

# 2021中期経営計画 進捗発表

2021年4月28日

株式会社 日立製作所  
執行役社長 兼 CEO

東原 敏昭



# 本日お伝えしたいこと

1. 2021中期経営計画の進捗と成果
2. デジタルによる成長
3. 事業を通じた環境貢献
4. 今後の資金配分

## 社会イノベーション事業を推進し持続的な成長と収益を確保

人々のQoLの向上  
顧客企業の価値の向上

社会価値

環境価値

経済価値

3つの領域に注力し、社会の課題と企業経営の課題を解決

環境

レジリエンス

安心・安全

OT×IT×プロダクトをパッケージで提供

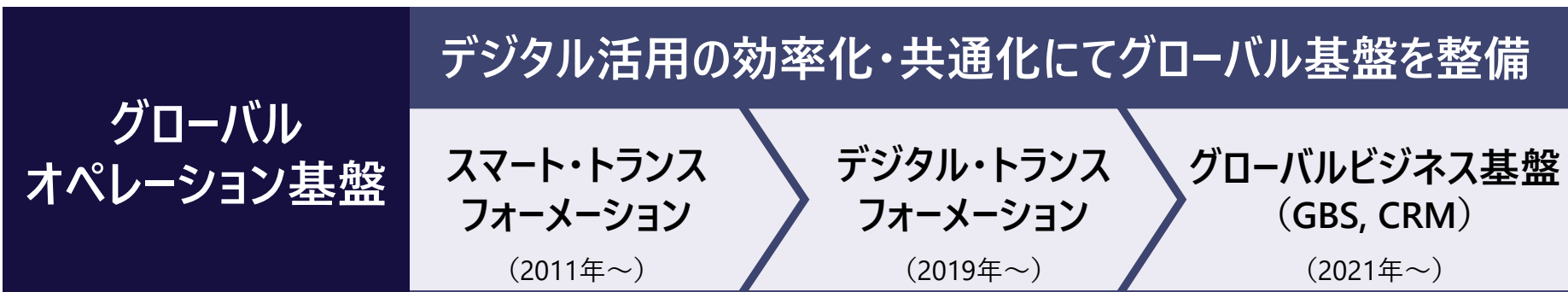
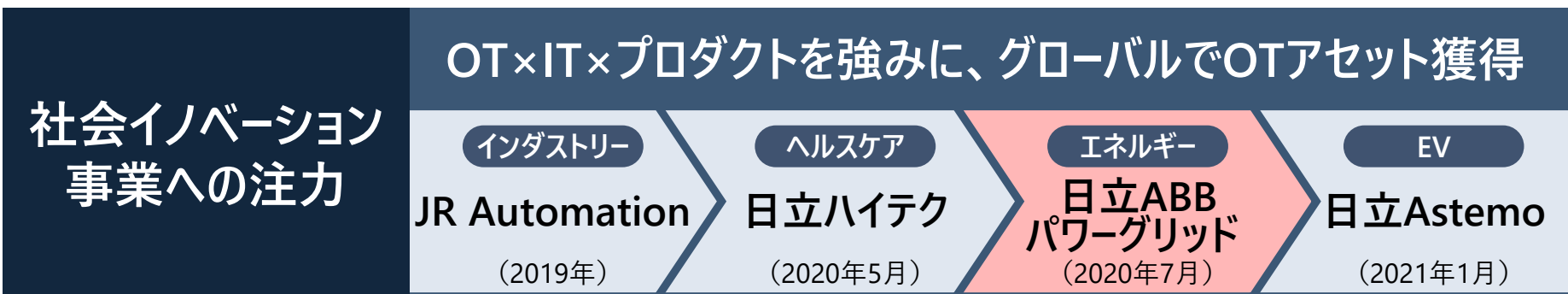


An aerial photograph of a dense urban landscape, likely Tokyo, with a vast expanse of skyscrapers and residential buildings. In the background, a range of mountains is visible, with Mount Fuji prominently featured on the right side, its peak covered in snow under a clear blue sky.

