

# 2012中期経営計画

## － 進捗状況について －

2012年5月10日

株式会社日立製作所  
執行役社長

中西 宏明

# 2012中期経営計画

－ 進捗状況について －

## 目次

1. はじめに
2. 進捗状況総括
3. 社会イノベーション事業のグローバル展開進捗状況
4. 経営基盤強化、グローバル成長戦略
5. グローバルメジャープレーヤーへ

# 2012中期経営計画

－ 進捗状況について －

## 目次

### 1. はじめに

### 2. 進捗状況総括

### 3. 社会イノベーション事業のグローバル展開進捗状況

### 4. 経営基盤強化、グローバル成長戦略

### 5. グローバルメジャープレーヤーへ

## 震災から1年 復興

- 災害に強い都市機能の構築
- 強靱なITインフラの整備
- 電力確保、電源多様化の加速

## タイ洪水対策 BCP<sup>\*1</sup>対応

- リスク管理体制の確立
- DC<sup>\*2</sup>等インフラ運用の保全
- 部品調達・生産体制の整備

## 持続可能な社会インフラづくりへの貢献

### 社会イノベーション事業戦略の加速

グローバル

融合

環境

- 日立の強みを発揮するグローバルな成長戦略推進
- 社会イノベーション事業への経営リソース重点投入
- 経営基盤強化による収益安定化

# 2012中期経営計画

－ 進捗状況について －

## 目次

1. はじめに

**2. 進捗状況総括**

3. 社会イノベーション事業のグローバル展開進捗状況

4. 経営基盤強化、グローバル成長戦略

5. グローバルメジャープレーヤーへ

## 2-1. 進捗状況総括 【業績実績】

	2010年度 実績	2011年度 実績
売上高	9兆3,158億円	9兆6,658億円
営業利益(率)	(4.8%) 4,445億円	(4.3%) 4,122億円
当社に帰属する 当期純利益	2,388億円	3,471億円
D/Eレシオ*	1.03倍 (製造・サービス等: 0.68倍)	0.86倍 (製造・サービス等: 0.56倍)
株主資本比率	15.7% (製造・サービス等: 17.0%)	18.8% (製造・サービス等: 20.5%)

\* 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

## 2-2. 進捗状況総括 【2012年度 業績見通し】

	2012年度 目標*1	2012年度 見通し*2
売上高	10兆円	9兆1,000億円
営業利益(率)	5%超	5.3%
当社に帰属する 当期純利益	2,000億円台の 安定的確保	2,000億円
D/Eレシオ*3	0.8倍以下	0.80倍 (製造・サービス等: 0.50倍)
株主資本比率	20%	20.0% (製造・サービス等: 22.0%)

\*1 2011年6月9日時点(HDD事業譲渡分を補正)、前提為替レート:80円/ドル、110円/ユーロ

\*2 前提為替レート:75円/ドル、100円/ユーロ

\*3 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

## 2-3. 進捗状況総括 【2012年度 事業部門別見通し】

単位: 億円

	売上高	前期比	営業利益	前期比
情報・通信システム	17,600	100%	1,200	+182
電力システム	8,400	101%	220	+559
社会・産業システム	12,300	102%	550	+58
電子装置・システム	11,200	102%	520	+20
建設機械	8,500	106%	820	+188
高機能材料	14,500	101%	980	+209
オートモティブシステム	8,000	99%	370	0
デジタルメディア・民生機器	8,300	97%	0	+109
金融サービス	3,200	91%	260	△42
その他（物流サービス等含む）	11,500	67%	400	△327
消去及び全社	△12,500	—	△520	△281
合計	91,000	94%	4,800	+677

