
「2016～2018年度 中期経営計画」総括 ～めざす姿に向けて～

2019年7月26日

 日立キャピタル株式会社

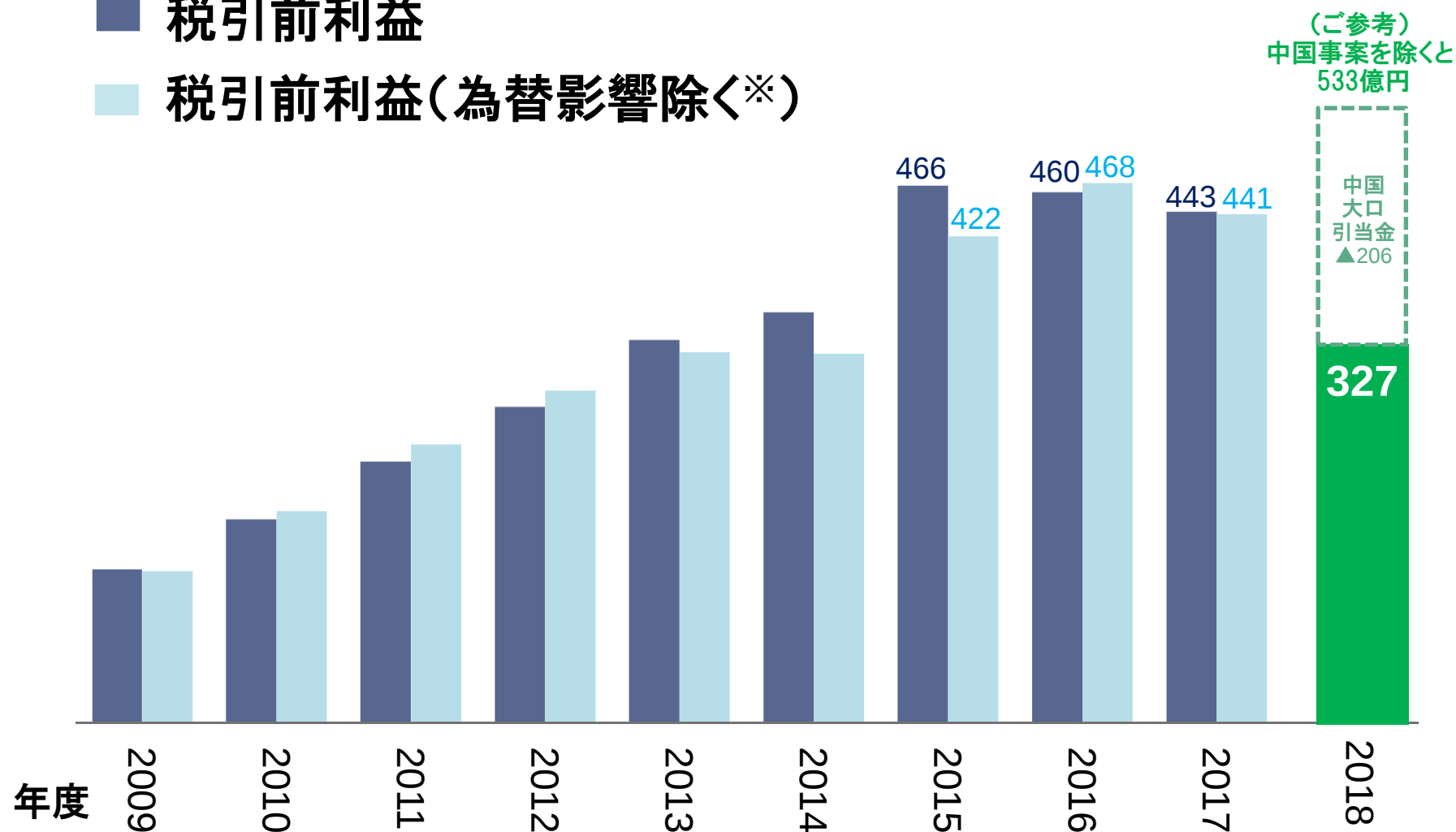
Contents

1. これまでの業績推移
2. 2018中計の概要
3. 2018中計の振り返り
4. めざす姿と2021中計の方向性

1. これまでの業績推移

(億円)

- 税引前利益
- 税引前利益(為替影響除く※)



※為替影響除く: 18年度為替レート(1ポンド:145円、1米ドル:110円)で算出

2-1. 2018中計の位置づけ

“変 化” と “成 長”



2-2. 2018中計のハイライト

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」

- 地域特性に応じたりスクコントロール
- 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（税引前当期利益）

日本事業： ROA2%チャレンジ

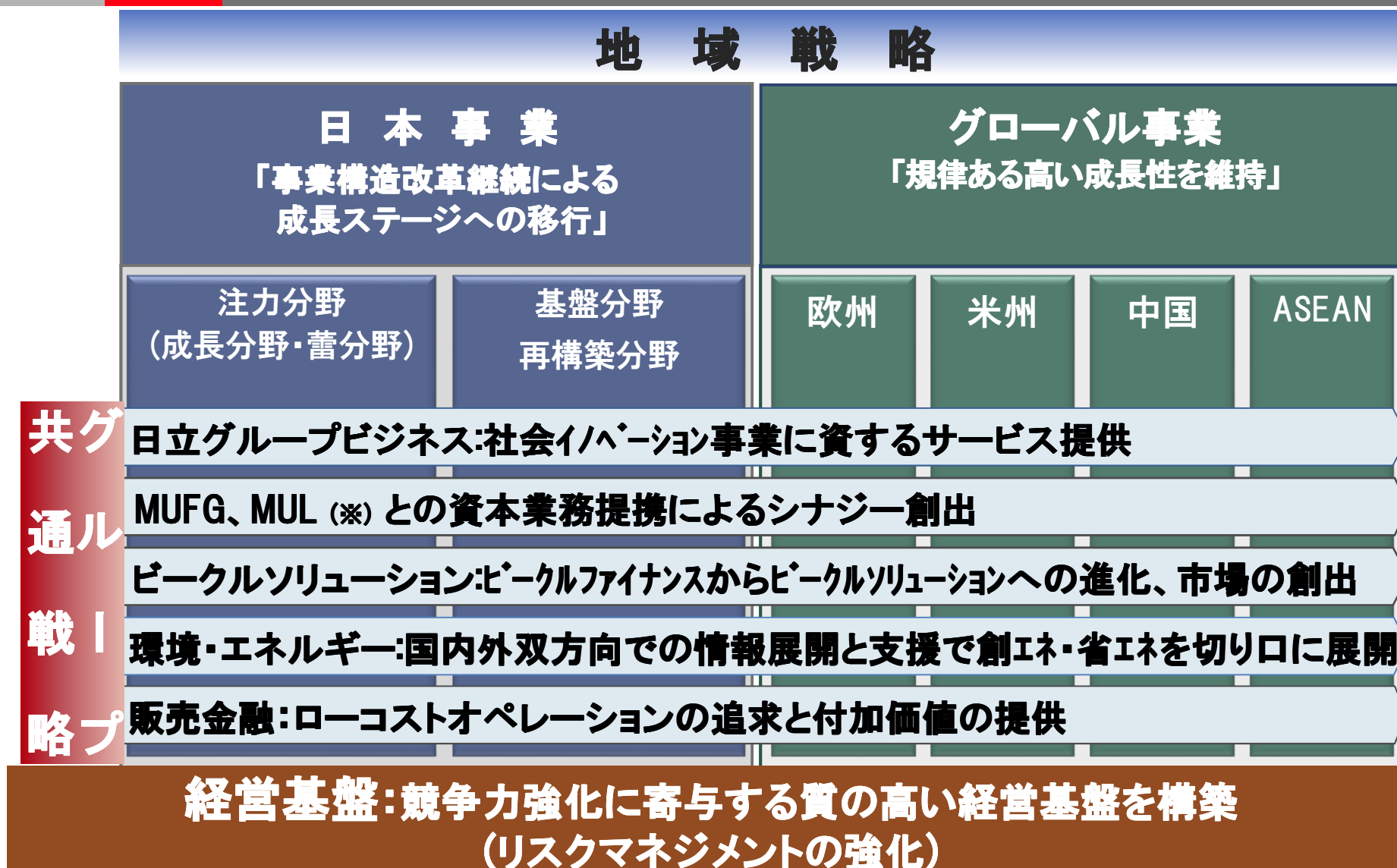
「事業構造改革継続による成長ステージへの移行」

- 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中計の事業マップ



※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

3-1. 2018中計振り返り(ハイライト)

主要施策は概ね計画を達成

【2018年度】

当初計画

実績

**グローバル事業:
2桁成長を持続**

CAGR
(税引前利益)
【(ご参考)中国事業除き】

2桁

▲8.2%
【10.9%】

海外比率
(税引前利益)

