

---

# オートモティブシステム事業戦略

Hitachi IR Day 2015

2015年6月11日

日立オートモティブシステムズ株式会社  
取締役会長兼 CEO

大沼 邦彦

# オートモティブシステム事業戦略

## [目次]

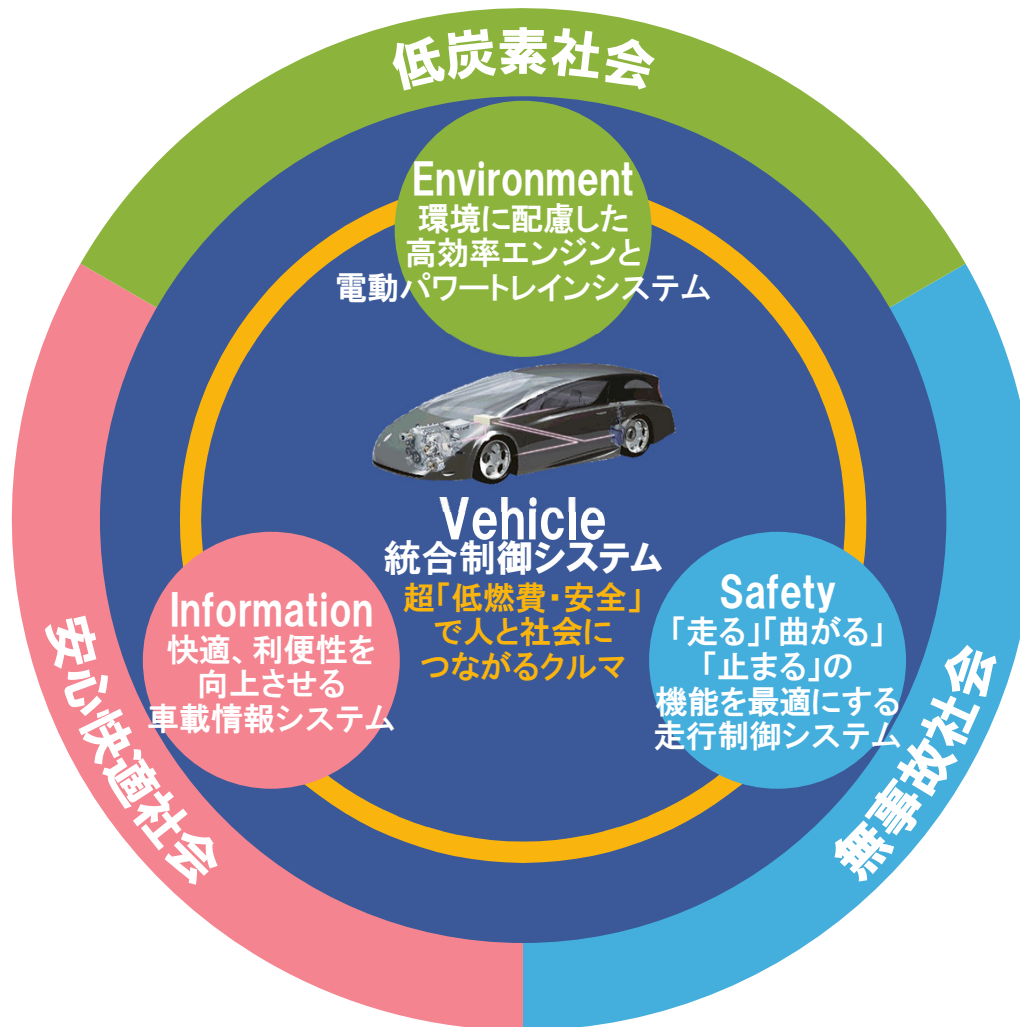
---

### 1. 事業概要

### 2. 市場動向

### 3. 成長戦略

### 4. まとめ



クルマの「環境」「安全」「情報」分野のモビリティテクノロジーを進化させ、  
社会への価値創造をめざす

