

中期経営計画 BUILDING THE FUTURE 2025 未来を創れ

2023 – 2025年度

2023年4月26日



執行役社長兼COO 先崎 正文

1. 事業環境
2. 日立建機のグループアイデンティティ
3. 中期経営計画の戦略の柱
 - 1) 顧客に寄り添う革新的ソリューションの提供
 - 2) バリューチェーン事業の拡充
 - 3) 米州事業の拡大
 - 4) 人・企業力の強化
4. サステナブルな社会の実現に向けて
 - 1) カーボンニュートラルに向けた取り組み
 - 2) サーキュラーエコノミーへの取り組み
5. 中期経営計画の定量的目標

社会・技術・経済環境の変化

- 高齢化・第二次産業の働き手不足
- 広義のソフトウェア化、利用価値重視への流れとデジタル技術の進展
- 持続可能な地球環境実現に向けた経済転換の加速
- 地政学リスクの顕在化

競争環境の変化

- 先進国・マイニング市場における電動化を含む脱炭素技術開発の加速
- 「モノからコトへ」の顧客ニーズシフトが定着
- 新興国における中国勢の台頭
- デジタル化に伴う異業種との競争・連携

資本構成の変化

- 日立製作所 ————— 日立グループと各研究開発分野で協創し、環境対応・サーキュラーエコノミーを加速。
- 伊藤忠商事 ————— 北米事業再構築を加速し、事業拡大を促進。
- 日本産業パートナーズ — 中長期的な経営基盤を強化し、企業力を向上。

