
2021中期経営戦略および 2020年3月期業績予想説明会資料

2019/4/25

株式会社 日立ハイテクノロジーズ

執行役社長 宮崎 正啓

執行役常務 桜井 真司

2021中期経営戦略および2020年3月期業績予想説明会資料

1. 2018中期経営戦略の振り返り
2. 2021中期経営戦略
3. 2020年3月期業績予想
4. 2020年3月期業績予想（セグメント別）

1. 2018中期経営戦略の振り返り

(注) YY/MはYY年M月期を表しています。

2018中期経営戦略 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

売上収益 (2015-18年度 CAGR)		市場成長率	実績
市場の伸びを上回る成長の実現	生化学・免疫検査	*1 4%	6%
	科学機器	4%	4%
	半導体前工程装置	*2 19%	13%

*1 装置・試薬合計 *2 Calendar Year

収益性・サービス比率		17/3実績	18/3実績	19/3実績
Instruments	EBITマージン率10%以上維持	13%	13%	14%
Materials	EBIT絶対額50億円以上	23億円	37億円	42億円
EBITに占めるサービス事業*3	50%以上維持	57%	54%	61%

*3 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

成長戦略投資 (2016-18年度 累計)	累計実績
研究開発：800億円	811億円
設備投資：400億円	546億円
事業投資：300億円	197億円

- **研究開発**
 - ・バイオ・メディカル分野における新製品および関連技術の開発
 - ・エンジニアリングセンターでの開発者増員による顧客密着型開発の推進
- **設備投資**
 - ・科学機器のデモ・開発拠点拡充によるグローバルオープンイノベーション展開
(日立ハイテクサイエンスパーク設立)
 - ・エンジニアリングセンターにおける開発機・デモ機拡充
 - ・生産設備増強および生産エリア拡張による増産対応強化
- **事業投資**
 - ・科学機器の製品ラインアップおよびグローバル販売網強化
(英国 Oxford Instruments社の一部事業の株式取得・事業譲受)
 - ・がん診断分野への参入など新事業開発の推進
(米国 MagArray社、OmniSeq社への資本参加)

