

インフラシステム事業戦略

Hitachi IR Day 2015

2015年6月11日

株式会社日立製作所
執行役専務 電力・インフラシステムグループ
インフラシステム社 社長
酒井 邦造

執行役常務 電力・インフラシステムグループ
インダストリアルプロダクツ社 社長
兼 株式会社日立産機システム 取締役社長
青木 優和

インフラシステム事業戦略

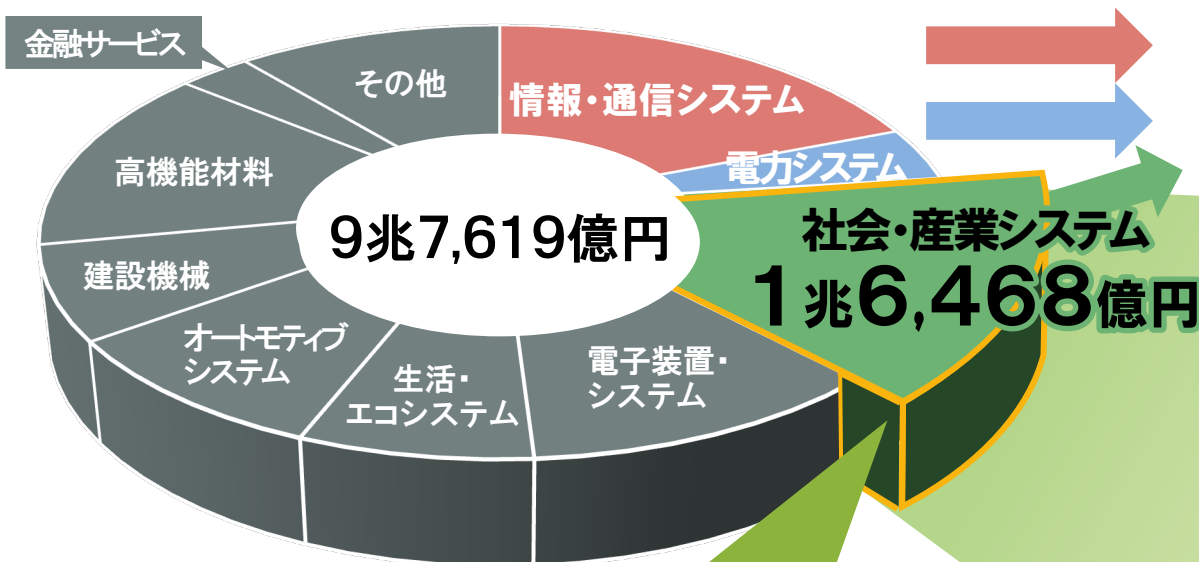
[目次]

1. **事業概要**
2. 2015年度施策
3. 成長に向けた中長期戦略
 - 3-1. 事業環境・戦略
 - 3-2. ソリューション事業
 - 3-3. インダストリアルプロダクツ事業
4. まとめ

1-1. インフラシステム事業の位置付け

社会・産業システムの中核として社会イノベーション事業をけん引

日立製作所 連結売上高(2014年度、米国会計基準)



情報・電力・交通分野への
システム・コンポーネント提供
783億円

+

社会・産業システムセグメントの
中核としてのインフラ事業
7,126億円

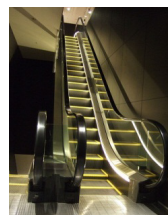
||

インフラシステム社、
日立産機システム
7,909億円*

インフラシステム事業



都市開発システム事業



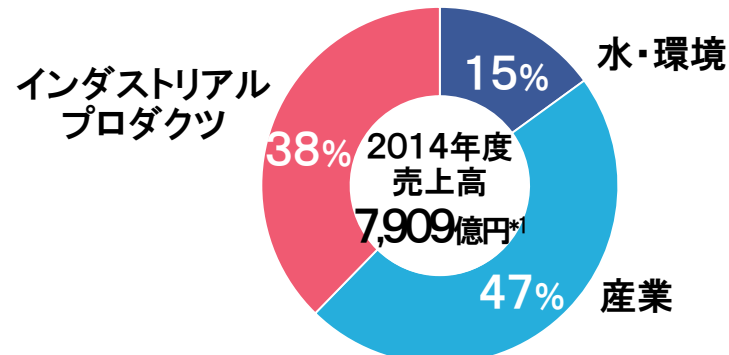
交通システム事業



* 情報・通信システム社への移管分を除く

グローバル顧客の経営課題に応えるベスト・ソリューション・パートナー

- ソリューション部隊の再編により、マーケットイン・フロント機能の強化
- インダストリアルプロダクツ社設立により、製品事業のグローバル競争力強化



3事業ドメインの内訳は、重複控除前の比率

水・環境ソリューション



海水淡水化システム



監視・制御



水処理プラント

産業ソリューション・産業プラント

産業プラント



生産制御システム



セキュリティシステム



情報制御プラットフォーム



インダストリアルプロダクツ

国内トップシェア*2



配電用変圧器



圧縮機



インクジェットプリンター



UPS



インバーター



モーター



大型コンポーネント

*1 米国会計基準、情報・通信システム社への移管分を除く *2 日立調べ UPS:Uninterruptible Power Supply

インフラシステム事業戦略

[目次]

1. 事業概要
- 2. 2015年度施策**
3. 成長に向けた中長期戦略
 - 3-1. 事業環境・戦略
 - 3-2. ソリューション事業
 - 3-3. インダストリアルプロダクツ事業
4. まとめ

2-1. 2015中期経営計画の進捗

	2013年度 (米国会計 基準)*1	2014年度*1		2015年度 (見通し)		前期比 (米国会 計基準)	
		(米国会計基準) [前回比]	(IFRS)*2	(米国会計 基準)	(IFRS)		
売上高/ 売上収益	7,580億円	7,909億円	▲175億円	7,908億円	8,167億円	8,136億円	+258億円
営業利益率*3 (EBIT*4マージン)	1.5% (1.9%)	3.1% (4.6%)	▲1.4% (+0.2%)	3.7% (5.1%)	5.0% (4.5%)	5.3% (4.9%)	+1.9% (▲0.1%)
海外売上高 比率	24%	28%	▲1%	28%	29%	29%	+1%
サービス売上 高比率	29%	29%	±0%	29%	29%	29%	±0%

