

未来投資会議 構造改革徹底推進会合
「企業関連制度改革・産業構造改革—長期投資と大胆な再編の促進」会合 講演資料

日立の経営について

～事業構造改革と経営基盤の強化～

2016年12月8日

株式会社 日立製作所
取締役会長 代表執行役

中西 宏明

-
- 1. 日立の概要**
 - 2. 事業構造改革**
 - 3. 経営基盤の強化**
 - 4. さらなる成長に向けて**

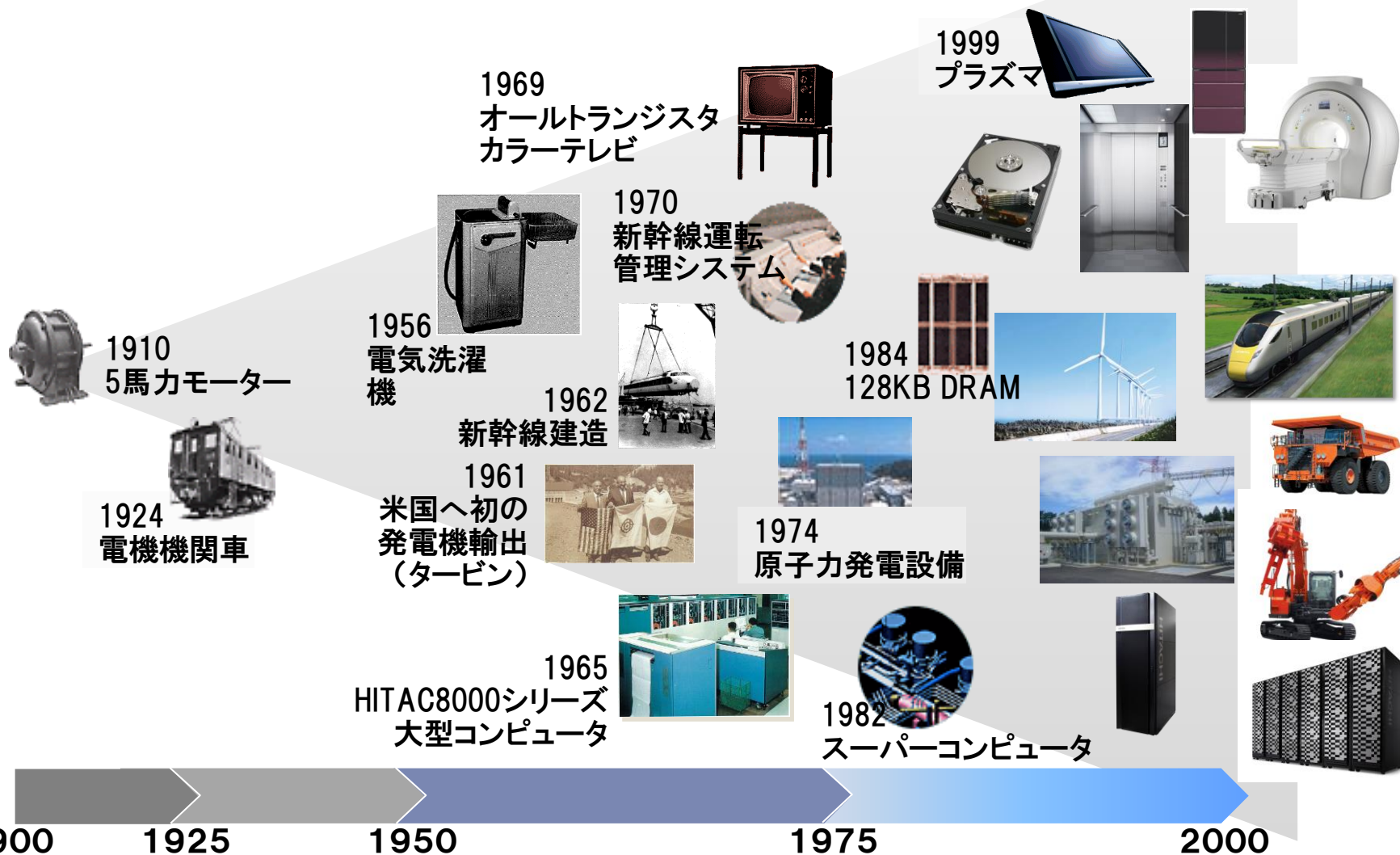
-
- 1. 日立の概要**
 2. 事業構造改革
 3. 経営基盤の強化
 4. さらなる成長に向けて

1. 1 日立グループの概要

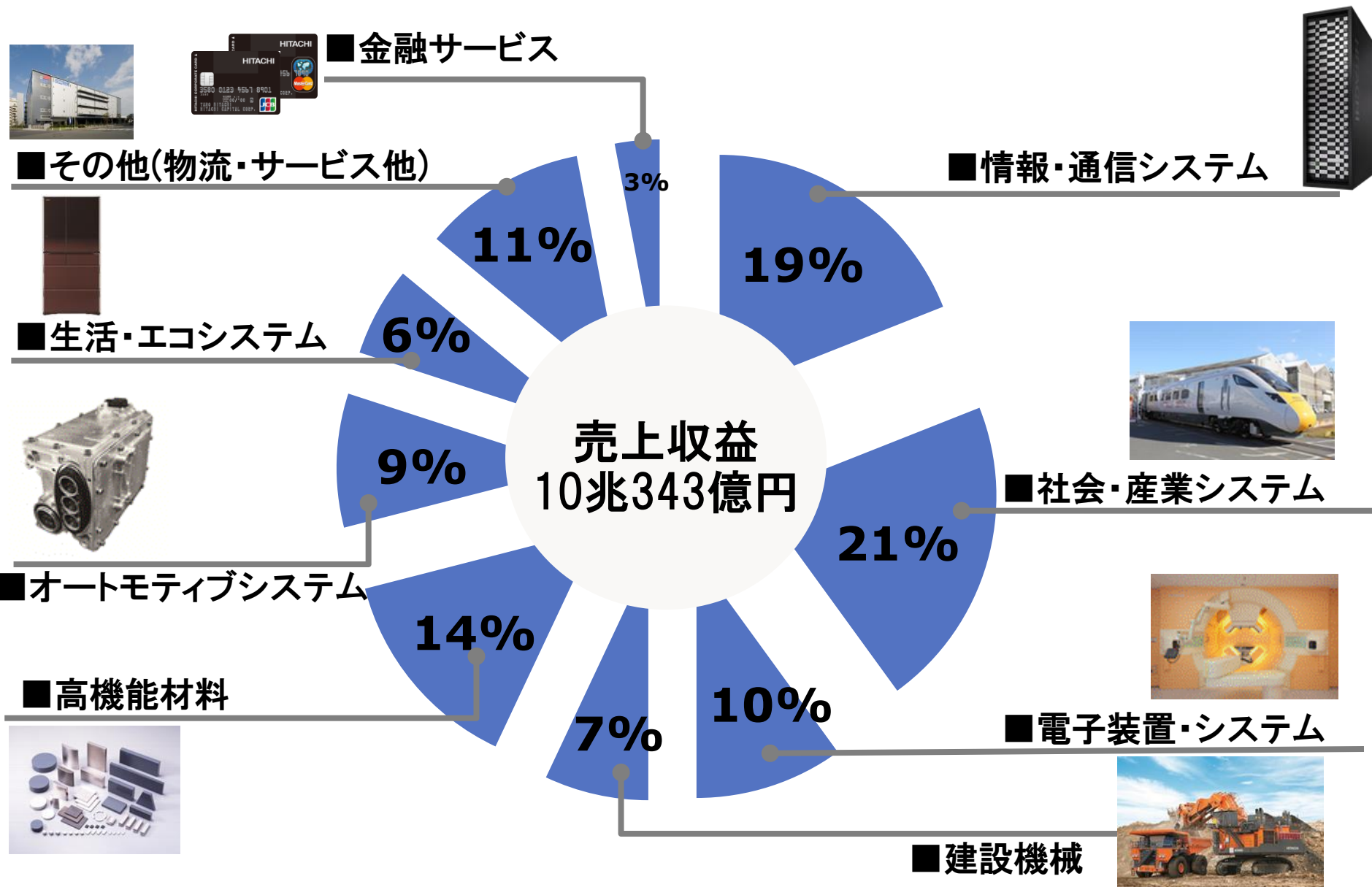
● 創業	1910年
● グループ会社数	1,056社(海外:794社・国内262社) (2016年3月末)
● 連結従業員数	約34万人(2016年3月末)
● 売上収益(連結)	10兆343億円(2015年度)
● 調整後営業利益(連結)	6,348億円(2015年度)
● 当期利益(連結)	1,721億円(2015年度)

