
ヘルスケア事業戦略

Hitachi IR Day 2016

2016年6月1日

株式会社日立製作所

執行役常務 ヘルスケアビジネスユニットCEO

渡部 眞也

ヘルスケア事業戦略

[目次]

1. 2015年度振り返り
2. 事業概況と全体戦略
3. イノベーションと協創による新たな成長
4. ポートフォリオの変革と注力事業
5. 経営基盤強化と成長投資
6. まとめ

1-1. 2015中期経営計画の総括

- 2014年4月にヘルスケア社を設立し、一体化により事業を強化
- 2015年度は増収増益
 - ・ 売上は検査・試薬が伸長、利益は診断・臨床が改善

		2014年度 実績*1	2015年度*2		
			前回見通し*3	実績	対前年
売上収益	事業区分 変更前	3,379億円	3,600億円	3,486億円	103%
	事業区分 変更後	3,200億円	3,443億円	3,326億円	104%
調整後営業利益率		6.3%	7.4%	7.6%	+1.3ポイント
EBITマージン		5.7%	7.4%	6.6%	+0.9ポイント
海外売上収益比率		65%	63%	64%	▲1ポイント

*1 米国会計基準に準拠した管理連結
*3 2015年6月11日時点

*2 IFRSに準拠した管理連結

診断・臨床

- ・粒子線受注6件: 米国、香港、永守記念最先端がん治療研究センター 他
- ・超音波診断装置の新製品2機種投入(POC、外科向け)(2016年2月)

検査・試薬

- ・日立ハイテクノロジーズ: 遺伝子検査事業立ち上げに向け独QIAGEN社と事業提携開始(2015年6月)

インフォマティクス

- ・地域包括ケア支援: 福岡市(2015年12月)、豊前市(2016年1月)
- ・国立病院機構のデータ集積基盤運用開始(2016年3月)
- ・日立データシステムズ: Vendor Neutral ArchiveでPhilips社と協業(2016年2月)

新領域

- ・日立化成: 再生医療用細胞などの受託製造事業に参入(2016年3月)

経営基盤強化

- ・日立メディコ、日立アロカメディカルを日立製作所に統合(2016年4月)

ヘルスケア事業戦略

[目次]

1. 2015年度振り返り
- 2. 事業概況と全体戦略**
3. イノベーションと協創による新たな成長
4. ポートフォリオの変革と注力事業
5. 経営基盤強化と成長投資
6. まとめ

