

変革の歴史 (2004年度～2013年度)

経営危機からのリカバリー、そして新たな成長へ。

日立は2013年度(2014年3月期)に営業利益とEBIT(受取利息及び支払利息調整後税引前当期純利益)で過去最高益を達成しました。しかし、グローバル市場をリードする企業をめざす私たちは、まだスタートラインに立ったばかりです。

日立は社会の変化を的確に捉え、さらなる成長に向けた変革(Transformation)を加速し、企業価値の向上に努めていきます。

事業ポートフォリオ改革

2004年度～2005年度

強化

- ・ オムロン(株)とATM(現金自動取引装置)事業の合併会社を設立
- ・ オートモティブシステム事業持分法適用会社のトキコと子会社の日立ユニシアオートモティブを吸収合併
- ・ 日本電気(株)と基幹系ルータ・スイッチ事業の合併会社を設立
- ・ 富士通(株)よりプラズマディスプレイ事業の株式および関連特許を取得

転換

- ・ カシオ計算機(株)と携帯電話事業の合併会社を設立
- ・ プリンター事業を(株)リコーに譲渡

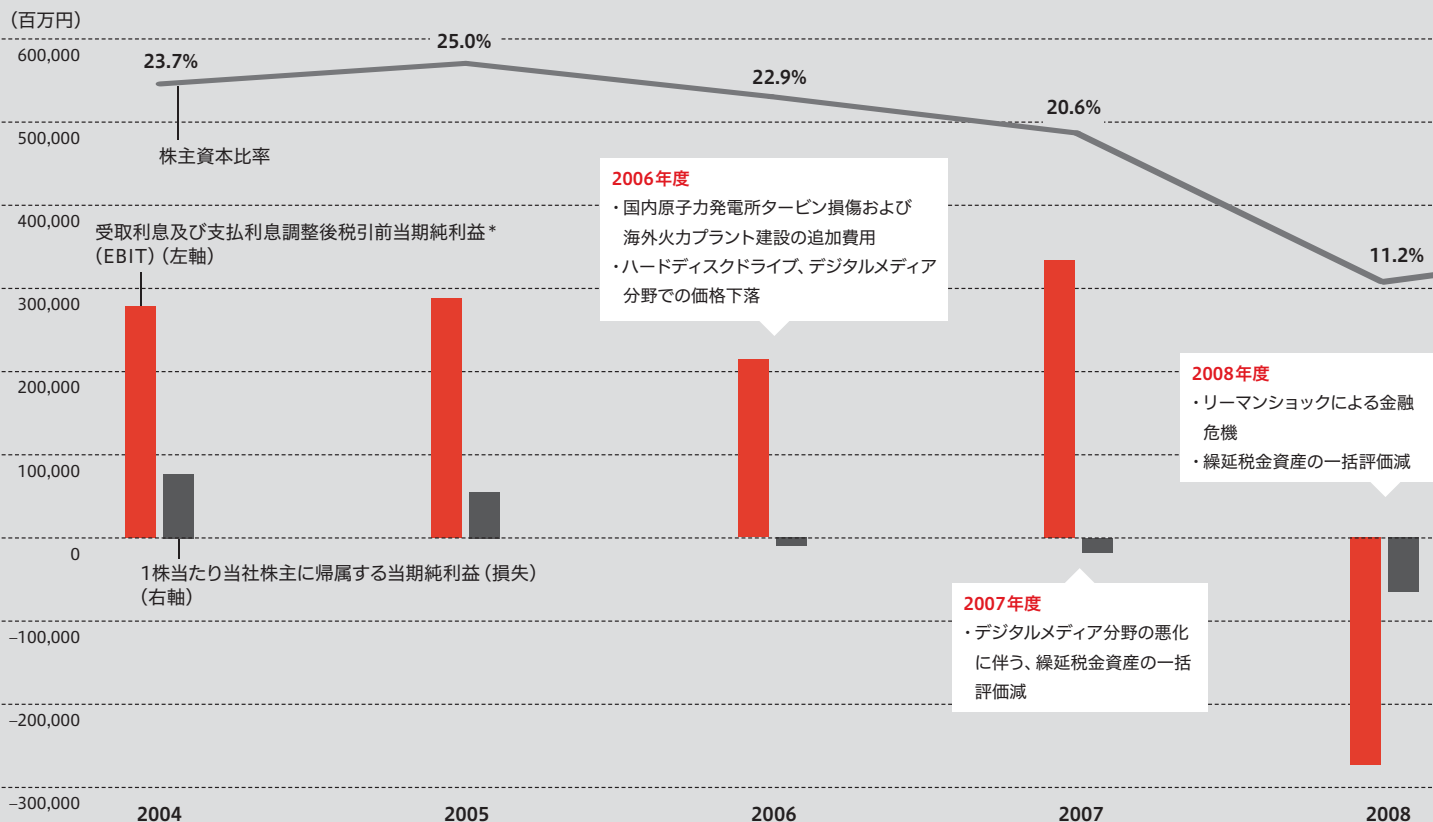
2006年度～2008年度

強化

- ・ クラリオンを連結子会社化
- ・ 米国GEと原子力発電システム事業の合併会社を設立
- ・ 日立国際電気を連結子会社化
- ・ 日立工機を連結子会社化

転換

- ・ 精密小型モータ事業を日本電産(株)に売却
- ・ コンシューマPC事業から撤退
- ・ シンガポールの半導体製造子会社を半導体ファウンドリ会社に譲渡



* 受取利息及び支払利息調整後税引前当期純利益 (EBIT) は、税引前当期純利益から、受取利息の額を減算し、支払利息の額を加算して算出した指標です。EBITは、Earnings before interest and taxesの略です。

2009年度～2012年度

強化

- 上場子会社5社*を完全子会社化
* 日立情報システムズ、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、日立マクセル
- 三菱電機(株)、三菱重工業(株)と水力発電システム事業の合併会社を設立
- 米国のネットワークストレージ事業会社ブルーアークを買収
- 変電・配電事業の合併を解消 ・ 英国の原子力発電事業開発会社を買収

転換

- 半導体事業持分法適用会社ルネサステクノロジがNECエレクトロニクス(株)と統合
- テレビ用大型液晶パネル事業をパナソニック(株)に譲渡
- プラズマディスプレイパネル工場をソーラーフロンティア(株)に譲渡
- ハードディスクドライブ事業を米国ウエスタンデジタルに譲渡
- 中小型液晶事業を(株)ジャパンディスプレイに統合
- 薄型テレビの自社生産を終了