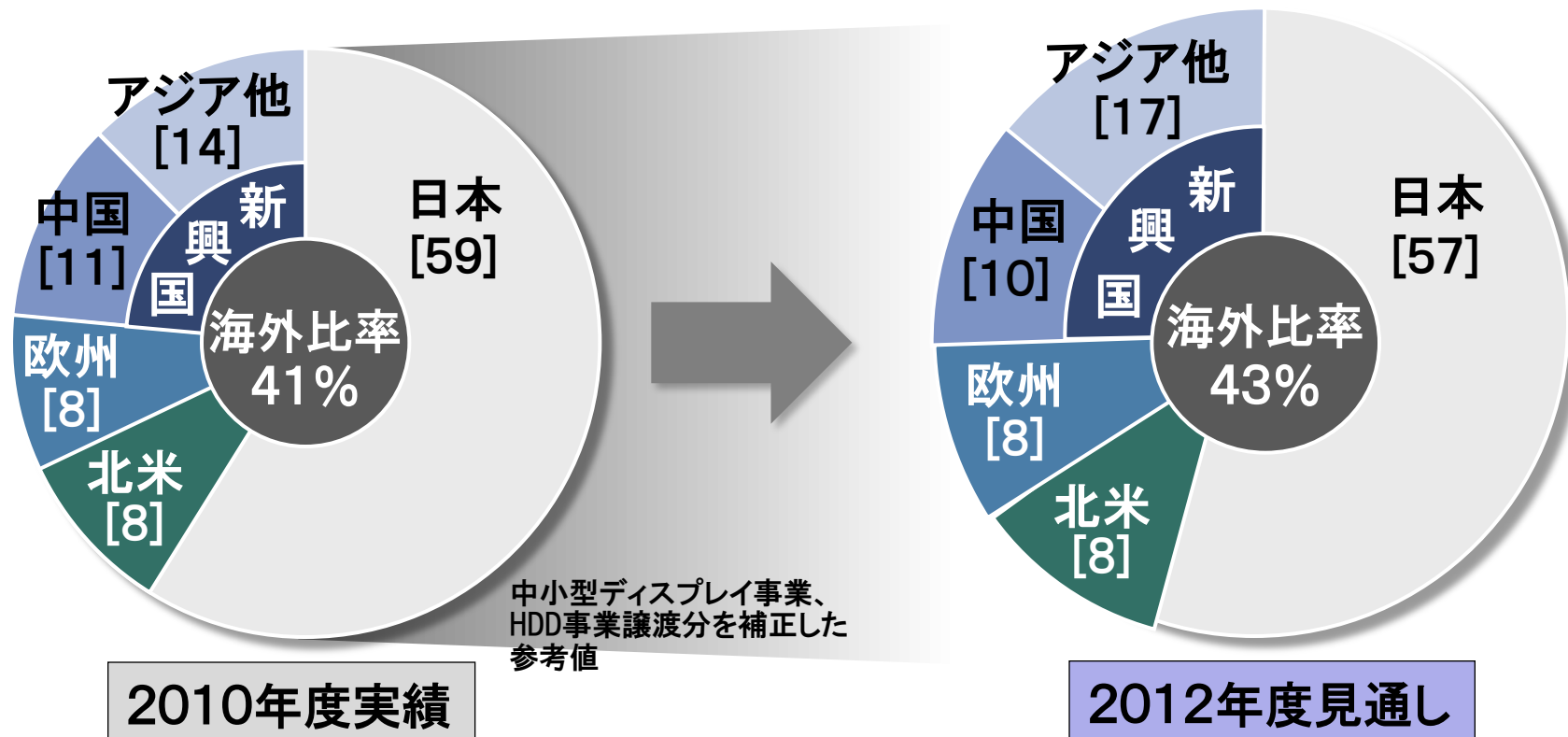
※コンポーネント・デバイス部門の廃止に伴い、2012年4月1日より、  
コンポーネント・デバイス部門とその他部門間でのセグメント区分の変更を行っている。



## 2-4. 進捗状況総括 【海外売上高比率の見通し】

### 海外売上高比率 【地域別売上構成】

[ ]は構成比%



212 千人

国内人員

212 千人

100 千人 [32%]

