

新中期経営計画の概要

日立建機グループは、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ために、3カ年新中期経営計画(BUILDING THE FUTURE 2025 未来を創れ)を策定しました。

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

新中期経営計画の概要

新中期経営計画がめざす姿

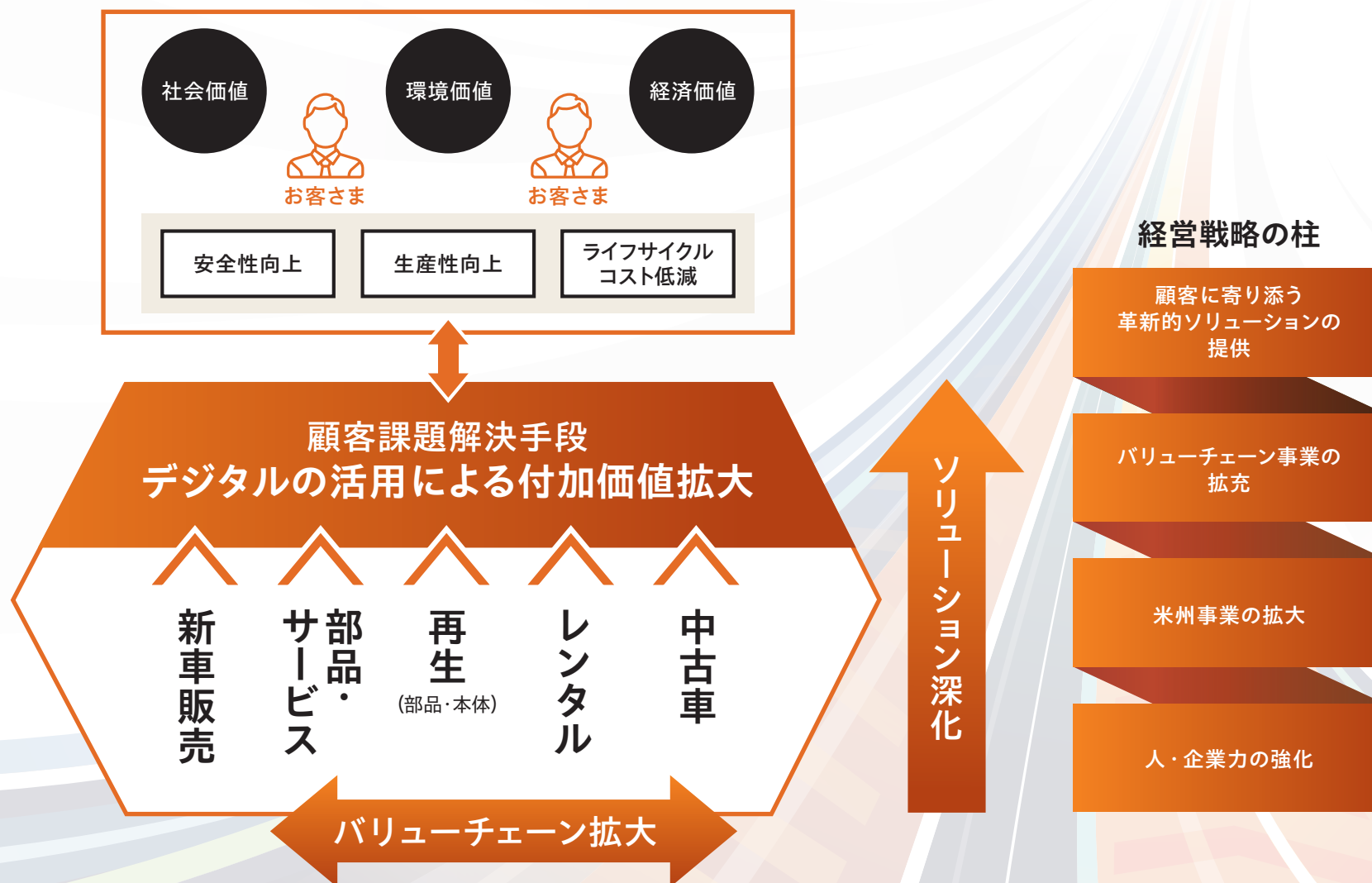
お客さまが抱える経営課題は、「安全性と生産性の向上」「ライフサイクルコストの低減」「環境対応」です。これらは、現在の課題であると同時に10年後の課題でもあるはずですが、しかし、その具体的内容や解決方法は技術革新などによって、大きく変化していきます。例えば、自動化運転が進展・普及すれば、新たな安全への課題が問われます。また、電動化が普及していけば、電力供給などのエネルギーマネジメントをどのようにしていくかといった課題が顕在化していきます。

