



2018中期経営計画

— 進捗状況について —

2018年4月27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中期経営計画と実績
2. 2017年度の進捗
3. 社会イノベーション事業による成長
4. 成長を支える経営基盤
5. 2021年度に向けて



1. 2018中期経営計画と実績

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・社会
ヘルスケア

1.2 業績の状況

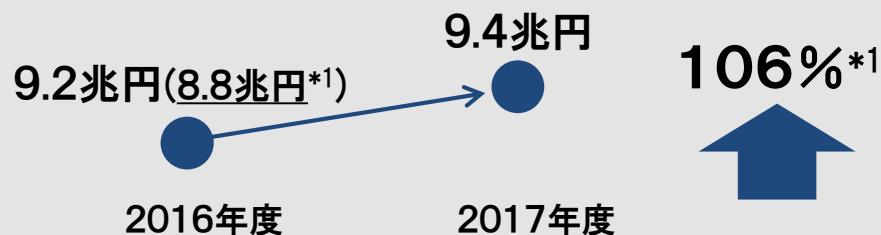
	2016年度 (実績)	2017年度		2018年度		
		(見通し*)	(実績)	(目標)	(見通し)	
売上収益	9兆1,622億円	9兆3,000億円	9兆3,686億円	10兆円	9兆4,000億円	
調整後営業利益率 調整後営業利益	6.4% 5,873億円	7.1% 6,600億円	7.6% 7,146億円	8%超 8,000億円超	8.0% 7,500億円	
EBIT率 EBIT	5.2% 4,751億円	6.2% 5,800億円	6.9% 6,442億円	8%超 8,000億円超	8.0% 7,500億円	
親会社株主に帰属する 当期利益	2,312億円	3,000億円	3,629億円	4,000億円超	4,000億円	
為替レート (平均)	米ドル :	108円	111円	111円	110円	105円
	ユーロ :	119円	126円	130円	120円	130円

* 2018年1月時点

1.3 業績の状況(成長へのギアチェンジ)

グローバル事業の拡大、構造改革により経営数値を改善

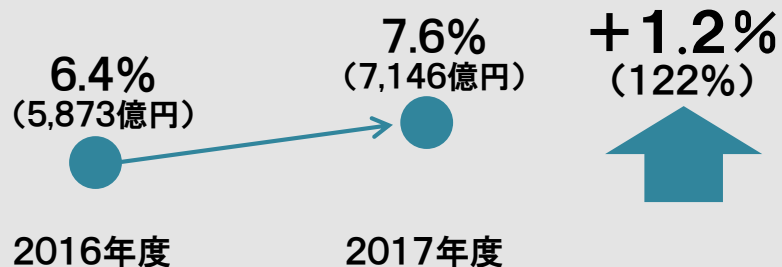
売上収益



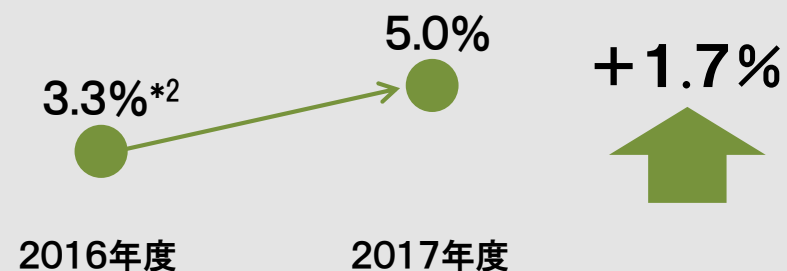
CCC



調整後営業利益率(金額)



