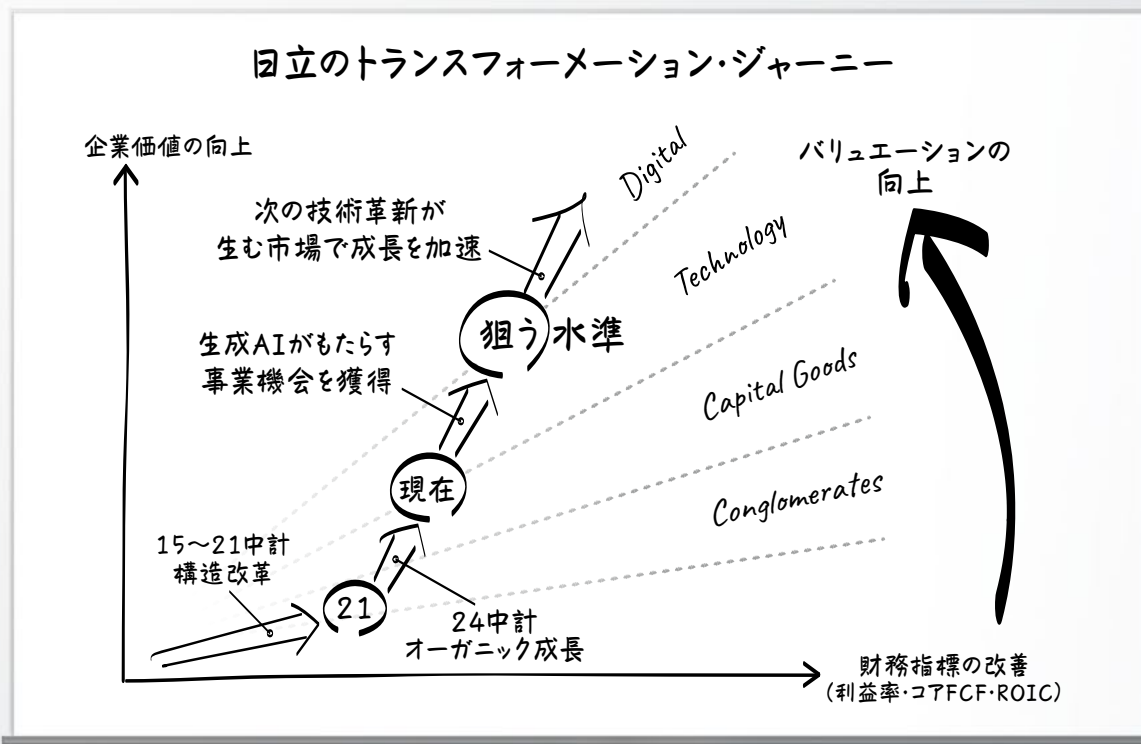


CEOメッセージ

コングロマリットから デジタルセントリックな社会イノベーション企業へ 成長機会をつかみ、企業価値向上へ進化を加速

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旅

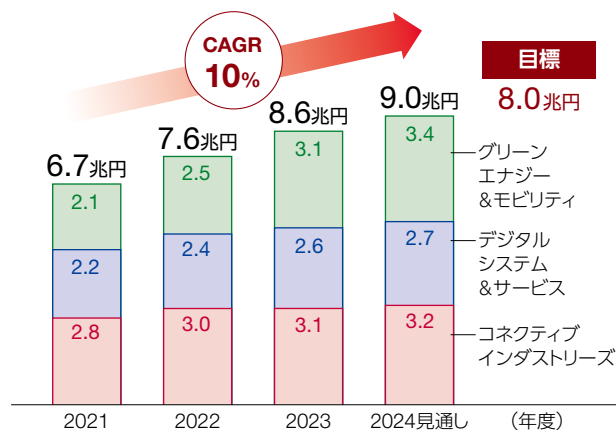
日立は、社会イノベーション事業のグローバルリーダーをめざして、10年以上にわたるトランスフォーメーション・ジャーニーを続けています。過去10年以上にわたる経営変革は、「社会イノベーション」という、日立がもつIT×OT×プロダクトを生かし、顧客協創により社会課題を解決する事業ビジョンの確立から出発しました。他社にない社会イノベーション事業の強みをつくるためにはデジタル化の加速が不可欠と考え、2016年に「Lumada」を立ち上げました。そして、社会イノベーション事業をコア事業に据えて、2015中計から2021中計まで事業ポートフォリオ改革を断行してきました。