# 1-2. 事業構成

## 走行制御システム事業部



## パワートレイン & 電子事業部



## 車載情報システム(クラリオン)



## 市販事業部・その他



30%

20%

20%

2014年度  
連結売上高  
9,369億円\*

10%

20%

## DIシステム



## エンジン機構事業部

### 可変動弁



オートモティブセグメントの連結売上高は、主に4つの事業部と車載情報システム(クラリオン)で構成

\* 米国会計基準  
DI: Direct Injection

# 1-3. 2015中期経営計画の進捗

	2013年度 (米国会計基準)	2014年度		2015年度 (見通し)		前期比 (米国会計基準)
		(米国会計基準)	(IFRS) *1	(米国会計基準)	(IFRS)	
売上高/ 売上収益	8,921億円	9,369億円	9,369億円	1兆円	1兆円	+631億円
EBITマージン (営業利益率*2)	0.6% (5.3%)	3.7% (6.0%)	3.7% (5.1%)	7.0% (7.0%)	7.0% (6.8%)	+3.3% (+1.0%)
顧客海外拠点向 売上高比率*3	53%	56%	56%	60%	60%	+4%

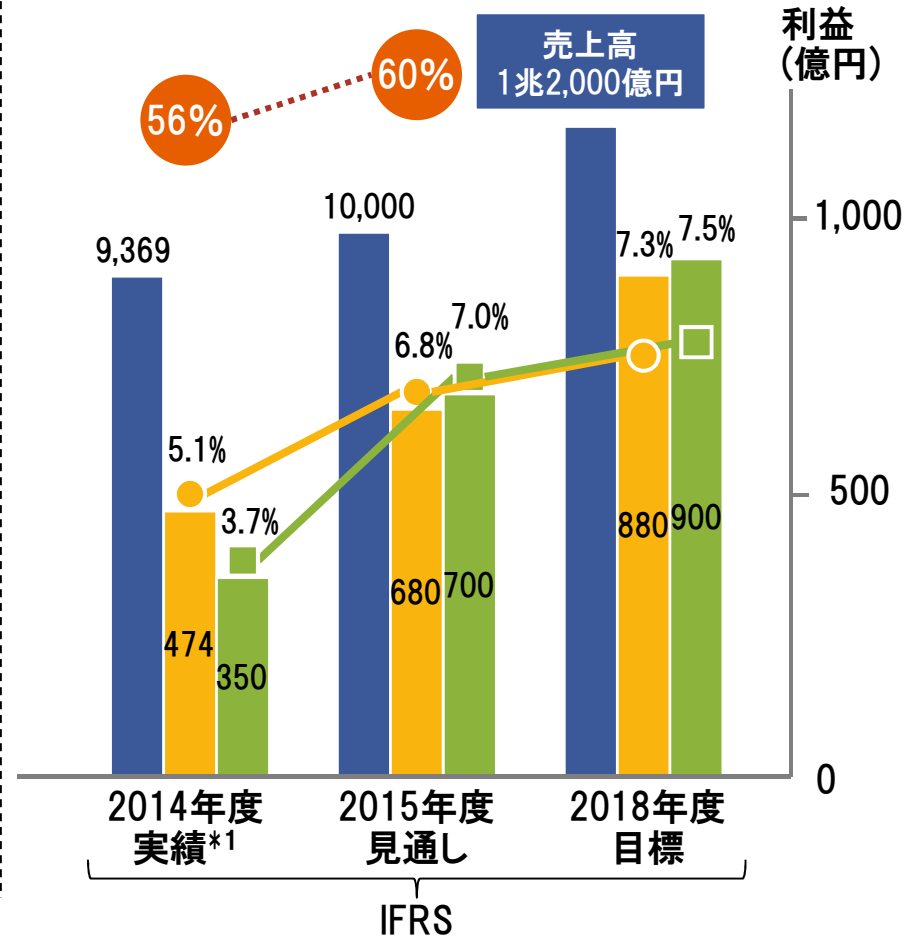
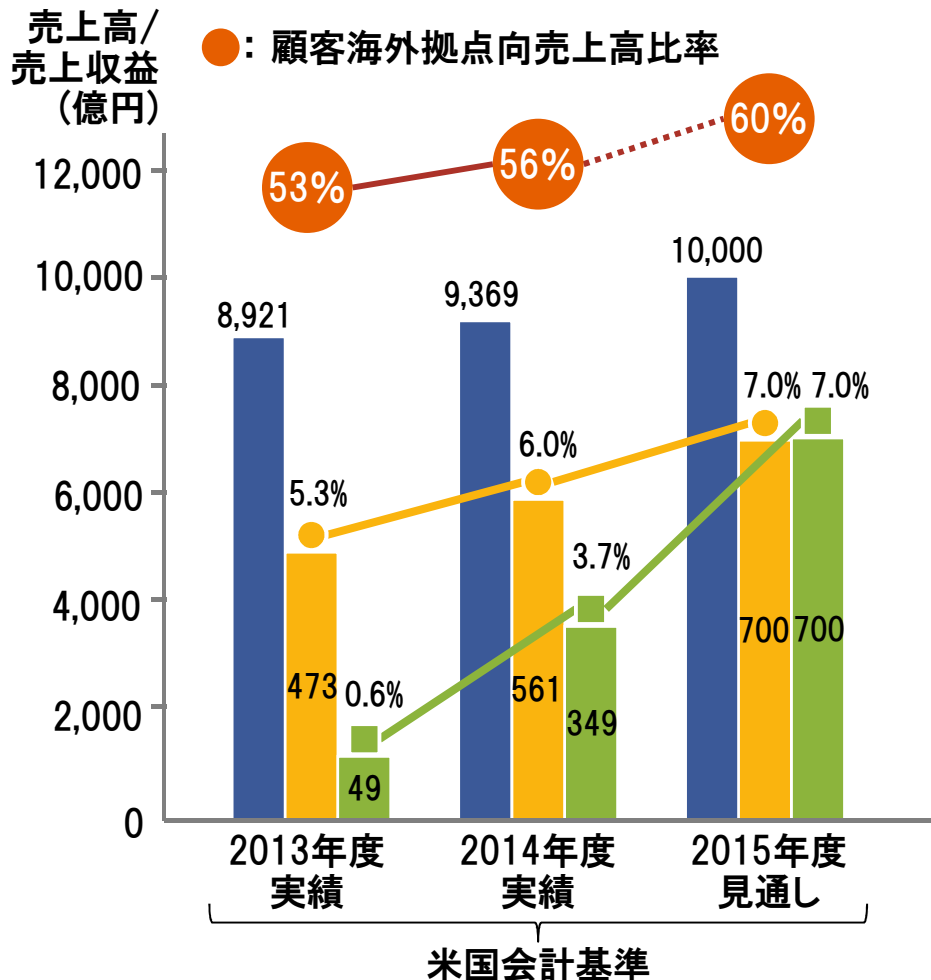
**オートモティブシステムセグメントとして2015年度  
売上高1兆円 EBITマージン7%をめざす**