ROA*3

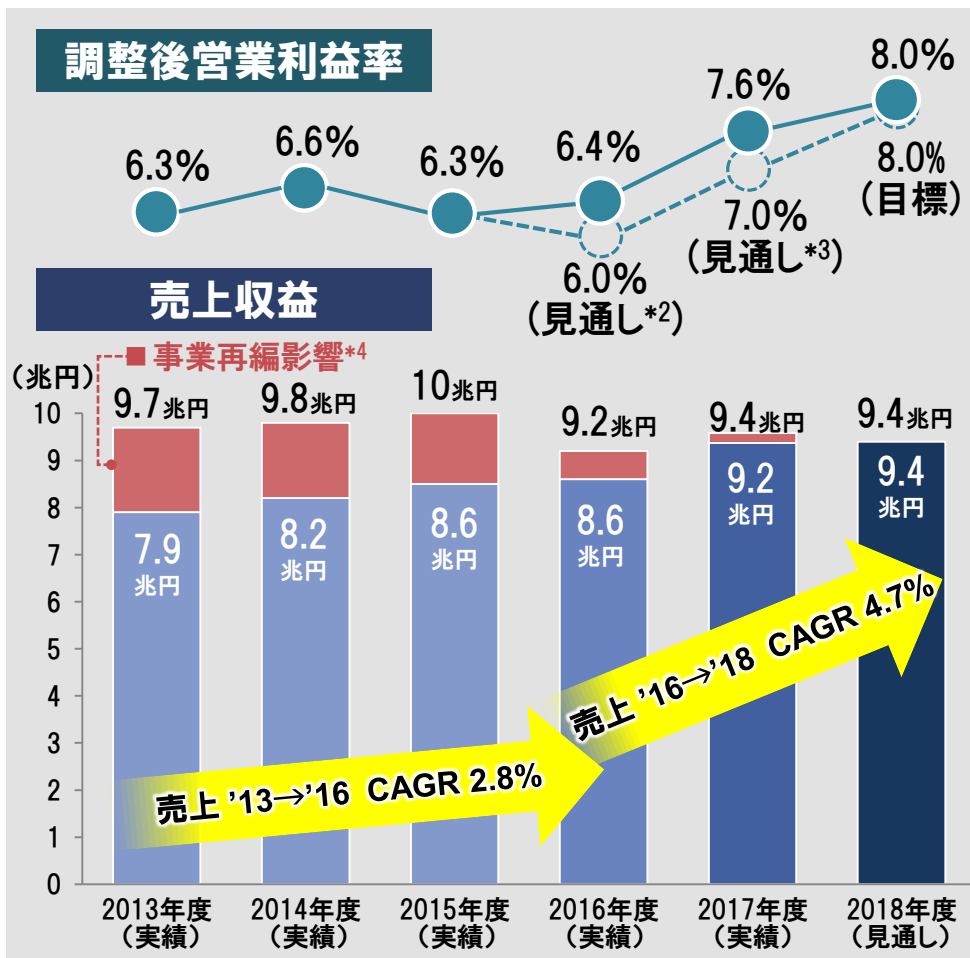


*1 2016年度売上収益は再編した事業の業績を控除した値(日立物流、日立キャピタル、日立工機) 前年比伸び率は左記事業控除後で算定

*2 製造・サービス等 *3 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

成長へのギアチェンジを行い、グローバル企業へ進化

年度	取り組み
2016	成長のための準備 <ul style="list-style-type: none"> ● 3層構造(フロント、PF*1、プロダクト) ● ビジネスユニット制の導入 ● 低収益事業対策と構造改革 ● Lumada立ち上げ
	成長へのギアチェンジ <ul style="list-style-type: none"> ● M&A等でグローバル事業拡大 ● Lumada強化、顧客協創拡大
2018	中計達成とグローバル企業への進化 <ul style="list-style-type: none"> ● グローバル事業拡大 ● Lumadaによるデジタル事業拡大



* 1 PF: Platform * 2 2016年5月時点 * 3 2017年5月時点

* 4 事業再編影響: 過年度の売上収益を2018年度の事業ベースに合わせるため、過去の再編事業の売上収益を控除(各事業間の連結相殺額は考慮せず)
(再編事業: 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)

2. 2017年度の進捗

2.1 グローバルでの事業拡大(1)

各地域の主力事業でグローバル成長

中国

- 自動車機器
- 昇降機
- 建設機械
- 高機能材料

2016年度売上* 0.91兆円
2017年度売上 1.04兆円

前年比:114%

北米

- 鉄道
- 産業機器 /ソリューション
- ITプロダクト
- 建設機械
- 高機能材料

2016年度売上* 1.09兆円
2017年度売上 1.18兆円

前年比:108%

欧州

- 鉄道
- 建設機械
- 高機能材料

2016年度売上* 0.85兆円
2017年度売上 0.96兆円

前年比:113%

アジア

- 昇降機
- 自動車機器
- 建設機械

2016年度売上* 0.91兆円
2017年度売上 1.04兆円

前年比:114%

海外売上収益(合計)
前年比:113%

上記以外の地域(日本を含む):
5.04兆円(2016年度) → 5.15兆円(2017年度)

