

統合報告書 2024

INTEGRATED REPORT

# 三菱HCキャピタル 統合報告書 2024

## CONTENTS

### 目次

#### 価値創造の源泉

At a Glance	03
価値創造のあゆみ	05
経営の基本方針・経営の中長期的方向性	07
10年後のありたい姿	09
社長メッセージ	11
マテリアリティ（重要課題）	17
価値創造プロセス	19
価値創造プロセスの解説	21
ステークホルダーダイアログ	23

#### 価値創造戦略

中期経営計画（2025中計）の進捗	25
CFOメッセージ	27
事業戦略	
カスタマーソリューション	33
海外地域	37
環境エネルギー	41
航空	43
ロジスティクス	45
不動産	47
モビリティ	49
組織横断での重要テーマ	51
人事担当役員メッセージ	53
人的資本に関する取り組み	55

#### 価値創造を支える経営

サーキュラーエコノミーの実現	59
TCFD提言が推奨する4つの開示項目に沿った情報開示	61
人権への取り組み	63
リスクマネジメント	65
コンプライアンス	69
取締役会議長メッセージ	71
独立社外取締役座談会	72
コーポレート・ガバナンス	75
役員一覧	85

#### データ

財務情報	87
非財務情報	88
会社情報	89

#### 編集方針

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

本報告書は、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、三菱HCキャピタル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「価値協創ガイドライン」などを参考しています。

#### 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「価値協創ガイドライン」



#### 報告対象期間

2023年度（2023年4月～2024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

#### 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。



#### 財務情報

- ウェブサイト「株主・投資家のみなさまへ」
- 有価証券報告書
- 決算短信
- 決算概要資料

#### 非財務情報

- ウェブサイト「サステナビリティ」
- コーポレート・ガバナンスに関する報告書
- ESGデータブック

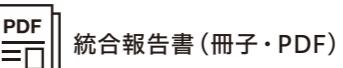
#### 見通しに関する注意事項

本報告書に記載されている戦略、計画、業績などには将来の見通しや予測が含まれており、将来に関する記述は制作時点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、さまざまな重要な要因により、これらの見通しや予測とは大きく異なる結果となり得ることをご承知ください。

#### 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

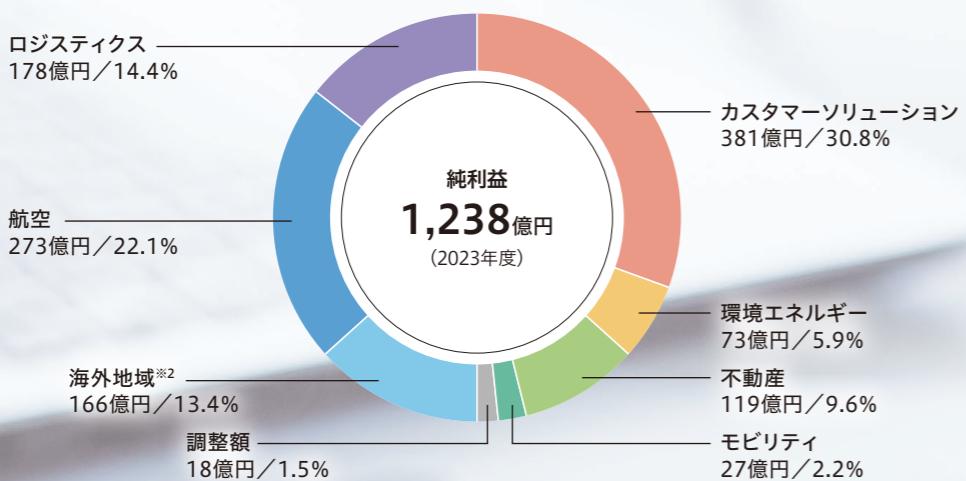
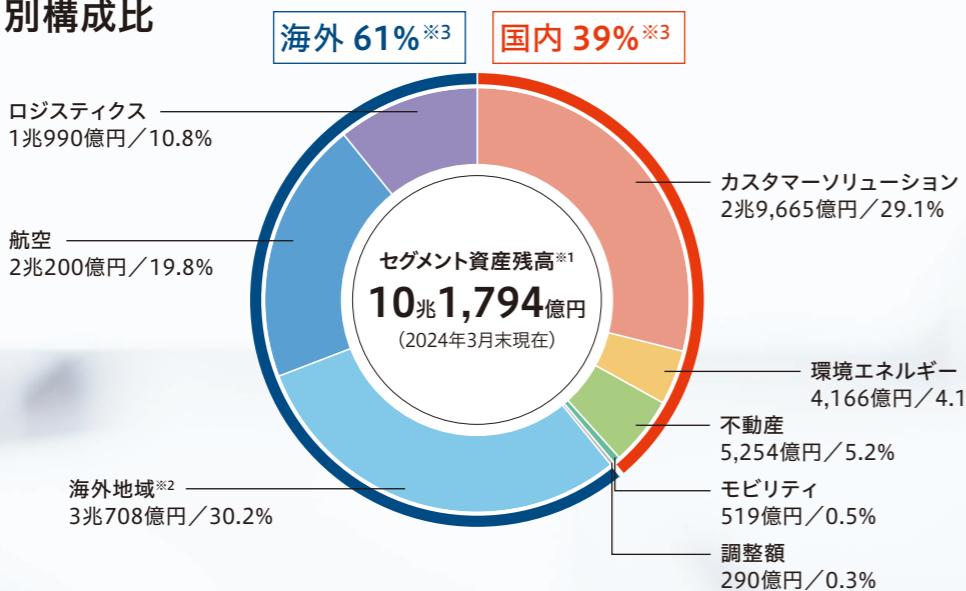
当社ウェブサイト  
<https://www.mitsubishi-hc-capital.com/>



統合報告書(冊子・PDF)のダウンロードはこちら  
<https://www.mitsubishi-hc-capital.com/investors2/library/various-reports/index.html>

## 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」

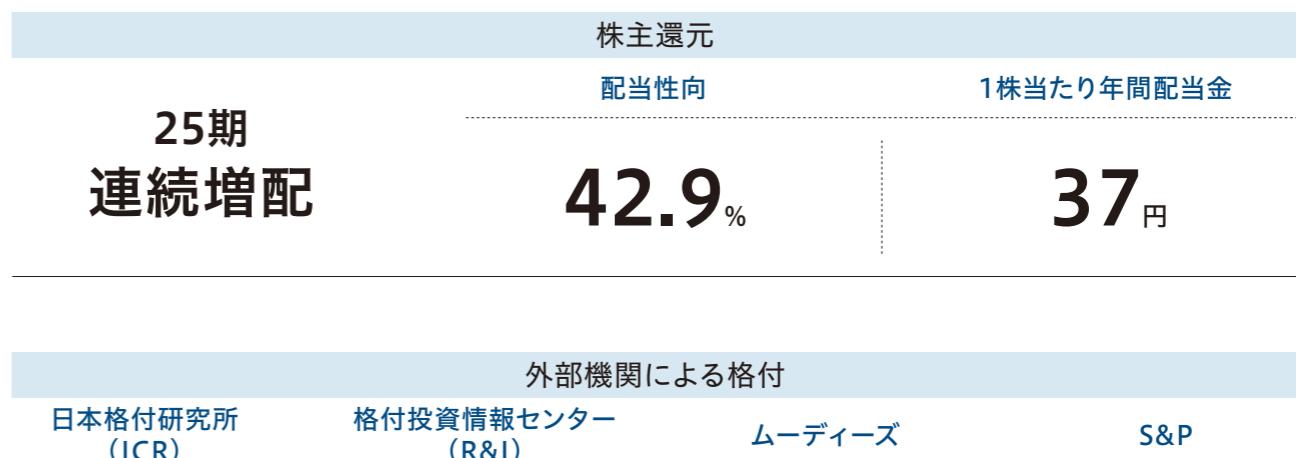
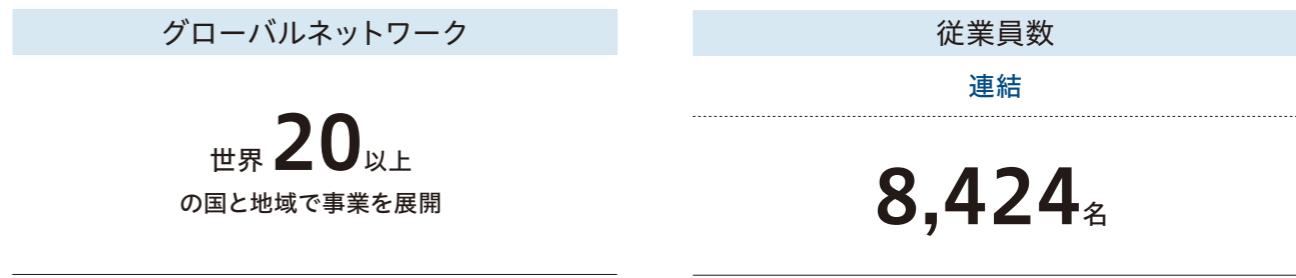
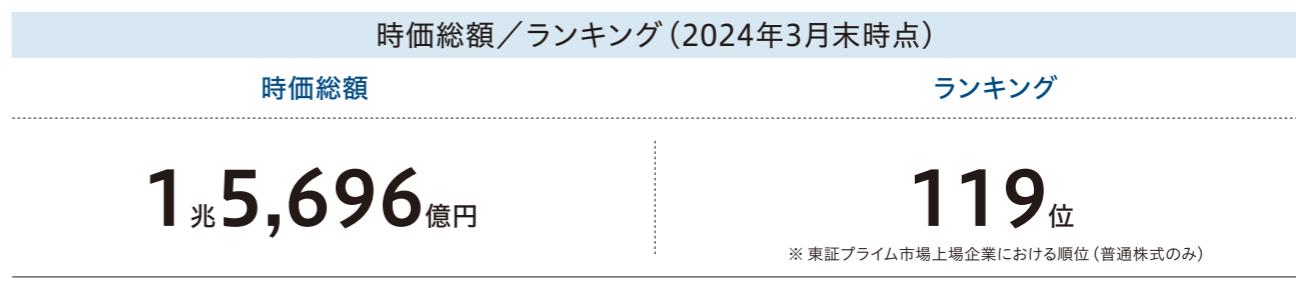
※2 海外地域セグメントの資産残高および利益には、航空・ロジスティクスなどの他のセグメントに属する海外の資産や利益は含まれません。

※3 「カスタマーソリューション」「環境エネルギー」「不動産」「モビリティ」セグメントを国内、「海外地域」「航空」「ロジスティクス」セグメントを海外として集計し、概算の比率をお示ししていますが、一部のセグメントには国内・海外両方の資産が含まれており、実際の比率は上記と異なります。

### セグメント概要

カスタマーソリューション	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
海外地域	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事業、ベンダーと提携した販売金融事業
環境エネルギー	再生可能エネルギー事業、環境関連ファイナンスソリューション事業
航空	航空機リース事業、航空機エンジンリース事業
ロジスティクス	海上コンテナリース事業、鉄道貨車リース事業
不動産	不動産ファイナンス事業、不動産投資事業、不動産アセットマネジメント事業
モビリティ	オートリース事業および付帯サービス

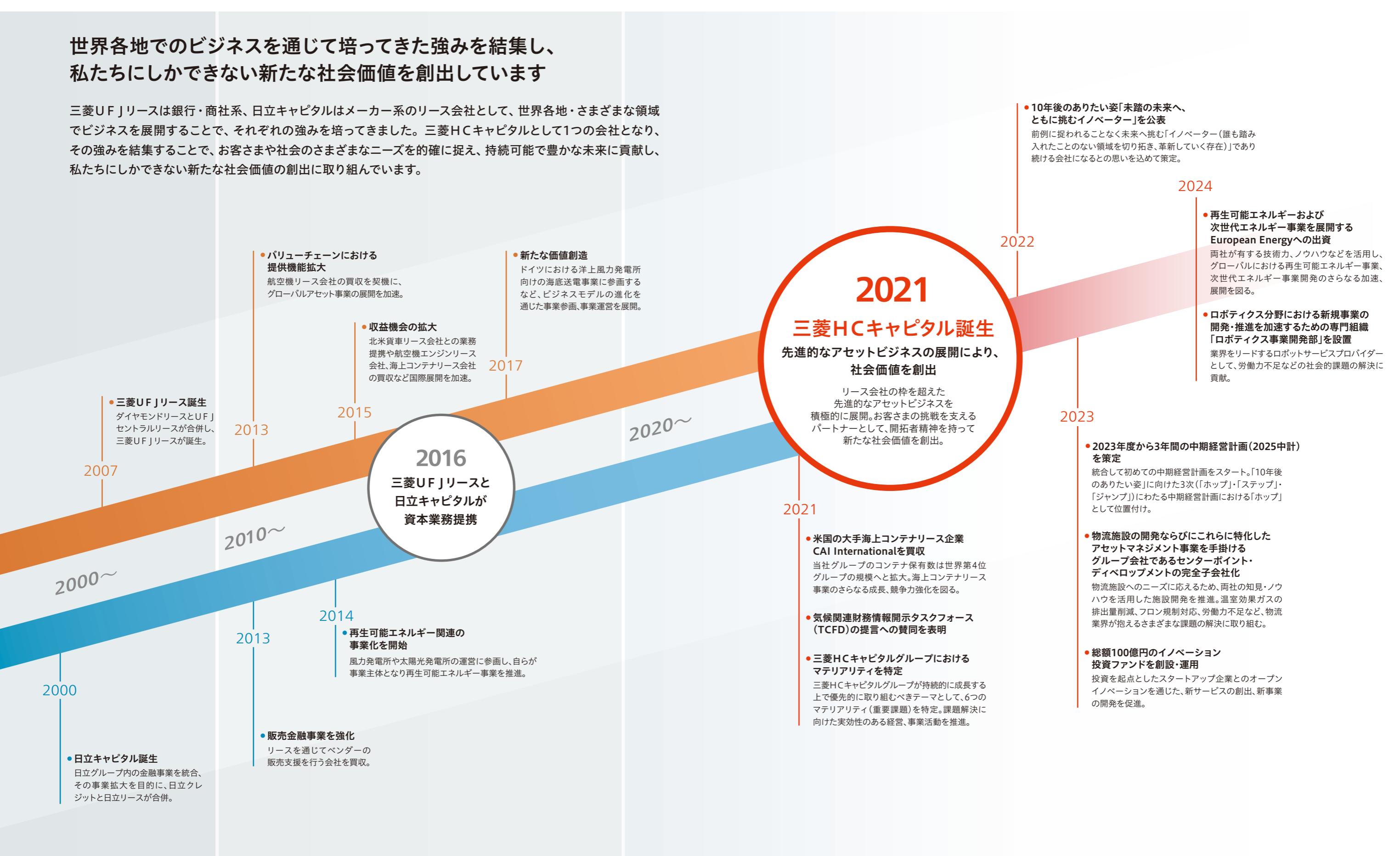
### 数字で見る三菱HCキャピタルグループ (2023年度)



## 価値創造のあゆみ

### 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、私たちにしかできない新たな社会価値を創出しています

三菱UFJリースは銀行・商社系、日立キャピタルはメーカー系のリース会社として、世界各地・さまざまな領域でビジネスを展開することで、それぞれの強みを培ってきました。三菱HCキャピタルとして1つの会社となり、その強みを結集することで、お客さまや社会のさまざまなニーズを的確に捉え、持続可能で豊かな未来に貢献し、私たちにしかできない新たな社会価値の創出に取り組んでいます。



## 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。また、経営理念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」(詳細はP.9~10)を定めており、その達成に向けてどのような企業であるべきか、どのような変革が必要かを示したものが「経営の中長期的方向性」です。「10年後のありたい姿」の達成に向けて、マテリアリティへの取り組みやデータ・デジタル技術の活用などによる「SX / DX」と、最適なポートフォリオの実現をめざす「事業ポートフォリオ変革」を有機的に融合させ、CXを推進していきます。

10年後のありたい姿

## 経営の中長期的方向性



CX: Corporate Transformation

### 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。

#### 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靭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)

#### 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斷に進めるとともに、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」



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

## 10年後のあるべき姿

私たちが長期的視点でめざすありたい姿の実現に向けたマイルストーンとして、「10年後のあるべき姿」を策定しました。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きます。

中期経営計画（2025中計）の財務目標

	2021年度		2025中計期間		
	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度予想	2025年度目標
親会社株主に 帰属する当期純利益	994億円	1,162億円	1,238億円	1,350億円	1,600億円
ROA*	1.0%	1.1%	1.1%	1.2%	1.5%程度
ROE*	8.0%	8.2%	7.7%	8.0%	10%程度
配当性向	40.4%	40.8%	42.9%	42.5%	40%以上 (2025中計期間)
財務健全性	A格	A格	A格	A格の維持（2025中計期間）	

\* ROA、ROEは純利益ベース

ホップ  
2025中計  
2023～2025年度

ステップ  
2028中計  
2026～2028年度

ジャンプ  
2031中計  
2029～2031年度

## 10年後のあるべき姿

### 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。



## 社長メッセージ



## アセットの潜在力を最大限に引き出す イノベーターへの挑戦、未踏の領域をめざして

### コミュニケーション、コミュニケーション、そして、コミュニケーション

私がトップとして最も心がけていることの1つに「対話／コミュニケーション」があります。

それは前職のバンカー時代、マネジメントとして、米国や英国、インドなどの海外拠点で勤務した際にその大切さを痛感したからでした。

どの場所でもプロフェッショナルの現地社員をモチベートし、同じ目標に向かって仕事をしてもらわねばなりません。その社員たちの言語やメンタリティ、文化的背景は大きく異なります。日本では、上司が1言えば社員たちは10察して目標に向けてワンチームになってくれることも多かったのですが、海外ではそれほど甘くありませんでした。実際、数多くの失敗もしました。

その経験から学んだのは「わかってくれているだろう、理解してくれているだろう」という勝手な思い込みは捨てて、しつこいくらいに「対話／コミュニケーション」をすることでした。そのため私は、世界中どこに行っても「コミュニケーション、コミュニケーション、そして、コミュニケーション」と言い続けています。

2023年4月の社長就任と同時に、三菱HCキャピタルグループとして初となる中期経営計画（2025中計）がスタートしました。2025中計の達成が今後の当社グループの持続的成長にとって非常に重要な意味を持つことを社員にどう理解してもらえば良いのか。そのためには、徹底した「対話／コミュニケーション」しかないと思いました。私を

含めた経営陣で国内外の拠点に直接足を運び、双方向の対話を重ねました。それも一度きりで終わらせず、同じ拠点にも継続して行くことを心掛けました。

こうした「対話／コミュニケーション」の重要性は、社員に対してだけでなく、株主・投資家をはじめ、お客さまやパートナー企業などステークホルダーの皆さまとの間でも同じだと思うのです。この1年間、こうしたステークホルダーの皆さまとの「対話／コミュニケーション」に心を碎いてきましたが、まだまだ十分とは言えません。

国内外の株主・投資家の皆さまとの対話では、当社グループとして掲げる「10年後のありたい姿」、それを実現するためのファーストステップである2025中計の戦略が理解できたとの声をいただく一方で、「10年後のありたい姿」を実現するための具体的な道筋を示して欲しい」「そもそも三菱HCキャピタルの強みは何だ?」「同業他社との違いは?」といった声もいただきました。これらの声を真摯に受け止め、どうすればステークホルダーの皆さまに当社グループのことをご理解いただけるか、今後の成長への道筋を示すことができるのか、私はこの瞬間も、当社グループの中長期的な企業価値向上に向けて試行錯誤を繰り返しています。ステークホルダーの皆さまには「三菱HCキャピタルグループは着実に前進しており、持続的に企業価値を高めていく会社である」ことを私のメッセージを通してお伝えしたいと思います。

### 企業価値向上のために重視していること

まずお伝えしたいことは、企業価値向上をめざして私が重視していることは何か、という点です。

2025中計は「10年後のありたい姿」実現のファーストステップ、いわゆる「ホップ」の位置付けですが、この目標

達成なくしてはその後の「ステップ」・「ジャンプ」へと続く成長は実現できません。私は決して現状に安住せず、常に社内外のステークホルダーとのコミュニケーションを活性化させ、さまざまな変革に向けてアイデアを引き出し、全社的

## 社長メッセージ



変革を牽引することで、当社グループの企業価値の向上を推し進めていきます。

企業価値の向上のために私に課せられた使命は、資本コストを意識した経営を行うことです。重視しているのは主に2つの指標で、株主資本コストを持続的に上回る「ROE（自己資本利益率）」の実現と、成長期待の向上や株主資本コスト低減による「PER（株価収益率）」の向上です。

当社グループの株主資本コストは10%程度との認識です。ROEは、まずは資本コストと同水準にまで高めることを目指す「ROE 10%程度」を2025中計の財務目標の1つに掲げています。この目標の達成に向けた道筋を示しつつ、着実に到達することが重要と考えています。

PERの向上に向けては、ステークホルダーの皆さまのビジネスモデルを含む当社グループに対する理解度や成長

### Who is 三菱HCキャピタル？

「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。」これは2021年4月に三菱HCキャピタルが発足した際、私たちが最初に策定した「経営理念」です。

「経営理念」は、長期的な視点でめざすありたい姿であり、いわば、当社グループの社会における存在意義です。

私たちのビジネスの本質を一言で表すと、「アセット」に

期待値の向上が必須の条件です。このために、ESGリスクの低減、非財務情報を含む情報開示の充実および透明性の向上、市場との対話などを通じた資本コストの低減など、ステークホルダーの皆さまとの適切なエンゲージメントに努めています。

また、株主の皆さまへの還元は、配当により還元するという一貫した考え方を持っています。先に述べたとおり、当社グループの企業価値向上のためには、「持続的な純利益の増加により、株主資本コストを着実に上回るROEの実現」が重要な要素の1つと考えています。その意味では、即効性はあるかもしれません、格付への影響など、むしろ長期的な成長を妨げる可能性のある自社株買いなどによるROE向上は考えていません。当社グループの強みである安定的で強靭なポートフォリオの構築・運営により着実に収益を向上させること、そして、その果実を安定的に配当で還元することを基本方針としています。これまで25期連続増配を成し遂げてきたのはその結果といえます。2024年度は、前期から3円増配の1株当たり40円を配当予想としており、これが実現すれば26期連続増配となります。

また、当面の重要な課題として、統合新会社としての認知度向上も図らねばなりません。統合前の「三菱UFJリース」「日立キャピタル」とともに業界の有力プレーヤーとしてその社名は広く社会に浸透していましたが、経営統合後の「三菱HCキャピタル」という新社名の浸透度合いは途上段階にあります。当社グループの社名のみならず社会的価値を多くの皆さまに知っていただくことで、人的資本の拡充や社員エンゲージメントの向上、ひいては企業価値の向上につなげるべく、テレビCMの放映など、認知度向上に向けた施策も展開しています。

あります。ここで言う「アセット」とは、保有している航空機・エンジンや海上コンテナ、EV（電気自動車）、再生可能エネルギー発電設備、不動産などの有形資産のみならず、ソフトウェアやデータベースなどの情報化資産、研究開発やライセンスなどの革新的資産、人的資本や組織などの経済的竞争能力といった無形資産も含まれます。当社グループは創業してから50年余り、リース・ファイナンスを通して蓄積し

てきた“アセット”に対する豊富な知見を有しています。お客様やパートナー企業の経営課題をともに解決するために、このような有形・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を推進していきます。

また、この経営理念の実現に向けて当社グループが取り組み、解決すべき重要課題として、6つのマテリアリティ（脱炭素社会の推進、サーキュラーエコノミーの実現、強靭な社会インフラの構築、健康で豊かな生活の実現、最新技術を駆使した事業の創出、世界各地との共生）を掲げています。

このうち「脱炭素社会の推進」は全世界共通の課題として中長期的な視点で取り組む必要があり、当社グループとして

はScope1、2の温室効果ガスの排出量を2030年に2019年度比55%削減、2050年にネットゼロの目標を設定しています。従来から取り組んでいる省エネルギー・エコドライブの実施に加えて、海外グループ会社も含めた「自動車のEV化による電化・省エネ推進」「太陽光や風力等の再生可能エネルギー発電事業拡大による温室効果ガスの排出量削減」「使用電力の再生可能エネルギーへの切り替え」など、さまざまな取り組みを組織横断で進めています。今後は海外も含め当社グループビジネスを通じた地球環境問題の解決にも注力していきます。

### 2025中計の進捗について

2年間の統合プロセスを経て、2023年5月に2025中計を公表しました。これは「10年後のありたい姿」の実現に向けた3次にわたる中期経営計画の第一段階＝「ホップ」の位置付けであり、続く「ステップ」「ジャンプ」に向けた「種まき」と「足場固め」を進める期間でもあります。

この2025中計初年度についての私なりの評価は、「順調なスタートを切った」というものです。

特に財務面では、2023年度の連結純利益は前期比76億円増加の1,238億円、業績目標1,200億円を上回るとともに、2期連続で過去最高益を更新しました。連結グループ全体としてボラティリティを抑えつつ、持続的な成長を確保できるポートフォリオの強みが生かされた結果ではないかと自負しています。

同時に、資産効率性・収益性向上のため、資産の入れ替えも積極的に進めました。欧州の再生可能・次世代エネルギー事業会社であるEuropean Energyへの出資や、物流施設を開発・運営するセンター・ポイント・ディベロップメントの完全子会社化など、規模感のある新規投資を進める一方、首都圏リース、ディー・エフ・エル・リース、積水リースの売却など、当社グループとして生かしきれなかった事業からの撤退を進めることで、ポートフォリオ全体としての収益性は着実に向上しています。

加えて、当社グループの中長期的かつ持続的成長に向けた「種まき」の戦略として2025中計に盛り込んだ「組織横断での重要テーマ」「変革を促す仕組み」も着実に進展しました。

前者の「組織横断での重要テーマ」では、「水素」「EV」「物流」「脱炭素ソリューション」の4テーマを設定、1年を通して議論を進めてきました。この取り組みは、従来型の縦割り組織での戦略策定・遂行だけでは限界があると考え、これらのテーマについては組織横断で当社グループのリソースを結集させ、集中的に推進していくものです。1年の取り組みを通して、組織間の連携が一層活性化し、新たな取り組みが生まれつつあります。これらのテーマに限らず、組織が連携して共創していくカルチャーも徐々に根付いてきていると感じています。後者の「変革を促す仕組み」は、「10年後のありたい姿」に向けて全社的変革が求められるなか、変革に向けた組織風土の醸成を目的とした取り組みです。2025中計に込めた変革のスピリットを浸透させるためのタウンホール・ミーティングなど私も先頭に立って進めてきました。また、新しいことへの挑戦を促す社内起業プログラム「Zero-Gravity Venture Lab（通称ゼログラ）」や、スタートアップ企業とのオープンイノベーションを促進する総額100億円規模の「イノベーション投資ファンド」などの取り組みも通じて、変革に向けた社内の熱量は確実に高まっていると実感しています。

一方、この1年の取り組みを通して、今後の課題も見えてきました。事業戦略に関しては、2025中計のコア施策として掲げた「ビジネスモデルの進化・積層化」の進捗スピード感がやや不足していると感じています。ここでは、当社グループの重要な収益基盤・顧客基盤であり、これまでお客様の

## 社長メッセージ

課題に対するソリューション提供を起点に多くの新事業を生み出してきたカスタマーソリューションセグメントの変革が重要なカギを握っています。本格的な収益貢献・ROA向上に向けた変革のさらなる加速化が課題だと認識しています。同セグメントの変革を全社で応援するため、2024年4月に私自らガリーダーを務めるプロジェクトを立ち上げ、全役職員

の変革マインドを引き出し、強力に推進しています。

また、2023年度に大きな損失を出した海外地域セグメント内の米州事業の収益力回復も急務と認識しています。2024年度は、米州事業におけるリスク管理態勢の見直しや事業ポートフォリオの分散・再構築などに取り組むことで、早期に収益力の回復・拡大を図ります。

員に向けて、私が社長就任以降、一貫して伝えているのは、当社グループを「社員が明るくハッピーでいる会社」「社会から信頼されリスペクトされる会社」、言い換えれば、社員が友人や家族に自分の会社について誇りを持って話せる会社

にする、ということです。

これは当社グループ総勢8,000名を上回る社員に対する私の最大のコミットメントです。それができなければ、冒頭で述べた企業価値向上の実現はないと考えています。

## 三菱HCキャピタルグループの強み～過去、現在、そして未来に向けて～

「日本のリース会社は何をやっているかわかりにくい」「そのなかで三菱HCキャピタルグループの特徴が何なのかわかりにくい」……。残念ながら、株主・投資家の皆さまからは、こうした声は少なくありません。そこで、ここでは私が考える当社グループの強みをお話しします。

