

# 2021中期経営計画 進捗発表

2020年5月29日  
株式会社 日立製作所  
執行役社長 兼 CEO  
東原 敏昭

## ＜現状認識＞

- 2020年2Qの各国実質GDP成長率は15%以上減少
- 日立の2020年度売上は約1兆円減の見通し（2019年度比）

## 本日お伝えしたいこと

1. **COVID-19前提でも、「社会イノベーション事業」で成長**
2. **社会イノベーション事業の加速、さらに「キャッシュマネジメント」、「構造改革」、そして「人財の獲得と育成」を強化**
3. **「環境価値をリードする会社」に変革するために、「2030年度カーボンニュートラル」を新たに宣言**

# 社会イノベーション事業を通じて成長

人々のQoLの向上 ・ 顧客企業の価値の向上



モビリティ  
ソリューション

ライフ  
ソリューション

インダストリー  
ソリューション

エネルギー  
ソリューション

IT  
ソリューション



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

# 2019年度の成果

## デジタル事業の強化 (Lumada)

- デジタルソリューション提供基盤の強化  
(新Hitachi Vantaraへの変革、2020年1月)

## 事業ポートフォリオ の変革

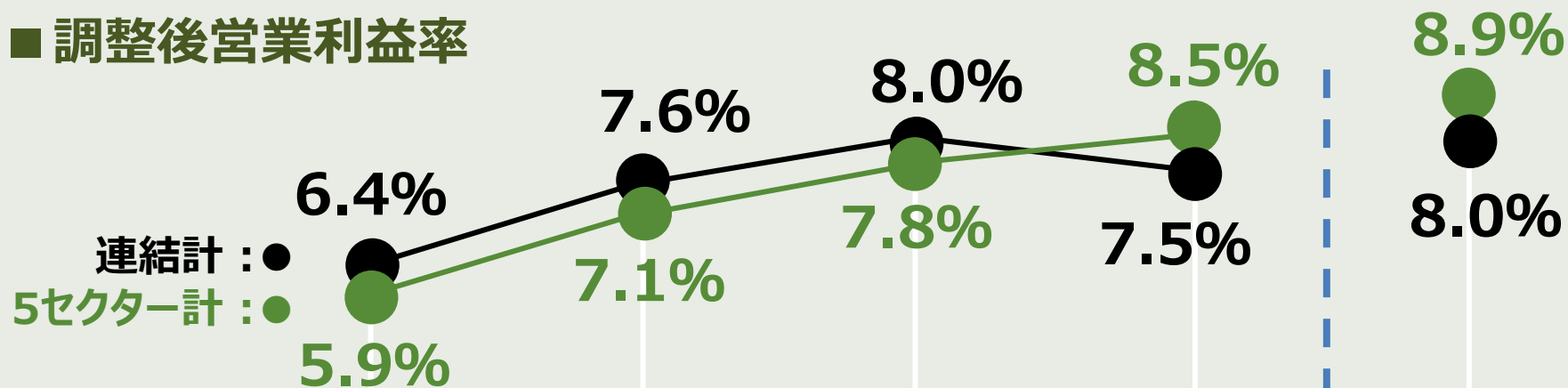
- 北米/インダストリー強化：ロボットSI事業への参入
- 自動車部品のシェアNo.1～3への注力
  - ・ シャシー・ブレーキ・インターナショナル社買収 (2019年10月)
  - ・ ケーヒン/ショーワ/日信工業との経営統合 (2019年10月公表)
- 上場子会社・関連会社の資本政策見直し
  - ・ 日立化成を昭和電工へ譲渡 (2020年4月)
  - ・ 日立ハイテクの完全子会社化 (2020年5月)
- 画像診断関連事業 富士フイルムへ譲渡 (2019年12月公表)

