

---

# 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
<b>売上高</b>	9兆410億円	9兆6,162億円	9兆4,000億円	10兆円
<b>営業利益率 (EBIT *1率)</b>	4.7% (4.0%)	5.5% (6.0%*2)	6.0% (5.5%)	7%超 (7%超)
<b>当社株主に 帰属する 当期純利益</b>	1,753億円	2,649億円	2,300億円	3,500億円超
<b>製造・サービス等 株主資本比率</b>	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4月  
バンテック買収  
(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
- 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11月  
英国原子力発電事業買収
- 2012年11月  
火力発電事業のJV化合意
- 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)
- 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4月  
オートモチブシステムGr発足
- 2013年7月  
日立金属と日立電線の合併
- 2013年11月  
日立ピアメカニクス譲渡
- 2014年2月  
プリズム社買収  
(金融サービス事業)
- 2014年2月  
三菱日立パワーシステムズ設立
- 2014年3月  
日立メディコ100%子会社化
- 2014年3月  
日立マクセル再上場
- 2014年3月  
テプコシステムズ買収
- 2014年4月  
国内昇降機事業を再編
- 2014年4月  
ヘルスケアGr発足

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)

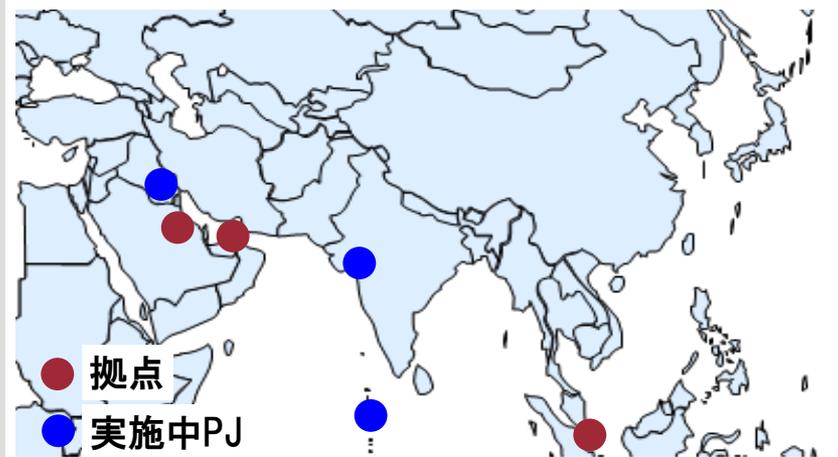
### IT活用

- 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

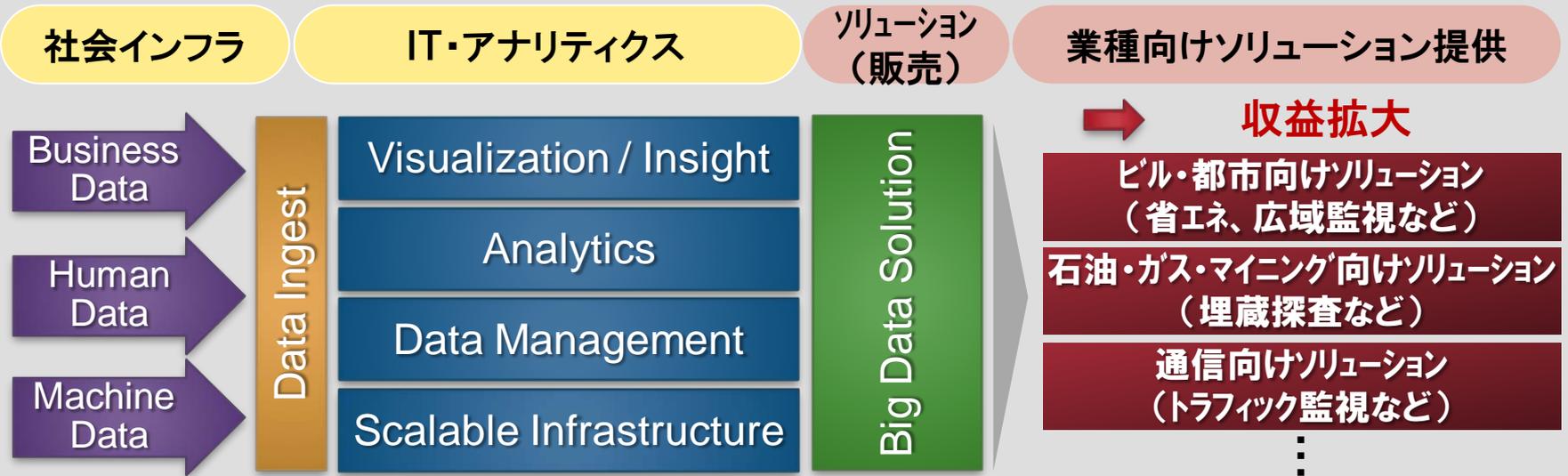
- 水資源の有効活用への貢献
- プロダクト(RO\*2設備他)・EPC伸長
- 事業運営(サービス)拡大
- 注力地域: アジア・中東