2. 2021中期経営戦略

(注) YY/MはYY年M月期を表しています。

社会課題



パラダイムシフト

グローバル化



多極化

製品中心



お客様中心

アナログ



デジタル

所有



利用

スケーラブル



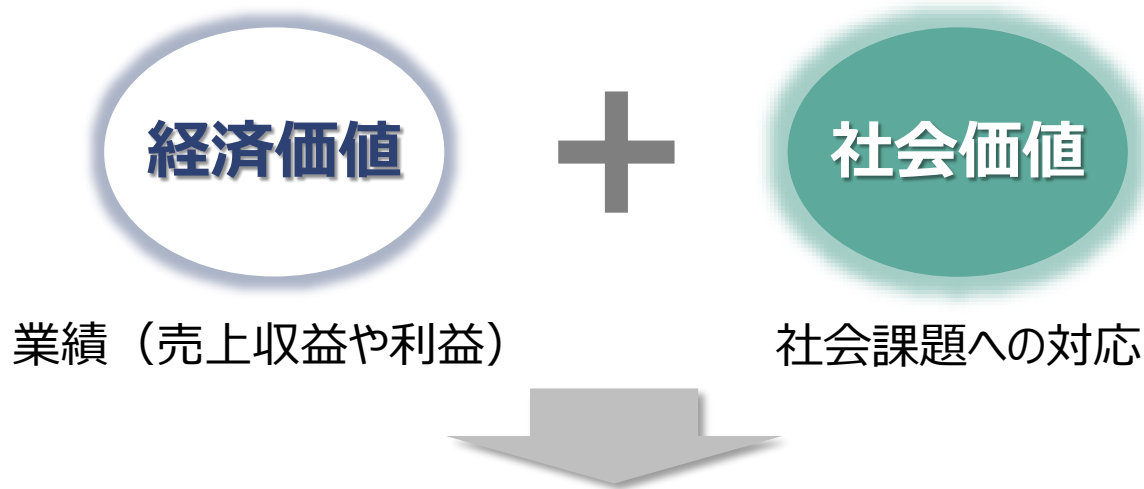
個別化

クローズド



オープン

企業の価値を決める指標



持続的に成長するため『**社会対応力**』の強化が必要

社会とお客様の課題を解決する力

グローバルな事業展開や社員の多様な働き方を可能にする組織の力

社会の要請や期待に応える力、社会的責任を果たす力

事業特性やビジネスモデルを通じて取り組む 日立ハイテクグループの5つのマテリアリティ

事業を通じて
解決する目標

マテリアリティ 1

持続可能な
地球環境への
貢献

13 気候変動に
具体的な対策を



マテリアリティ 2

健康で安全、
安心な暮らし
への貢献

3 すべての人に
健康と福祉を



9 産業と技術革新の
基盤をつくらう



マテリアリティ 3

科学と産業の
持続的発展
への貢献

4 質の高い教育を
みんなに



9 産業と技術革新の
基盤をつくらう



企業活動全体で
貢献する目標

マテリアリティ 4

健全な
経営基盤の
確立

12 つくる責任
つかう責任



17 パートナリシップで
目標を達成しよう



マテリアリティ 5

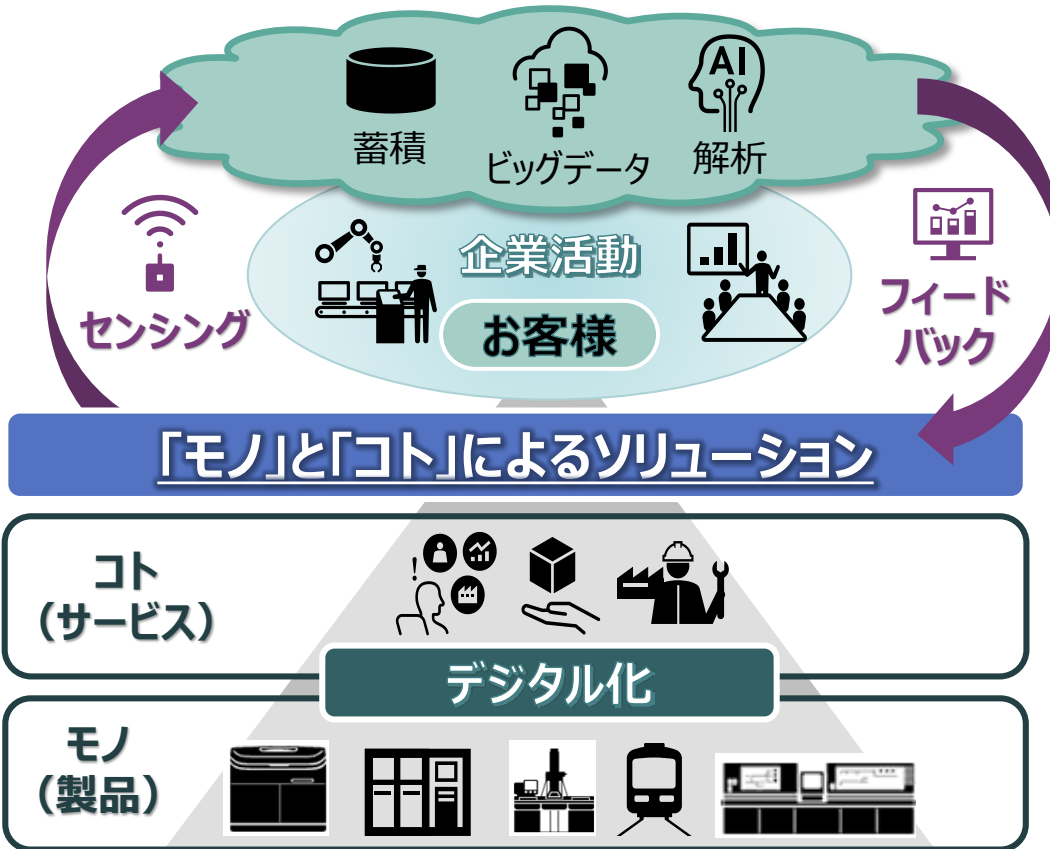
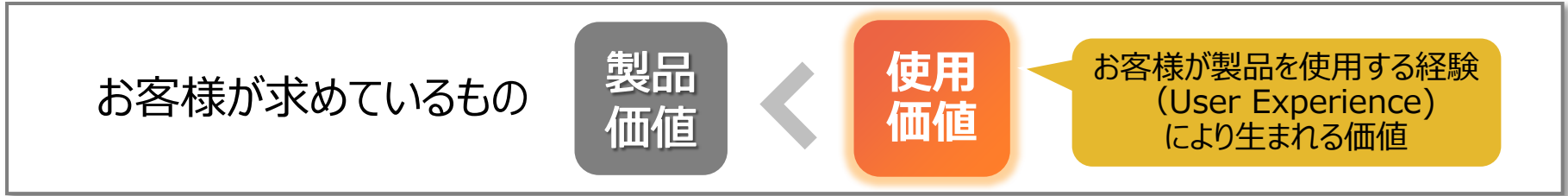
多様な
人財の育成
と活用

5 ジェンダー平等を
実現しよう



8 働きがいも
経済成長も





- 自動化** 「モノ」やお客様の業務プロセス全体を**自動化**
 - 生産性** 新たなビジネス機会の創出、**生産性の改善**
- 新たな使用価値を提供**

企業ビジョン

ハイテクプロセスをシンプルに

ミッション

私たちは、最先端分野でお客様の飛躍と成長をお手伝いします

説明

私たちのコア技術「見る・測る・分析する」は、ムダを減らし、生産性を最大化します。私たちがお届けするプロセス・システム・コンポーネント・マテリアルは、お客様とともに未来を切り拓きます。

