

統合報告書

2026

INTEGRATED REPORT

目次

イントロダクション

- 2 本報告書でお伝えしたいこと
- 3 経営の基本方針・当社グループのマテリアリティ(重要課題)
- 4 数字で見る三菱HCキャピタルグループ(2025年度)
- 5 CEOメッセージ

Section 1

変革を促し、価値を創造する力

- 12 31年度のありたい姿に向けた戦略の前提となるリスクと機会
- 13 環境認識を起点とした成長戦略と価値創出
- 14 価値創造プロセス
- 15 トップガンプロジェクト 従業員座談会

Section 2

未来を実現する戦略と挑戦

- 20 2023～2025年度中期経営計画(2025中計)の振り返り
- 21 2026～2028年度中期経営計画(2028中計)の概要
- 23 ビジネスモデルの進化・積層化2.0の方向性
- 24 事業ポートフォリオの入れ替え
- 25 CFOメッセージ
- 30 人財・カルチャー戦略
- 31 CHROメッセージ
- 33 人的資本に関する具体的な取り組み
- 38 デジタル戦略
- 39 CDOメッセージ
- 40 リスクマネジメント
- 42 CROメッセージ

Section 3

事業戦略

- 44 事業ポートフォリオ
- 46 事業戦略
- 46 カスタマーソリューション
- 49 海外カスタマー
- 53 環境エネルギー
- 55 航空
- 57 ロジスティクス
- 59 不動産

Section 4

価値創造を支える基盤

- 62 サーキュラーエコノミーの実現
- 63 気候変動・自然資本への取り組み
- 65 人権への取り組み
- 66 コンプライアンス
- 67 取締役会議長メッセージ
- 68 独立社外取締役座談会
- 72 コーポレート・ガバナンス
- 76 役員一覧

Section 5

データ

- 78 財務ハイライト
- 79 非財務ハイライト
- 80 財務情報
- 81 非財務情報
- 82 歴史のなかで培ってきた課題解決力
- 83 多彩なアセットで社会を支える力
- 84 会社情報
- 85 株主情報・真正性表明

※ 本報告書において、「MHC」は三菱HCキャピタルを指します。

編集方針

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

本報告書は、株主・投資家をはじめとするステークホルダーの皆さまが、当社グループの持続的な企業価値向上への取り組みを、財務・非財務の両面からより深くご理解いただけるように、中長期的な価値創造の全体像や経営戦略、業績、ESG情報などをわかりやすくお伝えすることを目的に編集しています。

なお、編集にあたっては、国際統合報告評議会が推奨する「国際統合報告フレームワーク」、経済産業省が提唱する「価値協創ガイダンス」などを参照しています。

参考ガイドライン

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



報告対象期間

2025年度(2025年4月～2026年3月)
(一部、当該期間以前・以後の活動も含まれています)

報告対象範囲

当社およびその子会社・関連会社

見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告知おきください。

お問い合わせ先

三菱HCキャピタル株式会社
コーポレートコミュニケーション部
東京都千代田区丸の内一丁目5番1号
TEL: 03-6865-3002

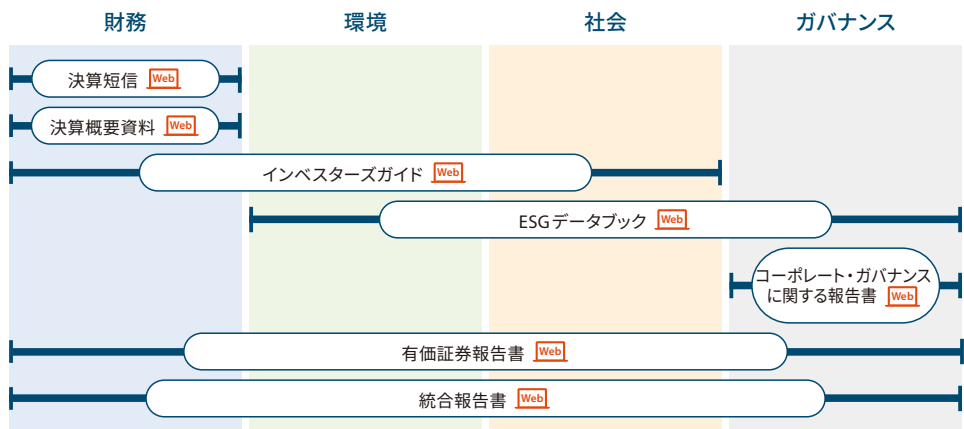
当社ウェブサイト

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



情報開示体系

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



[Web](#) 詳細はウェブサイトをご覧ください。

本報告書でお伝えしたいこと

当社グループでは、企業価値を構成する要素のなかでも、株主資本コストを上回るリターン創出力を測るROEを最重要指標と位置づけています。ビジネスモデルの進化・積層化2.0推進や事業ポートフォリオの大胆な入れ替えによる「ROA向上」、株主還元を含むキャピタルアロケーション最適化と最適資本構成の実現による「財務レバレッジ適正化」を通じ、ROEを向上させていきます。また、市場との積極的な対話等を通じて「成長期待向上」「株主資本コスト低減」に取り組み、PER水準の切り上げをめざします。本報告書全体を通して、こうした企業価値向上に向けた価値創造ストーリーをお伝えします。

POINT 1

企業価値向上に向けた全体像

CEOメッセージ P.5

31年度のありたい姿の実現に向け、PBRを構成するROEとPERの双方から、企業価値向上に向けた当社グループの考え方と2028中計の位置づけを示します。



POINT 2

ROA向上に向けた事業ポートフォリオ変革

ビジネスモデルの進化・積層化2.0の方向性 P.23

事業ポートフォリオの入れ替え P.24

ビジネスモデルの進化・積層化2.0と事業ポートフォリオの入れ替えを通じ、各事業の強みを生かしながら収益性を高め、ROA向上につなげます。

POINT 3

資本効率を高める財務戦略

CFOメッセージ P.25

成長投資、資産入れ替え、株主還元、財務健全性のバランスを図り、キャピタルアロケーションの最適化と最適資本構成の実現をめざします。



POINT 4

31年度のありたい姿に向けた成長戦略とデジタル戦略

2026～2028年度中期経営計画（2028中計）の概要 P.21

デジタル戦略 P.38

2028中計の主要戦略に加え、新設したデジタル戦略を通じて、既存事業の高度化、新たな事業機会の創出、経営スピードの向上を図ります。

POINT 5

当社の強みと、それを育んできた歴史

歴史のなかで培ってきた課題解決力 P.82

多彩なアセットで社会を支える力 P.83

統合前の両社が培ってきた歴史を振り返り、アセットへの知見、顧客基盤、専門性、グローバル展開力など、現在の強みが育まれた背景を示します。

POINT 6

人財・変革カルチャー・ガバナンスによる実行力と信頼の強化

トップガンプロジェクト
従業員座談会 P.15

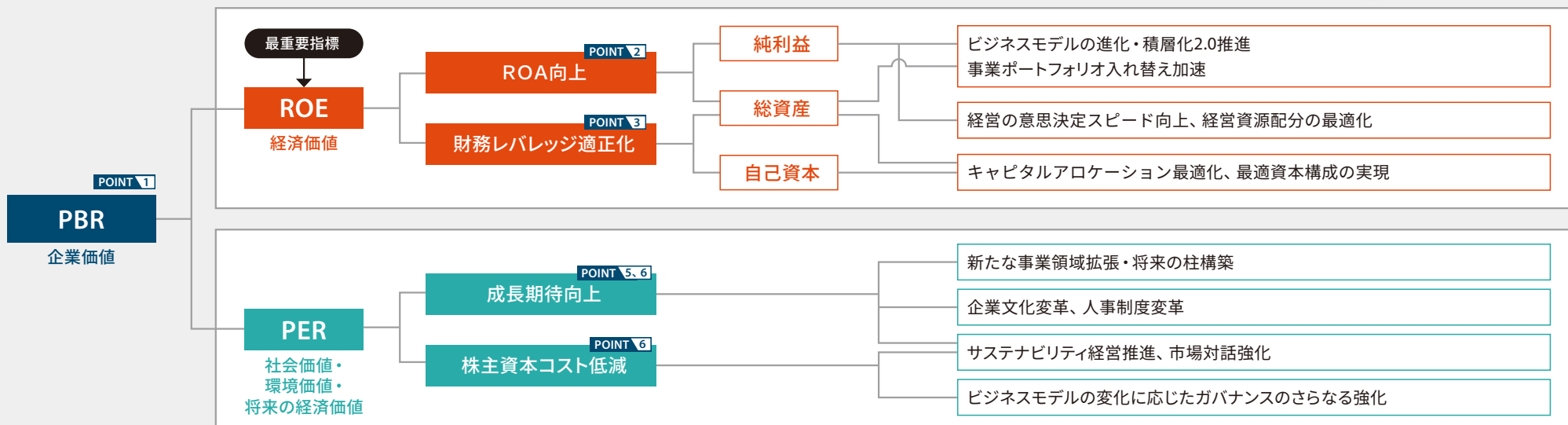
人的資本に関する具体的な取り組み P.33

コーポレート・ガバナンス P.72

人的資本戦略、従業員座談会、社員メッセージを通じて変革カルチャーの浸透を伝え、リスク対応・サステナビリティ・ガバナンスにより信頼を高めます。

企業価値向上の構成要素・重要課題

主な取り組み POINT 4



経営の基本方針

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

経営理念

～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。

当社グループのマテリアリティ（重要課題）

STEP 1

自社視点での
「重要な ESG 課題」の検討

ISO 26000、SDGs（Sustainable Development Goals）のほか、関連する国際ガイドラインや原則などに基づき、ESG 課題を網羅的にリストアップ。その後、社員対象の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重要度を踏まえ、候補を抽出。

STEP 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、候補を絞り込み。

STEP 3

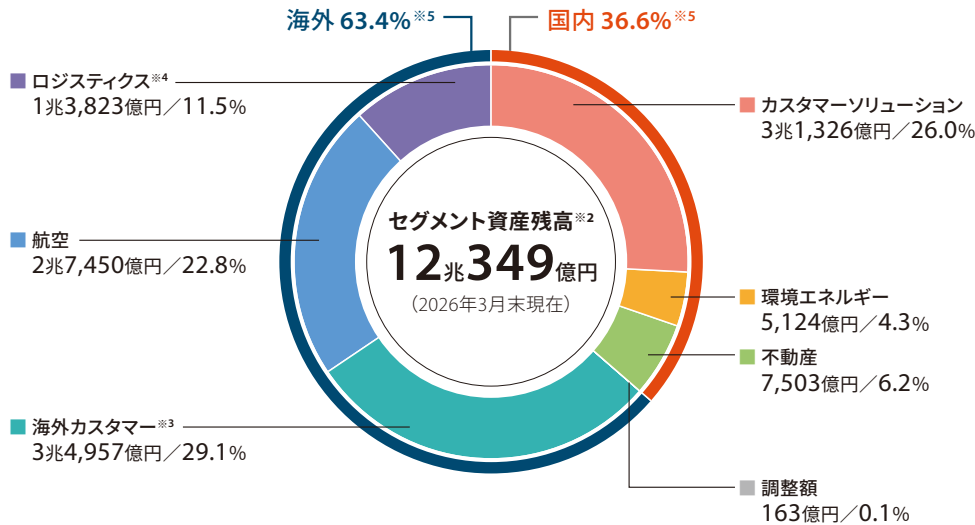
マネジメントによる
討議・審議・特定

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

数字で見る三菱HCキャピタルグループ (2025年度)

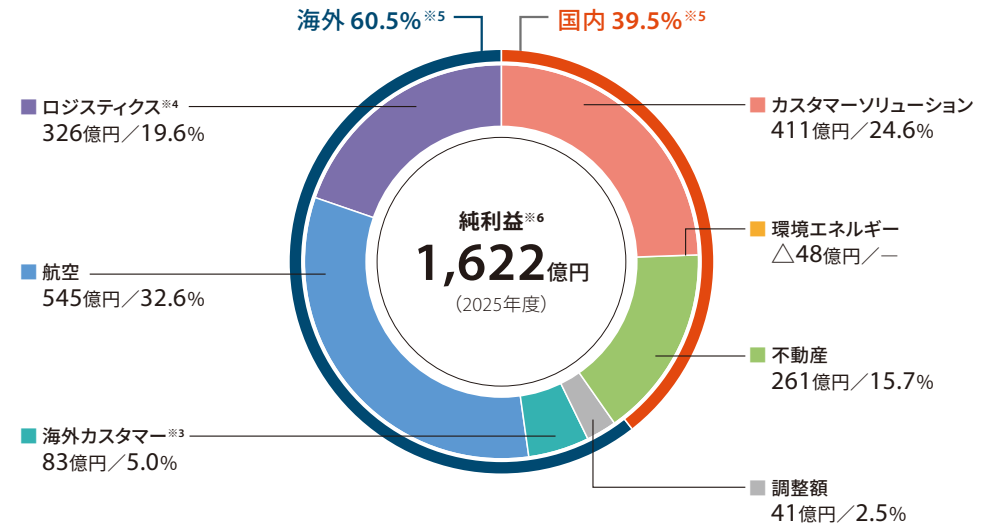
セグメント別構成比※1



※1 一部のセグメントでは、国内、海外の双方で事業を行っているものの、本グラフでは便宜上、構成比の高い地域に分類しています。

※2 「営業資産」 + 「持分法投資残高」 + 「のれん」 + 「投資有価証券等」

※3 海外カスタマーセグメントの資産残高および利益には、航空・ロジスティクスなどのほかのセグメントに属する海外の資産や利益は含まれません。



※4 ロジスティクスセグメントの資産残高および利益は、セグメント変更前のモビリティセグメントの資産・利益との合算値です。

※5 報告セグメントに帰属しない全社費用および収益である「調整額」は控除して算出しています。

※6 「純利益」の構成比は、「環境エネルギー」は控除して算出しています。

事業戦略 P.46-60

[Web](#) 事業内容の詳細はウェブサイトをご覧ください。

時価総額／ランキング (2026年3月末現在)

時価総額
2兆551億円

ランキング※7
114位

※7 東証プライム市場上場企業における順位 (普通株式のみ)

グローバルネットワーク

世界 **20** 以上
の国と地域で事業を展開

従業員数

連結
7,950名

株主還元

27期
連続増配

配当性向
40.7%

1株当たり年間配当金
46円

外部機関による格付

S&P
A-

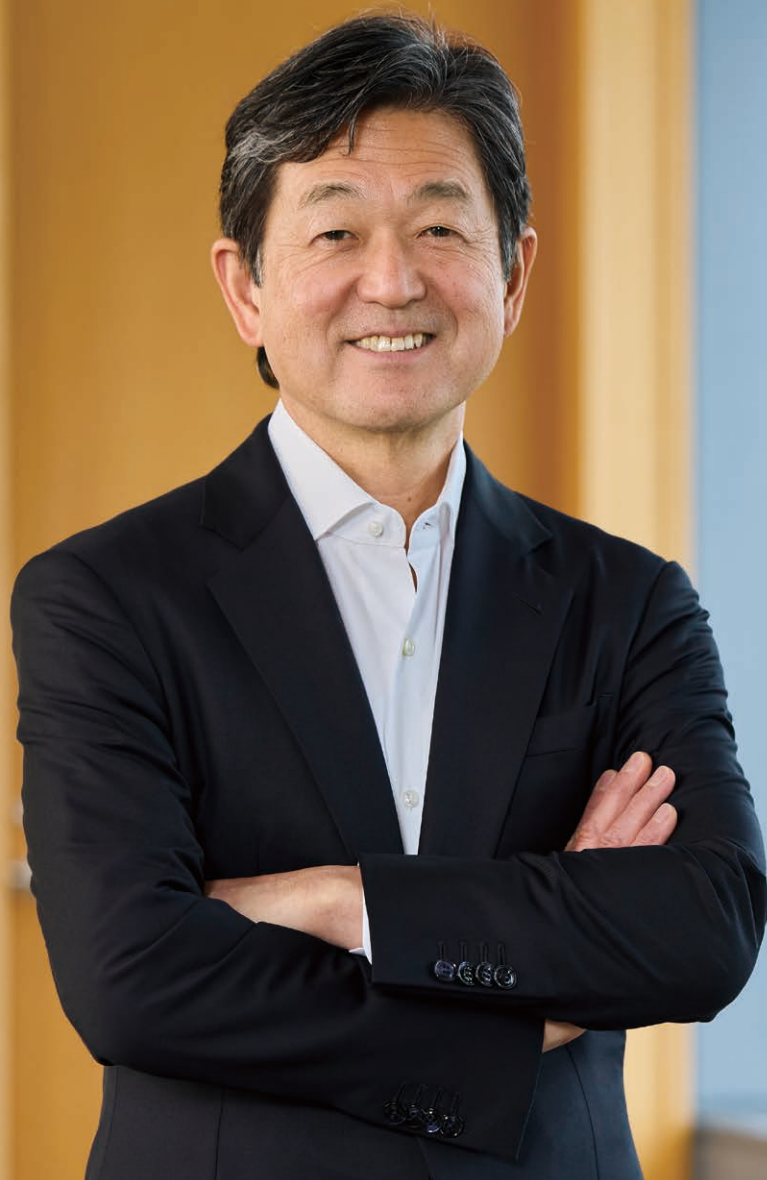
ムーディーズ
A3

フィッチ
A-

日本格付研究所 (JCR)
AA

格付投資情報センター (R&I)
AA

CEO メッセージ



「変革」を成果へ

収益性重視の経営へ舵を切り、
企業価値向上を加速する
新たなステージへ

代表取締役 社長執行役員

President & Chief Executive Officer

久井 大樹

CEO メッセージ

「変革」は、まだ選択肢がある
今しかできない

私はこれまで約40年間、国内外の金融機関に身を置き、さまざまな会社を見てきました。その経験を通して強く実感していることがあります。それは、「今うまくいっている会社ほど、変わることが難しい」ということです。優秀な社員が揃い、ビジネスモデルが機能し、一定の収益を上げている会社ほど危機感は生まれにくく、「変革」の必要性を直視することが難しくなりがちです。しかし、事業環境の変化は待つてはくれません。競争環境は絶えず、そして確実に変化していきます。そのような変化の影響が目に見える形で業績に表れたときにはすでに打てる手が限られている、そのような会社の姿を現実として何度も目にしてきました。だからこそ、「今うまくいっているから大丈夫」という考えは非常に危険で、問題が顕在化していない、まだ多くの選択肢がある今こそ「変革」を進める必要があるのです。

私は2023年4月の社長就任以来、「当社グループをこの先10年、さらにその先も真に選ばれる会社に変えていかなければならない」という思いを社内外に強く発信してきました。これは、単に規模を拡大することや、短期的な成果を追い求めることではありません。事業環境が変わっても価値を

生み出し続けられる、本質的な強さを備えた企業へと進化し続ける必要があるというメッセージです。また、「社員が明るくハッピーでいられる会社でありたい」「社会から信頼され、リスペクトされる会社でありたい」という思いも発信してきました。これらは感情的なスローガンではなく、不確実性の高い外部環境のもとで、中長期的に企業価値を向上させていくために極めて現実的な考えで、経営者としての確かな実感に基づいています。こうした会社に変えていくために、これまで社員に対してしつこく「変革」の必要性を発信し続けてきました。また、昨年度までの3年間にわたる当社グループとして初めての中期経営計画、「2025中計」の施策にも「変革を促す仕組み」を取り入れてきました。こうした取り組みを経て、社内では「変革」の機運が高まってきたことを実感しており、社内のいたるところで「変革」の意識が芽吹き始めてきました。ただ、それでもなお「10年後に当社グループは存在していないかもしれない」という強い危機感を払拭するには至っていません。今年度から新たに「2028中計」が始動していますが、引き続き「変革」を強力に進めていく必要があると考えています。

2025中計の総括、成果と課題

2025中計を振り返りますと、「31年度のありたい姿」※¹に向けた第一段階として、既存領域の再構築や再定義による「足場固め」、新領域への「種まき」、そして事業ポートフォリオ変革に向けた「ビジネスモデルの進化・積層化」といった、さまざまな変革施策に取り組んできました。¹

これらの取り組みにより、2025中計スタート時には想定していなかった事業環境の変化がプラスとマイナスの両面であったものの、業績は2025中計の3年間で毎年純利益目標を達成し、4期連続で過去最高益を更新してきました。こうした好調な業績を反映し、国内株式市場の上昇基調とともに当社株価も上昇、まずは最初の通過点と位置づけていたPBR1倍前後の水準まで到達することができました。これらはいずれも大きな成果だと考えています。

一方で、収益性に関する財務目標であるROEとROAは目標に届きませんでした。これは一部事業の低迷・不振や事業ポートフォリオ変革のスピードが足りなかったことなどが直接的な原因ではありますが、経営統合後初めての中期経営計画ということもあり、当社グループの全役職員が利益「額」

※1 2022年5月に公表した「10年後のありたい姿」を、2028中計策定の際に、時間軸の明確化を含めて「31年度のありたい姿」として再整理。

1 中期経営計画（2025中計）

2023～2025年度の3年間で、「種まき」と「足場固め」を進めました。

三菱HCキャピタル
2023～2025年度中期経営計画
（「2025中計」）

三菱HCキャピタル株式会社
2023年3月15日

P.20

Web 各年度の進捗の詳細はウェブサイトをご覧ください。

CEO メッセージ

という分かりやすい指標の目標達成を優先し、利益「率」であるROEやROAに対する意識を利益「額」と同じレベルにまで持っていけなかったことが背景にあります。これは社長としての私の責任であり、2028中計に積み残された課題です。

社内変革については、先ほども申し上げました「変革を促す仕組み」の施策を通じて、役職員の変革機運や挑戦意識が醸成されました。社外の方々からは「三菱HCキャピタルさんは最近いろいろ新しいことをやってるねえ。最近よく見聞きするねえ」といった声を耳にするようになりました。そのような声を聞いた際に、「変革」が着実に実を結びつつあることを実感していますが、このような施策がなくても自然発生的に新しい取り組みや挑戦が日々行われるようになるためには、「変革」を企業文化として定着させる段階まで引き上げる必要があり、これがもう1つの積み残された課題です。

今年度から始動した2028中計では、2025中計の積み残し課題であるこれらの2点について、これまで以上に当社トップとしてリーダーシップを発揮していきます。

利益「率」によりこだわる経営

2028中計では、利益「額」はもちろんですが、利益「率」によりこだわった経営に本気で変えていきます。それに向けては、まずはROEを2028中計の最重要指標に定め、当社グループが認識する株主資本コストと同水準である10%まで引き上げることを2028年度の目標としました。²具体的にROEを向上させるためのドライバーはROAの向上です。ROAを向上させるためには、これまでのようなバランスシートの拡大による利益額の追求は行わず、事業ポートフォリオの大胆な入れ替え³を通じて、総資産の拡大を抑えつつ高収益



分野への成長投資を進め、収益性と成長性の高い事業ポートフォリオを構築していきます。資産の入れ替えはこれまでも行ってきましたが、2028中計の3年間で2兆円規模の入れ替えを計画しています。当社グループとしてはこれまでにない大きな規模での入れ替えとなり簡単ではありませんが、これくらい大胆に行わなければ収益性を引き上げることが難しいという危機感の裏返しでもあります。大きな挑戦となりますが、必ず成し遂げたいと思います。

それでも、中長期的な企業価値向上に向けては、株主資本コストと同水準であるROE10%は決してゴールではなく、むしろスタートラインだと考えています。2031年度に向けては、これをさらに上回る水準をめざします。

こうした戦略を支えるためには役員の意識から変えていく必要があると考え、役員報酬体系の見直しという大きな決断をしました。最重要指標であるROEの評価ウェイトを大きく引き上げ、ROE重視を明確化しました。⁴加えて、株式報酬部分についてはMHCエンゲージメント^{※2}などの非財務KPIを新たに導入しました。戦略を評価と連動させ、実行力を高めていきます。

^{※2}「従業員が一丸となって価値創造に取り組んでいる状態」をMHCエンゲージメントが高い状態と定義。

2 中期経営計画（2028中計）

過去の振り返りと将来のありたい姿の双方を踏まえ、「31年度のありたい姿」に向けた、「ステップ」の位置づけで策定しました。

P.21



詳細はウェブサイトをご覧ください。



3 事業ポートフォリオの入れ替え

従来以上にメリハリの利いた事業ポートフォリオの入れ替えを加速し、資産規模拡大を抑えつつ成長投資強化を通じて収益性を向上させていきます。

P.24

4 コーポレート・ガバナンス

当社の役員報酬は、事業戦略の遂行を通じて企業価値を向上させることを目的とし、役員のインセンティブにも考慮して決定しています。

P.75

CEO メッセージ



**2兆円規模の事業ポートフォリオの
入れ替えは、これくらい大胆に
行わなければ収益性を引き上げる
ことが難しいという
危機感の裏返しでもあります。**

「変革」マインドを企業文化として 定着させる

これまでさまざまな施策によって「変革」の機運を社内で醸成してきましたが、2028中計では、これを企業文化として定着させるフェーズに移行していきます。冒頭で、「10年後に当社グループは存在していないかもしれないという強い危機感を払拭するには至っていない」というお話をしましたが、この背景には、これまでと同じやり方を踏襲していこうという前例主義や、自分で考え自分で責任を持った判断をしない指示待ち文化、自分の部署のことしか考えないセクショナリズム（タコソボ文化）といった、いわゆる大企業病の症状も社内で目につくという点があります。これは2021年の経営統合を経て、会社が大きくなったことも一因ではないかと考えており、強い危機感を持っています。このような事象は、「変革」の阻害要因となるだけでなく、組織を弱体化し当社グループの存続を危うくするかもしれません。まだ芽のうちに早期に摘み取りたいと考えています。そのためにも、「変革」や「挑戦」のマインドを企業文化として定着させていく必要がありますが、企業文化として定着させるということは、社内だけでなく社外の方々にも当社の変化を実感してもらえるくらいの変化が必要です。2025中計では「トライ&

エラー」を社員に求めてきましたが、2028中計ではそれで終わりにせず、「トライ&エラー、ラーン&トライ」を実践していきます。

あらゆる戦略の源泉、起点は「人」と「企業文化」です。どれだけ優れた戦略を掲げても、それを実行する「人」の行動が変わらなければ成果には結びつきません。個々の社員が主体的に考え、挑戦し続ける状態を当たり前ものとし、その積み重ねが組織全体としての競争力に転化されるよう、企業文化の変革に本気で取り組んでいきます。⁵

なお、すでにお気づきの方もいらっしゃるかもしれませんが、当社グループは今年度より、あらゆる媒体で「人材」の表記を「人財」に変更しました。こうしたことも「人」こそが「財産」であるという私の強い思いが反映されています。

2028中計は「31年度のありたい姿」の 実現成否を左右する重要な マイルストーン

「31年度のありたい姿」の実現に向けては、ビジネスのやり方や会社のあり方そのものを進化させていく必要があります。これまでの2025中計では、「変革」の土台を築き、そのマインドも着実に芽吹いてきましたが、その「変革」を企業

5 CHROメッセージ

皆が挑戦・協創・成長し、変わり続ける企業をめざして、経営戦略と連動する人財ポートフォリオへの変革を進めます。



CEO メッセージ

価値の向上という具体的な成果へつなげていくためには、もう一段踏み込んだ取り組みと、明確な成果が求められます。

今、当社グループの「変革」は、萌芽から拡大へと移行する過渡期にあります。この段階において重要なのは、変革の必要性を認識することではなく、それをやり切り、成果として定着させることです。ここで実行力をとまなわないまま次のステージに進もうとすれば、これまで積み上げてきた取り組みが一過性のものとなり、従来の延長線上に回帰してしまうかもしれません。

その意味で、2028中計の3年間は極めて重要な分岐点にあると認識しています。中長期的な到達点である「31年度のありたい姿」は、単に時間の経過とともに実現されるものではなく、こうした節目において確実に「変革」を前進させることで初めて実現に近づくものです。2028中計は、その成否がそのまま将来の成長軌道を左右することから極めて重要なマイルストーンであり、「収益性を高め、企業価値向上を加速させていくフェーズ」と位置づけています。資本効率や収益性といった質の高い成長へと経営の軸足を移し、その結果として持続的に価値を創出できる体質へと進化していきます。

不確実性の高い経営環境においては、単に変化に対応するだけでは不十分であり、自ら変化を創り出し、その成果を

持続的な成長につなげていく力が求められます。そのために、2028中計では、先ほど述べた通り、収益性を重視した経営への転換と、企業文化変革のさらなる深化を両輪として推進し、「変革」を一過性の取り組みに終わらせることなく、組織としての競争力に昇華させていきます。「変革」はなお途上がありますが、企業価値は着実に向上しており、中長期的な成長に向けた足場は確実に整いつつあります。そして何よりも、当社グループには変化を前向きに捉え、自ら成長を切り拓いていこうとする力があります。私は、当社グループの未来は明るく、さらなる成長に向けて大きく踏み出していけると確信しています。

アセットの潜在力を引き出すことで、 社会価値を創出する

ここまで一貫して「変革」の必要性についてお話してきましたが、最後に、私が社長として、「変えるべきではない」と考える2つのことについてお話します。

当社を取り巻く外部環境は、グローバル化の巻き戻しや世界の分断・変質、中東情勢の不安定化、またAIの急速な進展と関連市場の新たな拡大など、従来以上に不確



**不確実性の高い経営環境においては、
自ら変化を創り出し、その成果を
持続的な成長につなげていく力が
求められます。**

CEO メッセージ

実性が増しています。これらの変化は単なる景気循環の範囲を超え、産業構造や競争環境そのものを変えつつあり、より柔軟で迅速な意思決定と実行力が求められるようになっていきます。

このような環境においては、外部環境に振り回されるのではなく、自らの強みと方向性を明確にした上で、状況を冷静に見極めつつ、リスクと機会を的確に見極めながら主体的に成長戦略を描き、実行していくことが不可欠です。そのためには、短期的な環境変化に対応する柔軟性と中長期的にぶれない軸を守ることの両立が必要です。⁶

当社グループとしての軸とは、すなわち経営理念にある「アセットの潜在力を最大限に引き出し、社会価値を創出すること、つまり「アセット」にこだわるということです。当社はこれまで、リースやファイナンスにとどまらず、アセットの価値を多面的に捉え、その潜在力を引き出すことで、事業と社会の双方に価値を生み出してきました。この「アセットの専門家」としての知見の蓄積こそが、当社グループの競争優位の源泉であると考えています。

今後、事業環境の変化に応じて、当社のビジネスモデルをさらに進化させていく必要があります。事業領域や収益構造、さらには価値創出の方法自体も変えていくことになるでしょう。しかしながらその一方で、どのように変化しよう

とも、「アセットの潜在力を最大限に引き出す」という本質的な強みとこだわりは決して揺るぎません。変えるべきものは大胆に変え、守るべき軸は決してぶれさせない、その両立こそが不確実な事業環境においても持続的な成長を実現させるのです。私は社長として、その軸を明確に持ち続けながら、変化を恐れずに挑戦し続けていく決意です。

これが私が社長として「変えるべきではない」と考える1つ目の点です。

株主・株価を意識した経営

私が社長として「変えるべきではない」と考える2つ目の点は、投資家の皆さまをはじめとする社内外のあらゆるステークホルダーの皆さまに向けて、市場評価の1つである株価を意識した経営を徹底していくことを明確にすることです。ここでいう「株価を意識する」とは、短期的な株価変動に一喜一憂することなく、中長期的な企業価値の向上を通じて、市場から持続的に評価される経営を実践することです。

PBRを構成する要素のうち、株主資本コストを上回るリターンの創出力を測るROEを2028中計の最重要指標としたことは既にお話ししましたが、企業価値の向上に向けてはROEの改善だけではなく、市場に当社グループの成長期待を適切

に織り込んでいただくことも不可欠であり、その観点からPERの向上にも注力していきます。⁷

PERの向上に向けては、企業文化変革を通じた持続的な成長力の強化が基盤となりますが、それに加えて市場の皆さまとの対話を通じて、当社グループの成長ストーリーを正しくご理解いただくことが重要だと考えています。今後は、これまで以上に対話の機会と質を高め、経営の考え方や意思決定の背景を丁寧に伝えていきたいと思っています。

その上で、さまざまな施策を通じて市場の皆さまとの信頼関係を積み重ね、確かな価値を提供し続ける会社へと深化していくことをお約束します。どうぞ当社グループのこれからの成長にご期待ください。



6 31年度のありたい姿に向けた戦略の前提となるリスクと機会

事業環境の変化によって生じるリスクと機会を的確に捉え、持続的な成長と企業価値向上につなげていきます。

P.12

7 CFOメッセージ

メリハリの利いた事業ポートフォリオ入れ替えの徹底とキャピタルアロケーションの最適化により企業価値を最大化していきます。

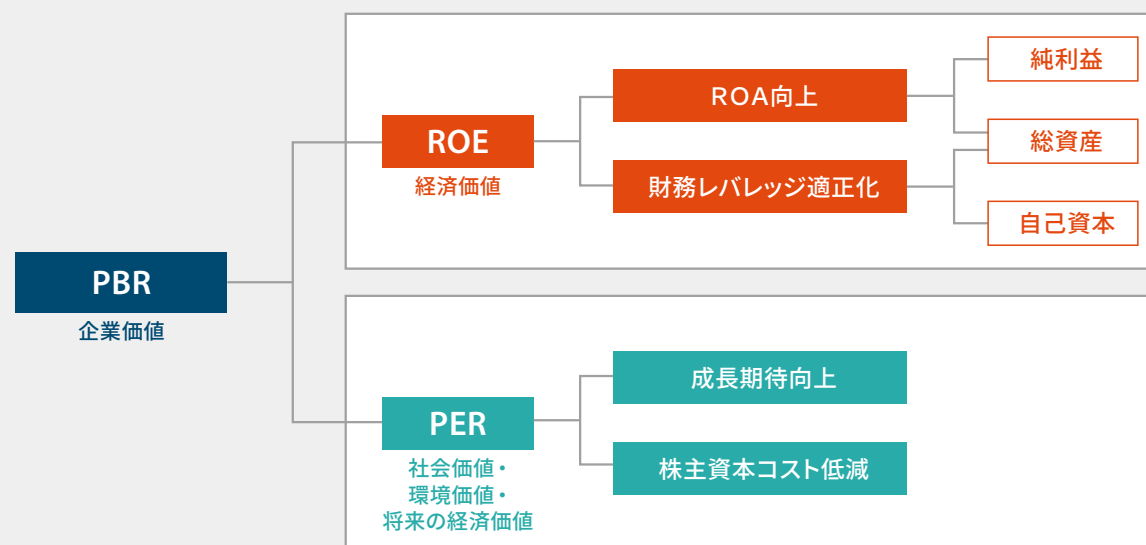


P.25

Section 1

変革を促し、 価値を創造する力

持続的な企業価値向上には、ROE向上を起点とする経済価値の創出に加え、社会価値・環境価値・将来の経済価値を高める取り組みが不可欠です。本章では、戦略の前提となるリスクと機会や成長戦略と価値創出を整理しました。その上で、価値創造プロセスやトップガンプロジェクトに参加した従業員の座談会を通じて、当社グループがどのように価値を創造し続けるのかを示します。

