

日立の事業トランスフォーメーション と今後の価値創造

2023年10月12日

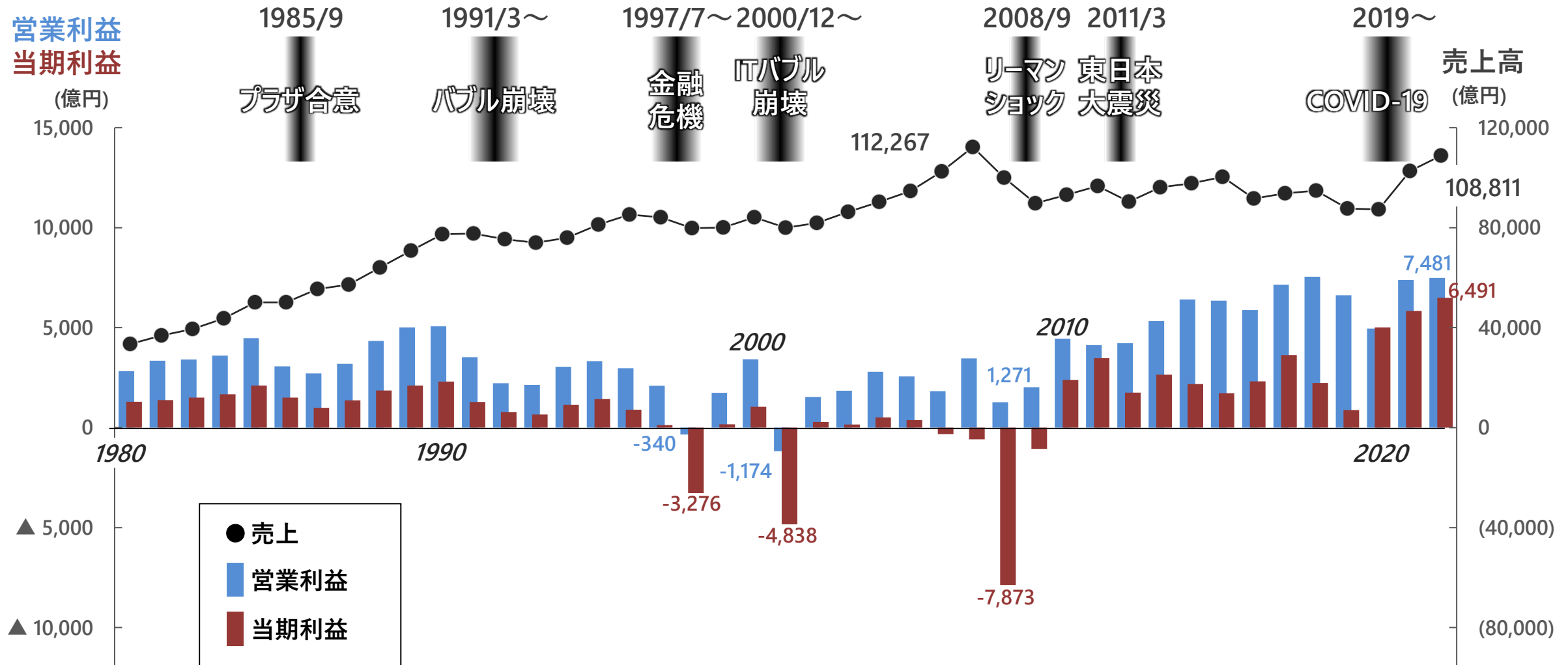
株式会社 日立製作所
取締役会長 代表執行役

東原 敏昭

1. 日立グループの沿革と社会の変化

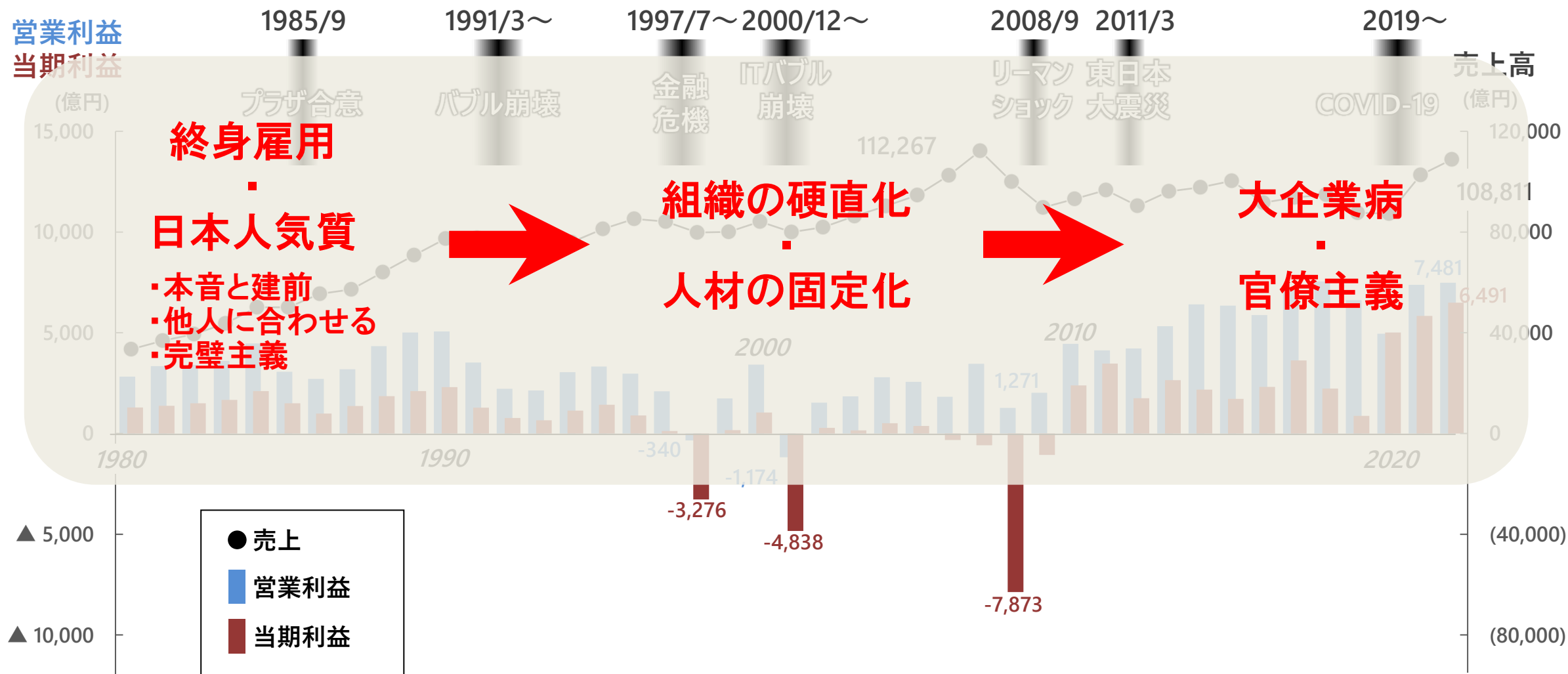
1.1 日立の売上高と利益の推移

国内製造業で過去最大の赤字を経て、事業構造改革に取り組む



1.1 日立の売上高と利益の推移

国内製造業で過去最大の赤字を経て、事業構造改革に取り組む



1.2 日立の事業遷移

社会イノベーション事業

●日立創業100周年

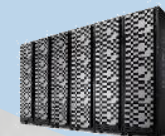
スーパーコンピュータS-810完成



現在



2010



1982

46万kW国産第1号
原子力発電設備



1974

1962

新幹線建造



列車座席予約システム完成

1959

試験課研究係設立
(研究所の前身)

