

HFLP B 第10セッション

「(株)日立製作所」価値創造プロセス
～日立 統合報告書 2019～

2020/5/16

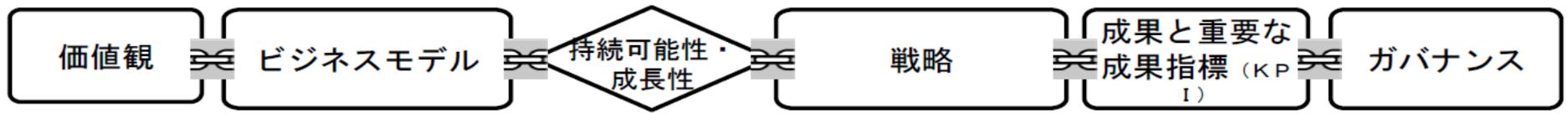
株式会社 日立製作所 システム&サービスビジネス統括本部
大みか財務部

藤澤 秀樹

Contents

- 1. 価値協創ガイダンス (2017/5 経済産業省「伊藤レポート2.0」)**
- 2. 「(株)日立製作所」価値創造プロセス**
- 3. 気付き・課題**

価値協創ガイダンスの全体像



事業環境、外部環境への認識

<p>1.1. 企業理念と経営のビジョン</p> <p>1.2. 社会との接点</p>	<p>2.1. 市場勢力圏における位置づけ</p> <p>2.1.1. 付加価値連鎖 (バリューチェーン) における位置づけ</p> <p>2.1.2. 差別化要素及びその持続性</p> <p>2.2. 競争優位を確保するために不可欠な要素</p> <p>2.2.1. 競争優位の源泉となる経営資源・無形資産</p> <p>2.2.2. 競争優位を支えるステークホルダーとの関係</p> <p>2.2.3. 収益構造・牽引要素 (ドライバー)</p>	<p>3.1. ESGに対する認識</p> <p>3.2. 主要なステークホルダーとの関係性の維持</p> <p>3.3. 事業環境の変化リスク</p> <p>3.3.1. 技術変化の早さとその影響</p> <p>3.3.2. カントリーリスク</p> <p>3.3.3. クロスボーダーリスク</p>	<p>4.1. バリューチェーンにおける影響力強化、事業ポジションの改善</p> <p>4.2. 経営資源・無形資産等の確保・強化</p> <p>4.2.1. 人的資本への投資</p> <p>4.2.2. 技術(知的資本)への投資</p> <p>4.2.2.1. 研究開発投資</p> <p>4.2.2.2. IT・ソフトウェア投資</p> <p>4.2.3. ブランド・顧客基盤構築</p> <p>4.2.4. 企業内外の組織づくり</p> <p>4.2.5. 成長加速の時間を短縮する方策</p> <p>4.3. ESG・グローバルな社会課題 (SDGs等) の戦略への組込</p> <p>4.4. 経営資源・資本配分 (キャピタル・アロケーション) 戦略</p> <p>4.4.1. 事業売却・撤退戦略を含む事業ポートフォリオマネジメント</p> <p>4.4.2. 無形資産の測定と投資戦略の評価・モニタリング</p>	<p>5.1 財務パフォーマンス</p> <p>5.1.1. 財政状態及び経営成績の分析(MD&A等)</p> <p>5.1.2. 経済的価値・株主価値の創出状況</p> <p>5.2. 戦略の進捗を示す独自KPIの設定</p> <p>5.3. 企業価値創造と独自KPIの接続による価値創造設計</p> <p>5.4. 資本コストに対する認識</p> <p>5.5. 企業価値創造の達成度評価</p>	<p>6.1. 経営課題解決にふさわしい取締役会の持続性</p> <p>6.2. 社長、経営陣のスキルおよび多様性</p> <p>6.3. 社外役員のスキルおよび多様性</p> <p>6.4. 戦略的意思決定の監督・評価</p> <p>6.5. 利益分配の方針</p> <p>6.6. 役員報酬制度の設計と結果</p> <p>6.7. 取締役会の実効性評価のプロセスと経営課題</p>
---	---	---	---	--	--

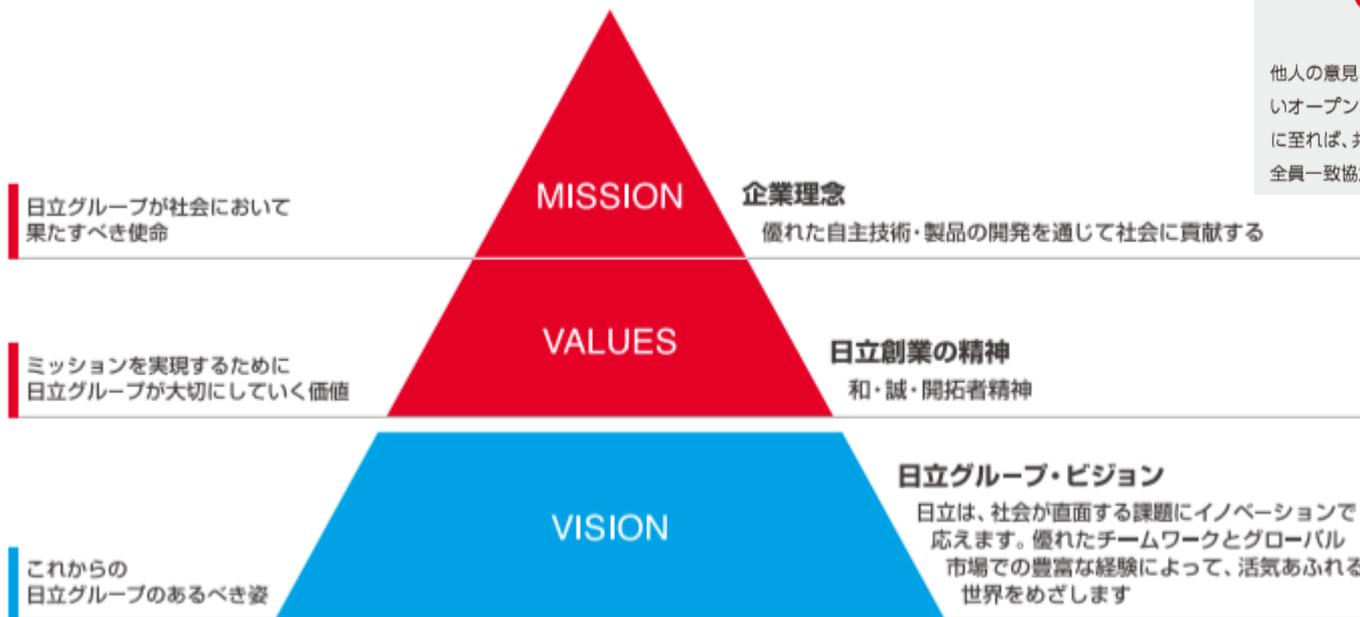
2. 「(株)日立製作所」価値創造プロセス①

1. 価値観

1.1. 企業理念と経営のビジョン

日立は創業以来、「優れた自主技術・製品の開発を通じて社会に貢献する」を企業理念として、社会インフラの技術開発などによって、各時代の社会が直面する課題を解決し、人々のQuality of Life(QoL)を向上させるとともに近年では持続可能な社会の実現に貢献してきた。

