

# CEO Remarks

2023年6月13日

株式会社 日立製作所

執行役社長 兼 CEO

小島 啓二

# 日立のサステナブルな成長を実現するために

1. ガバナンスの進化
2. ポートフォリオの継続的強化
3. テクノロジーとビジネスモデルの革新
4. 企業価値の向上

## 社会イノベーション事業で成長するために、 ガバナンスを進化させる

- グローバルトップクラスのボード
- M&Aで得た人的資本を活かすDEI
- 成長マインドの醸成を支える報酬体系

# 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て ポートフォリオを継続的に強化する

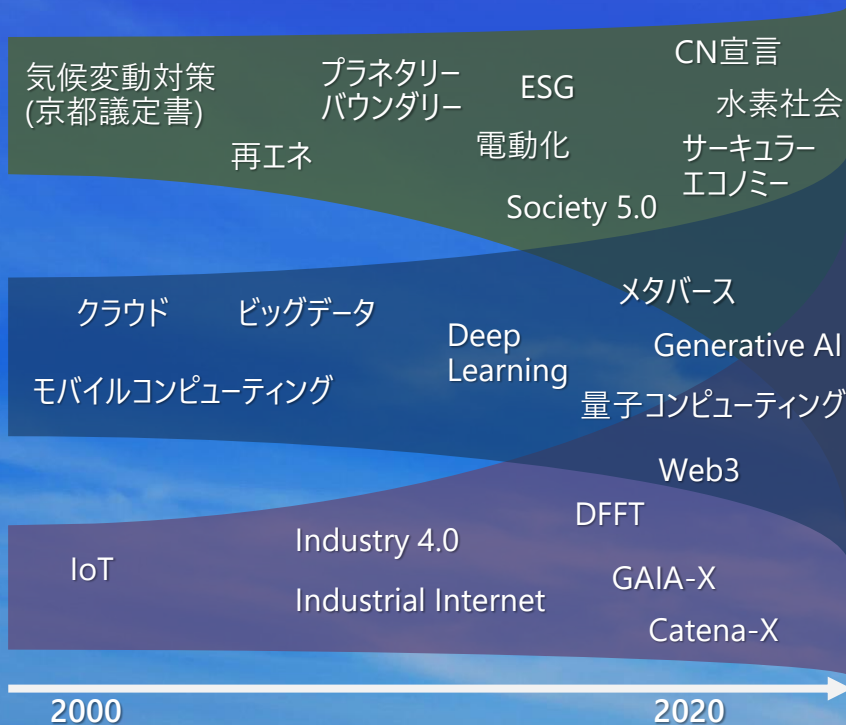
- 市場成長を駆動する技術潮流にマッチした強いビジネスセグメント構成
- M&Aで獲得したグローバルアセットのインテグレーションとさらなる強化
- 低収益アセットの整理



