

CGS研究会(第3期)第3回 資料

日立のコーポレートガバナンスと成長戦略

2022年2月21日

株式会社日立製作所
執行役専務

森田 守

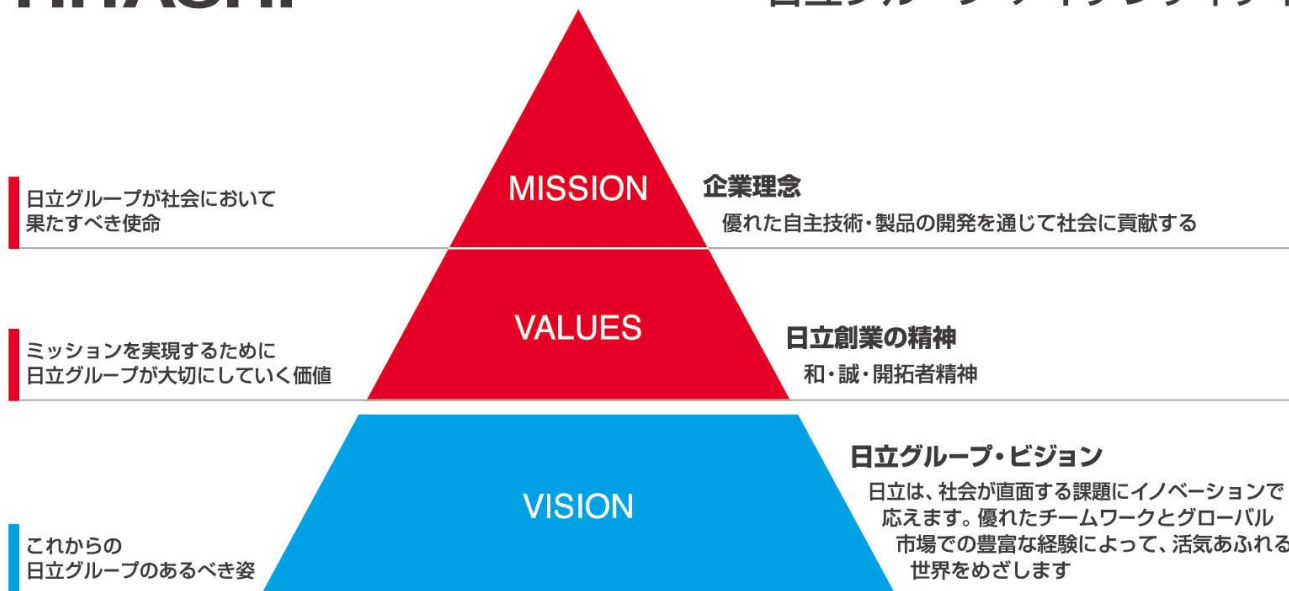
1. 日立グループの概要
2. コーポレートガバナンス
3. 経営執行体制
4. 中期経営計画

1. 日立グループの概要
2. コーポレートガバナンス
3. 経営執行体制
4. 中期経営計画

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。

HITACHI

日立グループ・アイデンティティ



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。

日立製作所 概要

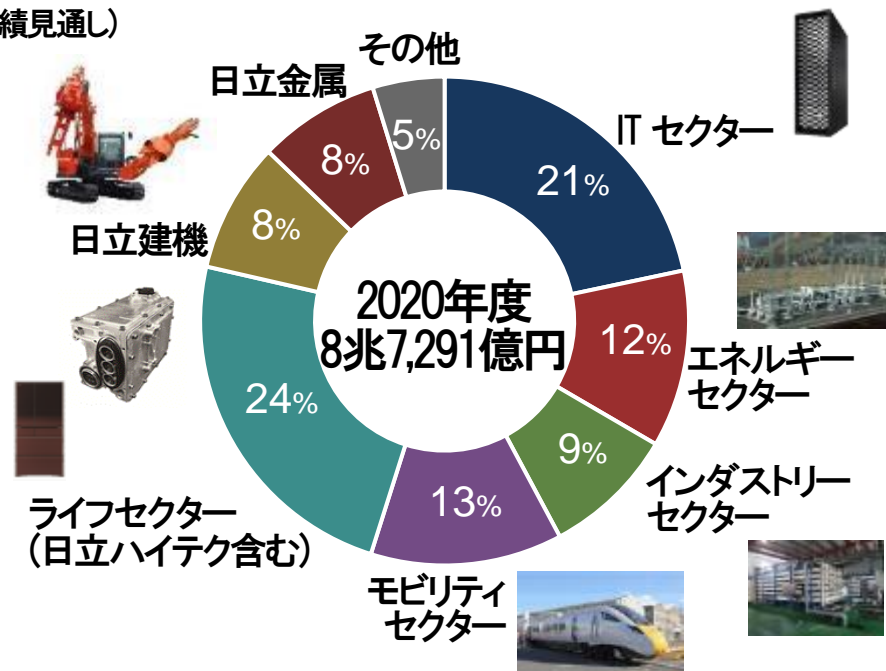
- 会社名 株式会社日立製作所（創業 1910年）
- 本社所在地 東京都千代田区丸の内一丁目6番6号

日立グループ 概要









	(2021年3月時点連結値)	(2022年3月期の連結業績見通し)
● 売上高	8兆7,291億円	10兆円
● 営業利益*1	4,951億円	7,230億円
● EBIT*2	8,502億円	7,810億円
● 親会社株主に 帰属する当期利益	5,016億円	5,500億円
● 従業員数	350,864名	
● 子会社数	871社	

*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)



1-3. リーダーシップ（現時点）

	執行役会長兼CEO	東原敏昭		
	執行役社長兼COO	小島啓二		
ライフ	<ul style="list-style-type: none"> ● 日立グローバルライフソリューションズ ● 日立ハイテク 			
IT	<ul style="list-style-type: none"> ● 金融BU ● サービス&プラットフォームBU ● 社会BU 	執行役副社長 徳永俊昭		
エネルギー	<ul style="list-style-type: none"> ● エネルギーBU ● パワーグリッドBU ● 原子力BU 	執行役副社長 西野壽一		
インダストリー	<ul style="list-style-type: none"> ● 産業・流通BU ● 日立インダストリアルプロダクツ ● 水・環境BU ● 日立産機システム 	執行役副社長 青木優和		
モビリティ	<ul style="list-style-type: none"> ● 鉄道BU ● ビルシステムBU 	執行役副社長 アリスティア・ドーマー		
		CMO	執行役副社長 北山隆一	
オートモティブシステム	<ul style="list-style-type: none"> ● 日立Astemo 	日立Astemo株式会社 プレジデント&CEO ブリス・コッホ		