[日立グループ・アイデンティティ]



他人の意見を尊重しつつ、偏らな
いオープンな議論をし、一旦決断
に至れば、共通の目的に向かって
全員一致協力すること。



他者に責任を転嫁せず、常に当事
者意識を持って誠実にことに当
たること。社会から信頼をかち得
るための基本姿勢。



未知の領域に、独創的に取り組も
うとすること。常に専門分野で先
駆者でありたいと願い、能力を超
えるような高いレベルの目標に
挑戦する意欲のこと。

1. 価値観

1.2. 社会との接点

日立グループ・アイデンティティに基づき、「**社会イノベーション事業**」に注力することで、**お客様の社会価値・環境価値・経済価値を向上**させ、持続可能な社会の実現をめざしていく。

課題・世界の潮流

[社会課題]

- 気候変動
- エネルギー・資源・水問題
- 人口増加・都市化
- インフラ老朽化
- サイバーセキュリティ

[世界の潮流]

- デジタル化の加速
- 政治・経済のグローバル化による地政学リスクの顕在化
- パラダイムシフト(所有からシェア、モノからコト、クローズドからオープン)

[お客さまの課題例]

- 安全・安心
- エネルギー消費低減
- 多様化する消費ニーズへの対応
- 生産性向上

めざす姿:人々のQoLと顧客企業の価値を向上し、持続可能な社会を実現する

[社会価値]

- 高度なITでお客さまのイノベーションを加速
- 安定的・効率的なエネルギーの提供と管理
- 健康な生活、安全安心な社会、快適で効率的な社会

[環境価値]

- バリューチェーンを通じた環境負荷低減(CO₂排出量削減)
- 水利用効率の向上
- 資源利用効率の向上

[経済価値]

- ステークホルダーに対する経済的付加価値の再配分
- 顧客企業の収益改善
- 従業員に対する報酬
- 取引先との収益シェア、他

2. ビジネスモデル

2.1. 市場勢力図における位置付け

2.1.1. 付加価値連鎖(バリューチェーン)における位置付け

2.1.2. 差別化要素及びその持続性

■ 価値の源泉(競争優位性):

- Lumadaプラットフォーム(データを価値に変換する仕組み)
- OT: 100年超の実績を誇る制御・運用技術
- IT: 50年超の実績を誇る情報技術
- プロダクト: 創業以来の自主技術による製品開発・製造

■ IoT時代のイノベーションパートナー: フロント

[IT、エネルギー、インダストリー、モビリティ、ライフソリューション]

- 社会課題・世界の潮流を把握するとともに、顧客協創手法によってお客さまの課題を抽出
- 5つのソリューションでお客さまの3つの価値を同時に向上



2.2.競争優位を確保するために不可欠な要素

2.2.1.競争優位の源泉となる
経営資源・無形資産2.2.2.競争優位を支える
ステークホルダーとの関係2.2.3.収益構造・牽引要素
(ドライバー)

■ 人的資本

- ✓ フロント人財・デジタル人財の強化
- ✓ 多様な人財の育成に向けた世界統一の評価
- ✓ **連結従業員数(うち海外人員):29万5千人(13万3千人)**

■ 知的資本

- ✓ 100年超の制御・運用技術(OT)と50年超の情報技術(IT)の蓄積とそのノウハウを集積した**IoTプラットフォーム(Lumada)**
- ✓ **研究開発投資:3,231億円**

■ 製造資本

- ✓ サプライチェーンマネジメントの高度化を狙った**リードタイム短縮**

■ 社会関係資本

- ✓ 顧客協創方法論[NEXPERIENCE]の構築
- ✓ **投資家への開示充実**
- ✓ **投資家・アナリストとのミーティング:550回、タウンホール:20回**
- ✓ サプライヤーCSR監査:24社(2018年)
- ✓ 経営幹部による**従業員との対話充実**

■ 自然資本

- ✓ 製品他、環境性能向上による**CO₂排出削減(2010年比):34%**
- ✓ 使用量原単位改善率(2005年比):(エネルギー)14%、(水)34%

■ 2018年度末 財務資本(2018中期経営計画開始時比)

- ✓ **親会社株主持分:3兆2,626億円(119%)、持分比率:33.9%(+12%)**
- ✓ **FCF:4,471億円(549%)、過去10年間のTSR:209.6%**

※Total Shareholder Return(株価総利回り):配当+キャピタルゲイン÷株価で算定

3. 持続可能性・成長性

3.1. ESGに対する認識

■ 環境価値向上に向けて

日立は「環境ビジョン」のもと、**低炭素社会、高度循環社会、自然共生社会の実現**に向け、自社だけでなくバリューチェーン全体で取り組む**環境長期目標「日立環境イノベーション2050」の達成**をめざします。またTCFDに賛同し、**気候関連のリスクと機会の明確化と情報開示**を積極的に進めていきます。

■ 社会価値の向上をめざして

日立は社会イノベーション事業をさらに強化し、IoTやAIなどを活用することで、**SDGsやSociety 5.0との融合を深め、社会の持続可能な発展**に貢献します。これらの実現のため、IoTプラットフォームLumadaや顧客協創方法論「NEXPERIENCE(ネクスペリエンス)」のさらなる進化、新設したオープン協創拠点「協創の森」の活用などを通じて、**お客様の課題解決を支え**、さらには積極的な知的財産活動により、**オープンイノベーションの推進**に寄与します。また、多様な人財が活躍できる職場環境を整備し、バリューチェーンを通じた人権の尊重や、公正な事業慣行を徹底します。さらに事業でかかわるコミュニティへの参画・発展に努めます。

■ ガバナンス 企業価値の向上をめざして

日立は、**取締役会の役割・構成、社外取締役の適性・独立性の判断基準**など、コーポレートガバナンスを強化するとともに、**行動規範・価値観の共有、法令遵守の徹底、リスクマネジメントの推進**などを通じて、**企業価値向上のための自律的な対応**を図り、自社の持続的成長、ひいては**経済全体の発展**に貢献します。

2. 「(株)日立製作所」価値創造プロセス③

3.2. 主要なステークホルダーとの関係性の維持

社会イノベーション事業を推進する日立は、それぞれの国・地域のさまざまな社会課題を的確に察知し、**お客様をはじめ、政府・自治体、学術団体・研究機関など多様なステークホルダーとの協創による課題解決**に取り組んでいます。また、事業を推進する上での重要な経営資源として、人的資本の価値向上をめざし、**従業員と経営層との直接対話を重視した活動**を推進しています。さらに、昨今のESG投資の高まりを受け、**株主・投資家との対話**についても積極的に行っています。

