

統合報告書2023

INTEGRATED REPORT

未踏の未来へ、
ともに挑む
イノベーター

目次

イントロダクション

三菱HCキャピタルグループ概要

5

当社グループのめざすありたい姿

7

10年後のありたい姿

9

トップメッセージ

トップメッセージ

11

価値創造ストーリー

価値創造プロセス、中期経営計画の位置付け

19

価値創造プロセス

21

価値創造プロセス 各パートの解説

23

2025中計 財務目標

27

2025中計 非財務目標

28

事業戦略

カスタマーソリューション

29

海外地域

31

航空

33

ロジスティクス

35

環境エネルギー

37

不動産

39

モビリティ

41

組織横断で取り組む重要テーマ

43

デジタル戦略への取り組み

47

財務戦略

CFOメッセージ

49

非財務資本強化戦略

環境への取り組み

53

人権への取り組み

57

人的資本に関する取り組み

59

人事担当役員メッセージ

63

ガバナンス

取締役会議長メッセージ

65

独立社外取締役座談会

66

役員一覧

71

コーポレート・ガバナンス

73

リスクマネジメント

83

コンプライアンス

85

データセクション

財務情報

87

会社情報

89

統合報告書の発行にあたって

わたしたちは、グローバルで先進的なアセットビジネスを展開することで、新たな価値創出、社会的課題の解決に取り組んでいます。

本報告書では、株主・投資家をはじめとするステークホルダーの皆さまに、三菱HCキャピタルグループの持続的な企業価値向上に向けた取り組みをよりご理解いただくために、中長期的な価値創造の全体像や経営戦略、業績、ESG情報などの財務情報・非財務情報をあわせてご報告します。

代表取締役 社長執行役員

久井 大樹

編集方針

本報告書は、株主・投資家をはじめとする幅広い読者の皆さまに、三菱HCキャピタルグループの事業内容や企業価値、中長期的にめざす姿を財務・非財務の両面から、より深くご理解いただけるよう、わかりやすくお伝えすることを目的に編集しています。2023年版では、あらためて整理した「価値創造プロセス」をご説明し、これを指針とした中期経営計画（「2025中計」）をお示ししています。なお、編集にあたっては、国際統合報告評議会が推奨する「国際統合報告フレームワーク」、経済産業省が提唱する「価値協創ガイダンス」などを参照しています。

参考ガイドライン

国際統合報告評議会
「国際統合報告フレームワーク」
経済産業省「価値協創ガイダンス」



見通しに関する注意事項

本報告書に記載されている戦略、計画、業績などには将来の見通しや予測が含まれており、将来に関する記述は制作時点入手可能な情報に基づき、当社が判断したものです。実際の業績などは、さまざまな重要な要因により、これらの見通しや予測とは大きく異なる結果となり得ることをご承知おください。

報告対象期間

2022年度(2022年4月～2023年3月)
(一部、当該期間以前・以後の活動も含まれています)

報告対象範囲

当社およびその子会社・関連会社

お問い合わせ先

三菱HCキャピタル株式会社 コーポレートコミュニケーション部
東京都千代田区丸の内1-5-1
TEL:03-6865-3002
▶当社ウェブサイト
<https://www.mitsubishi-hc-capital.com/>



情報開示体系

本報告書では、当社をよりご理解いただくために重要な財務情報および非財務情報を集約して開示しています。

<https://www.mitsubishi-hc-capital.com/>

財務情報	● ウェブサイト「株主・投資家のみなさまへ」 ● 有価証券報告書	● 決算短信 ● 決算概要資料
非財務情報	● ウェブサイト「サステナビリティ」 ● コーポレート・ガバナンスに関する報告書	● ESGデータ集



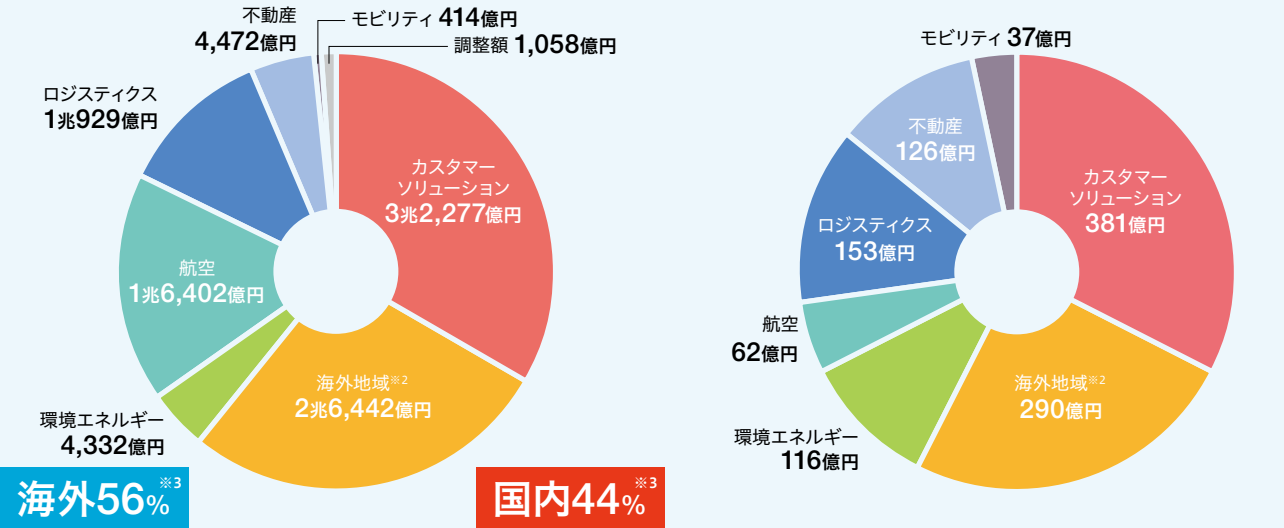
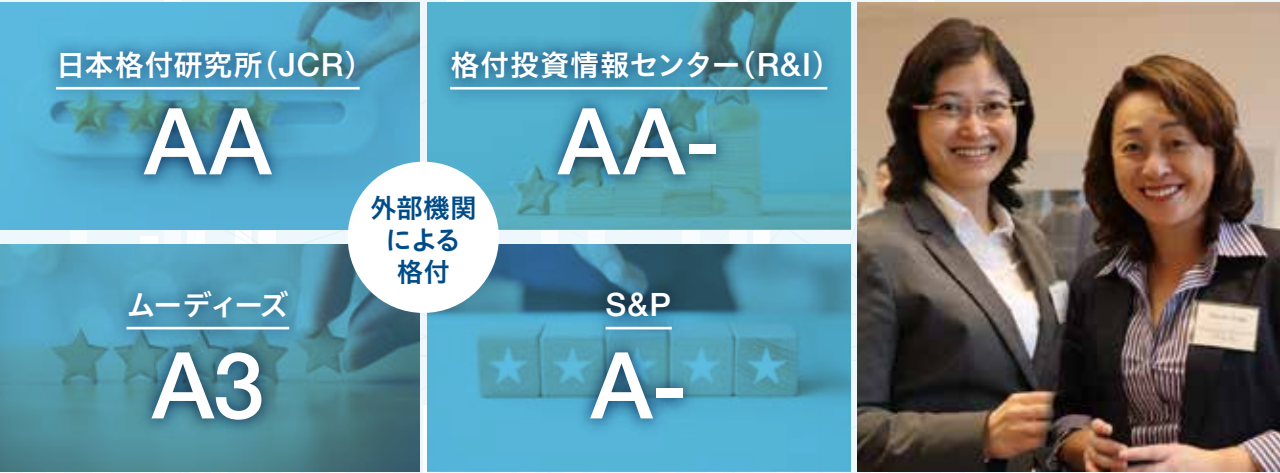
統合報告書(冊子・PDF)

統合報告書(冊子・PDF)のダウンロードはこちら

<https://www.mitsubishi-hc-capital.com/investors2/library/various-reports/index.html>

三菱HCキャピタルグループ概要

2022年度または2023年3月末の数値。



※1 セグメント資産残高=「営業資産残高」+「持分法投資残高」+「のれん」+「投資有価証券等」
※2 海外地域セグメントの利益および資産残高には、航空・ロジスティクスなどの他のセグメントに属する海外の利益や資産は含みません。
※3 「カスタマーソリューション」「環境エネルギー」「不動産」「モビリティ」セグメントを国内、「海外地域」「航空」「ロジスティクス」セグメントを海外として集計し、概算の比率をお示ししていますが、一部のセグメントは国内・海外両方の資産が含まれており、実際の比率は上記と異なります。
※4 純利益には調整額マイナス6億円を含みます。

セグメント概要 事業戦略の詳細はP.29～48をご覧ください。

豊富に蓄積された知見を活用し、アセットの持つ潜在力を最大限に引き出しつつ、グローバルに事業を展開。三菱HCキャピタルグループは、お客さまの挑戦を支えるパートナーとして、新たな社会価値を提供していきます。



航空

航空機リース、航空機エンジンリース、エンジンパーツアウト事業※6など、世界各地の航空会社や航空機整備会社の多様なニーズに対応したサービスを提供しています。



カスタマーソリューション

国内において、法人・官公庁向けにリースをはじめとするファイナンスソリューションを提供する「カスタマービジネス」、および提携ベンダー（メーカーや代理店など）の販売を支援するファイナンス機能を提供する「ベンダービジネス」を中心に展開しています。



ロジスティクス

グローバルに物流を支える「海上コンテナ」「鉄道貨車」などのアセットをリース・ファイナンスを通じてお客さまに提供しています。



海外地域

欧州・米州・中国・ASEANにおいて、各国・地域の社会的課題やお客さまのニーズを踏まえた顧客向けリース、販売金融をはじめとするファイナンスソリューションを提供しています。



不動産

オフィスビルや住宅、商業施設、ホテル、物流施設など、さまざまなアセットタイプを対象に、不動産ファイナンス事業、不動産投資事業、不動産アセット・マネジメント事業などを展開しています。



環境エネルギー

国内外において、太陽光や風力などの再生可能エネルギー発電事業および環境関連ファイナンス事業を展開しています。再生可能エネルギー発電事業の持分出力は国内トップクラスの1.2GW(2023年3月末時点)。また、パートナー企業との協業を通じた太陽光のコーポレートPPA※5などにも取り組んでいます。



モビリティ

電気自動車(EV)の普及の加速、カーシェアリング、自動運転といった新たなサービスの拡大により、大きな転換期を迎えているモビリティ業界において、世界各地のパートナー企業と連携のうえ、付加価値の高いオートリース、モビリティ事業を展開しています。

※5 Power Purchase Agreement: 企業や自治体が保有する施設の屋根、遊休地に当社が無償で発電設備を設置し、発電した電気をその企業・自治体に販売する仕組み
※6 退役時期が近い航空機エンジンを購入し、その解体を行い、各部品を修理後、整備会社やエアラインに販売する事業

当社グループのめざすありたい姿

経営の基本方針

【経営理念】

～長期的な視点でめざすありたい姿～

わたしたちは、アセットの潜在力を最大限に引き出し
社会価値を創出することで、持続可能で豊かな未来に貢献します。

【経営ビジョン】

～ありたい姿を実現するためにめざすべきもの～

- ▶ 地球環境に配慮し、独自性と進取性のある事業を展開することで、社会的課題を解決します。
- ▶ 世界各地の多様なステークホルダーとの価値共創を通じて、持続可能な成長をめざします。
- ▶ デジタル技術とデータの活用によりビジネスモデルを進化させ、企業価値の向上を図ります。
- ▶ 社員一人ひとりが働きがいと誇りを持ち、自由闊達で魅力ある企業文化を醸成します。
- ▶ 法令等を遵守し、健全な企業経営を実践することで、社会で信頼される企業をめざします。

【行動指針】

～社員一人ひとりが“持つべき価値観・心構え” “取るべき行動”～

チャレンジ	未来志向で、責任を持って挑戦する。
デジタル	デジタルリテラシーを高め、変革を創り出す。
コミュニケーション	対話を通じて相互理解を深め、社内外のステークホルダーと信頼関係を築く。
ダイバーシティ	多様性を受容し、相互に尊重する。
サステナビリティ	人・社会・地球と共生し、持続可能な世界を実現する。
インテグリティ	高い倫理観を持ち、絶えず基本に立ち返る。

マテリアリティ(重要課題)

温暖化による気候変動、人口増加、都市化、資源不足といった地球規模のメガトレンドを背景に、私たちの生活や社会環境はグローバルに大きく変化しており、企業には、脱炭素社会の推進や循環型経済の実現など、多くの課題解決に向けた取り組みが求められています。

当社は、当社グループが持続的に成長するうえで優先的に取り組むべきテーマとして、以下の6つのマテリアリティ(重要課題)を特定しています。特定にあたっては、①ISO 26000、SDGs(Sustainable Development Goals)の

ほか、関連する国際ガイドラインや原則などに基づいたESG課題を網羅的にリストアップし、当事業の機会とリスクの両面における重要度から候補を抽出、②主要顧客・株主など外部ステークホルダーの期待・要請を確認し、候補の絞り込みを実施、③サステナビリティ委員会、経営会議、取締役会における議論を経て特定、の3段階のプロセスを経ていきます。

 詳細はウェブサイトをご覧ください。
<https://www.mitsubishi-hc-capital.com/sustainability/materiality.html>

マテリアリティ	重要性が高いと考える背景	SDGsとの関係
 脱炭素社会の推進	脱炭素社会の実現に向けた取り組みは、喫緊の課題として、世界的に認知されており、再生可能エネルギー投資、EV化の促進などの成長・有力分野における当社グループの貢献の余地は大きい。この社会的課題の解決に逆行する取り組みの峻別などは、事業面における影響も大きく、重要性が高い。	 
 サーキュラーエコノミーの実現	自社ならびに社会における廃棄を減らすこと、アセットの新たな価値を最大限に活用し、循環型社会に貢献することは、リース業界のリーディングカンパニーとして、その重要性が高い。パートナーとの連携を強化することで、持続可能で豊かな社会の実現に貢献できる。	   
 強靱な社会インフラの構築	修繕期や再構築期を迎えている国内インフラの整備や、さまざまなパートナーと協業する海外のインフラ支援の積極的な展開、スマートシティの構築は、多くの機会を有する領域。企業間の連携を支援する仕組みの構築、サービスの提供により、その事業の多様化や高度化、効率化に貢献できる。	 
 健康で豊かな生活の実現	当社を取り巻く、多くのステークホルダーの健康および安全・安心・文化的な生活の保全に関わるサービスの創出と提供は、豊かな未来の実現に向けて、その重要性が高い。企業活動における価値と信頼の源泉は人材であり、社員のモチベーション向上、優秀な人材の獲得なども、その意義は大きい。	   
 最新技術を駆使した事業の創出	お客さまのDX推進におけるファイナンスニーズを捉え、自社のテクノロジーやデジタル技術の利活用により、その解決を図ることは、新たな事業モデルの開発を促進するもの。代替エネルギーの利活用にとまなうサプライチェーンの構築も含めて、多様性と新規性を兼ね備えた事業創出の機会として重要性が高い。	 
 世界各地との共生	国や地域により、抱えている社会的課題は異なることから、地域密着で独自のニーズを捉え、各国・地域のパートナーとの協業などをもって、その解決を図ることの意義は大きい。当社グループの総合力を発揮することで、ともに成長する社会を実現できる。	 

10年後のありたい姿

わたしたちが長期的視点でめざすありたい姿の実現に向けたマイルストーンとして、「10年後のありたい姿」を策定しました。これは三次（ホップ、ステップ、ジャンプ）の中期経営計画を経て到達をめざす、経営理念実現のための羅針盤という位置付けです。

10年後のありたい姿

未踏の未来へ、ともに挑むイノベーター

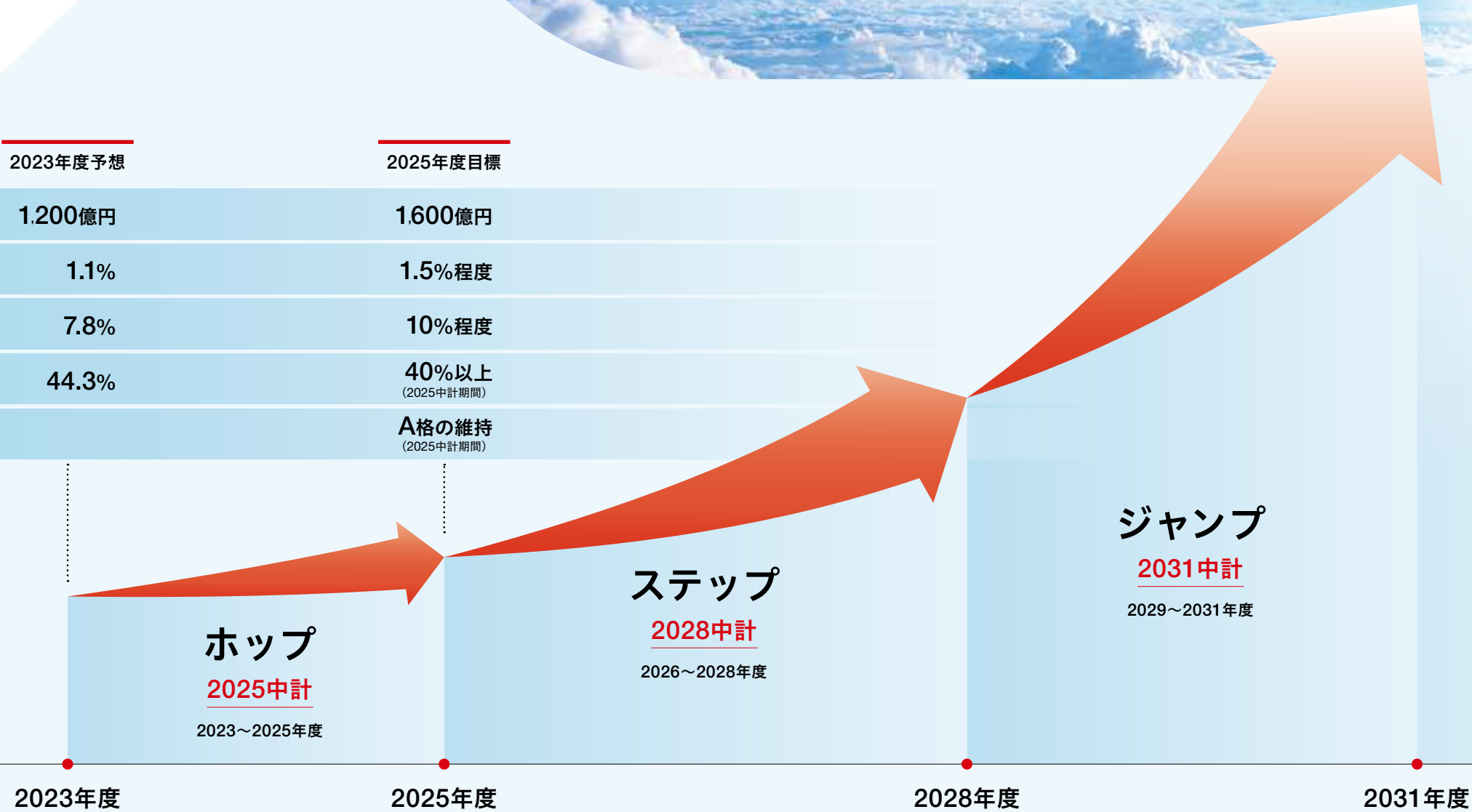
経営理念の実現のため、前例に捉われることなく未来へ挑む「イノベーター（誰も踏み入れたことのない領域を切り拓き、革新していく存在）」であり続ける。

グローバルな産業構造の変化、デジタル化の加速、サステナビリティの重要性の高まりなど、社会や事業環境の変化を先取りし、お客さま・パートナーとともにSXやDXなどの取り組みを通じた三菱HCキャピタルにしかできない社会的課題の解決に挑戦し続ける。

	2021年度	2022年度	2023年度予想	2025年度目標
親会社株主に 帰属する当期純利益	994億円	1,162億円	1,200億円	1,600億円
ROA*	1.0%	1.1%	1.1%	1.5%程度
ROE*	8.0%	8.2%	7.8%	10%程度
配当性向	40.4%	40.8%	44.3%	40%以上 (2025中計期間)
財務健全性	A格	A格		A格の維持 (2025中計期間)

※ROA、ROEは純利益ベース

「10年後のありたい姿」の実現に向けた価値創造ストーリーはP.19～28、「2025中計」の財務戦略はP.49～52をご覧ください。



アセットビジネスの未来を切り拓き、 価値を共創するイノベーターへ

全社員の力を最大限に引き出し「2025中計」を必達

2023年4月1日、三菱HCキャピタルの社長執行役員に就任しました久井大樹です。

この2年間、当社の副社長として経営全般に携わってきました。社長となった今も、その職務内容自体には大きな変化はありません。しかしながら、当社における最終的な意思決定者として、その責任の重さを強く感じています。

当社は、この4月、2023年度からの3年間にわたる中期経営計画（「2025中計」）をスタートさせました。「2025中計」の始動と同じタイミングで社長に就任した私の最大の責務は、ここで掲げた戦略・施策を通じて、この「2025中計」を必達することにあります。そし

て、グループ社員約9,000名の先頭に立ち、三菱HCキャピタルグループという大きな組織をリードするとともに、個々のメンバーの力を最大限に引き出すことも私の役割です。米国や英国、インドなど、海外でマネジメントとして仕事をする期間が長かった前職の銀行員時代は、言葉や文化の異なる各地のプロフェッショナルな部下たちをいかにモチベートし、同じ目標に向かってがんばってもらうか、そこにもっとも苦心しました。私のこうした経験を生かし、世界中で働いている三菱HCキャピタルグループの社員を一つにまとめ、高いハードルを越えるためにリーダーシップを発揮する、それが社長に選任された理由の一つと考えています。

社員とともに実現した経営統合プロセスの完遂、 新たな成長ステージに移行

当社は、リース業界大手である三菱UFJリースと日立キャピタルの統合により、2021年4月に誕生しました。三菱グループは「お殿様」、日立グループは「野武士」。当時はそのようなイメージが先行し、制度やルールはもちろんのこと、文化も異なる2社が融合することは簡単ではないだろうという声が聞こえてきたのは事実です。経営統合プロセス（PMI）は、ビジョンの共有も含めて、経営陣のみで実現できるものではなく、かつ、きれいごとばかりでは前に進めません。新しいものを生み出し、化学反応を生じさせることをめざして、社員一人ひとりが、ときには意見の対立をも超えて尽力した結果、統合当初に掲げたすべてのタスクを予定どおりに2年間で完遂することができました。これは、

前職の銀行員時代に2度の経営統合を経験した私にとっては、まさにミラクルな成果と捉えています。また、銀行・商社系、メーカー系という違いはあったものの、社員の気質が思った以上に似通っており、旧両社のカルチャーに親和性があったことも、PMI完遂の大きな要因と考えています。

三菱UFJリースは三菱UFJフィナンシャル・グループや三菱商事、日立キャピタルは日立製作所をはじめとした日立グループ各社と長年にわたり緊密なパートナー関係を構築してきました。その強力なネットワークは当社にしっかりと継承されています。「異なる優位性」を有した両社が統合することで、お互いの事業領域を拡大、ポートフォリオの地理的な分散化と商品・

代表取締役
社長執行役員

久井 大樹

プロフィール

1985年、三菱銀行（現 三菱UFJ銀行）に入行。以降、同行米州CIB（コーポレート・インベストメント・バンキング）部長、欧州営業部長、インド総支配人などを務め、2016年以降は同行常務執行役員として審査担当役員、営業第一本部長などを歴任。2019年から同行専務執行役員。2021年6月から当社副社長執行役員、2023年4月に社長就任。

サービスのフルラインアップ化を実現し、世界市場をリードする広範かつ強固な顧客基盤ならびにネットワークを形成することもできました。現在、当社は20カ国以上の国と地域でビジネスを展開しています。2023年3月期におけるセグメント資産残高の5割超は海外が占めており、分散されたポートフォリオを構築しつつ、グローバルにおいてプレゼンスを発揮しています。例えば、注力地域の一つに米州があり、当社の在米グループ会社全体※1では米国ノンバンク業界のなかでトップクラスの規模※2を誇っています。今後は、これらの成果を踏まえつつ、シナジーの最大化を図る新たな成長ステージに踏み出していきます。



シナジーの最大化に向けて、全社ベースでグローバルな議論を定期的実施。

※1 海外地域セグメント、航空セグメント、ロジスティクスセグメントにおける在米グループ会社の合算。
※2 自社調べ。

「10年後のありたい姿」をめざし、自らを変革

「2025中計」は、私が副社長に着任して間もなく策定作業が始まりました。当初は、会長の川部、社長の柳井、私を含めた副社長3名（いずれも当時）が中心となって議論を重ねていきました。紆余曲折はありましたが、全員が一致して重視したことは、当社をどのような企業グループに進化させるかという長期的な展望でした。また、その議論のなかで、中長期の企業価値向上に向けた取り組みとともに、その定量的なベンチマークとして、PBR（株価純資産倍率）1倍超えの実現も重要テーマの一つに掲げました。

現在、社会・経済は歴史的な構造変革期にあります。10年後には「そういえばリースという業種もあったよね」という時代になっている可能性もあります。当社が日本を代表する企業グループの一角として存在感を発揮するためには、リース会社の枠を超えた新たなことに取り組む必要がある、そのためにも自らを変革し

ていくことが重要という共通認識がすべてのスタートにありました。「リース会社の枠を超えて、〇〇になる」。この〇〇とは何であろうかというところから、議論をスタートさせたのです。

その結果、到達したのが私たちの「10年後のありたい姿」である“未踏の未来へ、ともに挑むイノベーター”です。まだ誰も踏み入れたことのない領域に挑戦しよう、私たちだけではなく、お客さま、パートナー、さまざまなステークホルダーの皆さまとともに挑戦を続けられる会社になろうという思いを込めました。まだ誰もやったことのないことに果敢に挑む。当然のことながら、失敗もあるでしょう。しかし、失敗を恐れてはいけません。その失敗を糧に、新たなことを生み出す変革者、挑戦者であり続けること。この姿勢はお客さまやパートナーの皆さまにも評価いただけるものと考えています。

「2025中計」の3カ年で、持続的成長につながる「種まき」「足場固め」を実行

当社は、「10年後のありたい姿」の実現に向けた10年間をホップ、ステップ、ジャンプの3段階に捉え、今回の「2025中計」期間をそのホップに位置付けていま

す。そして、今後のステップ、ジャンプの飛躍に向けた鍵となる「種まき」と「足場固め」にグループ一丸となって取り組んでいきます。具体的には、将来を見据えた



「種まき」として、DX戦略の推進や、グローバル人材、デジタル人材など人的資本の育成・確保・活用に注力していくとともに、「足場固め」として、基幹システムの統合を含めた次期システム体系、ならびに経営戦略に合致した人材ポートフォリオ戦略の構築など、持続的成長に向けた課題に取り組んでいきます。

伝統的な基盤事業から高い成長性と収益性を有する新規事業まで、さまざまなビジネスを運営している当社の事業ポートフォリオは、グローバルに広く分散され、幅広いお客さまとの安定したリースビジネスをベースに、安定的かつリライアブルな収益基盤となっています。例えば、新型コロナウイルスの感染拡大で航空事業

は一時的に大きな影響を受けましたが、巣ごもり需要の拡大による海上コンテナリース事業の貢献などにより、全社ベースでの増益を確保することができました。

また、成長を続ける企業グループであるためには、時代のニーズや潮流に的確に対応しつつ、事業ポートフォリオの変革に努める必要があります。そこで、案件ベースはもちろんのこと、展開地域やビジネスモデルをより収益性の高い方向にシフトさせます。さらに、国内のみならず全世界ベースでの社会的課題の解決にもつながる水素、EV関連、物流、脱炭素ソリューションの4テーマにおいては、社内各組織の知見やリソースを結集して組織横断で注力していく方針です。

価値創造プロセスを通じたCXの実現

 価値創造プロセスはP.21～22をご覧ください。

「10年後のありたい姿」、ひいては持続的な企業価値向上の実現には財務資本のみならず非財務資本も含めた当社が持つ資本のフル活用が必要と考え、「2025中計」の策定にあたっては、まずその指針となる「価値創造プロセス」を整理しました。この過程では、財務資本、人的資本、知的資本など、当社が保有する資本を再定義のうえ、事業活動推進による各資本の

蓄積と価値創出の流れを当社独自のストーリーにまとめました。さらに、「2025中計」では、財務目標に加えて非財務目標を掲げていますが、これは価値創造プロセスにより実際に非財務資本が蓄積されていることを確認するためのものです。この価値創造プロセスをしっかりと回していくことで、「SX（サステナビリティ・トランスフォーメーション）」、「DX（デジタル・トランス

フォーメーション)」および「事業ポートフォリオ変革」による「CX(コーポレート・トランスフォーメーション(企業変革))」を実現していきます。

私たちが掲げる「SX」とは、SDGsへの対応のみならず、環境と社会の持続可能性に貢献のうえ、ステークホルダーと私たち自身のサステナビリティに寄与するビジネスを創造していくという概念です。日本には「三方よし」という言葉があります。「誰かが儲ければ、誰かが損をする」ような状態は長続きせず、持続可能性の観点から、お客さま、社会、当社グループでともに創り、ともに果実を共有できる、そのような事業のあり

方を追求していきます。

「DX」もいまや企業存続の前提条件といえるでしょう。デジタル技術を活用することで、収益の創出や事業・業務の効率化を図り、新たな領域への挑戦を可能とする。DXの推進は現代の企業にとって必須の取り組みと捉えています。

また、「事業ポートフォリオ変革」では、資本コストを意識し、中長期的視点で事業のあり方を徹底的に見直していきます。これを実現するのが、このあとにご説明する「ビジネスモデルの進化・積層化」です。

「ビジネスモデルの進化・積層化」を通じた収益源の多様化、 ビジネスモデルの高度化

「2025中計」では「ビジネスモデルの進化・積層化」を事業戦略の中核に位置付けました。中長期における経営環境の変化を踏まえ、有形・無形のアセットを最大限に活用した事業運営とサービス展開を追求していきます。その推進にあたっては、事業を5つのビジネスモデルに類型化し、祖業である「カスタマーファイナンス」と「アセットファイナンス」の顧客基盤や収益基盤をベー

スに、「ファイナンス+サービス」「データ活用プラットフォームサービス」「アセット活用事業」へと拡大、展開していく事業の進化・積層化の過程を可視化しました。

私たちの基幹事業である「カスタマーファイナンス」と「アセットファイナンス」においては、今後ともリース収入や利息・手数料などの安定的かつ継続的なインカムゲインを確保するとともに、より収益性の高い資産



への入れ替えも行い、全体として高収益化を図ります。「ファイナンス+サービス」では、サブスクリプションサービスをはじめとした付加価値の高いサービスの育成などに力を注いでいく方針です。「データ活用プラットフォームサービス」では、グループ内に蓄積されているものの、有効活用されていないデータを在庫最適化やシェアリングなどの新サービスに生かしていきます。そして、「アセット活用事業」では、不動産開発、再生可能エネルギーを統合管理するアグリゲーションビジネスなど、アセットの価値を活用した事業経営に取り組んでいきます。

当社における「ビジネスモデルの進化・積層化」は、「カスタマーファイナンス」、「アセットファイナンス」といった基盤ビジネスを「ファイナンス+サービス」も含めて、より高収益化・高付加価値化しつつ、サービス収益や事業収益の獲得をめざすミドルリスク・ミドルリターンのビジネスへとその業態を進化・積層化させる革新的な試みです。なかでも、「データ活用プラットフォームサービス」「アセット活用事業」は、この3年間において、事業基盤の強化を進め、ステップ、あるいは、ジャンプの段階では、継続的に収益を創出できる態勢を確立していきます。

ときには競合し、ときには協業するアセットビジネスの新たなあり方を追求

私たちは、有形・無形の保有資産を活用したアセットビジネスをグローバルに展開しています。そのなかでも、現在はリース事業に軸足を置いていることから、主な競合相手は国内外のリース会社となります。しかしながら、事業領域やビジネスモデルが多様化するなかで、競合関係は複雑化しています。リース会社以外のさまざまな業態の企業も競合相手であり、パートナーでもあるのです。

例えば、当社グループは、かつてはゼネコンや商社、大手不動産会社の独壇場であった大規模開発案件を幅広く手掛けるなど、都市機能の再生、地方創生に取り組んでいます。太陽光発電や風力発電などの再生可能エネルギー事業も展開しており、当社がリース機能提供者の枠を超えて、事業者となって推進しているビジネスもあります。そして、不動産開発におけるゼネコ

ンやハウスメーカー、再生可能エネルギーにおける総合商社などはいずれも手強い競合相手である一方、ときには共同でビジネススキームを構築・運営するパートナーでもあるのです。

さらに、お客さまを含めた事業に関わるすべての関係者が各々の機能や強みを相互に活用し、等しく利益を享受できるようなWin-Winの関係を構築することが重要です。私たちにおいても、総合ファイナンスサービス提供者、あるいは、プロジェクト運営者としての役割が期待されており、ビジネスチャンスは以前よりも拡大しています。当社がリース機能の提供に専心した時代は過去のものになったといえます。だからこそ、「ビジネスモデルの進化・積層化」に取り組んでいく必要があると考えているのです。

経営体制の高度化に向けた4つの取り組み

経営体制の高度化に向けて、「人材の育成・確保」、「財務基盤・社内基盤の強靱化」、「コーポレート・ガバナンス体制の強化」、「ステークホルダーエンゲージメントの向上」の4つを経営基盤強化策として設定しました。

10年後に向けた当社のさらなる成長には、私たちの

最大の財産である人材の有効な配置とその活用がポイントになると考えています。三菱UFJリース、日立キャピタルというバックグラウンドの異なる2社が統合した当社には、国内外のそれぞれにリースを中心とした金融ビジネスに精通した人材が揃っており、さらには、環境

エネルギーや航空機、海上コンテナ、鉄道貨車、不動産など、特定のアセット・分野における専門的な知見を有した社員が多数在籍しています。当社としても、「人材」をその成長の原動力に位置付け、新卒採用、キャリア採用はもちろんのこと、M&A(合併・買収)によって当社グループの一員になったメンバーなど、多様な人材の量的な確保と教育・研修による質的転換を両立させることで、人的資本のより一層の拡充に努めています。

財務基盤・社内基盤に関しては、成長性、財務健全性、資本収益性のバランスに考慮した財務戦略を遂行するとともに、事業ポートフォリオ変革に応じた審査・管理態勢の再構築に取り組みます。

また、コーポレート・ガバナンスでは、実効性のある連結経営体制の確立と、ビジネス推進の基盤である統合リスク管理の高度化に注力します。当社グループは、その統合により、世界20カ国以上に拠点を擁するグローバル企業となりました。グループ全体の成長を追求していくためには、全社員が将来のビジョンを共有のうえ、共通目標のもとでその戦略・施策を実行していく必要があります。大切なことは遠心力と求心力のバ

