

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

© Hitachi, Ltd. 2024. All rights reserved.

皆様、本日はHitachi Investor Dayにご参加いただき、誠にありがとうございます。

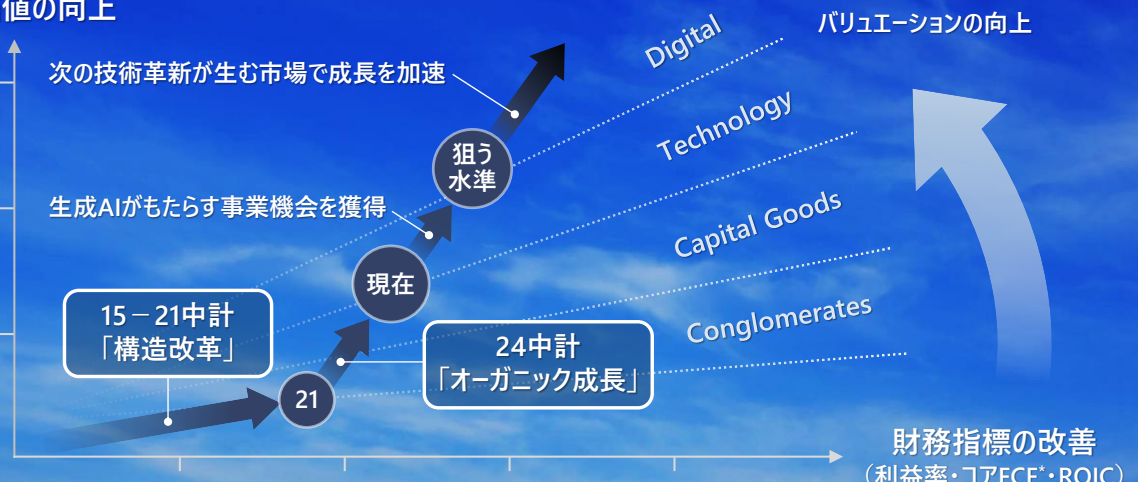
本日は、まず私から、全体に関するお話をした後に、ブリス・コッホ新CSO兼CRMOを皆様に紹介させていただきます。

そして、「デジタル」、「グリーン」、「コネクティブ」、それぞれの分野の成長戦略を各経営リーダーからご説明し、加藤CFOのセッションで成長を支える財務戦略をお話した後、全員でQ&Aを行います。

最後までお付き合い頂けると幸いです。

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



* コアFCF = 営業CF - 設備投資

© Hitachi, Ltd. 2024. All rights reserved.

1

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す変革の旅を10年以上に渡って続けています。

21中計までの「構造改革」を経て、現在の24中計で、「オーガニック成長」へと大きく舵を切りました。

Lumadaを主軸にコングロマリットから脱却し、デジタルセントリックな企業をめざして成長を加速しています。

昨年、きわめて大きなインパクトを持つ技術が登場しました。生成AIです。

24中計と、それ以降の中計においては、この生成AIがもたらす事業機会を最大限獲得することが重要です。

さらに、今後も、生成AIに匹敵するようなインパクトを持つ、技術革新が起きるでしょう。

我々は現状に安住することなく、常に次の転換点を想定しながら、アグレッシブに価値創造を続ける企業でありたいと考えています。

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

15中計から21中計までの、構造改革フェーズを簡単に振り返ります。

まず、社会イノベーションという事業ビジョンの確立から出発しました。

その事業ビジョンの実現にはデジタル技術が不可欠との考えから、Lumadaを立ち上げました。

そして、そのビジョンに沿って事業ポートフォリオ改革を断行してきました。

この構造改革を支えたのは、グローバルトップクラスの強いガバナンス体制でした。

3. 24中計「オーガニック成長」

		FY2021		FY2024見通し
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)	6.7兆円	➔	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%
		2021中計		2024中計見通し
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			

© Hitachi, Ltd. 2024. All rights reserved.

3

この構造改革成果を踏まえて、24中計では、
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の追い風を使って、トップラインを伸ばし、
Lumada事業拡大で利益率向上をドライブしています。

最重視しているのはキャッシュ創出力強化です。

コアFCFが順調に伸びて、成長投資と株主の皆様への還元
にバランスよく配分できるようになってきました。

厳しい環境の中でも、常に「成長」の二文字を追い求める、
そんな企業にしようと、報酬インセンティブも変えました。

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

そのような中で現れたのが生成AIです。

生成AIが市場にもたらすインパクト、というのは、短期的にも、中長期的にも、極めて大きなものとなります。

このスライドにありますように、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ます。

特に生成AIがもたらす、生産性の向上を刈り取れるか否かはすべての企業にとって、死活的に重要です。

一方、生成AIによって、半導体供給不足、データセンター需要の急拡大、電力不足の深刻化、といった新たな課題も顕在化しています。

生成AIがもたらす新たな課題の解決、これも我々にとって、大きなビジネスチャンスとなっています。

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

* Scanning Electron Microscope

短期的には、このスライドにありますように、
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、
日立にとって大きな事業機会となっています。

