

2014年6月12日
株式会社日立製作所
執行役社長兼 COO 東原 敏昭
(コード番号:6501)
(上場取引所:東・名)

「2015 中期経営計画」の実現に向けたコスト構造の改革と 7 事業の戦略について

株式会社日立製作所(執行役社長兼 COO:東原 敏昭/以下、日立)は、社会イノベーション事業を軸に、「成長の実現と日立の変革」を推進する、「2015 中期経営計画」の進捗状況を、2014 年 5 月 12 日に公表しました。本計画の実現に向けたコスト構造の改革と 7 事業の戦略について、次の通りお知らせします。

■コスト構造の改革:Hitachi Smart Transformation Project

1. コスト削減効果の実績と目標(2010 年度比、2011 年度からの累計額)

	2011 年度実績	2012 年度実績	2013 年度実績	2014 年度見通し	2015 年度計画
コスト削減効果額	350 億円	1,100 億円	2,200 億円	3,100 億円	4,000 億円

2. プロジェクトのゴール

「グローバルな成長を支える組織、業務機能の確立」

3. プロジェクトの進化:プロセス改革の推進

コスト領域別・機能別の改革から End to End 視点でオペレーション・事業・業務プロセスを全体最適化する改革へ発展。収益力とキャッシュ創出力を向上し次の成長に寄与。

<プロセス改革の新たな取り組み>

- ①バリューチェーンのグローバルシフト
 - ・ 顧客ニーズを迅速に事業へ反映するグローバル最適プロセスの確立
(グローバル生産・供給体制)
- ②グローバル調達スキームの構築
 - ・ グループ内プロフェッショナル機能活用による新たなグローバル調達スキームの構築
- ③グローバルロジスティクス改革
 - ・ コスト削減と資金効率向上を実現するグローバルロジスティクススキームの構築
- ④間接業務のシェアード化
 - ・ 国内外間接業務へのシェアードサービス導入拡大
- ⑤IT コスト改革
 - ・ 定常的 IT 支出を削減し、成長に寄与する戦略的 IT 投資を確保
- ⑥グループ構造改革
 - ・ One Hitachi としての成長に向けた本社戦略機能強化とグループ構造最適化
- ⑦グループ内取引改革
 - ・ グループ内取引業務向けの資源を成長資源に再配分

■7 事業の戦略

1. ヘルスケア事業

1-1. 2013 年度実績・2014 年度見通し・2015 年度計画・2018 年度目標

	2013 年度実績	2014 年度見通し	2015 年度計画	2018 年度目標
売上高	3,267 億円	3,350 億円	3,600 億円	6,000 億円
営業利益 (EBIT ^(*))率	6.3%(5.2%)	5.4%(5.4%)	7.2%(7.2%)	-
海外売上高比率	57%	60%	61%	65%
サービス 売上高比率	21%	21%	24%	35%

(*) EBIT: 受取利息及び支払利息調整後税引前当期純利益

1-2. 日立がめざすヘルスケア

「ケアサイクルを通し、IT と医療技術で多様化するニーズにこたえる」

1-3. 事業戦略

(1)ヘルスケア IT

①データプラットフォームサービス

- ・ベンダーニュートラルアーカイブによるヘルスケアデータの蓄積と利活用

②予防サービス

- ・保険者向けに生活習慣病の予防、重症化防止を支援

(2)病院・地域医療ソリューション

- ・地域医療において、ケアサイクル全体を最適化するサービスを提供
- ・国内の実績をもとにインド、中国、ベトナムなどグローバルに展開
- ・病院の「エネルギー供給」と「施設運用管理」を一括アウトソーシング
- ・日立がユーティリティを所有して、病院に「蒸気・空調用冷温水・電気」を必要量供給

(3)治療機器

①粒子線治療事業

- ・高精度なスポットスキヤニング技術
- ・治療システムの高精度化と小型化

②X 線治療事業

- ・治療装置、治療計画ソフトラインアップ強化

(4)診断機器

①超音波装置

- ・診療科別装置、探触子ラインナップの拡充
- ・疾病別カラーアプリケーションの開発
(エラストグラフィ、RVS (Real-time Virtual Sonography)など)

