

## トップメッセージ



代表取締役  
社長執行役員

柳井 隆博

# 開拓者精神で先進的な アセットビジネスを展開し、 持続可能で豊かな社会の実現に貢献

### 経営理念

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

- ◎ 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。

## 三菱HCキャピタルとして、新たな一步を踏み出す

当社は2021年4月1日、三菱UFJリース株式会社(以下、三菱UFJリース)と日立キャピタル株式会社(以下、日立キャピタル)との経営統合により、「三菱HCキャピタル株式会社」として新たな一步を踏み出しました。2020年9月24日の経営統合発表から半年という短い期間ではありませんでしたが、統合に向けた準備を精力的に進め、順調にスタートを切ることができました。

2016年5月、三菱UFJリースと日立キャピタルが資本業務提携を開始した当初は、経営統合ではなく、個別業務における連携を指向していました。その後、さまざまな協議を重ねる中で、両社の事業領域には重複が少なく、銀行・商社系である三菱UFJリースとメーカー系である日立キャピタルが、それぞれに培ってきた強みや知見を生かして、世界各地、さまざまな領域でビジネスを展開しており、まさに理想的な補完関係にあることを認識しました。また、今まさに世界で起きている急激な環境変化にいち早く適応し、先進的なアセットビジネスの領域に磨きをかけ、グローバルにおけるポジションを確立していくためには、このようなビジネス領域の相互補完というメリットに加えて、経営基盤の一段の強化も大きな強みとなります。そうした問題意識に基づき、2019年後半からは経営統合を前提として議論を進めることになり、2020年9月に合意に至りました。

今回の経営統合では、この理想的な相互補完を最大限に生かし、旧両社がそれぞれに蓄積したノウハウ、経験をいかに活かして拡大を図っていく領域と、旧両社の強みを融合しつつ、新たに開拓、進出していく領域とを掛け合わせることで、単独では成し得なかった新たな価値を創出し、豊かで持続可能な社会の構築に貢献してまいります。

## 三菱HCキャピタルの「ありたい姿」

温暖化による気候変動、人口増加や都市化、資源不足といった地球規模のメガトレンドを背景に、世の中は大きく変化し、社会を取り巻く課題が山積しています。企業にも脱炭素社会や循環型経済の構築に向けた取り組みが求められている今、経営統合によってより多くの企業とのつながりを広げた当社は、こうした社会的課題の解決に貢献できる、大きなポテンシャルを有していると自認しています。持続可能で豊かな未来社会の実現に向けて、世界各地の幅広いお客さま・パートナー企業と共に新たなエコシステムを構築しながら、事業を通じて社会的課題の解決に貢献していくことこそが、私たちの「ありたい姿」です。三菱HCキャピタルのスタートにあたり、長期的な視点でめざすこの「ありたい姿」を経営理念、それを実現するためにグループ全体でめざすべきもの、取り組んでいくことを経営ビジョンとして決めました。

「アセットビジネスのプラットフォームカンパニー」をめざし、アセットに対する知見をベースに、顧客基盤、財務基盤を活用して先進的なアセット価値の提供に努めてきた三菱UFJリースと、「社会価値創造企業」としてお客さまや地域社会のニーズを確実に捉え、各ステークホルダーに対する価値の創造・提供に努めてきた日立キャピタル。この両社の想いや実績、強みを踏まえ、有形・無形の「アセット」の潜在力を最大限に引き出すこと。それにより、「社会的価値を創出」し、社会の発展、人々の豊かな暮らし、持続可能で豊かな未来に貢献していくことを、「ありたい姿」、経営理念としました。

この経営理念を実現するために取り組んでいく経営ビジョンには、経営統合発表時に掲げた「社会的課題の解決」「持続可能な成長」「企業価値の向上」をベースとして、旧両社の経営理念に盛り込まれていた「社員の働きがい」「法令等の遵守」、さらには、地球環境、グローバル、価値共創、デジタルトランスフォーメーション(DX)といった観点を加えました。

## 相互理解の促進と活発な議論で、PMIは順調に進捗

「ありたい姿」を実現するための第一歩、統合プロセスの第一ステップは、PMI(ポスト・マージャー・インテグレーション)です。2021年4月にPMIの統括部門として統合統括部を設置し、同部門を中心に、シナジーの早期顕在化に向けた活発な議論などに精力的に取り組んでいます。このようにPMIを確実に推進し、次の三つのシナジーを実現していきます。

一つ目は、「経営資源シナジー」です。これは、コスト面において、旧両社の単純合算ではなく、その融合や相乗効果により調達や販売管理費の削減を図るといふ、経営統合において実現すべき最重要課題の一つです。「経営資源の最適化」「調達の共同化」により、統合に伴う採用人数の最適化やリース・レンタル資産を含む資材の一括調達など、販売管理費の削減によるコストシナジーなどを中心に、2024年3月期をめどに年間百億円程度の効果を見込んでいます。統合当初は、商号変更に係る費用やシステム関連費用などが先行することもあり、コストシナジー効果の極大化は2024年3月期と考えていますが、2022年3月期、2023年3月期も、予算管理の強化による販売管理費の削減などに鋭意取り組み、コストシナジーを積み上げてまいります。

二つ目は、「営業シナジー」です。ここでは、旧両社の事業が融合することによるプラスアルファを如何に発揮するかが最大の課題です。国内営業分科会と海外分科会を立ち上げ、事業やエリアごとのサブ・ワーキンググループを設置し、各部が連携しながら議論を重ね、早期のシナジー発揮とその最大化に取り組んでいます。

営業シナジーは、旧両社の営業現場の相互理解・交流・対話を通じた協働から創出されます。収益貢献(トップライン拡大、コスト削減)に限らず、幅広いシナジー施策(ナレッジ、ポジショニング、リソース、多角化/多機能化)を洗い出した上で絞り込み、シナジー効果を顕在化させてまいります。