ステークホルダー	主な課題	主な窓口となる部門	コミュニケーション手段
お客様	より良い製品・サービスの創出、苦情への対応、適切な製品・サービス情報の開示	●品質保証 ●営業	●CS活動 ●Webサイト ●営業活動 ●CM
株主/投資家	適時適正な情報開示と資本市場からの適切な評価・支持の獲得、経営への株主・投資家の視点の反映	●広報・IR	●決算発表会(年4回) ●IRイベント/個別ミーティング(約550件) ●IRツール(統合報告書・事業報告書など) ●株主総会(年1回)
サプライヤー	公正な取引関係づくり、より良いパートナーシップに向けた円滑な情報共有	●調達	●調達活動 ●CSRモニタリング(年345社) ●CSR監査(年24社) ●サプライヤー連絡会
従業員	人財の積極活用、適正な処遇、労働安全衛生の推進	●広報 ●人財	●イントラネット/社内報 ●経営層と従業員のタウンホールミーティング(年20回) ●従業員サーベイ(年1回) ●研修
政府/自治体/業界団体	内外の法令・規制への対応、政策への提言、産官学連携プロジェクトへの参画	●渉外	●政策審議会への参加 ●財界・業界団体への参加
地域コミュニティ	企業市民としての責任遂行、地域コミュニティへの参画	●社会貢献 ●各事業部門	●事業を通じた地域コミュニティへの貢献 ●ボランティア活動への参加
学術団体/研究機関	学術団体/研究機関技術革新の推進、産官学連携プロジェクトへの参画	●研究開発	●オープンイノベーション(共同研究)
NGO/NPO	幅広い社会の声の取り入れ、ステークホルダー重視経営の推進、非営利活動を通じた社会への貢献	●CSR	●ステークホルダーダイアログ(年5回) ●協働による対話
地球環境	低炭素・循環型・自然共生社会の実現	●環境 ●各事業部門	●ステークホルダーダイアログ(年1回)

[2018年取組み]

- ✓ 世界各地で社会イノベーション事業の成果や今後の展望などを講演や展示等を通じて発信
- ✓ 期間投資家、アナリスト向けの事業戦略説明であるHitachi IR Dayの開催
- ✓ HRDDの推進
- ✓ サプライヤー訪問監査実施

[2021年目標]

- ステークホルダーからの信頼
- ✓ ステークホルダー(政府、投資家、株主、顧客、従業員、地域社会)との対話に基づく経営へのフィードバック
 - ✓ 人権デュー・ディリジェンス、CSR・グリーン調達の強化
 - ✓ 社会貢献活動の推進
 - ✓ プロアクティブな情報開示とエンゲージメント

2. 「(株)日立製作所」価値創造プロセス③

3.3.事業環境の変化リスク

3.3.1.技術変化の早さとその影響

3.3.2.カントリーリスク

3.3.3.クロスボーダーリスク

IoTに代表される情報通信技術などの進化、また地政学リスクなどを伴うグローバルでの複雑な政治・経済情勢の変化により事業環境は日々変化しています。

日立では、このような事業環境を把握・分析し、社会的課題や当社の競争優位性、経営資源などを踏まえ、日立として備えるべき様々な「リスク」と更なる成長「機会」の両面からリスクマネジメントを実施し、リスクをコントロールしながら収益機会の創生を図っています。

主要なリスクと機会

主なリスクファクター	リスク・機会の内容	対応
製品需給・為替相場・原材料価格の変動、原材料・部品の不足	リスク <ul style="list-style-type: none"> 製品などの価格変動、為替影響、過剰在庫 原材料および部品などの価格変動、為替影響 大規模災害などによるサプライチェーンへの影響 	<ul style="list-style-type: none"> 複数のサプライヤーとの緊密な関係構築 製品・サービスの地産地消戦略の推進による各地域における需要変動への適切な対応 国内および主要海外拠点における事業継続計画(BCP)の策定による事業中断リスクへの対応力強化 バリューチェーンにおける責任
急速な技術革新	リスク <ul style="list-style-type: none"> 先端技術の開発または製品・サービスへの適用が予定どおり進展しなかった場合の競争力低下 技術革新による既存市場の縮小・消滅 機会	<ul style="list-style-type: none"> 産官学によるオープンイノベーション デジタル人材の強化 Lumadaの強化 上記を通じたイノベーションエコシステムの形成 イノベーションの加速
地政学的なリスク	リスク <ul style="list-style-type: none"> グローバルな政治・社会・経済動向による日立グループの海外における事業への影響 	<ul style="list-style-type: none"> グローバルな政治・経済情勢などを定常的に把握し事業に及ぼす影響を分析、グループ全体で迅速かつ適切に対応
法規制の強化	リスク <ul style="list-style-type: none"> 投資・輸出・関税などに関する法規制の強化 例: 欧州のGDPR(一般データ保護規則)など個人データ保護に関わる新しい法規制の導入による事業活動への影響 	<ul style="list-style-type: none"> 個人情報保護方針に基づく個人情報保護マネジメントシステムの運用 GDPRの適用を受ける業務の特定、リスク評価、リスクに応じた適切な安全管理措置の実行、従業員に対する教育 情報セキュリティの推進

4. 戦略

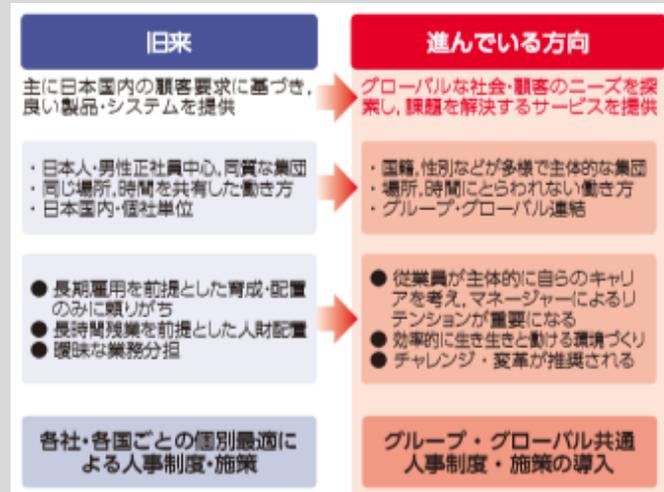
4.1. バリューチェーンにおける 影響力強化、 事業ポジションの改善

- 2021中期経営計画では、**社会価値、環境価値、経済価値の3つの価値**を同時に向上させ、**社会イノベーション**を生み出す事業領域として、**IT、エネルギー、インダストリー、モビリティ、ライフの5つのセグメント**を定めました。これらは日立が長年携わってきた、**社会インフラの技術開発のノウハウを生かすことができる分野**です。
- そして各セグメントで実現をめざすのが、「**人々のQoLの向上**」と「**顧客企業の価値向上**」の2つであり、これらの目的を達成するための**共通プラットフォームサービスが「Lumada」**です。
- 今後の成長には、**イノベーションを加速する「Lumada」の強化が鍵**となり、其々の業種・業務で業種や地域の枠を超えて横断的に課題解決につながる**再利用可能なソリューション**を数多く提供。

4.2. 経営資源・無形資産等の 確保・強化

4.2.1. 人的資本への投資

- 人財マネジメントの変革 ⇒
- 公正な評価・処遇の徹底
- 次世代リーダーの育成強化
- フロント人財強化と今後のデジタル人財育成
- ダイバーシティの推進
[20年目標]
・役員層の女性比率/外国人比率10%、女性管理職800人



