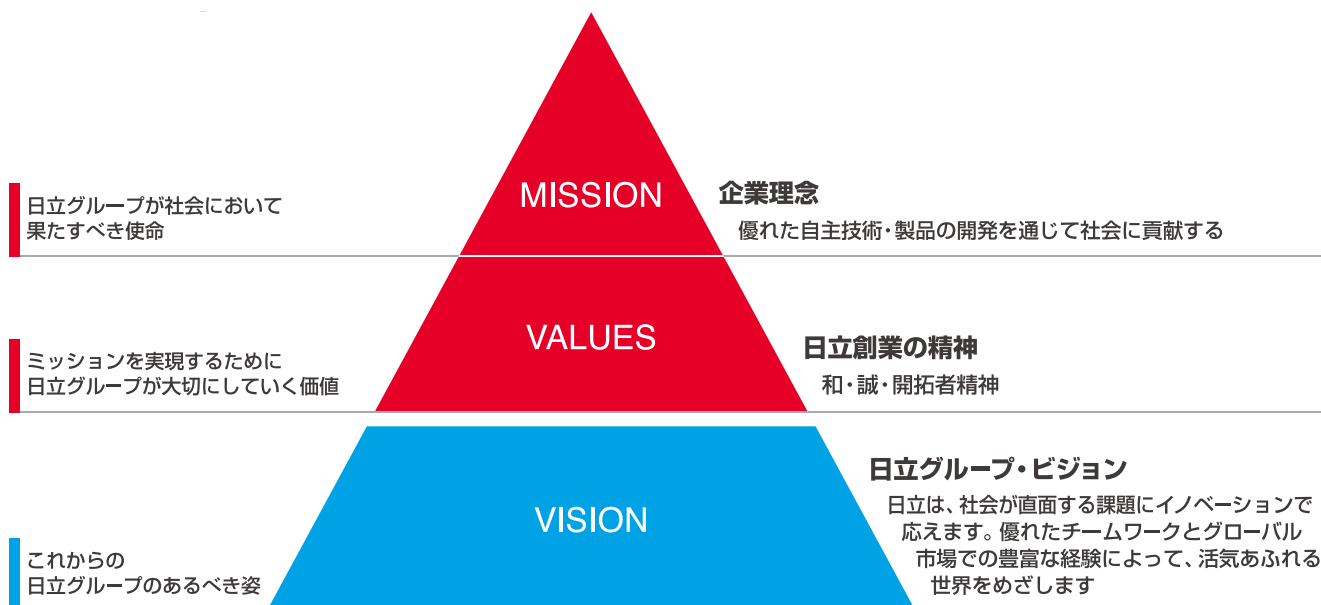


# Our Strategy

創業以来100年におよぶ歴史の中で、私たち日立グループが大切に受け継いできた企業理念と日立創業の精神。そして、これからの日立グループのあるべき姿を改めて示した日立グループ・ビジョン。これらを、日立グループのMission、Values、Visionとして体系化したものが、日立グループ・アイデンティティです。私たちは、この日立グループ・アイデンティティのもと、一丸となって社会に貢献し続けます。



# 2015中期経営計画の総括

## 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中期経営計画の実績

	2012年度	2013年度	2014年度	2015年度	
	実績 (米国会計基準)	実績 (IFRS)	実績 (IFRS)	実績 (IFRS)	当初目標 (米国会計基準) *1
売上収益	9兆410億円	9兆6,664億円	9兆7,749億円	10兆343億円	10兆円
(調整後営業利益率) 調整後営業利益 *2	(4.7%) 4,220億円	(6.3%) 6,047億円	(6.6%) 6,413億円	(6.3%) 6,348億円	7%超
(EBIT率) EBIT *3	(4.0%) 3,580億円	(7.2%) 6,912億円	(5.5%) 5,340億円	(5.3%) 5,310億円	7%超
親会社株主に帰属する 当期利益	1,753億円	4,138億円	2,174億円	1,721億円	3,500億円超
(営業CFマージン) 製造・サービス等 営業CF	(5.7%) 5,034億円	(4.8%) 4,608億円	(6.1%) 5,864億円	(8.6%) 8,431億円	—
製造・サービス等 FCF	250億円	731億円	1,372億円	3,244億円	—

