

日本経済調査協議会 金融委員会 第6回

# 未来を創る戦略的事業再編と経営改革

～我が社の財務戦略／金融機関に期待すること～

2023年10月16日  
株式会社日立製作所  
代表執行役 執行役副社長 CFO兼CRMO

河村 芳彦

# 目次

1. 日立の概要
2. 経営改革とCFOの役割
3. 人財戦略(デジタル人財の確保・育成)
4. 2024中期経営計画
5. まとめ

# 自己紹介

## 河村 芳彦



代表執行役 執行役副社長 CFO兼CRMO

(1) 1979年 三菱商事入社

●主な担当：金融事業、情報通信事業

●海外勤務(3回、通算12年間)：

1995年 世界銀行(ワシントンDC本部)、Privatization Economist

2000年 米国三菱商事(ニューヨーク本店)、社長室長 兼 米州事業開発室長

2005年 米国三菱商事(シカゴ支店)、支店長

(2) 2015年 日立製作所入社

2015年 理事、情報・通信部門のエグゼクティブ・ストラテジスト

2017年 執行役常務 投融資戦略本部長 兼 未来投資本部長

2018年 執行役専務 最高戦略責任者(CSO: Chief Strategy Officer) 兼 投融資戦略本部長 兼 未来投資本部長

2020年 代表執行役 執行役専務 最高財務責任者(CFO: Chief Financial Officer) 兼 財務統括本部長

2022年 代表執行役 執行役副社長 最高財務責任者(CFO) 兼 最高リスクマネジメント責任者(CRMO: Chief Risk Management Officer) 兼 財務統括本部長 兼 投融資審査統括本部長

(3) 学歴

1979年 慶応義塾大学経済学部卒業

1992年 ケンブリッジ大学大学院修了(経済学修士MSc、国際関係修士MPhil)

2005年 ハーバード・ビジネス・スクール修了(AMP)

(4) 趣味

読書、ゴルフ、水泳、ワイン、B級グルメ等

- 1. 日立の概要**
2. 経営改革とCFOの役割
3. 人財戦略(デジタル人財の確保・育成)
4. 2024中期経営計画
5. まとめ

## 日立の創業

- 1910年、久原鋳業所日立鋳山付属の機械修理工場として、茨城県日立市にて創業(1920年に会社組織として設立)
- 日立創業の精神：「和」「誠」「開拓者精神」
- 企業理念：優れた自主技術・製品の開発を通じて社会に貢献する



創業者 小平浪平



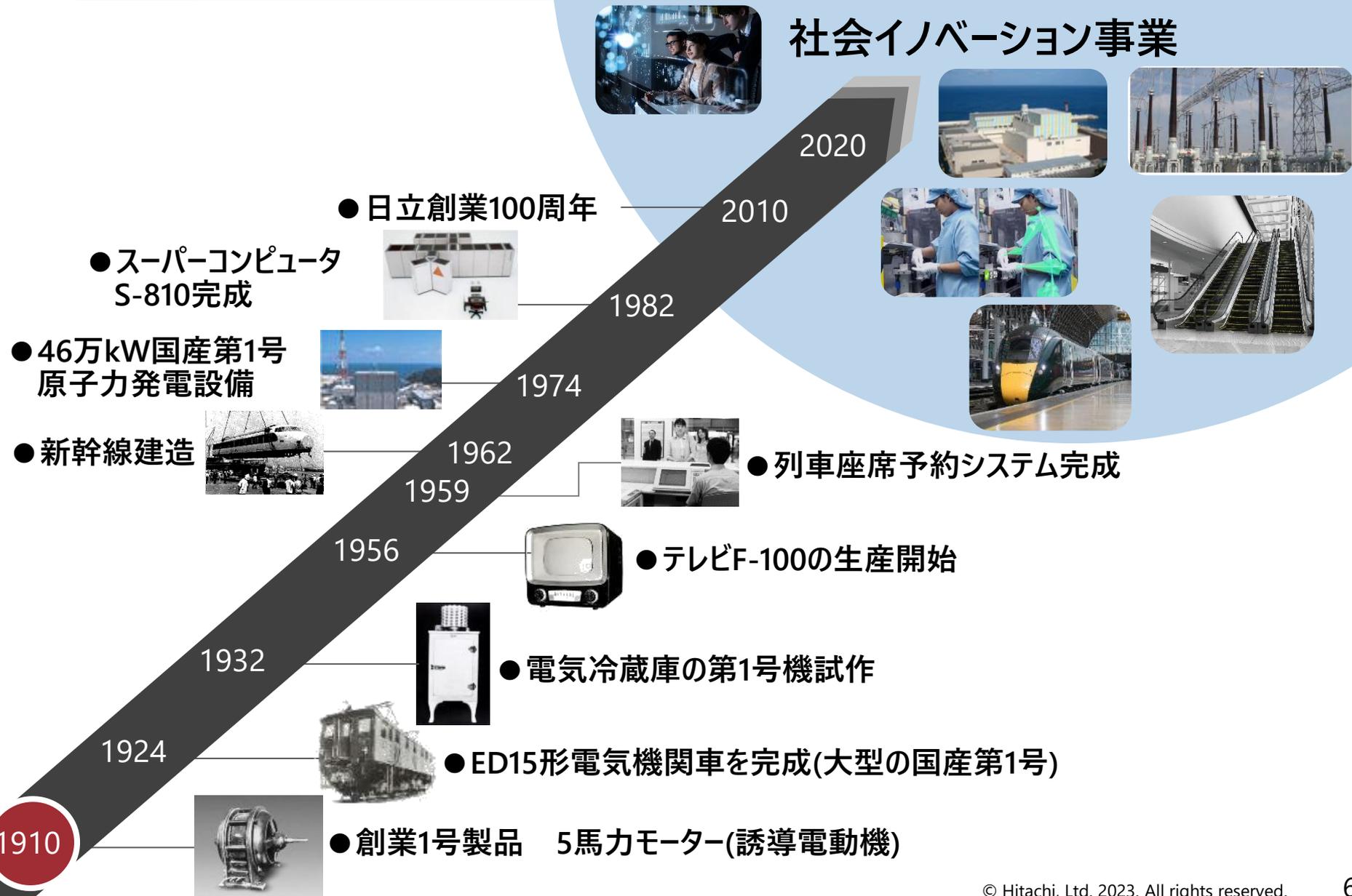
創業小屋(1910年 茨城県)

創業	1910年
連結子会社数	696社 (2023年3月末)
連結従業員数	322,525人 (2023年3月末)
売上収益(連結)	10兆8,811億円 (2022年度)
Adjusted EBITA <sup>(*)</sup> (連結)	8,846億円 (2022年度)
当期利益(連結)	6,491億円 (2022年度)

