

---

# 中期経営戦略および2017年3月期業績予想 説明会資料

2016/4/27

株式会社 日立ハイテクノロジーズ

執行役社長 宮崎 正啓

## 中期経営戦略および2017年3月期業績予想説明会資料

1. 中期経営戦略

2. 2017年3月期業績予想

3. セグメント別事業戦略および2017年3月期業績予想

---

# 1. 中期経営戦略

## 企業ビジョン

ハイテク・ソリューション事業におけるグローバルトップをめざす

## ミッション

お客様が最先端・最前線の事業創造企業に  
なっていただくために最大限の貢献

“Challenge to Change”  
(変革への挑戦)

## 事業ポートフォリオ戦略

最先端・最前線  
グローバル顧客・市場



バイオ・ヘルスケア

### 最注力分野として重点投資

- 既存事業拡大: 生化学・免疫、検体検査自動化
- 新規事業展開: 遺伝子検査、細菌検査、凝固検査

社会・産業インフラ

### 当社コアコンピタンスとして強化

- 基盤ソリューションのさらなる活用  
社会・産業を支える科学システム・商事事業、エネルギー・鉄道等狭義の社会インフラ事業

先端産業システム

### 最先端・成長領域に特化

- 半導体微細加工分野(既存領域)の収益最大化
- IoT等隣接市場への展開とさらなる新分野進出

事業ポートフォリオ戦略にもとづく具体的成長戦略・施策を展開

## 基本方針

“変える勇氣・変わる勇氣を持って進む”

### さらなるお客様志向への変革

個別化されたニーズにきめ細かく応え、高度な専門性でソリューションを提供

### 自律分散型組織への変革

全体最適の視点で、現場の社員が自ら考え、判断、行動する意識改革を推進

## 中期経営方針

主力事業で継続的に収益を確保しつつ、次世代につながるリソース増強・投資を推進

~FY15  
・震災復興(建屋整備他)  
・事業構造改革(有機EL・実装・後工程)

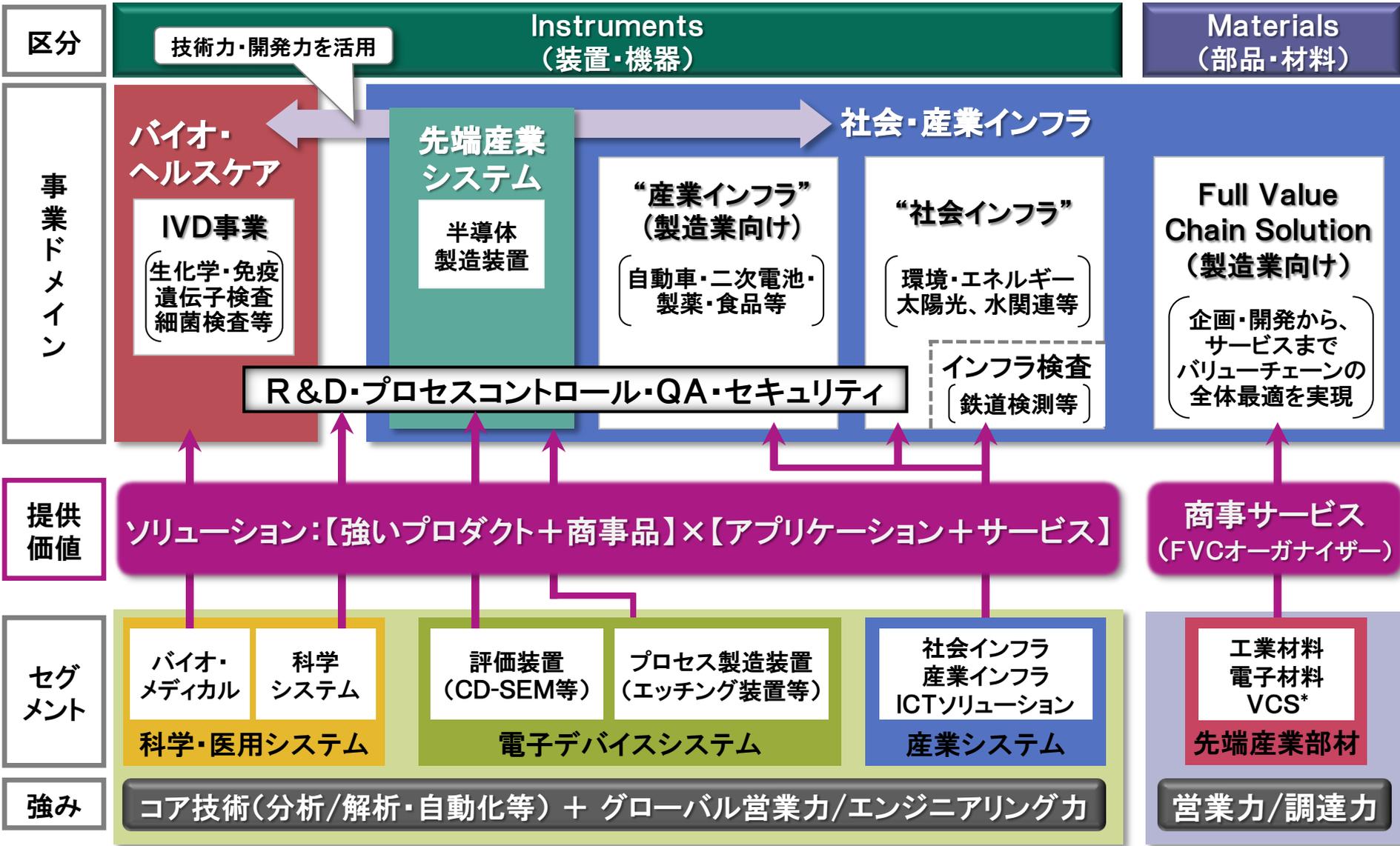
~FY18  
・2020年に向けた成長サイクルの形成  
(R&D・IT/サービス・インオーガニック投資)

