

日立キャピタル

HITACHI
Inspire the Next

「2016～2018年度 中期経営計画」の進捗

2016年10月26日

 日立キャピタル株式会社

Contents

1. 2018中計の概要
2. 2018中計の進捗
3. まとめ
4. 資本業務提携

“変化”と“成長”



1-2. 2018中計の概要: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

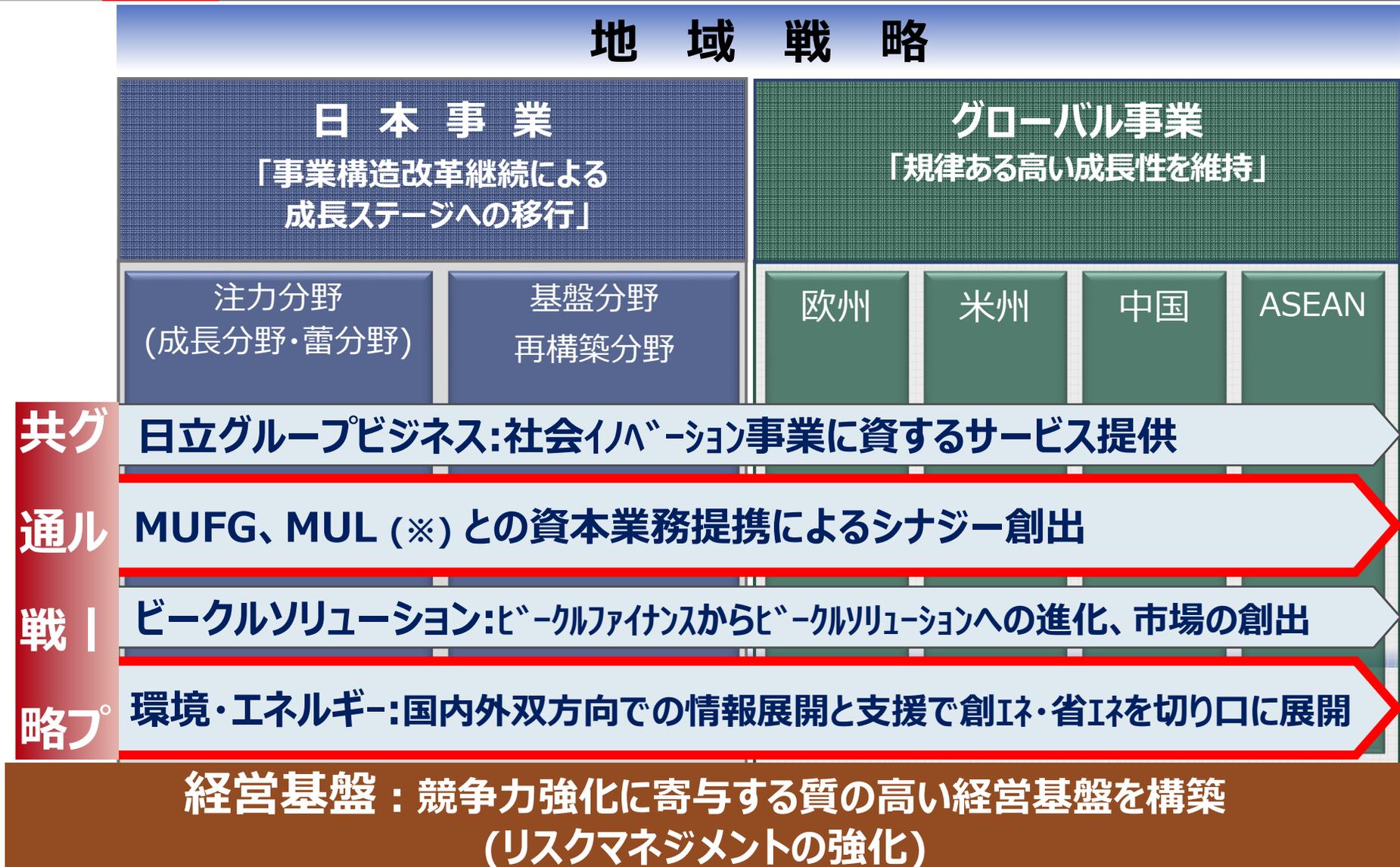
「事業構造改革継続による成長ステージへの移行」