ランスを取ること。そして、各所の「個別最適」ではなく、グループとしての「全体最適」を図っていくことです。グループの規律ある成長を標榜する「連結経営フィロソフィー」のもと、実効性のあるグローバル・ガバナンスの確立を図ります。

ステークホルダーエンゲージメントにおいては、気候変動や人権に対する取り組みなどをもって、ESG経営のより一層の深化を図るとともに、財務・非財務情報の適時・的確な発信を通じて、ステークホルダーの皆さまとの関係の緊密化に努めています。最近では、欧米の株主・投資家の皆さまから、当社のリスクマネジメントに関するご質問を受けることが多くなりました。「ビジネスモデルの進化・積層化」を推進するということ。それは、リスクの許容度を高めることと同義です。そこで、当社グループが直面するリスク要因を定量化し、精緻な分析と効果的な対応策を通じて適切に管理していくことが不可欠です。今後とも、個別のリスク対策やコンプライアンスの徹底、内部統制など、重層的なリスクマネジメント体制を円滑に運営することで、当社の経営と事業におけるボラティリティの最小化を図っていきます。

バランスシートの最適化を財務の最重要テーマに

では、ここで、「2025中計」の定量的な指標をご説明いたします。

当社は、2026年3月期における純利益1,600億円、ROA(総資産純利益率)1.5%程度、ROE(自己資本純利益率)10%程度を財務目標に掲げるとともに、「2025中計」期間の配当性向40%以上、格付けA格の維持をそのゴールに据えました。このような高い財務目標の達成のためには、成長性・資本収益性・財務健全性の3つのバランスを踏まえた、バランスシートの最適化を最重要テーマの一つに捉えています。

当社グループは10兆円を超える総資産を有していますが、多角的な事業ポートフォリオによる安定的な業績と健全な財務体質を維持していることから、引き続き、安定した資金調達が可能と考えています。一方で、リーマンショックのような外部環境の急激な変化に対

して十分な耐性を確保するという観点から、総資産を無制限に増やすことは得策ではないと考えています。「ビジネスモデルの進化・積層化」により、ポートフォリオの質を高めていく、その結果として、ROAおよびROEの向上を図っていくことが肝要と認識しています。

さらに、具体的な数値目標には掲げていませんが、計画達成のベンチマークであり、市場からの要請でもあるPBRの改善は喫緊の経営課題と捉えています。当社のPBRは、2023年11月時点では、0.8倍前後で推移していますが、早期に1倍にまで引き上げることが株主価値の観点からも大切と考えています。「2025中計」の確実な進捗を通じた収益の積み上げに努めるとともに、その取り組み内容と成果を資本市場や社会にタイムリーに発信することで、当社グループに対するより一層の理解と共感を得られるよう、取り組んでいきます。



社員がハッピーで、社会からリスペクトされる企業へ

私たちは、統合した2社の創設から数えると、すでに半世紀以上の歴史を有しています。そして、多彩なリースサービスを産業と社会に提供することで、着実にその成長を続けてきました。これはひとえにステークホルダーの皆さまのお力添えによるものと深く感謝しています。

いま、私たちは、歴史の大きな転換点に立っています。世界各地における紛争などの地政学的リスクの高まりやサプライチェーンの混乱、資源・エネルギー価格の高騰、インフレの進行、為替相場の急激な変動など、企業の事業環境は先行き不透明な状況が続いています。また、AIやDXが経済社会の仕組みを変える一方、環境、社会などのサステナビリティに対する貢献が企業経営においても強く求められるようになってきました。これらの課題に的確に対応し、安心・安全な暮らしの実現に貢献するためにも、当社独自の環境価値、社会価値、経済価値を創出していくことが必要です。

企業の変革と発展をリードし、それを実現できるのは「人」以外にありません。三菱HCキャピタルの価値

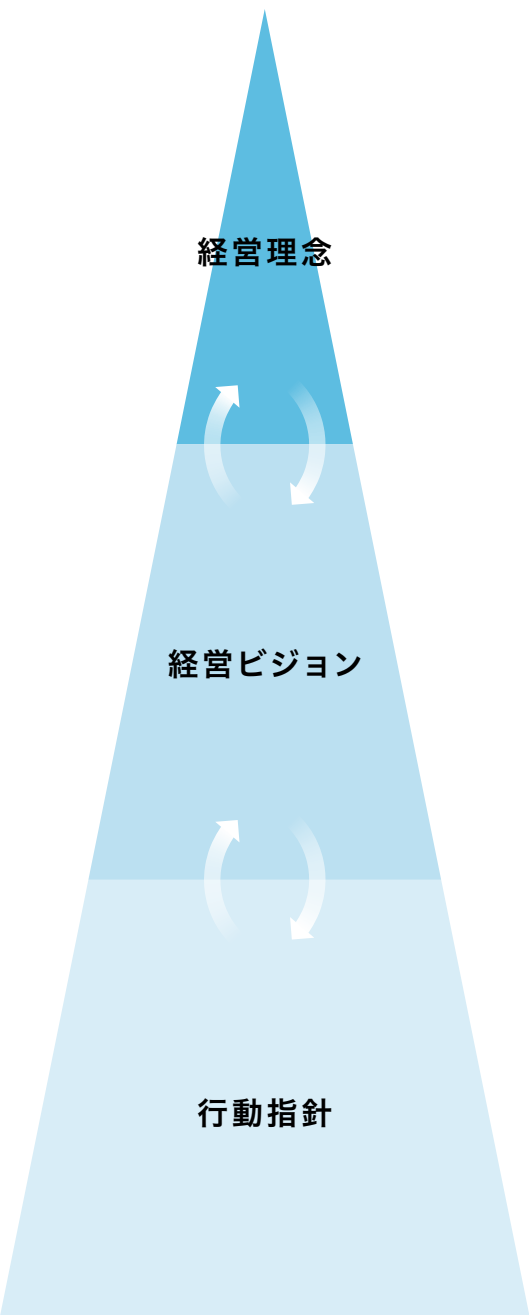
創造を支える社員一人ひとりの幸福を追求すること、それが事業とサービスを通じた社会貢献につながるものと確信しています。すべての社員が明るくハッピーに働ける会社にしていくこと、そして、家族や友人に誇りを持って語れる会社であり続けること、それが私たちの目標です。私たちは、「2025中計」の確実な進捗、さらには当社の「10年後のありたい姿」である“未踏の未来へ、ともに挑むイノベーター”の具現化により、社会から信頼され、リスペクトされる企業グループをめざしていきます。

当社は、お客さま、株主・投資家の皆さま、お取引先、グループ各社が拠点を有する地域社会など、多くのステークホルダーに支えられて継続的な発展を遂げてきました。今後とも、ステークホルダーの皆さまとの信頼関係をさらに深化させることで、より健全で公正なグループ経営が実現できるものと考えています。ステークホルダーの皆さまには、引き続き、当社グループに対するご理解とご支援を賜りたく、よろしくお願い申し上げます。

価値創造プロセス、中期経営計画の位置付け

長期的な視点でめざすありたい姿として「経営の基本方針」、「10年後のありたい姿」を実現するためにめざすものとして「経営の中長期的方向性」を定めました。
当社が各ステークホルダーに対していかに価値を創出するかをまとめたものとして「価値創造プロセス」をあらためて整理したうえで、これを指針として中期経営計画（「2025中計」）を策定しました。

経営の基本方針※1



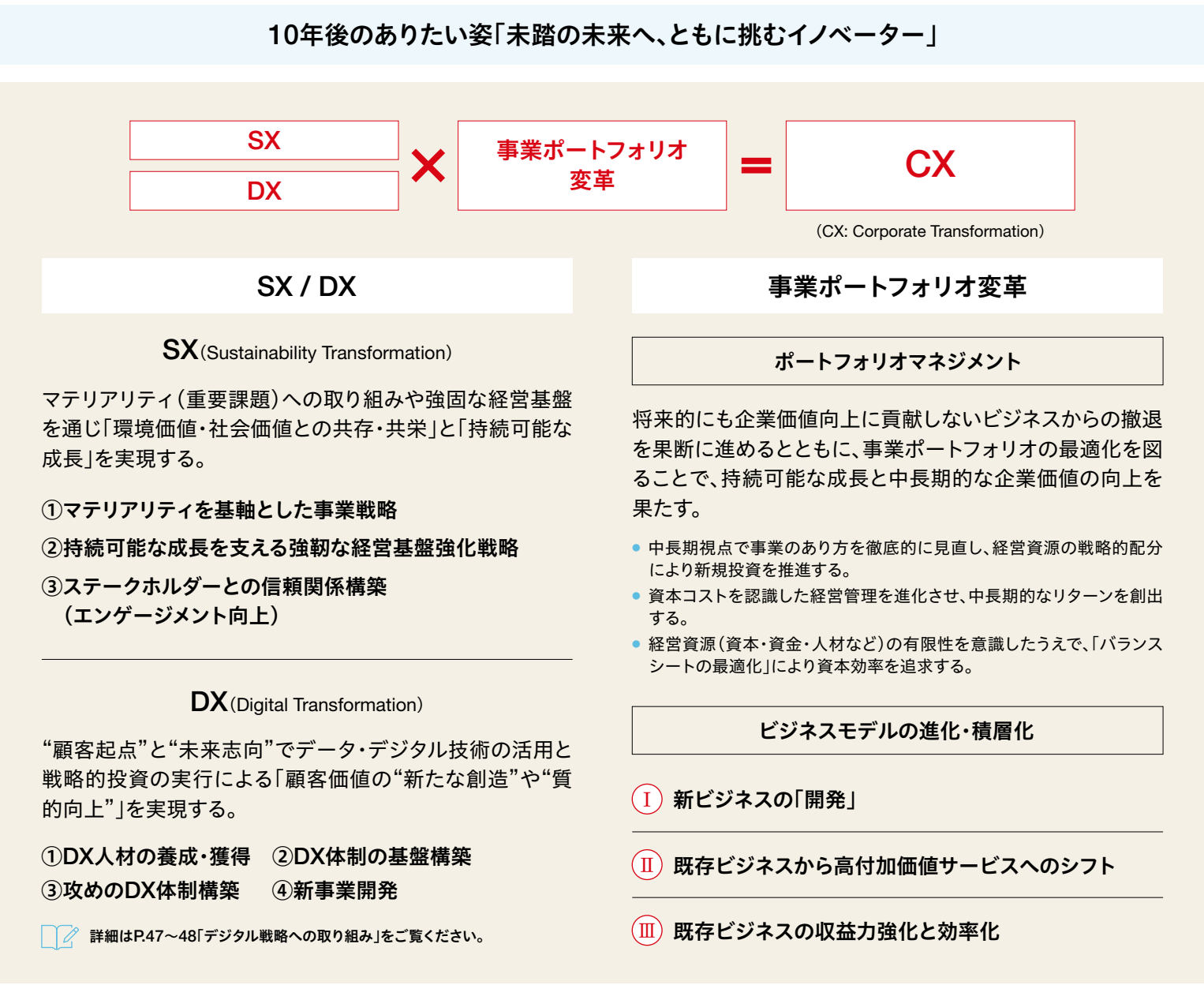
※1 2021年4月1日制定 2022年5月16日改定

詳細はウェブサイトをご覧ください。

経営の基本方針
<https://www.mitsubishi-hc-capital.com/corporate/idea/index.html>

経営の中長期的方向性※2

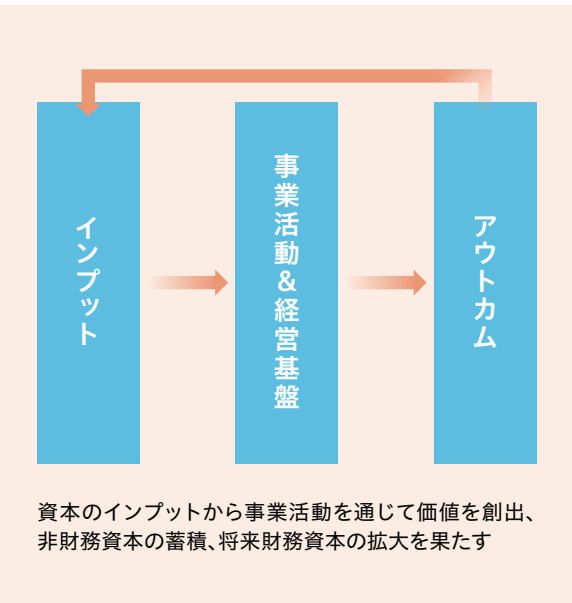
「10年後のありたい姿」の達成に向けて、マテリアリティへの取り組みやデータ・デジタル技術の活用などによる「SX / DX」と最適なポートフォリオの実現をめざす「事業ポートフォリオ変革」を有機的に融合させ、CXを推進していきます。



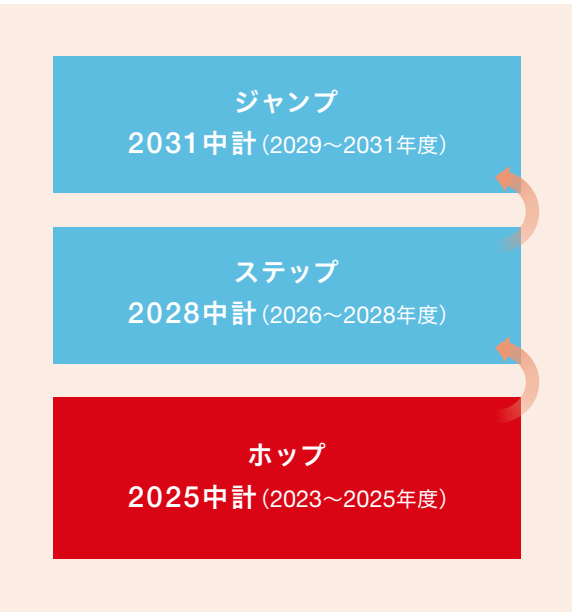
※2 2022年5月16日公表

経営の中長期的方向性
<https://www.mitsubishi-hc-capital.com/corporate/direction/index.html>

価値創造プロセス

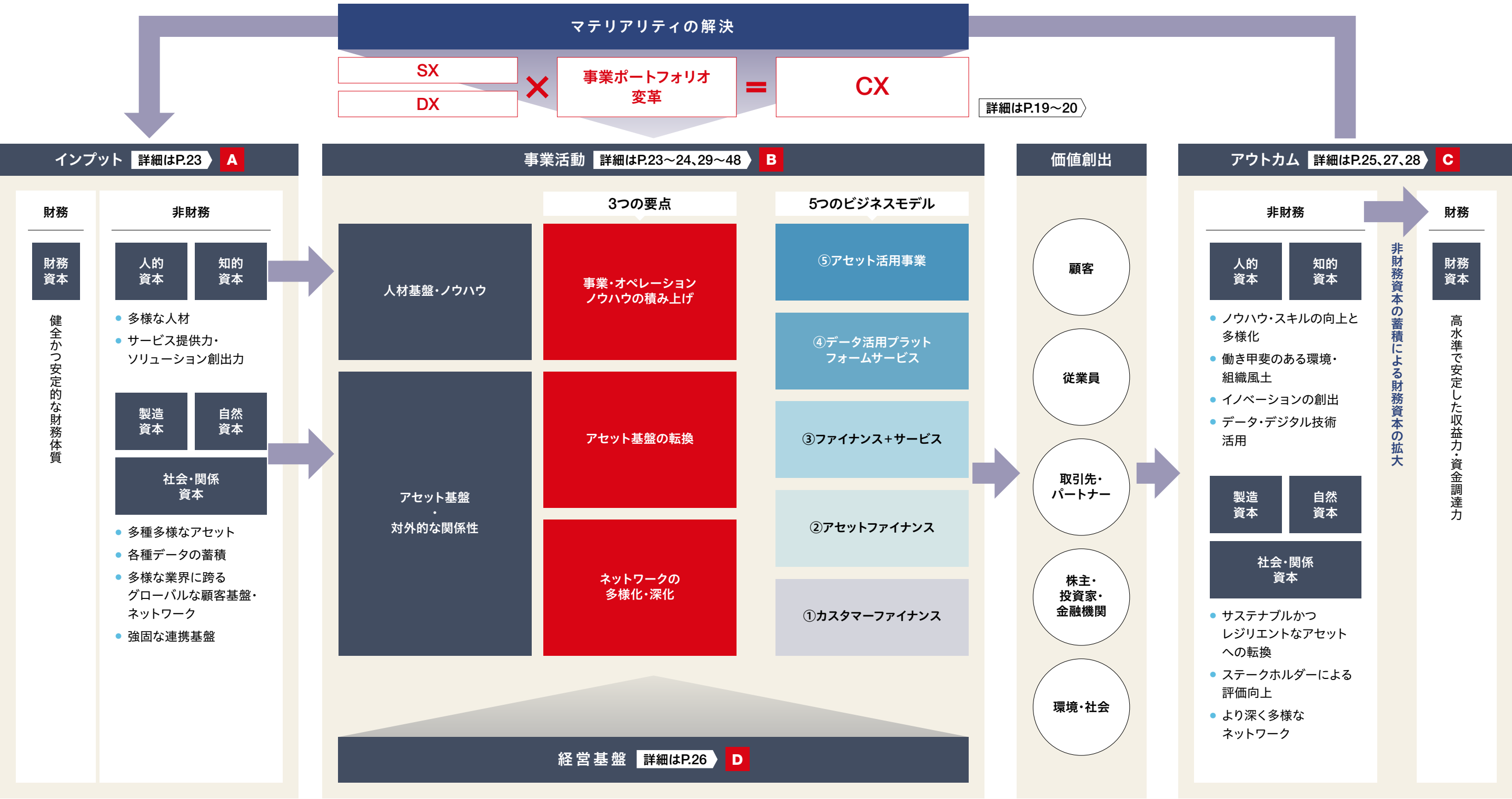


中期経営計画



価値創造プロセス

当社の価値創造プロセスは、資本をインプットし、事業活動を通じて各ステークホルダーに価値を創出することで、非財務資本の蓄積ひいては財務資本の拡大を果たしつつCXを実現し、マテリアリティを解決する一連の流れを表しています。



価値創造プロセス 各パートの解説

A インプット

事業活動に投入されている当社にとって重要な経営資源の主な要素を「財務資本」と「非財務資本」にそれぞれ分類し、整理しています。

財務資本

安定的な成長を実現する収益基盤と、国内外における資金調達力に基づく健全かつ安定的な財務基盤は、当社の重要な経営資源の一つです。2022年度の純利益は1,162億円となり、2021年4月の経営統合以降、当社の連結純利益は毎期、過去最高益を更新し

続けており、安定的かつ持続的な成長を実現しています。また、2023年3月末の連結純資産は1兆5,510億円、自己資本比率は14.3%となり、財務健全性（信用格付A格維持）を引き続き堅持するための自己資本を確保しています。

非財務資本

人的資本、知的資本

これらの資本は当社の競争優位の源泉や持続的な企業価値向上の推進力の中核要素です。人的資本に関しては、製造設備や不動産、航空機など、専門性を有する資産を熟知し、それに関連したリース・ファイナンスに加えて、サービスなどの事業を展開できる知見を有した、多様なバックグラウンドを持つ人材が8,648名（連結、2023年3月末）在籍しています。

知的資本に関しては、各アセットや事業領域における知見に加えて、リース・投融資・アセットに関する統合リスク管理や与信審査、ALM（資産・負債の総合管理）などのノウハウを蓄積しています。

製造資本、自然資本、社会・関係資本

これらの資本と関連性が高い重要なものの一つに脱炭素化に向けた取り組みがあり、全社的なサステナビリティに係る取り組みにおいて重要な経営資源として位置付けています。国内外における豊富な顧客基盤を有し、事業と地域両面で分散したポートフォリオ（連結総資産10兆7,261億円（2023年3月末））を構築しており、顧客、事業運営、アセットに係るデータを蓄積しています。太陽光や風力などの再生可能エネルギーを活用した発電事業を通じて国内外に1.2GW（2023年3月末時点）の持分出力数を有しています。また、展開国数20カ国以上の三菱HCキャピタルグループ内のグローバルネットワークのほか、三菱UFJフィナンシャル・グループ、三菱商事、日立製作所と強力な事業パートナーとしての関係を有しており、これらは競争優位の源泉です。

B 事業活動

3つの要点

当社の経営資源および強みを活用・強化しつつ、弱みの克服に向けて必要な取り組みを「3つの要点」として整理しています。

①事業・オペレーションノウハウの積み上げ

変化するお客さまのニーズを捉えるために、事業運営ノウハウの拡充とオペレーションノウハウの獲得を図っていきます。例えば、新たな事業開発や投資のために、当社の強みである事業経営人材のスキルや経験を活用しながら、当社グループ全体の事業の創出力や運営力を高めていきます。また、付加価値サービスを提供するため、メンテナンスやレンタル、サブスクリプションなどのアセット周辺サービスのニーズに応えるオペレーションノウハウの拡充を図っていきます。

②アセット基盤の転換

低収益アセットを特定し、その収束や撤退、再構築を進めるとともに、よりお客さまのニーズが見込まれる高収益アセットへの転換を図っていきます。また、サプライチェーン全体を通して、環境負荷や人権に配慮した、中長期的な環境変化に耐えるサステナブル・レジリエントなアセットへの転換を図ります。さらには、データ基盤を整備し、オペレーションの効率化や高度化を実現する、データを最大限に生かしたデジタルソリューション・システムの開発に取り組みます。

③ネットワークの多様化・深化

サプライチェーン全体をカバーするために、三菱UFJフィナンシャル・グループ、三菱商事、日立製作所をはじめとした国内外の多様なパートナーとのネットワークを構築するとともに、ファイナンスソリューションにとどまらない、アセット周辺領域サービスの提供を通じて、お客さまとの関係性深化を図っていきます。また、豊富なデータを保有・活用するデータプラットフォーマーとしてお客さまとのネットワークを多面的に深化させていきます。さらには、既存のプレイヤーがカバーできていない、新たな市場やニーズに関連する事業の運営や投資を通して、お客さまの課題を解決するビジネスパートナーへの深化をめざします。

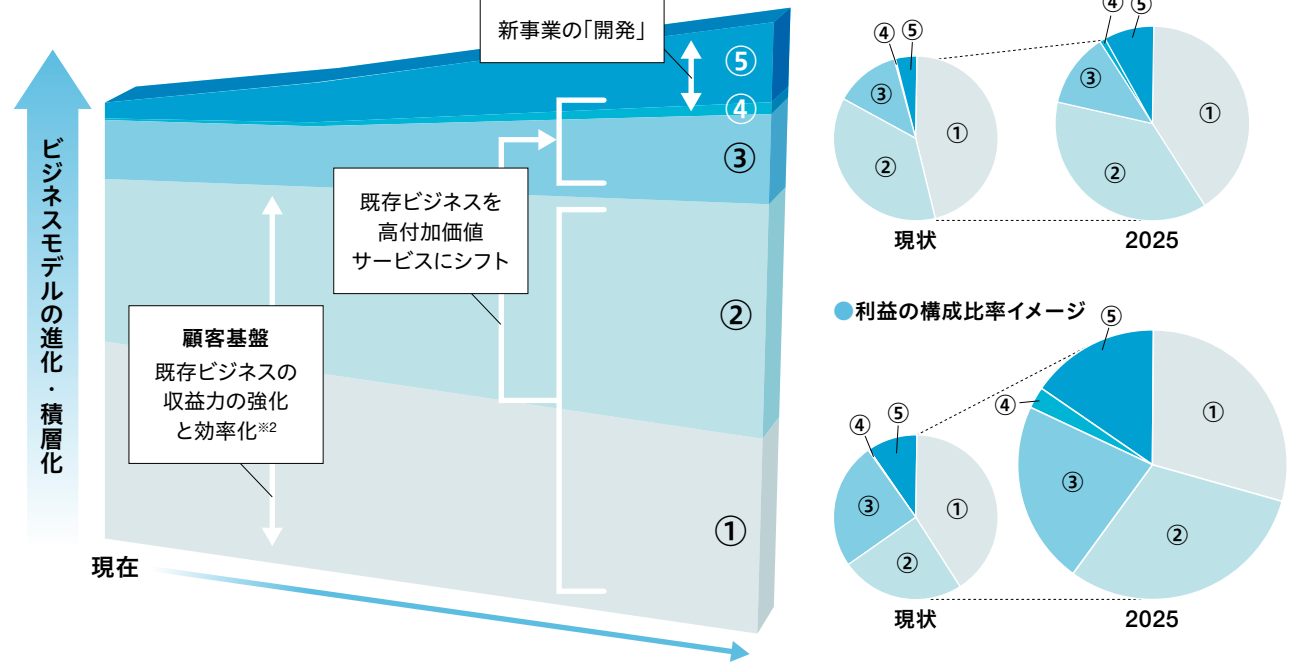
5つのビジネスモデル

当社のビジネスモデルを「①カスタマーファイナンス」「②アセットファイナンス」「③ファイナンス＋サービス」「④データ活用プラットフォームサービス」「⑤アセット活用事業」の5つに類型化し、事業ポートフォリオ変革の実現に向けた「ビジネスモデルの進化・積層化」を進めていきます。

大きな方向性としては、既存ビジネスの収益力強化と効率化・既存ビジネスから高付加価値サービスへのシフト・新事業の開発の3つを掲げ、これらを同時に推進することでビジネスモデルの進化・積層化を進めていきます。

	①カスタマーファイナンス	②アセットファイナンス	③ファイナンス＋サービス	④データ活用プラットフォームサービス	⑤アセット活用事業
ビジネスの特徴	顧客と信に基づくリースや融資により安定的・継続的にリース収入等を得る。	市場性のある特定汎用アセット主体に、事業資産の価値を裏付けとした投融資。リース収入に加えて、資産売却による売却益などの獲得も可能。	主に「アセットファイナンス」にメンテナンス、AM※1等を付加し、インカムゲインやキャピタルゲインに加えて、サービス収益も得る。 ※1 Asset Management：資産管理業務	データを活用することで、プラットフォームビジネスを展開し、主にサービス収益を得る。	アセットを活用した事業を経営し、事業収益の最大化を狙う。
具体例	●ファイナンスリース ●ベンダーリース ●割賦 ●融資	●オペレーティングリース ●不動産流動化	●メンテナンス付オペレーティングリース ●資産管理等サービスソリューション	●データ活用による在庫最適化サービス ●データ活用によるシェアリングサービス	●Non FIT再生可能エネルギー事業 ●不動産再生・開発投資

ビジネスモデルの進化・積層化のイメージ



※2 再構築・撤退含む。低収益資産の売却、削減を進める一方で、収益性の高いアセットは積極的に積み上げ、資産回転型への進化。

C

アウトカム

非財務資本の蓄積による財務資本の拡大

当社では、価値創造プロセスが機能し、非財務資本の蓄積が財務資本の拡大に着実につながるよう、人的、知的、製造、自然、社会・関係資本の5つの非財務資本について今後めざすべき取り組みテーマを設定しています。

これらに取り組むことで、非財務資本を蓄積し、財務資本の拡大、ひいては持続的な企業価値の向上につなげていきます。

取り組みテーマ(非財務資本の蓄積)	非財務資本の蓄積による財務資本拡大の流れ	
人的資本	ノウハウ・スキルの向上と多様化	あるべき人材ポートフォリオの達成により、アセット周辺のノウハウを蓄積し、当社事業の成長および高収益化を実現。
	働き甲斐のある環境・組織風土	従業員エンゲージメント向上を通じて、生産性向上や、環境変化に対応した新ビジネスの創出、および内外人材から選ばれ続ける会社を実現。
	イノベーションの創出	イノベーションの創出態勢を構築し、新規性のある事業等を継続的に生み出すことで、高収益化と成長を加速。
知的資本	データ・デジタル技術活用	付加価値の高いサービス提供、生産性向上に向け、DX戦略を着実に実行し、DX関連新事業・新商品数を増大。
	サステナブルかつレジリエントなアセットへの転換	アセットの価値を高め、毀損リスクを低減するために、中長期的に資産価値が持続するアセットへの入れ替えを行い、ROAを向上。
製造資本	ステークホルダーによる評価向上	適切な情報開示とエンゲージメントを通じ、ステークホルダーからの評価・信頼を向上し、資本コストを低減。
自然資本		
社会・関係資本	より深く多様なネットワーク	当社のネットワークを多様化・深化させていくことを通じて、顧客に付加価値の高いサービスを提供し、高収益化を実現。

D

経営基盤

経営基盤強化戦略

「ビジネスモデルの進化・積層化」の推進を後押しするために、以下の4つの戦略を中心に経営基盤を強化していきます。

人材の育成・確保	- サーベイ等を活用した社員エンゲージメントの向上 - 経営戦略の実現に資する人材ポートフォリオの形成（人材の量的確保と質的な転換） - 戦略的な人的資本開示（人事戦略と連動した目標の設定・発信）
財務基盤・社内基盤の強靱化	- 安定的かつ良質な資金調達と調達余力の拡大・ALM体制の高度化 - 事業ポートフォリオ変革に対応した審査・管理態勢の再構築 - 新事業・ビジネスモデルに応じた最適なシステムの構築
コーポレート・ガバナンス体制の強化	- 連結経営体制の強化によるグループ一体運営の推進 - ビジネスの進化や変化に対応する統合リスク管理の高度化 - グローバルベースの監査一体運営体制の構築
ステークホルダーエンゲージメントの向上	- 財務・非財務情報の開示内容の拡充、発信手法の多様化 - 外部ステークホルダーとのコミュニケーション強化 - サステナビリティに関する取り組み推進・強化（気候変動・人権に関する取り組み推進、ESG 関連情報の充実・発信）

変革を促す仕組み

変革に向けた意識改革を実践するため、その障害となるものを取り除き、従来の延長線ではない新たな視点で、スピード感をもって各種施策を推進します。

①変革の土壌を「整える」	全社員の変革意識の醸成。 経営から各階層社員に対する情報発信や対面コミュニケーションの実施による意識改革
②変革を「生み出す」	変革に資する取り組みが活発に生み出されるための仕組みを構築。 「ビジネスアイデア募集プログラム」+「社内起業プログラム」の本格稼働 - 変革を促進する新組織評価の導入
③変革を「推進する」	効率的な意思決定プロセスや権限委譲等を進めることで、アジャイルな検討態勢を構築し、変革を推進。 - 研究開発投資の推進（「イノベーション投資ファンド」新設（100億円）） - 現場への権限委譲（分権化）の推進

2025中計 財務目標

「事業戦略」、「経営基盤強化戦略」、「変革を促す仕組み」を踏まえて、2025中計の財務目標および非財務目標を設定しました。

財務目標
(2025年度末)

純利益
1,600億円
(2022年度比CAGR※1+11.2%)

ROA※2
1.5%程度
(2022年度比+0.4pt程度)

ROE※2
10%程度
(2022年度比+1.8pt程度)

配当方針
(2025中計期間)

配当性向
40%以上

●株主還元は配当によって行うことを基本とする。
●利益成長を通じて配当総額を高めていく。

財務健全性
(2025中計期間)

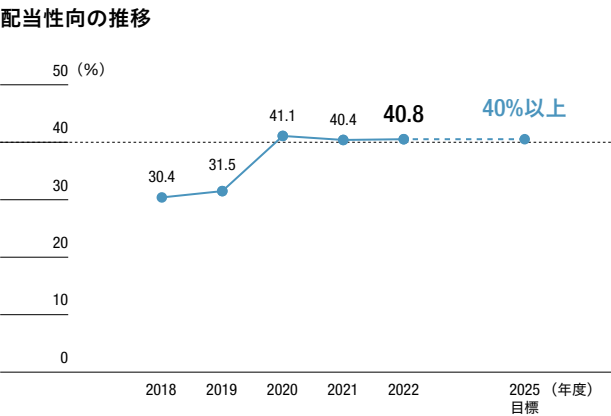
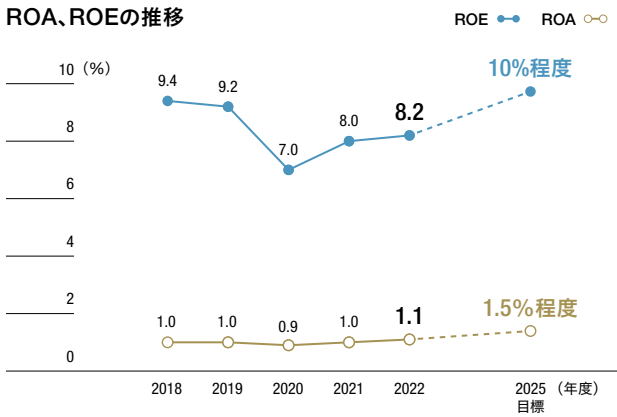
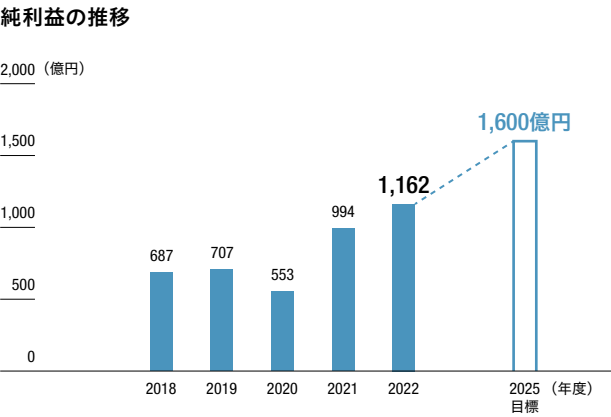
A格の維持

