

コーポレート・ガバナンス・システム研究会資料

日立製作所のグループガバナンス

2019年1月21日

株式会社日立製作所

Contents

- 1. 日立グループの概要**
- 2. グループ構造改革**
- 3. グループ連結体制の強化**

Contents

- 1. 日立グループの概要**
2. グループ構造改革
3. グループ連結体制の強化

1-1. 日立製作所の概要

● 会社名	株式会社日立製作所(Hitachi, Ltd.)
● 創業	1910年
● 本社	東京都千代田区丸の内一丁目6番6号
● 売上収益	9兆3,686億円(2017年度)
● 調整後営業利益*1	7,146億円(2017年度)
● EBIT*2	6,442億円(2017年度)
● 親会社株主に帰属する 当期利益	3,629億円(2017年度)
● 連結従業員数	307,275名(2017年度末時点)
● 連結子会社数	879社(2017年度末時点)
● 株主総数	335,411名(2017年度末時点)

*1:調整後営業利益=売上収益-売上原価-販売費及び一般管理費

*2:EBIT:Earnings Before Interest and Taxes(受取利息及び支払利息調整後税引前当期利益)

1-2. CEOの紹介

● 代表執行役 執行役社長兼CEO

<略歴>



東原 敏昭

1977年	4月	株式会社日立製作所入社
2007年	4月	執行役常務 電力グループCOO
2008年	4月	日立パワーヨーロッパ社 プレジデント
2010年	4月	株式会社日立プラントテクノロジー代表執行役執行役社長
2010年	6月	株式会社日立プラントテクノロジー代表取締役取締役社長
2011年	4月	株式会社日立製作所 執行役常務(社会・産業システム事業担当)
2012年	4月	執行役常務(インフラシステムグループ 副グループ長兼水環境ソリューション統括本部 統括本部長)
2013年	4月	執行役専務(医療事業担当、 インフラシステムグループ長兼インフラシステム社社長)
2014年	4月	代表執行役 執行役社長兼COO Smart Transformation Project強化本部長
2014年	6月	取締役 代表執行役 執行役社長兼COO
2016年	4月	取締役 代表執行役 執行役社長兼CEO

1-3. 日立の創業

- 1910年、久原鉱業所日立鉱山付属の機械修理工場として、茨城県日立市にて創業(1920年に会社組織として設立)
- 日立創業の精神:「和」「誠」「開拓者精神」
- 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



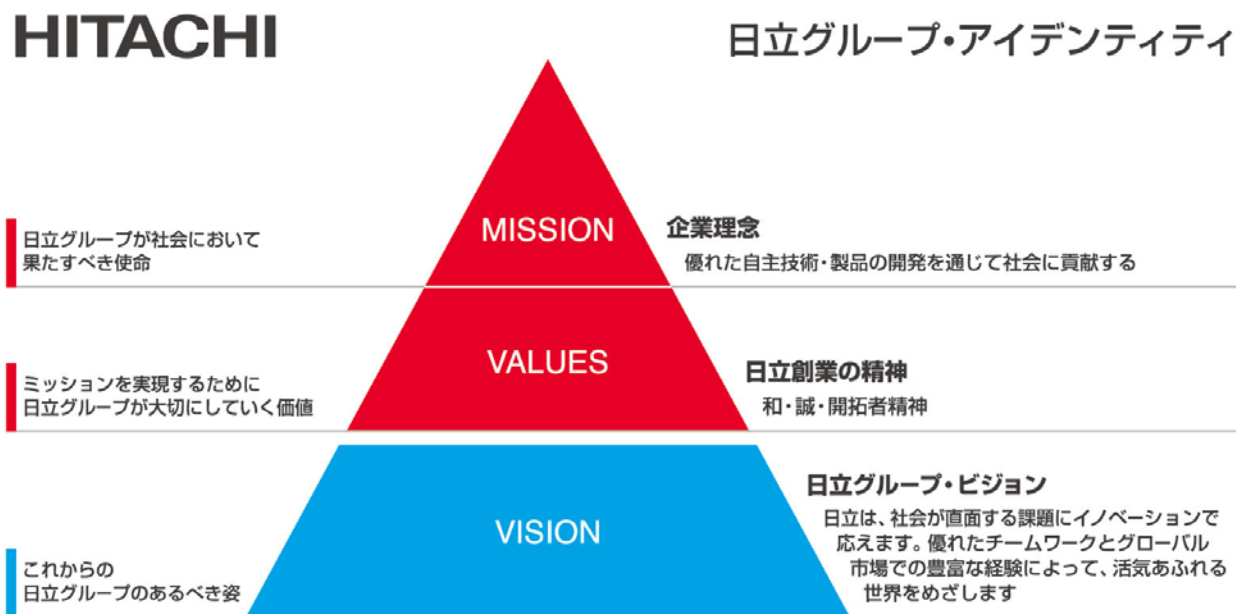
創業者 小平浪平



創業小屋(1910年 茨城県)

1-4. 日立グループ・アイデンティティ

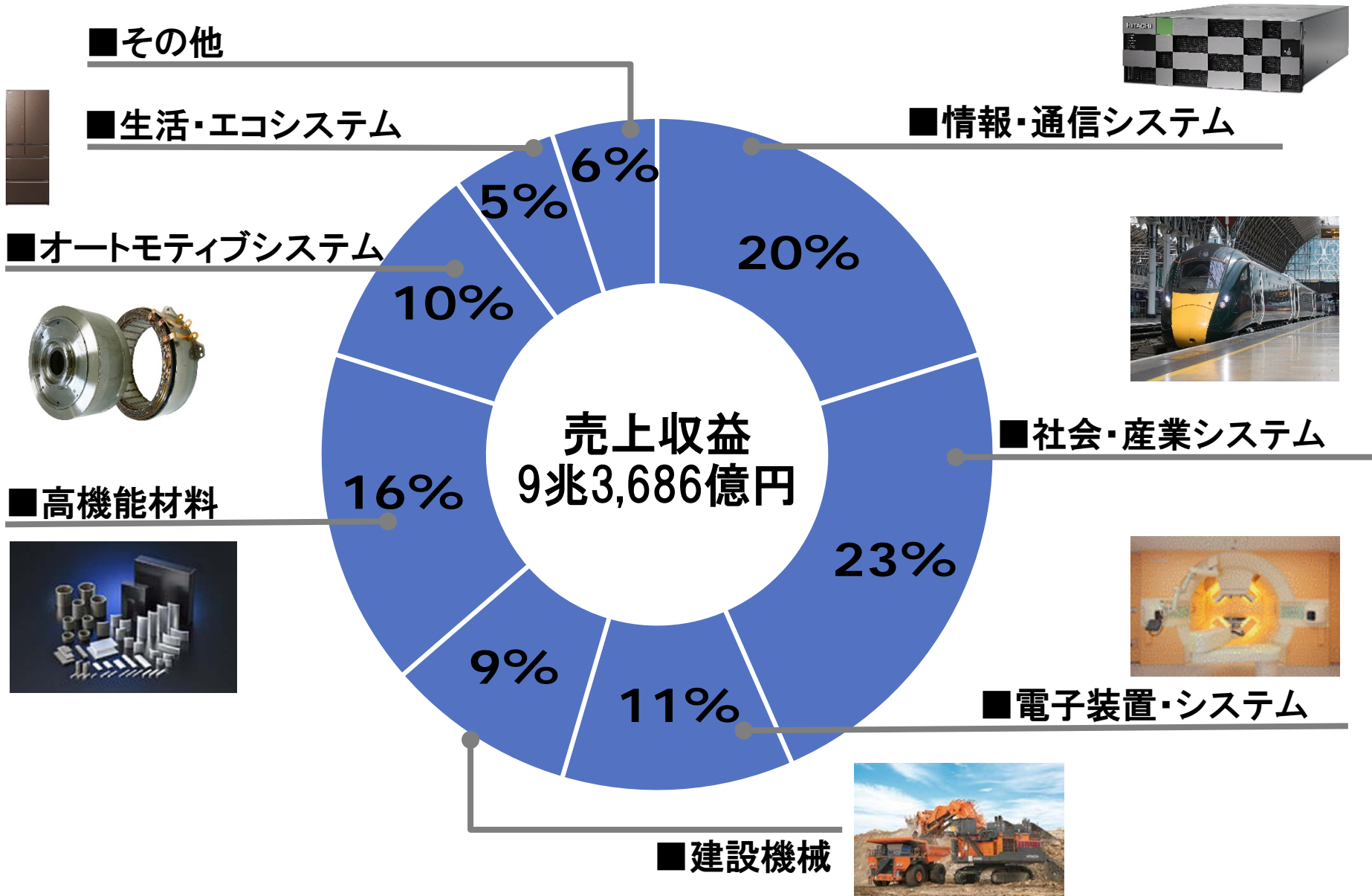
創業者 小平浪平が抱き、創業以来大切に受け継いできた企業理念、その実現に向けて先人たちが苦労を積み重ねる中で形づくられた日立創業の精神。そしてそれらを踏まえ、日立グループの次なる成長に向けて、あるべき姿を示した日立グループ・ビジョン。これらを、日立グループのMISSION, VALUES, VISIONとして体系化したものが、日立グループ・アイデンティティです。



