
CEO Remarks

Hitachi IR Day 2019

2019年6月4日

株式会社日立製作所
執行役社長 兼 CEO

東原 敏昭

2021中期経営計画 (2019/5/10発表)

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

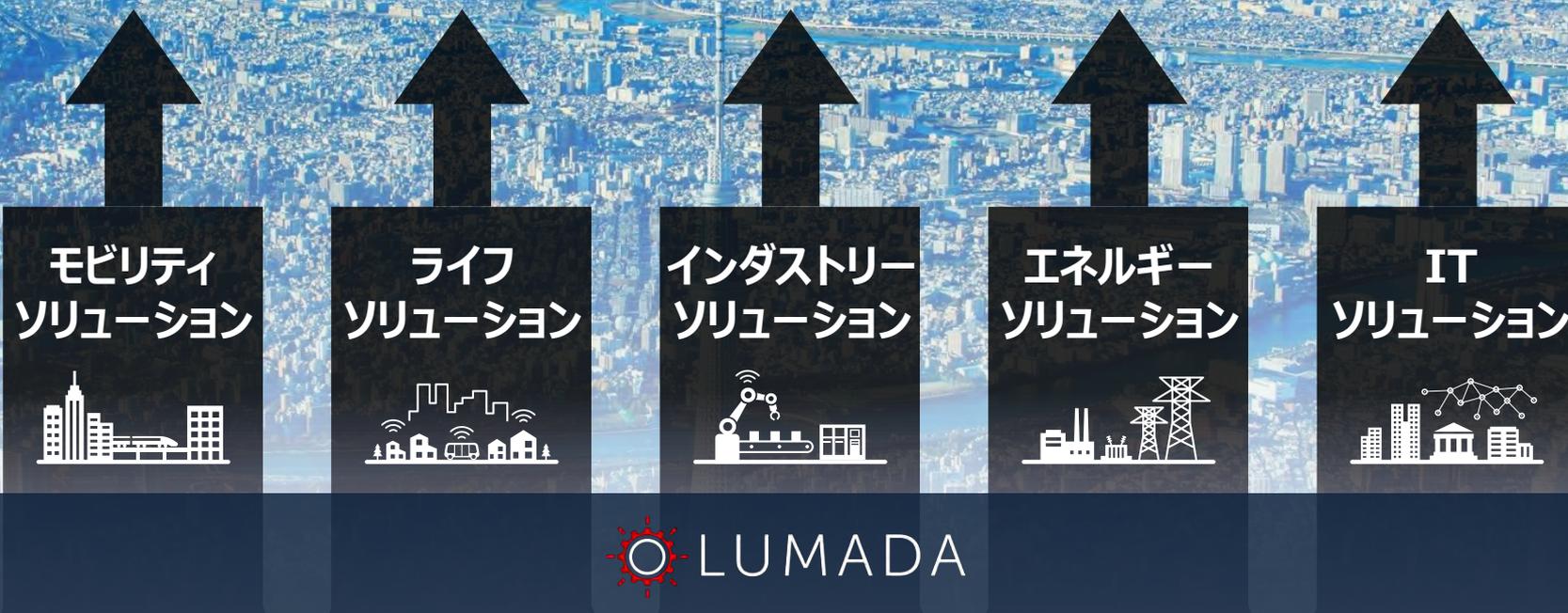
経営体制を強化

- 資本効率の向上のためにROICを導入

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

	2021中期経営計画での方針	重点地域	2021中期経営計画での社会価値／環境価値
IT	<p>重点投資</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Lumadaの拡充およびグローバル展開の加速 	<ul style="list-style-type: none"> ● 北米 ● APAC 	<ul style="list-style-type: none"> ● 高度なITでお客様のイノベーションを加速 
エネルギー	<p>成長の準備</p> <ul style="list-style-type: none"> ● エネルギーソリューションのグローバル展開準備 	<p>— (全世界で事業拡大)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● 安定的・高効率なエネルギーの提供と管理 
インダストリー	<p>重点投資</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 産業SIを強化し、グローバル展開を加速 	<ul style="list-style-type: none"> ● 北米 	<ul style="list-style-type: none"> ● 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  
ライフ	<p>収益の改善</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 次の成長に向けた事業の再構築 	<ul style="list-style-type: none"> ● APAC 	<ul style="list-style-type: none"> ● 誰もが暮らしやすいまちづくりの実現  
モビリティ	<p>成長の実行</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 獲得した資産を活用しグローバル展開 	<ul style="list-style-type: none"> ● 欧州 ● 北米 ● APAC 	<ul style="list-style-type: none"> ● 人々に安全、快適な移動サービスを提供 