●健全な財務基盤と積極的な投資戦略の両立。
●現行スタンダードローン格付の維持。

為替レート

2022年度は米ドル:131.43円、ポンド:163.15円
2025年度は米ドル:130円、ポンド:160円

※1 Compound Annual Growth Rate (年平均成長率)
※2 ROAおよびROEの算定には、親会社株主に帰属する当期純利益を使用



外部信用格付

	長期	短期
日本格付研究所(JCR)	AA	J-1+
格付投資情報センター(R&I)	AA-	a-1+
ムーディーズ	A3	-
S&P	A-	A-2

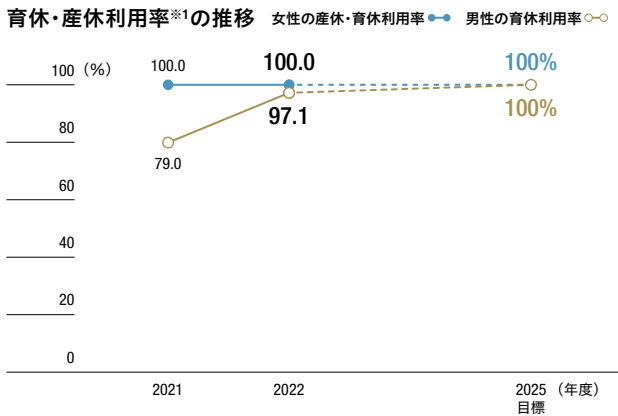
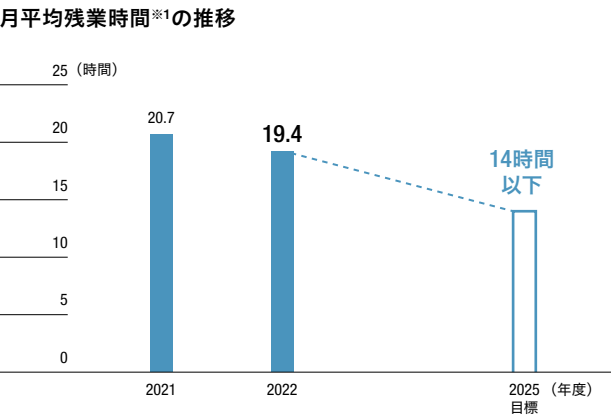
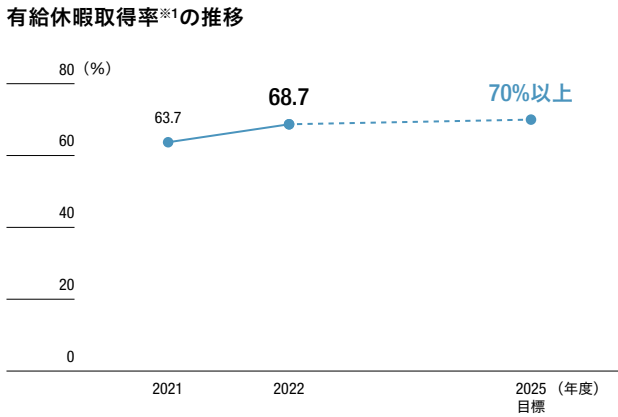
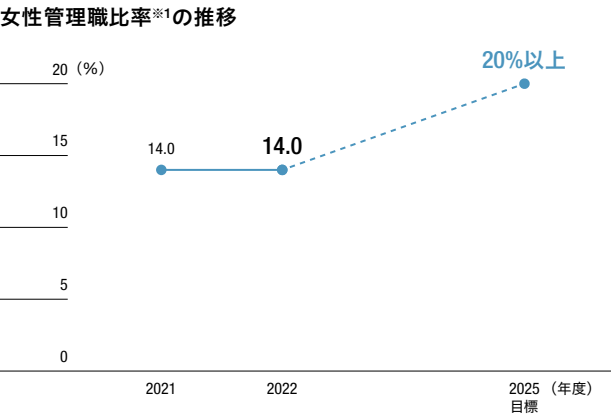
(2023年3月31日現在)

※ 2018年度から2020年度は、三菱UFJリソース実績

2025中計 非財務目標

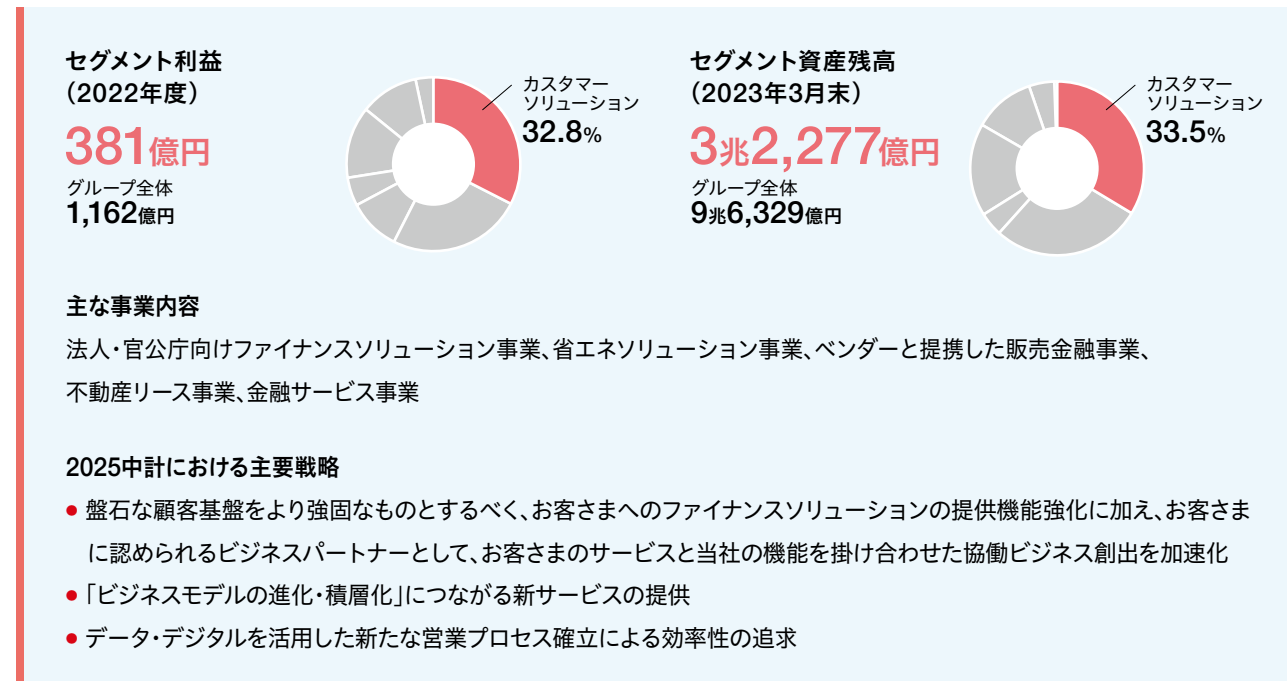
資本	KPI	目標(2025中計期間)
人的資本 知的資本	経営戦略に合致した 人材ポートフォリオの充足度	人材ポートフォリオの枠組みを策定、 充足度を可視化
	従業員エンゲージメントサーベイ結果	サーベイ内容を精緻化し、 分析を高度化
	DX関連新事業・新商品の件数	DX体制の基盤を構築 (DX人材養成・獲得、システム投資等)
	業務効率	
	女性管理職比率※1	20% 以上
	有給休暇取得率※1	70% 以上
製造資本 自然資本 社会・関係資本	月平均残業時間※1	14時間 以下
	育休・産休利用率※1	100%
	GHG※2排出量(Scope 3)	影響度の高いカテゴリーを主に分析し、 Scope 3を可視化
	GHG排出量(Scope 1,2)	2030年度:2019年度対比 ▲55% 2050年度: ネットゼロ
	エネルギー使用量(国内)	前年度比 ▲1% を継続

※1 数値は当社単体。 ※2 Green House Gas (温室効果ガス)



カスタマーソリューション

幅広く強固な顧客基盤をベースに、新たなファイナンス+サービス、データ活用サービスの提供をもって広く社会に貢献



事業の特長、市場における強み

当ユニットでは、国内の法人・官公庁を中心に、リース・割賦をはじめとするファイナンスソリューションを提供するカスタマービジネスと、提携ベンダー（メーカーや代理店など）の販売を当社のファイナンス機能で支援するベンダービジネス、さらには、PCのライフサイクル管理サービス※1、PPP・PFI(Public Private Partnership・Private Finance Initiative)※2、エンジニアリングサービス※3付き中古資産の売買、工場や設備の解体・撤去など、顧客の課題解決につながる付加価値の高いサービスを幅広く展開しています。このようなビジネス展開から、製造業向けの産業・工作機械や小売・流通業向けの商業用機器、情報・通信機器のリースにおいて、業界の中でも高いシェアを有しています。

また、三菱UFJフィナンシャル・グループ、三菱商事、日立製作所といった各業界のリーディングカンパニーとビジネスパートナーの関係を維持・強化していくとともに、今後とも、旧両社が培ってきたあらゆる機能を融合することで、お客さまに対するサービスの拡大とその深化、ならびに新たなサービスの創出を図ります。

リース業界の市場規模は、ピーク時の約9兆円から緩やかに縮小しており、2008年のリース会計制度変更、2020年の新型コロナウイルスの影響を受けて、さらにその規模は低下

しましたが、現在においても5兆円程度で推移しており、企業の持続的な経済活動を支えるための資金調達手段として底堅いニーズがあります。

厳しい競争環境のなか、他社との差別化を図るためには、社会的課題やお客さまの経営課題をいち早く捉え、その解決に資するサービスを提供する必要があります。特に、気候変動、人口増加、資源不足といった地球規模のメガトレンドを背景に、企業には脱炭素社会への推進や循環型経済の構築が求められています。こうした企業への要請をサポートする取り組みの一例として、当社では、三菱UFJ銀行のトランジション・ローン※4を活用し、国内事業会社との間でリース契約を締結、同社の国内太陽光発電プロジェクトを支援しています。

今後ともサステナブルな社会、顧客価値を起点に、銀行・商社系の強みである豊富な顧客基盤と、メーカー系で培った戦略パートナーとのソリューションを掛け合わせることで、金融と事業サービスを融合、社会への貢献ならびにお客さまの課題解決に寄与する付加価値の高いサービスを開発・提供していきます。

さらに、活気ある強い営業組織と専門性あるプロ集団化をめざし「現場主役プロジェクト」を実施しています。本プロジェクトは営業部店の担当者自身が魅力ある施策を自ら考

え実行する、自発的な協働プロジェクトです。組織の枠や階層を超えた人材交流により、活気ある職場づくりをめざします。

- ※1 PCの選定・導入から廃棄に至るまでの一連のライフサイクルの管理を行うサービス。
- ※2 公共施設等の建設、維持管理、運営等を民間の資金、経営能力および技術的能力を活用して行う方法。
- ※3 仕入れた中古機械について整備等を行い、販売先に移送、設置を行うサービス。さらに、お客さまの複数の工場設備について、取り外し、分解、移送、再設置、精度復旧までの一連の設備移設にかかる作業をワンストップで提供するサービスも実施。
- ※4 脱炭素社会の実現に向けて、長期的な戦略に則り、着実な温室効果ガス削減への取り組みを行う企業に対する支援を目的とした金融手法。

中長期的な取り組み

リース業界について、中長期的には、グローバルな産業構造の変化、デジタル化の加速、サステナビリティの重要性の高まりなど、社会・事業環境の変化が予想されます。

当社では、現状のリース、割賦等のカスタマーファイナンスを中心とした事業ポートフォリオから、データを活用しつつ、お客さまのニーズに合致し、社会的課題を解決する新サービスを開発、従来型のファイナンスに新サービスを組み合わせ提供していきます。特に強みを有するアセットに関しては、そのアセットの全ライフステージでの機能・サービスを提供することをめざします。また、統合によって拡大した顧客



現場主役プロジェクトで活発に意見交換をしています。

基盤をより盤石なものとするべく、営業活動を効率化する営業支援システムやお客さまのデータを管理するシステムの刷新に加え、デジタルマーケティング、電話やメールなどを活用するインサイドセールス（非訪問型営業）、フィールドセールス（訪問型営業）の分業モデルを確立し、シームレスに連携することでその効率性を高めていきます。

あわせて、お客さまからの新規案件の獲得強化、投資家さま向けの既存債権売却を組み合わせた資産回転型ビジネスに取り組むことで、カスタマーファイナンスの収益性改善に取り組んでいきます。

➡ 当社の基盤事業としての強みを生かし、お客さま起点で魅力のある新ビジネス・新事業を創出

カスタマーソリューションユニット（以下、CSU）は、祖業であるリースを中心に連結純利益の約3分の1を計上する当社の基盤事業で、グループ全体で約57万社の幅広い業種のお客さまにお取引をいただいています。また、これまでCSUの基盤から、不動産や環境、中古アセット関連のビジネスなどが数多く生まれ、今日の各事業セグメントに成長してきました。

昨今、お客さまが直面する課題が、事業環境のグローバルでの構造変化、サステナビリティの重要性の高まり、デジタル化の加速などで大きく変化しているなかで、2025中計では、CSUの事業基盤をより強固なものにするため、「物流」「脱炭素」「サーキュラーエコノミー（アセットの有効活用）」「データ・デジタル利活用」といった社会的課題にアプローチするとともに、これまで以上にお客さまの業界、事業内容、製品、経営方針などについて学び、お客さまとの対話を重視して、顧客起点で真の課題解決につながる価値のあるアセットの提供方法やサービスなど、魅力の高い新ビジネス・新事業を創出することでお客さまのご期待に応えていきます。

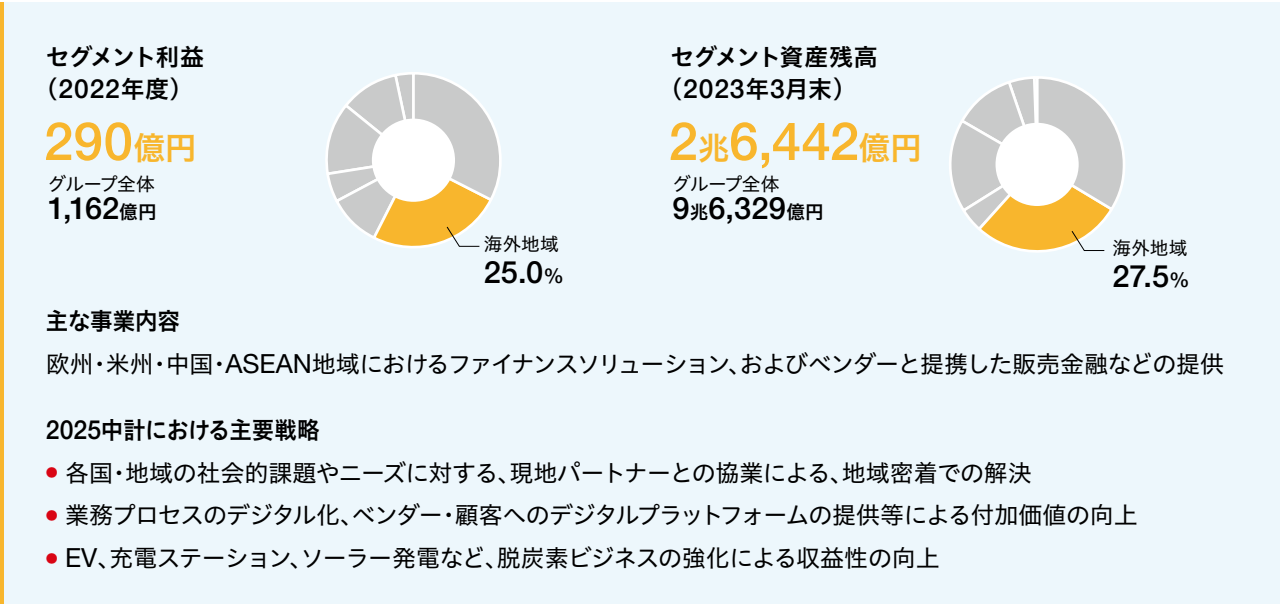


常務執行役員
カスタマーソリューションユニット
営業統括本部長

北原 克哉

海外地域

地域特性を捉えた経営資源の戦略的配分により、各国・地域における社会的課題の解決に貢献



事業の特長、市場における強み

当ユニットでは、欧州・米州・中国・ASEANの4地域において、4,000名を超える従業員を擁し、各国・地域の社会的課題やお客さまのニーズなどを的確にとらえつつ、それぞれの特性に応じた顧客向けリースやベンダーと提携した販売金融をはじめとするファイナンスソリューションを提供しています。ファイナンスリースや割賦のみならず、オペレーティングリース、メンテナンス付き車両管理サービス、さらには、デジタルツールを用いた顧客向けプラットフォームの構築など、さまざまなサービスを付加することで、お客さまの満足度の向上に努めています。

2021年4月の三菱UFJリースと日立キャピタルの統合以降、旧両社のビジネスを統合・連携することで、商品・サービスとアセットの幅および展開地域の拡大を実現、その後も、さらなるシナジー発揮を図るべく、同一国内の拠点の整理・集約をもって、その効率性を高めています。具体的には、2022年7月には香港、2023年4月には米国のグループ会社3社を統合、同一プラットフォーム、同一ブランドの創出に向けた基盤構築に着手しています。

また、統合によって経営効率を追求すると同時に、コア事業の高付加価値化、ノンコア・低収益事業の縮小・収束を推

進することで、事業ポートフォリオの変革を図っています。地域別では、ビジネス環境の透明性が高い欧州・米州に経営資源を集中、なかでも成長ポテンシャルの高い米州事業の成長を加速していきます。

世界的にニーズが高まる脱炭素社会の推進に対しては、各国・地域のニーズを的確に捉え、積極的に取り組んでいきます。再生可能エネルギーやEV関連ビジネス、データおよびアセットを活用した高付加価値モデルの確立により、社会とお客さまの課題解決に貢献していきます。



海外事業会社の幹部が集り、オープンなディスカッションを行うグローバルカンファレンスの風景。

中長期的な取り組み

当ユニットでは、「10年後のありたい姿」として、独自性と進取性に富んだ特色のある事業を展開、カスタマーソリューションユニットとの協働も図りつつ、質・量ともに当社グループの成長に大きな役割を果たし、当社の「強み」と言われる存在になることをめざします。

今後の事業環境としては、グローバルにサステナビリティへのニーズが高まり、脱炭素化の取組みとして、EV・水素関連ビジネスの普及が進むとともに、デジタル技術等のサービス分野へのニーズが高まると考えます。

それぞれの特性を捉えた経営資源の戦略的配分による事業ポートフォリオ変革をより一層推進することで、資産の拡大を抑制しつつ、収益を拡大、ROAの向上をめざします。各国・地域により、その戦略はさまざまではありますが、取り扱い商品の高付加価値化、サステナブル関連・脱炭素ビジネスの強化、デジタル化などをもって、コーポレートトランスフォーメーション(CX)を実現させていきます。さらに、ビジネス領域や展開地域の広さを生かしつつ、人的交流も含めた他部門との協働も推進していきます。

➡ 統合・連携によりもたらされた経営資源を生かし、世界各地のお客さまとの共生を実現

海外地域ユニットは、当社グループのおよそ4分の1の資産および収益を占め、カスタマーソリューションユニットや各事業本部と連携して幅広い地域で、ファイナンスソリューションおよびベンダーと提携した販売金融などを提供しています。

2025中計において当ユニットは、経営資源の戦略的配分による事業ポートフォリオ変革を一層推進し、収益を拡大してROA向上をめざします。今年4月には米国においてグループ会社3社の統合を実現し、経営資源を有効活用することで業務のさらなる効率化に加え、各社がこれまで培ってきたファイナンスサービスにおけるノウハウの融合、事業の拡大などにより収益力の向上に努めています。

また、サステナブル関連、脱炭素ビジネスの強化、デジタル化によるコーポレートトランスフォーメーション(CX)の実現およびパートナー協業などにより各地域の社会的課題の解決を図ることで、顧客価値の創造を実現していきます。

米州における持続的な競争力強化へ 在米グループ会社3社を経営統合

2023年4月1日、米国におけるグループ会社3社が経営統合を行い、「Mitsubishi HC Capital America, Inc.」として新たなスタートを切りました。各社が培ってきたファイナンスサービスにおけるノウハウなどを融合、顧客価値創造に資する事業運営体制の強化、事業の拡大による収益向上を図ります。



President & CEO
Mitsubishi HC Capital America, Inc.
Craig S. Weinewuth

統合後の新会社は、新たに1つのブランド、1つのチームとして総合力を発揮し、北米地域で存在感を高めていきます。世界最大の経済圏である北米において、10年後のありたい姿や2025中計に基づいて当社グループの成長ドライバーになるべく、ブランドを強化し、グループ会社との提携サービスやシナジーにも取り組んでいきます。

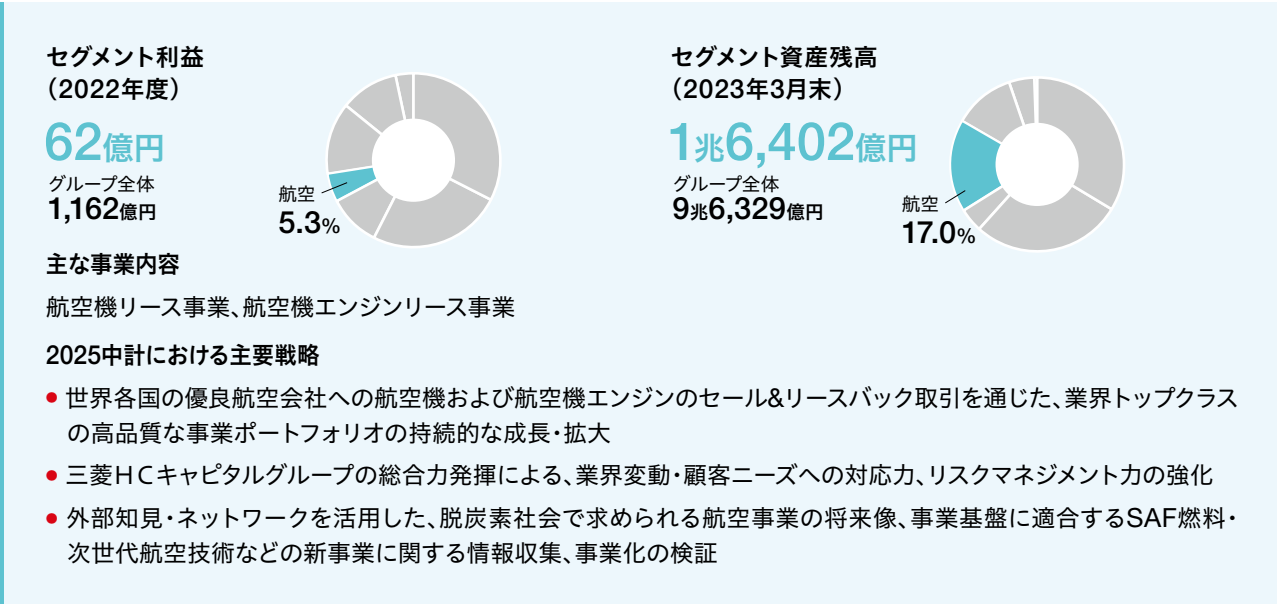


常務執行役員
海外地域ユニット 海外統括本部長 兼 中国地域本部長
兼 Mitsubishi HC Capital Management (China) Limited Director Chairman
兼 Mitsubishi HC Capital (Hong Kong) Limited Director Chairman

廣田 泰行

航空

航空機・エンジンリースやエンジンパーツアウト事業、日本型オペレーティングリースなど幅広い業務におけるお客さまとの協働により、航空業界における脱炭素化に貢献



事業の特長、市場における強み

当事業では、航空機リース、航空機エンジンリースおよび同パーツアウト(中古エンジン部品の仕入・販売)、日本型オペレーティングリース※1を通じて、航空業界のお客さまの多様なニーズに対応し得る高付加価値商品・サービスを提供しています。

航空機オペレーティングリース事業は、当社グループ会社であるJackson Square Aviation (JSA) が、新造機のセール&リースバック (SLB) 取引※2を中心に、世界各国の大手フルサービスキャリアや優良ローコストキャリア (LCC) の機体調達および管理に貢献しています。現在、約30カ国・約60社の航空会社に200機強の航空機をリースしています。また、航空機エンジンリース事業は、当社グループ会社であるEngine Lease Finance (ELF) が、世界各国の航空会社やエンジン整備工場にスペアエンジン※3のリースを行っています。当社グループの航空事業は、市場ニーズが大きいナローボディ機※4、ナローボディ適合エンジンを中心に取り扱い、当事業全体で流動性の高い分散された良質なポートフォリオを維持しています。

また、当事業のポートフォリオ内訳では、燃費効率の高いCO₂排出量の少ない新型機材の保有比率(機数ベース)が業界トップクラスを誇るほか、新型エンジンの保有比率を向上させることで、航空業界における脱炭素化の促進をめざしています。

将来的な脱炭素化の観点では、新技術動向のフォローのため、米国のベンチャー企業 (Universal Hydrogen Co. ※5) への少額出資や持続可能な航空燃料 (Sustainable Aviation Fuel) 等の調査・分析なども実施しています。

※1 航空会社向けの航空機オペレーティングリース事業に匿名組合契約を通じて出資いただく法人限定の投資商品。

※2 お客さまが所有物件をリース会社へ売却し、直ちにリース会社より賃借する取引のこと。お客さまにとっては資金調達や機材戦略の柔軟性確保等のメリットあり。

※3 エンジンは定期的な整備を要するが、同整備期間中も機体の運航に支障が出ないよう、航空会社は一定数の予備エンジン(スペアエンジン)を保有しておく必要があり、その調達としてリースも活用。

※4 主に国内線や近距離線で使用される単通路機。

※5 2021年10月、水素航空機用の水素貯蔵カプセルおよび水素発動機(パワートレイン)の開発を手掛けるベンチャー企業に出資。



中長期的な取り組み

航空業界は、航空機部品等のサプライチェーンや労働力確保の問題、金利上昇などのマイナス影響はあるものの、新型コロナウイルス後の行動制限緩和により、全世界的に旅客需要が急速に回復しています。それにともない、航空会社全般の業績も順調に改善しつつあります。航空業界の中長期的な展望としては、世界経済の成長と人口増加により、持続的な旅客需要/航空機体数の増加が見込まれています。また、今後は機体メーカーを中心に脱炭素化に向けた次世代航空機の開発が進展してくるものとみられています。

当社グループは、航空機リース、航空機エンジンリース・関連事業で多様かつ強固な事業基盤をもって、グローバルにビジネスを展開しています。新型コロナウイルスを経た旅客需要の回復を取り込み、これらの事業を有機的に連携させることで、一層のグループシナジーを創出していきます。また、将来の事業基盤構築に向け次世代航空技術・脱炭素化などをテーマに新事業の研究・開拓にも取り組んでいます。

「10年後のありたい姿」の実現に向けた、航空事業のビジョンとして、「国内・海外の一体運営と、脱炭素社会を展望

した高品質な商品・サービスの提供による、顧客課題・社会的課題の解決への貢献」を掲げました。2025中計では、航空機やエンジンオペレーティングリース事業の収益力回復およびその向上、新規事業の研究・開発の深化とともに、人材強化やDX / IT化の推進による当事業全体の一層の運営体制強化に取り組んでいきます。



ELFでは燃費効率の良い新型エンジンの比率向上に取り組んでいます。

➡ 収益回復で成長の牽引役となりつつ、将来の航空事業ポートフォリオ変革の方向性を見極める

当社が航空事業の本格的取り組みを開始して10年が経過しました。ここ数年では2019年末の新型コロナウイルス発生による業界への大打撃や脱炭素社会への取り組み加速など非常に大きな変化がありました。かかる激動の10年間でも当本部は安定的・継続的事業の拡大・成長に主眼を置き、航空事業を運営してきました。その結果として新型コロナウイルスの影響で事業業績は一時的に落ち込んだものの、その影響を最小限に抑えつつ、足許では航空業界の回復にともない事業業績も着実に改善しつつあります。

同時に脱炭素社会実現への取り組みも進めています。短期的には燃費効率の良い航空機・エンジンへのポートフォリオ・シフトを進めており、JSAは同業者内で新型機材比率の最も高い社と位置付けられています。また、ELFでもエンジン製造業者との連携強化で新型エンジン比率を向上させています。中長期的には次世代航空機やSAF燃料などの新技術支援の投資・提携を通じ、脱炭素社会実現に貢献していきます。

2025中計では当本部の収益回復で当社業績の牽引役となりつつ、将来の航空事業ポートフォリオ変革の方向性を見極めています。

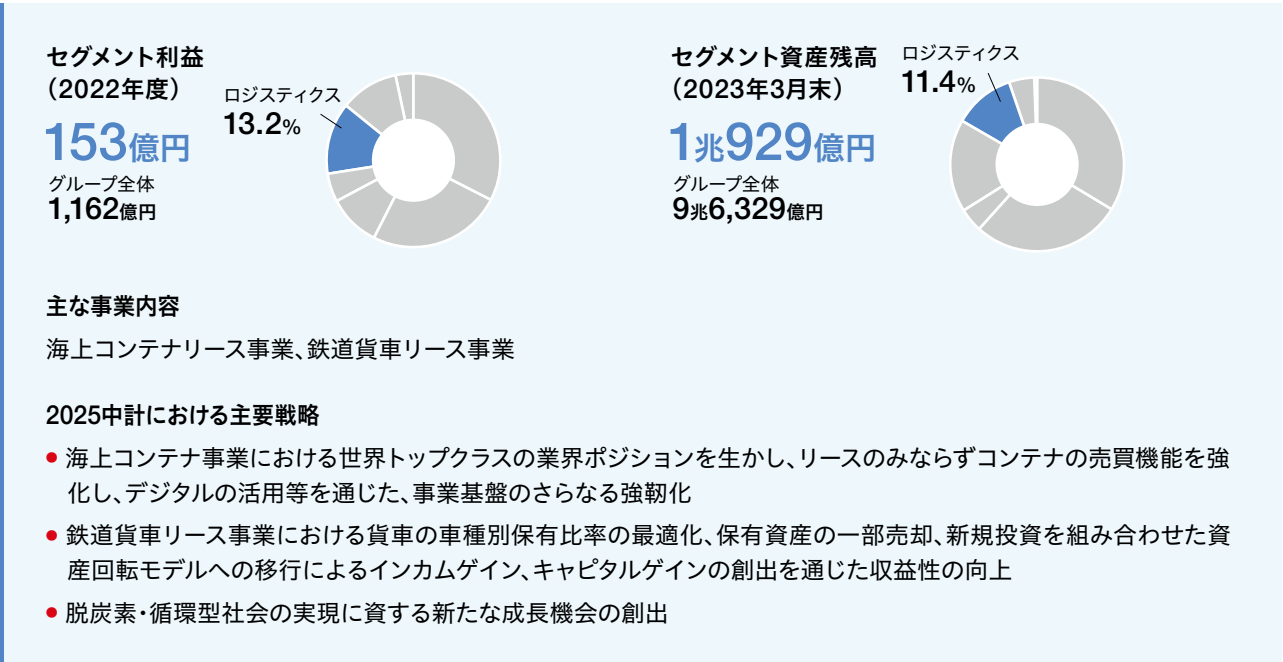


常務執行役員
航空事業本部長
兼 JSA International Holdings, L.P. Chairman

村本 修

ロジスティクス

顧客提供価値を絶えず追求、物流分野におけるグローバルに存在感のある事業会社へ



事業の特長、市場における強み

当事業では、海上コンテナ、鉄道貨車といった輸送用機器のリース・ファイナンス事業を展開しています。

海上コンテナリース事業は、現在、大手船社をはじめとする約300社のお客さまに対しコンテナの提供を通じてサプライチェーンを支える価値を提供しています。グローバルに事業を展開するうえでは、お客さまが求めるロケーションに必要な量のコンテナを配置する必要があります。そこで、当社グループでは、世界中の港にコンテナの返却・修繕・保管・貸出を行うコンテナヤードを確保し、顧客のニーズに迅速に対応できるようグローバルなネットワークを構築しています。また、迅速にコンテナを供給するため、自社にて在庫を保有し、長期のリース契約のみならず、1年未満といった短期のリースにも対応しています。

お客さまである船社がリースを利用するメリットは、財務的な負担の軽減のみならず、荷動き量の変動に応じた柔軟なコンテナ量の調整が可能となることがあげられます。こうしたお客さまの需要に支えられ、世界中で使用されている海上コンテナの約半分がリースにより供給されています。また、海上コンテナリース市場は、上位5社のリース会社で約8割のシェアを有する寡占状態となっており、新規参入の難度が高いビジネスでもあります。

こうした業界特性があるなか、当社グループ会社であるCAI InternationalはCEU^{※1}ベースで世界第4位^{※2}と大手リース会社の一角を占めており、今後とも世界貿易の発展とともに当事業も成長させていきます。

鉄道貨車リース事業では、現在、当社グループ会社であるPNW Railcarsが北米トップ10に入るリース会社に成長、約2万2,000両の貨車を鉄道会社や大手企業を中心とした荷主に貸し出しています。線路や機関車など多くの設備投資が必要な鉄道会社にとって、リースは有力な調達手段の一つとなっています。

鉄道貨車は40年ほどの長期間にわたり使用されます。1回当たりのリース期間は3～5年程度であり、リースの延長あるいは貸出先を変更しつつ、その更新を継続することが一般的です。

当事業においては、環境負荷の小さい鉄道インフラが生み出す価値を支える存在として、北米経済の成長に貢献しています。

※1 Cost Equivalent Unitの略。新造20フィートドライコンテナの過去平均購入価格を1CEUとして求める各種コンテナ数量の換算単位。

※2 Drewry社「Container Census & Leasing Annual Report 2023/24」。

中長期的な取り組み

「10年後のありたい姿」に向けて、当事業では「顧客提供価値を絶えず追求し、グローバルに存在感のある事業会社へ」をそのビジョンに掲げています。マーケットの変化を捉え、高度な知見とデジタル等の新たな技術、当社グループの総合力を生かしたソリューションを他社に先駆けて提供することで、世界のお客さまの価値創造を実現し、安定的な連結利益への貢献を図ります。

具体的には、既存事業の基盤強化と新規事業の開拓による、物流分野の社会的課題解決をテーマとしていきます。海上コンテナリースでは、世界トップクラスの業界ポジションによる供給力を生かすことで、リースに加え、コンテナの売買などの関連事業でもお客さまの需要に安定的にお応えしていきます。また、デジタル活用やグループ内連携強化を通じて、事業基盤のさらなる強靱化を図ります。鉄道貨車リースでは、貨車タイプの入れ替えや改修などによるポートフォリオの最適化、稼働率の改善、ポートフォリオを最適な状態で維持しつつ、保有資産の一部を売却し、新規資産と入れ替えをする資産回転モデルへの移行による売却益の計上によ

り、収益性の向上に取り組めます。さらには、新分野においても、脱炭素・循環型社会の実現に資する新たな成長機会を創出していきます。

海上コンテナリースグループ会社2社の合併が完了 新体制による事業を開始



President
CAI International, Inc.
Katherine McCabe

2023年1月にグループ会社のCAI InternationalとBeacon Intermodal Leasingの統合が完了し、世界第4位のコンテナリース会社として新経営陣のもとで新たなスタートを切りました。他社にはないサービスと品質を強みとして、お客さまに革新的で競争力のあるリーススキームを提供するために、市場動向とデータの分析に注力し、業界全体のレベルアップを牽引していきます。

➡ グローバル経済を日々支えつつ、新たなサービスや事業モデルの開発にチャレンジ

私たちが取り扱っている海上コンテナや鉄道貨車は、CO₂排出量を抑えた輸送に欠かせない資産です。そして、世界が低・脱炭素社会の実現をめざすなか、グローバル経済の成長による物流量増大につれて、その需要はますます高まっています。

お客さまのニーズに応じ、必要な時に、必要な場所で、必要な数量をお使いいただけるよう、事業部員と事業会社側の関係者が緊密に連携しながら、日々サービス向上に取り組んでいます。また、大量のリース資産を管理するためには、デジタル技術の活用が不可欠ですので、ITシステムも万全の態勢で運用しています。