1956



テレビF-100の生産開始

1932



電気冷蔵庫の第1号機試作

1924

1918



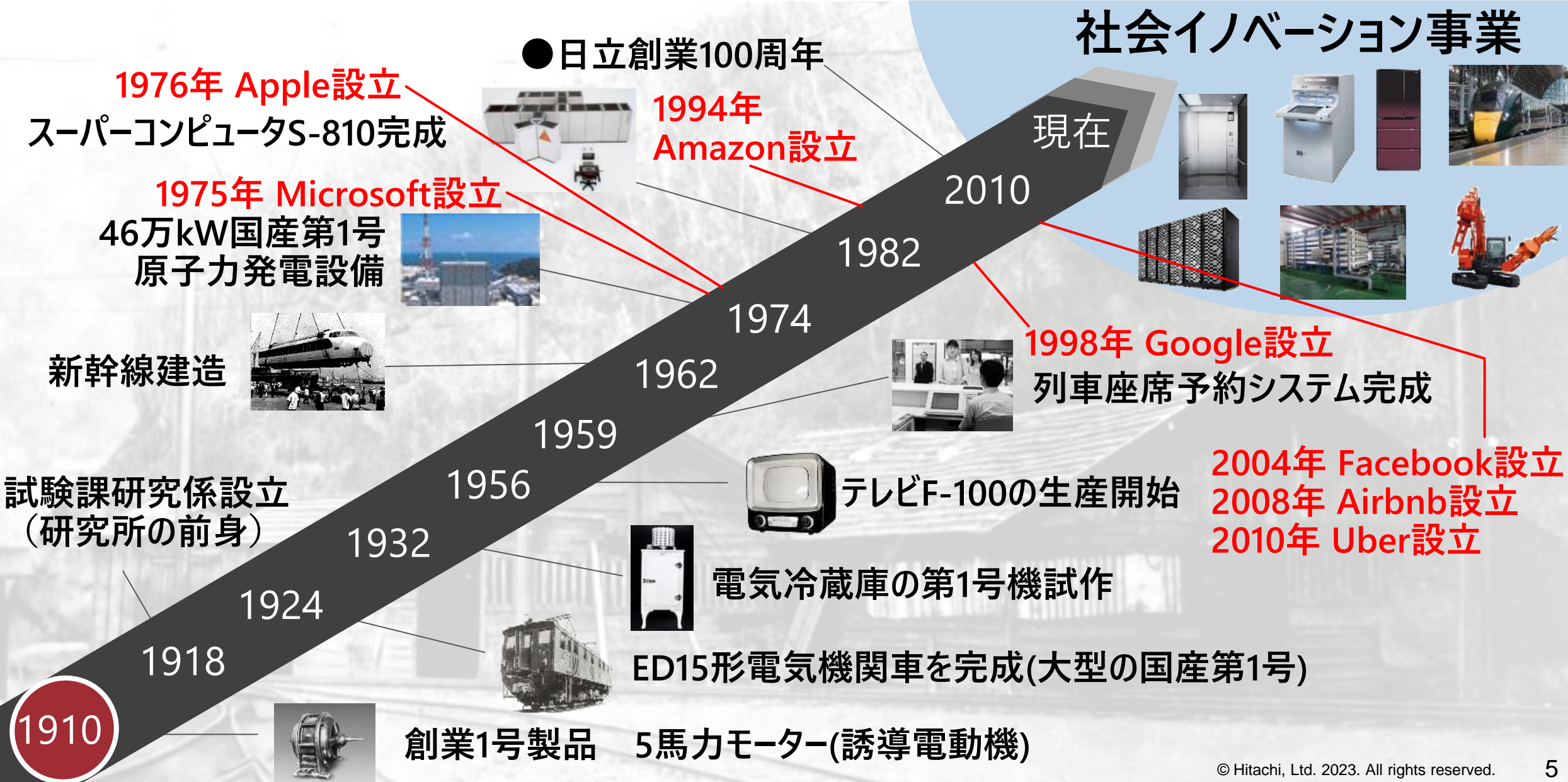
ED15形電気機関車を完成(大型の国産第1号)

1910



創業1号製品 5馬力モーター(誘導電動機)

1.2 日立の事業遷移



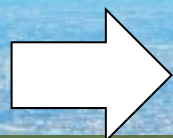
1.3 企業を取り巻く事業環境の変化

工場中心の製品・テクノロジーの提供に加え、お客さまの課題解決、そして特定のお客さまが存在しない「社会課題」の解決へ

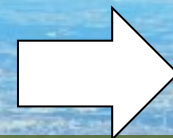
$$\text{労働生産性} = \frac{\text{アウトプット (付加価値)}}{\text{インプット (投入労働力)}}$$

分野(例)

製品とテクノロジー



協創による
顧客課題の解決



社会課題の解決

エネルギー



鉄道



利益の源泉

生産者の原価低減
(時間)

顧客の価値
(顧客理解)

消費者の価値
(アイデア)

