

# 統合報告書 2025

INTEGRATED REPORT



# Contents

## Section 1

## Section 2

## Section 3

## Section 4

### 序章

- 2 編集方針
- 3 アセットビジネスで社会を支える三菱HCキャピタル
- 4 At a Glance
- 5 当社グループのあゆみ

### 中長期的にめざす姿

- 7 経営の基本方針・経営の中長期的方向性
- 8 10年後のありたい姿
- 9 当社グループが企業価値向上のために重要視していること
- 10 社長メッセージ

### 価値創造ストーリー

- 17 マテリアリティ(重要課題)
- 18 価値創造プロセス
- 19 中期経営計画(2025中計)の進捗
- 22 CFOメッセージ
- 27 事業戦略
  - 27 カスタマーソリューション
  - 31 海外カスタマー
  - 35 環境エネルギー
  - 37 航空
  - 39 ロジスティクス
  - 41 不動産
  - 43 モビリティ
- 45 組織横断での重要テーマ
- 47 人事担当役員メッセージ
- 49 人的資本に関する取り組み

### 価値創造を支える基盤

- 54 ステークホルダーダイアログ
- 55 サーキュラーエコノミーの実現
- 57 TCFD 提言が推奨する4つの開示項目に沿った情報開示
- 59 人権への取り組み
- 60 リスクマネジメント
- 63 コンプライアンス
- 65 取締役会議長メッセージ
- 66 独立社外取締役座談会
- 69 コーポレート・ガバナンス
- 73 役員一覧

### データ

- 75 財務ハイライト
- 76 非財務ハイライト
- 77 財務情報
- 78 非財務情報
- 79 会社情報
- 80 株主情報/真正性表明



## 編集方針

当社グループは、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が、当社グループの持続的な企業価値向上への取り組みを、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情報などをわかりやすくお伝えすることを目的に編集しています。

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」



### 報告対象期間

2024年度 (2024年4月～2025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

### 見直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で入手可能な情報に基づき、当社グループが判断したものです。実際の業績などは、さまざまな要因により、これら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きください。

### 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、当社グループ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。



# アセットビジネスで社会を支える三菱HCキャピタル

わたしたちは、お客さま・パートナーとともに、社会のあらゆる場面でモノを通じて社会的課題を解決することで、持続可能で豊かな未来の実現に貢献していきます。



航空機エンジンリース

航空機リース

蓄電池事業

建設機械リース

風力発電

太陽光発電

物流ロボティクス

シェアリング倉庫

トラックファイナンス

不動産ファイナンス

不動産投資

不動産アセットマネジメント

公共施設運営 (PFI)

中古半導体製造装置・再生サービス  
(リファビッシュ事業)

水素事業

海上コンテナリース

工作機械・産業機械リース

屋根設置型太陽光発電

EV充電ステーション

オートリース

EV統合型サービス

医療機器リース

サービス付きPCレンタル  
(PC-LCM)

医療機関向け開業・  
経営改善支援サービス

地域医療デジタル化

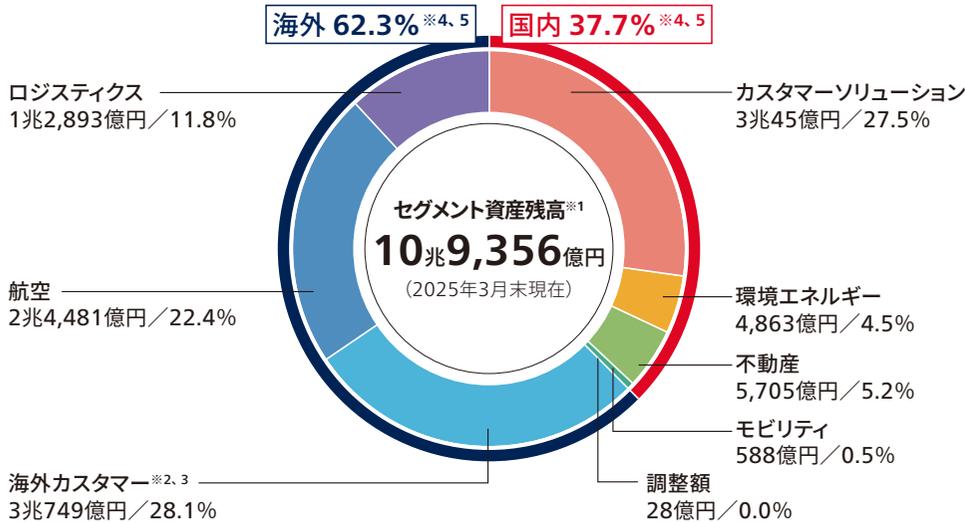
情報通信・事務機器リース

コンシューマーファイナンス

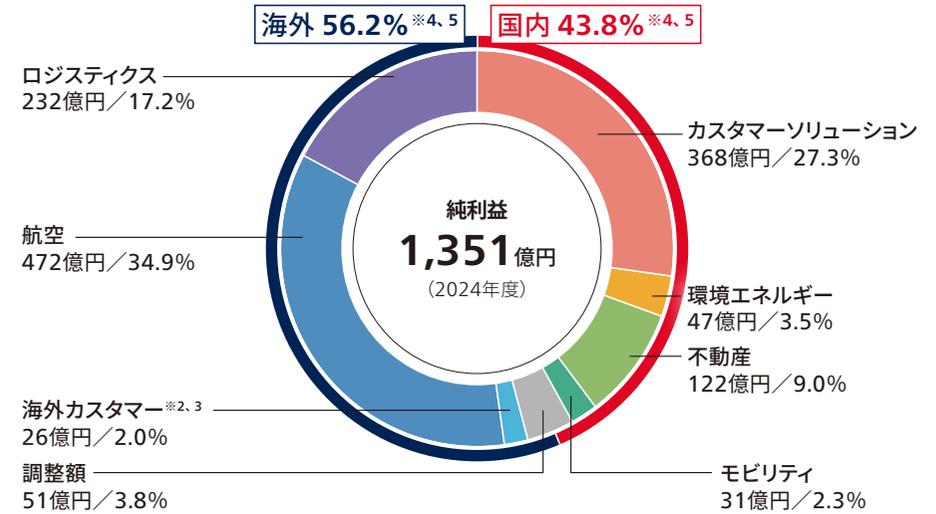
鉄道貨車リース

## At a Glance

### セグメント別構成比



※1「営業資産」+「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は2025年度より海外カスタマーにセグメント名称を変更しています。  
 ※3 海外カスタマーセグメントの資産残高および利益には、航空・ロジスティクスなどのほかのセグメントに属する海外の資産や利益は含まれません。



※4「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、「海外カスタマー」「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ていますが、一部のセグメントには国内・海外両方の資産や利益が含まれており、実際の比率は上記と異なります。  
 ※5 報告セグメントに帰属しない全社費用および収益である「調整額」は控除して算出しています。

事業戦略 ▶ P.27-46 [Web](#) 事業内容の詳細はウェブサイトをご覧ください。

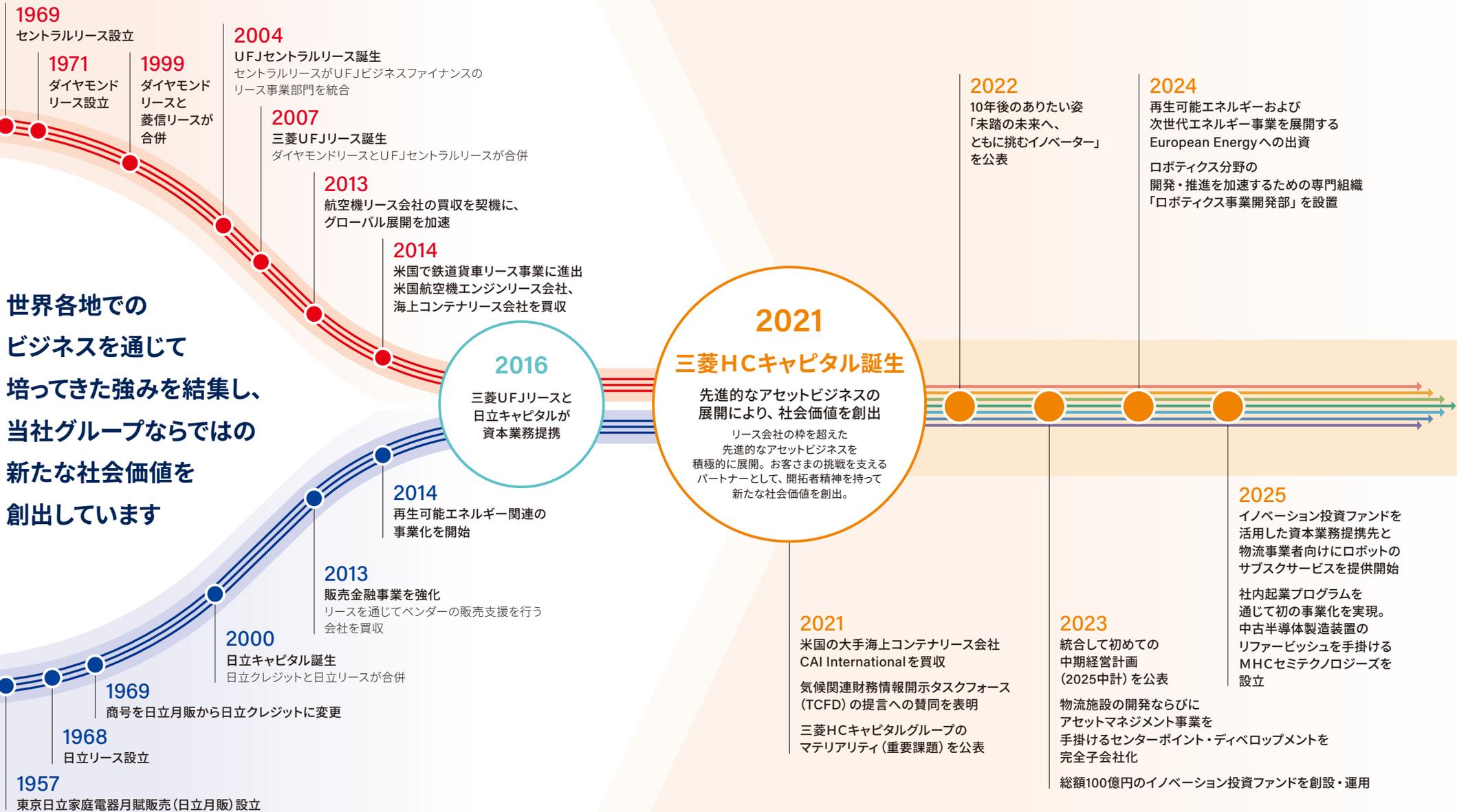
### 数字で見る三菱HCキャピタルグループ (2024年度)

時価総額／ランキング (2025年3月末現在)		グローバルネットワーク	従業員数
時価総額	ランキング <sup>※6</sup>	世界 <b>20</b> 以上の 国と地域で事業を展開	連結
<b>1兆4,779</b> 億円	<b>120</b> 位		<b>8,380</b> 名
株主還元		外部機関による格付	
26期 <b>連続増配</b>	配当性向 <b>42.5%</b>	S&P <b>A-</b>	ムーディーズ <b>A3</b>
	1株当たり年間配当金 <b>40</b> 円	日本格付研究所 (JCR) <b>AA</b>	格付投資情報センター (R&I) <b>AA</b>

※6 東証プライム市場上場企業における順位 (普通株式のみ)

# 当社グループのあゆみ

世界各地での  
ビジネスを通じて  
培ってきた強みを結集し、  
当社グループならではの  
新たな社会価値を  
創出しています

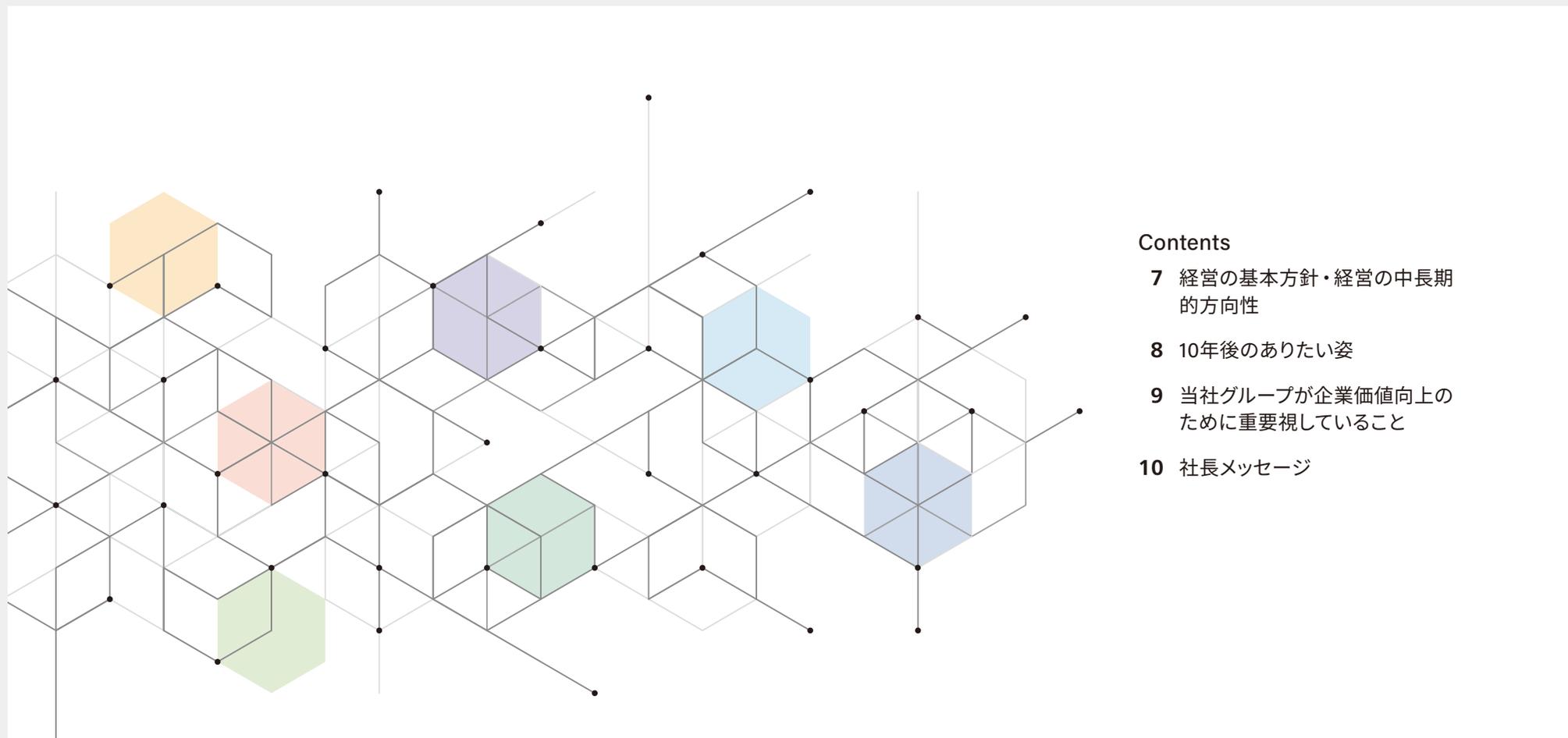


## Section

## 1

## 中長期的にめざす姿

当社グループは、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、全社一丸となって変革に取り組んでいます。本章では、社長がリーダーシップを発揮し、社員とともに変革を推進することで企業価値の持続的向上をめざす経営戦略を紹介します。



## Contents

- 7 経営の基本方針・経営の中長期的方向性
- 8 10年後のありたい姿
- 9 当社グループが企業価値向上のために重要視していること
- 10 社長メッセージ

## 経営の基本方針・経営の中長期的方向性

当社グループは、長期的な視点でめざすありたい姿である「経営理念」およびそれを実現するための経営ビジョン・行動指針から構成される「経営の基本方針」を定めています。

### 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。

### 経営の中長期的方向性



10年後の  
ありたい姿

#### SX / DX

##### SX (Sustainability Transformation)

マテリアリティ(重要課題)への取り組みや強固な経営基盤を通じ「環境価値・社会価値との共存・共栄」と「持続可能な成長」を実現する。

- ① マテリアリティを基軸とした事業戦略
- ② 持続可能な成長を支える強靱な経営基盤強化戦略
- ③ ステークホルダーとの信頼関係構築(エンゲージメント向上)

マテリアリティ ▶ P.17

##### DX (Digital Transformation)

“顧客起点”と“未来志向”でデータ・デジタル技術の活用と戦略的投資の実行による「顧客価値の“新たな創造”や“質的向上”」を実現する。

- ① DX人材の養成・獲得
- ② DX体制の基盤構築
- ③ 攻めのDX体制構築
- ④ 新事業開発

#### 事業ポートフォリオ変革

##### ポートフォリオマネジメント

将来的にも企業価値向上に貢献しないビジネスからの撤退を果敢に進めるとともに、事業ポートフォリオの最適化を図ることで、持続可能な成長と中長期的な企業価値の向上を果たす。

- 中長期視点で事業のあり方を徹底的に見直し、経営資源の戦略的配分により新規投資を推進する。
- 資本コストを認識した経営管理を進化させ、中長期的なリターンを創出する。
- 経営資源(資本・資金・人材など)の有限性を意識した上で、「バランスシートの最適化」により資本効率を追求する。

##### ビジネスモデルの進化・積層化

- Ⅰ 既存ビジネスの収益力強化と効率化
- Ⅱ 既存ビジネスから高付加価値サービスへのシフト
- Ⅲ 新ビジネスの「開発」

## 10年後のありたい姿

当社グループ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」を設定しています。

3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しています。

### 中期経営計画（2025中計）の財務目標

	2021年度	2022年度	2025中計期間		
			2023年度実績	2024年度実績	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	<b>1,238億円</b>	<b>1,351億円</b>	<b>1,600億円</b>
ROA <sup>※1</sup>	1.0%	1.1%	<b>1.1%</b>	<b>1.2%</b>	<b>1.5%程度<sup>※2</sup></b>
ROE <sup>※1</sup>	8.0%	8.2%	<b>7.7%</b>	<b>7.8%</b>	<b>10%程度<sup>※3</sup></b>
配当性向	40.4%	40.8%	<b>42.9%</b>	<b>42.5%</b>	<b>40%以上</b> (2025中計期間)
財務健全性	A格	A格	<b>A格</b>	<b>A格</b>	<b>A格の維持</b>

※1 ROA、ROEは純利益ベース

※2 2025年度の業績予想はROA1.4%。

※3 2025年度の業績予想はROE8.8%。

## 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。

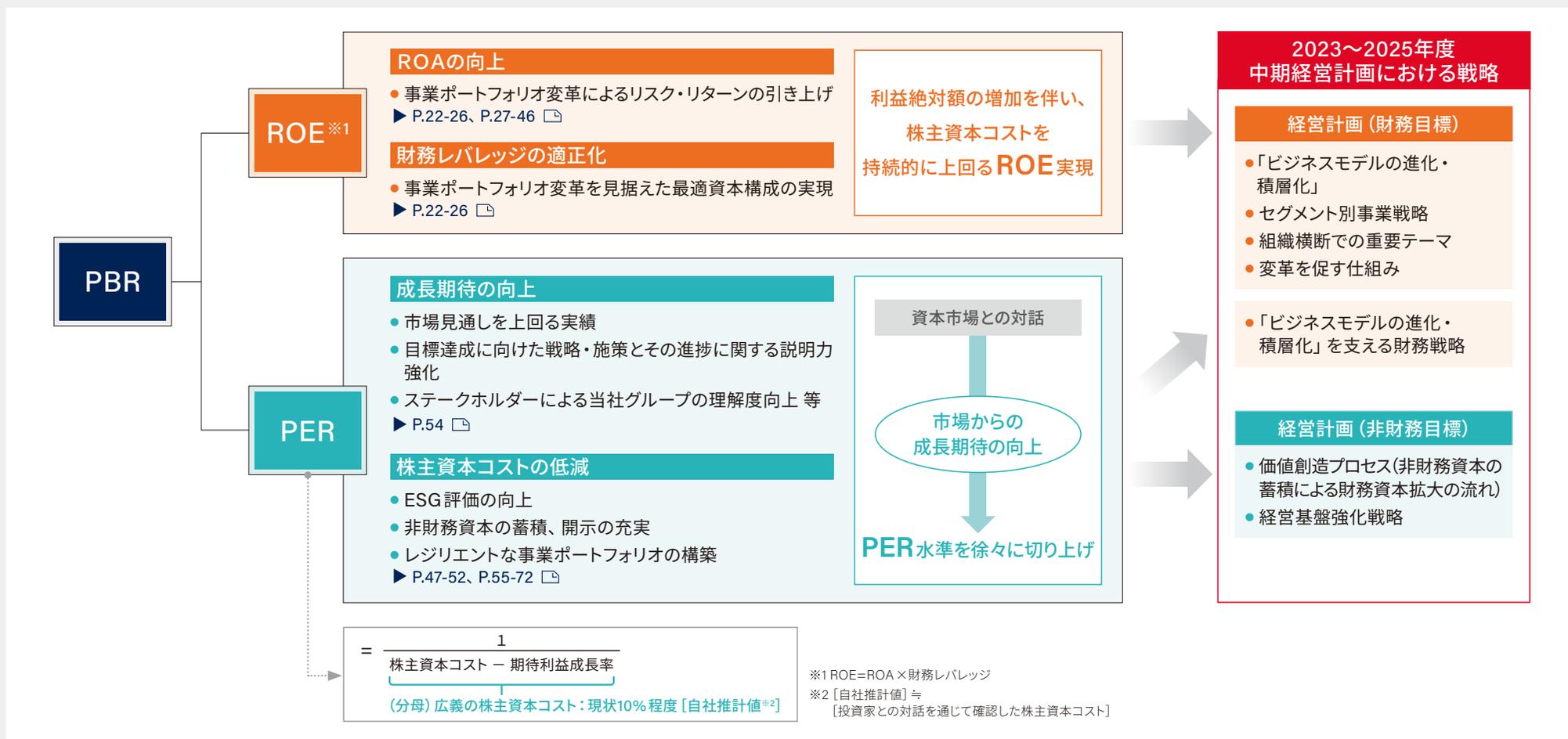
**ジャンプ**  
2031中計  
2029～2031年度

**ステップ**  
2028中計  
2026～2028年度

**ホップ**  
2025中計  
2023～2025年度

## 当社グループが企業価値向上のために重要視していること

当社グループは企業価値を構成する要素のなかでもROEが特に重要であると考えています。伝統的なリースやファイナンスにとどまることなく、事業ポートフォリオ変革により高付加価値ビジネスへ事業領域を広げリスク・リターンを引き上げることによる「ROAの向上」、財務健全性維持や積極的な投資戦略を支えるために必要な資本の確保と株主還元を両立させる「財務レバレッジの適正化」を図ることで、ROE向上を実現していきます。また、資本市場との対話を通じて「成長期待の向上」「株主資本コストの低減」に取り組み、PER水準の切り上げを図っていきます。こうした大きな方向性を2025中計に織り込み、財務・非財務目標の達成をめざしています。



**PBR**

$$= \frac{1}{\text{株主資本コスト} - \text{期待利益成長率}}$$

(分母) 広義の株主資本コスト：現状10%程度 [自社推計値※2]

※1 ROE=ROA×財務レバレッジ  
 ※2 [自社推計値] = [投資家との対話を通じて確認した株主資本コスト]

## 社長メッセージ



「変革」を加速し、中長期的な  
企業価値向上と持続的な  
成長を実現する

代表取締役  
社長執行役員

久井 大樹

## 社長メッセージ

### 「変革」を進めるためには、社員一人ひとりが「変革」を自分事として捉え、新しいことにチャレンジしてほしい。

#### 「変革」マインドの浸透を実感

当社グループは「10年後のありたい姿」として、「未踏の未来へ、ともに挑むイノベーター」を掲げています。ここには、前例に捉われることなく未来へ挑むイノベーター、すなわち、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会社になるとの思いが込められています。同時に、その背景には、「今と同じことだけをやっていては10年後に当社グループは存在していないかもしれない」という強い危機感があります。

トップメッセージの冒頭をこういったネガティブな話からスタートするのはふさわしくないかもしれませんが、この危機感が私の頭から離れることはありません。業績が順調な時に会社として「危機感を持つ」というのは口で言うほど簡単なことではありませんが、これまで40年間、国内外で金融業界に身を置いてきた私自身、順調な時の慢心でダメになった会社をたくさん見てきました。だからこそ、2023年4月の社長就任以来、全社の変革を強力に推し進めてきました。

「変革」を進めるためには、社員一人ひとりが「変革」を自分事として捉え、新しいことにチャレンジし、自ら変わっていかねばなりません。新しい取り組みには失敗がつきものですが、その失敗からの学びが個々の成長や発展につながっていくことは私自身も経験しています。次につながる失敗であればむしろ歓迎したいとさえ思っており、その思いをさまざまな機会に私の口から直接社員に伝えています。

こうした考えのもと、2025中計のスタートと同時に「変革を促す仕組み」として、新たなビジネスアイデアの募集や社内起業プログラムから成る「Zero-Gravity Venture Lab (通称: ゼログラ)」<sup>1</sup>や、営業現場に権限を移譲し、スピード感と責任感のあるスタートアップ投資を促す「イノベーション投資ファンド (総額100億円の投資枠)」<sup>2</sup>などの施策を打ち出してきました。

ゼログラの社内起業プログラムにおいては、1年間の事業化検証を経て、第1号の新会社設立に至り、イノベーション投資ファンドにおいても投資先との協働により新たなサブスクリプションサービスの提供を開始するなど、徐々に具体的

な成果が出てきています。

このような「変革」のうねりをもう一段加速し、挑戦を促す風土をさらに根付かせ、社員のアイデアやエネルギーを結集するため、2024年度には私自身が直轄するプロジェクト「トップガン」を始動しました。この「トップガン」は、固定観念に捉われず自由な発想で意見を出し合い、組織に縛られずにグループ内のさまざまな機能を駆使したグループ総合力で、お客さまへの付加価値提供力を高める新たなビジネスモデルやソリューション、スキームなどの構築をめざしています。<sup>3</sup>このプロジェクトの始動にあたって参加希望者を募ったところ、国内グループ社員の約6割にあたる2,000名以上からエントリーがあり、社員の「変革」に対する熱量を実感しました。この2,000名あまりの社員からある程度人数を絞った上で複数のチームを結成し、私を含む経営陣と活発な議論を行ってきました。

これら各種施策をはじめ、日ごろからさまざまな機会で多くの社員とコミュニケーションをとるなかで、「変革」の必要性をしつこいくらいに伝えてきたこともあり、「変革」へのマ



Zero-Gravity Venture Lab ▶ P.21

「変革を促す仕組み」として、新たなビジネスアイデアの募集や社内起業プログラムを推進しています。



イノベーション投資ファンド ▶ P.21

投資を起点としたスタートアップ企業とのオープンイノベーションを通じた、新サービスの創出、新事業の開発を促進しています。



トップガン ▶ P.21

全社員を巻き込み、イノベーションを促進する社長直轄の当プロジェクトでは、社員の約6割、2,149名のエントリーがありました。

## 社長メッセージ



インドは徐々に当社グループ内に浸透してきたことを実感しています。

### 2025中計の進捗と2028中計の策定

当社グループはこれまで、祖業の国内リース事業を起点に、M&A戦略なども駆使して事業領域や展開地域を広げ、優良資産を積み上げながら資産規模を拡大していくことで、安定的に利益成長を果たしてきました。2021年4月の経営統合を経て、総資産11.7兆円、有利子負債8.8兆円規模の企業となったことで、これまでのようにバランスシートの拡大をベースとした成長戦略は変えなければならない局面が徐々に近づいています。

## “ バランスシートの拡大をベースとした成長戦略を変え、収益性の高い事業ポートフォリオへの転換を図ります。 ”

そのため、これまでよりもバランスシートは緩やかな拡大に留めつつ、収益性の高い事業ポートフォリオへの転換を図っていくことが必要だと認識しています。2025中計ではその転換を「ビジネスモデルの進化・積層化」と名付けて重要戦略として掲げ、事業ポートフォリオの「変革」を進めてきました。**4** その取り組みは着実に進捗していると考えています。

決算実績については、2025中計の1年目、2年目いずれも順調に純利益計画を達成することができました。2年目の2024年度は、海外カスタマーセグメントの米州事業で想定外に多額の貸倒関連費用を計上したことや、環境エネルギーセグメントで一過性の損失を計上しましたが、航空セグメントとロジスティクスセグメントが好調であったことなどから純利益が過去最高益を更新しました。事業ごとに明暗が分かれる試練の1年でしたが、後述する当社グループがめざす事業ポートフォリオの強みが発揮されたものと自負しています。

2025中計の最終年度である2025年度の財務目標について

では、過去最高益をさらに更新し、公表どおり純利益1,600億円をめざします。一方で、2025中計策定時の想定よりも為替レートが円安に推移したにもかかわらず、円安効果も含めた利益の上積みが十分でなかったことなどから、ROA・ROEについては遺憾ながら目標に対して下振れの見込みです。事業環境は米国の関税政策や地政学的リスクも含め不透明な状況ですが、2025中計をしっかりと仕上げていきます。

また、2025年度は、「10年後のありたい姿」の実現に向けた「ホップ」・「ステップ」・「ジャンプ」のうち「ステップ」の位置づけである次期中計（2028中計）の策定も行っています。国内外の事業環境は変化が激しく予想は難しいものの、そのようななかでも持続的な成長を実現し、ステークホルダーの皆さまにもご理解いただける中計を策定したいと思います。

2025年度は2025中計の総仕上げと2028中計の策定を並行して行う非常に重要な年ですが、当社グループ社員一丸となって取り組んでいきます。



中期経営計画（2025中計）の進捗 ▶ P.19

収益性の高い事業ポートフォリオへの転換を図り、「変革」を進めています。

[Web](#) 中期経営計画の詳細はウェブサイトをご覧ください。

## 社長メッセージ

### 中長期的な企業価値向上に向けて

当社のPBRは未だに1倍を下回っており(2025年6月30日現在)、中長期的な企業価値の向上に向けて、まずは極力早期にPBRが安定的に1倍を超える状態に達したいと考えています。その達成に向けて当社グループが重要視しているのは、当社グループが認識している株主資本コスト(10%程度)を持続的に上回るROEの実現と、株主資本コストの低減や成長期待の醸成によるPERの上昇です。**5**

ROEについては、先ほど述べたように2025中計で掲げた目標に対して下振れとなる見込みであり、一部の株主・投資家の方からは「純利益目標に比べてROE目標達成への意識が低いのではないか」といった厳しい声をいただいています。しかしながら当社は、足元では株主資本コストを上回るROEの実現に向けて、また中長期的にはさらにROEを向上させることを強く意識して経営を行っていることを改めてお伝えします。

ROEを向上させるためには利益成長と資本構成の最適化を両立する必要がありますが、利益成長については利益「額」の増加に加えて、利益「率」の向上をこれまで以上に重要視しています。2025中計では、役員報酬の評価指標(KPI)に純利益額のみならずROAとROEも組み込みました。

「額」と「率」を同時に向上させるためには、冒頭から述べているとおり、社員の意識改革を含めた全社的な「変革」が不可欠で、2025中計で掲げた「ビジネスモデルの進化・積層化」はそのためにも重要な戦略です。社員一人ひとりが「リース会社」という枠組み・固定観念に捉われることなく、当社グループの強みを最大限に発揮してお客さまの課題解決に役立つ存在になる必要があります。

資本構成の最適化に向けては、「ビジネスモデルの進化・積層化」の進捗を踏まえ、利益成長に向けた戦略投資や財務健全性の維持に必要な内部留保は行いつつ、必要資本を超える部分については株主還元で充当していくつもりです。当社は、これまで26年にわたり連続増配を続けており高くご評価いただいておりますが、引き続き株主の皆さまにご満足いただける株主還元を検討してまいります。

PERについては、株主資本コストを低減しつつ当社グループの成長ストーリーを資本市場に浸透させ成長期待を醸成していくために、当社グループが中長期的に何をめざしているのか、どのようにそれを実現していくのか、その道筋や戦略を理解していただく必要があります。

株主資本コストの低減については、2023年度、2024年度の2年間に生じた多額の貸倒関連費用や減損損失の計上などによる業績変動を抑制するためのリスクマネジメント力強

化に加え、環境対策や人権、コンプライアンスなどのESGの要素のより積極的な経営への取り込み、また、情報開示の一層の拡充などにより、株主資本コストの低減を図っていきます。