Innovating Healthcare, Embracing the Future

誰もが安心・安全に暮らせる、笑顔あふれる社会へ。
一人ひとりに最適なヘルスケアサービスの実現に
日立はイノベーションで貢献します。

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

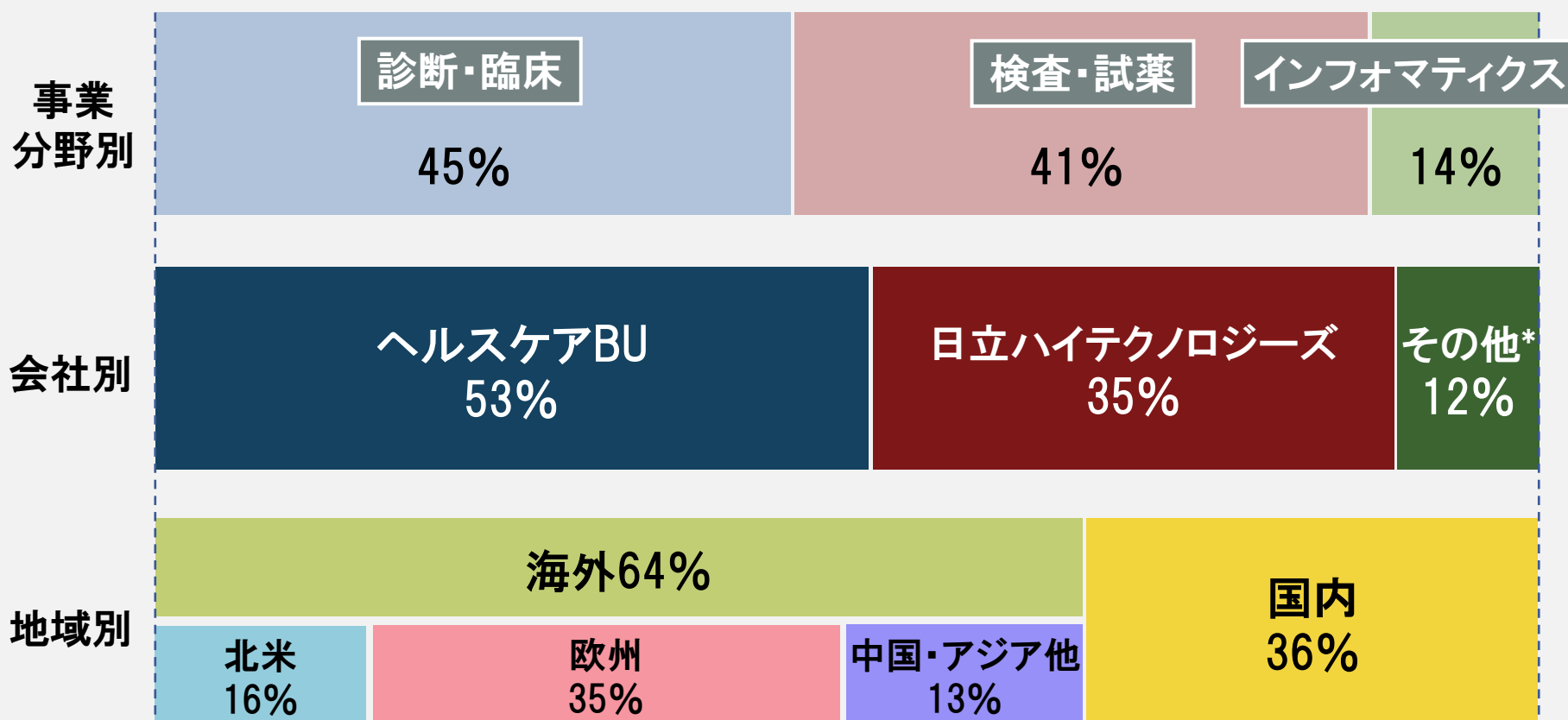
- 分析装置
- 検査自動化システム

インフォマティクス

- アナリティクス
- 地域包括ケア

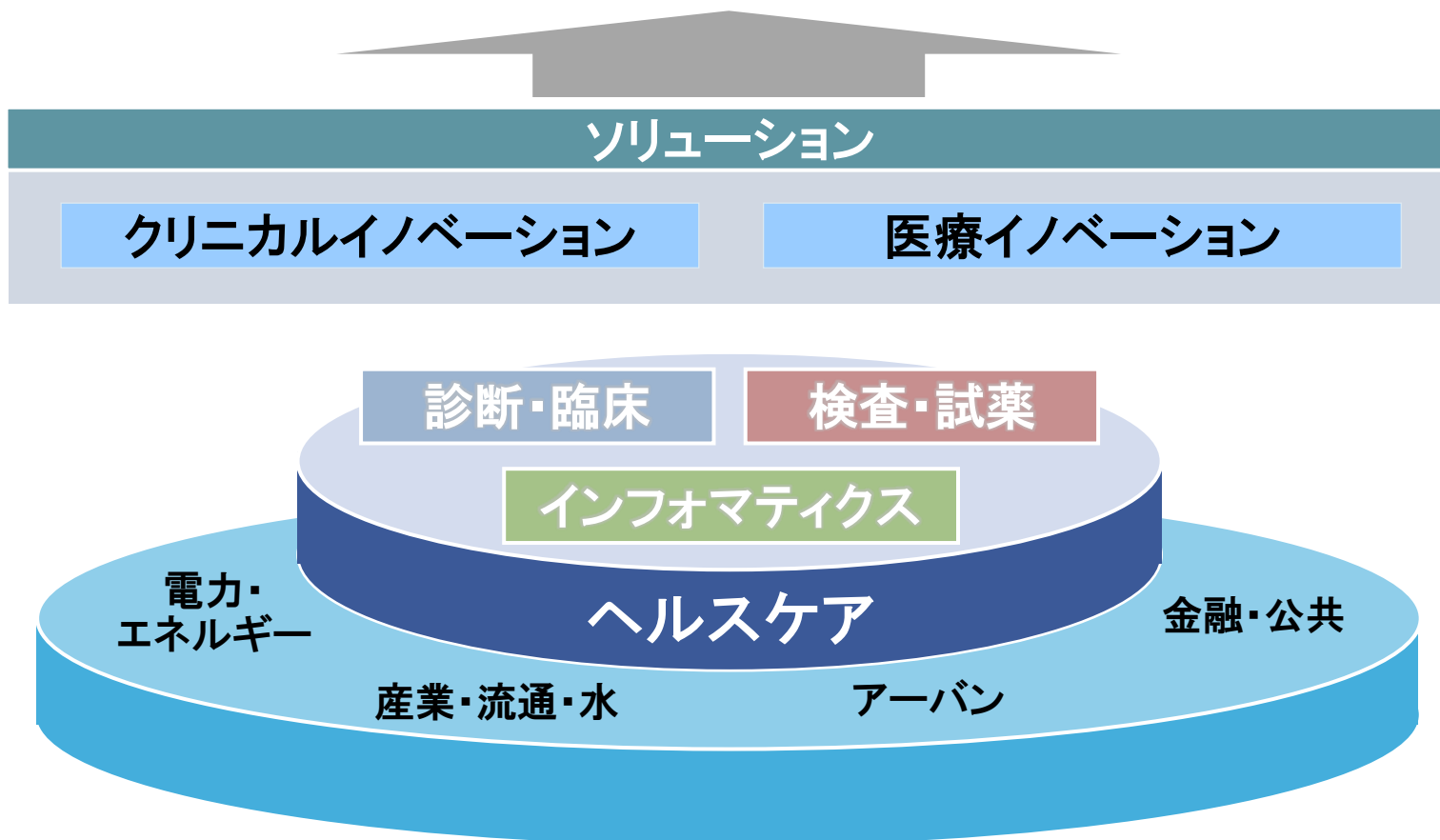
3つのコア領域を中心にグローバル事業展開 2015年度売上収益 3,326億円

●売上収益構成



*その他:日立データシステムズ、日立化成など

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 顧客バリューチェーンを支えるパートナー



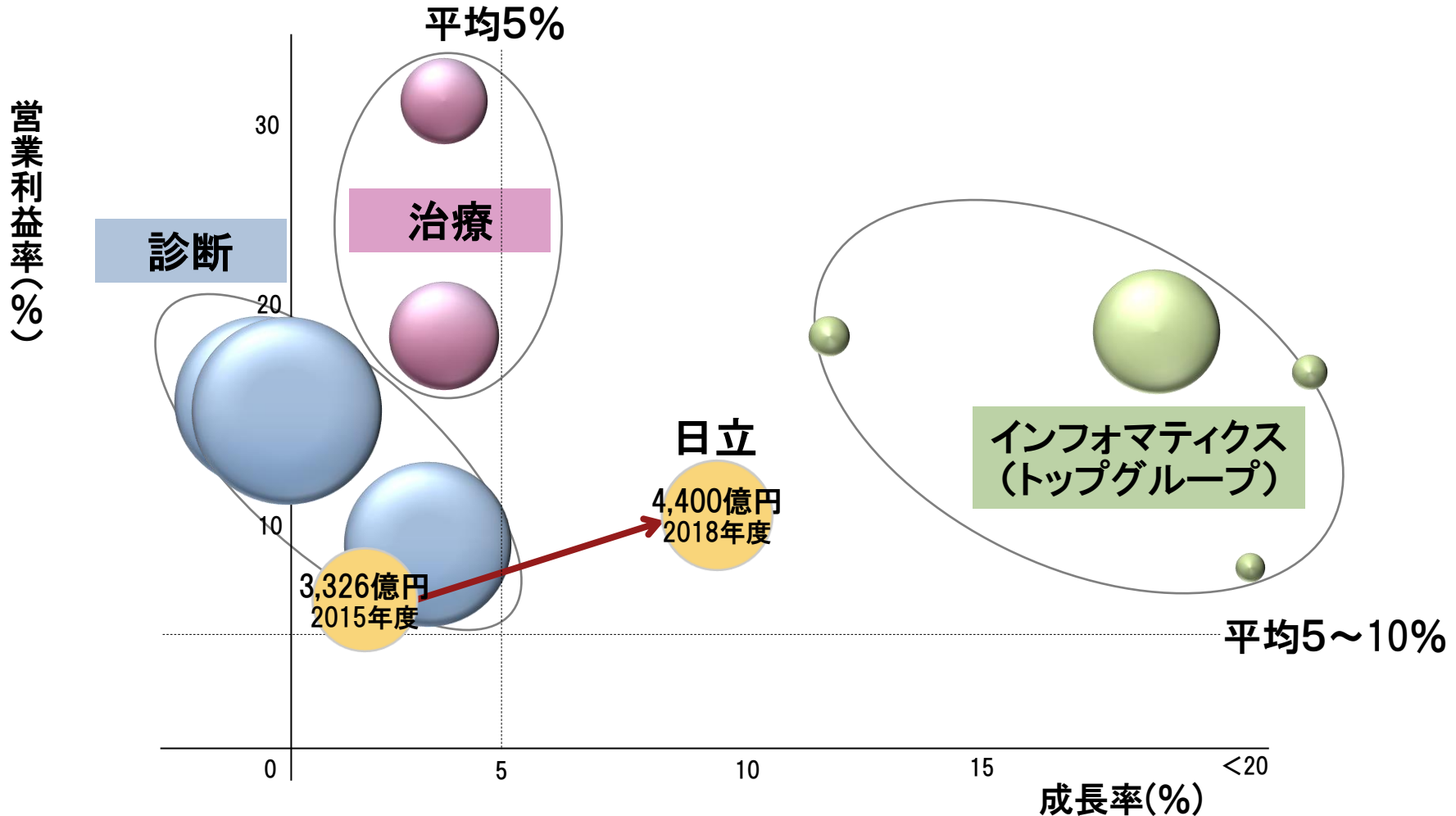
2-4. 2018中計 主要経営数値

- 2018年度売上収益目標を従来から見直し
 - ・成長性と収益性を重視したポートフォリオへの変革
