

---

**日立Astemo株式会社 事業戦略**

2021年1月18日  
日立Astemo 株式会社  
代表取締役 プレジデント & CEO  
ブリス・コッホ

# サマリー よりよい世界をめざして発進

- 日立Astemoは次世代のため、持続可能な地球に貢献
  - 統合4社の強みを基礎に推進
- 日立Astemo - CASEを牽引するグローバルリーダー
  - 顧客、地域の最適なバランス
  - 注力分野でマーケットをリード
    - xEV、ICEの注力製品、シャシー、主要なモーターサイクル製品とソリューション
  - 日立の研究開発力も活かし、成長分野の研究開発に集中
    - xEV、AD/ADAS、先進シャシー、次世代モーターサイクル
- 日立Astemoは、ステークホルダーの価値を創造
  - 2025年度までに600億円のシナジー創出
  - 2025年度までの売上収益CAGRは市場の約2倍、同年EBITDAマージン約15%
  - 2030年までに生産ラインのカーボンニュートラル化を実現
  - 2030年までに製品が利用されることによるCO<sub>2</sub>排出量を50%削減

CASE: Connected/コネクテッド, Autonomous/自動運転, Service/shared/サービス/シェアード, Electrified/電動  
 xEV: 電動車、ICE: 内燃機関、AD: 自動運転、ADAS: 先進運転支援システム、CAGR: Compound Average Growth Rate/年平均成長率(2019年度-2025年度)  
 EBITDA: Earnings Before Interest Taxes Depreciation and Amortization (税引前利益に特別損益、支払利息、および減価償却費を加算した値)

# イントロダクション

# Astemo

## Advanced Sustainable Technologies for Mobility

(先進的かつ持続可能な社会に貢献する技術を通じて、安全・快適で持続可能なモビリティライフを提供する)

### 設立年月日

2021年1月1日

### 連結従業員数

約90,000人

### グローバルプレゼンス:

27カ国にわたる拠点

### 株主

株式会社日立製作所 66.6%

本田技研工業株式会社 33.4%

### 社会的貢献

AD/ADASシステムと先進シャシーで安全性、快適性、QoLを向上

### 環境的貢献

効率的で持続可能な技術に基づく電動システム

### 経済的貢献

2021年度: 売上収益 約1.6兆円、EBITDA 10%超

2025年度: 売上収益 約2兆円、EBITDA 約15%

AD: 自動運転、ADAS: 先進運転支援システム、QoL: Quality of Life、EBITDA: Earnings Before Interest Taxes Depreciation and Amortization (税引前利益に特別損益、支払利息、および減価償却費を加算した値)

## カーボンニュートラルに向けた取り組みの加速

- 世界各国でCO<sub>2</sub>ネット・ゼロ達成に向けた政策を推進

## CASE技術の加速によるR&D分野、特にソフトウェアへの投資の拡大

- OEMにおけるR&D費用の劇的な増加

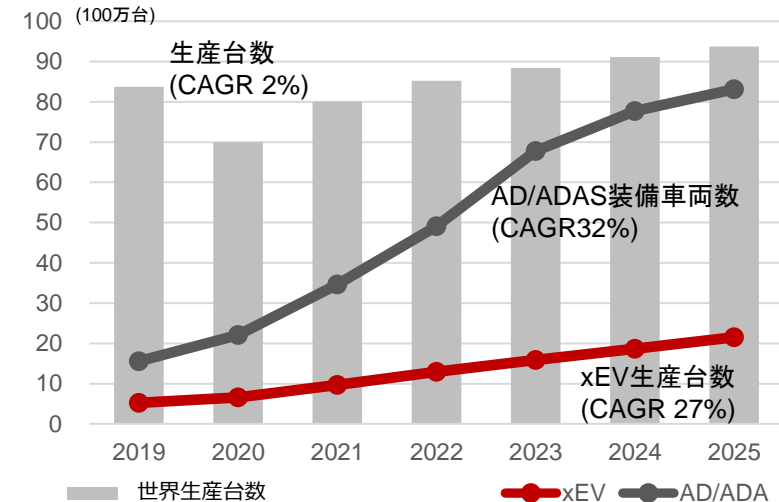
## COVID-19の自動車業界への影響

- 自動車業界にかつてない影響を及ぼす
- 世界生産台数の減少は少なくとも2020年度末まで続く見込み
- 既にCOVID-19の影響から回復した中国を筆頭に、2021年度以降、米国が回復、2020年度以降、欧州、ASEANが回復する見込み
- 生産台数は約2%\*成長、特に xEVおよびAD/ADASについては25%\*超成長する見込み