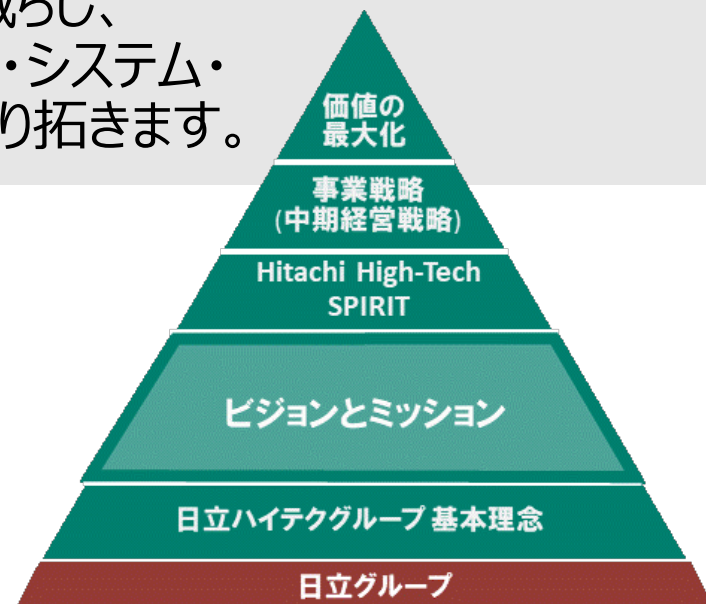
社名変更／本社移転



株式会社
日立ハイテク
ノロジーズ



株式会社
日立ハイテク



経営方針

グローバル成長市場におけるFocused Solutions Company

基本戦略

お客様の課題にフォーカスし、
『見る・測る・分析する』を基盤とした
技術・製品・サービスを通じてソリューションを提供

コア・コンピタンス

強い技術・プロダクト

見る・測る・分析する

自動化・制御技術

モノづくり力



顧客・仕入先基盤

グローバル営業力

ビジネス探索力

Focused Solutionsの提供

汎用市場を希少性のある専用市場に変え、
そこに「無くてはならない存在」になる

グローバルに拡大

新たな
専用市場
の創造



Device
Tech

専用機・
ソリューションを提供

New Fields

汎用市場

個別化・高度化する
お客様の課題・ニーズ

既存トップ事業のさらなる成長 + 新たなトップ事業の創出・拡大

トップシェア

2018

2021

Bio/
Medical



医用分析装置

病院・検査センター向け医用分析装置

予防医学の重要性増大

新興国向け検査
質量分析応用

New
Top



DNAシーケンサ

ゲノム研究用第一世代DNAシーケンサ

バイオテクノロジーの
次世代医療への適用

診断用遺伝子検査
細胞培養プロセスモニタ

New
Top

Device
Tech



測長SEM

半導体インライン加工・検査装置

加工×検査×解析 統合ソリューション

デバイス進化 → プロセス複雑化 → 歩留り課題

New
Top

New
Fields



走査電子顕微鏡

ラボ向けを中心とした電子顕微鏡・分析機器

産業分野展開 (RoHS II 対応検査、LiB異物検査他)

製造業向け受託検査サービス

モビリティ、創薬、環境、品質、社会・産業インフラ

New
Top

2021中期経営戦略

2018中期経営戦略

科学・医用システム

電子顕微鏡等

移管

電子デバイスシステム

産業システム

先端産業部材

統合

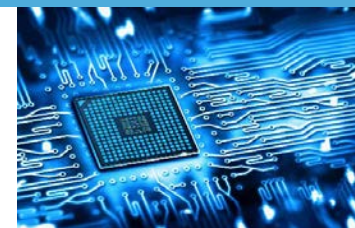
アナリティカル・ソリューション

「分析技術」をベースに、
Bio/Medical分野、安全・安心
分野等で新たな価値を創造



ナノテクノロジー・ソリューション

「電子線技術」を集約・強化。
半導体統合ソリューションの提供、
新材料・バイオ等の
新アプリケーションを創出



インダストリアル・ソリューション

FA^{*1}/PA^{*2}・IoT・FVC^{*3}ソリューション等
のOT^{*4}を中心とした
高付加価値事業への変革



- *1 FA : Factory Automation
- *2 PA : Process Automation
- *3 FVC : Full Value Chain
- *4 OT : Operational Technology

基本方針

自社開発 + アライアンス・M&Aで製品・技術・販売網を強化

市場環境

- **メディカル市場**
 - ・堅調に推移、新興国市場の成長継続の見込み
 - ・CAGR：2～4%
- **バイオ市場**
 - ・遺伝子関連で高い成長率を維持
 - ・CAGR：4～12%
- **分析市場**
 - ・汎用機器は堅調に推移、産業計測専用機が伸長
 - ・CAGR：3～4%

アクションプラン

- **既存コア事業のSCB*¹深耕**
 - ・生化学/免疫検査および新たな体外診断分野への事業領域拡大
- **新市場向けソリューションの開発**
 - ・遺伝子/細菌検査・DNAシーケンサ等
- **分析システム事業の強化**
 - ・新規FS*²の継続的創生
 - ・ワールドワイドでの販売拡大

