

過去中期経営計画の振り返り

経営計画

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)

単位:百万円

会計年度	IFRS	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	2023年度
売上収益		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	9,728,716
調整後営業利益		641,325	634,869	587,309	714,630	754,976	661,883	495,180	738,236	748,144	755,816
Adjusted EBITA		—	—	—	—	—	—	609,107	855,380	884,606	918,184
EBIT		534,059	531,003	475,182	644,257	513,906	183,614	850,287	850,951	845,632	857,942
EBITDA		—	—	—	—	885,318	619,001	1,343,067	1,392,840	1,373,468	1,310,702
親会社株主に帰属する当期利益		217,482	172,155	231,261	362,988	222,546	87,596	501,613	583,470	649,124	589,896
基本1株当たり親会社株主に帰属する当期利益(EPS)(円)		45.04	35.65	47.90	375.93	230.47	90.71	519.29	603.75	684.55	634.57
営業活動に関するキャッシュ・フロー		451,825	812,226	629,582	727,168	610,025	560,920	793,128	729,943	827,045	956,612
投資活動に関するキャッシュ・フロー		(612,545)	(730,799)	(337,955)	(474,328)	(162,872)	(525,826)	(458,840)	(1,048,866)	151,063	(131,543)
財務活動に関するキャッシュ・フロー		233,206	(26,467)	(209,536)	(321,454)	(320,426)	2,837	(184,838)	202,739	(1,142,966)	(1,024,907)
コア・フリー・キャッシュ・フロー		(176,448)	113,371	100,215	283,593	136,079	135,441	419,848	290,082	416,460	571,467
基本1株当たりコア・フリー・キャッシュ・フロー(CFPS)(円)		(36.54)	23.48	20.75	293.70	140.92	140.25	434.64	300.16	439.19	614.74
設備投資額(受入ベース)		431,201	528,551	377,545	374,901	414,798	399,643	359,897	388,747	349,756	315,891
減価償却費		350,783	366,547	302,757	265,413	271,682	342,450	345,201	382,922	358,412	280,306
研究開発費		334,814	333,730	323,963	332,920	323,145	293,799	293,571	317,383	316,280	290,145
総資産		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	12,221,284
有形固定資産		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	1,221,842
親会社株主持分		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	5,703,705
有利子負債		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	1,180,022
Adjusted EBITA率		—	—	—	—	—	—	7.0	8.3	8.1	9.4
投下資本利益率(ROIC)		—	—	—	—	8.5	9.4	6.4	7.7	7.6	8.7
親会社株主持分当期利益率(ROE)		7.8	6.1	8.1	11.6	6.8	2.7	15.0	14.8	14.0	11.1
総資産当期利益率(ROA)		2.9	2.4	3.0	5.0	3.3	1.3	4.8	5.2	5.3	5.1
D/Eレシオ(非支配持分含む)(倍)		0.83	0.87	0.29	0.23	0.23	0.35	0.54	0.58	0.41	0.20
親会社株主持分比率		23.7	21.8	30.7	32.4	33.9	31.8	29.7	31.3	39.5	46.7
株主還元総額(百万円)		57,944	57,939	62,764	72,416	86,905	91,792	101,517	120,905	336,593	266,805
うち、自己株式取得額(百万円)		0	0	0	0	0	0	0	0	199,999	99,999
1株当たり配当金(円)		12.0	12.0	13.0	75.0	90.0	95.0	105	125	145	180
配当性向		26.6	33.7	27.1	20.0	39.1	104.8	20.2	20.7	21.0	28.3

注記: 1 調整後営業利益は、売上収益から売上原価、販売費および一般管理費の額を減算して算出

2 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差し戻した上で、持分法による投資損益を加算して算出

3 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

4 当社は、2018年10月1日付けで、普通株式5株を1株の割合で株式併合を実施。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

5 当社は、2024年7月1日付けで、普通株式1株につき、5株の割合で株式分割

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

人財		2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度
従業員数(人)	日立グループ	301,056	350,864	368,247	322,525	268,655*1
	日立製作所	31,442	29,850	29,485	28,672	28,111
平均勤続年数(年)*2	日立グループ	15.0	13.6	13.5	12.6	12.9
離職率(%)*2*3*4	日立グループ	5.2	4.3	7.5	8.5	6.3

従業員エンゲージメントの設問に対する肯定的回答率*5(日立グループ)

		2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度
グローバル平均(%)		60	62	65	69.5	68.6
地域別(%)	日本	—	—	56	61.2	61.6
	海外	—	—	80	82.3	80.2

デジタル人材数*6(日立グループ)

		2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度
グローバル(万人)		3.0	3.5	6.7	8.3	9.5
地域別	日本	1.9	2.3	2.9	4.2	5.0
	海外	1.1	1.2	3.8	4.1	4.5

ダイバーシティ、エクイティ&インクルージョン

		2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度
在籍人員に占める女性比率(%)*2*3	日立グループ	19.4	19.1	20.2	22.3	22.5
女性管理職比率(%/人)*2*3*7*8	日立グループ	8.9 (4,302)	9.5 (4,641)	9.8 (4,762)	13.0 (8,461)	14.1 (8,639)
	日立製作所	5.5 (700)	6.5 (768)	6.8 (785)	7.4 (826)	7.8 (866)

役員層*における女性比率と外国人比率(日立製作所)

	2020年7月	2021年6月	2022年6月	2023年6月	2024年6月
役員層の女性人数(人)	5	7	9	9	9
役員層の女性比率(%)	7.1	10.1	12.2	11.4	11.8
役員層の外国人人数(人)	6	8	13	16	19
役員層の外国人比率(%)	8.6	11.6	17.6	20.3	25.0