②MRI 装置

- ・3 テスラまでのフルラインナップ
- ・疾病別の診断アプリケーション強化
- ・オープン型 MRI 装置の適用拡大

(5)日立メディコの事業戦略

	2013 年度実績	2014 年度見通し	2015 年度計画
売上高	1,711 億円	1,800 億円	1,900 億円
海外売上高比率	37.9%	42.8%	-
営業利益(日本基準)	42 億円	45 億円	95 億円

①ヘルスケアグループのシナジーを生かした中長期の取り組み

- ・ 超音波装置、MRI 装置:グローバルメジャープレイヤーへ
- ・ コアコンポーネント開発強化による優位性確立

②Hitachi Smart Transformation Project の主な進捗

<生産コスト>

- ・ 蘇州工場での日立メディコと日立アロカメディカルの生産集約化(2013 年度上期)
- ・ 新生産情報システムの導入(2014 年度:茂原、柏 2015 年度:蘇州)

<直接材コスト>

- ・ 日立製作所、日立(中国)と連携したグローバルソーシングの推進
(2012 年度～:16 列 CT から開始)

<間接コスト>

- ・ 国内の営業事務所統廃合(2011 年度より開始し、拠点統合 19 拠点、閉鎖 5 拠点)
- ・ シェアード化による間接業務改革推進
(2013 年度:海外販社、2014 年度:日立メディコ本社)

2011 年度～2015 年度までの累計効果額:100 億円

2. 情報・通信システム事業

2-1. 2013 年度実績・2014 年度見通し・2015 年度計画^(*2)

	2013 年度実績	2014 年度見通し	2015 年度計画
売上高	1 兆 9,349 億円	1 兆 9,500 億円	2 兆 1,000 億円
営業利益(EBIT)率	5.5%(5.0%)	7.0%(6.5%)	9.5%(9.0%)
海外売上高比率	30%	33%	35%
サービス売上高比率	62%	64%	65%超
受注高	1 兆 9,818 億円	1 兆 9,839 億円	2 兆 1,310 億円

(*2) 情報・通信システム部門に含めていた日立情報制御ソリューションズおよび茨城日立情報サービス(両社は 2014 年 4 月 1 日に合併し日立産業制御ソリューションズに社名変更)を、2014 年 4 月 1 日から社会・産業システム部門に区分しています。2013 年度以降の数値は新区分にて表示しています。

2-2. 経営方針

「3G(Growth, Global, Group)により、グローバルメジャープレイヤーへ」

2-3. 事業方針

「社会イノベーション事業を IT で牽引し、顧客価値を"One Hitachi"で提供」

2-4. 事業戦略

(1)グローバルサービス事業の高付加価値化

- ・ 社会イノベーション事業への取り組み加速
- ・ 日本市場における品質と信頼性のさらなる向上
- ・ グローバルでのバリューチェーン全体へのサービス化拡大
- ・ グローバルで実績のあるストレージプラットフォームをソフトウェア・サービスでさらに高付加価値化
- ・ 新たな顧客価値実現に向けた投資

2-5. コスト構造改革(Hitachi Smart Transformation Project)

(1)販管費

- ・ 2013 年度販管費 対前年比改善(間接業務改革が進捗)
- ・ 今後グループ内の最適化を加速(取引簡素化、IT システム統合)

(2)原価

- ・ 製造コスト・直材費を着実に低減(日立情報通信マニュファクチャリング発足:2013年10月)
- ・ SI の原価低減を今後加速(リソースポートフォリオ改革、内製率の向上)

2011 年度～2015 年度までの累計効果額:650 億円

2-6. キャッシュフローマネジメント(財務基盤)強化

(1)キャッシュフロー拡大

- ・ SCM 改革プロジェクト遂行による事業効率化
- ・ Hitachi Smart Transformation Project の着実な推進

(2)戦略投資実行

- ・ 成長分野への投資拡大
- ・ ドメインエキスパートとの協創

(3)投資効率向上

- ・ 戦略投資案件の厳選
- ・ 保有資産の有効活用、総資産圧縮

3. インフラシステム事業^(*)

3-1. 2013 年度実績・2014 年度見通し・2015 年度計画

	2013 年度実績	2014 年度見通し	2015 年度計画
売上高	8,197 億円	8,668 億円	1 兆円
営業利益(EBIT)率	1.3%(1.6%)	4.5%(4.6%)	7%超(7%超)
海外売上高比率	22%	27%	33%
サービス売上高比率	32%	33%	35%超
受注高	8,125 億円	9,180 億円	10,000 億円超

