

## 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)**

本日本お話ししたいことは、大きく4点あります。

- (1) 社会イノベーション事業でグローバルリーダー
- (2) 社会価値・環境価値・経済価値を重視した経営
- (3) 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)
- (4) 経営体制を強化 (資本効率の向上のためにROICを導入)

2021中期経営計画期間中の具体的な数値目標は最後に説明します。



	2015年度	2018年度	
	(実績)	(目標)	(実績)
売上収益	10兆343億円	10兆円	9兆4,806億円
(調整後営業利益率) 調整後営業利益	(6.3%) 6,348億円	8%超	(8.0%) 7,549億円
(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	1,721億円	4,000億円超	(5,122億円) 2,225億円
(除、ホライズンPJ凍結影響) ROA	2.6%	5%超	(6.2%) 3.3%
海外売上比率	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

© Hitachi, Ltd. 2019. All rights reserved.

4

2018年度の実績を見ますと、  
調整後営業利益は過去最高の7,549億円となり、  
調整後営業利益率は目標の8%を達成しました。

また、親会社株主に帰属する当期利益およびROAもホライズン  
プロジェクト凍結の影響を除けば、当初の目標を超える  
成果となりました。

このように、2008年度の7,873億円の赤字からのV字回復にピリオドを  
打ちました。今後は新たなステージに進んでいきます。



次に、日立のめざす姿についてお話しします。



まずはグローバルなメガトレンドを説明します。

現在の世の中は、将来の予測が立てにくい、VUCA (Volatility、Uncertainty、Complexity、Ambiguity) の時代といわれています。

そういった中、世界を見渡せば、都市化の問題やそれに伴う、高齢化による人口構造の変化、気候変動や資源不足など、みなさんの生活に関わる場所にも様々な変化の波が押し寄せています。

このため、Society 5.0、SDGsに代表されるような社会課題を解決するためのイノベーションが世界中に起きています。

## 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



© Hitachi, Ltd. 2019. All rights reserved.