2021中期経営計画期間の投資内訳

2018中期経営計画



投資内訳

研究開発投資 1.0 兆円

重点投資

- セクター
 - IT (Lumada含む)
 - エネルギー
 - インダストリー
- 地域
 - 北米
 - APAC

2021中期経営計画



投資内訳

研究開発投資 1.2 兆円規模

4.0~4.5 兆円



原資

拡大

2021年度の各セクターのターゲット数値

売上収益年成長率

(オーガニック成長)

3%超

調整後営業利益率

10%超

ROIC
(投下資本利益率)

10%超

IT



26,000 億円

13.0 %

15.0 %

エネルギー



17,000 億円

10.0 %

7.5 %

インダストリー



10,000 億円

10.0 %

10.8 %

ライフ



21,000 億円

10.0 %

15.0 %

モビリティ



12,700 億円

9.8 %

13.1 %

上場会社他



凡例
売上収益
調整後営業利益率
ROIC

	ビジネスユニット(BU)／グループ会社	役職	登壇者
IT (Lumada)	<ul style="list-style-type: none"> ● 金融BU ● 社会BU ● サービス&プラットフォームBU ● ディフェンスBU 	執行役副社長	塩塚啓一 
エネルギー	<ul style="list-style-type: none"> ● エネルギーBU ● 原子力BU 	執行役副社長 執行役専務	西野壽一  小田篤 
インダストリー	<ul style="list-style-type: none"> ● 産業・流通BU ● 水・環境BU ● 日立インダストリアルプロダクツ ● 日立産機システム 	執行役副社長	青木優和 
ライフ	<ul style="list-style-type: none"> ● ヘルスケアBU ● 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 	執行役副社長	小島啓二 
モビリティ	<ul style="list-style-type: none"> ● 鉄道BU ● ビルシステムBU 	執行役副社長	アリスティア ドーマー 
		執行役専務 CFO	西山光秋 

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 Social Innovation is

POWERING GOOD

世界を輝かせよう。

HITACHI
Inspire the Next 

[付録] 2021年度に各セクターがめざす経営目標数値

単位：億円

セクター	項目	2018年度実績		2019年度見通し		2021年度目標	
IT	売上収益		21,216		20,600		26,000
	調整後営業利益	(10.8%)	2,301	(10.7%)	2,200	(13.0%)	3,380
	ROIC		19.6%		15.9%		15.0%
エネルギー ^{*1*3}	売上収益		4,566		3,849		17,000超
	調整後営業利益	(7.9%)	359	(6.5%)	249	(10%超)	1,700超
	ROIC		5.8%		6.0%		7.5%
インダストリー ^{*1*3}	売上収益		8,436		8,396		10,000
	調整後営業利益	(6.9%)	582	(7.0%)	584	(10%)	1,000
	ROIC		9.0%		10.1%		10.8%
ライフ ^{*2}	売上収益		18,160		17,232		21,000超
	調整後営業利益	(5%)	934	(7%)	1,190	(10%超)	2,100超
	ROIC		10.0%		10.0%		15%超
モビリティ ^{*1}	売上収益		12,381		11,550		12,700
	調整後営業利益	(8.1%)	1,002	(8.3%)	962	(9.8%)	1,248
	ROIC		13.6%		11.6%		13.1%