さまざまな変化で日立建機は新たな成長のフェーズへ

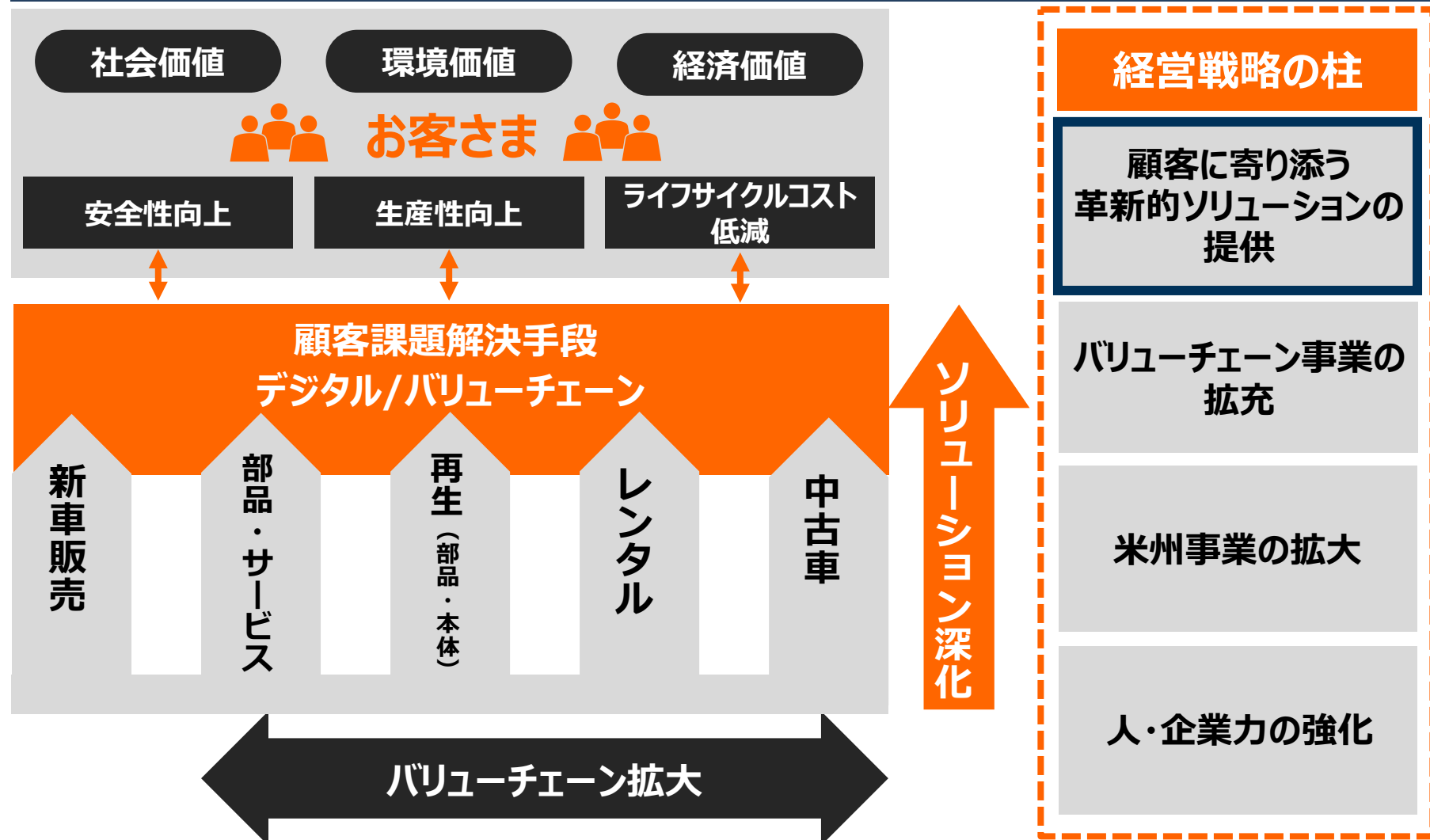
事業環境の変化を受け、当社独自のアイデンティティを策定

Reliable Solutions 私たちは、お客さまの課題をともに解決する、身近で頼りになるパートナーです



3. 中期経営計画の経営戦略の柱

革新的ソリューションの提供で
真のソリューションプロバイダーとしての成長をめざす



3. 1) 顧客に寄り添う革新的ソリューションの提供 コンパクト・コンストラクション事業

HITACHI

Reliable Solutions

お客さまの課題は不変。ただし、解決策はますます複雑化

機械の安定稼働、
故障予防保全

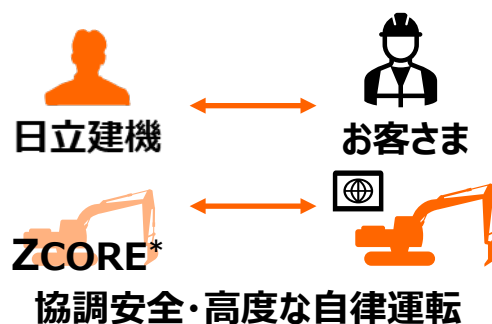
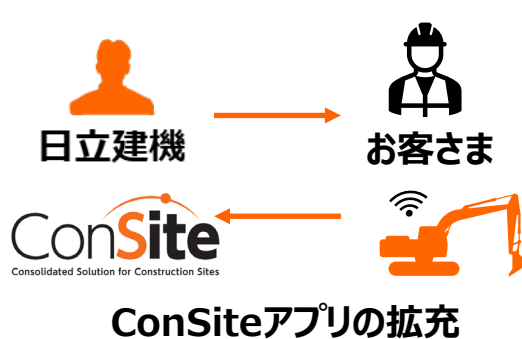
オペレータの高齢化や
人材不足

