

2016~2018年度 中期経営計画

2016年6月6日

◎日立キャピタル株式会社



Contents

- 1.2015中計の振り返り
- 2. 2018中計骨子
- 3. 事業戦略(成長戦略·経営基盤強化)
- 4. まとめ



Contents

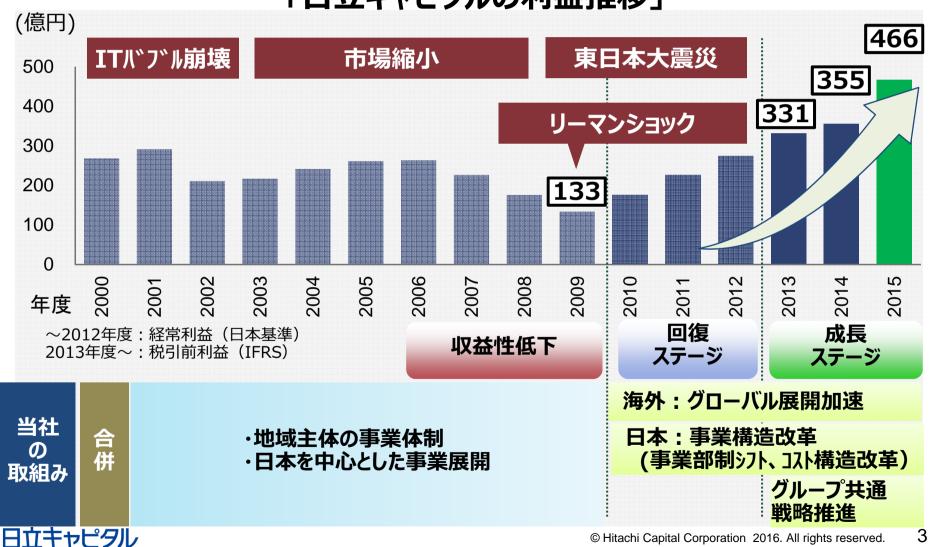
- 1. 2015中計の振り返り
- 2. 2018中計骨子
- 3. 事業戦略(成長戦略・経営基盤強化)
- 4. まとめ

1-1.2015中計の振り返り:外部環境変化と業績推移



厳しい環境が続くも、回復ステージを経て成長ステージへ移行

「日立キャピタルの利益推移」



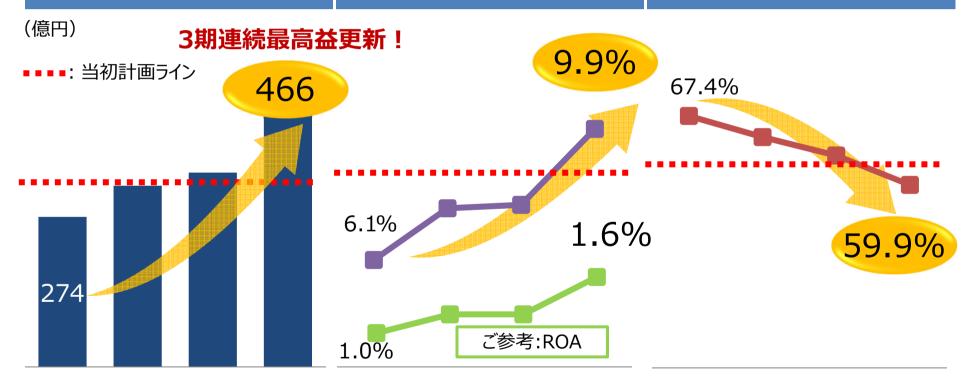
1-2. 2015中計の振り返り:主要経営数値



成長ステージとして掲げた目標達成。3期連続で最高益更新

税引前利益 当初計画:340億円

ROE 当初計画:8%以上 OHR (販管費分配率) 当初計画:63%未満



12年度 13年度 14年度 15年度

12年度 13年度 14年度 15年度

12年度 13年度 14年度 15年度

※12年度は経常利益(日本基準)

※OHR = 販管費及び一般管理費(貸 倒関連費用を除く)÷売上高総利益



Contents

- 1.2015中計の振り返り
- 2. 2018中計骨子
- 3. 事業戦略(成長戦略・経営基盤強化)
- 4. まとめ

2-1. 2018中計骨子:位置づけ



"変 化"と"成 長" 企業価値 2018中計 Excellent 成長セカンドステージ 新経営方針: Good 2015中計 「社会価値創造企業」 成長ステージ 私たちは地球環境を考え、社会 2012中計 の発展と人々の豊かなくらしを実 Normal 現するため新しい価値を創造し 回復ステージ 提供する社会価値創造企業を めざします。 次の10年へ 回復から成長への10年

