

社会イノベーション事業で 世界に応える日立へ

－ 「2012中期経営計画」の成果と「2015中期経営計画」の概要について－

2013年5月、日立は「成長の実現と日立の変革」をめざし、「2015中期経営計画」を発表しました。ここでは、これまで展開してきた「2012中期経営計画」の成果も踏まえ、2015年度に向けた日立の取り組みについてご説明します。

1. 「2012中期経営計画」の成果

日立は、2010年5月、「社会イノベーション事業による成長」と「安定的経営基盤の確立」をめざす「2012中期経営計画」を策定し、これまでさまざまな経営施策を展開してきました。

この間、「社会イノベーション事業による成長」を図るため、事業ポートフォリオの継続的な見直しを進めました。例えば、2012年3月に市況の変動の影響を受けやすいハードディスクドライブ(HDD)事業や中小型ディスプレイ事業を譲渡したほか、2012年12月には、第三者割当増資の実施を通じて、半導体事業の合併会社ルネサスエレクトロニクス(株)の出資比率を、より引き下げていくことを決定しました。

一方、注力事業を強化するため、パートナーとの事業提携やM&Aも積極的に行いました。情報・通信システムの分野では、世界的な市場の拡大が期待されるビッグデータ(大量データ)の蓄積・検索や効率的な分析・利活用を行うソリューション事業のグローバルな強化を図るべく、2011年9月に米国のネットワークストレージ企業、2013年1月にはエネルギーや鉱業、鉄道などの社会インフラ分野で強みを持つ英国のコンサルティング企業を日立グループの一員に迎えました。電力システムの分野では、2012年11月に英国の原子力発電事業会社を買収したほか、変電・配電事業の合併会社を解散し、2012年4月に一部事業を日立に承継することで、今後大きな需要が期待される電力流通事業を強化しました。また、火力発電システム事業では、世界で勝つ事業へ発展させるため、三菱重工業(株)と2014年1月に合併会社を設立することで合意しました。

さらに社会イノベーション事業のグローバル展開を加速するため、日立のグローバルマネジメント体制を、北米、欧州、中国、アジア、インド、日本の世界6極体制とし、地域における経営戦略の立案・実行や、パートナーとの事業提携を積極的に推進しました。特に経済成長が見込まれるアジア・パシフィック地域では、2012年4月に新たに「日立グループ中国・アジア地区総裁」を設置し、ミャンマーでは2012年11月に支店を新設するなど、新興国の市場開拓を積極的に展開しました。

また、2012年4月には、成長分野へのフォーカスを加速するために、日立グループの事業を、「情報・通信システムグループ」、「インフラシステムグループ」、「電力システムグループ」、「建設機械グループ」、「高機能材料グループ」の5つのグループに再編しました。日立の幅広い製品やシステムを個々に提供するのではなく、お客様から見て関連性の強い事業を大きく括り直し、各領域での事業運営の最適化を進め、“One Hitachi”としての総合的な対応力を高めることで、お客様に提供する価値の最大化をめざしています。

この3年間は、こうした改革に加え、社会イノベーション事業の拡大に向け、海外大型案件の獲得に注力してきました。2012年7月、英国の都市間高速鉄道計画に関して、596両にのぼる車両の製造と27年半にわたる保守事業を一括受注し、さらに本年7月には280両の追加受注も内定しました。また、2013年1月には、インドのグジャラート州ダヘジ地区の海水淡水化プロジェクトで、30年にわたる給水契約を締結したほか、サウジアラビアでは国営石油会社であるサウジアラビアン・オイル・カンパニーから大型製油所のユーティリティ設備のEPC（設計、調達、建設）を一括受注するなど、グローバル展開を着実に進めています。

また、社会イノベーション事業の強化のため、2010年度から2012年度の3年間で、設備投資の累計約1.5兆円（金融サービス部門を除く）のうち約7割、研究開発費の累計約1.1兆円（金融サービス部門を除く）のうち約6割を当該事業に配分するなど、成長に向けた経営リソースの重点投入を行いました。

「安定的経営基盤の確立」を図るため、2011年4月よりコスト構造改革プロジェクト「Hitachi Smart Transformation Project」を開始しました。本プロジェクトでは、従来の原価低減に加え、仕事のやり方やグループ全体のあるべき姿なども抜本的に見直すことで、グローバルな競争に勝てるコスト構造への変革をめざしています。