2014年度の状況

- 国内の高効率・省エネ市場拡大による小型プロダクツの売上高伸張
- Oil & Gas市場および新興国経済の減速による大型プロダクツ/産業ソリューションの売上高減少
- 中東の工事案件の収支悪化
- 開発型案件の工程遅延によるコストアップ

*1 情報・通信システム社への移管分を除く

*2 未監査

*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)

*4 受取利息及び支払利息調整後税引前純利益

2-2. 前回業績予想との偏差

米国会計基準

	2015年度 (見通し)	前回見通し*	偏差
売上高	8,167億円	9,591億円	▲1,424億円
営業利益率	5.0%	6.9%	▲1.9%
EBITマージン	4.5%	6.7%	▲2.2%

主な偏差理由

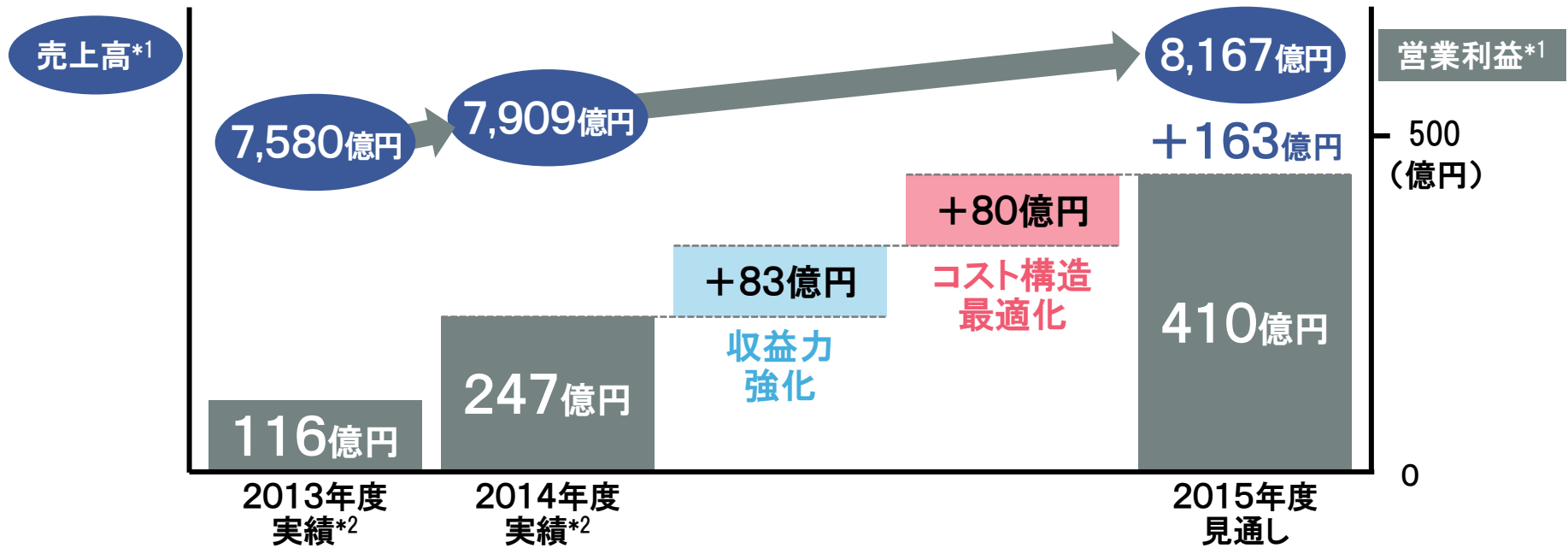
① 売上高下方修正

- 海外案件の受注減少(中東工事案件の厳選、円安による日系企業の海外投資減速など)
- 当初、大幅な伸びを見込んでいたOil&Gas関連事業の市況悪化による見直し

② 利益率下方修正

- 売上高下方修正による減益

2015年度は利益率を重視、次の成長を見据えた体質転換を続行



2015年度施策

収益力強化

事業ポートフォリオの変換、プロダクツ売上高拡大

コスト構造最適化

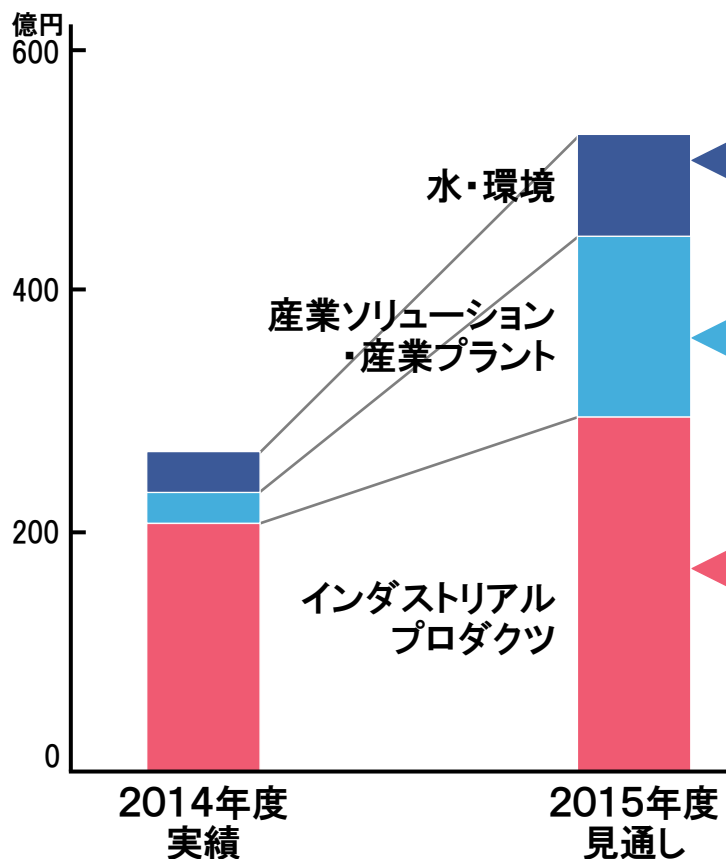
Hitachi Smart Transformation Projectの継続・強化