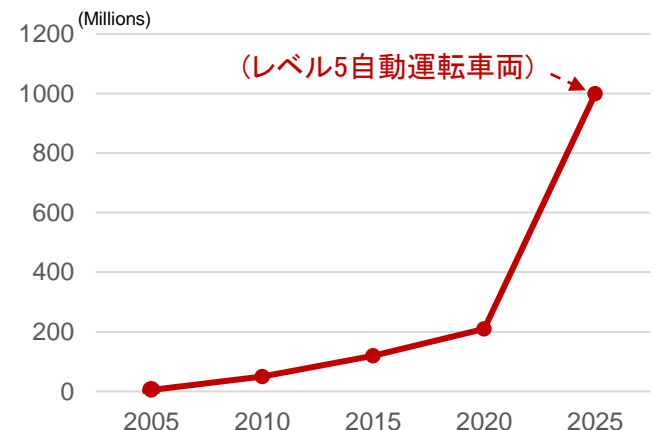
\*Compound Average Growth Rate (2019-25)、出典: IHS, McKinsey & Company

CASE: Connected/コネクテッド, Autonomous/自動運転, Service/shared/サービス/シェアード, Electrified/電動,  
xEV: 電動車, AD: 自動運転, ADAS: 先進運転支援システム, CAGR: Compound Average Growth Rate/  
年平均成長率

## 世界生産台数 vs xEV AD/ADAS



## 車両一台当たりのコード行数



出典: [https://www.volkswagenag.com/presence/investorrelation/publications/presentations/2020/01-januar/January\\_2020\\_VWAG\\_Investor\\_Roadshow.pdf](https://www.volkswagenag.com/presence/investorrelation/publications/presentations/2020/01-januar/January_2020_VWAG_Investor_Roadshow.pdf)

