

# 2024中期経営計画

2022年4月28日

株式会社 日立製作所

執行役社長 兼 CEO

小島 啓二

# 2024中期経営計画の目標と方針

## データとテクノロジーでサステナブルな社会を実現して人々の幸せを支える



売上成長

5%-7%

FY2021-FY2024 CAGR

Adjusted EBITA Margin

12%

ROIC 10%

EPS<sup>\*1</sup>成長

10%-14%

FY2021-FY2024 CAGR

コアFCF<sup>\*2</sup>(3年累計)

1.4兆円

うち約1/2を株主に還元

\*1 自己株式取得を含む \*2 コアFCF = 営業CF - 設備投資

## 人的資本を充実し、顧客と社会に価値を提供

### プラネタリーバウンダリー



### ウェルビーイング



### 顧客や社会への 価値提供

**環境**

CO2

脱炭素 資源循環  
約1億トン/年の  
CO2削減に貢献

**レジリエンス**

社会インフラ維持  
エネルギー供給  
約19億人

**安全安心**

安全で快適な移動  
鉄道サービス  
年間のべ約150億人

**ヘルスケア**

健康寿命の延伸  
血液等の体外診断  
200億検査/年

### 人的資本の 充実

**人と自然の共生**

脱炭素 資源循環  
2050年度カーボン  
ニュートラルの実現

**DE & I**

多様性が生む力  
キーポジションの  
人財多様化

**誠実な経営**

倫理と人権  
安全衛生と品質向上  
コンプライアンス徹底

**幸せな生活**

従業員のやりがい  
より自由な働き方で  
エンゲージメント向上



売上収益 10兆円 CAGR 5-7%    Adjusted EBITA Margin 12%    ROIC 10%



\*1 キャッシュ重視の経営のための指標としてAdjusted EBITAを使用    Adj. EBITA: Adjusted EBITA    \*2 セクター別ROICの投下資本は、事業資産ベース



# 日立の成長戦略

## Lumadaを中心に、デジタルとグリーンに関する事業ポートフォリオの強化を継続



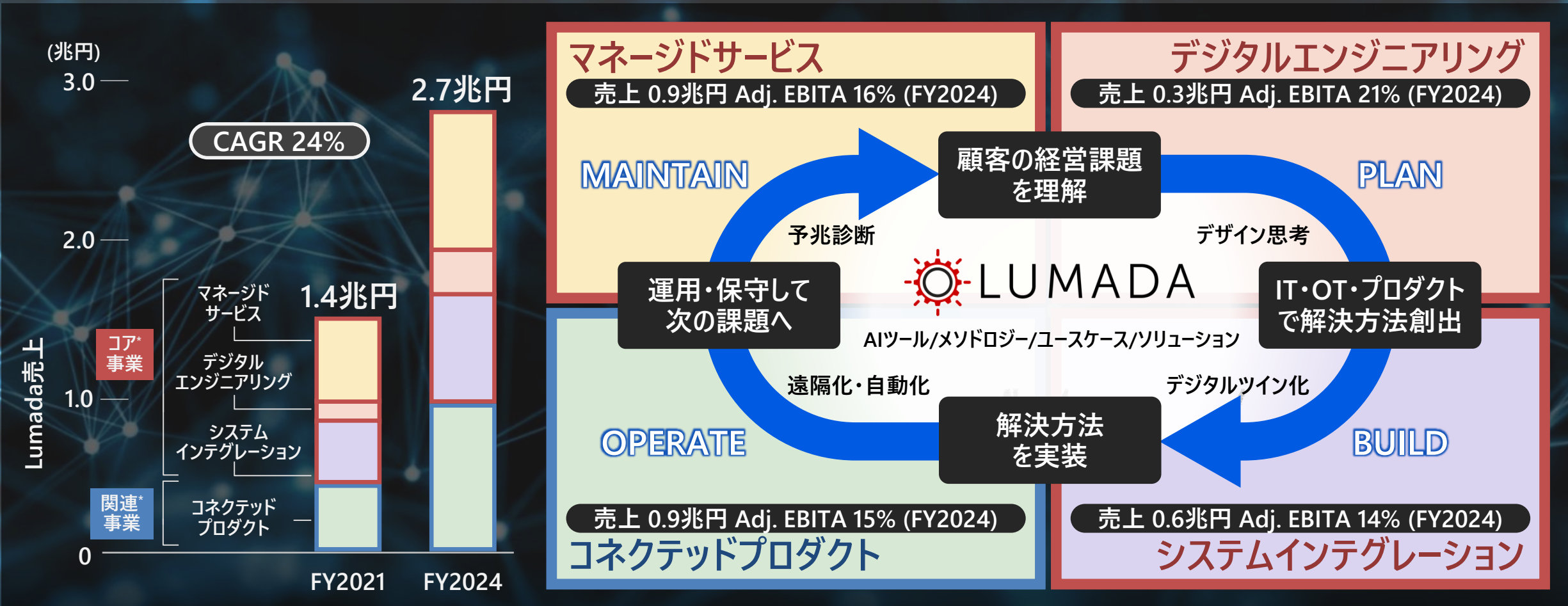
\*1 FY2021 上場子会社を除く \*2 上場子会社含めるとLumada売上 1.6兆円