*1 米国会計基準

*2 情報・通信システム社への移管分を除く

事業ポートフォリオの変換、プロダクツ売上高拡大

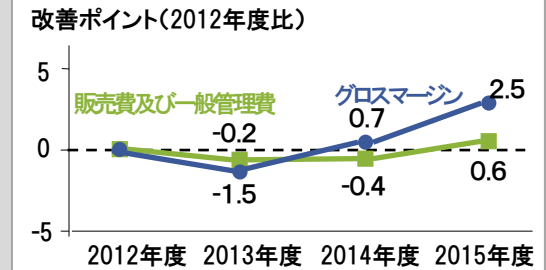
営業利益*



- 顧客課題を解決する付加価値提供
 - ・国内上下水(電気・機械の一括提案)
 - ・海外進出日系企業支援(コジェネ、セキュリティ)
- 既受注案件の確実な刈り取り
 - ・海外の水環境ODA案件(海外パートナーとの協業)
 - ・バイオ医薬プラント(化学プラント分野からのシフト)
- リスク案件への対応強化
 - ・中東地域でのハイリスクな工事案件を縮小
 - ・コールドアイレビュー、マイルストーンチェックを強化
- 伸張市場へのタイムリーな新製品投入
 - ・高効率・省エネ(トップランナー規制対応モーター、両面冷却UPS、アモルファス変圧器、圧縮機など)
 - ・安全・トレーサビリティ(インクジェットプリンターなど)
- 販売・サービス体制の強化

コスト構造改革の継続推進

- 製造・EPC*1・サービス重要拠点のハブ化によるグローバルサプライチェーン強化
- 海外調達・集約購買拡大、調達エンジニアリング強化による変動費率の圧縮
- 人員の最適配置などの実施



事業構造改革によるリソース集中、経営の迅速化

- グループ会社(2013年10月・2014年4月に統合・再編)の業務効率化(継続)
- 個々のプロダクツ強化: インダストリアルプロダクツ社の設置

キャッシュフローマネジメントの強化

- 見積りからサービスまでのEnd to Endで業務プロセスをシームレスで効率化

	2012年度 (実績)	2014年度 (実績)	2015年度 (見通し)	2018年度 (目標)
CCC*2	79.5日	87.8日	97.1日	80.0日

- プロジェクト単位、組織単位によるキャッシュフロー管理を実施

Hitachi Smart Transformation Projectによるコスト削減効果

2015年度見通し: 80億円 2011~2015年度累計: 約420億円(前回見通し: 約420億円)

*1 EPC: Engineering, Procurement and Construction(設計・調達・建設)

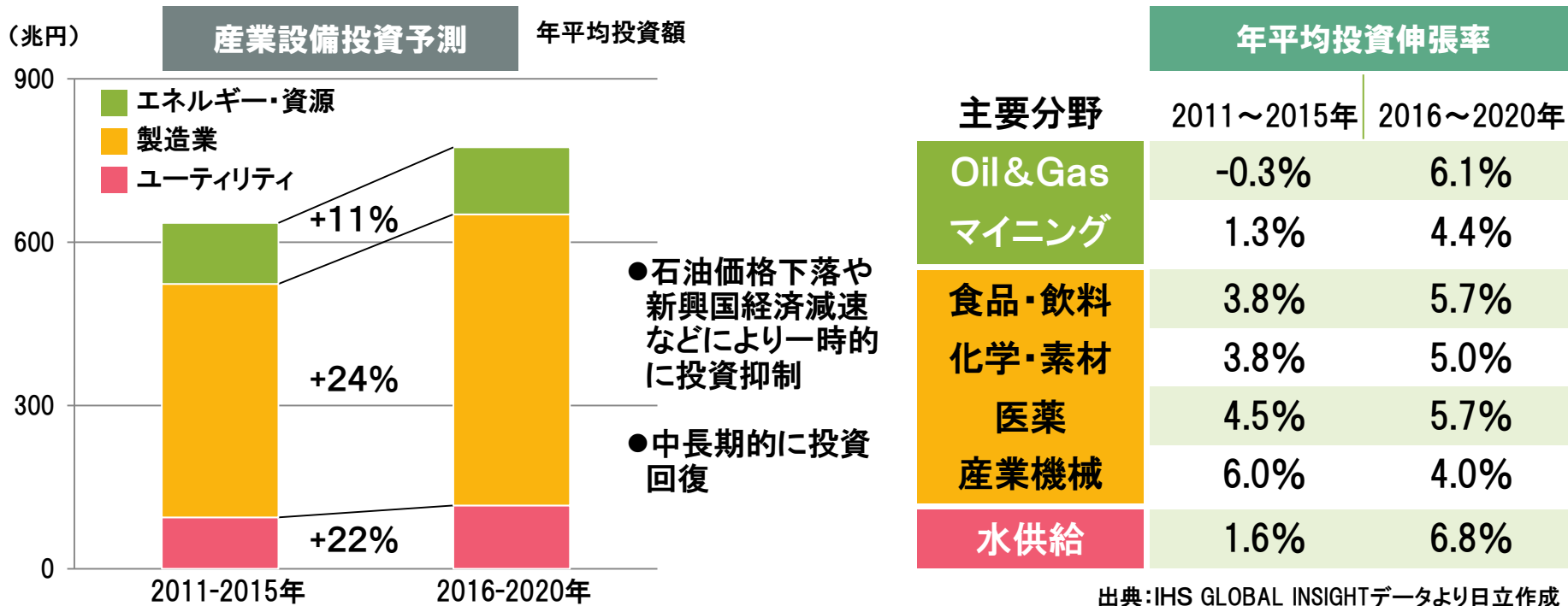
*2 CCC: Cash Conversion Cycle(運転資金手持日数)

インフラシステム事業戦略

[目次]