連結売上高に占める総コストを、生産コスト、直接材コスト、間接コストの3つに分類し、それぞれの領域でコスト構造の変革を進めています。生産コスト面では、国内にある28のプリント

基板の製造拠点を5拠点へと集約化を進めているほか、営業から設計、製造までトータルバリューチェーンのグローバル化を推進するなど、グループ横断的に展開しています。直接材コスト面では、新たな調達拠点をサンパウロやヨハネスブルグに開設するなど、拠点数を15拠点から25拠点に拡大し、グローバルな調達力の強化に努めました。間接コスト面では、グループ内物流業務の効率化や、通信、旅費、消耗品などのグループ共通の間接費用の圧縮を進めています。また、間接業務のシェアードサービスも推進しており、インド、アジアをはじめ、グローバルに展開を加速しています。

2012年8月には、社長直轄の組織「Smart Transformation Project 強化本部」を設置し、執行役を中心としたプロジェクトリーダーが、その取り組みを一段と加速しています。

これらの取り組みにより、2011年度には約350億円、2012年度には約750億円のコスト削減効果がありました。

変革のエンジンとなる、グローバルな人財の育成・活用に向けた取り組みも本格化しています。全世界の人財データベースの構築と管理職以上の人財評価基準であるグローバルグレーディングの統一化を完了しました。これにより、世界中の社員が、適正な評価のもとグローバルにキャリアを重ねる仕組みが整いました。また、経営幹部を対象とした日立グループ共通の人財育成プログラムをグローバルに展開しています。

■ 「2012中期経営計画」の統括

次の表は、「2012中期経営計画」の経営目標数値と過去3年間の実績です。

	2010年度	2011年度	2012年度	2012年度目標*1
売上高	9兆3,158億円	9兆6,658億円	9兆410億円	10兆円
営業利益率	4.8%	4.3%	4.7%	5%超
当社株主に帰属する当期純利益	2,388億円	3,471億円	1,753億円	2,000億円台の安定的確保
D/Eレシオ*2 (製造・サービス等)	1.03倍 (0.68倍)	0.86倍 (0.56倍)	0.75倍 (0.47倍)	0.8倍以下
株主資本比率 (製造・サービス等)	15.7% (17.0%)	18.8% (20.5%)	21.2% (23.2%)	20%
為替レート	86円/ドル 113円/ユーロ	79円/ドル 109円/ユーロ	83円/ドル 107円/ユーロ	80円/ドル 110円/ユーロ

* 1 2011年6月9日時点(HDD事業譲渡分を補正)、為替は前提レート

* 2 非支配持分を含む、証券化事業体の連結に伴う負債を含む

本計画の最終年度である2012年度の業績については、売上高は、前年度にHDD事業を譲渡した影響などにより、前年度に比べて6%減の9兆410億円となりました。一方、営業利益率は4.7%と目標の5%にはわずかに届かなかったものの、営業利益は前期比2%増の4,220億円となりました。HDD事業の譲渡による減益の影響はあったものの、電力システム部門で前年度に発生した海外の火力発電システムの追加費用の計上がなくなったことや「Hitachi Smart Transformation Project」の推進などにより、全体では増益となりました。税引前当期純利益および当社株主に帰属する当期純利益は、前年度に大口の有価証券売却益を計上したことなどから、それぞれ前期比38%減の3,445億円、前期比49%減の1,753億円となりました。財務体質に関しては、D/Eレシオ(有利子負債÷[非支配持分+株主資本])は、前年度末から0.11ポイント改善し0.75倍、株主資本比率は前年度末から2.4ポイント改善し21.2%となり、それぞれ目標を達成しました。また1株当たりの年間配当金は、財務状況や利益水準などを総合的に勘案し、前年度から2円増配の10円としました。