1. 2 日立の製品ヒストリー

モーター製品から拡大、量産系製品の分社化を経て、
社会イノベーション事業に傾注中

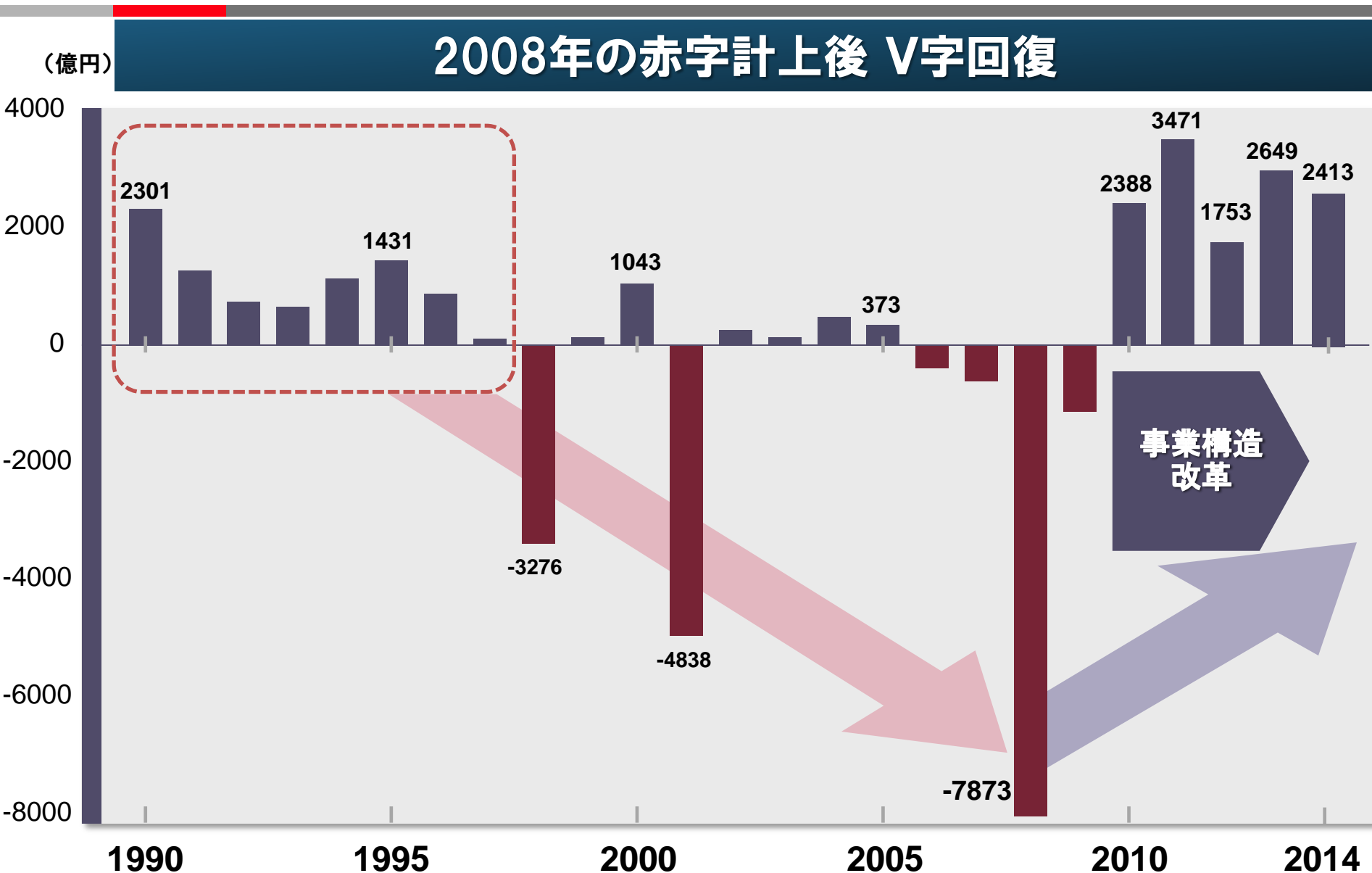


1. 3 セグメント別構成 (2015年度)



