

# 2012中期経営計画

「社会イノベーション事業による成長」と  
「安定的経営基盤の確立」

2010年5月31日

株式会社 日立製作所  
代表執行役 執行役社長

中西 宏明

# 2012中期経営計画

「社会イノベーション事業による成長」と「安定的経営基盤の確立」

## 目次

### 1. 経営戦略

### 2. グローバル成長戦略

### 3. 社会イノベーション事業への経営リソース重点投入

### 4. 経営基盤強化による収益安定化

### 5. 中期経営目標

# 2012中期経営計画

「社会イノベーション事業による成長」と「安定的経営基盤の確立」

## 目次

### 1. 経営戦略

### 2. グローバル成長戦略

### 3. 社会イノベーション事業への経営リソース重点投入

### 4. 経営基盤強化による収益安定化

### 5. 中期経営目標

# 1-1. 経営戦略【業績概況】

	2008年度 実績	2009年度 実績
売上高	10兆0,003億円	8兆9,685億円
営業利益	(1.3%) 1,271億円	(2.3%) 2,021億円
当社に帰属する 当期純損失	△7,873億円	△1,069億円
D/Eレシオ*	1.29 倍	1.04 倍
株主資本比率	11.2%	14.4 %

\* 非支配持分を含む

## 1-2. 経営戦略【2012年度 経営目標】

### 2012年度 目標

売上高

10兆5,000億円

営業利益

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\*

0.8 倍 以下

株主資本比率

20%

\* 非支配持分を含む

### 「社会イノベーション事業による成長」と「安定的経営基盤の確立」

社会イノベーション事業は、  
「社会インフラ+ITの融合」と「材料・キーデバイス」により構成

#### 1. 日立の強みを発揮するグローバルな成長戦略推進

- 現地主導による司令塔機能の強化、地域毎のきめ細かな戦略展開

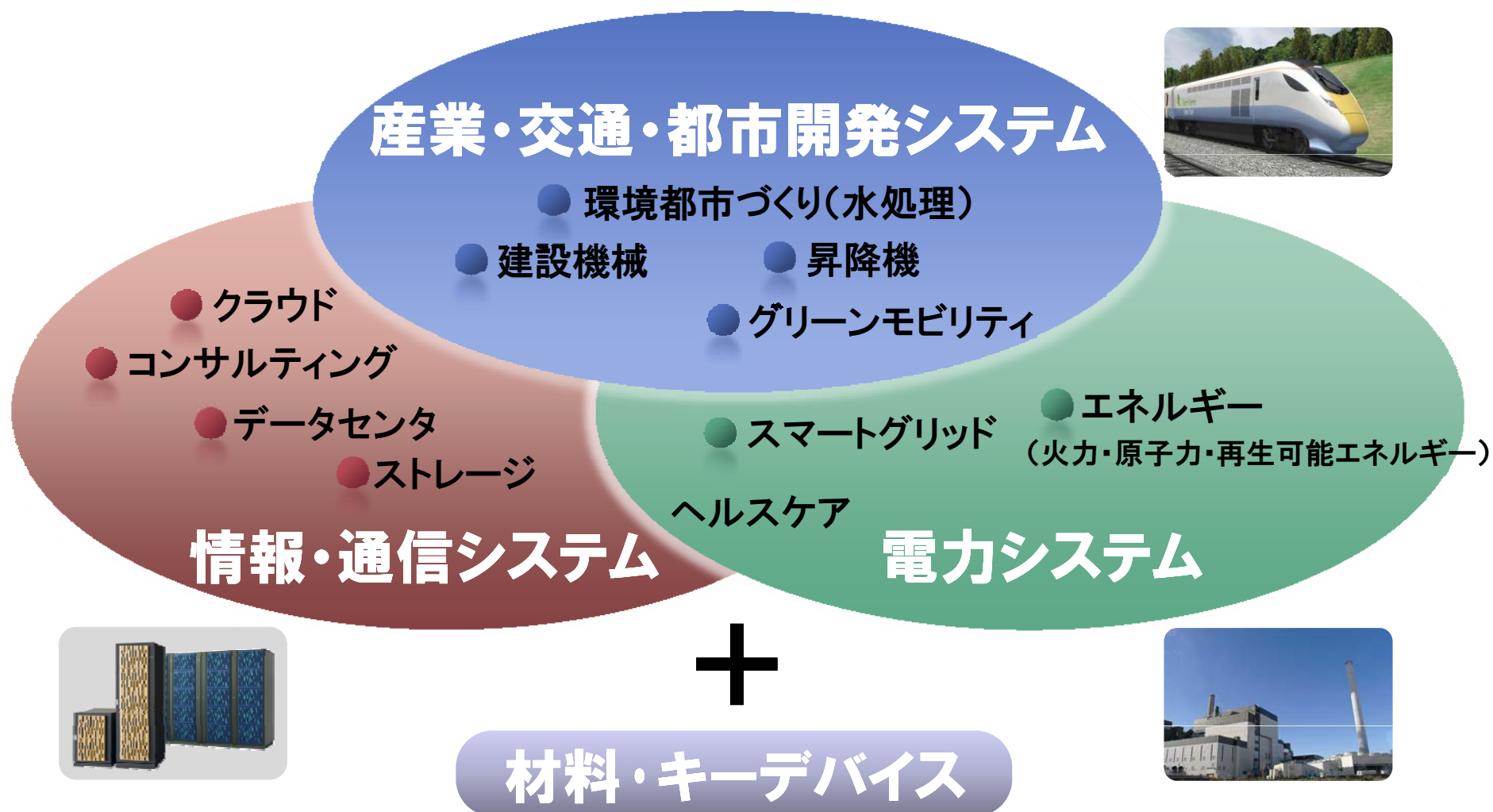
#### 2. 社会イノベーション事業への経営リソース重点投入

- 2010～2012年度に集中投資(1兆円)、研究開発費(6,000億円)

#### 3. 経営基盤強化による収益安定化

- コスト削減策の徹底、営業外損益等の改善、CSR先進企業へ

## 社会イノベーション事業



### グローバル

日立とグループ各社が持つ  
情報・経験・信頼を活かした展開

### 融合

「社会インフラ」と「IT」による  
社会イノベーションニーズの実現

### 環境

環境先進技術と経験による  
環境システム構築力



# 2010～2012年度：守りから攻めへ

## 攻め

- 注力事業分野への集中投資
- 国内外有力パートナーとの連携強化
- 現地主導型グローバル展開の加速
- 創業時のベンチャー精神発揮  
— 創業100年 原点回帰 —