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。

1-5. セグメント別構成 (2017年度)



情報・通信システム

<主な製品・サービス>

- システムインテグレーション
- コンサルティング
- クラウドサービス
- サーバ
- ストレージ
- ソフトウェア
- 通信ネットワーク
- ATM



1-6. セグメント紹介 (社会・産業、電子装置)

社会・産業システム

<主な製品・サービス>

- 産業・流通ソリューション
- 水ソリューション
- 産業用機器
- エレベーター
- エスカレーター
- 鉄道システム
- 原子力・自然エネルギー発電システム
- 送変電システム



電子装置・システム

<主な製品・サービス>

- 半導体製造装置
- 計測・分析装置
- 先端産業部材
- 医療機器



1-6. セグメント紹介 (建設機械、高機能材料)

建設機械

<主な製品・サービス>

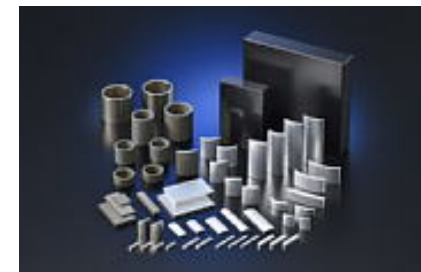
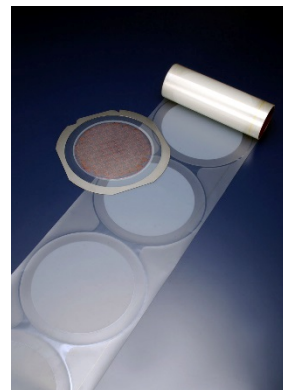
- 油圧ショベル
- ホイールローダ
- マイニング機械



高機能材料

<主な製品・サービス>

- 半導体・ディスプレイ用材料
- 配線板・関連材料
- 自動車部品
- 蓄電デバイス
- 特殊鋼製品
- 磁性材料
- 素形材部品
- 電線材料



1-6. セグメント紹介 (オートモティブ、生活・エコ)

オートモティブシステム

<主な製品・サービス>

- エンジンマネジメントシステム
- エレクトリックパワートレインシステム
- 走行制御システム
- 車載情報システム



生活・エコシステム

<主な製品・サービス>

- 冷蔵庫
- 洗濯機
- ルームエアコン
- 業務用空調機器



1-7. 日立のグローバル展開 (2017年度)

欧州

売上収益: 9,644億円
会社数: 139社
従業員: 16千人

北米

売上収益: 1兆1,775億円
会社数: 100社
従業員: 21千人

中国

売上収益: 1兆410億円
会社数: 143社
従業員: 44千人

日本

売上収益: 4兆6,430億円
会社数: 202社
従業員: 168千人

アジア(中国含む)

売上収益: 2兆811億円
会社数: 332社
従業員: 88千人

その他

売上収益: 5,023億円
会社数: 106社
従業員: 12千人

国内: 4兆6,430億円 / 202社 / 168千人

海外: 4兆7,255億円 / 677社 / 139千人

連結: 9兆3,686億円 / 879社 / 307千人

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



電力・エネルギー



産業・流通・水



アーバン



金融・社会
ヘルスケア

No.1イノベーションパートナーへ

- デジタルの基盤となるトップレベルのIoTプラットフォーム:Lumada
- OT×IT×プロダクトを活用したお客さまとの協創
 - ・ 引き合いが増加し、顧客協創が進展、製造、物流/モビリティ、金融等のユースケースを蓄積(500件以上)



お客さまとのビジョン共有



新コンセプト創出・
プロト開発およびデモ

具現化

課題共有

見える化

ビジネスモデル
デザイン

検証・
シミュレーション

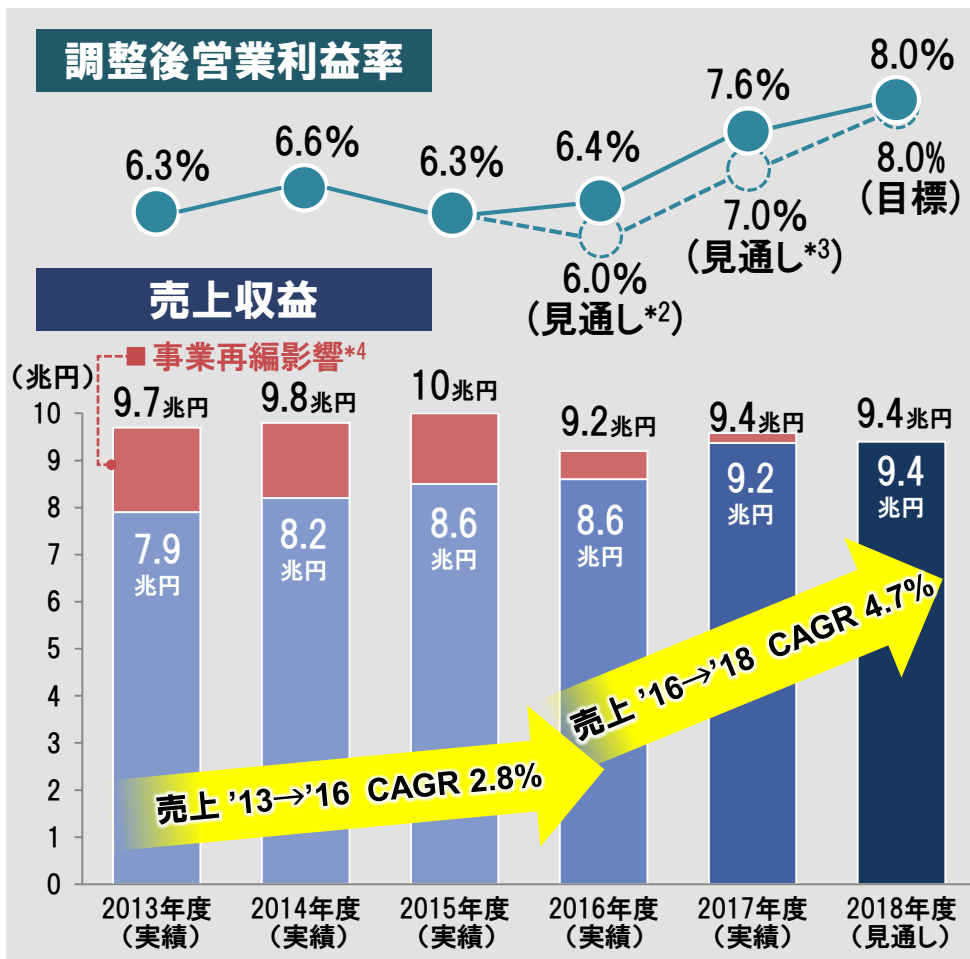
顧客協創方法論「NEXPERIENCE」



1-10. 2018中期経営計画の達成

成長へのギアチェンジを行い、グローバル企業へ進化

年度	取り組み
2016	成長のための準備 <ul style="list-style-type: none"> ● 3層構造(フロント、PF*1、プロダクト) ● ビジネスユニット制の導入 ● 低収益事業対策と構造改革 ● Lumada立ち上げ
	成長へのギアチェンジ <ul style="list-style-type: none"> ● M&A等でグローバル事業拡大 ● Lumada強化、顧客協創拡大
2018	中計達成とグローバル企業への進化 <ul style="list-style-type: none"> ● グローバル事業拡大 ● Lumadaによるデジタル事業拡大