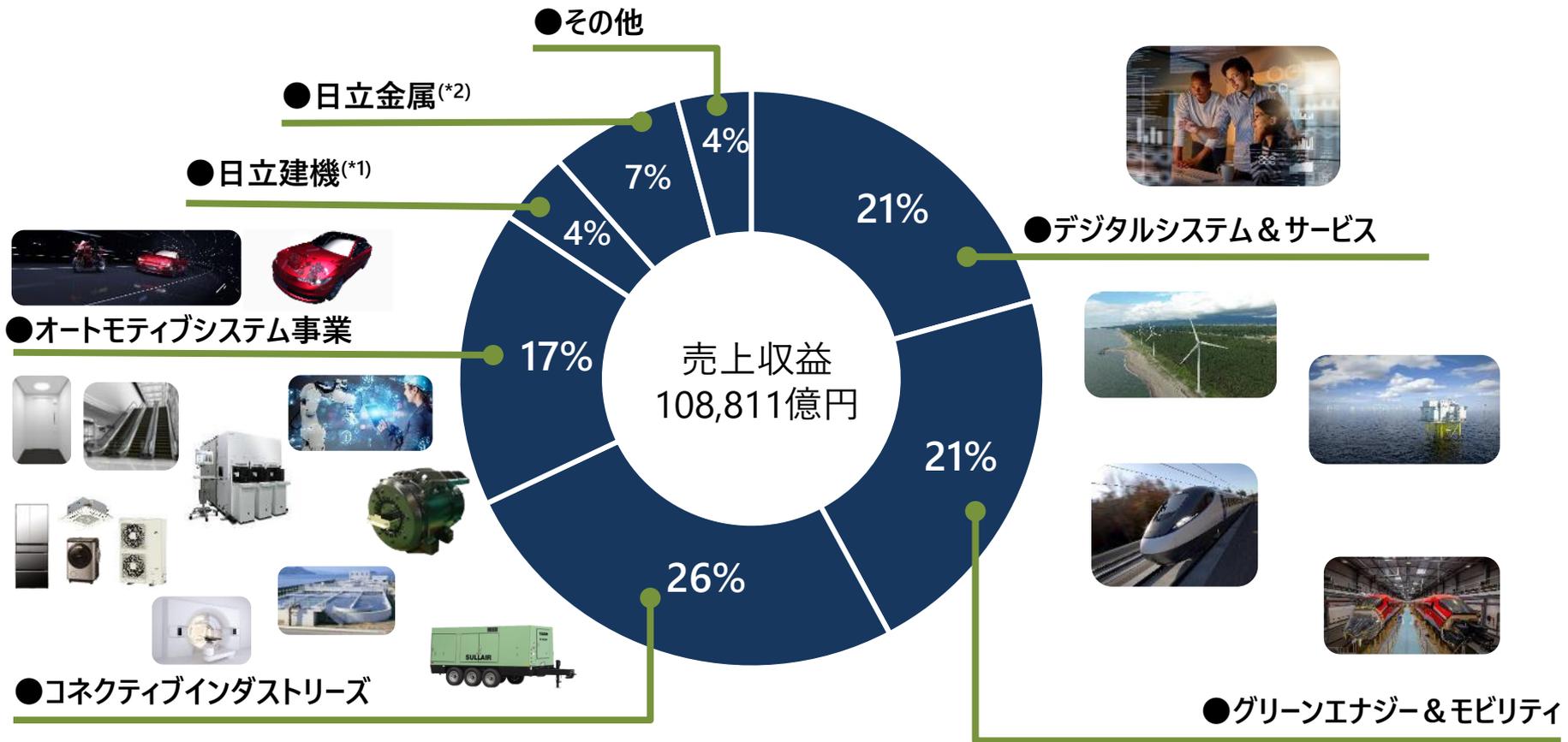
(\*) Adjusted EBITA：調整後営業利益から買収に伴う無形資産等の償却費を足し戻し、持分法損益を加算して算出した指標。  
Adjusted Earnings before interest, taxes and amortizationの略

# 日立の事業の変遷

## 社会イノベーション事業



# セグメント別売上構成(2022年度)



(\*1) 当社は、2022年8月に日立建機の株式の一部を譲渡しており、従来日立建機セグメントに含めていた日立建機及びその子会社は当社の持分法適用会社となりました。

(\*2) 当社は、2023年1月に日立金属(現プロテリアル)の全ての株式を譲渡し、日立金属は当社の連結範囲から除外されましたが、明瞭性を高める観点から、2022年度のセグメント情報については、日立金属セグメントを引き続き別掲して表示しています。

海外売上比率 = 62% (2022年度)

〔パワーグリッド事業買収等により海外売上増加〕

4兆1,182億円



連結

10兆8,811億円 (2022年度)