## 守り

- コスト競争力の向上
- 財務体質強化
- ポートフォリオの継続見直し

## 2012中期経営計画

「社会イノベーション事業による成長」と「安定的経営基盤の確立」

### 目次

#### 1. 経営戦略

#### 2. グローバル成長戦略

#### 3. 社会イノベーション事業への経営リソース重点投入

#### 4. 経営基盤強化による収益安定化

#### 5. 中期経営目標

### (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徹底
- 現地の価値観・規格・リスクを、現地主導で取りまとめ

#### 地域毎のきめ細かな戦略展開加速

#### 日本を事業基盤として堅固に維持

新興国

- 旺盛な社会イノベーション需要の取込み・パートナー連携

先進国

- 社会インフライノベーション需要への環境・融合技術提案

日本

- 強い事業基盤を活用した環境・融合サービスの開拓

### (2) パートナー連携による事業機会拡大

	プロジェクト名称	パートナー
中国	低炭素社会建設・資源循環分野における友好合作	● 国家発展改革委員会
	中新天津生態城 (天津エコシティ)	● 中国—シンガポール 天津エコシティ投資開発会社
インド	デリー・ムンバイ 産業大動脈構想(ダヘジ)	● デリー・ムンバイ間産業大動脈 開発公社
シンガポール	アジアベルト地帯での 社会インフラ事業強化	● シンガポール/経済開発庁

### (3) 日立の強みを活かした新規事業拡大

- 環境配慮型都市づくり
- 環境配慮型データセンタ
- 上下水運営管理
- LNGプラント向け省エネシステム

## 2-3. グローバル成長戦略【新興国(1): 中国】

### 市場の特徴

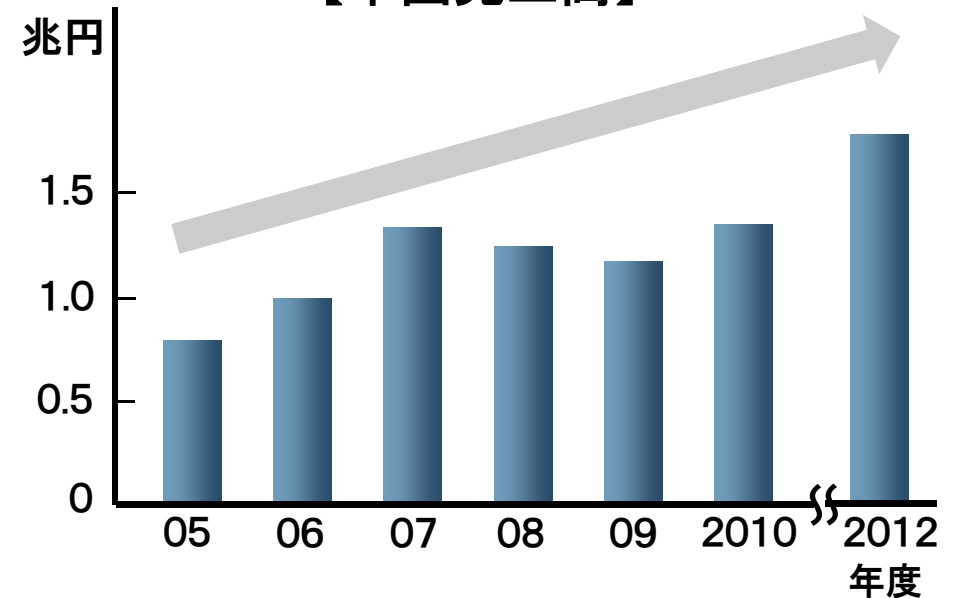
- ・社会イノベーション市場急成長
- ・現地パートナーとの連携必須

### 日立の実績

- |           |                        |
|-----------|------------------------|
| 1980~90年代 | ● 建設機械・昇降機<br>家電など拠点展開 |
| 2000年代    | ● 連結1兆円規模の<br>事業に成長    |

The Most Trusted Partner in China

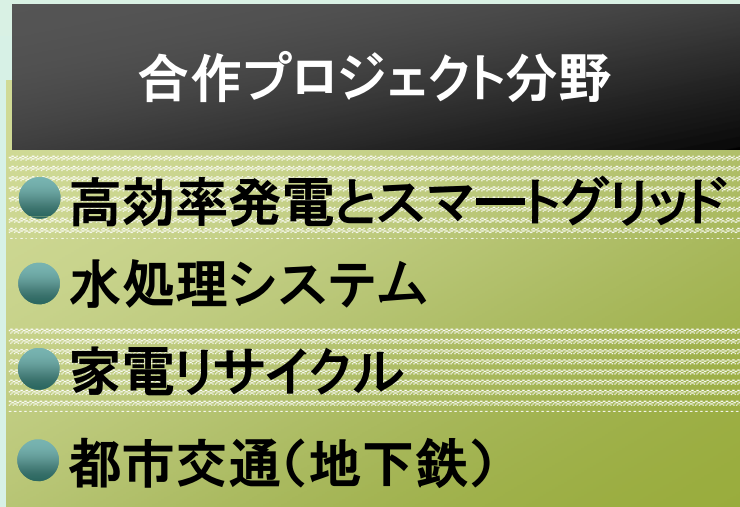
【中国売上高】



### 今後の戦略

- 個別事業のさらなる競争力強化  
➡ 建設機械・昇降機・タービン・ポンプ・産業機械・ATM・鉄道  
ITソリューション・高機能材料
- 環境システム事業拡大 ➡ 環境・省エネ技術による差別化

### ●中国：低炭素社会・環境配慮型都市づくりに注力



### ●アジアベルト地帯(インド～東南アジア)への展開

- 環境システムモデルのパッケージ化
- 家電で浸透した日立ブランド力の活用
- 既存の現地生産・保守体制の発展的活用
- 現地パートナーへの出資・提携加速 (例:モルジブ上下水事業)