-
1. 日立の概要
 - 2. 事業構造改革**
 3. 経営基盤の強化
 4. さらなる成長に向けて

2. 1 純利益の推移



2.2 V字回復に向けた事業構造改革の断行

業績改善のための注力分野の選定

撤退

薄型テレビ事業

- パネル製造・テレビの海外自社生産終了
- ➡ OEM・生産委託の活用

再建

自動車機器関連事業

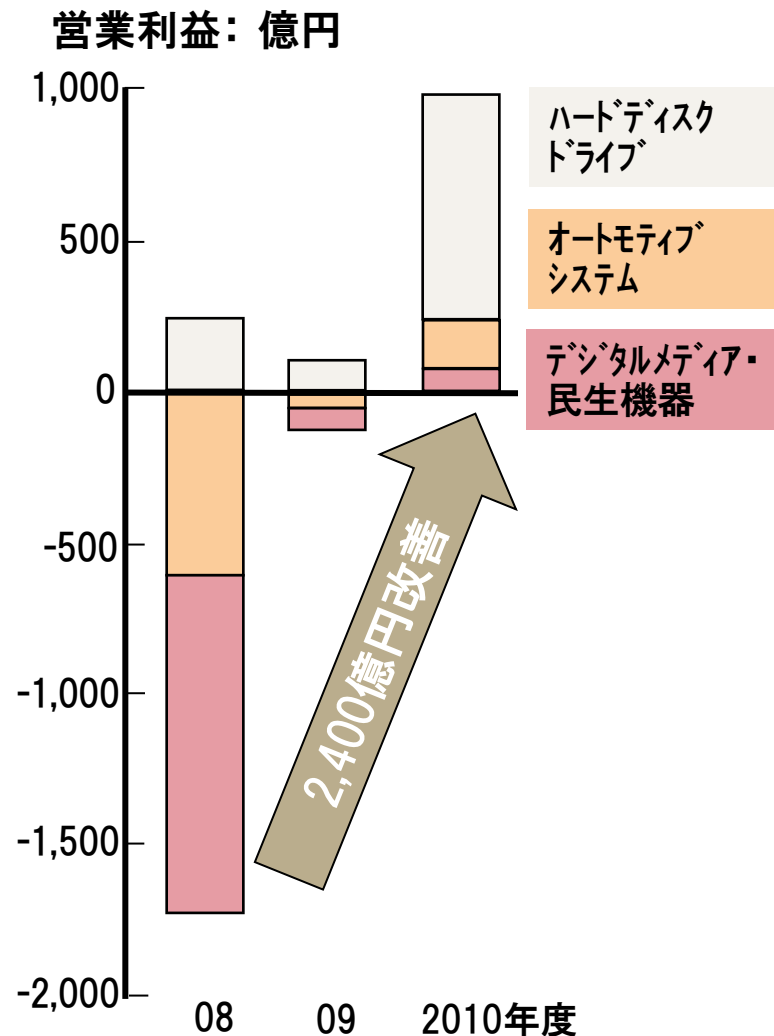
- 構造改革(原価低減、拠点再編、人員削減)
- ➡ ハイブリッド・電気自動車への対応

再建後
売却

HDD事業

- 2年連続黒字、2010年1-3月期 過去最高益
- ➡ SSD・外付けHDDなど新市場の追求
- ➡ その後、米WD 社に売却(2012年3月)