海外人員

125 千人 [37%]

312千人

合計

337 千人

# 2012中期経営計画

－ 進捗状況について －

## 目次

1. はじめに
2. 進捗状況総括
- 3. 社会イノベーション事業のグローバル展開進捗状況**
4. 経営基盤強化、グローバル成長戦略
5. グローバルメジャープレーヤーへ

## 社会イノベーション事業

- 市場ニーズを起点とした経営体制の再構築

### 5グループ体制（2012年4月発足）

- ・ ITと社会インフラの融合による新事業の創造
- ・ 社会イノベーション・プロジェクト本部の新設

## 経営基盤強化

- 財務体質の強化
- コスト構造改革の断行

### 収益安定化

- ・ 「Hitachi Smart Transformation Project」の断行
- ・ 成長投資に向けたキャッシュの創出

## グローバル成長戦略

- コーポレート機能のグローバル化
- 中国事業戦略の加速

### 日立グループ中国・アジア地区総裁 （2012年4月設置）

- ・ ASEAN、ミャンマーへの事業拡大
- ・ 中国売上拡大（2010年度比1.6倍）

### 1. お客様・市場ニーズを起点とした経営体制の再構築

- お客様視点の新事業・技術
- 市場・競合の変化に先んじた対応

インフラシステムグループ

情報・通信システムグループ

電カシステムグループ

建設機械グループ

高機能材料グループ

金融サービス 他

意思決定  
スピード向上

事業ポートフォリオ  
最適化

グローバル  
競争体制確立

### 2. ITと社会インフラの融合による新事業の創造

#### 社会イノベーション・プロジェクト本部の新設

- ① 成長地域・業界への事業提案
- ② サービスを含めたビジネス創造

## 実証モデルを核にしたスマートシティ事業のグローバル展開

### 実証成果のグローバル展開

#### ● スマートシティ実証モデル (世界へ展開中)

- 海外  
ハワイ、ニューメキシコ  
スペイン(マラガ)、シンガポール  
広州、天津、大連
- 国内  
六ヶ所村、柏の葉、横浜



### ハワイ実証モデルの構築

- 日米首脳会議で合意 (2009年11月)
- ハワイ離島型実証事業開始 (2011年11月)

### 新技術の適用

- 自然エネルギーの活用を容易にする系統制御
- EV管理システム 他

## 市場ニーズに応えるグローバルな成長

- **サウジアラムコと圧縮機事業包括提携**  
(日本メーカー初) (2011年6月)

- **大連市・大連企業との協業開始**

水処理関連プロジェクト  
スマートシティプロジェクト (2011年11月)

リサイクル産業モデル工業地区の  
水インフラ整備事業覚書締結 (2012年3月)

- **中国・成都に昇降機生産拠点着工**  
(2012年3月)