三つ目が「投資シナジー」です。これは、統合によって創出される資本余力を活用した資産の積み上げや事業投資で生み出すシナジーです。資本余力を効率的に活用していくために、攻め(戦略的資源配分)と守り(リスク管理)のバランスがとれた運営を行う枠組みを構築しており、シナジーを顕在化させてまいります。2021年6月に公表した米国の大手海上コンテナリース会社、CAI International, Inc. (以下、CAI社)の買収決定は、この第一弾です。

昨年9月の経営統合発表時に皆さまにお約束したこれら三つの統合シナジーは、早期に具現化が可能なものから速やかに取り組み、効果の最大化に努めてまいります。その上で、PMIが予想以上に順調に進捗していることから、足下では、新会社としての次のステップである中長期的な戦略の議論に着手しました。メガトレンドによる経営環境の変化とそれが経営に及ぼす影響、その中での当社の競争優位性などを分析し、まずは中長期的方針の大枠をまとめていく考えです。これらの議論は、サステナビリティ経営やDX推進などの戦略も包含した上で統合的に構築してまいります。

分野	シナジー施策(統合公表時)	進捗
経営資源シナジー	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ 経営資源の最適化</li> <li>▶ 調達の共同化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ コーポレート組織は統合済み</li> <li>▶ 経営資源の最適化・調達の共同化を推進</li> </ul>
営業シナジー	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ 営業ネットワークの相互活用によるトップラインの向上効果</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ ワーキンググループの立ち上げ (国内) 国内営業・販売金融・中古販売・半導体・不動産・環境エネルギー・官公庁 (海外) 中華圏・シンガポール・タイ・インドネシア・モビリティ・米州・欧州</li> <li>▶ 収益貢献(トップライン拡大・コスト削減)に限らず、幅広いシナジー施策(ナレッジ・ポジショニング・リソース・多角化/多機能化)の洗い出しを実施</li> </ul>
投資シナジー	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ 経営統合による資本余力、および事業/地域両面のポートフォリオ分散効果を活用</li> <li>- 現状程度の格付水準を維持しつつ、効率的な資本運営を実施</li> <li>- 資本余力を活用した資産の積み上げ、事業投資</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ 資本余力を効率的に活用し、攻め(戦略的資源配分)と守り(リスク管理)のバランスを堅持した上で、シナジーの顕在化を促す体制を整備</li> <li>- 「投資戦略委員会」(攻め): 全社的観点から、事業会社投資を主体とした投資シナジーを最大化する戦略・重要案件プライオリティを協議</li> <li>- 「リスク管理委員会」(守り): 経営全般に係るリスクを総合的かつ体系的に管理し、現状および課題を把握の上、カテゴリーごとのリスクに対する対策などを審議・報告</li> <li>- 「投資案件協議会」: 攻めと守りの両面を踏まえ、個別の投資案件を協議</li> </ul>

当社の成長、発展には、社員一人ひとりの成長と、その力を存分に発揮できる環境づくりが欠かせません。社員が働きがいと誇りを持てる会社となるよう、社員の意見・要望を聞きつつ、旧両社の事業を紹介し合うセッションや、統合推進に関するさまざまな情報発信など、相互理解の活性化に向けたさまざまなコミュニケーション施策に取り組んでいます。コロナ禍でコミュニケーションの手法に制約はあるものの、会長の川部と私で、各部の社員とのオンラインミーティングという形で、直接的な対話も順次進めています。このダイレクトコミュニケーションを通じて、社員の率直な意見、新会社への期待、さらなる成長への熱い想いを強く受け止めることができ、大変に心強く、当社の今後の成長を確信しているところです。

## 三菱HCキャピタルにおける「先進的なアセットビジネス」とは

当社は、2020年9月の経営統合発表時にご説明した通り、「社会資本/ライフ」「環境・エネルギー」「モビリティ」「グローバルアセット」「販売金融」の5分野を注力領域と位置付け、先進的なアセットビジネスを展開してまいります。

これらの注力領域は、旧両社が共通して注力してきた「社会資本/ライフ」「環境・エネルギー」「モビリティ」と、それぞれ独自の強みを築いてきた三菱UFJリースの「グローバルアセット」、日立キャピタルの「販売金融」を踏まえたもので、既存事業の強化やバリューチェーンの延伸を通じて当社の持続的成長の柱となる領域です。

これらの注力領域は個々に独立したものではなく、例えば広義のロジスティクスという切り口でバリューチェーンの入口から出口までを見渡すと、「社会資本/ライフ」の不動産事業や物流施設関連を基点に、「グローバルアセット」の航空機、海上コンテナ、さらには「モビリティ」の自動車などが相互に密接に結び付いています。例えば、足下の需要が好調で注目を集めている海上コンテナは、そうしたバリューチェーンを支える重要なピースの一つです。先ほどご紹介したCAI社の買収は、「グローバルアセット」における既存の海上コンテナリース事業強化の取り組みであると同時に、バリューチェーンで密接に結び付く他の注力領域の強化につながるものと考えています。

このように各注力領域における事業のオーガニック成長はもとより、バリューチェーン全体における必要機能の獲得を狙った戦略パートナーとの提携や買収を含めたインオーガニック成長も追求してまいります。

三菱HCキャピタルは、有形・無形のアセットに関する多様な機能を生かしつつ、金融機能にとどまらない柔軟なサービスの提供を通じて、世界各地のお客さまのニーズの変化を確実に捉え、その実現のお役に立ち、ひいては社会的課題の解決に貢献する企業として成長してまいります。

今後とも、皆さまのご理解と一層のご支援を賜りますよう、お願い申し上げます。

