

---

# 2018中期経営計画

— 進捗状況について —

2017年5月12日

株式会社 日立製作所  
執行役社長 兼 CEO

**東原 敏昭**

# 目次

---

1. 2018中期経営計画
2. 2016年度の進捗
3. 社会イノベーション事業のさらなる成長
4. 経営基盤の強化
5. 2018年に向けて

---

# 1. 2018中期経営計画

## 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



電力・エネルギー



産業・流通・水



アーバン



金融・公共  
ヘルスケア

---

## 2. 2016年度の進捗

## 2.1 2016年度業績

	2015年度 (実績)	2016年度		2017年度 (見通し)	2018年度 (目標)
		(当初計画*)	(実績)		
売上収益	10兆343億円	9兆円	9兆1,622億円	9兆500億円	10兆円
調整後営業利益率 調整後営業利益	6.3% 6,348億円	6.0% 5,400億円	6.4% 5,873億円	7.0% 6,300億円	8.0%超 8,000億円超
EBIT率 EBIT	5.3% 5,310億円	5.0% 4,500億円	5.2% 4,751億円	6.4% 5,800億円	8.0%超 8,000億円超
親会社株主に帰属する 当期利益	1,721億円	2,000億円	2,312億円	3,000億円	4,000億円超
為替レート (平均)	米ドル :	120円	110円	108円	110円
	ユーロ :	133円	120円	119円	115円

\* 2016年5月時点

## 社会イノベーション事業の成長に向けて事業構造改革を実行

### 構造改革・ 課題事業対策

- **事業構造改革の実行(一時費用:約960億円)**
  - ・低収益事業(情報通信機器、海外プラントEPC\*1他)の縮小・撤退、事業改善他(営業利益 約400億円改善[2015年度比])
- **GE日立ニュークリア・エナジー社のウラン濃縮事業に係る減損実施 約660億円**

### 事業の 選択と集中

- **事業の譲渡実行**

対象事業	売上収益*2	譲渡時期
物流サービス(日立物流)	6,804	2016年 5月
金融サービス(日立キャピタル)	3,653	2016年10月
電動工具機器(日立工機)	1,416	2017年 3月
半導体製造装置・映像通信装置事業 (日立国際電気)	1,807	2017年 4月合意
その他(液晶パネル製造装置、セキュリティサービス)	195	-
計	13,875	

### 成長事業の強化を推進

#### 鉄道

- アンサルドSTS社、日立レールイタリア社との事業統合は順調
- 鉄道事業は今後グローバルに年率10%超で成長

#### 金融

- アジア市場にブロックチェーン等の新技術を活用
- 国内金融SI事業は安定成長

#### 産業

- サルエアー社買収で獲得した北米販売チャネルを活かして、プロダクト事業およびデジタルソリューション事業を拡大

#### ビル

- アジア・中東向け標準型エレベータの開発完了
- アジア、中東、欧州で販売・保守拠点を強化し事業拡大

#### 電力

- 洋上向け5.2MW風力発電システムを開発し、試運転開始
- 国内・アジア市場へ風力事業展開を加速



## 社会イノベーション事業を牽引するIoTプラットフォームを構築

### IoTプラットフォーム Lumada 立ち上げ

- グローバルトップレベルのIoTプラットフォーム
- IoT分野トップタレントからなる開発チーム  
… 米国中心に270名体制
- 顧客協創で得られた知見(Insights)を蓄積  
… ユースケース 203件
- 知見を再利用可能なソフトウェアとして整備  
… ソリューションコア拡充
- 事業ごとに活用責任者CLO\*を配置

#### ユースケースの例

<b>流通</b> 	<b>物流</b> 	<b>コールセンター</b> 
<b>顧客単価</b> <b>15% up</b>	<b>生産性</b> <b>10%+up</b>	<b>受注率</b> <b>27% up</b>
<b>鉄道</b>	<b>自動車</b>	<b>水</b>
<b>銀行</b>	<b>製造</b>	<b>建設</b> ...

