

---

# 2015中期経営計画

－ 進捗状況について －

2015年5月14日

株式会社 日立製作所

執行役社長 兼 COO

**東原 敏昭**

## Contents

---

- 1. 2015中期経営計画の概要**
- 2. 2014年度総括**
- 3. 成長戦略の進捗と2015年度の取り組み**
- 4. 社会イノベーション事業の実現**
- 5. 2015年、その先へ**

---

# 1. 2015中期経営計画の概要

## 2015中期経営計画 － 成長の実現と日立の変革 －

### イノベーション

サービス事業を強化し  
イノベーションを実現

### グローバル

社会イノベーション事業を  
グローバルに提供し成長

### トランスフォーメーション

業務のグローバル標準化と  
変化に迅速に対応する  
経営基盤の確立

---

## 2. 2014年度総括

## 2.1 2014年度実績および2015年度見通し

	2013年度 実績 (米国会計基準)	2014年度 実績 (米国会計基準)	2015年度 見通し (米国会計基準) (IFRS)*1	
売上高/ 売上収益*1	9兆5,637億円	9兆7,619億円	9兆9,000億円	9兆9,500億円
(営業利益率) 営業利益	(5.6%) 5,382億円	(6.2%) 6,004億円	(6.7%) 6,600億円	(6.8%) 6,800億円*2
(EBIT率) EBIT*3	(6.1%) 5,856億円	(5.6%) 5,510億円	(6.6%) 6,500億円	(6.2%) 6,200億円
当社株主に帰属する 当期純利益	2,649億円	2,413億円	3,300億円	3,100億円
[内訳] 継続事業	2,704億円	2,940億円	3,340億円	3,140億円
非継続事業*4	▲55億円	▲527億円	▲40億円	▲40億円
製造・サービス等 株主資本比率	27.4%	27.3%	29%	29%

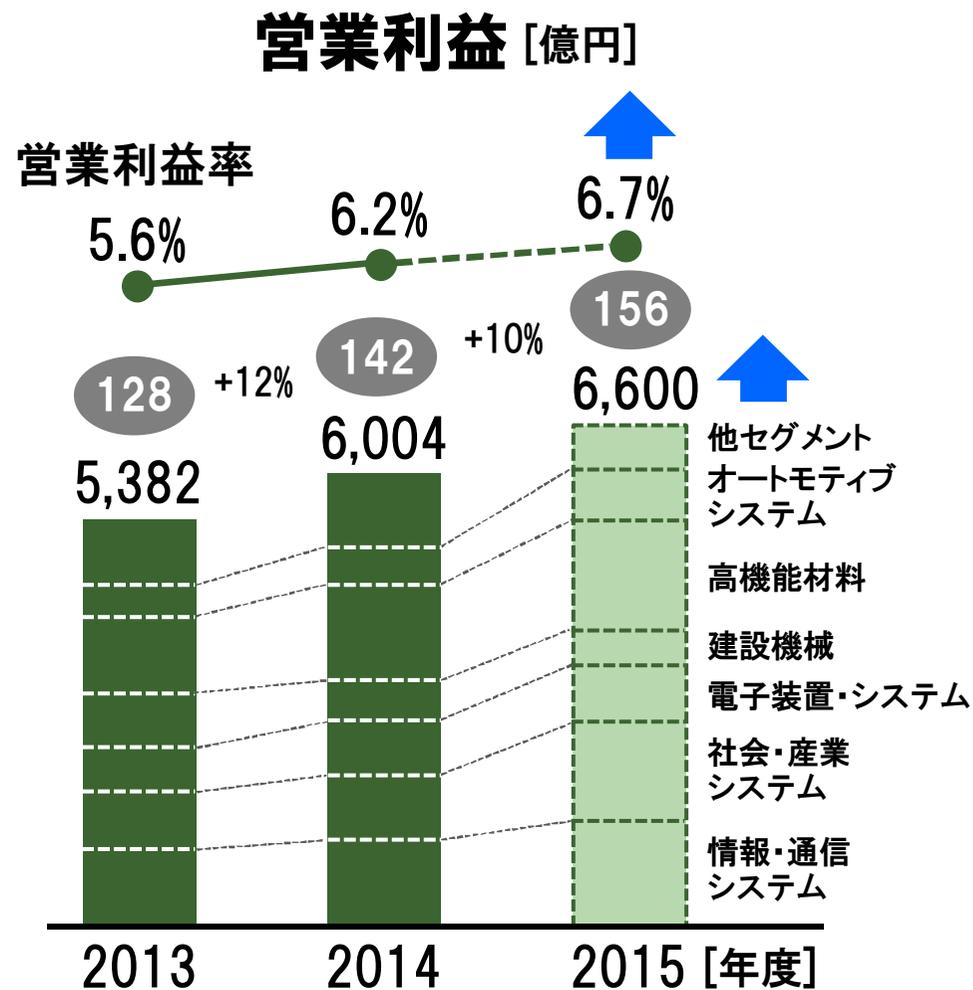
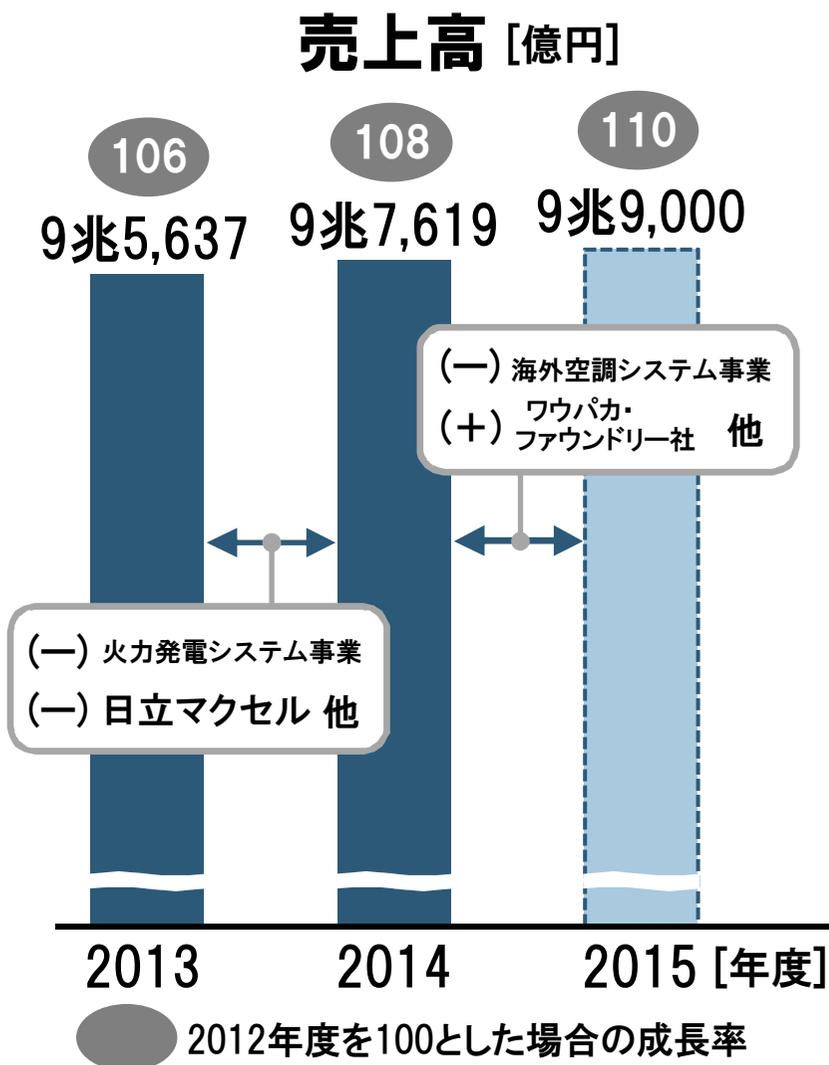
\*1 IFRS: International Financial Reporting Standards \*2 本欄では「調整後営業利益」を記載しています。(調整後営業利益=売上収益-売上原価-販売費及び一般管理費)