## 成長戦略実現に向け、マネジメントを「Instruments」と「Materials」に区分

現状:セグメントごとのマネジメント

ビジネスモデルの違いを勘案し  
マネジメントを「Instruments」と「Materials」に区分  
提供する価値およびターゲットを設定





## KPI 目標達成に向けて成長戦略を策定・実行

売上  
収益

市場の伸びを上回る成長の実現

事業ごとの売上収益CAGR > 市場成長率

収益性  
(18年度)

Instruments

EBITマージン率 10%以上

Materials

EBIT絶対額 50億円以上

サービス  
比率

EBITに占めるサービス事業\*の割合:50%以上を維持

## 投資戦略 成長戦略実現に向けて積極的に投資を実行 (2016~2018年度累計)

投資規模

研究  
開発

800億円

バイオ・メディカル事業を中心に増額(2013~15年度比 30%増)

設備  
投資

400億円

- 事業を支える製造能力の拡充と生産技術力の強化
- デモ設備等の拡張による顧客とのコラボレーションの深化

事業  
投資

300億円

バイオ・ヘルスケア

社会・産業  
インフラ



手持ち資金活用による  
さらなる事業投資

## 株主還元 配当性向30%をめざし、安定配当を維持

\*サービス事業: 製品保守サービス、ITソリューション、商事サービス等

---

## 2. 2017年3月期業績予想

(注)YY/MはYY年M月期を表しています。

# 2017年3月期業績予想(ハイライト)

(億円)	17/3予想	16/3実績	前期比	
			増減額	増減率
売上収益	6,600	6,290	+310	+5%
調整後営業利益*1	400	470	△70	△15%
EBIT*2	397	482	△85	△18%
税引前利益	400	486	△86	△18%
当期利益	315	360	△45	△12%
一株利益	229円04銭	261円68銭	△32円64銭	
一株配当	65円00銭	65円00銭	±0円00銭	
ROE	9.5%	11.6%	△2.1%	
FCF	+35	+246	△211	