(*) インフラシステム事業の数値は、インフラシステム社および株式会社日立産機システム 2 社の単純合算値です。なお、インフラシステム社の売上高・営業利益・EBIT・受注高の一部は、情報・通信システム社、電力システム社、交通システム社に分割して含まれています。

3-2. 事業方針

「グローバル顧客の経営課題に応えるベスト・ソリューション・パートナー」

3-3. 事業戦略

(1)ソリューションの高付加価値化とグローバル展開の加速

- ①都市・エネルギーソリューション事業
 - ・ 電力システム改革市場での事業伸張
 - ・ 都市ソリューション新市場でのシェア拡大
- ②水・環境ソリューション事業
 - ・ 国内上下水分野でのシェア拡大と収益向上
 - ・ 海外大型案件の着実な推進と Oil & Gas 分野への参入
- ③産業プラント・ソリューション事業
 - ・ アジア成長市場での EPC 事業展開
 - ・ IT とコア技術を核としたトータルエンジニアリング

(2)強いコンポーネント、サービスを軸とした高収益事業展開

- ①コンポーネント事業
 - ・ ビッグアカウント密着による大型コンポーネントの資源国市場開拓
 - ・ 高効率、省エネに対応する中小型製品のシェア拡大
 - ・ パワーエレクトロニクス製品のアウト・アウト事業展開
- ②サービス事業
 - ・ 「IT×インフラ」によるライフサイクルサポート事業の強化
 - ・ 顧客課題解決型サービス事業の展開

3-4. コスト構造改革(Hitachi Smart Transformation Project)

(1)コスト構造改革の継続推進

- ・ 製造・EPC・サービス拠点設置によるグローバルサプライチェーン構築
- ・ 海外調達・集約購買拡大、調達エンジニアリング強化
- ・ 業務標準化・シェアード化の推進

(2)事業構造改革によるリソース集中、経営の迅速化

- ・ 4 事業ドメイン体制への再編(2014 年 4 月)
- ・ グループ会社への事業再編・統合(2013 年 10 月・2014 年 4 月)
- ・ 海外地域統括会社の設立(2014 年 4 月)

2011 年度～2015 年度までの累計効果額: 420 億円

3-5. キャッシュフローマネジメント(財務基盤)強化

- ・ 見積りからサービスまでのトータルバリューチェーン(End to End)オペレーション改革
- ・ 投資効率の改善(投資の選択と集中、長期サービス事業での日立キャピタルの活用)

4. 鉄道システム事業

4-1. 2013 年度実績・2014 年度見通し・2015 年度計画・2016 年度目標

	2013 年度実績	2014 年度見通し	2015 年度計画	2016 年度目標
売上高	1,682 億円	1,540 億円	2,000 億円	2,400 億円
営業利益(EBIT)率	4.5%(3.9%)	4.0%(2.4%)	7.5%(6.5%)	9-10%(8.0%)
海外売上高比率	35%	44%	53%	65%
受注高 ^(*)	1,524 億円	4,000 億円	1,800 億円	-

(*4) 英国における保守契約を除く。

4-2. 事業方針

「日本で培った世界に通用する鉄道技術で広く社会に貢献」

4-3. 事業戦略

(1)グローバル

- ・ グローバル経営体制立ち上げ
- ・ 既存拠点(日本・英国・中国)のさらなる拡充
- ・ 市場でのプレゼンスの積極確立と現地化の推進(インド、ブラジル、東南アジア)

(2)トランスフォーメーション

- ①事業ポートフォリオの組み替え
 - ・ 信号・運行管理システムの拡販、ターンキー事業・サービス事業の拡大
- ②製品ポートフォリオの拡充
 - ・ グローバル A-train、グローバル信号システム、次世代インバーター

(3)イノベーション

- ①鉄道トータルソリューション
 - ・ インフラ制御システム+IT システムの連動による鉄道トータルシステムの提案
 - ・ 鉄道エネルギーマネジメントシステムコンセプト
(GREEN:Green Rail Ecological Environment toward the Next generation)

4-4. コスト構造改革(Hitachi Smart Transformation Project)

