

事業再編研究会資料

The Hitachi Story

～ 日立の経営改革 ～

2020年3月4日

株式会社 日立製作所
執行役専務 Chief Strategy Officer
河村 芳彦

目次

1. 日立の概要
2. 日立の経営改革
3. 日立の事業ポートフォリオ

-
- 1. 日立の概要**
 2. 日立の経営改革
 3. 日立の事業ポートフォリオ

日立製作所の概要（2018年度）

| | |
|----------------|--------------------------|
| 会社名 | 株式会社日立製作所（Hitachi, Ltd.） |
| 創業 | 1910年 |
| 本社 | 東京都千代田区丸の内一丁目6番6号 |
| 売上収益 | 9兆4,806億円 |
| 調整後営業利益*1 | 7,549億円 |
| EBIT*2 | 5,139億円 |
| ROIC*3 | 8.5% |
| 親会社株主に帰属する当期利益 | 2,225億円 |
| 連結従業員数 | 295,941名（2018年度末時点） |
| 連結子会社数 | 803社（2018年度末時点） |

*1: 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: EBIT: Earnings Before Interest and Taxes（受取利息及び支払利息調整後税引前当期利益）

*3: ROIC: Return on Invested Capital（投下資本利益率）

企業理念

「優れた自主技術・製品の開発を通じて社会に貢献する」

日立創業の精神

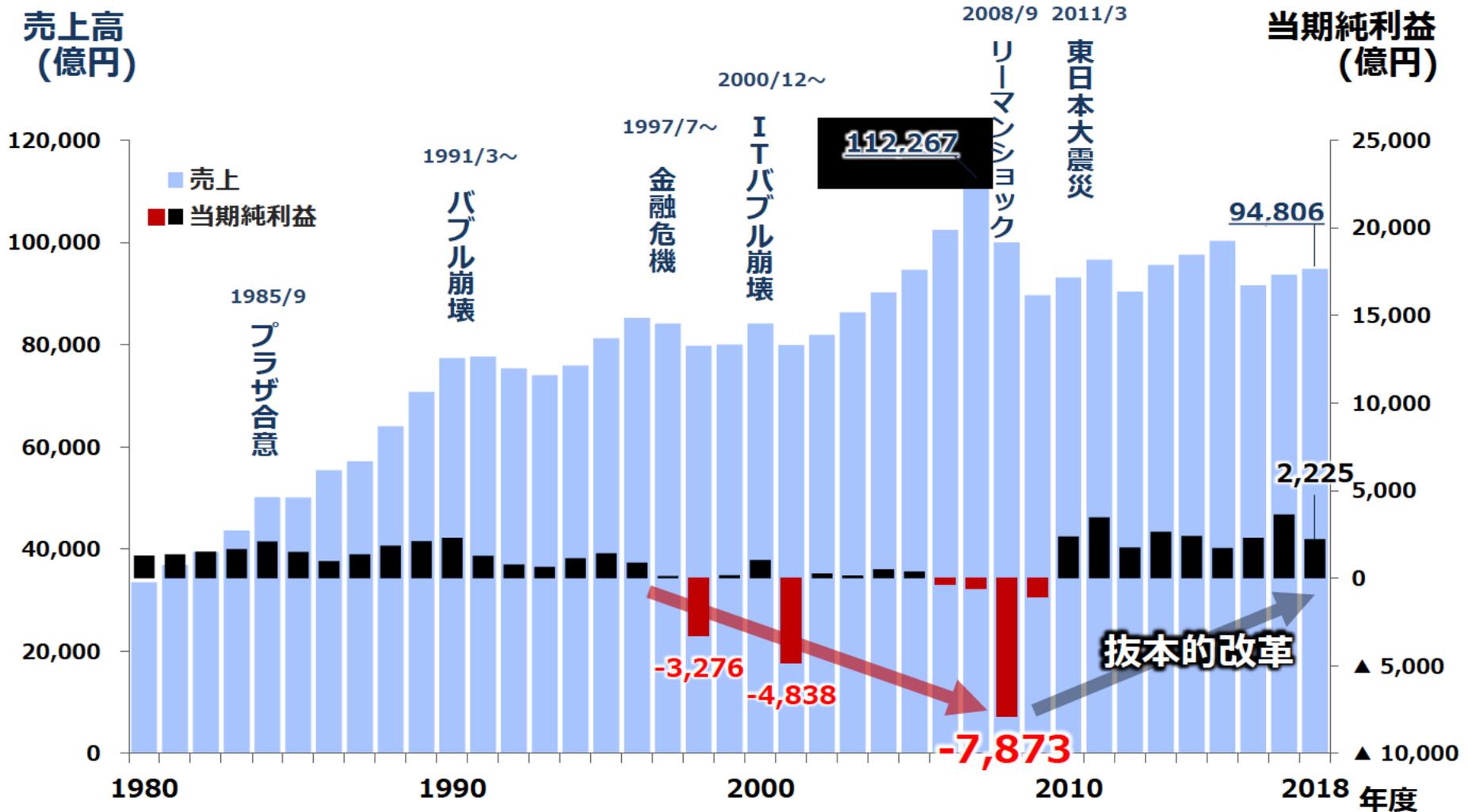
「和」「誠」「開拓者精神」

社会イノベーション事業

- 創業1号製品 5馬力モーター(誘導電動機)  1910
- ED15形電気機関車を完成(大型の国産第1号)  1924
- 電気冷蔵庫の第1号機試作  1932
- テレビF-100の生産開始  1956
- 列車座席予約システム完成  1959
- 新幹線建造  1962
- 46万kW国産第1号原子力発電設備  1974
- スーパーコンピュータ S-810完成  1982
- 日立創業100周年 2010
- 社会イノベーション事業 (2018)  2018

