
2018中期経営計画

2016年5月18日

株式会社 日立製作所
執行役社長 兼 CEO

東原 敏昭

目次

1. 2015中期経営計画の総括と今後の方向
2. 2018中期経営計画でめざす姿
3. 社会イノベーション事業の強化
4. 経営基盤強化
5. 2018年に向けて

1. 2015中期経営計画の総括と今後の方向

1.1 2015中期経営計画 実績

	2013年度 実績 (IFRS)	2014年度 実績 (IFRS)	2015年度 実績 (IFRS) 当初目標(米国会計基準)*1	
売上収益	9兆6,664億円	9兆7,749億円	10兆343億円	10兆円
(調整後営業利益率) 調整後営業利益*2	(6.3%) 6,047億円	(6.6%) 6,413億円	(6.3%) 6,348億円	7%超
(EBIT率) EBIT*3	(7.2%) 6,912億円	(5.5%) 5,340億円	(5.3%) 5,310億円	7%超
親会社株主に帰属する 当期利益	4,138億円	2,174億円	1,721億円	3,500億円超
(営業CFマージン) 製造・サービス等 営業CF	(4.8%) 4,608億円	(6.1%) 5,864億円	(8.6%) 8,431億円	—
製造・サービス等 FCF	731億円	1,372億円	3,244億円	—

*1 2013年5月16日時点

*2 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利益)

社会イノベーションへの集中投資を継続、デジタル技術で進化

- 社会イノベーションで社会の変革をリード
- 社会イノベーションへの集中投資

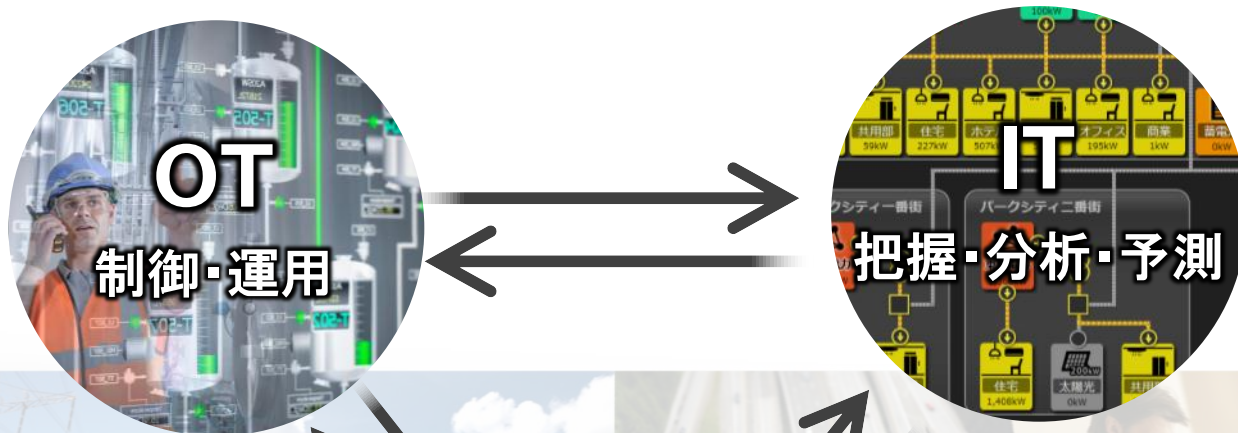
	2013-2015年度	2016年5月時点計画
買収	0.6兆円/年 売上増加 鉄道、ITアナリティクス、ペイメント、鋳物事業等	—
資本提携	0.9兆円/年 売上減少 火力事業、海外空調事業等	1.1兆円/年 売上減少 物流事業、金融サービス事業等

