
システム & サービス事業戦略

Hitachi IR Day 2016

2016年6月1日

株式会社日立製作所

執行役専務

システム&サービスビジネス統括責任者

塩塚 啓一

システム & サービス事業戦略

[目次]

1. 2015中期経営計画の総括
2. システム&サービスビジネスの役割
3. 成長戦略
4. 業績推移
5. まとめ

- 売上収益の伸長、連結経営の最適化を達成
- 市場環境変化への即応とグローバル水準の収益性実現に課題

	2015年度(実績)	前回見通し*1	偏差	(参考) 2015中期経営計画 当初目標*2
売上収益	2兆1,093億円	2兆1,000億円	+93億円	2兆1,000億円
調整後営業利益率	6.7%	7.5%	△0.8%	10%
EBITマージン	5.2%	6.9%	△1.7%	9.8%

成果

- フロント機能の最適化による収益性向上
(日立ソリューションズ 社会・金融・公共部門を統合)
- 基幹系大規模案件のプロジェクト管理徹底
(約3万人月のSEリソースをコントロール)
- サービス事業、グローバル事業の拡大
- 通信ネットワーク事業の構造改革や
ストレージ製造拠点集約の推進

課題

- 顧客ビジネスのデジタライゼーションへの
ニーズを先取りしたサービス展開
- 市場環境の変化に即応した事業構造改革や
製品ポートフォリオ転換の遅れ
(通信ネットワーク、ストレージ、サーバ)

システム & サービス事業戦略

[目次]

1. 2015中期経営計画の総括
- 2. システム&サービスビジネスの役割**
3. 成長戦略
4. 業績推移
5. まとめ

サービスを開発・提供するフロントが売上・収益の拡大を牽引

フロント

電力・エネルギー	産業・流通・水	アーバン	金融・公共・ヘルスケア
<ul style="list-style-type: none"> ●ITを活用した分散電源への移行 <ul style="list-style-type: none"> ・マイクログリッド、地域エネルギー管理 ・自然エネルギー 	<ul style="list-style-type: none"> ●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 	<ul style="list-style-type: none"> ●コミュニティの Quality of Life向上 ●Rail as a Service からOutcome Delivery 	<ul style="list-style-type: none"> ●FinTech・マイナンバー ●ヘルスケアサービス (プラットフォーム)

