
ヘルスケア事業戦略

Hitachi IR Day 2015

2015年6月11日

株式会社日立製作所

執行役常務 ヘルスケアグループ長

ヘルスケア社 社長

渡部 真也

ヘルスケア事業戦略

[目次]

1. 事業概要
2. めざす姿
3. 成長戦略
4. グローバル展開
5. 経営基盤・成長投資
6. まとめ

誰もが健康で安心・安全に暮らせる社会をつくりたい

診断・臨床

- 画像診断装置(超音波、MRI他)
- 粒子線治療システム

検査・試薬

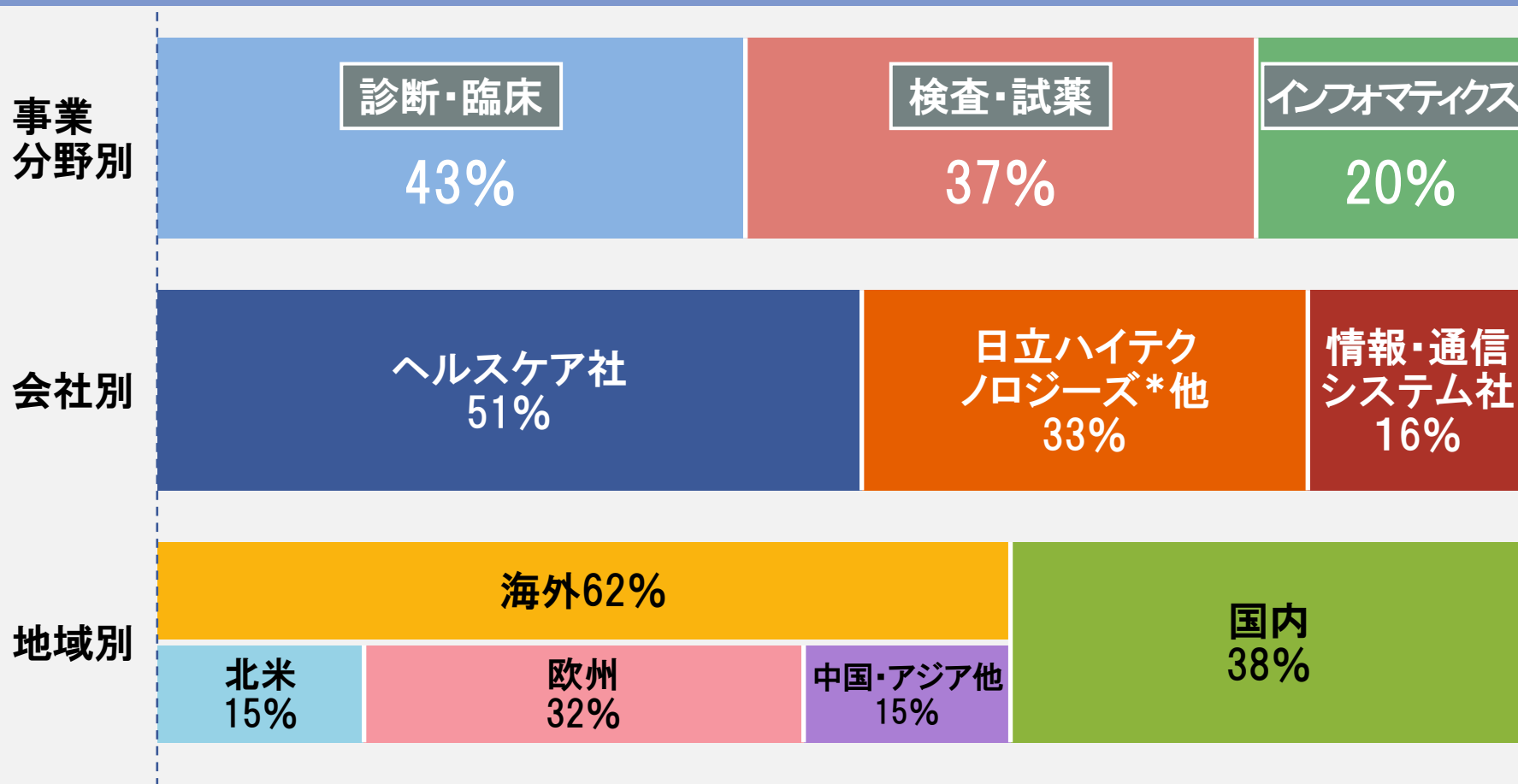
- 分析装置
- 検体搬送システム

インフォマティクス

- サービス
- プラットフォーム

3つのコア領域を中心にグローバル事業展開
2014年度売上高 3,379億円

●売上高構成(米国会計基準)



* 日立ハイテクノロジーズ 科学・医用システムセグメントの一部

1-3. 2015中期経営計画の進捗

	2013年度 (米国会計基準)*1	2014年度	2015年度(見通し)		前期比 (米国会計基準)*1
		(米国会計基準)*1	(米国会計基準)*1	(IFRS)*2	
売上高/売上収益	3,267億円	3,379億円	3,600億円	3,600億円	+221億円 (107%)
EBITマージン (営業利益率*3)	5.2% (6.3%)	5.4% (5.7%)	7.2% (7.2%)	7.1% (7.1%)	+1.8% (+1.5%)
海外売上高比率	57%	62%	61%	61%	-1%
サービス売上高比率	21%	23%	23%	23%	±0%

*1 米国会計基準に準拠した管理連結

*2 IFRSに準拠した管理連結

*3 IFRSの「営業利益率」の欄には「調整後営業利益率」を記載。
(調整後営業利益＝売上収益－売上原価－販売費及び一般管理費)

