

Hitachi Investor Day 2022

---

## コネクティブインダストリーズセクター

2022年6月13日

株式会社日立製作所

執行役副社長 コネクティブインダストリーズ事業統括本部長

青木 優和

## Connective Industries

つないでいく。  
データを、価値を、産業を、そして社会を。

日立が誇る強いプロダクトを集結させ、デジタルでつなぎ、ソリューションとして提供するセクターです。  
私たちは、「サステナブルバリュークリエイター」をめざします。



**アーバンGr.**  
(ビルシステム、  
家電・空調分野)



**アドバンステクノロジーGr.**  
(ヘルスケア、半導体分野)



**インダストリーGr.**  
(産業分野)

**デジタル**  
 LUMADA

- 1 | 複雑かつ複合的な社会課題への対応と  
コネクティブインダストリーズ発足の狙い
- 2 | トータルシームレスソリューション\*の進化・拡大と  
リカーリングビジネスの拡大・強化
- 3 | グローバル成長の加速とグリーン価値の創造

# コネクティブインダストリーズセクター

---

## Contents

1. コネクティブインダストリーズの概要
2. 2021中期経営計画の振り返り
3. コネクティブインダストリーズのめざす姿
4. 2024中期経営計画の事業戦略
5. グローバル成長に向けた展開
6. グリーン価値創造への取り組み
7. まとめ

Appendix 1. 業績推移    Appendix 2. 事業内容

# コネクティブインダストリーズセクター

---

## Contents

1. コネクティブインダストリーズの概要
2. 2021中期経営計画の振り返り
3. コネクティブインダストリーズのめざす姿
4. 2024中期経営計画の事業戦略
5. グローバル成長に向けた展開
6. グリーン価値創造への取り組み
7. まとめ

Appendix 1. 業績推移    Appendix 2. 事業内容

## コネクティブインダストリーズ

アーバンGr.

ビルシステムBU

日立グローバルライフソリューションズ

アドバンス  
テクノロジーGr.

ヘルスケア・計測分析システム事業  
(日立ハイテク)

インダストリーGr.

インダストリアルデジタルBU

水・環境BU

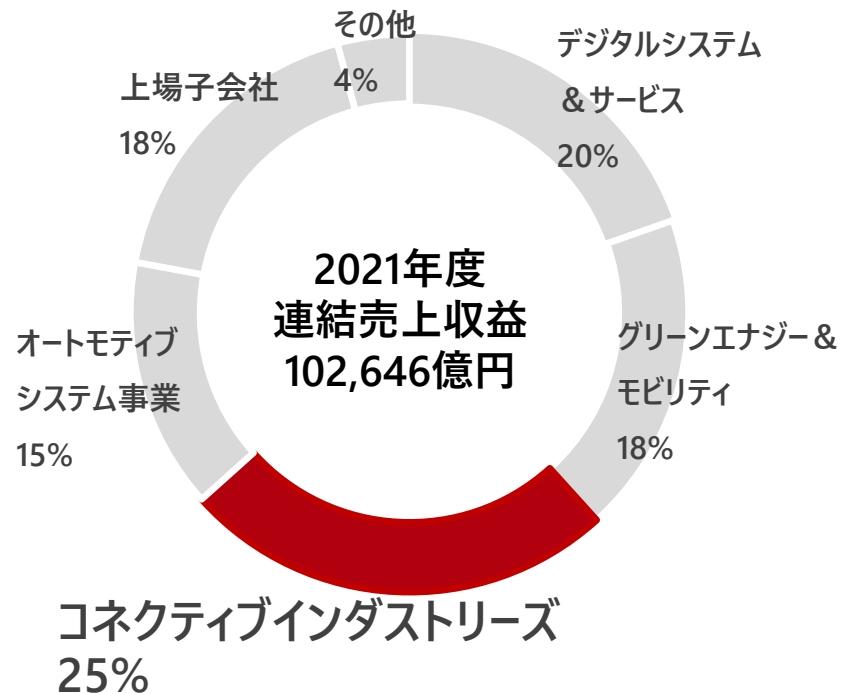
インダストリアルプロダクツ事業  
(日立インダストリアルプロダクツ、日立産機システム)

デジタルシステム & サービス

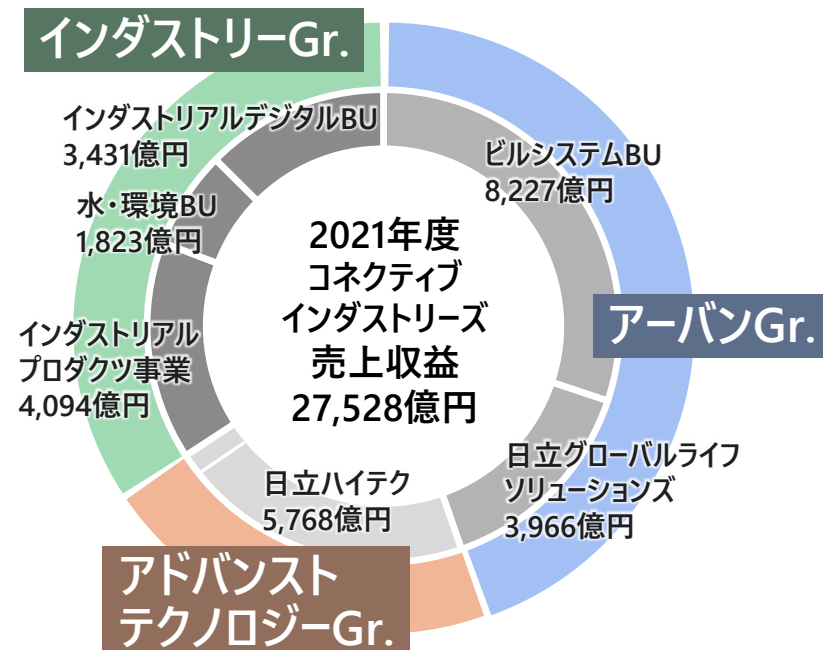
グリーンエネルギー & モビリティ

オートモティブシステム事業

日立全体に占めるコネクティブインダストリーズの売上収益



コネクティブインダストリーズ内の事業別売上収益



## 業界トップクラスの強いプロダクトをセクターで保有、グローバルに展開

現場系  
プロダクト

アーバンGr.  
(ビルシステム、家電・空調分野)

昇降機(エレベーター、エスカレーター)



家電



アドバンステクノロジーGr.  
(ヘルスケア、半導体分野)

半導体計測評価装置



生化学免疫  
分析装置



電子顕微鏡



DNAシーケンサー



粒子線治療システム



細胞自動培養装置



インダストリーGr.  
(産業分野)

空気圧縮機



プロセス圧縮機



変圧器



マーキング



Racrew\*



産業用コンピュータ

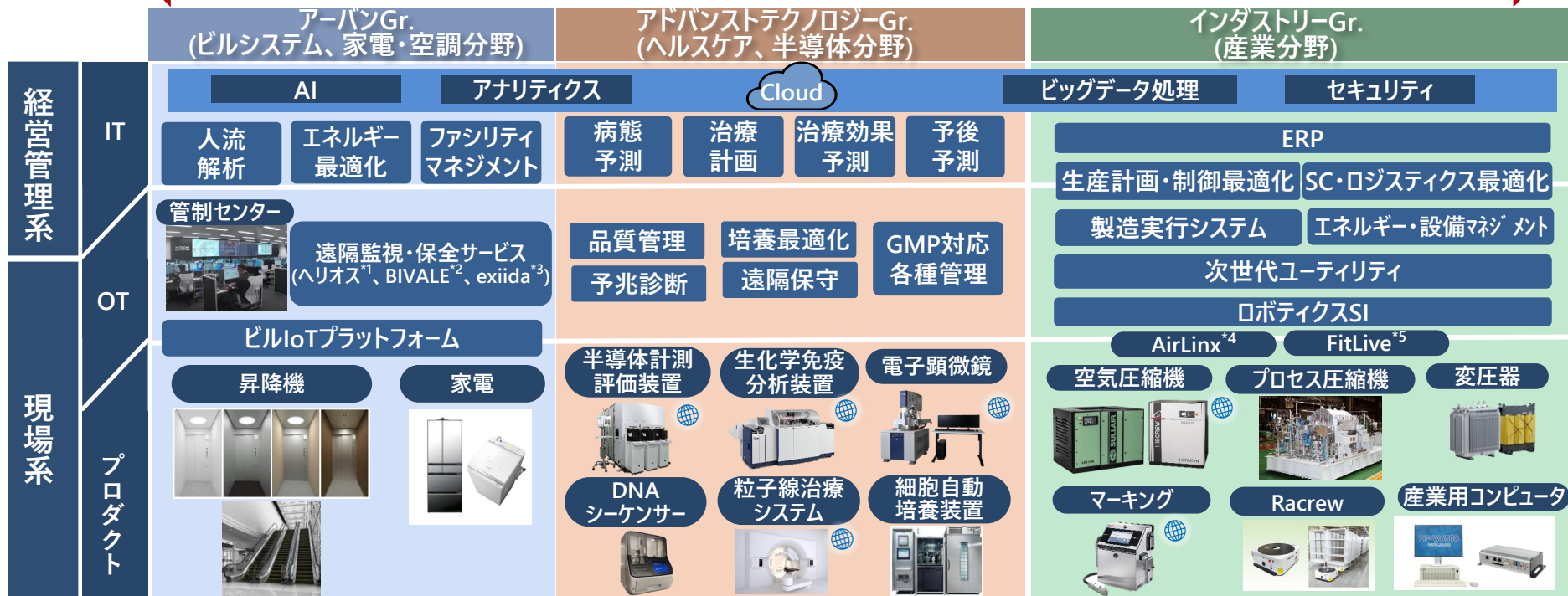


\* 小型無人搬送ロボット「Racrew」は株式会社日立インダストリアルプロダクツの日本における登録商標です。  
 ワールドワイドシェア1位~3位(日立調べ)



## 強いプロダクト×デジタルで、幅広い分野にソリューションを提供

バリューチェーンでのお客さまの価値創出



<sup>\*1</sup>遠隔的診断システム「ヘリオス」は、株式会社日立ビルシステムの日本における登録商標です。 <sup>\*2</sup>総合型ビルファシリティマネジメントソリューション「BIVALE」は、株式会社日立製作所の日本における登録商標です。 <sup>\*3</sup>「exiida」は日立グローバルライフソリューションズ株式会社の日本における登録商標です。

<sup>\*4</sup>空気圧縮機遠隔モニタリングサービス「AirLinx」は、Sullair, LLCの米国における登録商標です。 <sup>\*5</sup>空気圧縮機クラウド監視サービス「FitLive」は、株式会社日立産機システムの日本における登録商標です。

OT: Operational Technology AI: Artificial Intelligence SC: Supply Chain GMP: Good Manufacturing Practice 地球マーク: ワールドワイドシェア1位～3位(日立調べ)