\*3 EBIT: Earnings Before Interest and Taxes (受取利息及び支払利息調整後税引前当期純利益)

\*4 ASC205-20「財務諸表の表示-非継続事業」に従い、三菱重工業株式会社との火力発電システム事業統合の際に三菱日立パワーシステムズ株式会社へ承継せず、当社及び連結子会社自身が運営主体となった火力発電システム事業の一部に関する損益は、非継続事業として区分掲記しています。2014年度において非継続となった事業について、2013年度の数値を一部組み替えています。

## 2.2 2014年度の売上高・営業利益【米国会計基準】

### 日立グループ全体の収益力は着実に向上



## 2.3 2014年度総括

### 成果

- 収益力は着実に向上：営業利益額は年率10%超増加
- グローバル事業が拡大：北米が伸張
- 社会イノベーション事業が拡大：  
フロント力を強化し、お客さまの成長を支援

### 課題

- 市場環境変化に先んじた事業構造改革
  - ITプラットフォーム事業(通信ネットワーク、サーバ)
  - 電力流通事業(機器)等
- キャッシュ創出力の強化
  - 売上原価の低減は進んだものの、CCC(製造・サービス等)は前年並み

### 非継続事業

火力発電システム事業統合の際、日立に残した欧州などの一部プロジェクトが概ね収束するため非継続事業とし、2014年度に当期純損失527億円を計上

### 事業構造 改革

2015年度下期以降の業績改善に向け、  
以下の事業を中心に500億円規模の事業構造改革を  
上期中に断行(費用織込み済)

#### ■ ITプラットフォーム事業

- 国内キャリア投資減少に対応した通信ネットワーク事業の  
構造改革を4月から加速⇒IoTなど成長分野へリソースシフト

#### ■ 電力流通事業

- 製品市場の競争激化に対応した機器事業の構造改革を加速  
⇒コスト競争力を強化

### キャッシュ 創出

Hitachi Smart Transformation Project(スマトラ)の  
強化・見直しにより、利益とキャッシュを拡大、  
CCC(製造・サービス等)改善