# Lumadaによる社会イノベーション事業の高収益化

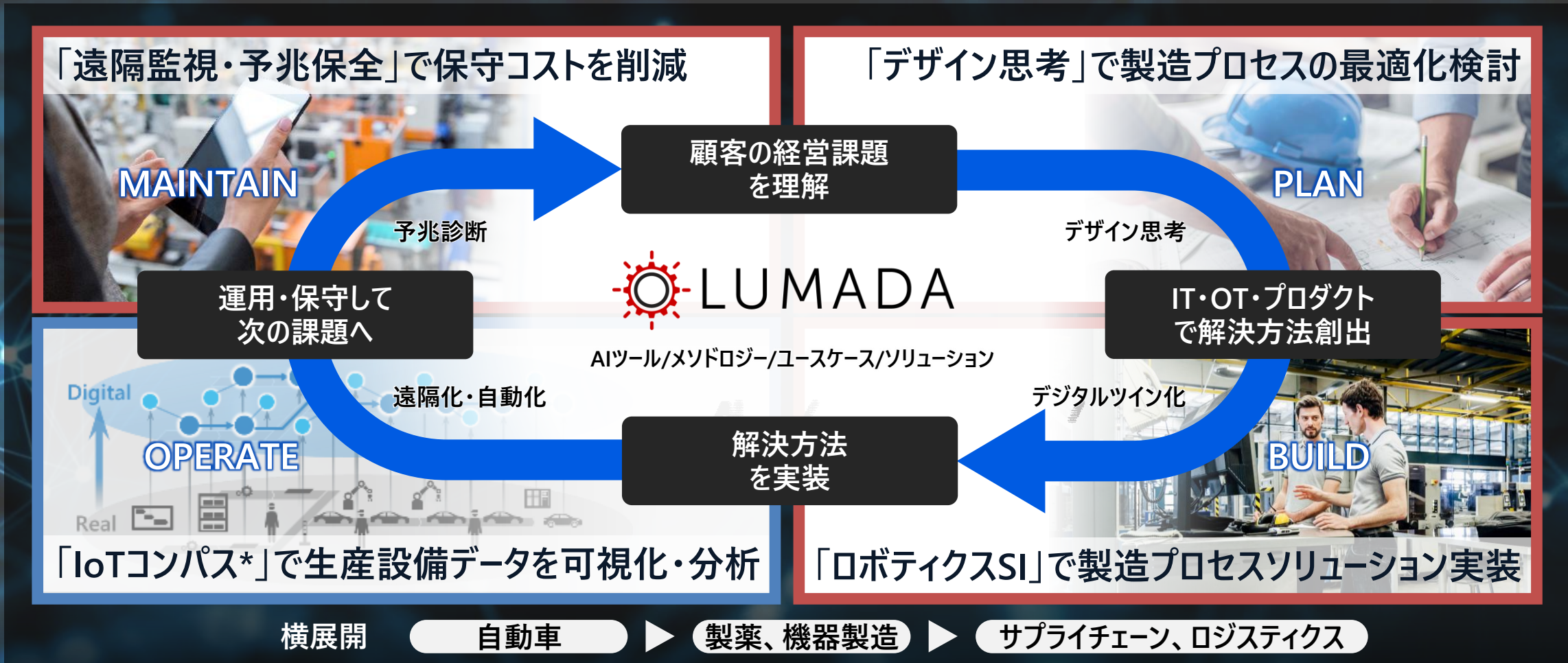
顧客との価値協創のサイクルをデータ駆動で回し、サイクル全体で収益を拡大する成長モデル

Lumada 売上 1.4兆円→2.7兆円(FY2021→2024) CAGR 24%、Adjusted EBITA 16%(FY2024)