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

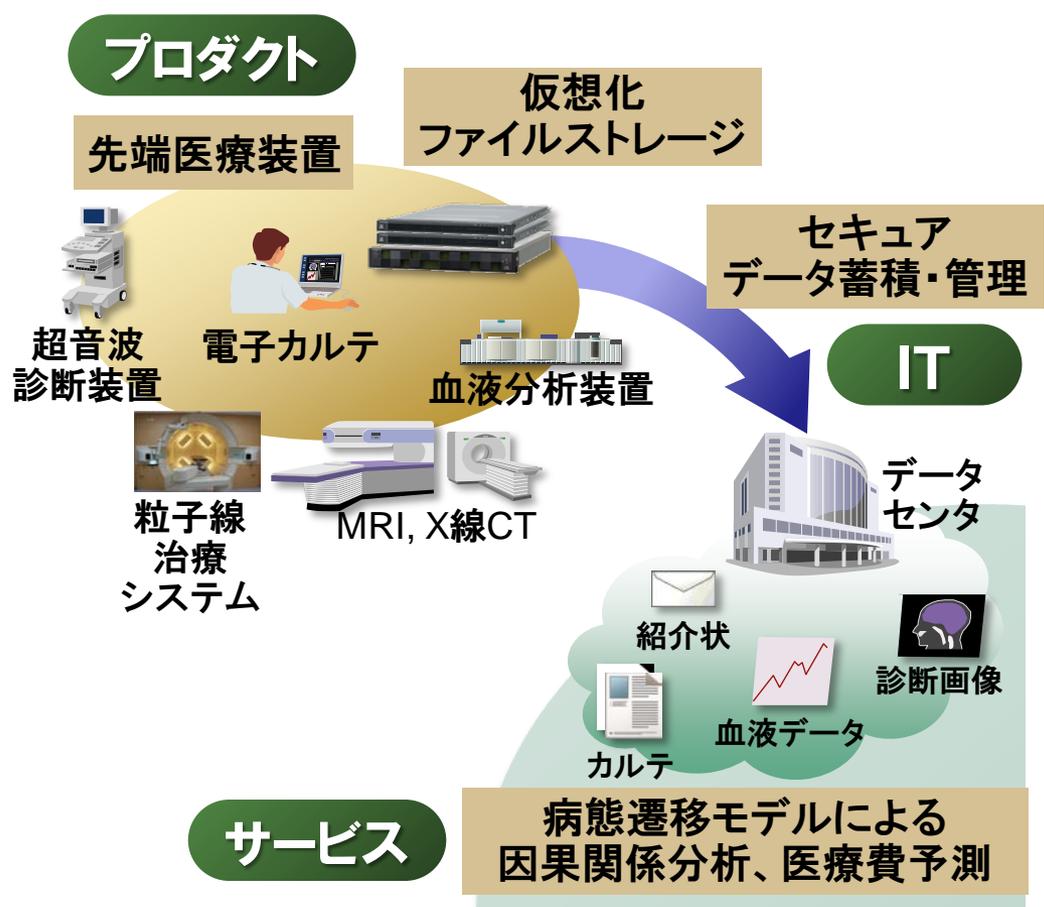
- コンサル：日立コンサルティング
- 商材：日立産機(インバーター) など
- ファイナンス：日立キャピタル