日本

2兆6,350億円

アジア

1兆8,779億円

1兆5,359億円

7,138億円

中国

北米

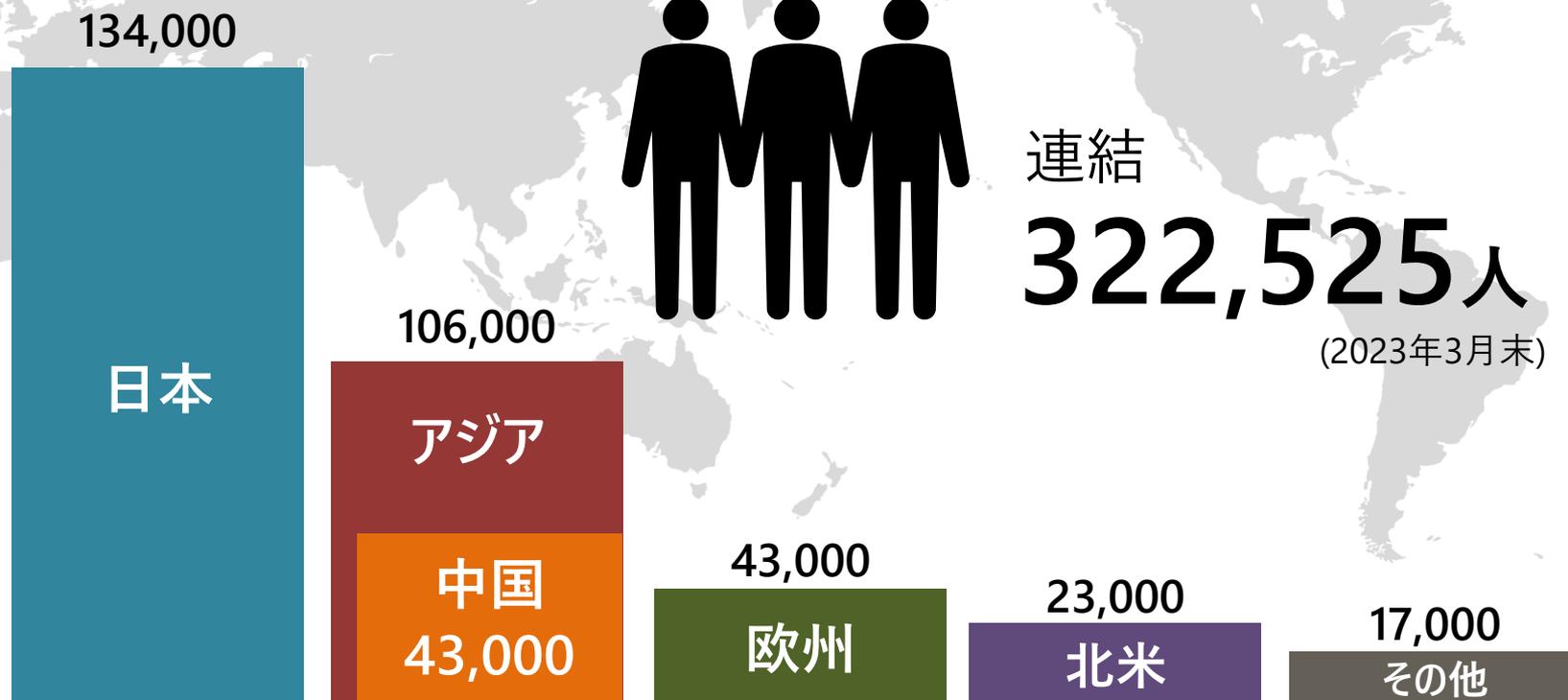
欧州

その他

1兆3,452億円

海外人員比率 = 59% (2023年3月末)

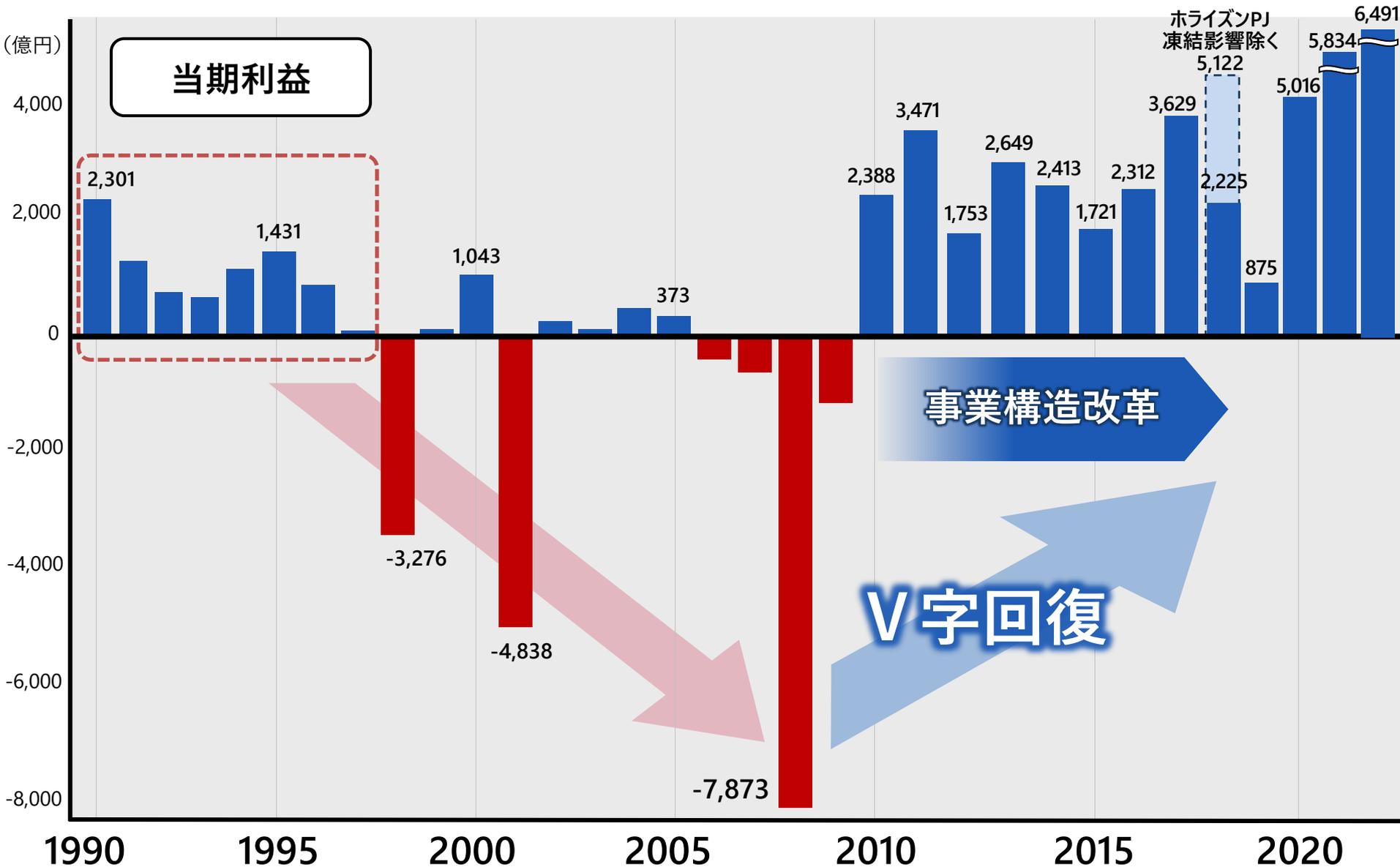
〔パワーグリッド事業買収等により海外人員増加〕



# 目次

1. 日立の概要
- 2. 経営改革とCFOの役割**
3. 人財戦略(デジタル人財の確保・育成)
4. 2024中期経営計画
5. まとめ

# 最終利益の推移



# 2021中期経営計画までの変遷

2010-2012

経営危機からの  
脱却

リカバリー

グローバル

融合

環境

- カンパニー制導入
- 不採算事業撤退
- スマトラ

2012  
中期経営計画

2013-2015

成長のための  
基盤づくり

事業の入替え

イノベーション

グローバル

トランスフォーメーション

- SIB事業に注力
- スマトラ
- 低収益事業撤退

2015  
中期経営計画

2016-2018

社会イノベーション  
での成長実行

デジタル技術の活用

IoT時代の  
イノベーション  
パートナー

- BU制導入
- フロント強化
- Lumada
- ポートフォリオ再編

2018  
中期経営計画

2019-2021

社会イノベーション  
事業でグローバル  
リーダーをめざす

成長モードへの転換

人々のQoL・  
顧客企業の  
価値の向上

- 社会イノベーション事業の加速
- グローバル競争力強化
- 経営基盤の強化

2021  
中期経営計画

# 成長に向けた継続的事業ポートフォリオ見直し

## 社会イノベーション事業へ注力

強化施策

転換施策



# グループ構成の変化

2022年度に上場子会社再編を完了：22社(2011/3) ⇒ ゼロ(2023/3)

2011/3

メディコ	HPT	日立ソリューション	日立システムズ
プラントサービス	日立TCM	新神戸	ビジネスソリューション
アンサルドSTS	日立ハイテク		

→ 完全子会社化(孫会社含む)