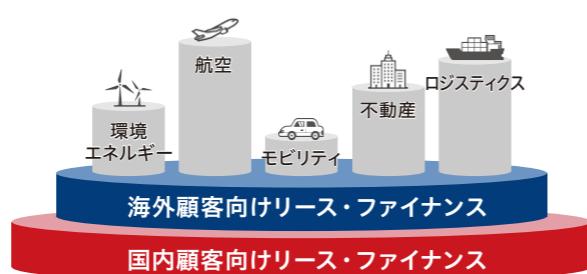
第一の強みは、私たちの歴史・沿革です。当社グループの歴史を振り返ると、その源流は大きくは旧三菱UFJリースグループと旧日立キャピタルグループ、さらにはその前身となる企業に遡り、創業後50年以上、リース・ファイナンス、割賦販売ビジネスを発展点に、社会や経済環境の変化を捉えつつ、業容や展開地域を大きく拡大させながら持続的に成長してきました。こうした歴史を踏まえ、現在の株主である三菱UFJフィナンシャル・グループや三菱商事、旧日立キャピタルの株主で現在でも重要なパートナーである日立製作所との関係を背景に築かれた、当社グループが持つ強固な顧客基盤と事業基盤はかけがえのない財産です。

この財産を生かしつつ、経営統合によって実現したのが、第二の強みである、安定的な利益と収益性を両立させる事業ポートフォリオです。これは私が最も強調したい当社グループの現在の強みであり、この強みは今後さらに伸ばしていくべきです。

右のイラスト図をご覧ください。当社グループの事業ポートフォリオは、まず、安定・強固な顧客・事業基盤をベースに安定的に利益をあげることができるカスタマーソリューションと海外地域というしっかりとした土台が基礎にあります。その上に、市況の影響を受けるためボラティリティは相対的に高いものの、リターンも相応に高い、環境エネルギー、航空、モビリティ、不動産、ロジスティクスといった5つの専門事業の柱が立っています。これら5つの専門事業の市況変動のタイミングや大きさは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があります。その結果、当社グループ全体ではボラティリティが低く、安定した収益性を有するポートフォリオになっているのです。これが他社では真似できない当社グループの独自性です。

三菱HCキャピタルグループの事業ポートフォリオ



これら当社グループの歴史・沿革に起因する強み、そこから経営統合を経て実現した安定的で強靭な事業ポートフォリオに、未来に向けた一層の成長をもたらすのが第三の強み、当社グループの人材です。旧三菱UFJリースには金融・商社系のリース会社として金融ビジネスや事業経営のノウハウを有する社員が、また旧日立キャピタルにはメーカー系リース会社として製品・サービスの販売拡大を支援する販売金融に長けた社員がいます。海外には専門事業のプロフェッショナルを含め、国内を上回る人数のグループ社員もいます。経営統合後にはそんな当社グループに魅力を感じて数多くの強力な仲間も新たに加わりました。旧両社および新たに加わった優秀な人材を掛け合わせることで、さらなる付加価値を提供できることも当社グループの強みであり、2社が統合したことによる相乗効果として「多彩な人材がグローバルに活躍し、社会を動かす会社」となっていると考えています。そして、こうしたグローバルに広がる当社グループの全社

## 変化を捉え、社会的課題の解決に挑戦し続けるイノベーターへ

誤解を恐れずに言えば、三菱UFJフィナンシャル・グループ、三菱商事、日立製作所といった日本を代表する大企業を株主・パートナーに持つ当社グループは、これまで大きな経営危機に直面することもなく、統合を乗り越え順調に業績を伸ばしてきましたが、その一方で、社内には前例主義や現状維持といったいわゆる「大企業病」も依然として残っていると感じています。順調な時の慢心ほど怖いものはありません。これからも当社グループが単なる現状の延長線上にあり続けるとしたら、私たちの将来は決して安泰ではない、むしろ10年後には存在していないのではないかとの強い危機感を持っています。

そうした強い危機感から、統合初年度に着手したのが、「10年後のありたい姿」の策定です。「現状の延長線上ではない存在にならねばならない」という思いを込めて、全役員も交えて真剣に議論した結果、これを「未踏の未来へ、ともに

挑むイノベーター」としました。これは、先に述べた経営理念の実現に向けた、いわば「羅針盤」の位置付けでもあります。ここには、当社グループは過去・現在に捉われることなく、開拓者精神で未踏の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という強い思いを込めました。

10年後、世界的な規模で生じる産業構造の変化、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、社会や事業環境は大きく変化しているはずで、先行きは不透明です。それでも、あらゆる変化を捉え、マテリアリティへの取り組みなどにつながる事業活動を通じた全社的変革を不断に行うこと、お客さま・パートナーとともに当社グループにしかできない社会的課題の解決に挑戦し続ける会社でありたいと考えています。

### プロフィール

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



## マテリアリティ(重要課題)

当社グループは、地球環境の保護や人権の尊重、多様性への対応など、サステナビリティへの取り組みは企業が担うべき重要な社会的責任と考えており、今後、企業が存続していくためには、環境・社会・経済の視点で、課題解決に向けた事業活動に取り組み、ステークホルダーからの信頼を獲得しつつ、長期的な成長をめざすことが必要になると考えています。

その上で、優先的に取り組むべきテーマとして、以下の6つのマテリアリティを特定しています。

### 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>	
セ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す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と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>	

近年における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。

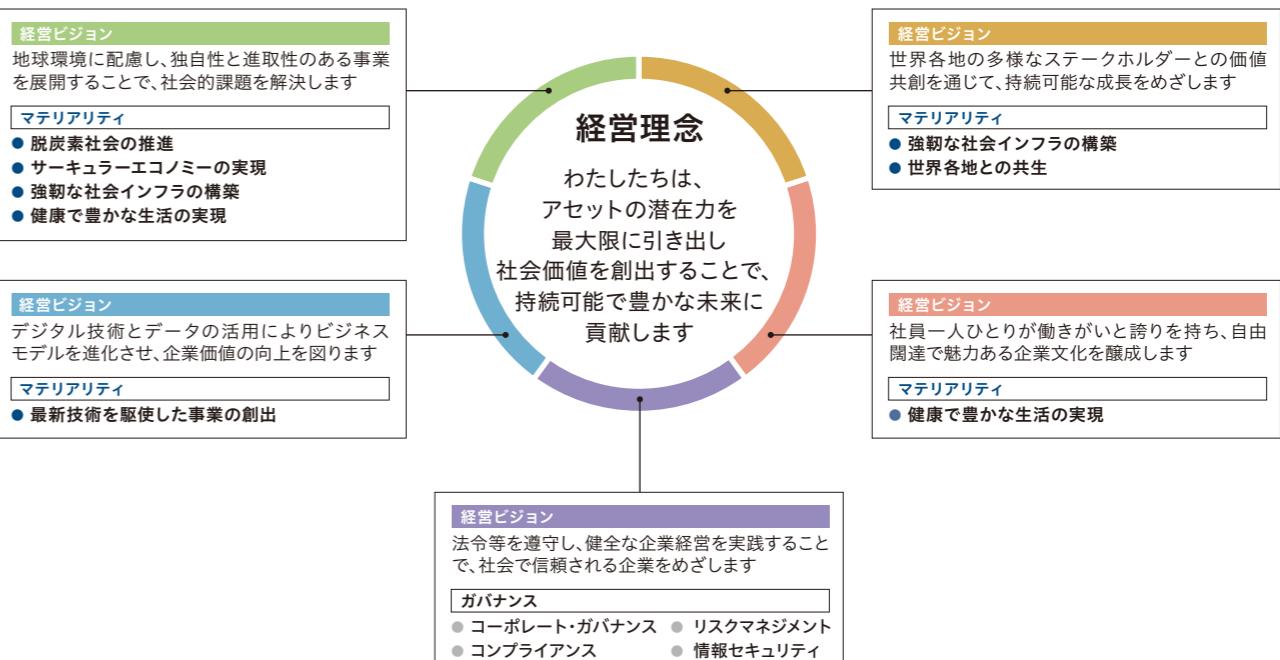
当社グループにおいては、マテリアリティを適切に認識した上で、課題解決に向けた実効性のある経営、事業活動に取り組んでいます。

### 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)

グローバルに多くのステークホルダーとのつながりを構築している当社グループには、社会的課題の解決に貢献できる大きなポテンシャルがあります。その上で、お客さまやパートナー企業とともに社会価値を創出し、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」において掲げ、それを実現するためにめざすべきものとして「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



### マテリアリティ特定のプロセス

#### 1.自社視点での「重要なESG課題」の検討

ISO26000、SDGs(Sustainable Development Goals)ほか、関連する国際ガイドラインや原則などに基づき、ESG課題の網羅的なリストアップを実施。その後、従業員を対象としたアンケートと社内インタビューを行い、当社グループの事業に関わる機会とリスクの両面からその重要度を踏まえて、候補を抽出。

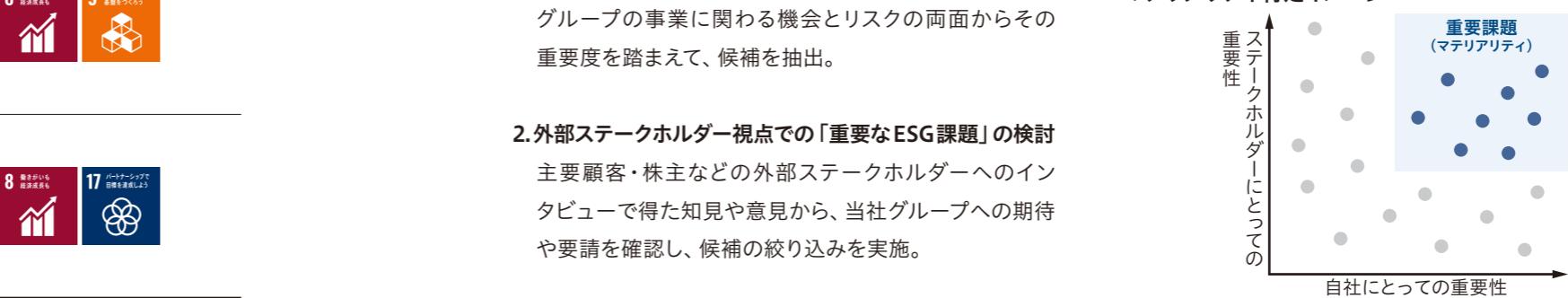
#### 2.外部ステークホルダー視点での「重要なESG課題」の検討

主要顧客・株主などの外部ステークホルダーへのインタビューで得た知見や意見から、当社グループへの期待や要請を確認し、候補の絞り込みを実施。

#### 3.マネジメントによる討議・審議

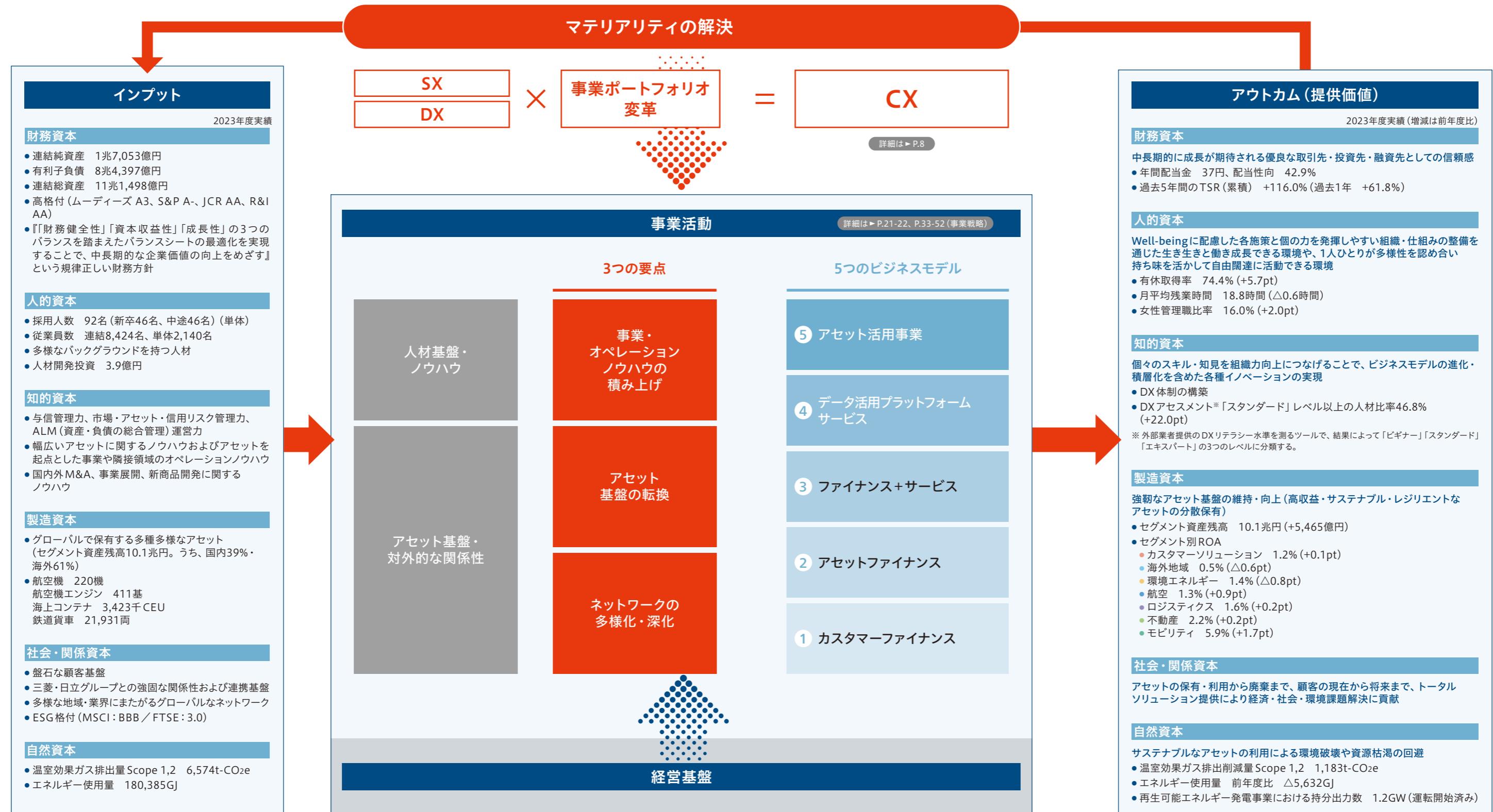
経営理念、経営ビジョン、SDGsとの関係性を整理し、各事業との関連性などを踏まえ、サステナビリティ委員会、経営会議、取締役会における議論を経て特定。

#### マテリアリティ特定イメージ



# 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生かし、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CX（全社的変革）を実現します。このサイクルは当社グループの「全社的な共通指針・共通言語」となっています。



# 価値創造プロセスの解説

## インプット

### 財務資本

2023年度の純利益は期初予想を上回る1,238億円となり（前期比6.5%増）、2期連続で過去最高益を更新し、連結総資産は11兆1,498億円、連結純資産は1兆7,053億円となりました。財務戦略としては、財務健全性・資本収益性・成長性の3つの観点から最適な資本構成をめざしており、財務健全性の観点からは、信用格付A格を堅持する水準を確保しています。

### 人的資本

企業の変革と発展をリードし、それを実現するのは「人」以外にありません。製造設備、不動産、航空機など専門性を有する資産を熟知し、それに関連したサービスを展開できる多様なバックグラウンドの人材が8,424名（連結、2024年3月末）在籍しています。経営戦略の実現に資する「人材ポートフォリオ」の枠組み策定を進めているほか、社員エンゲージメントの向上に係る施策を強化しています。

### 知的資本

与信管理力、市場・アセット・信用リスク管理力、ALM（資産・負債の総合管理）運営力が強みとなっています。また、アセットに関するノウハウだけでなく、アセットを起点とした事業や隣接領域のオペレーションノウハウを蓄積しており、それらを属人的な要素を廃した組織的知識として保有しています。

## 3つの要点

財務資本、非財務資本を有機的に活用した事業活動は、価値創造プロセスを回すエンジンの位置付けです。それを着実に機能させ、「10年後のありたい姿」の実現などを達成するために必要なことを、当社グループでは「3つの要点」として整理しています。3つの要点は、当社グループの経営資源や強み・弱みを適切に認識した上で、非財務資本の観点から、当社グループの強みを活用・強化しつつ、弱み克服に向けて必要な今後の事業活動の方向性を整理したものです。これらは、「ビジネスモデルの進化・積層化」などを含めた事業戦略の方向性と主に連関しています。

### 製造資本

航空機220機、航空機エンジン411基、海上コンテナ3,423千CEU、鉄道貨車21,931両（2024年3月末）など、グローバルで多種多様なアセットを保有しており、全セグメントの資産残高は10.1兆円に及びます。また、お客様、事業運営、アセットに関わるデータといった無形資産の蓄積も強みとなっています。これらを通じて、強靭な社会インフラの構築に貢献しています。

### 社会・関係資本

三菱UFJリースと日立キャピタルの統合で誕生した当社は、盤石な顧客基盤や、三菱・日立グループとの強固な関係性および連携基盤が強みです。また、グローバルに事業を展開しており、多様な地域・業界にまたがるお客様・パートナーとのネットワークを有します。これらを最大限活用し、1社では成しえない価値共創を実現しています。

### 自然資本

当社グループは再生可能エネルギーにおける国内トップクラスの事業者として豊富な知見・スキル、幅広いネットワークを持っており、事業を通じ「脱炭素社会の推進」に貢献しています。アセットの調達・製造・流通（上流）から、利用・消費（下流）までのバリューチェーン上で、脱炭素や資源循環の実現に取り組んでいます。

## ② アセット基盤の転換

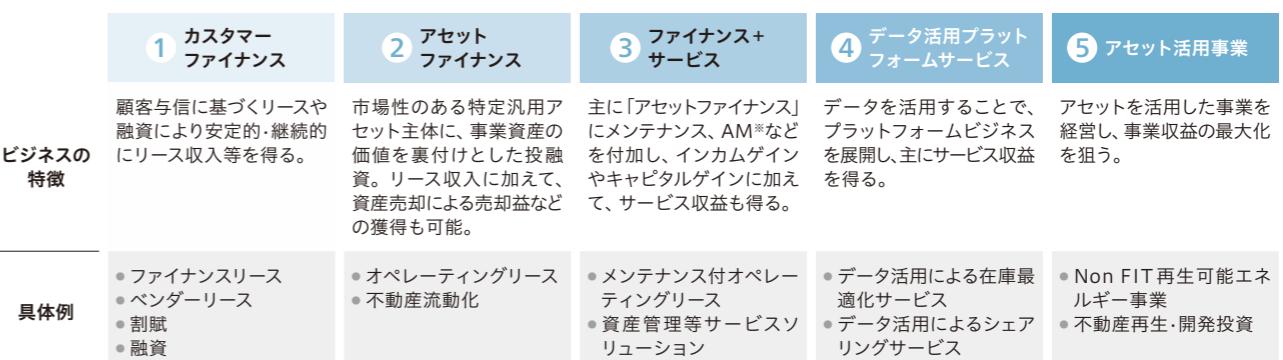
低収益アセットを特定し、その収束や撤退、再構築を進めるとともに、よりお客様のニーズが見込まれる高収益アセットへの転換を図っています。また、調達・製造から利用までのサプライチェーン全体を通して、環境負荷や人権に配慮した、中長期的な環境変化に耐えうるサステナブルかつレジリエントなアセットへの転換を図ります。さらには、データ基盤を整備し、データアセットの潜在力最大化や、オペレーションの効率化・高度化を実現します。

## ③ ネットワークの多様化・深化

三菱・日立グループにとどまらない国内外の多様なパートナーとのネットワークを構築することで、カバーする事業領域をサプライチェーンやプロダクトライフサイクルなどの一連の流れ全体へと拡充し、ファイナンスソリューションのみならず、アセット周辺領域サービスの提供を通じて、お客様との関係性深化を図っています。また、豊富なデータを保有・活用するデータプラットフォーマーとして、お客様とのネットワークを多面的に深化させていきます。さらには、既存のプレイヤーがカバーできていない新たな市場やニーズに連携する事業の運営や投資を通して、お客様の課題を解決するビジネスパートナーへの深化をめざします。

## 5つのビジネスモデル

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



\* Asset Management：資産管理業務

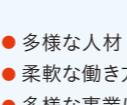
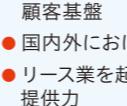
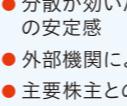
## アウトカム（提供価値）

「10年後のありたい姿」の実現に向けて、「3つの要点」と「ビジネスモデルの進化・積層化」を基軸とし、全社・セグメント別戦略を展開して、ステークホルダーとともに価値を創出します。ノウハウ・スキルの向上と多様化、働きがいのある環境の構築、イノベーション創出、サステナブルかつレジリエントなアセットへの転換、ステークホルダーによる

評価向上、データ・デジタル技術活用、ネットワークの多様化・深化など非財務資本の蓄積により、高付加価値な新ビジネス創出や生産性向上などを通じた事業成長および高収益化を実現し、財務資本を拡大します。これらの取り組みにより、収益率・期待成長率が上昇、資本コストが低減し、企業価値向上につながると考えています。

## 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うえで、それら1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。丁寧な対話を重ね、2023年度には以下のような新たな取り組みも開始しています。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	2023年度の実績
ステークホルダー 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の支援</li> <li>イノベーション創出</li> <li>事業遂行のうえ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>再生可能エネルギーのアグリゲーション事業を開始</li> <li>企業のEV導入における統合型サービスの提供を開始</li> <li>リース・割賦取引を通じたグリーンファイナンスとしてGX Assessment Leaseを開発（2024年7月より提供を開始）</li> </ul>
ステークホルダー 従業員	 <ul style="list-style-type: none"> <li>自己成長・働きがい</li> <li>労務環境の整備</li> <li>給与・賞与の源泉、勤務先としての持続性</li> <li>労働条件の向上</li> <li>ダイバーシティ、エクイティ&amp;インクルージョン</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>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>キャリアイベントリー</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のタウンホールミーティングの実施</li> <li>旧両社の人事制度統一</li> <li>社内起業プログラムにおいて第1期の最終審査通過案件を決定、事業会社設立に向けて本格始動</li> </ul>
ステークホルダー 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>新サービスの創出や新事業開発の促進を目的とする、スタートアップ企業を対象とした総額100億円の投資枠「イノベーション投資ファンド」を設立し投資を実行</li> <li>ロボティクス分野における新規事業の開発・推進を加速するため、新たな専門組織「ロボティクス事業開発部」を設置（2024年4月1日）</li> </ul>
ステークホルダー 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・財務体质</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過去最高益の更新</li> <li>25期連続増配の達成</li> <li>サステナブルボンド・フレームワークの策定ならびにサステナビリティボンドの発行</li> </ul>
ステークホルダー 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、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への出資を決定（2024年4月出資完了）</li> <li>さまざまな中古機械（産業・工作機械、理化学機器、半導体製造設備、医療機器など）の買い取り・販売</li> <li>「人権対応プロジェクト」にて人権デュー・ディリジェンスにおける制度設計を行い運用を開始</li> <li>各種社会貢献活動ならびにボランティア等の実施</li> </ul>



## CFOメッセージ



# 「財務健全性」「資本収益性」「成長性」 3つのバランスで 利益成長と資本効率の 最適化をめざす

取締役 常務執行役員  
経営企画本部長  
兼 財務・経理本部長

佐藤 晴彦

## 価値創造プロセスが「10年後のありたい姿」を実現する成長のエンジン

当社グループの「10年後のありたい姿」である「未踏の未来へ、ともに挑むイノベーター」には、「前例に捉われることなく未来へ挑むイノベーターであり続け、当社グループにしかできない社会的課題の解決に挑戦し続ける」という思いが込められています。また、経営理念の実現に向けた羅針盤としての位置付けでもあります。この「10年後のありたい姿」の実現に向けて、当社グループでは中長期的なスパンで、「SX (Sustainability Transformation)」「DX (Digital Transformation)」および「事業ポートフォリオ変革」による全社的変革(CX (Corporate Transformation))を進めています。具体的には、昨年度からスタートした3次にわたる中期経営計画の9カ年を「ホップ」「ステップ」「ジャンプ」にステージを分けて、着実に企業価値を向上させていく計画です。そして、当社グループが企業価値を向上させていく一連の循環を「価値創造プロセス」でまとめています。

当社グループにおける「価値創造プロセス」のキーコンセプトは、6つに分類した財務・非財務資本を活用／蓄積しながら価値を創出していくことです。各資本の投入から事業活動を通じた価値創出、それにともなう非財務資本の

蓄積によって、どのように財務資本の拡大につながっていくかを示しています。言わば、「価値創造プロセス」が当社グループの成長エンジンであり、このサイクルを回していくことで、マテリアリティの解決や「10年後のありたい姿」の実現をめざします。非財務資本の「人的資本」「知的資本」「製造資本」「社会・関係資本」「自然資本」の5つについては、どの資本も重要なことに変わりはありませんが、特に「人的資本」は、当社グループの競争優位の源泉や

### 財務の状況

	2021年度	2022年度	2023年度
売上高	1,765,559	1,896,231	1,950,583
経常利益	117,239	146,076	151,633
親会社株主に帰属する当期純利益	99,401	116,241	123,842
総資産	10,328,872	10,726,196	11,149,858
セグメント資産残高	9,345,376	9,632,966	10,179,473
有利子負債	8,066,082	8,236,106	8,439,792
ROE (%)	8.0	8.2	7.7
ROA (%)	1.0	1.1	1.1
配当性向(%)	40.4	40.8	42.9

持続的な企業価値向上の推進力となる中核要素であると認識しています。また、「自然資本」についても、持続可能でよりよい世界に貢献することはグローバル企業としての責務であり、重要視しています。この価値創造プロセスを機能させるべく、財務資本のみならず非財務資本についても資本ごとにKPI・目標を設定しており、その蓄積を測定することで実効性を担保しています。

詳細は▶ P.19-22 (価値創造プロセス)

「ホップ」と位置付ける2025中計では、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」をキーワードに「10年後のありたい姿」を実現するための土台を構築しつつ、純利益1,600億円、ROA1.5%程度、

ROE10%程度、信用格付A格の維持、配当性向40%以上といった財務目標の達成をめざしています。そのために、事業ポートフォリオ変革の一環として全社を挙げて「ビジネスモデルの進化・積層化」を推進し、高付加価値サービスへのシフトや新ビジネスの開発を通じた収益力の強化と既存ポートフォリオの効率化を進めています。

加えて、新規事業に対する投資、データ基盤構築に向けた投資、知財・無形資産創出につながる研究開発投資や人的資本の投資など、「種まき」「足場固め」につながる投資を実行することで、財務資本・非財務資本の価値を高め、「10年後のありたい姿」に向けて持続的な成長を実現していきます。

詳細は▶ P.33-50 (各セグメントの事業戦略)

## 2025中計は財務・非財務両面で着実に進捗

2025中計の初年度にあたる2023年度は全社的変革のまさに第一歩でしたが、財務・非財務の両面で着実に進捗していると評価しています。財務目標については、純利益目標は1,238億円と期初予想の1,200億円を達成、ROA目標も1.1%を達成できました。ROEについては、円安の影響で分母の自己資本が中計策定期の想定よりも膨らんでいること等により若干の未達となりましたが、引き続き各セグメントの中計達成に向けた道筋をファインチューニングしつつ、中計最終年度は純利益目標1,600億円よりもアップサイドを狙っていくことなどにより目標の達成をめざします。

また非財務目標についても、各定量目標の進捗や、定性目標に留まっていた目標の定量化など、概ね着実に進展しています。なかでも重要な人的資本関連のKPI「経営戦略に合致した人材ポートフォリオの充足度」について、2023年

度は、より高度な適材適所の実現に資する「人材ポートフォリオ」の策定に向けて、約1,200名に対してコンピテンシー等の可視化を図るアセスメントを実施しました。また、2024年度には追加で約1,000名に対するアセスメントを実施し、その精緻化を進めることで、2025中計期間中に目標の定量化を実現する計画です。また、「自然資本」に関しては、温室効果ガスの排出削減目標達成に向けた取り組みを着実に進めていますが、さらに今後は、サステナブルファイナンスによる資金調達も当社グループのステークホルダーとの重要なエンゲージメント手法の1つになっていくと捉えています。当社グループがマテリアリティに設定した社会的課題の解決に向けた投資を、サステナブルファイナンスによる資金調達で下支えすることで、中長期的な当社グループの企業価値向上につなげていきます。

## 中長期的な成長を実現するための3つのバランス

統合を経て当社グループは11兆円を超える大きなバランスシートを抱える企業グループとなりました。このような状況を踏まえ、「10年後のありたい姿」の実現に向けた財務戦略の大きな方向性としては、バランスシートは緩やかな拡大に留める一方、「ビジネスモデルの進化・積層化」等を通じて資産効率(ROA)を高めることで、利益成長と長期的かつ持続的な資本効率の最適化をめざします。そのためには、「財務健全性」「資本収益性」「成長性」のバランスが重要と