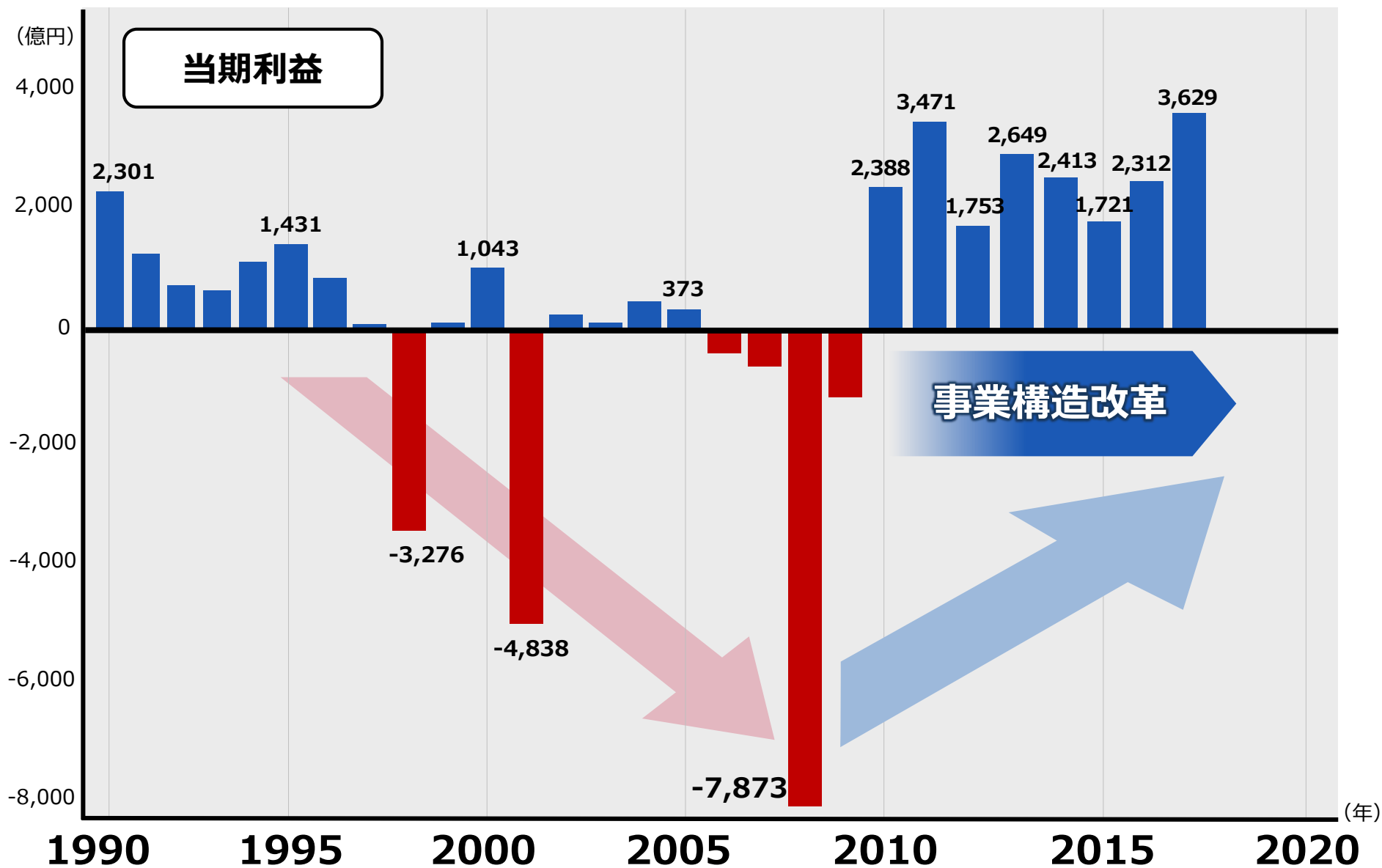
* 1 PF: Platform * 2 2016年5月時点 * 3 2017年5月時点

* 4 事業再編影響: 過年度の売上収益を2018年度の事業ベースに合わせるため、過去の再編事業の売上収益を控除(各事業間の連結相殺額は考慮せず)
(再編事業: 日立物流、日立キャピタル、日立工機、日立国際電気、日立マクセル、火力事業、空調事業)