新中期経営計画では、「革新的な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」ことを旗印として掲げています。これは、今まさに刻々と変化していくお客さまの課題の解決策に対し、革新的なソリューションを提供していくことを宣言しています。

この推進により、2022年に策定した日立建機グループアイデンティティのミッションである「お客さまの期待に応え、革新的な製品・サービス・ソリューションを協創し、ともに新たな価値を創造し続けます」を実現します。

以降、新中期経営計画の軸となっている4つの経営戦略の柱について紹介します。

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



新中期経営計画の概要

顧客に寄り添う革新的ソリューションの提供

新中期経営計画の第一の柱が、「顧客に寄り添う革新的ソリューションの提供」です。

お客さまにとって、「安全性と生産性の向上」「ライフサイクルコストの低減」「環境対応」という課題はこれからも変わることはありません。一方、技術革新によって、お客さまの課題の解決策はますます複雑化していきます。

日立建機グループは、その解決に向けて、デジタルを活用した「多様なデー

タの連携」と「製品の進化」が必要です。

まず、ソリューション1.0では、従来型のデータを活用したサービスの提供が主となり、ソリューション2.0ではその情報を活用して、製品を進化させていくものと定義しています。

例えば、コンパクト・コンストラクション事業では、ソリューション1.0を今よりもさらに拡大しながら、協調安全や高度な自律運転など、製品を進化させることによりソリューション2.0を深化させ、「顧客に寄り添う革新的なソリューションの提供」をめざします。