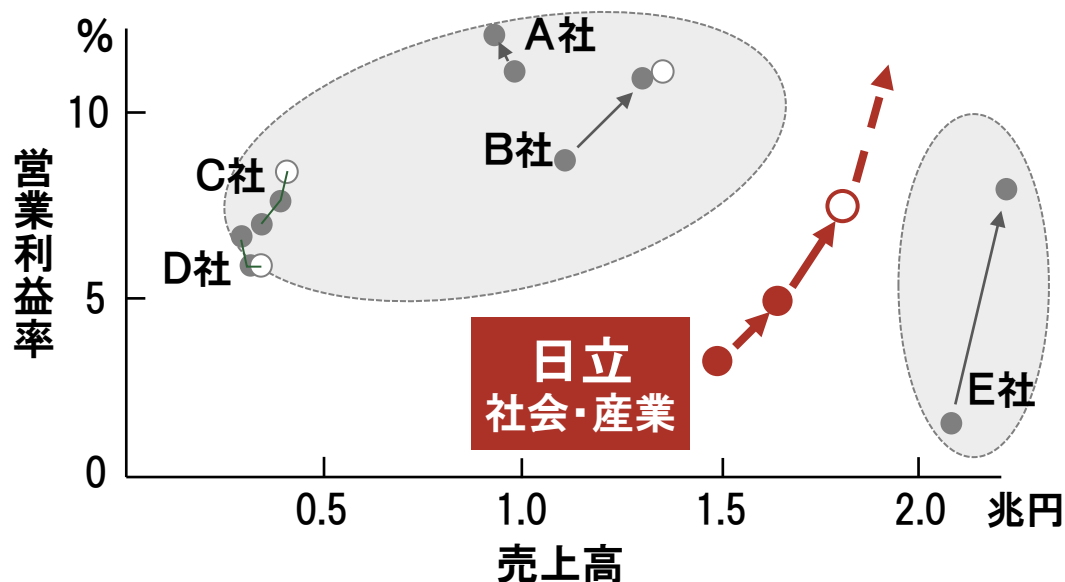
1. 事業概要
2. 2015年度施策
- 3. 成長に向けた中長期戦略**
 - 3-1. 事業環境・戦略**
 - 3-2. ソリューション事業
 - 3-3. インダストリアルプロダクツ事業
4. まとめ

インフラ市場は一時的な減速から中長期的には回復傾向



注力分野	事業機会	
エネルギー・資源	生産量拡大のための効率化・全体最適化ニーズの高まり	経営課題解決へのIoT活用市場拡大 (2020年:350兆円) 出典: IDC
製造業	安心・安全志向に対応する高度システム・ソリューション	
ユーティリティ	経済成長・水資源不足に伴う上下水・産業水インフラ投資拡大	

ソリューションとプロダクトを両輪とした成長軸と利益確保



(注1)日立は社会・産業システムセグメント、他社は類似のセグメントの数値

(注2)図中プロットは、2013年度、2014年度、2015年度(計画:白抜き)を示す

競合の動向

- 事業ポートフォリオの変革を進め、コア事業への集中、ベース収益基盤を確立
- 先端技術(IoT、ロボティクス)活用による新市場創出、大規模プロジェクト一括受注

日立の強み

- IT・制御システムと機器・プロダクツの最適提案
- 世界のリーディングカンパニーとの協創実績
- 人工知能、データアナリティクスなどの先進技術開発力、高機能材料

社会・産業インフラ市場でのグローバルメジャープレーヤーをめざす

成長市場で伸びる顧客の課題解決に、トータルソリューション力と強いプロダクツカの両面で応える事業を展開

インフラシステム事業

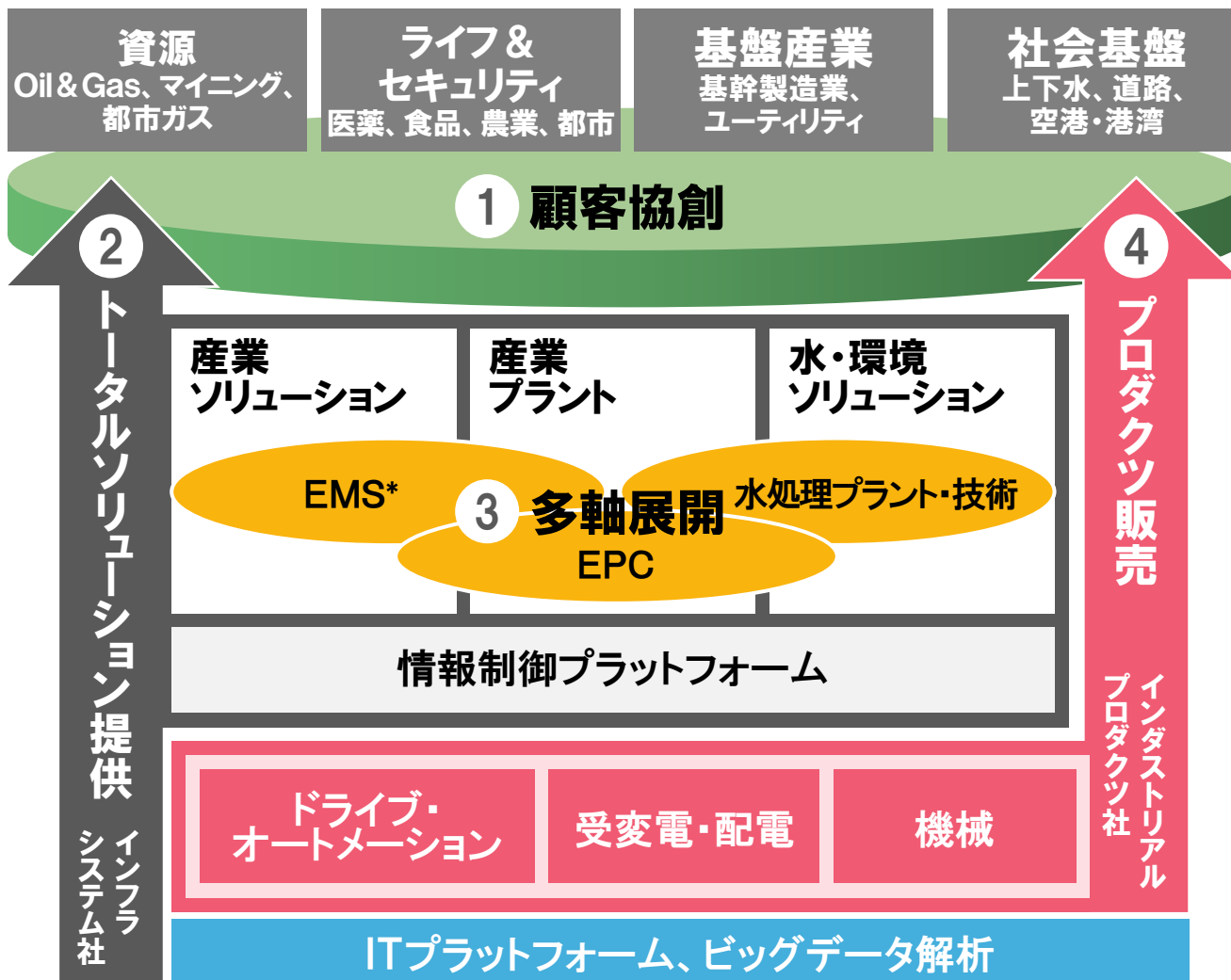
ソリューション事業

インダストリアル プロダクツ事業

- 伸張市場へのリソース集中、積極投資
 - 「資源」「ライフ&セキュリティ」「基盤産業」「社会基盤」の4分野
- 顧客協創とIT・制御・プロダクツの強みを生かした事業展開
 - 「顧客協創」「トータルソリューション提供」「多軸展開」「プロダクツ販売」
- インダストリアルプロダクツ社設立による製品事業の強化

