

# 2024中期経営計画 進捗発表

2024年4月26日

株式会社 日立製作所  
執行役社長兼CEO

小島 啓二

過去中計の構造改革成果を活かし、オーガニックな成長力を示して企業価値を向上する



売上成長 (FY2021-FY2024 CAGR)    Adj. EBITA<sup>\*1</sup>    ROIC    EPS成長<sup>\*2</sup> (FY2021-FY2024 CAGR)    コアFCF<sup>\*3</sup> (3年累計)

中計目標  
3セクター

5%-7%

12%

10%

10%-14%

1.2兆円  
株主還元 0.8-0.9兆円

\*1 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    \*2 株式分割(2024年7月1日効力発生予定)前の株式数で計算  
\*3 コアFCF = 営業CF-設備投資

# サステナブルな成長



## サステナブル経営が事業の成長を支える

### ガバナンスの強化

#### ● 株主価値と役員報酬の連動強化

- ・中計主要KPIを報酬指標に採用
- ・優秀な人財確保のためのグローバル競争力ある報酬

#### ● ステークホルダーへの透明性向上

- ・日経統合報告書アワード2023「グランプリG(ガバナンス)賞」受賞

### 環境への取り組み

#### ● お客さまの脱炭素化への貢献

CO2排出削減貢献量\*1

1億トン 1.53億トン  
中計目標 見通し(3年平均)

#### ● FY2030カーボンニュートラルへ

CO2排出削減量\*2

50% 67%  
中計目標 FY2024見通し

### 人的資本の強化

#### ● 多様な人財の強化

外国人役員比率\*3

15% 20%超  
中計目標 FY2024見通し

#### ● デジタル人財の強化

デジタル人財

9.7万人 9.7万人超  
中計目標 FY2024見通し

\*1 GHG Scope 3 downstream reporting according to the GHG Protocolに基づく：基準年度はFY2013(日立エナジーはFY2020)

\*2 Scope1,2(自社の事業所及びオフィスからの排出)の削減比率、基準年度はFY2010 \*3 4月1日付人事異動分を含む



# 新体制でグローバルとデジタルによる成長を加速

## グローバル競争力強化



執行役副社長 (CSO\*1兼地域戦略責任者兼CRMO\*2)

**Brice Koch**

地域戦略、グローバルリスクを捉えた経営戦略



執行役専務 (Chief Sustainability Officer兼CHRO\*3兼CDEIO\*4)

**Lorena Dellagiovanna**

グローバルでイノベーションを加速するサステナビリティ戦略、人財戦略



執行役専務 (地域戦略担当[Americas])

**Shashank Samant**

北米におけるデジタル活用事業拡大



理事 (CPO\*5)

**Alice Po**

グローバルに調達機能を統括、サプライチェーン改革をリード

## デジタル成長加速



執行役副社長 (デジタルシステム&サービス事業統括)

**徳永 俊昭**

Lumadaを中核とする成長戦略



執行役副社長 (コネクティブインダストリーズ事業統括)

**阿部 淳**

コネクティブインダストリーズのデジタル化推進、拡大



執行役常務 (GlobalLogic 社長兼CEO)

**Nitesh Banga**

デジタルエンジニアリングを起点にデジタル化推進、拡大



執行役専務 (日立エナジー CEO)\*6

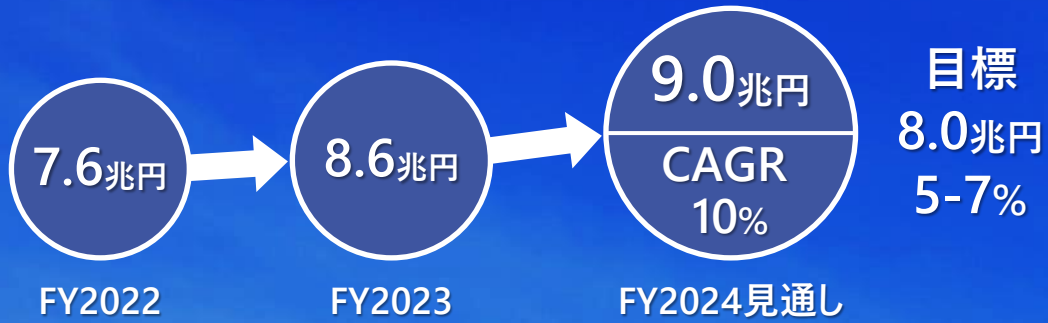
**Andreas Schierenbeck**

日立エナジーのサービス事業を強化、成長戦略実現を加速

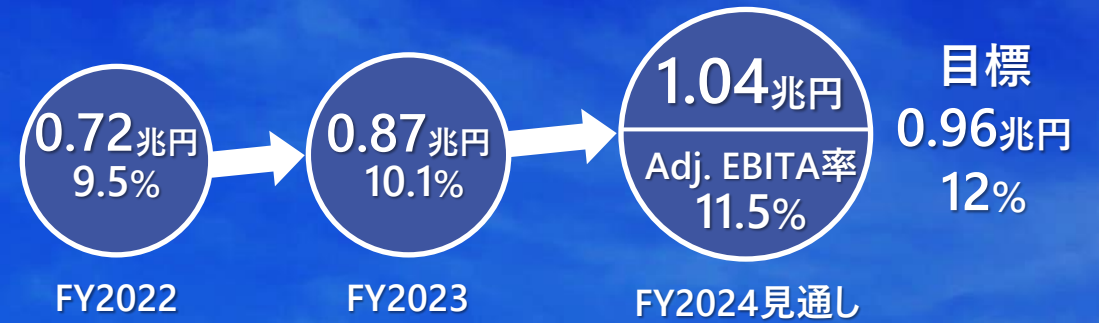
\*1 CSO: Chief Strategy Officer \*2 CRMO: Chief Risk Management Officer \*3 CHRO: Chief Human Resources Officer  
\*4 CDEIO: Chief Diversity, Equity & Inclusion Officer \*5 CPO: Chief Procurement Officer \*6 2024年7月就任予定