国際電気

日立建機

→ 持分法適用会社化

キャピタル

→ 政策保有株式に区分変更

日立工機

日立機材

アラクサラ

クラリオン

日立化成

日立ツール

マクセル

日立物流

日立金属

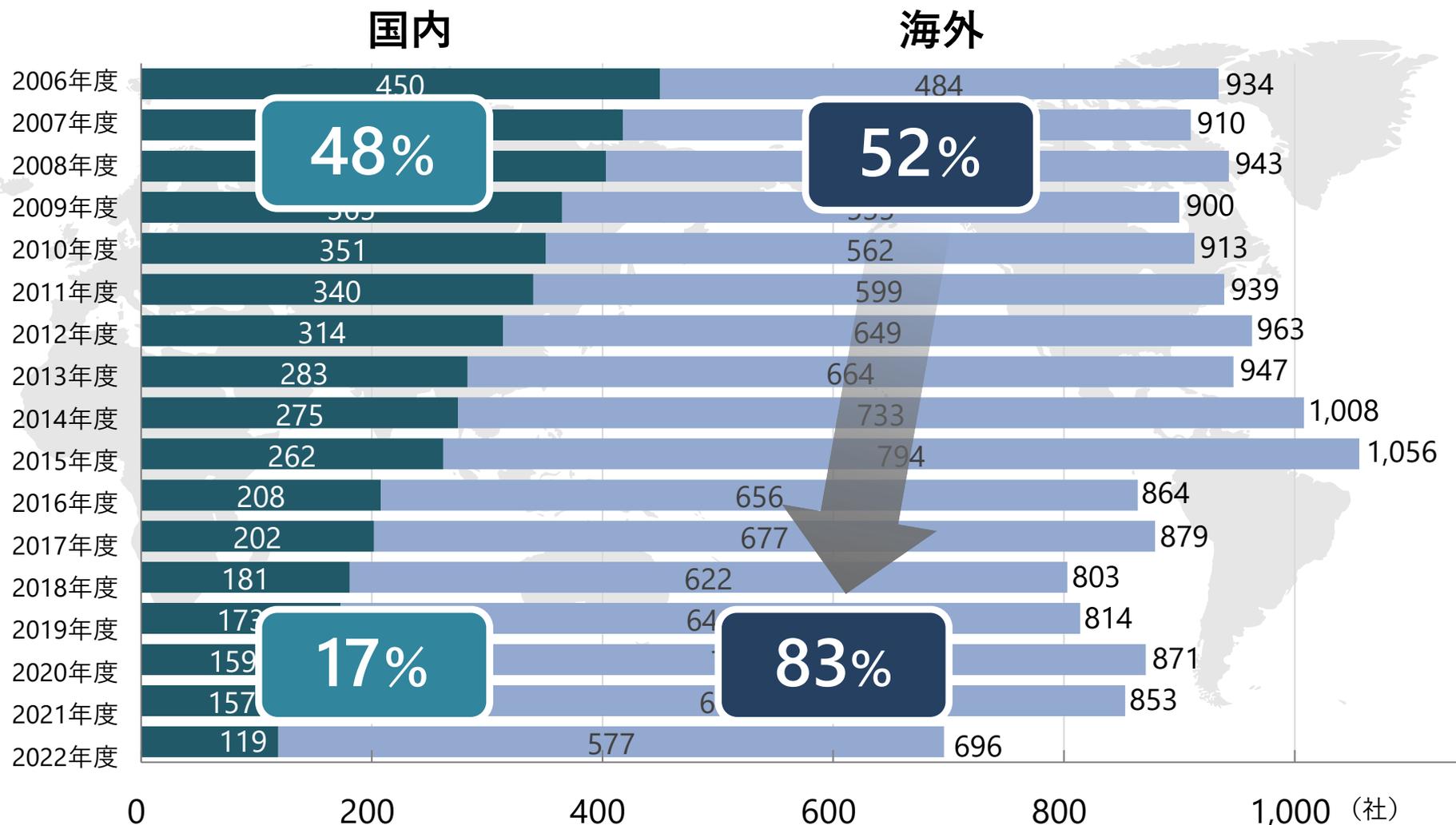
→ 日立グループ離脱

2023/3

上場子会社再編を完了

# 会社数の変化

海外比率：52%(2006年度) ⇒ 83%(2022年度)



(\*) 2006-12年度値は米国会計基準(SEC)、2014年度以降は国際財務報告基準(IFRS)

# 「Digital Centric」での成長

- デジタルエンジニアリングを起点に、システムインテグレーション、マネージドサービスまでEnd-to-Endで価値提供する高収益なLumada事業を拡大
- コスト削減や効率向上だけでなく、お客さまの製品事業の「カスタマーエクスペリエンス(CX)向上」や「サブスクリプションモデルへの変革」など、お客さまの事業成長に資するトランスフォーメーションを支援



CX(カスタマーエクスペリエンス)：顧客体験価値

クラウドサービスPF BU：クラウドサービスプラットフォームBU

BU：ビジネスユニット

# Digital Centric事例：McDonald's

世界6,800万人が利用する  
新しい注文体験

GlobalLogic

デジタルメニューボード、モバイルアプリ、Webサイトなど  
セルフオーダーシステムをユーザー視点でデザイン



# Digital Centric事例：工具製造・販売の世界大手



## サービス型へビジネスモデルを変革

GlobalLogic

- 製品販売からサブスクリプション型へ収益モデルを転換
- Chip to Cloudで取得したデータを活用して、  
工具の管理サービスなど、新たな収益源を創出

写真はイメージです

## 次世代SDV向けソフトウェアプラットフォームを開発

SDV : Software Defined Vehicle

GlobalLogic

- クライスラーやシトロエンなど、歴史あるブランドの自動車大手 Stellantisと300人規模となるSDV向け開発施設を共同で設立
- 車載ソフトウェアをアップデートすることで、購入後も常に最新の機能を利用可能

# Digital Centric事例：Raiffeisen Bank International



## 100以上のアプリケーションをクラウドへ移行 革新的な顧客体験の創出を加速

Hitachi Vantara & GlobalLogic

- 欧州金融機関の大規模モダナイゼーション  
今後2年間で300以上のアプリケーションを移行推進
- HARCによるクラウド運用の自動化推進で  
アプリケーションのデリバリーサイクル短縮とコスト削減を実現

写真はイメージです

## ABB社パワーグリッド(現、日立エナジー)事業買収

- 買収の目的：エネルギーソリューション事業のグローバル展開及び強化
- 2018年12月に買収を決定。2020年7月に株式取得7,220億円(80.1%相当)と負債の承継により買収を完了
- 取得した資産(1.8兆円強)

### 1 事業基盤

- ✓ グローバルNo.1  
送配電プロダクト・サービス

### 2 経営基盤

#### 顧客基盤・人財

- ✓ グローバルフットプリント  
(約90の国と地域)
- ✓ 顧客数(15,000+)
- ✓ 営業拠点(約200拠点)
- ✓ 約36,000人のタレント