## 経営課題への対応

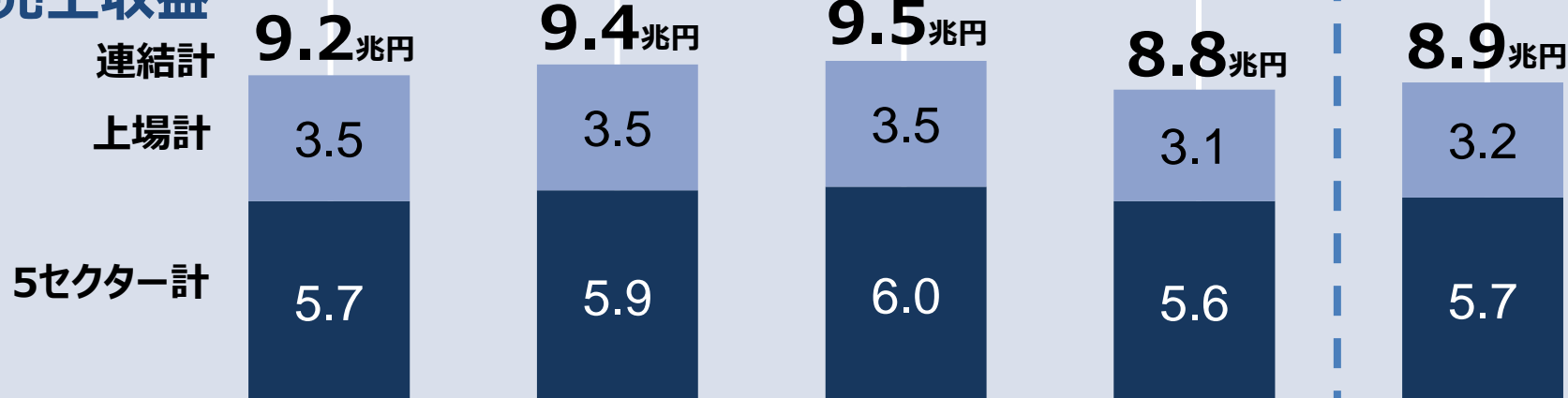
- 南アフリカプロジェクト  
三菱重工業との和解成立 (2019年12月)

# 1.2 2019年度の実績

## 調整後営業利益率



## 売上収益



営業CF 6,296億円 7,272億円 6,100億円 5,609億円 7,000億円超

2016年度  
(実績)

2017年度  
(実績)

2018年度  
(実績)

2019年度  
(実績)

2019年度  
(COVID-19  
影響等除く\*1)

\*1 : COVID-19および南アフリカプロジェクトに係る和解に伴う影響等を除く

# 社会イノベーション事業の加速



### 社会イノベーション事業でCOVID-19による課題も解決

“人間中心”：人間の要求がイノベーションを加速

COVID-19がもたらした“社会の変化”

リモート

非接触

自動化

日立の社会イノベーション事業

協創とデジタル

OT

×

IT

×

プロダクト





### 変化が起きている領域で事業強化

#### 注力する事業領域

IT

- データエコノミー領域のDXとクラウドへの注力  
(政府・自治体、鉄道、電力、医療等でのデータに基づく価値創造)

エネルギー

- グリッドのデジタル化
- 電力消費の効率化 (データセンター、EV)

インダストリー

- 流通・製造サプライチェーン最適化
- 生産の自動化・電動化

モビリティ

- デジタルによる鉄道オペレーション・メンテナンス事業

ライフ

- ライフサイエンス分野 (ワクチン(RNA)・バイオ医薬・再生医療等)
- 自動車部品の主力製品分野(EV)でのシェア拡大

## 2.3 事業機会 (地域)

### 日立の取り組む事業 (地域ごとの“求める価値”を理解)

#### 欧州

環境対応グリッド  
デジタル都市交通

鉄道

オートモティブ

IT

エネルギー

#### 日本

国土強靱化  
Society 5.0

鉄道・ビル

ライフ

インダストリー

IT

エネルギー

#### 北米

スマートインダストリー  
デジタル都市交通  
データエコノミー

鉄道

ライフ

インダストリー

IT

エネルギー

#### 中国

養老介護  
Eコマース

鉄道・ビル

ライフ

IT

#### アジア

都市近代化  
デジタル社会インフラ

鉄道・ビル

ライフ

IT

## 2.4 事業機会 (デジタル)

- 顧客との協創で課題解決
- Lumadaでソリューションを各地域に展開
- エコシステムで価値をグローバルに拡大

➔ Lumada事業全体で2021年度1.6兆円へ



クラウドでの価値提供基盤 (Lumada Solution Hub)