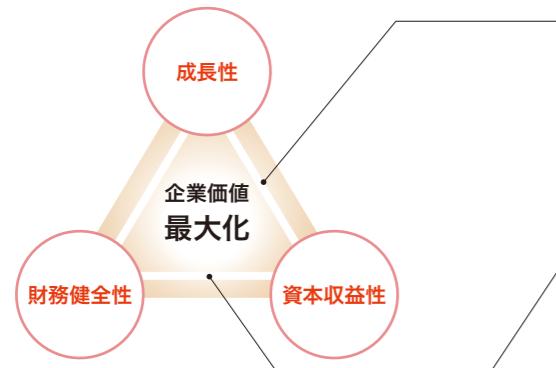
考えています。決して簡単なことではありませんが、どのようにバランスを取っていくのか、少し詳しくご説明します。

大きなバランスシートを抱える金融会社として、良質かつ安定的な資金調達は生命線です。また「ビジネスモデルの進化・積層化」により収益性を高める過程では、相応の自己資本の蓄積を含む「財務健全性」の維持がますます重要になっていくと考えています。一方、持続的な企業価値の向上のためには、株主資本コストを上回るROEの実現、言い換え

## CFOメッセージ

れば「資本収益性」の追求も必要です。「財務健全性」を維持しつつ「資本収益性」の向上が実現できるよう、「ビジネスモデルの進化・積層化」による資産効率(ROA)の向上をめざします。ただ「財務健全性」と「資本収益性」の2つのバランスを追求するだけでは縮小均衡に陥る可能性が

### 3つの視点のバランス



あります。企業価値向上に向けた「利益成長」も同時に実現させためには、上記2つのバランスにより蓄積された自己資本を、成長投資としてしっかりと活用することで、「成長性」も追求していきたいと考えています。以下、それぞれをどのように追求していくかについてご説明します。

#### 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ともな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。

### 財務健全性、連結財務運営

繰り返しになりますが、大きなバランスシートを抱える当社グループが安定的に資金を調達し事業を行う上で、ステークホルダーである株主および機関投資家、格付会社、金融機関などからの信用を維持することは非常に重要です。当社グループではこの信用維持の1つの指標として、2025中計の財務目標に「A格の維持」を掲げています。この目標達成に向けて、当社グループでは過度なレバレッジの追求は考えておらず、格付機関が適正と評価する一定の自己資本水準を維持し、安定的かつ強固な財務規律を堅持することで、同業他社比トップクラスの格付を維持することができます。

### 業界トップクラスの格付を維持

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

当社グループの2024年3月末時点の有利子負債は約8兆4,000億円で、日本企業(除く銀行業、証券業)の中でTop5の規模にまで拡大しています。このような状況を踏まえ、財務分野では①連結グループ全体の信用力を活用した良質な資金確保、②デットキャパシティ(資金調達余力)の拡大、③金融危機に耐え得るリスクマネジメント体制維持、の3点をポイントに取り組んでいます。

資金調達に関しては、有利子負債の約6割を占める外貨の

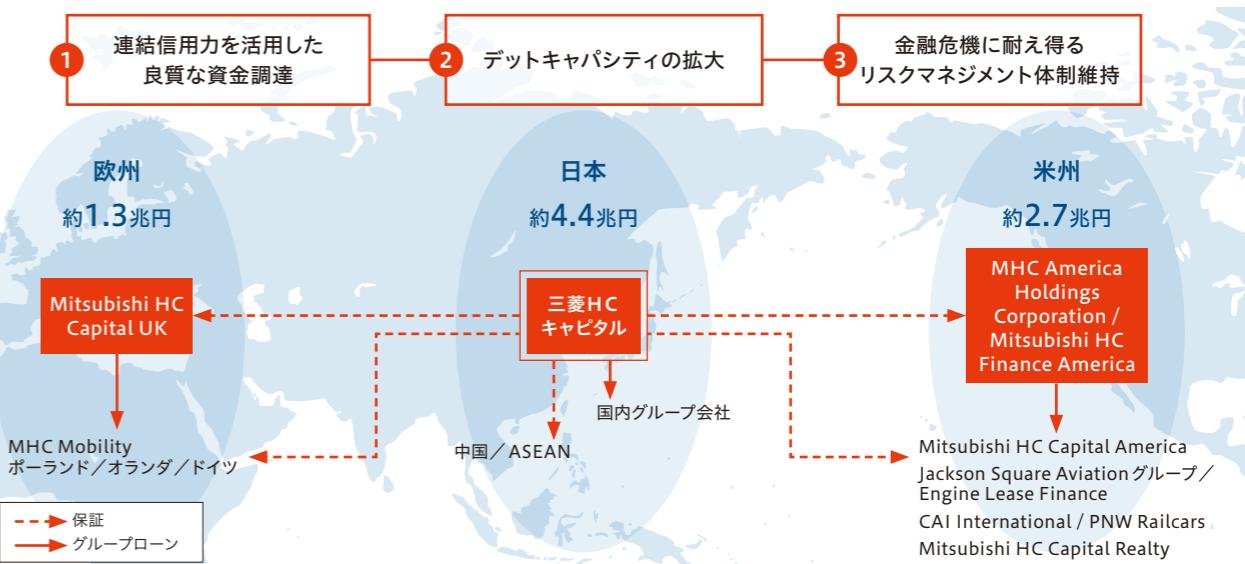
安定調達は重要と認識しており、各事業を行う地域の金融機関、投資家からの資金調達を基本として、事業規模の大きい日本、米州、欧州の3極における主要拠点が域内の資金調達をコントロールするグローバルな体制を整備しています。またそれら3極の地域において投資家との対話(IR)の推進、市場調達の拡大を通じ、グローバルベースで当社グループのプレゼンスを高めることで連結ベースでのデットキャパシティを拡大させています。その結果、当社グループでは100社以上の金融機関との良好な取引関係を有しています。

またリスクマネジメント体制に関しては、連結ベースでの財務規律を踏まえたALM(資産・負債の総合管理)を通じて、金利変動リスクに適切に対応できる体制を整えています。加えて、リーマンショック等の経験を踏まえ、金融市場において、想定外の事態が発生するリスク(テールリスク)に 対応できる流動性管理を継続的に実施しています。

### 資本収益性

資本収益性については、「ビジネスモデルの進化・積層化」を実行することにより、その向上を図っています。資本効率(ROE)向上のためには、大きく分けて資産効率(ROA)の向上と財務レバレッジを上げる方策がありますが、財務健全性で申し上げたとおり、当社グループは財務健全性を維持するべく過度に財務レバレッジを上げることは考えていません。「ビジネスモデルの進化・積層化」を通じて、「ファイナンス+サービス」「データ活用プラットフォームサービス」

### 日本、米州、欧州の3極を中心とした資金調達体制を整備



「アセット活用事業」といった高付加価値な事業にシフトしていくこと等により、資産効率の向上に取り組んでいます。

またそのためには、資産の果断な入れ替えも含め、資本コストを意識したポートフォリオマネジメントが非常に重要なとなります。リスク特性が異なる複数の事業を有する当社グループでは、事業別の資本コスト(WACC)を算出しており、戦略投資など新規事業の検討におけるリスク・リターンのガイドラインとして活用しています。また、既存事業の収益性(ROIC)が当該事業のWACCをカバーできているかという観点でも事業ごとの収益性を分析・可視化しており、収益性の低い事業に対する再構築プランや撤退方針、あるいは資産入れ替えなどの検討にも活用しています。このような分析結果は取締役会でも共有していますが、今後は全社としての戦略的経営資源配分といったハイレベルな議論にも活用しつつ、資本収益性の維持向上を図っていきます。

### 成長性

成長性については、当社グループには今後も着実に成長を続けていくポテンシャルが大きいにあると考えています。当社グループの屋台骨であるカスタマーソリューションと海外地域が手掛ける国内外におけるリース・ファイナンス事業、そして環境エネルギー、航空、ロジスティクス、不動産、モビリティの5つの専門事業から構成される強靭で分散されたポートフォリオは、「ビジネスモデルの進化・積層化」や、資産の果断な入れ替えを通じて、さらなる利益成長と資産

効率を向上させることができます。

またこうした成長には成長投資が不可欠ですが、各事業領域におけるオーガニック・グロースのみならず、戦略投資によるインオーガニック・グロースも欠かせないピースと考えています。統合後の期間だけを振り返っても、米国海上コンテナリース会社CAI Internationalの買収(2021年)、国内物流施設の開発・運営会社センターポイント・ディベロップメントの子会社化(2023年)、欧州再生可能エネルギー・次世代エネルギー会社European Energyへの出資(2024年)など、規模感のある買収や出資を複数実行しており、CAIはすでに当社グループの成長を牽引する中核事業の1つとなっています。今後もさらなる成長に向けて、資産の入れ替えも行なながら、複数の戦略投資を実行していく方向で考えています。

また、さらに将来の成長に向けた取り組みとしては、「組織横断での重要テーマ」や、次に述べる「変革を促す仕組み」など、全社を挙げて強力に推進しています。

詳細は▶P.51-52(「組織横断での重要テーマ」)

### 「変革を促す仕組み」

「全社的変革」がテーマである2025中計では、社員1人ひとりが変革に向けた意識を高めていくことを目的に、3つの柱から成る「変革を促す仕組み」を推進しています。

1つ目の柱である「変革の土壌を整える」では、2025中計の浸透度に関する全社的なサーベイやそれに基づいた施策を

## CFOメッセージ



多数実施しています。これら地道な取り組みを通して、全社員の変革意識の醸成は着実に進んでいると実感しています。

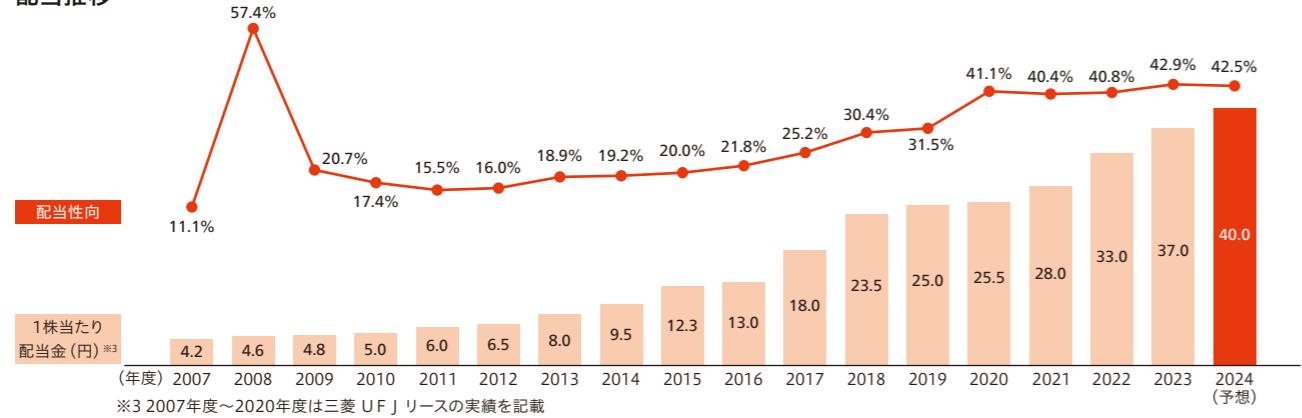
2つ目の柱「変革を生み出す」では、2023年度は社内起業プログラム（第1期）や事業アイデア募集コンテストの実施に加えて、変革を促進する新たな組織評価制度を導入しています。社内起業プログラムでは、最終審査を通った2件が現在事業化検証を進めているほか、第1期での課題を踏まえ

### 企業価値の向上に向けて資本コストを意識した経営を実践

当社グループでは持続的な利益成長と中長期的な企業価値向上を実現するために、財務戦略上、3つの視点のバランスが重要と考えていることを述べてきました。その前提に立ち、ここでは当社グループが実践している資本コストを意識した経営についてご説明します。

PBR（株価純資産倍率）は理論上、「 $PBR = \text{予想ROE} \times \text{予想PER} = \text{予想ROE} \times (r - g)$ 」の関係にあります。この分解式を踏まえて、PBR1倍以上をめざすために当社グループでは、「利益成長を継続しつつ、株主資本コストを持続的に上回るROEを実現する」という、愚直なアプローチを探っています。利益成長と株主資本コストを上回るROEを実現することにより、資本市場の当社グループに対する成長期待が向上し、さらにそれを持続的なものとすることで、PERを切り上げていきます。

### 配当推移



てさらにパワーアップした2024年度のプログラム（第2期）を推進しています。変革に向けてチャレンジした事業アイデアが実現しそれが評価につながっていくこと、それを社員全員が実感することで、変革に向けたモメンタムがさらに加速してほしいと期待しています。

3つ目の柱「変革を推進する」では、総額100億円の投資枠「イノベーション投資ファンド」を通じて、スタートアップ企業への投資を起点とした新サービス創出や新事業開発等の促進を図っています。2023年度から2024年9月までの同ファンド活用実績は15件、投資額17億円超となっています。スタートアップ企業とのオープンイノベーションを通して新規事業を開拓していく思考プロセスは根付き始めており、今後も同ファンドを活用した成長を後押ししていきます。

事業ごとの戦略とリスク特性を踏まえたポートフォリオマネジメントを推進しつつ、「ビジネスモデルの進化・積層化」を通して資産効率（ROA）を高めることでこれを実現し、資本市場からの評価を高めていく計画です。加えて、ESGリスクの低減や、財務情報・非財務情報を含む情報開示の充実、資本市場との建設的な対話などをさらに積極的に進めることで、株主資本コストの低減に努めています。2024年7月には、株主・投資家をはじめとしたステークホルダーに

よる当社グループ事業の理解度向上を目的に、航空事業とロジスティクス事業の責任者が対話を実施しています。株主資本コストの低減は短期的に実現するものとは思っていませんが、このような地道な取り組みを通して、株主・投資家の皆さんに「三菱HCキャピタルは変わった」と感じていただくことが重要であり、株主資本コストの低減に向けて不断の努力を続けていきます。

### 株主還元は配当で実施

ここまで当社グループがめざす企業価値の向上とは、「利益成長をともない、株主資本コストを持続的に上回るROEを実現すること、またそのようなROEの実現に向けては「バランスシートを過度に拡大させずに従来よりもリスクをとりながらリターンを高めつつ、資産効率（ROA）を高めていく」という、いずれも愚直なアプローチにより達成することを述べてきました。これらを踏まえると、自社株買い等による株主還元策は、即効性のあるROE改善策（分母対策）ではあるものの、当社グループがめざす企業価値向上に

向かう地道なプロセスとはやや異なることがおわかりいただけると思います。当社グループとしては、利益成長に必要な資本余力の確保や資金調達コストに影響する財務健全性とのバランスを考慮し、株主還元は原則配当で行う方針です。

また配当に関しては、当社グループはこれまで25期連続増配という株主還元の確かな実績があります。重要なのは利益成長にともない安定的に配当で還元していくことと考えており、配当性向も徐々に高めて2020年度以降の配当性向は40%以上としています。

### 株主総利回り (Total Shareholder Return)

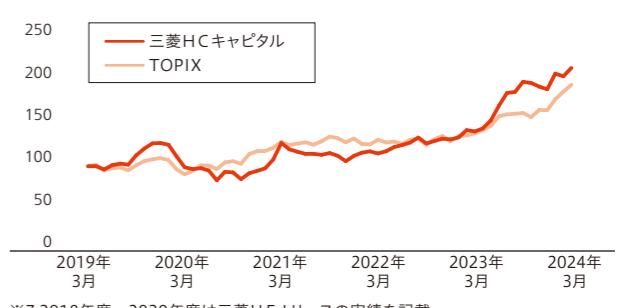
	1年		3年		5年	
	累積	年率	累積	年率	累積	年率
三菱HCキャピタル	+61.8%	+74.9%	+20.5%	+116.0%	+16.7%	
TOPIX	+41.3%	+52.5%	+15.1%	+96.2%	+14.4%	

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

※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、2019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2024年3月末まで）

### TSR (5年の推移)



### ステークホルダーの皆さまへ

私はこれまでの国内外における財務部門を中心としたキャリアを歩むなかで、「常にフェアでいる」という信条を持っています。対立軸や解決が必要な課題がある場合、どちらかの考えに偏るのではなく、フェアな視点で経営判断することを心掛けてきました。当社グループは創業以来、最も重要な変革期にあると言えます。そのような変革期においては、CFOとしての財務・経理本部長とCSOとしての経営企画本部長を兼務することで、機動的な経営判断が行えるものと信じています。これまでの説明で、中長期的な企業価値

向上に向けては3つのバランスが重要だと述べてきました。これは言い換えるならば、多様な乗客のいる自動車でアクセルとブレーキを使い分けながら走行のバランスを取ることであり、常に乗客の様子や路面の状況などを踏まえたフェアな視点を持ちながら、当社グループの企業価値向上に取り組んでいきたいと改めて決意しています。そして利益成長を通じて得られた企業価値という果実を、ステークホルダーの皆さんに還元していきたいと思います。当社グループに対する引き続きのご支援をどうぞよろしくお願いいたします。

# 事業戦略

## カスタマーソリューション

盤石な顧客基盤を生かし、新たな事業の創出に挑戦

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



カスタマーソリューションユニットは、これまで50年以上にわたり日本国内においてファイナンスを中心としたビジネスを展開してきました。足元では約57万社の顧客基盤を有し、セグメント利益は連結の約3分の1を占めており、当社グループにおける基盤事業として安定成長を続けています。

しかしながら国内リース業界の取扱高は、リース会計基準の変更や長期にわたる低金利、新型コロナウイルス感染症拡大の影響などにより、ここ十数年は停滞しているのが現状です。このような環境下で「10年後のありたい姿」の実現に向けて、カスタマーソリューションユニットはファイナンスを超えた「ビジネスモデルの進化・積層化」を推進しています。

当社グループはこれまでのお客さまとの取引を通じて、多種多量のアセットを所有しています。お客さまとの協働で、これらアセットの稼働データを分析することにより、今後は、IoT(Internet of Things)やDXの

活用による、最適なアセットのオペレーションをサポートするなど、より付加価値の高いサービスを提供していく予定です。単なるファイナンス提供だけではなく、アセットの調達から処分までトータルにサービス提供できるビジネスモデルへの転換を図り、さらにはサーキュラーエコノミーの実現にも貢献します。

そのためにも、当社の主要株主である、三菱UFJフィナンシャル・グループや三菱商事、重要なパートナーである日立製作所といった業界のリーディングカンパニーとの連携を背景に、お客さまとのコミュニケーションをさらに強化し、ともにお客さまの課題解決に向けて協働することで、ファイナンスカンパニーからサービスカンパニーへの変革を強力に推し進めています。

今後もカスタマーソリューションユニットは、お客さまへ三菱HCキャピタルにしかできないサービスの提供を実現し、「お客さまの頼れるパートナー」としてあり続けるよう努めてまいります。

### 2025中計の進捗

カスタマーソリューションユニットでは、「ビジネスモデルの進化・積層化」に向け、パートナーとの連携による新たな「ファイナンス+サービス」の構築に取り組んでいます。

2023年度は、ビジネスパートナーとの協働によるPoC<sup>\*1</sup>を複数実施しているほか、イノベーション投資ファンド<sup>\*2</sup>を活用し、DX化促進に資するスタートアップ企業への出資を7件実行しました。

このような取り組みを通じて、子会社MHCリニューアブルネットワークス<sup>\*3</sup>を活用したPPA(電力販売契約)事業等脱炭素分野でのサービス提供、中古半導体製造装置のリファービッシュサービス提供等、新たなサービスの創出を実現しました。引き続き、実証中案件の見極めも行いつつ、有望な案件にリソースを集中させることで、早期のサービス開始につなげていきます。

\*1 Proof of Conceptの略。新しいアイデアや技術の実現可能性を検証すること。  
\*2 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、新事業の開発の促進を目的に当社が2023年4月に運用開始したファンド。  
\*3 レジル(旧 中央電力)との共同出資により2021年10月28日に設立したリネットの全持分を2024年3月26日に取得、完全子会社化し、社名を変更。

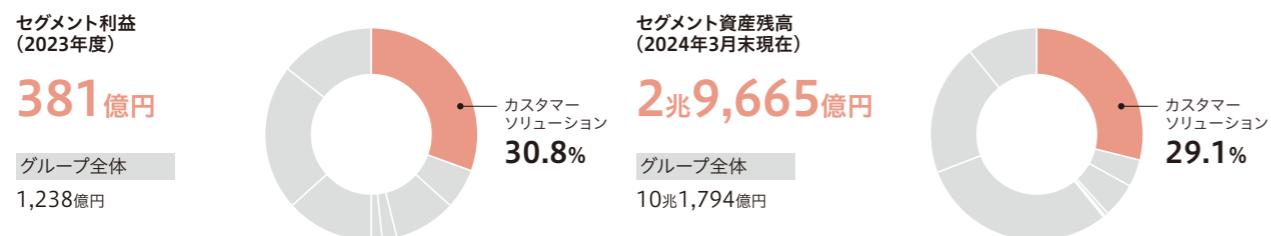


### 今後の取り組み

全社戦略である「ビジネスモデルの進化・積層化」への取り組みをさらにスピードアップさせるため、従来以上にお客さまとのリレーションや経営層へのアプローチを強化することで、お客さまの経営課題を把握し、その解決に向けた新たな切り口やサービスを開発・提供していきます。カスタマーソリューションユニットの全社員が変革の意識を強く持ち、事業ポートフォリオの変革を進めています。

また、リース・割賦などの既存業務における営業プロセスは、デジタルマーケティング<sup>\*4</sup>やインサイドセールス<sup>\*5</sup>、電子契約など、DXを駆使した分業モデル<sup>\*6</sup>への変革を行い、効率的な営業体制の確立を図っていきます。

\*4 電子メールやネットで、当社グループのサービス・ソリューションやセミナーをご案内して、見込顧客の母集団を形成すること。  
\*5 インサイドセールス：コールセンターからのメール・電話による営業手法分業モデル。  
\*6 デジタルマーケティング、インサイドセールス、フィールドセールス（外訪型営業）の各業務をシームレスに連携可能な体制。



#### 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

#### 2025中計における主要戦略

- 盤石な顧客基盤をより強固なものとするべく、お客さまへのファイナンスソリューションの提供機能強化に加え、お客さまに認められるビジネスパートナーとして、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を加速化
- 「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

### Topics ロボティクスソリューションによる労働力不足解消への貢献

当社グループは、社会的課題である少子高齢化にともなう労働力不足の解消に向け、先端技術を有するパートナー等とエコシステムの構築をめざしています。ロボットを活用した自動化により生産性を高める革新的サービス<sup>\*7</sup>を実現することを企図し、2024年4月に専門組織として「ロボティクス事業開発部」を新設しました。

近年の自動化ソリューションは、ロボットだけでなく、さまざまな技術や機能を複合的に組み合わせて実現されるため、多様なプレイヤーが関与します。そのなかで、当社グループは保有する顧客基盤やファイナンス機能のみならず、システムインテグレートや運用サポート、業務設計などを組み合わせるコーディネート機能を発揮し、お客さまに新たな価値を提供するロボットサービスプロバイダーとして、ユーザー目線でのさらなるロボット活用ニーズを掘り起こし、ビジネスを拡大していきます。

将来的には、「ロボティクスといえば三菱HCキャピタル」とイメージしていただけるような、当社グループにおける主力事業の1つとなることをめざします。

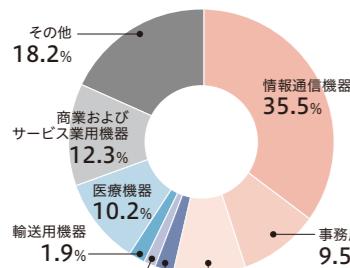
\*7 (株)MUSEが開発中のロボットにより、小売店舗が必要とする「商品の搬送」「売場(陳列棚)管理」「売場案内」等の機能を提供。さらに、ロボットを活用する際に必要となる周辺機能やデータ提供等をサービスとして取りまとめ、ロボット導入に関するコンサルティング、ロボットフレンドリーな環境整備と合わせ、サブスクリプション型のサービス展開をめざす。



# 事業戦略

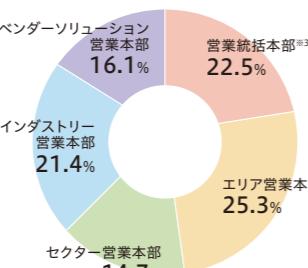
## カスタマーソリューション部門別の取り組み

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<sup>\*1</sup>(2023年度)



\*1 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。

カスタマーソリューションの  
営業本部取扱高内訳<sup>\*2</sup>(2023年度)



\*2 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。

\*3 営業統括本部には、2024年1月に売却したディー・エフ・エル・リースおよび首都圏リース、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。

## セクター営業本部

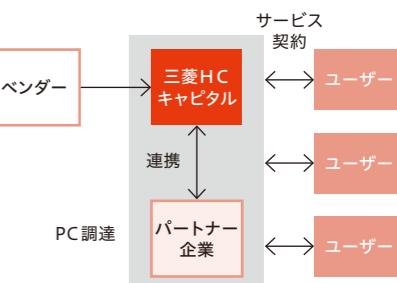
### 戦略

- パートナー企業との連携によるお客様および社会的課題解決への貢献
- 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



### 主な取り組み

パソコンの調達から運用、資産管理、廃棄までのライフサイクルを総合的に管理するLCM(ライフサイクルマネジメント)サービスを提供しています。日本国内ではWindows10の入れ替え需要が高まっているなか、これを事業機会と捉え、営業体制を強化するとともに、パートナー企業との事業連携を通じて、お客様のPCをフルサポートするレンタルサービスを提供していきます。



## 営業統括本部

### 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



### 主な取り組み

グループ会社のMHCリニューアブルネットワークでは、低圧太陽光発電の普及、企業の二酸化炭素排出量削減、ならびにカーボンニュートラルに資するサービスの開発・提供を行っています。

同じくMHC環境ソリューションズでは、PC・情報機器などの使用済み品をリペア・データ消去し、リユース製品として普及させること、廃プラスチック等のリサイクルなどを通じて循環型経済の実現に取り組んでいます。



## インダストリー営業本部

### 戦略

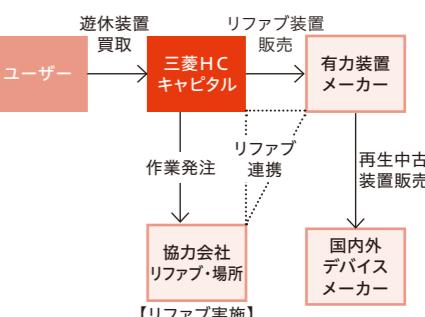
- 通信、物流、不動産、半導体、ヘルスケア、工作機械等の専門集団としてお客様に貢献
- 業界に対する高度な知見を生かし社会・業界の課題解決を図り、新たなビジネスモデルを創出



### 主な取り組み

事業パートナーと協業し、サーキュラーエコノミーに貢献する、中古半導体製造装置のリファービッシュ<sup>\*4</sup>サービスを提供しています。当社グループの顧客基盤を活用し、半導体製造装置のリース、レンタルだけでなく、中古装置の仕入れ、リファービッシュ環境の提供、中古装置の販売までの一連の循環型スキームを構築しており、今後さらに取り組みを進めています。

\*4 中古の装置を整備・再生し、新品に準じる状態に仕上げること。



## エリア営業本部

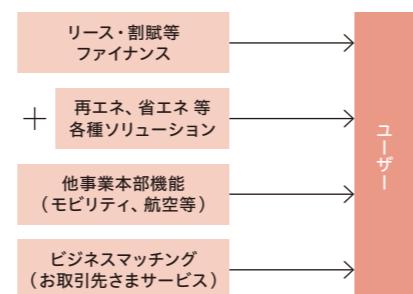
### 戦略

- 組織的なアカウント営業による顧客／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



### 主な取り組み

日本全国にわたる営業網と株主チャネル等を活用した組織的なアカウント営業により、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駆使することでソリューションを提供しています。近年は特にお客様の脱炭素化への取り組みニーズが広がるなか、再生可能エネルギー供給や省エネルギー化投資など多様なサービスをファイナンスとともに提供しています。



## ベンダーソリューション営業本部

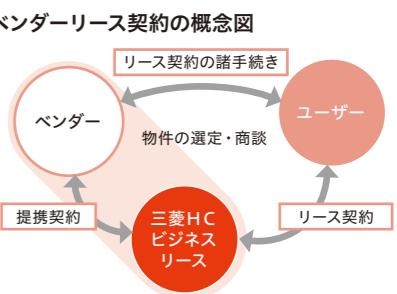
### 戦略

- 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



### 主な取り組み

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、メーカーさまや商社さまの販売促進をリース・割賦等により支援しています。業界トップクラスの契約件数に対するリース等審査において、AIを導入した自動審査の実施などベンダーファイナンス業の進化にも取り組んでいます。