Contents

1. 日立グループの概要
- 2. グループ構造改革**
3. グループ連結体制の強化

2-1. 当期利益の推移

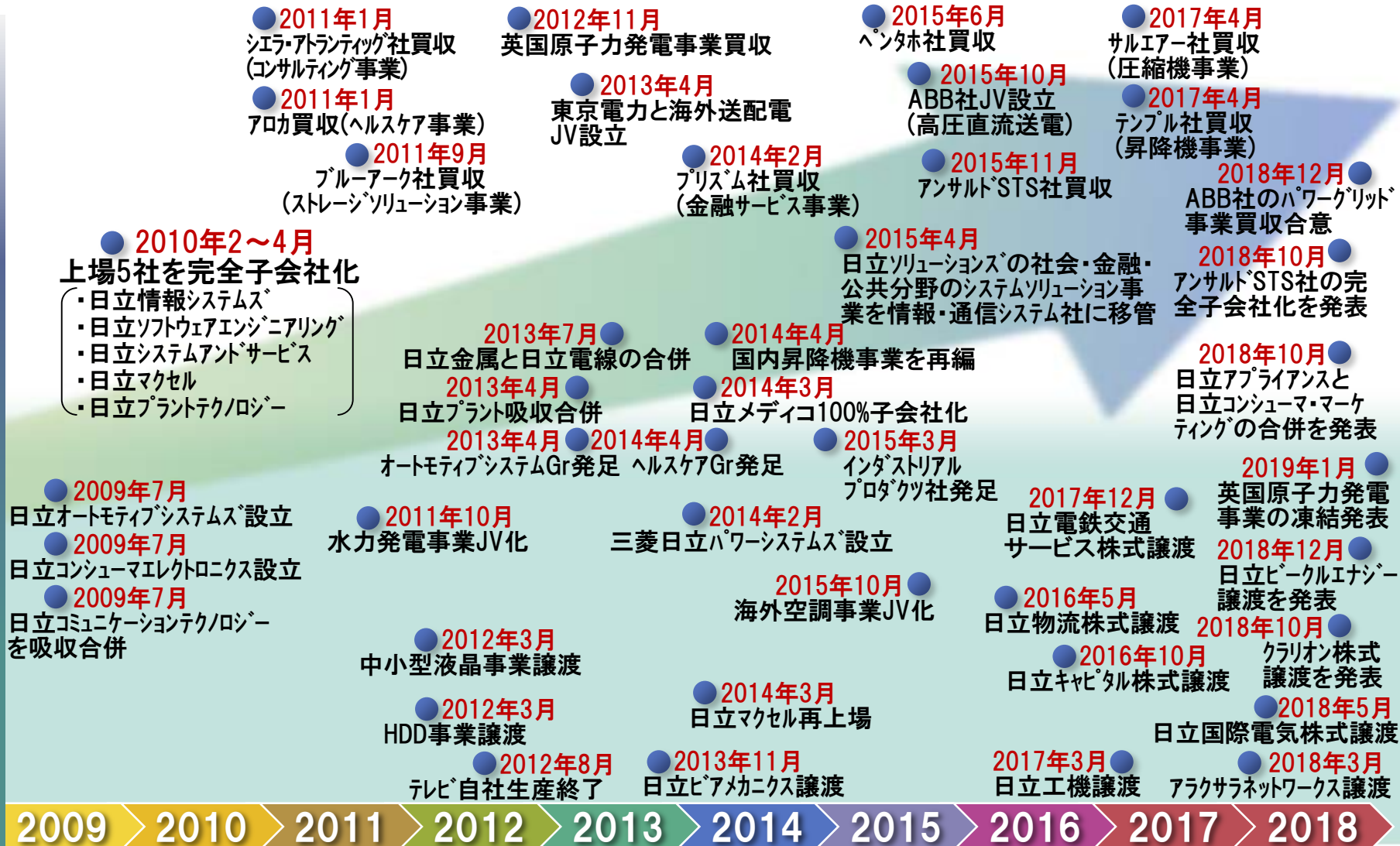


2-2. 成長に向けた継続的事業ポートフォリオ見直し

社会インフラ分野へのシフトとIT事業への投資強化

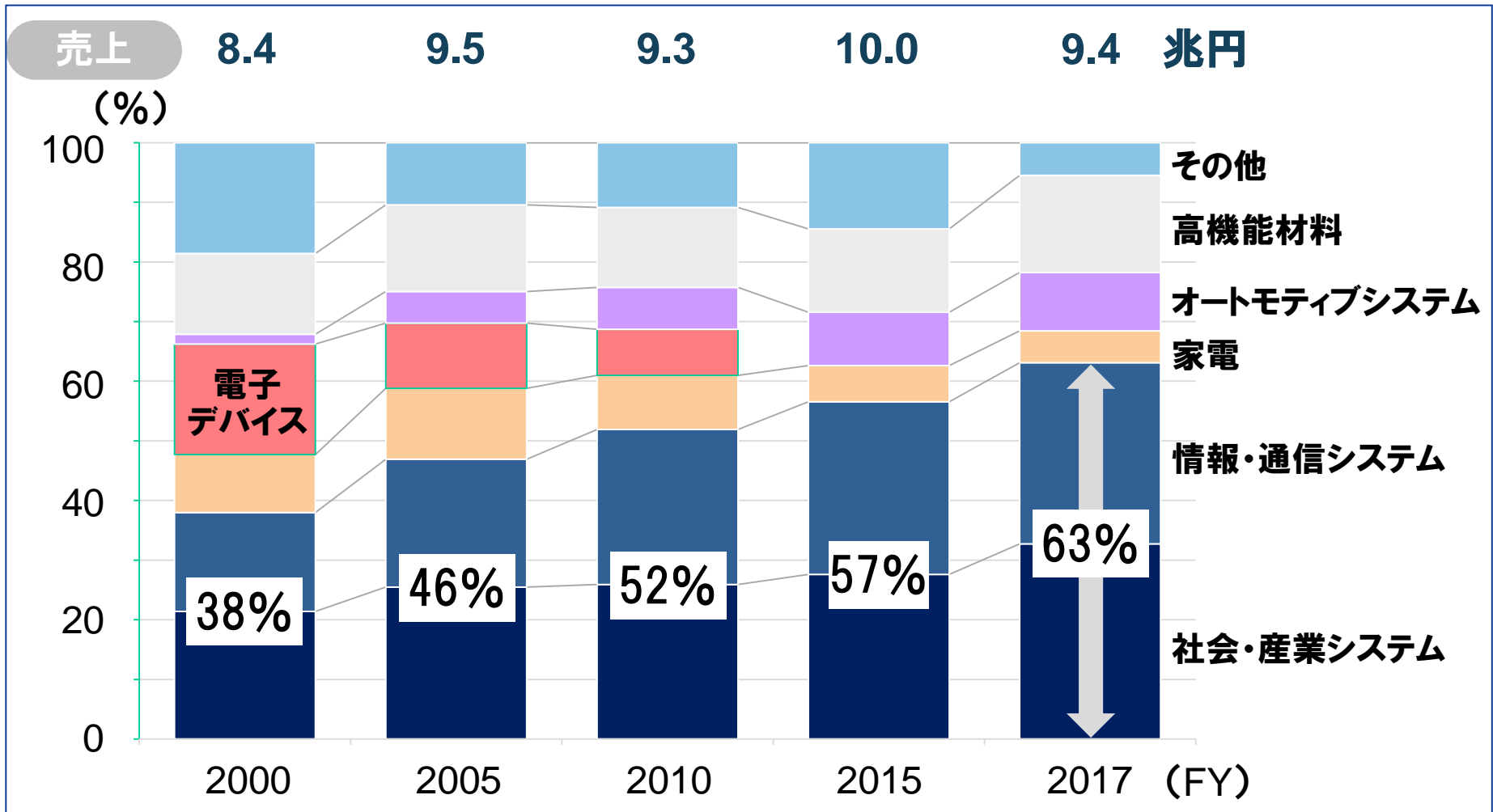
強化施策

転換施策



2-3. 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1: 電力システム、建設機械は「社会・産業システム」に含む。

注2: 電子装置・システムは「情報・通信システム」に含む。

Contents

1. 日立グループの概要
2. グループ構造改革
- 3. グループ連結体制の強化**

事業のグローバル展開と収益力の持続的向上

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

● 日立グループ行動指針(グループ運営5原則):1967年作成

①誠実信頼 ②自主経営 ③市価主義 ④集団優先 ⑤共存共栄

(自主経営:自主独創の精神で各企業がその実力を発揮してこそ経営の発展は約束される。しかし大きな自主には大いなる責任があることを忘れてはならない。)

(市価主義:市場価格での取引を基本とし、真の実力を明らかにする。問題あらば明確にしていく。)

(集団優先:市価主義の上でグループ製品を優先的に使用、さらに優秀な製品にすべく切磋琢磨する。)

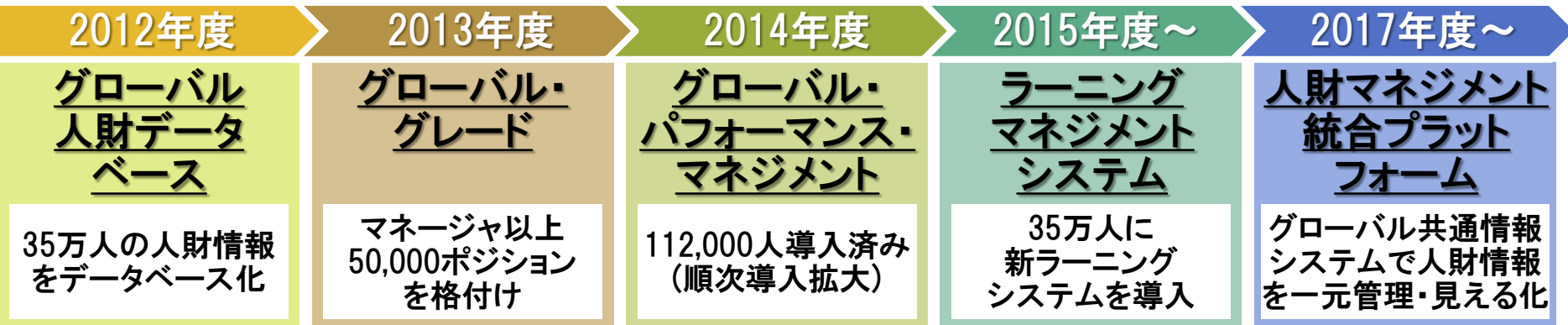
3-3. 日立グループの連結決算の歩み

年	内容	目的
1960	連結決算書を営業報告書に参考開示	連結ベースでの経営管理
1963	ニューヨーク証券取引所(店頭)上場	調達手段の多様化、知名度向上
1968	社内資本金制度開始	経営効率の向上
1977	ITシステムによる連結決算開始	経営スピード向上
1982	ニューヨーク証券取引所(NYSE)上場	調達手段の多様化、知名度向上
1987	連結範囲拡大(全子会社を連結)	連結ガバナンスの強化
1999	連単同時決算発表・グループ制開始	経営スピード向上
2002	四半期決算公表開始	経営スピード向上
2002	連結納税導入	連結経営の深化とコスト削減
2006	米国SOX法適用	内部統制の再構築
2010	カンパニー制・カンパニーIR開始	カンパニー毎の連結経営の加速
2012	ニューヨーク証券取引所(NYSE)上場廃止等 上場市場の集約	Hitachi Smart Transformation Project 推進
2012	上場子会社を含めた連結決算システムの 完全統一	Hitachi Smart Transformation Project 推進
2015	IFRS適用開始	連結経営の深化