- **英国車両製造・保守事業本格化**

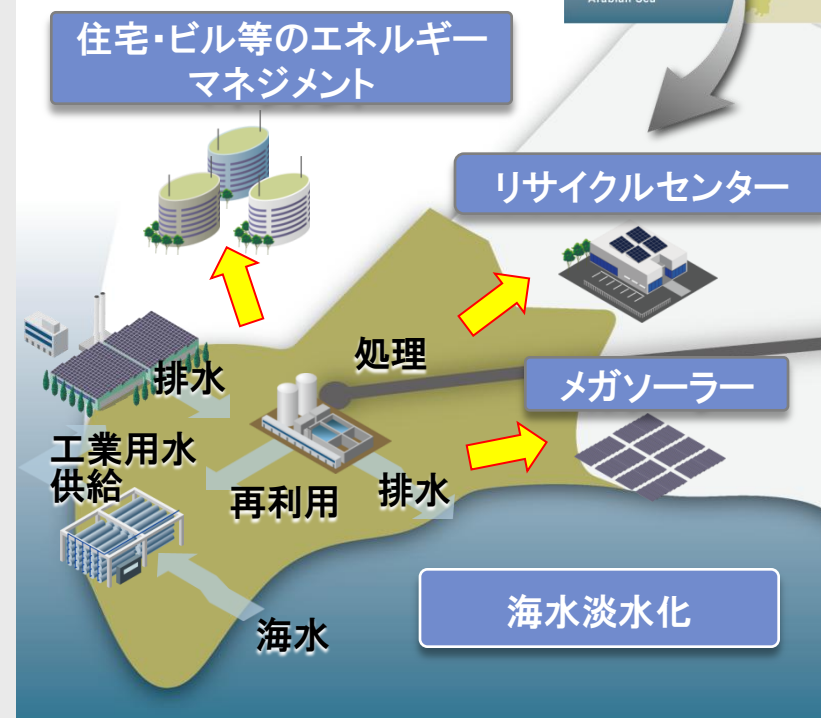
都市間高速鉄道  
計画を契機に現地  
製造推進



拠点イメージ図  
(英国北東部) [2015年操業予定]

- **インド・ダヘジ海水淡水化  
共同開発契約**

(2012年3月)  
ダヘジ臨海工業団地の  
スマートコミュニティ計画





## ビッグデータ利活用を通じたグローバル事業拡大

### ビッグデータ専門組織

- **スマート・ビジネス・イノベーション・ラボ設立**  
(2012年4月)

お客様に最適なシステムの検証と提案  
(ストリームデータ処理、超高速データベース他)

### ストレージ事業の強化

- **ブルーアーク(米国)買収** (2011年9月)
- **ショウデンデータシステムズ(南アフリカ)買収** (2011年10月)



## グローバル事業領域の拡大

- **中国・北大方正とクラウド・スマートシティ分野で協業** (2011年12月)
- **日本マイクロソフトとクラウド事業のグローバル強化で提携** (2012年4月)

## グローバル事業展開の加速

火力

インド NTPC\* 超臨界圧  
ボイラー受注 (2012年4月)

原子力

リトアニア 事業権付与契約  
合意 (2012年3月)

風力

富士重工からの事業  
譲渡・強化 (2012年3月)

電力流通

ロシア連邦送電公社と  
包括協定締結 (2012年4月)

## ボイラー材料対策の早期収束

ドイツ国家プロジェクトで開発された  
ボイラー材料の溶接部割れの原因特定、  
改善方法検証完了(実機対策中)

## 火力発電プラント

泰安火力発電所9,10号機 受注  
韓国の火力発電で最大容量(105万kW)



## 事業基盤強化 —収益変動の極小化—

- ① コスト構造改革
- ② プロジェクトマネジメント強化
- ③ 海外ビッグアカウントを中心に  
営業強化



# 2012中期経営計画

－ 進捗状況について －

## 目次

1. はじめに

2. 進捗状況総括

3. 社会イノベーション事業のグローバル展開進捗状況

4. 経営基盤強化、グローバル成長戦略

5. グローバルメジャープレーヤーへ

## 「Hitachi Smart Transformation Project」の断行（総コスト5%削減）



### 全コスト

### コスト領域

- 生産コスト
- 直接材コスト
- 間接コスト

### 組織

- 5事業グループ
- 日立グループの全事業体

### エリア

- |     |     |
|-----|-----|
| 日本  | 中国  |
| アジア | インド |
| 米国  | 欧州  |

グローバル事業戦略

IT戦略

人財戦略

### 収益性の改善・財務体質の強化

- **コスト構造改革**  
「Hitachi Smart Transformation Project」の断行
- **当期純利益の積上による株主資本の強化**
- **総資産の圧縮・効率化**
- **成長投資に向けたキャッシュの創出**