一方で、お客さまや事業現場のニーズを汲み取り、より良いオペレーションを実現するためには、新たなサービスや事業モデルの開発も求められます。前例に捉われない発想やアイデアが多く生まれるよう、当本部では、互いに尊重し合い、誰とでも自由闊達に何でも言い合える、心理的安全性が高くて風通しの良い組織づくりを常に心掛け、これからもチャレンジを続けていきます。

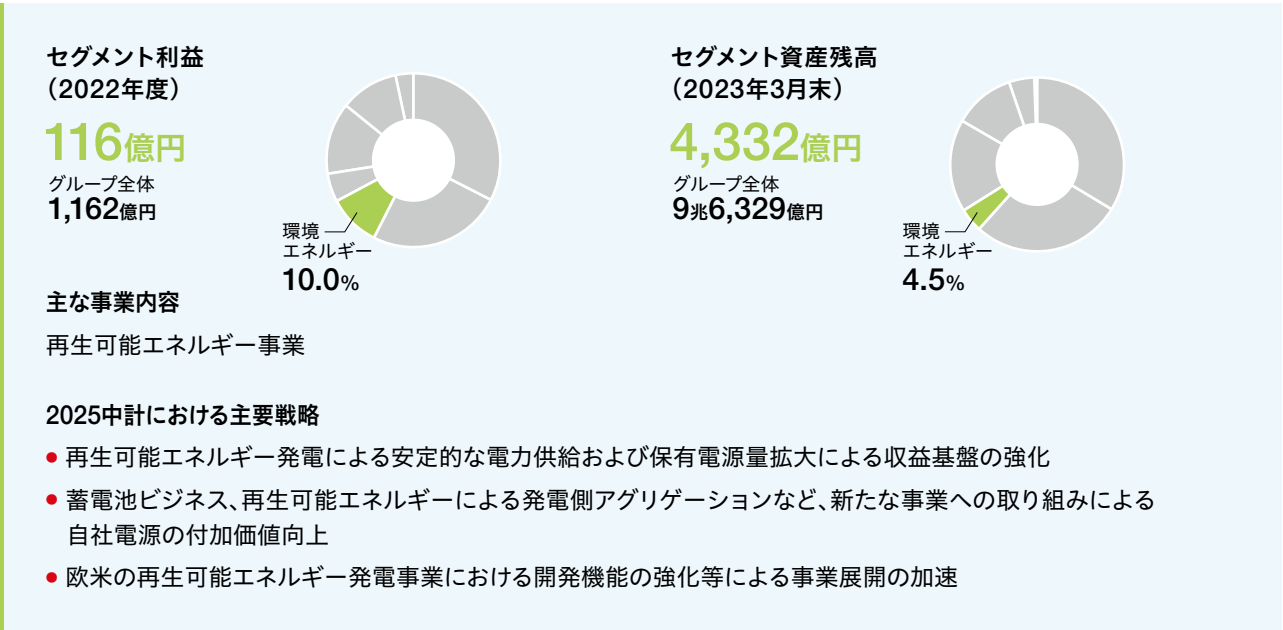


常務執行役員
モビリティ事業本部長 兼 ロジスティクス事業本部長
兼 CAI International, Inc. Chairman
兼 PNW Railcars, Inc. Chairman

石巻 尚

環境エネルギー

日本を代表する再エネ事業者として世界の脱炭素化に貢献するとともに、
新たな事業構築・機能開発に果敢に挑戦



事業の特長、市場における強み

世界的な「脱炭素化の流れ」から、事業環境や顧客ニーズの変化が進むなか、当事業では、再生可能エネルギー事業、環境関連ファイナンスソリューション事業をグローバルに展開しています。

国内では、太陽光発電と陸上風力発電を中心に事業を展開しています。太陽光発電では、コーポレートPPA※1事業を中心に、お客さまに直接に電力を供給する事業を本格化させています。その一例として、2023年3月には、グループ会社である三菱HCキャピタルエナジーにおいて、東京地下鉄株式会社（東京メトロ）とのバーチャルPPA※2を締結、同社におけるCO2排出量削減に貢献していきます。

陸上風力発電では、再生可能エネルギーの買い取り価格が固定されているFIT制度から、電力売電価格に連動し、一定の補助額を上乗せするFIP制度に移行、再生可能エネルギーの発電量予測や需給計画の作成、それらを踏まえた電力および非化石価値※3の提供を行うアグリゲーション事業※4を開始しました。具体的には、グループ会社のHSE株式会社において、東北エリア6カ所の100MW相当の風力発電所に

ついて、FIT制度からFIP制度に変更するとともに、アグリゲーション事業者として電力および非化石証書の提供を担います。これにより、価格および供給力の両面にて、お客さまに対するより安定した電力の供給を図ります。

海外では、脱炭素化が進む欧州・米国等において、再生可能エネルギー発電事業に取り組み、その開発能力を強化していきます。

当社グループが国内で保有する再生可能エネルギー電源量は、国内電力事業者のなかでもトップクラスの1.2GW（2023年3月末時点）となっており、今後ともこの地位を堅持していきたいと考えています。さらに、当社グループでは、再生可能エネルギーをつくるだけでなく、お客さまに非化石価値を提供することも重要な使命と考えています。再生可能エネルギーはその発電に際し、環境要因に左右されやすいため、電力需給・天候などのデータを利活用し、蓄電池・電力小売・アグリゲーションなどを組み合わせ、安定的な電力供給に向けた新しいビジネスの開発を進めていきます。

中長期的な取り組み

中長期的な視点でみるに、再生可能エネルギーの重要性はグローバルにより高まるものと考えています。さらに、技術革新を起点に、電力バリューチェーンにおけるビジネスが拡大するものとみています。

そうしたなか、「10年後のありたい姿」の実現に向けて、当事業では「脱炭素社会の実現に継続的に貢献しつつ、持続的な収益基盤を構築する」ことをそのビジョンに掲げています。

国内では、太陽光と陸上風力を中心に市場成長を取り込み、10年後に2.5GW程度の容量を保有、再生可能エネルギーの価値が高まる環境下での事業基盤を強固なものとし、トップクラスの再生可能エネルギー発電事業者としての地位を維持していきます。また、電力制度の変化を的確に捉え、保有する発電資産を最大限に活用した電力サービス事業を確立していきます。

海外では、欧米等を中心に、開発機能を有する再生可能エネルギー事業者との協働を通じて、開発から運営までの事業を本格的に展開していきます。



万葉の里風力発電所(福島県)

- ※1 企業が小売電気事業者や発電事業者より再生可能エネルギー発電設備に由来した電力を長期・固定価格で購入できる仕組み。
- ※2 再生可能エネルギー電気に係る非化石証書譲渡契約。
- ※3 非化石価値は二酸化炭素を排出しない方法で発電された電力の価値。非化石証書は再生可能エネルギーなどの非化石電源で発電された電力の「環境価値」部分を証書化したもの。
- ※4 発電所が生み出す電力の供給管理や、電力会社と需要者の間に立って、需要と供給のバランスをコントロールする事業、およびその事業者。

変革を実現する業界のトップランナーとして、世界的な環境課題の解決に貢献

当本部は再生可能エネルギー事業を通じ「脱炭素社会の推進」に貢献しています。太陽光、陸上風力を中心に国内外で1.3GWの発電所を有し、国内有数の事業者として展開中です。

脱炭素の潮流は不可逆的かつ急速に進みつつあり、お客さまのニーズや取り巻く事業環境は大きく変化していますが、当本部ではその「変化」を「チャンス」と捉え、本部員一丸となって「ビジネスモデルの進化・積層化」を進めています。具体的には、国内の「FIT」から「FIP」への制度変更に関し、他社に先駆けて対応し、100MW規模の風力発電所ですでにFIP制度を活用しています。加えて、発電量の予測機能を活用した「アグリゲーション事業」、お客さまに直接グリーン電力をお届けする「コーポレートPPA事業」、電気の安定供給に必要な「蓄電池事業」などの新機能開発や新領域にも積極的に取り組み、変革を実現する業界のトップランナーとしてまい進しています。また、脱炭素化が進む欧米市場にも事業参画し、世界的な環境課題の解決に貢献していきます。

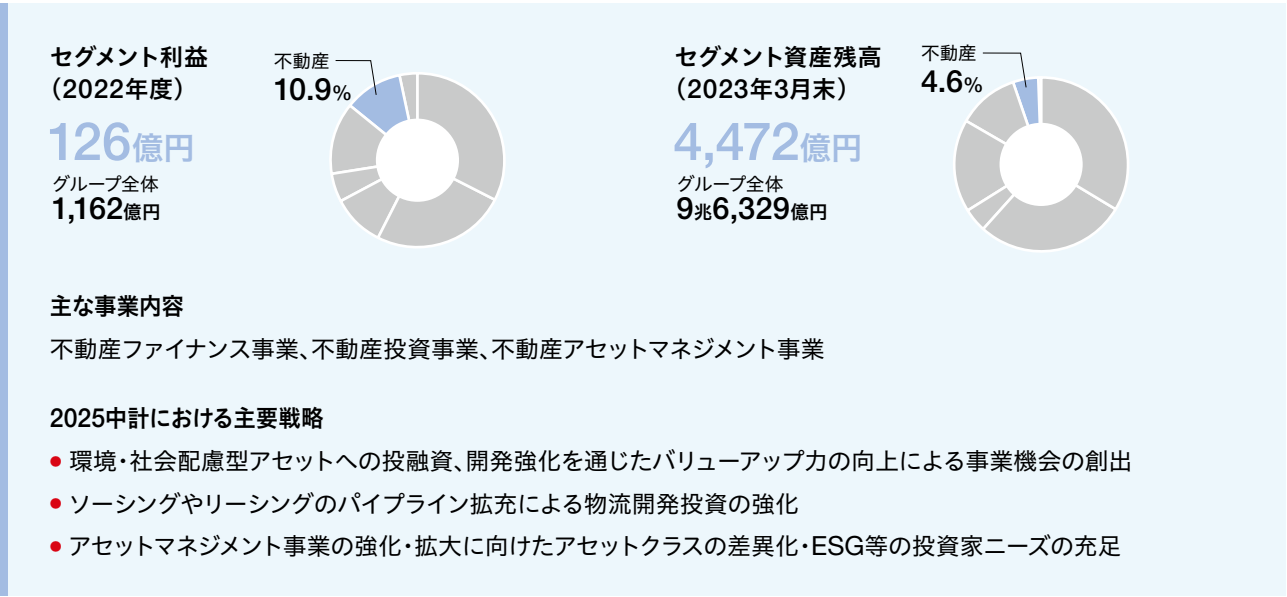


常務執行役員
環境エネルギー事業本部長

成瀬 拓司

不動産

不動産の潜在力を最大限に引き出し、
社会・経済的価値を創出・提供することで、サステナブルな社会基盤づくりに貢献



事業の特長、市場における強み

当事業では、国内を中心に、不動産ファイナンス事業、不動産投資事業、不動産アセットマネジメント事業の3つを軸に、その展開を図っています。

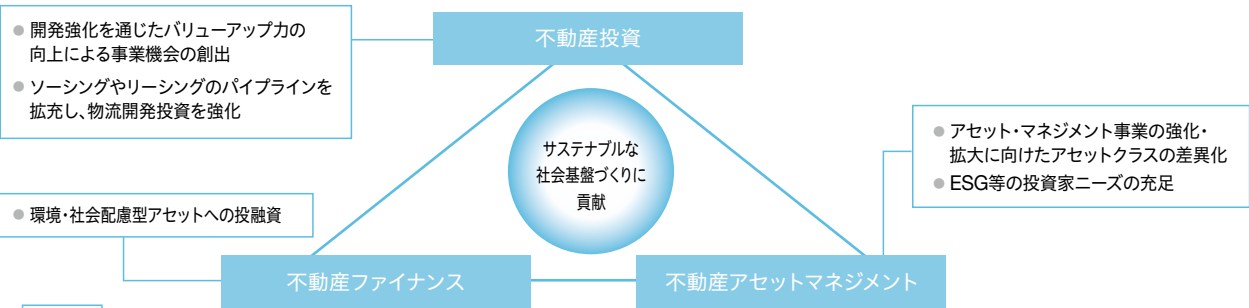
不動産ファイナンス事業では、メガバンクを中心とするシニアレンダー^{※1}や日系・外資系のスポンサー^{※2}、アセットマネジメント会社からの案件情報により、多くのプロジェクトにメザニンローン^{※3}を資金拠出しています。

不動産投資事業・アセットマネジメント事業については、リーマンショック直後から建築途上で工事が中断した案件の立て直しや、入居者・入居企業の獲得に苦戦する等の課題を抱えた問題案件を再生・バリューアップしてきたノウハウを生かし、不動産再生投資を開始、2016年には不動産開発・再生投資を手掛ける三菱HCキャピタルリアルティと私

募REIT(不動産投資信託)の運用などの不動産アセットマネジメントを手掛ける三菱HCキャピタル不動産投資顧問をそれぞれ設立し、金融と事業の融合をもってその領域を拡大してきました。

不動産投資事業のホテル分野に関しては、ホテルマネジメント会社の出身者等で構成される専門部隊がオペレーターと密に連携をとり、ホテル客室の販売価格や稼働率の向上施策等を実行することで、アセットの価値を高めるホテル投資事業を行っています。また、物流領域においては、物流不動産分野に特化したアセットマネジメント会社をグループに取り込み、物流施設開発投資の拡大を図っています。2018年には、センターポイント・ディベロップメントに資本参画(2023年4月に100%子会社化)、ロジフラッグ・デベロプメ

不動産事業の概要



※ は主要戦略

ントを事業パートナーと共同で設立するなど、大型物流施設開発やマルチ型冷凍冷蔵倉庫開発などの先駆的な取り組みも実施してきました。

このように、現在では、オフィス、住宅、商業、ホテル、物流施設といった収益不動産を中心に、3つの事業軸により、インカムゲインとキャピタルゲインの創出を図るビジネスモデルを展開しています。

当社グループの強みは、この3事業をバランスよく展開することで、あらゆる環境下においても事業を継続・推進できるところにあります。

さらに、環境配慮型不動産や入居企業のBCP^{※4}を意識し

中長期的な取り組み

中長期的には投資資産としての不動産の位置付けは不変であり、国内・海外ともに不動産市場の成長は継続するものとみています。

そうしたなか、当事業では、3つの注力事業にリソースを集中することで、さらなる事業機会の創出や事業ポートフォリオの変革を実現できる態勢を構築するとともに、不動産市場において高いプレゼンスを発揮、ROAのさらなる向上をけん引していきます。

た不動産への取り組みも進めることで、脱炭素社会の推進、強靱な社会インフラの構築に貢献していきます。

※1 他の債権と比較して返済順位が優先されるシニアローンを拠出する貸付人。メザニンローンを拠出する貸付人の上位債権者。
※2 最大出資者など、案件を主導する立場の者。
※3 他の債権と比較して返済順位が劣る融資。元利金の繰り延べを認めるなど、高いリスクを負う代わりに、そのリスクに見合った高い金利が確保できる融資。
※4 Business Continuity Planの略。テロや災害、システム障害など危機的状況下におかれた場合でも、重要な業務が継続できる方策を取り決めておく計画。

また、オフィス、物流などを中心に、環境・社会配慮型アセットへの投資・開発を強化、ポートフォリオの付加価値向上を実現していきます。

「10年後のありたい姿」の実現に向けて、当事業では、生活・産業の基盤である不動産の有する社会・経済的価値を創造・最大化することで、グローバル、地域社会、ヒトに対する利便性、安全性、快適性を提供し、サステナブルな社会の基盤づくりに貢献していきます。

不動産が有する社会・経済的価値を創出・最大化することで、サステナブルな社会基盤づくりに貢献

不動産事業本部では、10年後のありたい姿として「不動産が持つ社会・経済的価値を創造・最大化する」「サステナブルな社会の基盤づくりへの貢献」ができるプレイヤーをめざしています。

投資事業では、不動産開発のみならず、既存物件を取り壊さずに、リノベーションして、有効活用するような環境・社会に配慮した再生投資、ファイナンス事業でもESG観点も重視してファイナンスを提供していきます。

また、アセットマネジメント事業では既存の私募REIT事業ならびに投資家ニーズに合わせた新規ファンド組成などで受託資産の拡大を図り、長期的な運用でサステナブルな社会の基盤づくりへの貢献を行います。

加えて、各事業においてSXやDXの取り組みを強化しており、例えば、投資先ホテルの運営効率化を図るホスピタリティ系DX業者との連携や労働環境が厳しい冷凍冷蔵倉庫の自動オペレーション事業の検討も積極的に取り組んでおり、マテリアリティ実現の一翼を担っていきます。

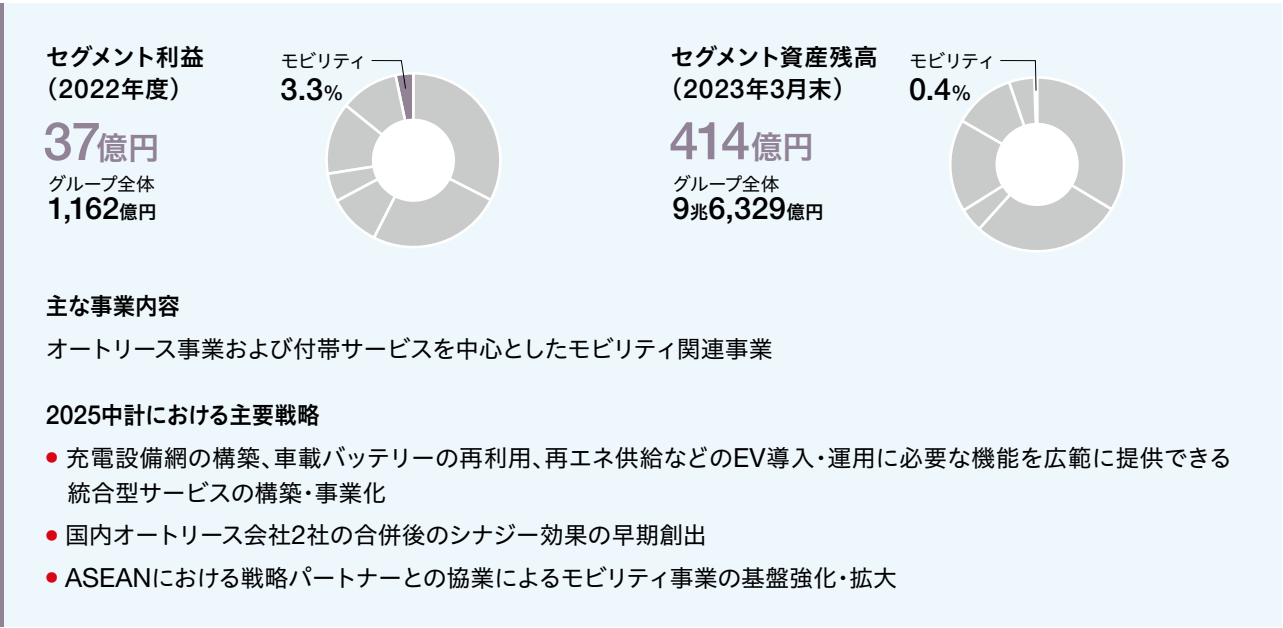


常務執行役員
不動産事業本部長

岡本 勝治

モビリティ

EVの導入・利用に必要な統合型サービスを国内外に提供し、お客さまの脱炭素化に貢献



事業の特長、市場における強み

当事業では、リースや割賦といったファイナンスの枠を超えて、メンテナンス、整備、保険など、車両管理業務に係るトータルサービスを提供しています。自動車に関するお客さまの手续などを引き受け、お客さまに代わって対応するサービスを提供することで、ヒト・モノの移動を支え、自動車産業の一端を担っています。

国内では、2023年4月、三菱オートリースと三菱H Cキャピタルオートリースを合併、これにより、両社の強固な顧客基盤や豊富な経験、ノウハウなどを融合することで、そのシナジーを発揮し、事業のさらなる強化に取り組んでいます。また、ASEAN地域での事業拡大を図るべく、マレーシア、タイにおいて、オートリース業界の世界トッププレイヤーであるAyvens (IALD Automotive I LeasePlan) を戦略パートナーに、プラットフォームの構築を進めています。さらに、インドネシアでは、オートリースのみならず、中古車のオークションまで幅広く手がけています。

CASE^{※1}やMaaS^{※2}をはじめとする新たなサービスの拡大など、モビリティを取り巻く事業環境は大きな転換期を迎えています。そうしたなか、当社は2025中計においてEV関連事業に集中的に取り組む、充電設備網の構築や再エネ供給など、EV導入・運用に必要な機能を広範に提供できる統合型サービスなどを構築、その事業化を図っています。

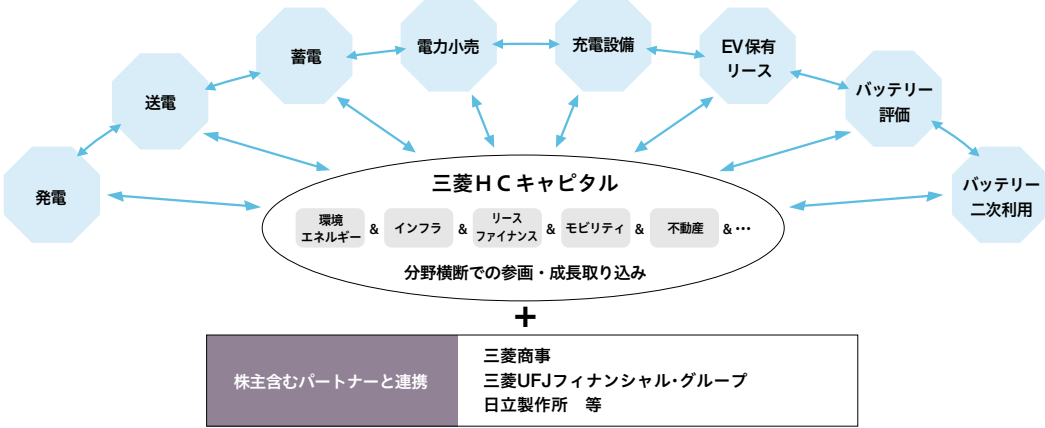
当社は、これまでに培ってきた環境対応車両の導入支援やCO₂削減などの環境貢献サポートに関する実績、経験をもとに、社内関係部門との連携、大株主をはじめとしたパートナー企業とのアライアンスを活用しつつ、「エネルギーマネジメントとモビリティサービスをワンストップで提供する都市インフラプラットフォーム」の構築において、その中心的な役割を果たしていきます。

※1 CASE: Connected (インターネットとの接続機能)、Autonomous (自動運転)、Shared & Service (カーシェアリング)、Electric (電動化) の4つの英単語の頭文字を取って作られた略語で、自動車の次世代のあるべき姿を表したものです。

※2 MaaS (Mobility as a Service): ITを用いてあらゆる交通手段による移動をシームレスに組み合わせ、人々の移動の利便性を高めるサービス。



EV導入・運用に必要な機能を広範に提供できる統合型サービスのイメージ



中長期的な取り組み

日本においても、米国、欧州、中国と同様にEVの普及が大きく進展し、現在、約3万台程度の国内新車登録台数は、2035年には154万台まで伸長すると見込まれています。

そうしたなか、当社では、ガソリン車やハイブリッド車をご利用されてきたお客さまに、スムーズにEVに移行いただけるサービスを提供していきます。グループとしての総合力を発揮、再エネ事業を推進する環境エネルギー事業本部、充電設備の設置において連携可能な不動産事業本部やカスタマーソリューションユニットなどと協業のうえ、EVに関連する

サービスをパッケージ化した統合型サービスの提供をめざします。

また、新たな競合先の出現やデジタル技術の進展による新サービスにおける競争激化、さらには、異業種からの参入の加速、CASE全般における新たなビジネスモデルの事業化なども進むと予想されます。グローバルに、ヒト・モノの移動を支える効率的で環境負荷の小さいモビリティ事業をめざし、その事業化を見据えたパートナー企業との実証実験プロジェクトの推進などにより、社会的課題の解決に貢献していきます。

➡ オートリースを通じて脱炭素社会の実現に貢献、次世代モビリティのエコシステムをめざす

私たちは、自動車リースを通じて脱炭素化社会の実現に貢献することをめざしています。単に車両としてのEVをリースするだけではなく、お客さまのニーズに合わせて、EVの導入・運用に必要なさまざまな機能を広範にご提供する統合型サービスの構築に取り組んでいます。

その際には、社内のほかの事業本部や社外パートナーとの連携やデータ・情報の共有・活用が不可欠ですが、もともとEVはデジタルとの相性がとても良いので、IT・デジタル技術もより一層活用していきます。また、世界の国・地域によってEV化の進展度合いはかなり異なりますので、海外の先進事例を調査・研究して、私たちの事業に応用しています。

“エネルギーマネジメントを含む次世代モビリティのエコシステム”を実現するためには、今までにない新たな発想やアイデアが求められます。当本部では、互いに尊重し合い、誰とでも自由闊達に何でも言い合える、心理的安全性が高く、風通しの良い組織づくりを常に心掛け、これからも新しい事業モデル創出にチャレンジしていきます。



常務執行役員
モビリティ事業本部長 兼 ロジスティクス事業本部長
兼 CAI International, Inc. Chairman
兼 PNW Railcars, Inc. Chairman

石巻 尚

組織横断で取り組む重要テーマ

当社グループは、その総力を挙げて10年後のありたい姿に向けた「ビジネスモデルの進化・積層化」をさらに推進していくために、組織横断的に取り組むテーマを設定し協議を進めています。これは、発想や業務の「サイロ化」を打破し、部門を横断した広い視野で将来に向けた大きな絵を描けないかと考えたものです。

具体的には、「水素」「EV関連」「物流」「脱炭素ソリューション」の4分野を取り上げ、当社グループのみならず、パートナー企業と連携し、これらのテーマに起因する社会的課題の解決、社会価値の創出を図ること、持続可能で豊かな未来の実現に貢献していきます。

水素

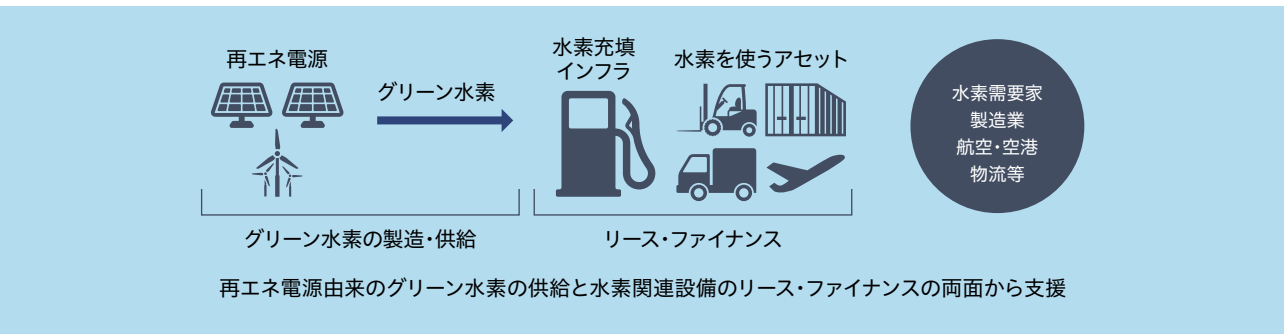
国内屈指の再生可能エネルギー電源ホルダーとして、また、多様な顧客基盤を有するアセットビジネス企業として、グリーン水素を軸とした水素サプライチェーンの構築に貢献していきます。

2030年以降に到来するといわれる水素市場の拡大。水素サプライチェーン構築に貢献すべく、国内屈指の再生可能エネルギー電源ホルダーである当社では、再生可能エネルギー発電事業の経験と保有アセットを生かしたグリーン水素製造の検討と、水素関連設備のリース・ファイナンスを通じた、顧客の水素利用をサポートします。水素の「作る」「運ぶ」「使う」というサプライチェーンにおけるキープレイヤーとの連携可能性も探りつつ、ビジネスチャンスを創出していきます。

この実現に向けた第一歩として、水素製造と需要地が近接した地産地消型のビジネスモデルに着目し、パートナー企業とともに実証事業などに参画を検討、事業ノウハウの蓄積を図ります。

また、水素を使うアセットが今後さまざまな分野で増えていくことにも着目し、当社のお客さまが抱える社会的課題の解決に向けたビジネスの拡大も検討していきます。

水素設備のファイナンスなどを含む導入支援



2021年10月、水素航空機用の水素貯蔵カプセルおよび発動機（パワートレイン）の開発を手掛ける米国Universal Hydrogen Co.に出資

EV関連

EV車両リースだけでなく、充電インフラの構築、車載バッテリー再利用、再生可能エネルギー供給など、EVの導入・運用に必要な機能を広範に提供する「EV統合型サービス」を展開します。

EVを起点としたビジネスが発展する可能性を踏まえて、グローバルな視点で当社グループおよび社外パートナーとの連携を強化し、まずは、充電設備やバッテリーを含むEV関連事業に注力していきます。また、デジタル技術を生かした

データ収集・分析を通じて、異なる産業分野をつなぎ、組み合わせた、当社ならではの新たなサービス、ビジネスモデルの展開も見据えています。

モビリティソリューション事業を通じて“三菱HCキャピタルグループマテリアリティ”の実現をめざす。



この取り組みの一環として、国内では当社グループの社有車EV化プロジェクトを実証実験の場とし、「EV統合型サービス」のイメージとなる扇型の図（P.42「EV導入・運用に必要な機能を広範に提供できる統合型サービスのイメージ」）の8つのパーツの機能強化やサービスの開発を進めています。

今後も、現在お客さまがEV化を進めるなかで最も大きな障壁となっている、さまざまな仕様や形態の駐車場に適した充電ソリューションの開発や、車載バッテリーの健康状態のモニタリング・寿命の維持管理などを通じたバッテリーのライフタイムサイクルの長期化に向けた取り組みを進めてい

きます。また、三菱HCキャピタルエナジーの自社発電所を活用した再生可能エネルギーの供給など、お客さまが抱えるさまざまなニーズや課題に対し、当社グループが保有する機能を結集し、外部のパートナー企業とも連携してサービスを拡充していきます。

また、“扇型の図”の実現に向けた取り組みは、EV導入で先行する欧州でもパートナー企業と協業して実証実験に向けた検討を進めており、将来的には海外でも展開地域を広げていきたいと考えています。

取り組み事例

2023年9月には、当社の中四国支店で使用する営業車のEVへの切り替えにおいて、当社グループの三菱オートリースがEV車両リースならびにフリートマネジメントサービスを提供し、また同じく当社グループの三菱HCキャピタルエナジーが非化石価値のある電力を充電

インフラとともに供給する、「お客さまが初期費用を負担することなくEVおよび再生可能エネルギーをワンストップで導入することができる」統合型サービスの提供を開始しました。

物流

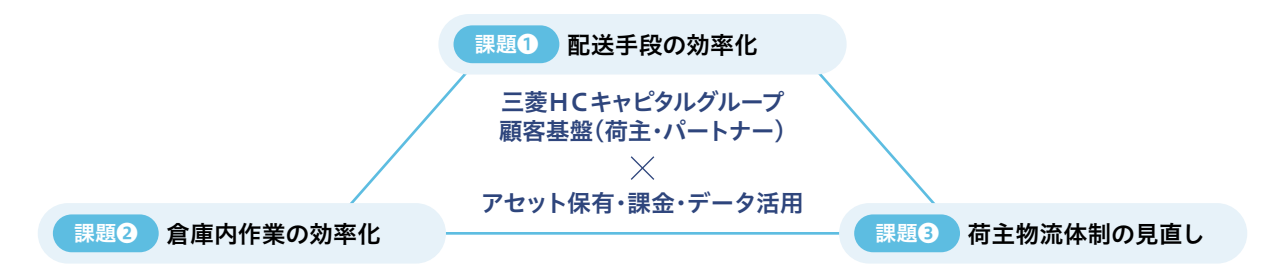
お客さまのニーズを踏まえた最適な物流ソリューションの構築、提供を図ります。

新たに施行される働き方改革関連法をもって表面化する「2024年問題」。輸送力の低下、荷主企業の物流体制・輸送形態の見直しなど、物流業界における課題は多岐にわたります。当社グループは、パートナー企業とともに、以下のような課題解決を切り口に、お客さまにおける物流効率の最大化、生産性向上に貢献していきます。

①輸送のシステム化：輸配送業務の効率化・共同化や荷待ち時間の短縮に向けたソリューションの提供

②物流DX・標準化：ロボティクスなどの活用による物流施設・設備の省人化や無人化

③物流ネットワークの構築：物流拠点の設立・統廃合により付加価値の高い物流サービスの提供に向けたソリューションの開発



取り組み事例

「輸送のシステム化」「物流DX化」の一環として、IoTとAIを活用し、ドライバーの体調と運行の可視化により「事故ゼロ社会」をめざすものとして、ロジスティード株式会社と当社が共同出資するロジスティードオートサービス株式会社より「SSCV-Safety^{※1}」をサブスクリプションにて提供しています。アナログ作業が多い物流現場における労務・配車手配などの運行管理業務をDX化の観点で支援します。

※1 SSCV-Safety (Smart & Safety Connected Vehicle):本サービスは、ロジスティード株式会社の輸送デジタルプラットフォームの中核機能である「SSCV-Safety」を、日立製作所の物流分野向けソリューション「Hitachi Digital Solution for Logistics」と組み合わせて提供するサービスです。また、当社においては、サービス提供に要するデバイスの調達から設置、保守、入れ替えまでの管理と、資金の流れに関わるサービス料金の収受を担います。

ターゲット

物流事業者 製造業/小売業等の自社配送事業者 バス事業者 自治体等 その他営業車など

ロジスティードオートサービス

物流ノウハウの詰まったアプリケーションの開発・提供

SSCV Safety

プロダクト・OT・ITの実績を生かしたIoT機器、データ管理基盤を提供

ドライブレコーダー(新規開発)データ管理クラウドHitachi Digital Solution for Logistics

HITACHI Inspire the Next

機器調達・取付・保守までサブスク提供型の事業化

デバイス調達、在庫IoT機器取付・設置サービスデスク拡販協力

三菱HCキャピタル

脱炭素ソリューション

脱炭素社会における総合サービスプロバイダとして、各種ソリューションを展開します。

脱炭素に向けた動きが社会的課題から切実な経営課題へと急速にシフトしているなか、さまざまなステークホルダーに対する最適な脱炭素ソリューションの提供が、当社グループの果たすべき大きな役割と考え、その実現に向けて、パートナー企業との連携による既存サービスのさらなる強化、新たなサービス開発の加速を図ります。当社グループが長年にわたって培った「データ」「ソリューション」を融合し、新たな価値を創出することで、「パートナー企業」とのビジネス共創、「顧客」へのソリューション・ラインアップの拡充とワンストップサービスでの提供に取り組みます。