## 目標とする財務構造を概ね達成する見通し

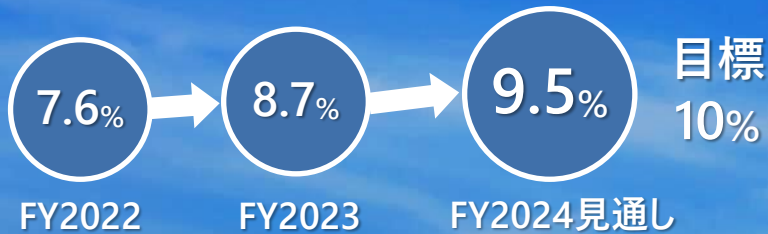
### 売上収益(3セクター)



### 利益(Adj. EBITA)



### 投資効率 (ROIC)



### EPS成長\*1



### キャッシュフロー (コアFCF)

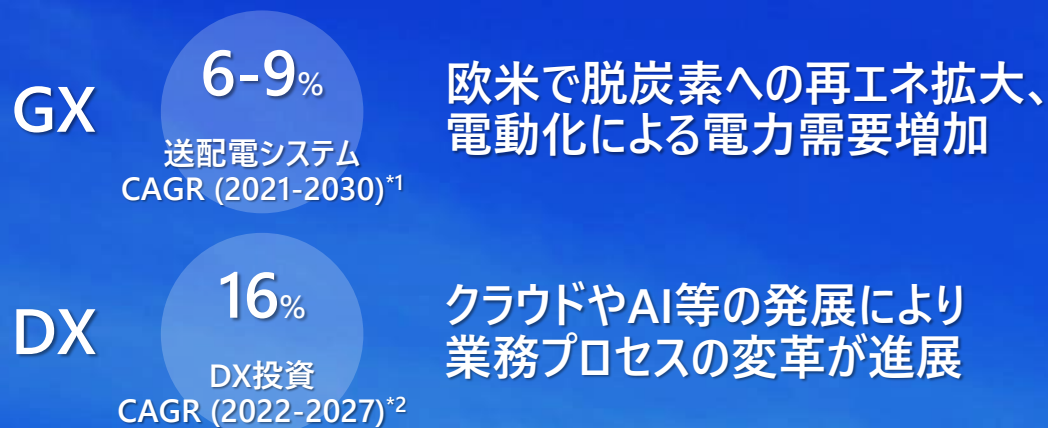


\*1 株式分割(2024年7月1日効力発生予定)前の株式数で計算



## GXの追い風を活かし欧米で大きく成長、DXでグローバルに成長

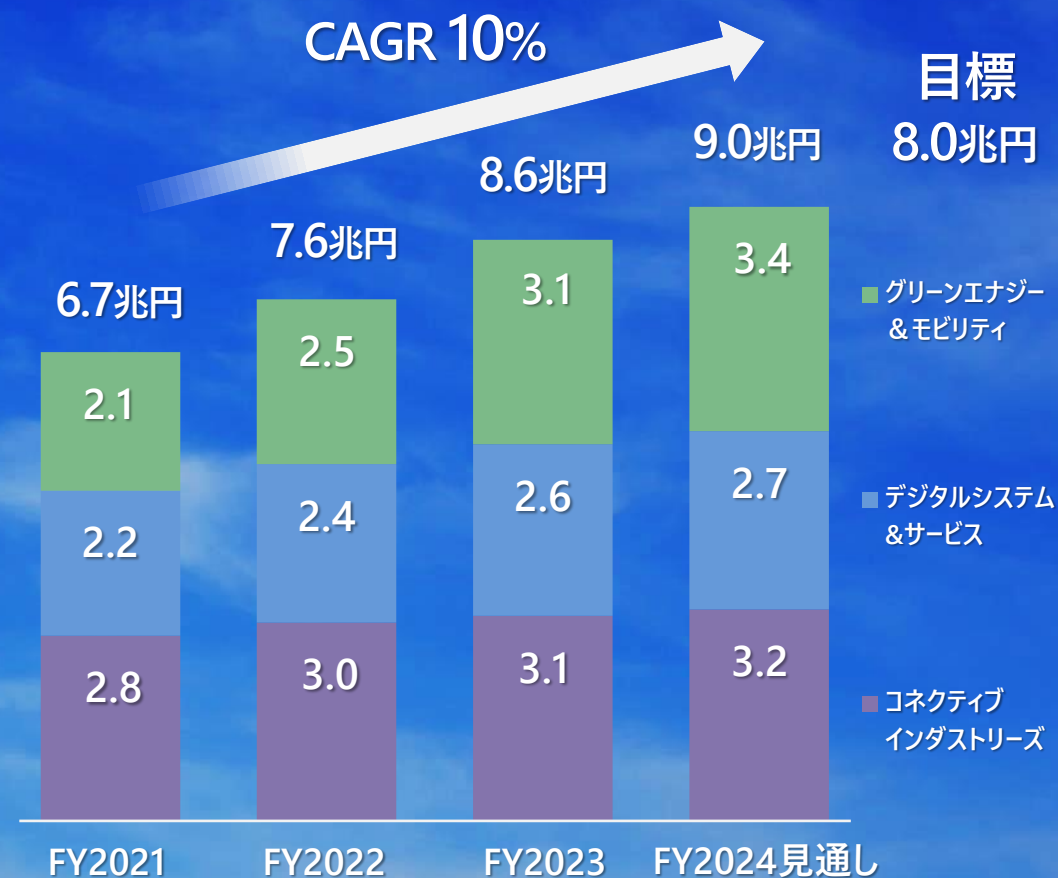
### 市場の成長



### GX、DXの成長を捉えて受注拡大



### 売上収益の成長



\*1 業界レポートをもとに日立エナジー推定 \*2 IDC Worldwide Digital Transformation Spending Guideより引用