また、成長期待のさらなる醸成も重要な課題と認識しています。これは当社グループだけではなく、日本のリース業界共通の課題だと思っておりますが、事業が多岐にわたっているため、国内外の株主・投資家から「三菱HCキャピタルグループはどんな事業をやっていて何が強みなのか全体像がつかみにくい」というご意見をいただくことがあります。

こうしたご意見を踏まえ、2024年度は株主総会を含むさまざまな機会を捉え、後述する当社グループがめざす事業ポートフォリオをイラスト図を用いてわかりやすく説明してきました。また、2024年7月には当社の事業内容をより深くご理解いただくとともに、当社の事業部門責任者と投資家の方が直接コミュニケーションをとる機会を創出する目的で、航空事業とロジスティクス事業を対象とした事業別説明会を初めて開催しました。**6**このような取り組みは、ご参加いただいた株主・投資家の皆さまから高い評価をいただきました。

また、「未踏の未来へ、ともに挑むイノベーター」を「10年後のありたい姿」として掲げていますが、「やや抽象的で具体的な内容がわかりづらい」という声も少なくありません。



#### CFOメッセージ ▶ P.22

資本コストを意識した経営の実践により中長期の成長、企業価値の最大化を実現



#### Web 事業別説明会

事業別説明会を初めて開催し、ステークホルダーの皆さまに航空事業とロジスティクス事業を説明しました。なお、2025年7月には不動産事業を対象とした説明会も実施しました。

## 社長メッセージ

これは大きな課題だと認識しており、こうした声に適切に応えることも2028中計のテーマの一つだと考えています。当社グループへの理解を深めていただくため、引き続き情報開示や株主・投資家の皆さまとのコミュニケーションの拡充に取り組んでいきます。

### 収益性・成長性・安定性を併せ持つ 強固な事業ポートフォリオを構築

当社グループへの理解をさらに深めていただくため、ここで私が重要視している当社グループがめざす事業ポートフォリオについて触れたいと思います。

当社グループの事業ポートフォリオは、①国内外の顧客向けの伝統的なリースやファイナンス、②環境エネルギー、航空、ロジスティクス、不動産、モビリティといった専門事業領域でのリース・ファイナンス・投資の大きく2つに分類することができます。

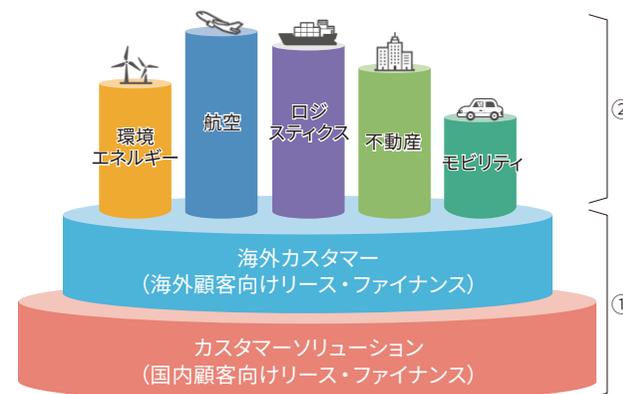
①は近年、海外カスタマーセグメントで一過性要因により業績変動が比較的大きかったものの、②に比べて業績変動は相対的に低く安定した収益基盤であり、さまざまなお客さまと強固な関係構築を図ることができるビジネス創出のベースとの位置づけです。

一方の②は市況の影響を受けるため①に比べてボラティリティは相対的に高いものの、収益性も相応に高くなっています。加えて、各々の専門事業領域の市況変動のタイミングや大きさが必ずしも同じではないため、お互いのボラティリティを打ち消し合う特徴を有しています。

これら2種類の事業ポートフォリオを併せ持つことで、当社グループ全体としては、ボラティリティが低く、安定した収益性を有する事業ポートフォリオを保有しています。2025中計の1年目、2年目を振り返ってみても、異なるセグメントで多額の貸倒関連費用や減損損失の計上があったものの、ほかのセグメントの収益力によってこれらを打ち返し、純利益計画を達成してきました。

ただし、前項で述べた中長期的な企業価値向上、すなわち喫緊の課題である株主資本コストを上回るROEの早期実現と、株主資本コストの低減や成長期待の醸成によるPERの向上のためには、これまで構築してきた事業ポートフォリオのさらなる質の向上・成長が鍵となると考えています。①の分野では、米州事業の収益力の早期回復に加え、国内外の既存ビジネスにデータ活用などのさまざまな付加価値をつけることで利益率を向上させながら、国内外で期待収益性に満たない事業の売却・撤退を行うことで、全体としての収益性を高めています。②の分野では、海外の再生可能・

### 三菱HCキャピタルグループの事業ポートフォリオ



次世代エネルギー会社であるEuropean Energyをはじめ、航空機や海上コンテナなど、市況を見極めながら大胆な大型投資を継続しています。

収益性・成長性・安定性を併せ持つ強固な事業ポートフォリオを維持するためには、慎重かつ綿密なリスクマネジメントにより事業上のリスクをコントロールしつつ、見直しを行っていく必要があります。この見直しはこれからも絶えず行っていく予定です。**7**



リスクマネジメント ▶ P.60

不確実性の高まる事業環境に応じた実効的な全社リスク管理と健全なリスクカルチャーにより「10年後のありたい姿」を実現

## 社長メッセージ

“ 「変革」に終わりはなく、私たちは常に変化し続けなければなりません。 ”

### 社員の挑戦・自己実現を最大限にサポートし、成長を促し、成果に報いる

最後に、人的資本強化戦略について私の思いをお話します。当社グループが「変革」を進め持続的に企業価値を向上させていくためには、当然ながらまずは社員個々の成長が不可欠です。社員の成長や自己実現を促すために適材適所の人材配置や、必要なスキルセットを身につけるための機会を提供しています。そのための投資である社員一人当たりの研修費用は業界トップ水準※です。また、社員起点で自らが希望するキャリアの実現機会を創出する「キャリアチャレンジ制度」を設けており、希望する部署や職務への配置転換を通じて、社員がモチベーション高く能力を最大限に発揮できる環境を整えています。

加えて、個単独では生み出せない新たなシナジーの発現を促すため、風通しの良い活気あふれる職場環境を構築していきたいと考えています。世界中の当社グループの拠点を訪問する際には必ず、「Communication, communication,

※ 2023年度ベース

and communication!」とコミュニケーションの重要性を繰り返して訴え、私自身も社員とコミュニケーションを取る時にはお互いをリスペクトして、忖度やバイアスをなくすことを強く意識しています。

さらに、メリハリや透明性がある評価や報酬配分により、社員の努力、成果にきちんと報いています。報酬については、2023年から3年連続でベースアップを実施し、3年間累計の賃上げ率は約20%相当となりました。

「人材」こそが当社のかけがえのない財産であるという私の考えに基づき、この統合報告書でも人的資本強化戦略のパートは事業戦略などと同じく、価値創造ストーリーの一部としています。8

### 「変革」を続け、持続可能で豊かな未来に貢献

ここまで私の強い危機感から当社グループ全体で「変革」に取り組んでいることをお話してきました。冒頭でご紹介



した「ゼログラ」や「トップガン」といった活動を通じ、社員のマインドセットや行動様式は目に見えて変化しつつあり、組織の壁を越えたコミュニケーションに端を発した連携活動や失敗を恐れず挑戦する活動も現実起きてきています。一方で、日本の金利上昇やリース会計基準の変更、海外では地政学リスクの高まりや米国の関税政策、それによる世界的な景気後退懸念など、当社グループを取り巻く事業環境は刻々と変化しており、先行きはますます不透明になっています。

まさに、「今と同じことだけをやっていては当社グループの未来はない」ことから、この「変革」に終わりはなく、私たちは常に変化し続けなければならないのです。私たちはこれから「変革」を続け、経営理念にあるとおり当社グループならではの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ていきます。



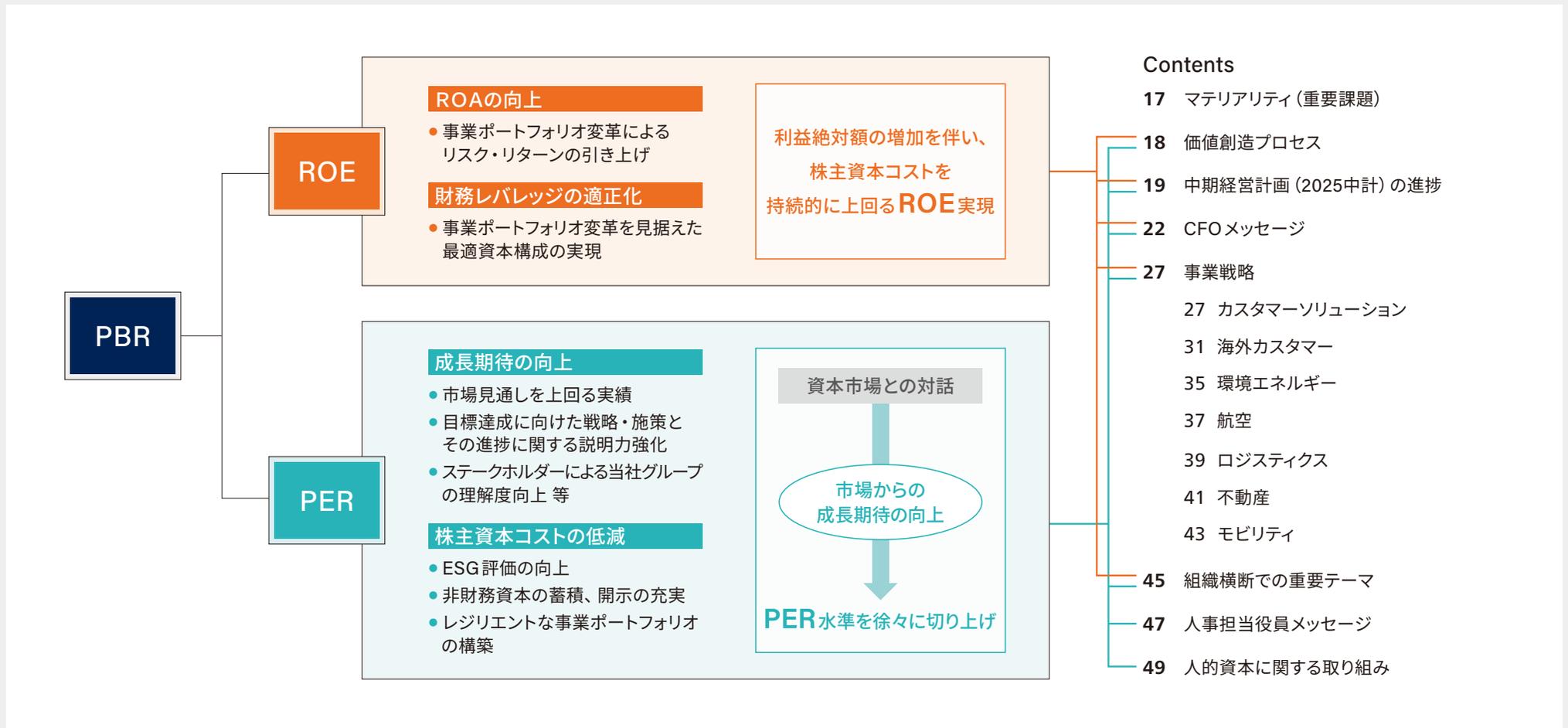
人事担当役員メッセージ ▶ P.47

企業と社員一人ひとりがともに挑戦・成長できる組織をめざして

# Section 2

## 価値創造ストーリー

本章では、社会価値と経済価値の両立に向けた当社グループの価値創造ストーリーを紹介します。  
「10年後のありたい姿」の実現に向け、2025中計に基づく事業戦略、財務戦略、人材戦略を解説します。



## マテリアリティ (重要課題)

近年の地球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構築など、多くの課題解決に向けた取り組みが求められています。当社グループは、マテリアリティの解決に向けた実効性ある経営、事業活動に取り組んでいきます。

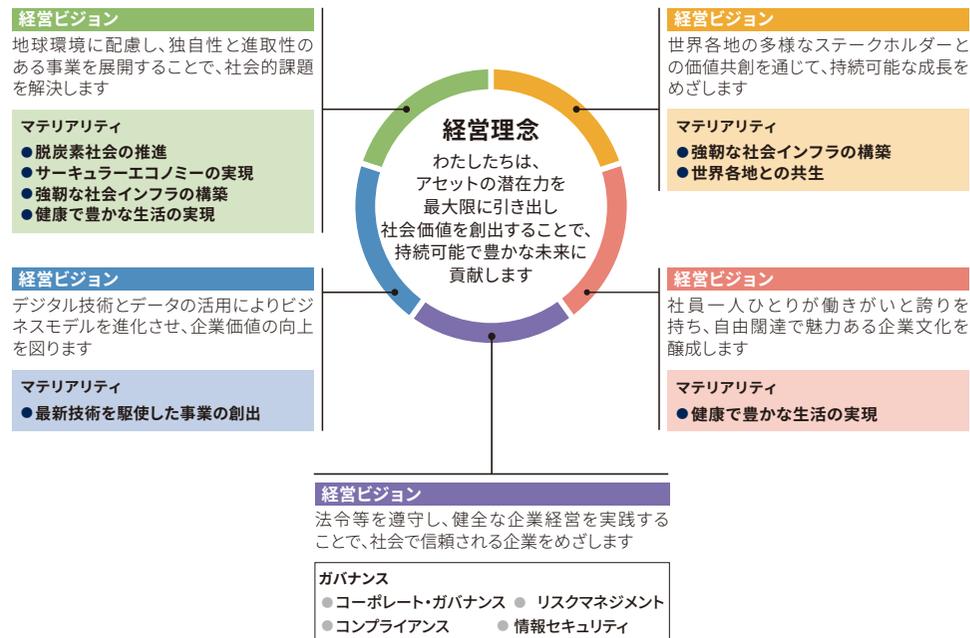
### 当社グループのマテリアリティ

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	<ul style="list-style-type: none"> <li>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。</li> <li>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。</li> </ul>	
サーキュラーエコノミーの実現	<ul style="list-style-type: none"> <li>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。</li> <li>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。</li> </ul>	
強靭な社会インフラの構築	<ul style="list-style-type: none"> <li>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。</li> <li>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。</li> </ul>	
健康で豊かな生活の実現	<ul style="list-style-type: none"> <li>当社グループ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重要性が高い。</li> <li>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。</li> </ul>	
最新技術を駆使した事業の創出	<ul style="list-style-type: none"> <li>お客様の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で新たな事業モデルの開発を促進する。</li> <li>代替エネルギーの利活用にもなうサプライチェーン構築も含めて、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。</li> </ul>	
世界各地との共生	<ul style="list-style-type: none"> <li>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。</li> <li>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。</li> </ul>	

### マテリアリティと経営理念・経営ビジョンの関係性 (サステナビリティの基本方針)

当社グループではお客さまやパートナー企業とともに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ていくことを当社グループのありたい姿として「経営理念」に掲げ、それを実現するために「経営ビジョン」を定めています。この経営理念、経営ビジョン、さらには、特定したマテリアリティを一体とした姿勢こそが、当社グループの「サステナビリティの基本方針」です。

### マテリアリティと経営理念・経営ビジョンの関係性



## 価値創造プロセス

当社グループは、グローバルに保有する多種多様なアセットと強固な顧客基盤を活かし、事業活動を通じてステークホルダーの皆さまと価値を創造することで、「10年後のありたい姿」に向けた全社の変革 (CX) を実現します。価値創造プロセスは当社グループの「全社的な共通指針・共通言語」となっています。



※ 第三者保証取得前の速報値。第三者保証取得後の実績値は後日ホームページにて開示

## 中期経営計画 (2025中計) の進捗

### 2025中計の概要

2023～2025年度中期経営計画 (2025中計) は「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」の実現に向けた3次にわたる中期経営計画「ホップ」・「ステップ」・「ジャンプ」における「ホップ」の位置づけです。「ステップ」・「ジャンプ」に向けた飛躍につながる、新領域への「種まき」や、既存領域の再構築や再定義を通じた「足場固め」を着実に実行しつつ「ビジネスモデルの進化・積層化」を推進し、中長期的な企業価値向上につなげていきます。

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

2031中計  
(2029～2031年度)  
ジャンプ

2028中計  
(2026～2028年度)  
ステップ

2025中計  
(2023～2025年度)  
ホップ

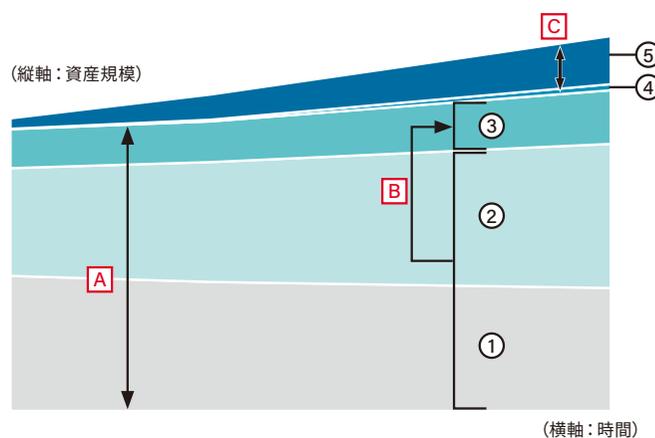
#### 2025中計骨子

- 「ビジネスモデルの進化・積層化」推進による収益力向上 (ビジネス類型③④⑤ (下図参照) の積み上げが重要テーマ)
- 成長性・資本収益性・財務健全性の3つのバランスを取り、バランスシートの最適化をめざす
- 「ステップ」「ジャンプ」に向けた「種まき」と「足場固め」がキーワード

#### 主要戦略

- 事業戦略  
「ビジネスモデルの進化・積層化」を基軸とした全社・セグメント別戦略の展開
- 経営基盤強化戦略  
人材の育成・確保や、財務基盤・社内基盤の強靱化
- 変革を促す仕組み  
変革に向けた意識改革等の推進

#### ビジネスモデルの進化・積層化のイメージ



「10年後のありたい姿」の実現に向け、データ等も含めた、有形・無形のアセットの潜在価値を最大限に活用したサービスや事業経営等、「ビジネスモデルの進化・積層化」を進めています。「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」、「新ビジネスの開発」を同時に行うことで、事業ポートフォリオ変革を図っています。

- |                                 |                       |
|---------------------------------|-----------------------|
| <b>A</b> 既存ビジネスの収益力強化と効率化       | ビジネスモデルを5つに類型化        |
| <b>B</b> 既存ビジネスから高付加価値サービスへのシフト | ⑤ ■ アセット活用事業          |
| <b>C</b> 新ビジネスの開発               | ④ ■ データ活用プラットフォームサービス |
|                                 | ③ ■ ファイナンス+サービス       |
|                                 | ② ■ アセットファイナンス        |
|                                 | ① ■ カスタマーファイナンス       |

## 中期経営計画 (2025中計) の進捗

### 2025中計進捗状況

2023年度 ～ 2024年度	成果	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 財務目標 純利益とROAは計画通りに目標を達成。</li> <li>● 非財務目標 前倒し達成も含め着実に進捗。</li> <li>● 事業ポートフォリオ変革 事業ポートフォリオ変革・資本効率改善に向けた資産の入れ替えは順調に進展。</li> <li>● 将来に向けた「種まき」 組織横断での重要テーマ、変革を促す仕組みにおいて案件具体化スタート。</li> </ul>
	課題	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 国内事業全般における「ビジネスモデルの進化・積層化」 パートナー企業との連携強化、高付加価値サービス提供ビジネスの実現加速。</li> <li>● 海外顧客の米州事業 商用トラック販売金融事業立て直し、ポートフォリオ分散による早期収益力回復。</li> </ul>
2025年度	方向性	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 財務目標 「純利益1,600億円・ROA1.5%程度・ROE10%程度」に対し、業績予想は「純利益1,600億円・ROA1.4%・ROE8.8%」と、ROA・ROEは下振れ。次期中計に向けて継続努力。引き続き航空・ロジスティクス含む専門事業が牽引、米州を早期立て直し。</li> <li>● 「ビジネスモデルの進化・積層化」 全社ベースでの資産入れ替え、成長投資の継続実施。カスタマーソリューションを中心に、パートナー企業連携、高付加価値ビジネスを加速。</li> <li>● 「種まき」 中長期視点からの施策の継続実施と拡充。</li> </ul>
	方向性	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 2025中計において「種まき」した案件の「成果」としての刈り取り(本格的な収益貢献のスタート)。</li> <li>● 上記を含めた中長期的な企業価値向上に資する取り組みの推進(25年度中に策定予定の2028中計において詳細化した上で推進)。</li> </ul>
2026年度以降	方向性	

### 財務目標

		2023年度実績	2024年度実績	2025年度予想
親会社株主に帰属する当期純利益		1,238億円	1,351億円	1,600億円
ROA <sup>※1</sup>		1.1%	1.2%	1.4%
ROE <sup>※1</sup>		7.7%	7.8%	8.8%
セグメント利益 <sup>※2</sup> ・ROA <sup>※3</sup>	カスタマーソリューション	セグメント利益 ROA	381億円 1.2%	368億円 1.2%
	海外顧客	セグメント利益 ROA	166億円 0.5%	26億円 0.1%
	専門事業セグメント <sup>※4</sup> (環境エネルギー・航空・ロジスティクス・不動産・モビリティ)	セグメント利益 ROA	672億円 1.6%	905億円 1.9%
		セグメント利益 ROA	437億円 1.3%	98億円 0.3%
			1,000億円	1.9%

※1 ROA、ROEは親会社株主に帰属する当期純利益ベース

※2 本部勘定である「調整額」を含まないため、カスタマーソリューション・海外顧客・専門事業セグメントの合算値は連結と一致しない

※3 分子(セグメント利益)÷分母(セグメントごとの期中平均総資産残高)で算出。セグメント資産残高を用いて算出する「セグメントROA」とは一部の数値が異なる

※4 ROAは環境エネルギー・航空・ロジスティクス・不動産・モビリティセグメントの加重平均値

### 非財務目標

評価凡例：◎ 目標達成水準、○ 予定通り

	KPI (斜体括弧:対象範囲(連結or単体))	目標 (2025中計期間)	2024年度実績 内容	評価
人的資本	経営戦略に合致した 人材ポートフォリオの充足度(単体)	人材ポートフォリオの枠組みを 策定、充足度を可視化	人材情報の可視化と職務の類型化を完了	○
	従業員エンゲージメントサーベイ 結果(単体)	サーベイ内容を精緻化し、 分析を高度化	サーベイ結果の指数化等、分析を高度化 (一定基準 <sup>※5</sup> を満たすMHCエンゲージメント の高い部店の割合は全体の75%)	○
知的資本	DXアセスメント <sup>※6</sup> 「スタンダード」レベル以上の人材比率 (単体)	80%以上	85%(前年度比+38.0pt)	◎
	月平均残業時間(業務効率)(単体)	14時間以下	15時間47分(同△3.0時間)	○
	有給休暇取得率(単体)	70%以上	76.9%(同+2.5pt)	◎
製造資本	GHG排出量(Scope3)(連結)	影響度の高いカテゴリーを主に 分析し、Scope3を可視化	航空機・不動産取引のGHG排出量(Scope3) の算定、第三者保証取得・開示	○
	社会・ 関係資本	GHG排出量(Scope1,2)(連結)	2030年度:2019年度対比△55% 2050年度:ネットゼロ	△60.5%(2019年度対比) <sup>※7</sup>
自然資本	エネルギー使用量(国内) (単体+国内グループ会社)	前年度比△1%を継続	△4.3%(前年度比) <sup>※7</sup>	◎

※5 「従業員が一丸となって価値創造に取り組んでいる状態」をMHCエンゲージメントが高い状態と定義。指数の良否に応じて職場状態を3領域に分類し、上位2領域に位置する部店は当該状態を体现している「MHCエンゲージメントが高い部店」と整理(MHC=三菱HCキャピタル)

※6 DXアセスメント:外部業者提供のDXリテラシー水準を測るツールで、結果によって「ビギナー」「スタンダード」「エキスパート」の3つのレベルに分類される

※7 第三者保証取得前の速報値。第三者保証取得後の実績値は後日ホームページにて開示

## 中期経営計画（2025中計）の進捗

### 変革を促す仕組み

「10年後のありたい姿」の実現に向けては、従来の延長線上ではない変革が必要です。経営主導で、全社員の変革意識を醸成する「①変革の土壌を整える」、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する「②変革を生み出す」、柔軟かつ迅速な意思決定を促すアジャイルな検討態勢を構築する「③変革を推進する」、これら3つのアプローチを実施することで、当社グループの変革を図っています。

1

#### 変革の土壌を「整える」



2024年度実績  
(主な取り組み)

- 2025中計の進捗に関する全社説明会の実施、社員向けサーベイを通じた変革推進策の検討。
- 社長直轄プロジェクト「トップガン」の推進。

2025年度計画  
(主な取り組み)

- 2025中計進捗説明会および社員向けサーベイの継続実施。
- 次期中計において取り組むべき施策の検討。

#### 取り組み事例

##### ● トップガン

2024年度は国内グループ社員約3,700名のうち、約6割の2,149名が価値提供力向上のアイデア等を記載するエントリーシートを提出。そのうち、希望社員を中心に複数回ワークショップを実施し、17の新規プロジェクトを社員75名が立案・検討しました。2025年3月に進捗状況に関する最終活動報告を実施。いくつかの構想については2025年度に本格的な検討を開始しました。



最終活動報告会の様子

2

#### 変革を「生み出す」



2024年度実績  
(主な取り組み)

- Zero-Gravity Venture Lab (通称：ゼログラ) での募集案件の選考、新規事業化検証。
- 失敗を含む「チャレンジ」の事例を紹介する社内サイトの開設。

2025年度計画  
(主な取り組み)

- ゼログラの継続運営 (採択済み案件の事業化と新規案件の選考) および事業開発態勢の強化。
- 当社グループの総合力を最大限に発揮するための組織間連携の仕組み構築。

#### 取り組み事例

##### ● Zero-Gravity Venture Lab (通称：ゼログラ)

「ゼログラ」は、新規ビジネス開発を加速する取り組みの1つです。そのうち、発案者がオーナーとなって事業化をめざすプログラム「ファウンダープログラム」では、社内の最終審査を通過し、事業化検討ステージに入った3案件のうち1件が、2025年2月に中古半導体製造装置のリファービッシュ事業を行う事業会社新設に至りました。

ビジネスモデルの進化・積層化への挑戦 ▶ P.28



中古半導体製造装置のイメージ

3

#### 変革を「推進する」



2024年度実績  
(主な取り組み)

- 社内投資枠「イノベーション投資ファンド」の継続運営。
- 下位層への決裁権限の全面的引き下げ。

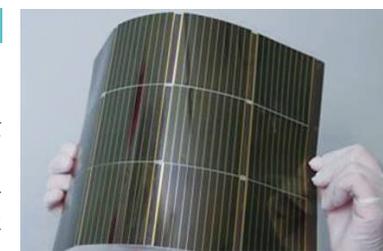
2025年度計画  
(主な取り組み)

- イノベーション投資ファンドの継続検討、スタートアップ協業による新規事業開発の加速。
- 次期中計期間における分権化・権限委譲の計画策定。

#### 取り組み事例

##### ● イノベーション投資ファンド

イノベーション投資ファンドでは、投資の実行権限を営業組織に委譲することで、意思決定を迅速化し、変革を推進しています。ロボティクス・環境(脱炭素)・ヘルスケア・不動産・モビリティ等の成長領域を中心に投資実績を積み上げており、2025年3月末までの累計投資実績は19件(28.6億円)となっています。



ペロブスカイト太陽電池

## CFOメッセージ



### 資本コストを意識した 経営の実践により中長期の成長、 企業価値の最大化を実現する

取締役 常務執行役員  
財務・経理本部長 兼  
経営企画本部 副本部長

佐藤 晴彦

### 「次のフェーズ」に向けた企業価値向上

2021年4月の経営統合により、当社グループは現在、総資産11.7兆円、有利子負債8.8兆円の規模になりました。これは、資産の積み上げによりバランスシートを拡大しつつ利益成長を実現してきた「これまでのフェーズ」から、資本のさらなる有効活用による持続的な企業価値向上に向けて、収益性や効率性をより意識した経営に軸足を移していく「次のフェーズ」に移行しつつあることを意味しています。

また、当社グループのPBRが未だ1倍を割り込んでいる

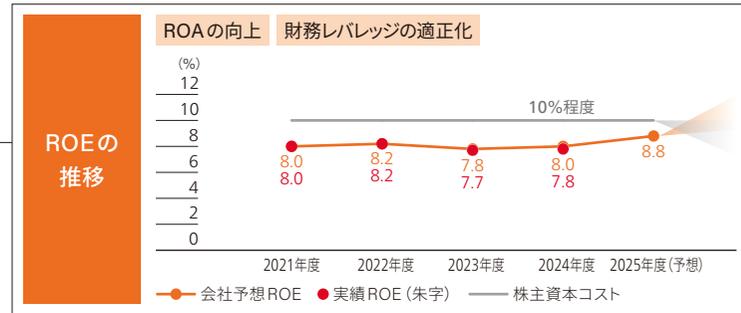
(2025年6月30日現在)という「現在位置」を踏まえても、持続的な企業価値向上に向けた取り組みを一層加速させていく必要性を強く認識しています。そのため、今まで以上にROEを重視した経営を行うことにより株主資本コストを持続的に上回る収益性を実現することと、成長期待の向上や株主資本コストの低減によりPERを向上させること、この2つを両輪として進めていく必要があると考えています。

加えて、さらなる成長期待の向上や株主資本コストの低減のためには、株主および投資家の皆さまに当社グループの成長ストーリーをしっかりと理解していただくための努力

も必要です。当社グループでは、中長期的な成長ストーリーとして「10年後のありたい姿」を掲げていますが、ステークホルダーの皆さまに当社グループの進もうとしている方向やゴール感をより理解していただきたいと考え、現在進めている次期中期経営計画(2028中計)の策定議論のなかでは、このさらなる具体化についても議論を重ねています。

このような取り組みを通して、当社グループの中長期的な成長に確信を持っていただけるよう、情報開示の拡充や対話の充実も進めていきます。

## CFO メッセージ



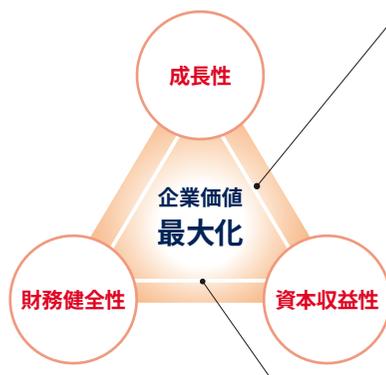
## 「3つの視点」による財務戦略とキャピタルアロケーション

「10年後のありたい姿」を実現するための財務戦略の基本は、「財務健全性」「資本収益性」「成長性」の「3つの視点」をうまくバランスさせることであり、これを愚直に実行していくことが持続的な企業価値の向上につながっていくと考えています。

現在、当社は信用格付A格の維持を念頭に財務健全性を堅持し、安定的かつ良質な資金調達を行っています。日本、米州、欧州の3極による資金調達体制を構築しており、外貨を含む良質な資金を調達できることは当社グループの強みの1つです。資金調達に関しては、金融危機などの予期せぬ状況にも耐え得るALM体制の維持も、リースを中心とした多額の資金を必要とする事業を行う企業として重要と考えています。また、長い期間をかけて構築してきた「分散された事業ポートフォリオ」は、収益の安定性を確保しているだけでなく、財務健全性の重要な基盤でもあります。

資本収益性に関しては、「ビジネスモデルの進化・積層化」による「事業ポートフォリオ変革」を通して資産効率 (ROA) を向上させるとともに、株主資本コストを意識した「ポート

## 3つの視点のバランス



### キャッシュ配分の考え方

- 配当後のキャッシュ・フローは、新事業の「開発」を含む高付加価値ビジネスに積極的に投資。
- 株主資本コストを認識し、事業ポートフォリオやアセットの質を中長期的に転換していくことで、収益の絶対額の成長を伴う持続的な期待リターンを追求。

### 企業価値が最大となるバランスシートの実現

- 「ビジネスモデルの進化・積層化」によりアセットの質を中長期的に転換していくなかで、資本・負債の構成もアセットのリスクの変化に応じて最適化。
- そのなかで、安定的な資金調達に必要な財務健全性の維持 (A格の維持) と、資本収益性 (ROE) の両面に配慮。

### 業界トップクラスの格付を維持

	S&P	ムーディーズ	日本格付研究所 (JCR)	格付投資情報センター (R&I)
発行体格付 (アウトLOOK)	A- (安定的)	A3 (安定的)	AA (安定的)	AA (安定的)
短期格付	A-2	-	J-1+	a-1+