## 2-5. グローバル成長戦略【先進国(1): 欧州】

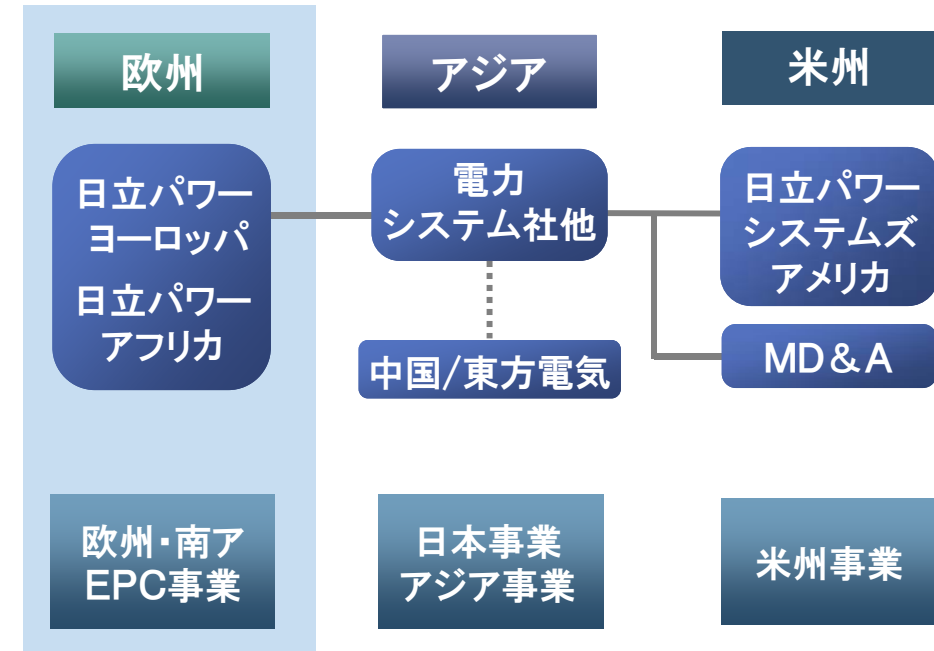
### 市場の特徴

- ・厳しい環境規制
- ・老朽化インフラの更新需要拡大

### 日立の実績

- ・欧州独自ニーズに 대응できる  
火力事業の現地司令塔機能を設置
- ・英国/高速鉄道営業運転  
保守拠点の設置

### 【火力: 3極現地事業機能】



### 今後の戦略

- |                        |          |
|------------------------|----------|
| ● 火力事業の現地主導型事業の拡大      | 欧州・南アフリカ |
| ● 鉄道車両製造から保守までの一貫体制を構築 | 英国       |
| ● 環境配慮型データセンタ事業を展開     | 欧州       |

## 2-6. グローバル成長戦略【欧州司令塔の強化例】

### 【欧州司令塔】

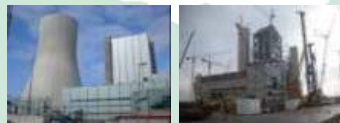


インド展開  
も視野

- 日立パワーヨーロッパ(独) (1,000人)

欧州建設中: 10基

研究開発: 現地大学とCCS



A-USC開発



- 日立パワーアフリカ(南ア) (100人)

南ア建設中: 12基

### 南アフリカ/Medupi・Kusile

2012年初号機運転開始 約5,700億円



プラント全体計画

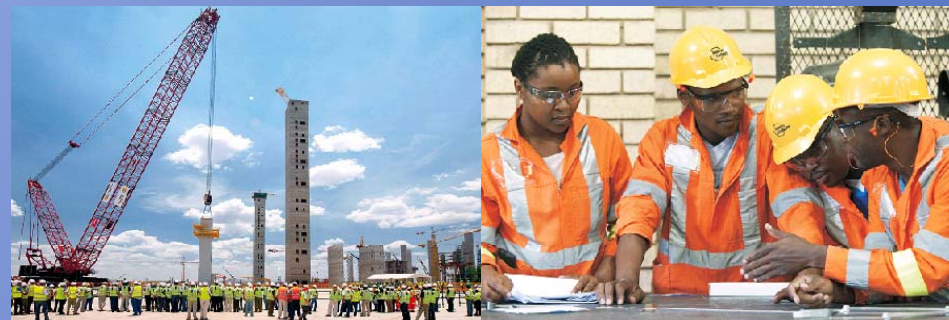
政府・金融調整

現地  
司令塔

リスク管理

建設

人材育成(1,400人)



CCS: Carbon Dioxide Capture and Storage 二酸化炭素回収・貯留  
A-USC: Advanced Ultra Super Critical 先進的超々臨界圧



## 2-7. グローバル成長戦略【先進国(2): 北米】

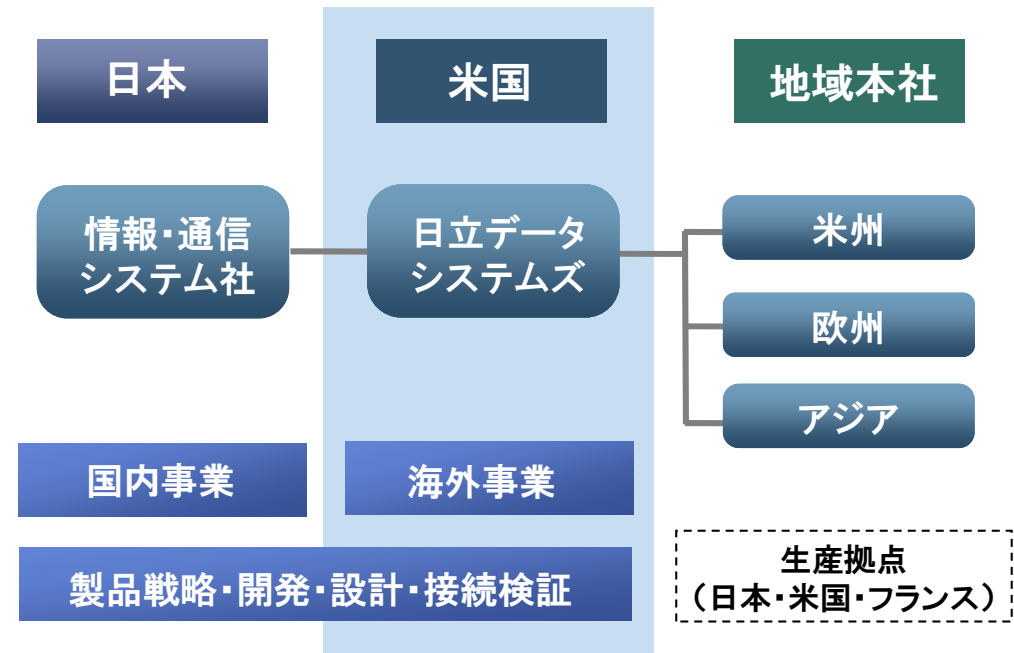
### 市場の特徴

- ・ITの新技术・スタンダードはシリコンバレーで生まれる

### 日立の実績

- ・米国側が製品・販売戦略をリード
- ・エンタープライズクラスで世界トップシェア (当社算出、金額ベース)
- ・米国コンサル事業の基盤確立 (10年の歴史)

