

2015中期経営計画

－ 進捗状況について －

2014年5月12日

株式会社 日立製作所
執行役社長 兼 COO

東原 敏昭

Contents

- 1. 2015 中期経営計画の概要**
- 2. 2013年度 進捗状況総括**
- 3. 目標達成に向けた事業成長施策の実行**
- 4. 2015年度、その先**

1. 2015 中期経営計画の概要

2015中期経営計画 — 成長の実現と日立の変革 —

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

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

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

2. 2013年度 進捗状況総括

2-1. 2012～2015年度の業績

	2012年度 実績	2013年度 実績	2014年度 見通し	2015年度 目標
売上高	9兆410億円	9兆6,162億円	9兆4,000億円	10兆円
営業利益率 (EBIT *1率)	4.7% (4.0%)	5.5% (6.0%*2)	6.0% (5.5%)	7%超 (7%超)
当社株主に 帰属する 当期純利益	1,753億円	2,649億円	2,300億円	3,500億円超
製造・サービス等 株主資本比率	23.2%	27.4%	28.0%	30%超

*1: Earnings Before Interest and Taxes(受取利息及び支払利息調整後税引前当期純利益)

*2: 2013年度 補正後EBIT率 4.7% (火力発電システム事業統合による評価益を除く)

2-2. 進捗状況総括(1)【事業ポートフォリオの見直し】

IT事業、およびITとシナジーのある事業への投資を強化

強化
施策

転換
施策



2011年度

2012年度

2013年度

2014年度

2015中期経営計画の主要施策は計画通り進捗

サービス事業比率

2012年度 (実績)	2013年度 (実績)	2014年度 (見通し)	2015年度 (目標)
30%	32%	35%	40%超

- 英国鉄道 IEP*1
 - ◎ 122編成866両の契約締結
 - ◎ 27.5年間保守サービス付きで車両を提供
 - ◎ 2013年度から収益化
- 淡水化プラント
 - ◎ インド/ダヘジ、イラク/バスラ

グローバル事業比率

2012年度 (実績)	2013年度 (実績)	2014年度 (見通し)	2015年度 (目標)
41%	45%	47%	50%超

- 米国有力病院 メイヨー・クリニック
 - ◎ 陽子線がん治療システム、診療ITシステム
- サウジアラムコ
 - ◎ パイプライン向け遠心圧縮機
- ビッグデータラボ(米、英他)

コスト削減効果

2012年度 (実績)	2013年度 (実績)	2014年度 (見通し)	2015年度 (目標)
750 億円	1,100 億円	900 億円	900 億円

- Hitachi Smart Transformation (継続)
- オペレーション経営改革(2013/10月開始)
- 資金効率の見直し(2013/12月開始)

*1: Intercity Express Programme

3. 目標達成に向けた事業成長施策の実行

3-1. 2015年度に向けた環境・条件の変化

経済情勢

- 新興国間で市場成長に格差 インド・ブラジルなどスローダウン
- 中国経済は7%前後の安定成長軌道を維持
- 米国産業の国際競争力回復、製造業の米国回帰が本格化
- 欧州は債務危機の長期化による市場回復の遅れ

市場/お客様動向

- シェールガス革命によるエネルギー供給シフト、価格変動
- 国内：金融 - IT投資拡大、公共 - 国土強靱化
電力 - 規制緩和と送配電分離
- 技術革新を積極的に取り込み市場が拡大(ヘルスケア、農業等)
- 「集中・所有・消費」から「分散・共有・循環」へのシフトが拡大

3-2. 事業成長に向けた施策

事業環境変化への対応と収益拡大

継続
施策

■ 社会イノベーション事業の伸張

中長期的な事業成長

「真のお客様パートナーへ：イノベーションをプロダクト・IT・サービスで提供」

- インフラシステムグループ：グローバル事業の拡大
- 情報・通信システムグループ：サービス事業への注力

新たな
施策

■ 2015中期経営計画達成施策

短期的な収益の拡大

- グローバル戦略：アジアでの成果に加え北米、中国を拡大
- プロダクト強化：売上拡大を牽引
- サービス事業拡大：収益拡大を牽引
- Hitachi Smart Transformationの進化：キャッシュ創出力を強化

