

一橋大学財務リーダーシップ・プログラム（HFLP） Aコース講演資料

# 日立の経営改革におけるCFOの役割

2021年4月14日

株式会社 日立製作所  
代表執行役 執行役専務CFO  
兼 財務統括本部長 兼 投融資戦略本部長

河村 芳彦

# 目次

---

- 自己紹介
- 日立の概要
- 経営改革とCFOの役割
- 2021中期経営計画
- 経営リーダーの育成

# 目次

---

- **自己紹介**
- 日立の概要
- 経営改革とCFOの役割
- 2021中期経営計画
- 経営リーダーの育成

## 河村 芳彦

株式会社 日立製作所

代表執行役 執行役専務CFO



(1)以前の職歴：1979年 三菱商事入社

●主な担当：金融事業、情報通信事業

●海外勤務(3回、通算12年間)：

1995年 世界銀行(ワシントンDC本部)、Privatization Economist

2000年 米国三菱商事(ニューヨーク本店)、社長室長 兼 米州事業開発室長

2005年 米国三菱商事(シカゴ支店)、支店長

(2)現在の職歴：2015年 日立製作所入社

2015年 理事、情報・通信部門のエグゼクティブ・ストラテジスト

2017年 執行役常務、投融資戦略本部長 兼 未来投資本部長、投融資戦略委員会委員長

2018年 執行役専務、最高戦略責任者、投融資戦略本部長 兼 未来投資本部長、投融資戦略委員会委員長

2020年 執行役専務、最高財務責任者、財務統括本部長

2021年 執行役専務、最高財務責任者、財務統括本部長、投融資戦略本部長

(3)学歴

1979年 慶応義塾大学経済学部卒業

1992年 ケンブリッジ大学大学院修了(経済学修士MSc、国際関係修士MPhil)

2005年 ハーバード・ビジネス・スクール修了(AMP)

(4)趣味：読書、ゴルフ、水泳、ワイン、B級グルメ等

# 目次

---

- 自己紹介
- **日立の概要**
- 経営改革とCFOの役割
- 2021中期経営計画
- 経営リーダーの育成

- 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)

● 創業	1910年
● 連結子会社数	814社 (2020年3月末)
● 連結従業員数	約30万人 (2020年3月末)
● 売上収益 (連結)	8兆7,672億円 (2019年度)
● 調整後営業利益* (連結)	6,618億円 (2019年度)
● 当期利益 (連結)	875億円 (2019年度)