3-4. グローバルな人財マネジメントと財務会計基準の導入 HITACHI Inspire the Next

1. グローバル人財活用施策の推進

■ 人財マネジメント統合プラットフォームを導入



- 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

2. 会計基準に「国際財務報告基準」(IFRS*)を導入

- 業務のグローバル標準化推進と経営成果評価の尺度統一
- グローバル展開に合わせた人財獲得への環境整備

* International Financial Reporting Standards

経営のものさしをグループ・グローバルで統一

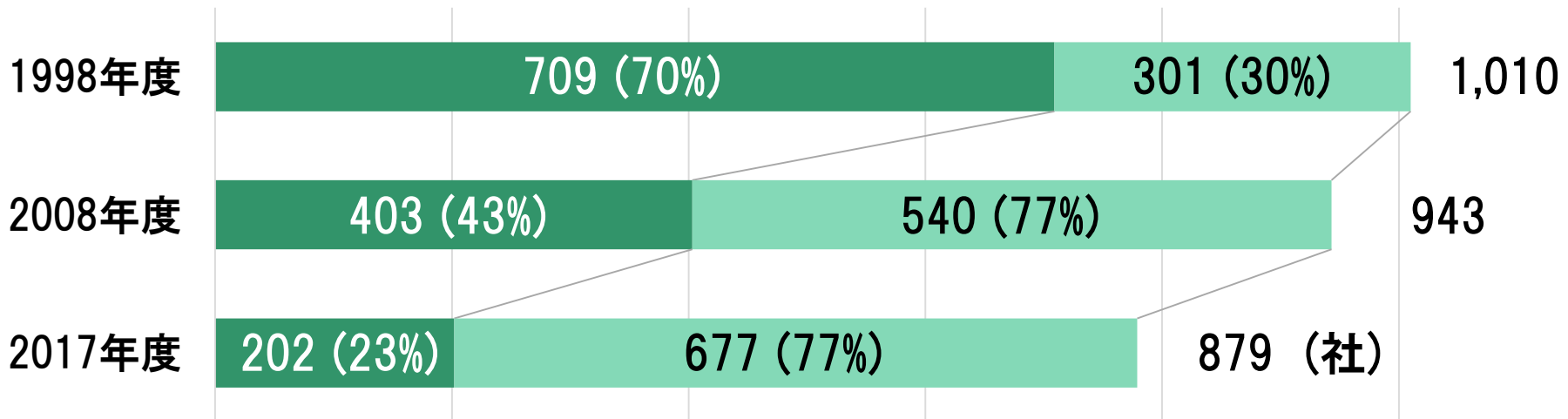
人財評価と事業評価の基盤をグローバルに統一し、成長戦略を加速

3-5. 連結子会社数と上場子会社数の推移

グローバル事業強化に向けた体制への強化を推進

(1) 連結子会社数の推移

- 連結子会社数のピークは2002年度末の1,112社。
- 2006年度に海外子会社数と国内子会社数が逆転(上回る)。
- 2007年度末～2017年度末の10年間で、841社増加、872社減少。



(2) 上場子会社数の推移

- 国内の上場会社は2009年度末の22社から、現状5社、さらに4社に減少予定。

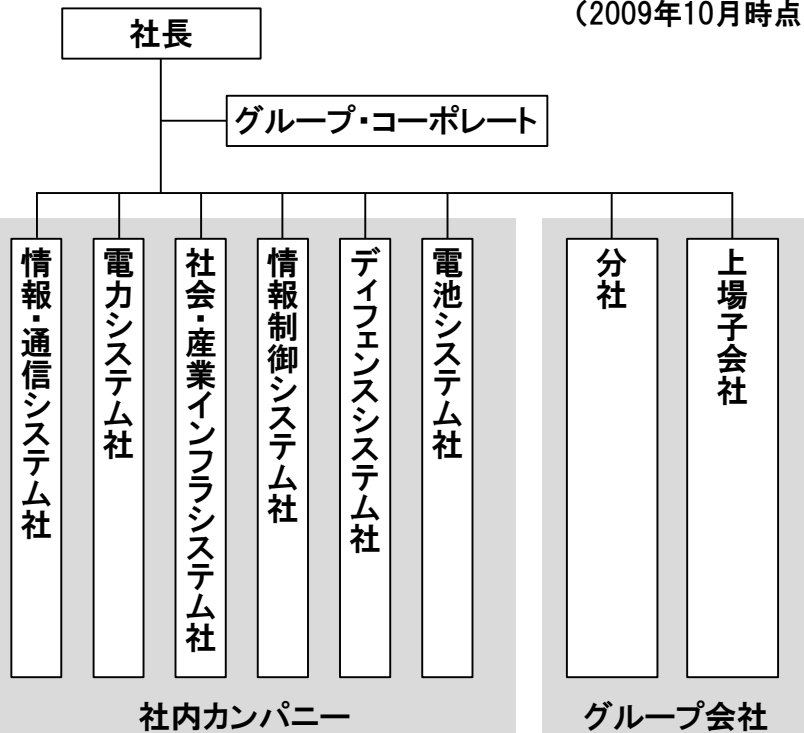
3-6. カンパニー制からビジネスユニット制へ

カンパニー制

2009年10月～2016年3月

- 製品事業別の事業運営体制
- 各事業部門が独立会社として責任をもって事業を運営
- 自己責任による意思決定の迅速化

(2009年10月時点)