2. 「2015 中期経営計画」

■ 「日立グループ・ビジョン」の策定

私たちを取り巻く環境は、政治、経済、文化などあらゆる面でグローバル化が進展し、世界の経済的、社会的結びつきはますます深まっています。新興国が世界経済の成長を牽引するなか、社会の構造変化が新たな課題を生み出しています。例えば、アジアを中心とする新興国では、急速な都市化の進展や人口の増加により、電力システムや上下水道システム、交通システムなど社会インフラの整備の遅れが見られます。先進国でも電力不足や社会インフラの老朽化、少子高齢化など、さまざまな課題が顕在化しつつあることから、このような課題を解決し、社会の持続的な発展を実現するための取り組みが、世界各地で求められています。特に、家庭やオフィス、ビル、工場、地域単位で電力を効率的に管理・調整するシステムや、太陽光、風力などの再生可能エネルギーも含めた電力を効率よく安定的に送配電するシステム、水をきれいにするだけでなく、限りある水資源をITを使い効率的に運用し、生態系を守る水の使い方まで、より環境に配慮した水の循環を最適化するシステムなど、安全、安心で快適な暮らしを支える社会インフラの実現に対する期待が高まっています。

日立グループの企業理念は「優れた自主技術・製品の開発を通じて社会に貢献する」ことです。こうした社会の課題やニーズに対して真正面から取り組み、ITで高度化された社会インフラを提供する、社会イノベーション事業を通じて貢献していくことが、私たちの使命であると考え、このたび、新たに日立グループのあるべき姿を示す「日立グループ・ビジョン」を策定しました。

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。

そしてこの「日立グループ・ビジョン」を実現するための具体的な成長戦略として、本年5月に「2015中期経営計画」を策定しました。

■ 「2015中期経営計画」の概要

「2015中期経営計画」では、私たちの注力する社会イノベーション事業を、「社会やお客様の課題をともに見出し、日立の製品とサービス、そしてITを組み合わせたソリューション(解決策)を”One Hitachi”として創り上げ、提供していくことで、社会やお客様にイノベーションを起こす事業」と定義しました。そして、「イノベーション」、「グローバル」、「トランスフォーメーション(変革)」の3つを経営のフォーカスとして定め、個々の製品やシステムの競争力を高めていくだけでなく、お客様の課題を理解・共有し、解決するアプローチへと自らを変革していきます。そのために、グローバルな営業力の強化、エンジニアリング機能の拡充、そして、幅広い領域にわたるサービス事業の拡大を図ります。

まず、グローバルな営業力を強化するために、昨年4月にグローバルなマーケティング組織として設置した「社会イノベーション・プロジェクト本部」が、グローバル市場で存在感を高めている、エネルギー、資源、インフラ分野などのお客様をキーマイクとして、積極的な提案活動を展開しています。お客様の経営課題やオペレーションの問題を、最先端のITを用いて見える化し、共有したうえで、それらを解決する日立グループの製品・システムとITを組み合わせたソリューションを創り上げるさまざまなコラボレーションが始動しています。

そして日立は、このような問題解決型のアプローチを、具体的なソリューションに仕立て上げていくべく、お客様のそばで課題を理解・共有し、解決策をともに創り上げていくエンジニアリング機能の拡充を進めています。ファイナンスのアレンジや、現地の文化、商慣習、規制、サプライチェーンの構築などに通じた人材を、戦略的に育成・採用・最適配置することでエキスパートチームをつくり上