お客さまとの協創を通じ、今後も拡充

**Lumada  
事業売上**

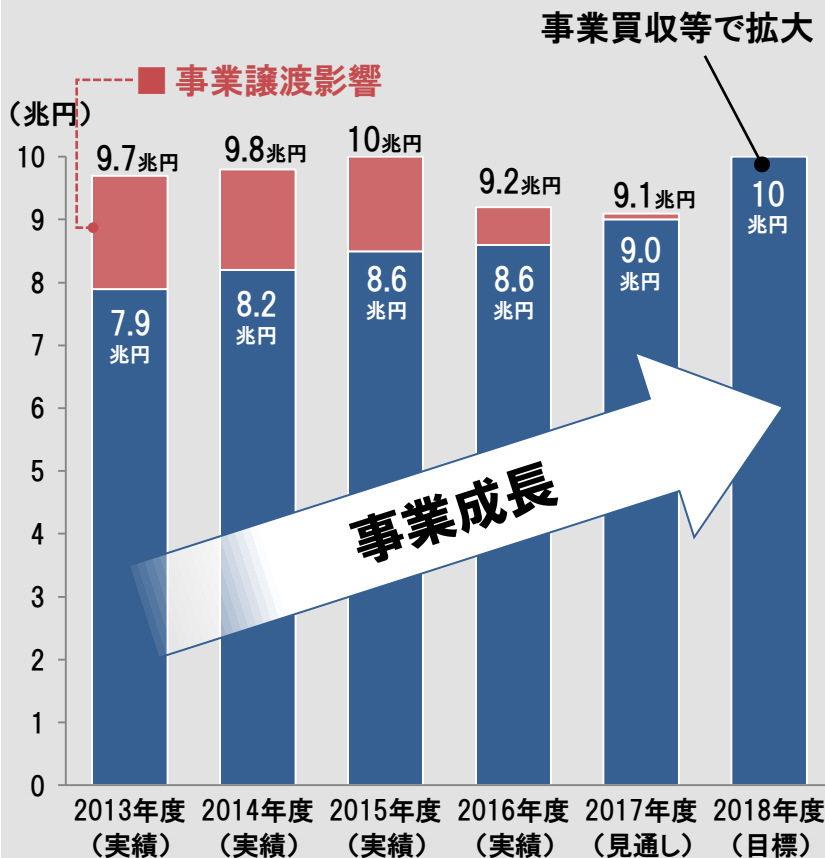
16年度 (実績)	17年度 (見通し)	18年度 (目標)
9,000億円	9,500億円	10,500億円