## CFOメッセージ

「フォリオマネジメント」を通して資本をより有効に活用することでROEを向上させていきます。これに関して、社内ではセグメント単位よりも細かいビジネス単位ごとのリスク量をもとに「ビジネス別WACC」を設定し、資本収益性を見える化することで、より精緻に「資本コストを意識した経営」を実践しています。このような地道な取り組みを通して、統合以降の4年間を振り返っても、相対的に収益性の低いノンコアアセットを約0.6兆円売却し、約0.8兆円の収益性が高い注力アセットにポートフォリオを入れ替えています。参考値ベースですが、売却資産の平均ROAは1.0%であるのに対し、新規

資産は同1.8%となっており、収益性は着実に向上してきているという手応えを感じています。

また、成長性については、「ビジネスモデルの進化・積層化」に資するオーガニック・インオーガニックの投資も積極的に検討・実施しています。統合後の期間だけを見ても、海上コンテナリース会社CAI Internationalの買収、物流不動産分野に特化したアセットマネジメント会社であるセンターポイント・ディベロップメントの完全子会社化、再生可能・次世代エネルギー会社のEuropean Energyへの戦略投資など、大型のM&Aを実行してきました。またオーガニックな



投資としても、CAI Internationalでのコンテナに対する大型投資や、航空機リース会社Jackson Square Aviationや航空機エンジンリース会社Engine Lease Financeでの大型発注などの先行投資も行っています。これからも機動的な資産入れ替えと新規投資を組み合わせつつ、成長性をしっかりと維持していきます。

とはいえ、「ビジネスモデルの進化・積層化」を通じた収益性の向上に向けてローリスク・ローリターンからミドルリスク・ミドルリターンのビジネスの割合が増えていくなか、財務健全性を維持すると同時にROEを向上させていくことは決して簡単なことではありません。これらを実現するための要がキャピタルアロケーションですが、財務健全性維持のために必要な自己資本の水準や、成長投資や株主還元のための資本配賦などについて、現在社内でも議論を重ねており、2028中計に向けて当社グループが考えるキャピタルアロケーションの解像度を上げていきたいと考えています。

これに関連して、現時点での株主還元方針としては、利益成長に必要な資本余力の確保や財務健全性とのバランスの

主な売却案件		連結除外影響 <sup>※1</sup>
2023年	不動産ファイナンス会社の「ダイヤモンドアセットファイナンス」を売却	約2,100億円
2024年	銀行系リース会社の「ディー・エフ・エル・リース」「首都圏リース」を売却	約2,230億円
2024年	メーカー系リース会社の「積水リース」を売却	約520億円
2024年	不動産賃貸会社の「御幸ビルディング」を売却	約770億円

主な投資案件		連結化影響 <sup>※1</sup>
2021年	海上コンテナリース会社の「CAI International」を買収	約4,600億円
2023年	物流不動産分野に特化したアセットマネジメント会社の「センターポイント・ディベロップメント」を完全子会社化	約270億円
2024年	再生可能・次世代エネルギー会社の「European Energy」に出資	約1,300億円
2024年	CAI Internationalによる海上コンテナ大型投資（業界内で2024年最大規模）	約2,000億円
2025年	航空機リース会社「Jackson Square Aviation」による航空機の新型ナローボディ機50機発注（納入は2031年以降）	-
2025年	航空機エンジンリース会社「Engine Lease Finance」による新型航空機エンジン50基発注（納入は2026年度以降）	-



※1 売却または投資時点の貸借対照表 (BS) への影響額

※2 純利益 ÷ 総資産 (売却: 売却から起算して1期前の決算数値 / 投資: 2025/3期決算数値)

CAI Internationalによる海上コンテナ大型投資は、同社決算に含まれるものとして加味せず

## CFOメッセージ



観点から原則配当で行う考えで、2025中計期間中の株主還元は配当性向で40%以上に設定しています。今後の方向性については2028中計の策定に向けたキャピタルアロケーションの議論のなかで、総還元性向のトレンドなども勘案して検討していく予定です。

### 「分散されたポートフォリオ」により 3期連続過去最高益、26期連続増配

2024年度の決算実績は、純利益1,351億円、ROA1.2%、ROE7.8%となりました。また、1株当たり年間配当金は40円とし、26期連続の増配を行いました。

2024年度は、海外カスタマーセグメントにおける米州運送セクターの市況悪化に伴う多額の貸倒関連費用の計上、環境エネルギーセグメントにおける国内再生可能エネルギープロジェクト案件に係る大口貸倒関連費用の計上など、大幅な下振れ要因がありましたが、好調な航空セグメントおよびロジスティクスセグメントが期初計画を大きく上回り、下

振れを挽回しました。その結果、純利益は期初計画1,350億円を上回り、3期連続で過去最高益を更新しました。

全体としては、財務健全性の説明で触れた「分散されたポートフォリオ」の強みが発揮されたことで業績予想を達成しましたが、当社グループのポートフォリオにおいて安定した収益基盤と位置づけている海外カスタマーセグメントの米州事業での業績悪化は、グローバル連結経営上重大かつ喫緊の課題と認識しており、現在この回復に向けて全社を挙げて取り組んでいます。

具体的には、市況変動の波があるトラックファイナンス関連のポートフォリオについて、米州事業に占める割合を引き下げて事業リスクの低減を図ると同時に、SDGsやEquipment-as-a-Serviceといった高付加価値領域への分散を進めることで、安定した収益基盤の実現に取り組んでいます。また、貸倒関連費用の削減に向けては、審査基準の見

#### 財務の状況

	2022年度	2023年度	2024年度
売上高	1,896,231	1,950,583	2,090,808
経常利益	146,076	151,633	193,594
親会社株主に帰属する当期純利益	116,241	123,842	135,165
総資産	10,726,196	11,149,858	11,762,332
セグメント資産残高	9,632,966	10,179,473	10,935,652
有利子負債	8,236,106	8,439,792	8,840,797
ROE (%)	8.2	7.7	7.8
ROA (%)	1.1	1.1	1.2
配当性向 (%)	40.8	42.9	42.5

(百万円)

直し、ガバナンス態勢の強化、引き揚げた担保物件売却の体制強化など、さまざまな対策を講じています。これらを通じて、米州事業の黒字化を早期に実現することで、当社グループの持続的な成長につなげていきたいと考えています。

### 2025中計達成と 株主資本コストを上回るROEの早期実現

2025中計の最終年度となる2025年度の業績予想は、純利益1,600億円、ROA1.4%、ROE8.8%としています。また、株主還元としての1株当たり年間配当金は45円を予想しており、27期連続での増配を見込んでいます。

2025年度は、2025中計3年間の仕上げの年として、カスタマーソリューションセグメント、海外カスタマーセグメント、環境エネルギーセグメント、ロジスティクスセグメント、不動産セグメントなど多くのセグメントによる収益成長や過去のマイナス局面からの回復を見込んでおり、2024年度からは大きなジャンプアップとなりますが、2025中計の当初目標である純利益1,600億円の達成を実現させるつもりです。

一方、ROA、ROEは、2025中計での目標に対して2025年度業績予想ではそれを下回る予想となっています。ROEに関しては、2025中計策定時よりも為替水準が円安に推移していることで分母の自己資本が増加している一方、分子の純利益予想については現在再建中の米州事業など中計策定時には織り込んでいなかった不確実性も踏まえ、2025中計策定時の水準に留まっていることなどが要因です。

当社グループの株主資本コストは現状10%程度と認識し

## CFOメッセージ

ており、2025年度の予想ROEはこれを下回る水準となっておりますが、企業価値向上の説明で触れた通り、財務目標のなかでもROEの改善は強く意識しています。まずは株主資本コストを上回るROEの実現が、PBRひいては企業価値の向上につながると強く認識し、この達成に向けて引き続き努力していきます。

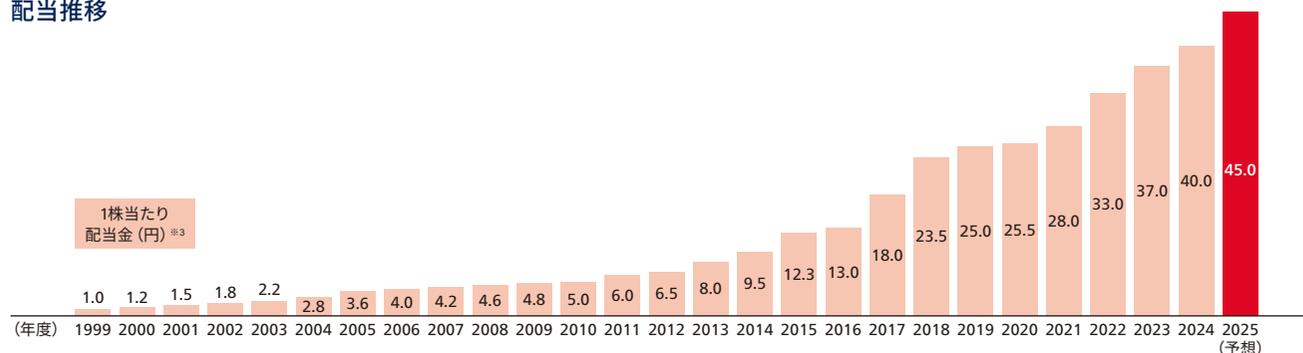
また2025年度は、米国の関税政策や保護主義的政策等によるダウンサイドリスクも想定されますが、今後も情報収集に努め、ビジネスへの影響を日々注視していきます。

## ステークホルダーの皆さまへ

私はこれまでのキャリアを通して、経営においては常に「多面的」かつ「フェア」な視点でのジャッジが必要だと考えています。

その意味では、投資家や株主を含むステークホルダーの皆さまとの日々の対話を通じて、これまでご説明してきた「収益性向上に向けた具体的な道筋の解像度向上」、「財務戦略におけるキャピタルアロケーションの明確化」、そしてこれらを踏まえ「ステークホルダーの皆さまに企業価値向上の確からしさを実感していただくこと」、この3点を課題として強く認識しています。今後も皆さまとの対話の機会を増やし、積極的に当社グループの成長ストーリーについて議論させていただきたいと考えていますので、当社グループへの引き続きの応援をどうぞよろしくお願いいたします。

### 配当推移



※3 1999年度～2006年度はダイヤモンドリリース、2007年度～2020年度は三菱UFJリリースの実績を記載

### 株主総利回り (Total Shareholder Return)

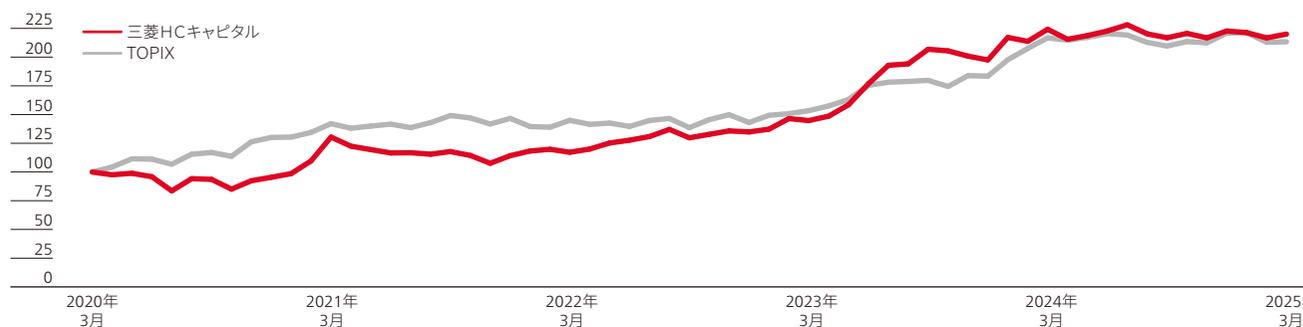
	1年	3年		5年	
		累積	年率	累積	年率
三菱HCキャピタル	-2.1%	+96.1%	+25.2%	+120.1%	+17.1%
TOPIX	-1.5%	+47.2%	+13.8%	+113.4%	+16.4%

※4 Total Shareholder Return (TSR) : 株主総利回り。キャピタルゲインと配当を合わせた総合投資収益率

※5 TSRの計算は、三菱HCキャピタルは累積配当額と株価変動により、TOPIXは配当込みの株価指数により算出 (Bloomberg データ等により当社作成)

※6 グラフの値は、2015年3月末日の終値データを100としてTSRによる時価を指数化したもの (保有期間は2025年3月末まで)

### TSR (5年の推移)



※7 2019年度～2020年度は三菱UFJリリースの実績を記載

## 事業戦略

### カスタマーソリューション



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担当

安栄 香純

#### アセット価値を高める新事業で、お客さまの課題解決に貢献

カスタマーソリューションユニットは、リース・ファイナンスを中心に安定した収益を創出する、当社グループの基盤事業です。2025中計では、既存事業の強化に加えリース・ファイナンスを超える新たな事業の創出にも積極的に取り組んでいます。2025年2月に立ち上げたMHCセミテクノロジーズは、社内起業プログラムから生まれた新会社で、当ユニットが強みを有する半導体分野において、中古半導体製造装置のリファービッシュ<sup>※1</sup>事業を展開しています。サーキュラーエコノミーの実現に貢献する事業として、お客さまからも高いご期待をいただいています。また、新規に注力しているロボティクス分野においても、労働力不足への解決策として複数のパートナー企業と連携し、事業開発を進めています。

50年以上にわたり築いてきた堅固な顧客基盤、主要株主の三菱UFJフィナンシャル・グループと三菱商事、日立製作所をはじめとしたパートナー企業との強固なネットワーク、さらに“アセット”に関する豊富な知見を有するプロフェッショナルな人材は、当ユニットの競争力の源泉となっています。2025中計の必達に向けて既存のリース・ファイナンスの効率化を図るとともに、「脱炭素」「サーキュラーエコノミー」「デジタル・物流・省人化」といったキーワードを軸に、高付加価値サービスの提供による収益拡大をめざします。加えて、お客さまとの協働を通じて多種多様なアセットデータを分析・活用し、新たなサービスの創造にも取り組んでいきます。今後ともカスタマーソリューションユニットのさらなる成長と変革にご期待くださいますよう、よろしくお願い申し上げます。

※1 新品に準じる状態に整備、仕上げること。

#### 事業概要

主な事業内容 法人・官公庁向けファイナンスソリューション事業、省エネソリューション事業、ベンダーと提携した販売金融事業、不動産リース事業、金融サービス事業

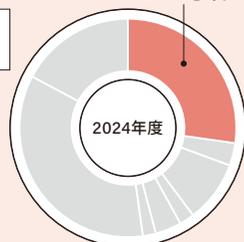
#### カスタマーソリューションの強み

- お客さまとの豊富な接点や深いリレーション
- 三菱UFJフィナンシャル・グループ、三菱商事、日立グループをはじめとしたパートナー企業との強固な関係
- お客さまとの取引を通じた、多種多様なアセットとデータ

#### セグメント利益

368億円

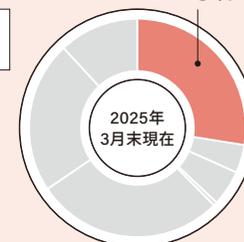
グループ全体  
1,351億円



#### セグメント資産残高

3兆45億円

グループ全体  
10兆9,356億円



#### プレゼンス/ポテンシャル

トータルサポートPC保有台数  
**220万台**

リース満了物件  
リユース/リサイクル率  
**97%**

顧客向け建物リース保有棟数  
(商業施設・物流倉庫等)  
**約1,800棟**

高性能半導体製造設備・機器取扱高  
**約240億円**

## 事業戦略

## 中期経営計画の進捗

## 2025中計における主要戦略

- 顧客基盤のさらなる強化
  - ファイナンスソリューションの提供機能強化
  - お客さまのサービスと当社グループの機能を掛け合わせた協働ビジネス創出の加速化
- 「ビジネスモデルの進化・積層化」につながる新サービスの提供
- データ・デジタルを活用した新たな営業プロセス確立による効率性の追求

## 2024年度振り返りと進捗

- イノベーション投資ファンドによる出資（24年度8社、累計12社）を含む、お客さまとの協働ビジネス創出に向けたPoC<sup>※2</sup>を複数実施しました。
- 社内起業プログラム、トップガンプロジェクトを通じた、変革に向けた行動変容が進展しました。
- 営業プロセス変革のシステム基盤として新CRM/BI<sup>※3,4</sup>を導入。顧客/営業データの集積、営業スタイル変革に向けたデータ活用によるターゲティング精度向上、社内ナレッジ共有を促進しました。

※2 PoC：Proof of Concept 新しいアイデアや技術の実現可能性を検証すること。  
 ※3 CRM：Customer Relationship Management 顧客情報や行動履歴、顧客との関係性を管理し、顧客との良好な関係を構築・促進すること。  
 ※4 BI：Business Intelligence 組織が蓄積している膨大なデータを、収集・蓄積・分析・加工し、意志決定を支援すること。

## 2025年度以降の重点施策

- 顧客基盤の厚みを生かし、お客さまの経営層などへのアプローチによりお客さまのファイナンス以外の経営課題に対するソリューション・サービスを開発・提供します。
- 「脱炭素」「サーキュラーエコノミー」「物流」といった社会的課題の解決につながる新サービスや新たな事業を創出し、ファイナンス+サービスなど「ビジネスモデルの進化・積層化」を加速していきます。
- 顧客接点のDX化など新営業プロセスの構築により、生産性を向上させるとともに、お客さまへのタイムリーなご提案につなげていきます。

ビジネスモデルの進化・積層化への

挑戦

## 社内起業プログラム第1期通過案件の新会社であるMHCセミテクノロジーズを設立

MHCセミテクノロジーズ（MHCST）は、社内起業プログラム「Zero-Gravity Venture Lab」の第1期通過案件として、約1年間の事業化検証を経て設立されました。

従来型半導体は先端半導体とともにデジタル社会の基盤として必要不可欠ですが、製造装置の老朽化とパフォーマンスの維持が課題となっています。そこで、MHCSTは空調倉庫に簡易なクリーンルームを設置し、国内外の技術系企業とのコンソーシアムを構築しました。これにより、装置の延命化やデバイスに適した改造といったお客さまの課題に対して迅速かつコスト効率の高いリファービッシュサービスのワンストップ提供を可能としました。本取り組みを通じて、日本の半導体産業の競争力強化とサーキュラーエコノミーの実現に貢献していきます。

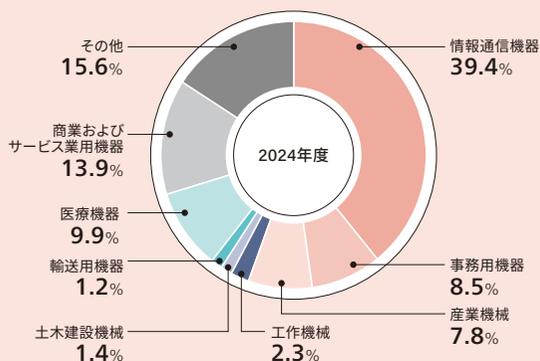
リファービッシュサービスにより装置の価値を最大化。  
 (右から) MHCセミテクノロジーズ 代表取締役 芹田 光洋、同 経営管理部長 木下 鈴代



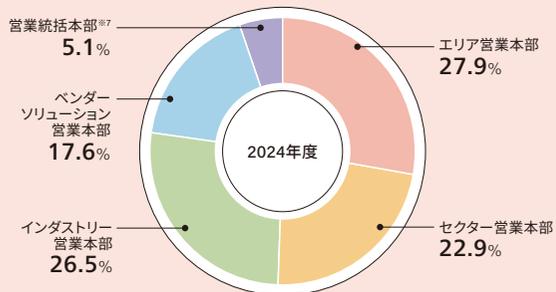
## 事業戦略

### 各本部の取り組み

カスタマーソリューションの  
物件種類別リース取扱高内訳※5



カスタマーソリューションの  
営業本部取扱高内訳※6



※5 カスタマーソリューションセグメントに属する営業部署・主要子会社等におけるリース取扱高です。なお、主に輸送用機器を取り扱う三菱オートリースはモビリティセグメントに含まれているため対象外となります。

※6 カスタマーソリューション内の連結調整額は含めていません。

※7 営業統括本部には、2024年6月に売却した積水リースの取扱高が含まれています。

### エリア営業本部



**担当分野**

首都圏、中部圏、関西圏等の地場企業・公共団体

**戦略**

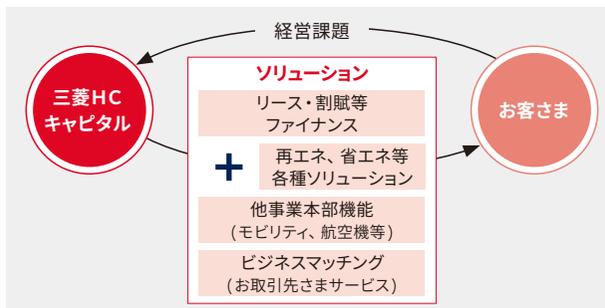
- 組織的な営業による顧客経営課題／社会的課題へのソリューション提供
- 広範囲な営業活動で得られたデータの利活用による効率的な営業体制の構築

**事業機会**

- 脱炭素化分野 (省エネ・再生可能エネルギー・蓄電池)
- 人材不足や業務効率化ニーズを背景とした省人化・省力化分野

**ビジネスモデル**

日本全国の営業網と株主チャネル等を活用した組織的な営業により、取引先の経営課題や社会的課題にアプローチし、当社グループの機能に加え、ビジネスマッチング等を活用し多角的な機能を提供しています。



### セクター営業本部



**担当分野**

大手企業、公共団体

**戦略**

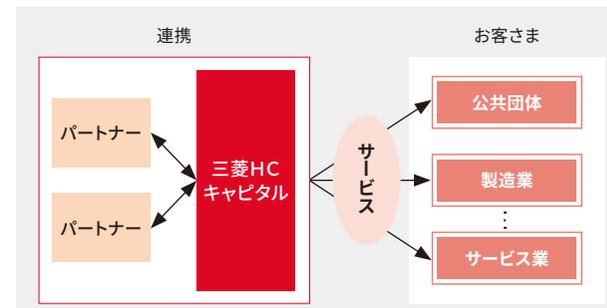
- パートナー企業 (日立グループ、金融、商社等) との連携による社会的課題およびお客さまの経営課題解決への貢献
- 資金提供にとどまらない設備の導入から保守、廃棄までの総合サービスの提供

**事業機会**

- 脱炭素目標達成に向けた設備投資
- DX関連のIT投資 (PC・データセンター・ITサービス)
- 省人化・省力化等お客さまの業務効率化に資する新たなサービス

**ビジネスモデル**

当社グループがパートナー企業にとって経営課題を解決する上で不可欠な存在になることで、社会 (お客さま) に対して、ファイナンスにとどまらない機能を提供しています。



## 事業戦略

### 各本部の取り組み

#### インダストリー営業本部



**担当分野**

自動車、通信、物流、機械、不動産、半導体、ヘルスケア等

**戦略**

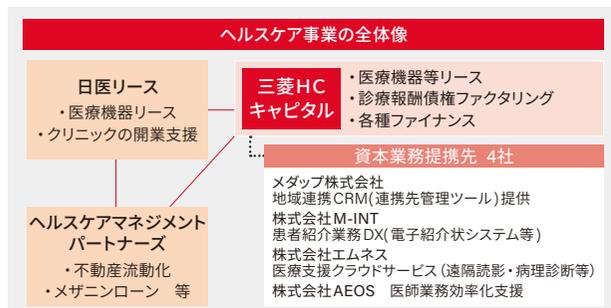
- 通信、物流、不動産、半導体、ヘルスケア、工作機械等の専門集団としてお客さまに貢献
- 業界に対する高度な知見を生かし社会・業界の課題解決を図り、新たなビジネスモデルを創出

**事業機会**

- 物流分野の人手不足に伴う省力化・効率化需要の増加
- 地域医療における人手不足、医師偏在、働き方改革の高まり
- 半導体・マシナリー分野のサーキュラーエコノミー対応におけるニーズの多様化

**ビジネスモデル**

ヘルスケア領域においては、医療機器リース、開業支援、経営改善支援等幅広いソリューション提供のほか、地域医療の安定と質の向上に貢献すべく、医療DXの促進、地域医療連携の効率化・高度化支援の実現をめざします。



#### ベンダーソリューション営業本部



**担当分野**

ディーラー・メーカー等と提携した販売金融

**戦略**

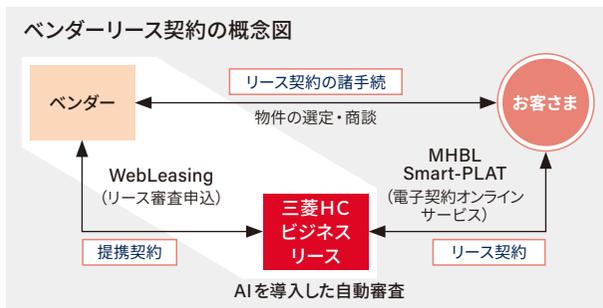
- ベンダーリース市場における最大規模のシェアの維持・拡大
- データ・デジタルを活用した正確で効率的な運営体制の構築

**事業機会**

- ITソリューション分野
- アグリ分野
- 医療機器分野

**ビジネスモデル**

当社グループでは情報通信機器などさまざまな機器を取り扱い、メーカーや商社の販売促進をリース・割賦等により支援しています。



#### 営業統括本部



**担当分野**

営業推進、ビジネス開発推進、バックオフィス業務等

**戦略**

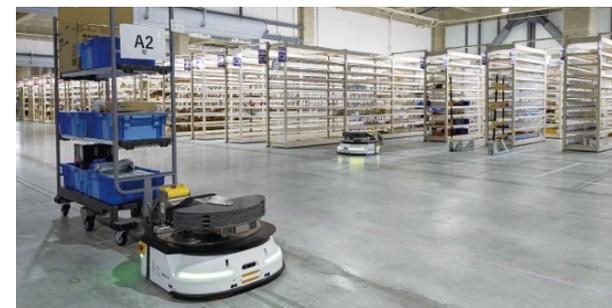
- カスタマーソリューションの新ビジネス開発推進、ロボティクス分野の事業開発
- リース返却品等の循環型経済促進、デジタル活用での営業・事務プロセス変革

**事業機会**

- 少子高齢化に伴う労働力不足の解消に向けた自動化ニーズ
- 循環型経済の実現に向けたリユース・リサイクル需要の増加
- 新たな顧客情報管理システム (CRM) を活用したデータドリブなビジネス構築

**ビジネスモデル**

リースの枠に捉われない「ビジネスモデルの進化・積層化」につながる新サービスの事業開発とそれを支えるバックオフィス業務の両輪で機能提供を行っています。



物流事業者向けロボットサブスクリプションサービス  
サーキュラーエコノミーの実現 ▶ P.56

## 事業戦略

### 海外カスタマー



専務執行役員  
海外カスタマーユニット担当  
兼 海外カスタマーユニット 欧州本部長

村本 修

#### Customer Experience (顧客体験価値) 向上を当社変革・成長の原動力に!

当社海外事業は欧州・米州・アジア20以上の国や地域に拠点をもち、本邦リース会社ではトップレベルのネットワークと人材を有し、多種・多様な商品、サービス提供をグローバル展開しています。

海外資産規模は海外カスタマーユニットと各専門事業本部を合わせると当社全資産の約6割を占めるまでに成長しています。海外事業で分散した商品・顧客層とそれを支える多様性ある人材プールが当社海外事業の大きな特徴・強みです。かかる基盤・人的資源を最大限活用し、海外事業を拡大しています。

海外事業のなかで海外カスタマーユニットは、各国の優良顧客や日系企業の多様なニーズを深く理解した上でデジタル技術も活用し、リース・販売金融・サービスの迅速な提供で「Customer Experience (顧客体験価値)」の向上に注力しています。

各海外本部では、それぞれの地域特性・商慣習・顧客に精通したプロフェッショナルが事業戦略・アクションの中核を担っています。また、既存業務拡大に加えて脱炭素社会の実現に向けてさまざまな取り組みを実践しています。

海外カスタマーユニットは、カスタマーソリューションユニットや各専門事業本部と一層の連携を深めつつCustomer Experienceを向上させ当社事業ポートフォリオの変革・収益向上に貢献していきます。

#### 事業概要

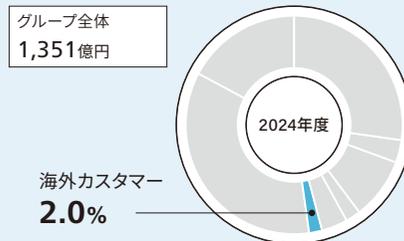
主な事業内容 欧州・米州・中国・ASEAN 地域におけるファイナンスソリューションおよびベンダーと提携した販売金融などの提供

#### 海外カスタマーの強み

- 本邦リース会社でトップレベルの海外ネットワーク
- 海外事業で分散した商品・サービス・顧客層を有し、それを支える多様性ある人材プール

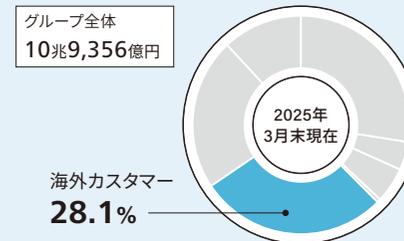
#### セグメント利益

26億円



#### セグメント資産残高

3兆749億円



#### 2025中計における主要戦略

各国・地域のお客さまの経営課題・社会的課題の観点から Customer Experienceを高め、他社との差別化を図る

業務プロセスのデジタル化、ベンダー・顧客へのデジタルプラットフォームの提供等による付加価値向上

EV、充電ステーション、ソーラー発電など脱炭素ビジネス強化による収益性向上

## 事業戦略

### 欧州

欧州事業の中核 Mitsubishi HC Capital UK (以下、MHCUK) は業歴40年を超え、個人向け金融部門、法人向け金融部門、車両リース部門の3事業を軸に“Novuna”ブランドで高い認知度を有しています。MHCUKグループは欧州11カ国でビジネスを展開し、英国および欧州市場をリードする製品、サービス、優れた顧客体験価値を提供し続けています。

#### プレゼンス/ポテンシャル

- Novuna ビークルソリューション部門は英国6位の車両リース会社 (2024年11月現在)

※出典: <https://www.fleetnews.co.uk/fleet-leasing/fn50-data/>

- アセットファイナンス UK Top50において Novuna は5位 (法人向け金融部門、車両リース部門、販売金融部門含む)

※出典: Asset Finance Connect, 2024

### 中期経営計画の進捗

#### 2024年度振り返りと進捗

MHCUKは厳しい経営環境下でも、的確に自社の置かれている状況をモニタリングし行動に移してきた結果、契約実行高は前年を超える高水準となりました。事業の収益率改善、継続的なシステム強化・デジタル投資によりビジネスプロセス効率化を図り、収益向上に努めました。車両リース部門ではお客さまのネットゼロ目標の実現に向けた提案力が高く評価され、革新的な先駆者として市場をリードしています。



MHCUK車両リース部門が業界をリードする最も優秀なリース会社として、2019年以降6度目となる Leasing Company of the Year (車両保有台数2万台以上の部) を受賞

#### 2025年度以降の重点施策

個人・法人金融部門と車両リース部門の伸展に加え、長年の経験やデータに基づく専門知識と脱炭素ソリューションにより欧州モビリティ事業の収益向上に努めていきます。またデジタル投資を継続し、規制の厳しい環境下での高品質なサービスを維持していきます。

私たちの事業のすべてはお客さまで始まり、お客さまで終わるため、常にお客さまに満足いただけるサービス提供を通して、英国と欧州で最も信頼される Novuna ブランドをめざします。

#### ビジネスモデルの進化・積層化への

## 挑戦

### 事業拡大に向けたデジタルソリューションへの投資

MHCUKでは事業の中心に Customer Experience (顧客体験価値) を置き、お客さま・社会のニーズと期待に応えるため、革新的なデジタルソリューションへの投資を加速しています。個人金融部門では電話システム向上、不正検知システム強化、業務プロセス自動化による迅速なサービス提供などにより取引拡大につなげています。車両リース部門では多様な車種・車両を取り扱い、お客さまに最適なフリートマネジメントをご提案しています。また、脱炭素分野のマーケットリーダーとして充電ネットワーク構築や高性能アプリを通して、企業の脱炭素化を支援しています。

今後もお客さまの課題解決につながる革新的なソリューションにより、英国と欧州での市場シェアを拡大していきます。



MHCUK車両リース部門で新たなプラットフォーム導入を支援するビジネスエキスパートチーム

## 事業戦略

### 米州

米州事業は米国・カナダにおけるトラック・建設機械などの販売金融やオペレーティングリース、ストラクチャードファイナンスやABL\*といったレンディングビジネスなど、幅広いファイナンスソリューションを提供しています。