60%

27%

**日本事業:
ROA2%チャレンジ**

ROA

1.9%

1.9%

OHR

60%未満

56.3%

**積極的な投資:
高度人財・攻めのIT・
パートナー連携**

M&A

3,000億円

1,390億円

IT投資

200億円

190億円

高度人財

200人

230人

※ CAGR:年平均成長率(15年度から18年度)、為替影響を除く(18年度の実績レートで計算)

M&A・IT投資・高度人財の数値は16年度から18年度の累計

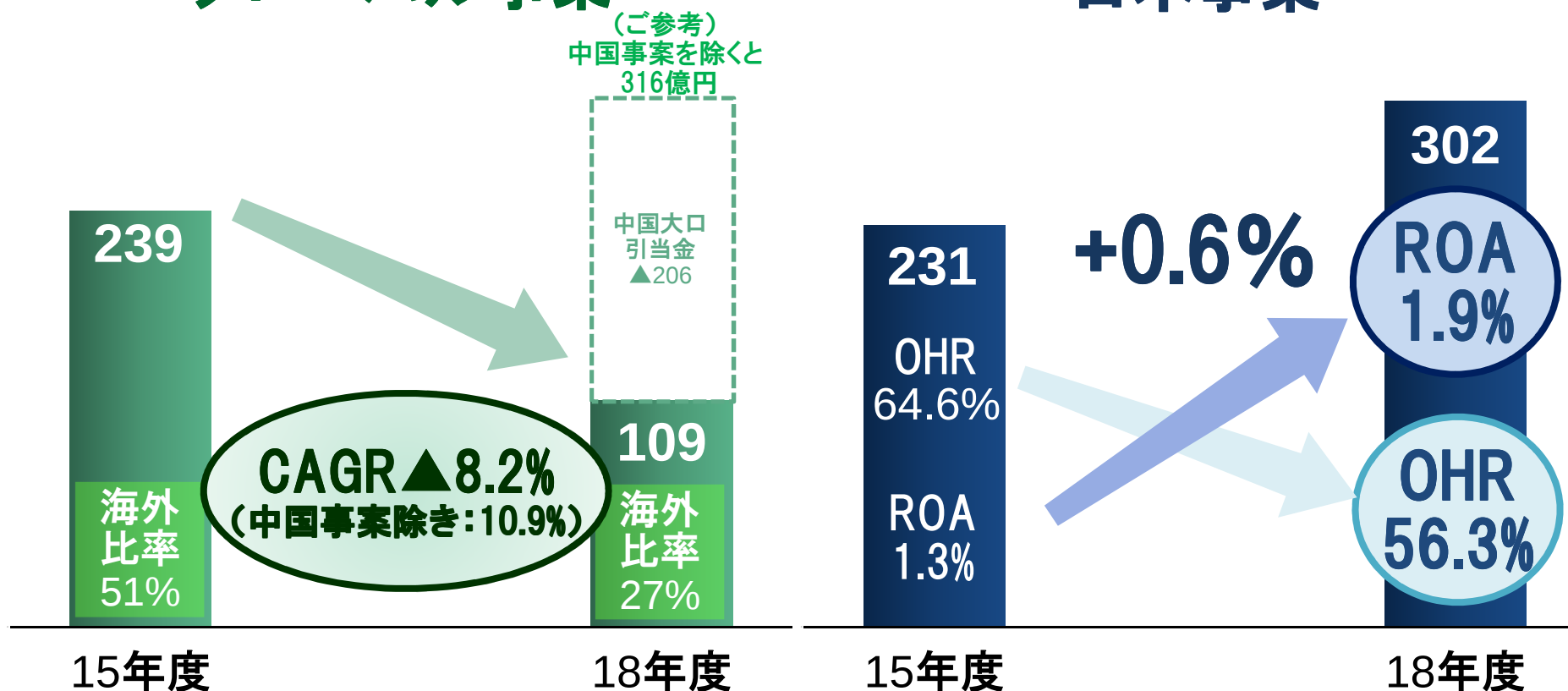
3-1. 2018中計振り返り(ハイライト)

(グローバル事業)中国事案を除くと2桁成長を達成
(日本事業)事業構造改革が奏功し、収益性が改善

【税引前利益(億円)・ROA】

グローバル事業

日本事業



※ グローバル事業・日本事業の税引前利益は調整額(全社費用等)を除く数値

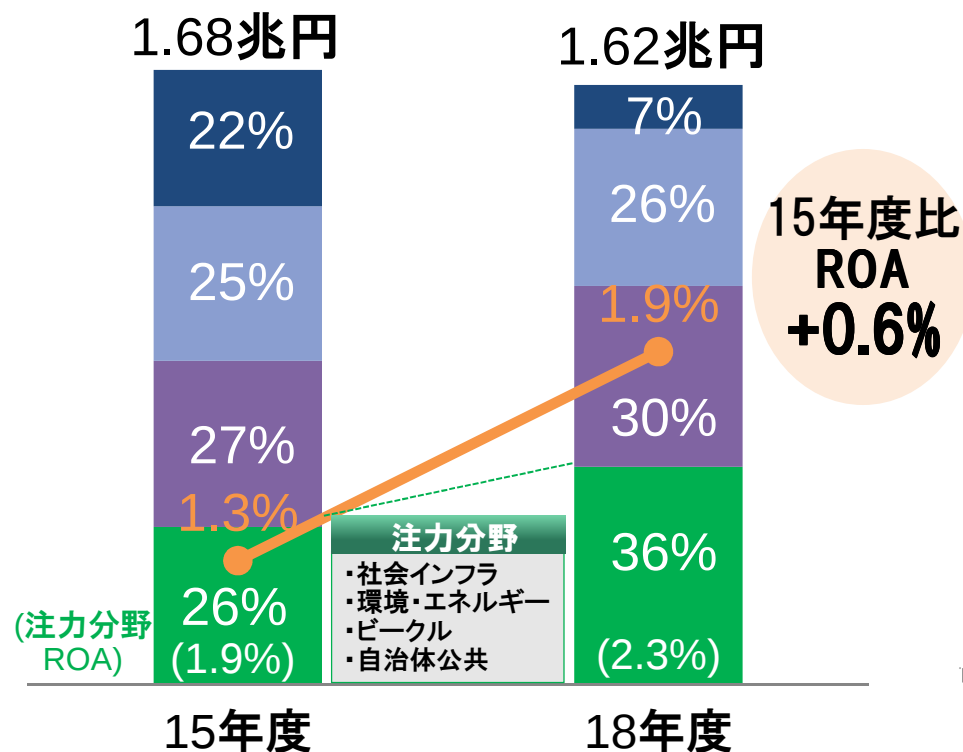
※ グローバル事業は為替影響を除く(15年度税引前利益は18年度の実績レートで計算)

3-2. 2018中計振り返り(日本事業)

「収益性が高い注力分野の拡大」「構造改革によるOHRの減少」の
成果があらわれ、収益性が大幅に向上

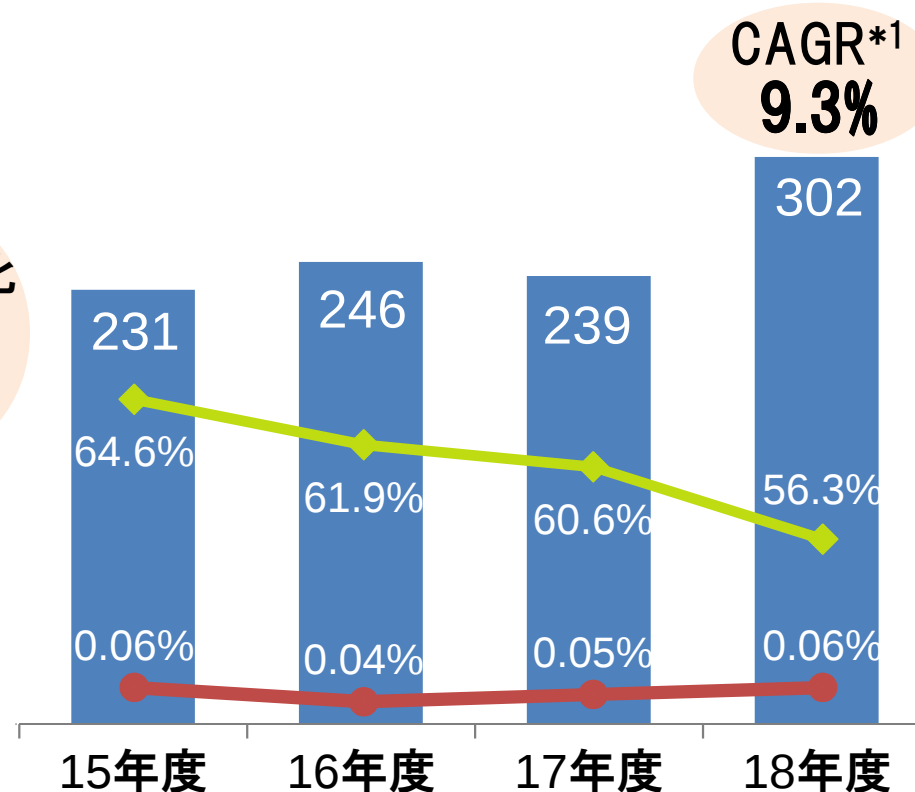
営業資産残高・ROA

■ 注力分野 ■ 再構築分野(ベンダーソリューション)
■ 基盤分野 ■ 収束分野 ● ROA



税引前利益・OHR・貸倒率

■ 税引前利益(億円) ◆ OHR ● 貸倒率



※ OHR(販管費分配率)=販売管理費(貸倒関連費用除く)÷売上総利益

*1 年平均成長率(15年度から18年度)