# 1-4. コネクティブインダストリーズの体制

セクターの強いプロダクトとデジタルの一体運営により、課題解決力をさらに高め、新たな価値を創出

## コネクティブインダストリーズ

執行役副社長 青木 優和



### アーバンGr.

ビルシステムBU



CEO  
光富 眞哉

日立  
グローバルライフ  
ソリューションズ



取締役社長  
大隅 英貴



ビルシステムBU  
China Head 兼  
日立电梯(中国)  
総裁 賈 宇輝



ビルシステムBU  
Asia Head 兼 CMO  
Sia Tuck Seng  
Victor

### アドバンス テクノロジーGr.

ヘルスケア・計測分析  
システム事業

日立ハイテク



取締役社長  
飯泉 孝



日立ハイテク  
アメリカ  
社長  
Craig Kerkove



日立ハイテク  
アナリティカル  
サイエンス  
社長  
Dawn Brooks

### インダストリーGr.

インダストリアル  
デジタルBU



CEO  
森田 和信

水・環境BU



CEO  
中津 英司

インダストリアルプロダクツ事業

日立  
インダストリアル  
プロダクツ



取締役社長  
小林 圭三

日立産機  
システム



取締役社長  
竹内 康浩



JRオートメーション社  
CEO  
Craig Ulrich



サルエアー社  
President & CEO  
John Randall

# コネクティブインダストリーズセクター

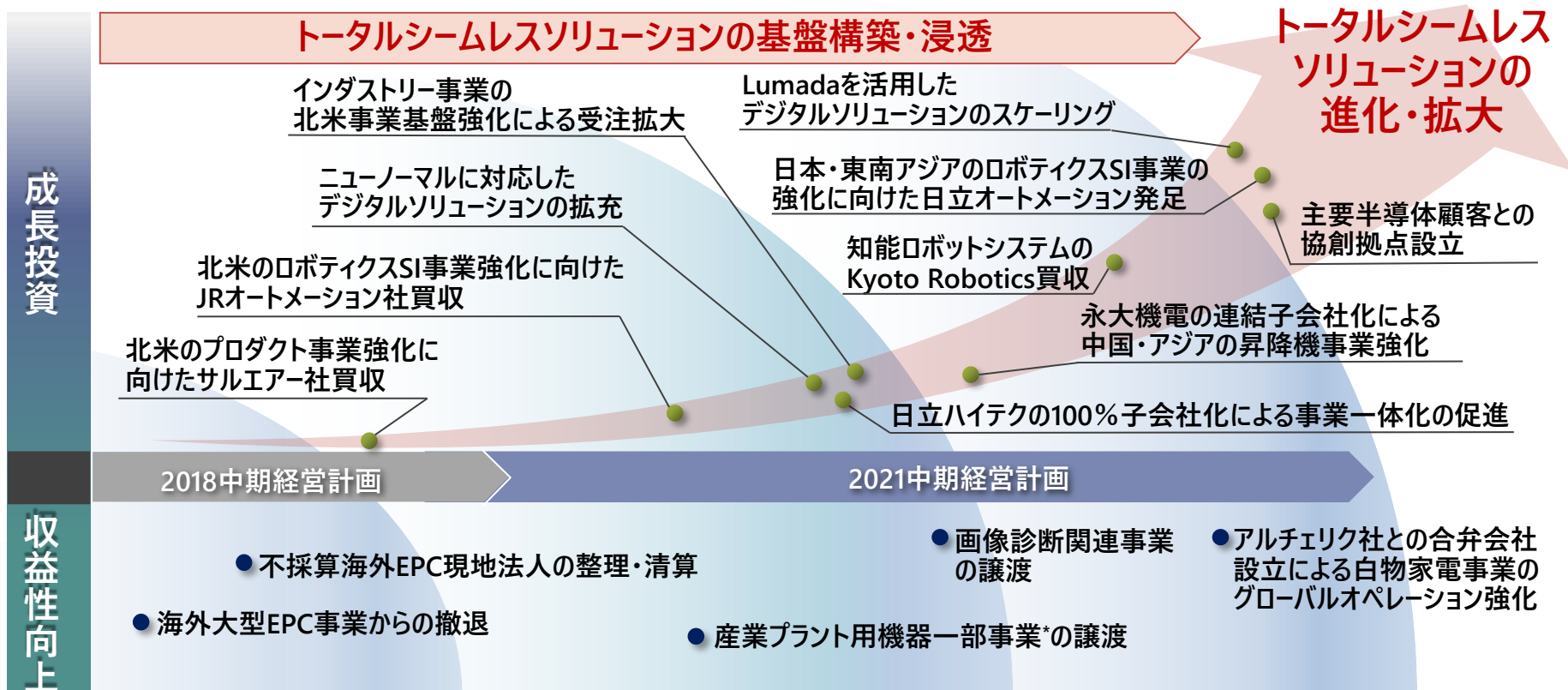
---

## Contents

1. コネクティブインダストリーズの概要
2. 2021中期経営計画の振り返り
3. コネクティブインダストリーズのめざす姿
4. 2024中期経営計画の事業戦略
5. グローバル成長に向けた展開
6. グリーン価値創造への取り組み
7. まとめ

Appendix 1. 業績推移    Appendix 2. 事業内容

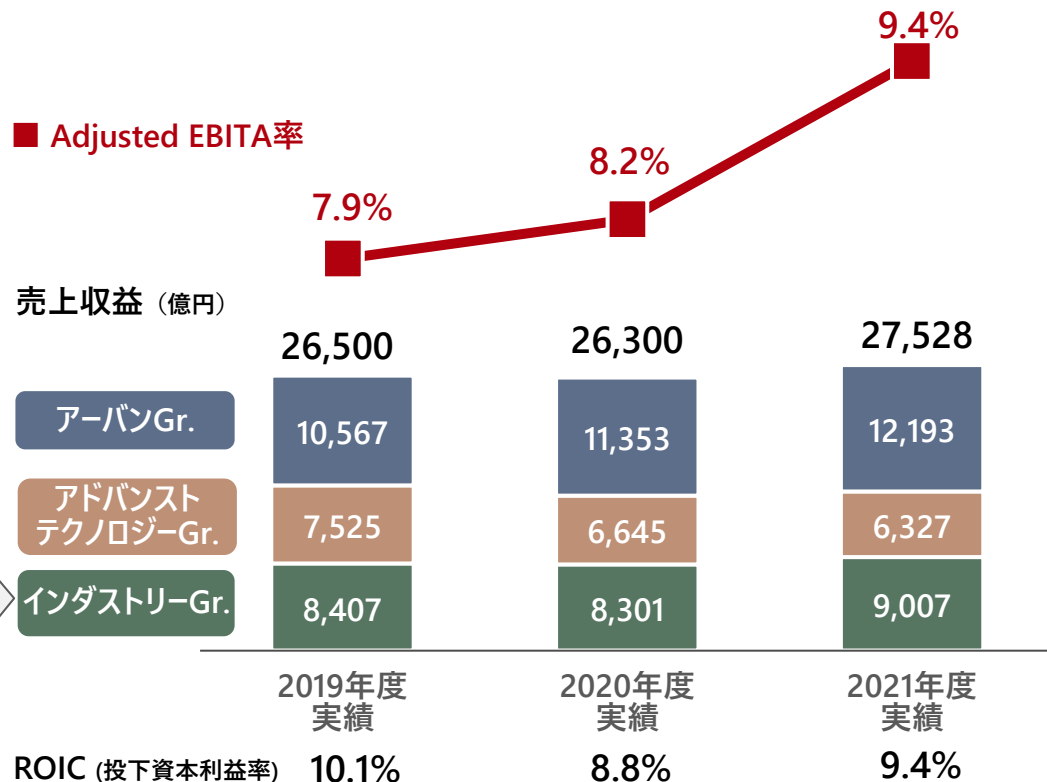
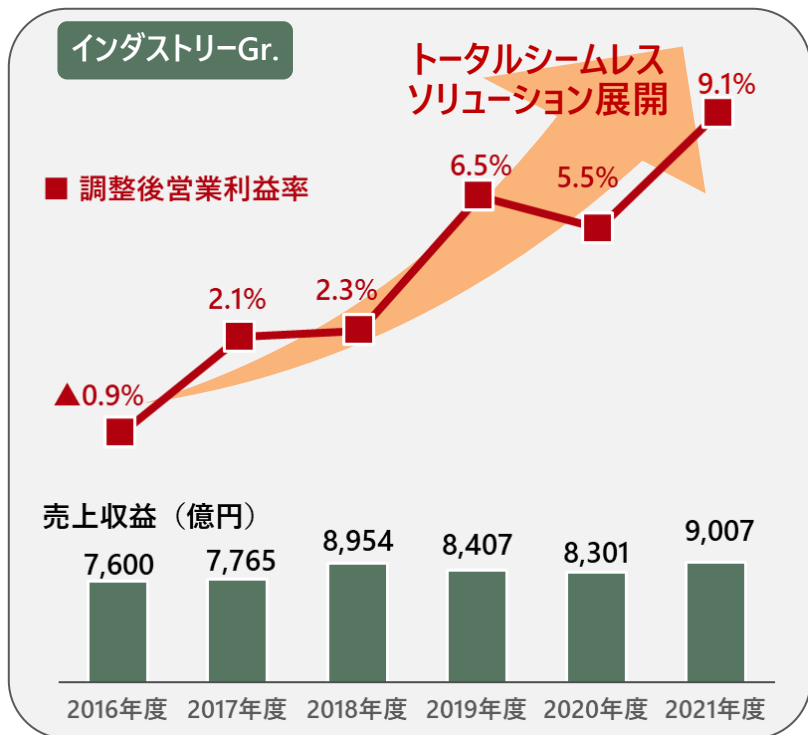
## 経営基盤の強化と成長投資によりトータルシームレスソリューションの進化・拡大へ



\* 化学機器および薄膜蒸発器 EPC: Engineering, Procurement, Construction

## 2-2. 2021中期経営計画の業績推移

トータルシームレスソリューション展開により収益を改善してきたインダストリーGr.と、  
強固な経営基盤を持つアーバンGr.、アドバンステクノロジーGr.が集結し、次の成長に向けた高収益な事業体へ



# コネクティブインダストリーズセクター

---

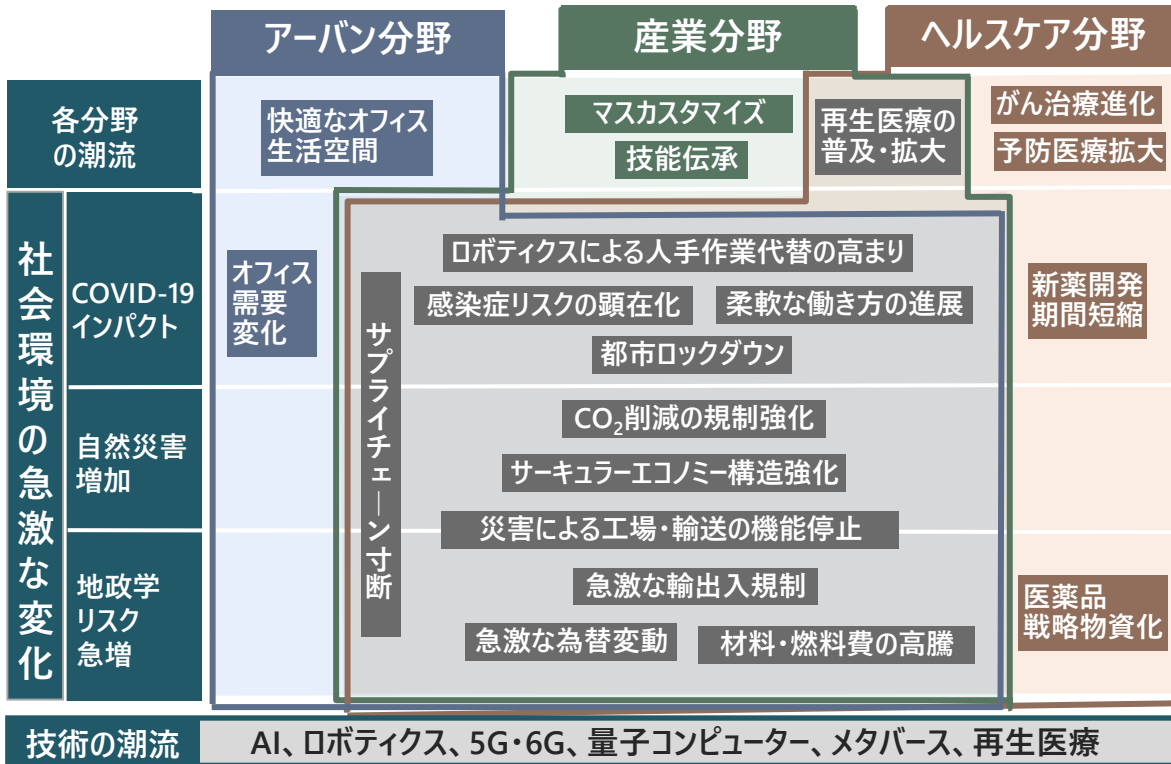
## Contents

1. コネクティブインダストリーズの概要
2. 2021中期経営計画の振り返り
- 3. コネクティブインダストリーズのめざす姿**
4. 2024中期経営計画の事業戦略
5. グローバル成長に向けた展開
6. グリーン価値創造への取り組み
7. まとめ

