

2016年6月1日
 株式会社日立製作所
 執行役社長兼 CEO 東原 敏昭
 (コード番号:6501)
 (上場取引所:東・名)

「2018 中期経営計画」の目標達成に向けたビジネスユニット等の成長戦略について

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IoT時代のイノベーションパートナーをめざす、2018年度を最終年度とする「2018 中期経営計画」を、2016年5月18日に公表しました。本計画の目標達成に向けたビジネスユニット(BU)等の成長戦略について、次の通りお知らせします。

■ 概要

1. 2018 中期経営計画の目標

	2015 年度実績	2018 年度目標 ^{*1,2}
売上収益	10 兆 343 億円	10 兆円
調整後営業利益 ^{*3} 率	6.3%	8%超
EBIT ^{*4} マージン	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
フロント売上収益比率	36%	40%
海外売上収益比率	48%	55%超
営業キャッシュ・フロー・マージン ^{*5}	8.6%	9%超
ROA ^{*6}	2.6%	5%超
CCC ^{*7}	71.6 日	70 日
グロスマージン	25.7%	28%超
SG&A ^{*8} 率	19.3%	20%

*1 前提為替レート: 110 円/ドル、120 円/ユーロ

*2 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

*3 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

*4 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)

*5 製造・サービス等

*6 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

*7 CCC: Cash Conversion Cycle(運転資金手持日数)

*8 SG&A: Selling, General and Administrative expenses(販売費及び一般管理費(研究開発費含む))

2. 2018 中期経営計画の分野別計画

BU・事業		2015 年度実績		2016 年度見通し ^{*1,2}		2018 年度目標 ^{*1,2}	
		売上収益 (億円)	調整後 営業 利益率	売上収益 (億円)	調整後 営業 利益率	売上収益 (億円)	調整後 営業 利益率
フロント	-	35,969	5.6%	36,000	6.0%	40,000	8.0%
電力・ エネルギー	原子力 BU	5,195	2.2%	4,630	0.6%	5,500	7.1%
	電力 BU						
	エネルギーソリューション BU						
産業・流通・ 水	産業・流通事業	7,907	0.0%	7,650	3.5%	8,400	7.5%
	産業・流通 BU						
	フロントビジネス (産業・流通分野向け IT)						
	水 BU						
アーバン	ビルシステム BU	10,565	8.7%	11,500	7.5%	14,000	9.0%
	鉄道 BU						
	アーバンソリューション BU						
	ディフェンス BU						
金融・公共・ ヘルスケア	金融 BU	12,302	8.1%	12,200	8.2%	13,800	11.0%
	公共 BU						
	フロントビジネス (産業・流通分野向け IT 除く)						
	ヘルスケア BU						
プラットフォーム	サービス&プラットフォーム BU	2,786	8.4%	2,800	5.7%	3,300	11.0%
プロダクト	インダストリアルプロダクツ BU	73,893	5.5%	63,500	5.5%	68,200	7.0%
	IT プロダクツ						
	電子装置・システム (ヘルスケア BU 除く)						
	建設機械						
	高機能材料						
	オートモティブシステム						
	生活・エコシステム						
	その他事業						
全社及び消去	-	△12,306	-	△12,300	-	△11,500	-
合計(連結)	-	100,343	6.3%	90,000	6.0%	100,000	8%超

3. 成長戦略(1) グローバル事業の拡大(海外売上収益比率)

BU・事業	2015 年度実績	2016 年度見通し ^{*12}	2018 年度目標 ^{*12}
全体(連結)	48%	50%	55%超
電力・エネルギー事業	9%	13%	16%
産業・流通事業	15%	15%	19%
水 BU	8%	17%	27%
ビルシステム BU	59%	57%	58%
鉄道 BU	71%	86%	83%
システム&サービス事業 (金融 BU、公共 BU 含む)	33%	34%	37%
ヘルスケア事業	64%	64%	70%
インダストリアルプロダクツ BU	27%	27%	30%
オートモティブシステム事業 ^{*9}	60%	61%	63%

*9 顧客拠点向け海外売上収益比率

4. 成長戦略(2) キャッシュ創出力の強化(CCC^{*5,7,10})

BU・事業	2015 年度実績	2016 年度見通し	2018 年度目標
全体(連結)	71.6 日	84 日	70 日
電力・エネルギー事業	87 日	91 日	75 日
産業・流通事業	53 日	85 日	79 日
水 BU	22 日	22 日	30 日
ビルシステム BU	44 日	48 日	46 日
鉄道 BU	84 日	135 日	55 日
システム&サービス事業 (金融 BU、公共 BU 含む)	62 日	59 日	59 日
ヘルスケア BU	140 日	116 日	92 日
インダストリアルプロダクツ BU	-	111 日	105 日
オートモティブシステム事業	42 日	41 日	41 日