イノベーションを推進する独立系グローバルサプライヤーとして  
世界の環境負荷低減とQoL向上に貢献

## Astemo

**KEIHIN**

**SHOWA**

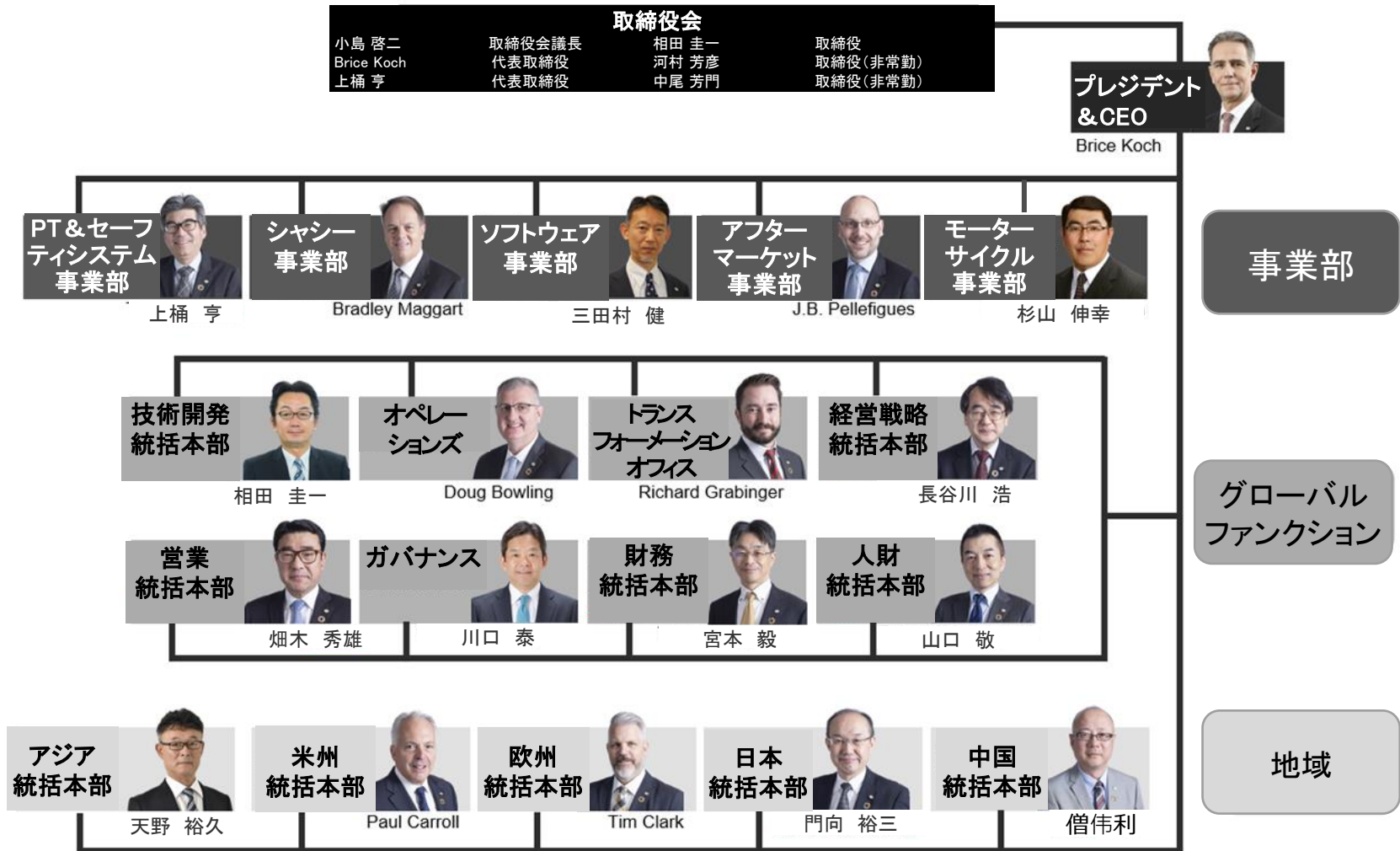
**NISIN**

 **Hitachi Automotive Systems**

- ・ 未来のモビリティソリューションを創造する先進技術
- ・ 選択したコア製品・ソリューションにおけるリーダーシップポジションの獲得
- ・ 拡大された規模と包括的な拠点展開で、顧客によりよいサービスを提供