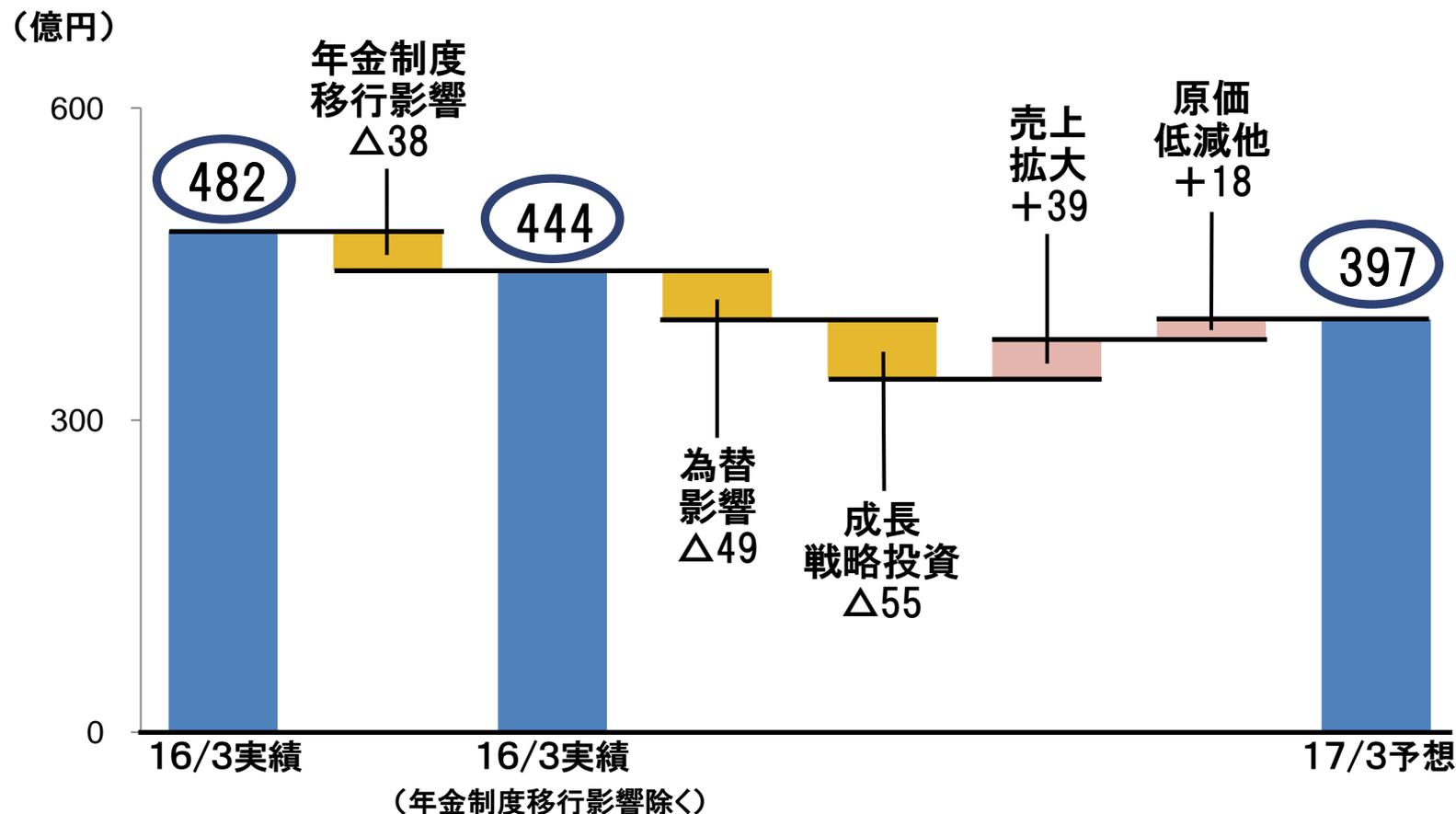
・想定レート:1USD=110円、1EUR=120円

\*1 調整後営業利益: 売上収益から売上原価ならびに販売費および一般管理費の額を減算して算出した指標

\*2 EBIT(Earnings Before Interest and Taxes): 税引前利益から受取利息および支払利息を除外した数値

# 2017年3月期業績予想(前期比増減要因:EBIT)

- 2015年度実力値は444億円(482億円一年金制度移行影響38億円)
- 2016年度はさらなる成長加速のための成長戦略投資を積極的に行う



---

### 3. セグメント別事業戦略および 2017年3月期業績予想

(注)YY/MはYY年M月期を表しています。  
(e)は、今回予想(2016年4月公表値)

### 事業ビジョン

全ての体外診断市場におけるグローバルプレーヤーになる

#### 市場環境

#### 【生化学・免疫検査市場(装置・試薬合計)】

- 成熟市場 (2015~2018年CAGR)
  - ・生化学検査 2% ・免疫検査 5%
- 先進国では医療費削減圧力が大きい、中国・新興国では安定成長(特に免疫)
- 検査テスト数は増加も、試薬・装置への投資は抑制傾向

#### 【遺伝子・細菌検査市場(装置・試薬合計)】

- 安定成長市場 (2015~2018年CAGR)
  - ・遺伝子検査 10% ・細菌検査 7%
  - (体外診断市場の中で最も高成長率の事業分野)
- 遺伝子研究・診断分野においては、CE\*1シーケンサはマイナス成長。次世代シーケンサ(NGS)は臨床研究(癌パネル等)を中心に2桁成長

\*1 CE(Capillary Electrophoresis):キャピラリー電気泳動式

Hitachi HighTech

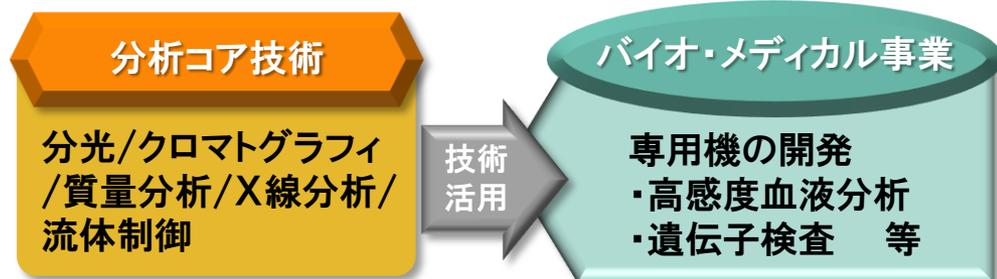
#### 事業戦略

2020年の成長実現に向けた投資を促進

#### ■ 既存事業・新規事業の重点投資施策

事業区分	施策
既存	<ul style="list-style-type: none"> <li>・生化学・免疫検査市場でのさらなるSCB*2深化</li> <li>・製造基盤強化への投資継続</li> </ul>
新規	<ul style="list-style-type: none"> <li>・強い試薬会社とのSCB開発投資</li> <li>・遺伝子・細菌検査事業の立ち上げ</li> </ul>

