
2019～2021年度 中期経営計画
～めざす姿に向けたバリューアップステージ～

2019年10月9日

 日立キャピタル株式会社

Contents

1. 2018中計振り返り
2. めざす姿
3. 2021中計ハイライト
4. 重点事業へのシフト
5. 地域戦略の深化
6. 付加価値の向上
7. 非財務資本の強化
8. 株主還元の強化
9. 定量目標

1-1. これまでの業績推移

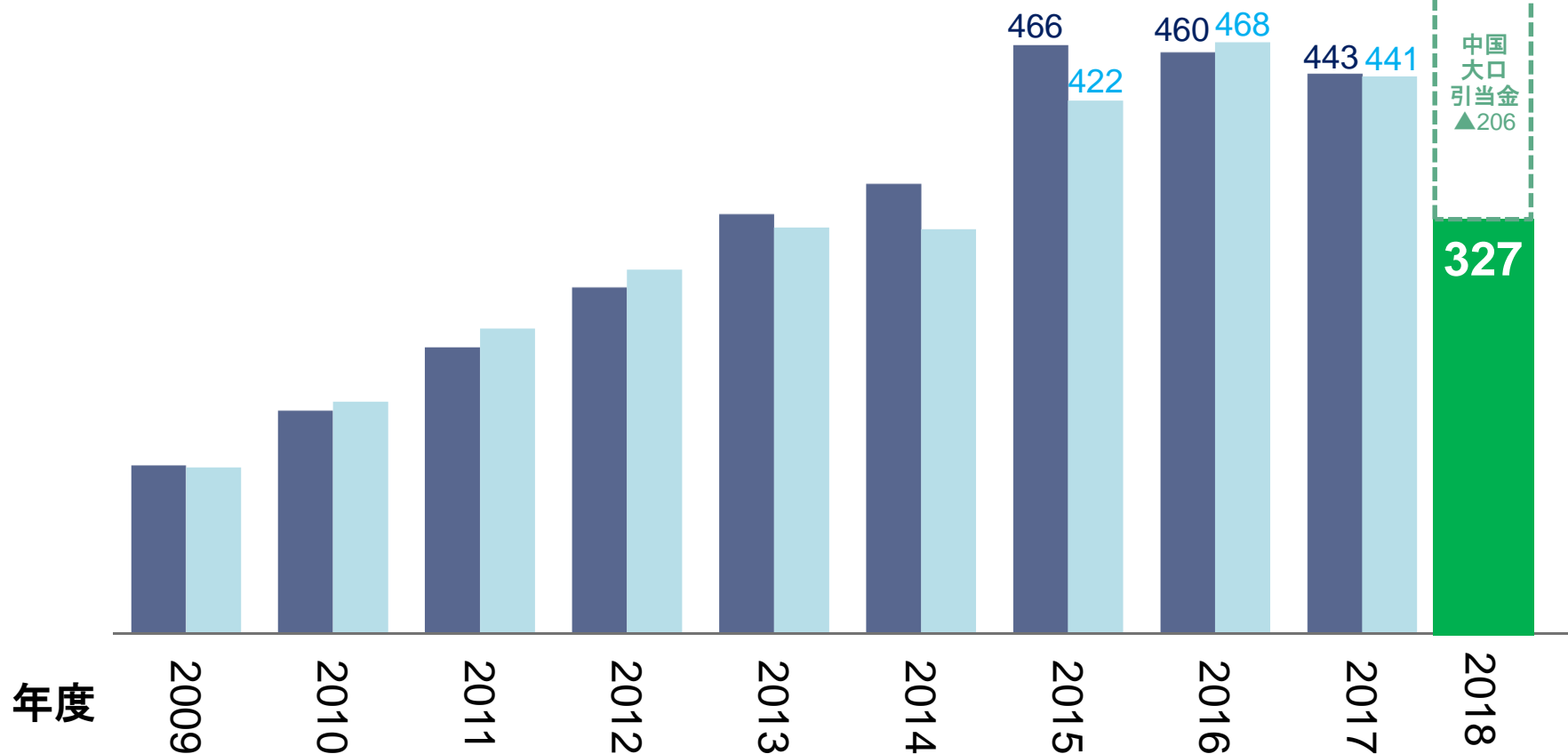
(億円)

- 税引前利益
- 税引前利益(為替影響除き※)

(ご参考)
中国事案を除くと
533億円

中国大口引当金
▲206

327



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

1-2. 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)中国事案除き】	▲8.2% 【10.9%】
	海外比率 (税引前利益)	27%
日本事業: ROA2%チャレンジ	ROA	1.9%
	OHR	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	1,390億円
	IT投資	190億円
	高度人財	230人

※CAGR:年平均成長率(15年度から18年度)、為替影響除き(18年度の実績レートにて計算)、M&A・IT投資・高度人財の数値は16年度から18年度の累計

1-3. 2018中計振り返り:中国事業除き

中国事業以外は、グローバルにて当初計画を大幅クリア

日本事業

【税引前利益(億円)】

231

CAGR 9%

302

15年度

18年度

KPI	15年度	18年度
ROA	1.3%	1.9%
OHR	64.6%	56.3%
注力分野比率(営業資産)	26%	36%

*注力分野:環境・エネルギー、モビリティ、社会インフラなど

欧州事業

【税引前利益(億円)】

140

CAGR 9%

182

15年度

18年度

KPI	15年度	18年度
ROA	2.7%	2.2%
OHR	49.8%	50.5%
大陸比率(営業資産)	1%	6%

米州事業

【税引前利益(億円)】

32

CAGR 16%

51

15年度

18年度

KPI	15年度	18年度
ROA	1.7%	1.3%
OHR	49.7%	54.3%
カナダ比率(営業資産)	15%	24%

ASEAN事業

【税引前利益(億円)】

2.4

CAGR 82%

14.9

15年度

18年度

KPI	15年度	18年度
ROA	0.2%	1.1%
OHR	74.0%	61.1%
貸倒率	0.91%	0.47%

*CAGR:税引前利益の年平均成長率(15年度から18年度) *為替影響除き(15年度は18年度の実績レートにて計算)

SDGsを基点とした社会価値創造

めざす姿 社会価値創造企業

社会課題の解決と
持続的成長の両立



ROE:10%超、ROA:2%以上
CAGR*:5~8%程度

2021中計

バリューアップ
ステージ

バックキャストिंग

2018中計

成長セカンド
ステージ

めざす姿に向けた
経営戦略

効果刈り取り

3. 2021中計ハイライト (主要経営戦略)

事業戦略	重点事業へのシフト	■ メガトレンドを踏まえた重点事業へのシフト
	地域戦略の深化	■ 日本事業のさらなる収益性向上:ROA 2%以上 ■ グローバル事業の規律ある安定成長
	付加価値の向上	■ 事業モデルシフトの加速 ■ 事業強化策への経営リソースの重点投入
経営基盤	非財務資本の強化	■ 成長を支える経営基盤の強化 ■ ESG経営の推進
株主還元	株主還元の強化	■ 配当性向の引き上げ(40%程度) ■ 株主還元、格付維持、成長投資のバランス維持

