

# 情報・通信システム事業戦略

Hitachi IR Day 2015

2015年6月11日

株式会社日立製作所

執行役副社長 情報・通信システムグループ長

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. 市場環境と目標ポジション
2. 2015中期経営計画の進捗
3. 事業方針・成長戦略
4. Hitachi Smart Transformation Project
5. 業績推移
6. まとめー2015年度計画ー

# 1-1. 市場環境と目標ポジション

## 取り巻く環境変化

- IT市場成長鈍化\*、グローバル競争激化、国内ITサービス回復基調
- サービス化、異業種連携・参入の拡大
  - ITハードベンダのパラダイムシフト必須
- 顧客価値はITカテゴリを越え、より上位へ
- デジタル化の加速により、ITの位置付け、コアコンピタンスが変化
  - 「IT×インフラ」のナレッジが強みの源泉に

## 為替変動

- 長期円高から急激な円安へ
- ユーロ安進展（対日本円、対米ドル等）

## 社会イノベーション/IoT市場拡大

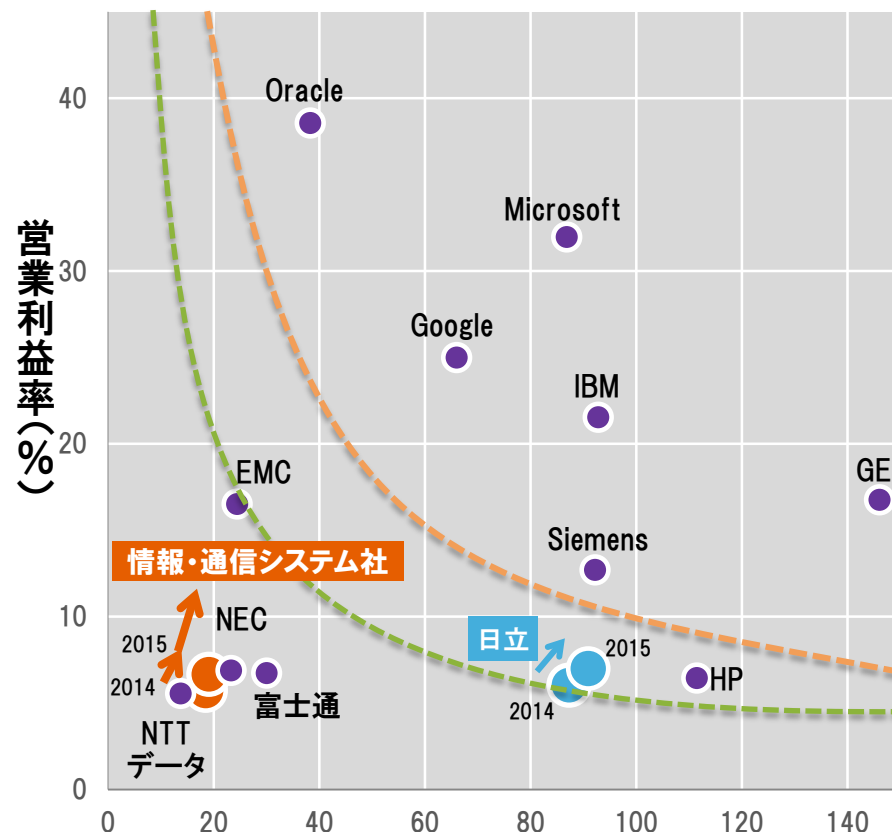
- 顧客ニーズ拡大、市況活発化
- さまざまなプレイヤーとの競合、連携拡大

\* CAGR(14-18年): WW 4.0%、日本 1.6%  
出典: IDC, 2015年5月「Worldwide Black Book Query Tool Version 1 2015」  
(Client Systems, Feature Phones, Smartphones除く)

## 目標ポジション

グローバルメジャープレイヤーをめざした  
事業拡大・収益力強化

利益: 5B\$ 10B\$



売上高(B\$)

出典: 各社2014年度 決算発表資料

# 情報・通信システム事業戦略

## [目次]

---

1. 市場環境と目標ポジション
- 2. 2015中期経営計画の進捗**
3. 事業方針・成長戦略
4. Hitachi Smart Transformation Project
5. 業績推移
6. まとめー2015年度計画ー

## 2-1. 2015中期経営計画の進捗

	2013年度 (米国会計基準)	2014年度 (実績)		2015年度 (見通し)		前期比 (米国会計基準)
		(米国会計基準)	(IFRS)*1	(米国会計基準)	(IFRS)	
売上高/売上収益	1兆9,349億円	2兆321億円	2兆340億円	2兆1,000億円	2兆1,000億円	+678億円 (103%)
EBIT(営業利益*2)	963億円 (1,065億円)	936億円 (1,162億円)	1,060億円 (1,351億円)	1,320億円 (1,400億円)	1,440億円 (1,580億円)	+383億円 (+237億円)
EBITマージン (営業利益率*2)	5.0% (5.5%)	4.6% (5.7%)	5.2% (6.6%)	6.3% (6.7%)	6.9% (7.5%)	+1.7ポイント (+1.0ポイント)
海外売上高比率	30%	33%	33%	36%	36%	+3ポイント
サービス売上高比率	62%	64%	64%	65%超	65%超	+1ポイント超

\*1 未監査

\*2 IFRSの「営業利益(率)」の欄には「調整後営業利益(率)」を記載。(調整後営業利益=売上収益-売上原価-販売費及び一般管理費)

## 2-2. 前回業績予想との偏差

売上高の成長と事業ポートフォリオの変革により増益を図るものの、利益を創出できるコスト構造への転換が遅れ、2015年度計画を見直し

### <米国会計基準>

	2015年度 (見通し)	前回見通し*	偏差
売上高	2兆1,000億円	2兆1,000億円	±0億円
営業利益 (営業利益率)	1,400億円 (6.7%)	2,000億円 (9.5%)	△600億円 (△2.8ポイント)
EBIT (EBITマージン)	1,320億円 (6.3%)	1,900億円 (9.0%)	△580億円 (△2.7ポイント)