## 事業戦略

### 海外地域

地域特性に合わせた事業展開により  
各との社会的課題の解決に貢献

専務執行役員  
海外地域ユニット担当 兼 海外地域ユニット 欧州地域本部長

**村本 修**



当社グループの海外事業は統合前の三菱UFJリース・日立キャピタル、それぞれが成長領域として積極的に強化してきました。現在、当社グループ全体のセグメント資産残高のうち海外比率は約6割を占めるまでに成長しています。

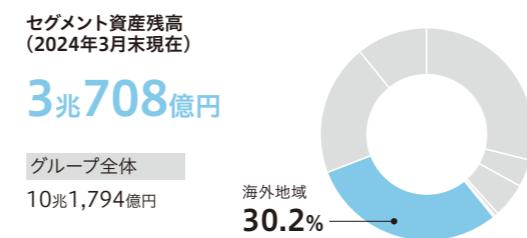
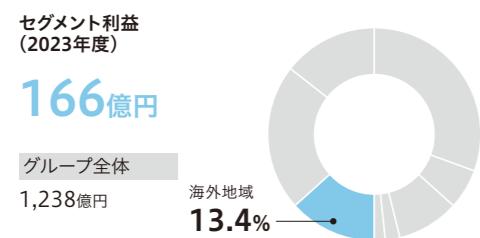
海外拠点は欧州・米州・アジアで20カ国以上と国内リース会社ではトップクラスのネットワークを有し、多種・多様な商品、サービス提供とそれを可能にする多様なスキルを持った人材が事業を展開しています。バランス良く分散した商品・顧客層と豊富な人材が事業基盤を支えていることが大きな特徴・強みの1つです。

そのなかで海外地域ユニットはグローバルな顧客に対して多岐にわたる高付加価値商品・サービスを提供しつつ、事業ポートフォリオの入れ替えを実施することで収益向上につなげています。各国の優良地場企業や海外展開している日系企業にリース・販売金融などを提供するだけではなく事業投資も行い、その成長を支援

しています。また、英国ではデジタル技術を活用した個人向け販売金融／ローンで現地の消費活動活性化にも貢献しています。

各地域本部はその地域特性に合わせた戦略を企画・立案・実行しています。欧州および米州ではそれぞれの注力分野に加え、脱炭素社会への対応で太陽光発電やEV(電気自動車)用充電施設などのインフラ・ファイナンス、EVリース等に積極的に取り組んでいます。一方、アジアでは各拠点の主力商品・サービスの強化とともに市場環境を踏まえて、拠点網や人材など経営資源の効率的な活用・再配分を進めています。

世界情勢や技術革新、各国の政治・経済状況などの外部環境変化の情報収集と迅速な対応はこれまでにも増して重要になっています。海外地域ユニットは海外ネットワーク・人材および外部パートナーとの連携で環境変化に柔軟・迅速に対応し、顧客ニーズに的確に応えていくことで一層の業績伸展を実現していきます。



#### 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

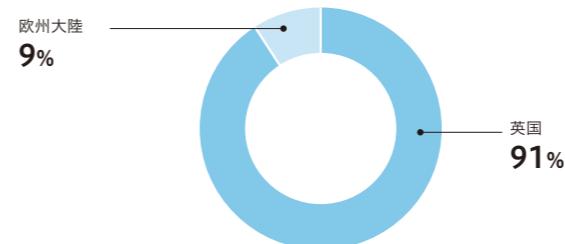
#### 2025中計における主要戦略

- 各国・地域の社会的課題やニーズに現地パートナーとの協業と地域密着で解決
- 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

### 欧州

欧州事業の中核 Mitsubishi HC Capital UK(以下、MHCUK)は英国金融行為規制機構(FCA)の認可および規制を受けている英国ノンバンク金融サービス会社で、“Novuna”※ブランドによる事業を行っています。MHCUKグループは40年超の歴史を有し、現在では欧州11カ国でビジネスを展開し、革新的な金融ソリューションを提供しています。従業員数は2,250名を超え、6事業部門の総資産額は約88億ポンド(約1兆6,000億円)、顧客数は法人、個人を

#### 地域別資産残高内訳 (2024年3月末現在)



セグメント資産残高: 1兆6,217億円

#### 2025中計の進捗

##### デジタル化による付加価値向上

主力事業である個人向け販売金融／ローンを中心にはデジタル技術を強化し、お客様に迅速かつ信頼性の高い審査および融資といった優れたデジタル体験を提供しています。足元の高金利環境下に、安定的な業績と事業の成長を継続しています。

##### 脱炭素ビジネス強化

欧州事業では社会の脱炭素化への取り組みを進めています。具体的にはリース取扱車両のEV比率はすでに20%

#### 今後の取り組み

欧州事業は非常にリスク分散の効いたポートフォリオを有し、足元の高金利環境下でも業績は安定的に推移しています。今後は外部環境の改善が見込まれることから、さらなる業績伸長をめざしています。そのなかでも特にMHCUKグループの一員である欧州モビリティ子会社はこれまでの

合わせ130万近くに上ります。

MHCUKはデジタル技術を活用した高付加価値サービス提供により、高い顧客満足度獲得を実現しています。また、脱炭素社会の実現に向けて持続可能エネルギー(太陽光発電、エネルギー貯蔵システム等)、持続可能輸送(EVやEV用充電施設等)に積極的に取り組んでいます。

※ ラテン語でNovo = NewとUna = Togetherを組み合わせた造語。パートナーと共に革新的な取り組みを行うことを表しています。



Managing Director,  
Novuna Vehicle Solutions  
Mitsubishi HC Capital UK  
**Jon Lawes**

Chief Executive Officer  
Mitsubishi HC Capital UK  
**Robert Gordon**

を上回っています。2030年までにリース車両の乗用車・小型商用車(3.5t以下)は100%、大型商用車(3.5t超)は50%をEV化する目標を掲げています。またMHCUKグループは水素燃料電池大型貨物車の試験を支援しています。

2023年には「プロジェクトファイナンス」の取り組みを開始し、炭素排出量削減につながるプロジェクトへ資金供与しています。MHCUKはEV充電に係るサービスと資金を提供するとともに、英国においてEV充電ネットワークを構築している有力企業であるGRIDSERVEへの投資をしています。

顧客基盤やパートナー企業との関係性を生かし、今後の欧州ビジネスの取り組みを発展させるなかで、非常に大きな役割を担っていきます。私たちは英国および欧州大陸で最も信頼される金融サービスブランドの1つとなるよう、引き続き、付加価値の高い革新的な金融ソリューションを提供していきます。

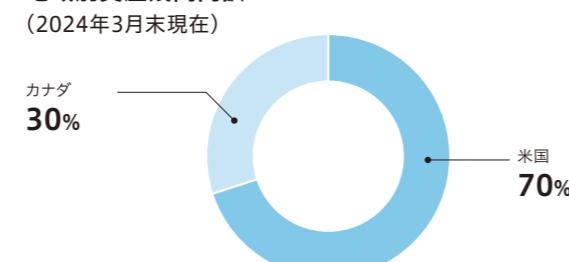
# 事業戦略

## 米州

米州事業は2023年4月に在米グループ会社3社の経営統合により設立されたMitsubishi HC Capital America(以下、MHCA)を中心、北米地域(米国・カナダ)向けに商用トラック等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といった幅広いファイナンスソリューションを提供しています。また、「ビジネスモデルの進化・積層化」に向けてas-a-Service事業<sup>※</sup>を行う企業との業務提携など事業パートナーとともに新たな事業やサービスの提供を行っています。

※ 定額にて製品機能をサービスとして提供するビジネスモデル。

地域別資産残高内訳  
(2024年3月末現在)



セグメント資産残高: 1兆867億円

## 2025中計の進捗

### 3社統合は順調に進捗

3社統合を通じて、これまで各社が培ってきたノウハウを融合し、北米プレゼンスの向上、商品・サービスの高付加価値化で競争力強化につなげています。また、全米に点在する拠点や複数の社内システム・プラットフォームの整理・集約・統合でコストシナジー実現と業務効率の改善を取り組んでいます。

### 収益力強化に向けた各種施策への取り組み

米州事業の主力ビジネスである商用トラックの販売金融は中古車市場の動向や貨物輸送の需給・運賃市況変動に

ともなう債務者信用状況変化などの影響を受けやすく、収益性が大きく変動する傾向があります。MHCAでは市況変動への耐性を強化し、安定的に収益計上できるよう全体ポートフォリオ・マネジメントの強化に取り組んでいます。具体的には積極的な営業活動を通じた事業ポートフォリオの入れ替え・分散の推進、与信判断基準の見直し、担保再販能力の向上により、「攻め」と「守り」の両面でバランス良いポートフォリオ・マネジメントを一層進めています。

## 今後の取り組み

足元では適切なリスク・リターンを実現する新規優良案件獲得とリスク管理体制の強化でポートフォリオ転換を図り、収益回復・成長に取り組んでいます。また、2025中計でめざす姿・10年後のありたい姿の達成に向けて、サステナビリティや脱炭素、デジタル・ソリューション等の注力領域に着実に取り組んでいきます。その一環として、Robotics as a Service事業を展開するスタートアップ企業と協業し、新たな事業でのノウハウや知見の獲得に努めています。



## ASEAN・中国

アジアではシンガポール、タイ、インドネシア、マレーシア、中国の5ヵ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。

地域別資産残高内訳  
(2024年3月末現在)



セグメント資産残高: 3,569億円

## 2025中計の進捗

主力事業の産業設備、自動車、建設機械、IT機器などのアセットファイナンスに加え、再生可能エネルギーやEV関連など、SDGsニーズを捉えた事業に注力しています。

一方、「選択と集中」の推進により、低採算事業の縮小を進め、収益性向上につなげています。

## 今後の取り組み

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、当社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。

例えばタイでは工業団地への従業員通勤用送迎バスの

インドネシアでは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検討を進めており、パートナー連携による脱炭素ビジネスの推進を図っています。

EV化と太陽光パネルや蓄電池、充電設備の設置を組み合わせ、温室効果ガス低減に資する総合提案を始めています。

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向上を実現していきます。

## Topics マレーシアにおける社会的課題解決に向けた新たなビジネスへの挑戦

Mitsubishi HC Capital Malaysiaはクアラルンプール本社のほか、ペナン、ジョホールバル、コタキナバル、クチンに営業拠点を配し、マレーシア全土で販売金融やカスタマーファイナンスを展開しています。

2025中計では(1)ベンダーや顧客向けのデジタルプラットフォームの開発などDXの取り組みによるコアビジネスの強化、(2)レンタルやオペレーティングリースといった「ファイナンス+サービス」への事業ポートフォリオ変革による収益力強化、(3)サステナビリティや脱炭素化への社会的ニーズを基軸とした新たなビジネスチャンスの追求、の3つをめざしています。

また、事業モデルの変革に資する知識やノウハウの習得を促す人材開発投資にも、積極的に取り組んでいます。



Managing Director  
Mitsubishi HC Capital Malaysia  
Lee Boon Cheng

# 事業戦略

## 環境エネルギー

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

常務執行役員  
環境エネルギー事業本部長

**成瀬 拓司**



世界中が環境への意識を高く持ち、カーボンニュートラルという地球が抱える大きな課題に向かって進む時代になりました。再生可能エネルギー（以下、再エネ）需要の高まりにしっかりと応えて、課題解決に貢献したいとの強い思いを持っています。

当社グループは、国内で太陽光、陸上風力を中心に、1.1GWの発電所を保有しながら発電事業を展開しています。また、発電事業だけではなく、電力系統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>事業にも取り組み、保有するアセット価値の向上を図りながら、脱炭素社会の実現に向けて歩んでいます。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開始しました。

一方、海外においては、2024年4月に欧州を中心に世界

28カ国で再エネ事業を展開するデンマークのEuropean Energy（以下、EE）に20%出資を行いました。また、EEはグリーン水素やe-メタノール製造といった次世代エネルギー事業にも積極的に取り組んでおり、今後は海外においても同社を通じて環境課題の解決に貢献していきます。

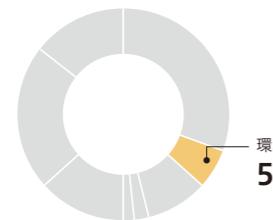
こうした1つひとつの取り組みは、それぞれで完結するものではありません。太陽光発電と蓄電池を組み合わせて日中蓄積した電力を24時間活用する、あるいは次世代エネルギーについては国内外の事業で連携するといったように、個々の事業を通じて培った知見や経験を有機的につなぎます。さらに、シナジーの最大化を図りながら新たな取り組みを積極的に創造し、次世代のグリーンエネルギー供給において確かな役割を担い、社会的な価値を創出していきたいと考えています。

※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。

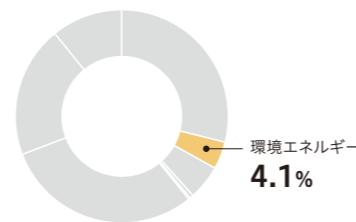
セグメント利益  
(2023年度)

73億円



セグメント資産残高  
(2024年3月末現在)

4,166億円



### 主な事業内容

再生可能エネルギー事業

### 2025中計における主要戦略

- 再生可能エネルギー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
- 蓄電池ビジネス、再生可能エネルギーによる発電側アグリゲーションなど、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
- 欧米の再生可能エネルギー発電事業における開発機能の強化などによる事業展開の加速

## 2025中計の進捗

### 2025中計の方針

再エネの重要性はグローバルで高まると考えており、当事業では保有電源量の拡大、保有するアセットの付加価値を向上するための新事業への取り組み、欧米での事業展開加速を掲げています。一方、足元では再エネの需要の増加が比較的緩やかであること、またインフレや資源高による再エネ開発に関わるコスト増といった逆風もありますが、2025中計で着実な種まきを行っています。

### 国内事業の進化・積層化

国内では、保有電源量の拡大に向けて案件の開発を着実に実行するとともに、ポートフォリオ良質化のためアセットの一部を売却することで、電源基盤の強化を進めています。また、保有するアセットの価値を最大限活用するためのアグリゲーション事業の取り組みや、地域における脱炭素設備導入支援のスキームを構築するなど、新事業への取り組みも広がりつつあります。

### 今後の取り組み

当事業では「脱炭素社会の実現に継続的に貢献しつつ、持続的な収益基盤を構築すること」をビジョンに掲げています。

国内では、太陽光と陸上風力を中心に市場成長を取り込み、中長期的に2.5GWの発電容量を保有、業界トップクラスの再エネ発電事業者の地位を維持していきたいと考えています。また、電力制度の変化を的確に捉え、蓄電池・アグリゲーション事業などを通じ、保有するアセットを最大限活用した電力サービス事業を確立し、「ビジネスモデルの進化・積層化」を進めます。

### 欧州での事業基盤構築

欧州では再生可能・次世代エネルギー事業会社であるEEに出資参画し、事業展開の基盤をつくることができました。EEに人員を派遣し、現地での事業に取り組むことで事業成長を支え、社会価値の創出をめざします。



EEと当社の経営メンバー

また、水素などの次世代エネルギー事業について、実証を経た上で事業に取り組んでいきます。

海外では、欧米などを中心に開発機能を有する再エネ事業者との協働を通じて、開発から運営までの事業を本格的に展開していきます。欧州ではEEを通じて事業を展開し、今後はグローバルベースで事業を進めていきます。

これらを実現するためには事業を支える人材が不可欠であり、アセット活用事業への変革に向けた意識改革、ならびに人材育成に取り組んでいきます。

### Topics 欧州の再生可能・次世代エネルギー事業会社への出資

2024年4月、当社グループは、欧州を中心に再生可能・次世代エネルギー事業を展開するデンマークのEEに対する出資を完了し、同社の全株式の20%を取得しました。2025中計で中核に掲げる「ビジネスモデルの進化・積層化」における、「アセット活用事業」に関する取り組みの一環となります。

EEは、欧州を中心に太陽光・陸上風力発電事業を展開、累計3GW以上の再エネの開発実績ならびに60GW以上の開発・建設中の案件を保有しており、2004年の創業以来、着実に業容を拡大し、成長を続けています。

また、同社は再エネ由来の電力を活用したグリーン水素やe-メタノールなどを製造する次世代エネルギー事業にも積極的に取り組んでおり、すでに欧州では商用運転に向けて準備を進めています。



EEが開発したデンマーク・ホルメン所在の発電設備

## 事業戦略

### 航空

航空事業ポートフォリオを変革し、航空業界の脱炭素化を推進

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

草刈 泰之



世界経済の成長、人口増加により、航空旅客数、航空機の需要は中長期的に増加が見込まれ、航空業界は成長市場と位置付けられています。また、世界の脱炭素化の流れの中で、SAF\*や水素等の新型航空機へのシフトが進んでいく大きな変革期でもあります。

業界の「成長と変革」のなかで、航空事業本部は当社グループの事業成長を牽引し、変革に挑んでいく役割を担っています。

当社グループの航空事業の強みは、グローバルワンチームとして、航空機リース会社 Jackson Square Aviation(以下、JSA)、スペアエンジンリース会社 Engine Lease Finance(以下、elfc)、中古エンジン部品販売会社 INAV、日本型オペレーティングリースなどを手掛ける航空事業部が一体となって、世界のお客さまの多様なニーズにお応えできることです。国籍や国内外を問わずグローバル人材が活躍できる舞台と、リスクマネジメントを含むグローバルガバナンス体制も高度化してきました。

航空事業は、旅客需要が景気変動や地政学リスク、パンデミック等の影響を受けやすいことから、短期的には業績のボラティリティが比較的高い事業です。そのなかで私たちは、アセットのライフサイクルに沿って多様なサービスを提供することで、ボラティリティを抑えながら、過去一貫して黒字を確保しつつ、航空機、エンジンへの投資を積極的に行い事業を成長させてきました。

この強い事業基盤をさらに生かして、各種パートナーとともに、SAFや水素等の新しい脱炭素化ビジネスの検討を進めて変革に挑戦し、航空事業の収益性と持続的な企業価値をさらに向上させていきます。

\* SAF: 持続可能な航空燃料という意味の Sustainable Aviation Fuel の略語。



**主な事業内容**  
航空機リース事業、航空機エンジンリース事業

#### 2025中計における主要戦略

- ・グループ総合力発揮による、業界変動・顧客ニーズへの対応力強化、高品質な事業ポートフォリオの持続的成長・拡大およびリスクマネジメント力の強化
- ・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・事業化推進によるポートフォリオ変革

### 2025中計の進捗

#### 業界トップクラスのポートフォリオ

2023年度末現在の当社グループが保有する航空機の機数は、新型ナローボディ機に対する投資を積極的に行したことなどにより、前期末比21機増の220機に増加しました。また、機体の購入と売却をバランスよく実施することで、平均機齢5年、残存リース期間7.2年と、流動性が高く、平均機齢の若い、良質なポートフォリオを引き続き維持しています。エンジンは、各種パートナーとの連携を強めて大口案件を実行したことで、保有基数を前期末比64基増の411基に大きく伸ばし、マーケットリーダーの地位を盤石にしました。

#### グループ会社のサービスを強化

elfcの完全子会社であるINAVを通じて中古エンジン関連サービスを強化したほか、国内投資家顧客のニーズ対応力強化、航空機・エンジン商品拡充を目的に、2024年6月に新会社 MHC アビエーション・サービス株式会社を設立しました。また、グループ会社間の連携を進め、JSA・elfc・INAV 協働で大型リース案件を組成しました。これらの結果、貸倒引当金の大口戻入計上等も寄与して、2023年度のセグメント利益は過去最高の273億円を達成しました。

#### 変革に向けて

脱炭素社会に向けて、JSAにて新型機への入れ替えを促進し、その保有比率を着実に増加させました。また、航空業界の脱炭素手段として期待されているSAFの生産拡大に貢献するべく、SAFFA Fund I, LP(以下、SAFFA)に出資しました。SAFFAはSAF製造等への出資による供給量向上をめざすファンドで、当社グループは出資を通じて業界の脱炭素化を推進します。そのほかにも出資先パートナーと新規事業の検討のための協業契約締結、SAF・水素関連の事業化検討をパートナーとともにを行い、変革への種まきを行いました。



#### 今後の取り組み

「10年後のありたい姿」の実現に向けた航空事業ビジョン「国内・海外の一体運営と脱炭素社会を展望した高品質な商品・サービス提供による、顧客課題・社会的課題の解決への貢献」を実現すべく、グループ総合力強化と脱炭素を見据えた将来基盤構築を進めていきます。JSA・elfc・INAVを含む当事業部門グローバル一体運営で機体・エンジンライフサイクル全体へのグローバル・ワンストップサービスを提供し、

良質なポートフォリオの成長と収益性の向上を図ります。航空事業の総合力強化のため、国内投資家向け商品の拡充、M&A・ポートフォリオ購入、システム統合によるグローバルIT基盤の構築、グループ会社ガバナンス・リスク管理の高度化を進めています。脱炭素化では、JSA・elfcを中心に新型機体・エンジン比率を高めながら、SAF・水素など次世代航空技術分野の事業開発に取り組んでいきます。

#### Topics 航空業界における脱炭素化推進への取り組み

JSA初の取り組みとして、2023年にエールフランス航空が導入したエアバス社製A350-900型機2機に関し、サステナビリティ・リンク・リースの契約を締結しました。サステナビリティ・リンク・リースは、お客さまのサステナビリティへの取り組みに対する目標の達成度に応じて、リース料が変動するリース契約です。JSAは、エールフランス航空と協議の上で設定したKPI目標の達成度合いに応じて、リース料を低減する仕組みを構築しました。また、elfcの本社への太陽光パネル設置を通じて、elfc本社で使用する約1割強の電力を賄える見込みです。これらの取り組みを通じて、航空業界における脱炭素化推進に寄与することをめざします。



CEO  
Jackson Square Aviation  
**Kevin McDonald**



President & CEO  
Engine Lease Finance Corporation  
**Richard Hough**

# 事業戦略

## ロジスティクス

新たな発想でグローバル物流を支え、環境負荷低減に貢献

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

### 石巻 尚



私たちは、「事業基盤のさらなる強化と新規事業開拓を進め、物流分野における社会的課題の解決に貢献」を事業戦略に掲げ、「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」となることをめざしています。

ロジスティクス事業本部が取り扱う海上コンテナ・鉄道貨車は、海上物流・鉄道物流にとって不可欠なものです。いずれもほかの輸送手段と比べて二酸化炭素排出量が少なく、各種産業や人々の生活を支える物資を効率的、かつ大量に運ぶことができます。

主力の海上コンテナリース事業では、リース満了後の中古コンテナ売却にも積極的に取り組んでいます。これらは主に陸上で据え置き型倉庫などに二次利用されており、サーキュラーエコノミーの実現にも寄与しています。また、AIを活用した需要予測モデルの開発に取り組むなど、デジタル技術の導入も活発に進めています。

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、市場ニーズに応じてポートフォリオを常に最適化することで、お客様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。

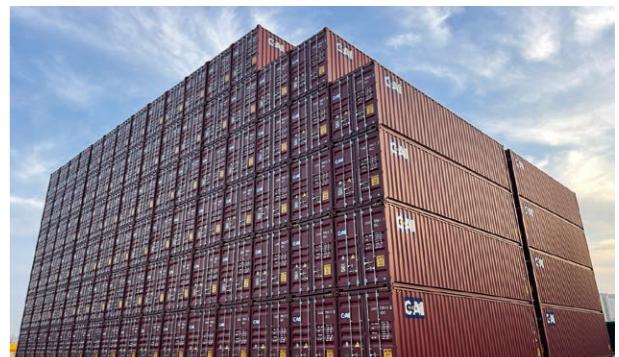
これらの施策を通じて当社グループが掲げるマテリアリティの解決に取り組みながら、物流業界における環境負荷低減や社会的課題の解決に貢献しています。

当本部のリース資産は、いずれも10年以上の長期保有を前提としています。従って、長い保有期間に起こり得る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ためには、業界に精通した専門人材の育成・確保が重要なカギとなります。また、知識・知見やノウハウの組織知化も大切です。人材育成と組織づくりは私の重要な役割の一つであり、この点を常に意識しながら、日々プロフェッショナル集団による事業経営を進めています。

## 2025中計の進捗

### 収益拡大のため、事業基盤を強化

2023年度の海上コンテナリース市場は、コロナ禍期間中に過熱感があった市況が鎮静化し、需給の調整局面を迎えました。この状況下において、当社グループの海上コンテナリース会社であるCAI International(以下、CAI)は、新規投資を抑制しつつ、既存コンテナフリートの積極的なリース提供や既存契約延長など営業・オペレーションの努力により、1年を通じて約99%の高い稼働率を維持しました。2024年度の市況は、スエズ運河周辺海域の政情不安やパナマ運河の通行量制限などの影響で海上物流が混乱し、必要船舶量が世界的に増加しているため、海上コンテナの需要も回復傾向にあります。こうした市場動向を俯瞰的に注視しつつ、機動的かつ弾力的に新規投資を行うことにより、海上コンテナリース事業では2025中計に掲げた主要戦略である事業基盤の強化を着実に進めています。また、当社グループの鉄道貨車リース会社であるPNW Railcars(以下、PNW)では、好調な鉄道貨車リース市場を捉えた営業活動により、1年を通じて好条件での契約



獲得と稼働率改善を進めました。また、お客様のニーズに合わせた貨車タイプの入れ替えや改修によるポートフォリオ最適化と、保有貨車の一部を売却して新規に購入した貨車に入れ替える資産回転型モデルにより、2025中計に掲げた収益性の向上に取り組んでいます。今後も北米での基幹輸送インフラセットへの投資を通じ、事業基盤のより一層の強化を図るとともに、社会と経済の発展に貢献していきます。

### 今後の取り組み

私たちは、社会と経済を支える物流に欠かせない輸送機器を取り扱っており、CAIとPNWが持つ物流関連の知見・機能・ノウハウを最大限に生かしながら、事業活動を通じて物流業界における社会的課題の解決に貢献していきます。

変革への取り組みとして、デジタル技術を活用した業務の合理化・効率化や、新規事業開発のためのR&D(研究開発)活動も積極的に進めています。組織改革やビジネスモデルの進化・積層化についても、活発な議論を行っています。

当本部には、物流業界での勤務経験があり専門知識を有したキャリア採用の社員や多様なバックグラウンドを持つ人材が組織内にいることも、変革に挑む上での強みです。

当本部で培った物流関連の知見やノウハウを他部門と共有し、当社グループの総合力を発揮して事業基盤を強化するとともに、国内外の物流効率化や脱炭素・循環型社会の実現に資する新たな成長機会を創出していきます。

### Topics SX・DXの取り組みの強化により、環境負荷低減とコンテナ管理の高度化を実現

CAIは、SX・DXの実現に向けた取り組みを推進しています。現在、私たちが調達するコンテナは水性塗料を使用しており、冷蔵コンテナにおいては地球温暖化係数の低い冷媒を使用することで環境負荷を低減しています。また、各オフィスでは再生可能エネルギーの利用を進めています。

DXにおいては、3百万CEU<sup>\*1</sup>以上のコンテナを効率的に管理するため、データ分析と機械学習の組み合わせにより、コンテナ需要や修繕費の予測などの高度化を実現していきます。また、お客様が導入するテレマティクス<sup>\*2</sup>を活用したスマートコンテナ<sup>\*3</sup>は、リアルタイムでの追跡が可能で、入港時刻の予測や保管コストの管理の精緻化を図ることができます。このほか、クラウドベースのシステム技術の導入を進めることで、お客様のシステムとの直接情報のやりとりが可能となり、サービスの向上およびお客様との関係の強化につなげていきます。

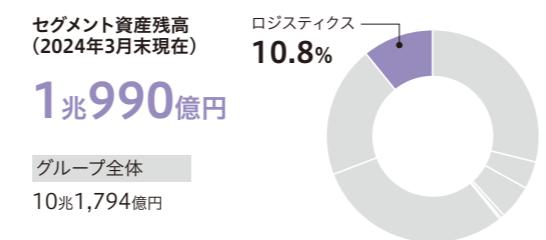
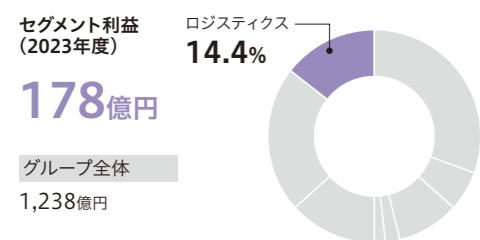
<sup>\*1</sup> Cost Equivalent Unitの略。コンテナ数量のコスト換算単位。20ftドライコンテナを1CEUとし、同コンテナ価格を基準に各種コンテナ価格を相対比較して数量を算出。