げます。必要に応じて現地パートナーとの提携や機動的なM&Aも実施しながら、フロントのエンジニアリング機能の徹底的な強化を図っています。

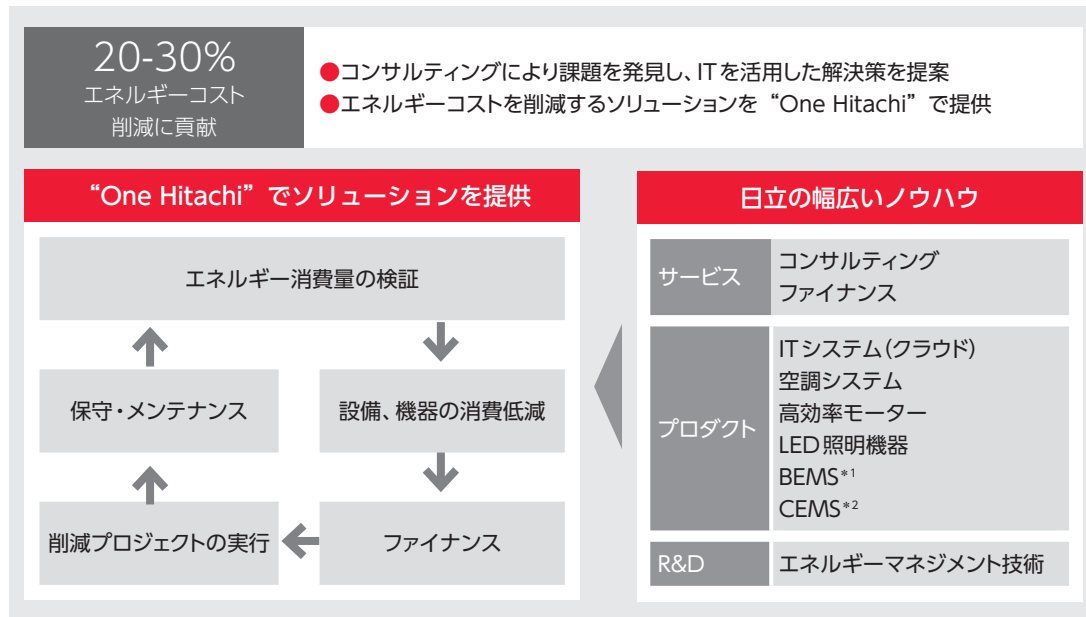
さらに、クラウドコンピューティングなど最先端のITや日立がこれまで培ってきた制御技術を活用したサービス事業を拡大することで、お客様とともにイノベーションを創出する取り組みを加速していきます。センシング技術を通じて個々の機器やシステムから収集・蓄積される稼働情報をはじめとした膨大なビッグデータを分析・評価し、経営判断やオペレーションの改善に役立つ知識へと転化・活用することで、お客様の事業そのものの発展に貢献する、幅の広いオペレーションサービス事業や経営支援サービス事業などを強化します。製品・システムの保守サービスや、アウトソーシング・運用サービスに加え、こうした最先端のITや日立の制御技術の強みを最大限に生かしたサービス事業を拡大することで、お客様の課題解決に貢献していきます。

このような取り組みはすでに始まっています。例えば、北米市場において、多くの拠点を保有するインフラ事業のお客様に対し、日立はエネルギーコスト削減支援ソリューションを提供しています。年間、数億ドルにのぼる電力料金に対し、ITを活用してオペレーションを最適化するソリューションを提供することで、20%から30%のコスト削減を果たし、そのメリットの一部を日立が対価として受け取る事業モデルです。お客様の設備投資の負担を軽減するため、日立グループの金融サービスの子会社が機器をリースするなど、“One Hitachi”として、お客様の経営課題を解決する、日立ならではのソリューションです。

日立では、こうした取り組みを世界各地で積み重ねることで、サービス事業の売上高比率を2012年度の30%から2015年度には40%超へ引き上げていく計画です。

ソリューション事例

エネルギーコスト削減支援ソリューション “Energy Saving as a Service”
 ー北米・インフラ事業者のお客様向けに展開中ー



■ トランスフォーメーション

社会イノベーション事業の成長を強く推進していくために、グローバルオペレーションの効率化やグローバル人財の活用、またコスト構造改革など、日立グループ自身のトランスフォーメーションを一段と加速します。経営基盤をさらに強化することで、グローバルなソリューションの提供能力を強化していきます。

■ グローバルオペレーションの効率化

世界経済のグローバル化の進展に伴い、市場変動への迅速な対応が求められています。2012年度にエレクトロニクス関連分野などのグローバル市場の急激な変動に対して、必ずしも迅速に対応できなかった経験を踏まえ、調達、製造、販売などの情報をグローバルに一元化することで見える化を進め、市場動向の予測も含め、市況の変動に迅速に対応することで効率的な経営を実現するサプライチェーン・マネジメント(SCM)を再構築しています。また、金融ノウハウを活用し、運転資金の圧縮をはじめ、バランスシートを改善していきます。

