

過去中期経営計画の振り返り

2012中期経営計画 (2010~2012年度)

経営の立て直し リカバリー

成果

- ① 責任と権限を明確にした製品別体制を構築
 - カンパニー制で責任と権限を明確化
 - 事業を6グループに集約、一体運営で成長分野への集中、経営を迅速化
- ② 低収益事業の再建・撤退の断行
 - 自動車機器関連事業：構造改革で再建
 - 薄型テレビ事業：自社生産から撤退
 - HDD事業：売却
- ③ コスト競争力強化
 - コスト構造改革
「Hitachi Smart Transformation Project」の開始
 - 集約購買、グローバル調達への拡大
 - 生産拠点の最適配置、集約

2015中期経営計画 (2013~2015年度)

成長のための基盤づくり 事業の入れ替え

チャレンジ

- さらなる事業収益性の改善
- 社会イノベーションをコアとした事業強化
- グローバルでの事業展開

成果

- ① フロント機能の強化により、グローバルで社会イノベーション事業を推進
 - デジタルを活用したサービス事業の拡大
 - ペンタホ社買収によるデジタル強化
- ② 非コア事業の見直し
 - 火力事業：三菱重工業とのJV設立
 - 空調事業：ジョンソンコントロールズ社とのJV設立
 - 電池事業：日立マクセルの再上場と株式売却
- ③ グローバル化の推進
 - 鉄道事業本社を英国に移転
 - グローバル人材活用強化に向けたグローバルパフォーマンス・マネジメントの導入

2018中期経営計画 (2016~2018年度)

社会イノベーション事業の強化 デジタル技術の活用

チャレンジ

- 経営のスピードアップによる市場環境変化への迅速な対応
- デジタル成長に向けた基盤立ち上げ
- 低収益事業への対応による収益改善

成果

- ① 製品別カンパニー制からフロント、プラットフォーム、プロダクトの3層構造へ変革
 - ビジネスユニット制の導入による意思決定の迅速化
- ② グローバルフロントの強化
 - 買収によるグローバルなフロント強化(アンサルドSTS(現・日立レールSTS)、サルエアー(現・日立グローバルエアパワー))
- ③ Lumadaによるデジタルソリューション事業の拡大
 - Lumadaの立ち上げ
 - デジタルソリューションを提供する日立ヴァンタラを設立
 - Lumada関連売上1兆円規模に成長
- ④ 事業の継続見直し実行
 - 上場子会社の売却、非連結化(日立工機、クラリオン)の売却・日立物流、日立キャピタル、日立国際電気の一部株式売却)
 - 情報通信機器事業、海外EPC事業などの低収益事業を縮小・撤退

2021中期経営計画 (2019~2021年度)

デジタルによる社会イノベーション実現 グローバル成長の基盤構築

チャレンジ

- Lumadaをコアとした協創拡大による事業成長
- 事業ポートフォリオの見直しの完了
- 資本効率の向上

業績目標と結果

2020年に発生した新型コロナウイルス感染症の影響により2019年度当初に掲げた目標は見直しを行ったものの、売上収益の拡大、収益性の維持、営業キャッシュ・フローの創出に加え、親会社株主に帰属する当期利益は過去最高を記録しました。

	2021中計目標 (2021年4月開示時点)	2021年度実績
売上収益	9兆5,000億円	10兆2,646億円
調整後営業利益(率)	7,400億円(7.8%)	7,382億円(7.2%)
親会社株主に帰属する当期利益	5,500億円	5,834億円
営業キャッシュ・フロー (2019~2021年度累計)	2.1兆円超	約2.1兆円
ROIC	8.3%	7.7%