1-4. 2014年度の主な進捗

経営体制

- 2014年4月
- 日立メディコ完全子会社化
 - ヘルスケア社発足
(社内ヘルスケア事業集約)

- 2015年4月
- 日立メディコ、日立アロカ
をヘルスケア社に
機能統合

ソリューションのグローバル展開

データアナリティクス

- 2015年度
- 英国NHS GM
糖尿病予防指導
実サービス検証開始

コア事業強化

- 2015年3月
- インド病院省エネ
NEDO実証事業参画

事業成長

- 2014年4月
- 体外診断事業
日立ハイテクノロジーズ、
ロシュ社
提携契約10年間延長

- 2014年10月
- 地域包括ケア支援
自治体クラウドソリューション
茨城県笠間市で運用開始

- 2015年2月
- 日立データシステムズ
米国ペンタホ社買収発表
(データアナリティクス)
(5月29日買収完了)

- 2014年4月
- 超音波診断装置
「ARIETTA」発売

- 2014年9月
- 重粒子線治療
初受注 (大阪)

- 2014年10月
- 陽子線治療
動体追跡照射技術
薬事承認

- 2015年1月
- 64列マルチスライスCT
「Supria Grande」発売

2014年度1Q

2Q

3Q

4Q

ヘルスケア事業戦略

[目次]

1. 事業概要
- 2. めざす姿**
3. 成長戦略
4. グローバル展開
5. 経営基盤・成長投資
6. まとめ

医療を取り巻く環境の変化

- 先進国：高齢化の進展と慢性疾患の増加
- 新興国：経済成長に伴う地域間医療水準の格差
- 医療関連市場（医療機器、検査・試薬、インフォマティクス）は年5%成長

