

Hitachi Investor Day 2021

ライフセクター

2021年6月8日

株式会社日立製作所
執行役副社長 ライフ事業統括本部長

小島 啓二

1

人々のQoLを向上するスマートライフ事業をデジタルの活用により推進

- 各種機器データ×デジタル・AIでQoLを向上
- 環境に配慮したソリューションで安心・安全を実現

2

2021年度見通しは売上収益1兆円、調整後営業利益率9.7%、EBIT率10.9%*

- 2020年度は自動車部品事業にてホンダ系3社との統合で増収の一方、COVID-19影響で減益
- 各事業体のコスト改革推進で、日立GLS、日立ハイテクの営業利益率、EBIT率は中期経営計画達成

3

事業ポートフォリオ改革の完遂

- ホンダ系3社との統合会社となる日立Astemoを設立し、2021年度から独立セグメントとして開示
- 画像診断関連事業譲渡、日立ハイテク完全子会社化、海外白物家電事業のJV設立

4

新たな成長に向けた投資

- EV、半導体、コネクテッド家電を中心にLumada事業拡大
- 市場成長率の高い4分野に戦略的に投資し、次世代のヘルスケア事業を育成

* 事業譲渡による一時要因を除くEBIT率

QoL: Quality of Life, 日立GLS: 日立グローバルライフソリューションズ, JV: Joint Venture, EV: Electric Vehicle