---

### 3. 成長戦略の進捗と2015年度の取り組み

## 3.1 2015中期経営計画の成長戦略

		2015年度当初目標	2015年度見通し
<b>1</b>	<b>グローバル事業の拡大</b>	海外売上高比率 <b>50%超</b>	海外売上高比率 <b>50%</b>
<b>2</b>	<b>サービス事業の拡大</b>	サービス売上高比率 <b>40%超</b>	サービス売上高比率 <b>38%</b>
<b>3</b>	<b>スマトラによるコスト削減</b>	累計コスト削減効果 <b>4,000億円</b>	累計コスト削減効果 <b>4,200億円</b>

\* 累計コスト削減効果:2011年度から2015年度までの5年累計削減効果額

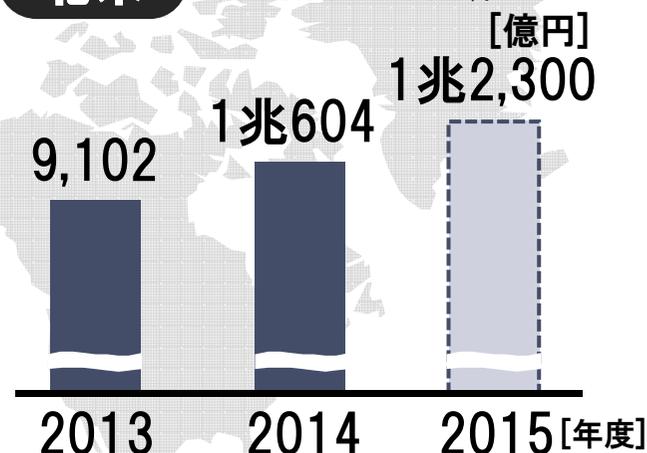
## 3.2 グローバル事業の拡大(1)【全体概況】

### グローバル事業は着実に拡大、北米市場で伸張

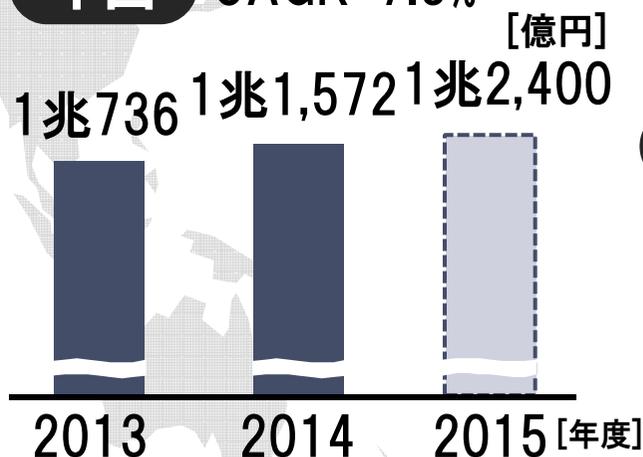
#### 海外売上高比率 (その他地域含む)

2013年度 実績	2014年度 実績	2015年度 当初目標	2015年度 見通し
45%	47%	50%超	50%

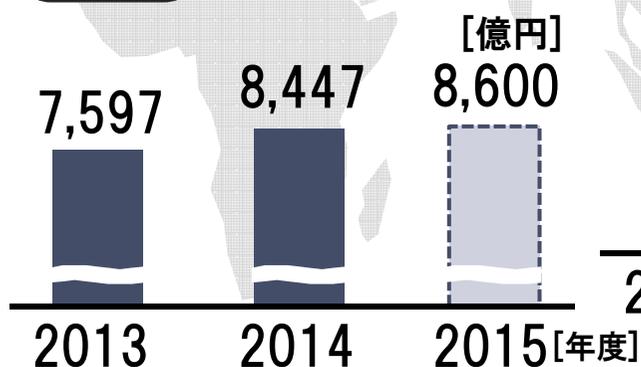
#### 北米 CAGR: 16.2%



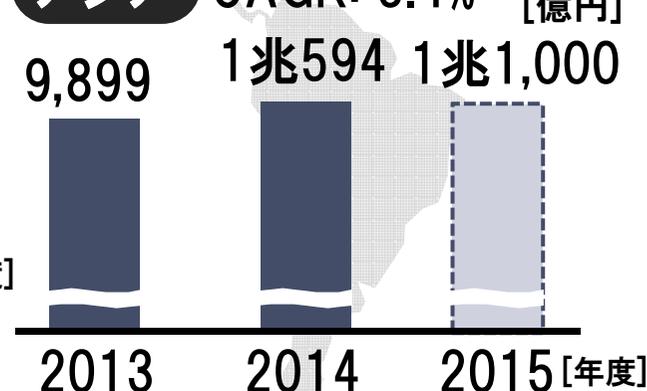
#### 中国 CAGR: 7.5%



#### 欧州 CAGR: 6.4%



#### アジア CAGR: 5.4%



\* CAGR: Compound Annual Growth Rate

## 3.2 グローバル事業の拡大(2)

### グローバル事業は着実に拡大、北米市場で伸張



#### 2014年度までの進捗

- 金融ソリューション拡大
  - ペイメントサービス、ATM(インド、中国)
- 標準型近郊車両「AT-200」初受注(欧州)
- 系統安定化蓄電システム(CrystEna)実証プロジェクト開始(北米)
- 好調な北米自動車市場での事業拡大
  - ワウパカ・ファウンドリー社買収(日立金属)により自動車向け鉄鋳物製品の顧客基盤拡大