取り組むべき課題

医療の質向上

● 臨床価値向上

● 先進医療

● 個別化医療

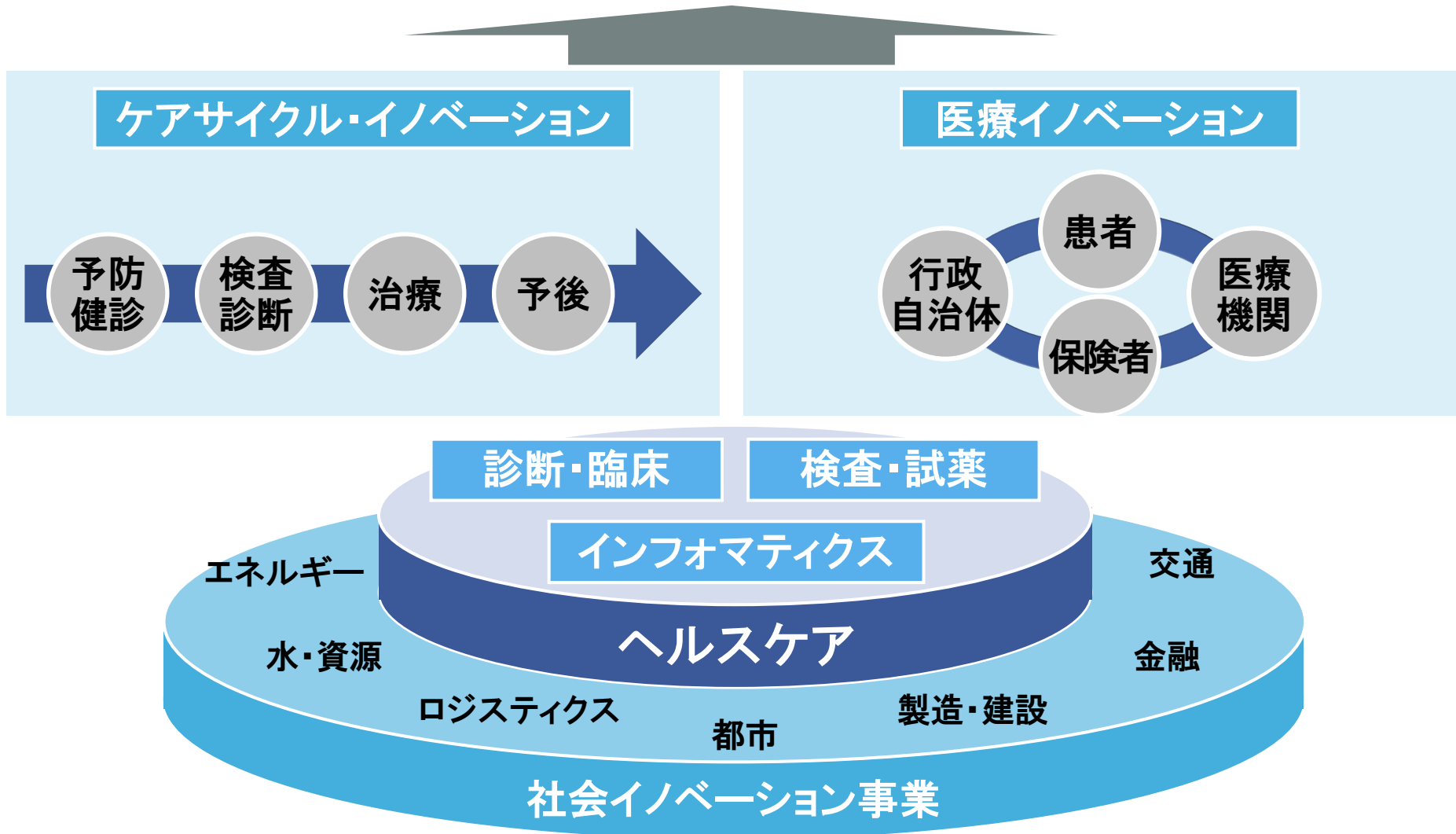
医療の効率化

● 病院経営改善

● 地域医療連携

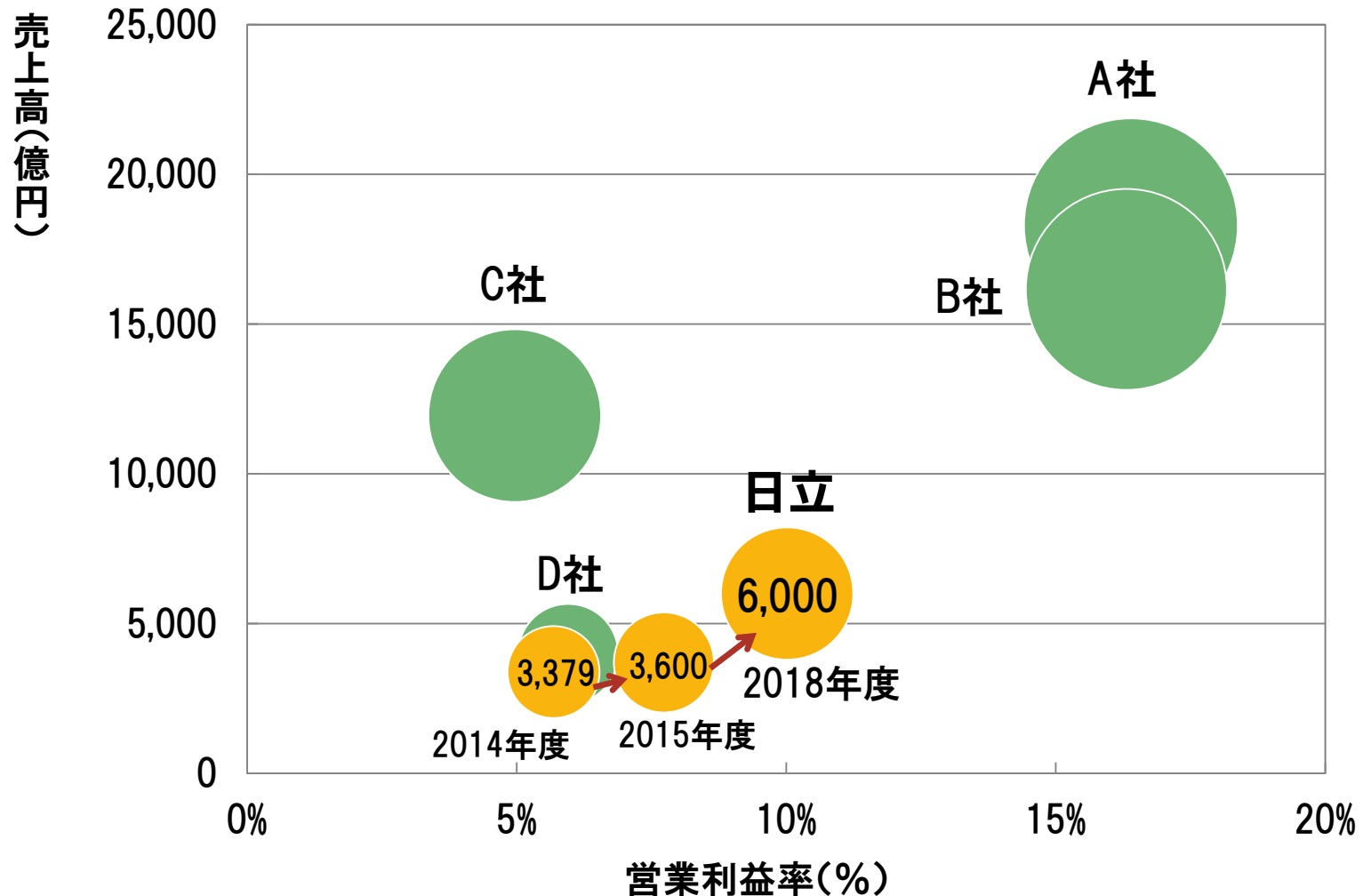
● 医療インフラ整備

ヘルスケアイノベーションによる医療の質向上と効率化



2-3. 目標ポジション

診断・臨床、検査・試薬、インフォマティクスをコアに
ヘルスケアイノベーションを実現するグローバルリーディングカンパニーに向けて



各社発表資料をもとに作成 (A~D社は2014年度、円グラフの大きさは売上高に比例)

ヘルスケア事業戦略

[目次]

1. 事業概要
2. めざす姿
- 3. 成長戦略**
4. グローバル展開
5. 経営基盤・成長投資
6. まとめ

3-1. 成長戦略の概要

		現状ポジション	事業戦略
診断・臨床	画像診断装置	<ul style="list-style-type: none"> ● 超音波: 国内シェアNo.1 ● MRI: オープン型MRIで差別化 	<p><u>グローバルリーディング事業へ注力</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ● 超音波: グローバルNo.1 ● MRI: グローバルTop3 ● 粒子線治療: グローバルNo.1
	粒子線治療システム	<ul style="list-style-type: none"> ● 粒子線治療: シェアTop3 	
検査・試薬	分析装置	<ul style="list-style-type: none"> ● 生化学・免疫分析装置: シェアNo.1 ● アレルギー検査装置: シェアNo.1 	<p><u>現行事業の強化</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ● 生化学・免疫検査事業拡大 ● 検査室エンジニアリングによるトータルソリューション <p><u>新領域への拡大による成長</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ● 細菌・遺伝子検査市場に参入
	検体搬送システム	<ul style="list-style-type: none"> ● 検査自動化システム: 国内シェアNo.1 	
インフォマティクス	サービス	<ul style="list-style-type: none"> ● 英NHSと糖尿病予防サービス協創 ● アナリティクス「ペンタホ社」買収 	<p><u>グローバルなアナリティクス事業</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ● データヘルス事業拡大 ● 顧客協創
	プラットフォーム	<ul style="list-style-type: none"> ● ヘルスケア向けクラウド: HCR 	