4-1. メガトレンド

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

4-2. 重点事業

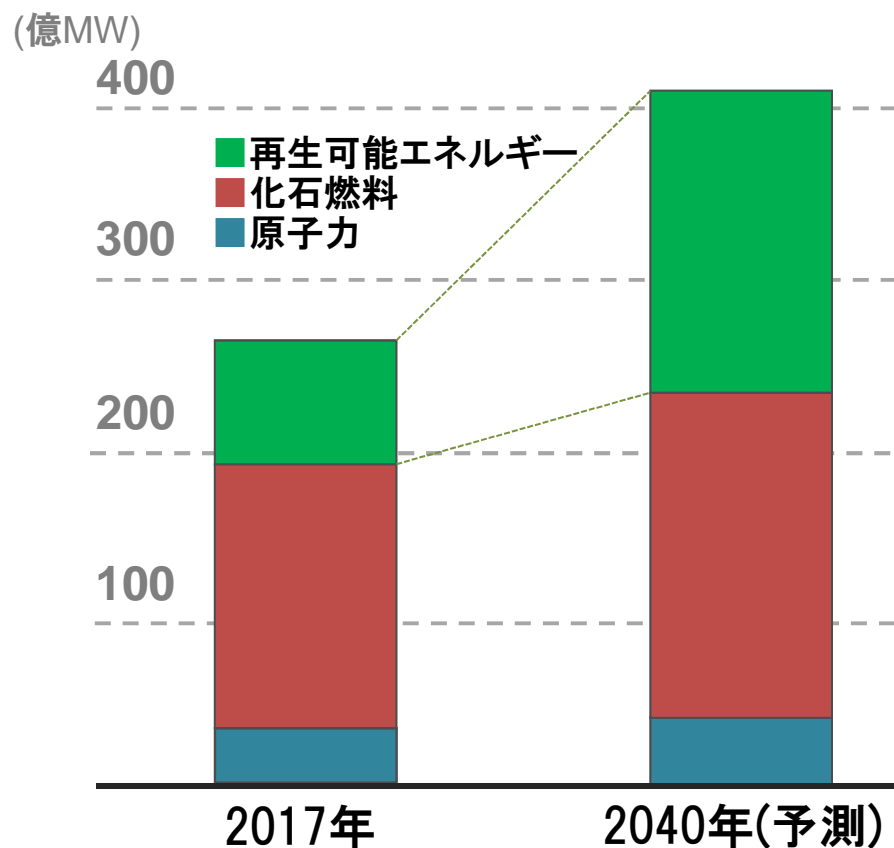


4-3. 重点事業:環境・エネルギー

当社の強みである風力発電・省エネサービスでグローバルに攻勢

世界の発電電力量

再エネ比率は約4割に拡大



出典:国際エネルギー機関(IEA)「World Energy Outlook 2018」

日立キャピタル

当社の取り組み

- 脱FITに向けた新規事業開発
(自家消費型、地域限定電力供給など)
- 再エネ発電事業の規模拡大
(風力、バイオガス、バイオマスなど)
- グローバル展開の加速

先行取り組み事例

- 【日本】資源循環モデル(バイオガス)
- 廃棄物(ながいも残渣等)を活用した
バイオエネルギー事業に参入



4-4. 重点事業:モビリティ

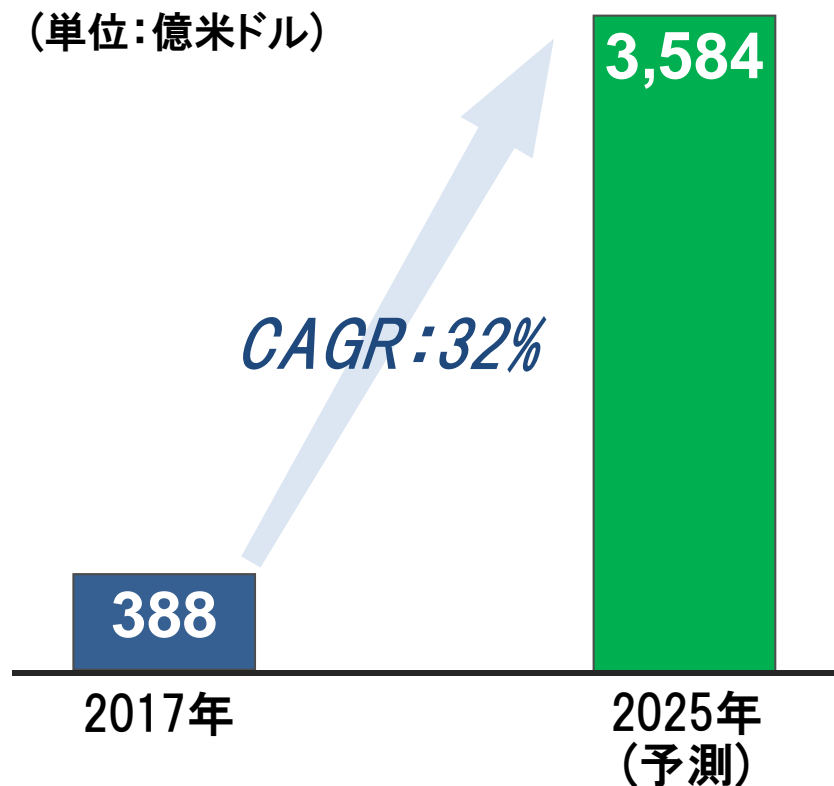


データ利活用によるモビリティソリューションへの進化

世界のMaaS市場

市場規模は急速に拡大

(単位:億米ドル)