\*1 2013年5月16日時点

\*2 調整後営業利益 = 売上収益 - 売上原価 - 販売費及び一般管理費

\*3 EBIT: Earnings Before Interest and Taxes (受取利息及び支払利息調整後税引前当期利益)

## 主な成果と今後の課題

### 成果

- 収益性の改善
- キャッシュ創出力の強化
  - ・運転資金手持日数の改善 (製造・サービス等): 2014年度末81.8日 ⇒ 2015年度末71.6日
- 成長戦略の実行
  - ・海外売上収益比率: 2012年度41% ⇒ 2015年度48%    ・サービス売上収益比率: 2012年度30% ⇒ 2015年度38%
- 事業ポートフォリオ改革の実行

	2013 - 2015年度	2016年5月時点計画
M&A	0.6兆円/年 売上増加 米ペンタホ社、伊アンサルドSTS・ブレダ社、米ワウバカ社 等	—
事業再編	0.9兆円/年 売上減少 火力発電システム、空調システム事業での合弁会社設立、日立マクセル再上場	1.1兆円/年 売上減少 物流事業、金融サービス事業 等

### 課題

- 市場環境変化への迅速な対応とプロジェクトマネジメントの徹底
- 事業ポートフォリオ改革の加速

## 2018中期経営計画の概要

日立は「2018中期経営計画」において、社会や産業を大きく変えるデジタル化の流れを見据え、進化した社会イノベーション事業でお客様やパートナーとの協創を加速していきます。オペレーショナルテクノロジー（OT）、IT、そしてプロダクト・システムの3つをもつ強みを生かして、社会やお客様にイノベーションを提供します。