医療イノベーション
ケアサイクルイノベーション

- 顧客協創と優位技術による事業拡大
- グローバルブランドの強化・確立



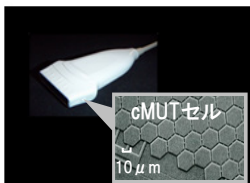
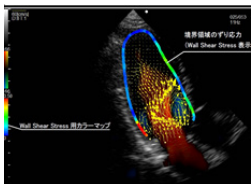
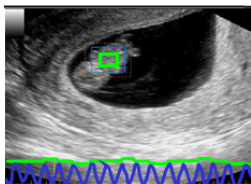
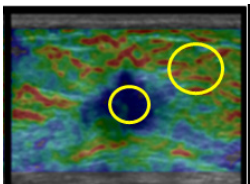
売上 [億円]
1,466(2014年度) → 1,600(2015年度)

画像診断装置

超音波 グローバルNo.1へ

- 診療科別の展開加速
 - ・ 循環器科、産婦人科、放射線科
- 2015年度主要新製品
 - ・ 手術室向けコンパクト機・POC向け 2機種
 - ・ 循環器用3D探触子・半導体探触子(cMUT)

診療科別超音波アプリ

循環器科	産婦人科	放射線科
 <p>3D経食道用探触子</p>	 <p>経膈用探触子</p>	 <p>cMUT探触子</p>
 <p>心血流解析</p>	 <p>胎児心診断</p>	 <p>エラストグラフィ</p>

MRI グローバルTop3へ

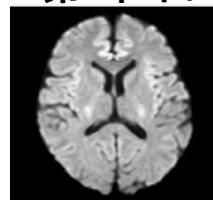
- トップシェアのオープンMRIに加え、トンネル型MRI(製品名:OVAL)競争力強化
- 各診療科向けアプリケーション強化
 - ・ パーキンソン症候群など診断・臨床に有用な高機能アプリ搭載(2015年4月)

新型1.5T MRI (高機能アプリ)

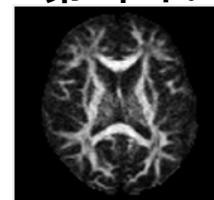


ECHELON OVAL
type ORIGIN5

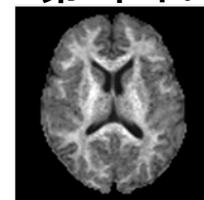
第1世代



第2世代



第3世代



拡散イメージング

POC : Point of Care
cMUT : capacitive Micro-machined Ultrasonic Transducers

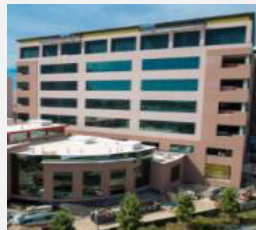
粒子線治療システム グローバルNo.1へ

2015年度稼働予定

メイヨー・クリニック
(米国ミネソタ州、アリゾナ州)



セント・ジュード
小児研究病院
(米国テネシー州)



日立の優位性

- ① ダントツ技術
 - ・ スポットスキニング照射技術
 - ・ 動体追跡照射技術
- ② グローバル先進病院での実績
 - ・ 12病院の受注実績(累計)
 - ・ 世界で1万人以上の治療実績
(2015年4月現在 日立推定)
- ③ 幅広いニーズへの対応
 - ・ 陽子線・重粒子線・X線
 - ・ 小型普及機(1室モデル)
 - ・ ファイナンス

■ 陽子線がん治療システム PROBEAT-RT
「第44回日本産業技術大賞」*
審査委員会特別賞 受賞
(北海道大学との共同受賞)

新規受注

大阪府重粒子線
がん治療施設(仮称)



米国著名病院
(陽子線治療施設)



■ 生化学・免疫検査事業拡大、細菌・遺伝子検査市場参入

- イノベーティブな製品の開発を強化
- グローバルで強い試薬会社とのコラボレーション推進

売上 [億円]
1,266(2014年度) → 1,300(2015年度)

生化学・免疫検査事業

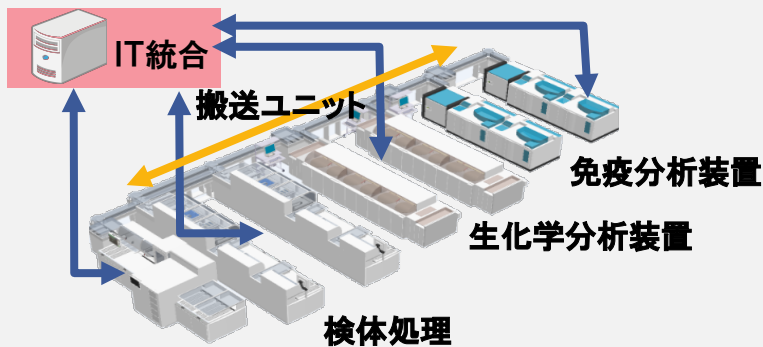
■ システムソリューションビジネスの推進

- 新型検体検査自動化システムとモジュール方式自動分析装置をパッケージ化



検体検査自動化システム

● 臨床検査トータルエンジニアリング



細菌・遺伝子検査事業

■ 製品開発の強化

- 米国Nanosphere社製迅速細菌検査システムの国内販売立ち上げ



Nanosphere社製
迅速細菌検査システム

- 前処理および分析の完全自動化装置を開発
- 遺伝子検査市場をターゲットとした次世代DNAシーケンサの開発

- アナリティクスを核に事業を拡大
- 顧客協創による新たなサービスの創出

売上 [億円]
647 (2014年度) → 700 (2015年度)