プラットフォーム

ITプラットフォーム

制御プラットフォーム

プロダクト

ITプロダクツ

インダストリアルプロダクツ
グループ各社

デジタル化が先行するフロントBUをモデルとして、
各フロントBUのサービスとプラットフォーム・プロダクトをつなぐ

デジタル技術を活用した社会イノベーション事業を加速

フロント



フロントビジネス

- コンサルティング

- 金融システム

 - ・銀行・保険・証券向けIT

- 公共システム

 - ・官公庁・自治体・文教向けIT

- 産業・流通システム

 - ・製造・流通・小売向けIT

- 電力・エネルギーIT、鉄道IT

- ヘルスケアIT

- 全社共通IT機能

 - アプリケーション開発、エンジニアリング、運用・保守、プロジェクトマネジメント、品質保証

ITプラットフォーム&プロダクツ

ITプラットフォーム

- IoTプラットフォーム

- データアナリティクス

- 人工知能

- クラウドサービス

- サイバーセキュリティ

- ソフトウェア

ITプロダクツ

- ストレージ

- サーバ

- 通信ネットワーク機器

2015年度
売上収益
2兆1,093億円

65%

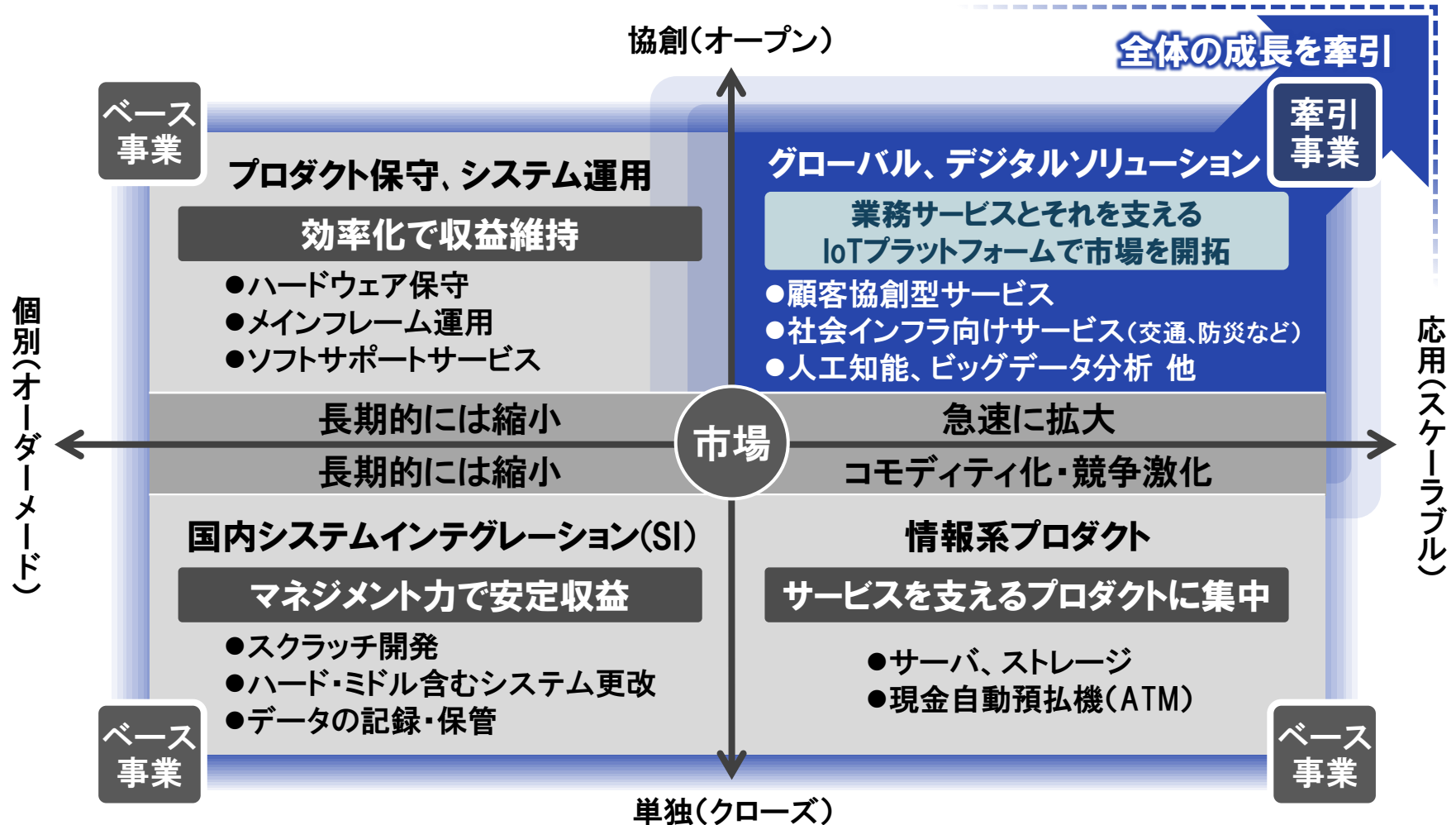
35%

システム & サービス事業戦略

[目次]

1. 2015中期経営計画の総括
2. システム&サービスビジネスの役割
- 3. 成長戦略**
4. 業績推移
5. まとめ

グローバル、デジタルソリューションを成長のターゲットに 社会イノベーション事業を拡大



サービス・ソリューションへのシフトを加速し
調整後営業利益率10%の高収益構造に転換

■ 業績目標

	2015年度実績	2016年度見通し	2018年度目標	2015年度比
売上収益	2兆1,093億円	2兆400億円	2兆2,000億円	104%
調整後営業利益率	6.7%	7.0%	10.0%	+3.3ポイント
EBITマージン	5.2%	4.1%	10.0%	+4.8ポイント