3-2. 2018中計振り返り (日本:環境・エネルギー事業)

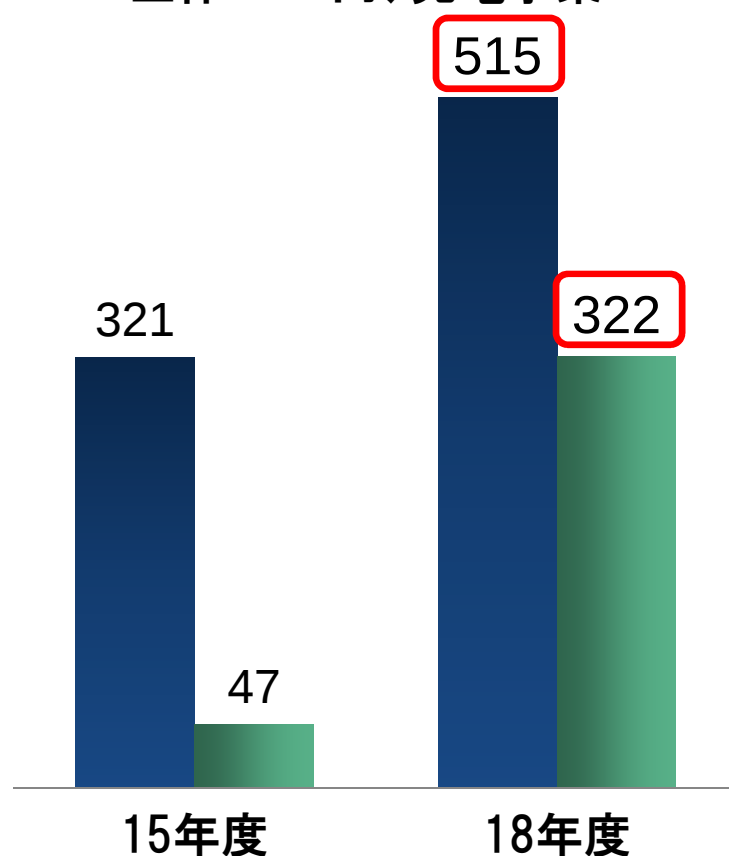


HITACHI
Inspire the Next

風力発電事業を中心に、目標の500MWを達成
将来の成長を見据えた新事業領域(バイオガス、洋上風力)に展開

発電容量(MW)

■ 全体＊ ■ 内、発電事業



* 発電容量は発電事業と設備リース等合算(累計)、一部出資分を含む

日立キャピタル

発電事業マップ

既存事業領域
(15年度 ⇒ 18年度)

● 風力発電

- ・9MW ⇒ 252MW
- ・3サイト⇒33サイト

● 太陽光発電

- ・38MW ⇒ 70MW
- ・16サイト⇒38サイト

新事業領域

● バイオガス

- ・18年11月運転開始

● 洋上風力発電

- ・事業化推進中



* サイト数は発電事業のみ

3-2. 2018中計振り返り (日本:ベンダーソリューション事業)



HITACHI
Inspire the Next

事業構造改革を実現

ベンダーソリューション事業を集約

顧客利便性向上・ローコストオペレーション

(17年10月)フロント機能集約
(19年1月)システム統合完了

日立AIを活用したAI審査

(実証実験結果)自動判定率75%⇒90%

【日立キャピタル】

ヘルスケア事業
アグリ事業

集約

顧客利便性向上
ローコストオペレーション

【日立キャピタルNBL】

ベンダー
ソリューション
専業会社

自動判定

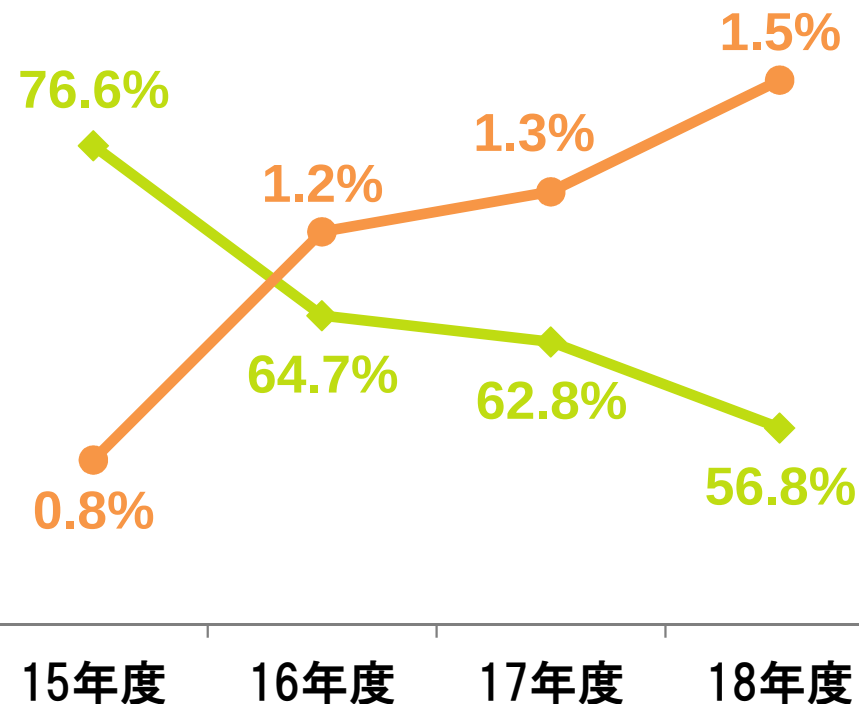


日立キャピタル

OHR・ROA

【ベンダーソリューション】

◆OHR ◆ROA



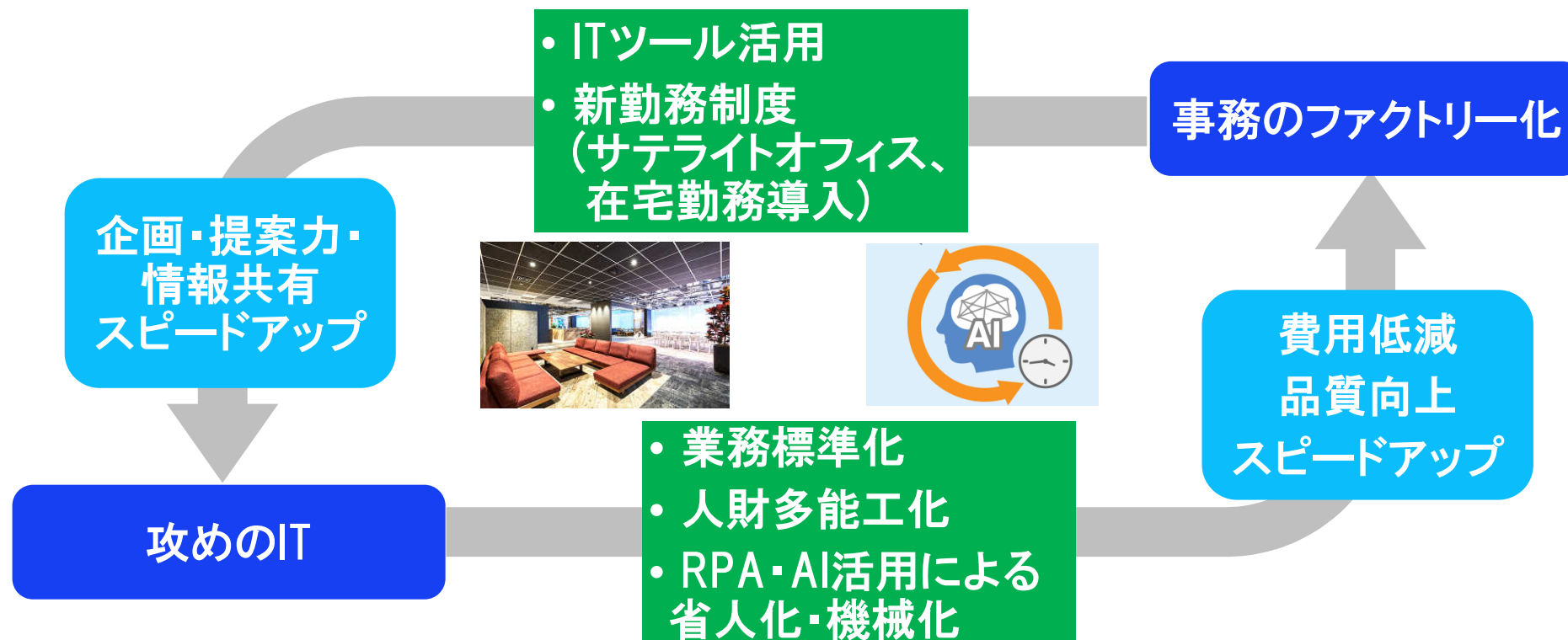
※ OHR(販管費分配率)=販売管理費(貸倒関連費用除く)÷売上総利益

3-2. 2018中計振り返り (日本:事務のファクトリー化)