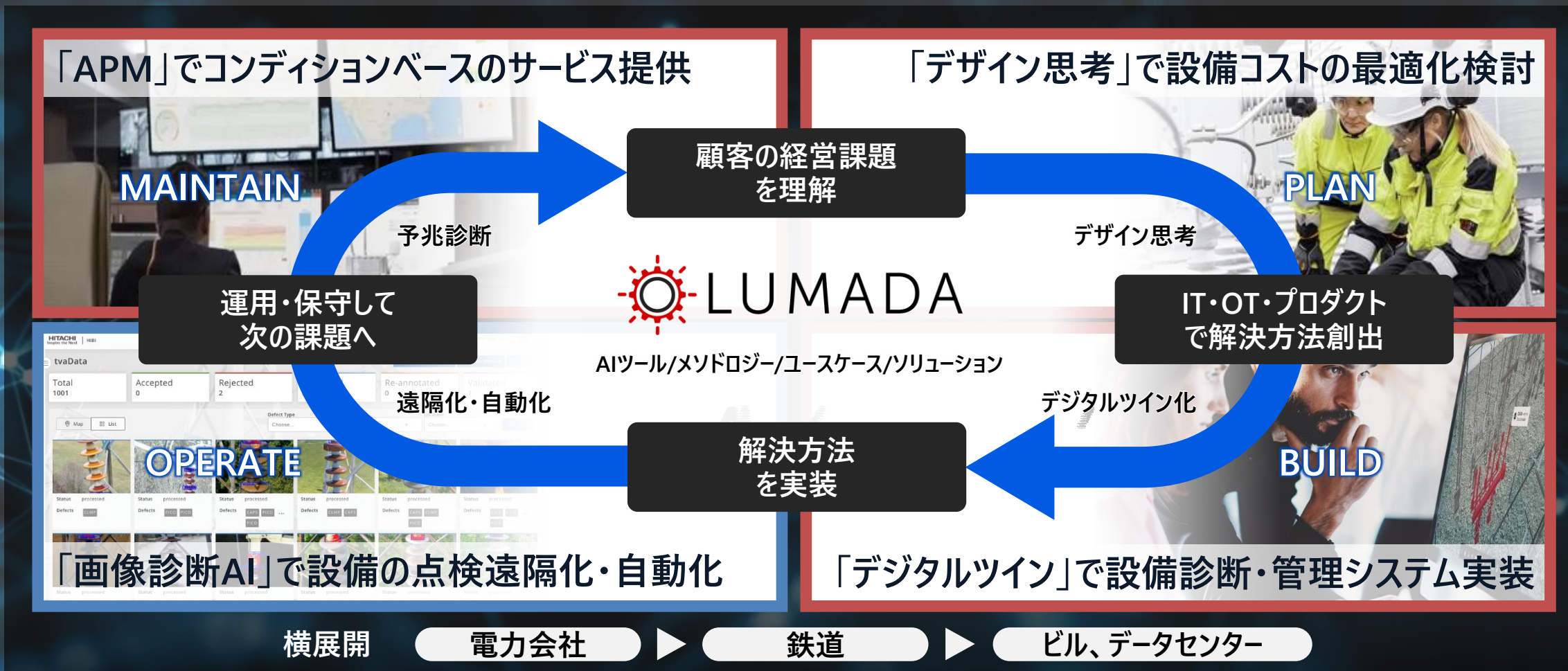
\*Lumadaコアと関連の表記はおおよそのイメージを示す

## 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 プロダクト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



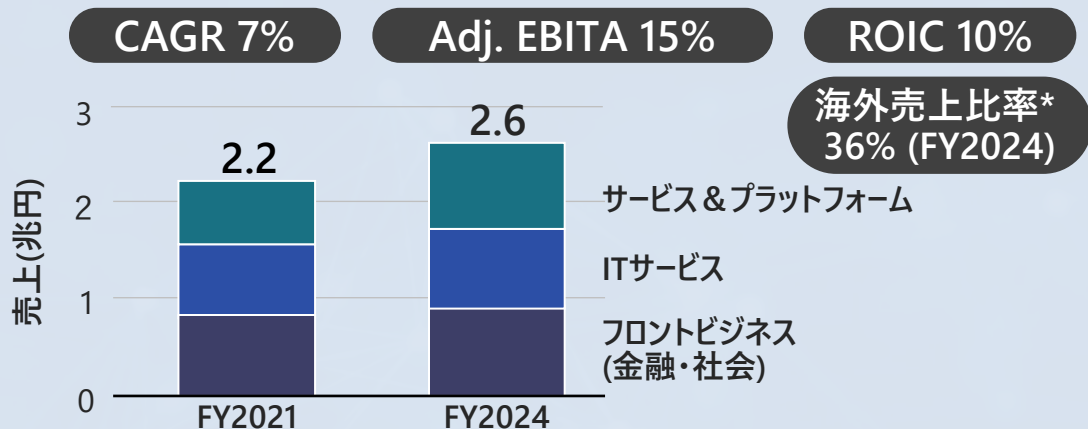
\*日立の生産現場向けデジタルツイン

## 顧客の経営課題を基点としたEnd to Endビジネスへの変革を加速 電力設備から他業種の大型設備へ対象を広げて事業拡大

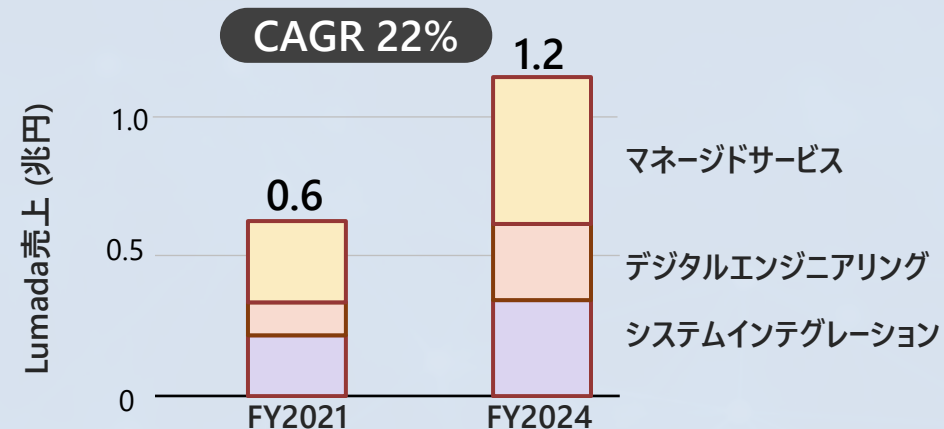


## 先進デジタル技術の供給源として日立全社の成長を牽引

### 事業計画



### Lumada 事業計画



### 注力事業分野

- **デジタルエンジニアリング**
  - 北米
  - 欧州
  - 日本
- **クラウドマネージドサービス**
  - 北米
  - 日本
- **金融デジタルサービス**
  - 日本
  - アジア
  - 北米
- **DX市場** : グローバル 2,500B\$ (2024), CAGR 17%
- **クラウド・ストレージ市場** : グローバル 200B\$ (2024), CAGR 17%
- **エンベデッドファイナンス市場** : グローバル 200B\$ (2025), CAGR 55%

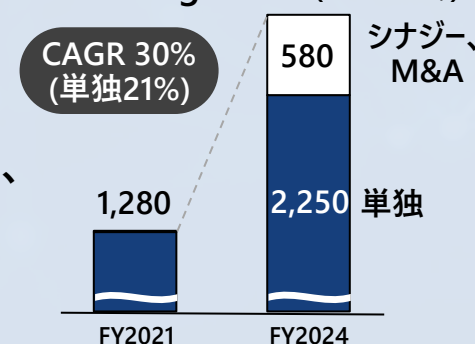
R&D投資 1,600億円(2021中計) → 2,100億円(2024中計)

### 重点施策

#### GlobalLogicの成長

- GlobalLogicのデジタルエンジニアリング力と日立顧客基盤で成長
- 基盤のプロダクト・SI事業をデジタル化し、Lumada事業へ移行
- GlobalLogic Japanの設立により 国内への事業展開強化

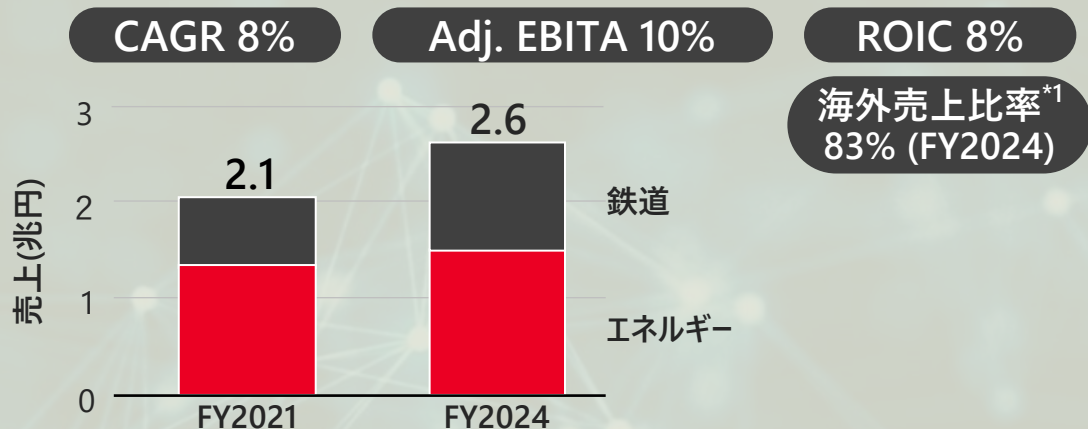
#### GlobalLogic売上 (単位: M\$)



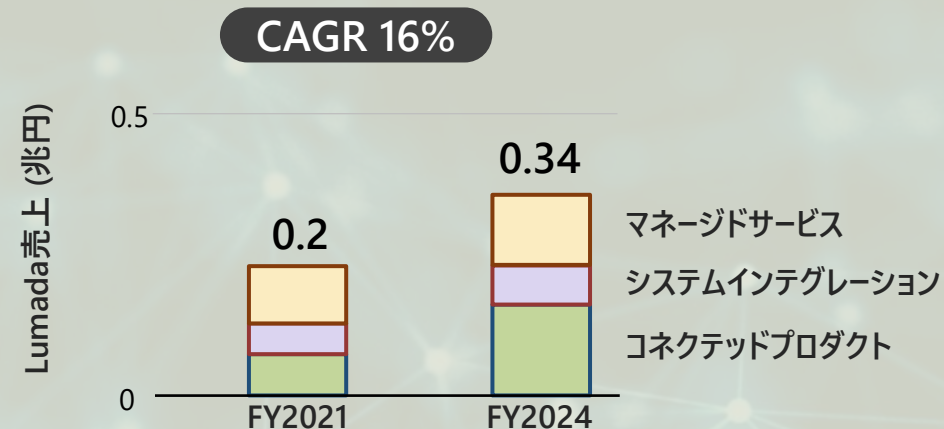
\*海外売上比率は、内部取引の相殺消去を含まず 市場規模：業界レポートを基に社内分析