<sup>\*2</sup> 移動する媒体に通信システムを搭載して双方向で情報を通信することで、新しいサービスを提供することが可能となる技術。

<sup>\*3</sup> 内蔵センサーと通信技術を用いて、位置、温度などのデータをリアルタイムで収集・共有するコンテナ。



President and CEO  
CAI International, Inc.  
**Katherine McCabe**



#### 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

#### 2025中計における主要戦略

- 海上コンテナ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化
- 鉄道貨車リース事業における貨車の車種別保有比率の最適化、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
- 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

# 事業戦略

## 不動産

不動産が持つ力を最大化し、  
サステナブルな社会基盤づくりを推進

常務執行役員  
不動産事業本部長

**岡本 勝治**



不動産は人々の暮らし（「住宅」や「商業施設」など）や産業活動（「オフィス」や「物流施設」など）の基盤となるものです。当本部の「10年後のありたい姿」として、不動産ファイナンス事業、不動産投資事業、不動産アセットマネジメント事業の3つの注力事業を通じて「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」に貢献できるプレイヤーをめざしています。これは当社グループが向き合うマテリアリティの解決につながるものでもあります。

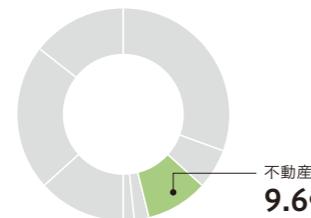
具体的には、不動産投資事業では、開発行為のみならず既存物件を取り壊さずにリノベーションして有効活用するような環境・社会に配慮した再生投資に取り組んでおり、不動産ファイナンス事業でも、ESG観点も重視してファイナンスを提供しています。不動産アセットマネジメント事業では、既存の私募リート事業ならびに投資家ニーズに合わせた新規ファンド組成などで受託資産の拡大を図り、長期的な運用でサステナブルな

社会の基盤づくりに貢献していきます。また、事業環境の変化を捉えて、当社グループが持つ安定的かつ強固な顧客・パートナー基盤を有効活用しながら、不動産という生活・産業基盤を、現在の延長線上にない存在に進化させ続けたいと考えています。

このために、住宅金融会社であるダイヤモンドアセットファイナンス（以下、DAF）の売却と、物流開発運営会社のセンターポイント・ディベロップメント（以下、CPD）の完全子会社化などによるポートフォリオの強化・収益性の向上を図りました。そのほか、投資先ホテルの運営効率化を図るホスピタリティ系DX業者との連携（イノベーション投資ファンド活用）や、労働環境が厳しい冷凍冷蔵倉庫の自動オペレーション事業の検討にも積極的に取り組んでおり、当社グループのSXやDXの戦略を推進していきます。

セグメント利益  
(2023年度)

119億円



セグメント資産残高  
(2024年3月末現在)

5,254億円

グループ全体

10兆1,794億円



### 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事業

### 2025中計における主要戦略

- 環境・社会配慮型アセットへの投融資、開発強化を通じたバリューアップ力の向上による事業機会の創出
- 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
- 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

## 2025中計の進捗

### ビジネスモデルの進化・積層化、事業ポートフォリオ変革

当事業では、ROA向上を目的とした事業ポートフォリオ変革のため、前年度末の2023年3月のDAFの売却に続き、ビジネスモデル進化のため、2023年4月にCPDの100%子会社化を実施し、物流施設の自社開発機能を獲得しました。また、不動産ファイナンス事業においては、高収益案件への取り組みを強化するとともに、O&D<sup>※1</sup>ビジネスについての検討や案件発掘を行い、実行に向けて取り組みを進めています。

### 社会的課題を解決するためのSX推進の取り組み

不動産ファイナンス事業においては、ZEH<sup>※2</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への投融資に加え、社会基盤整備のためのラボ付きオフィスアセットや環境に対応した冷凍冷蔵倉庫開発等への投融資を積極的に行っています。不動産投資事業においては、リニューアル工事や設備更新等のバリューアップや新規開発により、環境認証取得をめざす取り組みを多数実施しています。不動産

アセットマネジメント事業においては、ESG配慮を測るベンチマークであるGRESBの評価を取得し、さらなる取り組み強化によりスコアアップをめざして活動をしています。

### 全社的変革(CX)を意識した新規事業開発・業務提携

CX施策の取り組みとして、イノベーション投資ファンドを活用したスタートアップ企業への投資・業務提携を強化しています。1社目は宿泊施設のDX推進をサポートするTabist、2社目は民泊事業を手掛けるmatsuri technologiesです。前者は宿泊施設の潜在価値の向上と宿泊業界が抱える課題解決、後者では賃貸住宅の価値向上と省人化モデルによる宿泊・観光産業の人材不足の解消を企図し、当事業のマネジメント高度化や新たな市場の創出等による収益拡大をめざします。

※1 Origination & Distributionの略語。不動産ソリューションにつき、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・パートアウトすることで収益性を高めるビジネスモデル。

※2 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とともに、太陽光発電などの再生可能エネルギーを創出することで、エネルギー収支がゼロになることをめざした住宅。

### 今後の取り組み

中長期的には投資資産としての不動産の位置付けは不变であり、国内・海外ともに不動産市場は継続的に成長するものとみています。そうしたなか、当事業では3つの注力事業にリソースを集中することで、さらなる事業機会の創出や事業ポートフォリオの変革を実現できる態勢を構築するとともに、不動産市場において高いプレゼンスを発揮、ROAのさらなる向上を牽引していきます。また、オフィス・物流など

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

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

### Topics 水都大阪の新たなランドマークとなる複合ビルにより、賑わいを創出

三菱地所、三菱商事都市開発、積水ハウスと共に、大阪市北区堂島浜一丁目において開発を進めてきた「大阪堂島浜タワー」（以下、本プロジェクト）が2024年4月に竣工を迎えました。本プロジェクトは、長らく地域のシンボルであった「大阪三菱ビル」の建て替え計画として、その地域性、歴史性を踏まえ、周辺の水辺空間と一緒にした水都大阪のシンボルとなる新たなランドマークをめざして開発を進めてきました。地上32階、延床面積約67,000m<sup>2</sup>のオフィス・ホテル・商業ゾーンからなる複合ビルへと生まれ変わり、新たな働き方や唯一無二の体験を提供することで、周辺エリアの魅力をさらに高めるとともに、大阪の国際競争力強化に貢献していきます。本プロジェクトでは水辺の賑わい創出と防災機能強化のため、堂島公園の再整備および堂島公園につながる船着場の整備も実施しました。



大阪堂島浜タワー

# 事業戦略

## モビリティ

次世代モビリティのエコシステムの拡充により、お客様の脱炭素化に貢献

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

### 石巻 尚



自動車産業が100年に一度の大変革期を迎えており、と言われる今日において、私たちが営んでいるオートリース事業も変わらなければならないと考えています。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1つにEV(電気自動車)がありますが、その導入や運用にあたっては、従来からのガソリンエンジン車やディーゼルエンジン車とは異なる対応、すなわち「充電」問題の解決が求められます。私たちは、単にEVの車両本体をリースするだけではなく、お客様のニーズに合わせて充電設備・再生可能エネルギー・電池の劣化診断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

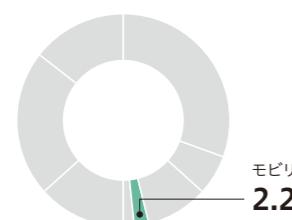
さまざまなデータを収集・分析し、安全で効率的な運行を支える新サービスの開発も進めています。

これらの取り組みを通じて当社が掲げるマテリアリティの解決に取り組みながら脱炭素・循環型社会の実現に貢献しています。

また、EVやそれを取り巻く技術は今後ますますの進化が予想されています。当社グループはそれらを組み合わせて、世の中には未だ存在しない新たな事業モデルの創出をめざしていますが、この時に大切なのは、さまざまな意見や考えをぶつけ合う中で生まれるアイデアや発想を育て、従来にはない革新的な価値創造につなげることです。「互いに尊重し合い、誰とでも自由闊達に何でも言い合える、心理的安全性が高くて風通しの良い組織」をつくることが私の重要な役割の1つであり、この点を常に意識しながら、社員とともに日々挑戦を続けています。

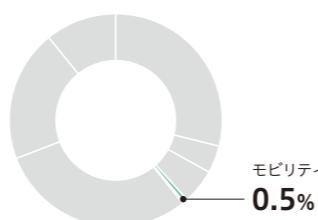
セグメント利益  
(2023年度)

27億円



セグメント資産残高  
(2024年3月末現在)

519億円



### 主な事業内容

オートリース事業および付帯サービスを中心としたモビリティ関連事業

### 2025中計における主要戦略

- 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のEV導入・運用に必要な機能を広範に提供できる統合型サービスの構築・事業化
- 国内オートリース会社2社の合併後のシナジー効果の早期創出
- 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

## 2025中計の進捗

### EVの導入・利用に必要な統合型サービスの構築

モビリティ事業本部では、2025中計の事業戦略「組織横断での重要テーマ」の「EV」の取り組みのなかで、社内関係部署や外部パートナー企業と連携し、当社の社有車EV化での実証実験を通じてEV統合型サービスの構築を進めてきました。2023年9月には当社グループの三菱HCキャピタルエンジニア、三菱オートリースなどとともに、EVリース、フリートマネジメント、充電設備が設置可能な駐車場、非化石価値のある電力による充電サービスを含むEV統合型サービスの第1弾をリリースしました。

### 国内オートリース事業の取り組み

2023年4月に三菱オートリースと三菱HCキャピタルオートリースが合併し、旧両社の相互理解や融合ならびにシナジー効果創出に注力するとともに、新会社としてめざす姿や経営の中長期的な方向性について具体的な議論を進めました。また、東京都世田谷区へのEVを中心とするモビリ

ティサービスの提供や、デジタルを活用した業務の効率化に取り組むなど、パートナー企業とともに脱炭素社会を実現するための取り組みを具体化しました。

### ASEANにおけるモビリティ事業の強化

オートリース事業の基盤強化やDXによるビジネスモデルの進化に取り組みました。オートリース業界の世界トッププレイヤーであるAyvensとの合併会社としてタイで設立したALD MHC Mobility Services (Thailand)では、2023年8月に本格的に事業を開始しました。また、インドネシアでオークション事業を展開するPT. Balai Lelang Careadyは、独自に開発したオークションシステムによりお客様の利便性を大きく向上させ、現地の監督官庁である財務資産運用総局より、2023年度のベストオークション会社にも選出されました。



### 今後の取り組み

当社グループの強みである総合力を生かし、再生可能エネルギー事業を推進する環境エネルギー事業本部、充電設備の設置において連携をする不動産事業本部、データの収集や分析の知見を有するデジタル戦略企画部などと協働して、お客様のEV導入・運用に必要となる機能をさらに拡充します。また、カスタマーソリューションユニットと協力

してお客様の脱炭素への取り組みを支援することで、社会的課題の解決に貢献していきます。さらに、日本国内において三菱オートリースの合併シナジーをより一層創出し、海外地域においてパートナー企業との連携により、EV統合型サービスの開発や顧客基盤のさらなる強化をめざします。

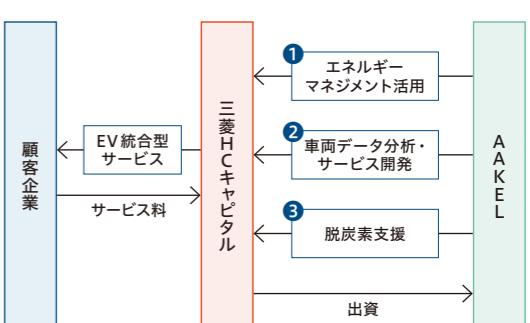
### Topics

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

当社は2023年度に、温室効果ガス排出量の削減支援サービスやEVエネルギー・マネジメントシステムなどを提供するアークエルテクノロジーズ(AAKEL)と資本業務提携契約を締結しました。本提携を通じ、同社のEVエネルギー・マネジメント機能およびSoH\*データの測定・分析を通じた電池劣化診断等の機能と、当社のEV統合型サービスを融合させた、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、当社の社有車EV化での実証実験に着手しています。また、同社が広範に有するカーボンニュートラルやデジタルに関する知見や提供機能を、モビリティ分野での協業にとどまらず、「組織横断での重要テーマ」の「脱炭素ソリューション」などの領域でも活用することで、マテリアリティの1つである「脱炭素社会の推進」に貢献します。

\*SoH: State of Healthの略語。電池の劣化状態を示す指標。初期の満充電容量を100%とした際の劣化時の満充電容量の割合。

### AAKELビジネスモデル



## 組織横断での重要テーマ

当社グループでは、2025中計における中長期的かつ持続的成長に向けた「種まき」の戦略の1つとして、「組織横断での重要テーマ」を設定しています。「水素」「EV」「物流」「脱炭素ソリューション」の4分野を取り上げており、当社グループのリソースを結集させ推進しています。2023年度の活動を通して、組織間の連携が一層

水素	グローバルな事業展開と顧客基盤を生かした水素ビジネス戦略の構築
----	---------------------------------

### 当社グループの取り組み

当社グループは、国内で太陽光、陸上風力を中心に1.1GW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です。これらの事業経験を生かし、宮古島でのグリーン水素実証事業の検討や、水素分野における多様な取り組みを開始しています。2030年以降の本格的な水素社会の到来に備え、今後、水素分野に対する一層の取り組みを推進し、国内有数のグリーン水素事業者となることをめざします。

### 部門横断シナジー

水素黎明期の日本で水素事業を立ち上げるためには、水素の供給体制の構築に加え、水素に対する需要の掘り起こしが重要となります。再生可能エネルギー事業を担う環境エネルギー事業本部を中心に供給側の検討を進める

一方、カスタマーソリューションユニット、モビリティ事業本部との連携により、ボイラーをはじめとする熱源設備やモビリティなど、水素を使うアセットの観点からも、事業パートナーとの協議を重ね、顧客基盤を活用したサプライチェーン構築による事業創造を図ります。



宮古島東急ホテル&リゾーツ  
(宮古島でのグリーン水素実証事業の検討)

## EV

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構築・事業化

### 当社グループの取り組み

脱炭素社会の実現に向けて、企業や自治体が、社有車をEV(電気自動車)に切り替える動きが増えてきています。当社グループは、EVのリースにとどまらず、EVの運用に不可欠となる充電設備の導入支援サポートのほか、EVの動力源である電気の再生可能エネルギー化、エネルギー・マネジメントサービスなどにも取り組んでいます。当社グループの総合力を生かし、EVの導入から運用までを広範にカバーする統合型サービスの提供を通じて、EVを起点としたカーボンニュートラルな社会の実現に貢献します。

### 部門横断シナジー

当社グループは、社有車EV化による実証実験を通じて、EV統合型サービスの機能開発を進めてきました。2023年9月には、当社グループの三菱オートリースや

三菱HCキャピタルエナジーなどとともに、非化石価値を有する電力供給を含むEV統合型サービスの第一弾スキームをリリースしました。引き続き、国内外において社内連携や社外のパートナー企業との協業により、お客さまが抱えるさまざまな課題やニーズに対応可能なサービスや機能を拡充し、お客さまへの提案をより一層強化していきます。



活性化し、新たな取り組みが生まれつつあります。これらのテーマに関連する社会的課題の解決と社会価値の創出を図り、持続可能で豊かな未来の実現に貢献していきます。

## 物流

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、有力パートナーと協働した「一気通貫型物流ソリューション」を構築・提供

### 当社グループの取り組み

物流業界は働き方改革関連法施行による「2024年問題」を受け、今後もさまざまな社会的課題・顧客ニーズに対応していくことが求められます。業界の商慣習や技術革新といった各種構造変化のなか、当社グループは物流サプライチェーンにおける主要課題である「輸送のシステム化」「物流DX・標準化」「物流ネットワークの構築」に対して、関連するアセットの保有やデータ利活用を通して、パートナー企業とともに付加価値の高いソリューションを構築・提供していきます。

### 部門横断シナジー

カスタマーソリューションユニットでは、大手から中堅の物流事業者や荷主企業であるお客さまと、リースをはじめ各種ファイナンス取引を中心に強固な営業基盤を構築しています。

一方で、物流課題は、老朽化した物流センターを最新の施設・設備に置き換えるスクラップアンドビルド、倉庫運営や輸配送におけるCO<sub>2</sub>削減、将来のEV化など多岐にわたります。そのため、不動産事業本部、環境エネルギー事業本部、モビリティ事業本部などの協業や、三菱グループ・日立グループとの連携を一段と強化し取り組んでいきます。



物流サプライチェーンにおける課題対応

### 脱炭素ソリューション

脱炭素社会の実現に貢献するワンストップサービス(CO<sub>2</sub>可視化・省エネ・再生可能エネルギー・クレジット創出)の構築・提供

### 当社グループの取り組み

脱炭素社会の実現に向け、お客さまの脱炭素化への施策の検討段階からサポートし、施策の実行段階では自社ならびにパートナー企業が持つさまざまな機能・ソリューションを統合して提供し、お客さまの脱炭素化への取り組みをワンストップでサポートできる企業となることをめざします。また、リース・割賦取引を通じたグリーンファイナンスとして開発したGX Assessment Lease<sup>\*1</sup>の提供により、お客さまの脱炭素化に向けた各種投資に対しリース・ファイナンスを通じて強力に支援していきます。

\*1 GX Assessment Lease: お客さまの低炭素設備の導入を支援する当社グループ独自のリース・割賦プログラム。リースおよび割賦取引に対してグリーンローン原則の核となる4つの要素(「調達資金の使途」「プロジェクトの評価と選定のプロセス」「調達資金の管理」「レポート・ティング」)を取り入れた商品で、お客さまは、本商品の利用により、導入した設備が一定の環境改善効果を有していることを明示することが可能となる。なお、その商品設計および運用体制について格付投資情報センター(R&I)による第三者評価を取得している。

### 部門横断シナジー

風力・太陽光・蓄電池などの再生可能エネルギーおよびその周辺事業を展開する各事業本部の情報と、カスタマーソリューションユニットに寄せられるお客さまの脱炭素関連ニーズを機動的にマッチングしていくことで、脱炭素社会の実現に貢献していきます。また、これら各事業本部が得たお客さまの脱炭素関連情報を蓄積し、DX推進部門との連携を通じ、データ利活用技術を駆使することで新たな環境関連サービスの開発を行っていきます。



## 人事担当役員メッセージ

**挑戦を応援し、  
社員1人ひとりと企業の成長が  
連動する組織をめざして**

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材の位置付け

当社グループでは、社員1人ひとりが働きがいと誇りを持ち生き生きと活躍することでお客さま・パートナーなどステークホルダーの期待に応え、豊かな社会の実現に貢献することをめざしています。

「人材」は企業の持続的な成長に欠かせない重要な経営資本です。2025中計においても、経営基盤強化戦略に「人材の育成・確保」を掲げています。事業活動を通じて価値を行っていきます。

### 変革が次々に生まれる環境づくり

当社グループがお客さま・社会などのステークホルダーからの信頼を獲得し魅力ある企業であり続けるには、環境変化に機敏に対応して常に変革を起こし、新たな価値を創造していくことが不可欠です。そのためには、変革の担い手である社員1人ひとりが変革意識を持ち、失敗を恐れず前向きに行動・チャレンジできる環境を整えていくことが大切です。さまざまな属性、価値観やバックグラウンドを持つ多様な社員の発想や考えが掛け合わさることで、変革が生まれる可能性が高まります。これまででも従来の枠を超えたビジネスモデルの創出を後押しする制度や仕組みを導入してきたが、これからも全社を挙げてさらに加速していきます。今後もチャレンジする社員を応援する仕組みを整え、社員1人ひとりが成長することで当社グループの成長につながっていく組織をめざしていきます。

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

### 経営戦略と連動した人的資本経営の実現

人的資本を蓄積し活用することは、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。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つをテーマとして掲げています。当社グループが進めている「ビジネスモデルの進化・積層化」の実現に向け、経営戦略に合致した人材ポートフォリオの充足度を高める必要があります。「経営の中長期的

方向性」にある「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必要な人的資本を、「質」「量」ともに蓄積し活用していきます。また、働きがいのある環境・組織風土を整えることで社員が安心してチャレンジできる土台が築けるものと考えています。

※ 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。

### 人材ポートフォリオの充足に向けて

中長期な視点で人材ポートフォリオを充足するために、当社グループが求める人材像と現状とのギャップを「質」と「量」の両面から把握(可視化)し、課題への対応を進めています。

人材の「質」の観点では、若手・中堅・管理職といった階層別に研修プログラムを充実させ、また、社員の自立性を促す目的で公募形式の研修を導入しています。例えば、「DX」では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のための土台作りに取り組んでいます。2023年度は、全社員のデジタルリテラシー底上げと高度人材の育成の2つを柱にプログラムを実施しました。また、年に1回実施している「キャリアデザイン(社員が希望するキャリアビジョンを申告する制度)」では、自らのキャリアを“どうしたいのか”、“どうなりたいのか”、“どうあるべきなのか”主体的に考えることで「キャリアオーナーシップ」の意識を高める機会となっています。

### 働きがいのある職場づくりをめざして

前述のとおり、MHCエンゲージメントを維持・向上していくことが経営戦略に資する人的資本強化につながるものと考えています。MHCエンゲージメントは「自発性」「多様性」「職場環境」の3つの要素から構成されており、それぞれを高めていくことが不可欠です。そのためにも、さまざまな知識や経験を有する社員がより自発的に取り組み、多様な社員がそれぞれを尊重し、また、社員の意欲と能力を最大限に発揮できる環境づくりに注力していきます。ダイバーシティ、

当社グループでは、社員に対しさまざまな経験と学びの機会(リスキリング)を提供し、社員1人ひとりのキャリア形成のサポートと人材の質的転換を推進しています。これまで社員の特性や経験を踏まえて人事ローテーションを実施してきましたが、今後は職務情報などをデータベースとして可視化することで、社員のスキルと職務のさらなるマッチング(適所適材)に役立てていきます。

また、人材の「量」の観点からは、新卒採用に加え、キャリア採用を積極的に行うことで量の確保に努めています。採用態勢の強化として、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アルムナイ採用を導入するなど、多様な人材の採用を行っています。加えて、シニア社員を含めた社員のモチベーション維持・向上によるリテンション・定着に努めています。

エクイティ&インクルージョンを推進し、どのような属性を持つ社員にあっても単に「働きやすい」だけでなく「働きがい」のある職場環境をめざして制度を拡充していくとともに、社内外への情報発信によりステークホルダーからの理解を深めています。

今後も、社員1人ひとりの挑戦を応援し、ともに成長でき、より働きがいのあ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、当社グループがありたい姿を実現するために、質・量ともに必要な人的資本を確保・活用していきます。

### 成し遂げたいテーマ

人的資本の確保・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つをテーマに掲げています。

#### 成し遂げたいこと(a)

人材ポートフォリオの充足  
当社グループの戦略実現に資する  
人材（質・量）の育成・確保

「経営の中長期的方向性」の実現に必要な人材の質と量を定義し、人材ポートフォリオを可視化します。必要な人材と現状の人材のギャップを質・量の観点から把握し、ギャップを埋めるための施策を実施することで、必要な人材を充足します。

#### 成し遂げたいこと(b)

MHCエンゲージメントの維持・  
向上

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エンゲージメントと定義しています。MHCエンゲージメントを構成する3要素である「自発性」（=従業員が自発的に働いている状態）・「多様性」（=多様な従業員による多様な発想の掛け合わせができる状態）・「職場環境」（=従業員が自発性・多様性を最大限に發揮できる環境）の維持・向上に取り組んでいきます。

### 取り組み内容

上記テーマを成し遂げるために、具体的には、「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。

#### 取り組み内容

#### 人材マネジメント基盤の再構築

当社グループはこれまで人材情報を収集・蓄積し、人材を活用（配置・育成）してきました。今後は、「成し遂げたいこと(a) 人材ポートフォリオの充足」のため、人材マネジメント基盤を再構築し、「経営の中長期的方向性」実現の上で必要な人材像を定義、人材のさらなる把握と質的な転換に資する育成を行います。

人材の把握では、従業員数をはじめとする量の観点に加え、経験・知識・スキルおよびコンピテンシーなどの質的な要素を考慮します。育成（質的な転換）では、人材ポートフォリオ充足のための質的な課題を特定し、能力開発に向けた施策を行います。また、人材情報に加えて職務の情報を体系的に整備することで、人材と職務のマッチングの精度を上げ、より一層の適所適材を実現していきます。

#### MHCエンゲージメントの維持・ 向上の仕組み化

当社グループはこれまでエンゲージメントサーベイにより足元の課題領域を特定し改善活動を行ってきました。今後は、MHCエンゲージメントを指数化し、指數の維持・向上に努めています。また、グループ全体でMHCエンゲージメントが高い状態を継続的に実現することで、結果として、人材ポートフォリオの充足にもつなげていきます。

### 指標および目標

2025中計の非財務目標として人材ポートフォリオの充足度の可視化とエンゲージメントサーベイ結果の分析高度化を掲げています。人材ポートフォリオの充足度は2025年度決算発表の時期に、エンゲージメントサーベイ結果は2024年度決算発表の時期に、それぞれ定量目標を開示する計画です。

## 人材ポートフォリオの充足

### 教育体系

「階層別」「グローバル」「DX」「ダイバーシティ」の4つを人材育成の主要なテーマに掲げています。また、環境の変化が激しいなか、社員1人ひとりのチャレンジを引き出していくには個々人のキャリア形成に合わせた人材開発が重要と考え、公募形式での研修プログラムを大幅に拡充しました。今後も社員が自らのキャリアを描き実現できる機会の提供に努めています。

### 主な人材教育研修・支援内容

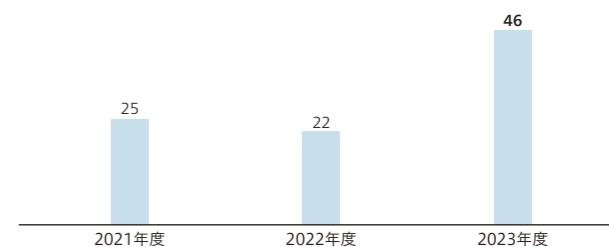
テーマ	内容	研修数	受講者数	研修時間(h)		研修費用
				合計	1人当たり	
階層別	若手・中堅・管理職の階層ごとに必要なスキルに関するプログラム	41	1,820	30,453.0	14.2	182.6 85,334
グローバル	マインド・スキル両面に対するプログラム	12	357	9,990.9	4.7	50.5 23,603
DX	DXアセスメントの結果に応じたプログラム	12	9,590	18,195.9	8.5	79.9 37,319
ダイバーシティ	女性活躍・キャリア形成・風土醸成をテーマにしたプログラム	9	382	2,265.0	1.1	11.2 5,254
自己啓発・その他	自己啓発・各部署専門性育成を中心とした費用補助支援	13	81	1,939.5	0.9	61.5 28,720
合計		87	12,230	62,844.3	29.4	385.7 180,230

### プロフェッショナル人材の育成・確保

当社グループを取り巻く事業環境はグローバル化やDX化が加速しますます高度化しており、企業の成長を支える人材の育成・確保は重要な課題となっています。人材育成では、さまざまな領域で求められる高度な専門スキルを習得するため、外部セミナーや専門資格取得支援などに注力しています。また、人材確保では、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アルムナイ採用などの制度を整備し、多様な人材の確保に努めています。なかでも、キャリア採用として各業界のプロフェッショナル人材

や潜在的なスキル・能力を持つポテンシャル人材の採用を積極的に進めています。

### キャリア採用人数(人)(当社単体)



従業員の声

### プロフェッショナル人材育成の取り組み デジタル技術導入で審査業務プロセスの効率性を向上

私は、主に中国・ASEAN地域拠点のベンダーと提携している販売金融向け自動審査に関する業務を担当しています。業務の中で社内外のデータについての調査分析をする際、デジタル技術活用の必要性を強く感じています。例えば、デジタル技術を活用することで社内および外部機関から得た情報を分析し、各地域の顧客の統計的な傾向や特徴を把握でき、当社グループの審査基準の高度化につなげることができます。

また、社内ではDXに関する学習プログラムが開催されており、私が参加した「データサイエンス」講座では学んだことが即座に現場で活用できました。今後、データとAIを活用したモデル化や自動化に取り組んでいきたいです。加えて、信頼性の高いデータを必要なときに手軽に入手できる基盤づくりやBIツールの導入、アカデミックな育成プログラムの企画にも携わりたいと考えています。



## 人的資本に関する取り組み

### グローバル人材の育成・確保

当社グループは幅広くグローバルに展開しており、海外ビジネスを牽引する人材の育成や海外経験・海外志向のある学生などの採用に注力しています。語学力の向上のみならず、異文化の理解やコミュニケーション能力の向上など、実務に直結する研修プログラムを導入しています。また、若手社員に対して海外志向を醸成することを目的とした研修のほか、「海外トレーニング制度」を活用して早期に海外ビジネスの実務に直接触れ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、およびその裾野の拡大をめざしています。