 - ・投資計画の見直し

		2015年度 実績	2018年度	
			前回見通し*	目標
売上収益	事業区分 変更前	3,486億円	6,000億円	—
	事業区分 変更後	3,326億円	5,850億円	4,400億円
調整後営業利益率		7.6%	10%	10%
EBITマージン		6.6%	10%	10%
海外売上収益比率		64%	67%	70%

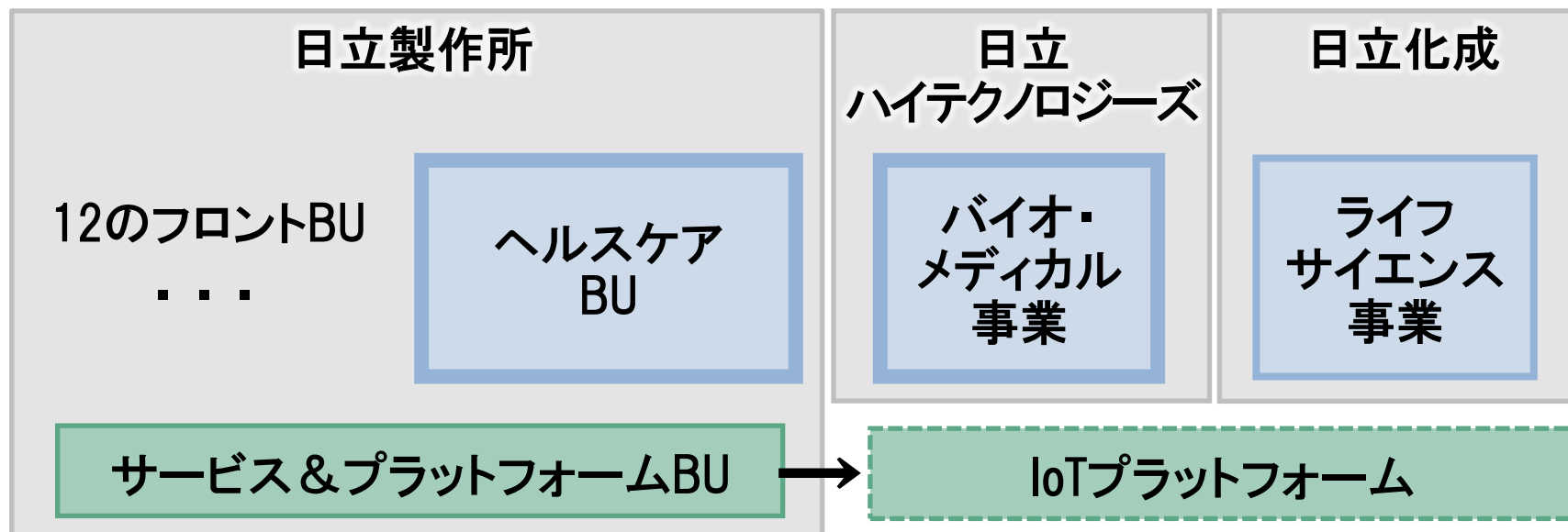
2-5. 目標ポジション

- ポートフォリオの変革による成長性と収益性の向上
- 診断・臨床×インフォマティクスで特徴あるソリューションプロバイダーをめざす



各社発表資料をもとに日立作成(円グラフの大きさは売上高に比例)

- ヘルスケアBUがフロント組織として事業全体を牽引
- 日立グループとしての総合力発揮
 - ・ 日立ハイテクノロジーズ: バイオ・メディカル事業を最重点化(検査・試薬)
 - ・ 日立化成: 再生医療事業へ本格参入(米国PCT社への出資、2016年3月発表)
 - ・ 各フロントBU、グローバル4地域と連携
- IoTプラットフォームを共通活用: サービス & プラットフォームBUが提供