### <営業利益・EBITの主な偏差理由>

- 通信ネットワーク事業における国内通信事業者向け売上減少
- 国内サーバ、ソフトウェア等のプラットフォーム製品の需要減少
- 社会システム分野におけるプロジェクト収支改善遅れ
- 社会イノベーション事業投資増加(ビッグデータ利活用等)

\* 2014年6月12日時点

### 成果

- サービス売上高は着実に拡大
  - 大型SI案件獲得継続、SI事業の収益性改善
  - 東南アジア等グローバルでのサービス事業展開拡大
- 社会イノベーション事業の強化
  - 重点投資、組織再編を実行
  - ビッグデータ利活用基盤の中核技術を持つPentahoを買収

### 課題

- 通信ネットワーク事業の見通しが甘く、抜本的対策に遅れ
- 国内を中心としたプラットフォーム事業のポートフォリオ転換遅れ
- 海外売上高は現地通貨ベースで横ばい、さらなる強化が必要

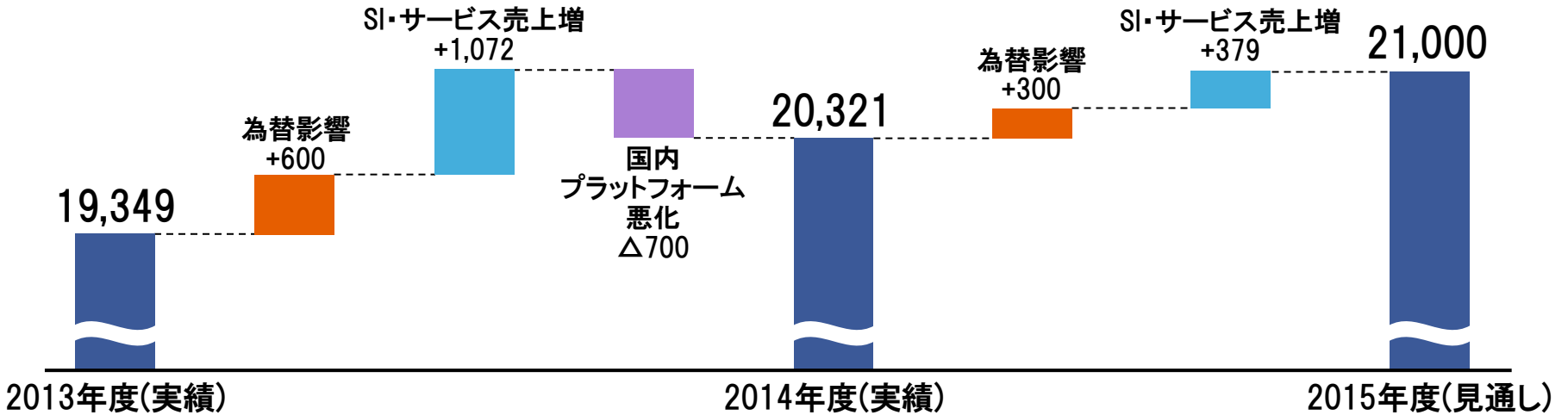


- 売上高は伸長したが、グローバル水準の収益性実現に課題
- 事業環境/市況変化への対応遅れの反省を踏まえ、構造改革を加速

# 2-4. 業績変動要因（2013年度～2015年度）

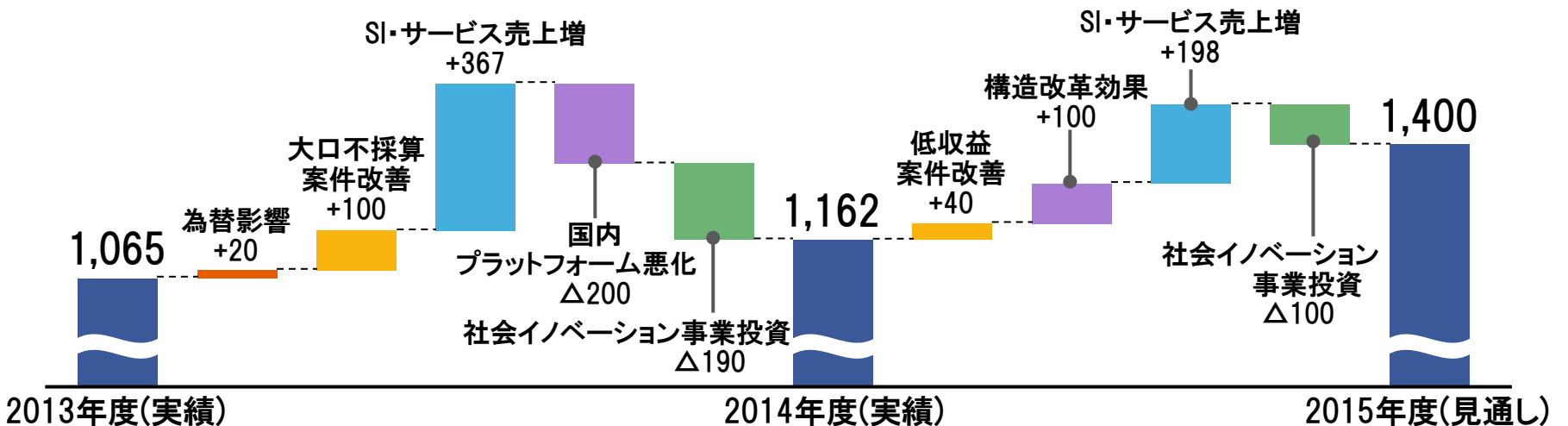
## 【売上高】

（単位：億円）



## 【営業利益】

（単位：億円）





# 情報・通信システム事業戦略

## [目次]

---

1. 市場環境と目標ポジション
2. 2015中期経営計画の進捗
- 3. 事業方針・成長戦略**
4. Hitachi Smart Transformation Project
5. 業績推移
6. まとめー2015年度計画ー