-
1. 日立の概要
 - 2. 日立の経営改革**
 3. 日立の事業ポートフォリオ

国内製造業で過去最大の赤字を経て、抜本的な改革に取り組む



直近10年は3段階のステップで、復活から成長に向けた取り組み

2010-2012

経営危機からの
脱却

リカバリー

- ・社会イノベーション事業へシフト
- ・ポートフォリオ入替え
- ・PL改善

2013-2015

成長のための
基盤づくり

事業の入替え

- ・デジタル・サービス事業へのシフト
- ・キャッシュフロー改善

2016-2018

社会イノベーションでの
成長実行

デジタル技術の活用

- ・グローバル化
- ・フロント／プラットフォーム強化
- ・資産収益性の向上

2012中期経営計画

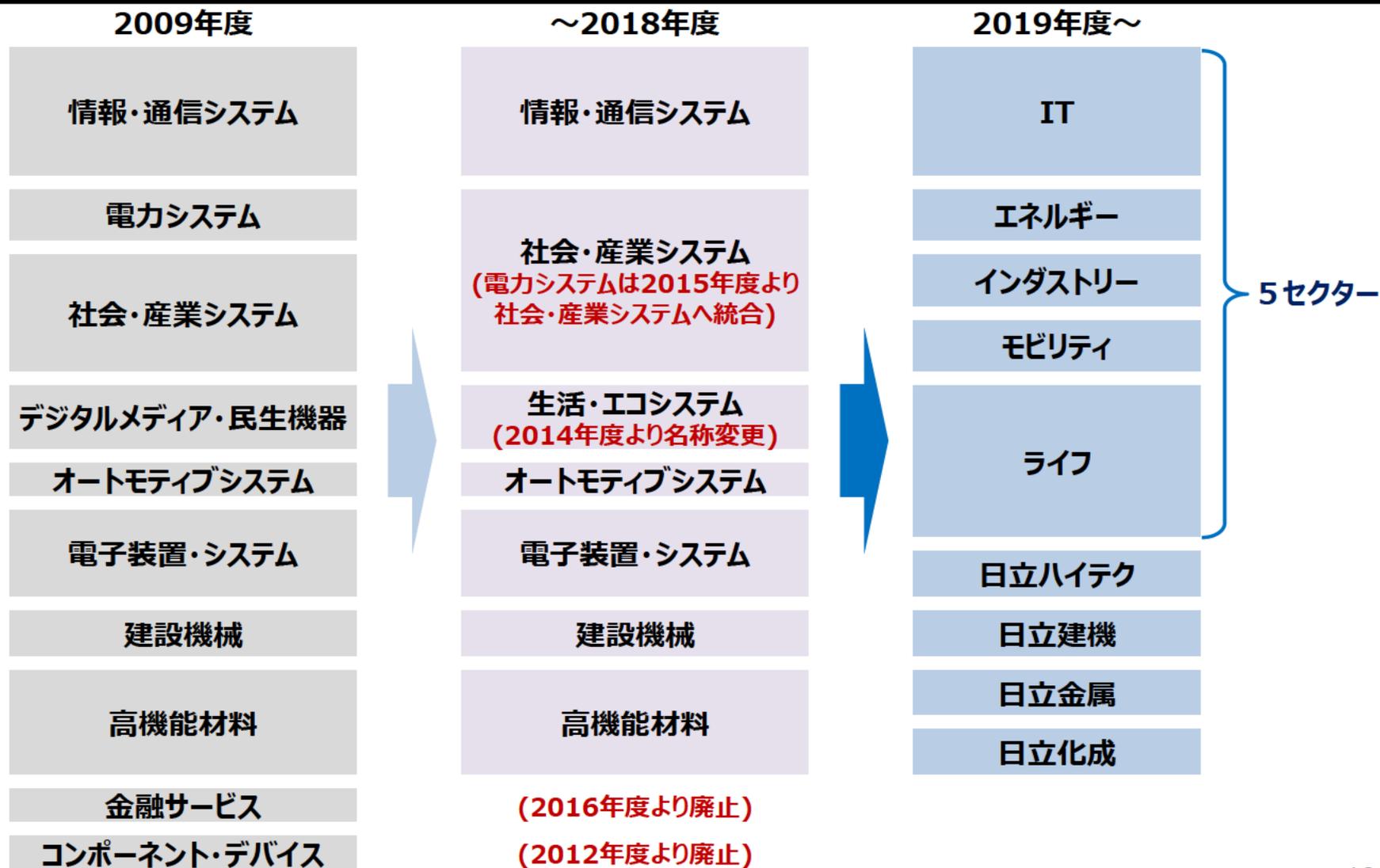
2015中期経営計画

2018中期経営計画

カンパニー制から会社を3つの機能に再編