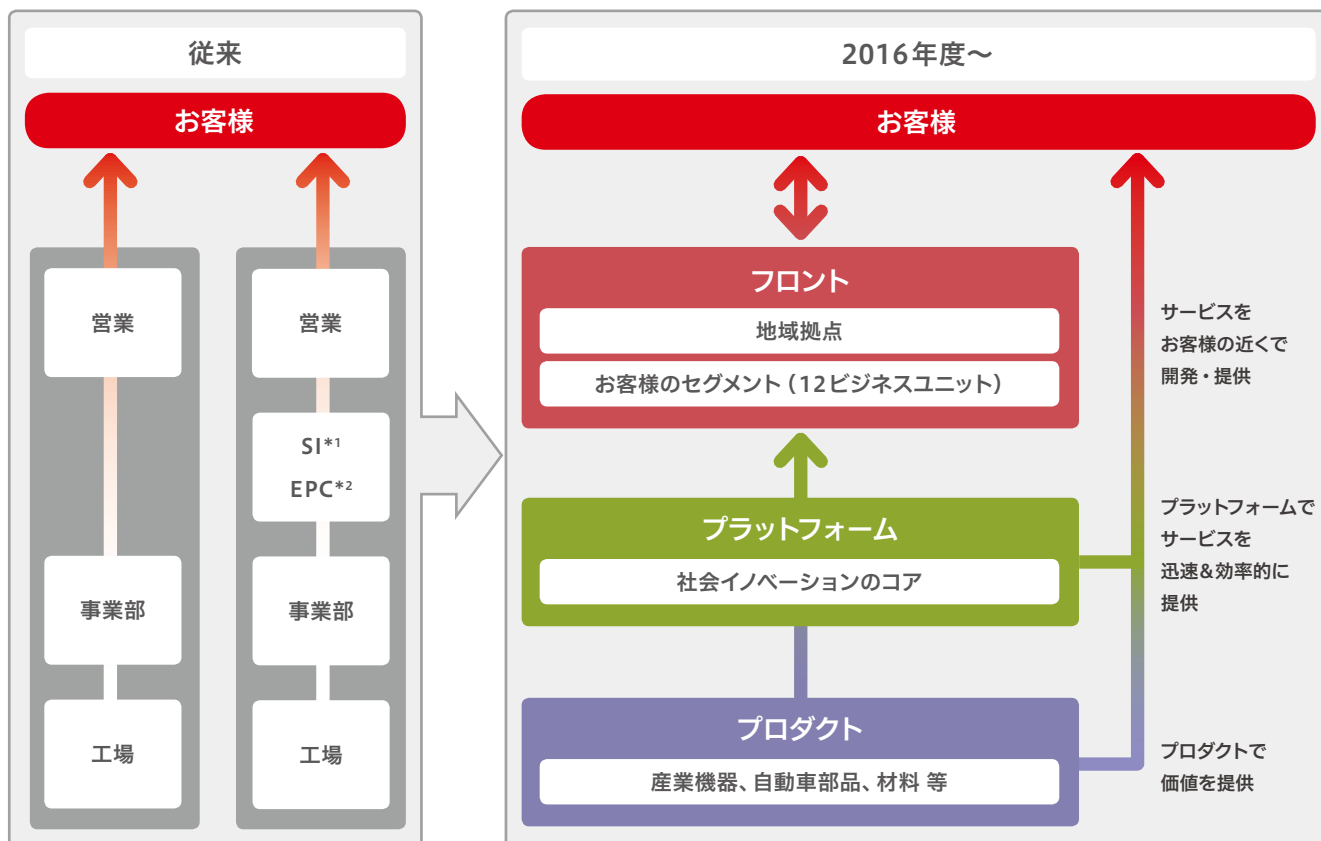
### 日立が2018年にめざす姿

## IoT時代のイノベーションパートナー



### 社会イノベーション事業の加速

#### 日立の技術・ノウハウをフロントがまとめてサービス提供



\*1 SI: System Integration

\*2 EPC: Engineering, Procurement and Construction

## フロントの強化とそれを支える研究開発体制

～日立の技術・ノウハウをフロントがまとめてサービス提供～

### フロントの人員を2万人増強・強化

11万人(2015年度) **13万人**(2018年度)  
 (うち、プラットフォーム+2,000人) [構成比 34% → 37%]

国内：**+3,000人**      社内シフト+新規雇用  
 海外：**+17,000人**

\* 営業、SE、コンサル、プラットフォーム開発者の人数

- ・グローバル人財の雇用拡大
- ・M&Aで獲得した海外会社のお客様への社会イノベーション事業の展開
- ・特別研修プログラムによる人財育成  
 → 3年間で19,000人(2016年3月より実施中)

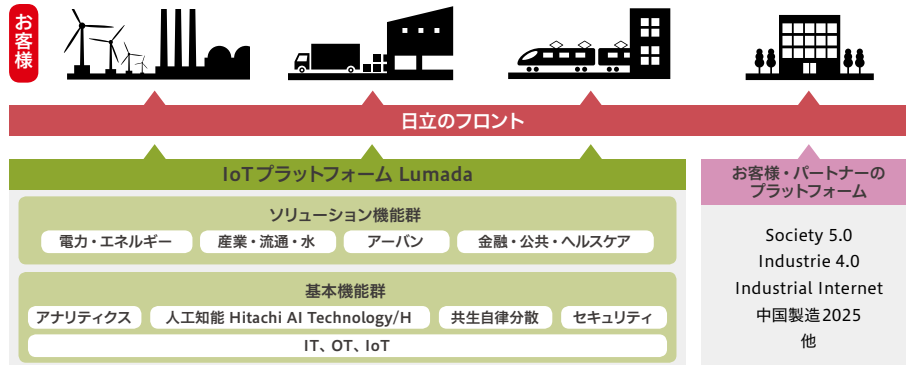


### 研究開発体制

- ・**社会イノベーション協創センタ**  
 各地域のお客様のニーズに合わせたサービス開発  
 北米 100名 欧州 70名 中国 115名  
 アジア 65名 日本 200名 【計：550名】
- ・**テクノロジーイノベーションセンタ**  
 グローバルNo.1技術の確立  
 【日本：2,050名】
- ・**基礎研究センタ**  
 将来の社会課題解決【日本：100名】

## 社会イノベーションのコア IoTプラットフォーム Lumada

～お客様がデジタル技術によるイノベーションを早く簡単に手に入れる手段～



### Lumadaの特長 Lumada = illuminate data

- Single Platform, Multiple Solution**  
 複数事業分野でソリューションを実現  
 "Cross Domain Business Ecosystem"
- Open**  
 オープンアーキテクチャーで  
 パートナーも利用可能
- Adaptable**  
 お客様の資産と簡単に接続  
 段階的拡張が可能(共生自律分散)
- Verified and Secure**  
 社会イノベーションでの経験に基づく  
 信頼できる技術

