

2012中期経営計画

－ 進捗状況について －

2011年6月9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状況

4. 経営リソースの重点投入と経営基盤強化

5. 新たな決意

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状況

4. 経営リソースの重点投入と経営基盤強化

5. 新たな決意

被災地支援

- 地域復旧を支援する機材・物資の供給

インフラ復旧

- 被災した電力、通信、上下水設備の復旧
- 福島第一原子力発電所の対策支援

生産再開と節電

- 日立グループ被災拠点の生産再開
- グループを挙げた節電対策

リスクに強い事業継続基盤の構築

自らの被災経験を生かし、グローバルな供給責任を果たすBCP^{*}強化

- グローバル生産体制の強化
- 耐震設備、生産能力、生産エネルギーの確保
- リスク分散、部品・材料のマルチソース管理
- 復興需要に応える増産体制構築

約1,000億円
を投資

日立は、ライフライン復旧と地域・産業復興に資する 機器・システムの供給に全力で対応中

電力の確保

- ガスタービン
- 発電機
- 分散電源システム



- ・家庭用太陽光発電・蓄電システム
- ・工場、ビル、公共施設用電源設備
- ・大規模分散電源(太陽光、風力)

生活環境・産業設備の復興

- 浄水、下水処理場設備
- ポンプ、配電機器
- 産業用圧縮機、建設機械



情報・通信基盤の確保

- クラウドサービス
- データセンタソリューション
- 遠隔業務ソリューション
- BCM*ソリューション
- ディザスタリカバリソリューション



復旧・復興から
地域に即した
新たな街づくりへ

* Business Continuity Management

震災により変化した価値観とニーズ

- 安全安心な活力ある地域コミュニティ
- 災害に強い都市機能・生活基盤の構築
- 強靱な情報設備・通信網の整備
- 電力確保、電源多様化の加速

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

基本方針の
堅持

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状況

4. 経営リソースの重点投入と経営基盤強化

5. 新たな決意

2-1. 進捗状況総括【業績実績】

	2009年度 実績	2010年度 実績
売上高	8兆9,685億円	9兆3,158億円
営業利益(率)	(2.3%) 2,021億円	(4.8%) 4,445億円
当社に帰属する 当期純利益(損失)	△1,069億円	2,388億円
D/Eレシオ*	1.38 倍	1.03 倍
株主資本比率	14.3 %	15.7 %

* 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【2011年度 業績見通し】



* HDD事業譲渡の影響を含む

- 上半期は、部品・電力供給不足が影響
- 下半期は、復興需要もあり本格回復

2-3. 進捗状況総括【2011年度 事業部門別見通し】

単位:億円

	売上高	前年度比	営業利益	前年度比
情報・通信システム	17,000	103%	1,100	+113
電力システム	8,100	100%	100	△120
社会・産業システム	11,700	101%	460	+60
電子装置・システム	11,600	107%	520	+147
建設機械	8,700	116%	640	+148
高機能材料	14,600	104%	860	+14
オートモティブシステム	8,000	103%	200	+15
コンポーネント・デバイス	6,300	82%	230	△317
デジタルメディア・民生機器	9,500	100%	50	△99
金融サービス	3,600	97%	230	+87
その他	9,300	121%	290	0
消去及び全社	△13,400	—	△680	—
合計	95,000	102%	4,000	△445

中期経営目標の確実な達成

2012年度 目標 *1

売上高

10兆円

営業利益(率)

