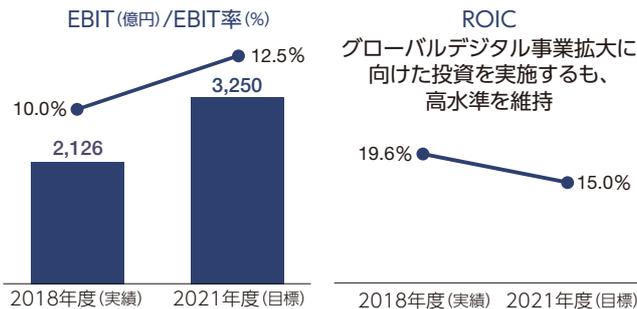
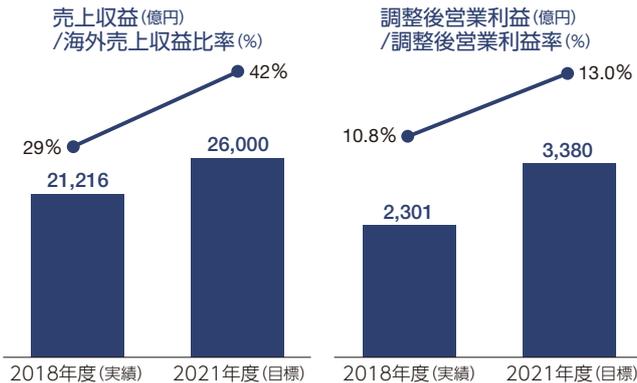


ITセクターの価値創造ストーリー

激しい環境変化の中で企業が継続的に企業価値を向上していくためには、5GやAI、IoT、ロボットなどのデジタル技術の活用が不可欠となっており、デジタル技術で企業経営を変革するデジタルトランスフォーメーションへの注目は一層高まっています。少子高齢化が急速に進む日本では、生産性の向上や働き方改革に不可欠なIT関連市場は今後も大きく成長することが見込まれます。

実績と目標



* 各区分の数値は、セグメント内の内部取引を含んでいます。

主要な製品・サービス

2018年度売上収益 **21,216** 億円

サービス&プラットフォーム **35%**

- IoTプラットフォーム
- データアナリティクス
- 人工知能
- クラウドサービス
- セキュリティ
- ITプロダクト (ストレージ・サーバー)
- 制御システム



- フロントビジネス **65%**
- 金融システム: 銀行・保険・証券向けIT
 - 公共システム: 官公庁・自治体・文教向けIT
 - 社会インフラ向けシステム: 電力/エネルギー・交通・通信キャリア向けIT
 - ディフェンスシステム*
 - 全社共通IT機能: アプリケーション開発、エンジニアリング、運用・保守、プロジェクトマネジメント、品質保証

* ディフェンスシステムは、会計上はセグメント内消去他を含む



2021中計におけるめざす姿と目標

高度なITでお客さまのイノベーションを加速

ITセクターでは、デジタルの力で国内外のお客さまの期待に応え、持続可能な社会を実現するとともに、グローバルトップクラスのソリューションプロバイダーをめざします。高度な金融・社会分野におけるデジタルソリューション事業を通じて社会価値の向上を図るとともに、製品・サービスのライフサイクル全般における環境効率の向上に努め、環境価値の創出も図ります。

2021中計における成長戦略

デジタル技術で企業経営やビジネスモデルの変革を図ろうとするデジタルトランスフォーメーションへの注目が高まる中、全世界で人口普及率が100%超となっている携帯電話網などでは、モバイル決済が人々の生活に溶け込むとともに、日々大量のデータを生み出す巨大インフラと化しています。またFinTechやHR Techなど、デジタル技術を活用してさまざまな分野・業界で新しいサービスを展開し、業界構造そのものを変革する「X-Tech(クロステック)」市場は、今後もあらゆる領域で誕生・拡大すると見込まれ、情報通信技術関連市場は今後の成長が期待される分野です。

そのような中、ITセクターでは、システムインテグレーションの事業再編によるフロント力・モノづくり力の強化、通信ネットワーク機器事業をはじめとした低収益事業の撤退・収束、プロジェクト管理の徹底・強化によるロスコストの削減などにより着実に収益性を向上させ、成長投資に必要なキャッシュを創出してきました。今後は、成長のコアとなるLumada事業をさらに拡大させるとともに、グローバル展開を加速すべく、2021中計の3年間で1兆円規模の投資を実行していきます。

■ Lumada事業の拡大

Lumada事業は、データを活用しお客さまやパートナーとの協創を通じて新しい価値を創り出す、日立全社の成長エンジンとなるものです。それを実現するためのデジタルツールや多岐にわたる業種・業務ノウハウがユースケースとして凝縮され、多くのお客さまにも再利用が可能な形で整理されています。

Lumadaのユースケースは、日立がこれまでお客さまに寄り添うことで磨き上げてきた「OT×IT×プロダクト」の“現場知”として蓄積されてきました。Lumadaを起点にすることで、カスタマイズを最小化し、スピーディーなデジタルソリューションの開発・実装が可能となり、モビリティやライフ、エネルギーやインダストリーといった幅広い領域に展開できることが、日立の大きな差別化要素となっています。