**追加大型投資を検討  
売上・収益を拡大**

# 2.3.1 事業成長計画(1)

## 社会イノベーション事業の成長により売上・利益を拡大

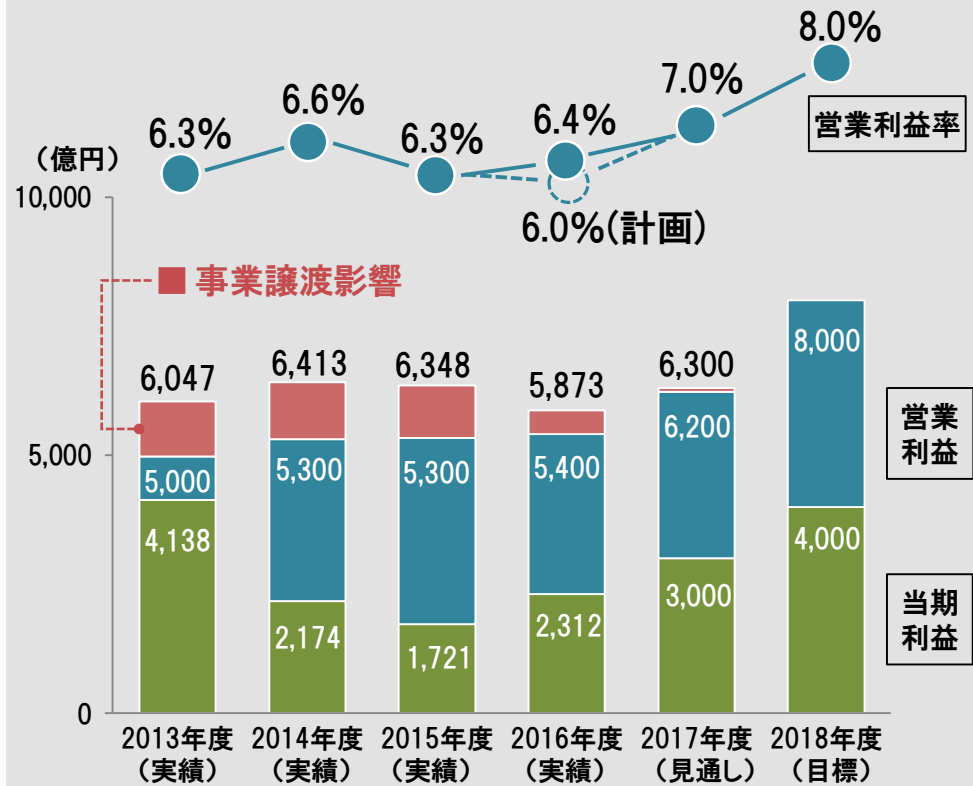
### ■ 売上収益



### ■ 営業利益 (率) \*1

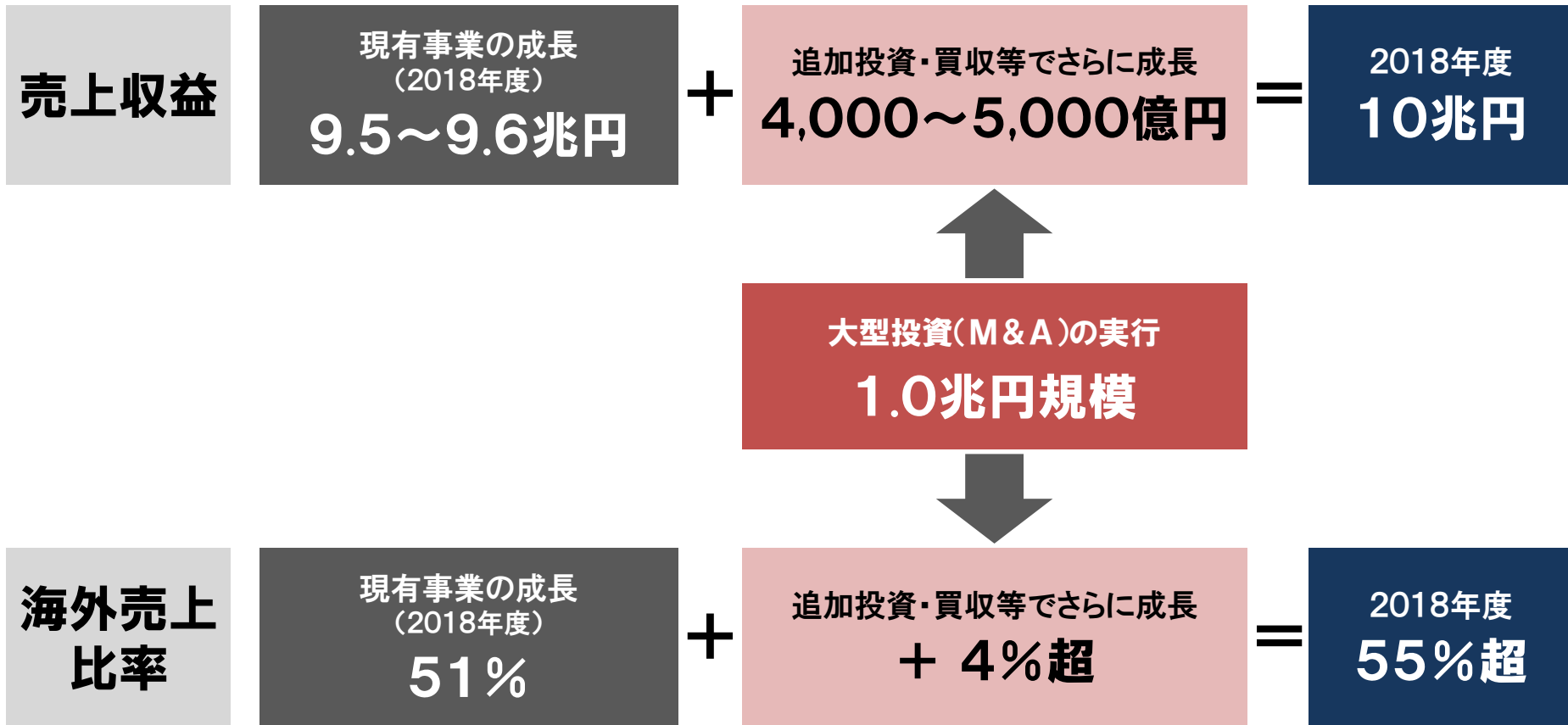
### ■ 当期利益 \*2

\*1 調整後営業利益(率)  
\*2 親会社株主に帰属する当期利益



(注) 売上収益と営業利益は2018年度の事業ベースに過去値から譲渡した事業の業績を控除した値 (各事業間の連結相殺額は考慮せず)  
(日立物流、日立キャピタル、日立工機、日立国際電気、日立マクセル、火力事業、空調事業を過去値より控除)

### 大型投資の実行によりさらに成長を加速



### **3. 社会イノベーション事業のさらなる成長**

- **デジタル・Lumadaのさらなる強化**
- **グローバルでのフロント強化**
- **注力4事業分野の成長戦略**

## 日立が注力する社会イノベーション事業機会が増加

「持続可能な開発目標」(SDGs<sup>\*1</sup>)を国連が採択  
グローバル企業の取り組みへ



SDGs市場年12兆米ドル  
(2030年までの予測値)<sup>\*2</sup>

社会イノベーションで社会課題を解決  
社会・生活基盤を大きく変革



デジタル市場 1.29兆米ドル(2020年)  
(CAGR 15.6%)<sup>\*3</sup>

\*1 SDGs: Sustainable Development Goals

\*2 BSDC "Better Business, Better World"

\*3 IDC "Worldwide Semiannual Internet of Things Spending Guide"