4.2. 経営資源・無形資産等の
確保・強化

4.2.1. 人的資本への投資

[人財マネジメント施策]

- (12年) **グローバル人財データベース**
目的: 人財情報をデータベース化
- (12年) **グローバル・リーダーシップ・ディベロップメント**
目的: グローバルトップタレントをプール・育成
- (13年) **日立グローバルグレード**
目的: マネージャー以上のポジションの重さをグループ共通の統一基準で評価し、格付
- (13年) **Hitachi Insights(従業員サーベイ)**
目的: 従業員エンゲージメントの向上
- (14年) **グローバル・パフォーマンス・マネジメント**
目的: 事業の目標と個人の目標を連動させ、事業と個人双方の継続的な向上・成長につなげる
- (15-18年) **Hitachi University(世界中の日立グループ従業員を対象にした教育プラットフォーム)**
目的: グローバルな事業成長を持続可能にする人財育成
- (15-18年) **グローバル採用支援システム**
目的: 事業拡大に伴う優秀な人財の確保、採用業務の効率化等
- (15-18年) **人財マネジメント統合プラットフォーム**
目的: 人財の見える化、一人称の強化、スピード化・効率化
- 21年目標: 多様な人財の活躍、それを支える職場作り
✓ 事業成長を牽引する多様な人財の確保・育成
(フロント人財・デジタル人財の強化、ダイバーシティの推進他)

4.2.経営資源・無形資産等の
確保・強化

4.2.2.技術(知的資本)への投資

4.2.2.1.研究開発投資

4.2.2.2.IT・ソフトウェア投資

オープンイノベーションを活性化するエコシステムと、それによって蓄積された最先端技術の融合により新たなイノベーションを創出

[18年の主な取り組み]

- 研究開発投資:3,231億円(売上収益比率:3.4%)
- 顧客との協創活動やオープン創発活動(オープンフォーラム等)の推進
- グローバルにオープンイノベーションの場を拡張
- グローバル特許網の構築
- 産学連携(日立ケンブリッジ、日立東大、日立京大ラボ他)
- 国際標準化・ルール形成への参画

[21年目標] 協創による新しい技術、ビジネスモデルの創造

①イノベーションの加速

- ✓ グローバルでの協創強化
- ✓ 「協創の森」、コーポレートベンチャリングを活用した、オープンな仕組みによる新たな価値の創造
- ✓ ソリューション発明の強化を通じたイノベーション創出

②No.1技術の創生

- ✓ 5セクター及びLumadaへの集中投資
- ✓ No.1技術を支える知財の創生

③社会課題解決に向けた研究開発・知財活動の推進

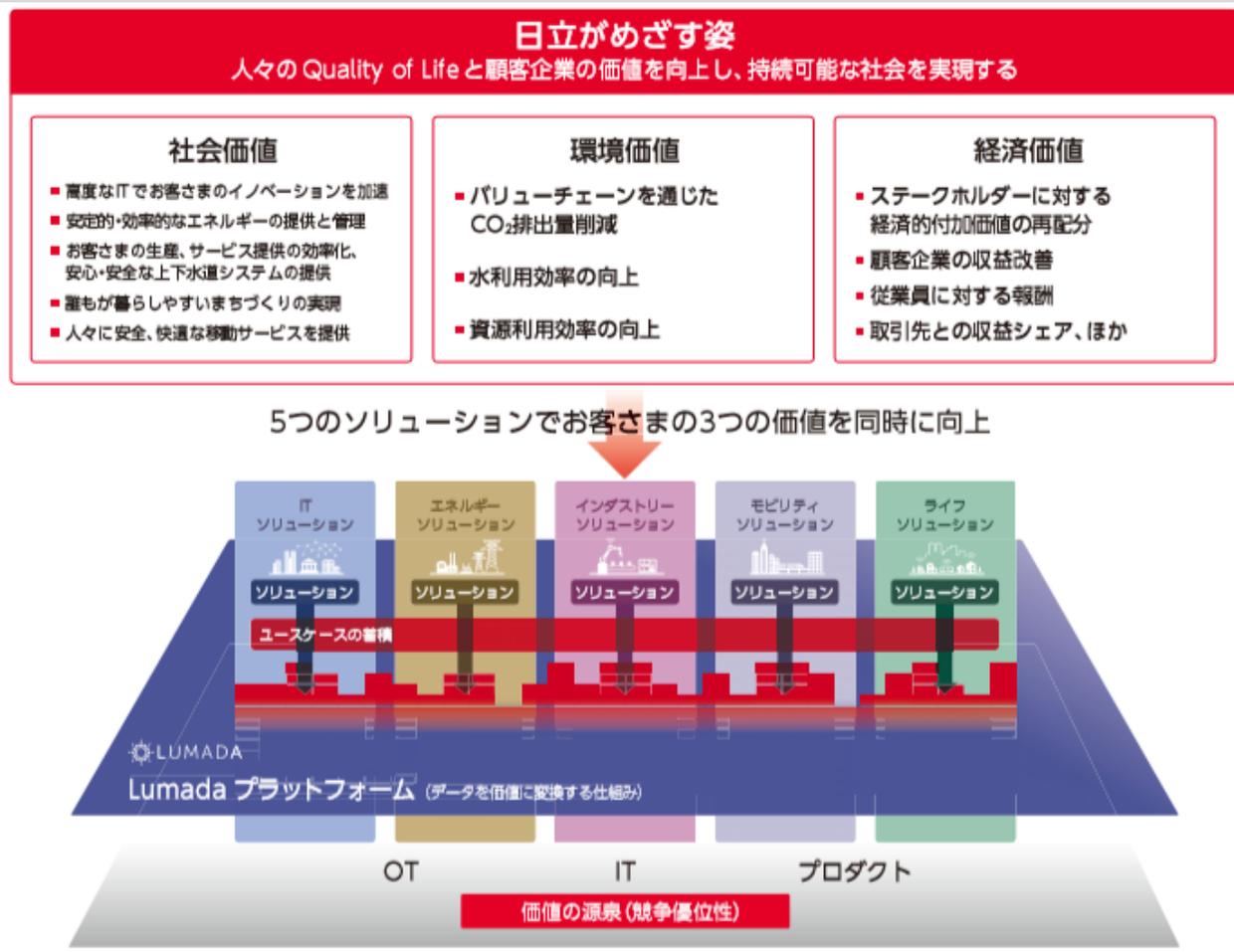
- ✓ オープンイノベーションによる新たな事業機会と破壊的技術の探索
- ✓ 新時代の知的財産戦略「IP for Society」に向けた活動の推進

4.2.経営資源・無形資産等の確保・強化

4.2.3.ブランド・顧客基盤構築

4.2.4.企業内外の組織づくり

4.2.5.成長加速の時間を短縮する方策



- 今後3年間(19-21年)で2~2.5兆円の成長投資(M&A含む)を計画
- ABB社のパワーグリッド事業買収に加え、ITとインダストリーのセクターに重点投資予定。
- 上記以外にR&Dや人財育成などもこれまで以上に強化

