

# 2024中期経営計画 進捗発表

2023年4月27日

株式会社 日立製作所

執行役社長 兼 CEO

小島 啓二

# 本日お伝えしたいこと

1. 2024中期経営計画の位置付け
2. 社会イノベーション事業による企業価値の向上
3. 成長を支えるサステナブル経営

# 2024中期経営計画の位置付け

## 事業ポートフォリオ改革からサステナブル成長へとモードチェンジ、企業価値向上を加速

- 日立はリーマンショック後の経営危機を経て、社会イノベーション事業への集中を決断
- 社会イノベーション事業のグローバルリーダーをめざし、10年以上事業ポートフォリオ改革を継続
- 2022年度に上場子会社はゼロとなり、日立AstemoもIPOをめざした非連結化を発表
- 事業ポートフォリオ改革は一区切りつき、今後はサステナブルな成長へと経営の主軸を切り替える
- 2024中計はサステナブル成長の実現による企業価値向上に向けた重要な転換点



## 社会イノベーション事業に集中すべく、事業アセットの入れ替えを実施

### 社会イノベーション事業のグローバル展開に必要なアセットを獲得

#### FY2013-FY2021実績\*

- 2015中計 Ansaldo STS/Breda
- 2018中計 Sullair
- 2021中計 JR Automation、日立ハイテク  
シャシー・ブレーキ・インターナショナル  
ケーヒン/ショーワ/日信工業  
日立エナジー、GlobalLogic

#### FY2022実績

- 日立エナジーのJV解消  
(100%子会社化)
- GlobalLogicのエンジニアリング  
力強化に向けた買収(2社)

### 獲得アセットの売上合計

約3.1兆円

#### 買収金額

約3.6兆円

### 社会イノベーション事業と関係の薄い事業アセットの譲渡

#### FY2013-FY2021実績\*

- 主要事業: 空調、火力発電システム、画像診断関連事業
- 上場子会社: 日立工機、日立化成、日立キャピタル  
日立マクセル、クラリオン

#### FY2022実績

- 日立AstemoのIPOをめざして  
非連結化(予定)
- 日立建機、日立金属、日立物流

### 譲渡アセットの売上合計

約5.0兆円

#### 譲渡金額

約2.0兆円

## 事業ポートフォリオ改革の結果、事業アセットは大きくグローバル化

### 資産<sup>\*1</sup>の状況

#### 欧州

FY2018

0.2兆円



FY2021

1.5兆円(26%<sup>\*2</sup>)

電力、鉄道などグリーン分野を増強

#### 北米

FY2018

0.6兆円



FY2021

1.9兆円(33%<sup>\*2</sup>)

デジタル分野、電力、鉄道などグリーン分野、  
ロボティクスなど産業分野を増強

#### アジア

FY2018

0.4兆円



FY2021

0.6兆円(11%<sup>\*2</sup>)

電力などグリーン分野、  
エレベータなど産業分野を増強

#### 日本

FY2018

1.6兆円



FY2021

1.7兆円(30%<sup>\*2</sup>)