出典:Research and Markets社
日立キャピタル

当社の取り組み

- Mobility as a Service (MaaS)
- 事業展開地域におけるEVプラットフォーム協業
- BtoBにおけるシェアリング事業

先行取り組み事例

- 【欧州】英国EV実証実験
- EV化を見据えた導入課題(送配電網への影響等)の分析



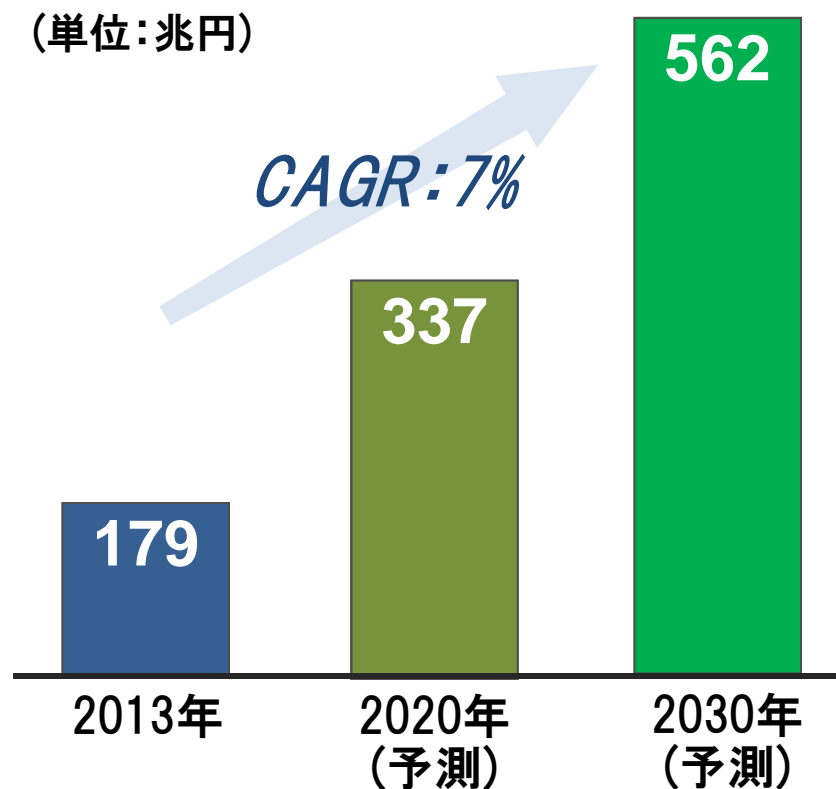
4-5. 重点事業:ライフ



豊かな暮らしの実現に向けたソリューションの強化

世界のヘルスケア産業市場

市場規模は年率7%程度で成長



出典: 日本再興戦略
日立キャピタル

当社の取り組み

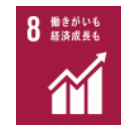
- サブスクリプション型サービス開発
- インテリジェントロジスティクス提供
- Infrastructure as a Service事業への参画

先行取り組み事例

- 【中国】画像診断センター運営
- 現地パートナーとともにヘルスケア分野における事業運営に参画



4-6. 重点事業:販売金融



HITACHI
Inspire the Next

ベンダーの利便性追求による競争力の強化

主な沿革

グローバルで事業を拡大

1999年～
香港

複合機メーカーとの提携により
販売金融を開始

マーケットシェア:約6割

2013年～
欧州

外部金融機関との提携により
地域カバレッジを拡充

地域カバレッジ:17カ国(2018年度)

2013年～
日本

日本ビジネスリース(株)を買収
(ベンダーソリューション事業を統合)

国内最大級のネットワーク構築

2016年～
米国

CC社、GTF社買収による本格
参入

事業プラットフォームを獲得

※香港マーケットシェア:自社調べ(18年度)、国内ネットワーク:情報通信機器ベンダー向け
米国:CC社(Creekridge Capital LLC)事業買収、GTF社(Global Technology Finance, LLC)買収

日立キャピタル

今後の取り組み

- ベンダーとのシステム・データ連携によるベンダーの利便性向上
- フロント・ミドル・バックオフィスにおけるAIの活用(審査含む)による省人化、効率化

先行取り組み事例

- 【日本】AI活用による審査効率の向上
- 日立のAIの活用による、ベンダーの利便性向上と業務効率化の実現

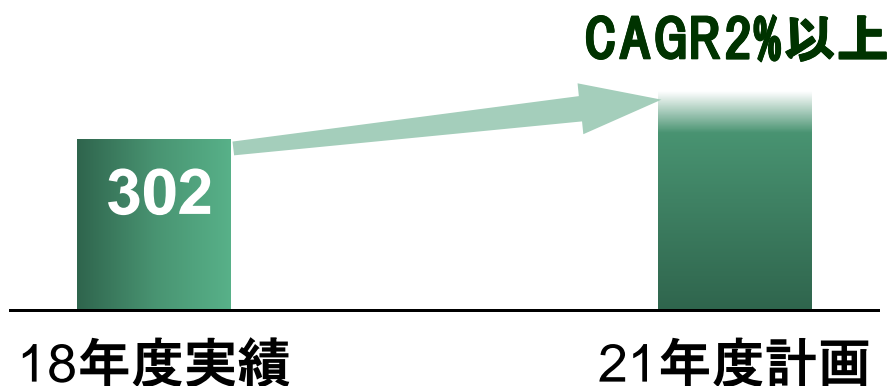


© Hitachi Capital Corporation 2019. All rights reserved.