#### 2015年度の施策

- IoT市場での事業展開
  - 高度なデータアナリティクスソフトウェア技術と豊富な顧客基盤を持つペンタホ社買収(北米)
- IT(アナリティクス)活用ソリューションの拡大

### 3.3 サービス事業の拡大(1)【全体概況】

## 製品保守や業務運用などサービス売上高は拡大 高収益なサービスの拡充を強化

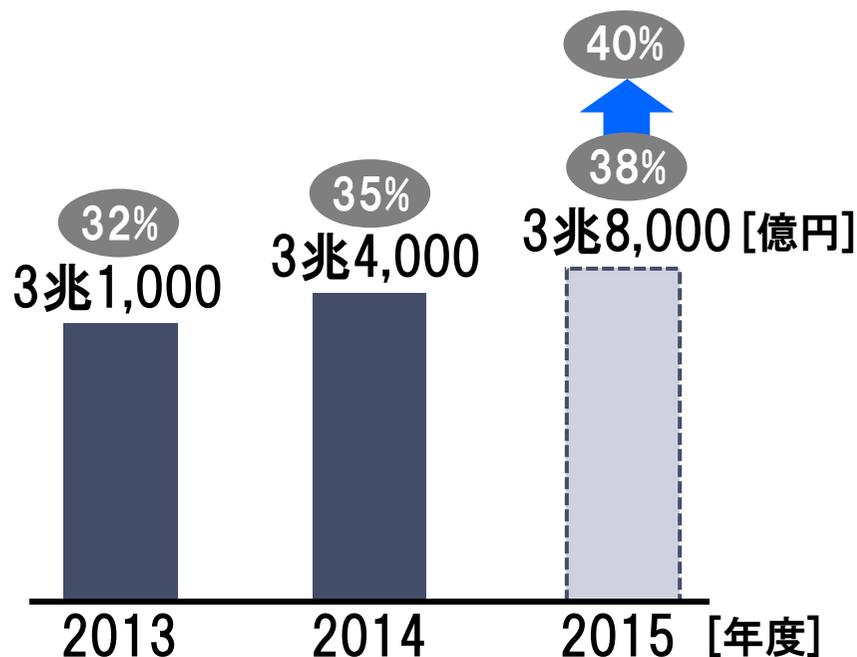
### サービス売上高比率

2015年度当初目標

40%超

2015年度見通し

38%



● サービス売上高比率

### 2014年度までの進捗

- 製品・設備の遠隔監視用クラウドなどを整備し、保守サービスを強化
- BPOなど情報事業の業務運用サービスが拡大

### 2015年度の施策

- 長期フィー型サービス事業の拡大 (鉄道、エネルギー)
- 社会インフラ分野への通信技術の活用 ⇒IoTサービスの拡大
- IT(アナリティクス)活用サービスの充実

\* BPO: Business Process Outsourcing

### 3.3 サービス事業の拡大(2)【事例:中国スマートロジスティクス】

## 日立グループの持つアセットをITでパッケージ化 お客さまに一括サービス提供

**調達サービス**：日立ハイテクノロジーズ  
日立キャピタル

- VMIオペレーション
- ファクタリング

**調達EDIサービス**：情報・通信システム社

- 調達業務向け電子商取引

**物流サービス**：日立物流  
インフラシステム社

- 3PL、JIT納入

- 中国の製造業や e-commerce 市場で事業拡大を計画  
(国内製造業から開始予定)
- スマトラでコスト削減効果等を検証、日立グループ内で実施中

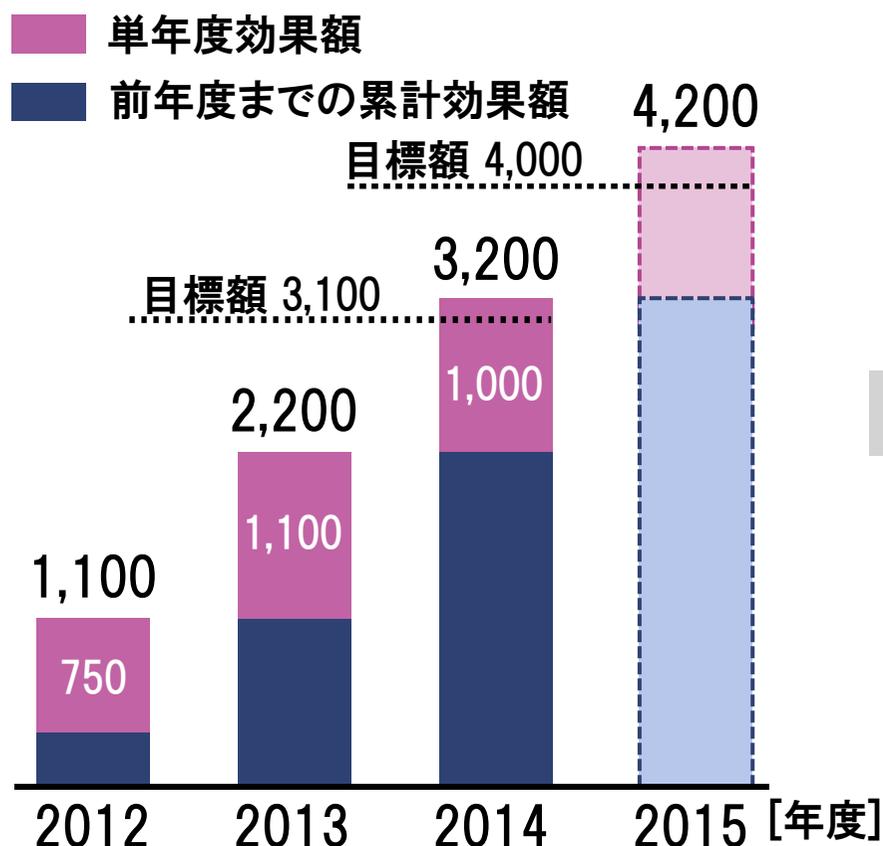
\* VMI:Vendor Managed Inventory, EDI:Electronic Data Interchange,  
3PL:3rd Party Logistics, JIT:Just In Time