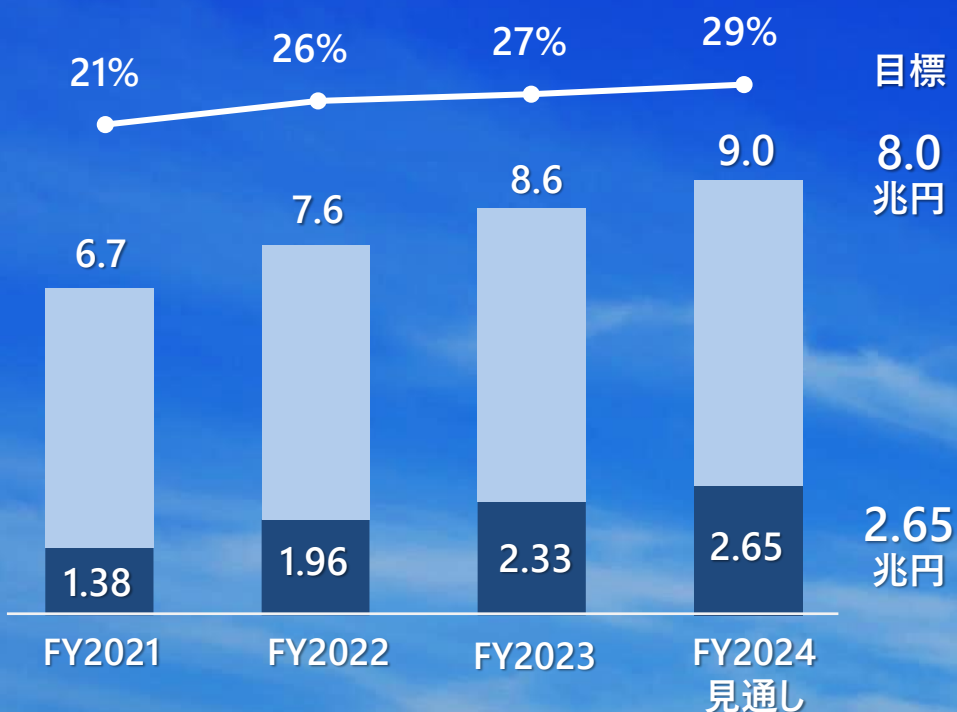


## 収益性の高いLumada事業が日立全体の利益の成長をけん引

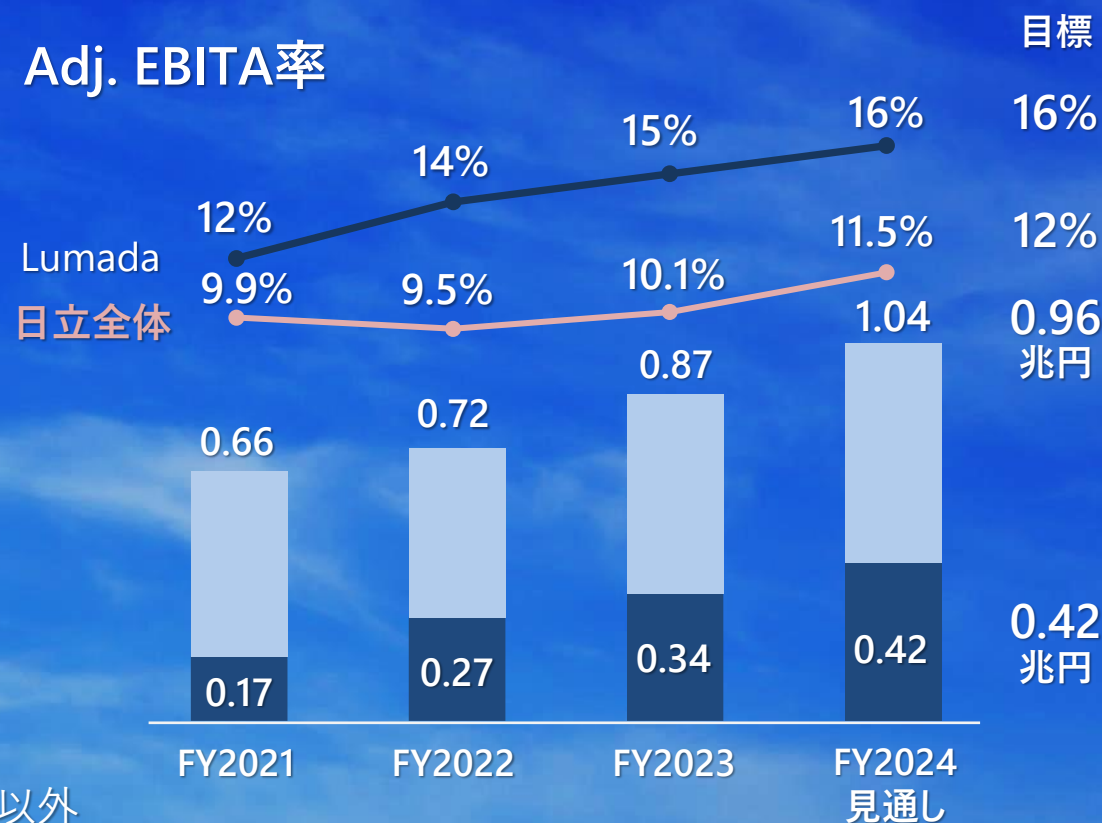
### 売上収益

### Adj. EBITA

#### Lumada比率



#### Adj. EBITA率



■ Lumada以外  
■ Lumada

## グローバルに社会イノベーション事業が増加

### 次期中央給電指令所システム

### 鉄道スマートメンテナンス

### スマートシティ NEOM

#### 日本

- 国内の中央給電指令所システムを共有化する大規模システム
- 電力安定供給と脱炭素化に貢献

基幹システム/  
ミッションクリティカルSI  
社会BU

OT \*1

×

電力ネットワーク管理/  
SCADA \*2プラットフォーム  
日立エナジー

IT

ソフトウェア開発支援  
GlobalLogic

#### 欧州

- 予兆保守、資産管理を統合したソリューションを拡大
- 車両や設備状態の管理により、保守コスト削減と信頼性向上を実現

OT

状態監視、予兆ノウハウ  
日立レール

×

IT

データ収集分析とクラウド化  
Hitachi Digital Services