*1 SCB : System Collaboration Business

*2 FS : Focused Solution

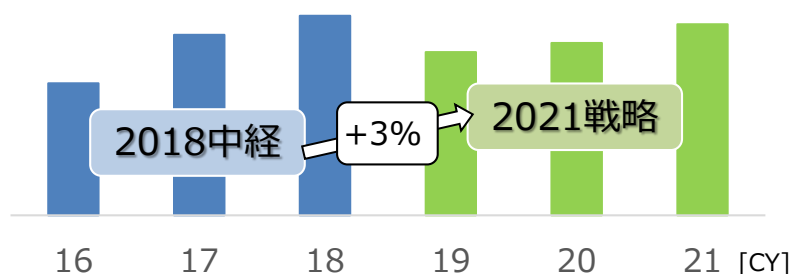
基本方針

「見る・測る・分析する」に「加工する」を加えたソリューションにより、お客様の最先端の研究開発・量産に貢献

市場環境

● 半導体製造装置市場(前工程)

- ・メモリー投資の本格回復は2020年と推定
- ・3年累積ベースでは 3%成長



出展：Gartner、VLSI-Researchデータをもとに当社推定

● 解析装置市場

- ・安定成長継続(2019 → 2021年度)
1,467億円 → 1,500億円
- ・材料市場では電池分野が拡大

アクションプラン

● 「電子線技術」を集約・強化

- ・計測・解析技術の融合による競争力強化

● 半導体統合ソリューション提供

- ・加工/計測/解析を持つ唯一の装置メーカーとして多様な顧客ニーズに対応

● 材料・バイオ分野の事業開拓

- ・電池・創薬等の成長分野でのパートナー協創によるソリューション提供

基本 方針

OT*¹による顧客課題解決を起点にした高付加価値事業の創出

市場環境

- CASE*²関連市場
 - ・EV*³用LiB*⁴や各種材料・先端デバイスの需要増、生産能力拡大への設備投資堅調
- 5G関連市場
 - ・韓国・米国・中国を中心に関連材料・部品・製造装置への本格的投資スタート
- モノづくり企業のAI/IoT活用による生産性向上と安定稼働への取り組み拡大

*1 OT : Operational Technology

*2 CASE : Connected, Autonomous, Shared & Services, Electric

*3 EV : Electric Vehicle

*4 LiB : Lithium-ion Battery

アクションプラン

- 高い専門性を活かしたソリューション・プロバイダーへの変革
 - ・フロント力とエンジニアリング力の融合
- モノづくり企業の自動化と生産性改善に貢献するデジタルソリューション、分析評価サービス等の強化
- 特化型ソリューションの開発
 - ・事業投資を含むパートナーとの連携強化 + 自社技術

KPI	19/3 実績	22/3 目標
EBITマージン率	8.8%	10%以上
ROE	11.9%	10%以上
ROA*	7.3%	7%以上
投資戦略	17/3~19/3 実績 (累計)	20/3~22/3 計画 (累計)
研究開発	811億円	1,000億円
設備投資	546億円	800億円
事業投資	197億円	1,000億円
株主還元方針	19/3 実績	20/3~22/3 目標
配当性向	30%	40%

研究開発

- ・計測・分析技術基盤を強化
- ・Bio/Medical分野の新事業向け開発

設備投資

- ・デジタル技術を駆使したスマートファクトリー構築
- ・Digital Transformationによる経営基盤強化

事業投資

- ・バイオ・分析関連事業強化
- ・がん診断など先端技術の獲得

- ・年間配当100円/株を下限とした安定的な配当

* ROA (総資産当期利益率) : 非支配持分控除前当期利益 ÷ 総資産 (期末) × 100

Digital Transformation Project

成長戦略を実現する新たな業務プロセス

設計・製造
改革
プロジェクト

間接業務
改革
プロジェクト

業務プロセスのシンプル化

経営のデジタル化

製造・販売・サービスがお客様とワンプラットフォームでつながる

お客様中心のビジネススタイルへの変革

キャッシュ化のスピードアップと業容拡大

ダイバーシティ経営

- ・女性活躍支援に向けた育成体系の見直し
- ・シニア・障がい者・外国人など多様な人財の活躍推進

環境マネジメント

- ・再生可能エネルギーの切り替え加速
- ・製品のエコデザインによる省資源化
- ・生態系保全活動の拡大

働き方改革

- ・フレキシブルな時間と場所の選択による多様な働き方の実現
- ・労働時間の短縮によるワークライフバランスの推進

社会貢献

- ・理科教育支援活動の拡大
- ・企業スポーツを通じた地域のスポーツ振興への寄与



3. 2020年3月期業績予想

(注) YY/MはYY年M月期を表しています。
(e1) : 2019年4月公表値

2020年3月期業績予想 (ハイライト：業績)

(億円)

	20/3予想 (e1)	19/3実績	前期比
売上収益	7,100	7,311	△211(△3%)
調整後営業利益*1	560	667	△107(△16%)
EBIT*2	560	642	△82(△13%)
税引前利益	560	648	△88(△14%)
当期利益*3	410	484	△74(△15%)