ヘルスケア事業戦略

[目次]

1. 2015年度振り返り
2. 事業概況と全体戦略
- 3. イノベーションと協創による新たな成長**
4. ポートフォリオの変革と注力事業
5. 経営基盤強化と成長投資
6. まとめ

3-1. 市場・顧客動向と日立の取り組み

医療を取り巻く環境の変化

医療関連市場
持続的成長(年5%超)

高齢化の進展と
慢性疾患の増加

医療情報の集約化
医療機能分化が拡大

新興国の経済発展に伴う
地域間医療水準の格差

顧客課題

医療費削減
医療サービスの向上

地域包括ケア

病院経営改革

在宅医療

ワークフロー改善

個別化医療

先端医療の高度化

遺伝子診断

日立の取り組み

イノベーションにより
顧客課題を解決

医療
イノベーション

クリニカル
イノベーション

- 顧客との協創によるイノベーション創出
 - ・KOL、先端顧客とのオープンイノベーション
 - ・顧客協創ツールの活用(NEXPERIENCE/Cyber-PoCなど)
- 日立グループの横断的IoTプラットフォームの活用

IoTプラットフォームのヘルスケアへの適用



適用実績

- MRI故障予兆診断サービス
 - ・各種故障原因を高精度で検知
- 検診車の医療画像転送サービス
 - ・クラウド経由で健診施設へ画像を転送
- Vendor Neutral Archive
 - ・多種多様な医療データを一元管理

■ Lumada 2016年5月発表

KOL:Key Opinion Leader

NEXPERIENCE/Cyber-Proof of Concept(Cyber-PoC):顧客の新事業支援を目的とした事業効果可視化シミュレーター

運営サービス

- 病院の部門運営支援サービス展開
 - ・ 久留米大学病院他(6件)を国内横展開
 - ・ グローバル展開(中国、中東など)

PET検査(がん、アルツハイマー)

画像・検査センター

放射線治療センター

デジタルヘルス

- デジタルクリニック
 - ・ 医療データをシームレスに活用

クリニック × 調剤薬局 × 在宅

IoTプラットフォーム

- 国立病院機構データ集積基盤を構築

病院経営改革

- 先端の社会イノベーション手法を適用
 - ・ エスノグラフィー、人流解析など



デンマーク ビスぺビャー・フレデリクスベール大学病院

地域包括ケア

- 実績
 - ・ 笠間市、豊前市、福岡市など
 - ・ 自治体の持つ情報を共有、活用
- 「地域包括ケア・ソリューションセンター」設立
 - ・ ワンストップ提供
 - ・ 民間公共連携型事業へ拡大

インテリオペからスマート手術室へ進化

■ IoTによる機器統合と情報活用



インテリオペ

15施設(実績)
→グローバル展開



スマート手術室SCOT*

東京女子医科大学他
と協創

診療科別ソリューション

■ 単体販売からソリューション提供

- ・ 内視鏡検査・治療画像ガイド
- ・ 肝がんシミュレーション
- ・ 前立腺穿刺ナビ
- ・ 全乳房自動検査

■ 顧客協創により領域拡大

クリニカルデータ利活用

■ データアナリティクス

- ・ がん治療(効果・副作用予測など)

■ 画像診断支援

- ・ 先進ソリューション(肺がんCADなど)
- ・ AI(人工知能)適用による高度化

ライフサイクルサポート

■ 高度保守サービスによるTCO最適化

- ・ 稼働率保証、予兆診断

■ クリニック向け

- ・ 開業からのライフサイクルをサポート
- ・ コンサルティング、ワンストップ提供

* SCOT: Smart Cyber Operating Theater、国立研究開発法人日本医療研究開発機構(AMED)の“未来医療を実現する先端医療機器・システムの研究開発「安全性と医療効率の向上を両立するスマート治療室の開発」”の委託事業

CAD: Computer-Aided Diagnosis

TCO: Total Cost of Ownership

ヘルスケア事業戦略

[目次]

1. 2015年度振り返り
2. 事業概況と全体戦略
3. イノベーションと協創による新たな成長
- 4. ポートフォリオの変革と注力事業**
5. 経営基盤強化と成長投資
6. まとめ

現状ポジション

診断 ・ 臨床

- 超音波：国内シェアNo.1
- 粒子線治療：シェアTOP3

検査 ・ 試薬

- 生化学・免疫装置：シェアNo.1
- 検査自動化：国内シェアNo.1

インフォ マティクス

- 国内顧客基盤
- 北米著名病院との協創開始

新領域

- インキュベーション(再生医療)