HITACHI
Inspire the Next

年間約11万時間のプロセス業務削減＝生産性向上



【生産性向上KPI】

	15年度	16年度	17年度	18年度		15年度	16年度	17年度	18年度
総労働時間 (一人あたり 年間計)	2,106	2,067	1,936	1,885	日本事業 OHR	64.6%	61.9%	60.6%	56.3%

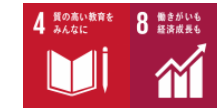
※ 所定労働時間: 7.75時間/日、240日/年

※ 一人当たり年間総労働時間=7.75×(240-平均年休取得日数)+残業時間、当社単体数値

※ OHR(販管費分配率)=販売管理費(貸倒関連費用除く)÷売上総利益

日立キャピタル

3-2. 2018中計振り返り (日本:働き方改革)

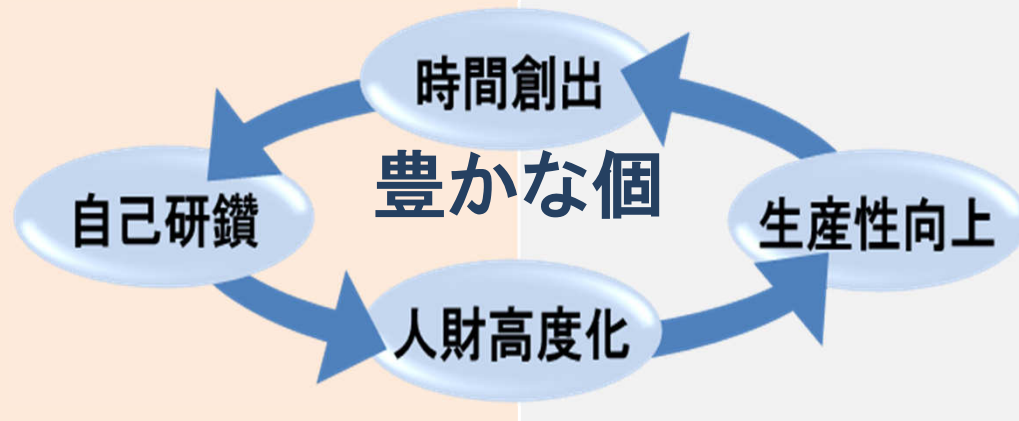


HITACHI
Inspire the Next

社員の成長につながるグッドサイクルを実現

時間創出・有効活用

残業ゼロの働き方へ



企業内起業



豪雪地帯(尾花沢)
雪かきボランティア



社員成長に向けた取り組み

人づくりを目的とした
全社的社会的貢献活動を実施

趣味・自己啓発に対する
インセンティブ付与

企業内起業制度による
チャレンジ精神醸成
(応募22件、うち事業化推進中2件)

副業による豊富な経験獲得
(制度適用:3名)

【2018年度 社会貢献プログラム】 (延べ689名が参加)

- ・国連WFP寄付連動チャリティ献血
- ・大震災復興育林ボランティア
- ・富士山環境保護育林ボランティア
- ・豪雪地帯(尾花沢)雪かきボランティア
- ・NPO支援FITチャリティラン 等

3-3. 2018中計振り返り(欧州事業)

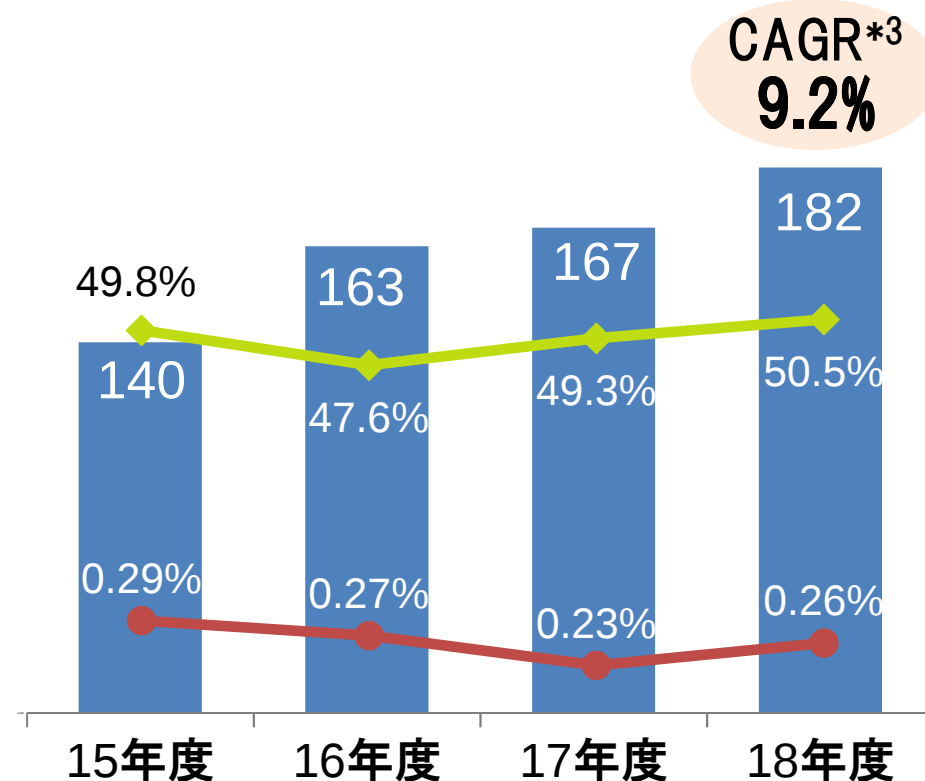
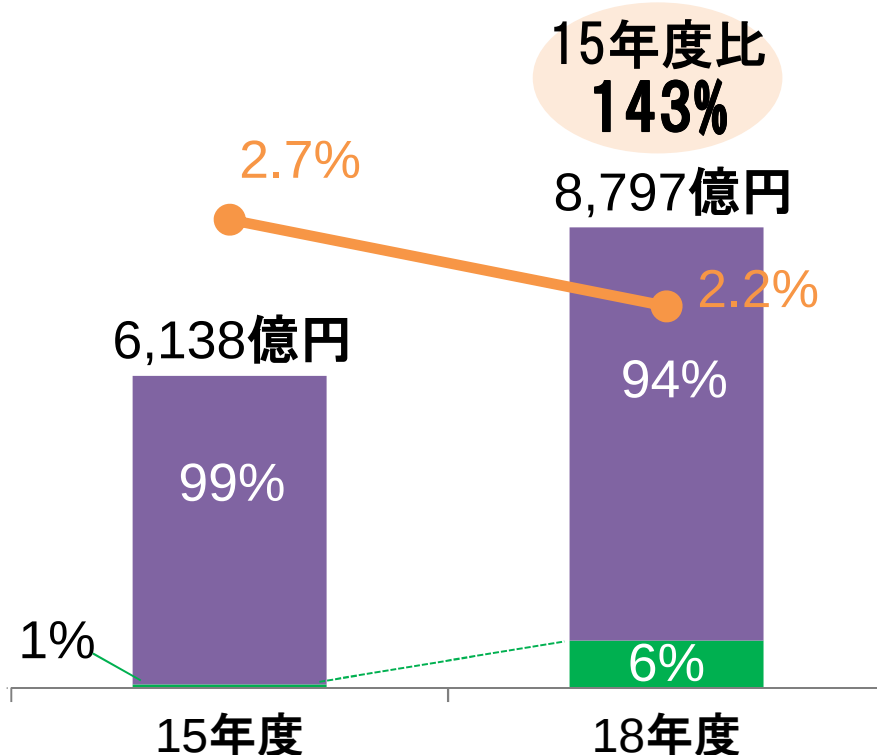
英国事業はBrexitの混乱のなかにおいても順調に成長
さらに欧州大陸も伸張

営業資産残高*1・ROA

税引前利益*2・OHR・貸倒率

■ 欧州大陸 ■ 英国 ● ROA

■ 税引前利益(億円) ◆ OHR ● 貸倒率(英国)