#### 業務基盤

- ✓ グローバルオペレーション
- ✓ バックオフィス機能

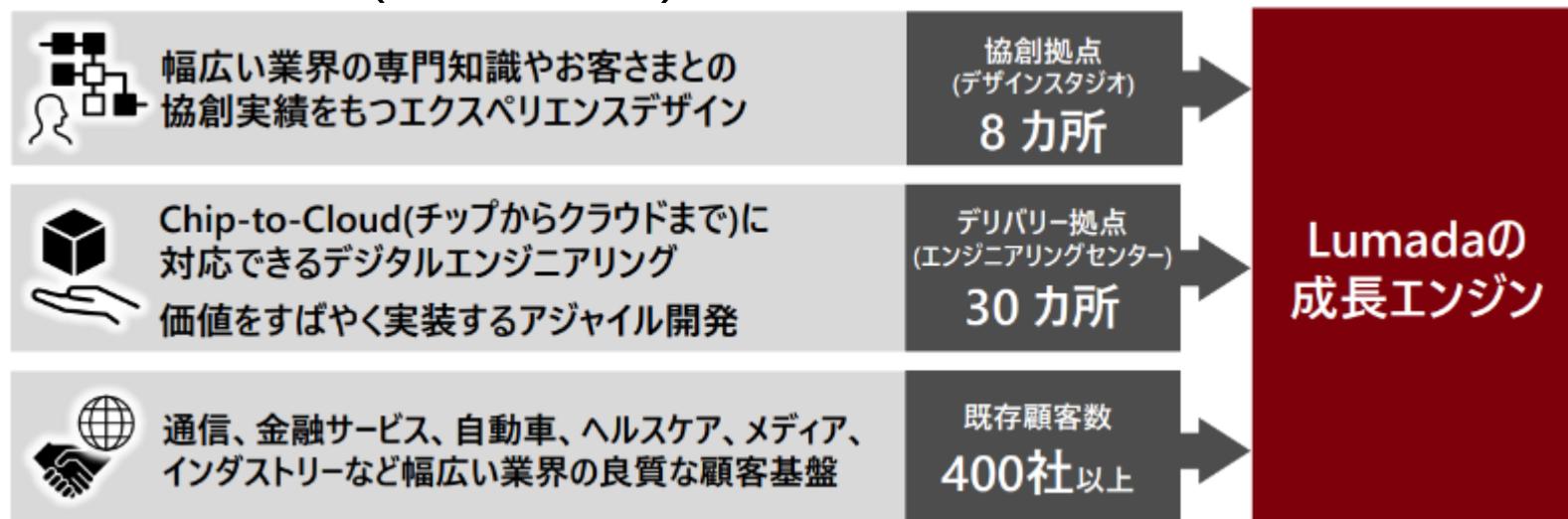
- Lumadaを活用したエネルギーソリューション(OT・ITの統合)を推進
- 2022年12月に株式追加取得2,432億円(19.9%相当)により、完全子会社化

### 【事業の状況(22年度)】

売上収益 1兆4,139億円[YoY +31%]、Adj. EBITA 1,010億円(利益率 7.1%)[YoY +357億円(+1.0pts)]  
部材価格高騰影響が継続も、受注の堅調な推移や収益性向上及び為替影響により増収増益

## GlobalLogic買収

- 買収の目的：「Lumada」のデジタルポートフォリオ強化
- 2021年3月に買収を決定。2021年7月に株式取得9,222億円(100%相当)と負債の承継により買収を完了
- 取得した資産(1.1兆円強)



### 【事業の状況(22年度)】

売上収益 2,073億円[YoY +84%]、Adj. EBITA 452億円(利益率 21.8%)[YoY +203億円(-0.3pts)]  
Lumada事業の拡大により増収増益

# 取締役会の構成

取締役の過半数を社外取締役とし、多様な経験や識見を経営に反映

取締役会の構成	2011年6月 (13名選任)	2023年6月 (12名選任)
社外取締役	 4名	 9名
社内の取締役 (非執行)	 7名	 1名
社内の取締役 (執行役兼務)	 2名	 2名



: 外国人取締役



: 女性取締役

## 現社外取締役のバックグラウンド

井原 勝美  
企業経営

 R・ヴェンカテヤン  
企業経営

 C・キャロル  
企業経営

菅原 郁郎  
行政分野

 J・ハーラン  
企業経営

 L・ペントランド  
法務・企業経営

山本 高稔  
企業経営

吉原 寛章  
会計・企業経営

 H・ルートヴィヒ  
企業経営

# 目次

1. 日立の概要
2. 経営改革とCFOの役割
- 3. 人財戦略(デジタル人財の確保・育成)**
4. 2024中期経営計画
5. まとめ

# 経営戦略に連動した人財戦略(全体像)

✓ 人財マネジメント変革の方向性 ~2011年から継続して実施~



# ジョブ型人財マネジメントへの転換(日本)

## ✓ 日立がめざす人財マネジメント

実現したいこと

**組織・個人双方の『成長』、『成長マインドと文化』の醸成**  
グローバルでの社会イノベーション事業を通じた価値提供と、仕事を通じた従業員の自己実現

- ・プロアクティブマインドセット, キャリア自律促進
  - ・社内外から最適な人財を配置
  - ・成長事業への人財流動化
- エンゲージメントの向上
  - 多様な人財の活躍
  - 労働生産性の向上

年齢等の属性によらず、**本人の意欲・能力**に応じた**適所適財の配置**

「職務」の見える化

ジョブディスクリプション

- 恒常的な役割、必要スキル

**HGG**

- 各職務の役割・職責の大きさ

**GPM**

- 当該年度の目標

「職務」と「人財」のマッチングによる

**適所適財の実現**

「人財」の見える化

タレントレビュー

- 各人の強み・キャリア志向等を踏まえ、育成や配置を検討

Workday

- 人財マネジメント統合プラットフォーム

成長マインドと文化の醸成：「自らキャリアを考え、手をあげる」「自ら学ぶ」「挑戦する」「失敗から学ぶ」

# 目次

1. 日立の概要
2. 経営改革とCFOの役割
3. 人財戦略(デジタル人財の確保・育成)
- 4. 2024中期経営計画**
5. まとめ

## 2024中期経営計画の背景

### 事業ポートフォリオ改革からサステナブル成長へとモードチェンジ、企業価値向上を加速

- 日立はリーマンショック後の経営危機を経て、社会イノベーション事業への集中を決断
- 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、10年以上事業ポートフォリオ改革を継続
- 2022年度に上場子会社はゼロとなり、日立AstemoもIPOをめざした非連結化を発表
- 事業ポートフォリオ改革は一区切りつき、今後はサステナブルな成長へと経営の主軸を切り替える
- 2024中計はサステナブル成長の実現による企業価値向上に向けた重要な転換点



# 事業アセットのグローバル化

## 事業ポートフォリオ改革の結果、事業アセットは大きくグローバル化

### 資産<sup>\*1</sup>の状況

#### 欧州

FY2018                      FY2021  
0.2兆円    ➔    1.5兆円(26%<sup>\*2</sup>)

電力、鉄道などグリーン分野を増強

#### 北米

FY2018                      FY2021  
0.6兆円    ➔    1.9兆円(33%<sup>\*2</sup>)

デジタル分野、電力、鉄道などグリーン分野、  
ロボティクスなど産業分野を増強

#### アジア

FY2018                      FY2021  
0.4兆円    ➔    0.6兆円(11%<sup>\*2</sup>)