2. 日立の経営改革

2.1 経営改革の取り組み

中計毎に目標を定め、段階的に復活から成長に向けた取り組みを推進

2010-2012
2012中期経営計画

2013-2015
2015中期経営計画

2016-2018
2018中期経営計画

2019-2021
2021中期経営計画

経営危機からの
脱却

社会イノベーション事業への転換
成長のための基盤づくり

社会イノベーションでの
成長実行

社会イノベーション事業で
グローバルリーダーへ

主要な取り組み

経営体制の再編
経営基盤の強化

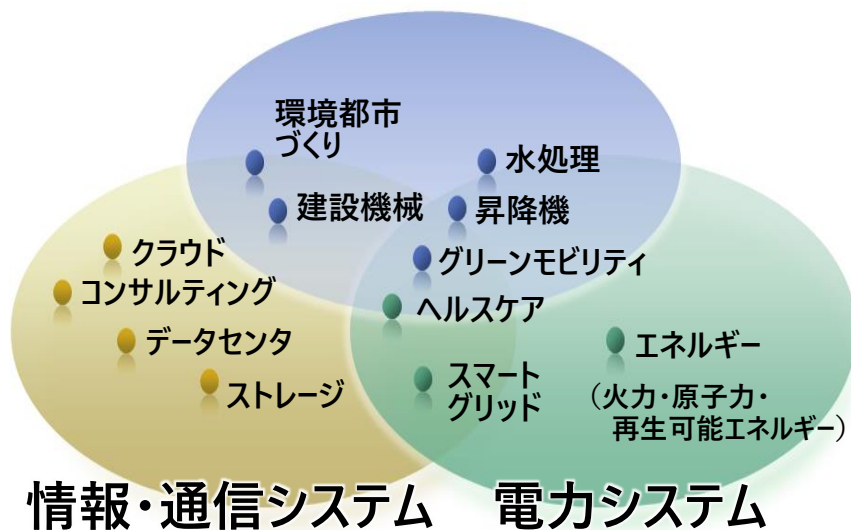
事業
ポートフォリオ
再編

グローバル
事業基盤の
拡充

ガバナンス
強化

2015中期経営計画

産業・交通・都市開発システム



材料・キーデバイス

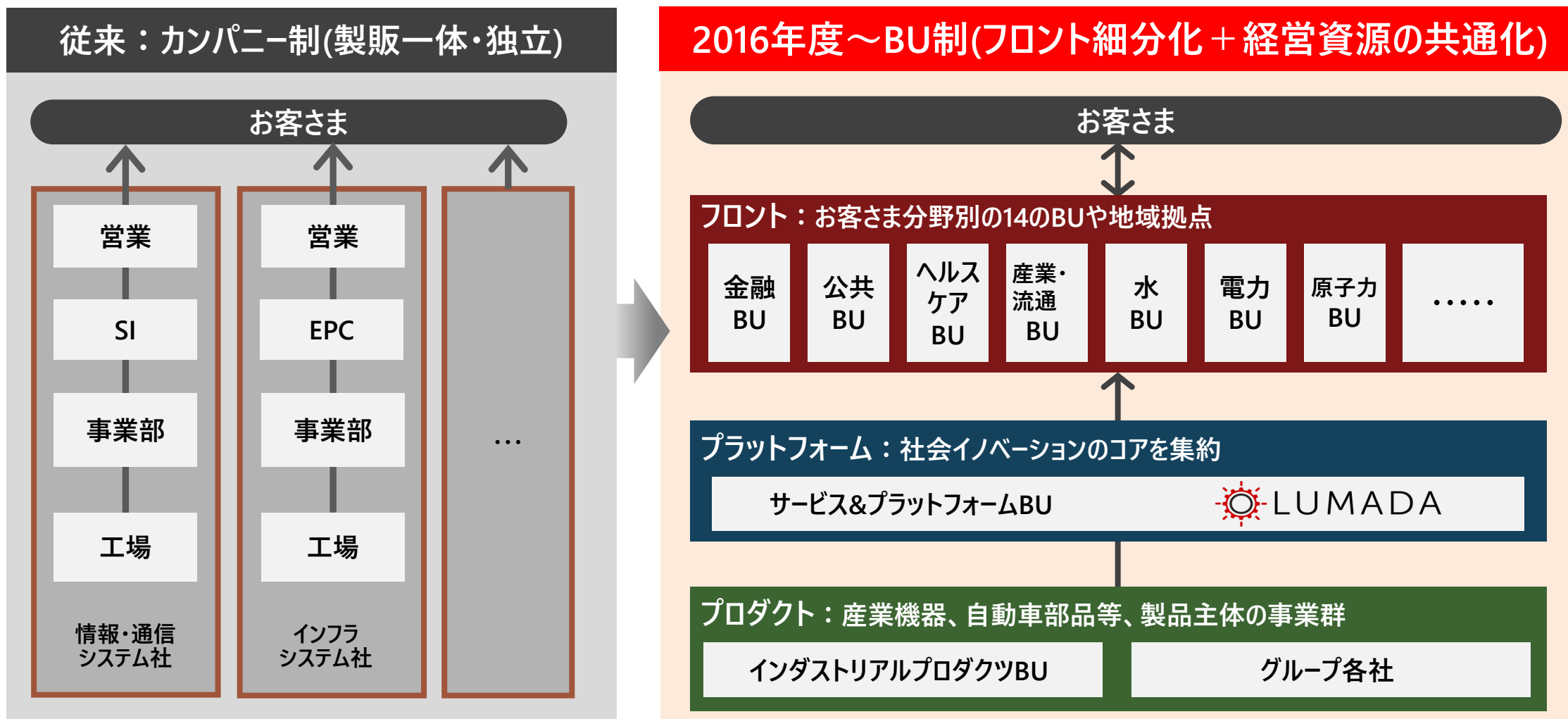
2018中期経営計画

実績のあるOT×IT×プロダクト・システムで豊かな社会を実現する新たな価値を提供



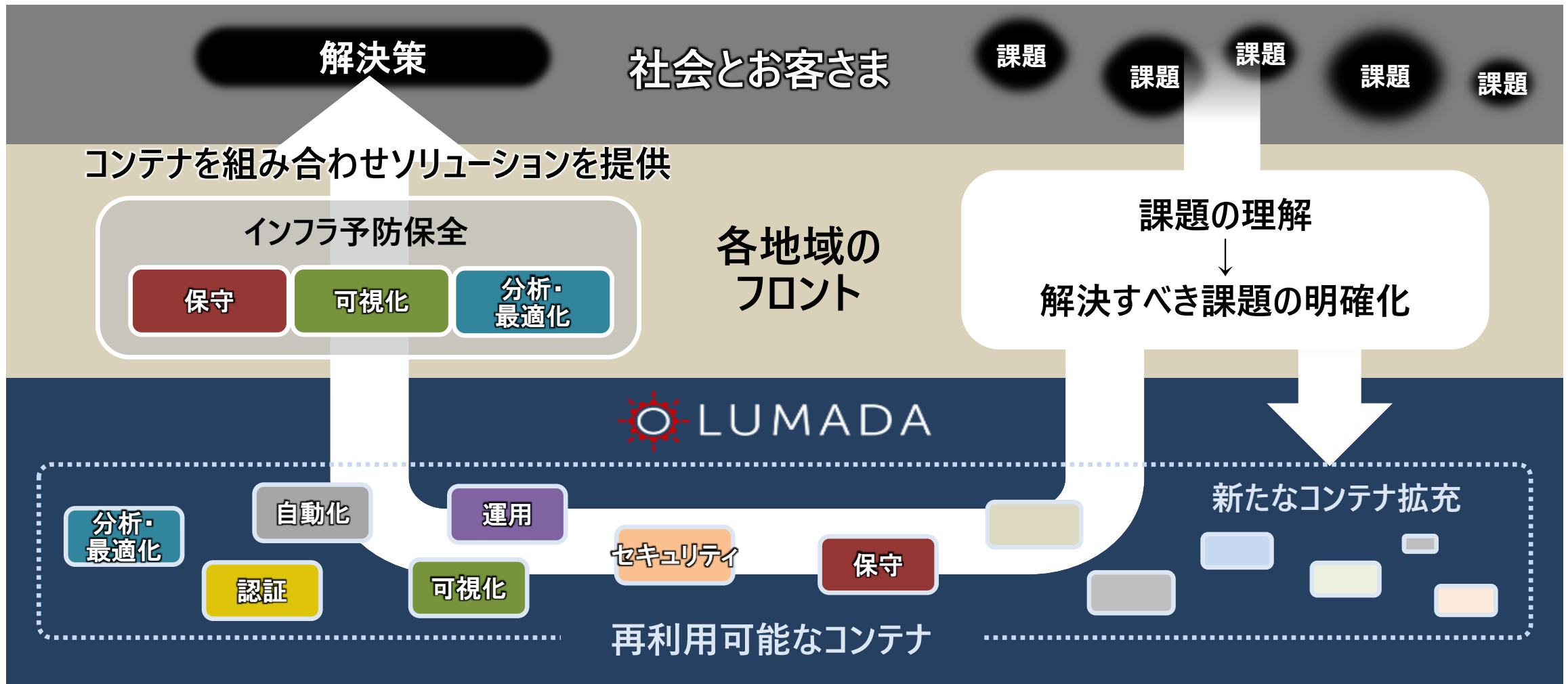
2.3 組織構成の見直し（社内カンパニー制の廃止）

フロント・プラットフォーム・プロダクトの3層構造に変革、経営単位を小さくしBU制を導入



2.4 サイバーフィジカルシステム Lumada

Lumadaにアプリケーションをコンテナ化、コンテナを組み合わせて、お客さまの様々な課題をスピーディーに解決



2.5 社会とお客さまの課題を解決した事例