ライフセクター

Contents

1. 2021中期経営計画の進捗
2. 成長戦略
3. まとめ

ライフセクター

Contents

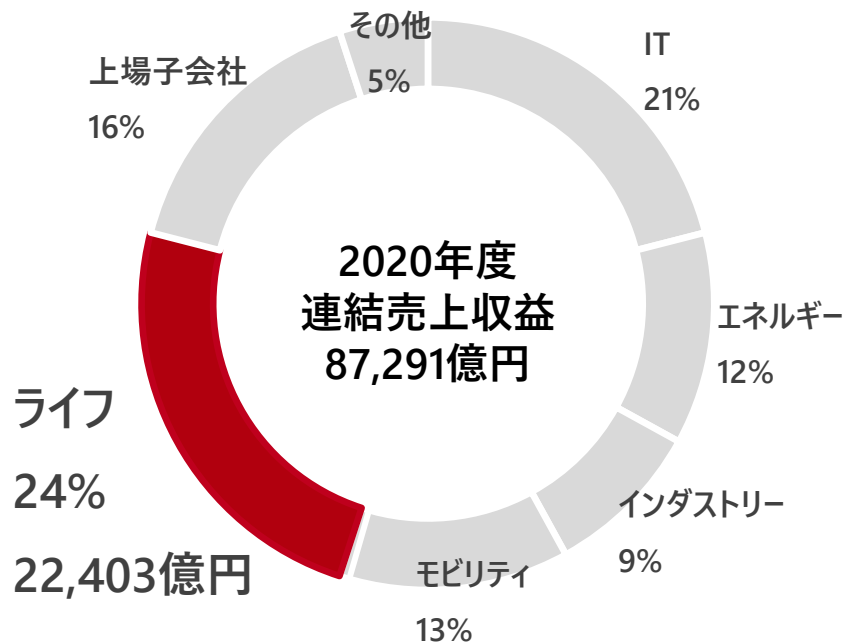
1. 2021中期経営計画の進捗
2. 成長戦略
3. まとめ

1-1. ライフセクターの位置づけ

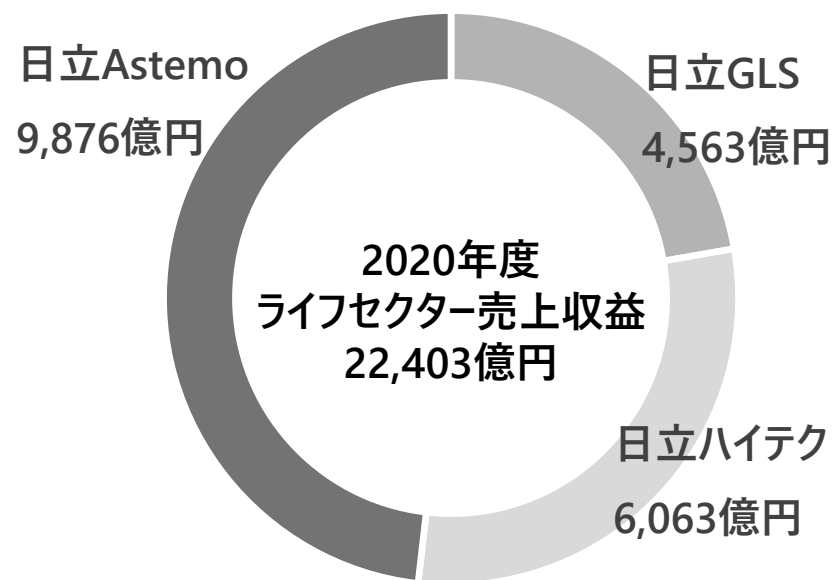


日立Astemoは2021年度から独立セクターとして開示

日立全体に占めるライフセクターの売上収益



ライフセクター内の事業別売上収益



注) ライフセクター売上収益は、画像診断関連事業他の売上を含む

半導体・ヘルスケア・生活家電を軸に、スマートライフ事業を推進

半導体製造・検査装置

2,186 億円*1



ヘルスケア

1,443 億円*2



生活・エコシステム

4,563 億円



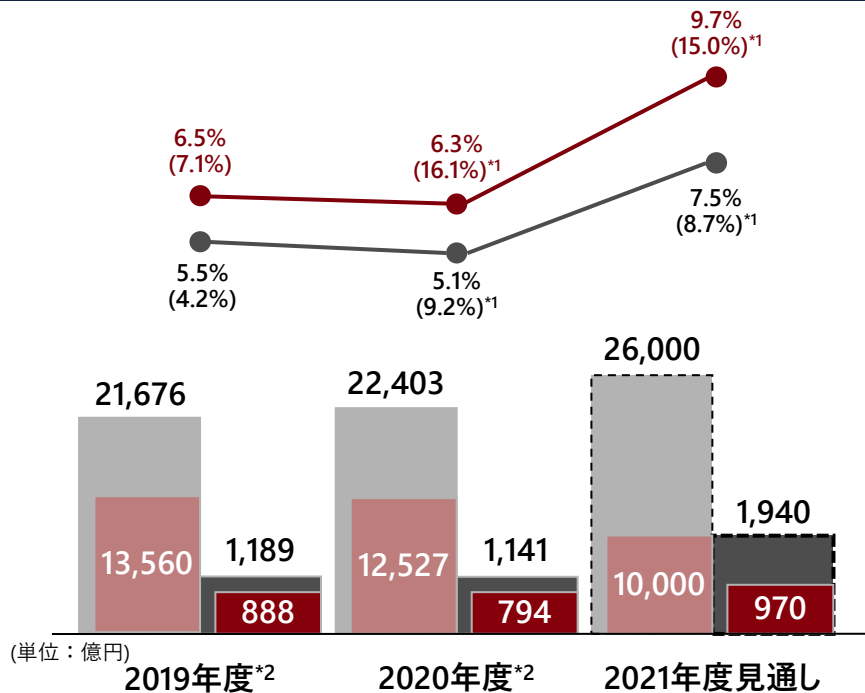
- 高分解能FEB測長装置 (CD-SEM)
- エッチング装置

- 生化学免疫自動分析装置
- 粒子線治療装置

- 生活家電
- 空調機器

1-4. 2021中期経営計画の進捗 1

事業構造改革、オペレーション改善を着実に実行、EBIT率10%以上の達成を見込む



日立Astemo含む 売上収益 調整後営業利益 調整後営業利益率 ()内はEBIT率
 日立Astemo除く 売上収益 調整後営業利益 調整後営業利益率 ()内はEBIT率

ライフセクター

	2021中計 目標*3	2020年度 実績	2021年度 見通し
売上収益	21,000億円	22,403億円 12,527億円	26,000億円 10,000億円
調整後 営業利益率	10%	5.1% 6.3%	7.5% 9.7%
EBIT率	10%	9.2% [3.9%] 16.1% [6.7%]	8.7% [7.1%] 15.0% [10.9%]
EBITDA率	-	13.6% 19.1%	13.9% 18.7%
ROIC (投下資本利益率)	15%	5.9% 8.7%	8.2% 11.1%