2015中期経営計画 目標未達への対応

- 海外大規模プロジェクトの管理 : 得意分野に集中
- 通信・ストレージ市場変化への対応遅れ : 経営のスピードアップ

2. 2018中期経営計画でめざす姿

OT×IT×プロダクト・システムで社会やお客さまにイノベーションを提供



デジタル化の進行が産業・社会インフラの再編を加速

欧州

Industrie 4.0

中国

中国製造2025

日本

Society 5.0

アジア

スマートシティ

北米

Industrial Internet

デジタル化の進行

ロボティクス

アナリティクス

人工知能

セキュリティ

モノ

占有

クローズド

個別最適

コト

シェア

オープン

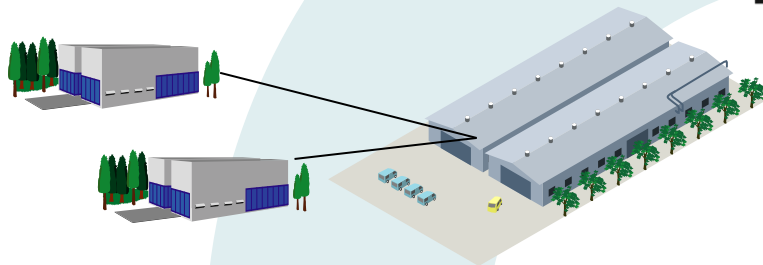
全体最適

産業・流通業界全体を変革 ～実績のある社会イノベーションを日立がデジタル技術でつなぐ～

物流

着荷待ちの低減
交通渋滞の影響を最小化

- 実績 ●スマート物流(中国)
●ロボット・AI倉庫(日本)



製造、サプライヤー

在庫が不要なモノづくり

- 実績 ●トータルサプライチェーン管理(中国・日本)
●ERP/MES連携オペレーション(日本)
●予兆診断(欧州・日本)



金融

デジタルネットワーク決済
(FinTech)

- 実績 ●決済ソリューション(インド)



流通・Eコマース

売れ残りが発生しない商品確保

- 実績 ●需要予測ソリューション(日本)

より便利・快適・エコな生活コミュニティを実現 ～実績のある社会イノベーションを日立がデジタル技術でつなぐ～

ビル

人流に応じたエレベーター運行管理

- 実績**
- ビル・エレベーター管理(日本)
 - エネルギー管理(日本)
 - ロボットサービス(日本)



デベロッパー

集客性の高い店舗配置 入居率を高めるビル運営

- 実績**
- AI活用店舗運営(日本)
 - ビデオサーベランス(米国)
 - 道路交通量分析(ベトナム)



鉄道

乗客数変動に応じたダイヤ変更

- 実績**
- 首都圏鉄道運行管理(日本)
 - IEP(英国)



電力、自治体

需要に応じたエネルギー供給

- 実績**
- スマートグリッド(ハワイ)
 - 柏の葉AEMS(日本)