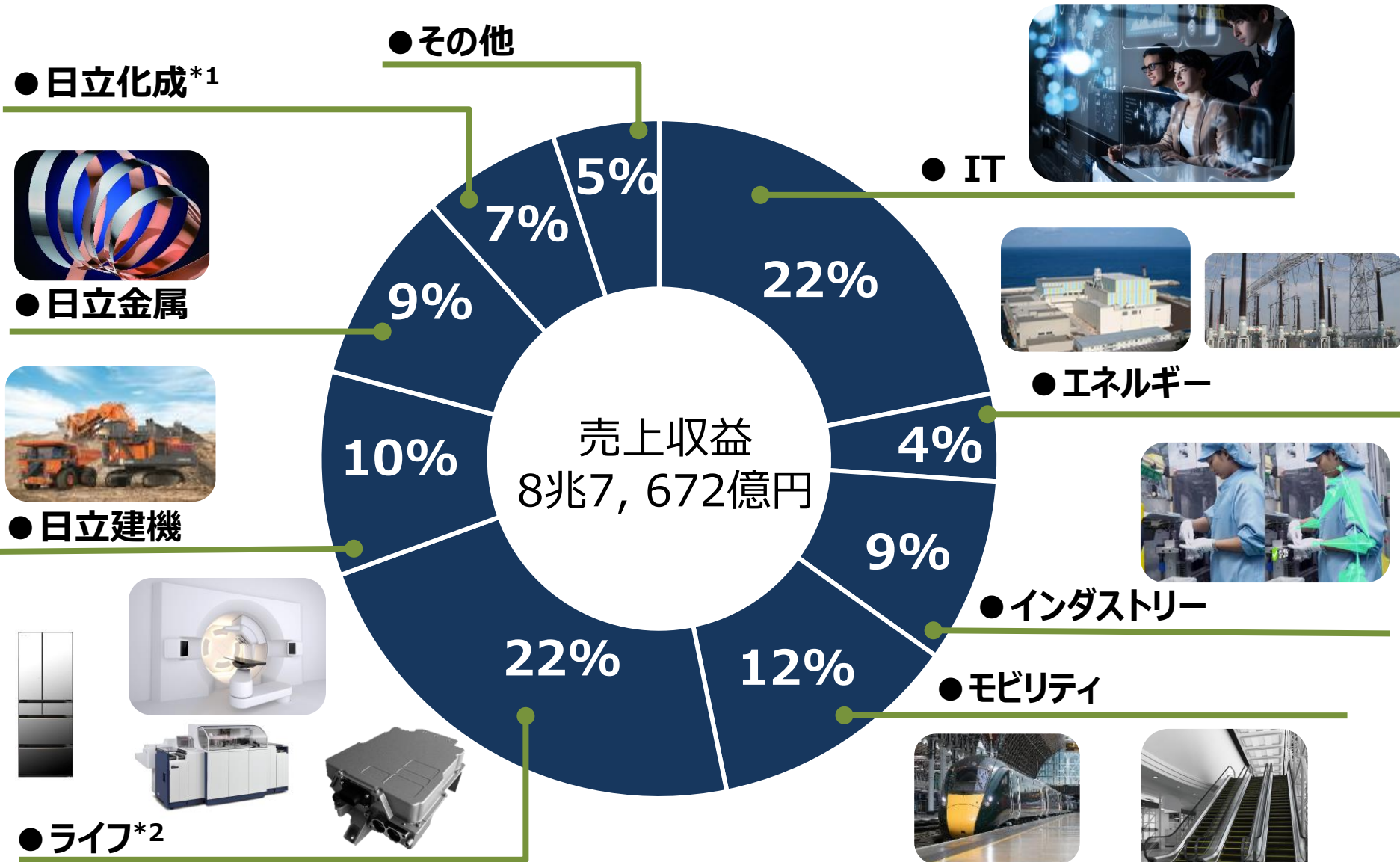
\* 調整後営業利益：売上収益－売上原価－SG&A

## 社会イノベーション事業

- 創業1号製品 5馬力モーター(誘導電動機)  1910
- ED15形電気機関車を完成(大型の国産第1号)  1924
- 電気冷蔵庫の第1号機試作  1932
- テレビF-100の生産開始  1956
- 列車座席予約システム完成  1959
- 新幹線建造  1962
- 46万kW国産第1号原子力発電設備  1974
- スーパーコンピュータ S-810完成  1982
- 日立創業100周年 2010
- 社会イノベーション事業 (2020)  2020



# セグメント別売上構成（2019年度）



●日立化成\*1



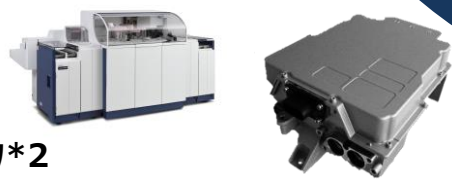
●日立金属



●日立建機



●ライフ\*2



●その他

●IT



●エネルギー



●インダストリー



●モビリティ



\*1：日立化成（株）は、2020年4月28日付で昭和電工（株）の連結子会社となりました。  
\*2：ライフセグメントに含まれる（株）日立ハイテクは、2020年5月20日付で（株）日立製作所の完全子会社となりました。完全子会社化に伴い、2019年度実績も新区分であるライフセグメントに組替え、表示しています。

海外売上比率 = 48% (2019年度)

FY20 3Q累計 : 53%  
パワーグリッド事業買収により海外売上増加

4兆5,290億円



連結

8兆7,672億円

(2019年度)

