

---

# 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

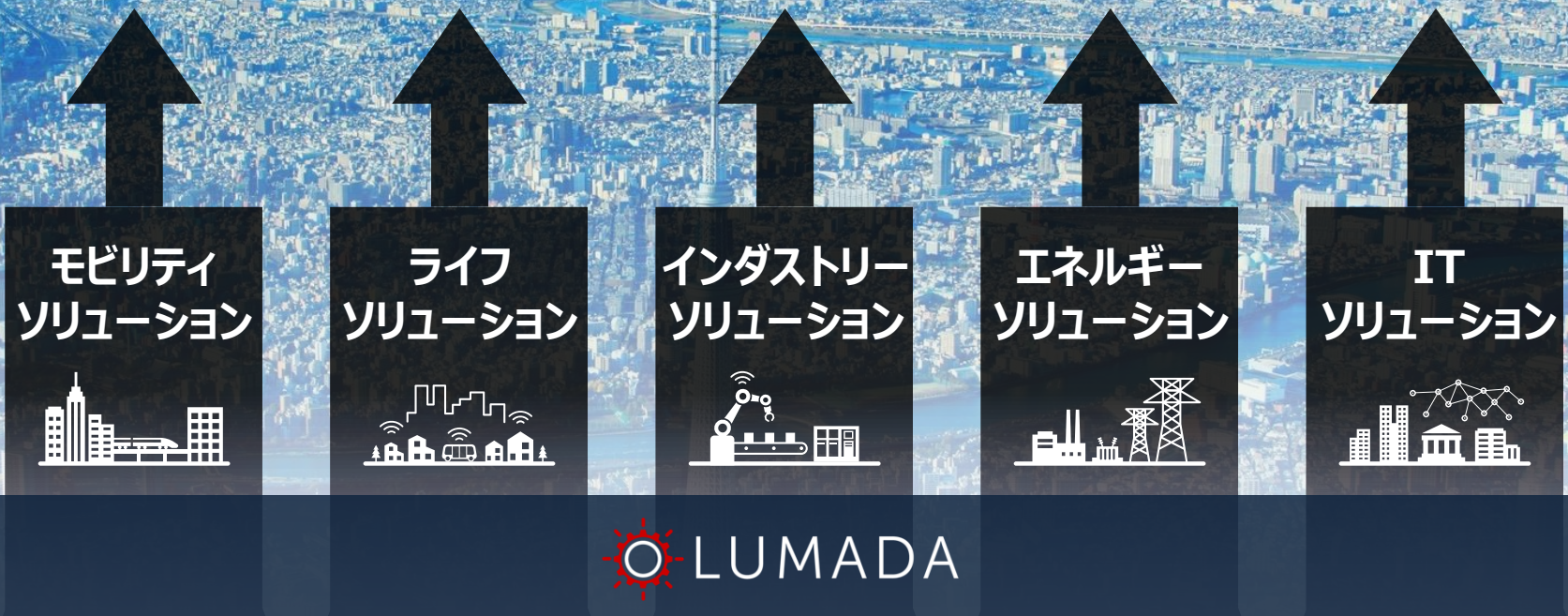
経営体制を強化

- 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さまの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

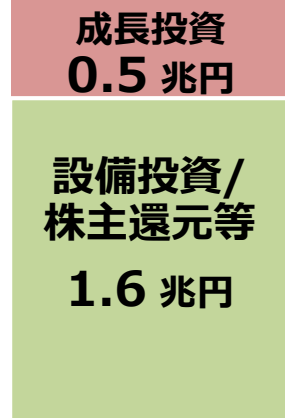
プロダクト

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><b>重点投資</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Lumadaの拡充およびグローバル展開の加速</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 北米</li> <li>● APAC</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 高度なITでお客様のイノベーションを加速</li> </ul> 
エネルギー	<p><b>成長の準備</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● エネルギーソリューションのグローバル展開準備</li> </ul>	<p>— (全世界で事業拡大)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 安定的・高効率なエネルギーの提供と管理</li> </ul> 
インダストリー	<p><b>重点投資</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 産業SIを強化し、グローバル展開を加速</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 北米</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 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</li> </ul>  
ライフ	<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>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● APAC</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 誰もが暮らしやすいまちづくりの実現</li> </ul>  
モビリティ	<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>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 欧州</li> <li>● 北米</li> <li>● APAC</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 人々に安全、快適な移動サービスを提供</li> </ul> 

# 2021中期経営計画期間の投資内訳

## 2018中期経営計画



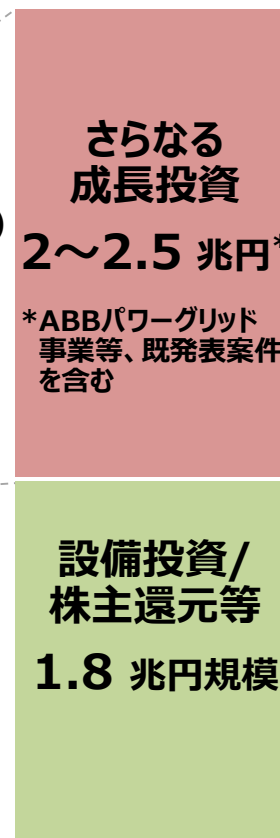
投資内訳

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"> <li>● 金融BU</li> <li>● 社会BU</li> <li>● サービス&amp;プラットフォームBU</li> <li>● ディフェンスBU</li> </ul>	執行役副社長	塩塚啓一 
エネルギー	<ul style="list-style-type: none"> <li>● エネルギーBU</li> <li>● 原子力BU</li> </ul>	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"> <li>● 産業・流通BU</li> <li>● 水・環境BU</li> <li>● 日立インダストリアルプロダクツ</li> <li>● 日立産機システム</li> </ul>	執行役副社長	青木優和 
ライフ	<ul style="list-style-type: none"> <li>● ヘルスケアBU</li> <li>● 日立オートモティブシステムズ</li> <li>● 日立グローバルライフソリューションズ</li> </ul>	執行役副社長	小島啓二 
モビリティ	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 鉄道BU</li> <li>● ビルシステムBU</li> </ul>	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。