

経営改革の変遷と中期経営計画

2012 中期経営計画

2010-2012

経営の立て直し
リカバリー

2015 中期経営計画

2013-2015

成長のための基盤づくり
事業の入れ替え

施策と成果

- ① 責任と権限を明確にした製品別体制を構築
 - ・カンパニー制で責任と権限を明確化
 - ・事業を6グループに集約、一体運営で成長分野への集中、経営を迅速化
- ② 低収益事業の再建・撤退の断行
 - ・自動車機器関連事業：構造改革で再建
 - ・薄型テレビ事業：自社生産から撤退
 - ・HDD事業：再建後売却
- ③ コスト競争力強化
 - ・スマートトランスフォーメーションの開始
 - ・集約購買、グローバル調達拡大
 - ・生産拠点の最適配置、集約

振り返りと課題

振り返り

2012中期経営計画(以下、中計)では、2008年度に計上した当社過去最大の赤字からの経営立て直しを進めました。自動車機器関連事業の構造改革や薄型テレビ事業の自社生産からの撤退、HDD事業の売却などにより、収益性を改善させ、日立の強みを生かす社会イノベーション事業に集中できる体制としました。また2012年度から、カンパニーをより関連の強い6グループに集約し、一体運営による経営の迅速化に努めました。

中計最終年度の2012年度は、欧州・中国の経済環境の悪化による操業度悪化や事業構造改革費用の計上、材料価格の大幅下落による評価減実施等により、中計目標の営業利益率5%には届かなかったものの、コスト構造改革「Hitachi Smart Transformation Project」により、4.7%まで回復しました。また、2008年度に11.2%まで低下した株主資本比率は、2012年度に21.2%まで回復し、D/Eレシオも0.75倍まで減少し、安定した収益基盤の確立に向けた、財務体質の改善を図りました。

課題

- ・さらなる事業収益性の改善
- ・サービス事業の強化
- ・グローバルな事業展開と、それを可能にする経営基盤の確立

- ① フロント機能の強化により、グローバルで社会イノベーション事業を推進
 - ・デジタルを活用したサービス事業の拡大
 - ・ペンタホ社買収によるデジタル強化
- ② 非コア事業の見直し
 - ・火力事業：三菱重工業とのJV設立
 - ・空調事業：ジョンソンコントロール社とのJV設立
 - ・電池事業：日立マクセルの再上場と株式売却
- ③ グローバル化の推進
 - ・鉄道事業本社を英国に移転
 - ・グローバル人材活用強化に向けたグローバル・パフォーマンス・マネジメントの導入

振り返り

2015中計では、成長のための基盤づくりを目的とした事業の大幅な入れ替えを進めました。ビッグデータ活用におけるグローバルバリューチェーンの強化・拡大を目的として、ビッグデータアナリティクスソフトウェアを開発、提供するペンタホ社を買収する一方で、火力事業、空調事業、電池事業を非連結化しました。またグローバル化を推進すべく、鉄道事業の本社を英国に移転し、アリストア・ドーマー(現副社長)が鉄道事業のグローバルCEOに就任しました。人事評価制度として、グループ・グローバル共通の役割グレードと成果評価を報酬に直接反映する仕組みであるグローバル・パフォーマンス・マネジメントを導入しました。

中計最終年度の2015年度は、通信ネットワーク事業などの市場環境変化への対応遅れや、海外大規模プロジェクトの管理不十分による損失計上などにより、中計目標は未達となりました。インフラシステム事業、電力流通事業、建設機械事業等における市場環境悪化を受けた構造改革を加速したことで、構造改革関連費用等が想定以上に拡大したことも要因の一つです。それでも、営業利益(率)6,000億円(6%台)を安定的に計上できる体質になり、キャッシュ創出力も高まりました。

課題

- ・経営のスピードアップによる市場環境変化への迅速な対応
- ・プロジェクトマネジメントの強化
- ・低収益事業への対応

| | 2012中期経営計画 | | | | 2015中期経営計画 | | | |
|-----------------------|------------|--------|--------|----------|------------|--------|---------|-------------------|
| | 2010 | 2011 | 2012 | 2012(目標) | 2013 | 2014 | 2015 | 2015(目標) |
| 売上収益(億円) | 93,158 | 96,658 | 90,410 | 100,000 | 95,637 | 97,749 | 100,343 | 100,000 |
| 海外売上比率(%) | 43 | 43 | 41 | — | 45 | 47 | 48 | 50%超 |
| 調整後営業利益(億円) | 4,445 | 4,122 | 4,220 | — | 5,382 | 6,413 | 6,348 | — |
| 調整後営業利益率(%) | 4.8 | 4.3 | 4.7 | 5%超 | 5.6 | 6.6 | 6.3 | 7%超 |
| EBIT(億円) | 4,438 | 5,732 | 3,580 | — | 5,856 | 5,340 | 5,310 | — |
| EBITマージン(%) | 4.8 | 5.9 | 4.0 | — | 6.1 | 5.5 | 5.3 | 7%超 |
| 親会社株主に帰属する当期利益(億円) | 2,388 | 3,471 | 1,753 | 2,000台 | 2,649 | 2,174 | 1,721 | 3,500超 |
| 株主資本比率(%) | 15.7 | 18.8 | 21.2 | 20 | 24.1 | 23.7 | 21.8 | 30%超 ² |
| 総資産利益率(ROA)(%) | 3.3 | 4.4 | 2.5 | — | 3.5 | 2.9 | 2.4 | — |
| 親会社株主持分当期純利益率(ROE)(%) | 17.5 | 21.6 | 9.1 | — | 11.2 | 7.8 | 6.1 | — |
| D/Eレシオ(非支配持分含む)(倍) | 1.03 | 0.86 | 0.75 | 0.8倍以下 | 0.73 | 0.83 | 0.87 | — |
| 営業キャッシュフローマージン(%) | 9.0 | 4.6 | 6.5 | — | 4.6 | 4.6 | 8.1 | — |