日本

1兆7,675億円

アジア

1兆1,029億円

9,244億円

4,431億円

中国  
8,711億円

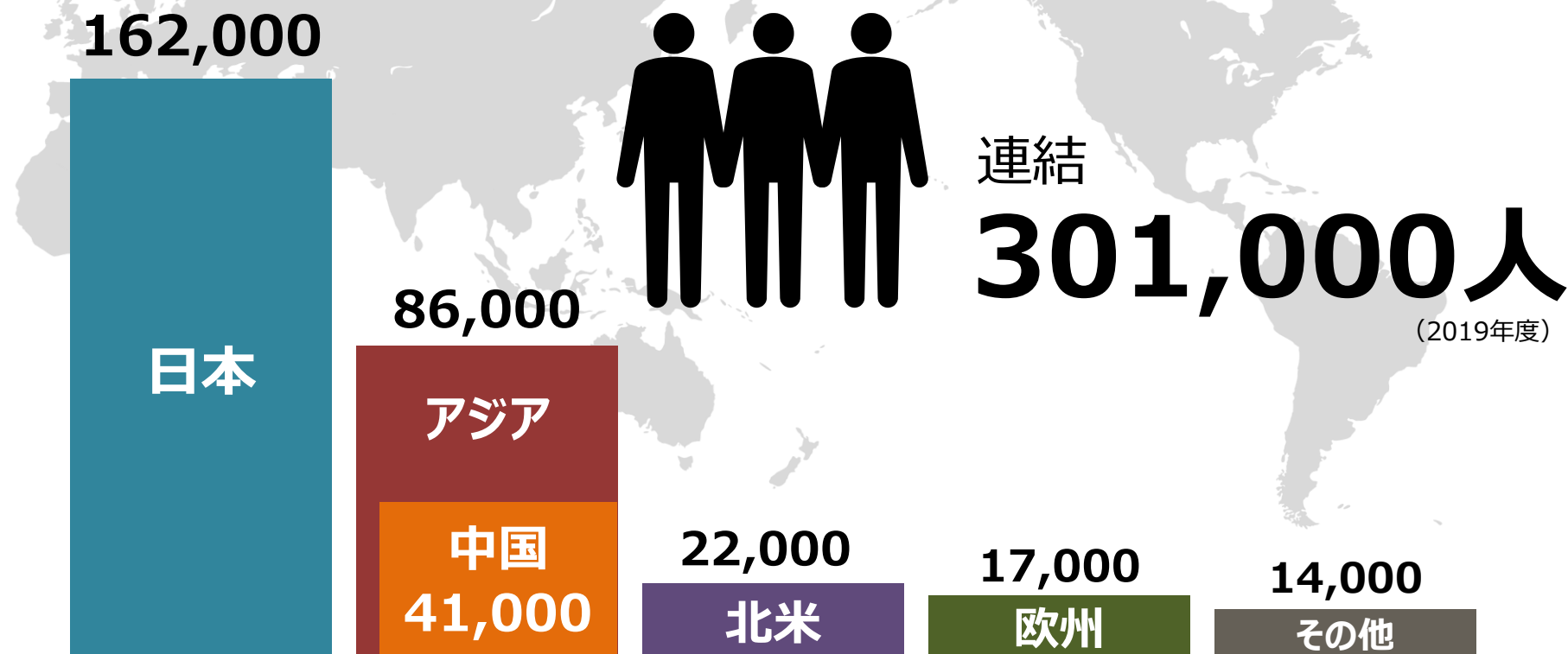
北米

欧州

その他

海外人員比率 = 46% (2019年度)