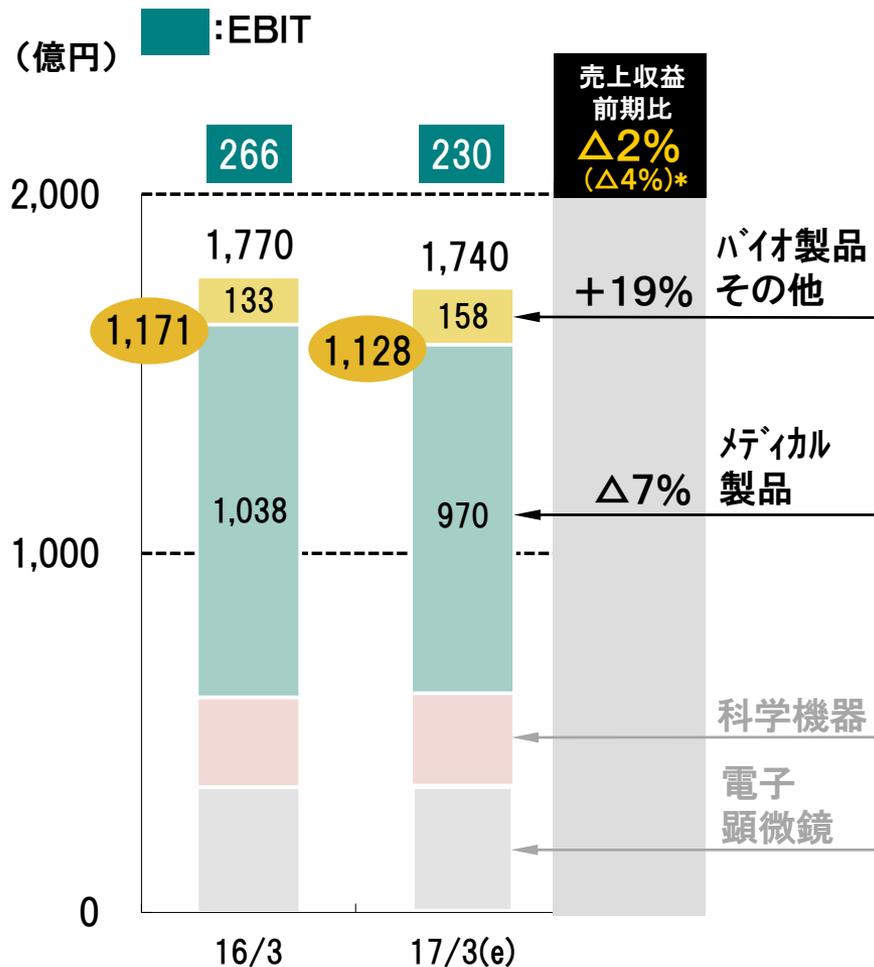
#### ■ 分析コア技術活用によるバイオ・メディカル事業強化



バイオ・メディカル製品と分析コア技術のシナジーによる新規事業・ソリューションビジネスの創出

\*2 SCB:システムコラボレーションビジネス

### 売上収益・EBITの推移



\*バイオ・メディカル事業の前期比

### 2016年度の課題・取り組み

- 既存事業の競争力強化
  - ・cobas8000シリーズ 高速免疫モジュールe801の欧州向け発売に伴う従来機種からの切替促進
  - ・cobas c513 糖尿病検査専用機の拡販
  - ・中国市場における生化学/免疫ビジネスの試薬レンタルによるソリューション事業の強化
- ビジネス基盤増強のための積極投資
  - ・「日立ハイテック九州」設立による生産能力の強化
- 新規事業の早期立ち上げ
  - ・米国Nanosphere社製 迅速細菌検査システム(敗血症パネル 薬事体外診断薬)の国内発売開始



- ・多項目同時検査 (マルチプレックス検査)
- ・自動化による簡単操作
- ・高精度検査

Nanosphere社製  
迅速細菌検査システム  
「Verigene(ベリジーン)」

## 事業ビジョン

## 科学機器のグローバルメジャープレイヤーをめざす

### 市場環境

#### 【電子顕微鏡】

- 市場成長率 2~3% (2015~2018年CAGR)  
地域別市場構成比(2014年度):  
日本17%、欧州24%、米州14%、  
中国20%、アジア他25%
- 環境・新エネルギー分野で、超高分解能・  
高精度解析・反応過程観察ニーズが増加
- 高機能材料から生体サンプルまで、  
内部構造の三次元解析ニーズが拡大

#### 【科学機器】

- 市場成長率 2~3% (2015~2018年CAGR)
- ライフサイエンス、環境・新エネルギー、  
新材料等の最先端分野で、高精度で  
スループットの高い専用機の需要が拡大

