

2015中期経営計画

—成長の実現と日立の変革—

2013年5月16日

株式会社 日立製作所

執行役社長

中西 宏明

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

2015中期経営計画

－成長の実現と日立の変革－

目次

1. 2012中期経営計画 総括
2. 日立グループ・ビジョンと2015中期経営計画
3. 社会イノベーション事業のグローバル展開
4. ソリューション事例
5. トランスフォーメーション
6. グローバルメジャープレーヤーへ

2015中期経営計画

－成長の実現と日立の変革－

目次

1. 2012中期経営計画 総括

2. 日立グループ・ビジョンと2015中期経営計画

3. 社会イノベーション事業のグローバル展開

4. ソリューション事例

5. トランスフォーメーション

6. グローバルメジャープレーヤーへ

1. 2012中期経営計画 総括

	2010年度	2011年度	2012年度	2012年度目標*1
売上高	9兆3,158億円	9兆6,658億円	9兆410億円	10兆円
営業利益率	4.8%	4.3%	4.7%	5%超
当社株主に帰属する 当期純利益	2,388億円	3,471億円	1,753億円	2,000億円台の 安定的確保
D/Eレシオ*2 (製造・サービス等)	1.03倍 (0.68倍)	0.86倍 (0.56倍)	0.75倍 (0.47倍)	0.8倍以下
株主資本比率 (製造・サービス等)	15.7% (17.0%)	18.8% (20.5%)	21.2% (23.2%)	20%
為替レート	86円/ドル 113円/ユーロ	79円/ドル 109円/ユーロ	83円/ドル 107円/ユーロ	80円/ドル 110円/ユーロ

*1 2011年6月9日時点(HDD事業譲渡分を補正)、為替は前提レート

*2 非支配持分を含む、証券化事業体の連結に伴う負債を含む

2015中期経営計画

－ 成長の実現と日立の変革 －

目次

1. 2012 中期経営計画 総括

2. 日立グループ・ビジョンと2015中期経営計画

3. 社会イノベーション事業のグローバル展開

4. ソリューション事例

5. トランスフォーメーション

6. グローバルメジャープレーヤーへ

社会のマクロトレンド

「集中・所有・消費」⇒「分散・共有・循環」が
中心の社会へ

ヒト・モノ・カネが自由に移動する自由貿易圏の拡大

新興国が世界の経済成長をリード

エネルギー資源を軸にグローバル市場構造が変化
(米国、サブサハラ・南アフリカ、南米などの存在感拡大)

サステナブルな社会実現へ

水資源・エネルギー・食料の確保

老朽化したインフラシステム更新

CO2の削減

交通システムの高度化

少子高齢化への対応

資源リサイクルの促進

等

日立グループのあるべき姿

日立グループ・ビジョン

日立は、社会が直面する課題にイノベーションで応えます。
優れたチームワークとグローバル市場での豊富な経験によって、
活気あふれる世界をめざします。

日立グループ・ビジョンの実現

社会・お客様

Business to Society

Business to Business

社会イノベーション事業

- 社会・お客様が抱える課題を共に見出し、“One Hitachi”で解決
- プロダクト、サービス、IT(クラウド)**を組み合わせた**ソリューション**によりイノベーションを実現

ソリューション

サービス

保守サービスから、
運用・アウトソーシング、
経営支援までをサポート

クラウドを活用したサービス基盤

最先端のITを活用し、
収集・蓄積したデータの
分析・評価を通じた知識化

プロダクト

幅広いシステムノウハウ・
技術を活用し、
各地域のニーズに応える
プロダクトを提供

2015中期経営計画

－成長の実現と日立の変革－

目次

1. 2012中期経営計画 総括
2. 日立グループ・ビジョンと2015中期経営計画
- 3. 社会イノベーション事業のグローバル展開**
4. ソリューション事例
5. トランスフォーメーション
6. グローバルメジャープレーヤーへ