2018年度(目標) 売上高1兆円 営業利益率8%

顧客協創とIT・制御・プロダクツの強みを活かした事業展開



- ① 顧客協創による新事業創出
- ② トータルソリューション提供
- ③ 製品・ソリューションの多軸展開
- ④ プロダクツ販売
 - ・ 製品競争力強化
 - ・ セールスチャネル・サービス基盤拡大

インフラシステム事業戦略

[目次]

1. 事業概要
2. 2015年度施策
- 3. 成長に向けた中長期戦略**
 - 3-1. 事業環境・戦略
 - 3-2. ソリューション事業**
 - 3-3. インダストリアルプロダクツ事業
4. まとめ

IT、制御とモノづくり力、ノウハウを活かし、顧客の課題解決

■ 新たな価値創造とビジネスモデル変革に、日立グループの総力結集により貢献

顧客課題

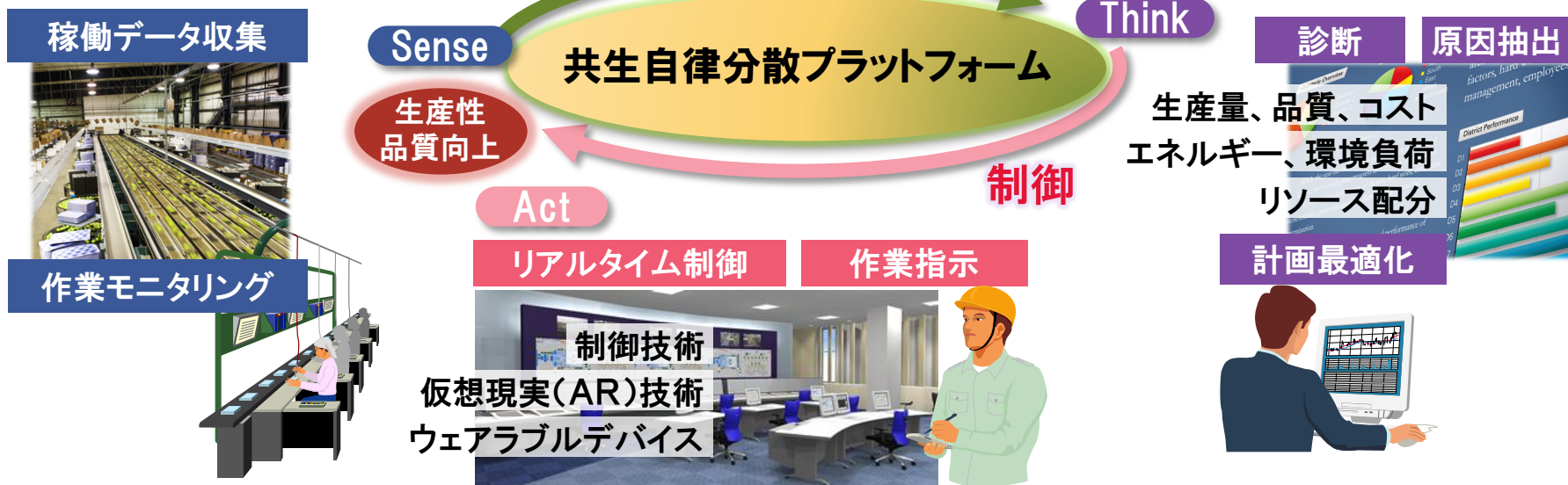
- 経営スピードアップ
- グローバルサプライチェーン
- 生産性、品質向上
- 新製品・新サービス開発 ...

- 【制御】..... 共生自律分散プラットフォーム
- 【IT】..... データアナリティクス、クラウド基盤
- 【モノづくり】..... インテリジェントプロダクツ
- 【R&D】..... 人工知能、シミュレーション

■ IoTを活用し、Sense(把握)、Think(原因抽出、最適化)、Act(指示、制御)による経営課題解決

生産現場/社会インフラ

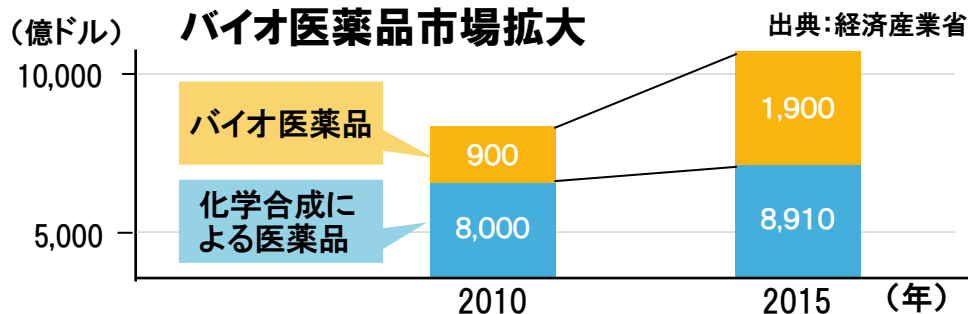
企業経営



医薬

伸張するバイオ医薬品市場で高品質・高信頼な製薬を支援

- 「培養設備×IT」と「ビッグデータ分析・人工知能」を活用し、開発・量産化スピードアップ、収率向上、品質安定化



医薬品製造管理

「HITPHAMS」
(国内トップシェア*)

他、関連システム

ビッグデータ分析・人工知能

- ・生産量・品質とプロセスデータの相関関係の高速抽出
- ・プロセス・品質の最適化
- ・培養設備設計への反映



投入量

製造条件・プロセス情報

生産量・品質データ

原料



培養設備

(国内トップシェア*)