・想定レート：1USD = 110円、1EUR = 125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及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及び支払利息を除外した数値

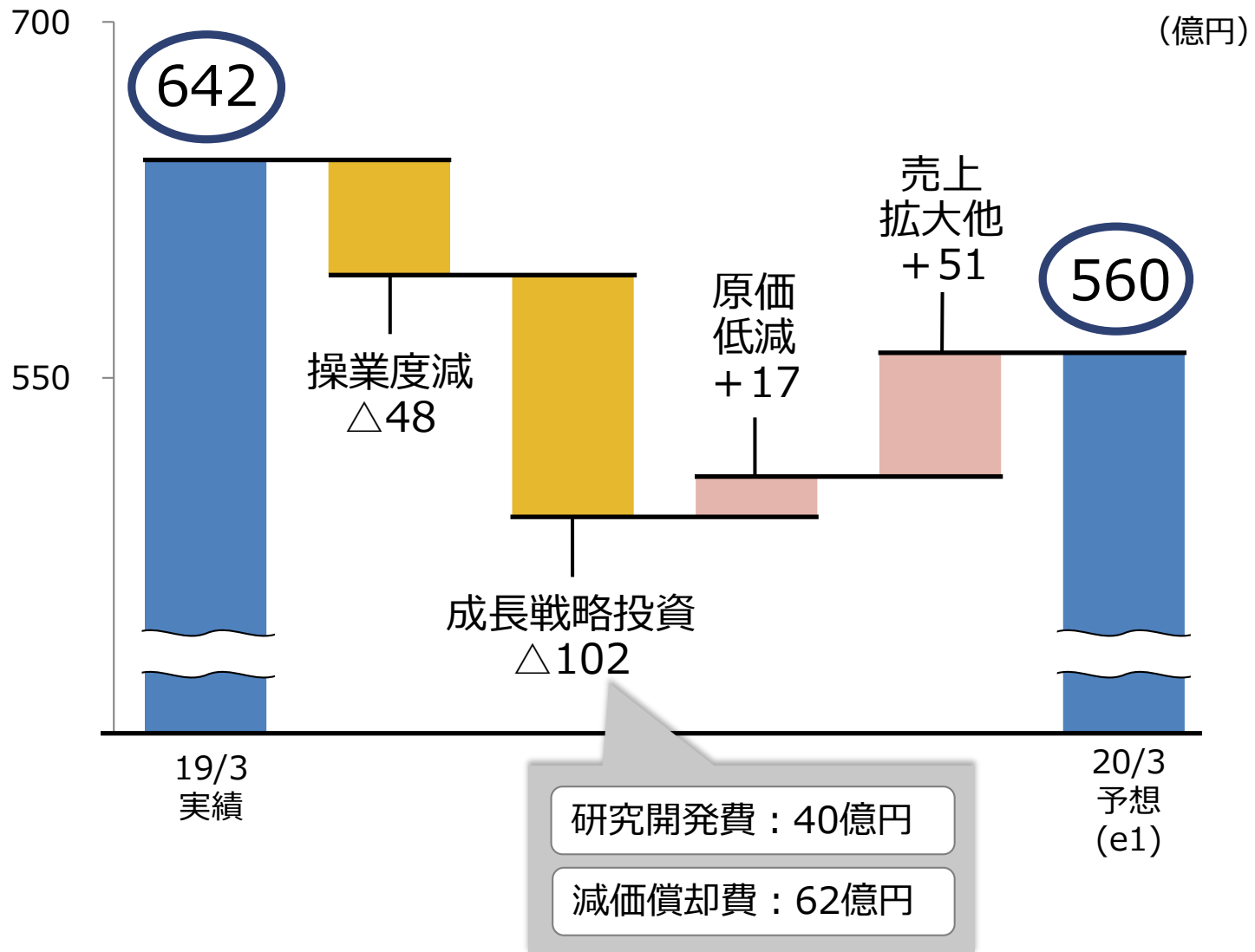
*3 当期利益：親会社株主に帰属する当期利益

2020年3月期業績予想 (ハイライト：経営指標)

	20/3予想 (e1)	19/3実績	前期比
一株利益	298.13円	352.06円	△53.93円
一株配当	115.00円	105.00円	+ 10.00円
ROE	9.4%	11.9%	△2.5%
ROA*	5.7%	7.3%	△1.6%
FCF	70億円	121億円	△51億円

* ROA (総資産当期利益率)：非支配持分控除前当期利益 ÷ 総資産 (期末) × 100

2020年3月期業績予想 (前期比増減要因：EBIT)



4. 2020年3月期業績予想（セグメント別）

(注) YY/MはYY年M月期を表しています。
(e1) : 2019年4月公表値

2020年3月期業績予想 (セグメント別)

(億円)