事業ポートフォリオ変革の完遂による  
成長の継続、収益力を兼ね備えたビジネスモデル確立と着実な利益創出

グローバルメジャープレーヤーとしてのポジション確立とさらなる成長

## 基盤領域

選択と集中による  
サービス化シフト

プラットフォーム事業のポートフォリオ転換

大型SI案件完遂と受注獲得・拡大継続

グローバルフォーメーション再編

コスト構造改革の断行

## 成長領域

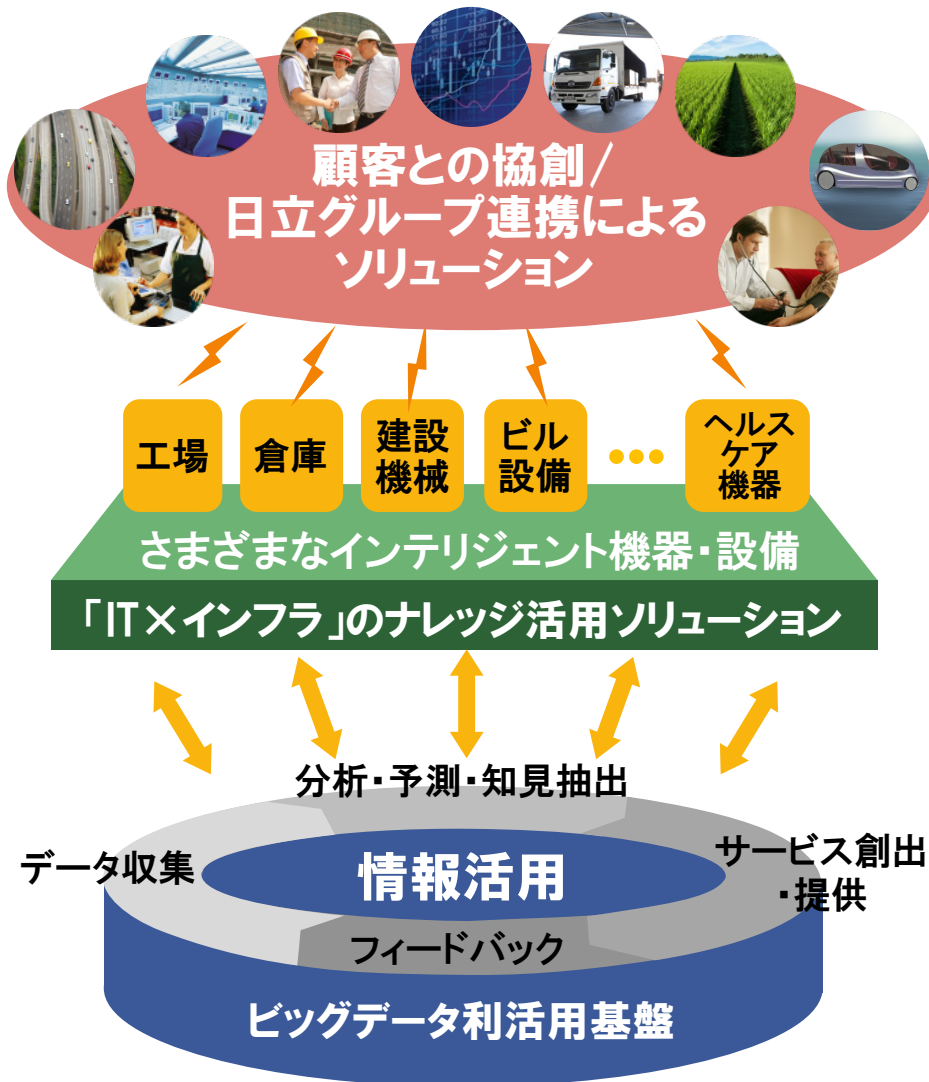
成長分野での事業拡大

社会イノベーション事業拡大

高収益型サービス  
事業拡大

2015年度(現時点の認識)

## ビッグデータ利活用やIoTを核としたサービス事業拡大



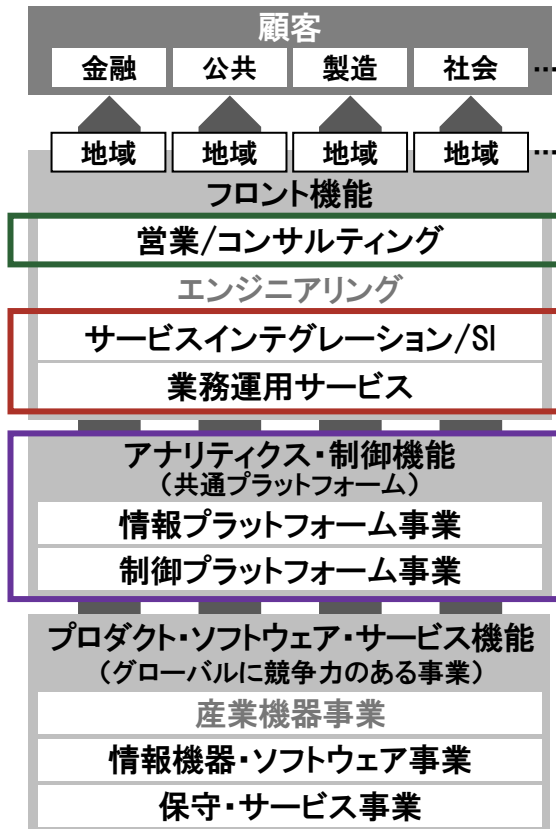
### 日立グループ横断組織による ノウハウ蓄積・活用

- 社会イノベーション事業推進本部体制強化  
- 共生自律分散推進本部設置(2015年4月)
- 社会イノベーション事業推進本部と  
一体となった事業化と  
ノウハウを生かした横展開

### 「IT×インフラ」の強みを生かした ソリューション提供、顧客との協創推進

- 注力分野への対応拡大(ヘルスケア他)  
- スマート情報システム統括本部の陣容拡充
- 通信ネットワークの技術力を生かした  
IoT対応強化  
- IoTプラットフォーム専任組織設置  
- 日立データシステムズによるグローバル展開

## 営業キャッシュフロー極大化により投資財源確保、注力分野への重点投資継続



### 2014年度までの重点投資分野

#### 上流コンサルティング強化

Celerant

IMG

- 業種コンサルティング
- ビッグデータ分析/ナレッジ活用(BI、データ分析等)