アナリティクスによる新サービス

- 英国NHS GM「糖尿病予防指導サービス」実サービスレベル検証開始(2015年度)



指導プラン作成時 33% のコスト低減

地域包括ケア支援

- 自治体向けクラウドソリューション
自治体の要介護情報を介護・医療機関で共有、救急時など24時間現場でセキュアに利用可能



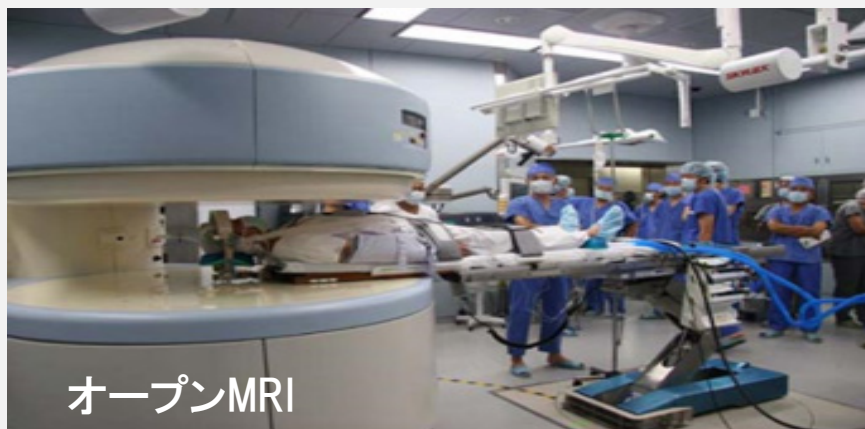
データプラットフォーム強化

- 医療データクラウドサービス「HCR」
ゲノム情報を一括管理、治験などを支援
- 米国「ペンタホ社」アナリティクスツール活用
ビッグデータ解析のグローバル展開

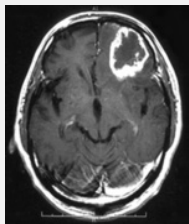
重点診療領域に注力し、ケアサイクルを支えるソリューションを創出

インテリジェント手術室グローバル展開

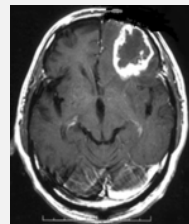
- 脳腫瘍をMRI画像上で確認しながら手術
 - ・ 5年生存率の向上
- 高い国内実績をもとに北米などに展開
 - ・ 国内11台、香川大学 4月受注



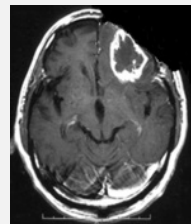
オープンMRI



術前



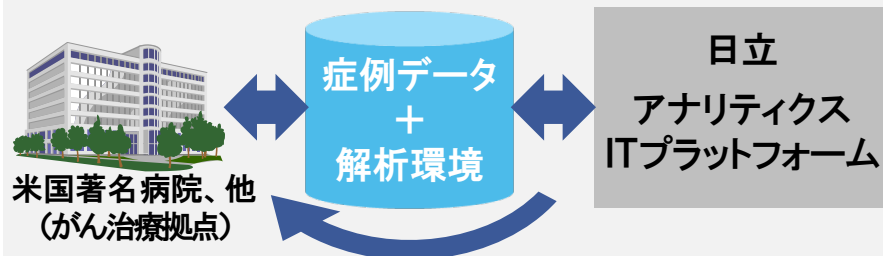
開頭中



開頭後

アナリティクスでがん治療計画を支援

- 米国著名病院との共同研究
 - ・ 自然言語処理でデータベース構築を効率化
 - ・ 効果的治療計画策定をアナリティクスで支援
- 粒子線顧客をベースに北米から展開