**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



### 予防・健診

EHR(Electronic Health Record)  
PHM(Population Health Management)

- はらすまダイエット(企業健保など 200以上の団体への導入実績)
- ライフ顕微鏡 など

### 検査・診断・治療

診療科別(疾病別)システム  
治療計画システム  
患者モニタリングシステム  
経営分析

### 予後

在宅医療・在宅介護  
在宅モニタリングシステム

## 強みを持つケアサイクル領域から事業を拡大

### 治療

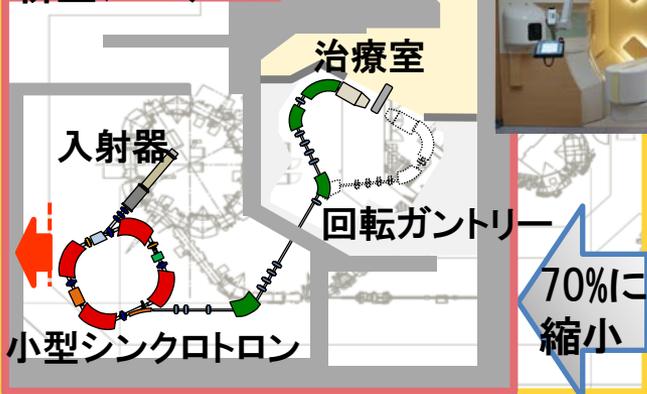
- がん治療に有効なX線治療システムから粒子線(陽子線、重粒子線)治療システムまで提供