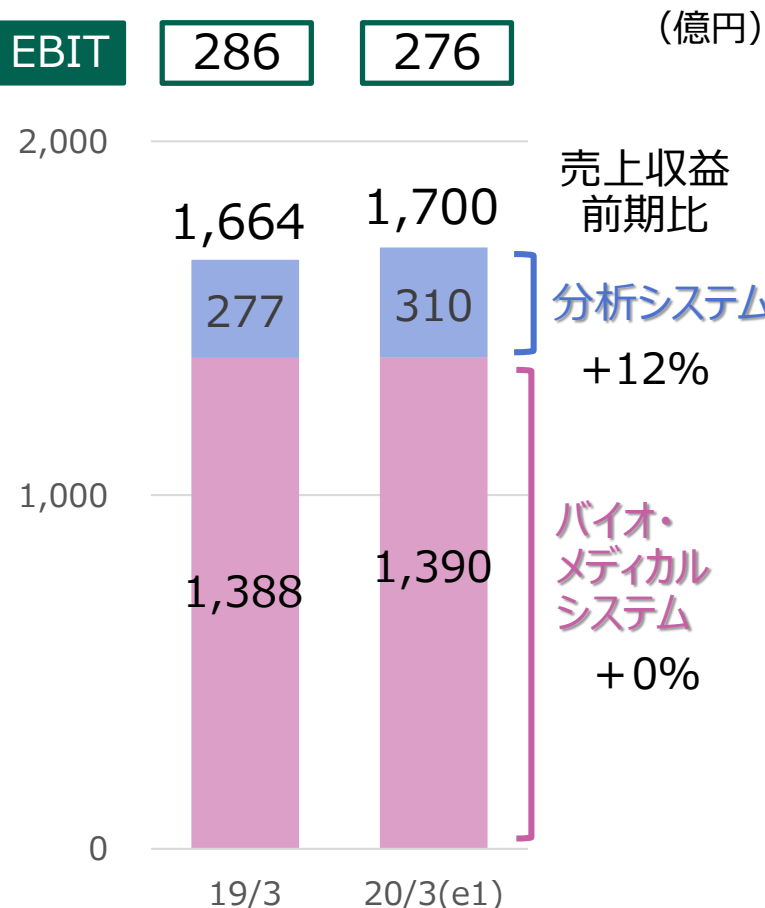
	20/3予想 (e1)		19/3実績		前期比	
	売上 収益	EBIT	売上 収益	EBIT	売上 収益	EBIT
アナリティカル・ソリューション	1,700	276	1,664	286	+2%	△9
ナノテクノロジー・ソリューション	2,055	300	1,871	347	+10%	△47
インダストリアル・ソリューション	3,572	54	3,865	64	△8%	△10
全社合計	7,100	560	7,311	642	△3%	△82

※ 2020年3月期より事業区分の変更によりセグメントを変更しています。詳細は補足資料（31ページ）をご参照ください。

* 2019年3月期はリスタート後の数値となります。

* 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。

売上収益・EBITの推移



* 2019年3月期はリスタート後の数値となります。

2019年度の取り組み

- 偏差説明
売上収益：+2%、EBIT：△9億円 (前期比)
(+) 分析システムの販売増
(-) 研究開発投資増、為替影響ほか

- バイオ・メディカルシステム
 - ・cobas e801、cobas pro(中型)の拡販
 - ・バイオ分野向け新製品の発売と立上げ (小型CE*シーケンサ、次世代シーケンサ)
 - ・試薬・サービスを含むソリューション事業推進



生化学・免疫統合型自動分析装置
cobas pro

- 分析システム
 - ・改正RoHS指令対応フタル酸エステル類スクリーニング検査装置の拡販
 - ・車載電池用異物検査装置の販売

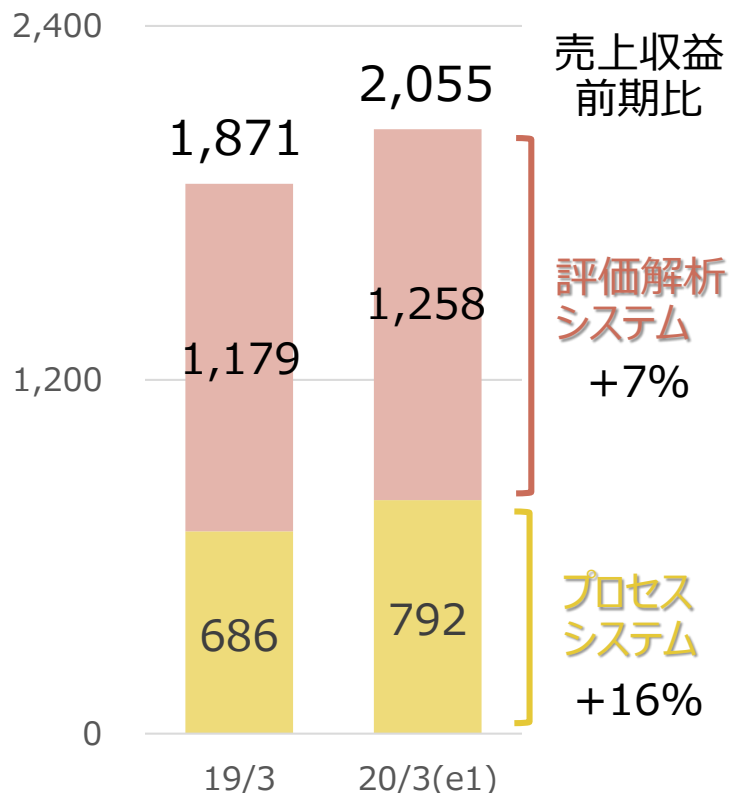


フタル酸エステル類スクリーニング検査装置
HM1000A

* CE : Capillary Electrophoresis

売上収益・EBITの推移

EBIT 347 300 (億円)