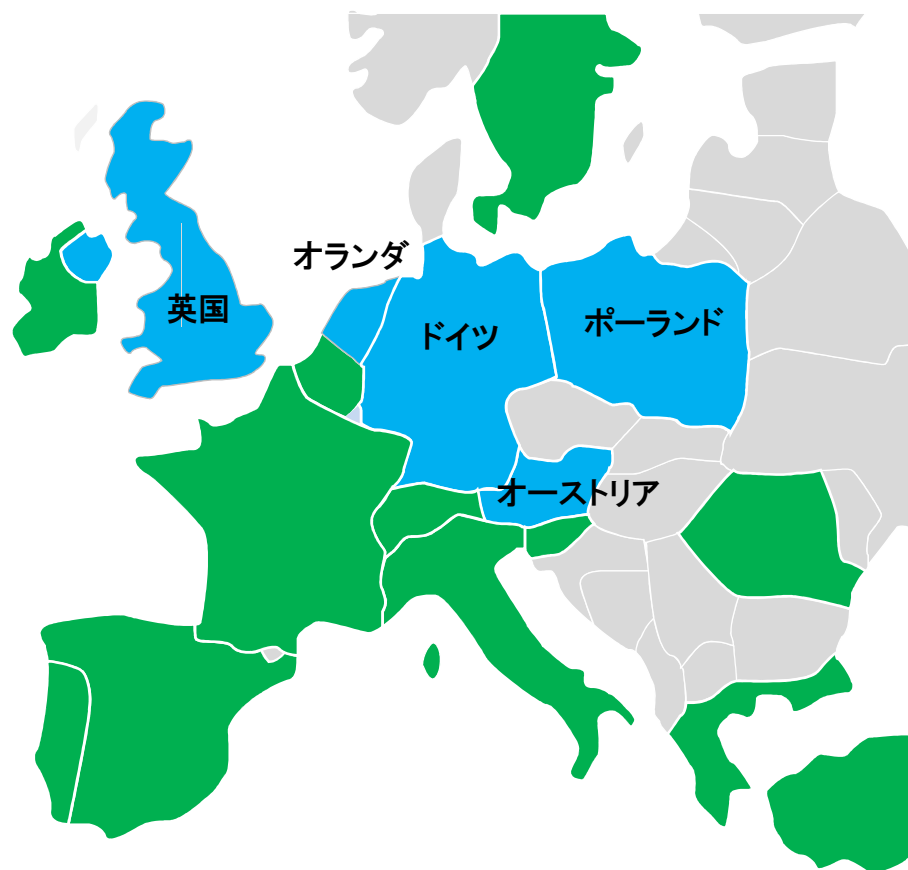
※ OHR(販管費分配率)=販売管理費(貸倒関連費用除く)÷売上総利益

*1 為替レートは各年度のレートで算出 *2 為替影響を除く(15年度から17年度は18年度の実績レートで計算) *3 年平均成長率(15年度から18年度)

3-3. 2018中計振り返り(欧州事業)

欧州大陸への事業展開を加速

- : 事業拠点
- : 外部金融機関との連携地域



販売金融

- 外部金融機関との連携による地域カバレッジ拡充

15年度末:7カ国 ⇒ 18年度末:17カ国

ビークルソリューション

- 事業基盤を着実に獲得

15年度末:2カ国 ⇒ 18年度末:5カ国

【M&A企業】

17年 1月:(オランダ) Noordlease Holding B.V.
17年11月:(オランダ) Lease Visie B.V.
18年 2月:(ポーランド) Planet Car Lease Polska Sp. z o. o.
19年 1月:(ドイツ) Maske Fleet GmbH
(オーストリア) Maske Langzeit-Vermietung GmbH

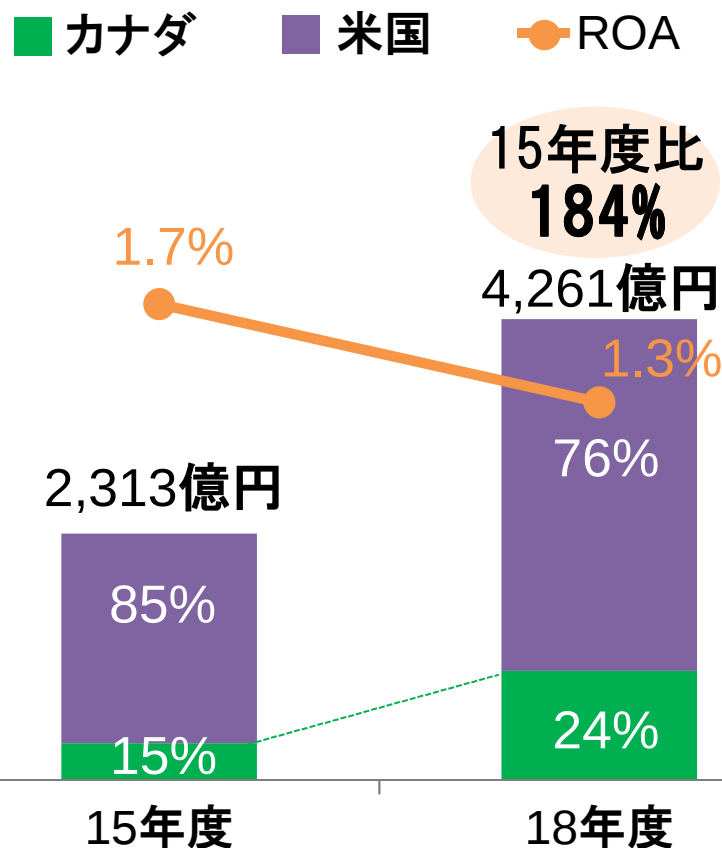
※ 事業拠点は、外部金融機関との連携地域も含む

日立キャピタル

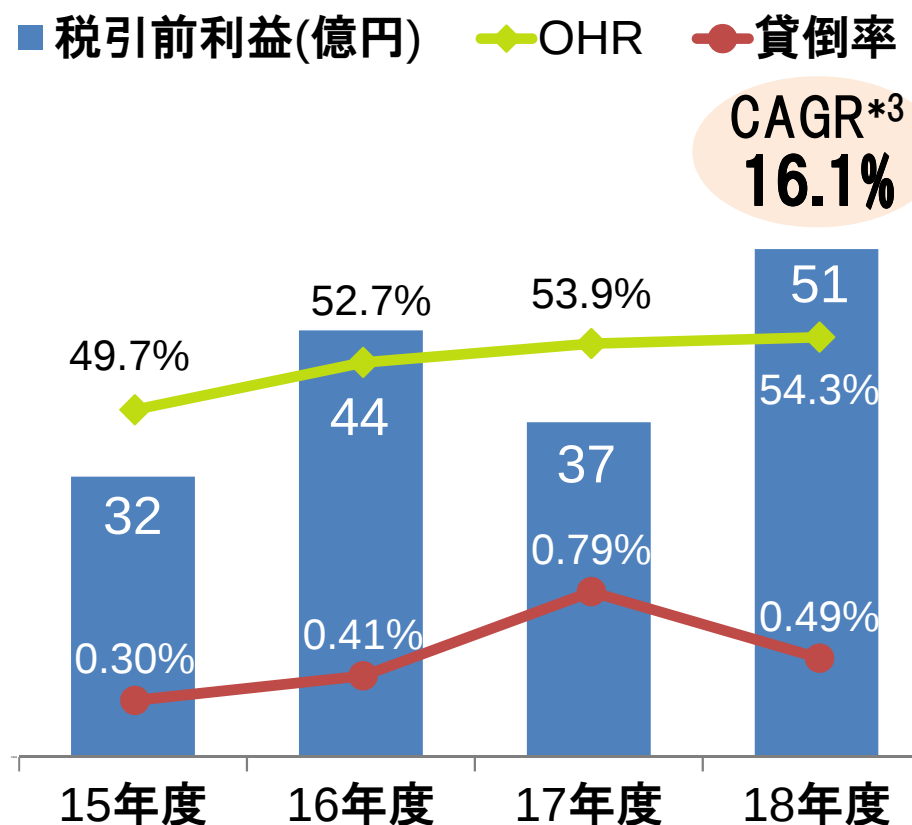
3-4. 2018中計振り返り(米州事業)