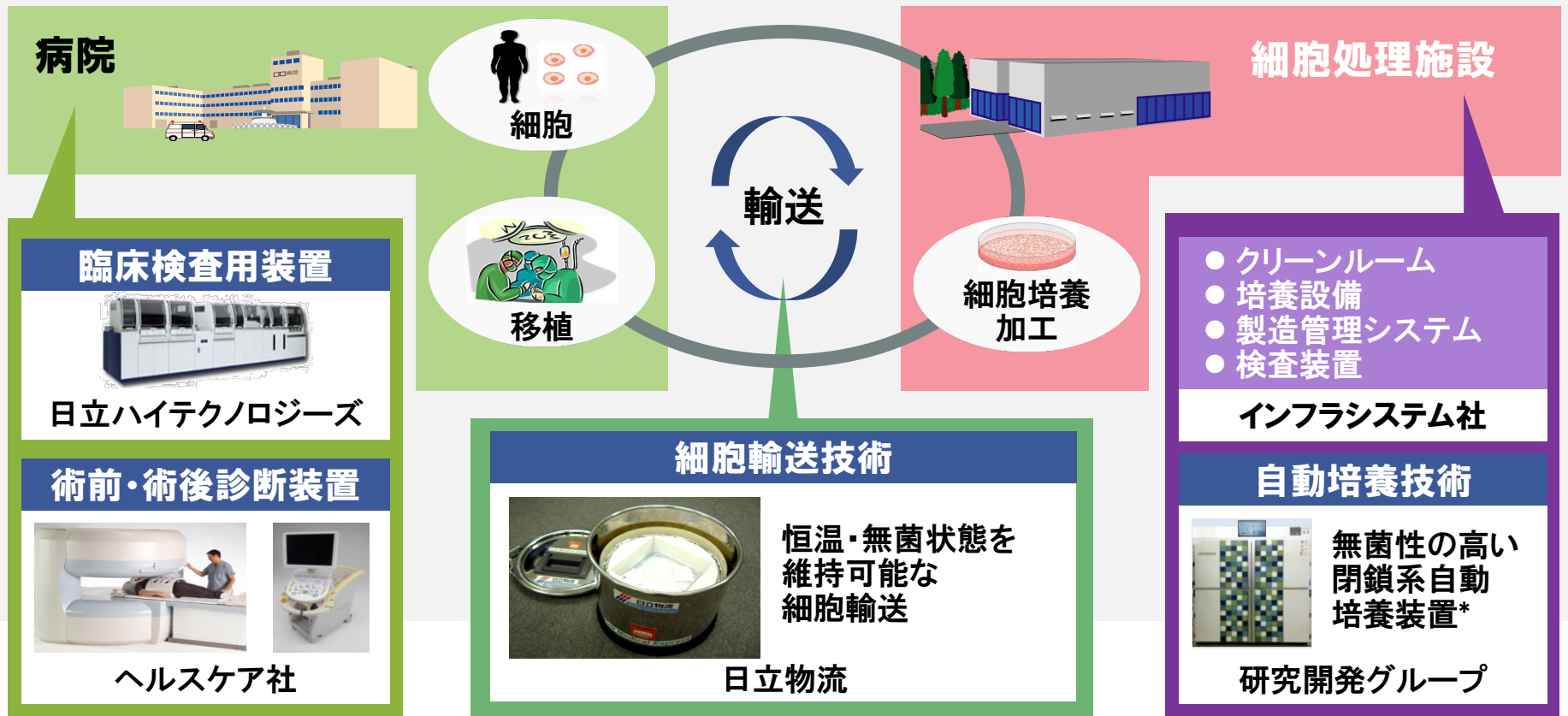


副作用の少ない粒子線治療計画を実現



細胞製造ソリューションを日立グループで提供

日立グループの再生医療関連の事業と技術



* 文部科学省 先端融合領域イノベーション創出拠点形成プログラム「再生医療本格化のための最先端技術融合拠点」、NEDO基盤技術研究促進事業「組織再生移植に向けたナノバイオインターフェース技術の開発」 東京女子医科大学との共同研究成果

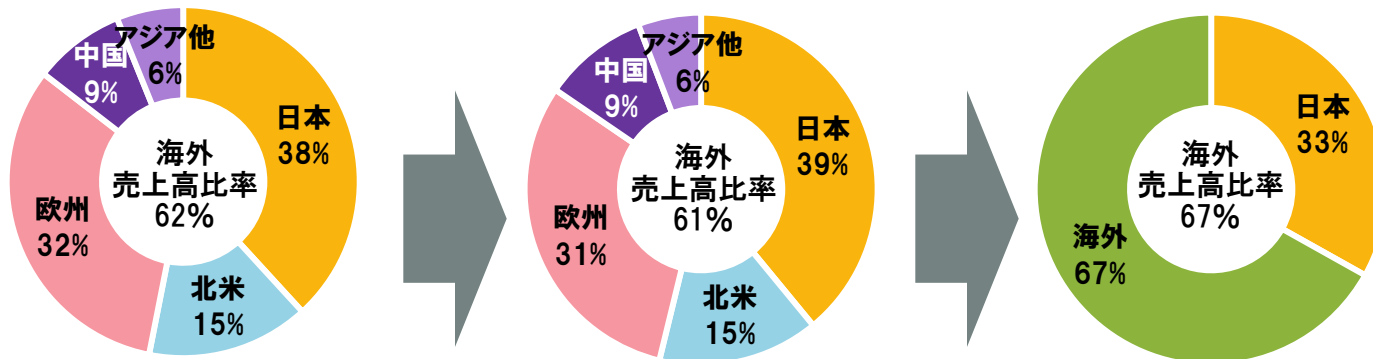
ヘルスケア事業戦略

[目次]

1. 事業概要
2. めざす姿
3. 成長戦略
- 4. グローバル展開**
5. 経営基盤・成長投資
6. まとめ

4-1. グローバル事業目標

2015年度は、北米、中国、APACに重点投資し、海外事業を拡大



	2014年度	2015年度(見通し)	2018年度(目標)
海外売上高	2,089億円	2,200億円	4,000億円
うち海外	1,700名	1,800名	3,500名
ヘルスケア社人員	5,700名	5,700名	7,000名

■主な事業会社: 14社

	米州	EMEA	APAC	中国
ヘルスケア社	<ul style="list-style-type: none"> Hitachi Medical Systems America Hitachi Aloka Medical America 	<ul style="list-style-type: none"> Hitachi Medical Systems Europe Holding 	<ul style="list-style-type: none"> Hitachi Medical Systems Singapore 	<ul style="list-style-type: none"> 日立医療(広州) 日立医療器械(北京) 日立医療系統(蘇州)
日立ハイテクノロジーズ	<ul style="list-style-type: none"> Hitachi High Technologies America 	<ul style="list-style-type: none"> Hitachi High-Technologies Europe 	<ul style="list-style-type: none"> Hitachi High-Technologies (Singapore) 	<ul style="list-style-type: none"> 日立ハイテクノロジーズ上海 日立儀器(蘇州)
情報・通信システム社	Hitachi Data Systems / Hitachi Consulting			