1-4. 日立グループのグローバル展開

欧州

1兆134億円
150社
3.2万人

日本

4兆1,548億円
160社
15.8万人

北米

1兆1,175億円
87社
2.7万人

ASEAN・インド他

8,503億円
211社
6.1万人

中国

1兆432億円
144社
5.2万人

その他

5,497億円
120社
2.0万人

売上収益

会社数

従業員数

海外	(52%) 4兆5,743億円	(82%) 712社	(55%) 19.3万人
日本	(48%) 4兆1,548億円	(18%) 160社	(45%) 15.8万人
連結	8兆7,291億円	872社	35.1万人

凡例

上段：売上収益(2020年度)
中段：会社数 (2021年3月末時点)
下段：従業員数(2021年3月末時点)

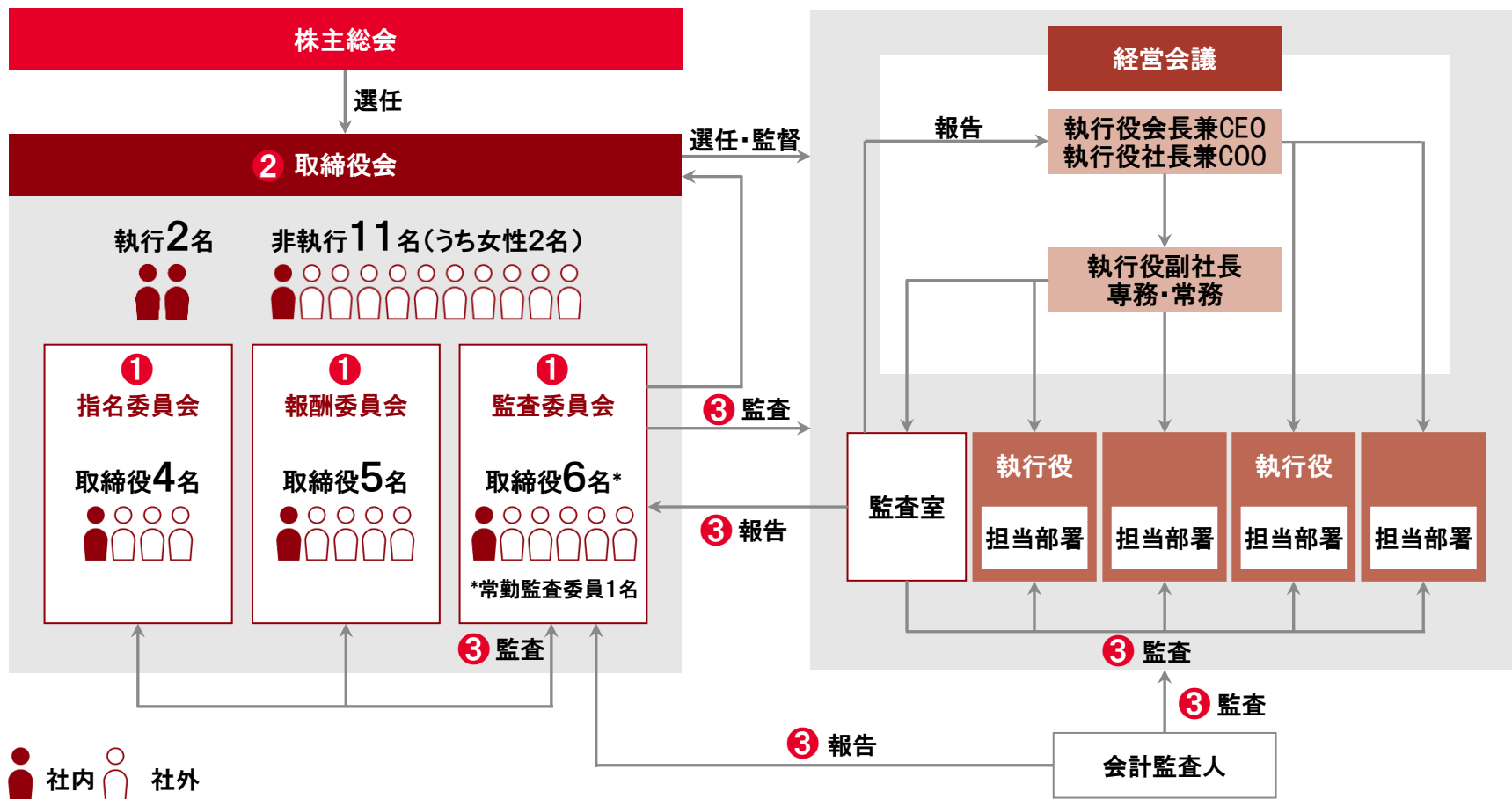
1. 日立グループの概要
- 2. コーポレートガバナンス**
3. 経営執行体制
4. 中期経営計画

2-1. 日立のコーポレートガバナンス改革の変遷

(年)

- 1999 ● **客観的視点の導入**
経営諮問委員会
▶ 国内外有識者からの客観的助言
- 2003 ● **経営の監督と執行の分離**
委員会等設置会社
(現・指名委員会等設置会社)へ移行
▶ 経営のスピード化と透明性向上
- 2006 ● **会社法施行**
- 2010 ● **資本市場との対話強化**
Hitachi IR Day
(部門別事業戦略説明会)スタート
▶ 事業部門トップの資本市場へのコミットメントの明確化
- 2012 ● **グローバル経営の加速**
外国人取締役を含む社外取締役の増員/
取締役の過半数を社外取締役に
- 2012 ● **ガバナンス強化のための指針策定**
コーポレートガバナンスガイドライン策定
- 2014 ● **スチュワードシップ・コード策定**
- 2015 ● **コーポレートガバナンス・コード適用開始**
- 2016 ● **中長期の持続性に関する情報発信強化**
統合報告書発行
- 2019 ● **5つの成長分野による
社会イノベーション事業の加速**
5セクターに担当副社長を設置
ESG説明会開催
▶ 社外取締役(監査委員長)、CEOが登壇

2-2. 日立のコーポレートガバナンス体制



POINT ①

経営の透明性

2003年に現・指名委員会等設置会社へ移行。経営と執行を分離

POINT ②

取締役会の独立性

2012年より外国人取締役を含む社外取締役を増員

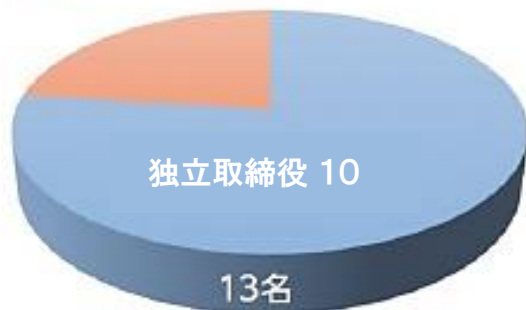
POINT ③

三様監査の連携強化

監査委員会、内部監査部門、会計監査人の連携により内部統制の実効性を向上

2-3. 取締役の構成及びスキル(経験・知見・能力)

