

HITACHI
Inspire the Next

日立 統合報告書 2023

2023年3月期



創業者
小平浪平



創業小屋

創業の原点

1910年

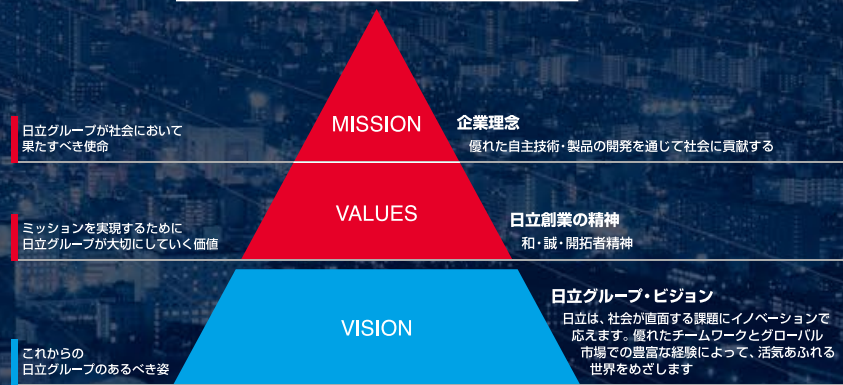
企業理念

優れた自主技術・製品の開発を通じて社会に貢献する

日立創業の精神

和・誠・開拓者精神

日立グループ・アイデンティティ



日立グループの変遷

創業
1910年

サステナブル経営の推進



5馬力誘導電動機



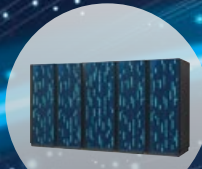
1915年 1万馬力水車の製作



1975年 大型コンピューターの開発・提供



1949年 都市のインフラ整備



2004年 ストレージ仮想化技術の開発



2017年 英国に高速鉄道車両を納入



2020年 現・日立エナジーの獲得



2021年 GlobalLogicの獲得



2019年 JRオートメーションの獲得

2018年 / TCFDの提言に賛同を表明

2024年 (目標) / CO₂排出削減貢献量1億トン/年

2030年 (目標) / 事業所(ファクトリー、オフィス)におけるカーボンニュートラルの達成

2050年 (目標) / バリューチェーンを通じたカーボンニュートラルの達成

2011年 / グローバル人財マネジメントの導入

2013年 / 日立グループ人権方針の策定

2024年 (目標) / 役員層の女性比率15%、外国人比率20%+

2030年 (目標) / 役員層の女性・外国人比率 各30%

2003年 / 現・指名委員会等設置会社へ移行

2012年 / 外国人取締役を含む社外取締役を増員

2023年 / 役員報酬体系の改訂

Environment

Social

Governance

日立の価値創造プロセス

日立は、以下の4要素による価値創造サイクルを回すことにより、サステナブルに成長していきます。



Contents

Introduction

- 4 編集方針/Our Reporting Universe
- 5 日立グループの事業

Value Creation

- 6 CEOメッセージ
- 10 副社長メッセージ
- 13 価値創造プロセス

Transformation

- 14 経営改革と今後の成長
- 15 ガバナンスの進化（社外取締役メッセージ）

Business Strategies

- 19 マテリアリティ
- 21 2024中期経営計画
- 23 成長を支えるコーポレートの取り組み
- 23 デジタル戦略
- 24 グリーン戦略
- 25 イノベーション戦略
- 26 グローバルマーケティング&セールス戦略
- 27 人財戦略
- 29 財務戦略
- 31 CFOメッセージ
- 33 セクター別戦略（DSS、GEM、CI）

Governance

- 37 リスクと機会への対応
- 39 コーポレートガバナンス

Data

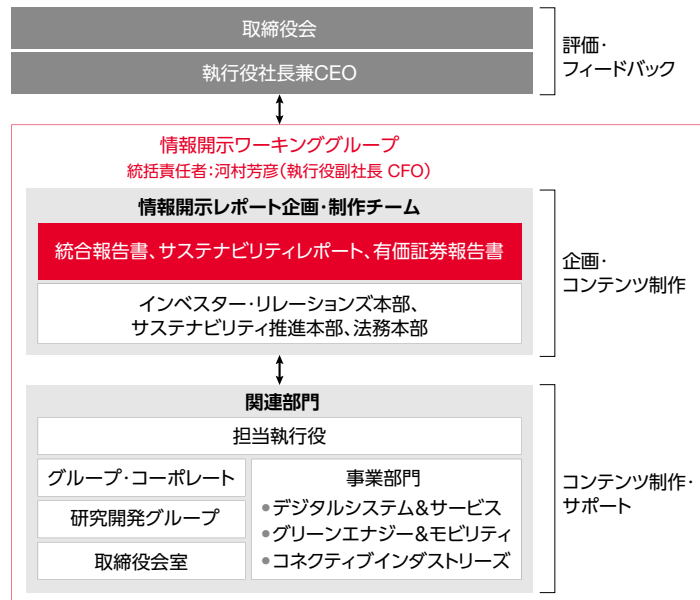
- 48 過去中期経営計画の振り返り
- 49 10カ年財務データ
- 50 5カ年非財務データ
- 51 会社情報・株式情報

編集方針/Our Reporting Universe

編集方針

日立の統合報告書は、ステークホルダーの皆さまに日立のビジネスモデルへのご理解を深めていただくとともに、対話を通じ、さらなる企業価値の向上と価値協創への好循環につなげていくことを目的に制作しています。2023年版では、日立の価値創造プロセスを刷新し、サステナブルな成長を実現する経営戦略・施策について要点を絞りご説明しています。なお、編集にあたっては、IFRS財団が推奨する「国際統合フレームワーク」、経済産業省の「価値協創ガイダンス」などを参考にしています。

制作体制



報告対象範囲など

対象期間:2022年度(2022年4月1日~2023年3月31日)

※2023年4月以降の活動内容などを含む。

対象組織:株式会社日立製作所および連結子会社

会計基準:別途記載がない限り2013年度以前は米国会計基準、2014年度以降は国際財務報告基準(IFRS)に準拠しています。

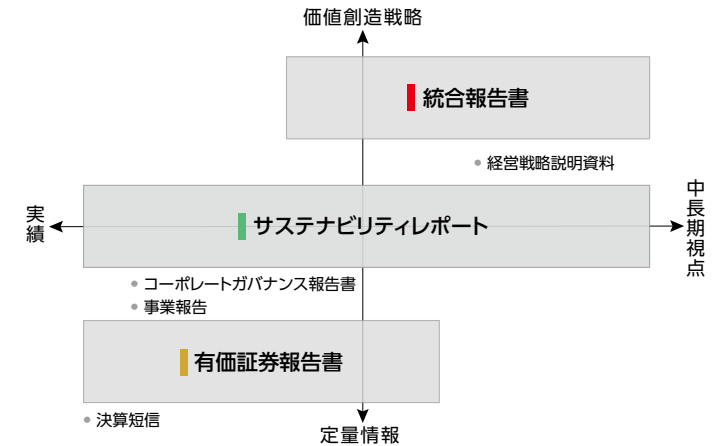
将来の見通しに関する注意事項

本報告書における当社の今後の計画、見通し、戦略などの将来予想に関する記述は、当社が開示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、実際の業績などの結果は見通しと大きく異なることがあります。

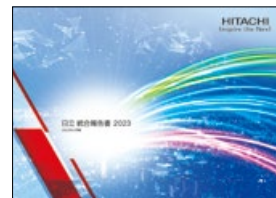
Our Reporting Universe

日立は、コーポレートレポートとして、統合報告書、サステナビリティレポート、有価証券報告書の3媒体を公開しており、それぞれ内容(定量情報~戦略情報)と時間軸(実績~中長期視点)で開示を棲み分けています。

特に、同日公開している統合報告書とサステナビリティレポートは、併せてお読みいただくことで、経営戦略に加えESGの取り組み進捗・データをご確認いただけます。その他、補完情報となる当社の各種Webサイトもぜひご覧ください。



統合報告書



想定読者

機関投資家を中心とした
ステークホルダーの皆さま

サステナビリティレポート



想定読者

ESG投資家を中心とした
ステークホルダーの皆さま

有価証券報告書



想定読者

株主・投資家の皆さま

Webサイト

[経営戦略\(中期経営計画\)](#)

[決算情報](#)

[Hitachi Investor Day](#)

[事業報告](#)

[コーポレートガバナンス報告書](#)

[情報セキュリティ報告書](#)

[ITパフォーマンスレポート](#)

[ESG関連方針・ガイドライン等](#)

[マルチステークホルダー方針](#)

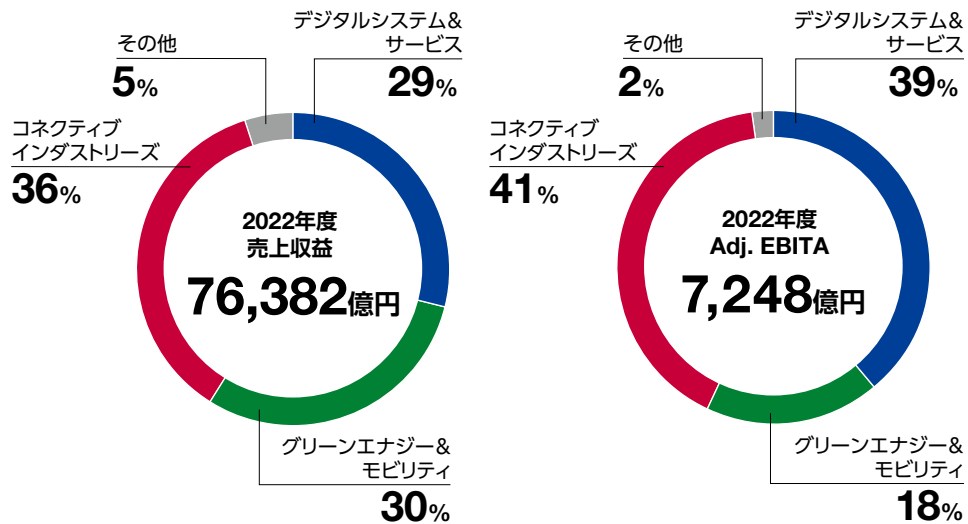
[日立グループについて](#)

日立グループの事業

日立は、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てポートフォリオを継続的に強化してきました。現在のビジネスセクターは、社会と産業を変革する「デジタル」「グリーン」「コネクティブ」という3つの潮流と親和性の高いアセットをグルーピングし、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の3つで構成しています。

これら3つのビジネスセクターがLumadaの顧客協創フレームワークを活用し、One Hitachiでお客さまとともに社会課題を解決することで、サステナブルな成長を実現します。

日立の事業構成*1



デジタルシステム & サービス (DSS)

- クラウドサービスプラットフォームBU
- デジタルエンジニアリングBU
- 金融BU
- 社会BU
- 日立システムズ
- 日立ソリューションズ

グリーンエネルギー & モビリティ (GEM)

- 原子力BU
- パワーグリッドBU
- 日立パワーソリューションズ
- 鉄道BU

コネクティブ インダストリーズ (CI)

- ビルシステムBU
- 日立グローバルライフソリューションズ
- 日立ハイテック
- インダストリアルデジタルBU
- 水・環境BU
- 日立インダストリアルプロダクツ
- 日立産機システム

*1 2022年度に非連結化した日立金属、日立建機および2023年度に非連結化予定の日立Astemoを除いた今後の連結事業(3セクター)で示しています。なお、本ページに記載の業績はいずれも2022年度実績です
BU:ビジネスユニット

*2 Lumada事業のAdj. EBITAは日立建機の持分法損益を含んでいます

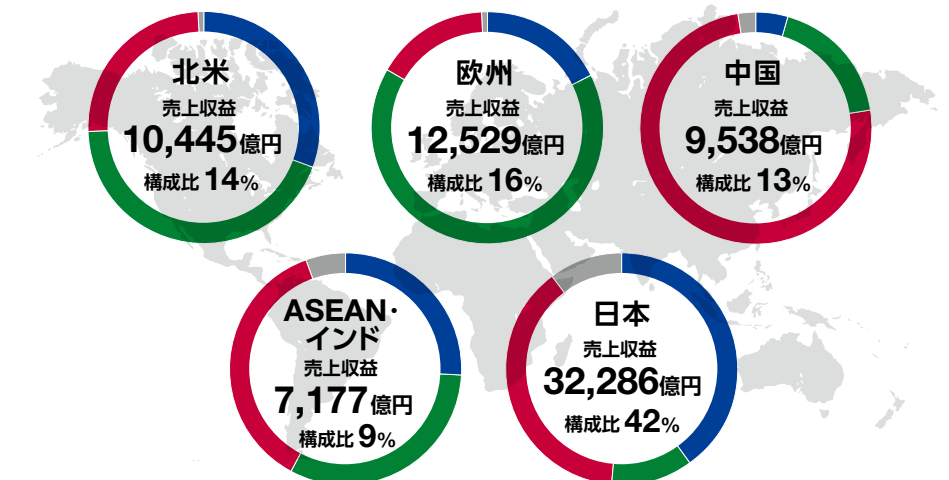
*3 EPSの算定上の基礎となる株式数は、948,247,986株です

業績*1

売上収益	Adj. EBITA/率	当期利益 (親会社株主帰属)
76,382億円	7,248億円 /9.5%	6,417億円
Lumada事業 売上収益	Lumada事業 Adj. EBITA率*2	EPS*3
19,600億円	約 14%	676円

地域別売上収益*1

- 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
- その他



その他地域：売上収益 4,407億円、構成比 6%

CEOメッセージ

サステナブル成長にモードチェンジ
人とテクノロジーで、日立は常に変わり続ける

HITACHI
Inspire the Next

執行役社長兼CEO 小島 啓二

2022年度の位置づけと成果: 10年に及ぶ構造改革の総仕上げ

成長モードへの移行を宣言した2022年度は、10年超に及ぶ構造改革の仕上げの年でした。これまでの改革で築いてきたグローバル基盤の上に、次の10年、日立が成長し続ける道筋を創るための、大切な転換点です。

日立は、「社会イノベーション事業」をシングルパーパス(日立の唯一の存在価値)と定め、データとテクノロジーでサステナブルな社会をめざす、そのための事業ポートフォリオ改革を継続してきました。

かつて20社以上あった上場子会社は2022年度にゼロとなり、自動車部品事業を担う日立Astemoは、2023年度に非連結化します。こうしてコア事業にポートフォリオを集中させる一方、社会イノベーション事業のグローバル成長のための資産獲得にも注力しました。「グリーン」「デジタル」「コネクティブ」という社会と産業を変革する3つの潮流に対応し、事業成長していくため、ABBのパワーグリッド事業やGlobalLogicを買収、日立ハイテクを完全子会社化するなど、グローバルでのアセット獲得を進め、海外アセットが日立全体の7割を占めるまでになりました。

社会イノベーション事業をシングルパーパスとして、One Hitachiで推進するアセットがそろったのが現在地です。3つの事業がいかに一つになって仕事をしていくのか、そういった発想の切り替えが新たな日立の文化を創っていきます。今後も、日立のトランスフォーメーションジャーニーは続きますが、オーガニックでのサステナブル成長フェーズに移行する、それが大きな変化です。このモードチェンジのマインドセットを、日立グループ全体で醸成していくことが、今の日立CEOに求められている役割だと認識しています。

これからの10年: サステナブル成長の実現と実感

成長を実現するために、次の4つの要素をサイクルとして回しながら、さらに高みをめざしていきます。一つ目は「ガバナンスの進化」、二つ目は「ポートフォリオ強化の継続」、三つ目は「テクノロジーとビジネスモデルの革新」、四つ目は「たゆまぬ企業価値向上の努力」です。

社会イノベーション事業で成長し、サステナブル成長モードにシフトする上で、「ガバナンスの進化」はすべての出発点です。日立は、グローバルトップクラスのボードと、M&Aで獲得したグローバル人財を生かすDEI(ダイバーシティ、エクイティ&インクルージョン)を維持・発展させてきました。実際、グローバル企業のトップ経験者も迎えた強力なボードメンバーと、透明性と実効性のあるガバナンス体制は、日立の構造改革でも大きな役割を果たしました。また、DEIは、ABBのパワーグリッド事業やGlobalLogicの買収を通じて獲得したグローバル人財を生かすために非常に重要です。人的資本の活性化のため、DEIのほか、デジタル人材の育成・獲得、エンゲージメント向上にも取り組みます。 [サステナブルな成長マインドへの転換を後押しするため、報酬体系の導入・浸透にも注力し、2023年度は、役員報酬制度を改定](#) しました。

成長をめざすこれからの10年に向け、改めて、私はガバナンスの重要性を実感しています。One Hitachiのマインドが高揚するよう、さらに高いレベルをめざします。

「ポートフォリオ強化」は、成長を加速するため今後も継続していきます。大きな資金が流入する「グリーン」「デジタル」「コネクティブ」という3つの潮流は、日立に大きな成長機会をもたらすものです。日立の事業セグメントは、それぞれの潮流と親和性の高い日立のアセットをグルーピングして



構成する、それが基本コンセプトです。グリーンなエネルギーとモビリティを集めてGEMセクター [☞](#)、デジタルなシステムとサービスを集めてDSSセクター [☞](#)、そしてつながる、つまりコネクティブなインダストリーズを集めてCIセクター [☞](#)です。この3つのセクターを、市場成長を駆動する技術潮流にマッチさせて、豊かな成長性を確保します。M&Aで獲得したグローバルアセットのシナジー最大化はもちろん、各アセットを強化するためのポルトオン型の投資も継続することで、さらに強化していきます。加えて、低収益なアセットの整理も定常的に実施し成長投資の効率を向上させます。

次に「テクノロジーとビジネスモデルの革新」です。私の追求しているテーマは、どうしたら他社にない社会イノベーション事業の強みを作れるのか、にあります。日立の社会イノベーション事業のメインとなるビジネスコンセプトは顧客協創です。日立の多様なIT×OT×プロダクトを組み合わせ、他社より魅力的なソリューションを生み出すためには、Lumadaによる顧客協創フレームワーク [☞](#)と、それを支える仕掛けが非常に重要です。グローバルトップ企業と戦える強い事業の一つひとつにLumadaのフレームワークを掛け合わせ、日立の多様な人財が、日立ならではのユニークな価値を提供していきます。

また、バックキャスト型のコーポレートR&D機能とスタートアップ投資 [☞](#)で、他社に先行して顧客課題を先取りし、その課題をもとに次のLumadaソリューションの仕込みを進めていきます。

日立は人とテクノロジーの会社

人とテクノロジーでイノベーションを実現できる、日立は、他社にない強みを有しています。私は今一度「技術の日立」を強調し、今までになかったテクノロジーやイノベーションをインスパイアしていきたいと考えています。

私自身は研究者としての長いキャリアを有していますが、特に昨今のAIの進化は目覚ましく、今まさにエポックメイキングな瞬間に立ち会っていると感じています。日立はこれまで、ロボットなどの制御系AIや、故障予兆の診断など統計データを扱う分析系AI、画像認識・判断するAIなどをLumadaソリューションの中で提供してきました。いよいよ、これらのCognitive AIの次に生成AI(Generative AI)が出てきました。この生成AIが一番活躍できるのは、いわゆる人間の知的活動のある程度置き換えることであり、私たちにとって最も有望な領域がシステムインテグレーションやデジタルエンジニアリングへの適用だと考えています。

AIにおける競争領域は、企業が蓄積している「行動」や「体験」の記録といった有形資産です。例えば、日立には、創業時代から続く「落穂拾い」という失敗から学ぶための文化があります。事故や不具合が起きれば、とにかく徹底して原因究明、再発防止策を議論する、そして二度と再び似たような事故は起こさないように記録する。こうして100年以上にわたり蓄積された普遍知識となる文書データがあります。

世界の主要なIT企業が作る大規模ランゲージモデル(LLM)とパートナーシップを組み、こうした我々固有のコンテンツをマージすれば、似たような過去の記録を参照し、事故や不具合を予測しアラートを出すことができます。プログラミング領域でも、こうした活用が可能だと考えています。

蓄積された有形資産を活用し、より特徴のあるLLMを作り上げ展開することで、労働生産性は、飛躍的に向上できます。ただ、いくらAIが進化しても、先に行くのはやはり人間だと考えています。行動と体験で進化してきた人間が、今後は、言語的知識を補完するために生成AIを活用する。人間がやるべきことは、新しい行動を起こし、いろいろなチャレンジをしていくことだと考えます。

たゆまぬ企業価値向上の努力

サステナブル成長モードに入った日立にとって「Powering Good」は、日立のスローガン「Inspire the Next」と両輪の、大切にしたい行動指針です。新たなチャレンジで社会をインスパイア（Inspire the Next）する際に、良き判断であるかを常に問いながら、日立はたゆまぬ努力を続け企業価値を向上させます。

日立の企業価値向上にとって重要なのは、Lumada事業比率の拡大です。これにより、サステナブルに、トップラインの成長と高収益化を実現します。Lumadaは、15～20%の売上成長を続け、将来的には日立全社売上の過半を占めることになるでしょう。また、ボトムラインの安定化、キャッシュ創出力の強化にも取り組み、まず、2024年度にはEPS（1株当たり純利益）600円以上、CFPS（1株当たりのコア・フリー・キャッシュ・フロー）は500円以上をめざします。

気候変動への対応 としては、年1億トンのCO₂排出量削減に貢献することを目標に掲げており、すでに2024中計期間における3年平均での削減貢献量は、1億2,610万トン/年に達する見込みとなりました。2030年度の自社におけるカーボンニュートラル達成に向けては、2024中計の目標であるCO₂排出量削減50%を大きく上回るペースで進捗しており、2024年度に64%まで削減が進むと見込んでいます。

結果をもって、ステークホルダーからの期待に応える

社会イノベーション事業を推進する日立は、お客さまをはじめ、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対話・協創を大切にしています。サステナブル成長へとモードチェンジし、結果をもって、ステークホルダーの皆さまの期待に応えます。

成長モードへの移行を宣言した2022年度は、引き続き難しい経営のかじ取りが求められた1年でした。為替や地政学リスクといったグローバル環境の不透明さに加え、半導体不足や部材価格高騰への対応も継続する大きな課題でした。日立は、そのような環境下でも、デジタルとグリーンを中心に業績を順調に拡大し、コア事業である3セクターのAdj. EBITA率は9.5%、当期利益は過去最高水準となりました。今後も、オーガニック成長で安定的にキャッシュを創出し、それをサステナブル成長のための投資と、安定配当および自己株式取得の両方で、株主還元として配分していきます。

今、日立は、次の10年に向けた成長の姿を描いています。お客さまの多くが社会課題の解決にチャレンジされており、社会イノベーション事業を協創していく環境へとますます変化が加速していることに勇気づけられています。これからも、株主をはじめとするステークホルダーの皆さまと対話しながら、その内容を振り返り、経営に反映し、たゆみなく企業価値を高めていきます。そしてOne Hitachiで、サステナブル社会の実現に貢献するとともに、皆さまとその成長の果実を共有していきます。

2023年度は成長に向けて、非常に重要な年となります。2024中計を達成できるか、生成AIという技術革新を成長に生かせるか、あらゆる施策をしっかりと実行できるかが問われる1年だと考えています。まずは2024中計をやりきることで、いつも真剣な議論で経営にインプットをくださる株主の皆さまから、確実な信頼を得ていきたいと思えます。



副社長メッセージ

[Investor Day\(デジタル戦略\)](#)


徳永 俊昭

執行役副社長
デジタルシステム&サービス統括本部長

デジタルでサステナブルな社会の実現に貢献する

めざす姿・ビジョン

日立のデジタル戦略を牽引するDSSセクターは、お客さまの事業や社会が抱えるさまざまな課題をデジタルの力で解決し、サステナブルな社会の実現に貢献します。DSSセクター自らがデジタルの価値を提供するとともに、GEMセクターやCIセクターと連携してグリーン×デジタル、コネクティブ×デジタルによるシナジーを創出し、社会・経済の持続的な発展や人々のQoL(Quality of Life)向上をめざします。

事業戦略(Lumada事業展開)