FY20 3Q末 : 52%  
パワーグリッド事業買収により海外人員増加

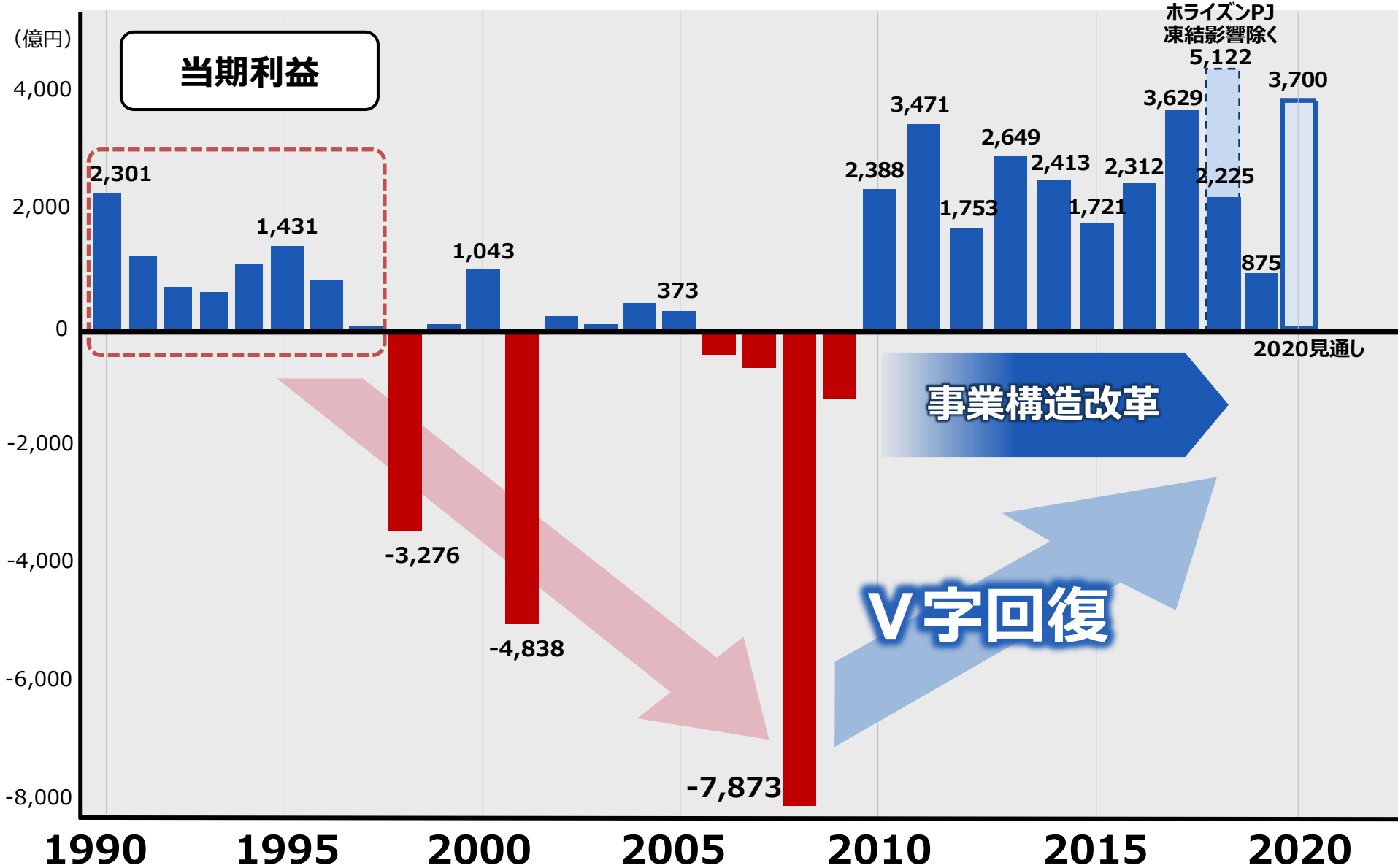


# 目次

---

- 自己紹介
- 日立の概要
- **経営改革とCFOの役割**
- 2021中期経営計画
- 経営リーダーの育成

# 最終利益の推移



2010-2012

経営危機からの  
脱却

リカバリー

グローバル

融合

環境

- カンパニー制導入
- 不採算事業撤退
- スマトラ

2012  
中期経営計画

2013-2015

成長のための  
基盤づくり

事業の入替え

イノベーション

グローバル

トランスフォーメーション

- SIB事業に注力
- スマトラ
- 低収益事業撤退

2015  
中期経営計画

2016-2018

社会イノベーション  
での成長実行

デジタル技術の活用

IoT時代の  
イノベーション  
パートナー

- BU制導入
- フロント強化
- Lumada
- ポートフォリオ再編

2018  
中期経営計画

2019-2021

社会イノベーション事業で  
グローバルリーダーをめざす

成長モードへの転換

人々のQoL・  
顧客企業の  
価値の向上

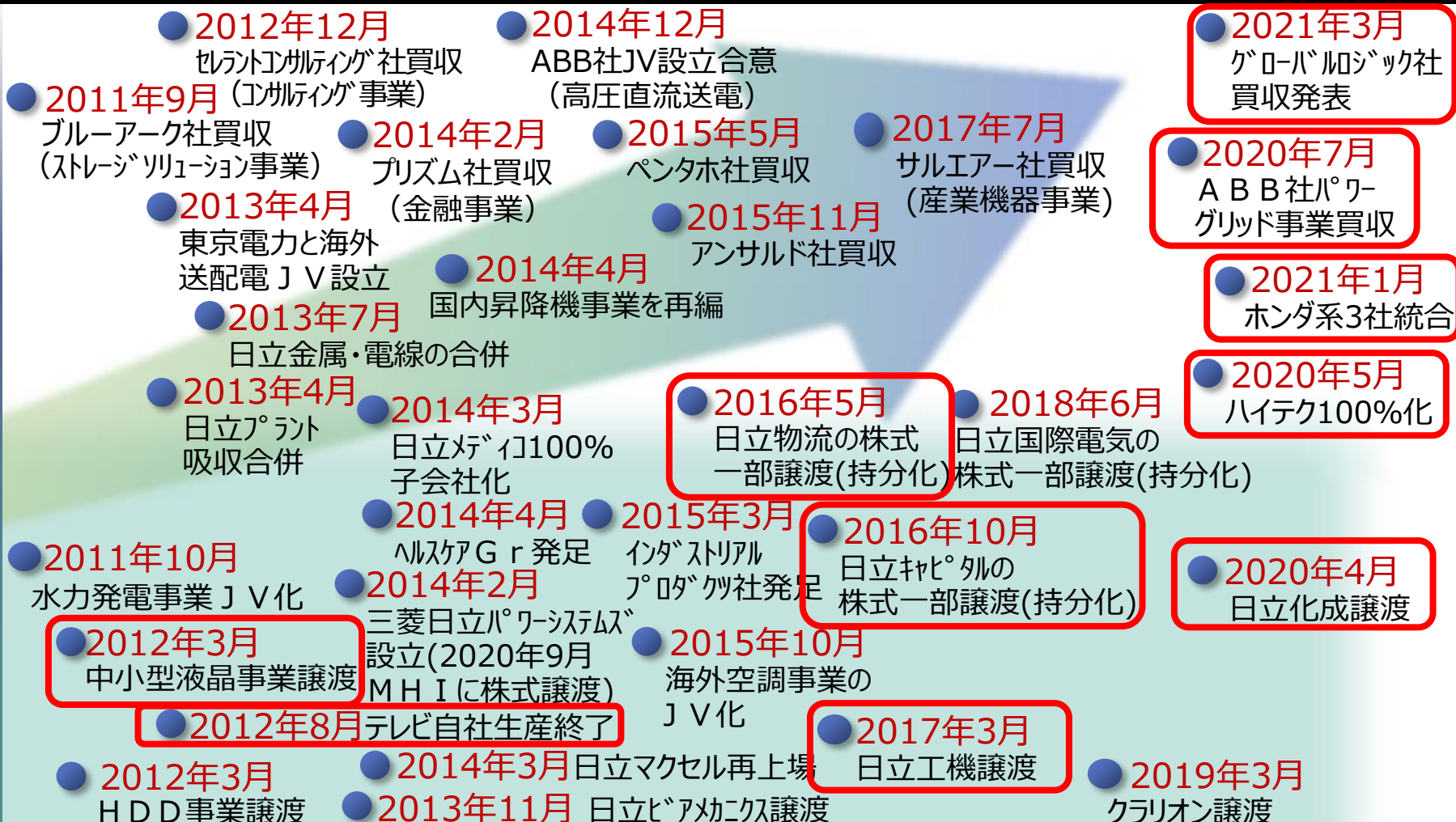
- 社会イノベーション事業の加速
- グローバル競争力強化
- 経営基盤の強化

2021  
中期経営計画

## 社会イノベーション事業へ注力

強化施策

転換施策



## 上場子会社の再編：22社(2011/3) ⇒ 2社(2021/3)

2011/3

日立金属

日立建機

メディコ

HPT

日立ソリューション

日立システムズ

プラントサービス

日立TCM

新神戸

ビジネスソリューション

アンサルドSTS

日立ハイテク

→ 完全子会社化(孫会社含む)