*10 小数点第一位を四捨五入した日数(全体(連結)の 2015 年度実績を除く)

■ ビジネスユニット等の成長戦略

1. フロント: 電力・エネルギー分野

BU・事業	2015 年度実績		2016 年度見通し		2018 年度目標	
	売上収益 (億円)	調整後 営業利益率	売上収益 (億円)	調整後 営業利益率	売上収益 (億円)	調整後 営業利益率
		EBIT マージン		EBIT マージン		EBIT マージン
電力・エネルギー事業 ^{*11}	5,195	2.2%	4,630	0.6%	5,500	7.1%
		1.1%		5.0%		12.7%
原子力 BU ^{*12}	1,872	-	1,500	-	1,650	-
電力 BU	2,849	-	2,750	-	3,200	-
エネルギーソリューション BU ^{*11}	851	-	750	-	1,100	-

*11 エネルギーソリューション BU の業績には、情報・通信システムセグメントに計上されている電力・エネルギー分野向け IT システム事業を含むが、電力・エネルギー事業の数値には含まない。

*12 原子力 BU の 2020 年度の売上収益の目標は、2,800 億円。

1.1 電力・エネルギー事業

(1) 成長戦略

① 原子力 BU

国内事業を基盤とし、海外事業で成長、収益向上

- ・福島第一原子力発電所廃止措置への取り組み継続
- ・早期再稼働および長期安定運転への取り組み強化
- ・英国ホライズンプロジェクトの推進
- ・ABWR/ESBWR^{*13} のグローバル展開

② 電力 BU

サービス事業を収益基盤に発電ソリューション・送変電システム事業を拡大

- ・サービス事業の IoT 化、高付加価値化の推進
- ・発電ソリューション事業の強化
- ・送変電システム事業の拡大

③ エネルギーソリューション BU

国内基盤事業で安定収益を確保し、グローバル市場で成長

- ・IT×OT^{*14} によるデジタル技術を活用したソリューションで、お客さまの価値を最大化
- ・国内エネルギーシステム改革での実績をベースに今後の改革に向けたソリューションに注力
- ・グローバル市場をけん引する北米市場へ重点投資

(2) コスト削減とキャッシュ創出力強化

事業効率の見直しによりコスト削減とキャッシュ創出を推進

① SG&A

- ・国内固定費の見直し
- ・間接コストの見直し

②グロスマージン

- ・グローバル拠点の生産技術力強化
- ・マザー工場のコア生産技術開発力強化
- ・グローバルサプライチェーン構築
- ・IT改革による生産性向上

③キャッシュ創出

- ・End to End のリードタイム短縮
- ・案件別キャッシュ・フロー管理の徹底
- ・棚卸資産残高縮減活動の継続

*13 ABWR: Advanced Boiling Water Reactor(改良型沸騰水型原子炉)、ESBWR: Economic Simplified Boiling Water Reactor(革新型単純化沸騰水型原子炉)

*14 OT: Operational Technology

2. フロント:産業・流通・水分野

BU・事業	2015 年度実績		2016 年度見通し		2018 年度目標	
	売上収益 (億円)	調整後 営業利益率	売上収益 (億円)	調整後 営業利益率	売上収益 (億円)	調整後 営業利益率
		EBIT マージン		EBIT マージン		EBIT マージン
産業・流通事業 ^{*15}	7,146	△1.3%	6,900	3.6%	7,400	7.5%超
		△1.6%		2.5%		7.4%超
産業・流通 BU	4,592	-	-	-	-	-
水事業 ^{*16}	1,287	-	-	-	1,500	-
水 BU	733	4.7%	750	3.0%	900	8.0%
		5.8%		3.7%		8.5%