成果

- ① デジタル事業の基盤立ち上げと成長
 - Lumada Solution Hub、Lumadaアラインアンスプログラムの立ち上げ
 - Lumada 事業売上を1.1兆円→1.6兆円に拡大
- ② デジタル・環境の成長に向けた取り組み強化
 - 2019年 JRオートメーション買収
 - 2020年 日立ハイテク完全子会社化
日立ABBパワーグリッド(現・日立エナジー)設立
 - 2021年 日立Astemo 設立
GlobalLogic 買収
画像診断関連事業の譲渡
COP26にプリンシパル・パートナーとして協賛
- ③ 経営課題の解決による基盤強化と向上
 - 上場子会社の資本政策見直しにめど
 - 日立化成、日立金属*の売却
 - 日立建機、日立物流*の一部株式売却
 - 経営課題への対応
 - 南アフリカプロジェクトの三菱重工業との和解除
 - 英国原子力発電所建設プロジェクト事業運営から撤退
 - ダイバーシティ推進、デジタル人材の拡大とリスクマネジメント強化

* 2022年度完了

過去中期経営計画の振り返り

10カ年財務データ

5カ年非財務データ

会社情報・株式情報

10カ年財務データ

有価証券報告書 株主・投資家向け情報(業績・財務情報)

会計年度	単位:百万円									
	2013年度	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度
	米国会計基準(2013年度以前)	IFRS(2014年度以降)								
売上収益	9,563,791	9,774,930	10,034,305	9,162,264	9,368,614	9,480,619	8,767,263	8,729,196	10,264,602	10,881,150
調整後営業利益	538,288	641,325	634,869	587,309	714,630	754,976	661,883	495,180	738,236	748,144
Adjusted EBITA	—	—	—	—	—	—	—	609,107	855,380	884,606
EBIT	585,662	534,059	531,003	475,182	644,257	513,906	183,614	850,287	850,951	845,632
EBITDA	—	—	—	—	—	885,318	619,001	1,343,067	1,392,840	1,373,468
親会社株主に帰属する当期利益	264,975	217,482	172,155	231,261	362,988	222,546	87,596	501,613	583,470	649,124
基本1株当たり親会社株主に帰属する当期利益(EPS)(円)	54.86	45.04	35.65	47.90	375.93	230.47	90.71	519.29	603.75	684.55
営業活動に関するキャッシュ・フロー	439,406	451,825	812,226	629,582	727,168	610,025	560,920	793,128	729,943	827,045
投資活動に関するキャッシュ・フロー	(491,363)	(612,545)	(730,799)	(337,955)	(474,328)	(162,872)	(525,826)	(458,840)	(1,048,866)	151,063
財務活動に関するキャッシュ・フロー	32,968	233,206	(26,467)	(209,536)	(321,454)	(320,426)	2,837	(184,838)	202,739	(1,142,966)
コア・フリー・キャッシュ・フロー	(186,042)	(176,448)	113,371	100,215	283,593	136,079	135,441	419,848	290,082	416,460
基本1株当たりコア・フリー・キャッシュ・フロー(CFPS)(円)	38.52	36.54	23.48	20.76	293.70	140.92	140.25	434.64	300.16	439.19
設備投資額(受入ベース)	849,877	431,201	528,551	377,545	374,901	414,798	399,643	359,897	388,747	349,756
減価償却費	329,833	350,783	366,547	302,757	265,413	271,682	342,450	345,201	382,922	358,412
研究開発費	351,426	334,814	333,730	323,963	332,920	323,145	293,799	293,571	317,383	316,280
総資産	11,016,899	12,433,727	12,551,005	9,663,917	10,106,603	9,626,592	9,930,081	11,852,853	13,887,502	12,501,414
有形固定資産	2,342,091	2,472,497	2,500,226	1,998,411	2,124,827	1,956,685	2,165,311	2,408,887	2,478,901	1,700,471
親会社株主持分	2,651,241	2,942,281	2,735,078	2,967,085	3,278,024	3,262,603	3,159,986	3,525,502	4,341,836	4,942,854
有利子負債	2,823,049	3,557,356	3,604,455	1,176,603	1,050,294	1,004,771	1,485,042	2,397,356	3,126,712	2,213,348
	単位:%									
Adjusted EBITA率	—	—	—	—	—	—	—	7.0	8.3	8.1
投下資本利益率(ROIC)	—	—	—	—	—	8.5	9.4	6.4	7.7	7.6
親会社株主持分当期利益率(ROE)	11.2	7.8	6.1	8.1	11.6	6.8	2.7	15.0	14.8	14.0
総資産当期利益率(ROA)	3.5	2.9	2.4	3.0	5.0	3.3	1.3	4.8	5.2	5.3
D/ELシオ(非支配持分含む)(倍)	0.73	0.83	0.87	0.29	0.23	0.23	0.35	0.54	0.58	0.41
親会社株主持分比率	24.1	23.7	21.8	30.7	32.4	33.9	31.8	29.7	31.3	39.5
株主還元総額(百万円)	50,710	57,944	57,939	62,764	72,416	86,905	91,792	101,517	120,905	336,593
うち、自己株式取得額(百万円)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	199,999
1株当たり配当金(円)	10.5	12.0	12.0	13.0	75.0	90.0	95.0	105	125	145
配当性向	19.1	26.6	33.7	27.1	20.0	39.1	104.8	20.2	20.7	21.0