3-3. 社会イノベーション事業の伸張 真のお客様パートナーへ

3-3. 社会イノベーション事業の伸張(1)【注力領域】

社会イノベーション事業をグローバル展開し、中期経営計画を実現



水環境ソリューションをアジア・中東で拡大

海外大型プロジェクト

- ダヘジ(インド): 海水淡水化
 - EPC*1 + 30年間の工業用水供給
- バスラ(イラク): 淡水化
 - イラク最大規模の浄水設備(受注規模: 約250億円)
 - EPC + 5年間の運転・維持管理

戦略的パートナーリング

- 上流コンサル、戦略パートナーとの連携(ハイフラックス社、OTV社等)

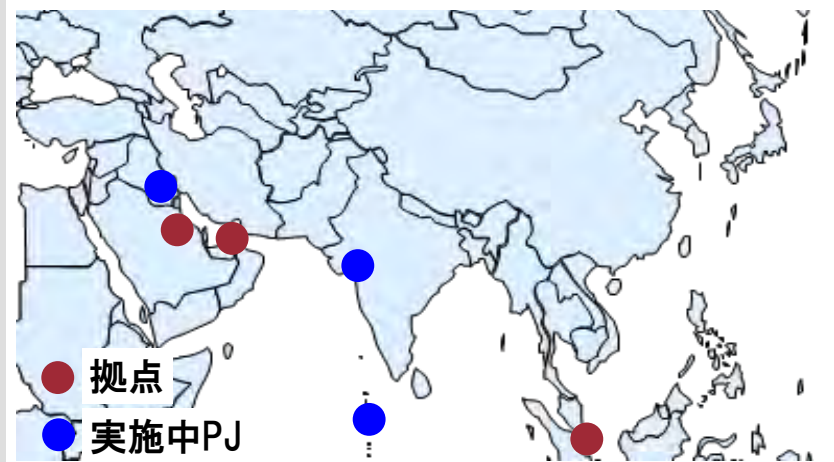
IT活用

- インテリジェントウォーターシステム
- One Hitachiでの対応

水環境ソリューションの拡大

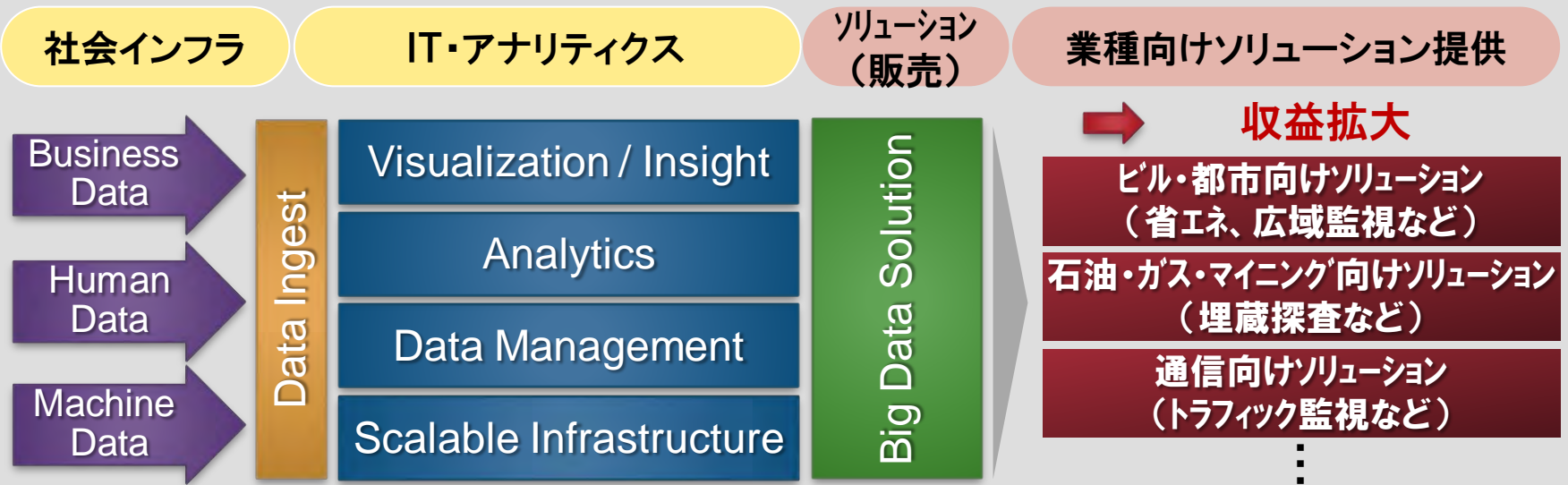
- 水資源の有効活用への貢献
- プロダクト(RO*2設備他)・EPC伸長
- 事業運営(サービス)拡大
- 注力地域: アジア・中東