### 事業戦略

- 2020年に電子顕微鏡グローバルトップをめざす
- 自社開発+アライアンス・M&Aで技術・製品・販売網を  
強化し、ソリューションを提供

- 製品ラインアップの完成と分野別攻略による  
電子顕微鏡と科学機器の事業拡大

Step1

戦略的ラインアップ完成

・競争力ある新製品の継続的市場投入

Step2

W/W体制強化

・販売網整備 ・グローバルマーケティング力強化

Step3

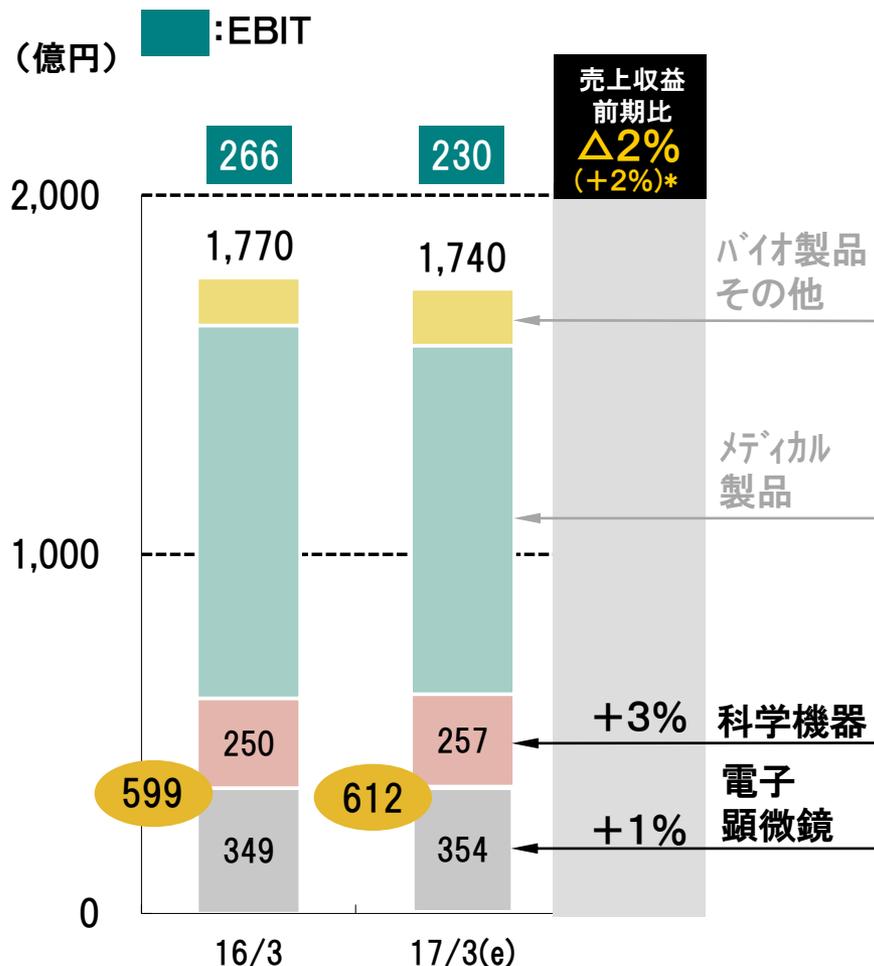
分野別攻略

・分野別ソリューション ・アプリケーション/専用機

- 分野別ソリューション提供の推進

電子 顕微鏡	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 自動車向けIn-situ観察(ガス雰囲気/加熱)</li> <li>● 電池の正極材評価(SEM<sup>*1</sup>/SPM<sup>*2</sup>シナジー)</li> <li>● 天然資源向け鉱物評価専用機(粒子解析)</li> </ul>
科学 機器	<ul style="list-style-type: none"> <li>● LiB<sup>*3</sup>・燃料電池用異物検査専用機</li> <li>● 質量検出器をコアとした専用機の開発</li> </ul>

### 売上収益・EBITの推移



\* 科学システム事業の前期比

### 2016年度の課題・取り組み

- グローバル販売体制・マーケティング機能強化
  - ・欧州・韓国等の販売体制の強化(電子顕微鏡)
  - ・中国・アセアン等の販売代理店網の体制強化(科学機器)
- ボリュームゾーン向けの新製品の継続投入



走査電子顕微鏡「FlexSEM 1000」

- ・小型化・軽量化
- ・低加速領域の分解能向上
- ・高画質観察

- ・計測精度向上
- ・操作性向上
- ・SEM/SPMの観察試料箇所特定可能



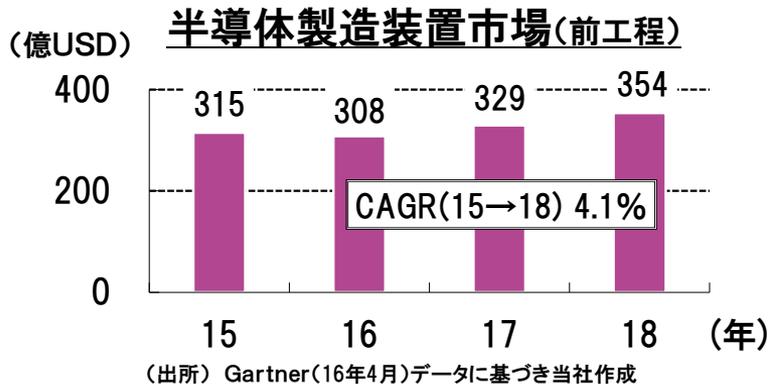
走査プローブ顕微鏡「AFM5500M」

- ソリューションの提供と専用機の拡販
  - ・SEM/SPMのシステム販売の強化
  - ・液体クロマトグラフ/質量検出器のシステム販売
  - ・LiB/燃料電池用インライン異物検査装置の販売