*15 産業・流通事業の業績には、産業・流通 BU のほか、情報・通信システムセグメントに計上されている産業・流通分野向け IT システム事業を含む。

*16 水事業の業績には、水 BU のほか、インダストリアルプロダクツ BU の水分野向けポンプ事業等を含む。

2.1 産業・流通事業

(1)成長戦略

既存事業の強みと顧客の現場で培った OT を生かした日立独自のサービスを提供

①デジタルサービス型事業への転換

- ・IoT プラットフォーム「Lumada」を活用した顧客協創・実証成果のサービス事業化

②業種対応ソリューション事業の拡大

- ・成長分野への傾注(自動車・医薬など)
- ・コアソリューションを核にした周辺ソリューション拡大
- ・現場系モノづくりを起点としたトータルエンジニアリング

③ロジスティクスソリューション事業への取り組み

- ・異業種をつなぐバリューチェーン、サービスモデルの創出

(2)コスト戦略とキャッシュ創出力強化

Hitachi Smart Transformation の進化と BU 体制融合効果の刈り取り

①SG&A

- ・バリューチェーン全体でのパイプライン管理強化による高効率化・高付加価値化
- ・お客さまの経営課題を解決するフロント営業の強化

②グロスマージン

- ・フェーズゲート運用の厳正化
- ・SE/エンジニアリング技術者融合による高付加価値サービスのメニュー化

③キャッシュ創出

- ・プロジェクト単位、組織単位によるキャッシュ・フロー管理
- ・デジタルサービス化・サービスフイー化による売上・入金早期化
- ・総資産圧縮による CCC 改善

2.2 水 BU

(1)成長戦略

先進テクノロジーとパートナーリングを生かし次世代水インフラをリード

①国内上下水道市場での高シェア維持・拡大

- ・機械・電気一括提案
- ・設備更新市場での事業伸張

②海外事業の高収益化・規模拡大

- ・大型案件の着実な推進・拡大
- ・海水淡水化プラント事業拡大
- ・フロントエンジニアリング強化(現地エンジニア 40%増員)

③サービス事業の拡大

- ・IoT 活用によるサービス事業創出・拡大
- ・海外コンセッション*17 事業参画検討

(2)コスト削減とキャッシュ創出力強化

Hitachi Smart Transformation Project によりコスト削減とキャッシュ創出を推進

①SG&A

- ・フロント体制強化によるソリューション提案力強化
- ・バリューチェーン全体でのパイプライン管理強化による高効率化・高付加価値化

②グロスマージン

- ・生産改革による製造コスト低減
- ・海外調達・集約購買、調達エンジニアリング強化による直接材コスト低減

③キャッシュ創出

- ・見積りからサービスまでの End to End で業務プロセスをシームレスに効率化
- ・リードタイム短縮による資産効率改善
- ・投資の選択と集中

*17 コンセッション: 公共施設の建設やサービスの提供において、公共側が事業資産の所有権を有したまま、事業運営権を民間事業者に与え、事業を包括的に民間委託する形態。

3. フロント:アーバン分野

BU	2015 年度実績		2016 年度見通し		2018 年度目標	
	売上収益 (億円)	調整後 営業利益率	売上収益 (億円)	調整後 営業利益率	売上収益 (億円)	調整後 営業利益率
		EBIT マージン		EBIT マージン		EBIT マージン
ビルシステム BU	6,509	10.3%	6,000	9.6%	6,500	11.0%
		10.8%		9.7%		11.1%
鉄道 BU	3,526	6.1%	5,000	5.5%	6,400	8.0%
		5.1%		4.7%		7.0%
アーバンソリューション BU	-	-	-	-	-	-

3.1 ビルシステム BU

(1)成長戦略

- ・Comfortable Smart Mobility Service の提供による社会イノベーション事業の拡大
- ・HUMAN FRIENDLY な世界最新の製品・サービスの開発・提供
- ・フィデューシャリー・デューティーを意識したサービス事業の展開

①中国

- ・世界最大の新設市場でのプレゼンス強化
- ・強固な事業基盤の確立
- ・新規事業の立上げ

②アジア・中東・インド

- ・グローバル標準機種開発とフットプリントの拡大
- ・世界第 2 位のインド市場での事業強化・拡大
- ・事業の急速立上げにあわせた人材育成の強化

③日本

- ・新設市場でのさらなるプレゼンス向上
- ・リニューアル事業の拡大
- ・研究開発グループと連携した新製品、新技術の開発

(2)Hitachi Smart Transformation Project の推進

①低コスト構造の実現

- ・グローバル開発・調達体制の強化
- ・原価企画活動の拡大推進
- ・間接材費低減施策の推進

②キャッシュ・フロー創出力の強化

- ・課題: 高収益グローバル事業体制構築のための資金創出
- ・改善施策: 売上拡大・収益力強化、運転資金効率向上

3.2 鉄道 BU

(1)成長戦略

①グローバルなプロジェクト遂行力の強化

グローバルなスケールメリットおよびローカルプレゼンスを活用し、地域に根ざした情報の収集力やステークホルダーへの影響力を強化

②事業ポートフォリオの変革

特定の製品やサービスへの依存度を下げ、製品・サービス統合型のソリューションを強化し、事業ポートフォリオを最適化

③IoT による技術革新

顧客ニーズの理解・先取りと、日立グループ全体の技術・リソースの結集により、世界の鉄道業界におけるイノベーションをけん引

(2)キャッシュ創出の強化と資産効率の改善

- ・売掛債権の回収推進
- ・大型プロジェクトにおける前受金の確保
- ・2016 年度は IEP(Intercity Express Programme)案件にて、CCC、営業キャッシュ・フローが大幅に悪化する予定も、2017 年度に最初の入金を予定。