金融、公共などIT分野、生産システムなど産業分野、  
鉄道、原子力などグリーン分野を保有

\*1有形固定資産、投資不動産、のれん及びその他の無形資産 \*2 地域別資産構成比

## 大型買収により獲得、統合した事業アセットは、グローバル成長エンジンとして機能

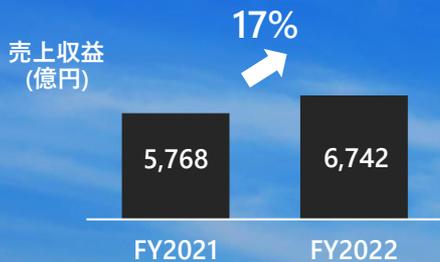
### 日立ハイテク

#### 事業の 方向性

- 計測分析は堅調、構造改革で大幅に高収益化、増産投資でさらに成長加速

#### 業績

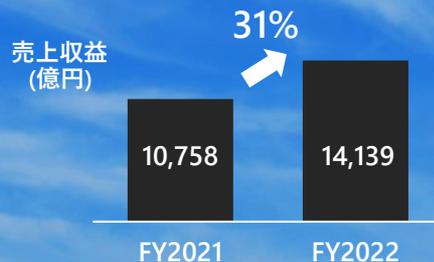
- FY2022過去最高益達成



### 日立エナジー

- GX市場の成長を捉え受注好調、増産投資、生産性向上投資でさらに成長加速

- 受注好調、受注残急増



### GlobalLogic

- 順調にデジタルエンジニアリング事業を拡大し、日立のOT\*系事業とのシナジーを創出、デジタル人財獲得のM&Aでさらに成長加速

- DX市場の伸びに合わせ高成長



# 1.5 2024中計の主要KPIについて

## 上場子会社、日立Astemoの非連結化に伴い、2024中計主要目標をアップデート\*1

売上成長  
(FY2021-FY2024 CAGR)

Adj. EBITA\*2

ROIC

EPS成長\*3  
(FY2021-FY2024 CAGR)

コアFCF\*4  
(3年累計)

前回  
日立Astemo  
非連結化前

5%-7%

12%

10%

10%-14%

1.4兆円  
うち約1/2を株主に還元

今回  
日立Astemo  
非連結化後

5%-7%

12%

10%

10%-14%

1.2兆円  
株主還元 0.8-0.9兆円

\*1 21-24年度実績/計画から、上場子会社と日立Astemoの売上、利益、キャッシュフローを減算、非連結化後の持分法利益を加算

\*2 調整後営業利益から買収に伴う無形資産等の償却費を足し戻し、持分法損益を加算して算出した指標

\*3 FY2021の当期利益は一過性影響を除く \*4 コアFCF = 営業CF-設備投資

# 社会イノベーション事業による企業価値の向上

### 日立のIT、OT、プロダクトを活用して顧客と共に社会課題を解決する事業

- データとテクノロジーで顧客と共にサステナブルな社会を実現、人々の幸せを支える
- 3つの潮流、デジタル、グリーン、コネクティブを変革のドライバーとして、多様な業種で社会イノベーション事業を拡大

#### Digital

が変革する社会システム

金融、公共、電力、交通、通信など

#### Green

が変革する社会インフラ

パワーグリッド、原子力、鉄道など

#### Connective

が変革する産業システム

ファクトリー、テック、ビル、ホームなど

- 社会イノベーション事業の顧客協創フレームワークとしてLumadaをグローバルに展開

### 大型買収で獲得した顧客フットプリントを中心に、One HitachiでLumada事業拡大

- グローバルな大型M&Aを通じて、各地域で事業創出する人財、フットプリントなどのリソースが拡充
- 各地域で顧客の課題を解決することで、社会イノベーション事業をグローバルに成長