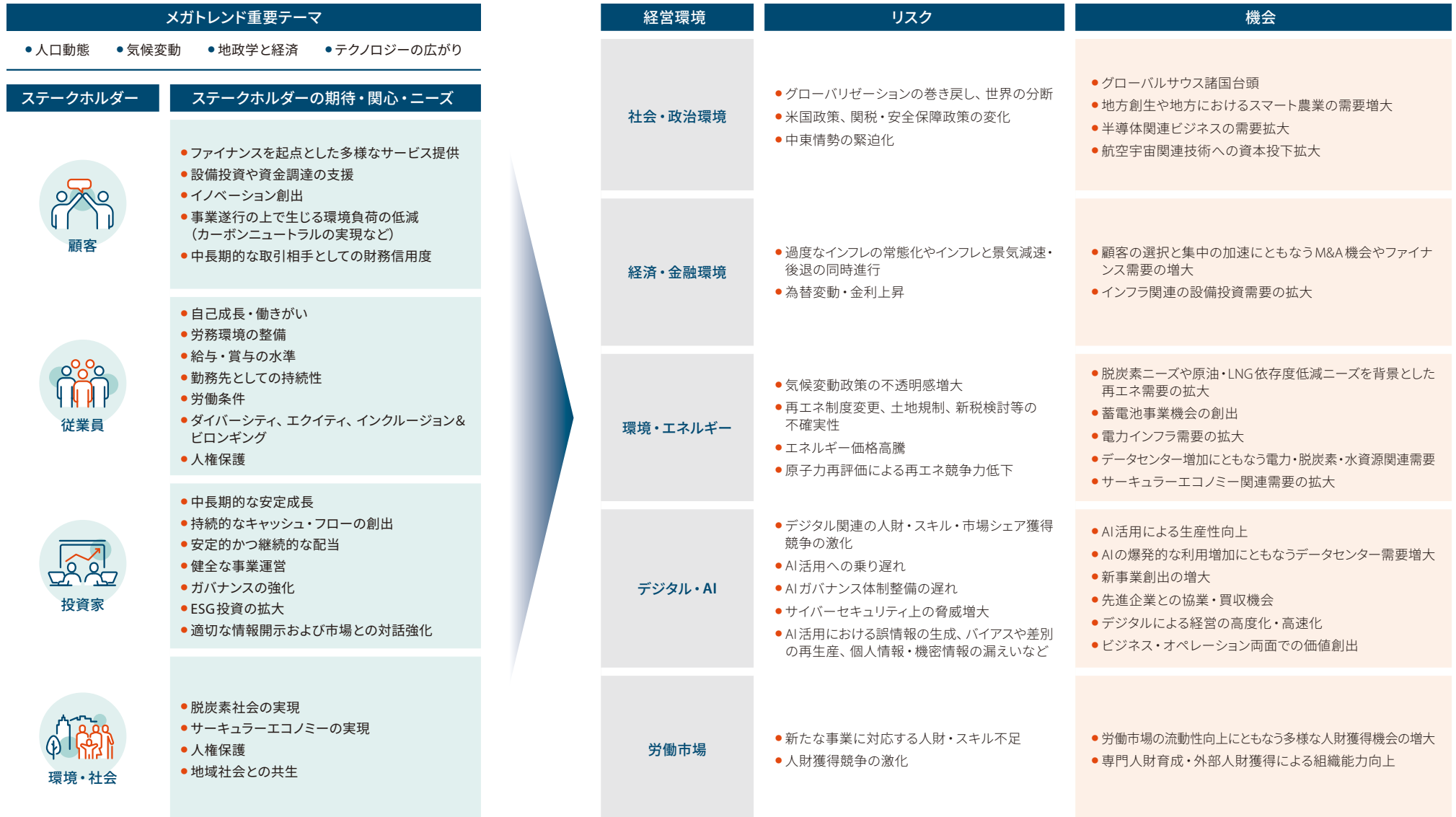


Contents

- 12 31年度のありたい姿に向けた戦略の前提となるリスクと機会
- 13 環境認識を起点とした成長戦略と価値創出
- 14 価値創造プロセス
- 15 トップガンプロジェクト従業員座談会

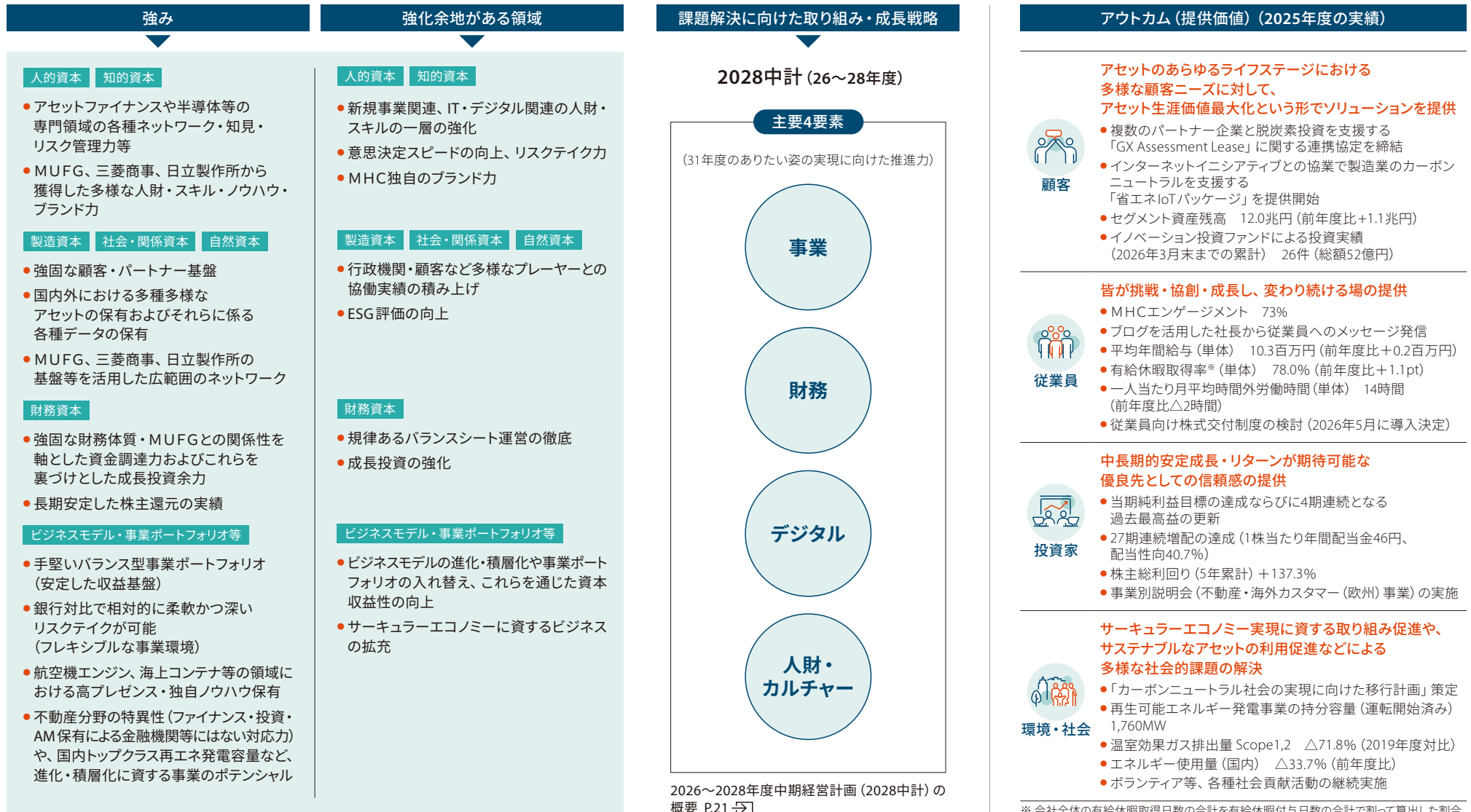
31年度のありたい姿に向けた戦略の前提となるリスクと機会

メガトレンドの重要テーマやステークホルダーの期待・関心・ニーズなどを踏まえてリスクと機会を抽出しています。



環境認識を起点とした成長戦略と価値創出

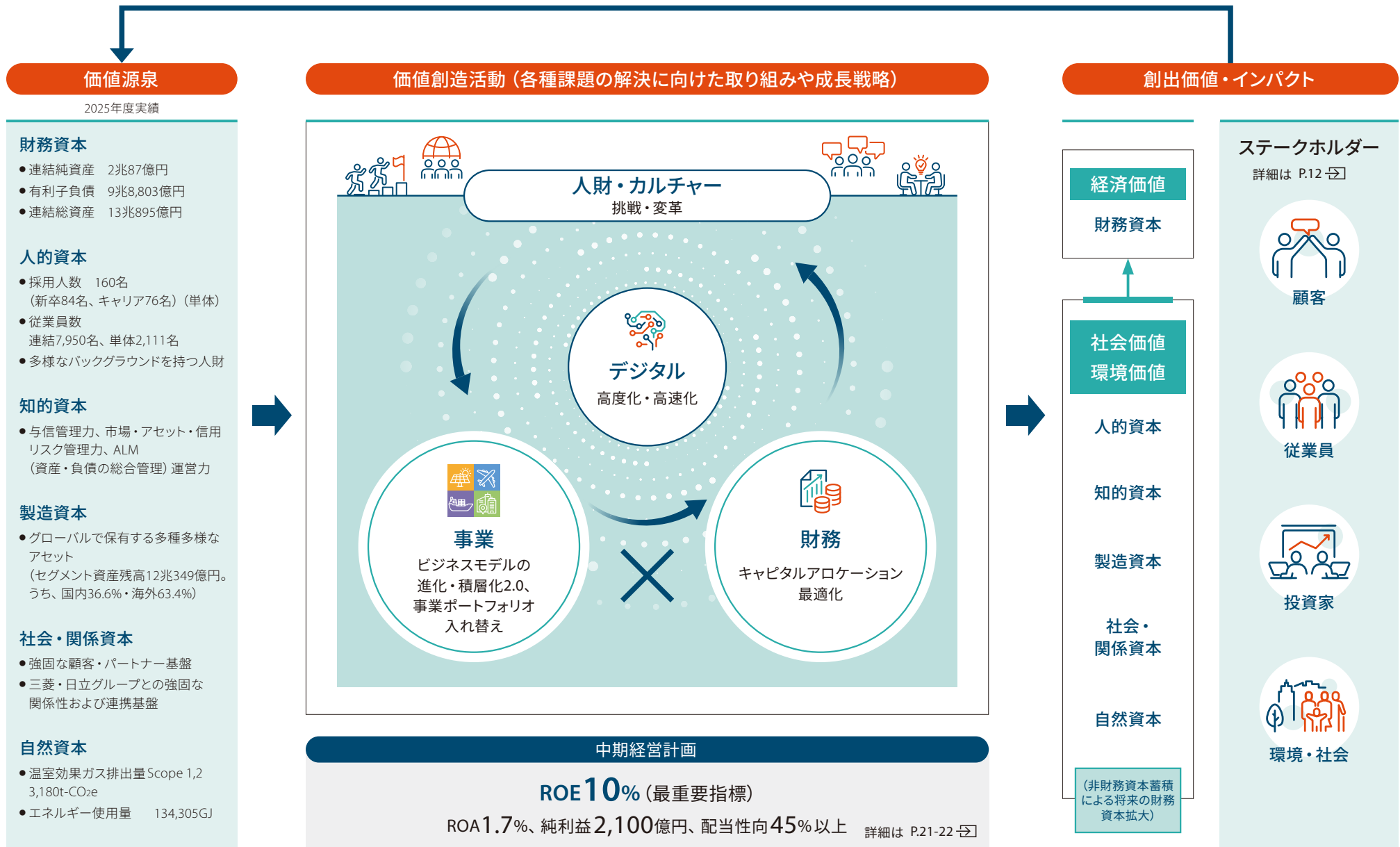
リスク・機会に加えて強み・強化余地がある領域を踏まえて、各種課題の解決に向けた取り組みや成長戦略を描き、各ステークホルダーに対して社会価値・環境価値・経済価値を創出します。



2026～2028年度中期経営計画（2028中計）の概要 P.21 

※ 会社全体の有給休暇取得日数の合計を有給休暇付与日数の合計で割って算出した割合。

価値創造プロセス



トップガンプロジェクト 従業員座談会

答えのない課題に、ともに挑む

～組織を越えて、社会的課題に向き合うトップガンプロジェクト～

富口 恵吾

三菱HCビジネスリース
入社18年目。グループ会社の三菱HCビジネスリースに所属。ベンダーパートナー営業を担当。

三井 博貴

IT部
入社3年目。キャリア採用で入社後、IT部サイバーセキュリティグループの業務に従事。

岩田 彩佳

中部第一営業部
入社5年目。入社以来、大企業向け法人営業に従事し、現在は中部地区の営業担当として、顧客課題の解決に資する提案活動に取り組む。

芝崎 理人

営業開発部
入社11年目。法人営業や不動産事業、ロボット関連事業に携わり、現在は新事業開発を担当。

三菱HCキャピタルが掲げる31年度のありたい姿「未踏の未来へ、ともに挑むイノベーター」に、トップガンプロジェクトの経験はどのようにつながっていくのか。今回は、物流業界における輸送力不足という大きな社会的課題に向き合ったチームのメンバーに、参加の動機、活動を通じた変化、組織横断で取り組むことの意味、そして今後の挑戦について語ってもらった。

トップガンプロジェクトとは

お客さまへの付加価値提供力を高めるためのアイデアを、組織の枠を超えた広い視点や対象で検討し、会社自体を変えていくための社長直轄プロジェクト。

社内のリソースを知り、異なる視点を取り入れる

まず、トップガンプロジェクトに参加した動機をお聞かせください。

岩田 営業として日々お客さまと接するなかで、自分の考えや価値観だけでは課題解決は難しいと感じていました。営業を支える部署等とは普段関わる機会が多いですが、コーポレート部門やグループ会社などは、接点が少ない方々も多くいます。社内のネットワークを広げ、自分とは違う考えを持つ人の意見を吸収したいと思い、参加を希望しました。実際に、年齢や経験の異なるメンバーの意見を聞くことで、自分では思いつかなかった視点を得ることができました。

トップガンプロジェクト 従業員座談会

富口 私はグループ会社に所属しているため、三菱HCキャピタルの皆さんが普段どのような仕事をしているのか、取引先やお客さまとどのような関係を築いているのかを知りたいと思っていました。今回のテーマは物流業界の輸送力不足でしたが、まず業界を知ることから始まりました。実際にお客さまに話を聞き、チームの構想や提案にアドバイスをいただき、その反応を受けてまた考え直す。そうした「トライ&エラー、ラーン&トライ」を繰り返せたことは、自分にとって大きな経験でした。

三井 私はキャリア入社で、参加を申し込んだ時点では入社してまだ1年ほどでした。長く勤めている方は、他部署との関係や役割を自然にイメージできますが、私はまだそれができませんでした。今の業務を進める上でも、もっと他部署のことを知りたいと思ったのが参加のきっかけです。また、前職ではITを中心に経験してきたため、リース会社の事業や仕事の進め方を深く理解したいという思いもありました。

芝崎 私は所属する営業開発部の業務のなかでも新規事業開発に取り組んでいます。自分たちだけで考えていると、どうしても発想が凝り固まると感じていました。トップガンでは、



自分とは全く異なる経験や役割を持つメンバーと一緒に課題解決に取り組むことになります。そのなかで、自分に足りない

知見を補ってもらえることに大きな意味があると思いました。私はチームリーダーとして、自分のアイデアをさまざまな角度から検討してみたいという思いで参加しました。

「うまくいかない」ことから、問いに立ち返る

活動のなかで、苦労したことや転機になったことはありますか。

三井 当初考えていた構想が、途中で「このままでは難しいのではないか」という状況になりました。お客さまにヒアリングするなかで、これまで多くの会社が同じ課題に取り組み、うまくいかなかった理由が見えてきたからです。一企業としてどうアプローチできるのか、壁の厚さを感じました。ただ、その時に4人で「ああでもない、こうでもない」と議論できたことが大きかったと思います。ある企業さまとの出会いもあり、別の道筋が見えてからは、チームが一丸となって提案に向かうことができました。

芝崎 この4人のなかで方向性が合わないということはほとんどありませんでしたが、自分たちの考えていた解決策がお客さまの求めているものとは違うと分かった時は、一番しんどかったです。途中でやめようかという話も出ました。しかしそこで、もう一度「何を解決するのか」に立ち返りました。お客さまに再度ヒアリングを行い、自分たちの考えていることと求められていることがどう違うのかを整理し、アイデアの方向転換をしました。

富口 通常業務があるなかで、トップガンの活動も進める必要がありました。スケジュールがあり、最後にはプレゼンもあります。個人としての通常業務と、トップガンのチームとしてやるべきことを両立させる必要があり、その管理は簡単ではありませんでしたが、チームワークにより確実に次に進めていくことができました。メンバー全員が前向きに取り組んでいたことで、ネガティブな雰囲気になることはなかったと思います。

岩田 私は営業として自分の目標を持って日々動いていますが、トップガンの活動は、自分の実績評価に直接反映されるものではありませんでした。それでも、担当先に物流関係の方へのヒアリングをお願いしたことで、新たな窓口開拓につながり、別のパートナー企業の紹介を通じて商談につながるケースがありました。間接的ではありますが、ビジネスを広げる力になったことは、やっていたうれしかったことの1つです。



異なる立場の人を巻き込み、仕事の意味をつくる

今回の活動を通じて、ご自身の行動や視点に変化はありましたか。

芝崎 新規事業やビジネスの立ち上げには、巻き込む力が必要だとあらためて感じました。自分と近い考えを持つ人

トップガンプロジェクト 従業員座談会

は巻き込みやすいですが、全く違うフィールドの人に協力してもらうには、その人にとっても参加することに意義がないと本当の意味で協力は得られませんので、チームメンバーそれぞれにとって参加意義のある活動をすることを意識しました。

三井 私はIT部に所属しているため、日常業務ではコーポレート部門として、主にサポート役としての役割を担っています。ただ、今回の活動を通じて、会社の利益や価値創造にどのように貢献できるかを考えるようになりました。また、新規ビジネスを構築する難しさや、それが会社の将来にどのような影響を与えるのかを考える貴重な機会になりました。



富口 普段の仕事とは違う頭の使い方をする必要があったと感じました。お客さまの課題を受け、チームの考えを試し、また修正する。その経験を自分だけで終わらせるのではなく、

会社の人にも広めていきたいと思いました。変化を受け入れ、変化を起こすためには、そうしたマインドを持つことが大切だと感じています。

岩田 解決困難な課題に立ち向かっていく気概や、挑戦しようという姿勢を学ぶことができたと感じています。お客さまへのヒアリングを通じて、プラスの意見だけでなく、マイナスの意見も聞きながら試行錯誤していくという経験も大変貴重なものでした。

組織横断の一步目が軽くなる

トップガンをきっかけに、職場や組織にはどのような変化が生まれていると感じますか。

三井 IT部という立場では、お客さまと直接つながっているわけではないため、トップガンに参加したことで業務が大きく変わったというより、他部署とのつながりが広がった

ことが大きいです。営業統括部や営業開発部がどのような目的で仕事をしているのかを知ることができました。部内にも活動内容を共有しており、IT部としても現場に寄り添い、IT投資の効果を最大化する伴走支援に取り組もうという意識につながっています。

芝崎 トップガンはこれまでに2回実施されてきましたが、最初は社内イベントのような印象を持たれたこともあったと思います。しかし、本気で結果を出そうとすると、さまざまな部署に協力を求めることになります。その過程で、トップガンが何をしているのかが社内に伝わっていききました。組織として変わった点を挙げるなら、新しいことを始める一歩目が明らかに軽くなったことです。個人や自部署の業務では扱えないような大きなテーマに対しても、今回のトップガンを通じて自部署だけでなくさまざまな部署やグループ会社を含めて聞いてみようという動き出しやすくなっていると感じます。



富口 トップガンの意味は、各部や各組織が持っている力を会社全体で共有し、その風土をつくることにあるのだと思います。行動に移せる人と、まだ移せない人ではスピードに差がありますが、他部署に聞き、一緒に取り組むことへの壁は低くなっていると感じます。これが数字や目に見える成果として現れてくれば、さらに多くの人を巻き込めるのではないのでしょうか。

岩田 2021年の経営統合後に入社した立場から見ると、旧三菱UFJリース、旧日立キャピタルという意識がまだ残っている面もあると感じます。ただ、それぞれに良いところがあり、それらを掛け合わせれば、より良いものを生み出すポテンシャルがある会社だとも思います。トップガンのような活動を通じて、そうしたリソースを最大限に活用できるようにしていくことが、会社の成長の糧になっていくのだと感じています。

社会的課題に対し、三菱HCキャピタルグループとして答えを出す

「未踏の未来へ、ともに挑むイノベーター」の実現に向けて、どのような価値を出していきたいですか。

芝崎 今回のトップガンでは、物流業界における輸送力不足という大きな社会的課題に取り組みました。これまで私たちは、リース会社として、リース会社らしい答えを出すことを求められてきた面があります。しかし今回、社会的課題レベルの問いに対して、自社のリソースやパートナーの力を組み合

トップガンプロジェクト 従業員座談会

わせ、どう解決するかを考える経験ができました。今後も、リース会社だからという枠にとどまらず、大きな課題に対して最適な答えを出すことに挑戦していきたいです。

三井 私はコーポレート部門にいるため、基本的にはサポートの役割が中心です。ただ、守りにとどまらず、業務改善を支え、従来のやり方を見直すような提案にも取り組んでいきたいと思うようになりました。サイバーセキュリティの強化やIT環境の利便性向上など、限られた投資のなかで最大限の効果を出すことが求められています。そうした改善を着実に実現していきたいです。

富口 「未踏の未来」へ挑んでいくためには、常に考え続けることが必要だと思います。世の中では予想もつかないことが起き、お客さまにもリスクや課題が生まれます。それらを1人で解決することはできません。巻き込む力を持ち、行動を起こす人が増えていくことで、企業価値を高めていけるのだと思います。私自身、常にその意識を持って仕事に取り組んでいきますし、会社全体にも広げていきたいです。

岩田 31年度のありたい姿の中にある「ともに」は重要なキーワードだと捉えていて、自分自身が自社のリソースを広く理解し、お客さまのことも深く理解した上で、それぞれのビジネスを掛け合わせ、課題解決に至るのだと考えています。これまで私は営業を中心に経験してきました。そのなかで、まだ一担当者としての視座しか持ち合わせていないと感じています。今後はコーポレート部門や事業部門など、さまざまな立場に身を置くことで、これまで得られなかった視座を持ちたいです。そして、攻めと守りの両方に強い人財になりたいと考えています。

答えのない問いに向き合う楽しさ

最後に、トップガンの活動を振り返って、印象に残っていることを教えてください。

芝崎 答えのないことに取り組んできたことが、一番印象に残っています。お客さまにヒアリングを行い、事実を並べ、解決策を考え、それをもう一度お客さまに提案する。答えがないなかで、答えを見つけに行くことは非常に楽しかったです。一度は挫折しかけたことが、お客さまが真に求めている1つの答えにたどり着いたことは新しい発見でした。

三井 お客さまに課題をお話した時に、「そうですね」と共感いただけたことが印象に残っています。お客さまと接点を持ち、会話のなかに入り込めたことは良い経験でした。答えがあるものに向かうのではなく、答えがないところでどう答えを出すか。実験のような感覚もありました。

岩田 答えがないことは厳しく、苦しい面もあります。ただ、そこを楽しめるようになりたいと思いました。分からないことが分かっていく楽しさを、これからもっと感じられるようになりたいです。

富口 活動自体は楽しかったのですが、それだけではありません。普段の仕事では、感情が大きく動くような場面はそれほど多くないと思いますが、チームでの活動ではそうした場面もあったからこそ、振り返ると「やってよかった」と思える経験になりました。



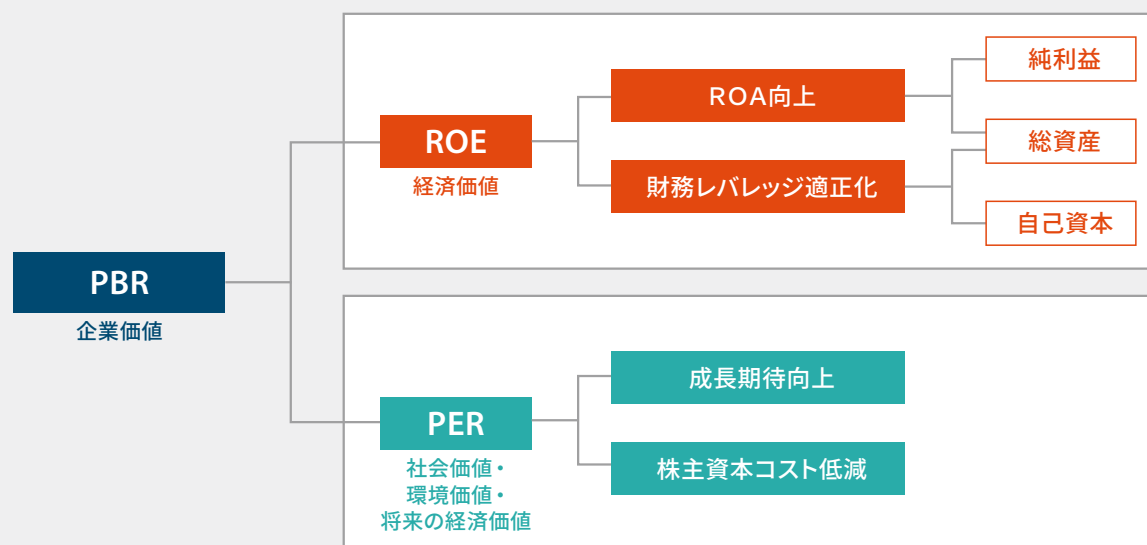
トップガンプロジェクトは、単に新規事業のアイデアを競う場にとどまらない。異なる部署、異なる経験を持つ社員が集まり、答えのない社会課題に向き合う過程で、参加者は自社のリソースを知り、人を巻き込み、行動を起こすことの重要性を実感している。そこから生まれる一人ひとりの変化が、三菱HCキャピタルグループの「未踏の未来へ、ともに挑む」力につながっていく。



Section 2

未来を実現する 戦略と挑戦

「31年度のありたい姿」である「未踏の未来へ、ともに挑むイノベーター」の実現に向けた、2028中計の概要、その目標達成のための財務戦略、人財・カルチャー戦略、デジタル戦略、リスクマネジメント戦略を紹介します。



Contents

- 20 2023～2025年度中期経営計画
(2025中計)の振り返り
- 21 2026～2028年度中期経営計画
(2028中計)の概要
- 23 ビジネスモデルの進化・
積層化2.0の方向性
- 24 事業ポートフォリオの入れ替え
- 25 CFOメッセージ
- 30 人財・カルチャー戦略
- 31 CHROメッセージ
- 33 人的資本に関する具体的な取り組み
- 38 デジタル戦略
- 39 CDOメッセージ
- 40 リスクマネジメント
- 42 CROメッセージ

2023～2025年度中期経営計画（2025中計）の振り返り

2025中計の総括

財務目標			
評価：○ 目標達成、× 目標未達			
	2025中計目標	2025年度実績	評価
財務目標 (2025年度末)	純利益 1,600億円	1,622億円	○
	ROA 1.5%程度	1.3%	×
	ROE 10%程度	8.6%	×
配当方針 (2025中計期間)	配当性向 40%以上	2023年度 42.9% 2024年度 42.5% 2025年度 40.7%	○
財務健全性 (2025中計期間)	A格の維持	3年間通してA格を維持	○

非財務目標			
非財務目標は、各種取り組みが順調に進捗し全項目を達成。			
評価：○ 目標達成、× 目標未達			
KPI	目標	2025年度実績	評価
経営戦略に合致した人財ポートフォリオの充足度（単体）	人財ポートフォリオの枠組みを策定、充足度を可視化	人財情報の可視化と職務の類型化を完了し、2028中計における具体的な定量目標を設定	○
従業員エンゲージメントサーベイ結果（単体）	サーベイ内容を精緻化し、分析を高度化	サーベイ内容の精緻化および分析高度化を実施し ^{※1} 、2028中計における具体的な定量目標を設定	○
DXアセスメント ^{※2} 「スタンダード」レベル以上の人財比率（単体）	80%以上	85%	○
月平均残業時間（業務効率）（単体）	14時間以下	14時間	○
有給休暇取得率 ^{※3} （単体）	70%以上	78.0%	○
GHG排出量（Scope3）（連結）	影響度の高いカテゴリーを主に分析し、Scope3を可視化	航空機・不動産取引のGHG排出量（Scope3）を可視化し、2028中計における具体的な定量目標を設定	○
GHG排出量（Scope1、2）（連結）	2030年度：2019年度対比△55% 2050年度：ネットゼロ	2025年度実績：△71.8%	○
エネルギー使用量（国内）（単体＋国内グループ会社）	前年度比△1%を継続	2025年度実績：△33.7%	○

※1「自発性」・「多様性」というスコアに関して、回答者の半数以上がいずれのスコアも高水準の組織の割合を測定。

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

※3 会社全体の有給休暇取得日数の合計を有給休暇付与日数の合計で割って算出した割合。

成果	
財務目標	● 純利益目標は達成。過去最高益を更新中
非財務目標	● 各種取り組みが順調に進捗し、全項目を達成 ● ESG関連の開示を拡大し、ESG評価機関のスコア改善等、株主資本コスト低減に向けた活動が進捗
将来に向けた「種まき」	● トップガン、Zero-Gravity Venture Lab（通称：ゼログラ）等、「変革を促す仕組み」の推進等にともない、変革気運が醸成 ● イノベーション投資ファンド等を通じた「ビジネスモデルの進化・積層化」の種まき等が着実に進捗
課題	
全社	① 資本収益性向上に向けた事業ポートフォリオの変革 ② 成長投資強化を含む最適なキャピタルアロケーション ③ 企業文化の一層の変革
セグメント別	● 国内事業全般における「ビジネスモデルの進化・積層化」の一層の推進（パートナー企業との連携強化、高付加価値サービス提供ビジネスの実現加速） ● 米州の商用トラック販売金融事業の立て直しおよびポートフォリオ分散による早期収益力回復

2026～2028年度中期経営計画（2028中計）の概要

31年度のありたい姿の具体化と2028中計の位置づけ

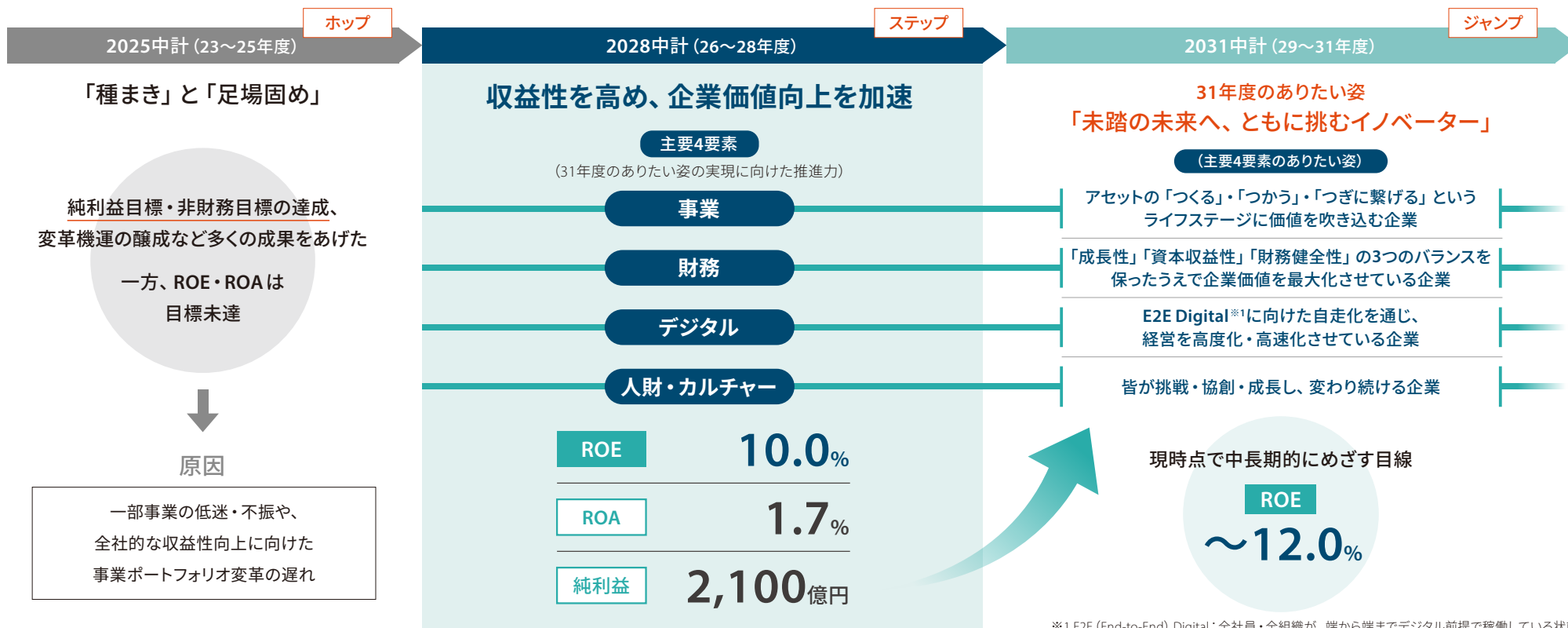
統合後初の中期経営計画（2025中計）は、「31年度のありたい姿」である「未踏の未来へ、ともに挑むイノベーター」実現に向けた3次にわたる中期経営計画「ホップ」・「ステップ」・「ジャンプ」における「ホップ」の位置づけでした。既存領域の再構築や再定義による「足場固め」、新領域への「種まき」、事業ポートフォリオ変革に向けた「ビジネスモデルの進化・積層化」を進めてきました。

純利益目標や非財務目標を達成したほか、変革機運の醸成など多くの成果をあげた一方、ROE・ROAは当初目標に届きませんでした。こうした2025中計の成果と課題を踏まえ、2022年に公表した「10年後のありたい姿」を、「事業」「財務」「デジタル」「人財・カルチャー」の主要4要素

の切り口から「31年度のありたい姿」として再整理し、めざすべき方向性の解像度を高めました。

その実現に向けて、これら主要4要素を推進力とする2028中計を策定しました。2028中計は、「31年度のありたい姿」の実現成否を左右する重要なマイルストーンであり、「収益性を高め、企業価値向上を加速するフェーズ」と位置づけました。ポイントはROEを最重要指標とし、当社グループの現状の株主資本コストと同水準のROE10.0%を2028年度に必達することです。

ただしこれはゴールではなく、持続的な企業価値向上に向けたスタートラインであり、2031年度にはさらに上回る水準をめざします。今後も短期志向に陥らず、中長期視点で持続的な企業価値向上に努めていきます。



2026～2028年度中期経営計画（2028中計）の概要

主要目標

財務・非財務目標の達成を通じた経済価値と社会・環境価値の創出を両立させることで、持続的に企業価値を向上していきます。

（2028年度の想定為替レート：\$1=140円、£1=185円）

財務目標	最重要指標	2025年度	2028年度目標
	ROE	8.6%	10.0% (2025年度実績比+1.4pt)
	ROA	1.3%	1.7% (2025年度実績比+0.4pt)
	親会社株主に帰属する当期純利益	1,622億円	2,100億円 (2025年度実績比 年平均成長率+8.9%)
	外部格付	A格	A格の維持
	配当性向	40.7%	45%以上

（注）ROEおよびROAの算定においては、親会社株主に帰属する当期純利益を使用。

非財務目標 （マテリアリティ と連動）	マテリアリティ	KPI	2025年度	2028年度目標
	脱炭素社会推進	2019年度比GHG排出量（Scope1,2）※2	△71.8%	△67%
		新型航空機比率※3、4	78.9%	82%
		グリーンビルディング比率※5	62%	61%
	サーキュラー エコノミー実現	リース満了物件の有効利用率※6	96.0%	97.5%
	社員の健康で 豊かな生活の実現	MHCエンゲージメント※7	73%	75%以上
		人材ポートフォリオ充足率※8	—	80%以上
	最新技術活用	デジタル関連ビジネス新規価値創出※9	—	30億円
		生産性向上※10	—	+30%程度

