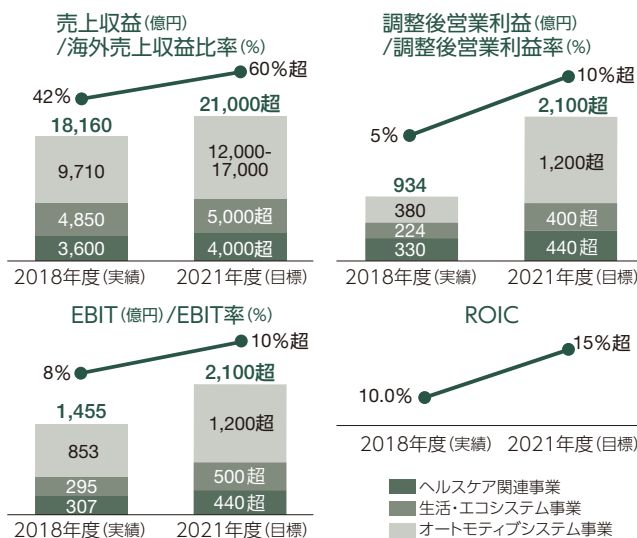


# ライフセクターの価値創造ストーリー

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

業と決めました。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ー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ー市場を中心に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CO<sub>2</sub>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。