\* Asset Based Lending: 企業の在庫や売掛債権等流動資産を担保とする融資手法

#### プレゼンス/ポテンシャル

- Monitor Daily (2024年6月発行) : The 100 Largest Equipment Finance / Leasing Company in the U.S. (By Assets) - 28位 (2023年度基準)

### 中期経営計画の進捗

#### 2024年度振り返りと進捗

Mitsubishi HC Capital America (以下、MHCA) は統合2年目を迎え、従業員エンゲージメントも向上、レンディングビジネスが堅調な伸びを示しました。一方、米州運送市場における予想外に長引いた不況により多額の貸倒関連費用が発生しました。そのため、事業ポートフォリオの見直し、与信管理の仕組みの強化などに注力してきました。具体的には、与信判断基準の見直し、引き揚げ物件の再販能力向上等、案件の入口から出口までバリューチェーン全体でのマネジメント力の向上を図りました。

#### 2025年度以降の重点施策

新規優良案件の獲得とリスク管理体制の強化を通じた適切なポートフォリオ再構築と安定した収益貢献、従業員満足度の向上、顧客の声の収集を通じたCustomer Experience (顧客体験価値) の向上に取り組んでいます。また、「10年後のありたい姿」の達成に向け、サステナビリティ等の注力領域を軸に、取引先との協業を通じ新たな事業の知見を獲得することでノウハウを蓄積し、事業成長と競争力強化に取り組んでいきます。

ビジネスモデルの進化・積層化への

挑戦

### 既存取引先トラックディーラーと中古トラック再販・バリューアップに係る業務提携を締結

MHCAの管理資産(商用トラック・建設機械等)の再販・バリューアップを目的として、既存取引先のトラックディーラーと業務提携を行いました。本業務提携により、これまで第三者に委託していた再販・修理・メンテナンス業務を内製化したことで、商用トラック販売金融の出口戦略強化に加えアセット知見の向上、資産バリューアップノウハウ強化につながりました。将来的には、MHCAが保有するアセットの知見を生かし、第三者へのアセット管理サービスの提供など、新たな事業領域への参画を検討する予定です。



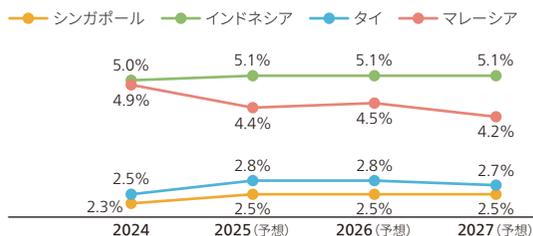
トラックディーラーとの業務提携契約締結セレモニー

## 事業戦略

## ASEAN・中国

アジアではシンガポール、インドネシア、タイ、マレーシア、中国の5カ国で事業を展開しています。各国の地域社会に根差した事業活動を行っており、お客さまのニーズに合ったファイナンスソリューションやベンダーと提携した販売金融を提供しています。

## プレゼンス/ポテンシャル：ASEAN 4カ国 GDP



※数値は世界銀行、国際通貨基金、アジア開発銀行の単純合算平均値。  
なお、2026～2027年のシンガポール数値は2025年据え置き仮定

## 中期経営計画の進捗

## 2024年度振り返りと進捗

アジア各国の優良顧客や日系企業向けに産業設備、自動車、建設機械、IT機器などを対象としたアセットファイナンスを主力事業として展開しているほか、再生可能エネルギーや省エネルギー、EV関連など脱炭素関連ビジネスのニーズを捉えた事業を推進しています。

一方、「選択と集中」の推進により、ポートフォリオの見直しを進め、収益性向上につなげています。

インドネシアでの国営電力系列企業と提携した太陽光関連事業への取り組みのように、アジア各国においてもパートナー連携による脱炭素関連ビジネスの推進を図っています。

## 2025年度以降の重点施策

これまで培ってきた顧客基盤やパートナー企業とのネットワークを生かしたコーポレートファイナンスや販売金融を引き続き強化していくとともに、ポートフォリオの分散による安定的な収益基盤を構築し、当社グループが掲げるマテリアリティを基軸とした事業を展開していきます。

アジアでは脱炭素関連ビジネスの推進に加え、建設機械やIT機器など二次収益が見込めるアセットビジネス、サービス事業への取り組みを推進していきます。

また、経営資源の戦略的配分による事業ポートフォリオ変革に向けた取り組みを加速し、引き続きアジアでの収益性向上を実現していきます。

## ビジネスモデルの進化・積層化への

## 挑戦

## インドネシアにおける脱炭素関連ビジネスの取り組み推進

Mitsubishi HC Capital and Finance Indonesiaでは、現地の優良顧客や日系企業向けのコーポレートファイナンスを手掛けています。2024年9月にはインドネシア国営電力系列企業と業務提携契約を締結し、現地の優良顧客や日系企業向けに屋根置き太陽光発電設備の提案を開始しました。

また、並行してEV関連領域に着目し、2024年度はEVバス関連ビジネスへの取り組みを推進してきました。

再生可能エネルギーや省エネルギーなどの脱炭素関連ビジネスでは、今後も現地パートナー企業との連携を強化し、国内外で培ったノウハウを活用することで、ファイナンスにとどまらないサービス事業への取り組みを検討・推進していきます。



インドネシア国営電力系列企業との業務提携契約締結セレモニー

## 事業戦略

### 環境エネルギー



常務執行役員  
環境エネルギー事業本部長

成瀬 拓司

#### 日本を代表する再生可能エネルギー事業者として、脱炭素社会を推進

日本が2050年までのカーボンニュートラルを宣言してから5年近くが経過、当本部では再生可能エネルギー（以下、再エネ）の普及に向けて、課題を一つひとつ解決しながら取り組んでいます。

当本部は太陽光、陸上風力を中心に国内・海外合わせて1.6GWの発電所を保有し、発電事業を展開しています。国内においては、電力システムの安定化につながる蓄電池事業、アグリゲーション事業<sup>※1</sup>やグリーン電力の導入を希望されるお客さまに直接電力を届けるコーポレートPPA<sup>※2</sup>事業を進め、保有するアセット価値の向上を図りながら、業界のトップランナーとして歩んでいます。さらに、2030年以降に到来するといわれている水素市場に着目し、太陽光発電を利用したグリーン水素製造の実証事業の実施に向けた検討も進めています。

また、海外においては脱炭素化が進む欧州で2024年、デンマークの再エネ事業会社への出資を実行し事業基盤を構築、今後は米国での事業参画も視野に入れています。

これまでの一つひとつの取り組みを通じて培った経験や学びを最大限に生かし、シナジーを図りながら、これからも新たな取り組みを積極的に創造し、社会的な価値の創出、そして脱炭素社会の実現に貢献していきたいと考えています。

※1 発電所が生み出す電力の供給管理や、電力会社との間に立って、需要と供給のバランスをコントロールする事業。

※2 企業が小売電気事業者や発電事業者より再エネ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。

#### 事業概要

主な事業内容 再生可能エネルギー事業

##### 環境エネルギーの強み

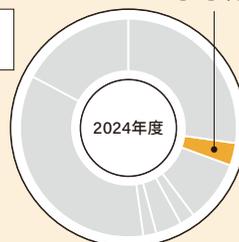
- 国内では、太陽光・陸上風力を中心としてトップクラスの再エネ発電容量 (1.2GW) を保有・運営
- 蓄電池、アグリゲーション、FIP 転<sup>※3</sup>など取り組み領域を積極的に拡張
- 海外では、European Energy (以下、EE) に出資参画、事業基盤構築

※3 固定価格買取制度 (FIT 制度) から再エネ由来の電力を卸売市場等で売電した売電価格に一定の補助額 (プレミアム) が上乗せされて交付される (FIP 制度) に移行すること

#### セグメント利益

47 億円

グループ全体  
1,351 億円

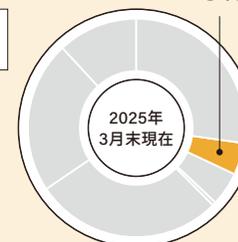


環境  
エネルギー  
3.5%

#### セグメント資産残高

4,863 億円

グループ全体  
10兆9,356 億円



環境  
エネルギー  
4.5%

#### プレゼンス/ポテンシャル

国内風力発電  
稼働済持分容量の  
当社グループシェア

3.2%

国内風力発電  
FIP 転比率

48.1%

## 事業戦略

### 中期経営計画の進捗

#### 2025中計における主要戦略

- ① 国内の再エネ発電による安定的な電力供給および保有電源量拡大による収益基盤の強化
- ② 蓄電池ビジネス、発電側アグリゲーション、FIP転など、新たな事業への取り組みによる自社電源の付加価値向上
- ③ 欧米におけるアセット投資から事業投資へのビジネスモデルの進化

#### 2024年度振り返りと進捗

- ① 国内では、保有電源量の拡大に向けた案件の開発およびポートフォリオ良質化を目的としたアセット売却の実行、収益の確保と電源基盤強化を推進しました。
- ② 初号案件を含め2件の蓄電池事業に着手するとともに、陸上風力におけるアグリゲーション事業の取り組みは累計総容量117MWと本格化しました。
- ③ 欧州では、EEへの出資を実行し、同社を通じた再エネ発電事業の展開を開始しました。

#### 2025年度以降の重点施策

- ① 国内では、新規開発に取り組むことで、保有電源量の拡大をさらに進めていきます。
- ② 蓄電池、アグリゲーション、FIP転、小売事業など取り組み領域の拡大を確実に進捗させ、アセット価値の最大化を図ります。
- ③ 欧米での事業展開の加速に向け、EEの成長を計画通り加速させるとともに、米国での事業基盤獲得をめざします。

ビジネスモデルの進化・積層化への

挑戦

### 系統用蓄電池事業を推進し、電力の安定供給に貢献

2024年7月、当社グループとして初となる系統用蓄電池事業の取り組みを開始しました。北海道千歳市に出力25MW、容量50MWhの蓄電池を設置し、充放電を行うことで電力需給を安定化させることを目的とした事業で、三菱HCキャピタルエナジー、三菱地所、サムスン物産および大阪ガスが共同で出資する特別目的会社を通じて2025年4月に建設開始、2027年1月の運転開始をめざしています。

天候により発電量が変動する再生可能エネルギーの導入量の増加に伴い、電力の供給量を安定化させる機能を持つ蓄電池の必要性が高まっています。当社グループは、蓄電池事業を通じて、電力系統の安定運営を通じた再生可能エネルギーの導入量の拡大に貢献し、脱炭素社会の構築を図ります。



蓄電池設備設置イメージ

## 事業戦略

### 航空



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

草刈 泰之

#### 業界屈指の航空プラットフォームで、成長と変革を牽引

航空機・エンジンの購入から使用、退役までライフサイクルに沿って、グループ一体で、多様な付加価値の高いサービスを提供しています。

航空機リース会社 Jackson Square Aviation (以下、JSA) は、2025年3月にエアバス A320neoファミリー機 50機を直接発注したほか、ファイナンス商品を拡充し、SLB<sup>※1</sup>のリーディングレッサーから事業を拡大しています。航空機エンジンリース会社 Engine Lease Finance (以下、elfc) は、新造から中古まで幅広い種類のエンジンを所有し、中古エンジン部品販売会社 inav のパーツアウト事業とあわせて、独立系エンジンレッサー最大手として大きく成長しています。日本型オペレーティングリースでは、競争力の高い商品を世界のエアラインと本邦投資家に提供しています。

航空業界は、中長期的に市場成長と脱炭素化が進んでいきます。この成長と変化を見据え、大型リース案件の組成や機材トレーディング、グループ会社での共同機材購入等でグループ総合力を発揮して、世界の顧客に多様で付加価値の高いサービスを提供していきます。また、新型機への入れ替えを促進していくとともに、SAF<sup>※2</sup>特化型ファンド SAFFA Fund I, LP への出資・連携等を通じて、新しい脱炭素化ビジネスの検討を進めていきます。

これら取り組みを通じて、業界屈指の航空ビジネスのプラットフォームで、当社グループの企業価値を中長期的・持続的に向上させていきます。

※1 Sales and Lease Back (セールス&リースバック取引：顧客である航空会社から機体を購入し、それらを顧客にリースで貸し戻すという機体調達方式)。

※2 Sustainable Aviation Fuel (循環型原料で製造される持続可能航空燃料)。

#### 事業概要

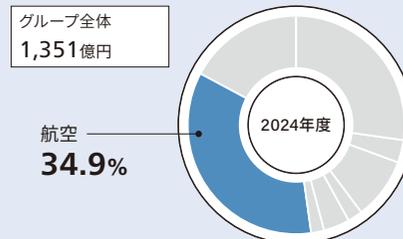
主な事業内容 航空機リース、航空機エンジンリース・パーツアウト(エンジン解体・部品販売)、日本型オペレーティングリース、航空機/エンジンの売買媒介等

#### 航空の強み

- グループ一体運営による、航空機・エンジンの多様なサービス提供力
- 航空機の新型機比率76.1%/ナローボディ機中心の質の高いポートフォリオ
- エンジンリース独立系首位としての業界リーダーシップ、パーツアウト含むワンストップサービス提供力
- 水素/SAF含む新分野に挑戦するグループカルチャー
- グループガバナンスによるリスクマネジメント力

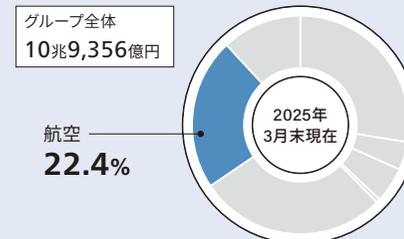
#### セグメント利益

472億円



#### セグメント資産残高

2兆4,481億円



#### プレゼンス/ポテンシャル

JSA 航空機数  
**248機**

elfc エンジン基数  
**400基**

## 事業戦略

### 中期経営計画の進捗

#### 2025中計における主要戦略

- 1 グループ一体運営により総合力を発揮し、顧客課題の解決力強化、高品質な事業ポートフォリオの持続的成長、収益性向上、およびリスクマネジメント力を強化
- 2 脱炭素社会を展望したSAF・水素等次世代航空技術への投資検討・事業化推進により、ポートフォリオ変革を見据えた将来の事業基盤を構築
- 3 グローバル人材育成、統合経営管理システムの構築によるグローバル一体運営の基盤の構築

#### 2024年度振り返りと進捗

- 1 市況を捉えた積極的なアセット回転（新規積上/売却）や稼働率向上で事業成長し、過去最高益472億円と収益性の向上を実現しました。
- 2 「10年後のありたい姿」に向けて、MHCアビエーション・サービス（以下、MHCAS）の設立、グループ共同案件の組成、航空機の大型直接発注などによりグループ総合力を強化し、ソリューション提供力を高めました。
- 3 SAF等脱炭素化事業の研究、統合経営管理システム構築によるグループ運営高度化など、将来を見据えた持続的成長に資する種まきを行いました。

#### 2025年度以降の重点施策

- 1 JSA/elfc-inav/MHCAS/航空事業部の連携強化により、高付加価値サービスの提供とアセットの回転を促し、収益性を一層向上させていきます。
- 2 SAF等の次世代航空技術・脱炭素化分野での研究開発を進め、将来の事業基盤構築を行っていきます。
- 3 戦略的ローテーションなどによるグローバル人材育成、統合経営管理システムの本格稼働により人材/組織力の向上を図ります。
- 4 利益成長と収益率の向上を実現して、持続的な成長を図ります。

ビジネスモデルの進化・積層化への

挑戦

### エアバス社向け機体発注

航空機メーカーのエアバス社に対しA320neoファミリー機 50機を初めて発注しました。エアバス社が誇るベストセラー新型ナローボディ機で、旧型機と比べて燃料消費量を20%以上削減できるなど、高い環境性能を有しています。

JSAが航空機メーカーに直接発注した機体を航空会社にリースする取り組みを拡大することで、世界各国の航空会社との取引拡大を加速させて、収益率向上と利益成長を伴う持続的な成長をめざします。また、環境性能の高い新型機の保有比率を高めることで、航空業界における脱炭素化の推進に貢献していきます。



Jackson Square Aviationの経営陣

## 事業戦略

### ロジスティクス



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

前川 敏章

#### 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

私たちが取り扱う海上コンテナ・鉄道貨車は、海上物流・鉄道物流に不可欠なものであり、人々の生活や経済の成長を支える重要なインフラセットです。また、いずれも他の輸送手段と比べて二酸化炭素排出量が少なく、脱炭素社会の実現に向けてその需要はますます高まっており、中長期的に安定的な成長が見込める領域です。

主力の海上コンテナリース事業では、市況の変化を捉え、お客さまのニーズに応じてコンテナをご提供するとともに、4百万TEU<sup>\*1</sup>以上のコンテナを効率的に管理するため、デジタル技術を活用し、日々競争力を強化しています。倉庫や住宅などの二次利用向けに、リース満了後の中古コンテナ売却にも積極的に取り組み、サーキュラーエコノミーの実現にも寄与しています。

鉄道貨車リース事業では、一部の保有貨車売却と新規調達による入れ替えを毎年行い、2万両超の貨車を保有・管理しています。ポートフォリオを常に最適化することで、お客さまのご要望にお応えするとともに、収益性の向上にも努めています。

これらの施策を通じて、物流業界における環境負荷低減や社会的課題の解決に貢献しています。当本部のリース資産は長期保有を前提としているため、事業環境変化に対応し、リスクを管理しながら高い収益性を維持する必要があります。専門人材の育成・確保や組織知化を進めることで、持続的な成長を実現していきます。

※1 Twenty Foot Equivalent Unitの略語。20フィートドライコンテナ換算の容量単位

#### 事業概要

主な事業内容 海上コンテナリース事業、鉄道貨車リース事業

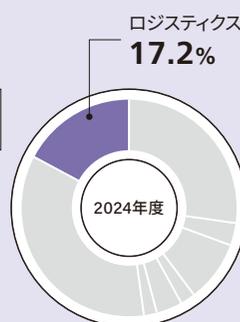
#### ロジスティクスの強み

- CAI International (以下、CAI) の強み
- 30年超の業歴と専門人材に裏打ちされた業界でのプレゼンス
  - グローバルな営業体制など、強固な事業運営基盤
- PNW Railcarsの強み
- リスク耐久性が強くバランスの取れたポートフォリオ

#### セグメント利益

232億円

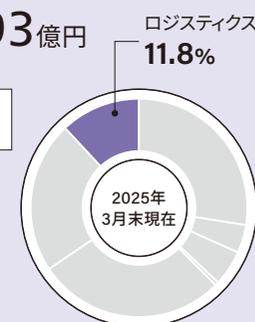
グループ全体  
1,351億円



#### セグメント資産残高

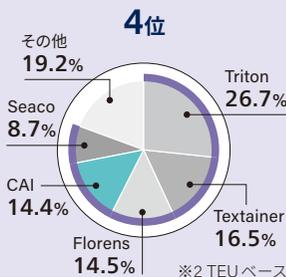
1兆2,893億円

グループ全体  
10兆9,356億円



#### プレゼンス/ポテンシャル

CAI コンテナリース市場<sup>\*2</sup>  
世界シェア (2024年12月末現在)



## 事業戦略

## 中期経営計画の進捗

## 2025中計における主要戦略

- ① 海上コンテナリース事業における世界トップクラスの業界ポジションを生かし、リースのみならずコンテナの売買機能を強化し、デジタルの活用などを通じた事業基盤のさらなる強靱化
- ② 鉄道貨車リース事業における車種や顧客構成などポートフォリオの最適化、保有資産の一部売却、新規投資を組み合わせた資産回転型モデルへの移行によるインカムゲイン、キャピタルゲインの創出を通じた収益性の向上
- ③ 脱炭素・循環型社会の実現に資する新たな成長機会の創出

## 2024年度振り返りと進捗

- ① 海上コンテナリース事業では、紅海情勢悪化に伴う喜望峰への迂回影響や旺盛な荷動きによるコンテナ需要を的確に捉え、約2,000億円の新規投資を実行しました。加えて、既存資産のリース付けや老齢コンテナの売却を積極的に進めた結果、年間の平均稼働率は約99%と高い水準を維持しました。
- ② 鉄道貨車リース事業では、好調なリース市況を捉えた積極的な営業活動により好条件な契約を獲得し、一部車種の用途改修により稼働率を約99%まで向上させました。加えて、保有貨車の入れ替えにより売却益を獲得することで、収益性の向上に取り組んでいます。

## 2025年度以降の重点施策

- ① 2025年度の海上コンテナリース事業は、米国新政権の政策方針等により、不確実性が増えています。引き続き高稼働率の維持に注力しつつ、市場動向を慎重に見極めた上で、機動的かつ弾力的な新規投資を継続していきます。
- ② 鉄道貨車リース事業においても、市況を捉えた営業活動により高稼働を維持することに努めています。また、保有貨車の一部売却と新規投資を組み合わせた資産回転型モデルを継続推進することで、ポートフォリオを最適化しつつ、着実に収益性を向上させていきます。

ビジネスモデルの進化・積層化への

挑戦

## 新造コンテナトレーディング事業の取り組み

CAIでは、長年の業歴で培った顧客基盤やコンテナメーカーとのリレーションを生かし、新造コンテナを販売するトレーディング事業にも取り組んでいます。この取り組みは、資産規模を拡大させずに効率的に収益を得られるため、ROAの向上に寄与します。CAIでは専門チームを有し、このような従来のリース事業以外のビジネスモデルを通じた収益の多様化を進めています。加えて、コンテナリース事業のオペレーションやマーケティングの高度化を図るべく、AIなどデジタル技術の導入にも積極的に取り組み、事業基盤のさらなる強靱化を進めています。



市況の変化を捉え、顧客提供価値を追求

## 事業戦略

### 不動産



常務執行役員  
不動産事業本部長

岡本 勝治

#### ポートフォリオ変革による収益性向上と開発・運営力強化によりサステナブルな社会に貢献

不動産事業本部は「10年後のありたい姿」として、不動産投資・ファイナンス・アセットマネジメントの3つの事業を通じて、「社会・経済的価値を創造・最大化」「サステナブルな社会の基盤づくり」において貢献できるプレイヤーをめざしています。

投資事業では、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を手掛けています。ファイナンス事業ではESG観点も重視してファイナンスを提供しています。アセットマネジメント事業では既存の私募リート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（物流施設、ホテル・民泊施設等）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進めていきます。

当社不動産事業の強みは、当社グループ全体が持つ接地面積の多さ（強固な顧客・パートナー基盤）を有効活用しつつ、上記3つの事業を有することで事業環境・不動産へのニーズの変化を捉えた最適な取り組みが可能であることです。2025中計期間において戦略的な子会社売却・M&Aにより大胆なポートフォリオ入れ替えを行い、上記の強みを生かしながら、収益性向上と開発・運営能力強化を図っています。

引き続き、既存3事業の強化・成長をインオーガニックな手法も含めて進めていきます。

#### 事業概要

主な事業内容 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（以下、AM）事業

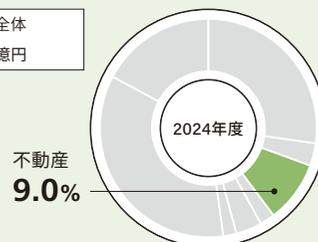
#### 不動産の強み

- ファイナンス・投資・AM機能を保有することで他デベロッパー・金融機関等の不動産プレイヤーと比較し、不動産マーケットの環境変化に柔軟に対応可能
- オフィス、ホテル、物流施設を中心とする収益不動産投資、開発、AM経験を踏まえた高い専門性
- メザニンレンダーとしての高い認知度、アセット知見を踏まえた高いリスクテイク力

#### セグメント利益

122億円

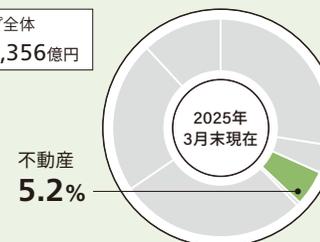
グループ全体  
1,351億円



#### セグメント資産残高

5,705億円

グループ全体  
10兆9,356億円



#### プレゼンス/ポテンシャル

不動産事業本部の対象とする  
主たるマーケット規模

国内収益不動産  
315兆円

そのうち証券化対象となった  
不動産  
60兆円

※ニッセイ基礎研究所不動産レポート  
「わが国の不動産投資市場規模  
(2024年)」より

## 事業戦略

## 中期経営計画の進捗

## 2025中計における主要戦略

- ① 環境・社会配慮型アセットへの投融資、バリューアップ力の向上による事業機会の創出
- ② ソーシングやリーシングのパイプライン拡充による物流開発投資の強化
- ③ アセットマネジメント事業の強化・拡大に向けたアセットクラスの差異化・ESGなどの投資家ニーズの充足

## 2024年度振り返りと進捗

- ① SX推進の取り組みとして、ZEH<sup>※1</sup>住宅や環境認証取得物件など環境・社会配慮型アセットのほか、重要性が高まるライフサイエンス領域の社会基盤整備のためのラボ付きオフィスアセット、労働力不足や冷凍温度帯での就労環境の改善に対応した自動冷凍倉庫開発への投融資等を行いました。
- ② アセットマネジメント事業を担う三菱HCキャピタル不動産投資顧問において、2023年度に取得したESG配慮を測るベンチマークであるGRESB評価<sup>※2</sup>がランクアップとなりました。また今後の投資家層拡大を狙った新たなアセットクラス（民泊施設等）の受託を開始しています。
- ③ 資本収益性向上を目的とした事業ポートフォリオ変革として、2024年9月に不動産賃貸会社の御幸ビルディングの売却を行いました。

## 2025年度以降の重点施策

- ① 2025年4月に本部内組織再編としてファイナンス事業と投資事業を三菱HCキャピタルリアルティに統合しました。本再編により知見・ノウハウや業界ネットワークの融合を通じたシナジーを創出、リスクテイク力の強化により両事業のさらなる拡大をめざします。
- ② アセットマネジメント事業においては、私募リートのパレzens向上に加え、物流やホテル・民泊施設といったアセットタイプ特化型のファンド組成により、当本部が持つアセット知見を生かした事業の強化・拡大をめざします。

※1 Net Zero Energy Houseの略語。建物の断熱性能を高めて、高効率な設備を導入することで消費するエネルギーを少なくするとともに、太陽光発電などの再生可能エネルギーを創り出すことで、エネルギー収支がゼロになることをめざした住宅。

※2 Global Real Estate Sustainability Benchmarkの略語。不動産会社・ファンドのESG配慮を測る年次のベンチマーク評価、および同評価を運営する組織の名称。責任投資原則（PRI）を主導した欧州の主要年金基金グループを中心に2009年に創設。不動産セクターに特化したESG調査であり、不動産個別の認証ではなく、企業・ファンド単位でのESG評価を行っている点も特徴。

## ビジネスモデルの進化・積層化への

## 挑戦

## 不動産の資産価値向上とサーキュラーエコノミーの実現に向けた取り組み

当事業では、2023年3月に住宅金融会社の旧ダイヤモンドアセットファイナンス、2024年9月に御幸ビルディングを売却する一方、2023年4月に物流開発AM業のセンターポイント・ディベロップメントを完全子会社化し、収益性の高い注力事業にリソースを集中する体制を構築しました。新体制のもと、ファイナンス事業ではO&D<sup>※3</sup>ビジネスなどによる収益性の向上、投資事業では、オフィスやホテルにおけるバリューアップ能力のさらなる向上を進めています。また同能力強化の観点からイノベーション投資ファンドを活用し、2025年2月にリノベると資本業務提携を行いました。企業や自治体の保有不動産を対象に、当事業の投資・AM機能とリノベるのノウハウを活用した中古不動産の再生事業を通して、資産価値向上とサーキュラーエコノミー実現への貢献をめざします。

※3 O&D (Origination & Distribution)：不動産ノンリコースローンにつき、優先部分と劣後部分に分けるなど一部の債権を外部に売却・パートアウトして収益性を高める、もしくは組成時点からパートナーとのシンジケーションにより、収益性の高い部分を取り込むビジネスモデル。



リブランドを行い2024年12月に開業したダブルツリー by ヒルトン東京有明

## 事業戦略

### モビリティ



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

前川 敏章

### 環境負荷の低いモビリティ事業の実現により、社会的課題の解決に貢献

自動車産業が大変革期を迎えている今日において、私たちが営むオートリース事業もビジネスモデルの進化・積層化が求められています。モビリティ事業本部では「社会の脱炭素化ニーズを踏まえた、EV関連事業の強化・開発」を事業戦略に掲げ、「ヒト・モノの移動を支える効率的で環境負荷の低いモビリティ事業により、社会的課題の解決に寄与する」ことをめざしています。

脱炭素社会実現の手段の一つにEV（電気自動車）がありますが、私たちは、単にEVの車両本体をリースするだけではなく、お客さまが抱える課題やニーズに合わせて、充電設備・再生可能エネルギー由来の電力などを組み合わせたEV統合型サービスを提供しています。また、EVはデジタル技術との親和性が高いため、車両状態や稼働状況に関するさまざまなデータを収集・分析し、安全で効率的な運行を支える新サービスの開発も進めています。2024年度は複数の社内関係部や事業パートナーとの協業により、これらの取り組みを推進してきました。2025年度も環境変化を見据え、サーキュラーエコノミーの実現に資するサービスの多様化を進め、脱炭素・循環型社会の実現に貢献していきます。

#### 事業概要

主な事業内容 国内・ASEANでのオートリース事業およびEVを中心としたモビリティ関連サービス事業

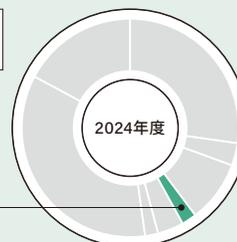
#### モビリティの強み

- 当社グループの総合力、および株主や外部パートナーとの連携を生かした、EVの導入・運用に必要な幅広い機能の提供力
- オートリース業界の世界トッププレイヤーとの協業による、国内・ASEANにおける事業基盤

#### セグメント利益

31億円

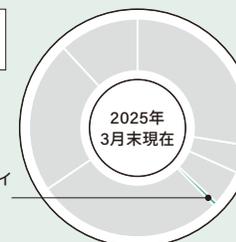
グループ全体  
1,351億円



#### セグメント資産残高

588億円

グループ全体  
10兆9,356億円



#### プレゼンス/ポテンシャル

2027年のASEANでの  
自動車販売台数予測

384万台

※マークライズ株式会社  
「GlobalData 販売予測」

## 事業戦略

### 中期経営計画の進捗

#### 2025中計における主要戦略

- ① 充電設備網の構築、車載バッテリーの再利用、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できる統合型サービスの構築・事業化
- ② 国内オートリース会社2社の合併後のシナジー効果の創出による事業成長
- ③ ASEANにおける戦略パートナーとの協業によるモビリティ事業の基盤強化・拡大

#### 2024年度振り返りと進捗

- ① 当社グループの幅広いお客さまの脱炭素化ニーズに対し、EV統合型サービスの提案を推進。また「カーボンオフセット付きリース」など新たな商品をリリースしました。
- ② 国内オートリース事業は、旧三菱オートリースと旧三菱HCキャピタルオートリースの統合後2期連続で最高益を更新しました。
- ③ ASEAN (タイ・インドネシア・マレーシア) の各オートリース事業会社の管理台数が拡大しました。

#### 2025年度以降の重点施策

- ① EV関連では、社内関係部や社外パートナーとの協業を通じて「サーキュラーエコノミーの実現」に資するEVや車載バッテリーの循環型サービスの構築に注力します。
- ② 国内のオートリース事業では、三菱グループ・日立グループのチャネルや特定業界への営業を強化し、持続的な成長に向けて管理台数の拡大を図っていきます。
- ③ ASEAN事業でのさらなる営業基盤の拡大、他の地域での新規事業開発を推進していきます。

ビジネスモデルの進化・積層化への

挑戦

### EV統合型サービスの機能強化を企図した戦略パートナー企業との業務提携

当社は2024年度に、タクシー配車アプリなどを展開するGOと、法人企業のEV用充電インフラ設置の課題解決をめざして業務提携契約を締結しました。同社との取り組みの一つとして、さまざまな事情から駐車場に充電器を設置できないお客さまに対する充電サービスの提供を検討しています。具体的には、街中に設置するGOの充電サービス（経路充電）を活用したEVの導入・運用について、当社の横浜支店で運用可能性の検証を目的とした実証実験を行いました。現在は、同実証実験で得られた課題に対する打ち手を策定しており、EV統合型サービスの拡充を通じた付加価値の高い新たなサービスをお客さまに提供することをめざします。



