

情報・通信システム事業戦略

Hitachi IR Day 2013

2013年6月13日

株式会社日立製作所
執行役専務 情報・通信システムグループ
情報・通信システム社 社長

齊藤 裕

情報・通信システム事業戦略

[目次]

1. 2012中期経営計画総括
2. 2015中期経営計画
3. 社会イノベーション事業での日立の総合力発揮
4. 成長力を備えた事業ポートフォリオへの変革
5. グローバル経営基盤の進化
6. 業績目標
7. まとめ

●売上高:

国内サービスに加え、海外のストレージソリューションやATMが堅調に推移したこと等から、若干の増収

●営業利益:

一部の不採算案件により、収益性低下があったものの、海外のストレージソリューションやATMが堅調に推移したこと等から、増益

	2012年度	前年比
売上高	17,865億円	101%
営業利益 (営業利益率)	1,046億円 (5.9%)	+29億円

1-2. 2012中期経営計画 総括①

- 売上高：2010年度を底に成長持続 CAGR 4.0%(日本2.8%、海外7.9%)
- 営業利益：東日本大震災等の外部環境変化、不採算案件が影響

	2010年度	2011年度	2012年度	2012年度 目標*1
売上高	1兆6,520億円	1兆7,642億円	1兆7,865億円	1兆7,500億円
営業利益率 (EBIT*2マージン)	6.0% (5.8%)	5.8% (5.5%)	5.9% (5.8%)	7.0% (-)
海外売上高比率	24%	25%	26%	25%
サービス 売上高比率	58%	60%	60%	60%
為替レート	86円/ドル 113円/ユーロ	79円/ドル 109円/ユーロ	83円/ドル 107円/ユーロ	80円/ドル 110円/ユーロ

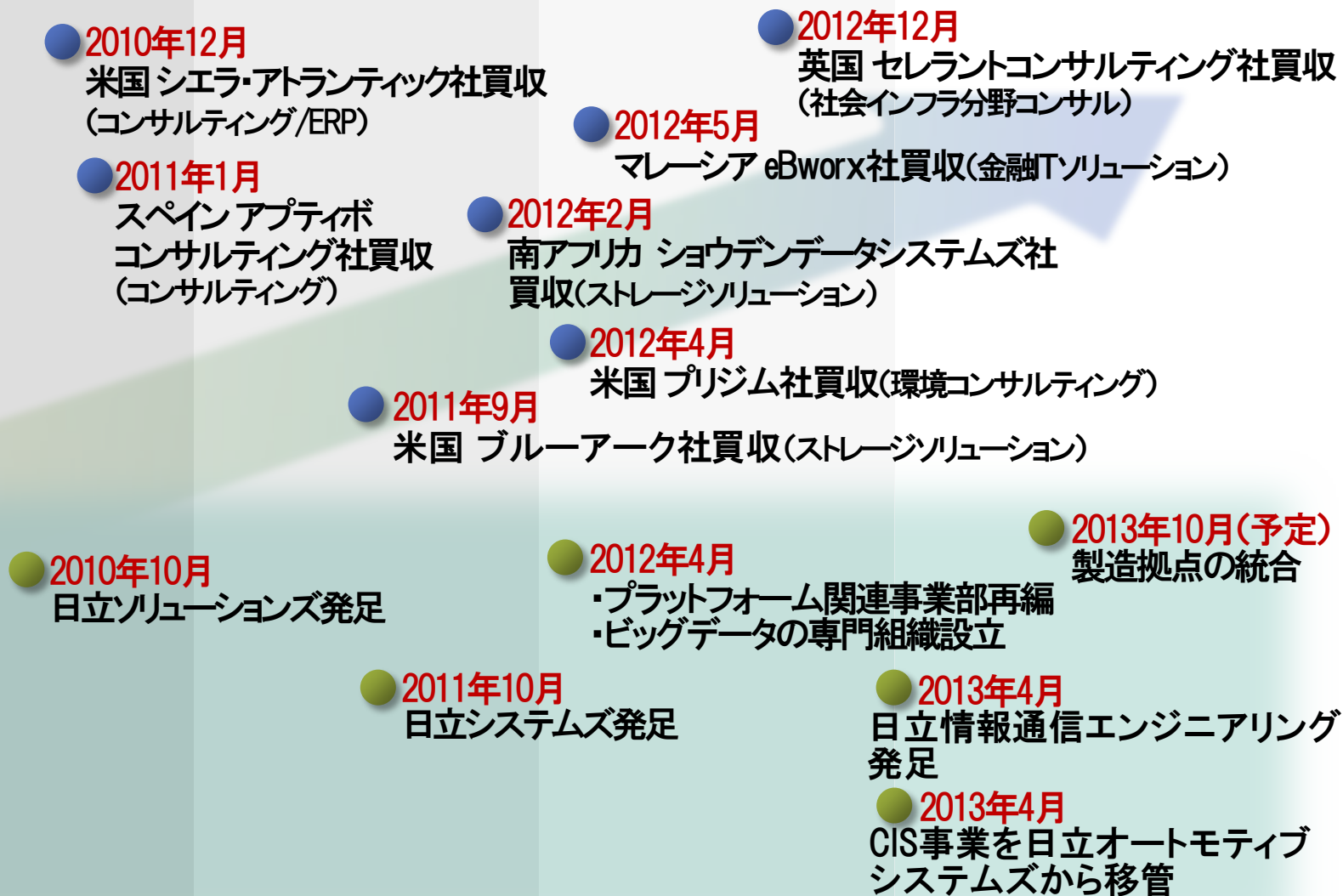
*1 2011年6月16日時点、為替は前提レート

*2 EBIT：受取利息および支払利息調整後税引前利益

1-2. 2012中期経営計画 総括②

事業成長

基盤強化



2010年度

2011年度

2012年度

2013年度

情報・通信システム事業戦略

[目次]