### デジタル研修受講者数

ターゲット	プログラム	内容	受講者数(人)
全社員	DXアセスメント	DXリテラシーレベルを測定し各人のスキルレベルを把握	3,071
DXビギナー	eラーニング&模擬テスト	月ごとに学ぶテーマを定めeラーニングの受講と、2回の模擬テストを組み合わせたプログラム	1,586
DXスタンダード	eラーニング	指定のeラーニングを受講	1,194
	創造力養成ワークショップ	イノベティブマインド・スキル養成を目的としたデザイン思考のプログラム	66
DXエキスパート	データ利活用ワークショップ	データ分析の考え方や手法を学ぶプログラム	30
役員	DX変革牽引マインドセミナー	DX牽引における有識者による講演	32
新入社員	DXマインド研修	社会人としてのDXの考え方を学びマインドセットを行うプログラム	46
選抜者	デジタル時代の経営戦略講座	外部派遣によるDX戦略に関するプログラム	2
合計			6,027

### デジタル人材の育成・確保

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、現在、その実現に向けた土台づくりに取り組んでいます。2023年度は、全社員を対象としたDXアセスメントに基づき①DXリテラシーの底上げ、②DX高度人材の育成の2つを柱としたプログラムを実施しました。また、データ利活用などのスキル・経験を有し、当社グループがめざす既存ビジネスの効率化や新事業開発を推進できる人材の採用を進めています。今後、デジタル人材に必要なスキル・経験の整理を進め、デジタル人材の育成・確保に努めています。

### 女性活躍推進

DEIの推進において女性活躍推進は取り組むべき重要な課題の1つです。女性特有のライフイベントに直面しても就業継続できる支援制度の拡充に加え、キャリア開発支援などに取り組んでいます。階層別社内研修プログラムのほか、外部ネットワークの構築を目的として、女性社員の経営幹部候補者や管理職候補者を外部の女性限定の研修プログラムへ毎年派遣しています。2023年度は計433名の女性社員が社内外の研修プログラムを受講しました。

### 障がい者雇用

ノーマライゼーションの実現も重要な課題の1つであり、役員を含む全社員を対象に、障がい者雇用に関する理解促進のためのeラーニングを実施しています。また、有期雇用契約から社員(無期雇用)へ転換できる正社員登用制度や、職場定着をサポートする定期面談、管理者も含めた継続的な教育研修の実施などを通じ、障がい者が安心して生き生きと働く職場環境を整備し、活躍をサポートしています。

### ワーク・ライフ・バランス

コアタイムのないフレックス勤務や在宅勤務、サテライトオフィスなど、柔軟な働き方を可能とする環境を整えています。また、DXを活用した業務改善により労働時間削減を進めるとともに、早帰り推奨日を設けメリハリのある働き方を促すことで、より充実したワーク・ライフ・バランスの実現に向けて取り組んでいます。

### 育児両立支援

仕事と育児の両立支援制度の拡充と職場環境づくりに取り組んでいます。特に男性社員の育児休業取得率向上のため、男性社員向けガイドブックの発行や育児休業取得セミナーを開催しました。この結果、育児休業取得率100%を男女ともに達成しています。昨年度の男性社員の平均育児休業取得日数は17.8日ですが、今後、取得日数増加に向けた施策に取り組んでいます。

### 健康経営優良法人認定(大規模法人部門)

当社は「健康経営優良法人2024(大規模法人部門)」に6年連続で認定されました。2023年度は、新たにスポーツや健康に関連して利用できる健康増進休暇を新設し、社員に努めています。

### 女性管理職比率(%) (当社単体)



### MHCエンゲージメントの維持・向上

#### エンゲージメントサーベイの実施

当社グループでは毎年エンゲージメントサーベイを実施しており、2023年度はグループ連結ベースで約90%の従業員が回答しました。MHCエンゲージメントの維持・向上にはそれぞれの職場での取り組みが重要であり、各職場のマネジメント層にサーベイ結果を還元した上で、結果データの活用に関する研修を実施しました。今後もMHCエンゲージメントの維持・向上をめざしていきます。

#### ダイバーシティ、エクイティ&インクルージョンの推進

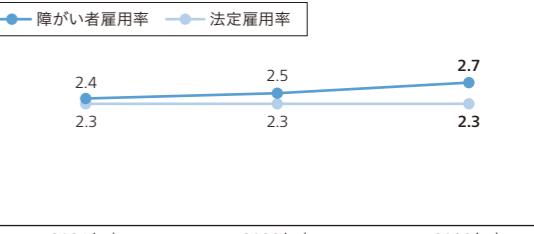
「多様な人材が集結して、互いを活かし合い、個々の意欲と能力を最大限に發揮することで、新しい価値を創造できる活力ある組織風土を醸成する」を取り組み方針に定め、ダイ

バーシティ、エクイティ&インクルージョン(以下、DEI)を推進しています。

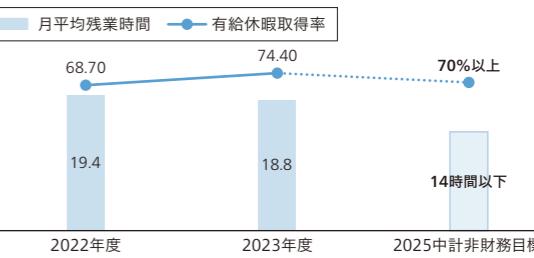
さまざまな属性やライフステージの異なる社員に対する支援制度の充実のほか、全社員のDEIに対する理解を促進するための取り組みにも注力しています。加えて、管理職を対象に、多様な人材のマネジメント力向上を目的とした研修を実施しています。また、毎年5月をDEI月間と定めて社内への情報発信やeラーニングを実施しています。2024年5月には、DEI推進のための行動や心構えをイメージしやすいロゴマーク・キャッチフレーズを作成しました。



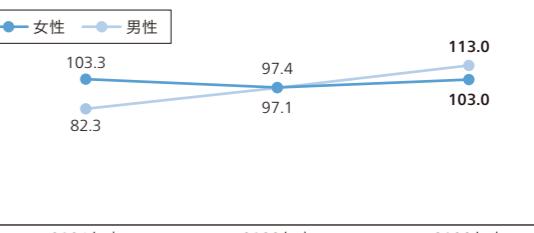
### 障がい者雇用率(%) (当社単体)



### 月平均残業時間(時間)/有給休暇取得率(%) (当社単体)



### 育児休業取得率(%)\*\*



1人ひとりが健康的に働き最大限にその能力を発揮できる職場づくりに努めています。



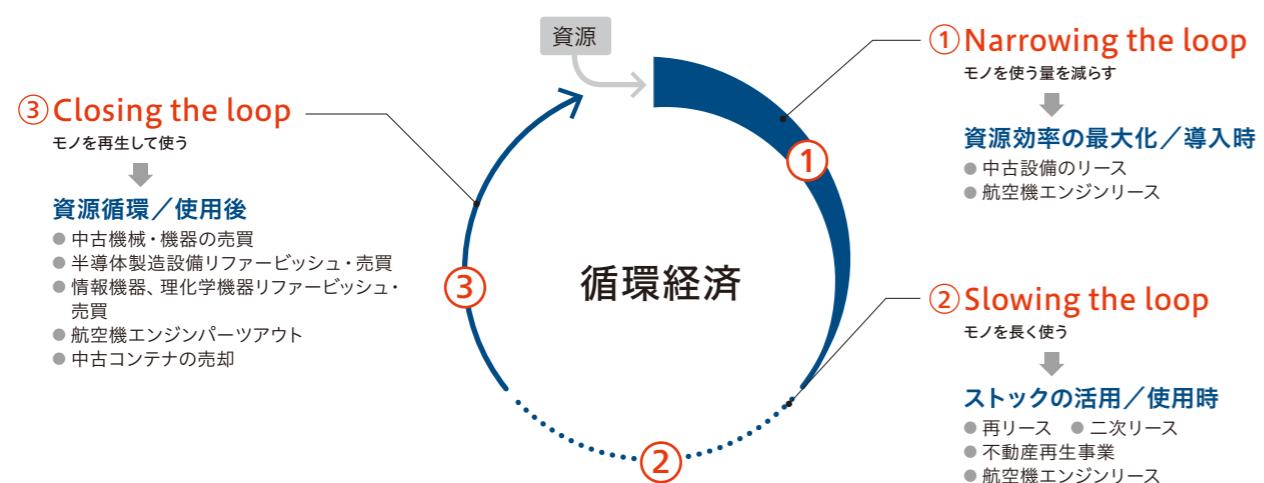
## サーキュラーエコノミーの実現

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。

### 三菱HCキャピタル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、



（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.

### 三菱HCキャピタルグループのサーキュラーエコノミー関連ビジネスにおける強み

サーキュラーエコノミー関連ビジネスでは、当社グループの強みである“お客さま・パートナーとのネットワーク”、“アセットや各業界に対する専門的知見・取り組み実績”に加え、IoTやデータ利活用などデジタル技術を活用することで、提供価値の向上につながっています。

サーキュラーエコノミー関連ビジネスを行う当社組織・グループ会社の代表的事例は右表のとおりです。

#### サーキュラーエコノミー関連ビジネスを行う代表的な三菱HCキャピタル組織（グループ会社含む）

ユニット・本部	部署名／グループ会社名	サーキュラーエコノミー関連ビジネス
カスタマーソリューションユニット	エレクトロニクス営業部 U-MACHINE エム・キャスト MHC環境ソリューションズ	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 医療機器の売買 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
航空事業本部	Engine Lease Finance INAV	航空機エンジンリース 航空機エンジンパーツアウト
不動産事業本部	三菱HCキャピタルリアルティ	不動産再生事業
ロジスティクス事業本部	CAI International	海上コンテナリース

### モノ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

当社グループは、「モノを導入する」ところから「モノの使用を終了する」に至るまでの各ライフサイクルステージに

おいてソリューションを提供しており、2023年度多くの実績をあげました。



航空機エンジン



リニューアル実施後のオフィスビル



中古パソコンのデータ消去作業

### 資源循環／使用後に関連する実績（2023年度）

#### 中古機械・機器の売却額

150億円

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、医療機器、情報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

47万台超

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を行い、リユースビジネスを開拓

# 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解決に取り組むことが必要になると考えています。また、適切な情報開示により、ステークホルダーからの信頼を獲得することの重要性を認識しており、気候関連財務情報開示タスクフォース（TCFD）の提言に賛同しています。



## ガバナンス

持続可能で豊かな未来社会の実現に貢献する存在となるべく、当社グループでは「サステナビリティ委員会」を設置しています。本委員会は経営会議の諮問委員会の1つに位置付けられ、気候変動問題をはじめとするサステナビリティに関する重要課題について審議することを目的に開催し、その結果は、経営会議ならびに取締役会にて報告されます。「脱炭素社会の推進」を含むマテリアリティについても、サス

テナビリティ委員会、経営会議、取締役会での議論を経て特定したものです。当社グループは気候変動にともなう事業への影響を把握・管理する取り組みを進め、ガバナンスを強化していきます。



サステナビリティ推進体制図  
<https://www.mitsubishi-hc-capital.com/sustainability/environment/tcfd.html>

## リスク管理

脱炭素社会への移行にともなう規制変更や技術革新、または地球温暖化にともなう異常気象などは、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、気候変動リスクを特定・評価・管理するとともに、ビジネスの機会を捉え、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

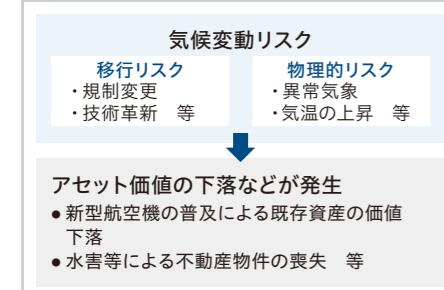
気候変動リスクには、規制強化・技術革新等にともなう移行リスク、異常気象や気候の変化にともなう物理的リスクがあります。当社では、信用リスクやアセットリスク、投資リスク等の既存のリスクを含む幅広い波及経路を通して、短・中・長期とさまざまな時間軸のなかで影響が発現するものと

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、特定・評価・管理する体制の構築を進めています。

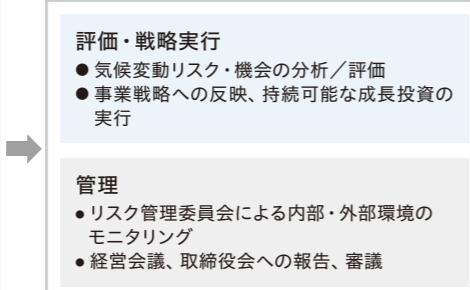
### 全体的なリスクマネジメントへの統合状況

気候変動リスクにおける主要なリスクへのさまざまな影響は、リスク管理委員会で報告・審議する態勢とし、モニタリング体制の構築等を通して、リスク管理全体への統合を進めています。また、気候変動に関する目標・計画策定、モニタリング内容は、サステナビリティ委員会で報告・審議する態勢としています。両委員会の審議内容は、取締役会の監督体制のもと、当社の経営戦略全体に反映・対応できる態勢としています。

### 気候変動リスクの分類・特定



### 評価・戦略実行、管理



## 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に及ぼすリスクと機会を把握し、適切な情報開示と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、現時点で得られる情報やデータをもとに分析したもので、分析結果を慎重に解釈し、ステークホルダーとの対話を通じて、引き続き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、適切な開示に反映させることに努めています。

### シナリオ分析結果

シナリオ分析実施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

### 指標および目標

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

### 当社グループの温室効果ガス排出量削減目標

	短期(毎年)	中期(~2030年度)	長期(~2050年度)
GHG排出量(Scope1,2)	—	2019年度比△55%	ネットゼロ
エネルギー使用量(国内)	前年度比△1%	—	—

分析の結果としては、再生可能エネルギーの拡大(環境エネルギー)、高燃費航空機・エンジンならびにSAFや水素などの低炭素燃料への移行(航空)、低炭素建物の需要拡大(不動産)などに関連するリスクと機会に適切に対処する必要性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、太陽光パネルなど発電設備の劣化(環境エネルギー)、自然災害の激甚化による不動産価値の毀損、建築費用・運営費用・改修費用の増加(不動産)、当社グループ事業所の被災や運営費用・保険費用の増加などのリスクが想定されています。

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



シナリオ分析結果  
<https://www.mitsubishi-hc-capital.com/sustainability/environment/tcfd.html>

は、適宜目標設定を見直す可能性はありますが、いずれも現在設定している目標と同様に、パリ協定の水準に沿うよう設定する予定です。

### 今後の取り組み

当社グループにおいて温室効果ガス多排出取引と考えられる建物リース取引、航空機リース取引(カテゴリー13(リース資産(下流)))、不動産投資取引(カテゴリー15(投資))の一部の取引について温室効果ガス排出量の算定を行い、第三者保証を取得しています。

今後、温室効果ガス排出量算定取引の拡大や温室効果ガス多排出セクターに対する取り組み方針および移行計画の策定などを通じて、サプライチェーンを含めたグループ全体の温室効果ガス排出量削減を推進していきます。

# 人権への取り組み

当社グループは、経営理念の実現やグローバルでの事業展開において、人権尊重を重要な課題と認識しており、社会におけるすべての人権を尊重し、事業活動を行うよう努めています。

 詳細はウェブサイトをご覧ください。  
人権への取り組み <https://www.mitsubishi-hc-capital.com/sustainability/social/index.html>

## 人権に対する考え方

2011年に国連で採択された「ビジネスと人権に関する指導原則」において、企業が人権尊重において果たすべき役割として、「人権方針の策定」「人権デュー・ディリジェンス（以下、人権DD）」「救済」の3つが求められています。当社グループは「人権方針」について、社外専門家や社内専門部署との対話を通じて検討し、経営会議、取締役会での議論を経て、2022年9月に制定しています。また、2023年11月には、「人権DD」の運用を開始するとともに、「救済」については、すでに運用中の苦情処理メカニズムをさらに実効性の高いものにするべく、引き続き改善を図っていきます。

倫理綱領・行動規範では、「人間性の尊重」という基本精神に立ち、性別、性的指向、年齢、国籍、人種、民族、思想、信条、宗教、社会的身分、門地、疾病、障がいなどによる差別や人権侵害を行いません。」と宣言し、コンプライアンス・マニュアルにおいても、「人権の尊重・差別の禁止」を宣言。そのなかでは、「ハラスメントの排除」も明記しています。

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

## 人権方針（冒頭部分）

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

私たちは、関係するステークホルダーとの対話・協働により、現代奴隸、強制労働、人身売買、児童労働など、あらゆる形態の搾取的労働慣行を三菱HCキャピタルグループの事業およびサプライチェーンから排除します。私たちは、人権が尊重される社会の実現に向けて、自社の事業と関係する人権リスクに、真摯かつ適切に対応することで、グローバル企業に期待される人権尊重の責任を果たします。

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

 詳細はウェブサイトをご覧ください。  
[https://www.mitsubishi-hc-capital.com/pdf/sustainability/various\\_policies/human\\_rights\\_policy.pdf](https://www.mitsubishi-hc-capital.com/pdf/sustainability/various_policies/human_rights_policy.pdf)

## 人権に関する教育・啓発

当社グループでは、人権に関する教育・啓発を従業員に実施し、確実な人権対応を図っています。

2023年度は、人権DDの運用開始に合わせてビジネスと人権、当社グループの人権方針や人権対応、職場のハラスメント防止強化などを含む「人権基礎講座」をeラーニングにて実施し、日本国内の約5,000人におよぶ従業員全員が受講しました。さらに、中途入社者向けの人権講座や、コン

プライアンス、ダイバーシティ、障がい者、サステナビリティの各テーマにおけるeラーニングを実施し、延べ約27,500人が人権に関して学んでいます。

また、集合研修では、新入社員の人権講座、管理職向けのハラスメント防止を含む研修、ダイバーシティの各研修を14回実施し、延べ約400人が受講しています。

## 人権デュー・ディリジェンスの取り組み

当社グループは、前述のとおり、2023年に与信取引の顧客・サプライヤーと外部委託先を対象とし、人権DDの運用を開始しました。これは、全社横断的な「人権対応プロジェクト」を立ち上げ、およそ1年間にわたって議論を重ね、制度設計を行ったものです。2024年4月には購入取引、10月には投資取引を追加し、取り組み範囲を拡大しています。

人権DDに取り組むにあたり、制度設計においては、以下の要素を取り込んでいます。

### 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

重大リスク分野における人権侵害懸念の情報が存在する顧客やサプライヤーなどの取引先を抽出する仕組みを構築しました。

### 2. 取引先への対話（エンゲージメント）による人権侵害リスクの解消

スクリーニングにより懸念があると確認された取引先には、対話（エンゲージメント）を行い、実際の状況や当該取引先の対応などを確認することで、人権尊重の取り組みを当該取引先に促します。

人権DDの最大の目的は、対話を通じた取引先の人権意識の向上・改善によって、当社グループの企業活動における人権リスクを防止・軽減することにあります。取引先との対話を重ねることにより、人権DDへの対応経験を蓄積し、さらに実効性を高めています。

## 重大リスク分野の特定

さまざまな類型がある人権課題において、有効性を備えた対応とするために、国連グローバル・コンパクトの原則に照らして、人権DDの前提となる重大リスク分野を以下のとおり決定しました。

労働安全衛生

強制労働・人身売買

児童労働

差別とジェンダー

周辺地域への影響



## 英国現代奴隸法への対応

当社グループは、2015年に英国で施行された現代奴隸法に基づき、奴隸労働や人身売買等を防止すべく取り組んでいる内容についての声明を、Mitsubishi HC Capital UKのホームページで公表しています。

 詳細はウェブサイトをご覧ください。（英文のみ）  
<https://www.mitsubishihccapital.co.uk/media/lrceyp3/2024-mhcuk-anti-slavery-statement-final-25-09-24.pdf>



従業員の声

### 人権デュー・ディリジェンスの高度化に向けて

### 現場や外部専門家の意見を取り入れて制度の改善・強化を推進

企業が人権尊重の役割を果たすためには、新たなルールを制定することや、既存の制度を踏まえて検討することが重要で、「人権対応プロジェクト」においては、制度の運用に関わる各部の間で粘り強く議論を重ねています。メンバー1人ひとりが専門知識を生かしつつ、意見やアイデアを活発に提出してくれることが本当に心強いです。最近では人権DDに関する従業員からの問い合わせも増えてきており、制度が徐々に浸透し、意識向上につながっていることを実感しています。

制度設計においては、営業部門をはじめとする現場の意見を取り入れていますが、引き続き外部専門家との意見交換も行い、改善・強化を図っています。今後も、各國の法令下での対応や実態調査を踏まえ、国内外グループ各社とのコミュニケーションも深めながら、ステークホルダーの人権尊重に当社グループ一体となって取り組んでいきます。



経営企画本部 企画部 SX企画グループ

次長 太田 健一郎 部長代理 金澤 順子

# リスクマネジメント

## 事業環境の変化に応じた 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



### 経営管理高度化に向けたリスク管理の取り組み

#### 事業領域の拡大とともに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て、航空・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。近年の不透明感が増す政治・経済・社会情勢にともない、地政学やサイバー攻撃などのさまざまな予測困難なリスクが顕在化しています。このような環境において、新たな発生が予測されるリスクを捉え、適時適切に管理する枠組みの重要性が従前に増して高まっていると認識しています。多面的に情報およびデータを分析し、リスク管理の精度を高めることで、経営の健全性を維持し、ステークホルダーの皆さまの期待に応えられるよう、企業としての社会的責任を果たしてまいります。

#### リスク管理態勢の高度化

当社グループでは、外部環境変化およびビジネスモデルの進化・積層化の過程で新たに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、新たな事業領域から発生するリスクに対して管理部門が連携し、機動的かつ合理的に情報・データを分析することで投資判断を可能に

#### ■ リスク管理の基本方針

当社グループは、多岐にわたるリスクを総合的に把握し、また、新たな業務から生じると予想されるさまざまなリスクを十分に検討した上で、経営の健全性確保を図り、もって企業価値の持続的向上に資するとともに、顧客・株主・従業員・地域社会をはじめとするステークホルダーに対する企業としての社会的責任を果たすことを目的とする全社的なリスク管理態勢を構築する。

### リスク管理・運営

当社グループでは、経営目標達成のため、事業戦略、経営基盤強化戦略に基づいたリスク管理を実施しています。適切なポートフォリオマネジメントを実現するためには、リスク・リターンの向上、健全性の確保が必要であり、下図のような枠組み、手法を用いた統合リスク管理を行っています。また、

安定的な資金調達を行い流動性を確保するための資産・負債の総合管理を実施しているほか、成長戦略を支える安定した業務運営体制を維持するためのオペレーションリスク管理を行っています。

#### 当社グループのリスク管理の全体像



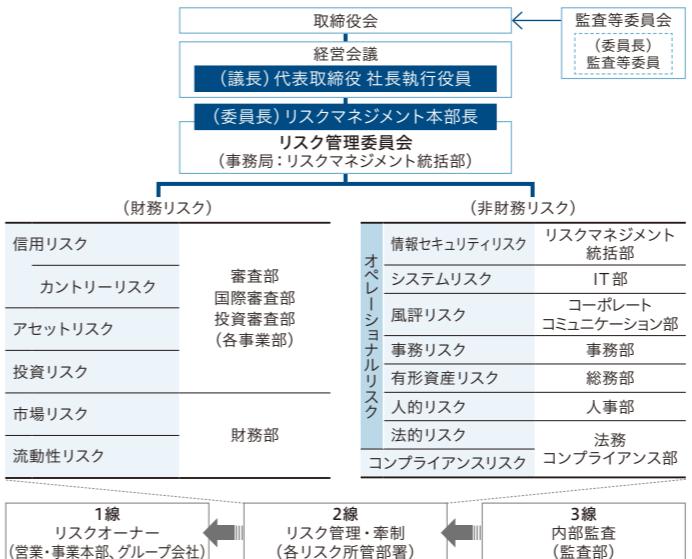
### リスク管理体制

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、重要な事項については、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。

※ 3つの防衛線（1線：営業・事業本部、グループ会社、2線：各リスク所管部署、3線：監査部）によるリスク管理態勢のこと。

#### リスク管理体制図



# リスクマネジメント

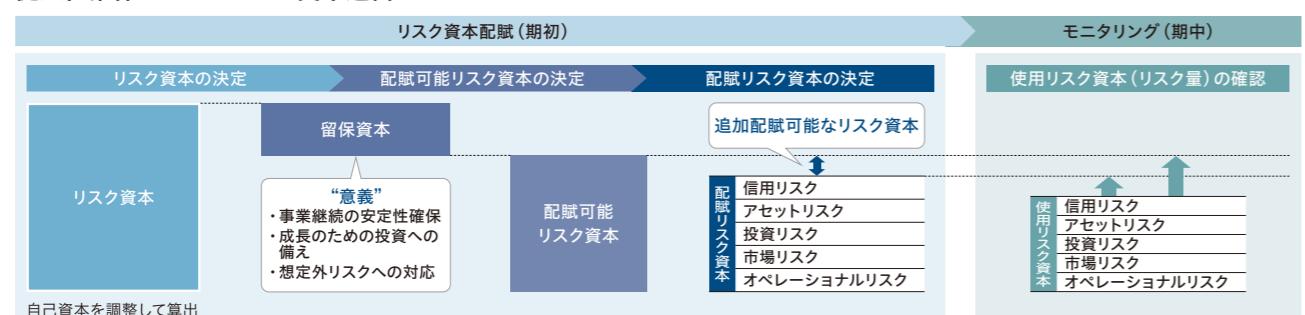
## リスク資本運営

当社グループでは、直面するさまざまなリスクを、統合リスク管理の枠組みで統計的な手法などを用いて極力統一的な尺度で計測し、定量化しています。その上で、各種リスク量を合算し、経営体力である自己資本(※リスク資本)と比較することによってリスク資本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、投資リスク、市場リスク、オペレーションリスクについて各リスクカテゴリー

ごとにリスク量の上限を設定(配賦リスク資本の決定)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。定期的に使用リスク資本の状況やポートフォリオの状況についてモニタリングを行い、経営側へ報告を行っています。こうしたリスク資本運営を行うことで、資本の十分性を維持し、経営の健全性を確保しています。

### 健全性確保のためのリスク資本運営



### ストレステスト

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を把握しています。具体的には、世界経済の悪化や、事業分野ごとの市況変動および信用状況の悪化、大口先への与信集中リスクなど複数のシナリオ設定によるストレス状況下において、当社グループの期間

損益や自己資本にどの程度の影響が生じる可能性があるのか、分析・検証を行っています。

こうした多面的な検証により、経営計画・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。

### その他の重要なリスク

前ページで記載した重要なリスクのほか、以下のようなリスクについても経営に与える影響が大きいと認識しています。これらは複数のリスク項目へ影響が波及するため、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。

#### コンダクトに関するリスク

当社グループの役職員の、顧客保護・市場の健全性・社会規範等から逸脱した行為によりステークホルダーに不利益が生じ、当社グループの信用低下を招くリスク

#### 事業基盤拡大・戦略的提携・M&A等に関するリスク

戦略的な提携、M&Aにおいて、国内外経済・金融情勢の変化、関連法令の変更等により期待した効果が得られないリスクや、のれん等の費用計上が発生するリスク

#### 気候変動リスク

脱炭素社会への移行にともなう規制変更や技術革新、ビジネスモデルの転換等に対応できないリスク  
・気候変動リスクの対応や開示が不十分と見なされ、企業価値の棄損につながるリスク

#### 人材確保に関するリスク

国内外で展開している各種事業の競争力を維持・強化していくために必要となる有能な人材を、継続的に確保・育成ができないリスク

#### ビジネス領域の拡大にともなうリスク

ビジネス領域拡大において、経験や知見やリスクの検証の範囲を超えて、想定外のリスクが顕在化したり、ビジネスが想定通りに進展しないリスク

#### 人権侵害リスク

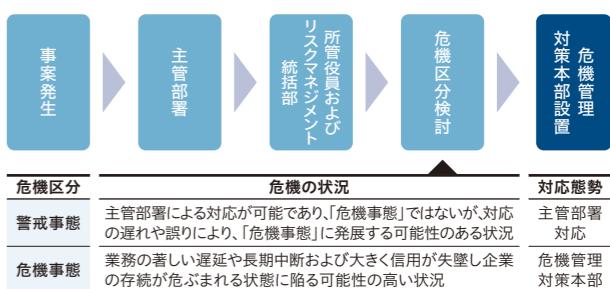
当社グループにおける人権侵害や、取引先で人権侵害が発生した場合に当社グループが助長・関与したこと見なされ、企業価値の棄損につながるリスク