- ・ 現地生産拠点の更なる拡充(英国、中国、他)
- ・ グローバル物流の最適化
- ・ IT・業務システムの集約化

2011 年度～2015 年度までの累計効果額:90 億円

4-5. キャッシュフローマネジメント(財務基盤)強化

- ・ リードタイム短縮
- ・ Vendor Managed Inventory (VMI)の導入
- ・ グローバルサプライチェーンマネジメント
- ・ 高いリターンを生む戦略投資
- ・ 徹底した投資後モニタリング

5. 都市開発システム事業

5-1. 2013 年度実績・2014 年度見通し・2015 年度計画

	2013 年度実績	2014 年度見通し	2015 年度計画
売上高	5,626 億円	5,900 億円	6,100 億円
営業利益(EBIT)率	8.5%(8.6%)	8.8%(9.0%)	10%超(10%超)
海外売上高比率	52%	56%	59%
サービス売上高比率	37%	36%	35%
受注高	5,723 億円	5,950 億円	6,150 億円

5-2. 事業方針

「基盤市場でのサービス事業強化と新市場の開拓でアジアの事業地盤を強化し、グローバルメジャープレーヤーをめざす」

5-3. 事業戦略

(1)中国

- ・ 総合 No.1 の実現 (売上規模・市場シェア、ブランド価値、顧客満足度共に No.1)

(2)東南アジア・インド・中東

- ・ アジア地域での成長に向けた事業基盤強化

(3)日本

- ・ サービス事業(保全、リニューアル)の拡大と強化

5-4. コスト構造改革(Hitachi Smart Transformation Project)

(1)生産コスト

- ・ 共通部品の集中生産による生産効率向上
- ・ モジュラーデザインの適用拡大

(2)直接材コスト

- ・ グローバル調達拡大
- ・ 原価企画・開発購買の強化

(3)間接コスト

- ・ グローバル IT プラットフォームの統一
- ・ 国内事業構造改革による間接業務改善推進

2011 年度～2015 年度までの累計効果額:270 億円

5-5. キャッシュフローマネジメント(財務基盤)強化

- ・ 棚卸資産手持日数の改善
(2015 年度:中国での改善目標 31 日(2012 年度対比))
- ・ 新設販売増に対応した工事・据付能力強化

6. 電力システム事業

6-1. 2013 年度実績・2014 年度見通し・2015 年度計画・2020 年度目標

	2013 年度実績	2014 年度見通し	2015 年度計画	2020 年度目標
売上高	7,773 億円	5,200 億円	5,200 億円	8,000 億円
EBIT 率	19.7%	4.0%	8.5%	15.0%
海外売上高比率	40%	21%	19%	41%
サービス売上高比率	28%	30%	31%	32%
受注高	6,410 億円	4,700 億円	4,800 億円	-

6-2. 事業方針

「世界で戦い、勝てるグローバルメジャープレイヤー」

6-3. 事業戦略

(1) グローバル成長戦略の実行

- ・ グローバルオペレーション強化(現地インサイダー化推進)
- ・ EPC マネジメントの豊富な実績活用(火力・原子力→電力流通、自然エネルギー)

(2) 収益性の高い強靱な事業体質への変革

- ・ Hitachi Smart Transformation Project の推進加速

6-4. 事業別戦略

(1) 原子力事業: 世界最高水準の安全技術によるグローバル事業の拡大

	2013 年度実績	2014 年度見通し	2015 年度計画	2020 年度目標
売上高	1,100 億円	1,200 億円	1,400 億円	2,800 億円

- ・ 国内: ベースロード電源としての安全性・信頼性向上取り組み強化
- ・ 海外: 日本で培った技術によるプロジェクト着実推進と計画継続国への拡販
- ・ 全体: 中長期的な人材育成、エンジニアリング力強化によるプロジェクト推進

(2) 電力流通事業: グローバルオペレーション強化による事業の拡大

	2013 年度実績	2014 年度見通し	2015 年度計画	2020 年度目標
売上高	700 億円	800 億円	1,000 億円	2,000 億円

- ・ グローバル生産体制拡充によるコンポーネント事業拡大
- ・ グローバルエンジニアリング体制を活用したシステム事業拡大

(3)自然エネルギー事業:風力トップシェア継続と太陽光の確実受注で事業強化

	2013 年度実績	2014 年度見通し	2015 年度計画	2020 年度目標
売上高	700 億円	800 億円	900 億円	1,500 億円

①風力発電システム

- ・ 国内トップシェア(48%)→50%超めざす
- ・ 洋上向け 5MW 風車開発
- ・ 国内実績をベースに海外展開

②太陽光発電システム

- ・ 豊富な実績を背景に EPC 受注拡大
- ・ 世界最高水準の PCS の競争力強化
- ・ ソリューション提案・サービス拡充

6-5. コスト構造改革(Hitachi Smart Transformation Project)