#### 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

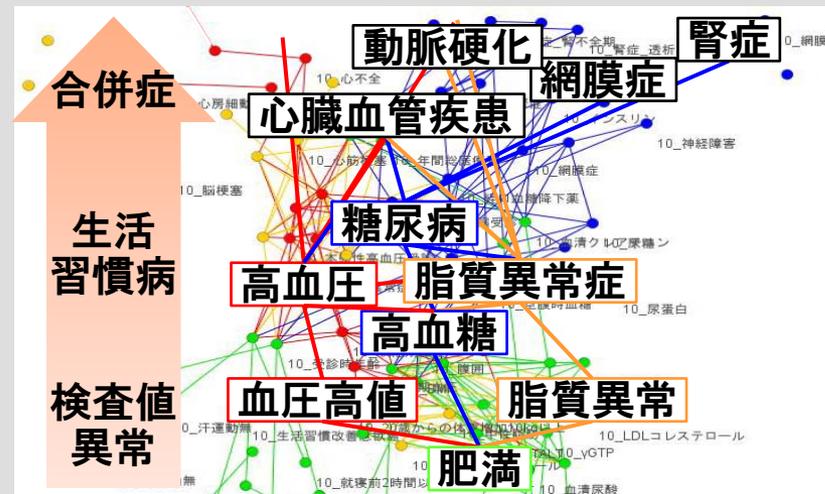


\*1: 陽子線治療システムの場合

### 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)



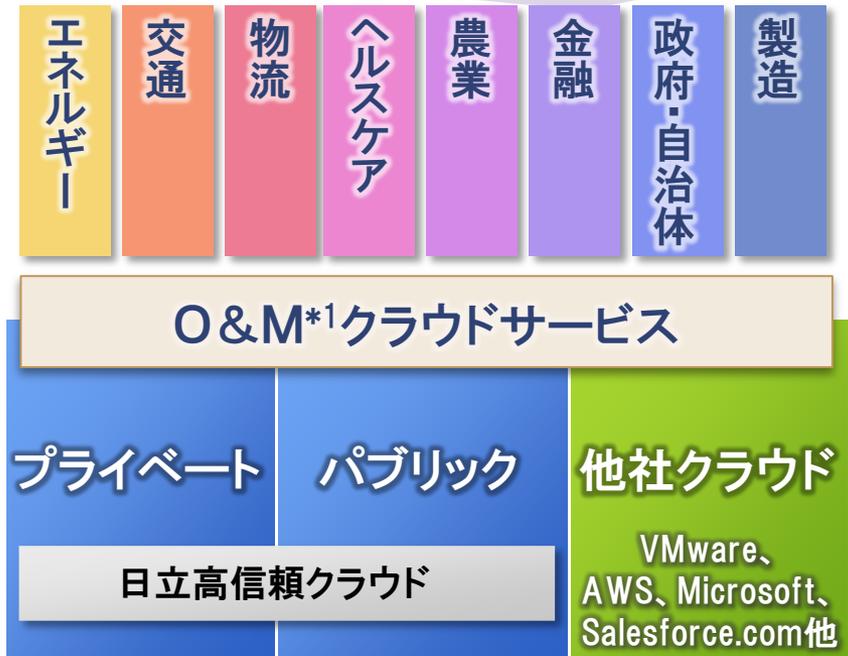
- 国内大手銀行案件の拡大  
✓ 24時間トレーディング
- アジア向け案件の拡大  
✓ ペイメントサービス(Prizm社)