デジタル戦略の中核となるLumada事業は、DSSセクターがお客さまの課題を直接解決する「Digital Centric」と、OTセクターと一体となりお客さまの課題を解決する「One Hitachi」を両輪として推進します。日立が有するIT×OT×プロダクトの優位性を最大限に発揮できる市場領域(エネルギー、交通・物流、金融、政府・地方自治体、通信・メディア、製造)に注力し、お客さまの事業成長に向けた変革を継続的に支援していきます。

Lumada事業のさらなる成長に向けては、デジタルエンジニアリングやクラウド上でのシステムインテグレーション・運用をはじめとするデジタルケイパビリティの強化を進めていきます。成長エンジンであるGlobalLogicは、強固な採用・育成スキームやボルトオン型M&Aによるデジタル人材やデリバリー拠点の拡充を継続し、高い事業成長の維持と活動地域や業種の拡大を図っています。また、GlobalLogicの実績あるデジタルエンジニアリング力や顧客協創スキームを、GEMセクターやCIセクターにも展開し、OTセクターでのデジタル活用やOTとデジタル双方の知見をもつ人材の育成を図るなど、One Hitachiでの事業推進を加速します。

グローバル事業拡大のため、高信頼・高効率なデータ管理、柔軟なデータ活用を可能とするサービス提供基盤の強化も進めています。高信頼・高効率のクラウドネイティブなシステム運用を実現するHARC(Hitachi Application Reliability Centers)サービスの展開やハイパースケーラーとのアライアンス拡大など、グローバルなサービス提供を支えるクラウドソリューションの強化・拡充も図っています。

また、成長を支えるデジタルテクノロジーの強化に向けた投資も積極的に行っています。革新的イノベーションである生成AIの安全・有効な利活用を推進する「Generative AIセンター」を2023年5月に新設しました。加速度的に進化する生成AIをいち早く活用し、Lumada事業によるお客さまへの価値提供の最大化と日立グループ全社の生産性向上の実現に取り組んでいます。


価値協創ストーリー(事例)

マテリアルズ・インフォマティクスを加速し、材料開発の高度化を支援するソリューションは、すでに50社、100件を超える実績があります。[積水化学との協創](#)においては、日立ハイテックの計測・分析装置メーカーならではのノウハウと、GlobalLogicのデジタルエンジニアリングを融合し、実験環境を自動化して材料開発をスピードアップする「ラボ・オートメーション」に取り組んでいます。材料開発で使用する実験・計測装置と解析環境をシームレスに連携し、データ収集から分析までを自動化し、研究開発期間の短縮をめざしています。



材料開発の研究風景

副社長メッセージ

Investor Day(グリーン戦略) 

サステナブルでグリーンな未来の実現を通して、人々の幸福に貢献

めざす姿・ビジョン

グリーン社会への移行は、おそらく産業革命以来最大のグローバル規模での変革です。この変革を日立はチャンスと捉え、過去に例を見ないスピードと規模での事業再編により、グリーン社会の実現に貢献できる事業ポートフォリオを構築しました。アンサルド*の買収に続き、パワーグリップ事業への大型投資を行うとともに、非中核事業を整理してきました。さらに、買収したGlobalLogicのデジタル技術で強化されたDX/GXアプローチにより、日立のグリーン戦略の実行を加速させます。

例えば、今後数年間でモビリティの電動化に大きなチャンスが生まれると考えています。電気自動車は、より環境に優しい交通手段になるだけでなく、エネルギーの輸送・貯蔵機能の役割も果たします。再生可能エネルギーの拡大に向けて、二次利用バッテリーやエネルギーマネジメントシステムなどの組み合わせによりEVエコシステムを構築し、系統安定化に貢献することが可能となります。このようなモビリティ、エネルギー、デジタルを融合させたソリューション提供は日立だからできることです。日立は、サステナブルでグリーンな未来の実現を通して、人々の幸福に貢献できると信じています。


* 2015年と2019年にそれぞれ完全子会社化した鉄道システム2社

事業戦略(Lumada事業展開)

グリーン社会への移行は、世界的な重要課題であり、米国のインフレ抑制法や欧州の REPowerEU などにより、官民の投資が加速しています。この世界的な変化に対して、日立独自のソリューションを提供していきます。


グリーンエネルギー&モビリティセクターにおける目下の戦略は、製品・システム(HVDCや鉄道システムなど)の提供を通じて、お客さまのニーズに応えていくことです。過去数年間の受注残の伸長は記録的で、これら受注の確実な実行により、主力事業の収益性を向上します。さらに、過去に納めた世界中のインストールベースを活用するために、日立デジタルと緊密に連携しています。日立独自の強みは、①多様な業種における「OTとプロダクト」の知識と経験、②顧客課題解決のための最先端のITと専門知識、③さまざまなお客さまに対応した「IT×OT×プロダクト」を組み合わせたソリューションを有することです。グリーン分野において、製品・システムのライフサイクル全体(設計から廃棄まで)で、持続可能なデジタルソリューションを提供し、事業を拡大していきます。

価値協創ストーリー(事例)

イタリア・ジェノバのスマートモビリティの事例  では、Lumada Intelligent Smart Mobility Management が市内すべての交通ネットワークに接続しています。また、「360Pass」アプリにより、公共交通機関とカーシェアリングのハンズフリー決済サービスを提供しています。

これらのソリューションを活用することで、市内の交通網全体のデジタル・ツインを構築し、人流や交通データをリアルタイムで把握することが可能になります。今後、日立デジタルやGlobalLogicとの連携を強化することで、競争力をさらに強化していくとともに、社会と産業の変革に貢献します。そして、グリーン社会への移行の大きなチャンスを捉えることで、事業を拡大していきます。



[360Pass]イタリア・ジェノバ 



アリスティア・ドーマー

執行役副社長
グリーンエネルギー&モビリティ戦略企画本部長

副社長メッセージ

Investor Day(コネクティブ戦略) 



青木 優和

執行役副社長

コネクティブインダストリーズ事業統括本部長



競争力のあるプロダクトを集結、「際」をシームレスにつなぐソリューションを提供

めざす姿・ビジョン

「伝統に支えられたプロダクト事業に安住してはいけない、変化を恐れてはならない」という強い想いで立ち上げたCIセクター。“コネクティブ”で新たな価値を創ることをめざし、「つないでいく。データを、価値を、産業を、そして社会を。」をパーパスとして掲げました。日立が誇る競争力のあるプロダクトを集結させ、現場と経営、企業と企業、人々と産業の間の「際(きわ)」をシームレスにつなぐソリューションが産業を、社会を変え、サステナブルな価値を生み出します。

近年、社会課題がより複雑化する中で、分野単独では解決できない課題が増加しており、分野を超えた「際」の課題解決が重要になっています。こうした中、CIセクターでは、プロダクト、OT、ITを併せもつ強みと、日立の独自技術と豊富な経験知を生かした「顧客協創型ドメインSI」により、「際」の課題を解決するトータルシームレスソリューションを産業分野からアーバン、ヘルスケア分野に拡大させるとともに、リカーリングビジネスを強化することで、さらなるグローバルな成長をめざしています。その実現に向けて、これまでDSSセクターとともに「デジタル」を軸に事業を展開してきましたが、今後さらにGEMセクターとともに「グリーン」を軸とした領域にも発展させていきます。

事業戦略(Lumada事業展開)

成長戦略の一つ目が、「Lumadaの顧客協創フレームワークによるトータルシームレスソリューションの進化・拡大」です。注目の集まるAI活用の事例では、すでに多数の成果が出ています。例えば、販売現場では、AIによる需要予測ソリューション  で発注を最適化し、お客さまの課題であった発注作業時間の大幅な短縮と欠品抑制を実現しました。食品・衣料分野などで実績を重ね、今後、さらに多様な業種に向けて拡大するとともに、課題に応じた最適化を実現することでグリーンへも貢献していきます。また、EVを軸としたカーボンニュートラルへのソリューション事例  として、高圧受電・超急速・多点切替機能をもったEVチャージャーから、ビルのレジリエンスを高めるV2X^{*1}システム、EVバッテリーLCM^{*2}ソリューションまで、EVバリューチェーン全体での事業展開を図っています。

成長戦略の二つ目が、「リカーリングビジネスの強化」です。トータルシームレスソリューションをもとに、継続的にお客さまに価値を提供し続けることにより、CIセクターの事業基盤を強化していきます。


成長戦略の三つ目が、「グローバル成長の加速」です。特に北米を注力地域として、M&A戦略も組み合わせで事業を強化しています。

*1 V2X: Vehicle to X (自動車とさまざまなモノとの接続や相互連携を行う技術の総称) *2 LCM: Life Cycle Management

価値協創ストーリー(事例)

最近のトピックスとして、EVスクールバスを製造する北米EVメーカーのLion Electricとの協創事例を紹介します。Lion Electricは、ゼロエミッションなど環境負荷低減に向けて急激に増加するEV需要に対し、EVバッテリーの増産体制を短期間で確立することが喫緊の課題であり、高度なロボティクスSI技術をもつ日立の米国子会社であるJRオートメーションをメインコントラクターとして選定しました。プロジェクト全体を統括し、EVバッテリーの製品試作・量産ラインの開発を並行して行い、時間的な制約がある中、両社の協創により、安全・高効率・高性能な製造ラインを短期間で立ち上げることに成功しました。



EVバッテリー製造ライン 

価値創造プロセス

価値の源泉*1

グローバルで多様な組織・人材

- 多様な人材が活躍できるDEI推進
- 成長マインドを支える報酬体系
- グローバルトップクラスのボード

海外従業員比率	59%
役員における女性比率	11%
外国人比率	20%
デジタル人材	83,000人
エンゲージメントスコア	69.5

技術潮流を捉えたグローバルアセット

- 潮流にマッチした3つのビジネスセクター
- 4つの共通戦略機能
- グローバルマーケットを捉える海外地域本社

グローバルアセット比率*2	70%
---------------	-----

イノベーション創出力

- 次のLumadaソリューションを仕込むバックキャスト型のR&D
- スタートアップ投資

R&D投資	3,162億円
スタートアップへの投資	合計300M\$

他社にないビジネスモデル

- Lumadaの顧客協創フレームワーク
- グローバル顧客へのアプローチを実現するOne Hitachiの仕組み

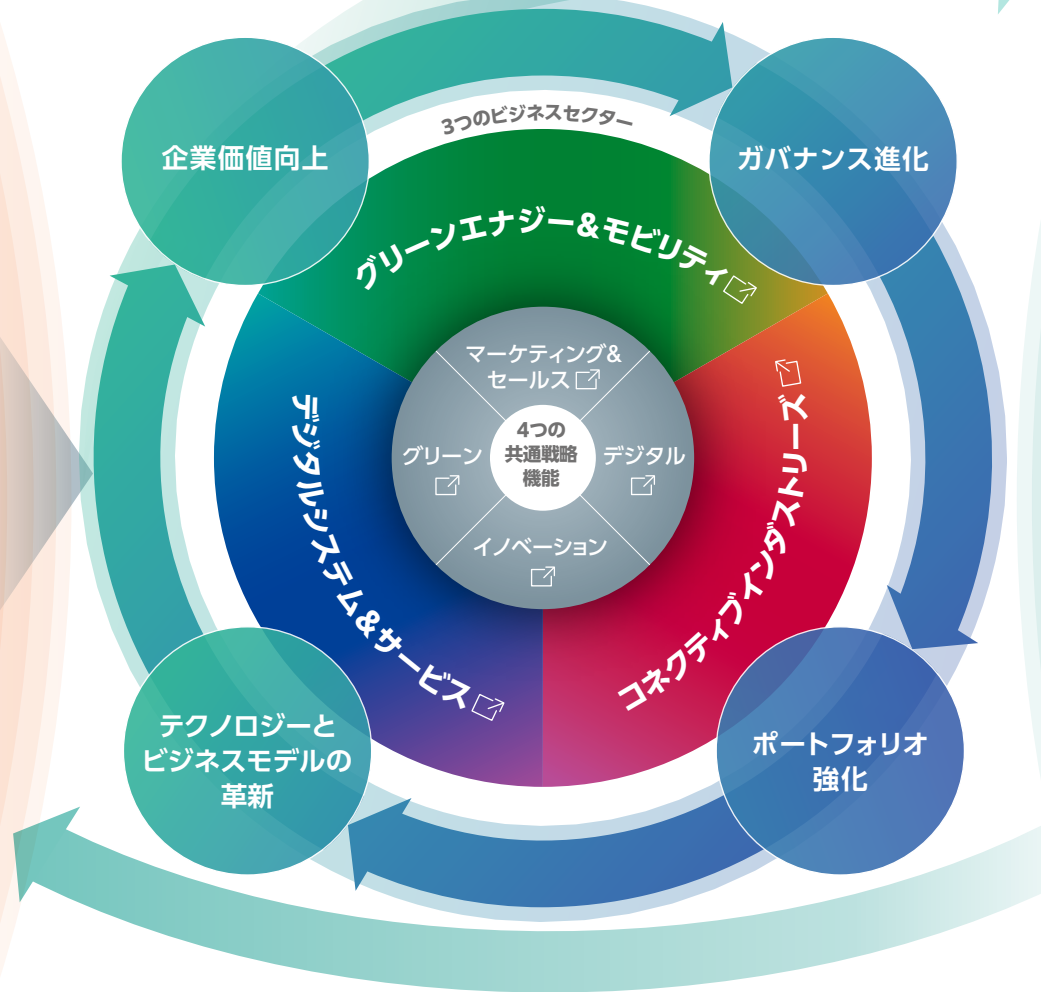
Lumadaユースケース	1,330件
ソリューション	202件

Lumada Innovation Hub Tokyo

訪問者数	15,000人
協創実績	75件

アライアンスプログラムパートナー	62社
------------------	-----

社会イノベーション事業でサステナブルに成長



マテリアリティ

環境	レジリエンス	安全安心	幸せな生活	誠実な経営	DEI
----	--------	------	-------	-------	-----

レジリエントな組織の実現 | ■コーポレートガバナンス | ■リスクマネジメント

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

創出価値

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

プラネタリーバウンダリー
地球を守る社会を維持する
Society

ウェルビーイング
一人一人が快適で活躍できる社会
People

CO₂排出量削減への貢献

1億2,610万トン/年*3

DX/GXに貢献するLumadaが成長を牽引

売上収益成長 (YoY)*4	+14%
Adj. EBITA率*4	9.5%
Lumada売上収益比率	26%
Adj. EBITA率	約14%
EPS*4	676円
CFPS	439円
株主総利回り	142.7% (過去3年)

*1 記載した数値は2022年度の実績です

*2 2021年度

*3 2024中計期間中における3年平均値(見直し)

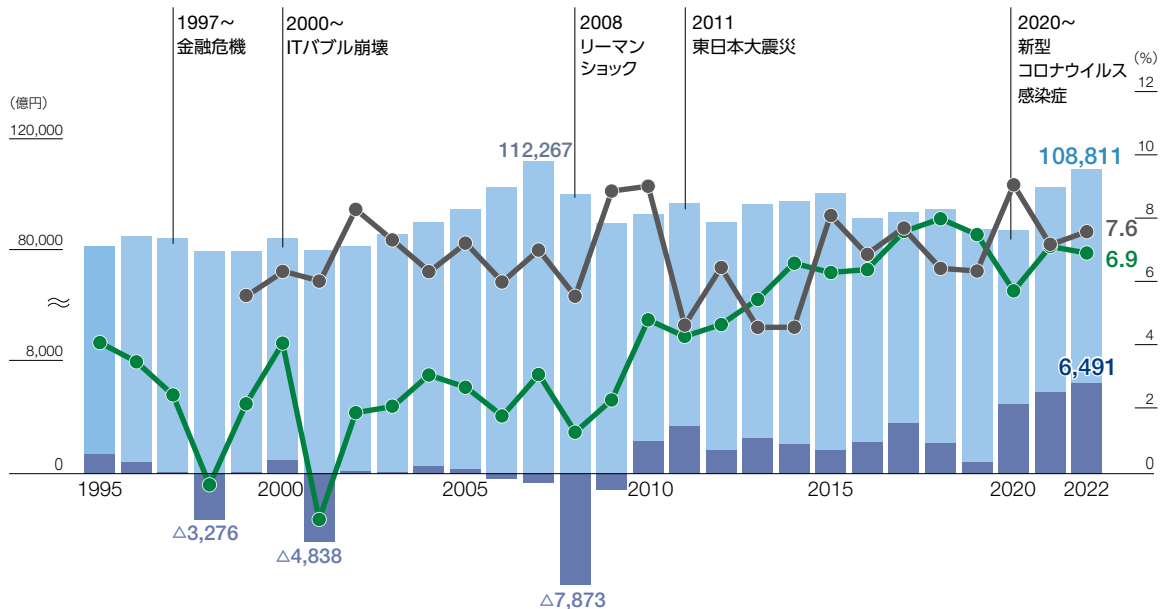
*4 上場子会社、日立Astemoを除く今後の連結事業(3セクター)

経営改革と今後の成長

過去中期経営計画の振り返り

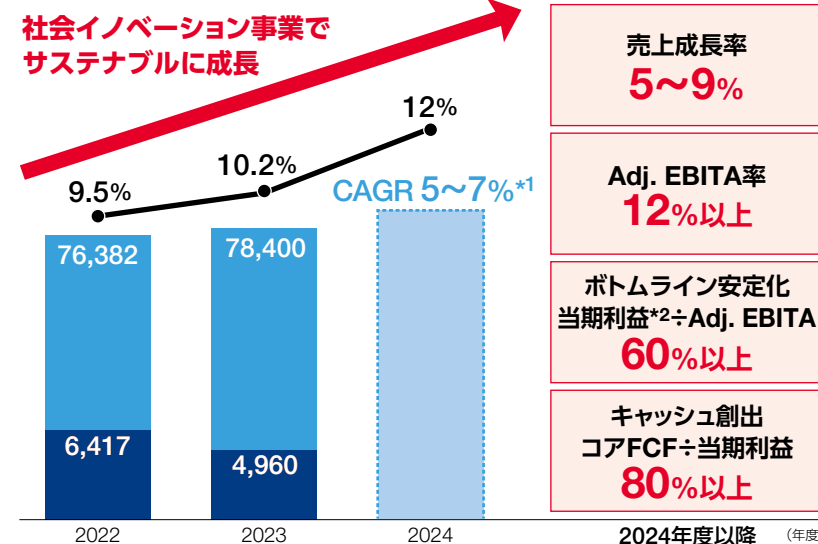
業績推移

■ 売上収益 ■ 親会社株主に帰属する当期利益 ● 営業キャッシュ・フロー率 ● 調整後営業利益率



今後の連結事業(3セクター)

■ 売上収益 ■ 親会社株主に帰属する当期利益 ● Adj. EBITA率

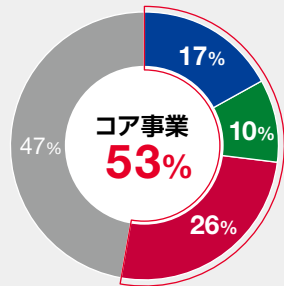


日立の事業構造改革 (2009~2022年度)

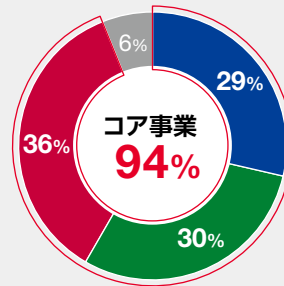
2009年度 売上収益

2022年度 売上収益*4

- 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
- その他



上場子会社数: 22社*3



上場子会社数: 0社

EPS成長

2021中計*5 3年平均

404円

2024年度

600円以上

CFPS成長

2021中計*5 3年平均

291円

2024年度

500円以上

*1 2021~2024年度 CAGR *2 一過性影響を除く *3 2009年3月時点の上場子会社数

*4 2022年度に非連結化した日立金属、日立建機および2023年度に非連結化予定の日立Astemoを除いた今後の連結事業(3セクター)で示しています

*5 2019~2021年度

ガバナンスの進化 (社外取締役メッセージ)

取締役会・指名委員会 グローバルトップクラスで構成する取締役会の有効性を維持・向上、将来のCEO候補者を手厚く育成

/ 取締役会・指名委員会の役割 / 多様なボードメンバーの確保とCEO候補者の育成が重要

日立は指名委員会等設置会社で、社外取締役が、取締役会議長や三委員会の委員長を務めるなど、重責を担っています。現在の取締役構成は、スキルマップや出身地の地域的分布(日本、米国、欧州、インド)、ダイバーシティなどの観点から見ても非常にバランスがとれた、かつグローバルトップクラスのメンバーで構成されています。

取締役会は、ガバナンスを主務とし、会社の経営にあたる執行役との機能分担がされています。その運営は、CEOが冒頭に会社の現状、優先課題、対応方針などについてレポートし、活発な意見交換で始まります。また、中期経営計画や単年度事業計画、大型M&A案件など、会社の重要案件については相当深く議論し、計画の質を高めています。一人一人が忖度なしに活発に意見交換し、議論を活性化させることで取締役会が有効に機能しており、例えば、執行側から提案されるM&A案件などは、議論の末、否決される場合もあります。

一方、指名委員会には3つの役割があります。一つ目は取締役候補者の選定、二つ目はCEOのサクセッションプランの作成と提案、三つ目は将来のCEO候補者の育成です。日立の指名委員会は、選抜のみならず、育成に多大なエネルギーを費やしている点に特徴があります。指名委員会は、次期、次々期CEO候補者のみならずその先の若手候補者に対しても面談や講演を通じて育成にかかわっています。

/ 2022年度の取り組み・評価 / より実効性のある取締役会に向けた最適なメンバー選定

2022年度は、新型コロナウイルス感染症も収束を見せ、取締役の活動も活発になり、事業所への訪問や会議外での執行役との意見交換などを通じて積極的な意思疎通が図られました。また、毎年、取締役会が適切に機能し成果を上げているか、会社の成長にどのように貢献しているかなどを取締役へのアンケートやインタビューによって評価・検証しており、2021年度に引き続いて高い実効性が確保されていることを確認しました。

このような取締役会の実効性を維持・向上していくためには、適切な取締役メンバーを迎え入れることが肝要です。これは簡単なことではありません。日立では、全世界の可能性のある候補者リストを作成し、定期的に見直しアップデートしています。日立の多様な事業特性や注力しているデジタル領域を考慮に入れて、今はグローバル企業の経営経験やIT分野に知見のある候補者に優先順位をつけています。



井原 勝美 取締役会議長 指名委員長

2022年度も指名委員は、次のリーダー候補の育成に多くの時間を費やしました。次期、次々期CEO候補者と1on1の面談を重ねリーダーとしての成長を確認し、またさらなる成長を促すチャレンジについて議論を重ねています。こうした活動を継続的に行うことによって、対象者の時系列的な成長を把握することが可能となります。また、もう一段若手からなる将来の幹部候補生、「Future50」の育成にもかかわっており、面談や講演の場を通じて、リーダーシップの強化、グローバルな視点や戦略性などを磨いています。このように将来のCEO候補者のパイプラインを整備し、質的充実を図ることが将来の日立にとってとても重要なことだと考えています。

/ 2023年度の課題・展望 / 日立カルチャーを継承し、成長に寄与するボードへ

2023年度、優先度を上げて取り組む課題の一つ目は、次世代の取締役メンバーとCEOのサクセッションプランの検討継続です。しっかりとしたプロセスで人選をしていきたいと思えます。二つ目は、2024中計をステークホルダーの期待に応えられるよう結果を出していくことです。2022年度は業績面で良い結果を出すことができましたが、2023年度も、種々のリスク要因にしっかり対応し、2024年度の中計達成につなげていき、それによって約束した株主還元を実現したいと思えます。三つ目は、大きなポートフォリオの改革が一段落した今、これからはオーガニックな成長モードにシフトしていく時期を迎えています。そのためには、日立の多くのビジネスをグローバルに戦えるビジネスに転換していく必要があります。すでにそうなっている事業といまだこれからのビジネスが混在していますが、このtransformationに道筋をつけることが2023、2024年度の重要な課題だと認識しています。

日立がサステナブルな成長モードへと移行した今、透明性、実効性のあるガバナンスの進化が引き続き求められます。日立の取締役と執行役とは、健全な緊張と共助を併せもつ関係性を維持し、うまく機能できており、それがこれまでの日立の変革や成長に大きく寄与してきました。私は取締役会議長および指名委員長として、今後メンバーが替わってもこうしたカルチャーを継承する取締役チームを作り上げ、継続的な日立の企業価値の向上を実現していきます。