## Lumadaをコアとして社会イノベーション事業を成長

デジタル・  
Lumadaの  
さらなる強化



提案からデリバリーまで一貫提供

オープン・エコシステム



グローバルでの  
フロント強化

グローバルフロント

米州

EMEA・CIS

APAC

中国

日本



注力4事業分野  
の成長戦略

電力・エネルギー



産業・流通・水



アーバン

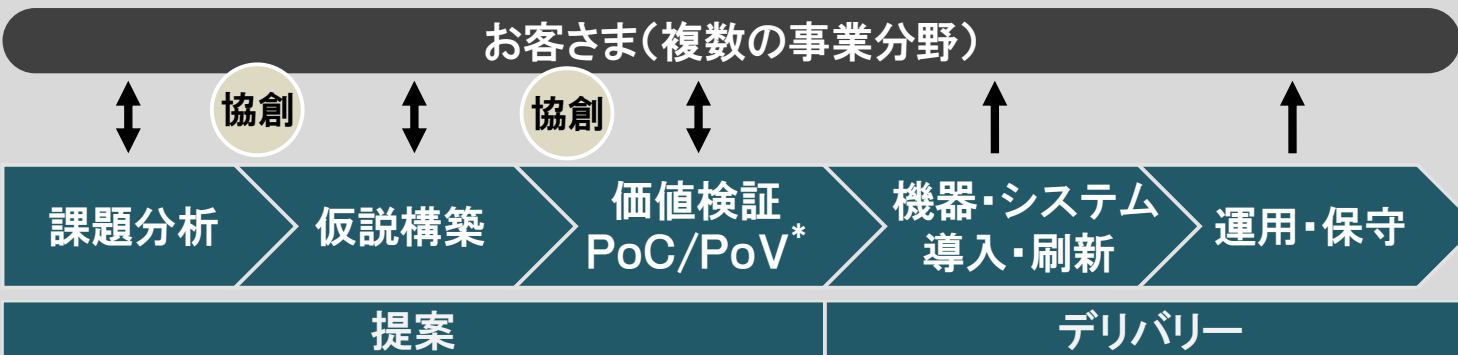


金融・公共・ヘルスケア



## Lumada強化によりデジタルソリューション事業をさらに拡大

お客さまとの協創により課題を理解し、最適なソリューションを提供



提案から  
デリバリーまで  
一貫提供

パートナーとの協創により、迅速にお客さまへ価値を提供



### アーバン分野 : コネクティッド・ビークルソリューション

**PENSKE**

技術とマーケティングにおけるパートナーシップを拡大し、北米において複数のイノベーション協創活動を推進中

#### Penske社

●本社

➤ 米国ミシガン州



●主な事業

路上輸送における広範囲なサービス

●関係する事業

➤ 車両販売

➤ トラックリース

稼動トラック数 : 24万台

サービス拠点数 : 約1,000箇所

➤ 物流サービス

➤ モータースポーツ 等

#### Penske社と日立の協創コンセプト

課題

- 車両稼働率、安全性、コンプライアンスの向上
- お客さまへのきめ細やかな車両情報の提供

**PENSKE**

**HITACHI**

協創

車両データ  
オペレーションノウハウ

ビッグデータ解析  
AI



### 産業分野 : デジタルによる品質管理ソリューション



【(株)ダイセルとの協創事例】

#### 画像解析データと 製造実行管理システム(設備データ)をつなぐ



#### 課題

- グローバルでの品質強化

#### ソリューション

- ダイセル播磨工場にて、画像解析システムと製造実行管理システムを連動、品質保証効率を改善。今後、グローバル拠点に展開予定



#### 価値・成果

画像データを活用した傾向監視、予防処置  
不具合の未然防止

### アーバン分野：英国鉄道車両保守

鉄道運行会社の定めたサービスレベルに合わせ  
必要な時間に必要な車両を提供

#### 課題

- 鉄道の老朽化、遅延や事故が発生
- 鉄道の信頼性・安全性の向上

#### ソリューション

- 遠隔による状態監視と、異常なセンシングデータの分析による故障モード解析に基づく次世代メンテナンス
- 部品交換サイクル延長、在庫とサプライチェーンを最適化

#### 価値・成果

定時運行、安全快適な運行  
利用者のQoL\*向上、経済活性化

### 金融分野 : デジタル決済(FinTech)

#### 新たなクロスボーダー決済サービスの創出に向けた セキュアな金融サービスの実証

##### 課題

- デジタル化の進展とセキュリティリスクの増大
- 金融機関のグローバル競争力確保  
(効率化、サービス開発)

##### ソリューション

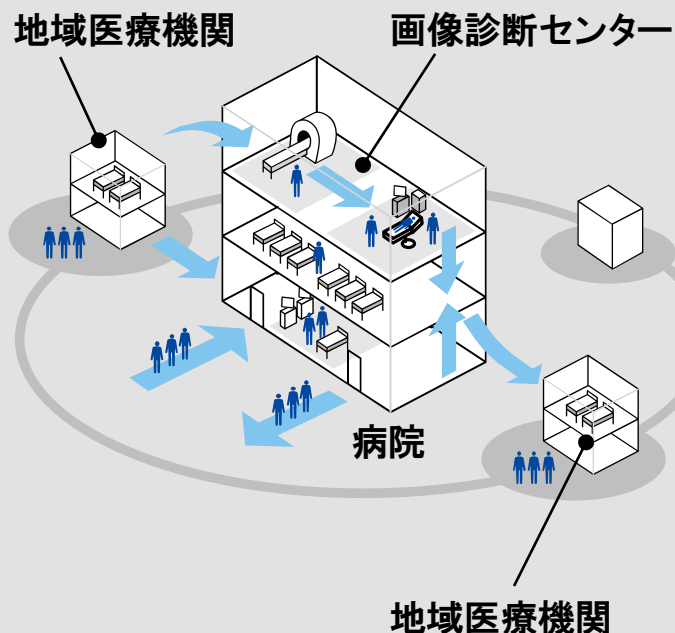
- シンガポール当局によるFinTechサービス発展のための  
枠組みを活用した実証実験
- 小切手電子化をはじめとする将来のFinTechサービス開発