#### 欧州

鉄道、パワーグリッド中心にグリーン事業拡大

#### 北米

デジタル、インフラを中心に、成長をけん引する注力地域

#### 中国

エレベーター、日立エナジーなどのフットプリントを活用した成長

#### インド、ASEAN

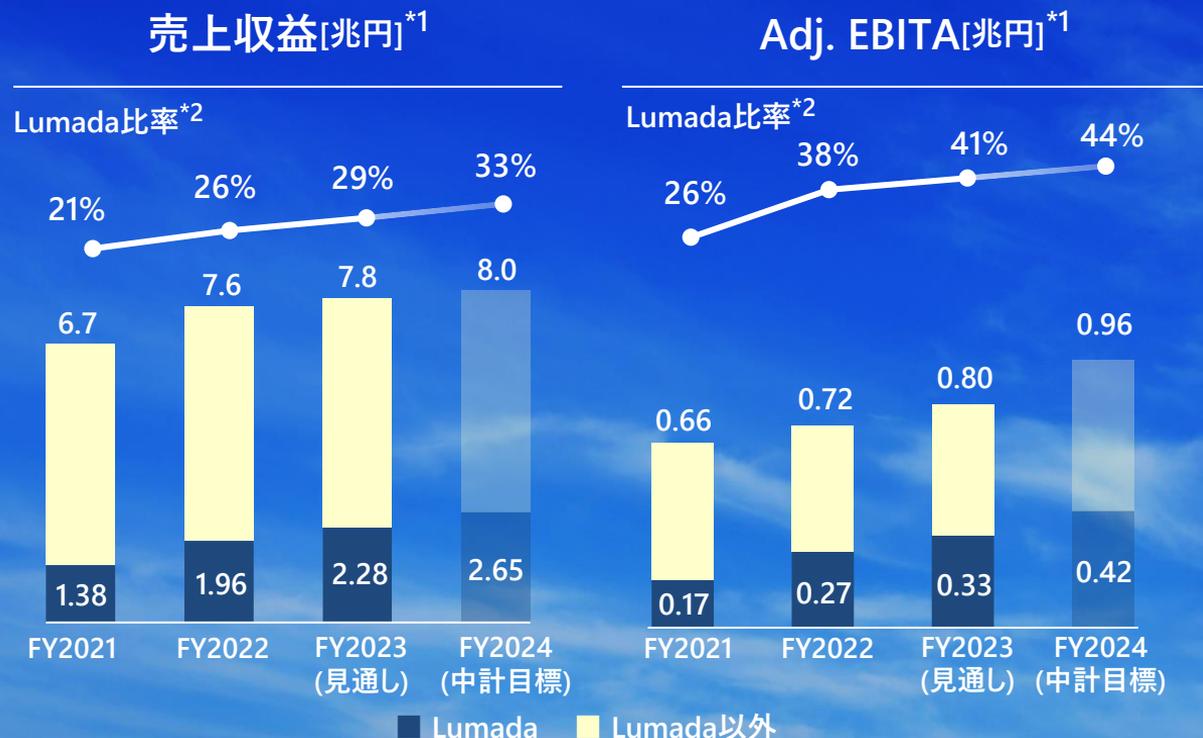
成長する国/地域に注力し、成長機会を獲得

#### 日本

DX、GXで成長する顧客や事業領域に集中

## 2.3 Lumadaがドライブする売上と利益の成長

### Lumada事業の拡大が日立全体の売上と利益の成長をけん引



- Lumada事業はこれまで高い成長率を実現
- 2023年度もDX市場の拡大を追い風に順調に伸びると想定
- 2024年度には日立全体の売上の1/3、利益の4割強に

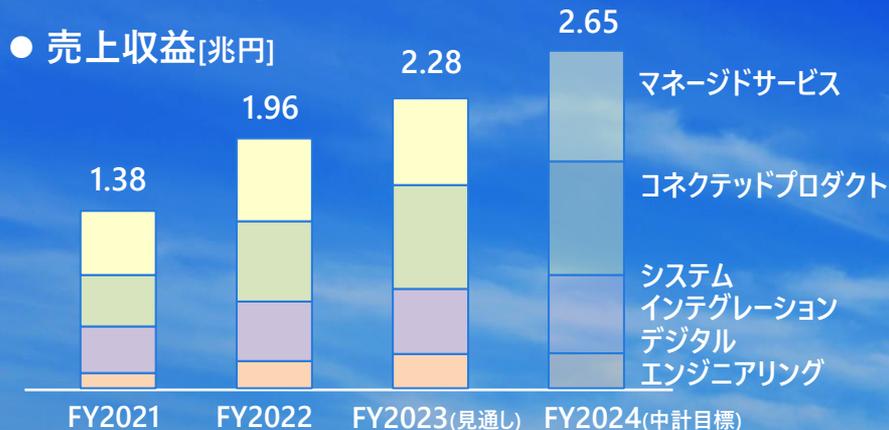
\*1 21-24年度実績/計画から、上場子会社と日立Astemoの売上、利益を減算、非連結化後の持分法利益を加算