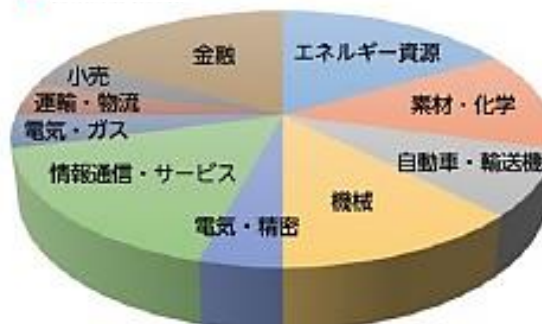
■ 独立性



■ 多様性(出身国)



■ 産業分野



コアスキル	企業経営	
	グローバルビジネス	
	リスクマネジメント	
	財務会計	
専門スキル	政府・国際機関	
	法務	
	研究開発・知的財産	
	デジタル	

取締役会の運営状況

- 日立グループの経営基本方針（中期経営計画や年度予算などを含む）を決定し、執行役および取締役の職務の遂行を監督
- 2020年度の実績報告書の開催日数は9日、取締役の出席率は100%
- 社外取締役が過半数を占める指名、監査、報酬の3つの法定の委員会を設置
- 取締役会および各委員会の職務を補助するため、執行役の指揮命令に服さない専任組織・専従スタッフを設置

3委員会の活動内容

指名委員会

- 株主総会に提出する取締役の選任および解任に関する議案の内容を決定する権限等を有する機関
- 独立社外取締役3名を含む取締役4名で構成
- 取締役候補者を決定し、最高経営責任者を含む執行役の選解任について事前審議を実施
- 2020年度の開催日数は8日

主な活動内容

- 定時株主総会に提案する取締役選任議案の内容を決定したほか、社外取締役の通算在任期間の上限を設定するとともに、2021年度の執行役体制について確認・審議
- 経営リーダー候補の育成に向け、ディスカッション、個別面談などの委員会関連活動を推進

監査委員会

- 取締役および執行役の職務の執行の監査ならびに株主総会に提出する会計監査人の選任および解任等に関する議案の内容を決定する権限を有する機関
- 現在は、独立社外取締役5名および常勤監査委員1名を含む6名の取締役で構成
- 2020年度の開催日数は17日

主な活動内容

- 三様監査（監査委員会監査・内部監査・会計監査人監査）の連携の強化と情報共有の推進、リスク管理および業務執行の妥当性の観点に基づいた内部統制システムの構築・運用状況の監査等を重点的な検討事項として活動
- 常勤監査委員は、内部監査部門等の連携や、経営会議等の社内の重要な会議への出席等を通じた適時的確な情報の把握等を行い、他委員との情報共有を推進

報酬委員会

- 取締役および執行役の報酬内容決定の方針およびそれに基づく個人別の報酬の内容（報酬の額等）を決定する権限等を有する機関
- 現在は、独立社外取締役4名を含む取締役5名で構成
- 2020年度の開催日数は4日

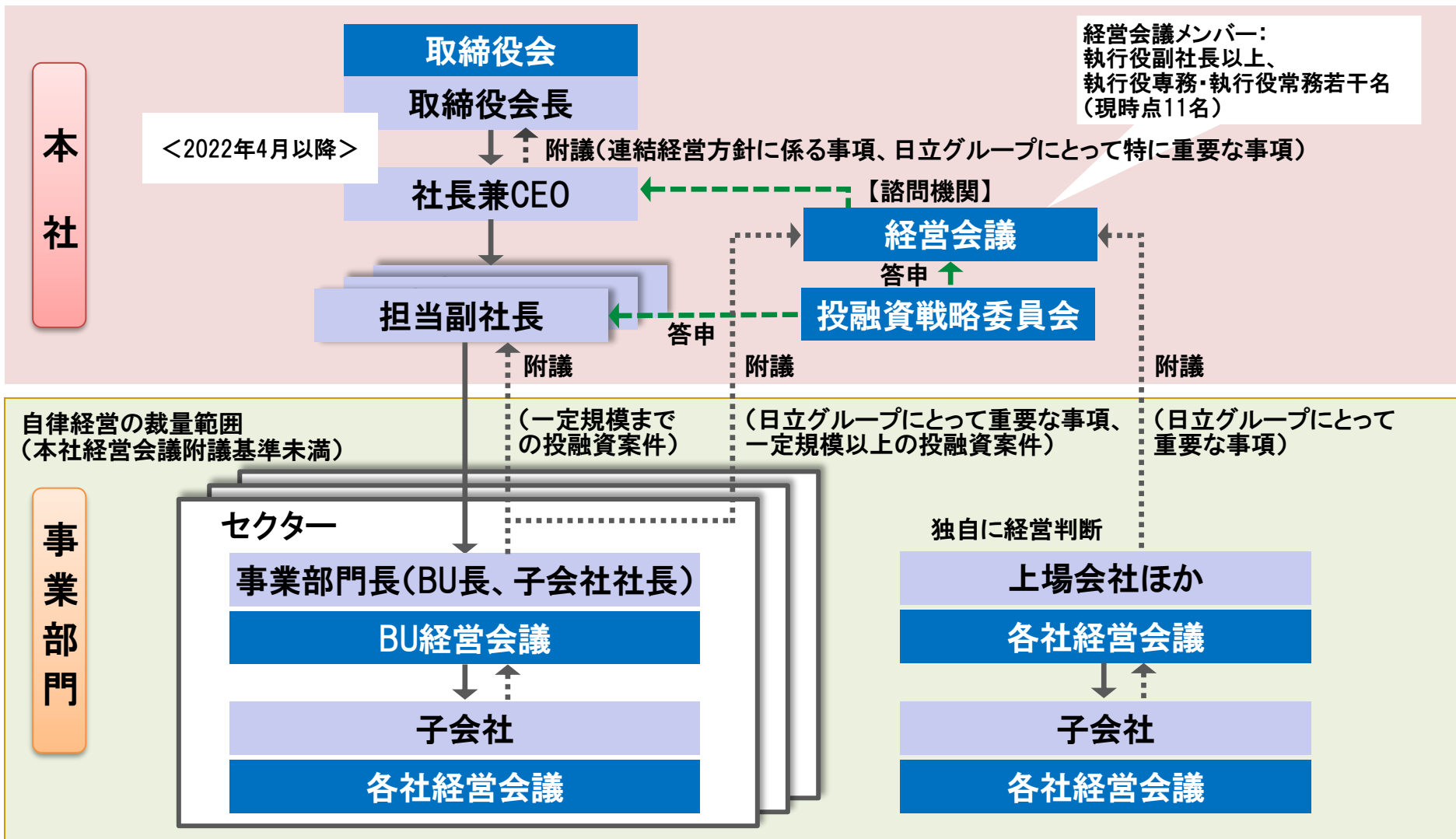
主な活動内容

- 取締役および執行役の報酬内容決定の方針に基づき、執行役の短期インセンティブ報酬について業績評価および個人目標評価のプロセスと内容を確認・審議するなど、取締役および執行役の個人別の報酬の額を決定
- グローバル企業の経営者報酬や株主との価値共有の観点から役員報酬制度について検討し、2021年度に適用される取締役および執行役の報酬内容決定の方針を決定