ガバナンスの進化 (社外取締役メッセージ)

報酬委員会

報酬は企業成長のエンジン、新たな報酬体系で企業価値成長力・グローバル競争力を高める

/ 報酬委員会の役割 / 客観性・透明性・公平性の確保が鍵を握る

日立の中長期でありたい姿に対して望ましい取締役・執行役の報酬制度を検討し作り上げ、実行に移すことが報酬委員会の役割です。具体的には、取締役・執行役の報酬内容決定方針および、方針に基づく個人別の報酬内容を決定します。特に重要なことは、報酬決定プロセスに客観性・透明性・公平性を確保することです。これが説明責任と開示力を高めることとなります。

私は2022年6月に委員長を拝命しました。日立がさらにグローバル企業として成長するための報酬制度を再確認し、必要な改定を進めることが、報酬委員会の重要な役割の一つだと考えており、委員会メンバー、事務局の皆とともに、しっかり果たせるよう日々尽力しています。

/ 2022年度の取り組み・評価 / 新たな報酬体系を徹底議論し改定へ

報酬は、企業が成長するための大事なエンジンです。One Hitachiでグローバルな成長を実現するためには、優秀な人材の確保とリテンションが不可欠で、そのためにはグローバル市場において日立の報酬の競争力を高める必要があります。日立が2024中計に掲げる「成長へのモードチェンジ」を実現し、今後の10年も成長し続けるための役員報酬制度はどうあるべきか、具体的には、現在の報酬水準は適切か、報酬が企業価値の成長に連動するものとなっているか、そして、欧米のグローバル企業と比較して競争力があるかの3つの観点を問題意識として調査し、徹底して議論しました。

振り返ってみれば、東原取締役会長がCEOに就任した2016年から現在まで、日立のCEOの報酬はCAGR15%で増加しています。この報酬が会社の成長や市場に見合ったものなのかは常に意識していく必要があると考えています。実はこの間、TOPIX成長がCAGR6%であったのに対し、日立の株価はCAGR16%、時価総額では同17%で成長を続けていました。市場対比、グローバル競合対比での検証は非常に重要です。

こうした調査結果をもとに、2022年度は、あるべき報酬制度についてより多くの時間をかけ議論を重ねました。そして2023年4月から、その内容を反映した報酬体系へ改定しました。☑

改定に際しては、成長やイノベーションへの貢献に報いるPay-for-Performanceの徹底や、サステナブル経営の強化を通じた企業価値の向上に寄与する施策となることも重視しました。また、株主をはじめとしたステークホルダーと視座を合わせる余地のある制度設計、ストレッチの効いた予算制度としていくことも改定の目的の一つでした。



山本 高稔 報酬委員長

サステナブル経営を掲げる企業として、サステナビリティ目標も評価項目として導入しています。私自身は、サステナブル経営を標榜できない、実践できない会社はグローバルでは通用せず、企業価値も高められないと考えています。資本市場と目線を合わせ、日立の成長を評価いただくには、3~5年のスパン、つまりサステナブル経営を基盤とした中長期での企業価値を反映していく必要があります。今回の議論で形作った、企業価値成長との連動性、グローバル企業との競争力という観点は、今後誰が報酬委員となっても共通のマインドをもって臨めるよう、基本的な考え方として、また文化として根づかせていきたいと思っています。

まだ、日本においては、グローバルに通用する報酬体系を整えている会社は少ないと考えます。今回の改定内容は、日立がグローバル企業として報酬体系をリードしていると受け止めていただけるのではないかと考えています。

/ 2023年度の課題・展望 / グローバル企業としての報酬制度の設計・運用を深化

2023年度は、改定した報酬制度の社内理解を進め、浸透・実践していきます。全社業績や部門業績など、個別評価に適用する際には、外部の環境変化も踏まえた評価をどのように実践していくのか、シミュレーションした個別論点を整理・運用していくこととなります。外国人執行役を含めて、しっかりとコミュニケーションをしていきます。

また、日立の取締役は、12人のうち9人が社外取締役で構成されています。監督機能として企業経営の一角を担う社外取締役の報酬水準についても体系見直しの議論が必要だと考えています。日立がグローバル企業として成長を加速し時代の変化にも対応していくために、客観性・透明性・公平性を絶えず高いレベルで保持しながら、報酬委員長として、報酬制度の設計・運用に努めていきます。2024中計期間だけではない、さらなる次の成長を支え、企業価値創出シナリオのベースになる、それが成長エンジンである報酬体系のあるべき姿と考えています。

ガバナンスの進化 (社外取締役メッセージ)

監査委員会

めざす成長と経営課題克服に貢献する監査を通じ、企業価値を向上

/ 監査委員会の役割 / 経営陣と切磋琢磨し、ステークホルダーの負託に応える

監査委員会の役割は、取締役および執行役の職務執行に関する適法性・妥当性監査と会計監査を行うことで、ステークホルダーの負託に応えることです。日立は2009年3月期の大赤字に直面して以降、歴代経営陣がガバナンスの強化を進めてきました。その特徴としてTone at the Top、つまり経営陣が健全な成長のためにガバナンスが重要であることを強く認識していることがあります。それが率直で誠実な議論を促進しています。私は、監査委員長として、日立のめざす成長と経営課題の克服に貢献するために何ができるのかを、いつも肝に銘じて仕事をしています。

日立のめざす「成長」は、短期的な売上・利益の成長だけを意味するのではなく、人財、組織カルチャー、環境価値など非財務的な要素を包含した中長期的に継続できるとも高いクオリティの健全な成長を意味しています。監査委員会が、経営陣と建設的な緊張感をもち、また、お互いの役割への理解と敬意を保ちながら、切磋琢磨していくことがバランスのとれた企業価値向上のために必要なことだと考えています。日立の三様監査*1と三角錐型監視体制*2を活用し、適切な緊張関係を確認しながらも、透明性と内部統制の実効性向上を図り、また相互にパフォーマンスを評価し改善の努力を続けています。

/ 2022年度の取り組み・評価 / グローバルで実効性ある監査を優先度高く実行

2022年度は、最近の大きな買収案件であったスイス・日立エナジーやイタリア・日立レールなどに足を運び、環境事業成長戦略などについて、直接現地の経営陣と意見交換を重ね、方向性や懸念事項の確認をしました。ほかにも、CIセクターの北米における買収会社3社とその持株会社を訪問し、PMIまたOne Hitachiイニシアティブの進捗状況の確認をするなど、監査委員である我々もグローバル展開におけるリスクの評価を現地で実践しています。

ここ数年で、日立の大きな構造改革は一段落しましたが、事業ポートフォリオ変革を含む構造改革は、到達点のない、経営環境とともに刻々と進化するあるべき姿をめざすプロセスであり、企業にとって永続する命題と言えます。それが故に低収益事業への継続的な対応やより高レベルでのキャッシュ・フローおよびROICへのこだわり、また、DXやGXへの投資効果評価は、今後も重要であり続けます。特に、日立エナジーや鉄道事業の長期大規模受注プロジェクトにかかわる収益性確保・改善進捗のモニタリングも重要な役目の一つとして取り組んでいます。



吉原 寛章 監査委員長

こうした優先事項がある一方、常に注視すべきこととして、安全衛生、品質保証、コンプライアンス、そしてそれらを徹底するカルチャーの醸成が挙げられます。日立はこれらにかかわる問題に対して、真摯に向き合って原因分析を行い、ガイドラインの見直し・周知など、正しい方向に努力を重ねています。監査委員会としても、これらの問題を継続して評価・支援していきます。

/ 2023年度の課題・展望 / AIリスクの評価およびオペレーション効率化に優先度

例年実施している監査項目のより一層の改善に加え、日立の事業ポートフォリオがOne Hitachiとしてシナジーを最大化できるよう、監査委員会としても貢献していきます。日立は多様なビジネスに携わっている大企業ですから、効率化による改善機会は広範にわたり、特にグローバルオペレーションの効率化は、喫緊の課題として取り組んでいます。

昨今の重要テーマであるAIについては、すでに提供が進んでいる日立の制御や分析系のAIに、今後は生成AIを活用し、さらに新しいソリューションを提供しようとしています。日立の社内およびクライアントのために提供するAI活用システムにかかわるリスクマネジメントがとても重要になってきています。グローバルな法制化の流れも見極めながら、監査委員会もしっかりとモニタリングをします。

今後も日立が健全な成長を続け、社会イノベーション事業のグローバルリーダーになるために、監査委員会は経営陣の職務執行の支援・監督を真摯に努めていきます。

*1 監査委員会、内部監査部門、会計監査人の三者の連携と綿密なコミュニケーションのもとに進められる監査体制

*2 監査の体制・機能強化として、現行の三様監査体制に加え、本社管理部門とも協働しながら重要リスク・課題を認識・評価し、解決に向けて監督・支援を行う、監査委員会を頂点とした監視体制

Business Strategies



社会イノベーションの取り組みをはじめ、最新のテクノロジーやビジネストレンドなどをオウンドメディア「[社会イノベーション](#)」でご紹介しています。
また、日立グループの多様な人財が、事業を通して社会課題の解決に取り組む姿を紹介する「[日立の人](#)」もぜひご覧ください。

マテリアリティ

▶ サステナブルな社会の実現に向けて——日立のマテリアリティ

日立は、サステナビリティを事業戦略の中核に据えた「サステナブル経営」を実践しており、社会イノベーション事業を通じたサステナブルな社会の実現に向けて取り組んできました。

2024中期経営計画においては、「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」ことをめざす姿として掲げています。[プラネタリーバウンダリー](#)の9つの領域のうち、すでにくつかは限界点を超えている中、日立はそれぞれの限界点を意識し、地球を守り、社会を維持する経営を行います。地球を守ることと、一人一人のウェルビーイングが両立する未来を実現するための社会課題の解決を日立はめざしています。

マテリアリティ分析のプロセス

日立は、社会課題の網羅的な把握を出発点とし、サステナビリティの観点でのリスクと機会の分析を行うとともに、ステークホルダーからのフィードバックを踏まえて、6つのマテリアリティとそれらを構成する15のサブ・マテリアリティを明確化しました。

日立は、このマテリアリティをもとに、サステナビリティ施策の管理を行い、経営会議や取締役会において各マテリアリティの進捗状況や新たな取り組みを議論しています。

STEP 1

社会課題の網羅的な把握

- SDGs、GRIスタンダード、SASBスタンダード、ESG社外評価項目などから社会課題をピックアップ

STEP 2

日立にとっての重要度の観点から課題を優先付け

- 2050年からのバックキャストによる日立が貢献すべきイノベーション領域を特定
- リスクと機会の分析

STEP 3

ステークホルダーにとっての重要度の観点から課題を優先付け

- 投資家、NGO、ESG評価機関からの評価やコメントなどに基づき重要性を評価
- 投資家、NGO、サステナビリティの有識者とのダイアログを通じた評価

STEP 4

マテリアリティの特定

サステナビリティ戦略推進体制

日立は、Chief Sustainability Officerであるローレーナ・デッラジョヴァンナ執行役専務の指揮のもと、サステナビリティへの取り組みをグループ全体で推進しています。詳細は、[サステナビリティレポートP.15](#)をご参照ください。

マテリアリティ	めざす姿
環境 脱炭素と資源循環への貢献	日立は、気候変動領域のイノベーターとして、優れたグリーンテクノロジーで、すべての事業セグメントのお客さまへ価値を提供し、カーボンニュートラルな社会の実現に貢献してまいります。また、サーキュラーエコノミーへの移行に向けて資源循環を推進します。
レジリエンス 社会インフラの維持と迅速な回復に寄与	日立は、自然災害、パンデミック、サイバー攻撃などのリスクに即応できるシステム・ソリューションの提供を通じて、サプライチェーンの迅速な回復や社会インフラの維持に貢献し、人々の安心な暮らしを守ります。
安全安心 安全安心な社会づくりに貢献	日立は、安全安心な暮らしを支える都市づくりを担う、ビル、モビリティ、セキュリティ分野などのソリューション提供を通じて、人々の快適で活動的な生活の実現に貢献します。
幸せな生活 心身ともに健康で豊かな人生に貢献	日立は、より多くの人々が絆を育み、健康で豊かな生活を実現できるように、我々のヘルスケアおよびデジタルテクノロジーで支援します。また、従業員の幸せとウェルビーイングこそが日立の未来をより大きく花開かせる大地であるという思いから、従業員の幸せとウェルビーイングの実現を追求し続けます。
誠実な経営 企業倫理および人権尊重の徹底	日立は、世界各地の社会インフラを担う企業として、社会から信頼される高い倫理観をもって経営を行い、人権を尊重し、安全な職場環境を提供してまいります。誠実な経営を徹底するための仕組みを事業活動および意思決定の基準に反映し、従業員のみならず、協創パートナー、コミュニティとともにサプライチェーン全体で取り組みます。
ダイバーシティ、エクイティ&インクルージョン (DEI) すべての人が生き生きと活躍できる社会への貢献	日立には、バックグラウンド、年齢、性別、セクシャリティ、家族構成、障がい、人種、国籍、民族、宗教を問わずすべての人のための居場所があります。日立は、従業員を公平に扱い、それぞれの「違い」を認めることにより、すべての人が能力を最大限発揮できるように引き出します。お互いを尊重し、あらゆる違いに価値を置くことを通じて、市場を深く理解し、より良いアイデアを生み、イノベーションを起こしていきます。

マテリアリティを構成する15のサブ・マテリアリティと目標

マテリアリティ	サブ・マテリアリティ	目標/KPI	FY2022進捗	貢献するSDGs	
環境 脱炭素と 資源循環への貢献	脱炭素	バリューチェーンにおける カーボンニュートラル	<ul style="list-style-type: none"> FY2030:事業所(ファクトリー・オフィス)のカーボンニュートラル FY2050:バリューチェーン全体のカーボンニュートラル 	ファクトリー・オフィスにおける CO ₂ 総量削減率 40%(FY2010比)	
		事業を通じたCO ₂ 削減貢献	<ul style="list-style-type: none"> FY2024:CO₂排出削減貢献量1億トン 	CO ₂ 排出削減貢献量 1億2,610万トン/年*1	
	資源循環	サーキュラーエコノミーへの移行	<ul style="list-style-type: none"> FY2024:新規開発製品のエコデザイン全面適用 FY2030:製造拠点からの廃棄物埋立率*2ゼロ*3 	357製品をエコデザイン適用対象 として特定 埋立廃棄物ゼロ達成事業所数 199事業所(58%達成)	
		水の効率的な使用	<ul style="list-style-type: none"> 水使用量原単位改善率(FY2010比)FY2024:24%、FY2050:50% 	水使用量原単位改善率27%	
自然共生	自然資本へのインパクト最小化		サステナビリティレポート2023 P.55~57		
レジリエンス 社会インフラの維持と 迅速な回復に寄与	サプライチェーンの強靱化	災害やリスクに対応できる柔軟なサプライチェーンの構築		サステナビリティレポート2023 P.22~24	
	社会インフラの維持	社会インフラのDXを通じた 強靱化と保守高度化 事例 ● 変電所マネジメントによる安定したエネルギー供給への貢献 約19億人*4			
安全安心 安全安心な 社会づくりに貢献	安全安心な都市環境	安全で快適な移動 事例 ● 鉄道サービスの貢献人数 年間のべ約150億人*4		サステナビリティレポート2023 P.22~24	
	サイバーセキュリティ の確保	社会インフラ、業務システムのサイバーセキュリティの確保			
幸せな生活 心身ともに健康で 豊かな人生に貢献	つながりのある豊かな社会	健康寿命の延伸 事例 ● 血液検査等の体外診断:200億検査/年*4 周りとのつながりおよび 信頼関係の構築	<ul style="list-style-type: none"> ハピネスサービス利用者数 FY2024:9万人 	ハピネスサービス利用者数 1.0万人	
	従業員の幸せ	より柔軟な働き方で エンゲージメント向上	<ul style="list-style-type: none"> 従業員エンゲージメント(肯定的回答率) FY2024:71.0%*5 	従業員エンゲージメント (肯定的回答率)69.5%	
誠実な経営 企業倫理および 人権尊重の徹底	企業倫理と コンプライアンス	従業員一人一人が倫理的に 行動できる環境づくり	<ul style="list-style-type: none"> 倫理文化・倫理観に関するアセスメント結果を初年度であるFY2023*6に基準 スコア60以上(100点満点)を達成し、毎年スコアを向上 	スコア76.5達成(2023年6月実施)	
	人権の尊重	人権デュー・ディリジェンス推進、 人権を含む責任ある調達に向けた 調達パートナーのモニタリング強化	<ul style="list-style-type: none"> FY2023:全BU(10BU)および主要グループ会社の人権リスク評価の実施 FY2024:人権リスクへの対応 	一部グループ会社の 人権リスク評価の実施	
	労働安全	事故のない安全な職場の構築	<ul style="list-style-type: none"> 死亡災害ゼロ 	死亡災害件数 5件	
	製品・サービスの安全性	お客さま第一で製品・サービスの安全性徹底		サステナビリティレポート2023 P.115~117	
ダイバーシティ、 エクイティ& インクルージョン (DEI) すべての人が 生き生きと活躍できる 社会への貢献	イノベーションを生む 多様な組織	経営のダイバーシティ強化	<ul style="list-style-type: none"> 役員層の女性および外国人比率 FY2030:それぞれ30% 	女性役員比率11% 外国人役員比率 20%*7	
		デジタル人材の獲得・育成	<ul style="list-style-type: none"> デジタル人材 FY2024:97,000人*8 	デジタル人材 83,000人	
	多様で公平な社会への貢献	社会のDEIへの貢献	<ul style="list-style-type: none"> 次世代人材の育成とエンパワーメント 	Hitachi Young Leaders Initiative 参加人数 30人 累計405人*9 日立ハイテックの理科教育支援活動 参加人数 62,487人 累計367,362人*10	

*1 2024中期経営計画期間3年平均 *2 各地域の規制や条件に適合している場合 *3 0.5%未満 *4 FY2022実績値 *5 当初の目標/KPIを前倒して達成したため、目標を引き上げました *6 基準年はFY2022からFY2023へ変更しています

*7 2023年4月1日付け人事異動分を含む *8 日立Astemoを除いた数値へ変更しました *9 1996年からの累計値 *10 1990年からの累計値

2024中期経営計画

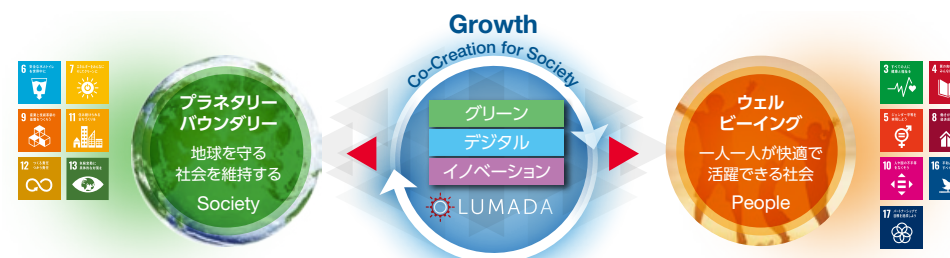
[2024中期経営計画進捗](#)

日立は、経営の主軸をサステナブルな成長へと切り替えていきます。2024中計は、事業ポートフォリオ改革からオーガニックな成長へとモードチェンジし、One Hitachiで企業価値向上を加速させるための重要な転換点です。

▶ 2024中期経営計画でめざす姿

2024中計では、「デジタル」「グリーン」「イノベーション」の3つを成長ドライバーとして、グローバルな成長をめざしています。この中計のもと、プラネタリーバウンダリーのそれぞれの限界点を意識し、地球環境を守りつつ、社会の一人一人が快適で活躍できるウェルビーイングが保たれた、サステナブルな社会の実現に貢献します。

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



▶ 業績目標(2024年度)*1

2024中計では、トップライン、ボトムラインの成長に加え、成長と還元に向けたキャッシュの創出に注力しています。これにより、EPSとCFPSの成長を実現します。

売上成長率 2021~2024年度 CAGR	Adj. EBITA率*2	EPS*3成長 2021~2024年度 CAGR	
5%~7%	12%	10%~14%	
コアFCF*4*5 (3年累計)	ROIC	EPS	CFPS
1.2兆円 株主還元 0.8~0.9兆円	10%	600円 以上	500円 以上

*1 2021~2024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 2021年度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

*5 上場子会社と日立Astemoの非連結化に伴い、2023年4月に目標をアップデート

▶ 業績推移とセクター別目標

単位: 億円		2021年度 実績	2022年度 実績	2023年度 見通し*6	2024年度 計画*7
今後の連結事業 (3セクター)	売上収益	66,992	76,382	78,400	CAGR 5%~7% (78,000~82,000)
	Adj. EBITA率*8	9.9%	9.5%	10.2%	12%
デジタルシステム& サービス	売上収益	21,536	23,890	24,500	CAGR 7% (26,000)
	Adj. EBITA率	13.1%	12.3%	12.6%	14%
グリーンエネルギー& モビリティ	売上収益	20,510	24,699	25,800	CAGR 13% (29,000)
	Adj. EBITA率	4.5%	6.6%	6.7%	9%
コネクティブ インダストリーズ	売上収益	27,528	29,752	30,000	CAGR 4% (31,000)
	Adj. EBITA率	9.4%	10.5%	11.0%	12%


*6 前提為替レート: ドル130円、ユーロ140円。前提為替レートから1円円安となった場合の日立連結における為替感応度は、ドルが売上収益+135億円、Adj. EBITA+15億円、ユーロが売上収益+70億円、Adj. EBITA+5億円です(2023年4月時点)

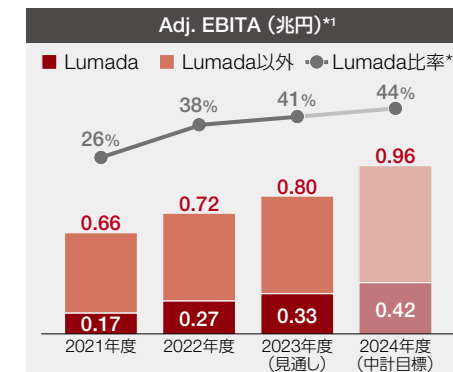
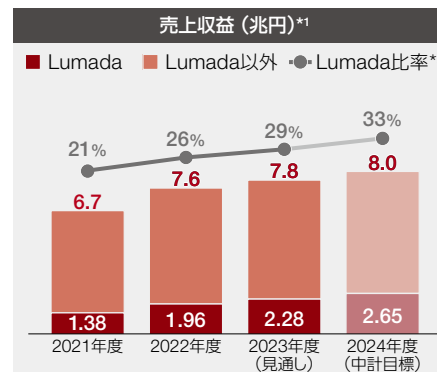
*7 括弧内は、CAGRから計算した売上収益

*8 Adj. EBITAの増減分析(2022~2024年度)は、Investor Day(CFOセッション)P.4 を参照

▶ Lumada事業がドライブする売上収益と利益の成長

Lumada事業による売上収益および利益拡大が日立全体の成長を牽引します。2024年度には、日立全体の売上収益の1/3、Adj. EBITAの4割強を占めるまでにLumada事業を拡大させます(2022年度:売上収益1兆9,600億円、Adj. EBITA率14%、2024年度:売上収益2兆6,500億円、Adj. EBITA率16%)。Lumadaの顧客協創フレームワークから、多くのユースケースとソリューションが生まれており、これらのユースケースやソリューションの再利用を進めることで、利益率を向上させます。加えて、M&Aで獲得した大型資産も活用しながらサービス・リカーリング比率の向上にも取り組んでいます。