人(オペレータ)、もの(機械)、
作業(工事)の総合的効率化、
環境対応

ソリューション1.0の拡大

ソリューション2.0への深化

ソリューション3.0への挑戦



製品進化・データ連携・デジタル活用により お客さまの課題にソリューションを提供

*ZCORE: デジタル・コネクテッドのための車体制御プラットフォーム

3. 1) 顧客に寄り添う革新的ソリューションの提供 マイニング事業

HITACHI

Reliable Solutions

オペレーションの可視化と
最適調達の実現

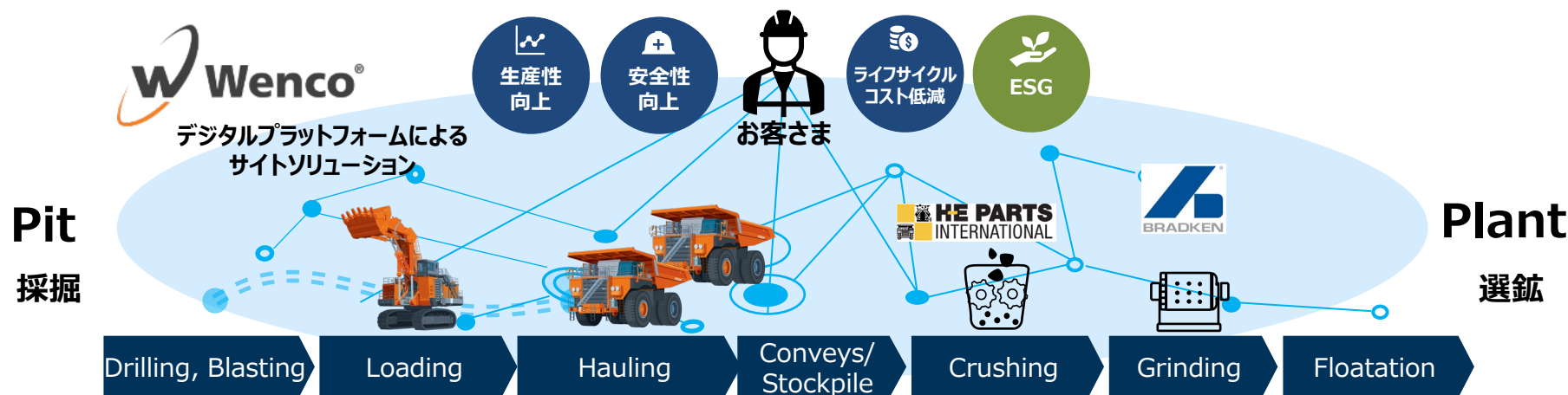
安全性・生産性のさらなる向上
とLCC*・環境負荷の低減

顧客課題解決による社会価値
および企業価値最大化

ソリューション1.0の拡大

ソリューション2.0への深化

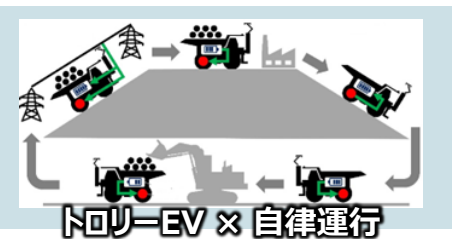
ソリューション3.0への挑戦



Wenco/Bradken/H-E Parts
との連携, ConSite Mine

高度な自動化技術・自律運転

お客さま・異業種パートナーと
協創してエコシステムの参画



Pit to Plant の多様なタッチポイントでの連携および製品の進化を、
デジタルを活用して実現することにより、お客さまの課題にソリューションを提供

*LCC: ライフサイクルコスト

3. 2) バリューチェーン事業の拡充

顧客の期待に応えるソリューション・提案力をさらに強化し、事業を拡大

部品・サービス事業

- ConSiteの活用により全世界の機械を一台ごとにモニタリングし、機械の長寿命化・稼働時間の最大化・作業効率向上につながるソリューションを提案
- サービス専用部品のラインアップ充実により、お客さまの要望に応じた品質・価格の部品を提供
- 再生品生産能力を拡張、グローバル最適生産体制を確立
- 本体再製造を本格化