イノベーションで成長をけん引

2018年度 目標

超音波、粒子線治療：グローバルNo.1へ

- 超音波：診療科別展開、POC市場攻略
- 粒子線：トータルソリューションの提供
- 選択と集中

協創でソリューション提供へ

- 成長領域への取り組み(遺伝子、細菌)
- 検査室エンジニアリング拡大

顧客課題をインフォマティクスで解決

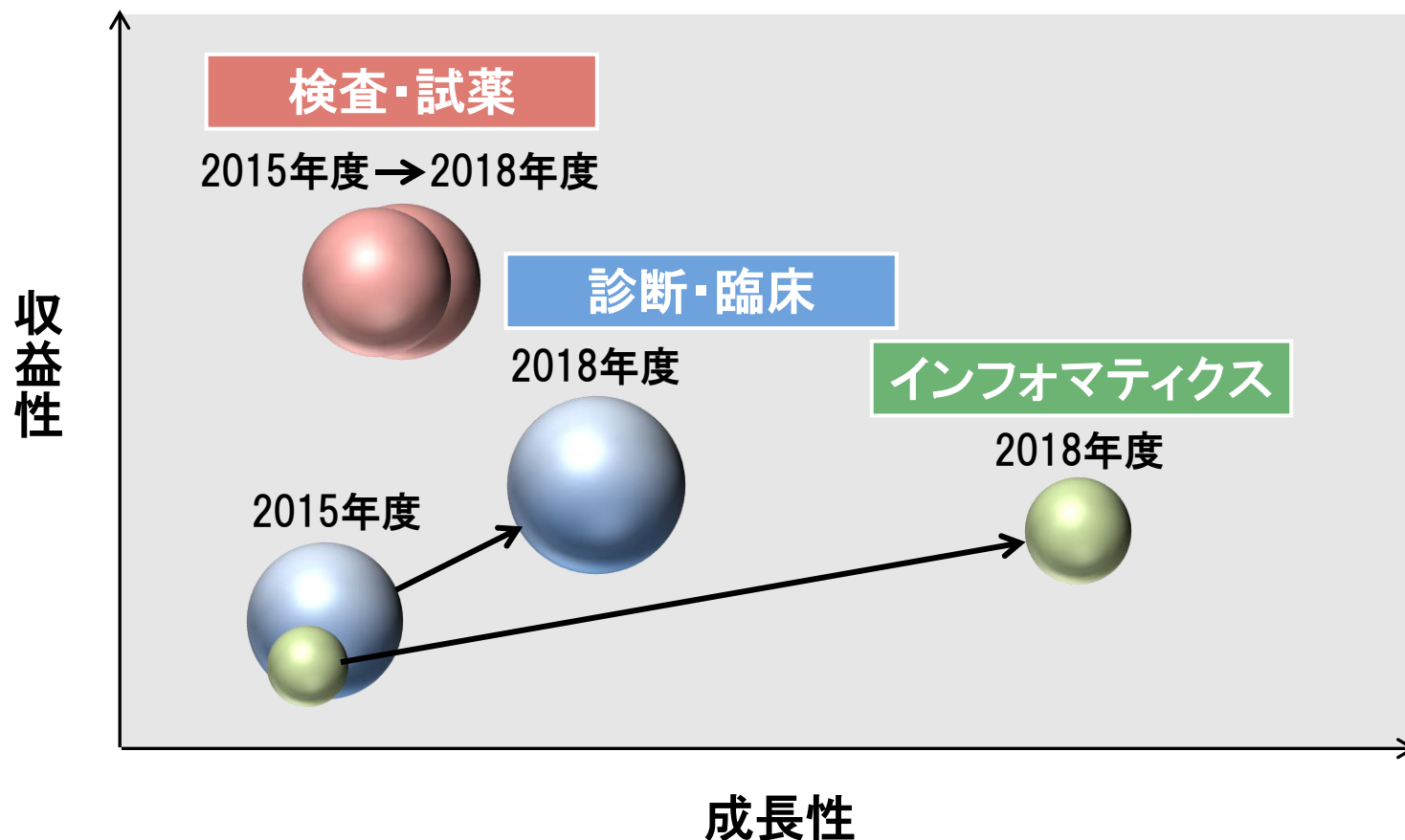
- 地域包括ケアシステムの拡大
- 北米で事業基盤構築

ポスト2018中期経営計画を見据えた 研究開発、先行投資

- 再生医療：受託製造事業に参入
- ロボティクスなど

■ めざす事業ポートフォリオ

- ・ 診断・臨床、インフォマティクスの強化により3つの事業が収益と成長を牽引



4-3. 放射線治療① 市場動向と日立のポジション

■ 市場拡大 (CAGR:8%)

- ・ 中国、アジア、欧州へ拡大
- ・ 小型・普及機が立ち上がり

■ 先進病院で多数の実績

- ・ 陽子線、重粒子と幅広い製品群
- ・ 2015年度は6施設を受注 (累計17施設)

■ シームレスな利用環境への期待

- 多彩なラインアップ提供
 - ・ 自社ソフト(粒子線向け)
 - ・ RayStation、Pinnacle³

粒子線
治療

治療計画
システム

放射線治療
トータルソリューション
の提供

アナリ
ティクス

X線
治療

先端
研究

■ 市場拡大

- 共同研究を推進中
 - ・ 臨床支援アプリ

■ 市場拡大(CAGR:9%)

- ・ 国内、アジアが成長

■ Accuray社との協業を拡大

- ・ 販売パートナーから戦略パートナーへ

■ がん個別化医療を研究

- ・ 単一細胞解析によるがん種診断で最適治療選択をサポート

めざすポジション

- グローバルシェアNo.1へ
- 放射線治療のトータルソリューションプロバイダーへ

成長戦略

- 市場、顧客層の積極的な拡大
 - ・ ハイエンド機：中国、アジア、欧州のトップ病院へ展開
 - ・ 小型・普及機：新製品投入によるターゲット顧客の拡大
 - ・ トップ顧客との協創による北米でのがん治療ソリューション立上げ

【主な稼働施設】



セント・ジュード小児研究病院
(世界初の小児専用施設)

【主な受注施設】



Sibley Memorial Hospital,
a member of
Johns Hopkins Medicine



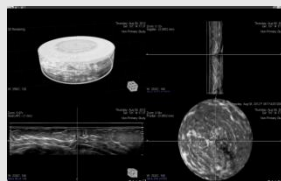
香港養和病院*



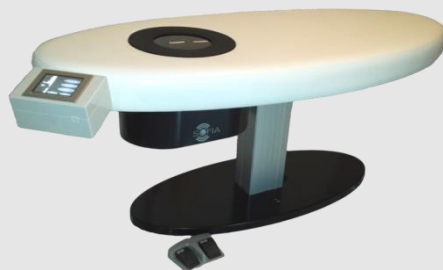
永守記念最先端
がん治療研究センター

市場成長率 3%→5%へ拡大(2015-2018年)

- 手軽な診断装置として臨床現場で活用領域拡大
 - ・ 診療科別アプリケーションのニーズ拡大
 - ・ 装置組合せによる診断/治療効率の向上
 - 乳がん診断ソリューション
 - 超音波ナビゲーション
 - ・ POC(一次診療、在宅医療)の拡大
 - ・ 新興国市場の拡大



乳がん診断ソリューション
(全乳房自動検査装置/iVu社)