* 2016年度売上収益は再編した事業の業績を控除した値(日立物流、日立キャピタル、日立工機)

グローバルの各地域で事業拡大

鉄道事業

欧州:英国IEP*等で売上が拡大

北米:日立レールイタリア社、アンサルドSTS社を通じた売上拡大

- ・マイアミメトロ向け車両納入の開始
- ・ボルチモア地下鉄向け車両、信号システム受注(約450億円)

産業機器

北米:サルエアー社買収。獲得した販売網を通じて、日立産機システム製の空気圧縮機を販売開始

ITプロダクト

北米:フラッシュストレージ製品の販売好調

建設機械

中国:市況の回復に対応し、売上拡大

* IEP : Intercity Express Programme (都市間高速鉄道計画)、2017年10月 営業運転開始

フロント、Lumada強化を推進し、デジタル成長の基盤を整備

● グローバル推進体制の構築、フロント強化

- ・ デジタル事業をグローバルに推進する
日立ヴァンタラ社(2017年9月)、
日立グローバルデジタルホールディングス社(2018年4月)を発足
- ・ 顧客アクセスのためのCCO^{*1}を北米、欧州、アジアに配置

● Lumada強化、ユースケースの蓄積

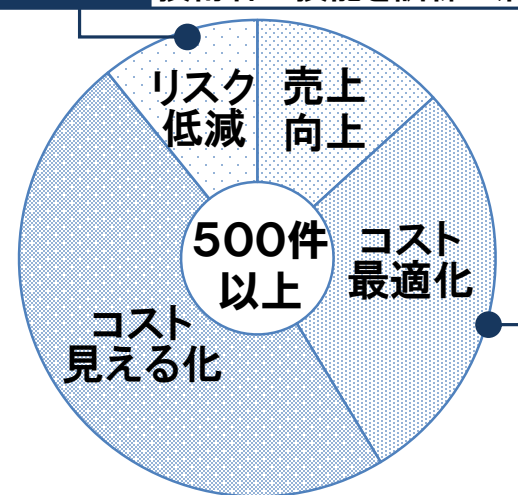
- ・ 迅速、容易なシステム立ち上げを実現する
Lumadaソフトウェア群の整備
- ・ ユースケース 500件以上^{*2}
(2017年3月末比+300件以上)

● 引き合いの増加、協創や案件の獲得が進展

- ・ 引き合い案件数: 欧米、中国、APACで1,000件超
- ・ 協創事例: Penske社、ヤマト運輸、ベトナム郵便

Lumadaユースケース事例

品質向上 デジタルで標準化した熟練技術者の技能を訓練に活用



生産進捗/課題可視化
で最適生産計画立案

生産性向上

事業構造改革を継続し、収益改善

課題事業対策 構造改革

- 低収益事業の縮小・撤退、収益改善により、
2017年度 営業利益 380億円改善 [前年比]
 - ・ 大型産業プラントEPC事業*1からの撤退
- 構造改革の実行(2017年度効果:150億円 [前年比])

- 2016～2017年度の2年間で約1.5兆円規模*2の
事業再編を決定・実行

事業の 選択と集中

2016年度	2017年度
物流サービス(日立物流)	半導体製造装置他(日立国際電気)
金融サービス (日立キャピタル)	旅客運輸事業 (日立電鉄交通サービス)
電動工具機器(日立工機)	ネットワーク機器事業 (アラクサラネットワークス)
液晶パネル製造装置他	鍛造ロール事業

事業成長の基盤となるモノづくり・品質強化

モノづくり強化

- **他社連携による更なるコスト競争力、信頼性向上**
 - ・ UMCエレクトロニクス社との協業によるモノづくり強化(2018年4月～)
- **日立社内におけるLumada活用によるモノづくりの進化**
 - ・ 設計効率化、リードタイム短縮 等、社内事例115件

品質強化

- **デジタル化の進展に対応したソフトウェアの信頼性向上**
 - ・ 情報システム部門のソフトウェア品質管理手法の横展開 等
- **デジタル/ITによる品質保証の推進**
 - ・ 人的ミス等を防止する人手を介さないデータシステム 等