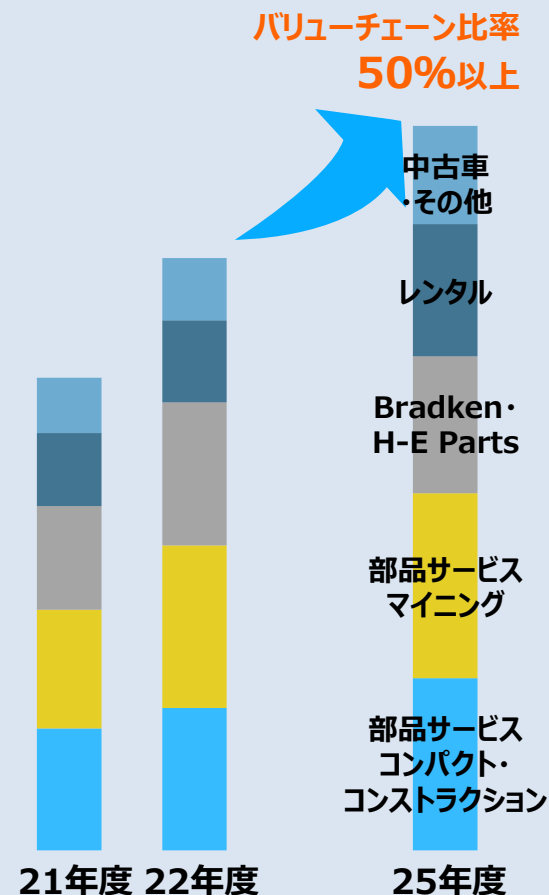
マイニング事業/ Bradken・H-E Partsとの連携

- Pit to Plantでのマイニングバリューチェーン事業（消耗部品等）の更なる強化
- 高収益事業のグローバル展開（鉱山機械の再生事業、選鉱領域での消耗部品事業等）の推進

レンタル・中古車事業

- 異なる市場環境に対応した海外レンタル事業を拡大
- 高付加価値製品の中古車出口戦略を推進
- PREMIUM USED/REFURBISHED USEDにより中古車価値を向上