2018中計の3年間では、2016年にLumadaをグローバルローンチし、約1,000億円を関連事業の立ち上げに投資するなど、Lumadaを活用したデジタルソリューションの拡大に努めてきました。現在、お客さまとの協創事例であるユースケースは650件超(2018年度末時点)まで蓄積されています。一方、こうしたLumadaのユースケースやそれらを具現化したソリューションは、お客さまの経営課題や業務課題が刻々と変化している中では、常に磨き続ける必要があります。Lumada事業拡大のため、お客さまやパートナーとの協創を通じて新しいユースケースやソリューションの蓄積にも努めていきます。

2021中計の3年間では、このLumada事業関連に1,500億円を継続して投資し、他セクターでのLumada活用の拡大や、Lumada事業の加速に不可欠なデジタル人財の育成・拡充を図り、2021年度にはデジタル人財を3万人規模へと増やしていきます。

■ グローバル展開の加速

これまでITセクターでは、2017年のHitachi Vantara社の設立、2018年のHitachi Global Digital Holdings社の設立に続き、2018年にはクラウド関連サービスを手掛ける米REAN Cloud社を買収、2019年には米グローバルITサービス企業のVirtusa社とデジタル分野における協業を開始しました。またインド最大の国営商業銀行であるState Bank of Indiaと合弁会社を設立し、最先端の次世代電子決済サービスの基盤構築を進めています。今後はさらなる海外事業の強化を図るべく、2021中計の3年間で約8,300億円を投じ、M&Aなども含め、事業拡大を図っていきます。

セクターにおける価値協創

社会価値、環境価値、そして経済価値という3つの価値を提供し、社会イノベーションを実現していくための中核としてLumadaを位置付けている一方で、SDGsやSociety 5.0の実現は日立単独で達成できるものではなく、幅広いお客さまやパートナーとの協創があって初めて成し遂げられるものと考えています。

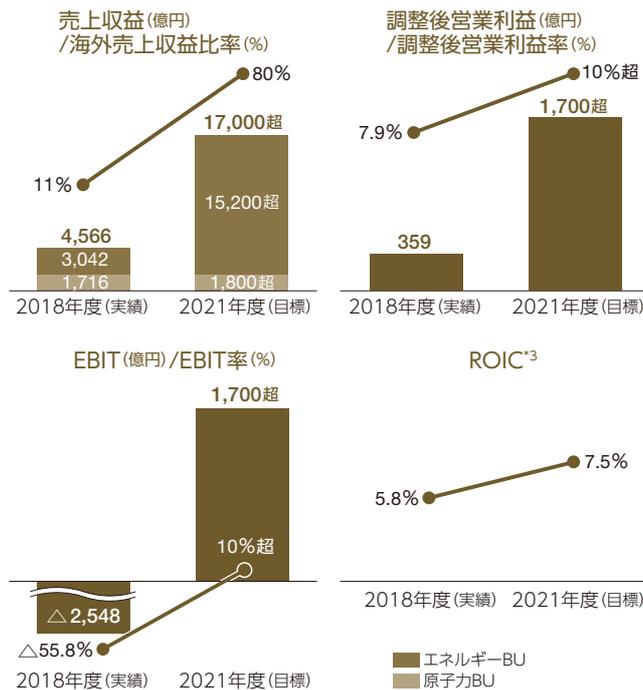
例えば、2017年より、ベトナムの国営企業・ベトナム郵便が提供する交付金支給業務などの金融サービスに関して、電子化支援を行ってきました。2018年度には社会保障補助金や年金の支給業務など、電子化の範囲を拡大しながら、全国展開を推し進めています。このプロジェクトでは、ベトナム郵便と協創し、日立の技術を融合させることで、人々のQoL向上を実現させています。2020年以降に、交付金受給者600万人の利便性向上に寄与することをめざしています。

お客さまやパートナーとともに、Lumadaを中心にノウハウやリソース、スキルを共有できるエコシステムを形成し、社会イノベーションをさらに加速していきます。

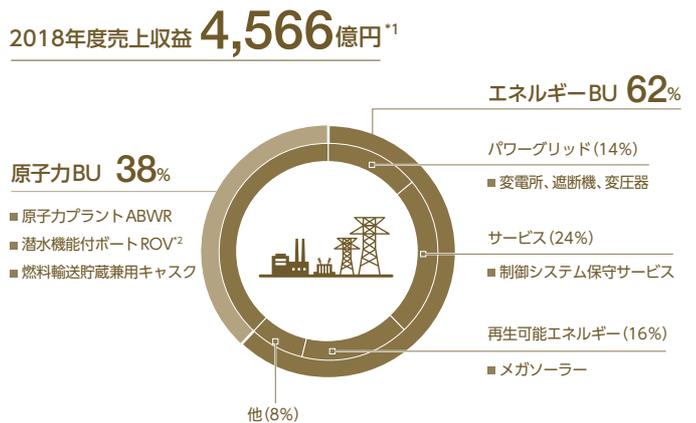
エネルギーセクターの価値創造ストーリー

人口増加や経済成長だけでなく、昨今のデータセンターの規模拡大やEVの普及などの社会イノベーションを背景として、世界のエネルギー需要は拡大し続けています。一方で、途上国での深刻な電力不足や、10億人以上の人々が電力の無い生活を強いられているという現実もあります。また、気候変動への対処を背景に、CO₂排出量の削減や脱炭素化への動きが世界的に加速しています。日立は、これらの課題解決に向けて、再生可能エネルギーやパワーグリッドをはじめとした事業分野で、「OT×IT×プロダクト」の強みを生かしたエネルギーソリューションで応えていきます。