### 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

## 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

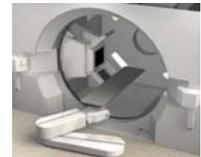


(2013年度)  
9,899億円

(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

---

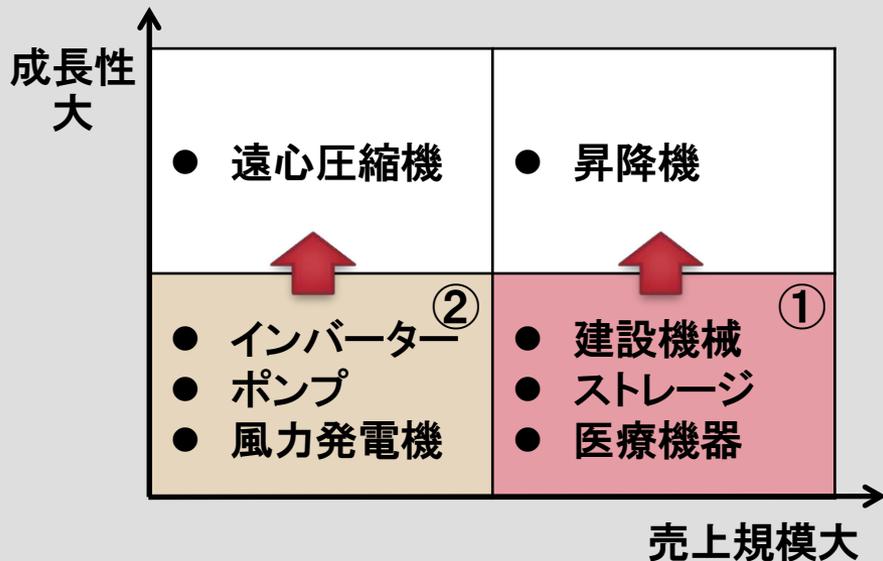
## 3-5. プロダクト強化 売上拡大を牽引

## 3-5. プロダクト強化(1)【方針】

### プロダクト競争力と販売力を強化し、短期間で売上拡大

#### 強化の方向性

##### 主な製品の売上/成長率



- ① 売上拡大ポテンシャルの大きい製品群の重点強化
- ② サービス・ソリューション事業の核となる製品群の育成

#### 強化策

##### ストレージ

- 機能・性能で他社を凌駕する次世代ITプラットフォームの提供

##### 医療機器

- ヘルスケア事業を集約し強化

##### 建設機械

- グローバルサプライチェーン強化により伸長市場へ素早く対応

##### 風力発電機

- 5MW風車の市場投入による洋上風力マーケットの開拓

##### インバーター・モーター・ポンプなど

- 地域拠点を活用したお客様／マーケットニーズへのワンストップ対応

## 3-5. プロダクト強化(2)【競争力の強化】

### 社会やお客様のニーズに応える新製品の市場投入

#### ITプラットフォーム事業

##### ニーズ

- ビッグデータ利活用による価値創出など大容量データへの高速アクセス
- ビジネス環境の急激な変化に柔軟に対応可能なシステム拡張性

#### エンタープライズ向けストレージプラットフォーム製品化(2014年4月)

- 従来比3倍のデータアクセス性能
- 新開発仮想化技術で無停止のままシステム拡張可能



Hitachi  
Virtual Storage Platform G1000

#### 発電事業

##### ニーズ

- 固定買取価格決定で、洋上風力発電市場への参入が拡大
- 運用・保守性に優れた高出力・高信頼なシステム設備

#### 5MWダウンウィンド風車の製品化(2015年度)

- 2014年度上期: 実証運転開始
- 2015年度: 市場投入

5MWダウンウィンド  
洋上風力発電システム  
「HTW5.0-126」(イメージ図)

定格出力:	5MW
ローター直径:	126m
ハブ高さ:	約90m

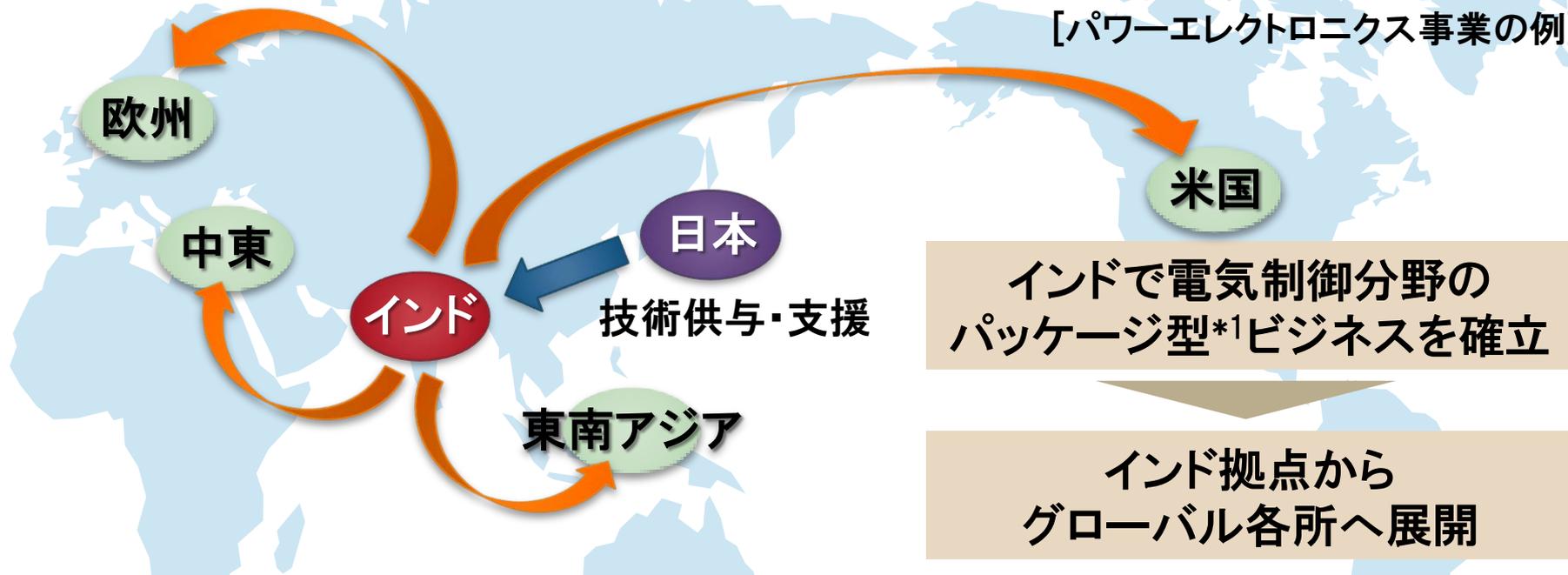


### 3-5. プロダクト強化(3)【販売力の強化】

## オペレーションと経営の海外展開で競争力強化

- 地域ニーズにあったパッケージ・ソリューションをワンストップで提供
- 営業投資拡大による各地域での販売チャネル強化  
(産業電機の場合: 中国・アジア・欧・米で販売店を80社増加 [2012年度→2015年度])