Appendix 1. 業績推移    Appendix 2. 事業内容

# 3-1. 社会環境の不確実性の急増

- ・ 不確実性の急増に伴い、事業を取り巻く環境が複雑かつ複合的に変化
- ・ 組織・企業間、さらに分野を越えたトータルな「際」の課題解決が重要



分野を  
超えた  
「際」\*の  
課題解決が  
重要

## 日立のめざす姿

プラネタリー  
バウンダリー  ウェルビーイング

地球を守る  
社会を維持する

一人一人が快適で  
活躍できる社会

## コネクティブインダストリーズの 取り組み方針

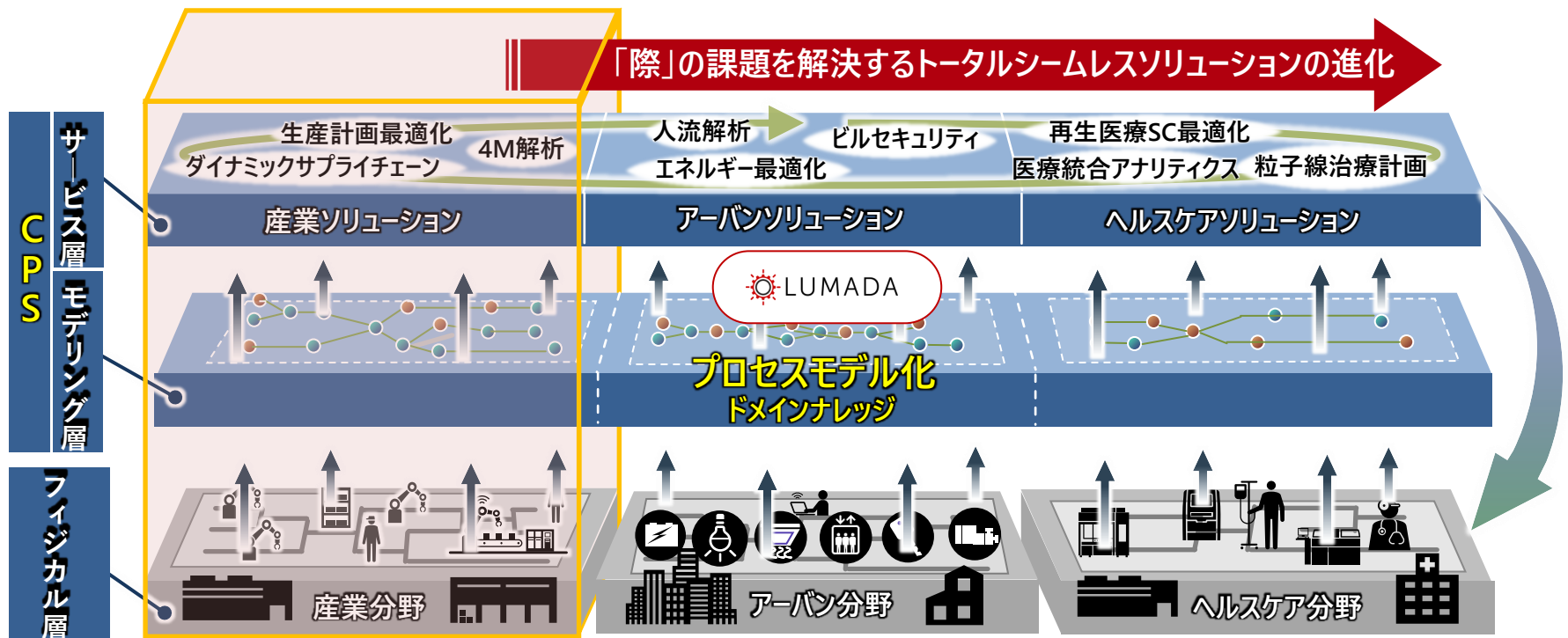
つないでいく。  
データを、価値を、産業を、そして社会を。

- ① 分野を越えたドメインナレッジをつなぐ
- ② 分野を越えたプロダクトを集結し、デジタルでつなぐ
- ③ プロダクト、OT、ITをつなぐ  
トータルシームレスソリューションで  
「際」の課題を解決

\*「際」は、株式会社日立製作所が日本において商標登録出願中です。

### 3-2. コネクティブインダストリーズがめざす姿

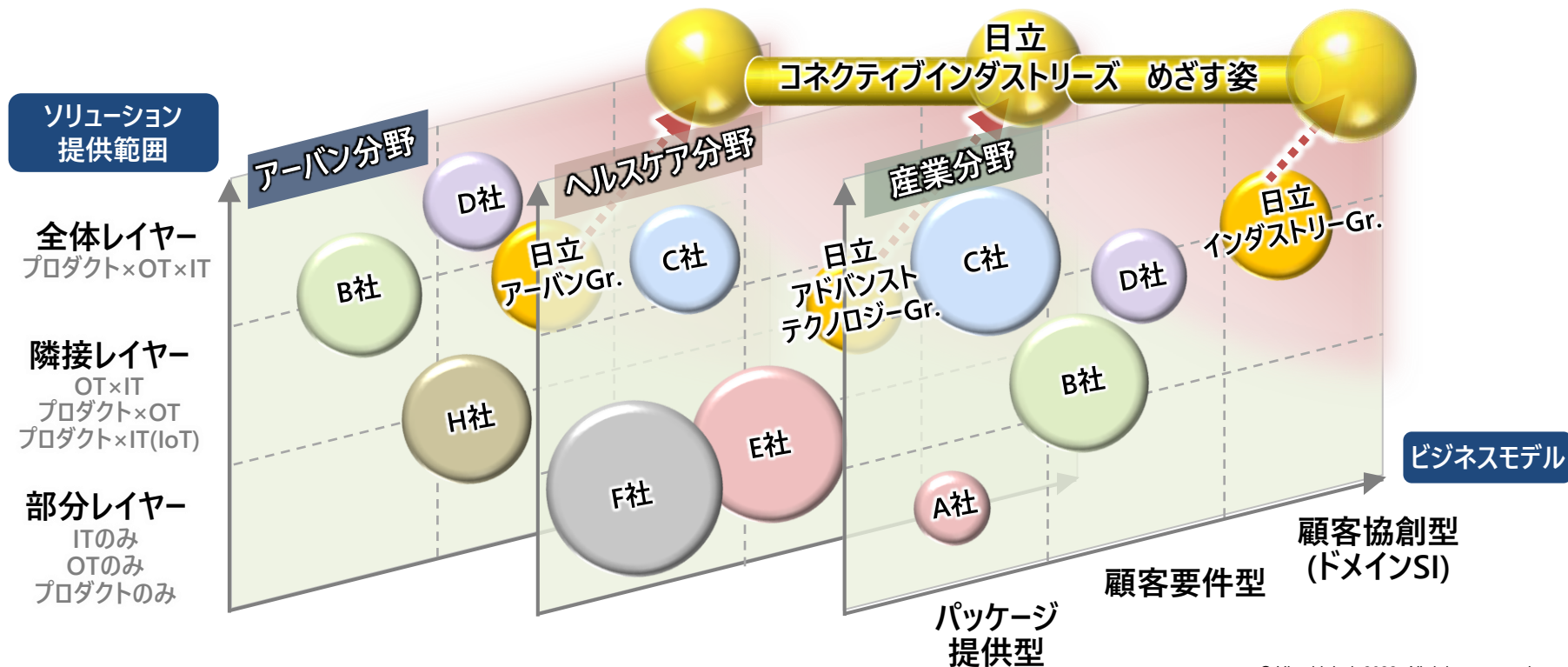
- ・ プロダクト起点のドメインナレッジに基づいたCPSで、業務をモデル化し、ソリューションを創出
- ・ トータルシームレスソリューションを産業分野からアーバン、ヘルスケア分野へ展開・進化





### 3-3. 各社のポジショニング

- ・ 急激に複雑化する社会環境では、全体レイヤーにおける顧客協創型の課題解決がさらに重要に
- ・ トータルシームレスソリューションを各分野に展開・進化させ、各社との差別化を強化



# コネクティブインダストリーズセクター

---

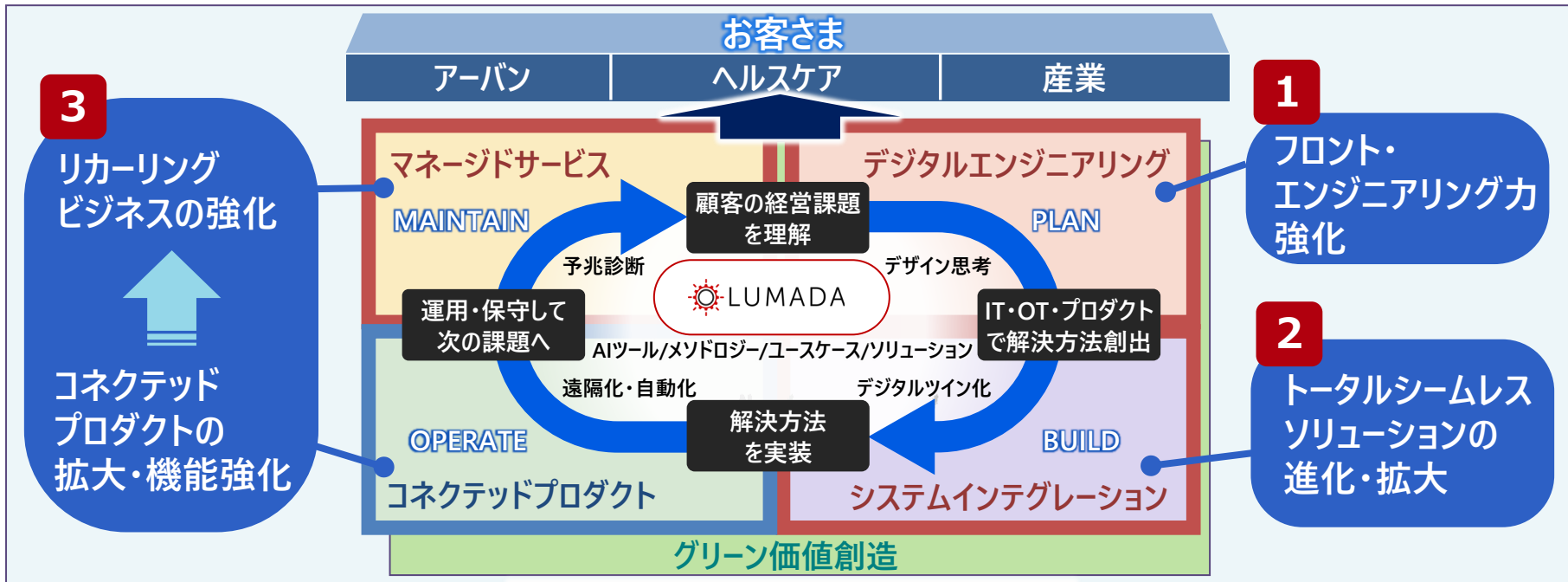
## Contents

1. コネクティブインダストリーズの概要
2. 2021中期経営計画の振り返り
3. コネクティブインダストリーズのめざす姿
- 4. 2024中期経営計画の事業戦略**
5. グローバル成長に向けた展開
6. グリーン価値創造への取り組み
7. まとめ