3.3 アーバンソリューション BU

(1)事業戦略

ユーザーニーズに対応する「高付加価値サービス」の実現に貢献

- ・顧客協創で、「不動産分野」、「駅・街分野」、「生活・社会インフラ分野」の各事業者の価値向上に貢献するソリューションをパートナーに提供
- ・アーバン分野における日立グループの製品・サービスをトータルに提供する事業へと拡大
- ・日本市場、アジア市場、北米・欧州市場で、各市場のパートナーと提携して事業を展開

4. フロント:金融・公共・ヘルスケア分野

BU・事業	2015 年度実績		2016 年度見通し		2018 年度目標	
	売上収益 (億円)	調整後 営業利益率	売上収益 (億円)	調整後 営業利益率	売上収益 (億円)	調整後 営業利益率
		EBIT マージン		EBIT マージン		EBIT マージン
金融 BU ^{*18}	3,798	-	3,700	-	3,850	-
公共 BU ^{*18}	2,189	-	2,100	-	2,100	-
ヘルスケア事業 ^{*19}	3,326	7.6%	3,360	7.4%	4,400	10.0%
ヘルスケア BU		6.6%		6.5%		10.0%
	1,763	-	-	-	-	-

*18 金融 BU、公共 BU を含む情報・通信システムセグメント(システム&サービス事業)の業績は、以下の通り。

2015 年度実績 売上収益:21,093 億円、調整後営業利益率: 6.7%、EBIT マージン: 5.2%

2016 年度見通し 売上収益:20,400 億円、調整後営業利益率: 7.0%、EBIT マージン: 4.1%

2018 年度目標 売上収益:22,000 億円、調整後営業利益率:10.0%、EBIT マージン:10.0%

*19 ヘルスケア事業の業績には、ヘルスケア BU のほか、日立ハイテクノロジーズ、日立データシステムズ、日立化成等の関連事業を含む。

4.1 金融 BU・公共 BU^{*20}

(1)成長戦略

システムインテグレーション事業を基盤としてサービス／グローバル分野へ事業ポートフォリオ転換、収益性向上

①金融 BU

- ・金融イノベーション事業の立ち上げ
- ・顧客との協創による新規ビジネスの創出
- ・アジアを中心としたグローバル事業の拡大

②公共 BU

- ・社会インフラシステムの高度化
- ・サービス事業の拡大
- ・グローバル事業の拡大

③共通施策

- ・金融 BU・公共 BU:業種間連携サービスと IoT プラットフォームの活用、ベース事業の強化
- ・IT プラットフォーム:デジタルソリューションの基盤構築^{*20}
- ・IT プロダクツ:デジタルソリューションを支えるプロダクトに集中^{*20}