# 2021中期経営計画の進捗と 次の成長に向けて

## 2.1 社会イノベーションのグローバルリーダー

### 社会イノベーション事業をグローバルに拡大へ、デジタル・構造改革を実行



### COVID-19 への対応

- 従業員・家族、お客さまの健康を確保：在宅勤務を拡大
- 社会インフラの維持とお客さま支援
- 財務健全性の維持：営業キャッシュ・フロー 前期比+2,322億円

### デジタルに よる成長

- Lumada事業売上 1.1兆円 → 2021年度 1.6兆円
- 日立全体での成長戦略強化、GlobalLogic買収（2021年7月予定）
- リモート・非接触・自動化、社会・企業のDXに貢献

### 事業ポート フォリオの 変革

- グローバルでの事業の拡大：2021年度 海外売上比率 57%
  - ・日立ABBパワーグリッド統合（2020年7月）
  - ・日立Astemo発足（2021年1月）
- 上場会社の資本政策の見直し
  - ・日立化成売却（2020年4月）
  - ・日立金属売却（2022年3月まで）

### 構造改革

- 日立ABBパワーグリッドを活用したグローバルオペレーションの進化

## 2.3 2019年度、2020年度実績および2021年度見通し

	2019年度実績 (連結)	2020年度実績 (連結)	2021年度見通し (連結)
売上収益	8兆7,672 億円	8兆7,291 億円	9兆5,000 億円
調整後営業利益 (率)	6,618 億円 (7.5%)	4,951 億円 (5.7%)	7,400 億円 (7.8%)
親会社株主帰属 当期利益	875 億円	5,016 億円	5,500 億円
営業CF	5,609 億円	7,931 億円	7,500 億円
投下資本利益率 (ROIC)	9.4 %	6.4 %	8.3 %

**2022年度 調整後営業利益率、ROIC とともに10%を実現**

# 3.1 社会イノベーション事業のグローバル展開 (日立ABBパワーグリッドの統合効果)

## 日立グループ事業強化

- グローバルトップ製品・技術、顧客基盤獲得
- デジタルアセット（EAM、APM、FSM）  
をLumadaに実装
- 環境事業強化（デジタルグリッド、HVDC）

Hitachi ABB Power Grids	FY2021
Revenue (\$ billion)	9.2
EBITDA	11.8%
Adjusted EBITA	7.8%

2024年度Adjusted EBITAは10%超

EAM : Enterprise Asset Management APM : Asset Performance Management  
FSM : Field Services Management HVDC : High Voltage Direct Current

## グローバルオペレーション強化

日立ABBパワーグリッドのグローバルオペレーションを日立全社に活用

共通ERP構築

700億円効果  
(2025年度までの累積)

グローバルシェアードサービス活用

1,000億円効果  
(2025年度までの累積)

全社CRM構築

グローバルに  
地域で事業を拡大

デジタル・トランスフォーメーション





## 3.2 社会イノベーション事業をデジタルで強化 (GlobalLogicの買収)

### グローバルに顧客のデジタルトランスフォーメーションを拡大

提供価値

日立の顧客

社会イノベーション事業で  
顧客のDXを加速

GlobalLogicの顧客

ミッションクリティカル領域  
へのサービス提供の拡大  
グローバル400社以上（自動車・金融・ヘルスケア等）

HITACHI

GlobalLogic®

顧客協創

グローバルでの顧客協創の強化、社会インフラからクラウドまでカバー

NEXPERIENCE  
(協創拠点：11カ所)

エクスペリエンスデザイン  
(協創拠点：8カ所)

ソフトウェア  
エンジニアリング

グローバルでのアプリケーションのサービス提供を強化、開発効率の向上

ミッションクリティカルシステム  
(8万人、日・インド・北米)

組込ソフト-クラウドアプリケーション  
(2万人、デリバリー30拠点)

### 3.3 Lumadaの進化と社会イノベーション事業

社会の課題・企業経営の課題を事業領域知見・協創・デジタルで解決する

Value



Cyber Space  
(クラウド)

GlobalLogic®

課題解決のアプリケーション

Data



リアルタイム制御

ミッションクリティカルシステム

セキュリティ

Physical Space

グローバルでOTアセットを獲得

日立ABBパワーグリッド

JR Automation

日立レールSTS

日立ハイテク

日立Astemo(EV)