デジタル戦略の詳細については、[P.23](#)  をご参照ください。




*1 2021~2024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

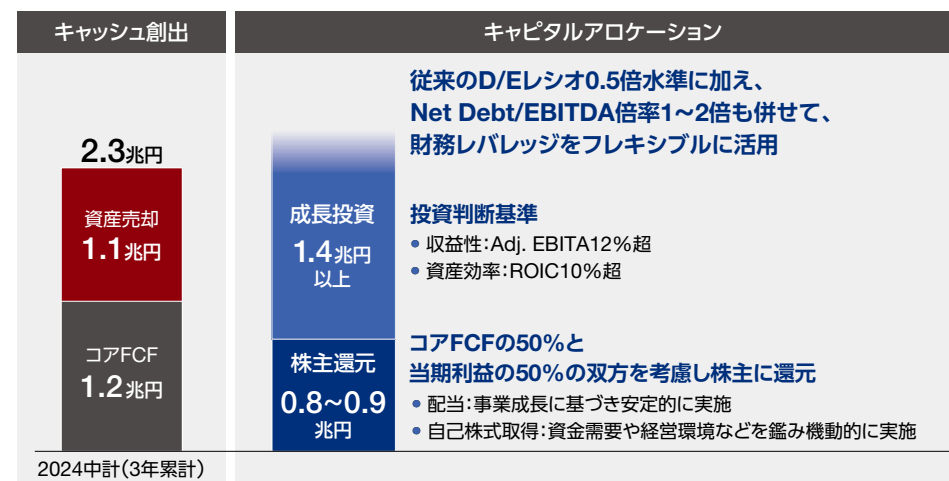
*2 日立建機の持分法利益はLumadaに、日立Astemoの持分法利益はLumada以外に分類

▶ キャピタルアロケーションポリシー

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していきます。成長投資については、デジタル、グリーン、イノベーションにフォーカスし、財務判断基準を厳格に運用して実施します。魅力ある成長投資機会がある際には、D/Eレシオ0.5倍水準に加え、Net Debt/EBITDA倍率1~2倍を目安にしながら、財務レバレッジをフレキシブルに活用します。

株主還元は、コアFCFの50%と当期利益の50%の双方を考慮して、実施していく方針です。日立は、中長期的な事業計画に基づいた株主還元の実施、適正な株価の形成を通じた株主総利回りの向上を重要な経営課題として位置づけています。今後も方針に基づき、継続的な配当・自己株式取得の実施を検討し、事業成長により得られた利益を株主の皆さまに還元していきます。

財務戦略の詳細については、[P.29](#)  をご参照ください。

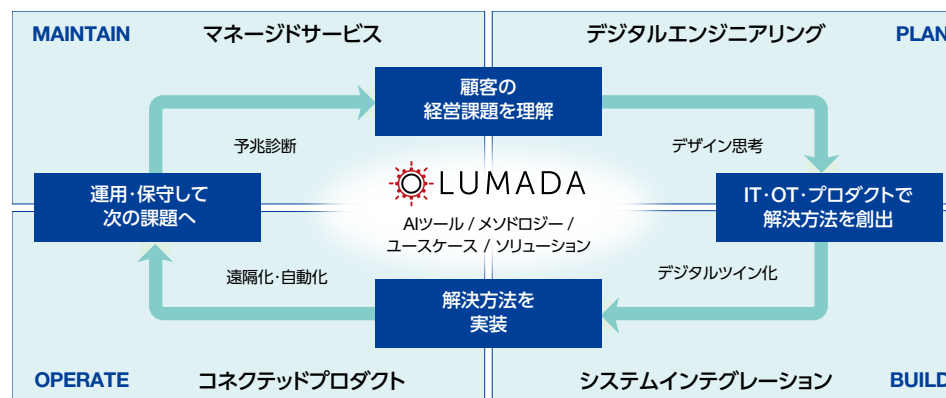


成長を支えるコーポレートの取り組み / デジタル戦略

日立はIT×OT×プロダクトを活用してお客さまとともに社会課題を解決する事業「社会イノベーション事業」を推進しています。その社会イノベーション事業を、デジタルを活用して推進するための仕掛け・仕組みがLumada [🔗](#)です。日立は、Lumadaを活用した顧客協創を通じて、お客さまのDXを迅速に実現し、新たな価値を創出していきます。2024中計において、日立全体でのLumada事業の売上収益を2兆6,500億円にまで拡大することを目標に据え、デジタル人材の育成・強化、また成長領域である北米でのアセット獲得なども実行しながら、Lumada事業の成長に取り組めます。

▶ Lumadaの顧客協創フレームワーク

Lumada事業のさらなる加速に向け、顧客協創フレームワークをベースに、グローバル各地域において複数のセクター/BUがOne Hitachiで協働し、競争優位性を高めていきます。Lumadaの顧客協創フレームワークは、顧客課題の理解(PLAN:右上象限)から始まり、IT×OT×プロダクトを組み合わせたソリューションの創出・実装(BUILD:右下象限)、運用(OPERATE:左下象限)、保守(MAINTAIN:左上象限)というサイクルをデータとテクノロジーを活用して継続的に回しながらお客さまへの提供価値を高めていく循環型ビジネスの実現手法です。お客さまや社会の課題を捉え、アジャイルに解決策に落とし込むデザイン思考やデジタルエンジニアリング力を有するGlobalLogicが加わったことで、日立が有する事業フットプリントにおいて、4象限のサイクルを継続的かつ迅速に回し、成長を加速しています(Lumada協創事例は[こちら](#) [🔗](#))。



▶ Lumada事業をグローバルで牽引する日立デジタル

グローバルにLumadaの展開を加速するための司令塔として、2022年4月、米国シリコンバレーに日立デジタルを設立しました。日立デジタルは、Lumada事業をグローバルで拡大するためのデジタル戦略の策定・実行をリードしています。設立初年度となる2022年度には、BUの垣根を越え、IT×OT×プロダクトの融合を加速するさまざまな活動を行いました。その代表的な取り組みの一つが、2022年6月に設置したDecision & Advisory Boardです。本Boardは、日立エナジー、日立レール、GlobalLogic、日立ヴァンタラの各社CEOとDSSセクターのBU長などで構成しています。日立グループ横断でのデジタル戦略の策定と実行をリードすることを目的に、デジタル戦略を定期的に議論する場として機能し、すでに約20件のプロジェクト(2023年2月時点)が立ち上がっています。もう一つが、2022年10月に初めて開催した「Hitachi Digital Summit 2022」です。One Hitachiでの顧客協創を加速するため、国内外

の日立グループ幹部・リーダー127人が米国に集い、活発な意見交換や議論を行いました。さらに、日立デジタル谷口CEOをヘッドとし、それぞれの事業分野に設置したChief Lumada Business Officer (CLBO)が各事業分野におけるLumada事業に責任をもちながら、相互に連携することで、2022年度は当初計画を上回る約2兆円のLumada売上収益を実現しました。

日立デジタルがグループ全体を横断したシナジー創出を主導することにより、2022年度だけで13件の新規事業を立ち上げており、One HitachiでのLumada事業の拡大は着実に進んでいます。



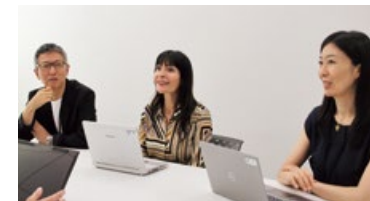
左から、日立ヴァンタラ カンディアCEO、GlobalLogic バンガCEO、日立デジタル 谷口CEO

成長を支えるコーポレートの取り組み / グリーン戦略

[グリーン戦略\(サステナビリティレポート\)](#)

▶ サステナブルな成長を実現するグリーン戦略

日立は、Climate Change Innovatorになることをめざし、2つの柱“GX for CORE”と“GX for GROWTH”からなるグリーン戦略を策定しています。GX for COREとGX for GROWTHを両輪で進めることによって技術やノウハウの深化を加速し、日立が提供する環境価値を継続的に向上させていきます。このグリーン戦略の着実な遂行により、社内のGXを加速し、各セクターのお客さまと社会のGXへの貢献を支えます。



▶ GX for CORE

日立グループのグリーントランスフォーメーションの加速

グリーン戦略の実行における主要KPI

カーボンニュートラル

事象所(ファクトリー、オフィス)(2030年度まで)
バリューチェーン全体(2050年度まで)

エコデザイン

すべての新規開発製品への適用(2024年度まで)

資源循環

製造拠点からの廃棄物埋立率*1ゼロ*2(2030年度まで)

*1 各地域の規制や条件に適合している場合 *2 0.5%未満

脱炭素

- 製造ラインへの省エネルギー設備の導入や再生可能エネルギーの導入・調達などを実施します。これにより、CO₂排出削減は2024中計目標(50%)を超え、2024年度に64%削減の見通しです(2010年度比)。
- 2022年度からは、調達パートナーに第三者評価プラットフォームEcoVadis*を導入し、調達パートナーとのさらなるエンゲージメント強化に取り組んでいます。

* 包括的な企業の社会的責任評価サービスプラットフォーム。環境、労働慣行と人権、倫理、持続可能な資材調達の影響を含む評価を実施

資源循環/自然共生

自然環境への影響を最小化するための活動を進めています。

- 357製品をエコデザイン適用対象として特定(2022年度)。
- 199事業所にて埋立廃棄物ゼロを達成(2022年度時点)。

日立レール工場での太陽光発電の活用(ティト・スカロ工場、イタリア)

工場で利用する総エネルギーの50~60%を占める年間700MWh以上を、敷地内の太陽光パネルにて発電しています。これにより年間325トンのCO₂排出量を削減できました。



▶ GX for GROWTH

お客さまと社会のグリーントランスフォーメーションへの貢献

グリーン戦略の実行における主要KPI

CO₂排出削減貢献量

年間 **1億トン** (2024年度)

脱炭素

- エネルギー転換、電化・自動化、デジタルの活用により、お客さまと社会のCO₂排出量削減に貢献します。現時点では、2022~2024年度(中計期間)の3年平均で1億2,610万トン/年に達する見通しです。

資源循環

- 空気圧縮機のリマニュファクチャリングや再生プラスチックを適用した掃除機などの代表例とともに、直近ではセブン-イレブン・ジャパンとの実証実験に参画し、中古EVバッテリーの活用を検証しています。

セブン-イレブン・ジャパンとの環境負荷低減店舗の実証実験(三郷彦成2丁目店)

店舗に設置した太陽光パネルによる発電を有効活用するために、中古EVバッテリーを利用した可動式蓄電池(バッテリーキューブ)を開発しました。店舗内に導入する省エネルギー設備や空調設備と組み合わせたエネルギーマネジメントにより、2013年度比で購入電力量約60%低減、CO₂排出量約70%低減の見込みです。



成長を支えるコーポレートの取り組み / イノベーション戦略

[研究開発・知財戦略説明会](#)

▶ イネープリングテクノロジーの開発による持続可能な成長の実現

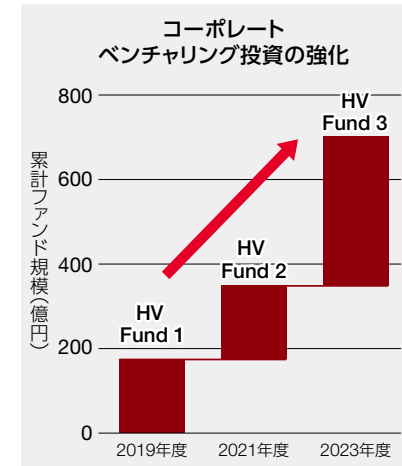
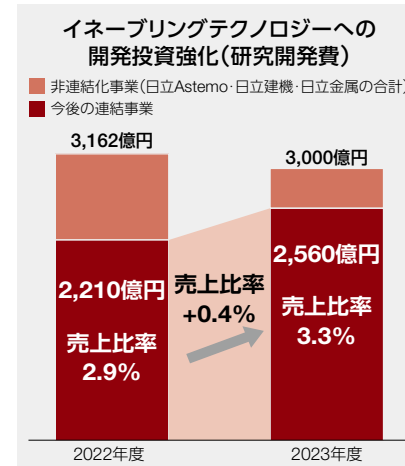
「社会の本質的課題を捉えたイノベーション」と「顧客体験を革新するイノベーション」を実現するイネープリングテクノロジーの開発により、各セクターのOne Hitachiによる顧客協創力の発揮を強力にサポートすることで、持続可能な事業成長を実現します。

具体的には、技術潮流を見据えた「バックキャスト型」の研究開発により将来のLumadaソリューションを開発します。[日立独自の顧客協創方法論「NEXPERIENCE」](#) によって各セクターとお客さまの協創を支援します。また、Hitachi Venturesのスタートアップ投資により、生成AIをはじめとする先端技術や将来の技術を日立の成長に取り込むことで、社会やお客さまの課題を解決します。

加えて、お客さまの求める価値に基づく「価値起点」の知財ポートフォリオを技術潮流や競合他社の特許分析を踏まえて戦略的に構築し、イネープリングテクノロジーの保護につなげます。また、お客さまや関連分野へのLumadaソリューションの展開に必要な特許の取得により各セクターのLumada事業の拡大をグローバルにサポートします。



オープンイノベーション拠点「協創の森」



▶ 社会の本質課題を捉えたイノベーション

社会の課題・変化を捉え、バックキャストによりLumadaソリューションを提供すべき市場・事業におけるイノベーションを創生します。2050年に向けて解決すべき社会課題と捉えた「環境中立社会」「現役100年社会」「デジタルと人・社会の共通化」について、スタートアップ企業への投資や先進的な研究機関・大学との共同研究により、お客さまの将来の経営課題解決につなげます。例えば「デジタルと人・社会との共進化」に向けて、人間の知的活動を生成AIで支援し、活動の効率を上げていくイノベーション創生に取り組んでおり、「HV Fund」の第3号ファンドも設立しています。

▶ 顧客体験を革新するイノベーション

お客さまの次の経営課題の解決に向けて、お客さまと各セクターのイノベーションの協創を支援することで、事業成長をサポートします。日立のデザイナーと研究者が培ってきたノウハウを体系化した「NEXPERIENCE」を社会課題にも用いることで、社会・お客さまの変化の「きざし」を捉えて、お客さまの次なる成長の姿とともに描きます。各セクターとも連携のもと、顧客体験を革新するデジタルサービスを開発します。また、オープンイノベーション拠点である「Lumada Innovation Hub Tokyo」 や「協創の森」 を活用し、グローバルな顧客協創を通じてLumada事業の拡大を支援していきます。

▶ イノベーションを支える知的財産戦略

価値起点でグローバルな知財戦略・ポートフォリオを立案・実行し、事業の成長戦略を支援します。Chief Intellectual Property Officerのもと、買収企業を含めた海外グループ会社との連携を強化し、日立グループ内での知財ポートフォリオの利用を推進することでLumada事業の拡大を支えるとともに、各地での知財活動の知見をグローバルに共有し、イノベーションにつなげます。

また、事業部門と連携し、グループ戦略に基づいて、知財ポートフォリオを構築しています。例えば、バックキャスト型の研究開発による将来のLumadaソリューションでは、適切な知財ポートフォリオ構築のため、戦略的に特許をグローバルに出願するほか、機密情報や技術を保護するための施策を実施しています。

成長を支えるコーポレートの取り組み / グローバルマーケティング&セールス戦略

グローバルマーケティング&セールス部門では、日立グループの総合力を結集し、日立の社会イノベーション事業をグローバルで成長させるための活動をリードしています。グローバルマーケットへのアプローチを2024中計期間中に成果としていくため、日立の海外地域本社やBUと密に連携し、7つの重点領域におけるマーケティング・セールス改革、6つの優先する成長セグメントへの重点アプローチ、戦略顧客とのパートナーシップ構築に注力しています。また、将来の顧客需要を先取りできるよう、カスタマーセントリックな成長戦略の実行に重点を置いています。



Co-creation Account Management

グローバルマーケティング&セールス



長谷川 雅彦
執行役専務 CMO



John Fyfe,
CMO in charge of Global
M&S Transformation

Regions

日本



長谷川 雅彦
執行役専務 CMO

Americas



Hicham Abdessamad,
Chairman & CEO of
Hitachi America

EMEA



Brice Koch,
Chairman of the Board
of Hitachi Europe



Andrew Barr,
執行役常務
地域戦略担当[EMEA]

中国



明田 篤弥
執行役常務
中国総代表

APAC



中北 浩仁
執行役常務
地域戦略担当[APAC]

グローバルマーケティング&セールスがリードする2つの日立成長モデル

モデル 1

- 社会イノベーション事業が実現でき、かつ日立グループ全体へのビジネスチャンスがある戦略グローバルアカウントを選定
- 戦略的パートナーシップの構築とLumadaでの協創機会を創出するアカウントマネジメントを計画・実行

モデル 2

- 市場セグメントの優先順位付けおよび、セグメントに特化したソリューション開発により、新たなビジネスチャンスを発掘・追求

6つの優先する成長セグメント



Tech



Financial and Insurance



Facility Management and
Smart Spaces



Mobility



(New) Energy



Mining

7つの重点領域におけるマーケティング・セールス改革


- 1 市場セグメント戦略・ドメインエキスパティズ
- 2 ソリューション/Go to Market
- 3 カスタマーエクスペリエンス
- 4 アカウントマネジメント
- 5 M&S 人財マネジメント
- 6 パフォーマンスマネジメント
- 7 CRMと関連ツール


Case study / 持続可能なスマートシティの構築支援

日立は、サウジアラビアのギガプロジェクトである「サウジ・ビジョン2030」の重要な一翼を担うNEOM(ネオム)において、再生可能エネルギーを活用した世界初の持続可能となるスマートシティの実現をめざしています。日立エナジーは、クリーンエネルギーの供給を支援するため、NEOMにおけるエネルギー・水事業者ENOWA(エノワ)およびサウジアラビア電力公社と、合計9GW、3つのHVDCプロジェクトを提供することに合意しました。日立は、エネルギーの領域だけではなくモビリティや製造など、NEOMの開発に関する幅広いニーズに対応したプロダクトを提供するとともに、アプリケーションと社会サービスのシームレスな連携を実現するために、日立のデジタル技術を活用した協業も拡大していきます。

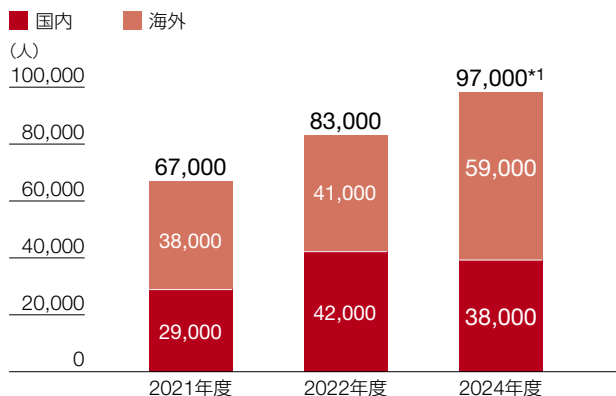


人財戦略

人財戦略(サステナビリティレポート) 

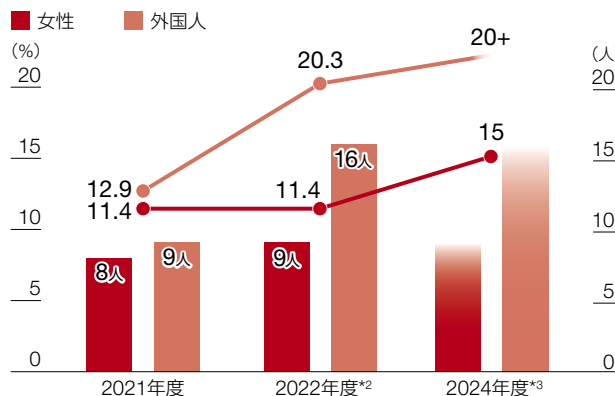
日立は、人的資本、すなわち人こそが価値の源泉であると考えており、従業員の力を結集することでお客さまと社会に価値を提供し、サステナブルな社会の実現に貢献します。2024中計では、経営戦略に連動したKPIを設定  し、各施策を実施しています。具体的には、デジタル人財の確保・育成、役員層における女性比率と外国人比率の向上、従業員エンゲージメントの向上の3つの目標を人的資本の主要KPIとして掲げています。

デジタル人財



*1 日立Astemoを除く

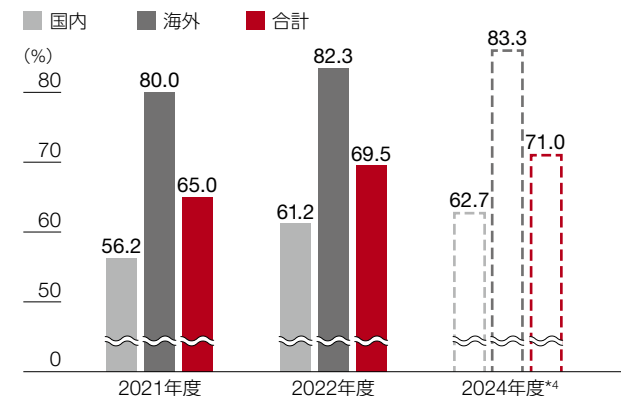
役員層における女性比率と外国人比率(日立製作所)



*2 2023年4月1日付け人事異動分を含む


*3 2025年4月1日付け人事異動分を含む

従業員エンゲージメント(肯定的回答率)




*4 2022年度に目標を前倒しで達成したため、2024年度目標を引き上げました

▶ デジタル人財の確保・育成強化

デジタル人財強化は、順調に進捗しています。  海外では、GlobalLogicや日立ヴァンタラを中心に強化しており、特に、GlobalLogicでは、短期集中型の研修による若手層の育成のほか、多数のデジタル人財を有するインドなどでの採用、M&Aによる人財獲得強化に取り組んでいます。

日本では、内部人財の育成を中心に、デジタル人財を強化しています。例えば、日立アカデミーでは、基礎的な知識を身につけるデジタルリテラシーのeラーニングや、デジタル事業のプロジェクトメンバーとして活躍できる人財を育成するDX研修など、スキル別・レベル別に約130講座を提供しています。また、GlobalLogicとのエンジニアの相互派遣のほか、同社の教育手法を導入したプログラムなどの提供も開始しています。

▶ 従業員エンゲージメントの向上

従業員サーベイにおける従業員エンゲージメントの設問に対する肯定的回答率は、2022年度時点で目標を前倒しで達成  することができました。サーベイの結果を数値としてみる化することで、従業員の声を反映できるよう職場ごとに改善に取り組んでいます。また、日立エナジーやGlobalLogicとのPMI推進を通じてOne Hitachiでの成長マインド醸成を加速し、さらに高いエンゲージメントレベルをめざします。

パワーグリッドBUの取り組み

ABBから買収した日立エナジーと既存の国内電力流通事業部のシナジー創出加速のため、双方のキーパーソンの交流や、各国・地域のリーダー候補とエネルギー部門各BU CEOとのラウンドテーブルを開催し、事業を超えた人財交流を図っています。

国内においては、業務改革を推進するプロジェクトチームを発足し、主体的に提案・活動できる場を創出しています。

鉄道BUの取り組み

世界約40カ国、約80の国籍の多様な1.5万人が所属する鉄道BUでは、英語を母国語とする従業員も含め、シンプルな英語を奨励しています。また、グローバル共通のオンボーディングプログラムやインクルーシブなカルチャーの醸成に向けたeラーニングなどのプログラムの提供を行っています。

▶ グローバルでの日立カルチャーの浸透

DEIの推進により、グローバルM&Aで獲得したタレントの活躍が進んでいます。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、イノベーション強化につなげています。

近年の複数のM&Aにより新たに加わった約10万人の従業員と日立のMission・Values(創業の精神)を共有することで、One Hitachiとしてのカルチャー醸成に取り組んでいます。カルチャー醸成に向けて、2022年度は国内・海外でCEOを含めた幹部層が計277回のタウンホールミーティングを実施、従業員と対話しました。

社内アイデアコンテストMake a Difference!