#### ITサービス強化

- 新興国でのITサービス(東南アジア、インド等)

Sierra

eBworx

Sunway

Prizm

Micro Clinic

Stone Apple

- SAPクラウドサービス、マネージドサービス  
(サービスプラットフォーム連携)

oXya

- 業界向けクラウドサービス

日立システムズパワーサービス

#### アナリティクス技術・ノウハウ獲得

Pentaho

- ビッグデータ利活用基盤強化

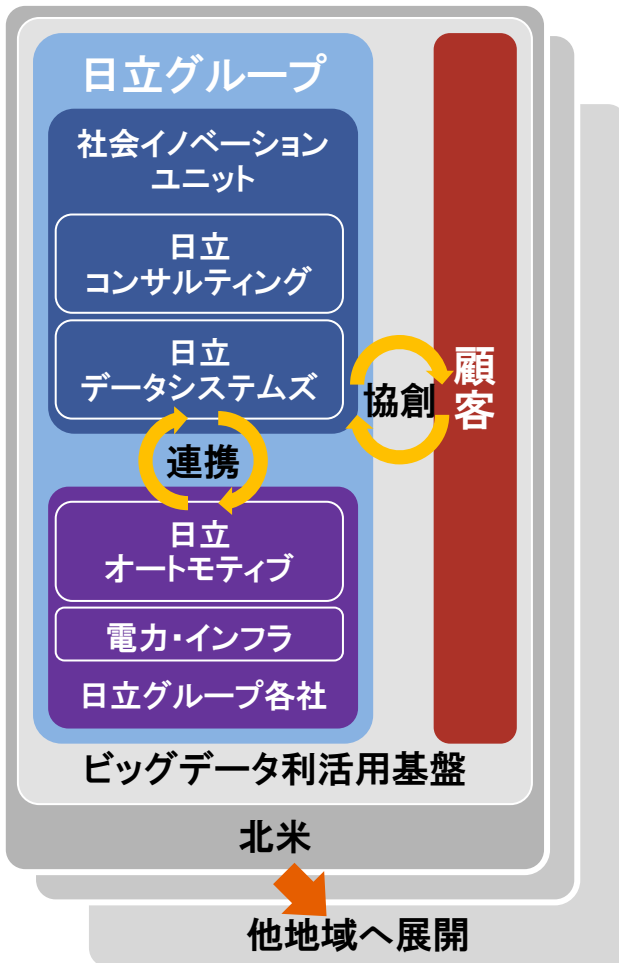
### 2015年度の投資方針

- 社会イノベーション事業拡大に向けた重点投資実行
- 買収会社を活用した事業拡大と日立グループでの活用拡大

社会イノベーション事業投資累計額  
(2013年度~2015年度) **2,200億円**

## 北米新体制を核とした社会イノベーション事業拡大

### 社会イノベーション事業 推進モデル



### 社会イノベーションユニット(北米)新設(2015年4月)

- 日立データシステムズ、日立コンサルティングの関連組織集約  
- 事業の核としてシナジー創出、事業展開加速

### ビッグデータ利活用基盤強化と活用拡大

- 社会イノベーション事業の共通基盤として強化  
- Pentahoのデータ統合/分析/可視化技術、ソフトウェア活用  
- 顧客との協創、日立グループ活用拡大によるナレッジ蓄積

### “One Hitachi”でのグローバルサービス事業展開強化

- 北米モデルの現地化による地域に即したサービス開発・提供  
- 注力業種向けサービス事業のグローバル展開拡大
- 日立データシステムズ、日立コンサルティング等の拠点活用

世界140以上の国・地域で展開  
社員約6,800人

世界26カ国に拠点  
社員約6,500人

## フロント体制の強化による大型SI案件の完遂と新規案件の獲得

### フロント&モノづくり一体運営体制の確立と柔軟な人財活用

- フロントからモノづくりまで一貫した業種対応力の強化とノウハウの共有
  - 日立ソリューションズ再編によるリソースの集約・一体運営(金融/公共/社会分野)
  - インフラシステム社の電力・交通分野 情報システム事業を情報・通信システム社へ管掌変更プロジェクトマネジメント徹底
  - 通信事業者向け高信頼システム構築ノウハウを持つSEを社会システム分野で活用
- 市場の変化に応じた柔軟な人財ポートフォリオ組み換えによる組織力の最大化

約4,500名のフロント体制強化(日立ソリューションズから約4,000名、インフラシステム社から約500名)

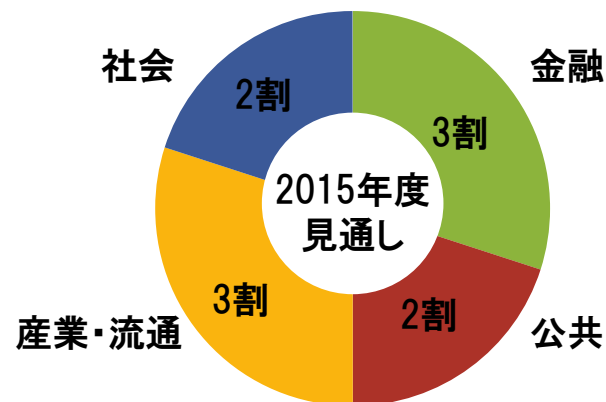
### 大型SI案件の完遂、シェア拡大

- 金融分野:大規模システム対応  
(メガバンク、地銀、保険等)
- 公共分野:年金一元化、マイナンバー制度対応等
- 社会分野:電力自由化案件等

### 人財ポートフォリオ変革

- 事業ポートフォリオ変革に伴うサービス人財強化

### 売上高構成\*



\* システムソリューション事業・概算

## 高収益型サービス事業の拡大

- マーケットインによるサービス領域拡張
- グローバルでのサービス展開拡大
  - 東南アジア地域のサービス提供体制強化

## 新たな価値を創出するサービス創生、顧客課題解決型サービス拡大

### ナレッジ活用ソリューション

- 特長ある業種でのバリューチェーン拡張  
(ペイメントサービス(インド)等)