## 成長戦略

電動化する社会インフラをOT×IT×プロダクトで支える



環境



デジタルグリッド、HVDC



グリーンモビリティ



EVを支えるパッケージ

サステナブルな公共サービスと企業活動をデジタルで支える



レジリエンス



公共・金融サービス



産業デジタルソリューション



ロジスティクスとサプライチェーン

個人に最適なケアをデジタル活用した診断・治療で支える



安心・安全



バイオ・体外診断



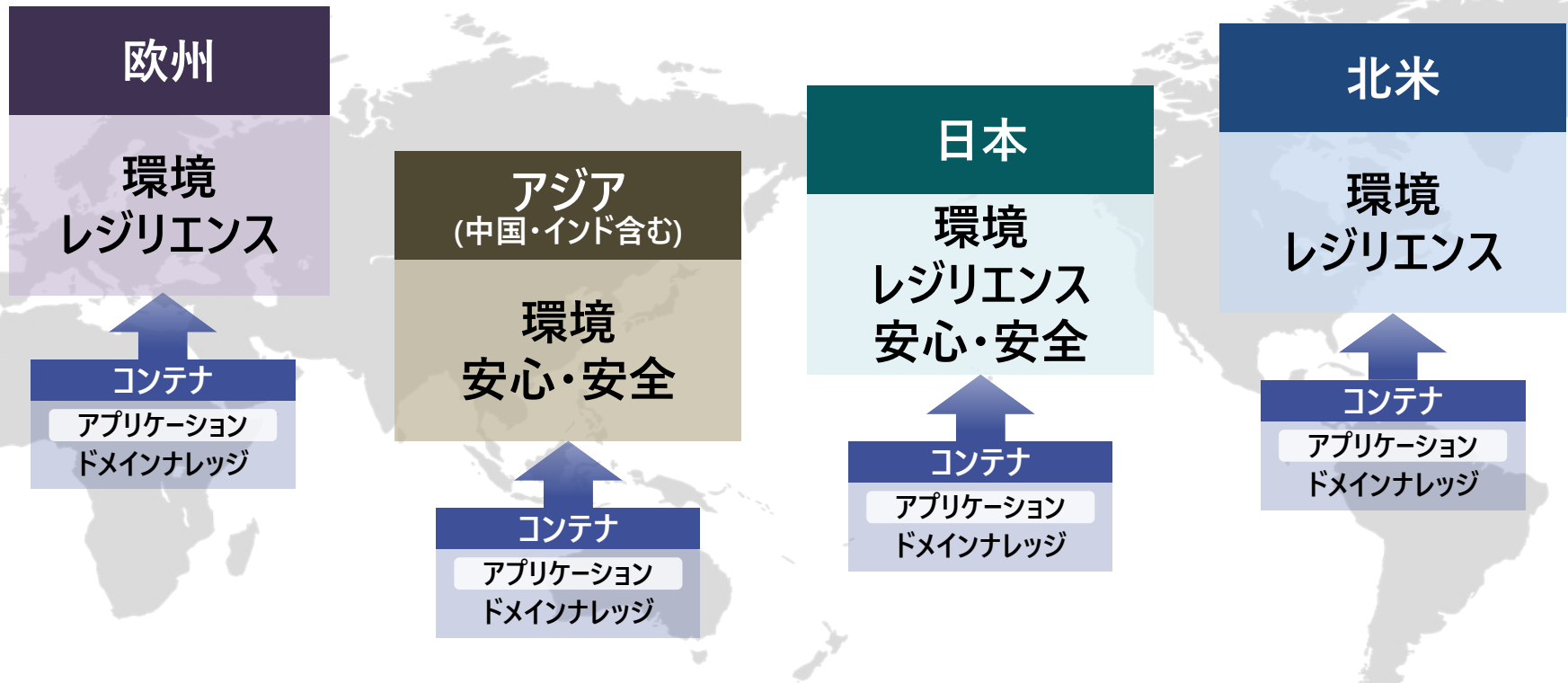
粒子線治療



製薬ソリューション

## 3.5 顧客の近く（地域）で成長を獲得

地域ごとのニーズを理解し、3つの領域で事業の成長を獲得



獲得したアセットのフロントを活用、デジタルでグローバルに成長を獲得

# 4. 環境価値をパートナーとともに提供する企業

## 事業・自社活動を通じて、脱炭素社会とサーキュラーエコノミーの実現に貢献

### 事業を通じた環境への貢献

- 脱炭素社会の実現  
電動化加速への事業での貢献

エネルギー転換の実現 エネルギー

- ・ HVDC（再生可能エネルギーの送配電）

カーボンフリーモビリティの実現

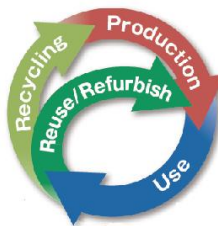
- ・ 自動車/EVシステム Astemo
- ・ ハイブリッド(蓄電/水素)鉄道車両 鉄道

再生可能エネルギーの見える化(デジタル活用)

- サーキュラーエコノミーの取り組み  
EVバッテリーのライフサイクルマネジメント

リサイクル事業者

再生事業者



開発製造会社

フリート事業者

### 日立の脱炭素化の取り組み

2030年度 事業所（オフィス・ファクトリー）  
カーボンニュートラル

・ SBT認定取得（2020年12月）



バリューチェーン全体でのCO2排出量削減  
(2010年度比)