一人称のマインドセット強化のため、2015年度より従業員提案型のアイデアコンテストを開催しています。グループ・グローバルで拡大している応募者には、日立エナジーやGlobalLogicからの参加者も多数います。

2022年度は、日立エナジーのメンバーが、「グリーン」をテーマとした新規事業提案で、最高賞のGold Ticketを受賞しました。



授賞式の様子

GlobalLogicとのコラボレーション

ノジマとの協創活動

GlobalLogicのデザイン主導のデジタルエンジニアリングノウハウを日立にも導入してデジタル人財の育成を加速するため、GlobalLogic社員との人財交流を進めています。

日本国内においては、協創拠点「Lumada Innovation Hub Tokyo」内にGlobalLogic Japanのオフィスを構え、GlobalLogicとLumadaのケイパビリティの融合を促進しています。その事例の一つが、株式会社ノジマとの協創活動です。お客さま一人一人の好みに合わせた商品を提案するノジマの「コンサルティングセールス」のさらなる進化をめざします。

GlobalLogicと「Lumada Innovation Hub Tokyo」からそれぞれ「デザイナー」「ストラテジスト」といった同じ役割を担うスペシャリストがペアとなり、2 in the boxという体制でチームを組みます。GlobalLogicのメンバーに対して、日本のメンバーが自身のノジマでの購買体験を例に、ノジマが大事にしている接客の仕方をストーリーテリングすることから共同作業が始まりました。

店舗の視察やノジマ社員へのインタビュー調査では、日本のメンバーがGlobalLogicのメンバーに対し、日本の商習慣、店舗や周辺地域の特徴をインプットし、GlobalLogicのメンバーが本質的な気づきを提供するサポートを行いました。また、あるべきビジネスモデルやプロセスをデジタルで創出する「アーキテクト」も参画することで、短期間での価値提供を可能にしています。本プロジェクトはすでに実店舗での検証が始まっています。



ノジマとの協創プロジェクト

GlobalLogic社員インタビュー

日立とのコラボレーションでは、驚くほど多くの学びがありました。プロジェクトがスタートした当初は新型コロナウイルス感染症によるコミュニケーションの問題もあり、互いの企業文化を理解することや、言葉のギャップを埋めるのは非常に困難でした。しかし、日本のチームとも頻りに話し合い、交流を重ねることで、日立の文化を学び、仕事のスタイルを理解し、これらの課題を克服していきました。

例えば、短期で柔軟にシステムを開発していく、アジャイル開発型プロジェクトであっても、日本の商習慣に合うように事前に綿密な計画を立てることが重要でした。何度も議論を重ねることで、計画性と柔軟性を合わせた「ハイブリッド・アジャイル・モデル」を開発し、お客さまのニーズに柔軟に対応していきました。これらのプロジェクトがうまく進んだのも、何度も議論を重ねることで、強力な信頼関係を築けたからだと考えています。

これからも、日立と世界中でコラボレーションし、新たな付加価値をお客さまと社会に提供していくことを楽しみにしています。



Kathirvel
Palaniswamy
シニア・マネージャー

従業員報酬制度について

会社・部門の組織目標と個人目標の連動を確保する評価の仕組みとして、2014年度に「グローバルパフォーマンスマネジメント(GPM)」を導入しています。2024中計で掲げる経営目標に基づき、組織および個人の賞与評価指標を設定することで、パフォーマンスを報酬に反映しています。

財務戦略

2024中計では、サステナブル成長へとモードチェンジし、オーガニックな事業成長により売上収益および収益性の向上を実現していくとともに、キャッシュ創出力のさらなる向上を図ります。財務資本戦略を通じた日立の成長実現に向け、①キャッシュ創出力のさらなる強化とROIC経営の深化、②適切な財務規律の範囲の中での適度なレバレッジを活用したWACCの低減、③配当・自社株買いといった株主還元策の実行による株主総利回り(Total Shareholder Return: TSR)の向上、の3つを重点課題として継続的に取り組みます。

▶ キャッシュマネジメントの強化

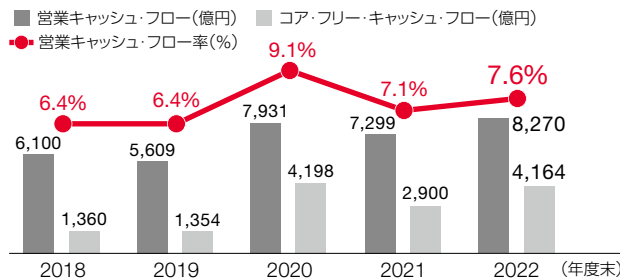
2024中計では、キャッシュ創出力の強化に向けた取り組みを推進します。業務プロセスの見直しによって、さらなる事業の成長やコスト削減による収益性向上、リスクマネジメントによるロスコスト削減を実現していくとともに、売掛金回収の早期化や棚卸資産の適正水準の把握など、運転資本のモニタリングを強化し、キャッシュマネジメントを徹底していきます。

キャッシュ創出には、営業キャッシュ・フローの最大化に加え、設備投資の厳選・原価低減が重要となります。設備投資については、一つひとつの案件を精査し厳選していきます。また、ITシステムの活用によるサプライチェーン全体の可視化など、キャッシュマネジメントのデジタル化も進めていきます。

これらの徹底によりキャッシュ創出力を向上し、コンバージョンレート(コア・フリー・キャッシュ・フロー*1÷当期利益)70~80%水準、1株当たりコア・フリー・キャッシュ・フロー(CFPS)500円以上の達成をめざします。

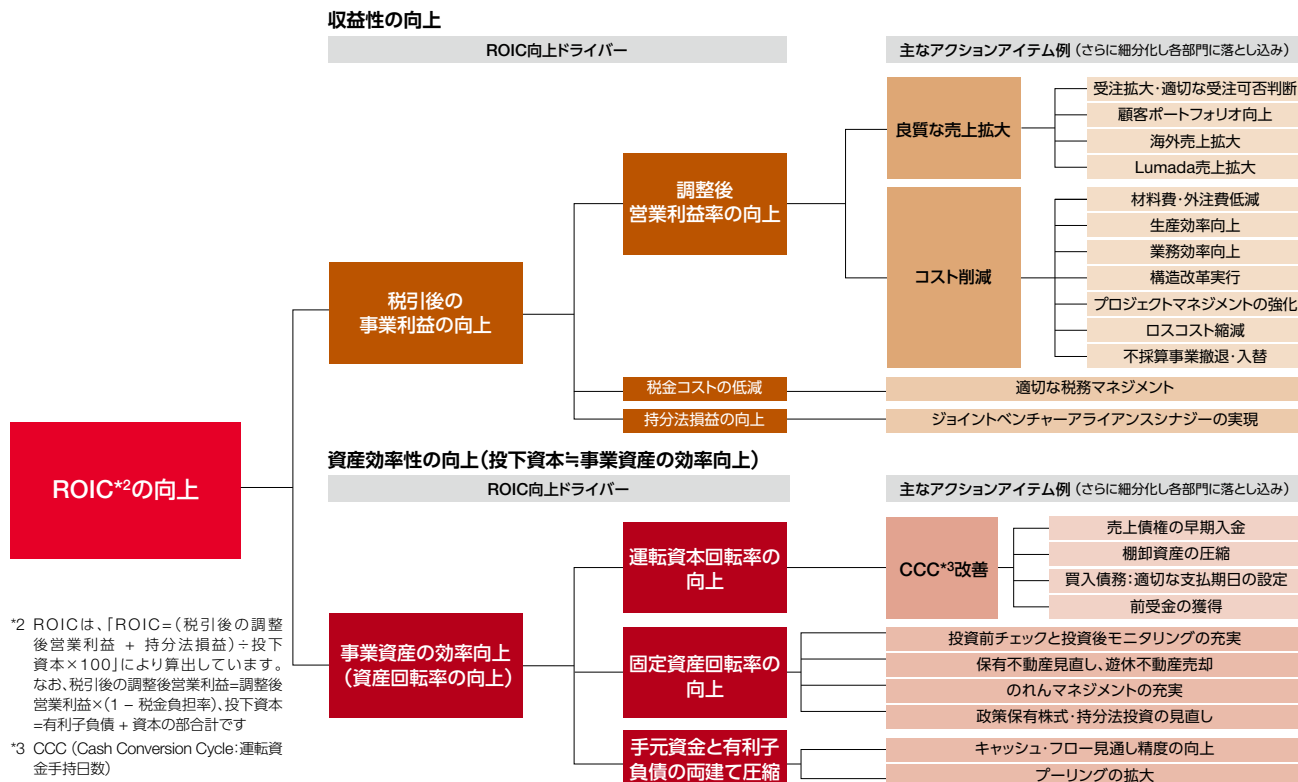
*1 コア・フリー・キャッシュ・フロー=営業キャッシュ・フロー - CAPEX

キャッシュ・フロー推移



▶ ROIC経営の進捗

日立は、2019年度より経営管理指標としてROIC(Return on Invested Capital、投下資本利益率)を導入し、投下資本の調達コストであるWACC(Weighted Average Cost of Capital、加重平均資本コスト)を上回るリターンを持続的に創出することをめざし、資本効率の向上を重視する経営を加速しています。2022年度のROIC実績は7.6%でした。2024中計の目標であるROIC10%の達成に向け、ROICツリーを活用し、各事業の社内KPIへの展開や事業戦略の策定・見直しなど、現場レベルでの具体的なアクションにつなげることで、ROIC経営のさらなる深化を図ります。日立は、グループ全体で資本コストを意識した経営を推進することで、より一層の企業価値向上をめざします。



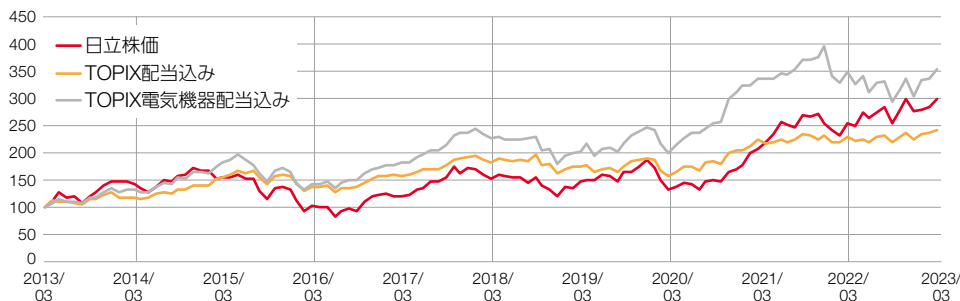
▶ 資金調達と資本コスト

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、自己資金、借入、資産の売却など、最も適切と考えられる手段で実施しています。借入などの負債により資金を調達する場合には、財務規律として、D/Eレシオ0.5倍水準、Net Debt/EBITDA倍率1.0~2.0倍水準を目安にする方針としています。また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)については、投資先国の金利やカントリーリスク、期待収益などをベースに、個別の案件ごとに算出し、判断しています。

▶ 株主総利回り(Total Shareholder Return:TSR)

配当と株価変動を加味した、当社のTSRは下記のとおりです。

引き続き、収益性の向上と安定的な配当の実施を継続するとともに、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、株価を意識した経営に取り組むことで、株主価値の向上に努めていきます。



	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	20.0%	142.7%	34.4%	102.7%	15.2%	199.2%	11.6%
TOPIX(配当込み)	5.8%	53.4%	15.3%	31.8%	5.7%	142.1%	9.2%
TOPIX(電気機器)	1.6%	77.6%	21.1%	56.4%	9.4%	254.5%	13.5%

注記: グラフと表は2013年3月末に投資を行った場合の、2023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、2013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

▶ 財務の安定性確保

財務基盤の安定性を確保するため、適切な財務規律により発行体格付けA格の維持をめざします。キャッシュ創出力は着実に向上しており、格付けは、右記のとおりとなっています。

格付会社	長期価格付け	短期価格付け
S&P グローバル・レーティング	A	A-1
ムーディーズ	A3	P-2
格付投資情報センター(R&I)	AA-	a-1+

2023年8月現在

▶ 政策保有株に関する方針

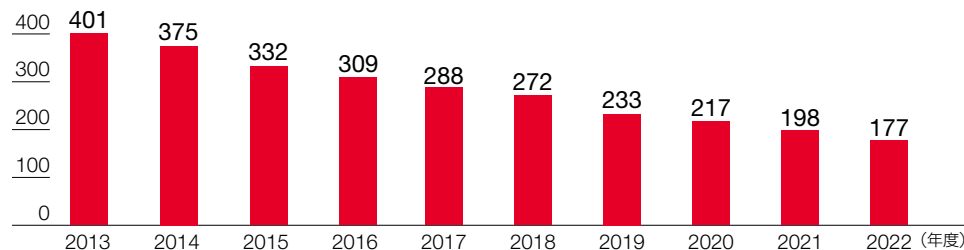
当社は、取引や事業上必要である場合を除き、他社の株式を取得・保有しないことを基本方針とします。すでに保有している株式については、保有意義や合理性が認められない限り、売却を進めていきます。

当社では、毎年、取締役会において、保有する全銘柄を対象として保有の適否を検証することとしています。当該検証においては、保有目的、保有に伴う便益が目標とする資本効率性にかかわる水準に見合っているかなどを銘柄ごとに精査しています。検証の結果、保有意義や合理性が認められないと判断した株式については、売却を進めています。2022年度においては、上場株式9銘柄の保有株式数を減らしました(売却合計額84,017百万円)。なお、2022年度末時点の純資産(連結)に占める政策保有株(貸借対照表計上額の合計額)の割合は4.4%です。

政策保有株式の保有状況

(銘柄数)*

500



貸借対照表計上額の合計額* (百万円)

353,957 334,617 239,993 324,323 270,336 179,668 141,859 201,055 274,470 234,785

* 上場株式および非上場株式の合計

CFOメッセージ

サステナブル成長を支える、強固な財務基盤とリスクマネジメント キャッシュを最適配分し、株主還元の実現

2022年度は、CFOである私がCRMO(Chief Risk Management Officer)を兼務する体制となりました。これにより、財務・非財務のリスクを総合的に把握し、迅速に意思決定を行うことができた、そんな1年でした。その結果はしっかりと財務成果としてお示しすることができました。2024中計、さらにはその先の成長に向け、キャッシュ・フロー重視経営をさらに強化するとともに、日立のサステナブル成長のドライバーとなるLumada比率もますます拡大させていきます。

2024中計1年目を終えての成果と課題

2024中計の初年度である2022年度は、売上収益108,811億円、Adj. EBITA8,846億円となり、親会社株主に帰属する当期利益は過去最高の6,491億円となりました。サプライチェーンの問題に加え、金利や為替の急変など、難しい経営環境が続きましたが、年間を通じてほぼ計画どおりに進捗させることができました。これは、リスクマネジメントなどが奏功した成果であると考えています。

営業キャッシュ・フローは過去最高を記録し、コア・フリー・キャッシュ・フローも4,164億円と、2024中計で掲げる目標の1.2兆円(3年累計)に向けて順調な進捗です。創出したキャッシュをもとに、2022年度は2,000億円の自社株買いを実施し、年間配当は145円/株と、株主還元への配分拡充も着実に実行しました。

2023年度には、継続した為替の変動や金利の上昇懸念、長期的な地政学リスクの高まりや国際環境の不安定化など、事業環境の大きな変化が見込まれます。この厳しい経営環境の中で、資産規模の大きな4事業(日立エナジー、鉄道事業、日立ハイテック、GlobalLogic)を中心に、いかに進捗させていくか、ということは非常に大きな課題です。特に、日立エナジーや鉄道事業には豊富な受注残があります。適切なタイミングで売上収益として認識していくとともに、一時的な投資費用への対応や、プライス・コストコントロールなどの収益改善策をしっかりとフォローする、2023年度をそのような位置づけとすることで、2024中計の目標達成への道筋をきちんと作っていきます。2022年度7.6%だったROICは、将来的な利上げなどのリスク要素の影響を勘案した投下資本の最適化と収益性改善によって資産効率を向上することで改善を図ります。

河村 芳彦 執行役員副社長 CFO兼CRMO

三菱商事株式会社執行役員、世界銀行エコノミストを経て2015年に日立製作所に入社。ハーバード・ビジネス・スクールなどでの経験も生かし、2018年からCSO(最高戦略責任者:Chief Strategy Officer)、2020年4月からCFO(最高財務責任者:Chief Financial Officer)として日立の経営改革をリード。2022年4月より現職。



2024中計目標達成のためのチャレンジ

2024中計では、年率5~7%の売上成長率とAdj. EBITA率12%以上の目標を掲げています。収益成長ドライバーであるLumada事業の成長および、GX需要を取り込んで日立エナジーや鉄道事業などのグリーン関連事業を拡大していくことでトップラインを成長させていきます。

2023年度からは、経営の戦略重点を、従来の事業ポートフォリオ改革フェーズから安定的な成長フェーズに移行しました。具体的には、今後は、安定したボトムラインの成長をめざします。2024年度に600円以上のEPS(Earnings Per Share)、500円以上のCFPS(Core Free Cash Flow Per Share)達成に向け、低収益事業の継続的な見直しなど、利益率改善に向けた検討を継続します。加えて、投資判断の厳格化とロスコストの最小化によってボトムラインをコントロールし、当期利益÷Adj. EBITAのコンバージョンレートを60%以上に安定化させることも大きなチャレンジです。

キャッシュマネジメントの強化も優先課題の一つです。コスト削減による収益性向上、リスクマネジメントによるロスコスト縮減、運転資本の圧縮、設備投資の厳選・原価低減といった基本動作の徹底によりキャッシュ創出力を強化します。CFPSの成長に向け、2024年度以降には80%以上のコアFCF÷当期利益のコンバージョンレートに改善していきます。

キャピタルアロケーション

2024中計では、3年累計で1.2兆円のコアFCF創出を掲げています。日立Astemoの一部株式売却などを含めた資産売却による1.1兆円と合わせた2.3兆円の原資は、株主還元で0.8~0.9兆円、成長投資に1.4兆円以上とバランスよく配分する方針です。株主還元については2022年度に続き、2023年度には、引き続きの増配をめざすとともに1,000億円を上限とする自己株式取得を進めています。配当と自己株式取得を合計した総株主還元は、中長期的な事業計画に基づいてコアFCFの50%と当期利益の50%の双方を還元の目安にしながら、事業成長により得られた利益をもとにしっかり株主の皆さまに還元していきます。

成長投資に関しては、日立の方向性に合致したM&Aの機会があった場合には、財務レバレッジをフレキシブルに活用することも視野に入れています。ただし、今後は1兆円規模の大型買収ではなく、ボルトオン型(ボルトオン:もともとは工場用語で、切ったり溶接したりしないでそのまま使うという意味)の買収を戦略的に検討していきます。NPV(Net Present Value、正味現在価値)が黒字であることに加え、投下資本の回収期間やROICへの貢献度などを考慮しながら、意思決定を進めていきます。

非財務資本や環境目標に向けた取り組み

人的資本や知的資本など非財務資本や環境目標達成に向けた取り組みを企業価値として定量評価することはチャレンジな領域です。先行的な取り組みとして、日立は、京都大学と協力し、人財・環境面の対策が財務にどのような影響があるかを検証しました。その結果、社会価値や環境価値がROIC

向上と相関関係があることが分かりました(京大日立共同プロジェクト)。

今後の開示の拡充に向けては、例えば、CO₂排出量削減などの具体的な社会課題に対して、日立の製品・技術が、いかにサステナブル社会の実現に向けて貢献できるか、プラスに働くのかを示していくことなどが考えられます。DEI(ダイバーシティ、エクイティ&インクルージョン)にも配慮した日立の人的資本の高度活用も、積極的に発信していく取り組みだと考えます。

2024中計以降のチャレンジと、ステークホルダーの皆さまへのメッセージ

2024中計以降は、Lumadaがより一層日立全体の売上と利益の成長を牽引していきます。Lumadaの拡大に加え、2024中計以降のさらなる企業価値向上に向けて、6つのアクション、すなわち、「トップライン成長」「収益性向上」「ボトムライン安定化」「キャッシュ創出力強化」「株主還元」「非財務的価値の創出」を同時並行的に進めています。

まずは、2024中計の着実な進捗・開示と株主還元の実行が、ステークホルダーの皆さまと信頼関係を一層強化する上で非常に重要だと認識しています。私自身も株主・投資家の皆さまと直接お会いし、お互いの率直な考えで議論を交わすことを優先的に考えています。今後も、市場の皆さまの声を真摯に受け止めて、日立の将来や経営戦略などを一緒に議論していきたいと考えています。

セクター別戦略

デジタルシステム&サービス

事業構成

サービス&プラットフォーム
9,500億円 34%

サービス&プラットフォーム

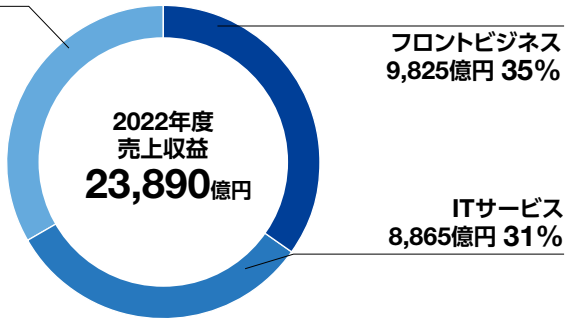
Lumadaを牽引する
デジタルエンジニアリングと
クラウド関連サービスの提供
AIやアナリティクスなど
デジタル技術の開発

●デジタルエンジニアリングBU:

エクスペリエンスデザイン、
デジタルエンジニアリング

●クラウドサービスプラットフォームBU:

クラウドサービス、セキュリティ、
ITプロダクト(ストレージ・サーバー)



フロントビジネス
9,825億円 35%

ITサービス
8,865億円 31%

ITサービス

IT/デジタルソリューションの開発・運用

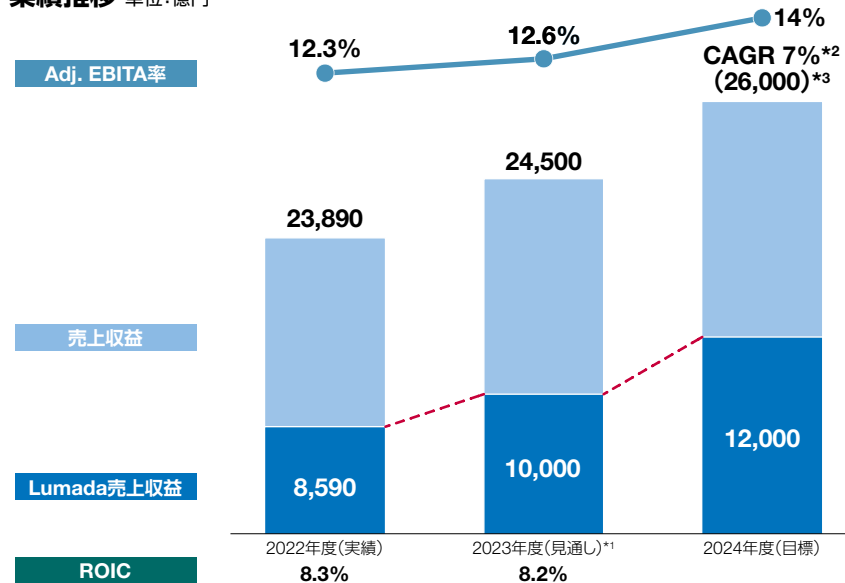
- 日立システムズ**: システム運用・監視・保守およびITライフサイクル全域をカバーするワンストップサービス
- 日立ソリューションズ**: パッケージ、サービスを組み合わせ、生産性向上や新事業創出のためのソリューション

フロントビジネス

ミッションクリティカル領域のIT/デジタルシステムの構築・運用

- 金融BU**: 銀行・保険・証券向け基幹システム構築・運用、金融ソリューション
- 社会BU**: 官公庁・防衛・自治体・電力・交通分野など社会インフラ向けシステム、制御システムの構築・運用、デジタルソリューション

業績推移 単位:億円



*1 2023年7月28日公表 *2 2021~2024年度 CAGR *3 括弧内は、CAGRから計算した売上収益

市場環境

複雑さを増す経営課題の解決や新たなビジネスの創出をめざして、DX需要は今後もさらに高まる見通しです。2022年から2024年のグローバルDX市場^①は年平均成長率17%に拡大すると予測されています。

また、国内でもビジネスの成長に向けたDXの取り組みがさまざまな分野で拡大し、クラウドやデジタル技術の活用・浸透が一層加速すると期待されています。

強み

DSSセクターは、長年にわたり金融や公共、電力、交通分野などミッションクリティカルな領域で高信頼なシステム構築・運用力を培ってきました。また、DXを実現するためのソリューション、サービス、テクノロジーと、それらを支える数多くのIT・デジタル人財を国内外に有していることが強みです。

Lumada事業の拡大を加速するため、GlobalLogicのデザイン、デジタルエンジニアリング力で創出した革新的なデジタルソリューションを、高信頼・高効率なクラウド環境で実現するグローバルサービス提供体制を整えてきました。今後は、Lumada事業の成長を支えるデジタルのリソースやケイパビリティを一層強化するとともに、事業基盤である基幹システムの開発・運用やプロダクト事業といった従来のコア事業のさらなる収益性向上に取り組みます。