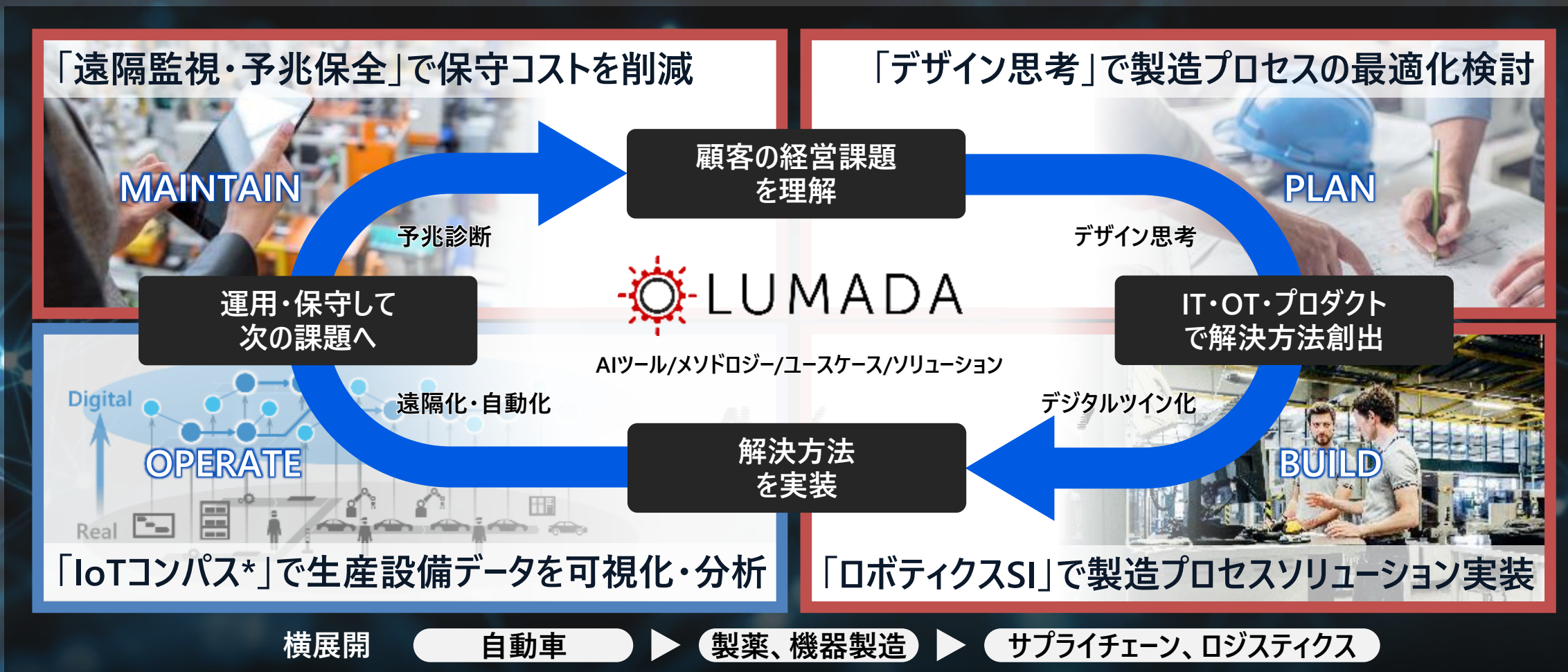
お客さま：熊本市上下水道局

- 社会とお客さまの課題：
水道管の老朽化と熊本地震の影響による漏水対応の効率化
- 日立の解決策：
「センサー＋デジタル」で、漏水エリアを素早く特定するソリューション
(コンテナ群)をサービスモデルで提供、社会インフラ強靱化に貢献

再利用可能なコンテナをLumada上に蓄積・
コンテナの組合せでスピーディーに社会課題を解決

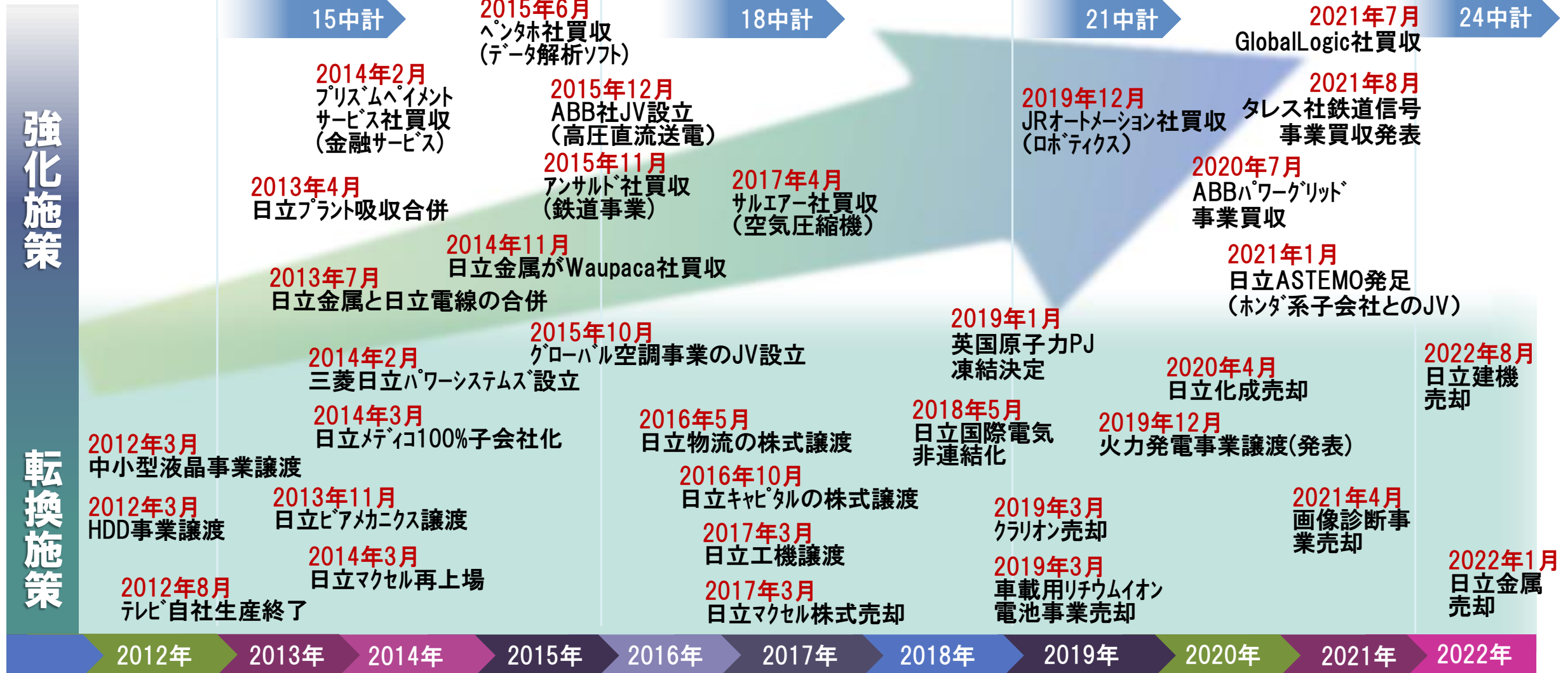
2.6 Lumada事業事例（製造プロセス革新）

生産現場からバリューチェーン全体まで可視化・分析するソリューションと
製品のコネクテッド化を基軸にお客さまのビジネスプロセスを変革



2.7 事業ポートフォリオの見直し（時系列）

注力分野をデータを活用する社会イノベーション事業と定めて集中投資



2.8 事業ポートフォリオの見直し（売上高）

売上30%相当の事業を入れ替え、連結上場会社：22社(2006年)⇒2022年度にゼロへ

●日立グループ離脱・持分法適用会社化

		年間売上高(概算)
火力発電事業	火力発電設備	5,100億円
日立マクセル	電池・小型家電	1,500億円
空調事業	空調設備	2,000億円
日立物流	ロジスティクス	6,800億円
日立キャピタル	リース	3,700億円
日立工機	電動工具	1,800億円
クラリオン	カーナビ	1,500億円
日立化成	高機能材料	6,800億円
画像診断	画像診断設備	1,400億円
合計		30,600億円