2. 「(株)日立製作所」価値創造プロセス④

4.3. ESG・グローバルな社会課題(SDGs等)の戦略への組み込み

環境ビジョン

日立は、ステークホルダーとの協創による社会イノベーション事業を通じて、環境課題を解決し、生活の質の向上と持続可能な社会の再立を実現する。

日立が環境経営でめざす姿

- 低炭素社会**
脱炭素の加速と達成
- 高度循環社会**
資源の再資源化
- 自然共生社会**
生態系の保全

環境長期目標

2050年・2030年を見据えた日立の決意

日立環境イノベーション2050

低炭素社会 をめざすために	高度循環社会 をめざすために	自然共生社会 をめざすために
<ul style="list-style-type: none"> バリューチェーンを通じてCO₂排出量 2050年度 80%削減 2030年度 50%削減 (2010年度比) 	<ul style="list-style-type: none"> お客様や社会とともに 水・資源循環型社会を構築 水・資源利用率 2050年度 50%改善 (日立グループ内 2010年度比) 	<ul style="list-style-type: none"> 自然資本へのインパクトの 最小化

環境行動計画

環境長期目標を実現するために、3年ごとに環境活動項目と目標を設定

- 2021中期経営計画では社会イノベーション事業を通じて、**持続可能な社会の実現に貢献すべく、下記5つのセクターのソリューションで顧客の社会・環境・経済価値の向上を目標に掲げている**
- 2021年度はバリューチェーンを通じて、**2010年度比で20%超のCO₂排出量削減に貢献する。**
- 日立はLumadaを活用した協創を通じてCO₂削減に貢献する「**脱炭素ビジネス**」を拡大し、**気候変動の緩和と適応に貢献していく。**

日立の注力する脱炭素ビジネス

ITソリューション	エネルギーソリューション	インダストリーソリューション	モビリティソリューション	ライフソリューション
<ul style="list-style-type: none"> ■ 金融・公共向けソリューション ● デジタルソリューションの普及 ■ データセンター ● データセンターのスマート化 ■ サーバー/ストレージ ● サーバー/ストレージの省エネ化 	<ul style="list-style-type: none"> ■ グリッドソリューション ● 送配電の高効率化 ■ エネルギーマネジメント ● 電力ピークカットなどエネルギーマネジメントによるスマート化 ■ 発電 ● 風力などの非化石エネルギーを活用した発電システムの普及 	<ul style="list-style-type: none"> ■ スマートなロジスティクス ● ロジスティクス全体のスマート化による省エネ化 ■ ファクトリーオートメーション ● 生産リードタイム短縮などによるエネルギーの効率化 ■ 水事業 ● 上下水道システムの効率化 ■ 産業機器 ● 産業機器の高効率化 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 鉄道 ● 鉄道車両の省エネ化 ● 運行システムのスマート化 ■ 昇降機 ● エレベーター・エスカレーター更新による省エネ化 ● ビルトータルソリューションによるエネルギー使用の効率化 	<ul style="list-style-type: none"> ■ スマートシティ ● 街区総合エネルギー管理ソリューションによるCO₂削減 ■ 自動車電動化 ● 電動パワートレインシステムによるEV化 ■ 家電 ● 家電の省エネ化 ● コネクテッド家電の普及 ■ スマートセラピー ● 医療機器の省エネ化

LUMADA

2. 「(株)日立製作所」価値創造プロセス④

4.4.経営資源・資本配分 (キャピタル・アロケーション戦略)

4.4.1.事業売却・撤退戦略を含む
事業ポートフォリオ
マネジメント

■ 成長分野への積極投資

- ✓ 最適構成をにらんだ**財務レバレッジ**を活用しながら**今後3年間で約2.0~2.5兆円の大規模な成長投資**を行っていく。
- ✓ **ITとインダストリー**を重点投資分野と位置付け、**Lumadaを中心としたデジタルソリューション事業の拡大**を図るとともに、ソリューションを提供する上で必要となる**サービス、プロダクト強化**を図る

■ 事業資産の効率向上

- ✓ 引き続き**株式や不動産などの遊休資産の整理・売却**を推進し、課題事業の構造改革や低収益事業への適切な対応を図っていく

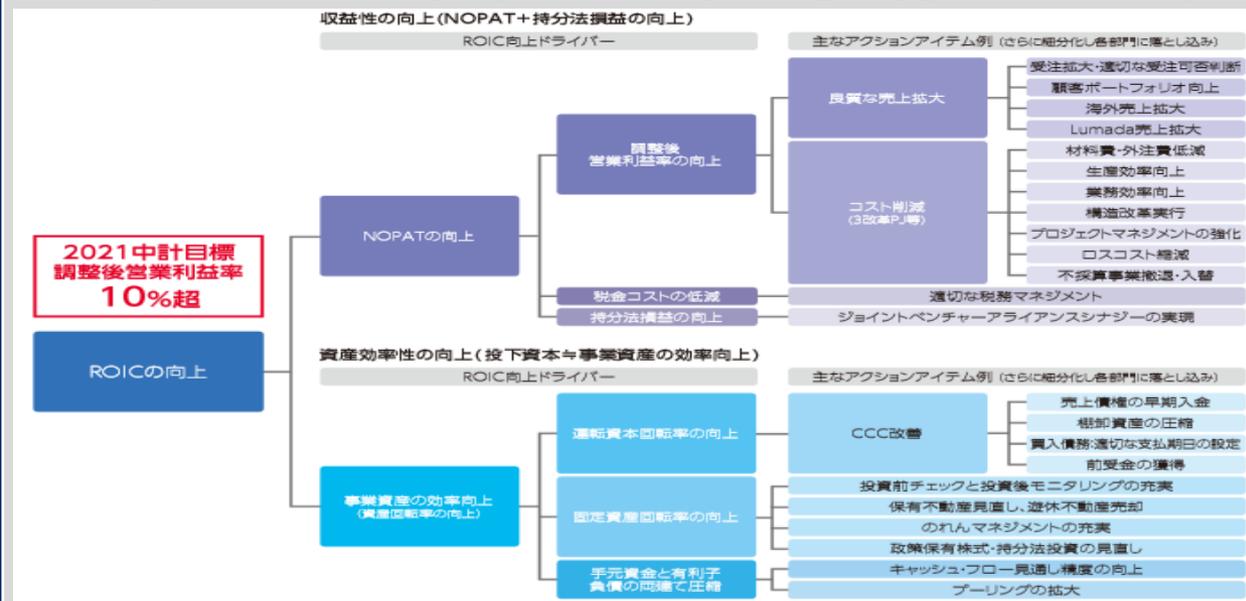


2. 「(株)日立製作所」価値創造プロセス④

4.4.経営資源・資本配分 (キャピタル・アロケーション戦略)

