

CEO Remarks

2022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

日立製作所 執行役社長兼CEOの小島です。

CEO Remarks

1. 2024中期経営計画の位置付け
2. 策定のプロセス
3. 市場からのフィードバック
4. 本日のアジェンダ

本日のInvestor Dayは、

まず2024中期経営計画の位置付けと、その策定のプロセス、発表後の市場からのフィードバックなどを、皆さんと共有させていただきます。

その後、本日のアジェンダを私から簡単に説明したのちに、それぞれの発表に移りたいと思います。

どうぞよろしくお願いいたします。

- 社会イノベーション事業
- 日立のトランスフォーメーションジャーニー
- 成長へのモードチェンジ

リーマンショック後の経営危機を受けて、日立はデータとテクノロジーを活用して、お客様とともに社会の課題を解決する、社会イノベーション事業に大きく舵を切ろうと決意しました。

それに向けたガバナンスと事業ポートフォリオを作るための構造改革の旅、まさにトランスフォーメーションジャーニーを、川村、中西、東原と、それぞれの時代のCEOがバトンをつなぎながら進んできました。

2006年には22社あった上場子会社がすべて無くなるのは私にとってもまことに象徴的なことでありまして、まさに改革の一つの区切りに来たと感じています。

私も、お客様とともに社会イノベーション事業を進化させ続ける、そのための変革を躊躇しない、というぶれない信念のもと、このバトンを受け継ぎます。

これまでの改革で作られた土台をフルに活かして、いよいよグローバルな成長へと経営のモードをチェンジする、というのが私の役目と考えています。

- 社内プロジェクトチーム
- 取締役会でのディスカッション
- 投資家からのインプット

中計策定に際しては、社内外に議論の場を持って、次の日立のあるべき姿を描きました。

社内のプロジェクトチームでは、グリーン、デジタル、イノベーションでのグローバル成長を実現するにはどのような変化を起こせば良いか徹底的に議論しました。

ベンチマークすべき対象が明確か、どうやって市場でアウトパフォームするのか、など議論を重ねて、セクターの構成とその経営目標を設定しました。

また、取締役会では、社内プロジェクトチームが作成した中計のドラフトを、早い段階から繰り返し叩いてもらいました。

中計のコンセプトや経営目標については強いサポートを得たのですが、それをどう達成するかについては、アカウンタビリティに対する考えが欧米企業に比べて甘すぎる、という厳しい指摘を受けました。

これを受けて、キャッシュフローやCO2削減など、中計の主要なKPIに対する達成度を執行役の業績評価に完全にリンクさせるなど、アカウンタビリティの明確化を図っています。

また、4月1日より、中計達成の障害となりうるグローバルリスクの緩和に向けた組織と責任体制を新たに構築しました。

これも取締役会での議論を反映したものです。

投資家の皆様との対話では、日立が2024中期経営計画でめざす姿を、分析し易い形で理解し、透明性を持ってモニタリングしていただくためにはどうすれば良いのか、整理していきました。

また、株主価値を高めるためには、どのようなKPIやキャピタルアロケーションポリシーが期待されているのか、重要なインプットを得ることもできました。

- 2024中期経営計画のフレームワーク
- 目標水準
- コミュニケーションの継続

2024中計を発表してから、およそ1か月半が経過し、その間もステークホルダーの皆様と、新たな経営方針について議論させていただく機会が多数ありました。

私が有難く、また手ごたえを感じましたことは、投資家の方々から、2024中計のフレームワークにはこれまでの議論がしっかり反映されている、というコメントを数多くいただきましたことです。

中計の目標に対しては、さらに高い水準を求める声がある一方、厳しくなるマクロ経済環境を考えるとアグレッシブすぎるとの声もありました。

共通していた声は、「中計でうたっている、EPS成長の源泉となる収益力（Adj.EBITA）を身に付ける、そしてそれをコアFCFに繋げ、成長と還元バランス良く配分する」、これがまさに日立がやるべきことである、という点です。

また、どのように掲げた高い目標を達成していくのか、その道筋や具体的な戦略についての説明、そして各フェーズでのその進捗状況の開示など、市場と丁寧な、継続的にコミュニケーションを取って欲しい、という要望も多く頂きました。

4. 本日のアジェンダ

1 CEO Remarks

2024中期経営計画
達成に向けて

執行役社長兼CEO
小島 啓二

2 Green / Innovation Strategy

グリーンとイノベーションで
社会をリード

執行役常務 Chief Sustainability Officer
ロレーナ・デッラジョヴァナ
執行役常務 CTO
鈴木 教洋

3 3 Sectors' Strategies

変革と成長の実現

執行役副社長
徳永 俊昭
執行役社長兼CEO
小島 啓二
執行役副社長
青木 優和

4 Independent Directors Session

社外取締役から見た
日立とは

社外取締役
望月 晴文
社外取締役
ヘルムート・ルートヴィヒ
執行役副社長 CFO
河村 芳彦

本日のInvestor Dayもそのようなコミュニケーションの一環として、4つのセッションを通じて、成長にモードチェンジする日立をご理解いただきたいと思います。

まずはじめに、「グリーン」と「イノベーション」で成長するためのコーポレート戦略をご紹介します。

2050年を見据えた時、今打つべき手は何か、というバックキャストの視点で、大きな技術潮流も踏まえて24中計における施策をご説明します。

続いて、デジタルシステム & サービス、グリーンエネルギー & モビリティ、コネクティブインダストリーズの3つのセクターの成長戦略を説明します。

特に、GlobalLogicとパワーグリッド事業という、二つの大型買収案件の状況については、その事業のCEOが直接ご説明します。

また、本日最後のセッションでは、社外取締役から見た日立、というテーマで社外取締役お二人からお話を頂くことにしました。

私からもさきほど触れました取締役会での中計議論のプロセスや、どのように執行役と取締役がバランスを保ち、日立の改革が継続しているかを皆様にお伝えできれば幸いです。

投資家の皆様が日立の変革力と成長力に一層の確信を持っていただけるよう、CEOとして2024中期経営計画の達成に向けて邁進してまいりますので、引き続きのご指導とご支援を宜しくお願い致します。



Hitachi Social Innovation is
POWERING GOOD