経済価値創出

企業価値
向上

社会価値・
環境価値・
将来の経済価値
創出

主要戦略

事業戦略

ビジネスモデルの進化・積層化2.0

- 価値創出の「手法」に加えて、「領域」も拡充することにより収益性をさらに向上。
- 航空・不動産を中心とした専門事業がリターンの高い取り組みを牽引。
- 現状、ビジネスモデル類型①の取り組み比率が高いカスタマーソリューションや海外カスタマーも同②③④の取り組みを拡充。
P.23

事業ポートフォリオ入れ替え

- 従来以上にメリハリの利いた事業ポートフォリオ入れ替えを加速し、資産規模拡大を抑えつつ成長投資強化を通じて収益性を向上。
P.24

財務戦略

- 「成長性」「資本収益性」「財務健全性」の3つの視点のバランスを確保。
- キャピタルアロケーション（資金配分）を最適化することで、企業価値を最大化。
- メリハリの利いた事業ポートフォリオ入れ替えを軸に、企業価値向上に資する資金配分を徹底。
- 事業戦略に沿った成長投資を強化し、余剰資本を抱えない規律あるバランスシート運営を実施。
P.25

デジタル戦略

- 経営の高度化・高速化実現に向けて、基盤確立・強化に留まらずビジネス・オペレーション両面での価値創出を推進。
P.38

人財・カルチャー戦略

- 挑戦・変革をテーマとした人財・カルチャーの「31年度のありたい姿」の実現に向けて、企業文化変革等の各種戦略を推進。
P.30

戦略を支える評価制度（役員報酬）

- 主要4要素の戦略を支える評価制度として、役員報酬の体系を2026年度より改定。ROE（最重要指標）の評価ウェイトを引き上げ、KPIとして非財務目標を新たに追加。
P.75

※2 2050年度のネットゼロ達成に向けたマイルストーンとして、2024年度実績を起点に線形で2028年度目標を設定。

※3 第三者保証取得済みの実績値。

※4 航空事業における、現行航空機に比して燃費効率が高く、CO₂排出量の少ない機体の比率。継続的に資産回転する事業につき数値の上下動をとめないつつ中長期的向上を図る。

※5 不動産事業における、専門機関の認証を受けた環境認証物件（環境負荷の低い物件）または100%再エネ導入物件の比率。継続的に資産回転する事業につき数値の上下動をとめないつつ中長期的向上を図る。

※6 リース事業協会定義：満了したリース契約（MHC単体）のうち、再リースへの移行・物件売却・再資源化率が高い処分業者を通じた廃棄のいずれかを実施した契約の割合（当初取得価額ベース）。

※7 従業員エンゲージメントサーベイ結果が一定の高水準を満たしている状態の組織の割合（「自発性」「多様性」というスコアに関して、回答者の半数以上がいずれのスコアも高水準の組織の割合）。

※8 経営戦略の実現に必要なポジションに対して、適切な人財が配置されている比率。

※9 2029～2031年度に実現見込みの想定収益効果の累計（2026～2028年度実行分のデジタルソリューション等から創出される理論上の収益効果）。

※10 2028年度労働時間の2025年度比削減率（各種施策による理論上の削減効果。単なる残業時間削減・コスト削減は企図しておらず、捻出した時間は高付加価値業務へ充当）。

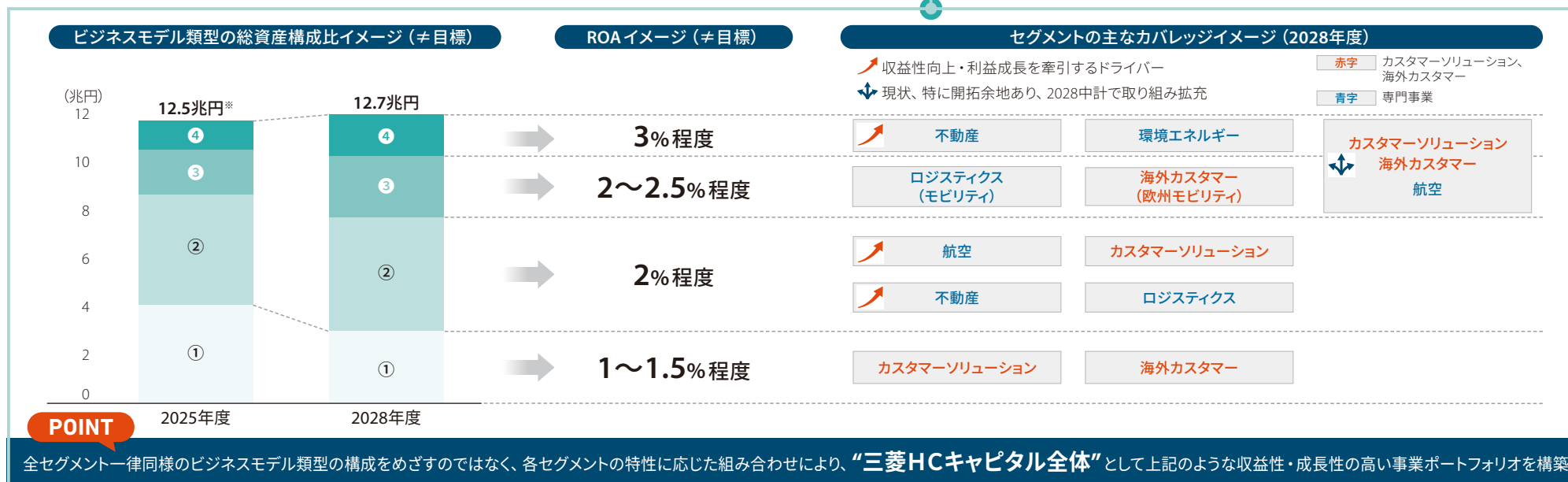
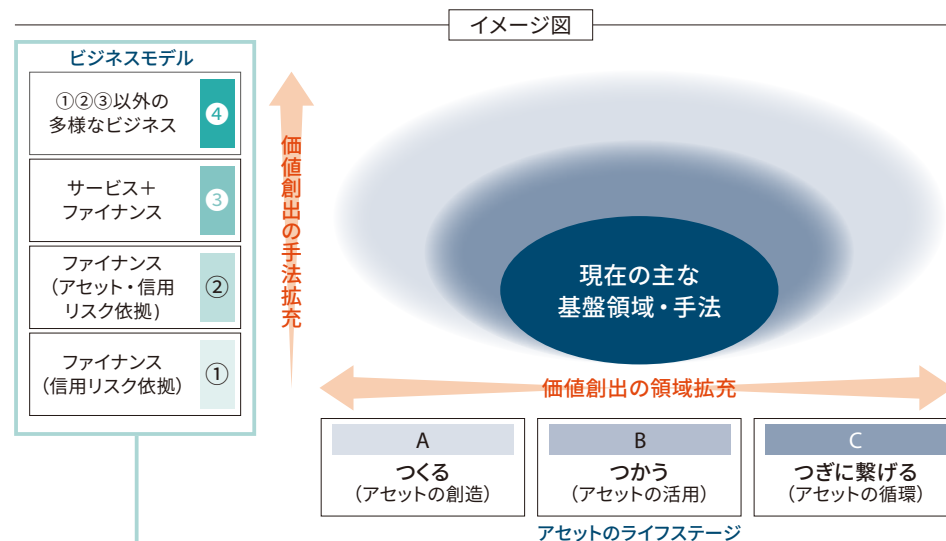
ビジネスモデルの進化・積層化2.0の方向性

考え方

2028中計では、2025中計の事業ポートフォリオ変革の根底にあった「ビジネスモデルの進化・積層化」の視点（縦軸にある価値創出の手法）に加え、横軸の「つくる」「つかう」「つぎに繋げる」という「アセットのライフステージ」の視点（価値創出の領域）を導入しました。

当社ビジネスを縦にも横にも広げるにより、従来のファイナンス中心、アセットの活用ステージ中心のビジネスモデル（現在の主な基盤領域・手法）から、サービスや事業を組み合わせ、「つくる」「つぎに繋げる」アセットのライフステージ全般にわたるビジネスモデルへ拡充し、収益性の高い領域へのシフトを一段と加速します。

下の図は、①～④の「ビジネスモデル類型」にフォーカスし、資産の構成比・ROA、各事業セグメントのカバレッジなどを示したものです。ビジネスモデル類型①の構成比を減らす一方、②③④の構成比を高めることで収益性や成長性の高い事業ポートフォリオを構築します。その牽引役が、航空・不動産を中心とした専門事業です。一方、現在は①の取り組みが中心のカスタマーソリューションや海外カスタマーにおいても、リターンの高い取り組みを拡充していきます。



※ 2028中計策定時点 (2025年度3Q) の実績値

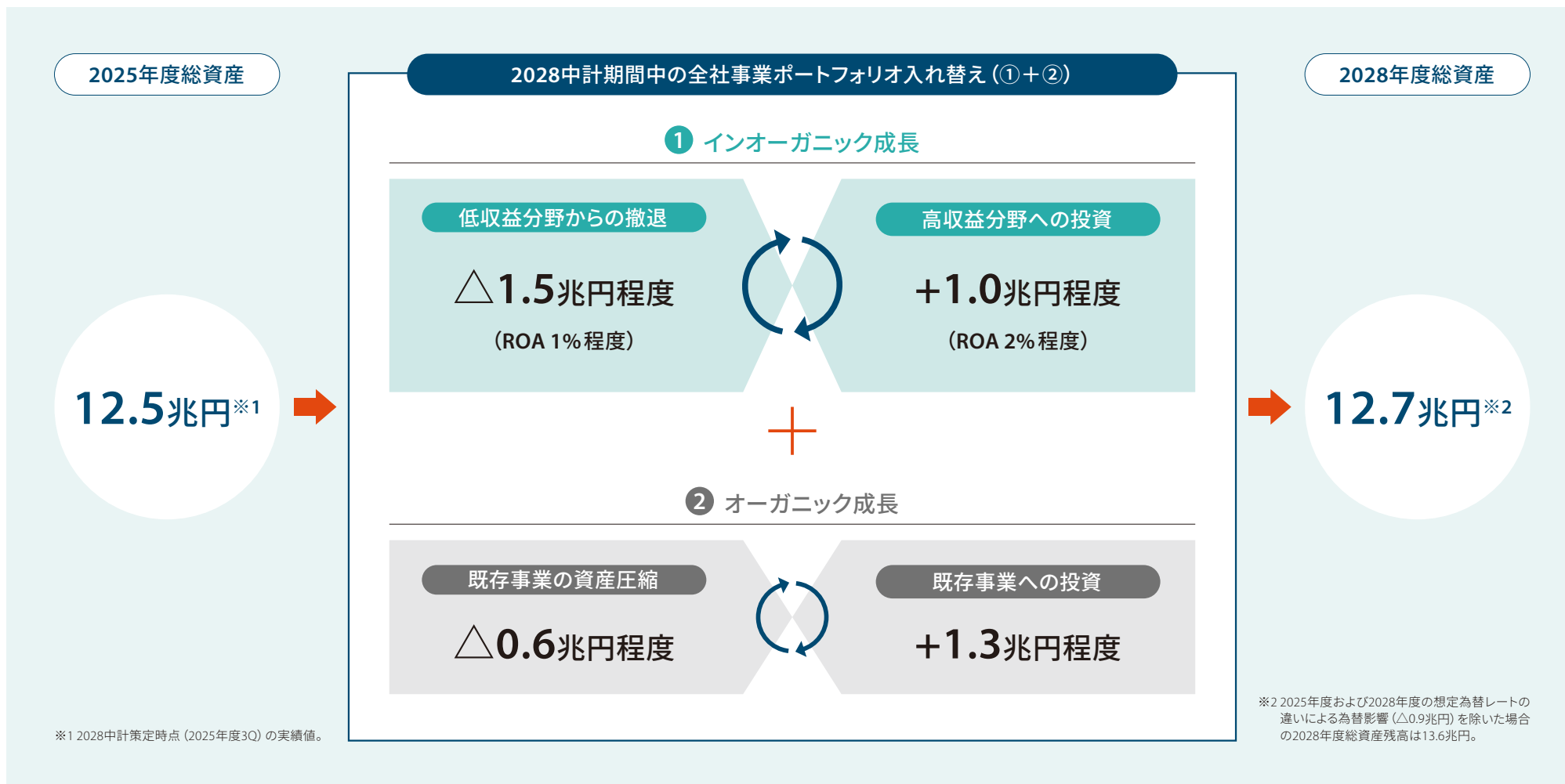
事業ポートフォリオの入れ替え

2028中計の主要戦略の第2の柱に位置づけているのが、従来から行ってきた事業ポートフォリオ入れ替えのさらなる加速です。

インオーガニック成長戦略として、低収益分野からの撤退を約1.5兆円、高収益分野への投資を約1.0兆円実行する計画です。また、オーガニック成長戦略として、既存資産を約0.6兆円

圧縮し、既存事業でもより収益性の高い分野へ約1.3兆円投資する計画です。

これらによって、総資産の拡大を抑えつつ収益性を引き上げます。そのために、資本収益性を軸とした投資・撤退の判断の仕組みを高度化するとともに、パイプライン拡充により成長投資を強化します。



CFO メッセージ

メリハリの利いた事業ポートフォリオ 入れ替えの徹底とキャピタルアロケーションの 最適化により企業価値を最大化

取締役 常務執行役員
財務・経理本部長 兼 経営企画本部 副本部長
兼 MHC America Holdings Corporation Director and Chairman
兼 Mitsubishi HC Finance America LLC Chairman
Chief Financial Officer

川上 和義

財務の状況

(億円)

	2023年度	2024年度	2025年度
売上総利益	3,800	4,626	5,001
経常利益	1,516	1,935	2,360
親会社株主に帰属する 当期純利益	1,238	1,351	1,622
総資産	111,498	117,623	130,895
有利子負債	84,397	88,407	98,803
ROE (%)	7.7	7.8	8.6
ROA (%)	1.1	1.2	1.3
配当性向 (%)	42.9	42.5	40.7

このたび、当社のCFOに就任いたしました川上和義です。私はこれまで総合商社にて、主に財務経理分野で国内・海外でのキャリアを歩み、事業会社出向や共同事業参画も通じ、M&Aや再生支援を含めて幅広い業務を経験しました。直近では全社の事業ポートフォリオ入れ替え推進やそれを支える資本政策・財務戦略を企画し、具体策をリードしてきました。こうした経験を活かし、当社グループにおいても、将来の成長に向けた投資機会の実現や事業強化に努め、企業価値向上に尽力してまいります。

当社グループはこれまで、幅広く分散の効いた事業ポートフォリオと強固な顧客基盤をベースに、景気変動や市場環境の変化に左右されにくい安定的な成長を実現してきました。多様な事業領域を有することで、特定の市場環境や業界動向

CFO メッセージ

に依存しない収益構造を構築し、長期にわたり安定的な利益成長を継続してきたことは、当社グループの大きな強みであると考えています。

一方で、世界的なインフレや金利環境の変化、地政学リスクの高まり、さらにはデジタル技術やAIの進展による産業構造の変化など、企業を取り巻く経営環境はこれまで以上に不確実性を増しています。こうした環境下において、当社グループは、単に利益規模の拡大を追求するだけでなく、資本コストを上回るリターンを継続的に創出し、資本効率を高めていくことが、企業価値向上に向けて不可欠であると認識しています。

そのためには、既存事業の収益性向上に加え、事業ポートフォリオの継続的な見直しと、リスク・リターンを踏まえた

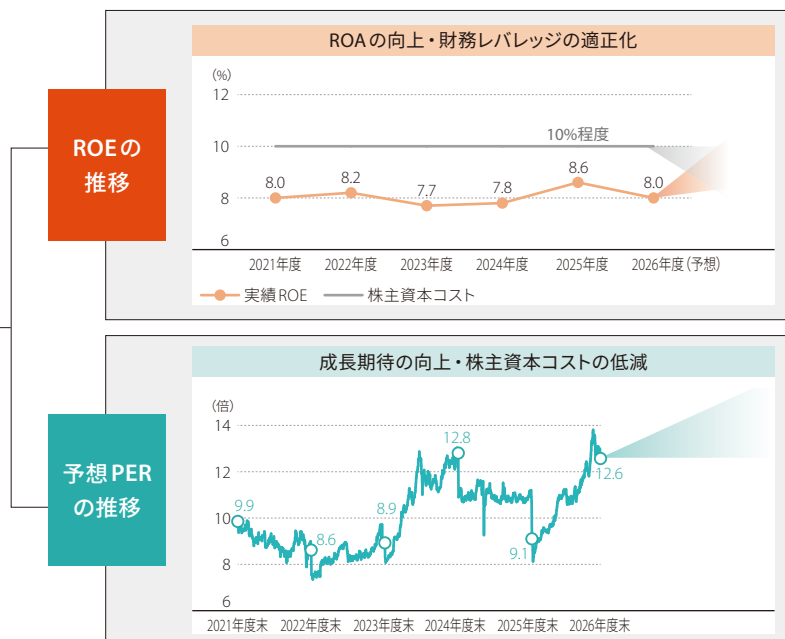
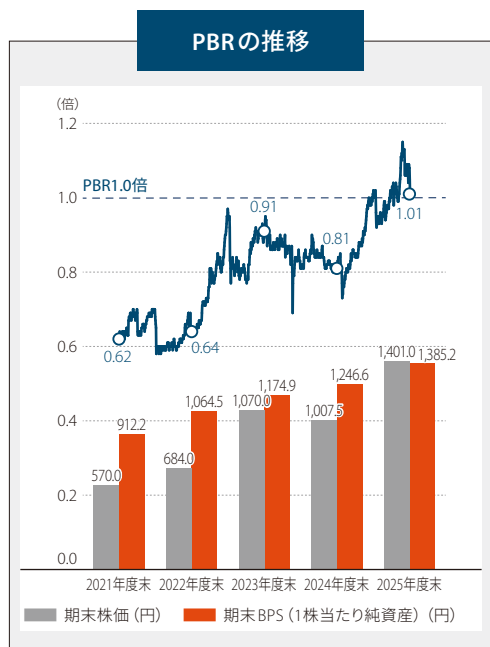
最適なキャピタルアロケーションを実行し、成長投資と財務健全性、株主還元を高度なレベルでバランスさせていく必要があります。CFOとして、「31年度のありたい姿」の実現に向け、成長投資の強化を含むキャピタルアロケーションの最適化を推進し、持続的な利益成長と企業価値の最大化を実現していきます。

2025中計の総括

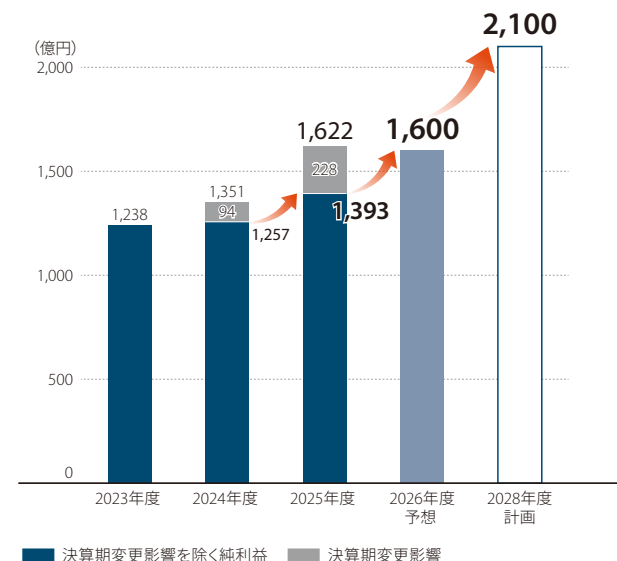
2025中計では、「31年度のありたい姿」の実現に向け、「成長性」「資本収益性」「財務健全性」の3つの視点をバランスさせることを基本方針として、財務戦略を推進してきました。

成長性の面では、「ビジネスモデルの進化・積層化」を実現するため、CAI Internationalの完全子会社化やEuropean Energyへの戦略的投資などのインオーガニック投資を進めるとともに、航空機や航空機エンジンといった高収益分野への大型投資を実施してきました。こうしたオーガニック・インオーガニックの両面で投資を進めることで、着実に将来に向けた種をまき、収益力を向上してきました。

資本収益性の面では、資本コストを意識した経営を実践してきました。収益性の低いアセットや、グループとのシナジーが低い事業については見直しを進める一方で、より高い収益性が期待できる分野への資産入れ替えを進めてきました。経営統合後の5年間で、平均ROA1.0%の資産を約0.6兆



純利益



CFO メッセージ

円売却し、同1.8%の資産に約0.8兆円新規投資することで、2025中計期間中はROA・ROEともに毎年改善するなど、収益性を着実に高めてきました。

財務健全性の面では、安定的な株主還元を継続しながら、事業に内包されるリスク管理やALM管理の高度化を含む適切なリスクマネジメントにより、信用格付A格を維持し、安定的かつ競争力のある水準で資金調達を行ってきました。

これらの結果、2025中計最終年度となる2025年度の純利益は目標としていた1,600億円を達成し、株主還元として27期連続増配を実現しました。また、PBRについても2025

年9月に初めて1倍を超えました。しかし、言うまでもないことですが、PBR1倍はゴールではなく、あくまで通過点に過ぎません。今後も持続的な成長と資本効率の改善に向けた取り組みを着実に進めていきます。

一方で、ROE・ROAについては目標未達となりました。これは、一部事業を取り巻く環境が大きく変化したことや円安進行の影響に加え、高収益アセットへのポートフォリオの入れ替えが不十分であり円安を加味したベースでの利益が十分に伸びなかったことが要因であると考えています。

こうした課題認識を踏まえ、2028中計では、より踏み込ん

だ事業ポートフォリオの変革とキャピタルアロケーションの最適化を推進し、資本収益性を高めていく必要があると考えています。

2028中計の方針と財務戦略

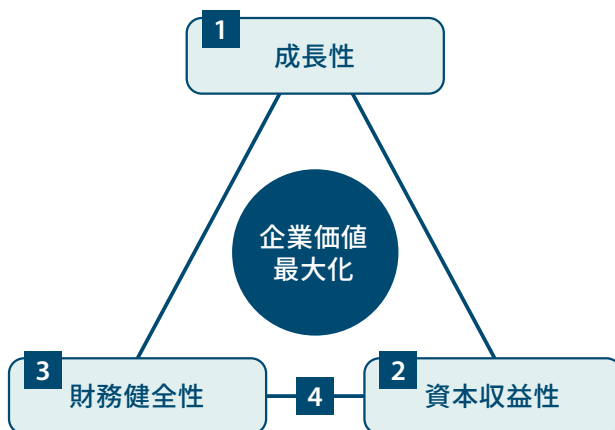
2026年度からスタートした2028中計は、「31年度のありたい姿」の実現成否を左右する極めて重要な計画であると位置づけています。不確実性が高まる外部環境においても、持続的に企業価値を高めていくため、2025中計で認識した課題を踏まえ、2028中計では純利益だけでなくROEを最重要指標に据えた経営を行っていきます。

当社グループの株主資本コストは引き続き10%程度と認識しており、この株主資本コストを上回ることが必要最低限の水準であると考えています。そのため、2028中計におけるROE目標を10%とし、中長期的にめざす目線は12%程度に置いています。



基本方針 (不変)

3つの視点のバランス



5 キャピタルアロケーションの最適化

1

●投資パイプライン拡充の上、成長投資強化

2

●事業ポートフォリオ変革や生産性向上による収益性向上
●資本コストを持続的に上回るリターン達成のための株主資本の上限を意識

3

●財務健全性を堅持するための株主資本の下限を意識

4

●財務レバレッジ適正化
●利益成長をとまなう安定した株主還元の実現

5

●資本規律を意識し、投資と株主還元を通じた企業価値最大化

目標

自己資本比率
(上下限目安)

16～18%

外部格付

A格維持

配当性向

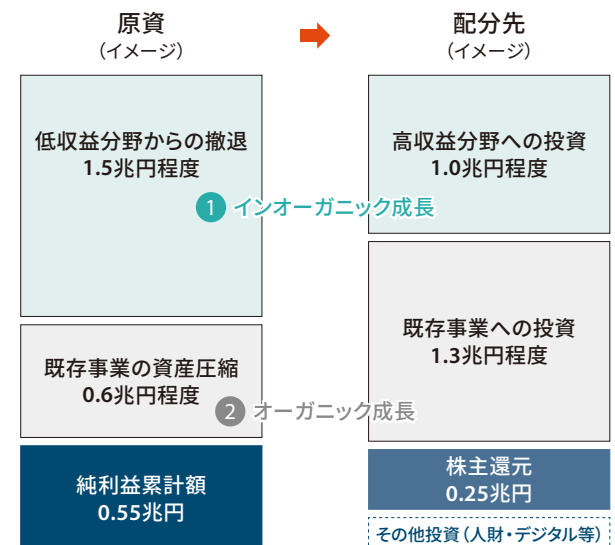
45%以上

CFO メッセージ

これらの実現に向けて、既存事業から創出される利益や資産売却によって得られる資金を、成長投資と株主還元へ振り向けるキャピタルアロケーションを最適化していきます。その際にも、「成長性」「資本収益性」「財務健全性」の「3つの視点のバランス」をとりながら運営するという2025中計の基本方針から変わりはありません。

2028中計では、ROE10%、ROA1.7%の達成と、外部格付A格維持を目標としています。それらの両立を可能とするレバレッジの水準として、自己資本比率のターゲットを17%としました。事業戦略に沿った成長投資を強化する一方で、余剰資本を抱えない規律あるバランスシート運営を実施し、資本効率を意識した経営をさらに深化させ、最適な資本構成を実現していきます。

2028中計期間におけるキャピタルアロケーション

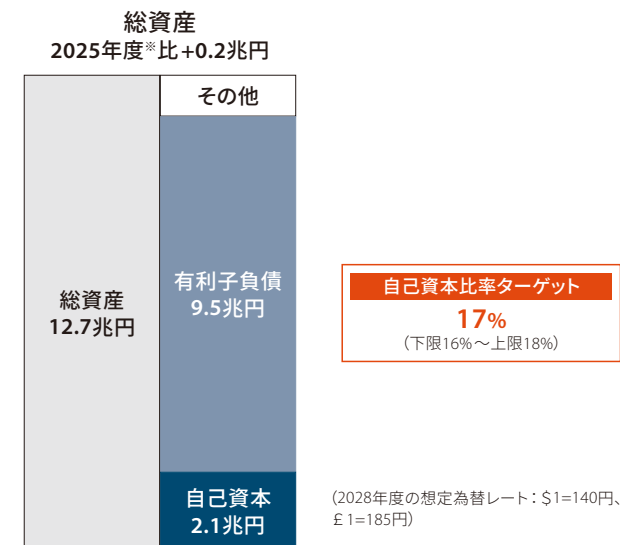


キャピタルアロケーションの最適化

まず、資本コストを意識した事業ポートフォリオの見直しを通じて、既存事業の収益力向上と低収益分野からの撤退・資産圧縮を、これまで以上の規模感とスピード感をもって進めていきます。具体的には、事業単位でのリターンと資本コスト（WACC）の比較による見極めを厳格に行い、低収益な事業や資産の売却等を2.1兆円実行します。

これらによって創出された資金は、M&Aなどのインオーガニック投資に1.0兆円、収益性の高い既存事業の投資に1.3兆円の計2.3兆円に大胆に振り向け、総資産の拡大をゆるやかに抑えつつ、収益性向上と利益成長を両立させることで、持続的な企業価値の向上につなげていきます。

2028中計においてめざすバランスシート



※2028中計策定時点（2025年度3Q）の実績値。

成長投資の中心となるのは、航空・不動産をはじめとする専門事業や、ビジネスモデルの進化・積層化によって高い付加価値を創出できる分野です。また、案件のパイプラインの拡充や定期的な見直しを強化し、優良案件への投資実現を加速させていきます。

さらに、人的資本やDX戦略への投資も積極的に推進します。事業環境が大きく変化するなか、競争優位性の源泉は人財とデジタル活用力にあると考えています。採用力や人財育成を強化し、データやAIを活用した経営の高度化・高速化を実現することで、生産性向上と競争力強化を図っていきます。

一連の取り組みにあたっては、地政学リスクの顕在化やマクロ経済・金融市場の急激な変動、事業ポートフォリオの変化にともなうリスクと必要資本・コストのバランスの変化などにも対応したリスクマネジメントの見直しも行います。また、リスクに備えたレジリエントな財務オペレーション基盤と安定的かつ競争力のある十分な資金調達ソースも確保し、事業戦略の実行をしっかりと支えることで、ROA向上とROE10%達成を確実なものとしていきます。

株主還元については、引き続き配当を基本とします。「3つの視点のバランス」を維持しつつ企業価値を向上させ、持続的な利益成長を通じた安定配当を重視する方針です。その上で、市場からの期待も踏まえ、配当性向の目標を従来の40%以上から45%以上へ引き上げました。今後も、成長投資とのバランスを図りながら、安定的かつ継続的な株主還元を実施していきます。

企業価値の最大化に向けて

価値創造に向けた取り組みが、財務面での成果として結実

CFO メッセージ

しているか、また、株主資本コストを上回るリターンを生み出せる収益構造となっているか、CFOとして、常に短期と中長期の両方の時間軸を意識しながら検証し、状況変化に応じて必要な施策を迅速に実行していきます。

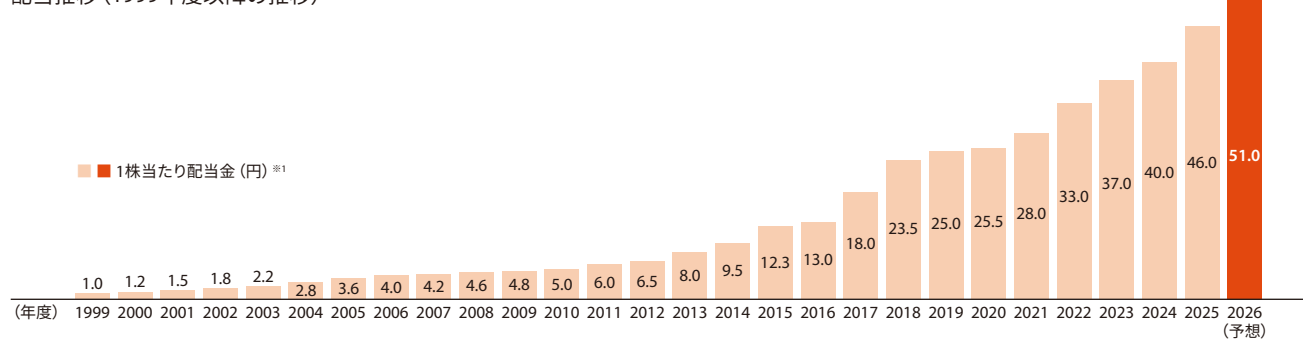
最重要指標であるROEの目標を達成し、その水準を将来に向け持続的に高め、PBR向上につなげていくことが企業価値向上の核心であると考えています。加えて、2028中計では非財務面での戦略や目標をより明確化して打ち出しており、財務面・非財務面の目標達成に向けた取り組みを両輪として、中長期的な価値創造につなげていきたいと考えています。

2026年度の純利益は1,600億円と、前年度の1,622億円から減益を予想していますが、これは前年度にあった子会社の決算期変更による一時的な増益効果(228億円)が剥落する影響が主因です。この一時的な影響を除くと、実質的には前期比200億円以上の増益を見込む計画であり、2028中計期間の純利益目標も実質的には700億円以上の増益を狙うかなり意欲的な目標としています。

この達成に向け、インカムゲインとアセット関連損益の両面から安定した利益を創出する重要な基盤は、当社グループの分散された事業ポートフォリオです。2028中計では、より利益率の高い事業へのシフトを加速し、この強固な収益基盤である事業ポートフォリオをさらに進化させることで、持続的な成長と企業価値最大化を実現していきます。

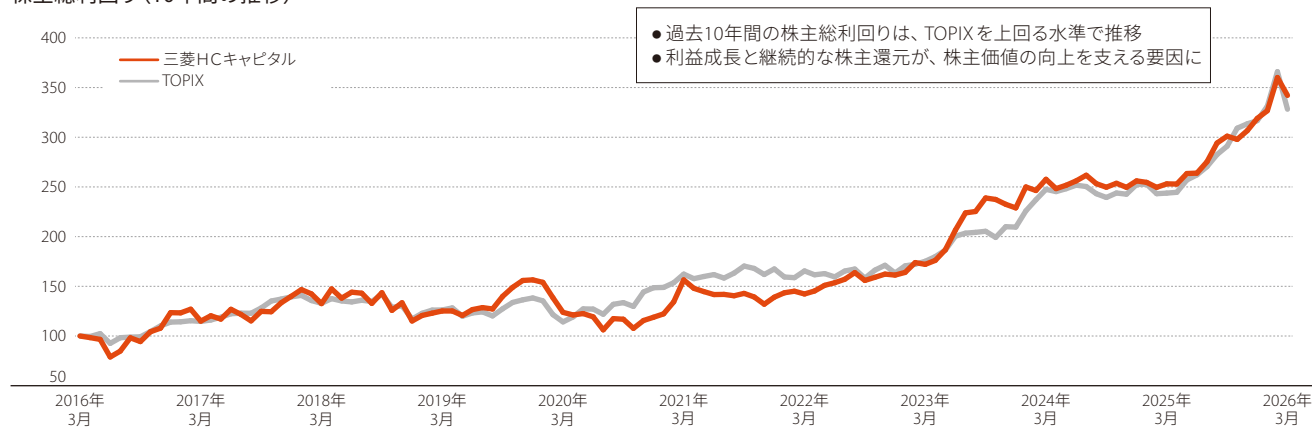
今後も、投資家・株主をはじめとするステークホルダーの皆さまとの対話を重視し、当社グループの成長ストーリーについて、より分かりやすく丁寧に発信していきます。CFOとして、資本市場との信頼関係をさらに深めながら、企業価値の最大化に全力で取り組んでいきます。

配当推移 (1999年度以降の推移)



※1 1999年度～2006年度はダイヤモンドリース、2007年度～2020年度は三菱UFJリースの実績を記載

株主総利回り (10年間の推移)



	1年	5年		10年	
		累積	年率	累積	年率
三菱HCキャピタル	+43.6%	+137.3%	+18.9%	+242.1%	+13.1%
TOPIX	+34.6%	+102.2%	+15.1%	+228.2%	+12.6%

※2 株主総利回り (Total Shareholder Return: TSR) : 株価上昇によるリターンと配当金を合わせた総合投資収益率

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

※4 グラフの値は、2016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2026年3月末まで)