Appendix 1. 業績推移    Appendix 2. 事業内容

# 4-1. 2024中期経営計画の基本方針

お客さまとの価値協創のサイクルをデータ駆動で回すLumada成長モデルをベースに、めざす姿の実現に向け、3つの重点ポイントに取り組む



2024年度にめざすポジション 売上収益 3.2兆円 Adjusted EBITA率 13%  
Lumada売上収益 1.1兆円

1 フロント・エンジニアリング力の強化

## 4-2. フロント・エンジニアリング力の強化

- ・ 日立は多様な手法による事業構想・課題分析で目的や施策を具体化。ソリューション・サービスまで一貫提供
- ・ フロント・エンジニアリングの要となるデジタルコンサルティング人員を増強

協創活動の  
流れ

事業構想  
課題分析

仮説構築

プロトタイピング  
と価値検証

ソリューション・サービス

新事業創生

**NEXPERIENCE\***

- ・ 日立独自のデジタル×デザインによる協創手法

**業務改革コンサルティング**

- ・ 業務分析(ツール活用)
- ・ DX目的、課題の具体化
- ・ 課題解決・効果の策定
- ・ DXロードマップ策定

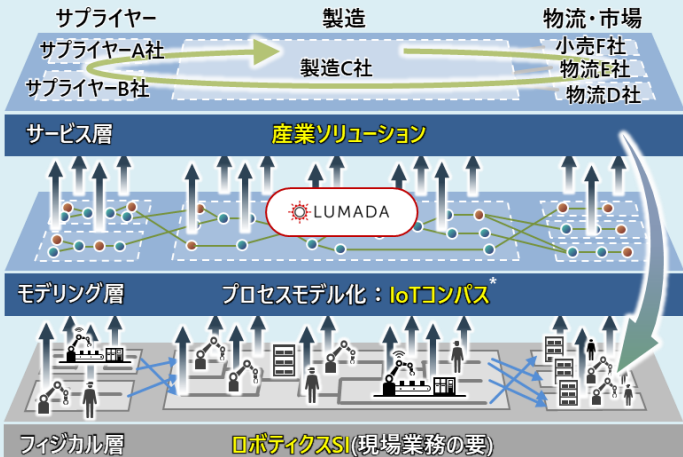
デジタルコンサルティング人員数

約60名増強  
(2022年4月)

約120名

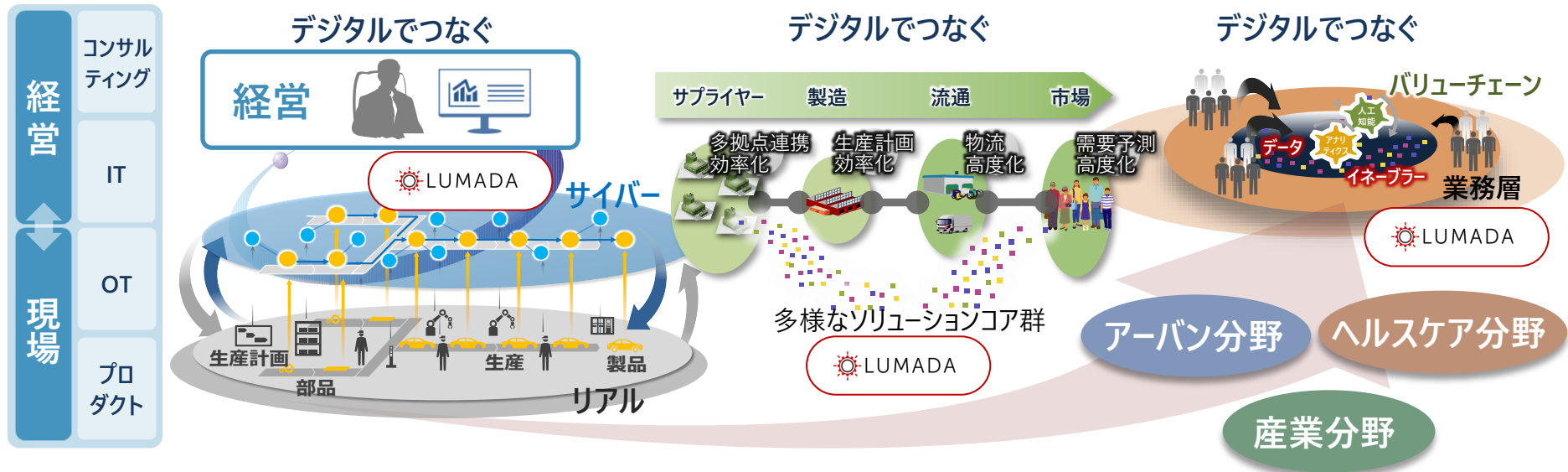
お客さまの  
業務改革

■ 産業分野のトータルシームレスソリューション例



## 4-3-1. トータルシームレスソリューションの進化・拡大

- ・ プロダクト×OT×ITを持つ強みを生かし、お客さまとの協創を通じて「際」の課題を解決
- ・ 複雑かつ複合化する課題に対し、分野間が連携してつながる「場」を提供することがさらに重要に

