

# CFOメッセージ



## 規律ある財務戦略と グループガバナンスの 強化をもって、 健全かつ持続的な成長を追求

取締役 常務執行役員  
経営企画本部長  
兼 財務・経理本部長

佐藤 晴彦

### 経営統合後、この2年間の成果と課題

当社の経営統合から2年余が経過しました。この間における大きな成果の一つ、それは経営統合プロセス (PMI) がスケジュールどおりに完遂したことです。営業部門、コーポレート部門の各々の統合が円滑に進んだことで、攻めと守り、その両面の強化を図ることができました。2年間におよぶPMI、さらには、経営統合後をはじめとなる中期経営計画 (2025中計) の策定が同時並行で進んだため、トップマネジメントから現場レベルまで、さまざまなレイヤーで活発な議論が行われ、それがグループの一体感醸成にも大きく寄与したのではないかと考えています。

また、この間、当社はさまざまな内外の逆風を打ち返し、既存事業の強化を図るとともに、大型M&A案件の早期収益化、与信コストの低減に注力してきました。これらの戦略、施

策が奏功したことで、2022年度は過去最高益を更新、確かな手応えを覚える力強い決算となりました。市場が停滞したコロナ禍においても、ビジネスモデルの進化に向けた地道な取り組みを継続したこと、それが良好な経営成績に結実したものと受け止めています。

一方で、事業ポートフォリオや展開地域など、経営統合により連結グループの規模が大きく拡大しました。持続的な成長を果たすうえでは、グループガバナンスの強化も課題です。連結ベースでの財務規律など、さまざまなポリシーを含む「連結経営フィロソフィー」をこれまでも策定してきましたが、グローバルベースでのさらなる浸透に取り組んでいます。

### 2025中計に掲げる目標達成に向けた財務戦略

2年間のPMIを経て、当社は2025年度を最終年度とする3か年にわたる2025中計を策定、本年5月に公表しました。今回の2025中計では、高い財務目標を設定していますが、これらの達成にはまずはROAの向上が不可欠と考えています。アセットビジネスを行う企業として、ROAを向上させること、それは決して容易なことではありません。そこで当社は、「ビジネスモデルの進化・積層化」を2025中計における事業戦略の中核に掲げました。当社のコアビジネスであるコーポレートファイナンスやアセットファイナンスが有する強固な顧客基盤、収益基盤をベースとしつつ、「既存ビジネスの収益力の強化と効率化」「既存ビジネスの高付加価値サービスへのシフト」「新事業の開発」による事業ポートフォリオの改革を進めていきます。このなかで、従来型のローリスク・ローリターンのビジネスから、ミドルリスク・ミドルリターンの事業領域へのウェイトを高めていきます。

そのための財務戦略としては、財務健全性、資本効率性、成長性を適切にバランスさせることが重要と考えています。

まずは、財務健全性ですが、10兆円を超える有形・無形の多様な資産を使用するアセットビジネスを行う当社にとって、その生命線は資金調達にあると認識しています。ミドルリスク・ミドルリターンの領域に挑戦していくためにも、2025