- 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

1-3. 2018中計の概要:事業マップ

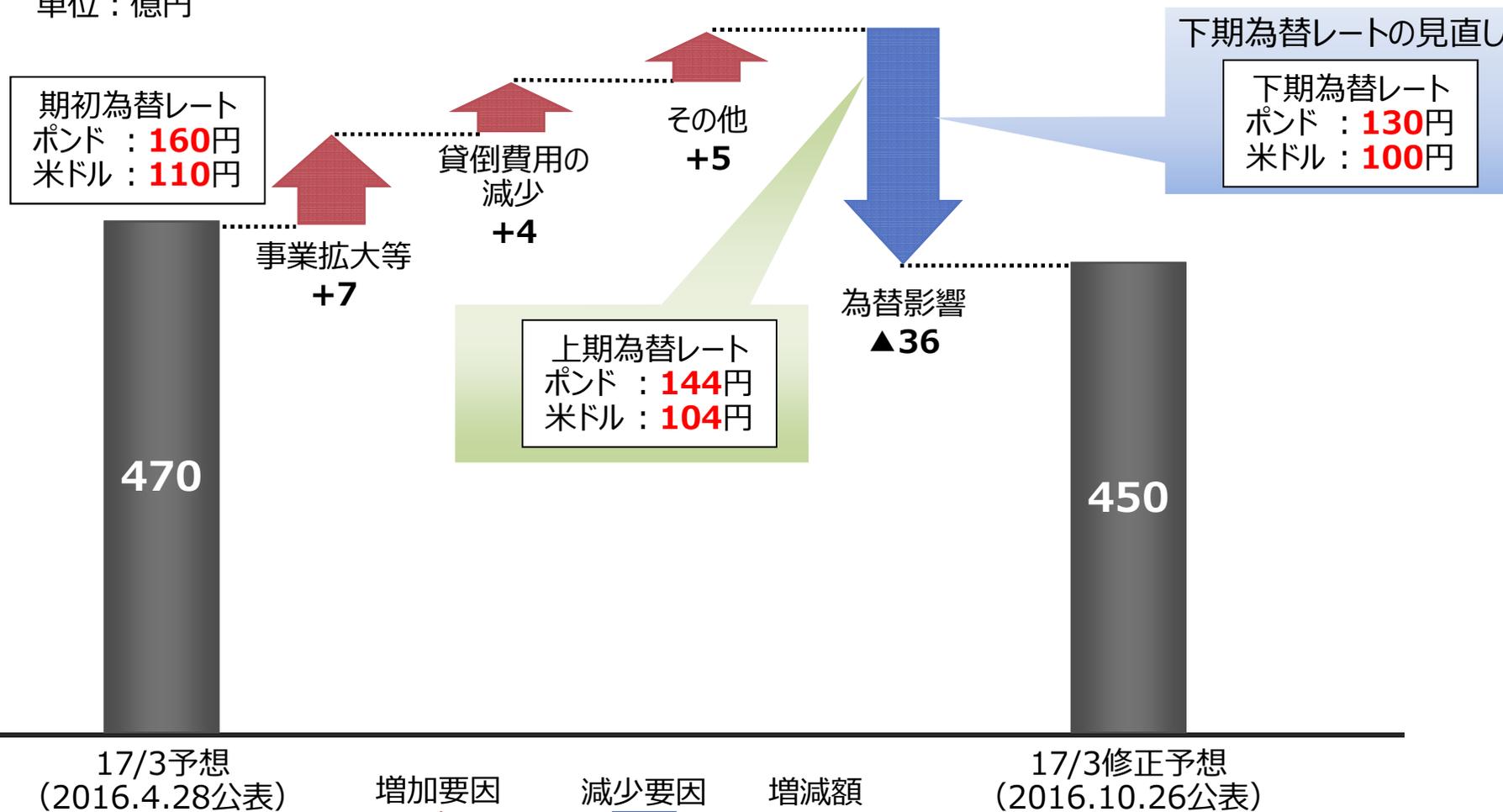


※MUFG:株式会社三菱UFJフィナンシャル・グループ MUL:三菱UFJリース株式会社

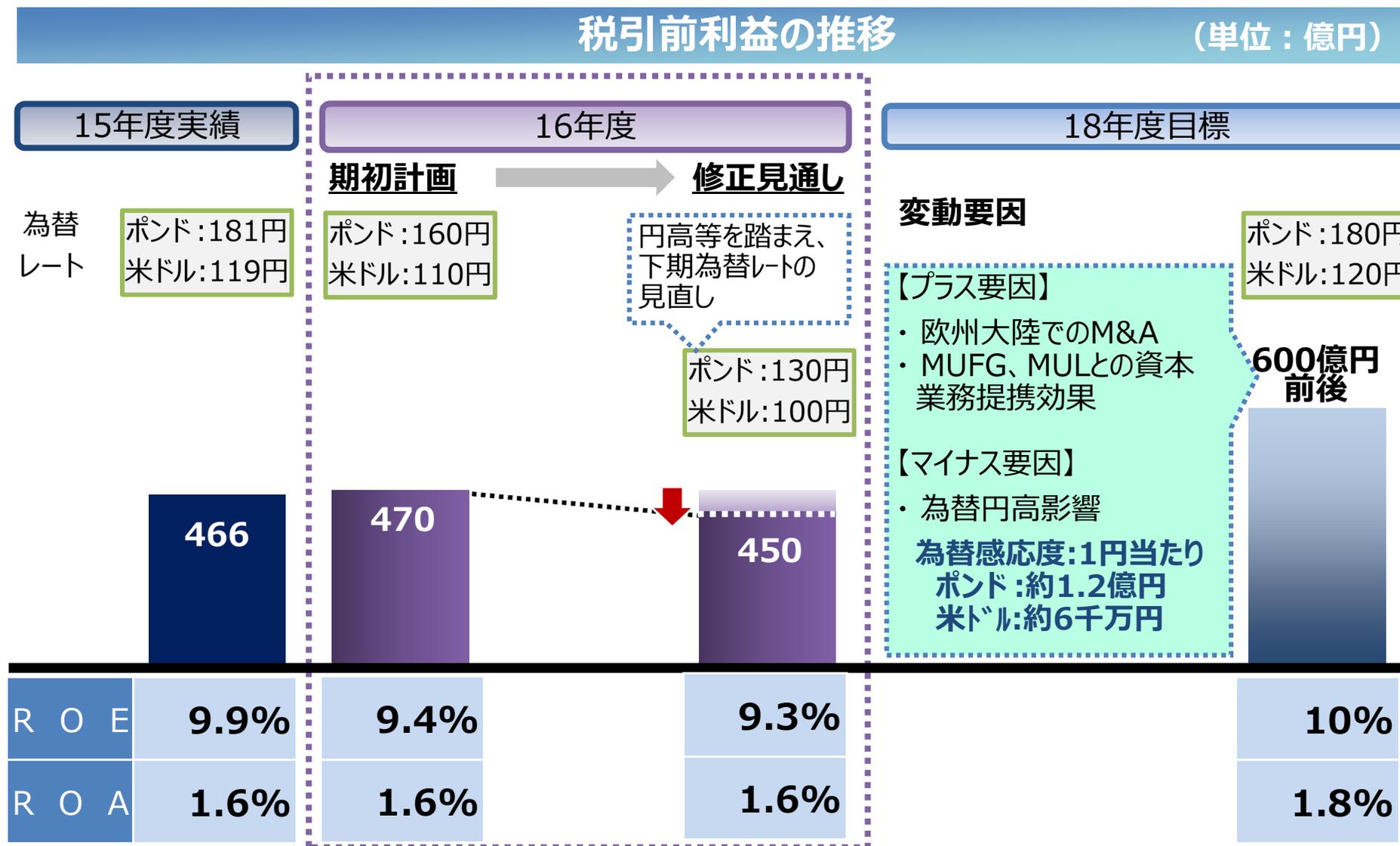
2-1. 2018中計の進捗: 税引前利益の増減要因(見通し) **HITACHI** Inspire the Next