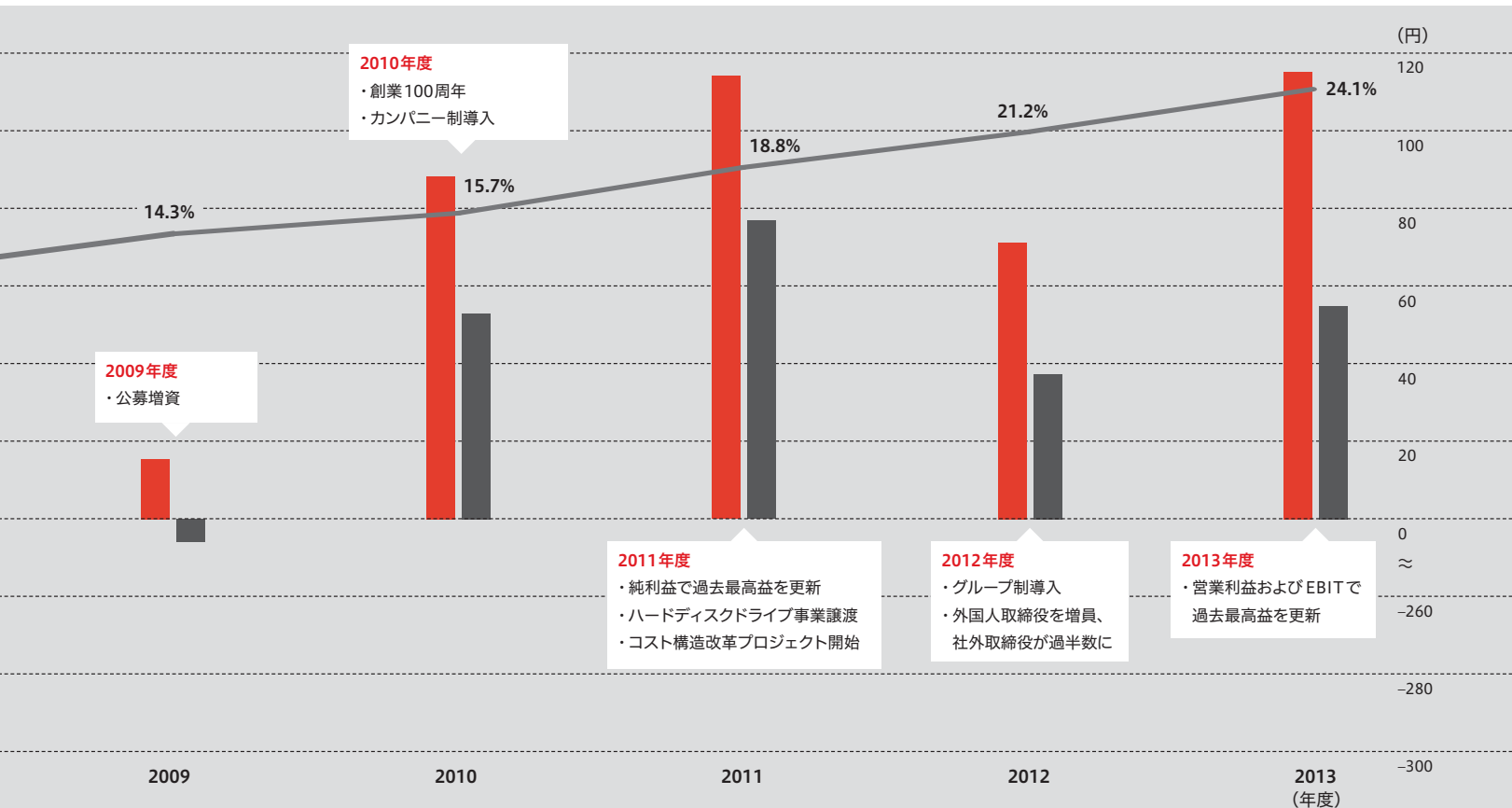
2013年度

強化

- 日立金属と日立電線が合併
- 三菱重工業(株)と火力発電システム事業の合併会社を設立
- 日立メディコを完全子会社化
- 日立プラントテクノロジーを吸収合併

転換

- プリント基板加工機事業を投資ファンドに譲渡
- 日立マクセルが株式再上場



2015中期経営計画—成長の実現と日立の変革

経営危機からのリカバリー

2012中期経営計画 実績 (2010年度～2012年度)

売上高

3カ年平均

9兆3,409 億円

EBIT (営業利益) 率

3カ年平均

4.9 % (4.6%)

当社株主に帰属する当期純利益

3カ年平均

2,537 億円

1株当たり当社株主に帰属する 当期純利益

3カ年平均

55 円

製造・サービス等株主資本比率

2012年度

23.2 %

経営のフォーカス

INNOVATION

イノベーション

サービス事業を強化し イノベーションを実現

- お客様の課題をともに見出し、革新的な解決策(ソリューション)を提供する「社会イノベーション事業」を伸長
- 経営課題解決型ソリューションとプロダクトサービスの提供によりサービス事業を強化・拡大

GLOBAL

グローバル

社会イノベーション事業を グローバルに提供し成長

- エンジニアリングチームの拡充により、ソリューション提案体制を強化し、グローバル展開を加速
- アジアでの成果取り込みに加え、北米・中国で売上拡大
- 経営のグローバル化と研究開発のグローバルリソースの活用

TRANSFORMATION

トランスフォーメーション

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