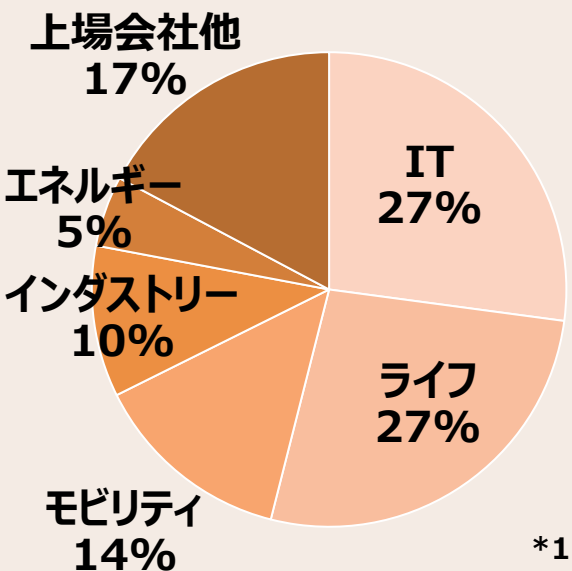
ソリューション群

1,000件を超えるユースケースの実績

# 2.5 社会イノベーション事業の現状

## 事業分野

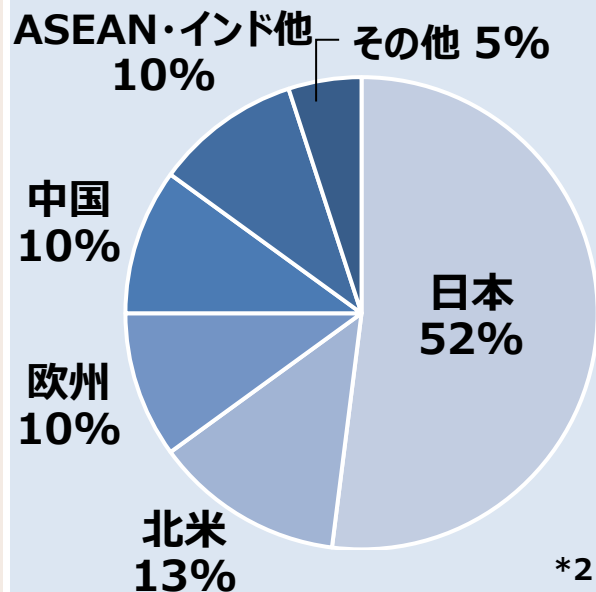
IT・OT・プロダクトで  
多様な事業を展開



\*1

## 地域

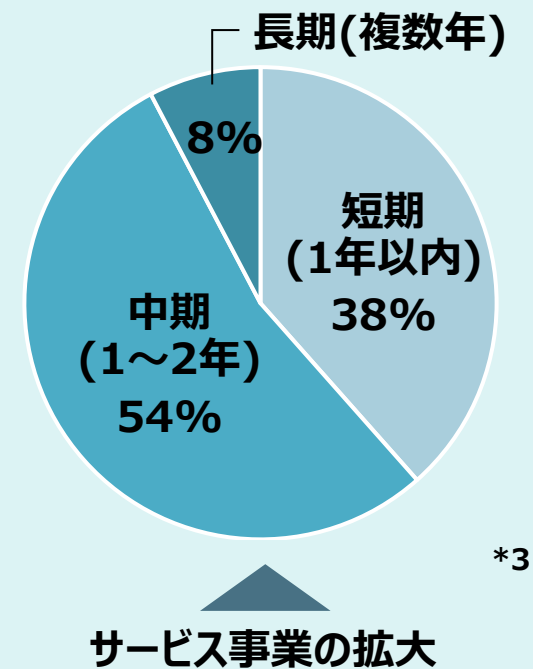
グローバルのフットプリント



\*2

## 事業サイクル

受注から入金までの期間が  
異なる事業を有する



\*3

サービス事業の拡大

\*1: 2020年度売上収益見通し(連結計)の構成比

\*2: 2019年度売上収益(連結計)の構成比

\*3: 2019年度売上収益(5セクター計)の構成比

A scenic sunset over a beach. The sky is a mix of deep blue, purple, and orange, with wispy clouds. The sun is low on the horizon, casting a bright glow. The water is calm, reflecting the colors of the sky. A seagull is visible in the foreground on the left, and another one is further out in the water on the right. The overall mood is peaceful and serene.