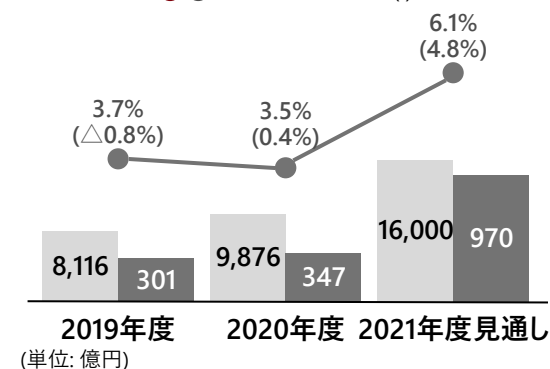
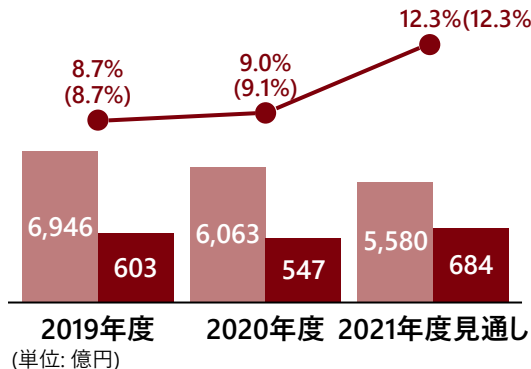
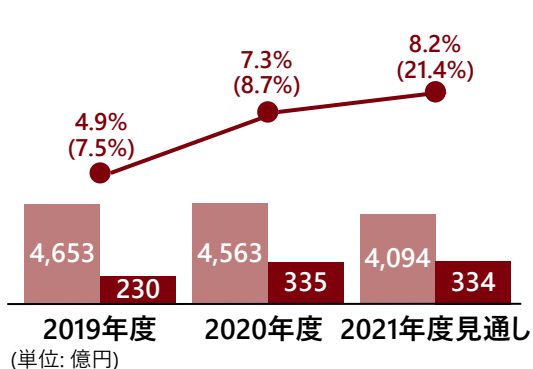
[]内は事業譲渡影響を除く 上段: 日立Astemo含む
 下段: 日立Astemo除く

*1 事業譲渡影響を含む, *2 日立ハイテクを含む数値, *3 2021中計目標は2019年6月4日Hitachi IR Day 2019での公表値

1-5. 2021中期経営計画の進捗 2

事業の入れ替えとオペレーション改革を完遂し、利益率10%を達成するのが2021中期経営計画目標
オートモティブシステム事業に関してはCOVID-19の影響大きく利益率目標達成は困難、他は達成見込み

■ 売上収益
■ 調整後営業利益
● 調整後営業利益率 ()内はEBIT率



生活・エコシステム事業

	2021中計目標*1	2021年度見通し
売上収益	5,000億円	4,094億円
調整後営業利益率	8%	8.2%
EBIT率*2	10%	21.4%[11.3%]
EBITDA率*2	-	23.8%[13.7%]
ROIC(投下資本利益率)	-	16.2%

構造改革の状況

2021年3月 圧縮機事業を美的集団に譲渡
2021年度2Q アルチレクと海外白物家電事業のJV設立

計測分析システム事業

	2021中計目標*1	2021年度見通し
売上収益	-	5,580億円
調整後営業利益率	-	12.3%
EBIT率	10%	12.3%
EBITDA率	-	16.8%
ROIC(投下資本利益率)	-	12.1%

構造改革の状況

2020年5月 日立ハイテック完全子会社化
2021年3月 画像診断関連事業を富士フイルムに譲渡

オートモティブシステム事業

	2021中計目標*1	2021年度見通し
売上収益	12,000億円	16,000億円
調整後営業利益率	10%	6.1%
EBIT率	10%	4.8%
EBITDA率	-	10.9%
ROIC(投下資本利益率)	-	6.2%