IoT時代のイノベーションパートナー

進化した社会イノベーション事業でお客さまとの協創を加速

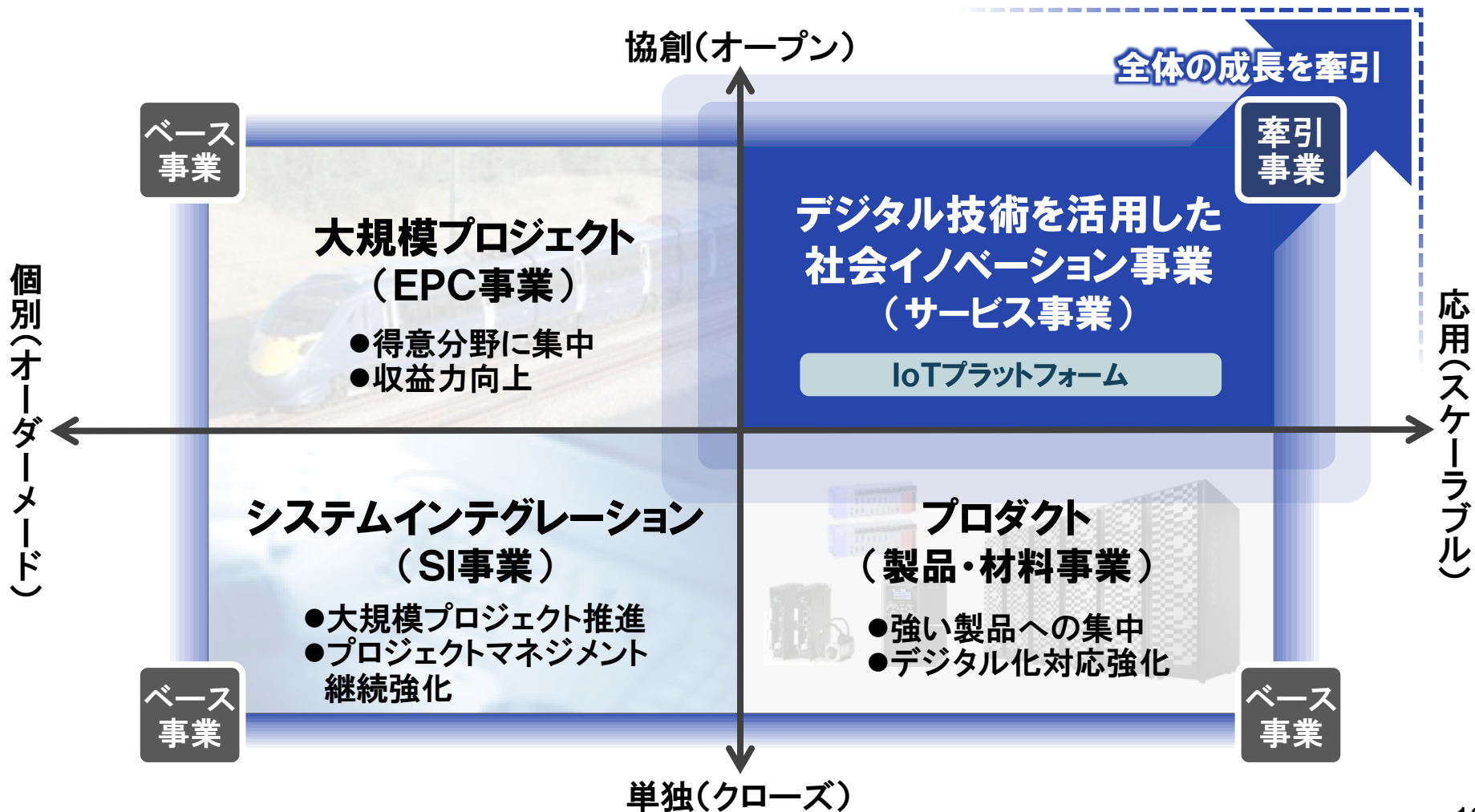
注力4事業分野



3. 社会イノベーション事業の強化

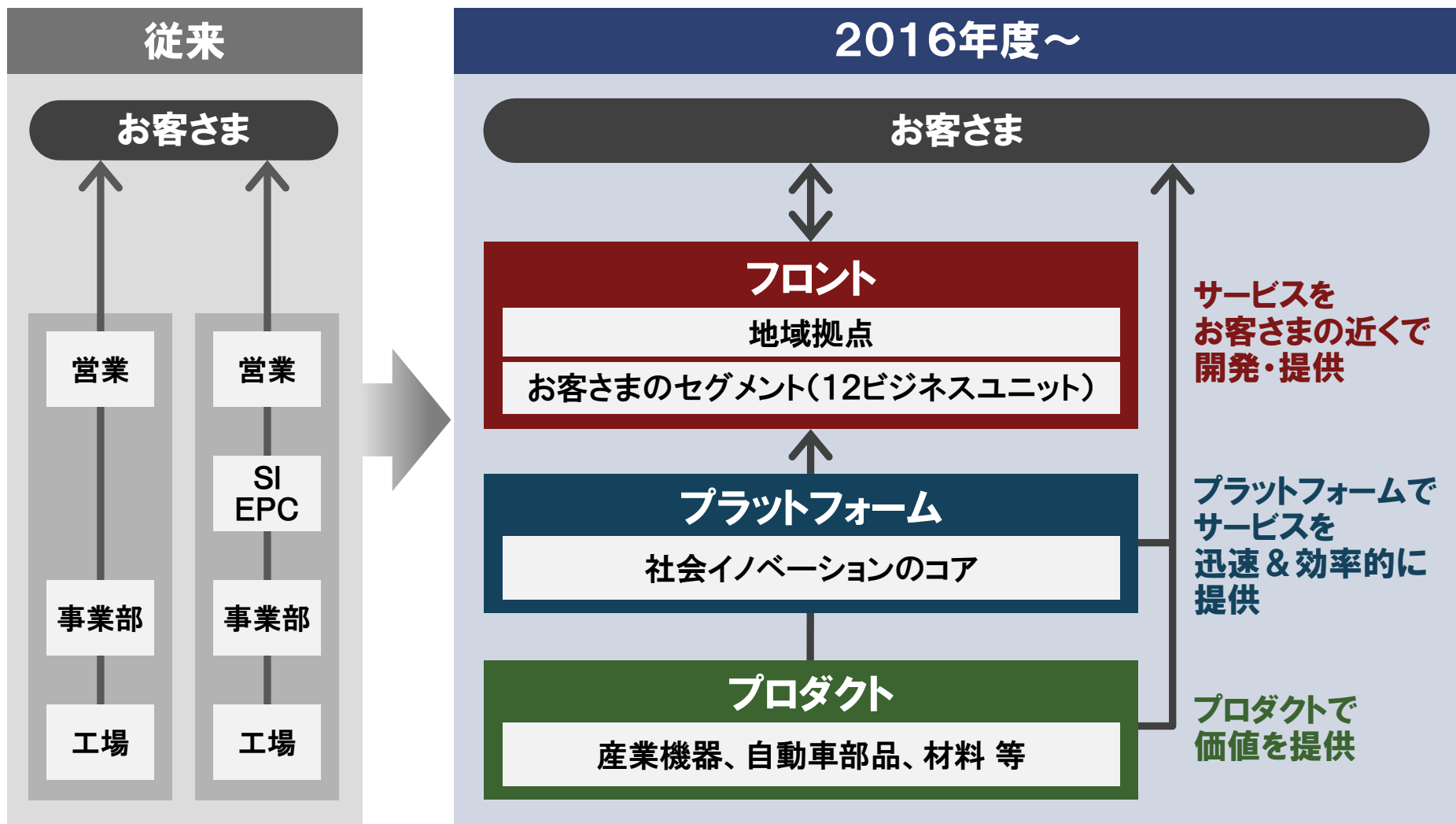
3.1 社会イノベーション事業を次のステージへ

製品・材料事業、SI、EPCを強化、デジタル化で成長
デジタル技術を活用した社会イノベーションを創り日立の成長を牽引



3.2 社会イノベーション事業の加速

日立の技術・ノウハウをフロントがまとめてサービス提供



社会イノベーションのコア お客さまがデジタル技術によるイノベーションを早く簡単に手に入れる手段

Lumadaの特長

Lumada = illuminate data

1 Single Platform, Multiple Solutions

複数事業分野でソリューションを実現
“Cross Domain Business Ecosystem”

