

# CEO Remarks

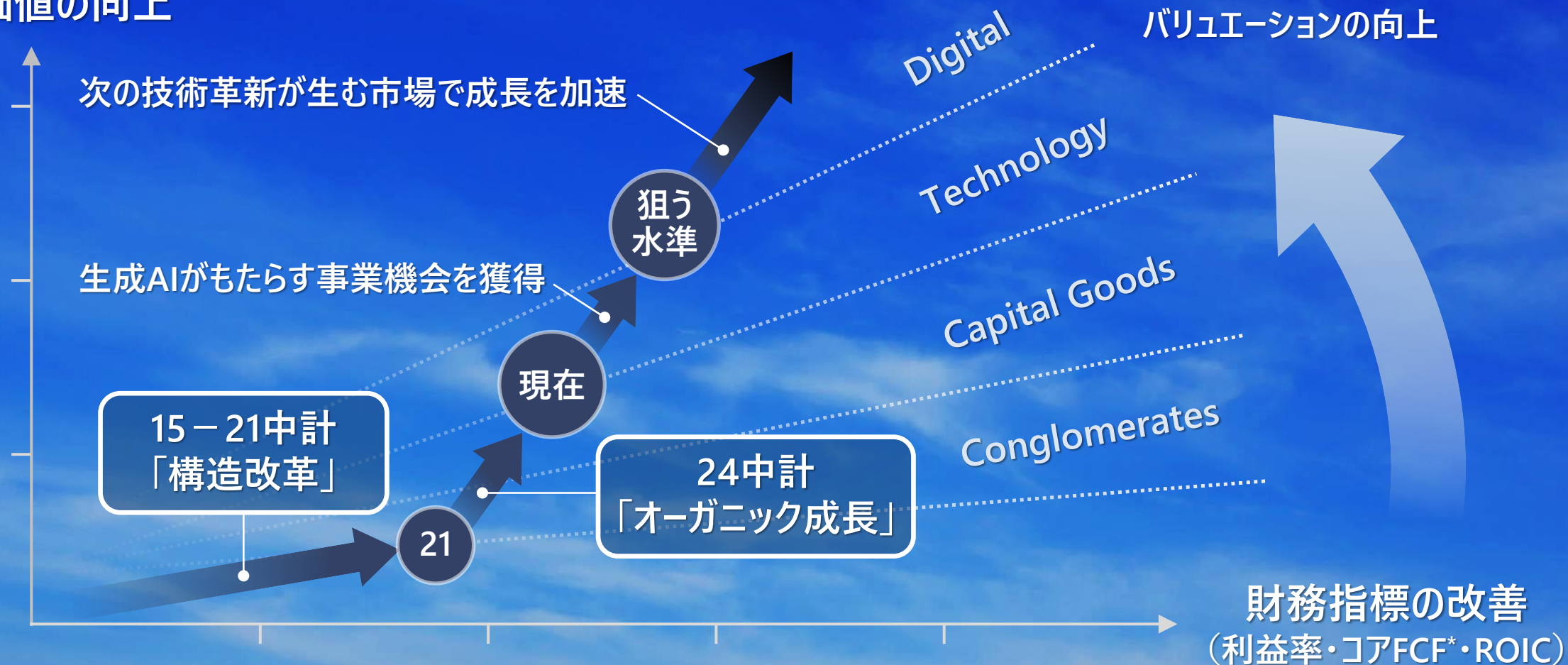
2024年6月11日

株式会社 日立製作所  
執行役社長 兼 CEO

小島 啓二

## 社会イノベーション事業のグローバルリーダーをめざす変革のロードマップ

### 企業価値の向上



\* コアFCF = 営業CF - 設備投資

### ビジョンの確立

- 顧客協創で社会課題を解決する企業へ
- 事業のデジタル化を加速するべくLumadaを立上げ

### 事業ポートフォリオ改革

- 10年以上にわたる事業アセットの入替え
  - ・ 2022年度に上場子会社はゼロに
  - ・ 日立エナジー、GlobalLogicなど大型M&A実施

### ガバナンス体制構築

- グローバル企業としてのガバナンス体制づくり
- ステークホルダーとのコミュニケーション強化

### 3. 24中計「オーガニック成長」

#### トップライン成長

(DX、GXでグローバル成長)