### 3.4 スマトラによるコスト削減(1)【全体状況】

## 2014年度は目標を上回るコスト削減達成 2015年度はキャッシュ拡大に向け施策強化

#### コスト削減効果 [億円]



#### 2014年度までの進捗

- 2014年度累計3,100億円のコスト削減目標を達成
- 売上期末集中や市場環境変化による棚卸残高増によりCCC(製造・サービス等)は前年と同水準 (2013年度 81.3日 → 2014年度 81.5日)

#### 2015年度の施策

- 利益とキャッシュの拡大のため
  - ⇒ 売上原価とSG&Aの低減 +1,000億円
  - ⇒ CCC(製造・サービス等) 5日改善 +1,300億円

連結キャッシュフロー (製造・サービス等)	
年度	FCF [億円]
2013	1,049
2014	1,327

\* SG&A: Selling, General & Administrative expenses (販売費及び一般管理費)

## 2015年度のスマトラ重点施策

### 売上原価およびSG&Aの低減 (+1,000億円)

#### 売上原価の低減

- バリューチェーン全体でのさらなる原価低減
  - 戦略的海外調達促進
  - 海外事業の原価低減強化
- 設計・製造業務の効率向上

#### SG&Aの低減

- 国内固定費の全面見直し
  - 間接業務BPO化加速
  - 間接業務組織の見直し
  - IT運用コストの削減
- 間接材の低減
  - 海外での間接材低減の強化

### CCC(製造・サービス等)の改善 5日改善(+1,300億円)

- 棚卸資産の見直し
  - グローバルサプライチェーン全体で棚卸資産残高を最小化
- 入出金の見直し
  - 海外案件のキャッシュフロー改善
  - ファクタリングの有効活用
- キャッシュの先手管理
  - IT活用の拡大
- 業務プロセス改革
  - End to Endのリードタイム短縮