■ 主要施策 [サブセグメント別]

フロントビジネス	システムインテグレーション事業を基盤として デジタルソリューションを立ち上げ	
ITプラットフォーム &プロダクツ	ITプラットフォーム	デジタルソリューションの基盤構築
	ITプロダクツ	デジタルソリューションを支える プロダクトに集中

システムインテグレーション事業を基盤としてデジタルソリューションを立ち上げ

デジタルソリューションのビジネスモデル確立とグローバル事業の拡大

- 新しいビジネスモデルを創出する上流コンサルティングの強化
- IoTプラットフォームを活用した新規サービスの開発・提供
(スマート工場、スマート鉄道、金融イノベーション、マイナンバー活用など)
- 協創ビジネスの拡大(損保ジャパン日本興亜とのJV設立(2015年10月)など)
- 現地主導によるグローバル事業拡大
(製造業向けグローバル調達ロジスティクスサービス、ペイメントサービス)

システムインテグレーション事業の収益拡大

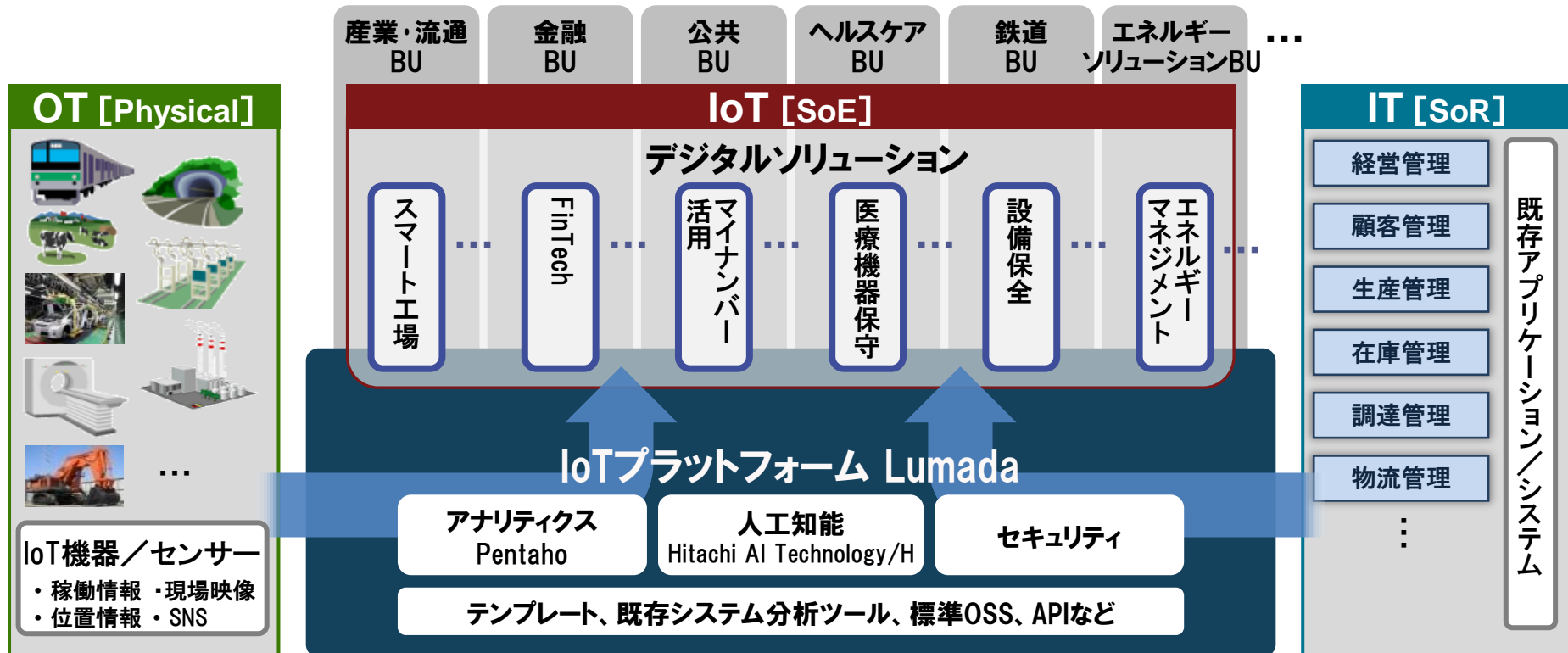
- 大規模システム案件の確実な受注とプロジェクト完遂(金融基幹系、クラウド移行など)
- マーケットニーズへの迅速な対応(レガシーシステムのオープンシステムへの移行など)