投資の重点化、既存資産の削減により、資産を入れ替え

投資の重点化

- 市場の成長性が高く、収益性(ROA)が高い事業に重点投資
 - 鉄道ターンキー/信号事業、産業機器 等

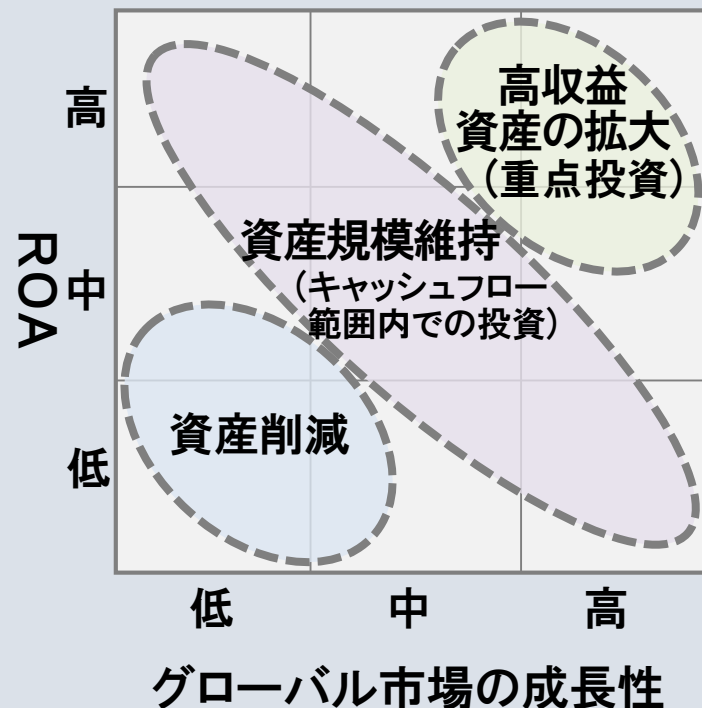
既存資産の削減

- 低収益資産の削減
 - 情報通信機器関連、海外産業EPC事業 等
- 保有株式の売却
 - マクセル(2017年12月) 等

資金の有効活用

- 外部資本を活用した資金調達
- 投融資に関する高度専門人財の獲得

【資産保有の考え方】



2.7 2018中期経営計画 KPIの状況

2016、2017年度の成長施策で、ROA目標を前倒して達成

	2016年度 (実績)	2017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%	39%	40%
グローバル事業の拡大 (海外売上比率)	48%	50%	55%超
キャッシュ創出力の強化 (営業CFマージン)	7.1%*	7.8%	9%超
資産収益性の向上 (ROA)	3.3%*	5.0%	5%超

* 製造・サービス等

3. 社会イノベーション事業による成長

社会イノベーション事業への要求の高まり

「持続可能な開発目標」(SDGs*¹)を国連が採択
Inclusiveな社会*²の実現と自社の成長が
グローバル企業の課題へ

SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS
17 GOALS TO TRANSFORM OUR WORLD