上半期まで計画以上の進捗。下半期も計画達成見込むも為替影響考慮

単位：億円



2-2. 2018中計の進捗

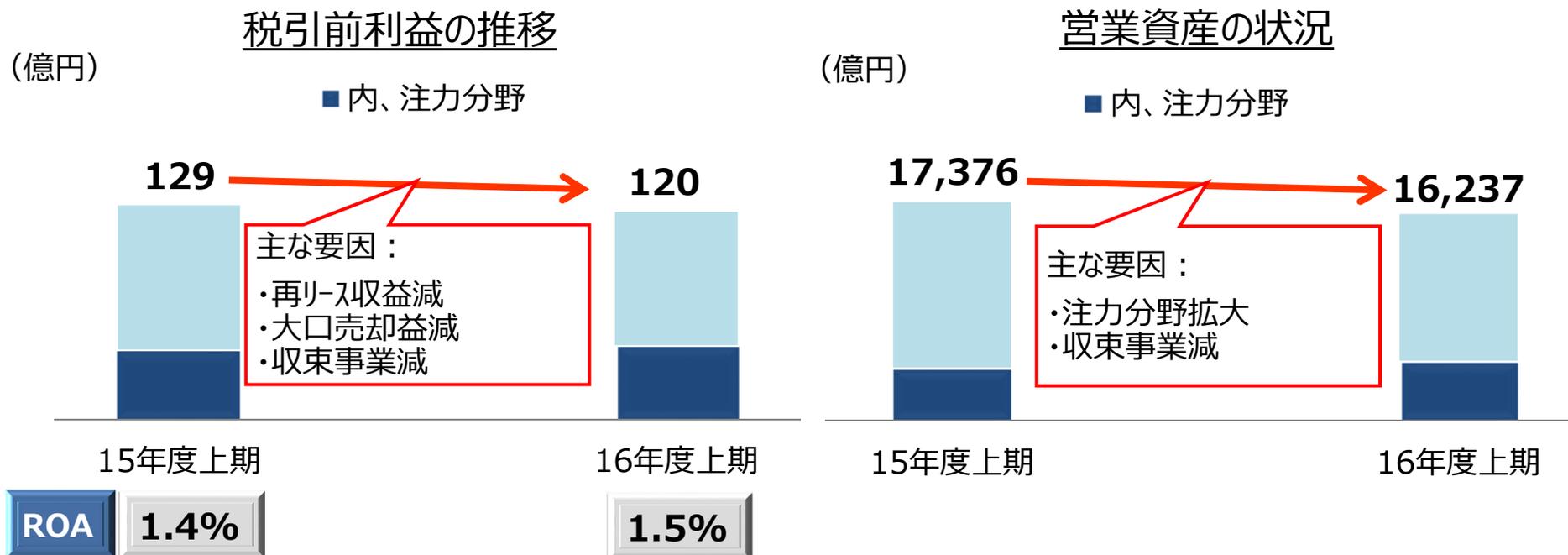


2-3. 2018中計の進捗:地域戦略(全体観)

#	地域	2018中計基本方針	上期のトピックス
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	<ul style="list-style-type: none"> ・注力分野拡大、コスト構造改革を着実に推進 ・環境・エネルギー事業での事業譲受を実施
2	欧州	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	<ul style="list-style-type: none"> ・コンシューマー事業を中心に安定成長持続 ・Brexit決定後も事業への影響みられず
3	米州	戦略的投資(M&A、人財)による 事業拡大	<ul style="list-style-type: none"> ・成長ドライバーとして順調に事業拡大 ・ヘルスケア関連での事業譲受を実施
4	中国	戦略的提携にて良質なポートフォ リオ構築	<ul style="list-style-type: none"> ・公共分野への事業構造転換が着実に推進 ・政府系リース会社との合併会社を設立
5	ASEAN	中長期の成長に向けた事業基 盤強化	<ul style="list-style-type: none"> ・引き続き事業基盤強化の取組みに注力

2-4. 2018中計の進捗:地域戦略(日本①)

前年利益下回るも、注力分野拡大やコスト構造改革が計画通りに推移



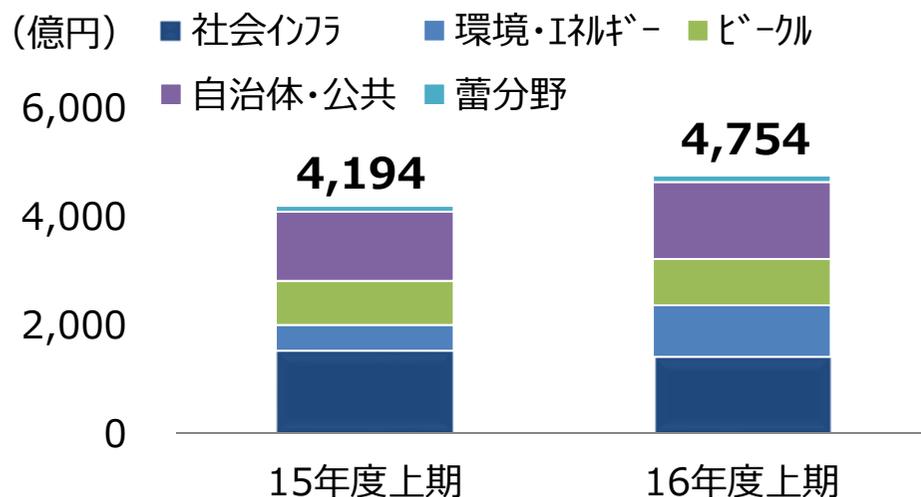
事業環境・見通し

- 円高や海外景気減速等を背景に、企業の設備投資も減少傾向
- マイナス金利導入で低金利状態が継続し金融収益を圧迫
- 政府が掲げる地方創生・日本再興戦略に基づき、PPP/PFIや環境I社キ、インフラ、ITセキュリティ等における各施策の実施加速の見込み

2-4. 2018中計の進捗:地域戦略(日本②)

注力分野の拡大

注力分野における営業資産の構成



コスト構造改革によるOHRの改善

OHR	15年度実績	16/上期実績	16年度見通し
日本事業	65%	64%	63%
収束事業を除く日本事業	60%	59%	58%

【コスト構造改革の取り組み状況】

- ITシステムの統合を推進中
- 業務効率化に向けたAI活用の検討開始

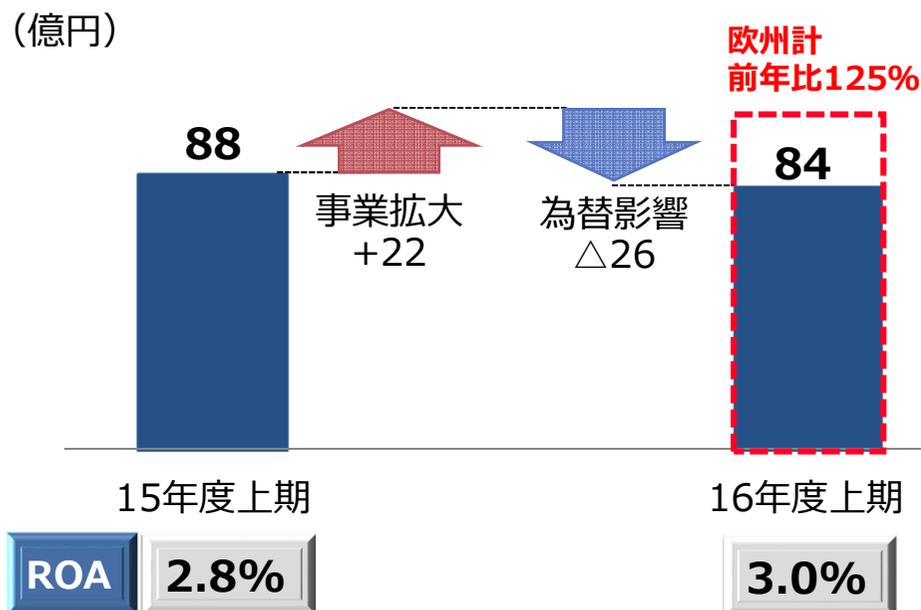
営業資産構成・ROA



2-5. 2018中計の進捗: 地域戦略(欧州①)