(2)コスト戦略とキャッシュ創出力強化^{*20}

サービス事業へのシフトに対応したコスト・収益構造へ転換

①SG&A

- ・グループ内間接部門の最適化
- ・グループ外支出の削減
- ・IT コストの削減

②グロスマージン

- ・システム開発の生産性向上
- ・ソフトウェアによるソリューションの高付加価値化を通じた原価率低減

③キャッシュ創出

- ・フィー型ビジネスの拡大による売上の平準化
- ・売上債権の流動化推進
- ・棚卸資産の削減

^{*20} システム&サービス事業全体に関する記述を含む。

4.2 ヘルスケア事業

(1)成長戦略

ヘルスケアイノベーションによる医療の質向上と効率化、顧客バリューチェーンを支えるパートナー

①診断・臨床

超音波、粒子線治療:グローバル No.1 へ

- ・超音波:診療科別展開、POC(Point Of Care)市場攻略
- ・粒子線:トータルソリューションの提供
- ・選択と集中

②検査・試薬

協創でソリューション提供へ

- ・成長領域への取り組み(遺伝子、細菌)
- ・検査室エンジニアリング拡大

③インフォマティクス

顧客課題をインフォマティクスで解決

- ・地域包括ケアシステムの拡大
- ・北米で事業基盤構築

④新領域

ポスト 2018 中期経営計画を見据えた研究開発、先行投資

- ・再生医療:受託製造事業に参入
- ・ロボティクスなど

(2)経営基盤強化と成長投資

- ・スマトラの進化による 継続的な SG&A 率改善とフリー・キャッシュ・フロー創出
- ・円高への対応
- ・イノベーションを加速するための成長投資を実施

5. プラットフォーム

BU	2015 年度実績		2016 年度見通し		2018 年度目標	
	売上収益 (億円)	調整後 営業利益率	売上収益 (億円)	調整後 営業利益率	売上収益 (億円)	調整後 営業利益率
サービス&プラットフォーム BU	2,786	8.4%	2,800	5.7%	3,300	11.0%

5.1 サービス&プラットフォーム BU

(1)成長戦略

- ・デジタル技術を活用した IoT プラットフォーム「Lumada」を通じてお客さまに社会イノベーションを提供
- ・フロントの売上・収益の拡大をけん引
⇒2016～2018 年度の 3 年間に約 1,000 億円を投資し、デジタルソリューションを加速

(2)Lumada の特長

- ・Single Platform, Multiple Solutions: 複数事業分野でソリューションを提供
- ・Open: 業種・業界を越えたオープン連携による価値創出
- ・Adaptable: お客さまのシステムはそのままに、デジタルソリューションを追加・拡張
- ・Verified and Secure: 社会イノベーションを支え続ける実績のある OT・IT 技術でお客さまの安心・安全なデジタルソリューションに貢献

(3)事業運営体制

- ・北米にグローバル HQ を設置し、6,000 名体制で事業開始(2016 年 5 月)

6. プロダクト

BU・事業	2015 年度実績		2016 年度見通し		2018 年度目標	
	売上収益 (億円)	調整後 営業利益率	売上収益 (億円)	調整後 営業利益率	売上収益 (億円)	調整後 営業利益率
		EBIT マージン		EBIT マージン		EBIT マージン
インダストリアルプロダクツ BU ^{*21}	3,723	2.1%	3,500	4.0%	4,000	8.0%
		1.3%		3.4%		7.2%
オートモティブシステム事業	10,011	6.2%	10,000	6.0%	11,000	7.0%
		5.4%		5.9%		6.9%

*21 インダストリアルプロダクツ BU と日立産機システムの単純合計。

6.1 インダストリアルプロダクツ BU

(1)成長戦略

- ・グローバル成長戦略加速、事業基盤の強化
- ・重点・強化事業への戦略的投資とリソース集中
- ・IoT 市場対応強化によるプロダクト事業拡大

(2)コスト戦略とキャッシュ創出力強化

①SG&A

- ・量産:パープロ(一人あたりの生産性)向上、固定費率低減
- ・非量産:固定費削減、プロジェクト管理体制強化

②グロスマージン

- ・直接材料費低減
- ・グローバル調達力強化
- ・非量産:設計標準化、製品モジュール化
- ・新製品開発時の原価企画管理

③キャッシュ創出

- ・量産:業務プロセス改革による CCC 改善、グローバル PSI^{*22} 見える化の推進
- ・非量産:徹底したリードタイム短縮を軸としたプロジェクト工程管理

*22 PSI:P-生産・調達(Production, Purchase)、S-販売(Sales)、I-在庫(Inventory)

6.2 オートモティブシステム事業

(1)成長戦略

強固な経営基盤とともに確実な成長に向けて 3 つの中核戦略を実行

①製品戦略

- ・環境、安全事業の拡大と日立グループ連携ソリューション

②顧客戦略

- ・顧客ダイバーシティ戦略の実行

③地域戦略

- ・海外地域統括機能の深化

(2)コスト構造改革とキャッシュ創出

構造改革と継続的なイノベーションによる成長戦略の実行

①コスト構造改革

- ・グローバル品質保証力の強化
- ・グローバル経営改革実行
- ・製品別コスト・投資管理強化

②キャッシュ創出

- ・情報安全分野での戦略構築
- ・電子・電動化製品事業の強化
- ・クロスセルによるグローバル顧客拡販

<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
- ・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、事業の合弁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

■お問い合わせ先

株式会社日立製作所 ブランド・コミュニケーション本部 広報・IR 部

〒100-8280 東京都千代田区丸の内一丁目 6 番 6 号

[報道機関] 電話 03-5208-9324(直通)

[IR 関係] 電話 03-5208-9323(直通)

以上