---

## 4. 社会イノベーション事業の実現

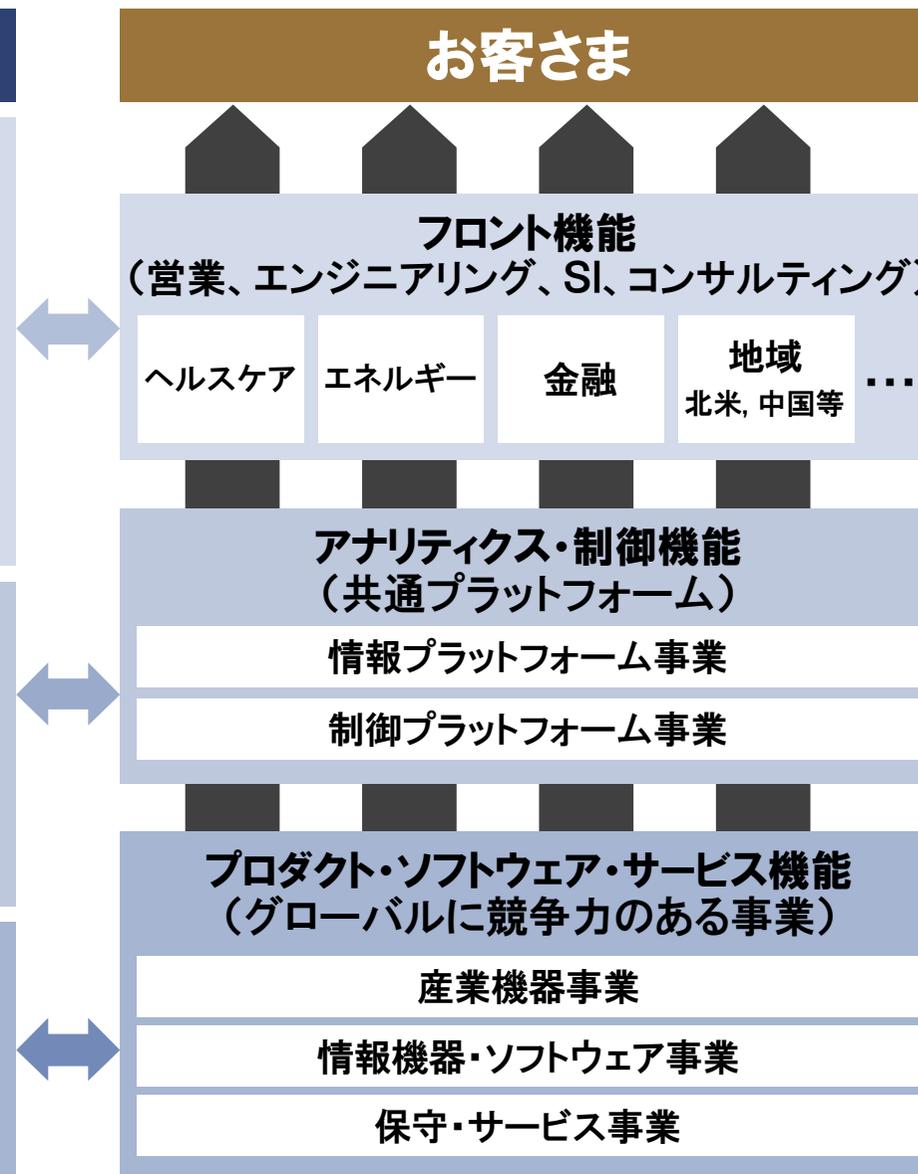
# 4.1 社会イノベーション事業を実現する日立グループの姿

## 基本的な考え方

- 「お客さま起点」でイノベーションを創造
- フロントに営業、コンサルティング、エンジニアリング等リソースを集中・強化
- 地域主導でソリューションをお客さまに提供

- イノベーションをサービスとして提供する情報・制御プラットフォームの一元開発
- イノベーションに必要なテクノロジーの獲得(ペンタホ社買収等)

- イノベーションを実現する先端プロダクト・ソフトウェア・サービスの提供
- グローバル競争力の高いプロダクトの提供



### お客様のそば(フロント)で経営、R&Dを推進

#### グローバル経営

- 市場や顧客ニーズを踏まえて各地域で経営判断を行い、社会イノベーション事業を拡大
- 米州、欧州、中国、アジアの四地域で開始

##### 米州

エネルギー、通信、ヘルスケア  
コネクティッドカー、セキュリティ

##### EMEA・CIS

生産・SCM、エネルギー  
ヘルスケア

##### 中国

ビル・都市、金融、ヘルスケア  
スマートロジスティクス

##### アジア・ パシフィック

ヘルスケア、金融  
ディベロッパー・コングロマリット

#### グローバルR&D

- グローバルでR&D体制を再編
- お客様と課題を共有し、研究開発を行う社会イノベーション協創センターを設置  
(東京、北米、中国、欧州)

##### 社会イノベーション協創センター

グローバルなお客さまとの協力による  
ソリューション・サービスの創生

##### テクノロジーイノベーションセンター

革新的技術・製品の実現

##### 基礎研究センター

探索型基礎研究による新領域開拓

## 社会インフラでのグローバルな協創を加速

- 社会インフラをお客さまとともにイノベート
- 製造業、資源、金融、バイオ等のお客さまとプロジェクト推進中



\* CyberPoC(Proof of Concept):顧客の新事業支援を目的とした事業効果可視化シミュレーター

### お客様のそば(フロント)でソリューションを創造

#### フロント機能強化

- 金融・公共・社会分野のSI機能集約
  - 日立ソリューションズの金融・公共・社会の事業吸収等によるSI機能強化
- ソリューション提供事業体の設立
  - ヘルスケア社・エネルギーソリューション社を設立しフロント機能を集約

#### お客さまとの協業・事業創生

- サンウェイグループとの協業
  - エネルギーマネジメント分野で協業合意(マレーシア)
- 製造業・交通などのお客さまと共同で事業創生プロジェクトを立ち上げ

#### エネルギー分野への対応



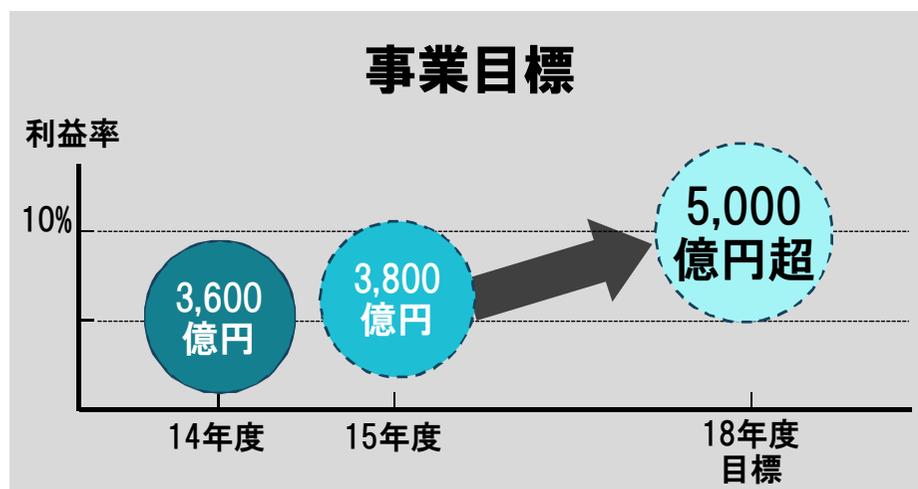
コンテナ型蓄電システム「CrystEna」

- 米国系統安定化ソリューション
  - 蓄電システム実証プロジェクト
- 国内電力改革対応ソリューション
  - 電力広域的運営推進機関システム
  - ABB社：高圧直流送電
- 自然エネルギー
  - 風力：2.1MW(秋田)、5MW(茨城)