#### サウジアラビア

- 政府が推進する「スマートシティギガプロジェクト」
- クリーンエネルギー100%で運営されるスマートシティの構築に貢献

プロダクト受注

HVDC、グリーン水素  
製造向け電気設備  
日立エナジー

×

UPS、空気圧縮機  
日立インダストリアルプロダクツ  
日立産機システム

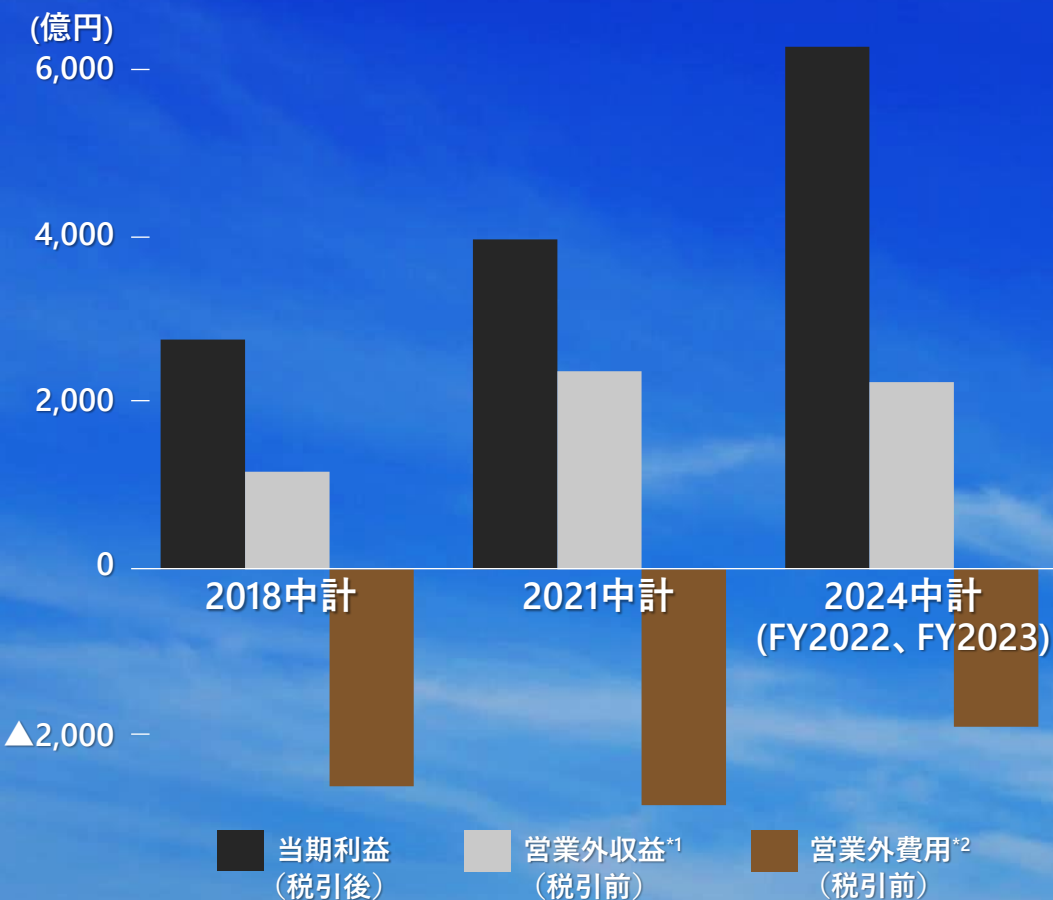
デジタル化提案

デジタルツイン化  
GlobalLogic



## リスクマネジメントシステムの強化で損失低減、当期利益が安定化

### 当期利益と営業外損益推移（年度平均）



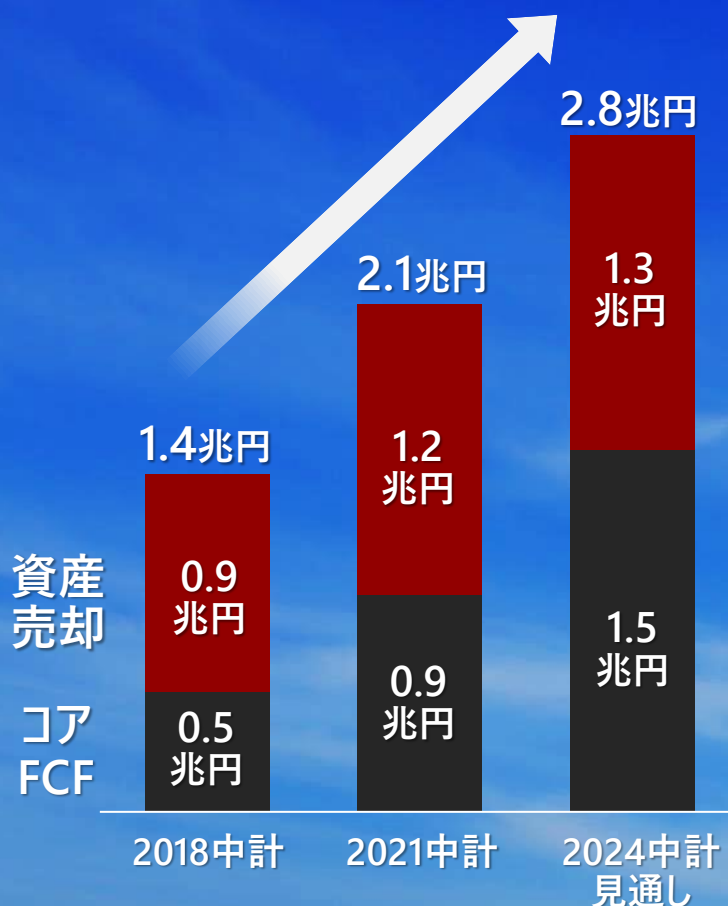
リスク	内容	対応
● 経済環境 (インフレ、金利、為替)	世界経済減速 人件費、物価高騰	売価転嫁継続 運転資金の圧縮
● パンデミック	中国ロックダウン サプライチェーン混乱	調達先の多様化
● 地政学	ウクライナ紛争長期化	従業員安全確保 事業継続
● EPC	コストオーバーラン	専門チームでリスク マネジメント、損失最小化
● サイバー攻撃	ランサムウェア感染、 情報窃取、脅迫被害	事案発生時の経営方針 決定、プロセス整備
● 中国経済	不動産市場低迷	新設受注から保全にシフト