これまでの構造改革を経て、現在の2024中計では、オーガニック成長へと大きくかじを切りました。Lumada事業を軸にコングロマリットから脱却し、資本市場からの評価は、資本財とテクノロジー銘柄の中間に位置づけられるマルチプルへと改善しました。さらにグローバルなデジタル企業と並ぶ水準のバリュエーションへと向上させるため、デジタルセントリックな企業をめざして成長を加速させています。

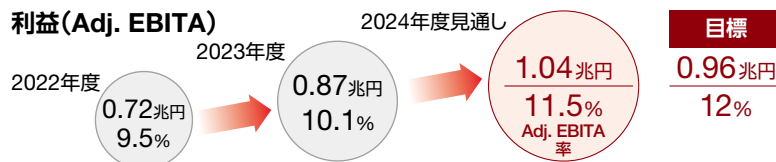
常に「成長」の二文字を追い求める企業へ

2024中計では「デジタル」「グリーン」「コネクティブ」の3つの技術潮流に沿って強い事業ポートフォリオを構成し、オーガニック成長へと経営のモードを大きくシフトしました。DX、GXの追い風を生かしたトップライン成長、Lumada事業の拡大による利益率向上、リスクマネジメント強化による当期利益の安定化、そして最も重視しているキャッシュ創出力の強化に取り組んできました。その結果、今中計で掲げた主要

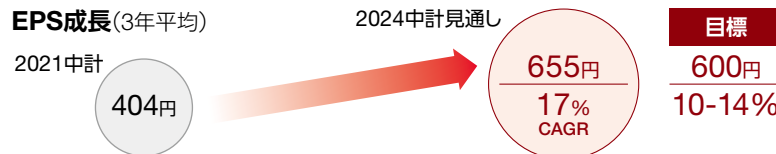
売上収益の成長



利益(Adj. EBITA)



EPS成長(3年平均)



投資効率(ROIC)

年度	投資効率 (ROIC)	目標 (%)
2022年度	7.6%	10%
2023年度	8.7%	10%
2024年度見通し	9.5%	10%





KPIは、売上収益成長率10%、Adj. EBITA率11.5%、ROIC 9.5%、EPS成長率17%*1、コア・フリー・キャッシュ・フロー1.5兆円(3年累計)と、目標とする財務構造をおおむね達成する見通しが立っています*2。また、ボトムラインとキャッシュ・フローの安定化・創出強化の指標として掲げた当期利益コンバージョン*3およびコア・フリー・キャッシュ・フローコンバージョン*4は、それぞれ60%以上、80%以上という水準に改善し、創出したキャッシュを成長投資と株主還元へ配分しながら、オーガニックかつ持続的に成長できる軌道にしっかりと乗せることができました。