## 2.1 ポートフォリオの継続的強化 (1)

### 市場成長を駆動する3つの技術潮流にマッチした強いビジネスセグメントを構成する

#### 技術潮流



#### グリーン

- ・バイデン政権気候変動対策  
投資：\$555bn
- ・欧州グリーンディール  
投資：€1trn以上

#### デジタル

市場規模\*1: \$2.58trn (2024)  
CAGR(2022-24)\*1: 17%

#### コネクティブ

市場規模\*2: \$1.15trn (2025)  
CAGR(2021-25)\*2: 11%

#### 日立のビジネスセクター

#### エネルギー&モビリティ

GEM

グリーンな電動化を実現するアセット

- 強化アセット：日立エネルギー、  
旧Ansaldo STS/Breda、  
Thales GTS

#### システム&サービス

DSS

DXを推進するアセット

- 強化アセット：GlobalLogic

#### インダストリーズ

CI

つなげることで価値が出るアセット

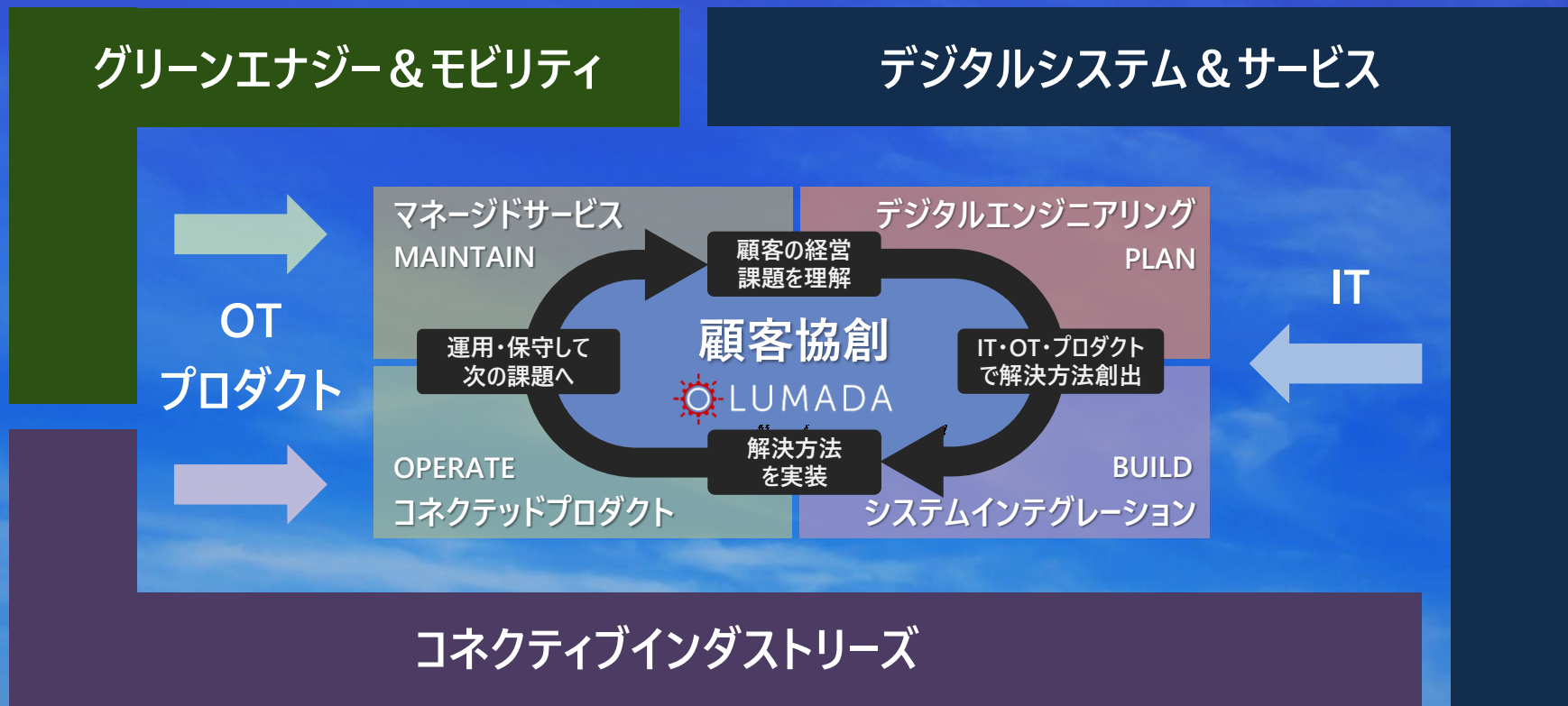
- 強化アセット：Hitachi Global Air Power、  
JRオートメーション、日立ハイテク

\*1 IDC Worldwide Digital Transformation Spending Guideより引用 \*2 当社推計

## テクノロジーとビジネスモデルの革新で 他社にない社会イノベーション事業の強みを創る

- Lumadaによる顧客協創とセクター共通戦略機能
- 次のLumadaソリューションを仕込むバックキャスト型コーポレートR&D
- 成長マインドを刺激するCVCによるスタートアップ投資