(1)生産コスト

- ・ グローバル生産拠点の生産技術力強化
- ・ マザー工場のコア生産技術開発機能強化

(2)直接材コスト

- ・ グローバルサプライチェーン再構築と海外調達比率拡大
2012 年度 11% (火力事業を除く) ⇒ 2015 年度 21%

(3)間接コスト

- ・ 海外グループ会社へのグループシェアードサービス導入展開
- ・ 間接業務の再評価・削減・効率化
2011 年度～2015 年度までの累計効果額: 530 億円

6-6. キャッシュフローマネジメント(財務基盤)強化

- ・ プロジェクトマネジメント強化、収益性の向上
- ・ 棚卸資産・資材費のさらなる可視化／動態把握強化
- ・ キャッシュフロー経営の強化

7. オートモティブシステム事業

7-1. 2013 年度実績・2014 年度見通し・2015 年度計画

	2013 年度実績	2014 年度見通し	2015 年度計画
売上高	8,921 億円	9,400 億円	1 兆円
営業利益(EBIT)率	5.3%(0.6%)	6.4%(6.4%)	7.0%(7.0%)
顧客海外拠点向 売上高比率 ^(*5)	53%	57%	60%

(*5) 自動車部品が完成車に組み込まれる顧客拠点ベースであり、連結決算における海外売上高とは異なります。

7-2. 事業方針

「電子・電動・制御技術によるクルマのインテリジェント化を通じ、『環境』『安全』に関わる高い信頼性を提供するグローバルサプライヤーへ」

7-3. 事業戦略

(1)顧客戦略

- ・ 市場成長を上回る事業拡大
- ・ グローバル化とクロスセルによる事業拡大

(2)地域戦略

- ・ 地産地消に向けたグローバルフットプリント
- ・ 域内統括強化と新拠点を軸とした事業拡大

(3)製品戦略

- ・ 魅力あるクルマづくりに貢献
- ・ イノベーティブな高付加価値製品で事業拡大
- ・ 自動運転に向け日立グループ連携で優位性を発揮

7-4. コスト構造改革(Hitachi Smart Transformation Project)

(1)グローバル品質改革

- ・ グローバル品質統合管理システムの本格稼動
- ・ 高信頼性モノづくりのための風土醸成(落穂拾い)

(2)グローバル生産改革

- ・ 生産・間接材コスト改革(グローバル生産改革プロジェクト、物流改革)
- ・ コンカレントエンジニアリングの整備(開発効率向上、全体業務負荷の低減)

(3)グローバル調達改革

- ・ 調達エンジニアリング強化(海外 VEC(Value Engineering for Customers))
- ・ ピュアローカル材採用拡充(新興国ベンダー開拓強化)

7-5. キャッシュフローマネジメント(財務基盤)強化

(1)営業キャッシュフローの改善

- ・ グローバル TSCM(Total Supply Chain Management)の強化と海外展開(棚資回転数の向上)
- ・ サービス・ソリューション事業の強化(アフターマーケット・産業用)
- ・ シミュレーション技術の高度化による開発工数低減(2012 年度⇒2015 年度△50%)

(2)投資効率の改善

- ・ 世界標準自動化生産ライン拡大による立上げリードタイムの短縮(サスペンションラインにて適用中)
- ・ (日米中)グローバル工機部隊による生産設備内製化(2012 年度⇒2015 年度内製額 2.4 倍)

<将来の見通しに関するリスク情報>

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
- ・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
- ・価格競争の激化
- ・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
- ・コスト構造改革施策の実施
- ・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
- ・持分法適用関連会社への投資に係る損失
- ・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

■お問い合わせ先

株式会社日立製作所 ブランド・コミュニケーション本部 広報・IR 部

〒100-8280 東京都千代田区丸の内一丁目 6 番 6 号

[報道機関] 電話 03-5208-9324(直通)

[IR 関係] 電話 03-5208-9323(直通)

以上