[指標データ範囲]

- *1 グループ従業員数の前年度からの減少は、主に日立Astemoの非連結化によるもの
 *2 人員データベースに未登録の一部直接員(製造ワーカー)および一部新規連結対象会社従業員は含まない。2023年度末時点における一部直接員(製造ワーカー)は2.3万人、一部新規連結対象会社従業員は0.8万人
 *3 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
 *4 自己都合退職者のみ対象
 *5 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。2023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
 *6 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材を「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(延べ人数:千人単位)
 *7 女性管理職の数および比率の経年増加には、集計対象範囲の拡充および連結対象会社の変動によるものを含む
 *8 人員データベースにグレード(役職)未登録の従業員は含まない
 *9 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

* 執行役、理事

サステナビリティレポート

環境データ、社会データ、ガバナンスデータ

総災害発生率(TRIFR*10*11)
(日立グループ)

	2019年	2020年	2021年	2021年度	2022年度	2023年度
グローバル計	0.37	0.29	0.28	0.27	0.26	0.16
日本	0.17	0.14	0.12	0.12	0.14	0.13
アジア(日本を除く)	0.30	0.17	0.12	0.11	0.09	0.05
北中南米	1.66	1.54	1.36	1.20	1.10	0.38
欧州	0.53	0.45	0.38	0.45	0.39	0.32

労働安全衛生(日立グループ*12)

	2019年	2020年	2021年	2022年度	2023年度
死亡災害件数*11	5	3	2	2	4

[指標データ範囲]

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

*11 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、2021年度より4~翌年3月に変更

*12 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)

	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度
サステナビリティ評価(社)	291	271	[人権]2,524*13 [環境]708*13	1,374*14	3,227
サステナビリティ監査(社)	19	27	25	128*15	150
サステナブル調達説明会(社)	59	450	359	520	269*16

*13 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

*14 2022年度以降のサステナビリティ評価は「環境」「労働・人権」「倫理」「持続可能な調達」を対象に実施

*15 2022年度より日立エナジーの監査社数を含む

*16 2023年度のサステナブル調達説明会は、日立Astemoの調達パートナーは対象外

環境(日立グループ)

	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023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)	4,374	3,296	3,384	1,538	676
廃棄物有価物発生量(kt)	1,302	1,061	1,111	356	164
水使用量(Mm ³)	36.41	26.35	26.03	14.56	10.92
化学物質大気排出量(kt)	3.88	2.37	2.50	1.09	0.62

製品・サービスのCO₂排出削減貢献量:目標 1億t/年(2024年度)
見通し 1.53億t/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。2023年度の事業所(ファクトリー・オフィス)におけるCO₂排出量は、数値に非エネルギー起源の温室効果ガス(kt-CO₂e)を含めています。2023年度の事業所(ファクトリー・オフィス)におけるCO₂排出量、水使用量のみ、A、B、C区分(C区分は非製造除く)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

会社情報・株式情報

2024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

463,417百万円

■ 連結従業員数

268,655人

■ 発行済株式総数(自己株式を含む)

927,167,877株

■ 株主数

201,834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)	155,658,700	16.80
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	57,317,377	6.19
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	22,663,806	2.45
GOVERNMENT OF NORWAY	21,161,670	2.28
ナッツクムコ ^{*1}	20,721,566	2.24
日本生命保険相互会社	20,000,099	2.16
SSBTC CLIENT OMNIBUS ACCOUNT	19,936,868	2.15
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	18,317,987	1.98
日立グループ社員持株会	17,568,674	1.90
ジェーピー モルガン チェース バンク 385632	15,303,016	1.65

^{*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^{*2} 持株比率については、自己株式(546,173株)を除いて算出

■ 格付情報

2024年8月末時点

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

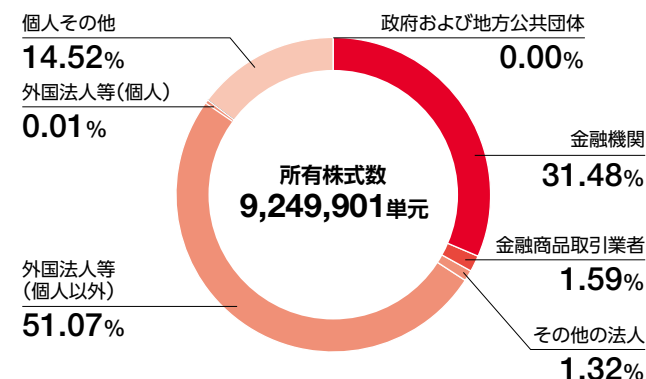
当社は、開示情報に信頼性を付与するため、経営陣による保証と外部による保証の複合的な保証モデルを採用しています。制作体制は[こちら](#)をご覧ください。☑

統合報告書の責任者は執行役専務CFOの加藤知巳です。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 2024」上で、KPMGあず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 女性管理職人数および比率、事業所(ファクトリー・オフィス)におけるCO₂排出量

■ 株主構成



■ 株主・投資家とのエンゲージメント

日立は、株主・投資家の皆さまとのエンゲージメントを重視しています。2023年度は、取締役および執行役が、主要株主(合計保有株式比率37%)と面談しました。そのほか、インベスター・リレーションズ本部では、年間約780件のアナリスト・投資家と面談し、事業戦略や財務実績、ガバナンス、役員報酬体系、サステナビリティなどに関して議論しています。これらの面談で得られた意見を経営層と共有し、意思決定に役立てています。

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