\*1 事業再編等利益や固定資産売却益等と持分法損益を含む \*2 減損損失や構造改革費用等



## キャッシュ重視の経営でコアFCFを効率的に拡大

### キャッシュ創出 (3年累計)



### 施策

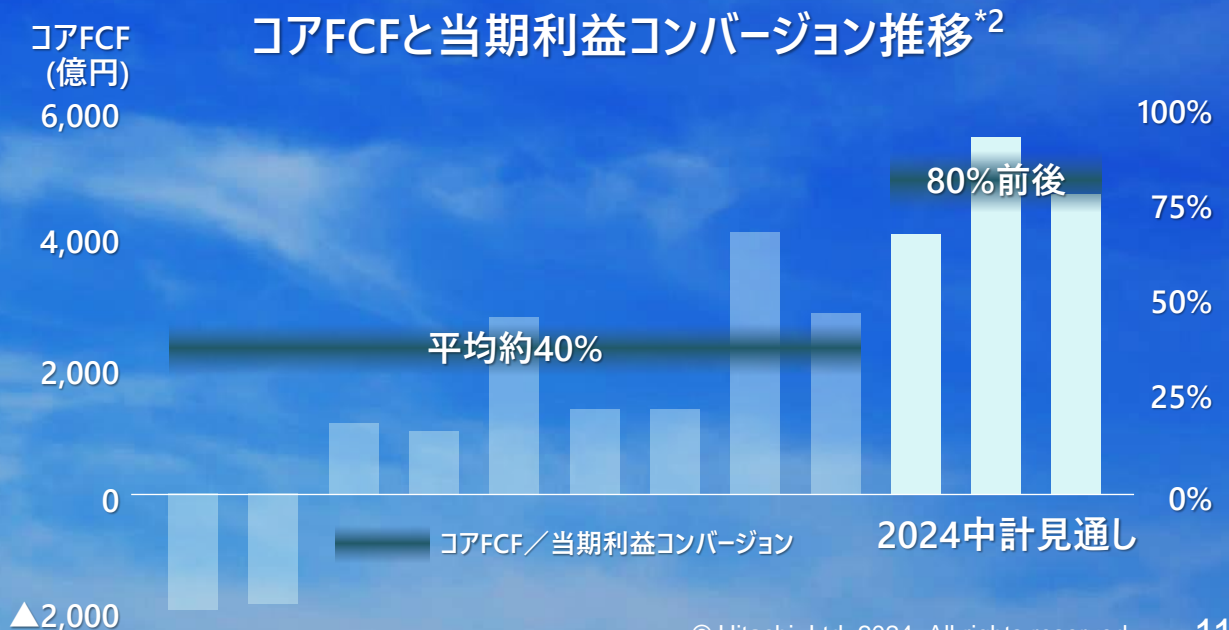
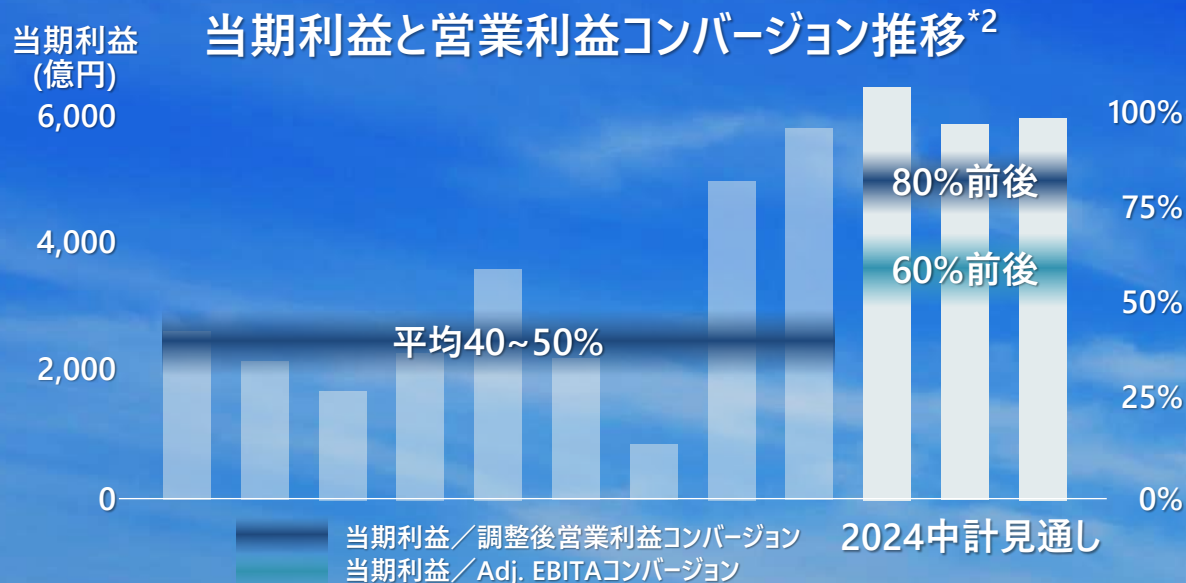
- アセット入替
- マージン改善
- オペレーション効率化
- 契約条件の見直し (長期プロジェクト)
- インフレ、物価上昇対応

### 内容

- 低収益事業売却で資産効率改善
- Lumada事業拡大
- 手持日数短縮 FY2021 78日→FY2024 57日  
キャッシュコンバージョン\*1 FY2021 50%→FY2024 80%
- 物価上昇価格連動条項の獲得  
進捗に応じた入金獲得
- プライシング見直し