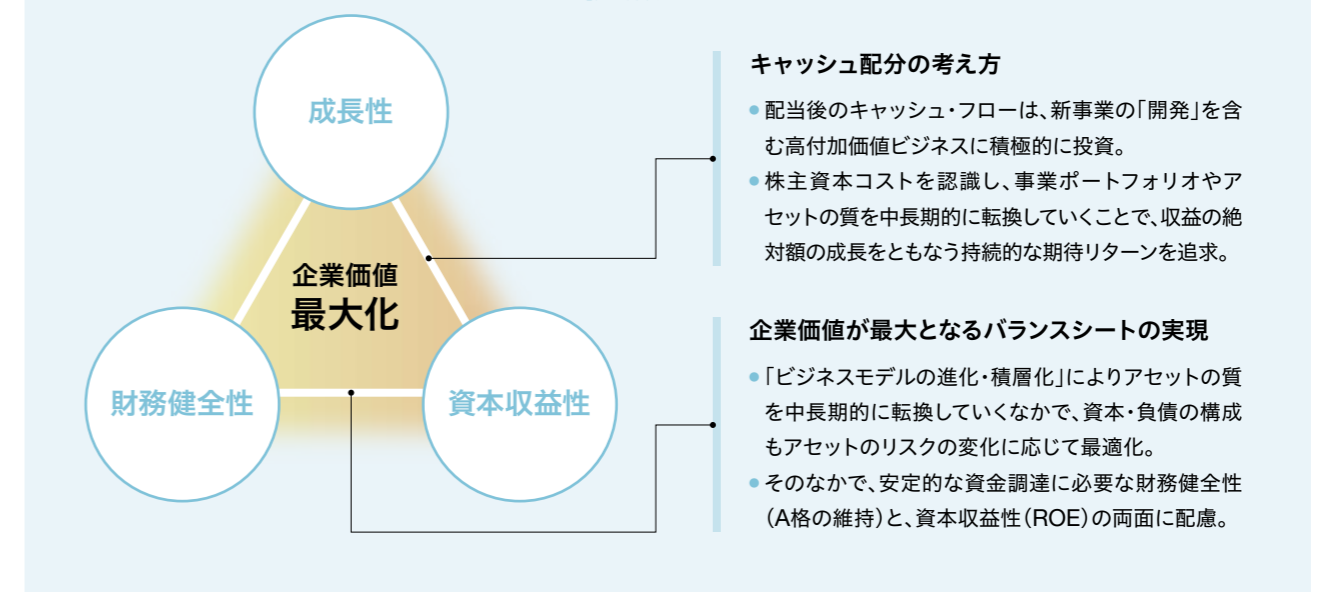
中計の財務目標に掲げた「A格の維持」を含む財務健全性の維持は非常に重要と考えています。

「ビジネスモデルの進化・積層化」を進めつつ、財務健全性を維持していくためには、適切に資本を拡充していく必要がありますが、企業価値の持続的な成長のためには、資本効率性 (ROE) も同時に追求していくことが不可欠です。すなわち資本の拡充を上回る収益性の向上により、全体としての資本効率性を高めていく必要があるということです。そのためには、「資本コストを意識した経営」が重要となります。当社では従来から実践してきていますが、今後も部門や事業ごとに設定した資本コストを上回る収益性の達成をめざすことで、全社としての資本収益性向上に取り組んでいきます。

一方で、財務健全性と資本効率性のバランスを追求するだけでは縮小均衡に陥りかねません。配当支払い後の資本をしっかりと成長投資に充て、成長性を維持していくことも重要です。

このように、今後とも当社は、財務健全性、資本効率性、成長性のバランスに配慮しつつ、バランスシートの最適化を図り、企業価値の最大化をめざします。

### 3つの視点のバランス



## 財務規律を維持しつつ、安定的な資金調達を実現

アセットビジネスを行う当社にとって資金調達は生命線であると認識していますが、当社では財務健全性の維持に向けて、連結ベースでの財務規律を踏まえたALM(資産・負債の総合管理)を通じて、金利の上昇や為替変動など外部環境の変化に適切に対応できる体制を整えています。また、将来に向けたリスクシナリオ分析や過去のマーケットの動きから現状を分析する二つの分析アプローチによる「予兆管理」を徹底、有事の際のコンティンジェンシープランも常時有り

つつ、危機に際しても大きな影響を受けずに事業を継続できる体制を整えています。

このような財務健全性をベースに、これからも安定的かつ競争力のある資金調達と調達余力の拡大をめざします。そのためにも、市場からの直接調達と金融機関からの間接調達のバランスを取りつつ、調達手段や調達地域(国内・海外)、調達先の多様化にも取り組んでいく方針です。