##### 価値・成果

ブロックチェーン技術活用における  
課題抽出と実装検証(今後)

### ヘルスケア分野：中国での病院経営支援

病院運営ノウハウ、ITや医療機器の提供で、  
病院運営・経営を効率化し、安心な医療サービスを実現



#### 課題

- 病院経営の効率改善
- 提供する医療の質の向上

#### ソリューション

- 画像診断センターの運営支援  
(PET<sup>\*1</sup>、MRI<sup>\*2</sup>等の機器とノウハウの提供)
- IT活用による病院運営コスト削減(集中購買等)
- 地域医療機関との連携による患者数の増加

#### 価値・成果

地域全体の医療の質の向上  
病院の収益向上

\*1 PET: Positron Emission Tomography

\*2 MRI: Magnetic Resonance Imaging

### 社会イノベーション事業のグローバル展開を加速

事業体制

お客さま

グローバルフロント

プラットフォーム

プロダクト

#### ●グローバルフロントの設置

- ・社会イノベーション事業のグローバル展開を加速させる統括組織グローバルフロントを設置(2017年4月)

#### ●人財の増強

- ・コンサル・SE・保守サービス等の人財を採用(2016年度実績:国内1,000人、海外1,000人)

#### ●人財の育成

- ・グローバルな認定基準を設定し、フロント人財への転換を加速

#### ●M&Aによるフロント機能の強化

- ・フロント機能をM&Aで強化し、事業を成長対象:顧客チャネル・保守拠点・プロダクト事業等



### 投資によりフロントを強化し、事業を成長

#### アンサルドSTS社買収の効果

- 買収後の事業統合の順調な進展
- グローバルな鉄道顧客を獲得
- 鉄道ターンキーソリューションに  
製品(車両・電気品・信号)と  
デジタルソリューションを追加して成長

#### サルエアー社買収の狙い

- 成長の見込める北米市場へ参入  
サルエアー顧客・販売網を獲得  
(米国顧客数:4,000社)
- プロダクト(空気圧縮機、マーキング)  
のラインアップを強化
- 今後、サルエアーのお客さまへ工場内  
最適化とサプライチェーンの再構築を  
デジタルで提供

#### フロント強化のための買収実績

イタリア アンサルドSTS社	(2016年3月)	ターンキー事業参入とグローバルでの事業拡大
トルコ クルト アンド クルト社	(2016年12月公表)	欧州・中東での医療機器の拡販
米国 サルエアー社	(2017年4月公表)	米国の顧客チャネル獲得と事業拡大
英国 テンプル社	(2017年4月公表)	欧州での昇降機事業への参入

## 注力4分野ごとに事業を括り直し、成長戦略と投資を検討

### 電力・エネルギー



### 産業・流通・水



### アーバン



### 金融・公共・ヘルスケア



戦略・投資分野

●国内電力改革

●分散電源・再生可能エネルギー

●デジタルでの工場内の最適化

●デジタルでのサプライチェーン再構築

●QoL向上  
(街・モビリティ・家庭デジタル化)

●プロダクト事業のさらなる成長

●技術変化を捉えた金融事業拡大

●マイナンバー対応

日立の事業

●電力  
●原子力  
●エネルギーソリューション

●産業・流通  
●水  
●産業プロダクト

●アーバンソリューション  
●鉄道  
●昇降機  
●自動車部品  
●生活・エコシステム(家電)