## プロダクトの強化

～デジタル化に対応し、イノベーションを支えるプロダクトを拡大・グローバル競争力のあるプロダクトへ重点投資～



# 2018中期経営計画の概要

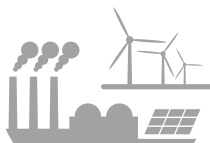
## 2018年に向けて(重点施策)

- ① 社会イノベーション事業拡大のため注力分野を重点強化
- ② サービスを開発・提供するフロントが売上・収益の拡大をけん引

### フロント

売上収益：2015年度 35,969億円 ▶ 2018年度 40,000億円

調整後営業利益率：2015年度 5.6% ▶ 2018年度 8%



電力・エネルギー

#### ITを活用した分散電源への移行

- ・マイクログリッド、地域エネルギー管理
- ・自然エネルギー

#### 注力投資

- ・グリッド・エンジニアリング強化



産業・流通・水

#### 産業・流通のバリューチェーンをIoTプラットフォーム(Lumada)で最適化

#### 注力投資

- ・エンジニアリング強化
- ・Predictive Maintenance
- ・Optimized Factory



アーバン

#### コミュニティのQuality of Life向上 Rail as a ServiceからOutcome Delivery

#### 注力投資

- ・アーバンソリューション開発
- ・鉄道事業エリア拡大



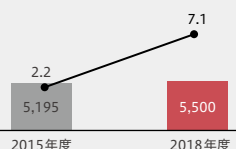
金融・公共・ヘルスケア

#### FinTech・マイナンバーヘルスケアサービス(プラットフォーム)

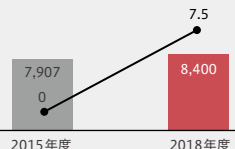
#### 注力投資

- ・ヘルスケア
- ・インフォマティクス強化

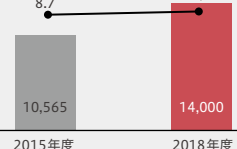
売上収益(億円) 調整後営業利益率(%)



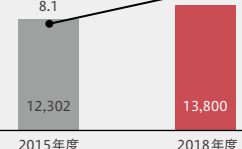
売上収益(億円) 調整後営業利益率(%)



売上収益(億円) 調整後営業利益率(%)



売上収益(億円) 調整後営業利益率(%)



### プラットフォーム

注力投資：Lumada強化

売上収益：2015年度 2,786億円 ▶ 2018年度 3,300億円

調整後営業利益率：2015年度 8.4% ▶ 2018年度 11%

### プロダクト

注力投資：産業機器・材料事業拡大

売上収益：2015年度 73,893億円 ▶ 2018年度 68,200億円\*

調整後営業利益率：2015年度 5.5% ▶ 2018年度 7%

\* 2018年度の数値には、日立物流、日立キャピタルの持分法適用会社化による影響を織込み済みです。

### ③ 社会イノベーション事業のグローバル展開を加速

#### 欧州

- ・鉄道
- ・原子力
- ・エネルギー

2015年度売上収益 0.95兆円 → 2018年度売上収益 1.15兆円

CAGR 6.5% (10.2%)

#### 中国

- ・昇降機
- ・ヘルスケア
- ・産業・流通

2015年度売上収益 1.05兆円 → 2018年度売上収益 1.1兆円

CAGR 1.4% (3.1%)

#### アジア(中国除く)

- ・金融
- ・産業機械

2015年度売上収益 1.05兆円 → 2018年度売上収益 1.22兆円

CAGR 4.9% (6.4%)

#### 北米

- ・エネルギー
- ・ヘルスケア
- ・自動車部品、鋳物

2015年度売上収益 1.28兆円 → 2018年度売上収益 1.46兆円

CAGR 4.5% (5.6%)

### 海外売上収益比率

2015年度 48% ▶▶▶ 2018年度 55%超

\* CAGR(Compound Annual Growth Rate：年平均成長率)の( )内は、日立物流および日立キャピタルの売上収益を控除した2015年度売上収益を基準とした数値です。

