

# 2015中期経営計画の進捗状況

## 2014年度までの進捗



### グローバル

#### グローバル事業は着実に拡大、北米市場で伸長

- 金融ソリューション拡大
  - ペイメントサービス、ATM (インド、中国)
- 標準型近郊車両「AT-200」初受注 (欧州)
- 系統安定化蓄電システム「CrystEna」実証プロジェクト開始 (北米)
- 好調な北米自動車市場での事業拡大
  - ワウパカ・ファウンドリー社買収 (日立金属) により自動車向け鉄鋳物製品の顧客基盤拡大



### イノベーション

#### 製品保守や業務運用などサービス売上高は拡大

- 製品や設備の遠隔監視用クラウドなどを整備し、保守サービスを強化
- BPO など情報事業の業務運用サービスが拡大



### トランスフォーメーション

#### 2014年度は目標を上回るコスト削減を達成

- 2014年度までに累計3,200億円の  
コスト削減を達成
- 売上期末集中や市場環境変化による  
棚卸資産残高増によりCCC (製造・サービス等) は  
前年度と同水準  
(2013年度81.3日→2014年度81.5日)

## 2015年度の施策

#### ITを活用し、グローバル事業展開を加速

- IoT市場での事業展開
  - 高度なデータアナリティクスソフトウェア技術と豊富な顧客基盤を持つペンタホ社買収 (北米)
- IT (アナリティクス) 活用ソリューションの拡大

海外売上高比率 (米国会計基準)

2013年度実績	2014年度実績	2015年度	
45%	47%	見通し 50%	当初目標 50%超

#### 高収益なサービスの拡充を強化

- 長期フィー型サービス事業の拡大 (鉄道、エネルギー)
- 社会インフラ分野への通信技術の活用
  - IoTサービスの拡大
- IT (アナリティクス) 活用サービスの充実

サービス事例:  
中国スマート  
ロジスティクス

日立グループが持つアセットをITでパッケージ化し、  
お客様に一括サービス提供  
調達サービス: VMIオペレーション/ファクタリング  
調達EDIサービス: 調達業務向け電子商取引  
物流サービス: 3PL、JIT納入

#### キャッシュ拡大に向け施策強化

売上原価およびSG&A\*の低減 (+1,000億円)

##### 売上原価の低減

バリューチェーン全体でのさらなる原価低減/  
設計・製造業務の効率向上

##### SG&Aの低減

国内固定費の全面見直し/間接材の低減

CCC (製造・サービス等) 5日改善 (+1,300億円)

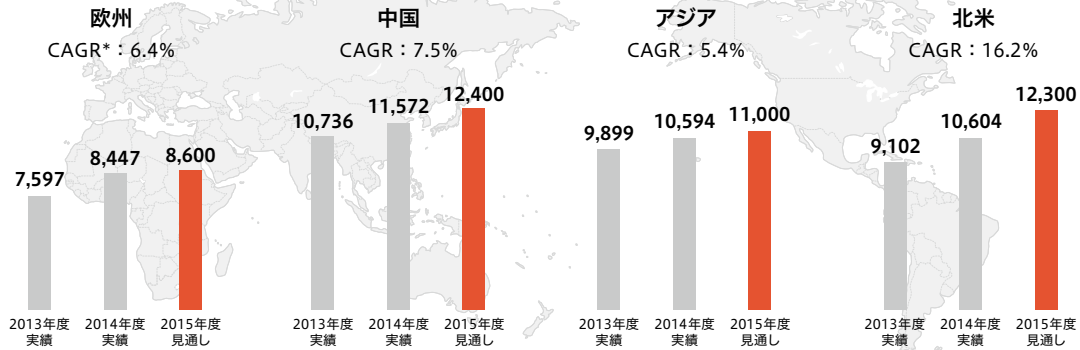
棚卸資産の見直し/入出金の見直し/  
キャッシュの先手管理/業務プロセス改革

\*SG&A: Selling, General & Administrative expenses (販売費及び一般管理費)

