

## 過去中期経営計画の振り返り

経営計画 

### 2012中期経営計画 (2010～2012年度)

#### 経営の立て直し リカバリー

- 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
- 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
- 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

- 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
- 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
- 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

- 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
- 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 (現・日立グローバルエアパワー))
- 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
- 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

- デジタル事業の基盤立ち上げと成長**
  - Lumada Solution Hub、Lumadaアライアンスプログラムの立ち上げ
  - Lumada事業売上を1.6兆円に拡大
- 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 (現・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
- 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\*1の売却
    - 日立建機、日立物流\*1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

\*1 2022年度完了

### 2024中期経営計画 (2022～2024年度)

#### オーガニック成長へのモードチェンジ 持続的成長をめざす次なるステージへ

財務指標	2024中計 目標 (2023年4月開示時点)	2024年度 実績
売上収益 CAGR (2021～2024年度)	5～7%	14%
Adj. EBITA率*2	12%	11.7%
EPS成長率 CAGR*3 (2021～2024年度)	10～14%	18%
コアFCF 3年累計 (2022～2024年度)	1.2兆円	1.8兆円
ROIC	10%	10.9%

\*2 旧定義のAdj. 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

\*3 2021年度の当期利益は一過性影響を除く

- オーガニック成長へのモードチェンジ**
  - DX、GXの追い風を受けた受注拡大、トップライン成長
  - Lumada事業売上を3.0兆円に拡大、利益率向上をけん引
  - リスクマネジメントで当期利益の安定化
  - EPS成長率の拡大
  - 日立Astemo (現・Astemo) の非連結化
- キャッシュフローとROIC重視の経営の定着**
  - キャッシュ創出力の拡大
    - コアFCF (3年累計) 0.9兆円→1.8兆円
    - コアFCFコンバージョン 50%→83%
  - ROIC改善 7.7%→10.9%
- 株主還元拡大**
  - 自己株式取得総額 (3年累計) 5,000億円
  - 総還元性向 (対コアFCF・3年累計) の拡大 35%→54%
- ガバナンスの深化を含む、サステナブル経営の強化**
  - 株主価値と役員報酬の連動
    - 取締役・執行役の報酬制度改定  
(グローバル競合比較でのTSR成長率を報酬指標に採用)
  - デジタル人材の強化 10.7万人、エンゲージメントスコア 71.5