共通IT機能の全社活用

- 各フロントBUへのSE・ソフトウェア開発リソースの機動的な配置
- IT分野で培ったプロジェクトマネジメントの仕組み・運用の活用

デジタルソリューションの基盤構築

- サービス&プラットフォームBUとの一体運営により、情報系(IT)と制御系(OT)を融合したIoTプラットフォームを整備
- デジタルソリューション市場拡大への成長のエンジンとして、グローバルに展開



デジタルソリューションを支えるプロダクトに集中 —— IoTプラットフォーム関連プロダクト中心の事業ポートフォリオに転換

1. 重点開発プロダクト

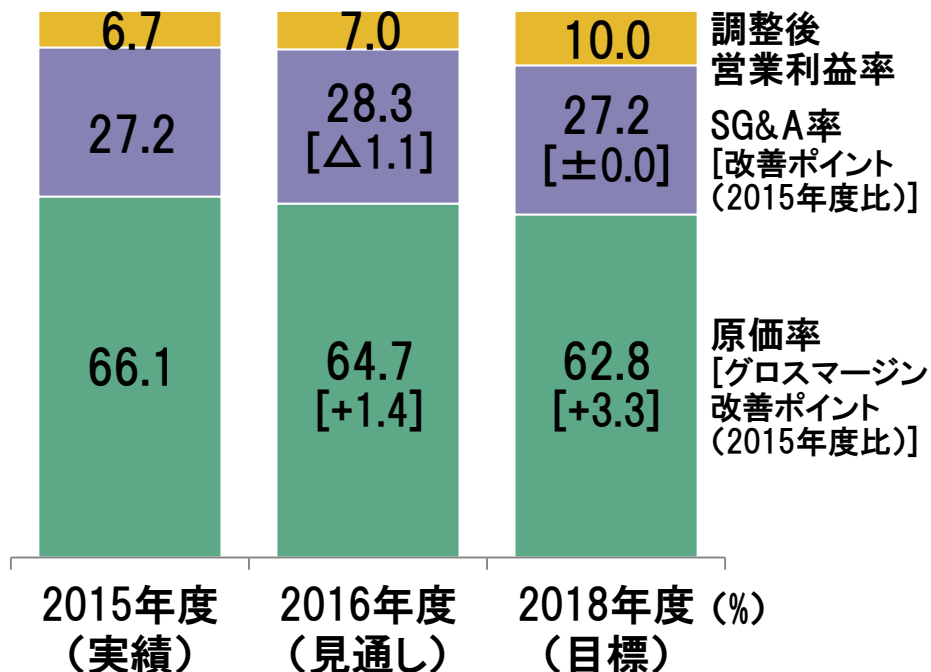
	プロダクト	IoTプラットフォーム向け機能
ストレージ	<ul style="list-style-type: none"> ● フラッシュストレージ ● ビッグデータ・IoTデータ管理 	<ul style="list-style-type: none"> ● データマネジメント ● データライフサイクル管理、データレイク管理 ● データ分析・可視化
ソフトウェア	<ul style="list-style-type: none"> ● データ統合・分析・可視化(Pentahoソフトウェア) ● 人工知能(Hitachi AI Technology/H) 	
	<ul style="list-style-type: none"> ● 運用管理ソフト (JP1、Software Defined Infrastructure) 	<ul style="list-style-type: none"> ● アプリケーションマネジメント ● データセンタの効率運用 ● ITインフラの高信頼・自動管理
サーバ他	<ul style="list-style-type: none"> ● クラウド基盤(統合プラットフォーム) ● ネットワークセキュリティ 	