日立物流

キャピタル

マクセル

国際電気

→ 出資比率1/3未満

日立工機

日立機材

アラクサラ

クラリオン

日立化成

日立ツール

→ 日立グループ離脱

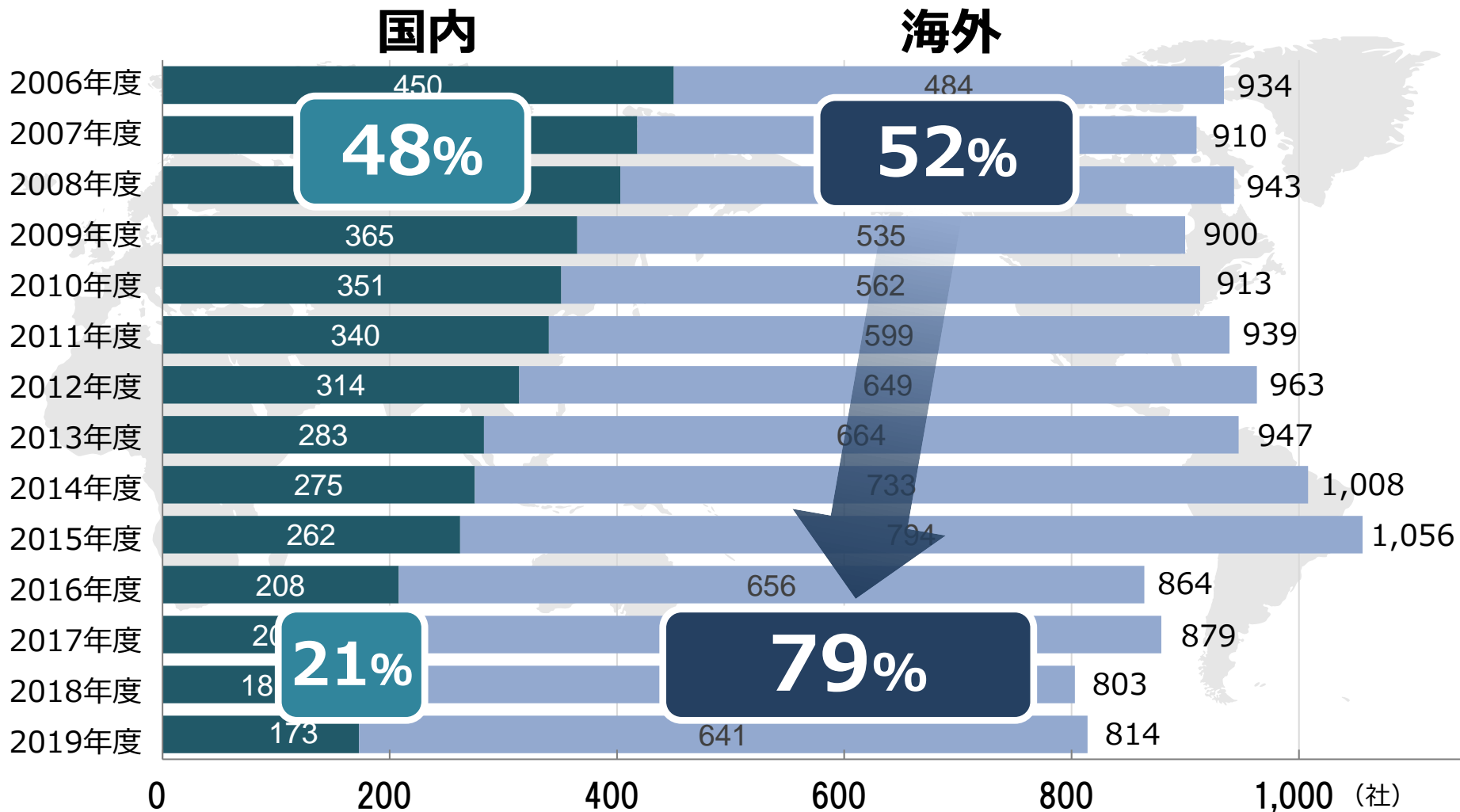
2021/3

日立金属

日立建機









海外比率：52% ⇒ 79%



注：2006-12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)

## 取締役の過半数を社外取締役とし、多様な経験や識見を経営に反映

取締役会の構成	2011年6月 (13名選任)	2020年7月 (13名選任)
社外取締役	 4名	 10名
社内の取締役 (非執行)	 7名	 1名
社内の取締役 (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