POC向け

日立のポジション

市場シェア

- グローバル12%*
- 外科/泌尿器科 22%*

日立の強み

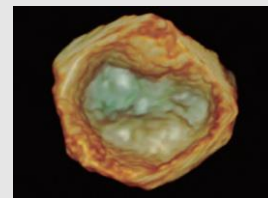
- 業界No.1の豊富な探触子
 - ・ 幅広い用途に対応
- 特徴あるアプリケーション
 - ・ 硬さ診断: エラストグラフィ
 - ・ 心血流解析: VFM

めざすポジション

- グローバルシェアNo.1へ
- クリニカルイノベーションを提供するリーディングカンパニーへ

成長戦略

- 診療科別戦略の推進
 - ・ 主要3診療科(循環器科、産婦人科、放射線科)で特徴あるアプリで差別化
- 診断/治療領域でアライアンス、パートナーリング推進
 - ・ 乳がん診断領域でリード
 - ・ 診断と治療の融合分野を強化
- 成長領域(POC、新興国市場)で事業領域拡大
 - ・ POC(一次医療、在宅医療)の強化
 - ・ 新興国市場での販売チャネル強化



3D経食道探触子
リアルタイム3D表示



硬さ診断 新機能
Shear Wave
Measurement

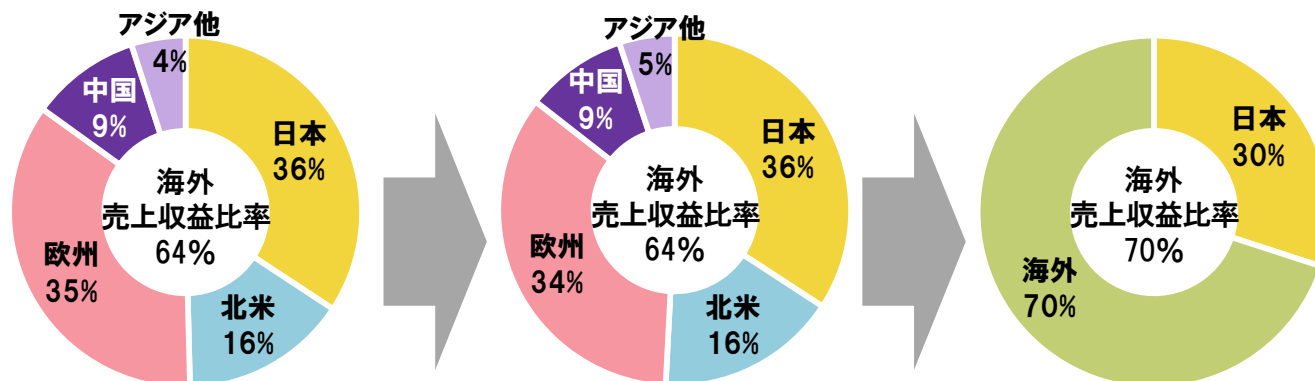


外科用



手術用探触子

4-5. グローバル事業目標



	2015年度実績	2016年度見通し	2018年度目標
海外売上収益	2,129億円	2,150億円	3,100億円

グローバル事業が成長をけん引

- 販売網の強化: 代理店約200社(画像診断)→中国、アジア、欧州で強化
- 戦略投資: 新興国の販売網強化/インフォマティクス
- 北米、中国の重点強化
 - ・ 北米: イノベーション型事業推進に向けた専任組織設立(2016年4月)
 - ・ 中国: 拡大する民営病院への販売強化/粒子線治療システムの拡販
- グローバルオペレーション改革: SCM強化と業務プロセスの標準化

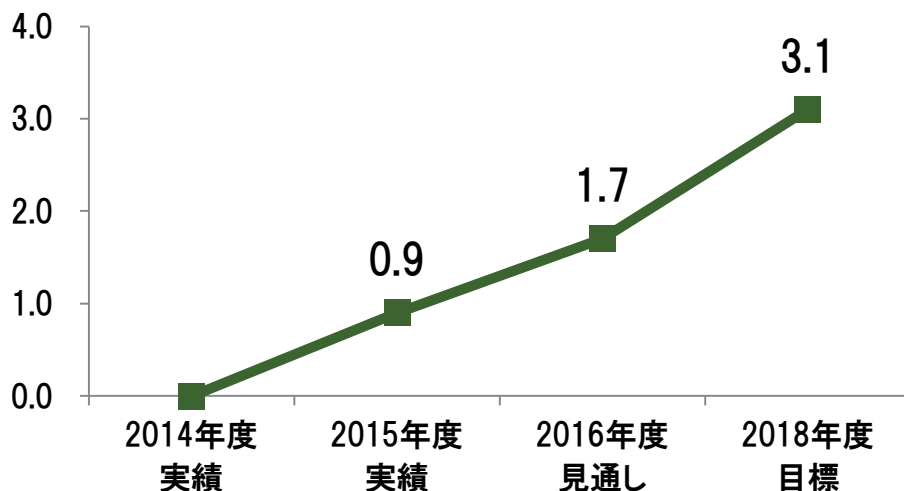
ヘルスケア事業戦略

[目次]

1. 2015年度振り返り
2. 事業概況と全体戦略
3. イノベーションと協創による新たな成長
4. ポートフォリオの変革と注力事業
- 5. 経営基盤強化と成長投資**
6. まとめ

SG & A率改善とFCF創出

SG&A率改善ポイント
(2014年度を起点とした累積値)



	2014年度 実績	2015年度 実績	2016年度 見通し	2018年度 目標
CCC*	179日	140日	116日	92日

上記はヘルスケアBUの指標

CCC: Cash Conversion Cycle(運転資金手持日数)