7

日立は創業以来、「優れた自主技術・製品の開発を通じて社会に貢献する」を企業理念として、社会インフラの技術開発によって、皆さんの暮らす社会に貢献してきました。

日立はこの企業理念を大切にし、社会課題を解決する社会イノベーション事業に注力することで、持続可能な社会の実現をめざしていきます。

2021中期経営計画では、この社会イノベーション事業をさらに推し進め、お客さまの社会価値・環境価値・経済価値の視点を重視した経営をしていきます。



**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**

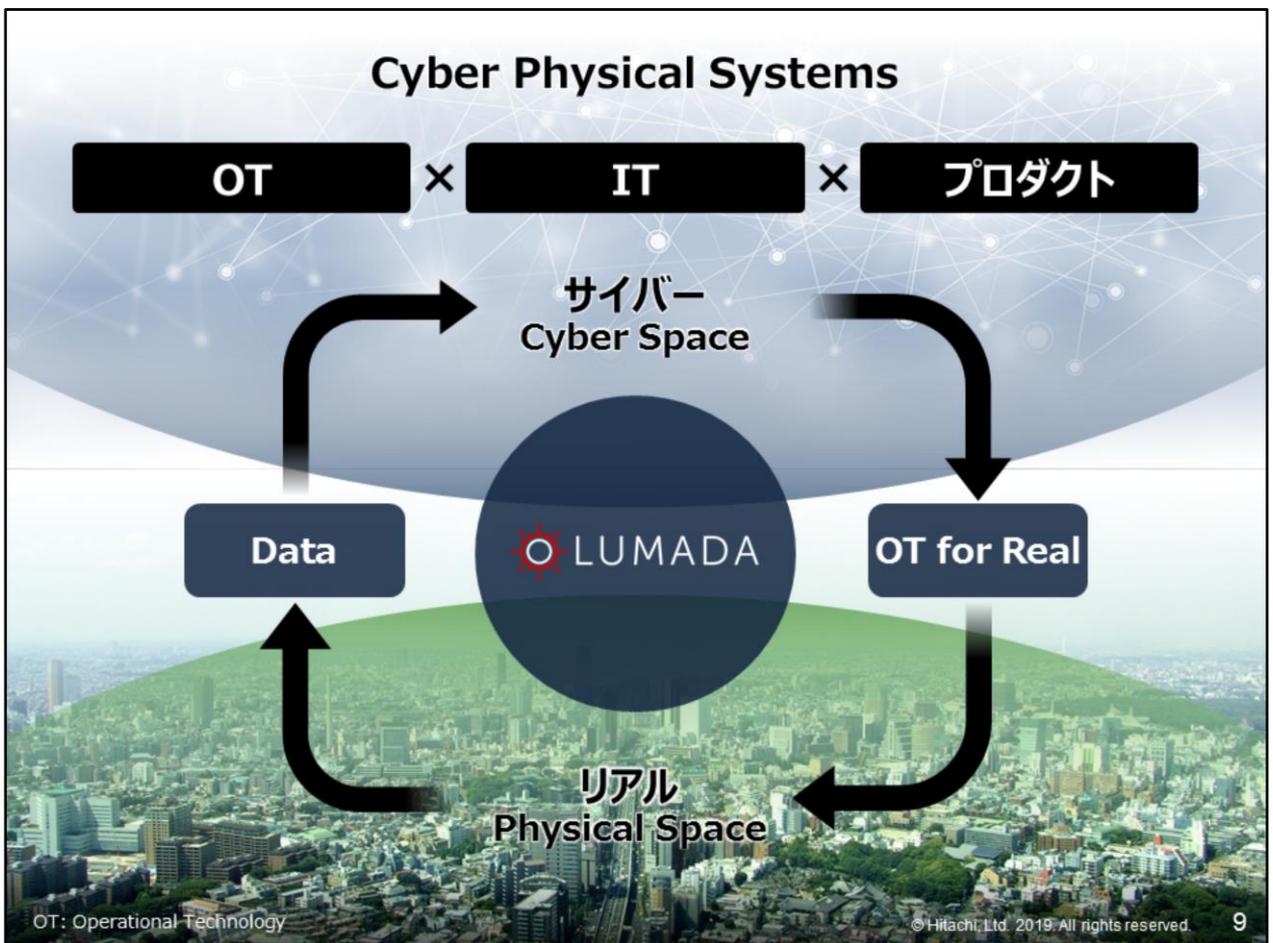
© Hitachi, Ltd. 2019. All rights reserved.

8

この3つの価値を向上させる  
「社会イノベーション事業に求められること」は何か？と言うと、

デジタル空間とリアル空間の双方に実績と知見をもち、  
デジタル空間とリアル空間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

であると思います。



日立は社会イノベーション事業に求められるデジタル空間とリアル空間を自在に行き来できる力をサイバーフィジカルシステムとしてLumadaが提供できると考えています。

なぜならば、日立は100年以上の歴史をもつOT、50年以上の歴史をもつITと、これらを支えるプロダクトをもち、これらをLumadaでつないでお客様に提供できるという強みをもっているからです。

2016年の5月10日に日立はLumadaを発表しました。

Lumadaとは“illuminate+data”、データに光を当てて新たな価値を生み出す、という思いを込めて名づけました。

そのLumadaがローンチからちょうど3年経ち、ユースケースも積みあがり、関連売上は1兆円を超えました。

Lumadaを活用した事業を中核にすえて社会イノベーション事業をお客様と一緒に協創していきます。

# 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



日立は、時代が求めるイノベーションを実現するために、

Beyond Digital  
Beyond Real

デジタル空間、リアル空間のそれぞれの空間にとどまらず、  
デジタル空間とリアル空間を連携させ、  
世界中のパートナーとともに社会イノベーション事業を拡大していきます。