しかもこれらは、日立の全ビジネスセクターにわたる、
すなわちOne Hitachiにとっての大きな事業機会であります。

この後、各セクターを統括する副社長から状況をお話しします。

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

世界の労働人口の80%*
を占める現場業務での活用

AIの安全性、信頼性など
活用促進に伴うリスクへの対応

高圧直流送電 小型モジュール炉
日立エナジー 原子力BU

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

AIコンサルティングサービス
Generative AIセンター

需給計画・制御
社会BU

現場拡張メタバース
R&D

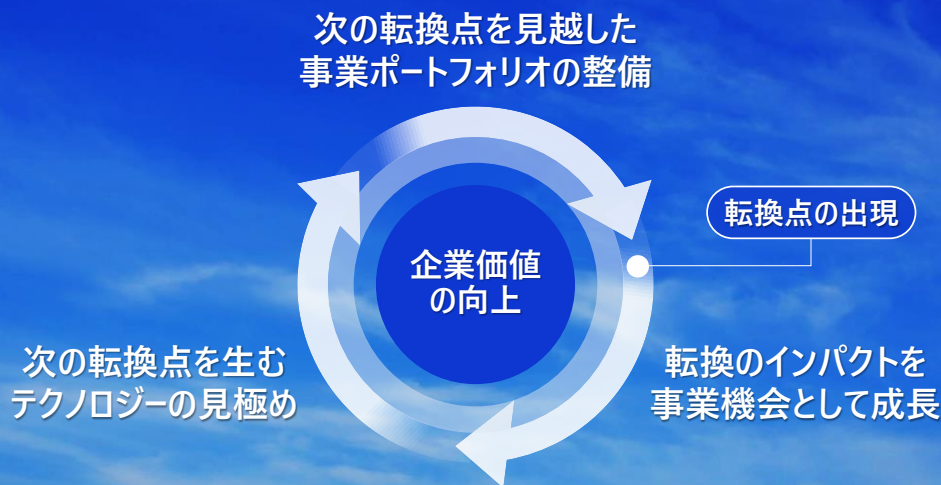
セキュリティサービス
ITサービス

* Emergence Capital, The state of technology for the deskless workforce

一方、中長期的には、
データセンター増加に伴い必要となる電力を安定的に供給する、
あるいは、世界の労働人口の80%を占め、労働力不足が深刻化する
現場業務の生産性を向上する、
さらには、AIの安全性や信頼性など活用促進に伴うリスクに対処する、
これら課題とその解決は、さらなる事業機会になります。

ここにあげた日立のIT、OT、プロダクトは、
これらの事業機会を獲得するうえで鍵になると考えています。

大きな転換点がもたらす社会課題に素早く対応する力を磨く



© Hitachi, Ltd. 2024. All rights reserved.

7

このように生成AIの出現は、我々の事業に大きなチャンスをもたらしています。

生成AIのような大きな転換点は、今後も出現し、さまざまな社会課題の解決手段になるとともに、新たな社会課題をもたらすでしょう。

次の転換点を生むテクノロジーを見極めるための、コーポレートベンチャリングなどの活動に積極的に投資し、次の転換点がある程度想定して、R&DやM&Aなどで技術と事業のポートフォリオを整え、転換点が出現すれば、そのインパクトを事業機会として迅速な投資で成長を加速する。

このサイクルを回すことで、大きな転換点を成長につなげて企業価値を向上させる、我々日立はそのような企業をめざしています。

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

ここで、一つ着目すべきことは、
生成AIは、研究生産性を大きく向上させるポテンシャルがあるという点です。

これによって、量子計算、抗老化、核融合など、
まだまだ商用化は先と考えられていた次の転換点が
想定より早くなる可能性もあります。

それを見極めるためにも、ここにあげた地道な活動が重要です。

すなわち、アカデミアとグローバルエコシステムを構築して
オープンイノベーションに取り組む、あるいは、コーポレートベンチャリングで
スタートアップ企業への投資と協業を進める。

さらに、バックキャスト型R&Dでブレークスルー技術を創出する。

これらの活動に中長期にわたって継続的に投資していきます。

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

企業価値向上を考えるうえで、「先」の話とともに重要なのは、「今」の、いわゆるハウスキーピングの話です。

まず、成長投資は投資リターンを重視した規律あるものでなければなりません。

PMIの能力や投資リスクのマネージメントを継続的に改善していくことが、我々の成長モデルには不可欠です。

設備投資も、積極性と、オーバーキャパシティの回避をバランスさせることが重要です。

また、複雑さは、経営にとって大きなリスクです。ポートフォリオも、シンプル化を常に考え、実行していく必要があります。

アセットの売却やJVなど、事業提携に際しても、資本効率を重視した経営判断を行っていきます。

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 | | | |

本日のInvestor Dayでは、
新たな成長機会を捉え、進化を加速する日立の姿を
皆様と共有したいと思っています。

日立の成長性を確認して頂ける内容、という観点で準備を致しましたので、
最後までお付き合いいただけますと幸いです。

では、この後、CSOとCRMOを兼任するブリス・コッホ副社長から、
グローバル成長の機会とリスクを、One Hitachiでマネージするという、
彼の新たなミッションに対する意気込みを語ってまいります。

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