- 売上収益 (3セクター)

FY2021

6.7兆円



FY2024見通し

9兆円

#### 利益率向上

(Lumada事業拡大でドライブ)

- Adj. EBITA

9.9%



11.5%

- 売上収益 Lumada比率

21%



29%

#### キャッシュ創出力強化

- コアFCF (3年累計)

0.9兆円



1.5兆円

#### 還元強化

- 株主還元 (3年累計)

0.3兆円



1.0兆円

#### 成長マインド醸成

- 成長の達成度合いや競合比など  
成長重視の報酬インセンティブ

2021中計

2024中計見通し

### 解決が期待される課題

### 顕在化する課題

#### 短期的 インパクト

- ソフトウェア生産性の向上
- オフィスワーカーの生産性の向上

- データセンター需要の急拡大
- AI用半導体供給不足

#### 中長期的 インパクト

- フロントラインワーカーの生産性向上
- 多言語間コミュニケーションの効率化

- 電力不足の深刻化
- AIに伴う多様なリスクの発現

## 生成AIの短期的インパクトへの対応が大きな事業機会に

ソフトウェア生産性  
向上効果の刈取り

データセンター需要  
急拡大への対応

AI用半導体  
供給不足への対応

ソフトウェア開発における  
エンジニア不足解消

ミッションクリティカルSI  
フロントBU

AI適用技術蓄積  
GlobalLogic

生成AIの需要増大に伴い、  
データセンター需要拡大

受変電設備  
日立エナジー

冷却設備  
日立グローバルライフソリューションズ

ハイブリッドクラウド  
Hitachi Vantara

AI用半導体の需要拡大により、  
製造検査装置のニーズも増加

測長SEM\*  
日立ハイテク

クリーン環境構築  
日立プラントサービス、  
日立グローバルライフソリューションズ

需要予測・データ統合基盤  
GlobalLogic

### 生成AIの中長期的インパクトをさらなる事業機会に

深刻化する  
電力不足への対応

フロントラインワーカーの  
生産性向上の実現

AI利活用に伴う多様な  
リスク発現への対応

情報インフラ増加に伴う電力需要  
に対し、電力を安定的に供給

世界の労働人口の80%\*  
を占める現場業務での活用

AIの安全性、信頼性など  
活用促進に伴うリスクへの対処

高圧直流送電 小型モジュール炉  
日立エナジー 原子力BU

保守サービス ロボティクス  
鉄道BU、原子力BU インダストリー

AIコンサルティングサービス  
Generative AIセンター

需給計画・制御  
社会BU

現場拡張メタバース  
R&D

セキュリティサービス  
ITサービス

大きな転換点をもたらす社会課題に素早く対応する力を磨く

次の転換点を見越した  
事業ポートフォリオの整備

次の転換点を生む  
テクノロジーの見極め



転換点の出現

転換のインパクトを  
事業機会として成長



## 8. 次の転換点を生むテクノロジーの見極め

生成AIによる  
研究生産性の向上



次の転換点となる  
テクノロジーの開発を加速

量子計算

抗老化

核融合

テクノロジーとそのインパクトを見極めることを目的とした活動の継続強化

オープンイノベーション

アカデミアとのグローバルエコシステム  
で次の社会課題の解決に取り組む

コーポレートベンチャリング

次のユニコーンをめざすスタート  
アップ企業への投資と協業

バックキャスト型R&D

未来からのバックキャストで  
ブレークスルー技術を創出

## 強いガバナンスに基づくアクションを継続する

### 規律ある成長投資

#### 投資リターンを重視

- M&A
  - ・ オーガニック成長を支えるボルトオン型
  - ・ 強いPMIでグループシナジーを早期に実現
  - ・ 投資におけるリスクマネジメントの徹底
- 設備投資
  - ・ 必要な投資は積極的かつ迅速に実施
  - ・ 顧客と成長投資を共有するフレームワークでオーバーキャパシティ回避、アセットライト化