\* 上記以外の地域(日本を含む)：5.69兆円(2015年度) → 5.07兆円(2018年度)

## 経営基盤の強化

### 経営のスピードアップによる成長と収益の拡大

#### 日立の経営基盤の改革

経営のスピードアップ	迅速な意思決定と素早い実行 経営の階層を削減
グローバル事業の伸張	グローバルパートナー・お客様の拡大
事業収益性の向上	低収益事業の見極め Hitachi Smart Transformationの進化
成長事業への投資	3年間総額で1兆円の投融資 2013年度～2015年度：5,109億円

### キャッシュ創出力強化

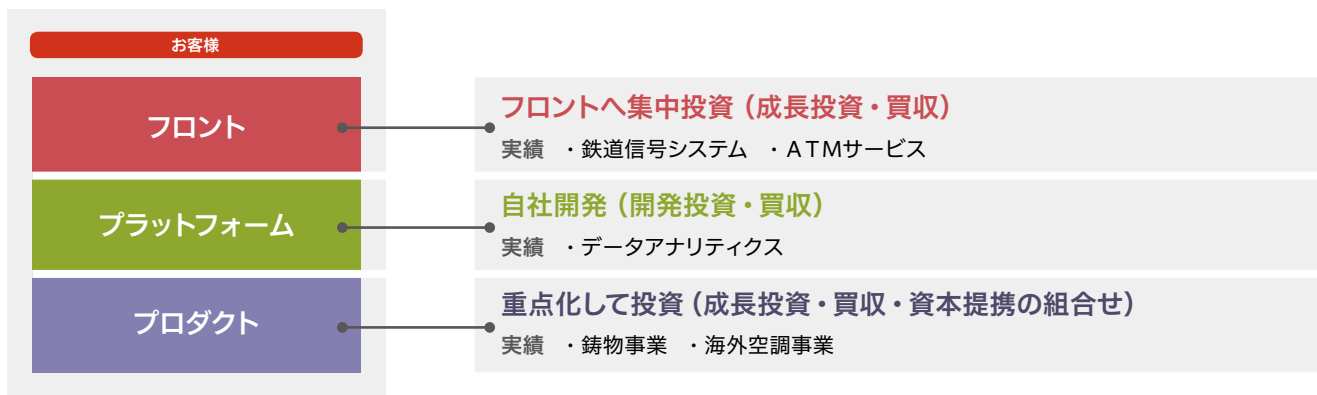
#### Hitachi Smart Transformationの進化

コスト構造の見直し	目標原価の設計と調達費・固定費の低減 売上収益基準でのコスト指標管理の強化
運転資本の効率向上	IT活用による生産リードタイム短縮、 棚卸資産の圧縮
投資・資産効率の向上	工場間での生産設備の共用

↑ ↑ ↑  
IoTプラットフォーム Lumada  
(AI、アナリティクス、IoT)の活用

## 投資の方針

プロダクト事業への投資で早期に収益拡大  
フロントでの社会イノベーションを加速するために集中投資



## 2018中期経営計画の目標

	2015年度 実績	2018年度 目標*
売上収益	10兆343億円	10兆円
調整後営業利益率	6.3%	8%超
EBIT率	5.3%	8%超
親会社株主に 帰属する当期利益	1,721億円	4,000億円超

\* 前提為替レート：110円/米ドル、120円/ユーロ

	2015年度 実績	2018年度 目標
フロントの事業拡大	フロント売上収益比率 36%	フロント売上収益比率 40%
グローバル事業の拡大	海外売上収益比率 48%	海外売上収益比率 55%超
キャッシュ創出力の強化	営業CFマージン*1 8.6%	営業CFマージン*1 9%超
資産収益性の向上	ROA*1,2 2.6%	ROA*1,2 5%超