[パワーエレクトロニクス事業の例]



Out to Out のビジネスモデルを他プロダクト、地域へ拡大(タイ 昇降機など)

\*1: 「モーター・インバーター・PLC(Programmable Logic Controller)」 + 「トランス、スイッチギヤ、デジタル制御システム」など

---

## 3-6. サービス事業拡大 収益拡大を牽引

## 3-6. サービス事業拡大(1)【方針】

### サービスの充実による収益拡大

#### ■ サービス販売専任組織を新設、サービス強化・拡大



## 保守受託率の向上と他社製品保守の拡大

### 中国・アジア：ビル事業

#### 昇降機販売＋無償保証契約

中国、アジアで昇降機拡販  
(世界新設需要比率75%)、  
インストールベースを拡大

#### 保守サービス(有償保証契約)

無償期間終了後に  
「有償契約」に切替え収益化  
中国～アジア各国に展開

収益拡大

経年20年以上の  
昇降機の規模



### 中東：石油・ガス事業

#### ■ サウジアラムコと圧縮機供給で 包括契約締結(2011年6月)

- サウジアラビア/日立サイハチ社設立、  
他社製品含めた保守サービス拡大  
(2011年12月)



日立サイハチ  
エンジニアリングサービス社



## 新しいビジネスモデルで車両事業をソリューション化

### ■ 英国鉄道事業 IEP

- 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
- 車両数: 866両  
369両(2012年契約)、497両(2014年4月契約)
- 英国生産拠点(Newton Aycliffe, 2016年度)  
既存車両基地(Ashford) + 11車両基地
- 英国鉄道の課題解決: 車両の稼働率向上と  
老朽化対策

### ■ 欧州鉄道事業への展開

- グローバルCEO(英国、2014年4月~)
- 欧州列車制御システム(ETCS\*1)の認証取得  
(2013年度、日本企業初)



\*1: European Train Control System

---

## 3-7. Hitachi Smart Transformationの進化

### キャッシュ創出力の強化

## 2013年度 コスト削減効果 1,100億円を達成



## オペレーション効率向上、キャッシュフロー効率化のためのプロジェクト新設

- オペレーション経営改革
  - 需要予測からサービス提供まで End to End でサプライチェーンを最適化
- 資金効率の見直し
  - 事業モデルに応じた資産効率の最大化