### ポートフォリオのシンプル化

#### 資本効率を重視

- アセット売却
  - ・ Lumada戦略との整合性
  - ・ 政策保有株は最小化
- JVなど事業提携
  - ・ 利益成長に規模拡大が必要な場合
  - ・ 次の成長に必要な技術のIPは保持

## Hitachi Investor Day 2024

新たな成長機会を捉え、進化を加速する日立の姿をご紹介します

- |                     |   |                 |                |
|---------------------|---|-----------------|----------------|
| 1. CEO Remarks      | : | 小島 啓二           | 執行役社長兼CEO      |
| 2. CSO Introduction | : | Brice Koch      | 執行役副社長CSO兼CRMO |
| 3. デジタル戦略           | : | 徳永 俊昭           | 執行役副社長         |
| 4. グリーン戦略           | : | Alistair Dormer | 執行役副社長         |
| 5. コネクティブ戦略         | : | 阿部 淳            | 執行役副社長         |
| 6. CFO Session      | : | 加藤 知巳           | 執行役専務CFO       |
| 7. Q&A Session      |   |                 |                |



# Hitachi Social Innovation is POWERING GOOD



## < 将来の見通しに関するリスク情報 >

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
- ・人財の確保
- ・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

# CSO Introduction

June 11, 2024

**Brice Koch**

Executive Vice President and Executive Officer,  
CSO & CRMO,  
Head of Regions Strategies,  
Hitachi, Ltd.



Executive Vice President  
and Executive Officer,  
CSO & CRMO,  
Head of Regions Strategies  
Dr. Brice Koch

- Delivered corporate profitable growth as Executive / CEO ABB Ltd., OC Oerlikon Ltd. and Hitachi Astemo, Ltd.
- Drove regional and cross business growth, managing risks President of ABB (China) Ltd., Head of marketing and solutions ABB Ltd., and Chairman of the board of Hitachi Europe Ltd.
- Knowledge of various businesses aligned with Hitachi's IT x OT x Product Energy, Industry, Automotive, Digital



- Accelerate global growth leveraging Hitachi's diversified regional assets
- Design and drive corporate strategy with global and regional perspectives
- Balance capturing growth opportunities and managing risks

## Regional Opportunities

Energy transition, Data centers,  
Sustainable transportation

North  
America

Energy transition,  
Sustainable transportation

Europe

Semiconductors, Batteries,  
Healthcare

Asia

Energy transition,  
Building services, Healthcare

China

DX & IT modernization,  
Semiconductors, Pharma

Japan

## Seamless Integrated GTM Strategies

One Hitachi  
CRM

- Key Accounts
- Key Segments

## Growth Strategies

Digital

- Growth with digital
- Innovation of Lumada with Gen-AI

Green

- Service and digital business growth
- Deliver what we've promised
- Growth through strategic M&A

Connective

- Capture growth opportunities
  - Manufacturing
  - Healthcare
  - O&M Service



## Regional Risks

Political transition,  
Inflation

North  
America

Cyber, Tightening regulations  
(e.g. Generative AI)

Europe

Unstable political situation,  
Semiconductor supply chain

Asia

US-China relations,  
Economic stagnation

China

Higher interest rates,  
Exchange rate fluctuations,  
Natural disasters

Japan

## Seamless Integrated Risk Management

### One Hitachi ERM

- Corporate
- Sectors
- Regions

## Growth Strategies

### Digital

- Growth with digital
- Innovation of Lumada with Gen-AI

### Green

- Service and digital business growth
- Deliver what we've promised
- Growth through strategic M&A