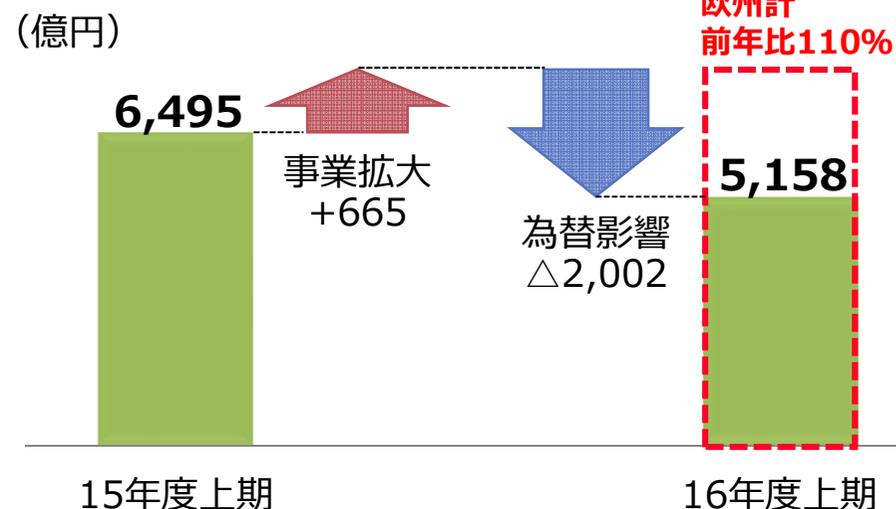
Brexit決定後も事業影響少なく安定成長実現

税引前利益の推移 *



* 点線、前年比は現地通貨ベース

営業資産の状況



* 点線、前年比は現地通貨ベース

事業環境・見通し

- Brexit直後に懸念された経済悪化は現在まで見られず
- 金利も当面低位安定で推移見通し
- 今後の事業環境変化、当社事業への影響を引き続き注視

■ 英国における各種経済指標

	6月	7月	8月	9月
小売売上高指数	4.3%	5.9%	6.2%	4.1%
製造業PMI	52	48	53	55
サービス業PMI	52	47	53	53
株価指数 *	100	103	105	106

* 英国FTSE100。6月を100とした指標

2-5. 2018中計の進捗：地域戦略(欧州②)

英国事業：景気変動に大きく左右されない安定した経営体質

英国事業の特徴

- ・英国内需に対応する事業を展開で、EU市場との関わりによる事業影響は少ない
- ・優良な顧客やパートナーで構成された事業ポートフォリオのもと、徹底した信用リスク管理と事業の多角化、債権の小口分散化により、信用コストの急激な悪化リスクは低い

■ 当社のコンシューマーファイナンスにおける停滞率

	15年度上期	16年度上期
上期平均停滞率	1.42%	1.23%

■ ご参考：英国における業界平均停滞率

	13年度	14年度	15年度
停滞率*	4.2%	3.5%	2.9%

* Finance & Leasing Association(英国リース事業協会)

Brexitの影響

【上期の状況】

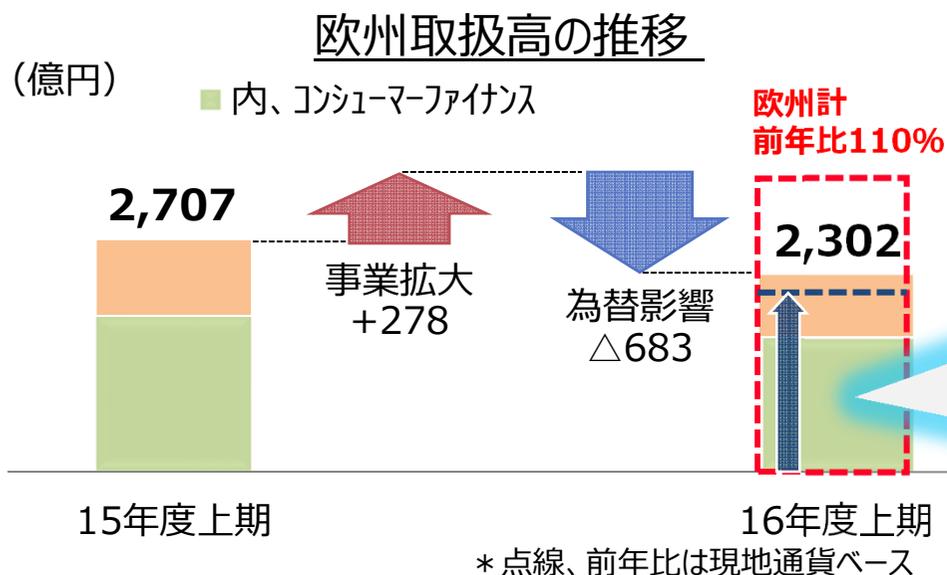
- ・市場環境は変わらず、英国事業に大きな影響なし

【今後の見通し】

- ・英国経済が大きく低迷した場合、新規取扱高への影響は想定されるも、既存債権内容の急激な悪化リスクは少ない

2-5. 2018中計の進捗:地域戦略(欧州③)

コンシューマーファイナンスを中心に堅調推移



- ・小売マーケットの拡大を背景に取扱高は堅調に推移 (現地通貨ベース前年比111%)
- ・個品割賦市場でトップシェア維持

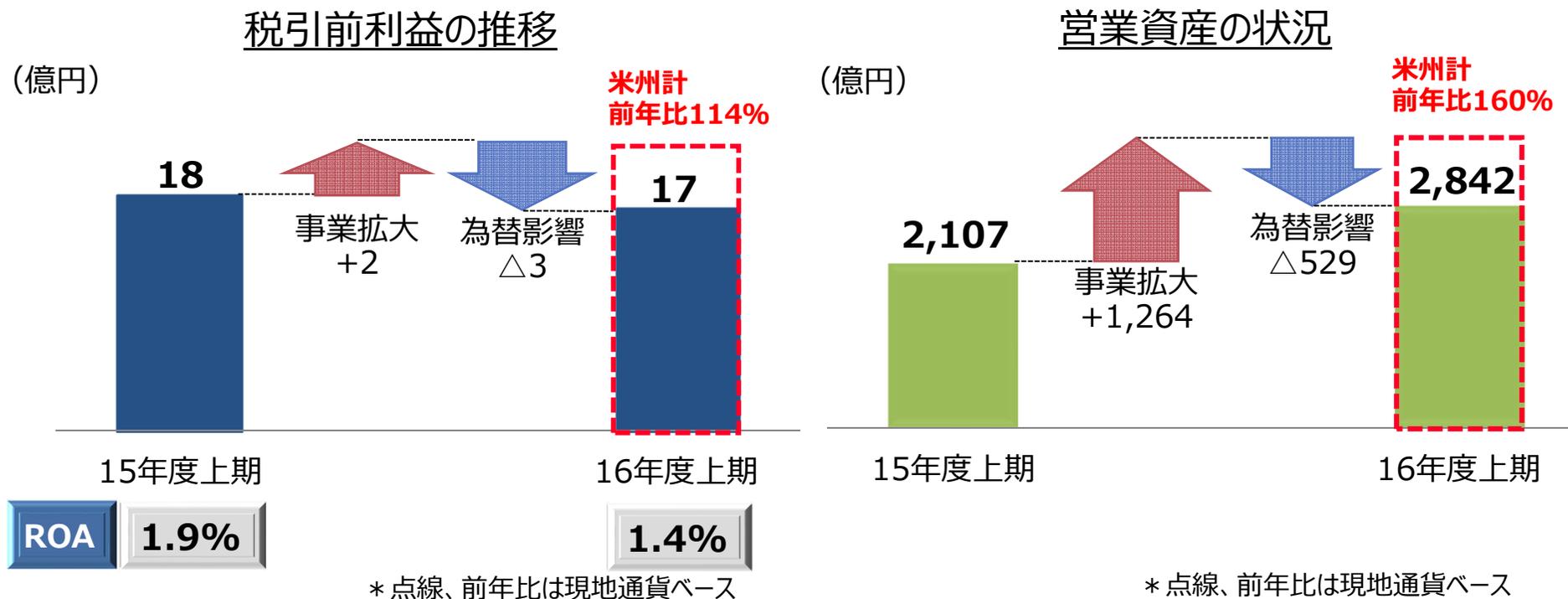
欧州大陸への展開加速 (ビークルソリューションのM&A)