2021年度

20%超

2030年度

50%

2050年度

80%削減

- 自社のGreen Factoryを事業に展開

大みか事業所の取り組み



SBT : Science Based Target

## 社会イノベーション事業で課題を解決 社会とともに持続的に成長し、責任を果たすことで、成長の源泉をつくる

Environment	Social	Governance
<ul style="list-style-type: none"><li>● 日立環境イノベーション 2050の推進</li><li>● 脱炭素社会 2030年度事業所(オフィス・ファクトリー) カーボンニュートラル</li><li>● 高度循環社会 2050年度水・資源利用効率 50%改善 (2010年度比)</li><li>● 自然共生社会 自然資本へのインパクト最小化</li><li>● COP26協賛 (プリンシパルパートナー)</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>● グローバルに人財活用 社員エンゲージメント向上</li><li>● ダイバーシティ&amp;インクルージョン (D&amp;I) の推進</li><li>● バリューチェーン全体での 人権取り組み継続強化</li><li>● 労働安全衛生の強化</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>● 独立性・多様性を重視した取締役構成</li><li>● リスクマネジメントの強化<ul style="list-style-type: none"><li>・ コンプライアンス</li><li>・ クライシス</li><li>・ 事業リスク</li></ul></li><li>● ESGの役員報酬への反映</li></ul>

# 6. 今後の資金配分

## 利益額の成長（当期利益・EPS）、営業CF・ROICを重視、R&D強化

### 成長投資

- エネルギー・デジタルで大型M&Aに目途
- 環境、レジリエンス、安心・安全領域への成長投資継続

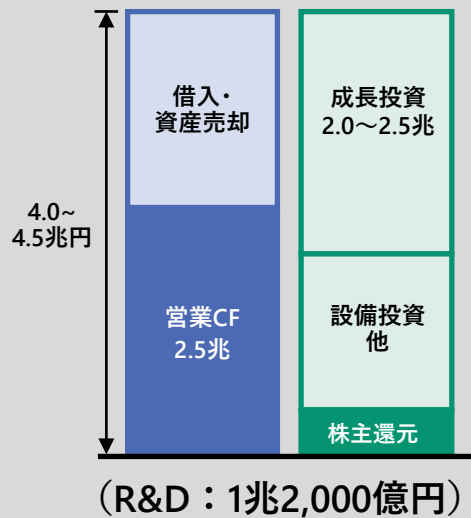
### 株主還元

- 配当：事業成長に基づき安定増配
- 自社株買い：事業成長・資産売却・株価の状況を見ながら検討・実施

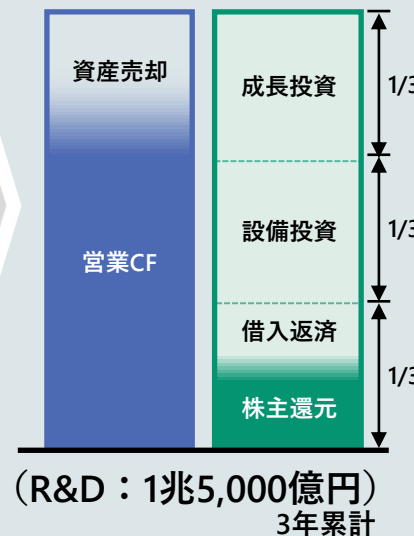
### ● 2021中期経営計画【計画時、3年累計】

#### 方針

- 重点分野（IT、エネルギー、インダストリー）での成長投資
- 営業CFを増加



### ● 今後の資金配分イメージ



#### 2021中期経営計画 からの変更点

- 事業成長で営業CF増加
- 資産売却は継続実施
- 原則、大型借入はしない

株主還元の強化


日立は  
社会イノベーション事業の推進により  
社会の課題と企業経営の課題をデジタルで解決し  
持続的な成長を実現します



環境



レジリエンス



安心・安全



*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。

- ・COVID-19の流行による社会的・経済的影響の悪化
- ・主要市場における経済状況及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・部品の不足及び価格の変動
- ・長期請負契約等における見積り、コストの変動及び契約の解除
- ・価格競争の激化
- ・人材の確保
- ・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及び子会社の能力
- ・製品等の需給の変動
- ・製品等の需給、為替相場及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及び子会社の能力
- ・信用供与を行った取引先の財政状態
- ・社会イノベーション事業強化に係る戦略
- ・企業買収、事業の合併及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
- ・主要市場・事業拠点(特に日本、アジア、米国及び欧州)における政治・社会状況及び貿易規制等各種規制
- ・持分法適用会社への投資に係る損失
- ・コスト構造改革施策の実施
- ・地震・津波等の自然災害、気候変動、感染症の流行及びテロ・紛争等による政治的・社会的混乱
- ・当社、子会社又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
- ・情報システムへの依存及び機密情報の管理
- ・自社の知的財産の保護及び他社の知的財産の利用の確保
- ・退職給付に係る負債の算定における見積り

**HITACHI**  
Inspire the Next 