4.4.2.無形資産の測定と投資戦略 の評価・モニタリング

- 資本効率を高めるため、投下資本に見合う収益が見込まれていない資産を更に削減し、財務レバレッジを使った外部資本市場の活用を進めるとともに、事業環境の変化に応じたリスクの把握に努めるなど、効率とリスク管理のバランスも図っていく。
- これまで以上に**資本コストを意識した経営を推進し、資本コストの更なる低減をめざした財務戦略**や、 β 値に代表される**株式のリスク・リターン指標のモニタリングとその適正化に向けた管理**も行う。
- 経営管理指標に**ROICを導入し、資本効率の向上と収益性の高い事業の成長を推進する**。ROIC10%超をめざし、収益力の強化と、財務レバレッジの活用を通じたWACCの低減によりROICとWACCの差(ROICスプレッド)を拡大させ、**株主価値の向上**に取り組む。



5. 成果と重要な成果指標(KPI)

5.1. 財務パフォーマンス

5.1.1. 財政状態及び経営成績の分析(MD&A等)

[過去5年間の財務分析]

- CCCを経営指標として採用し、グループ会社の再編などが戦略的に行われたことで5年間で総資産のスリム化を実現
- 有利子負債は2.55兆円減少し、D/Eレシオは0.83→0.23へ改善
- 累積配当性向は30%を下回ったものの、配当支払総額は増加。営業CFの多くは借入金の返済に充当

	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度
売上収益	97,749	100,343	91,622	93,686	94,806
調整後営業利益	6,413	6,348	5,873	7,146	7,549
EBIT	5,340	5,310	4,751	6,442	5,139
親会社株主に帰属する当期利益	2,174	1,721	2,312	3,629	2,225
資産合計	124,337	125,510	96,639	101,066	96,265
現金及び現金同等物	7,017	6,993	7,652	6,979	8,075
負債合計	81,373	84,254	55,669	55,949	52,121
有利子負債	35,573	36,044	11,766	10,502	10,047
資本合計	42,963	41,255	40,969	45,116	44,144
非支配持分	13,540	13,904	11,299	12,336	11,518
親会社株主持分	29,422	27,350	29,670	32,780	32,626
親会社株主持分比率	23.7%	21.8%	30.7%	32.4%	33.9%
D/Eレシオ(非支配持分含む)(倍)	0.83	0.87	0.29	0.23	0.23
設備投資額(完成ベース)	4,312	5,285	3,775	3,749	4,147
減価償却費	3,507	3,665	3,027	2,654	2,716
研究開発費	3,348	3,337	3,239	3,329	3,231
対売上収益比率	3.4%	3.3%	3.5%	3.6%	3.4%
営業活動に関するキャッシュ・フロー	4,518	8,122	6,295	7,271	6,100
投資活動に関するキャッシュ・フロー	(6,125)	(7,307)	(3,379)	(4,743)	(1,628)
フリー・キャッシュ・フロー	(1,607)	814	2,916	2,528	4,471
財務活動に関するキャッシュ・フロー	2,332	(264)	(2,095)	(3,214)	(3,204)
親会社株主に対する配当金*	555	579	579	675	772
非支配持分に対する配当金*	325	395	382	343	429
配当金合計	881	974	962	1,019	1,202

[今後の戦略 策定上の課題]

- ✓ ROIC管理の徹底によるさらなる収益力の向上と資本効率性の改善
- ✓ 適切な財務規律の中での適度なレバレッジを使ったWACCの低減
- ✓ 配当だけでなく自社株買いも考慮し、合理的な株主還元策の実行による資本コストの低減とTSR(株主総利回り)の向上

2. 「(株)日立製作所」価値創造プロセス⑤

5.1.財務パフォーマンス

5.1.2.経済的価値・株主価値の創出状況

[日立製作所過去10年間の株主総利回り(Total Shareholders Return :TSR)]

- 過去10年間で見ると年率12.0%と市場平均を上回る収益率
- 引き続き、株主資本コストを上回るTSRを実現できるよう経営・財務戦略を考え、株主向上に努める。



	過去1年	過去3年		過去5年		過去10年	
	TSR	TSR	年率 TSR	TSR	年率 TSR	TSR	年率 TSR
日立	-4.6%	44.9%	13.2%	3.3%	0.6%	209.6%	12.0%
TOPIX	-5.0%	26.2%	8.1%	47.1%	8.0%	153.3%	9.7%
TOPIX (電気機器)	-10.8%	40.9%	12.1%	51.3%	8.6%	170.6%	10.5%

*上記グラフと表は2009年3月末に投資を行った場合の、2019年3月末時点の配当と株価を加味した投資収益率を示しています。日立製作所の株価に配当を加えた投資パフォーマンスについて、2009年3月末の投資額を100として指数化しています。比較指標である東証株価指数(TOPIX)と、電気機器配当込みのデータを使用し、同様に指数化しています。

2. 「(株)日立製作所」価値創造プロセス⑤

5.2. 戦略の進捗を示す

独自KPIの設定

5.3. 企業価値創造と独自KPIの 接続による価値創造設計

[KPI]

- 成長性: 売上収益、売上収益年成長率、海外売上比率、地域別
- 収益性: 営業利益率、EBIT率、親会社株主に帰属する当期利益
- 安全性・効率性: CCC、D/Eレシオ、株主資本比率
- キャッシュ創出力: 営業キャッシュフローマージン
- 資本収益性: ROA、ROE、ROIC

[財務/非財務情報]

- 財務: セグメント情報(5セクター別業績他)
- 非財務: 環境(CO2排出削減率、水使用量等)、人財(従業員数、ダイバーシティ(女性比率、女性管理職比率等)、労働安全衛生)、研究開発(研究開発比率、海外特許出願率等)、バリューチェーンへの責任(CSRモニタリング、CSR監査等)

[社会・環境への貢献]

社会

<p>安全、快適な移動サービスを提供</p> <p>鉄道サービス 年間のべ185億人</p>	<p>安心・安全な水環境の提供</p> <p>上下水道システム のべ7,000万人/日</p>	<p>イノベーションの加速の支援</p> <p>データサイエンティスト (日立グループ内) 3,000人超</p>
---	--	--

環境

<p>バリューチェーンを通じてCO2排出量</p> <p>20%超削減 (2010年度比)</p>	<p>水利用効率 (日立グループ内)</p> <p>26%超改善 (2010年度比)</p>	<p>資源利用効率 (日立グループ内)</p> <p>12%超改善 (2010年度比)</p>
--	---	--

[業績目標]

<p>成長性 (売上収益年成長率)</p> <p>3%超</p>	<p>収益性 (調整後営業利益率)</p> <p>10%超</p>	
<p>キャッシュ創出力 (営業CF:3年間累計)</p> <p>2.5兆円超</p>	<p>投下資本利益率 (ROIC)</p> <p>10%超</p>	<p>グローバル化 (海外売上比率)</p> <p>60%超</p>

5.4. 資本コストに対する認識

[資金調達の方え方]

- 資金調達は、事業に必要な時期、金額など、さまざまな条件を踏まえ、最も適切な手段で実施。借入により資金を調達する場合は、財務規律として、D/Eレシオ0.5倍未満、有利子負債/EBITDA倍率2.0倍未満を維持する方針。なお、2021年度までの今後の3年間で、約2.0～2.5兆円の大規模な成長投資を実施する計画ですが、自己投資に加え、借入金や資産売却により、約4.0～4.5兆円の資金を確保します。