1. 2012中期経営計画総括
2. 2015中期経営計画
3. 社会イノベーション事業での日立の総合力発揮
4. 成長力を備えた事業ポートフォリオへの変革
5. グローバル経営基盤の進化
6. 業績目標
7. まとめ

2020年くらいまでの社会の変化

- 「集中」「所有」「消費」から「分散」「共有」「循環」を中心とした社会へ
- 人・モノ・カネが自由に移動する自由貿易圏の拡大
- 新興国が世界の経済成長をリード
- エネルギー資源を軸にグローバル市場構造が変化（米国、サブサハラ、南米などの存在感拡大）

深刻化する社会課題

- 資源、食料不足
- 少子高齢化・労働人口減少
- 都市化、環境悪化
- 社会インフラ未整備（新興国）、既存社会インフラ老朽化（先進国）

グローバルでの社会インフラ整備、サステナブル社会の実現

- 「人」と「IT」と「社会インフラ」で、ビジネスやバリューチェーンを革新
- グローバルに社会課題を解決してサステナブルな社会を実現

「人」と「IT」と「社会インフラ」

「IT」と「社会インフラ」の
両方を知りつくした
日立だからこそできること

社会・顧客が抱える課題

“ITでつなぐ”

「人」と「社会インフラ」
「人」と「人」
「社会インフラ」と「社会インフラ」

“ITで最適化する”

「経済性」と「環境」
ステークホルダーの関係
システムの効率

社会イノベーション

- 顧客と共に、
ビジネスやバリューチェーン革新
- 新しい価値を創出し、
社会・顧客の課題を解決

サステナブルな社会の実現

社会イノベーションを「IT」で牽引

「社会課題の理解力」「解決策の提案力」「ソリューション実行力」の更なる強化

社会課題を解決する主なソリューション

社会インフラの高度化・ビジネスの革新

エネルギー

マイニング

交通

物流

ヘルスケア

農業

金融

政府・自治体

製造

IT(ビッグデータ、クラウド)

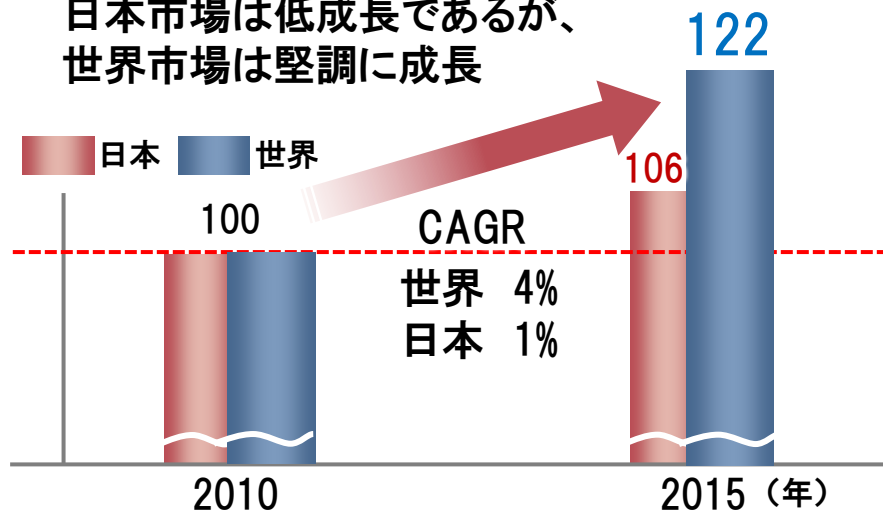
グローバル展開する主な国・地域



2-3. ねらうべき成長市場

● IT市場動向

日本市場は低成長であるが、
世界市場は堅調に成長



出典: IDC, 2013年5月「Worldwide Black Book Query Tool, Version1, 2013」
(Client Systems, Feature Phones, Smartphones除く)