2013~2015年度

2009~2012年度

2016~2018年度

2-2. 2018中計骨子:ハイライト



グローバル事業 : 2桁成長を持続

「規律ある高い成長性を維持」

- ●地域特性に応じたリスクコントロール
- ●ポートフォリオ分散による外部環境に左右されない 体制構築
- •2018年度海外比率:6割(税引前利益)

日本事業 : ROA2%チャレンジ

「事業構造改革継続による成長ステージへの移行」

- •注力分野の再設定による資産効率の向上
- •競争力強化に資するバックヤードの強化

積極的な投資 :高度人財・攻めのIT・ パートナー連携 ●事業成長を支える戦略的投資を実行 (事業パートナー、M&A、IT投資等)

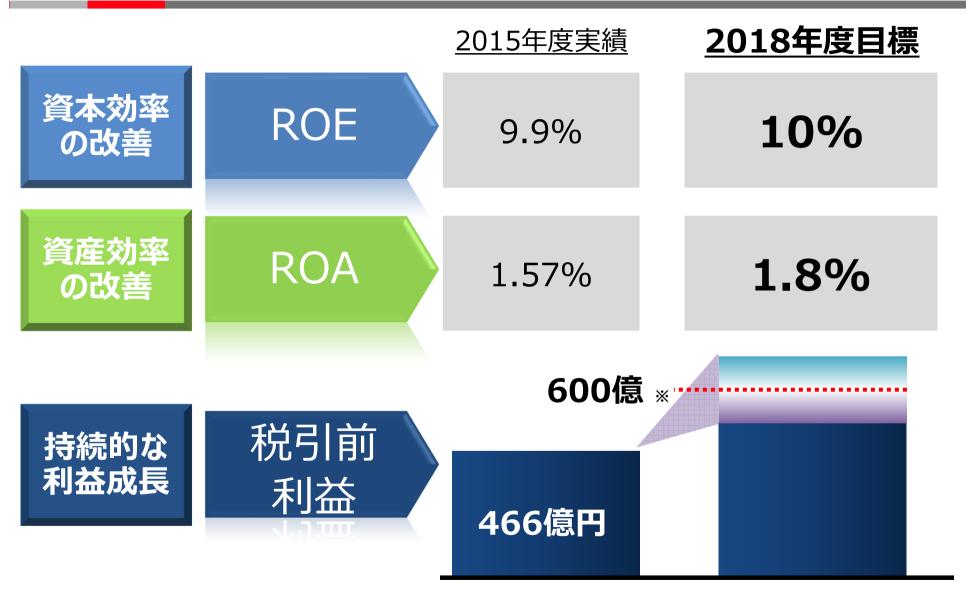
⇒ M & A: 資産規模 3,000億円

I T投資:200億円

人 財 投 資:高度人財 200名増

2-3. 2018中計骨子:目標





※2018年度為替レート: 180円/英ポンド、120円/米ドル



Contents

- 1.2015中計の振り返り
- 2. 2018中計骨子
- 3. 事業戦略(成長戦略・経営基盤強化)
- 4. まとめ

3-1. 事業戦略: 事業マップ





© Hitachi Capital Corporation 2016. All rights reserved.

3-2. 事業戦略: 事業領域



■ 事業領域

コア事業(金融・サービ、ス・事業化)と、コア事業との「組合せ事業」で構成

組

合

t

事

業

コア事業

金融

販売金融、ファクタリング、事業融資

サービス

BPO、リスクマネシ、メント、ファシリティマネシ、 メントなど

事業化

再生可能Iネルギー事業、中古販売事業など

金融+サービス

レンタル、ヒ゛ークルソリューションなど

金融+事業化

プロジェクトファイナンスなど

金融+サービス+事業化

マルチ型物流倉庫・商業施設など

コア事業の強化と、付加価値の高い「組合せ事業」への シフトを加速し、事業強化による「強み(らしさ)」を創出

3-3. 事業戦略:地域戦略(2016年度の事業体制)