構造改革の状況

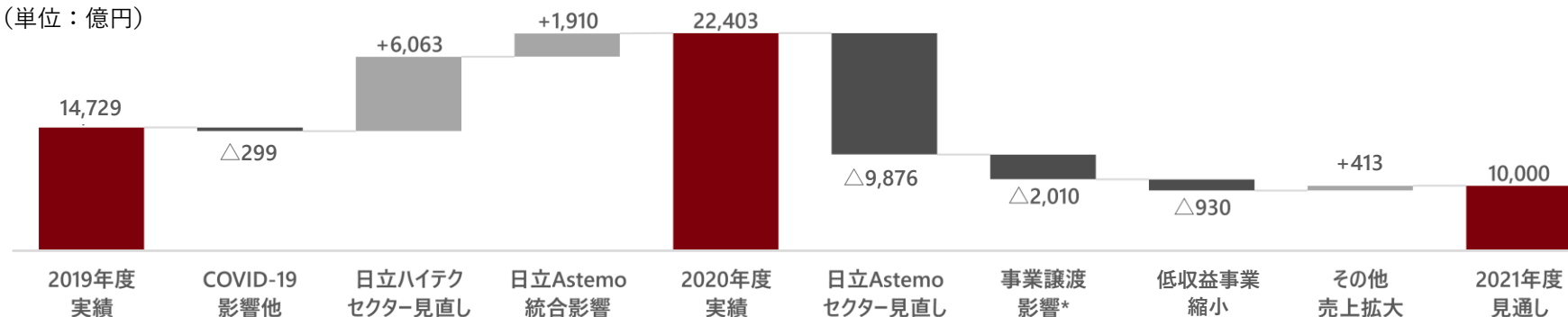
2020年3月 2019年買収したCBI社PMI完了
2021年1月 ホンダ系3社を統合、日立Astemo誕生

*1 2021中計目標は2019年6月4日Hitachi IR Day 2019での公表値、*2 []内は2021年度の海外白物家電事業譲渡益を除く数値

1-6. 売上収益・調整後営業利益の増減内訳(2020年度・2021年度)

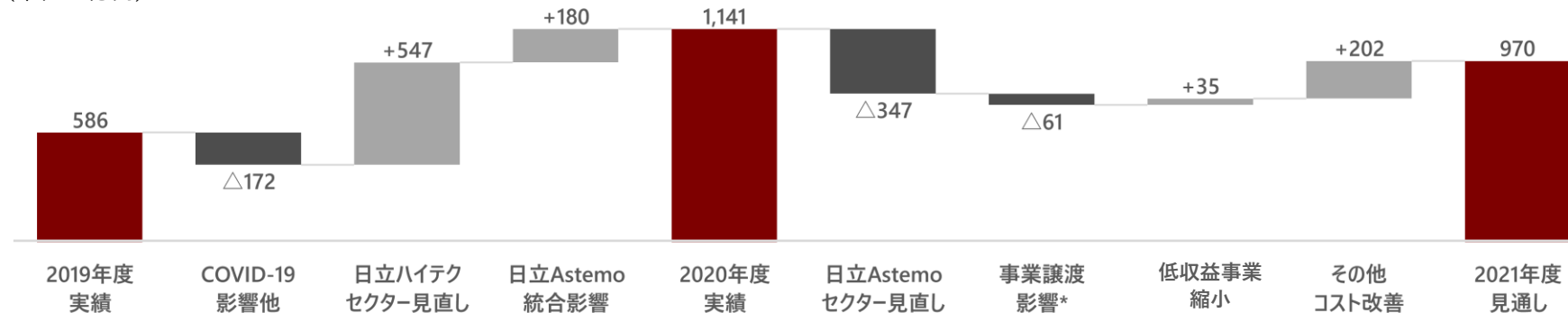
売上収益

(単位：億円)



調整後営業利益

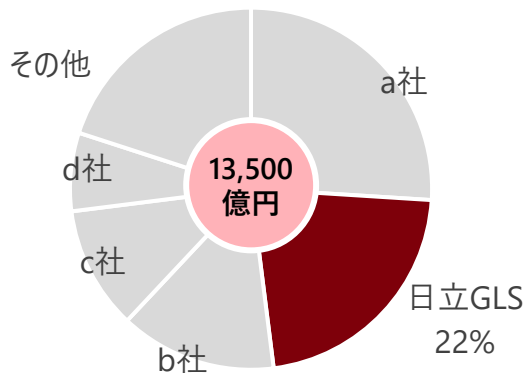
(単位：億円)