注記: 1 米国会計基準とIFRSで用語が異なる項目は、以下のとおりです(米国会計基準/IFRS)

- 売上高/売上収益
- 営業利益/調整後営業利益
- 当社株主に帰属する当期純利益/親会社株主に帰属する当期利益
- 1株当たり当社株主に帰属する当期純利益/基本1株当たり親会社株主に帰属する当期利益
- 株主資本/親会社株主持分

2 調整後営業利益は、売上収益から売上原価、販売費及び一般管理費の額を減算して算出した指標です

3 Adjusted EBITA(Adjusted Earnings before interest, taxes and amortization)は、調整後営業利益に、企業結合により認識した無形資産等の償却費を足した上で、持分法による投資損益を加算して算出しています

4 コア・フリー・キャッシュ・フローは、営業活動に関するキャッシュ・フローから設備投資を除いたキャッシュ・フローです

5 当社は、2018年10月1日付で、普通株式5株を1株の割合で株式併合を行いました。前連結会計年度の期首に当該株式併合が実施されたと仮定して、基本1株当たり親会社株主に帰属する当期利益、基本1株当たりコア・フリー・キャッシュ・フローおよび1株当たり配当金を算出しています

6 ROA(総資産当期利益率)=非支配持分控除前当期利益÷総資産(当年度期首と当年度期末の平均)×100

過去中期経営計画の振り返り 10カ年財務データ 5カ年非財務データ 会社情報・株式情報

5カ年非財務データ

サステナビリティレポート

人財		2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度
従業員数(人)	日立グループ	295,941	301,056	350,864	368,247	322,525
	日立製作所	33,490	31,442	29,850	29,485	28,672
平均勤続年数(年)*1	日立グループ	15.1	15.0	13.6	13.5	12.6
離職率(%)*1*2*3	日立グループ	6.3	5.2	4.3	7.5	8.5

従業員エンゲージメントの設問に対する肯定的回答率*4(日立グループ)

		2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度
グローバル平均(%)		60	60	62	65	69.5
地域別(%)	日本	—	—	—	56	61.2
	海外	—	—	—	80	82.3

デジタル人材数*5(日立グループ)

		2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度
グローバル(万人)		—	3.0	3.5	6.7	8.3
地域別	日本	—	1.9	2.3	2.9	4.2
	海外	—	1.1	1.2	3.8	4.1

ダイバーシティ、エクイティ&インクルージョン

		2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度
在籍人員に占める女性比率(%)*1*2	日立グループ	18.8	19.4	19.1	20.2	22.3
女性管理職比率(%/人)*1*2*6*7	日立グループ	8.3 (3,975)	8.9 (4,302)	9.5 (4,641)	9.8 (4,762)	13.0 (8,461)
女性管理職比率(%/人)*6*8	日立製作所	4.8 (635)	5.5 (700)	6.5 (768)	6.8 (785)	7.4 (826)

役員層*における女性比率と外国人比率(日立製作所)

	2019年6月	2020年7月	2021年6月	2022年6月	2023年6月
役員層の女性人数(人)	4	5	7	9	9
役員層の女性比率(%)	5.0	7.1	10.1	12.2	11.4
役員層の外国人人数(人)	7	6	8	13	16
役員層の外国人比率(%)	8.8	8.6	11.6	17.6	20.3