* 2019年3月期はリスタート後の数値となります。

2019年度の取り組み

- 偏差説明
売上収益：+10%、EBIT：△47億円(前期比)
(+) 次世代先端プロセス向け量産投資堅調
(-) 成長戦略投資等(R&D)によるコスト増
- セグメント全体
・エッチング/計測/解析連携ソリューションの提供
- プロセスシステム
・国内/海外エンジニアリングサイトの体制強化
・生産設備増強による生産能力向上
- 評価解析システム
・多様化ニーズ対応の製品ポートフォリオ強化
・材料・分析ニーズ対応新型SEMの拡販



コンダクターエッチング装置
9000シリーズ

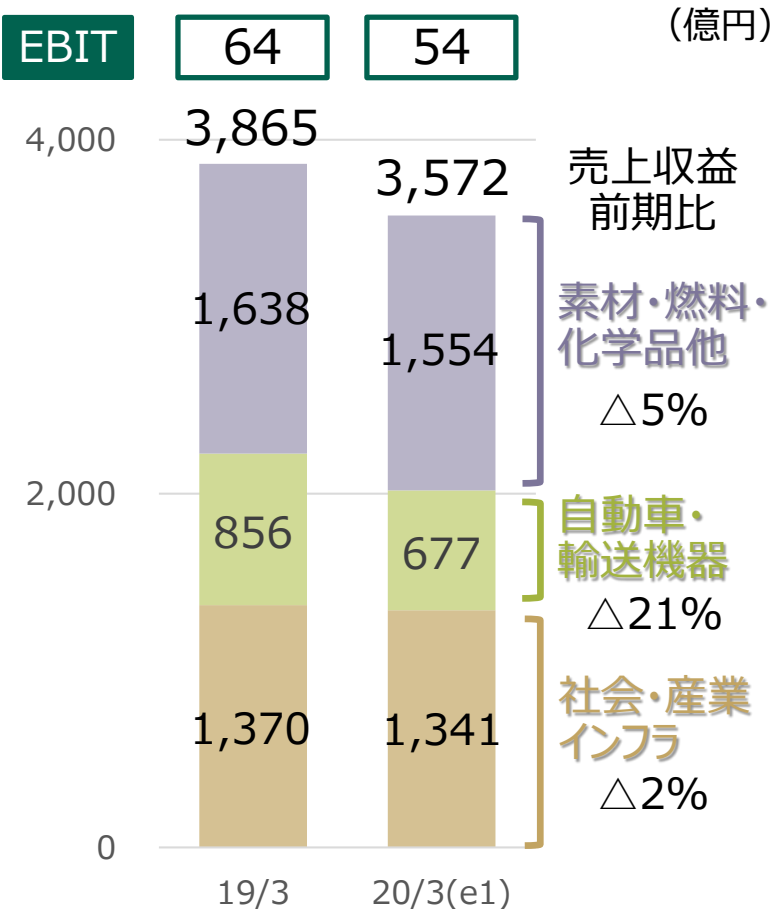


高分解能CD-SEM
CG6300



新型走査電子顕微鏡
SU3800/SU3900

売上収益・EBITの推移



* 2019年3月期はリスタート後の数値となります。

2019年度の取り組み

偏差説明

売上収益：△8%、EBIT：△10億円 (前期比)
(-) 車載部品・素材関連取引減少他

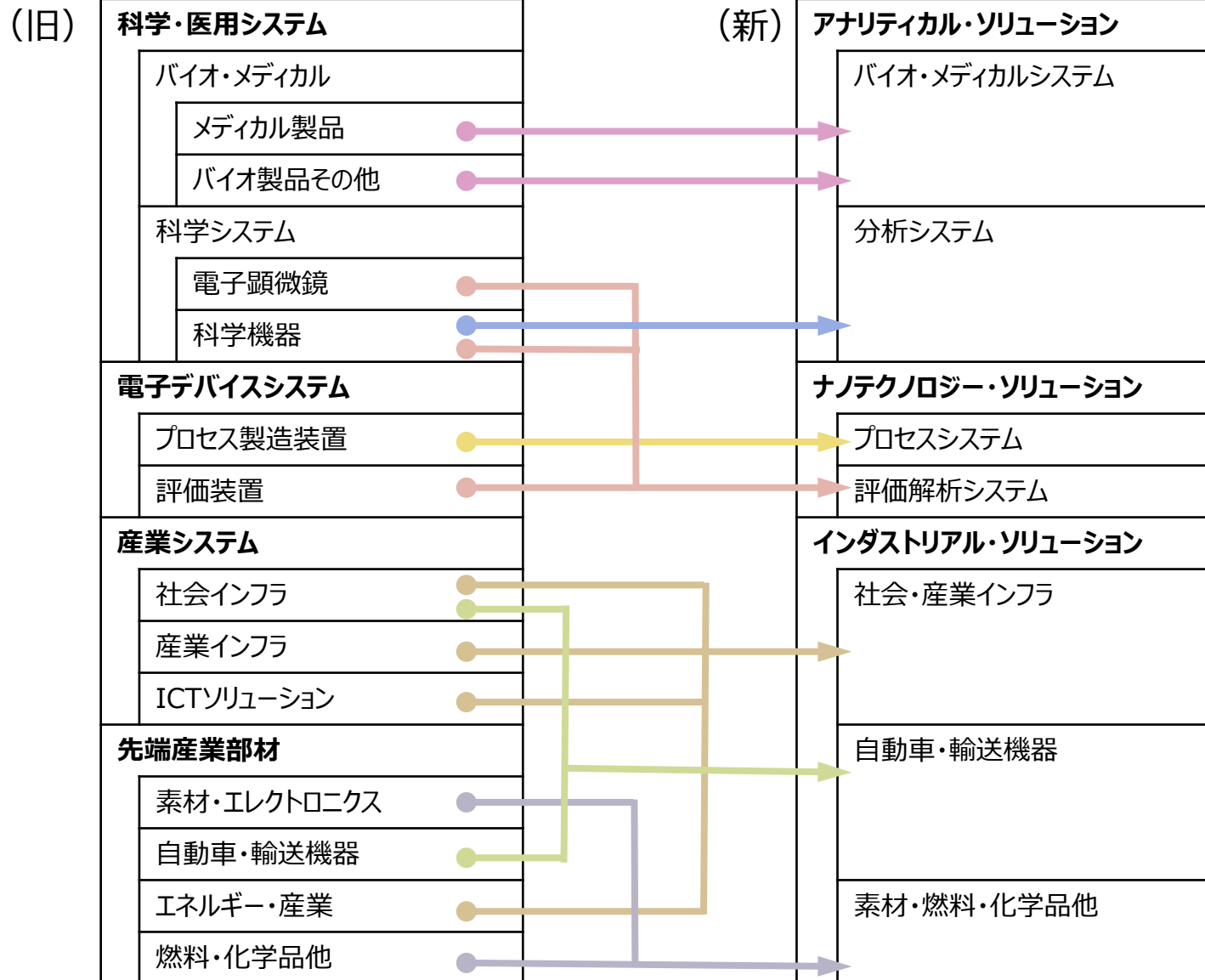
- デジタルソリューションの強化推進
 - ・予兆診断システム「BD-CUBE」の拡販
 - ・お客様・パートナー企業との連携によるAIソリューションの拡販
- EV*1用LiB*2製造システム、フレキシブルデバイス製造システムの販売拡大
- ロボティクス等による特化型自動化システムの開発
- 受託分析評価サービス、スマートファクトリーサービス、金型管理サービス等、製造業向けソリューション事業の強化

*1 EV : Electric Vehicle *2 LiB : Lithium-ion Battery

補足資料

(注) YY/MはYY年M月期を表しています。

セグメント区分の変更（2020年3月期以降）



2018中期経営戦略の振り返り（まとめ）