カナダ事業の拡大や買収(ヘルスケア・IT)により、営業資産が増加
債権良質化により貸倒れが改善し、利益が伸長

営業資産残高*1・ROA



税引前利益*2・OHR・貸倒率



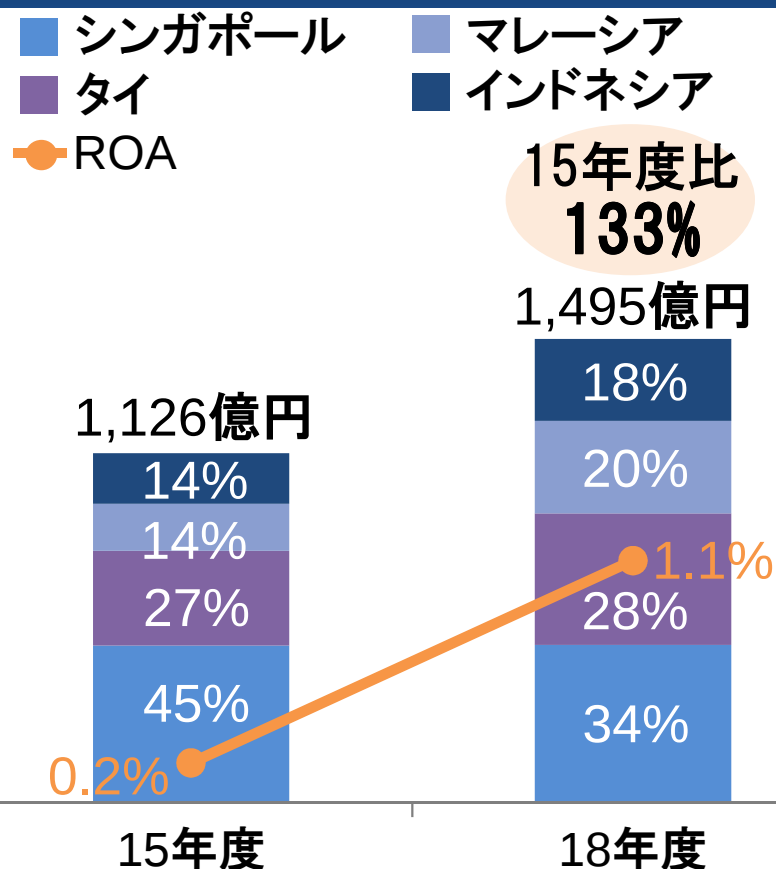
※ OHR(販管費分配率)=販売管理費(貸倒関連費用除く)÷売上総利益

*1 為替レートは各年度のレートで算出 *2 為替影響を除く(15年度から17年度は18年度の実績レートで計算) *3 年平均成長率(15年度から18年度)

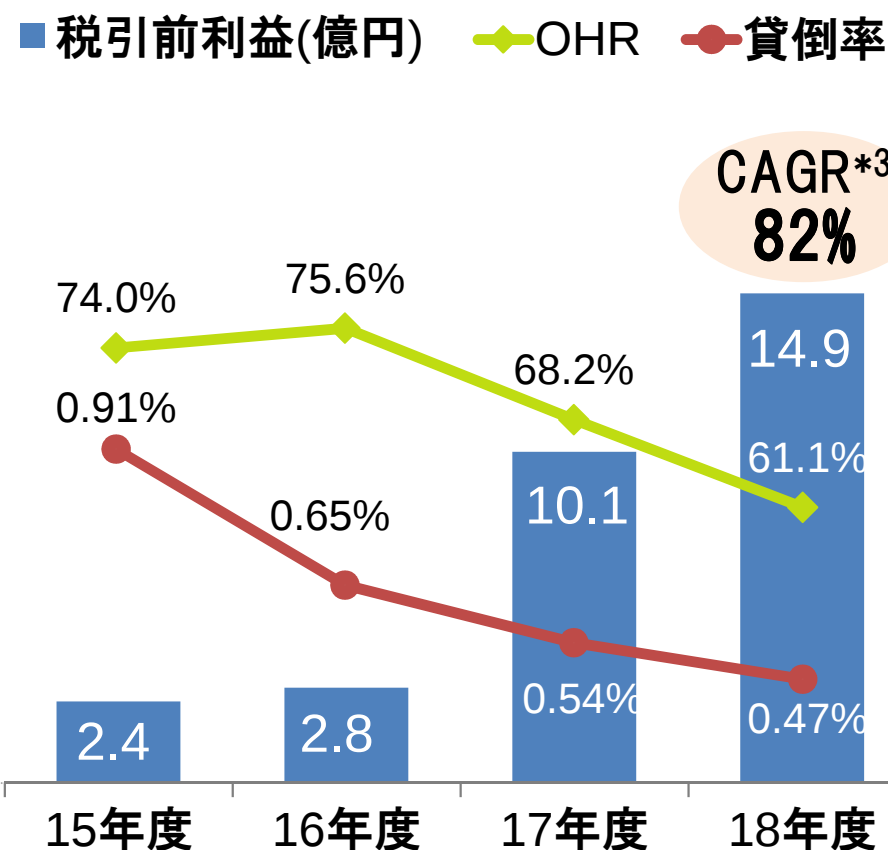
3-5. 2018中計振り返り(ASEAN事業)

経営基盤強化により、業務効率化・債権良質化を推進し、
成長フェーズに移行

営業資産残高*1・ROA



税引前利益*2・OHR・貸倒率



※ OHR(販管費分配率)=販売管理費(貸倒関連費用除く)÷売上総利益

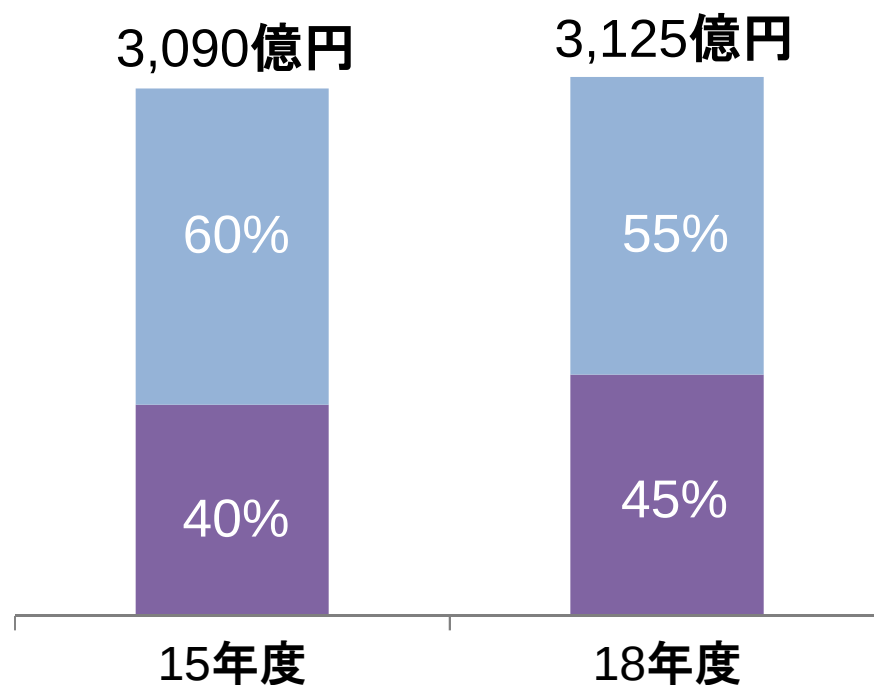
*1 為替レートは各年度のレートで算出 *2 為替影響を除く(15年度から17年度は18年度の実績レートで計算) *3 年平均成長率(15年度から18年度)

3-6. 2018中計振り返り(中国事業)

公共案件や中資系リース会社との連携で事業は堅調に推移も、
ファクタリング取引で大口の引当金を計上

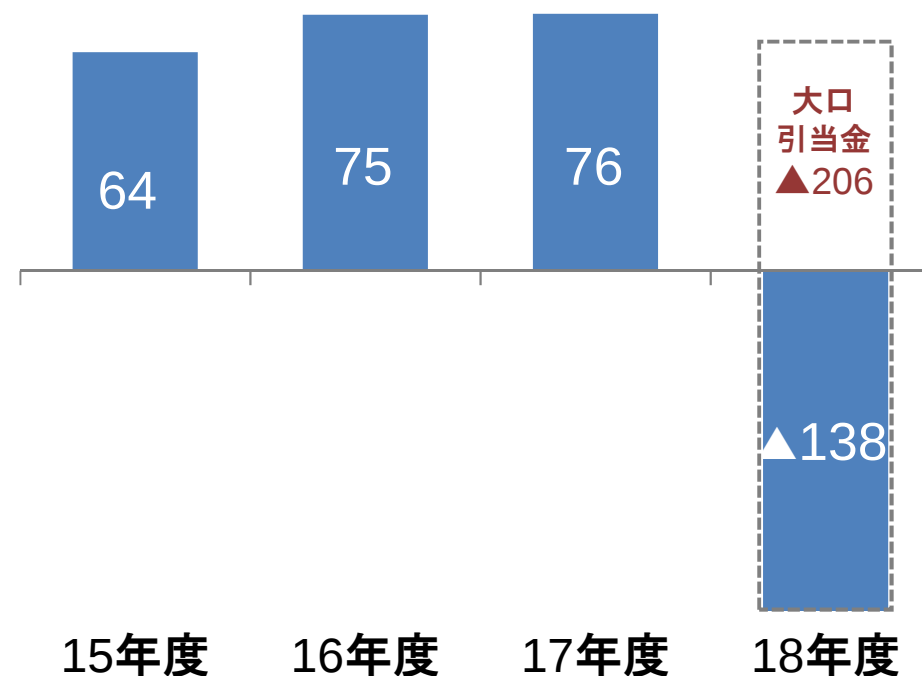
営業資産残高*1

■ 中国本土 ■ 香港



税引前利益*2

■ 税引前利益(億円)