バリューチェーン事業 売上収益 計画



3. 3) 米州事業の拡大

事業を拡大し収益を安定化。グローバルの成長にも貢献

コンパクト・ コンストラクション 事業

- 中南米における独自販売網を構築
- 販売チャネルを多様化
- ファイナンス事業を拡充

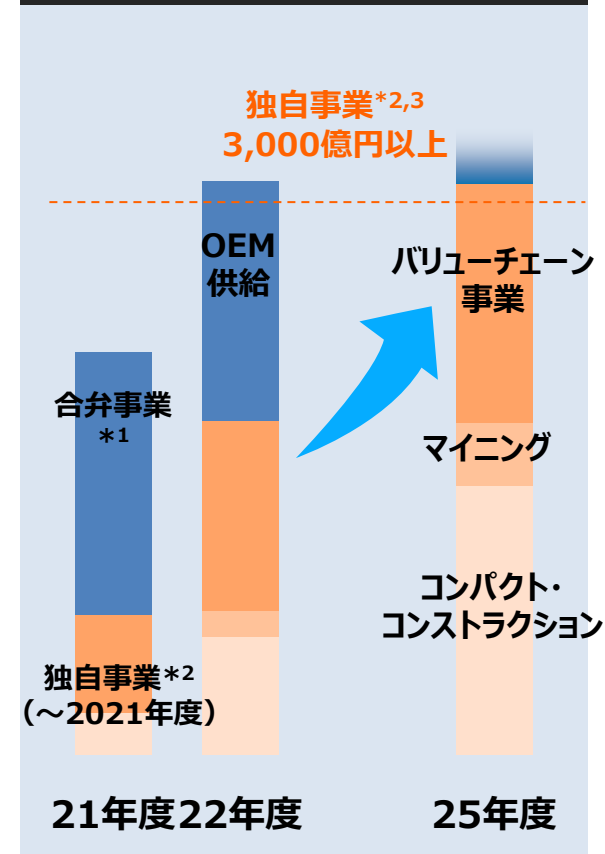
マイニング事業

- 鉱山現場に加え建設現場・砕石現場用の
超大型油圧ショベルを拡販
- 南米サポート体制を底上げ
- ダンプトラックサポート体制を強化

バリューチェーン 事業

- 部品再生拠点を構築
- レンタル事業を拡大
- 日本発の若年良質中古車を販売

米州売上収益 計画



*1:合併事業 コンポーネントと完成車供給。販売・サービスをディア アンド カンパニー社に委託し、プロフィットシェアを受領

*2:独自事業 ~2021年度はホイールローダ事業および連結子会社分のみ

*3:米州事業の投資方針は、最大1,000億円規模の投資、どこに重点的に投資をするかは事業環境を見ながら判断

研究・開発～生産・供給～販売・サービスまで、グローバルに事業体質を強化

人・組織・文化

- 人財がグローバルに活躍できる育成の場や
機会の提供
- ビジネスユニット制でグローバル業績管理の
高度化
- 経営計画管理システムを通じ施策を
完遂する文化

研究・開発体制

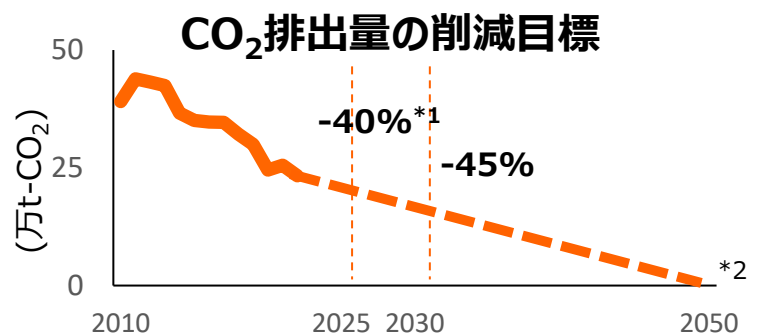
- グローバルに社外協業
・オープンイノベーションの強化
- アジャイル開発による企業文化の変革
- 建設機械のパラダイムシフトへの対応

収益構造

- ビジネスユニット制を通じて全部門で
総原価低減活動を継続的に推進
- 国内における開発・生産拠点の再編での生産
効率向上により収益体質を改善
- 製品、サービス部品のグローバル供給体制を
強化
- レンタル中古車管理システムをグローバルに
展開しDX活用による効率化
- 市場の変化に迅速に対応する間接費統制を
強化

1.5℃シナリオ実現に向けた取り組み強化と 2050年カーボンニュートラル実現へ

生産(Scope1+2)



*1:%は2010年度比

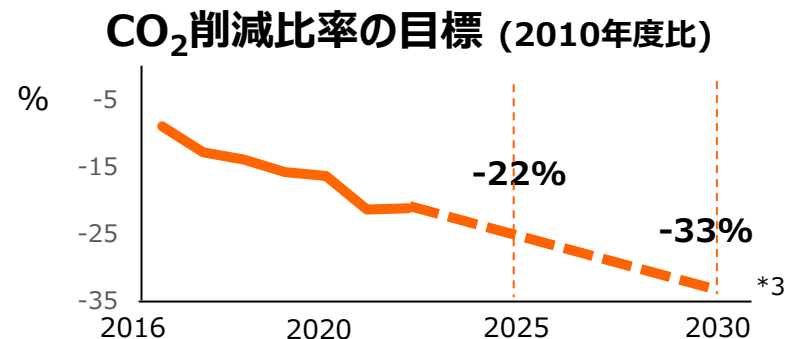
*2:グラフはイメージ、2022年度までは実績

- 生産性向上/省エネ設備導入
- 徹底的な省エネ・CO₂削減活動の展開
- 再生可能エネルギーの積極的な利活用



風力発電や太陽光発電を利用

製品(Scope3)