2. 事業構造改革(2013年度～2015年度実績) —— 2016年度以降もコスト改善を継続

配置転換	<ul style="list-style-type: none"> ● サービス部門でのソフトウェア開発技術者活用 ● IoT関連部門での通信ネットワーク技術者活用 	事業構造改革費用 (2015年度)	100億円*
コスト構造改革	<ul style="list-style-type: none"> ● 重点開発プロダクトへの集中 ● 製造拠点集約など総コスト低減 	コスト削減効果 (2015年度・2016年度合計)	120億円

*「全社及び消去」への計上分を含む。

サービス事業へのシフトに対応したコスト-収益構造へ転換



S G & A	<ul style="list-style-type: none"> ■ グループ内間接部門の最適化 ■ グループ外支出の削減 ■ ITコストの削減 <ul style="list-style-type: none"> ・ グループ共通の業務クラウド基盤整備
グ ロ ス マ ー ジ ン	<ul style="list-style-type: none"> ■ システム開発の生産性向上 <ul style="list-style-type: none"> ・ 共通アプリケーション開発基盤の活用 ・ パートナー会社との連携強化、アジア開発拠点の活用拡大 ■ ソフトウェアによるソリューションの高付加価値化を通じた原価率低減
キ ャ ッ シ ュ 創 出	<ul style="list-style-type: none"> ■ フィー型ビジネスの拡大による売上の平準化 ■ 売上債権の流動化推進 ■ 棚卸資産の削減 <ul style="list-style-type: none"> ・ 保守部品在庫の極小化

CCC改善

2015年度 (実績)	2016年度 (見通し)	2018年度 (目標)
62.3日	59.1日	59.1日

システム & サービス事業戦略

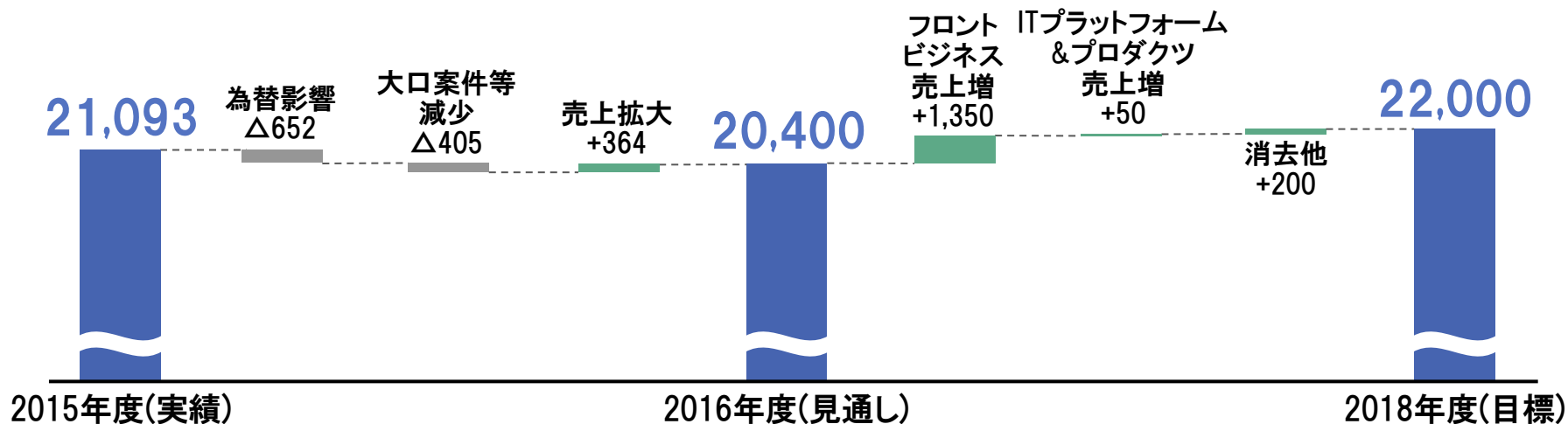
[目次]