クラウドを活用したサービス事業を通じ、イノベーションを実現

2015年度目標:【サービス売上高比率* 30%⇒40%超】

*システムソリューションの売上を含む

サービス

サービス事業範囲の拡大

経営支援サービス

経営効率向上/経営リスクの可視化

アウトソーシング・運用サービス

運用効率向上/品質向上

設備・機器保守サービス

資産効率向上/稼働状況可視化

クラウドを活用したサービス基盤

ビジネスインテリジェンスの活用

経営施策の立案

収集データ、予測データを
経営判断支援に活用

知識化・分析・評価(アナリティクス)

収集データをもとに、今後の動向を予測

収集・蓄積

センシング等による稼働情報等の収集

グローバルな成長を牽引する研究開発

プロダクト事業の徹底強化

社会イノベーション事業をグローバルに提供し成長

課題の理解・ソリューション提案力強化

地域別営業・コンサルティング・マーケティング・エンジニアリング能力の拡充

ソリューション実行力の強化

クラウドを活用した、プロジェクト管理力、プラント建設力、サービス提供力の強化

ソリューションを展開する主な国・地域



グローバルに提供する主なソリューション

エネルギー

都市

交通

ヘルスケア

水・資源

ロジスティクス

ビッグデータ(IT)

金融

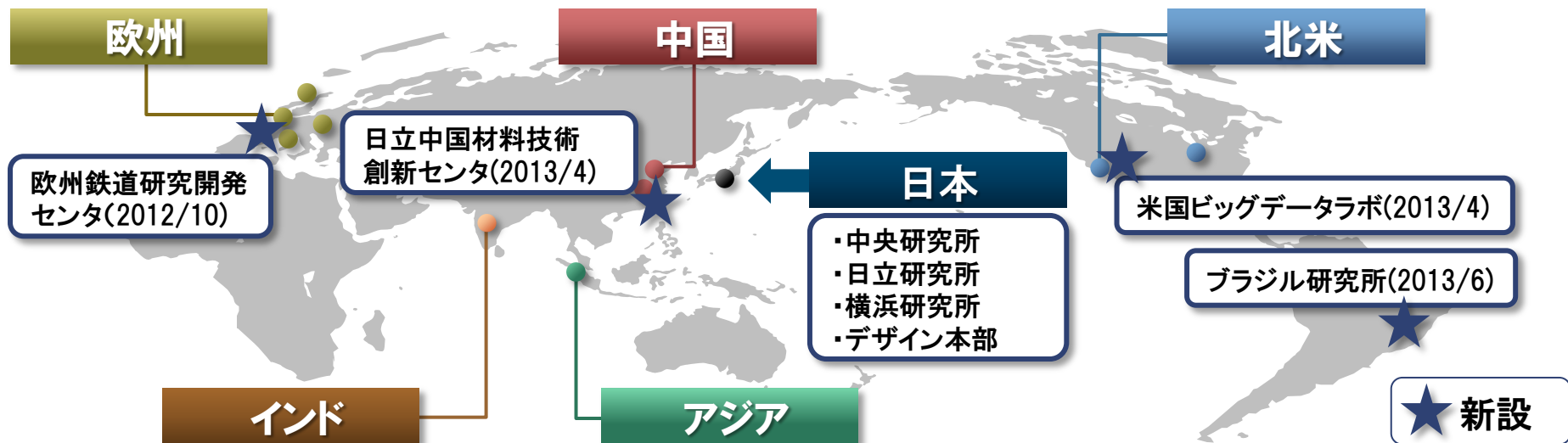
社会イノベーション事業のグローバル成長に貢献

グローバルなリソースを活用し、お客様の課題解決に貢献するオープンイノベーション推進

海外事業強化を牽引する地域密着R&Dの強化

システム・プロダクトとIT・クラウドを結び
世界最先端の研究開発を展開

グローバルR&D拠点の拡充

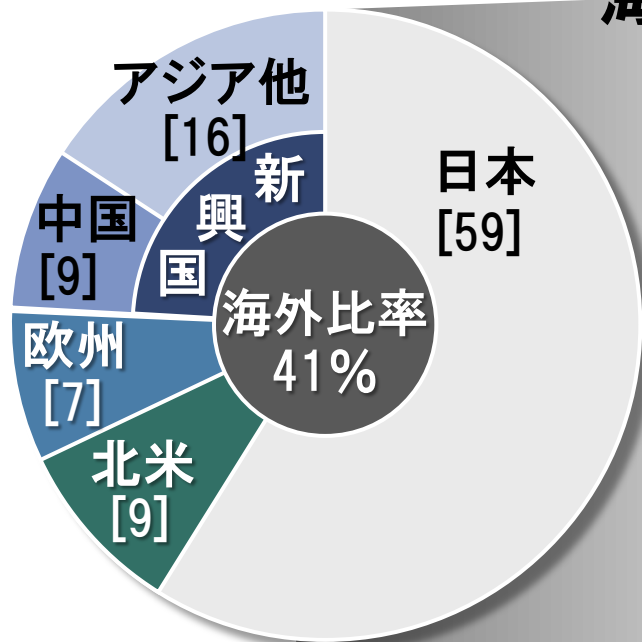


3-4. グローバル事業の拡大

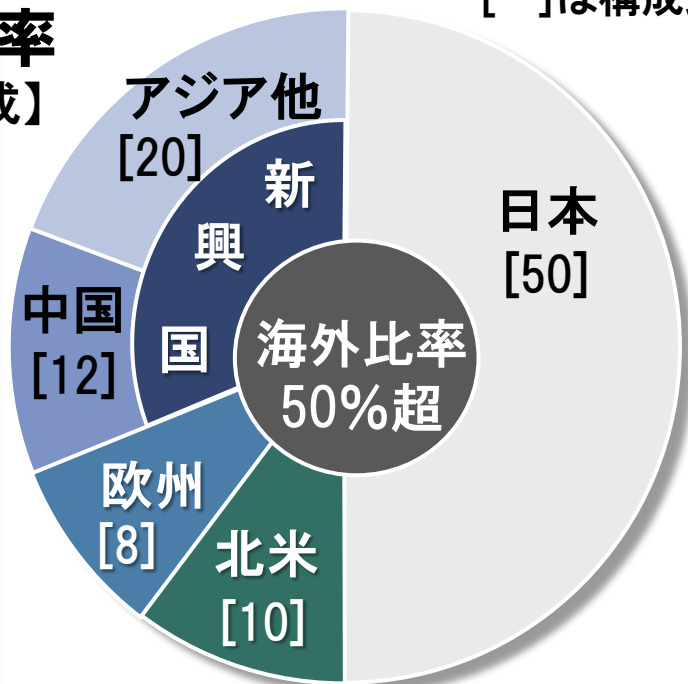
2015年度目標:【海外売上高比率 41%⇒50%超】

[]は構成比%

海外売上高比率 【地域別売上構成】



〔2012年度実績〕



〔2015年度〕

208 千人

国内人員

200 千人

118 千人 [36%]

海外人員

150 千人 [43%]

326 千人

合計

350 千人

2015中期経営計画

－成長の実現と日立の変革－

目次

1. 2012中期経営計画 総括
2. 日立グループ・ビジョンと2015中期経営計画
3. 社会イノベーション事業のグローバル展開
- 4. ソリューション事例**
5. トランスフォーメーション
6. グローバルメジャープレーヤーへ

交通トータルソリューション

英国都市間高速鉄道(IEP)