*3:グラフはイメージ、2022年度までは実績

- 脱炭素製品(電動化建機等)を拡充
- ICT/IoTソリューションを提供
- 中古車・再生事業を拡大



電動化製品

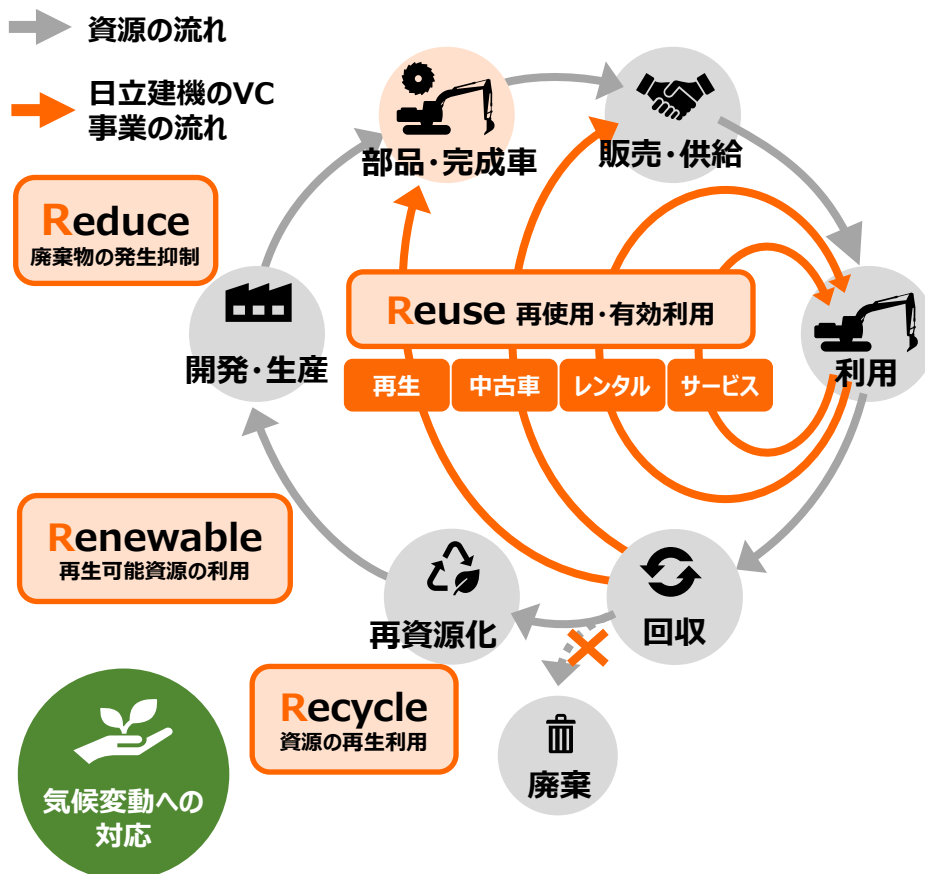


再生事業

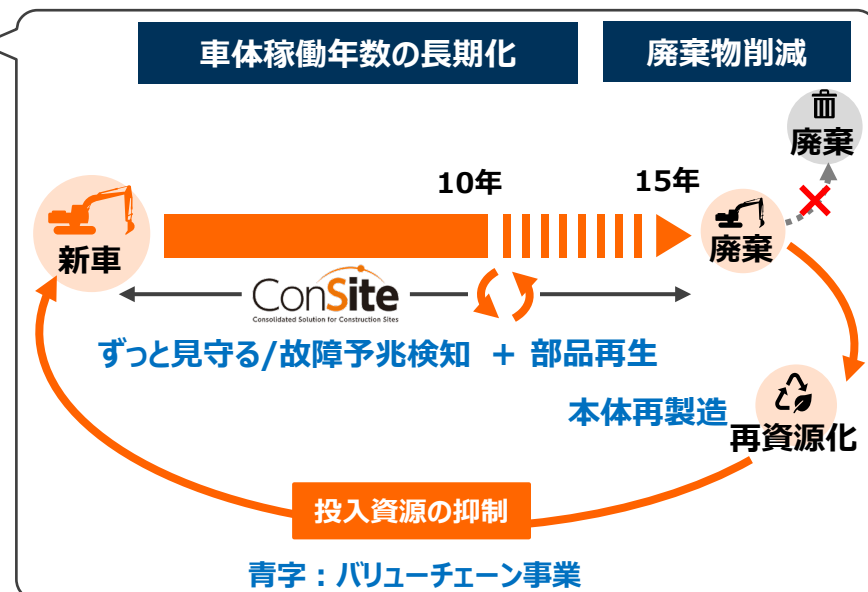
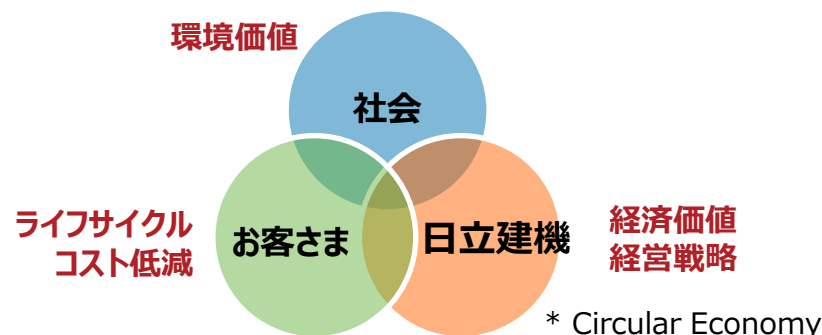
4. 2) サーキュラーエコノミーへの取り組み