● 社会インフラ投資

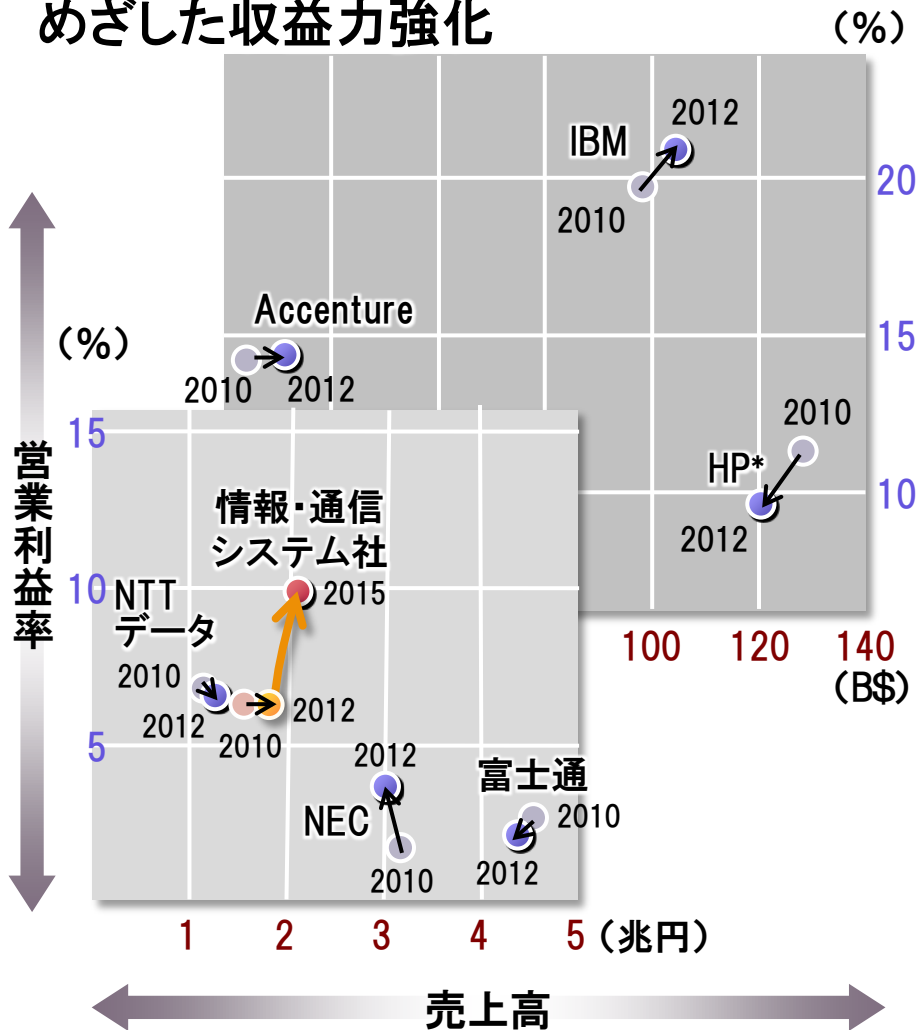
新興国を中心に活発化



出典: Global Insightデータより日立総研作成

CAGR: Compound Annual Growth Rate

グローバルメジャープレイヤーをめざした収益力強化



出典: 各社公表値
* HPは減損処理費用などを除いて算出

3G(Growth, Global, Group) により、グローバルメジャープレーヤーへ

1. 社会イノベーション事業での日立の総合力発揮

- One Hitachi の強み発揮に向けたグループ連携の深化
- 現場に散在する真の課題を発見する上流アプローチ
- グローバルなビジネスオペレーションを支えるIT

2. 成長力を備えた事業ポートフォリオへの変革

- 重点分野の強化
- グローバル事業の拡大
- サービス事業の強化

3. グローバル経営基盤の進化

- グローバルオペレーション、人財の強化
- Hitachi Smart Transformation Project の推進
- キャッシュフローマネジメントの強化

2-5. 経営目標(総括)

	2012年度 (実績)	2015年度 (目標)
売上高	1兆7,865億円	2兆1,000億円
EBIT(営業利益)率	5.8%(5.9%)	9.8%(10%)
海外売上高比率	26%	35%
サービス売上高比率	60%	65%超

情報・通信システムグループ

情報・通信システム社

170社（国内:42/海外:128）

2013年4月1日時点

- システム・ソリューション部門
- サービス部門（2013年4月新設）
- プラットフォーム部門

日立システムズ

日立ソリューションズ

Hitachi Consulting

Hitachi Data Systems

⋮

日立物流

情報・通信システム事業戦略

[目次]

1. 2012中期経営計画総括
2. 2015中期経営計画
- 3. 社会イノベーション事業での日立の総合力発揮**
4. 成長力を備えた事業ポートフォリオへの変革
5. グローバル経営基盤の進化
6. 業績目標
7. まとめ

ITを活用して ビジネス・バリューチェーンを革新

顧客バリューチェーン全体を担うべく
情報・通信システム社が One Hitachi を牽引

- 上流から顧客バリューチェーン全体を見据え、社会課題を解決するソリューション型アプローチへ変革
- 社会イノベーション事業が解決すべき課題の要素、ヒントがある「現場」の最前線に出て事業展開

- 「人」を中心とした、新たなビジネスモデル/新事業創生
- 実業ノウハウに基づく、業務プロセスの最適化

フロント領域

「IT」
エンタープライズソーシャル
SNS、Mobile

「人」
経営・マーケティング
コミュニケーション

データ
収集

解析

可視化

分析
予測

フィード
バック

情報利活用
M2M

「OT」
業務ノウハウ
制御技術

バック領域

「IT」 × 「OT」 = O&Mクラウド

トータルエンジニアリング

社会インフラ
の高度化

安全・安心な
生活

ビジネスの
革新

コンサルティング

バリューチェーン全体を見据え、
現場に散在する真の課題を発見する上流アプローチ

- 社会インフラ分野のコンサルカ: セラント社買収(2012年12月)
- 「現場」「人」に基づく上流設計: Exアプローチ[®] 強化
- パートナー協業: 博報堂 マーケット・インテリジェンス・ラボ設立 (2013年4月)

ソリューション

課題解決に資する価値を創出するデータアナリティクス

- 地域・分野横断での知識・ノウハウ集約:
Hitachi Global Center for Innovative Analytics(HGC-IA)設立 (2013年6月)、さらなる強化