[資本コストの方え方]

- 個別の投資判断に採用している資本コスト(ハードルレート)は、投資先国の金利やカントリーリスク、株式市場の期待リターンなどを基に、案件ごとに算出しています。

5.5. 企業価値創造の達成評価

[2018年度目標]

- ROA: 5%超
- D/Eレシオ: 0.5倍未満
- 営業キャッシュフローマージン: 9%超
- CCC(Cash Conversion Cycle): 70.0日

[2018年度結果] ※()内はホライズンPJ連結影響を除いた数値

- 親会社株主持分: 3兆2,626億円
- 親会社株主持分比率: 33.9%(35.9%)
 - ✓ ROA: 3.3%(6.2%)
 - ✓ D/Eレシオ: 0.23倍(0.21倍)
 - ✓ フリーキャッシュフロー: 4,471億円
 - ✓ 営業キャッシュフローマージン: 6.4%
 - ✓ CCC: 69.3日
 - ✓ ROIC: 8.5%(10.1%)

6.ガバナンス

6.1.経営課題解決
にふさわしい
取締役会の
持続性

- 取締役会は、11名の取締役のうち8名が社外取締役です。
- 社外取締役が過半数を占める指名、監査、報酬の3つの委員会を設置。
 - ① 指名委員会
 - ✓ 株主総会に提出する取締役の選任及び解任に関する議案の内容を決定する権限などを有する機関
 - ✓ 社外取締役3名を含む取締役4名で構成。18年開催日数は9日。
 - ② 監査委員会
 - ✓ 取締役及び執行役の職務の執行の監査並びに株主総会に提出する会計監査人の選任及び解任等に関する議案の内容を決定する権限等を有する機関。
 - ✓ 社外取締役4名及び常勤監査委員1名を含む5名の取締役で構成。18年開催日数は17日。
 - ③ 報酬委員会
 - ✓ 取締役及び執行役の報酬内容決定の方針及びそれに基づく個人別の報酬の内容(報酬の額など)を決定する権限などを有する機関。
 - ✓ 社外取締役3名を含む取締役4名で構成。18年開催日数は6日。
- 社外取締役は、取締役会の監督機能強化に資する、国際的な企業経営や行政分野に豊富な経験と識見を有しています。
- 取締役会は、最高経営者責任者の後継計画を継続的に監督。
- 最高経営責任者の選解任にあたっては、①人格、識見、指導力に優れた者であること、②会社経営の分野における豊富な経験と実績を有し、当社の企業価値・株主共同の利益の継続的な向上を実現するために最適と考えられる者であることを考慮するとともに、指名委員会の提案も踏まえて決定します。

6.2. 社長、経営陣の スキル及び多様性

- 執行役は、取締役会の決議により定められた職務の分掌に従い、業務に関する事項の決定を行うとともに、業務を執行します。2019年6月末における執行役は39名です。

[株主・投資家との対話]

- 日立製作所は、**機関投資家・アナリストをはじめとしてステークホルダーとの対話を重視したIR活動**を行っています。

<2018年度の取組み>

- 四半期ごとの決算説明会
- 「2018中期経営計画」進捗に関する説明会
- 中期経営計画に則った主要事業の戦略及び経営施策について各事業責任者が説明するIRイベント「Hitachi IR Day」を9年連続で開催
- 価値創造の源泉である研究開発部門の説明会開催
- 経営幹部による北米、欧州、アジアの機関投資家を訪問し、中長期的な成長を実現するための経営戦略などを説明。
- 日本国内外で約550件の機関投資家・アナリストとのミーティング実施



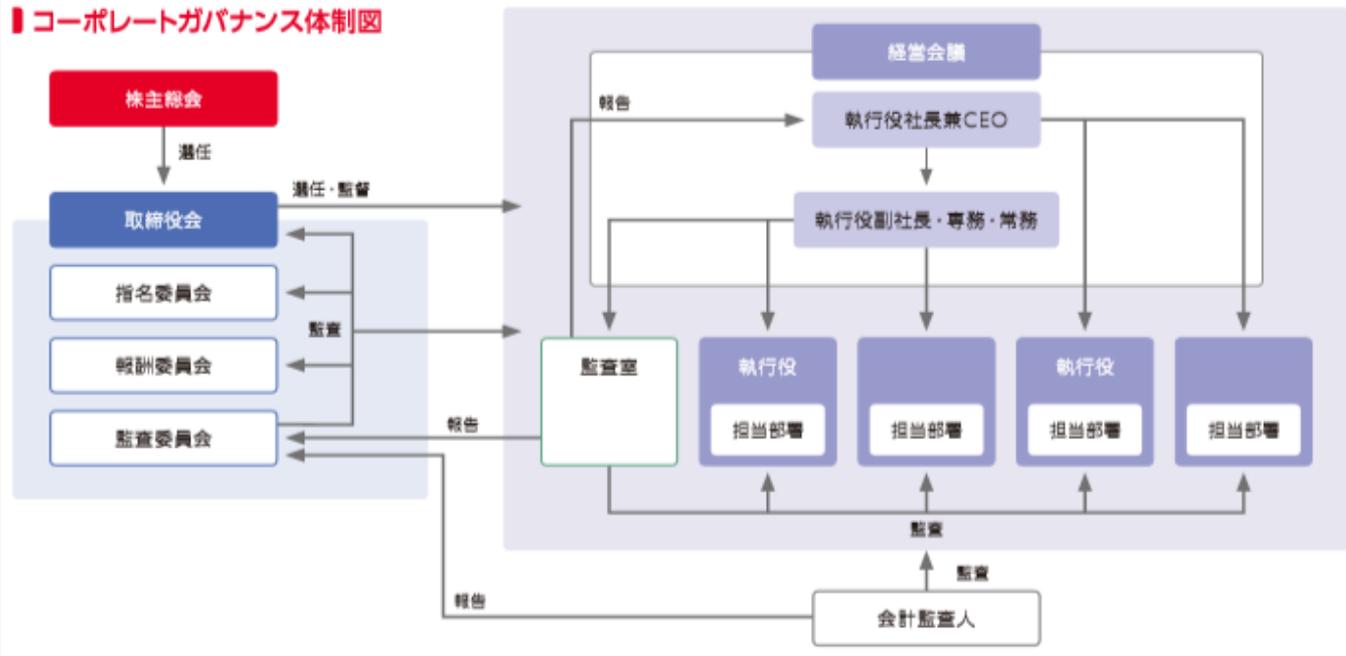
これらのIR活動を通じて得た意見を経営や事業運営に反映させ、**企業価値向上**に努めています。

6.3. 社外役員のスキル 及び多様性

取締役会を構成する11名の取締役のうち、執行役を兼務する取締役は2名。外国人を含む社会取締役を過半数の8名とし、グローバルで多様な視点を経営へ反映させるとともに、監督機能の強化を図っています。