実績と目標



主要な製品・サービス



^{*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} 資源エネルギー庁の廃炉・汚染水対策事業費補助金にて国際廃炉研究開発機構の業務として開発
^{*3} 2018年度のみ一時費用を除いて算出しています。

2021中計におけるめざす姿と目標

エネルギーの安定供給と効率的な設備管理に貢献する、エネルギーソリューションを提供

エネルギー事業は、社会イノベーション事業の中核をなし、SDGsの達成に貢献するものです。エネルギーセクターでは、原子力発電システム、再生可能エネルギー発電システム、受変電や送配電のパワーグリッドシステム、設備の予兆診断や遠隔監視サービスなど、「OT×IT×プロダクト」の強みを生かしたエネルギーソリューションの提供により、お客さまのエネルギー安定供給や効率的な設備管理、CO₂排出量の削減、さらには低炭素・脱炭素社会の実現に貢献していきます。



中国電力株式会社 島根原子力発電所3号機(建設中)



超々高電圧ガス絶縁開閉装置:UHV GIS (Ultra High Voltage Gas Insulated Switchgear)

2021中計における成長戦略

エネルギーセクターではこれまで、エネルギーを取り巻く市場環境の変化に対応して事業ポートフォリオの転換を進めるとともに、高付加価値なサービス事業の立ち上げやソリューション事業の強化などを進めてきました。今後、再生可能エネルギーの普及や分散型電源の拡大などを背景に、送配電市場は国内に留まらずグローバルで大きな拡大が見込まれるため、2020年の前半にはABB社のパワーグリッド事業の買収を実行する計画です。高度なエネルギーマネジメントの実現にはデジタル技術が不可欠であり、パワーグリッドは日立のデジタル技術が最大限に生かせる領域です。日立のエネルギー事業は国内が中心でしたが、グローバルNo.1シェアの実績を有する同社パワーグリッド事業のノウハウ、リソースを活用し、グローバル事業の拡大を加速するとともに、Lumadaを活用したソリューション・サービス事業の強化・拡大にも注力していきます。また、原子力事業は安定したエネルギー供給源として今後も取り組み、日立の高い技術力や豊富な知見を生かして、福島第一原子力発電所の廃止措置や、国内原子力発電所の早期再稼働に向けた新規規制基準対応工事などを推進していきます。

■ Lumadaを活用した ソリューション・サービス事業の強化・拡大

エネルギーソリューション事業では、2019年に、Lumadaを活用して点検・保守作業の効率化や運転員の保守能力向上などを実現する、ガスタービン向け高温部品管理プラットフォームを産業用自家発電設備向けに受注しました。ABB社のパワーグリッド事業の買収以降は、その顧客基盤やエンジニアリング・技術・システムを活用することで、ソリューションのグローバル展開をめざします。

<サービス事業>

サービス事業では、2017年に、発電システムや統合エネルギー・設備マネジメントサービスを組み合わせて、省エネ課題をトータルで解決するソリューションの提供についてお客さまと契約を締結しました。今後は、Lumadaを活用して現場力とデジタル技術を組み合わせて、点検計画の効率化や故障の予兆診断、リモートモニタリング、保守の高度化と迅速化などを実現するさまざまなサービス・ソリューションを展開

していきます。また、再生可能エネルギー事業においても、風力発電機メーカーのドイツ・エネルギー社との提携を強化し、日立のサービスと組み合わせて安定稼働・保守コスト低減を実現する風力発電システム事業の展開に取り組んでいきます。

<パワーグリッド事業>

パワーグリッド事業は、大規模化が進むデータセンターや工場の電動化、EV関連向けのソリューションなど、産業分野向け事業の拡大を推進します。また、高圧直流送電事業では、洋上風力市場や地域・国家間の直流送電への積極展開をめざすと同時に、直流送電技術とデジタル技術を融合した新たなソリューションの開発・展開にも取り組んでいきます。

■ 競争優位性のさらなる発揮

日立が有する「OT×IT×プロダクト」の強みを生かし、エネルギーの生産・流通・消費に関わるすべてのお客さまに向けて、発電システムやパワーグリッドシステムをはじめとしたソリューションを提供していきます。また、グローバルNo.1シェアの実績をもつABB社のパワーグリッド事業の買収後は、同事業のプロダクト・ソフトウェアを活用して、日立のLumadaを組み合わせた新たなイノベーションを加速していきます。