- コスト構造改革プロジェクト「Hitachi Smart Transformation Project」の進化 (オペレーションの見直しによる競争力強化とキャッシュ創出)
- グローバル人材活用施策の推進

日立グループ・ビジョン

日立は、社会が直面する課題にイノベーションで応えます。
優れたチームワークとグローバル市場での
豊富な経験によって、活気あふれる世界をめざします。

社会の課題

- ・ 水資源・エネルギー・食料の確保
- ・ 老朽化したインフラシステム更新
- ・ CO₂排出量の削減
- ・ 交通システムの高度化
- ・ 少子高齢化への対応
- ・ 資源リサイクルの促進 など

マクロトレンド

- ・ シェールガス革命による
エネルギー供給シフト、価格変動
- ・ 国内：金融—IT投資拡大
公共—国土強靱化
電力—規制緩和と送配電分離
- ・ 技術革新を積極的に取り込み市場が
拡大（ヘルスケア、農業など）
- ・ 「集中・所有・消費」から「分散・
共有・循環」へのシフトが拡大

サービス事業例

水環境ソリューション

再生水処理やITを活用したインテリジェントウォーターシステムにより世界の水需要に対応



英国鉄道

車両の稼働率向上と老朽化対策による課題解決



昇降機事業

運用、保守など製品のライフサイクル全体をサポートするプロダクトサービス



グローバル戦略

中国・北米を改めて重点地域として位置づけ、さらなる成長をめざす

欧州

・鉄道 ・原子力 ・ヘルスケア

2013年度 8,121億円 ▶ 2015年度 8,600億円
[5.9%]

中国

・ビル ・政府・自治体
・建設 ・金融 ・ヘルスケア

2013年度 10,736億円 ▶ 2015年度 12,200億円
[13.6%]

北米

・自動車 ・金融 ・石油・ガス
・電力 ・ヘルスケア

2013年度 9,102億円 ▶ 2015年度 10,000億円
[9.9%]