井原 勝美  
企業経営

 R・ゲンカティン  
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

 L・ペントランド  
法務・企業経営

望月 晴文  
行政分野

山本 高穂  
企業経営

吉原 寛章  
会計・企業経営

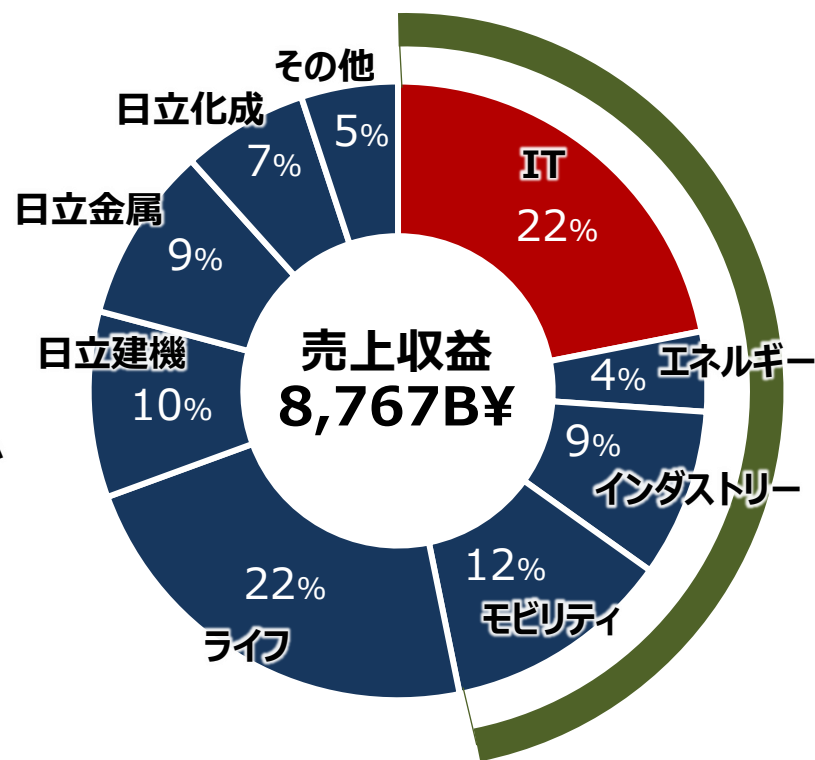
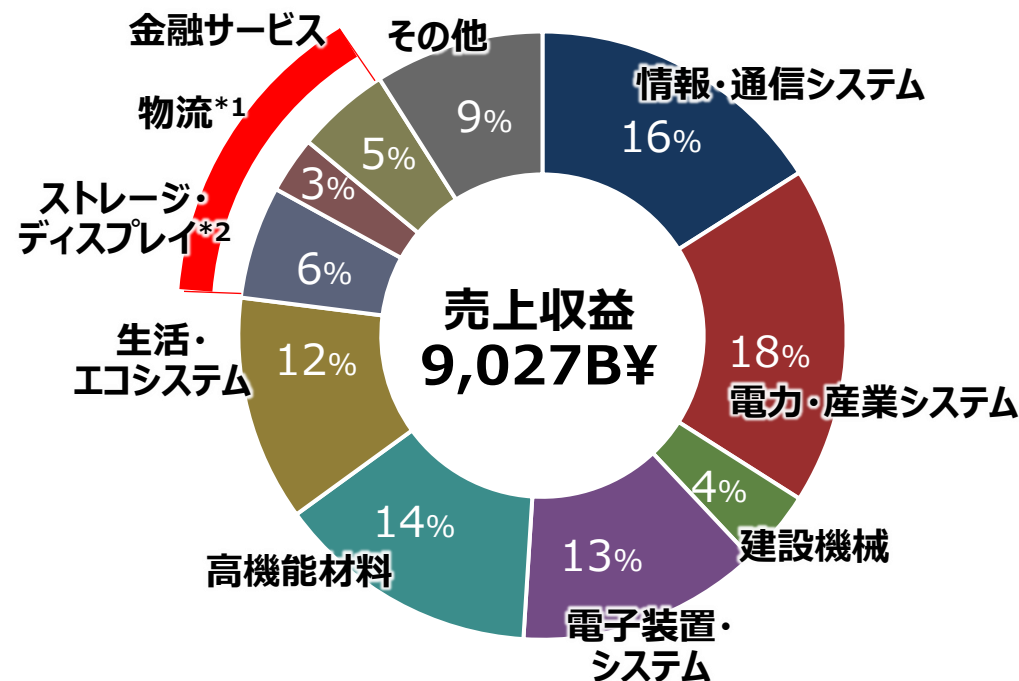
 H・ルートヴィヒ  
企業経営

# 事業セグメント別売上構成の変化

## 非コア事業を切り出し、社会インフラ・IT関連系へ重点シフト

FY2004

FY2019



\* 1 日立物流 \* 2 Hitachi Global Storage Technologies, 日立ディスプレイズ

# セグメント別営業利益構成（2019年度）

## ● 上場子会社他



22%

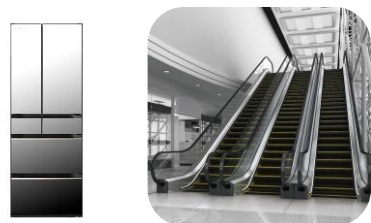
営業利益の37%を  
ITセクターが稼ぐ

37%

営業利益  
6,618億円

41%

## ● その他セクター



## ● IT



**投影のみ**



## IT

- システムインテグレーション
- コンサルティング
- アナリティクス
- クラウドサービス
- サーバ
- ストレージ
- ソフトウェア
- ATM
- 制御システム
- ディフェンスシステム