●買収・完全子会社化

		年間売上高(概算)
Ansaldo STS /Breda	鉄道信号・車両	2,500億円
Sullair	空気圧縮機	500億円
シャシー・ブレーキ・インターナショナル	自動車ブレーキ	1,200億円
JR Automation	ロボティクスSI	700億円
日立ハイテク	計測器・製造装置	7,000億円
ABB (Power Grid)	電力グリッド	13,000億円
ケーヒン/ショーワ /日信工業	自動車・二輪部品	8,000億円
GlobalLogic	デジタルエンジニアリング	1,000億円
合計		33,900億円 (日立ハイテク除き26,900億円)

2.9 世界No.1を目指す大型買収



(パワーグリッド部門、現日立エナジー)

90カ国で送配電サービス
・プロダクトを提供
(本社：スイス)

買収金額：約1兆円

- ・2018年12月買収発表
- ・2020年7月買収完了
(80.1%の株式を取得)
- ・2022年12月100%取得



世界各地にエンジニアを
抱えデジタルサービスを
提供 (本社：米国)

買収金額：約1兆円

- ・2021年3月買収発表
- ・2021年7月買収完了



(信号部門)

42カ国で信号などの
鉄道ソリューション提供
(本社：フランス他)

買収金額：約2,000億円

- ・2021年8月買収発表
- ・2023年度中に買収完了
(予定)

取締役の過半数を社外取締役に（2012年6月～）

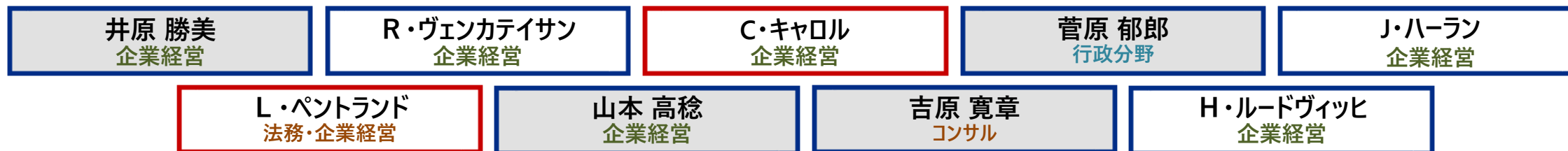
●各分野における豊富な経験や識見を経営に反映

●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)	2022年6月(12名)
社外取締役	4名	9名
社内取締役(非執行)	7名	1名
社内取締役(執行役兼務)	2名	2名

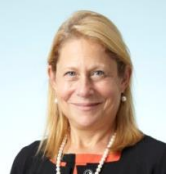




: 外国人取締役 : 女性取締役

現社外取締役のバックグラウンド



2.11 ガバナンス改革（取締役会の構成変更）

グローバルな視点と多様な価値観を経営へ反映

キャロル取締役 (2013年6月～)	<ul style="list-style-type: none">● 元英国アングロ・アメリカン社CEO● グローバルに事業展開している大手鉱業会社の経営者の経験と見識	
ハーラン取締役 (2018年6月～)	<ul style="list-style-type: none">● 元ダウ・ケミカル社バイスチェアマン兼CCO● グローバルに事業展開している化学品メーカーにおける企業経営分野の豊富な経験と見識	
ペントランド取締役 (2015年6月～)	<ul style="list-style-type: none">● 元ノキア社チーフリーガルオフィサー、現ペイパル社● 国際的な大企業の法務担当役員として培った企業法務やコーポレート・ガバナンス分野における高い見識	
ルートヴィッヒ取締役 (2020年7月～)	<ul style="list-style-type: none">● 元シーメンスCIO● ソフトウェア分野および産業分野での幅広い経験と見識をもち同社のデジタルトランスフォーメーションを強かに推進	
ヴェンカテイサン 取締役 (2020年7月～)	<ul style="list-style-type: none">● マイクロソフト・インディア社会長などを歴任。約15年にわたるグローバル企業での経営の経験と見識● 現在もユニセフにおいて若者への教育などに尽力	

2.12 委員会の構成

- 指名、報酬委員会の委員長を社外取締役に(2014年6月～)
- 監査委員会の委員長を社外取締役に(2016年6月～)

委員会	社外取締役	取締役
指名委員会	井原勝美 、シンシア・キャロル、 吉原寛章	東原敏昭 (取締役会長 代表執行役)
監査委員会	吉原寛章 、井原勝美、菅原郁郎、 ヘルムート・ルートヴィヒ	西山光秋
報酬委員会	山本高稔 、井原勝美、ジョー・ハーラン	小島啓二 (執行役社長兼CEO)

(注)赤は委員長

3. 市場との対話と信頼

3.1 情報開示の透明性と信頼

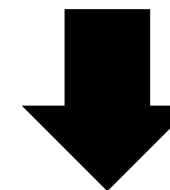
2020年5月19日決算発表資料

セグメント別 COVID-19影響 算出の前提条件

セグメント\地域	日本	北米	欧州	中国	ASEAN・インド他	その他
連結全体	<ul style="list-style-type: none"> COVID-19影響は上期に大半が発生し、自動車・IT関連を中心に下期も需要減少が続く想定 各事業の需要予測から予想した各セグメントの見通しの積み上げをベースに算出 					
	COVID-19影響度 ⁽¹⁾					
IT	<ul style="list-style-type: none"> フロント：顧客のIT投資抑制による新規案件受注への影響を想定 サービス&プラットフォーム：北米中心にストレージ市況悪化 					
エネルギー	<ul style="list-style-type: none"> 原子力BU：受注契約の遅延や現地作業への影響を想定 エネルギーBU：移動制限による国内・海外顧客の保守売上減少、自動車機器向け等パワー半導体需要減少を想定 					
インダストリー	<ul style="list-style-type: none"> 産業・流通BU：航空・自動車・鉄鋼関連の顧客からの需要減少を想定 水・環境BU：日本を中心に需要減少を想定 インダストリアルプロダクツ事業：北米、欧州の設備機器を中心に製品・地域別に需要減少を想定 					
モビリティ	<ul style="list-style-type: none"> ビルシステムBU：国内を中心に新設・リニューアル事業の売上減少を想定、中国は市況の正常化を見込む 鉄道BU：工場の稼働停止・移動制限等による作業進捗の停滞を想定。欧米の工場は段階的に再稼働、下期の正常化を見込む 					
ライフ	<ul style="list-style-type: none"> 生活エコシステム事業：日本・海外における空調・家電の売上減少を想定 オートモティブシステム事業：米州、欧州、日本を中心とする自動車市況の悪化を想定 日立ハイテク：顧客の生産活動・設備投資の停滞による需要減少、価格変動等を想定 					
日立建機 ⁽²⁾	<ul style="list-style-type: none"> 油圧ショベルの需要減少を想定 					
日立金属	<ul style="list-style-type: none"> 日本・中国・北米を中心に、自動車、エレクトロニクス、産業インフラの各分野における需要減少 					