## グリーントランスフォーメーション事業の中核として世界トップ製品と電動化で成長

### 事業計画



### Lumada 事業計画



### 注力事業分野

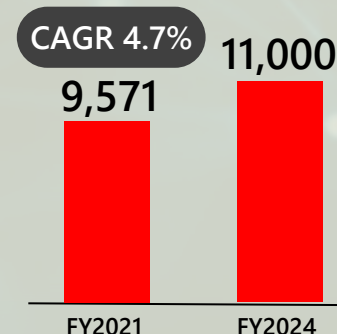
- 再生可能エネルギー供給安定化、EFaaS、CNaaS
    - 北米
    - 欧州
    - 日本
  - 鉄道マネージドサービス
    - 欧州
    - 日本
  - MaaS
    - 欧州
    - 北米
  - グリッドオートメーション市場\*2：グローバル 30B\$ (FY2024), CAGR 9%
  - 鉄道市場(車両・信号・サービス)：グローバル 7兆円 (FY2025), CAGR 3%
  - MaaS市場：グローバル 26兆円 (FY2024), CAGR 21%
- R&D投資 1,100億円(2021中計) (3年累計) →2,100億円(2024中計)

### 重点施策

#### 日立エネルギーの成長

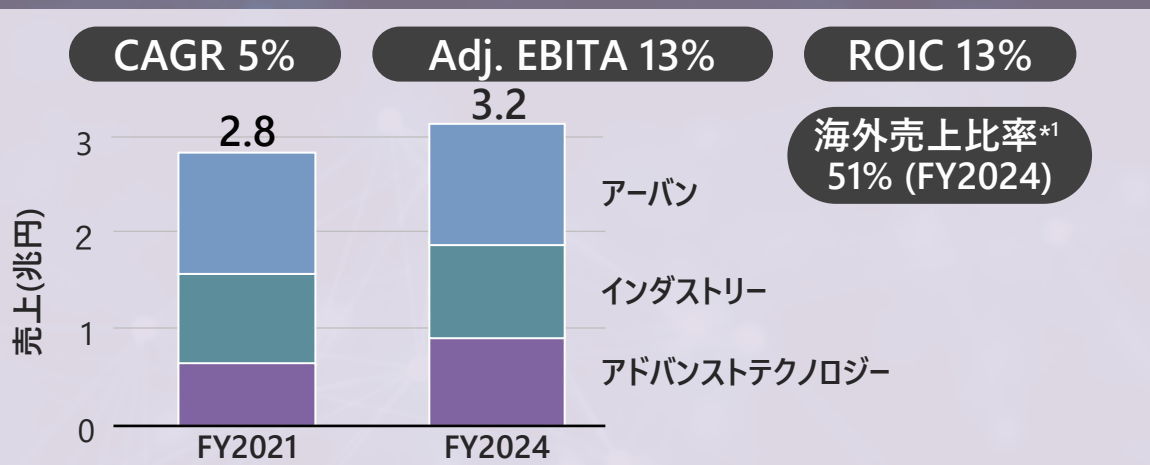
- 変圧器、高電圧機器事業の資産効率とキャッシュ創出力を向上
- GlobalLogic、日立ヴァンタラと連携し、電力アセットマネージドサービスとEV充電ソリューションサービスを拡大

#### 日立エネルギー売上 (単位: M\$)

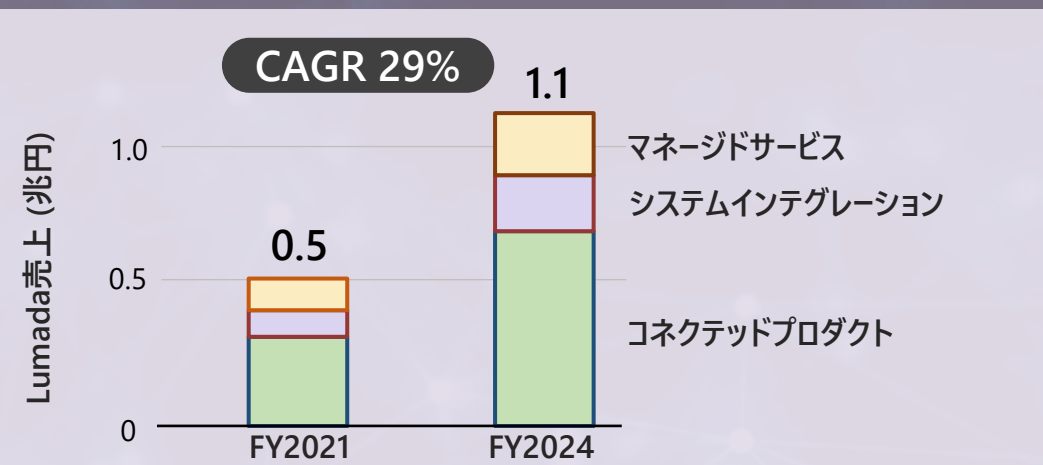


## 強い中量産系プロダクトをデジタルでつなぎ、リカーリングビジネスモデルで成長

### 事業計画



### Lumada 事業計画

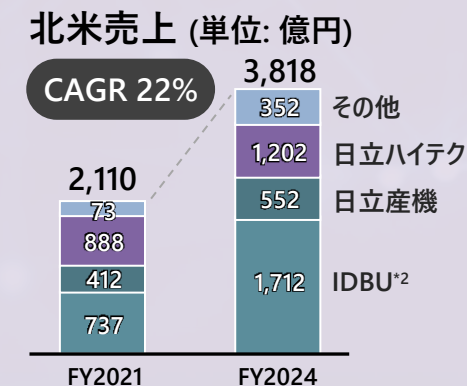


### 注力事業分野

- **ロボティクスSI**
    - 北米
    - 欧州
  - **エネルギー・ファシリティマネジメント**
    - 北米
    - 日本
  - **ディスクリート産業 (FA、自動車) 市場** : グローバル 160兆円 (CAGR15%)
  - **グリーン、次世代ファクトリー市場** : 北米 10B\$ (CAGR7%) / 日本 13B\$ (CAGR9%)
- R&D投資 2,500億円(2021中計) (3年累計) → 3,000億円(2024中計)

### 重点施策

- **北米事業の成長**
  - JR AutomationによるロボティクスSI事業拡大
  - プロダクトの接続化展開
- **リカーリング型事業の成長**
  - プロダクト、OTのドメインナレッジでデジタルソリューション拡大