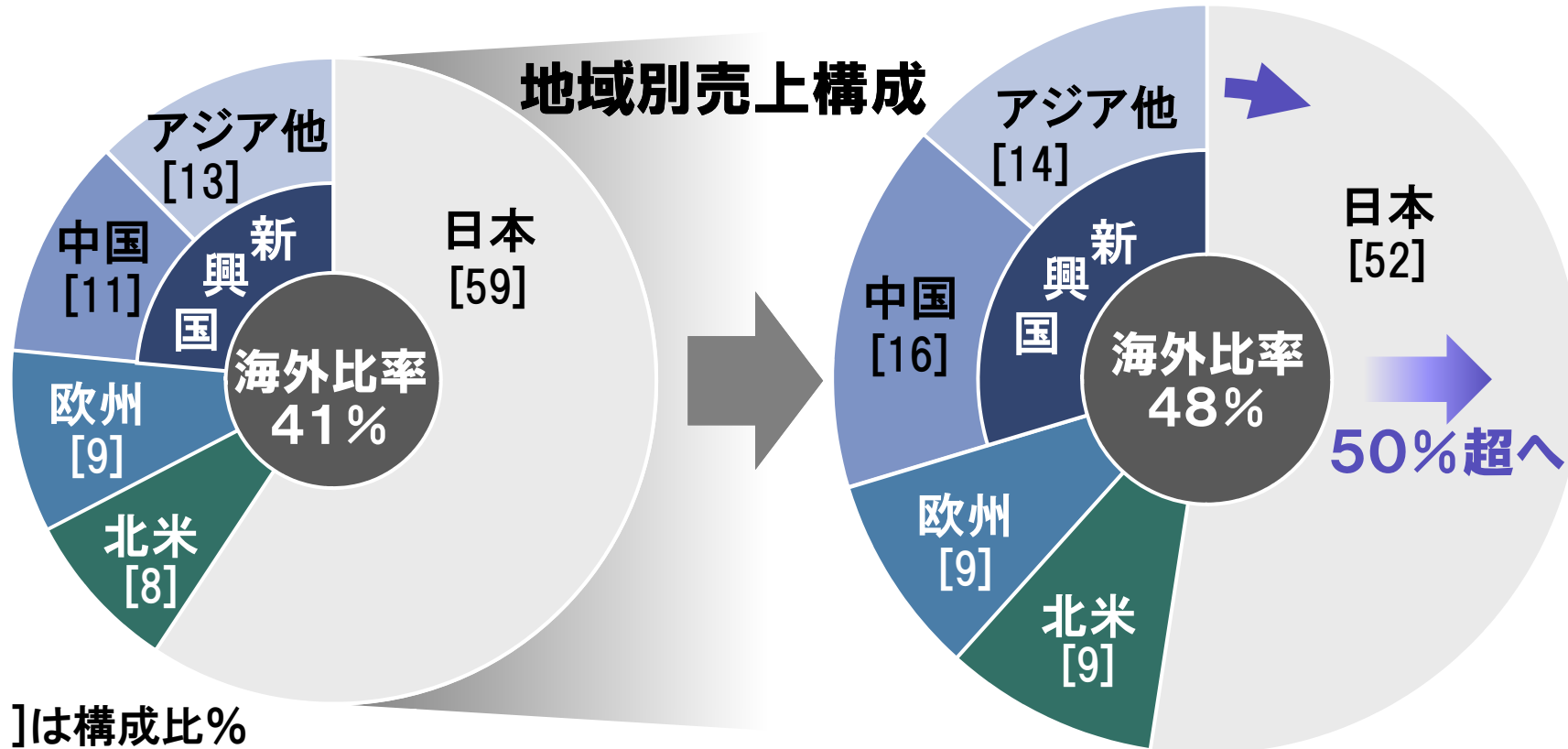
### 【ストレージ他: 米国を軸にした現地事業機能】



### 今後の戦略

- ストレージを核とした差別化ソリューションをグローバルに拡大
- 米国で培ったコンサルティング事業をアジアなどに展開

## 2012年度の海外売上高比率50%超を目標



2009年度

231 千人

129 千人

国内人員

海外人員

2012年度

217 千人

161 千人

## 2-9. グローバル成長戦略【日本】

- お客様と培った先進技術と実績
  - トップクラスのシェア
- ➔ 重要基盤市場としてさらに挑戦  
- お客様の海外進出も支援 -

	現在	2010年度からの取組み
情報・通信	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 大規模システム (金融・公共・産業)</li> <li>● ストレージ・JP1</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 高付加価値サービス事業の拡大</li> <li>● スマートグリッド事業の拡大</li> </ul>
電力	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 機器・制御</li> <li>● 原子力(ABWR)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 日立グループトータルで横断的な高度提案</li> <li>● 順調な建設継続(島根、大間)</li> </ul>
社会・産業	<ul style="list-style-type: none"> <li>● アルミ車両</li> <li>● 運行管理</li> <li>● ビルシステム</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 整備新幹線需要への対応</li> <li>● ビル全体の高付加価値サービス拡大</li> </ul>