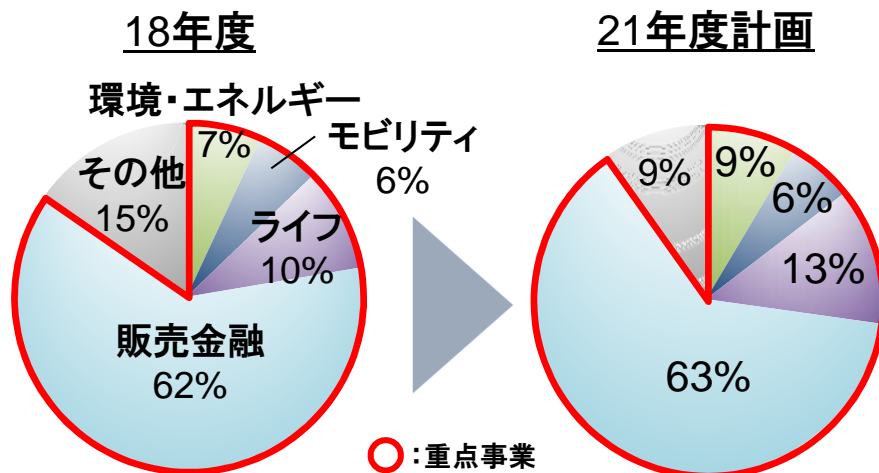
5-1. 地域戦略の深化: 日本事業

重点事業へのシフト(環境・エネルギー、ライフなど)に加えて、コスト構造改革の継続により、さらなる収益性向上をめざす

【税引前利益(億円)】



【営業資産(構成比)】



重点事業

2018中計(注力分野)	2021中計(重点事業)
環境・エネルギー	環境・エネルギー
ビークル	モビリティ
社会インフラ	ライフ
自治体公共	販売金融

コスト構造改革

- デジタルトランスフォーメーション
- 働き方改革
- プロセス業務削減

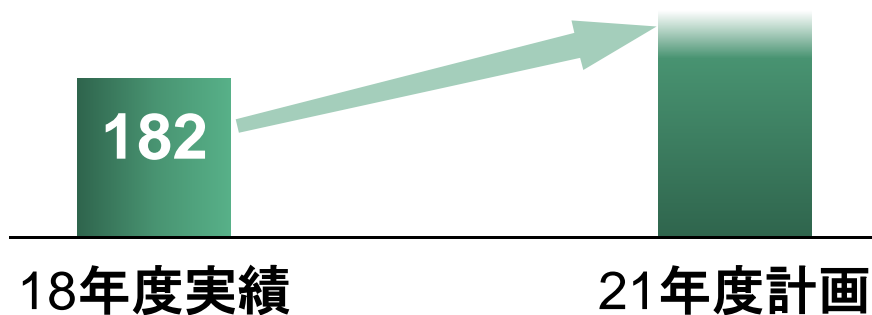
⇒ 目標ROA: 2%以上

5-2. 地域戦略の深化：欧州事業

英国事業の安定成長と欧州大陸展開(モビリティ、販売金融)加速により、外部環境に左右されない成長を志向

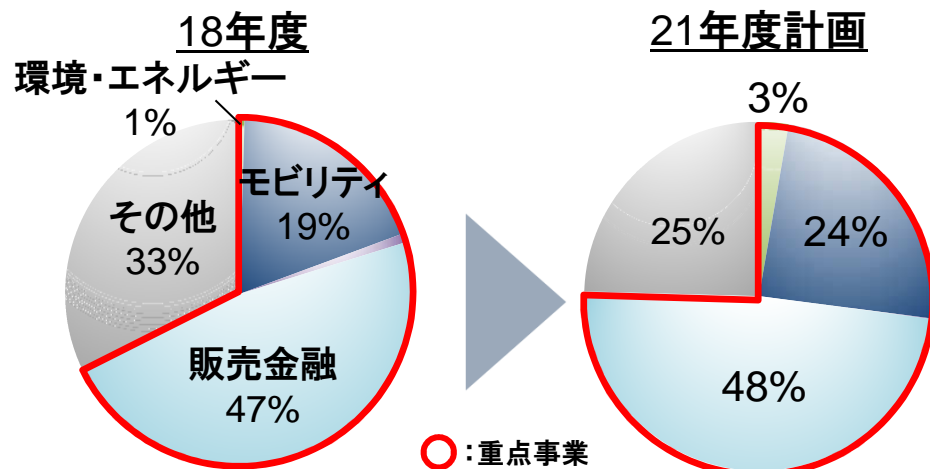
【税引前利益(億円)】

CAGR8%以上



※CAGR:為替一定ベース

【営業資産(構成比)】



○:重点事業

日立キャピタル

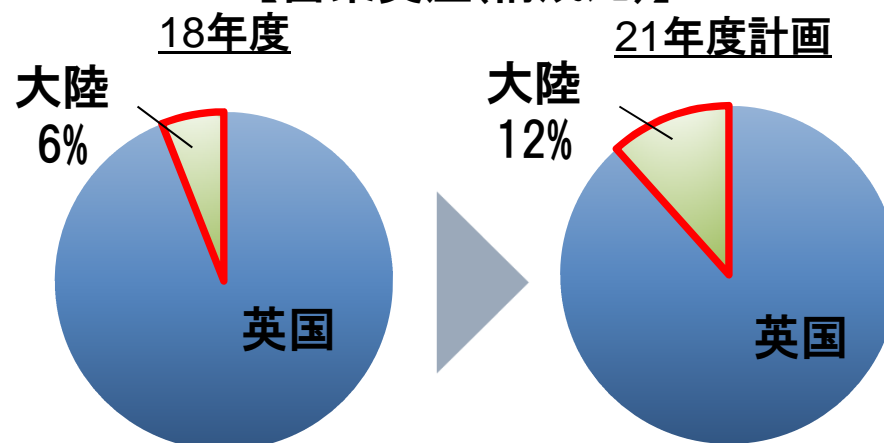
英国事業

- 競争力強化に向けた戦略的なIT投資 (基幹システム刷新)
- EV化を見据えた実証実験

⇒ 英国事業の利益成長:CAGR6%程度

欧州大陸展開

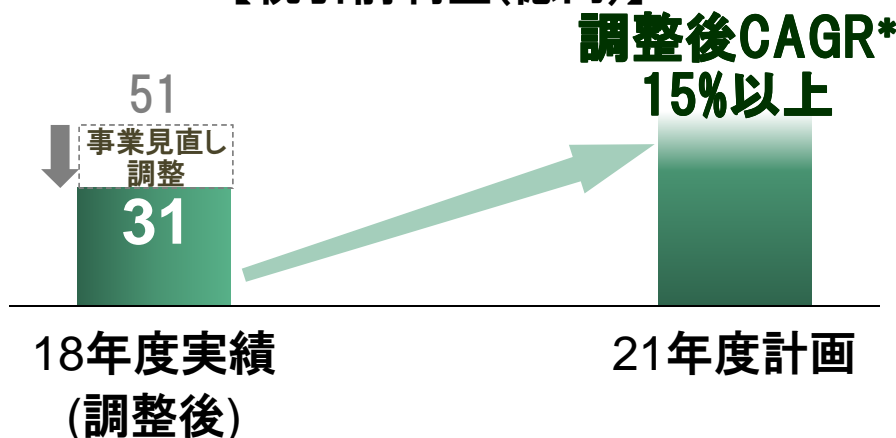
【営業資産(構成比)】



5-3. 地域戦略の深化:米州事業

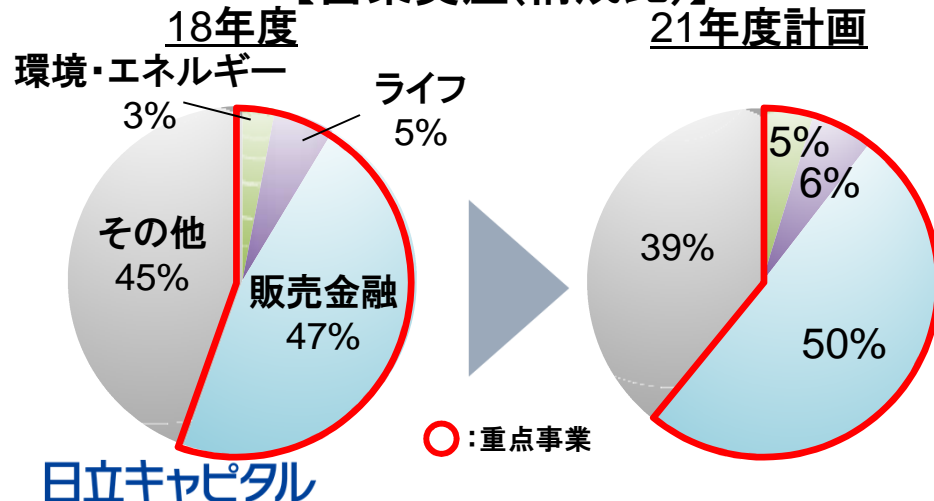
新たな主力ビジネス構築による再成長 販売金融や環境・エネルギーに注力

【税引前利益(億円)】



*調整後CAGR:事業見直し(大口ファクタリング等の収束)を反映して計算、為替一定ベース

【営業資産(構成比)】



米国事業

- サプライチェーンファイナンスの展開による販売金融の拡大
(2019年2月、VAR*向けに事業を展開するGlobal Technology Financeを買収)
- パートナー連携によるサブスクリプション型の省エネ事業への参入