## 4.3 産業機器事業の強化

### 社会イノベーション事業を支える中核製品の供給

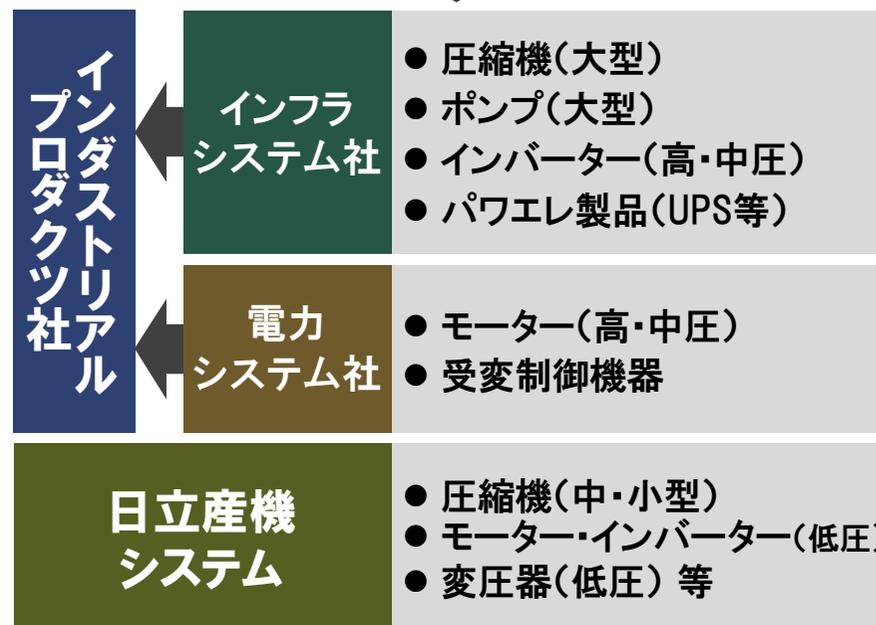
- イノベーションを支える産業機器事業の強化
  - グローバル競争力が高い先端製品
  - 次世代の中核(IoT対応など)
  - 自社製品強化とアライアンスの活用



\* ○の大きさは売上規模を示すインダストリアルプロダクツ社と日立産機システムの合算値

#### プロダクト事業の集約・一体運営

- 強化策
- 製品競争力の強化
  - 販売・サービス・生産体制の最適化
  - 重点領域への積極投資 等



### 成長に必要な資源(顧客、販路、技術)を獲得 ポートフォリオを見直し収益性を向上

#### フロント機能強化

- プリズムペイメントサービス社:  
金融(インド)
- ストンアップルソリューションズ社:  
金融/産業(アジア)

#### アナリティクス強化

- ペンタホ社: データアナリティクス

#### プロダクト・サービス強化

- アンサルドブレダ社/アンサルドSTS社:  
鉄道事業(欧州、豪他)
- ワウパカ・ファウンドリー社:  
鉄铸件(自動車他)