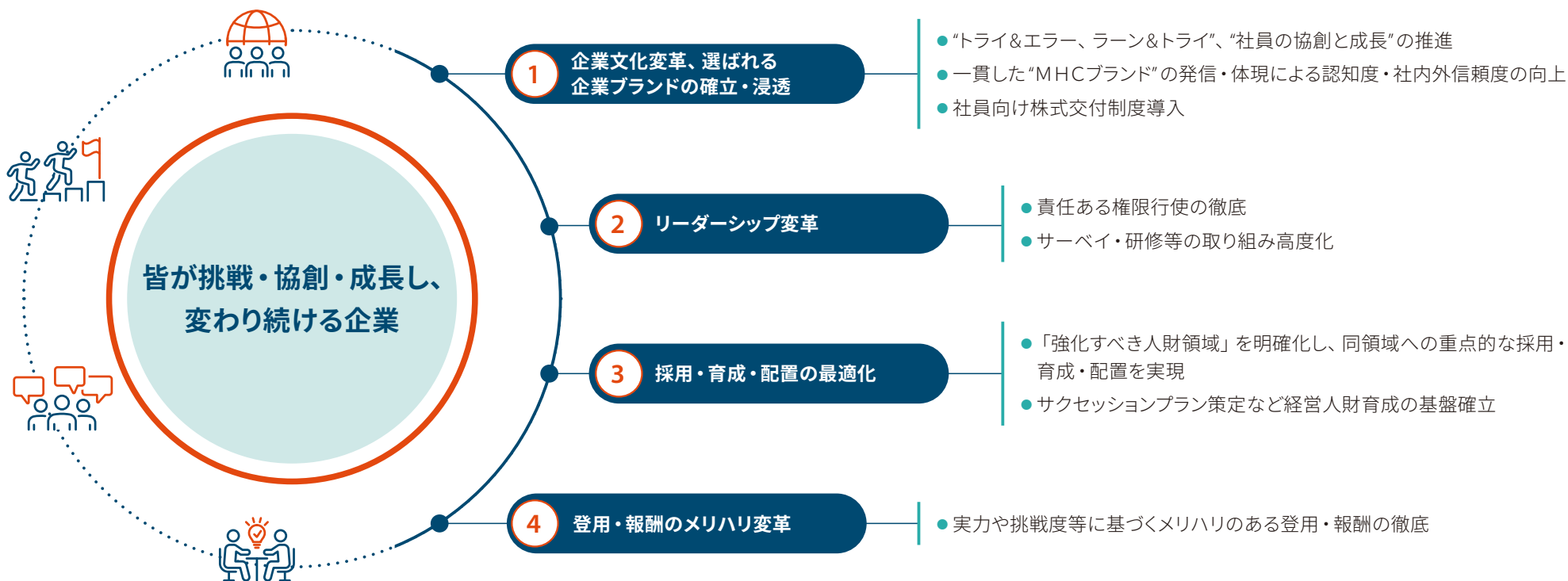
※5 2016年3月～2021年3月は三菱UFJリースの実績を記載

人財・カルチャー戦略

人財・カルチャーは、当社グループのあらゆる価値創造活動の源泉です。すべての戦略の起点は「人」であり「企業文化」にほかなりません。

2028中計では、挑戦・変革を企業文化として定着させることに最優先で取り組み、人財・カルチャーにおける31年度のありたい姿

「皆が挑戦・協創・成長し、変わり続ける企業」の実現を加速します。



目標

(2025年度) → 2028年度

MHCエンゲージメント

(73%) → **75%以上**

人財ポートフォリオ充足率

80%以上

認知度※1

(37%) → **50%以上**

人財強化投資額※2

(約6.5億円) → **1.5倍以上**

※1 第三者によるビジネスパーソン対象の認知度調査において、当社を一定以上認知する回答者の割合。

※2 採用力強化、人財育成（リーダーシップ養成や経営人財育成等）に資する投資額の2025年度比伸び幅。

CHROメッセージ

皆が挑戦・協創・成長し、 変わり続ける企業をめざして

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
Chief Human Resources Officer

山口 貴司



三菱HCキャピタルにおける人的資本経営

当社グループは、アセットの潜在力を最大限に引き出し社会価値を創出することで、持続可能で豊かな未来に貢献します。その実現に向けた価値創造の原動力が「人財」であり、人財は当社グループにとって極めて重要な経営資本です。

社員一人ひとりが持つ多様な価値観や能力を最大限に引き出すことが、持続的な成長と価値創造の源泉であると考え、当社グループでは人財への継続的かつ積極的な投資を行っています。あわせて、人財・カルチャー戦略に掲げる「皆が挑戦・協創・成長し、変わり続ける企業」の実現に向け、変革・挑戦のマインドを企業文化として定着させる取り組みや、社員が働きがいと誇りを持って生き生きと活躍できる組織づくり・職場環境の整備にも注力しています。

なお、人財が価値創造の原動力であることを一層明確化することを目的に、2028中計より「人材」の表記を「人財」に統一しました。この考えのもとで、今後も人財とカルチャーへの取り組みを通じた当社グループならではの人的資本経営を実践し、企業価値の持続的な向上をめざしていきます。

皆が挑戦・協創・成長し、変わり続ける企業をめざして

当社グループは、あらゆる取り組みを通じて社員の行動や意識さらにはカルチャーに変化を起こし、ありたい姿を実現していきます。その変化を生み出す源泉となる右記の5つの要素を「変革ドライバー」としています。

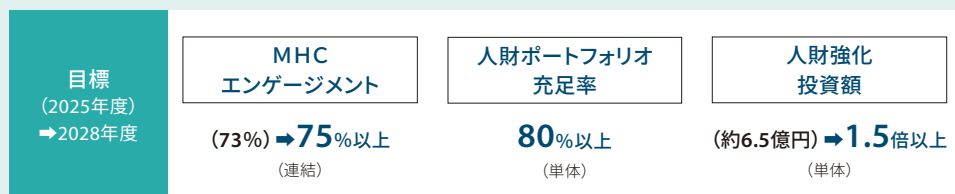
変革ドライバー

- | | | |
|---|--------------------------|--|
| 1 | キャリア自律を後押しする
経験機会の拡充 | 社員一人ひとりが主体的にキャリアを描き、社内外の多様な経験に挑戦できる環境を整えることで、社員のスキルの獲得や高度化を促進します。 |
| 2 | チーム成果重視の
行動基準の浸透 | 個人最適ではなくチーム全体の成果を重視した判断軸や行動基準を明確にすることで、互いに切磋琢磨しながら協力し、チームで成果を生み出す行動の定着を図ります。 |
| 3 | 試行錯誤を促す
心理的安全性の醸成 | 自らの考えを率直に発言でき、また、失敗から学ぶことを後押しする心理的に安全な環境づくりを通じて、社員一人ひとりの挑戦や変化が組織全体へと広がることをめざします。 |
| 4 | 活力につながる柔軟な
働き方の実現 | 社員が自身の活力やライフステージに応じた働き方を選択できる制度や環境を整え、心身のコンディションと活力の維持・向上を図ります。 |
| 5 | リーダーによるビジョン・
目的の共有と実行 | リーダー自らがビジョンや目的を分かりやすく言語化し共有することで、社員一人ひとりがその実現に向けて主体的に行動する組織づくりを進めます。 |

CHRO メッセージ

経営戦略を実現するための人財戦略

人財戦略では「MHCエンゲージメント」「人財ポートフォリオ充足率」「人財強化投資額」を主要な指標として設定し、各指標について目標を定めています。



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エンゲージメントが高い状態と定義しています。MHCエンゲージメントを指数化することで組織ごとの課題を特定し、改善に向けた取り組みにより社員の「自発性」「多様性」を高め、挑戦や変革の生まれやすい環境づくりを進めています。目標としては、MHCエンゲージメントサーベイ結果が一定の高水準を満たしている組織の割合を75%以上と定めています。

MHCエンゲージメント P.33

人財ポートフォリオ変革

当社グループは、中長期的な経営戦略の実現に向け、経営戦略と連動した人財ポートフォリオへの変革を進めています。

これまで、経営の中長期的方向性の実現に必要な職務を定義するとともに、職務ごとに求められる人財要件を明確化し、社員一人ひとりの性格・スキルといった人財情報を可視化するなど、人財マネジメント基盤の再構築に取り組んできました。

2028年度に向けた目標としては、経営戦略の実現に必要なポジションに対して、適切な人財が配置されている割合として、人財ポートフォリオ充足率80%以上を掲げています。現在、そのポジションに対してどの程度人財が配置できているかの可視化を進めています。

一方で、職務に従事する時点では、必ずしも経験やスキルが十分でないケースもあるため、スキルを継続的に把握し、向上につなげる仕組みの構築を進めています。

今後は、職務情報と人財情報を掛け合わせ、経営戦略上必要なポジションへの戦略的な配置や確保・育成を一体的に推進することで、社員一人ひとりの可能性を引き出し、経営戦略の実行力を高める人財ポートフォリオ充足度の向上に努めていきます。

人財ポートフォリオ P.34

人財への積極的な投資

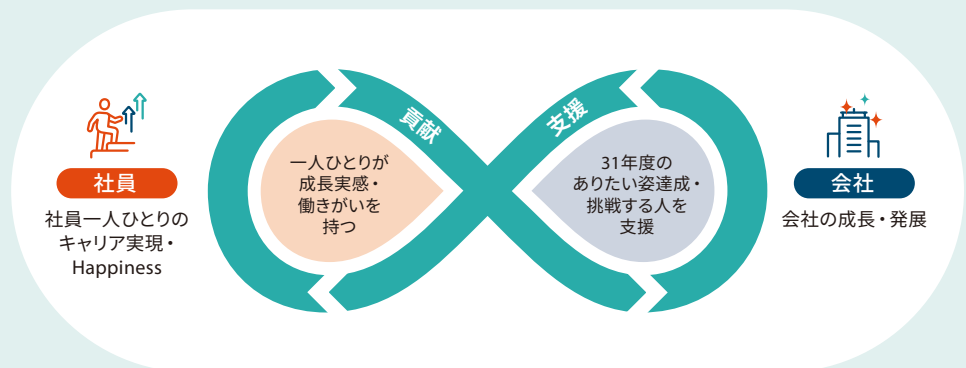
当社グループは、多様な人財が集い、それぞれの力を最大限に発揮できるよう、人財への積極的な投資を行っています。

人財開発ポリシーとして「社員一人ひとりが自発的に挑戦し価値創造し続けるために人財開発の機会を提供し支援する」ことを掲げ、キャリア開発施策の充実に取り組んでいます。

また、人財強化投資額を2025年度比で1.5倍以上とする目標を設定し、人財育成への投資を積極的に拡大するとともに、採用手法の多様化を通じて多様な人財の確保・増強を進めています。

人財への積極的な投資 P.34

人財開発ポリシー

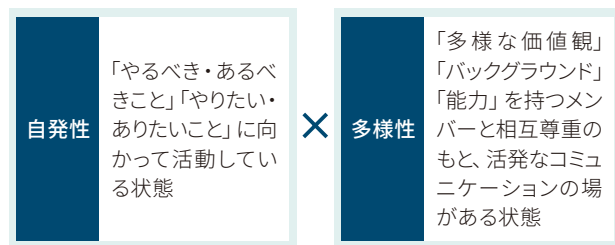


人的資本に関する具体的な取り組み

MHCエンゲージメント

当社グループは、2024年度よりエンゲージメントサーベイを高度化し、「MHCエンゲージメント」を指数として把握しています。本サーベイは、行動面を示す「自発性」「多様性」と、これらを支える「職場環境」の3つの要素で構成されています。部店ごとに「自発性」と「多様性」を2軸で指数化し、「職場環境」に関する設問はそれぞれの行動に影響を与える要因を把握・分析するために活用しています。

MHCエンゲージメントの3つの要素



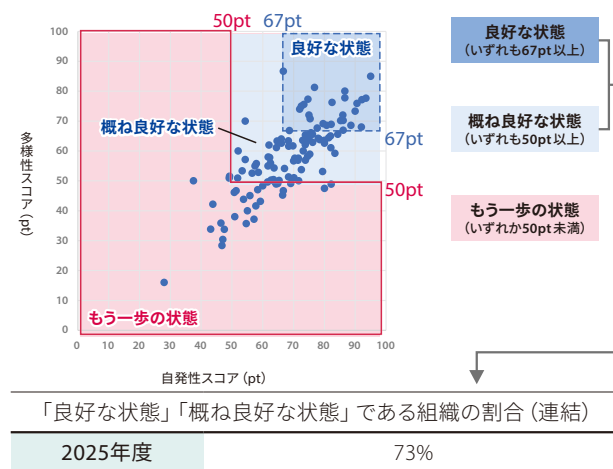
職場環境	自発性や多様性へ影響を与える「文化・風土」「制度」「働き方」など
------	----------------------------------

サーベイ結果に基づき、部店ごとの組織の状態を3段階で評価しています。

良好な状態	自発性・多様性ともに67pt（回答者の3人に2人が肯定的に回答）以上
概ね良好な状態	自発性・多様性ともに50pt（回答者の半数が肯定的に回答）以上
もう一步の状態	いずれかが50pt未満

このうち、「良好な状態」または「概ね良好な状態」にある組織を、「社員が一丸となって価値創造に取り組んでいる状態（＝MHCエンゲージメントが高い状態）」と評価しています。

2025年度分析結果



2025年度は、「良好な状態」または「概ね良好な状態」に該当する組織の割合が73%となりました。

また、経年データを用いた統計分析の結果、自発性・多様性との関連性が特に高い設問カテゴリーとして以下の項目が確認されました。

- 職場内インクルージョン※1
- 上司によるリーダーシップ
- 仕事に対する主体性・意義づけ
- 挑戦を後押しする組織風土
- 職場関係の良好さ

※1 職場内インクルージョンとは、多様性が尊重され、能力を認め合い、能力が十分に発揮されている状態を指します。

2026年度は、これら影響度の高いカテゴリーに重点を置き、拠点ごとのワークショップを通じて強み・弱みを把握し、改善につながるアクションを支援していきます。あわせて、好事例の全社展開を進めます。

さらに全社施策として、インクルージョンを阻害する要因の1つとなるアンコンシャスバイアス（無意識の偏見）の把握とコントロールを目的とした、バイアス可視化ツールの導入や研修を実施するとともに、社員の自発的なキャリア開発を支援するキャリアチャレンジ制度のさらなる拡充などにより、MHCエンゲージメントの維持・向上をめざしています。

なお、丸の内・西新橋などに分散している機能を統合し、2028年度に「TOKYO TORCH Torch Tower」へ移転する予定です。この移転により、複数拠点にまたがる物理的距離を解消し、部門間やグループ会社間を越えた連携によるシナジーを創出します。また、コミュニケーションの活性化や連携強化を通じて、社員一人ひとりが変革や協創への意識をより一層高め、さらに、多様な働き方に適したオフィス環境を整備することで、MHCエンゲージメントの維持・向上につながる「職場環境」の構築を進めていきます。



「TOKYO TORCH Torch Tower」外観イメージ
（提供：株式会社三菱地所設計）

人的資本に関する具体的な取り組み

人財ポートフォリオ

経営戦略と連動した人財ポートフォリオへの変革に向けて、現在、各組織におけるAs-Is（現在の姿）およびTo-Be（ありたい姿）の職務と人財数の把握を行い、経営戦略の実現に必要なポジションに対する充足状況を可視化しています。

今後は、職務での経験を通じて社員のスキルを向上させていくことに加え、人財の確保・育成・配置を戦略的に組み合わせることで、必要な職務への人財配置を着実に進めていきます。

また、事業環境や経営戦略の変化に応じて必要な職務が変わることを踏まえ、人財ポートフォリオの見直し・最適化を継続的にを行い、ありたい姿を実現していきます。

人財への積極的な投資

(1) 人財確保に向けた取り組み

当社グループは、さまざまなスキル・経験・価値観などを持つ人財を確保するために、新卒・キャリア採用の両輪による安定的かつ戦略的な採用活動を推進しています。

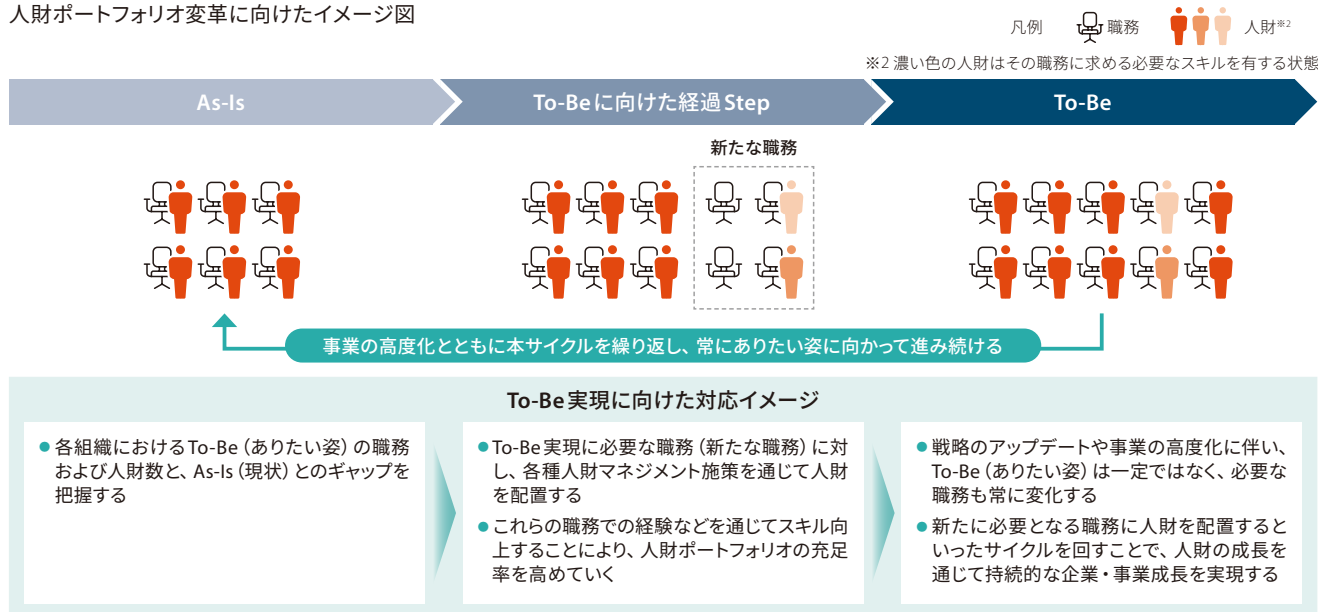
新卒採用では、多様な人財の獲得の観点からオープン、セールス、IT・DX、グローバルの4コースからなるコース制を導入しています。また、各コースの現場社員が面接官を務める「リクルーター選考」を新たに実施し、多角的な視点による採用を行っています。さらに、学生の企業理解の深化とキャリアイメージの具体化を目的とした面談プラットフォームを導入し、現場社員と学生との接点を拡充しました。現在は、

200名超の社員がリクルーターとして活動しており、面談を実施した学生の内定承諾率も向上しています。これらの取り組みが評価され、株式会社ビズリーチ主催の「OB/OG AWARD 2026」において、OB/OG訪問文化の醸成を評価するカルチャー賞グランプリを受賞しました。



キャリア採用では、社員紹介によるリファラル採用や、一度当社グループを退職した社員を再雇用するカムバック採用に加え、ダイレクトリクルーティングの活用など、採用手法を拡充しています。あわせて、外部環境や人財市場の変化を踏まえ、競争力ある報酬水準の維持・向上にも継続的に取り組み、意欲ある人財の確保に注力しています。

人財ポートフォリオ変革に向けたイメージ図



人財投資の主な拡充内容

目的	内容
採用力強化	・MHCブランド力の向上に資する採用ブランディング施策（採用サイトの再構築、SNSを活用したチャネルの拡充、採用イベントの拡充等）の実施
人財育成	・全社員を対象としたDXアセスメントおよび対象社員へのデジタルリテラシー向上施策の実施 ・リーダーシップ変革に向けた研修等の実施 ・海外人財の育成に向けたトレーニー派遣の拡充 ・経営人財育成に資するコーチングやアセスメント施策の実施

人的資本に関する具体的な取り組み

(2) 人財開発制度

当社グループは、社員一人ひとりのキャリア自律を後押しし、中長期的な価値創造を担う人財を育成するため、人財開発制度を体系的に整備しています。

具体的には、

- ① 経営の基本方針と連動した育成プログラムの設計
- ② 31年度のありたい姿である「未踏の未来へ、ともに挑むイノベーター」の実現に資する人財開発制度の設計
- ③ 「キャリアオーナーシップ」の意識醸成・浸透

の3つを柱としています。

経営の基本方針と連動した育成プログラムでは、「ベース（MHC社員としてめざすべきもの）」「キャリア（社員一人ひとりのキャリア形成）」「階層別（階層ごとに必要なマインド・スキル）」「共通コアスキル（人財高度化に必要なスキル）」「自己啓発（アップスキリング）」「専門性育成（部署ごとに求められる専門スキル）」の6つを主要テーマとして設定しています。

育成プログラム

テーマ		目的	プログラム数	受講者数
ベース	DX	社員のDXに対する「マインド・スキル維持」「推進人財の高度化」	7	309
	ダイバーシティ	女性活躍推進・シニア活躍推進・ダイバーシティにおける風土醸成	11	472
	サステナビリティ	サステナビリティ全般に関する知識習得、人権啓発	1	77
	インテグリティ	インテグリティ推進（ハラスメント撲滅・モラル倫理観の向上）	3	2,146
	グローバル	グローバルマインドの醸成と各種スキル向上	7	247
	ファイナンス	社員のキャリアアップ・リスキリング支援	14	1,149
キャリア		社員のキャリアオーナーシップ醸成・キャリア開発	4	107
階層別		各階層において求められるマインド・スキル向上	23	924
共通コアスキル		「ビジネスモデルの進化・積層化」を担う人財の「戦略的思考」向上	2	40
自己啓発・専門性育成・その他		自己啓発・各部署専門性育成を中心に費用補助支援	53	33,346
合計			125	38,817

特に「ベース」領域では、経営理念・経営ビジョン・行動指針を軸とし、当社グループ社員としての基礎力を身につけるためのプログラムを体系的に展開しています。

「31年度のありたい姿」の実現に向けては、外部プログラムへの派遣や、ベンチャー企業へのレンタル移籍を導入しています。本制度を通じて通常業務では得られない価値観や視点に触れるとともに、新規ビジネスへの挑戦や迅速な意思決定を実践的に経験する機会を提供しています。2025年度は3名が本制度を利用しました。

また、「キャリアオーナーシップ」の意識醸成・浸透に向け、社員の自発的なキャリア形成を支援する4種類の「キャリアチャレンジ制度」を運用しています。2025年度からは、ライン長相当職を対象とした「部店長チャレンジ」や、海外駐在に挑戦できる「海外チャレンジ」など、対象を拡充しました。さらに、社員がさまざまな部署の魅力を知り自身のキャリア形成につなげられるように「キャリアディスカバリー制度」を

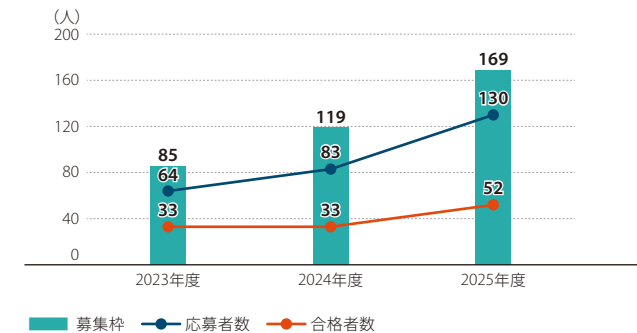
新たに開始するなど、社員一人ひとりが主体的にキャリアを考え、行動できる環境づくりを進めています。

今後も、社員一人ひとりに焦点を当てた能力開発およびキャリア開発の機会提供を継続的に強化していきます。

キャリアチャレンジ制度

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

キャリアチャレンジ制度（社内公募）の応募者推移



人的資本に関する具体的な取り組み

(3) 成果に報いる給与・処遇制度

当社の報酬体系は、より職責の重い社員に報いる職務重視の体系を採用しています。社員の役割や期待される責任の大きさに加え、発揮された成果や行動を適切に評価することで、社員が自身の成長と貢献を実感できる処遇の実現をめざしています。

2026年度からは、基本給・賞与による成果報酬体系を維持・高度化するとともに、中長期的な企業価値向上への貢献をより強く意識できる仕組みとして、社員向けの「株式交付制度」を導入しました。本制度は、当社の毎年の業績達成度に応じて、対象となる社員に当社株式等を交付する制度です。

具体的には、業績に連動して社員にポイントを付与し、そのポイント数に応じて、当社株式または株式の換価相当額の金銭を給付します。

また、本制度の実施にあたっては、将来の株式交付に備え、当社が信託銀行に資金を信託し、信託銀行が当社株式を取得・保有する、株式付与ESOP (Employee Stock Ownership Plan) 信託スキームを採用しています。これにより、業績と連動した株式交付を安定的に実施していきます。

本制度を通じて、企業価値向上に向けた社員の一体感や帰属意識を高め、人財への積極的な投資によるMHCブランドのさらなる向上につなげていきます。

(4) グローバルベースでのグループ連携

当社グループは、欧州、米州、アジア・オセアニアを中心に20以上の国と地域に拠点をもちグローバルに事業を展開しています。海外グループ会社では、専門性の高いグローバルビジネスおよびローカルビジネスの推進に向け現地人財を積極的に採用しています。

海外グループ会社の経営トップに占める現地人財の割合は約半数となっており、グローバルな視点で適所適材の経営人財登用を進めています。

また、グループ全体における経営理念・戦略の浸透を目的に、毎年、海外グループ各社の経営トップが一堂に会するグローバルカンファレンスを開催しています。加えて、コーポレート部門および事業部門において定期的な会議を行い、情報共有と連携の強化を図っています。

2026年2月には、グループ共通の人的資本経営の考え方の共有と一体感醸成を目的として人事担当者を対象とした「Global HR Conference」を東京本社で開催しました。今後とも定期的なコミュニケーションを通じてグローバルベースでの協働を一層深化させていきます。



「Global HR Conference」の参加者

VOICE

従業員の声

Global HR Conference

ネットワークを築き、拠点間連携を強化

これまで交流する機会の少なかった各国・各拠点の人事担当者との意見交換を通じてネットワークを築けたことが、特に有意義でした。各組織における人事テーマの議論を通じ、文化的差異への理解に加え、採用・人財育成・定着など、それぞれが直面する具体的な人事課題や、解決に向けた考え方・アプローチの違いを深く知ることができました。今後はこの学びを自拠点の人事施策や拠点間連携の強化に確実に活かしていきたいと考えています。



Alisha Jin
CAI International

人的資本に関する具体的な取り組み

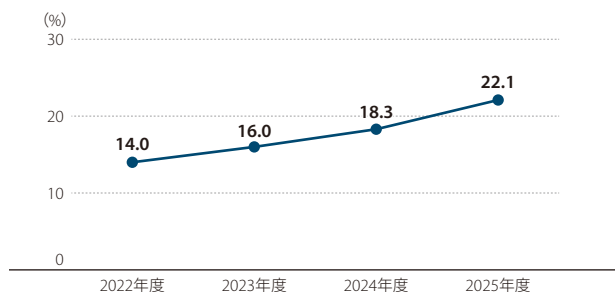
DEIBの推進

当社グループは、「多様な人財が互いを活かし合い、個々の意欲と能力を最大限に発揮できる環境をつくることで、個人が組織の一員としてやりがいと誇り、向上心を持ち、新たな価値を創造する活力ある組織風土を醸成する」を取り組み方針とし、DEIB（ダイバーシティ、エクイティ、インクルージョン&ビロッキング）の推進に取り組んでいます。

さまざまな属性やライフステージの異なる社員を支援する制度の充実に加え、全社員のDEIBに対する理解促進にも注力しています。毎年5月を「DEIB月間」と定め、情報発信やeラーニング、社内イベントを実施しています。

2025年にはLGBTQ+およびその支援者であるALLY（アライ）への理解促進を目的とした映画上映会やeラーニングを実施し、これらの取り組みが評価され「PRIDE指標（ブロンズ）※3」を初めて受賞しました。ジェンダーギャップの解消に向けては、女性社員を対象とした研修やコミュニティ形成支援、人事面談によるキャリアサポートなどを継続的に実施しており、女性管理職比率は向上しています。

女性管理職比率（単体）



男女の平均賃金については、職種別採用や就業継続年数等の違いにより差が生じていますが、同一職務・同一ポストにおける男女差はありません。今後も、管理職候補層の拡充や効率的な働き方の浸透を通じ、男女賃金差異の是正に取り組んでいきます。

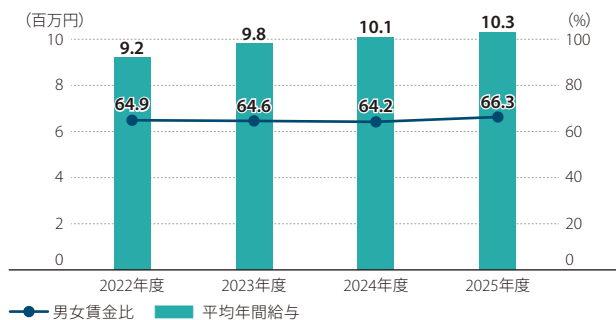
※3 LGBTQ+ など性的マイノリティが働きやすい職場づくりを日本で実現するためにwork with Pride が2016年に策定した日本で初めてとなるLGBTQ+に関する企業・団体等の取り組みの評価指標。Policy（行動宣言）、Representation（当事者コミュニティ）、Inspiration（啓発活動）、Development（人事制度・プログラム）、Engagement/Empowerment（社会貢献・渉外活動）の5つの指標で構成されており、各指標内で指定の要件を満たしていれば点数が付与され、点数により、ゴールド、シルバー、ブロンズとして企業・団体が認定されます。



ちがいを受け入れ
ちがいをチカラに
誰もがチャレンジ

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

男女賃金比／平均年間給与（単体）



健康に関する取り組み

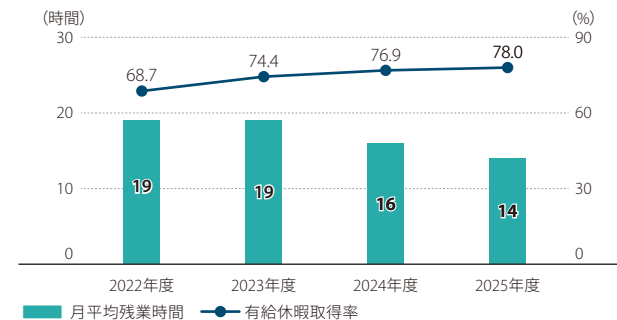
当社は、社員の心身のコンディションと活力の維持・向上を目的として、社員一人ひとりが自身の健康状態を正しく理解し、予防・改善に主体的に取り組める環境づくりを進めています。

2025年度は、運動習慣の定着や心身のセルフケア意識の向上を目的に、健康保険組合のアプリを活用したウォーキングイベントを3回実施しました。また、11月を「ヘルスケア月間」に定め、管理職を対象とした「ラインケア研修」や、レジリエンスに関するeラーニングを通じて、メンタルヘルスへの理解促進とマネジメント力向上を図りました。

さらに、7月・8月・12月・1月を「残業時間14時間以下チャレンジ月間」と位置づけ、早帰りの呼びかけやヨガイベントの実施など働き方改善の施策を行いました。

こうした取り組みの結果、当社は「健康経営優良法人（大規模法人部門）」に8年連続で認定されています。今後も、社員の心身の健康維持と働きやすい環境づくりに努めてまいります。

一人当たり月平均時間外労働時間／有給休暇取得率※4（単体）



※4 各年度における会社全体の有給休暇取得日数の合計を有給休暇付与日数の合計で割って算出した割合。

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

デジタル戦略

当社はデジタル戦略を、「31年度のありたい姿」の実現に向けた事業戦略、財務戦略ならびに人財・カルチャー戦略の推進力を最大化する上で重要なものと位置づけています。デジタル戦略においては、経営の高度化・高速化実現に向けて、基盤確立・強化にとどまらずビジネス・オペレーション両面での価値創出を推進します。また、CDO (Chief Digital Officer) のもとデジタル関連部署が一体となり、全社のデジタル戦略を横串で推進していく体制を構築しています。

ビジネスの面で価値創出

ステークホルダーの課題を解決するため、デジタルソリューションメニューの段階的な拡充やパートナーとの協業によるケイパビリティ拡充を通じて新規ビジネスの創出を推進します。加えて、生成AI活用等による営業効率化や収益機会の増大を図り、アセットデータ等の活用による収益性向上等を通じて既存ビジネスを深化させ、顧客体験の高度化と競争力の強化を図ります。

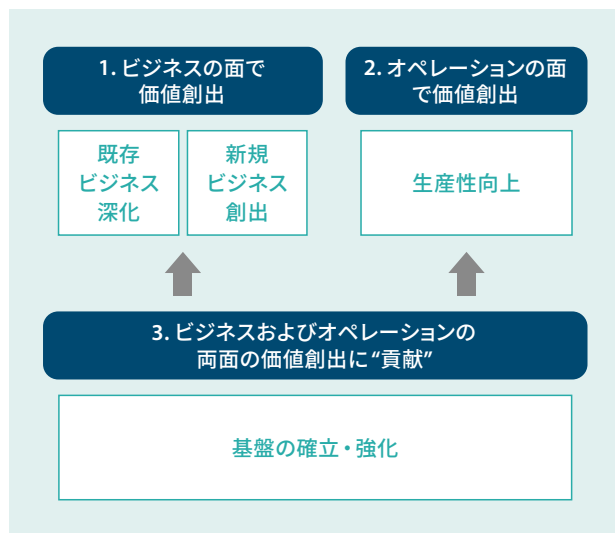
オペレーションの面で価値創出

AIなどの先進デジタル技術を活用し、業務プロセスの抜本的な見直しを進めることで、生産性向上とコスト構造改革の実現をめざします。また、単なる残業時間の削減やコスト削減にとどまらず、人財・カルチャー戦略と連動させることで、生産性向上により創出された時間を、社員が高付加価値業務へ挑戦するために充てられる環境を整備します。

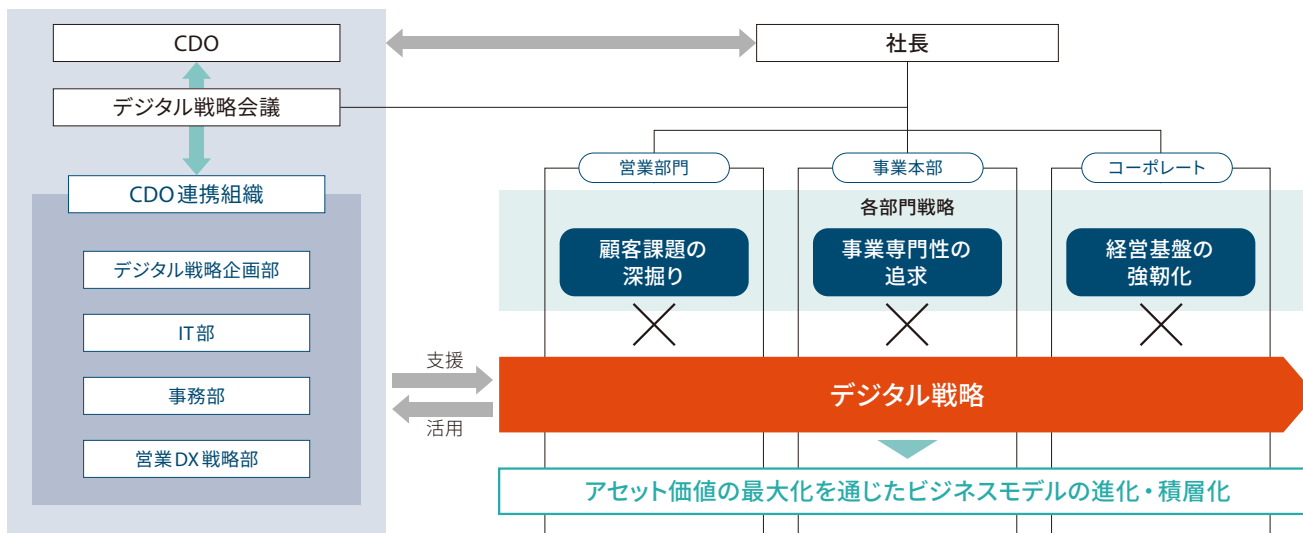
ビジネスおよびオペレーションの両面の価値創出に“貢献”

データドリブン経営体制の構築等による経営インフラ高度化、サイバーセキュリティ対策強化や時流に合わせた人財の育成・強化により、ビジネスとオペレーションの両面の価値創出を支える基盤を確立・強化します。

デジタルによる価値創出の推進構造



推進体制図



CDO メッセージ

現場課題とデジタル戦略を 掛け合わせることで、ステークホルダーに 当社ならではの価値を提供していく

常務執行役員
IT・事務本部長 兼 IT部長委嘱
Chief Digital Officer
山田 学



このたび当社のCDO（Chief Digital Officer）に就任いたしました、山田学です。私はこれまで日立製作所において、社会インフラ分野のデジタル事業に従事し、国内外におけるシステム構築やデジタル活用の推進をリードしてきました。その後、当社においても基幹システムの統合やデータ利活用基盤の構築など、DX推進に取り組み、事業成長と業務変革の実現を進めてまいりました。