## 「IT×OT×プロダクト」のポートフォリオを活かすLumadaの顧客協創フレームワーク



## セクター共通戦略機能がOne Hitachiによる顧客協創力の発揮を強力にサポート

セクター共通  
戦略機能

ビジネスセクター

グローバルM&S\*



・協創アカウント  
マネージメント

日立デジタル



・Lumada共通  
ソリューション構築

グリーンコーポレート



・社内と顧客の  
脱炭素化支援

コーポレートR&D



・イネーブリング  
テクノロジーの開発

グリーンエナジー  
& モビリティ



デジタルシステム  
& サービス



コネクティブ  
インダストリーズ



マーケット

Americas



EMEA



中国



APAC



日本



金融、公共、電力、  
交通、通信 など



パワーグリッド、  
原子力、鉄道 など



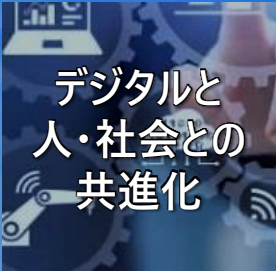


ファクトリー、テック、  
ビル、ホーム など





## 次のLumadaソリューションを仕込むバックキャスト型コーポレートR&D

次の社会	協創顧客	市場	ソリューションテーマ	主要連携機関
 <p>環境中立 社会</p>	エネルギー企業 製造業	水素バリューチェーン カーボンニュートラル	電力・ガス・水素の統合流通 CO <sub>2</sub> 価値資源転換	横浜国立大学 東京大 Imperial College London 産業技術総合研究所
 <p>現役100年 社会</p>	ヘルスケア企業	難治性疾患治療 再生医療 抗老化	粒子線治療と核種製剤生産 細胞のデザイン・製造・検査	大阪大 群馬大 京都大 リバーセル 神戸医療産業都市
 <p>デジタルと 人・社会との 共進化</p>	金融・公共機関 材料関連企業 企業・組織一般	リスクマネージメント 新機能材料開発 労働生産性向上	デジタルオブザーバトリー 量子コンピューティング応用 AIによるジョブスキル生成	東京大デジタルオブザーバトリー 研究推進機構 慶応大 神戸大 東京工業大 理化学研究所

## 成長マインドを刺激するHitachi Venturesによるスタートアップ投資

### Fund 1

150M\$, 2019年12月設立

探索実績 2,300社

セクター協業実績 46件

デジタル



IoT



製造



ヘルスケア



### Fund 2

150M\$, 2021年10月設立

探索実績 1,100社

セクター協業実績 25件

環境



デジタル



ヘルスケア



### 4月20日にFund 3 設立

- Fund 3 : 300M\$
- Web3、生成AIなどデジタルで戦略リターンの獲得を狙い投資
- 対象探索企業数：5,000社超
- 若手優秀層を投入、成長マインドとスピード感を体得

# 社会イノベーション事業で 経済価値、環境価値、社会価値を生んで企業価値を向上

- Lumada事業比率を向上させ、EPSとCFPSの成長を実現する
- GEMセクターを中心に年1億トンのCO<sub>2</sub>排出量削減に貢献する
- 「Powering Good」を企業活動の指針として社会価値を創生