サービス

グローバルなビジネスオペレーションを支えるIT

- 最先端ITの活用: ビッグデータ、クラウド、セキュリティ

3-4. 社会インフラ分野の注カドメイン



積極的な顧客との協創

日立グループの実業、ノウハウを活用したアプローチ

高度化された社会インフラシステムを提供：スマート情報

関連売上高

2012年度：約100億円 → 2015年度：1,000億円

健康で安心・安全な社会の実現

顧客動向/ニーズ

- 国家レベルでの社会保障費用削減
- Pre-Medical(予防、早期発見)、Post-Medical(在宅治療、介護)のニーズの高まり

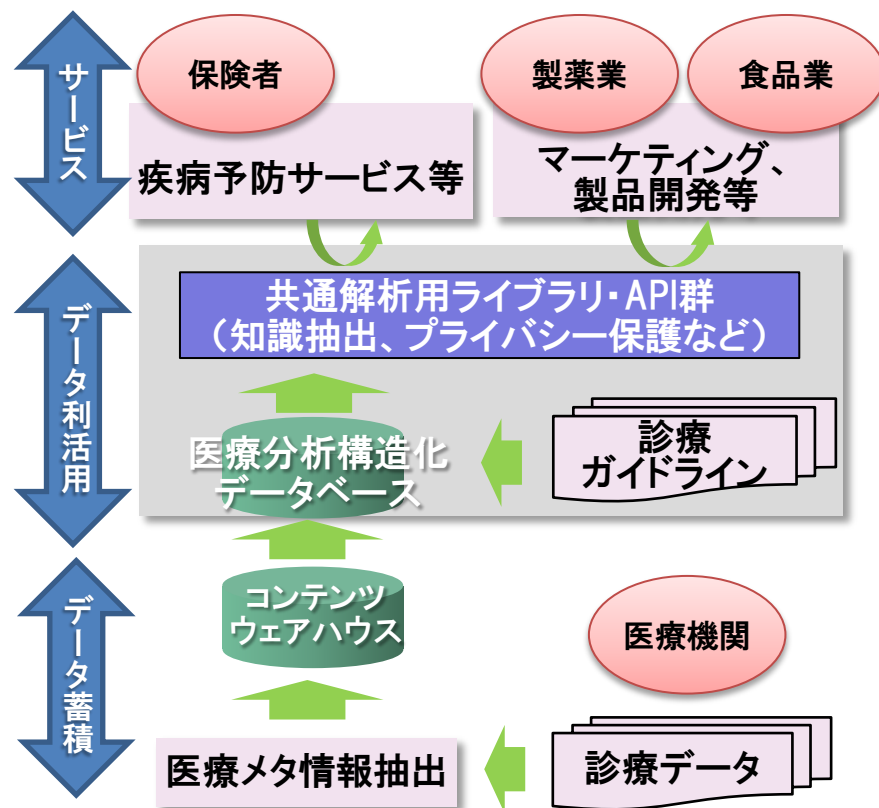
日立の取り組み

- Pre、Post-MedicalをITで高度化:
- 健康データ・診療データの利活用
- 健康管理・疾病予防サービス
- 新薬、健康食品等の開発支援

NHS: National Health Service
API: Application Programming Interface

ソリューション例

- 疾病予防サービスの実証実験を英国NHSと共同で開始



ITを活用した最適化された新物流サービスの実現

顧客動向/ニーズ

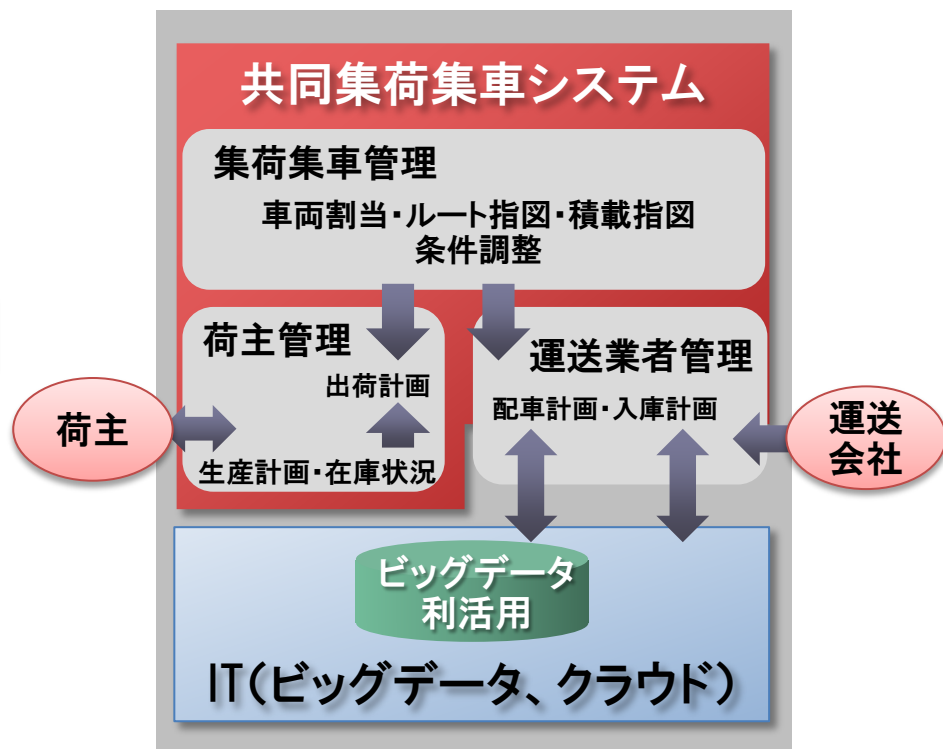
- アジア中心に新興国で市場急成長 (CAGR 18%)
- グローバルネットワーク構築、物流量増加への対応、SLA遵守、輸送コスト削減、環境負荷低減
- 3PLの高度化、グローバル化

日立の取り組み

- 新興国の物流業務をITで高度化:
 - 経済性と環境とのバランスの取れたスマートロジスティクス
- 生産計画/配車データ利活用による物流サービスの最適化

ソリューション例

- 新物流サービス(共同集荷集車システム)の新興国での実証実験



情報・通信システム事業戦略

[目次]

1. 2012中期経営計画総括
2. 2015中期経営計画
3. 社会イノベーション事業での日立の総合力発揮
- 4. 成長力を備えた事業ポートフォリオへの変革**
5. グローバル経営基盤の進化
6. 業績目標
7. まとめ

成長をリードする注力分野

1. 重点分野の強化

- スマート情報(3章で紹介)
- ビッグデータ利活用
- 高信頼クラウド
- セキュリティ

2. グローバル事業の拡大

- 海外売上高比率: 26%(2012年度) → 35%(2015年度)