当社グループでは、さまざまなパートナー企業との連携を通じて、エネルギーバリューチェーンにおける供給と消費の両面からお客さまのニーズに応じたソリューションの提供を行っており、お客さまの脱炭素課題の解決に貢献しています。

現在は、CO₂排出量のさらなる削減に貢献することを目的に、お客さまのエネルギーと設備を一体で管理するサービスとして、エネルギーと設備の監視・管理・制御システムを導入しデータ分析を通じて、設備更新の提案・再エネ導入の提案などを行うワンストップサービスの開発に着手しています。

また、三菱HCキャピタルエナジーと連携したPPAスキームに加え、当社がレジル株式会社(旧 中央電力株式会社)との共同出資により設立した合同会社リネッツの「じこたくサポート」^{※2}などを通じ、再生可能エネルギーの供給ならびに顧客のカーボンニュートラルに資する取り組みのサポートも進めています。

※2「じこたくサポート」については、下記の取り組み事例をご参照ください。

取り組み事例

再生可能エネルギーへの需要増加の一方で、企業は、自社の敷地や屋根に再エネ発電所を設置する場所がないことや、遠隔地で発電した電気を自社施設に供給する自己託送(自社の設備で発電した電気を送配電事業者が保有する送配電ネットワークを利用し、他地域の施設などに供給すること)のノウハウがないなどの課題を抱えています。

このようななか、当社はレジル株式会社との共同出資により合同会社リネッツを設立し、環境への負荷が小さい低圧の太陽光発電による自己託送を、ワンストップでサポートする「じこたくサポート」の提供を開始しました。これは、発電所の開発、保守・管理をはじめ、自己託送の実施に際し、必要な一般送配電事業者などへの各種手続、同発電所のリース契約、発電予測値の算出および発電計画提出などの運用までを、ワンストップで支援するサービスです。

デジタル戦略への取り組み

三菱HCキャピタルグループがめざすDX

当社グループでは、「10年後のありたい姿」を実現するために、データ・デジタル技術の活用により、顧客価値の新たな提供や質的向上をめざしています。「人的資本力」「顧客価値提供力」「生産性」の向上を要点とし、2025中計では、

その土台づくりとして「DX人材の養成・獲得」「DX体制の基盤構築」に取り組み、「攻めのDX体制構築」「新事業開発」の成果を創出していきます。

当社グループにおけるDXの定義

DXとは、当社グループが絶えず変化している外部環境のなか、「ありたい姿」を実現するため、“顧客起点”と“未来志向”でデータとデジタル技術を活用し、顧客価値の“新たな創造”や“質的向上”を実現すること。

当社グループのDXがめざすもの(ビジョン)

DXで、社員の“幸せ”と“成長”を実現し、アセットの潜在力を最大限に引き出し、お客さまに“感動”と“喜び”を提供いたします。

「データ・デジタル技術×7要素」で3つの力の独自性・優位性を継続的に向上

2025中計におけるDX戦略

土台づくり	①DX人材の養成・獲得	- 全社のDX人材化 (DXリテラシーの底上げ) - DX推進人材の養成・獲得 - DX人材の活躍・取り組みの支援、アウトプット機会の提供
	②DX体制の基盤構築	- DXへの積極投資 - DXを支えるシステム体系の構築 - 業務効率の飛躍的向上による時間創出
成果創出	③攻めのDX体制構築	- 営業効率向上と顧客基盤強化 - 顧客基盤とデータを生かした新たな顧客価値提供 - シーズを生み出す・発現させる現場力強化
	④新事業開発	- 新たな事業・商品の開発体制強化 - DX/パートナーシップ、ネットワークの強化 - データ利活用による事業・商品の開発促進

DXを活用したビジネスの事例

倉庫産業DXの実現をめざす事業に参画

当社は、三菱商事株式会社、三菱商事ロジスティクス株式会社、東京大学協創プラットフォーム開発株式会社、プロロジス、三井不動産株式会社※、三菱地所株式会社と共同で、倉庫産業DXの実現をめざす事業に参画しています。

事業を行うGaussy (ガウシー)は、物流業界が抱える人手不足や属人化などの課題に対し、誰でも簡単にロボットを使って倉庫運営ができるサブスクリプション型のサービス“Roboware”と、誰でも簡単に倉庫空きスペースを利用できるシェアリングサービス“WareX”を提供します。当社は、長年培ってきたファイナンスやアセットの保有・管理などの機能を提供することで、お客さまのニーズに応える効率的で利便性の高いサービスを提供するとともに、資源の有効利用の面から物流業界が抱える課題の解決に取り組みます。

※出資母体は31VENTURES Global Innovation Fund 2号(三井不動産のコーポレートベンチャーキャピタル)。

社内のDX理解促進に向けた施策

DXコミュニティ課外活動「メタバース体験会」

日常業務に捉われることなく新事業のアイデアを発出することを目的に最新技術のメタバースを実際に体験しました。



DX取り組み促進に向けた施策

DXポイント制度の導入

社員のDXへの取り組みに対し、福利厚生特典に交換可能なポイントを付与しています。さらに、付与したポイント合計の一定割合を会社が社会貢献としての寄付に充てる制度を創設、DXへの取り組みを促進しています。

食産業向けロボットサービスの研究開発などを手掛ける企業と資本業務提携契約を締結

当社は、コネクテッドロボティクス株式会社と資本業務提携契約を締結しました。同社が開発したロボットの導入にあたり、ロボットフレンドリーな環境の構築やロボットの利活用にあたって必要なサービスなどを包括的に提供することで、国内食品製造業のロボット普及に取り組み、生産性向上に貢献していきます。

さらに、経済産業省の補助事業として、屋内施設におけるロボットフレンドリーな環境構築に向けた研究開発の推進、さらには、コネクテッドロボティクスとともに食品工場における惣菜盛り付け工程の自動化に向けた実証に参画するなど、ロボット関連事業に注力しています。本提携においては、その強みであるソリューション構築力を生かして、お客さまのニーズに合ったサービスモデルを構築します。

DXを通じた企業変革を後押しするための取り組み

経営層がDXを通じて企業変革を推し進めるうえで、外部専門家とのインタラクティブなワークショップ等、各種施策を実施しています。



DX戦略推進のための予算制度の策定

各部門のDXの取り組みをスピーディかつアジャイルに推進することを目的に、一定額まで各部門に予算承認権限を委譲する予算制度を策定し、全社におけるDXへの取り組みを促進しています。

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年間におよびPMI、さらには、経営統合後はじめて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カ年にわたる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変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

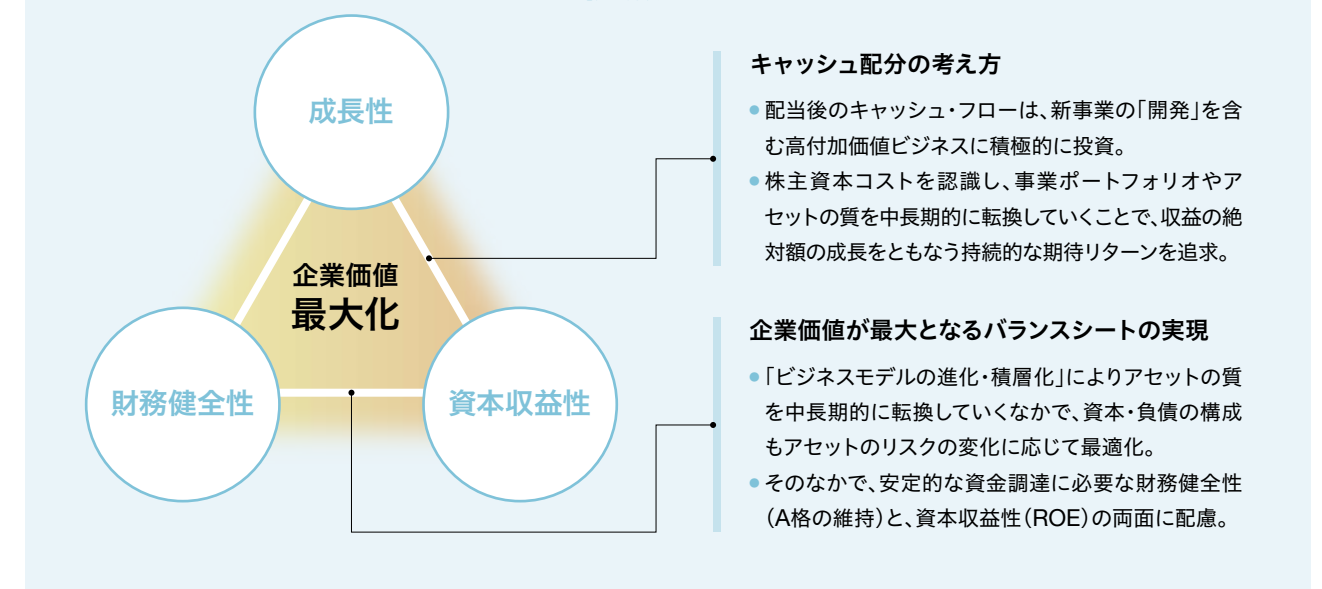
中計の財務目標に掲げた「A格の維持」を含む財務健全性の維持は非常に重要と考えています。

「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し

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。

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

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

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。

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。



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・財務戦略を掌管する取締役として、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。

地球環境の保護、人権の尊重、人材育成や多様性への対応など、サステナビリティへの取り組みは、企業が担うべき重要な社会的責任です。

当社グループは、価値創造プロセスで示したとおり、事業活動を通じて、人材などの人的資本や地球環境などの自然資本、人権などを含む社会・関係資本などの非財務資本を強化・蓄積、ひいては財務資本の拡大を図ることで企業価値を高めていくことが重要と考えています。

当社グループがステークホルダーの皆さまとともに、持続可能で豊かな未来社会の実現に貢献し、長期的な成長を続けていくための非財務資本強化の取り組みを紹介します。

環境への取り組み

当社グループは、“アセットの潜在力を最大限に引き出し社会価値を創出することで、持続可能で豊かな未来に貢献すること”を「経営理念」に掲げ、その実現に向けて、環境方針を定め、環境問題への取り組みを推進しています。

環境方針

● 基本理念

三菱HCキャピタルは、地球環境の保全と持続的な発展が可能な社会づくりに貢献するため、環境・社会と調和した事業活動を行います。

● 環境行動指針

1. 私たちは、環境に関わる課題の解決に向けて、革新的なソリューションを社会に提供し、ステークホルダーとの協創を推進します。また、人々や地球環境に対する責任ある企業活動として、関連する法令・規制を順守します。

2. 私たちは、環境負荷の軽減、社会の発展に寄与するサービス・ソリューションの開発に努めるとともに、その環境・社会にあたる効果・影響を正しく認識し、環境に配慮した製品・サービスの利活用に努めます。

3. 私たちは、脱炭素社会、高度循環社会、生物多様性の保全に貢献する自然共生社会をめざすため、バリューチェーンを通じたCO₂排出量の低減、水・資源・エネルギーの利用効率向上、自然資本へのインパクトの最小化に努めます。

4. 私たちは、事業を展開する国内外の地域社会との信頼関係を築くため、社会とともに課題解決に取り組み、地球環境の保全と持続的な発展が可能な社会づくりを両立します。私たちは、事業活動において、万一、問題が生じた場合には、適時・適切に公表し、再発防止のための対策を速やかに講じます。

5. 私たちは、よき企業市民として、環境・社会問題に対する意識の向上を図るとともに、環境保全活動や地域・社会貢献活動を推進します。

制定：2021年4月1日 改訂：2022年5月13日

マテリアリティの解決に向けた取り組み

当社は、当社グループが持続的に成長するうえで優先的に取り組むべきテーマとして、2021年12月にマテリアリティ（重要課題）を特定しました。

 詳細はP.6をご覧ください。

環境に関わるマテリアリティとして「脱炭素社会の推進」「サーキュラーエコノミーの実現」を掲げ、サプライチェーン全体での環境負荷低減をめざし、企業活動を通じてステークホルダーの皆さまとともに環境課題の解決に取り組んでいます。

脱炭素社会の推進

気候変動問題は、持続可能な社会を実現するために解決すべき重要な課題です。当社グループは、企業が存続していくためには、事業活動を通じてその課題解決に取り組むことが必要であると考えています。また、適切な情報開示により、ステークホルダーからの信頼を獲得することの重要性を認識しており、気候関連財務情報開示タスクフォース(TCFD)の提言に賛同しています。

気候関連財務情報開示タスクフォース(TCFD)提言が推奨する4つの開示項目に沿った情報開示

1. ガバナンス

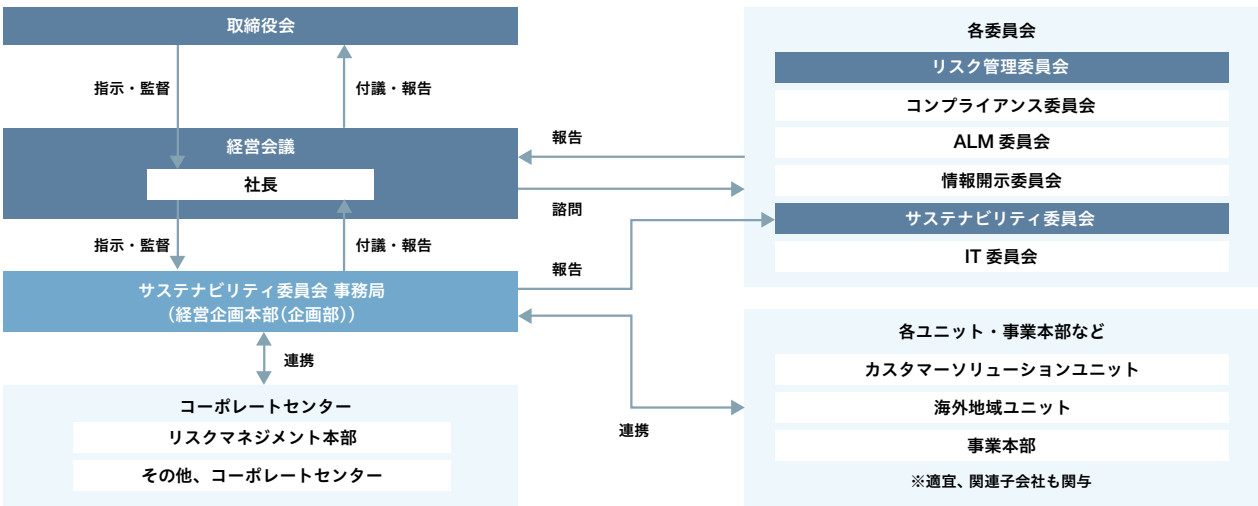
持続可能で豊かな未来社会の実現に貢献する存在となるべく、当社グループでは2021年4月の発足時に「サステナビリティ委員会」を設置しました。本委員会は経営会議の諮問委員会の一つに位置付け、気候変動問題をはじめとするサステナビリティに関連する重要課題について審議することを目的に開催し、重要事項は経営会議・取締役会で報告・審議されます。

当社グループは気候変動にともなう事業への影響を把握・管理する取り組みを進め、ガバナンスを強化していきます。



取締役会の監督および経営陣の役割

当社グループ サステナビリティ推進体制図



サステナビリティ推進体制における組織体と役割

組織体	役割
取締役会	取締役会は経営会議で審議・決議された内容の報告を受けて、当社グループのマテリアリティ、環境課題への対応方針および実行計画、進捗状況などを含む全社的な経営に係る施策について監督を行うとともに、当社戦略などの重要事項決定時には当該内容を反映しています。
経営会議	当社グループのマテリアリティ、環境課題への対応方針および実行計画、進捗状況などを含む全社的な経営に係る施策について、具体的に審議・決議します。重要事項は取締役会に報告されます。
リスク管理委員会	リスクマネジメント本部長を委員長とし、リスク管理委員会の委員は、社長、副社長、経営企画本部長、財務・経理本部長、審査本部長、IT・事務本部長、監査担当役員で構成されます。経営全般に係るリスクを総合的かつ体系的に管理しています。気候変動リスク、人権リスクなどによるその他の主要リスクへの総合的な影響について、経営会議に報告しています。原則として四半期に1回の開催。
サステナビリティ委員会	経営企画本部長を委員長とし、サステナビリティ委員会の委員は社長、副社長、財務・経理本部長、人事・総務本部長、リスクマネジメント本部長、審査本部長、IT・事務本部長で構成されます。当社グループのマテリアリティ、環境課題を含むサステナビリティ推進に関する長期計画と非財務KPIに関する目標および計画の策定、各事業本部の進捗状況のモニタリングなどを実施し、重要事項は経営会議に報告されます。原則として年2回の開催。
サステナビリティ委員会事務局 (経営企画本部(企画部))	当社グループのサステナビリティの基本方針に基づく全社戦略の企画立案・推進を担います。当社グループのサステナビリティ領域における国内外の知見を収集し、方針・戦略とともにサステナビリティ委員会などに報告します。

2. リスク管理

脱炭素社会への移行にともなう規制変更や技術革新、ビジネスモデルの転換、または、地球温暖化による異常気象などは、業績悪化などによる取引先の経営破綻、当社グループが保有するアセットの価値下落などを通じて、経営成績および財務状態に影響をおよぼす可能性があります。当社グループは、気候変動リスクを全社的に重要なリスクの一つとして認識しており、適切な把握・管理に向けた取り組みを進めています。

リスクマネジメント態勢の概要

当社グループは、投資家の判断に重要な影響をおよぼす可能性のあるリスクを「統合リスク管理」の枠組みで総合的に管理しています。

統合リスク管理の枠組みで管理している重要なリスクには、信用リスク、アセットリスク、投資リスク、市場リスク、流動性リスク、オペレーショナルリスクなどがあります。

考えられるリスク要因を管理対象に、各リスクの所管部門が外部環境の変化などによる課題を把握し、定期的にこれらのリスクへの対策を検討のうえ、リスク管理委員会をはじめとした各委員会で報告・審議しています。また、重要事項は経営会議・取締役会で報告・審議する管理態勢としています。

 リスクマネジメント態勢の詳細はP.85「リスクマネジメント」をご覧ください。

気候変動リスクの分類、影響事例

気候変動リスクには、気候関連の規制強化・技術革新などにともなう移行リスク、異常気象や気候の変化にともなう物理的リスクがあります。TCFD提言ではそれぞれを政策と法、テクノロジー、市場、評判、急性的、慢性的のサブカテゴ

リーに分類し、当社では、信用リスクやアセットリスク、投資リスクなどといった既存のリスクを含む幅広い波及経路をとおして、短・中・長期とさまざまな時間軸のなかで影響が発現するものと捉えています。また、当社の事業活動に対する直接的な影響に加え、当社の顧客をとおした間接的な影響の発現も想定しています。

こうしたリスク特性とTCFD提言の内容を踏まえたうえで、当社のリスク管理の枠組みも考慮し、気候変動リスクの影響事例を当社の主要なリスクごとに整理しています。統合リスク管理態勢のもと、気候変動リスクもその他の主要リスクとの関係性を踏まえ、リスクを特定・評価、管理する体制の構築を進めています。

今後、リスク分類や影響事例は、外部環境の変化、気候変動リスクに対する分析・評価の深化に応じて、その見直しを行っていきます。

全体的なリスクマネジメントへの統合状況

気候変動リスクによるその他の主要なリスクへの総合的な影響は、リスク管理委員会で報告・審議する態勢としています。シナリオ分析をとおして判明したリスクも含めて、モニタリング体制を構築するなど、リスク管理全体への反映を進めています。また、気候変動に関する目標・計画策定、モニタリング内容は、サステナビリティ委員会で報告・審議する態勢としています。両委員会の審議内容は取締役会の監督体制のもと、当社の経営戦略全体に反映し、リスクマネジメント全体、個別リスク双方の観点から適切に対応できる態勢としています。

シナリオ分析結果

当社の事業への影響に関する議論を行い、シナリオ分析結果と既存戦略方針との整合性を確認しました。

当社グループは、気候変動に関するリスクと機会について、短期ないし長期にわたる対応策を講じることにより、リスクの最小化および機会の最大化を図っています。移行リスク分析の結果としては、再生可能エネルギーの拡大(環境エネルギー)、高燃費航空機・エンジンならびにSAFや水素などの低炭素燃料への移行(航空)、低炭素建物の需要拡大(不動産)などに関連するリスクと機会に適切に対処する必要性

を認識しています。また、物理的リスク分析の結果としては、発電所の被災、太陽光パネルなど発電設備の劣化(環境エネルギー)、自然災害の激甚化による不動産価値の毀損、建築・運営費用・改修費用の増加(不動産)、当社グループ事業所の被災や運営費用・保険費用の増加などのリスクが想定しています。

4. 指標および目標

脱炭素社会の実現に向けた取り組みは喫緊の課題との認識から、当社グループの温室効果ガス削減目標をパリ協定に準じて設定し、脱炭素社会への移行を「機会」と捉え積極的に推進していきます。なお、将来的に新規事業の取り組みなどにより温室効果ガス排出量が大幅に増加した場合、

当社グループの温室効果ガス排出量削減目標

Scope1およびScope2	短期(毎年)	中期(～2030年度)	長期(～2050年度)
	国内のエネルギー使用量 前年度比▲1%	2019年度比▲55%	ネットゼロ

今後の取り組み

当社グループの温室効果ガス排出量の大部分を占めると想定されるScope3カテゴリー11(販売した製品の使用)、カテゴリー13(リース資産(下流))、カテゴリー15(投資)について計測方法を検討し、開示に向けた議論を行っています。

サーキュラーエコノミーの実現

当社グループでは、長年中古市場で培ってきた豊富な実績を生かし、さまざまな中古の機械設備、半導体製造関連機器、医薬品医療機器などの買い取り・販売を行っています。また、遊休設備の価値を的確に判断し、その有効活用を提案するサービスや、オフィス機器の有効活用サービス(買い取り・データ消去・中古販売)なども提供しています。

技術の進歩にともない、中古市場にも良質な機器・設備が流通するようになり、コスト削減の観点から導入したいというお客さまが増えています。一方、新製品開発のスピードは速まり、生産側では余剰設備のキャッシュ化や設備導入の低コスト化が課題となっています。こうしたなかで企業に対する廃棄物削減の要求も高まっています。

当社グループは、全国の情報ネットワークを用いて市場価値を的確に反映した中古機器・設備の有効活用をご提案し、廃棄物の削減に貢献するとともに、アセットの新たな価値を最大限に活用したサーキュラーエコノミーの実現に取り組んでいます。

気候変動リスクに対しては、適切な対応策を策定する一方、気候変動による機会については、事業機会の獲得を戦略に織り込んでいます。今後、気候変動関連のKPIを中期経営計画の実行の過程で反映し、国内外における関連動向および当社グループの取り組み状況を定期的にモニタリングする体制を整備していきます。

あるいは、サプライチェーンを含めたグループ全体の温室効果ガス排出量算定を高度化するなかで、数値の変動が生じる場合においては、適宜目標設定を見直す可能性はありますが、いずれも今回設定する目標と同様に、パリ協定の水準に沿うよう設定する予定です。

今後、営業取引に関する温室効果ガス排出状況の見える化、温室効果ガス多排出セクターに対する取り組み方針、および移行計画の策定などを通じて、サプライチェーンを含めたグループ全体の温室効果ガス排出量削減を検討していきます。

また、2022年4月に施行された「プラスチックに係る資源循環の促進等に関する法律」に対応し、プラスチック資源のサーキュラー化にも取り組んでいます。

その他にも、ZERO株式会社が提供する無人販売機「フードロス削減ボックスfuubo」の営業支援、導入時のフィナンス提供、オペレーションサポートなどを通じて、国内におけるフードロスならびにCO₂排出量削減に取り組んでいます。



U-MACHINEのリソースセンターでは、リース終了物件の整備を行い、サーキュラーエコノミーの実現に貢献していきます。

人権への取り組み

当社グループは、経営理念の実現やグローバルにおいて事業を展開するうえで、人権、労働への配慮が重要な課題と認識しており、社会におけるすべての人権を尊重し、事業活動を行うよう努めています。

 詳細はウェブサイトをご覧ください。

人権への取り組み <https://www.mitsubishi-hc-capital.com/sustainability/social/index.html>

人権の尊重を重要課題として

倫理綱領・行動規範では「人権および環境の尊重」を掲げ、行動規範の「人権の尊重」において、「人間性の尊重という基本精神に立ち、性別、性的指向、年齢、国籍、人種、民族、思想、信条、宗教、社会的身分、門地、疾病、障がいなどによる差別や人権侵害を行いません。」と宣言しています。

コンプライアンス・マニュアルにおいても、「人権の尊重・差別の禁止」として、「基本的人権を尊重し、性別、性的指向、年齢、国籍、人種、民族、思想、信条、宗教、社会的身分、門地、疾病、障がいなどを理由とした差別や人権侵害は行っておりません。」と宣言、そのなかでは、「ハラスメントの排除」

として、「一人ひとりがお互いをパートナーとして尊重し合い、セクシュアルハラスメントやマタニティハラスメント、パワーハラスメントなどを職場から排除しなければなりません。」と明記しています。

2022年9月には、国連が策定した「ビジネスと人権に関する指導原則」に基づき、「人権方針」を制定しました。

当社は、人権が尊重される社会の実現に向けて、グローバル企業に期待される人権尊重の責任を果たすため、国際的に認められている人権に関連する基準などに配慮した事業活動に自主的、継続的に取り組んでいきます。

人権方針（冒頭部分）

私たち三菱HCキャピタルグループは、人権の尊重を経営における重要課題と認識し、事業活動のすべてにおいて、その責任を果たします。

私たちは、関係するステークホルダーとの対話・協働により、現代奴隷、強制労働、人身売買、児童労働など、あらゆる形態の搾取的労働慣行を三菱HCキャピタルグループの事業およびサプライチェーンから排除します。

私たちは、人権が尊重される社会の実現に向けて、自社の事業と関係する人権リスクに、真摯かつ適切に対応することで、グローバル企業に期待される人権尊重の責任を果たします。

私たちは、柔軟な働き方の実現や多様な価値観を尊重し、個々の能力を最大限に発揮できる働きやすい職場環境の構築を図ります。

 詳細はウェブサイトをご覧ください。

https://www.mitsubishi-hc-capital.com/pdf/sustainability/various_policies/human_rights_policy.pdf

人権に関する教育・啓発

当社グループでは、人権に関する教育・啓発を従業員に実施するとともに、必要に応じて、業務に応じた研修も実施し、確実な人権対応を図っています。具体的には、当社およびグループ会社の従業員を対象とした人権啓発に関するeラーニング（年2回）のほか、新入社員研修、階層別研修などの専門別研修実施時に人権に関する研修を行っています。2022年度のeラーニングでは、「女性や外国人、障がい者の人権問題」や「職場におけるハラスメント」などのテーマを取り上げ、日本国内の従業員5,647名が受講しました。

英国現代奴隷法への対応

当社の英国のグループ会社であるMitsubishi HC Capital UK PLCは、2015年に英国で施行された現代奴隷法に基づき、奴隷労働や人身売買等を防止すべく取り組んでいる内容についてのステートメントを、ホームページで公表しています。

 詳細はウェブサイトをご覧ください。（英文のみ）

<https://www.mitsubishihccapital.co.uk/media/mfddmxxa/2023-mhcuk-anti-slavery-statement.pdf>

人権デュー・ディリジェンスの取り組み

近年、各国で企業に人権尊重への取り組み義務を課す人権法制の整備が急速に進んでいます。2022年9月に経済産業省が発表した「責任あるサプライチェーンにおける人権尊重のためのガイドライン」では、人権対応の柱として、①人権方針を策定すること、②人権デュー・ディリジェンス（以下、人権DD）の実施、③救済・苦情処理メカニズムを構築することが求められています。

当社グループは、この3つの人権対応に関して、①の「人権方針」を前述のとおり、策定・公表しました。これに続き、②人権DDについて、「人権対応プロジェクト」で制度設計を行い、2023年11月より運用を開始しました。

人権DDに取り組むにあたり、前提となる以下の重大リスク分野*を特定したうえで、制度設計においては、右記2点の要素を取り込んでいます。

*重大リスク分野の特定

人権課題にはさまざまな類型があり、有効な対応のためには当社のリスクを特定することが重要なため、国連より実施が求められている「Global Compact」の原則に照らして、当社グループの重大リスク分野を以下のとおり決定しました。

労働安全衛生

強制労働・
人身売買

児童労働

差別と
ジェンダー

周辺地域への
影響

人権対応プロジェクト担当者からのメッセージ

「人権対応プロジェクト」では人権DDの制度設計にあたり、制度の運用に関わる各部のメンバーと定期的に議論を重ねており、対応の高度化に努めています。当社グループ全体で人権尊重に取り組むため、国内外のグループ各社の人権対応についても実態調査を行うなど、改善と強化に向けた準備を進めています。また、従業員が人権への理解を深められるよう、人権教育・啓発や社内向けの広報などにおいても工夫をしています。



人権対応プロジェクトのメンバーで当社グループの人権対応について議論しています。

人的資本に関する取り組み

当社グループは、人的資本を蓄積し、それらを活用することが「経営の基本方針」や「経営の中長期的方向性」の実現を通じて企業価値を向上させるうえでの重要課題と認識しています。なかでも、「経営の中長期的方向性」に示した「SX/DX」と「事業ポートフォリオ変革」を実現し、当社グループが目標とする経営指標を達成するために、質・量ともに必要な人的資本を確保・活用していきます。2022年度においては、人的資本の可視化に着手し、「SX/DX」および「事業ポートフォリオ変革」の実現に必要な人材と現状の人材のギャップを質・量の観点にて検討しました。

人的資本に関する戦略

成し遂げたいテーマ

人的資本の確保・活用（人材の質的な転換、人材の量の

確保）にあたり、中長期的に成し遂げたいこととして、二つのテーマを掲げています。

成し遂げたいこと(a) 人材ポートフォリオの充足 当社の戦略実現に資する人材(質・量)の育成・確保	「経営の中長期的方向性」の実現に必要な人材の質と量を定義し、人材ポートフォリオを可視化します。 必要な人材と現状の人材のギャップを質・量の観点から把握し、ギャップを埋めるための施策を実施することで、必要な人材を充足します。
成し遂げたいこと(b) 従業員エンゲージメントの向上 従業員一丸で価値創造を推進する環境づくり	当社では、「従業員が仕事に誇りを持ち、自発的に努力して働いている」「自らの能力を活かして働きやすい環境がある」「多様な従業員が尊重されている」環境を構築することで、従業員が一丸となって価値創造を推進します。 実現にあたっての課題を明確化し、その施策を推進することで、従業員エンゲージメントが高い状態を継続的に実現します。

取り組み内容

成し遂げたいテーマとして、「人材マネジメント基盤の再構築」「エンゲージメント向上の仕組み化」の2点を優先的に取り組んでいます。人材マネジメント基盤の再構築により、人

材の質的な転換を行い、エンゲージメント向上の仕組み化により、従業員エンゲージメントが高い状態を継続的に実現することで、人材の量の確保につなげていきます。

	取り組み内容
人材マネジメント基盤の再構築	当社は、これまで、人材情報を収集・蓄積し、人材を活用(配置・育成)してきました。 今後は、「成し遂げたいこと(a) 人材ポートフォリオの充足」のため、人材マネジメント基盤を再構築し、「経営の中長期的方向性」実現のうえで必要な人材像を定義、人材のさらなる把握と質的な転換に資する育成を行います。 人材の把握では、従業員数をはじめとする量の観点に加え、経験・知識・スキルおよびコンピテンシー等の質的な要素を扱います。育成(質的な転換)では、人材ポートフォリオ充足のための質的な課題を特定し、能力開発に向けた施策を行います。 また、人材情報に加えて、職務の情報も体系的に整備することで、人材と職務のマッチングの精度を上げ、より一層の適所適材を実現していきます。
エンゲージメント向上の仕組み化	当社グループは、これまで、エンゲージメントサーベイを行うことで、足元の課題領域を特定し、改善活動を行ってきました。 今後は、エンゲージメントサーベイの指標をKPIとし、その結果と原因/プロセスを管理する仕組みを構築・活用することで、能動的な課題設定を行い、施策を推進していきます。 グループ全体としてエンゲージメントの高い状態を継続的に実現することで、結果として、人材の量の確保にもつなげていきます。

指標および目標

成し遂げたいテーマの実現に向けて、人材ポートフォリオの枠組みを策定し、その充足度を可視化するほか、エンゲージメントサーベイの内容を精緻化したうえで、その分析の高度化を図っていきます。

具体的には、結果指標KPI と原因/プロセス指標 KPIを設定することで、結果指標のモニタリングに加え、重要な原因/プロセスの特定や効果的な施策の推進を行い、その目標達成を図ります。

人材ポートフォリオの充足に向けた人材の育成・確保

グローバル人材の育成

「経営の基本方針」を軸に、リース・ファイナンスの枠を超えた事業展開などの戦略実現に向けた継続的な人材育成を行っています。教育体系については、「グローバル」「DX」「ダイバーシティ」×「階層別」を基本フレームとしています。
階層別研修では、社員の知識・能力の向上を図るため、若手・中堅・管理職などを対象としたさまざまな研修に取り組むとともに、グローバル・DX・ダイバーシティに関する各テーマの方向性に沿った研修を実施しています。人材の質的な転換の観点からも、教育体系の継続的な見直しやさらなる拡充を進めていきます。
さらに、社員のキャリアアップを支援するため、コース転換の制度や、希望する業務にチャレンジできる社内公募制度を設けているほか、公募型研修や自己啓発支援など、社員の自発的なスキルアップをサポートするキャリア形成プログラムにも取り組んでいます。
また、求められる能力、専門性が事業分野ごとに多様化する状況のなかで、全社共通で必要となるヒューマンスキルや組織、プロジェクト運営に必要とされるコンセプチュアルスキル(概念化能力)教育プログラムに加え、事業本部ごとにカスタマイズしたテクニカルスキル教育、本部内において計画的に業務を経験するための育成ローテーションも導入しています。さらに、それらを議論・検討する場として、事業本部ごとに人材育成やサクセッションプラン(経営幹部などの後継者の育成)の共有、そのブラッシュアップを目的とした会議体の運営を実施するなど、研修効果を高める施策もあわせて展開しています。
また、当社グループ共通のテーマ教育や若手社員向け教育(コンプライアンス関連研修、新入社員研修、コミュニケーション研修等)は、希望するグループ会社社員も含めてグループベースにて実施しています。