売上収益（2015-18年度 CAGR）		市場成長率	実績
市場の伸びを上回る 成長の実現	生化学・免疫検査	*1 4%	6%
	科学機器	4%	4%
	半導体前工程装置	*2 19%	13%

収益性・サービス比率		17/3実績	18/3実績	19/3実績
Instruments	EBITマージン率10%以上維持	13%	13%	14%
Materials	EBIT絶対額50億円以上	23億円	37億円	42億円
EBITに占めるサービス事業*3	50%以上維持	57%	54%	61%

成長戦略投資（2016-18年度 累計）	累計実績	株主還元		
研究開発：800億円	811億円	配当性向30%をめざし、安定配当を維持		
設備投資：400億円	546億円	17/3実績	18/3実績	19/3実績
事業投資：300億円	197億円	27%	29%	30%

*1 装置・試薬合計 *2 Calendar Year *3製品保守サービス、ITソリューション、商事サービス等

(億円)

	17/3 実績	18/3 実績	19/3		20/3	
			実績	前期比	予想	前期比
設備投資額	144	157	245	+ 56%	365	+ 49%
減価償却費	105	118	132	+ 11%	191	+ 46%
研究開発費	236	267	308	+ 15%	348	+ 13%

* 設備投資額は取得ベースにて記載

2021中期経営戦略および 2020年3月期業績予想説明会資料

お問合せ先

CSR本部 CSR・コーポレートコミュニケーション部 部長 桑原 満

TEL : 03-3504-5138 FAX : 03-3504-5943

E-mail : mitsuru.kuwabara.ya@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の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。