電力などグリーン分野、  
エレベータなど産業分野を増強

#### 日本

FY2018                      FY2021  
1.6兆円    ➔    1.7兆円(30%<sup>\*2</sup>)

金融、公共などIT分野、生産システムなど産業分野、  
鉄道、原子力などグリーン分野を保有

\*1 有形固定資産、投資不動産、のれん及びその他の無形資産      \*2 地域別資産構成比

# 大型M&Aアセットの統合

大型買収により獲得、統合した事業アセットは、グローバル成長エンジンとして機能

## 日立ハイテク

## 日立エナジー

## GlobalLogic

事業の  
方向性

- 計測分析は堅調、構造改革で大幅に高収益化、増産投資でさらに成長加速

- GX市場の成長を捉え受注好調、増産投資、生産性向上投資でさらに成長加速

- 順調にデジタルエンジニアリング事業を拡大し、日立のOT\*系事業とのシナジーを創出、デジタル人材獲得のM&Aでさらに成長加速

業績

- FY2022過去最高益達成



- 受注好調、受注残急増



- DX市場の伸びに合わせ高成長



\* Operational Technology(制御・運用技術)

# 2024中計の主要KPIについて

## 上場子会社、日立Astemoの非連結化に伴い、2024中計主要目標をアップデート\*1

	売上成長 (FY2021-FY2024 CAGR)	Adj. EBITA <sup>*2</sup>	ROIC	EPS成長 <sup>*3</sup> (FY2021-FY2024 CAGR)	コアFCF <sup>*4</sup> (3年累計)
前回 日立Astemo 非連結化前	5%-7%	12%	10%	10%-14%	1.4兆円 うち約1/2を株主に還元
今回 日立Astemo 非連結化後	5%-7%	12%	10%	10%-14%	1.2兆円 株主還元 0.8-0.9兆円

\*1 21-24年度実績/計画から、上場子会社と日立Astemoの売上、利益、キャッシュフローを減算、非連結化後の持分法利益を加算

\*2 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

\*3 FY2021の当期利益は一過性影響を除く

\*4 コアFCF = 営業CF - 設備投資

## 日立のIT、OT、プロダクトを活用して顧客と共に社会課題を解決する事業

- データとテクノロジーで顧客と共にサステナブルな社会を実現、人々の幸せを支える
- 3つの潮流、デジタル、グリーン、コネクティブを変革のドライバーとして、多様な業種で社会イノベーション事業を拡大

### Digital

が変革する社会システム

金融、公共、電力、交通、通信など

### Green

が変革する社会インフラ

パワーグリッド、原子力、鉄道など

### Connective

が変革する産業システム

ファクトリー、テック、ビル、ホームなど

- 社会イノベーション事業の顧客協創フレームワークとしてLumadaをグローバルに展開

## 大型買収で獲得した顧客フットプリントを中心に、One HitachiでLumada事業拡大

- グローバルな大型M&Aを通じて、各地域で事業創出する人財、フットプリントなどのリソースが拡充
- 各地域で顧客の課題を解決することで、社会イノベーション事業をグローバルに成長

### 欧州

鉄道、パワーグリッドを中心にグリーン事業拡大

### 北米

デジタル、インフラを中心に、成長をけん引する注力地域

### 中国

エレベーター、日立エナジーなどのフットプリントを活用した成長

### インド、ASEAN

成長する国/地域に注力し、成長機会を獲得

### 日本

DX、GXで成長する顧客や事業領域に集中

# Lumadaがドライブする売上と利益の成長

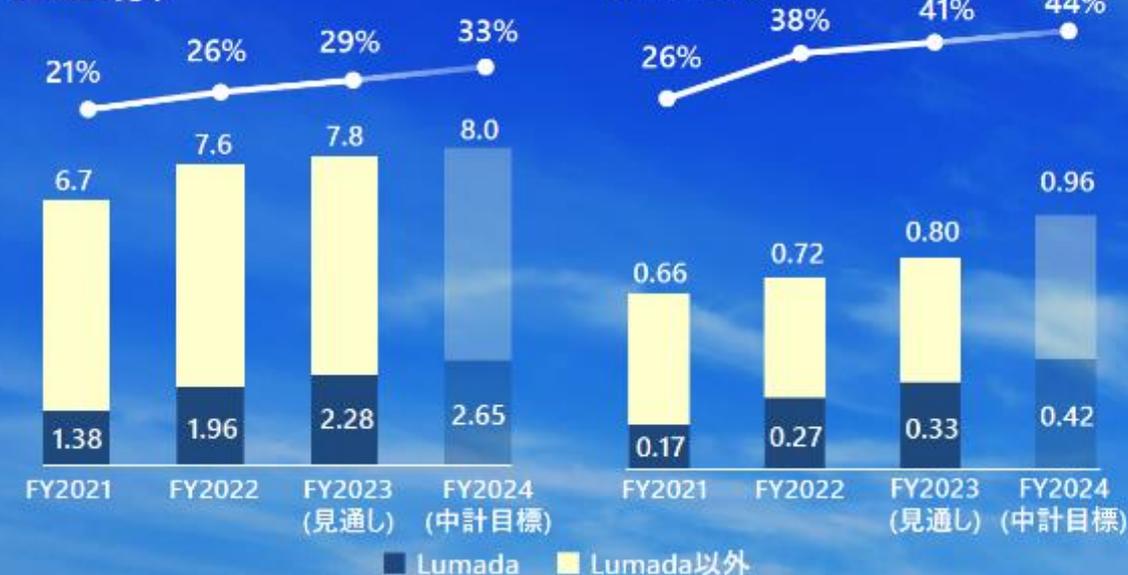
## Lumada事業の拡大が日立全体の売上と利益の成長をけん引

売上収益[兆円]<sup>\*1</sup>

Adj. EBITA[兆円]<sup>\*1</sup>

Lumada比率<sup>\*2</sup>

Lumada比率<sup>\*2</sup>



- Lumada事業はこれまで高い成長率を実現
- 2023年度もDX市場の拡大を追い風に順調に伸びると想定
- 2024年度には日立全体の売上の1/3、利益の4割強に