営業統括 執行役専務 戸沢 広則

成長に向け最適なポートフォリオ構築



欧州 執行役 大橋 芳和 安定成長基盤



日本 執行役常務 片岡 淳

収益性改善



米州 執行役常務 白井 千尋

成長ドライバー

欧州

中国

ASEAN

日本

米州



ASEAN 執行役専務 小島 喜代志 事業基盤強化



中国 日立租賃(中国)有限 公司 董事長 佐藤 良治

リスクマネシ゛メント強化

※ 円のサイズ:18年度の各極の資産規模のイメージ

日立キャピタル

3-4. 事業戦略:地域戦略(全体観)



No.	地域	基本方針	2018中計の目標 (): 2015年度比
1	日 本	事業ポートフォリオ入替えを実施。注力分 野の組替え・拡大による収益性改善	・利益成長率:8% ・ROA:1.9% (+0.6%) ⇒2%チャレンジ! ・営業資産:1.5兆円 (△10%)
2		戦略的投資(M&A、人財)による事業 拡大	·利益成長率:20%超 ·ROA:2.0%超(+0.3%) ·営業資産:3.6千億円(+60%)
3		安定成長基盤としてプラットフォーム型 ビジネスモデルを展開	·利益成長率:8% ·ROA:2.5%超 ·営業資産:7.5千億円(+20%)
4	中 国	戦略的提携にて良質なポートフォリオ構築	·利益成長率:9% ·ROA:2.0%超 ·営業資産:4千億円(+30%)
5	ASEAN	中長期の成長に向けた事業基盤強化	·ROA:1.0%超 ·営業資産:1.8千億円(+50%)

※利益成長率:税引前利益の年平均成長率(2015年度から2018年度)

3-5. 事業戦略:地域別の取り組み(日本1)



ポイント

注力分野の組替え・拡大による収益性改善

政府の掲げる新たな成長戦略

G D P 6 0 0 兆 円 に 向 け た 主 な 施 策

攻めの農林水産業の 展開と輸出促進 ロボット・ITを駆使した 第4次産業革命の実現 環境・エネルギー制約の 克服と投資の拡大



当社の強みを活かして地方創生に資する、事業拡大を図る

3-5. 事業戦略:地域別の取り組み(日本2)



成長分野(伸ばす領域)にて事業拡大

2015中計

・社会インフラ

注力・環境・エネルギー ・ベンダーファイナンス

分野

・オートリース

・ヘルスケア

・アグリ

基盤・ホールセール

|収束・消費者向け

2018中計

注力 分野 成長分野:伸ばす分野 社会インフラ、環境・エネルギー、 ビークル、自治体公共

蕾分野:育てる分野 (食・セキュリティ・BPO)

基盤

・ホールセール

・ヘルスケア 他

再構築 ・ベンダーファイナンス ・アグリ

収束

・消費者向け、ファクタリング

15年度 営業資産 1.7兆円

> 基盤·収束 ROA:0.9%

日立キャピタル

> 構成比 2割

注力分野の 見直し 18年度 営業資産 **1.5兆円**

基盤·再構築· 収束

ROA:1.7%

注力分野 ROA 2.4%

> 構成比 3割

3-5. 事業戦略:地域別の取り組み(日本③)



Smart Transformation:「攻めのIT」と「事務のファクトリー化」

セールスフォース/タブレット活用

コンサルカ・情報共有 スピードアップ

攻めのIT(フロント強化)

事務のファクトリー化

①業務標準化

②省人化·機械化

③スタンダードタイム

費用低減 品質向上

スピードアップ

OHR

73%

日本事業のROA・OHR推移

2%ヘチャレンジ

1.9%

働き方変革

- オフィス集約
- ・グループ管理部門集約
- ・業務プロセス見直し

ROA 0.8% ×1

69%

事務のファクトリー化を通じた、

1.1% ローコストオペレーションを追求

60%

未満

2013年度 2015年度 2018年度 ※2

※1:貸倒戻入益の影響を除いた数値

※2:2018年度(計画): ROAおよびOHRは全社費用等を含まない数値

日立キャピタル

3-5. 事業戦略:地域別の取り組み(日本4)



学校空調整備事業





・ 公共施設整備の民間資金活用を日立グループと一体で取り組み



自治体向けセキュリティービジネス

■ LED・街灯・防犯カメラ導入事業

・ セキュリティ都市構想への参画 (大阪府、千葉県ほか)