*1 数値は2013年度まで米国会計基準、2014年度より国際財務報告基準(IFRS)としています。 *2製造・サービス等

2018 中期経営計画 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

① フロント、プラットフォーム、プロダクトの3層構造へ変革

- ・ ビジネスユニット制の導入

② グローバルフロントの強化

- ・ 買収によるグローバルなフロント強化
(アンサルドSTS社、サルエアー社)

③ Lumadaによるデジタルソリューション事業の拡大

- ・ Lumadaの立ち上げ
- ・ デジタルソリューションを提供する日立ヴァンタラ社を設立
- ・ Lumada関連売上1兆円規模に成長

④ 事業の見直しの継続

- ・ 物流事業：日立物流の一部株式の売却
- ・ 金融サービス事業：日立キャピタルの一部株式売却
- ・ 電動工具事業：日立工機の売却
- ・ 半導体製造装置：日立国際電気の一部株式売却
- ・ 自動車関連事業：クラリオンの売却

振り返り

2016年度より、営業やエンジニアリング、コンサルティングなどのフロント機能を強化し、お客さまとの「協創」を加速する事業体制を構築すべく、製品別カンパニー制から、フロント・プラットフォーム・プロダクトという3層構造へ移行しました。3層構造には、カンパニーをより細分化し、お客さまの近くでサービスを開発・提供するビジネスユニット(BU)と上場子会社を含むグループ会社をそれぞれ配置し、経営のスピードアップを図りました。またプロジェクトマネジメントの強化を図り、個々の事業の収益性向上に取り組みました。そして、社会イノベーション事業の中核を担うフロントを、グローバルで強化すべく、アンサルドSTS社、サルエアー社の株式を100%取得しました。アンサルドSTS社は30以上の国と地域に信号装置や制御システムなどを提供する会社です。サルエアー社は北米を中心として約4,000社のお客さまに空気圧縮機の製造・販売・サービスを提供する会社です。さらに2018年12月には、ABB社よりパワーグリッド事業を買収する契約を締結しました。これらはいずれも、グローバルにおける強固な販売網を獲得することで、社会イノベーション事業を拡大するための施策です。また2016年5月にLumadaを立ち上げ、社内各部門に分散していたAI、アナ

リティクス、セキュリティ、ロボティクス、制御技術などの、高度なソリューションを提供するために必要不可欠なテクノロジーを、共通のプラットフォームに集約し、日立グループ全体のリソースを総合的、有機的に生かし、迅速かつフレキシブルに、イノベーションを創出する体制へと変革しました。Lumadaによる顧客協創の事例は着実に増加し、Lumada関連の売上収益は1兆円を超え、計画どおりに進捗しています。

さらに、中核事業である社会イノベーション事業と比較的関連性の乏しい上場子会社等を売却するなど、事業ポートフォリオの再編を実施するほか、コスト構造改革も継続して実施し、調整後営業利益率は、中計目標を達成し、過去最高となりました。

課題

- ・ 重点分野への積極的な投資
- ・ 資本効率の向上
- ・ Lumadaをはじめとしたデジタル技術の積極活用とイノベーションの加速

| | 2018中期経営計画 | | | |
|-----------------------|------------|--------|--------|----------|
| | 2016 | 2017 | 2018 | 2018(目標) |
| 売上収益(億円) | 91,622 | 93,686 | 94,806 | 100,000 |
| 海外売上比率(%) | 48 | 50 | 51 | 55%超 |
| 調整後営業利益(億円) | 5,873 | 7,146 | 7,549 | — |
| 調整後営業利益率(%) | 6.4 | 7.6 | 8.0 | 8%超 |
| EBIT(億円) | 4,751 | 6,442 | 5,139 | — |
| EBITマージン(%) | 5.2 | 6.9 | 5.4 | 8%超 |
| 親会社株主に帰属する当期利益(億円) | 2,312 | 3,629 | 2,225 | 4,000超 |
| 株主資本比率(%) | 30.7 | 32.4 | 33.9 | — |
| 総資産利益率(ROA)(%) | 3.0 | 5.0 | 3.3 | 5%超 |
| 親会社株主持分当期純利益率(ROE)(%) | 8.1 | 11.6 | 6.8 | — |
| D/Eレシオ(非支配持分含む)(倍) | 0.29 | 0.23 | 0.23 | 0.5倍未満 |
| 営業キャッシュフローマージン(%) | 6.9 | 7.8 | 6.4 | 9%超 |