

## 過去中期経営計画の振り返り

### 2012中期経営計画 (2010-2012年度)

#### 経営の立て直し リカバリー

##### 成果

- ① 責任と権限を明確にした製品別体制を構築
  - カンパニー制で責任と権限を明確化
  - 事業を6グループに集約、一体運営で成長分野への集中、経営を迅速化
- ② 低収益事業の再建・撤退の断行
  - 自動車機器関連事業：構造改革で再建
  - 薄型テレビ事業：自社生産から撤退
  - HDD事業：売却
- ③ コスト競争力強化
  - コスト構造改革  
[Hitachi Smart Transformation Project]の開始
  - 集約購買、グローバル調達への拡大
  - 生産拠点の最適配置、集約

### 2015中期経営計画 (2013-2015年度)

#### 成長のための基盤づくり 事業の入れ替え

##### チャレンジ

- さらなる事業収益性の改善
- 社会イノベーションをコアとした事業強化
- グローバルでの事業展開

##### 成果

- ① フロント機能の強化により、グローバルで社会イノベーション事業を推進
  - デジタルを活用したサービス事業の拡大
  - ペンタホ社買収によるデジタル強化
- ② 非コア事業の見直し
  - 火力事業：三菱重工業とのJV設立
  - 空調事業：ジョンソンコントロールズ社とのJV設立
  - 電池事業：日立マクセルの再上場と株式売却
- ③ グローバル化の推進
  - 鉄道事業本社を英国に移転
  - グローバル人材活用強化に向けたグローバル・パフォーマンス・マネジメントの導入

### 2018中期経営計画 (2016-2018年度)

#### 社会イノベーション事業の強化 デジタル技術の活用

##### チャレンジ

- 経営のスピードアップによる市場環境変化への迅速な対応
- デジタル成長に向けた基盤立ち上げ
- 低収益事業への対応による収益改善

##### 成果

- ① 製品別カンパニー制からフロント、プラットフォーム、プロダクトの3層構造へ変革
  - ビジネスユニット制の導入による意思決定の迅速化
- ② グローバルフロントの強化
  - 買収によるグローバルなフロント強化(アンサルドSTS社、サルエアー社)
- ③ Lumadaによるデジタルソリューション事業の拡大
  - Lumadaの立ち上げ
  - デジタルソリューションを提供する日立ヴァンタラ社を設立
  - Lumada関連売上1兆円規模に成長
- ④ 事業の継続見直し実行
  - 上場子会社の売却、非連結化  
日立工機、クラリオンの売却
  - 日立物流、日立キャピタル、日立国際電気の一部株式売却
  - 情報通信機器事業、海外EPC事業などの低収益事業を縮小・撤退

### 2021中期経営計画 (2019-2021年度)

#### デジタルによる社会イノベーション実現 グローバル成長の基盤構築

##### チャレンジ

- Lumadaをコアとした協創拡大による事業成長
- 事業ポートフォリオの見直しの完了
- 資本効率の向上

##### 業績目標と結果

2020年に発生したCOVID-19の影響により2019年度当初に掲げた目標は見直しを行ったものの、売上収益の拡大、収益性の維持、営業キャッシュ・フローの創出に加え、親会社株主に帰属する当期利益は過去最高を記録しました。

	2021中計目標 (2021年4月開示時点)	2021年度実績
売上収益	9兆5,000億円	10兆2,646億円
調整後営業利益(率)	7,400億円(7.8%)	7,382億円(7.2%)
親会社株主に帰属する当期利益	5,500億円	5,834億円
営業キャッシュ・フロー (2019~2021年度累計)	2.1兆円超	約2.1兆円
ROIC	8.3%	7.7%

##### 成果

- ① デジタル事業の基盤立ち上げと成長
  - Lumada Solution Hub、Lumadaアラインアンスプログラムの立ち上げ
  - Lumada事業売上を1.1兆円→1.6兆円に拡大
- ② デジタル・環境の成長に向けた取り組み強化
  - 2019年 JRオートメーション買収
  - 2020年 日立ハイテク完全子会社化  
日立ABBパワーグリッド(現、日立エナジー)設立
  - 2021年 日立Astemo設立  
GlobalLogic買収  
画像診断関連事業の譲渡  
COP26にプリンシパル・パートナーとして協賛
- ③ 経営課題の解決による基盤強化と向上
  - 上場子会社の資本政策見直しにめど
  - 日立化成、日立金属\*の売却
  - 日立建機、日立物流\*の一部株式売却
  - 経営課題への対応
  - 南アフリカプロジェクトの三菱重工業との和解除
  - 英国原子力発電所建設プロジェクト事業運営から撤退
  - ダイバーシティ推進、デジタル人材の拡大とリスクマネジメント強化

\* 2022年度中予定