GOとの協業による充電設備の導入

## 組織横断での重要テーマ

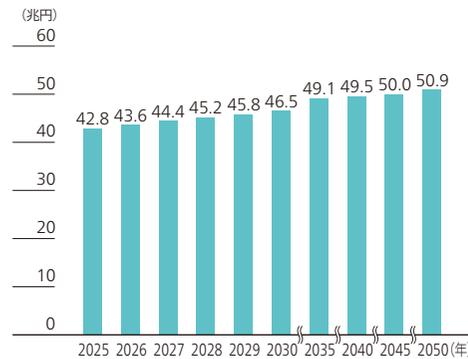
当社グループでは、2025中計のキーワードの1つである、中長期的かつ持続的成長に向けた「種まき」に資する戦略として、「組織横断での重要テーマ」を設定しています。「脱炭素ソリューション」「EV」「物流」「水素」の取り組みは概ね順調に進捗しており、各テーマの将来のめざす姿に向け、実証実験やユースケースの創出を開始しています。

### 脱炭素ソリューション

**将来のめざす姿** 脱炭素社会の実現に向けた総合サービスプロバイダー

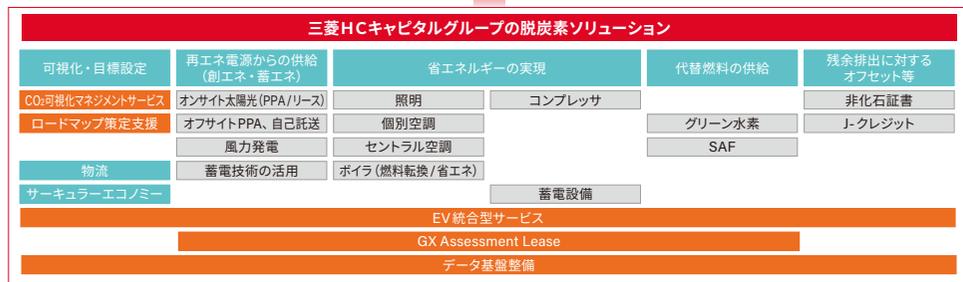
2024年度は脱炭素社会の実現に貢献するワンストップサービスの構築・提供に向け、機能・ソリューションを強化しました。電源に関しては顧客ニーズに合わせた高付加価値ソリューション提供に向け、当社グループが各種保有する電源を機動的に提供する体制を構築しています。2025年度はワンストップサービス、電源ソリューション、排出権の3本柱をさらに強化し、「脱炭素＝三菱HCキャピタル」とイメージいただけるよう、取り組みを加速していきます。

地球温暖化対策分野の国内市場規模見通し



※ 2025年6月、環境省『環境産業の市場規模・雇用規模等の推計結果の概要について(2023年版)』より当社作成。

### ビジネススキーム

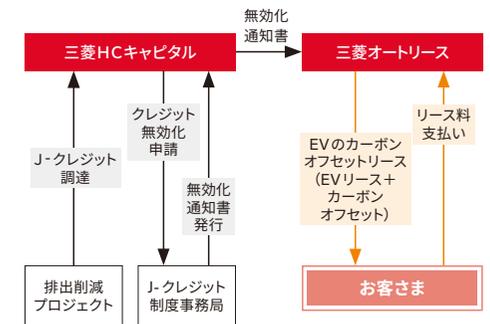


### EV

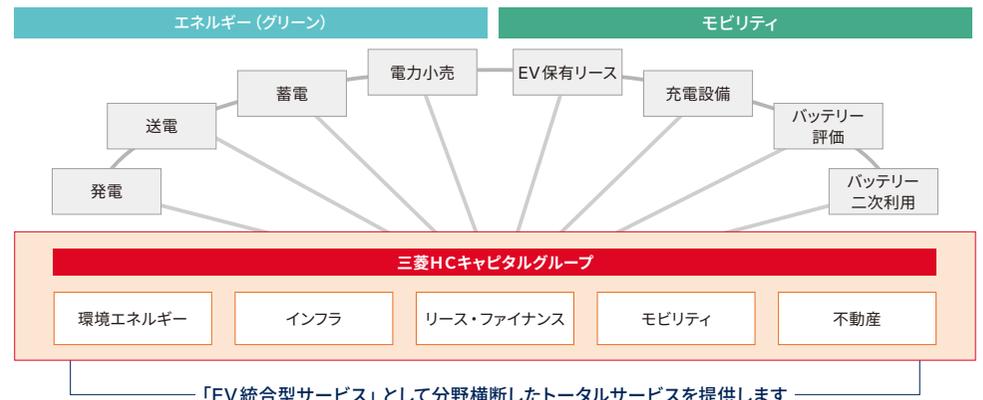
**将来のめざす姿** 再生可能エネルギー供給、充電インフラなどを含む、EVの導入・運用に必要な機能を広範に提供できる統合型サービスの提供を通じた脱炭素社会への貢献

2024年度は当社グループのお客さまへのEV統合型サービスの提案を加速しました。脱炭素化の視点からEV置換を検討する企業は多い一方で、充電設備の設置が難しいなどEV導入にはさまざまなハードルがあるのが実状です。これら課題の解決を図るため、社内関係部や外部パートナーと協業し、サービスの多様化とお客さまへの提案に力を注いできました。また2025年3月には新たなサービスとして「カーボンオフセット付きリース」をリリースしました。

### EV向けカーボンオフセット付きリースのスキーム図



### ビジネススキーム



## 組織横断での重要テーマ

### 物流

**将来のめざす姿** 物流サプライチェーン上の社会的課題・顧客ニーズに対し、有力パートナーとの協働による最適な物流ソリューションの構築・提供

2024年度は物流課題である「輸送システム化」「物流DX・標準化」「物流ネットワーク構築」へのソリューション拡充を推進しました。そのなかで、高負荷な作業現場の環境改善を目的に、日立グループと連携しお客さまに応じてカスタマイズを行う物流倉庫内の自動化をアレンジしました。

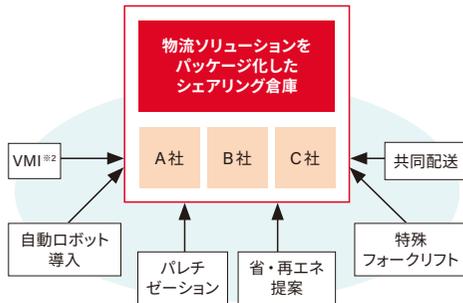
2025年度は物流ソリューションをパッケージ化した「シェアリング倉庫」に向け、マテハン設備<sup>※1</sup>やフォークリフト、不動産等の各機能のさらなる充実を図っていきます。



物流アセットのシェアリングサービスの提供をはじめ、関連する物流効率化ソリューション・各機能を複数重ねて提供

### ビジネススキーム

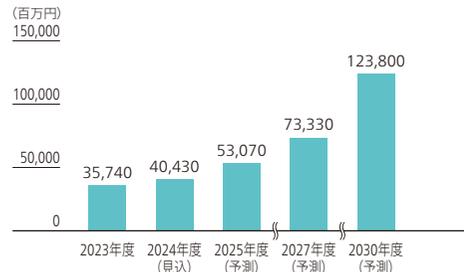
めざす姿



※1 物品の搬送・保管・仕分け・荷役などを効率的に行うための機械や装置。

※2 Vendor Managed Inventory (供給業者（ベンダー）が顧客の在庫を管理し、補充する方式)。

### 物流ロボティクス国内市場規模予測



※3 物流倉庫・小売や卸の物流センター・工場構倉庫等の屋内で利用されているロボットを対象とし、原則として工場の生産工程（中間倉庫の保管や搬送等）および屋外で導入されているロボットや、コンベア等の大型固定設備は除外している。

※4 市場規模値は、事業者売上ベース（ロボット本体+稼働に必要なシステム込みの販売金額、RaaSの場合の年間費用等）で算出した。

※5 2024年度は見込値、2025年度・2027年度・2030年度は予測値。（出典）矢野経済研究所

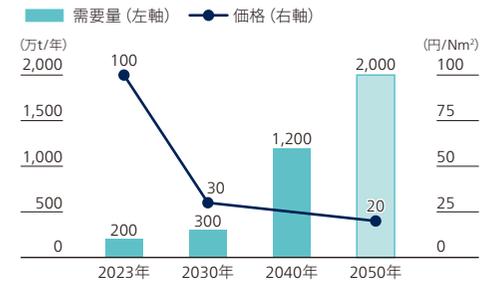
### 水素

**将来のめざす姿** 低炭素水素製造を軸とした水素サプライチェーンの構築に貢献

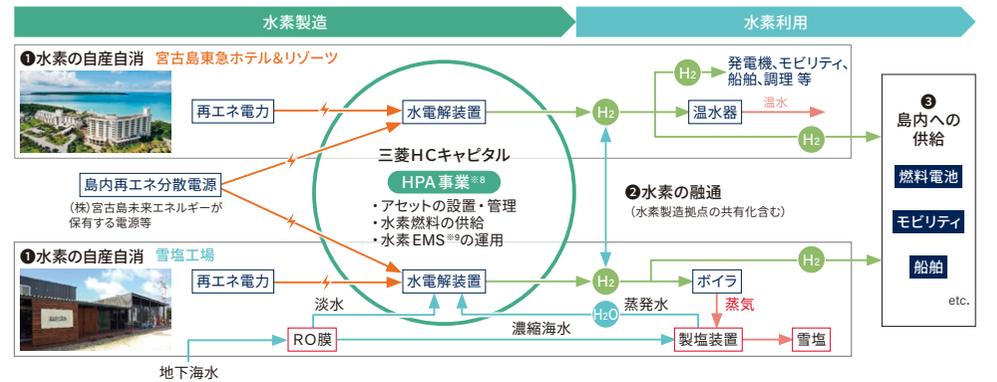
当社グループは、国内で太陽光、陸上風力を中心に1.2GWの発電事業を展開する国内屈指の再生可能エネルギー事業者としての経験を生かし、宮古島でのNEDO<sup>※6</sup>の補助金を活用したグリーン水素製造実証に向けた調査（下図参照）、TAKANAWA GATEWAY CITYでの実証ならびに、欧州でPower to X<sup>※7</sup>事業を推進するEuropean Energyへの出資など、水素分野における多様な取り組みを開始しています。2030年以降の水素社会実現に向け、「つくる」を軸に、当社グループの機能を通じてサプライチェーン構築に貢献していきます。

※6 国立研究開発法人 新エネルギー・産業技術総合開発機構  
 ※7 グリーン電力を用いて、環境負荷の小さいグリーン燃料を製造すること。

### 日本の水素等需要・価格目標 (2023年6月水素基本戦略)



### 宮古島実証事業のビジネススキーム



※8 Hydrogen Purchase Agreement 事業  
 ※9 水素エネルギーマネジメントシステム

## 人事担当役員メッセージ

### 企業と社員一人ひとりが ともに挑戦・成長できる組織をめざして

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**



#### 三菱HCキャピタルにおける人的資本経営と人材の位置づけ

「人材」は当社グループが価値創造に取り組み持続的に成長していくための原動力であり、極めて重要な経営資本です。当社グループがお客さまの課題解決に役立ち、あらゆるステークホルダーの期待に応える存在となることで、豊かな未来の実現に貢献することをめざしています。そのためには、社員の挑戦や成長を後押しできる企業であることが不可欠です。

社員一人ひとりが成長し最大限のパフォーマンスを発揮できるように、継続的かつ積極的な人材への投資を進めています。あわせて、社員が働きがいと誇りを持ち、生き生きと活躍できる組織づくり・職場環境の整備にも注力しています。

人的資本への投資とより良い組織づくりを通じて、当社グループならではの人的資本経営を実践し、企業価値の持続的な向上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。

#### 変革が生まれる環境（文化・風土）づくり

変革を推進するためには、その担い手である社員一人ひとりの意識改革が必要であり、失敗を恐れず積極的に行動・挑戦することが重要です。さらに、さまざまな属性や価値観、バックグラウンドを持った多様な社員がお互いの発想や考えを掛け合わせる場を整えることも欠かせません。

当社グループでは、“従業員が一丸となって価値創造に取り組んでいる状態”をMHCエンゲージメント<sup>※1</sup>が高い状態と定義しています。MHCエンゲージメントを指数化することで組織ごとの課題を特定し、改善に向けた取り組みにより社員の「自発性」「多様性」を高め、変革が生まれやすい環境づくりを進めています。

当社を取り巻くビジネス環境や顧客ニーズは刻々と変化しています。それらに対応するために必要なスキルや経験も多様化しています。2024年度に自律的なキャリア形成を支援する

#### キャリアチャレンジ制度

<b>① 一般公募（他部店への異動）</b> 希望部店への異動を通じて自らキャリアを積み上げる制度	<b>② マネージャーチャレンジ</b> ライン長相当職務でのマネジメント経験を通じて自らキャリアを積み上げる制度
<b>③ ベンチャー企業へのレンタル移籍</b> 社外ベンチャー企業へのレンタル移籍（出向）を通じて自らキャリアを積み上げる制度	<b>④ 海外トレーニー</b> 海外へのトレーニー異動を通じて自らキャリアを積み上げる制度

※1 MHCエンゲージメント：「従業員が一丸となって価値創造に取り組んでいる状態」をMHCエンゲージメントが高い状態と定義（MHC＝三菱HCキャピタル）

## 人事担当役員メッセージ

「キャリアチャレンジ制度」を立ち上げ、「マネージャーチャレンジ」の導入や「ベンチャー企業へのレンタル移籍」の機会を提供するなど社員の意識改革を後押しする取り組みに注力しています。

### 事業部門と人事部門がともに企業成長をめざす

企業価値を向上させる上で、経営戦略・事業戦略と人事施策の連動は非常に重要です。そのためには各事業部門と人事部門が親密にコミュニケーションをとり、ともに連携して企業価値向上をめざすことが必要です。

2025年度より、各部門・拠点にHRBP<sup>\*\*2</sup>を設置しました。具体的には担当の人事部長が拠点・部門の人事・人材開発面におけるビジネスパートナーとして経営戦略・事業戦略の立案・実行を人事面からサポートする役割を担います。部門・拠点とのコミュニケーションの機会をさらに増やすことで現場と人事の距離を縮め、信頼関係を築き、部門・拠点の人事戦略、人材マネジメント、さまざまな人事施策に関わり、当社グループ全体の企業価値向上に寄与することを目的としています。

この取り組みは中長期的に成し遂げたいテーマとして掲げている「人材ポートフォリオの充足」と「MHCエンゲージメントの維持・向上」を推進する上でも有効な取り組みと考えています。

※2 HRBP: Human Resource Business Partnerの略語。人事や人材開発面における事業部門の責任者のビジネスパートナー

### 人的資本の増強と蓄積に向けた投資や取り組み

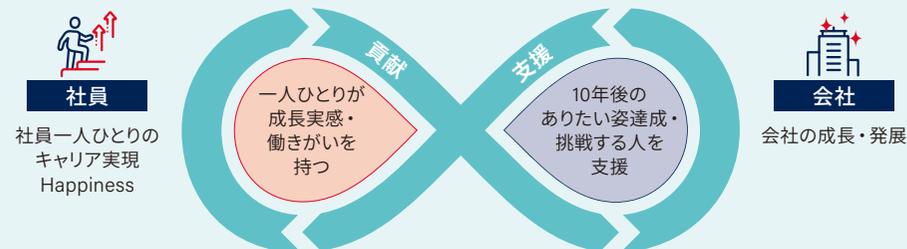
当社グループでは、経営戦略・事業戦略を支える人材ポートフォリオの充足に向け、職務情報と人材情報を可視化しマッチングすることで職務ごとに人材が充足しているかどうかの把握を進めています。今後、充足の程度や改善に向けた取り組み状況などを開示していきます。

中長期的な視点で人的資本を増強・蓄積していくためには、人材の「質」と「量」の両面から対応していく必要があります。人材の「質」の観点では、社員が主体的に自らのキャリアを考え必要なスキルセットを習得できるように「キャリアデザインシートの導入」「キャリアコン

サルタントによる相談の場の提供」「公募型研修の拡充」「越境学習の機会提供」など、キャリア開発施策の充実に取り組んでいます。

また、人材の「量」の観点からは、新卒採用に加え、キャリア採用にも積極的に取り組んでいます。新卒採用では学生が社員と直接対話できるリクレーター制度を導入し、キャリア採用では社員紹介によるリファラル採用や一度退職した社員を再雇用するカムバック採用を全社で展開するなど採用手法を多様化し、貴重な人材の確保・増強に努めています。

### 人材開発ポリシー



### 社員一人ひとりが安心して働ける企業であるために

当社グループが持続的に成長していくためには、社員一人ひとりが心身ともに健やかで働きがいと誇りを持って働くことが不可欠です。2024年度は、残業時間の削減や有給休暇取得等のワークライフバランスの推進をはじめ、健康経営施策として社員の健康増進のために社内ウォーキングイベントの開催や遺伝子検査費用の補助などを行いました。また、より働きやすい環境、発想の転換、自由闊達な風土の醸成を目的に服装ガイドラインを“自由化”しました。

加えて、組織の活性化・生産性向上のために、魅力的な給与水準と報酬体系の充実にも取り組んでいます。

今後も、社員一人ひとりが働きがいを感じ、安心して働ける職場をつくっていきます。

## 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上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蓄積・活用していきます。

### 中長期的に成し遂げたいテーマと取り組み内容

人的資本の蓄積・活用にあたり、中長期的に成し遂げたいこととして、「人材ポートフォリオの充足」と「MHCエンゲージメントの維持・向上」の2つのテーマを掲げています。これらを成し遂げるために、「人材マネジメント基盤の再構築」「MHCエンゲージメントの維持・向上の仕組み化」の2点を優先的に取り組んでいます。

成し遂げたいこと	人材ポートフォリオの充足	MHCエンゲージメントの維持・向上
取り組み方針	<p>当社グループの戦略実現に資する人材（質・量）の確保・育成</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>「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</li> <li>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</li> </ul>	<p>MHCエンゲージメントを構成する3要素の維持・向上</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>「自発性」（＝「やるべき・あるべきこと」「やりたい・ありたいこと」に向かって活動している状態）</li> <li>「多様性」（＝「多様な価値観」「バックグラウンド」「能力」を持つメンバーと相互尊重のもと、コミュニケーションの場がある状態）</li> <li>「職場環境」（＝「自発性」「多様性」に影響を与える「文化・風土」「制度」「働き方」など）</li> </ul>
指標および目標	(2025年度決算発表時頃に公表予定)	<p>自発性、多様性スコアがいずれも67pt（回答者の3人のうち2人が肯定的に回答）以上を「良好な状態」、いずれも50pt（回答者の半数が肯定的に回答）以上を「概ね良好な状態」とし、「良好な状態」または「概ね良好な状態」にある組織は“従業員が一人丸となって価値創造に取り組んでいる状態”にあると評価。</p>
2024年度取り組み内容と実績	<p>人材マネジメント基盤の再構築</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>「経営の中長期的方向性」実現の上で必要とされる職務を定義</li> <li>定義した職務ごとに人材要件を定め可視化</li> <li>アセスメントの実施などによる人材情報（経験・スキル・コンピテンシー）の把握と可視化</li> </ul>	<p>MHCエンゲージメントの維持・向上の仕組み化</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>エンゲージメントサーベイの設問を見直すなど高度化</li> <li>サーベイ結果を指数化</li> </ul> <p>実績</p> <p>「良好な状態」または「概ね良好な状態」である組織は全体の75%（単体）</p>

## 人的資本に関する取り組み

### 人材ポートフォリオの充足

#### 人材開発制度

経営戦略の実現に資する人材への質的転換と、社員一人ひとりが主体的にキャリア形成を行うキャリアオーナーシップの意識醸成が重要であると考えています。その実現に向けて、人材開発制度方針として①経営の基本方針に則した人材開発プログラムの設計、②10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」実現に資する人材開発プログラムの設計、③「キャリアオーナーシップ」の意識醸成・浸透の3点を定め、制度構築を行いました。

主要テーマとして「ベース（当社社員としてめざすべきもの）」「キャリア（社員一人ひとりのキャリア醸成）」「階層別

（階層ごとに必要なマインド・スキル）」「重点強化スキル（人材の高度化に必要なスキル）」「自己啓発（学びたい時に学ぶリスクリング）」「専門性育成（部署ごとに必要なスキル）」の6つを設定しました。「ベース」領域においては、経営の基本方針である経営理念・経営ビジョン・行動指針を主軸とし、さらに6つのテーマに分けて当社社員としての基礎力を身につけるためのプログラムを展開しています。

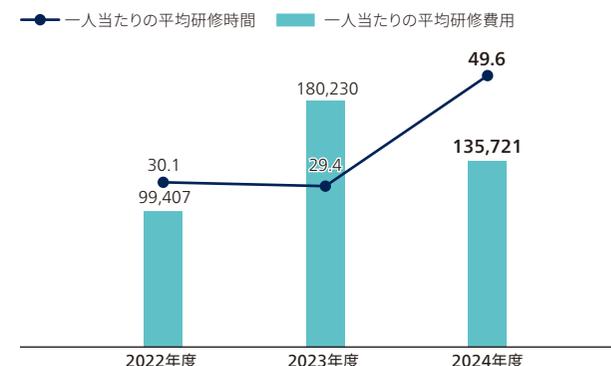
「10年後のありたい姿」の実現に向けては、他社も参加する外部プログラムへの派遣や、普段の業務では得られない価値観や視点に触れ、かつ新規ビジネスへのチャレンジや意思決定のスピードを実際のビジネスで経験すること等を目的にベンチャー企業へのレンタル移籍などを新たに設けています。

また、「キャリアオーナーシップ」の意識醸成・浸透に向けては、今後のキャリアを社員自らが主体的にイメージし、その実現までの取り組みを考える「年代別キャリア研修」の整備・拡充に加えて、各種研修プログラムにおいて「公募制」を拡充しています。「公募制」を採用することで、社員一人ひとりが自らのキャリアをより主体的に考え行動できるようになることをめざしています。社員自身が実現したいキャリア軸に向けて、それぞれが置かれている状況（役割）と自身のスキルレベルに照らし合わせて受講するテーマや受講タイミングを選択できる人材開発制度へシフトしています。

今後も社員一人ひとりに焦点を当て、個人の能力開発およびキャリア開発のための機会を提供する取り組みを強化してまいります。

プログラム(テーマ)	目的	プログラム数	受講者数
DX	社員のDXに対する「マインド・スキル維持」「推進人材の高度化」	6	2,761
ダイバーシティ	女性活躍推進・シニア活躍推進・ダイバーシティにおける風土醸成	9	2,308
サステナビリティ	サステナビリティ全般に関する知識習得、人権啓発	2	4,204
インテグリティ	インテグリティ推進（ハラスメント撲滅・モラル倫理観の向上）	2	24
グローバル	グローバルマインドの醸成と各種スキル向上	9	286
ファイナンス	社員のキャリアアップ・リスクリング支援	4	89
キャリア	社員のキャリアオーナーシップ醸成・キャリア開発	3	179
階層別	各階層において求められるマインド・スキル向上	24	3,315
重点強化スキル	「ビジネスモデルの進化・積層化」を担う人材の「戦略的思考」向上	2	26
自己啓発・専門性育成・その他	自己啓発・各部署専門性育成を中心に費用補助支援	6	2,111
合計		67	15,303

一人当たりの平均研修時間（年間・時間）・費用（年間・円）  
（単体）



※1 2024年度より集計対象範囲の拡大など、前提条件の見直しを実施。研修時間の算出には一部推計を含みます。

## 人的資本に関する取り組み

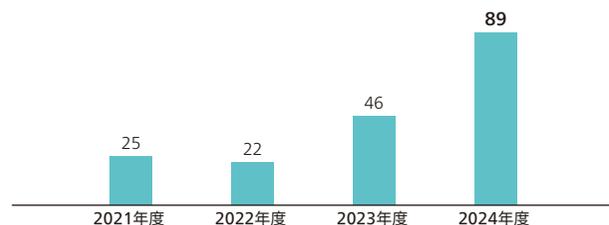
### 人材ポートフォリオの充足

#### プロフェッショナル人材の確保・育成

当社グループを取り巻く事業環境はグローバル化やDX化が加速します。高度化しており、企業の成長を支える人材の確保・育成は重要な課題となっています。人材確保では、キャリア採用にて社員紹介によるリファラル採用や、一度退職した社員を再雇用するカムバック採用に加え、ダイレクトリクルーティングを活用するなど、採用手法の多様化を加速させています。人材育成においては若手社員の海外志向の醸成を目的とした研修や海外トレーニー制度を活用して早期に海外ビジネスの実務や派遣先の経営に直接携わる機会を設けるなど、将来的なグローバル中核人材の育成に努めています。

また、DX分野においてデータとデジタル技術を活用した顧客価値の創造や質的向上をめざし、その実現に向けた土台づくりに取り組んでいます。2024年6月に2025中計の目標値である「DX アセスメント『スタンダード』レベル以上の人材比率80%以上」を前倒しで達成しました。今後は、底上げしたDXリテラシーの維持向上やDX推進人材候補者の選定と養成に関するプログラムを展開し、さらなる養成・強化に注力しています。

#### キャリア採用人数(人)(単体)



#### グローバルベースでの人材の確保・育成

当社グループは欧州・米州・アジアを中心に20以上の国や地域に拠点を有し、グローバルに事業を展開しています。海外グループ会社においては、専門性の高いグローバルビジネスやローカルビジネス推進の観点から現地の人材を積極的に採用しています。なお、海外グループ会社の経営トップの現地人材登用率は約半数とグローバルな視点で適材適所の経営人材の登用を進めています。

また、当社のグローバルベースでの経営理念・戦略の浸透を目的に毎年当社グループ全体の経営トップが一堂に集まりグローバルカンファレンスを開催しています。さらに、人材育成の観点から海外グループ会社における現地採用社員のマネージャーなどに対する「ナショナルスタッフ研修」を東京本社にて実施し、当社グループへの理解深化、グローバ

ルリーダーシップの強化、ならびにグループ会社間のリレーション強化に取り組んでいます。加えて、コーポレート部門、事業部門において、グローバルベースでの連携を目的に定期的な会議を開催し情報共有を図るとともにグループ一体感の醸成に努めています。今後もグローバルベースでの取り組みを推進していきます。



東京本社での「ナショナルスタッフ研修」



#### プロフェッショナル人材教育の取り組み

##### 海外トレーニー制度で学んだグローバル人材の素質

入社2年目に外資系企業を担当した際、日本の「常識」が相手国では「非常識」と受け取られる場面に何度も直面し、国内基準にとらわれていた柔軟性や競争力を損なうと実感しました。この経験から、より広い視野と柔軟なマインドを養いたいと考え、海外トレーニー制度に参加しました。

私は、グローバルに活躍する人材とは、単に外国語を話せる「辞書」のような存在ではなく、異文化を理解し共感するとともに、日本の価値観も適切に伝えられる柔軟な対話力を備えた人だと考えています。

会社には、外国籍社員や現地法人の従業員を含めた多様性を尊重し、「違い」を前向きに受け入れ、それぞれの個性を活かして「違い」をチカラに変える環境の整備を期待しています。

私自身は、これまでの経験を活かし、多様な価値観を理解し、橋渡しができる人材として、より広いフィールドで貢献していきたいです。



ストラクチャードファイナンス部  
李 續雪

## 人的資本に関する取り組み

### MHCエンゲージメントの維持・向上

#### MHCエンゲージメントの定義・指数化

当社グループでは、「従業員が一丸となって価値創造に取り組んでいる状態」をMHCエンゲージメントが高い状態と定義。

#### MHCエンゲージメントの3つの要素



2024年度、従来のサーベイを高度化しMHCエンゲージメントを指数化しました。部店ごとの指数から職場の状態を3段階に分類し、自発性・多様性のスコアがいずれも67pt (回答者の3人のうち2人が肯定的に回答) 以上を「良好な状態」、いずれも50pt (回答者の半数が肯定的に回答) 以上を「概ね良好な状態」とし、「良好な状態」または「概ね良好な状態」にある組織は社員が一丸となって価値創造に取り組んでいる状態にあると評価しています。



2024年度は「良好な状態」・「概ね良好な状態」である組織は半数を超える全体の75%(単体)の割合でした。引き続きMHCエンゲージメントの維持・向上に向けた取り組みを進めていきます。

#### DEIBの推進

「多様な人材が互いを活かし合い、個々の意欲と能力を最大限に発揮できる環境をつくることで、個人が組織の一員としてやりがいと誇り、向上心を持ち、新しい価値を創造する活力ある組織風土を醸成する。」を取り組み方針に定め、ダイバーシティ、エクイティ、インクルージョン&ビロングング(以下、DEIB※<sup>2</sup>)の推進をしています。

さまざまな属性やライフステージの異なる社員に対する支援制度の充実のほか、全社員のDEIBに対する理解を促進するための取り組みにも注力しています。

毎年5月をDEIB月間と定め、情報発信、DEIBの理解を深めるためのeラーニングや社内イベントを実施しています。2025年4月には同性パートナーシップ制度※<sup>3</sup>の導入を行うなど今後も多様な人材が安心して働くことのできる会社づくりに取り組んでいきます。



ちがいを受け入れ  
ちがいをチカラに  
誰もがチャレンジ

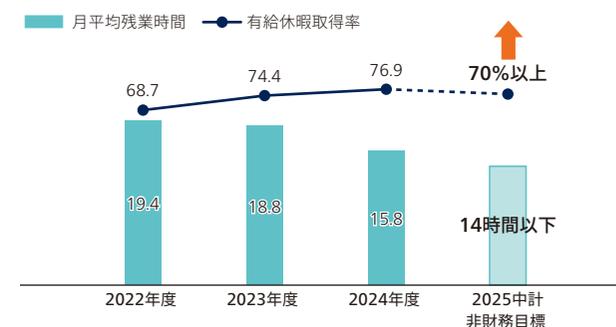
- Diversity** 国籍、年齢、性別、性的指向、性自認、人種、障がいの有無、価値観等の多様な人材が存在している状態
- Equity** 不公平や障壁の解消、公平な機会提供の実現
- Inclusion** 多様性が尊重され、能力を認め合い、能力が発揮されている状態
- Belonging** 個人が組織の一員と感じる実感。やりがいと誇り、向上心を持ち、成長できること

※<sup>2</sup> Diversity, Equity, Inclusion, Belongingの略語。  
 ※<sup>3</sup> 就業規則および人事規程に定める「配偶者」、「子」の定義に同性パートナーおよび同性パートナーの子を含め、各種休暇制度や福利厚生等の適用対象とする制度。

#### 健康・安全への取り組み

当社は「健康経営優良法人2025(大規模法人部門)」に7年連続で認定されました。2024年度は、健康経営をより一層社内に浸透させるべく、「Happy Healthy Project」と称し各種施策を実施しました。社員の健康への関心・リテラシーの向上を目的に社内報「健康経営マガジン」を発刊したほか、遺伝子検査費用補助などを実施しました。また、運動習慣の定着のため、健康保険組合のアプリを活用して、5,000円相当のインセンティブポイントを付与するウォーキングイベントを2回開催しました(いずれも500名以上の社員が参加)。また、2025中計に掲げる「月平均残業時間14時間以下」の達成をめざして、早帰り日を設定したことに加えて、8月・12月に「残業時間14時間以下チャレンジ」と冠した施策を実施しました。メリハリのある働き方を促すことで、ワークライフバランス向上をめざしています。今後も働きやすい職場づくりに努めていきます。