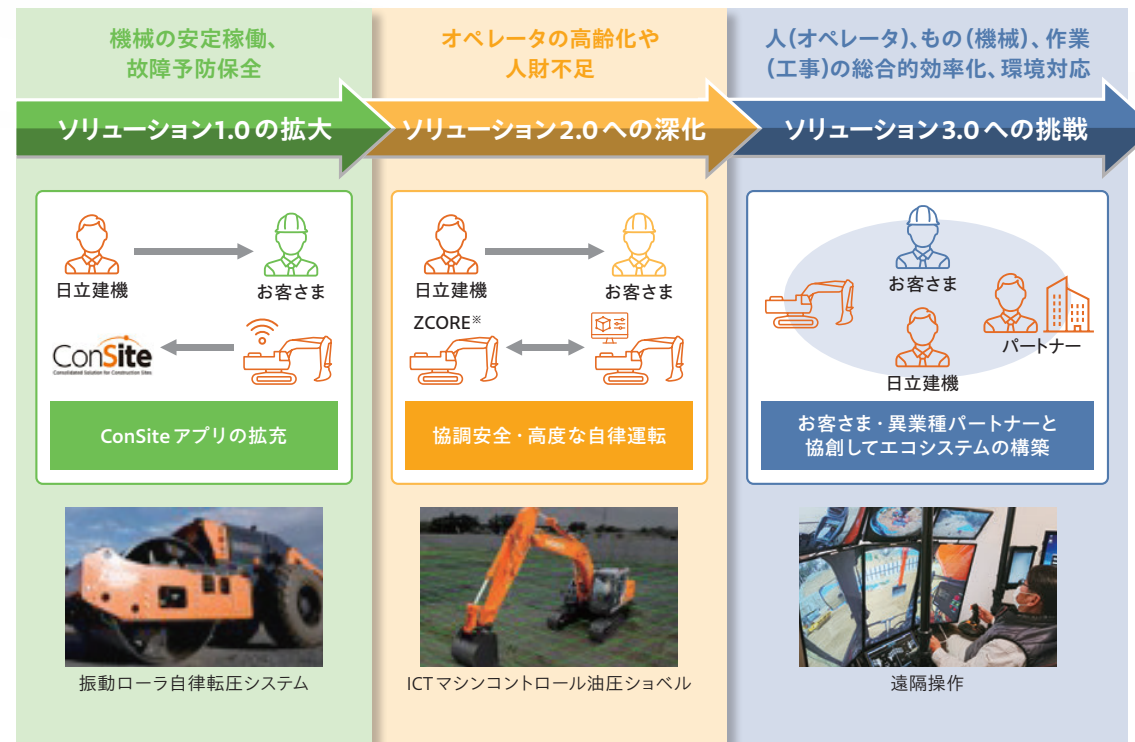
ソリューション3.0では、お客さま・異業種パートナーと協創を含めて付加価

値を提供していきます。日立建機グループは業界に先駆けてこの動きに取り組んでおり、新中期経営計画では、さらにこの動きを加速していきます。

マイニング事業では、当社の事業領域である、採掘 (Pit) から選鉱領域 (Plant) の多様なタッチポイントにおいて、日立建機グループおよび異業種のパートナーとの連携を加速します。

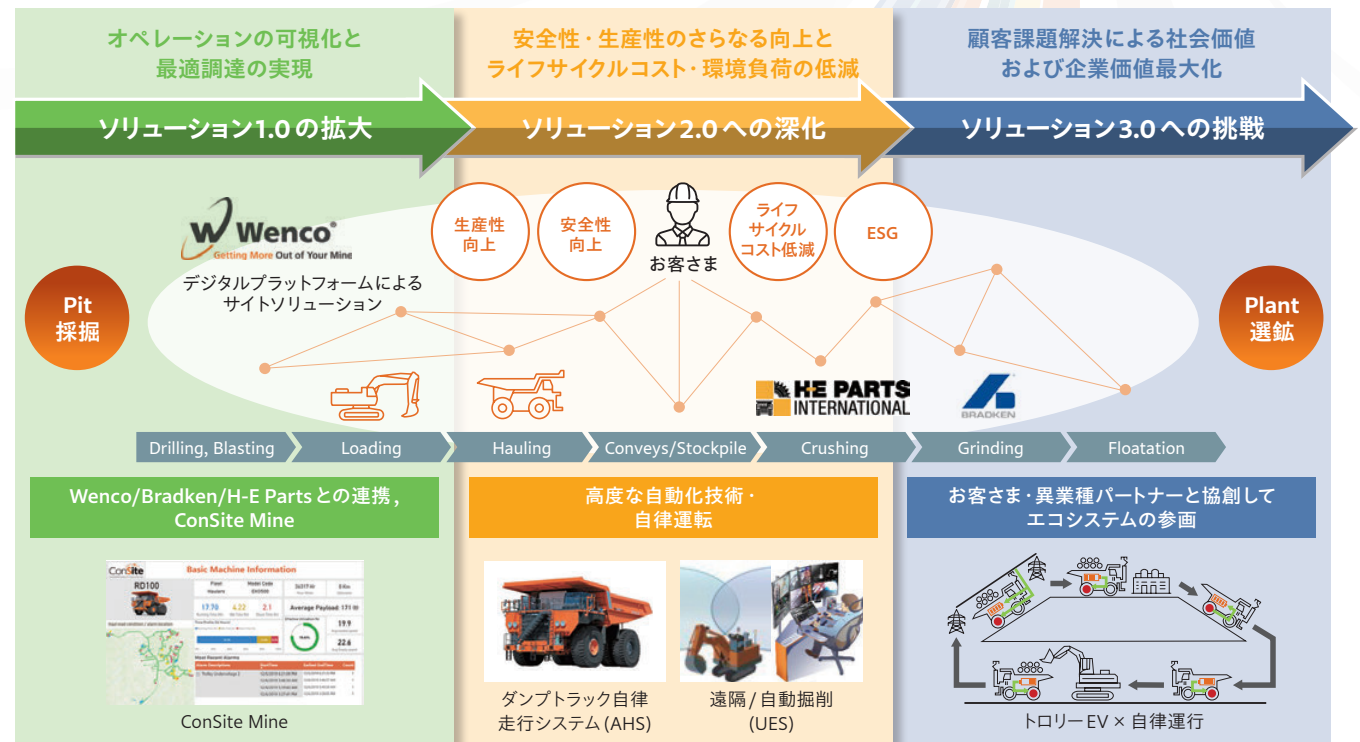
また、製品を進化させていくことで、お客さまの課題である「安全性と生産性の向上」「ライフサイクルコストの低減」、さらに「環境対応」の実現を推進します。