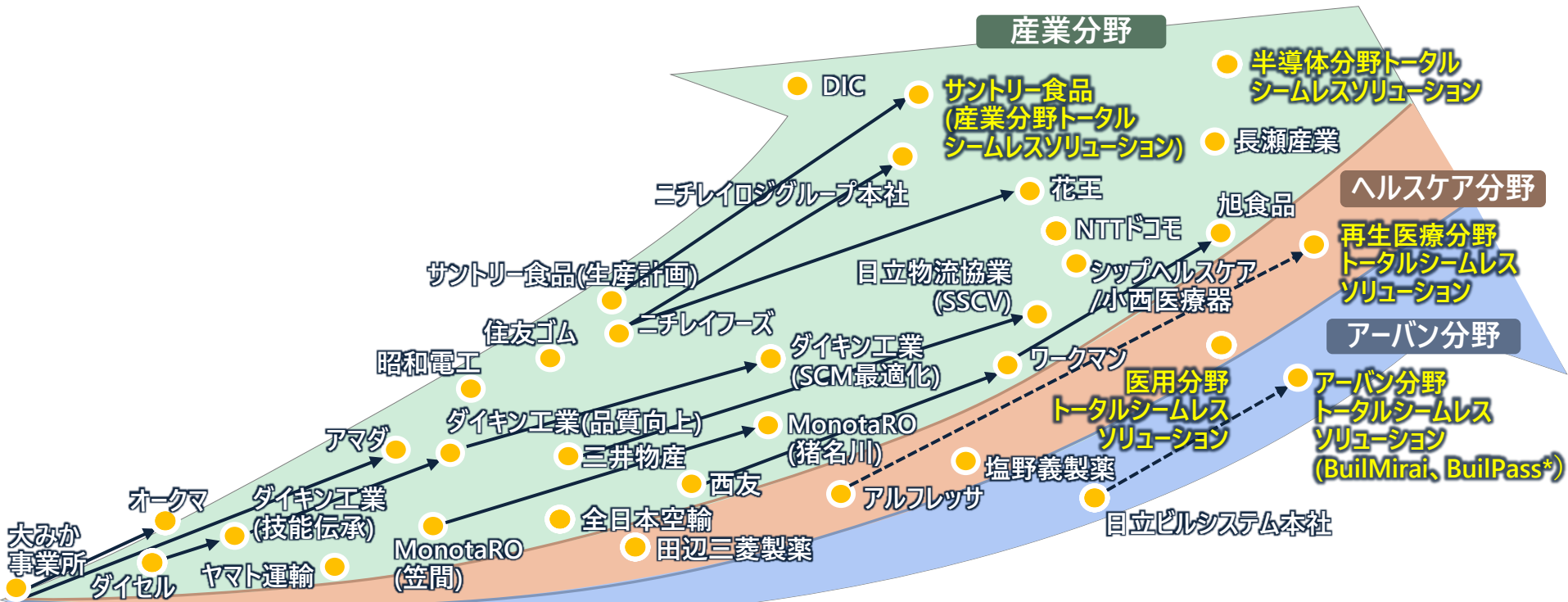


# 4-3-2. トータルシームレスソリューションの拡大

## 産業分野でこれまで拡大してきたトータルシームレスソリューションを幅広い分野に展開加速

～2021中期経営計画

2024中期経営計画



# 4-3-3. トータルシームレスソリューション事例(産業分野)

## サントリー食品インターナショナルとの協創で、高度なトレーサビリティと工場経営・働き方のDXを実現するIoT基盤および工場内自動搬送システムを提供

生産設備と各ITシステムからデータを収集・統合し、全体最適視点で利活用するIoT基盤

サントリー天然水 北アルプス信濃の森工場

③活用する  
統合・集約したデータを  
トレーサビリティ/工場データ  
見える化などに活用



②つなげる  
多様な形式の  
データを統合・集約

①集める  
データの収集



④行動する  
トレーサビリティ/工場データ  
見える化などの情報を元に、  
安全・安心の追求/働き方改革/  
工場経営の高度化を推進

高速で  
特殊印字



マーキング  
システム

工場内搬送  
の自動化



小型無人搬送  
ロボット  
「Racrew」

SUNTORY  
SUNTORY BEVERAGE & FOOD

1本ごとの  
トレーサビリティによる  
商品のさらなる  
安全・安心

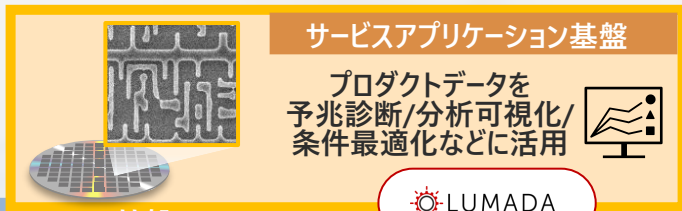
進化し続ける  
次世代ファクトリー\*  
モデルの実現

# 4-3-4. トータルシームレスソリューションの半導体分野への拡大

複雑化する半導体デバイス構造や製造プロセスの課題に対して、お客さまとの協創を通して、プロダクトのデータを活用し、開発・製造効率を向上

加工・検査・計測・解析にわたる日立ハイテクの半導体製造プロダクト群が生成するデータを統合・分析し、製造プロセスやプロダクト群へフィードバック

顧客協創拠点



IoT基盤

データ

データ

データ

データ

データ

データ

半導体製造  
プロダクト



微細加工



異物・欠陥検査



寸法計測



不良解析

半導体製造  
プロセス

開発フェーズ

試作フェーズ

量産フェーズ

お客さま近隣の  
協創拠点にて  
ソリューション創生を加速

開発フェーズ  
新製品・新プロセスの  
開発期間短縮

試作フェーズ  
新製品・新プロセスの  
歩留まり向上

量産フェーズ  
量産ラインの  
生産性向上



# 4-3-5.トータルシームレスソリューションの医用分野への拡大

## 装置稼働データに基づく予兆診断(CBM)を軸とした「情報サービスプラットフォーム」を通じて お客さまの検査品質の向上や業務の効率化を実現

装置をつなぎ、装置稼働データを収集し、その分析に基づいて、  
お客さまへのサービス提供を最適化する情報をパートナー企業に提供

高品質・高効率な  
サービスの提供



お客さま

- 分析技術高度化による
  - 検査範囲(項目)の拡大
  - 使用する試薬量の削減
- 稼働中の試薬交換やメンテナンス自動化による装置稼働率の向上



高品質・お客さまニーズに  
合致した製品・機能の提供

装置稼働情報

LUMADA

サービス実施情報

パートナー試薬会社など

- 予兆診断による装置保守  
機会の最適化
- 緊急対応の削減
- 提案型サービスの実現



予兆診断アルゴリズム

サービスコスト削減効果の  
シェア



日立ハイテク

- データ利活用による製品改良・  
効果的なLCM開発の実現
- タイムリーな装置の稼働状況  
把握によるトラブル低減



パートナー企業とのデータ利活用  
によるお客さまへの  
提供価値を創出

装置ダウンタイム  
短縮による  
「検査を止めない」  
を実現

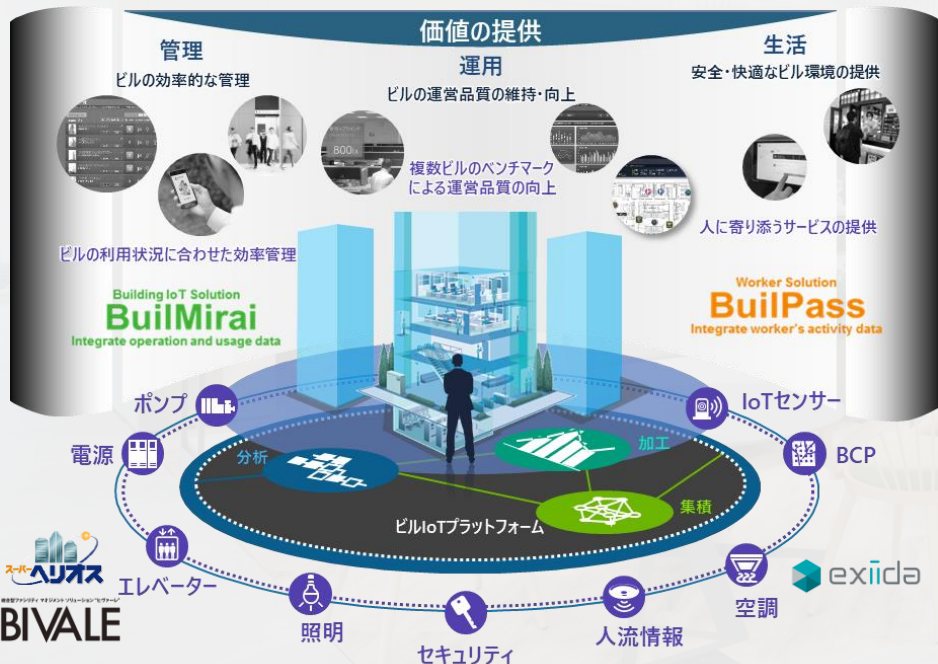
検査結果の  
品質向上

検査業務の  
作業効率改善

# 4-3-6. トータルシームレスソリューションのアーバン分野への拡大

設備遠隔監視・制御のノウハウを生かし、ビルIoTプラットフォームを通じて、ビル内のあらゆるデータを収集・見える化・分析し、ビル管理効率・運営品質・利用者サービスの向上を実現

ビルの「オーナー(管理者)・利用者」、「共用部・専有部」、各種設備・システム間の「際」をシームレスにつなぎ、全体最適を実現するスマートビルソリューションの提供



LUMADA

## ビルIoTプラットフォーム

遠隔監視・制御のノウハウを生かし、設備、人流、空気環境など、ビル内のあらゆるデータを収集・見える化・分析

## 設備遠隔監視・制御

昇降機、空調機器などの運行・保全データを活用し、高効率運転、予兆保全などの高度サービスを提供

大手デベロッパーをはじめとするお客さま、パートナーとの協創を加速

ビル管理の効率化、運営品質の向上

ビル利用者への安全・安心・快適の提供

## 4-3-7. 分野をつなげたトータルシームレスソリューション事例(再生医療)

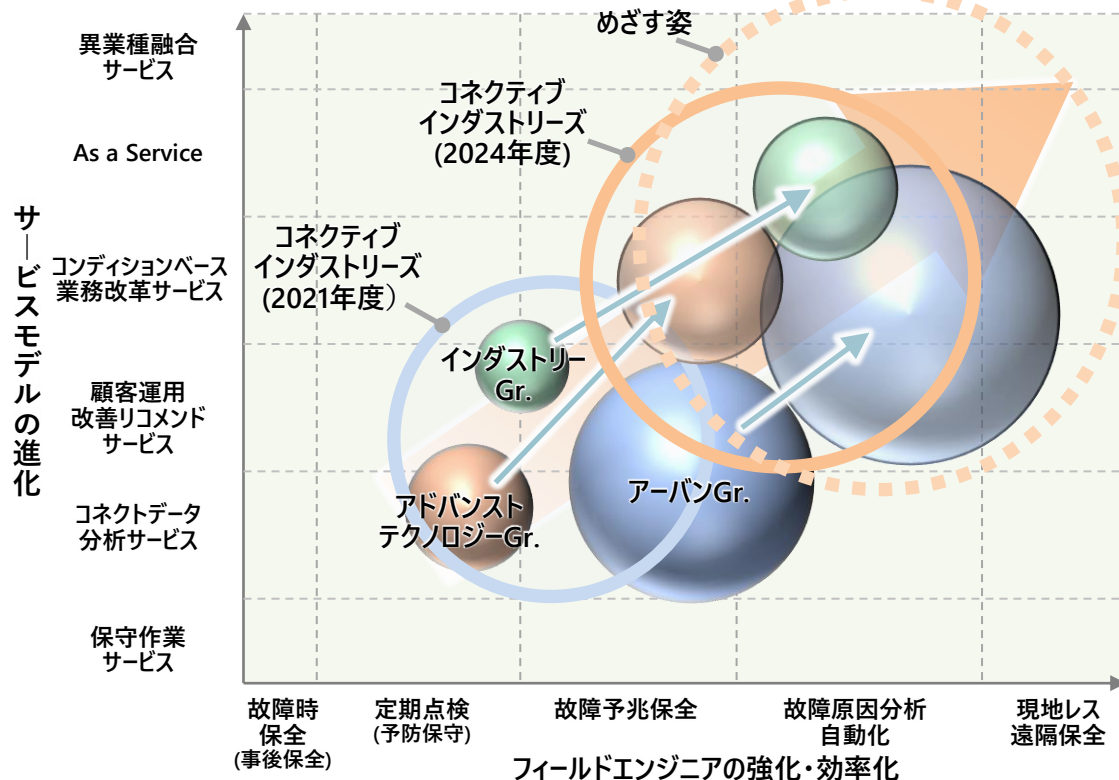
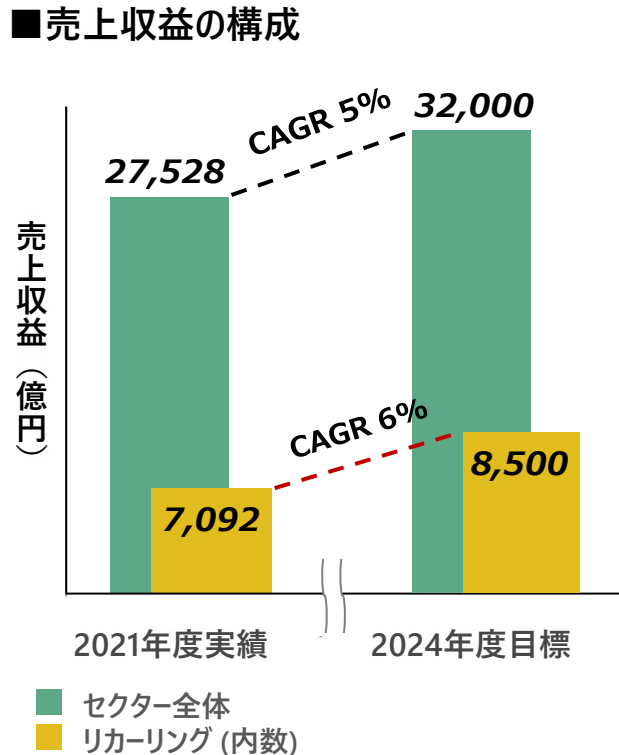
分野をつなげ、再生医療等製品の製造の要となるCPC設備群(プロダクト、OT)と融合した、バリューチェーン全体管理プラットフォームにより、製造進捗と治療計画のダイナミック連動を実現



## 4-4-1. リカーリングビジネスの成長戦略

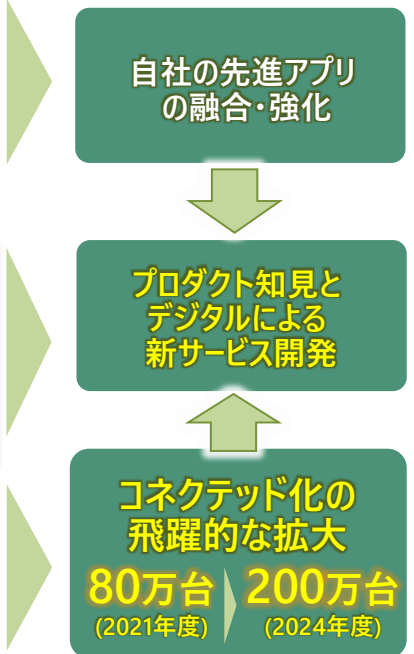
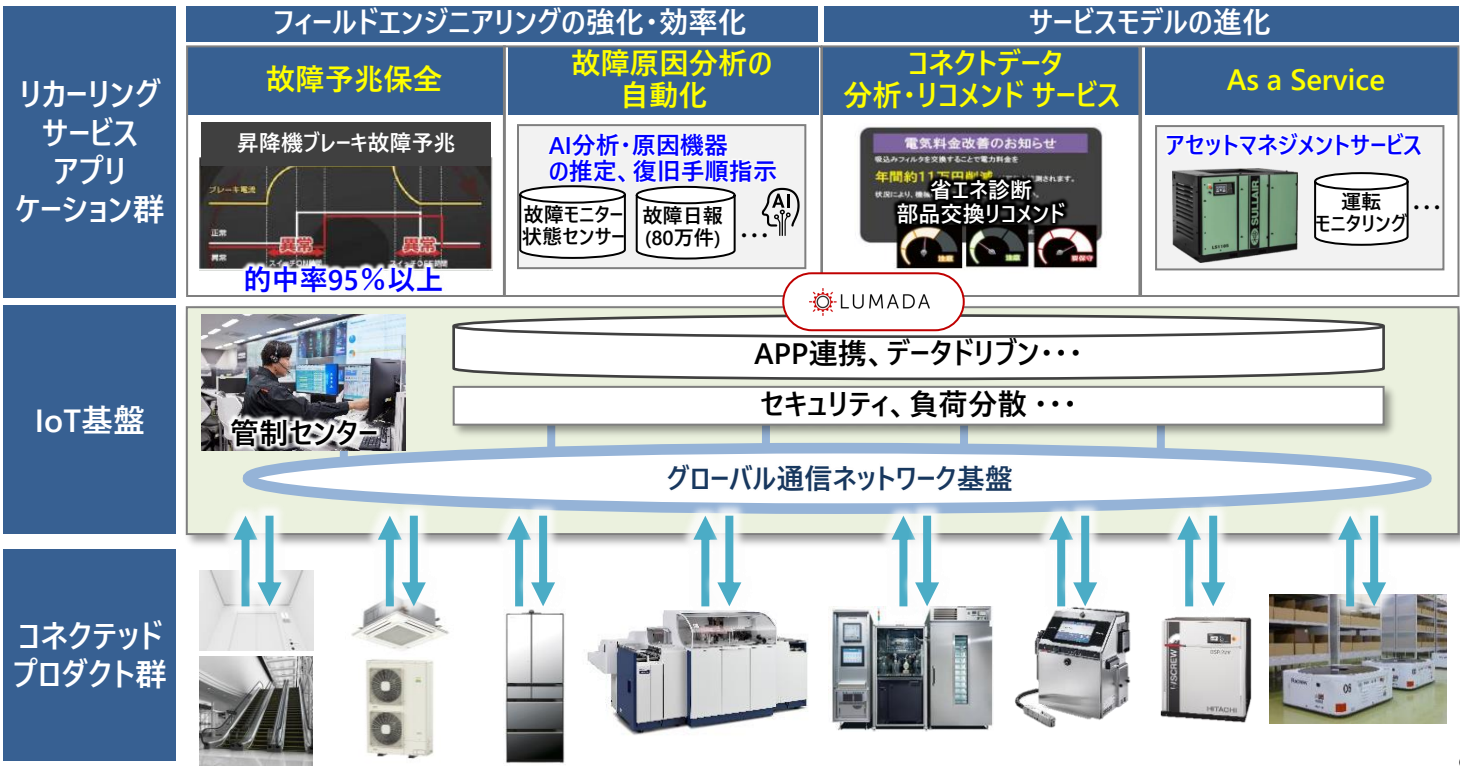
- ・リカーリングビジネスの売上収益をCAGR 6%で伸ばすことにより、事業成長と強固な収益基盤構築をめざす
- ・フィールドエンジニアの強化・効率化とともに、サービスモデルを進化させ、リカーリングビジネスを拡大する