5%超

当社に帰属する
当期純利益

2,000億円台の
安定的確保

D/Eレシオ*2

0.8倍以下

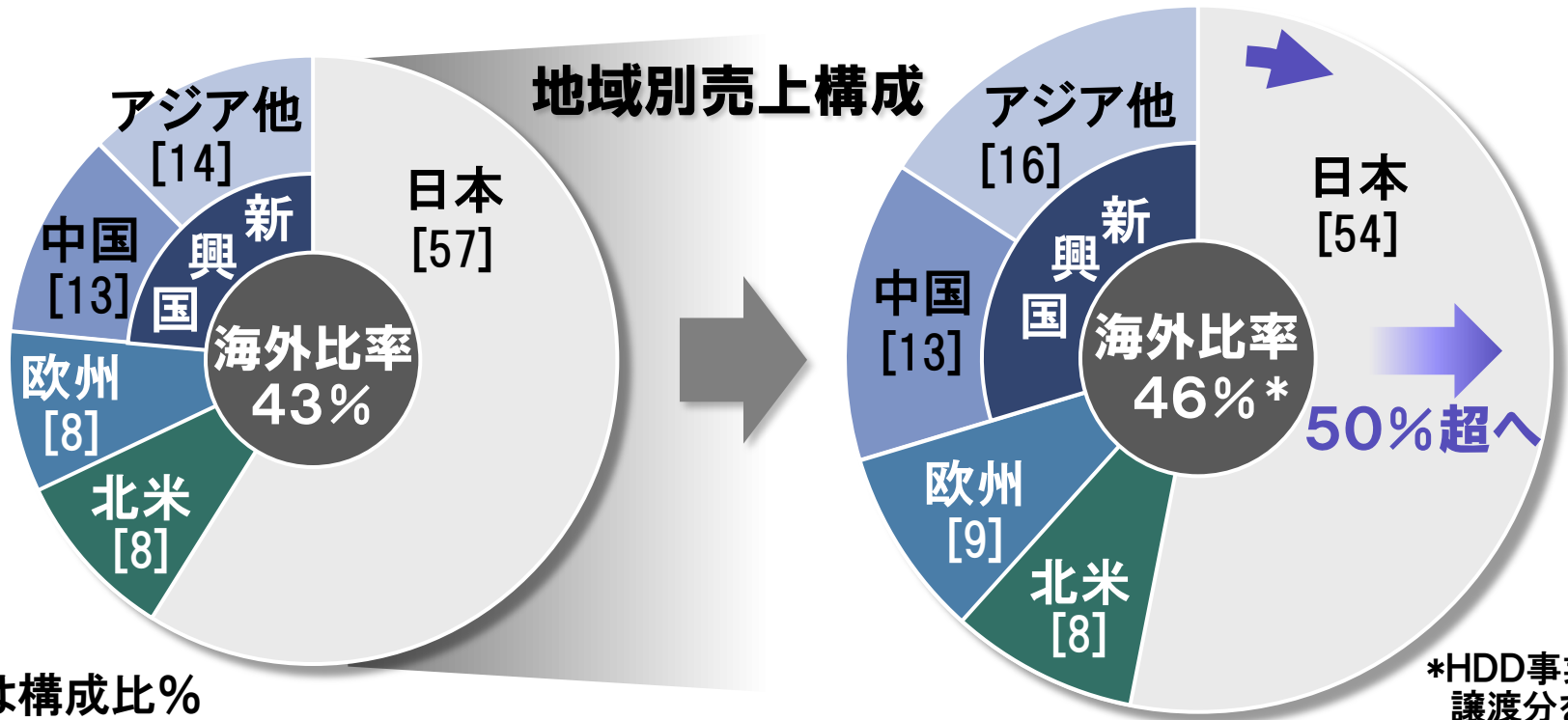
株主資本比率

20%

*1 HDD事業譲渡分を補正

*2 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

2012年度の海外売上高比率50%超を目標



[]は構成比%

2010年度

216 千人 (215 千人*)

145 千人 (107 千人*) [33%]

362 千人 (322 千人*)

国内人員

海外人員

合計

2012年度

215 千人*

[36%] 120 千人*

335 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状況

4. 経営リソースの重点投入と経営基盤強化

5. 新たな決意

お客様・パートナーと共に創りあげる価値

- 地域社会と市場が求める製品・サービスの創造
- 英知を集め、事業を通じ社会に貢献

10年・20年先まで受け継がれる価値

- お客様の発展に貢献する製品・サービス・運営
- ニーズ変化に対応したシステムの進化

メーカーとしての規範と使命を具現化する価値

- 高い理想と理念に基づく先端技術とモノづくり力
- 日立だから任せる、という信頼

社会イノベーション事業

産業・交通・都市開発システム

- 環境都市づくり
- 水処理
- 建設機械
- 昇降機

● グリーンモビリティ

● ヘルスケア

● エネルギー

● スマートグリッド (火力・原子力・再生可能エネルギー)