世界中の顧客のベストパートナーへ

QoL: Quality of Life



- 統合した4社の人財を結集
- スイス人をはじめアメリカ人、フランス人、オーストリア人、中国人、日本人で構成

# 事業戦略

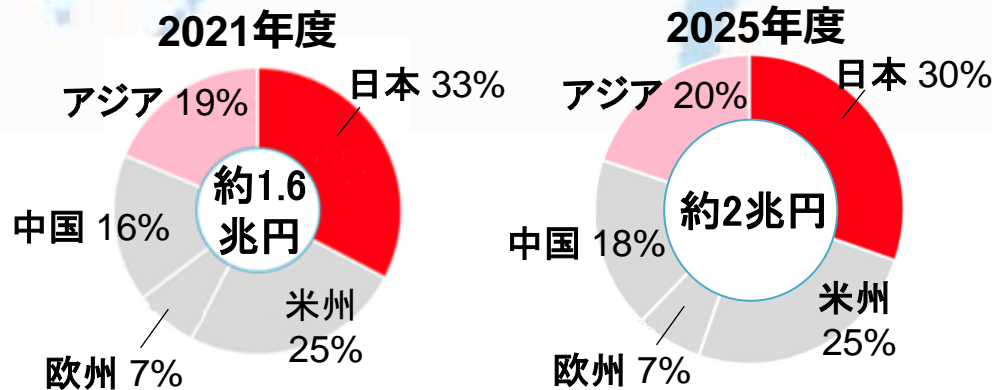


## 世界中の顧客に対応



141 生産拠点	
米州	29
アジア	37
中国	24
欧州	13
日本	38

## 地域別売上構成比



## 規模と技術の強みを生かし、グローバルリーダーのポジションを獲得

### 地域

### 戦略

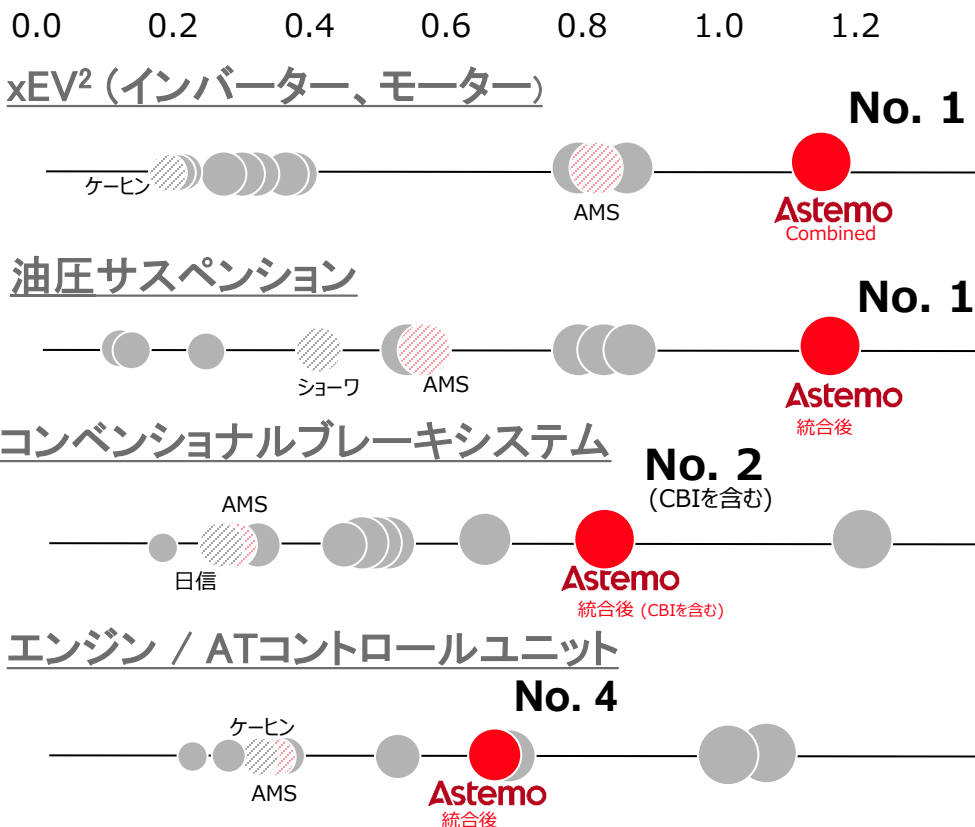
- | 地域  | 戦略  |
|-----|---|
| 米州  | <ul style="list-style-type: none"><li>数量拡大が予想される既存の納入プログラムも通じてxEV製品の売上を拡大</li><li>グローバルOEM間のアライアンスも活用して水平展開を推進</li></ul>                |
| アジア | <ul style="list-style-type: none"><li>各社の強みを結集して魅力的な二輪車用製品を提案</li><li>インドの先進技術に対する需要増加に対応、四輪車用xEVおよびADAS製品を拡大</li></ul>                 |
| 中国  | <ul style="list-style-type: none"><li>既存のプログラムも通じ、独立系ローカルOEMを含む顧客に対するxEV製品を拡大</li><li>EVの需要増に対応してe-Axleサブシステムに関するアライアンスの機会を追求</li></ul> |
| 欧州  | <ul style="list-style-type: none"><li>seneosおよびCBIの資産も活用、OEMにとって一層信頼できるパートナーとして推進</li><li>欧州顧客の戦略に沿い、グローバル水平展開でxEV事業を拡大</li></ul>       |
| 日本  | <ul style="list-style-type: none"><li>革新技术を有するグローバル大手サプライヤーとして、更なるアライアンスを推進</li><li>注力事業分野において日立グループやパートナーのケイパビリティを結集</li></ul>         |