1. 日立グループの概要
2. コーポレートガバナンス
- 3. 経営執行体制**
4. 中期経営計画

3-1. 日立の経営意思決定

● 本社から事業部門へ戦略目標を指示(または相談・合議)、オペレーション(一定範囲の投資含む)については事業部門に一任

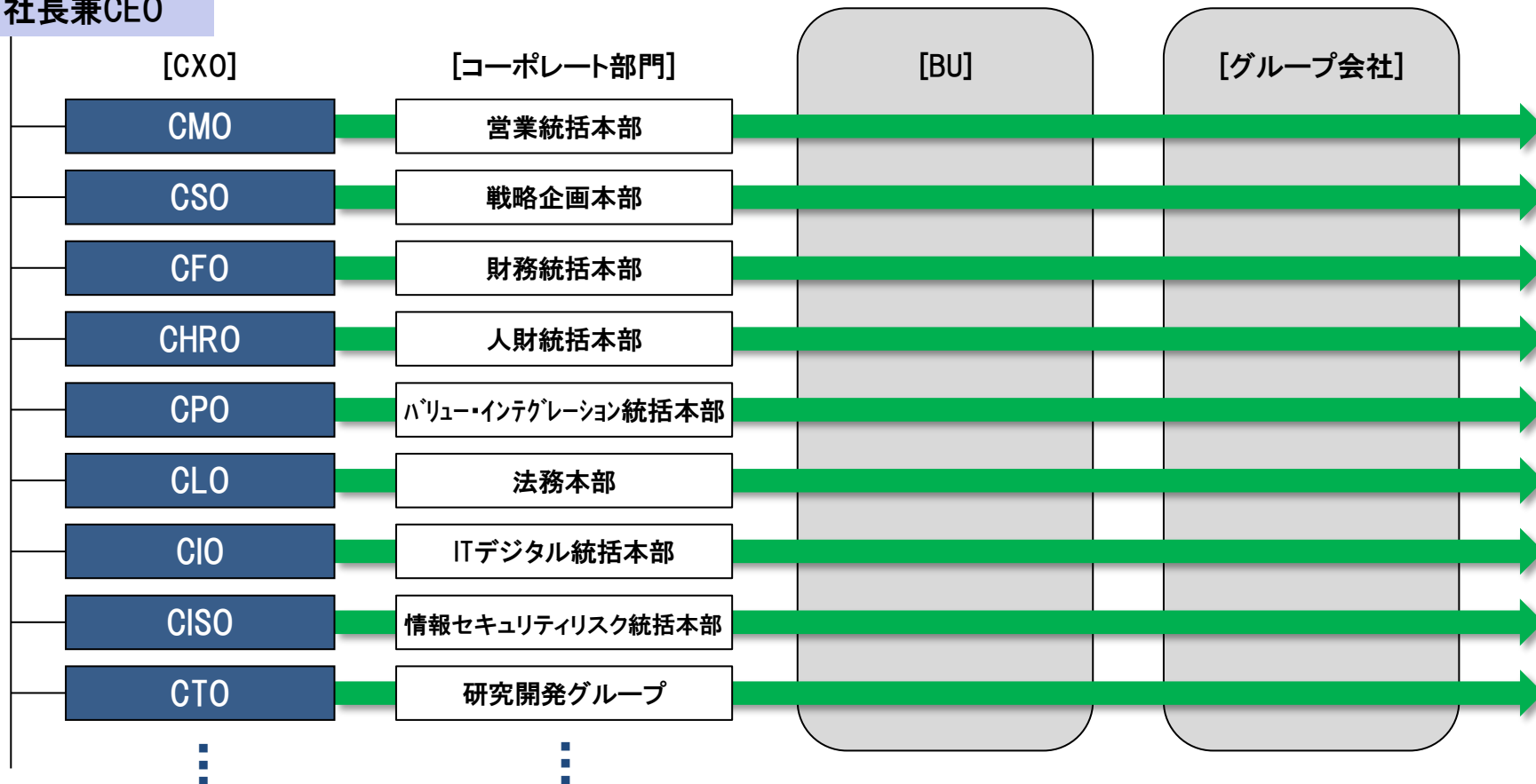


3-2. CXOの設置

● コーポレート主要機能にCXOを設置し、BU/グループ会社へ横串で施策を展開

<2022年4月以降>

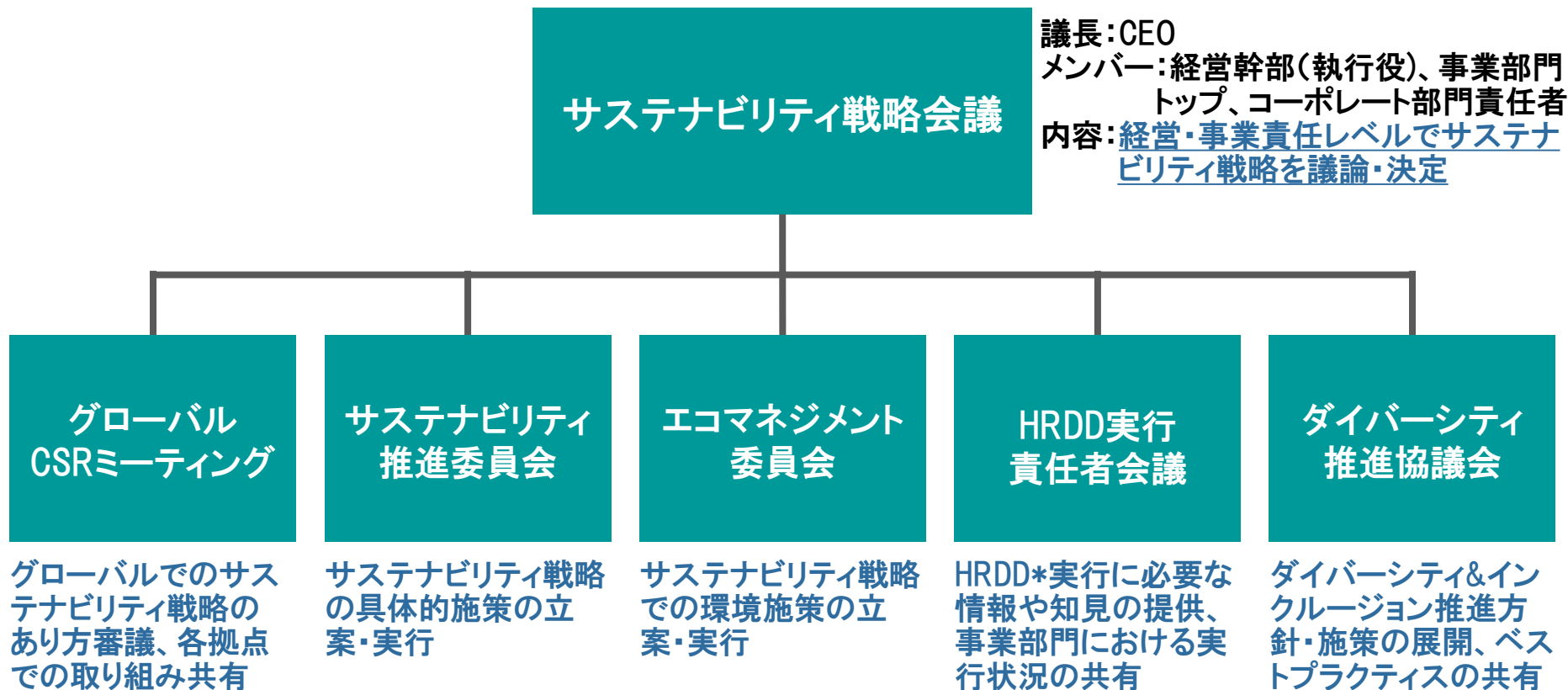
社長兼CEO



CMO: Chief Marketing Officer, CSO: Chief Strategy Officer, CFO: Chief Financial Officer, CHRO: Chief Human Resources Officer, CPO: Chief Procurement Officer, CLO: Chief Legal Officer, CIO: Chief Information Officer, CISO: Chief Information Security Officer, CTO: Chief Technology Officer,