\*1 海外売上比率は、内部取引の相殺消去を含まず \*2 IDBU : インダストリアルデジタルBU 市場規模 : 業界レポートを基に社内分析

## 日立エナジーを中心に、世界の脱炭素化をリードし、サステナブルな社会の実現に貢献

FY2024目標 CO2排出削減貢献量：約1億トン/年 (金額換算値\*2: 約1.1兆円)

お客さま	送配電 	非化石エネルギー 	石油 	ガス 	交通 	自動車(四輪・二輪) 	ビル 	製造業 	ロジスティクス 
年度出荷製品の生涯CO2削減貢献量*1 (金額換算値内訳)*2	約8,900万トン (約9,800億円)					約650万トン (約720億円)	約720万トン (約800億円)		
提供価値	エネルギー転換					電動化	省エネ		
セクター 注力事業	グリーンエナジー&モビリティ  カーボンフリーソリューション (HVDCシステム)      カーボンフリーモビリティ (蓄電池駆動トラム) R&D投資 2,000億円					日立Astemo  xEVコンポーネント (EVモータ)(EVインバータ) R&D投資 3,000億円	コネクティブ インダストリーズ  ロジスティクス (CPSで繋ぐエコシステム型サービス)	デジタルシステム & サービス  エネルギーの見える化 (EcoAssist)	

\*1 削減量の基準年度は2013年度

\*2 炭素価格：11,000円/ton-CO2と仮定し、脱炭素ソリューションによるCO2削減貢献量を金額規模に換算

## 2050年からのバックキャストに基づく破壊的イノベーション創出に向けた投資を強化

累積投資(3年間)

先端研究投資：1,000億円

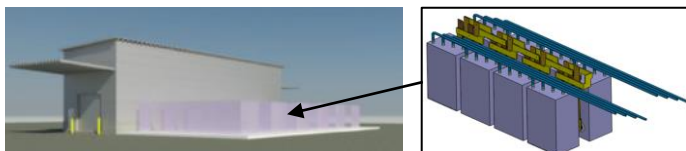
CV投資枠：500億円

### 脱炭素社会 カーボンネガティブ

市場規模(2030)  
7兆円

#### Energy storage & supply

目標：100MW級 水電解事業化 (2030)  
エコシステム：HORIZON Europe Research PJ



高電圧水電解スタック

#### Direct air capture

目標：ソーラーケミカル システム検証 (2024)  
(植物を超える太陽エネルギー変換効率を実現)  
エコシステム：Imperial College London



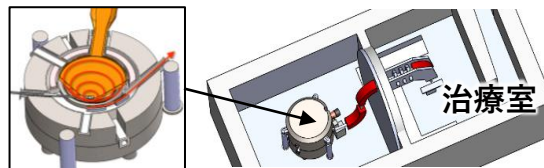
人工光合成セル

### がん・難治性疾患 ・感染症克服

\*1：市場規模(2030) 2兆円  
\*2：市場規模(2040) 5兆円

#### 低侵襲がん治療\*1

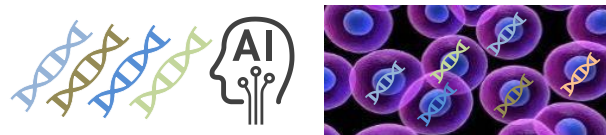
目標：粒子線照射線量率 5倍 (2024)  
エコシステム：大阪大学、群馬大学



高精度粒子線治療装置

#### デザイン細胞\*2

目標：デザイン細胞開発プラットフォーム(2024)  
エコシステム：神戸医療産業都市、海外大学



ハイスループット遺伝子設計&細胞機能評価システム

### データエコノミー コンピューティング革新

市場規模(2035)  
70兆円

#### Ultra big data management

目標：従来比100倍超のデータ抽出性能(2024)  
エコシステム：東京大学

グローバルでの  
カーボントレース  
数GB/secの  
リアルタイム処理



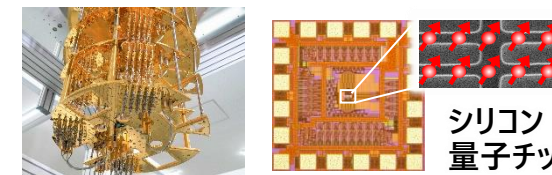
データ駆動で  
社会課題を解決

パーソナライズ  
医療・介護  
Exabyteデータ分析

ビッグデータ価値協創実験基盤 (東京大学)