2 Open

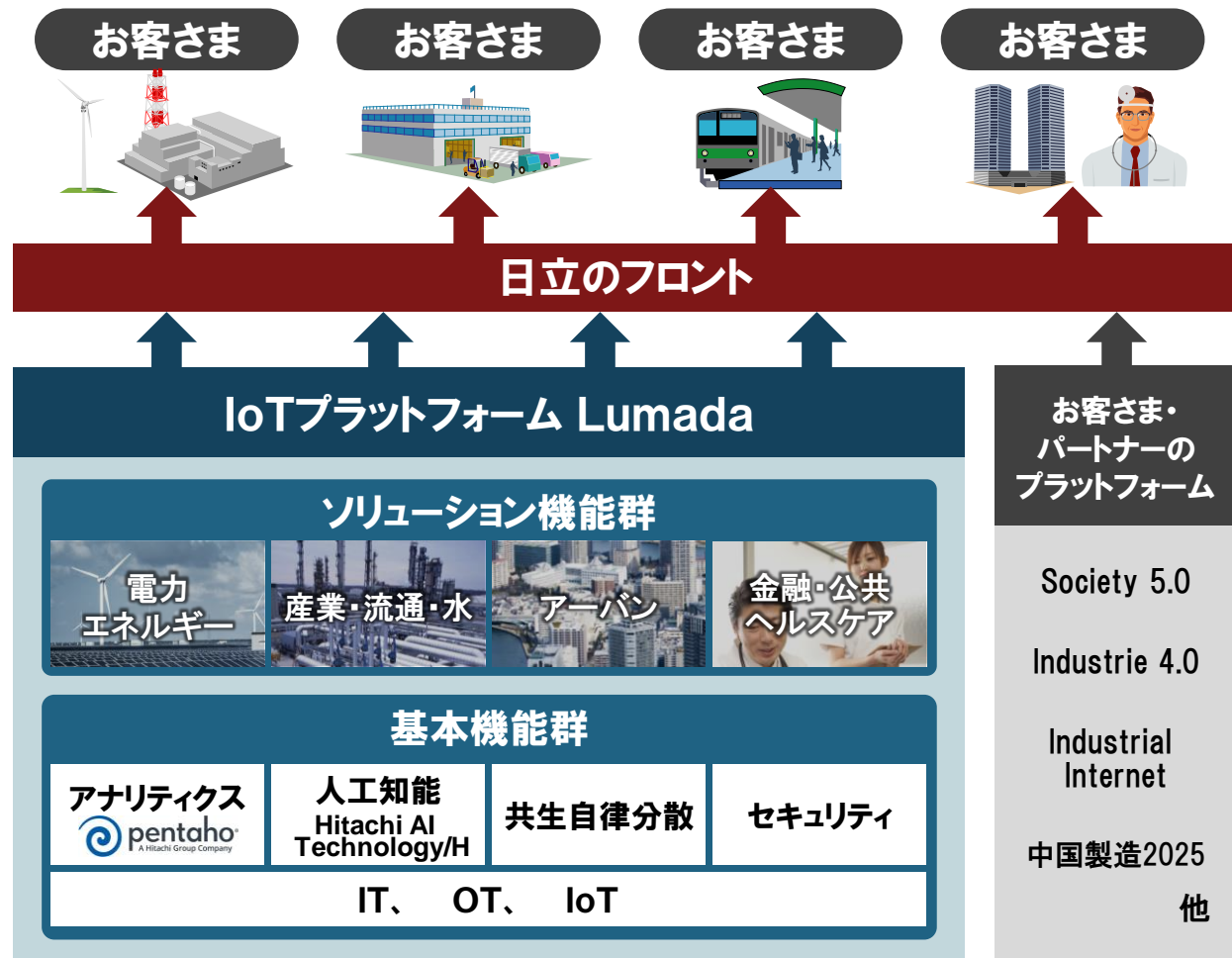
オープンアーキテクチャーで
パートナーも利用可能

3 Adaptable

お客さまの資産と簡単に接続
段階的拡張が可能(共生自律分散)

4 Verified and Secure

社会イノベーションでの経験に基づく
信頼できる技術



フロントの人員を2万人増強・強化

2016年度からの事業体制

お客さま

フロント

地域拠点

お客さまのセグメント(12BU)

プラットフォーム

社会イノベーションのコア

プロダクト

産業機器、
自動車部品、材料 等

11万人_(2015年度) → 13万人_(2018年度)
(うち、プラットフォーム + 2,000人)
[構成比 34% → 37%]

国内 : +3,000人 社内シフト+新規雇用
海外 : +17,000人

※ 営業、SE、コンサル、プラットフォーム開発者の人数

- グローバル人財の雇用拡大
- M&Aで獲得した海外会社のお客さまへの社会イノベーション事業の展開
- 特別研修プログラムによる人財育成
→ 3年間で19,000人 (2016/3より実施中)

お客さまの近くで研究開発を推進

2016年度からの事業体制

お客さま

フロント
地域拠点

お客さまのセグメント(12BU)

プラットフォーム

社会イノベーションのコア

プロダクト

産業機器、
自動車部品、材料等

[2015年度からの研究開発体制]

●社会イノベーション協創センター

各地域のお客さまのニーズに合わせた
サービス開発

北米 100名

欧州 70名

中国 115名

アジア 65名

日本 200名

【計: 550名】



●テクノロジーイノベーションセンター

グローバルNo.1技術の確立
(プラットフォーム、プロダクト)

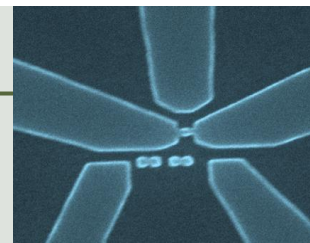
【日本: 2,050名】



●基礎研究センター

将来の社会課題解決

【日本: 100名】



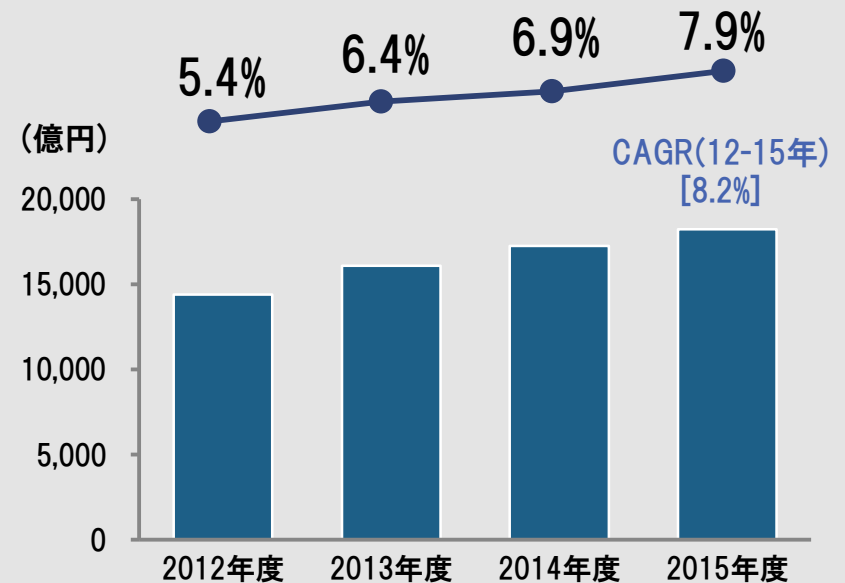
デジタル化に対応し、イノベーションを支えるプロダクトを拡大 グローバル競争力のあるプロダクトへ重点投資