セクターにおける価値協創

オープンイノベーションの促進

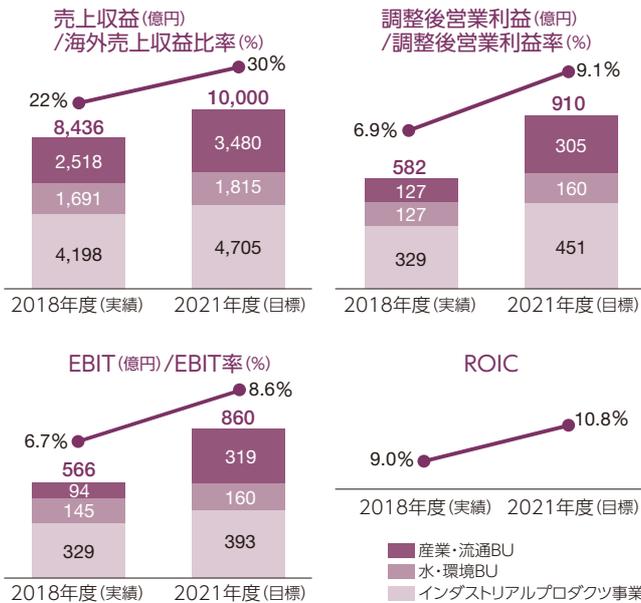
エネルギーセクターの新たな価値創造に向けて、日立は産学協創を促進しており、2015年に東京大学と立ち上げた日立東大ラボでは、Society 5.0の実現に向けて新たなビジョンやイノベーションの創生をめざしています。エネルギーセクターの取り組みでは、パリ協定の目標達成に向けて日本においてどのように再生可能エネルギーを導入すべきかを評価・検証するため、長期的なエネルギー需給のシミュレーションを行うプラットフォームの構築を進めています。

日立は、グリッド・再生可能エネルギーソリューション、エネルギーマネジメント、省エネ・脱炭素ソリューションなど、Lumadaを活用したエネルギーソリューションの提供を拡大し、社会価値、環境価値、経済価値の3つの価値向上に寄与していきます。そして、世界の変電所の25%をマネジメントし、約18億人に向けたエネルギーの安定供給に貢献することをめざします。

インダストリーセクターの価値創造ストーリー

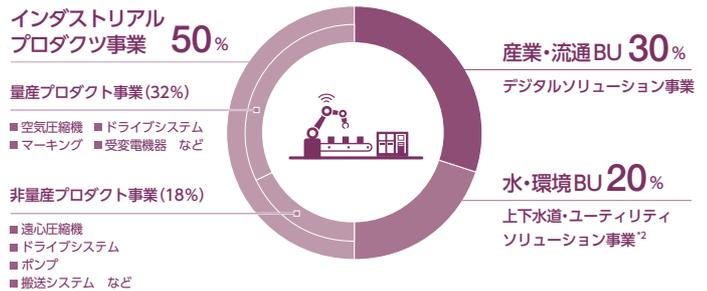
産業界では、生産年齢人口の減少やグローバル競争の激化に加え、気候変動や資源不足など、市場変化のスピードや複雑さが増えています。そのような中、さまざまな分野でAIやIoT、ビッグデータ解析など先進のデジタル技術を活用して新たなサービスやイノベーションを創出することが求められており、世界のIoT市場は高い成長が見込まれています。

実績と目標^{*1}



主要な製品・サービス

2018年度売上収益 **8,436** 億円



^{*1} 産業・流通BUの大型海外EPC(Engineering, Procurement, Construction)案件の影響を除くほか、2019年度に産業・流通BUから移管した、日立プラントサービス(水・環境BUへ)および日立プラントメカニクス(日立インダストリアルプロダクツへ)の数値を適正に修正。各区分の数値は、セクター内の内部取引を含むほか、産業・流通BU、水・環境BUおよびインダストリーセクター全体には、ITセクターに計上されている制御システム事業を含む。
^{*2} 工場や社会インフラなどの空調・水処理設備事業

2021中計におけるめざす姿と目標

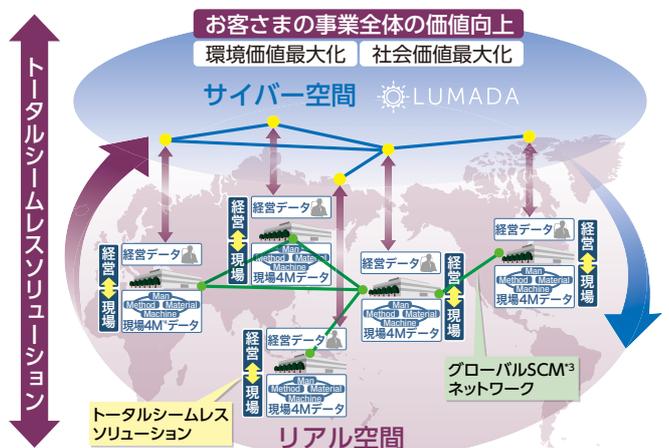
「お客さまの生産、サービス提供の効率化」、「安心・安全な水環境の提供」、「CO₂排出量削減」

インダストリーセクターでは、“プロダクト×OT×IT”を強みに、産業分野のお客さまに対するベストソリューションパートナーをめざします。そして、製造・流通分野における生産性・品質向上に貢献するソリューション提供による「お客さまの生産、サービス提供の効率化」、上下水道インフラや海水淡水化技術による世界中で1日当たり7,000万人に対する「安全・安心な水環境の提供」、プロダクトの省エネルギー化による「CO₂排出量削減」を通じて、社会価値・環境価値の創出を図ります。

2021中計における成長戦略

世の中の変化やお客さまのニーズが多様化・高度化する中、現場と経営、およびサプライチェーンの間には、さまざまな課題が存在します。インダストリーセクターでは、こうした間の課題を「際」として捉え、サイバー空間とリアル空間をデジタル技術でつなぐことで、「際」の課題を