SSD: Solid State Drive HDD: Hard Disk Drive WD: Western Digital

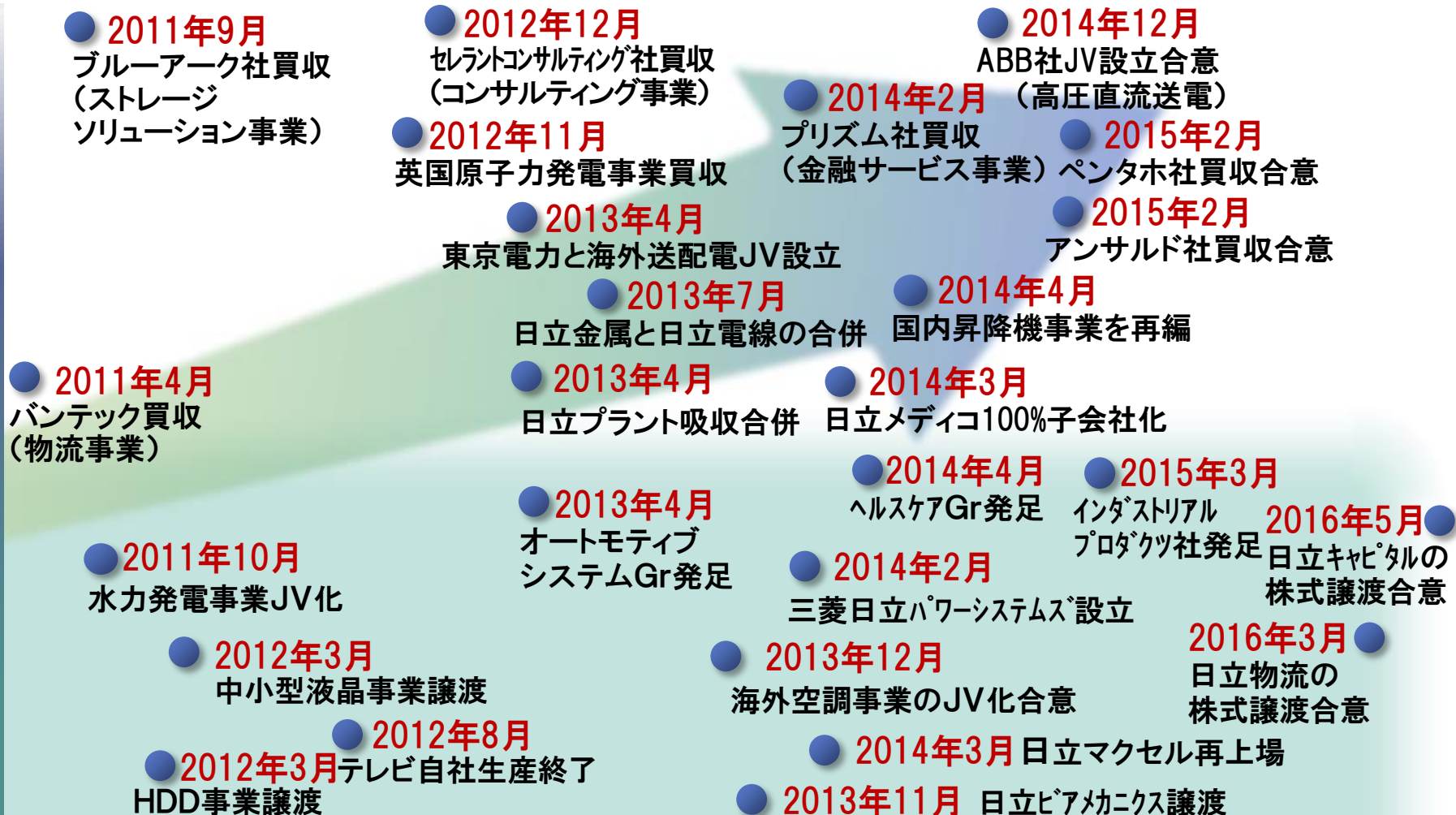


2. 3 成長に向けた継続的事業ポートフォリオ見直し

社会イノベーション事業へ注力

強化施策

転換施策



2011年度

2012年度

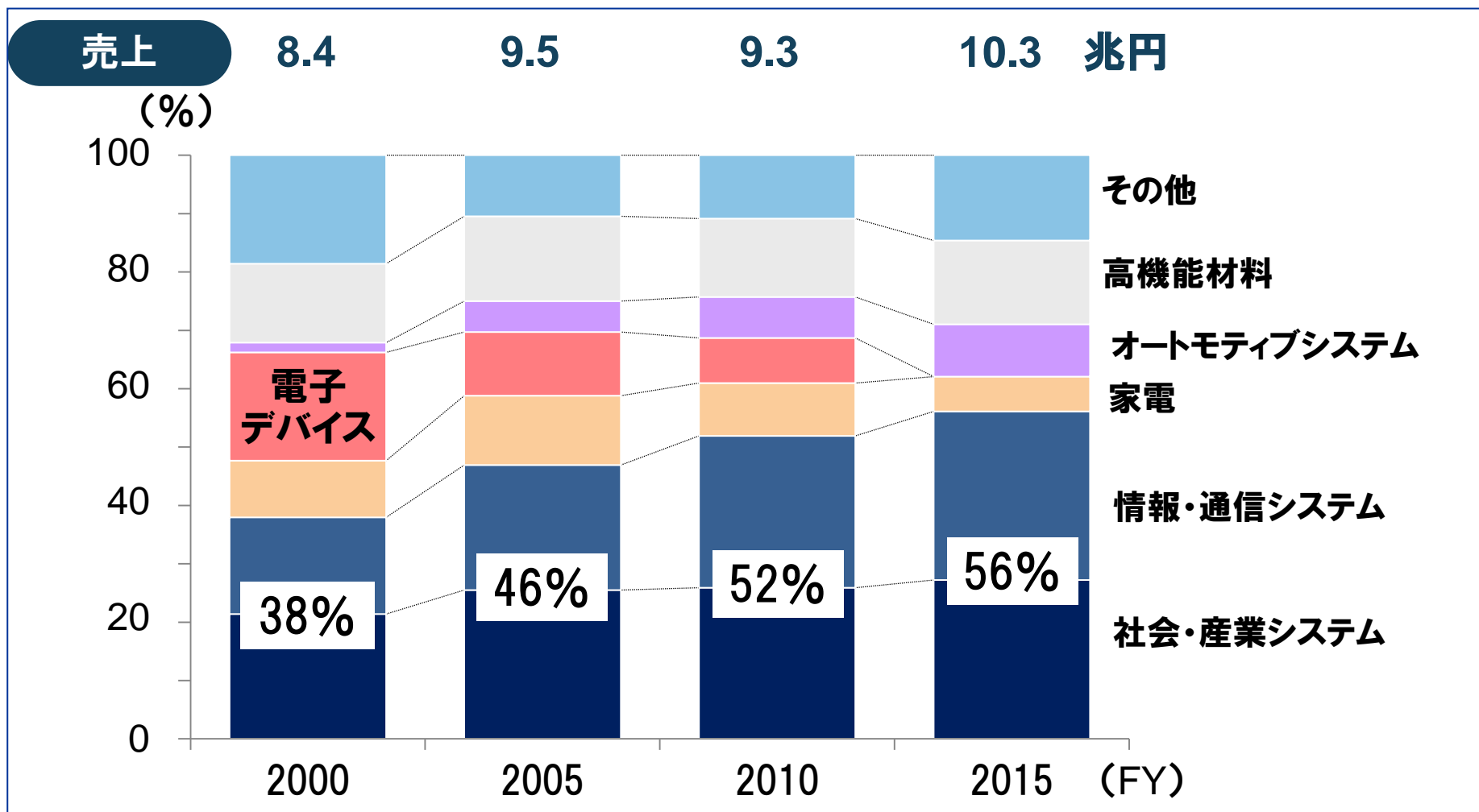
2013年度

2014年度

2015年度

2.4 2000年以降の事業内容の推移

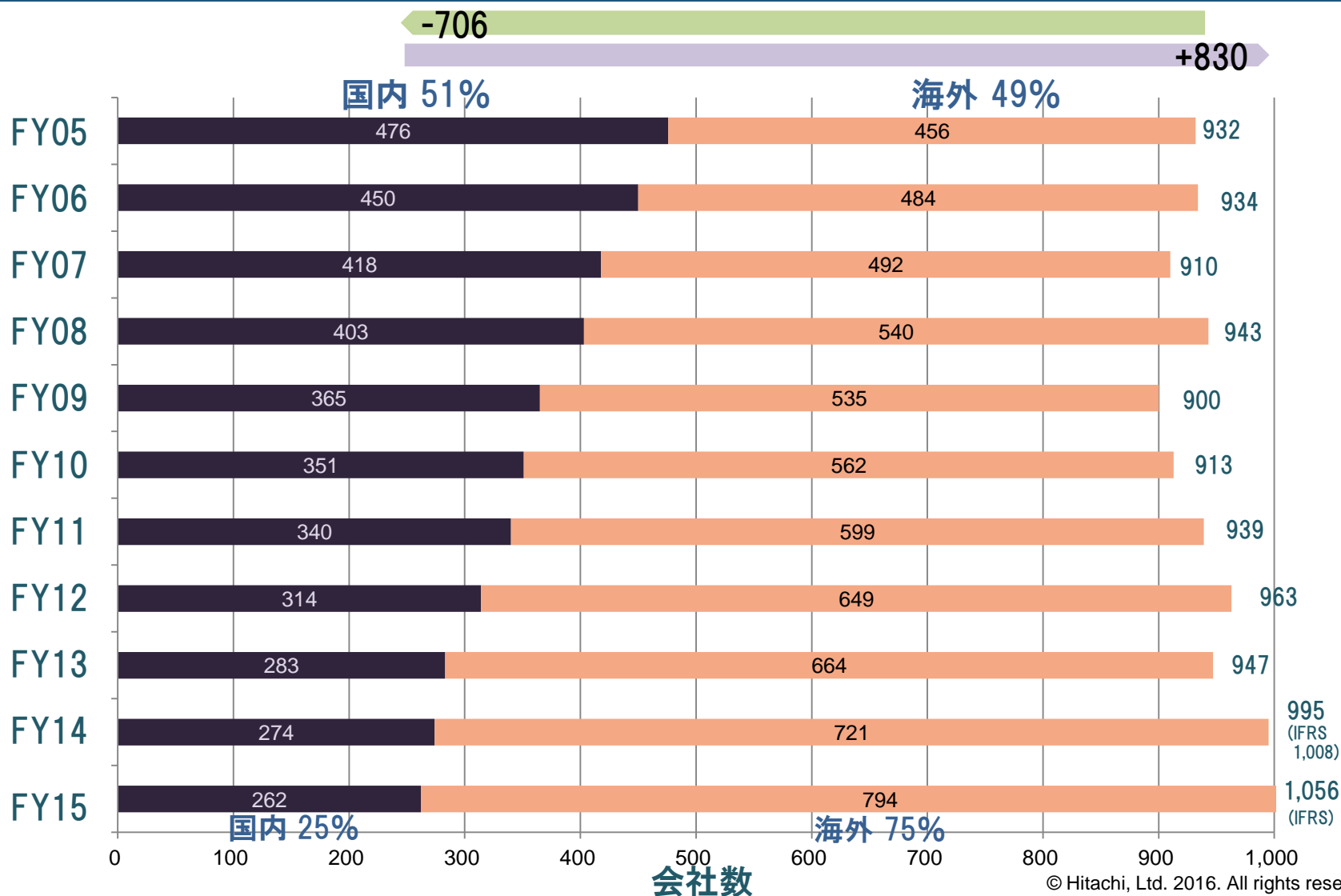
リーマンショック以降、電子デバイス撤退、社会イノベーション事業に注力



注：電力システム、建設機械は「社会・産業システム」に含む。

2.5 グループ会社の状況

この10年間で、グループ会社数は、830増・706減、
継続した新陳代謝によりグローバル事業強化に向けた体制へ転換



-
1. 日立の概要
 2. 事業構造改革
 - 3. 経営基盤の強化**
 4. さらなる成長に向けて

3. 1 財務体質の強化

- 公募増資等による資本増強(3, 492億円調達、2009年12月)
- 当期純利益の積上げによる株主資本の強化
- 事業・資産売却による総資産の圧縮・効率化
(ハードディスクドライブ事業、液晶事業、半導体事業の譲渡・持分縮小)
- スマトラ活動等によるキャッシュ創出力強化(※)

	2013年度末	2014年度末	2015年度末
株主資本比率	24.7%	27.6%	25.6%
D/Eレシオ	0.40倍	0.41倍	0.40倍
フリー・キャッシュ・フロー	1,049億円	1,372億円	3,244億円
正味運転資金手持日数	81.3日	81.8日	71.6日