成長戦略

Lumadaの顧客協創フレームワーク^②のもと、デジタルエンジニアリングを起点に、システムインテグレーション、マネージドサービスまでEnd-to-Endでサービスを提供し、お客さまや社会の課題解決を図ります。業務の効率向上やコスト削減に留まらず、カスタマーエクスペリエンス(CX)向上やビジネスモデルの変革など、お客さまの事業成長を実現する新たな価値を提供します。

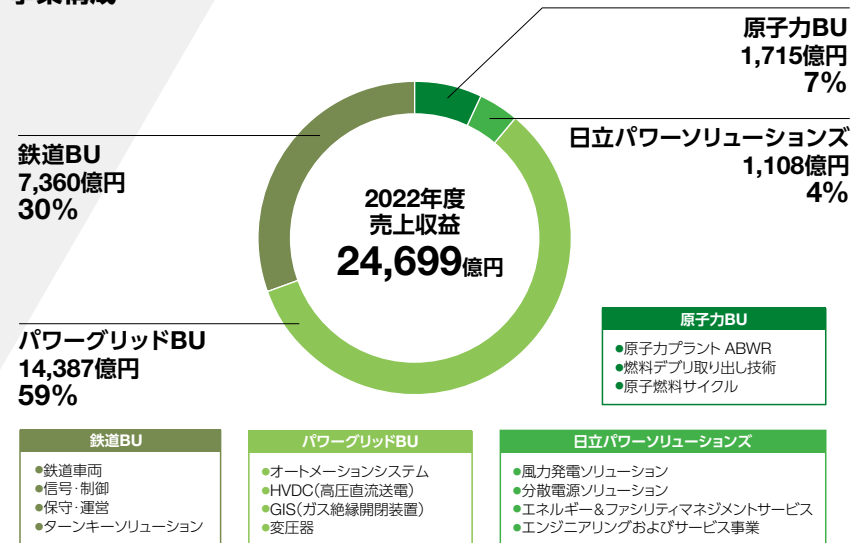
さらなる成長に向けて、GlobalLogicの優れた採用・育成スキームの国内外での適用やボルトオン型M&Aなどによる人財の拡充のほか、ハイパースケーラーとのアライアンス拡大、日立が得意とするストレージの仮想化や運用自動化、データガバナンス高度化などによる高効率・高信頼なハイブリッドクラウドソリューションの提供など、事業基盤を継続的に強化していきます。

コア事業では、強固なお客さま基盤と大規模・高難易度案件に対応できる技術力により、基幹システムの刷新やモダナイゼーションに対応していきます。サービス型(リカーリング)へのビジネスモデルの転換やローコード/ノーコードや生成AI活用などによる開発効率の向上^③も強力に推進し、さらなる高収益化に取り組みます。

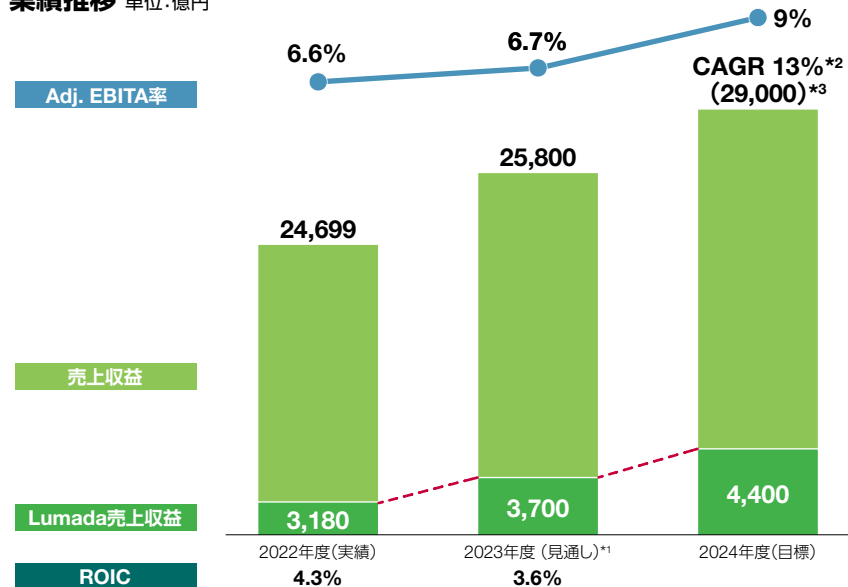
セクター別戦略

グリーンエネルギー&モビリティ

事業構成



業績推移 単位:億円



*1 2023年7月28日公表 *2 2021~2024年度 CAGR *3 括弧内は、CAGRから計算した売上収益

市場環境

世界的な重要課題であるネット・ゼロの実現を背景に、グリーンエネルギーとグリーンモビリティの市場は拡大しています。さらに、新型コロナウイルス感染症の拡大や地政学的要因によるエネルギーセキュリティに対する意識の高まりなどにより、需要拡大基調が継続しています。また、ビジネスモデルの長期化も進んでおり、日立エナジーは、エネルギー転換の加速に向けて、お客さまの長期間での発電容量の拡大を支援しています。 グリーンモビリティ市場では、DXやGXによりデータ中心の新たな市場への変革が進んでいます。特に、スマートモビリティ、エネルギーマネジメントなどの新たな市場が急速に拡大しています。

グリーンエネルギーへの転換は2030年までに最大1.5兆ドル、グリーンモビリティへの移行では最大2.7兆ドルに達することが見込まれます。

日立は、“グリーンエネルギー&モビリティ”への投資を継続することで、ダイナミックに変化する市場環境において事業を拡大していきます。

強み

ターゲット市場でのグローバル競争力の強化に向けて、最適なポートフォリオを実現するための事業再編を着実に実行してきました。特に、鉄道と送配電事業では、技術力と導入実績で世界をリードしています。グローバルなフットプリントを活用し、製品・システムのライフサイクル全体を通して、お客さまのニーズに応え、課題解決に貢献します。

Lumadaを活用したDXが成功の鍵であり、日立デジタルなど、日立グループ内の連携を加速させることで、高度なドメイン知識・経験をデジタルでつなぎ、お客さまの課題解決を実現します。

成長戦略

グリーンエネルギー&モビリティセクターの基本戦略は“トランスフォーメーション”と“サステナビリティ”です。受注残は過去最高に達しており、今後数年間は、受注の確実な実行に注力すると同時に、サービスとデジタルソリューションの強化を中核としたサステナブルなビジネスモデルへの変革の取り組みも始めています。

また、日立グループ内のGXにおいては、デジタルシステム&サービスセクターとの連携により、エネルギー、アセット、リソースの利活用を推進し、社内で蓄積したノウハウをお客さまにも提供していきます。GlobalLogicとの連携など、日立グループ内のシナジーを最大化することで、日立独自のお客さまへのシームレスなアプローチと価値提案を戦略的に展開していきます。

セクター別戦略

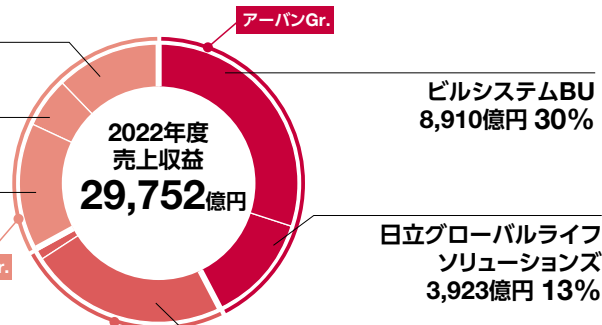
コネクティブインダストリーズ

事業構成

インダストリアルデジタルBU
3,615億円 12%

水・環境BU
1,865億円 6%

インダストリアル
プロダクツ事業
4,511億円 15%



インダストリーGr.

- 産業・流通ソリューション、ロボティクスSI
- 上下水道・ユーティリティソリューション
- 非量産プロダクト (プロセス圧縮機、小型無人搬送ロボット、ドライブシステムなど)
- 量産プロダクト (空気圧縮機、マーキング、受変電機器など)

アドバンスドテクノロジーGr.

日立ハイテク
6,742億円 23%

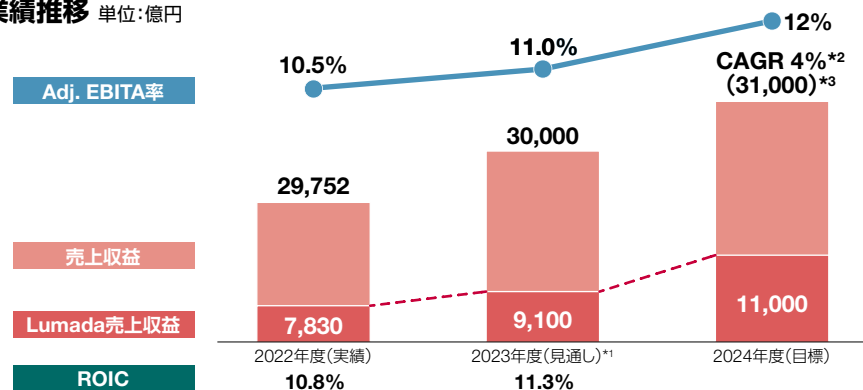
アドバンスドテクノロジーGr.

- ヘルスケア (生化学免疫分析装置、細胞自動培養装置、粒子線治療システムなど)
- 計測・分析 (半導体計測評価装置、電子顕微鏡など)

アーバンGr.

- 昇降機、ビルサービス (エレベーター・エスカレーターなど)
- 家電・空調システム

業績推移 単位:億円



*1 2023年7月28日公表 *2 2021~2024年度 CAGR *3 括弧内は、CAGRから計算した売上収益

市場環境

業界トップクラスの強いプロダクトをベースにグローバルに事業を展開し、各成長市場 を捉えて事業を拡大していきます。社会課題が各分野にまたがり、より複合化・複雑化する中、産業分野では、産業DXやオートメーション投資が加速するとともに、半導体市場も中長期的に成長を見込んでいます。また、ヘルスケア分野では、最先端分野の診断や治療装置市場が着実に伸長するとともに、アーバン分野では、昇降機市場の堅調な推移に加え、スマートビル市場も中長期的に大きく拡大する見通しです。

強み

昇降機、家電・空調機器、計測・分析装置、医療機器、産業機器などの業界トップクラスの競争力のあるプロダクトを集結させ、それらをデジタルでつなぐことで、現場と経営、サプライチェーン、異業種の間で発生する「際(きわ)」の課題を解決するトータルシームレスソリューションを提供します。急激に複雑化する社会では、現場と経営をつなぎ、全体レイヤーで日立独自のテクノロジーや豊富な経験知を生かした「顧客協創型ドメインSI」による課題解決がさらに重要となり、つなげて違いを作ることで、差別化した価値を提供します。

成長戦略

① Lumada顧客協創フレームワークによるトータルシームレスソリューションの進化・拡大

プロダクト×OT×ITを有する強みを生かし、Lumada顧客協創フレームワークによりトータルシームレスソリューションの進化・拡大 を図ります。産業分野からアーバン、ヘルスケア分野などへと展開し、さらにはグリーン領域へも拡大することで、Lumada売上収益を2024年度に向けてCAGR 28%*2で伸長させる計画です。

※ トータルシームレスソリューションの事例: 物流・配送オペレーション改革・進化 ヘルスケア分野の取り組み 小売業サプライチェーンのカーボンニュートラル化 水素・アンモニアサプライチェーンの取り組み

② リカーリングビジネスの強化

事業間のリカーリングノウハウの横展開・相互活用によりリカーリング事業を強化 していきます。ビジネスモデルを、90万台のコネクテッドプロダクトをベースにした「プロダクト提供型」から、ソリューションの継続的な発展によりお客さまの新たなニーズを解決する「ソリューション深耕型」に進化させ、2024年度のリカーリング事業の売上収益8,800億円・CAGR8%*2の成長をめざします。

※ リカーリングビジネスの事例: スマートビルソリューション 医用ソリューションサービスプラットフォーム

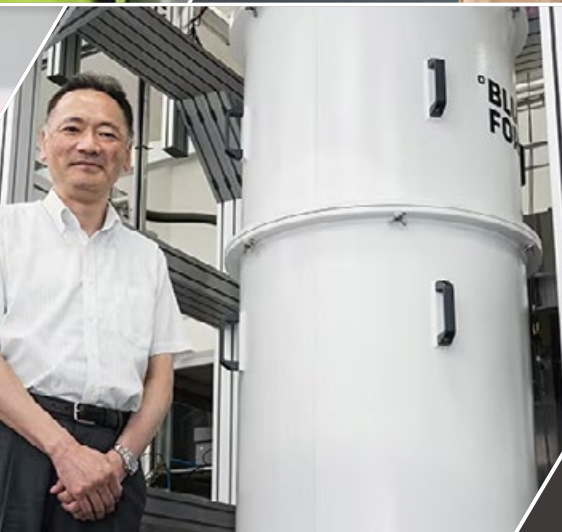
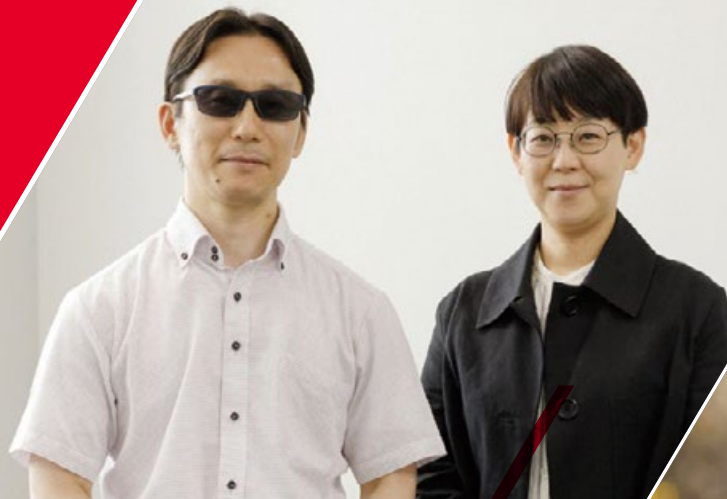
③ グローバル成長の加速

海外売上比率を2021年度の47%から2024年度には52%まで伸長させる計画 です。特に北米は投資を含めた注力事業強化によりCAGR15%*2の成長を狙います。

グローバル事業の拡大 に向けて、北米の産業分野では、M&Aにより基盤を構築した日立グローバルエアパワー(旧Sullair)の空気圧縮機やJRオートメーションのロボティクスSIとデジタルの融合強化に加え、2022年に買収したTelesis TechnologiesのマーキングシステムやFlexware Innovationの強みであるMES/SCADA*4を生かし、北米でのトータルシームレスソリューションの展開をさらに加速させていきます。また、半導体分野では、グローバル顧客近傍拠点を活用した顧客協創の深化と、半導体製造・計測装置とデジタルとの組み合わせを強化し、ヘルスケア分野では、北米中心に分子診断事業と粒子線治療システムの事業展開を強化していきます。

*4 MES: Manufacturing Execution System SCADA: Supervisory Control And Data Acquisition

Governance



社会イノベーションの取り組みをはじめ、最新のテクノロジーやビジネストレンドなどをオウンドメディア「[社会イノベーション](#)」[☞](#)でご紹介しています。
また、日立グループの多様な人財が、事業を通して社会課題の解決に取り組む姿を紹介する「[日立の人](#)」[☞](#)もぜひご覧ください。

リスクと機会への対応

急速なデジタル化の進展や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、執行役社長を議長、CRMO(Chief Risk Management Officer)を副議長とした「リスクマネジメント会議」において、このような事業環境を定量面・定性面から把握・分析し、社会的問題や競争優位性、経営資源などを踏まえ、日立として備えるべき「リスク」への対応とさらなる成長「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を創出していきます。また、リスク事象の性質、想定期間や発生の可能性、発生時深刻度の観点から日立の事業に大きな影響を及ぼす可能性のある重大リスクを絞り込み、対応策を検討・実施しています。グローバルに事業を展開する日立の多様なリスクを捉え、成長戦略と連携した盤石な経営基盤の実現に取り組んでいます。

▶ CRMO(2022年度より河村がCFOと兼務)による2022年度活動の振り返り

日立では、日々変化する事業環境に対して、経営に影響を及ぼしうるリスクと機会を把握し、優先リスクを迅速に見極め、意思決定するリスクマネジメント体制を整えています。財務・非財務を総合的に管理・把握するリスクマネジメント体制へと強化することで、グローバル経営で直面するさまざまなリスクに包括的に対処しています。

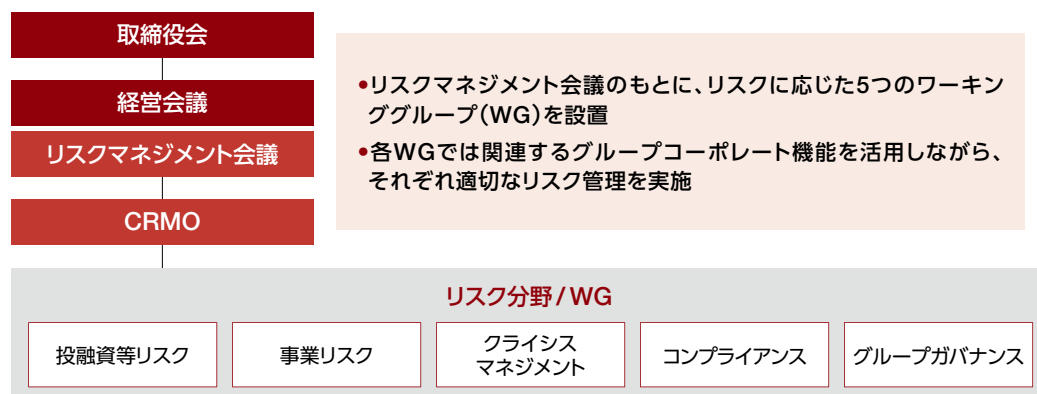
2022年度は、バランスシート上で保有するリスク資産に加え、大規模かつ長期的なプロジェクトなどの受注残リスクについても、バリュー・アット・リスクなどの統計的手法でリスクを定量化し、仮に大きな損失が同時多発で発生してもバランスシートで吸収できることを最優先するリスク管理を行っています。また、為替や金利などのマクロ経営環境の変化や首都直下型地震などの自然災害発生時の安全・BCP対策、サイバーセキュリティ、コンプライアンスといったさまざまな課題に対し、議論を重ねてきました。さらに、買収した企業も含めた日立グループ全体で、グローバルに社会イノベーション事業を加速するため、グループガバナンスポリシーの検討・策定を進め、2023年4月より本ポリシーの適用を開始しています。

2023年度においても、特に資産規模の大きいグローバルアセットである、日立エナジー、鉄道事業、日立ハイテク、GlobalLogicの成長の実現に向けて、為替や金利動向など目まぐるしいマクロ経営環境の変化にもしっかりと対応するリスクマネジメントをさらに強化していきます。



河村 芳彦
執行役副社長 CFO兼CRMO

▶ 日立のリスクマネジメント体制



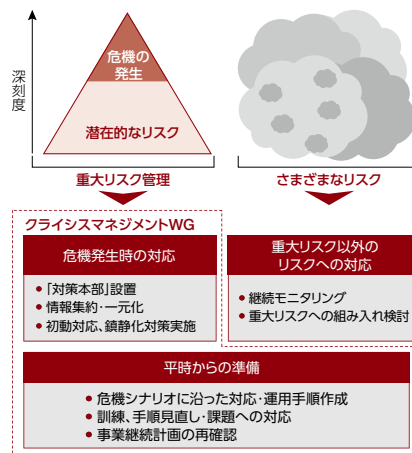
▶ グループガバナンスに関する取り組み

2023年4月、新たにグループガバナンスポリシーを制定しました。本ポリシーは、日立グループのグループガバナンスの在り方を明確にし、グローバル企業として各組織の責任・役割を明示することを目的としています。

社会イノベーション事業のグローバル展開により持続可能な成長を遂げるためには、グループ共通の目的のもとにグローバルな視点と多様な価値観を経営に反映し、経営資源を効率的に配分する、全体最適経営が必要です。本ポリシーに基づき、日立グループは「グループ内シナジーの追求に向けたグループ戦略の立案・遂行」「共通の規律・ルール」の制定による経営基盤の強化、「グローバルオペレーションの共通化による経営の効率化」を実現するグループ一体経営により、経営の透明性・公平性を確保し、日立ブランドの価値を守るとともに、社会イノベーション事業の推進とグローバルでの成長加速をめざします。

▶ クライシスマネジメントに関する取り組み

クライシスマネジメントでは危機発生時の迅速な対応をはじめとしたレジリエンスの高度化をめざしています。このため重大リスクテーマごとに平時から準備体制を構築し、有事の際の態勢や対応の整備を推進しています。2022年度は国内大規模自然災害やサイバーセキュリティなどに関するコーポレート施策の強化・見直しを行い、主要システムのクラウド移行や情報インフラの二重化などを図りました。2023年度はBUやグループ会社への施策展開や図上訓練などを強化し、グループ・グローバルでのさらなるレジリエンス強化を図ります。



▶ コンプライアンスに関する取り組み

2022年度、コンプライアンスにかかわる横断的な取り組みとして、「企業倫理・法令遵守」、「環境コンプライアンス」、「品質コンプライアンス」、「安全衛生コンプライアンス」のコンプライアンスにかかわる重大リスクに対して、各部門が実施している平時の施策（規則制定、教育、モニタリング、監査など）や有事の対応方法（重大リスクが顕在化した際の経営陣を含む内外のステークホルダーとのコミュニケーションなど）について、4つの関連部署が相互に連携・情報共有を行い、異なるリスク分野のマネジメント手法に関して連携強化を図ることで、各分野のリスクマネジメントのレベルアップ、リスク低減を図ってきました。2023年度は、日立グループのコンプライアンスに関するリスクの低減を目的とし、Speak Up（声を上げる）文化の醸成、法令・社内規則違反を抑止する組織風土の確立に向けた活動を推進していきます。

▶ 投融資等リスクへの取り組み

リスクへの対応を図り成長機会を確保するため、投融資等（M&A・売却、受注など）の各局面において適切な意思決定の枠組み [☑](#) を設けています。投融資等実行時は、取締役会、経営会議、BUの3階層での審議体制の中で、規模や内容に応じて権限委譲を行い、適切かつ機動的な意思決定を行っています。重要案件は、コーポレート部門の委員で構成される諮問機関としての投融資戦略委員会が多面的にリスクを審査し、執行役社長を含む経営会議へ答申（賛否含む）を行っています。実行後は、計画の達成状況を定期的にモニタリングし、計画どおり進捗していない案件では撤退を含む継続の是非を判断する枠組みを設け、資本効率の向上を図っています。

経済・金融・地政学・顧客などの経営環境（リスクと機会）の変化に対応して、投融資等案件の実行判断基準および実行後のモニタリング（PMI含む）などについて継続的に強化を行い、中期経営計画やキャピタルアロケーション計画の達成に向けて取り組んでいます。

▶ リスクの定量的把握

日立は、グループ連結ベースのバランスシート上で保有する資産の種類に応じて、統計的手法により想定される最大リスク（バリュー・アット・リスク）を算出しています。また2022年度より、増大している長納期品の受注残についても、同様にリスクを定量化しています。

連結純資産合計なども踏まえ、成長投資の余力などが見える化することで、成長機会を逃さず、かつリスクが日立連結の経営体力と比較して過度にアンバランスとならないよう、モニタリングを行い、リスクマネジメント会議で議論しています。

また、地域・セクター別のリスクや収益性の状況についても定量的に分析・把握を行っています。

▶ 気候変動によるリスクと機会への対応





日立は2018年6月に金融安定理事会（FSB）「気候関連財務情報開示タスクフォース（TCFD）」の提言に賛同を表明しました。気候変動による財務関連情報開示（TCFDに基づく開示）については、[サステナビリティレポートP.43](#) [☑](#) にて詳細を開示しています。





これらのほか、事業等のリスクの詳細については、[第154期有価証券報告書P.28](#) [☑](#) をご参照ください。

▶ 取締役が備えるべき経験・知見・能力など

当社の取締役は、社会イノベーション事業をグローバルに拡大する日立の経営をリードするのにふさわしい、グローバルかつさまざまな分野における経験・知見、優れた人格、経営に関する幅広い経験・知見などの資質をもち合わせている必要があります。