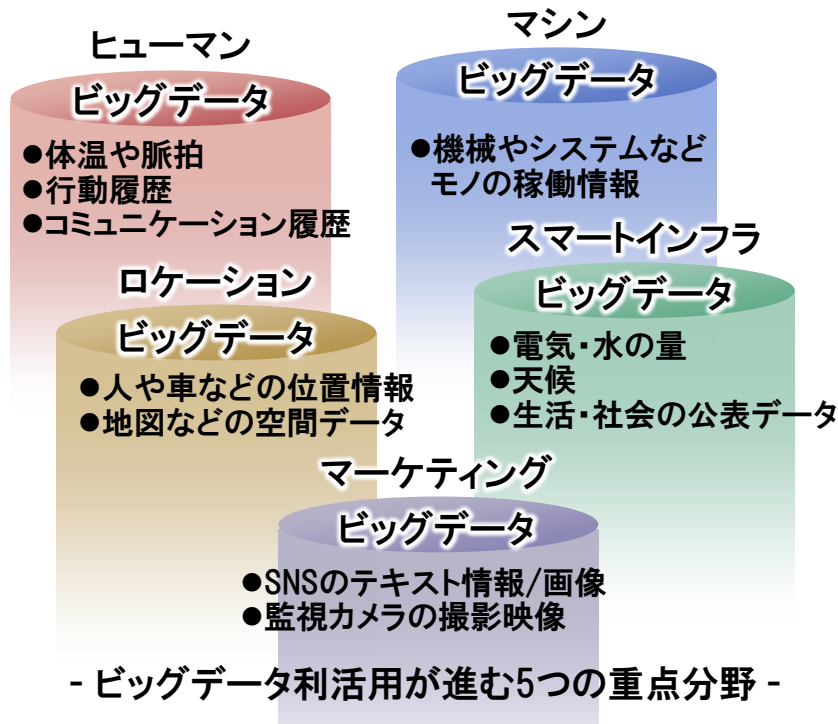
3. サービス事業の強化

- サービス売上高比率: 60%(2012年度) → 65%超(2015年度)

4-2. 重点分野の強化①【ビッグデータ利活用】

ビッグデータ利活用により、新たな顧客価値や事業機会を創出

- エンドユーザのビッグデータを利活用したビジネスの推進：
テレマティクス分野「日産自動車」×「損保ジャパン」など
- グローバル対応強化「Hitachi Global Center for Innovative Analytics」



2012年度

- 顧客の協創機会創出、ソリューション化、
ビジネスモデル構築を推進

2013～2015年度

- サービスのカバレッジをグローバルに拡大
- 世界最先端のベストプラクティスの展開

関連売上高

2012年度：約100億円 → 2015年度：1,500億円

4-2. 重点分野の強化②【高信頼クラウド】

- クラウド利用の拡大、顧客ニーズの多様化・高度化に対応した第2世代クラウドの提供(異種連携クラウド)
- クラウドサービス提供をグローバルに拡大

社会インフラの高度化・ビジネスの革新



異種連携クラウド基盤

プライベート

パブリック

他社クラウド

日立高信頼クラウド

VMware、
AWS、Microsoft、
Salesforce.com他

Harmonious Cloud

2012年度

- ハイブリッド対応で高信頼、柔軟、拡張容易なクラウドを実現

2013～2015年度

- グローバルなクラウドサービスの提供開始 Hitachi Cloud Services(2013年5月)
- 異種連携クラウドで、連携範囲を拡張し、グローバルで提供
- 社会イノベーション事業向けに O&Mクラウドを提供