SDGs市場 年12兆米ドル
(2030年までの予測値)*³

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

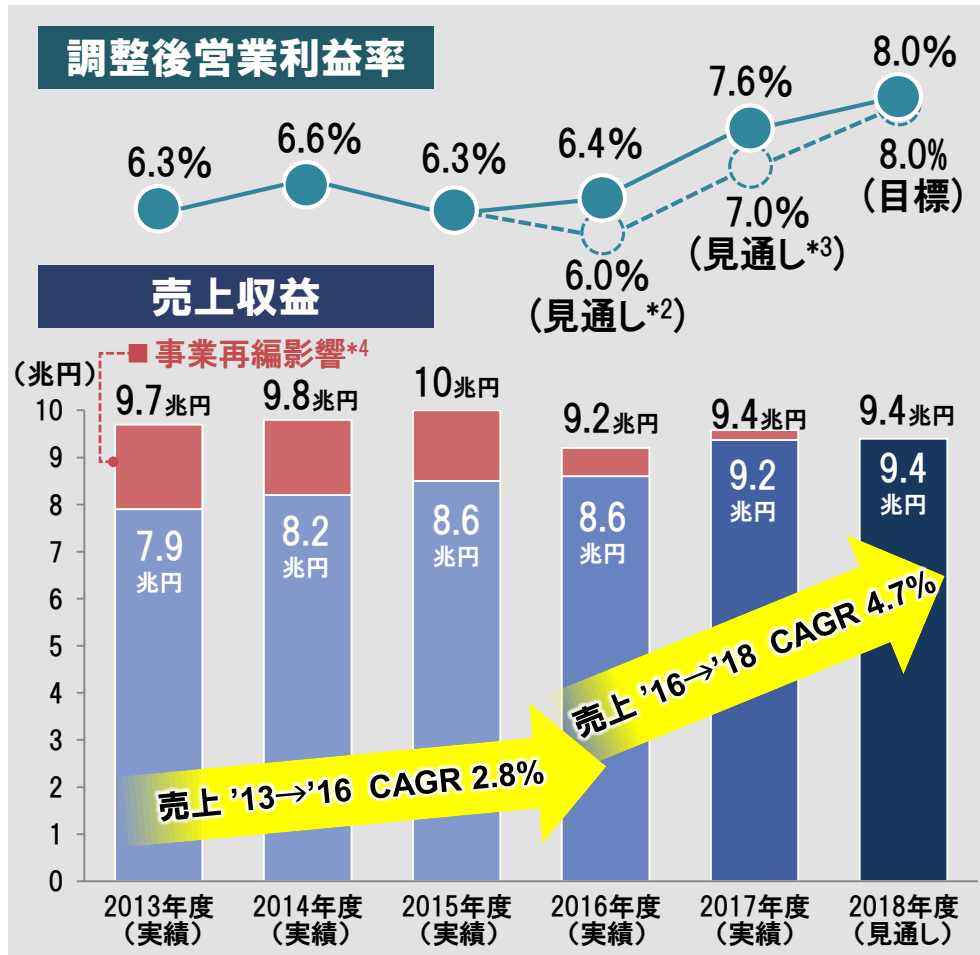


IoT市場 1.1兆米ドル(2021年)
(CAGR 14.4%)*⁴

* 1 SDGs : Sustainable Development Goals
* 2 社会的弱者も含め市民ひとりひとりを地域社会の一員として取り込み、支えあう社会
* 3 BSDC "Better Business, Better World"
* 4 (出所) IDC <https://www.idc.com/getdoc.jsp?containerId=prUS43295217>

成長へのギアチェンジを行い、グローバル企業へ進化

年度	取り組み
2016	成長のための準備 <ul style="list-style-type: none"> ● 3層構造(フロント、PF*1、プロダクト) ● ビジネスユニット制の導入 ● 低収益事業対策と構造改革 ● Lumada立ち上げ
	成長へのギアチェンジ <ul style="list-style-type: none"> ● M&A等でグローバル事業拡大 ● Lumada強化、顧客協創拡大
2018	中計達成とグローバル企業への進化 <ul style="list-style-type: none"> ● グローバル事業拡大 ● Lumadaによるデジタル事業拡大



* 1 PF : Platform * 2 2016年5月時点 * 3 2017年5月時点

* 4 事業再編影響：過年度の売上収益を2018年度の事業ベースに合わせるため、過去の再編事業の売上収益を控除(各事業間の連結相殺額は考慮せず)
(再編事業：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)

No.1イノベーションパートナーへ

- デジタルの基盤となるトップレベルのIoTプラットフォーム:Lumada
- OT×IT×プロダクトを活用したお客さまとの協創
 - ・ 引き合いが増加し、顧客協創が進展、製造、物流/モビリティ、金融等のユースケースを蓄積(500件以上)



お客さまとのビジョン共有



新コンセプト創出・
プロト開発およびデモ

具現化

課題共有

見える化

ビジネスモデル
デザイン

検証・
シミュレーション

顧客協創方法論「NEXPERIENCE」



安全、快適な人・モノの移動をデジタルで実現

Penske社：運輸・交通サービス業

ソリューション

車両の走行データ等を活用し
車両管理を最適化

効果

車両稼働効率の向上



ヤマト運輸：宅配業

ソリューション

車両から収集したデータを可視化し、
運転特性等进行分析

効果

安全運転教育の高度化による
安全な輸送



安全、快適な人・モノの移動をデジタルで実現

コペンハーゲンメトロ:運輸業

ソリューション

Lumadaを活用し、人流データを解析
乗客数に応じた列車運行を実現

効果

混雑緩和、利便性向上、運行効率向上



西日本鉄道:運輸業

ソリューション

バスの走行実績や乗車・降車の
統計データを分析し、運行計画を最適化

効果

利便性向上、業務効率向上



製造業が直面するニーズの変化、多様化に対応し、製造現場や製造サプライチェーンをデジタルで変革

製造現場の生産性向上

●顧客協創事例 オークマ



課題

多品種少量生産の効率化

ソリューション

生産進捗/設備稼働状況の見える化・分析、生産計画の最適化

効果

生産性向上、リードタイム短縮

工場内(製造)