### Connective

- Capture growth opportunities
  - Manufacturing
  - Healthcare
  - O&M Service

**Boost global and regional synergies  
among Digital, Green and Connective  
to accelerate One Hitachi growth  
balancing opportunities and risks**



Hitachi Social Innovation is  
**POWERING GOOD**



# Cautionary Statement

Certain statements found in this document may constitute “forward-looking statements” as defined in the U.S. Private Securities Litigation Reform Act of 1995. Such “forward-looking statements” reflect management’s current views with respect to certain future events and financial performance and include any statement that does not directly relate to any historical or current fact. Words such as “anticipate,” “believe,” “expect,” “estimate,” “forecast,” “intend,” “plan,” “project” and similar expressions which indicate future events and trends may identify “forward-looking statements.” Such statements are based on currently available information and are subject to various risks and uncertainties that could cause actual results to differ materially from those projected or implied in the “forward-looking statements” and from historical trends. Certain “forward-looking statements” are based upon current assumptions of future events which may not prove to be accurate. Undue reliance should not be placed on “forward-looking statements,” as such statements speak only as of the date of this report.

Factors that could cause actual results to differ materially from those projected or implied in any “forward-looking statement” and from historical trends include, but are not limited to:

- economic conditions, including consumer spending and plant and equipment investment in Hitachi’s major markets, as well as levels of demand in the major industrial sectors Hitachi serves;
- exchange rate fluctuations of the yen against other currencies in which Hitachi makes significant sales or in which Hitachi’s assets and liabilities are denominated;
- uncertainty as to Hitachi’s ability to access, or access on favorable terms, liquidity or long-term financing;
- uncertainty as to general market price levels for equity securities, declines in which may require Hitachi to write down equity securities that it holds;
- fluctuations in the price of raw materials including, without limitation, petroleum and other materials, such as copper, steel, aluminum, synthetic resins, rare metals and rare-earth minerals, or shortages of materials, parts and components;
- credit conditions of Hitachi’s customers and suppliers;
- general socioeconomic and political conditions and the regulatory and trade environment of countries where Hitachi conducts business, particularly Japan, Asia, the United States and Europe, including, without limitation, direct or indirect restrictions by other nations on imports and differences in commercial and business customs including, without limitation, contract terms and conditions and labor relations;
- uncertainty as to Hitachi’s ability to respond to tightening of regulations to prevent climate change
- uncertainty as to Hitachi’s ability to maintain the integrity of its information systems, as well as Hitachi’s ability to protect its confidential information or that of its customers;
- uncertainty as to Hitachi’s ability to attract and retain skilled personnel;
- uncertainty as to Hitachi’s ability to continue to develop and market products that incorporate new technologies on a timely and cost-effective basis and to achieve market acceptance for such products;
- exacerbation of social and economic impacts of the spread of COVID-19;
- the possibility of disruption of Hitachi’s operations by natural disasters such as earthquakes and tsunamis, the spread of infectious diseases, and geopolitical and social instability such as terrorism and conflict;
- estimates, fluctuations in cost and cancellation of long-term projects for which Hitachi uses the percentage-of-completion method to recognize revenue from sales;
- increased commoditization of and intensifying price competition for products;
- fluctuations in demand of products, etc. and industry capacity;
- uncertainty as to Hitachi’s ability to implement measures to reduce the potential negative impact of fluctuations in demand of products, etc., exchange rates and/or price of raw materials or shortages of materials, parts and components;
- uncertainty as to the success of cost structure overhaul;
- uncertainty as to Hitachi’s ability to achieve the anticipated benefits of its strategy to strengthen its Social Innovation Business;
- uncertainty as to the success of acquisitions of other companies, joint ventures and strategic alliances and the possibility of incurring related expenses;
- uncertainty as to the success of restructuring efforts to improve management efficiency by divesting or otherwise exiting underperforming businesses and to strengthen competitiveness;
- the potential for significant losses on Hitachi’s investments in equity-method associates and joint ventures;
- uncertainty as to the outcome of litigation, regulatory investigations and other legal proceedings of which the Company, its subsidiaries or its equity-method associates and joint ventures have become or may become parties;
- the possibility of incurring expenses resulting from any defects in products or services of Hitachi;
- uncertainty as to Hitachi’s access to, or ability to protect, certain intellectual property; and
- uncertainty as to the accuracy of key assumptions Hitachi uses to evaluate its employee benefit-related costs.