- ・ 2013年英国製造拠点建設開始
- ・ 車両製造・保守・リースを実施



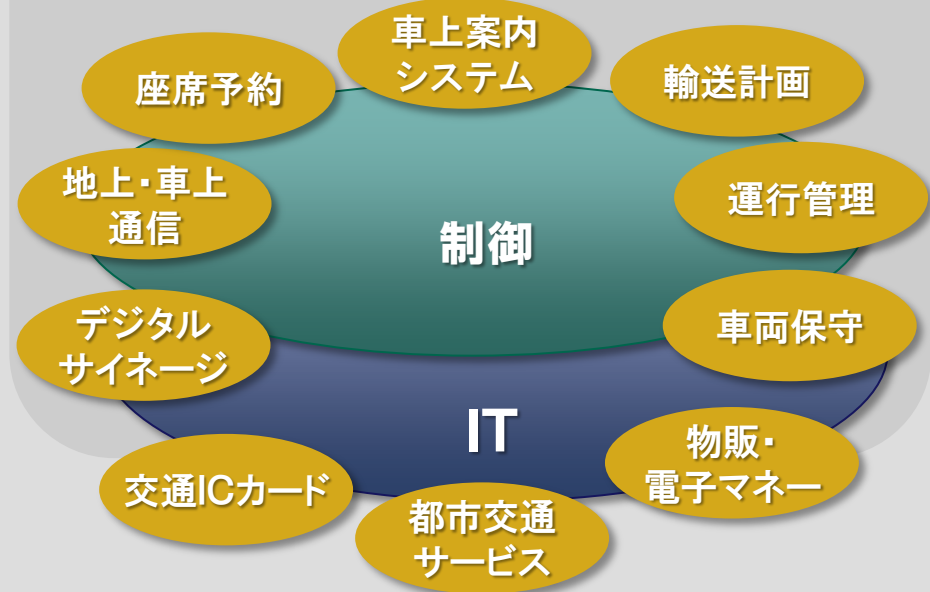
IEPの実績をベースに
事業領域の拡大をめざす

運行管理システム、制御システム、
運行管理用シミュレータ

車両製造・運行管理・保守を
トータルエンジニアリング

交通トータルソリューションコンセプト

インフラ制御システムとITシステムの連動
による高度連携サービスの実現



鉄道の運行から利用者サービスまで含めた
交通トータルソリューション

クラウドの活用による顧客資産稼働率向上への貢献

現在位置・稼働情報・故障情報を把握し、建設機械のより効率的な稼働を支援

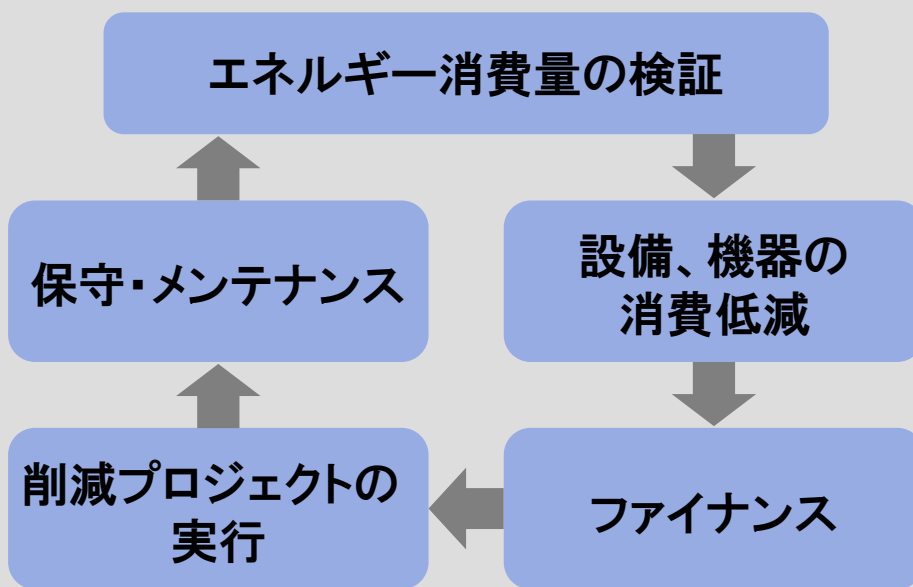


エネルギーコスト削減支援ソリューション “Energy Saving as a Service” — 北米・インフラ事業者、企業向けに展開中 —

20 – 30%
エネルギーコスト
削減に貢献

- コンサルティングにより課題を発見し、ITを活用した解決策を提案
- エネルギーコストを削減するソリューションを“One Hitachi”で提供

“One Hitachi”でソリューションを提供



日立の幅広いノウハウ

サービス	コンサルティング ファイナンス
プロダクト	ITシステム(クラウド) 空調システム 高効率モーター LED照明機器 BEMS*1 CEMS*2
R&D	エネルギー マネジメント技術