●社内事例 日立製作所 大みか事業所



製造サプライチェーンの リードタイム短縮

課題

「必要なときに必要なもの」を提供

ソリューション

デジタルで
製造サプライチェーンを最適化

効果

リードタイム短縮

調達～製造～物流

3.4.1 社会イノベーション事業のグローバル展開

各地域で主力の社会イノベーション事業を拡大

事業 地域	金融・社会 ソリューション	産業機器/ ソリューション	昇降機	鉄道
北米	金融SI	産業機器(北米顧客獲得) 製造ソリューション モビリティソリューション		鉄道システム・ ターンキー
アジア	金融・社会 ソリューション (eガバメント、非現金決済)	産業機器 製造ソリューション	昇降機 新設・保守 ビル関連デジタル ソリューション(遠隔監視等)	
中国			昇降機 新設・保守 ビル関連デジタル ソリューション(遠隔監視等)	
欧州				鉄道システム 鉄道デジタル ソリューション

上記事業(売上:約3兆円)が成長を牽引(2018年→2021年:目標CAGR 5-10%)

国内で培ったノウハウを活用してグローバル事業拡大

金融ソリューション

- **ベトナム郵便 金融サービス電子化**
(三井住友銀行と協働)
 - 電子年金支給システムの提供
 - 非現金決済事業に拡大予定



社会ソリューション

- **インドの行政サービス電子化**
「Digital India」に貢献
 - Hitachi MGRM Net*を発足し、ソリューション/サービスを提供



* Hitachi MGRM Net:インドのIT企業MRGM Net社の株式を取得し商号を変更

4. 成長を支える経営基盤

4事業分野ごとの重点事業領域に投資

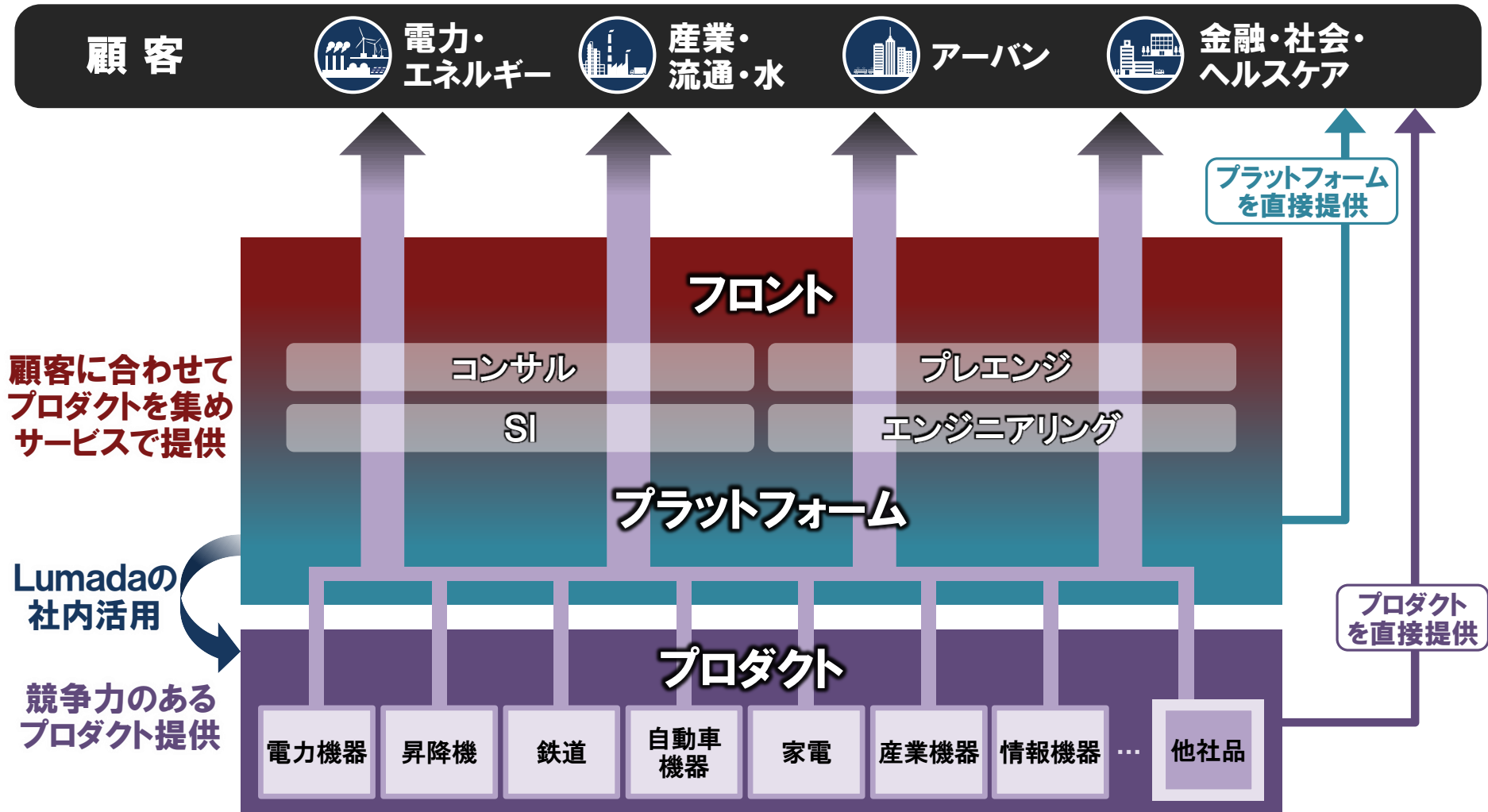
投資の方向性

- グローバル事業の拡大 : グローバル各地域の販売チャネルの獲得他
- デジタルサービス事業の拡大 : 金融決済システム、eガバメント他
- 持続的社會への対応 : 脱炭素(再生エネ、系統安定化、EV等)他

	電力・エネルギー	産業・流通・水	アーバン	金融・社会・ヘルスケア