デジタル人材の育成

「10年後のありたい姿」の実現に向けては、DXの推進、デジタル人材の育成が重要となります。その育成では、全役職員を対象に年1回のアセスメントを実施し、DXレベルを可視化したうえで、DXリテラシーの向上を目的としたeラーニング、レベル別研修を実施するとともに、各種資格取得を推奨しています。また、高い専門性と変革マインドを有するDX推進人材については、年次・役職にかかわらず、DXスキル・素養の高い社員を選定し、業務の攻守両面で、より実践的な育成プログラムを投入することで、人材育成の加速化を図っていきます。

プロフェッショナル人材の採用・育成

ビジネスモデルの進化・積層化を進めるべく、キャリア採用では、性別・国籍等に関係なく募集活動を行い、即戦力として、当社グループがビジネス展開する各業界の経験者「プロフェッショナル人材」の採用を実施するとともに、さらにポテンシャル人材にまで範囲を広げた採用活動を行っています。また、採用態勢の強化として、社員紹介によるリファラル採用、一度退職した社員を再雇用するアルムナイ採用等の制度も整備し、多様な人材の採用を実施し「量」の確保に努めています。

人材の育成面では、さまざまな部門における活躍を前提

とした「ゼネラリスト人材」と、各事業分野を牽引する「プロフェッショナル人材」の開発・育成に取り組んでいます。なかでも、近年では、ビジネスの高度化やグローバル化を進めるにあたり、各領域で求められる高度な専門スキルの向上に注力しています。

また、中長期的な視点に立ったプロフェッショナル人材の採用・育成計画も不可欠と考え、重点分野を担う各事業本部との連携のうえ、①計画的なジョブローテーションを含めた育成体系、②戦略的かつ積極的な外部採用などに関する協議を進めるための会議体の運営を実施しています。

従業員エンゲージメントの向上をめざしたダイバーシティ&インクルージョン

当社グループのさらなる事業領域の拡大とグローバル展開に向けて、「多様な人材が集結して、互いを活かし合い、個々の意欲と能力を最大限に発揮することで、新しい価値を創造できる活力ある組織風土を醸成する。」を基本方針に、ダイバーシティ&インクルージョンの推進を重要な経営戦略の一つに位置付けています。

当社グループの行動指針の一つである「ダイバーシティ：多様性を受容し、相互に尊重する」に基づき、国籍、年齢、性別などの個々の属性、ライフステージ、経験、価値観などの違いにかかわらず、多様な人材が集結して、互いを活かし合い、個々の意欲と能力を最大限に発揮することで、新しい価値を創造できる活力ある組織の実現をめざします。

女性活躍推進

女性活躍推進法に基づいた行動計画を策定し、女性社員の活躍推進に取り組んでいます。女性の長期就業を促進する制度の導入、階層別研修の実施および外部研修への派遣などをもって、女性のキャリア形成支援を行っています。当社における数値目標としては、管理職（課長相当職以上）に占める女性の割合を2025年度末までに20%以上とすることを掲げています。



えるぼしマークを取得
当社は、「女性活躍推進法」に基づく認定基準を満たし、女性の活躍推進に関する取り組みの実施状況等が優良な企業として、厚生労働大臣より認定マーク（通称：えるぼし）の2段階目を取得しています。

障がい者の雇用・育成

当社では、障がい者雇用を多様な人材活躍の一環として位置付けています。入社1年以上の契約社員が社員に転換できる正社員登用制度（ビジネスアソシエイト職制度）や社員登用後のキャリアパスの提示、目標管理制度による公正な評価・処遇、職場定着をサポートする定期面談の実施、継続的な教育研修の実施などを通じて、それぞれの特性に応じて、安心して生き生きと働ける職場を提供するとともに、企業価値向上に貢献できる人材の育成を進めています。

また、業務指示などを行う管理者に対しては、障がいへの正しい知識と理解、支援を中心とした教育研修を定期的の実施し、ともに働く仲間としてのインクルージョンの理念浸透を図っています。

ワークライフバランス

当社は、長時間労働の削減と総労働時間の抑制をめざし、有給休暇の取得率や月平均残業時間の数値目標を設定し、ワークライフバランスの実現に取り組んでいます。加えて、フレックスタイムや在宅勤務、テレワークといった柔軟な働き方を可能とする制度など、業務の効率向上に向けた取り組みも行っています。また、社員が個々の事情に応じて働くことのできる制度として、ボランティア休暇、育児・介護休業制度などを整備しています。

2023年4月には、社員自身の健康やスポーツに対する取り組みを支援し、健康の増進を図る健康増進休暇を新設、さらなる制度の充実を図っています。

育児両立支援

当社は、仕事と育児の両立を実現するための支援制度の拡充、職場環境づくりに取り組んでいます。

社員が育児休業からスムーズに職場復帰できるように、休職中でも社内イントラネットを閲覧できるタブレット端末の配付や育休者座談会を開催するほか、仕事と育児の両立状況を踏まえた前向きなキャリア形成のサポートを目的に、人事部による復職者キャリア面談を実施しています。

また、「育休相談窓口」の設置や「男性育休ガイドブック」を発行するなど、男性の育児参画にも積極的に取り組んでおり、2025年度末までに育休利用率を100%とする目標を掲げています。



プラチナくるみんマークを取得
当社は、「次世代育成支援対策推進法」に基づく認定基準を満たしており、厚生労働大臣より特例認定マーク（通称：プラチナくるみんマーク）を取得しています。今後は、仕事と育児の両立など、全社員が個々のライフステージや環境に応じた多様な働き方を選択できるようにすることで、それぞれが最大限の力を発揮し、活躍できる体制・風土づくりを推進していきます。



詳細はウェブサイトをご覧ください。

https://www.mitsubishi-hc-capital.com/sustainability/social/employees_and_families.html

健康経営優良法人認定（大規模法人部門）

当社は、「健康経営優良法人2023（大規模法人部門）」に5年連続で認定されました。「健康経営優良法人認定制度」は、健康課題に即した対応や日本健康会議が進める健康増進に向けた取り組みをもとに、特に優良な健康経営を実践している大企業や中小企業等の法人を顕彰する制度です。

また、ワークライフバランスなどの適切な働き方の実現に向けた取り組みや、健康保持増進における産業医・保健師の関与など、すべての調査項目において、その基準を満たしています。



ダイバーシティ推進室からのメッセージ

社員一人ひとりが活躍できる職場環境を実現するために

当社では、ダイバーシティ&インクルージョンを重要な経営戦略の一つと位置付け、社員一人ひとりが個々の意欲と能力を最大限に発揮できる環境づくりに努めています。

女性の活躍推進施策をはじめ、男女ともに仕事と家庭生活を両立できる支援制度の充実、在宅勤務制度やフレックスタイム制度の導入など、効率的に働くことのできる職場環境づくりに取り組んでいます。

さまざまな属性、価値観やバックグラウンドを持つ、すべての社員一人ひとりが活躍できる職場環境を実現するために、今後もダイバーシティ&インクルージョンの推進に努めていきたいと思います。



ダイバーシティ推進室のメンバー

人事担当役員メッセージ

挑戦と成長を促し、 一人ひとりが活躍できる組織をめざして

10年後のありたい姿「未踏の未来へ、ともに挑むイノベーター」の実現に向けて、「2023～2025年度中期経営計画」(2025中計)で掲げた「変革を促す仕組み」を構築するため、2023年4月、当社グループは旧両社の人事制度を統合、新たな人事制度をスタートさせました。その特長は、「イノベーターの実現」をコンセプトに、「社員一人ひとりが挑戦し、成長していくことを後押しする」というものです。

常務執行役員
人事・総務本部長
兼 リスクマネジメント本部 副本部長

山口 貴司



求める人材の獲得・育成に向けた新たな人事制度

当社は、2021年4月に「経営の基本方針」を策定し、2022年5月には「行動指針」を加えました。これは、当社の社員一人ひとりが持つべき価値観・心構え、取るべき行動を定めたものです。

そこで、人事部門では、この「行動指針」に基づき、当社が求める人材を5つの観点で定義しました。「顧客本位」「プロフェッショナルリズム」「創造と変革」「リーダーシップ」「人材開発」の5つです。

行動指針に定めるこれらの5つの観点から人材の獲得・育成に向けて、新たな人事制度では、実力本位の登用や職務基

準による処遇の要素を強めています。今般の統合によって事業領域が拡大し、その職務内容も多様化するなか、これまでの「職能」を中心とした体系から、「職務」を重視することで、年功序列的な要素を抑制した処遇体系にシフトしています。

これにより、社内における「挑戦」と「成長」を促し、社員一人ひとりの自立性を高めていきたいと考えています。今後は、海外のグループ会社も含めて、「行動指針」を社員一人ひとりが持つべき価値観・心構えとして、グループ全体での共通意識の醸成に取り組み、性別、国籍、年齢などバックグラウンドの異なる社員がお互いを認め合い、活躍できる組織をめざしていきます。

【行動指針】

チャレンジ	未来志向で、責任を持って挑戦する。
デジタル	デジタルリテラシーを高め、変革を創り出す。
コミュニケーション	対話を通じて相互理解を深め、社内外のステークホルダーと信頼関係を築く。
ダイバーシティ	多様性を受容し、相互に尊重する。
サステナビリティ	人・社会・地球と共生し、持続可能な世界を実現する。
インテグリティ	高い倫理観を持ち、絶えず基本に立ち返る。

量と質の両面からギャップを把握し、人材を拡充

その具体的な施策としては、求める人材像と現状とのギャップを「量(採用)」と「質(育成)」の両面で把握することからスタートしています。

「量」に関しては、新卒採用の強化に加えて、即戦力となる人材のみならず、ポテンシャル人材にまで範囲を広げたキャリア採用活動を行っています。また、リテンションにおいても、従業員エンゲージメントの向上を図るとともに、シニア社員のモチベーション維持・向上策の実施、家庭の事情などによりやむを得ず退職された社員の再入社を促進する退職者再雇用制度の導入など、社員がより働きやすい環境づくりに取り組んでいます。統合によって事業領域が拡大したことで、社員がチャレンジできる領域も広がりました。社員一人ひとりの挑戦と成長を後押しするため、多様な側面から評価する体制を整えていきます。

経営戦略に合致した人材ポートフォリオの構築

年に1回実施している「キャリアインベントリー」は、社員が希望するキャリアの実現を支援するため、本人が思い描くキャリアビジョンを申告する制度です。2025中計の非財務目標に掲げる「経営戦略に合致した人材ポートフォリオの充足度」を高めるため、自身のめざす姿は何なのか、自身の特性や適性をどのように捉えているのか、成長のために求めている環境は何なのか、そのためにどのようなキャリアパスを描いているのかなどを毎年申告するものです。このプロセスを経ることで、普段は本人も気づいていないような将来ビジョンを

「質」については、「社員一人ひとりの経験、知識、スキル、コンピテンシー、さらには、性格などの人材情報」とともに、「職務情報」を把握し、それらをデータベース化することで、人と職務のマッチング(適材適所)をより進めるとともに、社員の特性を踏まえた研修やトレーニングの開発に取り組んでいきます。

また、「ビジネスアイデア募集プログラム」や「社内起業プログラム」により、リース・ファイナンスの枠を超えたビジネスモデルの創出を後押しする機会を設けるなど、社員自らが新たな分野に挑戦できる環境を整備しています。さらに、DX、グローバル、ダイバーシティなどの観点で、若手、中堅、マネジメントの階層別に、人材育成はどうあるべきかを検証し、研修体系を組み直しています。これらにより変革に向けたメンタリティや社員の課題発見力を高めることが、私たち人事部門の責務であると認識しています。

あらためて考える機会にしたいと思っています。入手した情報はデータ化し、人材配置にも活用しています。

DXにより業務の効率化を図ったうえで、今後は人の創造力を多様な職務に適応できるように転換していくことが必要です。社員一人ひとりが価値を発揮する質的転換を実現するためには、当社グループ全体のマインドを変革し、ビジョンを浸透させていくことが大きな課題です。そのためにも、人事部門が社員とのコミュニケーションを図っていきます。

従業員エンゲージメントを高めるための環境整備

2025中計では、従業員エンゲージメントを高めるための環境整備として、女性管理職比率や有給休暇取得率の向上、月平均残業時間の削減をその目標に掲げています。こうした目標の結果を数値化し、目標値を上げていくことで、全社への浸透を図っていきます。これらの取り組みには、ワークライフ

バランスや健康経営の観点から、メリハリをつけた働き方で成果を上げていこうというメッセージを込めています。サステナブル経営を推進するなかで、企業が追求すべき重要な取り組みであると考えています。

誰もが生き生きと働ける職場をめざして

社長の久井は、「社員が明るくハッピーでいる会社」「社会にリスペクトされる会社」「家族や友人に自信を持って誇れる会社」をめざすことを社内外に宣言しています。また、社内向けに発信している久井のブログも、経営トップと社員の距離を縮めるうえで大変に有意義なものと感じています。私も人事

担当役員として、各拠点との接点を増やし、コミュニケーションを密にしていきたいと考えています。親しみやすく、声の掛けやすい環境を構築することで、自分の意見や発想を誰に対しても安心して発言し、その議論ができる、誰もが生き生きと働くことのできる職場環境づくりに取り組んでいきます。

取締役会議長メッセージ



中期的な企業価値向上にむけて、 攻めと守りの両面で 執行サイドとの議論を深めていく

社長として取り組んだ経営統合からPMI完遂までの経験を踏まえ、非業務執行の取締役会議長として、取締役会とその助言機関、諮問機関である各委員会を円滑に運営し、「2025中計」、ひいては経営理念の実現にむけて、取締役会がその役割をしっかりと果たしていけるよう、務めていきます。

取締役会長
(取締役会議長)

柳井 隆博

当社は、2021年4月の経営統合後、最初の2年間でPMI期間と定め、その間の重点課題のひとつに旧両社の相互理解を深めることを掲げました。取締役会においても、この間は保守的かつ幅広く設定した取締役会付議基準に基づき、多くの議案を採り上げ、審議することにより、統合会社の全体像をさまざまな角度から確認してきました。そうしたなかで、取締役会のメンバー一人ひとりの当社に対する理解も進み、統合2年目の2022年度には、中期経営計画の策定過程において、討論を活発に行いました。このようにリスクマネジメントを中心とした守りの議論に加え、戦略策定に資する攻めの議論も徐々に深めてきました。

当社のガバナンスの制度設計をご説明すると、取締役会の助言機関および諮問機関として、ガバナンス委員会、指名委員会、報酬委員会を設置しています。これらは、法的には任意の委員会ということになりますが、取締役会の諮問機関である指名委員会と報酬委員会は独立社外取締役がその過半数を占めており、各委員会が決議した取締役会に対する答申を、取締役会が尊重して決議することと規定し、会社の重要な意思決定に独立社外取締役の意見がしっかりと反映される仕組みとしています。

2022年度は、指名委員会では社長交代に際する後継者選定について、また、報酬委員会では役員報酬体系のステークホルダー視点での見直しについてそれぞれ議論し、それぞれの決議結果どおりの結論を取締役会でも得るに至りました。また、取締役会の助言機関にあたるガバナンス委員会では、主に取締役会の実効性評価とそれを踏まえた改善施策を議論しています。一例をあげると、重要議案の審議に際す

る事前説明の充実など、取締役会の運営面に関する指摘もあり、その改善施策を講じることで、取締役会の実効性向上につなげています。これらの実効性評価を踏まえて、2023年度下期には取締役会付議基準を見直し、可能なものは執行サイドに極力委任することとし、取締役会ではガバナンス上、かつ戦略上、より重要なテーマの審議に時間を費やしていく方針です。

また、取締役会の役割をしっかりと果たしていくため、社外取締役は現場の視察にも積極的に取り組んでいます。国内外のビジネスの現場を実際にみて、海外現地法人の経営陣を含めたグループ役職員の声を直接に聞くことで、取締役会における議論も深まります。今後とも私自身も含めて現場視察の機会を増やしていきます。

2025中計では、外部環境の大きな変化を踏まえつつ、従来の延長線上にはない「未踏の未来」に向かっていくため、「変革」を大きなテーマとしています。そして、その「変革」を実現するために、失敗を恐れない企業風土の構築などを掲げています。

そうしたチャレンジには、もちろんリスクもともないます。従って、取締役会には、リスクを適正にチェックする守りの機能の強化が求められます。同時に、取締役一人ひとりがそれぞれの専門知識を生かして、執行サイドに適切な助言を行い、その戦略推進を後押ししていくという攻めの機能も一段と重要になってきます。取締役会が攻めと守りの両面から議論を重ね、さまざまなステークホルダーのご期待にお応えできるガバナンスを実践していけるよう、取締役会議長として、取締役会の円滑な運営に取り組んでいきます。

独立社外取締役座談会

取締役会のさらなる実効性向上とガバナンスの進化に向けて

独立社外取締役5名による座談会を実施、2023～2025年度中期経営計画(2025中計)の策定プロセスに対する評価からガバナンスの重点ポイント、当社への期待、リース業の枠を超えたビジネスモデルのあり方まで、幅広く意見交換を行いました。



中田 裕康
取締役
(独立社外取締役)

佐々木 百合
取締役
(独立社外取締役)

平岩 孝一郎
取締役(監査等委員)
(独立社外取締役)

金子 裕子
取締役(監査等委員)
(独立社外取締役)

斉藤 雅之
取締役(監査等委員)
(独立社外取締役)

経営統合プロセス(PMI)は成長への布石

Q： 統合後、この2年間で、当初に掲げたPMIも無事に完了とのことですが、これからの課題をどのようにお考えですか。

斉藤 旧三菱UFJリースと旧日立キャピタルの2社が統合した新体制のなかで、現状、表面上のルールづくりはほぼ完了しており、これからは「熟成」のプロセスに入ると考えています。国内のみならず、買収した海外の企業も含めて、まずお互いをよく知り、それぞれの企業文化を尊重しつつ、経営側が共通の価値観を明確に提示して、それを実行していくこと。それが最適なインテグレーションにつながり、結果として「ワンチーム」となるのではないのでしょうか。マネジメント層は当社の現在の立ち位置をよく理解されているため、今後はその方向に着実に進んでいくでしょう。われわれもアドバイスやサポート面でしっかりと貢献していきます。

平岩 一般論として、企業が統合を通じて本当に一体化するには、当時の新入社員が役員になるまでと同じで、30年程度の時間がかかるといわれています。確かにそうかもしれませんが、一方で、そんなに時間はかけられないという思いもあります。2025中計はしっかりとした理念に基づいて策定されており、その考え方には、すべての従業員が賛同しているはず。だからこそ、この2025中計には大きな意味があり、かつ斬新さもあると思います。当社の理念の実現に向けて、それぞれが育んできた企業文化や伝統などを新しい経営体制に埋め込んでいくこと、それが重要です。

斉藤 2年間にわたるPMIで、大きな成長への布石を打ったことで、当社には大いなるポテンシャルがあると考えています。「ホップ」にあたるこの3年間で、2025中計で掲げた「種まき」と「足場固め」にしっかりと取り組むことで、スムーズに「ステップ」「ジャンプ」につながっていくと思います。

忌憚なく議論し、理念を強く押し出した2025中計

Q：2025中計の内容や策定プロセスをどのように評価していますか。

齊藤 2025中計の議論にあたっては、まずは「10年後のありたい姿」を描き、そこからバックキャストイングして、現在、行うべきことを見出していく。このようなコンセプトを当時の柳井社長からうかがいました。これは、時流に沿った適切な経営戦略だと思います。なかでも、私が着目しているのは、旧両社の統合によるシナジー効果です。双方の強みを生かしつつ、特に海外でのオペレーションでシナジーを発揮していくこと、それが最大のポイントになると考えます。

金子 取締役会でも何度も議論してきましたが、事前に社内で丁寧な検討がなされていると感じました。2社が統合したことによる一体感の醸成と、足元を固めていくこと、この両面からさまざまな検討を行ってきました。

平岩 中期経営計画という、数値目標を掲げて、その達成をめざすイメージが一般的です。確かに当社でも純利益などいくつかの目標は掲げています。しかし、私が2025中計で注目しているのは、抽象的ではあるものの、理念を強く前面に押し出している点です。「10年後のありたい姿」である「未踏の未来へ、ともに挑むイノベーター」は、体質強化に力点がおかれていると感じます。どれほど時代が変わろうとも、体質が強化されていけば環境変化にも耐えられますし、常に前を向いて歩んでいくことができます。

もう一つ大変に印象的だったことは、執行側から「失敗を恐れない企業風土をどうしてもつくりたい」という話があったこと。“言うは易く行うは難し”ですが、統合から日が浅く、手探り状態のなかで、失敗を恐れないという目標を掲げること、これは大変にすばらしいことです。われわれはそうした企業風土づく

常に第三者の視点でモニタリング

Q：2025中計の進捗にあたってのモニタリングでは、どのような点を重視されているのでしょうか。

佐々木 会社の内部だけでできあがってしまい、外からみえなくなるようなことがないよう、チェックするのが基本です。特に、ガバナンスについては第三者としての視点が非常に重要です。何かおかしいところはないか、自分としての気づきを指摘することを常に心掛けています。



りの手助けをしなくてはならないと、あらためて強く感じました。佐々木 2025中計の策定においては、社外取締役の皆さんも、忌憚なく「この表現ではわからない」「もっとはっきりと説明してほしい」などと発言されました。もちろん私もそうした意見を申し上げたのですが、やり取りを通じて理解が非常に深まりました。

執行側はしっかりとした議論に耐え得る内容に仕上げ、社外取締役も客観的な視点から意見を投げかけたことで、策定は大変により形で進んだと思います。

中田 策定プロセスが段階的に進められたことに大きな意義を感じています。2021年4月の統合直後に「経営の基本方針」を制定し、その翌年には「10年後のありたい姿」を打ち出し、そして本年、2025中計を発表しました。その間に取締役会では8回にわたって議論を重ねてきました。社内の議論を集約したうえで取締役会に提出し、社外取締役も含めて意見をぶつけ合う。それを受けて、あらためて社内で検討するというサイクルが何回も繰り返されたわけです。そのプロセスを通じて、社内取締役と社外取締役の一人ひとりが、当社をどのような会社にしていきたいのか、そのなかで自分はどのような貢献ができるのか、より深く考えるようになりました。

平岩 現場をみて、現場に沿って考えていくことです。数字上ではわからないこともありますので、海外も含めてすべての現場を訪問してみたいですし、監査法人やさまざまなパートナーの意見もうかがいたいですね。現場ないしは事実に近い部分を踏まえて考えることがモニタリングという意味では最も大事だと思っています。

金子 30年近くにわたり会計監査に携わり、企業の内部統制やガバナンスをみてきた私の経験から申し上げると、特に

難しいのは海外部門の内部統制とガバナンスです。ビジネスのカルチャーが異なるなど、いずれの企業も海外の内部統制

には苦勞されている印象があります。また、2025中計を実現していくうえでは社員のエンゲージメントの変化も大切です。

意見を出しやすく、バランスのとれた取締役会、諮問委員会

Q：取締役会や諮問委員会の構成および運営について、どのようにお考えですか。

中田 メンバーは多様性に富み、さまざまな専門性とスキルを持っています。男性、女性、あるいは、外国人といった形式的な基準が先にあるのではなく、それぞれの特性やスキルを重視して選定した結果、この構成になったということでしょう。現状の取締役会、諮問委員会に外国人はおりませんが、将来を見据えて、外国人に求められるスキルを明確化しておくことも重要です。

また、当社は監査等委員会設置会社であり、監査等委員である取締役とそうではない取締役がいます。いわば会社を中心に二つの同心円があるイメージです。監査等委員は会社により近い内側の円に属し、ときには、積極的に現場に入って監査を行います。私のような監査等委員でない取締役は外側の円に属し、第三者の視点でその気づきを指摘する役割を担っています。一定の距離をおきながら、一つの物事を同時にみる2種類の取締役がいることは、当社にとって大きな意味を持つと思います。

佐々木 議論を深めるために、事前にもう少し説明がほしいという要望を会社に出したところ、重要案件に関しては必ず事前説明を行っていただけるようになりました。そこで質問しつつ、ディスカッションを行い、そのうえで取締役

Q：現場の視察ではどのようなことを感じていますか。

金子 最近ではコロナ禍が沈静化し、現場をみせていただける機会も増えてきました。私自身、当社の事業に対する理解も深まってきたと感じています。今後とも現場の視察をもって、委員会における議論に生かしていきたいと考えています。齊藤 監査等委員会では、国内の事業所を視察させていただき、2023年初めには買収した米国の海上コンテナリース会社のトップと直接にディスカッションを行いました。現地の経営者の考え方や資質のほか、ガバナンス、会社に対するロイヤルティのレベルなども理解でき、有意義な経験でした。

ローカルのマネジメントがギブ・アンド・テイクというドライな感覚なのか、あるいは、当社への帰属意識を持ってグループの一員として経営に臨むのか、この違いはおのずと結果に表れるものです。私がお会いしたすべての経営者か



会に臨んでいます。当初は取締役の人数が多く、限られた時間内で意見を言い尽くせるのか心配していたのですが、改善が進み、現状ではよい運営になったと考えています。

平岩 当社の取締役会はバランスが取れており、何でも言える雰囲気です。しかし、取締役一人ひとりの意見や考え方はかなり違います。私はこれこそが取締役会の正しい姿であると感じています。それぞれにベースが異なるからこそ意味がある。バランスが取れているうえ、意見も言いやすい。これは、各人が切磋琢磨しているからこそだと思います。



らは、当社のことを理解し、一緒にやっていこうというマインドを感じました。さらに、日本人の駐在員とも一体感を持って経営にあたっていることも実感した次第です。

執行側がこのような機会を監査等委員会に提供してくれることはすばらしいことと思います。私もこれに応え、会社に貢献しようという意識をあらためて強く持ちました。

攻めと守りのガバナンスを

Q：社外取締役に期待される機能として、昨今では“攻めと守りのガバナンス”という言葉が聞かれます。そうした観点ではどのようなことに留意されていますか。

平岩 私は監査等委員ですから、基本的に守りのガバナンスが領分だと思っています。現場の視察では、本社の指導やサポートに関する情報も大切です。会社として掲げている目標が現場に浸透し、推進されているか。必要な連絡や報告は本社にきちんと上がっているか。それらをチェックすることも監査等委員の重要な役割です。

恐らく、日本企業にとって攻めのガバナンスはまだ弱い部分があるのではないのでしょうか。だからこそ、当社の執行側から「失敗を恐れない企業風土をつくる」という話が出たことは大きな驚きでした。しかし、私としてはこれに全面的に賛成であり、全力で応援していきたいと思っています。皆が力を合わせて当社の理念を守っていく。それが当社における攻めのガバナンスにつながると考えています。

中田 取締役会の前に、会社から提供を受けた資料を時間をかけて読み込みます。そうすると、よくわからない、曖昧な箇所にぶつかります。もしかすると、これは会社の方も気がついていない何かがあるのではないかと考え、指摘することも私の仕事だと思っています。攻めか守りか、どちらに入るのか、よくわからないのですが。

佐々木 会社のなかで口に出にくいことや、社長には言いにくいことなど、そういうものが生まれてしまう場面が時としてあると思います。なるべくそういうことに気づいて、必要であれば指摘することが攻めのガバナンスになるかと思っています。

金子 攻めのガバナンスには二つのポイントがあると思います。一つは、経営者が攻めようとしたときのプロセスをきちんと確認すること。何か抜け落ちている点がないかをチェックし、結果的に攻めの経営を健全に後押しすることが大きな役割です。もう一つは、リスクマネジメントのあり方をしっかりとみることです。リスクを取った後にその管理体制が機能していれば、次の攻めに打って出る態勢が整います。当社は銀行系の要素が強く、非常に精緻なリスクマネジメントを行っていますので、われわれとしても後押ししやすい環境にあります。

斉藤 企業価値を棄損するような事態に対して、「守り」を固めることは当然の任務ですが、一方で、企業価値をどのように上げていくかという「攻め」のミッションにどれだけ貢献できるかが、使命だと思っています。

Q：ステークホルダー、株主の代表として、社外取締役の役割をどのようにお考えですか。

中田 繰り返しとなりますが、第三者からみて違和感を覚える点や、他の組織であつたらこれが普通という部分を株主の方々に代わって指摘することだと思います。

平岩 特に、社外取締役は少数株主のために尽くすことは当然ですが、従業員やパートナー企業など、ステークホルダー全般に対してプラスになることを忘れてはいけなと思っています。

斉藤 企業のサステナビリティをいかに最大化できるかを考えていくことが、最終的には、少数株主に対しても従業員に対しても合理的な議論になってくると思います。

失敗を恐れず、新しい価値を生み出すリース業に

Q：最後に、当社の将来への期待をお聞かせください。

斉藤 2025中計を策定し、「10年後のありたい姿」に向けた全体図を描いたところですが、頭が先行して体が追いついていない面もあると思います。そういった部分をしっかりとマネジメントしていく経営システムをスピーディーに作り上げていくことがポイントだと思います。

佐々木 一般的に、リース業はわかりにくさがあるものの、さまざまなことができるポテンシャルを秘めており、将来的には社会のニーズを取り込みながら多様な価値を創造していけると考えています。2社のシナジーを出すことはやはり簡単ではないと思いますが、失敗を恐れずに、新しい価値を次々と生み出していくことを期待します。

中田 2021年4月の統合に際して打ち出した「わたしたちは、アセットの潜在力を最大限に引き出し社会価値を創出することで、持続可能で豊かな未来に貢献します」という経営理念を私は高く評価しています。そこには、さまざまな可能性が内包されているからです。アセットという言葉一つを取っても、モノをイメージすることもできるし、事業やノウハウといった大きな概念をイメージすることもできます。佐々木さんのおっしゃる「リース業」という言葉にも、クラシックな意味だけではなく、もっと広い概念があてはまるように思います。例えば、リース業を広げていくと同時に、リース業を超えていくということも、当社の将来的な可能性の一つ



ではないでしょうか。

統合前の旧両社は、文化や伝統の面では異なるものの、未来に向かって皆で協力しながら変わっていく決意のようなものが経営理念に込められており、とても魅力を感じています。

平岩 現状は、完全な統合が成立し、2025中計もスタートしたばかりのタイミングです。ここにたどり着く過程ではさまざまな異論もありましたが、コンセンサスを得て、新しい企業として皆が同じ方向に走り出そうとしています。つまり、意識が揃っているわけで、それが未来への力になるのだと思います。閉塞感の強い日本を変えていくような新しいビジネスモデルを実現してほしい。さらには、若い人たちが自由に働ける場も提供してほしい。この会社には、たとえ失敗してもチャレンジを続けるだけの度胸と基盤があります。日々、あまり小さく考え過ぎずに、大きな未来に向けて邁進していくことを期待します。

金子 有形無形のアセットの安定的な基盤が生まれ、ポートフォリオが多様化したことが統合の非常に大きなメリットだと思います。これらのアセットをどのように生かして、新しい価値を創出していくのか、大いに期待しています。当社には、会社全体としてはつつとした若さを感じます。若い人たちのチャレンジを後押しし、さまざまな経験をしてもらおうという文化もあります。ぜひグローバルに活躍できる人材を育ててほしいと考えています。



役員一覧（2023年6月27日現在）

取締役



柳井 隆博
取締役会長
生年月日:1958年5月4日
所有する当社株式の数:21,600株

1982年 4月 株式会社三菱銀行(現 株式会社三菱UFJ銀行)入行
2012年 5月 株式会社三菱東京UFJ銀行 常務執行役員
CIB(コーポレート・インベストメント・バンキング)担当ならびに市場営業部の副担当
株式会社三菱UFJフィナンシャル・グループ 常務執行役員
受託財産連結事業本部副本部長 兼 法人連結事業本部副本部長ならびにCIB企画部担当
2015年 6月 株式会社三菱東京UFJ銀行 常務取締役リテール部門長
株式会社三菱UFJフィナンシャル・グループ 執行役常務リテール連結事業本部長
2016年 5月 株式会社三菱東京UFJ銀行 専務執行役員トランザクションバンキング本部長
2017年 6月 三菱UFJリース株式会社(現 当社) 取締役社長
同 執行役員兼務
2021年 4月 当社 代表取締役 社長執行役員
2023年 4月 同 取締役会長(現職)



西浦 完司
代表取締役 副社長執行役員
業務全般
生年月日:1958年2月11日
所有する当社株式の数:4,000株

1980年 4月 三菱商事株式会社入社
1986年 6月 同 サウジアラビア王国(アルコバル)駐在(1989年9月まで)
1993年 7月 同 英国三菱商事会社(ロンドン)駐在(1999年8月まで)
2003年 1月 株式会社メタルワン出向
2009年 4月 三菱商事株式会社 金属グループCEOオフィス室長
2010年 4月 同 執行役員金属グループCEOオフィス室長
2011年 4月 同 執行役員非鉄金属本部長
2013年 4月 同 執行役員金属資源第一本部長 兼 MDP事業部長
2015年 4月 同 常務執行役員金属グループCOO
2016年 4月 同 常務執行役員金属グループCEO
2018年 4月 同 常務執行役員コーポレート担当役員(業務、調査、経済協力、ロジスティクス総括)
兼 アジア・大洋州統括
2018年 6月 同 代表取締役 兼 常務執行役員コーポレート担当役員
(業務、調査、経済協力、ロジスティクス総括) 兼 アジア・大洋州統括
2019年 4月 同 代表取締役 兼 常務執行役員コーポレート担当役員(地域戦略)
2020年 4月 同 取締役
2020年 6月 同 顧問
2021年 4月 当社 代表取締役 副社長執行役員(現職)
2023年 6月 住友金属鉱山株式会社 取締役(現職)



佐藤 晴彦
取締役 常務執行役員
経営企画本部長
財務・経理本部長
生年月日:1965年6月19日
所有する当社株式の数:0株

1989年 4月 三菱商事株式会社入社
2002年11月 独国三菱商事会社
2007年 1月 三菱商事株式会社 モスコー事務所
2009年 4月 同 トレジャラーオフィス
2014年 3月 北米三菱商事会社 CFO、コーポレート部門SVP
2019年 4月 三菱商事株式会社 電力ソリューション管理部部長
2021年 4月 当社 取締役 常務執行役員(現職)



佐々木 百合
取締役(独立社外取締役)
生年月日:1967年5月26日
所有する当社株式の数:1,100株

1995年 4月 一橋大学 助手(商学部)
1998年 4月 高千穂商科大学(現 高千穂大学)商学部 助教授
2001年 4月 明治学院大学経済学部 助教授
2006年 4月 ワシントン大学 客員研究員
2007年 4月 明治学院大学経済学部 教授(現職)
2014年 6月 一般社団法人金銀協TIBOR運営機関 理事
2015年 1月 金融庁金融審議会 委員(現職)
2015年11月 ワシントン大学 客員研究員
2018年 6月 日立キャピタル株式会社(現 当社) 取締役
2020年 4月 明治学院大学 経済学部長
2021年 4月 当社 取締役(現職)
2022年 7月 明治安田生命保険相互会社 取締役(現職)



