

2018中期経営計画の進捗

2017年度、日立は、調整後営業利益、EBIT、親会社株主に帰属する当期利益において過去最高益を達成*しました。

2018年度は、グローバルでの事業拡大などにより、調整後営業利益率およびEBIT率については8%超、当期利益については4,000億円超の達成をめざします。

* 現行の対象範囲と同等の連結決算を開始した1987年3月期以降

2018中期経営計画の取り組み

日立は、「2018中期経営計画」の2年目にあたる2017年度を、「成長へのギアチェンジ」の年と位置づけ、M&Aなどによりグローバルに事業を拡大するとともに、お客様との協創の拡大などによるLumada事業の強化に取り組みました。また、低収益事業の収益改善・縮小・撤退など、事業構造改革を継続して実施しました。さらに、2016年度から2017年度の2年間で、上場子会社を中心として、売上収益で約1.5兆円規模の事業再編を実行しました。その結果、調整後営業利益、EBIT、親会社株主に帰属する当期利益はそれぞれ、前年度比で1,273億円、1,690億円、1,317億円改善しました。また、営業キャッシュ・フロー・マージンは7.8%、ROAは5.0%となり、キャッシュ創出力、資産収益性についても向上しました。

2018年度は、「2018中期経営計画」の最終年度です。「中期経営計画達成とグローバル企業への進化」の年と位置づけ、目標達成とさらなる成長のための施策に取り組んでいきます。



● 事業構造改革の継続

① 構造改革

- 低収益事業の収益改善・縮小・撤退により、2017年度調整後営業利益380億円改善[前年度比]
- 大型産業プラントEPC事業*からの撤退
- 2017年度の構造改革効果: 150億円[前年度比]