\*2 日立建機の持分法利益はLumadaに、日立Astemoの持分法利益はLumada以外に分類

## 2.4 Lumadaがドライブする利益率の向上

### Lumadaの顧客協創フレームワークが日立全体の利益率向上をけん引

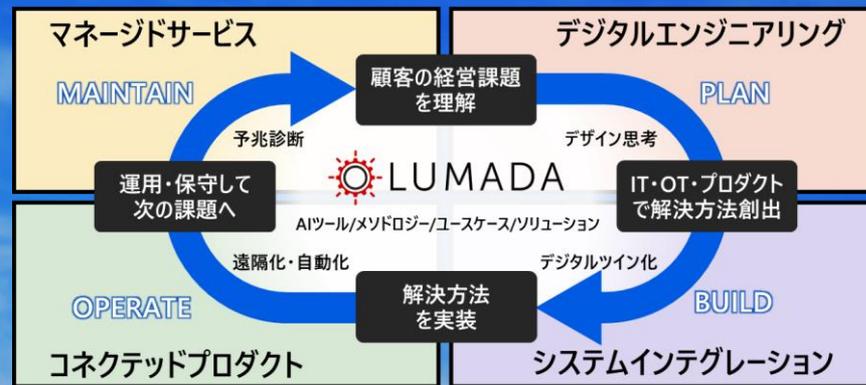
#### Lumada事業の成長



#### Lumada事業の利益率は着実に向上



#### Lumadaの顧客協創フレームワークによる高収益化



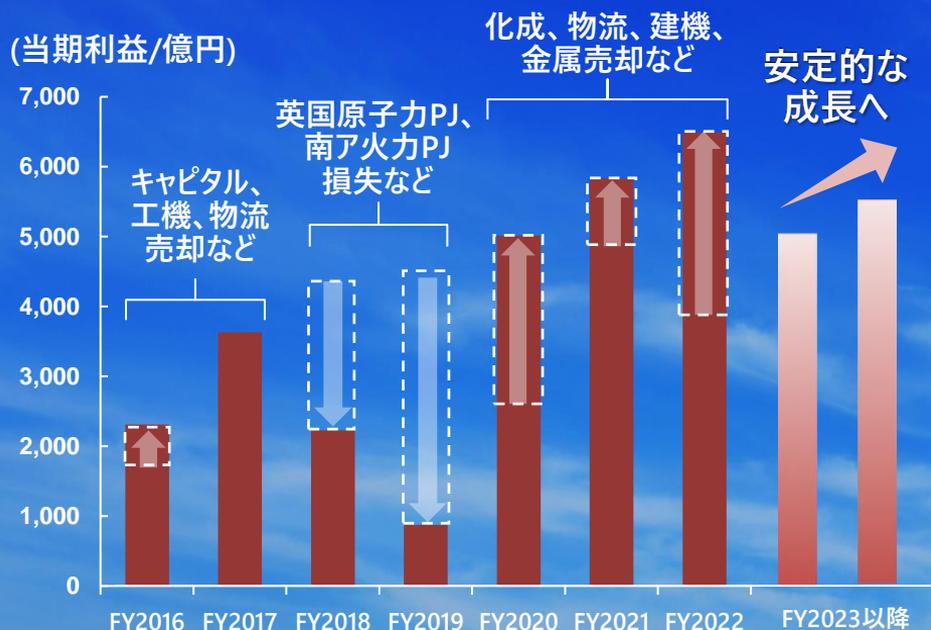
\*1 日立建機の持分法利益はLumadaに、日立Astemoの持分法利益はLumada以外に分類

\*2 21-24年度実績/計画から、上場子会社と日立Astemoの売上、利益を減算、非連結化後の持分法利益を加算

### 事業ポートフォリオ改革フェーズから安定的成長フェーズに移行

大型資産売却からの一過性利益  
によるボトムライン影響は今後減少

リスクマネジメントにより  
一時費用、景気影響を最小化



リスク	対応
経済環境 (インフレ/為替変動)	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 投資のリスク/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>● 売価転嫁推進、調達先多様化</li> </ul>
地政学	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 迅速な従業員安全確保と事業継続</li> <li>● 海外リスク資産の見直し</li> </ul>
EPC	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 責任範囲を限定する契約の徹底</li> </ul>
サイバー攻撃	<ul style="list-style-type: none"> <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>● BCP策定</li> <li>● リモート業務可能な体制継続</li> </ul>

### 創出したキャッシュを成長投資と株主還元バランス良く分配しサステナブルに成長

#### 成長投資

- デジタル、グリーン、イノベーションにフォーカス
- 判断基準：Adj. EBITA12%超、ROIC10%超

#### 株主還元

- 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などを鑑み機動的に実施
- 株主還元総額として、コアFCFの50%と当期利益の50%の双方を考慮する