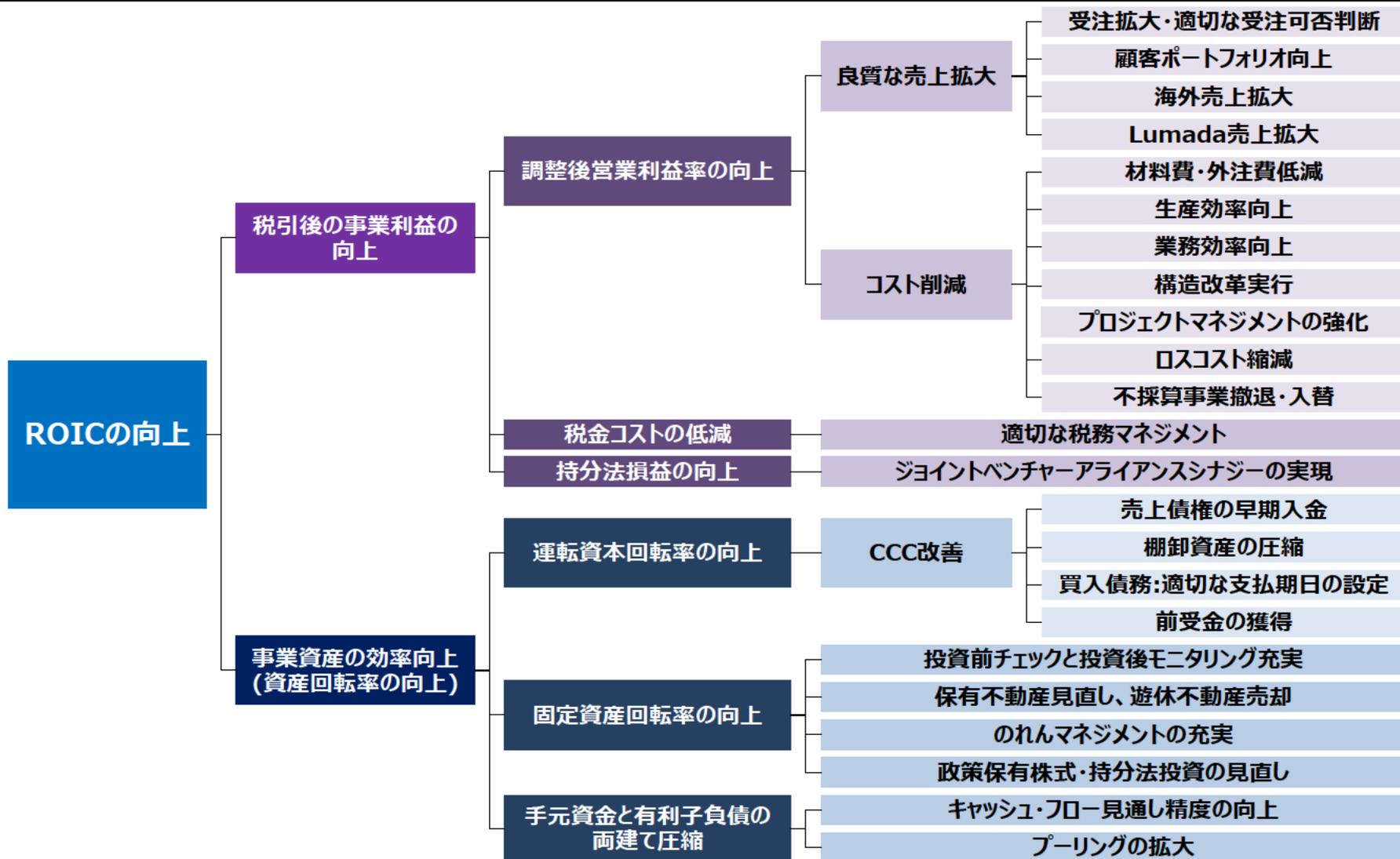


社会イノベーション事業の中心となる5セクターに担当副社長を配置



注：「その他」「全社及び消去」は表示していない。セグメント名の並びは開示情報とは異なるが、その後の変遷を分かりやすくするために順序を変更している

KPIにROICを導入し、従来以上に資本コストを意識した経営を実行



IR活動等を通じて得た意見を経営や事業運営に反映させ、企業価値向上に努める

■ IRイベント「Hitachi IR Day」：10年連続で開催

中期経営計画に則った主要事業の戦略および経営施策について各事業責任者が説明

■ ESG説明会：2019年に初めて実施

環境(E)、社会(S)、企業統治(G)それぞれのパートについて取締役・執行役が説明

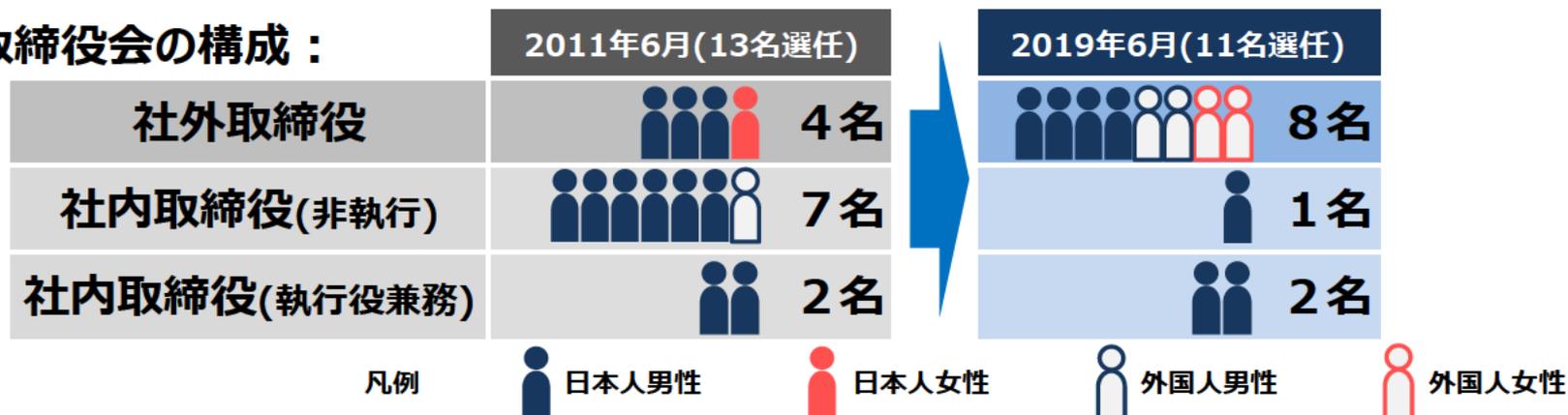
■ 機関投資家・アナリストとの個別ミーティング：2019年度は720件対応済

経営幹部が日本国内外の機関投資家を訪問し、成長を実現するための経営戦略を説明