1. 2015中期経営計画の総括
2. システム&サービスビジネスの役割
3. 成長戦略
- 4. 業績推移**
5. まとめ

4-1. 業績推移(1)

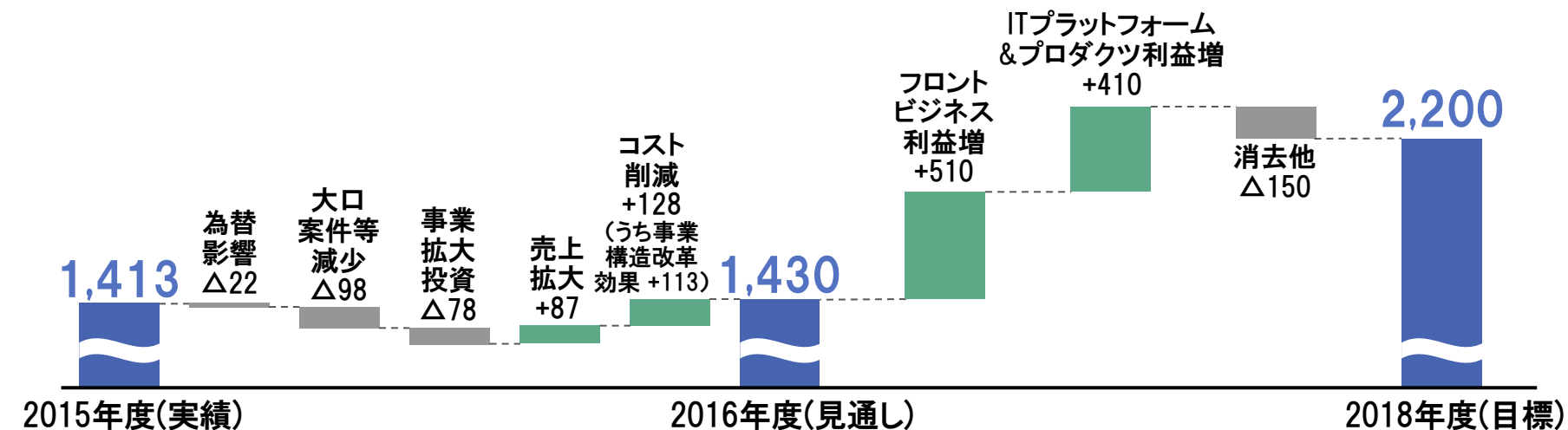
売上収益

(単位:億円)