■ コンパクト・コンストラクション事業



※ ZCORE: 自律型建設機械向けシステムプラットフォーム

■ マイニング事業



新中期経営計画の概要

バリューチェーン事業の拡充

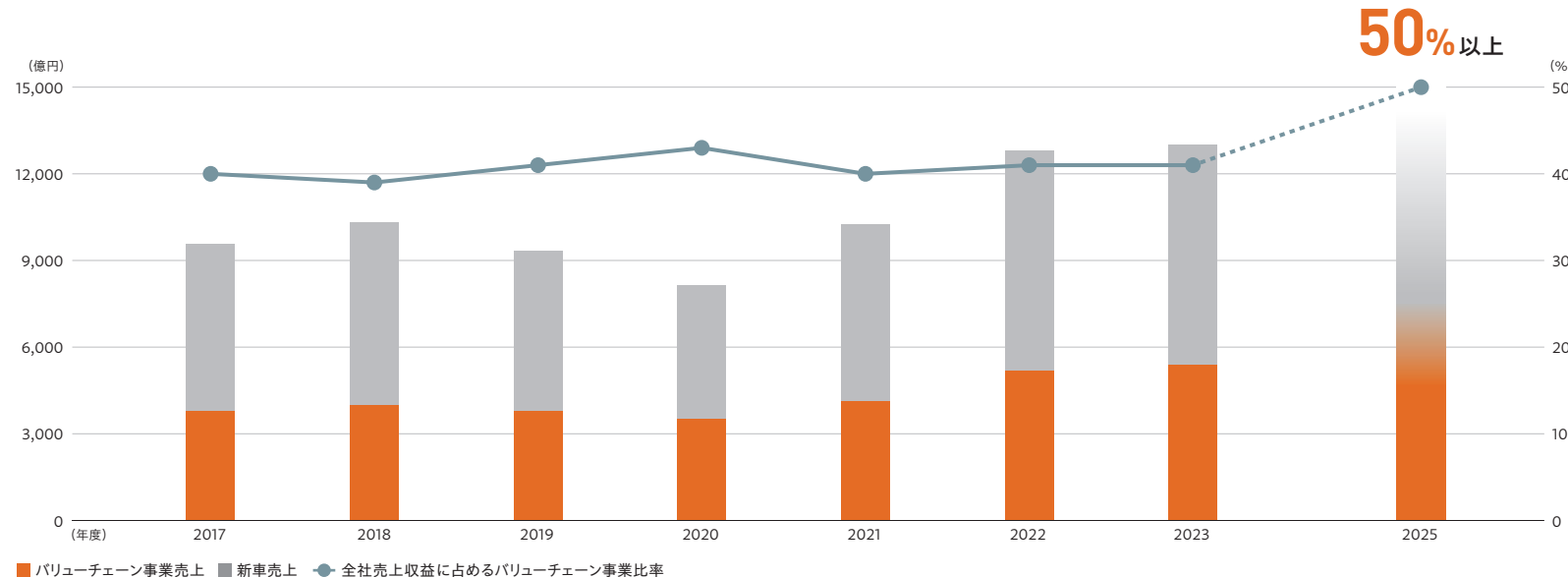
2つ目の柱は、「バリューチェーン事業の拡充」です。

日立建機グループのビジョンは「豊かな大地、豊かな街を未来へ」と定めており、バリューチェーン事業においてもサステナブルな社会をつくっていくことに、今まで以上に注力します。

2022年度実績のバリューチェーン売上収益比率は40.6%ですが、2025年度には50%以上をめざします。これを実現するために以下の取り組みを行います。

■ バリューチェーン事業の業績推移

バリューチェーン事業は新車の需要変動に左右されず安定した高い収益源



部品・サービス事業では、最新のICT技術を使用した「ConSite」を活用し、建設機械の長寿命化・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します。また、再生事業拡大で循環型社会の実現にも寄与する再生品生産能力を拡張し、北米やアフリカなどグローバルでの最適生産体制を確立します。さらに、本体を丸ごと再生する本体再製造は、これまでの実績を活かし、各拠点にノウハウを展開することにより、事業として本格化します。

マイニング事業では、Bradken社／H-E Parts社のミネラルプロセッシング領域を含めた、採掘 (Pit) から選鉱領域 (Plant) での消耗部品等のマイニングバリューチェーン事業を強化します。

レンタル・中古車事業では今年度から、フランスで事業を開始するなど、異なる市場環境に対応した海外レンタル事業を拡大し、さらに、保証付き中古車「PREMIUM USED」の提供などにより、中古車価値を向上させ、お客さまの課題である「ライフサイクルコストの低減」をめざします。

米州事業の拡大

米州事業は想定以上の立ち上がりをみせており、高い成長が見込めます。

新中期経営計画期間では、2025年度に独自展開分のみで米州売上収益3,000億円以上を目標としており、新車販売およびバリューチェーン事業を拡大し、収益の安定化をめざします。

コンパクト・コンストラクション事業では、独自の販売網について2022年度に整備が進んだ北米に続き、中南米における構築を進めていきます。

マイニング事業では、北米向けに建設・砕石現場用の超大型油圧ショベルを拡販します。南米向けには、サービスサポート体制の底上げを図ります。さらに米州全域のダンプトラックの体制強化に取り組みます。

バリューチェーン事業では、レンタル事業に注力します。大手代理店やレンタル会社では通常所有しないような機種をレンタルする「レンタルToレンタル」や、小規模の地域総合レンタル会社の支援を通じ、レンタル事業を拡大します。

新中期経営計画の概要

人・企業力の強化

最後の柱が、「人・企業力の強化」です。日立建機グループを進化させるための旗印となるのが、「革新的ソリューションの提供」であり、これを支えているのが、人・組織です。ソリューションプロバイダーとして、人と企業を育て、力を発揮させます。

そのためには、研究・開発～生産・供給～販売・サービスまで、グローバルで事業体質を強化します。さらに、この激しい経営環境の変化に立ち向かえるよう、収益構造の改善についても引き続き取り組みます。

具体的には、人・組織・文化の3項目を、最優先に取り組みます。

「人」においては、国内外の人財がグローバルに活躍できる育成の場や機

会を提供します。

「組織」においては、お客さま視点で横の連携を強化するために2022年に導入したビジネスユニット制をさらに深化させます。これにより、グローバル全体での業績管理を高度化し、経営判断を加速し、収益構造の強化につなげます。

「文化」においては、経営計画管理システムを通じ、施策を完遂する文化を浸透させ、経営戦略の遂行と経営基盤の強化に向けた、人財施策を推進します。さらに、オープンイノベーションや、アジャイル開発を通じて企業文化を変革します。