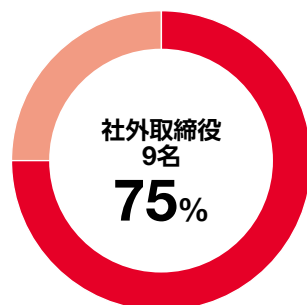
当社取締役に特に必要と考える経験・知見・能力などは以下のとおりです。

コアスキル 経営の監督機能と意思決定機能の実効性を確保するための中核的資質		該当する 取締役の人数
 企業経営	企業経営に関する経験および知見	12名
 グローバル ビジネス	日本国外でのビジネス経験、またはグローバルに事業を展開する会社のマネジメント経験	12名
 リスク マネジメント	企業が持続するために必要なリスクアセスメントやマネジメントに関する知見	12名
 財務/会計	財務的視点から、企業の中長期の価値創造に必要な財務会計に関する知見および経営的実務経験	12名

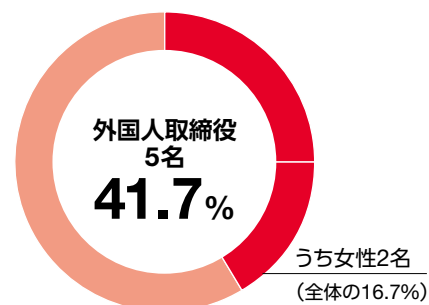
専門スキル 社会イノベーション事業を推進する上で、より議論を深めるための専門的知見と経験		該当する 取締役の人数
 政府・ 国際機関	法規制や社会課題の把握・対応に向けた政府・関連機関、国際機関、または経済団体でのリーダーシップ経験、教育機関での実務経験	4名
 法務	グローバル事業や新事業の展開などに不可欠な法務に関する専門的知見および実務経験	1名
 研究開発・ 知的財産	技術の利活用、新技術の取り込みを可能とする研究開発または知的財産に関する専門的知見および実務経験	2名
 デジタル	社会イノベーション事業におけるDXを推進する上で重要な産業分野における実務経験	4名

▶ 取締役の構成 (2023年6月時点)

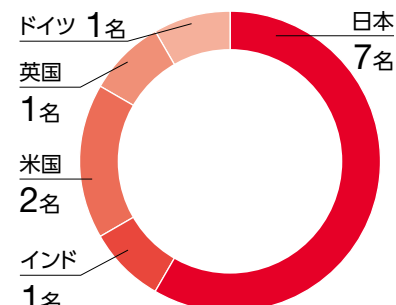
独立性(社外取締役比率)



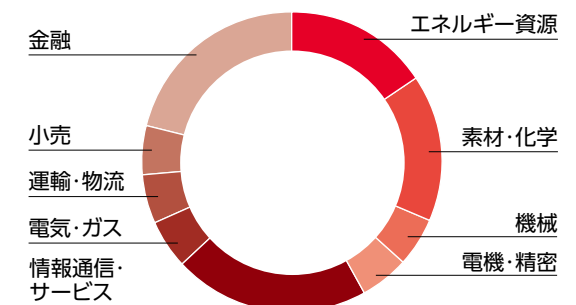
多様性(外国人・女性比率)



多様性(出身国)



産業分野



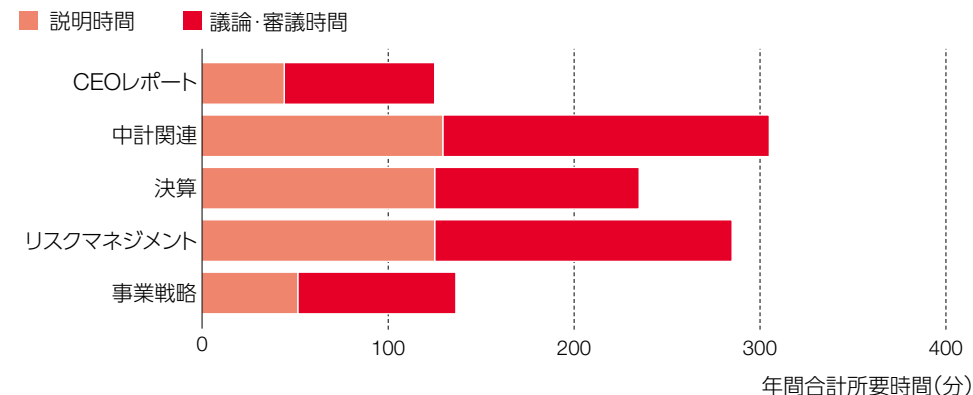
▶ 取締役会の運営状況

取締役会は、企業価値・株主共同の利益の継続的な向上のため、日立グループの経営の基本方針を決定し、執行役および取締役の職務の執行を監督します。経営の基本方針には、中期経営計画や年度予算などを組み、取締役会においては、法令、定款または取締役会規則に定める決議事項に加えて、経営の基本方針に関する戦略的な議論にも焦点を当てます。

2022年度は、小島CEOより2024中期経営計画の進捗報告において、全体の重点事項や各セクターの進捗を報告し、中期経営計画との整合性を確認しました。経営戦略の実行を進めるにあたっては、四半期ごとの決算報告や事業戦略などの議題において、説明時間以上に議論・審議に時間を費やしています。また、取締役会において、小島CEOより、経営会議で議論した執行側の重要Topicを報告し議論することにより、執行側との認識を共有しています。

2022年度取締役会開催状況

2022年度取締役会実績	
開催日数	9日
平均議題数	7.6議題/回
1日あたり平均開催時間	3.1時間(最長5.3時間)

主要テーマの議論状況**▶ 社外取締役への情報提供**

取締役会では、取締役会の実効性向上のために個別ミーティングや現場訪問などを実施し、情報共有機会の充実を図っています。新型コロナウイルス感染症の水際対策緩和に伴い、2022年度は3年ぶりに海外(米国)で取締役会を開催するとともに現地有識者による講演会や現地子会社訪問を実施しました。また、Hitachi Social Innovation Forum、事業化発表会、研究所で開催される研究発表会へのオンラインも含めた出席、日立オリジンパークの視察などを通じ、事業への理解を深めるとともに、経営幹部や現場の従業員との対話の機会を設けました。



2022年12月13日 米国で開催した取締役会



2023年1月18日 監査委員による日立エナジー訪問(スイス)



2022年10月27日 日立オリジンパーク視察

▶ 取締役会の実効性に関する分析・評価

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。

2022年度の評価プロセス

	評価項目
1. 各取締役による調査票に基づく自己評価の実施 (2023年2月～3月)	<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 取締役会の責任及び期待される役割の明確化 取締役会の運営: 開催頻度、審議時間、議案の選定、議論内容、議長の役割等 貢献: 経営戦略策定や企業風土変革への貢献、建設的な議論の展開への貢献、取締役の経験・知見・幅広い視点や洞察の発揮、最高経営責任者の後継計画への貢献等 会社に対する理解: グループアイデンティティ、リスク要因、将来の課題・機会 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
2. 社外取締役による議論 (2023年3月)	<ul style="list-style-type: none"> 社外取締役による会合において、上記1の各評価項目における取締役会の活動実績を参照しながら、取締役会の実効性について議論
3. 取締役会での議論と総括 (2023年5月)	<ul style="list-style-type: none"> 各取締役の自己評価結果及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、実効性の更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

	評価結果
2022年度における 全体評価	<ul style="list-style-type: none"> 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、中期経営計画等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等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
今後の取り組み	
コーポレートガバナンスの 更なる強化	<ul style="list-style-type: none"> 取締役会での議論のフィードバックや今後の対応事項の確認等、取締役会と執行側の認識共有の更なる促進 投資家からの対話の要請に対する可能な限りの対応
取締役会に関する 運営支援強化、 実務面の改善	<ul style="list-style-type: none"> ビジネスユニットCEO等との面談、社外取締役のグループ内拠点訪問の更なる拡充 資料の構成・内容及び事前提供の更なる改善

▶ 最高経営責任者の選任・解任と後継計画

当社では、執行役の選解任については、指名委員会に事前報告した上で、経営における最適な業務執行体制を構築すべく取締役会が決定します。最高経営責任者は当社コーポレートガバナンスガイドラインに定められているとおり、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基本方針とし、指名委員会での事前協議と提案を踏まえて、取締役会が決定します。

最高経営責任者の後継者計画については経営環境の変化のスピードが加速する中で、グループ・グローバルに事業をリードし、成長戦略を具現化するために必要な経営人財を適時・適切に確保、育成する仕組みの構築をめざしており、将来の経営者候補の早期育成を目的に、選抜研修にも注力しています。そこでは、日立の成長には何が必要であるかを参加者同士で議論し、経営層に提言する場を設けることで、一人称で考え、志をもって行動できる次世代のリーダーを育成しています。

▶ **取締役および執行役の報酬****2023年度 役員報酬制度改定**

当社では、2024中計における成長へのモードチェンジを通じて次の10年も成長し続けるために、報酬委員会において役員報酬制度について議論し、①グローバル企業群に対する競争優位性を確保できる制度とすること、②成長やイノベーションへの貢献に報いるためPay-for-Performanceを徹底すること、また、③サステナブル経営の強化を通じて企業価値を向上させることを目的に、役員(執行役)の報酬制度を改定しました。基本的な考え方(方針)は、以下の図のとおりです。また、具体的な内容は、次ページをご覧ください。

なお、当社は、従業員の報酬についても、個人の目標を会社の目標と連動させ、その達成度に応じて報酬を決定する仕組みを導入しており、2024中計に掲げる経営目標を従業員個人の報酬決定に際しての評価指標として用いています。今後も日立は、役員および従業員双方において、企業価値の向上と報酬を連動させて成長へのマインドを醸成し、One Hitachiでグローバルな成長を実現していきます。

報酬体系**(1)取締役**

取締役の報酬は、固定報酬である基本報酬のみとし、基準額に対して、常勤・非常勤の別、所属する委員会及び役職、居住地からの移動等を反映した加算を行って決定します。執行役を兼務する取締役には、取締役としての報酬は支給しません。

(2)執行役

執行役の報酬は、固定報酬である基本報酬及び変動報酬である短期インセンティブ報酬・中長期インセンティブ報酬からなります。各報酬の基準額の比率は、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、欧米企業を含めた主要グローバル企業の経営者報酬の構成比を参考に、執行役社長兼CEOについては、これまで1:1:1であった各報酬比率を1:1.2:2とし、その他役員についてもこの比率を基本型として報酬比率を設定します。

なお、在任期間中の不正行為への関与などが判明した場合には、報酬の返還を求めることとしています(クローバック制度)。

報酬等の額など詳細は、有価証券報告書P.87「役員の報酬等」で開示しています。[▶](#)

新役員報酬制度(基本方針)**インセンティブ制度の基本方針**

「成長」「収益性」
「キャッシュ創出」をめざす

サステナブル経営の強化を促進する

株主価値との連動を重視する

事業・報酬両面での
グローバル競争力を確保する

- 中長期的な企業価値の成長・業績との連動
- Pay-for-Performanceの徹底による企業価値の伸長の実現

2024中計との
連動

中計の先を見据えた
中長期的成長

優秀な人財の確保・リテンション

制度運用における透明性・公平性・客観性の確保

1 中期経営計画との連動

- 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において、中期経営計画で掲げる重要指標を評価指標(KPI)として採用し、その達成に向けた意欲を喚起します。

2 成長マインドの醸成に資する報酬体系と業績評価体系の確立

- 「成長」「収益性向上」「キャッシュ創出」について短期的な成果と中長期的な成果の最適バランスを追求し、短期の成果と中長期的な企業価値の向上の両立をめざします。
- ストレッチした目標を設定するとともに、それに合う報酬水準を設定し、達成した成果に大きく報いる報酬体系を確立します。

3 サステナブル経営を促進する指標設定

- サステナビリティ戦略のもと、「環境」「誠実な経営」「幸せな生活」などに関する具体的指標・目標を設定し、その実行を促します。

4 中長期的な企業価値の向上に報いる株式報酬の拡大

- 中長期的な企業価値と報酬の連動性を高めるべく、株式報酬を拡大します。

5 グローバル視点を意識した競争力のある報酬水準

- 地域・出身にとらわれず、グローバル経営をリードする優秀な経営人財を確保するため、グローバル市場で競争力のある報酬水準を確保します。

6 客観性・透明性を確保した報酬ベンチマーキング

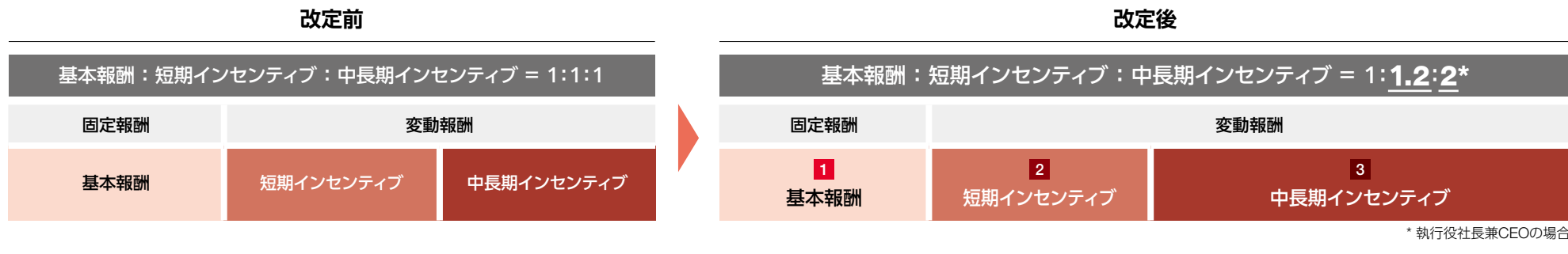
- 日本市場ベンチマークに加え、米国・欧州市場ベンチマークを参照し、多面的な検証と水準設定につなげます。

7 充実した報酬開示や投資家との対話を通じた透明性・客観性の担保

- グローバルを意識した報酬制度に関する十分な開示と投資家との継続的な対話を通じ、投資家による理解と賛同を得られるよう努めるとともに、対話を通じて得られた気付きをもとに制度の継続的な改善に取り組みます。

リスクと機会への対応 コーポレートガバナンス

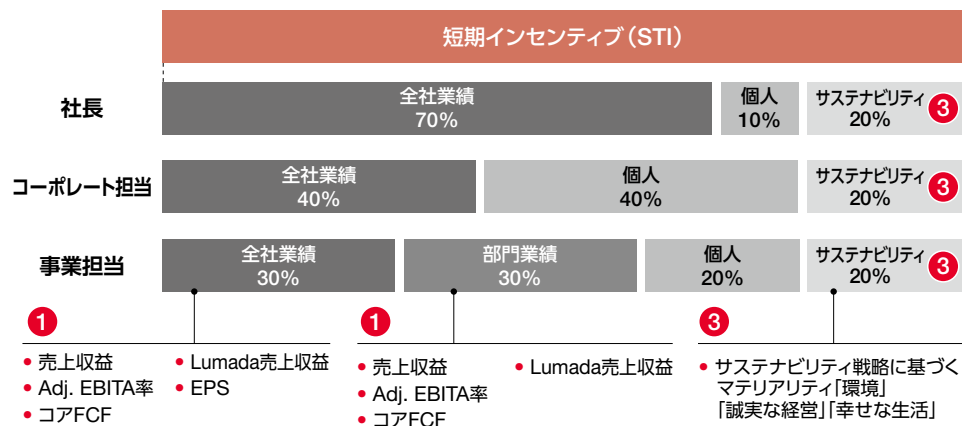
▶ 執行役の報酬体系(2023年度)



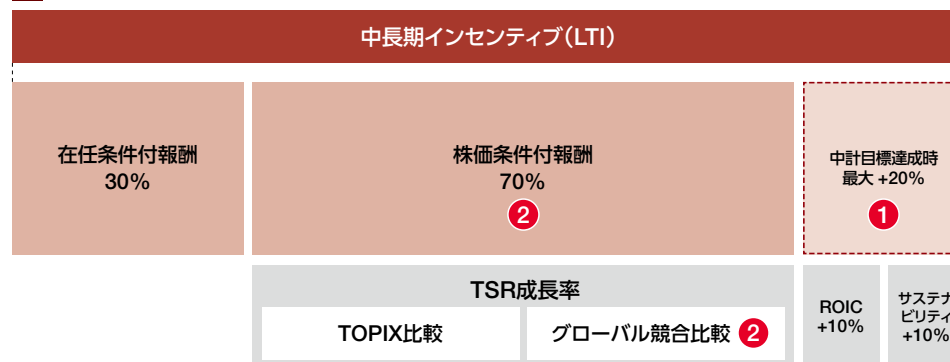
1 基本報酬

役位に応じた基準額に査定を反映して決定します。

2 短期インセンティブ



3 中長期インセンティブ



改定のポイント

1 2024中計との連動強化

- 2024中計で掲げる重要指標をKPIとして採用(STI)
- 中計達成インセンティブの導入(LTI)

2 企業価値向上との連動強化

- 株価条件付報酬の比率を拡大(LTI)
- グローバル競合比較の新設(LTI)

3 サステナブル経営のさらなる進化

- サステナビリティ評価を独立させ、割合を20%に設定(STI)
- サステナビリティ戦略に基づくマテリアリティ「環境」「誠実な経営」「幸せな生活」に基づく評価を新設(STI)

リスクと機会への対応 コーポレートガバナンス

▶ マネジメント体制(2023年6月21日時点)

社外取締役*



井原 勝美 (72歳) ● ● ▲

所有株式数: 1,300株
社外取締役在任期間: 5年

2005年 ソニー㈱取締役 代表執行役副社長
2009年 同社業務執行役員 副社長
ソニーフィナンシャルホールディングス㈱
代表取締役副社長
2010年 同社代表取締役社長
2011年 ソニー生命保険㈱代表取締役社長
2015年 同社取締役会長(2017年6月退任)
2016年 ソニーフィナンシャルホールディングス㈱
取締役会長(2017年6月退任)
2018年 当社取締役



ラヴィ・ヴェンカテイサン (60歳)

所有株式数: 500株
社外取締役在任期間: 3年

1999年 Cummins India Ltd. 取締役会長
(2004年3月退任)
2004年 Microsoft India Pvt. Ltd. 会長
(2011年9月退任)
2011年 Infosys Ltd. 独立取締役
(2018年5月退任、
2017年4月~8月共同会長)
2013年 Unitus Ventures LLC.
ベンチャーパートナー(現職)
2015年 Bank of Baroda 非業務執行取締役会長
(2018年8月退任)
2018年 UNICEF スペシャルリプレゼンティブ・
フォー・ヤングピープル&イノベーション
(2022年9月退任)
2020年 当社取締役



シンシア・キャロル (66歳) ●

所有株式数: 1,600株
社外取締役在任期間: 10年

1991年 Alcan Inc. フォイルプロダクト
ゼネラルマネージャー
1996年 同社オーガニッシュアルミナリミテッド
マネー・ジニングディレクター
1998年 同社ボー・キサイトアルミナアンド
スペシャルティケミカルズ プレジデント
2002年 同社ブライマリー・メタルグループ
プレジデント兼CEO
2007年 Anglo American plc. CEO
(2013年4月退任)
2013年 当社取締役



菅原 郁郎 (66歳) ●

所有株式数: 400株
社外取締役在任期間: 1年

2010年 経済産業省 産業技術環境局長
2012年 同省 製造産業局長
2013年 同省 経済産業政策局長
2015年 経済産業事務次官
2017年 内閣官房参与(2018年6月退任)
2022年 当社取締役



ジョー・ハーラン (64歳) ▲

所有株式数: 1,300株
社外取締役在任期間: 5年

1999年 General Electric Company 照明事業
バイスプレジデント兼CFO
2001年 3M Company
コーポレートフィナンシャル
プランニングアンドアナリシス
バイスプレジデント
2002年 住友スリーエム㈱代表取締役
2004年 3M Company
エレクトロニックコミュニケーションズ
ビジネス エグゼクティブ
バイスプレジデント
2009年 同社コンシューマアンドオフィスビジネス
エグゼクティブバイスプレジデント
2011年 The Dow Chemical Company
パフォーマンスマテリアルズ
エグゼクティブバイスプレジデント
2012年 同社ケミカルズ、エナジーアンド
パフォーマンスマテリアルズ
エグゼクティブバイスプレジデント
2014年 同社マーケットビジネス
チーフコマースオフィサー(CCO)兼
バイスチェアマン
2015年 同社バイスチェアマン兼CCO
(2017年8月退任)
2018年 当社取締役



ルイーズ・ペントランド (51歳)

所有株式数: 1,200株
社外取締役在任期間: 8年

1997年 弁護士登録(英国)
2001年 Nokia Corporation
シニアリーガルカウンセル
ノキアネットワークス
2007年 同社バイスプレジデント兼
チーフリーガルオフィサー代行兼
知的財産法務部門長
2008年 同社シニアバイスプレジデント兼
チーフリーガルオフィサー
2009年 弁護士登録(米国ニューヨーク州)
2011年 Nokia Corporation エグゼクティブ
バイスプレジデント兼
チーフリーガルオフィサー
(2014年5月退任)
2015年 eBay Inc.ペイパル部門
ゼネラルカウンセル
当社取締役
PayPal Holdings, Inc.
シニアバイスプレジデント兼
チーフリーガルオフィサー
2016年 同社エグゼクティブバイスプレジデント兼
チーフビジネスアフェアーズ&
リーガルオフィサー
2022年 同社エグゼクティブバイスプレジデント兼
シニアアドバイザー(2022年7月退任)

● 指名委員 ● 監査委員 ▲ 報酬委員

委員会の構成(下線は委員長)

指名委員会: 井原勝美、シンシア・キャロル、吉原寛章、東原敏昭

監査委員会: 吉原寛章、井原勝美、菅原郁郎、ヘルムート・ルートヴィッヒ、西山光秋

報酬委員会: 山本高稔、井原勝美、ジョー・ハーラン、小島啓二

* 当社の社外取締役は当社および上場金融商品取引所の定める独立性の基準を満たしています

リスクと機会への対応 **コーポレートガバナンス**



山本 高稔 (70歳) ▲

所有株式数: 14,100株
社外取締役在任期間: 7年

1995年 モルガン・スタンレー証券会社
マネージングディレクター
1999年 同社東京支店マネージングディレクター
兼副会長
2005年 UBS証券会社マネージングディレクター
兼副会長
2009年 カンオ計算機(株)常務取締役
2011年 同社顧問(2012年6月退任)
2016年 当社取締役



吉原 寛章 (66歳) ● ◆

所有株式数: 3,400株
社外取締役在任期間: 9年

1978年 ピートマーウィックミッチェル会計事務所
入所
1996年 KPMG LLP/パンフィックリム
関連事業部門
マネージングパートナー
1997年 当社取締役
2003年 KPMGインターナショナル副会長兼
グローバルマネージングパートナー
(2007年4月退任)
2014年 当社取締役



ヘルムート・ルートヴィヒ (60歳) ◆

所有株式数: 4,400株
社外取締役在任期間: 3年

2001年 Siemens AG ソフトウェア&システムハウス
ディビジョン プレジデント
2002年 同社オートメーション&ドライブスグループ
システムズエンジニアリングディビジョン
プレジデント
2007年 Siemens PLM Software, Inc.
プレジデント
2010年 Siemens Corp. インダストリー
オートメーション グローバルヘッドオブ
コミュニケーションズ
2011年 Siemens Industry, Inc. 北米インダスト
リーセクター プレジデント兼CEO
2014年 Siemens Corp. プロダクトライフサイクル
マネジメント デジタルファクトリー
ディビジョンエグゼクティブ
プレジデント兼チーフデジタルオフィサー
2016年 Siemens AG チーフインフォメーション
オフィサー(2019年12月退任)
2020年 サザン・メソジスト大学
コックススクールオブビジネス 実務家教授
(ストラテジー&アントレプレナーシップ)
(現職)
当社取締役

取締役



小島 啓二 (66歳) ▲

所有株式数: 113,600株

1982年 当社入社
2011年 研究開発本部日立研究所長
2012年 執行役常務
2016年 執行役専務
2018年 代表執行役 執行役副社長
2021年 代表執行役 執行役社長兼COO兼
取締役
2022年 代表執行役 執行役社長兼CEO兼取締役