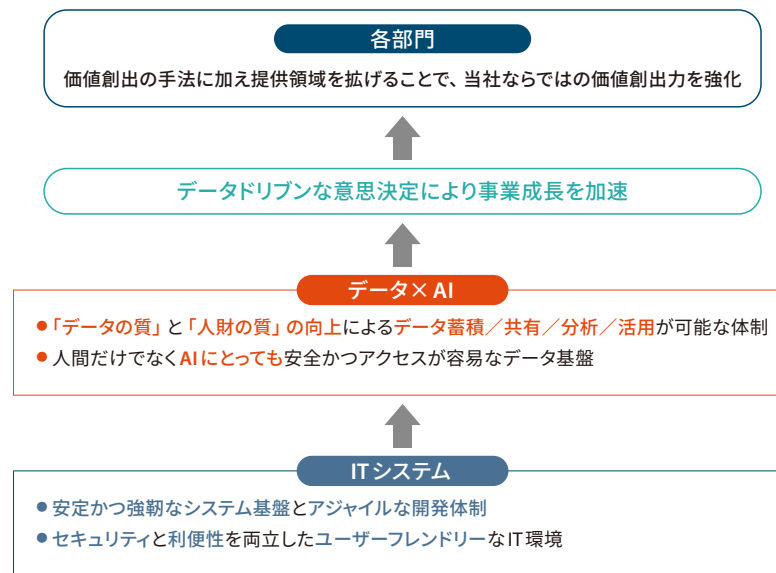
近年、加速度的に進展するデジタル技術は、当社を取り巻く社会環境やステークホルダーの動向を大きく変えています。当社は2025中計で、成果を生み出すための土台づくりとして、社内におけるデジタル理解の浸透を進めてきました。

デジタル戦略を掲げ、 ビジネス×デジタルによる価値創出ステージへ

2028中計では、デジタルによる効果実感と成果創出のステージとして、「顧客課題の深掘り」「事業専門性の追求」「経営基盤の強靱化」といった各部門の戦略にデジタル戦略を掛け合わせることで、アセット価値の最大化を通じた「ビジネスモデルの進化・積層化」を実現していきます。その実現に向けては、ビジネスから生み出されるデータを最大限に生かすため、「データの質」と「人財の質」の向上を図るとともに、AIを活用した各種データの分析・判断の高度化に取り組みます。

さらに、これらに加え、最先端テクノロジーの取り込みにも挑戦し続け、ビジネスおよびオペレーションの両面での価値創出に貢献することで、持続的な企業価値向上を図っていきます。

デジタル戦略を通じた価値創出イメージ



リスクマネジメント

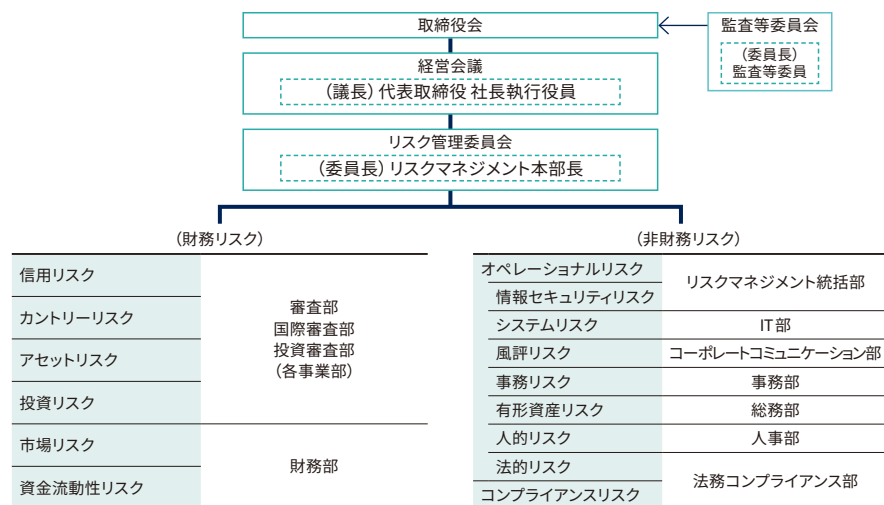
当社グループは、直面するさまざまなリスクを特定、認識して統制された範囲内でリスクを取ることで、経営の安全性を確保しつつ企業価値の最大化を追求しています。また、実効性のあるクライシスマネジメントを通じて、災害発生時などの有事においても、経営への影響を最小限にとどめる態勢を構築しています。

リスク管理態勢

当社グループでは、グループ全体にわたるさまざまなリスクを特定・認識しており、各リスクの所管部署が担当するリスクカテゴリー別に、リスク管理を行う態勢としています。リスク管理委員会では、グループ全体のリスク情報を総合的かつ体系的に収集・整理・分析し、環境変化を捉えた予兆管理などを通じて、経営判断に資するリスク認識の共有・議論を行っているほか、重要事項については、経営会議や取締役会に報告し審議しています。なお、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。

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

リスクマネジメントの体制図

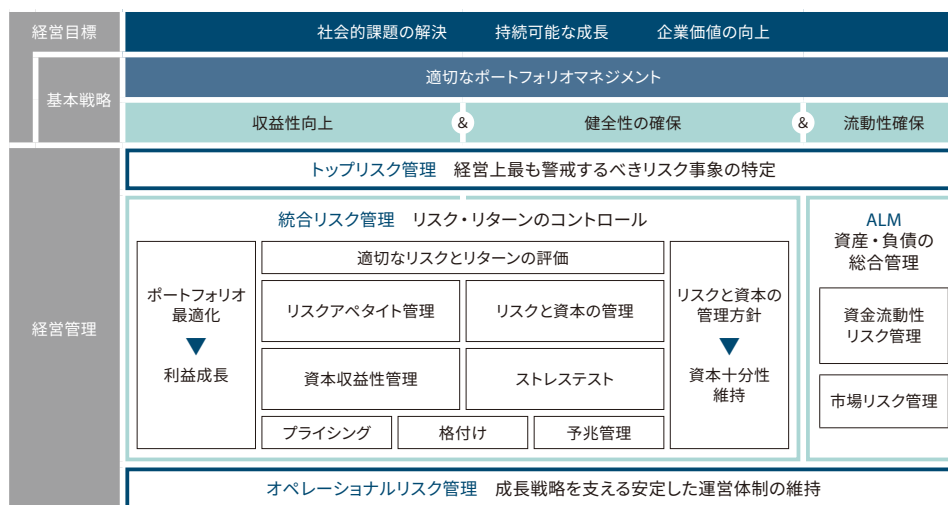


リスクと資本の管理

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

また、統計的手法では捕捉できないリスクの影響を把握するため、経済環境の悪化や市況変動等を想定したストレステストを定期的実施し、過度なリスクテイクとなっていないか、リスク耐久力は十分であるかを多面的に検証することで、健全性の確保に努めています。

当社グループのリスク管理の全体像

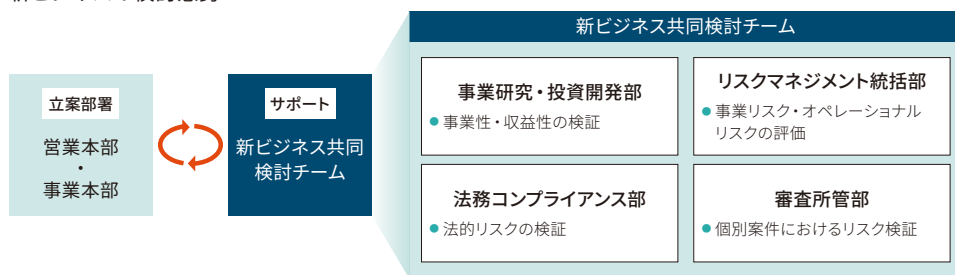


リスクマネジメント

新規ビジネス推進を後押しする検討態勢

当社グループは、「ビジネスモデルの進化・積層化2.0」の実現に向け、新たな事業領域への取り組みを全社的に推進しています。この取り組みを支えるため、コーポレートの関連部署で構成する「新ビジネス共同検討チーム」を設置し、営業・事業本部と横断的に連携する態勢を整備しています。このチームは、各部署の専門知見を活用し、事業性・収益性に加え、事業特性に応じた多面的なリスク評価や継続的な事業運営に向けた体制面の検証を実施しています。こうした活動を通じて、取るべきリスクと抑制すべきリスクを見極め、成長性・収益性・健全性のバランスを踏まえた新ビジネスの検討・導入を支援し、企業価値向上に資するポートフォリオ変革を後押ししています。

新ビジネスの検討態勢



Column

グローバルクレジットパネル

ベンダーファイナンスをテーマに国内外のグループ会社の審査責任者が本社に参集し、グローバル会議を開催しました。本会議では、ベンダーファイナンス事業に関する審査手法や直面している課題、今後の展望について各社より発表が行われ、活発な議論が行われました。

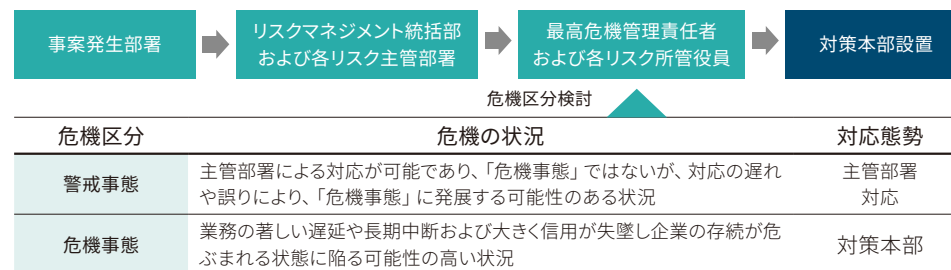
米州運送セクターでのリスク顕在化も踏まえ、共通課題を認識した上で、グローバルベースでの信用リスク管理の高度化を一步進めることができました。



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(又は災害対策本部)」を設置します。2025年7月には、南海トラフ地震を想定した災害対策本部立上げ訓練を実施し、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・指示等を行うことで、有事における実践的な対応力の向上を図りました。

危機管理時の対応フロー



サイバーセキュリティ

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

2025年12月には、公益社団法人企業情報化協会が主催する2025年度(第43回)「IT賞」において、「グループ統一基準に基づくガバナンス強化と可視化およびサイバーセキュリティ対策による経営リスク低減」への取り組みが評価され、IT奨励賞(経営・業務改革領域)を受賞しました。

[Web](#) 危機管理の詳細、MHC-SIRTの体制図や活動の詳細はESGデータブックをご覧ください。

CRO メッセージ

変化の時代における
持続的成長に向けてリスクを見極め、
挑戦を後押しする態勢を整える

常務執行役員
リスクマネジメント本部長 兼 審査本部長
Chief Risk Officer
Chief Credit Risk Officer

小池 壘



不確実性を増す環境下でのリスク管理の重要性

当社グループを取り巻く事業環境は、地政学リスク、金融市場の変動、事業領域における需給変化などを背景に、不確実性が一段と増しています。とりわけ、中東情勢の混迷が示したように、地政学情勢の緊迫化はエネルギー価格の高騰やサプライチェーンの混乱を通じて、幅広い産業や経済活動に影響を及ぼし得るものと認識しています。他方、生成AIをはじめとしたデジタル技術の進展は加速しており、ビジネスのあり方にも大きな影響を与えています。

このような環境下で持続的な成長を実現していくためには、リスクを過度に回避するのではなく、取るべきリスクを見極め、適切にコントロールできる態勢を全社的に整えていくことが重要だと考えています。そのために、全社リスク管理の継続的な態勢整備に加え、リスクコミュニケーションの強化にも重点的に取り組んでいます。足元では、当社グループとして最も警戒すべきリスク事象を「トップリスク」として特定し、全社的なリスク認識の共有・高度化を図りました。そのほか、リスクの所在や管理状況を可視化する「BI (Business Intelligence)

トップリスク (2026年6月時点)

リスク事象				
地政学リスク	サイバー攻撃	与信費用増加	事業投資採算悪化	関税政策、 輸出規制等の強化
国内経済、 財政不安	大規模災害	外貨資金調達 リスク	人的資本の制約	サステナビリティ 対応に関するリスク

版リスクマネジメント・ダッシュボード」を展開し、その活用を進めるとともに、営業・事業本部とコーポレート部門がリスク認識や課題を共有する場を設け、リスクアパタイトとポートフォリオ戦略の明確化に向けた経営判断につながる議論を充実させています。

さらに、「ビジネスモデルの進化・積層化2.0」の推進に向けた新規ビジネスへの取り組みに対しては、事業の初期段階から関係部署が連携し、リスクの特定・評価・対応策を全社一丸となって検討することで、挑戦を後押しするサポート態勢の構築を進めています。

持続的な成長を支えるリスクマネジメント

自然災害やサイバーインシデント等のリスク事象に備え、BCM (事業継続マネジメント) 戦略の実効性向上も重要な経営課題であると認識しています。当社グループでは、危機管理および事業継続に関する態勢整備や訓練を継続的に実施するとともに、サイバーインシデントへの対応力についても、予防・検知・対応の各段階で強化を進めることで、事業継続性の確保と早期復旧を支えるレジリエンスの向上に取り組んでいます。

加えて、AI活用の進展にともない、生産性向上や業務高度化の機会を取り込みつつ、情報管理、適正利用、誤情報への対応、知的財産権への配慮などの観点で踏まえ、AI活用にもとなう多様なリスクへ適切に対応するため、AIガバナンスの整備を進めています。

こうした取り組みを通じて、リスクマネジメントを、会社の業務運営の安定性を守るだけでなく、持続的な成長を支える仕組みとしてさらに高めていきます。今後も、変化の大きい時代のなかで、安心して挑戦できる経営基盤づくりを進めていきます。

Section 3

事業戦略

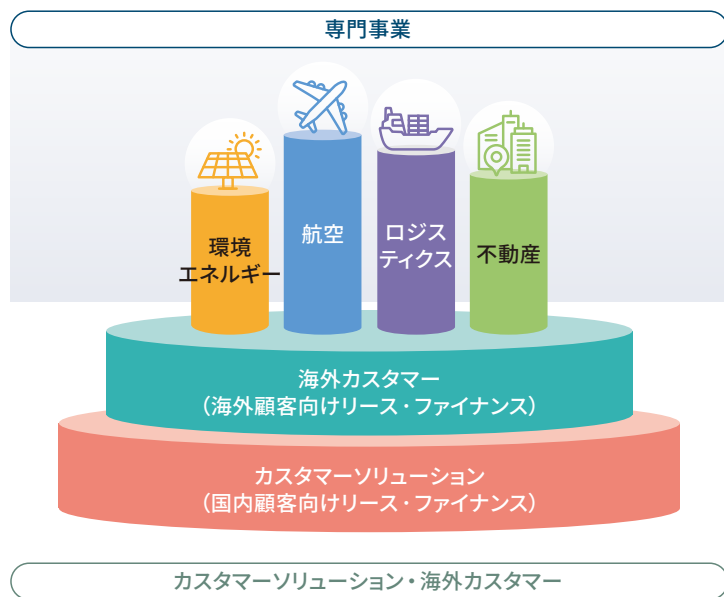
本章では、事業ポートフォリオの全体像を示しつつ、各事業の強みや競争優位性、成長機会を紹介するとともに、2025中計の成果と課題を振り返ります。
さらに、2028中計における主要戦略や重点施策を通じて、今後の成長の方向性を示します。

Contents



事業ポートフォリオ

当社グループは、安定収益基盤であるカスタマーソリューションと海外カスタマーを土台に、リスク・リターンが相対的に高い4つの専門事業を展開しています。4つの専門事業は、市況変動のタイミングや規模が必ずしも一致しないため、ボラティリティを補完し合う関係にあります。こうした事業ポートフォリオ構造により、当社グループ全体として収益の変動を抑え、安定的な成長を実現していることが強みです。



カスタマーソリューション・海外カスタマーの特徴

- リース・ファイナンスを中心としたビジネス
- リース収入などの安定したインカムゲインが中心で、4つの専門事業と比べてボラティリティが相対的に低く、安定した収益を稼ぐ基盤事業
- さまざまなお客さまと強固な関係構築を図ることができるビジネス創出のベース

専門事業の特徴

- 海上コンテナや航空機などのリース事業、発電事業、不動産事業と幅広い事業をグローバルに展開
- リース収入などの安定したインカムゲインと、資産売却によるキャピタルゲインの両輪で稼ぐビジネス
- 4つの事業がボラティリティを補完し合いつつ利益成長を牽引

カスタマーソリューション



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

強み

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

プレゼンス／ポテンシャル

トータルサポートPC保有台数	300万台
リース満了物件 リユース/リサイクル率	96%
顧客向け建物リース保有棟数 (商業施設・物流倉庫等)	約1,800棟
高性能半導体製造設備・ 機器取扱高	約170億円
脱炭素関連資産 ^{※1} 2025年度リース契約額	702億円
※1 再生可能エネルギー資産等	

海外カスタマー



主な事業内容

欧州、米州、アジア・オセアニアの顧客層に産業機器、商用車、建設機械、IT機器など幅広いアセットを対象にファイナンスサービスを提供

強み

- 欧州、米州、アジア・オセアニアの20以上の拠点を活かした、本邦リース会社トップレベルの地域横断の強固な海外ネットワーク
- 海外事業における多様な商品ラインアップと幅広い顧客基盤、ならびにそれを支える多様性に富んだ人財

プレゼンス／ポテンシャル

欧州 欧州事業の中核会社であるMitsubishi HC Capital UK (以下、MHCUK) 車両リース部門の管理車両台数 (2025年11月現在)	英国6位
アセットファイナンスUK Top50において、MHCUKの取引額 (2026年7月発表。法人向け金融部門、車両リース部門、販売金融部門含む)	英国5位
米州 米州事業の中核会社であるMitsubishi HC Capital Americaの総資産額 (2025年6月発表「The 100 Largest Equipment Finance / Leasing Company in the U.S. (By Assets)」)	米国26位

(注) 記載の数値・情報は、() 内に時点の記載がない限り、2026年3月末時点。

事業ポートフォリオ

環境エネルギー



主な事業内容

再生可能エネルギー事業(太陽光、陸上風力、蓄電池)
および水素・次世代太陽電池等を軸とした先進分野

強み

- 国内事業：太陽光や自社開発力を活かした陸上風力、蓄電池の各事業。電力の需給管理・調整および需要家に電力を販売する事業による収益機会拡大
- 海外事業：デンマークのEuropean Energyへの出資参画を通じ、成長市場における事業基盤を構築
- 水素や次世代太陽電池など先進分野に着目し、将来の事業機会を見据えた実証参画を通じて成長機会を確保

プレゼンス／ポテンシャル

長期安定適格太陽光
発電事業者※2の認定
(三菱HCキャピタルエナジー) **国内3社のうち1社**

太陽光・陸上風力を中心とした
国内外の保有発電所出力数 **1.7GW**

European Energyの
自社開発による累計実績 **4.1GW**

※2 経済産業大臣が認定する太陽光発電の長期安定化を担う事業者。

航空



主な事業内容

航空機リース、航空機エンジンリース・パーツアウト
(エンジン解体・部品販売)、日本型オペレーティング
リース※3、航空機/エンジンの売買媒介等

強み

- 航空機・エンジンの取得から運営、退役までの資産管理を、グループ一体・ワンストップで担うライフサイクル型ビジネスモデル
- 新型ナローボディ機・新型エンジンを中心とした質の高いポートフォリオ
- エンジンリースの業界リーダーシップと、パーツアウトを含む事業運営・収益化力

プレゼンス／ポテンシャル

航空機リース会社 Jackson Square Aviation (JSA) の
保有・管理機数(成約済み機数を含む) **344機**

JSAの新型航空機比率 **78.9%※4**

航空機エンジンリース会社 Engine Lease Finance
(elfc) の保有エンジン基数 **428基**

elfcの新型エンジン比率 **82.8%**

※3 航空会社・海運会社向けの航空機・エンジン・船舶等のオペレーティングリース。組合契約に基づく出資や資産保有等の形態で本邦投資家に販売。

※4 第三者保証取得済みの実績値。

ロジスティクス



主な事業内容

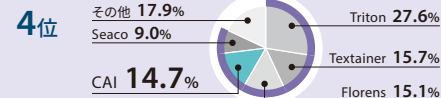
海上コンテナリース事業、鉄道貨車リース事業、
国内・ASEANでのモビリティ事業(フリートマネジ
メントサービスおよび周辺事業)

強み

- 海上コンテナリース事業
- グローバルな営業網を基盤とした市場インテリジェンス機能
- 鉄道貨車リース事業
- リスク耐久性が強くバランスの取れたポートフォリオ
- モビリティ事業
- 当社グループや株主、外部パートナーとの営業・事業連携

プレゼンス／ポテンシャル

海上コンテナリース会社 CAI International の
コンテナリース市場※5世界シェア
(2025年12月現在)



出典：Container Census & Leasing Annual Review and Forecast of the Container Equipment Fleet ANNUAL REPORT 2026/27

2027年のASEANでの自動車
販売台数予測※6 **384万台**

※5 TEU (Twenty-foot Equivalent Units) ベース。20フィート(約6メートル)のコンテナ1本を1TEUとする国際的な換算単位(40フィートコンテナは2TEU)。
※6 マークラインズ株式会社「GlobalData販売予測」より。

不動産



主な事業内容

不動産(オフィスや物流、ホテル、レジデンス、商業施設等)を対象とする、ファイナンス、投資、アセット
マネジメントの3事業を軸に展開

強み

- 当社グループが事業を通じて長期的に関係性を築いた強固な顧客・パートナー基盤
- ファイナンス、投資、アセットマネジメント機能を活かした環境に左右されない柔軟な案件対応力
- 豊富な投融資経験と専門人財によるアセットの目利き力・リスク対応力

プレゼンス／ポテンシャル

不動産事業本部の対象とする
主たるマーケット規模※7

国内収益不動産 **352兆円**

そのうち証券化対象となった不動産 **67兆円(約19%)**

※7 ニッセイ基礎研究所不動産レポート「わが国の不動産投資市場規模(2025年)」より。

事業戦略 (カスタマーソリューション)



取締役 副社長執行役員
カスタマーソリューションユニット担当
安栄 香純

**アセット価値の最大化で、
お客さまの課題解決に貢献**

カスタマーソリューションユニットは、リース・ファイナンスを中核に、安定した収益を創出する当社グループの基盤事業で、50年以上にわたり築いてきた堅固な顧客基盤を有しています。三菱UFJフィナンシャル・グループ、三菱商事、日立製作所など、業界のリーディングカンパニーとの強固なパートナー関係とネットワーク、多種多様なデータ・知見に基づくアセット価値の目利き力を活かした、ファイナンスに留まらない多様なソリューションは、当ユニットの競争力の源泉です。

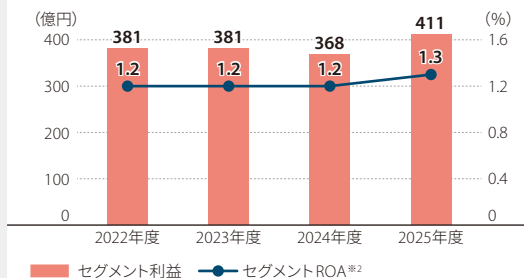
2026年度から始まった2028中計では、全社における基盤事業としての役割を果たしつつ、ファイナンスにとどまらないビジネスモデルの進化・積層化2.0を一層推進します。成長ドライバーとして①パートナービジネスの協創加速、②高付加価値ビジネス^{※1}の伸長・領域拡大、③営業力・収益力の向上を支えるDXを柱に据えました。あわせて「やめること」を徹底し、将来性や成長性を見込めない事業の見直しにより資本効率と収益性を高め、ROA向上と高収益ポートフォリオへの転換を着実に進めます。

お客さまとの協働を通じて蓄積されるアセットデータや知見を活用し、課題起点で最適なソリューションを設計・提供することで、持続的成長と社会価値創出の両立を図ります。脱炭素、サーキュラーエコノミー、デジタル化・省人化といった社会的課題の解決に貢献し、三菱HCキャピタルにしかできない価値提供を実現してまいります。今後とも、カスタマーソリューションユニットのさらなる成長と変革にご期待くださいますよう、よろしくお願い申し上げます。

※1 半導体、マシンリー、ロボティクス、ヘルスケア等、カスタマーソリューションユニットが強みを持つ分野。

2025中計総括

セグメント利益とROAの推移



※2 セグメントROAは、各年度のセグメント利益を、前期末および当期末のセグメント資産残高の平均値で除して算出。

成果

- 収益性の向上により、インカムゲインは着実に増加
- イノベーション投資ファンドを通じた、出資先パートナーとの協働による新サービス創出と次への成長に向けた取り組みの進展
- 新CRM^{※3}／BI^{※4}導入による顧客・営業データの一元管理を実現、ならびにデータ活用による営業活動の変革および高度化の基盤を整備

※3 CRM: Customer Relationship Management 顧客情報や行動履歴、顧客との関係性を管理し、顧客との良好な関係を構築・促進すること。

※4 BI: Business Intelligence 業務システム等に蓄積されたデータを収集・分析・可視化することで、経営判断の迅速化や業務効率化に活用すること。

課題

- パートナー企業と構築した協働ビジネスの収益化に向けた取り組みの加速
- 専門性や提案力の底上げに向けた、高付加価値ビジネスを支える人材・組織体制のさらなる強化
- データ活用を通じた営業活動のさらなる高度化・生産性の向上

事業戦略 (カスタマーソリューション)

カスタマー営業本部

お客さま・パートナー企業との重層的なリレーションと、幅広い業種にわたる豊富な顧客基盤を強みに、多様なニーズにこたえるソリューションを提供しています。パートナー企業との協創の加速と、デジタルを活用した営業高度化により、収益力の強化と持続的成長を実現します。

2028中計戦略

パートナーとのデジタル技術・
データを活用した事業協創を
拡大し、資産の入替とDXにより
収益性を高め、
持続的な成長を実現する

主要戦略

- パートナーとの連携を通じ、デジタル技術・データを活用した協創サービスを創出・展開
- 低採算取引の抑制、低収益資産のディストリビューションを通じた資産ポートフォリオの見直しと収益構造の改善
- CRM等のデータ活用による営業活動の高度化と、顧客対応力・生産性の向上

重点施策

- パートナーの製品・技術と当社機能を組み合わせ、省エネ・デジタル分野を中心とした共同ソリューションの商品化を加速
- 低採算取引の抑制徹底、ディストリビューションによる総資産の圧縮
- 科学的営業 (CRM 活用等) を加速させ、ターゲティング精度の向上、営業状況の可視化、成功・失敗要因分析を通じた実効性・再現性の高い営業活動を展開

VOICE

ビジネスモデルの進化・積層化の実践



(左から) セクター第二営業部 営業第二課

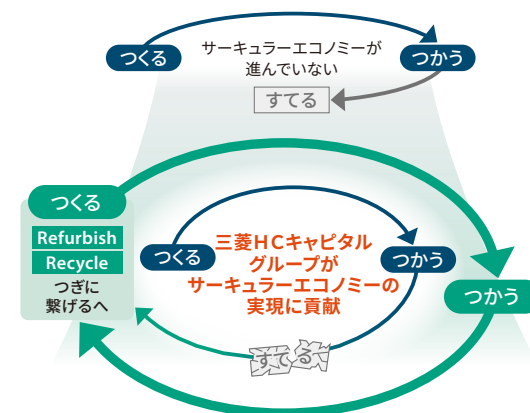
課長代理 小島 あかね、課長代理 末吉 英敏

営業開発部 開発第二課 部長代理 石原 理皇

新たな価値を生むサーキュラーエコノミー実現への挑戦

担当するお客さまより、店舗改装などで発生する使用済みコピーマシンについて、「産廃処理により生じる産業廃棄コストとCO₂排出量を削減したい」との相談を受けたことが、本取り組みの出発点でした。

当社は、マテリアリティに「サーキュラーエコノミーの実現」を掲げています。このご相談を起点に、複数の社内関係部署や社外パートナー企業と検討を重ね、リユース・リサイクルスキームの構築を進めました。お客さまの経営課題解決とともに、当社グループにとってもビジネスモデルの進化につながる取り組みとなっています。



事業戦略 (カスタマーソリューション)

インダストリー営業本部

多様な業界における深い専門知見と目利き力を強みに、お客さまの経営課題や産業の構造変化を捉えたソリューションを提供しています。
アセット・産業軸での高付加価値ビジネスのさらなる伸長と、新サービスの継続的な創出を通じて、収益性の向上と持続的成長を牽引します。

2028中計戦略

専門性を磨いた人財と機能を軸に
高付加価値ビジネスを拡大し、
事業領域の深化と
収益性向上を図る

主要戦略

- 半導体、マシナリー、ヘルスケア等、従前よりカスタマーソリューションユニットが強みを持つ高付加価値分野の新機能開発・事業領域のさらなる拡大
- デジタルインフラ、ロボティクス等の新たな高付加価値ビジネス領域における新規事業開発を加速

重点施策

- 他本部との連携を通じて提案の幅と専門性を高め、複合的な課題解決を可能とする体制を構築
- 業界特有の専門スキルを持ち、新規事業（事業検証・業務提携等）を推進できる人財の育成と採用

VOICE

ビジネスモデルの進化・積層化の実践



(左から) 物流・商業営業部 営業第一課
課長代理 島崎 衣織、課長 広瀬 充徳

物流現場の課題解決に挑む「遠隔操作フォークリフトシステム」

物流業界向けマーケティング活動を通じ、フォークリフト運転者不足が業界全体の大きな構造課題であることを実感しました。「現場の課題に対して何か新しい価値を創出できないか」との思いから、遠隔で操作するフォークリフトの開発に着手しました。

本取り組みでは、パートナー企業と構想段階から協業し、安全性や実用性の検証を重ねながら開発を推進。現在は、実証実験や情報発信を通じて、複数企業で導入検討が進んでいます。

将来的には、既存資産を起点に、人財活用やデータ連携なども含めたプラットフォーム型の事業へと発展する事業像を描いています。

遠隔操作の仕組み



事業戦略 (海外カスタマー)





各地域の特性に応じた レジリエントな態勢を構築し、 持続的成長をめざす

専務執行役員
海外カスタマーユニット担当
兼 欧州カスタマー本部長

池邊 宏之

当社の海外カスタマーユニットは、欧州、米州、アジア・オセアニアの20以上の国や地域に展開する広範かつ強固なネットワークと、各地域の市場・ビジネスに精通し、多様性に富んだ人財を基盤に、産業機器、自動車、建設機械、IT機器などの幅広いアセットを対象とした金融サービスを提供しています。

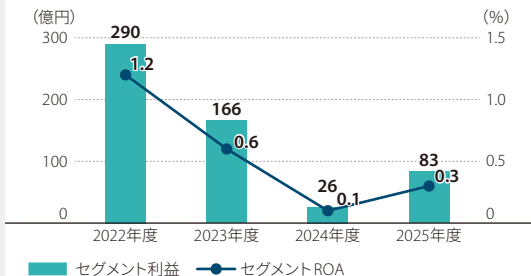
2025中計においては、欧州では販売金融やモビリティ分野を中心に安定的な事業運営を継続するとともに、アジア・オセアニアでは各国事業の成長段階に応じた選択と集中を進めてきました。また、米州では市場環境の変化を背景に商用トラック事業における貸倒関連費用が増加し、収益面での影響が生じましたが、これを重要な経営課題として受け止め、リスク管理態勢の強化やポートフォリオの見直しを進めてきました。

2028中計において、欧州では高付加価値サービスを通じた優良取引の拡大やデジタル活用による効率的な運営体制構築を進めます。また、アジア・オセアニアでは国ごとに異なる成長領域にフォーカスした上で、グローバル戦略パートナーとの協創による事業基盤の拡大を進め、米州では強固なリスク管理態勢による選択的なポートフォリオ戦略と、アセットのライフサイクルを通じた価値創出により、安定収益基盤の成長をめざします。

これらの取り組みを通じ、海外カスタマーユニット全体の成長と収益の安定化を実現し、グループ全体の持続的で安定的な企業価値の向上に貢献してまいります。

2025中計総括

セグメント利益とROAの推移



成果

- 「欧米注力とアジアの選択と集中」を軸に、事業ポートフォリオ再編と収益基盤整備が進展
- 欧州の安定収益確立とデジタル活用による高付加価値化の進展、海外カスタマー全体の下支え
- 米州における3社統合完了と経営基盤再構築
- アジア・オセアニアでの不採算事業収束

課題

- 海外カスタマー全体でのマージン向上とデジタル活用等による生産性向上を通じた収益性改善の加速
- 欧州における高マージン案件の積み上げによる既存ポートフォリオの収益力強化
- 米州における事業見直し継続と貸倒関連費用低減による業績の安定化
- アジア・オセアニアでの収益力向上、コスト削減、ポートフォリオ再構築の着実な実行

事業戦略 (海外カスタマー)

欧州カスタマー本部

欧州事業の中核Mitsubishi HC Capital UK (以下、MHCUK) は業歴40年を超え、個人向け金融部門、法人向け金融部門、車両リース部門の3事業を主軸に“Novuna”ブランドで高い認知度を有しています。MHCUKグループは欧州10カ国でビジネスを展開し、英国および欧州市場をリードする製品、サービス、優れた顧客体験価値を提供し続けています。

2028中計戦略

主要戦略

- 優れた顧客体験価値を通じた“Novuna”ブランド価値向上および競争力強化
- デジタル活用による効率的な運営体制構築および生産性向上
- 異なる国／地域のお客さま向けに、アセット、モビリティ、消費者向けファイナンスを一体化した最適ソリューションを継続開発

重点施策

- 全部門共通：継続的なデジタル投資を通じて業務効率化を進めるとともに、運営基盤の強化およびコストの適正化を推進
- 個人向け金融部門：高品質なサービス提供を通じて新規顧客獲得、顧客体験価値の向上
- 車両リース部門：多様な取り扱いアセットと高付加価値サービスにより、優良大口顧客の開拓・シェア拡大。英国・欧州モビリティ事業の一体運営継続による営業力強化とガバナンス強化
- 法人向け金融部門：既存ファイナンス機能を活用した新規領域への事業展開、商品ラインの拡充および日系企業との協業強化

MHCUKは英国および欧州で革新的なソリューションと優れたカスタマーサービス提供により、お客さまのみならず社会に最も信頼されるファイナンシャルサービス会社をめざす

VOICE

ビジネスモデルの進化・積層化の実践



(写真左端)

Theresa Lindsay
Chief Marketing Officer
Mitsubishi HC Capital UK

(写真右端)

Robert Gordon
Chief Executive Officer
Mitsubishi HC Capital UK

お客さまの声を起点とした事業進化と市場プレゼンス向上

MHCUKは顧客起点のビジネスモデル進化とブランド認知度向上を推進しています。

- ・個人向け金融部門：顧客評価を反映する金融情報サイトYourMoney.comにおいて最優秀パーソナルローンプロバイダーに12年連続で選出
- ・車両リース部門：お客さまの声をもとに利用者向けアプリMy Novuna Vehicleを開発。最優秀リース会社として2019年以降6度目となるLeasing Company of the Yearを受賞
- ・2025年6月より英国の陸上競技およびパラ陸上競技代表チームのタイトルパートナーに就任

事業戦略 (海外カスタマー)

米州カスタマー本部

北米は市場規模が大きく、今後も高い成長が見込まれる戦略的に重要な地域です。設備投資や車両需要が底堅く推移するなか、幅広い業種の迅速で柔軟な金融ニーズに対し、米国・カナダでは商用トラックや建設機械の販売金融に加え、動産担保ローンなど、アセット価値を基盤とした幅広い金融ソリューションを展開しています。