- アクティビストと一般的に呼ばれる投資家についても、株主・投資家の属性によって区別することはなく、他の株主・投資家の方々から頂いたご意見と同様、真摯に受け止めて、中長期的な視点での企業価値の向上や持続的成長に向けた経営に取り組む方針

取締役の過半数を社外取締役とし、豊富な経験・識見を経営に反映

■ 取締役会の構成：



■ 取締役会の主要議題：

中期経営計画の策定・進捗報告、予算、決算、セクター別事業戦略、重要な個別案件等

<活動事例>

- 2021中期経営計画の策定**
 執行役側の提案に対し、グローバルリーダー、社会価値・環境価値・経済価値、キャピタルアロケーション、資本コスト等主要項目の議論を深め、1年間にわたって5回の議論を重ねた
- ABB社のパワーグリッド事業買収の決定、英国における原子力発電所建設事業の凍結等重要案件**
 市場動向、事業戦略、買収価格、PMI（ポスト・マージャー・インテグレーション）プロセス、潜在リスク等、様々な視点から分析・議論

-
1. 日立の概要
 2. 日立の経営改革
 - 3. 日立の事業ポートフォリオ**

人々のQoLの向上 ・ 顧客企業の価値の向上



5つのソリューションでお客さまの3つの価値を同時に上げる



プロダクト

プロダクト

プロダクト

プロダクト

プロダクト

最適資本構成をにらんだ財務レバレッジを活用しながら大規模な成長投資を実行

基本的な投資方針

M&A

- デジタルソリューション事業の拡大と、ソリューションを提供するために必要となる、サービスやプロダクトの強化、および人財確保

研究開発

- Cyber Physical System (CPS)実現のためにAI(画像解析、音声認識、機械学習等を含む)やロボティクス、電動化、セキュリティを中心に開発を強化

人財投資

- 外部からの採用および社内人財の育成により、デジタルを活用して新たなイノベーションを創出できる人財およびお客様に最適なデジタルソリューションを提供できる人財の強化