* 執行役、理事

[指標データ範囲]

*1 人員データベースに未登録の一部直接員(製造ワーカー)約2万人、一部新規連結対象会社従業員約0.8万人は含まない

*2 日立から他社への出向者および退職者を含め、他社から日立への出向者を除いた在籍人員数(3月末時点)に基づく

*3 自己都合退職者のみ対象

*4 例年、設問の一部変更あり。上記は設問の変更を加味しない推移。2022年度の従業員エンゲージメントは、「自社で働くことへの誇り」「働きがいのある職場であるか」「仕事へのやりがい・達成感」「当面自社で勤務する動機意欲」の4点で測定

*5 2019年度より開示。デジタル事業に必要な「デザインシンキング」「データサイエンス」「セキュリティ」など12種類のケイパビリティのいずれかを有する人財を「デジタル人材」と定義。デジタル人材数はケイパビリティごとの人材数の合計数(のべ人数:千人単位)

*6 女性管理職の数および経年増加には、人材データベースのカバレッジ向上および連結対象会社の変動によるものも含む

*7 一部グレード(役職)未登録者がいる子会社分を含まない

*8 日立から他社への出向者および退職者のほか、他社から日立への出向者を含んだ従業員数(3月末時点)に基づく。ただし、2021年度は他社から日立への出向者を含まない

総災害発生率(TRIFR)*9*10(日立グループ)

	2018年	2019年	2020年	2021年	2021年度	2022年度
グローバル計	—	0.37	0.29	0.28	0.27	0.26
日本	—	0.17	0.14	0.12	0.12	0.14
アジア(日本を除く)	—	0.30	0.17	0.12	0.11	0.09
北中南米	—	1.66	1.54	1.36	1.20	1.10
欧州	—	0.53	0.45	0.38	0.45	0.39

労働安全衛生(日立グループ*11)

	2018年	2019年	2020年	2021年	2021年度	2022年度
死亡災害件数*10	0	5	3	2	2	5

[指標データ範囲]

*9 TRIFR: Total Recordable Injury Frequency Rate(20万労働時間当たりの死傷者)

*10 統計の期間は従来各年1~12月であったが、2024中期経営計画における安全目標設定に伴い、総災害発生率(TRIFR)および死亡災害件数については、2021年度より4~翌年3月に変更

*11 コントラクターを含む

サステナブル調達施策(日立グループ)

	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度
サステナビリティ評価(社)	345	291	271	[人権]2,524*12 [環境]708*12	1,374*13
サステナビリティ監査(社)	24	19	27	25	128*14
サステナブル調達説明会(社)	126	59	450	359	520

*12 2021年度のサステナビリティ評価は、「人権」「環境」のリスクアセスメントを中心に実施

*13 2022年度のサステナビリティ評価は「環境」「労働・人権」「持続可能な調達」「倫理」を対象に実施

*14 2022年度より日立エナジーの監査社数を含む

環境(日立グループ)

	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度
事業所(ファクトリー・オフィス)におけるCO ₂ 排出量(kg-CO ₂)	4,973	4,374	3,296	3,384	1,538
廃棄物有価物発生量(kt)	1,384	1,302	1,061	1,111	356
水使用量(Mm ³)	37.02	36.41	26.35	26.03	14.56
化学物質大気排出量(kt)	4.35	3.88	2.37	2.50	1.09

製品・サービスのCO₂排出削減貢献量:目標

1億トン/年(2024年度)

見通し 1億2,610万トン/年*

* 2024中期経営計画期間3年平均

[指標データ範囲]

[環境(日立グループ)]については、環境負荷が大きいA区分事業所*を対象としています

* 日立の定める「環境管理区分判定基準」に基づき、日立グループ全事業所をA・B・Cの3区分に分類して、区分ごとの環境リスクに応じた最適な管理をしています(サステナビリティレポート2023 P.2参照)

過去中期経営計画の振り返り

10カ年財務データ

5カ年非財務データ

会社情報・株式情報

会社情報・株式情報

2023年3月末時点

■ 商号

株式会社 日立製作所

■ URL

https://www.hitachi.co.jp/

■ 本社所在地

〒100-8280
東京都千代田区丸の内一丁目6番6号

■ 創業

1910年(設立1920年)