\*1 未監査

\*2 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)

\*3 自動車部品が完成車に組み込まれる顧客拠点ベースであり、連結決算における海外売上高とは異なる。

# 1-4. 業績推移と目標



■ 売上高/売上収益

■ 営業利益\*2

■ EBIT

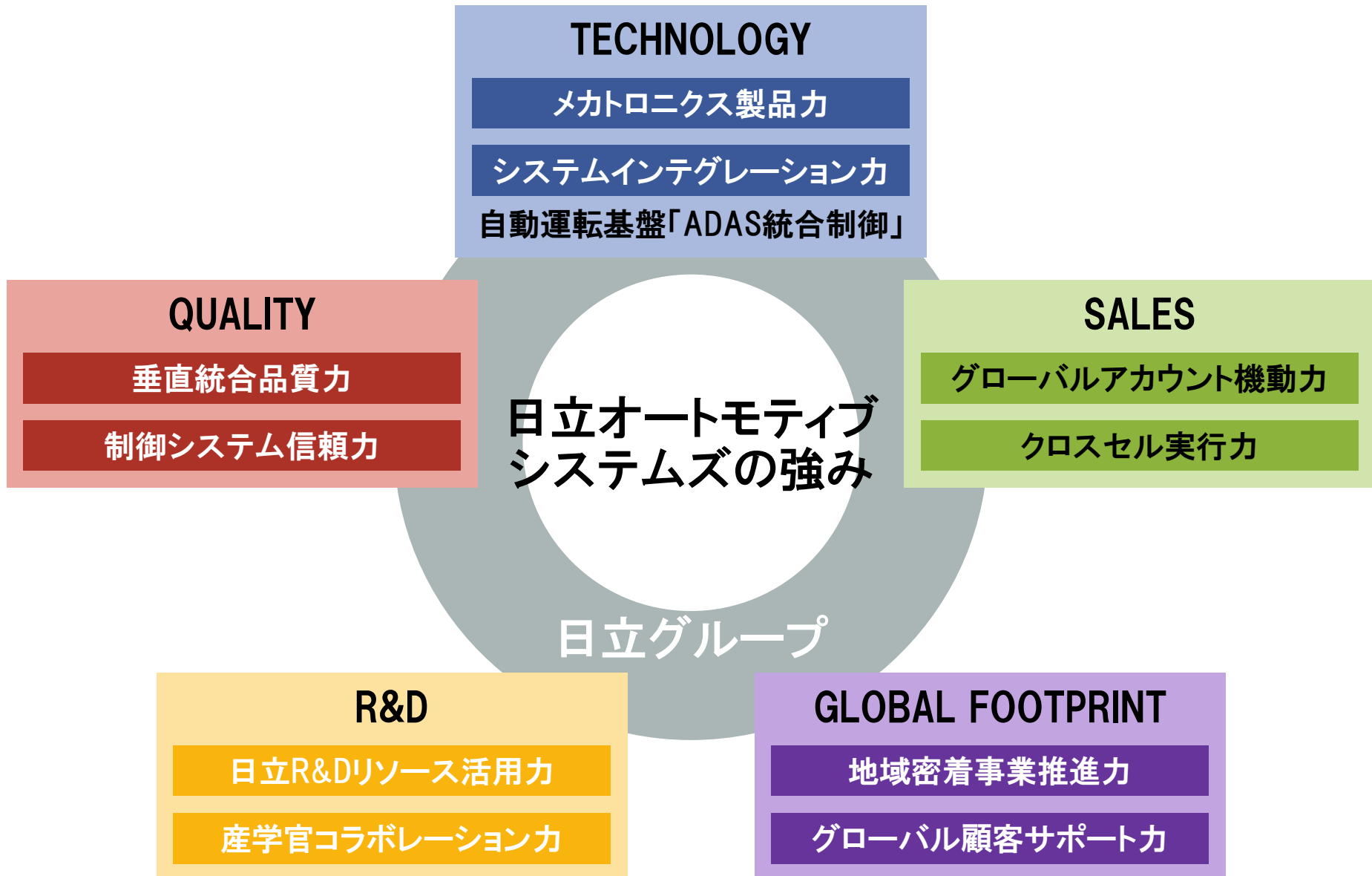
●- 営業利益率\*2

■- EBITマージン

\*1 未監査

\*2 IFRSの「営業利益(率)」は「調整後営業利益(率)」。(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)