*1 Building Energy Management System
*2 Community Energy Management System

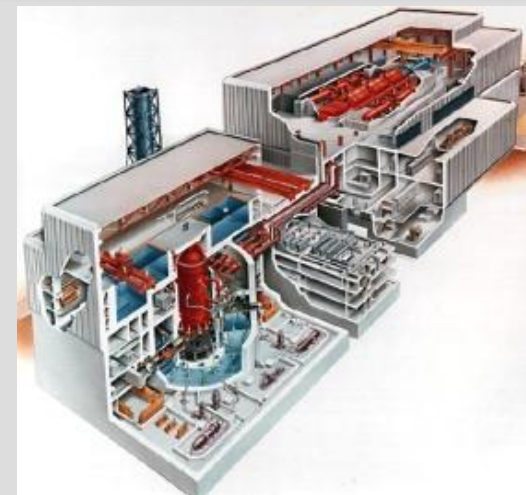
- 北海油田の枯渇懸念
- 再生可能エネルギー開発の課題
- 地球環境課題への対処

- 国家予算の効率的運用
- 民間資金の活用

原子力発電比率の維持
Public Private Partnership の活用
グリーン電力買取制度(ストライク・プライス)

日立の対応: Business to Society

- 原子力発電事業開発会社ホライズン社の買収により英国での事業展開
- 稼働実績のある最先端原子力発電設備 ABWR*の提供



* ABWR: Advanced Boiling Water Reactor (改良型沸騰水型原子炉)

水資源の有効活用と、水事業の経営効率化に貢献

(ダヘジ海水淡水化を核としたスマートコミュニティ事業、モルディブ水運営事業 など)

広域マネジメント

水資源の最適運用

排水処理水の
再生水としての有効活用

国内水事業効率化の提案、インテリジェントウォーターシステムのグローバル提案推進

ダヘジ海水淡水化プロジェクト
— 海水を淡水化して工業用水として提供 —



ITを活用した水資源の有効活用と
経営効率化をめざすインテリジェントウォーター



2015中期経営計画

－成長の実現と日立の変革－

目次

1. 2012中期経営計画 総括
2. 日立グループ・ビジョンと2015中期経営計画
3. 社会イノベーション事業のグローバル展開
4. ソリューション事例
- 5. トランスフォーメーション**
6. グローバルメジャープレーヤーへ

グローバル オペレーション

グローバルシフト・事業構造改革

- 市場の動きにスピーディーに対応し、効率的な経営を実現するSCM*の再構築
- 環境変化への迅速な対応を実現する
BI(ビジネス・インテリジェンス)経営の加速
- 事業変革に対応し、金融ノウハウを活用して運転資金とバランスシートを改善

*SCM:Supply Chain Management

グローバル 人財

グローバル人財活用施策の推進

- グローバルグレーディング
- 国内外ローテーションによる最適配置
- 世界中のリーダーが経営に参画

Hitachi Smart Transformation Projectの推進 業務のグローバル標準確立

2012
中期経営計画

コスト構造改革のための基盤を確立

<主要施策>

- 設計・製造拠点のグローバル化・グループ内集約
- グローバル調達体制・基盤の強化
- 物流費の削減(国内外倉庫集約、梱包材集約など)
- 業務・経費の集約化(間接経費、オフィスなど)