- **当期純利益**  
2,000億円台の安定的確保

- **D/Eレシオ\*** 0.8倍以下
- **株主資本比率** 20%

\*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

### 経営リソースの重点投入

- **社会イノベーション事業への経営資源集中**
- **グローバル戦略に基づく重点地域への投資拡大**
- **ボーダーレスな人財の最適活用と効率化**

## コーポレート機能のグローバル化

- 「日立グループ中国・アジア地区  
総裁」設置
  - ・ 中国・アジア地区の市場開拓加速
  - ・ 地域に密着したアライアンスの推進
- 企画、渉外、エンジニアリング  
機能強化

## 中国事業戦略2015

- 事業拡大への施策
  - ・ パートナリング強化
  - ・ 現地化の推進・拡大
- 中国売上1.6倍へ拡大  
(2010年度比)

## 注力強化地域

### ASEAN地区の事業強化・拡大

- ・ 社会・ITインフラ事業の展開・強化
- ・ タイ、インドネシア、ベトナム他  
現地化の推進・拡大

### ミャンマーにおける事業立ち上げ

- ・ 現地オフィス設置予定
- ・ 社会・ITインフラ事業への基盤構築
- ・ 経済制裁解除を踏まえた事業拡大

### グローバル人財戦略 ボーダーレスな人財の最適活用と効率化

#### グローバル人財マネジメント推進

##### インフラ構築2012年度完了

- 人財データベース
- グローバル・グレーディング  
(職務価値の統一評価)
- 経営人財評価基準統一
- 重要地域人財マネジメント確立

#### 海外ビジネス推進力強化

##### 人財のダイバーシティ加速

- グローバル人財採用強化
- ローカル人財育成
- 外国人経営人財登用

経営人財グローバル共通育成・配置プログラム  
[2012年度適用開始]

## 経営のグローバル化への対応

### ● 外国人取締役増員:2012年6月株主総会提案3名(現在1名)

グローバルな知見を経営の基本方針に反映

- ・インフラ関連企業・団体などにおける豊富な経験・識見
- ・ASEANを中心としたグローバル産業の育成に関する豊富な経験と識見

新任外国人社外取締役候補者



ジョージ・バックリー氏



フィリップ・ヨー氏

## 監督機能の強化

### ● 社外取締役を過半数に:

2012年6月株主総会提案13人中7名(外国人社外取締役2人)  
[現在12人中4名(外国人社外取締役なし)]

### ● 執行役兼任取締役半減:

2012年6月株主総会提案1名(現在2名)

\*2003年6月より、委員会設置会社へ移行

## 日立のめざす価値の実現に向けて

- お客様・パートナーと共に創りあげる価値
- 10年・20年先まで受け継がれる価値
- メーカーとしての規範と使命を具現化する価値

### 環境への貢献(2025年度までの目標)

- 年間1億トンのCO2排出抑制
- あらゆる製品を環境適合製品<sup>\*1</sup>へ

### 地域社会貢献活動

- アジアの若手リーダー育成
- 環境教育、理科教育

### 人権の尊重

- 国際的枠組みに沿った取り組み
- 国・地域の文化、価値観の理解

### ステークホルダー・ダイアログの実施

- WBCSD<sup>\*2</sup> Bakker事務総長とのトップ対談
- 各国の課題と日立事業機会の相互理解



\*1 環境適合設計アセスメントを実施し、ある基準点以上に達した製品

\*2 持続可能な発展のための世界経済人会議 (World Business Council for Sustainable Development)

# 2012中期経営計画

－ 進捗状況について －

## 目次

1. はじめに
2. 進捗状況総括
3. 社会イノベーション事業のグローバル展開進捗状況
4. 経営基盤強化、グローバル成長戦略
5. グローバルメジャープレーヤーへ



- **成長戦略実行** 注力事業・地域にフォーカス
- **コスト構造改革** 「Hitachi Smart Transformation Project」の断行
- **ビジネスモデル変革** グローバルで「勝つ」体制構築
- **人財戦略** グローバルな最適人財活用
- **地域と歩む企業** 地域貢献と多様性の尊重

**社会イノベーション事業で  
世界に答える日立へ**

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
- 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