# 1-5. 日立オートモティブシステムズの5つの強み



# オートモティブシステム事業戦略

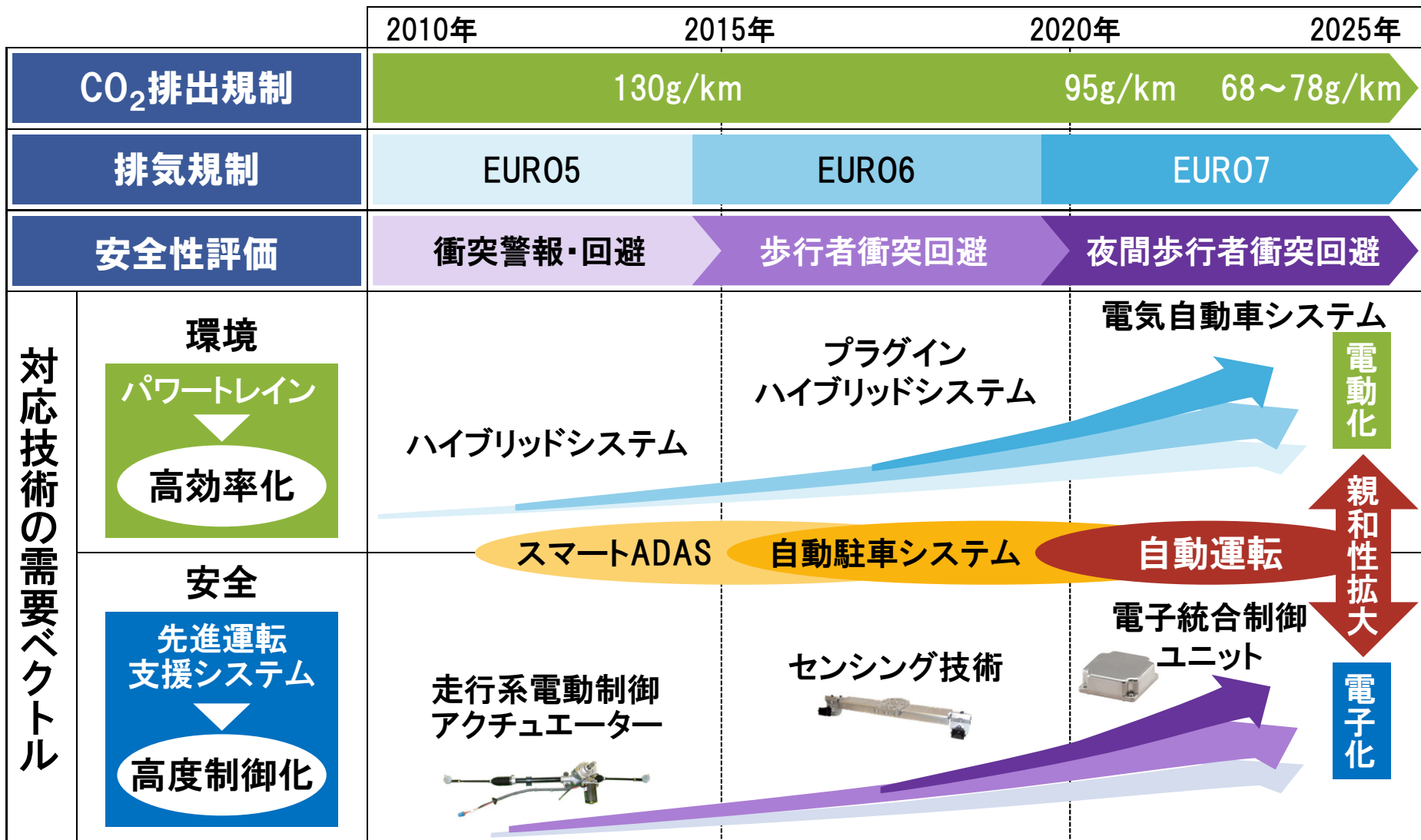
## [目次]