# 人々のQoLの向上 ・ 顧客企業の価値の向上



社会価値の向上



環境価値の向上



経済価値の向上

5つのソリューションでお客様の3つの価値を同時に上げる



プロダクト

プロダクト

プロダクト

プロダクト

プロダクト

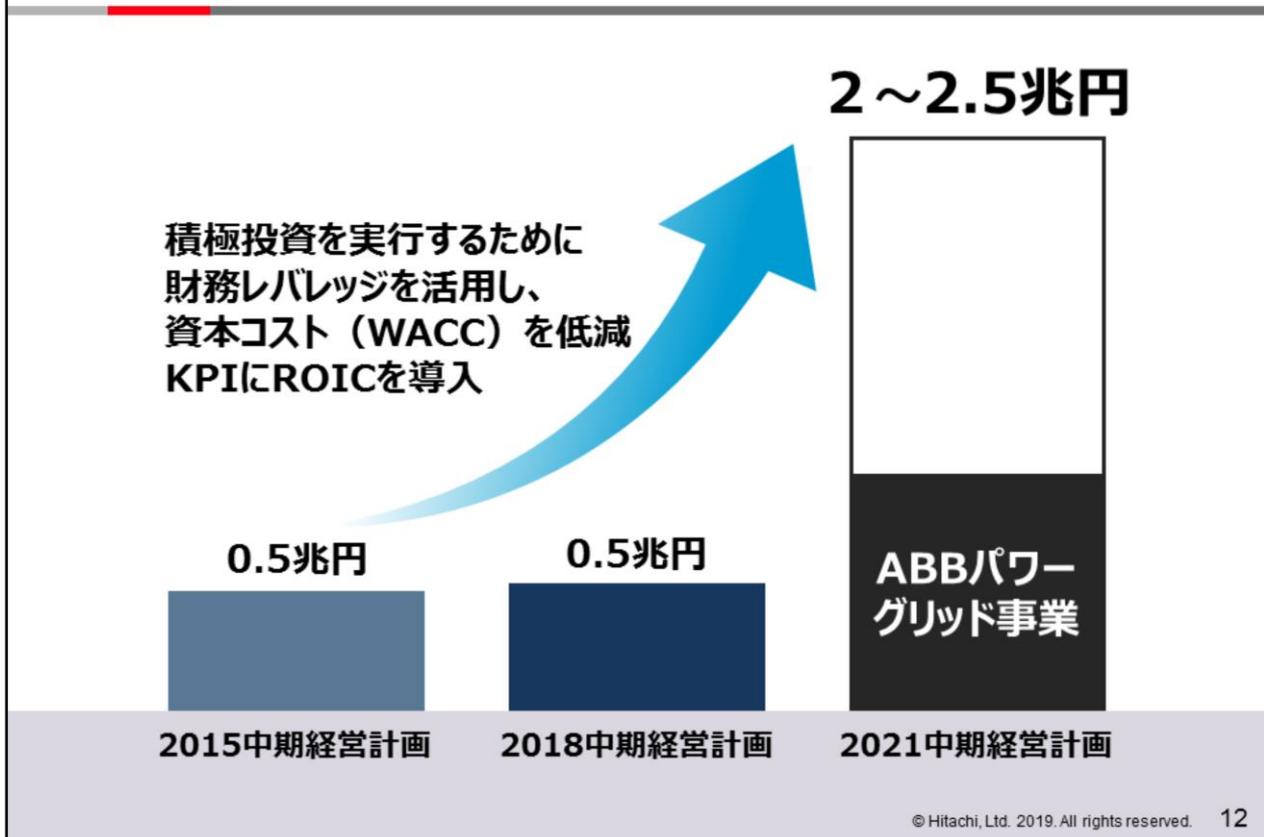
QoL: Quality of Life

© Hitachi, Ltd. 2019. All rights reserved.

11

日立はお客様の社会価値、環境価値、経済価値の3つの価値を同時に向上させることができる、モビリティ、ライフ、インダストリー、エネルギー、ITの5つの分野を事業領域として決めました。

これらのソリューションによる3つの価値向上は、人々のQoLの向上、顧客企業の価値の向上につながっていきます。



今後はさらなる成長のため、これまで以上に積極的に成長投資を行います。成長投資にはM&Aを含みます。

具体的には、既に発表したABBのパワーグリッド事業買収なども含めて合計約2～2.5兆円の投資を行う計画です。

R&Dや人材育成などにもこれまで以上に投資し、強化していきます。

また、大規模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)の低減やROEの向上も図っていきます。

KPIにはROICを導入することで、資本効率を意識した経営を行っていきます。

	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>

\*1: Public Tender Offer

\*2: 日立グローバルライフソリューションズ(株)

\*3: Post Merger Integration

© Hitachi, Ltd. 2019. All rights reserved.