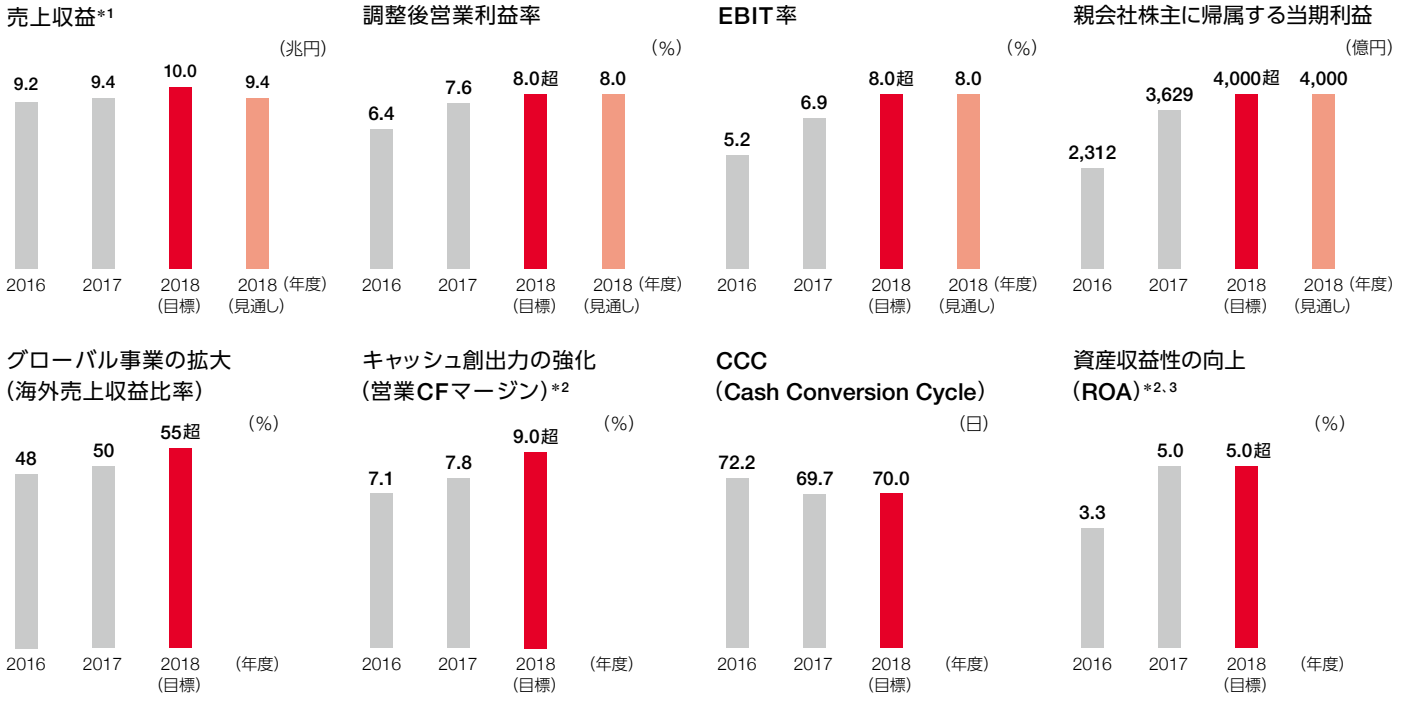
② 事業の選択と集中

- 2016～2017年度において、売上収益で約1.5兆円規模の事業再編を決定・実行

2016年度	2017年度
物流サービス (日立物流)	半導体製造装置他 (日立国際電気)
金融サービス (日立キャピタル)	旅客運輸事業 (日立電鉄交通サービス)
電動工具機器 (日立工機(現 工機ホールディングス))	ネットワーク機器 (アラクサラネットワークス)
液晶パネル製造装置他	鍛造ロール事業

* Engineering Procurement Construction (設計・調達・工事)

数値目標の進捗

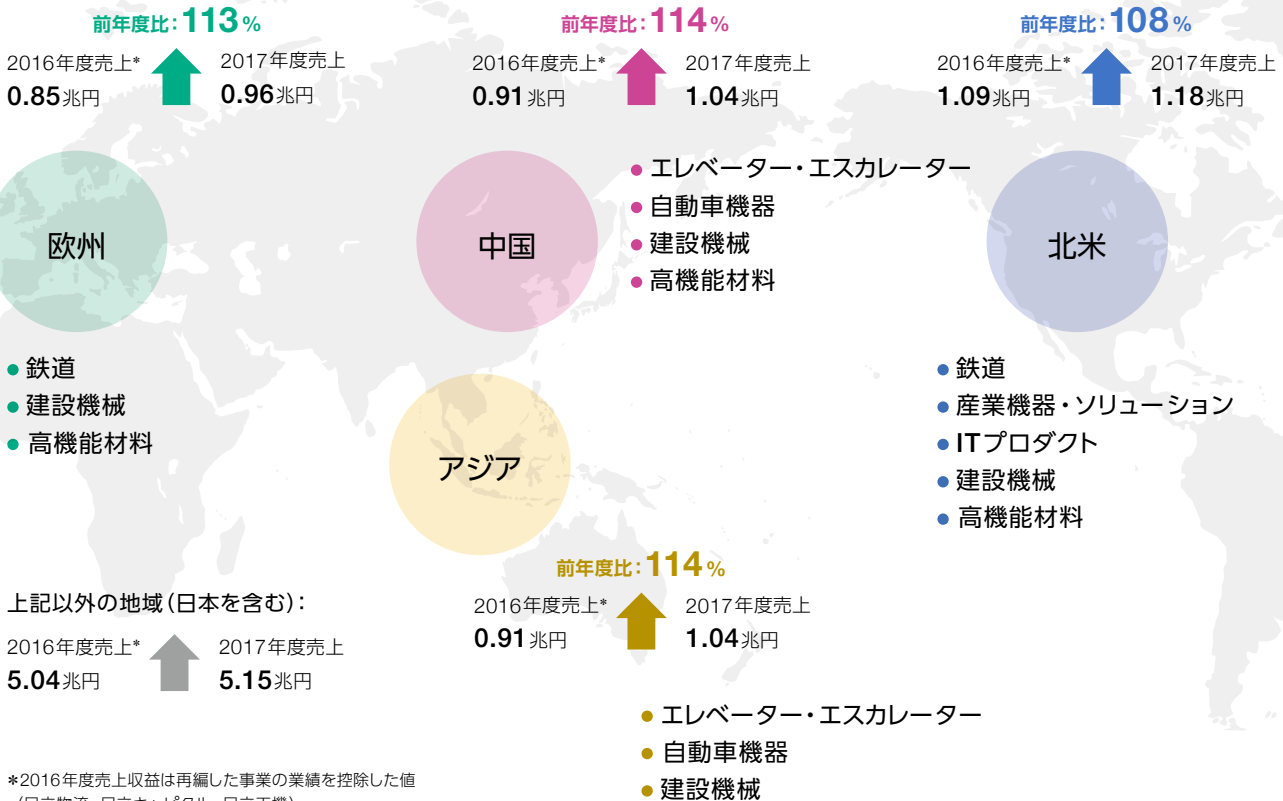


	2016	2017	2018(見通し) (年度)
為替レート(平均)			
米ドル:	108円	111円	105円
ユーロ:	119円	130円	130円

*1 千億円未満を四捨五入
 *2 製造・サービス等
 *3 ROA (総資産当期利益率)=非支配持分控除前当期利益÷総資産(当年度期首と当年度末の平均)×100