2020年度決算発表時
⇒ COVID-19の影響を
詳細に開示

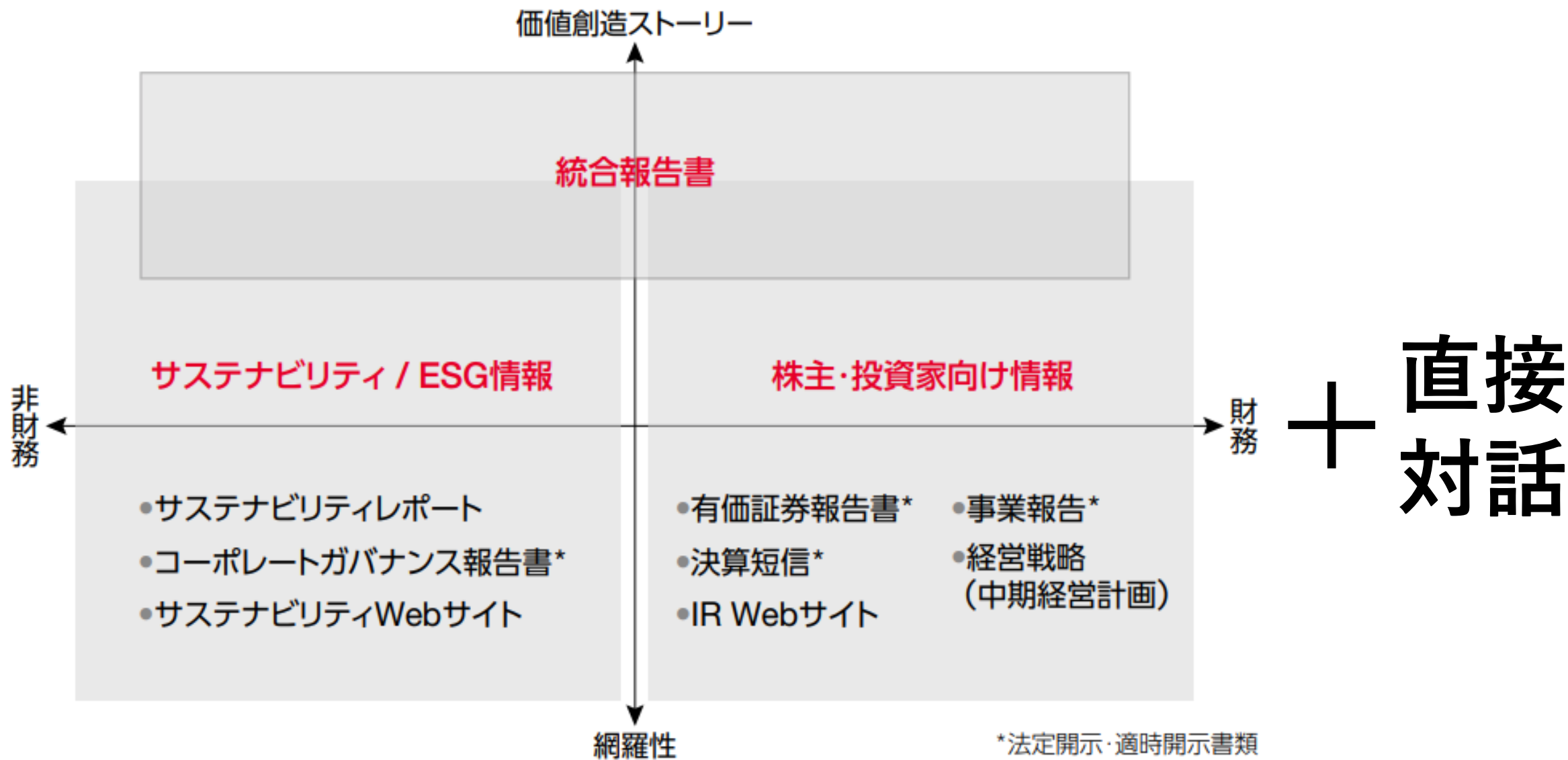
透明性: Transparency



信頼: Trust

(1) COVID-19影響度は、COVID-19影響除きの各セグメントの地域別売上収益(2020年度見通し)からの変動を表しています

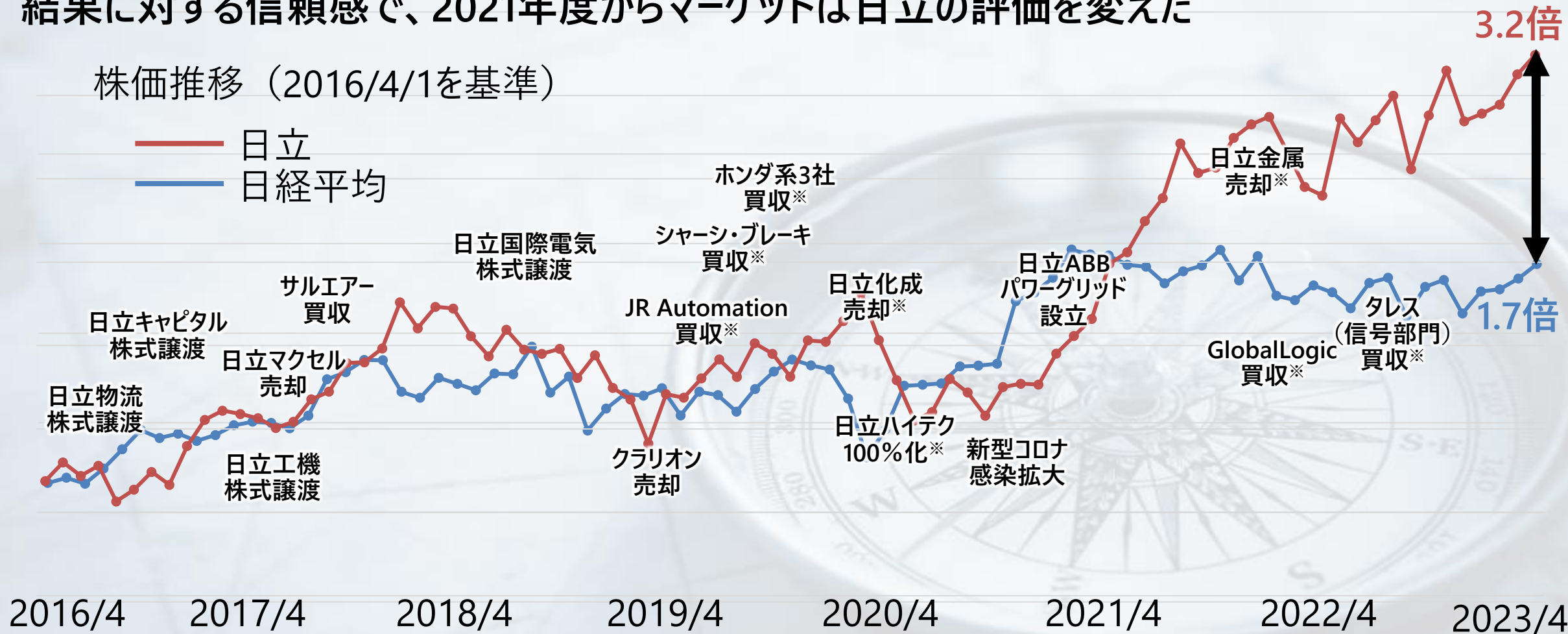
3.2 各種開示情報の体系



3.3 市場の評価