■売上収益の構成



# 4-4-2.コネクテッドプロダクト×デジタルによるリカーリング新サービス開発強化

プロダクトのコネクテッド化を飛躍的に拡大させ、顧客課題の実態をより深く理解  
 自社の先進アプリを融合・強化し、プロダクトの知見とデジタルによる新サービスを開発



# 4-4-3. リカーリングビジネス事例：空気圧縮機

コネクテッドプロダクトからデータドリブンで高収益リカーリングモデル/サーキュラーエコノミーを両立

リカーリングビジネス



サーキュラーエコノミー

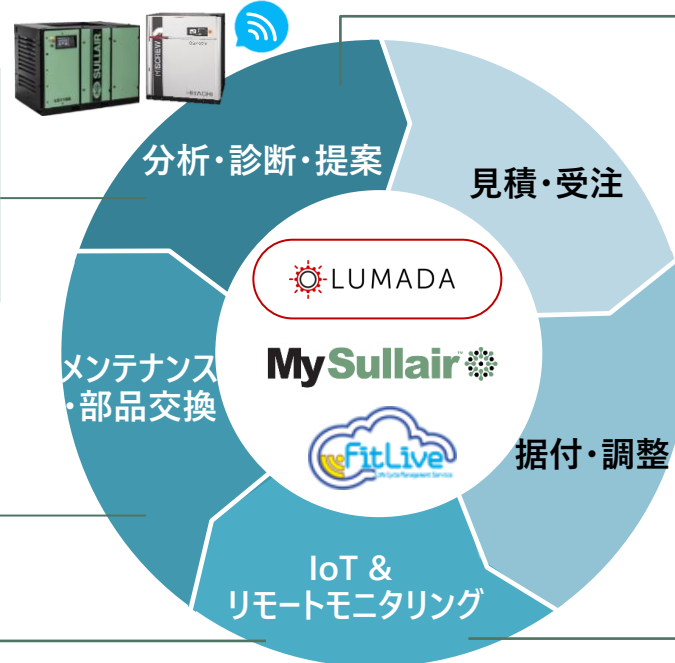
超高効率・環境調和プロダクトの開発、稼働データを活用した新たなサービスモデル  
リビルド・リサイクル推進で、サーキュラーエコノミーへ展開

## 再生品事業

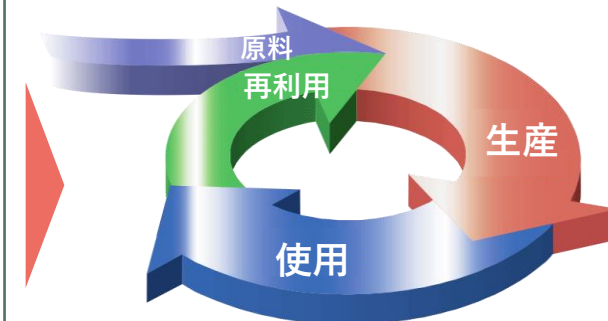
- Remanufacturing
- Rebuild
- Reuse
- Recycle

## 予防保全・改善提案

- 定期点検
- 修理、部品交換 (Repair)
- CO<sub>2</sub>排出管理
- クラウド遠隔監視



## サーキュラーエコノミービジネスモデル推進



## ライフサイクルマネジメント

- モニタリング(エネルギー最適化、故障予知)
- アセットマネジメント(As a Service)

# コネクティブインダストリーズセクター

---

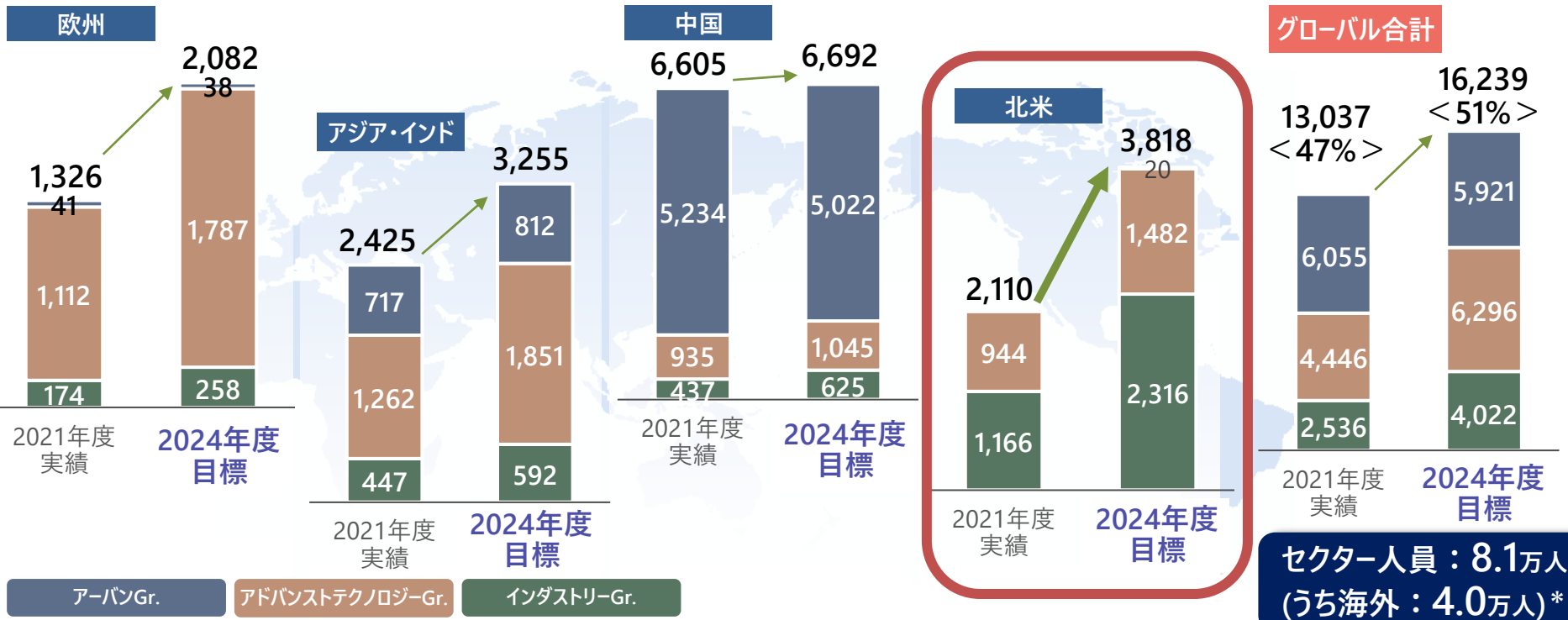
## Contents

1. コネクティブインダストリーズの概要
2. 2021中期経営計画の振り返り
3. コネクティブインダストリーズのめざす姿
4. 2024中期経営計画の事業戦略
- 5. グローバル成長に向けた展開**
6. グリーン価値創造への取り組み
7. まとめ

Appendix 1. 業績推移    Appendix 2. 事業内容

# 5-1. グローバル売上の成長

- 注力市場を中核にグローバル売上比率を伸長: 2021年度 47% → 2024年度 51%
- 北米事業は、投資を含めた注力市場の強化により、CAGR 22%の伸長を狙う



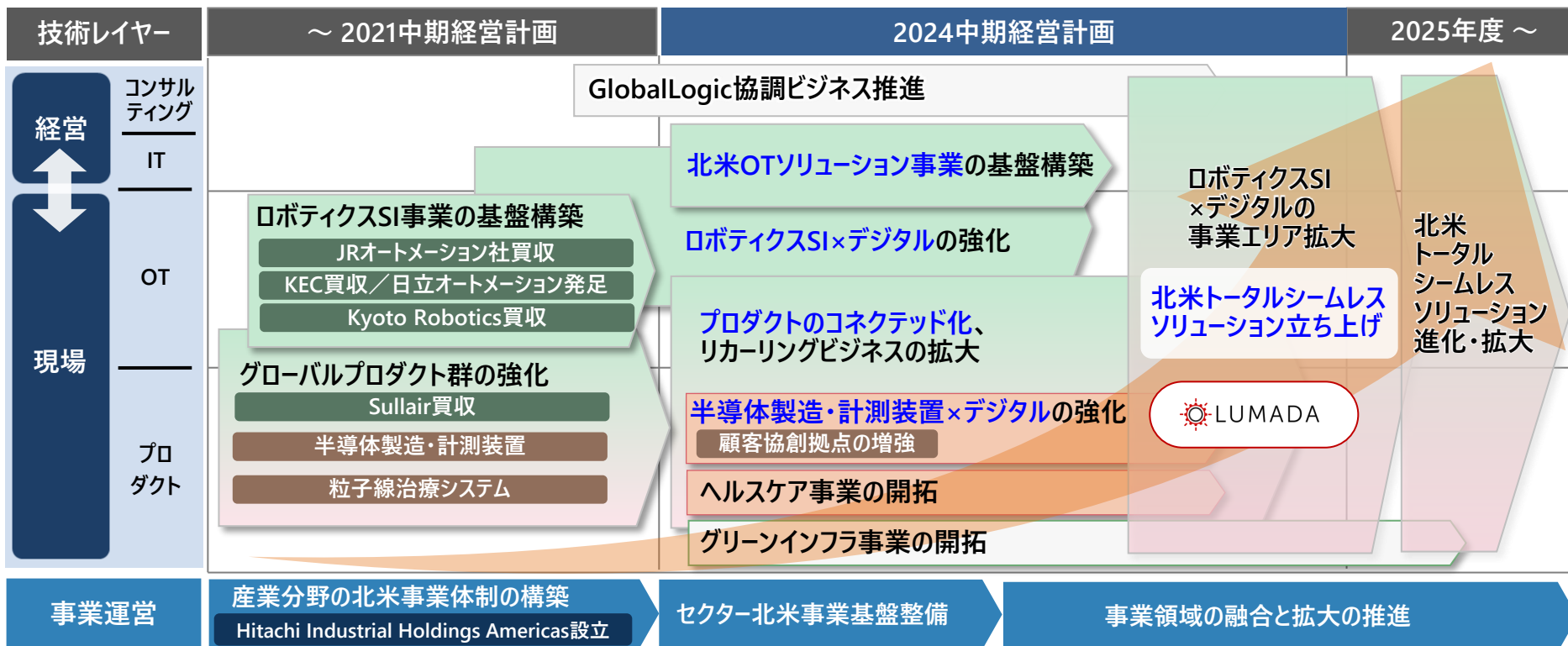
セクター人員：8.1万人  
(うち海外：4.0万人)\*

単位：億円  
< > 内の数値は海外売上比率 \*2022年3月末



## 5-2. 北米市場のビジネス強化

ロボティクスSIとプロダクトの事業基盤をもとに、コネクテッド化×デジタルによるソリューションを強化することにより、北米でのトータルシームレスソリューションを立ち上げ、ビジネスを拡大