関連売上高

2012年度：約2,000億円 → 2015年度：5,000億円

社会インフラ・企業活動全体をカバーするセキュリティサービスを提供

顧客ニーズの変化

- 社会インフラの安全性・可用性確保
- 全体を俯瞰した対策(人・モノ・情報)
- 進化する脅威への対応

社会インフラセキュリティ強化

- 実業ノウハウに基づき、ITと社会インフラのセキュリティを融合(社会インフラセキュリティ推進プロジェクト設置)
- 継続的なセキュリティ運用を支援

全体計画策定

- プロフェッショナルサービス
- セキュリティ診断、コンサルティング、教育

業務運用

- セキュリティ監視サービス
- マネージドセキュリティ
- IRT組織構築支援

システム構築

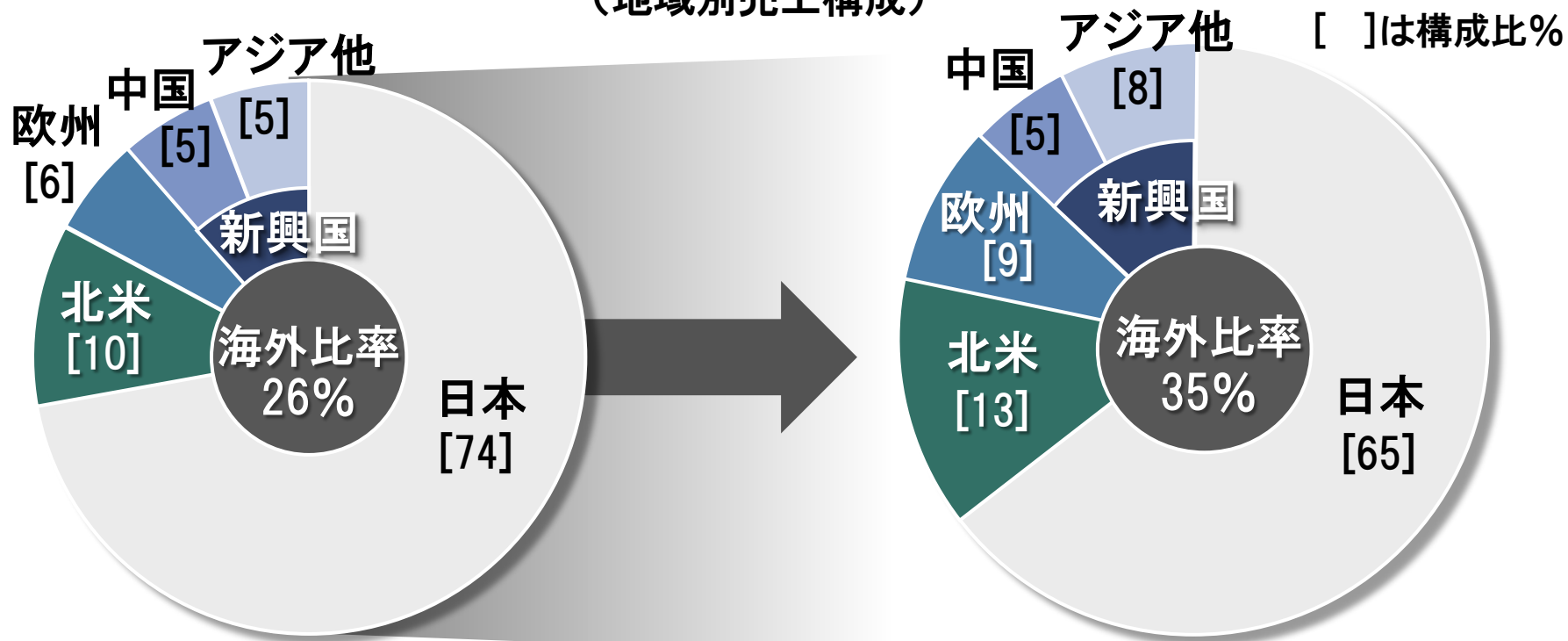
- Secureplazaソリューション・サービス

関連売上高

2012年度：約300億円 → 2015年度：500億円

4-3. グローバル事業の拡大①【売上高、人員】

海外売上高比率 (地域別売上構成)



2012年度実績

2015年度

56,100人

国内人員

55,000人

15,400人 [22%]

海外人員

20,000人 [27%]

71,500人

合計

75,000人

日立データシステムズを核にグローバル市場での成長加速

2012年度までの実績

- 販売体制強化による売上拡大
 - 売上: CAGR 10%
(2006年度 → 2012年度)
 - ショウデンデータシステムズ社
買収(2012年2月)
- ソフト・サービス拡大による
高付加価値化
 - 2006年度: 40% → 2012年度: 50%
- 成長率の高い
ファイル・コンテンツ強化
 - アーカイバス社買収(2007年2月)
 - ブルーアーク社買収(2011年9月)

事業ポート
フォリオの
拡充

2015年度に向けた施策

- 統合プラットフォームへの
事業領域拡大
 - コンテンツクラウド
 - インフォメーションクラウド
- 先進ソリューションの提供拡大
 - ヘルスケア、映像監視、金融等
- マネージドサービス*ソリューション
事業拡大

*運用管理のアウトソーシング(O/S)サービス

日立コンサルティングを中心に、上流アプローチでグローバル事業を牽引

2012年度までの実績

- 収益力の高いサービス
ポートフォリオの確立
 - 上流コンサル
 - テクノロジーソリューション
 - マネージドサービス
- M&Aを活用した事業規模拡大
 - プリジム社買収(2012年4月)
 - セラント社買収(2012年12月)
- グローバル事業基盤強化
 - シェラ・アトランティック社買収(2010年12月)

2015年度に向けた施策

- Tier1ポジションの早期確立
 - 欧州、アジア・パシフィックでの地域カバレッジ拡大
- 社会イノベーション事業を牽引するコンサルサービス強化
 - インフラシステム社、電力システム社などとのグループ連携強化
- 顧客ニーズの大きな分野に注力
 - ビッグデータ
 - ERP
 - ITO、BPO

事業ポート フォリオの 拡充

- One Hitachi によるグローバルソリューションデリバリー体制を強化
- 顧客により密着したサポート体制を整備

社会インフラの高度化
電力、鉄道、水 等

企業のグローバル化
製造、流通、金融 等

コンサルからシステム開発、運用まで
トータルソリューションを提供

地域カバレッジの拡大と成長市場の強化
(現状、約100の国と地域に事業展開)

情報・通信システム社

日立データシステムズ

日立コンサルティング

日立オムロンターミナルソリューションズ

日立eBworx

日立サンウェイインフォメーションシステムズ

...

4-4. サービス事業の強化

サービス売上高比率: 60%(2012年度) → 65%超(2015年度)