# 注力分野の市場シェアでリード

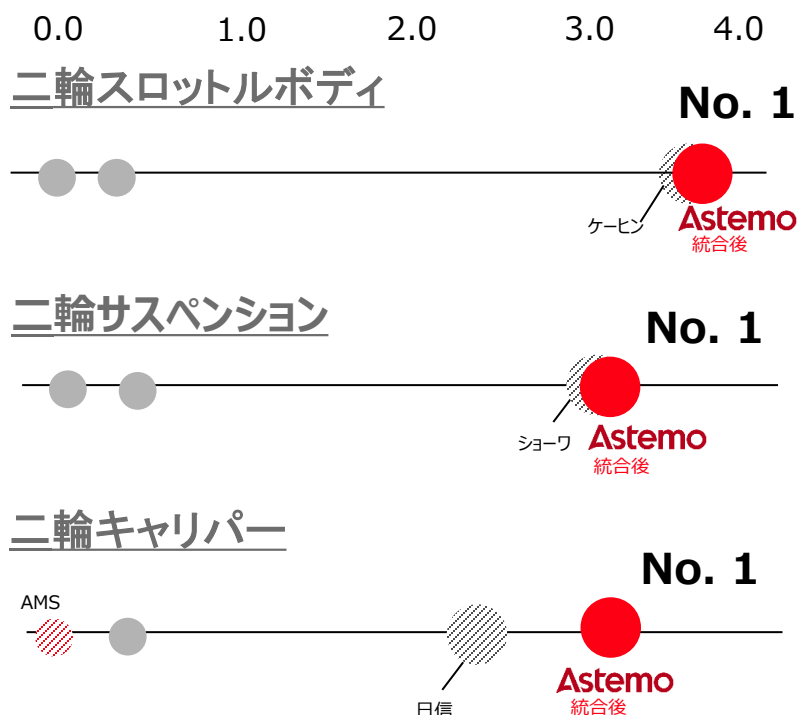
市場シェア1位～3位の製品の売上高比率:

2018<sup>1</sup> 20%    2020<sup>1</sup> 40%    2021 50%    2025 >60%

## 四輪 注力分野における相対市場シェア(RMS)の例



## 二輪 注力分野における相対市場シェア(RMS)の例



1. 合併各社の数値を合計した試算値 2. 2025年度の販売額ベース: インバーター+ モーター、OEM内製を除く。

注: RMS(相対市場シェア): 最大手の市場シェアに対する市場シェアの比率。1位に対するRMS。1位の場合は2位に対するRMS。2018年度の数量に基づく(xEVを除く)。

出典:各社のIR資料、ウェブサイト、IHS

四輪: 自動車、二輪: オートバイ、xEV: 電動車、AT: オートマチックトランスミッション、AMS: 日立オートモティブシステムズ、CBI: Chassis Brakes International

ポジション	カテゴリー	強化の方向	成長 '20→'30
能力の 最大活用  投資の 最適化	ICE	<b>残存者利益が見込める製品を選択して投資</b> ・ HEV関連の低燃費技術に集中	
	シャシー システム	<b>シナジーの最大化</b> ・ スケール、フットプリント、技術でのグローバルリーダーシップ	
	二輪	<b>市場ポジションの強化</b> ・ 四輪車技術の活用	
	アフター マーケット	<b>成長ポテンシャルを活用</b> ・ 製品ポートフォリオの拡張	
<b>日立の開発力をフル活用して成長分野にR&amp;Dを集中</b>			
優先投資  将来の 成長エンジン	xEV	<b>成長市場への優先投資</b> ・ モーター、インバーターおよびソフトウェアの統合による グローバルリーダーのポジションを維持	
	AD/ADAS	<b>有力製品への投資の集中</b> ・ 日立製作所と協力してECUおよびソフトウェア分野における リーダーシップポジションを獲得	
	先進シャシー	<b>安全性と快適性の新たな価値の創造</b> ・ ブレーキ、サスペンション、ステアリングの統合制御	
	次世代 モーターサイクル	<b>新技術とソリューションの提案</b> ・ 電動化と姿勢制御技術の強化	