詳細はウェブサイトをご覧ください。  
[https://www.mitsubishi-hc-capital.com/sustainability/governance/risk\\_management.html](https://www.mitsubishi-hc-capital.com/sustainability/governance/risk_management.html)

## 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。

### 危機発生時の対応フロー



## BCP

東日本大震災の経験を踏まえ、実践的な事業継続計画(以下、BCP)の態勢整備や、定期的な訓練を行っています。具体的には、システム二重化や在宅勤務が可能なシステムインフラの整備、災害発生時における対策本部立ち上げや、債務履行業務の訓練、BCP教育等を実施しています。

さらに、昨年度は、災害シナリオに基づき、当社の災害対応手順を再認識した上で課題抽出する「防災ワークショップ」を社内で開催し、実効性向上に取り組んでいます。

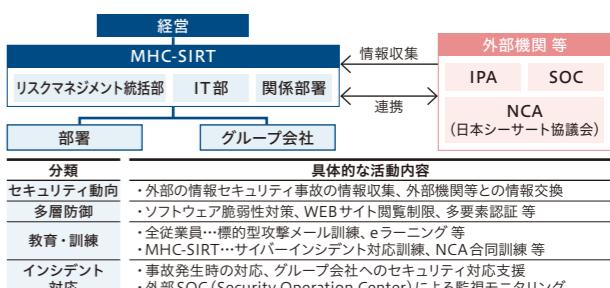
### 情報セキュリティ

当社グループは、保有する全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。

### BCP対策

フェーズ	目的	実施事項	主な具体策
初動	従業員の安全性確保	“的確な初動対応” 従業員の安否確認、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</li> <li>● 社用iPhone、MCA無線等</li> <li>● 情報系システム二重化</li> <li>● メール等</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	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 定期的な訓練／教育</li> <li>● 安否確認／通信確認訓練</li> <li>● 災害対策本部立ち上げ訓練</li> <li>● 債務履行訓練</li> <li>● システム切替／復旧訓練</li> <li>● BCP教育(eラーニング)等</li> </ul>
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</li> <li>● 基幹システム(主要なもの)</li> </ul>

### MHC-SIRT活動概要



### GRMCの開催

当社グループでは、グループ会社とのコミュニケーション・相互理解を深めるため、さまざまな取り組みを行っています。昨年度は、初めての試みとして、当社リスクマネジメント本部と海外グループ会社で「Global Risk Management Conference(以下、GRMC)」を開催しました。

GRMCには、久井社長・海外グループ会社役職員のほか、リスクマネジメント本部長以下のメンバーら約60名が参加。GRMCは、全体会議と分科会の2部構成で、全体会議では当社グループの3線管理モデルに基づくリスク管理態勢の活動状況や、2024年度のリスク管理計画・警戒すべきリスクイベントに関する意見交換を行いました。さらに分科会では、当社および海外グループ会社の方針・態勢・取り組み事例等を共有するとともに、各社の専門的知見を活用することで、当社グループ全体のリスク管理態勢の強化に取り組んでいます。





## 取締役会議長メッセージ



### 2023年度の振り返り

昨年の統合報告書でもお話ししましたが、当社は2021年4月の経営統合から2年間をPMI期間と定め、取締役会では保守的に幅広く設定した付議基準に基づいて統合会社の全体像を多面的に確認・議論してまいりました。その2年間でPMIが終了し、取締役各人の当社に関する理解も進んだことから、ガバナンス委員会や取締役会における2022年度取締役会実効性評価の議論を経て、業務執行の決定に関する委任の範囲を見直して2023年9月に取締役会の付議基準を必要なものに絞り込み、重要な課題に関する議論により時間を割くこととしました。これにより、2023年度後半からは重要議案の審議に従来以上に時間をかけて、より深い議論を行っています。具体的には、次のようなテーマに関して議論を深めました。

### ガバナンスのさらなる高度化に向けて

私の取締役会議長としての最大の務めは、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・提案や質問を業務執行側がしっかりと受け止めて当社のガバナンスレベル向上に活かしていくための橋渡しをすることです。当社の経営統合後2年間、旧三菱UFJリース時代も含めると6年間の社長としての経験を、橋渡しをする際の勘所として活かし、職責をしっかりと果たしてまいります。

1つは、中期経営計画(2025中計)の進捗モニタリングです。2023年度は2025中計の初年度でしたが、取締役会ではPBR1倍割れの解消に向けた中長期的な企業価値向上など、2025中計の戦略を掘り下げる議論を行いました。もう1つは、取締役のスキルマトリックスに関する議論です。当社の取締役会が備えるべきスキルについて指名委員会で検討し、2025中計の目標や重点施策を踏まえてスキルマトリックスに「IT・DX」を追加しました。その後の候補者へのインタビューや指名委員会・取締役会での審議も含めた一連のプロセスに取締役の積極的な参加を得て、2024年6月より、DXに関する豊富な経験と知見を有する川村佳世子氏を新たに社外取締役として迎えることになりました。

## 独立社外取締役座談会



### 三菱HCキャピタルグループの持続的成長に向けて

#### 中期経営計画(2025中計)初年度の評価をお聞かせください。

**佐々木** 中計の当初案を見たときは少し抽象的に感じるところもありましたが、取締役会での詳細な議論もあって具体化され、社員にも伝わっていったのかなと感じました。

今後は旧両社の融合がさらに進むことで中計の進捗が加速することを期待しています。

**中田** 中計について取締役会で多くの議論がされて理解が深まりました。事業計画が見込みどおりにいかないことや、予想外の損失が生じるようなことも当

然出てくるわけですが、それらも率直に報告していただき、深い議論ができたと思います。今後ともそうありたいです。

**金子** 当社の事業は多岐にわたっていて、セグメント・地域によって事業の状況や課題がかなり異なっています。しかも最近は財務目標だけではなく、人材やサステナビリティなど、非財務目標もあります。

**齊藤** 2023年度は組織を熟成させていく期間だと捉えていましたが、それはステップ・バイ・ステップで確実に進行していると認識しています。今年も海外オペレーションも含めて熟成を着実に進めて、今中計の期間中に当社の企业文化をきっちりとつくり上げたいと思います。

#### 企業価値向上への取り組みについてお聞かせください。

**齊藤** グローバル経済の動向や気候変動、サイバーセキュリティーの問題など、外的環境が大きく変化するなかで、リスクマネジメントの重要性が高まっています。連結資産全体の60%を超える海外事業のオペレーションにおける

一体感醸成、人材育成も課題です。個人株主が40万人を超え、多くの個人投資家が当社に興味を持ってくださっていますので、当社の事業内容や課題に対する方針をより分かりやすく説明していくことが重要です。

**金子** PBRの向上や株主資本コストを上回るROEの実現に向けた戦略が取締役会で丁寧に議論され、対応策の方向性が明確になりました。株価は当社単独でコントロールできない部分もありますが、収益性向上のための戦略を

# 独立社外取締役座談会

明確に打ち出すことは重要です。

情報開示の面では、コーポレート・ガバナンス報告書が分かりやすく改訂されましたし、社長をはじめ経営陣が積極的に投資家と対話しています。

**佐々木** 取締役会では当社の企業価値向上に向けた分析と議論を行い、その戦略を社員1人ひとりが理解するための取り組みを確認しましたが、今後はそれをどこまで浸透できるかが重要です。



## 現在のガバナンスをどのように評価されていますか。

**金子** 当社のガバナンス意識は非常に高いと思います。内部監査部門が海外を含むグループ会社の内部監査部門と協働してグローバルな内部監査体制をつくり、非常勤の監査等委員としては非常に心強く、効果的な内部監査の良いモデルではないかと思います。

**斎藤** 海外で大きな買収をしてきましたが、それぞれの企業をMHCという1つのガバナンスルールの中にまとめ上げていくことは、易しいことではないと

思います。そういうなかでグローバルチームをつくるガバナンスルールを共有し、MHCの企業文化などを理解してもらい、合意を求めていくやり方は非常に合理的ですし、このステップを徹底していくことが必要だと思います。

**中田** 毎年度末に取締役会の実効性評価を行っていますが、それに対する会社の反応がものすごく積極的で、かつ、前年の実効性評価で提言されたことが今年どこまでできたのかを検証

していることは意味があると思います。取締役が課題を指摘し、会社がそれに反応して、みんなで良くしていくういう好循環が生まれていると思います。それ以外にも、取締役が提言したことに対する反応度が非常に高い感じています。

**金子** 私も同感で、取締役の提言を聞く力があるということは良いガバナンス体制が構築されている1つの表れだと思います。

## 今年度から取締役の専門性にIT・DXが加わったことについてご意見をお聞かせください。

**斎藤** スキルの高い社外の方に経営陣の中に入つてもらいたいディスカッションすることは重要です。グローバルなIT情報共有、情報システムをつづっていくことと、既存の事業にDXを取り入れてビジネスモデルを変革させていくことが持続的成長のための重要なポイントであるという観点から、今回、IT・DXというカテゴリーを増やしたのは非常に期待を射ていると思います。

**川村** いまやITは会社経営の根幹にありますので、システム統合という守りの観点とビジネス拡大という攻めの観点でDXを考えなければいけません。両方ともフレキシビリティを持ってやつていかないと、ITが経営の大きなリスクアイテムになります。

何が起きるか分からぬITの世界で私の経験が役に立ち、新しいことを考えるきっかけになるようお手伝いが

できればと思っています。私の取締役会への参加は現時点でまだ2回ですが、取締役会で執行の方とのコミュニケーションがスムーズでうまくいっていると感じています。



## 当社の持続的成長に向けた期待をお聞かせください。

**佐々木** 統合によってそれぞれの会社の特徴をお互いに生かし合うことで、そこから生まれるシナジーに期待を持つ

ています。リース会社として規模も大きくなり、できることも増えているので、社長が言うとおり失敗をあまり恐れずに新し

いことに取り組むことに期待しています。  
**川村** 事業の引き出しがたくさんあり、海外事業が過半を占め難度の高い

状況にありますが、逆にいろいろなチャレンジができる環境にあるとも思います。ある事業部で実績のないビジネスがほかの事業部や海外ではすでに実績がある場合など、海外を含めた複数事業部での横断的な取り組みを推進することにより、新しいチャレンジを促すことへの近道になるのではないかと思います。



**中田** 非常に業務範囲が広く多種多様な事業ポートフォリオを構築することで安定性があり、また、それをベース

に新たな取り組みにチャレンジし続けていることが当社の強みだと思います。ただ、その安定性はさまざまな要因で変わりうるので、柔軟性を持った事業展開を考えいく必要があると思います。  
**金子** 当社はこれまでリースを祖業としながら、時代の変化に合わせて事業内容を変えてきました。これからも時代や環境の変化に合わせて常に変わらなければいけないと思います。その意味で完成形はありません。事業領域の広さが事業のボラティリティを相殺し、安定感と成長の芽をもたらしています。これをうまく生かして次の事業の柱、収益性の高い事業を生み出すことを期待しています。そのため社員が

生き生きと働く職場環境となるよう、経営陣と社員、あるいは社員同士の活発な対話を大切にしたいと思います。  
**斎藤** 組織を熟成させていくためには、組織が実効力を上げていくなかで社員が元気を出すことが必要です。国内外の役職員1人ひとりがMHCグループの一員であるという認識を強く持って、元気に働く企業風土、雰囲気をつくりしていくということが、想定以上の実績をつくり出すための原動力になると思います。社員の人たちがこの会社において良かったと思える状況をつくり上げ、結果として持続的成長につなげていく。それが取締役全員の大きなミッションだと思います。

## 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。

**佐々木** まず、自分の専門性をもって貢献すること。その上で、社内にいると見えなくなることもあると思うので、独立社外取締役として、外からの目でどう見えるか、どう感じられるかを伝えていくことが最も重要だと考えています。

**川村** IT・DXの観点で貢献していくことはもちろんですが、私たち独立社外取締役はビジネスに対するアンコンシャスバイアス(無意識の思い込み)がない中立な立場で意見することが大切です。また、持続的な成長を果たすためにはそれを支える人材が重要。社員のモチベーション向上や次世代のリーダー育成にも貢献していきたいと思います。

**中田** 私は民法の研究者として大学で教え、それに関連して官公庁の仕事もたくさん行つきました。そのなかで得た感覚から違和感のあるときは、それをお伝えすることにも意味があると思います。

また、昨年度、社外取締役視察で大阪

の事務所を訪問した際、社員の熱量に大きな感銘を受けました。独立社外取締役として一定の距離感は保ちながらも、事業の中にも立ち入りつつ職務を果たしていきたいと思います。

**金子** 独立社外取締役として、少数株主の保護という観点を常に意識しています。役員持株会を通して株を持つことは、私たちが少数株主と同じ立場にあることの意思の表れです。

これまで30年近く会計監査に携わりいろいろな企業の内部統制やガバナンスを見てきました。これらの知見を生かして役割を果たしていきたいと考えています。また、ステークホルダーによつて立場に違いはあるかもしれません、当社がサステナブルな会社として企業

価値を上げていくという観点ではめざす方向性に大きな違いはないと思います。取締役として持続的な成長に向けて何をするべきかを模索し、監査等委員として独立した第三者の目線でガバナンス体制をしっかりとモニタリングしたいと思います。



**斎藤** 当社の独立社外取締役の構成は、スキルマトリックスにあるとおり、スキルの重複が少なく理想的だと思います。私の強みは経営や国際ビジネス、ファイナンスで、特に海外事業のオペレーションにおいて監督やアドバイスをしていきたいと思います。その中で特に、グローバル人材の育成と組織強化に貢献することもポイントです。



# コーポレート・ガバナンス

## コーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方

当社は、会社の持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を図ることに主眼を置きつつ、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、当社は、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。

### 基本方針

#### 健全な企業文化・風土の醸成

当社は、すべての活動の指針となる「経営理念」と全従業員の判断および行動の基準となる「三菱HCキャピタルグループ倫理綱領・行動規範」のもと、株主、お客さま、地域社会、従業員をはじめとするさまざまなステークホルダーの多様性を理解し、権利・立場や健全な事業活動倫理を尊重する企業文化・風土を醸成してまいります。

#### 適切な情報開示と透明性の確保

当社は、ステークホルダーからの信頼と適切な評価を得られるよう、積極的かつ継続的に情報開示してまいります。また、当社の経営方針、事業戦略、事業活動、財務状況等

## 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

に関する情報を正確かつ迅速、そして公平に開示するための社内体制を整備し、適正に運用します。

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

#### 株主の権利・平等性の確保

当社は、株主の権利が確保され、その権利が有効に行使されるよう適切に対応し、少数株主、外国人株主を含むすべての株主に対し平等に対応してまいります。

#### 建設的な株主との対話

当社は、株主総会や決算説明会、国内外のIRイベント等を通じて、多様な株主との建設的かつ積極的な対話を行います。当社の経営戦略等に対する理解を得るとともに、対話を通じてさらなるコーポレート・ガバナンスの充実に努めます。

#### 取締役会の機能の発揮

当社の取締役会は、社外取締役を含むメンバー全員がその経験や知見を生かして自由闊達に議論し、適切なリスクテイクを支えるとともに、会社の持続的な成長および中長期的な企業価値の向上、ならびに資本効率等の改善に向け、その役割・責務を適切に果たします。

## 取締役会および監査等委員会

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

また、特に社外取締役に対する適時適切かつ円滑な情報提供のため、総務部を取締役会事務局とし、監査等委員会の職務を補助する監査等委員会室を設置しています。

取締役会は、毎年、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うほか、独立社外取締役のみのディスカッションを定期的に行い、提起された課題等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。

## ガバナンス委員会・指名委員会・報酬委員会

ガバナンス委員会は、社外取締役と代表取締役等で構成され、取締役会の実効性向上その他の取締役会に関する事項等について幅広く意見交換を行い、当社の経営の健全

性と透明性・公正性の向上に取り組んでいます。

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

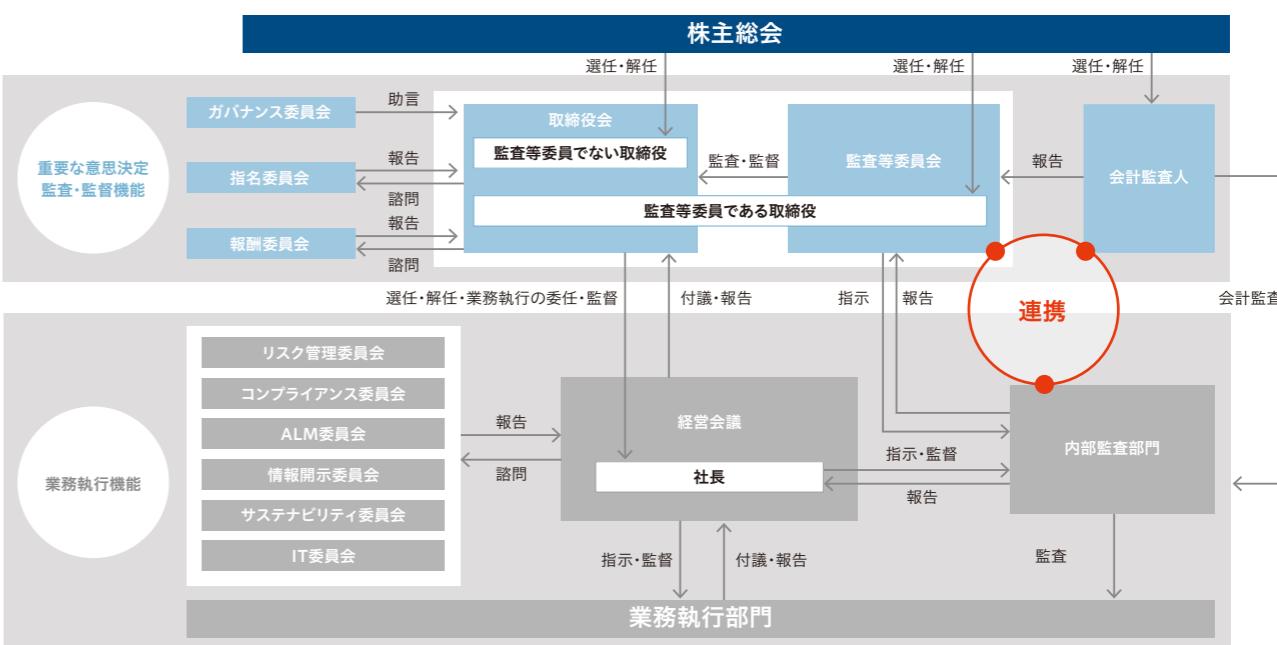
報酬委員会は、外部専門機関を起用して当社の役員報酬制度と市場水準との比較を定期的にモニタリングし、役員の報酬体系・水準等に関する方針等を審議しています。

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

## 業務執行

当社は、監査等委員会設置会社として、取締役会の監督機能の強化をめざし、業務執行の決定を適正な範囲で経営上の重要事項の審議・決定機関である経営会議等に委任するとともに意思決定の迅速化を図っています。また、業務執行に係る責任を明確にし、取締役会機能の一層の充実・

## コーポレート・ガバナンス体制（2024年6月25日現在）



# コーポレート・ガバナンス

活性化を図るため執行役員制度を導入しています。

経営上の重要事項の審議・決定機関である経営会議は、社長のほか副社長および執行役員の中から社長が別途定める者から構成され、当社グループの経営管理を含む重要な

## 取締役会の構成

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

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

また、当社は、取締役の多様性は取締役会の機能強化のために重要であり、ジェンダーや国籍・人種はその考慮要素であると認識しています。

他方で、その資質や能力が要求に満たないにもかかわらず、形式的・外観的な多様性を満たすために特定の属性の取締役を置くことは、取締役会の機能強化に向けた取り組みとしては必ずしも望ましいものではないと考えています。

ついては、都度の経営環境に照らして必要なスキル・能力の発揮が期待できるか否かを第一義とし、望ましい人材をジェンダー・国籍・人種・年齢・キャリア等の縛りなく選任することが当社における多様性のあるべき姿であるとの考え方のもと、適切な取締役会の構成につき継続して検討していきます。

現在、当社の取締役会は、多様な職種・業界出身の取締

事項の審議・決定のほか、取締役会の意思決定に資するため取締役会に付議する事項を事前に審議しています。

なお、2024年6月25日時点の執行役員は取締役との兼務4名を含む26名です。

役で構成され、適切なスキルのバランスおよび多様性を確保するためにふさわしい規模の員数を確保していると考えています。

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

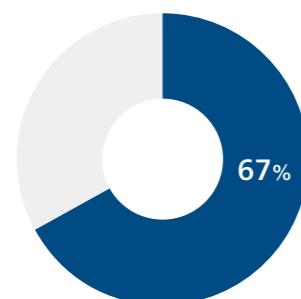
### 取締役のトレーニング方針

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

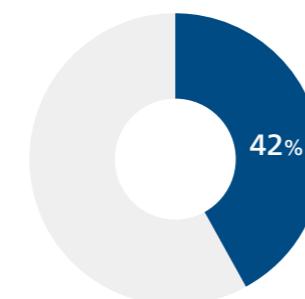
また、取締役会への助言機関であるガバナンス委員会や独立社外取締役のみが参加する会合を通じて、社外取締役がさまざまな情報を交換・共有し、連携を図っています。

なお、取締役のトレーニングに関する費用は、当社が全額を負担しています。

### 非業務執行取締役比率



### 独立社外取締役比率



## 取締役会の構成と各取締役の選任理由、専門性

氏名	役職名	選任理由および期待する役割	専門性※2				
			経営	金融	財務	法律	国際
柳井 隆博	取締役会長	日本を代表する金融機関での経営経験をもとに2017年に当社の取締役社長に就任し、業務執行の最高責任者としてグローバルに展開する当社経営を主導した豊富な経験を有しています。当該経験に基づく深い知見を生かし、2023年4月からは非執行の取締役会長として経営の監督を擔っており、当社経営のさらなる健全性向上と中長期的な企業価値向上をめざしていくことに最適な候補者であると判断し、取締役に選任しました。	●	●			
久井 大樹	代表取締役 社長執行役員	日本を代表する金融機関での豊富な経営経験をもとに2021年から当社の副社長執行役員として当社の事業全般を牽引、2023年4月からは代表取締役社長執行役員に就任し、業務執行の最高責任者を務めています。グローバルに展開する当社の事業経営を担うことができる十分な経験と知見を有しており、代表取締役社長執行役員として経営の指揮を執り、当社の持続的な成長と中長期的な企業価値の向上をめざしていくことに最適な候補者であると判断し、取締役に選任しました。	●	●		●	
松永 愛一郎	代表取締役 副社長執行役員	日本を代表する総合商社での豊富な経営経験をもとに2024年4月から当社の副社長執行役員として業務全般を統括して社長を補佐しています。グローバルに展開する当社の事業経営を担うことができる十分な経験と知見を有しており、業務執行取締役として当社の持続的な成長と中長期的な企業価値の向上に貢献いただくことを期待し、取締役に選任しました。	●	●			●
安栄 香純	取締役 副社長執行役員	日立キャピタル株式会社において2016年から執行役、2020年からCMO※1を務め、2021年からは当社の取締役副社長執行役員として当社の事業全般を牽引しています。グローバルに展開する当社の事業経営を担うことができる十分な経験と知見を有しており、業務執行取締役として当社の持続的な成長と中長期的な企業価値の向上に貢献いただくことを期待し、取締役に選任しました。	●	●			
佐藤 晴彦	取締役 常務執行役員	現在当社の取締役常務執行役員として、経営企画本部長および財務・経理本部長の職にあります。日本を代表する総合商社での豊富な経験に加え、グローバルに展開する当社の事業経営に携わりつつ培ったコーポレート部門での経験と知見を生かし、業務執行取締役として当社の持続的な成長と中長期的な企業価値の向上に貢献いただくことを期待し、取締役に選任しました。	●	●		●	
佐々木 百合	取締役 (独立社外取締役)	大学教授としての学識や国際金融に関する研究者としての卓越した知見や豊富な経験を生かし、独立社外取締役として取締役会の適切な意思決定および経営全般の監督に貢献いただいていることから、取締役に選任しました。 上記の知見や経験を生かし、業務執行を行う経営陣から独立した客観的な視点により、独立社外取締役として取締役会の適切な意思決定および経営全般の監督への貢献、およびガバナンス委員会、指名委員会、報酬委員会の委員として経営の健全性と透明性・公正性向上への貢献を期待しています。					
川村 佳世子	取締役 (独立社外取締役)	日本アイ・ピー・エム株式会社において金融機関向けシステムエンジニアやアプリケーション開発の責任者を歴任し、現在は主に日本テラデータ株式会社においてクラウド企業のデジタルトランスフォーメーション(DX)サポートを担当しており、DXに関する豊富な経験と知見を有しています。また、非常勤役員として会社組織の運営を担った経験を有していることから、独立社外取締役として取締役会の適切な意思決定および経営全般の監督に貢献いただけると判断し、取締役に選任しました。 上記の知見を生かし、当社の重要施策の1つであるDX推進に向けた助言をいただくとともに加え、業務執行を行う経営陣から独立した客観的な視点により、独立社外取締役として取締役会の適切な意思決定および経営全般の監督への貢献、およびガバナンス委員会、指名委員会、報酬委員会の委員として経営の健全性と透明性・公正性向上への貢献を期待しています。				●	

※1 CMO : Chief Marketing Officer (最高マーケティング責任者)

※2 専門性の各項目は、それぞれ次のものを表しています。

経営…経営全般 金融…金融 財務…財務・会計 法律…法律・コンプライアンス・リスク管理 國際…国際ビジネス DX…IT・DX

# コーポレート・ガバナンス

氏名	役職名	選任理由および期待する役割	専門性					
			経営	金融	財務	法律	国際	DX
近藤 祥太	取締役 (社外取締役)	日本を代表する総合商社での豊富な経営経験と国内外の事業に対する高い知見を生かし、実践的な視点により、社外取締役として取締役会の適切な意思決定および経営全般の監督に貢献いただけたと判断し、取締役に選任しました。 近藤氏は、当社の主要株主である三菱商事株式会社の常務執行役員を兼務しており、独立役員には指定しておりませんが、同社は当社にとって協働して企業価値の向上をめざす重要なビジネスパートナーです。 同氏は、米国での駐在経験を含め、天然ガスグループCEOオフィス室長、経営企画部長を歴任され、現在はS.L.C.(Smart Life Creation)グループCEOの職にあり、当社は、その経営経験と国内外の事業全般に関する幅広い知見を当社経営に活用すること、また、当社と協働する事業領域における責任者である同氏の助言を有効に活用することが、当社の企業価値向上につながり、少数株主を含むすべての株主利益の向上に資すると判断しています。 近藤氏からは、特定の株主ではなく、当社のために取締役としての職務を遂行する旨の意思表明を受けています。また、仮に当社取締役会において当社の利益と同社の利益が相反する議案が付議された場合は、その決議のみならず審議にも参加しないこととします。 上記の知見を生かし、社外取締役として取締役会の適切な意思決定および経営全般の監督への貢献、およびガバナンス委員会、指名委員会、報酬委員会の委員として経営の健全性と透明性・公正性向上への貢献を期待しています。	●	●		●		
柴 義隆	取締役 (監査等委員)	日本を代表する金融機関での経営経験に加え、グループCAO(Chief Audit Officer)兼監査部長としての経験と知見を生かし、監査等委員である取締役として当社経営の健全性確保への貢献を期待し、取締役に選任しました。	●	●	●			
中田 裕康	取締役 (監査等委員) (独立社外取締役)	中田氏は、これまで当社の監査等委員でない取締役として、取締役会の適切な意思決定および経営全般の監督に貢献していました。法律の専門家としての深い知見を生かし、独立社外取締役として取締役会の適切な意思決定・経営全般の監督、および中立的・客観的な監査に貢献いただけると判断し、取締役に選任しました。 上記の知見を生かし、業務執行を行う経営陣から独立した客観的な視点により、独立社外取締役として当社経営の健全性確保への貢献、およびガバナンス委員会、指名委員会、報酬委員会の委員として経営の健全性と透明性・公正性向上への貢献を期待しています。				●		
金子 裕子	取締役 (監査等委員) (独立社外取締役)	大手監査法人および大学教授としての豊富な経験と、会計の専門家としての深い知見を生かし、独立社外取締役として取締役会の適切な意思決定・経営全般の監督、および中立的・客観的な監査に貢献いただいていることから、取締役に選任しました。 上記の知見を生かし、業務執行を行う経営陣から独立した客観的な視点により、独立社外取締役として当社経営の健全性確保への貢献、およびガバナンス委員会、指名委員会、報酬委員会の委員として経営の健全性と透明性・公正性向上への貢献を期待しています。			●			
齊藤 雅之	取締役 (監査等委員) (独立社外取締役)	日本を代表するメーカーでの豊富な経営経験と財務・経理部門に対する高い知見を生かし、独立社外取締役として取締役会の適切な意思決定・経営全般の監督、および中立的・客観的な監査に貢献いただいていることから、取締役に選任しました。 上記の知見を生かし、業務執行を行う経営陣から独立した客観的な視点により、独立社外取締役として当社経営の健全性確保への貢献、およびガバナンス委員会、指名委員会、報酬委員会の委員として経営の健全性と透明性・公正性向上への貢献を期待しています。	●	●	●	●		