#### 一人当たり月平均時間外労働時間(時間) / 有給休暇取得率(%) (単体)



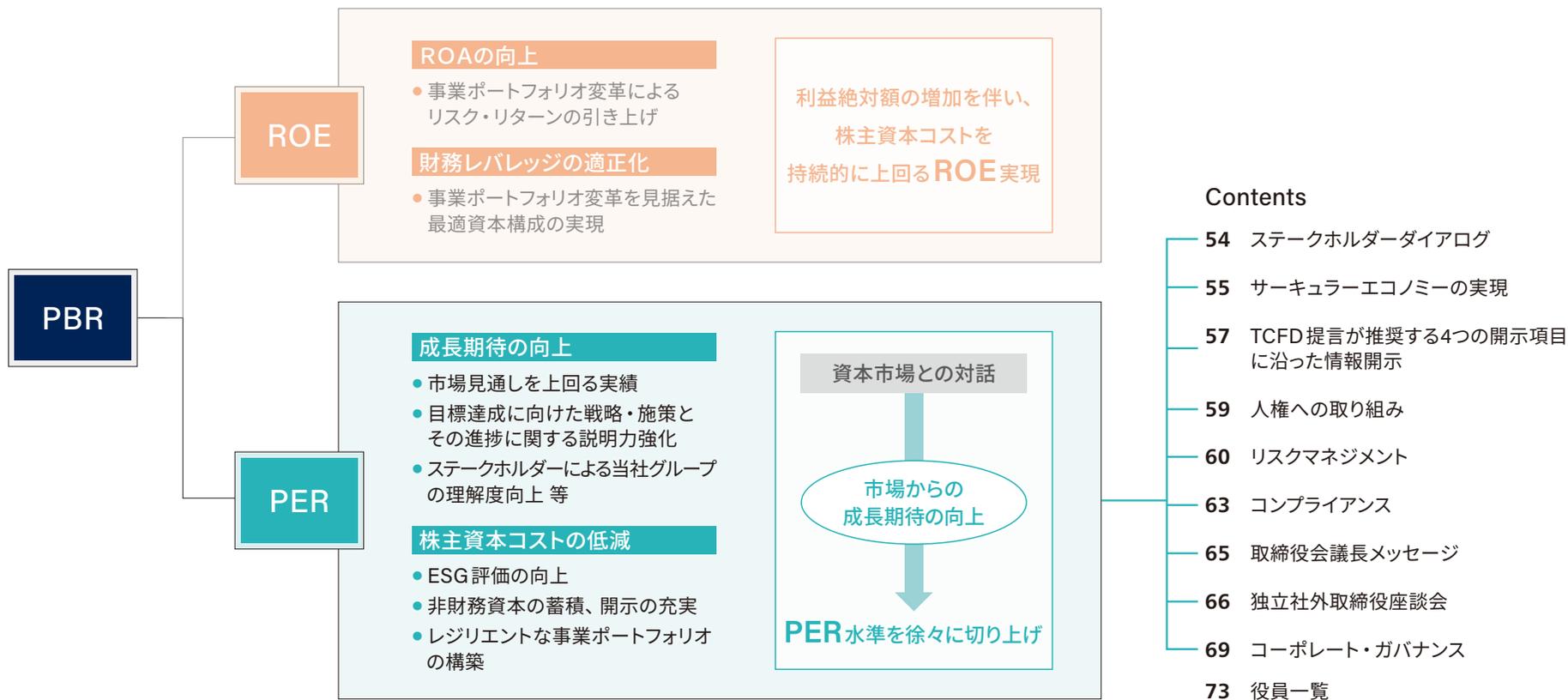
[Web](#) 人的資本に関する取り組みの詳細はウェブサイトをご覧ください。

Section

# 3

## 価値創造を支える基盤

持続的な企業価値の向上には、強固な経営基盤と社会との信頼構築が不可欠です。本章では、環境負荷低減の取り組み、誠実で透明性の高い経営、ステークホルダーとの対話と共創による価値の提供を通じて、社会的信頼の構築をめざす当社グループの取り組みを紹介します。



## ステークホルダーダイアログ

「10年後のありたい姿」の実現に向け、当社グループはステークホルダーの皆さまとの対話を重視し、各ステークホルダーの期待・関心・ニーズを洗い出した上で、それら一つひとつに対し当社グループが培ってきた強みで応えてきました。中長期的な企業価値向上のため、今後もこうした取り組みを続けていきます。

ステークホルダー	ステークホルダーの期待・関心・ニーズ	三菱HCキャピタルの強み	対話方法・機会	アウトカム(提供価値) (2024年度の実績)	該当する資本
 お客さま	<ul style="list-style-type: none"> <li>ファイナンスを起点とした多様なサービス提供</li> <li>設備投資や資金調達支援</li> <li>イノベーション創出</li> <li>事業遂行の上で生じる環境負荷の低減(カーボンニュートラルの実現など)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>主要株主をはじめとする多様な企業とのパートナー連携</li> <li>お客さまの課題解決力(多種多様な事業を展開)</li> <li>資金提供力</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>訪問およびオンラインによる営業活動</li> <li>当社ホームページでの情報発信</li> <li>問い合わせ窓口(電話・メール)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>お客さまが使用するリース物件が低炭素設備であることを証明するGX Assessment Leaseの提供を開始</li> <li>EV向けカーボンオフセット付きリースの提供を開始</li> <li>セグメント資産残高 10.9兆円(前年度比+7,561億円)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>社会・関係資本</li> <li>製造資本</li> </ul>
 従業員	<ul style="list-style-type: none"> <li>自己成長・働きがい</li> <li>労働環境の整備</li> <li>給与・賞与の水準</li> <li>勤務先としての持続性</li> <li>労働条件</li> <li>ダイバーシティ、エクイティ、インクルージョン&amp;ピロギング</li> <li>人権保護</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>多様な人材</li> <li>柔軟な働き方を支援する豊富な人事制度</li> <li>多様な事業による自己実現、自己成長のための機会提供</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>人事面談</li> <li>キャリアコミュニケーションカフェ(キャリア面談)</li> <li>社内イントラネット</li> <li>社内報</li> <li>エンゲージメントサーベイ</li> <li>キャリアデザインシート</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ブログを活用した社長から従業員へのメッセージ発信</li> <li>経営幹部による従業員向けタウンホールミーティングの実施</li> <li>平均年間給与(単体) 10.1百万円(前年度比+0.3百万円)</li> <li>有給休暇取得率(単体) 76.9%(前年度比+2.5pt)</li> <li>一人当たり月平均時間外労働時間(単体) 15.8時間(前年度比△3.0時間)</li> <li>社内起業プログラムにおけるファウンダープログラムを通じた初の事業会社を設立(MHCセミテクノロジーズ)</li> <li>DXアセスメント「スタンダード」レベル以上の人材比率(単体) 85%</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>人的資本</li> <li>製造資本</li> <li>知的資本</li> </ul>
 パートナー企業	<ul style="list-style-type: none"> <li>パートナーシップによる自社事業の強化</li> <li>イノベーション創出</li> <li>中長期的な取引相手としての財務信用度</li> <li>自社製品・サービスの販売促進</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>国内トップクラスの多様な業界・地域における顧客基盤</li> <li>国内外における多種多様なアセットの保有</li> <li>リース業を起点としたサービス・ソリューション提供力</li> <li>事業運営・投資スキル</li> <li>資金提供力(金融面からのサポート力)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>訪問およびオンラインによる営業活動</li> <li>当社ホームページでの情報発信</li> <li>問い合わせ窓口(電話・メール)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>イノベーション投資ファンドによる投資実績(2025年3月末までの累計) 19件(総額28.6億円)</li> <li>イノベーション投資ファンドの投資先との協業で、物流事業者向けにロボットサブスクリプションサービスの提供を開始</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>知的資本</li> </ul>
 株主 (エクイティ投資家)、 債券投資家、 金融機関	<ul style="list-style-type: none"> <li>適切な情報開示および市場との対話強化</li> <li>中長期的な安定成長</li> <li>持続的なキャッシュ・フローの創出</li> <li>安定的かつ継続的な配当</li> <li>健全な事業運営</li> <li>ガバナンスの強化</li> <li>ESG投資の拡大</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>分散が効いた事業ポートフォリオに基づく業績の安定感</li> <li>外部機関による高格付の取得</li> <li>主要株主との連携による資金調達力</li> <li>強固な財務内容・財務体質</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>株主総会</li> <li>決算説明会</li> <li>投資家向け説明会や各種ミーティング</li> <li>東京証券取引所の情報サービス</li> <li>当社ホームページでの情報発信</li> <li>各種メディア発信</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>当期純利益目標の達成ならびに3期連続となる過去最高益の更新</li> <li>26期連続増配の達成(1株当たり年間配当金40円、配当性向42.5%)</li> <li>株主総利回り(5年累計) +120.1%</li> <li>当社初となる事業別説明会(航空事業・ロジスティクス事業)の実施</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>財務資本</li> <li>知的資本</li> </ul>
 環境・社会	<ul style="list-style-type: none"> <li>脱炭素社会の実現</li> <li>サーキュラーエコノミーの実現</li> <li>人権保護</li> <li>地域社会との共生</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>国内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、当該事業に係る豊富な知見・スキルや幅広いネットワーク</li> <li>「モノを導入する」ところから「モノの使用を終了する」までの各ライフサイクルステージにおけるソリューション提供</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ESGデータブック</li> <li>当社ホームページでの情報発信</li> <li>社会貢献活動</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>デンマークの再生可能・次世代エネルギー事業会社 European Energy への出資が完了し、持分法適用関連会社化</li> <li>再生可能エネルギー発電事業の持分容量(運転開始済み) 1,638MW</li> <li>カーボンニュートラル社会の実現に向けた移行計画を策定(2025年6月公表)</li> <li>当社グループの国内全拠点の消費電力を再生可能エネルギー由来に切り替え</li> <li>温室効果ガス排出量 Scope1,2 △60.5%(2019年度対比)*</li> <li>エネルギー使用量(国内) △4.3%(前年度比)</li> <li>ボランティア等、各種社会貢献活動の継続実施</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>製造資本</li> <li>自然資本</li> <li>社会・関係資本</li> </ul>

※ 第三者保証取得前の速報値。第三者保証取得後の実績値は後日ホームページにて開示

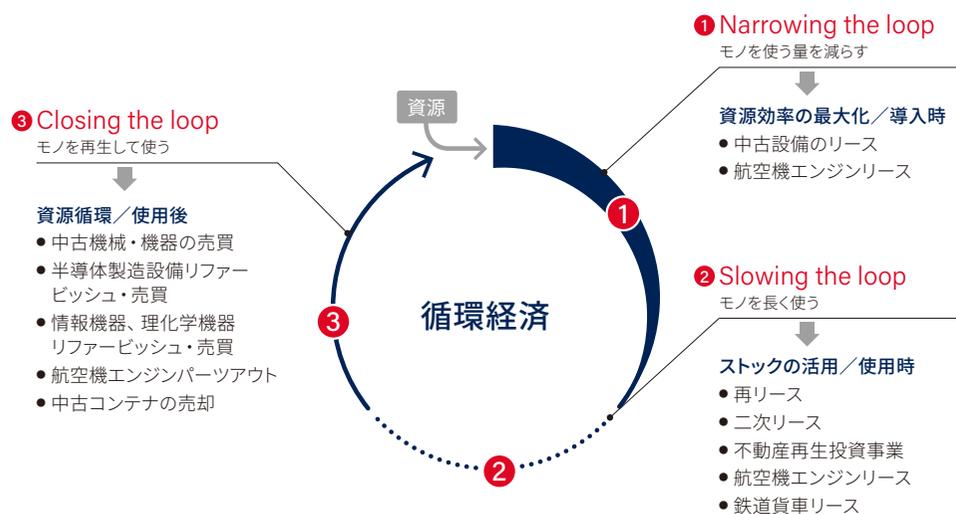
## サーキュラーエコノミーの実現

当社グループは、“サーキュラーエコノミーの実現”をマテリアリティ(重要課題)として掲げ、経営理念である“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”ための具体的なアプローチの1つとして取り組んでいます。

### 当社グループにおけるサーキュラーエコノミー

当社グループでは、さまざまなビジネスによりサーキュラーエコノミー(循環経済)の実現に貢献しています。

租業であるリースはそのビジネスモデルの特性上、サーキュラーエコノミーと親和性が高く、当社グループは契約の対象となる設備・機器の“価値を最大化”するさまざまな提供価値・ソリューションを有しています。当社グループのサーキュラーエコノミー関連ビジネスは、以下図表のとおり、循環経済実現のための各要素と連関しています。本ページで取り上げている事例を中心に、多くの領域においてサーキュラーエコノミーに関連するビジネスに取り組んでいます。

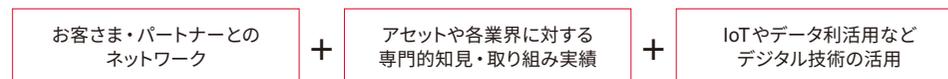


<参考文献>田崎 智宏「サーキュラーエコノミーの実現に向けた転換と情報発信」(2024) アド・スタディーズ Vol.87 2024  
Bocken, N. M. P., De Pauw, I., Bakker, C., van Der Grinten, B. (2016) Product design and business model strategies for a circular economy. Journal of Industrial and Production Engineering, 33 (5) : 308-320.

サーキュラーエコノミーの実現に向けた取り組みは、複数のステークホルダーの課題解決につながります。この取り組みと当社グループが有する動脈産業、静脈産業の双方とのネットワークは課題解決に際しての強みとなります。

当社グループの強みを生かし、アセット利用者の価値向上や、アセット自体のライフサイクルを通しての価値向上に取り組んでいます。

### 関連ビジネスにおける当社グループの強み



また、当領域における知見を高め、取り組みを一層推進していくために、サーキュラーエコノミーに関する産官学のパートナーシップである「サーキュラーパートナーズ」に参画しています。

その活動において作成された「CEコマース取組事例」には、当社グループの「半導体製造装置のライフサイクルに応じたソリューション」が掲載されています。



### 関連ビジネスの代表例

サーキュラーエコノミー関連ビジネス	ユニット・本部	部署名／グループ会社名
半導体製造設備リファービッシュ・売買 産業・工作機械の売買 情報機器・理化学機器のリファービッシュ・リユース・リサイクル	■ カスタマーソリューションユニット	インダストリー営業本部 エレクトロニクス営業部 U-MACHINE MHC環境ソリューションズ
航空機エンジンリース 航空機エンジンパーツアウト	■ 航空事業本部	Engine Lease Finance inav
不動産再生投資事業	■ 不動産事業本部	三菱HCキャピタルリアルティ
海上コンテナリース 鉄道貨車リース	■ ロジスティクス事業本部	CAI International PNW Railcars

## サーキュラーエコノミーの実現

### アセットのライフサイクルステージにおける当社グループの提供価値・ソリューション

#### 導入時

##### 幅広いファイナンス機能を提供

脱炭素化・省エネルギー化を促進する設備や、航空機体の稼働率向上に資するエンジン提供など、お客さまのニーズを満たす適切なモノを提供する機能や、お客さまが使用したいというニーズ（≠所有）を実現するためのオペレーティングリースやシェアリング、レンタルといった幅広いファイナンス機能を提供しています。

**関連ビジネス** ESGリース促進事業、GX Assessment Lease、航空機エンジンリース、中古設備・機器リース など

#### 使用時

##### リース契約

契約期間満了の際に、「再リース契約（通常1年ごとの延長契約）」「返却」の選択肢を提供し、「再リース契約」を選択の場合には当初契約期間と比べ低廉な費用で1年ごとの延長使用を可能にしています。また、残価設定型のリースでは、残価を元本としたリース（二次リース）の組み直しに対応しています。

##### 不動産再生投資事業

ストックの活用を促す取り組みとして、築古オフィスなどを取得し、設備更新や共有部のリニューアル工事など不動産の価値を再生する事業を行っています。



リニューアル実施後のオフィスビル

##### 航空機エンジンリース事業

適時適切な整備・保守を通じて資産価値を維持・向上させ、長期使用を可能としています。

**関連ビジネス** 設備・機器のリファービッシュ、不動産再生投資事業、航空機エンジンリース など

#### 使用後

##### 二次利用

リース契約期間満了の際に「返却」が選択された場合には、返却物件について新たなお客さままでの二次活用などへつなげます。当社グループの専門性やネットワークといった強みを生かし、お客さまから返却された設備・機器やお客さまの遊休資産・設備を買い取り、ほかのお客さまへリースするほか、リファービッシュ・リユースビジネスに複数の領域で取り組んでいます。

MHCセミテクノロジーズ(コラム) ▶ P.28

##### パーツアウト事業

設備・機器としてリユースすることが困難な航空機エンジンや情報機器なども、解体・整備し補用品として使用価値のある部品に関してパーツアウト事業を展開するなど、リユースやリサイクルの可能性を追求します。

最終的にリユース・リサイクルが難しいものは適正に廃棄を行うことで、サーキュラーエコノミーの実現に貢献しています。

#### 資源循環／使用後に関連する実績（2024年度）

中古機械・  
機器の売却額 **163**億円

カスタマーソリューションユニットの産業工作機械、半導体製造設備、理化学機器、建設機械、情報機器、医療機器を対象とした中古機械・機器の売却合計額

PCリファー  
ビッシュ・売却台数 **48**万台超

リース満了返却物件やお客さまの遊休資産を買い取り、データ消去をはじめとした適切なリファービッシュなどを行うリユースビジネスを展開

#### コラム 1

### 当社とLexxPlussが資本業務提携契約を締結、物流事業者向けにロボットのサブスクリプションを提供開始

当社グループの強みとパートナー企業の強みが結びつき、利用者となる物流事業者のニーズに応えることを可能としたサブスクリプションサービスです。

物流事業者の課題の1つである自動化や効率化を目的としたロボット導入ですが、導入コストのほかにも自動化に向けた業務設計等、効果を出すための取り組みが必要不可欠であり、その導入支援や導入後の見える化、最適化までパートナー企業と力を合わせサービスを提供していきます。（イノベーション投資ファンドを活用）



変革を促す仕組み ▶ P.21

#### コラム 2

### 当社とリノベルが資本業務提携契約を締結、中古不動産の再生・投資事業を通じたサーキュラーエコノミーの実現に貢献

リノベーションにより価値向上が可能な企業や自治体が保有する不動産を対象として、当社グループの不動産再生投資、アセットマネジメント機能、リノベルの企画、リノベーション、運営機能を活用していきます。不動産の取得からリノベーションによる資産価値の最大化まで一貫したプロジェクトの共同推進や両社協働による新規事業の開発などの不動産再生投資事業に取り組んでいく予定です。（イノベーション投資ファンドを活用）

らしい暮らしを、見つけよう  
**リノベル。**

## TCFD 提言が推奨する4つの開示項目に沿った情報開示



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社会的課題です。当社グループは、今後、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を解決していくことが重要と認識しており、「気候関連財務情報開示タスクフォース (TCFD)」提言への賛同を表明しています。

### ガバナンス

持続可能で豊かな未来に貢献する存在となるべく、当社は経営会議の諮問委員会の1つとして「サステナビリティ委員会」を設置しています。当委員会は、気候変動問題をはじめサステナビリティに関連する重要課題を審議し、その結果を経営会議ならびに取締役会に報告しています。当社は「脱炭素社会の推進」を含むマテリアリティをサステナビリティ委員会、経営会議の審議を経て、取締役会決議により特定しており、取締役会は後述の「指標および目標」で掲げる環境目標の進捗状況を監督していきます。今後、次期中期経営計画の策定のなかで環境目標の達成状況を役員報酬と連動させる仕組みを検討するなど、カーボンニュートラル社会の実現に向けてガバナンスを強化していきます。

### リスク管理

脱炭素社会への移行に伴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伴う異常気象等は、当社グループが保有するアセットの価値下落等、経営成績および財務状態に影響を及ぼす可能性があります。当社グループは、気候変動リスクを重要なリスクの1つとして認識しており、リスクを特定・評価・管理するとともに、ビジネスの機会と捉え、脱炭素社会の実現に貢献します。

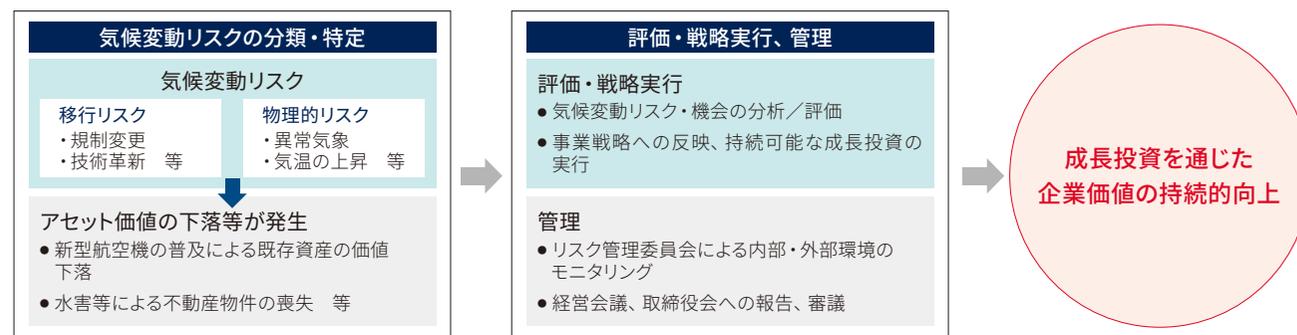
### 気候変動リスクの特定・評価・管理態勢

気候変動リスクには、規制強化・技術革新などに伴う移行リスク、異常気象や気候の変化に伴う物理的リスクがあります。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通して、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。統合リスク管理態勢のもと、気候変動リスクについては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。

### 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さまざまな影響は、リスク管理委員会にて報告・審議する態勢としていきます。シナリオ分析を通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統合を進めていきます。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にて報告・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、当社グループ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。



## TCFD 提言が推奨する4つの開示項目に沿った情報開示

### 気候変動対応の戦略

当社は、将来の気候変動が当社グループの事業に及ぼすリスクと機会を把握するとともに、適切な情報開示や今後の施策の検討を目的に、「移行リスク」および「物理的リスク」に関するシナリオ分析を行っています。

なお、シナリオ分析は、現時点で得られる限定的な情報やデータをもとに実施したものです。今回得られた分析結果を慎重に精査し、ステークホルダーとの対話を通じて、今後はより多くの情報と関連データを入手し、分析手法の改良や分析対象事業の拡大を図ることで、適切な開示に努めていきます。

### シナリオ分析結果

シナリオ分析対象セグメントである、環境エネルギー、航空、不動産、カスタマーソリューションを所管する各本部および全社のリスク管理所管部署であるリスクマネジメント統括部とともに、気候変動が及ぼす当社グループの事業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、高燃費航空機・エンジン等ならびにSAFや水素等の低炭素燃料への移行、低炭素建物の需要拡大等に関連するリスクと機

会に適切に対処する必要性が認識されています。また、物理的リスク分析の結果としては、発電所の被災、太陽光パネル等発電設備の劣化、自然災害の激甚化による不動産価値の毀損、建築費用・運営費用・改修費用の増加、当社グループ事業所の被災や運営費用・保険費用の増加等のリスクが想定されています。

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で、気候変動による機会は、事業機会の獲得を戦略に織り込んでいます。なお、気候変動関連の指標を設定し、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ます。

[Web](#) シナリオ分析結果の詳細はウェブサイトをご覧ください。

### 指標および目標

当社グループは、脱炭素社会の実現を喫緊の課題と認識し、国の政策目標や「10年後のありたい姿」等から当社グループのあるべき姿を定めました。そして、そのあるべき姿から逆算して環境目標を設定しました。これを契機として、「脱炭素社会の推進」をより重要な機会と捉え、積極的に推進しています。

なお、将来的に新規事業の取り組み等により温室効果ガス排出量が大幅に増加した場合、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等においては、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、国の政策目標等の水準に沿うよう設定する予定です。

### 今後の取り組み

当社グループは、「脱炭素社会の推進」の実効性をさらに高めるべく、Scope1, 2の目標設定以降の取り組みや進捗に加え、Scope3の中間目標達成に向けたプロセスをまとめ、「カーボンニュートラル社会の実現に向けた移行計画」を策定しました。本取り組みおよびその高度化を通じて、サプライチェーンを含めた2050年カーボンニュートラル社会の実現をめざしてまいります。

[Web](#) カーボンニュートラル社会の実現に向けた移行計画の詳細はウェブサイトをご覧ください。

### 当社グループの温室効果ガス排出量削減目標

	2024年度 (実績)	短期(毎年)	中期 (~2030年度)	長期 (~2050年度)
GHG 排出量 (Scope1, 2)	4,457 t-CO <sub>2</sub> (2019年度比 △60.5%)	—	2019年度比 △55%	ネットゼロ
エネルギー 使用量 (国内)	80,090 GJ (2023年度比 △4.3%)	前年度比 △1%	—	—

## 人権への取り組み

当社グループは、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。人権、労働、環境、腐敗防止などに関する国際的規範を尊重、支持し、これらの考え方のもと、すべてのステークホルダーの人権尊重に努めます。また、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、グローバル企業への期待に応えます。

### 人権デュー・ディリジェンスの取り組み

当社グループは、2022年度に全社横断的な「人権対応プロジェクト」を立ち上げ、2023年度に人権デュー・ディリジェンス（以下、人権DD）の運用を開始しました。その後、2024年度にも対象とする取引種類を追加し、取り組み範囲を拡大しています。

人権DDの運用を通じて以下2点を実施しています。

- 1 人権侵害懸念の情報に基づく取引先のスクリーニング
- 2 人権侵害リスク解消のための取引先との対話（エンゲージメント）

今後もスクリーニングや取引先との対話（エンゲージメント）を通じた人権意識の向上・改善により、企業活動における人権リスクの防止・低減施策を継続的に行ってまいります。

### 重大リスク分野の特定

人権課題に有効に対応するには、当社のリスクを特定することが重要となります。この観点から、国連グローバル・コンパクトの原則に照らして、当社グループの重大リスク分野を労働安全衛生／強制労働・人身売買／児童労働／差別とジェンダー／周辺地域への影響の5つに決定しました。取引先の人権DDに関する実施状況（2023年11月～2025年3月）は、下記のとおりです。

#### 取引先の人権デュー・ディリジェンスに関する実施状況

重大リスク分野	(件)		課題への対応状況	(件)	
	2023年度	2024年度		2023年度	2024年度
労働安全衛生	1	0	適切な対応や再発防止策を 確認	1	0
強制労働・人身売買	0	0	取引を見送り	0	0
児童労働	0	0	発生事象や取引先の対応 状況を確認中	0	0
差別とジェンダー	0	0			
周辺地域への影響	0	0			
合計	1	0	合計	1	0

### 苦情処理メカニズムの実効性向上

当社は、グループ会社を含む社員の人権に関する相談を、内部通報制度である「コンプライアンス・ホットライン」や「セクハラ・マタハラ・SOGI<sup>※1</sup>ハラ等ホットライン」にて受け付けています。社外からの相談は、一般社団法人ビジネスと人権対話救済機構（JaCER）が提供する複数言語対応の人権通報窓口を設置して、すべてのステークホルダーからの人権に関するご相談やお問い合わせ等を受け付けています。本窓口では通報者の保護に十分配慮し、匿名での申告も受け付けています。

2024年度は、開設した人権通報窓口を通じて申し立てを1件受け付けました。関連部署と連携の上事実関係の調査を行い、対応の協議や当事者とのコミュニケーションを実施しました。

JaCERの通報フォーム<sup>※2</sup> <https://jacer-bhr.org/application/form.html>

<sup>※1</sup> SOGI: Sexual Orientation (性的指向) and Gender Identity (性自認) の頭文字をとった言葉

<sup>※2</sup> 本窓口では通報者の保護に十分配慮し、匿名での申告も受け付けます。

### 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し、確実な人権対応を図っています。毎年「人権基礎講座（確認テスト有）」をeラーニングにて実施し、2024年度は日本国内の約4,800人に及ぶ従業員全員が受講しました。人権テーマ別やキャリア採用者向けのeラーニングは、計6講座延べ約25,200人、集合研修は、計17回約440人が受講しています。

啓発施策の一環として「人権啓発標語」に取り組んでおり、2024年度は国内グループ会社15社を含む従業員や家族から計288作品の応募がありました。また、社員がいつでも自ら学習できる教材の提供として「人権通信」を、障がい者の就業援助に役立つ情報提供として「Natural Support News」を発行しています。

## リスクマネジメント

### 不確実性の高まる事業環境に応じた実効的な 全社リスク管理と健全なリスクカルチャーにより 「10年後のありたい姿」を実現

常務執行役員  
 審査本部長 兼 リスクマネジメント本部長  
 Chief Crisis Management Officer  
 Chief Compliance Officer  
 Chief Information Security Officer  
**池邊 宏之**



#### 事業環境の変化に伴うリスク管理の重要性

当社グループは、世界20以上の国と地域において、祖業であるリース・割賦などの金融サービスに加え、航空機・ロジスティクス・モビリティ分野のアセット保有事業や環境エネルギー・不動産分野の投融資事業など、事業領域を拡大しています。その一方で、足元では政治・経済・社会における不確実性が増しており、自然災害やサイバー攻撃などのさまざまな予測困難なリスクにもさらされています。当社グループにおいては、米州運送セクターや環境エネルギー事業でリスクが顕在化するなど、事業環境の変化に応じたリスク管理の重要性が一段と高まっています。

#### リスク管理態勢の高度化

当社グループでは、さらなる成長に向けたビジネスモデルの進化・積層化の取り組みの過程で新たな事業領域から発生するリスクに対する管理態勢の構築を進めています。具体的には、コーポレートセンターの関係部門が連携し、機動的かつ合理的に情報・データを分析することによって投資判断を可能にする体制や、新事業の実態を織り込んだリスク・リターン評価態勢を整備しています。また、航空機・コンテナ・不動産等のアセット市況の動向を捉える予兆管理モデルの開発にも注力しています。

想定外の損失発生を抑制し、収益の見通しに対するボラティリティを安定させることは、株主資本コストの低減にもつながります。これらリスク管理態勢の高度化に向けた取り組みを通じて、ステークホルダーの皆さまの期待に応えてまいります。

#### さらなる事業の成長へ

一方で、リスクは利益の源泉でもあります。当社グループがさらなる成長を図るためには、各事業のリスクを適時適切に評価し、事業ポートフォリオの最適化を実現することで、リターンを最大化していくことが重要です。かかる実効的な全社リスク管理態勢を継続的に整備することで、リスクに見合う成長事業への投資や、適切なタイミングでのポートフォリオ入れ替えといった経営判断が可能となります。今後も急速に変化する外部環境を適切に捉え、当社グループ全体のリスクアペタイト明確化やリスクに係る経営情報の見える化を通じて、健全なリスクカルチャーを醸成し、持続的で安定的な企業価値の向上に貢献してまいります。

#### リスク管理態勢高度化への取り組み

リスクオーナーシップ醸成	リスク・リターン見える化	資本の有効活用	積極的な対外開示
リスクマネジメント・ダッシュボードの全社展開 (事業・セグメント別資本収益性の見える化)	統合リスク管理の適正化	最重要警戒リスク (トップリスク)	
リスクマネジメント・審査協議会 (営業・事業部門とのリスク認識共有セッション)	リスクアペタイトとポートフォリオ戦略の明確化		
3線管理定着	BCP強化	新事業のリスク評価態勢構築	資本の戦略的配賦
			気候変動リスクへの対応

## リスクマネジメント

当社グループは、直面するさまざまなリスクを特定、認識して統制された範囲内でリスクを取ることで、経営の安全性を確保しつつ企業価値の極大化を追求しています。また、実効性のあるクライシスマネジメントを通じて、災害発生時などの有事においても、経営への影響を最小限にとどめる態勢を構築しています。

### リスク管理態勢

当社グループでは、グループ全体にわたるさまざまなリスクを特定、認識しており、各リスクの所管部署が担当するリスクカテゴリー別に、リスク管理を行う態勢としています。リスクマネジメント本部長を委員長とするリスク管理委員会では、グローバルベースでグループ全体のリスクを総合的かつ体系的に管理し、重要事項については、社長を議長とする経営会議、取締役会に報告し審議しています。また、当社グループでは実効的なリスク管理態勢を構築するため「3線管理」の枠組みを導入しています。

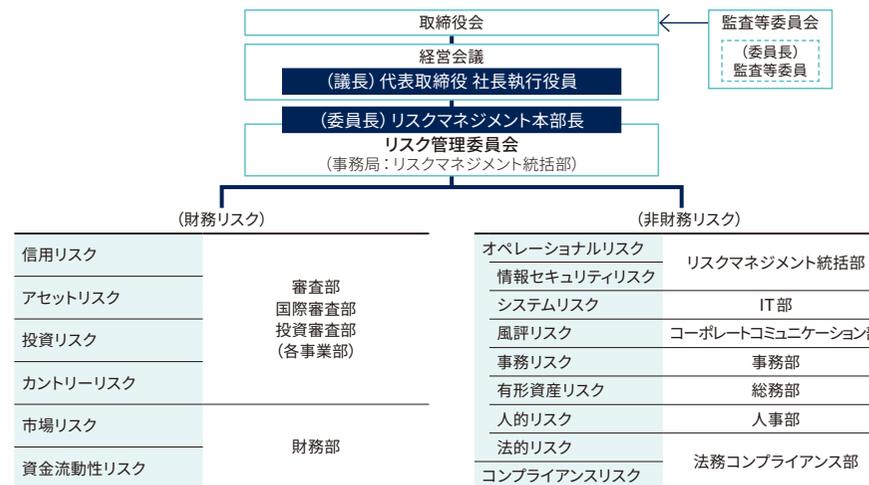
右図の財務・非財務のリスクに加えて、コンダクトに関するリスクや人権侵害リスクなど、経営に与える影響が大きいリスクについても、状況の変化に応じて対応方針を策定するなどリスク管理の高度化を図っています。