●金融  
●公共・社会  
●ヘルスケア  
●ディフェンス

### 次の成長に向けて、投資戦略を強化

社会イノベーション事業の成長には、  
投資の重点化と資産収益性の向上が重要

### 投融資戦略本部(2017年4月設立)の役割

- 成長分野への重点投資(M&A、設備投資、R&D、営業投資等)
- バランスシートの再設計
- プロジェクトファイナンスの強化



## 事業分野の枠を超えた事業創生投資

### 未来投資本部(2017年4月設立)の役割

- 各事業及び各事業グループの成長に加え、社会イノベーションで成長する投資・事業化を担当
- 外部機関・ベンチャーとの連携によるオープンイノベーションを実践し、早期事業化を図る

#### [プロジェクトとリーダー]

ロボティクス・  
人工知能



鹿志村香

アーバンモビリティ



貫井清一郎

ヘルスケア  
インフォマティクス



小池麻子

インフラ保守



長谷川雅彦

セキュリティ



中屋雄一郎

---

## 4. 経営基盤の強化

## 事業成長に向け、経営基盤強化を推進

### 経営のスピードアップ

- ビジネスユニット制による意思決定迅速化

### グローバル事業の伸張

- 販売チャネル・パートナー獲得への投資
- グローバルフロントの構築

### 事業収益性の向上

- 低収益事業の見極め・対策
- Hitachi Smart Transformation Projectの推進
- 投資効率・資産収益性の向上

### 成長事業への投資

- 総額1兆円規模の戦略投資と未来投資
- 注力4事業分野ごとの成長戦略立案、実行

### Hitachi Smart Transformation Project により業績を改善

#### Hitachi Smart Transformation Project

- CCC\*1  
2016年度72.2日 → 2018年度70日  
…フロントと製造部門の受注情報共有化によるリードタイム短縮
- グロスマージン  
2016年度26.0% → 2018年度28%超  
…設計・開発からの原価設計による購入品費低減
- SG&A\*2  
2016年度19.6% → 2018年度20%  
…フロント強化によるSG&A増加を業務標準化などにより抑制

C/F  
改善

P/L  
改善

\* 1 CCC: Cash Conversion Cycle (製造・サービス等)