\*1 コアFCF÷当期利益

## 当期利益とコアFCFを安定して拡大、EPS、CFPSが目標を超えて成長

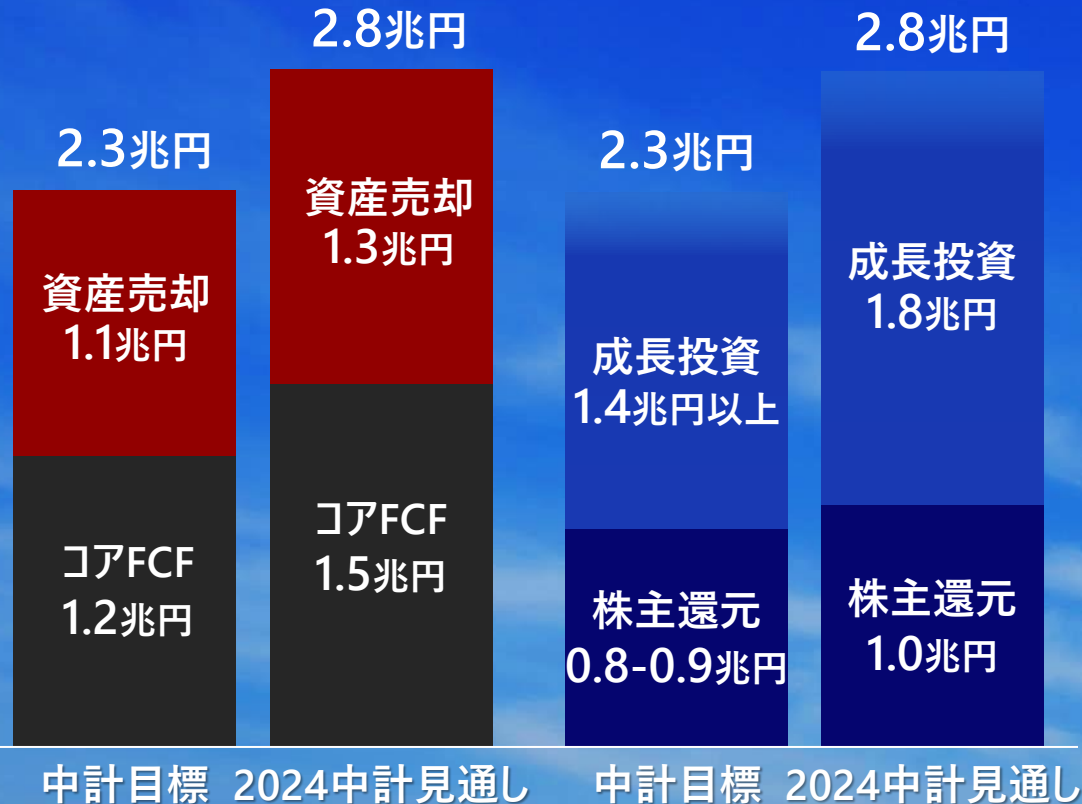


\*1 株式分割(2024年7月1日効力発生予定)前の株式数で計算 \*2 FY2013は米国会計基準に基づき算出

## 拡大したキャッシュを株主還元強化と成長投資の拡大にバランスよく配分

キャッシュ創出  
(3年累計)

キャピタルアロケーション  
(3年累計)



- 資本構成

D/Eレシオ：0.5倍を目安

財務レバレッジ：Net Debt/EBITDA 1~2倍で活用

- 成長投資

判断基準：Adj. EBITA12%超、ROIC10%超

デジタル、グリーン、イノベーションに加え、新たな成長機会に投資  
M&A以外の投資も加え、キャッシュを有効活用

- 自己株式取得

主に資産売却と成長投資の進展を踏まえて機動的に実施

- 配当

事業成長に基づき安定的に実施、財政状態や配当性向も勘案



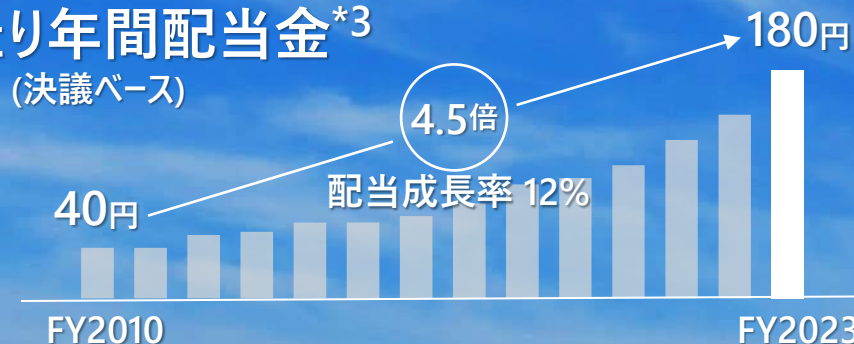
## 利益とキャッシュ成長に見合う配当水準に、機動的な自己株式取得も継続



還元総額として、コアFCFの50%と当期利益の50%の双方を考慮

### 1株当たり年間配当金\*3

(決議ベース)



FY2010以降13年連続で  
増配基調継続

\*1 FY2020以降、毎半期5円増配を継続

\*2 FY2021期末配当65円から起算

\*3 FY2018実施の株式併合がFY2010期首に実施されたと仮定して算出

## 成長投資を拡大、さらなるキャッシュを創出

これまでの投資

0.8兆円

+

今後の主な投資

1.0兆円

個別事業強化に向けた中規模M&A実施

	投資額
● 日立エナジー完全子会社化	0.2兆円
● GlobalLogicボルトオンM&A	0.1兆円
● タレス社GTS部門*1	0.3兆円
● その他(Flexware、Telesis他)	0.2兆円

個別事業強化に加え、新たな成長機会を獲得

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