### リスクと資本の管理

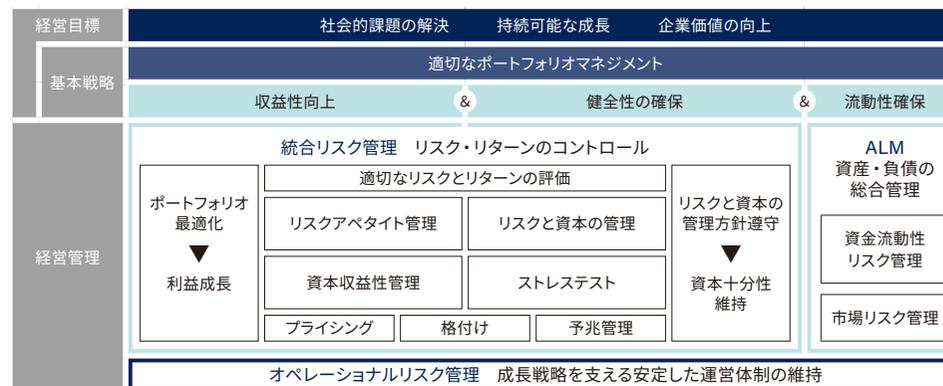
当社グループが直面するさまざまなリスクは、「統合リスク管理」の枠組みに基づき、統計的な手法を用いて統一的な尺度で計測し、定量化しています。その上で、経営体力である自己資本と定量化したリスク量を比較することによって、健全性確保のためのリスクと資本の管理を行っています。具体的には、信用リスク、アセットリスクなどのリスクカテゴリーごとにリスク量の計画値を設定し、リスク許容度の範囲内でリスクを取る態勢としています。リスクやポートフォリオの状況は、継続的にモニタリングの上、経営報告を行っています。

また、定期的にストレステストを実施し、統計的手法では捕捉できないリスクの発生による影響も把握しています。こうした多面的な検証により、経営計画・事業計画において、リスク選好に無理は生じていないか、リスク耐久力が十分であるか、確認を行っています。

### リスクマネジメントの体制図



### 当社グループのリスク管理の全体像



## リスクマネジメント

### 3線管理 (3 Lines of Defense)

当社グループでは、グループ全体を3つの防衛線に分け、リスクベースで管理する3線管理の枠組みを取り入れています。当社グループのリスク管理機能を下記のとおりに分類し、それぞれの役割を担うことでリスク管理態勢の実効性向上を図っています。

分類	役割
1線 (営業・事業本部、グループ会社)	ビジネス活動に起因するリスクのリスクオーナーとして、自律的にリスク管理を実施する。
2線 (各リスク所管部署)	リスク管理方針や枠組みの整備、1線に対するモニタリング・牽制等を通じて、1線の自律的なリスク管理を専門的立場から支援する。
3線 (監査部)	1線および2線から独立した立場で、1線および2線によって運用されるリスク管理の実効性を評価し、課題・問題点に対する助言を行う。

### 危機管理

当社グループでは、「危機管理規程」「災害対策規程」および対応マニュアルを整備し、自然災害・人為災害・事故等による経営への影響を最小限にとどめる態勢を構築しています。さらに、危機発生時には、当該事象の危機状況を踏まえて危機区分を決定し、「危機事態」と判定した場合は「危機管理対策本部」を設置します。経営主導のもと、関係部署と緊密に連携しながら、情報収集や共有、対応方針の検討・指示等を行っています。

#### 危機管理時の対応フロー



危機区分	危機の状況	対応態勢
警戒事態	主管部署による対応が可能であり、「危機事態」ではないが、対応の遅れや誤りにより、「危機事態」に発展する可能性のある状況	主管部署対応
危機事態	業務の著しい遅延や長期中断および大きく信用が失墜し企業の存続が危ぶまれる状態に陥る可能性の高い状況	危機管理対策本部

### BCP

切迫性の高まっている南海トラフ地震等の激甚災害への備えとして、当社では、災害発生後を時系列で3つのフェーズに分類し、下図のとおり実践的な事業継続計画（以下、BCP）の態勢を整備して、発災時に有効に機能するよう定期的な訓練を行っています。

#### BCP対策

フェーズ	目的	実施事項	主な具体策
初動	役職員の安全性確保	“的確な初動対応” 役職員の安否確認、初動方針の指示	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 安否確認システム導入</li> <li>● 通信手段マルチ化 ・社用iPhone、MCA無線等</li> <li>● 情報系システム二重化 ・メール等</li> <li>● 定期的な訓練／教育 ・安否確認／通信確認訓練 ・災害対策本部立ち上げ訓練 ・債務履行訓練 ・システム切替／復旧訓練 ・BCP教育 (eラーニング) 等</li> </ul>
業務継続	最低限の社会的責務の履行	“債務履行業務” サプライヤー・金融機関等への支払、返済	
復旧	業務インフラの確保	“通常業務” 主要システム利用業務が実施可能な態勢構築	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 基幹系システム二重化 ・基幹システム (主要なもの)</li> </ul>

### 情報セキュリティ

当社グループは、保有するすべての情報資産をさまざまなセキュリティ上の脅威から保護するため、実効性のある情報セキュリティ管理態勢・ルールの確立に努めています。さらに当社では、組織横断型チームの「MHC-SIRT (Security Incident Response Team)」を設置し、サイバー攻撃等の未然防止や定期的な社内教育・訓練、インシデント発生時の対応検討・原因調査等を行っています。

#### MHC-SIRT 活動内容

分類	具体的な活動内容
セキュリティ動向	・外部の情報セキュリティ事故の情報収集、外部機関等との情報交換
多層防御	・ソフトウェア脆弱性対策、WEBサイト閲覧制限、多要素認証 等
教育・訓練	・全従業員…標的型攻撃メール訓練、eラーニング 等 ・MHC-SIRT…サイバーインシデント対応訓練、NCA 合同訓練 等
インシデント対応	・事故発生時の対応、グループ会社へのセキュリティ対応支援 ・外部SOC (Security Operation Center) による監視モニタリング ・セキュリティ関連ログの取得 (PC 操作ログ 等)

## コンプライアンス

当社グループが経営理念を実践し、「10年後のありたい姿」を実現するためには、お客さまや社会から寄せられる信頼や信用がその存立の礎であることを強く認識し、高い使命感・倫理観に立脚した企業活動を実践することが何よりも重要と考えています。かかる見地から、当社グループとしての基本的な価値観や倫理観を共有し、業務に反映させていくために「三菱HCキャピタルグループ倫理綱領・行動規範」および各種コンプライアンスに関連する方針を定め、グループ役職員の指針とし、遵守しています。

### 三菱HCキャピタルグループ 倫理綱領・行動規範

人権方針	競争法遵守に関する方針	反社会的勢力に対する方針	マネー・ローndリング等防止に関する方針	個人情報保護方針	安全保障輸出管理方針	贈収賄・腐敗行為防止に関する方針
------	-------------	--------------	----------------------	----------	------------	------------------

### コンプライアンス態勢

当社グループ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。コンプライアンス違反事案が表面化した場合には、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、再発防止の徹底を基本方針とし、対応しています。

#### コンプライアンス態勢



### コンプライアンスへの取り組み

「倫理綱領・行動規範」を遵守すべく、より具体的かつ分かりやすく解説した「コンプライアンス・マニュアル」を整備し、全グループ役職員がいつでも閲覧できるよう社内イントラネットに公開し、継続的な教育を行っています。また、当社グループの行動指針である「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)の重要性を全グループ役職員と共有するために「インテグリティ研修」を継続的に実施しています。

### コンプライアンスに関わる周知・教育

当社グループが登録・許認可を受ける各種業法に関して、個別に教育を実施するとともに、理解度の測定を行っています。また、「倫理綱領・行動規範」をはじめ、コンプライアンスおよび腐敗防止に関わる重点項目については、毎年、その教育を実施しています。あわせて理解度の測定を行うとともに、理解の浸透を確認するため、教育とは別に当社グループ全社員を対象として毎年実施する「コンプライアンス意識調査」や「セルフチェック」等の実施を通じて定期的なモニタリングも行っています。

主な教育内容	●各種業法	貸金業法、割賦販売法、金融商品取引法など
	●コンプライアンス・腐敗防止に関わる重点項目	贈収賄防止、競争法遵守、不正の防止、インサイダー取引防止、反社会的勢力との取引防止、マネー・ローndリングの防止、個人情報保護、公益通報者保護法、安全保障貿易管理、ハラスメント防止の理解など

## コンプライアンス

### 内部通報制度

当社グループは、役職員等が不正行為等（腐敗を含む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・ホットライン制度」を定めています。

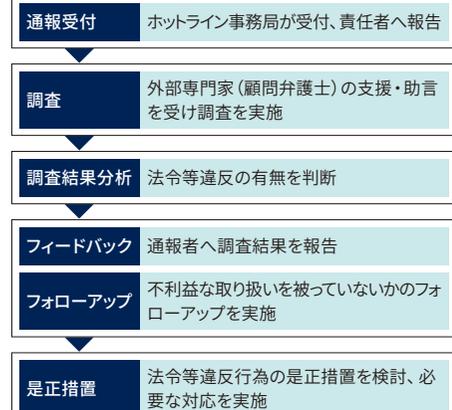
「コンプライアンス・ホットライン制度」では、役職員等（退職者含む）が安心して通報・相談できる複数の窓口を社内および社外に設けており、匿名での通報・相談も受け付けています。通報・相談を受ける担当部署および担当者は守秘義務を負っているほか、通報・相談を行った役職員等に対しては、通報・相談を行ったことを理由とした不利益な取り扱いを禁止しています。

#### 通報・相談の対象

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

- 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

#### 通報・相談受付後の対応



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、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。また、ホットラインへの通報内容を分析した上で、社員教育の深化とコンプライアンス意識の醸成に努めています。

### 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・ローンダリング等防止に関する方針」を定め、マネー・ローンダリングならびにテロ資金供与の防止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。

[Web](#) マネー・ローンダリング等防止に関する方針の詳細はウェブサイトをご覧ください。

#### TOPICS

#### 当社グループにおけるインテグリティ研修について

当社グループでは、経営理念を実践し、「10年後のありたい姿」の実現に向け、従来の延長線ではない新たな視点で各種施策をスピード感を持って推進しています。

そのなかで、役職員等が正しい判断・行動をするためには、コンプライアンスにとどまらず、インテグリティに基づく行動（高い倫理観を持ち、絶えず基本に立ち返る）が重要であることをグループの役職員と共有することが必要です。そのため、「インテグリティとは何か?」「インテグリティを実践するためにどうすればよいのか?」などを、実際に当社で発生した事例をもとにしたディスカッションなどを通じて自分事として考える研修である「インテグリティ研修（コンダクトリスク編・ハラスメント編）」を継続的に実施しています。



アウトプット講座

CCOからのメッセージや職場の同僚とのグループディスカッションを通じてインテグリティを自分事として考える



インプット講座

専門家による「インテグリティ」の解説

継続的な教育・研修の実施

インテグリティに基づく行動の実践の確立

フォローアップ講座

eラーニングによる動画と理解度チェックを通して「インテグリティ」の重要性を再確認し、インテグリティの高い行動をとるために必要な考え方の浸透を図る



## 取締役会議長メッセージ



取締役 会長  
柳井 隆博

### 持続的な企業価値向上に資するよう、 ガバナンスのさらなる高度化を進めます。

#### 2024年度の振り返り

昨年の統合報告書でお話したとおり、私は取締役会議長として、社外取締役が知見を存分に発揮できるよう自由闊達な会議運営を行うことと、取締役の意見・提案・質問に業務執行側がしっかりと対応するよう促すことに努めています。

2023年9月に取締役会の付議基準を必要なものに絞り込んだ結果、2024年度の実効性評価では、重要議案の審議時間を十分に確保して、意見が出尽くすまでじっくり議論することができました。そうした会議運営の充実に加え、取締役会実効性評価やガバナンス委員会を活用して、特に独立社外取締役の意見・提言を当社のガバナンスのさらなる高度化に活かすことにも努めました。

取締役会実効性評価では、全取締役に1年間の取締役会・各委員会の振り返りと評価をアンケート形式で自由に記述してもらっています。アンケート結果から取締役会やガバナンス委員会・指名委員会・報酬委員会で翌年度に議論すべきテーマ、運営上改善すべき点、中長期的に議論すべき論点などを整理し、ガバナンス委員会と取締役会で検討しました。その中で第三者評価機関の活用要否も議論しましたが、当社の評価プロセスで出される論点は取締役会のメンバーだからこそ指摘できるものであり、社外取締役全員が一致して現時点で外部機関の利用は不要という結論になりました。

ガバナンス委員会の活用では、金融庁や経済産業省、東京証券取引所などが取りまとめた指針等を網羅的に確認した上で、当社が検討すべき事項を洗い出し、2024年7～10月にかけて議論を重ねました。

スキルマトリックスを総点検してスキルの選定理由を公表することとしたことや、指名委員会と報酬委員会の委員長を独立社外取締役に交代したことは、議論の結果の一例です。取締役会の諮問委員会である指名委員会と報酬委員会はいずれも独立社外取締役が過半数を占める構成とするなど、従来から社外取締役、とりわけ独立社外取締役の意見をしっかりと反映する仕組みとしています。それに加えて2025年4月からは委員長を独立社外取締役とし、両委員会の透明性・公正性を一層向上させました。

#### 2028中計の策定プロセスにおける取締役会での戦略的議論

2025年度は次期中計（2028中計）策定の年です。当社の中長期的な企業価値向上に向けて、中計策定段階で取締役会やガバナンス委員会でも議論を重ね、取締役会の役割をしっかりと果たしてまいります。検討の入り口段階では、執行が取りまとめた内外環境分析を取締役会で共有しました。今後、各事業や全社の戦略が固まる過程で、取締役会でも議論を進めます。

2025年度も、当社グループの「中長期的なありたい姿」の実現に向けて、攻めと守りの両面から取締役会の機能を一層発揮し、さまざまなステークホルダーの皆さまの期待にお応えしてまいります。

## 独立社外取締役座談会

### 企業価値向上を支える 取締役会の進化



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)  
川村 佳世子

取締役 (監査等委員)  
(独立社外取締役)  
中田 裕康

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

#### 2024年度の取締役会や各委員会での議論、独立社外取締役の活動を振り返って、率直なご意見をお聞かせください。

**斉藤** 2024年度は、取締役会や各委員会の運営改善によってより活発な議論ができました。会議以外でも社長はじめマネジメントの方たちとざっくばらんに話をする機会があり、執行側の考えや問題意識などをより具体的に理解することができ、前年度よりさらに踏み込んだ議論ができました。

**金子** 2023年度に取締役会の付議基準を見直したことで議題が絞られ、実質的な議論にさらに時間を割けるようになったことは非常に良かったと思っています。

執行側からは必要な情報がしっかりと提供され、また我々

が申し上げたことを真摯に受け止めて対応してくれます。そうした姿勢があるからこそ、フォーマルな場だけではなくインフォーマルの場でもスムーズなコミュニケーションがとれていると感じています。

**中田** 我々の提案や指摘に対して正面から応えてくれる執行側の姿勢は素晴らしいと思います。一方で、付議基準の見直しによって執行側への委任を増やしたことで取締役会のモニタリング機能が弱くなるのではないかと少し懸念しましたが、委任した事項の帰趨に関して具体的なデータを示していただき、しっかりと検証ができたことと評価しています。また、ガバナンスに関する今後の論点を議論したことは、当社がどうあるべきかを考える良いきっかけになり、たいへん有意義でした。

**佐々木** 議論の時間が増えたことでお聞きしたいことが聞きやすくなったと思います。また、私から取締役会の構成についての議論を提案させていただきましたが、これを受け入れてガバナンス委員会でしっかり議論することができたことは非常に良かったです。

**金子** 取締役会の構成に関して、今の体制は多様性に富みそれぞれの取締役が自身の強みを発揮できる人選になっていることを再確認できました。それぞれの知見や経験がうまく生かされ、当社の企業価値向上に役立っていると感じています。

**斉藤** 株主や投資家は取締役会という1つのチームがアクティブに動いているかを見えています。今後、外的・内的環境が大きく変化していくなかで、取締役会の構成やスキルマトリックスがきちんとそれに対応しているか議論することが

## 独立社外取締役座談会

大切です。2024年度にしっかりと議論ができ、今の取締役会の構成は適切だと確認しましたが、今後もそうしたプロセスが大事だと思います。

**川村** 社外取締役は外部目線で助言することが役割の1つですが、より有効な助言を行うためには当社のビジネスのプライオリティを把握することが重要です。当社は取締役会のサポート体制や情報共有が充実しており、結果として取締役会は効率的に運営されていると評価しています。

**金子** スキルマトリックスの見直しも議論しましたが、カテゴリーを設けて整理できたのはとても良かったと思います。また、スキル選定理由を明記し当社の考えが明確になったことで、候補者選定に至るストーリーが見えやすくなりました。取締役候補者の選任基準がよりわかりやすく改善されたと考えています。



**佐々木** 日本企業全体の課題かもしれませんが、取締役に求めるスキルについて専門性と経験を踏まえた総合力のバランスをどう考えるかは継続的に考えていく必要がありますね。ただ、今回のスキルマトリックスの見直しは当社の取締役に何が求められているかを改めて考える良い機会になったと思います。また、それぞれのスキルの内容を確認し議論できたこと自体に意味があったと感じています。

**中田** 取締役に求められるスキルには、専門的な知識・経験に基づくハードスキルと、総合的な表現力や理解力、共感力、大局観などのソフトスキルがあると思っています。

スキルマトリックスには主にハードスキルが示されていますが、言語化が難しい取締役一人ひとりのソフトスキルもとても重要です。当社にはそれらを兼ね備えた人が集まっていると実感しています。

**斉藤** 2024年度に行った議論のもう1つの成果として、指名委員会、報酬委員会の委員長に独立社外取締役が就任したことがあります。これは取締役会の透明性が求められるなかで大きな意義があり、意思決定の妥当性をより客観的に示すことができるようになったと思います。

**中田** これまでの体制でうまくいっていなかったわけではありませんが、より透明性を高めるとともに、平時のみならず、万が一の事態が起きた時でも機能を発揮できるという安心感があります。

**川村** きちんとガバナンスが強化されていることを示す適切な対応だと思います。全体のオペレーションは大きくは変わりませんが、ガバナンスの妥当性や正当性についてより多くの納得感が得られ、言葉で説明するよりも明確な意思表示であると思います。

### 「10年後のありたい姿」の実現や中長期的な企業価値向上に向けた取り組みをどう評価していますか。

**斉藤** 中長期的な企業価値向上のためにはグローバルでのリスク対応、マネジメントが重要だと思います。今年3月、米州拠点を視察し現地マネジメントとディスカッションをしました。米州拠点であるMitsubishi HC Capital Americaは2年前にグループ会社3社が統合し誕生した会社ですが、

足元業績が厳しく、統合過程も含めてまだ熟成過程にあると感じています。今後、継続的に改善していくことが大切だと思います。

当社の海外事業のポートフォリオは非常に大きくなっており、米国の関税政策のような地政学リスクに対してもグローバルマネジメントが適切に機能することが重要で、株主・投資家の皆さまにも説明していく必要があると思います。

**川村** 当社では問題事象が発生した場合でもまずは解決に向けての対応がしっかりとできていると思います。リスクマネジメントの観点では次にどうするかという議論が大切ですが、当社は起きた事象に対する対応だけではなく、今後の方向性やさらなるリスクも合わせて検討するというプロアクティブな議論が行われており良い流れができていると思います。



**斉藤** 社外取締役の大きな役割として「監督」と「助言」がありますが、ポジティブな「助言」をするには早期かつ適切な情報インプットが不可欠です。問題等を早い段階で把握できれば取締役会で十分な議論ができ、執行側に対して適切な「助言」ができます。ガバナンスに課題がある会社では報告が事後的になりがちですが、当社では適時適切に情報共有が行われており取締役会の機能がしっかりと果たされていると感じています。

**金子** 当社では各事業部から社長へ迅速に報告がなされ、その内容が社外取締役にも適切に共有されるというモニタリング体制が確立されていると思います。

## 独立社外取締役座談会



**中田** 事業部は前向きに事業を進めようとしているわけですが、社外取締役が本当に大丈夫かという注意深い目で見ると弱いところや曖昧なところが

浮かび上がってくることがあります。杞憂に終わることも多いですが、そのような目線で指摘することも私たちの役割だと思っています。もちろん、それで足を引っ張るというのではなく、その指摘をきっかけにして全員で議論することにより、適切な結論に至っていると感じています。

**佐々木** 中長期的な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」がありますが、この中には社員一人ひとりが「社会価値を創出する」ことに挑んでほしいという想いが込められていると考えています。そのことが社員の皆さんにしっかりと伝わってくると良いと思います。

**川村** 「10年後のありたい姿」は、自分たちで「つくる」ありたい姿であり、10年後に当社はどうなるかではなく、10年後に当社をどうしたいかを描いていく動きであると思います。特に若手社員の皆さんにはその意識を強く持っていただけると良いと思います。その意味では変革を促す仕組みが浸透しつつあり、変革に向けたマインドセットの定着も進んでいると思います。

**斉藤** 顧客に対する提供価値を高めていく過程で、社長をはじめとするマネジメントが夢を語り、10年、20年、30年たっても追い求め続けられるものを掲げることが大事です。変革を促す仕組みの浸透を加速させ、それが会社のカルチャーになっていくことを期待しています。

**中田** 10年後というのは経営統合から10年後の2031年度と、今から10年後という、2つの視点があると思います。

2031年度は「ホップ」・「ステップ」・「ジャンプ」という3つの中計のゴールですから、2025中計で設定した「10年後のありたい姿」をめざしていくこととなりますが、今から10年後の自分の姿についても社員一人ひとりが常に考えてほしいですね。

### 最後にステークホルダーへのメッセージをお願いします。

**金子** いろいろなステークホルダーの方がいらっしゃいますが、企業として存続し成長してほしいという期待は皆さん共通だと思います。



私は、会計と監査のプロフェッショナルとしてこれまでのいろいろな会社のガバナンス体制や管理体制を見てきました。この経験を活かして、執行サイドとは異なる客観的で独立した第三者的な目線、さらに温かい心を持ってこれからも貢献していきたいと思っています。

社員の皆さんには、当社の経営理念にある「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」とは具体的にどういうことか、自らが携わっているアセットを使って何ができるのかを真剣に考えていただきたいです。そして自分たちの仕事を変えてほしいと思います。

**中田** 私は、金子さんの「第三者的な目線」と同じ意味ですが「外部性」を持った視点で当社に貢献していきたいと思

ます。また、社員の皆さんには当社の経営理念に誇りを持ってほしいですね。将来当社に入社する方たちも、入社して「良い会社に入ったな」と感じていただけたらと思います。

**斉藤** 「10年後のありたい姿」を実現するためには非財務資本の強化として人材育成がとても重要だと考えています。社員の皆さんには、まずは個々



の能力を上げることを強く意識して自己研鑽に励んでほしいです。

**佐々木** 独立社外取締役として社内では気づきにくい点を外部目線で指摘するということが非常に重要だと考えています。これからもすべての株主およびステークホルダーのために、社内でも当たり前と思われることにも外部目線でコメントしていきたいと思っています。

「社会価値を創出する」ことにすごく魅力を感じます。その想いは「10年後のありたい姿」に込められていますので社員の皆さんには是非それを理解し、行動に移していただきたいと思っています。

**川村** 独立社外取締役として、当社の経営基盤強化やDXによる変革に対して、外部目線で執行の皆さんの困りごとにも助言をしていきたいと思っています。

当社は多くのアセットを保有しており、それぞれが社会インフラとして社会貢献につながる魅力的なビジネスを行っています。そうした事業に誇りを持ち、社員の皆さんが積極的にチャレンジできる土壌を築いていただきたいです。

## コーポレート・ガバナンス

### コーポレート・ガバナンスに対する基本的な考え方

当社は、以下の考え方に基づき、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、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権利・利益を尊重し、その信頼に応えながら豊かな社会の実現に貢献してまいります。また、透明かつ健全な経営を行うことが社会的責任の一つであるとの認識のもと、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、ならびに活発な投資家向け広報活動（IR活動）等により、コーポレート・ガバナンスの充実に向け継続的に取り組んでまいります。

- (1) 健全な企業文化・風土の醸成
- (2) 適切な情報開示と透明性の確保
- (3) 株主の権利・平等性の確保
- (4) 建設的な株主との対話
- (5) 取締役会の機能の発揮

[Web](#) 詳細は「コーポレート・ガバナンスに関する報告書」をご覧ください。

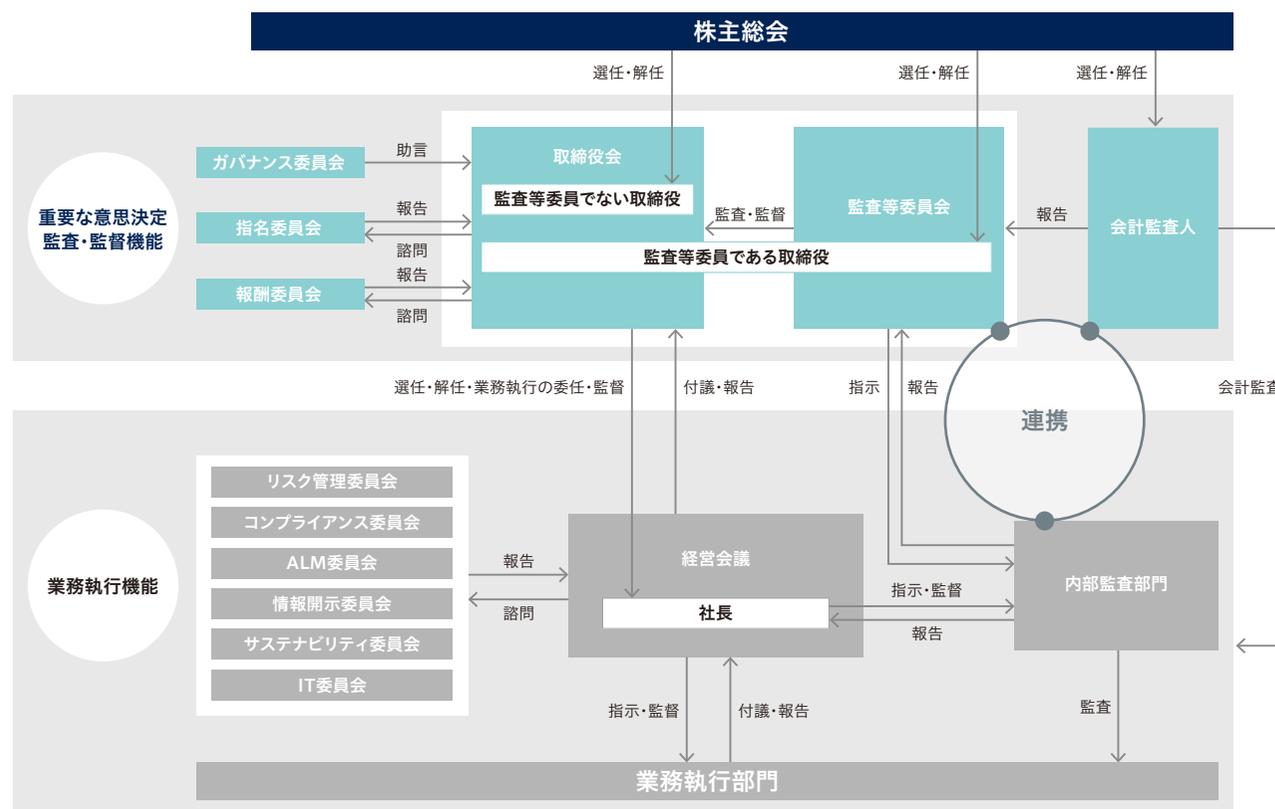
### コーポレート・ガバナンス体制の概要

当社は監査等委員会設置会社であり、重要な意思決定および監督機能を担う取締役会、監査・監督機能を担う監査等委員会を設置しています。

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への助言機関として社外取締役と代表取締役等で構成するガバナンス委員会を設置しています。

当社は、執行役員制度を採用するとともに、経営上の重要事項の審議・決定機関として経営会議を設置しています。



## コーポレート・ガバナンス

### 取締役会の多様性

当社は取締役会が備えるべきスキルとして、「企業経営」「金融」「グローバル」「サステナビリティ」「営業・マーケティング」「IT・DX」「財務・会計」「リスクマネジメント・法務」「人材マネジメント」の9項目を選定しています。これらは、経営戦略、経営環境を踏まえて常に見直しをしていくことが重要であると認識しており、ガバナンス委員会および指名委員会と連携して検討しています。

また、当社は、取締役会におけるジェンダー・国籍・人種等の多様性が重要であると認識し、多様性の向上による取締役会の機能強化に積極的に取り組んでいます。

当社の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しています。

### スキルの選定理由

カテゴリ	スキル	選定理由
経営全般に関する事項	企業経営	「経営理念」実現に向けたマイルストーンである「10年後のありたい姿」の達成には、マテリアリティ（重要課題）を適切に認識し経営に取り組むことが不可欠です。そのためには、SX <sup>※1</sup> ・DX <sup>※2</sup> ・事業ポートフォリオ変革からなる全社的な変革を果敢に推進する能力やこれらの活動を監督する能力が必要と考えています。また、コンプライアンスが浸透した健全な企業経営に資する体制を構築・推進する能力やこれらの活動を監督する能力も必要と考えています。 ※1 Sustainability Transformation ※2 Digital Transformation
	金融	金融業としての当社のビジネスを深く理解し、また、国内外の金融に関する深い見識を持ち、当社の経営・事業戦略の推進やその監督に活かす能力が必要と考えています。
	グローバル	当事業は幅広くグローバルに展開しており、異文化・地政学などを踏まえたグローバルビジネスに関する深い見識を持ち、経営の推進やその監督に活かす能力が必要と考えています。
	サステナビリティ	社会的課題の解決と持続的な企業価値の向上を両立させるサステナビリティ経営を推進・監督する能力が必要と考えています。
収益拡大に関する事項	営業・マーケティング	付加価値の高いビジネスへのシフトや新事業の開発を通じて収益力を強化するため、営業力・マーケティング力を活かし「ビジネスモデルの進化・積層化」などの事業戦略を構築・推進する能力やこれらの活動を監督する能力が必要と考えています。
	IT・DX	データやデジタル技術を活用して「顧客価値の新たな創造や質的向上」を実現するため、高度なIT・DXの知見を経営やその監督に活かす能力が必要と考えています。
経営基盤強化に関する事項	財務・会計	グローバルに事業を展開する当社の経営やその監督に活かすため、会計に関する高度な知見が必要と考えています。さらに持続的な成長のためには「財務健全性」「資本収益性」「成長性」の3つをバランスさせた財務戦略を推進・監督する能力が必要と考えています。
	リスクマネジメント・法務	リスク管理の高度化を通じて成長戦略を支えるリスクマネジメント体制を構築・推進する能力やこれらの活動を監督する能力が必要と考えています。さらに法務面から事業活動における重要なリスクを見極めて経営やその監督に活かすためには、法務に関する高度な知見が必要と考えています。
	人材マネジメント	経営戦略に資する「人材ポートフォリオ」を充足させるとともに、働きやすく、働きがいのある職場環境を構築するため、人材の確保・育成・活用等を行う人材戦略を構築・推進する能力やこれらの活動を監督する能力が必要と考えています。

### 取締役会が備えるべきスキル (スキルマトリクス)

氏名	役職名	スキル								
		企業経営	金融	グローバル	サステナビリティ	営業・マーケティング	IT・DX	財務・会計	リスクマネジメント・法務	人材マネジメント
柳井 隆博	取締役会長	●	●	●	●	●		●	●	●
久井 大樹	代表取締役 社長執行役員	●	●	●	●	●		●	●	●
松永 愛一郎	代表取締役 副社長執行役員	●	●	●	●	●			●	●
安栄 香純	取締役 副社長執行役員	●	●	●	●	●				
佐藤 晴彦	取締役 常務執行役員	●	●	●	●			●		
佐々木 百合	取締役 (独立社外取締役)		●							
川村 佳世子	取締役 (独立社外取締役)					●	●			
近藤 祥太	取締役 (社外取締役)	●		●	●	●				
柴 義隆	取締役 (監査等委員)	●	●			●		●	●	
中田 裕康	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)	●		●	●			●	●	●

### 取締役選解任およびトレーニング方針

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、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（取締役会は委員会の決議内容を最大限尊重して決議することを社内規程に定めています）。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と審議し、監査等委員会の同意を得たうえで取締役会で決議しています。

なお、取締役について、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。

また、当社ではすべての取締役に対して定期的に、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。

## コーポレート・ガバナンス

### 取締役会の実効性評価

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振り返りと評価を行い、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。