## 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)

単位：百万円

会計年度 IFRS	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度
売上収益	10,034,305	9,162,264	9,368,614	9,480,619	8,767,263	8,729,196	10,264,602	10,881,150	9,728,716	9,783,370
調整後営業利益	634,869	587,309	714,630	754,976	661,883	495,180	738,236	748,144	755,816	971,606
Adjusted EBITA (新定義)	—	—	—	—	—	—	—	—	—	1,083,525
Adjusted EBITA (旧定義)	—	—	—	—	—	609,107	855,380	884,606	918,184	1,141,845
EBIT	531,003	475,182	644,257	513,906	183,614	850,287	850,951	845,632	857,942	977,607
EBITDA	—	—	—	885,318	619,001	1,343,067	1,392,840	1,373,468	1,310,702	1,409,337
親会社株主に帰属する当期利益	172,155	231,261	362,988	222,546	87,596	501,613	583,470	649,124	589,896	615,724
営業活動に関するキャッシュ・フロー	812,226	629,582	727,168	610,025	560,920	793,128	729,943	827,045	956,612	1,172,240
投資活動に関するキャッシュ・フロー	(730,799)	(337,955)	(474,328)	(162,872)	(525,826)	(458,840)	(1,048,866)	151,063	(131,543)	(573,650)
財務活動に関するキャッシュ・フロー	(26,467)	(209,536)	(321,454)	(320,426)	2,837	(184,838)	202,739	(1,142,966)	(1,024,907)	(424,122)
コア・フリー・キャッシュ・フロー	113,371	100,215	283,593	136,079	135,441	419,848	290,082	416,460	571,467	780,592
設備投資額 (CFベース)	485,932	417,150	440,312	472,249	421,276	372,945	439,861	410,585	385,145	391,648
減価償却費	366,547	302,757	265,413	271,682	342,450	345,201	382,922	358,412	280,306	238,784
無形資産償却費	141,243	112,426	99,019	96,362	90,708	146,462	157,330	167,898	171,234	192,750
研究開発費	333,730	323,963	332,920	323,145	293,799	293,571	317,383	316,280	290,145	259,431
総資産	12,551,005	9,663,917	10,106,603	9,626,592	9,930,081	11,852,853	13,887,502	12,501,414	12,221,284	13,284,813
親会社株主持分	2,735,078	2,967,085	3,278,024	3,262,603	3,159,986	3,525,502	4,341,836	4,942,854	5,703,705	5,847,091
有利子負債	3,604,455	1,176,603	1,050,294	1,004,771	1,485,042	2,397,356	3,126,712	2,213,348	1,180,022	1,206,116
Adjusted EBITA率 (新定義) (%)	—	—	—	—	—	—	—	—	—	11.1
Adjusted EBITA率 (旧定義) (%)	—	—	—	—	—	7.0	8.3	8.1	9.4	11.7
基本1株当たり親会社株主に帰属する当期利益 (EPS) (円)	35.65	47.90	75.19	46.09	18.14	103.86	120.75	136.91	126.91	133.85
基本1株当たりコア・フリー・キャッシュ・フロー (CFPS) (円)	23.48	20.76	58.74	28.18	28.05	86.93	60.03	87.84	122.95	169.70
投下資本利益率 (ROIC) (%)	—	—	—	8.5	9.4	6.4	7.7	7.6	8.7	10.9
親会社株主持分当期利益率 (ROE) (%)	6.1	8.1	11.6	6.8	2.7	15.0	14.8	14.0	11.1	10.7
D/Eレシオ (非支配持分含む) (倍)	0.87	0.29	0.23	0.23	0.35	0.54	0.58	0.41	0.20	0.20
株主還元総額 (支払ベース)	57,941	57,937	67,591	77,246	91,761	96,653	111,210	329,146	244,460	389,206
うち、自己株式取得額	0	0	0	0	0	0	0	199,999	99,999	199,999
1株当たり配当金 (円)	12.0	13.0	15.0	18.0	19.0	21.0	25.0	29.0	36.0	43.0
配当性向 (%)	33.7	27.1	20.0	39.1	104.8	20.2	20.7	21.0	28.3	32.0
政策保有株式の保有状況  銘柄数/純資産に占める割合	332 / 5.8%	309 / 7.9%	288 / 6.0%	272 / 4.1%	233 / 3.3%	217 / 4.5%	198 / 5.1%	177 / 4.4%	157 / 1.1%	143 / 1.0%

注記：1. 調整後営業利益は、売上収益から売上原価、販売費および一般管理費の額を減算して算出

2. Adjusted EBITA (Adjusted Earnings before interest, taxes and amortization) (新定義) 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戻して算出。Adjusted EBITA (旧定義) 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戻した上で、持分法による投資損益を加算して算出

3. 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

4. 当社は、2018年10月1日付けで普通株式5株につき1株の割合で株式併合を、2024年7月1日付けで普通株式1株につき5株の割合で株式分割を実施。2018年度から2024年度におけるEPS、CFPSおよび1株当たり配当金は、当該株式併合と株式分割の影響を調整した株数に基づいて算出。また、EPS、CFPSは平均発行済株式数に基づいて計算。

5. TSR (Total Shareholder Return) は、2015年3月末に投資を行った場合の、2025年3月末時点の配当と株価を加味した投資収益率であり、日立製作所の株価に配当を加えた投資パフォーマンスについて、2015年3月末の投資額を100として指数化し算出。比較指標である東証株価指数 (TOPIX) についても、TOPIXのデータを使用し、同様に指数化し算出。

	過去1年	過去3年		過去5年		過去10年	
	TSR	TSR	年率TSR	TSR	年率TSR	TSR	年率TSR
日立	25.9%	189.2%	42.5%	474.6%	41.9%	357.4%	16.4%
TOPIX (配当込み)	(1.5)%	47.2%	13.8%	113.4%	16.4%	117.4%	8.1%

## 5カ年ESGデータ

環境データ

社会データ

ガバナンスデータ

## 従業員データ (日立グループ)

		2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度
従業員数 (人)	日立グループ	350,864	368,247	322,525	268,655*1	282,743
	日立製作所	29,850	29,485	28,672	28,111	25,892
平均勤続年数 (年)	日立グループ*2	13.6	13.5	12.6	12.9	12.6
離職率 (%) <sup>*3*</sup>	日立グループ*2	4.3	7.5	8.5	6.3	5.8