#### シリコン量子コンピュータ

目標：1Mビット級量子コンピュータ (2030)  
エコシステム：ムーンショット, QII, Q-STAR



シリコン  
量子チップ





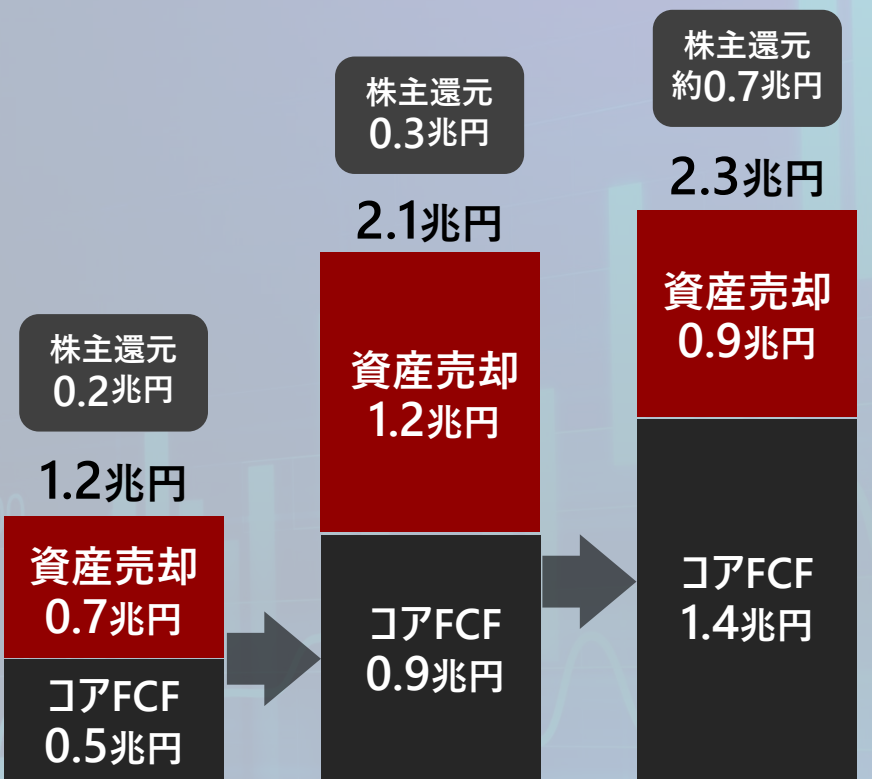
# 成長と還元に向けたキャッシュの創出

## オーガニックにコアFCFを拡大、資産売却と併せ成長と株主還元バランスよく配分

### キャッシュ創出

### キャピタルアロケーション

D/Eレシオ0.5倍水準を目安としつつ、  
必要に応じ負債も機動的に活用



戦略成長領域のアセットへの入替え

- デジタル、グリーン、イノベーションにフォーカス

投資判断基準

- 収益性：Adj. EBITA10%超
- 資産効率：ROIC10%超

コアFCFの約1/2を株主に還元

- 配当：事業成長に基づき安定的に実施
- 自己株式取得：資金需要や経営環境等を鑑み実施

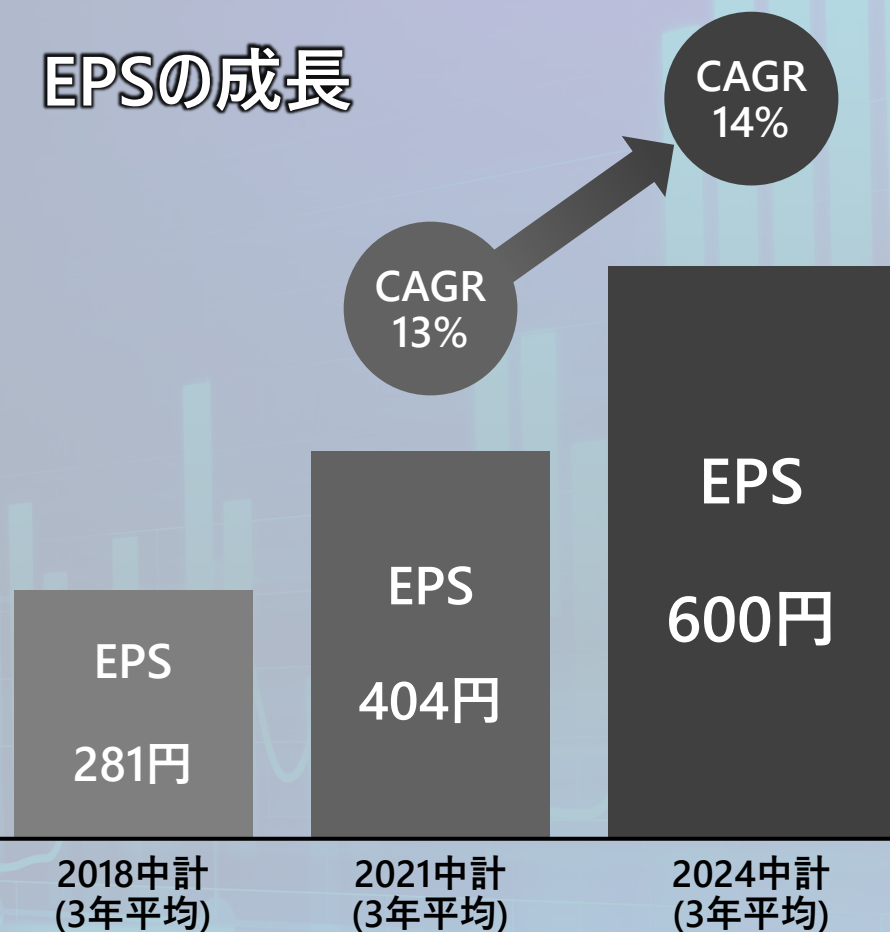
2018中計  
(3年累計)

2021中計  
(3年累計)

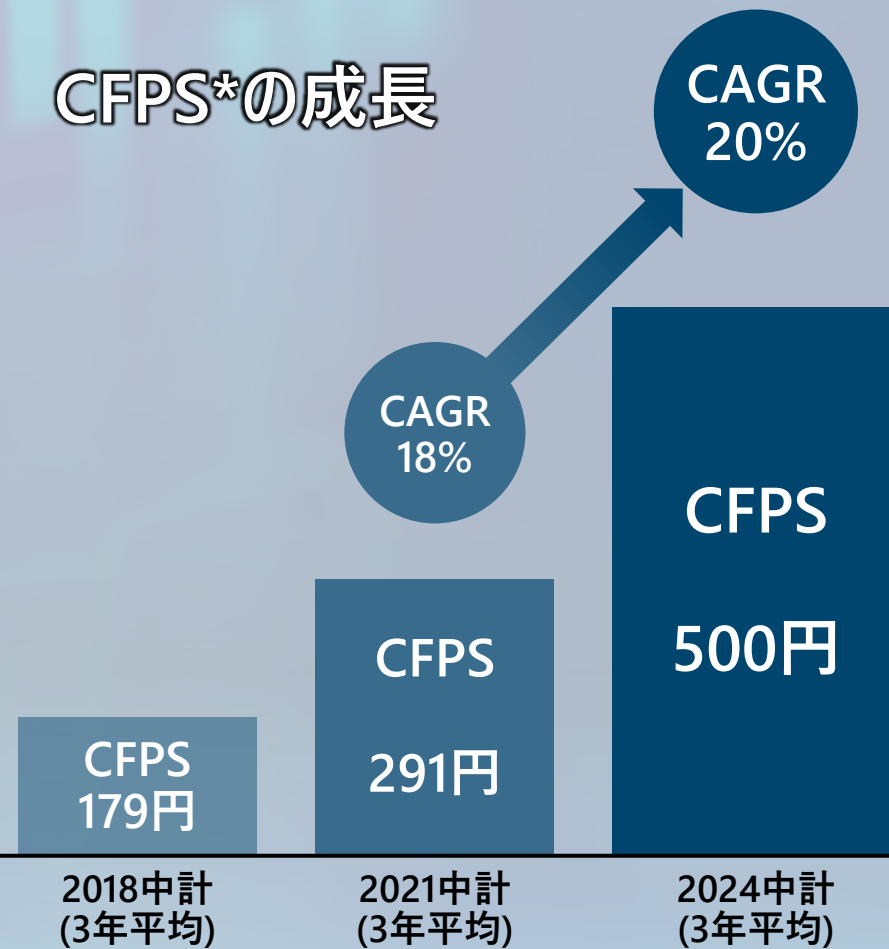
2024中計  
(3年累計)

## CFPSを経営指標として導入し、売上と利益の成長を上回るキャッシュ成長を実現

### EPSの成長



### CFPS\*の成長



An aerial photograph of a river winding through a dense forest. The trees are in various stages of autumn, with many showing bright yellow and orange foliage, while others remain green. The river is a deep blue color, and the overall scene is vibrant and natural.