The factors listed above are not all-inclusive and are in addition to other factors contained elsewhere in this report and in other materials published by Hitachi.

\* This document has been translated from the Japanese original for reference purposes only. In the event of any discrepancy between this translated document and the Japanese original, the original shall prevail.

Hitachi Investor Day 2024

**HITACHI**  
Inspire the Next

# CFO セッション

2024年6月11日

株式会社 日立製作所  
執行役専務 CFO

加藤 知巳



執行役専務 CFO  
加藤 知巳

- 入社以来、多様な業種・地域・拠点（IT・エネルギー/米国・中国・日本/工場・販売会社・コーポレート）での財務を経験
- 2022年よりDeputy CFOとして現2024中計における主要財務KPIの達成に向けた活動をリード

オーガニック成長モードに入った各ビジネスセクターを支えるべく、  
これからの投資家との双方向対話の機会を活かし、  
以下に注力して企業価値向上に貢献する

- ① キャッシュ創出力の強化
- ② 規律ある成長投資の支援
- ③ バランスの取れたキャピタルアロケーション（成長と還元）
- ④ 資本効率の継続的向上

# 1. キャッシュ創出力の強化

# 1. キャッシュ創出力の強化

- 2024中計の成長戦略により、売上成長と利益率向上を実現
- CF重視の経営方針により、キャッシュ効率が向上し、コアFCFを大幅に増加（CFPS\*1成長 CAGR\*2 22%）

## キャッシュフロー創出推移



## コアFCF 関連KPI

売上成長  
(3セクター)

CAGR 10%

2024中計

利益率

(Adj.EBITA)

9.9% → 11.5%

FY2021

FY2024

キャッシュ効率  
(コアFCF ÷ 当期利益)

50% → 80%

FY2021

FY2024

CFPS成長

CAGR 22%

2024中計

\*1 CFPS：一株当たりコアFCF \*2 2021中計期間(3年平均)291円から2024中計期間(3年平均)524円の成長率



## 2. 規律ある成長投資の支援

- 3セクターは今後も継続して成長戦略を推進し、売上成長・利益率向上をめざす

### 3セクターの狙う水準

デジタルシステム & サービス    グリーンエナジー & モビリティ    コネクティブ インダストリーズ

	デジタルシステム & サービス	グリーンエナジー & モビリティ	コネクティブ インダストリーズ
売上CAGR (FY2021-24)	8%	19%	5%
Adj. EBITA率 (FY2024見通し)	13.5%	8.6%	11.5%
狙う水準 Adj. EBITA率	15-17%	10-12%	13-15%