## 社会イノベーションのためのモビリティの再定義

- 高齢者などの交通弱者のモビリティの制約を取り除き、交通事故ゼロに貢献
- CO<sub>2</sub>ゼロ・エミッションによる持続可能な環境への貢献

## 高度な統合により環境負荷が低く 安全快適な車両システムをリード

- マルチモーダル輸送ソリューション
- MaaS(サービスとしてのモビリティ)
- エネルギー管理システム



- サイバーセキュリティ
- データの蓄積とAI解析
- OTA

**Astemo**

**コネクテッド車両技術**  
車載デバイス、ソフトウェア

**AD/ADAS**  
高度外界認識  
統合電子制御

**xEV**  
先進電動パワートレイン・システムユニット

**先進シャシー**  
統合車両挙動制御

CASE: Connected/コネクテッド, Autonomous/自動運転, Service/shared/サービス/シェアード, Electrified/電動,  
MaaS: Mobility as a service, OTA: Over The Air (ソフトウェアの無線通信による更新)、AD: 自動運転、ADAS: 先進運転支援システム、xEV: 電動車

## 二輪車機器への四輪車技術の活用

- 排出規制強化に対応したエンジン制御
- シャシー制御技術
- 電動化

## リーダーシップポジションを生かした競争力の更なる向上

- 顧客とのパイプライン、製造技術、ローカルサプライヤー等
- コンポーネントの統合、内製化

### 技術

#### 電動化 (e-Axle)



### 投資

#### 姿勢制御技術(安全性)



次世代二輪車機器・システムに新たな価値を創出

# 価値提供

## 4社が統合し、日立Astemoへ 推進施策

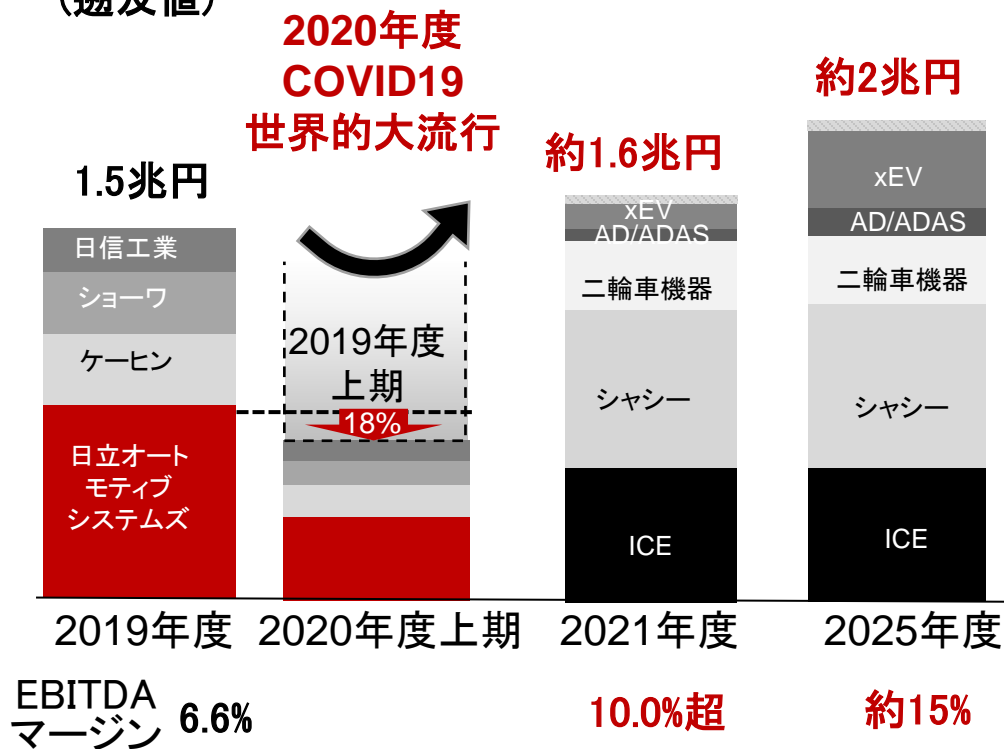
ポートフォリオ  
の強化

競争優位性  
の強化

重大な実行手  
段への投資

リスク対応と  
成長

4社合計値  
(遡及値)