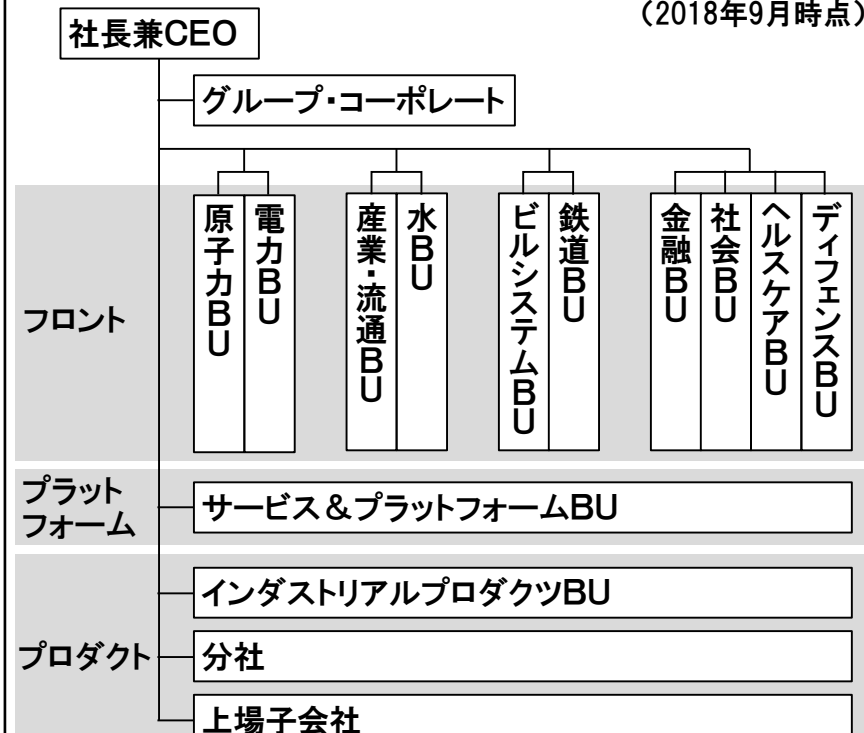


ビジネスユニット制

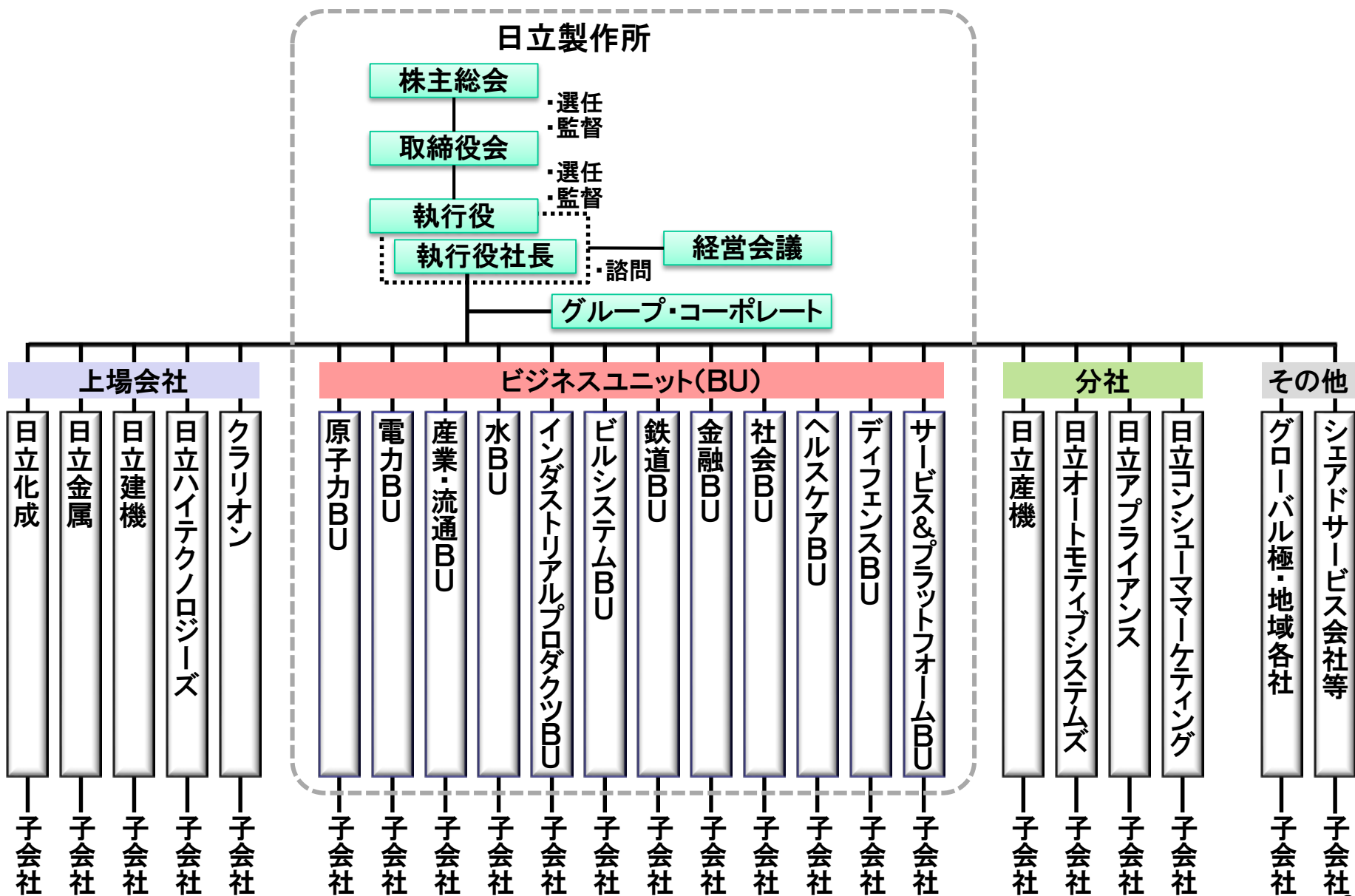
2016年4月～現在

- 顧客市場別の事業運営体制
- 顧客との協創を加速するためフロント機能を強化
- 社会イノベーション事業への注力

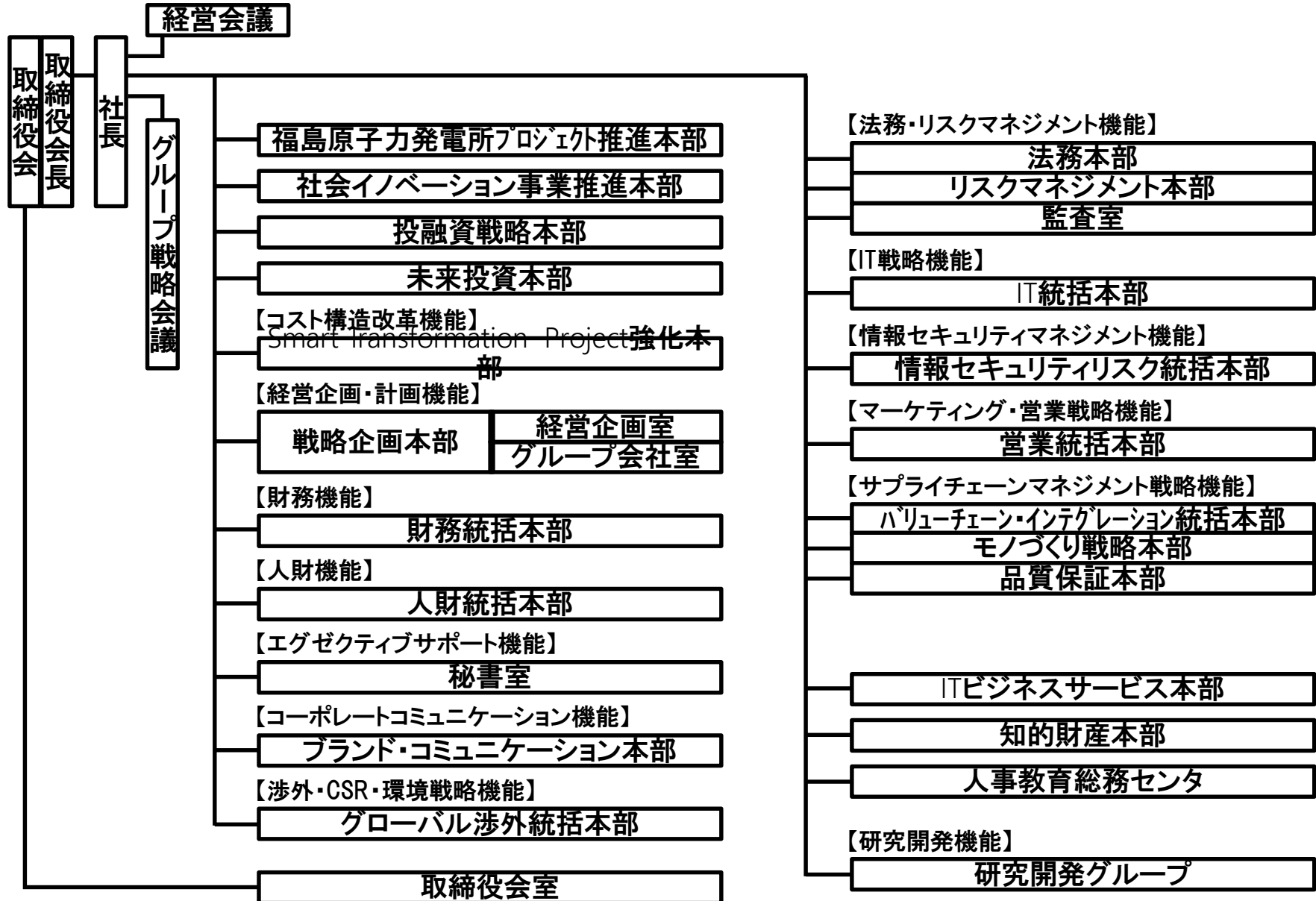
(2018年9月時点)