- 業種共通/業界特化型のクラウドサービス提供  
(O&Mクラウド、エネルギー業界向けクラウド等)

- 非IT領域でのサービスインフラ提供  
(監視サービス、コンタクトセンター等)

- サービスプラットフォーム提供  
(ビッグデータ利活用基盤等)

- クラウド基盤の提供拡大  
(他社クラウド含むクラウド一括提供等)

### サービス領域拡張

### ITソリューション

バリューチェーン拡張

サービス  
プラットフォーム拡大

サービス分野別売上高CAGR  
(2013年度～2015年度)

- SI 5.7%
- 業務運用サービス等 13.6%

## サービスプラットフォームの強化

2015年度

2014年度

### サービス

- ビッグデータ関係PoC\*1展開
- 公共安全、通信分野向けソリューション

### 製品

#### <成長分野>

- ビッグデータ処理ミドルウェア
- IoTソリューション
- 統合プラットフォーム

- サーバ
- ソフトウェア
- 通信ネットワーク機器
- ストレージ

M&Aにより  
Time to Market  
短縮

成長分野へ  
リソース集中

構造改革

### サービス

- IoT関連事業/社会イノベーション事業拡大
- グローバルソリューション拡大

Pentaho

oXya

### サービスプラットフォーム

サービスコンポーネント

資産管理

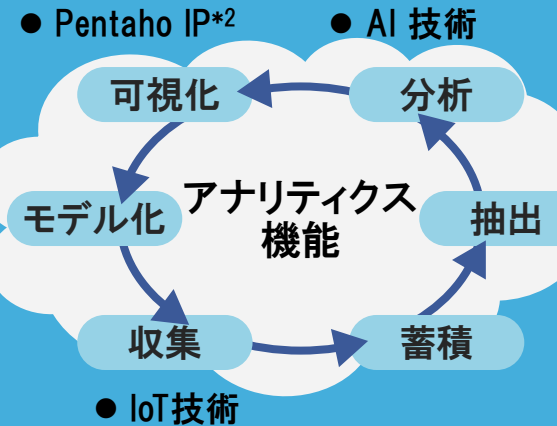
オペレーション最適化

需給最適化

保守管理

セキュリティ

⋮



### 製品

市況に応じた選択と集中

\*1 PoC : Proof of Concept  
\*2 IP : Intellectual Property



## 構造改革の実行

2015年度費用 100億円規模

### 強化

- ソフトウェアによる高付加価値化、差別化機能への開発フォーカス
- 日立グループの社会イノベーション事業のサービスプラットフォームを構築
- Pentaho、oXyaの活用によるグローバル事業の強化

### 最適化

- 自社開発製品の選択と集中
- 国内事業の最適化

通信 : 国内通信事業者の投資減少に伴う絞込み  
 サーバ : 市況の変化に応じたラインアップ見直し  
 ソフトウェア : 高付加価値領域へのリソースシフト

## 事業体制

### 市況変化に対応した最適オペレーションの継続

2014年度

#### 情報製品事業

65

- ① サーバ
- ② ストレージ
- ③ ソフトウェア

35

- ④ システム構築事業
- ⑤ 通信ネットワーク機器事業

2015年度

#### 成長分野へリソース集中

40

#### サービス事業

- ③ アナリティクス・サービス
- ④ IoTソリューション

30

#### 情報製品事業

- (①②, ③ ミドルウェア)