久井 大樹
代表取締役 社長執行役員
生年月日:1962年4月27日
所有する当社株式の数:3,700株

1985年 4月 株式会社三菱銀行(現 株式会社三菱UFJ銀行)入行
2012年 7月 株式会社三菱東京UFJ銀行 欧州本部欧州営業部長 兼 BTMU(ヨーロッパ)出向
2014年 6月 同 執行役員欧州本部欧州営業部長 兼 BTMU(ヨーロッパ)出向
2014年 9月 同 執行役員インド総支配人 兼 アジア・オセアニア本部
アジア・オセアニア営業部部長(特命担当)
2016年 5月 同 常務執行役員 企業審査部・融資部・投資銀行審査部の担当
2018年 4月 株式会社三菱UFJ銀行 常務執行役員営業第一本部長
2019年 4月 同 専務執行役員営業第一本部長
2021年 6月 当社 副社長執行役員
2022年 6月 同 取締役 副社長執行役員
2023年 4月 同 代表取締役 社長執行役員(現職)



安栄 香純
取締役 副社長執行役員
カスタマーソリューションユニット
生年月日:1960年9月18日
所有する当社株式の数:51,300株

1985年 4月 日立リース株式会社(現 当社)入社
2003年 4月 日立キャピタル株式会社 関西営業本部関西法人営業支店営業第二部長
2005年 4月 同 関西営業本部関西法人営業支店長
2010年 4月 同 神奈川営業本部長
2011年 4月 同 法人事業本部東京第三営業本部長
2011年10月 同 法人事業本部副本部長
2014年 4月 同 理事法人事業本部長 兼 アカウント営業推進本部副本部長
2015年 4月 同 理事営業統括本部法人事業本部長
2016年 4月 同 執行役営業統括本部法人事業本部長 兼 サービス事業本部長
2017年 4月 同 執行役営業統括本部日本地域担当 兼 アカウント事業本部長
2018年 4月 同 執行役常務営業統括本部副本部長 兼
日本地域担当 兼 環境・エネルギー事業本部長
2019年 4月 同 執行役常務営業統括本部副本部長 兼 日本地域担当
2020年 4月 同 執行役専務CMO^{※1}、事業強化本部長(欧州地域、米州地域管掌)
2021年 4月 当社 取締役 専務執行役員
2021年 5月 同 取締役 副社長執行役員(現職)



中田 裕康
取締役(独立社外取締役)
生年月日:1951年8月29日
所有する当社株式の数:1,300株

1977年 4月 最高裁判所司法研修所司法修習修了 弁護士登録(第二東京弁護士会)(1990年3月まで)
1990年 4月 千葉大学法経学部 助教授
1993年 6月 同 教授
1995年 4月 一橋大学法学部 教授
1999年 4月 同 大学院法学研究科 教授
2003年 4月 同 大学評議員
2008年 4月 東京大学大学院法学政治学研究科・法学部 教授
2015年 4月 一橋大学 名誉教授
2017年 4月 早稲田大学大学院法学研究科 教授
2017年 6月 東京大学 名誉教授
2018年 6月 三菱UFJリース株式会社(現 当社) 監査役
2021年 4月 当社 取締役(現職)



久我 卓也
取締役(社外取締役)
生年月日:1963年12月5日
所有する当社株式の数:300株

1986年 4月 三菱商事株式会社入社
1997年12月 MC Realty, Inc. 出向(Vice President)(ガラス、1999年6月からロスアンゼルス)(2003年2月まで)
2008年 4月 ダイヤモンド・リアルティ・マネジメント株式会社出向
2008年 5月 同 代表取締役社長
2009年 7月 三菱商事・ユービーエス・リアルティ株式会社出向
2009年10月 同 代表取締役社長
2013年 7月 三菱商事株式会社 開発建設本部付(戦略企画室長)
2015年 4月 同 開発建設本部都市化事業部長
2016年 4月 同 開発建設本部長 兼 北米不動産開発部長
2016年10月 同 不動産事業本部長 兼 北米不動産開発部長
2017年 1月 同 不動産事業本部長
2017年 4月 同 執行役員不動産事業本部長
2019年 4月 同 執行役員都市インフラ本部長
2019年11月 同 執行役員複合都市開発グループCEOオフィス室長
2022年 4月 同 常務執行役員複合都市開発グループCEO(現職)
2022年 6月 当社 取締役(現職)



濱本 晃
取締役(監査等委員)
生年月日:1960年5月19日
所有する当社株式の数:3,400株

1983年 4月 株式会社東海銀行(現 株式会社三菱UFJ銀行)入行
2010年 6月 株式会社三菱UFJフィナンシャル・グループ 執行役員監査部長
2011年 5月 株式会社三菱UFJフィナンシャル・グループ
執行役員コンプライアンス統括部部付部長 兼 リスク統括部部付部長
株式会社三菱東京UFJ銀行 執行役員
コンプライアンス統括部長 兼 情報セキュリティ管理室長 兼
システム部システム企画室室長(特命担当)
2013年 5月 株式会社三菱東京UFJ銀行 常務執行役員営業第二本部長
2015年 6月 株式会社三菱UFJフィナンシャル・グループ
執行役常務グループCCO 兼 グループCLO
株式会社三菱東京UFJ銀行 常務取締役CCO 兼 CLO
株式会社三菱UFJフィナンシャル・グループ 執行役専務グループCCO 兼 グループCLO
株式会社三菱東京UFJ銀行 取締役専務執行役員CCO 兼 CLO
2019年 6月 株式会社三菱UFJ銀行 取締役常勤監査等委員
2021年 6月 当社 専務執行役員
2022年 6月 同 取締役(監査等委員)(現職)



金子 裕子
取締役(監査等委員)
(独立社外取締役)
生年月日:1958年3月28日
所有する当社株式の数:1,300株

1980年 4月 札幌テレビ放送株式会社入社
1989年10月 太田昭と監査法人(現 EY新日本有限責任監査法人)入所
1993年 2月 公認会計士登録
2007年 5月 新日本有限責任監査法人(現 EY新日本有限責任監査法人)パートナー
2010年 7月 同 シニアパートナー
2018年 4月 早稲田大学大学院会計研究科 教授
2018年 6月 株式会社商工組合中央金庫 監査役
2019年 6月 神奈川中央交通株式会社 取締役
2020年 6月 三菱UFJリース株式会社(現 当社) 監査役
2021年 2月 金融庁企業会計審議会 委員(現職)
2021年 4月 当社 取締役(監査等委員)(現職)
2022年 3月 横浜ゴム株式会社 取締役(現職)
2022年 6月 神奈川中央交通株式会社 取締役(監査等委員)(現職)

執行役員(*取締役との兼務)

■社長執行役員

久井 大樹*

■副社長執行役員

西浦 完司* 業務全般
安栄 香純* カスタマーソリューションユニット

■専務執行役員

竹田 真史 海外地域ユニット ASEAN地域本部長
兼 Mitsubishi HC Capital Asia Pacific Pte. Ltd. Director

■常務執行役員

大橋 芳和 海外地域ユニット 欧州地域本部長
村本 修 航空事業本部長
兼 JSA International Holdings, L.P. Chairman
竹内 和彦 企画部長兼嘱
田中 紳司 IT・事務本部長
中井 健夫 カスタマーソリューションユニット 東日本エリア営業本部長
兼 産業営業本部 副本部長
浜崎 一紀 監査部担当
廣田 泰行 海外地域ユニット 海外統括本部長 兼 中国地域本部長
兼 Mitsubishi HC Capital Management (China) Limited Director Chairman
兼 Mitsubishi HC Capital (Hong Kong) Limited Director Chairman
丸山 由紀夫 カスタマーソリューションユニット 西日本エリア営業本部長
荻内 淳司 カスタマーソリューションユニット セクター営業本部長
佐藤 晴彦* 経営企画本部長
兼 財務・経理本部長
成瀬 望 カスタマーソリューションユニット 日立営業本部長



平岩 孝一郎
取締役(監査等委員)
(独立社外取締役)
生年月日:1950年1月2日
所有する当社株式の数:10,200株

1974年 4月 日本銀行入行
1997年 5月 同 岡山支店長
2002年 1月 同 京都支店長
2004年 4月 株式会社NTTデータ 金融ビジネス事業本部ビジネス企画部長
2005年 6月 同 金融ビジネス事業本部金融戦略ビジネス推進室長
2008年 7月 同 金融ビジネス推進部金融ビジネス企画室長
2009年 3月 株式会社京都ホテル 代表取締役社長
2015年 3月 アライドテレシスホールディングス株式会社 取締役
2015年 3月 株式会社アプアコンサルティング 代表取締役
2015年 6月 日立キャピタル株式会社(現 当社) 取締役
2017年12月 株式会社ドリームエステート東京 代表取締役(現職)
2019年 6月 日立キャピタル株式会社 取締役会議長
2021年 4月 当社 取締役(監査等委員)(現職)



斉藤 雅之
取締役(監査等委員)
(独立社外取締役)
生年月日:1954年11月8日
所有する当社株式の数:1,300株

1977年 4月 大日本インキ化学工業株式会社(現 DIC株式会社)入社
2008年 4月 DIC株式会社 執行役員財務経理部門担当
2010年 6月 同 取締役執行役員財務経理部門担当
2011年 4月 同 取締役常務執行役員財務経理部門担当
2012年 4月 同 代表取締役専務執行役員社長補佐財務経理部門担当
2013年 4月 同 代表取締役専務執行役員社長補佐財務経理部門担当
Sun Chemical Group Coöperatief U.A.
Chairman of the Supervisory Board
2016年 1月 DIC株式会社 代表取締役副社長執行役員社長補佐最高財務責任者
Sun Chemical Group Coöperatief U.A.
Chairman of the Supervisory Board
2020年 1月 DIC株式会社 代表取締役副社長執行役員社長補佐
Sun Chemical Group Coöperatief U.A.
Chairman of the Supervisory Board
2021年 1月 DIC株式会社 取締役会長(現職)
Sun Chemical Group Coöperatief U.A.
Chairman of the Supervisory Board(現職)
2022年 6月 当社 取締役(監査等委員)(現職)

池邊 宏之 審査本部長 兼 リスクマネジメント本部長
CCMO^{※2}
CCO^{※3}
CISO^{※4}
石巻 尚 モビリティ事業本部長
兼 ロジスティクス事業本部長
兼 CAI International, Inc. Chairman
兼 PNW Railcars, Inc. Chairman
北原 克哉 カスタマーソリューションユニット 営業統括本部長
澤田 真 カスタマーソリューションユニット
ベンダーソリューション営業本部長
兼 三菱HCビジネスリース株式会社 代表取締役
鈴木 裕之 カスタマーソリューションユニット 中部エリア営業本部長
谷村 昌彦 海外地域ユニット 米州地域本部長
兼 Mitsubishi HC Capital America, Inc. Chairman
岡本 勝治 不動産事業本部長
佐藤 泰弘 カスタマーソリューションユニット 産業営業本部長
成瀬 拓司 環境エネルギー事業本部長
福山 徹 監査等委員会室長
山口 貴司 人事・総務本部長
兼 リスクマネジメント本部 副本部長

※1 CMO: Chief Marketing Officer(最高マーケティング責任者)
※2 CCMO: Chief Crisis Management Officer(最高危機管理責任者)
※3 CCO:Chief Compliance Officer(チーフ・コンプライアンス・オフィサー)
※4 CISO:Chief Information Security Officer(最高情報セキュリティ責任者)

コーポレート・ガバナンス

コーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方

当社は、会社の持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を図ることに主眼を置きつつ、透明かつ健全な経営を行うことが社会的責任の一つと認識しており、株主、お客さま、地域社会、従業員など当社を取り巻くすべてのステークホルダーの方々の権利・利益を尊重し、その信頼にお応えしながら、豊かな社会の実現に貢献するよう努めています。

かかる社会的責任を果たすため、当社は、取締役会の活性化、監査等委員会および内部監査制度の充実、適時適切な情報開示、ならびに投資家向け広報活動(IR活動)の活発化等により、コーポレート・ガバナンスの充実に向けた取り組みを継続的に進めています。

基本方針

すべてのステークホルダーとの適切な協業

当社は、すべての活動の指針となる「経営理念」と、全従業員の判断および行動の基準となる「三菱HCキャピタルグループ倫理綱領・行動規範」のもと、株主、お客さま、地域社会、従業員をはじめとする様々なステークホルダーの方々との適切な協働に努めます。

また、当社のステークホルダーの多様性を尊重し、権利・立場や健全な事業活動倫理を尊重する企業文化・風土の醸成に努めます。

適切な情報開示と透明性の確保

当社は、ステークホルダーの皆さまからの信頼と適切な評価を得るために、積極的かつ継続的な情報の開示に努めます。また、当社の経営方針、事業戦略、事業活動、財務状況等に関する情報を正確、迅速かつ公平に開示するための社内体制の整備を行い、適正に運用します。

また、法令等で開示が定められている項目はもとより、ステークホルダーの皆さまにとって有用と思われる非財務情報も、自主的・積極的に開示します。

コーポレート・ガバナンス体制とその特徴

経営の公正性、透明性を高めて、取締役会の監督機能を強化し、コーポレート・ガバナンスの充実を図るため、監査等委員会設置会社の機関設計を採用しています。取締役会では、非業務執行の会長が議長を務めています。また、コーポレート・ガバナンスの一層の充実を図るため、社長の指名や取締役の報酬等に関する諮問機関として、構成員の過半数を独立社外取締役とする指名委員会および報酬委員会を設置しているほか、取締役会の実効性向上などに関する取締役会の助言機関として、社外取締役と代表取締役等で構成されるガバナンス委員会を設置しています。

株主の権利・平等性の確保

当社は、株主の権利が確保され、その権利が有効に行使されるよう、環境の整備を含め適切に対応し、少数株主、外国人株主を含むすべての株主の平等な取扱いに配慮します。

株主との対話

当社は、決算説明会や国内外のIRイベント等を通じて、株主との建設的かつ積極的な対話を行い、当社の経営戦略等に対する理解を得るとともに、株主の立場に関する理解を踏まえた適切な対応に努めます。

取締役会の責務

当社の取締役会は、社外取締役を含むメンバー全員が、その経験や知見を生かして自由闊達な議論により取締役会を活性化させるとともに、適切なリスクテイクを支える環境のもと、会社の持続的な成長と中長期的な企業価値の向上と収益力・資本効率等の改善のために、その役割・責務を適切に果たします。

取締役会および監査等委員会

取締役会において、当社グループの基本的な方針を定め、その機関決定に基づいて、経営・執行を行う体制をとっています。取締役会に参画する社外取締役は個々に適切な資質を備えており、取締役会全体として多様かつ十分な経験を有する構成となっています。

また、監査等委員会は、常勤監査等委員1名、非常勤監査等委員(社外)3名で構成されています。当社の各監査等委員は金融事業に対する高い識見を有しており、会計監査についても実効性を十分に確保できる体制を整備しています。

ガバナンス委員会・指名委員会・報酬委員会

ガバナンス委員会では、取締役会の実効性向上、その他の取締役会に関する事項について幅広く意見交換を行い、当社の経営の健全性と透明性・公正性の向上に取り組んでいます。

指名委員会では、取締役の指名、社長執行役員の後継者計画、取締役として備えるべき知識・経験・スキル等について審議しています。

報酬委員会では、外部専門機関を起用して、当社の役員報酬制度と市場水準との比較を定期的にモニタリングしたう

えて、役員の報酬体系・水準等に関する各種方針について審議しています。

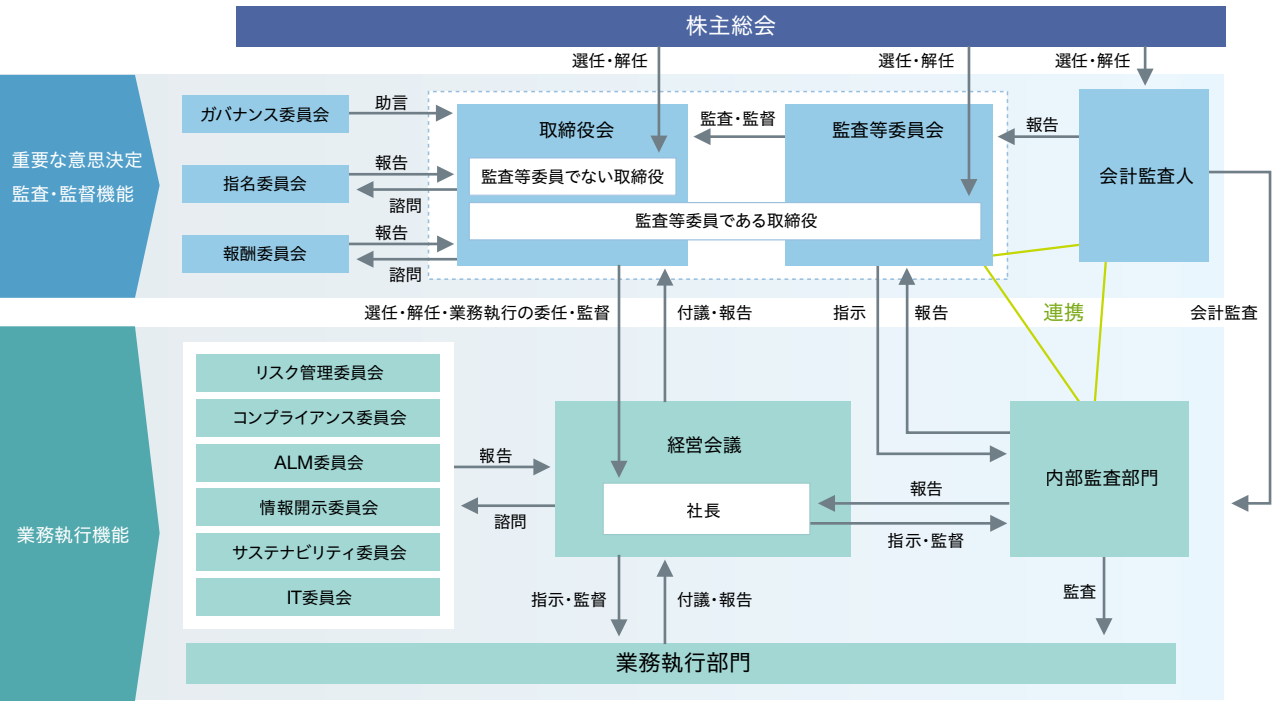
指名委員会と報酬委員会の構成員および委員長は取締役会で選定しており、委員会における審議事項は、出席委員の過半数で決議します。なお、取締役会は委員会の決議内容を尊重して決議することを社内規程に定めています。

業務執行に関して

当社は、監査等委員会設置会社として、取締役会の監督機能の強化をめざし、業務執行の決定の多くを経営上の重要事項の審議・決定機関である経営会議等に委任し、意思決定の迅速化を図っています。また、業務執行に係る責任を明確にし、取締役会機能の一層の充実・活性化を図るため、執行役員制度を導入しています。

経営上の重要事項の審議・決定機関である経営会議は、社長のほか、副社長および執行役員のなかから社長が別途定める者で構成され、当社グループの経営管理を含む重要事項の審議・決定のほか、取締役会の意思決定に資するため、取締役会付議事項を事前に検討しています。

コーポレート・ガバナンス体制 (2023年10月1日現在)



取締役会の構成

取締役会の全体としての知識・経験・能力のバランス、多様性および規模に関する考え方

当社は、事業内容に鑑み、「経営全般」「金融」「財務・会計」「法律・コンプライアンス・リスク管理」「国際ビジネス」等を当社の取締役会が備えるべきスキルと考えています。

また、当社は、取締役の多様性は取締役会の機能強化のために重要であり、ジェンダーや国籍・人種はその考慮要素であると認識しています。他方で、その資質や能力が要求に満たないにもかかわらず、形式的・外面的な多様性を満たすために特定の属性の取締役を置くことは、取締役会の機能強化に向けた取り組みとしては必ずしも望ましいものではないものと考えています。ついては、都度の経営環境に照らして必要なスキル・能力の発揮が期待できるか否かを第一義とし、望ましい人材をジェンダー・国籍・人種・年齢・キャリア等の縛りなく選任することが当社における多様性のあるべき捉え方であると考えています。このような考え方に基づき、引き続き適切な取締役会の構成につき継続して検討していきます。

現在、当社の取締役会は、多様な職種・業界出身の取締役に構成され、適切なスキルのバランスおよび多様性を確保するために相応しい規模の員数を確保していると考えています。

また、女性の取締役を2名選任している一方で、外国籍の取締役は選任していませんが、豊富な国際業務経験を有する取締役を複数選任し、グローバルな事業展開に際して有益な発言を受けており、取締役会は十分な監督機能を果たせていると認識しています。

取締役のトレーニング方針

当社では、新任の社外取締役に對して、就任時に企業理念、経営状況、コーポレート・ガバナンスに関する事項等の説明を行っています。加えて、取締役就任後は、外部機関が開催する最新のコーポレート・ガバナンスに関する動向、DX、サステナビリティ等に関するセミナーの紹介等、トレーニング機会に関する情報を提供しています。

また、取締役会への助言機関であるガバナンス委員会や社外取締役のみが参加する意見交換会を通じて、社外取締役がさまざまな情報を交換・共有し、連携を図っています。

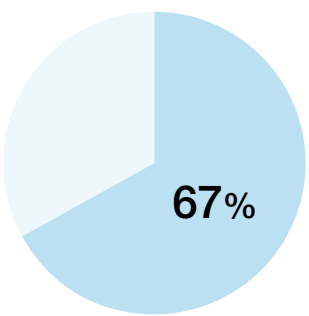
なお、取締役のトレーニングに関する費用は、当社が全額を負担します。

取締役会の構成と各取締役の選任理由、専門性

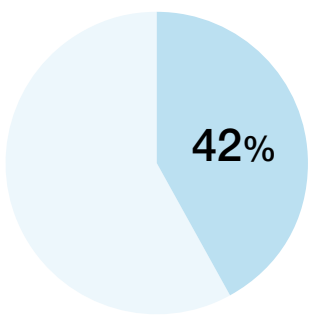
氏名	役職名	選任理由および期待する役割	専門性(注)				
			経営	金融	財務	法律	国際
柳井 隆博	取締役会長	日本を代表する金融機関での豊富な経営経験をもとに2017年に当社の取締役社長に就任し、業務執行の最高責任者としてグローバルに展開する当社経営を主導した豊富な経営経験を有しています。当該経験に基づく深い知見を生かし、2023年4月からは非執行の取締役会長として経営の監督を担っており、当社経営のさらなる健全性向上と中長期的な企業価値の向上をめざしていくことに最適な候補者であると判断し、取締役に選任しています。	●	●			
久井 大樹	代表取締役社長執行役員	日本を代表する金融機関での豊富な経営経験をもとに2021年から当社の副社長執行役員として当社の事業全般を牽引、2023年4月からは代表取締役社長執行役員に就任し、業務執行の最高責任者を務めています。グローバルに展開する当社の事業経営を担うことができる十分な経験と知見を有しており、代表取締役社長執行役員として経営の指揮を執り、当社の持続的な成長と中長期的な企業価値の向上をめざしていくことに最適な候補者であると判断し、取締役に選任しています。	●	●			●
西浦 完司	代表取締役副社長執行役員	日本を代表する総合商社での豊富な経営経験をもとに2021年に当社の代表取締役副社長執行役員に就任し、業務全般を統括して社長を補佐しています。グローバルに展開する当社の事業経営を担うことができる十分な経験と知見を有しており、業務執行取締役として当社の持続的な成長と中長期的な企業価値向上への貢献を期待し、取締役に選任しています。	●				●
安米 香純	取締役副社長執行役員	日立キャピタル株式会社において2016年から執行役、2020年からCMOを務め、2021年からは当社の取締役副社長執行役員として当社の事業全般を牽引しています。グローバルに展開する当社の事業経営を担うことができる十分な経験と知見を有しており、業務執行取締役として当社の持続的な成長と中長期的な企業価値向上への貢献を期待し、取締役に選任しています。	●	●			
佐藤 晴彦	取締役常務執行役員	当社の取締役常務執行役員として、経営企画本部長および財務・経理本部長の職にあります。日本を代表する総合商社での豊富な経験に加え、グローバルに展開する当社の事業経営に携わりつつ培ったコーポレート部門での経験と知見を生かし、業務執行取締役として当社の持続的な成長と中長期的な企業価値向上への貢献を期待し、取締役に選任しています。				●	●
中田 裕康	取締役(独立社外取締役)	法律の専門家としての深い知見を生かし、独立社外取締役として取締役会の適切な意思決定および経営全般の監督に貢献していることから、取締役に選任しています。上記の知見を生かし、業務執行を行う経営陣から独立した客観的な視点により、独立社外取締役として取締役会の適切な意思決定や経営全般の監督への貢献、およびガバナンス委員会、指名委員会、報酬委員会の委員として経営の健全性と透明性・公正性向上への貢献を期待しています。				●	
佐々木 百合	取締役(独立社外取締役)	大学教授としての学識や国際金融に関する研究者としての卓越した知見、豊富な経験を生かし、独立社外取締役として取締役会の適切な意思決定および経営全般の監督に貢献していることから、取締役に選任しています。上記の知見や経験を生かし、業務執行を行う経営陣から独立した客観的な視点により、独立社外取締役として取締役会の適切な意思決定や経営全般の監督への貢献、およびガバナンス委員会、指名委員会、報酬委員会の委員として経営の健全性と透明性・公正性向上への貢献を期待しています。		●			

(注)専門性の各項目は、それぞれ次のものを表しています。経営…経営全般 金融…金融 財務…財務・会計 法律…法律・コンプライアンス・リスク管理 国際…国際ビジネス

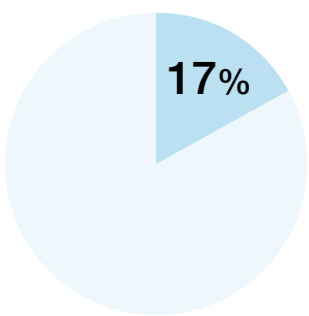
非業務執行取締役比率



独立社外取締役比率



女性比率



取締役会および各委員会の活動

取締役会の活動状況

取締役会は、原則として毎月開催しています。2022年度は14回開催し、主に次期中期経営計画、人事戦略、主要な投資案件や、各事業部門の事業戦略、IR活動状況等の経営上の重要事項について審議・決定しました。加えて、政策保有株式について保有の意義を検証したほか、リスク管理、コンプライアンス、サステナビリティ、DX等、経営会議の各諮問委員会における審議内容を定期的に取締役会に報告し、各分野の重要な方針を審議しました。さらに、毎回監査等委員会から監査状況等の報告を受けています。

2022年度における取締役会の出席状況は右記のとおりです。

各委員会の活動状況

ガバナンス委員会

2022年度は3回開催し、取締役会の実効性評価の手法および評価結果に対する分析等の審議を通じて、実効性評価のPDCAを実施しました。

各取締役の出席状況は右記のとおりです。

指名委員会

2022年度は5回開催し、取締役候補者の選定、取締役会として備えるべきスキル(スキルマトリックス)、取締役の選任および解任基準、独立性判断基準等に関する審議、さらには、社長後継者計画の一環として当社社長に求める専門性・素養等を議論したうえで候補者リストを基に次期社長に関する審議を行いました。

各取締役の出席状況は右記のとおりです。

報酬委員会

2022年度は8回開催し、役員報酬の体系・水準に関する審議、業績連動報酬の支給額の検証のほか、業績連動型株式報酬制度の導入に関する審議を行いました。

各取締役の出席状況は右記のとおりです。

全14回中14回(100%)	川部誠治、柳井隆博、西浦完司、安栄香純、佐藤晴彦、中田裕康、佐々木百合、渡邊剛、平岩孝一郎、金子裕子
全11回中11回(100%)	久井大樹、久我卓也、濱本晃
全11回中10回(91%)	斉藤雅之

(注) 久井大樹、久我卓也、濱本晃、斉藤雅之の4氏は、2022年6月28日開催の定時株主総会において新たに取締役に選任されたため、同日以降に開催した取締役会への出席状況を記載しています。

全3回中3回(100%)	川部誠治、柳井隆博、西浦完司、中田裕康、佐々木百合、渡邊剛、平岩孝一郎、金子裕子
全2回中2回(100%)	久我卓也、濱本晃、斉藤雅之

全5回中5回(100%)	川部誠治、中田裕康、佐々木百合、渡邊剛、平岩孝一郎、金子裕子
全4回中4回(100%)	久我卓也、斉藤雅之

全8回中8回(100%)	柳井隆博、中田裕康、佐々木百合、渡邊剛、平岩孝一郎、金子裕子
全7回中7回(100%)	久我卓也、斉藤雅之

(注) 久我卓也、濱本晃、斉藤雅之の3氏は、2022年6月28日から各委員会の委員となったため、同日以降に開催した委員会への出席状況を記載しています。

氏名	役職名	選任理由および期待する役割	専門性(注)				
			経営	金融	財務	法律	国際
久我 卓也	取締役 (社外取締役)	日本を代表する総合商社での豊富な経営経験と国内外の事業に対する高い知見を生かし、実践的な視点により、社外取締役として取締役会の適切な意思決定および経営全般の監督に貢献していることから、取締役に選任しています。 久我氏は、当社の主要株主である三菱商事株式会社の常務執行役員を兼務しており、独立役員には指定していませんが、同社は当社にとって協働して企業価値の向上をめざす重要なビジネスパートナーです。 同氏は、米国での駐在経験を含め、不動産事業本部長、都市インフラ本部長を歴任し、現在は複合都市開発グループCEOの職にあり、当社は、その経営経験と国内外の事業全般に関する幅広い知見を当社経営に活用すること、また、当社と協働する事業領域における責任者である同氏の助言を有効に活用することが、当社の企業価値向上につながり、少数株主を含むすべての株主利益の向上に資すると判断しています。 久我氏からは、特定の株主ではなく、当社のために取締役としての職務を遂行する旨の意思表示を受けています。また、仮に当社取締役会において当社の利益と同社の利益が相反する議案が付議された場合は、その決議のみならず審議にも参加しないこととしています。 上記の知見を生かし、社外取締役として取締役会の適切な意思決定や経営全般の監督への貢献、およびガバナンス委員会、指名委員会、報酬委員会の委員として経営の健全性と透明性・公正性向上への貢献を期待しています。	●				●
濱本 晃	取締役 (監査等委員)	日本を代表する金融機関での豊富な経営経験と常勤監査等委員としての経験をもとに、2021年に当社の専務執行役員に就任し、監査部担当役員として当社経営の健全性確保に貢献しています。その経験と知見を生かし、監査等委員である取締役として当社経営の健全性確保への貢献を期待し、取締役に選任しています。	●	●		●	
平岩 孝一郎	取締役 (監査等委員) (独立社外取締役)	本邦の中央銀行や日本を代表する通信会社での経験および大手ホテルの経営などを通じた豊富な知見を生かし、独立社外取締役として取締役会の適切な意思決定、経営全般の監督、および中立的・客観的な監査に貢献していることから、取締役に選任しています。 上記の知見を生かし、業務執行を行う経営陣から独立した客観的な視点により、独立社外取締役として当社経営の健全性確保への貢献、およびガバナンス委員会、指名委員会、報酬委員会の委員として経営の健全性と透明性・公正性向上への貢献を期待しています。	●	●			
金子 裕子	取締役 (監査等委員) (独立社外取締役)	大手監査法人および大学教授としての豊富な経験と、会計の専門家としての深い知見を生かし、独立社外取締役として取締役会の適切な意思決定、経営全般の監督、および中立的・客観的な監査に貢献していることから、取締役に選任しています。 上記の知見を生かし、業務執行を行う経営陣から独立した客観的な視点により、独立社外取締役として当社経営の健全性確保への貢献、およびガバナンス委員会、指名委員会、報酬委員会の委員として経営の健全性と透明性・公正性向上への貢献を期待しています。				●	
斉藤 雅之	取締役 (監査等委員) (独立社外取締役)	日本を代表するメーカーでの豊富な経営経験と財務・経理部門に対する高い知見を生かし、独立社外取締役として取締役会の適切な意思決定、経営全般の監督、および中立的・客観的な監査への貢献を期待し、取締役に選任しています。 上記の知見を生かし、業務執行を行う経営陣から独立した客観的な視点により、独立社外取締役として当社経営の健全性確保への貢献、およびガバナンス委員会、指名委員会、報酬委員会の委員として経営の健全性と透明性・公正性向上への貢献を期待しています。	●		●		●

(注)専門性の各項目は、それぞれ次のものを表しています。経営…経営全般 金融…金融 財務…財務・会計 法律…法律・コンプライアンス・リスク管理 国際…国際ビジネス

取締役会の実効性評価

取締役会の実効性評価に関する方針

当社は、取締役会の機能の維持・向上のため、すべての取締役が1年間の取締役会における活動の振返りと評価を行い、その結果を踏まえてさらなる実効性向上につなげる取り組みを継続しています。

2022年度の評価方法

前年度に実施した自己評価手法の有用性が確認されたため、本年度も全取締役に対するアンケート調査を行うこととしました。

2022年度のアンケートでは、取締役会における議論のさらなる活性化のため、取締役会で取り上げるべきテーマに加え、執行に委任すべきテーマや取締役会付議基準に関する設問を追加しました。また、取締役会に加えて、ガバナンス委員会・指名委員会・報酬委員会の各委員会の実効性に関する設問を追加しました。

アンケート結果を基に、2023年4月のガバナンス委員会での議論を踏まえ、同年5月の取締役会で取締役会等の実効性を評価しました。

実効性評価の結果

左記の評価結果は主に以下のとおりです。

①**当社の取締役会等は十分に役割を果たしている**と評価しました。

- 「経営の中長期的方向性」や次期中期経営計画等の重要テーマを中心に、取締役に対する重要議案の事前説明等を充実させたことで、議案に対する理解や取締役会の効率性が向上し、また、取締役間コミュニケーションおよび相互理解が大きく改善する等、前回の実効性評価で認識した課題に対して、改善施策が着実に実施され、取締役会の運営は改善した。
 - 各委員会は適時適切に運営され、社長交代や役員報酬に関して透明性の高い公正な議論がなされた。
- ②**一方で、今後、取締役会等の実効性をさらに高めるために取り組むべき課題も認識されました。**
- 十分な審議時間を確保するために議案の軽重に応じた審議時間の配分や重要議案に関する事前説明のさらなる拡充等の工夫が必要。
 - グローバルな当事業全体に対する社外取締役の一層の理解促進を図る工夫が求められる。

2023年度の取り組み方針

上記の各課題に対する改善施策を実行することで、さらなるコーポレート・ガバナンスの充実、ならびに取締役会等の実効性向上に取り組んでいきます。

取締役選解任

取締役候補者の選任は、構成員の過半数を独立社外取締役とする指名委員会において、以下の選任基準に基づき、事前に審議のうえ取締役会で決議しています。また、監査等委員である取締役候補者の選任も指名委員会で審議し、監査等委員会の同意を得たうえで、取締役会で決議することとしています。