今後の投資分野	<ul style="list-style-type: none"> ・再生可能エネルギー ・分散電源ソリューション 	<ul style="list-style-type: none"> ・製造ソリューション ・産業機器(北米/アジア) 	<ul style="list-style-type: none"> 【鉄道】 ・ターンキー/信号 【昇降機】 ・新設/保守(中国/アジア) 【自動車】 ・電動パワートレイン/自動運転関連部品 ・Mobility as a Service 	<ul style="list-style-type: none"> 国内/海外 ・金融決済システム(アジア) ・eガバメント(アジア)

4.2 成長に向けた将来像

お客様のサービスに合わせたソリューションをフロントが柔軟に提供



デジタル、グローバル成長を実現する人財の獲得、登用

グローバル経営、グローバルフロントの強化

- 経営人財 BU*1、グループ会社トップにグローバルタレントを3名配置
 - ・ 鉄道BU
 - ・ 日立オートモティブシステムズ
 - ・ 日立グローバルデジタルホールディングス社
- フロント人財 北米、欧州、アジアの販売トップCCO*2として、専任のエキスパートを4名採用
グローバルIoT企業等から、事業領域のトップエキスパート約30名を採用

多様な人財の登用によりイノベーション力を強化

- 役員層における女性や外国籍人財の登用
 - ・ 現状*3女性2.5%、外国人6.4%を2020年度までにそれぞれ10%に拡大

No.1プロダクト・サービスの創生に向けた投資の強化

R&D投資拡大による世界No.1製品・技術創生

- **技術の優先度に基づき、開発を推進**

- ・ 注力分野: ブロックチェーン、自動運転、スマート製造、AI、ロボティクス 等
(2017年度研究開発費: 3,329億円)

世の中の変化を捉えた新事業の創出

- **エッジコンピューティングを活用した製造・社会インフラ分野の新事業創出**

- ・ ファナック、Preferred Networksとの合併会社設立(2018年4月)
- ・ エッジクロスコンソーシアムに幹事会社として参画、エコシステム構築を推進

