


# 2021中期経営計画

2019年5月10日

株式会社 日立製作所  
執行役社長 兼 CEO

東原 敏昭

- **社会イノベーション事業でグローバルリーダー**
- **社会価値・環境価値・経済価値を重視した経営**
- **重点分野への積極投資**  
**今後3年間で2.0～2.5兆円（2018中期経営計画実績：0.5兆円）**
- **経営体制を強化（資本効率の向上のためにROICを導入）**



# 2018中期経営計画 実績



	2015年度	2018年度	
	(実績)	(目標)	(実績)
<b>売上収益</b>	10兆343億円	10兆円	9兆4,806億円
<b>(調整後営業利益率) 調整後営業利益</b>	(6.3%) 6,348億円	8%超	(8.0%) 7,549億円
<b>(除、ホライズンPJ凍結影響) 親会社株主に帰属する 当期利益</b>	1,721億円	4,000億円超	(5,122億円) 2,225億円
<b>(除、ホライズンPJ凍結影響) ROA</b>	2.6%	5%超	(6.2%) 3.3%
<b>海外売上比率</b>	48%	55%超	51%

調整後営業利益 = 売上収益 - 売上原価 - 販売費及び一般管理費



# 日立のめざす姿



# 都市化

世界の都市人口72%増（2050年）

# 人口構造の変化

労働力人口の変化

60歳以上の人口割合×2（2050年、2000年比）

# 気候変動と資源不足

エネルギー需要50%増、取水量は40%増（2030年）

# Society 5.0



# SDGs



# 社会イノベーション事業を通じて、持続可能な社会を実現





An aerial photograph of a dense urban area, likely Tokyo, with a complex network of white lines and dots overlaid on the top half of the image, symbolizing digital connectivity. The text is centered over this graphic.

# 社会イノベーション事業に求められること

デジタル空間とリアル空間の  
双方に実績と知見をもち、  
それらの間を相互に連携させつつ、  
イノベーションを実現する力



# Cyber Physical Systems

OT

×

IT

×

プロダクト

サイバー  
Cyber Space

Data

 LUMADA

OT for Real

リアル  
Physical Space

# Beyond Digital Beyond Real

世界中のパートナーとともにイノベーションを加速する





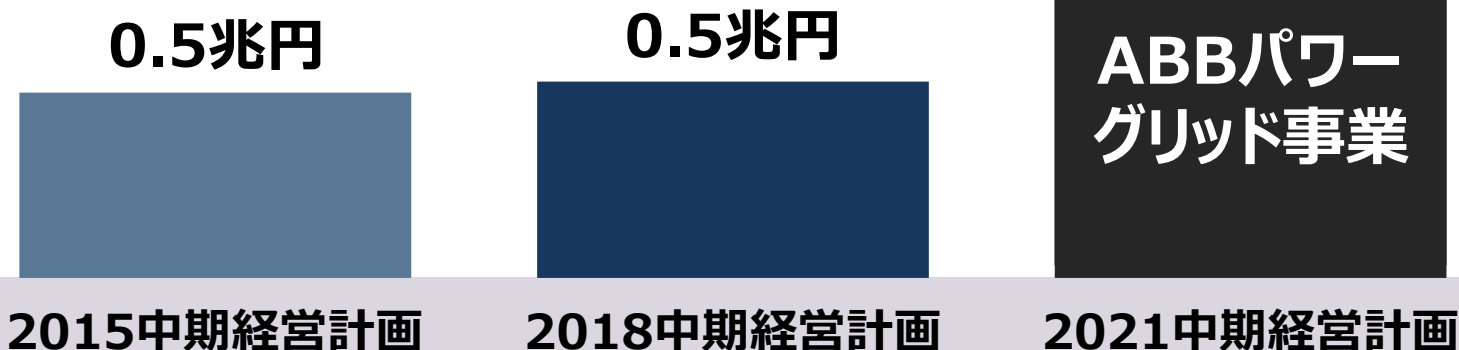
# 人々のQoLの向上 ・ 顧客企業の価値の向上



5つのソリューションでお客さまの3つの価値を同時に上げる



積極投資を実行するために  
財務レバレッジを活用し、  
資本コスト（WACC）を低減  
KPIにROICを導入





	2018中期経営計画までの 主な投資	2021中期経営計画での方針
モビリティ	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Ansaldo STS100%化</li> <li>● 永大機電工業株のPTO*1</li> </ul>	<p><b>成長の実行</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 獲得した資産を活用しグローバル展開</li> </ul>
ライフ	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 日立メディコ、日立アロカメディカルの吸収合併</li> <li>● 自動車関連事業の再編</li> <li>● 家電事業の合併（GLS社*2）</li> </ul>	<p><b>収益の改善</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 次の成長に向けた事業の再構築</li> </ul>
インダストリー	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Sullair買収</li> </ul>	<p><b>重点投資</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 産業SI 例) ロボットSI：JRオートメーション買収</li> </ul>
エネルギー	<ul style="list-style-type: none"> <li>● ABBパワーグリッド事業買収の基本合意</li> </ul>	<p><b>成長の準備</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● パワーグリッド事業のPMI*3に注力</li> </ul>
IT (Lumada)	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Pentaho買収</li> <li>● Lumadaローンチ・拡大</li> </ul>	<p><b>重点投資</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Lumadaおよびその周辺機能の拡充</li> </ul>





オペレーション  
改革

営業・間接業務  
改革

安全

品質保証  
コンプライアンス



デジタル・トランスフォーメーション

- 業務プロセス最適化(AI、RPA等)
- 生産システム高度化
- 会社数削減

- 不安全行動の把握と対処
- サイバーセキュリティ強化
- 人を介さない品質記録管理

収益性の向上  
(グロスマージン/SG&A)

社会からの信頼

A woman with long dark hair, wearing a white dress, is shown from the side, pointing her right index finger upwards towards the sky. The background is a clear, bright blue sky. The text "実現する社会イノベーション事業" is overlaid on the image in a bold, black font with a white outline.