スマトラ: Hitachi Smart Transformation Project

2015年度の実績

- スマトラ実施(国内人員最適化など)
- SCM改革によりFCF大幅改善
- 2016年4月 日立メディコ、日立アロカ統合

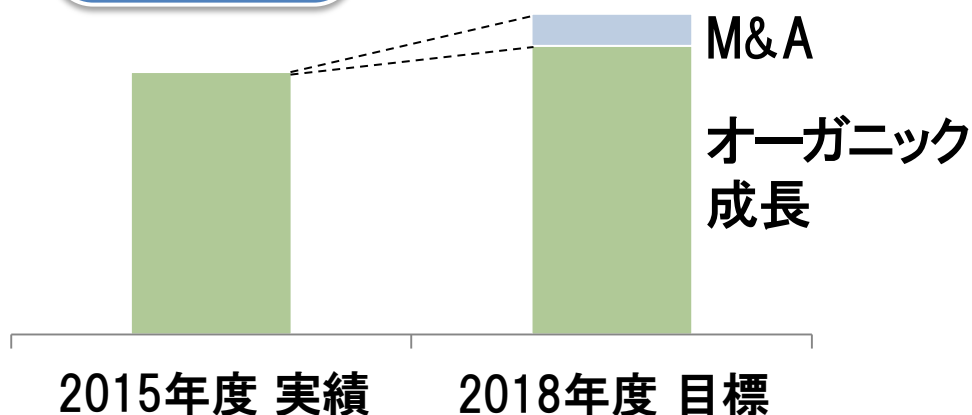
2018中期経営計画の取り組み

- スマトラの進化による
継続的なSG&A率改善とFCF創出
 - ・日立メディコ、日立アロカ統合効果刈り取り
 - ・コモディティ→高収益製品へシフト
 - ・ロスコスト低減
- 円高への対応

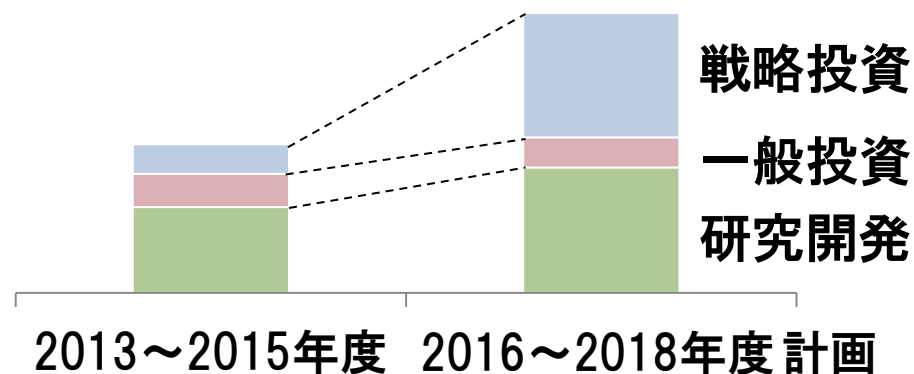
2016年度に高収益基盤を確立

イノベーションを加速するための成長投資を実施

売上収益



投資



■ 戦略投資

- ・ インフォマティクス強化 (グローバル、特に北米)
- ・ グローバル事業強化

■ 研究開発

- ・ インフォマティクスと超音波に重点投資
- ・ KOLとの共同研究拡大
- ・ ポスト2018中期経営計画への研究開発 (再生医療、遺伝子診断など)

ヘルスケア事業戦略

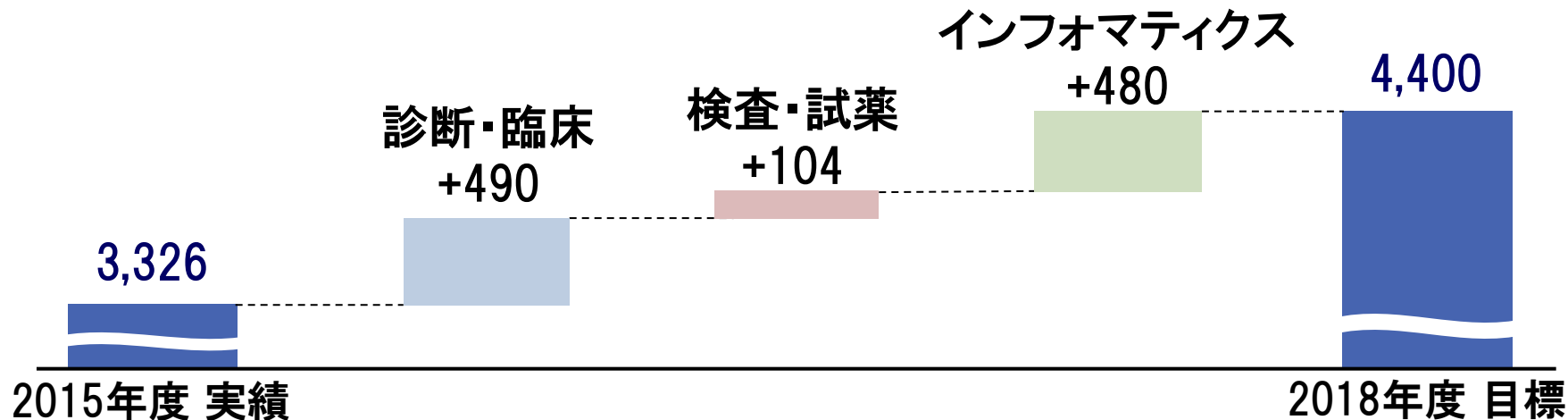
[目次]

1. 2015年度振り返り
2. 事業概況と全体戦略
3. イノベーションと協創による新たな成長
4. ポートフォリオの変革と注力事業
5. 経営基盤強化と成長投資
- 6. まとめ**