3-3. サステナビリティ戦略体制

- 経営会議メンバーおよび各ビジネスユニットCEO等からなる「サステナビリティ戦略会議」を年2回以上開催し、サステナビリティに関する重要な方針や施策について審議・決定。同会議の下に各専門委員会を設置し、具体的な施策を推進。適宜、取締役会にも報告。

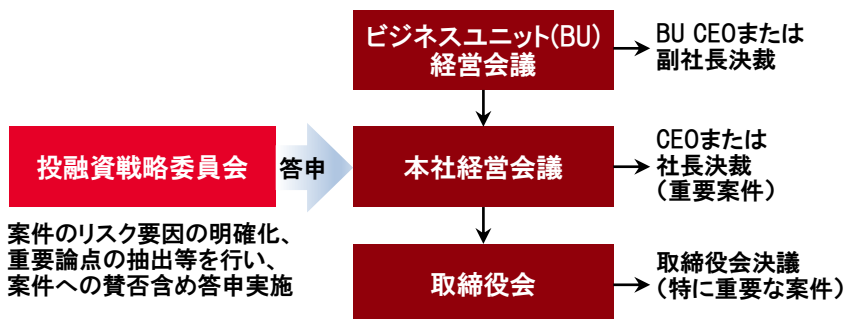


*HRDD : Human Rights Due Diligence (人権デューデリジェンス)

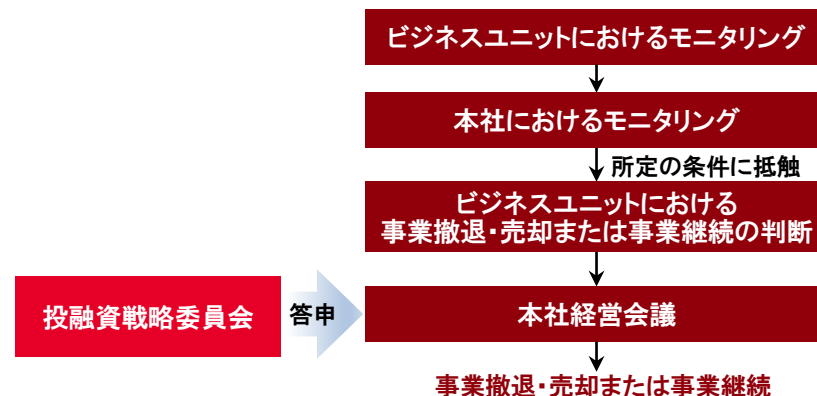
■ 投融資戦略委員会

- 本社経営会議の審議対象となる重要案件について、事前に案件の収益性、キャッシュフロー等経済価値の観点に加え、社会価値・環境価値への影響等について確認、審議の上、社長を含む経営会議メンバーに対して、賛否を含む答申を実施。
- 投資等の実行後、外部環境の変化等も踏まえながら、事業の目的や計画の達成状況などについて定期的にモニタリング。