\*1 製造・サービス等


\*2 ROA (総資産当期利益率) = 非支配持分控除前当期利益 ÷  
総資産 (当年度期首と当年度末の平均) × 100

## 執行役社長兼 CEO インタビュー



執行役社長兼 CEO  
東原 敏昭

i Social Innovation



社会イノベーション事業を  
さらに進化させて、  
「IoT時代のイノベーション  
パートナー」をめざします。

**TACHI**  
re the Next



## 執行役社長兼CEOインタビュー



### 2015中期経営計画に対する評価についてお聞かせください。

2015中期経営計画（以下、2015中計）では、売上収益は目標である10兆円を達成し、キャッシュの創出力も高まるなど、一定の成果を挙げることができました。調整後営業利益率も過去3年間は安定して6%台を確保し、稼ぐ力は着実に改善しているものの、EBIT率ともに目標の7%超には届きませんでした。中東など海外プラント事業の不採算案件や、通信ネットワーク事業およびストレージ事業での市場変化への対応遅れなど

がその要因です。中国や資源・産油国などで経済成長が鈍化する中でも、プロジェクト管理や構造改革を徹底していれば、目標達成は決して不可能ではありませんでした。こうした課題への抜本的な対策を断行するとともに、デジタル技術の活用による進化した社会イノベーション事業で日立を安定的な成長軌道に乗せていくことがCEOとしての私の責務です。

## 日立は、「IoT時代のイノベーションパートナー」となることをめざしていますが、その背景と対応について教えてください。

日立は、ITと制御・運用技術であるOperational Technology(OT)を活用し、高度な社会インフラシステムを提供する「社会イノベーション事業」をグローバルに展開してきました。

昨今、IoTやデジタル化の進展で、人々の嗜好や価値観が、モノからコトへ、所有から共有、クローズドからオープンへと変化しています。こうした変化を背景に、ビジネスの世界でも、製品を開発して供給する「プロダクトアウト」の発想から、お客様の課題をともに見出し、解決策や新たな価値をともに創出する「マーケットイン」のアプローチが求められています。

日立は社会イノベーション事業で、まさにこうした潮流を先取りしてきました。今後は日立の強みであるITとOTを最大限に生かしながら、人工知能(AI)やビッグデータの解析など、最新のデジタル技術を活用し、進化した社会イノベーション事業でIoT時代をリードすることで、人々のQuality of lifeの向上に貢献していきたいと考えています。

その鍵となるのが、2016年5月に提供を開始したIoTプラットフォーム「Lumada」です。IoTで集めたより多くのデータを、より多くのお客様・パートナーと協創しながら、価値の高いデジタルソリューションへと、より迅速に転換する共通のプラットフォームです。特長は、シングルプラットフォームで多様なソリューションの提供ができること、また、オープンアーキテクチャーでお客様のシステムとの接続が容易であり、段階的な拡張が可能なことです。さらに、社会イノベーション事業で実績があるセキュアで信頼性が高い技術を採用しています。

2016年4月よりマーケットドリブンな新体制を始動させましたが、お客様の課題を解決し、ソリューションを提供する12のビジネスユニットを中心とするフロントが、注力4事業分野で「Lumada」を活用し、多くのデジタルソリューションを創出していきます。そのユースケースを「Lumada」を介して共有することで、進化した社会イノベーション事業をグローバルに迅速に展開していきます。

## 日立の最適な事業ポートフォリオについて考え方を教えてください。

2016年度中に低収益事業の見極めを行い、「近づける事業」と「遠ざける事業」を明確にしていきます。また、2018中期経営計画(以下、2018中計)では次の成長に向けて、デジタル技術を活用した社会イノベーション事業に注力していきます。例えば、AIやビッグデータの解析など、デジタル技術とシナジーがあり、付加価値を創出できる事業は、今後も成長投資やM&Aによって

強化していきます。一方、グローバルで一定の規模が必要となる事業については、日立物流や日立キャピタルにおける当社保有株式の一部譲渡のケースのように、他社とのパートナーシップも選択肢の一つとして事業再編を進めます。今後も社会イノベーション事業の強化に向けた事業ポートフォリオの変革を加速していきます。

## 執行役社長兼CEOインタビュー

### 2018中期経営計画の位置づけと目標についてお聞かせください。

2018中計は、日立が次のステージへ上がるためのマイルストーンと位置づけており、キャッシュと利益にこだわった経営を行っていきます。今回、新たな目標指標として、ROA（総資産当期利益率）と営業キャッシュ・フロー・マージンを掲げました。低収益事業の見極めと成長に向けた事業ポートフォリオの変革で資産効率を高めるとともに、収益と運転資金の改善によって投資の源泉となるキャッシュを生み出し、成長につなげていきます。