■ 資本金

462,817百万円

■ 連結従業員数

322,525人

■ 発行済株式総数(自己株式を含む)

938,083,077株

■ 株主数

276,429名

■ 株主名簿管理人

東京証券代行株式会社
〒101-0054
東京都千代田区神田錦町三丁目11番地
電話:0120-25-6501(フリーダイヤル)

■ 上場証券取引所

東京、名古屋

■ 会計監査人

EY新日本有限責任監査法人

■ 連絡先

株式会社 日立製作所
電話:03-3258-1111

■ 大株主(上位10名)

株主名	所有株式数(株)	持株比率(%) ^{*2}
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	170,613,800	18.20
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	62,533,350	6.67
ステート ストリート バンク アンドトラスト カンパニー 505223	24,766,482	2.64
GOVERNMENT OF NORWAY	24,582,891	2.62
日本生命保険相互会社	20,000,099	2.13
日立グループ社員持株会	19,674,086	2.10
SSBTC CLIENT OMNIBUS ACCOUNT	19,566,283	2.09
ナッツ クムコ ^{*1}	17,331,942	1.85
ステート ストリート バンク ウェスト クライアント トリーティー 505234	17,147,487	1.83
ジェーピー モルガン チェース バンク 385632	14,748,517	1.57

^{*1} ナッツ クムコは、当社ADR(米国預託証券)の預託銀行であるシティバンク、エヌ・エイの株式名義人です^{*2} 持株比率については、自己株式(510,830株)を除いて算出しています

■ 格付情報

2023年8月現在

格付会社	長期価格付け	短期価格付け
スタンダード&プアーズ(S&P)	A	A-1
ムーディーズ	A3	P-2
格付投資情報センター(R&I)	AA-	a-1+

■ 保証

当社は、開示情報に信頼性を付与するため、経営陣による保証と外部による保証の複合的な保証モデルを採用しています。統括責任者は、執行役員副社長 CFOの河村芳彦です。制作体制は、[こちらをご覧ください](#)。☑ また、一部の環境・社会・ガバナンスデータは、「日立 サステナビリティ レポート 2023」上で、KPMGあざさサステナビリティ(株)による第三者保証を受けています。

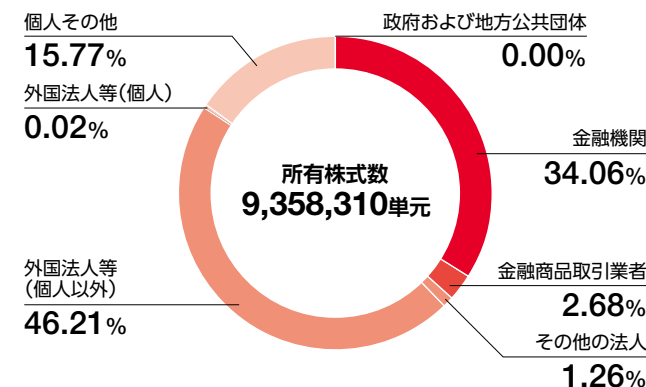
第三者保証の対象となる指標

日立グループ 女性管理職比率および人数、事業所におけるCO₂排出量
日立製作所 役員層の外国人比率、役員層の女性比率、女性管理職比率および人数

■ 株主構成

区分	株主数(人)	所有株式数(単元)
● 政府および地方公共団体	3	110
● 金融機関	179	3,186,976
● 金融商品取引業者	66	250,814
● その他の法人	2,234	117,951
外国法人等		
● 個人以外	1,139	4,324,784
● 個人	151	1,570
● 個人その他	213,906	1,476,105
合計	217,678	9,358,310
単元未満株式の状況(株)	—	2,252,077

^{*} 自己株式510,830株のうち、5,108単元は「個人その他」欄に、30株は「単元未満株式の状況」欄にそれぞれ含まれています



統合報告書に関するお問い合わせ

日立製作所 インベスター・リレーションズ本部
03-3258-1111