13

今後の成長投資は主にIT分野と、インダストリーの分野に重点投資する方針です。

その他のセクターについては、2021中期経営計画での方針に従って経営していきます。



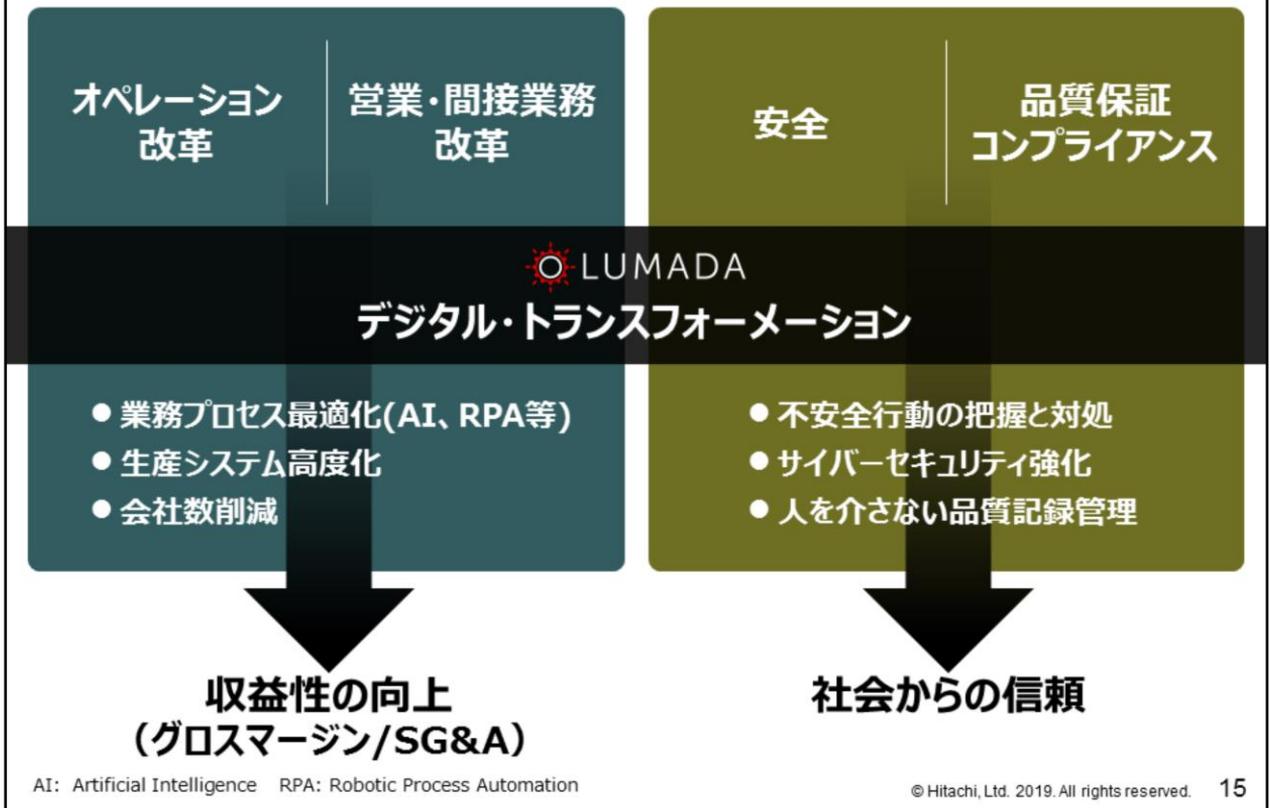
Lumadaの強化に関してご説明します。

Lumadaの強化には協創を加速することが必要になります。

オープンイノベーションの進化では、4月に「協創の森」を開設しました。「協創の森」では、日立が世界に誇る研究者やデザイナーをお客さまのアイデアの進化や実装のために開放し、協創の取り組みを進化させていきます。

また、4月に発表の通り、コーポレートベンチャリングファンドを設立します。このファンドを通じて、世界中のイノベーションの加速を支援していきます。

これらの取り組みにより、Lumadaを社会イノベーション事業加速のドライバーとして強化し、お客様の社会価値、環境価値、経済価値を向上させていきます。



次に、社会イノベーション事業を加速するための経営基盤の強化についてご説明します。

2021中期経営計画では、Lumadaの社内での活用範囲を拡大したデジタル・トランスフォーメーションを推進します。

具体的には、業務プロセスや生産システムの高度化によるオペレーションをデータにより改革することや、営業・間接業務の効率化などに取り組み、着実に収益を上げられる体質を構築していきます。