実績

信頼

技術

ABWR: Advanced Boiling Water Reactor

## 2012中期経営計画

「社会イノベーション事業による成長」と「安定的経営基盤の確立」

### 目次

#### 1. 経営戦略

#### 2. グローバル成長戦略

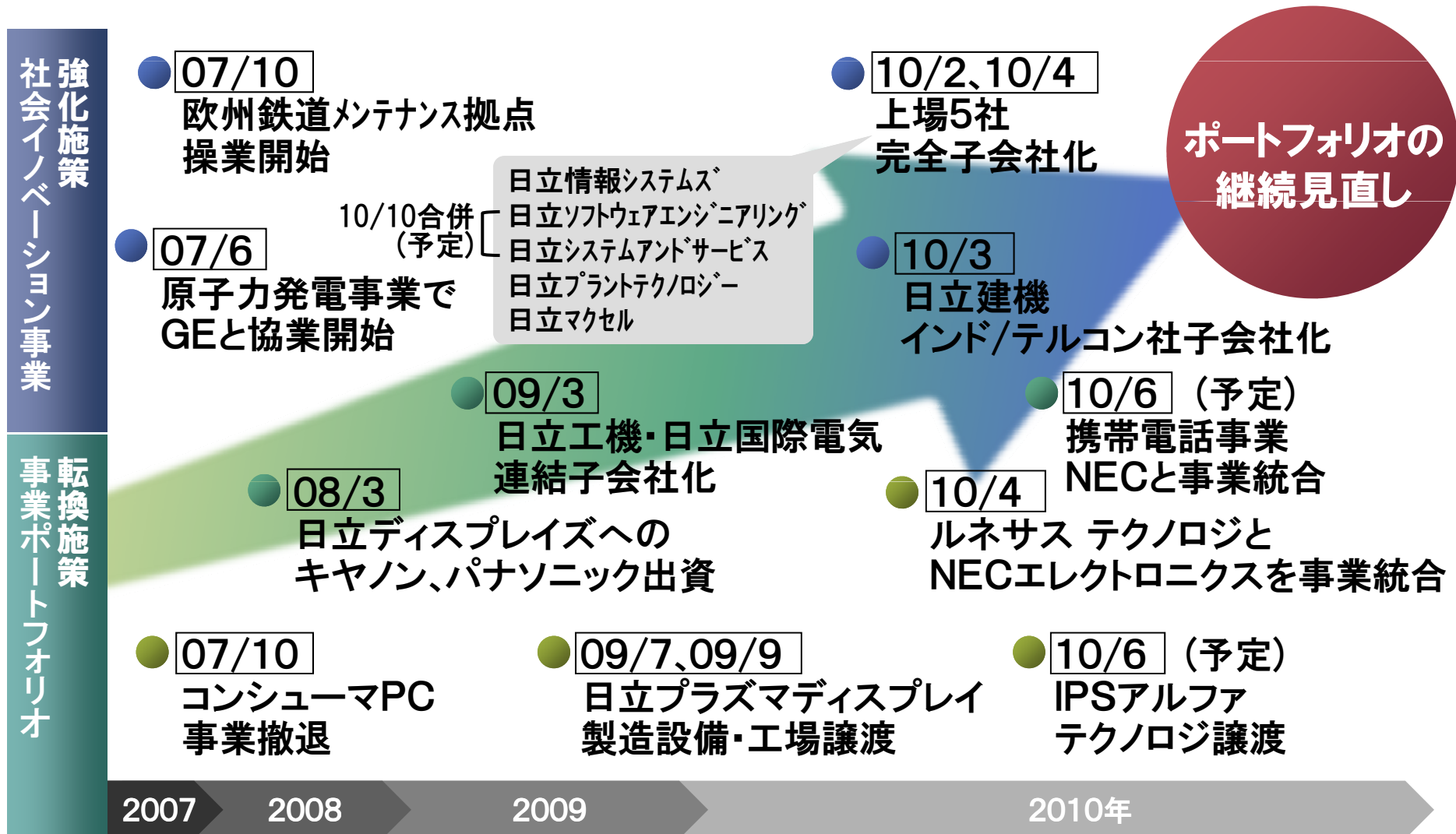
#### 3. 社会イノベーション事業への経営リソース重点投入

#### 4. 経営基盤強化による収益安定化

#### 5. 中期経営目標

# 3-1. 経営リソース重点投入【ポートフォリオ見直し】

## これまでに売上規模の3割相当を見直し（強化・転換）



### 社会イノベーション事業への投資重点化

グローバル

融合

環境

#### (1) 2010～2012年度に集中投資

- 設備・戦略投資の全社総額(1.4兆円)の7割を当該事業へ配分

**2010～12年度 総額1兆円**

- M&Aを推進

#### ■ 主要投資事例： グローバルな大規模システム強化へ注力

	投資目的	投資時期
情報・通信	● データセンタ事業拡大	年度 2010～12
電力	● 高効率火力・原子力システムの競争力強化	
社会・産業	● 英国での車両製造・保守機能の新設	2011～

## 社会イノベーション事業への投資重点化

グローバル

融合

環境

### (2) 研究開発投資の戦略的配分

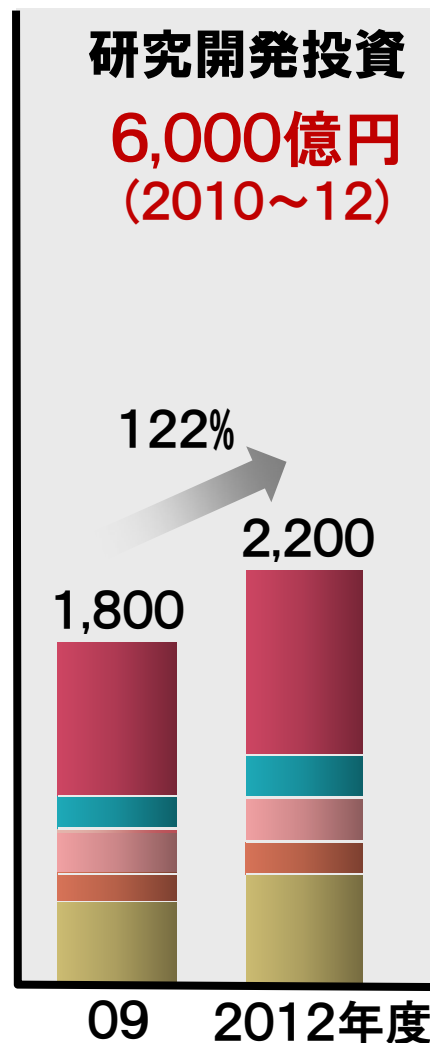
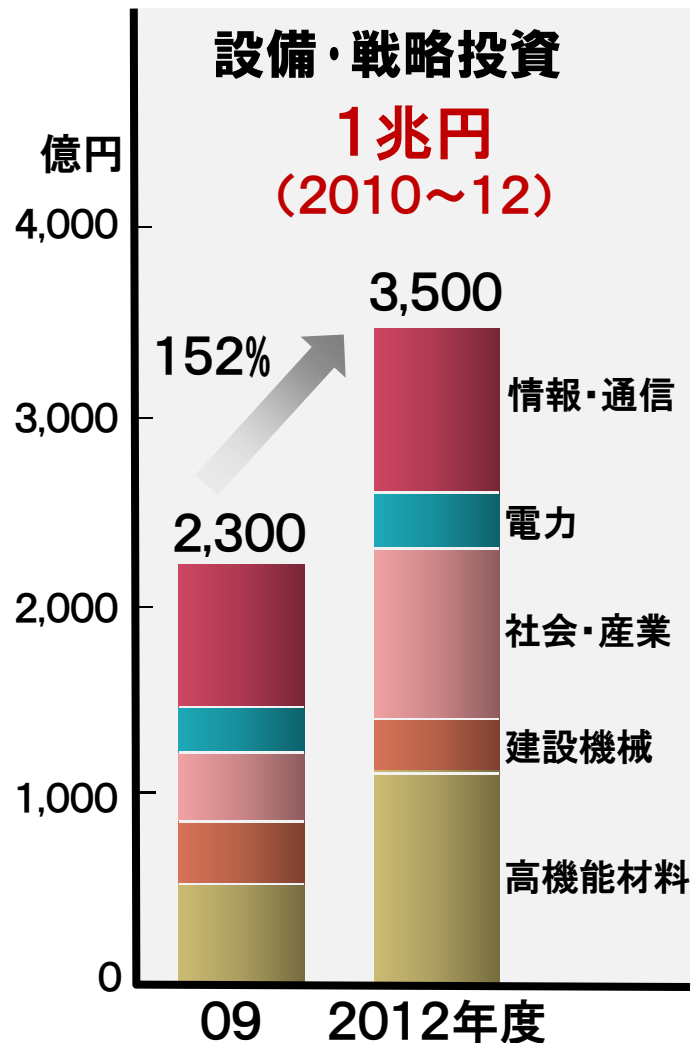
- 全社総額(1.2兆円)の5割を重点配分

**2010~12年度 総額6,000億円**

#### ■ 主要研究事例： 地域に応じた研究開発体制の確立






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"> <li>● 北米：ストレージシステム</li> <li>● 中国：スマートグリッド</li> </ul>
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"> <li>● 新パワーデバイス・インバータ</li> <li>● リチウムイオン電池</li> </ul>
基礎・基盤	解析技術による効率設計	<ul style="list-style-type: none"> <li>● スパコン増強・解析技術強化 → 設計期間の大幅短縮</li> </ul>