アジア・中東の主な拠点・実施中プロジェクト



北米中心にソリューション販売体制強化

- 日立コンサルティングと日立データシステムズを核とし、ソリューション販売体制を構築・強化(ビッグデータソリューション)



- 日立グループが持つプロダクト、サービスをソリューションとして纏めてお客様に提供し、収益拡大

例：ビル向け 省エネルギーソリューション

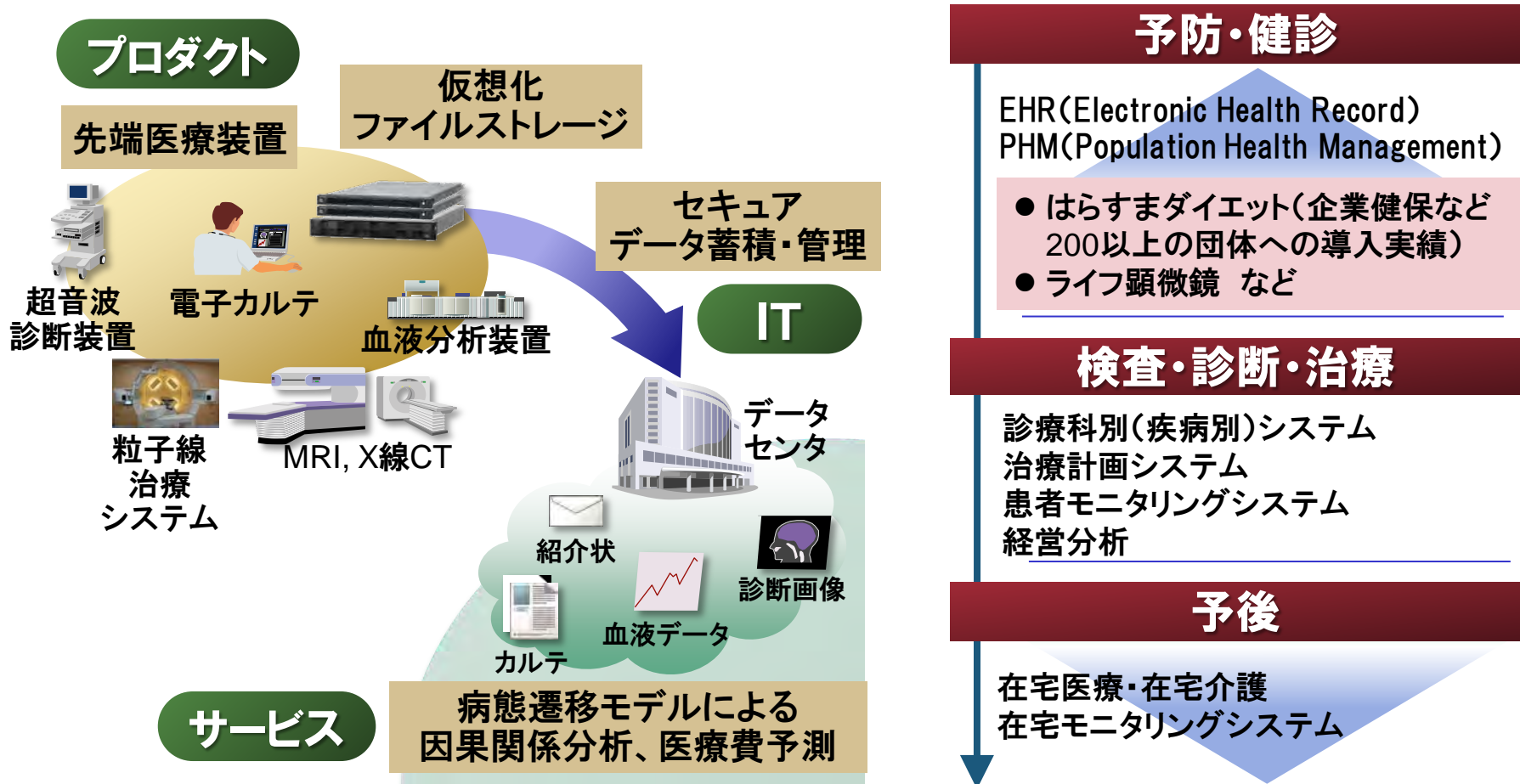
- コンサル：日立コンサルティング
- 商材：日立産機(インバーター) など
- ファイナンス：日立キャピタル