## 従業員エンゲージメントスコア\*5 (日立グループ)

		2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度
グローバル平均 (ポイント)		62	65	69.5	68.6	71.5
地域別 (ポイント)	日本	—	56	61.2	61.6	63.2
	海外	—	80	82.3	80.2	80.9

## デジタル人材数\*6 (日立グループ)

		2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度
グローバル (万人)		3.5	6.7	8.3	9.5	10.7
地域別 (万人)	日本	2.3	2.9	4.2	5.0	5.6
	海外	1.2	3.8	4.1	4.5	5.1

## 在籍人員・管理職

		2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度
在籍人員に占める女性比率 (%) <sup>*3</sup>	日立グループ*2	19.1	20.2	22.3	22.5	23.2
女性管理職比率 (%) <sup>*7</sup>	日立グループ*2*3	9.5	9.8	13.0	14.1	15.8
	日立製作所*8	6.5	6.8	7.4	7.8	8.5

## 役員層\*の女性比率および民族的・文化的多様性比率 (日立製作所)

	2021年6月	2022年6月	2023年6月	2024年6月	2025年6月
役員層の女性人数 (人)	7	9	9	9	11
役員層の女性比率 (%)	10.1	12.2	11.4	11.8	15.9
役員層の外国人人数 (人)	8	13	16	19	18
役員層の外国人比率 (%)	11.6	17.6	20.3	25.0	26.1

※執行役、理事

## 指標データ範囲

- \*1 グループ従業員数の前年度からの減少は、主に日立Astemo (現・Astemo) の非連結化によるもの
- \*2 人員データベースに未登録の一部直接員 (製造ワーカー) および一部新規連結対象会社従業員は含まない。なお、2024年度末時点における人員データベースに未登録の一部直接員 (製造ワーカー) は2.8万人
- \*3 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
- \*4 自己都合退職者のみ対象
- \*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 (「自社で働くことへの誇り」「働き甲斐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点から測定)
- \*6 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材を「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 (延べ人数。千人単位)
- \*7 女性管理職の数および比率の経年増加には、集計対象範囲の拡充および連結対象会社の変動によるものを含む。なお、管理職の数には人員データベースにグレード (役職) 未登録の従業員は含まない
- \*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\*9 (TRIFR\*10) (日立グループ)

	2020年	2021年	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度
グローバル計	0.29	0.28	0.27	0.26	0.16	0.13
日本	0.14	0.12	0.12	0.14	0.13	0.11
アジア (日本除く)	0.17	0.12	0.11	0.09	0.05	0.05
北中南米	1.54	1.36	1.20	1.10	0.38	0.30
欧州	0.45	0.38	0.45	0.39	0.32	0.26

## 死亡災害件数

	2020年	2021年	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度
日立グループ (コントラクター含む)	3	2	2	5	4	2

## 指標データ範囲

\*9 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、2021年度より4~翌年3月に変更

\*10 Total Recordable Injury Frequency Rate (20万労働時間あたりの死傷者)

## サステナブル調達施策 (日立グループ)

	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度
サステナビリティリスクアセスメント	271	[人権] 2,524*11 [環境] 708*11	1,374*12	3,227	4,029
サステナビリティ監査 (社)	27	25	128*13	150	153
サステナブル調達説明会 (社)	450	359	520	269*14	156

\*11 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

\*12 2022年度以降のサステナビリティ評価は「環境」「労働・人権」「倫理」「持続可能な調達」を対象に実施

\*13 2022年度より日立エナジーの監査社数を含む

\*14 2023年度よりサステナブル調達説明会は、日立Astemoの調達パートナーは対象外

## 環境 (日立グループ)

	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度
事業所 (ファクトリー・オフィス) におけるCO <sub>2</sub> 排出量 (kt-CO <sub>2</sub> e)	3,313	3,412	1,565	676	601
廃棄物有価物発生量 (kt)	1,061	1,111	356	164	154
水使用量 (Mm <sup>3</sup> )	26.35	26.03	14.56	10.92	9.83
化学物質大気排出量 (kt)	2.37	2.50	1.09	0.62	0.47