3-5. 事業戦略:地域別の取り組み(日本⑤)



公共施設整備·運営事業





- 兵庫県川西市市民体育館等整備事業(PFI)
 - ・ キーアカウント企業(美津濃様)とのタイアップ
 - ・ "健康"と"文化"の新事業創造



蕾事業(食分野)

- 勝てる「フード事業」育成
 - ・ いちごの生産・販売を通じたバリューチェーン参画 と担い手の育成(フランチャイズ化) (沖縄県)
 - ・ 大規模事業化・6次産業化を パ°-トナ-連携を活用し展開





3-6. 事業戦略:地域別の取り組み(米州)



ポイント

成長ドライバーとして戦略的投資(M&A・人財) による事業拡大

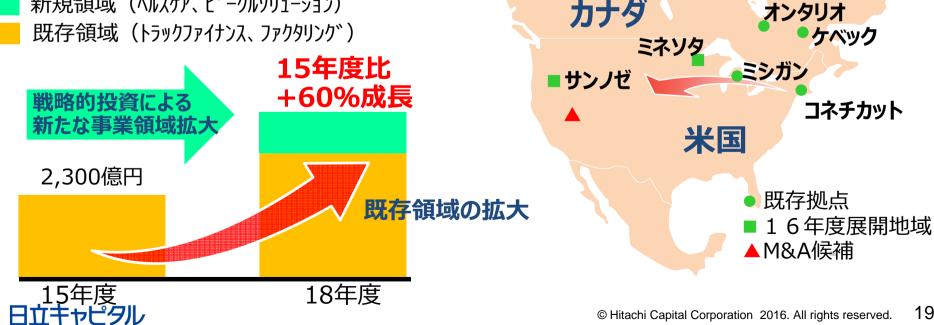
環境

- •米国経済は成長持続見通し
- •競合他社の事業縮小に伴う 事業拡大、人財獲得チャンス

成長を続ける巨大マーケットで 面の拡大と事業領域拡大

営業資産の推移

- 新規領域(ヘルスケア、ビークルソリューション)



3-7. 事業戦略:地域別の取り組み(欧州)



ポイント

安定成長基盤として、プラットフォーム型 ビジネスモデルを展開

環境

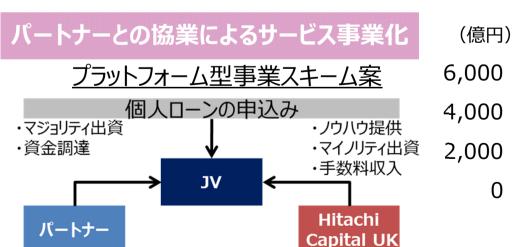
日立キャピタル

- ●EU離脱による環境変化リスク
- ●将来的な金利上昇懸念
- •コンシューマ債権増による貸倒増加

コンシューマ事業で培った 事業ノウハウを活用し、 プラットフォーム型ビジネスモデルを展開

Eコマースビジネスによる事業拡大

コンシューマ事業者向けサービス展開を強化 (Amazon提携)



英国における営業資産の推移

プラットフォームビジネス拡大により、 資産増加ペースは緩やかに



※2018中計の為替レートで計算

3-8. 事業戦略:地域別の取り組み(中国)



ポイント

戦略的提携による良質なポートフォリオ構築

■ 中国本土

- •日立ビジネスを契機に公共案件を拡大
- •国策重点地域政府傘下のリース会社への資本参加
- ●国営企業・コングロマリット企業傘下のリース会社との提携

■ 香港

日立キャピタル

中国本土への機能提供(調達、事業出資機能等)