## 社会イノベーション事業への投資重点化





### 社会イノベーション事業を支える先端技術への注力

金属	●「環境」「省エネ」材料 (希土類磁石・アモルファス)	
電線	●「電力」「鉄道」「通信」材料 (原子力用耐放射線ケーブル・鉄道車両用ケーブル)	
化成	●「環境」「エネルギー」材料 (高熱伝導材・電池負極材・太陽電池部材)	
電池	●「環境対応車」「鉄道」キーコンポーネント (社会・産業用標準型リチウムイオン電池)	
キーデバイス	●「省エネ」機器・デバイス (インバータ・高効率モータ・パワーデバイス・変圧器)	

## 2012中期経営計画

「社会イノベーション事業による成長」と「安定的経営基盤の確立」

### 目次

#### 1. 経営戦略

#### 2. グローバル成長戦略

#### 3. 社会イノベーション事業への経営リソース重点投入

#### 4. 経営基盤強化による収益安定化

#### 5. 中期経営目標

# 4-1. 経営基盤強化【課題事業の改善状況】

## 薄型テレビ事業

- パネル製造・テレビの海外自社生産終了  
➔ OEM・生産委託の活用

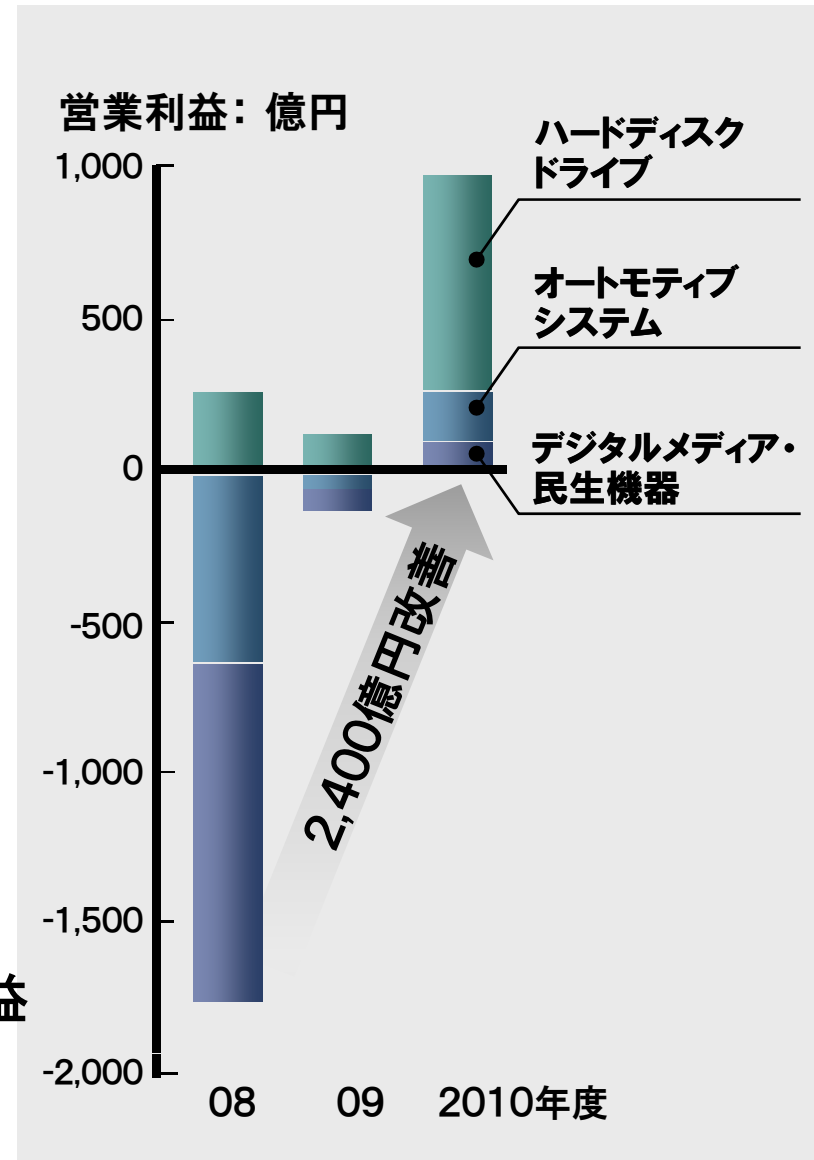
## 自動車機器関連事業

- 構造改革(原価低減・拠点再編・人員削減)  
➔ ハイブリッド・電気自動車とエンジン高効率化への対応

## ハードディスクドライブ事業

- 2年連続黒字、2010年1-3月期 過去最高益  
➔ SSD・外付けHDDなど新市場の追求

SSD: Solid State Drive



### 資材費の削減

- (1) 集約購買拡大
  - 調達高の35%に対象拡大
- (2) グローバル調達拡大
  - 調達比率50%へ
- (3) 省資源化、VE活動強化
  - 材料置換え・設計変更 他
- (4) 新興国調達の拡大
  - 拠点新設（ブラジル・中国）
  - 機能強化（インド・ベトナム）

### 固定費削減の継続推進

- (1) 固定費率の継続的引下げ
- (2) コーポレート主導によるコスト削減推進
  - 間接材コスト削減プロジェクト（スケールメリットの活用）
  - シェアードサービスの拡充（IFRS対応 他）

**グローバル競争に勝つコスト競争力強化**

VE: Value Engineering

IFRS: International Financial Reporting Standards

### 収益性の改善

- 強い製品の拡大による  
営業利益率改善
- 資産の健全化
- 連結納税の活用



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
- 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

### カンパニー → 変化への即応力強化

- 社内格付けによる権限委譲  
➡ スピーディーな自主独立経営
- FIV<sup>\*</sup>、営業利益、キャッシュフローを基にしたカンパニー評価

\* FIV: Future Inspiration Value

### コーポレート → シナジー創出にこだわる連結経営の実行

- グローバルな高度IT基盤・モノづくり・調達・ブランド共有  
➡ カンパニーの競争力向上をリード
- コーポレートのマーケティング・R&D・エンジニアリング部門がシナジーを加速  
➡ カンパニーを跨る融合事業分野の拡大

