



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  
(コード番号:6501)  
(上場取引所:東・名)

## 2015 中期経営計画の進捗状況について

株式会社日立製作所(以下、日立)は、社会イノベーション事業を軸に「成長の実現と日立の変革」を推進する「2015 中期経営計画」の進捗状況について、以下のとおり報告します。

<本発表のポイント>

- (1) 2015 中期経営計画の 2 年目となる 2014 年度は、社会イノベーション事業を軸にしたグローバルでの事業拡大、サービス事業の拡大、Hitachi Smart Transformation Project(以下、スマトラ)によるコスト削減を推進し、収益力は着実に向上。営業利益額は過去 3 年にわたり年率 10%以上増加し、2 年連続で過去最高益を更新。
- (2) 一方で、一部事業における市場環境変化への対応や、キャッシュ創出力に課題。2015 年度は、上期中に 500 億円規模の事業構造改革を断行し、下期以降の業績改善を図る。また、スマトラの強化・見直しにより、利益とキャッシュを拡大し、CCC\*1(製造・サービス等)を改善する。
- (3) 最終年となる 2015 年度は、成長戦略の推進、事業構造改革の断行、キャッシュ創出力の強化を図り、当初目標の達成に向けて上積みをめざす。

### 1. 経営目標達成に向けた進捗状況 (2014 年度の実績および 2015 年度の見通し)

#### (1) 経営目標

	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		2015 年度 当初目標 (米国会計 基準)
			(米国会計 基準)	(IFRS)*2	
売上高/売上収益*2	9 兆 5,637 億円	9 兆 7,619 億円	9 兆 9,000 億円	9 兆 9,500 億円	10 兆円
EBIT*3(営業利益)率	6.1% (5.6%)	5.6% (6.2%)	6.6% (6.7%)	6.2% (6.8%*4)	7.0%超 (7.0%超)
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	3,500 億円超
一株当たり当社株主に 帰属する当期純利益	54.86 円	49.97 円	68.34 円	64.20 円	70 円超
製造・サービス等 株主資本比率	27.4%	27.3%	29%	29%	30%超

\*1 CCC:Cash Conversion Cycle

\*2 IFRS:International Financial Reporting Standards

\*3 EBIT:受取利息及び支払利息調整後税引前当期純利益

\*4 本欄では「調整後営業利益」に基づき比率を計算しています。(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)

## (2) 海外売上高比率・サービス売上高比率

	2013年度 実績	2014年度 実績	2015年度 見通し	2015年度 当初目標
海外売上高比率	45%	47%	50%	50%超
サービス売上高比率	32%	35%	38%	40%超

## (3) スマトラによるコスト削減効果

2011年度 実績	2012年度 実績	2013年度 実績	2014年度 実績	2015年度 見通し	2015年度 までの累計 見通し	2015年度 までの累計 当初目標
350億円	750億円	1,100億円	1,000億円	1,000億円	4,200億円	4,000億円

## 2. 経営のフォーカス

- (1) 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
- (2) 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
- (3) 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

## 3. 2014年度の総括

### (1) 成果

- ①収益率は着実に向上: 営業利益額は年率10%超増加
- ②グローバル事業が拡大: 北米が伸張
- ③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

### (2) 課題と今後の対応

#### ①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
- ・2015年度下期以降の業績改善に向けて、両事業を中心に、500億円規模の事業構造改革を上期中に断行

#### ②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
- ・スマトラの強化・見直しにより、利益とキャッシュを拡大し、CCC(製造・サービス等)を改善

### (3) 非継続事業\*5への対応:

- 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

\*5 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。

#### 4. 成長戦略

- (1) グローバル事業の拡大: 北米市場で伸張
  - ①IoT(Internet of Things)市場での事業展開
  - ②IT(アナリティクス)活用ソリューションの拡大
- (2) サービス事業の拡大: 高収益なサービスの拡充を強化
  - ①長期フィー型サービス事業の拡大(鉄道、エネルギー)、
  - ②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
  - ③IT(アナリティクス)活用サービスの充実
  - ④日立グループの持つアセットをITでパッケージ化し一括サービス提供:  
中国スマートロジスティクス
    - ・調達サービス、調達 EDI(Electronic Data Interchange)サービス、物流サービス
- (3) スマトラによるコスト削減: キャッシュ拡大に向けた施策の強化
  - ①売上原価およびSG&A(販売費及び一般管理費)の低減(+1,000億円)、
  - ②CCC(製造・サービス等)を5日改善(+1,300億円)

#### 5. 社会イノベーション事業の伸張

- (1) お客さまのそば(フロント)で経営、R&Dを推進
  - ①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
  - ②グローバルR&D
    - ・グローバルでR&D体制を再編
    - ・お客さまと課題を共有して研究開発を行う社会イノベーション協創センタを設置(東京、北米、中国、欧州)
- (2) 社会インフラでのグローバルな協創を加速: CyberPoC\*6  
製造業、資源、金融、バイオ等のお客さまとプロジェクトを推進中
- (3) お客さまのそば(フロント)でソリューションを創造
  - ①フロント機能強化
    - ・金融・公共・社会分野のSI機能集約
    - ・ソリューション提供事業体(ヘルスケア社、エネルギーソリューション社)の設立
  - ②お客さまとの協業・事業創生
  - ③エネルギー分野への対応
- (4) 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プロダクトの供給  
プロダクト事業の集約・一体運営
  - ・生産拠点の最適化、販売チャネルの強化・相互活用、重点領域への積極投資等
- (5) 事業ポートフォリオの見直し:  
成長に必要な資源を獲得し、ポートフォリオの見直しで収益性を向上
  - ・フロント機能強化、アナリティクス強化、プロダクト・サービス強化

\*6 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

## 6. 2015年度、その先へ

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」の当初目標達成に向けて上積みをめざす。

社会イノベーション事業で世界に応える日立へ

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、事業の合弁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

以上