※：製造・サービス部門の財務数値(2013年:米国会計基準、2014年/2015年: IFRS)
スマトラ活動: Hitachi Smart Transformation Project (コスト構造改革のための全社活動)

構造改革によるグローバルに勝てるコスト競争力の実現

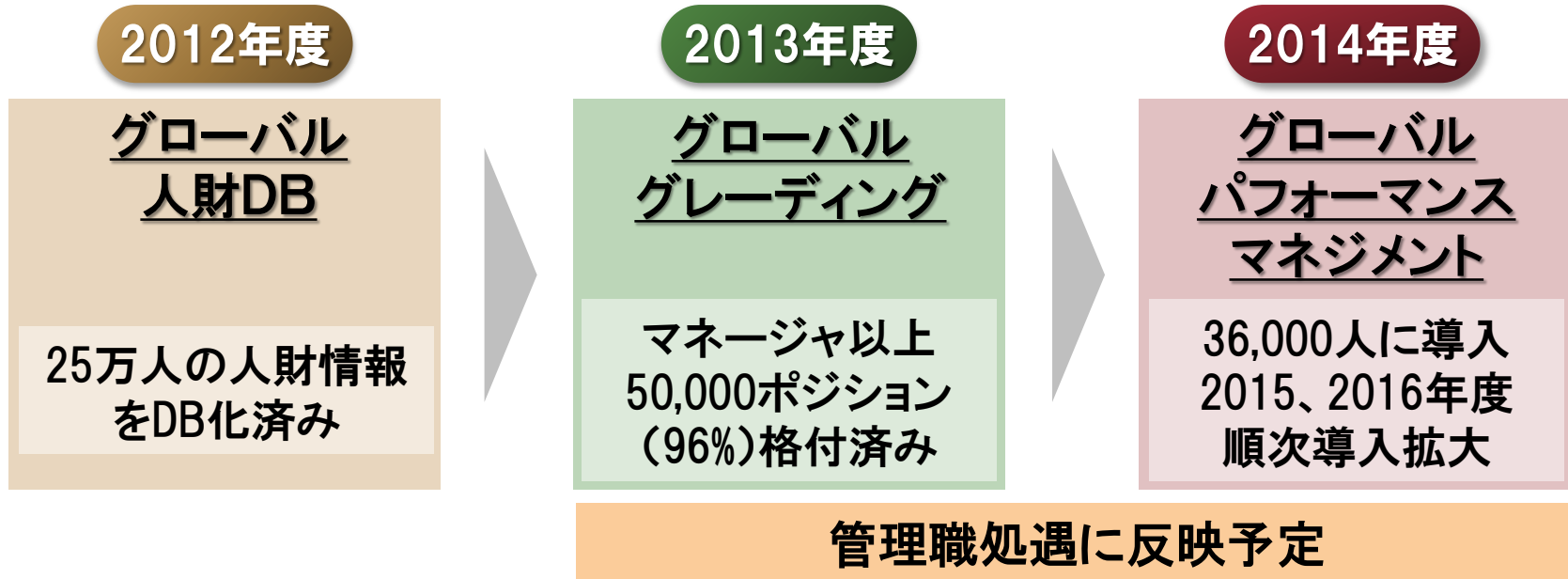
● 集約購買・グローバル調達拡大、材料置換え

	2009年度	2012年度	2015年度
集約購買比率	23%	28%	45%
グローバル調達比率	28%	38%	43%

- 間接業務の改革・集約、間接材コスト削減、ITインフラ統合と標準化推進
- 生産拠点の最適配置・集約(パッケージ組立、金型製造)、内製/外製の再評価
- 生産拠点の海外展開拡大

グローバル人財活用施策の推進

■ グローバル・パフォーマンス・マネジメントを導入



- グループ&グローバル人財マネジメント基盤の確立
- 組織と個人の目標を連動させパフォーマンス向上
- グローバル一体での適材適所の実現

グローバル競争優位に資する「人と組織」実現

事業のグローバル展開の進展

- リスクの多様化
- 世界の競合各社との競争

グローバルな視点と多様な価値観を
経営に反映する必要性

経営の基本方針を決定する機関としての
取締役会の機能強化







コーポレート・ガバナンスに関して
更なる情報発信の必要性

3.5 取締役会の構成変更

● 取締役の過半数を社外取締役に(2012年6月～)

各分野における豊富な経験や識見を経営に反映

監督と執行の分離の更なる明確化

取締役会の構成	2011年6月(13名選任)	2016年6月(13名選任)
社外取締役	 4名	 9名
社内取締役(非執行)	 7名	 2名
社内取締役(執行役兼務)	 2名	 2名

