

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

- 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

- 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

- 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 (BU) 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

- ① 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
- 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 (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
- 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^{*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
 - 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などの償却費を差し戻し、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
- ① 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、利益率向上を牽引
 - ・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
 - ② 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
 - CFCFコンバージョン 50%→83%
 - ・ROIC改善 7.7%→10.9%
 - ③ 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%
 - ④ 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

Data

10か年財務データ

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	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	2025年度
売上収益	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	10,586,781
調整後営業利益	587,309	714,630	754,976	661,883	495,180	738,236	748,144	755,816	971,606	1,199,275
Adjusted EBITA(新定義)	—	—	—	—	—	—	—	—	1,083,525	1,311,436
Adjusted EBITA(旧定義)	—	—	—	—	609,107	855,380	884,606	918,184	1,141,845	—
EBIT	475,182	644,257	513,906	183,614	850,287	850,951	845,632	857,942	977,607	1,274,049
EBITDA	—	—	885,318	619,001	1,343,067	1,392,840	1,373,468	1,310,702	1,409,337	1,732,295
親会社株主に帰属する当期利益	231,261	362,988	222,546	87,596	501,613	583,470	649,124	589,896	615,724	802,368
営業活動に関するキャッシュ・フロー	629,582	727,168	610,025	560,920	793,128	729,943	827,045	956,612	1,172,240	1,668,061
投資活動に関するキャッシュ・フロー	(337,955)	(474,328)	(162,872)	(525,826)	(458,840)	(1,048,866)	151,063	(131,543)	(573,650)	(341,553)
財務活動に関するキャッシュ・フロー	(209,536)	(321,454)	(320,426)	2,837	(184,838)	202,739	(1,142,966)	(1,024,907)	(424,122)	(971,037)
コア・フリー・キャッシュ・フロー	100,215	283,593	136,079	135,441	419,848	290,082	416,460	571,467	780,592	1,170,232
設備投資額(CFベース)	417,150	440,312	472,249	421,276	372,945	439,861	410,585	385,145	391,648	497,829
減価償却費	302,757	265,413	271,682	342,450	345,201	382,922	358,412	280,306	238,784	251,154
無形資産償却費	112,426	99,019	96,362	90,708	146,462	157,330	167,898	171,234	192,750	206,819
研究開発費	323,963	332,920	323,145	293,799	293,571	317,383	316,280	290,145	259,431	290,399
総資産	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	15,041,246
親会社株主持分	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	6,568,369
有利子負債	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	1,009,037
Adjusted EBITA率(新定義) (%)	—	—	—	—	—	—	—	—	11.1	12.4
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)	47.90	75.19	46.09	18.14	103.86	120.75	136.91	126.91	133.85	176.76
基本1株当たりコア・フリー・キャッシュ・フロー(CFPS) (円)	20.76	58.74	28.18	28.05	86.93	60.03	87.84	122.95	169.70	257.80
投下資本利益率(ROIC) (%)	—	—	8.5	9.4	6.4	7.7	7.6	8.7	10.9	12.4
親会社株主持分当期利益率(ROE) (%)	8.1	11.6	6.8	2.7	15.0	14.8	14.0	11.1	10.7	12.9
D/Eレシオ(非支配持分含む) (倍)	0.29	0.23	0.23	0.35	0.54	0.58	0.41	0.20	0.20	0.15
株主還元総額(支払いベース)	57,937	67,591	77,246	91,761	96,653	111,210	329,146	244,460	389,206	557,124
うち、自己株式取得額	0	0	0	0	0	0	199,999	99,999	199,999	352,054
1株当たり配当金(円)	13.0	15.0	18.0	19.0	21.0	25.0	29.0	36.0	43.0	50.0
配当性向(%)	27.1	20.0	39.1	104.8	20.2	20.7	21.0	28.3	32.0	28.1
政策保有株式の保有状況 銘柄数/ 純資産に占める割合	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%	135 / 4.0%

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など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など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、M&Aや資産売却他にかかるキャッシュ・フローを除いた経常的なキャッシュ・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、2016年3月末の投資額を100として指数化し、株価上昇に加えて期間中に受け取った配当を含めた投資収益を示す

	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	30.5%	216.7%	46.8%	364.3%	35.9%	798.8%	24.6%
TOPIX(配当込み)	31.5%	91.7%	24.2%	102.3%	15.1%	232.4%	12.8%

5か年ESGデータ

サステナビリティレポート

従業員データ(日立グループ)

		2021年度	2022年度	2023年度	2024年度	2025年度
従業員数(人)	日立グループ ^{*2}	368,247	322,525	268,655 ^{*1}	282,743	287,901
	日立製作所	29,485	28,672	28,111	25,892	25,934
平均勤続年数(年)	日立グループ ^{*2}	13.5	12.6	12.9	12.6	11.8
離職率(%) ^{*3*4}	日立グループ ^{*2}	7.5	8.5	6.3	5.8	6.0

AIプロフェッショナル人材^{*5}(日立グループ)

AIプロフェッショナル人材数(人)	—	—	—	22,000	39,000
-------------------	---	---	---	--------	--------

従業員エンゲージメントスコア^{*6}(日立グループ)

グローバル平均(ポイント)		65	69.5	68.6	71.5	73.3
地域別(ポイント)	日本	56	61.2	61.6	63.2	65.6
	海外	80	82.3	80.2	80.9	81.6

在籍人員・管理職

在籍人員に占める女性比率(%) ^{*3}	日立グループ ^{*2}	20.2	22.3	22.5	23.2	23.4
女性管理職比率(%) ^{*7}	日立グループ ^{*2*3}	9.8	13.0	14.1	15.8	17.4
	日立製作所 ^{*8}	6.8	7.4	7.8	8.5	8.9