早期クロージングに向けて
複数の案件を検討中

2-6. 2018中計の進捗:地域戦略(米州①)

既存事業の拡大に加え、M&Aの実施により順調な成長

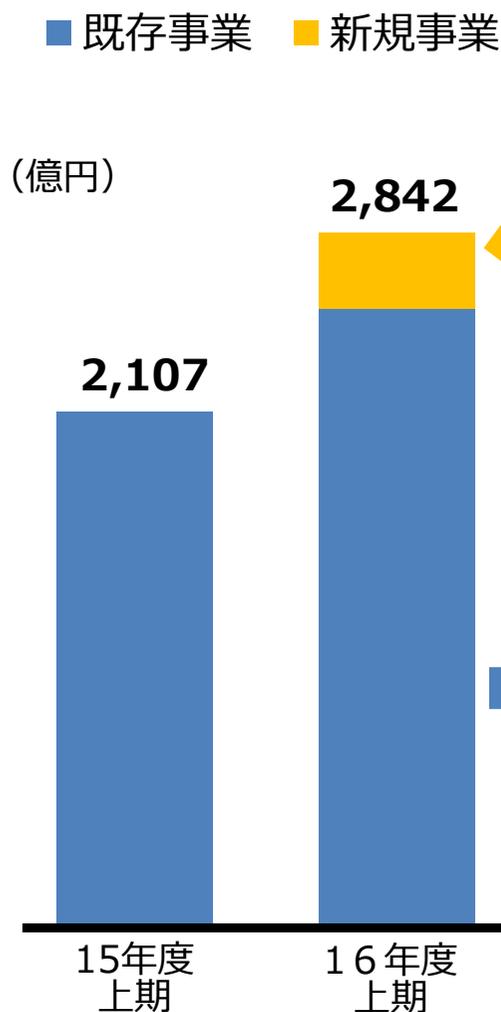


事業環境・見通し

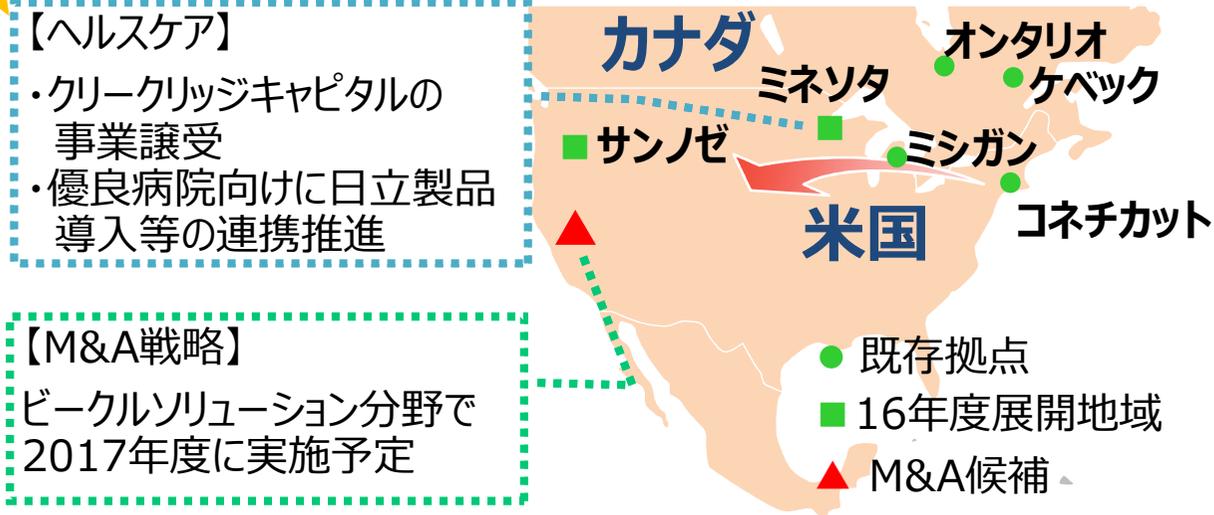
- ISM製造業景況指数は、8月下がるも9月は再び50以上に改善
- 小型トラック新車販売台数は増加傾向も、中・大型トラックについては一部で市況悪化の傾向
- ヘルスケア市場における医療機器ファイナンス市場は、2019年までに年平均5.3%成長の見込み（出典：Three Keys Capital Advisors, LLC調べ）

2-6. 2018中計の進捗:地域戦略(米州②)