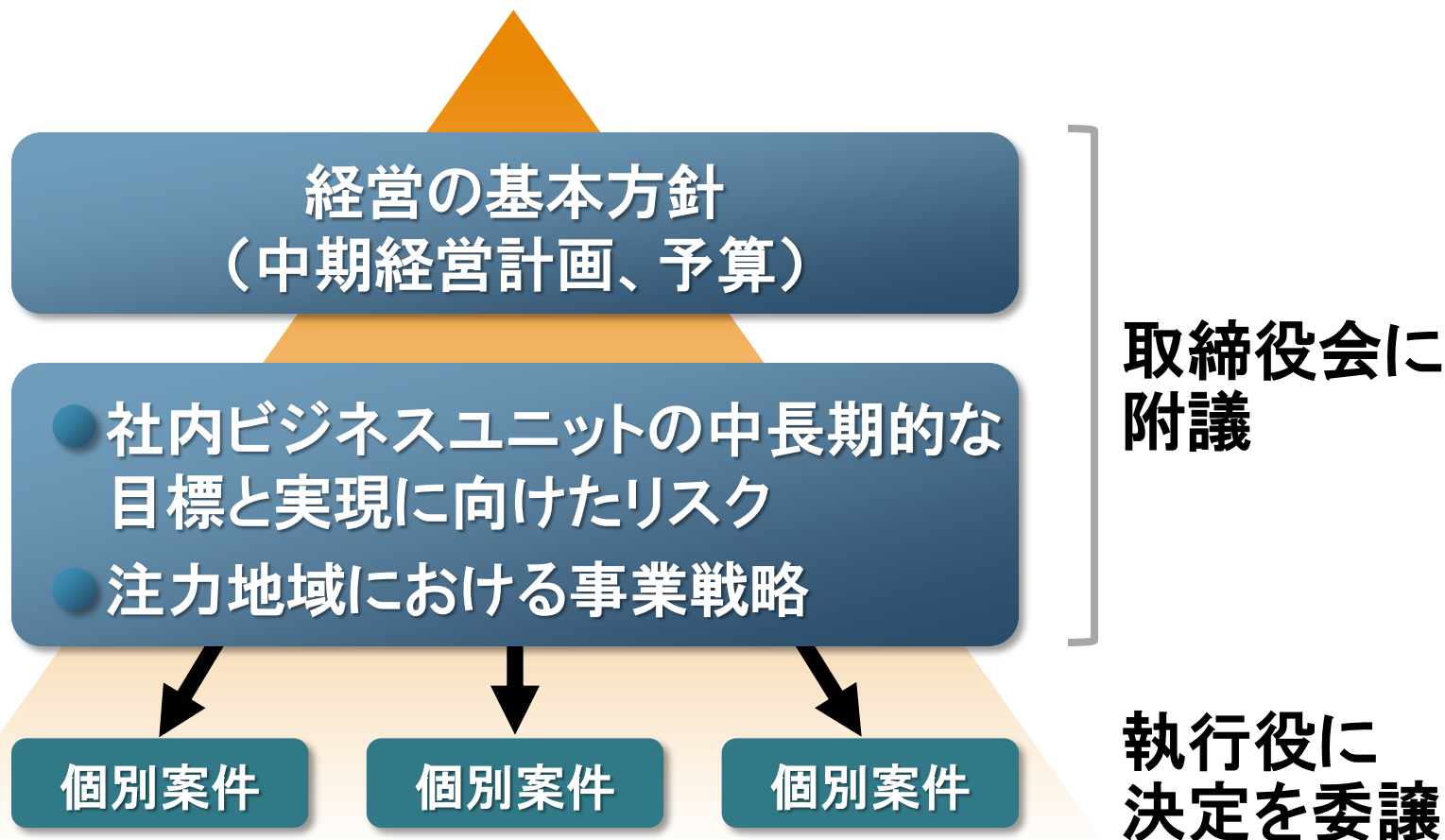
  : 外国人取締役   : 女性取締役

現社外取締役のバックグラウンド

B・カリヤニ 企業経営	C・キャロル 企業経営	G・バックリー 企業経営	榊原 定征 企業経営	山本 高稔 企業経営
望月 晴文 行政分野	P・ヨー 行政分野	吉原 寛章 会計・企業経営	L・ペントランド 法務・企業経営	

3. 6 経営の基本方針を決定する機能の強化

- 取締役会は、これまで以上に中期経営計画や予算等、経営の基本方針に関する議論に集中
- 個別案件については、執行役にさらに権限を委譲



1. コーポレート・ガバナンス・コードへの対応

- 日立のコーポレート・ガバナンスに関する基本的考え方を、いち早く、コーポレート・ガバナンス・ガイドラインとして策定、対外的に開示(2012年5月)
- コードの形式的遵守ではなく、取締役会評価等を通じて、取締役会・各委員会の役割・運営について議論、改善

2. IR活動

- 役員による国内・海外(米・欧・亜)ロードショー
- Hitachi IR Day
各カンパニー長の資本市場へのコミットメントの明確化等を目的に、国内では他社に先駆けて年1回実施(2010年度より)
- 統合報告書の発行
非財務情報(ESGなど)を充実させ、より中長期的な視点で持続的成長を説明することをめざして発行(2016年度より)