解決し、全体最適を実現するトータルシームレスソリューションを提供していきます。その鍵となるのは、インダストリーセクターがプロダクト、OT、ITの全てを有している事業者であることに加え、デジタルイノベーションを加速するLumadaやロボットSIを活用して、経営から現場、さらに調達から製造、物流、販売、サービス、保守に至るバリューチェーンをつなぐことが可能であるためです。これによって、産業分野のお客さまに対するベストソリューションパートナーとなることをめざします。



インダストリーセクターのめざす姿

^{*3} SCM: Supply Chain Management
^{*4} 4M: Man(人), Machine(設備), Material(材料), Method(方法)

セクターにおける価値協創

■ 「際」の課題を解決するトータルシームレスソリューション

インダストリーセクターは、4つの次世代ソリューション(マニュファクチャリング、ロジスティクス、メンテナンス、ユーティリティ)とコネクテッドプロダクトを注力分野としてトータルシームレスソリューションを展開し、お客さまの事業全体の価値向上に貢献します。

これらを実現するためのLumadaソリューションの一つが、2018年11月から提供を開始した「IoTコンパス」です。これは、独自のデータモデルを用いて生産現場のOT・ITデータをサイバー空間上で紐付けることで、AI分析やシミュレーションを容易にし、生産工程全体の最適化を支援します。

業務と4Mをデータモデル化、デジタルツインで生産工程最適化



IoTコンパス概念図

製造現場におけるLumadaの適用事例の一つが、大手金属加工機械メーカーであるアマダグループとの協創です。プレス加工機用サーボモーターを納入して以降、2017年にロボティクスを活用した金型IoT生産ラインを構築、さらに2019年にはIoT活用による生産現場の高度化に向けて組立ナビゲーションシステムを構築するなど、生産性向上とオペレーション効率化に貢献しています。



アマダ富士宮事業所に構築した組立ナビゲーションシステム

また、インダストリーセクターにおいては、コネクテッドプロダクトが重要であり、2017年に米国の空気圧縮機メーカーであるサルエア社の買収などにより、グローバルにコネクテッドプロダクトの強化も図っています。

■ ロボットSI事業買収によるOT領域強化

インダストリーセクターでは、製造業の進化は、従来の“人と設備によるモノづくり”から、今後は“人とロボットを活用したモノづくり”、さらにその先は“経営と現場がつながるモノづくり”という形になっていくと考えています。こうした中、ロボット活用によるモノづくりの高度化・最適化へのニーズの高まりに加え、現場データが集まるロボットSI事業に関するOT領域がますます重要になるという判断のもと、2019年に、米国のロボットSI事業を手掛けるJRオートメーション社と日本のケーイーシーの2社の買収契約を締結しました。

産業界では、人手不足や人件費高騰を受けて、さらなる自動化ニーズが高まっており、ロボットSI市場は高い成長が見込まれています。インダストリーセクターでは、JRオートメーション社やケーイーシー、日立産機システムが有するリソースや日立製作所の研究開発力を相互活用することにより、ロボットSI事業のグローバル展開を図っていきます。

また、インダストリーセクターでは、ロボットSI市場における2社の技術やノウハウ、顧客基盤の獲得を通じ、お客さまの現場から得られる4Mデータをベースに、デジタル技術を活用したLumadaソリューションをグローバルに展開することで、現場と経営のシームレスな連携により、お客さまの経営および事業全体の価値向上に貢献していきます。



ケーイーシーのロボットSI事業

■ インダストリーセクターにおけるさらなる成長に向けて

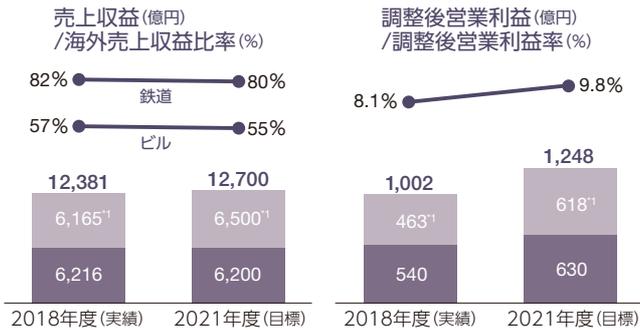
インダストリーセクターでは、今後のさらなる成長に向けて、“プロダクト×OT×IT”の強みを生かしたトータルシームレスソリューションの強化・拡大、グローバル展開を加速していきます。さらに、リカーリング事業^{*5}の拡大と資本効率の向上によって、高付加価値な事業体をめざしていきます。