情報・通信システム

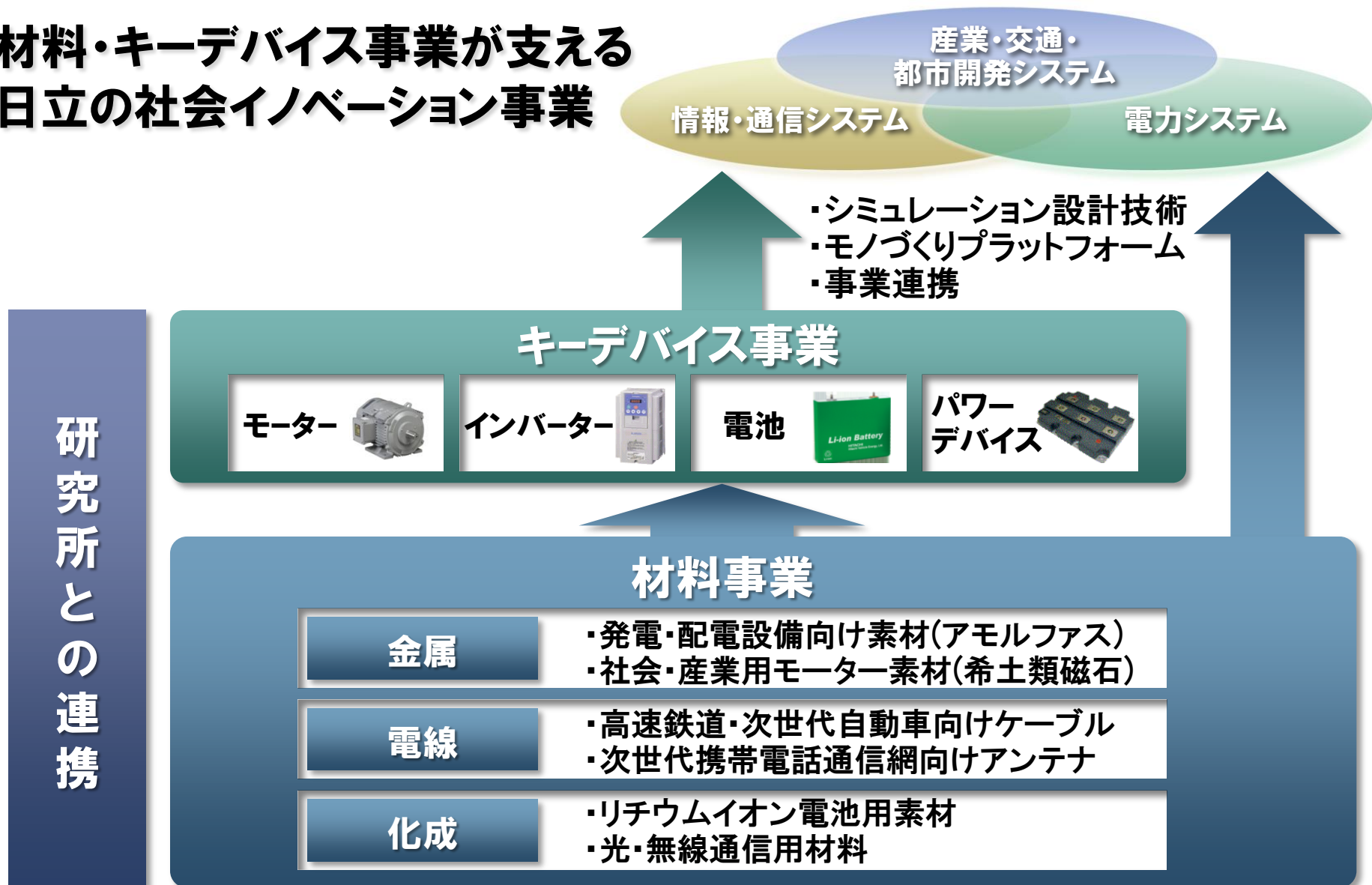
- クラウド
- コンサルティング
- データセンター
- ストレージ

電力システム

+

材料・キーデバイス

材料・キーデバイス事業が支える 日立の社会イノベーション事業



(1) グローバルな現地化の推進・拡大

現地主導による司令塔機能強化

- 現地会社のリーダーシップによる市場指向展開
- 現地の価値観・規格・リスクを、現地主導で取りまとめ

(2) パートナー連携による事業機会拡大

(3) 日立の強みを生かした新規事業拡大

新グローバル化推進計画

注力11地域の設定と 現地司令塔機能の強化

- 電力、建機、空調などで先行した地域の深耕・拡大
- 中国事業1兆円成長モデルを他地域へ展開

日本を含む世界6極体制へ

米州 欧州 インド 東南アジア 中国 日本

- 現地のリーダーシップ、取りまとめ
- 企画、渉外、エンジニアリング機能

米州

欧州

中国

日本

インド

東南アジア

注力11地域

- ・インドネシア
- ・ベトナム
- ・中国
- ・インド
- ・サウジアラビア
- ・ブラジル
- ・トルコ
- ・中東欧
- ・ロシア
- ・南アフリカ
- ・エジプト

売上高

2010年度 1.9 兆円
2012年度 2.5 兆円

コーポレート機能の拡充

- プロジェクトファイナンス強化
- リスクマネジメント機能の充実
- パートナリング、アライアンスの推進

現地会社のリーダーシップによる市場指向展開

昇降機事業

伸長市場 (アジアベルト地帯) での
事業拡大

上海研究塔
[2010年12月 完成]



中国

日本

中国沿岸部
から内陸部へ

トルコ・北アフリカへ

インド北部から
南部沿岸へ

東南アジア・インド・中東

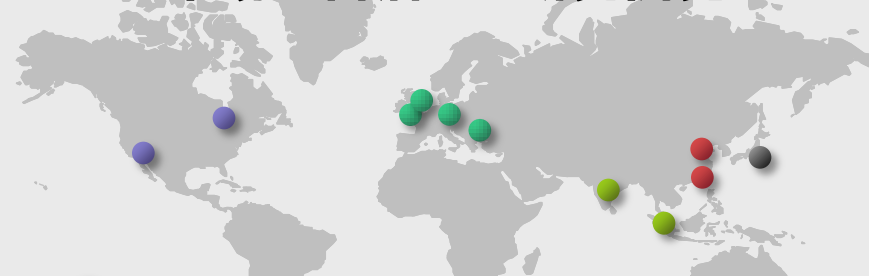
開発連携

アジア統括会社
[2010年10月 統括会社化]

- 開発連携による市場最適製品開発
- 地域統括会社(中国、アジア)の機能強化

現地R&D機能の強化

市場に密着した研究開発



● マーケットイン型技術開発の推進

- 中国：スマートグリッド、物聯網、清華大学連携
- 米国：ストレージシステム、無線通信、自動車機器
- 欧州：先端物理、電力・鉄道システム
- アジア：ソフトウェア、水処理、インド工科大学他連携

オートモティブシステム事業

- 地域密着型の事業、スピード経営の実践
[2011年1月より順次、地域統括会社を設立、4月本格運営]

現地の価値観・規格・リスクを現地主導で取りまとめ

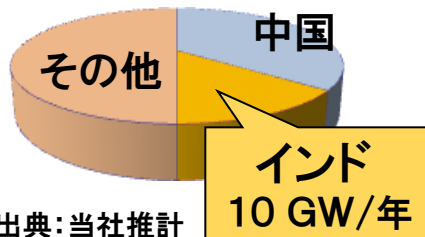
火力タービン、ボイラー インド

火力発電設備事業の拠点設立

- BGR社との合併 ボイラー [2010年8月設立]
タービン [2010年9月設立]
- インド需要への対応

● 石炭火力市場

今後10年の需要予測
70 GW/年



鉄道インフラ 英国

英国車両製造・保守事業本格化

- IEP案件^{*}を契機とした、現地製造推進、
資材調達強化、サプライチェーン構築



拠点イメージ図(英国北東部) [2015年操業予定]

建設機械 — 伸長市場の拠点拡充 —

- ロシア [2011年4月 製造会社設立]
- 中近東、北東部アフリカ [2011年4月 現地法人設立]
- 東南アジア [増産対応投資]



ロシア現地生産工場完成予想図

* Intercity Express Programme

スマートシティ事業

政府機関、
送・配電企業 他

天津エコシティ

- 受注開始(HEMS^{*}、蓄電池)



天津エコシティ(イメージ図)

大連市 資源循環・低炭素経済分野

- 下水、再生水処理、家電リサイクル

広州ナレッジシティ

- クラウド環境のITプラットフォームを核にしたITサービス事業展開

ハワイ州スマートグリッド実証実験

* Home Energy Management System

水力発電事業

三菱重工業
三菱電機

可変速揚水発電において 世界のリーディングポジションを狙う

- 水力発電システム
全般の事業統合
[2011年10月営業開始]