事業の方向性が理解され、計画を着実に実行してきた実行力と結果に対する信頼感で、2021年度からマーケットは日立の評価を変えた

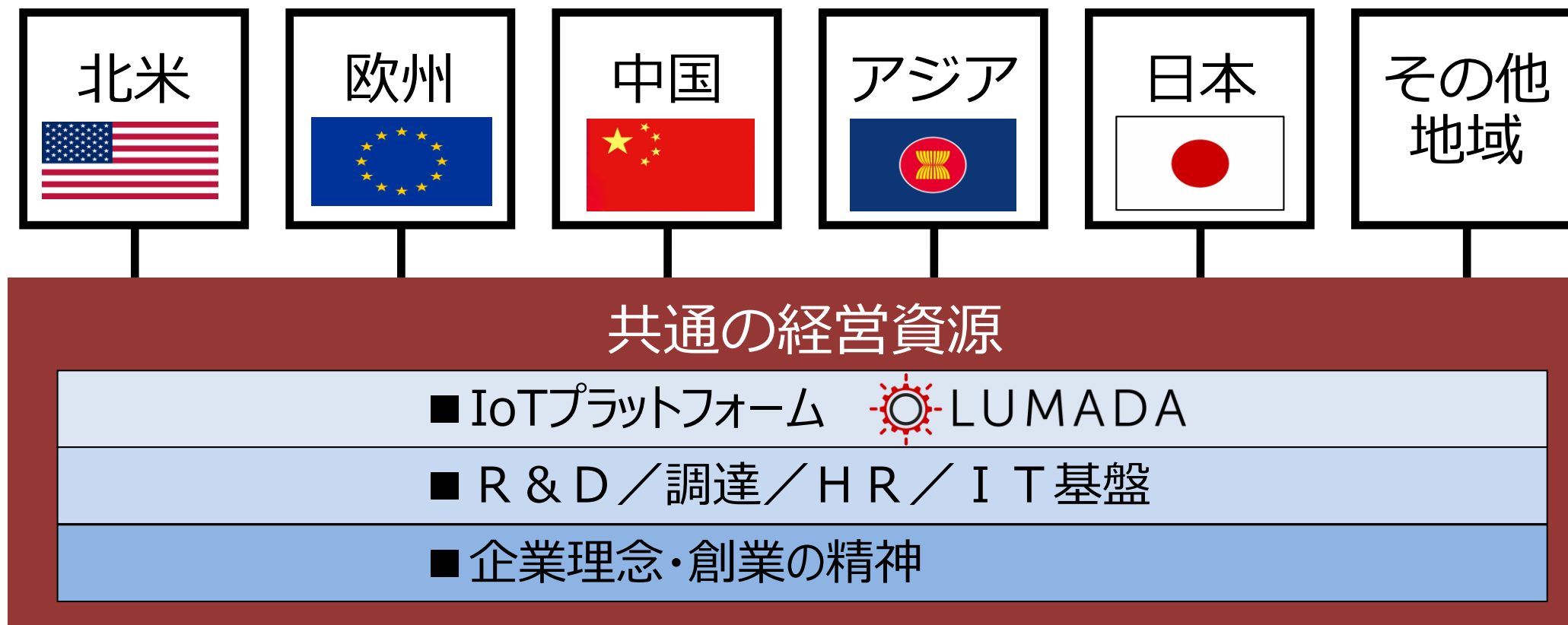
株価推移 (2016/4/1を基準)



※発表

4. 今後の目指す姿

4.1 目指す姿：自律分散型グローバル経営

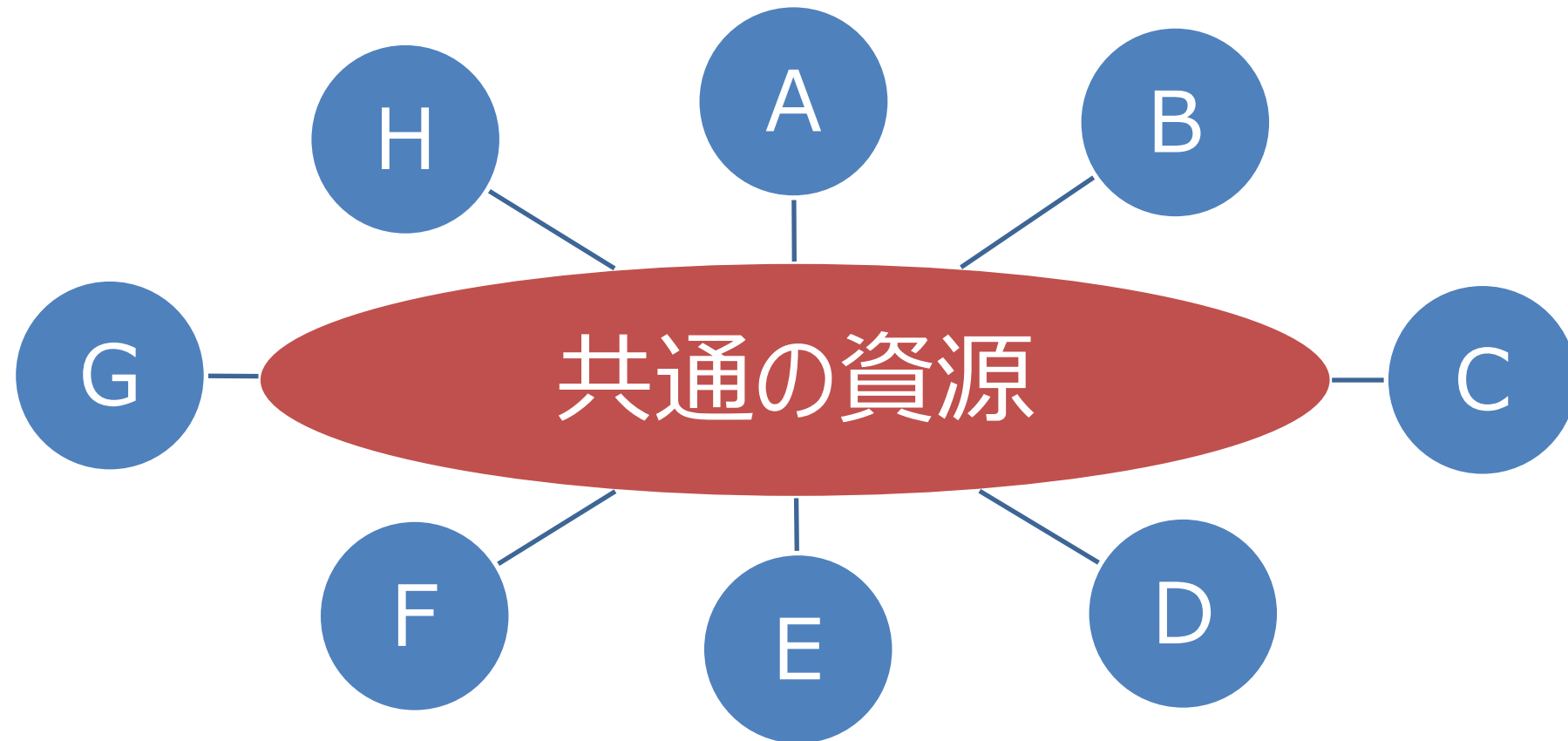


- ◆ 各地域に権限移譲し、顧客に対するレスポンスを迅速化
- ◆ ある地域が不振でも他の地域で利益を創出（地政学的リスクにも対応）
- ◆ 仕組みを段階的に別の地域に拡張