営業資産の状況



新規領域の事業拡大

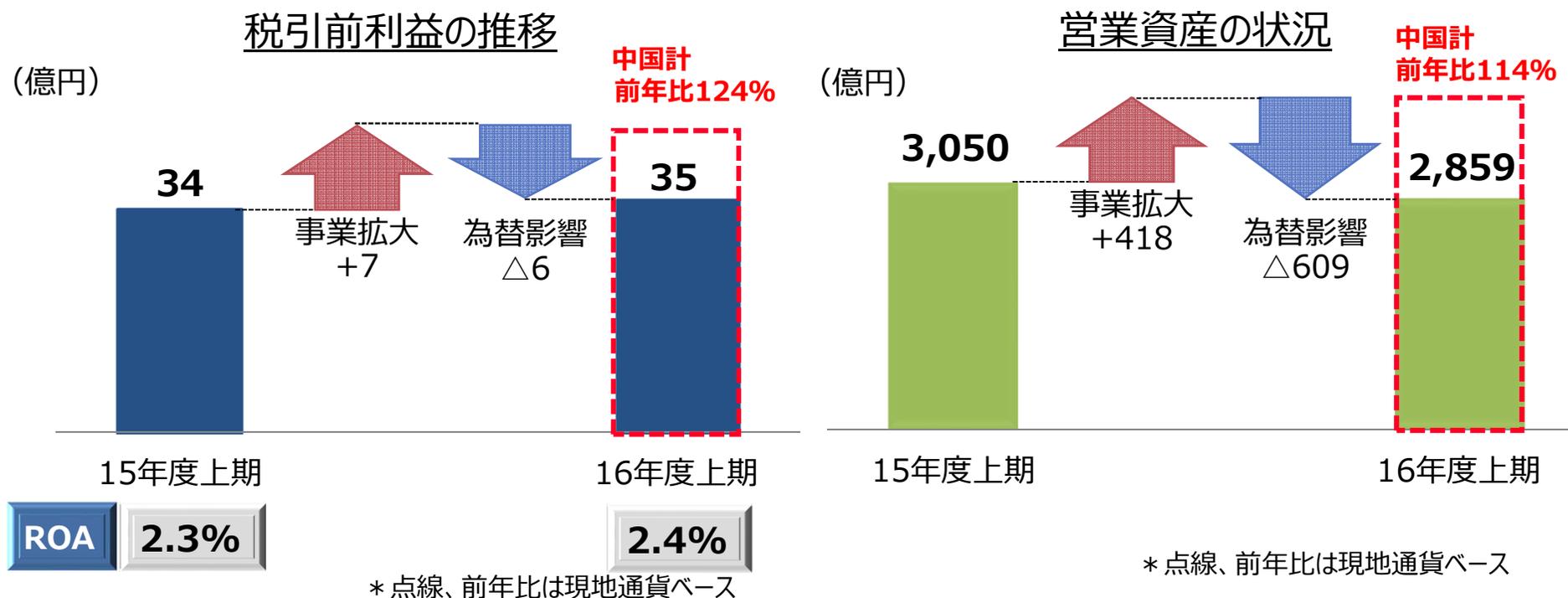


既存領域の事業拡大

- トラックファイナンス、ファクタリングを中心に順調に拡大
- 日立グループビジネス：エネルギー分野(省エネソリューション)における連携強化

2-7. 2018中計の進捗:地域戦略(中国①)

中国(本土)における事業構造転換を通じた成長が持続



事業環境・見通し

- 足下ではインフラ投資を中心に財政支出が増加
(2016年1~8月累計の国家財政支出額：前年比12.8%の増加)
- 中国政府は、今後3年間で4兆7千億元を投じる交通インフラ整備の行動計画を公表
⇒公共分野への注力姿勢が継続するなか、ファイナンス需要の高まりが期待される

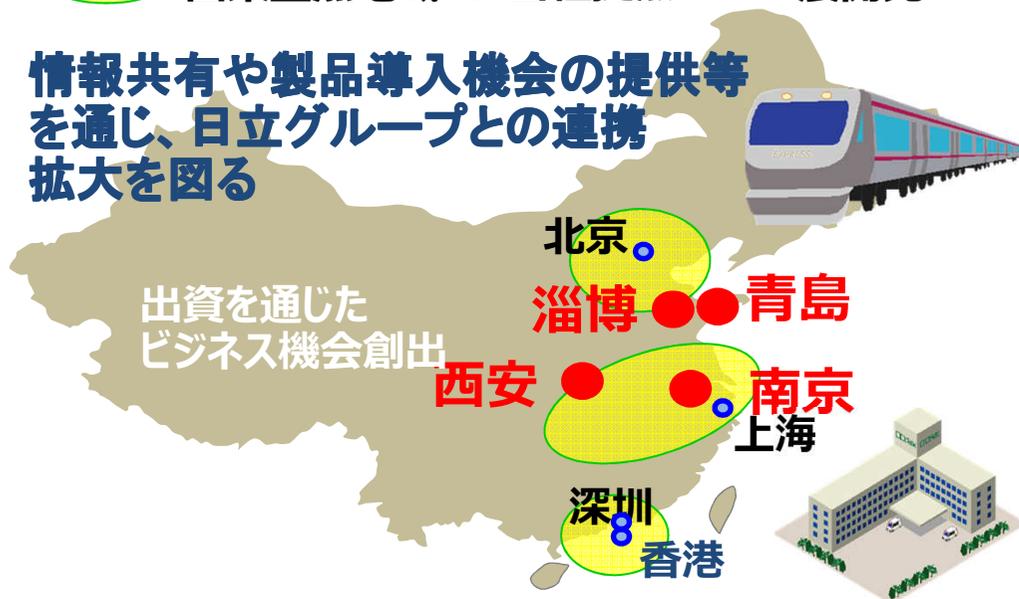
2-7. 2018中計の進捗:地域戦略(中国②)

出資を通じて中国本土における社会インフラ事業に注力

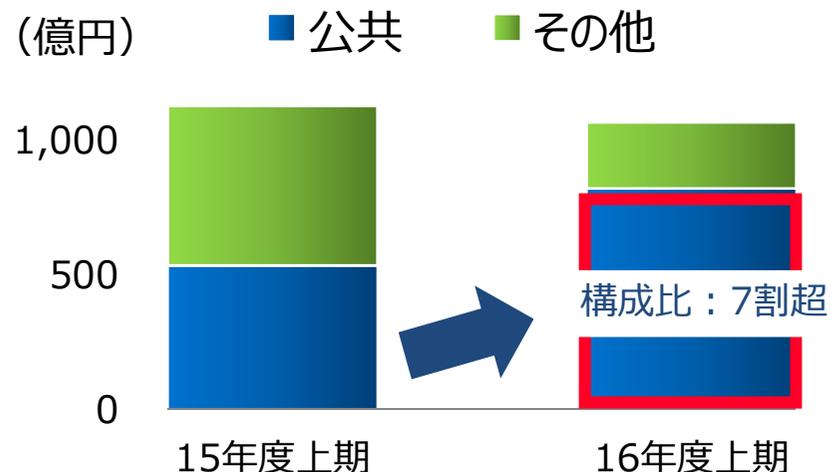
■ 展開地域および今後の計画

● 国策重点地域 ○ 当社拠点 ● 展開先

情報共有や製品導入機会の提供等
を通じ、日立グループとの連携
拡大を図る



■ 営業資産構成【中国本土(ファクタリング 除く)】



地域	ターゲット	現在の状況
淄博	病院	周辺設備を含めた病院設備全般の受注拡大に向け、ファンドを通じ出資を実行
南京	公共案件	出資した提携リース会社が業務を開始。公共案件での事業拡大を図る
西安	地下鉄、軌道交通	現在、合併会社の設立準備中
青島	地下鉄 (鉄道、エレベーター、空調等)	