効果(実績):2011年度:350億円 2012年度:750億円

2015
中期経営計画

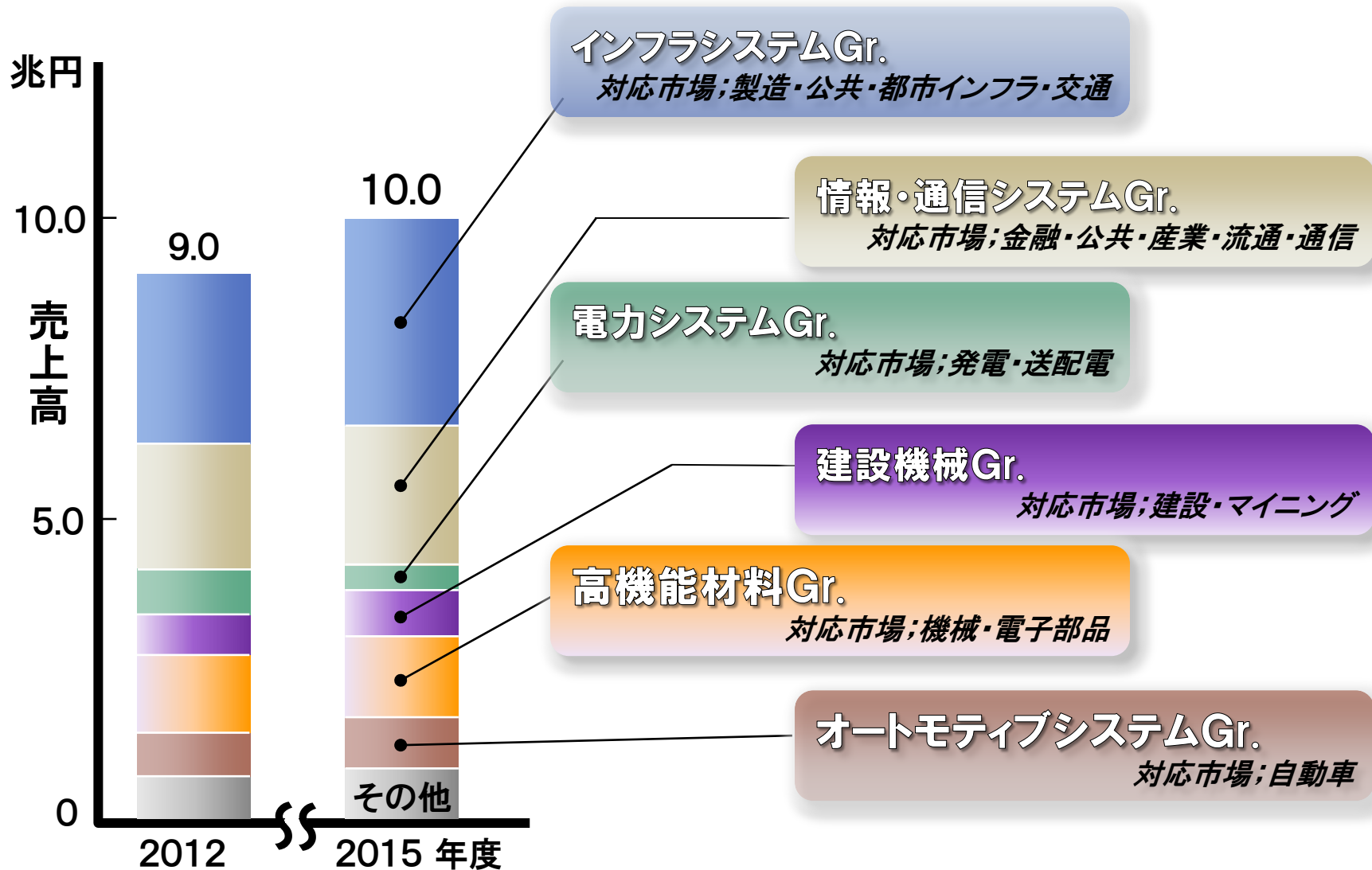
従来施策に加え、事業構造改革へ踏み込む

<主要施策>

- グループ構造の簡素化(役割の明確化による無駄の排除)
- グローバルシェアードサービスの拡大
- IT・業務システムのグローバル標準化・集約化

効果(見通):2013年度:1,000億円 2015年度までの累計:4,000億円

市場対応型組織へ改革



社会イノベーション事業を強化

強化施策

転換施策

事業拡大

選択と集中

- **2010年6月**
携帯電話事業JV化
- **2010年12月**
シエラ・アトランティック社を子会社化
(コンサルティング事業)
- **2011年1月**
日立アロカメディカル子会社化
(医療機器事業)
- **2011年4月**
バンテック子会社化
(物流事業)
- **2011年9月**
ブルーアーク社買収
(ストレージソリューション事業)
- **2011年10月**
水力発電事業JV化