達成見通し

**No.1 – No.3**  
選択した事業  
における市場順位

売上収益  
**約2倍**  
自動車生産伸長率に  
対する年平均成長率

業界をリードする  
**約15%**  
EBITDAマージン

xEV: 電動車、AD: 自動運転、ADAS: 先進運転支援システム、ICE: 内燃機関  
EBITDA: Earnings Before Interest Taxes Depreciation and Amortization (税引前利益に特別損益、支払利息、および減価償却費を加算した値)



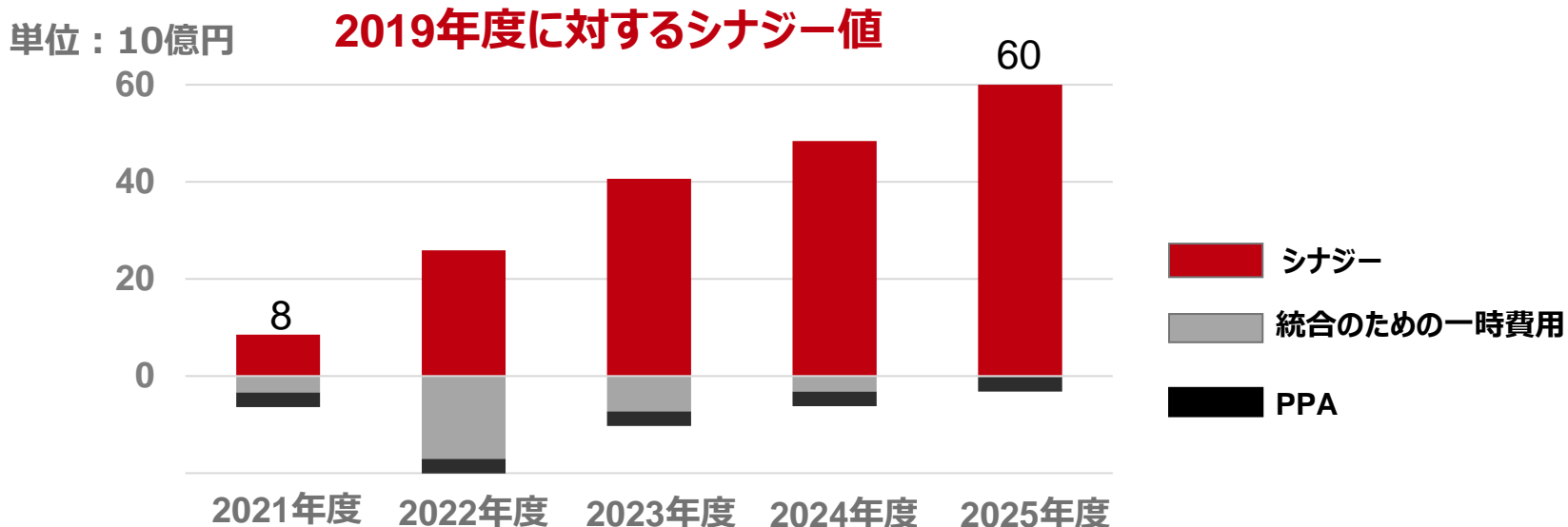
## 日立Astemo トランスフォーメーションの主要要素

ポートフォリオの強化	競争優位性の強化	重大な実行手段への投資	リスク対応と成長
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>xEV、ADAS</b>および先進シャシー分野におけるグローバルリーダーの地位獲得</li> <li>• <b>ICE事業</b>は選択的集中</li> <li>• フットプリントとCASEソリューションを活用したモーターサイクル事業の拡大</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• サプライチェーンのコスト削減</li> <li>• 工場運営・拠点の最適化</li> <li>• 販管費の抑制</li> <li>• 品質: 更なる向上</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ビジネスインテリジェンス(BI)およびデジタル化による優れた可視性</li> <li>• 全プロセスにおける品質の統合</li> <li>• ソフトウェア技術力の更なる強化</li> <li>• 事業を支援する最適なグローバル・オペレーティング・モデル</li> <li>• 人財とカルチャー</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>M&amp;A</b>に関するリスク</li> <li>• 実行に伴うリスク</li> <li>• <b>セールスエクセレンス</b>: 顧客およびCASEへの注力による成長</li> </ul>