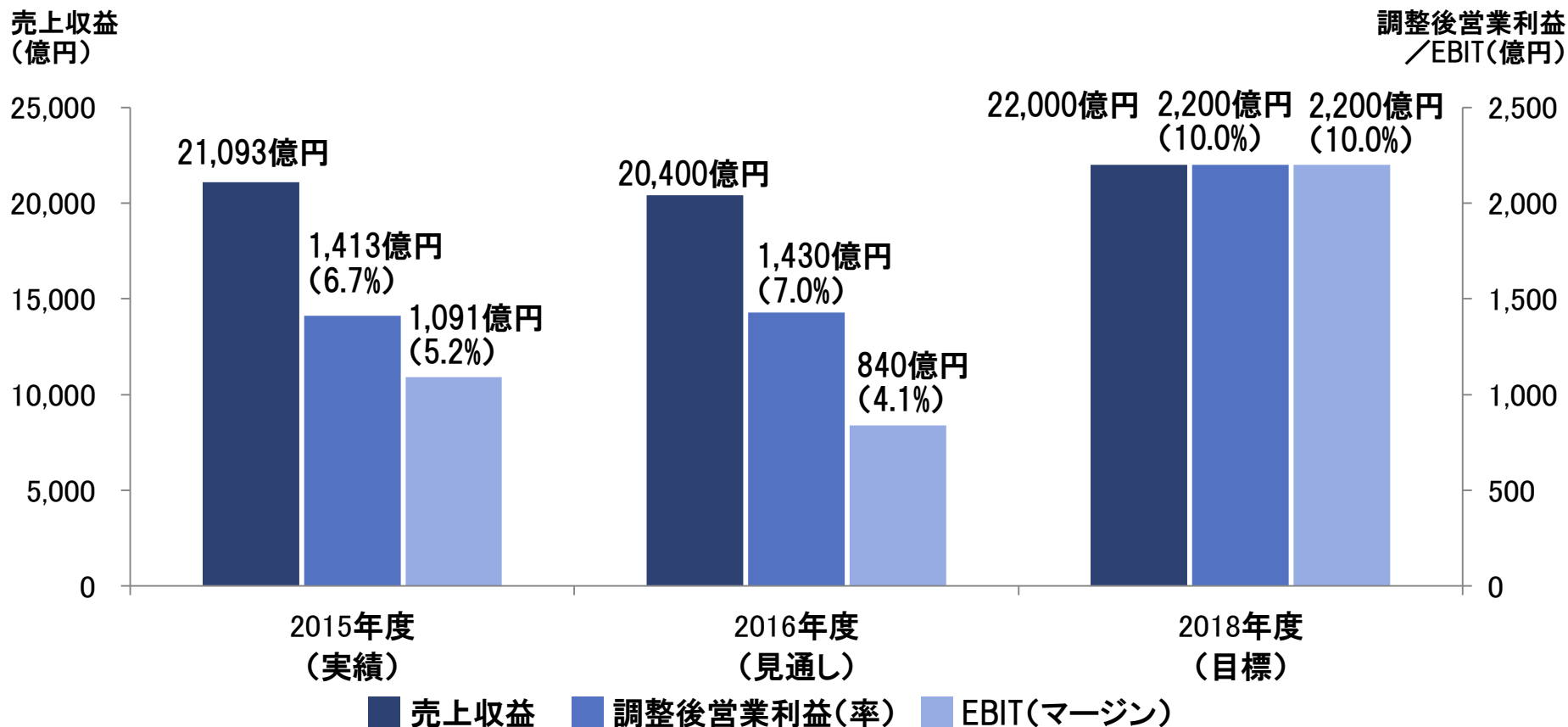
調整後営業利益

(単位:億円)



4-2. 業績推移(2)

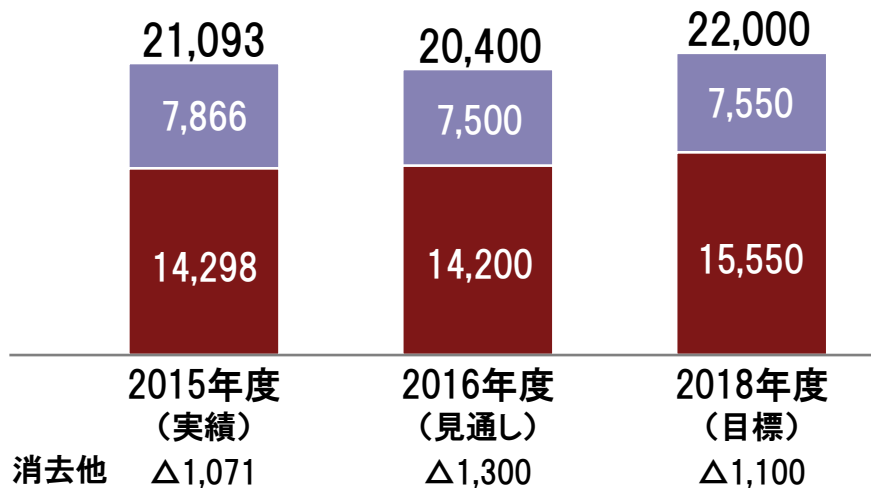
	2015年度(実績)	2016年度(見通し)	2018年度(目標)
受注高(億円)	22,571	20,400*	22,000*
海外売上収益比率	33%	34%	37%