*1: 2024年7月1日付けの株式分割前の株式数で計算

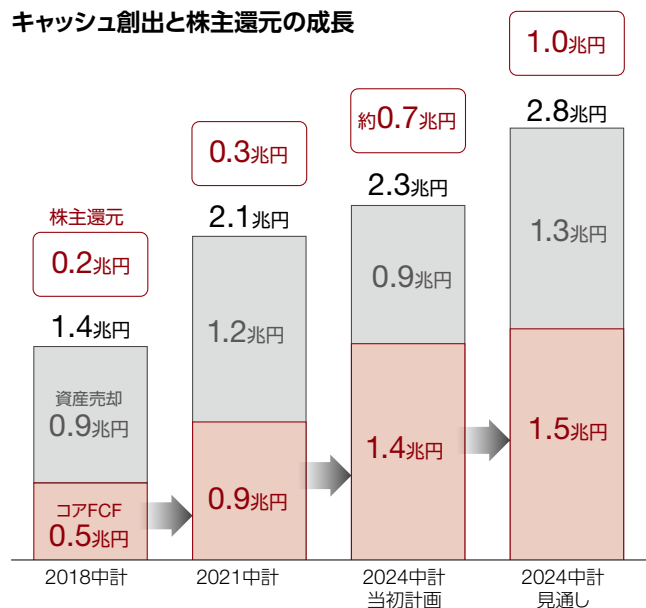
*2: 売上収益およびAdj. EBITA率は3セクターの数値。成長率は2021年度から2024年度のCAGR

*3: 当期利益÷Adj. EBITA

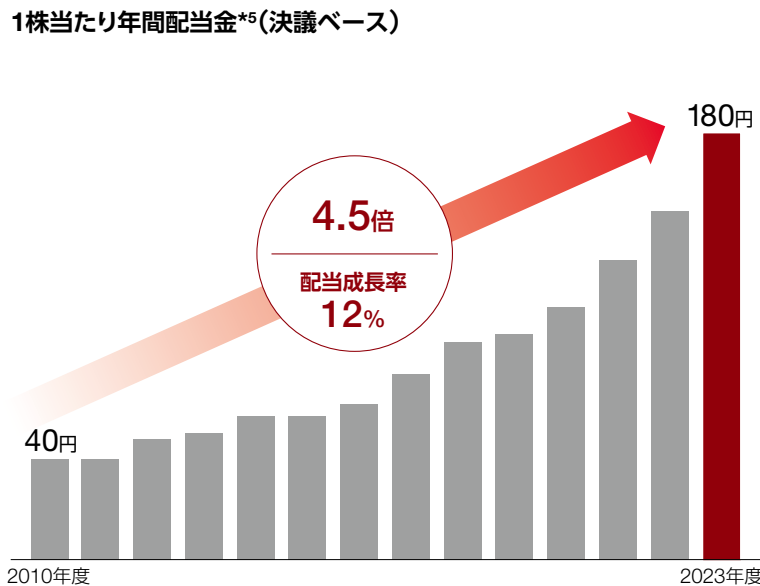
*4: コアFCF÷当期利益

2024中計では、これらの事業成長を支えるサステナブル経営  に力を入れてきました。企業価値向上の出発点は、ガバナンスの強化です。グローバルトップクラスの強力な取締役体制のもと、株主価値と役員報酬の連動を強化  しました。中計の主要KPIはもちろんのこと、グローバル競合比較でのTSR成長率を報酬指標に採用することで、成長重視のインセンティブ制度とし、中計達成と企業価値向上へのコミットメントをより強化しました。また、ガバナンスにおいては透明性の向上も重視すべきポイントと認識し、ステークホルダーとのコミュニケーションに取り組んでいます。



キャッシュ創出と株主還元の成長



1株当たり年間配当金*5(決議ベース)



*5 2018年度実施の株式併合が2010年度期首に実施されたと仮定して算出

グローバルでサステナブルな事業成長に必要となる環境  と人的資本の取り組みも強化しています。GX関連需要の伸びにより、CO₂排出削減貢献量は、目標である3年平均での1億t/年を上回る1.53億t/年に達する見通しです。また、自社における2030年度までのカーボンニュートラル達成に向けたCO₂総量削減率は、目標である50%を上回り74%に達する見通しです。人的資本の強化策  として、デジタル人財投資を推進し、目標の9.7万人を達成する見込みであるほか、経営リーダー層のグローバル化も推進し、2024年4月1日からは4人の執行役員副社長の半数、そして全執行役の22.9%が外国籍となる新たな経営体制をスタートさせました。