2028中計戦略

継続的なポートフォリオ
最適化による事業基盤の
安定性向上と、アセットの
ライフサイクル全体での
価値提供を通じた収益性・
顧客満足度の向上

主要戦略

- 景気変動の影響を受けにくいポートフォリオの構築と収益の安定化
- アセットのライフサイクルを通じた付加価値の高いソリューション提供による、資産価値最大化とお客さまの利便性向上
- デジタル活用によるファイナンスサービスの手続きの迅速化・効率化、顧客対応力と業務効率の向上

重点施策

- 「ファイナンス+サービス提供」およびアセットのライフサイクル全体を支援するプラットフォーム事業者への転換に向けた種まき
- プライベートフリート※等、重点領域に資源を集中し、トランスポーテーション関連のなかでもボラティリティの低いマーケットやアセットに注力
※プライベートフリート：荷主企業が自社で保有・運営するトラック等
- 動産担保ファイナンスやオペレーティングリースなどアセット価値を踏まえた金融ソリューションに注力
- 適切なガバナンス体制のもと、ポートフォリオ全体の収益性・健全性を継続的に向上
- 顧客体験の改善に向けたデジタル化を推進

VOICE

ビジネスモデルの進化・積層化の実践



Brian Rosa

EVP, President, Asset Finance Solutions
Mitsubishi HC Capital America

中古アセットトレーディングビジネスによる事業変革

2026年より中古機器取引を事業化し、北米のアセットファイナンスを代表する企業としての役割拡大をめざします。建設・産業・輸送機器などのアセット価値に関する専門性を活かし、余剰資産の下取りやリース満了物件の再販サービスを展開し、アセットのライフサイクル全体を支援してまいります。さらにパートナーディーラーが保有する70拠点以上の保管施設等を利用し、大量の中古機器の流通と多様な潜在的バイヤーへのアクセスを可能にします。

事業戦略 (海外カスタマー)

アジア・オセアニアカスタマー本部

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

2028中計戦略

アジア・オセアニア地域の
成長を取り込み、販売金融・
パートナー連携による
オーガニック事業の加速と
M&A等のインオーガニック施策を
組み合わせ、新規ビジネスの
創出と収益性向上をめざす

主要戦略

- デジタル活用による与信管理の精度向上、各国の成長に合わせた販売金融ビジネスの強化
- 各国の戦略的パートナー企業との人的交流を含む連携深化を推進し、新たな事業機会を創出
- 自社アセットを活用したサービス事業の強化
- 非金融型事業の拡大

重点施策

- デジタル化の推進や審査モデルの精度向上を通じて販売金融の競争力強化を図るとともに、対象エリアや顧客セグメントの拡大を推進
- 社会的課題解決に取り組むため、パートナーとともにプロフィットシェア型ソリューションの共同開発
- 整備工場を活用したメンテナンス付オペレーティングリースやEVを含む車両整備サービスの外販拡充
- コンサルティング事業やアセットのライフサイクルマネジメント、太陽光PPA等を通じた収益機会の創出

VOICE

ビジネスモデルの進化・積層化の実践

**Poon Heng Cheong**

Workshop Manager, Auto Servicing Section
Total Vehicle Solutions Department
Mitsubishi HC Capital Asia Pacific

自社整備工場で車両の安定稼働を支えるアセット活用型ビジネス

シンガポールのグループ会社Mitsubishi HC Capital Asia Pacificの自社整備工場では、有資格整備士が毎月300台以上の車両を整備しています。対象は自社のオートリース車両にとどまらず、大手配車サービス事業者など提携先の車両にも広がっています。車両の提供から安定稼働までを自社で支える、貸して終わりではない伴走型のビジネスです。

さらに、外部車両の整備受託により非金融のサービス収益を積み上げるとともに、EVの普及を見据えた新規ビジネスの検討も進めています。

アジア・オセアニアカスタマー本部は、金融サービスにとどまらず、自社アセットを活用した周辺ビジネスを一層強化していきます。

事業戦略 (環境エネルギー)



**再生可能エネルギー事業を軸に、
電力分野で脱炭素社会の推進に
取り組む**

常務執行役員
環境エネルギー事業本部長
岡 隆文

当社グループが掲げるマテリアリティの1つである「脱炭素社会の推進」を使命として、環境エネルギー事業本部では再生可能エネルギー（以下、再エネ）事業を展開しています。

2025中計では再エネ発電容量の拡大と収益性向上を事業戦略の軸とし、グローバルでの発電容量は1.7GWにまで拡大しました。国内では、蓄電やアグリゲーション※1、コーポレートPPA※2といった取り組みを通じ、発電にとどまらない事業領域の拡張を進めました。また、海外ではデンマークのEuropean Energy（以下、EE）への出資参画により事業基盤を構築しました。

一方で、一部のポートフォリオでは収益性が低下し、金利や物価上昇への対応とあわせて、収益性向上は重要な経営課題と認識しています。

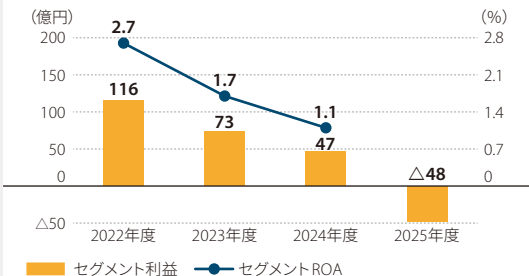
こうした状況を踏まえ、2028中計では、再エネ事業を「量」から「質」へと進化させることを明確にし、選別的なアセットの積み上げと国内外での事業投資等を通じた事業領域の拡大を着実に進めていきます。また、水素や次世代太陽電池として期待されるペロブスカイト太陽電池にも注目し、実証段階から将来の事業化を見据えた取り組みを行いつつ、再エネ事業の持続的な価値創出を通じて「脱炭素社会の推進」に貢献していきます。

※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 Power Purchase Agreementの略称。企業が小売電気事業者や発電事業者より再生可能エネルギー発電設備に由来した電力を長期・固定価格で購入できる仕組み。

2025中計総括

セグメント利益とROAの推移



成果

- 国内では、太陽光・陸上風力を中心に、業界トップクラスの再エネ発電容量（出力合計1.2GW）を保有・運営
- 蓄電池事業に本格的に着手。陸上風力のアグリゲーション事業も着実に成長し、収入拡大に寄与
- 水素やペロブスカイト太陽電池など中長期的な有望分野に対し先んじて実証等に着手し、事業化に向けた取り組みを推進
- 欧州では、EEへの出資を実行し、同社を通じた再エネ発電事業の展開、事業基盤を構築

課題

- エネルギー政策動向による制度不確実性の高まり
- 資材調達価格の高止まりや人件費高騰、金利上昇などに起因した事業採算への影響
- 太陽光を中心に国内での開発適地の減少による開発難易度の上昇

事業戦略 (環境エネルギー)

2028中計戦略

中長期的な成長をめざし、
事業投資等を通じて
国内における事業領域を
拡大するとともに、欧米での
事業基盤を構築・強化する

主要戦略

国内

- 「長期安定適格太陽光発電事業者」として、
優良資産獲得、周辺領域への事業拡大
- 蓄電池開発および資産回転による収益実現

海外

- EEの描く成長戦略の実現
- 市場拡大が見込まれる欧米での事業投資等を通じた
収益基盤の構築

重点施策

国内

- 選別的なアセット獲得と電力需要家確保の継続
- 蓄電池、アグリゲーション※3、FIP転※4など取り組み領域
拡大の着実な進捗、収益性向上とアセット価値の最大化

海外

- 当社グループのネットワークを通じたEEの成長支援
ならびに企業価値向上
- 欧州でのパートナー協業を通じた事業強化、
米国での開発/保有機能強化による事業基盤の構築

※3 分散する再エネ発電所等の電力を束ね、発電量予測や需給計画の作成を通じて需要と供給のバランスをコントロールする事業。

※4 固定価格買取制度 (FIT) から、売電価格に一定の補助額 (プレミアム) を上乗せする FIP (Feed-in Premium) 制度へ移行すること。

VOICE

ビジネスモデルの進化・積層化の実践



(前列中央) 三菱HCキャピタルエナジー
蓄電池事業第二部 部長
高井 啓介

系統用蓄電池事業を推進し、電力の安定供給に貢献

天候により発電量が変動する再生可能エネルギーの導入量増加にともない、電力の供給量を安定化させる機能を持つ蓄電池の必要性が高まっています。当社グループは、蓄電池事業を通じて電力系統の安定運営に貢献し、再生可能エネルギーの導入拡大と脱炭素社会の構築をめざします。一昨年には系統用蓄電池事業の初号案件に取り組み、以降も事業拡大を積極的に推進しています。直近ではEnfinity Globalの日本法人であるエンフィニティ・ジャパンとの業務提携に関する基本合意書を締結するなど蓄電池事業の拡大は順調に進捗しています。

事業戦略 (航空)



**航空アセットの生涯価値を
最大化し、持続的成長へ**

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

航空機・エンジンに関する高度な資産管理能力とグループ総合力を強みに、取得から運用、退役に至るまで、資産のライフステージ全体にわたり付加価値の高いサービスを提供しています。

2025中計では、商品の多様化やグループ内連携の強化等により、過去最高益と収益性の向上を実現しました。

また、市況変動の大きい航空業界においても安定的な収益確保と成長を両立できる事業基盤の構築を進めました。

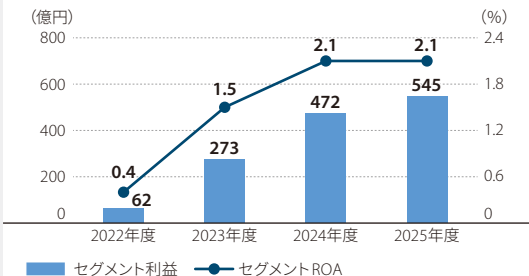
航空機リースではAirbusへの50機の直接発注を含め新型機への投資を拡大し、資産回転の強化や商品多様化の取り組みとあわせて、顧客基盤の拡充とポートフォリオの質的向上を図りました。エンジンリースではCFM Internationalへの50基の直接発注による新型エンジンへの戦略投資に加え、パーツアウト事業を行うinavの完全子会社化によりエンジンの生涯収益を最大化できる体制を構築。また、日本型オペレーティングリースでは、MHCアビエーション・サービスを設立し、グループ一体でのサービス提供体制を強化しました。

2028中計では、航空機・エンジンへの投資に加え、アセットマネジメントやトレーディングを含め顧客課題解決力をさらに強化し、付加価値を「保有」から「運営・循環」へ拡張するとともに、収益性のより一層の向上を図ります。

また、市況を的確に捉えたポートフォリオ運営やリスク管理、人財育成、デジタル技術の活用を通じ、環境変化に柔軟かつ機動的に対応できる体制を構築するとともに、燃費性能の高い新型機材や次世代航空技術、脱炭素化分野への取り組みを通じて、社会課題の解決と企業価値の向上を実現していきます。

2025中計総括

セグメント利益とROAの推移



成果

- 新型航空機A320neoファミリー機の直接発注、資産回転の強化により、顧客基盤の拡充とポートフォリオの質的向上を実現
- 新型エンジンLEAP 1A/1Bの直接発注、大型案件の獲得、パーツアウト内製化により、持続的成長モデルを確立
- MHCアビエーション・サービスの設立により、日本型オペレーティングリースの提供体制とグループ間連携体制を強化

課題

- 市況変動下でも安定的な収益確保を可能とする、ポートフォリオ運営・リスク管理の高度化
- グループ総合力を活かした、安定的な利益成長と収益性向上の両立
- グローバルでの事業運営を支える専門人財・デジタル基盤の強化

事業戦略 (航空)

2028中計戦略

航空機の資産回転の加速化や
エンジンの生涯収益の最大化、
日本型オペレーティングリースを
はじめとするグループ間連携の
強化等を通じて、
持続的な利益成長と収益性の
向上を実現

主要戦略

- 航空機の資産回転の加速化による、ポートフォリオ収益性の強化
- エンジンへの戦略投資とパーツアウトを含む運営力の融合による、生涯収益の最大化
- 日本型オペレーティングリースをはじめとする、グループ間連携の深化
- 次世代航空技術・脱炭素化分野への取り組みによる、ポートフォリオ変革の推進
- 専門人財育成とデジタル活用による、グローバルでの事業基盤の強化

重点施策

- 航空機のメーカー直接発注を含む仕入多様化および新規顧客拡大による良質資産の積み上げ、機関投資家とのJV組成等を活用した資産回転の加速、パートナー連携による資産管理を通じたフロー収益の拡大
- 新型エンジンへの積極的な成長投資、取得から退役・パーツアウトまでの生涯収益最大化モデルの深化
- 日本型オペレーティングリースにおけるグループ商品の連携販売体制の強化、投資家層の拡大、商品多様化
- 次世代航空技術・脱炭素化分野での付加価値ある新商品の開発、顧客課題解決力を高める戦略投資の実行
- グローバル人財の育成とデータマネジメント基盤の高度化による、事業運営における効率性と判断力の向上

VOICE

ビジネスモデルの進化・積層化の実践



Sean Murdough
Vice President - Engine Products
inav

Avril Comerford
Chief Financial Officer
elfc

elfc × inav 連携で切り拓く、航空機エンジンの生涯価値の最大化

Engine Lease Finance (elfc) ではパーツアウト事業を行うグループ会社inavとの連携強化に日々取り組んでおり、エンジンの取得から退役・パーツアウトまでをグループ一体で対応することにより、生涯収益の最大化を実現しています。

営業面でも、エンジンリースとパーツアウトを組み合わせた高度な提案に加えて、航空機リース会社のJackson Square Aviation (JSA) とも連携し、グループ総合力を活かした案件創出を推進しています。

今後も連携強化を継続し、航空事業の収益性とグループ一体感の向上を進め、当事業の成長を通じて当社グループの企業価値の向上に貢献していきます。

事業戦略 (ロジスティクス)

グローバルにヒトとモノの
移動・輸送を支え、持続可能な
社会インフラの実現に貢献

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

前川 敏章

2026年度より、ロジスティクス事業とモビリティ事業を統合し、ロジスティクス事業本部として新たなスタートを切りました。私たちは、人々の生活や経済の成長を支える重要なインフラセットである海上コンテナ、鉄道貨車、自動車を取り扱い、多様なニーズに応じたサービスを展開しています。

主力の海上コンテナリース事業では、世界48カ国300カ所以上のデポ※1に自社在庫を保有し、グローバルな営業体制のもと、お客さまのニーズに応じてコンテナをご提供しています。また、デジタル技術を活用することで、約4百万TEU※2のコンテナを効率的に管理し、日々競争力の強化を図っています。

鉄道貨車リース事業では、北米地域で2万両超の貨車を保有・管理しています。車種を分散した投資を進めつつ、入れ替え時期を迎えた保有貨車を売却し、常にポートフォリオを最適化することで、お客さまのご要望にお応えしています。

モビリティ事業では、日本およびASEAN地域で約35万台の車両管理を手掛け、お客さまの車両の利用・管理を支えるフリートマネジメントサービスを提供しています。また、「所有から利用へ」の潮流など変化するお客さまのニーズに寄り添い、サービスを進化させていきます。

こうした事業展開を通じ、地政学的な要因による環境変化が進む中においても、業界大手として培ってきた知見を最大限に活用し、リスクを適切に管理しながら経営の安定性と収益性の向上を両立していきます。

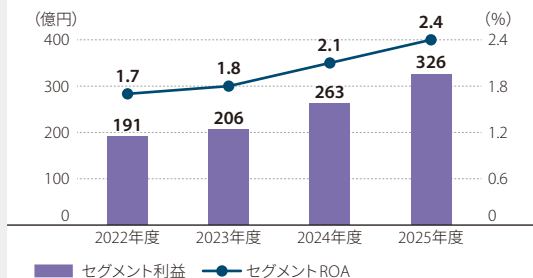
※1 コンテナの保管、修理、洗浄、受け渡しを行う物流拠点。

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

※3 2026年4月1日付の組織改編にともない、2026年度より「モビリティ」を「ロジスティクス」に統合。2022年度から2025年度までの過年度実績は、両セグメントのセグメント利益およびセグメント資産残高を合算し、セグメントROAを再計算の上表示。

2025中計総括

セグメント利益とROAの推移※3



成果

- **海上コンテナリース事業** 中東情勢や米国関税政策等による需要変化を捉え、新規投資を通じて優良資産を積み上げ／リース満了契約延長や返却コンテナ再リース、需要地への廻送を通じて高稼働率を維持
- **鉄道貨車リース事業** 一部車種の用途改修等によるポートフォリオ最適化／新造貨車の購入と中古貨車の売却による保有資産の入れ替えを実施
- **モビリティ事業** 当社グループ内および株主との営業面での連携を通じ、車両管理台数が拡大

課題

- **海上コンテナリース事業** AIを含むデジタル技術を活用したオペレーションの効率化・高度化の継続的な推進とさらなる深化
- **海上コンテナリース事業** 陸上用途向けコンテナの拡販に向けた取り組みの継続と顧客基盤や販売地域のさらなる拡大
- **モビリティ事業** 顧客基盤の拡大と安定的な収益拡大のため、グローバルに産業を俯瞰し、導入技術のトレンドやスピードに左右され難い事業基盤を構築

事業戦略 (ロジスティクス)

2028中計戦略

ロジスティクス
(海上コンテナ・鉄道貨車)に加え、
モビリティ領域においても
メジャープレイヤーの地位を確立。
業界大手のみが得られる
知見を駆使し、当社グループの
総合力を活かしたお客さまへの
価値創造を実現する

主要戦略

- **海上コンテナリース事業**
業界トップクラスのポジションを活かした、リースならびにコンテナ売買の機能強化と、デジタル活用などを通じた事業基盤のさらなる強靱化
- **鉄道貨車リース事業**
入れ替え時期を迎えた保有資産の一部売却と新規投資を通じた資産回転型モデル推進による、インカムゲイン、キャピタルゲイン両面での収益性の向上
- **モビリティ事業**
当社グループの顧客基盤の活用や株主・パートナー企業との協業を通じた国内外での車両管理台数の拡大と、周辺サービスへの拡張

重点施策

- **海上コンテナリース事業**
地政学リスクや各国政策の変化により、事業環境の不確実性が拡大。市場動向を見極めた上で、新規投資を進めるとともに、高稼働率の維持に注力し、収益性の向上を図る
- **鉄道貨車リース事業**
車種や顧客構成を分散させつつ、中長期的な需要を見据えた投資を行い、ポートフォリオの強化を図る
- **モビリティ事業**
日本およびASEAN各国の特性を踏まえ、パートナー企業との協業を通じた営業や車両管理の効率化、リース満了車両の売却手法の多様化等による収益の最大化などを図る

VOICE

ビジネスモデルの進化・積層化の実践



Man Lau

Director, Inventory & Operations for Asia Region
CAI International

海上コンテナリース事業の収益力を高めるワンウェイリース

ワンウェイリースとは、特定地域の余剰なコンテナを別地域へ再配置する目的で、片道のみの貨物輸送ニーズを持つお客さまに対し、短期間のリースを提供する手法です。これにより、空コンテナの廻送費や保管費を抑えながら、在庫コンテナの稼働率と収益性を向上させています。

当社は、本取り組みを市況変動下でも安定的な収益を確保するための重要な戦略の1つとして位置づけています。

こうした取り組みを通じて、収入源の多様化を図るとともに、お客さまのサプライチェーンの柔軟性向上と当社の収益力強化を同時に実現しています。

事業戦略 (不動産)

三位一体モデルの高度化を
通じて不動産の価値を
最大化し、社会とともに成長常務執行役員
不動産事業本部長
岡本 勝治

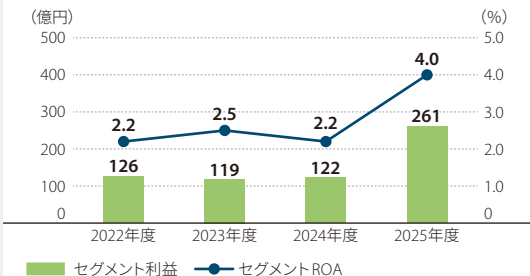
不動産事業本部は、社会インフラとしての不動産の潜在価値を最大化することを通じて、環境・社会課題の解決と経済価値の創出の双方について応えていくことを使命としています。当社グループの経営ビジョンおよびマテリアリティを起点とし、脱炭素社会の実現や持続可能な都市・物流インフラの高度化といった社会的要請に対し、ファイナンス、投資、アセットマネジメントの3つの事業を一体的に展開する独自のビジネスモデルを通じて応えていきたいと考えています。

2025中計期間においては、将来成長に向けて事業基盤の再構築を進めるべく、子会社売却やM&Aを通じた事業ポートフォリオの見直しを行い、収益性の改善や開発・運営機能の高度化を進めてきました。また、ESGを重視した投融資の拡大など、非財務面においても事業の方向性を明確にし、次の成長フェーズに向けた足場固めを進めました。

2028中計期間においては、既存3事業のさらなる高度化を通じて、インカムゲインの確実な積み上げとキャピタルゲイン獲得の両立を図ります。加えて、データセンターなどの成長性の高いアセット分野や、運営・管理領域を含む周辺分野への取り組みを通じて、新たな付加価値創出による収益力の強化をめざします。事業環境の変化を的確に捉えながら、社会とともに持続的に成長する不動産事業の実現に取り組んでいきます。

2025中計総括

セグメント利益とROAの推移



成果

- 子会社売却やM&Aを通じた事業ポートフォリオの見直しにより、収益性（収益率）の改善を図るとともに、不動産開発や再生投資、アセットマネジメント、ファイナンス機能強化を実現
- 事業本部内の体制変更により、ファイナンス事業と投資事業との間でよりシナジーが働く運営体制に移行
- ESGを重視した投融資の拡大により、脱炭素社会の推進など非財務面での取り組みを着実に進展

課題

- アセットマネジメント事業の業容拡大に向けた商品力・運用力の強化・拡充
- データセンター等の成長アセットへの投融資拡大と運営・管理領域における付加価値創出力の強化
- 中長期的な事業環境の変化を見据えた、持続的成長とレジリエンスを備えた事業構造の確立

事業戦略 (不動産)

2028中計戦略

社会価値創出の観点から
ファイナンス・投資・
アセットマネジメントの
3つの事業を一体的に提供する
独自のビジネスモデルに
さらなる磨きをかけ、
収益性と収益額の双方で
向上を実現する

主要戦略

- 国内不動産を中心に、ファイナンス・投資の着実な積み上げを継続、市場成長性の高いアセットの取り組みを強化
- 外部パートナーとの協業を通じた事業機会の拡大、自動化や施設運営サービスの提供などによるさらなる不動産価値の向上
- ファイナンスやインカムゲインもしっかりと見込める投資※1を組み合わせ、より安定的な収益構造をめざす
- 外部資本を活用したアセットマネジメント事業におけるAUM※2の拡大と、グループ内でのバリューチェーン構築となる特化型ファンドの組成・運用による安定的なフィー収益の確保

※1 再生投資の内、大規模リニューアル工事をともなう等、一定期間不稼働時期が見込まれる案件を除く。

※2 2028中計におけるAUM (Assets Under Managementの略) の推移としては、2028年度6,500億円程度 (2025年度比+3,070億円) への拡大をめざす。

重点施策

- 産業用不動産 (物流・R&D・データセンター・工場など) における企業のオフバランスニーズやマーケット成長を背景とした投融資拡大、施設運営サービス提供による収益性向上
- ポートフォリオミックスを意識し、オフィス、ホテル、レジデンス、商業施設など複数のアセットタイプへのファイナンス、インカムゲイン型投資を拡大
- 三菱HCキャピタル不動産投資顧問での私募REIT事業に加え、投資家ニーズに即した私募ファンド事業推進によるAUM拡大
- センターポイント・ディベロップメントでの物流施設の自社開発事業促進と、出口戦略となる特化型ファンドの組成・運用

VOICE

ビジネスモデルの進化・積層化の実践



三菱HCキャピタルリアルティ
不動産戦略事業本部 ホテル投資部 主任部長代理
赤尾 宣長

運営スキーム転換と外資ブランド導入による不動産価値の最大化

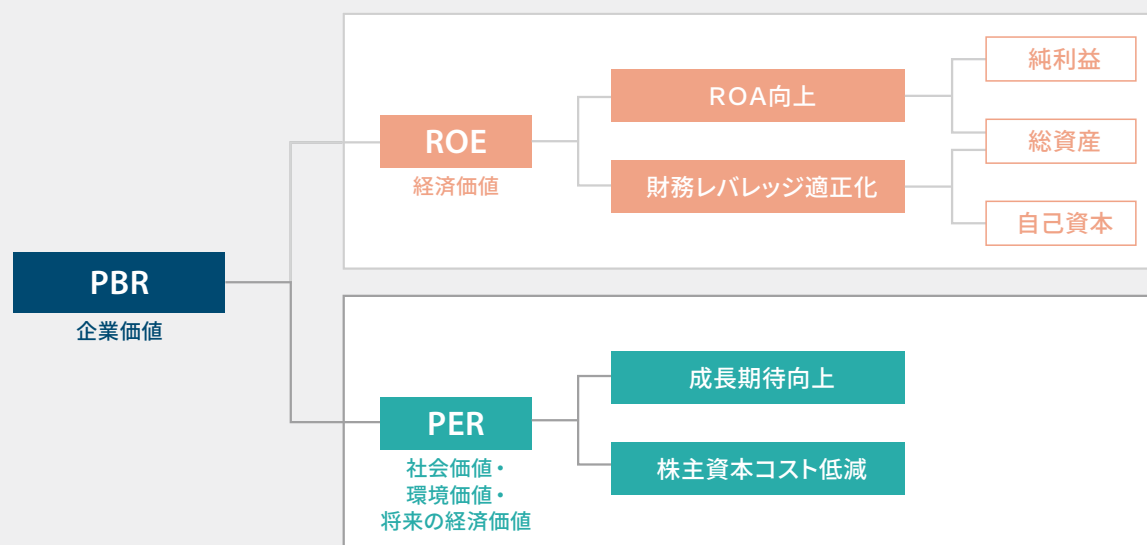
2026年4月、横浜港のウォーターフロントに位置する「ヒルトン・ガーデン・イン横浜みなとみらい」が開業しました。本件はホテル不動産投資戦略の一環として外資系ブランドによる運営委託型※3ヘスキームチェンジとリブランドを実施し、資産価値の向上を推し進めている案件です。約2年にわたる準備期間の中で、運営体制の構築やヒルトンとの契約交渉、資金調達、工事監理といった課題を乗り越えて開業を迎えました。本事業を通じ、国内外のお客さまを誘致するとともに、横浜のさらなる都市価値向上の一翼を担っていきます。

※3 運営委託型：テナントから賃料を受け取る「賃貸借」とは異なり、所有者自らが事業主体となって専門家であるオペレーターに運営を委託し、ホテル事業が生み出す収益を直接享受する方式。MC (マネジメント・コントラクト) 型。

Section 4

価値創造を支える 基盤

当社グループが持続的に価値を創造していくには、強固な経営基盤と社会との信頼関係が不可欠です。サーキュラーエコノミー、気候変動・自然資本への取り組み、人権のほか、誠実で透明性の高い経営について紹介します。



Contents

- 62 サーキュラーエコノミーの実現
- 63 気候変動・自然資本への取り組み
- 65 人権への取り組み
- 66 コンプライアンス
- 67 取締役会議長メッセージ
- 68 独立社外取締役座談会
- 72 コーポレート・ガバナンス
- 76 役員一覧

サーキュラーエコノミーの実現

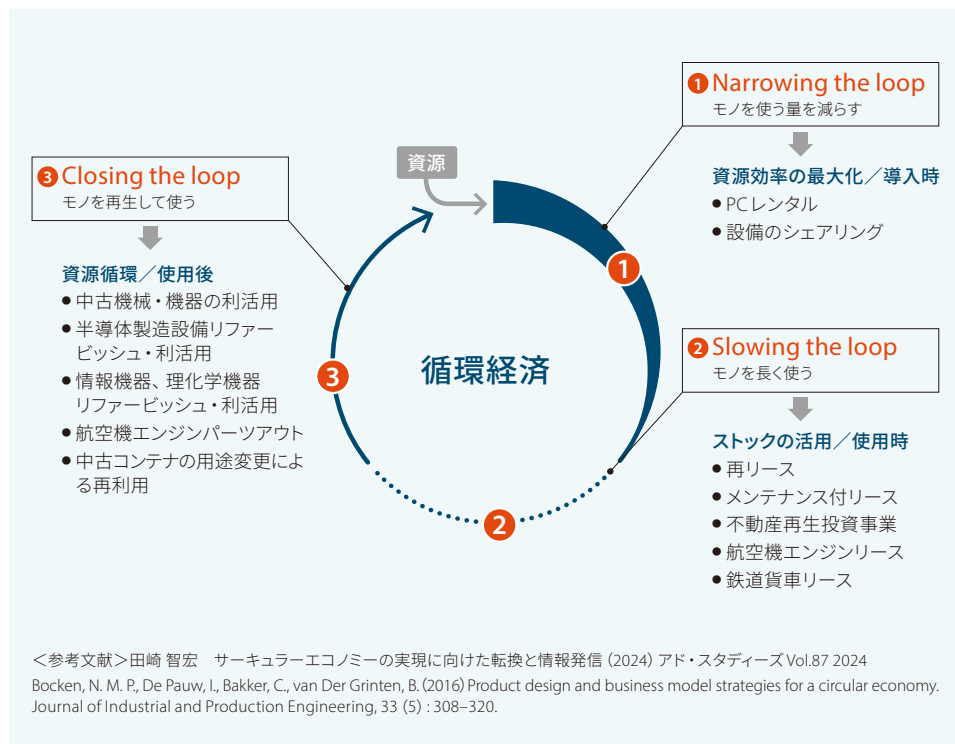
当社グループは、“サーキュラーエコノミーの実現”をマテリアリティ（重要課題）の1つとして掲げ、経営理念である“アセットの潜在力を最大限に引き出し社会価値を創出する”ための具体的なアプローチの1つとして取り組んでいます。

当社グループにおけるサーキュラーエコノミー

当社グループは、さまざまなビジネスを通じてサーキュラーエコノミー（CE）の実現に貢献しています。

祖業であるリース事業は、使い終わった資産が返却されるというビジネスモデルの特性上、CEと親和性が高く、当社グループはリース契約の対象となる設備・機器の“価値を最大化”するさまざまなソリューションを有しています。

当社グループのビジネスは、下図のとおりCE実現のための各要素と関連しています。



当社グループの強み

CEの実現に向けた取り組みは、当社のステークホルダーが抱える課題の解決にもつながります。当社グループは、お客さまやパートナーとの広範なネットワークに加え、アセットおよび業界に関する専門的知見、さらにIoTやデータ利活用等のデジタル技術を有しており、これらを掛け合わせることで課題解決を推進できる点に強みがあります。

こうした強みを生かし、アセット利用者にとっての価値向上と、アセット自体の生涯価値の最大化に取り組んでいます。

また、経済産業省が定めるCEコマースビジネスには、①物品の稼働率を高める、②物品の利用期間を延ばす、③物品の寿命を延ばす、の3つの方法が定義されており、これらは当社グループが強みを発揮できる領域と重なっています。

こうした取り組みの一例として、CEに関する産官学連携のパートナーシップである「サーキュラーパートナーズ」が公表した「CEコマース取組事例」において、当社グループの「半導体製造装置のライフサイクルに応じたソリューション」が紹介されています。

[Web](#) 「CEコマース取組事例」の詳細はウェブサイトをご覧ください。

Column

当社とソラリスが予防保全インフラメンテナンスのサブスクサービスを開始

ミミズ型管内走行ロボットを活用した予防保全型インフラメンテナンス*のサブスクリプションサービスを開始しました。機器貸出、保守メンテナンス、初期導入支援をワンパッケージで提供します。

CEコマースビジネスの中では「物品の稼働率を高める」に寄与する取り組みになります。必要な機能を最適な形で提供することでお客さまの生産現場の稼働停止時間の削減に貢献するほか、お客さまの設備寿命延長を実現します。

※施設の機能や性能に不具合が発生する前に修繕などの対策を行うこと。



[Web](#) サーキュラーエコノミーの実現の詳細はESGデータブックをご覧ください。

気候変動・自然資本への取り組み

気候変動ならびに生物多様性を含む自然資本は、事業活動や社会・経済の持続可能性に中長期的な影響を及ぼし得る重要なテーマです。

当社グループは、「気候関連財務情報開示タスクフォース (TCFD)」提言への賛同を表明し、温室効果ガスの排出量削減に向けた取り組みを進めています。

また、「自然関連財務情報開示タスクフォース (TNFD)」提言を参考とした自然資本との関係性についての分析を行い、事業活動を通じた環境・社会面での価値創造に努めていきます。



ガバナンス

当社グループは経営会議の諮問委員会の1つとしてサステナビリティ委員会を設置し、サステナビリティに関連する重要課題を審議し、その結果を経営会議ならびに取締役会に報告しています。また、当社グループは気候変動、自然資本に関連する「脱炭素社会の推進」および「サーキュラーエコノミーの実現」を含むマテリアリティを、サステナビリティ委員会、経営会議の審議を経て、取締役会決議により特定しています。引き続き、これらの課題解決に向けたガバナンスの高度化を図っていきます。

リスク管理

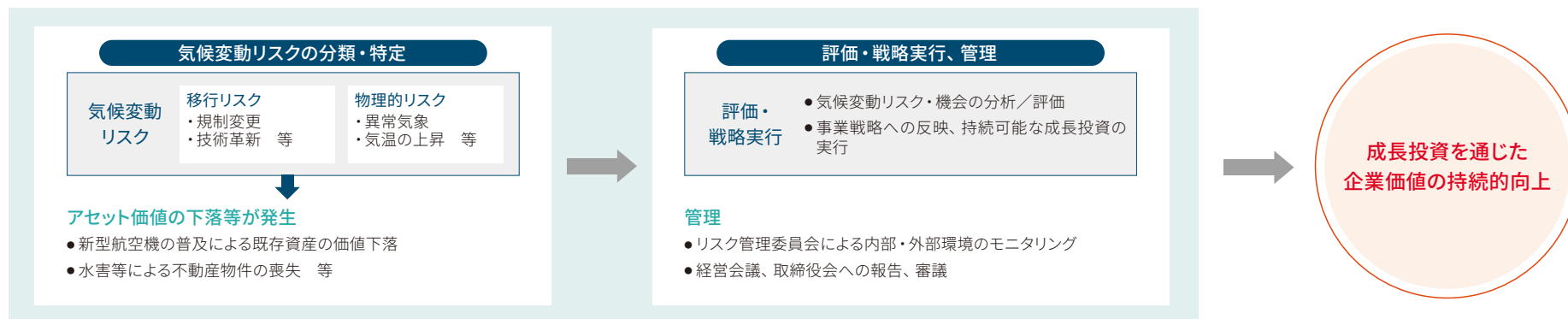
当社グループは、環境・社会面でのリスクおよび負の影響を適切に把握し、これらを評価・管理するためのプロセスを整備しています。事業活動において責任ある行動を徹底することにより、環境・社会に対するリスクから波及するさまざまな悪影響を抑制・回避するだけでなく、

持続可能な開発目標 (SDGs) やパリ協定の合意事項の達成にも貢献できると考えています。

また、これらのリスクの適切な管理のため、「環境・社会への負の影響を踏まえた取り組みガイドライン」および関連手続きを制定し、個別案件の検討にあたって方針に沿った適切な運用を行っています。

脱炭素社会への移行にともなう法規制の強化、政策変更や技術革新などに起因する移行リスクや、地球温暖化の進行にともなう異常気象や自然災害の激甚化などの物理的リスクは、経済への影響を通じて取引先の業績・財務状況の悪化や当社グループが保有するアセットの価値下落などにより、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、気候変動リスクを全社的なリスク管理における重要なリスクの1つとして認識しており、この気候変動リスクを既存の総合的なリスク管理の枠組みの中で特定・評価・管理するとともに、必要に応じて事業戦略等に反映する態勢の整備を進めています。また、脱炭素社会への移行を事業機会と捉え、社会的課題の解決に貢献していきます。