*Value Added Reseller:既存のハードウェアやソフトウェアに多様な機能を付加価値として追加、ITソリューションとして提供する業者

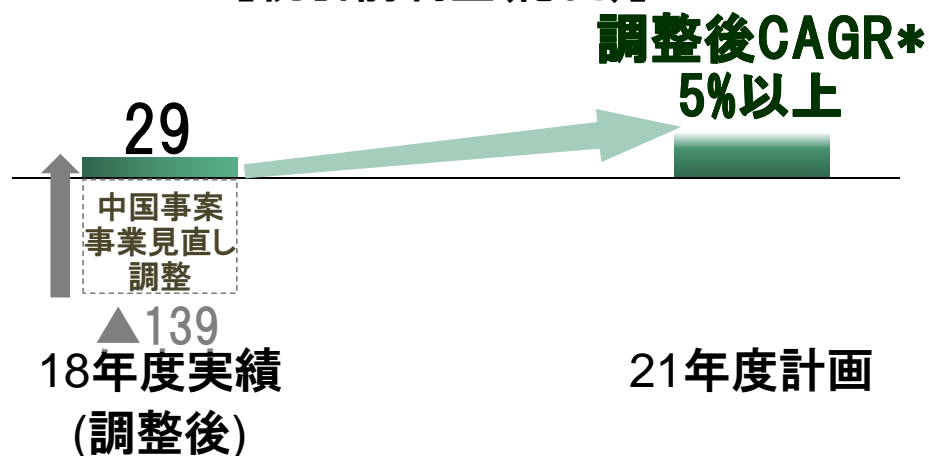
カナダ事業

- ソリューション拡充とリスク管理徹底による安定成長維持

5-4. 地域戦略の深化:中国事業

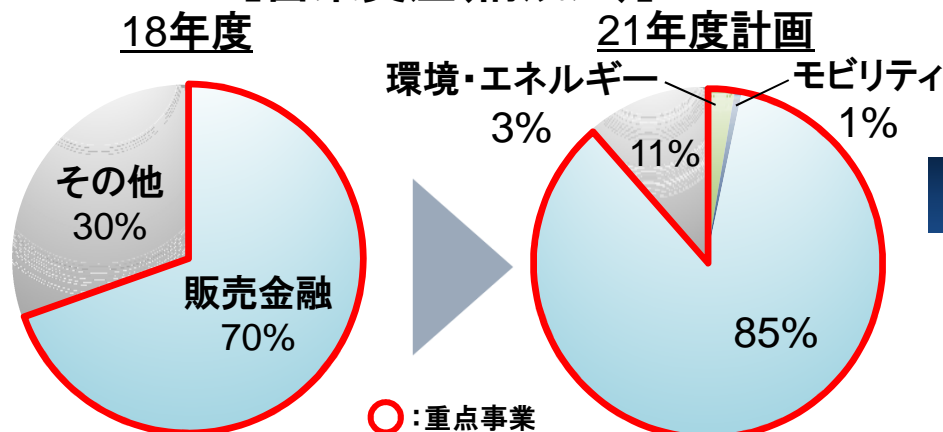
事業の選択と集中による、事業戦略の抜本的な見直し 販売金融(小口分散モデル)への回帰

【税引前利益(億円)】



*調整後CAGR:事業見直し(大口ファクタリング等の収束)を反映して計算、為替一定ベース

【営業資産(構成比)】



日立キャピタル

事業戦略の見直し

[収束]

- 大口ファクタリング、シンジケートローンなどの収束

[再構築]

- 販売金融への注力
(小口分散モデルへの回帰)
- 重点事業における新規ビジネス構築
(環境・エネルギー、ライフなど)
- パートナー連携強化
(既存出資先を含む)

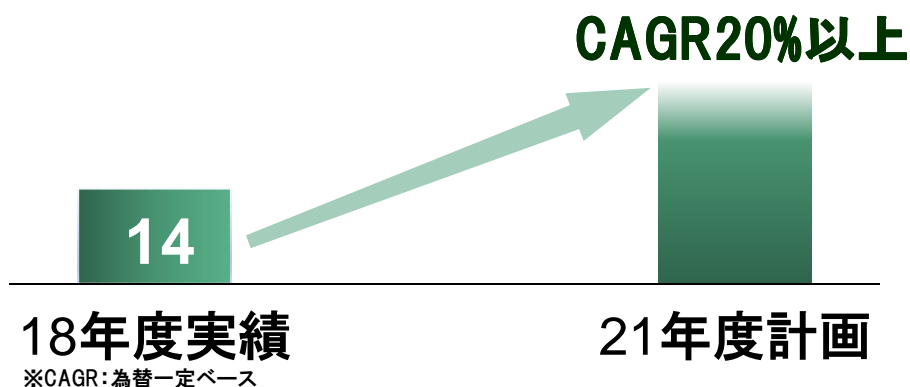
リスク管理の徹底

- ビジネスリスクを踏まえた選択と集中
(地域・パートナー等)
- 審査基準の厳格化、プロセス見直し

5-5. 地域戦略の深化: ASEAN事業

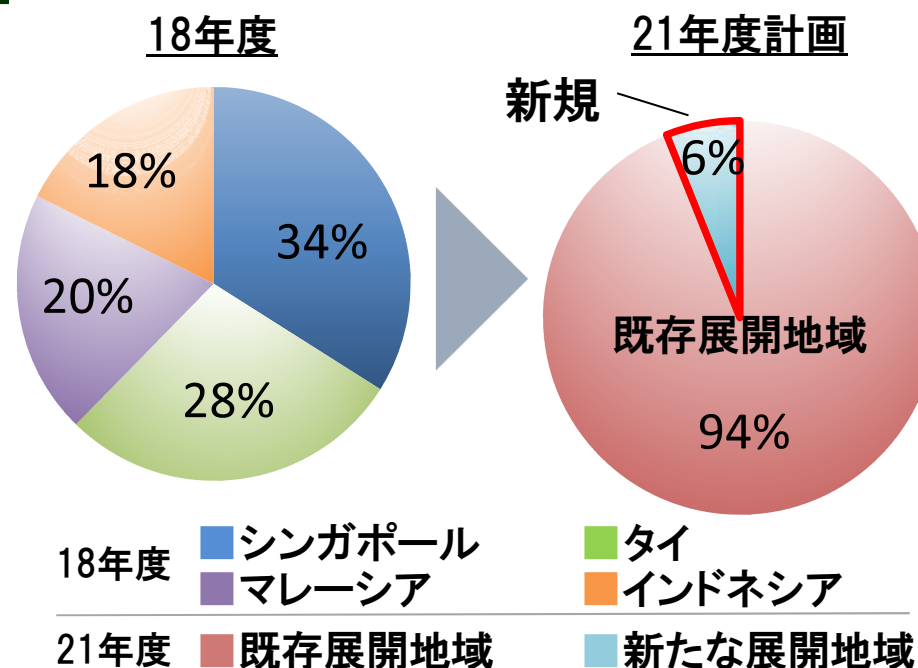
地域ニーズと各社リソースに合わせた、事業領域と面の拡大の推進
ライフなどの重点事業で新たな事業機会を模索