# 2020年度経営方針

## COVID-19の影響が継続する社会でも成長

### 強化事項

キャッシュマネジメントの強化

さらなる構造改革の実行

人財の獲得と育成

### 継続実行

PMIの完遂

事業ポートフォリオの変革

成長投資

### COVID-19により常に変化する社会と経済に迅速に対応

#### 1. 手元流動性確保 (1兆3,000億円)

- 2019年度末の現金および現金同等物8,123億円
- コミットメントライン5,000億円維持

#### 2. 営業キャッシュ・フロー創出強化

- 事業機会の獲得
- 棚卸資産等の運転資本圧縮、構造改革

#### 3. 投資キャッシュ・フローの厳選

- 設備投資・投融資の優先順位見直し
- 資産(不動産・政策保有株式等)の売却実行

“在宅勤務活用を標準とした働き方”の導入  
実行中の構造改革も加速

➡ グロスマージン30%、SG&A20%

### 働き方改革・リモートワーク

- 働き方の再定義・必要となる環境整備
- 業務プロセスの見直しとデジタル化
- グローバルシェアードサービス

### 構造改革によるコスト低減 (実行中)

- 営業・間接業務改革
- モノづくり改革
- 会社数削減・拠点統廃合

## デジタル・トランスフォーメーション





- **30万人の従業員のエンゲージメント**
  - エンカレッジメントとエンパワーメント
  - 社会とのつながりや社会価値を意識
- **多様な人財が活躍できる働き方の促進**
  - “在宅勤務活用を標準とした働き方”の導入
  - ジョブ型人財マネジメントへの転換
- **グローバルに社会イノベーションをリードする人財の獲得と育成**  
(デジタル人財：2019年度30,000人→2021年度37,000人超)





# 社会価値・環境価値の創出

# 4.1 社会価値・環境価値創出の取組み・成果



IT



インドにおける  
経済発展への貢献

決済サービス

4億人超



エネルギー



安定した  
エネルギーの供給

変電所マネジメント

のべ18億人



インダストリー



安全、安心な  
水環境の提供

上下水道システム

のべ7,000万人/日



モビリティ



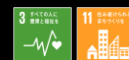
安全、快適な  
移動サービスを提供

鉄道サービス

のべ185億人/年



ライフ



人々のQoL向上  
に貢献

血液検査等の  
体外診断

200億検体/年

### 社会イノベーション事業を通じて環境課題を解決 QoLの向上と持続可能な社会の両立を実現

#### 脱炭素社会へ

バリューチェーン全体のCO<sub>2</sub>排出量削減

2021年度 2030年度 2050年度

20%超  
削減 ▶ 50% ▶ 80%

(2010年度比)

#### 主な取組み

- 製品・サービス、工場・オフィスからのCO<sub>2</sub>排出削減

#### 高度循環社会へ

水・資源循環型社会を構築

【利用効率】 2021年度 2050年度

水 26%超改善 ▶ 50%

資源 12%超改善 ▶ 50%

(日立グループ内 2010年度比)

- 淡水使用量の削減、循環水利用促進
- 再生材利用、廃棄物削減

企業活動全体で環境価値の創出を加速するため  
“2030年度自社の生産におけるカーボンニュートラル”を新たに宣言

### 2030年度カーボンニュートラル宣言

原材料・  
部品の調達

生産

輸送/使用/  
廃棄・リサイクル

#### 主な取組み

- 製品設計・プロセス見直し
- 製造設備の省エネルギー化
- 再エネ設備・再エネの使用

# 2020年度の見通しと 2021中期経営計画目標



# 5. 2020年度の見通しと2021中期経営計画目標

## 2020年度の見通し

売上収益	7兆800億円
調整後 営業利益率	5.3%
当期利益 (親会社株主帰属)	3,350億円
営業CF	5,000億円
投下資本利益率 (ROIC)	5.7%

事業の需要予想に基づく、  
各セクター見通しの積上げ

## 2021中期経営計画

売上収益 年成長率	3%超
調整後 営業利益率	10%超
営業CF (3年間累計)	2.5兆円超
投下資本利益率 (ROIC)	10%超

以下の状況を踏まえ今後アップデートを予定

- ・COVID-19の状況変化
- ・ABB社パワーグリッド事業買収
- ・ケーヒン/ショーワ/日信工業との経営統合

*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**