気候変動・自然資本への取り組み

戦略

気候変動に関する戦略

当社グループは、将来の気候変動が事業に及ぼすリスクと機会を把握するため、「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い、短期ないし長期にわたる対応策を講じることで、気候変動に関するリスクの最小化と機会の最大化を図っています。

カーボンニュートラル社会の実現に向けた移行計画

当社グループは、「脱炭素社会の推進」の実効性をさらに高めるべく、Scope 1、2の取り組みや進捗、Scope 3の中間目標達成に向けたプロセスをまとめ、「カーボンニュートラル社会の実現に向けた移行計画」を策定しました。移行計画においては、温室効果ガスを多く排出するアセット・事業を優先して目標設定を行っています。

本取り組みおよびその高度化を通じて、サプライチェーンを含めた2050年カーボンニュートラル社会の実現をめざしていきます。

自然資本に関する戦略

当社グループは多様な事業を展開しており、事業活動は土地利用、エネルギー資源、周辺生態系などの自然資本と直接・間接的に関わっています。TNFDが提唱するLEAPアプローチ^{※1}を参考に、自然との関係性が大きいと考えられる優先セクターを選定した依存・インパクトの評価や分析を行い、当社グループとして重要と考える自然関連のリスク・機会を特定しています。

今後、分析結果を踏まえ、特定されたリスクの低減策や、機会の実現に向けた対応策を推進していきます。

^{※1} Locate (位置特定)、Evaluate (評価)、Assess (リスク・機会の評価)、Prepare (対応および開示に向けた準備) から構成される、TNFDが示す自然関連リスク・機会分析プロセス。

指標および目標

当社グループは、脱炭素社会の実現を喫緊の課題と認識し、「31年度のありたい姿」などから定めた当社グループのあるべき姿や、2025年度より開始した自然資本との関係性についての分析を通じ、目標を設定しています。

測定指標として、温室効果ガス排出量、航空機ポートフォリオの新型航空機比率のほか、気候変動・自然資本との関連性を踏まえた指標として不動産ポートフォリオのグリーンビルディング比率、当社のリース満了物件の有効利用率などを定めています。

	2025年度 (実績)	中期 (～2028年度)	長期 (～2050年度)
GHG 排出量 (Scope 1、2)	2019年度比 △71.8%	2019年度比 △67%	ネットゼロ
航空機ポートフォリオの 新型航空機比率 ^{※3}	78.9% ^{※2}	82%	—
不動産ポートフォリオの グリーンビルディング比率 ^{※3}	62%	61%	—
リース満了物件有効利用率	96.0%	97.5%	—

^{※2} 第三者保証取得済みの実績値。

^{※3} 継続的に資産回転する事業につき、数値の上下動をとまなつつ中長期的向上を図る。

Web TCFD提言・TNFD提言に基づく情報開示の詳細は以下をご覧ください。

・[TCFD提言：ESGデータブック](#) ・[TNFD提言：自然資本・生物多様性への取り組み](#)

人権への取り組み

当社グループは、人権尊重を経営の重要課題の1つと位置づけ、人権方針を制定し、すべての事業活動においてその責任を果たすべく取り組んでいます。人権・労働・環境・腐敗防止に関する国際規範を尊重・支持し、すべてのステークホルダーの人権尊重に努めます。あわせて、事業に関わる人権侵害リスクに真摯かつ適切に対応し、グローバル企業としての期待に応えます。

人権デュー・ディリジェンスの取り組み

当社グループは、2022年度に全社横断的な「人権対応プロジェクト」を立ち上げ、2023年度より当社単体で人権デュー・ディリジェンス（以下、人権DD）の運用を開始しました。その後、段階的に取り組み範囲を拡大し、2025年度には、国内外のグループ会社への導入が完了しました。

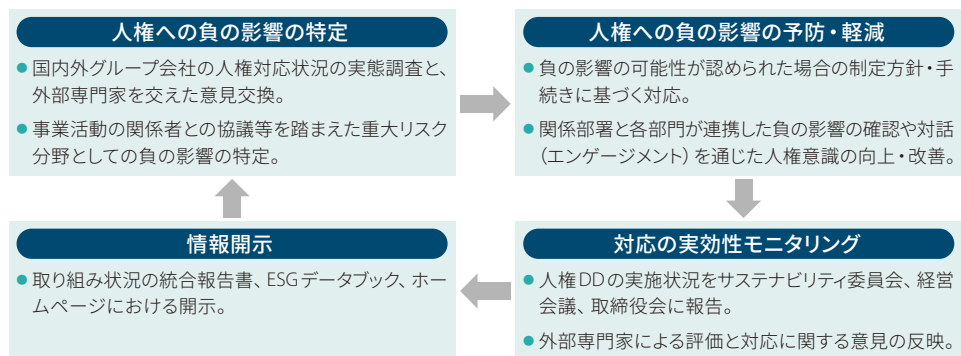
人権DDの運用を通じて以下2点を実施しています。

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

なお、本取り組みは、日々の案件検討において、取引開始時および取引継続判断の都度、実施しています。

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

人権DD実施プロセス



人権に関する相談・通報への対応（苦情処理メカニズム）

当社は、グループ会社を含む社員の人権に関する相談を、内部通報制度である「ハラスメント・ヘルプライン」にて受け付けています。社外からの相談は、一般社団法人ビジネスと人権対話救済機構（JaCER）が提供する複数言語対応の人権通報窓口を設置して、すべてのステークホルダーからの人権に関するご相談やお問い合わせ等を受け付けています。2025年度は、申し立てを3件受け付けました。関連部署間で連携して、事実関係の調査を行い、対応の協議や当事者とのコミュニケーションを実施しました。

いずれの窓口でも通報者の保護に十分配慮し、匿名での申告も受け付けています。

[Web](#) [JaCERの通報フォーム（外部サイトに移動します）](#)

※ 本窓口では通報者の保護に十分配慮し、匿名での申告も受け付けます。

人権に関する教育・啓発

毎年、全社員を対象に人権基礎やコンプライアンス講座のeラーニングを実施しているほか、役職者を対象とするインテグリティ研修では、ハラスメント事例を題材に討議を行っています。2025年度は、新たに全社員を対象としたコンプライアンス意識調査や、人権尊重の取り組みを含む新入社員向けのサステナビリティ研修を実施しました。



プログラム		受講者数等	講座数／開催回数等
eラーニング	人権基礎、コンプライアンス等	延べ約26,400名	10講座
集合研修	階層別、ダイバーシティ関連等	延べ491名	15回
啓発活動	人権標語の募集・表彰	応募者数：205名	表彰者：48名
	全社Webマガジンの発行（2種）	—	16回

[Web](#) [人権への取り組みの詳細はウェブサイトをご覧ください。](#)

コンプライアンス

当社グループは、お客さまや社会からの信頼・信用を存立の礎と強く認識し、高い使命感と倫理観に基づく企業活動を重視しています。かかる見地から、グループとしての基本的な価値観や倫理観を共有し、日々の業務において実践するための基本原則として、「三菱HCキャピタルグループ 倫理綱領・行動規範」およびコンプライアンスに関する各種方針を定めています。

三菱HCキャピタルグループ倫理綱領・行動規範

人権方針

競争法遵守に関する方針

反社会的勢力に対する
基本方針マネー・ローンダリング等
防止に関する方針

個人情報保護方針

安全保障輸出管理方針

贈収賄・腐敗行為防止に
関する方針

コンプライアンス態勢

当社グループでは、コンプライアンス態勢の統括責任者であるチーフ・コンプライアンス・オフィサー（CCO）の指揮のもと、法務コンプライアンス部が態勢の企画・運営を中核的に担っており、倫理綱領・行動規範および各種方針に基づき、各部門およびグループ会社への指導・監督、違反行為への是正対応などを行っています。

また、役職員等が不正行為やハラスメント行為等を通報・相談する内部通報制度を整備・運用し、コンプライアンス違反事案の未然防止および自浄・改善を図っています。なお、コンプライアンス違反事案発生時には、経営トップへの迅速な報告、社会的責任の遂行、被害拡大の防止、再発防止の徹底を基本方針とし、対応しています。

コンプライアンスへの取り組み

「倫理綱領・行動規範」の内容を具体的に解説した「コンプライアンス・マニュアル」を整備し、全グループ役職員がいつでも閲覧できるよう公開・周知することを通じて、その実践を推進しています。

また、行動指針である「インテグリティ」（高い倫理観を持ち、絶えず基本に立ち返る）の浸透を目的とした研修や、登録・許認可を受けている各種業法、コンプライアンスに関わる重点項目についての教育や理解度測定を毎年実施しています。加えて、意識調査やセルフチェックによる定期的なモニタリングにより、理解と実践の定着を図っています。

反社会的勢力の排除とグローバル金融犯罪対策の強化

当社グループでは、反社会的勢力の排除やマネー・ローンダリングおよびテロ資金供与の防止、経済制裁への対応等、グローバル金融犯罪対策に取り組んでいます。

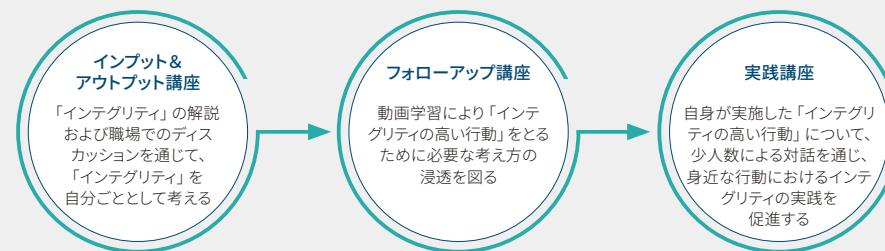
また、世界情勢や規制動向の変化を踏まえ、金融犯罪リスクに応じ、顧客確認・管理態勢の高度化やeKYC※などのデジタル技術の活用に取り組んでいます。

※eKYCとは「electronic Know Your Customer」の略であり、電子的に本人確認を完結する仕組み。

TOPICS

当社グループにおけるインテグリティ施策について

インテグリティに基づく行動の実践に向け、「インテグリティとは何か?」「いかに実践するか?」「自らが実践した行動はどのようなものか?」などを研修や対話を通じて、自分ごととして考える機会を提供する「インテグリティ施策」を継続的に実施し、各役職員の高い倫理観に基づく主体的な行動の定着を図っています。



取締役会議長メッセージ



取締役 会長
柳井 隆博

「ありたい姿」の実現に向けて「攻め」と「守り」の両面で 取締役会の実効性を高めていく

取締役会が十分に役割を果たすために

取締役会が当社グループの企業価値向上に向けて役割を果たしていくには、執行側から取締役会に必要なインプットが適時適切に行われることや、取締役会で議論が自由闊達に行えることが重要です。前者に関して、私はかつて社長として業務執行を担った経験を活かして取締役会が知っておくべき事項や十分に議論すべき事項にアンテナを張っており、執行側に必要な対応を適宜要請しています。後者に関しては、効率化できるところは効率化し、深掘りすべき議題に十分な審議時間を確保しつつ、社外取締役が知見を最大限に発揮できるようオープンな会議運営に努めています。

また、毎回の取締役会や毎年の取締役会実効性評価で各取締役から頂いた意見を最大限に取り入れて、取締役会の実効性を常に高めていくことも心掛けています。取締役会実効性評価では全取締役員にアンケート調査を行っていますが、今回はより多面的に、社外取締役へ

の個別インタビューや、社長・私と全社外取締役との個別意見交換も行いました。これまで各取締役から頂いた意見や提言を着実に反映してきたことで、当社のガバナンスは年々進化しています。取締役会付議基準の見直しなど規程類の改定を要する事項は前年度までに対応を終えていますが、運営をより効果的に行うための新たな意見もありますので、今後も一つひとつ丁寧に対応し、取締役会の実効性を継続的に高めてまいります。

2025年度の振り返り

2025年度の最大のテーマは、新中期経営計画（2028中計）の策定でした。前年度の実効性評価や取締役会で頂いたご意見を踏まえて、執行側と年間の議論のスケジュールを事前にすり合わせた上で、年度初めには内外環境分析や資本市場目線を含めた当社の現状分析、それらを踏まえた事業ポートフォリオの方向性などを議論しました。その後、夏場には中長期的な企業価値向上に向けたROE向上策など新中計の全体像に関する議論、年末からは各論も含めた議論を行い、今年4月の機関決定に至りました。取締役会では執行側から出された案に対して活発に意見が出され、当初予定した機関決定の時期を遅らせるほどしっかりと議論することができたと思います。

その間、個別案件の審議の際には、課題のある事案のフォローアップで得られた知見を今後の意思決定に活かすなど、「守り」の面からも企業価値向上に向けて有意義な議論が重ねられました。

2026年度の重点テーマ

今年度は、2028中計の初年度です。取締役会では、中計の核となる主要4要素を中心に進捗状況を前広に確認して、中計の着実な実行を後押ししてまいります。あわせて、年度後半以降になると思いますが、実効性評価でのご意見も踏まえて、2028中計のさらに先を見据えた「新たな10年後のありたい姿」に関する議論も始めたいと思います。

今後も、攻めと守りの両面で取締役会の機能を一層発揮し、株主・投資家などステークホルダーの皆さまのご期待にお応えしてまいります。

独立社外取締役座談会

ありたい姿の実現に向けた挑戦を支える取締役会の役割



2028中計策定のプロセスや議論内容を どう評価していますか。

川村 「31年度のありたい姿」の実現に向け、「ホップ」から「ステップ」へと移行する今回の中計策定は、社員のマインドセットの変革をとまなう難易度の高い取り組みだったと感じています。実際、取締役会でも相当回数の議論を重ねまし

たが、そのプロセスを通じて、数値目標や役員報酬の見直しを含め、「ここから会社をどう変えていくのか」という方向性についてだけでなく、その実現に向けた具体的な施策に関しても当社全体で共通認識を持つことができた点の評価しています。

斉藤 2028中計の最大のメッセージは、これまでの資産積み上げ型の成長から、資本効率と収益性を重視した経営に舵を切った点にあると思います。ROEを最重要指標として

位置づけ、利益、資本効率、株主還元、さらには役員報酬体系まで含めた一体的なフレームワークとして整理できたことは大きな意義があると考えています。

2025中計でROE10%が未達に終わったこともあり、株主や投資家の皆さまのなかにはその実現性を懐疑的に見ている方も少なくないと思っています。だからこそ、2028中計では、「何を伸ばし、何を見直すのか」という事業ポートフォリオ変革を具体的に示し、ROE達成に向け実効性のあるアクションを

独立社外取締役座談会

明確に示していくことが重要だと考えています。

中田 ROE10%という最重要指標がほかの数値目標や施策と整合した一貫性のある中計になったと思います。ポイントは、ROEというトップダウンの目標と、各事業の改善や取り組みを積み上げていくボトムアップのアプローチが両立している点です。この両面から企業価値の向上を図ろうとしている点は、2028中計の特徴であり、強みだと受け止めています。策定の過程でも、執行サイドとの間で丁寧な議論の積み重ねを通じて、「どういう考え方でこのように組み立ててきたのか」という全体像についての理解を深めることができました。一方で今後を考えると、2028中計と「31年度のありたい姿」との関係性を、より分かりやすく整理していく余地はあ 있다고感じています。



金子 2028中計は全体として納得感の高い内容だと受け止めています。日頃から事業や現場の状況については丁寧な共有を受けており、そうした点からも現状の課題を適切に反映した内容であると感じます。取締役会においては、丁寧に時間をかけて議論ができたと考えています。特に「ビジネスモデルの進化・積層化」は2025中計からの継続施策ですが、

これまでの「つかう」という視点に、「つくる」「つぎに繋げる」という視点を加えたことには意義があります。また、事業ポートフォリオの入れ替えを、明確に数字として打ち出した点も重要です。今後の課題はこの2028中計を社員一人ひとりに浸透させ、またステークホルダーの皆さまにどのように伝えていくかだと思います。社員の皆さんには自分ごととして捉えてもらう必要があります。また、実現状況をモニタリングするとともに、環境変化等に応じて見直しをしていくことも必要と考えています。

川村 2028中計の課題は「やり切れるかどうか」に尽きると思っています。環境変化のスピードが想定以上に速いなかで、計画通りに進まない局面も当然出てくると思います。その際に、必要な軌道修正を迅速に行えるかどうか々が極めて重要となりますので、中計の進捗状況や外部環境の変化は取締役会で適切にモニタリングし、中計目標の着実な実行を後押ししていきたいと思っています。

資本コストや株価、PBRを意識した 経営についての議論についてお聞かせください。

川村 株価やPBRについては、自社株買いなどの施策による短期的な引き上げではなく、事業ポートフォリオ変革をはじめとする2028中計の施策を通じて、企業価値を本質的に高め、その結果として市場評価を向上させるということが重要だと考えています。

金子 常に資本コストや株価、企業価値の向上を意識して

議論を行っています。中計の議論だけでなく、その他の課題についても同様です。自己資本比率が相当に高い企業では自社株買いに合理性がある場合もありますが、当社の場合には財務健全性を維持しつつ、事業ポートフォリオの入れ替えにより企業価値を高めていくことが適切であり、現時点は自社株買いを行う局面ではないと考えています。社外取締役として少数株主を含むすべての株主価値を最大化することを強く意識して引き続き議論していきたいと思っています。



斉藤 投資家の皆さまに対し、成長性、資本収益性、財務健全性のバランスをどのように考えているのかに加え、キャピタルアロケーション（資金配分）を明確に示すことが重要です。その上で当社が成長するために何を強化し、何を見直すのかという戦略とKPIを示し続けることが信頼を高めることにつながります。また、こうした考え方を社員にも浸透させ、モチベーションの向上につなげていく必要があります。

中田 数値目標を達成する主体は社員一人ひとりです。したがって、企業価値向上のためには社員のエンゲージメントをいかに高めるかが非常に重要だと思います。また、

独立社外取締役座談会

当社は、さまざまな取り組みにあたって非常に真面目で丁寧な姿勢で臨んでいる会社だと感じています。そのことがもう少し外部にも伝わるようにするとより良いのではないかと考えています。

2028中計の戦略を支える評価制度として 役員報酬体系を改定しました。

斉藤 役員の報酬体系は場当たりに設定されるものではなく、収益性の向上を支える仕組みとして戦略的に設計されるべきもので、従業員の報酬やモチベーションとも連動し、会社全体として価値創出に向けた一体感を生むことが求められます。今後に向けては、グローバル基準も踏まえた報酬水準の検討がテーマになると思います。

中田 役員報酬の検討においては、戦略との整合性という「理論」と外部マーケット等の「相場」の双方を踏まえる必要があります。その観点で見ると、今回の改定は当社の経営理念や目標と整合した内容であり、適切な見直しであったと評価できます。ただ、ここがゴールではないので、今後も継続的なモニタリングと見直しが重要だと考えます。

金子 私も役員の報酬体系は経営理念や中計と整合し、優秀な人財の確保および中長期的なモチベーション向上につながることを重要だと思います。今回の改定は、変動報酬比率の引き上げ、効率性指標の重視、非財務目標の導入など、中計や経営戦略と連動した設計となっており適切と評価しています。今後は海外を含めたグループ会社を含めた

報酬や人財配置の最適化が課題になります。

川村 2028中計の策定と連動して報酬体系を見直したことは適切だったと思います。特に社員のエンゲージメント指標を組み込んだことでよりバランスが取れた設計になったと思います。重要なのは、報酬体系の変更が役員の行動や組織の成果にどのような影響を与えるのかを継続的にモニタリングすることです。また、グループ全体として海外子会社の報酬制度とどう整合させていくかについては、従前の考え方が異なる点はあるものの実行に向けては今後の重要な課題だと思います。

取締役会のあり方や実効性評価について ご意見をお聞かせください。

金子 取締役会の実効性評価については課題に対する対応が着実に進んでおり、PDCAは十分に機能していると感じています。そういう意味で現行の内部評価の形式は適切だと考えています。会社ごとに事業特性や取締役会のあり方は異なりますので、その違いを理解した上で評価するという観点で、現時点において第三者評価機関活用の必要性はあまり感じていません。

中田 独立社外取締役として意見を述べる機会がしっかり確保されていて、その内容にも真摯に向き合っていたいただいていますし、具体的な改善にもつながっています。そうした点を踏まえると、現行の実効性評価は適切に機能していると感じています。

私自身、報酬委員会の委員長として関わるなかでも、あらかじめ結論が決まっているような進め方ではなく、委員会での議論そのものが意思決定にしっかりつながっていると実感しましたし、執行側の皆さんも私たち取締役個々の意見に非常に丁寧に向き合っていると感じました。こうしたプロセスの積み重ねが、当社の取締役会の実効性を高めているのではないかと感じています。

斉藤 私の実効性評価の方法やプロセスについては同様の認識です。実効性の高い取締役会とするには議論の雰囲気が大切だと思いますが、当社の取締役会は非常にオープンで率直な議論ができており、そのことから実効性は十分に担保されていると思います。したがって私も現時点で第三者評価機関を活用する必要性は感じていません。



川村 PDCAサイクルが適切に機能し、自律的な改善が図られていると認識しており、現時点では第三者評価機関を活用する必然性や追加的なメリットは限定的であると考えています。また、取締役会における議論の状況についても、メンバーそれぞれが異なるスキルや専門性を有するなかで、多様な視点が適切に反映され、お互いの強みを引き出す

独立社外取締役座談会

建設的な議論が行われていると認識しています。各委員会の委員長の社外化については、議論の進め方や準備段階において従来の前提に対して新たな視点が加わる契機となり得るものと認識しています。こうした視点の積み重ねが、取締役会における議論の質をさらに高めていくものと考えています。

中田 スキルマトリックスに基づいて多様な専門性を持ったメンバーが揃っていて、お互いのバックグラウンドを踏まえながらコミュニケーションを取ることができていると思います。その結果として、形式的ではなく、しっかりとした議論が交わされているという印象です。

金子 現在の取締役会は専門性等のバランスが取れた構成になっていると感じています。非独立社外取締役も高い資質に加え、投資や経営、海外ビジネスに関する豊富な経験と専門性を有しており、当社の企業価値向上に資する発言をしていると考えています。また、三菱グループとしてのネットワークや知見は当社の成長にとって有益であり少数株主の利益にも資するものです。これまで一度もありませんが、万が一、利益相反で主要株主の利益を優先するような提言があった場合には、独立社外取締役全員が反対しますので、そこは安心していただきたいと思います。もちろん、取締役会の構成は環境変化等も踏まえ、継続的に見直しを検討していく必要はあると考えています。

斉藤 非独立社外取締役の有無にこだわるよりも、当社の取締役会が本質的に強いチームであることこそが重要であり、実際にそのようなチームになっていると考えています。各メンバーがそれぞれの役割をしっかりと果たしていますので、

非独立社外取締役の存在に問題はないと思います。

川村 取締役会の構成については、形式にとらわれるのではなく、当社にとって必要なスキルや経験を有しているかという実質面が重要であると考えています。実際に、当社の非独立社外取締役はご自身の経験に基づく適切な助言を行っており、取締役会の議論に有益に寄与していると判断しています。

私も現在の取締役の構成は理想的だと思いますが、一方で執行役員に女性や外国人がいないという点は課題であると認識しています。多様なリーダーがいる組織は強いと思いますので、執行側にはぜひそのような文化の醸成を期待したいです。



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。

川村 2026年度は2028中計が本格的に始動する重要な年です。当社の強みをさらに磨きながら、「31年度のありたい姿」の実現には、戦略の実行に加え、変化の激しい環境に柔軟に対応できる組織と人財の育成が不可欠です。独立

社外取締役としてIT・DX・AIの知見を活かし、変革を支えるガバナンスと人財育成の両面から、当社の中長期的な企業価値を高めていけるように後押ししてまいります。

斉藤 AIをはじめとする技術革新は、生産性や競争力を左右する重要な局面を迎えています。変化を後追いするのではなく、自ら変化を生み出していくという姿勢こそが、今後の競争優位性につながるものと認識しています。こうした認識のもと、当社が挑戦し続ける企業であることを戦略およびその実行の両面から、投資家をはじめとするステークホルダーに適切に示していきたいと考えています。

中田 当社の強みは、外部からの意見や指摘を真正面から受け止め、丁寧なプロセスで改善を積み重ねる姿勢にあります。こうした姿勢は単なる特徴ではなく、長期的な企業価値を支える重要な強みだと考えています。結果としての数値やアウトプットだけでなく、そこに至るプロセスの確かさという点でも、当社は高いレベルにあります。社員の皆さんには、こうした当社の姿勢にぜひ誇りを持っていただきたいと思いますし、その土台の上で、自ら考え、挑戦し続けていくことが、次の成長につながっていくのではないかと考えています。

金子 私は独立社外取締役として、会社を深く理解しつつ、独立した立場から長期的視点で事業の発展とリスク管理をモニタリングすることを重視しています。私の会計・監査での専門知識と、多くの企業との比較を通じて得た視点を活かし、これからも建設的な助言を続けていきます。変化の激しい時代においては、過去の成功体験にとらわれず、学び、考え、行動に移すことが重要です。変化を受け入れ、自ら行動する社員の皆さんの挑戦を後押ししていきたいと考えています。

コーポレート・ガバナンス

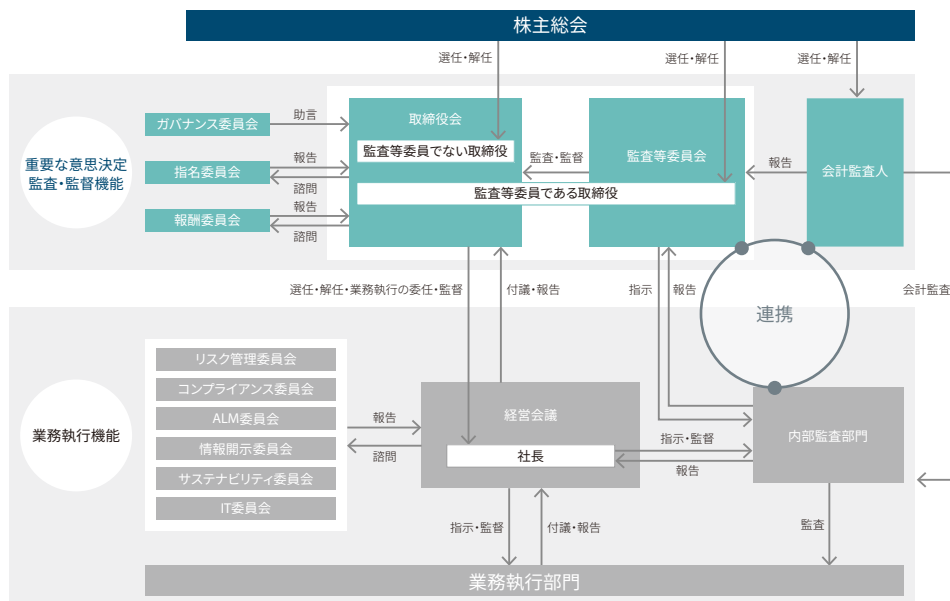
コーポレート・ガバナンスに対する基本的な考え方と体制

当社は、以下の考え方に基づき、会社の持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を図ることに主眼を置きつつ、株主、お客さま、地域社会、従業員など当社を取り巻くすべてのステークホルダーの権利・利益を尊重し、その信頼に応えながら豊かな社会の実現に貢献してまいります。

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

加えて、透明かつ健全な経営を行うことが社会的責任の1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。

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



取締役会の多様性

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

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

当社の取締役は個々に適切な資質を備えており、取締役会全体として多様かつ十分な経験を有する構成としています。

スキルの選定理由

カテゴリ	スキル	選定理由
経営全般に関する事項	企業経営	経営理念実現に向けたマイルストーンである「31年度のありたい姿」の達成には、マテリアリティ（重要課題）を適切に認識し経営に取り組むことが不可欠です。そのためには、SX ^{*1} ・DX ^{*2} ・事業ポートフォリオ変革からなる全社的な変革を果敢に推進する能力やこれらの活動を監督する能力が必要と考えています。また、コンプライアンスが浸透した健全な企業経営に資する体制を構築・推進する能力やこれらの活動を監督する能力も必要と考えています。
	金融	※1 Sustainability Transformation ※2 Digital Transformation 金融業としての当社のビジネスを深く理解し、また、国内外の金融に関する深い見識を持ち、当社の経営・事業戦略の推進やその監督に活かす能力が必要と考えています。
	グローバル	当社事業は幅広くグローバルに展開しており、異文化・地政学などを踏まえたグローバルビジネスに関する深い見識を持ち、経営の推進やその監督に活かす能力が必要と考えています。
	サステナビリティ	社会的課題の解決と持続的な企業価値の向上を両立させるサステナビリティ経営を推進・監督する能力が必要と考えています。
収益拡大に関する事項	営業・マーケティング	付加価値の高いビジネスへのシフトや新事業の開発を通じて収益力を強化するため、営業力・マーケティング力を活かし「ビジネスモデルの進化・積層化」などの事業戦略を構築・推進する能力やこれらの活動を監督する能力が必要と考えています。
経営基盤強化に関する事項	IT・DX	データやデジタル技術を活用して「顧客価値の新たな創造や質的向上」を実現するため、高度なIT・DXの知見を経営やその監督に活かす能力が必要と考えています。
	財務・会計	グローバルに事業を展開する当社の経営やその監督に活かすため、会計に関する高度な知見が必要と考えています。さらに持続的な成長のためには「財務健全性」「資本収益性」「成長性」の3つをバランスさせた財務戦略を推進・監督する能力が必要と考えています。
	リスクマネジメント・法務	リスク管理の高度化を通じて成長戦略を支えるリスクマネジメント体制を構築・推進する能力やこれらの活動を監督する能力が必要と考えています。さらに法務面から事業活動における重要なリスクを見極めて経営やその監督に活かすためには、法務に関する高度な知見が必要と考えています。
	人財マネジメント	経営戦略に資する「人財ポートフォリオ」を充足させるとともに、働きやすく、働きがいのある職場環境を構築するため、人財の確保・育成・活用等を行う人財戦略を構築・推進する能力やこれらの活動を監督する能力が必要と考えています。

コーポレート・ガバナンス

取締役会・各委員会の構成員等および各取締役の保有しているスキル

●：議長／委員長、●：構成員 ●：保有しているスキル

氏名	役職名	取締役会	監査等委員会	ガバナンス委員会	指名委員会	報酬委員会	企業経営	金融	グローバル	サステナビリティ	営業・マーケティング	IT・DX	財務・会計	法務	リスクマネジメント	人財マネジメント
柳井 隆博	取締役会長	●		●	●	●	●	●	●	●	●		●	●	●	●
久井 大樹	代表取締役 社長執行役員	●		●			●	●	●	●	●		●	●	●	●
松永 愛一郎	代表取締役 副社長執行役員	●		●			●	●	●	●	●			●	●	●
安栄 香純	取締役 副社長執行役員	●					●	●	●	●	●					
川上 和義	取締役 常務執行役員	●					●	●	●	●			●			
中田 裕康	取締役 (独立社外取締役)	●		●	●	●									●	
高田 淳子	取締役 (独立社外取締役)	●		●	●	●			●		●					
近藤 祥太	取締役 (社外取締役)	●		●	●	●	●		●	●	●					
柴 義隆	取締役 (監査等委員)	●	●	●			●	●			●			●	●	
金子 裕子	取締役(監査等委員) (独立社外取締役)	●	●	●	●	●							●	●		
斉藤 雅之	取締役(監査等委員) (独立社外取締役)	●	●	●	●	●	●		●	●			●	●	●	●
川村 佳世子	取締役(監査等委員) (独立社外取締役)	●	●	●	●	●					●	●				

少数株主保護

当社は株式会社三菱UFJフィナンシャル・グループおよび三菱商事株式会社（以下、両社）の関連会社であり、両社は東京証券取引所プライム市場に上場しています。

当社および株式会社三菱UFJフィナンシャル・グループ、ならびに当社および三菱商事株式会社は、お互いを戦略的に重要なパートナーと考えており、多様な協業を通じて企業価値向上をめざしています。

両社は、以下のとおり当社の独立性を尊重し、当社および少数株主の利益を阻害することがない体制としています。

- ・当社は上場企業として当社の責任のもとに独自に経営の意思決定および業務執行を行っています。
- ・当社取締役会において当社の利益と取締役の兼任先である会社との利益が相反する議案が付議された場合には、当該取締役は決議のみならず審議にも参加しないこととしています。

後継者計画（サクセッションプラン）

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、社長執行役員の後継者計画、取締役候補者の選任等を審議しています。

社長執行役員の後継者計画の一環として、当社の社長に求める資質として選任基準^{※3}を定めています。当該選任基準に基づき、複数の候補者について複数回にわたる指名委員会において議論・絞り込みを行い、取締役会の決議により次期社長を選任しています。

加えて、取締役候補者の選任は、選任基準^{※4}に基づき指名委員会で事前に審議のうえ取締役会で決議しています（取締役会は指名委員会の決議内容を最大限尊重して決議することを社内規程に定めています）。

また、監査等委員である取締役候補者の選任も指名委員会で審議し、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。

※3 社長の選任基準（社長に求める資質）

取締役選任基準に加え、特に以下の資質・能力を備えていると認められる者

1. グループ全体における将来ビジョンの構想力、戦略的思考力
2. グループ全体を牽引する強いリーダーシップ
3. グローバルな変化・問題に迅速に対応する決断力
4. 人財育成力
5. 常に前向きで公平・公正さを有する高い人間性

※4 選任基準の詳細は以下のウェブサイトをご覧ください。

<https://www.mitsubishi-hc-capital.com/sustainability/governance/corporate-governance.html>

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、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。

2025年度の主な取り組みと、取締役会等の実効性評価の内容は以下のとおりです。

2025年度の主な取り組み

2024年度の課題	課題への対応
審議事項・ 内容の充実	2026～2028年度中期経営計画（2028中計）策定プロセスにおいて中長期的な企業価値向上に資する成長戦略・資源配分等に関して議論 2028中計における最適なインセンティブ設定（KPI、評価ウェイトの見直し等）を考慮し役員報酬の水準・割合を議論 - 重要な案件や損失計上した投資案件のフォローアップ - 過年度に実施した取締役会付議基準の見直しの効果を検証 さらに、取締役会等各会議体の役割・位置づけを改めて確認し、審議項目を整理 - 有価証券報告書のさらなる早期開示の可否を検討
コミュニケーションの強化	- 独立社外取締役のみの座談会および意見交換会を実施 - 独立社外取締役と会長、社長との意見交換会を実施 - 社外取締役と執行役員とのコミュニケーション施策を実施 - 社外取締役と海外グループ会社トップ、その他社員等とのコミュニケーション施策を実施
情報提供 体制の改善	- 社外取締役の国内外視察を実施 - 各ユニットおよび各事業本部の現況報告を実施

取締役向けトレーニングの方針

当社は、取締役がその役割・責務を適切に果たし、取締役会における議論および経営の監督機能が十分に発揮されるよう、以下のとおりトレーニング機会等を提供しています。なお、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。

- すべての取締役を対象に、外部講師を招いたガバナンスに関する勉強会等の開催や、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案内をしています。更に、当社の事業や戦略に対する理解を深めるための取り組みとして社外取締役に対し国内外の業務執行部門との対話や意見交換の場を設けています。
- 新たに社外取締役が就任する際には、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について業務執行部門による説明を行い、当社グループに対する理解を深めるためのオリエンテーションを実施しています。

2025年度の実効性評価の内容

評価方法				
ガバナンス委員会		2026年3月・4月 アンケート・ インタビューを実施	ガバナンス委員会	取締役会
2026年2月	2026年3月		2026年4月・5月	2026年5月
・実効性評価の実施方法を決定。 ・アンケートの設問を審議。		・アンケートの設問を決定。	・アンケート・インタビューの結果を踏まえ、課題と対応策を審議。	・2025年度実効性評価を総括。
結果				