新中期経営計画の定量的目標

新中期経営計画の定量的目標では、収益性として調整後営業利益率13%

以上と定め、さらに売上に対しての稼ぐ力である「キャッシュ創出の能力指標」として EBITDA マージン率18%以上を新たに目標に加えました。

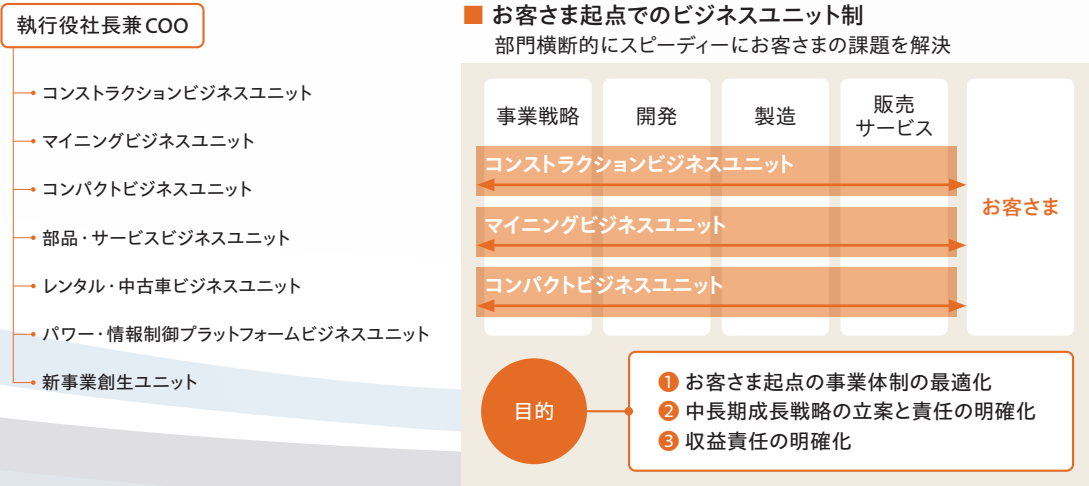
効率性では、営業キャッシュフローマージン率および ROIC を新たな指標として加えました。比較すべき資本コスト (WACC) の水準を7%程度と想定し、投資家の要求スプレッドを2%以上とおき、ROIC 目標9%以上と定めることで、投下資本の運用効率を意識して事業を展開し、資本収益性の向上を図ります。

株主の皆さまへの還元としては、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することで株主利益の最大化を図ります。

あわせて、環境負荷低減CO₂削減目標のほか、ダイバーシティ、エクイティ&インクルージョンの指標を定め、グローバルの多様な人財が能力・特性を最大限発揮できる機会を提供し、企業価値の向上を図ります。

■ ビジネスユニット制の深化

各ビジネスユニットがお客さまニーズにフォーカスする形で、開発・製造、販売後のアフターサービスまでを一気通貫で行い、事業の推進および説明責任を持つ。機能別縦割りを少なくし、事業計画の意思決定を速めると同時に業績責任を明確にする。



■ 新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	50%以上	40.6%
	・米州事業独自展開による売上収益	3,000億円以上	1,820億円
	・売上収益研究開発費比率	3%以上	1.9%
収益性	・調整後営業利益率	13%以上	10.6%
	・EBITDAマージン率 ^{※1}	18%以上	14.2%
安全性	・ネットD/Eレシオ	0.40以下	0.60
効率性	・営業キャッシュフローマージン率 ^{※1}	10%以上	△2.0%
	・ROE ^{※1, ※3}	13%以上	11.0%
	・ROIC ^{※1, ※3}	9%以上	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、2010年度比)	生産 (Scope1+2)	△40%
		製品 (Scope3)	△22%
	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%
		男女別の管理職比率(連結) ^{※1}	女性13% 男性15%

※1 新中期経営計画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