# 新たな成長機会の獲得



## 生成AIの出現、市場の変化で、新たな成長機会が生まれている

### 生成AI

生成AIの出現で、さまざまな産業における生産性が向上

生成AIの需要増大に伴い、データセンター需要拡大

- ソフトウェア生産性向上
- フロントラインワーカー生産性向上
- データセンター

### DX、GXで拡大する製造分野

技術革新がDX需要を後押しし、情報インフラのニーズがさらに拡大

クリーンエネルギーの需要増加、サーキュラーエコノミーの加速

- 半導体製造
- バッテリー製造

### 社会インフラ事業のサービス化

日立はDX、GXの追い風を捉えて、社会インフラ事業に注力

強いプロダクトとOTナレッジにデジタルを組合せ、サービス化拡大

- エネルギー事業
- 鉄道事業
- 産業機器事業



## 生成AIによる生産性向上、生成AIで成長するデータセンターに投資

### ソフトウェア生産性向上

### フロントラインワーカー生産性向上

### データセンター

生産性向上機会\*1  
(ソフトウェアエンジニアリング)

580~1,200 Bドル/年

- ソフトウェア開発におけるエンジニア不足解消

- ・ 要件定義、設計、テスト工程でソフトウェア開発作業効率向上
- ・ ヒューマンエラーを削減、品質向上

主な成長投資

GlobalLogicの生成AI活用

生産性向上機会\*1  
(先端製造業)

170~290 Bドル/年

- 世界の労働人口の80%\*2を占める現場業務での活用

- ・ 生成AI×ロボティクス
- ・ 鉄道、原子力プラント等現場拡張メタバースでの活用

主な成長投資

インダストリアルメタバース開発

データセンター投資\*3

32 Bドル → 49 Bドル  
2022年 → 2030年

- グリーンでレジリエントなサービスをワンストップで提供

- ・ ハイブリッドクラウド Hitachi Vantara
- ・ 受変電設備 日立エナジー
- ・ 冷却設備 日立グローバルライフソリューションズ

主な成長投資

Hitachi iQ\*4開発 (NVIDIA協業)