* 画像診断関連事業および海外白物家電事業譲渡影響

現行製品・ソリューション収益力のさらなる強化

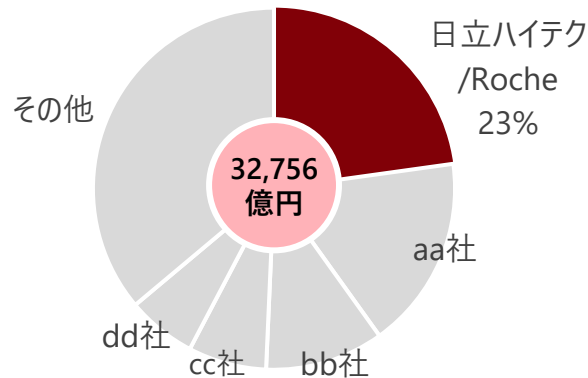
国内家電*1 (2020年)



	2019年度	2020年度
パナソニック (アプライアンス)		
売上(億円)	25,903	24,944
調整後営業利益率(%)	2.7	4.5

	2019年度	2020年度
日立GLS		
売上(億円)	4,653	4,563
調整後営業利益率(%)	4.9	7.3

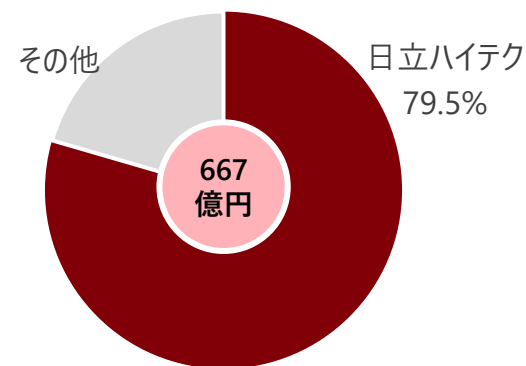
生化学免疫分析*2 (2020年)



	2019年度*4	2020年度*4
Abbott (全社)		
売上(億円)	33,456	37,377
営業利益*5率(%)	14.2	15.5

	2019年度	2020年度
日立ハイテク (分析)		
売上(億円)	1,664	1,443
調整後営業利益率(%)	16.2	12.3

半導体計測評価*3 (2020年)



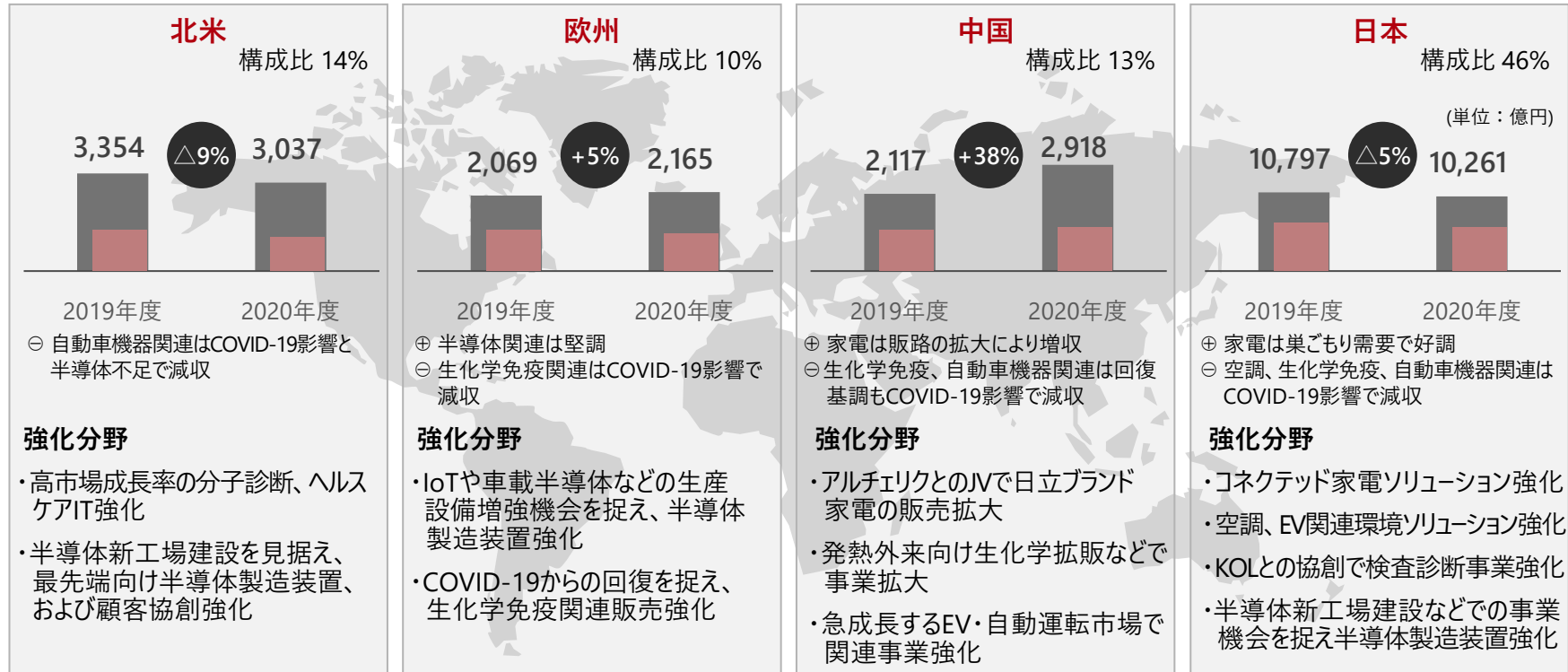
	2019年度*4	2020年度*4
AMAT (全社)		
売上(億円)	15,777	18,578
調整後営業利益*6率(%)	23.5	26.3