*1 為替レートは各年度のレートで算出

*2 為替影響を除く(15年度から17年度は18年度の実績レートで計算)

3-7. 2018中計振り返り (日立グループビジネス)



HITACHI
Inspire the Next

日立の社会イノベーション事業における協業を加速

日本

- ・陸上・洋上風力発電事業
- ・太陽光発電事業
- ・省エネ事業
(ESCO・学校空調整備)

欧州

- ・英国 鉄道事業向け在庫金融
- ・英国 EV実証実験
- ・販売金融
(建設機械・医療機器)

米州

- ・省エネ事業(ESCO)
- ・販売金融(建設機械)

中国

- ・省エネ事業(ESCO)
- ・画像診断センター運営

ASEAN

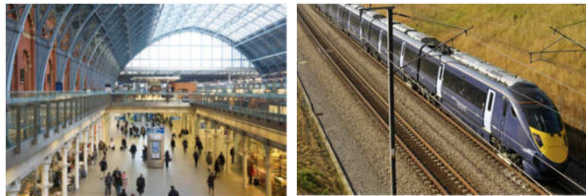
- ・モルディブ 水道インフラ向けローン
- ・タイ シェア工場向け出資サービス
- ・タイ Lumada Center Southeast Asia
向け建物リース

3-8. 2018中計振り返り (パートナー連携: MUFG・MUL)

川の成果として、240億円超の投資を実行

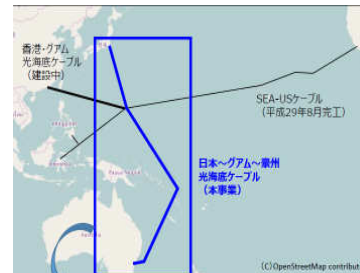
英国鉄道インフラ事業

ロンドンと英仏海峡トンネル間の
線路と駅舎4駅の運営事業への
投資等



光海底ケーブル事業

日本・グアム・豪州間の光海底
ケーブル事業への投融資



HDマップ(自動運転用)事業

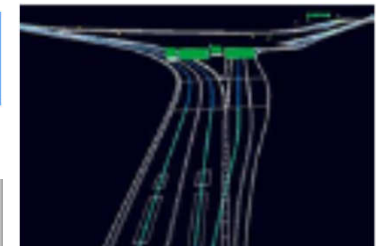
3次元道路地図(HD^{*1}マップ)の
提供を行う企業^{*2}へ出資



(日本: 出資先)



(米国: 買収先)



(ダイナミックマップイメージ)

日立の社会イノベーション
事業を側面支援

<パートナー>

日立製作所 他

アジア太平洋地域における
通信インフラ基盤整備を支援

<パートナー>

日本電気 他

自動運転普及を見据えた地図
情報インフラを有する日系企業
の北米展開を支援

<パートナー>

INCJ
三菱電機

日本企業のインフラ関連投資に貢献

*1 High Definition、*2 出資先はダイナミックマップ基盤(資金は米国でHDマップの開発・販売を行うUshr Inc.の買収費用に充当)

MUFG: 三菱UFJフィナンシャル・グループ MUL: 三菱UFJリース JII: ジャパン・インフラストラクチャー・イニシアティブ

日立キャピタル

3-9. 2018中計振り返り (ビークルソリューション事業:日本)



HITACHI
Inspire the Next

日立物流と新たな取り組みを開始、付加価値の高いトラックソリューションを構築

日立キャピタル × 日立物流
Hitachi Transport System

金流×商流×物流×情流の新たなイノベーション

スマート安全運行管理システム(SSCV)

事故ゼロ社会の実現に向けた
産学連携による共同研究

日立オートサービス株式の40%取得
ビークルソリューション事業と日立物流の
自動車関連事業との連携強化

SSCV
Smart & Safety Connected Vehicle

2019年度に1,000台以上の
導入をめざす

さらなる成長機会の獲得に向けて、協創テーマを拡大

協創
キーワード

情報一元化×取引決済

倉庫運営×アセットマネジメント

フォワーディング×貿易金融

SSCV×フリートマネジメント

3-10. 2018中計振り返り (ビークルソリューション事業:欧州)

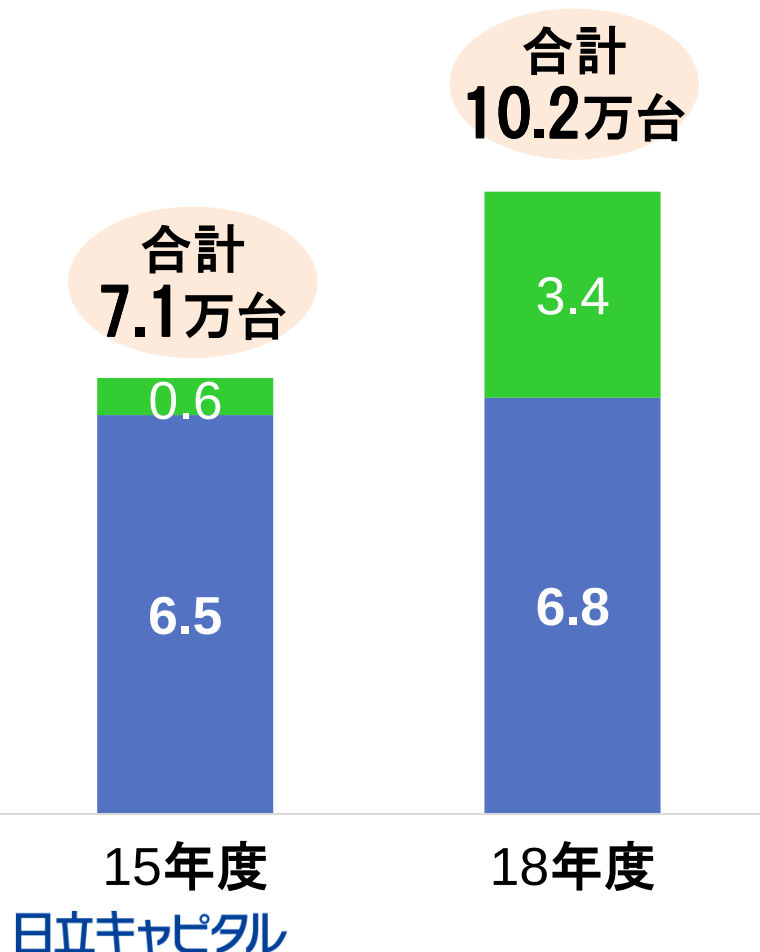


HITACHI
Inspire the Next

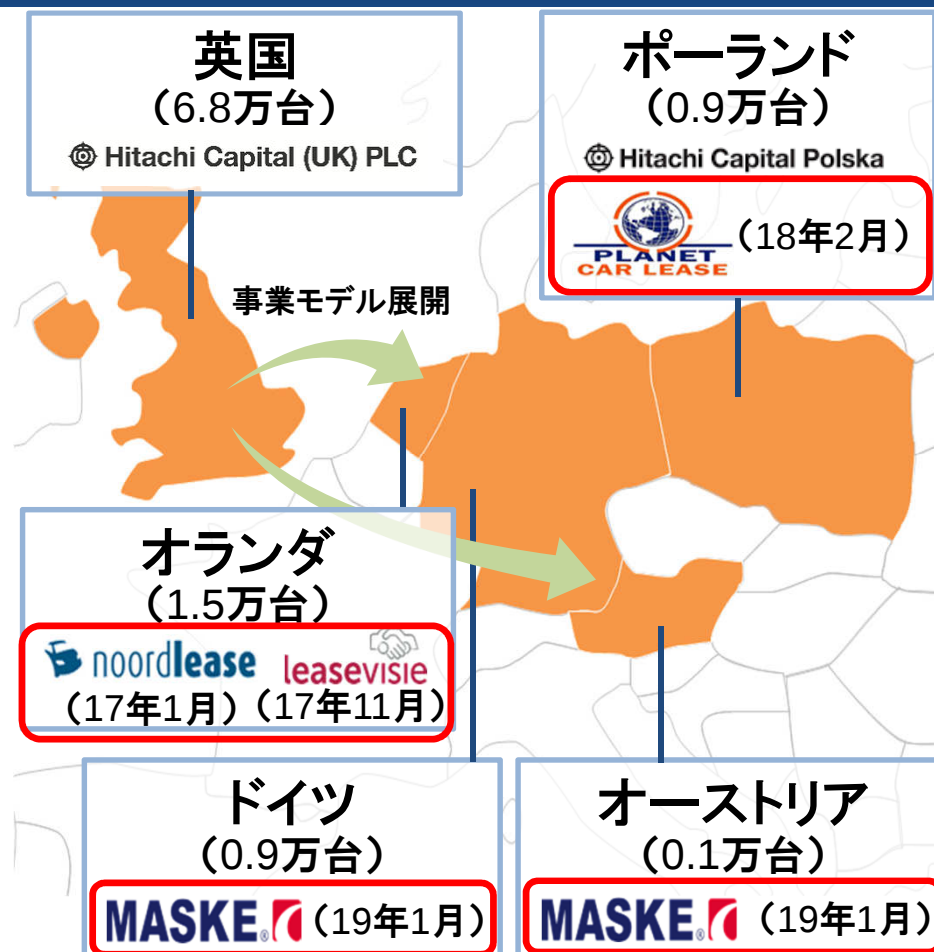
付加価値の高い英国の事業モデルを大陸に展開

車両管理台数(万台)