また、日立が社会イノベーション事業を協創で加速していくためには、社会からの信頼をより高めていくことが必要です。そのため、安全や品質に対してもLumadaを活用し、極力人手を介さない仕組みを増やし、安全の徹底、品質保証、コンプライアンス遵守をデジタルで推し進めていきます。



## 実現する社会イノベーション事業

© Hitachi, Ltd. 2019. All rights reserved. 16

これらの取り組みを通じて、実現する社会イノベーション事業に関して、お話をします。

## 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

© Hitachi, Ltd. 2019. All rights reserved. 17

まず、モビリティソリューションに関して、お話をします。

人々に安全、快適な移動サービスを提供するため、Lumadaを活用し、  
需要に応じた柔軟な運行や、無人運転などを実現するダイナミックヘッド  
ウェイや、遠隔監視ビルソリューションなどを提供していきます。

例えば、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します。

## 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

CASE : Connected, Autonomous, Shared, Electrification

© Hitachi, Ltd. 2019. All rights reserved. 18

次にライフソリューションについてお話をします。

誰もが暮らしやすいまちづくりの実現のため、スマートシティ、スマートセラピー、コネクテッドカー、コネクテッド家電などのサービスを提供していきます。

例えば、粒子線がん治療システムでは、現在累計6万人のがん治療実績を2021年までに累計8万人に拡大します。

お客様の生産、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

© Hitachi, Ltd. 2019. All rights reserved.

19

次にインダストリーソリューションに関してお話をします。

お客様の生産、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をするため、  
Lumadaでプロダクトから収集したデータを分析し、  
最適な制御を行うことで、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を提供していきます。

例えば、上下水道、海水淡水化技術により世界中で一日あたり、  
のべ7,000万人に安全・安心な水環境を提供します。

## 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

© Hitachi, Ltd. 2019. All rights reserved. 20

次にエネルギーソリューションについてお話をします。

安定的・高効率なエネルギーの提供と管理をするための、  
グリッドソリューション、エネルギーマネジメントなどを提供していきます。

例えば、世界の25%の変電所のマネジメントや、  
18億人に安定したエネルギーを供給していきます。

## 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

© Hitachi, Ltd. 2019. All rights reserved. 21

最後にITソリューションについてお話をします。

高度なITでお客様のイノベーションを加速していきます。

例えばベトナム郵便とともにベトナムで公金給付の電子化サービスを拡大中で、2020年より、公金受給者600万人の利便性向上に貢献します。

また、プラットフォームとなるLumadaは、他業種に横展開可能なソリューションコア開発やデリバリー機能の拡充を行い、5つの分野でのソリューション提供を支援・加速します。



## 2021中期経営計画 目標

© Hitachi, Ltd. 2019. All rights reserved. 22

2021中計経営計画の目標に関して、お話をします。

## 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)

まず、社会・環境への貢献に関して、お話をします。

さきほどご説明した通り、  
安全、快適な移動サービスを年間のべ185億人に提供します。

上下水道、海水淡水化技術により安心・安全な水環境を  
一日当りのべ7,000万人に提供します。

さらに、日立グループ内でデータサイエンティストを  
現在の1,000人から3,000人超に増加させ、  
イノベーションの加速を支援することで、社会に貢献していきます。

環境面においては、ここに記載の通り、限られた地球資源を守るために、  
事業を通じて、貢献していきます。

**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**

次に業績の目標数値についてお話をします。

売上収益年成長率はオーガニックで3%超、  
調整後営業利益率10%超、  
営業キャッシュフローは3年間累計で2.5兆円超をめざします。

また、既にお話をした通り、資本コストをより重視した経営を行うため、  
今回より新たにROICをKPIとして追加し、10%超をめざしていきます。

海外売上比率としては、現状の51%から大幅に増やし  
60%超をめざしていきます。

*Hitachi Social Innovation is*  
**POWERING GOOD**

世界を輝かせよう。

「Powering Good 世界を輝かせよう」。

これは次の3年間で日立が注力することを表した言葉です。

社会イノベーション事業を通じて、人々のQoL向上や持続可能な社会づくりといった世界中の人々が望む良いこと、即ち「Good」の実現に全力を注ぎます。

日立はこの「Powering Good」を社会イノベーション事業を通じて推進し、お客さまとともに世界を輝かせていきます。

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、事業の合併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