## 事業ビジョン

## 新たな価値をお客様と共に追求し、創造する

### 市場環境



### 主要顧客の動向

- ・ロジック:MPU、ファウンドリが5nm世代の開発に着手
- ・メモリー:3D-NANDに投資を集中

### 中国市場の動向

中国投資ファンドと海外大手半導体メーカーが投資を拡大

### IoT市場の動向

センサ・MEMS・パワーデバイスなどの小口径ウェーハ市場は堅調に推移

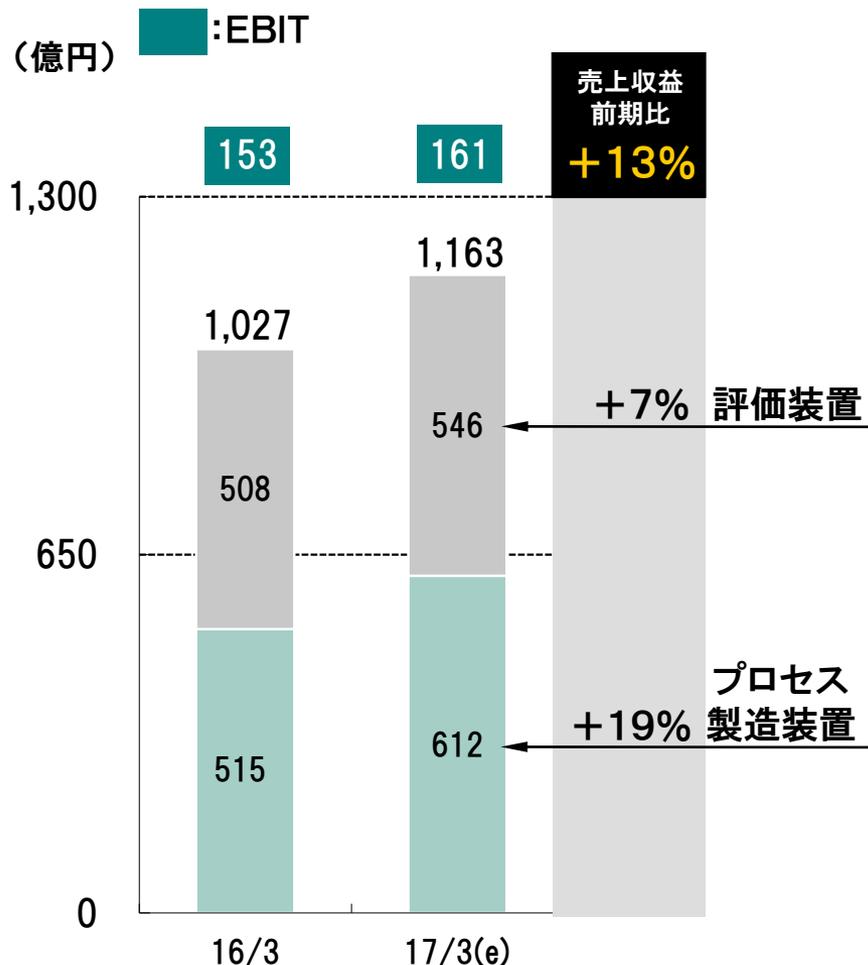
### 事業戦略

## 新たなニーズ・新市場向けの事業開発を推進

項目 \ 年度	2016	2017	2018
半導体微細加工分野での事業拡大	◆ エッチング装置: 現地開発体制強化により顧客対応力を強化	◆ 計測検査装置: 顧客密着型開発によりタイムリーに製品を提供	
新構造・新材料等、多様なニーズへの対応	◆ 新たなニーズ向けに製品ラインアップを強化: プラットフォーム応用製品により多様なニーズに応えるソリューションを提供		
隣接市場への事業展開 (IoT/WLP*1等)	◆ 専任組織*2により新たな市場のニーズに対応 小口径SEM等	IoT/WLP用装置の機種拡充	
サービス事業拡大	◆ 専任組織*2によりW/W事業拡大を推進 CIP*3などサービスメニュー拡大		

- \*1 WLP:Wafer Level Package
- \*2 カスタマーソリューション本部を新設
- \*3 CIP:Continued Improvement Plan

### 売上収益・EBITの推移



### 2016年度の課題・取り組み

#### ■ 国内外開発拠点の機能拡充によるアーリーコラボレーションの深化

- ・国内外エンジニアリングサイトの設備を増強
- ・海外サイトに設計者を増員し顧客密着型開発を強化

高分解能CD-SEM  
「CG6300」



#### ■ 新事業立ち上げとサービス事業拡大による成長加速

- ・変化する顧客のニーズに対応する組織として「カスタマーソリューション本部」を新設
- IoT、車載、パワーデバイス、WLP向け製品を順次展開
- CIP等サービスメニュー拡充によりサービス事業を拡大

小口径ウェーハ対応  
CD-SEM「CS4800」



## 事業ビジョン

産業分野のオンリーワン・ソリューションプロバイダーになる

## 事業戦略

### 社会・産業インフラ関連事業の一体運営

#### ■ 新たな体制による事業運営



産業・ITシステムとファインテックシステムの一体運営により、社会・産業インフラ関連事業における事業基盤の強化と深耕をめざす

- 各事業領域における一体運営の推進により技術力と営業力を活かしたベストミックスを構築
- 最適なソリューションを提供することで顧客の最大価値創出に貢献

#### ■ 社会インフラ分野

鉄道検測	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 検測装置事業の拡大、周辺設備検査装置開発</li> <li>● 海外事業展開推進</li> </ul>
計装	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 総合計装システム、工業計器の製品開発強化</li> <li>● アジアを中心とした海外事業強化</li> </ul>
環境・エネルギー	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 再生可能エネルギー事業拡大</li> <li>● 新興国向け電力システム事業強化</li> </ul>