営業資産構成【中国本土(ファクタリング除く)】



15年度

18年度

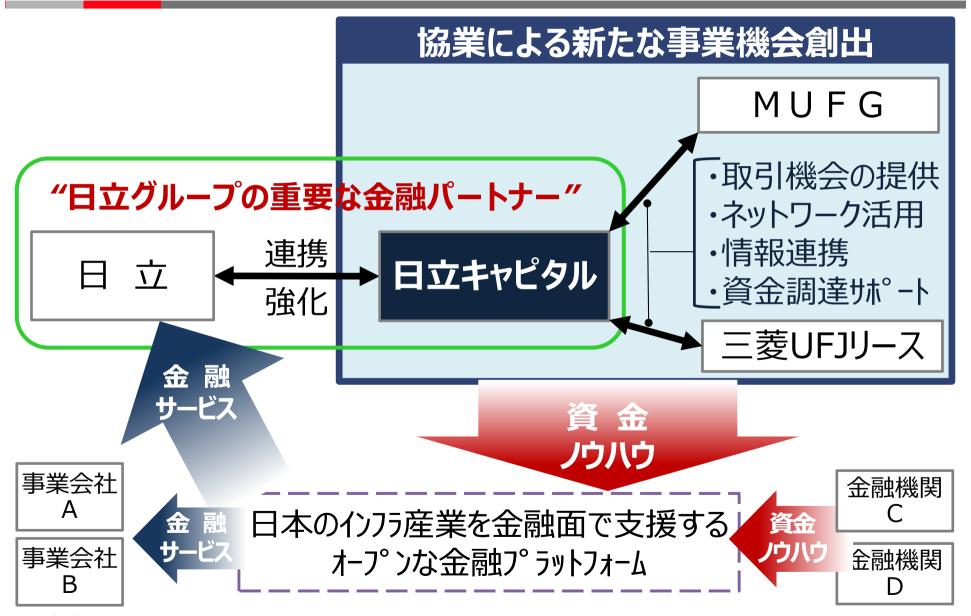


- 当社拠点
- 展開候補先



3-9. 事業戦略:パートナー戦略①





3-9. 事業戦略:パートナー戦略②



■ MUFG、MULとの資本業務提携

協業による新たな事業 機会の創出

業界トップクラス同士の協業、メーカー系と金融系のノウハウ相互活用

【国内】環境・エネルギー、都市インフラ・ 公共施設、不動産分野で協業 【海外】北米・中国・ASEAN他で協業

グローバル事業の さらなる成長

- ・MUFGのグローバルネットワークの活用による 当社グローバル事業成長の下支え
- ・オープンな金融プラットフォーム構築

■日立グループとの連携強化

ソリューション提供力 の強化

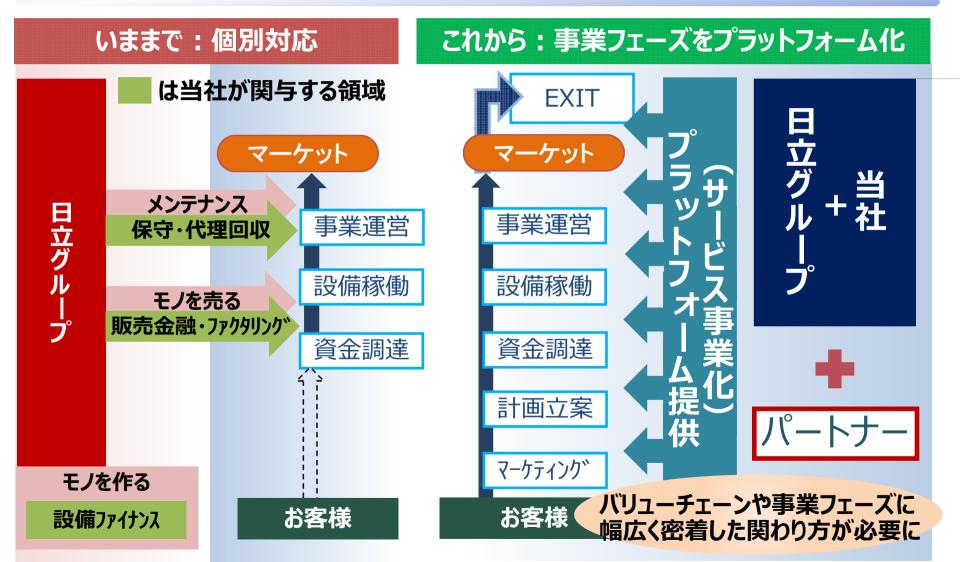
- ・プロジェクト初期段階からのアドバイス
- ・エクイティやメザニンを含む資金提供等

3-10. 事業戦略:日立グループビジネス①

日立キャピタル



お客様のビジネス機会拡大を追求しマーケットを協創



3-10. 事業戦略:日立グループビジネス②



社会イノベーション事業、グローバル展開に資するソリューション提供

主な取組み内容

- 日立グループキーアカウント連携
- エネルギー
 - ✓ マイクログリッド事業
 - ✓ エネルギーマネジメント事業
 - ✓ 送配電事業
 - ✓ 出資·資産保有·資金回収機能提供
- 決済ビジネス、保証
 - ✓ 電子記録債権
 - ✓ ファクタリング
 - ✓ 決済インフラ
- 自治体公共
 - ✓ PPP/PFI
- クロスボーダーファイナンス、VMI
 - ✓ 拠点未展開国向けリース・割賦
 - ✓ トレードファイナンス
- マネージドサービス、ATM
 - ✓ 資産保有、保守パッケージング
 - ✓ 出資