3. まとめ

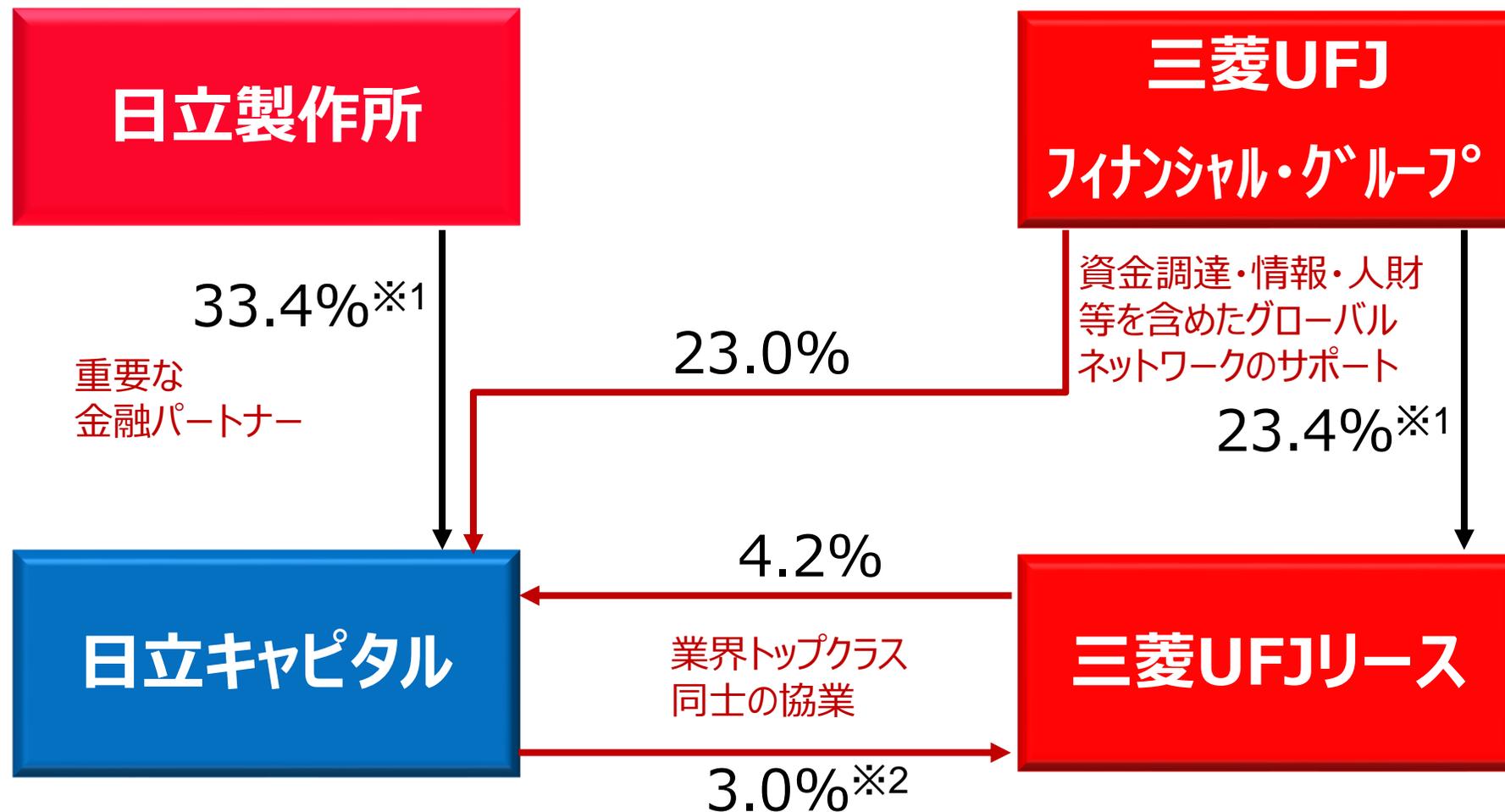
【 】内：期初計画	2015年度	2016年度見通し	前年比
税引前利益	466億円	450億円 【470億円】	96% 【101%】
ROE	9.9%	9.3% 【9.4%】	△0.6% 【△0.4%】
ROA	1.6%	1.6% 【1.6%】	△0.0% 【+0.0%】
1株配当金 (配当性向)	84円 (30.0%)	86円 (31.9%)	+2円 (+1.9%)