製品・サービスのCO<sub>2</sub>排出削減貢献量: 1.42億t/年 (2022~2024年度 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。2023年度の事業所 (ファクトリー・オフィス) におけるCO<sub>2</sub>排出量から、数値に非エネルギー起源の温室効果ガス (kt-CO<sub>2</sub>e) を含めています。2023年度の事業所 (ファクトリー・オフィス) におけるCO<sub>2</sub>排出量から、全製造、A・B非製造の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行っています

## 会社情報・株式情報 (2025年3月末時点)

### ● 商号

株式会社 日立製作所

### ● URL

<https://www.hitachi.com/ja-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

464,384百万円

### ● 連結従業員数

282,743人

### ● 発行済株式総数 (自己株式を含む)

4,580,341,685株

### ● 株主数

370,650人

### ● 株主名簿管理人

三井住友信託銀行株式会社  
〒100-8233  
東京都千代田区丸の内一丁目4番1号  
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 (%) <sup>*1</sup>
日本マスタートラスト信託銀行株式会社 (信託口)	788,876,600	17.23
株式会社日本カストディ銀行 (信託口)	270,599,100	5.91
ステート ストリート バンク アンド トラスト カンパニー 505001	143,436,447	3.13
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	98,697,835	2.16
モックスレイ・アンド・カンパニー・エルエルシー <sup>*2</sup>	95,208,929	2.08
ジェーピー モルガン チェース バンク 385632	89,489,070	1.95
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	85,424,943	1.87
日本生命保険相互会社	84,499,995	1.85
日立グループ社員持株会	79,042,957	1.73
GOVERNMENT OF NORWAY	77,771,030	1.70

\*1 持株比率については、自己株式 (2,467,109株) を除いて算出

\*2 モックスレイ・アンド・カンパニー・エルエルシーは、当社ADR (米国預託証券) の預託銀行であるジェーピー・モルガン チェース バンク、E・エヌ・エイの株式名義人

### ● 格付情報

2025年8月末時点

格付会社	長期債格付け	短期債格付け
スタンダード&プアーズ (S&P)	A	A-1
ムーディーズ	A2	P-1
格付投資情報センター (R&I)	AA	a-1+

### ● 保証

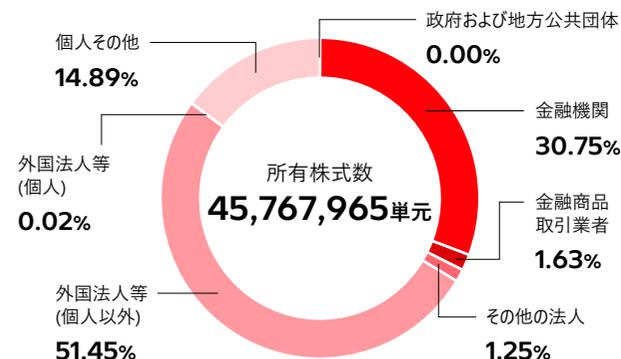
当社は、開示情報に信頼性を付与するため、経営陣による保証と外部による保証の複合的な保証モデルを採用しています。制作体制はこちら [☞P.1](#) をご覧ください。

統合報告書の責任者は執行役専務CFO兼CRMOの加藤知巳です。なお、一部の環境・社会データは、「日立 ESGデータブック 2025」上で、KPMGあず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 女性管理職人数および比率、事業所 (ファクトリー・オフィス) におけるCO<sub>2</sub>排出量

### ● 株主構成



### 株主・投資家とのエンゲージメント

日立は、株主・投資家の皆さまとのエンゲージメントを重視しています。2024年度は、取締役および執行役が、主要株主 (合計保有株式比率12%) と面談しました。そのほか、インバスター・リレーションズ本部では、IR説明会の開催およびアナリスト・投資家との年間約900件の面談を通じ、事業戦略や財務戦略・実績、ガバナンス、役員報酬体系、サステナビリティ戦略などに関して議論しています。これらの面談で得られた意見を経営層と共有し、意思決定に役立てています。

### 2024年度に実施したIR説明会

- 中期経営計画 進捗説明会 [☞](#) (4月)
- 決算説明会 [☞](#) (毎四半期)
- Hitachi Investor Day [☞](#) (6月)
- 日立エナジーCEOによるプレゼンテーション [☞](#) (10月)
- 鉄道事業説明会・サイトツアー [☞](#) (欧州、11月)