展開地域の状況



高度化するニーズに対応し収益性を向上(量+質の強化)

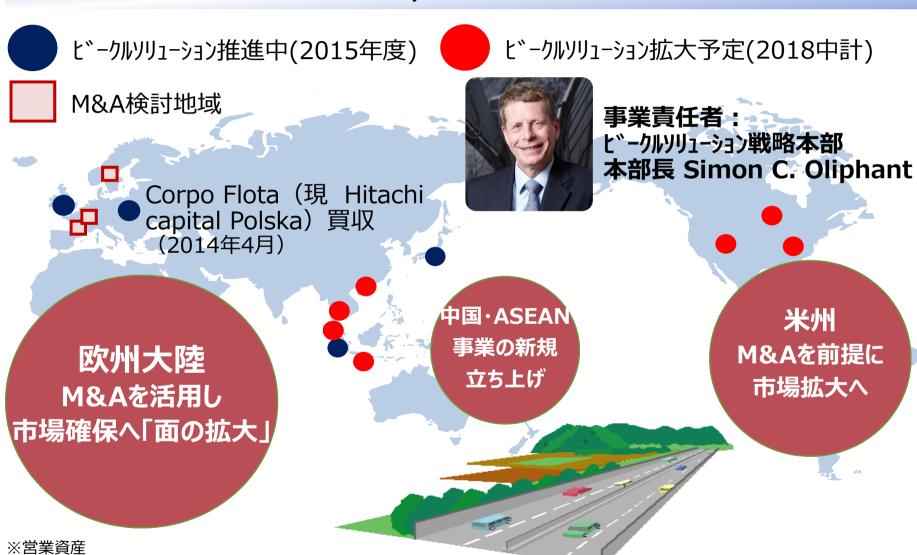
XVMI: Vendor Managed Inventory

3-11. 事業戦略:ビークルソリューション

日立キャピタル



欧州·米州を中心に1,500億円規模※のM&A実施





Contents

- 1.2015中計の振り返り
- 2. 2018中計骨子
- 3. 事業戦略(成長戦略・経営基盤強化)
- 4. まとめ

4. まとめ



				2018年度目標	2015年度実績
	R	O	Ε	10%	9.9%
業績	R	0	A	1.8%	1.6%
	税引	川前和	」 益	600億円前後	466 億円
財務指標	自己	資本」	七率	11%	10.9%
只了 行为	社債	発行	各付	高格付の維持	
株主還元 指標	配	当 性	向	30%	30%
海外比率(税引前利益))	60%	55%



http://www.hitachi-capital.co.jp/

(ご注意)

本資料で記述されている業績予想並びに将来予測は、現時点で入手可能な情報に基づき、当社が判断した予想であり、潜在的なリスクや不確実性が含まれています。そのため、様々な要因の変化により、実際の業績は記述されている将来見通しとは異なる結果となる可能性があることをご認識いただき、資料をご活用ください。



Appendix

参考資料.企業概要



社名	日立キャピタル株式会社				
代表者	執行役社長 川部 誠治				
創業	1957年9月10日				
資本金	99億83百万円				
` 古〈士 '坐 〈主	取扱高 2兆2,901億56百万円				
連結業績 (2015年度)	売上収益 3,653億54百万円				
	税引前利益 466億67百万円				
格付	S&P:A-、R&I:A+、JCR:AA-				
連結子会社	国内15社 海外19社(2016年3月末時点)				
上場取引所	場取引所 東京証券取引所 第一部				
大株主	日立グループ(60.61%)				
(2016年3月末時点)	-株式会社日立製作所(58.51%) -株式会社日立ハイテクノロジーズ(1.99%)				

参考資料. グローバルネットワーク



米州

展開 : 米国、カナダ

従業員: 213人

取扱高: 2,342億円

欧州

展開 : 英国、ポーランド

従業員: 1,053人

取扱高: 5,284億円

中国

展開 :香港

中国(北京・深圳・上海)