EMEA : Europe, the Middle East and Africa

APAC : Asia pacific

4-2. グローバル事業のアプローチ

ヘルスケア関連3社とグローバル4地域が連携し、現地ヘルスケアニーズに対応

- ・ 自律分散型グローバル経営を基盤にしたグローバル展開
- ・ 地域ニーズに合致したマーケットインアプローチ

顧客

カンパニーのグローバル事業展開

ヘルスケア社

日立ハイテク
ノロジーズ

情報・通信
システム社



自律分散型グローバル経営

米州

EMEA

APAC

中国

研究開発グループのグローバル新体制と連携

CSI

Global Center for Social Innovation

CTI

Center for Technology Innovation

CER

Center for Exploratory Research

国内の経験をベースに、中国・インドから医療イノベーションを海外展開

日立のトータルソリューション

エンジニアリング

- 安全・最適設計計画
- 機器調達支援

オペレーション

- 効率化支援
- メンテナンス

ファイナンス

- 初期投資軽減

ITシステム

- 地域連携システム
- 院内情報システム

サービスメニュー

病院経営効率改善ソリューション

- ・PET検査支援
- ・画像診断支援他

医療連携支援

地域包括ケアソリューション

在宅自己管理支援ソリューション

ESCO事業

中国

市場

公立病院の民営化が国策により加速

日立の
取り組み

- ・病院買収を進める民間企業グループとのパートナーリングにより市場参入
- ・パートナー候補の病院に対する経営効率改善ソリューションを提案
- ・PET検査支援から展開

インド

市場

政府主導による病院インフラ整備

日立の
取り組み

- ・病院インフラ整備ニーズへの対応
- ・NEDO実証事業を活用し、AIIMSの病院省エネプロジェクトを推進

PET : Positron Emission Tomography

ESCO : Energy Service Company

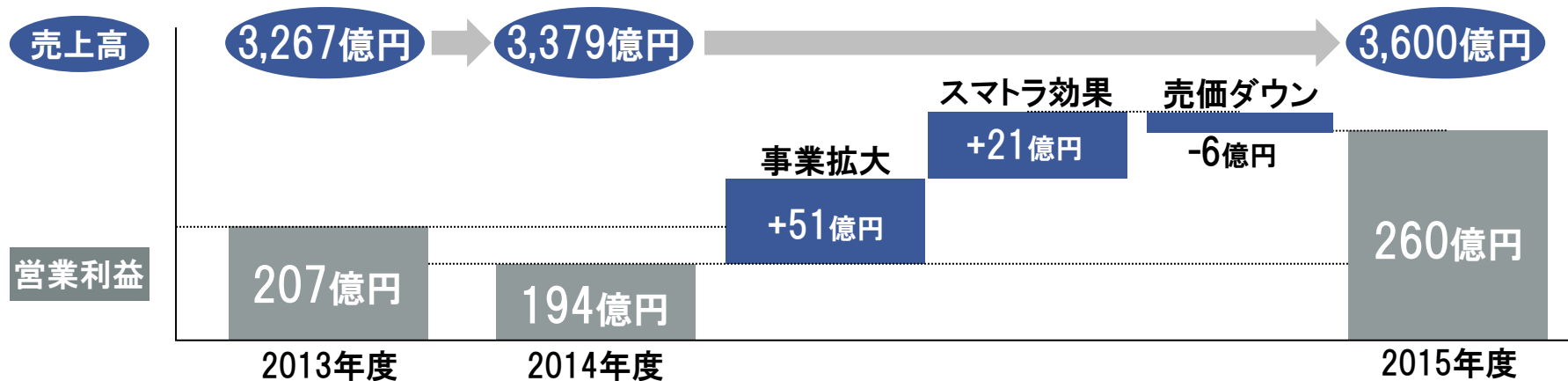
AIIMS : All India Institute of Medical Science (インド最大の国立教育医療機関)

ヘルスケア事業戦略

[目次]

1. 事業概要
2. めざす姿
3. 成長戦略
4. グローバル展開
- 5. 経営基盤・成長投資**
6. まとめ

5-1. 2015中期経営計画の達成に向けて



事業拡大

- 2013年度→2014年度
 - インフォマティクスと検査・試薬は売上2桁成長
 - 診断・臨床の売上 7%減
国内消費税増税や診療報酬改訂影響
 - 重粒子線治療事業参入のための先行投資
- 2014年度→2015年度
 - 診断・臨床は売上増
新製品投入と国内市場回復
 - インフォマティクスと検査・試薬は継続伸張

スマトラ効果（ヘルスケア社）

累計効果額(2011年度～2015年度): 100億円(グロス)

キャッシュ創出

- CCC改善:
149日(2011年度日立メディコ)→142日(2015年度)
- グローバルSCM刷新
- グローバルロジスティクスセンタ設立

生産コスト

- 大阪事業所を柏事業所へ集約
- 中国蘇州工場の稼働率向上

直接材コスト

- CTの自社製X線管の搭載率向上
- MRI磁石(自社)のコスト低減プロジェクト

間接コスト

- 日立メディコ、日立アロカのヘルスケア社統合による重複業務のBPR

5-2. 2018年度に向けた成長施策

2014年度 (米国会計基準)

売上高(億円)	3,379
海外売上高比率	62%
サービス比率	23%
営業利益率	5.7%



2018年度 (IFRS)

売上高(億円)	6,000
海外売上高比率	67%
サービス比率	35%
営業利益率	10%

成長施策

- 経営体質強化によるキャッシュの創出
 - ヘルスケア社を中核とした一体運営体制の進化
 - スマトラ・アプローチの継続推進
- 戦略的な研究開発投資
 - 2015～2018年度で1,400億円を投資
 - ダントツ技術(半導体探触子、次世代粒子線治療など)
 - グローバルな顧客協創とアプリ領域の研究開発強化
- グローバル成長市場の取込み
 - 北米で社会イノベーションをけん引、他地域へ順次展開
 - 中国、APACへの重点販売投資
 - グローバル・バリューチェーン強化(中国、インドなど)
- 戦略投資
 - 注力分野へのM&Aによる事業成長
 - サービス事業拡大(アウトソーシング型ビジネスなど)