6-1. 業績推移①

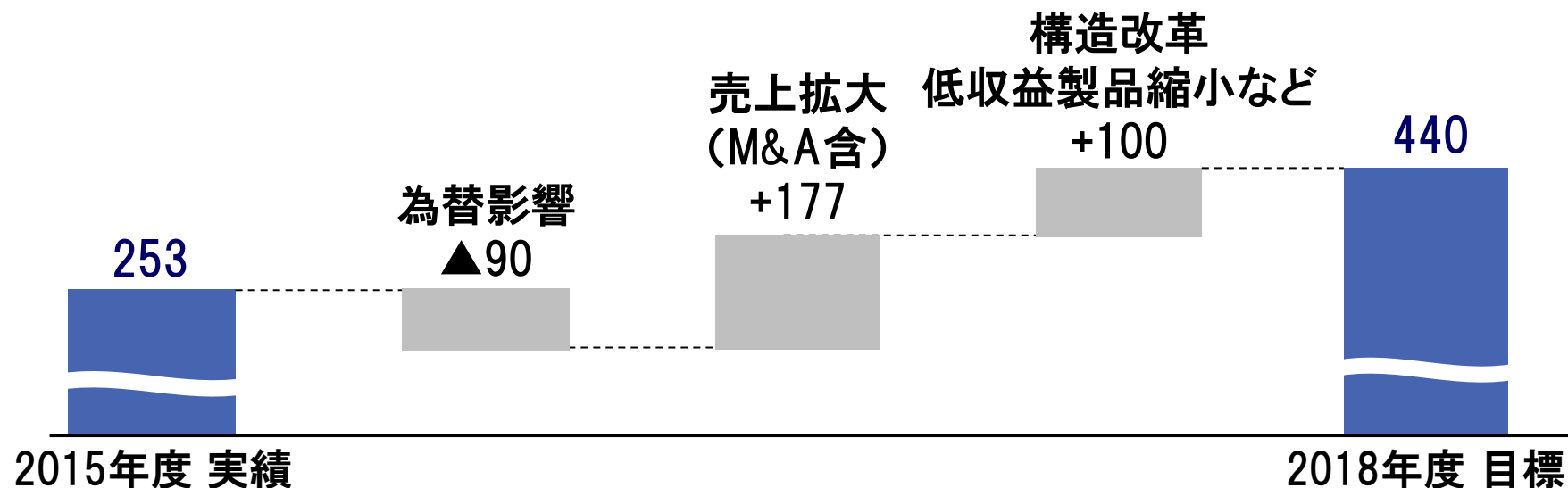
【売上収益】

(単位:億円)



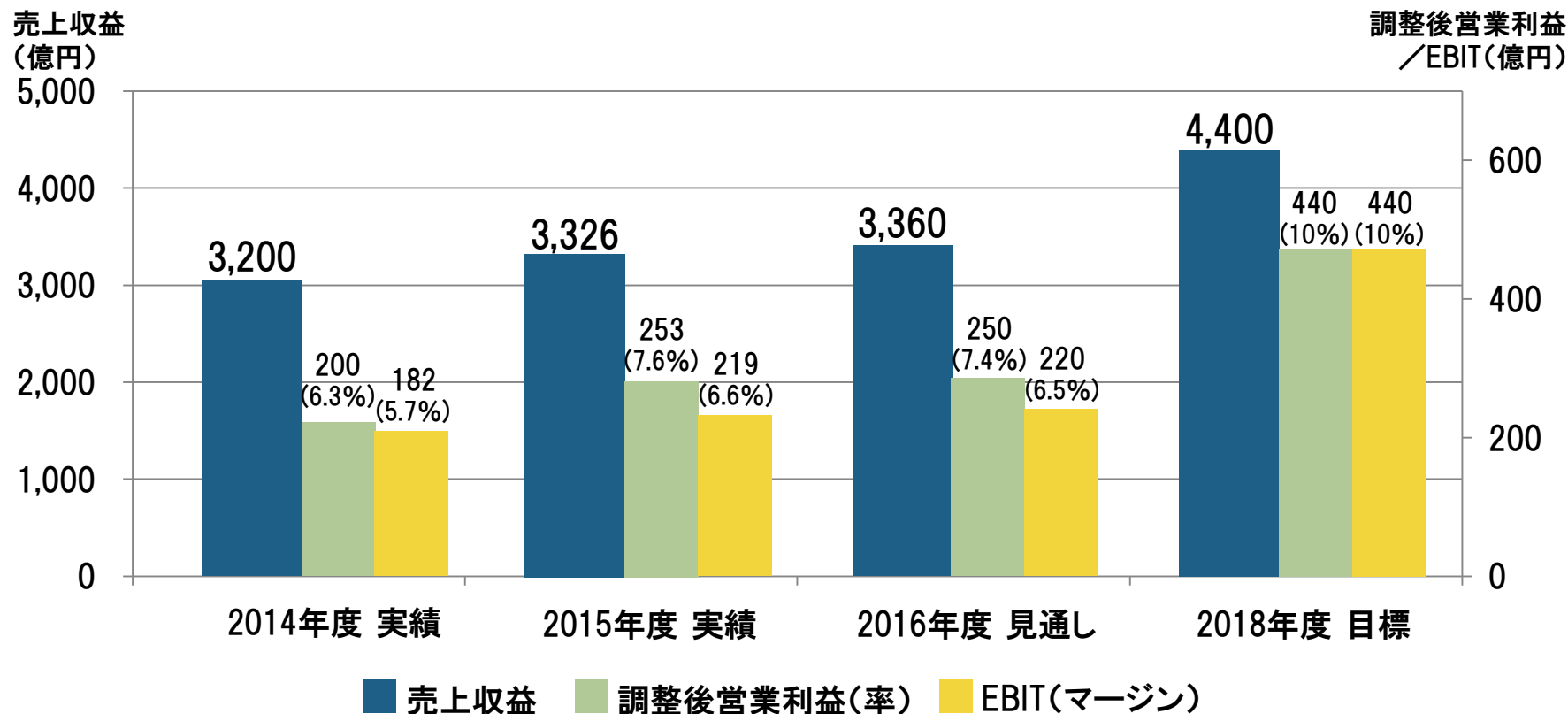
【調整後営業利益】

(単位:億円)



6-1. 業績推移②

	2014年度 実績	2015年度 実績	2016年度 見通し	2018年度 目標
海外売上収益比率	65%	64%	64%	70%



2018年度 目標

- 売上収益 4,400億円 (2015年度比132%)
- 調整後営業利益率(EBITマージン) 10%(10%)
(2015年度比 2.4ポイント(3.4ポイント)改善)

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
- ・長期契約におけるコストの変動および契約の解除
- ・信用供与を行った取引先の財政状態
- ・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
- ・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