### 事業のフローを俯瞰し、一層のコスト削減とキャッシュ創出を実現

#### Hitachi Smart Transformation の進化の方向

- 市場・お客様の変化に迅速に対応し、売上最大化、在庫最小化
- オペレーションの見直し  
➔ 収益拡大、キャッシュ創出

#### その他の活動

- オペレーション経営改革
- 資金効率見直し
- サプライチェーン最適化
- ITの活用、見える化

### 一体化

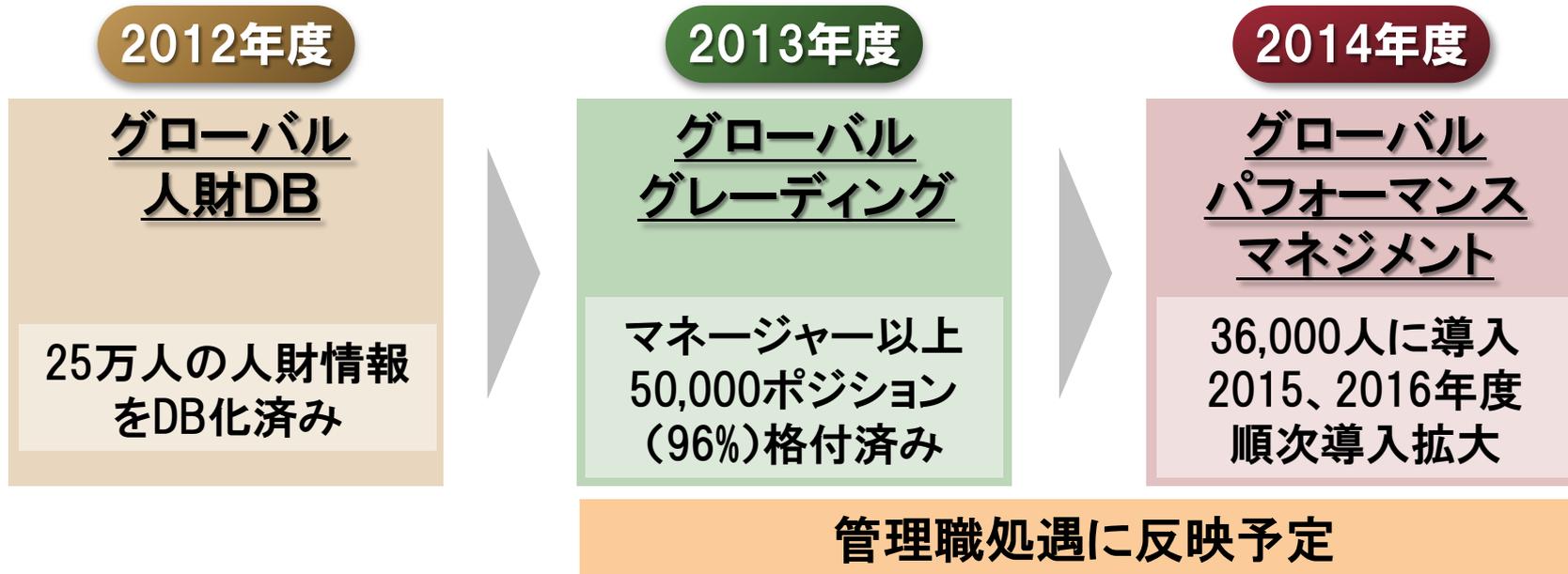
### 2014年度からの取り組みのポイント:「点」から「線」、「面」へ広げ成果拡大

- ① 経営目標と現場のオペレーションを直結
  - 各事業で経営目標に直結するKPIツリーを特性に合わせて設定
- ② 「機能別改革」から「プロセス別改革」へ
  - 機能別の改善活動をプロセス別に見直し、チームで改革