- 評価結果は主に以下のとおり。
 - ① 取締役会は適切に役割を果たしていると評価する。
 - ✓ 2026～2028年度中期経営計画（2028中計）策定にあたり、内外環境分析、中長期的な企業価値向上に向けた推進策、事業ポートフォリオ入替を含む主要戦略などの重要な論点に時間をかけて議論することができた。
 - ✓ 重要な案件や損失計上した投資案件のフォローアップでは、意思決定時の背景や前提、判断軸などを振り返ることで今後の投資案件等に係る方針・枠組みに活かすべき教訓・知見を得ることができた。
 - ✓ 運営面では本質的な議論を促す適時適切な議題設定や資料フォーマットの見直しなどの改善を行い、また、独立社外取締役のみのディスカッション、取締役会と執行役員とのコミュニケーションなどの施策も有効と評価した。
 - ② ガバナンス委員会、指名委員会および報酬委員会はいずれも適切に役割を果たしていると評価する。
 - ✓ ガバナンス委員会では前年の実効性評価で抽出された課題への対応を着実に進めるとともに、「稼ぐ力」の強化に向けたコーポレート・ガバナンスのあり方やリスクマネジメント態勢などの議論を行った。
 - ✓ 指名委員会ではスキルマトリックスの検討、新任取締役候補者の指名等について議論し、報酬委員会では中長期的な企業価値向上に資するインセンティブとして役員報酬における変動報酬割合の引き上げ、2028中計の主要業績評価指標に連動した評価指標やウェイトの見直しについて議論を行った。
 - ③ 2026年度の課題として、新たな10年後のありたい姿や全社横断的なテーマ（DXなど）を議論し、継続的なテーマとして人財育成、コーポレート・ガバナンスのあり方等について議論を重ねていくことを確認した。加えて、取締役会および各委員会の実効性をさらに高めるための運営面での工夫等を引き続き行っていくことで、一層のガバナンス強化に取り組んでいく。

コーポレート・ガバナンス

取締役の報酬

基本方針

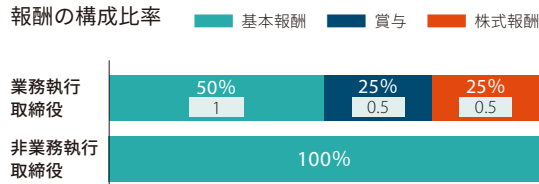
- 当社の役員報酬は、事業戦略の遂行を通じて中長期的に企業価値を向上させることを目的とし、市場水準も踏まえて各役員の役割と職責に相応しい水準とします。
- 役員のインセンティブにも考慮し、固定報酬と変動報酬の比率および評価の指標（KPI）と評価ウェイトを適切に設定します。

報酬体系

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

中長期的な企業価値および短期的な業績向上に対する動機づけとして、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1:1（基本報酬、賞与、株式報酬の比率は概ね1:0.5:0.5）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。



業務執行取締役の報酬体系

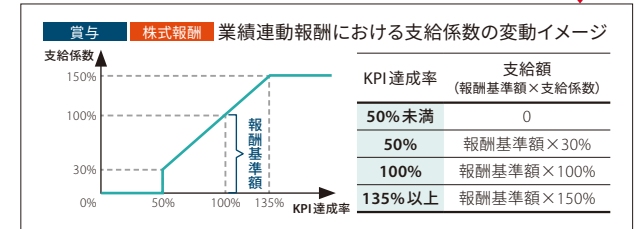
報酬の種類	報酬の内容	報酬割合	評価の指標（KPI）・評価ウェイト	KPI達成率に応じた支給係数の変動幅
固定	基本報酬	50% 1	—	—
変動	賞与 (短期インセンティブ) 業績連動	25% 0.5	● 前年度の連結業績等に基づき、支給額を決定。	0～150%
			指標	
			ROE ^{※5}	
			ROA ^{※6}	
			親会社株主に帰属する当期純利益	
	株式報酬 (中長期インセンティブ) 業績連動	25% 0.5	● 中期経営計画（中計）3年間の達成度に応じて支給。	0～150%
			担当業務	
			ROE ^{※5}	
			ROA ^{※6}	
			親会社株主に帰属する当期純利益	

※5 Return On Equity（自己資本利益率）

※6 Return On Asset（総資産利益率）

※7 Total Shareholder Return（株主総利回り）
※8 2050年度のネットゼロ達成に向けたマイルストーンとして、2024年度実績を起点に線形で2028年度目標を設定

※9 従業員エンゲージメントサーベイ結果が一定の高水準を満たしている状態の組織の割合（「自発性」・「多様性」というスコアに関して、回答者の半数以上がいずれのスコアも高水準の組織の割合）



株主・投資家との対話と取締役会へのフィードバック

当社は、持続的成長と中長期的な企業価値の向上に主眼を置きつつ、透明かつ健全な経営を行うことが社会的責任の一つと認識し、社長執行役員をはじめとする経営幹部ならびに対応窓口であるコーポレートコミュニケーション部が株主および投資家との積極的な対話を行っています。

株主および投資家との対話において寄せられた意見などは速やかに経営幹部に報告しています。また、対話内容を定期的に取締役会に報告し独立社外取締役にも情報を共有しています。

2025年度の実施状況

対話の機会	決算説明会、事業別説明会、証券会社主催カンファレンス、個別面談、個人投資家向けIRイベント・セミナーなど
対話の主なテーマ	● 中長期的なROE向上のための成長戦略 ● 株主還元方針を含むキャピタルアロケーション等の財務戦略 ● 「ビジネスモデルの進化・積層化」の取り組み内容や進捗状況 ● 「事業ポートフォリオ変革」でめざす事業ポートフォリオ
取締役会へのフィードバック	株主・投資家等との対話内容の報告（年2回）

役員一覧 (2026年6月25日現在)



1 柳井 隆博

取締役会長

生年月日：1958年5月4日

保有する当社株式の数：

28,300株 (207,700株)*

2 久井 大樹

代表取締役 社長執行役員

生年月日：1962年4月27日

保有する当社株式の数：

8,000株 (55,600株)*

3 松永 愛一郎

代表取締役 副社長執行役員
業務全般

生年月日：1963年3月14日

保有する当社株式の数：11,700株*

4 安栄 香純

取締役 副社長執行役員
カスタマーソリューションユニット担当

生年月日：1960年9月18日

保有する当社株式の数：

65,700株 (55,600株)*

執行役員 *取締役との兼務

社長執行役員

久井 大樹*

副社長執行役員

松永 愛一郎*

安栄 香純*

江島 大輔

専務執行役員

池邊 宏之

竹内 和彦

常務執行役員

成瀬 望

澤田 真

谷村 昌彦

岡本 勝治

福山 徹

山口 貴司

荻久保 直志

草刈 泰之

後藤 浩司

染谷 功

中村 圭吾

西尾 誠

前川 敏章

岡 隆文

川上 和義*

小池 勝

小池 壘

山田 学

5 川上 和義

取締役 常務執行役員
財務・経理本部長 兼
経営企画本部 副本部長 兼
MHC America Holdings Corporation Director
and Chairman 兼
Mitsubishi HC Finance America LLC
Chairman

生年月日：1969年6月9日

保有する当社株式の数：0株*

6 中田 裕康

取締役 (独立社外取締役)

生年月日：1951年8月29日

保有する当社株式の数：5,000株*

7 高田 淳子

取締役 (独立社外取締役)

生年月日：1968年12月28日

保有する当社株式の数：3,000株*

8 近藤 祥太

取締役 (社外取締役)

生年月日：1967年9月27日

保有する当社株式の数：0株*

9 柴 義隆

取締役 (監査等委員)
(常勤)

生年月日：1961年7月25日

保有する当社株式の数：3,700株*

10 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

保有する当社株式の数：5,000株*

11 斉藤 雅之

取締役 (監査等委員)
(独立社外取締役)

生年月日：1954年11月8日

保有する当社株式の数：5,000株*

12 川村 佳世子

取締役 (監査等委員)
(独立社外取締役)

生年月日：1964年7月12日

保有する当社株式の数：900株*

※ 2026年3月末現在の保有株式数。()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。

[Web](#) 各役員の経歴についてはコーポレートガバナンス報告書または有価証券報告書をご覧ください。

[・コーポレートガバナンス報告書](#) [・有価証券報告書](#)



Section 5

データ

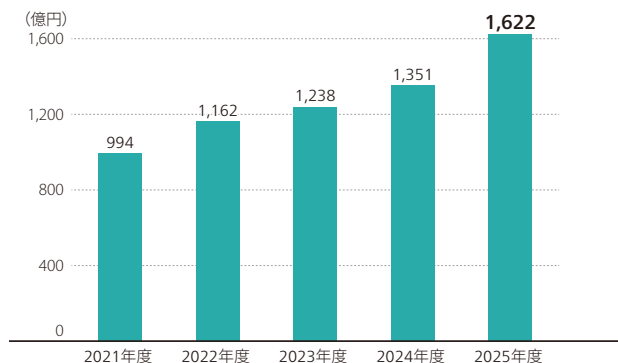
本章では、当社グループの価値創造の成果を示す財務・非財務の主要データを掲載しています。あわせて、現在の事業基盤を築いてきた歩みと、将来の成長を支える多彩なアセットをご紹介します。

Contents

- 78 財務ハイライト
- 79 非財務ハイライト
- 80 財務情報
- 81 非財務情報
- 82 歴史のなかで培ってきた課題解決力
- 83 多彩なアセットで社会を支える力
- 84 会社情報
- 85 株主情報・真正性表明

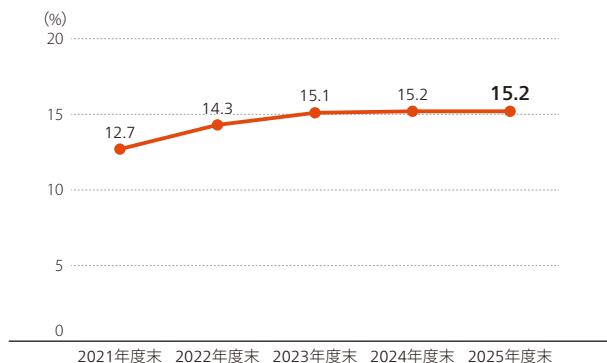
財務ハイライト

親会社株主に帰属する当期純利益



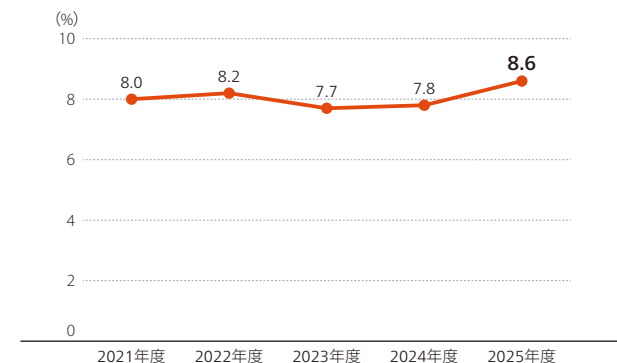
不動産セグメントにおいて複数の大口売却益の計上などにより増益となったことや、航空セグメントの好調な推移、海外カスタマーセグメントにおける貸倒関連費用の減少などにより、当期純利益は前年度比270億円増益の1,622億円となり、4期連続で過去最高益を更新しました。

自己資本比率



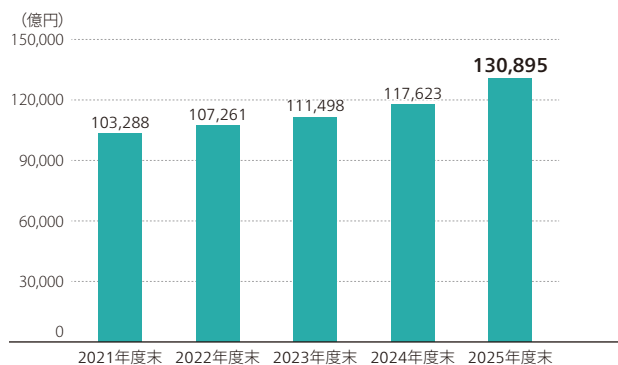
「成長性」「資本収益性」「財務健全性」の3つの視点でバランスを確保した上で、事業ポートフォリオの入れ替えによるリスク量の増加に応じた最適な資本構成の実現をめざします。

ROE



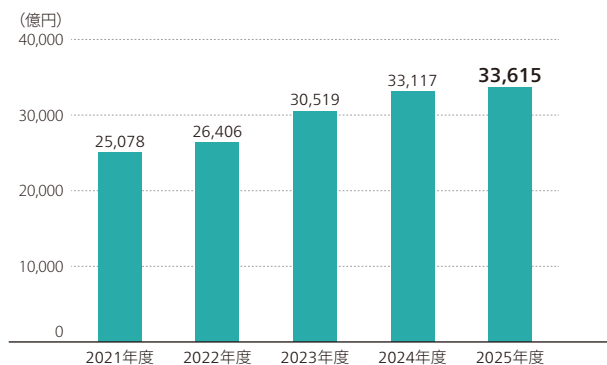
当期純利益の増益により前年度比0.8ポイント改善の8.6%となりましたが、2025年度の適用為替レートが期初想定より円安に推移し、自己資本が想定より増加した一方で、純利益は期初計画と同水準にとどまったため、期初計画であった8.8%に対しては未達となりました。

総資産



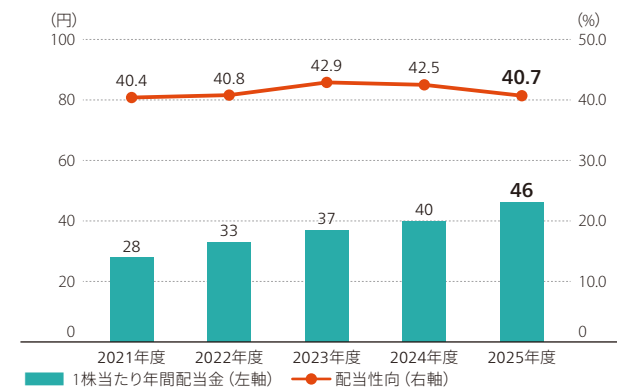
円安による為替影響のほか、海外カスタマーセグメントの欧州事業や航空・不動産セグメントにおける資産の積み上げなどにより、総資産は前年度比1兆3,272億円増加の13兆895億円となりました。

契約実行高



前年度にロジスティクスセグメントで実施した大型投資の反動減があったものの、海外カスタマーセグメントの欧州事業やカスタマーソリューション・不動産セグメントなどで契約実行が増加したことにより、契約実行高は前年度と同水準の3兆3,615億円となりました。

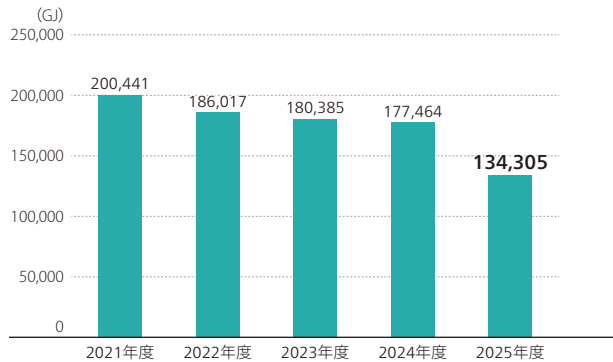
配当金／配当性向



当社の株主還元は配当によって行うことを基本としています。2025中計期間中(2023～2025年度)は配当性向の目標を40%以上としており、利益成長を通じて配当総額を高め、27期連続増配を実現しました。

非財務ハイライト

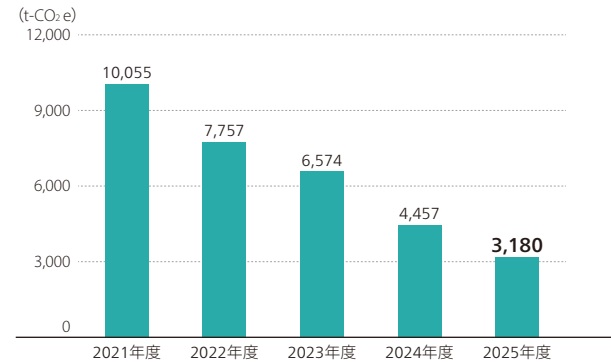
総エネルギー使用量（連結）



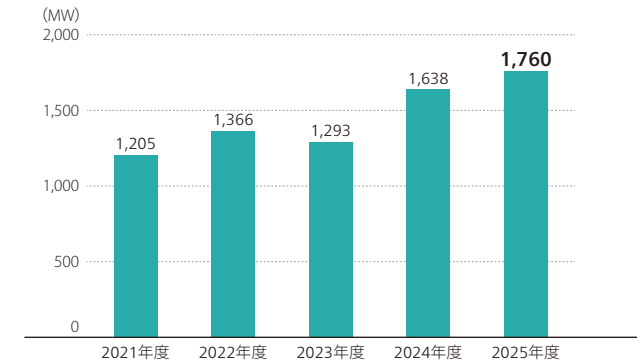
各国の脱ガソリン車規制に準じたEV・FCV^{※1}等、低排出ガス営業車への切り替えや拠点の統廃合等により、着実に削減を図っています。

※1 FCV (Fuel Cell Vehicle)：燃料電池自動車

GHG排出量（連結）Scope1、2総量（マーケット基準）

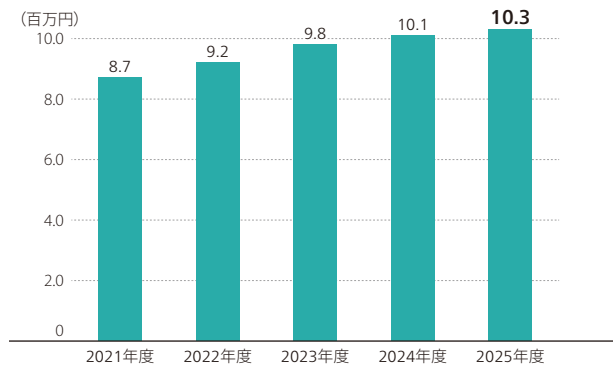


再生可能エネルギー発電事業における運転開始済みの
持分容量（連結）



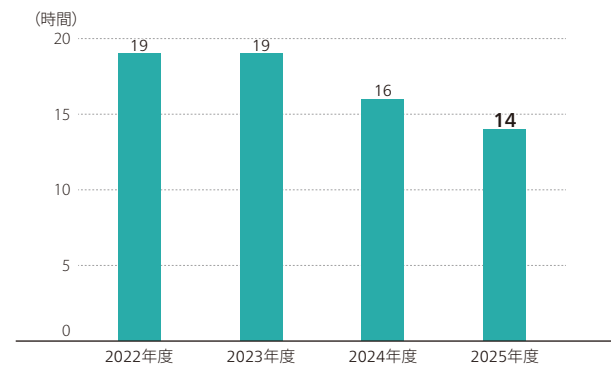
国内外の太陽光発電事業の持分容量が積み上がり、前年度比121MW増の1,760MWとなりました。

一人当たり平均年間給与（従業員全体）（単体）



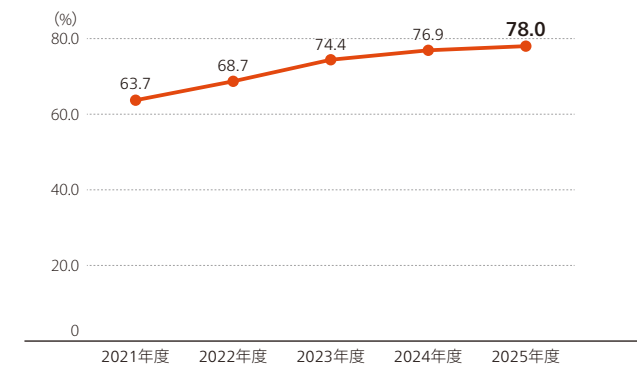
日本経済の持続的成長と当社の事業成長の好循環を生むことを念頭に、ベースアップを含む賃上げを3年連続で実施しました。

一人当たり月平均時間外労働時間（単体）



DX活用による業務効率化の推進等により着実に減少しています。

有給休暇取得率^{※2}（単体）



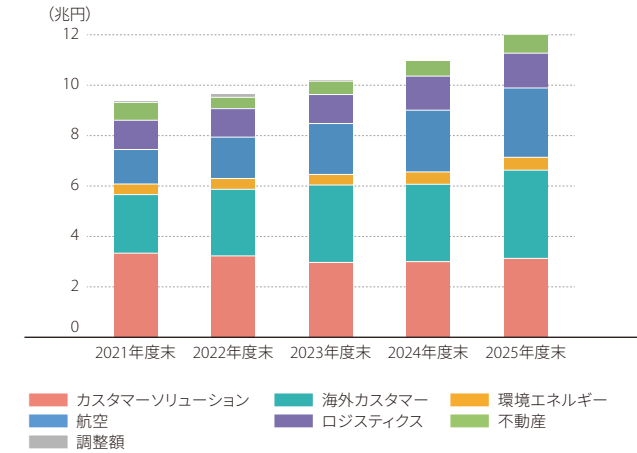
有給休暇取得率は継続的に向上しており、従業員の健康で豊かな生活の実現に向けた取り組みが着実に浸透しています。

※2 各年度における会社全体の有給休暇取得日数の合計を有給休暇付与日数の合計で割って算出した割合

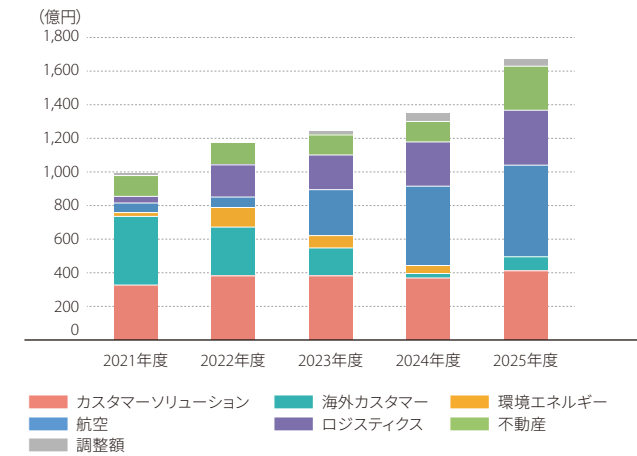
財務情報

	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度	2025年度
売上高 (百万円)	1,765,559	1,896,231	1,950,583	2,090,808	2,215,384
売上総利益 (百万円)	334,661	357,327	380,095	462,637	500,163
営業利益 (百万円)	114,092	138,727	146,176	187,126	240,428
経常利益 (百万円)	117,239	146,076	151,633	193,594	236,089
親会社株主に帰属する当期純利益 (百万円)	99,401	116,241	123,842	135,165	162,206
総資産 (百万円)	10,328,872	10,726,196	11,149,858	11,762,332	13,089,557
セグメント資産残高 (百万円)	9,345,376	9,632,966	10,179,473	10,935,652	12,034,972
有利子負債 (百万円)	8,066,082	8,236,106	8,439,792	8,840,797	9,880,377
純資産 (百万円)	1,333,467	1,551,029	1,705,345	1,804,523	2,008,779
キャッシュ・フロー (百万円)					
営業活動	195,845	46,752	△49,128	△296,884	△367,537
投資活動	△107,879	△127,322	143,336	△96,977	△33,938
財務活動	△192,157	△8,948	△222,977	353,628	469,373
現金及び現金同等物の期末残高 (百万円)	520,083	460,486	335,307	290,805	346,045
自己資本比率 (%)	12.7	14.3	15.1	15.2	15.2
ROE (%)	8.0	8.2	7.7	7.8	8.6
ROA (%)	1.0	1.1	1.1	1.2	1.3
契約実行高 (億円)	25,078	26,406	30,519	33,117	33,615
1株当たり指標					
純利益 (円)	69.24	80.95	86.30	94.19	112.98
純資産 (円)	912.19	1,064.46	1,174.88	1,246.64	1,385.22
配当金 (円)	28.0	33.0	37.0	40.0	46.0
配当性向 (%)	40.4	40.8	42.9	42.5	40.7

セグメント資産残高の推移



セグメント利益 (親会社株主に帰属する当期純利益) の推移



※ロジスティクスセグメントの資産残高および利益は、セグメント変更前のモビリティセグメントの資産・利益との合算値です。

非財務情報

環境

		2021年度	2022年度	2023年度	2024年度	2025年度
総エネルギー使用量 (GJ) (連結)		200,441	186,017	180,385	177,464	134,305
GHG排出量 (t-CO2e) (連結)	Scope1	3,449	3,211	3,092	3,093	2,127※1
	Scope2 (ロケーション基準)	7,880	6,786	5,777	4,930	3,732※1
	Scope2 (マーケット基準)	6,606	4,546	3,482	1,365	1,053※1
	Scope1,2総量 (マーケット基準)	10,055	7,757	6,574	4,457	3,180
	Scope3合計	18,565	18,302	6,644,227	8,057,896	13,353,062※1※2
再生可能エネルギー の運転開始済み 出力数 (MW) (連結)	合計	1,205	1,366	1,293	1,638	1,760
	太陽光発電	907	1,020	920	1,102	1,217
	風力発電	298	340	343	507	503

※1 第三者保証取得済みの実績値。

※2 2023年度よりカテゴリー13、15の算出を開始

社会

		2021年度	2022年度	2023年度	2024年度	2025年度
従業員数(人)(単体)	計	2,235	2,182	2,140	2,102	2,111
	男性	1,361	1,307	1,261	1,240	1,247
	女性	874	875	879	862	864
従業員の構成 (国・地域別)(人) (単体)	計	2,235	2,182	2,140	2,102	2,111
	日本	2,229	2,174	2,130	2,086	2,093
	欧州	0	0	0	0	0
	米州	4	5	7	15	16
	中国	0	0	0	0	0
	ASEAN	2	3	3	1	2
女性管理職比率(％)(単体)		14.0	14.0	16.0	18.3	22.1

	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度	2025年度
一人当たり平均年間給与 (従業員全体・百万円) (単体)	8.7	9.2	9.8	10.1	10.3
正社員男女賃金比 (女性平均賃金/男性平均賃金) (%) (単体)	—	64.9	64.6	64.2	66.3
新卒採用人数 (人) (単体)	58	30	46	73	84
キャリア採用比率 (%) (単体)	37.0	49.2	56.6	56.3	47.5
障がい者雇用率 (年度平均・%) (単体)	2.4	2.5	2.7	2.8	2.7
離職率 (自己都合) (%) (単体)	3.4	2.4	2.4	2.1	1.7
育児休業取得率 (男性) (%) (単体)	82.3	97.1	113.0	81.7	81.7
育児休業取得率 (女性) (%) (単体)	103.3	97.4	103.0	105.9	92.3
一人当たり総実労働時間 (年間・時間) (単体)	—	1,945.5	1,962.6	1,909.3	1,865.1
一人当たり法定外労働時間 (年間・時間) (単体)	—	232.6	225.6	189.4	169.3
一人当たり月平均時間外労働時間 (時間) (単体)	—	19	19	16	14
有給休暇取得率 (%) (単体)	63.7	68.7	74.4	76.9	78.0
一人当たりの平均研修時間 (年間・時間) (単体)	—	30.1	29.4	49.6	46.2
一人当たりの平均研修費用 (年間・円) (単体)	—	99,407	180,230	135,721	128,127

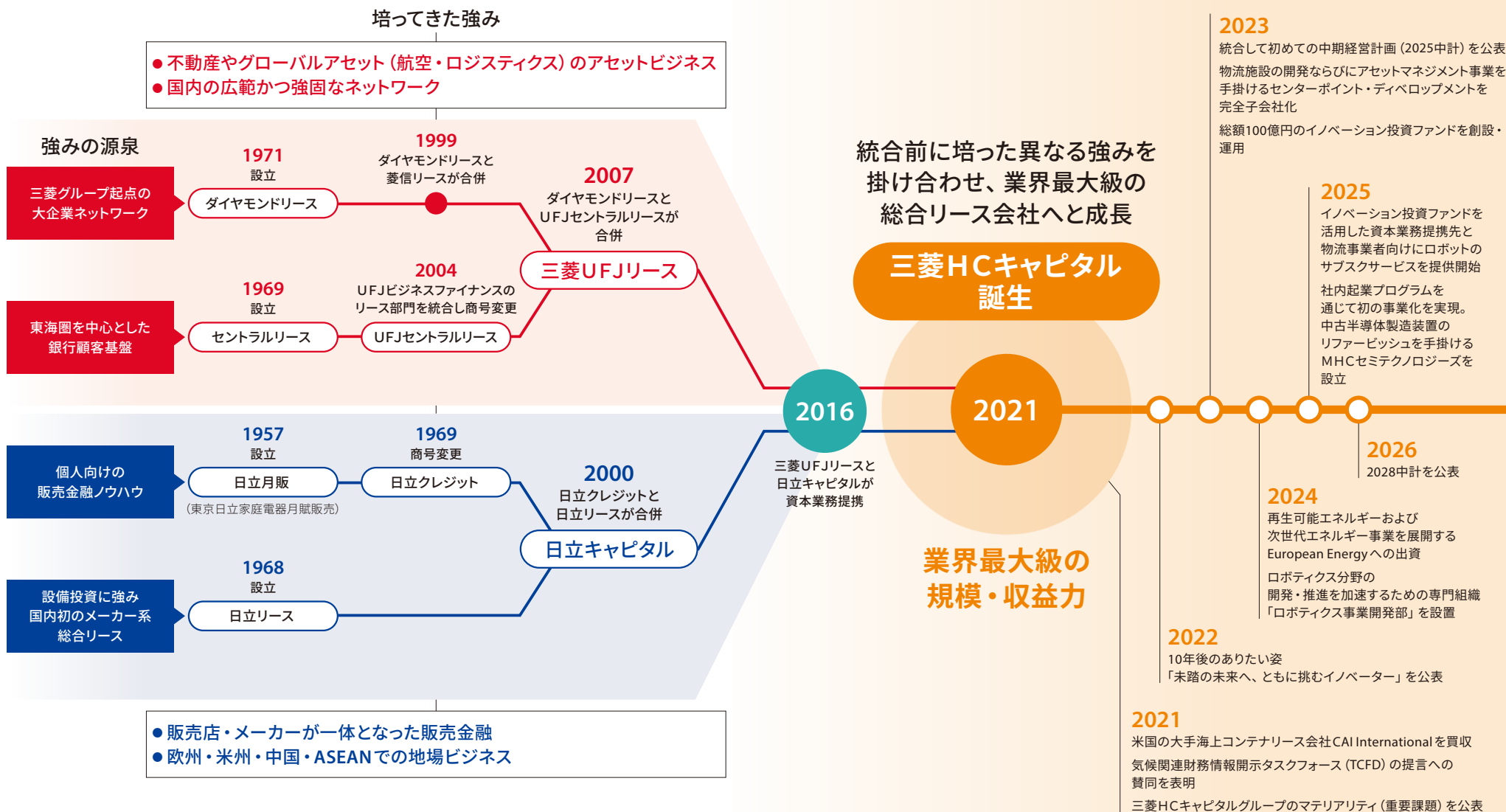
ガバナンス^{※3}

	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度	2025年度
取締役総数 (人)	15	14	12	12	12
社外取締役 (人)	7	7	6	6	6
女性取締役数 (人)	2	2	2	3	3

※3 各年度6月末現在

歴史のなかで培ってきた課題解決力

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



多彩なアセットで社会を支える力

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



会社情報

会社概要 (2026年4月1日現在)

商号	三菱HCキャピタル株式会社 (英文表記：Mitsubishi HC Capital Inc.)
本社所在地	〒100-6525 東京都千代田区丸の内一丁目5番1号
代表者	代表取締役 社長執行役員 久井 大樹
従業員数	連結7,950名、単体2,111名 ※2026年3月末現在
事業概要	各種物件のリース、各種物件の割賦販売、 各種ファイナンス業務等
上場証券取引所	東京証券取引所 プライム市場
資本金	33,196百万円



丸の内オフィス

外部評価

外部機関による格付 (2026年3月31日現在)

格付機関	長期	短期
S&P	長期発行体格付 格付：A-	短期発行体格付 格付：A-2
	ユーロMTN プログラム 格付：A- 発行限度額：125億米ドル相当額	
ムーディーズ	長期発行体格付 格付：A3	—
フィッチ	長期発行体デフォルト格付 格付：A-	短期発行体デフォルト格付 格付：F1
日本格付研究所 (JCR)	長期発行体格付 格付：AA	コマーシャル・ペーパー 発行枠：13,000億円 格付：J-1+
	発行登録債予備格付 格付：AA 発行予定額：6,000億円 発行予定期間：2025年9月4日から2年間	
	ユーロMTN プログラム 格付：AA 発行限度額：125億米ドル相当額	
格付投資情報 センター (R&I)	長期発行体格付 格付：AA	コマーシャル・ペーパー 発行枠：13,000億円 格付：a-1+
	発行登録債予備格付 格付：AA 発行予定額：6,000億円 発行予定期間：2025年9月4日～2027年9月3日	

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

FTSE Russell

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



S&P/JPX カーボン・エフィシエント指数

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



SOMPOサステナビリティ・インデックス

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



イニシアチブへの参加

国連グローバル・コンパクトへの署名

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



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

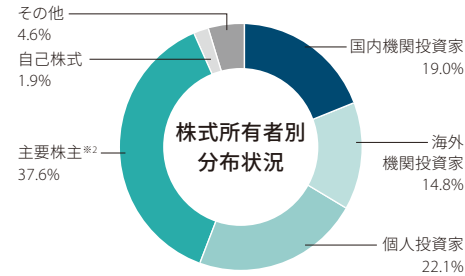
[Web](#) 社会からの評価／イニシアチブへの参加の詳細はウェブサイトをご覧ください。

株主情報

株式情報 (2026年3月31日現在)

発行可能株式総数	4,800,000,000株
発行済株式の総数	1,438,317,418株 (自己株式28,594,826株を除く)
株主数 ^{※1}	714,926名

※1 株主数は単元未満株主も含む人数に基づいています。



※2 主要株主は三菱商事、三菱UFJフィナンシャル・グループ、三菱UFJ銀行、三菱UFJ信託銀行、三菱UFJモルガン・スタンレー証券

大株主

株主名	持株数(千株)	出資比率 ^{※3} (%)
三菱商事株式会社	264,044	18.35
株式会社三菱UFJフィナンシャル・グループ	208,345	14.48
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	135,023	9.38
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	61,603	4.28
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 AND TRUST COMPANY 505001	12,291	0.85
JP MORGAN CHASE BANK 385781	12,117	0.84
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505103	11,568	0.80

※3 出資比率は、自己株式を控除して計算しています。

真正性表明



専務執行役員
経営企画本部長
Chief Strategy Officer
竹内 和彦

本統合報告書は、当社グループがめざす中長期的な価値創造の方向性と、その実現に向けた取り組みを、財務・非財務の両面からステークホルダーの皆さまにお伝えすることを目的として制作しています。

2026年度よりスタートした2028中計では、収益性をこれまで以上に重視するとともに、企業文化変革を一層進めることで、企業価値向上を加速させる新たなステージへの移行を掲げています。本報告書では、2028中計の最重要指標に位置づけたROEを向上させるための事業ポートフォリオ変革の取り組みや、「変革」「挑戦」を企業文化として定着させるための取り組みなど、当社グループがROE向上のために、具体的に何を実行していくのかをお示ししています。

本報告書は、経営陣のリードのもと、コーポレートコミュニケーション部が中心となり、関係各部門と緊密に連携しながら、適正かつ透明性の高いプロセスを経て制作しました。掲載情報は、信頼性の高い社内外のデータに基づき、正確性、一貫性および網羅性の確保に最大限努めています。

本報告書に記載した内容が、当社グループの事業活動および価値創造に関する重要事項を適切に反映し、事実に基づき誠実かつ真正であることを、制作責任を担う経営企画本部長として表明いたします。今後も、すべてのステークホルダーの皆さまとの対話を重ねながら、持続的な企業価値向上と社会価値創出に努めてまいります。