投資実行時のフロー概略図



投資実行後のフロー概略図



■ 人財委員会

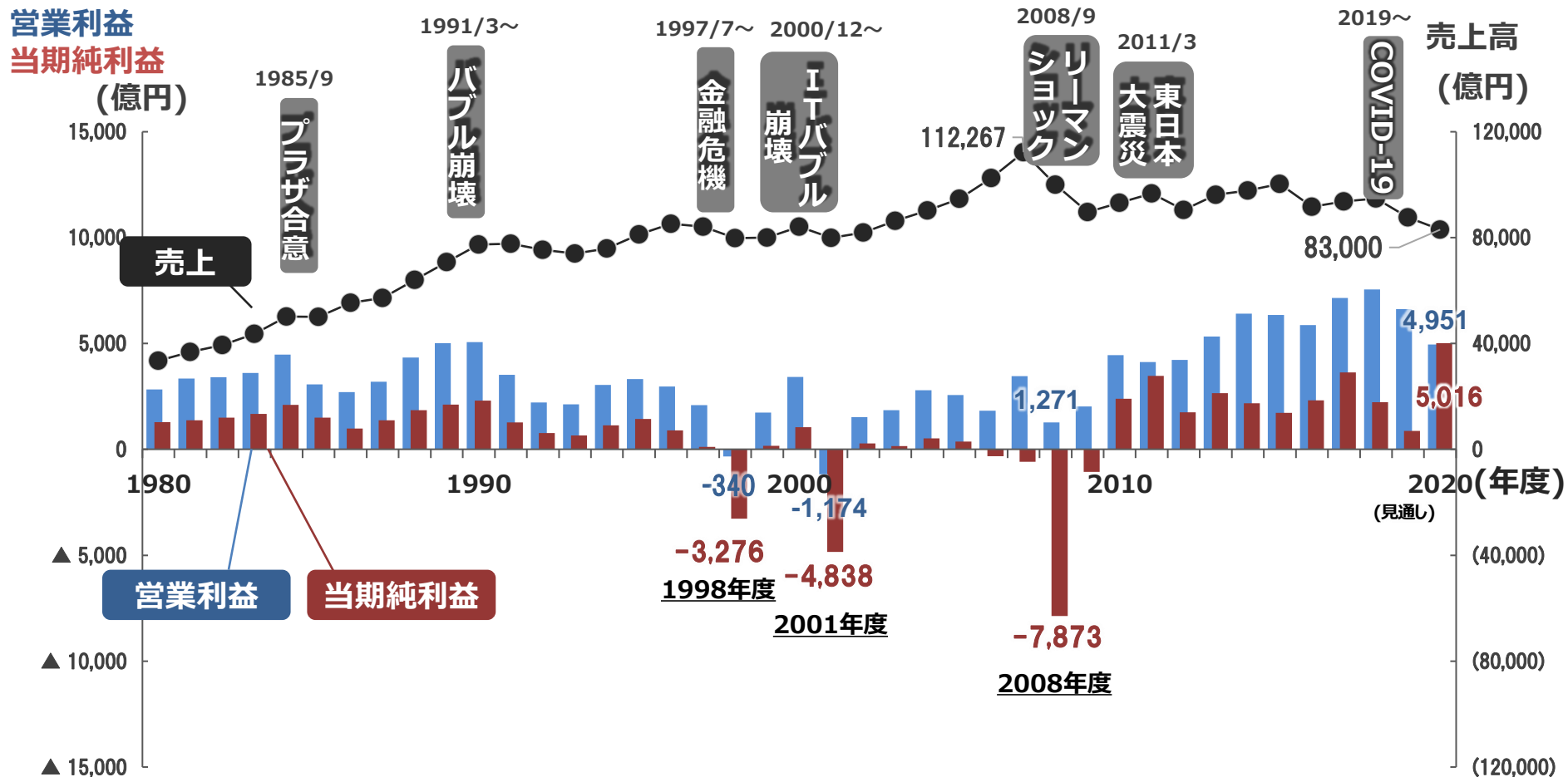
■ 情報セキュリティ委員会

⋮

1. 日立グループの概要
2. コーポレートガバナンス
3. 経営執行体制
- 4. 中期経営計画**

4-1. 売上高、当期利益の推移

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



4-2. 復活から成長への4つの中期経営計画 (1)