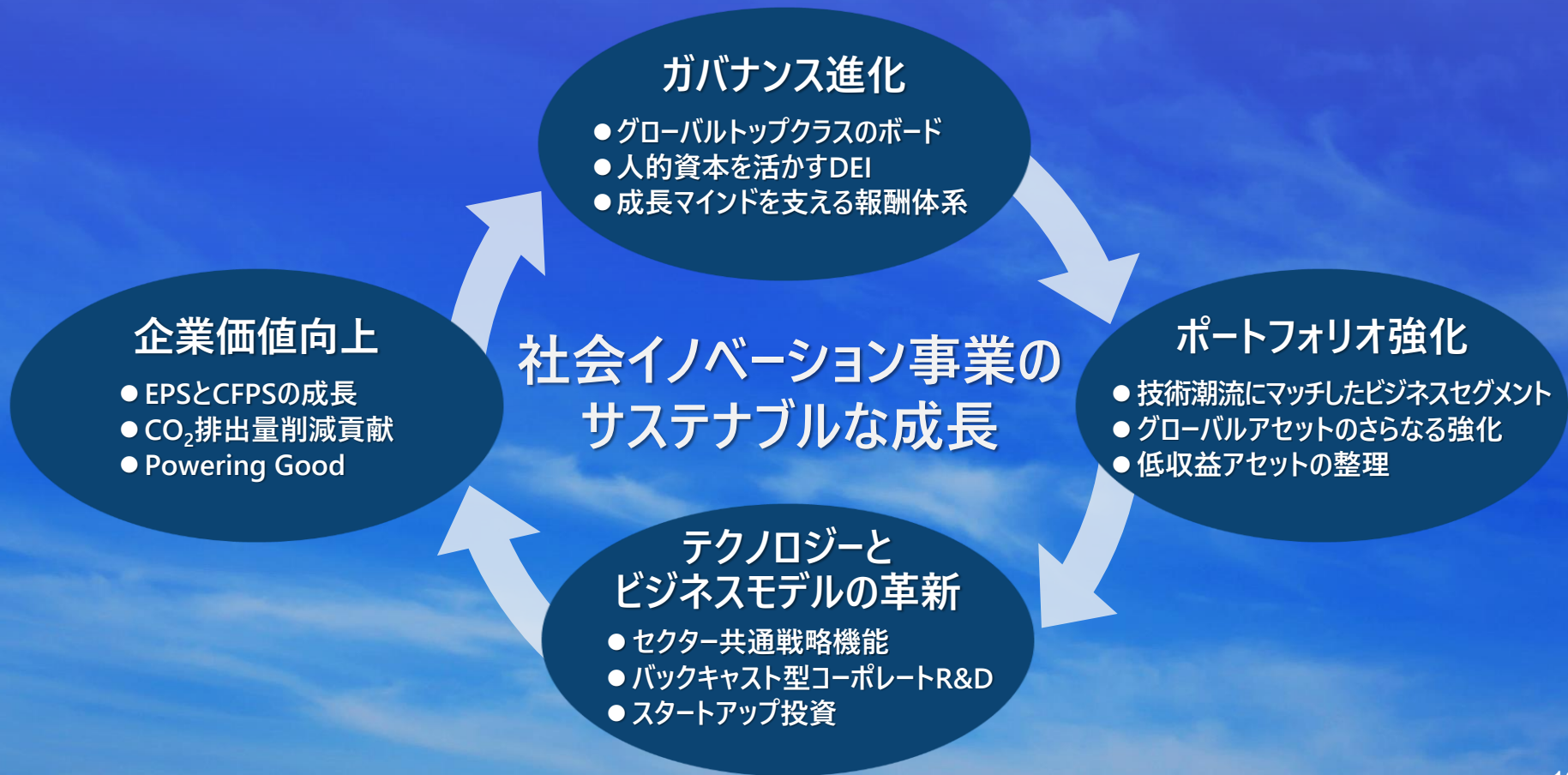
# 4.1 企業価値の向上 (1)

GX/DXの追い風を捉えてLumada事業比率を拡大し、EPSとCFPS\*1の成長につなげる



\*1 CFPS：一株当たりコアFCF \*2 一過性影響除く





## Hitachi Investor Day 2023 サステナブル成長を実現するOne Hitachiの姿

- |                |                 |           |
|----------------|-----------------|-----------|
| 1. CEO Remarks | 小島 啓二           | 執行役社長兼CEO |
| 2. デジタル        | 徳永 俊昭           | 執行役副社長    |
| 3. グリーン        | Alistair Dormer | 執行役副社長    |
| 4. コネクティブ      | 青木 優和           | 執行役副社長    |
| 5. CFO Session | 河村 芳彦           | 執行役副社長CFO |
| 6. Q&A Session |                 |           |

A woman with her back to the camera, wearing a bright yellow jacket, stands in the center. She is looking towards a city skyline on the right and a landscape with wind turbines on the left. The entire scene is overlaid with a blue network of glowing nodes and lines, symbolizing connectivity and technology. The background is a clear blue sky.

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
- ・人材の確保
- ・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