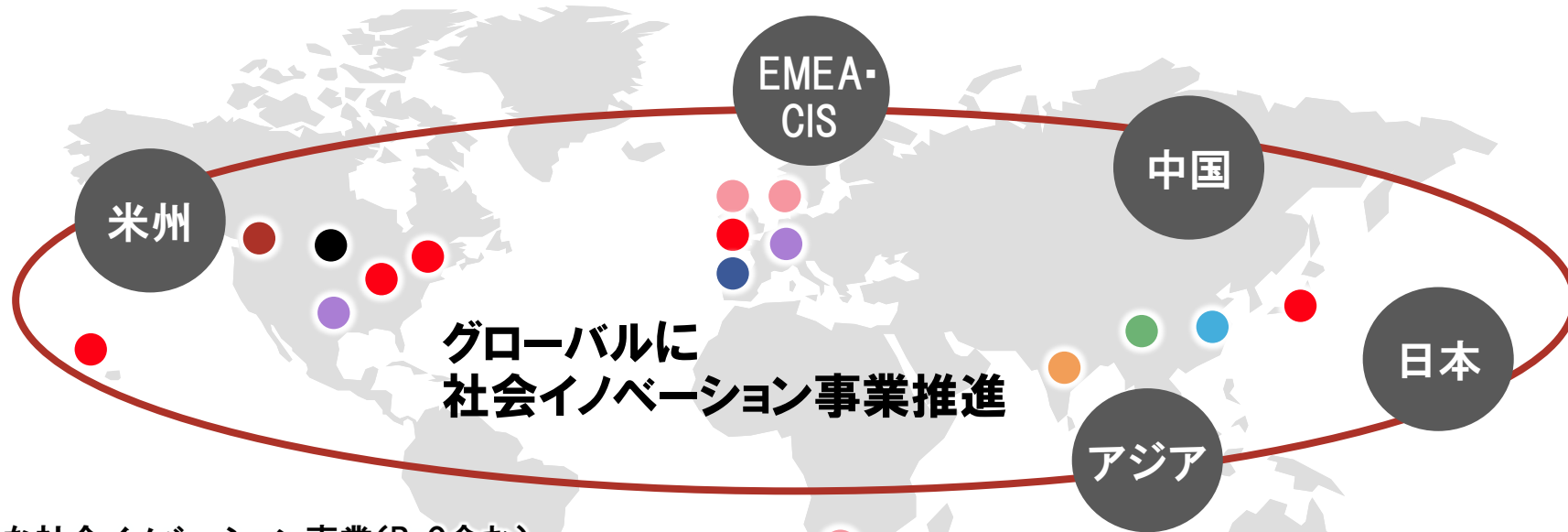
10

- ⑤ 通信ネットワーク機器事業

成長分野

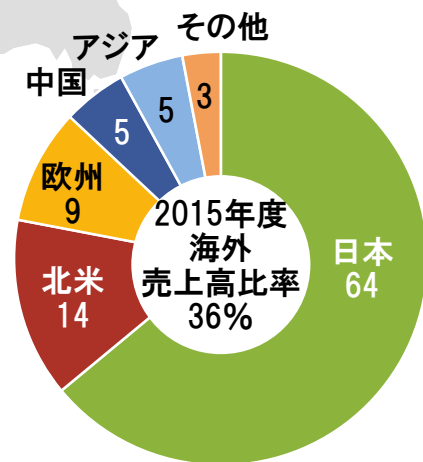
市況に応じた  
選択と集中

## 北米モデルの各地域への展開による自律分散型グローバル経営の確立



主な社会イノベーション事業(PoC含む)

- オイル&ガス
- 金融
- エネルギー
- 農業・食
- 通信
- ヘルスケア
- 鉱山
- 公共
- 物流



2013年度(実績)      2014年度(実績)      2015年度(見通し)

<b>海外売上高</b>	5,889億円	6,710億円	7,620億円
<b>海外人員数</b>	18,700人	21,900人	24,500人

# 情報・通信システム事業戦略

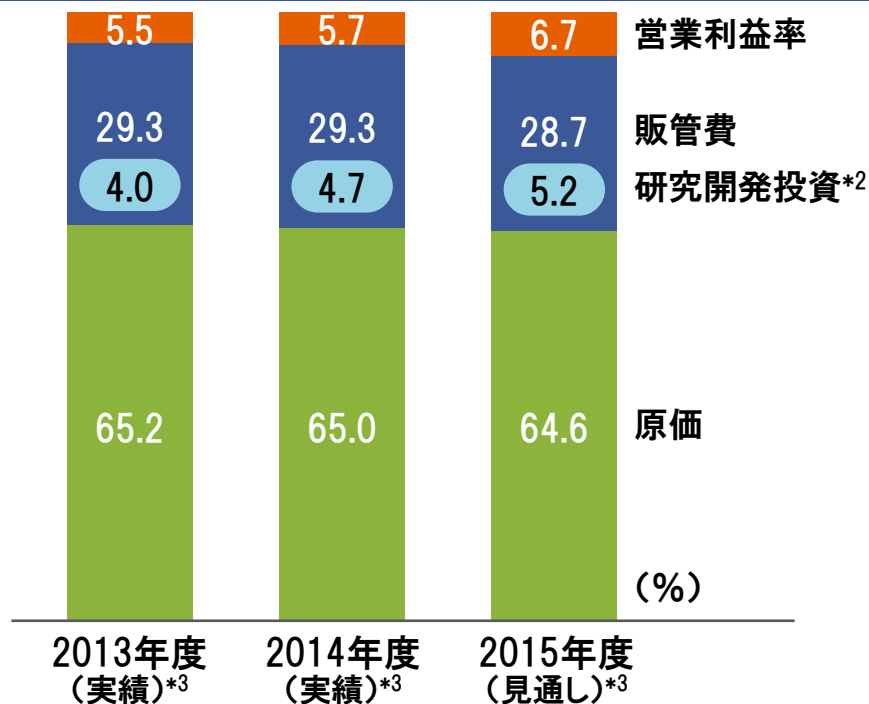
## [目次]

---

1. 市場環境と目標ポジション
2. 2015中期経営計画の進捗
3. 事業方針・成長戦略
- 4. Hitachi Smart Transformation Project**
5. 業績推移
6. まとめー2015年度計画ー

コスト削減効果: 2015年度見通し 225億円、2011~2015年度累計 650億円\*1

## 収益構造推移



## 進捗状況

### キャッシュ創出

- SCM・キャッシュフロー改革プロジェクトによる事業の効率化
- 戦略投資の実行と回収強化
- 保有資産の有効活用、総資産圧縮

### 販管費

- グループ内コストの最適化
  - ITシステム統合
  - グループ内取引の簡素化
- 連結視点での間接業務改革の実行

### 原価

- 新高効率製造ライン、部品共通化による製造コスト・直材費の削減
  - 部品点数 2013年度比 約6割強削減
- SIの原価低減の加速
  - 内製化率の向上

## CCC\*4改善\*1

2012年度 (実績)	2013年度 (実績)	2014年度 (実績)	2015年度 (見通し)
68.1日	67.0日	66.2日*5	62.2日

\*1 米国会計基準

\*2 研究開発投資=研究開発費+社会イノベーション事業投資

\*3 2013年6月時点前提為替レートベースに換算

\*4 CCC(Cash Conversion Cycle、運転資金手持日数)