^{*5} 交換部品などのアフターマーケットがあり、継続的なリプレース需要が存在する、循環型の事業

モビリティセクターの価値創造ストーリー

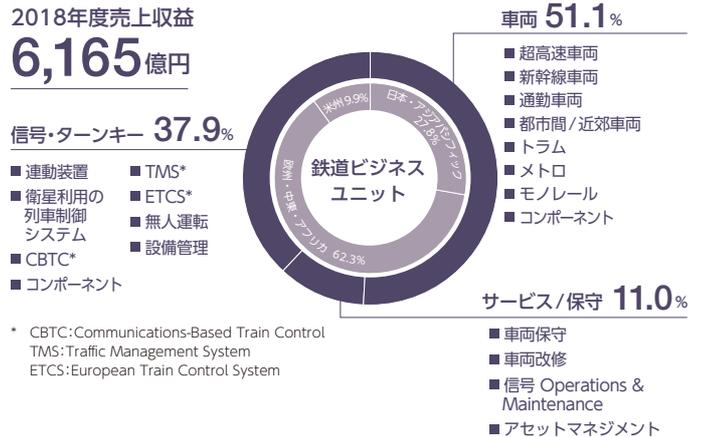
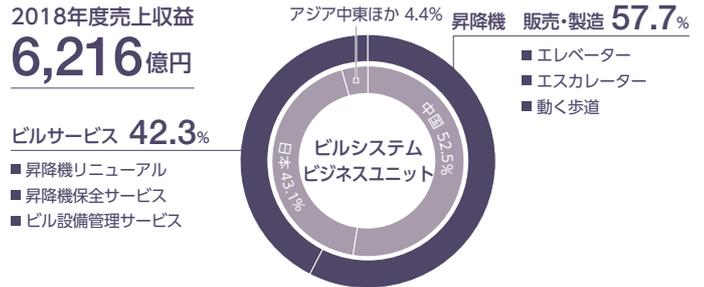
世界人口の増加に加え、急速な都市化も進んでおり、都市人口比率は現在の約55%から2050年には68%に拡大すると予測されています。加えて、気候変動が環境や経済、社会に悪影響を及ぼす中で、モビリティの領域では、より速く、より環境に優しい都市間の移動や、都市部における自動車依存の軽減、高層ビルの人の流れを整流化するスマートソリューションなど、クリーンで効率性の高いモビリティソリューションへの需要が拡大し続けています。

実績と目標



*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。

主要な製品・サービス



2021中計におけるめざす姿と目標

人々に安全・安心・快適な移動サービスを提供する

モビリティセクターでは、人々に安全・安心・快適な移動サービスや、ビルをはじめとする都市空間における製品・サービスの提供を通じて、社会価値を提供します。同時に、環境負荷の低い移動サービスを実現することによってCO₂排出量を削減するなど、環境価値の創出を図ります。

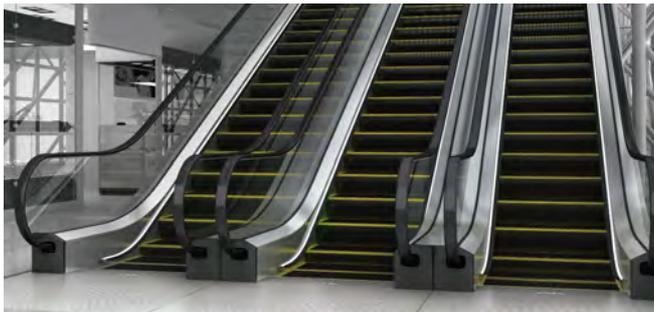
2021中計における成長戦略

ビルシステムビジネスユニットにおいては世界最速の分速1,260メートルのエレベーター(日立調べ 2019年9月時点)に代表されるような、技術力・競争力に優れた製品・サービスや、IoTや、AIをはじめとするデジタル技術に関する日立グループ内の強力なリソースを生かしLumadaを活用したソリューションを拡充させていきます。また鉄道ビジネスユニットでは、車両の製造、運行管理、ICチケット、座席予約などのトータルソリューションの提供や運行最適化ソリューション、無人自動運転技術、デジタルチケットティングなど、IoT、デジタル技術を活用したソリューションを提供することで、差別化を実現していきます。

■ ビルシステムビジネスユニット

昇降機関連市場は、今後も安定的な成長が見込まれており、特に、世界第2位の市場規模を持つインドを中心とするアジア市場の拡大が期待されています。最大市場の中国では、昇降機の新設から保全・リニューアルへと成長期待領域が移行し、日本では昇降機リニューアルの需要が増加しているほか、デジタル技術の活用によるビルの就業者やテナントなどに対する新規ソリューションの期待が高まっています。

そのような中、ビルシステムビジネスユニットでは、世界の昇降機新設市場の50%超を占める最大市場の中国において2018年度に受注台数シェアでNo.1を獲得(日立調べ)するなど、その高い製品・技術力を強みに、グローバルに成長してきました。今後は、昇降機の製造・販売とビルサービスを両輪とした事業成長と収益性向上を実現するべく、デジタル化を中心とした投資を強化します。具体的には、デジタル技術を活用した高度な遠隔監視サービスや、ビルに設置したセンサーにより人流解析を実施し、効率的で快適な移動を実現するなど、先進的なビルサービスの提供基盤となるグローバル管制センターへの投資を加速します。また、急速に昇降機新設需要が拡大しているアジア・中東市場では、販売・サービス拠点を拡大しており、中国における工場の生産能力を最大限に活用するとともに、日本で培った高度な保全・リニューアルの技術を展開することで、大きく事業を拡大させていきます。



■ 鉄道ビジネスユニット

鉄道は、経済発展に伴い世界各地で需要の拡大が見込まれており、中でも、車両と信号・制御の需要を中心に、特に欧州と中東・アフリカ、米州市場で大きく成長が見込まれています。

