

CEO Remarks

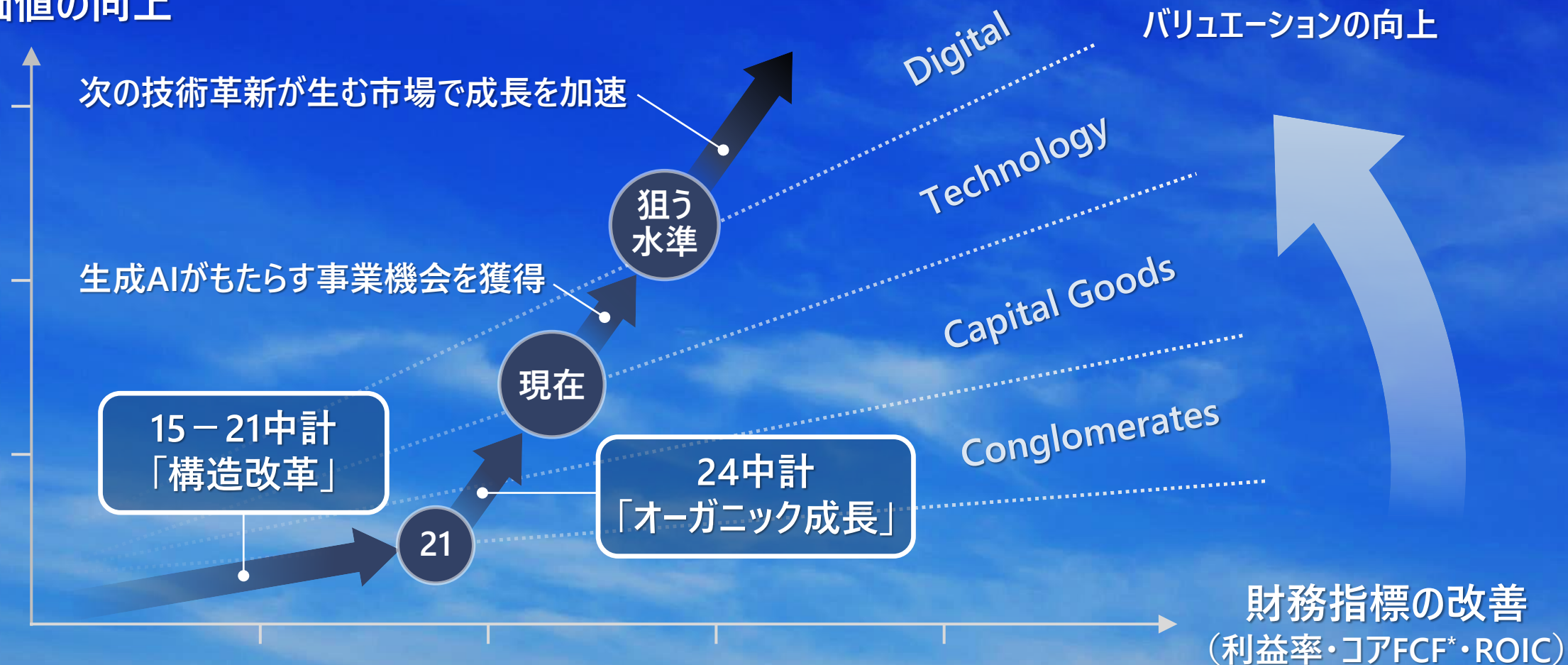
2024年6月11日

株式会社 日立製作所
執行役社長 兼 CEO

小島 啓二

社会イノベーション事業のグローバルリーダーをめざす変革のロードマップ

企業価値の向上



ビジョンの確立

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

事業ポートフォリオ改革

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

ガバナンス体制構築

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

3. 24中計「オーガニック成長」

トップライン成長

(DX、GXでグローバル成長)

- 売上収益 (3セクター)

FY2021

6.7兆円



FY2024見通し

9兆円

利益率向上

(Lumada事業拡大でドライブ)

- Adj. EBITA

9.9%



11.5%

- 売上収益 Lumada比率

21%



29%

キャッシュ創出力強化

- コアFCF (3年累計)

0.9兆円



1.5兆円

還元強化

- 株主還元 (3年累計)

0.3兆円



1.0兆円

成長マインド醸成

- 成長の達成度合いや競合比など
成長重視の報酬インセンティブ

2021中計

2024中計見通し

解決が期待される課題

顕在化する課題

短期的 インパクト

- ソフトウェア生産性の向上
- オフィスワーカーの生産性の向上

- データセンター需要の急拡大
- AI用半導体供給不足

中長期的 インパクト

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

- 電力不足の深刻化
- AIに伴う多様なリスクの発現

生成AIの短期的インパクトへの対応が大きな事業機会に

ソフトウェア生産性
向上効果の刈取り

データセンター需要
急拡大への対応

AI用半導体
供給不足への対応

ソフトウェア開発における
エンジニア不足解消

ミッションクリティカルSI
フロントBU

AI適用技術蓄積
GlobalLogic

生成AIの需要増大に伴い、
データセンター需要拡大

受変電設備
日立エナジー

冷却設備
日立グローバルライフソリューションズ

ハイブリッドクラウド
Hitachi Vantara

AI用半導体の需要拡大により、
製造検査装置のニーズも増加

測長SEM*
日立ハイテク

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

需要予測・データ統合基盤
GlobalLogic

生成AIの中長期的インパクトをさらなる事業機会に

深刻化する
電力不足への対応

フロントラインワーカーの
生産性向上の実現

AI利活用に伴う多様な
リスク発現への対応

情報インフラ増加に伴う電力需要
に対し、電力を安定的に供給

高圧直流送電 小型モジュール炉
日立エナジー 原子力BU

需給計画・制御
社会BU

世界の労働人口の80%*
を占める現場業務での活用

保守サービス ロボティクス
鉄道BU、原子力BU インダストリー

現場拡張メタバース
R&D

AIの安全性、信頼性など
活用促進に伴うリスクへの対処

AIコンサルティングサービス
Generative AIセンター

セキュリティサービス
ITサービス

大きな転換点をもたらす社会課題に素早く対応する力を磨く

次の転換点を見越した
事業ポートフォリオの整備

次の転換点を生む
テクノロジーの見極め



転換点の出現

転換のインパクトを
事業機会として成長

8. 次の転換点を生むテクノロジーの見極め

生成AIによる
研究生産性の向上



次の転換点となる
テクノロジーの開発を加速

量子計算

抗老化

核融合

テクノロジーとそのインパクトを見極めることを目的とした活動の継続強化

オープンイノベーション

アカデミアとのグローバルエコシステム
で次の社会課題の解決に取り組む

コーポレートベンチャリング

次のユニコーンをめざすスタート
アップ企業への投資と協業

バックキャスト型R&D

未来からのバックキャストで
ブレークスルー技術を創出

強いガバナンスに基づくアクションを継続する

規律ある成長投資

投資リターンを重視

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

ポートフォリオのシンプル化

資本効率を重視

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

Hitachi Investor Day 2024

新たな成長機会を捉え、進化を加速する日立の姿をご紹介します

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



Hitachi Social Innovation is POWERING GOOD



< 将来の見通しに関するリスク情報 >

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

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