\*5 一過性要因を除いた数値。通常ベースでは67.5日。

# 情報・通信システム事業戦略

## [目次]

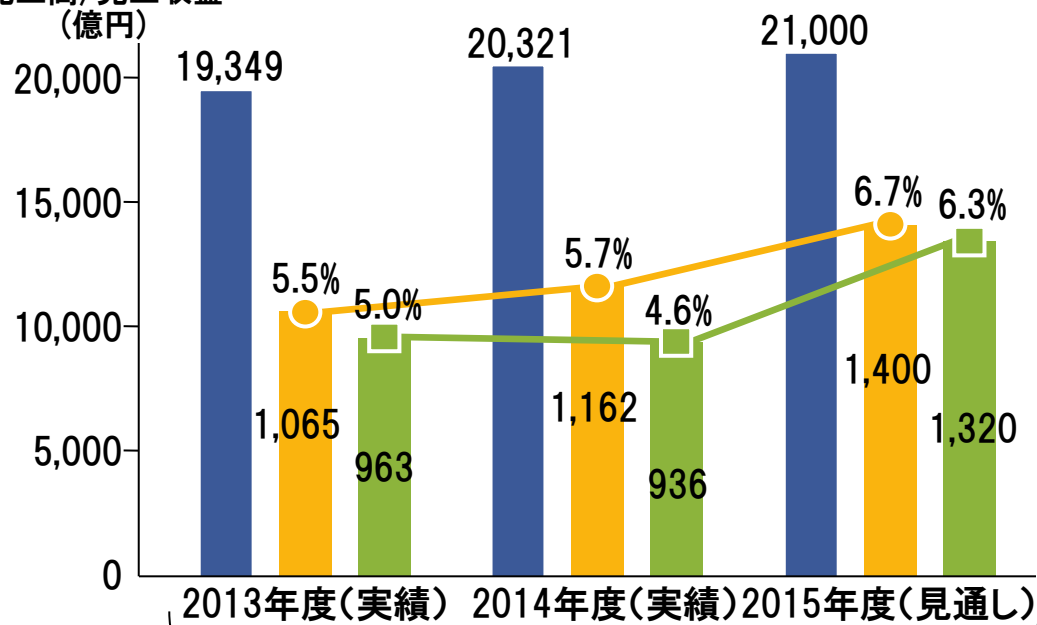
---

1. 市場環境と目標ポジション
2. 2015中期経営計画の進捗
3. 事業方針・成長戦略
4. Hitachi Smart Transformation Project
- 5. 業績推移**
6. まとめー2015年度計画ー

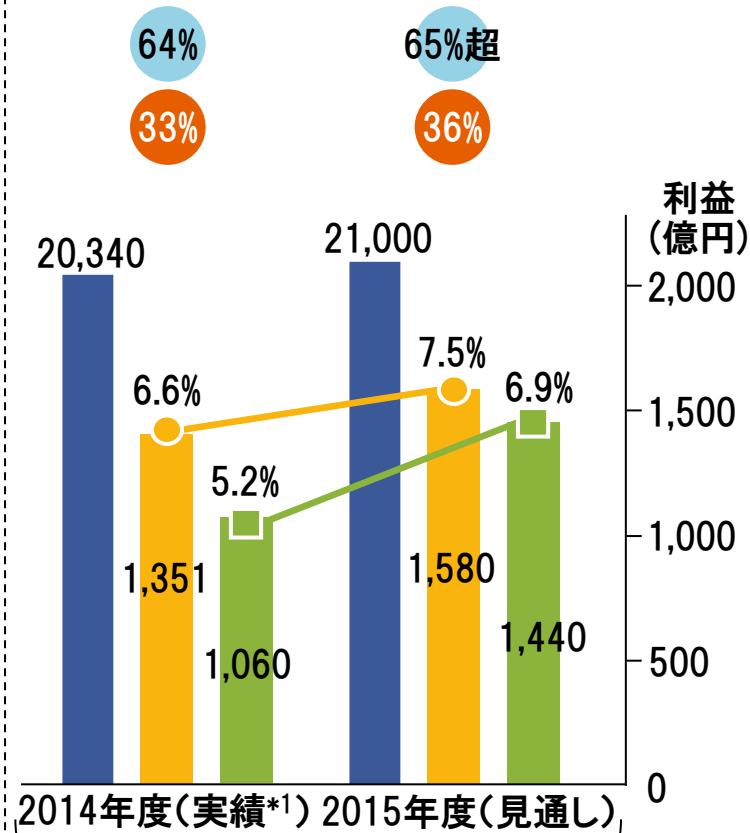
# 5-1. 業績推移

受注高 (億円)	19,818	21,199	21,720
サービス 売上高比率	62%	64%	65%超
海外 売上高比率	30%	33%	36%

売上高/売上収益  
(億円)