日立は、これらの事業と経営の強化により拡大したキャッシュを原資として、新たな成長機会への投資と、株主の皆さまへの還元をバランス良く実施できるようになりました。今中計期間では、キャッシュ創出力の強化を踏まえた配当を実行し、過去13年間の配当成長率は12%となりました。また、自己株式取得は、実施済みの3,000億円に加え、今期も2,000億円の取得を進めています。

今後もガバナンス体制、そして経営体制を強化し、責任の所在(アカウンタビリティ)と定量的指標(メトリック)をクリアにし、現状に安住することなく、「成長」の二文字を追求することで企業価値を向上させていきます。

生成AIとデジタルがもたらす大きなビジネスチャンス

2024中計期間中に出現した生成AIは、今後の日立のトランスフォーメーション・ジャーニーにとって欠くことのできない転換点をもたらす技術革新です。生成AIはITの歴史を紀元前後に分けるほどの巨大なインパクトをもつテクノロジーだと捉えています。そのインパクトは、短期的にも中長期的にも事業機会をもたらすものと考えています。

生成AIはさまざまな社会課題を解決するキーテクノロジーになると期待されていますが、生成AI時代では、インターネット時代のように指数関数的な成長は実現できません。生成AIをフルに活用するには、データセンターなどのデジタルインフラだけでなく、そのインフラを稼働させるための大量の電力が必要になるからです。またこうしたインフラを建設するためには昨今不足している労働力や資源の確保が必要です。このように物理的制約が生成AIによるデジタル成長を律速する構造であるため、リアルとサイバーの調和が求められています。日立は、このような社会課題を解決すべく、生成AI時代に沿った、IT×OT×プロダクトを活用したOne Hitachiでのソリューションを展開していきます。

まず短期的には、ソフトウェア開発におけるエンジニア不足の解消、データセンター関連システム需要の拡大、半導体製造検査・装置需要の拡大が極めて大きな事業機会となっており、すでに事業へのポジティブなインパクトをもたらしています。中長期的には、深刻化する電力不足への対応と同時に、発電・変電所や建設現場、設備保守などのフロントラインワーカーの負担軽減と生産性向上を両立させていきます。生成AI普及と相互依存関係にある物理的制約をスパイラル的に解消させるモデルをつくることで、生成AIの社会インパクトは最大化できるでしょう。そのモデルをつくる上で、キープレイヤーである電力会社や建設会社、ハイパースケーラーなどとの関係をもっていることは日立の大きな強みです。

これらの大きなビジネスチャンスは、デジタル、グリーン、コネクティブの3つのセクターが連携して初めて獲得できると考えています。例えば、生成AIを活用したソリューション提供においては、ハイパースケーラーや電力会社といった関係するプレイヤーとタイミングを合わせて投資や事



業を進めていく必要がありますが、これらの会社は異なる会社でありそれぞれ違うビジネスモデルをもっています。そこで、日立の3セクターが連携し、データセンター需要に応えながら電力不足を解消し、生成AI活用を推進するという、リアルとサイバーが調和された統合的な成長戦略の提案ができると考えています。

日立は、このように生成AIなどにより急速に拡大し始めた市場に対応した投資を進めています。2024年度は1兆円の投資を計画していますが、成果をしっかりと取り取りながら、次期中計でのさらなる成長につなげます。

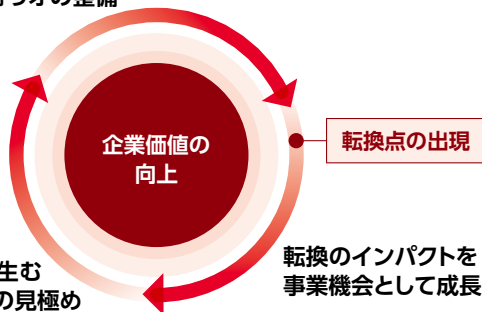
テクノロジーを見極め、転換点に素早く対応する

日立が、企業価値向上のトランスフォーメーション・ジャーニーを続けてこられたのは、次の転換点を生むテクノロジーを見極め、その活用がもたらす恩恵と、活用が生み出す社会課題の両方に対応できる準備を整えてきたからだと言えます。CEOの仕事とは、未来を読み、テクノロジーの動向を理解し、そのために必要なポートフォリオ、テクノロジーに投資をしてそろえておくこと、そして、これらのリソースを成長機会に集中させることだと考えています。