デジタル技術でつながるプロダクトを拡充



グローバルで競争力のあるプロダクトに注力

●主なプロダクト*の売上収益・調整後営業利益率



* 産業機器、自動車部品、昇降機事業

地域ごとに産業・社会インフラの革新に最適対応

欧州

Industrie 4.0

鉄道 本社機能

鉄道の大規模市場

中国

中国製造2025

日本

Society 5.0

アジア

アジアスマートシティ

北米

Industrial Internet

プラットフォーム 本社機能

イノベーションの先端地域

4. 経営基盤強化

日立の経営基盤の改革

経営のスピードアップ

迅速な意思決定と素早い実行
経営の階層を削減

グローバル事業の伸張

グローバルパートナー・お客さまの拡大

事業収益性の向上

低収益事業の見極め
Hitachi Smart Transformationの進化

成長事業への投資

3年間総額で1兆円の投融資
2013年度～2015年度：5,109億円

Hitachi Smart Transformation の進化

コスト構造の見直し

目標原価の設計と調達費・固定費の低減
売上収益基準でのコスト指標管理の強化

運転資本の効率向上

IT活用による生産リードタイム短縮、
棚卸資産の圧縮

投資・資産効率の向上

工場間での生産設備の共用

IoTプラットフォーム Lumada (AI、アナリティクス、IoT) の活用

プロダクト事業への投資で早期に収益拡大 フロントでの社会イノベーションを加速するために集中投資

[2015中期経営計画での実績]