-
1. 日立の概要
 2. 事業構造改革
 3. 経営基盤の強化
 - 4. さらなる成長に向けて**

2012 中期経営計画

グローバル

融合

環境

「リカバリー」の2012中計から「成長」の2015中計へ

2015 中期経営計画 - 成長の実現と日立の変革 -

イノベーション

グローバル

トランスフォーメーション

サービス事業を強化し
イノベーションを実現

社会イノベーション事業を
グローバルに提供し成長

業務のグローバル標準化と
変化に迅速に対応する
経営基盤の確立

「成長」の2015中計から「グローバルプレイヤー」の2018中計へ

2018 中期経営計画 - IoT時代のイノベーション・ パートナーへ 事業収益性の向上 -

IoT時代のイノベーションパートナー

進化した社会イノベーション事業でお客さまとの協創を加速

注力4事業分野



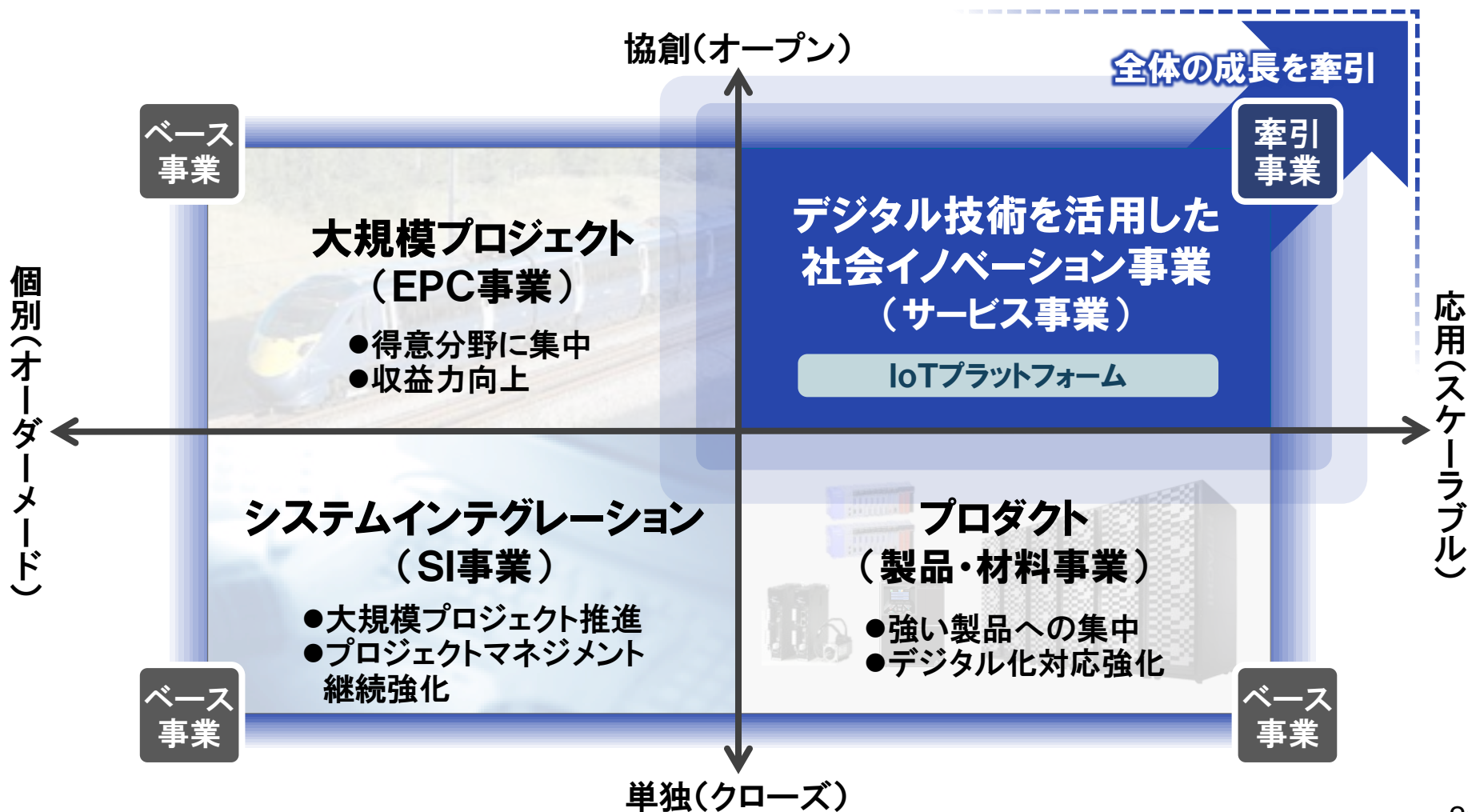
4.3 日立の提供する社会イノベーション事業

OT×IT×プロダクト・システムで社会やお客さまにイノベーションを提供



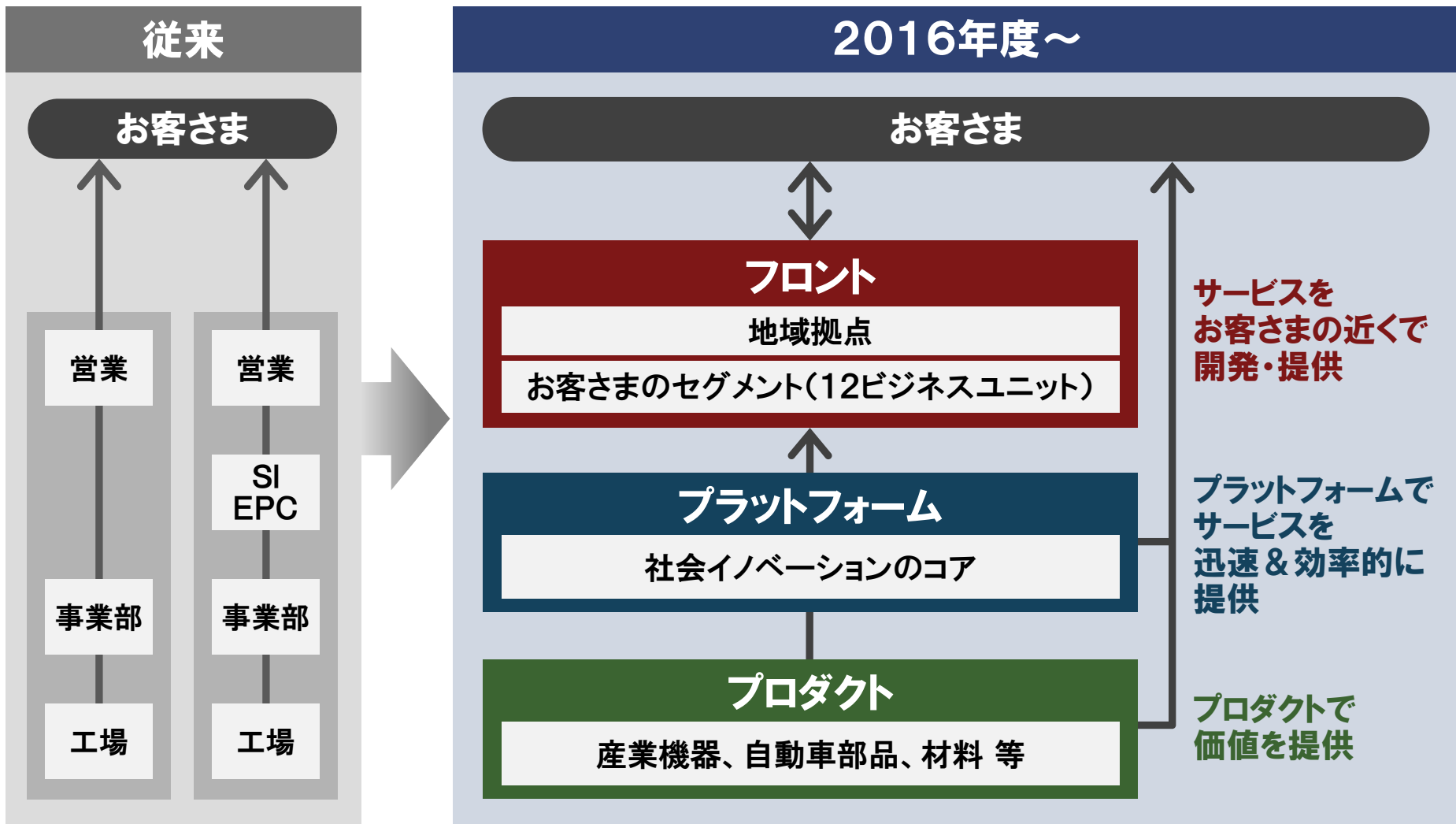
4.4 社会イノベーション事業を次のステージへ

製品・材料事業、SI、EPCを強化、デジタル化で成長
デジタル技術を活用した社会イノベーションを創り日立の成長を牽引



4. 5 協創を可能にするフロント機能の強化

日立の技術・ノウハウをフロントがまとめてサービス提供



社会イノベーションのコア お客さまがデジタル技術によるイノベーションを早く簡単に手に入れる手段

Lumada の特長

Lumada = illuminate data

1 Single Platform, Multiple Solutions

複数事業分野でソリューションを実現
“Cross Domain Business Ecosystem”