#### 2024年度の主な取り組み

2023年度の課題	課題への対応
審議事項・内容の充実	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 重要な意思決定(投資案件、事業化)後の適時適切なモニタリングを強化。</li> <li>● 全社やセグメント別事業のリスクに関する審議を充実化。</li> <li>● メリハリのある時間配分の設定等により重要議案の審議を活性化。</li> <li>● ガバナンス委員会等のさらなる活用による議論の活性化。ガバナンスに関する各種指針等を踏まえて、指名委員会・報酬委員会の委員長の社外化や取締役会が備えるべきスキルの見直し等、当社における論点を抽出し議論。</li> </ul>
コミュニケーションの強化	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 社外取締役の国内外視察を実施。</li> <li>● 独立社外取締役のみの座談会および意見交換会を実施。</li> <li>● 会長、社長と独立社外取締役との意見交換会を実施。</li> <li>● 執行役員等と社外取締役のコミュニケーション施策を実施。</li> </ul>
情報提供体制の改善	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 各ユニットおよび事業本部の現況報告を継続実施。</li> <li>● コーポレートセンター各本部長から社外取締役への業務内容説明を継続実施。</li> </ul>

#### 2024年度の実効性評価の内容

評価方法				結果																			
<ul style="list-style-type: none"> <li>● 2024年10月のガバナンス委員会で2024年度の実効性評価の方法を議論し、本年度も全取締役に対し取締役会およびガバナンス委員会・指名委員会・報酬委員会の実効性に関するアンケート調査を行うこととした。</li> <li>● 第三者機関活用の要否もガバナンス委員会で検討しましたが、当社の実情を踏まえて課題を抽出するには引き続き取締役全員によるアンケート調査が有効であることを改めて確認しました。当社はアンケートの設問を独立社外取締役が出席するガバナンス委員会で審議し決定しており、客観的かつ適正な振り返りができていると考えています。</li> </ul>				<ul style="list-style-type: none"> <li>● 評価結果は主に以下のとおりです。</li> </ul>																			
<table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="3">ガバナンス委員会</th> <th>2025年3月 全取締役に アンケートを実施</th> <th>ガバナンス委員会</th> <th>取締役会</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>2024年10月</td> <td>2025年2月</td> <td>2025年3月</td> <td></td> <td>2025年4月・5月</td> <td>2025年5月</td> </tr> <tr> <td>・実効性評価の方法を審議。</td> <td>・実効性評価の方法を決定。 ・アンケートの設問を審議。</td> <td>・アンケートの設問を決定。</td> <td></td> <td>・アンケートの分析結果を踏まえ課題と対応策を審議。</td> <td>・2024年度実効性評価を総括。</td> </tr> </tbody> </table>				ガバナンス委員会			2025年3月 全取締役に アンケートを実施	ガバナンス委員会	取締役会	2024年10月	2025年2月	2025年3月		2025年4月・5月	2025年5月	・実効性評価の方法を審議。	・実効性評価の方法を決定。 ・アンケートの設問を審議。	・アンケートの設問を決定。		・アンケートの分析結果を踏まえ課題と対応策を審議。	・2024年度実効性評価を総括。	<ul style="list-style-type: none"> <li>① 取締役会は適切に役割を果たしていると評価する。                     <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 2023年10月に取締役会付議基準を見直したほか委員会報告頻度を適正化したことで、2024年度は重要議案の審議により多くの時間を充てることできるようになり、企業価値向上に資する議論の深化や健全な監督機能の発揮につながった。</li> <li>✓ 各取締役からそれぞれの専門スキルや経験を踏まえたさまざまな意見・提言が出されるなど有機的な議論ができた。</li> <li>✓ 重要な意思決定後の進捗管理や、監査等委員会からの報告に関する審議活性化、社外取締役の社内システム環境へのアクセスなどの情報提供体制改善等、前回の実効性評価で認識した課題に対して有効な改善施策が実施された。</li> </ul> </li> <li>② ガバナンス委員会、指名委員会、報酬委員会とも適切に役割を果たしていると評価する。                     <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ ガバナンス委員会ではガバナンスに関する各種指針等を網羅的に整理した上で当社における論点を抽出。取締役会のメンバー構成、社外取締役の役割の拡大、取締役会の実効性向上等に関して多角的な議論を行った。</li> <li>✓ 指名委員会では取締役会が備えるべきスキルの見直し、報酬委員会では役員報酬の方針・体系・水準等について多角的な議論を行った。</li> </ul> </li> <li>③ 2025年度の課題として、取締役会の付議基準見直しの効果検証や次期中計の検討を踏まえた役員報酬のあり方等、取締役会および各委員会で議論すべきテーマが挙げられ、加えて取締役会等の実効性をより高めるための会議資料や運営の工夫等に関してさらなる改善の余地が認識された。これらの課題に対する取り組みを着実に進めることで、一層のガバナンス強化に取り組んでいく。</li> </ul>	
ガバナンス委員会			2025年3月 全取締役に アンケートを実施	ガバナンス委員会	取締役会																		
2024年10月	2025年2月	2025年3月		2025年4月・5月	2025年5月																		
・実効性評価の方法を審議。	・実効性評価の方法を決定。 ・アンケートの設問を審議。	・アンケートの設問を決定。		・アンケートの分析結果を踏まえ課題と対応策を審議。	・2024年度実効性評価を総括。																		

## コーポレート・ガバナンス

### 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向上させることを目的とし、役員へのインセンティブにも考慮して決定しています。
- 報酬の水準は、中長期の企業価値の向上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しします。

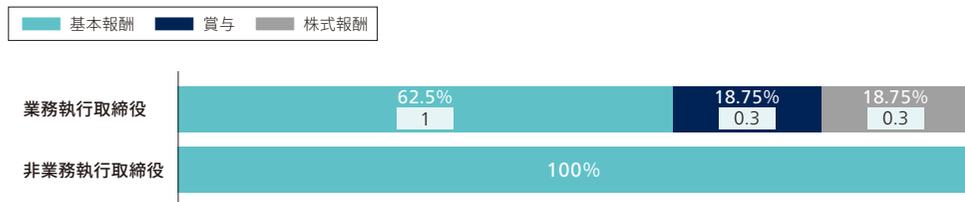
#### 報酬体系

業務執行取締役の報酬等は、原則として、基本報酬、短期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、短期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を保持することを目的に、固定報酬（基本報酬）と変動報酬（賞与および株式報酬）との比率は概ね1:0.6（基本報酬、賞与、株式報酬の比率は概ね1:0.3:0.3）としています。

非業務執行取締役（監査等委員である者を除く）の報酬は、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していません。

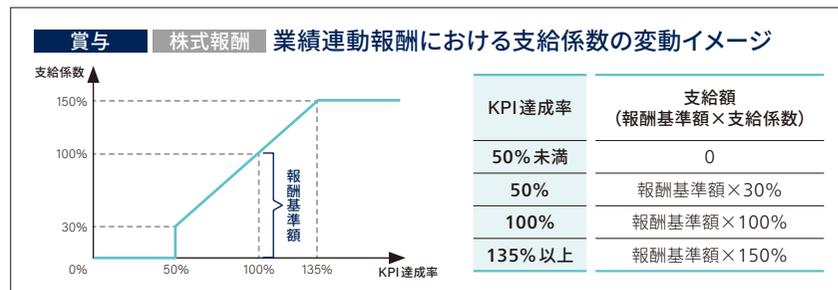
#### 報酬の構成比率



### 業務執行取締役の報酬体系

報酬の種類	報酬の内容	報酬割合	評価の指標 (KPI)・評価ウェイト	KPI達成率に応じた支給係数の変動幅															
固定	● 役位に応じた固定報酬。	62.5% 1	-	-															
変動	● 前年度の連結業績等に基づき、支給額を決定。 1. 業績評価指標は、当社の計数目標に沿って設定。 2. 担当業務の達成度は、業績・貢献度の観点から定量・定性評価。	18.75% 0.3	<table border="1"> <thead> <tr> <th>指標</th> <th>代表取締役</th> <th>左記以外</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>親会社株主に帰属する当期純利益</td> <td>70%</td> <td>49%</td> </tr> <tr> <td>ROA<sup>※1</sup></td> <td>15%</td> <td>10.5%</td> </tr> <tr> <td>ROE<sup>※2</sup></td> <td>15%</td> <td>10.5%</td> </tr> <tr> <td>担当業務</td> <td>-</td> <td>30%</td> </tr> </tbody> </table>	指標	代表取締役	左記以外	親会社株主に帰属する当期純利益	70%	49%	ROA <sup>※1</sup>	15%	10.5%	ROE <sup>※2</sup>	15%	10.5%	担当業務	-	30%	0~150%
	指標	代表取締役	左記以外																
親会社株主に帰属する当期純利益	70%	49%																	
ROA <sup>※1</sup>	15%	10.5%																	
ROE <sup>※2</sup>	15%	10.5%																	
担当業務	-	30%																	
	● 中期経営計画（中計）3年間の達成度に応じて支給。	18.75% 0.3	<table border="1"> <tbody> <tr> <td>親会社株主に帰属する当期純利益</td> <td>60%</td> </tr> <tr> <td>ROA<sup>※1</sup></td> <td>10%</td> </tr> <tr> <td>ROE<sup>※2</sup></td> <td>10%</td> </tr> <tr> <td>相対TSR<sup>※3</sup></td> <td>20%</td> </tr> </tbody> </table>	親会社株主に帰属する当期純利益	60%	ROA <sup>※1</sup>	10%	ROE <sup>※2</sup>	10%	相対TSR <sup>※3</sup>	20%	0~150%							
親会社株主に帰属する当期純利益	60%																		
ROA <sup>※1</sup>	10%																		
ROE <sup>※2</sup>	10%																		
相対TSR <sup>※3</sup>	20%																		

※1 Return On Asset (総資産利益率) ※2 Return On Equity (自己資本利益率) ※3 Total Shareholder Return (株主総利回り)



## 役員一覧 (2025年6月26日現在)



### ① 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：  
26,500株 (207,700株)\*

### ② 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：  
6,700株 (55,600株)\*

### ③ 松永 愛一郎

代表取締役 副社長執行役員  
業務全般  
生年月日：1963年3月14日  
所有する当社株式の数：5,800株\*

### ④ 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担当  
生年月日：1960年9月18日  
所有する当社株式の数：  
61,300株 (55,600株)\*

### 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  
松永 愛一郎\*  
安栄 香純\*

専務執行役員  
村本 修

### 常務執行役員

竹内 和彦  
田中 紳司  
浜崎 一紀  
廣田 泰行  
佐藤 晴彦\*  
成瀬 望  
池邊 宏之  
北原 克哉  
澤田 真  
谷村 昌彦  
岡本 勝治

佐藤 泰弘  
成瀬 拓司  
福山 徹  
山口 貴司  
荻久保 直志  
草刈 泰之  
後藤 浩司  
染谷 功  
中村 圭吾  
西尾 誠  
前川 敏章

### ⑤ 佐藤 晴彦

取締役 常務執行役員  
財務・経理本部長 兼  
経営企画本部 副本部長  
生年月日：1965年6月19日  
所有する当社株式の数：0株 (31,900株)\*

### ⑥ 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：1,400株\*

### ⑦ 川村 佳世子

取締役 (独立社外取締役)  
生年月日：1964年7月12日  
所有する当社株式の数：400株\*

### ⑧ 近藤 祥太

取締役 (社外取締役)  
生年月日：1967年9月27日  
所有する当社株式の数：0株\*

### ⑨ 柴 義隆

取締役 (監査等委員)  
(常勤)  
生年月日：1961年7月25日  
所有する当社株式の数：1,700株\*

### ⑩ 中田 裕康

取締役 (監査等委員)  
(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：3,900株\*

### ⑪ 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：3,900株\*

### ⑫ 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：3,900株\*

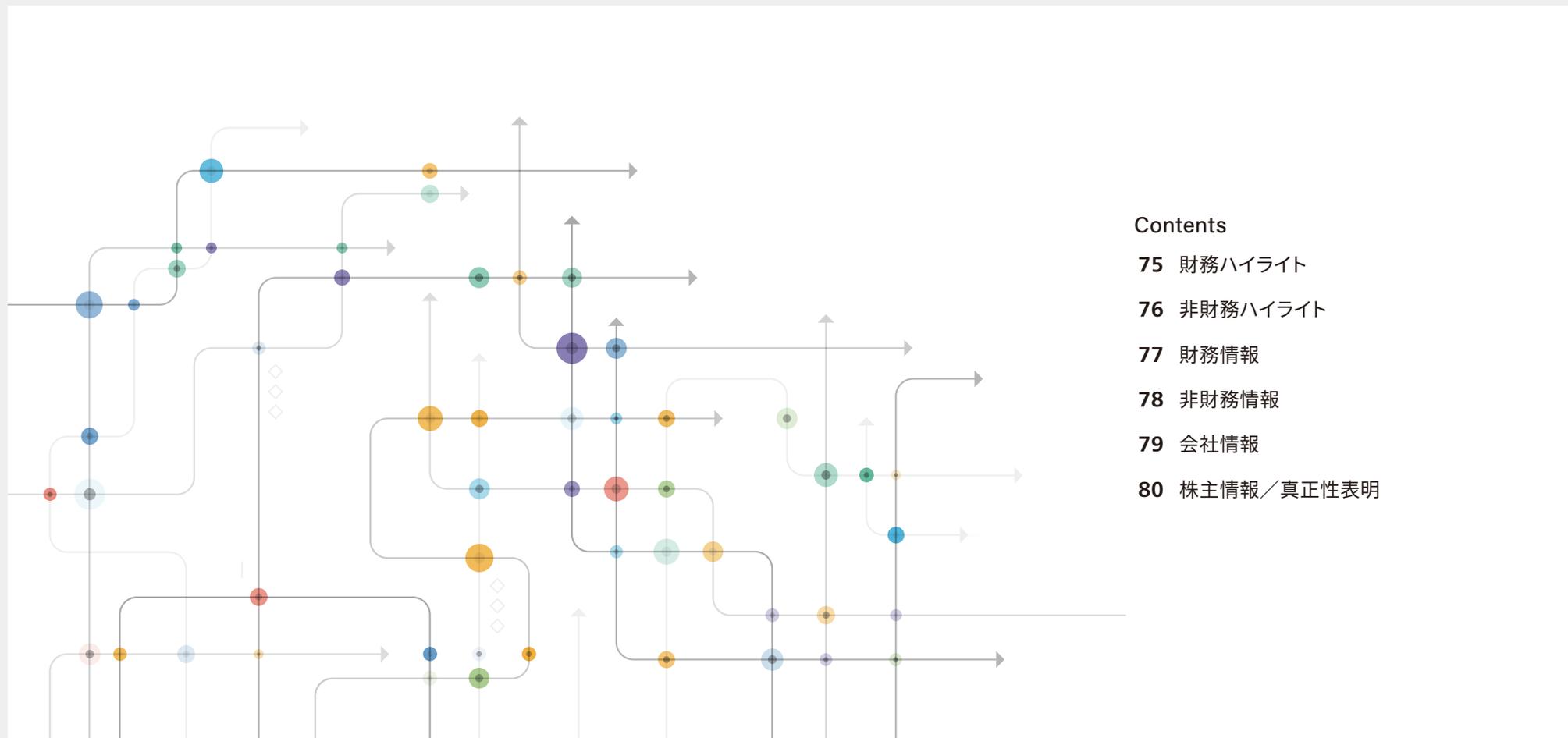
\* 2025年3月末現在の所有株式数。( )内は潜在株式数、過去に付与した株式報酬型ストックオプション制度における新株予約権の目的となる株式数を記載しています。



# Section 4

## データ

当社グループの価値創造の成果を客観的にご理解いただくため、財務・非財務の主要データを整理・掲載しています。本章では、中長期的な企業価値の変遷を裏付ける数値情報を通じて、信頼性のある情報開示に努めています。



### Contents

- 75 財務ハイライト
- 76 非財務ハイライト
- 77 財務情報
- 78 非財務情報
- 79 会社情報
- 80 株主情報／真正性表明

## 財務ハイライト

親会社株主に帰属する当期純利益 (億円)



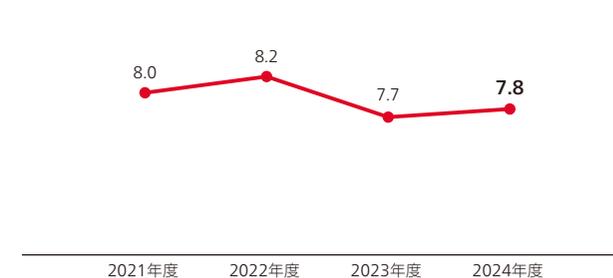
海外カスタマー・環境エネルギーセグメントにて貸倒関連費用が増加したものの、航空・ロジスティクスセグメントの好調な推移、環境エネルギーセグメントでの大口有価証券売却益の計上等により、前年度比113億円の増益となり、3期連続で過去最高益を更新しました。

自己資本比率 (%)



ビジネスモデルの進化・積層化により、アセットの質を中長期的に転換していくなか、資本・負債の構成をアセットのリスク変化に応じて最適化することをめざしています。

ROE (%)



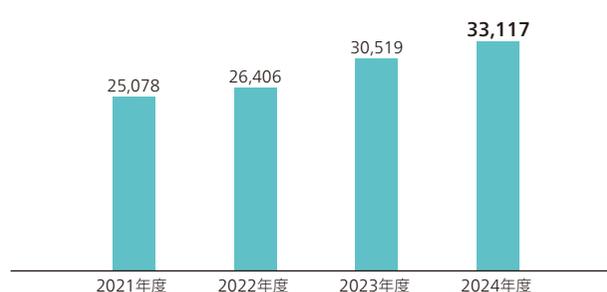
2024年度の適用為替レートが期初想定より円安に推移したことで自己資本が増加した一方、当期純利益は円安効果を加味しても期初計画とほぼ同水準にとどまったため、小幅な増加となりました。

総資産 (億円)



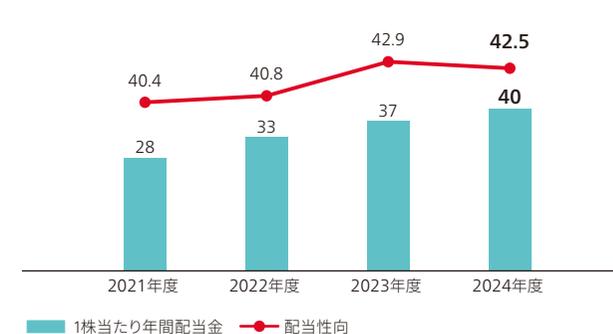
連結子会社であった積水リースや御幸ビルディングの連結除外による減少はあったものの、European Energyの持分法適用関連会社化や、航空・ロジスティクスセグメントのリース資産増加等により、前年度末比6,124億円の増加となりました。

契約実行高 (億円)



ロジスティクスセグメントにおいて海上コンテナの新規投資を大幅に増加したことに加え、航空・不動産セグメントにおいても、契約実行が増加したことなどにより、前年度比2,597億円の増加となりました。

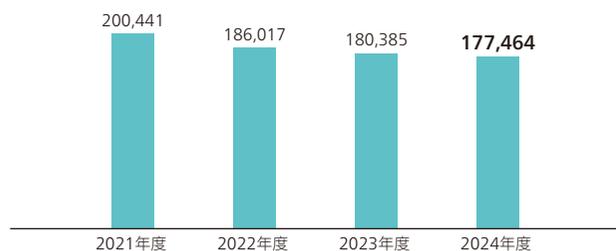
配当金 (円) / 配当性向 (%)



当社の株主還元は配当によって行うことを基本としています。2025中計期間中(2023~2025年度)の配当性向の目標は40%以上としており、利益成長を通じて配当総額を高め、26期連続増配を実現しました。

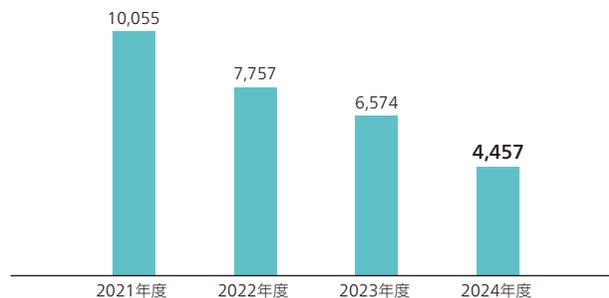
## 非財務ハイライト

総エネルギー使用量 (GJ) (連結)



各国の脱ガソリン車規制に準じたEV・FCV\*等、低排出ガス営業車への切り替えや拠点の統廃合等により、着実に削減を図っています。

GHG 排出量 (t-CO<sub>2</sub>e) (連結) Scope1、2総量 (マーケットベース)



再生可能エネルギー発電事業における運転開始済みの持分容量 (MW) (連結)



デンマークの再生可能・次世代エネルギー事業会社である European Energy への出資が完了し、持分法適用関連会社化したことなどにより、前年度比345MWの増加となりました。

一人当たり平均年間給与 (従業員全体・百万円) (単体)



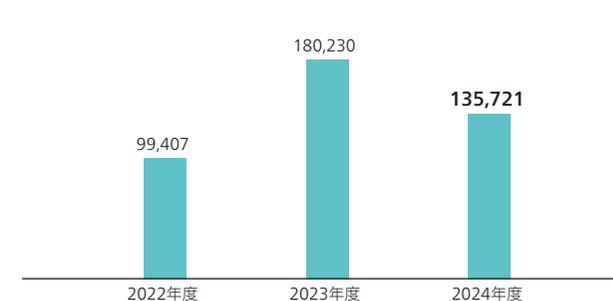
日本経済の持続的成長と、当社の事業成長の好循環を生むことを念頭に、ベースアップを含む賃上げを2年連続で実施しました。

一人当たり月平均時間外労働時間 (時間) (単体)



DX活用による業務効率化の推進等により着実に減少しています。

一人当たりの平均研修費用 (年間・円) (単体)



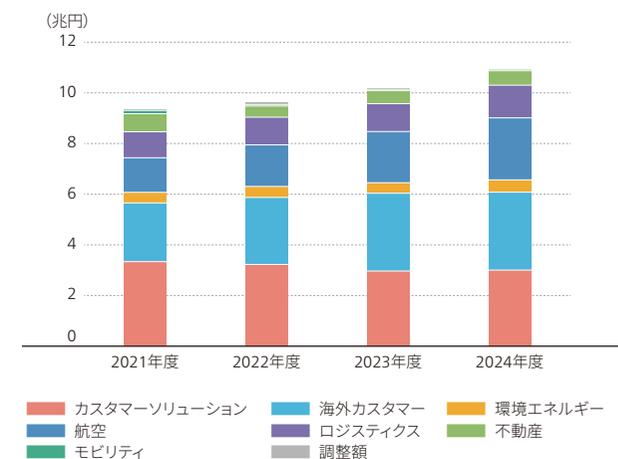
全社的な「変革」を促すため、社員一人ひとりが必要なスキルを得るための機会を提供しています。

\* FCV (Fuel Cell Vehicle) : 燃料電池自動車

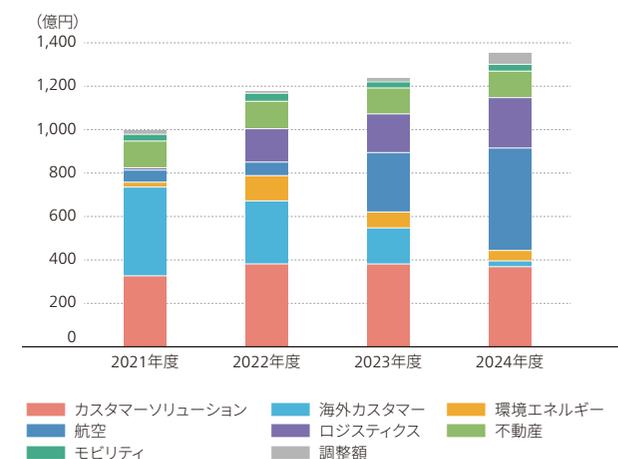
## 財務情報

	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度
売上高 (百万円)	1,765,559	1,896,231	1,950,583	2,090,808
売上総利益 (百万円)	334,661	357,327	380,095	462,637
営業利益 (百万円)	114,092	138,727	146,176	187,126
経常利益 (百万円)	117,239	146,076	151,633	193,594
親会社株主に帰属する当期純利益 (百万円)	99,401	116,241	123,842	135,165
総資産 (百万円)	10,328,872	10,726,196	11,149,858	11,762,332
セグメント資産残高 (百万円)	9,345,376	9,632,966	10,179,473	10,935,652
有利子負債 (百万円)	8,066,082	8,236,106	8,439,792	8,840,797
純資産 (百万円)	1,333,467	1,551,029	1,705,345	1,804,523
キャッシュ・フロー (百万円)				
営業活動	195,845	46,752	△49,128	△296,884
投資活動	△107,879	△127,322	143,336	△96,977
財務活動	△192,157	△8,948	△222,977	353,628
現金及び現金同等物の期末残高 (百万円)	520,083	460,486	335,307	290,805
自己資本比率 (%)	12.7	14.3	15.1	15.2
ROE (%)	8.0	8.2	7.7	7.8
ROA (%)	1.0	1.1	1.1	1.2
契約実行高 (億円)	25,078	26,406	30,519	33,117
1株当たり指標				
純利益 (円)	69.24	80.95	86.30	94.19
純資産 (円)	912.19	1,064.46	1,174.88	1,246.64
配当金 (円)	28.0	33.0	37.0	40.0
配当性向 (%)	40.4	40.8	42.9	42.5

### セグメント資産残高の推移



### セグメント利益 (親会社株主に帰属する当期純利益) の推移



## 非財務情報

## 環境

	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度
総エネルギー使用量 (GJ) (連結)	200,441	186,017	180,385	177,464
Scope1	3,449	3,211	3,092	3,093 <sup>※1</sup>
Scope2 (ロケーションベース)	7,880	6,786	5,777	4,930 <sup>※1</sup>
GHG排出量 (t-CO <sub>2</sub> e) (連結)				
Scope2 (マーケットベース)	6,606	4,546	3,482	1,365 <sup>※1</sup>
Scope1, 2総量 (マーケットベース)	10,055	7,757	6,574	4,457
Scope3合計	18,565	18,302	6,644,227	8,057,896 <sup>※1※2</sup>
再生可能エネルギー の運転開始済み 出力数 (MW) (連結)				
合計	1,205	1,366	1,293	1,638
太陽光発電	907	1,020	920	1,102
風力発電	298	340	343	507

※1 第三者保証取得前の速報値。第三者保証取得後の実績値は後日ホームページにて開示。

※2 2023年度よりカテゴリー13, 15の算出を開始

## 社会

	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度
従業員数 (人) (単体)				
計	2,235	2,182	2,140	2,102
男性	1,361	1,307	1,261	1,240
女性	874	875	879	862
従業員の構成 (国・地域別) (人) (単体)				
計	2,235	2,182	2,140	2,102
日本	2,229	2,174	2,130	2,086
欧州	0	0	0	0
米州	4	5	7	15
中国	0	0	0	0
ASEAN	2	3	3	1
女性管理職比率 (%) (単体)	14.0	14.0	16.0	18.3

一人当たり平均年間給与 (従業員全体・百万円) (単体)	8.7	9.2	9.8	10.1
正社員男女賃金比 (女性平均賃金 / 男性平均賃金) (%) (単体)	-	64.9	64.6	64.2
新卒採用人数 (人) (単体)	58	30	46	73
キャリア採用比率 (%) (単体)	37.0	49.2	56.6	56.3
障がい者雇用率 (年度平均・%) (単体)	2.4	2.5	2.7	2.8
離職率 (自己都合) (%) (単体)	3.4	2.4	2.4	2.1
育児休業取得率 (男性) (%) (単体)	82.3	97.1	113.0	81.7
育児休業取得率 (女性) (%) (単体)	103.3	97.4	103.0	105.9
一人当たり総実労働時間 (年間・時間) (単体)	-	1,945.5	1,962.6	1,909.3
一人当たり法定外労働時間 (年間・時間) (単体)	-	232.6	225.6	189.4
一人当たり月平均時間外労働時間 (時間) (単体)	-	19.4	18.8	15.8
有給休暇取得率 (%) (単体)	63.7	68.7	74.4	76.9
一人当たりの平均研修時間 (年間・時間) (単体)	-	30.1	29.4	49.6
一人当たりの平均研修費用 (年間・円) (単体)	-	99,407	180,230	135,721

ガバナンス<sup>※3</sup>

	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度
取締役総数 (人)	15	14	12	12
社外取締役 (人)	7	7	6	6
女性取締役数 (人)	2	2	2	3

※3 各年度6月末現在

## 会社情報

### 会社概要 (2025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8,380名、単体2,102名 ※2025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
資本金	33,196百万円



丸の内オフィス

### 外部評価

#### 外部機関による格付 (2025年3月31日現在)

格付機関	長期	短期
S&P	長期発行体格付 格付: A-	短期発行体格付 格付: A-2
ムーディーズ	長期発行体格付 格付: A3	—
日本格付研究所 (JCR)	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	—
	長期発行体格付 格付: AA	—
格付投資情報センター (R&I)	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
	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	長期発行体格付 格付: AA
格付投資情報センター (R&I)	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
	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	ユーロMTNプログラム 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

### 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。



### イニシアチブへの参加

#### 国連グローバル・コンパクトへの署名

当社は、国連グローバル・コンパクト (UNGC) が提唱する「人権」「労働」「環境」「腐敗防止」の4分野10原則を遵守し、サステナビリティへの取り組みを推進することで、持続可能な社会の実現に貢献していきます。



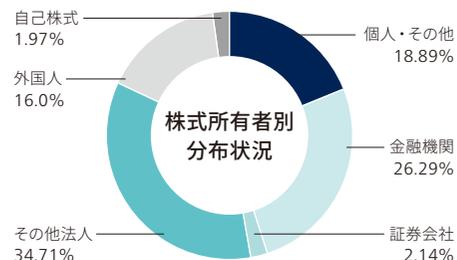
※ 当社は、各指数の名称・ロゴを外部評価機関やその関係会社の当社に対する後援、推薦、プロモーションとして使用しません。本指数は各外部評価機関の独占的財産であり、その名称とロゴは外部評価機関やその関係会社が所有する商標またはサービスマークです。

## 株主情報

### 株式情報 (2025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	1,438,088,723株 (自己株式28,823,521株を除く)
株主数*	416,757名

\*株主数は議決権を有する株主数に基づいています。



### 大株主

株主名	持株数(千株)	出資比率(%)**1
三菱商事株式会社	264,044	18.36
株式会社三菱UFJフィナンシャル・グループ	208,345	14.48
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)**2	144,141	10.02
株式会社日本カストディ銀行(信託口)**3	66,458	4.62
株式会社三菱UFJ銀行	50,348	3.50
三菱UFJ信託銀行株式会社**4	28,431	1.97
明治安田生命保険相互会社	27,990	1.94
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)	17,318	1.20
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505103 (常任代理人 株式会社みずほ銀行決済営業部)	13,527	0.94
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505001 (常任代理人 株式会社みずほ銀行決済営業部)	13,248	0.92

\*\*1 出資比率は、自己株式を控除して計算しています。

\*\*2 日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)の所有株式のうち、60,064千株は投資信託、1,334千株は年金信託です。

\*\*3 株式会社日本カストディ銀行(信託口)の所有株式のうち、27,472千株は投資信託、1,782千株は年金信託です。

\*\*4 三菱UFJ信託銀行株式会社(信託業務)の所有株式数には、信託業務に係る株式は含まれていません。

## 真正性表明



常務執行役員  
経営企画本部長  
竹内 和彦

本統合報告書は、当社グループの中長期的な価値創造の全体像を、財務・非財務の両側面から統合的に捉え、ステークホルダーの皆さまに対して分かりやすく、かつ誠実にお伝えすることを目的として作成しています。経営戦略、事業活動、サステナビリティへの取り組みを一体的に開示することにより、当社グループの持続的成長と社会価値の創出に向けた理念と実践について、より深いご理解を賜る一助となることを願っています。

本報告書の作成にあたっては、経営陣のリードのもと、コーポレートコミュニケーション部が中心となり、関係各部門との緊密な連携のもと、正当かつ透明性の高いプロセスを経て制作しました。掲載された情報は、信頼性の高い社内外のデータに基づき、正確性・一貫性・網羅性の確保に最大限努めています。

ここに、本報告書に記載された内容が、事実に基づき、誠実かつ真正であることを、制作責任を担う経営企画本部長として厳粛に表明いたします。今後も、透明性と信頼性に裏打ちされた情報開示を通じて、すべてのステークホルダーの皆さまとの信頼関係をより一層深め、企業価値の持続的な向上に努めてまいります。

 三菱HCキャピタル株式会社