## 5-3. ロボティクスSIとデジタルソリューションの融合事例： Peak Nano

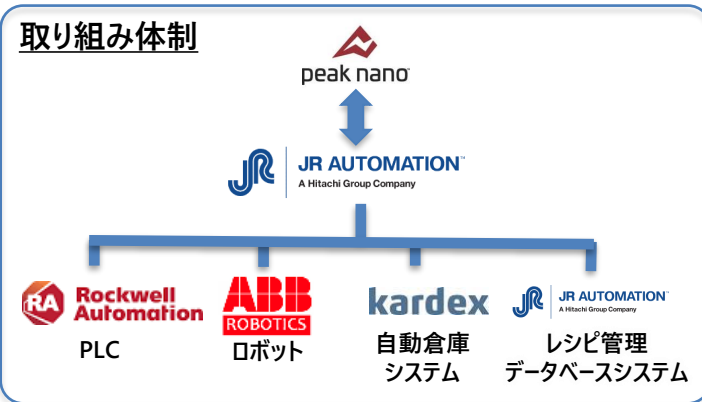
- ・カスタムレンズの製造工程にて、ロボットシステムと連動するレシピ管理データベースシステムを一括して設計・構築
- ・北米において、デジタルソリューションを活用したロボティクスSI事業が進展



トラッキングとリアルタイムの製造制御を実現



カスタムレンズのロボティクスライン



### 設備概要

- ・ロボット 15台
- ・PLC 4台
- ・自動倉庫システム

\* INGENOVA360：JRオートメーション社のソフトウェアソリューション。現場機器を計画・制御システムに接続し、サプライヤーの入荷から最終梱包・出荷まで、あらゆるビジネスレベルでの戦略的意思決定に必要な情報を提供。  
PLC：Programmable logic controller

# コネクティブインダストリーズセクター

---

## Contents

1. コネクティブインダストリーズの概要
2. 2021中期経営計画の振り返り
3. コネクティブインダストリーズのめざす姿
4. 2024中期経営計画の事業戦略
5. グローバル成長に向けた展開
6. **グリーン価値創造への取り組み**
7. まとめ

Appendix 1. 業績推移    Appendix 2. 事業内容

# 6-1. 環境事業ロードマップ

CO<sub>2</sub>排出ゼロに貢献するプロダクトとコネクテッド化によるさらなる温暖化ガス排出抑止、As a Service化による省資源化を通じ、「日立環境イノベーション2050」でめざす脱CO<sub>2</sub>社会、高度循環社会に貢献する

## 日立環境イノベーション2050

脱炭素社会をめざすために

2030年度  
事業所(ファクトリー・オフィス)  
カーボンニュートラルの達成

CN

2050年度  
バリューチェーンを通じて  
カーボンニュートラルの達成

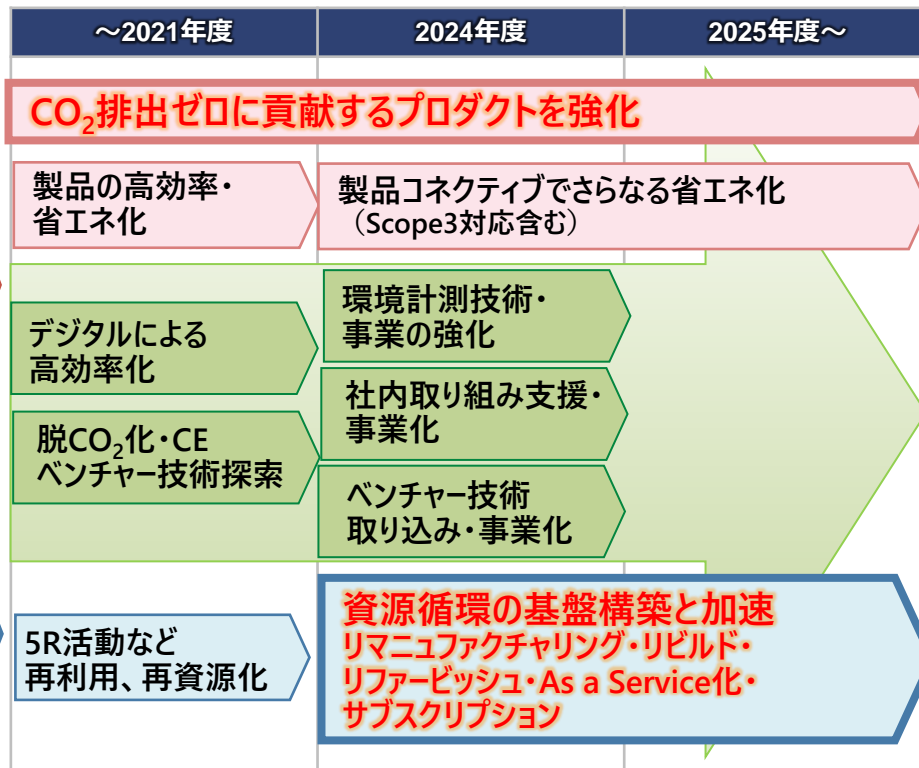
高度循環社会をめざすために

水・資源利用効率

CE

2050年度

50%改善  
(2010年度比)

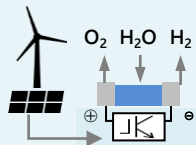


- 脱CO<sub>2</sub>化とCEの「際」をデータでつなぐソリューション
- VC全体で環境負荷を低減

## 水素・アンモニアの製造からエネルギー転換・消費を支えるプロダクトとキー技術にて バリューチェーンを通じてCO<sub>2</sub>削減

### 製造・CO<sub>2</sub>回収

#### 水素・アンモニアプラント/受入基地



水電解装置用  
大容量整流器



アンモニアプラント用圧縮機

#### CCS/CCUS地中貯留

日本初の大規模CCS実証試験(苫小牧)  
圧入設備向けCCS圧縮機納入  
(累計30万トンのCO<sub>2</sub>圧入達成)



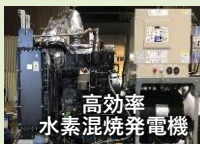
CCS用  
CO<sub>2</sub>圧縮機

### 発電・給電/水素

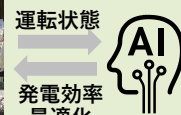
#### 水素混焼発電



水素混焼  
発電機\*



高効率  
水素混焼発電機



AI活用した協調制御

#### 水素輸送



パイプライン用圧縮機

#### 太陽光・風力発電



風力用発電機



太陽光発電用  
パワーコンディショナー

#### 充電ステーション



電気自動車用急速充電器

### 消費

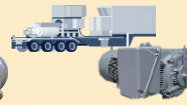
#### 電動車両



鉄道車両用  
電動機



建設機械用  
駆動機器



採掘ポンプ用  
駆動機器

#### 高効率電動化システム(開発中)



EV/FC大型トラック・バス用



FC/電動航空機用



架線/バッテリー/FC  
鉄道車両用

IT・OTシステム

LUMADA

ファシリティマネジメント

サプライチェーンマネジメント

エネルギーマネジメント

Lumada活用による資源循環基盤を構築  
環境配慮型製品の拡大、リカーリングビジネス立ち上げ、再資源化率の向上で資源循環を加速

**日立グローバルライフソリューションズ**

多賀事業所  
栃木事業所

**環境配慮型製品の拡大**

環境配慮設計

- ・設計時のリサイクル性考慮
- ・易解体性設計

**家庭**

**リカーリングビジネス立ち上げ**  
(サブスクリプション、リファービッシュ)

- ・利用型のサブスクリプション
- ・リファービッシュ品の浸透



**日立アプライアンステクノサービス** リサイクル材メーカー

**リサイクルペレット製造・プラスチック再生**

洗浄 造粒

高品質化 リペレット化  
供給材料物性安定化

**関東エコリサイクル**

**再資源化率の向上** (水・環境BU連携)

解体 破碎

廃棄物削減、  
解体時分別回収率向上

# コネクティブインダストリーズセクター

---

## Contents

1. コネクティブインダストリーズの概要
2. 2021中期経営計画の振り返り
3. コネクティブインダストリーズのめざす姿
4. 2024中期経営計画の事業戦略
5. グローバル成長に向けた展開
6. グリーン価値創造への取り組み
7. まとめ