- **2011年10月**
英国原子力発電事業買収
- **2012年3月**
中小型液晶事業譲渡
- **2012年3月**
HDD事業譲渡
- **2012年8月**
テレビ自社生産終了
- **2012年10月**
火力発電事業のJV化に合意
- **2012年12月**
セラント
コンサルティング社買収
(コンサルティング事業)
- **2012年11月**
英国原子力発電事業買収
- **2013年4月**
東京電力と
海外送配電JV設立
- **2013年4月**
日立プラント吸収合併
- **2013年7月**
日立金属と
日立電線の合併

2010年度

2011年度

2012年度

2013年度

“日本で強い事業”から“世界で勝てる事業”へ

三菱重工業との合併を契機に、“世界で勝てる事業”への変革加速

グローバルトップをめざす 火力合併事業の強化推進

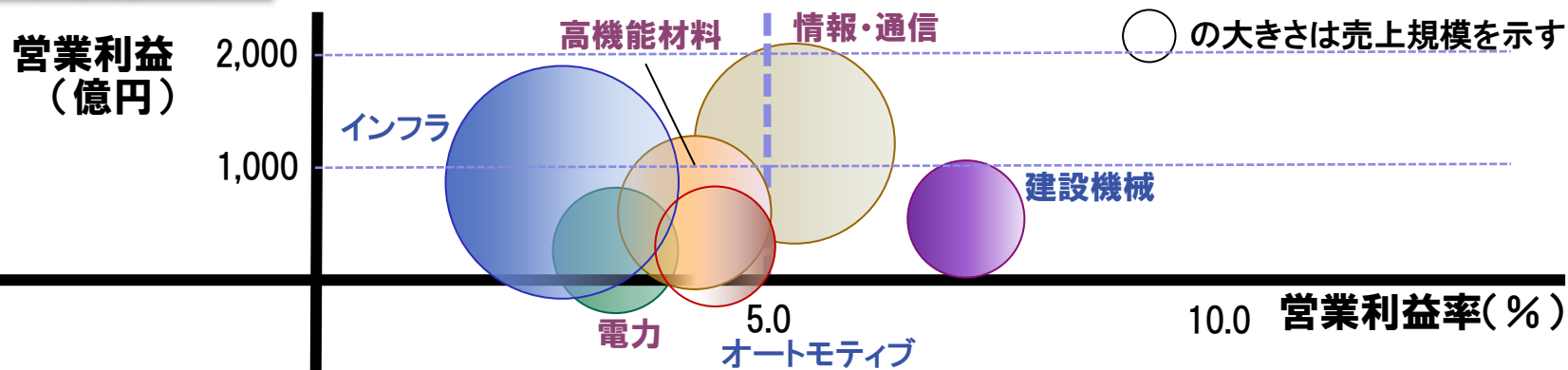
ラインアップの相互補完の強みを活かすとともに、IT(クラウド)・サービスを最大限活用し、グローバル市場競争力強化