西山 光秋 (66歳) ◆

所有株式数: 26,660株

1979年 当社入社
2008年 財務一部長
2011年 日立電線株式会社執行役
2012年 当社取締役兼執行役
2013年 当社取締役兼執行役常務
日立金属(現日立プロテリアル)取締役兼
執行役常務
2014年 当社執行役常務(2015年3月退任)
2015年 当社執行役常務
2016年 当社代表執行役 執行役専務
2020年 日立金属(現日立プロテリアル)代表執行役 執行役会長兼
CEO
当社代表執行役 執行役会長兼
執行役社長兼CEO
当社代表執行役 執行役会長兼
執行役社長兼CEO兼取締役
2023年 日立プロテリアル 代表取締役 会長執行役員
(2023年3月退任)
当社嘱託
当社取締役



東原 敏昭 (68歳) ●

所有株式数: 207,900株

1977年 当社入社
2007年 執行役常務(2008年3月退任)
2008年 Hitachi Power Europe GmbH
プレジデント
2010年 日立プラントテクノロジー
代表執行役 執行役社長
当社代表取締役 取締役社長
2011年 当社執行役常務
2013年 当社執行役専務
2014年 当社代表執行役 執行役社長兼COO
当社代表執行役 執行役社長兼COO兼
取締役
2016年 当社代表執行役 執行役社長兼CEO兼
取締役
2021年 当社代表執行役 執行役会長兼執行役社
長兼CEO兼取締役
当社代表執行役 執行役会長兼CEO兼
取締役
2022年 当社取締役会長兼代表執行役

リスクと機会への対応

コーポレートガバナンス

▶ 執行役

執行役社長兼CEO

執行役副社長



小島 啓二*

統括



青木 優和*

社長補佐(インダストリアルデジタル事業、水・環境事業、インダストリアルプロダクツ事業、産業機器システム事業、ビルシステム事業、生活・エコシステム事業、計測・分析システム事業、ヘルスケア事業)



河村 芳彦*

社長補佐(財務戦略、年金、投資戦略、IR戦略、コスト構造改革、リスクマネジメント、経営オーデイト、輸出管理)



アリスティア・ドーマー*

社長補佐(鉄道事業、原子力事業、エネルギー事業、パワーグリッド事業)



徳永 俊昭*

社長補佐(クラウドサービスプラットフォーム事業、デジタルエンジニアリング事業、金融事業、公共社会事業、ディフェンス事業、社会イノベーション事業推進、デジタル戦略)

執行役専務



阿部 淳

クラウドサービスプラットフォーム事業



ロレーナ・デッジョヴァンナ

サステナビリティ戦略、環境戦略、ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョン戦略



永野 勝也

公共社会事業、ディフェンス事業



中畑 英信*

人財戦略、ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョン戦略、コーポレートコミュニケーション戦略、安全衛生



長谷川 雅彦*

マーケティング・営業戦略、地域戦略



クラウディオ・ファキン

パワーグリッド事業



ジュゼッペ・マリノ

鉄道事業



森田 守

経営戦略



東原 敏昭*

全般

執行役

執行役常務

明田 篤弥
地域戦略(中国)飯泉 孝
ヘルスケア事業、計測・分析システム事業稲田 康徳
原子力事業浦瀬 賢治
エネルギー事業久米 正
サプライチェーンマネジメント(モノづくり)戦略、品質保証戦略、環境戦略、安全衛生斎藤 隆
マーケティング・営業戦略(コネクティブインダストリーズ)谷口 潤
デジタル戦略、デジタルエンジニアリング事業中津 英司
水・環境事業貫井 清一郎
IT戦略細矢 良智
クラウドサービスプラットフォーム事業光富 真哉
アーバン事業戦略、ビルシステム事業森田 和信
インダストリアルデジタル事業網谷 憲晴
鉄道事業伊藤 仁
渉外植田 達郎
金融事業加藤 知巳
財務戦略、年金児玉 康平
法務、リスクマネジメント、経営オーデイト田中 憲一
人財戦略中北 浩仁
地域戦略(APAC)西澤 格
研究開発アンドリュー・バー
地域戦略(EMEA)馬島 知恵
マーケティング・営業戦略(デジタルシステム&サービス)、社会イノベーション事業推進村山 昌史
コスト構造改革、情報セキュリティ戦略依田 隆
マーケティング・営業戦略(エネルギー)

注記: 役職ごとに五十音順に記載しています。*印を付した執行役は、代表執行役です

過去中期経営計画の振り返り

2012中期経営計画 (2010~2012年度)

経営の立て直し リカバリー

成果

- ① 責任と権限を明確にした製品別体制を構築
 - カンパニー制で責任と権限を明確化
 - 事業を6グループに集約、一体運営で成長分野への集中、経営を迅速化
- ② 低収益事業の再建・撤退の断行
 - 自動車機器関連事業：構造改革で再建
 - 薄型テレビ事業：自社生産から撤退
 - HDD事業：売却
- ③ コスト競争力強化
 - コスト構造改革
「Hitachi Smart Transformation Project」の開始
 - 集約購買、グローバル調達への拡大
 - 生産拠点の最適配置、集約

2015中期経営計画 (2013~2015年度)

成長のための基盤づくり 事業の入れ替え

チャレンジ

- さらなる事業収益性の改善
- 社会イノベーションをコアとした事業強化
- グローバルでの事業展開

成果

- ① フロント機能の強化により、グローバルで社会イノベーション事業を推進
 - デジタルを活用したサービス事業の拡大
 - ペンタホ社買収によるデジタル強化
- ② 非コア事業の見直し
 - 火力事業：三菱重工業とのJV設立
 - 空調事業：ジョンソンコントロールズ社とのJV設立
 - 電池事業：日立マクセルの再上場と株式売却
- ③ グローバル化の推進
 - 鉄道事業本社を英国に移転
 - グローバル人材活用強化に向けたグローバル・パフォーマンス・マネジメントの導入

2018中期経営計画 (2016~2018年度)

社会イノベーション事業の強化 デジタル技術の活用

チャレンジ

- 経営のスピードアップによる市場環境変化への迅速な対応
- デジタル成長に向けた基盤立ち上げ
- 低収益事業への対応による収益改善

成果

- ① 製品別カンパニー制からフロント、プラットフォーム、プロダクトの3層構造へ変革
 - ビジネスユニット制の導入による意思決定の迅速化
- ② グローバルフロントの強化
 - 買収によるグローバルなフロント強化(アンサルドSTS(現・日立レール STS)、サルエアー(現・日立グローバルエアパワー))
- ③ Lumadaによるデジタルソリューション事業の拡大
 - Lumadaの立ち上げ
 - デジタルソリューションを提供する日立ヴァンタラを設立
 - Lumada関連売上1兆円規模に成長
- ④ 事業の継続見直し実行
 - 上場子会社の売却、非連結化(日立工機、クラリオン)の売却・日立物流、日立キャピタル、日立国際電気の一部株式売却)
 - 情報通信機器事業、海外EPC事業などの低収益事業を縮小・撤退

2021中期経営計画 (2019~2021年度)

デジタルによる社会イノベーション実現 グローバル成長の基盤構築

チャレンジ

- Lumadaをコアとした協創拡大による事業成長
- 事業ポートフォリオの見直しの完了
- 資本効率の向上

業績目標と結果

2020年に発生した新型コロナウイルス感染症の影響により2019年度当初に掲げた目標は見直しを行ったものの、売上収益の拡大、収益性の維持、営業キャッシュ・フローの創出に加え、親会社株主に帰属する当期利益は過去最高を記録しました。

	2021中計目標 (2021年4月開示時点)	2021年度実績
売上収益	9兆5,000億円	10兆2,646億円
調整後営業利益(率)	7,400億円(7.8%)	7,382億円(7.2%)
親会社株主に帰属する当期利益	5,500億円	5,834億円
営業キャッシュ・フロー (2019~2021年度累計)	2.1兆円超	約2.1兆円
ROIC	8.3%	7.7%

成果

- ① デジタル事業の基盤立ち上げと成長
 - Lumada Solution Hub、Lumadaアラインアンスプログラムの立ち上げ
 - Lumada事業売上を1.1兆円→1.6兆円に拡大
- ② デジタル・環境の成長に向けた取り組み強化
 - 2019年 JRオートメーション買収
 - 2020年 日立ハイテク完全子会社化
日立ABBパワーグリッド(現・日立エナジー)設立
 - 2021年 日立Astemo設立
GlobalLogic買収
画像診断関連事業の譲渡
COP26にプリンシパル・パートナーとして協賛
- ③ 経営課題の解決による基盤強化と向上
 - 上場子会社の資本政策見直しにめど
 - 日立化成、日立金属*の売却
 - 日立建機、日立物流*の一部株式売却
 - 経営課題への対応
 - 南アフリカプロジェクトの三菱重工業との和解除
 - 英国原子力発電所建設プロジェクト事業運営から撤退
 - ダイバーシティ推進、デジタル人材の拡大とリスクマネジメント強化

* 2022年度完了

過去中期経営計画の振り返り

10カ年財務データ

5カ年非財務データ

会社情報・株式情報

10カ年財務データ

有価証券報告書 株主・投資家向け情報(業績・財務情報)

会計年度	単位:百万円									
	2013年度	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度
	米国会計基準(2013年度以前)	IFRS(2014年度以降)								
売上収益	9,563,791	9,774,930	10,034,305	9,162,264	9,368,614	9,480,619	8,767,263	8,729,196	10,264,602	10,881,150
調整後営業利益	538,288	641,325	634,869	587,309	714,630	754,976	661,883	495,180	738,236	748,144
Adjusted EBITA	—	—	—	—	—	—	—	609,107	855,380	884,606
EBIT	585,662	534,059	531,003	475,182	644,257	513,906	183,614	850,287	850,951	845,632
EBITDA	—	—	—	—	—	885,318	619,001	1,343,067	1,392,840	1,373,468
親会社株主に帰属する当期利益	264,975	217,482	172,155	231,261	362,988	222,546	87,596	501,613	583,470	649,124
基本1株当たり親会社株主に帰属する当期利益(EPS)(円)	54.86	45.04	35.65	47.90	375.93	230.47	90.71	519.29	603.75	684.55
営業活動に関するキャッシュ・フロー	439,406	451,825	812,226	629,582	727,168	610,025	560,920	793,128	729,943	827,045
投資活動に関するキャッシュ・フロー	(491,363)	(612,545)	(730,799)	(337,955)	(474,328)	(162,872)	(525,826)	(458,840)	(1,048,866)	151,063
財務活動に関するキャッシュ・フロー	32,968	233,206	(26,467)	(209,536)	(321,454)	(320,426)	2,837	(184,838)	202,739	(1,142,966)
コア・フリー・キャッシュ・フロー	(186,042)	(176,448)	113,371	100,215	283,593	136,079	135,441	419,848	290,082	416,460
基本1株当たりコア・フリー・キャッシュ・フロー(CFPS)(円)	(38.52)	(36.54)	23.48	20.76	293.70	140.92	140.25	434.64	300.16	439.19
設備投資額(受入ベース)	849,877	431,201	528,551	377,545	374,901	414,798	399,643	359,897	388,747	349,756
減価償却費	329,833	350,783	366,547	302,757	265,413	271,682	342,450	345,201	382,922	358,412
研究開発費	351,426	334,814	333,730	323,963	332,920	323,145	293,799	293,571	317,383	316,280
総資産	11,016,899	12,433,727	12,551,005	9,663,917	10,106,603	9,626,592	9,930,081	11,852,853	13,887,502	12,501,414
有形固定資産	2,342,091	2,472,497	2,500,226	1,998,411	2,124,827	1,956,685	2,165,311	2,408,887	2,478,901	1,700,471
親会社株主持分	2,651,241	2,942,281	2,735,078	2,967,085	3,278,024	3,262,603	3,159,986	3,525,502	4,341,836	4,942,854
有利子負債	2,823,049	3,557,356	3,604,455	1,176,603	1,050,294	1,004,771	1,485,042	2,397,356	3,126,712	2,213,348
	単位:%									
Adjusted EBITA率	—	—	—	—	—	—	—	7.0	8.3	8.1
投下資本利益率(ROIC)	—	—	—	—	—	8.5	9.4	6.4	7.7	7.6
親会社株主持分当期利益率(ROE)	11.2	7.8	6.1	8.1	11.6	6.8	2.7	15.0	14.8	14.0
総資産当期利益率(ROA)	3.5	2.9	2.4	3.0	5.0	3.3	1.3	4.8	5.2	5.3
D/ELシオ(非支配持分含む)(倍)	0.73	0.83	0.87	0.29	0.23	0.23	0.35	0.54	0.58	0.41
親会社株主持分比率	24.1	23.7	21.8	30.7	32.4	33.9	31.8	29.7	31.3	39.5
株主還元総額(百万円)	50,710	57,944	57,939	62,764	72,416	86,905	91,792	101,517	120,905	336,593
うち、自己株式取得額(百万円)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	199,999
1株当たり配当金(円)	10.5	12.0	12.0	13.0	75.0	90.0	95.0	105	125	145
配当性向	19.1	26.6	33.7	27.1	20.0	39.1	104.8	20.2	20.7	21.0

注記: 1 米国会計基準とIFRSで用語が異なる項目は、以下のとおりです(米国会計基準/IFRS)

- 売上高/売上収益
- 営業利益/調整後営業利益
- 当社株主に帰属する当期純利益/親会社株主に帰属する当期利益
- 1株当たり当社株主に帰属する当期純利益/基本1株当たり親会社株主に帰属する当期利益
- 株主資本/親会社株主持分

2 調整後営業利益は、売上収益から売上原価、販売費及び一般管理費の額を減算して算出した指標です

3 Adjusted EBITA(Adjusted Earnings before interest, taxes and amortization)は、調整後営業利益に、企業結合により認識した無形資産等の償却費を足し戻した上で、持分法による投資損益を加算して算出しています

4 コア・フリー・キャッシュ・フローは、営業活動に関するキャッシュ・フローから設備投資を除いたキャッシュ・フローです

5 当社は、2018年10月1日付で、普通株式5株を1株の割合で株式併合を行いました。前連結会計年度の期首に当該株式併合が実施されたと仮定して、基本1株当たり親会社株主に帰属する当期利益、基本1株当たりコア・フリー・キャッシュ・フローおよび1株当たり配当金を算出しています

6 ROA(総資産当期利益率)=非支配持分控除前当期利益÷総資産(当年度期首と当年度期末の平均)×100

過去中期経営計画の振り返り 10カ年財務データ 5カ年非財務データ 会社情報・株式情報

5カ年非財務データ

サステナビリティレポート

人財		2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度
従業員数(人)	日立グループ	295,941	301,056	350,864	368,247	322,525
	日立製作所	33,490	31,442	29,850	29,485	28,672
平均勤続年数(年)*1	日立グループ	15.1	15.0	13.6	13.5	12.6
離職率(%)*1*2*3	日立グループ	6.3	5.2	4.3	7.5	8.5

従業員エンゲージメントの設問に対する肯定的回答率*4(日立グループ)

		2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度
グローバル平均(%)		60	60	62	65	69.5
地域別(%)	日本	—	—	—	56	61.2
	海外	—	—	—	80	82.3

デジタル人材数*5(日立グループ)

		2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度
グローバル(万人)		—	3.0	3.5	6.7	8.3
地域別	日本	—	1.9	2.3	2.9	4.2
	海外	—	1.1	1.2	3.8	4.1

ダイバーシティ、エクイティ&インクルージョン

		2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度
在籍人員に占める女性比率(%)*1*2	日立グループ	18.8	19.4	19.1	20.2	22.3
女性管理職比率(%/人)*1*2*6*7	日立グループ	8.3 (3,975)	8.9 (4,302)	9.5 (4,641)	9.8 (4,762)	13.0 (8,461)
	日立製作所	4.8 (635)	5.5 (700)	6.5 (768)	6.8 (785)	7.4 (826)

役員層*における女性比率と外国人比率(日立製作所)

	2019年6月	2020年7月	2021年6月	2022年6月	2023年6月
役員層の女性人数(人)	4	5	7	9	9
役員層の女性比率(%)	5.0	7.1	10.1	12.2	11.4
役員層の外国人人数(人)	7	6	8	13	16
役員層の外国人比率(%)	8.8	8.6	11.6	17.6	20.3

* 執行役、理事

[指標データ範囲]

*1 人員データベースに未登録の一部直接員(製造ワーカー)約2万人、一部新規連結対象会社従業員約0.8万人は含まない

*2 日立から他社への出向者および退職者を含め、他社から日立への出向者を除いた在籍人員数(3月末時点)に基づく

*3 自己都合退職者のみ対象

*4 例年、設問の一部変更あり。上記は設問の変更を加味しない推移。2022年度の従業員エンゲージメントは、「自社で働くことへの誇り」「働きがいのある職場であるか」「仕事へのやりがい・達成感」「当面自社で勤務する動機意欲」の4点で測定

*5 2019年度より開示。デジタル事業に必要な「デザインシンキング」「データサイエンス」「セキュリティ」など12種類のケイパビリティのいずれかを有する人財を「デジタル人材」と定義。デジタル人材数はケイパビリティごとの人材数の合計数(のべ人数:千人単位)

*6 女性管理職の数および経年増加には、人材データベースのカバレッジ向上および連結対象会社の変動によるものも含む

*7 一部グレード(役職)未登録者がいる子会社分を含まない

*8 日立から他社への出向者および退職者のほか、他社から日立への出向者を含んだ従業員数(3月末時点)に基づく。ただし、2021年度は他社から日立への出向者を含まない

総災害発生率(TRIFR)*9*10(日立グループ)

	2018年	2019年	2020年	2021年	2021年度	2022年度
グローバル計	—	0.37	0.29	0.28	0.27	0.26
日本	—	0.17	0.14	0.12	0.12	0.14
アジア(日本を除く)	—	0.30	0.17	0.12	0.11	0.09
北中南米	—	1.66	1.54	1.36	1.20	1.10
欧州	—	0.53	0.45	0.38	0.45	0.39

労働安全衛生(日立グループ*11)

	2018年	2019年	2020年	2021年	2021年度	2022年度
死亡災害件数*10	0	5	3	2	2	5

[指標データ範囲]

*9 TRIFR: Total Recordable Injury Frequency Rate(20万労働時間当たりの死傷者)

*10 統計の期間は従来各年1~12月であったが、2024中期経営計画における安全目標設定に伴い、総災害発生率(TRIFR)および死亡災害件数については、2021年度より4~翌年3月に変更

*11 コントラクターを含む

サステナブル調達施策(日立グループ)

	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度
サステナビリティ評価(社)	345	291	271	[人権]2,524*12 [環境]708*12	1,374*13
サステナビリティ監査(社)	24	19	27	25	128*14
サステナブル調達説明会(社)	126	59	450	359	520

*12 2021年度のサステナビリティ評価は、「人権」「環境」のリスクアセスメントを中心に実施

*13 2022年度のサステナビリティ評価は「環境」「労働・人権」「持続可能な調達」「倫理」を対象に実施

*14 2022年度より日立エナジーの監査社数を含む

環境(日立グループ)

	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度
事業所(ファクトリー・オフィス)におけるCO ₂ 排出量(kt-CO ₂)	4,973	4,374	3,296	3,384	1,538
廃棄物有価物発生量(kt)	1,384	1,302	1,061	1,111	356
水使用量(Mm ³)	37.02	36.41	26.35	26.03	14.56
化学物質大気排出量(kt)	4.35	3.88	2.37	2.50	1.09

製品・サービスのCO₂排出削減貢献量:目標

1億トン/年(2024年度)

見通し 1億2,610万トン/年*

* 2024中期経営計画期間3年平均

[指標データ範囲]

[環境(日立グループ)]については、環境負荷が大きいA区分事業所*を対象としています

* 日立の定める「環境管理区分判定基準」に基づき、日立グループ全事業所をA・B・Cの3区分に分類して、区分ごとの環境リスクに応じた最適な管理をしています(サステナビリティレポート2023 P.2参照)

過去中期経営計画の振り返り

10カ年財務データ

5カ年非財務データ

会社情報・株式情報

会社情報・株式情報

2023年3月末時点

■ 商号

株式会社 日立製作所

■ URL

https://www.hitachi.co.jp/

■ 本社所在地

〒100-8280
東京都千代田区丸の内一丁目6番6号

■ 創業

1910年(設立1920年)

■ 資本金

462,817百万円

■ 連結従業員数

322,525人

■ 発行済株式総数(自己株式を含む)

938,083,077株

■ 株主数

276,429名

■ 株主名簿管理人

東京証券代行株式会社
〒101-0054
東京都千代田区神田錦町三丁目11番地
電話:0120-25-6501(フリーダイヤル)

■ 上場証券取引所

東京、名古屋

■ 会計監査人

EY新日本有限責任監査法人

■ 連絡先

株式会社 日立製作所
電話:03-3258-1111

■ 大株主(上位10名)

株主名	所有株式数(株)	持株比率(%) ^{*2}
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	170,613,800	18.20
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	62,533,350	6.67
ステート ストリート バンク アンドトラスト カンパニー 505223	24,766,482	2.64
GOVERNMENT OF NORWAY	24,582,891	2.62
日本生命保険相互会社	20,000,099	2.13
日立グループ社員持株会	19,674,086	2.10
SSBTC CLIENT OMNIBUS ACCOUNT	19,566,283	2.09
ナッツ クムコ ^{*1}	17,331,942	1.85
ステート ストリート バンク ウェスト クライアント トリーティー 505234	17,147,487	1.83
ジェーピー モルガン チェース バンク 385632	14,748,517	1.57

^{*1} ナッツ クムコは、当社ADR(米国預託証券)の預託銀行であるシティバンク、エヌ・エイの株式名義人です^{*2} 持株比率については、自己株式(510,830株)を除いて算出しています

■ 格付情報

2023年8月現在

格付会社	長期価格付け	短期価格付け
スタンダード&プアーズ(S&P)	A	A-1
ムーディーズ	A3	P-2
格付投資情報センター(R&I)	AA-	a-1+

■ 保証

当社は、開示情報に信頼性を付与するため、経営陣による保証と外部による保証の複合的な保証モデルを採用しています。統括責任者は、執行役員副社長 CFOの河村芳彦です。制作体制は、[こちらをご覧ください](#)。☑ また、一部の環境・社会・ガバナンスデータは、「日立 サステナビリティ レポート 2023」上で、KPMGあざさサステナビリティ(株)による第三者保証を受けています。

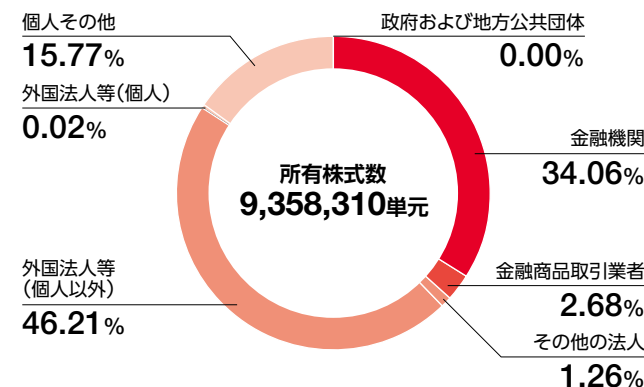
第三者保証の対象となる指標

日立グループ 女性管理職比率および人数、事業所におけるCO₂排出量
日立製作所 役員層の外国人比率、役員層の女性比率、女性管理職比率および人数

■ 株主構成

区分	株主数(人)	所有株式数(単元)
● 政府および地方公共団体	3	110
● 金融機関	179	3,186,976
● 金融商品取引業者	66	250,814
● その他の法人	2,234	117,951
● 個人以外	1,139	4,324,784
● 個人	151	1,570
● 個人その他	213,906	1,476,105
合計	217,678	9,358,310
単元未満株式の状況(株)	—	2,252,077

^{*} 自己株式510,830株のうち、5,108単元は「個人その他」欄に、30株は「単元未満株式の状況」欄にそれぞれ含まれています



統合報告書に関するお問い合わせ

日立製作所 インベスター・リレーションズ本部
03-3258-1111



I am Hitachi from Around the World

世界中の日立の仲間が登場するHitachi Brand Channel動画をぜひご覧ください 🌐