## グループビジョン

- 地球社会の基本課題の解決に取り組み豊かな生活とよりよい社会の実現をめざす

## CSR取り組み方針

- 社会的責任の自覚、企業倫理・人権の尊重
- 事業を通じた社会への貢献
- 環境保全・社会貢献活動の推進 など

## 環境への貢献

### 2025年度までの目標

- 製品を通じて年間1億トンのCO2排出抑制に貢献
- 日立グループのあらゆる製品を環境適合製品\*へ

\*環境適合製品：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

## 経営・事業戦略とCSRの融合

➡ 社会と価値を共有する真のグローバル企業へ変容



## 2012中期経営計画

「社会イノベーション事業による成長」と「安定的経営基盤の確立」

### 目次

#### 1. 経営戦略

#### 2. グローバル成長戦略

#### 3. 社会イノベーション事業への経営リソース重点投入

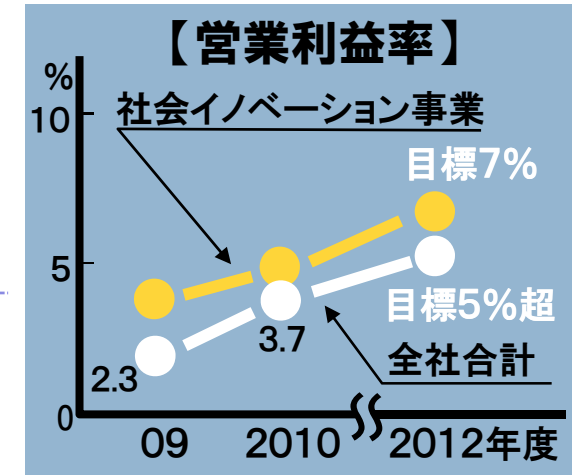
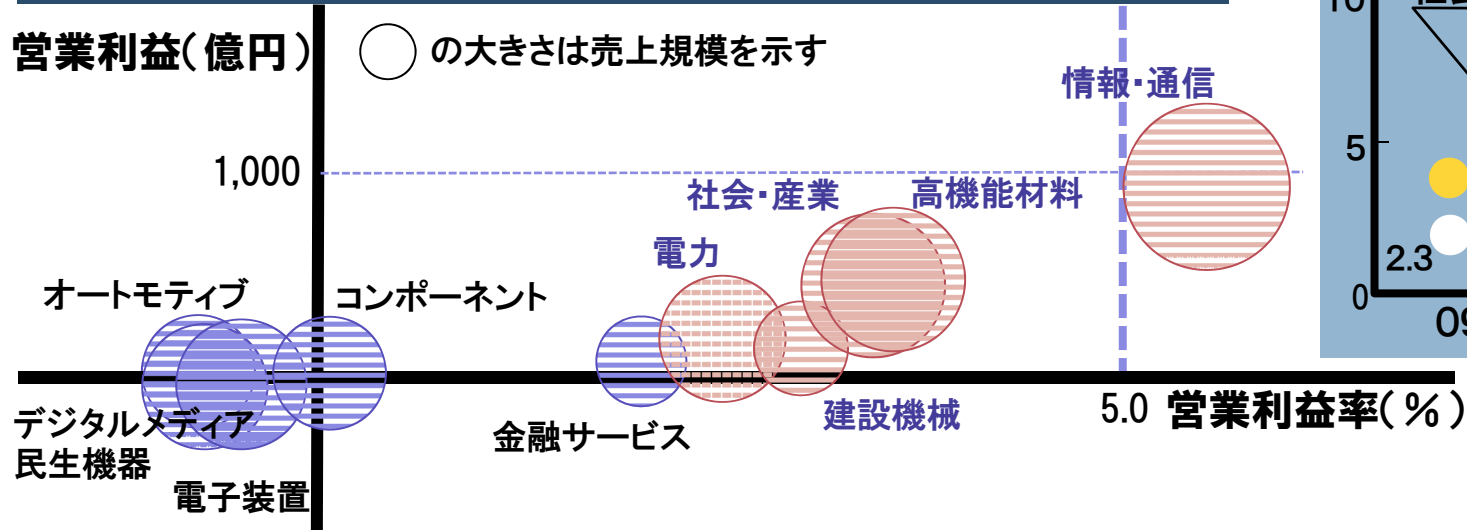
#### 4. 経営基盤強化による収益安定化