	2019年度	2020年度
日立ハイテク (計測)		
売上(億円)	2,095	2,186
調整後営業利益率(%)	19.0	17.5

*1 出典: 主要5商品(冷蔵庫、洗濯機、掃除機、電子レンジ、炊飯器)の金額シェア。各種データより日立GLS推定。*2 出典: Kalorama資料より日立ハイテク推定。*3 出典: CD-SEMについてVLSIresearch(April 2021)資料。*4 2019年度、2020年度: 1\$=108円で算出。*5 Operating Earnings(売上高から売上原価・販管費などを除き、また無形資産償却したもの)。*6 Non-GAAP adjusted operating margin

1-8. 地域別売上収益と強化分野

高市場成長率の地域で、事業機会を捉え事業拡大



■日立Astemo含む ■日立Astemo除く

海外売上収益 12,141億円
5,674億円

構成比 54% 日立Astemo含む
45% 日立Astemo除く

COVID-19の収束時期が、今後一番の業績影響要因

成長（バリュー）ドライバー

リスクファクター

マクロ要因

- 脱炭素、ESG、SDGs 経営加速
- 健康・衛生への意識の高まり
- ロボティクス、自動化、無人化、遠隔化の普及

- ワクチン普及遅延、変異ウイルス出現によるCOVID-19収束遅延
- 主要市場における経済状況および需要の急激な変動
- 地政学リスクによるサプライチェーンへの影響

ミクロ要因

【EV】

- EVの急速な普及
- 自動運転の法制化

【ヘルスケア】

- 分子診断技術の深化
- 免疫細胞治療の実用化

【半導体】

- 5G・AIがテクノロジードライバーとして半導体市場を牽引
- 半導体不足傾向継続

【家電】

- ECの伸張
- コネクテッド化

【EV】半導体供給不足に起因するEV生産停滞

【半導体】生産強化による需要一巡後の供給過剰

【ヘルスケア】COVID-19影響継続による生化免疫検査市場の停滞

【家電】巣ごもりによる需要先食い

ライフセクター

Contents

1. 2021中期経営計画の進捗
2. 成長戦略
3. まとめ

EV、半導体、ヘルスケア、ホームの4成長分野でスマートライフの実現に貢献

EV普及によるCO₂削減
自動運転による事故率低下

センシング
技術



デジタル・AI
による自動運転

デジタル・5Gを支える半導体検査

半導体
検査装置



デジタル・AI
による高精度化

健康寿命延伸とQoLの向上

体外診断
(早期-予後)