2013 AT&T Supplier Sustainability Award

プロダクト・IT・サービスにより、ケアサイクル全体でソリューション提供

■ 予防・検査・診断・治療・予後の領域ごとのデータを
ケアサイクル全体で統合し安全に保管、サービスを提供



強みを持つケアサイクル領域から事業を拡大

治療

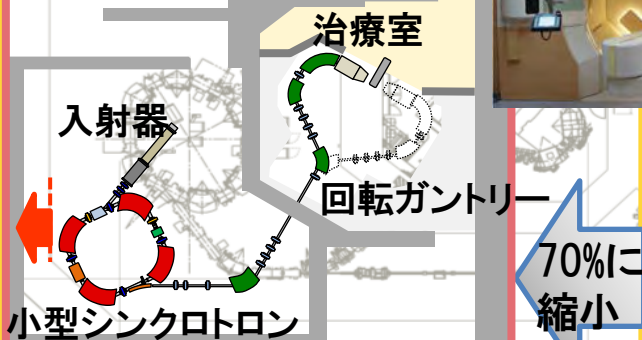
- がん治療に有効なX線治療システムから粒子線(陽子線、重粒子線)治療システムまで提供

粒子線治療システム

- 世界11ヶ所受注実績(日本・北米など)
- スポットスキニング、動体追跡
- 小型化(設置スペース従来比70%)*1

従来システム

新型システム



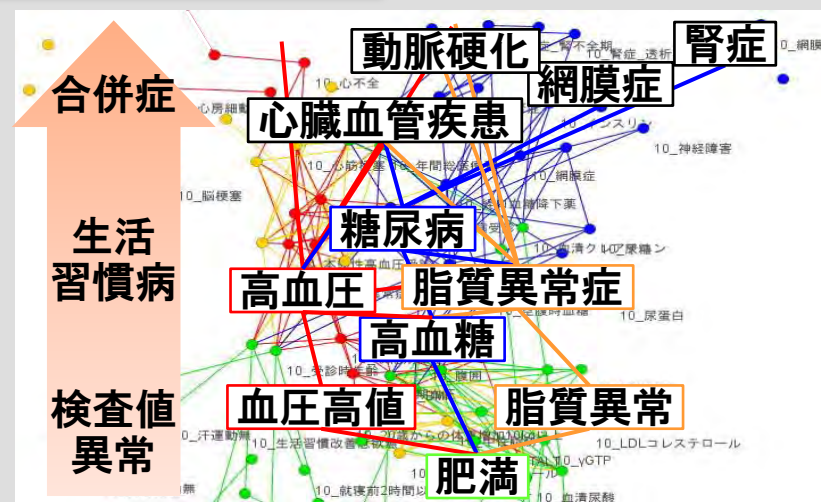
70%に縮小

*1: 陽子線治療システムの場合

予防・健診

- 日立健保ビッグデータから病態遷移モデル生成
- 生活習慣病の将来医療費総額を高精度予測しサービス化

病態遷移モデル



日立健保
約11万人

医療費総額の予測誤差
平均5%以内

国内インフラ再構築にイノベーションを提供

金融：IT投資拡大

- ITシステム再投資、海外展開
(IT投資規模:約1.7兆円/年)