今後、生成AIによる生産性向上は研究開発分野でも発揮され、量子計算や抗老化、核融合といった、商用化にはまだ時間がかかると考えられている次の転換点が想定より早く来る可能性があります。それに対応するため、計測や診断、細胞培養といった技術を磨き、これらの分野が将来大きく花開く可能性に備えています。また、コーポレートベンチャリングを通じたスタートアップとの連携やグローバルアカデミアとの積極的なオープンイノベーションを行うことで先を読む力を磨いています。さらに次の転換点を見越したバックキャスト型R&DやM&Aなども実行し、転換点が出現したら一気に成長のアクセルを踏めるように備えています。

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

転換のインパクトを
事業機会として成長

テクノロジーとそのインパクトを見極めるために

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

そのときにCEOは、3つのセクターを連携させ、例えば「次はデータセンターにいくぞ」と方向性を示していきます。日立のコーポレートステートメントである「Inspire the Next」は、お客さまが次に必要とするものを先回りして提案するという、創業以来のマインドセットを表現するもので、日立のDNAであり、魅力だと思っています。

これからのリーダーに求められる役割は、One Hitachiでのチーム戦を世界中で展開するために、従業員一人一人がもつそれぞれの「ワクワクすること」「やりたいこと」を一つの強いエネルギーにすることです。これは買収などによって新たに日立グループに加わった事業、技術、人をインクルージョンさせていくことを含みます。日立の創業の精神である「和」「誠」「開拓者精神」の「和」とは、現代風に言えば「インクルーシブリーダーシップ」であり、いろいろな意見がある中で、それを一つ上の視座から見て、統合的にまとめてリードしていくことです。このリーダーシップにより、日立は、ますます社会イノベーション事業で発展できると考えています。

ガバナンスの深化により価値創造を推進

将来にわたり企業価値を向上させていくため、日立は、強いガバナンス体制のもと、規律ある成長投資とポートフォリオのシンプル化を継続的に推進します。

成長投資は、投資リターンを重視します。その上で、M&Aはオーガニック成長を支えるボルトオン型のM&Aを実行し、強いPMI能力でグループシナジーを早期実現します。さらに投資のリスクマネジメントも徹底します。これらが私たちの成長モデルには不可欠です。また、必要な設備投資は積極的かつ迅速に実行しますが、オーバーキャパシティを回避するようにバランスをうまく取っていくことが重要だと考えています。

事業ポートフォリオの複雑さは経営にとって大きなリスクです。Lumada戦略との整合性を踏まえ、常にシンプル化をめざします。アセットの売却あるいはJVなどの事業提携においても、資本効率を重視した経営判断を行っていきます。強いガバナンスをもとに価値創造を続け、デジタルセントリックな企業をめざして高い目標を設定し、目標に向かって進化することで成長を加速させます。

日立の企業価値向上のトランスフォーメーション・ジャーニーでは、株主をはじめとするステークホルダーの皆さまとの対話がますます重要になります。これまで、投資家の皆さまから多くのインサイトをいただき、それらをよく理解して迅速かつ的確に実行することで、結果へとつなげてきました。資本市場からの評価が高まる一方で、求められる経営スピードと正確性も高まっていますので、ガバナンスを深化させながら、コンプライアンスやリスクマネジメントの観点でも、早い段階でリスクを見つけ、迅速に対処していきます。そして今後も、いただいた助言を経営に反映し続けるとともに、成長の成果は株主還元として皆さまと分かち合いたいと考えています。

2024年度は、2024中計を完遂すると同時に、オーガニック成長の加速を続ける、次の中計に向けた極めて重要な1年です。サステナブル社会の実現に貢献する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、アグレッシブに成長を加速していきます。