## PBR向上に向けた考え方

当社では、できる限り早期にPBRを1倍以上に引き上げることを重要な経営課題の一つに掲げています。当社におけるPBR向上には何が重要なのか。それは、財務資本と非財務資本のフル活用による企業価値の向上と考えています。

財務資本としては、前述のとおり「株主資本コストを意識した経営」を通じて、収益絶対額の成長をともなう持続的なROEの改善と、成長期待の醸成が重要と考えています。その意味で、短期間にROEを改善させる目的での自社株買いは、当面は実施する予定はありません。成長への投資機会が豊富にある現時点では、配当支払い後の資本はしっかりと成長投資に振り向けて、持続的なROE改善につなげていく方針です。

同時に、非財務資本の蓄積により、当社の成長性への期待を高めるとともに、資本コストを引き下げること、PERを引き上げ、PBRの向上を図ります。そのため、今回公表した2025中計では、当社としての「価値創造プロセス」を今後3次にわたる中計の指針に位置付け、当社がどのように非財務資本を蓄積していくのかを示すとともに、非財務資本の蓄積度合いを測るものとして「非財務目標」を掲げました。

これらの推進をもって財務資本と非財務資本が蓄積され、価値創造につながる。それが株価やPBRの向上につながるものと期待しています。

## 株主還元の基本方針、ステークホルダーとの関係強化

当社は、株主還元は配当によって行うことを基本方針としています。また、当社の還元拡大に対する市場の期待が大きいことも承知しており、資本の蓄積と株主還元の向上を両立できる水準として、2025中計期間中における配当性向の目標を40%以上に設定しました。

株主の皆さまをはじめとしたステークホルダーとの関係

強化については、少数株主の皆さまの利益を尊重しつつ、主要株主である三菱UFJフィナンシャル・グループ、三菱商事、さらには、事業パートナーである日立製作所などの財務・顧客・事業における連携を最大限活用して企業価値の向上につなげていきたいと考えています。

## ビジネスモデルの進化をめざして

今後とも、当社を取り巻く環境は厳しいものと考えています。その一方で、PMIを完遂した現在は、さらなる変革、挑戦への条件が整ったという意味で、またとない好機であるとも

考えています。この変革の機運を全社に浸透させ、企業としての体温をさらに上げるには何が必要か。それを真剣に考えた結果が、2025中計で掲げる「変革を促す仕組み」であ



り、そこに含まれる「イノベーション投資ファンド」や「社内起業プログラム」といった取り組みです。

「イノベーション投資ファンド」は、「ビジネスモデルの進化・積層化」に向けてスタートアップ企業のノウハウやビジネスモデルなどをクイックに取り込む新たな仕組みが必要と考えたものです。また、「社内起業プログラム」は、社員一人ひとりが新しいことへの挑戦を「自分事」として考えて実行できる舞台を提供するものです。いずれの取り組みも、当社グループが描く未来のアセットビジネスのあり方、将来のビジネス仮説を検証のうえ、具体化するための舞台であり、当社グループの事業を変革する一つのピースになることを期待しています。

## 最後に

規律を持って健全なバランスシートを維持しつつ、大胆に変革も推進する。そのバランスを維持するために「フェア」であることをとても大切にしています。財務規律を保ちつつ、変革をドライブするには、ときとしてコンフリクトが生じます。双方の立場を超えた共通の目的を達成するためにも、「フェアネス」を忘れることなく取り組んでいきたいと考えています。

決算説明会の場や各種IR活動に参加するなかで、株主・

投資家の皆さまをはじめ、多くの市場関係者から、今後の当社に対する期待の言葉をいただきました。私は、経営・財務戦略を管掌する取締役として、盤石なALM体制およびリスク管理体制のもと、当社グループの健全で持続的な成長、企業価値の最大化に向けた変革の推進に全力を傾注する決意です。ステークホルダーの皆さまには、今後とも変わらぬご支援を賜りますよう、お願い申し上げます。