従業員: 223人

取扱高: 2,364億円

日本

従業員: 2,695人

取扱高: 12,045億円

ASEAN他

展開 : シンガポール、

タイ、マレーシア、

インドネシア

ベトナム(駐在事務所)、

インド(出向)

従業員: 958人

取扱高:864億円

グループ連結

展開 : 10ヶ国 11地域(法人のみ)

従業員: 5,142人(日本以外2,447名)

取扱高: 22,901億円

※ 取扱高・従業員数:2016年3月末時点

参考資料. 財務ハイライト(連結)



(単位:億円)	2013年度	2014年度	2015年度
売上収益	3,426	3,562	3,653
売上総利益	1,053	1,193	1,300
販管費及び一般管理費	722	803	847
(うち、貸倒関連費用)	37	50	68
税引前利益	331	355	466
当期利益※1	215	241	326
有利子負債	18,430	21,491	23,416
自己資本※2	2,982	3,252	3,355
総資産	26,191	29,524	30,812
自己資本比率※3	11.4%	11.0%	10.9%
D/Eレシオ	6.0倍	6.4倍	6.7倍
1株当たり当期利益	184.35円	206.53円	279.71円
1株当たり純資産※4	2,551.93円	2,782.37円	2,870.33円
配当性向	26.0%	29.1%	30.0%
ROE	7.6%	7.7%	9.9%
ROA%5	1.2%	1.2%	1.6%
従業員数	5,280名	5,397名	5,142名

※1 親会社の所有者に帰属する当期利益、※2 親会社の所有者に帰属する持分、※3 親会社所有者帰属持分比率

※4 1株当たり親会社所有者帰属持分、※5 ROA=税引前利益÷営業資産残高

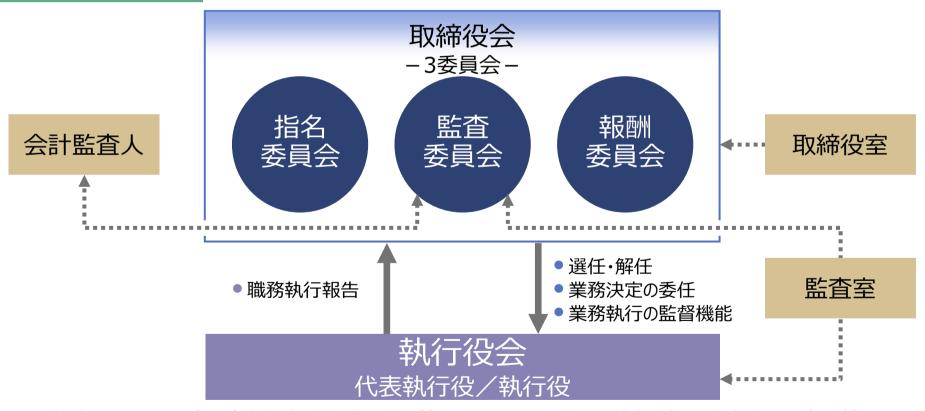
参考資料. コーポレートガバナンス



監督機能の強化により、公正性・透明性の高い経営を実現

委員会等設置会社 2003年6月に移行

2015年度:取締役7名(内、独立社外取締役3名)執行役10名(内、取締役兼務1名) 2016年度:取締役9名(内、独立社外取締役4名)執行役10名(内、取締役兼務1名)※



本年6月の定時株主総会決議をもって、独立社外取締役1名増員※

※2016年6月開催の定時株主総会に付議



参考資料. 事業戦略:地域別の取り組み(ASEAN)



ポイント

中長期の成長に向けた事業基盤強化

事業基盤強化

- ■人財投資、IT投資による体制強化
- ■オートスコアリングモデル活用等を通じた与信回収強化
- ■スマトラ強化による収益体質の改善
 - ⇒OHR(2018年度):66% (2015年度比10%改善)

収益構造改革

- ■ポートフォリオ組替えによる良質債権の拡大
- ■各社連携によるサービス事業の拡大

シンガポール

- ・ビークルソリューション事業強化
- ・環境・エネルギー事業への取り組み

マレーシア

- ・営業基盤拡大
- ・与信・回収機能の強化

タイ

- ・新領域拡大(ビークル事業)
- ・営業基盤拡大(大手企業アカウント化)

インドネシア

- ・ 与信・回収機能の強化
- ・法人向け事業強化