6.4. 戦略的意思決定の 監督・評価

■ コーポレートガバナンス体制図



6.5. 利益分配の方針

- 当社は、**中長期的な企業価値の向上と継続的な配当の実施**を通じ、**株主の皆さまへ利益を還元していく**ことを重要な経営課題と位置付けています。
- 配当につきましては、投資のために必要な資金を確保しながら、**配当の安定的な成長を図っていく方針**であり、**業績動向、財政状態及び配当性向などを総合的に勘案して決定**しています。
- 自己株式の取得につきましては、資金需要や経営環境などに応じて、配当を補完して機動的に実施することとしています。
- **内部留保**は、中長期的な経営戦略に基づき、グローバル企業として**事業の競争力を確保し成長を図るため、M&A、研究開発、設備投資等に活用**
- 21年迄の今後3年間の株主還元額は昨年迄の3年間を超える水準を計画

2. 「(株)日立製作所」価値創造プロセス⑥

6.6. 役員報酬制度の設計と結果

- 執行役の報酬は、基本報酬、短期インセンティブ報酬及び中長期インセンティブ報酬からなります。
- 取締役の報酬は、固定報酬である基本報酬のみとし、基準額に対し、常勤・非常勤の別、所属する委員会及び役職等を反映し決定。

■ 執行役の報酬体系(2019年度)

総報酬				
固定報酬 (基本報酬)	変動報酬			
	短期インセンティブ報酬		中長期インセンティブ報酬	
	個人目標 評価連動	業績評価連動		譲渡制限付株式
全社業績		部門業績		
役位に応じた基準額に査定を反映して決定します。	担当業務を踏まえて設定した各執行役の個人目標の達成度合の評価に基づいて変動します。	売上収益、調整後営業利益、EBIT、親会社株主に帰属する当期利益を参照して、株主・投資家をはじめとするステークホルダーに対して公表した連結業績予想数値の達成度合を測り、評価します。	部門ごとの調整後営業利益、営業キャッシュ・フローなどを参照して、部門ごとに中期経営計画や年度予算の業績目標の達成度合を測り、評価します。	・譲渡制限は退任時に解除されます。 ・譲渡制限付株式の半数は、事後評価により譲渡制限が解除される株式数が確定します。具体的には、当社株式の Total Shareholder Return (株主総利回り)とTOPIX成長率を比較し、その割合(対TOPIX成長率)によって評価します。対TOPIX成長率が120%以上の場合、すべての株式を譲渡制限の解除の対象とします。対TOPIX成長率が80%以上120%未満の場合、一部の株式を譲渡制限の解除の対象とします(※)。対TOPIX成長率が80%未満の場合、すべての株式について譲渡制限は解除されません。譲渡制限が解除されないことが確定した株式は、当社が無償で取得します。 ※譲渡制限解除の対象となる株式数 = 付与された株式数 × { (対TOPIX成長率 × 1.25) - 0.5 }

2019年度の報酬より各報酬(基準額)の比率は、グローバルな事業の成長を通じた企業価値の向上を図るため、主要グローバル企業の経営者報酬の構成比を参考に、1:1:1を基準としています。

また、総報酬に占める変動報酬の割合は、役位が上位の執行役ほど高くなるよう設定しています。

2. 「(株)日立製作所」価値創造プロセス⑥

6.7.取締役会の実効性評価のプロセスと経営課題

■ 当社は、取締役会の機能の維持・向上に継続的に取り組むために、毎年、取締役会全体の実効性を評価することとしています。

2018年度の評価プロセス

<p>1. 各取締役による調査票に基づく自己評価の実施 (2019年2月～3月)</p>	<p>【評価項目】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 取締役会の構成: 構成員の多様性、社外取締役・社内取締役の数・比率等 ・ 取締役会の運営: 開催頻度、審議時間、議案の選定、議長の役割等 ・ 貢献: 経営戦略策定等への貢献、取締役の経験・知見の発揮等 ・ 委員会の活動状況: 構成、責任・役割、取締役会との連携等 ・ 運営支援体制: 取締役会資料をはじめとする情報提供等
<p>2. 社外取締役による議論 (2019年3月)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・ 社外取締役による会合において、取締役会の実効性について議論
<p>3. 取締役会での議論と総括 (2019年5月)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・ 各取締役の自己評価結果および社外取締役による会合での議論に基づき、前年度の評価結果との比較や取り組みへの対応状況も踏まえ、取締役会において、全体としての実効性を分析・評価し、実効性のさらなる向上のための対応方針を確認

評価結果と今後の取り組み

2018年度における全体評価

<p>2018年度における全体評価</p>	<p>当社の取締役会においては、構成の多様性が確保され、中長期的な企業価値の成長に向けて、中期経営計画など経営戦略に関する事項を中心に、各取締役はそれぞれの知見や経験などを生かした発言を行い、活発な議論が行われており、全体としての実効性が確保されていると評価</p>
-----------------------	---

今後の取り組み

<p>取締役会の機能の維持・向上</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・ 中長期的な会社の戦略的方向性の決定や事業戦略策定へのさらなる貢献 ・ 最高経営責任者の後継計画へのさらなる貢献 ・ 重要案件についての継続的なモニタリングの徹底
<p>取締役会の運営支援強化</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・ 社外取締役によるグループ内拠点の訪問などの情報提供の機会の継続 ・ 資料の構成・内容のさらなる工夫と資料の事前提供の徹底

「価値協創ガイダンス」の役割・活用方法

- 企業経営者が自らの**経営理念やビジネスモデル、戦略、ガバナンス等、伝えるべき情報の全体像を体系的・統合的に整理する手段として活用し、企業の情報開示や投資家との対話の質を高めていく必要がある。**それを通じて経営者が企業価値創造に向けた自社の**経営のあり方を整理し、振り返り、更なる行動に結びつけていくことが重要と感じた。**

自社の価値創造プロセス整理による気付きと課題

- 今回、自社の価値創造プロセスを整理し、日立グループの価値創造に向けた取り組みが意思と戦略を持って記載されおり、SDGs、ESG、ガバナンスに向けた取り組みに加え、**Lumada事業における顧客協創プロセス及びユースケース例やセクター別価値創造ストーリー等、分かりやすく纏めており、年々、内容が改善しているように感じた。**
- **財務・非財務の目標と取組み、キャピタルアロケーション戦略などを分かりやすく纏めている。**また、**TCFDを事業ごとに開示しており、情報開示の質をより高めている。**
- ESGの内容は高度に且つ分かりやすく纏めており、ESG要素を組み入れたビジネスモデルの事例等は「日立サステナビリティレポート2019」で開示。今後も引き続き、**5つの事業領域において、様々なソリューション提供を通じた脱炭素ビジネスの進捗・拡大状況の情報を充実させる等、より投資家への開示・対話の質を高めることにより、インデックスや格付け等の中長期的な価値評価につなげていく必要があると感じた。**
- 今後も「伊藤レポート2.0」、「価値協創ガイダンス」を積極的に活用し、持続的な企業価値向上に向けた課題の継続的な検討が必要。

HITACHI
Inspire the Next