米国会計基準



IFRS

■ 売上高/売上収益

■ 営業利益\*2

■ EBIT

-●- 営業利益率\*2

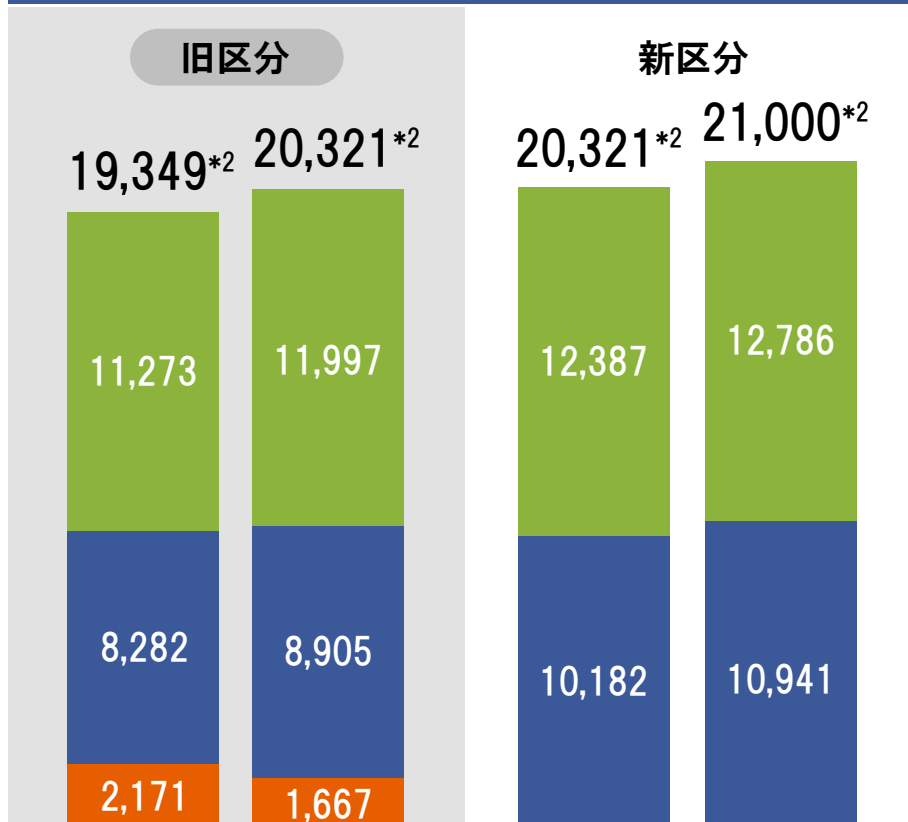
-■- EBITマージン

\*1 未監査

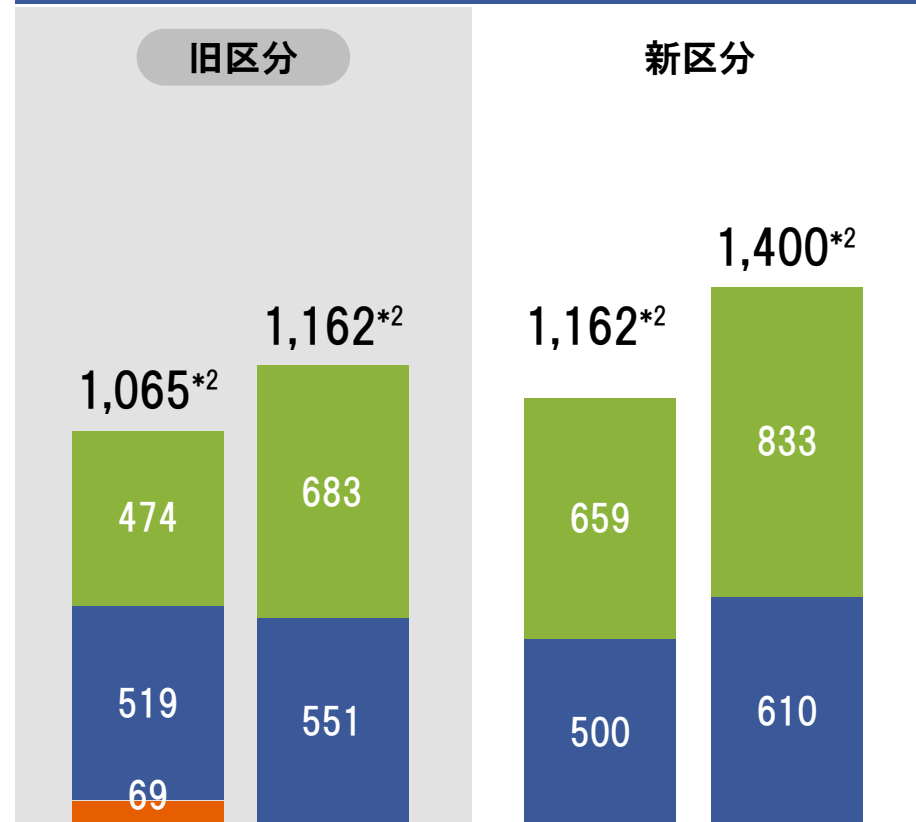
\*2 IFRSの「営業利益(率)」の欄には「調整後営業利益(率)」を記載。(調整後営業利益=売上収益-売上原価-販売費及び一般管理費)

# 5-2. サブセグメント別\*1業績推移 [米国会計基準]

## 売上高 (単位: 億円)



## 営業利益 (単位: 億円)



2013年度 (実績) 2014年度 (実績) 2014年度 (実績) 2015年度 (見通し)

2013年度 (実績) 2014年度 (実績) 2014年度 (実績) 2015年度 (見通し)

システムソリューション    プラットフォーム    通信ネットワーク

\*1 サブセグメント構成に関する注記(26ページ)参照

\*2 各セグメントの合計値との差額は消去他

# 情報・通信システム事業戦略

## [目次]

---

1. 市場環境と目標ポジション
2. 2015中期経営計画の進捗
3. 事業方針・成長戦略
4. Hitachi Smart Transformation Project
5. 業績推移
6. まとめー2015年度計画ー



## 2015年度計画

	米国会計基準	IFRS
売上高/売上収益	2兆1,000億円	2兆1,000億円
海外売上高比率	36%	36%
営業利益*	1,400億円	1,580億円
営業利益率*	6.7%	7.5%
EBITマージン	6.3%	6.9%
スマトラ効果 (米国会計基準)	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ グロスマージン 0.8ポイント低下 (2012年度比)</li> <li>■ 販売費及び一般管理費比率 1.6ポイント改善 (2012年度比)</li> </ul>	

事業ポートフォリオ変革の完遂による  
成長の継続、収益力を兼ね備えたビジネスモデル確立と  
着実な利益創出

\* IFRSの「営業利益(率)」の欄には「調整後営業利益(率)」を記載。  
(調整後営業利益=売上収益-売上原価-販売費及び一般管理費)

## ■ 会社名について

本資料に記載している会社の正式名称は下記のとおりです。

Celerant : Celerant Consulting Investments Limited

IMG : Information Management Group Limited

Sierra : Sierra Atlantic, Inc.

Sunway : Sunway Technology Sdn Bhd (合弁会社 Hitachi Sunway Information Systems Sdn. Bhd. 設立)

Prizm : Prizm Payment Services Pvt. Ltd. (現 Hitachi Payment Services Pvt. Ltd. )

eBworx : eBworx Berhad (現 Hitachi eBworx Sdn. Bhd. )

Stone Apple : Stone Apple Solutions Pte. Ltd.

Micro Clinic : Micro Clinic India Pvt. Ltd. (現 Hitachi Systems Micro Clinic Pvt. Ltd. )

## ■ サブセグメント構成について

### <旧区分>

システムソリューション : 金融、公共、産業・流通向けシステムインテグレーション、ソフトウェア・ハードウェアの販売、保守・メンテナンスおよび関連サービス、コンサルティング他

プラットフォーム : ソフトウェア、サーバ、ストレージの販売、保守・メンテナンスおよび関連サービス他

通信ネットワーク : 通信ネットワーク関連機器・ソフトウェアの販売、保守・メンテナンスおよび関連サービス他

### <新区分>

システムソリューション : 金融、公共、産業・流通、社会(電力、交通、通信等)向けシステムインテグレーション、ソフトウェア・ハードウェアの販売、保守・メンテナンスおよび関連サービス、コンサルティング他

プラットフォーム : サーバ、ストレージ、通信ネットワーク関連機器および関連ソフトウェア・サービスの販売、保守・メンテナンス他

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
- 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
- 企業買収、事業の合併および戦略的提携の実施および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**