鉄道ビジネスユニットでは、2018年度は車両納入・受注・売上収益・調製後営業利益率が過去最高となるなど、グローバルで強固な事業基盤を構築しています。今後は、車両、信号およびターンキー事業を引き続きコア事業として推進するとともに、デジタルとIoTへの集中投資を進め、さらなる競争力の強化をめざします。具体的には、需

要に応じて最適な運行を実現する「ダイナミックヘッドウェイ」や無人自動運転、位置情報などのデータを活用してスマートフォンでの自動決済を実現するデジタルチケットングといったサービス・ソリューション技術をさらに強化し、顧客に対する付加価値を高めるとともに、安全・安心・快適な移動サービスを提供していきます。

2019年1月には、イタリアの鉄道信号大手アンサルド STS社(現・日立レール STS社)を完全子会社化(同社は上場廃止)しました。信号・ターンキー事業をより一層強固なものにするとともに、組織の最適化や生産効率化などのシナジーを創出することで、グローバル事業のさらなる拡大をめざしていきます。



セクターにおける価値協創

ビルシステムビジネスユニットでは、グローバル管制センターにおいて各昇降機・ビル設備の稼働データを収集、分析し、製品・サービスの強化や、高度な遠隔監視・制御、ビルオーナー・管理者向けのデータ提供といった保全サービスの高付加価値化、さらには、Lumadaの活用による新事業の創出に取り組んでいます。グローバル管制センターをコアコンピタンスとして、昇降機事業で培った顧客基盤に、Lumadaを活用した新規ソリューションを展開することで、昇降機以外のビルサービス事業の拡大と、昇降機専門メーカーとの差別化を実現し、事業のさらなる拡大を図ります。

鉄道ビジネスユニットでは、デンマークのコペンハーゲンメトロにおいて、駅のプラットフォームでの待ち人数から需要を把握し、無人自動運転での柔軟な運行をめざすなど、輸送力の最大化と混雑緩和、コスト削減の実現に向けて取り組んでいます。最もビジネスボリュームが大きい欧州で、こうしたコア製品を軸に都市交通市場での事業拡大を図ります。また旺盛な需要が見込まれる米州市場でも、既存の製造拠点やサービス・保守のマーケットプレゼンスなどを活用して、成長機会を捉えています。

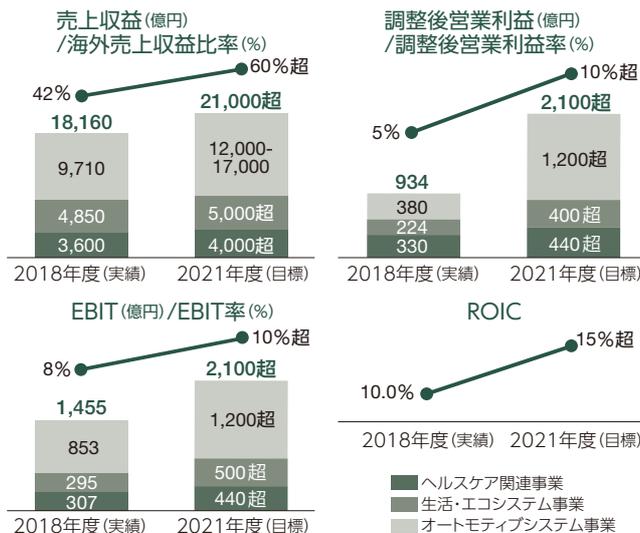
モビリティセクターでは、こうした社会イノベーション事業を通じて、世界中の人々に安全・安心、快適で環境にも配慮した製品・サービスを提供していきます。

ライフセクターの価値創造ストーリー

グローバルな経済発展が続く一方で、地球温暖化、交通渋滞や事故、高齢化と介護など、社会の課題も明確になってきました。解決に向けた技術として、電動化、自動運転、AI、ロボティクス、個別化医療などの開発が進んでおり、多様な事業機会を生み出しつつあります。

生活に関わるIoTソリューションはスマートシティの中で統合され、都市で暮らす人々の生活を包括的にサポートするようになるでしょう。世界のスマートシティ関連市場は2025年には2兆ドル以上に達すると予測されています。

実績と目標



主要な製品・サービス

2018年度売上収益 **1.8兆円**

ヘルスケア **20%**

- 診断システム
- 治療システム

オートモティブシステム **53%**

- パワートレイン
- シャシー部品
- 安全システム

生活・エコシステム **27%**

- 生活家電
- 空調機器

※ ヘルスケア関連事業には、ヘルスケアBUのほか、日立ハイテクノロジーズのヘルスケア関連事業の数値を含んでいます。

2021中計におけるめざす姿と目標

デジタル技術による次の成長に向けた事業構造改革の完遂

ライフセクターではこの数年、空調機器事業の非連結化や、カーナビゲーションと自動車電池事業の売却など事業構造改革を進めてきました。2021中計では、事業の入れ替えとオペレーションの改革により収益性を改善し、事業構造改革を完遂します。並行してLumadaの事業モデルを確立し、デジタルサービス事業の展開による次なる成長につなげます。

2021中計における成長戦略

事業の入れ替えとオペレーション改革を通じた収益性の大幅な改善

<オートモティブシステム事業>

日立オートモティブシステムズ株式会社においては、昨年度Koch CEOが就任し、構造改革を開始しました。コア、ノンコアの選別を進め、パワートレイン、シャシー、安全システムをコア事