2 Open

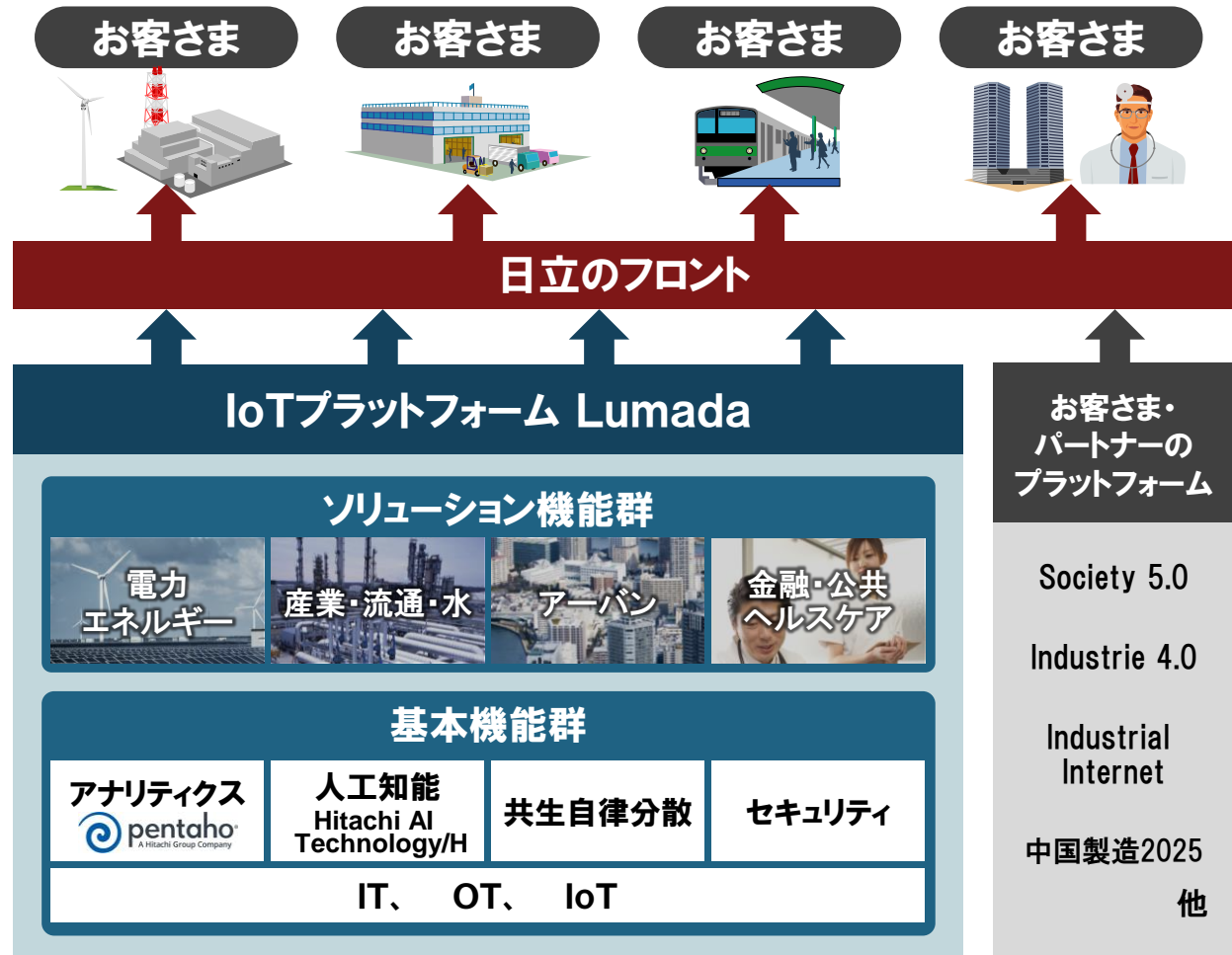
オープンアーキテクチャーで
パートナーも利用可能

3 Adaptable

お客さまの資産と簡単に接続
段階的拡張が可能(共生自律分散)

4 Verified and Secure

社会イノベーションでの経験に基づく
信頼できる技術



フロントの人員を2万人増強・強化

2016年度からの事業体制

お客さま

フロント

地域拠点

お客さまのセグメント(12BU)

プラットフォーム

社会イノベーションのコア

プロダクト

産業機器、
自動車部品、材料 等

11万人_(2015年度) → 13万人_(2018年度)
(うち、プラットフォーム + 2,000人)
[構成比 34% → 37%]

国内 : +3,000人 社内シフト+新規雇用
海外 : +17,000人

※ 営業、SE、コンサル、プラットフォーム開発者の人数

- グローバル人財の雇用拡大
- M&Aで獲得した海外会社のお客さまへの社会イノベーション事業の展開
- 特別研修プログラムによる人財育成
→ 3年間で19,000人 (2016/3より実施中)

お客さまの近くで研究開発を推進

2016年度からの事業体制

お客さま

フロント
地域拠点

お客さまのセグメント(12BU)

プラットフォーム

社会イノベーションのコア

プロダクト

産業機器、
自動車部品、材料 等

[2015年度からの研究開発体制]

●社会イノベーション協創センタ

各地域のお客さまのニーズに合わせた
サービス開発

北米 100名

欧州 70名

中国 115名

アジア 65名

日本 200名

【計: 550名】



●テクノロジーイノベーションセンタ

グローバルNo.1技術の確立
(プラットフォーム、プロダクト)

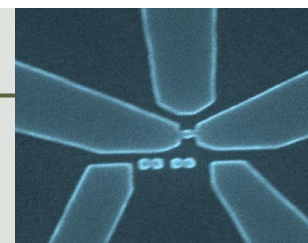
【日本: 2,050名】



●基礎研究センタ

将来の社会課題解決

【日本: 100名】



HITACHI
Inspire the Next