可変速揚水ランナー

産業システム事業

前川製作所 他

伸長する石油・ガス開発に対応した 戦略的パートナー連携

- メンテナンスを含めた圧縮機のライフ
サイクルサポート
- ブラジル
[前川製作所と合意、2011年3月]
- 中東
[事業拠点設置予定、2011年度]



圧縮機

情報と制御の融合による事業成長

— 安全・安心・快適な社会インフラの実現 —



ストレージソリューション事業の伸長

- 10年度売上：過去最高
(前年比118%、\$ベース)
- コンテンツマネジメント分野の拡大

コンサルティング事業の強化

- 米国 シェラ・アトランティック社買収
- グローバル体制の強化
(中国、インド、スペイン等)

高信頼クラウドの適用拡大

- 企業の基幹システムへの適用
- 技術計算向けクラウド

スマートシティプロジェクトの推進

環境・資源ニーズに対する事業を通じた貢献

水環境ソリューション

水事業リーディングカンパニーへ

- 中東での下水道整備プロジェクトに積極参画
- 「インテリジェントウォーター」システムをモルディブへ導入中

モルディブ/マレ島



- 水事業運営
- マレ島施設管理
- 地方島の運用支援

協業を通じた水処理市場への参入

- 成都市興蓉集団 [2010年11月協業合意]
- 大連市東達集団 [2011年5月協業合意]

産業システム事業

世界の燃料需要に応える 高効率LNGプラント

- 日立の機械・制御技術の強み
(東洋エンジニアリングとの協業)
- 豪州/中規模LNGプラントの基本設計
[2011年3月 受注]

電池事業

- 長時間蓄電システム → 産業用電源
- 高容量・高信頼Li電池 → 自動車、スマートフォン

レアアース対応

- レアアースレスモーターの開発
- 回収、分解、リサイクル技術の実用化

健康・安心社会を支えるヘルスケア事業の展開

日立医療系統(蘇州)有限公司 新工場完成予想図



米国 / M.D.アンダーソンがんセンター



診断

- 日立メディコ:
 - アロカ子会社化
 - 中国/蘇州新工場建設
- 日立ハイテクノロジーズ:
 - 生化学・免疫・遺伝子解析
 - 試薬メーカーとのSCB*1の深化・発展

グローバル競争力強化

融合

治療

- 陽子線治療装置:
 - 米国/M.D.アンダーソンがんセンター
 - 国内/北海道大学

先進医療へ貢献

「ヘルスケア統括本部」[2011年6月 新設]

- PET*2 支援サービス事業の拡充・多様化

サービス事業強化・新事業育成

情報・サービス・創薬支援

*1 System Collaboration Business
*2 Positron Emission Tomography

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状況

4. 経営リソースの重点投入と経営基盤強化

5. 新たな決意

今後も継続的な統廃合・M&Aを実施

強化施策

転換施策

- **2010年12月**
日立コンサルティング
シエラ・アトランティック社
子会社化
- **2011年10月**
水力発電事業
三菱グループと
統合予定
- **2010年10月**
日立ソフトと
日立システムを
合併
(日立ソリューションズ発足)
- **2010年12月**
日立メディコ
アロカ子会社化
- **2011年4月**
日立物流
バンテック
子会社化
- **2011年10月**
日立電子サービスと
日立情報システムズを
合併予定
- **2010年6月**
携帯電話事業をNECと事業統合
- **2011年4月**
家電販売
事業を再編
- **2010年4月**
ルネサステクノロジと
NECエレクトロニクスを事業統合
- **2011年3月**
ハードディスクドライブ事業を
ウエスタンデジタル社へ
譲渡合意
- **2010年6月**
IPSアルファ
テクノロジー譲渡

事業拡大に
向けて
積極的な
M&Aを展開

経営効率向上
ガバナンス強化

選択と集中
ポートフォリオ
変革継続

2010年度

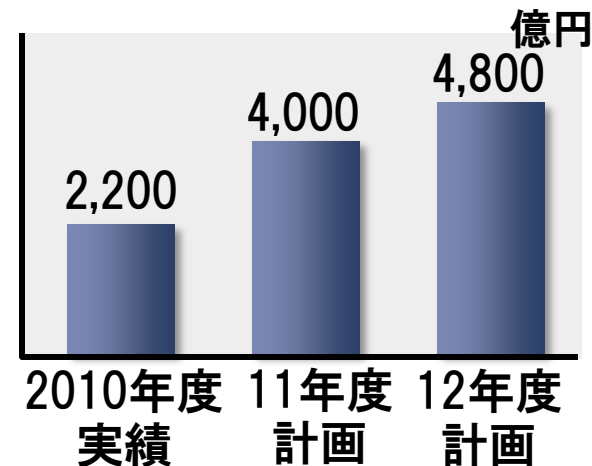
2011年度

社会イノベーション事業への投資重点化を継続

(1) 2010～2012年度に集中投資

- 復興対応投資を含め全社総額1.6兆円
- 社会イノベーション事業へ約7割を配分
- M&Aを推進

【社会イノベーション事業への投資】



■ 投資事例

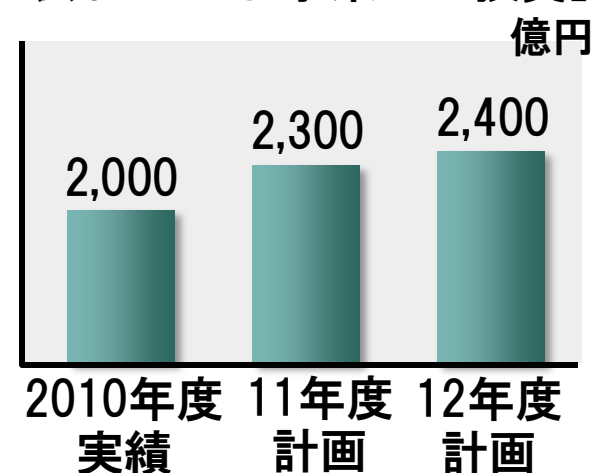
	主な投資内容
情報・通信	● コンサルティング事業強化、ストレージソリューション事業強化
電力	● インド合併会社設立、海外サービス拠点増強、パワー半導体増産
社会・産業	● 英国車両工場、水事業出資、ヘルスケア事業強化、昇降機・建機増産
復興・BCP 対応	● 生産拠点の復興、復興需要対応能力の増強 ● データセンタを含むIT網の強化、追加耐震対策