## 成長する半導体製造、バッテリー製造分野に投資

### 半導体製造

市場規模\*1 **600** Bドル 2021年 → **1,000** Bドル 2030年

- 製造・検査等グローバルトップ製品とともにラインビルド事業を強化

プロダクト

×

デジタル

測長SEM\*2 クリーン環境構築

日立ハイテク

日立プラントサービス、  
日立グローバルライフソリューションズ

需要予測・データ統合基盤

GlobalLogic

主な成長投資

- 測長SEM開発
- 後工程向けソリューション

### バッテリー製造

市場規模\*3 **85** Bドル 2022年 → **400** Bドル 2030年

- 次世代バッテリーの製造、リユース、リサイクルを繋いだ5R循環型サービス\*4を創生

プロダクト

×

デジタル

検査装置

日立ハイテク

ラインビルド

IDBU\*5、水・環境BU、  
日立パワーソリューションズ

ライフサイクルマネジメント

日立ハイテク

主な成長投資

- バッテリーソリューション強化

\*1 McKinsey, Exploring new regions: The greenfield opportunity in semiconductors \*2 Scanning Electron Microscope

\*3 McKinsey, Battery 2030: Resilient, sustainable, and circular \*4 Remanufacturing, Rebuild, Repair, Reuse, Recycle \*5 インダストリアルデジタルビジネスユニット



## 拡大した社会インフラ事業のサービス化に投資

### エネルギー

HVDC導入実績 **150GW**\*1  
(グローバルNo.1)

日立エナジー

×

HVDC、OTナレッジ  
アセットマネジメント

GlobalLogic

ITナレッジ、生成AI、  
デジタルツイン

- デジタル技術を活用したリアルタイムモニタリングによる稼働率向上
- AI活用した予兆診断で保守高度化

### 鉄道

日立鉄道サービス利用者  
のべ**180億人/年**

鉄道

×

信号・車両システム  
スマートモビリティプラッ  
フォーム

タレス社GTS部門

×

料金收受システム

GlobalLogic

デジタルエンジニアリング

- タレス社GTS部門のグローバル顧客基盤へのLumadaデジタルサービス展開
- お客様の運用と維持保守を最適化するアセットマネジメントの展開

### 産業機器

スクリー圧縮機 **20万台**\*2  
(国内No.1、グローバルNo.3)

CI\*3セクター

×

産業用機械・設備、  
電力設備、産業用  
ロボット等

デジタル

アナリティクス・統合AI  
予防保全・改善提案

- Asset management as a Serviceで運用最適化支援や改善を提案
- 北米での産業機器関連のリカーリング事業を加速



- DX・GXを追い風にオーガニック成長を実現し、中計主要KPIは達成見込み
- 創出したキャッシュを株主還元強化と成長投資の拡大にバランスよく配分
- 生成AIの出現や高成長な製造分野等を新成長機会と捉え、重点投資
- 新成長機会への投資を、次期中計でのさらなるオーガニック成長につなげる

FY2024

5月: 投資家との対話

●6月11日: Investor Day 夏～年内: 投資家との対話

FY2025

●次期中計発表

## Hitachi Investor Day 2024

新成長機会も捉えたサステナブルな成長を実現するOne Hitachiの姿をご説明

- 日 時： 2024年 6月11日 (火) 15:00 – 17:40
- アジェンダ：
 

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





# Hitachi Social Innovation is POWERING GOOD





本資料における当社の今後の計画、見通し、戦略等の将来予想に関する記述は、当社が現時点で合理的であると判断する一定の前提に基づいており、実際の業績等の結果は見通しと大きく異なることがあります。その要因のうち、主なものは以下の通りです。

- ・主要市場における経済状況及び需要の急激な変動
- ・為替相場変動
- ・資金調達環境
- ・株式相場変動
- ・原材料・部品の不足及び価格の変動
- ・信用供与を行った取引先の財政状態
- ・主要市場・事業拠点（特に日本、アジア、米国及び欧州）における政治・社会状況及び貿易規制等各種規制
- ・気候変動対策に関する規制強化等への対応
- ・情報システムへの依存及び機密情報の管理
- ・人財の確保
- ・新技術を用いた製品の開発、タイムリーな市場投入、低コスト生産を実現する当社及び子会社の能力
- ・COVID-19の流行による社会的・経済的影響の悪化
- ・地震・津波等の自然災害、気候変動、感染症の流行及びテロ・紛争等による政治的・社会的混乱
- ・長期請負契約等における見積り、コストの変動及び契約の解除
- ・価格競争の激化
- ・製品等の需給の変動
- ・製品等の需給、為替相場及び原材料価格の変動並びに原材料・部品の不足に対応する当社及び子会社の能力
- ・コスト構造改革施策の実施
- ・社会イノベーション事業強化に係る戦略
- ・企業買収、事業の合併及び戦略的提携の実施並びにこれらに関連する費用の発生
- ・事業再構築のための施策の実施
- ・持分法適用会社への投資に係る損失
- ・当社、子会社又は持分法適用会社に対する訴訟その他の法的手続
- ・製品やサービスに関する欠陥・瑕疵等
- ・自社の知的財産の保護及び他社の知的財産の利用の確保
- ・退職給付に係る負債の算定における見積り