*1 ITセクターに計上されている制御システム事業を含んでいます。

*2 日立ハイテクノロジーズのヘルスケア事業を含んでいます。

*3 2018年度のみ一時費用を除いて算出しています。

ライフセクター

Hitachi IR Day 2019

2019年6月4日

株式会社日立製作所
執行役副社長
ライフ事業統括本部長

小島 啓二

1 誰もが暮らしやすいまちづくりを実現して人々のQoL向上に貢献

2 2021中計を次の成長に向けた準備と位置付け構造改革を完遂

3 事業の入れ替えとオペレーション改革により収益性を大幅に改善

4 ライフセクターのLumada事業モデルを確立

5 2019～2020年度に事業の入れ替えを完了、2021年度は統合に注力

1. 管掌事業範囲

モビリティ

ライフ

インダストリー

エネルギー

IT

ビルシステムBU

鉄道BU

生活・エコシステム事業

オートモティブシステム事業

ヘルスケアBU

産業・流通BU

水・環境BU

原子力BU

エネルギーBU

金融BU

社会BU

ディフェンスBU

サービス&プラットフォームBU

プロダクト事業

健康、安全、快適をキーワードに社会課題の解決をめざす事業分野

ヘルスケア分野 **20%***

- 診断システム
- 治療システム



生活・エコシステム分野 **27%**

- 生活家電
- 空調機器



オートモティブ
システム分野 **53%**

- パワートレイン



- シャシー部品



- 安全システム



事業の
社会・環境価値

IoTの活用により生活者のQoL向上と
省エネを実現

対応するSDGs



* 株式会社日立ハイテクノロジーズ(以下、日立ハイテク)のヘルスケア関連事業との合計値

誰もが暮らしやすいまちづくりを実現して人々のQoL向上に貢献する

健康、安全、快適な生活を強い製品とLumadaで支える



製品をつなげて運用を自動化



ヘルスケア



オートモティブシステム



生活・エコシステム



計測分析 + メカトロニクス + デジタル

社会価値



データ
エコノミー
Society 5.0

環境価値

経済価値

技術価値

継続的な技術革新により社会価値と環境価値を創出する

粒子線治療システム技術によるQoLを維持したがん治療

- 粒子線がん治療システムの提供を通じ2021年までに累計8万人のがん治療に貢献



自律運転技術による交通死亡事故の撲滅

- 2020年日本政府目標「国内交通事故死者数2,500人以下(人口あたり世界最小)」への貢献



電動化・IoT技術による地球温暖化防止

- 2021年に2010年比でCO2排出量を年間99,000トン削減

5. 2021中期経営計画の狙い

2021中計期間を次の成長に向けた準備期間と位置付け構造改革を完遂する

2022年度～

デジタルサービス事業の本格展開による成長

2019～
2021年度

次なる成長ステージに向け事業構造改革を完遂

- 事業の入れ替えとオペレーション改革により収益性を大幅に改善する
- ライフセクターのLumada事業モデルを確立する

～2018年度

事業構造改革のスタート

- 空調機器事業非連結化、クラリオンと自動車電池事業売却など

6. 2021中期経営計画の財務目標

事業構造改革を完遂し、2021年度に10%超の営業利益率をめざす

2018年度 実績*

→
事業構造改革の完遂

2021年度 目標*

売上収益

1.8 兆円

累計投資規模
0.3 兆円

2.1 兆円超

海外売上収益比率

42%

①オートモティブシステム
⇒ 事業の入れ替えと
オペレーション改革

60%超

調整後営業利益率

5%

②生活・エコシステム
⇒ 白物家電事業の改革

10%超

EBIT率

8%

③ヘルスケア
⇒ 日立グループカ結集

10%超

ROIC
(投下資本利益率)

10%

15%超

* 日立ハイテクのヘルスケア関連事業を含む数値

7. オートモティブシステム分野の構造改革

事業の入れ替えとオペレーション改革により収益性を大幅に改善する

日立オートモティブシステムズ Koch社長



構造改革の状況(2018中計)

- Koch社長のリーダーシップで改革開始、カーナビ、電池などノンコア事業を売却
- オペレーション改革プログラムの成果で4Q営業利益率は8%(前年同期比+2%)