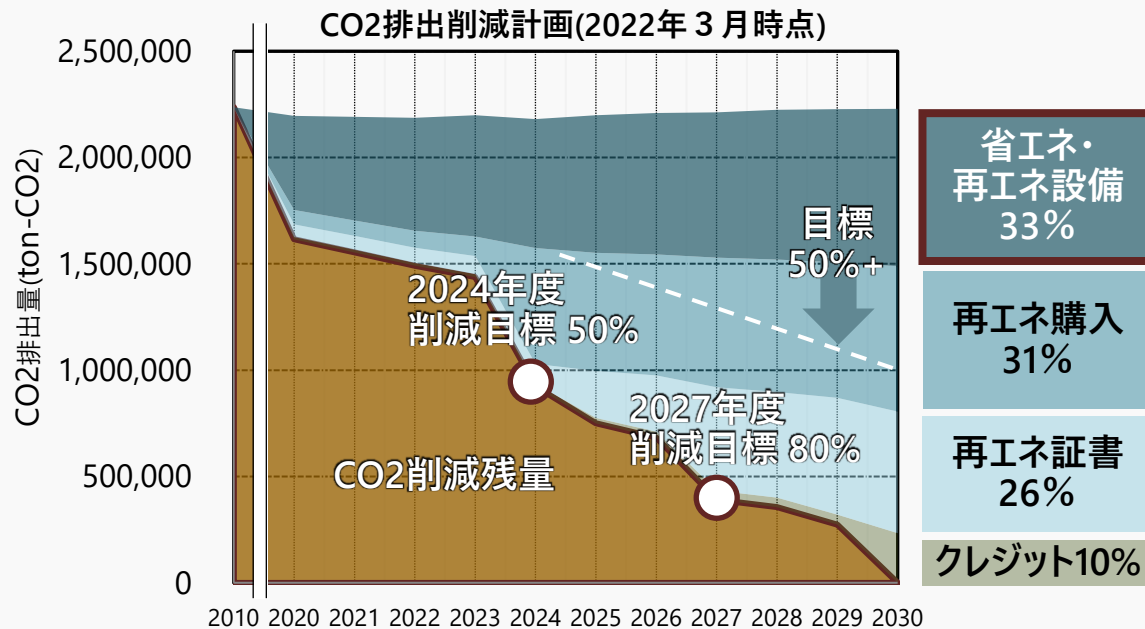
# サステナブル経営の深化

## 2030年度\*1、2050年度\*2カーボンニュートラルを実現する計画の実行

FY2024目標 CO2排出量：50%削減\*3 省エネ・再エネ設備投資(3年累計)：370億円

### 脱炭素ポートフォリオの実現

- 省エネの徹底と再エネ自家発電割合拡大による  
クリーンエネルギー調達リスクの最小化



### 脱炭素スキームの最適化

- 電力消費形態に応じたソリューションの社内実証

#### 電力多消費拠点型

- ・IT省エネ/空調改善
- ・再エネ自家消費



横浜事業所



岡山データセンター

#### 同業多拠点型 国内工場(Astemo)

- ・老朽/非効率設備更新
- ・設備管理BPO
- ・再エネ自家消費



厚木工場



佐和事業所

#### 広域エリア型 茨城県3地区

- ・エネルギーセンター化
- ・アセット共同利用
- ・設備管理BPO



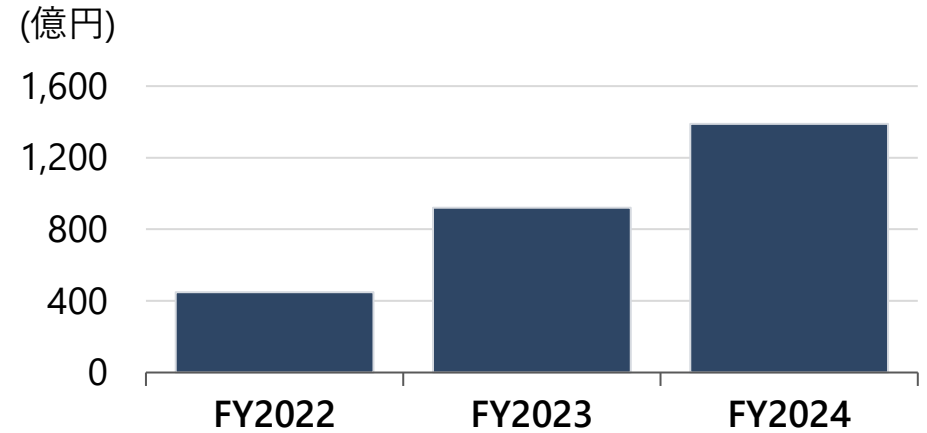
## デジタルを活用して経営基盤を刷新、スピード、柔軟性、透明性を向上

- デジタルで、グローバルに成長できる経営基盤にトランスフォーム (3年累計投資 800億円)
- 標準化とオペレーションの集約によるコスト最適化

### 重点施策

共通ERP PRJ	経営情報をリアルタイムに共有
DX	業務自動化と予測型経営の実現
One Hitachi CRM基盤	グローバルにアカウント情報を活用
GBS	オペレーション集約でSG&A抑制

### 重点施策の効果



日立エナジーを中心にERP、GBSをグローバル共通化

経営情報の共有と業務の自動化、集約化で成長戦略の実行・加速を支える

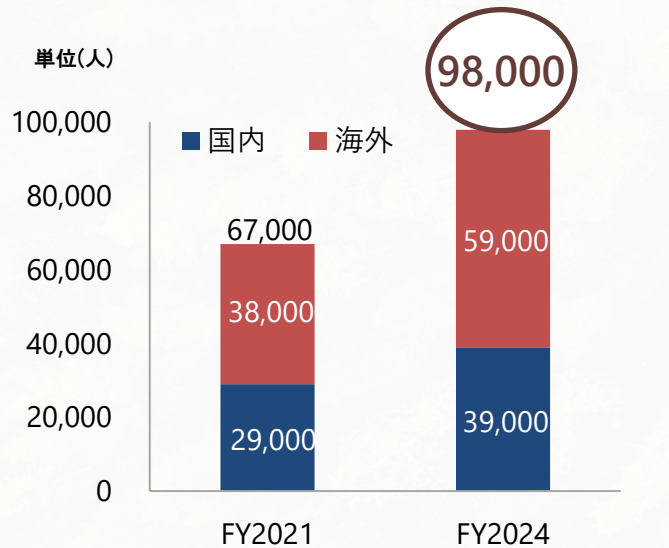
## 2024中期経営計画期間に想定される主な重要リスクと対応 リスク情報を本社に集約し、ガバナンスを強化