■ 英国 ■ 欧州大陸



展開エリア



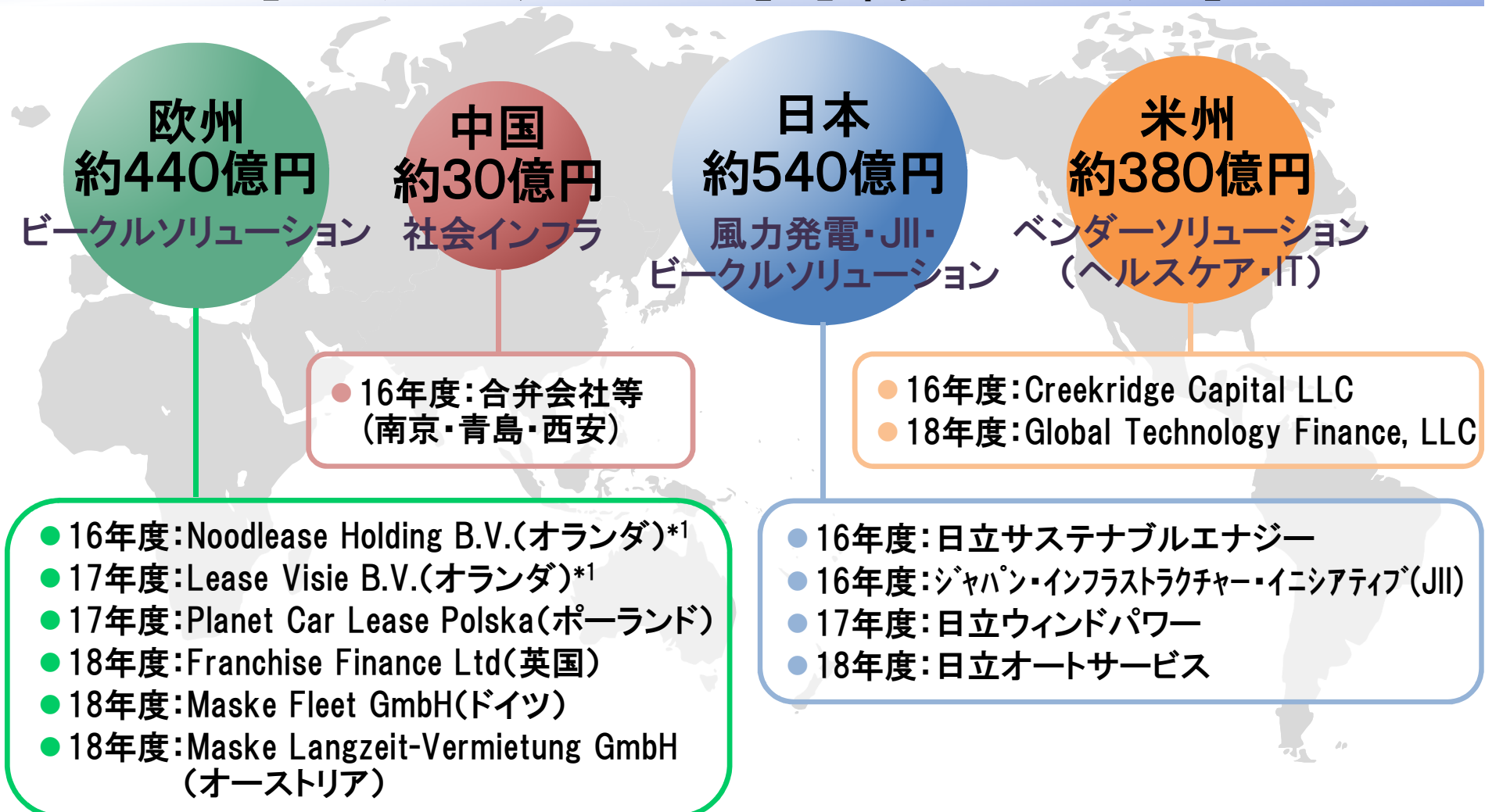
□ 2018中計においてM&Aを実施した企業(年月は子会社化した時期)

3-11. 2018中計振り返り (M&A)



HITACHI
Inspire the Next

成長加速に向けた重点投資分野に約1,390億円の投資を実行
【ビークルソリューション】【環境・エネルギー】



3-12. 2018中計振り返り(IT投資・高度人財)

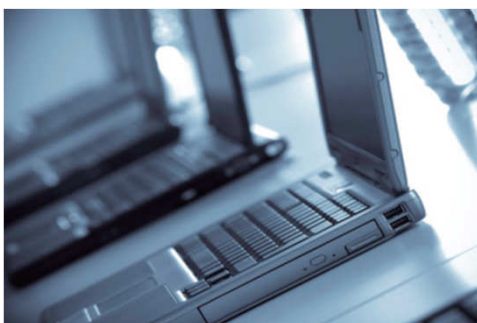


HITACHI
Inspire the Next

IT投資:基幹システム刷新やAI・RPA活用を推進
高度人財:積極的な人財育成・採用により、計画を上回る増加

IT投資

- レガシーシステムからの脱却により
事業構造改革を推進
日 本:基幹システム統合
ASEAN:基幹システム入替え
- AI・RPA等の活用により業務生産性を
向上(日立Lumada・BizRobo!・UiPath等)



【KPI(3カ年累計)】

計画	実績
200億円	190億円

高度人財

- 次世代経営層育成
- グローバル人財育成
(海外語学研修への派遣)
- 専門人財の確保
(外部採用・パートナー企業等への派遣)



【KPI(3カ年累計)】

計画	実績
200名増	230名増

3-13. 定量実績(まとめ)

	2015年度	2018年度	2019年度見通し
税引前利益 【(ご参考)中国事案除き】	466億円	327億円 【533億円】	450億円
ROE	9.9%	5.1%	8.2%
ROA	1.6%	1.0%	1.3%
OHR	59.9%	59.0%	63.4%
1株当たり 年間配当金	84円	46円	88円
(参考)為替レート*1			
英ポンド(円/£)	181円	145円	145円
米ドル(円/\$)	119円	110円	110円

*1 P/Lに適用する期中平均レート

3-14. 中国事案(大口ファクタリング)について

特別調査委員会による調査結果をふまえ、再発防止の徹底を図る

対象子会社(HCF)概要

項目	内容
会社名	日立商業保理(中国)有限公司
事業内容	ファクタリング事業
取引先	日立グループ・日系企業 中資系企業(大手優良企業)
営業資産	約300億円
設立	2013年8月

調査結果要約

- ファクタリング取引における悪質・巧妙な詐欺等による被害の可能性あり
- 4案件以外は債権の実在性に疑義なし
- 内部統制に特段の問題点は認められず
- 2018年度税引前利益影響額:
約▲206億円

再発防止策

- 大口ファクタリング事業等、抜本的な事業見直し
- オペレーショナルリスク管理態勢と詐欺行為に対するリスクマネジメントの強化
- 経営方針・経営理念・行動指針の再徹底

⇒ 損害回復及び早期事案解決に全力で取り組む

4-1. めざす姿と2021中計の位置づけ

めざす姿を見据えた、バリューアップステージ



4-2. メガトレンドから見た事業機会

**SUSTAINABLE
DEVELOPMENT GOALS**

世界を変えるための17の目標

Society 5.0
ソサエティ

～メガトレンド～

エネルギー モビリティ
 (交通) 都市化 ヘルスケア 人口増加

スマート化

イノベーション

テクノロジーの進展
(デジタル技術やデータ利活用)

シェアリングなどの
新たなサービスモデル

*1 SDGs:2030年までに達成すべき地球規模の課題を掲げた国連採択の行動計画
17の持続可能な開発目標と169項目の具体的なターゲットから構成される

*2 Society5.0:日本政府が打ち出した未来社会のビジョン
サイバー空間とフィジカル空間(現実空間)の融合により、経済発展と社会的課題の解決を両立した人間中心の社会をめざすもの

4-3. 重点事業



日立キャピタル

<https://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。