

## 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。

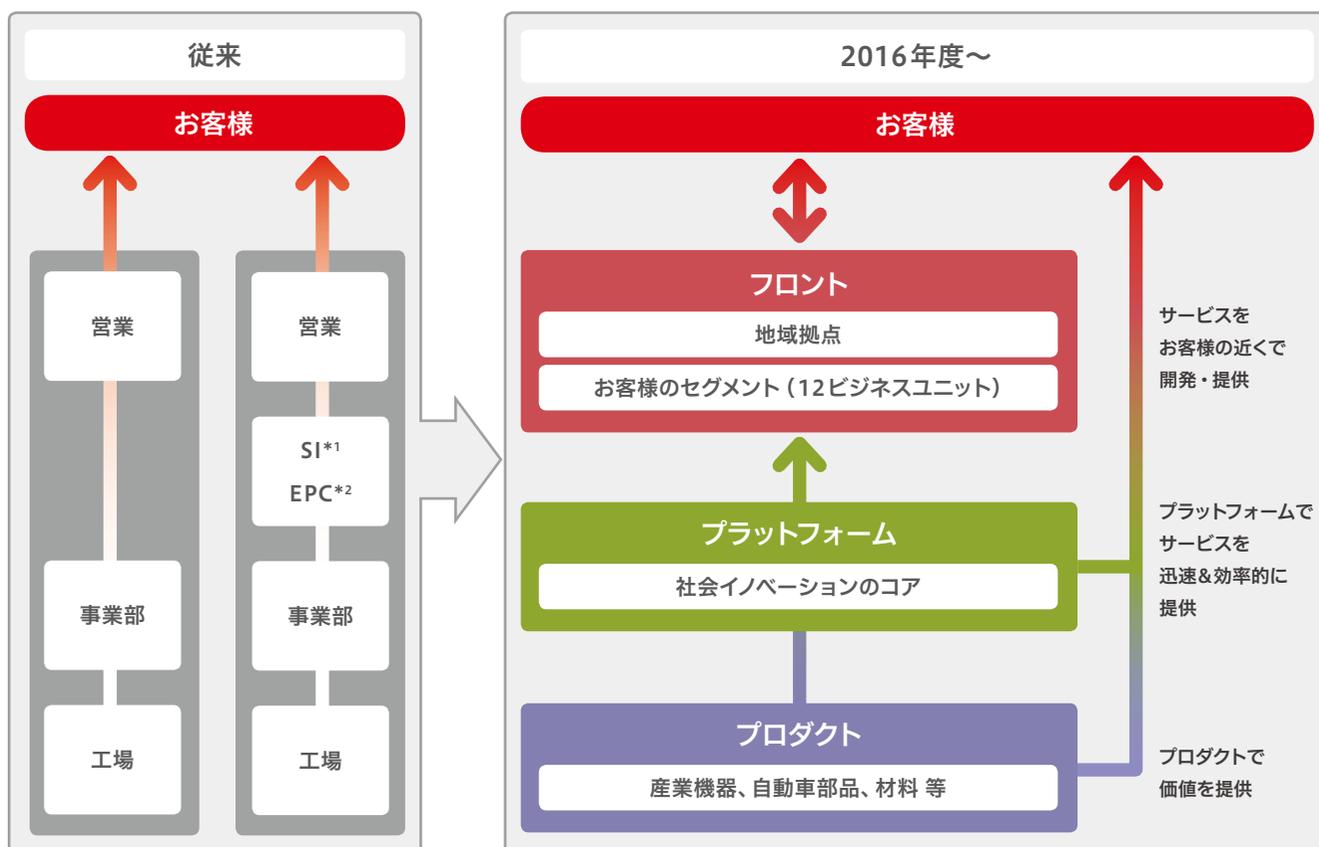
### 日立が2018年にめざす姿

## 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材育成  
 → 3年間で19,000人(2016年3月より実施中)

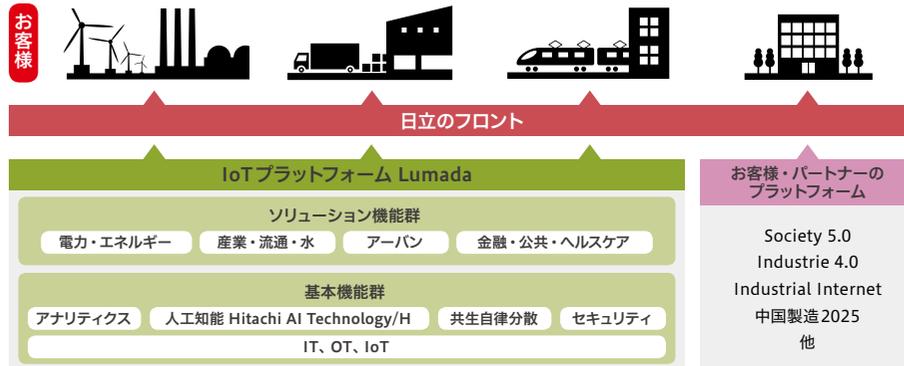


### 研究開発体制

- ・**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

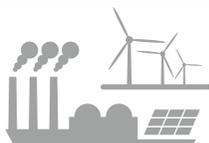
## 2018年に向けて(重点施策)

- 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

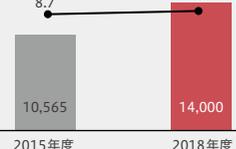
売上収益(億円) 調整後営業利益率(%)



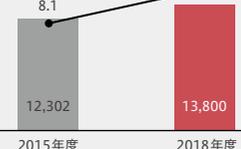
売上収益(億円) 調整後営業利益率(%)



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

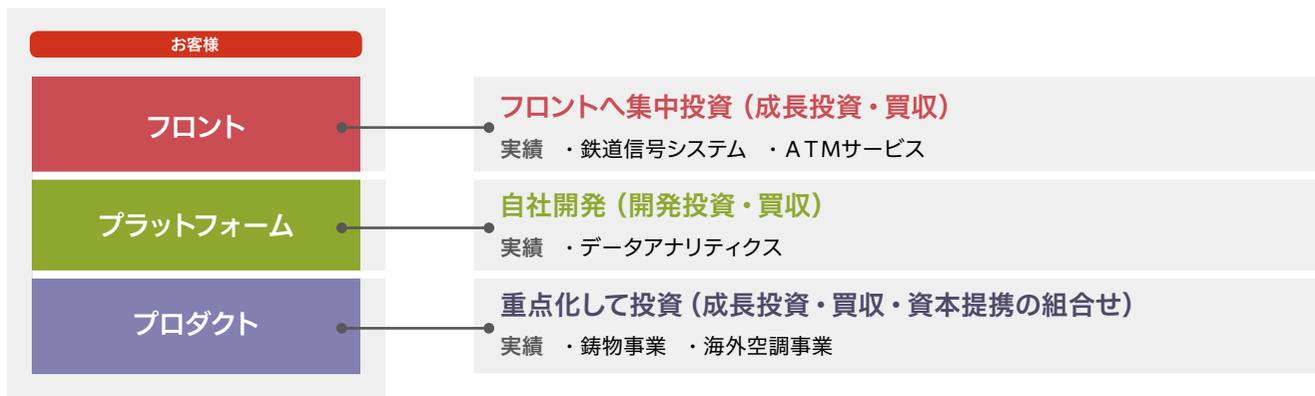
#### Hitachi Smart Transformationの進化

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