【税引前利益(億円)】

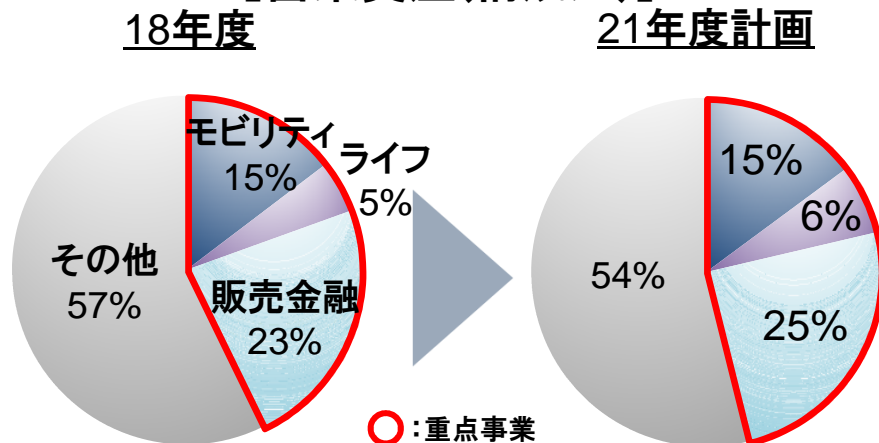


面の拡大

【営業資産(構成比)】



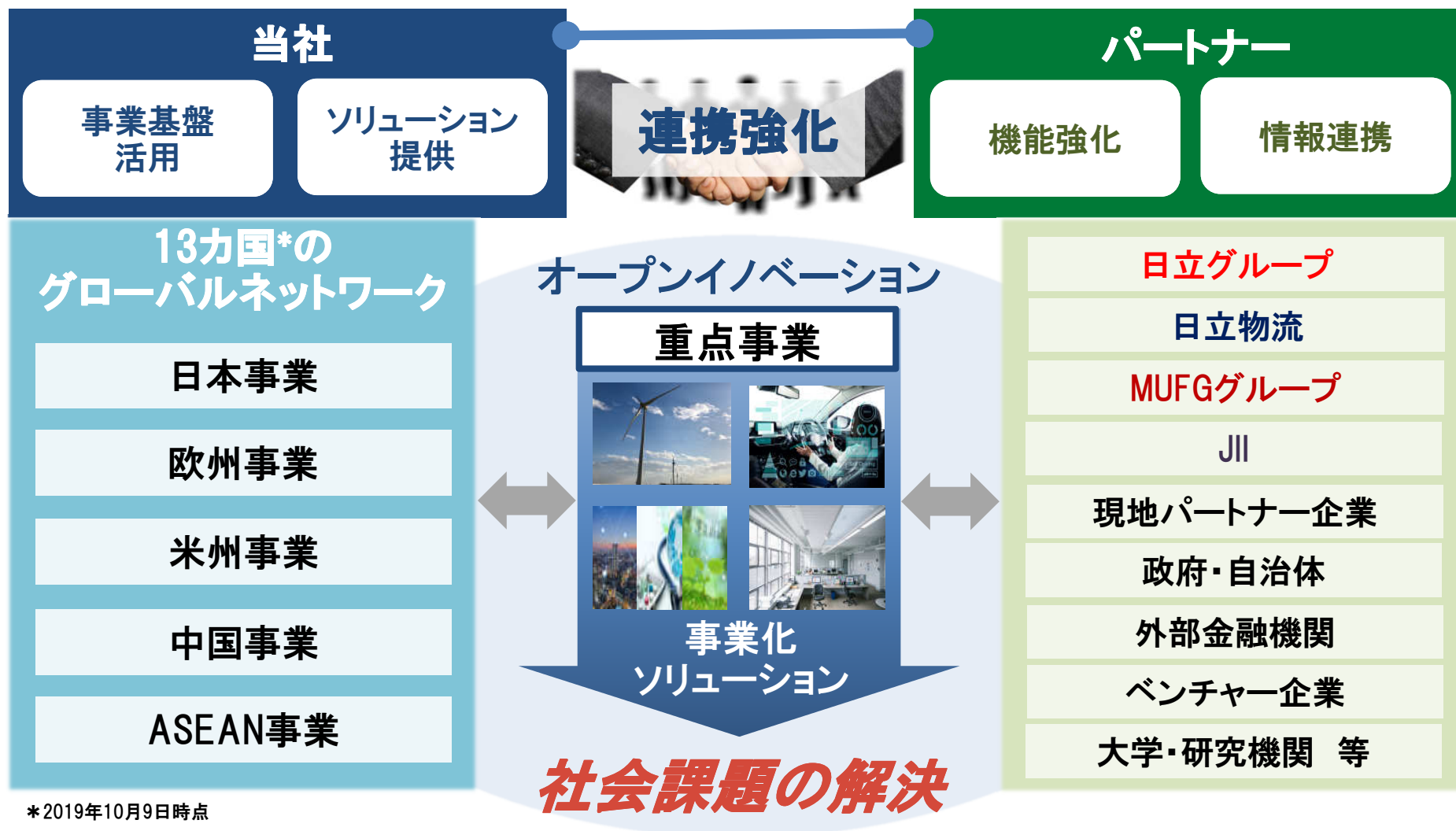
【営業資産(構成比)】



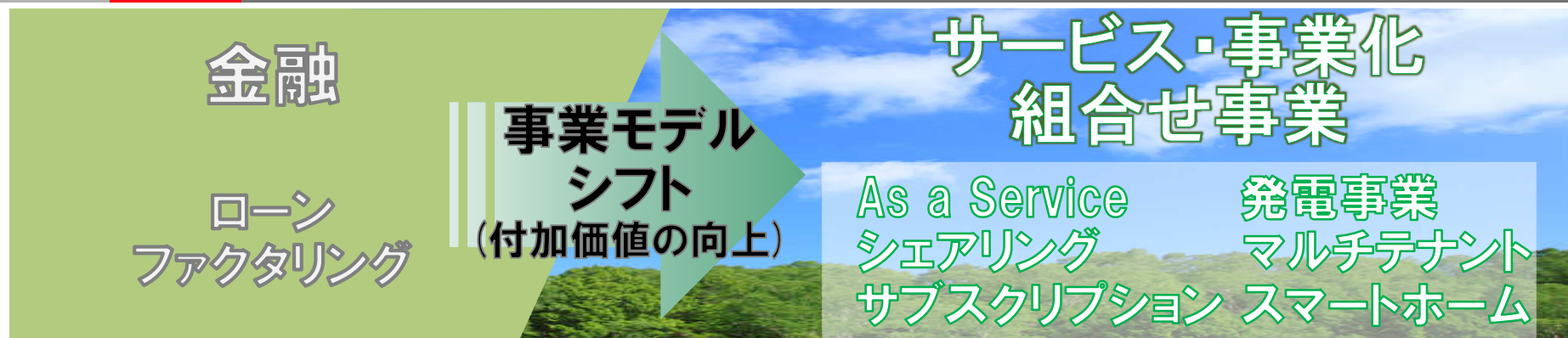
【展開検討地域】
フィリピン、オーストラリアなど

6-1. 付加価値の向上:パートナー連携

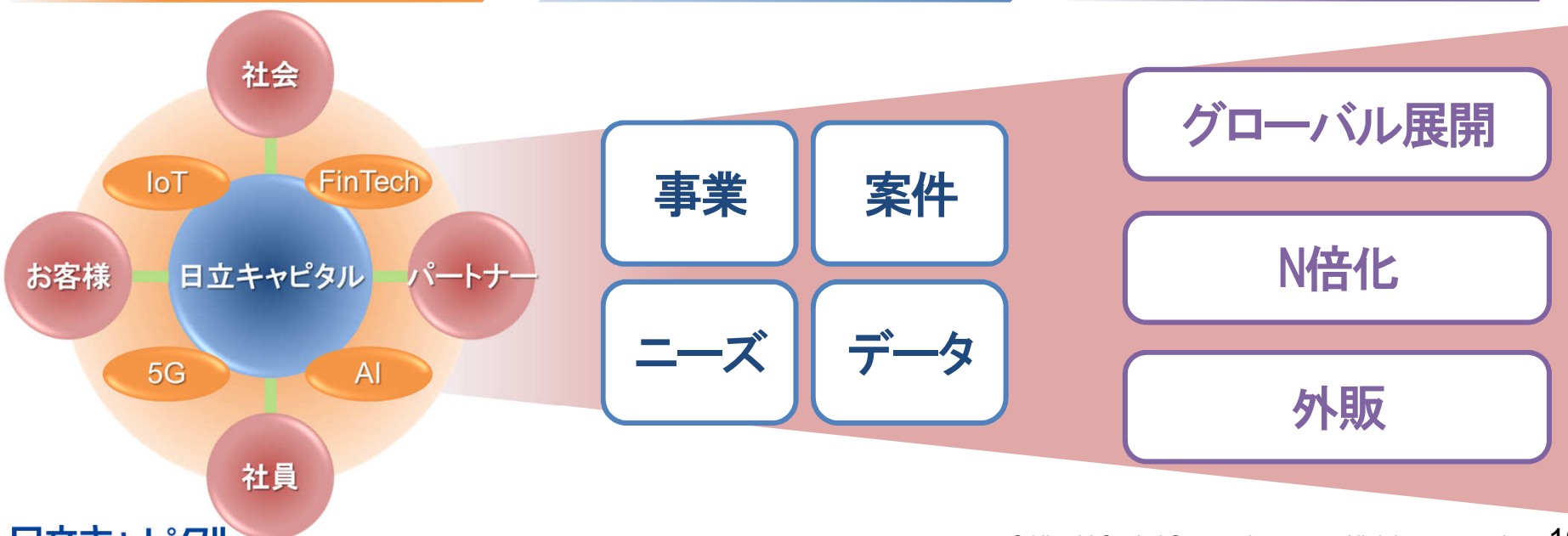
パートナーと付加価値の高いビジネスモデルで協創



6-2. 付加価値の向上: 事業モデルシフト



サプライチェーンのユーティリティプレーヤーへ



6-3. 付加価値の向上: 事業強化

経営リソースの重点投入

バリューアップステージの実現

経営リソース(ヒト、モノ、カネ)

機能強化
人財獲得

M&A

新規事業創出

R&D

プロセス業務の効率化
トップラインの向上
ガバナンス強化

DX

<2021中計における投資規模(3年間累計)>

約500~1,000億円
(営業資産)

約30億円
(投資額)

約150億円
(投資額)

外部環境を踏まえた慎重なM&A投資、新規事業創出に向けた積極的なR&D投資の実施

持続的成長を支える経営基盤の強化



財務

- 資金調達先、手段の多様化による外貨調達力の強化
- 強固な財務基盤、高格付の維持
- グローバルにおけるALMの徹底



IT

- サイバー攻撃に対する堅牢化活動の推進
- DXによる革新的な業務改革
- フロント・ミドル・バックオフィスにおける積極的なIT利活用



人財

- 一人ひとりのキャリア形成に合わせた成長機会の提供
- 競争力のある報酬制度の構築

経営方針・経営理念・行動指針の実践

サステナブルな企業価値向上

Environment (環境)

地球にやさしく

- TCFD*提言に賛同、情報開示を推進