#### キャッシュ創出 (3年累計)



#### キャピタルアロケーション (3年累計)



## 2.7 EPSとCFPSの成長

売上拡大、高収益化、ボトムライン安定化、キャッシュ創出で、EPSとCFPS\*1を成長



\*1 CFPS：一株当たりコアFCF \*2 一過性影響除く

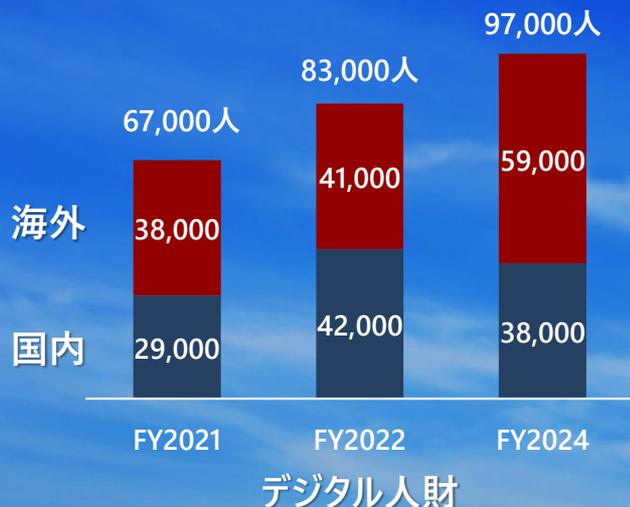
# 成長を支えるサステナブル経営

## サステナブルな成長を人財獲得と育成、DEI推進、エンゲージメント向上で加速

成長に向けたグローバルタレント強化  
デジタル人財の獲得、育成

中計目標  
(デジタル人財)  
97,000人<sup>\*1</sup>

- GlobalLogicの採用/育成スキーム活用で強化を継続



イノベーション力の強化  
Diversity, Equity, Inclusionの推進

中計目標(役員層)  
女性15%  
外国人15%

- FY2022実績<sup>\*2</sup> 女性 11%  
外国人 20%
- 多様な人財のインクルージョンで、グローバルのお客さまの課題を理解し、イノベーションを届ける

One Hitachiでの成長マインド醸成  
エンゲージメント向上

中計目標  
(エンゲージメントスコア)  
68.0

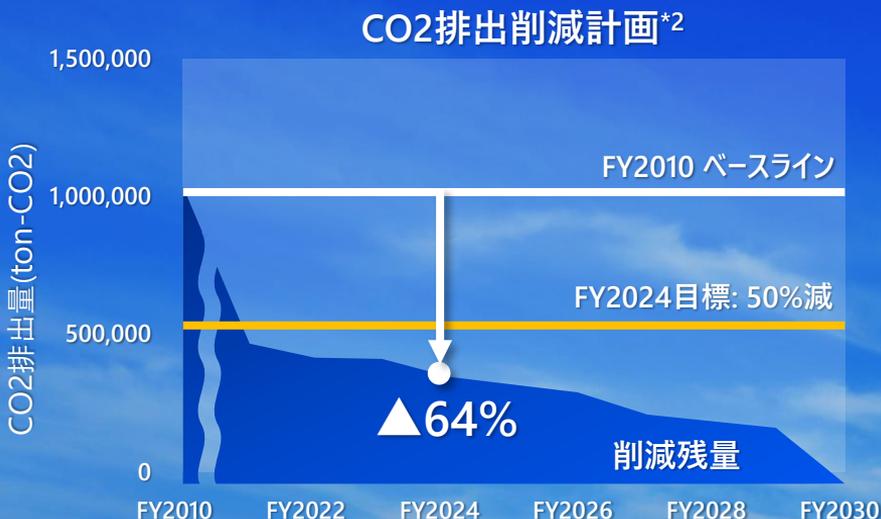
- FY2022スコア実績 69.5
- One Hitachiでの成長マインドを醸成し、グローバルに協創を加速する

<sup>\*1</sup> 日立Astemo除く <sup>\*2</sup> 2023年4月1日付け人事異動分を含む

### カーボンニュートラルのコミットメント実現に向け着実に進捗

#### 2030年度のカーボンニュートラル\*1実現

- CO2排出削減は中計目標を上回るペースで進捗  
2024年度に64%削減\*2の見通し



\*1 Scope1,2 (自社の事業所及びオフィスからの排出)

\*2 日立Astemo除く

#### お客さまの脱炭素化への貢献

- Scope3 Category 11\*3の計算方法に準拠したCO2排出削減貢献量\*4見通し：  
1億2610万トン/年 (目標: 1億トン/年)
- エネルギー転換(HVDCなど)で1億1990万トン/年
- 省エネと電動化で 620万トン/年

デジタルシステム  
& サービス



グリーンエネルギー & モビリティ



コネクティブ  
インダストリーズ



\*3 GHG Protocol Standard、基準年度はFY2013 (日立エナジーはFY2020)

\*4 2024中計期間中における3年平均値

© Hitachi, Ltd. 2023. All rights reserved.