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)

	2022年6月	2023年6月	2024年6月	2025年6月	2026年6月
役員層の女性人数(人)	9	9	9	11	11
役員層の女性比率(%)	12.2	11.4	11.8	15.9	15.9
役員層の外国人人数(人)	13	16	19	18	16
役員層の外国人比率(%)	17.6	20.3	25.0	26.1	23.2

※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、2025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2.2万人
- *3 日立から他社への出向者および休職者を含め、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 社内育成プログラムの修了、ベンダー認定のAI関連資格の取得など、所定の要件を満たした実績の累計件数。数値は千人単位で表示
- *6 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)
- *7 女性管理職の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
- *8 日立から他社への出向者および休職者のほか、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})(日立グループ)

	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度	2025年度
グローバル計	0.27	0.26	0.16	0.13	0.15
日本	0.12	0.14	0.13	0.11	0.11
アジア(日本除く)	0.11	0.09	0.05	0.05	0.07
北中南米	1.20	1.10	0.38	0.30	0.32
欧州	0.45	0.39	0.32	0.26	0.30

死亡災害件数

日立グループ(コントラクター含む)	2	5	4	2	4
-------------------	---	---	---	---	---

指標データ範囲

*9 Total Recordable Injury Frequency Rate(20万労働時間当たりの総災害発生率)

サステナブル調達施策(日立グループ)

	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度	2025年度
サステナビリティ評価	[人権]2,524 ^{*10}	1,374 ^{*11}	3,227	4,029	5,090
	[環境]708 ^{*10}				
サステナビリティ監査(社)	25	128 ^{*12}	150	153	142
サステナブル調達説明会(社)	359	520	269 ^{*13}	156	388

*10 2021年度のサステナビリティ評価は、「人権」「環境」を中心に実施

*11 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

*12 2022年度より日立エナジーの監査社数を含む

*13 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)

	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度	2025年度
温室効果ガス(総量) ^{*14} (kt-CO ₂ e)	3,412	1,565	676	601	460
廃棄物有価物発生量(kt)	1,111	356	164	154	162
水使用量(Mm ³)	26.03	14.56	10.92	9.83	10.01
化学物質排出量(総量)(kt)	3.50	1.39	0.65	0.49	0.55

*14 温室効果ガス(総量): Scope 1、2 ※マーケット基準の合計

製品・サービスのGHG排出削減貢献量:2.8億トン/年(見通し:2025~2027年度平均)

指標データ範囲

環境データは、「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、対象範囲を決定しています。

*A: 環境リスク大、B: 環境リスク中、C: 環境リスク小

会社情報・株式情報 (2026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
466,666百万円

連結従業員数
287,901人

発行済株式総数(自己株式を含む)
4,535,560,985株

株主数
363,532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

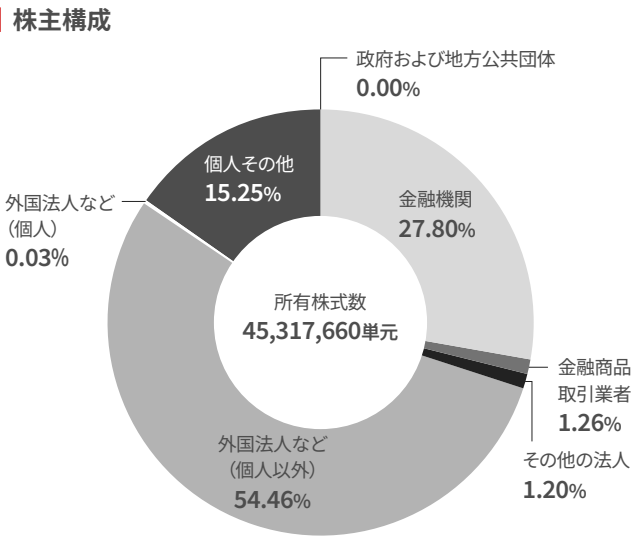
大株主(上位10名)		
株主名	所有株式数(株)	持株比率(%) ^{*2}
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	742,663,700	16.50
株式会社日本カस्टディ銀行(信託口)	248,921,800	5.53
ステート ストリート バンク アンド トラスト カンパニー 505001	147,704,302	3.28
ザ チェース マンハッタン バンク エヌ エイ ロンドン エス エル オムニバス アカウント	145,160,508	3.23
モックスレイ・アンド・カンパニー・エルエルシー ^{*1}	108,165,930	2.40
日本生命保険相互会社	84,499,995	1.88
日立グループ社員持株会	73,662,230	1.64
GOVERNMENT OF NORWAY	70,531,030	1.57
ジェービー モルガン チェース バンク 385642	67,468,788	1.50
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	64,500,403	1.43

^{*1} 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ビー モルガン チェース 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 (35,798,823 株) を除いて算出しています。

格付情報 2026年8月末時点		
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	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 [■ 編集方針 \(P.1\)](#) 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、一部の環境データは、「日立 ESGデータブック 2026」上で、EY新日本有限責任監査法人による第三者保証 (限定的保証) を受けています。

第三者保証の対象となる指標
温室効果ガス (総量) (Scope1、2 ※マーケット基準)



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。2025年度は、CEOとCFOが北米・欧州・国内の機関投資家の皆さまと議論し、エンゲージメントを深める機会を設けました。インベスター・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1,000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。

2025年度に実施したIR説明会

- 📺 経営計画 Inspire 2027 (4月)
- 📺 決算説明会 (毎四半期)
- 📺 Hitachi Investor Day (6月)
- 📺 Hitachi Energy Investor Day (英国、10月)
- CESブースツアー (米国、26年1月)