* 2016年度より受注を売上収益にて管理するため、売上収益と同値。

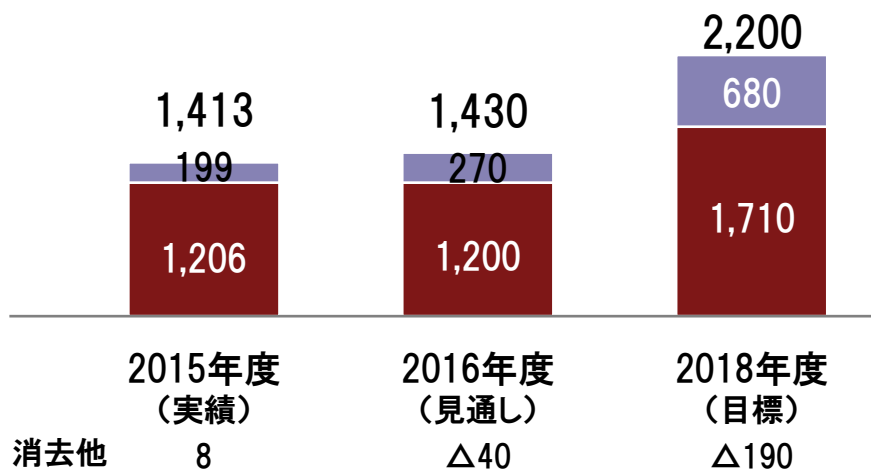
4-3. 業績推移(3) [サブセグメント別]

売上収益 (単位: 億円)

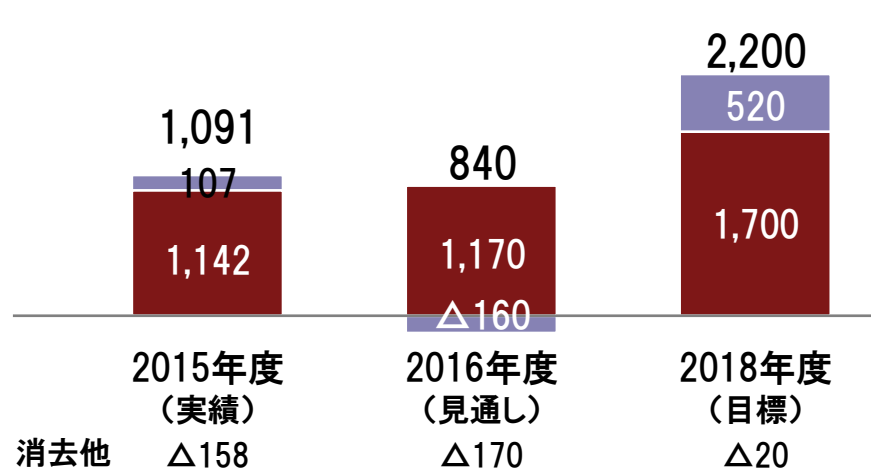


■ フロントビジネス ■ ITプラットフォーム & プロダクツ

調整後営業利益 (単位: 億円)



EBIT (単位: 億円)



システム & サービス事業戦略

[目次]

1. 2015中期経営計画の総括
2. システム&サービスビジネスの役割
3. 成長戦略
4. 業績推移
5. まとめ

2018年度目標

	2018年度	2015年度比
売上収益	2兆2,000億円	+907億円 (+4.3%)
調整後営業利益(EBIT)率	10.0% (10.0%)	+3.3% (+4.8%)
グロスマージン	+3.3ポイント (2015年度比)	
SG&A率	±0.0ポイント (2015年度比)	

グローバル、デジタルソリューションを成長のターゲットに
社会イノベーション事業を拡大

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、米国および欧州)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
- ・長期契約におけるコストの変動および契約の解除
- ・信用供与を行った取引先の財政状態
- ・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
- ・企業買収、事業の合併および戦略的提携の実施並びにこれらに関連する費用の発生
- ・事業再構築のための施策の実施
- ・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、米国および欧州)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
- ・持分法適用会社への投資に係る損失
- ・地震・津波等の自然災害、感染症の流行およびテロ・紛争等による政治的・社会的混乱
- ・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