ヘルスケア事業戦略

[目次]

1. 事業概要
2. めざす姿
3. 成長戦略
4. グローバル展開
5. 経営基盤・成長投資
6. まとめ

6-1. 業績推移

サービス
売上高比率

21%

23%

23%

海外
売上高比率

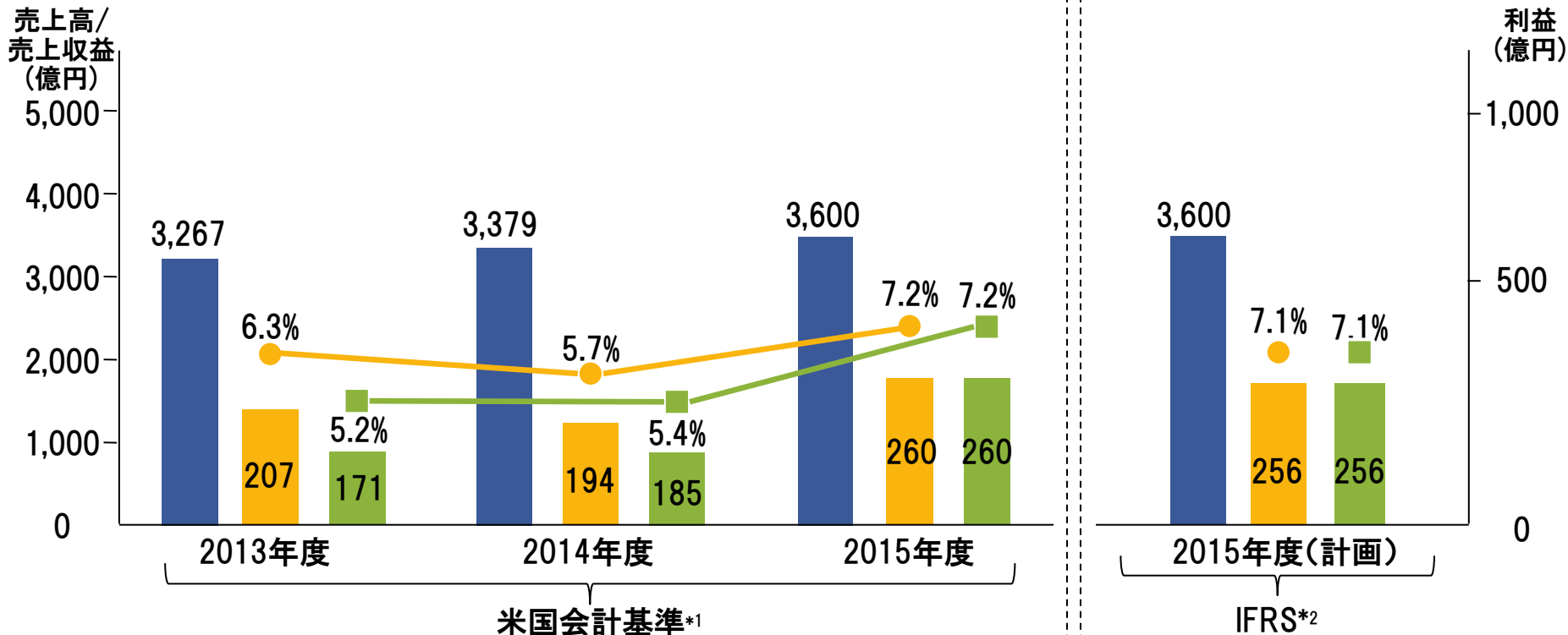
57%

62%

61%

23%

61%



■ 売上高/売上収益

■ 営業利益*3

■ EBIT

-●- 営業利益率*3

-■- EBITマージン

*1 米国会計基準に準拠した管理連結

*2 IFRSに準拠した管理連結

*3 IFRSの「営業利益(率)」の欄には「調整後営業利益(率)」を記載。
(調整後営業利益=売上収益-売上原価-販売費及び一般管理費)

2015年度計画

	米国会計基準*1	IFRS*2
売上高/売上収益	3,600億円	3,600億円
海外売上高比率	61%	61%
営業利益率*3・EBITマージン	7%	7%

2018年度目標

	IFRS*2
売上収益	6,000億円
海外売上高比率	67%
調整後営業利益率・ EBITマージン	10%

*1 米国会計基準に準拠した管理連結

*2 IFRSに準拠した管理連結

*3 IFRSの「営業利益(率)」の欄には「調整後営業利益(率)」を記載。
(調整後営業利益=売上収益-売上原価-販売費及び一般管理費)

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。

- 主要市場(特に日本、アジア、米国および欧州)における経済状況および需要の急激な変動
- 為替相場変動(特に円/ドル、円/ユーロ相場)
- 資金調達環境
- 株式相場変動
- 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および子会社の能力
- 急速な技術革新
- 長期契約におけるコストの変動および契約の解除
- 原材料・部品の不足および価格の変動
- 製品需給の変動
- 製品需給、為替相場およ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および子会社の能力
- 価格競争の激化
- 社会イノベーション事業強化に係る戦略
- 企業買収、事業の合併および戦略的提携の実施および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
- コスト構造改革施策の実施
- 主要市場・事業拠点(特に日本、アジア、米国および欧州)における社会状況および貿易規制等各種規制
- 製品開発等における他社との提携関係
- 自社特許の保護および他社特許の利用の確保
- 当社、子会社または持分法適用関連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
- 持分法適用関連会社への投資に係る損失
- 地震・津波等の自然災害、感染症の流行およびテロ・紛争等による政治的・社会的混乱
- 情報システムへの依存および機密情報の管理
- 退職給付債務に係る見積り
- 人材の確保

HITACHI
Inspire the Next 