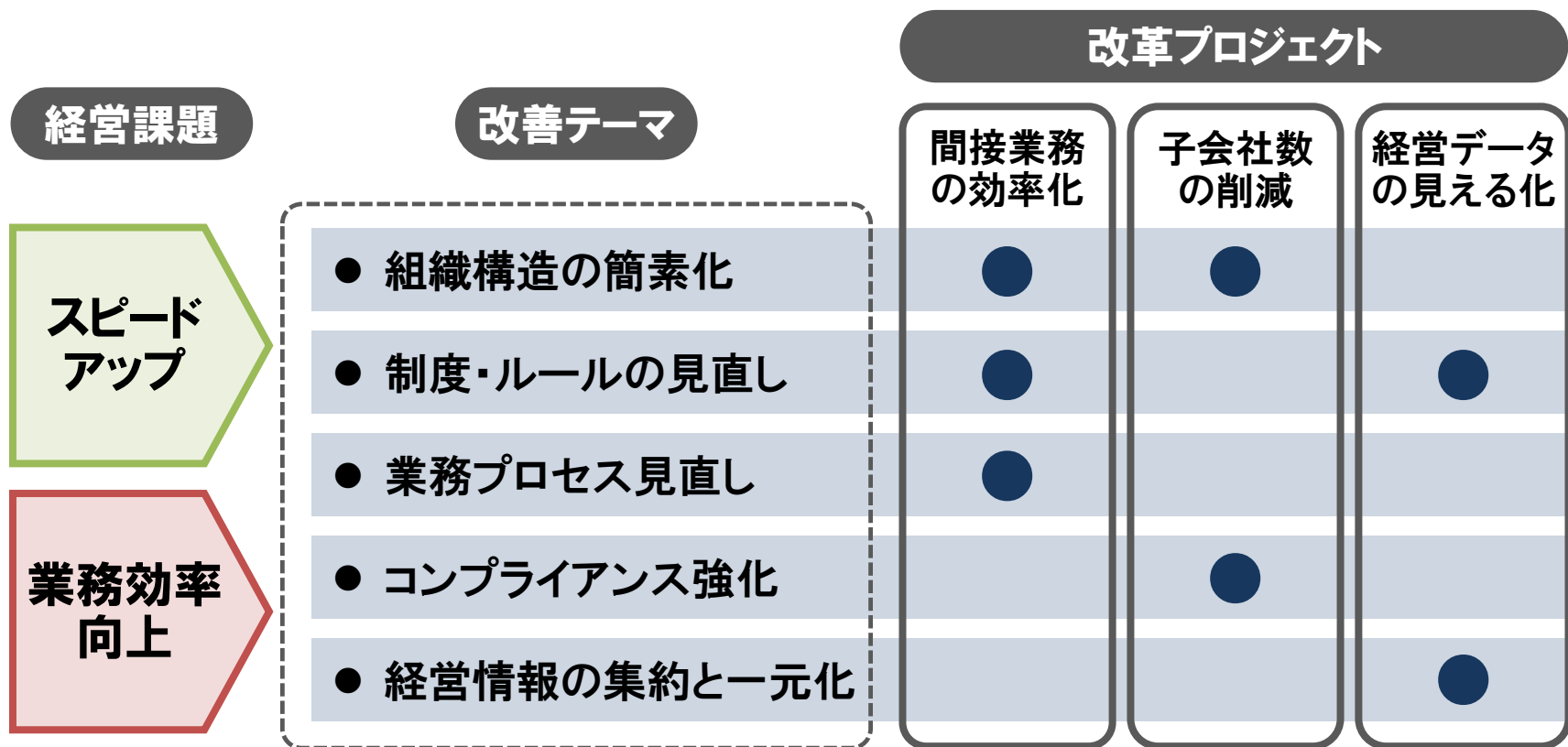
オープンイノベーションによる破壊的技術創生

- **破壊的技術、新領域事業へのアクセス強化**

- ・ ベンチャーキャピタルであるGeodesic Capitalが募集するファンドに出資(2018年3月)

組織/制度・ルール/業務/ITの見直しにより、収益を拡大

高橋副社長をCTrO*に任命し、改革プロジェクトを牽引
2021年度までに1,000億円超のコスト削減



* CTrO : Chief Transformation Officer

英国原子力ホライズンプロジェクト

- プロジェクトは英国政府など関係機関との交渉を推進中
- GDA*が2017年12月に完了

南アフリカ火力プロジェクト

- 仲裁手続きに従い対応中

* Generic Design Assessment (包括的設計審査)

5. 2021年度に向けて

**日立はデジタル技術を用いて
高度な社会インフラをグローバルに提供し、
人々のより良い暮らしを実現する**

**2021中計でさらなる成長をめざす
調整後営業利益率：10%超**

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
- ・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
- ・人材の確保
- ・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
- ・自社の知的財産の保護および他社の知的財産の利用の確保
- ・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