なお、取締役について、以下の解任基準に該当することが明らかになった場合は、指名委員会において適時に解任について審議し、取締役会で決議することとしています。

各取締役の選任理由および期待する役割はP.76-77をご覧ください。

選任基準

1. 心身ともに健康で、業務の遂行に支障がないこと。
2. 人望、品格に優れ、高い倫理観を有していること。
3. 遵法精神に富んでいること。
4. 経営に関し客観的判断が期待できるとともに、先見性、洞察性に優れていること。
5. 当該候補者の知識・経験・能力等により、取締役会の機能強化に資すると合理的に考えられること。
6. 社外取締役候補者については、上記1. ～5. に加え、(イ)出身の各分野における経験・実績と識見を有していること、(ロ)取締役会の適切な意思決定および経営監督の実現に貢献できること、および(ハ)職責を果たすために必要な時間の確保が期待できること。
7. 再任の候補者については、任期中に各々が期待される役割を果たしていると認められること。

解任基準

1. 職務を懈怠することにより、企業価値を著しく毀損させた場合
2. 法令、定款、その他当社グループの規程に違反し、または公序良俗に反する行為を行い、当社グループに多大な損失または業務上の支障を生じさせた場合
3. 取締役選任基準に該当しなくなったと認められる場合

2023年4月社長交代のプロセス

当社は、2022年4月に設置した指名委員会において、社長の後継者計画について議論をしてきました。

指名委員会では、まず当社の社長に求める素養について議論し、「戦略的思考力」、「リーダーシップ」、「決断力」など社長の選任基準を定めました。さらに、当社の社長に特に求める専門性についても議論のうえ特定し、「資質・能力」、「知見・スキル」、「グローバルな経営経験」なども考慮しながら社長候補者の評価軸を定義しました。

これらを踏まえて、社長候補者のロングリストを作成し、ロングリストを基に候補者を絞ってショートリストを作成するなど、数次にわたる指名委員会で社長候補者の人選について議論を行い、次期社長として久井大樹氏が最適との結論に至り、取締役会で決議したものです。

取締役の報酬

基本方針

- 当社の役員報酬は、事業戦略の遂行を通じて、企業価値を増大させることを目的とし、役員のインセンティブにも考慮して決定する。
- 報酬の水準は、中長期の企業価値の増大および短期の業績向上の双方の観点から、市場水準も踏まえて、各役員の役割と職責に相応しいものとする。

報酬体系

業務執行取締役の報酬等は、原則として、基本報酬(固定報酬)、年次インセンティブ報酬(業績連動型の金銭報酬)および中長期インセンティブ報酬(業績連動型の株式報酬)により構成され、年次インセンティブ報酬は賞与として金銭を支給し、中長期インセンティブ報酬は信託の仕組みを利用して当社株式等を支給しています。

健全な業績連動比率の保持を目的に、業績連動報酬と業績連動報酬以外の支給割合を設定しています。また、短期業績のみならず中長期に企業価値を向上させるため、報酬制度においても短期および中長期のインセンティブ比率を適切に構築しています。

具体的には、業績連動報酬以外(基本報酬)と業績連動報酬(賞与および株式報酬)との比率を、概ね、1:0.6とする(基本報酬、賞与、株式報酬の比率を、概ね、1:0.3:0.3とする)ことを基本としつつ、個別の取締役ごとの役割や職責等を総合的に考慮して決定しています。

	報酬の種類	報酬割合	報酬の内容	評価方法・割合	KPI 達成度による変動幅
固定	基本報酬	62.5% 1	1. 役位に応じて決定した額を毎月支給。	－	－
変動	賞与 (短期インセンティブ) 業績連動	18.75% 0.3	1. 前年度の連結業績等に基づき、個人別支給額を決定。 2. 全社の業績評価指標には、当社の成長を表す指標として経営戦略上重視する財務指標等を全社業績評価の指標(KPI)に設定し、その目標値は、当社の計数目標(親会社株主に帰属する当期純利益、ROA、ROE)に沿って設定。 3. 代表取締役を除く業務執行取締役の担当業務における達成度は定型の評価シートを活用して当該業務執行取締役の担当業務に関する業績・貢献度の観点から定量および定性評価を行う。	【代表取締役】 全社業績評価 100% 【業務執行取締役】 (代表取締役以外) 全社業績評価 70% 担当業務評価 30%	0～150%
	株式報酬 (中長期インセンティブ) 業績連動	18.75% 0.3	1. 中長期的な企業価値増大の観点から、中期経営計画における計数計画等として設定した指標(親会社株主に帰属する当期純利益、ROA、ROE、TSRの対TOPIX成長率)を業績評価の指標(KPI)に設定。 2. 信託の仕組みを利用し、株式交付規程にしたがい、役位および在任期間に応じてポイントを付与。中期経営計画の最終年度の翌事業年度に、累積ポイントに応じた株式の一部を換価処分し、株式50%:金銭50%の割合で支給。	全社業績評価 100%	0～150%

(注) その他、自宅と離れた地域に居住する必要がある場合には、適当な物件を社宅として提供。

社外取締役を含む非業務執行取締役(監査等委員である者を除く)は、監督機能の実効性確保の観点からインセンティブ報酬である賞与および株式報酬は支給せず、基本報酬のみの構成としています。

	報酬の種類	報酬割合	報酬の内容
固定	基本報酬	100%	執行役員を業務しない社内の取締役(監査等委員である者を除く)および社外取締役(監査等委員である者を除く)は、監督機能の実効性確保の観点からインセンティブ報酬である賞与および株式報酬は支給せず、基本報酬のみの構成。

業績連動報酬

賞与および株式報酬は、業績と報酬の関係性を明確化する観点から、当社の成長を表す指標として経営戦略上重視する財務指標等を業績評価の指標(KPI)に設定します。

賞与

当社の計数目標として設定した親会社株主に帰属する当期純利益、ROA、ROEを全社業績評価の指標(KPI)とします。

代表取締役の賞与は、全額を全社業績評価に連動させ、全社業績評価の指標(KPI)の計画達成度に応じて標準額の0～150%の範囲で支給額を決定します。

代表取締役を除く業務執行取締役の賞与は、70%を全社業績評価、30%を各自の担当業務評価に連動させ、いずれも標準額の0～150%の範囲で支給額を決定します。

担当業務連動分は、社長が定型の評価シートを活用して当該業務執行取締役の担当業務に関する業績・貢献度の観点から定量および定性評価を行います。業績における目標達成度のみならず、定量だけでは評価することのできない貢献度等の実績も適切に評価することにより、個々の取締役のインセンティブを向上させることを目的とします。

株式報酬

当社の中長期的な企業価値増大のため、中期経営計画における計数目標等として設定した①親会社株主に帰属する当期純利益、②ROA、③ROE、④TSRの対TOPIX成長率を業績評価の指標(KPI)とします。

信託の仕組みを利用して、以下により算出される株式交付ポイントに相当する当社株式等を支給します。具体的には、1ポイントにつき当社株式1株相当を支給するものとし、原則

として、信託が保有する当社株式の一部を信託内で換価処分し、当社株式50%:金銭50%の割合で支給します。

株式交付ポイント
Ⅱ
役位および在任期間に応じて付与されるポイント (中期経営計画の期間である3年間の累積値)
×
KPIの達成度に応じた業績連動係数(0～150%の範囲で変動)

業績連動報酬以外の報酬

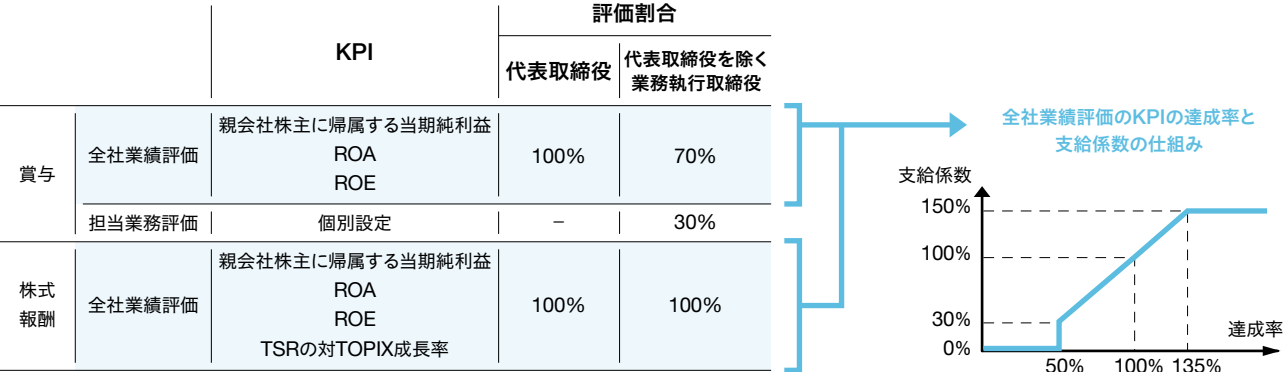
取締役(社外取締役および監査等委員である者を除く)が、担当または駐在地の変更をとまなう異動により、自宅と離れた地域に居住する必要がある場合、当該取締役に對し、適当な物件を社宅として提供します。

提供する社宅は一般標準的な物件とし、かつ、あらかじめ役位および地域別に賃料の上限を設定し、設定した割合に基づき算出される社宅料(上限を超過した場合は超過額の全額を加算)を自己負担分として取締役から徴収します。

報酬の決定方針

当社は、役員の報酬等の決定に関して透明性・客観性を確保するため、報酬等の内容およびその決定方針等を、過半数を独立社外取締役とする報酬委員会において事前に審議したうえで、取締役会で決議しています。また、報酬委員会では、毎年、外部専門機関から提供された報酬データ等に基づき、報酬水準・構成の妥当性について審議しています。報酬委員会の構成員および委員長は取締役会で選定しており、委員会は、出席委員の過半数で決議します。なお、取締役会は委員会の決議を尊重して決議することを社内規程に定めています。

業績連動報酬のKPIおよび評価割合



リスクマネジメント

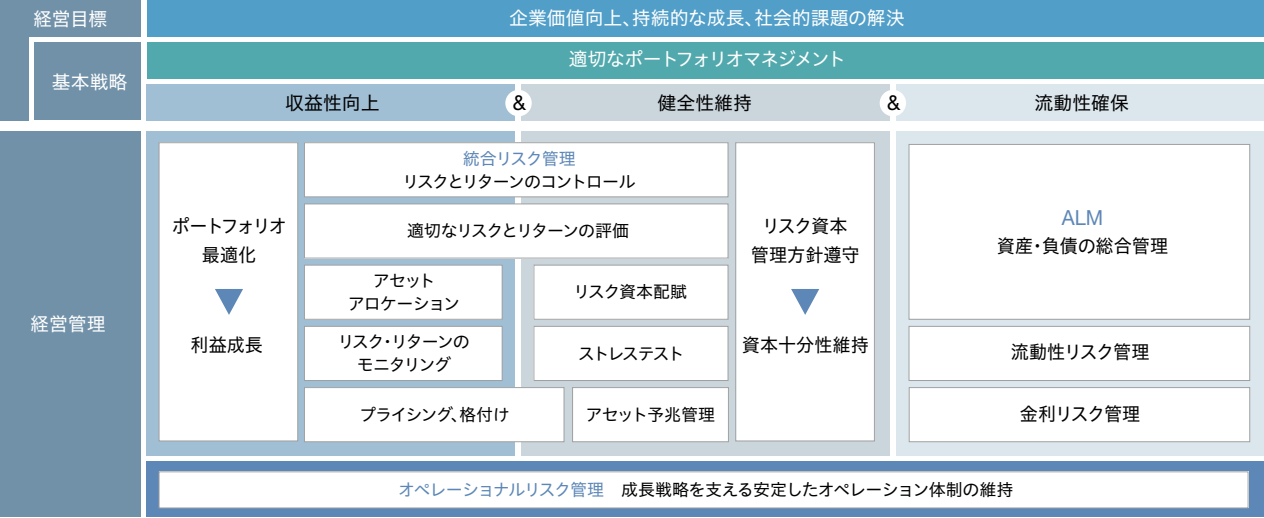
リスクマネジメント態勢の概要

当社グループは、事業等のリスクについて、投資家の判断に重要な影響を及ぼす可能性のある主なものを「1. 統合リスク管理」に記載している枠組みで総合的に管理し、リスクの概要やリスクに対する主な取り組み等の具体的な内容については「2. 統合リスク管理の枠組みで管理している重要なリスク」に記載しています。当社グループでは、このようなリスクに対する適切な管理態勢を構築し、リスク顕在化の未然防止と発生時の影響の極小化に努めています。

考えられるリスク要因を管理対象として、各リスクの所管部門が外部環境の変化等による課題を把握し、定期的にこ

れらのリスクに対する対策を検討のうえ、業務執行の統制を行うための協議決定機関である経営会議に遅滞なく報告する管理態勢としています。具体的には、経営全般に係るリスクを総合的かつ体系的に管理するリスク管理委員会を四半期ごと、および必要に応じて開催し、リスク状況の報告・対応方針の審議等を行っているほか、個別リスクの課題と対策はALM(資産・負債の総合管理)委員会・コンプライアンス委員会・J-SOXに関わる情報開示委員会等で議論を行っています。また、各委員会における重要事項は、取締役会に報告し、審議しています。

リスクマネジメントの全体像



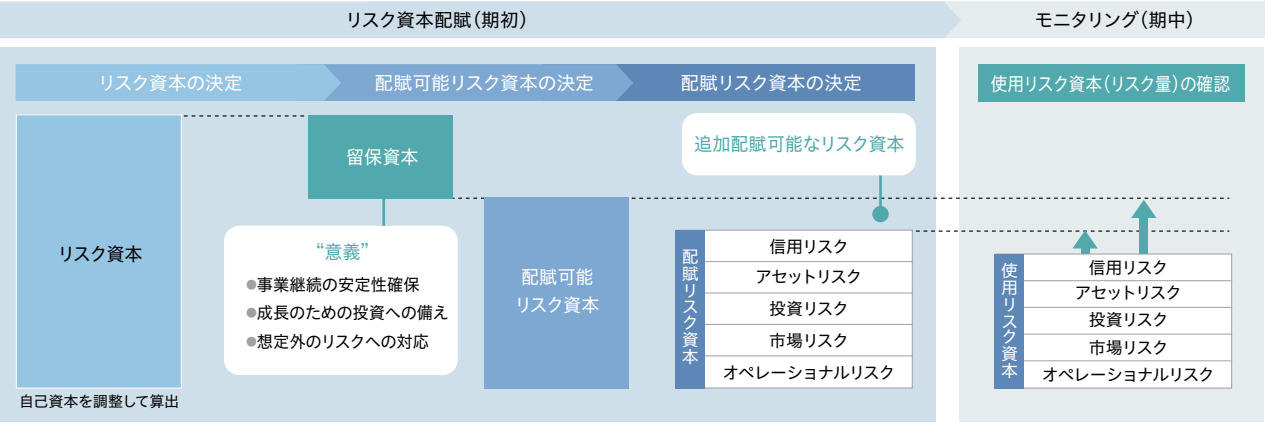
統合リスク管理

当社グループでは、経営の健全性維持と収益性向上を両立させることで持続的な成長を図るため、「統合リスク管理」の枠組みを組み込んだ事業運営を行っています。「統合リスク管理」の枠組みで管理している重要なリスクには、信用リスク、アセットリスク、投資リスク、市場リスク、流動性リスク、オペレーショナルリスクがあり、連結ベースでリスク管理を行っています。具体的には、アセットやビジネスの特性に応じた評価手法により各リスクを定量化したうえで、当社のリスク資本管理方針に基づきそれぞれのリスクカテゴリーにリスク資

本を配賦し、リスク許容度の範囲内で合理的にリスクをとる態勢としています。

こうしたリスク管理の枠組みのなかで、定期的にリスク資本の使用状況や各種ポートフォリオの状況についてモニタリングを行い、リスク管理委員会、経営会議および取締役会に報告され、審議することで、適切に対応するとともに、社内におけるリスクに関するコミュニケーションの充実を図っています。リスク管理態勢や管理の状況は、取締役会が把握し、監督する態勢としています。

健全性確保のためのリスク資本運営



統合リスク管理の枠組みで管理している重要なリスク

当社グループは、グローバルに事業活動を行っており、取引先の事業に必要な設備投資やサービスをリース等により提供しています。リース取引等のために保有するアセットは、事務機器や生産設備といった一般的な動産のほか、航空機などの特定の産業で使用されるアセットまで多様化しています。国内外の景気の減速・後退にともない、取引先の事業環境等が悪化し設備投資需要が大幅に減少した場合、リース取引の減少等により、当社グループの経営成績および財政状態に影響を及ぼす可能性があります。また、内部プロセス・人・システムが不適切であること、もしくは機能しないこと、または外生的事象が生起することから生じる損失によっても、当社グループの経営成績および財政状態に影響を及ぼす可能性があります。

これら想定されるリスクを対象として、当社グループでは「統合リスク管理」で記載した枠組みで重要なリスクを管理しています。

詳細はウェブサイトをご覧ください。

https://www.mitsubishi-hc-capital.com/sustainability/governance/risk_management.html

その他の重要なリスク

当社グループでは、統合リスク管理の枠組みで管理しているリスクとあわせて、以下のような重要なリスクについても認識しています。こうしたリスクは、各リスクの特性や状況に応じて、統合リスク管理の枠組みで管理している各リスク項目への影響や複数のリスク項目に跨る複合的な影響を分析するとともに、当社グループとしての対応を検討、必要に応じて対応方針を策定するほか、状況に応じてシナリオ分析などを実施して、リスク耐久力に対する多面的な検証を行っています。

1. 事業基盤拡大・戦略的提携・M&A等に関するリスク
2. 世界的な感染症リスク
3. 気候変動リスク
4. 人権侵害リスク
5. ビジネス領域の拡大にともなうリスク
6. 競争の激化
7. 人材確保に関するリスク
8. 労務・雇用管理に関するリスク

ストレステスト

経営戦略の遂行にあたっては、景気悪化や市場変動、各種市況の悪化など、当社グループのビジネスに影響を及ぼすと考えられるさまざまなリスク事象について、ストレス時の影響度を把握するようにしています。具体的には、世界経済が悪化するシナリオに加え、事業分野ごとに市況変動やクレジットの悪化、大口集中リスクの顕在化など、強いストレスを想定した複数のシナリオを設定し、ストレス状況下において、期間損益や自己資本にどの程度の影響が生じる可能性があるのか、分析・検証を行っています。

こうした多面的な検証により、経営計画において、リスク選好に無理は生じていないか、リスクの耐久力の確認を行っています。

コンプライアンス

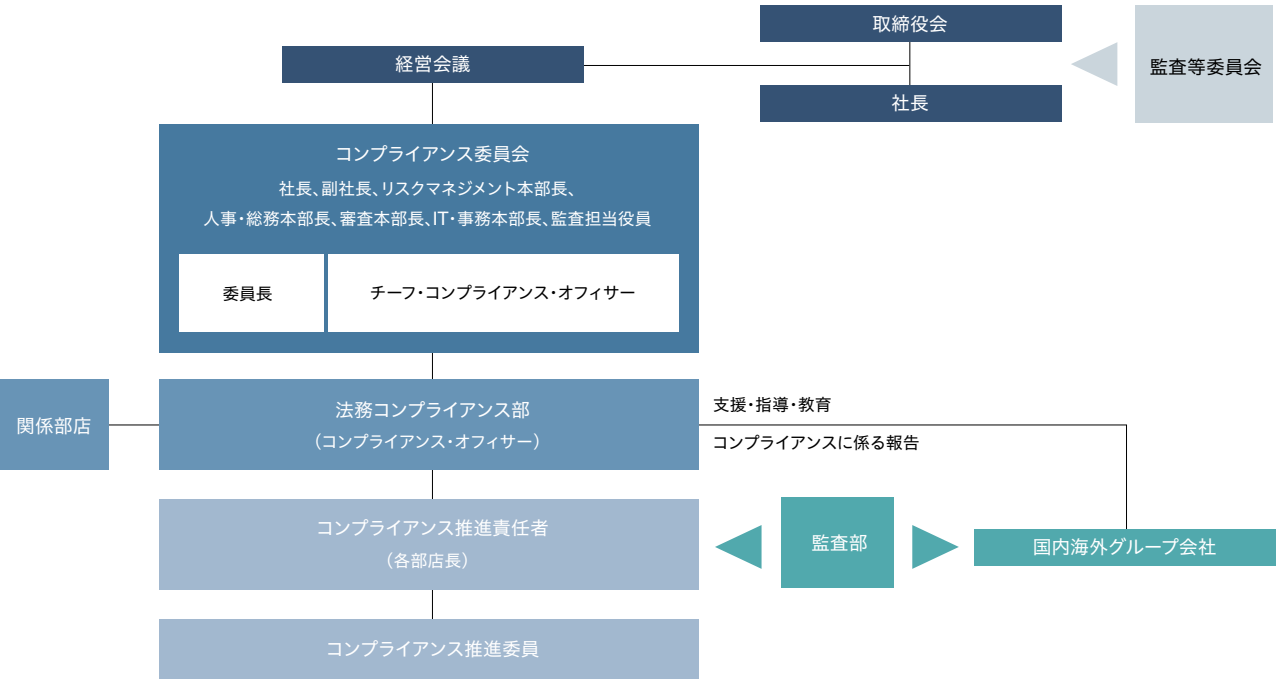
当社グループは、コンプライアンスに対する価値観・倫理観をグループ会社も含めた全社員で認識・共有するため、「三菱HCキャピタルグループ倫理綱領・行動規範」を制定し、グループの役職員等の基本的な指針としています。この倫理綱領・行動規範を遵守すべく、全社員が「コンプライアンス・マニュアル」をいつでも閲覧できるよう、社内イントラネットに公開しています。

コンプライアンス態勢

当社は、全社のコンプライアンス態勢の構築・運営の統括責任者であるチーフ・コンプライアンス・オフィサー（CCO）の指揮のもと、法務コンプライアンス部が社内態勢の企画立案・総括、各部門・グループ会社への指導・監督、コンプライアンス違反行為に対する是正指導などを行っています。

詳細はウェブサイトをご覧ください。

倫理綱領
<https://www.mitsubishi-hc-capital.com/sustainability/governance/compliance.html>



内部通報制度

当社グループは、役職員等が腐敗を含む不正行為等（あらゆる法令違反行為、社内規程違反行為および倫理綱領違反行為、または、そのおそれがあると思われる行為）を通報・相談する内部通報制度として、「コンプライアンス・ホットライン規程」を定めています。

「コンプライアンス・ホットライン規程」では、役職員等(退職者含む)が安心して通報・相談できる社内窓口として「①法務コンプライアンス部窓口」「②常勤監査等委員窓口」、外部窓口として「③社外弁護士」「④社外相談窓口」を設けています。また、「社外相談窓口」では匿名での通報・相談も受け付けています。

ホットラインへの通報等を契機に、コンプライアンス違反
 事案が表面化した場合には、その基本方針として、法務コン
 プライアンス部による経営トップへの迅速な報告、企業とし
 ての社会的責任の遂行、被害拡大の防止、再発防止の徹底
 を図っています。コンプライアンス違反の内容によっては、第
 三者機関を活用した調査を行うことも検討し、発生に至った
 原因を究明のうえ、再発防止を検討・実施するとともに、社
 員教育の再徹底を行い、コンプライアンス意識の醸成に努
 めています。

通報・相談の対象

通報・相談の対象は、役職員等のあらゆる法令違反行為、社内規程違反行為および倫理綱領違反行為、または、そのおそれがあると思われる以下の行為となります。

- 顧客の利益の保護に影響を及ぼすこと
- 環境の保全に影響を及ぼすこと
- 独占禁止法違反など公正な競争の確保に影響を及ぼすこと
- 国内・海外の公務員等に対する賄賂等、不正な利益の供与に関すること
- その他、法令違反・規則違反など不適切な行為や社会正義に反すること

なお、通報・相談を行った役職員等に対しては、通報・相談を行ったことを理由とした、不利益な取り扱いを禁止しています。

マネー・ローンダリング等防止に関する方針

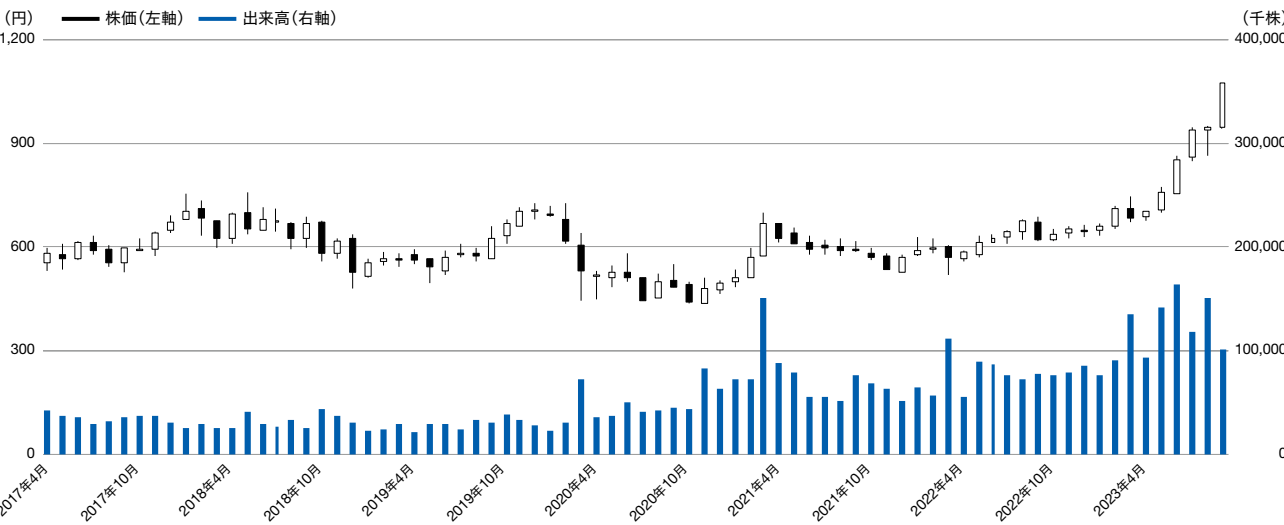
当社グループでは、マネー・ローンダリングならびにテロ資金供与の防止(以下、「マネー・ローンダリング等」)および制裁対象者との国連、国際機構、および各国による経済制裁措置の趣旨に抵触する取引関係の排除のための態勢強化を図っています。

1. 適用される国内外の全てのマネー・ローンダリング等防止に係る法規制を遵守します。
2. マネー・ローンダリング等の防止を重要な課題と認識し、経営陣はこの課題に主体的かつ積極的に取り組みます。
3. 国連安全保障理事会の決議や、OFAC等にて指定された制裁対象者については、適用される法令等に従い、取引時に適切な確認をします。
4. リスクベース・アプローチの考え方に則り、マネー・ローンダリング等に関するリスクに見合った適切な顧客および取引の管理を実施します。
5. 取引を継続的にモニタリングし、マネー・ローンダリング等への関与が疑われる取引があれば必要な届出を行います。
6. 研修プログラムを継続的に運営し、役職員の意識および業務能力の維持向上を図ります。
7. 定期的な内部監査等によりマネー・ローンダリング等防止に適切な運営を確保します。

財務情報

	2021年度	2022年度
売上高(百万円)	1,765,559	1,896,231
売上総利益(百万円)	334,661	357,327
営業利益(百万円)	114,092	138,727
経常利益(百万円)	117,239	146,076
親会社株主に帰属する当期純利益(百万円)	99,401	116,241
総資産(百万円)	10,328,872	10,726,196
セグメント資産残高(百万円)	9,345,376	9,632,966
有利子負債(百万円)	8,066,082	8,236,106
純資産(百万円)	1,333,467	1,551,029
キャッシュ・フロー(百万円)		
営業活動	195,845	46,752
投資活動	△ 107,879	△ 127,322
財務活動	△ 192,157	△ 8,948
現金及び現金同等物の期末残高(百万円)	520,083	460,486
自己資本比率(%)	12.7	14.3
ROE(%)	8.0	8.2
ROA(%)	1.0	1.1
契約実行高(億円)	25,078	26,406
1株当たり指標		
純利益(円)	69.24	80.95
純資産(円)	912.19	1,064.46
配当金(円)	28.0	33.0
配当性向(%)	40.4	40.8

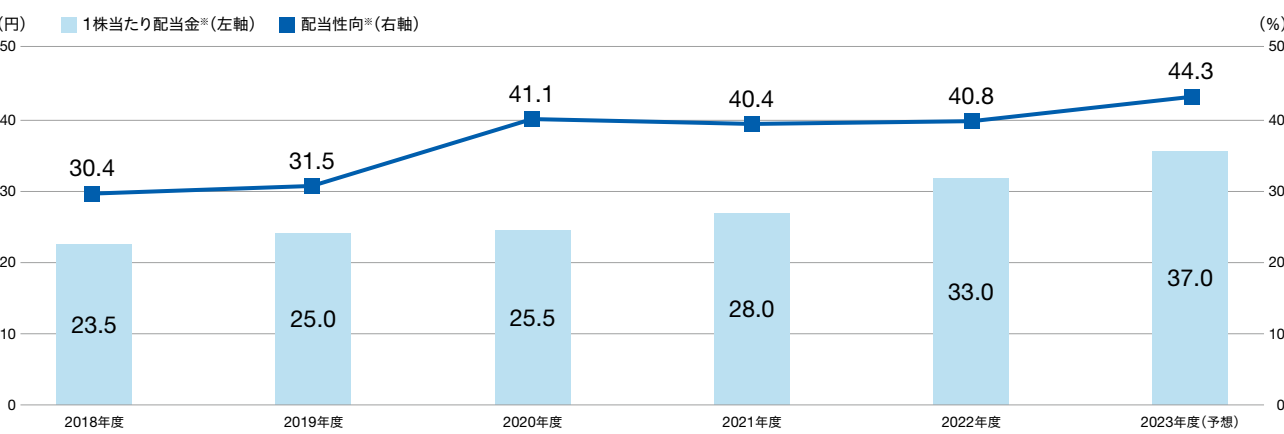
株価の推移



TSR(株主総利回り)

	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度
株主総利回り(%)※	94.2	93.0	118.9	107.7	131.3
(比較指標:配当込みTOPIX)(%)	(95.0)	(85.9)	(122.1)	(124.6)	(131.8)

配当金・配当性向の推移



※ 2018年度から2020年度については、三菱UFJリース実績

会社情報

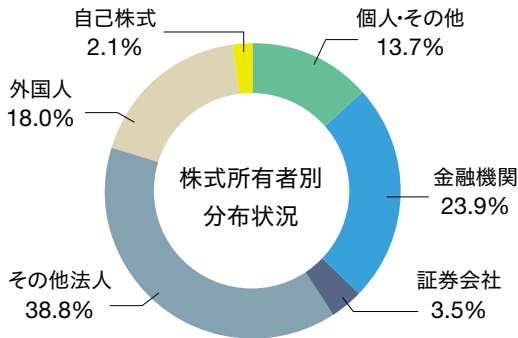
会社概要 (2023年4月1日現在)

	商号	三菱HCキャピタル株式会社 (英文表記:Mitsubishi HC Capital Inc.)
	本社所在地	〒100-6525 東京都千代田区丸の内一丁目5番1号
	代表者	代表取締役 社長執行役員 久井 大樹
	従業員数	連結8,648名、単体2,182名 ※2023年3月末現在
	事業概要	各種物件のリース、各種物件の割賦販売、 各種ファイナンス業務等
	上場証券取引所	東京証券取引所 プライム市場 名古屋証券取引所 プレミア市場
資本金		33,196百万円

丸の内オフィス

株式情報 (2023年3月31日現在)

発行可能株式総数	4,800,000,000株
発行済株式の総数 (自己株式30,416,158株を除く)	1,436,496,086株
株主数	278,018名



大株主

株主名	持株数(千株)	出資比率(%)
三菱商事株式会社	264,044	18.38
株式会社三菱UFJフィナンシャル・グループ	208,345	14.50
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	112,341	7.82
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	65,391	4.55
株式会社日立製作所	59,152	4.11
株式会社三菱UFJ銀行	50,348	3.50
三菱UFJ信託銀行株式会社	28,431	1.97
明治安田生命保険相互会社	27,990	1.94
JPモルガン証券株式会社	22,807	1.58
STATE STREET BANK WEST CLIENT - TREATY 505234(常任代理人 株式会社みずほ銀行決済営業部)	11,543	0.80

(注)出資比率は、自己株式(30,416,158株)を控除して計算しています。

外部評価 (2023年3月31日現在)

外部機関による格付

格付機関	長期	短期
日本格付研究所 (JCR)	長期発行体格付 格付:AA	コマーシャルペーパー 発行枠:13,000億円 格付:J-1+
	発行登録債予備格付 格付:AA 発行予定額:6,000億円 発行予定期間:2023年9月1日から2年間	
	ユーロMTNプログラム 格付:AA 発行限度額:60億米ドル相当額	
格付投資情報センター (R&I)	長期発行体格付 格付:AA-	コマーシャルペーパー 発行枠:13,000億円 格付:a-1+
	発行登録債予備格付 格付:AA- 発行予定額:6,000億円 発行予定期間:2023年9月1日～ 2025年8月31日	
	ユーロMTNプログラム 格付:AA- 発行限度額:60億米ドル相当額	
ムーディーズ	長期発行体格付 格付:A3	—
	ユーロMTNプログラム 格付:A3 発行限度額:60億米ドル相当額	
S&P	長期発行体格付 格付:A-	短期発行体格付 格付:A-2

社会的責任投資(SRI : Socially Responsible Investment)指標銘柄への選定等

FTSE Russell

グローバルインデックスプロバイダーであるFTSE Russellが開発した、ESGの対応に優れた日本企業のパフォーマンス指数である「FTSE4Good Index Series」「FTSE Blossom Japan Index」「FTSE Blossom Japan Sector Relative Index」の構成銘柄に選定されています。



S&P/JPX カーボンエフィシエント指数

グローバルインデックスプロバイダーであるS&Pダウ・ジョーンズ・インデックス社(S&P)と日本取引所グループ(JPX)の東京証券取引所が共同で開発したESG指数(株価指数)に当指数の算出年である2018年より連続で採用されています。



SOMPOサステナビリティ・インデックス

SOMPOアセットマネジメントが設定した、ESGへの取り組みに優れた企業約300社からなる「SOMPOサステナビリティ・インデックス」の構成銘柄に選定されています。



※ 当社は、各指数の名称・ロゴを外部評価機関やその関係会社の当社に対する後援、推薦、プロモーションとして使用しません。本指数は各外部評価機関の独占的財産であり、その名称とロゴは外部評価機関やその関係会社が所有する商標またはサービスマークです。