1株配当金：期初計画から変更なし

4. 資本業務提携

4-1. 資本ストラクチャー: 新たな成長戦略ステージ

日立製作所が保有する当社株式の一部譲渡（実行日:2016年10月3日）により、
新たな成長戦略ステージへ

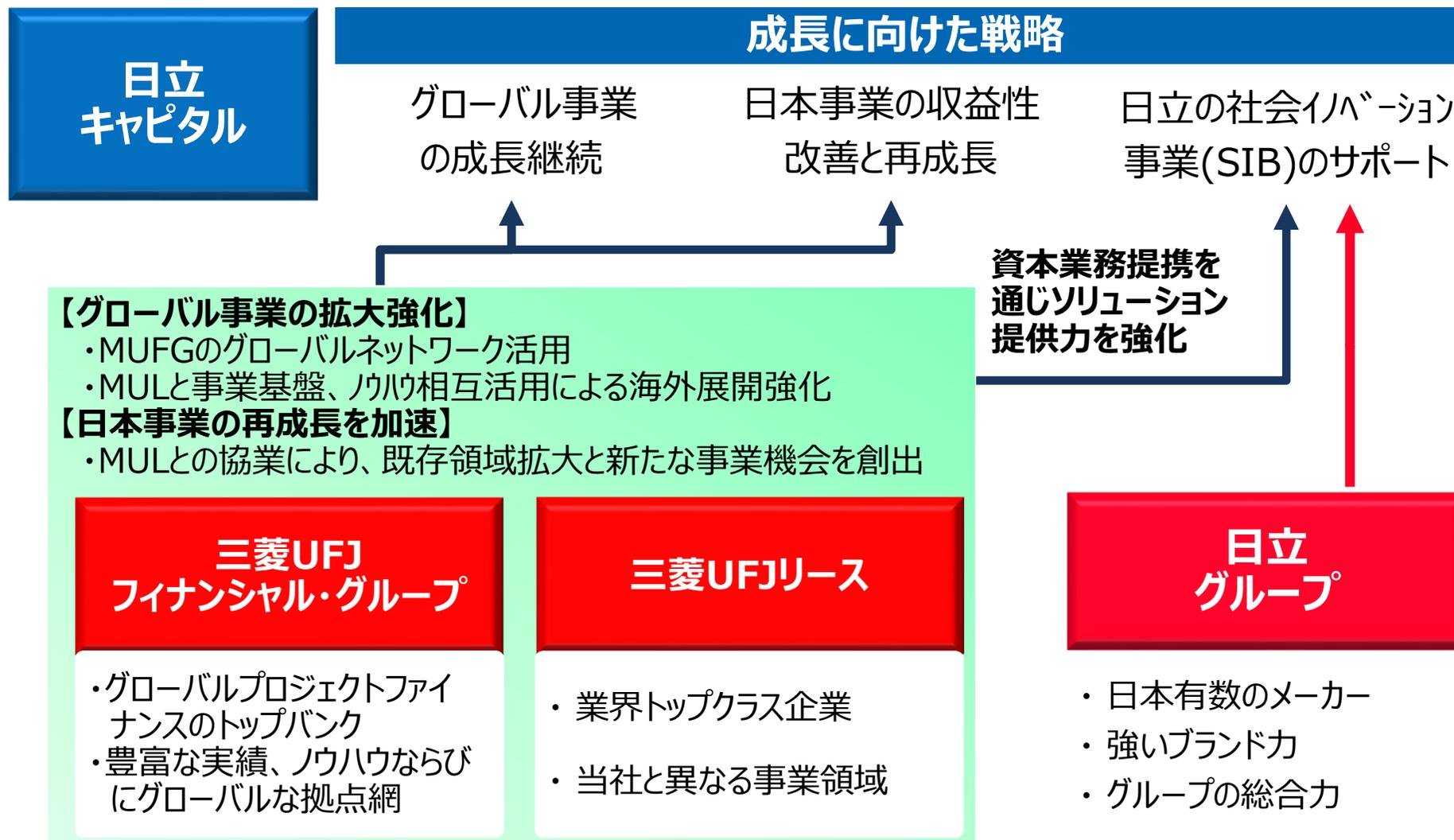


※1 議決権ベース（グループ保有分を含む）

※2 市場から取得中

4-2. 資本業務提携の狙い

MUFG・MULとの資本業務提携により、当社の成長を確かなものに



4-3. 提携戦略(2社)のコンセプト

両社の強みを融合し、グローバルベースで成長領域を取り込む

日立キャピタル

メーカー系リース会社としての
知見・事業ノウハウ

三菱UFJリース

金融系・商社系機能をあわせ持つ
リース会社としての知見・事業ノウハウ

- ・提携を通じ、戦略協業領域における事業成長を加速
- ・両社の既存機能と顧客基盤を相互活用し、新たな事業機会を創出

当面の目処値である総額4,000億円規模の取り組みを早期に実現し、さらにその先へ

環境・エネルギー
(1,000億円)

都市インフラ・
不動産
(1,000億円)

海外
(2,000億円)

企業価値の最大化をめざし、提携領域の拡大や協業の深掘りを推進するとともに、
経営統合を1つの選択肢とした協議を開始

**広範な事業領域と圧倒的なネットワーク、ソリューション力をあわせ持つ
これまでにないノンバンクグループへ進化**

事業領域

ネットワーク

ソリューション

4-4. 提携戦略(2社)①:環境・エネルギー

事業環境	現状認識		今後の見通し
	太陽光	未稼働事業のFIT認定失効が迫る	駆け込み需要の増加 大型事業の開発やセカンダリーでの売却ニーズ拡大 開発期間が長い等、難易度の高い案件の増加
		新規の発電事業はピークアウト	
風力・バイオマス	太陽光に続く分野として需要が拡大		

提携の狙いと状況

提携効果

大規模発電事業や難易度の高い案件を取り込む

案件情報の共有と共同での取り組みにより、事業機会の逸失を防止

(現在の状況)

既に複数の大型プロジェクトの持ち込み相談あり

今後の方向性

開発型ファンドを立ち上げ、大規模事業や高難度案件の獲得を共同でめざす

時間軸	2年後目処	4年後目処
方向性	太陽光を中心にファンドを展開	風力やバイオマス等に事業領域を拡大
規模感	総事業規模 500億円以上	総事業規模 1,000億円以上

4-4. 提携戦略(2社)②: 都市インフラ・公共施設、不動産 **HITACHI** Inspire the Next

事業環境	現状認識		今後の見通し
	都市インフラ ・公共施設	政府主導によるインフラ運営民営化の推進	施設運営リスクのアウトソースニーズのさらなる高まり 大規模な施設・インフラ整備事業が増加 ビルの大規模修繕や機能向上ニーズの高まり
		コンパクトシティ化に向けた動きの加速	
不動産	老朽化したビルの経済的価値向上が必要		

提携の狙いと状況

提携効果

【都市インフラ・公共施設】

保有・ファイナンス・運営機能の一体化により、都市インフラ需要を獲得

【不動産】

リスク分散による大型案件取り込みや機能融合でバリューアップ能力を向上

(現在の状況)
自治体の遊休資産活用や民間ノウハウ利用等のニーズ掘り起しを推進中

今後の方向性

機能融合と相互活用を通じ、サービス機能の向上や大規模事業の取り込みをめざす

時間軸	3年後目処
方向性	<ul style="list-style-type: none"> ・官民連携ソリューションの推進によるコンパクトシティ化の実現 ・より実効性の高い不動産開発・再生への取り組み強化
規模感	事業規模1,000億円以上 (都市インフラと不動産の合計)

4-4. 提携戦略(2社)③:海外

事業環境	現状認識 (メキシコ)		今後の見通し
	日系企業	メキシコへの進出社数は1,000社超	自動車産業を中心に市場拡大が続く
	現地企業	輸出拠点からメキシコ国内での販売強化へ 経済発展により企業活動が活発化	進出企業のバリューチェーンを一体的にカバーする金融サービスニーズが拡大

提携の狙いと状況

提携効果

共同進出でリスクとコストを低減し、
早期事業化を実現

強みと顧客基盤の相互活用により、
トータル機能を提供

(現在の状況)
共同事業の具体化に向けた現地同士の
協議を推進中

今後の方向性

共同進出により、まずはメキシコでの
早期事業立ち上げをめざし、
アジア等にも展開

時間軸	3年後目処
方向性	顧客基盤と機能の相互活用を加速し、 メキシコに加え、アジアを中心に複数の 国・地域に共同進出
規模感	メキシコでの資産規模：500億円以上 メキシコも含む海外全体の資産規模： 2,000億円以上

4-4. 提携戦略(5社):オープンな金融プラットフォーム

事業環境	足許の環境	現状認識
	世界のインフラ市場規模は年率10%を超える高い成長性が見込まれる 政府も日本企業によるインフラ輸出をサポート	大規模・長期間のインフラプロジェクトでは、メーカーの技術力に加え、金融機能を含めた総合提案力が案件獲得の成否を左右

提携の狙いと状況

日本のメーカーや金融機関がオープンに参画できる枠組み

参画企業の機能を融合

- ・メーカーの技術力
- ・金融機関のファイナンスアレンジ力
- ・ノンバンクならではの柔軟な機能

(現在の状況)

新会社の来春設立に向けた手続きとあわせ、具体的案件の共同検討を推進中

今後の方向性

オープンな金融プラットフォームを構築し、日本のインフラ輸出強化にグローバルベースで貢献

方向性

投融资額で早期に1,000億円を取り組み、更なる事業拡大をめざす

参考：業務提携の概要

	2社提携	5社提携
参加企業	<ul style="list-style-type: none"> ・日立キャピタル ・三菱UFJリース 	<ul style="list-style-type: none"> ・日立キャピタル ・三菱UFJリース ・日立製作所 ・三菱UFJフィナンシャル・グループ ・三菱東京UFJ銀行
主な提携分野	国内：環境・エネルギー 都市インフラ・公共施設 不動産 海外：米州、中国、ASEAN	社会インフラ
狙い	業界トップクラス同士の協業（強者連合）を通じた、国内外での事業領域拡大	日本企業による社会インフラ輸出を支援するためのオープンな金融プラットフォームの構築
方向性と規模感	国内外で総額4,000億円規模を取り組み	投融資額で1,000億円を取り組み

日立キャピタル

<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。