精製

充填

製品



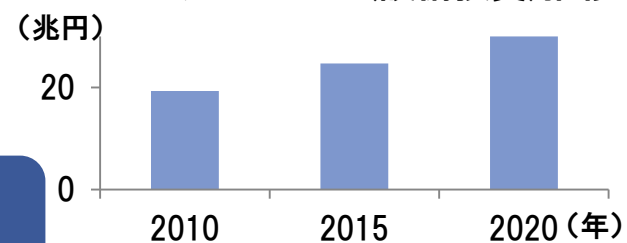
プラント設計・施工

マイニング

Pit to Portで鉱山運営全体の効率化を支援

- エネルギー、鉄道、産業プロセス制御のノウハウとITを融合したトータルソリューションの提供
- ソリューションを支える多彩なプロダクツ事業の展開

マイニングCAPEX (設備投資)推移



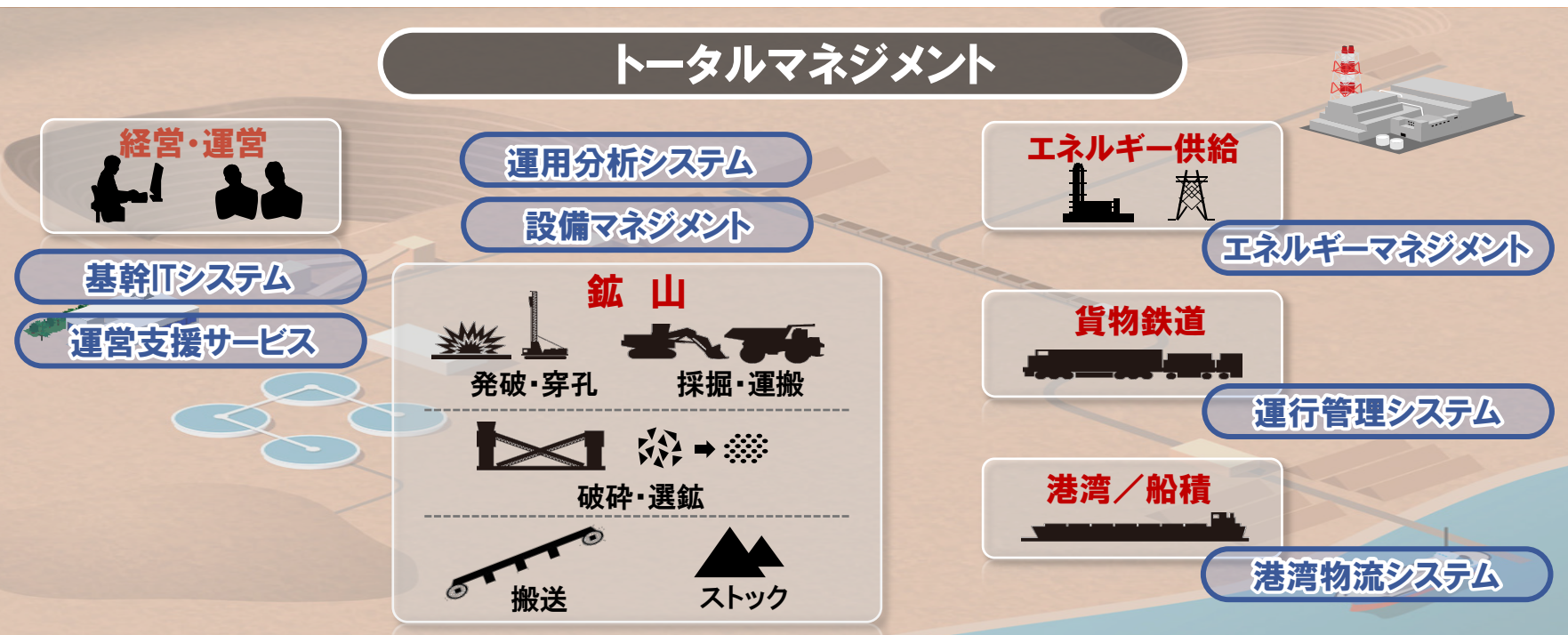
出典: IHS GLOBAL INSIGHT

**経営の
全体最適化**
(生産量、コスト、リソース...)

**生産性・品質向上
保守最適化**

**運用効率向上
省エネ**

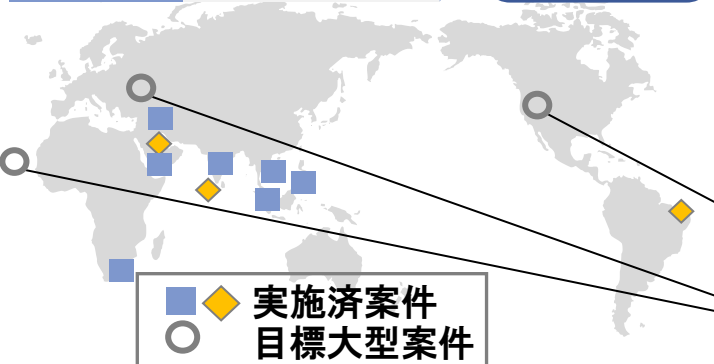
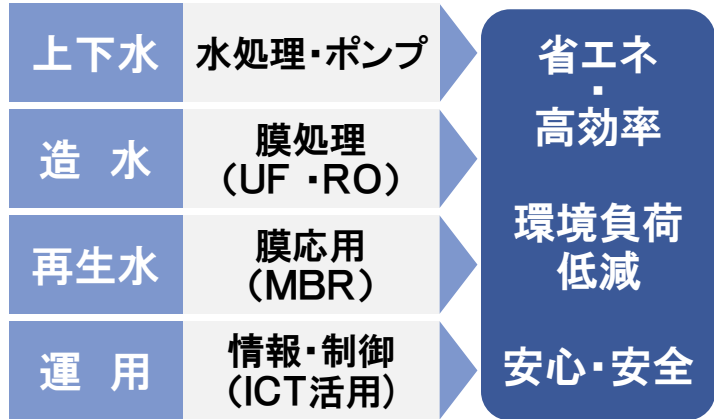
トータルマネジメント