### FY2024における主な投資

個別事業強化に加え  
新たな成長機会を獲得

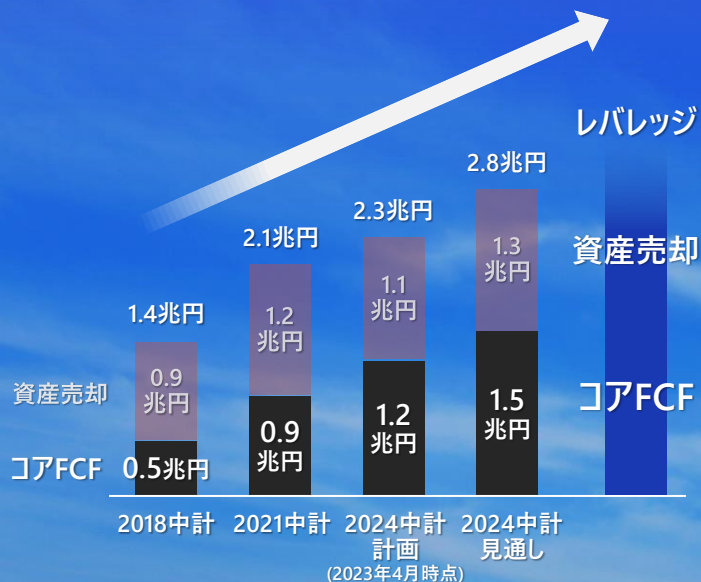
1.0兆円

- 生成AI 0.3兆円
- DX、GXで拡大する成長製造分野 0.2兆円
- 社会インフラ事業のサービス化加速 0.2兆円
- 案件に恵まれた際の機動的M&A 0.3兆円

## 2.2 成長戦略を支えるキャッシュ創出力の強化

- 今後の追加施策により、さらなるコアFCF創出力の強化をめざす

### キャッシュフロー創出推移



### コアFCFの成長要因

#### 2024中計

DX、GX需要を捉えた  
売上成長

高収益事業拡大 (Lumada)  
と事業ポートフォリオ見直し  
による利益率向上

長期プロジェクト入金改善と  
計画的な設備投資による  
コアFCF÷当期利益  
コンバージョンの改善

#### 今後の追加施策

One Hitachi 注力事業拡大  
(DC\*、半導体、電池、バイオ)

デジタルサービス事業、  
生成AI活用による生産性向上

デジタルサービス事業の拡大

+

- 成長投資は投資の方針、リターン基準などに沿って実行
- 資金調達余力を活かし、財務規律に沿ってレバレッジを活用

### 成長投資の規律

- ボルトオン型M&Aを基本とし、オーガニック成長を補強
- 投資リターン基準  
(Adj. EBITA 12%超、ROIC 10%超)
- M&Aプロセスのリスクマネジメント

### レバレッジ活用の規律

2024年3末時点(実績) 2025年3末時点(見通し)

総資産 12兆円 (現金 0.7兆円)	負債 6兆円 (有利子負債 1.2兆円)
	純資産 6兆円

総資産 13兆円	負債
	純資産

1兆円追加投資後も  
財務規律の範囲内の見通し

- D/Eレシオ
- Net Debt/EBITDA

2024年3末実績

0.20倍

0.38倍

財務規律

0.5倍

1~2倍 範囲内

### 3. バランスの取れたキャピタルアロケーション (成長と還元)

### 3. バランスの取れたキャピタルアロケーション（成長と還元）

- コアFCFは、成長投資と株主還元バランスよく配分
- 資産売却発生時に、先ず投資リターン最適化の観点で成長投資と自己株式取得を比較検討
- 配当は、事業成長に沿って安定的に実施

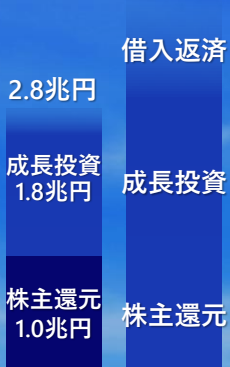
#### 配分の考え方

キャッシュ創出  
(3年累計)

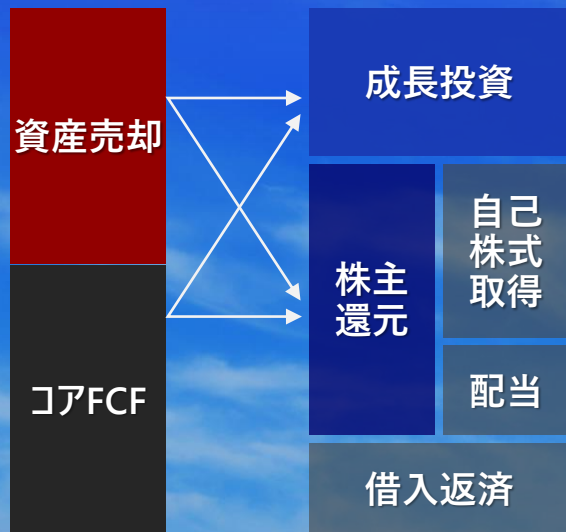


2024中計  
見通し

キャッシュ配分  
(3年累計)