社会イノベーション事業への投資重点化を継続

(2) 研究開発投資の戦略的配分

- 全社総額1.2兆円
- 社会イノベーション事業へ約6割を配分
- グリーン研究(IT、モビリティ、スマートグリッド等)に成果
- 国内研究所再編、市場に密着した地域R&D

【社会イノベーション事業への投資】



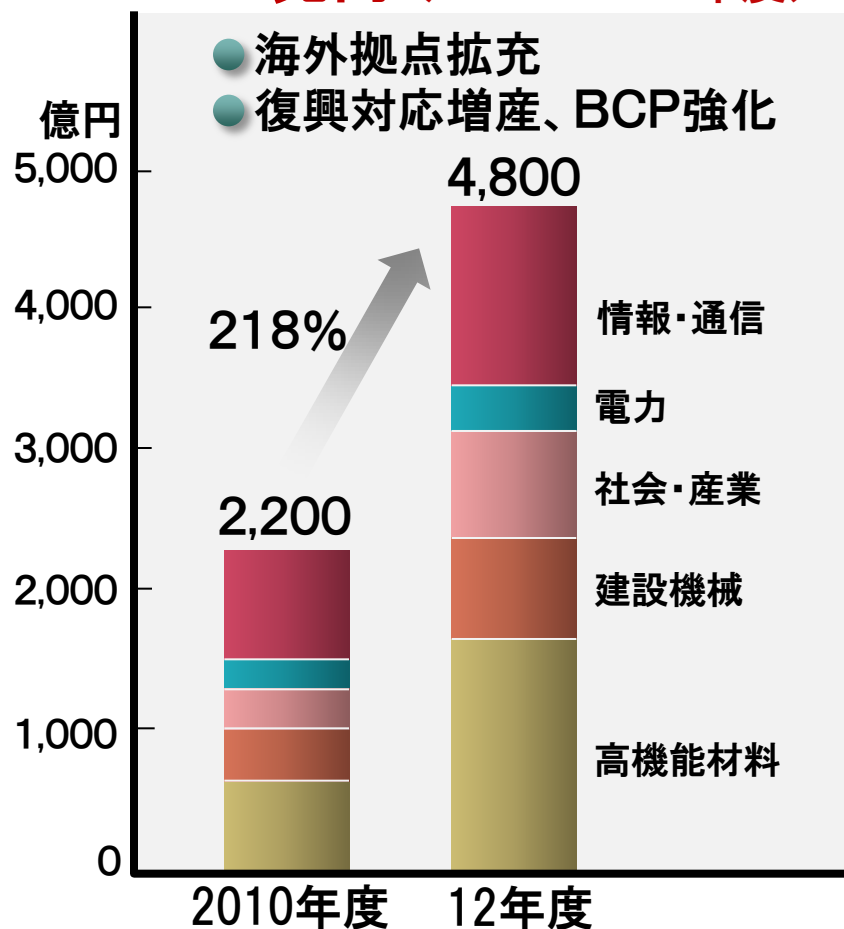
■ 主要研究事例

グローバル	社会イノベーション事業対応 地域R&D	<ul style="list-style-type: none"> ● 北米: ストレージシステム ● 中国: スマートグリッド、医療画像
融合	社会インフラ向け情報基盤	● 大容量・リアルタイム・高信頼・知識化
環境	エレクトロニクス研究新展開	<ul style="list-style-type: none"> ● グリーンモビリティ(鉄道、電動化システム) ● 省エネ(環境配慮型データセンタ)
基礎・基盤	解析技術による効率設計	● スパコン活用・解析技術強化