リスク	内容	対応
経済環境	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 世界経済の減速</li> <li>● 円安加速による国内景気悪化</li> <li>● インフレと金利上昇</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 投資案件のリスク/リターンモニタリング強化</li> <li>● 運転資金の圧縮</li> </ul>
サプライチェーン	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 原材料価格高騰、調達困難</li> <li>● エネルギー供給不足、制限</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 戦略的備蓄、売価転嫁</li> <li>● 調達先多様化</li> </ul>
地政学	<ul style="list-style-type: none"> <li>● ウクライナ紛争の長期化</li> <li>● 国家間紛争の拡大と頻発</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● ウクライナ内拠点の移転</li> <li>● ロシア事業の見直し</li> <li>● 海外リスク資産の移転</li> </ul>
環境	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 想定を超える規制強化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● インターナルカーボンプライシング</li> </ul>
テクノロジー	<ul style="list-style-type: none"> <li>● デジタル人材獲得難</li> <li>● サイバー攻撃</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● トレーニングによるスキルシフト加速</li> <li>● ゼロトラストなどセキュリティ強化</li> </ul>
パンデミック・自然災害	<ul style="list-style-type: none"> <li>● COVID-19の長期化</li> <li>● 超大型地震</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 働き方改革の継続</li> <li>● BCP策定</li> </ul>

## 成長戦略の要となるデジタル人財の獲得と育成を強化 DE & Iを向上することで、事業の成長とサステナブルな社会の実現に貢献

### デジタル人財の獲得・育成

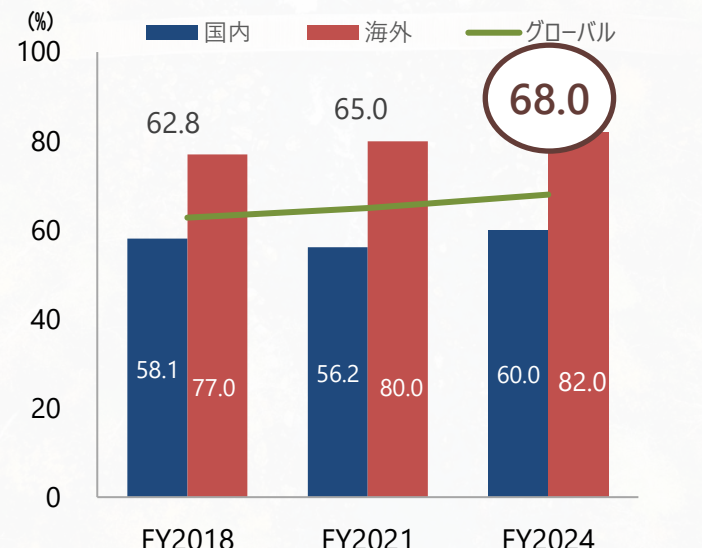
- デジタル人財を海外を中心に9万8千人に強化



デジタル人財

### 従業員エンゲージメント強化

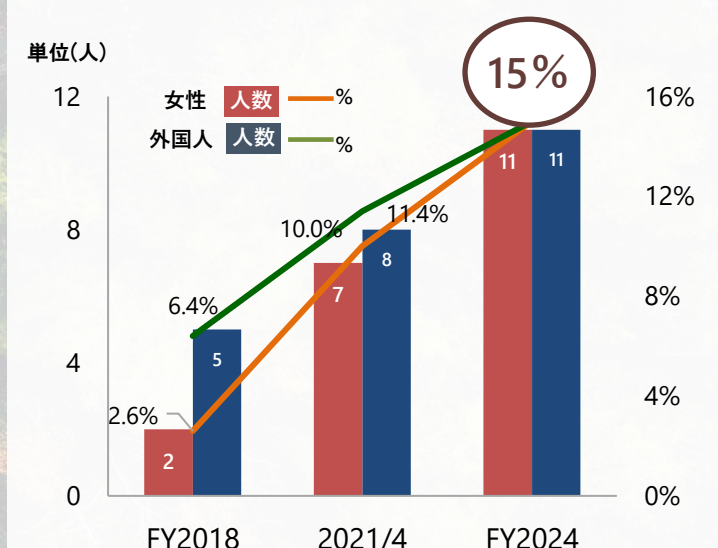
- 社員一人一人が社会課題の解決を自分ごととする文化作り



エンゲージメントスコア

### Diversity, Equity & Inclusionの強化

- 多様な人財のインクルージョンによる、協創力及び生産性の向上



役員における性別・国籍の多様性



An aerial view of a city at sunset, with the sun low on the horizon, casting a golden glow over the buildings. The city is dense with skyscrapers and residential buildings. In the foreground, the Earth's horizon is visible, showing a blue and white atmosphere against a dark, starry space background. The text "最後に" is centered in the middle of the image.

最後に



# デジタル、グリーン、イノベーションで グローバルに成長する企業へ

サステナブル  
経営の深化

Lumadaによる  
高収益化

キャッシュの  
創出と還元

グローバルリスク  
マネジメント



Hitachi Social Innovation is  
**POWERING GOOD**

本資料における当社の今後の計画、見通し、戦略等の将来予想に関する記述は、当社が現時点で合理的であると判断する一定の前提に基づいており、実際の業績等の結果は見通しと大きく異なることがあります。

その要因のうち、主なものは以下の通りです。

- ・COVID-19の流行による社会的・経済的影響の悪化
- ・主要市場における経済状況及び需要の急激な変動
- ・為替相場変動
- ・資金調達環境
- ・株式相場変動
- ・原材料・部品の不足及び価格の変動
- ・長期請負契約等における見積り、コストの変動及び契約の解除
- ・価格競争の激化
- ・人材の確保
- ・新技術を用いた製品の開発、タイムリーな市場投入、低コスト生産を実現する当社及び子会社の能力
- ・製品等の需給の変動
- ・製品等の需給、為替相場及び原材料価格の変動並びに原材料・部品の不足に対応する当社及び子会社の能力
- ・信用供与を行った取引先の財政状態
- ・社会イノベーション事業強化に係る戦略
- ・企業買収、事業の合併及び戦略的提携の実施並びにこれらに関連する費用の発生
- ・事業再構築のための施策の実施
- ・主要市場・事業拠点(特に日本、アジア、米国及び欧州)における政治・社会状況及び貿易規制等各種規制
- ・持分法適用会社への投資に係る損失
- ・コスト構造改革施策の実施
- ・地震・津波等の自然災害、気候変動、感染症の流行及びテロ・紛争等による政治的・社会的混乱
- ・当社、子会社又は持分法適用会社に対する訴訟その他の法的手続
- ・製品やサービスに関する欠陥・瑕疵等
- ・情報システムへの依存及び機密情報の管理
- ・自社の知的財産の保護及び他社の知的財産の利用の確保
- ・退職給付に係る負債の算定における見積り