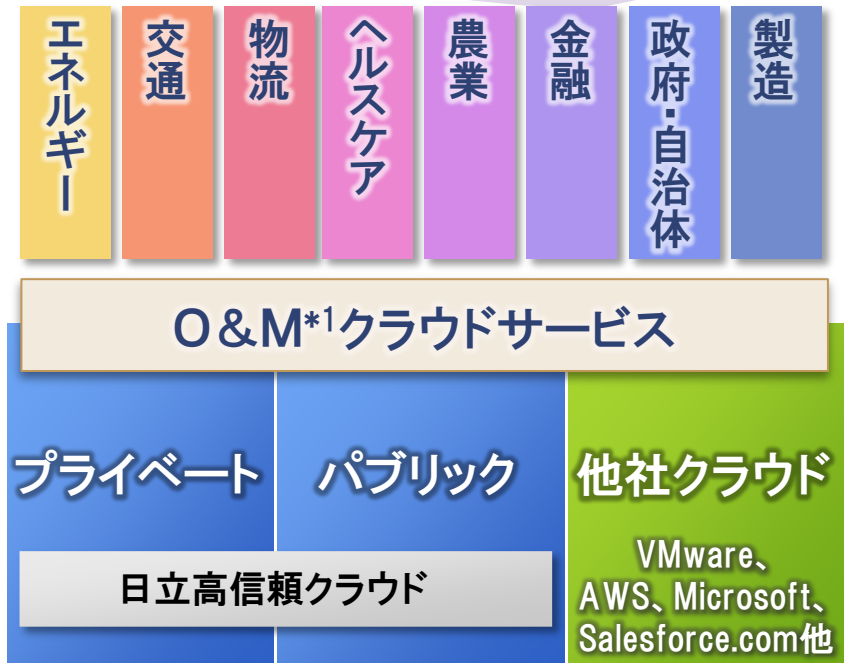
- 国内大手銀行案件の拡大
✓ 24時間トレーディング
- アジア向け案件の拡大
✓ ペイメントサービス(Prizm社)

公共：国土強靱化、安全・安心

- 年金一元化・番号制度の導入
- 行政情報システム改革
(IT投資規模:約1.6兆円/年)

電力：電力改革

- 広域運用システム
- 需要家情報管理システム



*1: Operation & Maintenance

3-4. グローバル戦略

アジアでの成果に加え北米、中国を拡大

3-4. グローバル戦略(1) 【地域戦略】

アジアの成果取り込みに加え、北米・中国で売上拡大

欧州



- 鉄道
- 原子力
- ヘルスケア

(2013年度)
8,121億円

(2015年度)
8,600億円
[5.9%]

中国



- ビル
- 政府・自治体
- 建設
- 金融
- ヘルスケア

(2013年度)
10,736億円

(2015年度)
12,200億円
[13.6%]

アジア

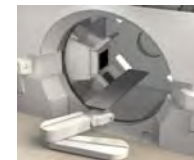


- 電力
- 水道
- ビル
- 鉄道
- 製造
- 自動車

(2013年度)
9,899億円

(2015年度)
12,900億円
[30.3%]

北米



- 自動車
- 金融
- 石油・ガス
- 電力
- ヘルスケア

(2013年度)
9,102億円

(2015年度)
10,000億円
[9.9%]

**北米、中国で
更なる上積み計画**

3-4. グローバル戦略(2)【北米・中国】

北米：自動車事業

- メキシコでの生産を拡大し、米州域内でのシナジーを強化
- 自動車メーカーのメキシコ進出に対応し、メキシコに自動車部品の新拠点開設、量産開始(2014年4月)
- 特恵貿易協定を活用し米州全域の自動車メーカーへも供給



中国：ビル事業

- 高成長市場に注力
- 世界最高速*1昇降機(1,200m/分)2台含め広州周大福金融中心に95台納入(2016年)
- 4エリア統括体制(広州、上海、天津、成都)で中国全土をカバー、生産販売・保守サービス網を拡充



広州周大福
金融中心
(完成予想図)

中国・成都に昇降機の新生産拠点稼働(2013年7月)



*1: 2014年4月21日時点において、当社調べ

3-4. グローバル戦略(3)【経営・R&D】

「オペレーションのグローバル化」から「経営のグローバル化」へ進化

■ お客様に近いところで経営し、事業のスピードアップを実現

- 鉄道システム事業：グローバルCEO(英国、2014年4月～)
- 情報・通信システム事業：グローバルサービス事業推進担当役員(米国、2014年4月～)

研究開発をグローバルに展開

- お客様に近いところで、お客様の課題に対応した研究開発を推進
- グローバルリソースを活用し、グローバルR&Dを実践

全体戦略

米国

米国ビッグデータラボ
(2013年4月設立)

海外研究者*1

290人 → 400人
(2013年度) (2015年度)

最先端の
お客様
との協力
(各拠点)

コア研究

米国

資源・エネルギー・通信

欧州

鉄道・ヘルスケア・エネルギー

中国

金融・物流・交通

インド

エネルギー・ソフト開発

シンガポール

交通・資源

ブラジル

資源

日本

上流研究、分析基盤、プラットフォーム

*1: 海外の全研究者数