稼ぎ頭のITセクターと言えど、  
不断の構造改革が必要

売上収益

2兆994億円

調整後営業利益(率)

2,494億円(11.9%)

EBIT(率)

2,144億円(10.2%)



## 立案

- どこに資源を投じるのか
- 実務経験・実践経験はあるか
- 売ることか、買うことか
- 育てることか、止めることか

状況に応じた戦略の立案

## 情報

- マーケットの状況は
- マーケットでのポジションは
- 破壊的イノベーションの有無は
- 適した成長戦略は

収集力、分析力

## 撤退

- トリガー、タイミングが用意されているか

BSを利用したリスク管理

## 対話

- 投資家の求めているものは何か
- 意図を正確かつ簡潔に伝えられているか

洞察力、想像力、質問力

# 目次

---

- 自己紹介
- 日立の概要
- 経営改革とCFOの役割
- **2021中期経営計画**
- 経営リーダーの育成



## 人々のQoLの向上 ・ 顧客企業の価値の向上



5つのソリューションでお客さまの3つの価値を同時に上げる



プロダクト

プロダクト

プロダクト

プロダクト

プロダクト



## 社会

安全、快適な  
移動サービスを提供

鉄道サービス

年間のべ**185**億人

安心・安全な  
水環境の提供

上下水道システム

のべ**7,000**万人/日

イノベーションの  
加速の支援

データサイエンティスト  
(日立グループ内)

**3,000**人超

## 環境

バリューチェーンを通じて  
CO<sub>2</sub>排出量

**20%**超削減  
(2010年比)

水利用効率  
(日立グループ内)

**26%**超改善  
(2010年比)

資源利用効率  
(日立グループ内)

**12%**超改善  
(2010年比)

## 成長性

(売上収益年成長率)

**3%**超

## 収益性

(調整後営業利益率)

**10%**超

## キャッシュ創出力

(営業CF:3年間累計)

**2.5**兆円超

## 投下資本利益率

(ROIC)

**10%**超

## グローバル化

(海外売上比率)

**60%**超



# 2021年度の各セクターのターゲット数値

**売上収益年成長率**

(オーガニック成長)

**3%超**

**調整後営業利益率**

**10%超**

**ROIC**  
(投下資本利益率)

**10%超**

## IT



**26,000 億円**  
**13.0 %**  
**15.0 %**

## ライフ



**21,000 億円**  
**10.0 %**  
**15.0 %**

## エネルギー



**17,000 億円**  
**10.0 %**  
**7.5 %**

## モビリティ



**12,700 億円**  
**9.8 %**  
**13.1 %**

## インダストリー



**10,000 億円**  
**10.0 %**  
**10.8 %**

## 上場会社他



凡例  
売上収益  
調整後営業利益率  
ROIC

# Cyber Physical Systems

OT

×

IT

×

プロダクト

サイバー  
Cyber Space

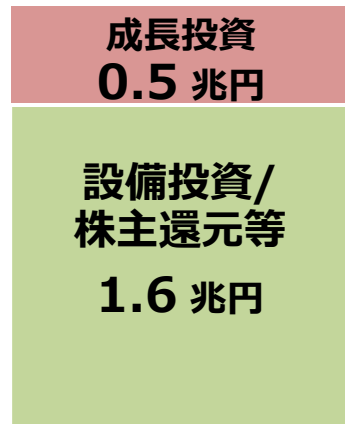
Data

 LUMADA

OT for Real

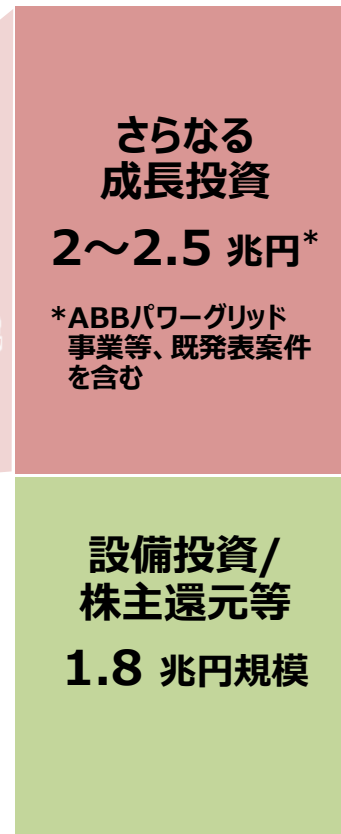
リアル  
Physical Space

## 2018中期経営計画



投資内訳

## 2021中期経営計画



投資内訳

4.0~4.5 兆円



原資

- 積極投資を実行するために財務レバレッジを活用
- 資本コスト(WACC)を低減KPIにROICを導入

\*ABBパワーグリッド事業等、既発表案件を含む

## 買収・連結化

- **シャシー・ブレーキ・インターナショナル** (2019年10月買収完了)
- **JRオートメーション** (2019年12月買収完了)
- **日立ハイテク** (2020年5月100%子会社化)
- **ABB パワーグリッド事業** (2020年7月買収完了)
- **ホンダ系ケーヒン、ショーワ及び日信工業との経営統合** (2021年1月完了)
- **グローバルロジック社の買収を発表** (2021年7月予定)