# 実現する社会イノベーション事業



## 人々に安全、快適な移動サービスを提供



### モビリティソリューション × Lumada

- ダイナミックヘッドウェイ  
(需要に応じた柔軟な運行、無人運転など)
- 遠隔監視ビルソリューション など

例：世界中で年間のべ185億人の人々に安全・安心・快適で  
環境に配慮した鉄道サービスを提供

対象ビジネスユニット：鉄道/ビルシステム

## 誰もが暮らしやすいまちづくりの実現



### ライフソリューション × Lumada

- スマートシティ
- スマートセラピー
- コネクテッドカー(CASE)
- コネクテッド家電 など

例：粒子線がん治療システムの提供を通じ  
世界中で累計8万人のがん治療に貢献

対象ビジネスユニット・会社：ヘルスケア/日立オートモティブシステムズ/日立グローバルライフソリューションズ



## お客さまの生産、サービス提供の効率化 安心・安全な上下水道システムの提供



### インダストリーソリューション × Lumada

- スマートなロジスティクス
- スマートなメンテナンス
- ファクトリーオートメーション
- 漏水検知システム など

例：上下水道、海水淡水化技術により、世界中でのべ7,000万人/日に安全・安心な水環境を提供

対象ビジネスユニット・会社：産業・流通/水・環境/日立インダストリアルプロダクツ/日立産機システム

## 安定的・高効率なエネルギーの提供と管理



### エネルギーソリューション × Lumada

- グリッドソリューション
- エネルギーマネジメント など

例：世界の25%の変電所をマネジメント、  
18億人に安定したエネルギーを供給

対象ビジネスユニット：エネルギー/原子力



# 高度なITでお客様のイノベーションを加速



## ITソリューション × Lumada

- 高度な金融・社会サービス など
- Lumadaの拡充

例：ベトナム郵便とともに公金給付の電子化サービスを拡大中  
2020年より、公金受給者600万人の利便性向上に貢献

対象ビジネスユニット：金融/社会/サービス&プラットフォーム/ディフェンス

# 2021中期経営計画 目標





## 社会

安全、快適な  
移動サービスを提供

鉄道サービス

年間のべ**185**億人

安心・安全な  
水環境の提供

上下水道システム

のべ**7,000**万人/日

イノベーションの  
加速の支援

データサイエンティスト  
(日立グループ内)

**3,000**人超

## 環境

バリューチェーンを通じて  
CO<sub>2</sub>排出量

**20%**超削減  
(2010年度比)

水利用効率  
(日立グループ内)

**26%**超改善  
(2010年度比)

資源利用効率  
(日立グループ内)

**12%**超改善  
(2010年度比)

## 成長性

(売上収益年成長率)

3%超

## 収益性

(調整後営業利益率)

10%超

## キャッシュ創出力

(営業CF:3年間累計)

2.5兆円超

## 投下資本利益率

(ROIC)

10%超

## グローバル化

(海外売上比率)

60%超



*Hitachi Social Innovation is*

**POWERING GOOD**

世界を輝かせよう。

本資料における当社の今後の計画、見通し、戦略等の将来予想に関する記述は、当社が現時点で合理的であると判断する一定の前提に基づいており、実際の業績等の結果は見通しと大きく異なることがあります。その要因のうち、主なものは以下の通りです。

- ・主要市場(特に日本、アジア、米国および欧州)における経済状況および需要の急激な変動
- ・為替相場変動
- ・資金調達環境
- ・株式相場変動
- ・原材料・部品の不足および価格の変動
- ・長期契約におけるコストの変動および契約の解除
- ・信用供与を行った取引先の財政状態
- ・製品需給の変動
- ・製品需給、為替相場および原材料価格の変動並びに原材料・部品の不足に対応する当社および子会社の能力
- ・新技術を用いた製品の開発、タイムリーな市場投入、低コスト生産を実現する当社および子会社の能力
- ・人材の確保
- ・価格競争の激化
- ・社会イノベーション事業強化に係る戦略
- ・企業買収、事業の合弁および戦略的提携の実施並びにこれらに関連する費用の発生
- ・事業再構築のための施策の実施
- ・持分法適用会社への投資に係る損失
- ・主要市場・事業拠点(特に日本、アジア、米国および欧州)における社会状況および貿易規制等各種規制
- ・コスト構造改革施策の実施
- ・自社の知的財産の保護および他社の知的財産の利用の確保
- ・当社、子会社または持分法適用会社に対する訴訟その他の法的手続
- ・製品やサービスに関する欠陥・瑕疵等
- ・地震・津波等の自然災害、感染症の流行およびテロ・紛争等による政治的・社会的混乱
- ・情報システムへの依存および機密情報の管理
- ・退職給付に係る負債の算定における見積り



**HITACHI**  
**Inspire the Next**