Appendix 1. 業績推移    Appendix 2. 事業内容

## コネクティブインダストリーズの事業成長/事業価値増大に向け、重点分野へ積極投資

### 重点投資分野

#### アーバンGr.

##### ソリューション力の強化

- デジタル技術による昇降機事業強化、ビルIoT新規事業創生
- コネクテッド製品・サービス、循環型ものづくり、脱CO<sub>2</sub>化

#### アドバンステクノロジーGr.

##### 半導体・ヘルスケア自社技術強化

- 次世代計測・分析・解析技術、半導体製造・検査技術強化
- 体外診断・再生医療・ヘルスケアIT事業創生・強化

#### インダストリーGr.

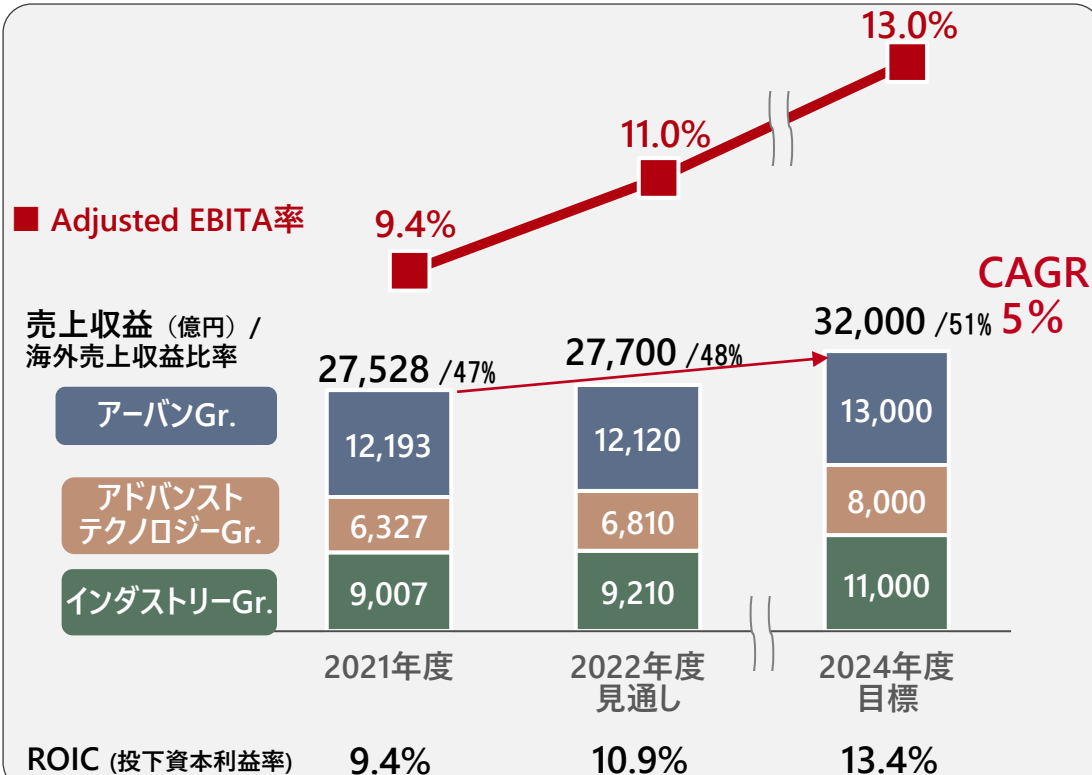
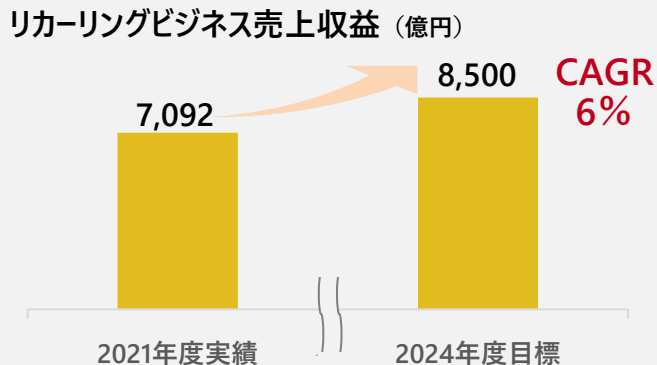
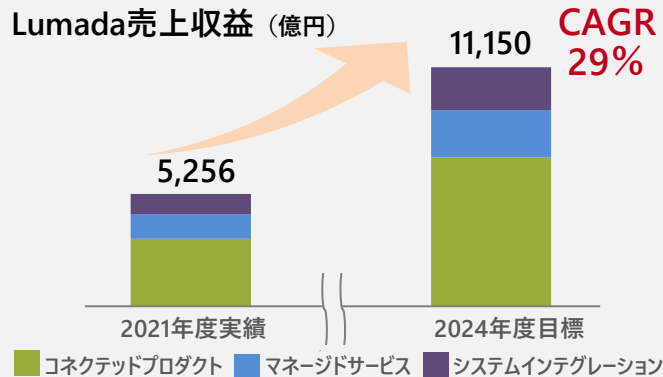
##### グローバル x デジタル事業の獲得

- ロボティクスSI & OTソリューション・デジタル基盤事業強化
- 高付加価値産業プロダクト・リカーリングビジネス強化

2024中期経営計画 R&D累計投資額 3,000億円 (+30% 2021中期経営計画期間比)  
インオーガニック投資による売上収益増加 1,700億円



## Lumadaを核とするトータルシームレスソリューションの進化・拡大とリカーリングビジネスにより成長 2024年度 売上収益3.2兆円、Adjusted EBITA率13%をめざす



# Connective Industries

つないでいく。  
データを、価値を、産業を、そして社会を。

- トータルシームレスソリューションの進化・拡大
- リカーリングビジネスの拡大・強化
- グローバル成長の加速
- グリーン価値の創造

お客さまと協創する「サステナブル バリュークリエイター」へ



Hitachi Social Innovation is  
**POWERING GOOD**

# コネクティブインダストリーズセクター

---

## Contents

1. コネクティブインダストリーズの概要
2. 2021中期経営計画の振り返り
3. コネクティブインダストリーズのめざす姿
4. 2024中期経営計画の事業戦略
5. グローバル成長に向けた展開
6. グリーン価値創造への取り組み
7. まとめ

**Appendix 1. 業績推移**    **Appendix 2. 事業内容**

# Appendix 1. 業績推移

	2021年度	2022年度 見通し	2024年度 目標
売上収益	27,528億円	27,700億円	32,000億円
調整後営業利益	2,288億円	2,770億円	-
調整後営業利益率	8.3%	10.0%	-
Adjusted EBITA	2,578億円	3,050億円	4,170億円
Adjusted EBITA率	9.4%	11.0%	13.0%
EBITDA	3,589億円	3,590億円	4,770億円
EBITDA率	13.0%	13.0%	14.9%
海外売上収益比率	47%	48%	51%
Lumada売上収益	5,256億円	8,086億円	11,150億円
ROIC	9.4%	10.9%	13.4%

# Appendix 1. 業績推移 事業別(1/3)

	2021年度	2022年度 見通し	2024年度 目標
売上収益	27,528億円	27,700億円	32,000億円
アーバンGr.	12,193億円	12,120億円	13,000億円
ビルシステムBU	8,227億円	8,200億円	—
日立グローバルライフソリューションズ	3,966億円	3,920億円	—
アドバンステクノロジーGr.	6,327億円	6,810億円	8,000億円
日立ハイテク	5,768億円	6,300億円	—
インダストリーGr.	9,007億円	9,210億円	11,000億円
インダストリアルデジタルBU	3,431億円	3,500億円	—
水・環境BU	1,823億円	1,880億円	—
インダストリアルプロダクツ	4,094億円	4,180億円	—
調整後営業利益(率)	2,288億円(8.3%)	2,770億円(10.0%)	—
アーバンGr.	923億円(7.6%)	1,020億円(8.4%)	—
ビルシステムBU	674億円(8.2%)	720億円(8.8%)	—
日立グローバルライフソリューションズ	250億円(6.3%)	300億円(7.7%)	—
アドバンステクノロジーGr.	541億円(8.6%)	796億円(11.7%)	—
日立ハイテク	587億円(10.2%)	816億円(13.0%)	—
インダストリーGr.	822億円(9.1%)	883億円(9.6%)	—
インダストリアルデジタルBU	385億円(11.2%)	350億円(10.0%)	—
水・環境BU	164億円(9.0%)	188億円(10.0%)	—
インダストリアルプロダクツ	335億円(8.2%)	400億円(9.6%)	—

# Appendix 1. 業績推移 事業別(2/3)

	2021年度	2022年度 見通し	2024年度 目標
Adjusted EBITA(率)	2,578億円(9.4%)	3,050億円(11.0%)	4,170億円(13.0%)
アーバンGr.	1,098億円(9.0%)	1,206億円(10.0%)	—
ビルシステムBU	698億円(8.5%)	746億円(9.1%)	—
日立グローバルライフソリューションズ	400億円(10.1%)	460億円(11.7%)	—
アドバンステクノロジーGr.	553億円(8.8%)	808億円(11.9%)	—
日立ハイテク	598億円(10.4%)	822億円(13.0%)	—
インダストリーGr.	925億円(10.3%)	965億円(10.5%)	—
インダストリアルデジタルBU	427億円(12.4%)	392億円(11.2%)	—
水・環境BU	175億円(9.6%)	195億円(10.4%)	—
インダストリアルプロダクツ	378億円(9.2%)	437億円(10.5%)	—
EBITDA(率)	3,589億円(13.0%)	3,590億円(13.0%)	4,770億円(14.9%)
アーバンGr.	1,804億円(14.8%)	1,420億円(11.7%)	—
ビルシステムBU	863億円(10.5%)	874億円(10.7%)	—
日立グローバルライフソリューションズ	941億円(23.7%)	547億円(13.9%)	—
アドバンステクノロジーGr.	762億円(12.1%)	1,105億円(16.2%)	—
日立ハイテク	797億円(13.8%)	1,095億円(17.4%)	—
インダストリーGr.	1,023億円(11.4%)	992億円(10.8%)	—
インダストリアルデジタルBU	435億円(12.7%)	388億円(11.1%)	—
水・環境BU	187億円(10.3%)	190億円(10.1%)	—
インダストリアルプロダクツ	453億円(11.1%)	509億円(12.2%)	—

# Appendix 1. 業績推移 事業別(3/3)

	2021年度	2022年度 見通し	2024年度 目標
海外売上収益比率	47%	48%	51%
アーバンGr.	50%	45%	—
ビルシステムBU	69%	64%	—
日立グローバルライフソリューションズ	9%	4%	—
アドバンステクノロジーGr.	70%	78%	—
日立ハイテク	73%	80%	—
インダストリーGr.	28%	29%	—
インダストリアルデジタルBU	31%	30%	—
水・環境BU	8%	11%	—
インダストリアルプロダクツ	32%	34%	—
Lumada売上収益	5,256億円	8,086億円	11,150億円
アーバンGr.	1,762億円	2,167億円	—
ビルシステムBU	1,343億円	1,550億円	—
日立グローバルライフソリューションズ	419億円	617億円	—
アドバンステクノロジーGr.	1,608億円	3,879億円	—
日立ハイテク	1,545億円	3,863億円	—
インダストリーGr.	1,887億円	2,039億円	—
インダストリアルデジタルBU	925億円	955億円	—
水・環境BU	67億円	189億円	—
インダストリアルプロダクツ	895億円	896億円	—



## アーバンGr.

### ビルシステムBU

昇降機（エレベーター／エスカレーター）をはじめ、コネクテッドなビル設備の提供を基盤に、スマートビルおよびグリーン×デジタルソリューションを展開



エレベーター



管制センター



ビルIoTソリューション

### 日立グローバルライフソリューションズ株式会社

家電、空調機器、設備機器などの販売およびエンジニアリング、保守サービスの提供、デジタル技術を活用したプロダクト、ソリューションの提供



家電



空調、ソリューション事業

再生医療  
イノベーションセンタ

## アドバンステクノロジーGr.

### ヘルスケア・計測分析システム事業（株式会社日立ハイテク）

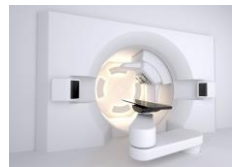
バイオ・メディカル、半導体、社会・産業インフラなどの分野において、計測・分析を基盤とした技術力とグローバルな営業力を活用し、顧客課題を解決するソリューションを提供



高分解能FEB測長装置



生化学自動分析装置



粒子線治療システム



細胞自動培養装置

がん治療、体外診断、再生医療、個別化医療などの分野で、最新のデジタル技術を活用した医療機器やソリューションを提供

## インダストリーGr.

### インダストリアルデジタルBU

産業・流通分野においてIT・OT一体でのデジタルソリューションとロボティクスSIをトータルに提供



製造ソリューション



ロボティクスSI

### 水・環境BU

上下水道などの社会インフラから空調・産業プラントまでの幅広いユーティリティ設備向けソリューションを提供



上下水道ソリューション



クリーンルーム設備

## インダストリアルプロダクツ事業

### 株式会社日立インダストリアルプロダクツ

産業・社会インフラ分野を支える高信頼な大型産業機器をグローバルに提供



鉄道用モーター



UPS



Racrew

### 株式会社日立産機システム

産業・社会インフラを支える幅広いラインアップのつながる・つなげるプロダクトと、製品ライフサイクルを通じたトータルサポートを提供



空気圧縮機



マーキング



IoTコントローラー

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