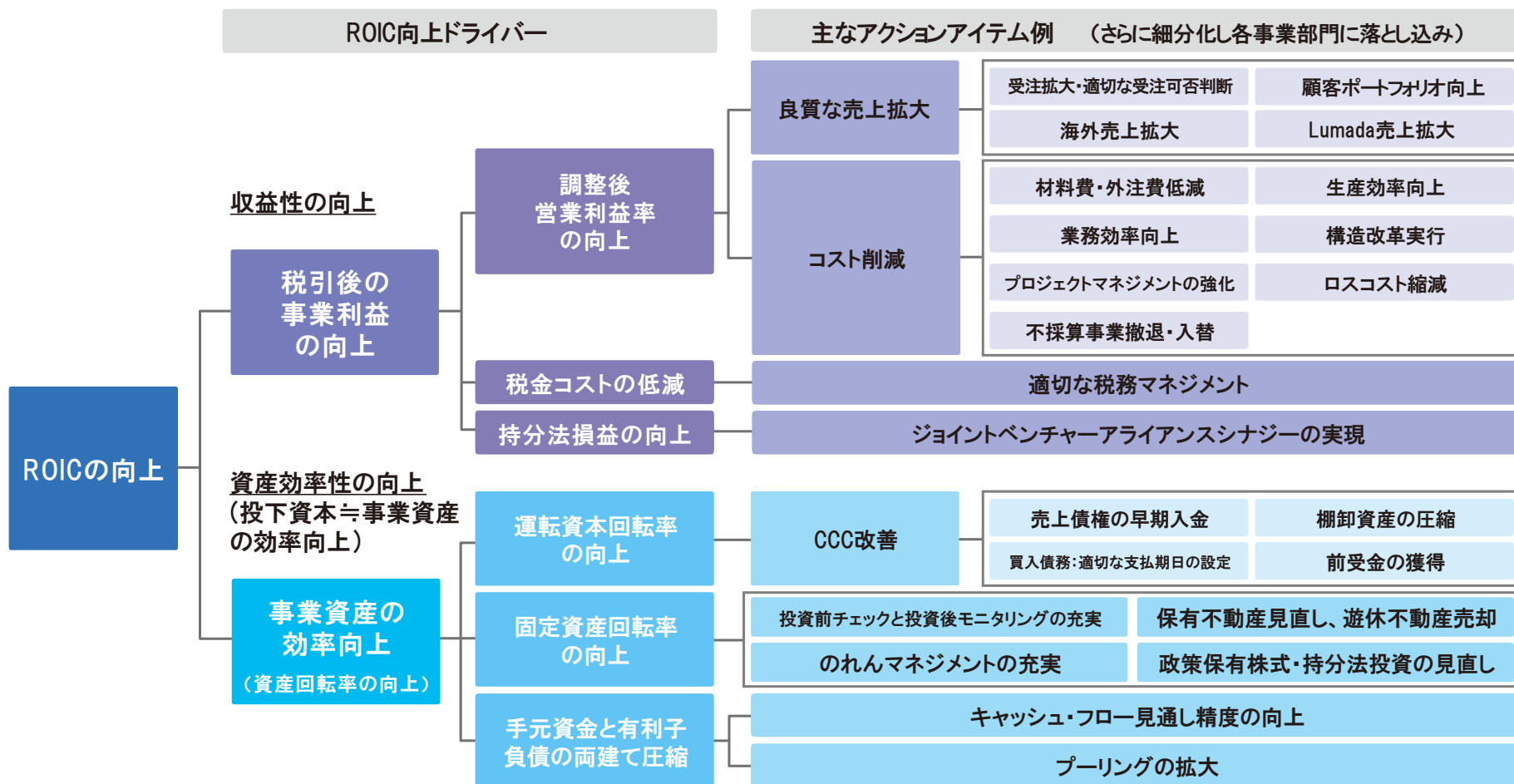
## 事業売却

- **日立化成の昭和電工実施TOBへの応募**
- **画像診断関連事業の富士フィルムへの譲渡**
- **三菱日立パワーシステムズ株式の三菱重工への譲渡**



## ROIC向上活動を通じて、従業員から経営者までのマインドセットを変革

- (1) 事業別ROICツリーを作成し、各職場のアクションアイテム毎に目標を定めて事業を推進
- (2) 従業員が日々の業務においてROIC向上を意識できるよう、日本語・英語・中国語でe-learningを実施





# 目次

---

- 自己紹介
- 日立の概要
- 経営改革とCFOの役割
- 2021中期経営計画
- **経営リーダーの育成**

**投影のみ**

**投影のみ**

**投影のみ**

*Hitachi Social Innovation is*

**POWERING GOOD**

世界を輝かせよう。



**HITACHI**  
Inspire the Next 