- 環境・エネルギー事業の推進
- 全社的な省エネ活動の推進

CO2排出量



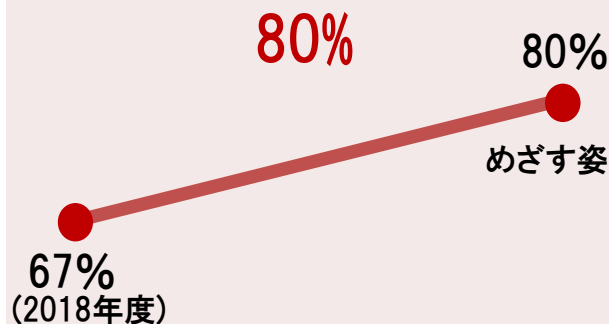
* TCFD: 金融安定理事会(FSB)により設立された気候変動関連財務情報開示タスクフォース

Society (社会)

社員を大事に

- ダイバーシティ&インクルージョン
- 働きがいのある魅力的な職場環境の実現
- 多様な人財の活躍推進

社員エンゲージメント



Governance (企業統治)

厳正な経営

- 取締役の独立性維持
- グローバルにおけるリスクマネジメントの強化
- 3ラインズ・オブ・ディフェンス*のさらなる強化
(第2線のモニタリング機能強化)

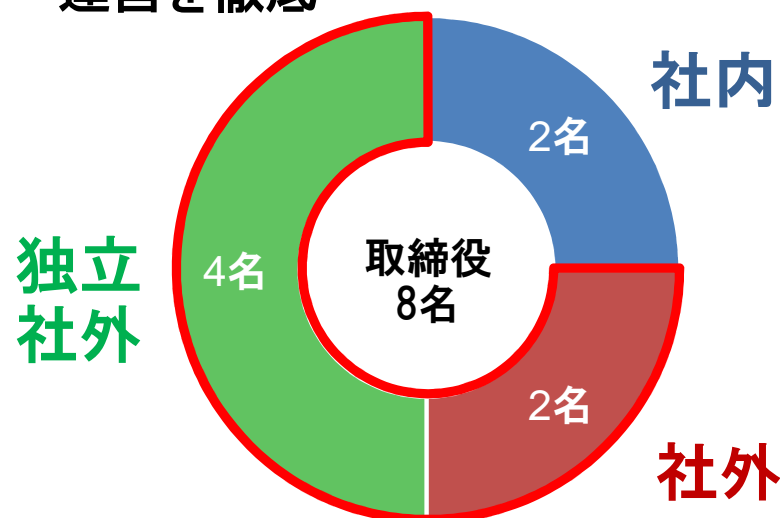
経営の透明性確保に向けた情報開示の推進

* 3ラインズ・オブ・ディフェンス: 組織を①事業部門、②管理部門、③内部監査部門に分類し、それぞれに対して、リスク管理における3つの役割(ディフェンスライン)を担わせることによって、内部統制を実行していく考え方

7-3. 非財務資本の強化:ガバナンスの強化

コーポレートガバナンス

- 独立性維持
 - ・全取締役のうち、社外取締役がその過半数を占める
 - ・独立社外取締役が取締役会の議長を務める
- 少数株主利益の保護
 - ・すべての株主の利益を意識した運営を徹底



社外取締役比率:75%
(独立社外取締役比率:50%)

リスクマネジメント

- 2018年度
 - ・中国ファクタリング取引における不正取引の発生
(悪質・巧妙な詐欺などの被害で大口引当金を計上)
- 再発防止策の徹底
 - ・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
 - ・3ラインズ・オブ・ディフェンスのさらなる強化
(第2線のモニタリング機能強化)
 - ・抜本的な事業の見直し
(大口ファクタリング、シンジケートローンなどの収束)