グローバル事業拡大

2017年度海外売上収益(合計) 前年度比: **113%**

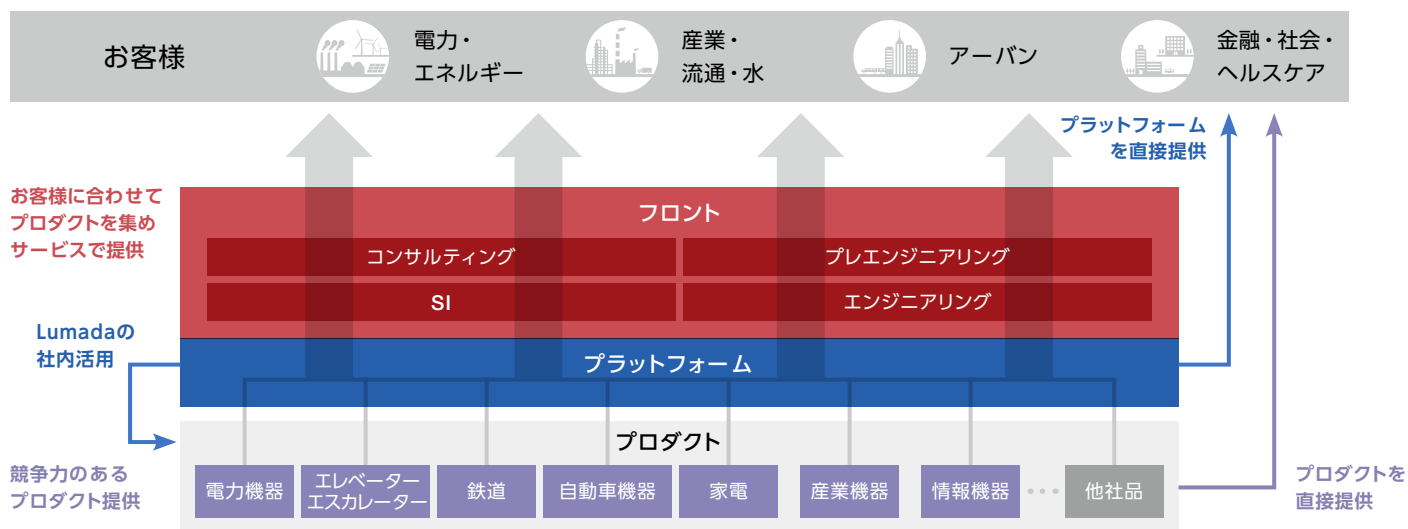


*2016年度売上収益は再編した事業の業績を控除した値 (日立物流、日立キャピタル、日立工機)

成長に向けた将来像

日立の将来像として、フロント・プラットフォーム部門では、お客様の变化・ニーズに合わせてプロダクトを選び、サービスとともに提供していきます。

プロダクト部門は、グローバル競争力のあるプロダクトを提供していきます。



成長のための施策

重点事業領域への投資

日立は投資の目的を「グローバル事業の拡大」「デジタルサービス事業の拡大」「持続的社會への対応」とし、注力4事業分野ごとに重点事業領域を定め、北米・アジア・中国・欧州の各地域において実行していきます。

投資の方向性

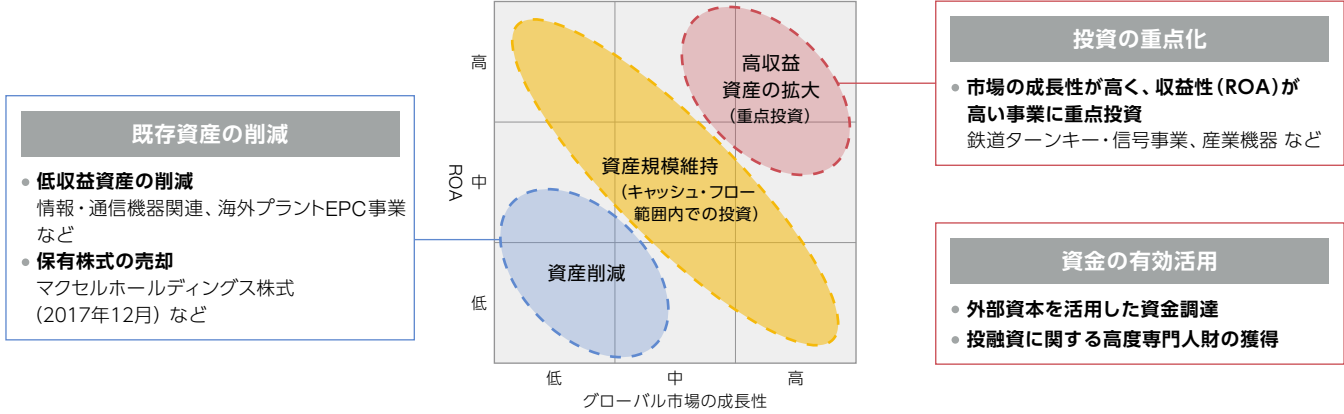
- **グローバル事業の拡大**：グローバル各地域においては販売チャネルの獲得ほか
- **デジタルサービス事業の拡大**：金融決済システム、eガバメントほか
- **持続的社會への対応**：脱炭素（再生エネルギー、系統安定化、電気自動車など）ほか