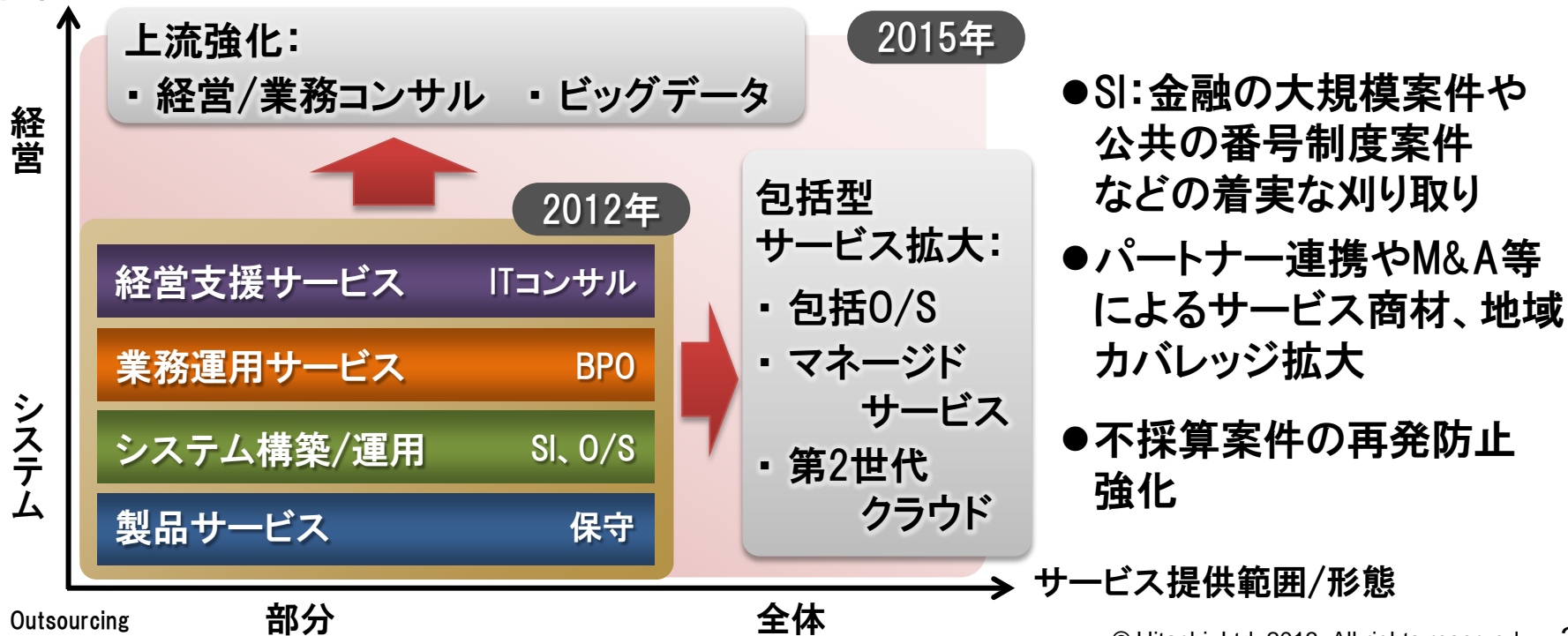
市場動向/顧客ニーズ

- 「所有から利用へ」の流れ加速
- 顧客コア事業でのO/S拡大
- 事業拡大のためのサービス活用

強いサービス事業

エンタープライズ分野(金融、公共、製造等)での実績・ノウハウを強みに、高付加価値なサービスを提供

事業レイヤ



情報・通信システム事業戦略

[目次]

1. 2012中期経営計画総括
2. 2015中期経営計画
3. 社会イノベーション事業での日立の総合力発揮
4. 成長力を備えた事業ポートフォリオへの変革
5. **グローバル経営基盤の進化**
6. 業績目標
7. まとめ

連結経営・事業構造改革からグローバル経営基盤の進化へ

2012
中期経営計画

連結経営・事業構造改革

- グループ会社統合、完全子会社化
(日立システムズ、日立ソリューションズ)
- 情報・通信機器向け半導体自社製造事業の終了
- Hitachi Smart Transformation Project (2011年度から開始)
 - プラットフォーム製造拠点の集約、間接業務の集約(教育部門等)
 - コスト削減効果:2012年度 120億円(2010年度比)

2015
中期経営計画

グローバル経営基盤の進化

- グローバルオペレーションの強化
- グローバル人財の強化
- Hitachi Smart Transformation Project
- キャッシュフローマネジメントの強化

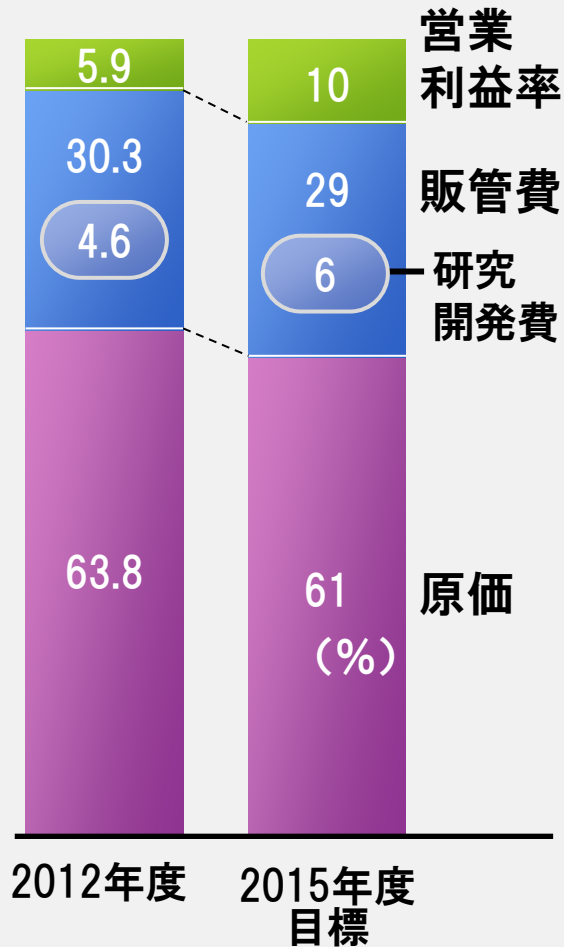
グローバルオペレーションの強化

- グローバル・グループ連結経営体制の進化：
 - 事業バリューチェーンをより統合した事業体制
 - 経営会議への海外事業会社トップ(外国人)の参画
- 研究開発投資の戦略的拡大(売上高比 4.6%(2012年) → 6%(2015年))：
 - 研究開発本部と連携したグローバルR&Dリソースの活用
 - マーケットイン型R&Dによるイノベーションの創出
- ITの戦略的活用：
 - 経営のリアルタイム可視化、システムのグローバル統一
- 営業力の強化：
 - グループ連結での営業最適化

グローバル人財の強化

- グローバルリーダー幹部登用、経営参画
- グローバル人財、サービス人財の強化

目標とする収益構造



Hitachi Smart Transformation PJ によるコスト削減

販管費	<ul style="list-style-type: none"> ● グループ内業務分担/プロセス最適化 ● グループ会社の統合・再編 ● グループ内ITの統合 ● 間接業務(財務、総務、調達等)のシェアードサービス化拡大
原価	<ul style="list-style-type: none"> ● オフショア拡大によるソフト開発費削減 ● 生産拠点集約による製造コスト削減 ● グローバルソーシング、部品共通化拡大による直接材費低減