## 日立Astemoの価値を最大限発揮する

xEV: 電動車、ADAS: 先進運転支援システム、ICE: 内燃機関、CASE: Connected/コネクテッド, Autonomous/自動運転, Service/shared/サービス/シェアード, Electrified/電動

# シナジー計画 (2021年度～2025年度)



## サプライチェーン

- ・最適価格の追求
- ・内製と外注の最適な配分
- ・サプライヤー基盤の最適化
- ・規模の活用

## R&D

- ・重複製品/プログラムの統合と最適化

## 営業

- ・OEMをまたがる営業シナジーの最適化
- ・営業拠点と体制の活用

## フットプリント

- ・CAPEXおよびロジスティクスの最適化

## G&A

- ・簡素化と効率強化

## 品質

- ・ベストプラクティスの活用

PPA: Purchase Price Allocation  
CAPEX: 設備投資

## ネットゼロ政策を支持する世界トレンド

EU

2050年までにネットゼロ

中国

2060年までにネットゼロ

日本

2050年までにネットゼロ

アメリカ

2050年までにネットゼロ

## 目標

工場: 2030年までに生産ラインで「カーボンニュートラル」を実現  
 製品: 2030年までに製品の使用により発生するCO<sub>2</sub>を50%削減

## 工場でのカーボンニュートラル

- 生産拠点の最適化等による生産効率の改善
- 老朽設備の改修および更新による省エネ
- 再生可能エネルギーの最大利用



中国東莞市における工場

製品を通じたCO<sub>2</sub>排出量の50%削減

- 高効率の電動化コンポーネントを提供
- 燃費向上に貢献
  - エンジンマネジメント技術
  - AD/ADASによる燃費改善
  - シャシーコンポーネントの軽量化



## よりよい世界の実現に向けて



## 社会

日立Astemoは安全で持続可能な  
社会に貢献

- 効率的で持続可能な技術
- CO<sub>2</sub>排出量を低減する製品
- すべての人の安全性、快適性、QoLの向上

## 顧客

日立Astemoは顧客と共にモビリティの  
未来を変革するパートナー

- 進化し続けるソリューション  
による顧客との協創
- 拡大された規模
- グローバルリーダーシップ
- グローバル拠点展開

Astemo

## 従業員

日立Astemoは次世代技術を  
創造する機会を提供

- キャリア成長機会
- 多様でグローバルな職場環境
- 力を合わせて次世代技術を創出

## 株主

日立Astemoはステークホルダー  
のための価値を高め、ROIの改善を継続

- 社会価値
- 環境価値
- 経済価値

*Hitachi Social Innovation is*

**POWERING GOOD**

世界を輝かせよう。

**HITACHI**  
Inspire the Next 

# 参考: Dr. Brice Koch(ブリス・コッホ)について



Dr. Brice Koch

2018年 4月	日立オートモティブシステムズ株式会社 社長 & CEO
2017年 5月	日立製作所、グループCEO付エグゼクティブアドバイザー(戦略)
2014年 1月	OCエリコングループ(OC Oerlikon Group) CEO
2012年 2月	ABB社 副社長 電力システム本部長 執行委員会メンバー
2010年 1月	ABB社 副社長 マーケティング&カスタマーソリューションズ部門長執行委員会メンバー
2007年 1月	ABB社 北アジア地域事業部門長兼中国ABB社 社長
2002年 1月	ABB社 上級副社長 変圧器グループ 事業地域マネージャー 兼 グローバル本部経営チーム 電力技術部員
1999年 1月	ABB社 鉄道システムビジネスユニットマネージャー
1994年 2月	ABBグループ 入社(入社後、1999年1月まで様々な管理職を歴任)
1993年 8月	スイス連邦工科大学 材料科学分野で博士号を取得
1990年 2月	スイス連邦工科大学 准教授
1984年 9月	スイスに移住
1964年 5月	ミュルーズ(フランス)で誕生

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