4.2 自律分散システムとは

自律的に行動する各要素の相互作用によって全体として機能

→ 例：人間や動物の細胞と肉体、理想的な企業の社長と従業員の関係など

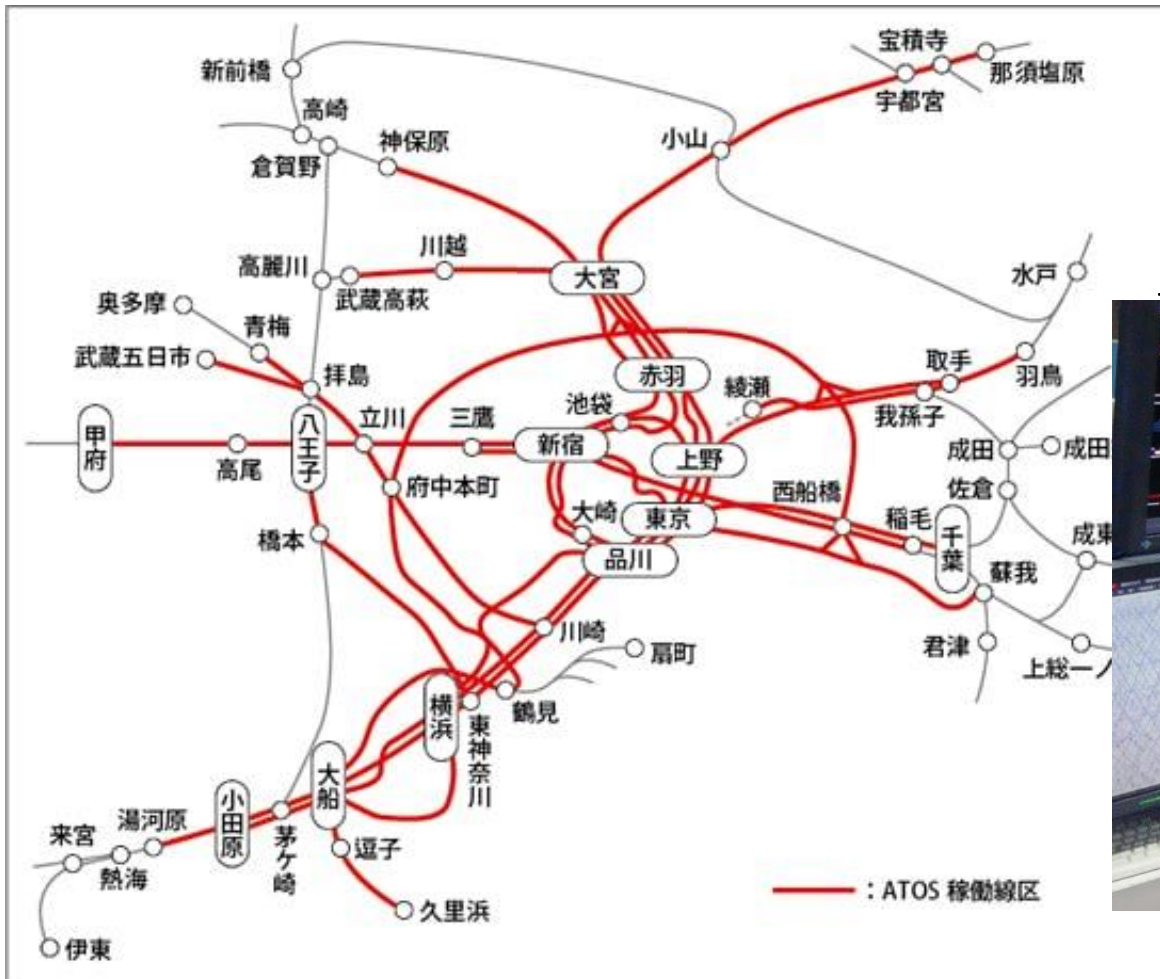


ポイント：制御性 / 協調性 / 均質性

4.3 鉄道事業における自律分散システム

東京圏輸送管理システム「ATOS」 (Autonomous decentralized Transport Operation control System)

⇒ 優れたリスク分散により高い信頼性を有し、駅や路線を段階的に拡張できる



各駅・各路線でデータを共有し
一部で障害が発生しても常時稼働



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」

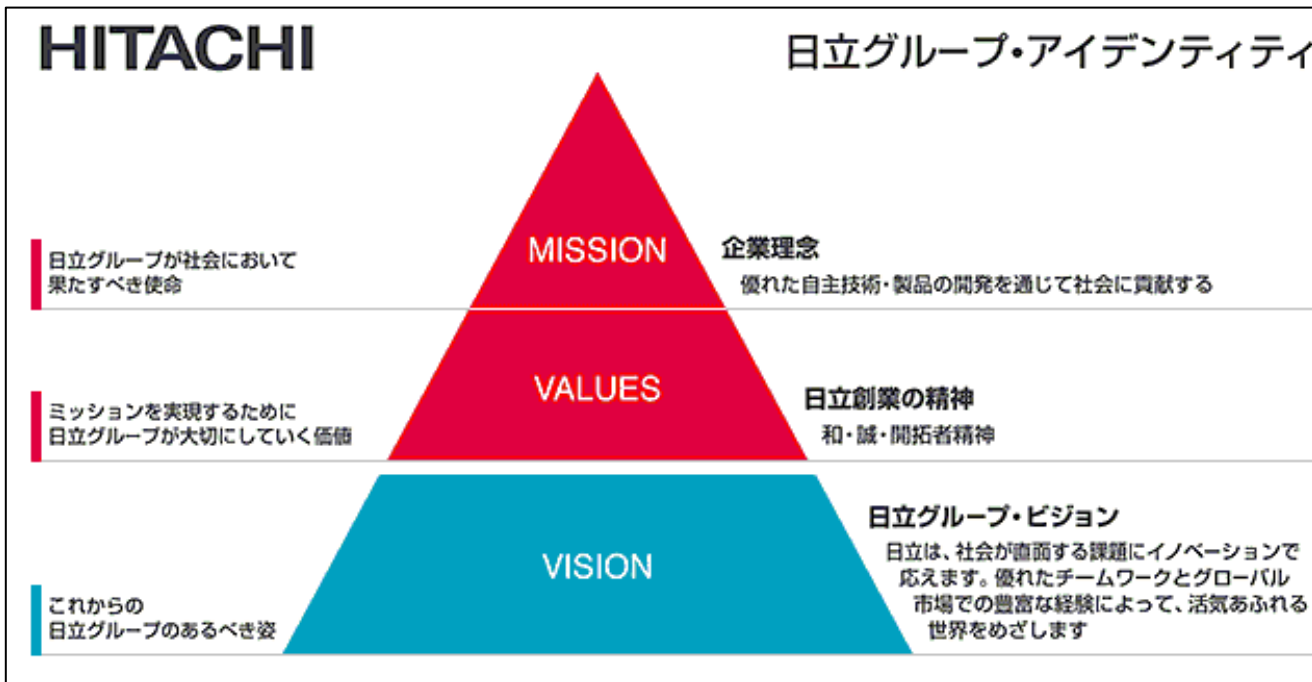
日立創業の精神

和 ・ 誠 ・ 開拓者精神



創業者 小平浪平

企業理念及び創業の精神をアイデンティティとして再定義、日立オリジンパークを開設



- ◆ 従業員のエンゲージメントを向上、**ひとり一人が社会との繋がりを実感**
- ◆ 特に品質とコンプライアンスを最優先で取り組む意識をグローバルで徹底

**社会やお客さまの課題を主体的に引き出し、
より良い価値を提供し続けるループを回す**

社会からの「感謝」の声で、自らも成長

**知識・技術を
フルに使う**



**社会が求めていることを
自分事で考えて気づく**

社会に求められていること、社会課題に気づくには・・・

- 自分事考える主体性
- 多様性を理解する利他の心・共感力
- 人を巻き込む力

Diversity, Equity & Inclusion

参考：YouTube

日本取引所グループWEB CM | 「株式会社日立製作所」篇

<https://www.youtube.com/watch?v=bFCbe6CENXc>



A woman with her hair in a ponytail, wearing a bright yellow long-sleeved shirt, stands with her back to the camera. She is looking out over a cityscape on the right and a green hillside with several white wind turbines on the left. The entire scene is overlaid with a complex network of glowing blue lines and nodes, resembling a digital or social network. The background is a clear blue sky. The text 'Hitachi Social Innovation is POWERING GOOD' is centered in the upper half of the image.

Hitachi Social Innovation is
POWERING GOOD

日立に立ちはだかっていた「壁」を叩き壊した
最高幹部による経営改革の実録

「会社の壁」

を破るのは、本書を読んだ

あなただ!

日立の壁 日立製作所会長 東原敏昭 著