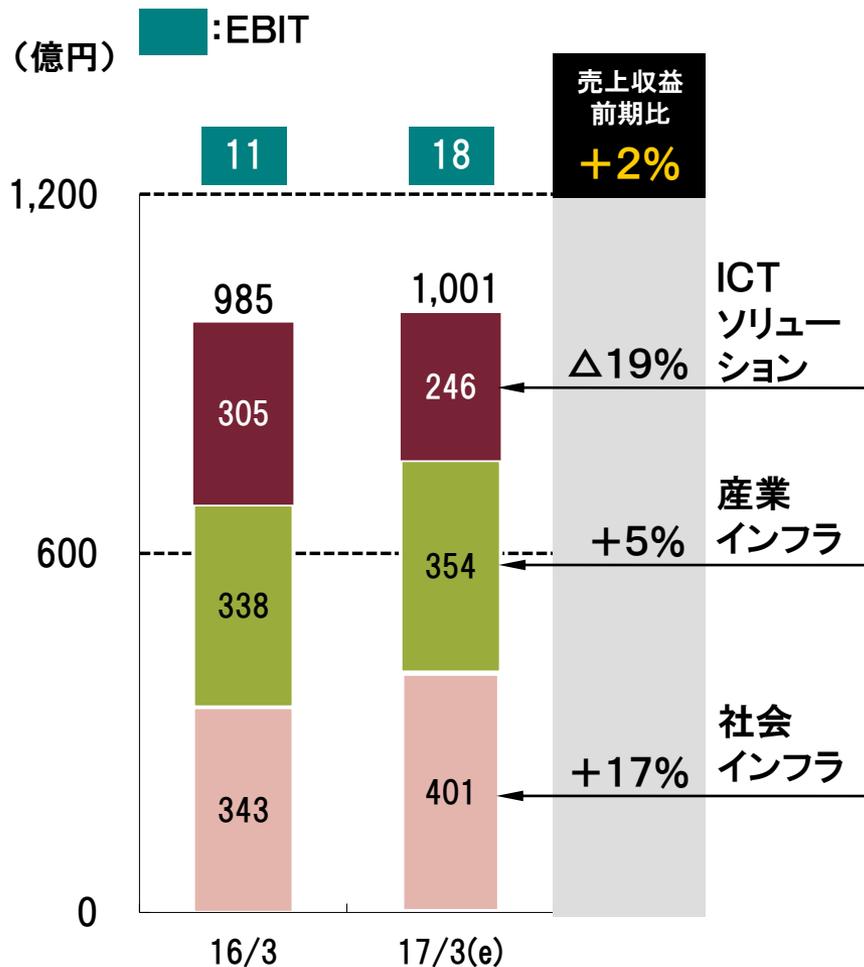
#### ■ 産業インフラ分野

自動車	● 専門営業強化による自動車部品組立装置拡販
LiB	● LiB製造におけるソリューション提供
薄膜	● 薄膜製造装置の新製品、新工法の開発
産業用IJP	● 戦略的パートナーとの協業による事業立上げ

#### ■ ICTソリューション分野

IoT	● パートナー企業協業による事業基盤強化
クラウド	● サービス基盤として継続的に強化

### 売上収益・EBITの推移



### 2016年度の課題・取り組み

#### 社会インフラ

- ・営業車搭載鉄道検測装置の事業拡大
- ・総合計装システム、工業計器の製品開発推進
- ・メガソーラー共同事業(EPC\*)の推進  
(石川県小松市、青森県三沢市、他)
- ・キューバ向け電力システム事業への再参入



総合計装システム  
「EX-N01」

#### 産業インフラ

- ・自動車部品組立装置の事業拡大
- ・パートナー企業との協業によるLiB製造装置拡販
- ・薄膜装置、産業用インクジェットプリンタ等、  
新事業の立ち上げ

#### ICTソリューション

- ・顧客課題を解決する付加価値ソリューションの創出
- ・日立グループとの協業によるIoTソリューション提供

\* EPC : Engineering, Procurement and Construction

## 事業ビジョン 製造業向けFVCを商材としたビジネスオーガナイザーをめざす

### 事業戦略

#### フルバリューチェーン(FVC)基盤の構築・拡充

#### 主要事業別事業戦略

#### 調達力・営業力を活かせる分野での事業拡大

サブセグメント	分野	取り組み項目
工業材料	機能材料	自動車・建機・家電向け事業の拡大
	輸送機器	センサ・商用車・ターボ部材でのVC事業拡大
電子材料	エレクトロニクス	半導体・車載分野、ICカード部材およびセキュリティ・ソリューションにおける事業の推進
	コミュニケーション	スマホ分野のVC深耕と仕入先との協業推進
VCS*	VCS	製造業向けFVCのプラットフォーム確立、取引先への拡販促進によるN倍化