社会イノベーション事業へ総額1兆7,000億円超

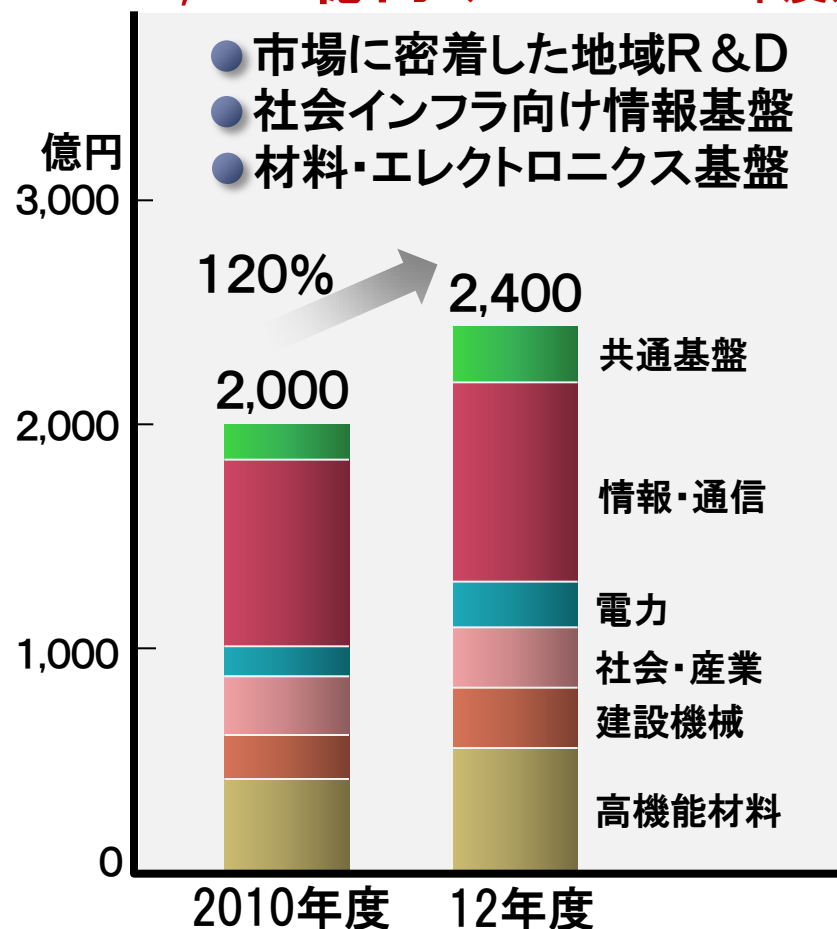
設備・戦略投資

1.1兆円 (2010~2012年度)



研究開発投資

6,700億円 (2010~2012年度)



- 構造変革によるグローバルに勝てるコスト競争力の実現
- カンパニー制深化による個別事業強化に併せた
全社横断プロジェクト
- Hitachi Smart Transformation Project発足
(CTrO^{*}任命、コスト戦略室) [2011年4月設置]

- 生産拠点の最適配置・集約、内製/外製の再評価
- 集約購買・グローバル調達拡大、材料置換え

	2009年度	2010年度	2012年度目標
集約購買比率	23%	28%	35%
グローバル調達比率	28%	36%	50%

- 間接業務の改革・集約、間接材コスト削減、IT標準化

収益性の改善

- 強い製品の拡大による営業利益率改善
- Hitachi Smart Transformation Projectの推進によるコスト競争力強化

当社に帰属する当期純利益
2,000億円台の
安定的確保

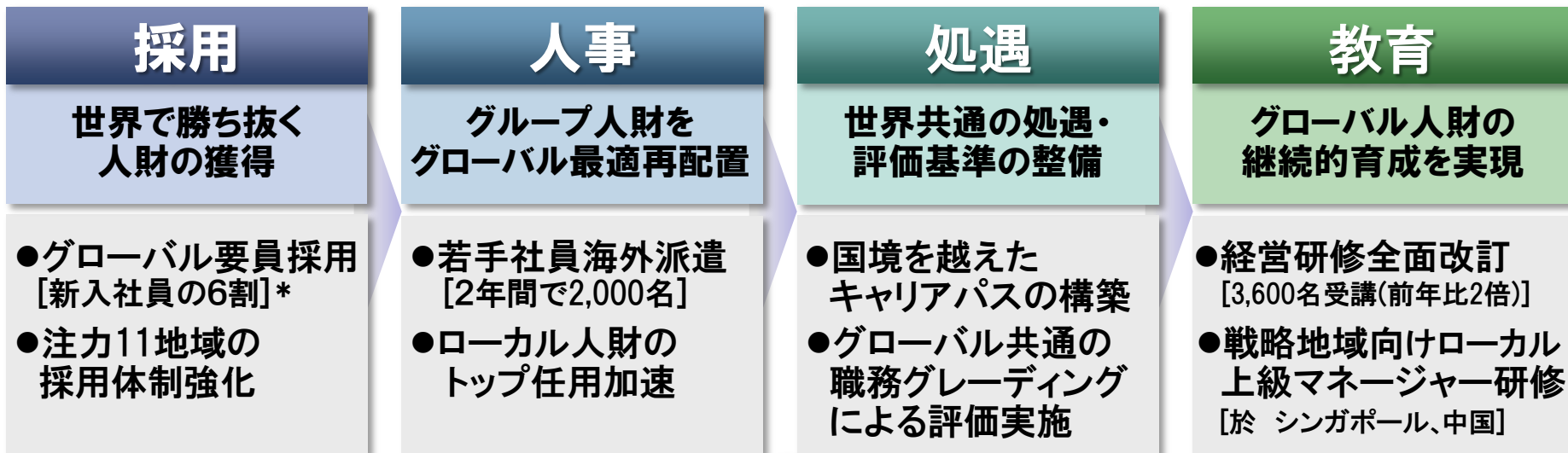
財務体質の強化

- 当期純利益の積上げによる株主資本の強化
- 総資産の圧縮・効率化
- 資金集中による有利子負債削減
- フリーキャッシュフロー黒字継続

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

日立のめざす価値を実現するタレントマネジメント - One Hitachiでグローバル成長を実現 -



日立グループ全体の人財プラットフォームを再構築

- 専任組織「グローバル人財本部」設立[2011年7月]
- グループ全社員を対象とする人財データベース[~2012年3月]
- マネージャー以上の職務価値を統一評価するグローバルグレーディング制度
[~2012年3月]

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

社会的価値と経済的価値を同時に創造 持続可能な社会の実現に貢献

環境への貢献（2025年度までの目標）

- 年間1億トンのCO₂排出抑制に貢献
- あらゆる製品を環境適合製品*へ
- 生態系保全への貢献（生物多様性）

地域社会への貢献

- アジアの若手リーダーの育成
- 緑化、環境保全活動 など
- 理科教育、IT教育、環境教育

* 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

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状況

4. 経営リソースの重点投入と経営基盤強化

5. 新たな決意

■ 市場の変化

事業分野	国内	海外	ニーズ
原子力	不透明	<ul style="list-style-type: none"> 一部を除き原発維持 中長期的には堅調 	安全性向上
火力	緊急立上げ	堅調	低環境負荷
自然エネルギー	<ul style="list-style-type: none"> 導入加速 分散電源化 	堅調	電力安定化