コスト削減効果

2013年度：160億円(2012年度比)
 2015年度：530億円(2012年度比)
 ➡ 2011～2015年度累計：650億円

+

事業ポートフォリオの高収益化
 研究開発投資の戦略的拡大

課題・強化内容

営業キャッシュフロー拡大

- 事業の高収益化
- 運転資金手持日数の改善
- 資産の軽量化

収益性向上施策

- サービスへのシフト、グローバル事業拡大等による収益性向上
- 製造拠点統合、グローバルSCMによる棚卸資産の縮減
- 事業シナジーに見合った投資の継続見直し

投資キャッシュフロー効率化

- 投資効率の向上/投資の早期回収

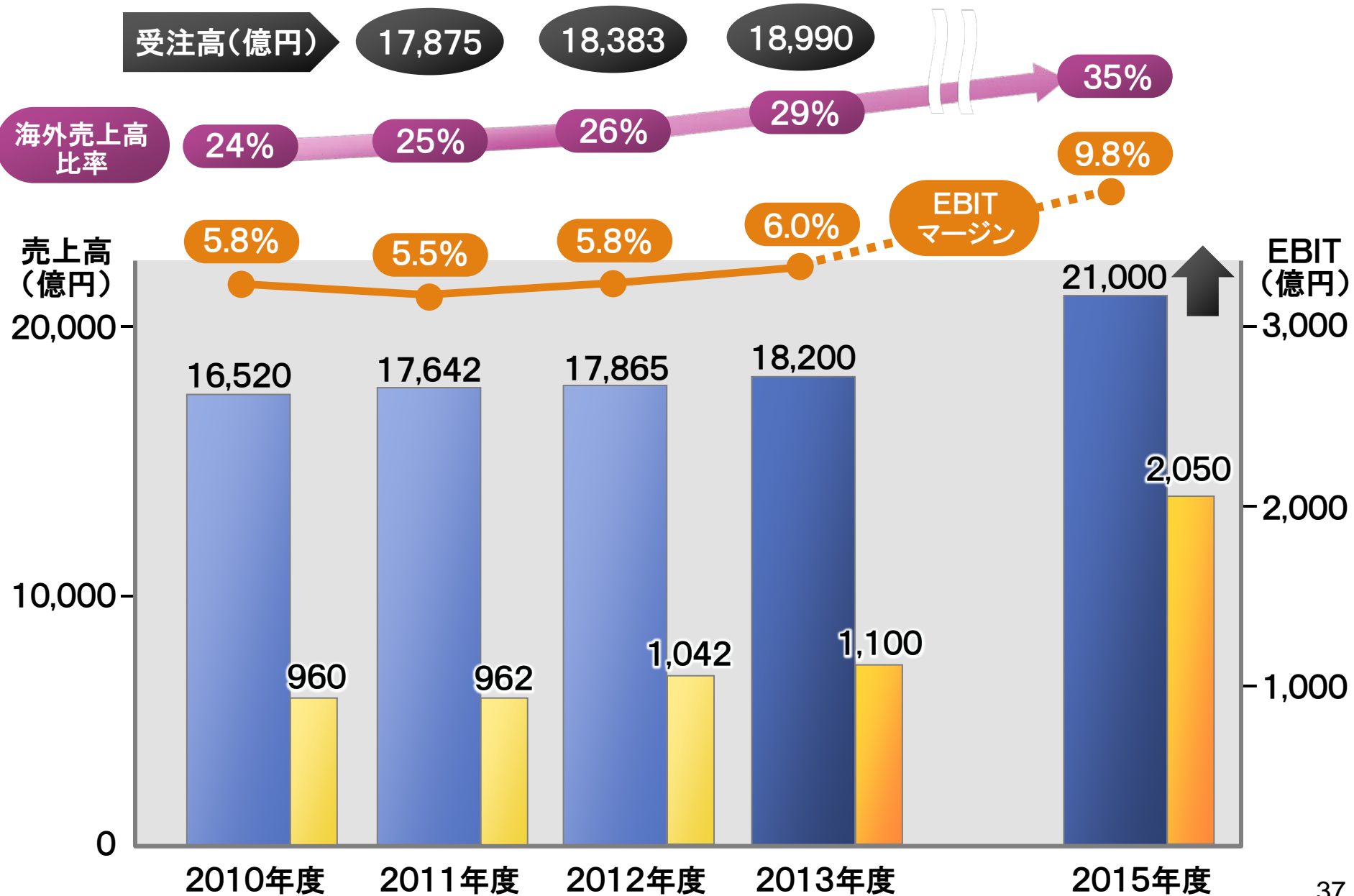
- シナジー効果を最大化する戦略投資・M&A実行

情報・通信システム事業戦略

[目次]

1. 2012中期経営計画総括
2. 2015中期経営計画
3. 社会イノベーション事業での日立の総合力発揮
4. 成長力を備えた事業ポートフォリオへの変革
5. グローバル経営基盤の進化
- 6. 業績目標**
7. まとめ

6-1. 2013年度の業績見通し



2015年度目標

- 売上高：2兆1,000億円(海外売上高比率 35%)
- EBIT(営業利益)率：9.8%(10%)
- グロスマージン：2.8ポイント改善(2012年度比)
- 販売費および一般管理費：
1.3ポイント改善(2012年度比)

情報・通信システム事業戦略

[目次]

1. 2012中期経営計画総括
2. 2015中期経営計画
3. 社会イノベーション事業での日立の総合力発揮
4. 成長力を備えた事業ポートフォリオへの変革
5. グローバル経営基盤の進化
6. 業績目標
7. まとめ



3G (Growth, Global, Group) により、
グローバルメジャープレーヤーへ

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
- 株式相場変動
- 持分法適用関連会社への投資に係る損失
- 価格競争の激化(特にデジタルメディア・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
- 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
- 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

Human Dreams. Make IT Real.

私たちは、ITと制御技術、そして社会インフラシステムで
人々の夢をかなえるイノベーションを起こしていきます。

HITACHI
Inspire the Next