2024中計  
見通し



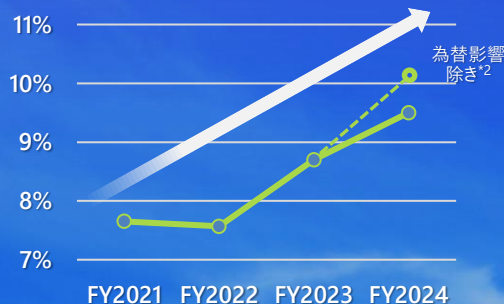
- 資産売却時に自己株式取得と比較検討
- 前提は当社基準 (Adj. EBITA、ROIC)と自己株式取得を上回るリターン
- 資産売却時に成長投資と比較検討
- 前提は成長投資を上回るリターン
- 財政状態や総還元水準も考慮
- 事業成長に沿って安定的に実施、財政状態や配当性向も考慮
- 手元資金余力発生時、財政状態などを踏まえ実施

## 4. 資本効率の継続的向上

## 4. 資本効率の継続的向上

- 2024中計でROICは着実に向上（為替影響を除くと中計目標10%達成）
- 今後のROIC向上策により、更なる向上をめざす

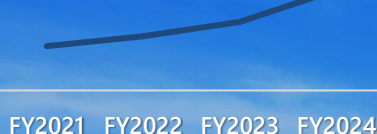
### ROIC推移



ROIC\*1

リターン

投下資本



### 今後のROIC向上策

リターン  
拡大

- 新たな成長機会の実現（One Hitachi注力事業）
- 高収益事業拡大（Lumada、デジタルサービス事業）
- 生産性向上（生成AI活用）

投下資本  
適正化

#### ● アセットライト化

- 資産効率観点で資産売却を継続し、アセット入替によるキャッシュ創出とROIC向上を推進

対 象：低収益・低成長事業、ノンコア資産  
判断基準：ROIC、保有目的の合理性

#### ● 自己資本最適化

- 資本効率、資産リスク、借入金とのバランスを考慮

\*1 FY2024のROICには追加成長投資1兆円の影響を除く

\*2 2024中計の策定時の前提為替レートで算出



## 5. まとめ

オーガニック成長モードに入った各ビジネスセクターを支えながら、  
これからの投資家との双方向対話の機会を活かし、  
2024中計の実現と次期中計策定・実行を通じて、  
企業価値向上に貢献する

# Appendix FY2024見通し

# セクター別の財務数値

単位：億円		FY2021 実績	FY2022 実績	FY2023 実績	FY2024 見通し*1
3セクター	売上収益	66,992	76,382	85,643	90,000 (CAGR 10%)
	Adj. EBITA率	9.9%	9.5%	10.1%	11.5%
デジタルシステム& サービス	売上収益	21,536	23,890	25,986	27,000 (CAGR 8%)
	Adj. EBITA率	13.1%	12.3%	12.8%	13.5%
グリーンエナジー& モビリティ	売上収益	20,510	24,699*2	30,523	34,300 (CAGR 19%)
	Adj. EBITA率	4.5%	6.6%*2	6.5%	8.6%
コネクティブ インダストリーズ	売上収益	27,528	29,752	30,579	31,500 (CAGR 5%)
	Adj. EBITA率	9.4%	10.5%	10.5%	11.5%

\* 1 FY2021からFY2024に至る売上収益のCAGR

\* 2 2022年度までエネルギー-BUに計上されていた事業マネジメント強化統括本部の数値は、2023年度より「その他」セグメントに計上されています。この変更を2022年度に遡及した数値を記載しています。



# Hitachi Social Innovation is POWERING GOOD



## < 将来の見通しに関するリスク情報 >

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
- ・人財の確保
- ・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