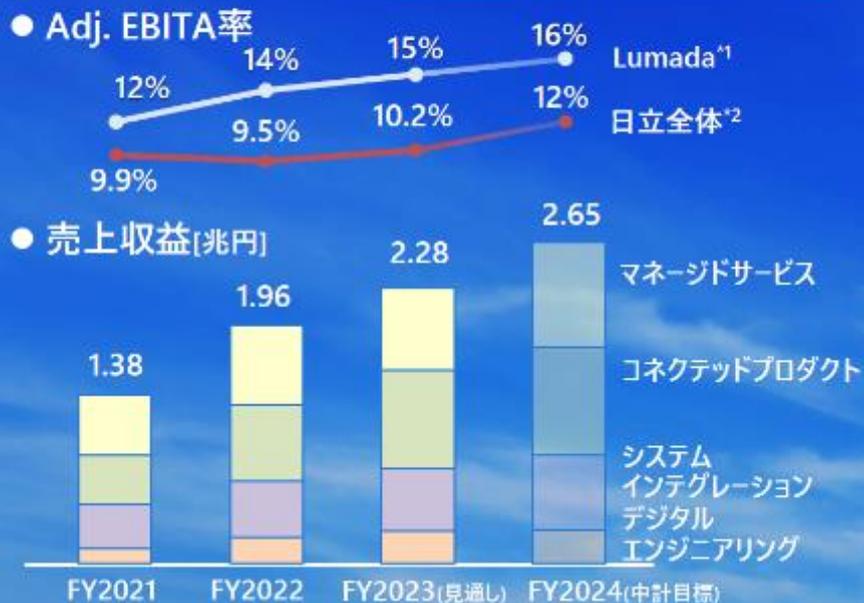
\*1 21-24年度実績/計画から、上場子会社と日立Astemoの売上、利益を減算、非連結化後の持分法利益を加算

\*2 日立建機の持分法利益はLumadaに、日立Astemoの持分法利益はLumada以外に分類

# Lumadaがドライブする利益率の向上

## Lumadaの顧客協創フレームワークが日立全体の利益率向上をけん引

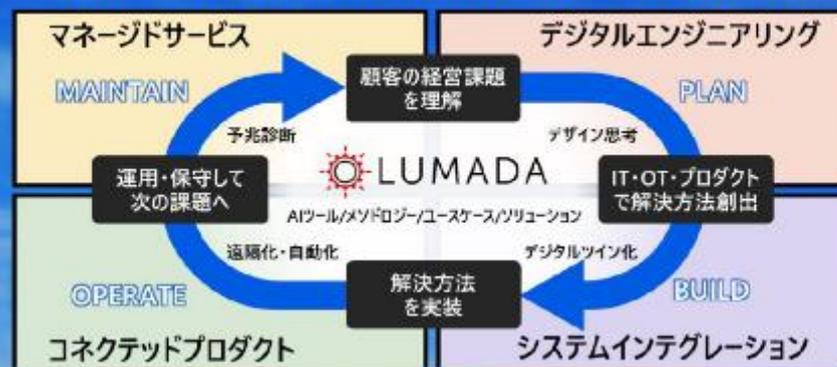
### Lumada事業の成長



### Lumada事業の利益率は着実に向上



### Lumadaの顧客協創フレームワークによる高収益化



\*1 日立建機の持分法利益はLumadaに、日立Astemoの持分法利益はLumada以外に分類

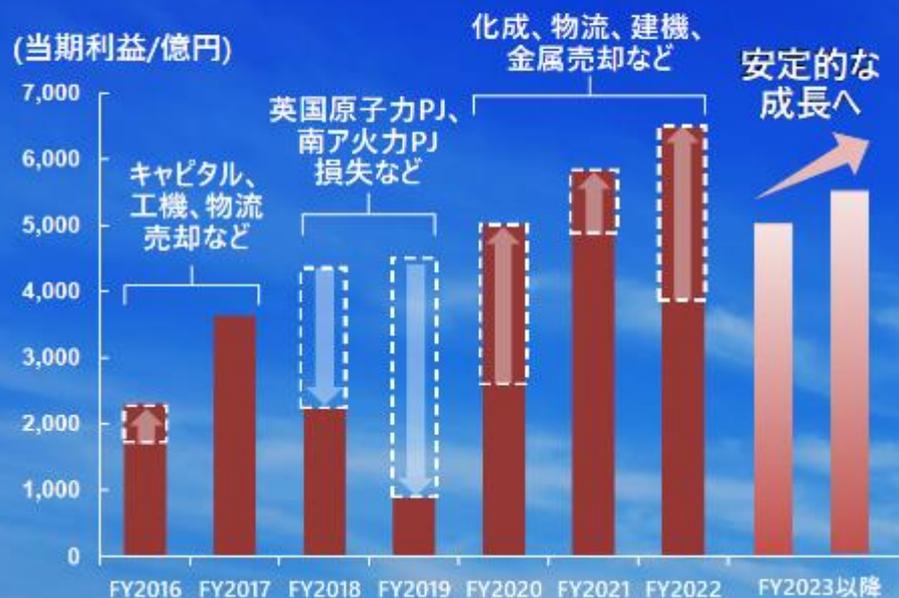
\*2 21-24年度実績/計画から、上場子会社と日立Astemoの売上、利益を減算、非連結化後の持分法利益を加算

# ボトムラインの安定化

## 事業ポートフォリオ改革フェーズから安定的成長フェーズに移行

大型資産売却からの一過性利益  
によるボトムライン影響は今後減少

リスクマネジメントにより  
一時費用、景気影響を最小化



リスク	対応
経済環境 (インフレ/為替変動)	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 投資のリスク/リターンモニタリング強化</li> <li>● 運転資金の圧縮</li> </ul>
サプライチェーン	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 売価転嫁推進、調達先多様化</li> </ul>
地政学	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 迅速な従業員安全確保と事業継続</li> <li>● 海外リスク資産の見直し</li> </ul>
EPC	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 責任範囲を限定する契約の徹底</li> </ul>
サイバー攻撃	<ul style="list-style-type: none"> <li>● ゼロトラストなどセキュリティ強化</li> </ul>
パンデミック 自然災害	<ul style="list-style-type: none"> <li>● BCP策定</li> <li>● リモート業務可能な体制継続</li> </ul>

# キャピタルアロケーションポリシー

## 創出したキャッシュを成長投資と株主還元バランス良く分配しサステナブルに成長

### 成長投資

- デジタル、グリーン、イノベーションにフォーカス
- 判断基準：Adj. EBITA12%超、ROIC10%超

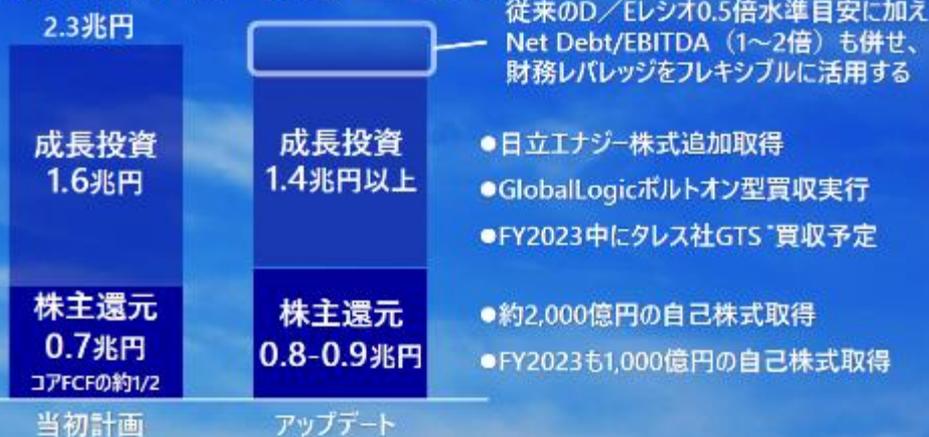
### 株主還元

- 配当：事業成長に基づき安定的に実施
- 自己株式取得：資金需要や経営環境などを鑑み機動的に実施
- 株主還元総額として、コアFCFの50%と当期利益の50%の双方を考慮する