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

2009-2012

2012中期経営計画

経営の建て直し

リカバリー

- ・社会イノベーション事業へシフト
- ・ポートフォリオ入替え
- ・PL改善

2013-2015

2015中期経営計画

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

事業の入替え

- ・デジタル・サービス事業へのシフト
- ・キャッシュフロー改善

2016-2018

2018中期経営計画

社会イノベーション
での成長実行

デジタル技術の活用

- ・グローバル化
- ・フロント／プラットフォーム強化
- ・資産収益性の向上

2019-2021

2021中期経営計画

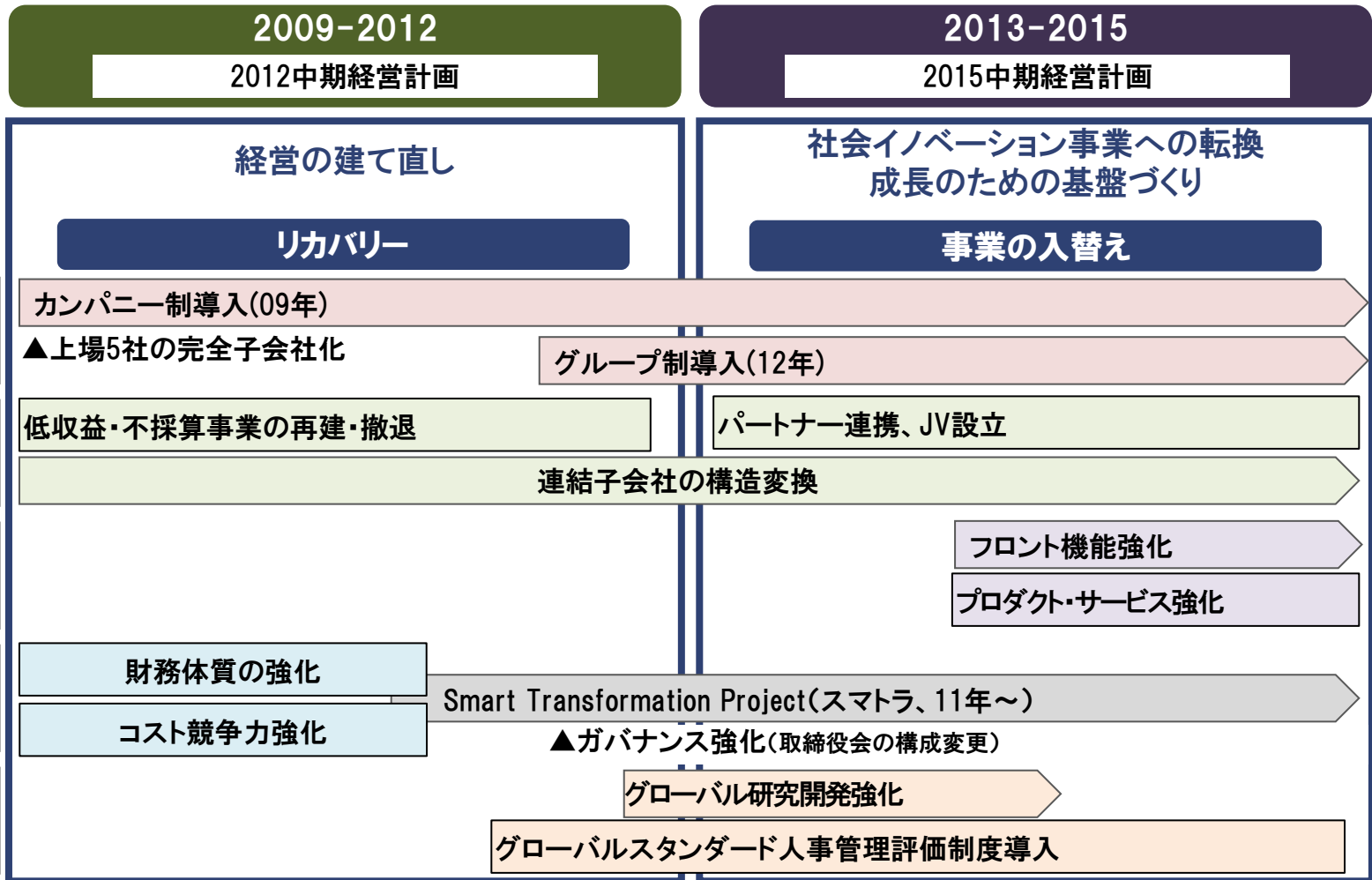
社会イノベーション事業
のグローバルリーダー

Lumadaによる
グローバルでの成長

- ・グローバル/デジタルの強化
- ・ポートフォリオ再編
- ・ROICの向上

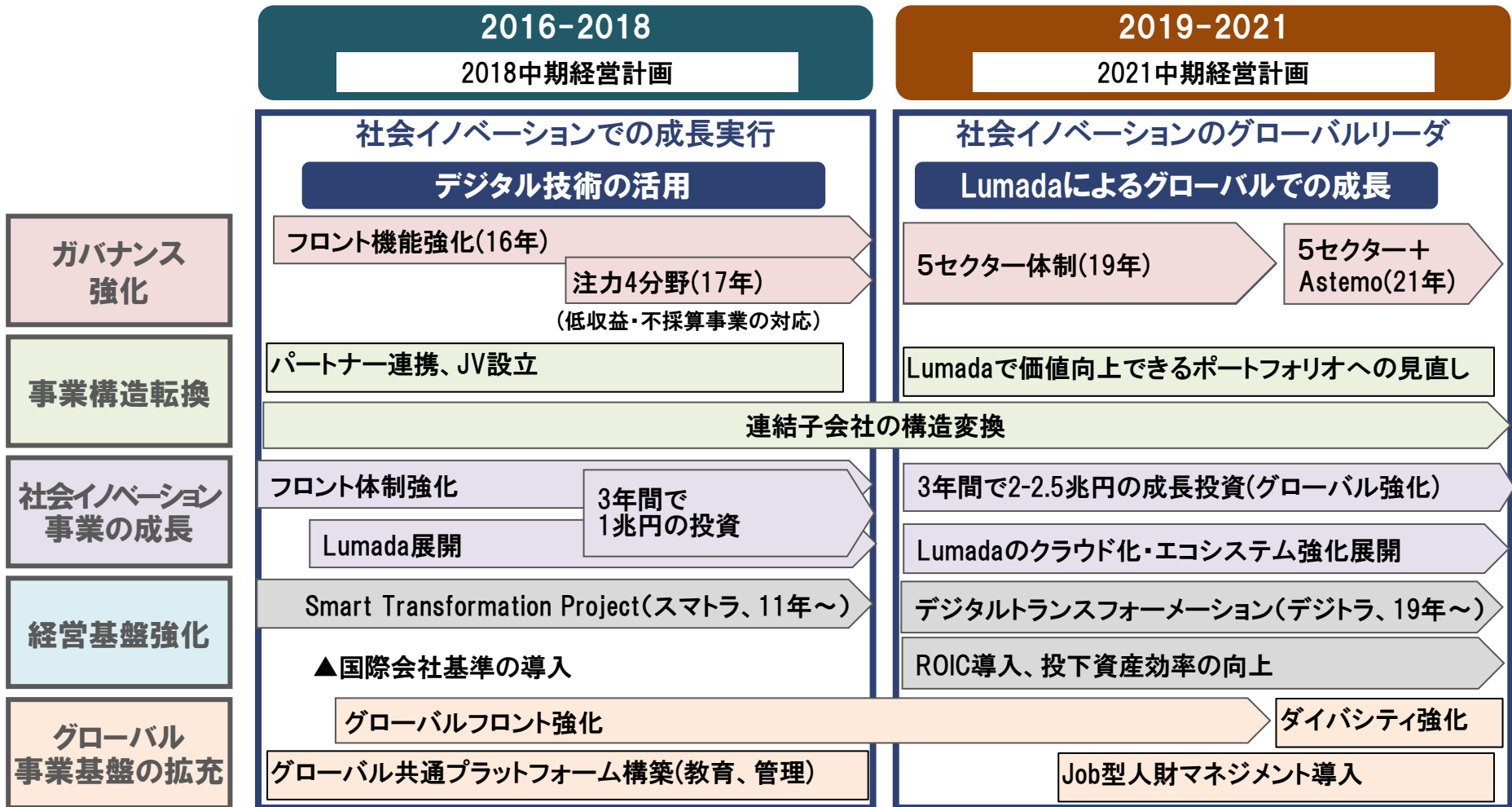
4-3. 復活から成長への4つの中期経営計画 (2)