アジア

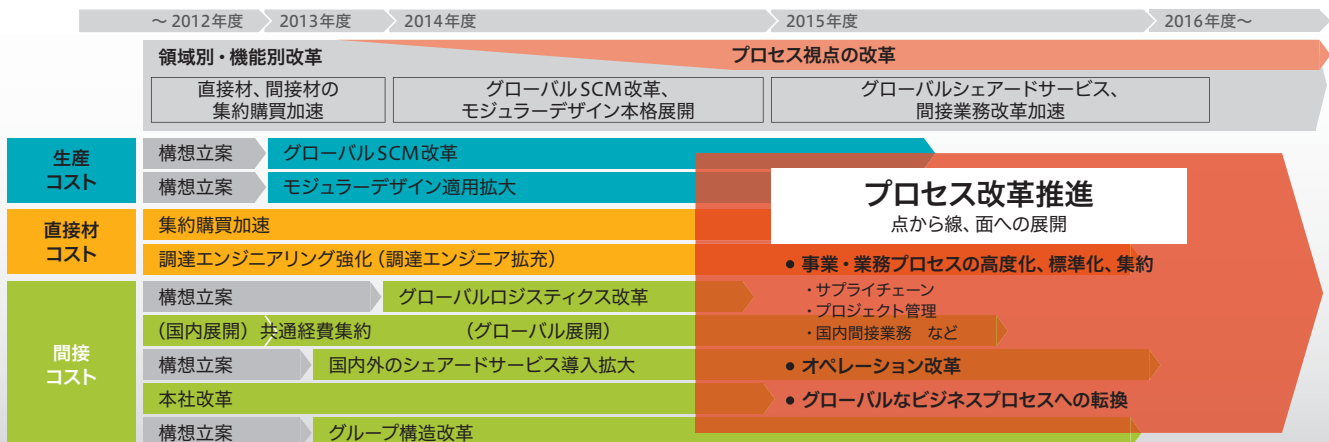
・電力 ・水道 ・ビル ・鉄道 ・製造 ・自動車

2013年度 9,899億円 ▶ 2015年度 12,900億円
[30.3%]

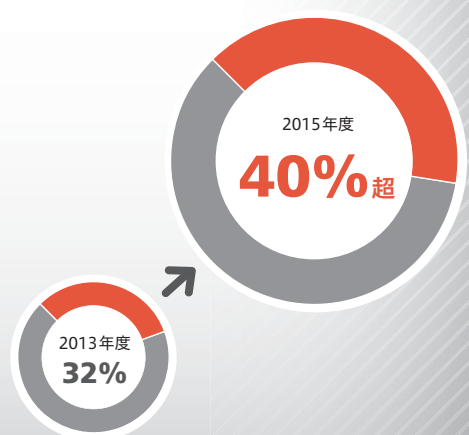
[]は成長率

コスト構造改革

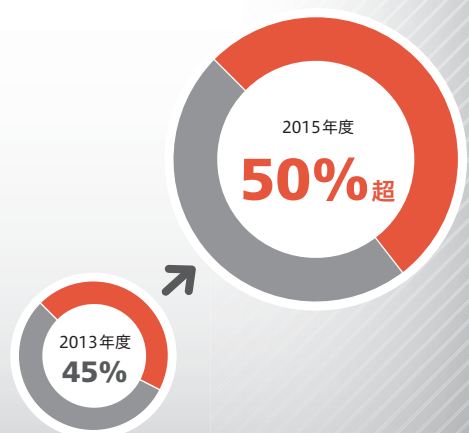
Hitachi Smart Transformation Project : 成長に向けキャッシュを創出する体質へ



サービス売上高比率

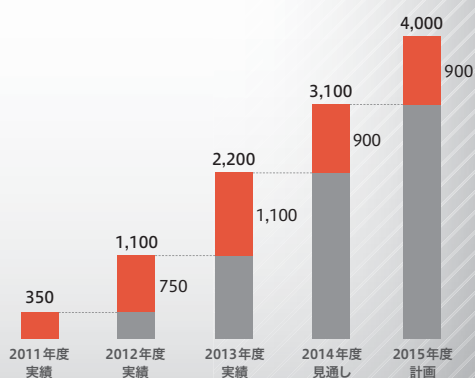


海外売上高比率



コスト削減効果

■ 単年度効果 (億円) ■ 累計効果 (億円)



業績目標

売上高

2015年度目標

10兆円

2013年度

9兆6,162億円

EBIT (営業利益) 率

2015年度目標

7%超 (7%超)

2013年度

6.0% (5.5%)

当社株主に帰属する当期純利益

2015年度目標

3,500億円超

2013年度

2,649億円1株当たり当社株主に帰属する
当期純利益

2015年度目標

70円超

2013年度

54.86円

製造・サービス等株主資本比率

2015年度目標

30%超

2013年度

27.4%