## 取締役会、各委員会の活動状況

### 取締役会

原則として毎月開催しています。2023年度は15回開催し、主に中期経営計画、主要な投資案件、各事業部門の事業戦略、IR活動状況等の経営上の重要事項を審議・決定したほか、政策保有株式の保有の合理性を検証しました。また、監査等委員会から適時に監査状況等の報告を受けています。

当社はリスク管理・コンプライアンス・サステナビリティ等に関して、経営会議およびその諮問委員会において審議した内容を定期的に取締役会に報告しています。また、重要な方針等は取締役会で審議することとしています。

なお、当社は、経営における意思決定のさらなる迅速化や取締役会が重要な事項の審議時間をより確保するため、ガバナンス委員会における独立社外取締役との数度にわたる議論を経て、2023年10月1日付で取締役会への付議基準を見直し、経営会議等への委任の範囲を拡大しました。

### ガバナンス委員会

2023年度は6回開催し、取締役会の実効性評価の手法および評価結果に対する分析等の審議を通じて、実効性評価のPDCAを実施しました。また、取締役会が重要な事項の審議時間をより確保するための取締役会への付議基準を見直しました。さらに株主をはじめとするステークホルダーと取締役との利益の共有を図るために取締役による当社株式の保有に関するガイドラインの制定について審議しました。

### 指名委員会

2023年度は6回開催し、社長執行役員および取締役候補者のサクセションプラン(後継者計画)や、取締役会として備えるべきスキル(スキルマトリックス)等に関する審議を行いました。

### 報酬委員会

2023年度は7回開催し、役員報酬の体系・水準に関する審議、業績連動報酬の支給額の検証のほか、業績連動型株式報酬制度の導入に関する審議を行いました。

全15回中15回(100%)	柳井隆博、久井大樹、安栄香純、佐藤晴彦、中田裕康、佐々木百合、濱本晃、平岩孝一郎、金子裕子
全15回中14回(93%)	齊藤雅之
全15回中13回(87%)	久我卓也

全6回中6回(100%)	柳井隆博、久井大樹、中田裕康、佐々木百合、久我卓也、濱本晃、平岩孝一郎、金子裕子、齊藤雅之
--------------	---

全6回中6回(100%)	柳井隆博、中田裕康、佐々木百合、久我卓也、平岩孝一郎、金子裕子、齊藤雅之
--------------	--------------------------------------

全7回中7回(100%)	久井大樹、中田裕康、佐々木百合、久我卓也、平岩孝一郎、金子裕子
全7回中6回(86%)	齊藤雅之

# 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年間の取締役会等の活動に対す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。

### 2022年度の課題に対する対応

2022年度の課題	課題への対応
議案の重要度に応じた審議時間の確保	<ul style="list-style-type: none"> <li>取締役会付議基準の見直しおよび経営会議の各諮問委員会からの報告等の頻度適正化。</li> <li>重要議案に関する事前説明の強化。</li> <li>取締役からの事前質問に対し、担当部門から回答する運用を開始。</li> </ul>
議案説明の改善	<ul style="list-style-type: none"> <li>資料のポイントの明確化、簡素化、書式統一等の徹底。</li> <li>資料提供の一層の早期化。</li> </ul>
事業理解の促進	<ul style="list-style-type: none"> <li>各ユニットおよび各事業本部の現況報告を継続実施。</li> <li>監査等委員会でコーポレートセンター各本部長より社外取締役に業務内容説明を継続実施。</li> <li>国内拠点の訪問および投資先施設の視察。</li> <li>社外取締役と海外グループ会社経営陣との面談および海外拠点訪問。</li> </ul>
コミュニケーションの強化	<ul style="list-style-type: none"> <li>独立社外取締役のみの会合を継続開催。</li> <li>独立社外取締役と会長、社長との意見交換会。</li> </ul>
自己研鑽の機会提供	<ul style="list-style-type: none"> <li>DX、サステナビリティ等、時宜にかなったテーマの情報入手機会の充実。</li> </ul>

### 2023年度の取締役会等の実効性評価の内容

評価方法	● 前年度に実施した自己評価手法の有用性が確認されたため、本年度も全取締役に対し、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ました。			
	2024年2月 ガバナンス委員会	2024年3月	2024年4・5月 ガバナンス委員会	2024年5月 取締役会
結果	<ul style="list-style-type: none"> <li>アンケート方式にて実施することを決定。(アンケート項目を審議)</li> <li>2月の審議を踏まえアンケート項目を確定。</li> <li>全取締役がアンケートに回答。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>2月の審議を踏まえアンケート項目を確定。</li> <li>全取締役がアンケートに回答。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>アンケートの分析結果を踏まえ4月および5月のガバナンス委員会で課題の確認と対応策の審議を実施。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>2023年度実効性評価を総括。</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> <li>①当社の取締役会等は十分に役割を果たしていると評価しました。</li> <li>✓ 2023年10月の取締役会付議基準の見直しにより、年度後半は重要議案の審議により多くの時間を充てることができるようになったことで議論が活性化し、取締役の相互理解、共通認識の醸成につながっている。</li> <li>✓ 社外取締役に対してさまざまな形で情報が提供され、活発に質問や意見が言える雰囲気のもと意見交換がされている。</li> <li>✓ 必要に応じて行われる事前説明、独立社外取締役のみの会合、国内外拠点訪問等により取締役の事業理解が向上する等、前回の実効性評価で認識されたいずれの課題に対しても有効な改善施策が実施された。</li> <li>✓ ガバナンス委員会、指名委員会、報酬委員会とも適切な情報提供に基づき実質的な審議が行われた。</li> <li>②一方で、取締役会、ガバナンス委員会、指名委員会、報酬委員会で議論すべき事項(テーマ)、取締役会等の実効性をさらに高めるための資料や説明のあり方、情報提供体制やさらなるコミュニケーション強化等に関して改善の余地が認識されました。1つ1つの課題への取り組みを着実に実行することで、さらなるコーポレート・ガバナンスの充実に取り組んでいきます。</li> </ul>			

## 取締役選解任

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

委員会の同意を得たうえで取締役会で決議しています。

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

### 選任基準

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

### 解任基準

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

## 取締役の報酬

### 基本方針

- 当社の役員報酬は、事業戦略の遂行を通じて企業価値を増大させることを目的とし、役員のインセンティブにも考慮して決定します。
- 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ふさわしいものとします。

当社取締役会は、上記の基本方針に沿って、取締役(監査等委員である者を除く)の個人別の報酬等の内容に関する方針を以下のとおり決議しています。

### 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。

# コーポレート・ガバナンス

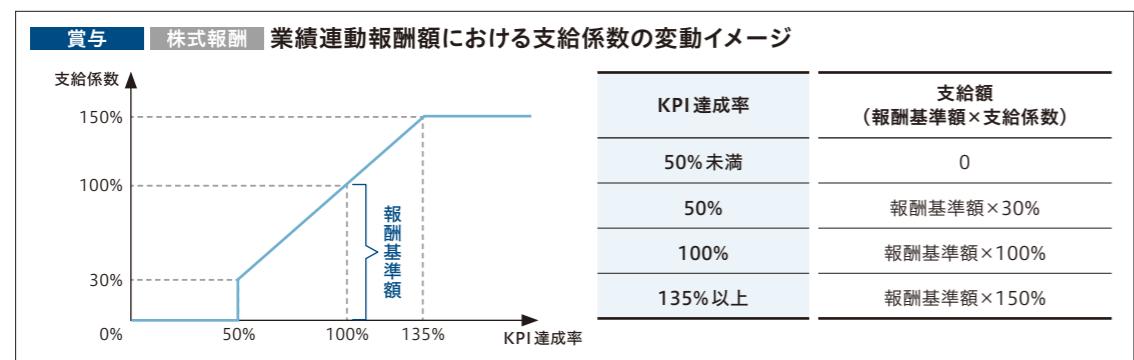
## 業務執行取締役の報酬体系

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	基本報酬	62.5% 1	-	-
	賞与 (短期インセンティブ) 業績連動	18.75% 0.3	役位 指標 親会社株主に帰属する当期純利益 ROA <sup>*1</sup> ROE <sup>*2</sup> 担当業務	0~150%
	株式報酬 (中長期インセンティブ) 業績連動	18.75% 0.3	親会社株主に帰属する当期純利益 ROA <sup>*1</sup> ROE <sup>*2</sup> 相対TSR <sup>*3</sup>	0~150%

\*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)



## 報酬の構成比率

	基本報酬	賞与	株式報酬
業務執行取締役	62.5% 1	18.75% 0.3	18.75% 0.3
非業務執行取締役	100%		

## 固定報酬

役位に応じた金額を基本としつつ、個別の取締役ごとの役割や職責等を総合的に考慮して決定します。

## 変動報酬

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

## ・賞与

当社の計数目標として設定した①親会社株主に帰属する当期純利益、②ROA、③ROEを全社業績評価の指標(KPI)としています。代表取締役の賞与は全額を全社業績評価に連動させ、また、その他の業務執行取締役の賞与は70%を全社業績評価、30%を各自の担当業務評価に連動させ、いずれもKPIの達成度に応じて標準額の0~150%の範囲で支給額を決定します。

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

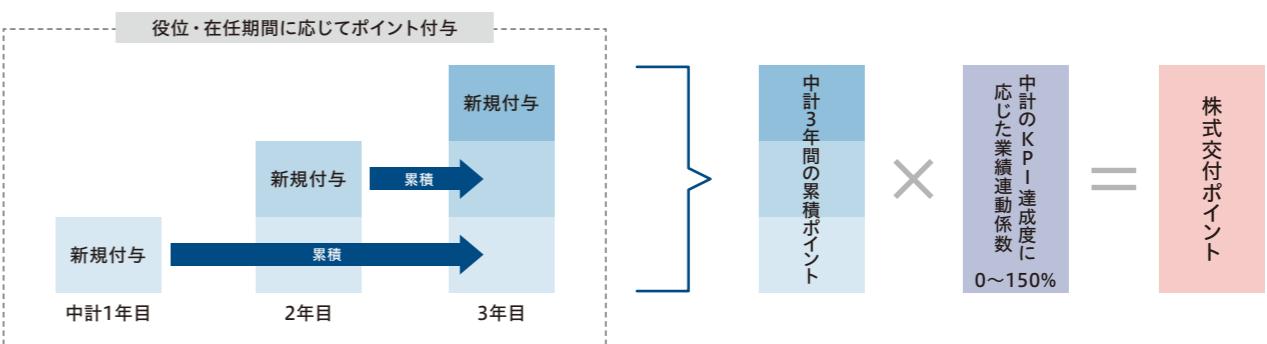
## ・株式報酬

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

信託の仕組みを利用して、以下により算出される株式交付ポイントに相当する当社株式等を支給します。具体的には、1ポイントにつき当社株式1株相当を支給するものとし、原則として信託が保有する当社株式の一部を信託内で換価処分し当社株式50%:金銭50%の割合で支給します。

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

## 株式報酬 株式交付ポイントの算出イメージ



## （株式報酬におけるマルス・クローバック条項および株式保有方針）

職務または社内規程の重大な違反があった場合、当社の意思に反して自己都合により退任した場合、正当な理由により解任された場合、当社の許可なく同業他社に就職した場合等には、付与済みのポイントや株式交付ポイントの没収または支給済みの当社株式等相当額の返還を請求できる措置を講じています。

当社は、取締役の当社株式保有を推奨しています。なお、取締役の在任期間中に取得した当社株式は、保有株式数の多寡にかかわらず、原則退任時までその全量を継続保有することとしています。

## その他の報酬

取締役（社外取締役および監査等委員である者を除く）が、担当または駐在地の変更を伴う異動により、自宅と離れた地域に居住する必要が生じた場合、当該取締役に対し適当な物件を社宅として提供することとしています。提供

する社宅は一般標準的な物件とし、かつ、予め役位および地域別に賃料の上限を設定し社宅料（上限を超過した場合は超過額の全額を加算）を自己負担分として取締役から徵収することとしています（現在、社宅を提供している対象者はいません）。

# 役員一覧 (2024年6月25日現在)

## 取締役



**柳井 隆博**  
取締役会長

生年月日：1958年5月4日  
所有する当社株式の数：24,400株(207,700株)<sup>※1</sup>

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



**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：0株<sup>※1</sup>

1986年 4月 三商事株式会社 入社  
2013年 5月 同 新エネルギー・電力事業本部 重電機輸出部長  
2013年10月 同 新エネルギー・電力事業本部 重電機輸出部長 兼 三商事マシリ株式会社 出向(同務執行役員)  
2014年 3月 三商事株式会社 地球環境・インフラ事業グループ CEOオフィス  
2014年 4月 伯国三菱商事会社社長(サンパウロ) 兼 中南米統括補佐 兼 アスンシオン駐在事務所長  
2017年 4月 三商事株式会社 理事 中南米統括(サンパウロ) 兼 伯国三菱商事会社社長 兼 アスンシオン駐在事務所長  
2018年 4月 三商事株式会社 執行役員 中南米統括(サンパウロ) 兼 伯国三菱商事会社社長 兼 アスンシオン駐在事務所長  
2019年 4月 同 常務執行役員 産業インフラグループCEO  
2022年 4月 同 常務執行役員 電力ソリューショングループCEO  
2022年 7月 同 常務執行役員 電力ソリューショングループCEO  
2024年 4月 当社 副社長執行役員  
2024年 6月 同 代表取締役 副社長執行役員(現職)



**佐藤 晴彦**  
取締役 常務執行役員  
経営企画本部長  
財務・経理本部長

生年月日：1965年6月19日  
所有する当社株式の数：0株(31,900株)<sup>※1</sup>

1989年 4月 三商事株式会社 入社  
2002年11月 独国三菱商事会社(テュッセルドルフ)  
2007年 1月 三商事株式会社 モスコー事務所 Finance Director  
2009年 4月 同 トレジャラーオフィス  
2011年 4月 同 財務開発部 部長代行  
2014年 3月 北米三菱商事会社 CFO、コーポレート部門SVP  
2019年 4月 三商事株式会社 電力ソリューション管理部長  
2021年 4月 当社 取締役 常務執行役員(現職)



**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：0株<sup>※1</sup>

1987年 4月 日本アイ・ビー・エム株式会社 入社  
1999年 8月 IBM Corporation Asia Pacific JapanにてGM of Global Servicesの役員補佐  
2006年 1月 日本アイ・ビー・エム株式会社 グローバルデリバリー・ソリューション部長  
2008年 4月 同 理事 オーブンシステム・開発部担当  
2009年 7月 同 理事 金融アプリケーションマネージメントサービスデリバリー担当  
2010年 3月 地銀ソリューション・サービス株式会社 取締役  
日本アイ・ビー・エム株式会社 理事 アプリケーションマネージメントサービスデリバリー担当  
2012年 1月 同 常務執行役員  
2016年 7月 日本アイ・ビー・エム株式会社 取締役(いずれも2015年3月まで)  
2019年 1月 日本データー株式会社 ビジネスコンサルティング事業部 事業部長  
2021年 4月 同 執行役員 ビジネスコンサルティング事業部 事業部長  
2021年 7月 同 執行役員 カスタマー・サービス本部 本部長(現職)  
2024年 6月 当社 取締役(現職)



**久井 大樹**  
代表取締役 社長執行役員

生年月日：1962年4月27日  
所有する当社株式の数：5,300株(55,600株)<sup>※1</sup>

1985年 4月 株式会社三菱銀行(現 株式会社三菱UFJ銀行)入行  
2011年 7月 株式会社三菱東京UFJ銀行 米州本部CIB部長 兼 BTMUリーシング・アンド・ファイナンス社長  
2012年 7月 同 欧州本部欧州営業部長 兼 BTMU(ヨーロッパ)出向  
2014年 6月 同 執行役員 欧州本部欧州営業部長 兼 BTMU(ヨーロッパ)出向  
2014年 9月 同 執行役員 インド統支派人 兼 アジア・オセアニア本部アジア・オセアニア営業部部長(特命担当)  
2016年 5月 同 常務執行役員 企業審査部・融資部・投資銀行審査部の担当  
2018年 4月 株式会社三菱UFJ銀行 常務執行役員 営業第一本部長  
2019年 4月 同 執行役員 営業第一本部長  
2021年 6月 当社 副社長執行役員  
2022年 6月 同 取締役 副社長執行役員  
2023年 4月 同 代表取締役 社長執行役員(現職)



**安栄 香純**  
取締役 副社長執行役員  
カスタマーソリューションユニット

生年月日：1960年9月18日  
所有する当社株式の数：56,500株(55,600株)<sup>※1</sup>

1985年 4月 日立リース株式会社(現 当社)入社  
2003年 4月 日立キャピタル株式会社 関西営業本部 関西法人営業支店営業第二部長  
2005年 4月 同 関西営業本部 関西法人営業支店長  
2010年 4月 同 神奈川営業本部長  
2014年 4月 同 理事 法人事業本部長 兼 アカウント営業推進本部副本部長  
2016年 4月 同 執行役 営業統括本部人事業本部長 兼 サービス事業本部長  
2018年 4月 同 執行役 常務 営業統括本部副本部長 兼 日本地域担当 兼 環境・エネルギー事業本部長  
2020年 4月 同 執行役専務 CMO<sup>※</sup>、事業強化本部長(欧洲地域、米州地域管掌)  
2021年 4月 当社 取締役 専務執行役員(現職)  
2021年 5月 同 取締役 副社長執行役員(現職)  
※CMO: Chief Marketing Officer(最高マーケティング責任者)



**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：1,300株<sup>※1</sup>

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



**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<sup>※1</sup>

1991年 4月 三菱商事株式会社 入社  
2013年 5月 同 天然ガス事業本部 ロシア事業部長  
2016年 4月 同 天然ガス事業本部 シェールガス事業部長  
2017年 4月 同 エネルギー資源第二本部 カナダ石油天然ガス事業部長  
2019年 4月 北米三菱商事会社ヒューストン支店長 兼 米国三菱商事会社ヒューストン支店長  
2020年 4月 三菱商事株式会社 天然ガスグループ CEOオフィス室長  
2021年 4月 同 執行役員 天然ガスグループ CEOオフィス室長  
2022年 4月 同 執行役員 経営企画部長  
2024年 4月 同 常務執行役員 S.L.C.(Smart Life Creation) グループCEO(現職)  
2024年 5月 株式会社ローソン 取締役(現職)  
2024年 6月 オーケー株式会社 取締役(現職)  
2024年 6月 当社 取締役(現職)



**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：0株<sup>※1</sup>

1986年 4月 株式会社東海銀行(現 株式会社三菱UFJ銀行)入行  
2009年 5月 同 株式会社三菱東京UFJ銀行 木場深川支社長  
2011年 5月 同 人事部(名古屋)副部長(特命担当)  
2012年 6月 同 執行役員 融資部長  
2014年 5月 同 執行役員 監査部長  
2016年 5月 同 常務執行役員 中部エリア支店担当ならびに中部エリア担当  
2018年 7月 株式会社三菱UFJ銀行 常務執行役員 地区本部長(中部担当)  
2020年 4月 株式会社三菱UFJフィナンシャル・グループ 執行役員 CAO(Chef Audit Officer) 兼 監査部長  
2024年 4月 同 常務執行役員  
2024年 5月 当社 顧問  
2024年 6月 同 取締役(監査等委員)(現職)



**金子 裕子**  
取締役(監査等委員)  
(独立社外取締役)

生年月日：1958年3月28日  
所有する当社株式の数：2,700株<sup>※1</sup>

1980年 4月 札幌テレビ放送株式会社 入社  
1989年10月 太田昭和監査法人(現 EY新日本有限責任監査法人)入所  
1993年 4月 公認会計士登録  
2007年 5月 新日本有限責任監査法人(現 EY新日本有限責任監査法人)パートナー  
2010年 7月 同 シニアパートナー  
2018年 4月 早稲田大学大学院 会計研究科教授  
2018年 6月 株式会社商工組合中央金庫 監査役  
2019年 6月 神奈川中央交通株式会社 取締役  
2020年 6月 金融庁 企業会計審議会委員(現職)  
2021年 4月 当社 取締役(監査等委員)(現職)  
2022年 3月 横浜ゴム株式会社 取締役  
2022年 6月 神奈川中央交通株式会社 取締役(監査等委員)(現職)  
2023年 6月 信越化学工業株式会社 監査役(現職)  
2023年 6月 信越化学工業株式会社 監査役(現職)

\*1 2024年3月末時点の所有株式数。( )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。

## 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\*

業務全般

### ● 専務執行役員

安栄 香純\*

カスタマーソリューションユニット担当

### ● 常務執行役員

竹田 真史

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

### ● 常務執行役員

村本 修

海外地域ユニット担当  
兼 海外地域ユニット 欧州地域本部長

### ● 常務執行役員

竹内 和彦

IT・事業本部長  
カスタマーソリューションユニット セクター営業本部長(共同本部長)

### ● 常務執行役員

田中 紳司

カスタマーソリューションユニット セクター営業本部長(共同本部長)

### ● 常務執行役員

中井 健夫

エアリヤ営業本部長(共同本部長)

### ● 常務執行役員

浜崎 一紀

海外地域ユニット 中国地域本部長  
兼 Mitsubishi HC Capital Management (China) Limited Director Chairman

### ● 常務執行役員

廣田 泰行

海外地域ユニット 中国地域本部長  
兼 Mitsubishi HC Capital (Hong Kong) Limited Director Chairman

### ● 常務執行役員

丸山 由紀夫

カスタマーソリューションユニット エリア営業本部長(共同本部長)

### ● 常務執行役員

佐藤 晴彦\*

経営企画本部長  
兼 財務・経理本部長

成瀬 望  
カスタマーソリューションユニット  
ベンダー・ソリューション営業本部長  
兼 ベンダー・ソリューション営業部長  
兼 三菱H Cビジネスリース株式会社 代表取締役  
審査本部長  
兼 リスクマネジメント本部長  
CCMO<sup>※2</sup</sup>

## 財務情報

	2021年度	2022年度	2023年度
売上高(百万円)	1,765,559	1,896,231	1,950,583
売上総利益(百万円)	334,661	357,327	380,095
営業利益(百万円)	114,092	138,727	146,176
経常利益(百万円)	117,239	146,076	151,633
親会社株主に帰属する当期純利益(百万円)	99,401	116,241	123,842
カスタマーソリューション	32,692	38,167	38,159
海外地域	40,856	29,013	16,609
環境エネルギー	2,278	11,657	7,331
航空	5,682	6,209	27,338
ロジスティクス	815	15,385	17,835
不動産	12,395	12,645	11,934
モビリティ	3,134	3,798	2,796
調整額			
総資産(百万円)	10,328,872	10,726,196	11,149,858
セグメント資産残高(百万円)	9,345,376	9,632,966	10,179,473
カスタマーソリューション	3,337,672	3,227,742	2,966,569
海外地域	2,316,383	2,644,283	3,070,801
環境エネルギー	419,399	433,296	416,600
航空	1,365,126	1,640,232	2,020,037
ロジスティクス	1,026,757	1,092,910	1,099,079
不動産	712,700	447,277	525,414
モビリティ	129,429	41,402	51,952
調整額			
有利子負債(百万円)	8,066,082	8,236,106	8,439,792
純資産(百万円)	1,333,467	1,551,029	1,705,345
キャッシュ・フロー(百万円)			
営業活動	195,845	46,752	△49,128
投資活動	△107,879	△127,322	143,336
財務活動	△192,157	△8,948	△222,977
現金及び現金同等物の期末残高(百万円)	520,083	460,486	335,307
自己資本比率(%)	12.7	14.3	15.1
ROE(%)	8.0	8.2	7.7
ROA(%)	1.0	1.1	1.1
契約実行高(億円)	25,078	26,406	30,519
1株当たり指標			
純利益(円)	69.24	80.95	86.30
純資産(円)	912.19	1,064.46	1,174.88
配当金(円)	28.0	33.0	37.0
配当性向(%)	40.4	40.8	42.9

## 非財務情報

### 環境

	2021年度	2022年度	2023年度
総エネルギー使用量(GJ)(連結)	200,441	186,017	180,385
Scope1	3,449	3,211	3,092
Scope2(ロケーションベース)	7,880	6,786	5,777
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
Scope1,2総量(マーケットベース)	10,055	7,757	6,574
Scope3合計	18,565	18,302	6,644,227
再生可能エネルギーの運転開始済み出力数(MW)	合計	1,205	1,366
太陽光発電	907	1,020	920
風力発電	298	340	343

※1 第三者保証取得(連結)

※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
従業員数(人)(単体)	計 男性 女性	2,235 1,361 874	2,182 1,307 875
従業員の構成(国・地域別)(人)(単体)	計 日本 欧州 米州 中国 ASEAN	2,235 2,229 0 4 0 2	2,140 2,140 0 7 0 3
女性管理職比率(%) (単体)	14.0	14.0	16.0
平均年間給与(従業員全体・百万円) (単体)	8.7	9.2	9.7
正社員男女賃金比(女性平均賃金/男性平均賃金)(%) (単体)	-	65.4	65.5
新卒採用人数(人)(単体)	58	30	46
キャリア採用比率(%) (単体) <sup>※3</sup>	37.0	49.2	56.6
障がい者雇用率(年度平均・%) (単体)	2.4	2.5	2.7
離職率(自己都合)(%) (単体)	3.4	2.4	2.4
育児休業取得率(男性)(%) (単体)	82.3	97.1	113.0
育児休業取得率(女性)(%) (単体)	103.3	97.4	103.0
1人当たり総実労働時間(年間・時間)(単体)	-	1,945.5	1,962.6
1人当たり法定外労働時間(年間・時間)(単体)	-	232.6	225.6
1人当たり月平均時間外労働時間(時間)(単体)	-	19.4	18.8
有給休暇取得率(%) (単体)	63.7	68.7	74.4
従業員1人当たりの平均研修時間(年間・時間)(単体)	-	30.1	29.4
従業員1人当たりの平均研修費用(年間・円)(単体)	-	99,407	180,230

※3 算出基準を変更したため、過去の数値も見直しています。

### ガバナンス<sup>※4</sup>

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

※4 各年度6月末時点

# 会社情報

## 会社概要 (2024年7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8,424名、単体2,140名 ※2024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



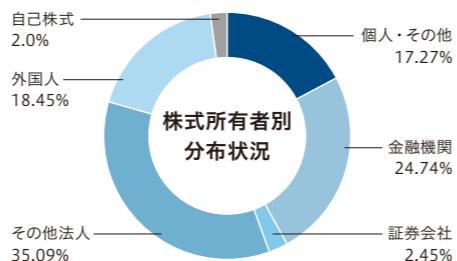
## 株式情報 (2024年3月31日現在)

発行可能株式総数	4,800,000,000株
発行済株式の総数	1,466,912,244株 (自己株式29,804,554株を除く)
株主数	337,992名

### 大株主

株主名	持株数(千株)	出資比率(%)
三菱商事株式会社	264,044	18.37
株式会社三菱UFJフィナンシャル・グループ	208,345	14.49
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	125,617	8.74
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	65,927	4.58
株式会社三菱UFJ銀行	50,348	3.50
三菱UFJ信託銀行株式会社	28,431	1.97
明治安田生命保険相互会社	27,990	1.94
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)	16,345	1.13
JP MORGAN CHASE BANK 385632(常任代理人 株式会社みずほ銀行決済営業部)	12,019	0.83
東京海上日動火災保険株式会社	11,419	0.79

(注)出資比率は、自己株式(29,804,554株)を控除して計算しています。



## 外部評価

### 外部機関による格付 (2024年3月31日現在)

格付機関	長期	短期
日本格付研究所(JCR)	長期発行体格付 格付: AA 発行登録債予備格付 格付: AA 発行予定期間: 2023年9月1日から2年間	コマーシャルペーパー <sup>一</sup> 発行枠: 13,000億円 格付: J-1+
格付投資情報センター(R&I)	ヨーロ MTN プログラム 格付: AA 発行限度額: 60億米ドル相当額	コマーシャルペーパー <sup>一</sup> 発行枠: 13,000億円 格付: a-1+
ムーディーズ	長期発行体格付 格付: A3 ヨーロ MTN プログラム 格付: A3 発行限度額: 60億米ドル相当額	—
S&P	長期発行体格付 格付: A-	短期発行体格付 格付: A-2

### 社会的責任投資(SRI:Socia lly 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數

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指標(株価指標)に当指標の算出年である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、各指標の名称・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。本指標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。