売上収益は、日立物流と日立キャピタルの持分法適用会社化などにより、2016年度は9兆円からのスタートとなりますが、欧州の鉄道事業など、これまで積み上げてきた受注やM&Aなどを通じて、2018年度には10

兆円をめざします。また、成長ドライバーとなるフロントも強化していきます。今後3年間でフロントの人員を2万人増員し、特別研修プログラムによりお客様の課題をともに考え、解決できる人財を育成します。これにより、2018年度にはフロントの売上収益比率40%をめざします。コスト構造については、今後、フロント人財の強化や研究開発費の増加でSG&A率が若干上がるものの、プロダクトを中心とした原価低減や低収益事業の見極め、またフロント強化によるサービス事業の拡大などでグロスマージンを改善させ、2018年度には調整後営業利益率、EBIT率ともに8%超、親会社株主に帰属する当期利益は4,000億円超をめざします。

### キャッシュ創出の取り組みと投融資について考え方をお聞かせください。

2015中計では、コスト構造改革プロジェクトHitachi Smart Transformation Projectをさらに深化・拡充し、キャッシュ創出力の強化に取り組んできました。その結果、営業キャッシュ・フロー・マージン\*は、2012年度の5.7%から2015年度には8.6%に改善しました。また、カンパニーごとにキャッシュ・コンバージョン・サイクル(CCC)\*の改善目標を掲げ、2014年度から2015年度にかけて10.2日短縮するなど、大幅に改善することができました。今後も、コスト構造の見直しや、売掛金の回収期間、買掛金の支払期間、棚卸資産の最適化をさらに進めます。こうした取り組みにより、2018年度には営業キャッシュ・フロー・マージン9%超\*を実現します。

営業キャッシュ・フロー・マージンを高める一方、事業ポートフォリオの再編や資産売却などを通じ、投融資の資金を確保していきます。設備投資は成長事業に厳選するとともに、M&Aでは、事業のシナジーや投資リターン、リスクなどの審査をより厳格にし、買収後の投資効果のモニタリングも徹底することで投資回収を強化していきます。投融資は、今後3年間で累計1兆円を計画しており、そのうち、約6割を「フロント」「プラットフォーム」、約4割を「プロダクト」へ投じます。まずCCCが比較的短く、競争力がある「プロダクト」へ投資することで、短期のキャッシュ創出力を高めながら、中長期的に収益拡大をリードする「フロント」「プラットフォーム」へ投資していきます。短期・中長期の収益源をうまく組み合わせ、最適なキャッシュマネジメントを行います。

\* 製造・サービス等

## 最後にコーポレートガバナンス強化の取り組みや株主還元に関する考え方を教えてください。

2003年に委員会等設置会社に移行して以来、監督機能を継続的に強化しているほか、グローバルで多様な視点を経営へ反映するための仕組みづくりに取り組んでいます。2012年6月からは取締役の過半数を社外取締役としていますが、2016年6月には外国人の社外取締役をさらに1人増員し、取締役13人のうち9人が社外取締役で、このうち5人は日本以外の国籍となりました。

当社の取締役会はCEO経験者をはじめ各分野の第一線で活躍しているプロフェッショナルで構成されています。取締役会では日立が推し進めるべき戦略や他社優位性のポイント、また、経営者としての考え方や過去の経験に基づく提言など、活発な意見が飛び交っており、新たな気付きや刺激となっています。取締役会で共有された方向性や考え方を、積極的に経営に反映していきます。

2015年6月に日本で適用された「コーポレートガバナンス・コード」では、企業に求められる原則にすべて対応するなど、今後もコーポレートガバナンスの強化に取り組んでいきます。

株主還元については、今は将来に向けた成長投資のフェーズであり、グローバルの競争に勝つための積極的な投資を継続する必要がありますが、親会社株主に帰属する当期利益とキャッシュ・フローの拡大によって配当の安定的な成長を実現するように努めていきます。

また、株式報酬型ストックオプションを導入し、経営陣が株主の皆様と株価変動によるメリットやリスクを共有することで、中長期的な視点に基づく経営を推進し、企業価値の持続的な向上をめざしていきます。