お客さま

フロント

プラットフォーム

プロダクト

●フロントへ集中投資（成長投資・買収）

実績

- ・ 鉄道信号システム
- ・ ATMサービス

●自社開発（開発投資・買収）

実績

- ・ データアナリティクス

●重点化して投資

（成長投資・買収・資本提携の組合せ）

実績

- ・ 鋳物事業
- ・ 海外空調事業

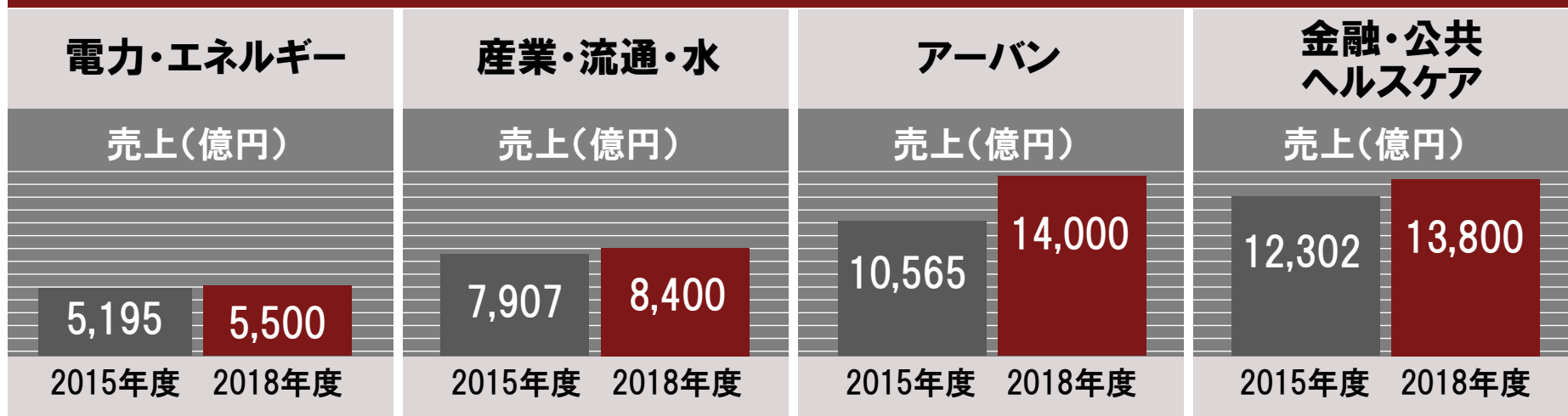
5. 2018年に向けて

5.1.1 2018年の日立グループの姿（1）

サービスを開発・提供するフロントが売上・収益の拡大を牽引

フロント売上比率 2015年度 36% → 2018年度 40%

フロント 売上収益：35,969 → 40,000億円 | 目標調整後営業利益率：8%



プラットフォーム 売上収益：2,786 → 3,300億円 | 目標調整後営業利益率：11%

プロダクト 売上収益：73,893 → 68,200億円* | 目標調整後営業利益率：7%

* 2018年度の数値には、日立物流、日立キャピタルの持分法適用会社化による影響を織込済み

社会イノベーション事業拡大のため注力分野を重点強化

フロント

電力・エネルギー

- ITを活用した分散電源への移行
・マイクログリッド、地域エネルギー管理
・自然エネルギー

注力投資

- グリッド・エンジニアリング強化

産業・流通・水

- 産業・流通のバリューチェーンをIoTプラットフォーム(Lumada)で最適化

注力投資

- エンジニアリング強化
- Predictive Maintenance
- Optimized Factory

アーバン

- コミュニティのQuality of Life向上
- Rail as a ServiceからOutcome Delivery

注力投資

- アーバンソリューション開発
- 鉄道事業エリア拡大

金融・公共ヘルスケア

- FinTech・マイナンバー
- ヘルスケアサービス(プラットフォーム)

注力投資

- ヘルスケアインフォマティクス強化

プラットフォーム

注力投資

Lumada強化

プロダクト

注力投資

産業機器・材料事業拡大

5.1.3 2018年の日立グループの姿（3）

欧州の鉄道事業が大きく伸張、北米での成長も継続
デジタル技術を活用したサービスとプロダクトとの両輪で成長

欧州

- 鉄道
- 原子力
- エネルギー

2015年度売上 0.95兆円
2018年度売上 1.15兆円

CAGR 6.5%(10.2%)

中国

- 昇降機
- ヘルスケア
- 産業・流通

2015年度売上 1.05兆円
2018年度売上 1.1兆円

CAGR 1.4%(3.1%)

北米

- エネルギー
- 自動車部品、鋳物
- ヘルスケア

2015年度売上 1.28兆円
2018年度売上 1.46兆円

CAGR 4.5%(5.6%)

アジア

- 金融
- 産業機械

2015年度売上 1.05兆円
2018年度売上 1.22兆円

CAGR 4.9%(6.4%)

海外売上比率

2015年度 48% → 2018年度 55%

※ CAGRの()内は、日立物流および日立キャピタルの売上収益を控除した2015年度売上収益を基準とした数値
※ 上記以外の地域(日本を含む): 5.69兆円(2015年度) → 5.07兆円(2018年度)

5.2.1 2018中期経営計画の目標（1）

	2015年度 実績	2018年度 目標
1 フロントの事業拡大	フロント売上比率 36%	フロント売上比率 40%
2 グローバル事業の拡大	海外売上比率 48%	海外売上比率 55%超
3 キャッシュ創出力の強化	営業CFマージン*1 8.6%	営業CFマージン*1 9%超
4 資産収益性の向上	ROA*1,2 2.6%	ROA*1,2 5%超

*1 製造・サービス等

*2 ROA(総資産当期利益率) = 非支配持分控除前当期利益 ÷ 総資産(当年度期首と当年度末の平均) × 100

5.2.2 2018中期経営計画の目標（2）

	2015年度 実績	2018年度 目標*
売上収益	10兆343億円	10兆円
調整後 営業利益率	6.3%	8%超
EBIT率	5.3%	8%超
親会社株主に帰属する 当期利益	1,721億円	4,000億円超

* 前提為替レート:110円/ドル、120円/ユーロ

THE FUTURE IS OPEN TO SUGGESTIONS

Hitachi Social Innovation

**お客さまやパートナーとの協創によって
社会に新たな価値を創造していきます**

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
- ・長期契約におけるコストの変動および契約の解除
- ・信用供与を行った取引先の財政状態
- ・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並びに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