解決すべき課題

- パワートレイン、シャシー、安全システムなどコア事業の強化
- 海外工場におけるロスコスト低減など市場逆風時においても強い体質づくり

2021中計 基本方針

- 戦略的提携、M&A等によりコア製品の世界シェアを3位以内に引き上げる
- 製造現場改善に加え、上流設計からの全体オペレーションを整流化しロス低減

2021中計 収益性改善目標

	2018年度	2021年度*
売上収益	9,710億円	1.2~1.7兆円
調整後営業利益率	3.9%	10%超
EBIT率	8.8%	10%超

* 2021年度数値には戦略的提携、M&Aを含む

8. 生活・エコシステム分野の構造改革

空調事業に続き、ボトムライン重視で白物家電事業の構造を改革する

日立グローバルライフソリューションズ 谷口社長



構造改革の状況(2018中計)

- JCIとの空調事業統合は順調、2018年度の日立売上約1,400億 EBIT率14%
- 製造・販売・サービスを一体化して日立グローバルライフソリューションズを設立

解決すべき課題

- 営業利益率5%レベルと、低収益な白物家電事業の構造改革
- 海外事業が生み出す利益の拡大

2021中計 基本方針

- 大型家電の設計・製造・物流改革により顧客チャネルを革新して高収益化
- 戦略パートナーとの協業によるアジア成長地域の白物家電事業規模拡大

2021中計 収益性改善目標

	2018年度	2021年度
売上収益	4,850億円	5,000億円超
調整後営業利益率	4.6%	8%超
EBIT率	6.1%	10%超

9. ヘルスケア分野の構造改革

日立グループの力を結集してグローバル競争力を強化する

ヘルスケアBU 山本CEO



構造改革の状況(2018中計)

- 日立メディコ、日立アロカを日立製作所に統合し、戦略策定と実行を迅速化
- 三菱電機の粒子線治療装置事業を買収・統合して強化

解決すべき課題

- 日立グループ内のヘルスケア関連事業に対する統合的投資
- 画像診断機器のコモディティ化への対応

2021中計 基本方針

- 日立グループの強みである日立ハイテクの計測分析技術を共通基盤として活用
- 画像診断機器事業におけるグローバルなアライアンス戦略の策定と実行

2021中計 収益性改善目標

	2018年度	2021年度
売上収益	3,600億円	4,000億円超
調整後営業利益率	9.2%	11%超
EBIT率	8.5%	11%超

■ 日立ハイテクのヘルスケア関連事業との合計

10. ライフセクターのLumada事業モデルの確立

サービス事業モデル「Smart Life Infrastructure as a Service」

- トータルシステムをファイナンス付きで提供しLumadaでTCOを低減
- 稼働データをオープンに提供してデジタルエコノミーを拡大
- 2021中計期間に約300億円をAPAC中心に投資、受注累計1,000億円超をめざす

スマートセラピー



コネクテッドカー



スマートシティー



AI医療デジタル基盤

診断

治療



ソフトウェア管理基盤(OTA)