■ グローバル人財の活用

これまで構築してきたグローバル人財データベースや人財評価基準であるグローバルグレーディングを活用し、グローバル事業を展開するリーダー人財の最適配置やフロントエンジニアリングチームの強化を進めるとともに、ローテーションや人財育成プログラムの積極的な展開を図ることで、グローバルの競合に勝てる組織を築き上げていきます。ストレージソリューション事業など、一部の事業ではすでに外国人がトップマネジメントとしてその任にありますが、今後も外国人の経営幹部への登用を積極的に進めていきます。経営の意思決定プロセスに外国人幹部が参画することで、多様性に富むグローバル経営を実現していきます。

また、取締役会は、より多様な視点を経営へ反映するため、2012年度より外国人取締役も含む社外取締役を増員し、過半数としています。2013年度には新たにシンシア・キャロル氏を迎えました。取締役会メンバー14名のうち、8名が社外取締役となり、外国人取締役は3名から4名、女性は1名から2名に増員しました。取締役会ではグローバルな視点で経営の方向性についてストレートな議論が交わされており、そこで得られた知見を経営に反映しています。

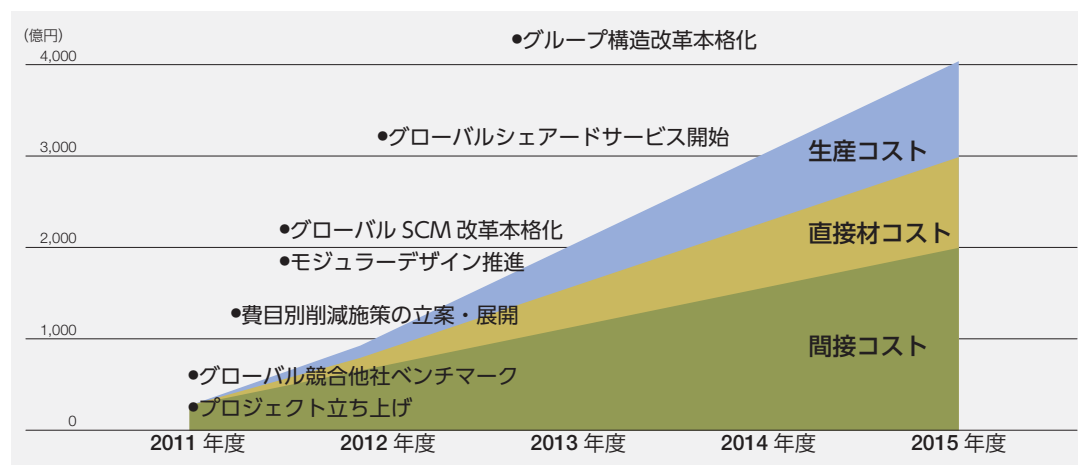
■ Hitachi Smart Transformation Project

2011年度より展開しているコスト構造改革プロジェクト「Hitachi Smart Transformation Project」は、第二フェーズへとさらに深化させていきます。これまでのコスト削減を中心とした取り組みに加え、グループ構造改革へ一段と踏み込み、組織の機能や役割の見直し、重複する機能の集

約などを通じ、グループ構造の簡素化を図り、グローバルで勝てるコスト構造へ変革していきます。

また、3つのコスト領域における取り組みとして、生産コスト面では、クラウドコンピューティングを活用したグローバルSCMの改革や、部品数の削減や生産工程の短縮を実現するモジュラー設計（デザイン）の適用製品を拡大していきます。直接材コスト面では、購買やエンジニアリング、品質保証、研究開発などの現地化を推進し、グローバルな調達力を強化していくとともに、日立グループのスケールメリットを生かした集約購買を拡大していきます。間接コスト面では、財務、人財などの間接業務のグローバルシェアードサービスを米州、欧州へと順次展開していきます。また、オフィスの集約を国内をはじめ、インド、アジアも含めてグローバルに推進するなど、それぞれの領域でのコスト構造の変革を加速します。