重点投資

- **セクター**
 - IT (Lumada含む)
 - エネルギー
 - インダストリー
- **地域**
 - 北米
 - APAC

2021中期経営計画

さらなる成長投資

2~2.5 兆円*

*ABBパワーグリッド事業等、既発表案件を含む

設備投資/ 株主還元等

1.8 兆円規模

投資内訳

借入金/ 資産売却等

営業 キャッシュ フロー

2.5 兆円以上

原資

2002年から売上高の約3割を入替え、ポートフォリオの見直しを加速

事業売却・撤退

2002～2015年

- 半導体事業移管 ▲6,000億円
- 事業売却・事業撤退 ▲3,000億円
(プリンタ、コンシューマPC他)
- HDD事業売却 ▲5,000億円
- グループ会社非連結化 ▲1,500億円
- 事業再編 ▲5,000億円
(火力発電システム、空調)

2016年～

- 日立グループ外へ ▲13,000億円
(日立物流、日立工機、日立キャピタル、日立国際電気、クラリオン)

計 ▲33,500億円

買収・連結化

2002～2015年

- HDD事業買収 +5,000億円
- 事業買収 +7,000億円
(物流、IT関連、鉄道他)
- JV設立・吸収合併 +1,500億円
(昇降機、自動車部品他)
- グループ会社連結化 +5,000億円
(日立工機、日立国際電気他)

2016年～

- 事業買収 +17,000億円
(サルエアー、JRA、ABBパワーグリッド[2021年予定]、他)

計 +35,500億円

国内の上場子会社数：22社(2009/3) ⇒ 4社(2020/3)

日立工機

日立機材

クラリオン

TCM

日立グループ外へ

2020/3現在

日立物流

日立キャピタル

日立マクセル

持分法適用会社へ
(出資比率20%~50%)

日立金属

日立ツール

日立国際電気

日立建機

日立電線

日立メディコ

日立情報
システムズ

完全子会社化・合併

日立ハイテク

日立ソフトウェア
エンジニアリング

日立システム
アンドサービス

日立プラント
テクノロジー

日立化成

新神戸電機

日立ビジネス
ソリューション

日立プラント
建設サービス

日立金属

日立建機

日立ハイテク*1

日立化成*2

*1 日立製作所が2020/2に株式公開買付けを開始

*2 昭和電工が株式公開買付けを開始予定

| | 2021中期経営計画での方針 | 重点地域 | 2021中期経営計画での社会価値／環境価値 |
|---------|--|--|---|
| IT | <p>重点投資</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Lumadaの拡充およびグローバル展開の加速 | <ul style="list-style-type: none"> ● 北米 ● APAC | <ul style="list-style-type: none"> ● 高度なITでお客様のイノベーションを加速  |
| エネルギー | <p>成長の準備</p> <ul style="list-style-type: none"> ● エネルギーソリューションのグローバル展開準備 | <p>— (全世界で事業拡大)</p> | <ul style="list-style-type: none"> ● 安定的・高効率なエネルギーの提供と管理  |
| インダストリー | <p>重点投資</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 産業SIを強化し、グローバル展開を加速 | <ul style="list-style-type: none"> ● 北米 | <ul style="list-style-type: none"> ● お客様の生産、サービス提供の効率化、安心・安全な上下水道システムの提供   |
| ライフ | <p>収益の改善</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 次の成長に向けた事業の再構築 | <ul style="list-style-type: none"> ● APAC | <ul style="list-style-type: none"> ● 誰もが暮らしやすいまちづくりの実現   |
| モビリティ | <p>成長の実行</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 獲得した資産を活用しグローバル展開 | <ul style="list-style-type: none"> ● 欧州 ● 北米 ● APAC | <ul style="list-style-type: none"> ● 人々に安全、快適な移動サービスを提供  |

Hitachi Social Innovation is

POWERING GOOD

HITACHI
Inspire the Next