### 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)

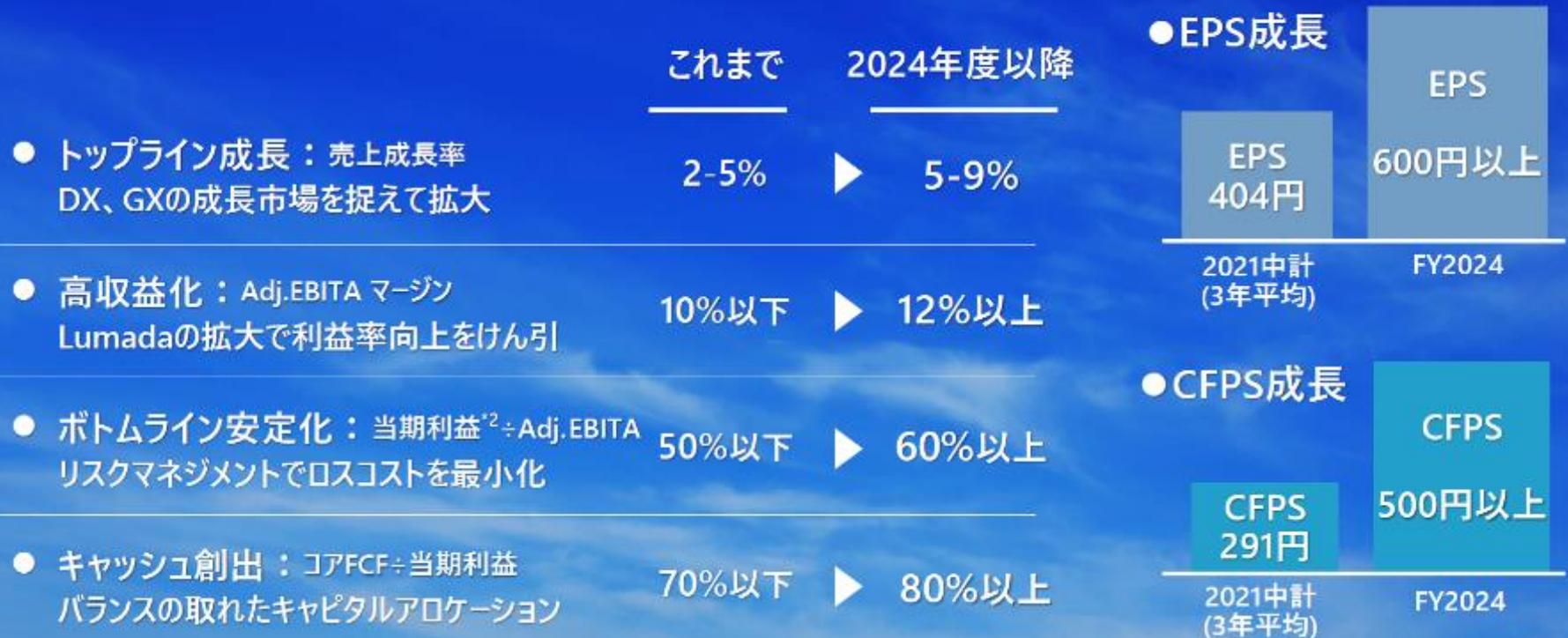


\* GTS グラウンド・トランスポート・システムズ部門

- ✓ 資金調達：デットファイナンスで実施（エクイティファイナンスは、現状、必要なし）
  - ・ 直接・間接金融を活用し、低利・安定的な資金を機動的に調達
  - ・ 非常事態や突発事象に備え、コミットメントラインを設定
- ✓ 資金運用：可能な限りデットを返済し、残る手元資金は安全性・流動性を最優先で運用

# EPSとCFPSの成長

## 売上拡大、高収益化、ボトムライン安定化、キャッシュ創出で、EPSとCFPS\*1を成長



\*1 CFPS：一株当たりコアFCF

\*2 一過性影響除く

## サステナブルな成長を人財獲得と育成、DEI推進、エンゲージメント向上で加速

### 成長に向けたグローバルタレント強化 デジタル人財の獲得、育成

中計目標  
(デジタル人財)  
97,000人<sup>\*1</sup>

- GlobalLogicの採用/育成スキーム活用で強化を継続



### イノベーション力の強化 Diversity, Equity, Inclusionの推進

中計目標(役員層)  
女性15%  
外国人15%

- FY2022実績<sup>\*2</sup> 女性 11%  
外国人 20%
- 多様な人財のインクルージョンで、グローバルのお客さまの課題を理解し、イノベーションを届ける

### One Hitachiでの成長マインド醸成 エンゲージメント向上

中計目標  
(エンゲージメントスコア)  
68.0

- FY2022スコア実績 69.5
- One Hitachiでの成長マインドを醸成し、グローバルに協創を加速する

\*1 日立Astemo除く

\*2 2023年4月1日付け人事異動分を含む

## ダイバーシティに富んだ取締役会との活発な議論を通じてグローバル経営改革を加速

### 取締役との議論で実効性の高い施策を推進

- 中計進捗のモニタリング
- 投融資案件審議
- CEOサクセッションプラン

### コーポレートガバナンス・オブ・ザ・イヤー2022

- 東証プライム市場上場企業約1,800社の中から大賞を受賞
- 取締役の多様性、継続的なポートフォリオ見直しなどが評価

### 取締役会の構成

取締役12名

- 独立性、多様性、適切な在任期間を重視

社外取締役比率

**75%**  
(9名)

外国人、女性比率

**42%、17%**  
(5名、2名)

平均在任期間

**5年**

### 株主価値向上に連動した役員報酬制度

- グローバル企業としての更なる成長加速に向け、企業価値の向上と報酬の連動強化
  - ・ 株価に連動した中長期インセンティブの割合を拡大
  - ・ 中計目標を評価指標に設定、中計達成インセンティブ導入
  - ・ 株価成長率のグローバル競合比較を評価指標に追加

# 目次

1. 日立の概要
2. 経営改革とCFOの役割
3. 人財戦略(デジタル人財の確保・育成)
4. 2024中期経営計画
- 5. まとめ**

## 金融機関(銀行、保険、証券)にお願いしたいこと

### 1. リスクテイクのパートナー：

- (1) 多様な金融ソリューションの提供：証券化、プロジェクトファイナンス、インパクトローン
- (2) リスクテイク機能の発揮：共同出資、ベンチャー投資、人材派遣

### 2. 業界横断的情報機能：

- (1) 新技術、環境対応等での業界横断の情報提供
- (2) 米中問題、安全保障、新興国への対応、電力・医療等の規制問題

### 3. バックストップ、資源配分としての金融機能：

- (1) Last resort（興銀、三菱、住友の対応）
- (2) 金融が資源配分を決めるという自覚



Hitachi Social Innovation is  
**POWERING GOOD**