3-7. 日立グループの全体構造



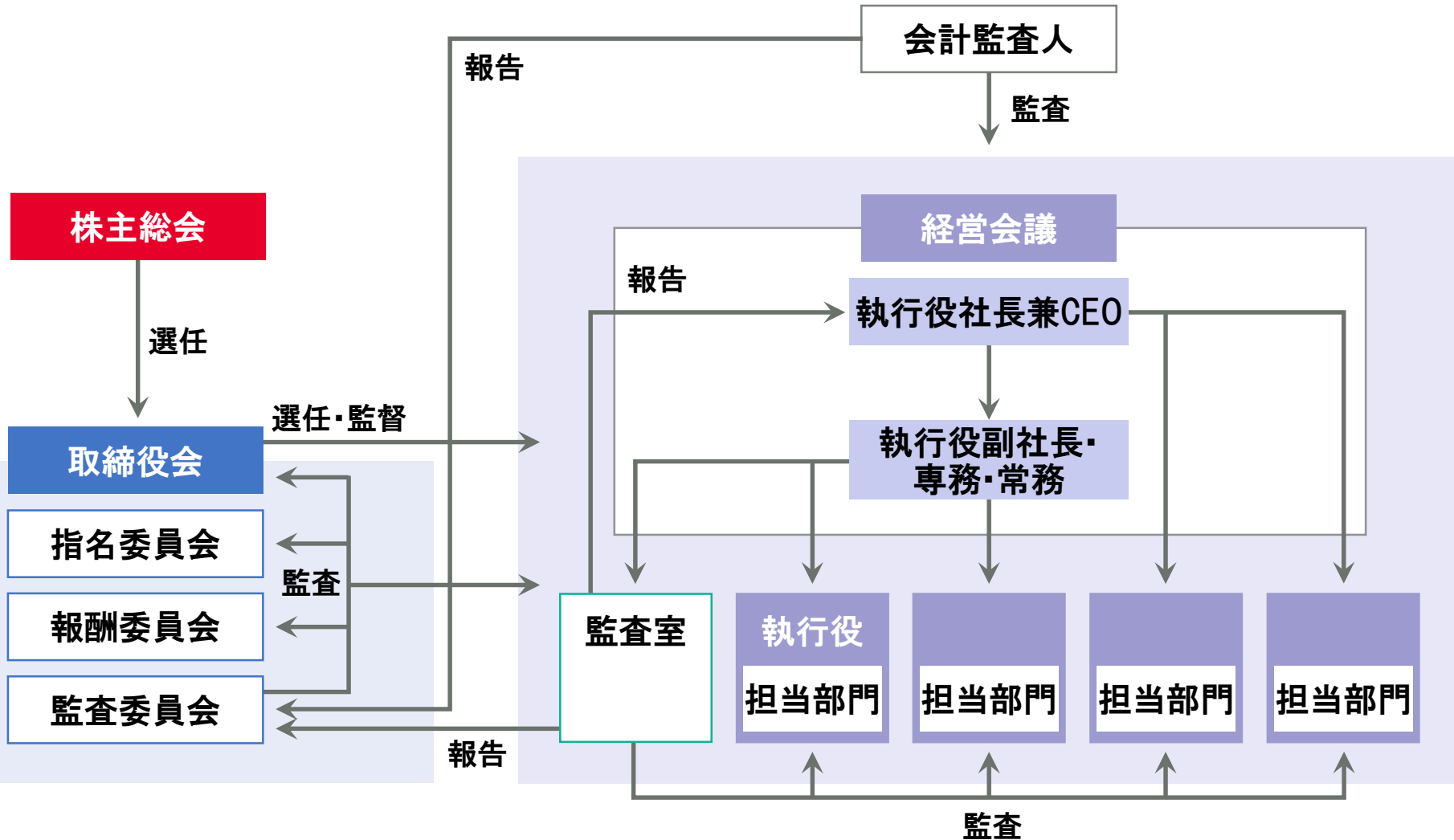
3-8. グループ・コーポレートの体制



3-9. 委員会等設置会社*への移行(2003年6月～)

*現: 指名委員会等設置会社

- 経営の監督と執行の分離を徹底することで、迅速で透明性の高い経営を実現。同時に上場子会社・関連会社18社も移行。



3-10. 取締役会の構成の推移

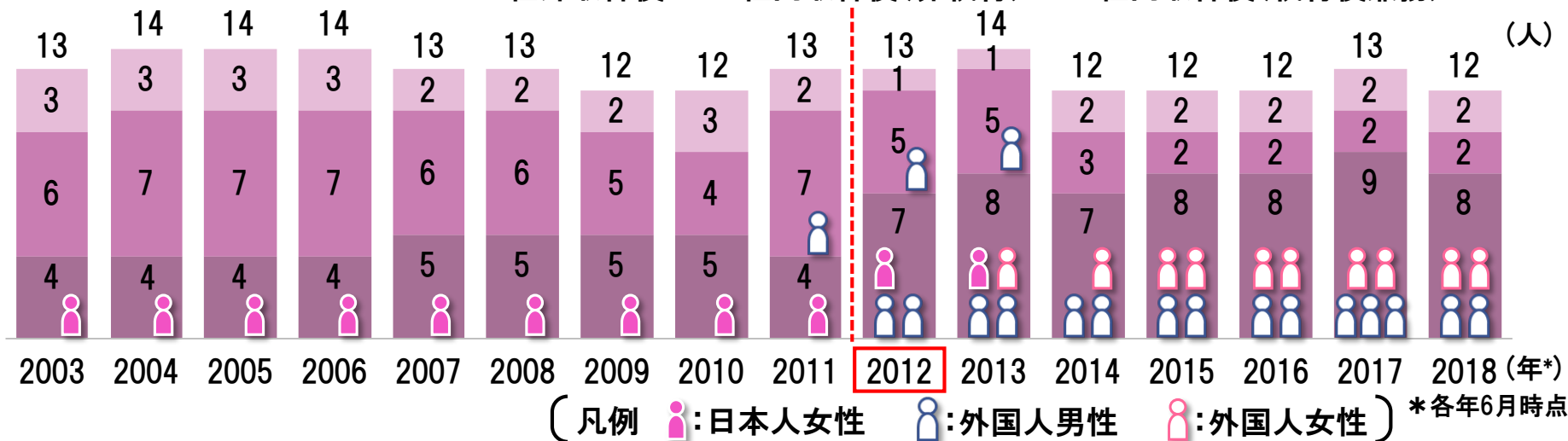
● 取締役の過半数を社外取締役に(2012年6月～)

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

取締役会の構成推移

■ 社外取締役 ■ 社内取締役(非執行) ■ 社内取締役(執行役兼務)