#### 5. 中期経営目標

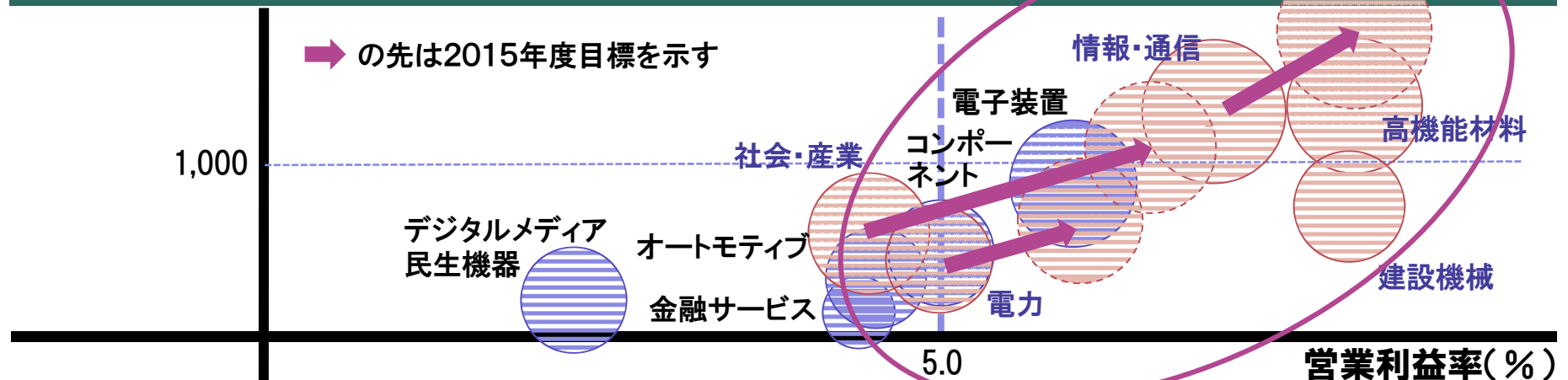


# 5-1. 中期経営目標【セグメント別ポジションチャート】

## 2009年度実績

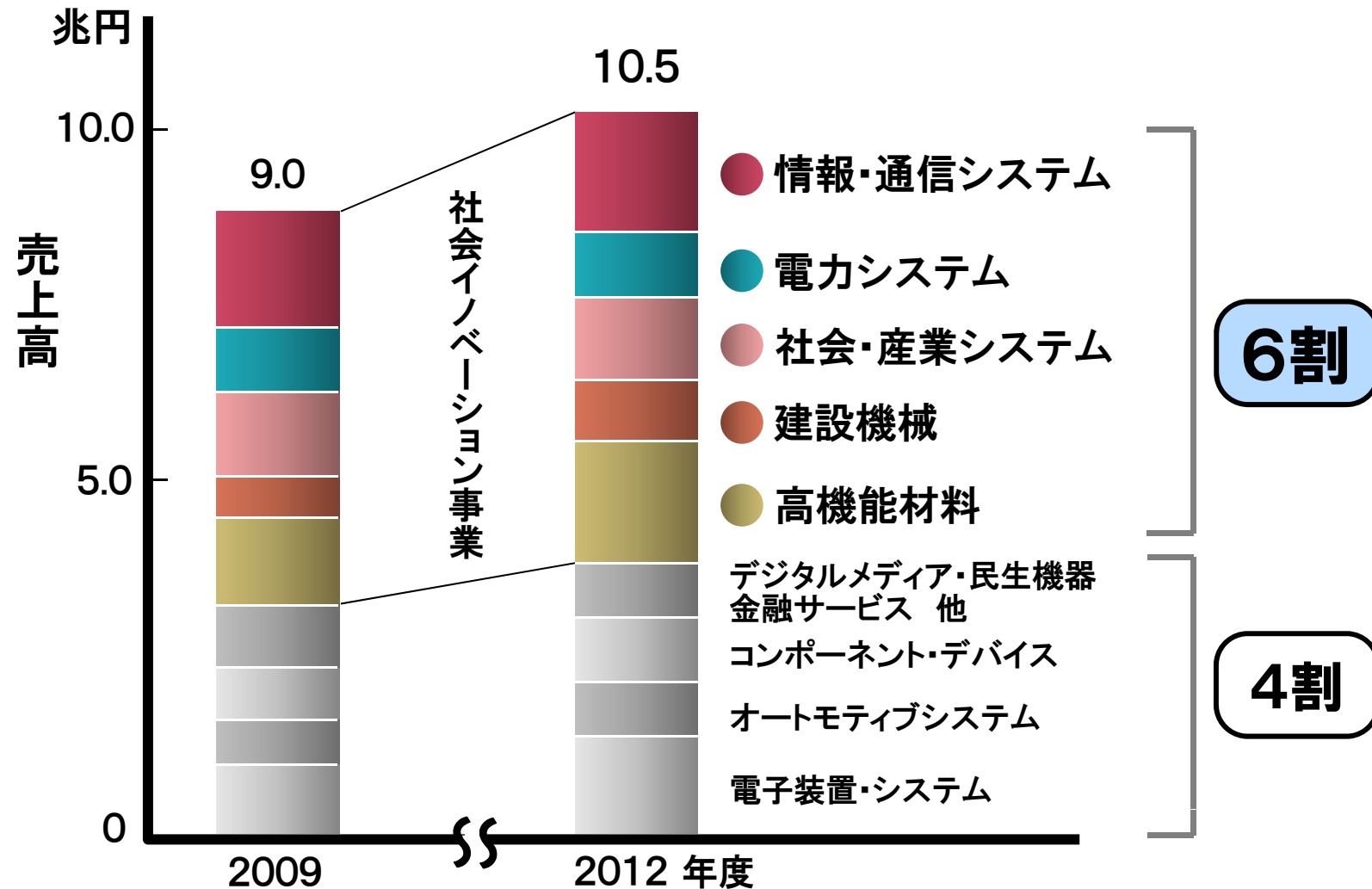


## 2012年度目標



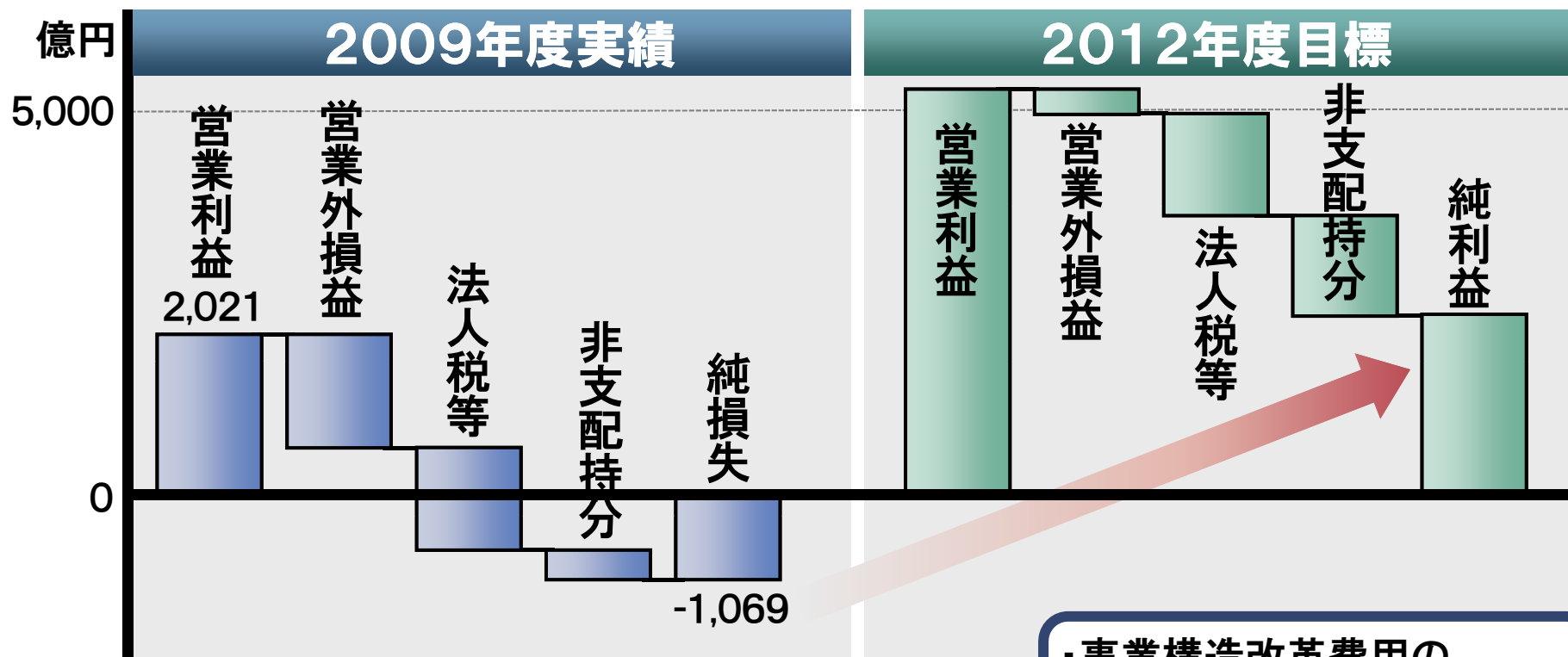
## 5-2. 中期経営目標【セグメント別売上高】

### 社会イノベーション事業が牽引



# 5-3. 中期経営目標【営業利益拡大と営業外損益等の改善】

## 最終利益が出る構造へ



- 事業構造改革費用の減少、持分法損益の改善
- 連結納税活用による税金費用負担減
- 非支配持分帰属利益の流出減少

- ・事業構造改革費用の今後の発生は限定的
- ・ルネサス テクノロジと NECエレクトロニクスの統合
- ・上場5社完全子会社化

## 5-4. 中期経営目標【2012年度 経営目標】

	2009年度 実績	2012年度 目標
売上高	8兆9,685億円	10兆5,000億円
営業利益	(2.3%) 2,021億円	5% 超
当社に帰属する 当期純利益	△1,069億円	2,000億円台の 安定的確保
D/Eレシオ*	1.04 倍	0.8 倍 以下
株主資本比率	14.4 %	20 %

\* 非支配持分を含む



- 2010～2012年度：守りから攻めへ
- グローバル・融合・環境にフォーカス

**次なる100年への挑戦**  
**社会イノベーション事業で社会に答える日立へ**

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(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、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 