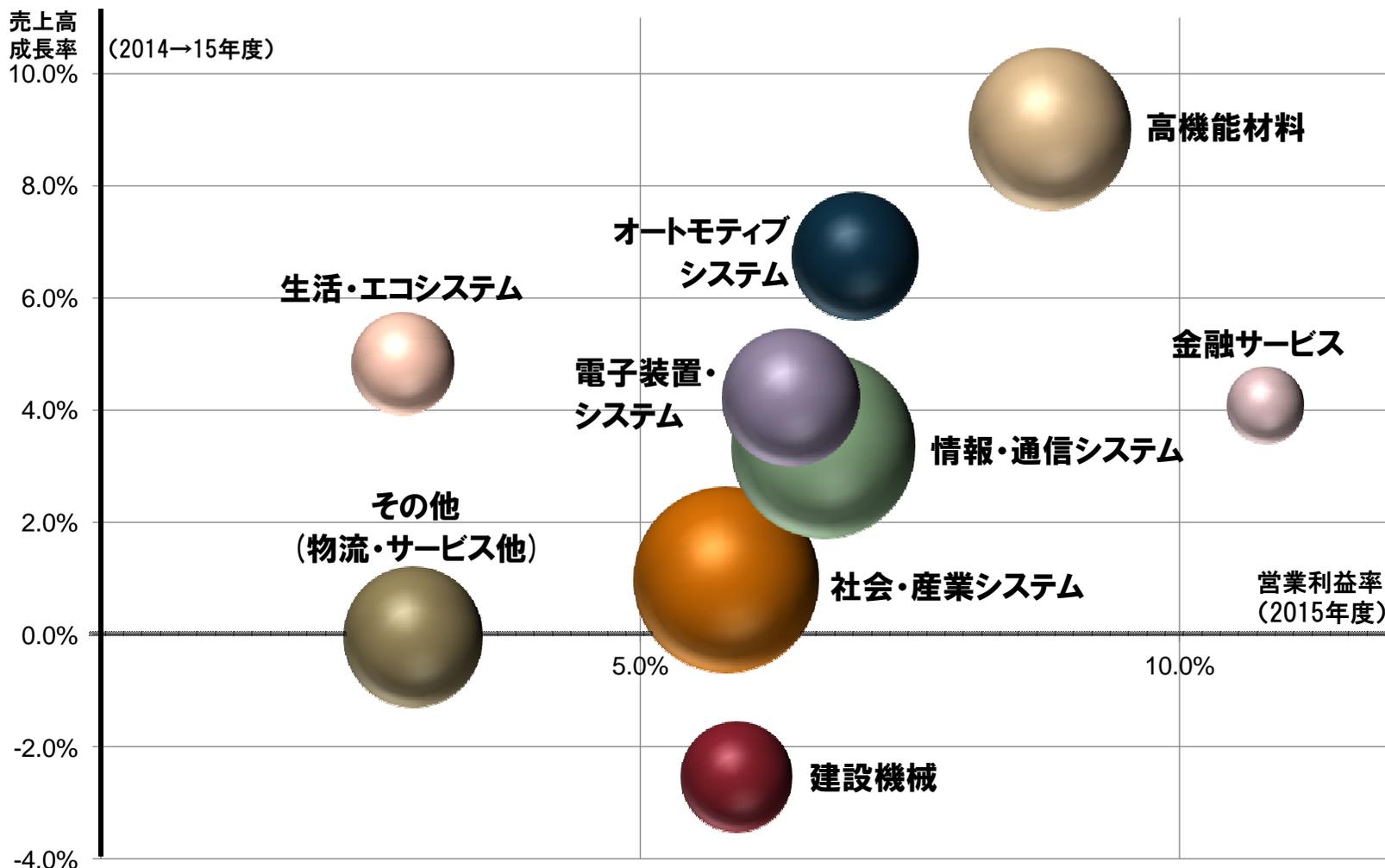
**HITACHI**

#### プロダクト・サービス 強化(JV・協業)

- ABB社(JV):  
高圧直流送電 他
- 三菱重工業(JV):  
火力発電システム事業
- ジョンソン  
コントロールズ社(JV):  
空調システム事業

## 4.5 2015年度の事業ポートフォリオ

### 2015年度の各セグメント(成長性と収益性)



\* 生活・エコシステムは、海外空調システム事業影響の補正後のデータ

○の大きさは売上規模を示す

---

## 5. 2015年、その先へ

## 5. 2015年度、その先へ【米国会計基準】

### 成長戦略と事業構造改革の実行を徹底し 2015中期経営計画の目標達成に向けて上積みをめざす

	2015中期経営計画 (当初目標)	2013年度 (実績)	2014年度 (実績)	2015年度 (見通し)
売上高	10兆円	9兆5,637億円	9兆7,619億円	9兆9,000億円
EBIT (営業利益)率	7.0%超 (7.0%超)	6.1% (5.6%)	5.6% (6.2%)	6.6% (6.7%)
当社株主に帰属する 当期純利益	3,500億円超	2,649億円	2,413億円	3,300億円
一株当たり当社株主に帰属する 当期純利益	70円超	54.86円	49.97円	68.34円
製造・サービス等 株主資本比率	30%超	27.4%	27.3%	29%



社会イノベーション事業で世界に答える日立へ  
SOCIAL INNOVATION - IT'S OUR FUTURE

## ＜将来の見通しに関するリスク情報＞

本資料における当社の今後の計画、見通し、戦略等の将来予想に関する記述は、当社が現時点で合理的であると判断する一定の前提に基づいており、実際の業績等の結果は見通しと大きく異なることがあります。その要因のうち、主なものは以下の通りです。

- ・主要市場(特に日本、アジア、米国および欧州)における経済状況および需要の急激な変動
- ・為替相場変動(特に円/ドル、円/ユーロ相場)
- ・資金調達環境
- ・株式相場変動
- ・新技術を用いた製品の開発、タイムリーな市場投入、低コスト生産を実現する当社および子会社の能力
- ・急速な技術革新
- ・長期契約におけるコストの変動および契約の解除
- ・原材料・部品の不足および価格の変動
- ・製品需給の変動
- ・製品需給、為替相場および原材料価格の変動並びに原材料・部品の不足に対応する当社および子会社の能力
- ・価格競争の激化
- ・社会イノベーション事業強化に係る戦略
- ・企業買収、事業の合併および戦略的提携の実施およびこれらに関連する費用の発生
- ・事業再構築のための施策の実施
- ・コスト構造改革施策の実施
- ・主要市場・事業拠点(特に日本、アジア、米国および欧州)における社会状況および貿易規制等各種規制
- ・製品開発等における他社との提携関係
- ・自社特許の保護および他社特許の利用の確保
- ・当社、子会社または持分法適用関連会社に対する訴訟その他の法的手続
- ・製品やサービスに関する欠陥・瑕疵等
- ・持分法適用関連会社への投資に係る損失
- ・地震・津波等の自然災害、感染症の流行およびテロ・紛争等による政治的・社会的混乱
- ・情報システムへの依存および機密情報の管理
- ・退職給付債務に係る見積り
- ・人材の確保

**HITACHI**  
**Inspire the Next**