■ 原子力

- 福島対策支援および更なる安全性向上
- 国内原子力対応と海外事業の推進

■ 火力

- 国内被災火力・休止中火力の早期復旧、運転再開支援と緊急電源供給
- グローバル展開加速（超臨界圧石炭火力、ガスタービン、環境装置、サービス）

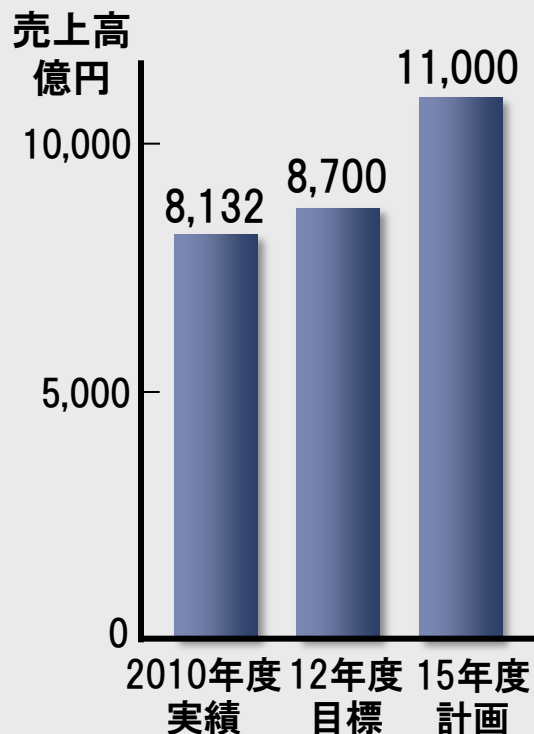
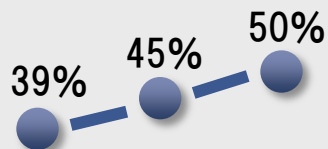
■ 自然エネルギーと系統安定化

- 発電から電力安定供給システムまでトータルソリューションを提供（風力、太陽光、水力発電、電力流通、蓄電、マイクログリッドなど）

5-2. 新たな決意【各事業の展望】

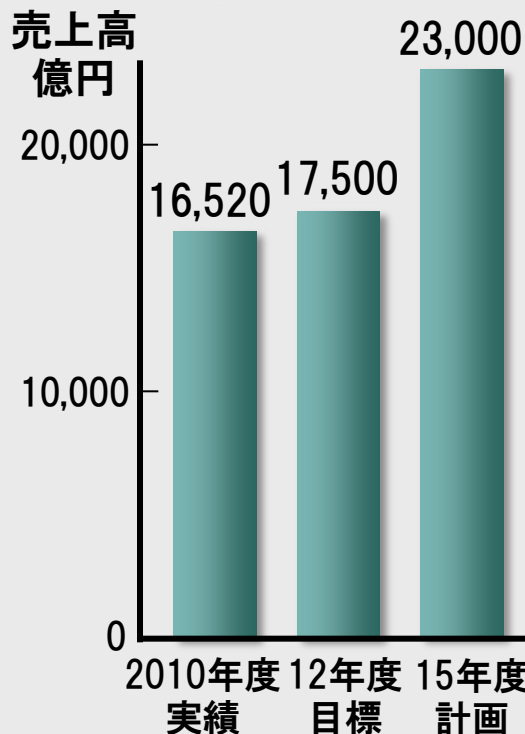
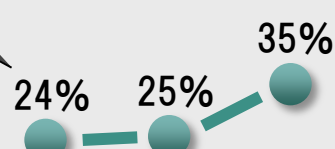
電力システム 事業計画

海外売上高比率



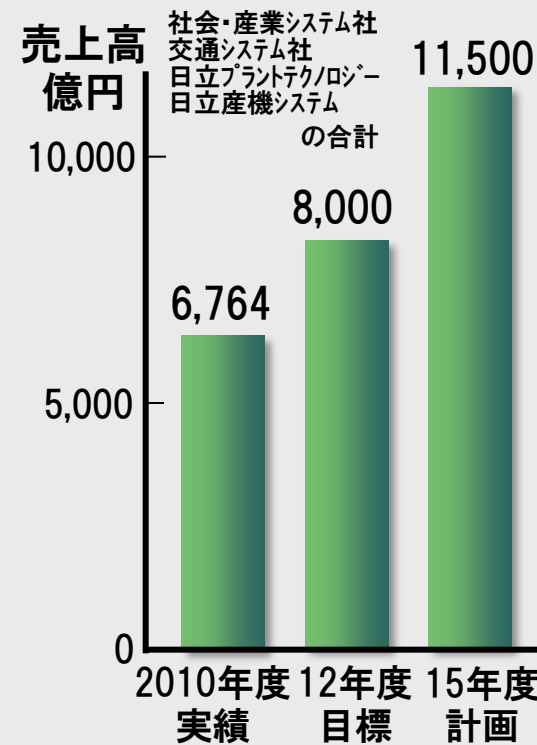
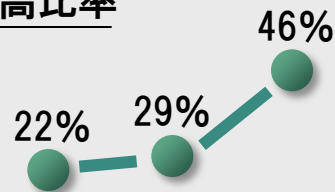
情報・通信システム 事業計画