	電力・エネルギー	産業・流通・水	アーバン	金融・社会・ヘルスケア
今後の投資分野	<ul style="list-style-type: none"> ●再生可能エネルギー ●分散型電源ソリューション 	<ul style="list-style-type: none"> ●製造ソリューション ●産業機器（北米・アジア） 	<ul style="list-style-type: none"> 鉄道 ●ターンキー・信号 エレベーター・エスカレーター ●新設・保守（中国・アジア） 自動車 ●電動パワートレイン・自動運転関連部品 ●Mobility as a Service 	<ul style="list-style-type: none"> 国内・海外 ●金融決済システム（アジア） ●eガバメント（アジア）

資産収益性の向上

日立は2017年4月に設立した投融資戦略本部を中心として、市場の成長性および収益性（ROA）が高い事業への重点投資や、低収益資産の削減および保有株式の売却による既存資産の削減・入れ替えにより、資産収益性の向上に取り組んでいます。さらに、外部資本を活用した資金調達など、資金の有効活用についても取り組んでいます。

資産保有の考え方



デジタル技術を活用した社会イノベーション事業の拡大

日立は、デジタル技術を用いて高度な社会インフラをグローバルに提供し、人々のより良い暮らしを実現することをめざしています。2017年度は、Lumadaなどのデジタル技術を活用した事業を拡大する基盤を整備しました。具体的には、グローバルでの推進体制の構築やフロント人財の強化、迅速かつ容易なシステムの立ち上げを実現するLumadaソフトウェア群の整備などに取り組みました。2018年度は、4月に立ち上げた日立グローバルデジタルホールディングス社を通じて、ソリューションの提供をグローバルに加速していきます。

🔗 詳細は、P.18「Lumadaによるデジタルソリューションの提供拡大」をご覧ください。

成長に向けた人財強化

日立はデジタルによる成長、そしてグローバルでの成長を実現するために、人財強化に取り組んでいます。具体的にはビジネスユニットおよびグループ会社のトップに、グローバルタレントを3名配置したほか、北米・欧州・アジアのChief Commercial Officerとして専任のエキスパートを4名採用しています。また、グローバルのIoT企業などから各事業領域のトップエキスパートを約30名採用しています。また、多様な人財の登用によりイノベーション力を強化していきます。具体的には、2018年4月1日現在、日立製作所における役員層*の女性比率は2.5%、外国人比率は6.4%ですが、2020年度にはそれぞれ10%に拡大することを目標としています。

* 執行役および理事など社内役員としてしている役職

🔗 詳細は、P.31「CHROメッセージ」をご覧ください。

技術開発、新事業創出

日立はNo.1プロダクト・サービスの創生に向け、技術開発や新事業の創出にも注力していきます。ブロックチェーンや自動運転、スマートマニュファクチャリング、AI、ロボティクスなどを注力分野とし、技術開発への投資を拡大します。また、2018年3月にベンチャー・キャピタルであるGeodesic Capitalが募集するファンドに出資するなど、オープンイノベーションによる破壊的技術の創生に向けた取り組みも推進していきます。

🔗 詳細は、P.35「CTOメッセージ」をご覧ください。

経営のスピードアップ、業務効率向上

日立は、さらなる収益力向上に向けた経営基盤強化と業務プロセス改革のための施策として、①間接業務の効率化、②子会社数の削減、③経営データの見える化によるデジタルトランスフォーメーションを推進し、2021年度までに累計1,000億円超のコスト削減をめざします。

経営課題	改善テーマ	改革プロジェクト		
		間接業務の効率化	子会社数の削減	経営データの見える化
スピードアップ	● 組織構造の簡素化	●	●	
	● 制度・ルールの見直し	●		●
	● 業務プロセス見直し	●		
業務効率向上	● コンプライアンス強化		●	
	● 経営情報の集約と一元化			●