デジタル・AIによる
最適な治療選択

ルーチン家事負担軽減、豊かな生活のサポート

コネクテッド家電
・ロボット



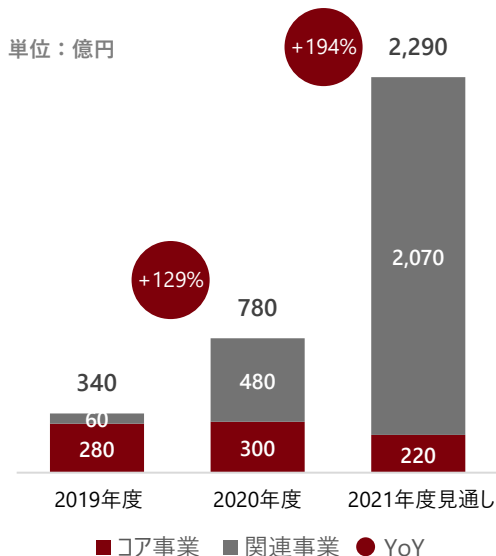
デジタル・AI
によるウェルネスの
向上

EV、半導体、ヘルスケア、ホームの成長市場に向けてソリューション事業を展開

Lumada事業 売上収益

・顧客協創で価値を創生

単位：億円



自動運転とEV関連の環境ソリューション

- ・EV向け、リチウムイオン電池の劣化分析・可視化のデータマネジメント・プラットフォーム
- ・リチウムイオン電池の充放電情報をクラウド上でリアルタイムに分析・表示

+10億円

半導体製造品質統合ソリューション・分析機器IoTソリューション

- ・半導体検査装置のデータ統合分析をLumadaフレームワークに実装
- ・米国オレゴン州にエンジニアリング拠点を新設し、半導体関連顧客と協創

+1,330億円

ヘルスケア分野の拡大

- ・日立GLSの再生医療イノベーションセンターで、サイフーズ社などと協創推進
- ・藤田学園協創などを通じた検査・診断支援ソリューション事業立上げ

+50億円

コネクテッド家電事業の進化

- ・白物家電のネットワーク対応強化による高度な生活ソリューション
- ・家族型ロボット「LOVOT」の GROOVE X社と連携したソリューション

+110億円

2021年度
事業拡大目標

GlobalLogic社のデジタルエンジニアリング力を活用し、Lumada事業を加速

EV関連



- ・商用EV管理SaaS
- ・AD/ADAS、Vehicle Security
- ・EV電池ライフサイクル最適管理

半導体



- ・製造品質統合ソリューション
- ・分析機器IoTソリューション

ヘルスケア



- ・診断支援SaaS
- ・臨床ラボソリューション
- ・放射線がん治療SaaSなど

ホーム



- ・コネクテッド家電
- ・空調IoTソリューション

GlobalLogic® ×  **LUMADA**

GlobalLogic社の幅広い事業ケーパビリティを活用
(通信・メディア、エンジニアリング、コンシューマ、自動車関連、ヘルスケア)

2-4. 成長に向けたポートフォリオ改革

課題事業の改革と成長市場への戦略的投資で、高成長率のポートフォリオに改革

2021-2023年度に3,000億円を投資し
次期中期経営計画中にコア事業に育成

市場成長率

課題事業の改革

- 自動車機器事業のホンダ系3社との統合
- 海外白物家電事業、アルチエリクとのJVの設立
- 画像診断関連事業の富士フイルムへの譲渡

ヘルスケア成長市場への戦略的投資

	市場規模*1	CAGR*2	2021年度 売上計画*3	2024年度 売上目標*3
医療データ統合	5B\$*4	25%*4	50	400
体外診断	3.4B\$*5	27%*5	1,400	1,940
放射線がん治療	6.6B\$	6%	170	350
製薬ソリューション	4B\$*6	35%*6	470	900

単位：億円

Lumadaによる収益力向上

- EV関連環境ソリューション
- 半導体製造品質統合ソリューション
- 分析機器IoTソリューション
- コネクテッド家電ソリューション
- 空調IoTソリューション

低 ← 日立グループの収益 → 高

分子診断、免疫細胞治療、放射線治療 × デジタル・AIで、QoLの高い個別化医療を実現

アカデミア連携



医療統合アナリティクス

医学知識処理

連合学習 (Federated Learning)