製品ライフサイクル1.5倍をめざしてバリューチェーン事業を拡大し、
顧客価値の最大化と資源消費の最小化を両立

4つのRを日立建機グループ
全体で取り組む「姿」



日立建機がCE*に取り組む意義



5. 中期経営計画の定量的目標

経営指標		中期経営計画 2025年度目標	参考 2022年度実績
成長性	・バリューチェーン比率 ・米州事業独自展開による売上収益 ・売上収益研究開発費比率	50%以上 3,000億円以上 3%以上	40.6% 1,820億円 1.9%
収益性	・調整後営業利益率 ・EBITDAマージン率*1	13%以上 18%以上	10.6% 14.2%
安全性	・ネットD/Eレシオ	0.40以下	0.60
効率性	・営業CFマージン率*1 ・ROE ・ROIC*1*3	10%以上 13%以上 9%以上	△2.0% 11.0% 8.4%
株主還元*2	・連結配当性向	連結配当性向30%～40%を目安 に安定的かつ継続的に配当を実施	33.3%
ESG	・環境負荷低減 CO ₂ 削減(総量)	生産(Scope1+2) 製品(Scope3)	「日立建機グループ統合報告書2023」で公開予定
		△40% 2010年度比 △22% 2010年度比	
	・ダイバーシティ、 エクイティ& インクルージョン	・海外グループ会社のGM以上の 現地化比率*1	75% 72%*4
		・男女別の管理職比率(連結)*1	女性13% 男性15% 女性10.4%*5 男性14.9%

*1:本中計より新たに指標として定めたもの

*2:営業キャッシュフローと資金配分に対する基本的な考え方として、維持・強化投資、先行投資、株主還元＋有利子負債返済にそれぞれ1/3の充当をめざす

*3:ROIC目標における比較すべき資本コスト（WACC）の水準を7%程度と認識

*4:2022年8月実績

*5:2022年6月実績

BUILDING THE FUTURE 2025

未来を創れ

- 顧客に寄り添う革新的ソリューションの提供
- バリューチェーン事業の拡充
- 米州事業の拡大
- 人・企業力の強化

安全と健康とコンプライアンス第一 | CIF (顧客課題解決志向) の徹底 | Kenkijinスピリットの発揮

日立建機グループでは、持続可能な開発目標(SDGs)の17の目標のうち、10項目の重点目標を設定しています。
当資料内のトピックスはこの区分に該当するアイコンを表記し、紹介しています。



**SUSTAINABLE
DEVELOPMENT GOALS**

世界を変えるための17の目標

【見通しに関する注記事項】

本資料に記載されている、当期ならびに将来の業績に関する予想、計画、見通し等は、現在入手可能な情報に基づき当社が合理的と判断したものです。実際の業績は、様々な要因の変化により、記載の予想、計画、見通しとは大きく異なることがあります。そのような要因としては、主要市場の経済状況および製品需要の変動、為替相場の変動、国内外の各種規制ならびに会計基準・慣行等の変更などが含まれます。

【商標注記】

「AERIAL ANGLE」「ConSite」「Solution Linkage」「ZCORE」は、日立建機株式会社の登録商標です。

2023年4月26日