## 3-8. グローバル人財マネジメント

### グローバル人財活用施策の推進

#### ■ グローバル・パフォーマンス・マネジメントを導入



- グループ&グローバル人財マネジメント基盤の確立
- 組織と個人の目標を連動させパフォーマンス向上
- グローバル一体での適材適所の実現

グローバル競争優位に資する「人と組織」実現

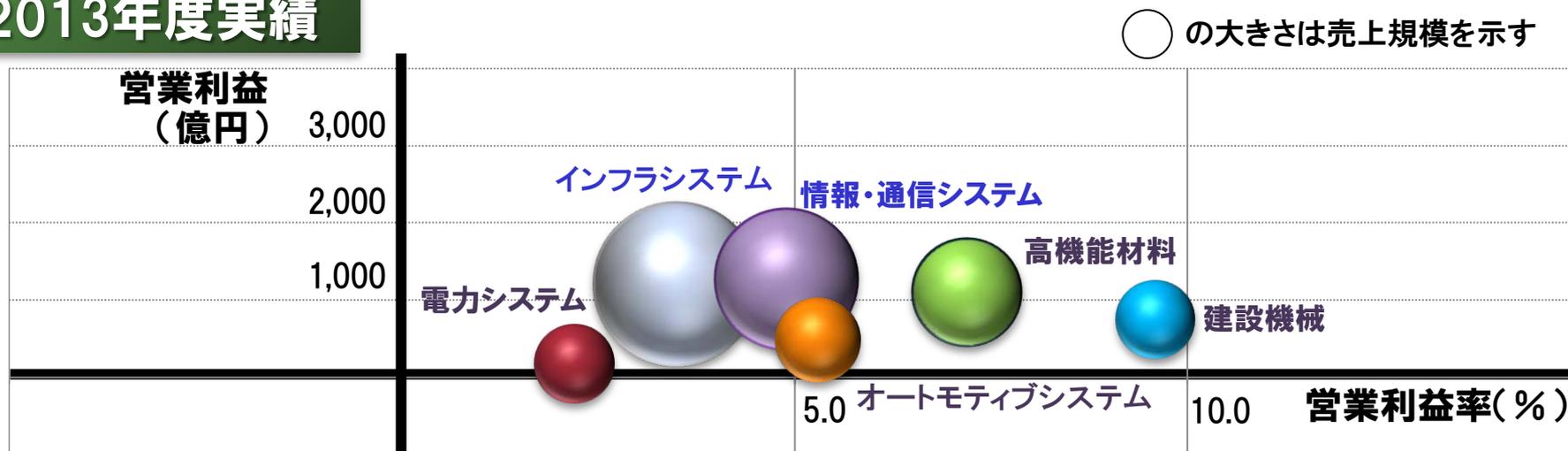
---

## 4. 2015年度、その先

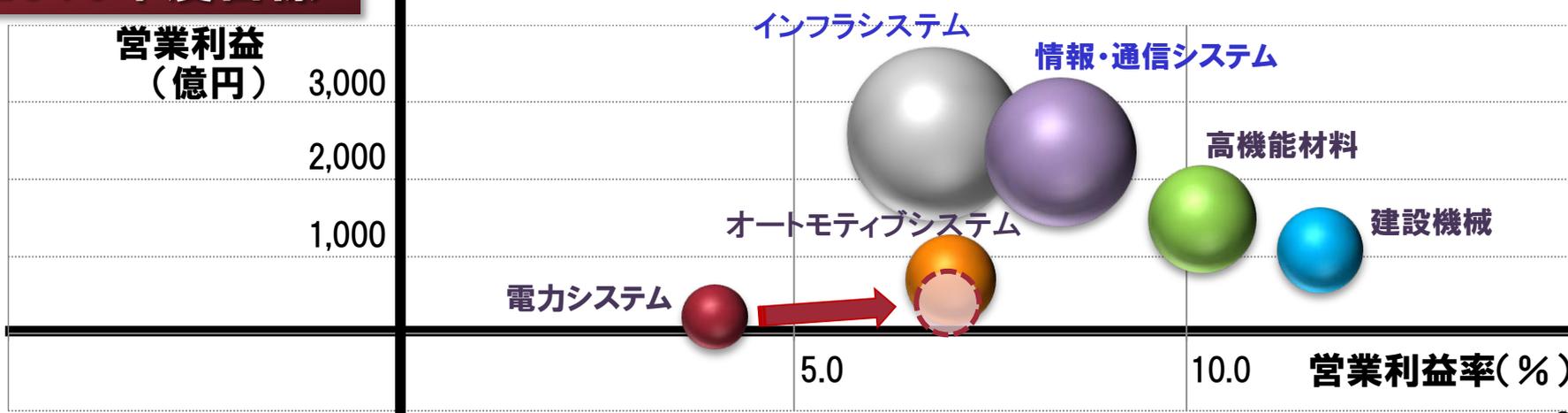
# 4-1. 中期経営計画の達成に向けて【ポジションチャート】

## インフラシステム、情報・通信システムが成長を牽引

### 2013年度実績



### 2015年度目標



### 中期経営計画の着実な実行と、さらなる成長

2015年度 目標

売上高

10兆円

営業利益(EBIT)率

7%超(7%超)

当社株主に帰属する  
当期純利益

3,500億円超

一株当たり当社株主に帰属する  
当期純利益

70円超

製造・サービス等  
株主資本比率

30%超



**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**

# 将来予想に関する記述

## <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
- ・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
- ・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
- ・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
- ・持分法適用関連会社への投資に係る損失
- ・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**