業と定めました。一方、エネルギーステーション、カーナビゲーション、車載用リチウムイオン電池、荷役用資材などについては、ノンコア事業として売却しました。

コア事業製品については、世界シェアを3位以内とする目標で戦略的提携とM&Aを実行し、調達や製造におけるスケールメリットを追求して収益性を向上させます。第一弾として2019年6月には、シャシー事業と安全システム事業の競争力強化を目的に、シャシー・ブレーキ・インターナショナル社の買収を決定しました。電動制御ブレーキへのシフトが進む市場環境を捉え、電動ステアリングやサスペンションと統合した安全システム事業を拡大します。

オートモティブシステム事業に限らず、業界では電動化や自動化技術を適用した製品開発競争が激化しているため、研究開発費の増大が収益性低下の要因となっています。日立は研究開発をコーポレート組織である研究開発グループで共通基盤化することで事業間での重複投資を抑制し効率化しています。

また、マーケティング、設計、調達、生産、品質向上といったオペレーションをデジタル技術を活用して効率化すべく、Lumadaのユースケース適用を進めています。

規模の拡大による事業効率の向上と、研究開発の効率化、ならびにLumadaを活用したオペレーションの改善を合わせて目標である10%超の調整後営業利益率を達成します。

<生活・エコシステム事業>

生活者視点での商品開発に長い歴史を有する生活・エコシステム事業は、人々のQuality of Lifeの向上をめざすライフセクターの中核事業です。より良い生活の実現方法を先入観なしに発想する「デザイン思考」を駆使して、新たなソリューション事業を生み出します。

2019年4月に、家電製品の販売を担当していた日立コンシューマ・マーケティング株式会社と設計製造を担当していた日立アプライアンス株式会社が合併して、日立グローバルライフソリューションズ株式会社が発足し新分野への挑戦を開始しました。

すでに、スマートフォンで制御や管理ができるロボット掃除機や冷蔵庫など新たなコネクテッド製品群を市場投入しています。また、単身高齢者向け見守りサービス「ドシテル」や、食にまつわる経験や感動を共有するスマートフォンアプリ「ペロリッチ」の提供を開始するなど、ソリューション事業の創生に向けた動きも加速しています。

ソリューション事業の拡大と並んで不可欠なのが事業効率の向上です。2015年10月には、日立の空調事業と米国ジョンソンコントロールズの空調事業を統合し、ジョンソンコントロールズ日立空調として非連結化しました。販売チャネルや技術力および研究開発を融合することにより、空調事業のグローバル競争力強化を実現しました。白物家電事業についても、柔軟な資本政策のもとで海外戦略パートナーとの協業を推進し、投資効率を重視した事業運営を行います。

<ヘルスケア事業>

ヘルスケア事業分野においては充足されていない潜在ニーズが数多くあり、今後も高成長が続くと見込まれます。一方で従来型の画像診断機器事業は技術も成熟し、事業規模拡大に向けた競争へと移行しており、選択と集中が重要になっています。

本分野における日立グループの強みは、1942年の中央研究所設立当初から続く電子顕微鏡の研究開発を源流とする計測分析技術です。X線診断、超音波診断、MRI、CT、質量分析、DNAシーケンサー、生化学免疫分析、光トポグラフィなど、これまで開発したヘルスケア主要製品はすべてここから生み出されました。この計測分析技術にAIを融合することで革新的なヘルスケアソリューションを生み出すのが基本的な戦略です。日立グループ

では研究開発グループと日立ハイテクノロジーズが中心となって計測分析技術のポートフォリオを構築しており、ヘルスケア分野もこれを基盤として事業を展開していきます。

ヘルスケア事業で日立が最優先で考えているのは、診断や治療における人に対する侵襲性(生体の内部環境の恒常性を乱す可能性のある刺激全般)をできるだけ小さくすることです。治療分野では、侵襲性の低い放射線によるがん治療ソリューションに注力しており、2018年6月には三菱電機株式会社の粒子線治療装置事業を統合しました。粒子線治療の普及拡大に向けて、装置コストを大きく低減する技術の開発など、本事業に関しては今後も投資を継続して強化を図ります。

■ Lumada 事業モデルの確立

コネクテッドカー、コネクテッド家電、ヘルスケア機器などライフセクターの製品群からはネット経由でマシンデータが集まります。このビッグデータに対してLumadaのアナリティクスやAIを使って、例えば車の自動運転のように、製品の運用を自動化することで新たな経済価値を生み出すことができます。

生活を支える機器が自動化されて多様なライフソリューションが提供されるようになると、次の段階としてスマートシティとしてそれらが統合されて新たなデータエコノミーを生み出します。ライフセクターでは、都市化が進むアジアのスマートシティ市場を中心に2021中計期間に累計約300億円を投資して、1,000億円規模のLumada事業の受注をめざします。

セクターにおける価値協創

ライフセクターは健康、安全、快適をキーワードに、誰もが暮らしやすい街づくりを実現して、人々のQoL向上に貢献することで、社会価値、環境価値、経済価値を創出します。粒子線がん治療システムの提供を通じて、人々が普通の生活を送りながらがん治療を受けられるようにすること、自動運転技術を通じて交通死亡事故の撲滅に寄与すること、また、電動化とIoT技術を通じて製品のCO₂排出量を削減し、地球温暖化の防止に寄与することをめざします。