8. 株主還元強化

株主価値向上

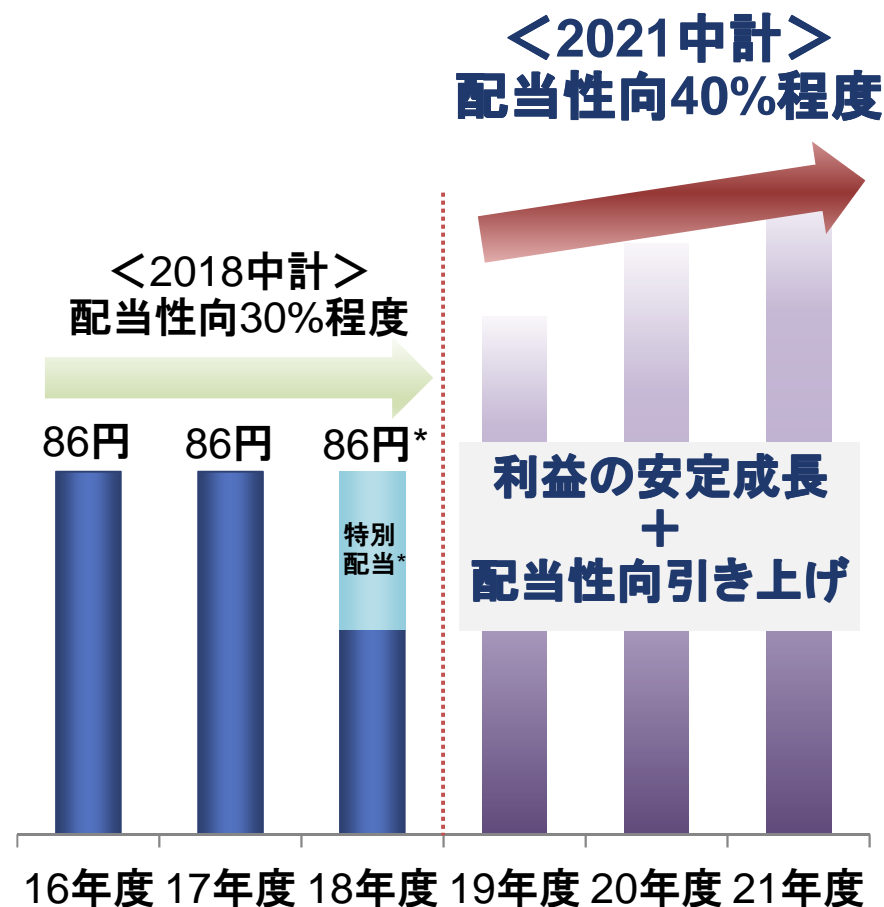
2021中計にて
配当性向を40%程度に引き上げ
～業界トップクラスの水準～



高格付維持に必要な
強固な財務体質維持
～RAC比率10%以上～
(リスク調整後自己資本比率)

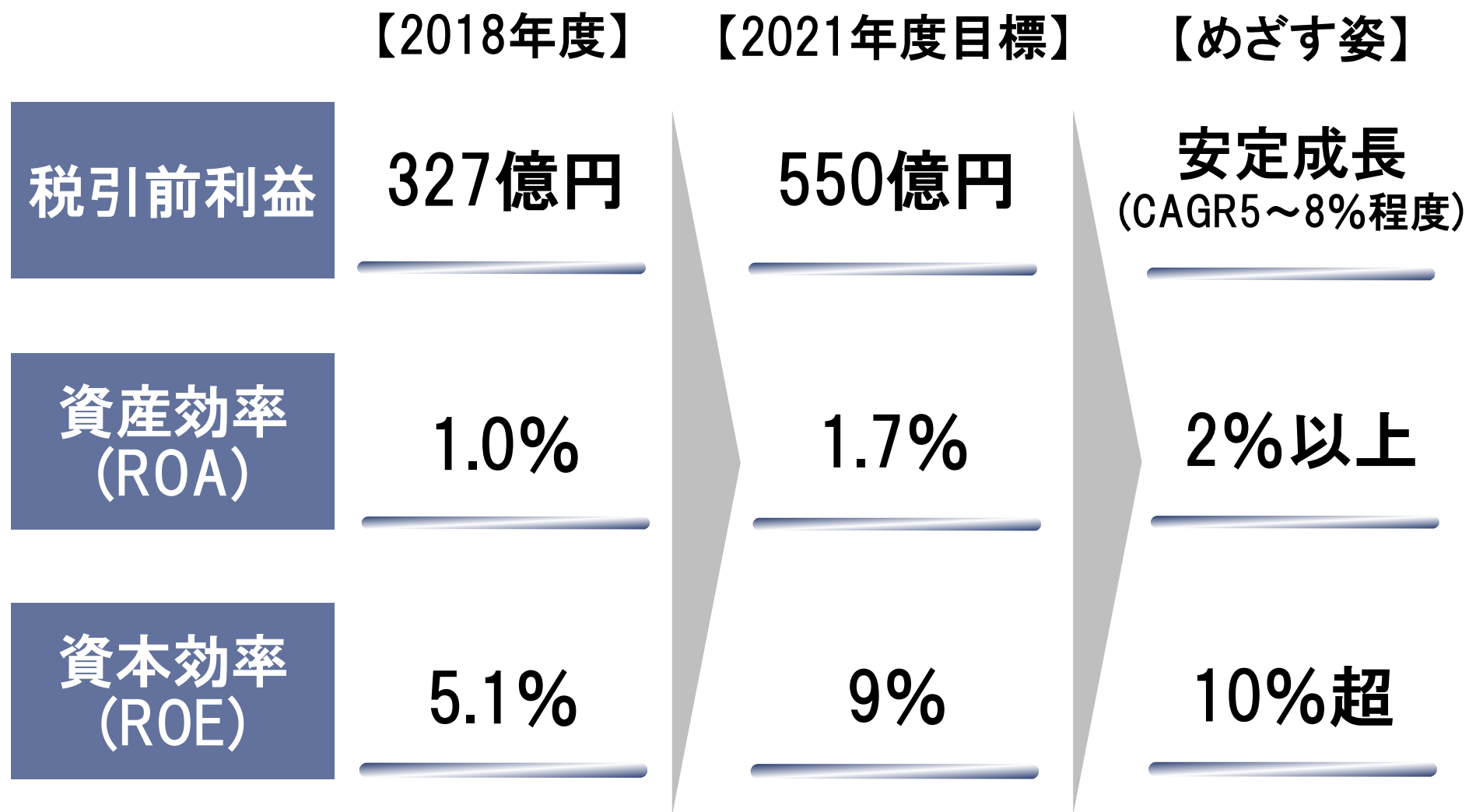
将来成長および
事業強化に必要な
投資実行

【1株当たり年間配当金イメージ】



*特別配当40円(基準日:2019年8月14日)を含む

9. 定量目標



※為替レート:2018年度は1ポンド145円、1米ドル110円にて算出
2021年度は1ポンド135円、1米ドル108円にて算出

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。