海外売上高比率



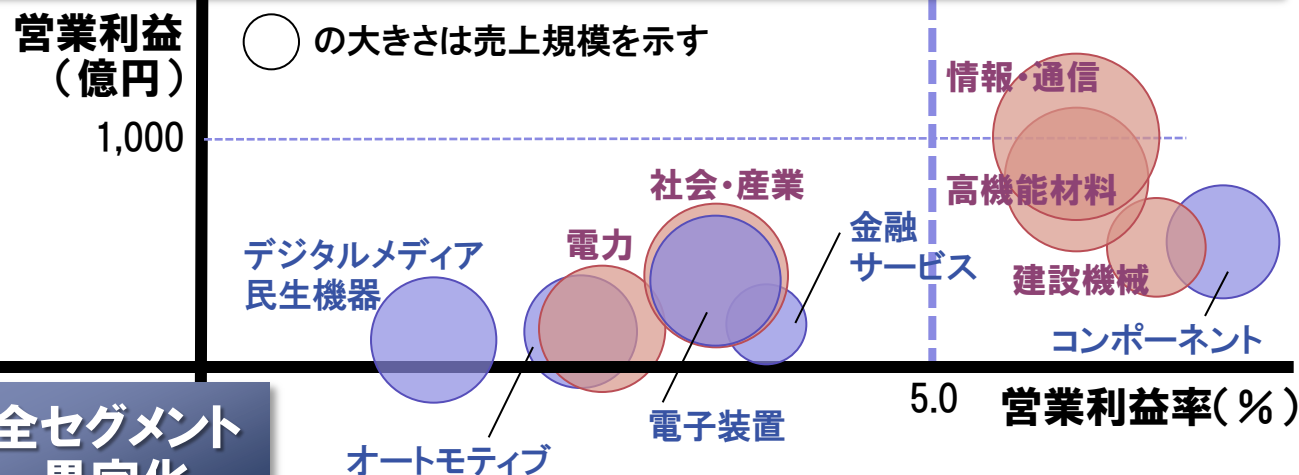
社会・産業・鉄道システム 事業計画

海外売上高比率

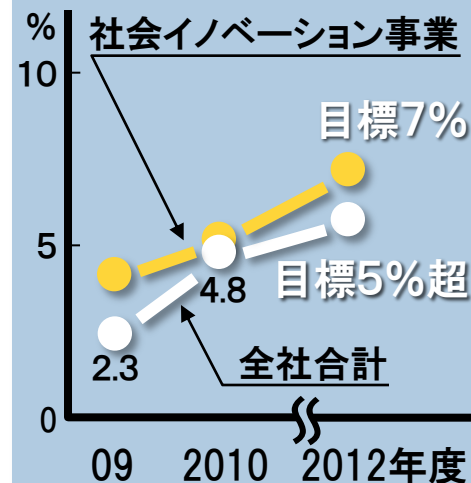


5-3. 新たな決意【セグメント別ポジションチャート】

2010年度実績

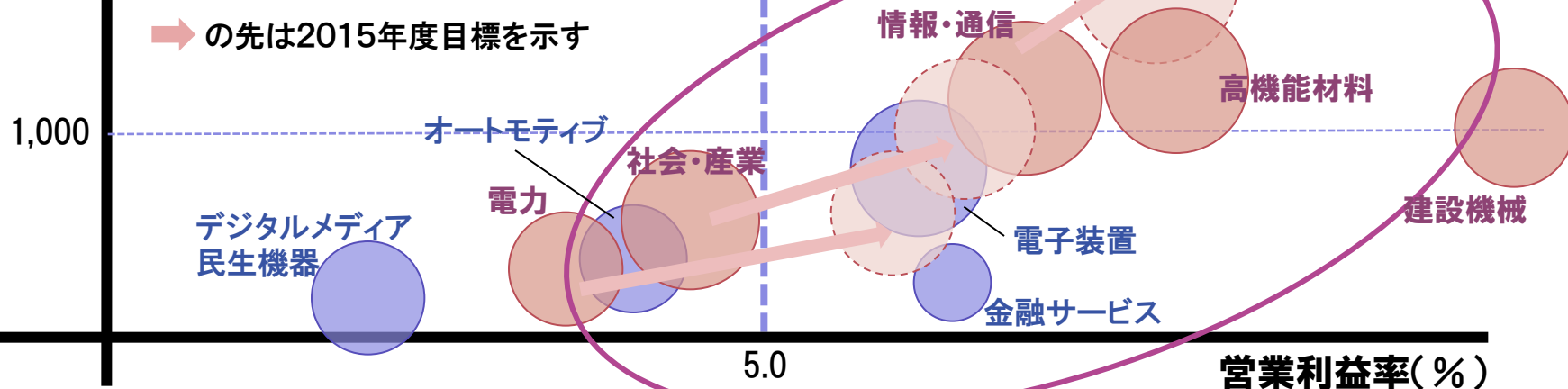


【営業利益率】



全セグメント 黒字化

2012年度目標



中期経営目標の確実な達成

	2011年度 見通し*1	2012年度 目標*1
売上高	9兆5,000億円	10兆円
営業利益(率)	(4.2%) 4,000億円	5% 超
当社に帰属する 当期純利益	2,000億円	2,000億円台の 安定的確保
D/Eレシオ*2		0.8倍 以下
株主資本比率		20%

*1 HDD事業譲渡分を補正

*2 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

次なる高みに向かって、

- グローバル成長戦略の深化
- 経営リソースの重点配分
- ポートフォリオ見直しの継続
- 財務基盤の強化
- グローバル人財の拡充

グローバル

融合

環境

**復興から新たな時代への挑戦
社会イノベーション事業で社会に伝える日立へ**

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
- 日本の株式相場変動
- 持分法適用会社への投資に係る損失
- 価格競争の激化（特にコンポーネント・デバイス部門およびデジタルメディア・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（特に日本）
- 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