水環境

高度な水処理技術の多軸展開

■ 上下水・造水・再生水・運用までの優位技術を生かしたグローバル事業展開

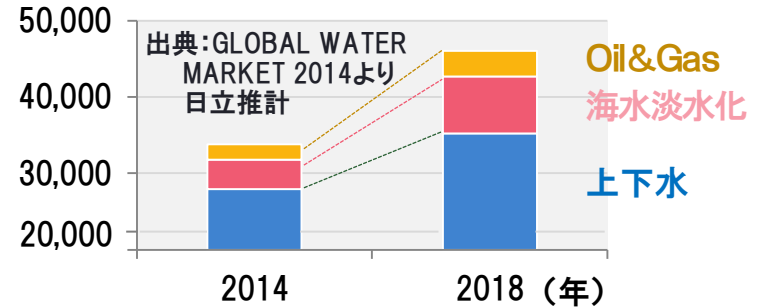


UF: Ultrafiltration
RO: Reverse Osmosis

MBR: Membrane Bioreactor
FS: Feasibility Study

FPSO: Floating Production Storage and Offloading

(億円) 水事業ターゲット市場規模



■ 大型公共分野でのシェア拡大

上下水システム(途上国・新興国向け)

大型海水淡水化「Mega-ton Water System」[NEDO実証FS]

海水淡水化+下水再利用「RemixWater」[NEDO実証FS]

配水効率化システム(水運用、配水制御、漏水低減)

■ 産業分野への展開

小型海水淡水化(島嶼国リゾート、FPSO向け)

Oil&Gas水処理(随伴水、原油プロセス[NEDO実証FS])

米国カリフォルニア渇水対策(大型海水淡水化)

ODA案件(カーボベルデ海水淡水化、ウクライナ下水)

インフラシステム事業戦略

[目次]

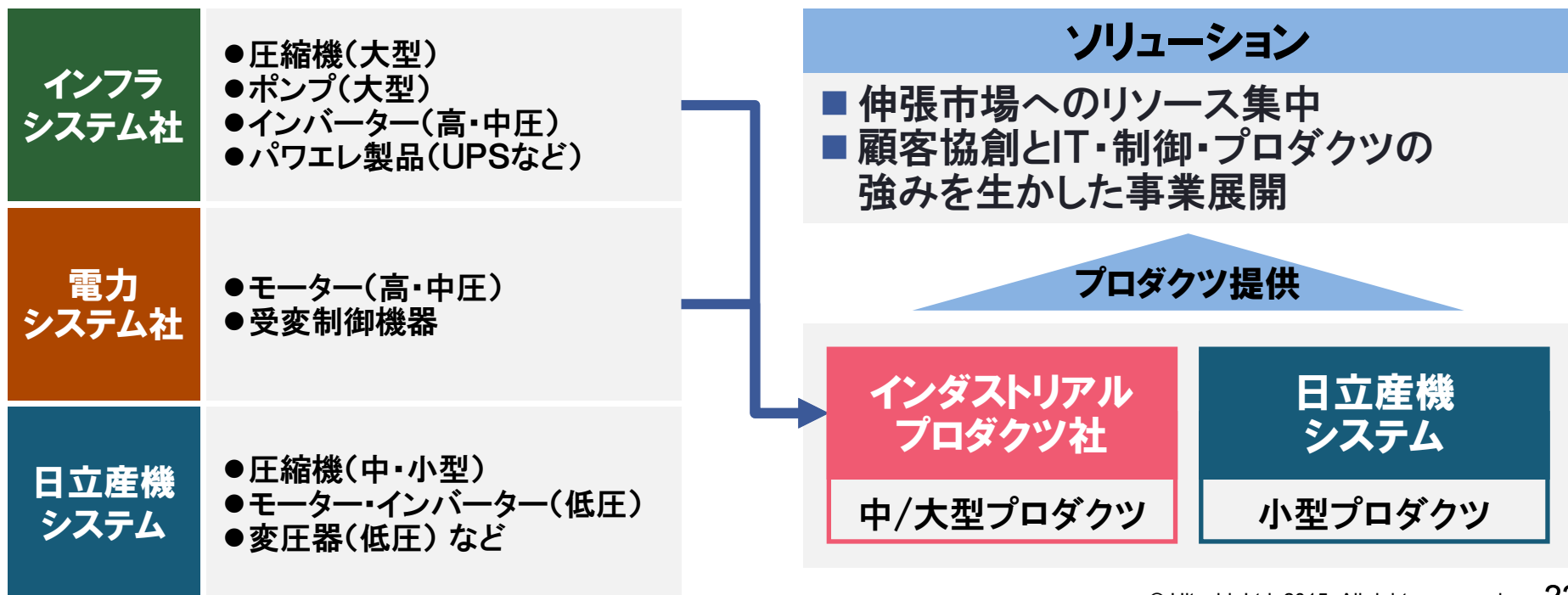
1. 事業概要
2. 2015年度施策
- 3. 成長に向けた中長期戦略**
 - 3-1. 事業環境・戦略
 - 3-2. ソリューション事業
 - 3-3. インダストリアルプロダクツ事業**
4. まとめ

社会イノベーション事業を支えるプロダクツ事業の強化

めざすところ

- 産業分野においてプロダクツ単独でも勝負できる強い事業体
- 安定的な収益・キャッシュを創出する事業体
- ソリューション&サービス事業を支える中核製品を提供

体制再編



幅広い産業ニーズに応える強いプロダクツ

資源

Oil&Gas、マイニング、都市ガス

ライフ&セキュリティ

医薬、食品、農業、都市

基盤産業

基幹製造業、ユーティリティ

社会基盤

上下水、道路、空港・港湾

インダストリアルプロダクツ社 ・ 日立産機システム －相互連携による一体運営－

事業分野

ドライブ・オートメーション

受変電・配電

機械

製品

モーター・インバーター(高・低圧)
UPS、PCS、産業用PC、PLC

変圧器・受変制御機器

圧縮機、マーキング
ポンプ・送風機 ほか

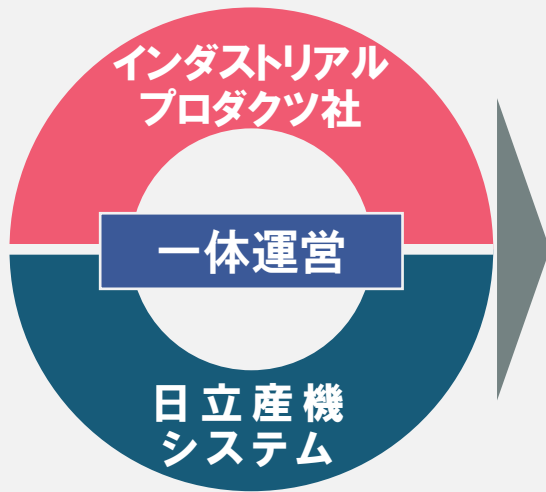


プロダクツ事業の一体運営によるグローバル競争力の強化

基本方針

- 小型から大型まで一貫した事業戦略の展開
- 戦略的投資とリソースの重点投入

強化策



- 幅広いマーケットに対応する製品ラインナップ強化
- R&D戦略の重点化: 共通基盤技術の強化
(ドライブ、産業用コントローラー、圧縮機、マーキング、アモルファス変圧器 など)
- 生産拠点のグローバル最適化
(日本、中国、東南アジア、インド)
- グローバル販売・サービスの一体展開
(日立産機システムの販路活用とフロントの強化)
- トータル事業視点でのアライアンス戦略
(小型・大型、高・低圧プロダクツ)