現社外取締役のバックグラウンド

井原 勝美
企業経営

C・キャロル
企業経営

J・ハーラン
企業経営

G・バックリー
企業経営

山本 高稔
企業経営

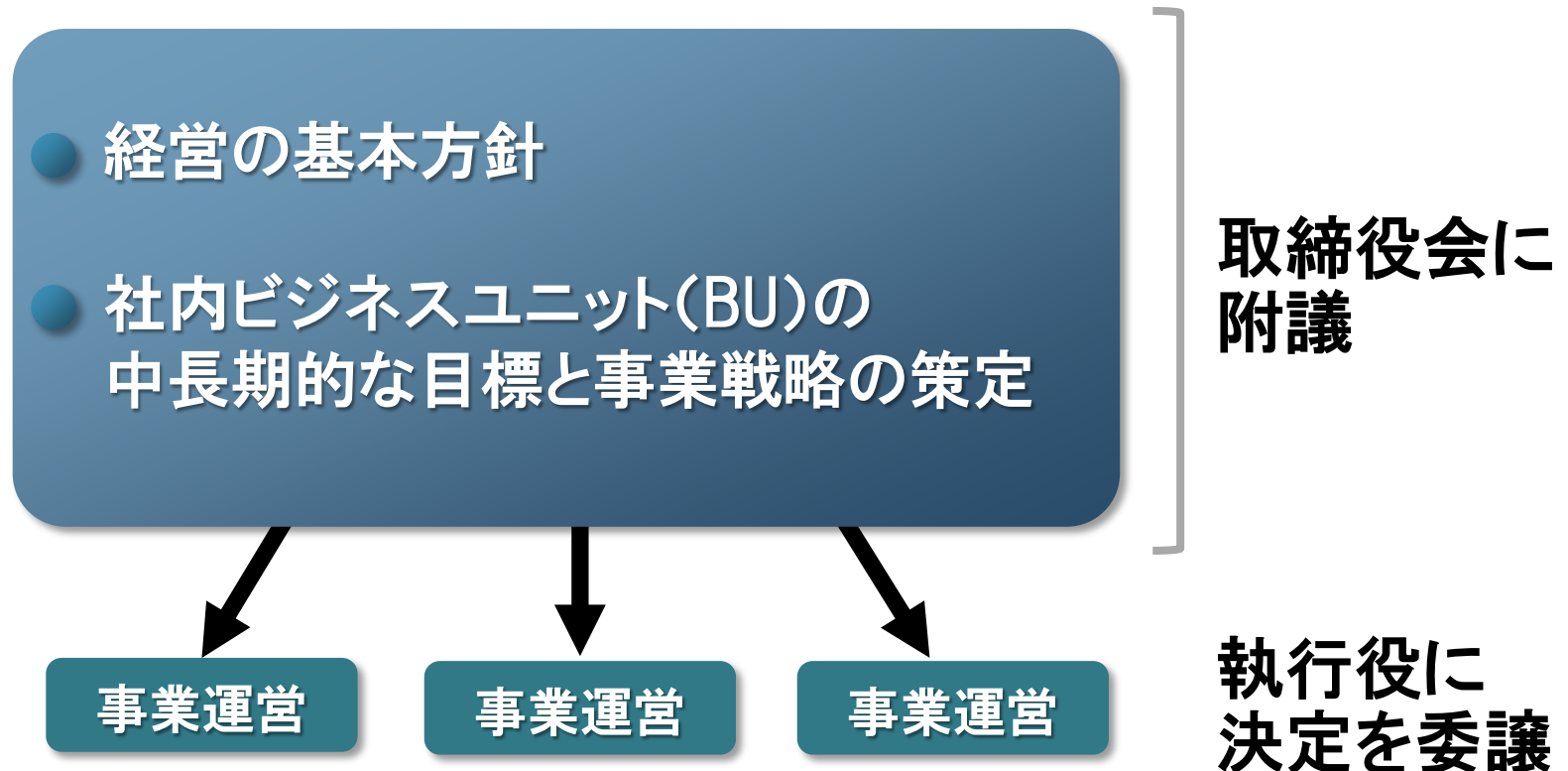
望月 晴文
行政分野

吉原 寛章
会計・企業経営

L・ペントランド
法務・企業経営

* 指名・報酬・監査各委員長に加えて、2018年6月から取締役会議長も社外

- 取締役会は、中期経営計画・予算・事業ポートフォリオ等、経営の基本方針に関する議論に集中
- 事業運営については、執行役にさらに権限を委譲



グループ経営規範の整備と浸透

- ・日立グループアイデンティティ
- ・日立グループ行動規範
- ・Hitachi Global Compliance Program
- ・グローバルIT基準、人財評価・報酬基準 等

経営会議による重要事項審議、取締役会による決議

グループ経営の目標徹底

- ・中期経営計画、予算、IR(全体および事業分野別)

内部統制(連結セグメント単位)を含む三様監査の強化

取締役・監査役の派遣・役割明確化

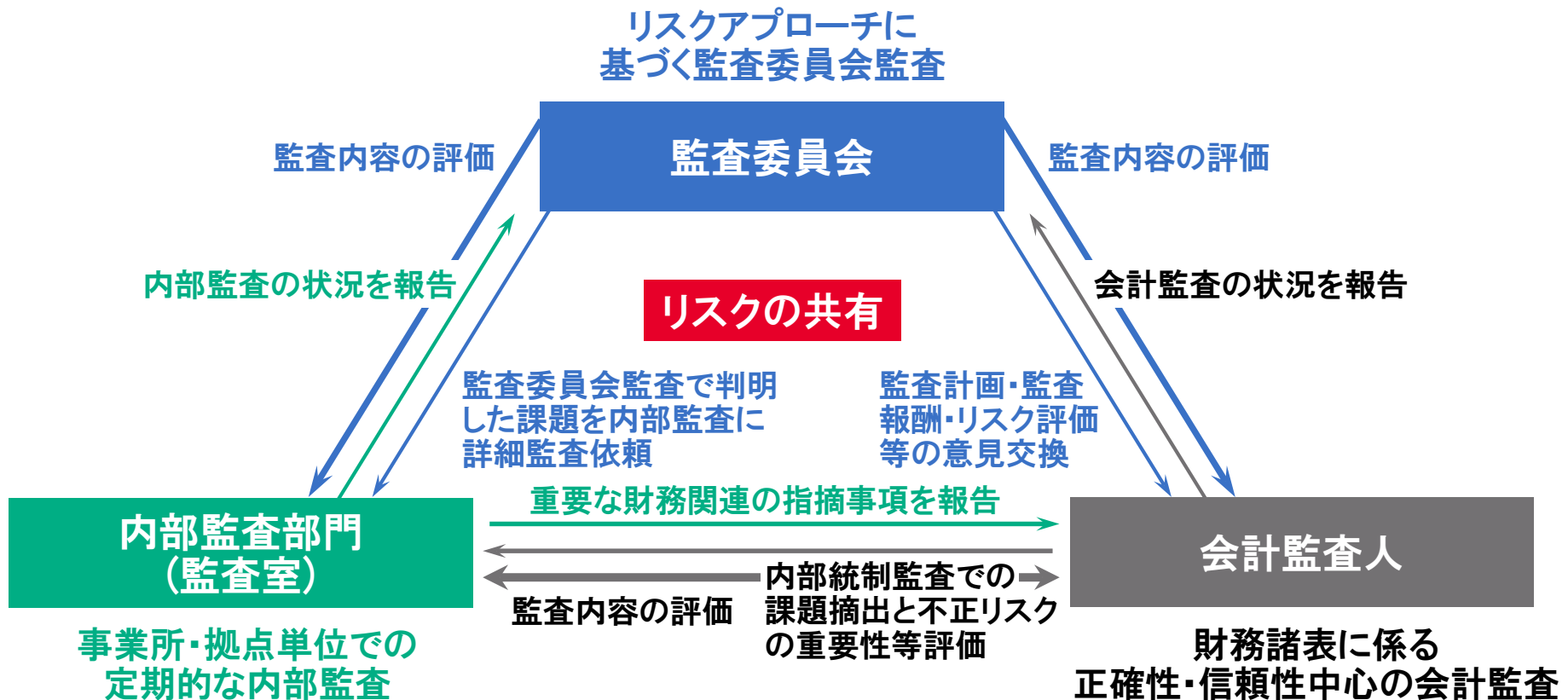
コーポ部門の横串機能、海外統括会社による地域内連携

グループ統一従業員サーベイ

三様監査によるガバナンスの実効性強化

目的

- ① 監査方法のレベリング
- ② リスクアプローチによる効率と透明性の向上



- 三様監査体制
- 会計監査人との経営情報共有
- 会計監査上の「識別されたリスク」の共有
- 監査委員長：社外取締役
- 会計監査人へシステム常時アクセス権付与
- 会社執行側と会計監査人の相互評価
- 子会社監査役パフォーマンス評価
- 会計監査人セグメントパートナー制度

1. 監査役の役割・体制・選任等の明確化

- ①役割：株主（日立製作所）からの付託に基づき、当該グループ会社の業務執行からは独立した機関として監査を実施
- ②レポートライン明確化：区処元にレポート。内容は内部監査部門や監査委員会とも共有。
- ③選任基準：経営リスク管理に対する十分な経験・知見プラス当該会社経営陣からの独立性確保（横滑り廃止）

2. 監査役教育、監査役活動支援の実施

3. 各BU・グループ各社における内部監査体制の強化

THE FUTURE IS OPEN TO SUGGESTIONS

Hitachi Social Innovation

**お客さまやパートナーとの協創によって
社会に新たな価値を創造していきます**

HITACHI
Inspire the Next