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

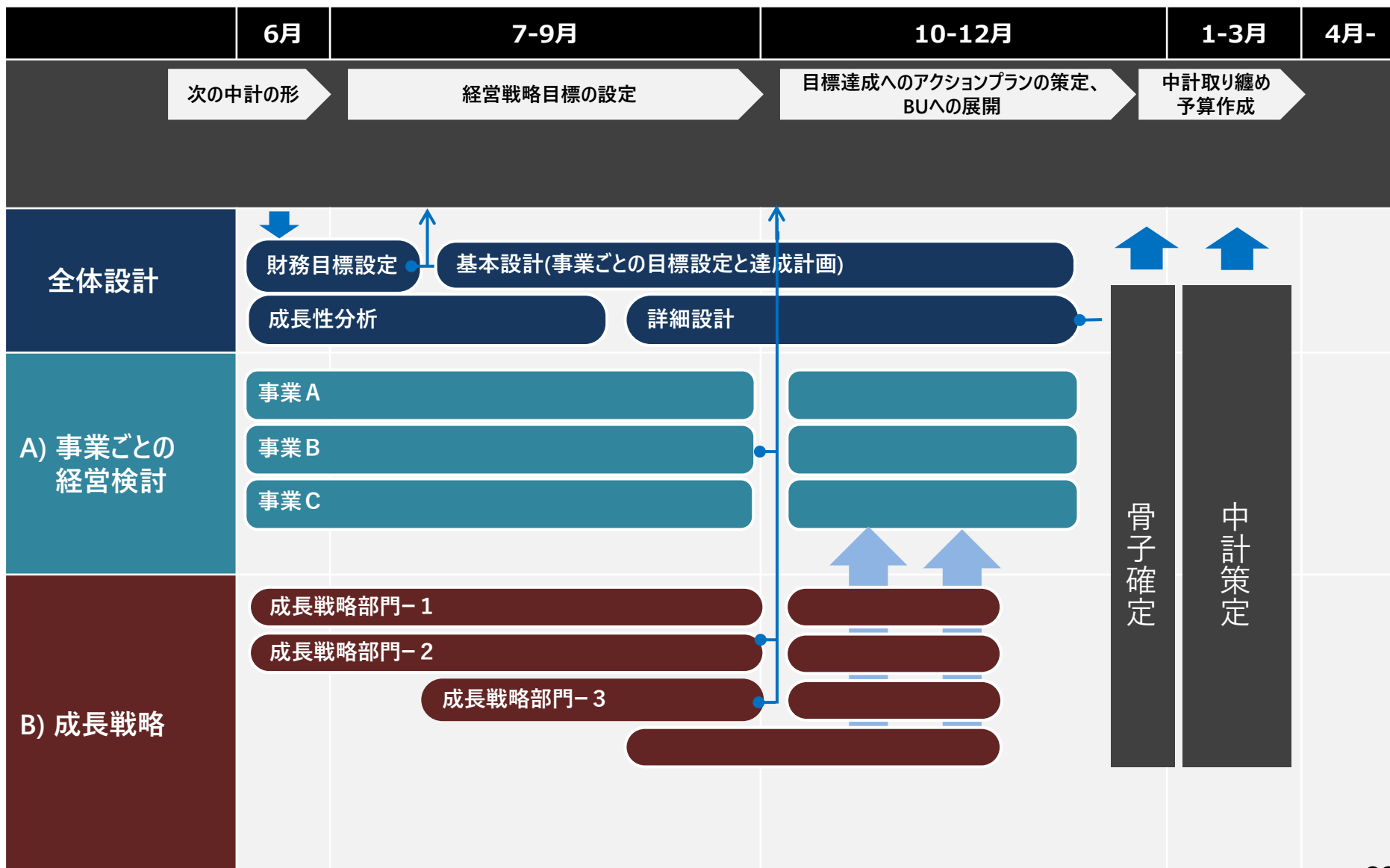


4-4. 復活から成長への3つの中期経営計画 (3)

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

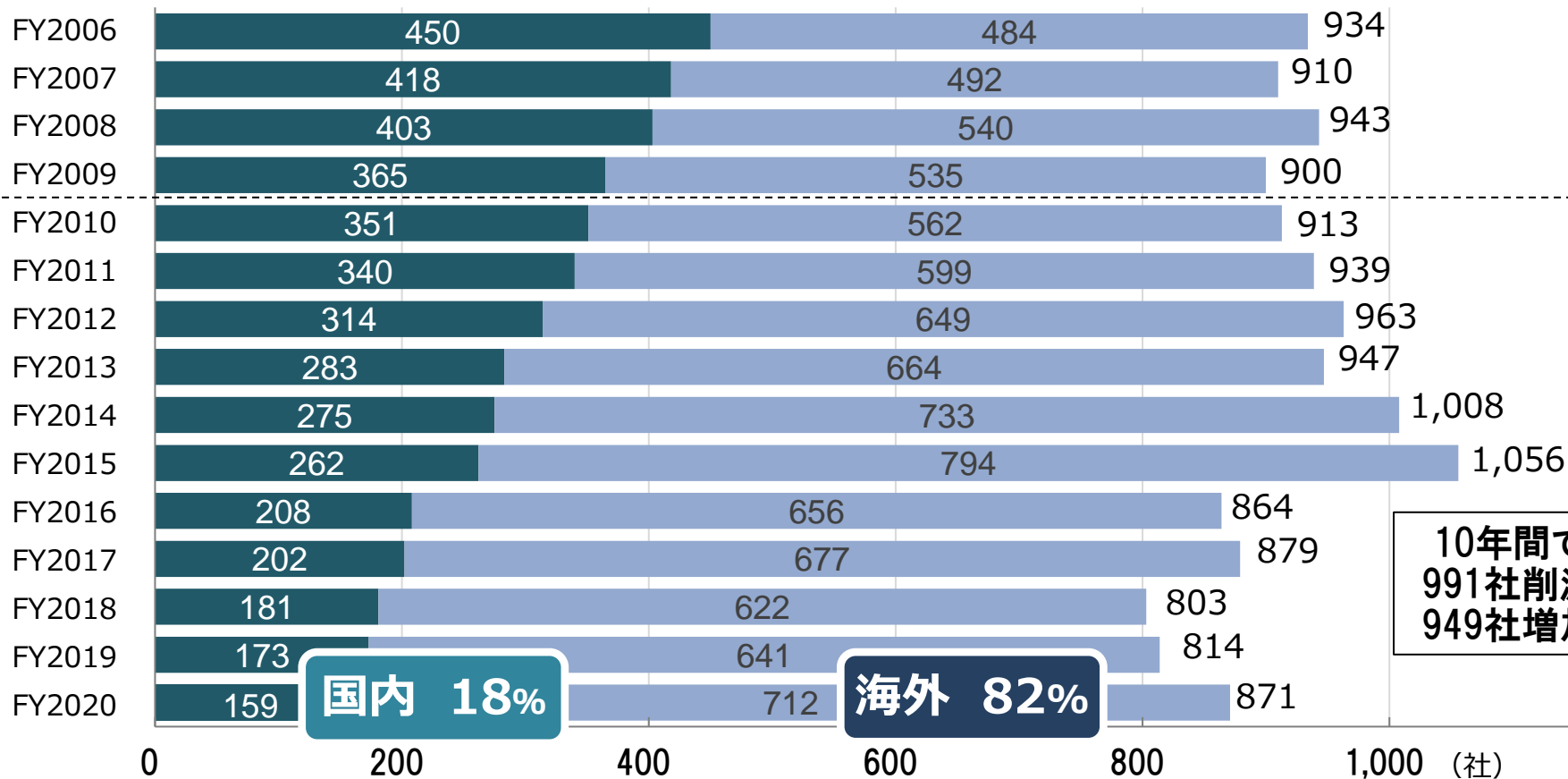


4-5. 次期2024中期経営計画策定プロセス（イメージ）



4-6. 連結子会社数の変化（2006～2020年度）

国内の事業重複・本業連携少会社は整理、海外事業強化で設置・獲得
→海外比率は52%から82%に



2006-13年度値は米国会計基準(SEC)、2014年度以降は国際財務報告基準(IFRS)

データを活用する社会イノベーション事業に注力、売上の30%相当の事業を入れ替え

2013年度以降

日立グループ離脱・持分法適用会社化		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

■ 日立金属の完全売却、日立建機の一部売却により
上場子会社数はゼロとなる予定

買収・完全子会社化		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
Global Logic	デジタルエンジニアリングサービス	1,300億円
合計		34,200億円 (日立ハイテク除き27,200億円)

HITACHI
Inspire the Next 

Hitachi Social Innovation is

POWERING GOOD

世界を輝かせよう。