\* 2 SG&A: Selling, General and Administrative expenses

### 社内外ステークホルダーと緊密な連携を継続

#### 英国原子力ホライズンプロジェクト

- プロジェクトは計画通り進捗中
- 2019年に最終投資判断を見込む

#### 南アフリカ火力プロジェクト

- プロジェクト完遂に向け、三菱日立パワーシステムズと継続協力
- 引き続き三菱重工業と協議を実施

---

## 5. 2018年に向けて

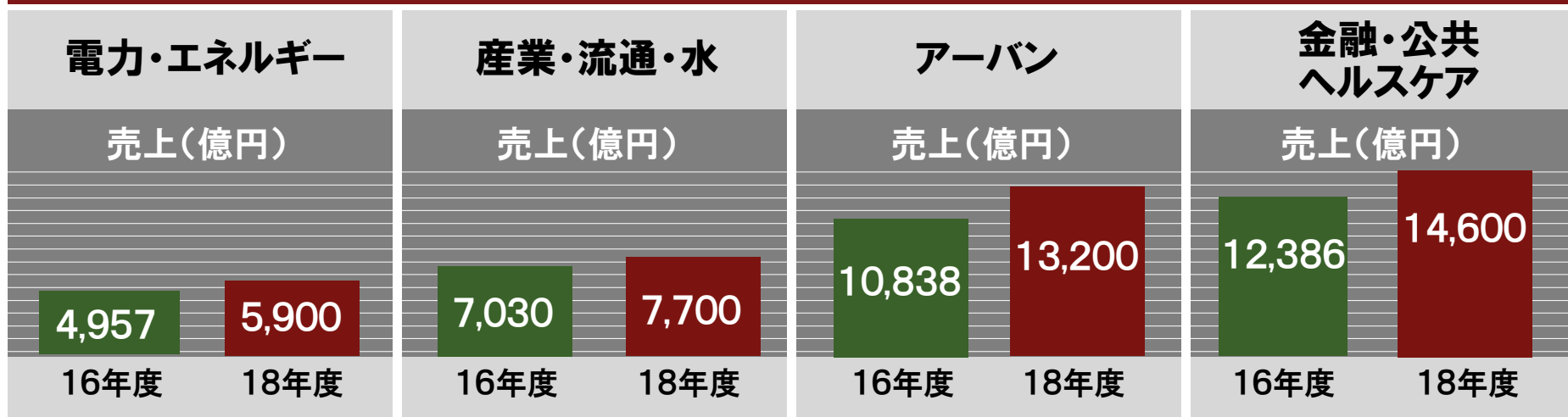
## フロントが売上・収益の拡大を牽引

フロント売上比率 2016年度実績 38% → 2018年度目標 40%

### フロント

売上収益(億円):  
35,213 → 40,000

調整後営業利益率:  
8%(2018年度目標)



### プラットフォーム・プロダクト\*

売上収益(億円):  
67,145 → 71,600

調整後営業利益率:  
8%(2018年度目標)

\* プロダクトにはオートモティブシステム事業、生活・エコシステム事業を含む

## グローバルで事業拡大

### 欧州

- 鉄道
- 原子力
- エネルギー

2016年度売上 0.97兆円 → 2018年度売上 1.15兆円

### 中国

- 昇降機
- ヘルスケア
- 建設機械

2016年度売上 0.93兆円 → 2018年度売上 1.1兆円

### 北米

- 自動車部品
- 産業プロダクト
- アーバンモビリティ

2016年度売上 1.14兆円 → 2018年度売上 1.46兆円

### アジア

- 金融(FinTech)
- 産業プロダクト

2016年度売上 0.93兆円 → 2018年度売上 1.22兆円

### 海外売上比率

2016年度 48%(実績) → 2018年度 55%(目標)

※ 上記以外の地域（日本を含む）：5.18兆円（2016年度）→ 5.07兆円（2018年度）



## 5.2.1 2018中期経営計画の目標(1)

	2016年度 (実績)	2018年度 (目標)
フロントの事業拡大 (フロント売上比率)	38%	40%
グローバル事業の拡大 (海外売上比率)	48%	55%超
キャッシュ創出力の強化 (営業CFマージン*1)	7.1%	9%超
資産収益性の向上 (ROA*1,2)	3.3%	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)	2016年度		2017年度 (見通し)	2018年度 (目標)	
		(当初計画*)	(実績)			
<b>売上収益</b>	10兆343億円	9兆円	9兆1,622億円	9兆500億円	10兆円	
<b>調整後営業利益率</b> <b>調整後営業利益</b>	6.3% 6,348億円	6.0% 5,400億円	6.4% 5,873億円	7.0% 6,300億円	8.0%超 8,000億円超	
<b>EBIT率</b> <b>EBIT</b>	5.3% 5,310億円	5.0% 4,500億円	5.2% 4,751億円	6.4% 5,800億円	8.0%超 8,000億円超	
<b>親会社株主に帰属する 当期利益</b>	1,721億円	2,000億円	2,312億円	3,000億円	4,000億円超	
<b>為替レート (平均)</b>	米ドル :	120円	110円	108円	110円	110円
	ユーロ :	133円	120円	119円	115円	120円

\* 2016年5月時点

# 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**

# 将来予想に関する記述

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
- ・原材料・部品の不足および価格の変動
- ・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
- ・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
- ・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
- ・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
- ・持分法適用会社への投資に係る損失
- ・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
- ・コスト構造改革施策の実施
- ・人材の確保
- ・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
- ・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
- ・退職給付に係る負債の算定における見積り

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