# サーキュラーエコノミーの実現に向け、社内外での取り組みを推進

## 持続可能な循環型社会の構築をめざす



全ての新製品にエコデザインを適用\*1

- FY2022：326製品を登録済み



廃プラスチックの有効利用率100%\*2

- FY2022：77%見込み



埋め立て廃棄物ゼロ\*2

- FY2022：112事業所で達成見込み



水資源使用効率を50%改善\*3

- FY2022：30%見込み

## 社会全体のサーキュラーエコノミーへ貢献



日立-産総研\*4サーキュラーエコノミー連携研究ラボ設立  
(2022年10月設立)

- 循環経済実現に向けたグランドデザイン、ルール形成、社会実装



再生プラスチックを活用した掃除機

- 再生プラスチック使用率を40%以上とした掃除機を製品化し販売開始  
(2022年8月販売開始)



日立グローバルエアパワーのRemanプログラム

- コンプレッサーの主要部品を分解・洗浄し、再製造・整備し再販売  
(2013年以來 累計3000台以上の実績)

\*1 FY2024目標 \*2 FY2030目標、各地域の規制や条件に適合している場合 \*3 FY2050目標、FY2010比で評価

\*4 国立研究開発法人 産業技術総合研究所

### ダイバーシティに富んだ取締役会との活発な議論を通じてグローバル経営改革を加速

#### 取締役との議論で実効性の高い施策を推進

- 中計進捗のモニタリング
- 投融資案件審議
- CEOサクセッションプラン

#### コーポレートガバナンス・オブ・ザ・イヤー2022

- 東証プライム市場上場企業約1,800社の中から大賞を受賞
- 取締役の多様性、継続的なポートフォリオ見直しなどが評価

#### 取締役会の構成

取締役12名

- 独立性、多様性、適切な在任期間を重視

社外取締役比率	外国人、女性比率	平均在任期間
75% (9名)	42%、17% (5名、2名)	5年

#### 株主価値向上に連動した役員報酬制度

- グローバル企業としての更なる成長加速に向け、企業価値の向上と報酬の連動強化
  - ・ 株価に連動した中長期インセンティブの割合を拡大
  - ・ 中計目標を評価指標に設定、中計達成インセンティブ導入
  - ・ 株価成長率のグローバル競合比較を評価指標に追加

社会イノベーション事業の各分野における成長戦略を中心に、  
事業ポートフォリオ改革からサステナブルな成長へとモードチェンジする日立の姿をご紹介します

- 日程：2023年6月13日(火)

- アジェンダ：
  1. CEO Remarks
  2. グリーン
  3. デジタル
  4. コネクティブ
  5. CFO Session
  6. Q&A Session

小島 啓二 執行役社長兼CEO  
Alistair Dormer 執行役副社長  
徳永 俊昭 執行役副社長  
青木 優和 執行役副社長  
河村 芳彦 執行役副社長CFO

A woman with her back to the camera, wearing a bright yellow jacket, stands on a grassy hill. In the background, there are several white wind turbines on a green slope. To the right, a dense city skyline with various skyscrapers is visible under a clear blue sky. The entire scene is overlaid with a complex network of white and blue lines and dots, resembling a digital or social network. The text 'Hitachi Social Innovation is POWERING GOOD' is centered in the upper half of the image.

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。

- ・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
- ・信用供与を行った取引先の財政状態
- ・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
- ・気候変動対策に関する規制強化等への対応
- ・情報システムへの依存及び機密情報の管理
- ・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
- ・COVID-19の流行による社会的・経済的影響の悪化
- ・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
- ・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
- ・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
- ・コスト構造改革施策の実施
- ・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
- ・持分法適用会社への投資に係る損失
- ・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
- ・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