#### One Window ServiceによるFVC実行

企画・開発 → 調達 → 製造 → 販売 → サービス

#### 日立グループとの協創

顧客 グローバル製造業

顧客の経営課題の解決

日立グループ

グループ内アセット活用と連携強化

FVCを商材として提供

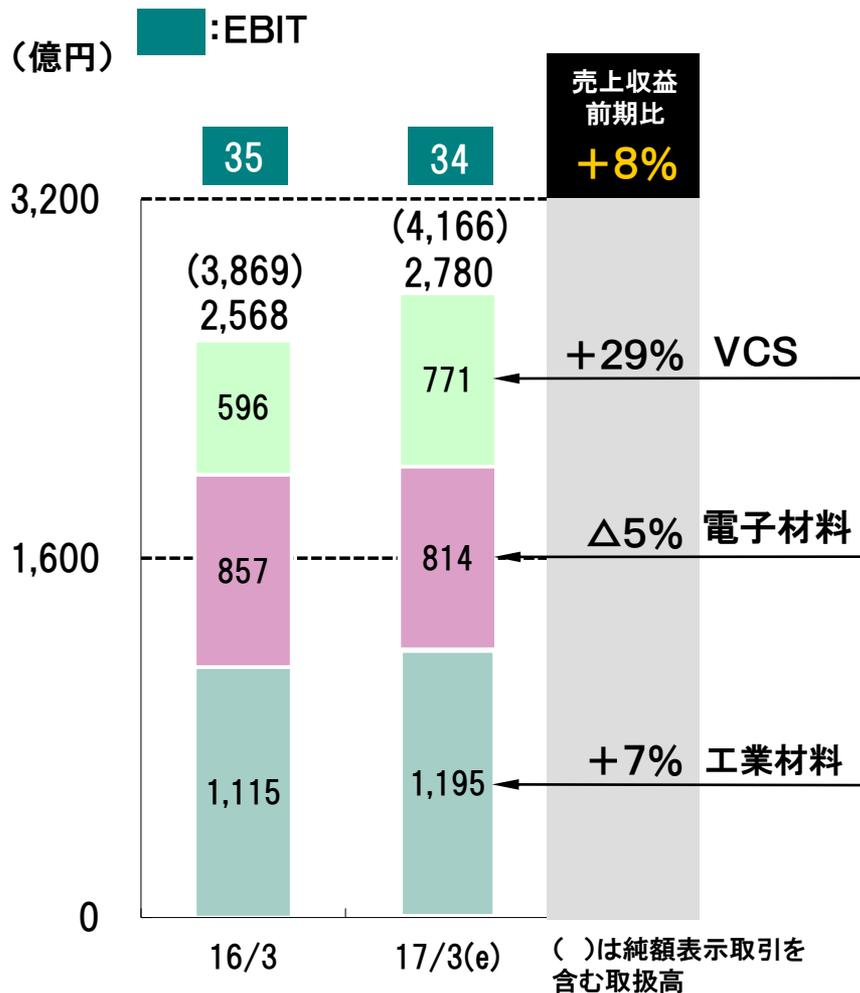
日立  
ハイテク

- グローバルアカウントの実績  
販売先(製造業)約1,000社、仕入先 約3,000社
- グローバルビジネスネットワーク  
海外23ヶ国および地域/日本国内20拠点

#### 事業投資の推進

- 自動車・鉄道分野での新事業開拓
  - ・保守メンテナンス事業への参入
  - ・新興地域における樹脂成型事業への出資
- 取引先の海外展開サポート
  - ・スマートファクトリー等の構築支援

### 売上収益・EBITの推移



※従来のサブセグメントを変更しております

### 2016年度の課題・取り組み

インオーガニック成長戦略実現に向けた  
迅速な投資判断と実行

- 工業材料
  - ・中南米における樹脂成型事業の協同推進
  - ・ASEAN市場向けインド製特殊鋼板の拡販
  - ・LNGタンク事業の立ち上げおよび製造元との連携強化
- 電子材料
  - ・半導体・車載分野でのパートナー企業との協業による収益基盤の強化
  - ・光通信分野での仕入先の開拓、支援強化によるOne Stop Solutionの深耕
- VCS
  - ・各事業分野(自動車、鉄道、家電、情報通信等)に特化したFVC基盤構築とサービスの提供

## 中期経営戦略および2017年3月期業績予想

**“変える勇気・変わる勇気を持って進む”**

### さらなるお客様志向への変革

個別化されたニーズにきめ細かく応え、高度な専門性でソリューションを提供

### 自律分散型組織への変革

全体最適の視点で、現場の社員が自ら考え、判断、行動する意識改革を推進

END

## ■2017年3月期業績予想(セグメント別)

(億円)	17/3予想		16/3実績		前期比	
	売上収益	EBIT	売上収益	EBIT	売上収益	EBIT
科学・医用システム	1,740	230	1,770	266	△2%	△36
電子デバイスシステム	1,163	161	1,027	153	+13%	+8
産業システム	1,001	18	985	11	+2%	+7
先端産業部材	2,780	34	2,568	35	+8%	△1
全社合計	6,600	397	6,290	482	+5%	△85

## ■設備投資額・減価償却費・研究開発費

(億円)

	16/3実績	17/3予想	前期比
設備投資額	120	141	+17%
減価償却費	105	121	+16%
研究開発費	202	239	+19%

\*全社合計にはセグメント間の内部取引の消去等が含まれています。  
\*2016年3月期のEBITには、確定給付企業年金制度の一部を確定拠出年金制度へ移行した影響額を含んでいます。

## ■受注高推移(電子デバイスシステム)

□:実績 □:前回(1月)予想 □:今回予想

	15/1H	15/2H	FY15合計	16/1H	16/2H	FY16合計
前回発表(1月) (前年同期比)	456 (+14%)	614 (+16%)	1,070 (+15%)	—	—	—
今回発表(4月) (前年同期比)	456 (+14%)	726 (+38%)	1,182 (+27%)	506 (+11%)	505 (△30%)	1,011 (△14%)

# 中期経営戦略および2017年3月期業績予想 説明会資料

お問い合わせ先

CSR本部 CSR・コーポレートコミュニケーション部

部長 西村 健

TEL:03-3504-7813 FAX:03-3504-5943

E-mail: [takeshi.nishimura.zh@hitachi-hightech.com](mailto:takeshi.nishimura.zh@hitachi-hightech.com)

<資料取り扱い上の注意>

- ・本プレゼンテーションで述べられている決算概要および業績予想は、注記がある場合を除き、すべて連結であり、億円未満を四捨五入しています。
- ・当社が開示する将来の業績見通しや戦略等に関する予想は、開示時点で知りうる情報や合理的と思われる前提をもとに策定しており、さまざまな外部要因による直接的・間接的な影響により、実際の当社の業績等が開示内容と異なる可能性があります。但し、開示内容との間に大きな乖離がある場合は、法令や証券取引所が定める適時開示規則並びに当社の自主的な判断に基づき、その都度開示していきます。

また、この資料は投資判断の参考となる情報の提供を目的としたもので、投資勧誘を目的として作成したものではありません。銘柄の選択、投資の最終決定は、ご自身の判断でなさるようお願いいたします。