3-3-4. インダストリアルプロダクツ事業の目標(分野別)

ドライブ・
オートメーション

高・低圧一体の事業展開
— 販売・サービス・製造 —
(モーター、インバーター など)

グローバル市場での
ポジション獲得

受変電・
配電

優位技術製品を核とした
事業展開
(アモルファス変圧器 など)

アジア・産業市場向け
事業拡大

機械

オーガニックとアライアンス
両面戦略による事業拡大
(圧縮機、マーキング など)

グローバル
トップグループへ

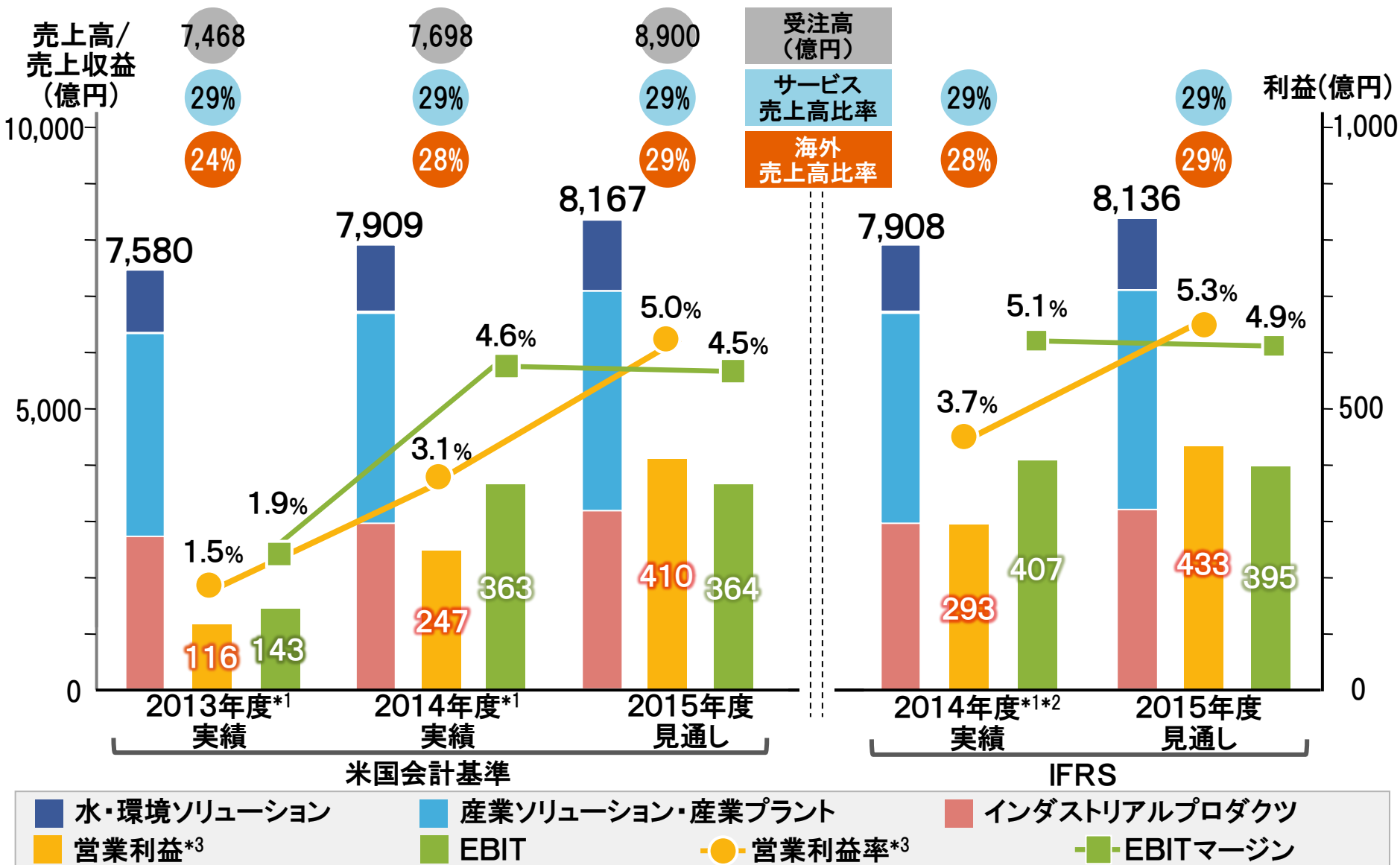
2018年度(目標) 売上高5,000億円 営業利益率10%*

インフラシステム事業戦略

[目次]

1. 事業概要
2. 2015年度施策
3. 成長に向けた中長期戦略
 - 3-1. 事業環境・戦略
 - 3-2. ソリューション事業
 - 3-3. インダストリアルプロダクツ事業
4. まとめ

4-1. 業績推移



*1 情報・通信システム社への移管分を除く *2 未監査 *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)

*4 事業ドメインの内訳は、重複控除前の比率

*5 インフラシステム社の受注高・売上高・営業利益・EBITの一部は、情報・通信システム社、電力システム社、交通システム社に分割して含まれています。

2015年度計画

	米国会計基準	IFRS
売上高/売上収益	8,167億円	8,136億円
海外売上高比率	29.0%	29.1%
営業利益率*	5.0%	5.3%
EBITマージン	4.5%	4.9%
スマトラ効果 (米国会計基準)	<ul style="list-style-type: none"> ■ グロスマージン 2.5ポイント改善 (2012年度比) ■ 販売費及び一般管理費比率 0.6ポイント改善 (2012年度比) 	

2018年度(目標) 売上高1兆円 営業利益率8%

グローバル顧客の経営課題に応える
ベスト・ソリューション・パートナー

* 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 