これらの取り組みにより、2013年度から2015年度の累計で2,900億円、2011年度からの5年間の累計では総額4,000億円のコスト削減効果をめざします。



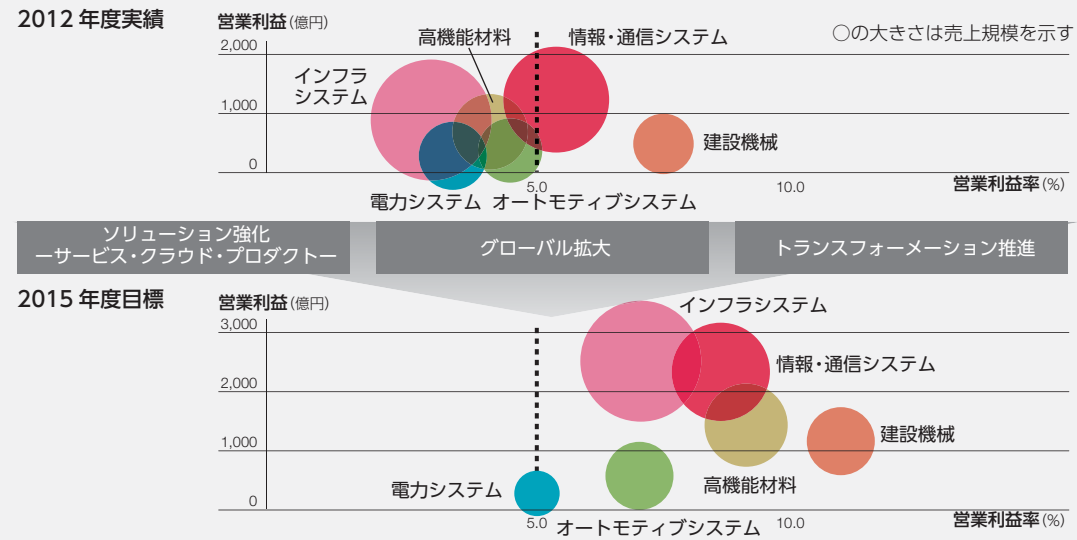
6グループ体制による経営体制の深化

成長分野へのフォーカスを加速するため、2012年度に再編した市場対応型の5グループによる経営体制に、2013年4月、新たに6番目となる「オートモティブシステムグループ」が加わりました。変化に富んだ自動車業界のニーズに迅速に対応していきます。また、インフラシステムグループは、2013年4月に(株)日立プラントテクノロジーを(株)日立製作所に吸収合併、一体運営とすることで、グローバルなソリューションの提案力を強化しています。

次の表は、6グループの2015年度の売上高と営業利益率を示したものです。

各グループごとに事業ポートフォリオの強化や意思決定の迅速化を図り、グローバルの競合に勝てるポジションの確立をめざします。今後、日立は、6グループを中心とした経営体制で運営していきます。

グループ別売上高・営業利益率



「2015中期経営計画」の経営目標

今回策定した2015年度の経営目標数値は、以下のとおりです。

	2015年度目標*1	「2012中期経営計画」3カ年平均
売上高	10兆円	9兆3,409億円
EBIT*2(営業利益)率	7%超(7%超)	4.9%(4.6%)
当社株主に帰属する当期純利益	3,500億円超	2,537億円
一株当たり当社株主に帰属する当期純利益	70円超	55円
製造・サービス等株主資本比率	30%超	2012年度末23.2%
海外売上高比率	2012年度41%→2015年度50%超	
サービス売上高比率*3	2012年度30%→2015年度40%超	

*1 前提為替レート：90円/ドル、115円/ユーロ

*2 EBIT：受取利息及び支払利息調整後税引前利益

*3 システムソリューションの売上を含む

2015年度でめざす売上高は10兆円、EBIT(受取利息及び支払利息調整後税引前利益)率と営業利益率はともに7%超とし、日立がグローバル市場での成長を実現するために、最低限達成すべき目標として決めました。今回、新たにEBITとEPS(一株当たり当社株主に帰属する当期純利益)の目標数値を開示しました。EBITは、営業利益に持分法損益や有価証券損益などを反映させた指標です。グローバル事業強化のための合併会社の設立など、営業利益には反映されない構造改革の成果を、持分法損益も含めて評価するために採用しました。また、企業価値を評価する重要な指標であるEPSも取り入れました。

「2015中期経営計画」の目標達成に向けて、日立グループ総力をあげて全力で取り組んでいきます。「社会イノベーション事業で世界に相應る日立」へと変革し、企業価値のさらなる向上をめざします。