火力合併会社のグローバルな活用

火力合併会社の強いシステム・プロダクトを活用し、エネルギーの安定供給を実現する
パワーソリューション事業推進

5-6. トランスフォーメーション【グループ別営業利益率】

2012年度実績

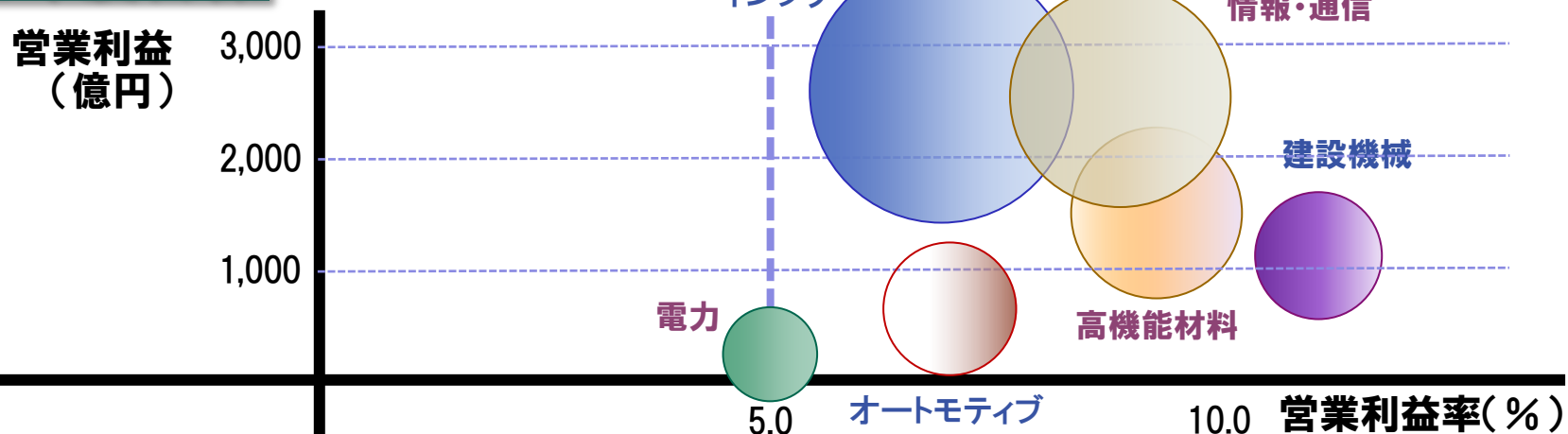


ソリューション強化
-サービス・クラウド・プロダクト-

グローバル拡大

トランスフォーメーション
推進

2015年度目標



2015中期経営計画

－成長の実現と日立の変革－

目次

1. 2012中期経営計画 総括
2. 日立グループ・ビジョンと2015中期経営計画
3. 社会イノベーション事業のグローバル展開
4. ソリューション事例
5. トランスフォーメーション
6. グローバルメジャープレーヤーへ

6-1. 2015年度経営目標

	2015年度 目標*1	2012中期経営計画 3カ年平均
売上高	10兆円	9兆3,409億円
EBIT*2(営業利益)率	7%超(7%超)	4.9%(4.6%)
当社株主に帰属する 当期純利益	3,500億円超	2,537億円
一株当たり当社株主に帰属する当期純利益	70円超	55円
製造・サービス等 株主資本比率	30%超	2012年度末 23.2%

*1 前提為替レート:90円/ドル、115円/ユーロ

*2 EBIT:受取利息及び支払利息調整後税引前利益



社会イノベーション事業で世界に答える日立へ
SOCIAL INNOVATION - IT'S OUR FUTURE

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、米国およびヨーロッパ）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
- ・ 持分法適用関連会社への投資に係る損失
- ・ 価格競争の激化（特にデジタルメディア・民生機器部門）
- ・ 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
- ・ 急速な技術革新
- ・ 長期契約におけるコストの変動および契約の解除
- ・ 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
- ・ 社会イノベーション事業強化に係る戦略
- ・ 事業構造改善施策の実施
- ・ 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、米国およびヨーロッパ）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関連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、津波およびその他の自然災害等
- ・ 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