予後予測

治療効果予測

患者特徴量抽出

病態遷移予測

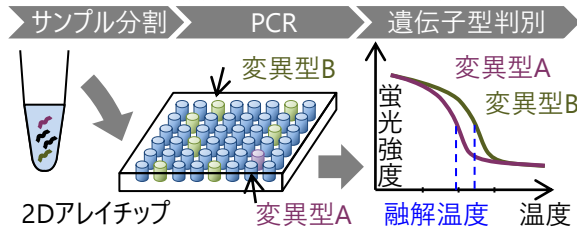


スタートアップ連携



分子診断 (リキッドバイオプシー)

疾病の早期診断、治療選択、予後管理まで、高感度なPCRとAIで実現



PCR: Polymerase Chain Reaction

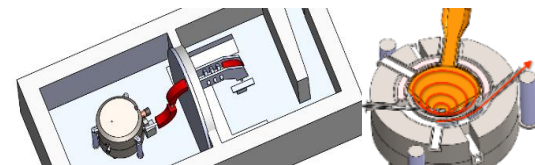
再生医療

iPS細胞の分化培養での知見を生かしがん免疫細胞治療などにも展開



高精度粒子線治療装置VEMIC

低侵襲・高奏効率のがん治療の提供
粒子軌道を変え、エネルギー可変にする
世界初の加速器



© Hitachi, Ltd. 2021. All rights reserved.

Lumada 環境ソリューションの提供を通じ、環境負荷低減に貢献

設備診断・運用技術、保守員支援技術 × デジタル・AI



電池劣化診断・再生技術 × デジタル・AI

電池制御技術をコアに、EV電池ライフサイクルを最適化



脱炭素化の取り組み

2021年度計画

2030年度目標

生産排出量*1

30%削減

0%化

製品環境負荷*2

35%削減

50%削減

生産排出量削減に向けた取り組み例：事業所カーボンニュートラル化
(日立ハイテク マリンサイト)

- 再生可能エネルギー
- 太陽光パネル利用
- 環境配慮設計
- 環境ライフサイクルアセスメント

CO₂排出量ゼロ

バリューチェーンを通じたCO₂削減

*1 CO₂換算排出量 2010年度比, *2 各製品について原単位で見たCO₂換算排出量 2010年度比
LiB: Lithium-ion Battery

経営層に女性や社外人財を登用、OKRなどの管理手法を導入して変革を加速

事業責任者



谷口 潤
日立GLS 社長



飯泉 孝
日立ハイテク 社長



大隅 英貴
デジタルフロント事業部長
(GlobalLogic協創責任者)

ハッカソン・アイデアソンによる事業化加速



経営層への女性と社外人財の登用



小池 麻子
ヘルスケア事業
成長戦略本部
副本部長



伊藤 芳子
日立GLS 常務取締役
元コニカミノルタ
マーケティングサービス
グローバルCOOなど



菊池 秀一
ヘルスケア事業部長
元Carl Zeiss(日本)
副社長など

成長に向けた管理手法を導入

OKR (Objectives and Key Results)

階層ごとにワクワク感のある挑戦的な1つの年間目標(Objectives)と、その達成に向けた2-3個の数値指標(Key Results)を四半期毎に設定

- 高成長を実現しているデジタル系企業が多く採用
- 新規事業創生に導入：EV、デジタルヘルスケアなど

ライフセクター

Contents

1. 2021中期経営計画の進捗
2. 成長戦略
3. まとめ

人々のQoLを向上するスマートライフ事業をデジタルの活用により推進

- ・各事業体のコスト改革を推進し、2022年度には調整後営業利益率10%超を達成する
- ・市場成長率の高いヘルスケア4分野に戦略的に3,000億円投資し、次世代のコア事業を育成する

	2020年度*	2021年度 見通し*
売上収益	12,527億円	10,000億円
調整後営業利益率	6.3%	9.7%
EBITDA率	19.1%	18.7%
ROIC(投下資本利益率)	8.7%	11.1%

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

Hitachi Social Innovation is

POWERING GOOD

世界を輝かせよう。

HITACHI
Inspire the Next 