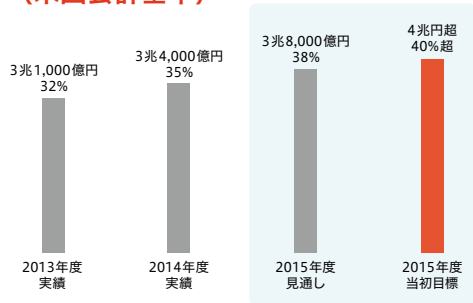


### 海外売上高 (米国会計基準) (億円)

\* CAGR : Compound Annual Growth Rate

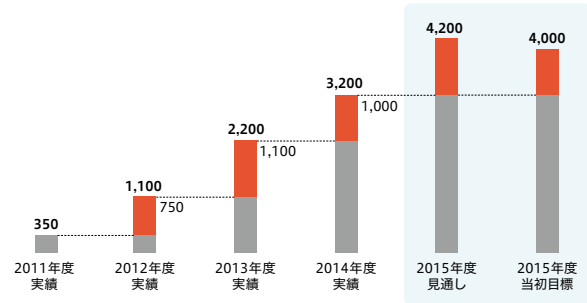


### サービス売上高/サービス売上高比率 (米国会計基準)



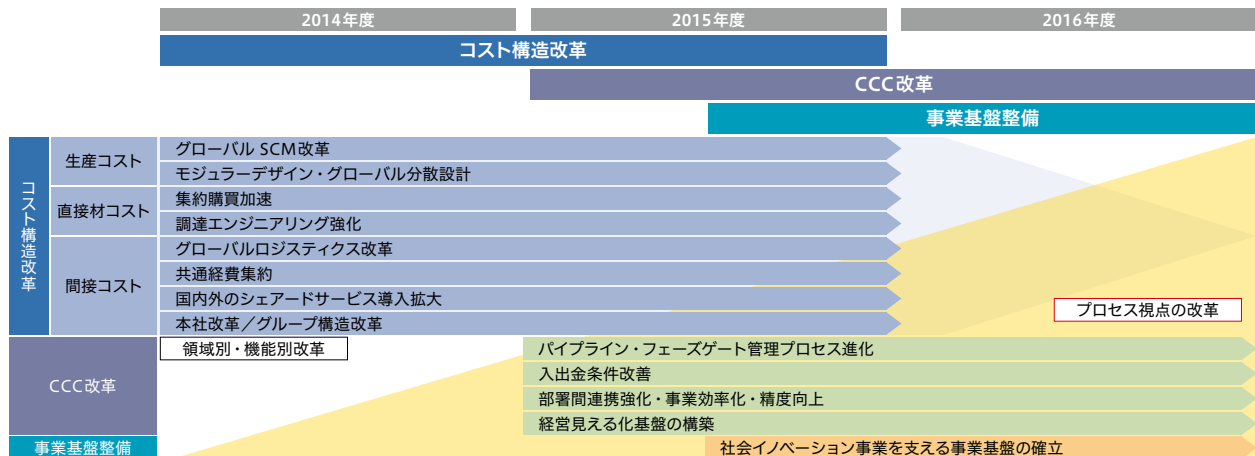
### コスト削減効果 (米国会計基準)

■ 単年度効果 (億円) ■ 累計効果 (億円)



### コスト構造改革の取り組み

「2015中期経営計画」の達成に向けた効果の刈り取りと次期中期経営計画を見据えた施策への着手



### 社会イノベーション事業を実現する日立グループの姿

日立は、社会やお客様の課題をともに見出し解決する社会イノベーション事業のグローバル展開を加速しています。一層高度化・複雑化するこれらの課題に対応するために、日立は、業種や地域ごとにお客様のそばで、ともにソリューションを創り上げるフロント機能が重要になると考えています。また、フロント機能に加え、ビッグデータ活用などによりソリューションの高付加価値化を実現するアナリティクス・制御機能（共通プラットフォーム）、そして、ソリューションを支えるプロダクト機能の3階層を整備・強化することが日立グループのめざす姿の実現につながる考え、各機能の強化に向けた取り組みを進めています。