自律運転

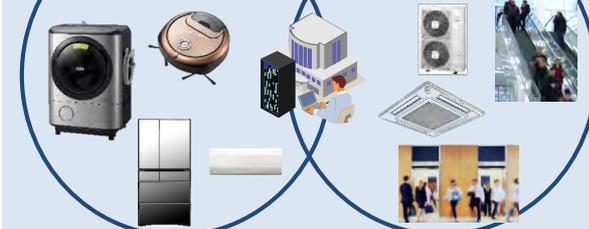
EVコンポーネント



アセット管理デジタル基盤

コネクテッド家電

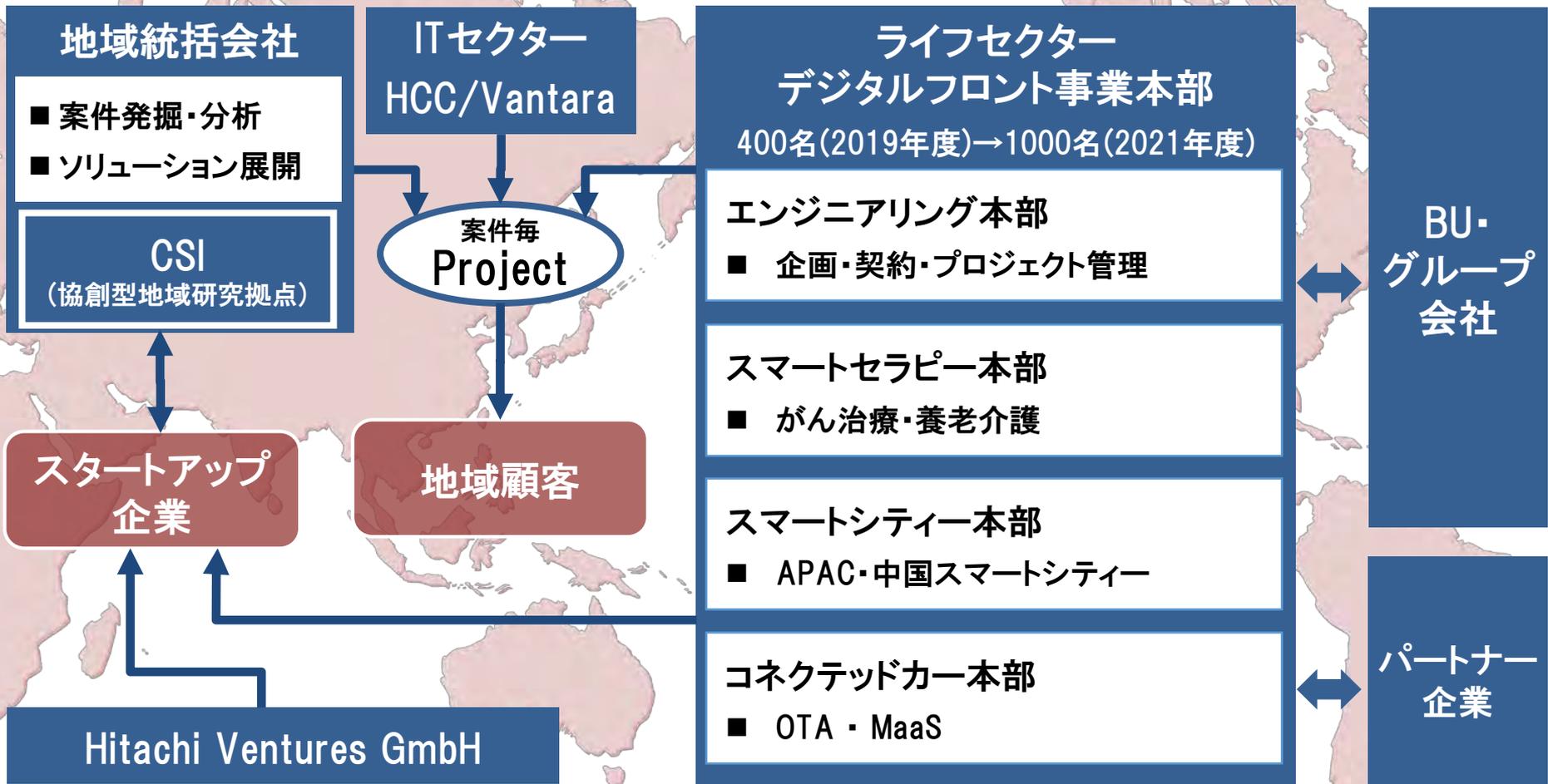
ビルシステム



11. ライフセクターのデジタルフロント構築

地域、ITセクターと一体でLumada事業を拡大する体制を構築

デジタルフロント事業本部 大隅事業本部長



2019～2020年度に事業の入れ替えを完了し、2021年度は統合に注力する

	2019年度	2020年度	2021年度
事業構造改革の完遂 <ul style="list-style-type: none">■ オートモティブシステム分野■ 生活・エコシステム分野■ ヘルスケア分野	<ul style="list-style-type: none">■ ポートフォリオ強化プロセス■ オペレーションの改革	<ul style="list-style-type: none">■ ポートフォリオ入れ替え完了■ パートナリングの実行	<ul style="list-style-type: none">■ シナジーの刈り取り■ 次期中計の準備
ライフセクターのLumada事業モデルの確立	<ul style="list-style-type: none">■ ビークル案件の受注	<ul style="list-style-type: none">■ ソリューションの横展開■ スタートアップへの先行投資	

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 Social Innovation is

POWERING GOOD

世界を輝かせよう。

HITACHI
Inspire the Next 