#### 基本的な考え方

- 「お客様起点」でイノベーションを創造
- フロントに営業、コンサルティング、エンジニアリングなどのリソースを集中・強化
- 地域主導でソリューションをお客様に提供

- イノベーションをサービスとして提供する情報・制御プラットフォームの一元開発
- イノベーションに必要なテクノロジーの獲得（ペンタホ社買収など）

- イノベーションを実現する先端プロダクト・ソフトウェア・サービスの提供
- グローバル競争力の高いプロダクトの提供

#### お客様

##### フロント機能

（営業、エンジニアリング、SI、コンサルティング）

ヘルス  
ケア

エネルギー

金融

地域  
（北米、  
中国など）

...

##### アナリティクス・制御機能

（共通プラットフォーム）

情報プラットフォーム事業

制御プラットフォーム事業

##### プロダクト・ソフトウェア・サービス機能

（グローバルに競争力のある事業）

産業機器事業

情報機器・ソフトウェア事業

保守・サービス事業

## 業種別フロント機能

- ・ソリューション提供事業体の設立-ヘルスケア社・エネルギーソリューション社を設立しフロント機能を集約
- ・金融・公共・社会分野のSI機能集約-日立ソリューションズの金融・公共・社会の事業吸収などによるSI機能強化

## グローバル経営

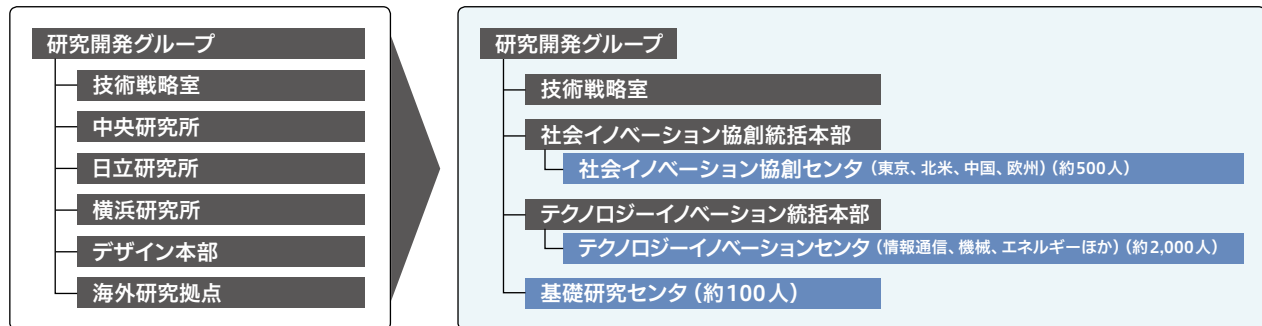
- ・2015年4月に、米州、中国、アジア・パシフィック、欧州・ロシア・中東等 (EMEA・CIS) の4地域に総代表を任命
- ・各地域が自律的に社会イノベーション事業を主導し、価値を創造する「自律分散型グローバル経営」体制へ移行

地域	担当地域	総代表	事業分野
米州	北中米 南米	ジョン・ドメ	エネルギー、通信、ヘルスケア、コネクティッドカー、セキュリティ
欧州・ロシア・中東等 (EMEA・CIS)	欧州 ロシア・CIS 中東 トルコ アフリカ	クロウス・ ディーター・レナート	生産・SCM、エネルギー、ヘルスケア
中国	中国	小久保 憲一	ビル・都市、金融、ヘルスケア、スマートロジスティクス
アジア・パシフィック	ASEAN インド オセアニア 韓国	飯野 一郎	ヘルスケア、金融、ディベロッパー・コングロマリット

## グローバルR&D

- ・2015年4月に、顧客起点型の研究開発を推進するため、研究開発体制を再編
- ・お客様とともに課題を見える化し、新たなソリューションをフロントからリードする社会イノベーション協創センターなどを設置

研究開発新体制図



## 社会イノベーション事業を支える中核製品の供給