---

1. 事業概要
- 2. 市場動向**
3. 成長戦略
4. まとめ

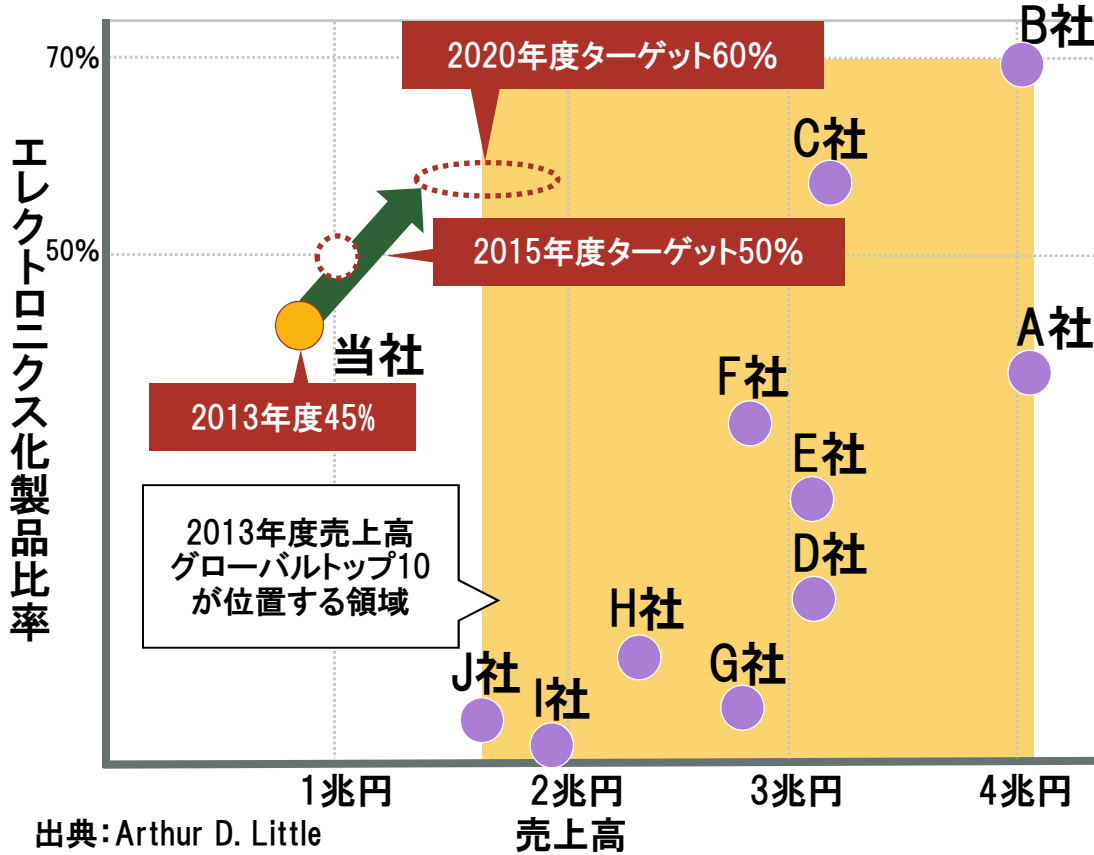


# 2-1. クルマの規制・ニーズと対応技術

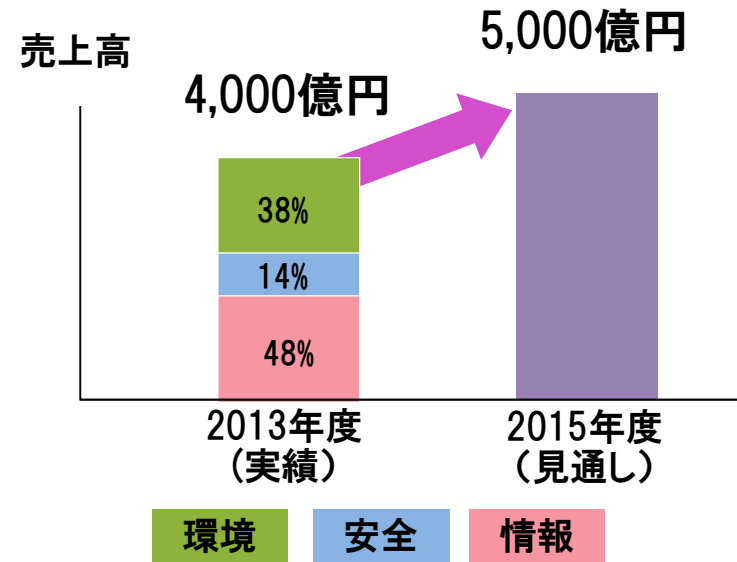


環境規制強化と安全向上・自動運転の潮流で電子・電動化技術のニーズ拡大

## 売上高グローバルトップ10部品サプライヤー エレクトロニクス化製品\*1比率(2013年度実績)



## エレクトロニクス化製品売上高\*2



世界をリードするエレクトロニクス化製品\*1の比率を  
拡大することにより成長を実現

\*1 エレクトロニクス化製品: 電子制御ユニット、ハイブリッドシステムなど電子・電動化製品

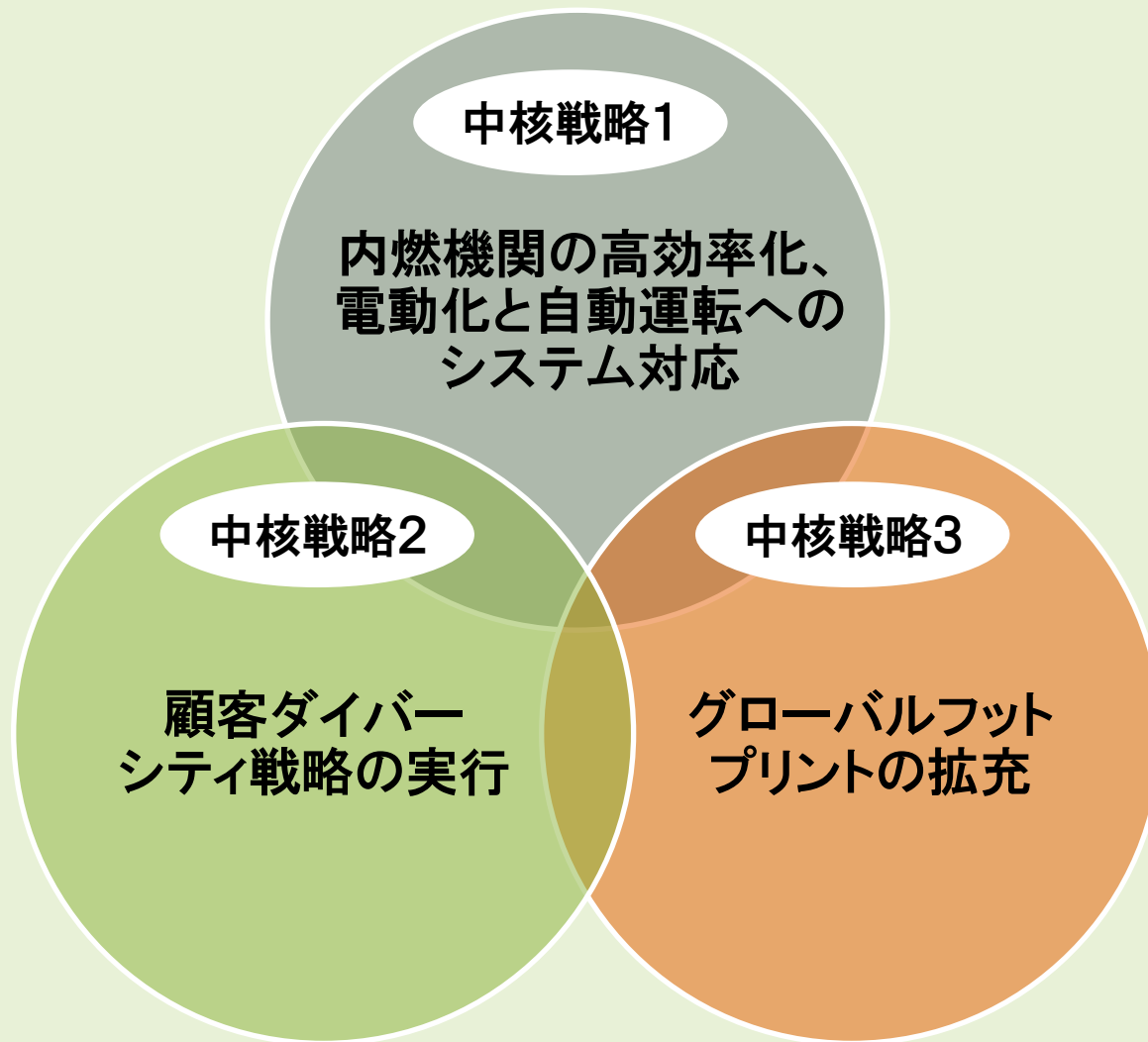
\*2 米国会計基準

# オートモティブシステム事業戦略

## [目次]

---

1. 事業概要
2. 市場動向
- 3. 成長戦略**
4. まとめ



堅固な経営基盤とともに確実な成長に向けて3つの中核戦略を実行

# 3-2. 高成長・世界シェア拡大への挑戦

## 環境

高成長への挑戦

：売上目標(2013年度実績 ▶ 2018年度目標)

リチウムイオン電池

7倍



インバーター

3倍



## 安全

高機能電動  
パワーステアリング

10倍

電動型制御ブレーキ

2倍

セミアクティブ  
サスペンション

2倍



世界高シェア維持・拡大

( ): 世界シェア(2012年度実績→2014年度実績)

エアフローセンサー

トップシェア(40%→40%)

バルブタイミング  
コントロール

シェア2位(13%→15%)

点火コイル

シェア2位(12%→13%)



ステレオカメラ

トップシェア(72%→75%)

サスペンション

シェア3位(10%→10%)

プロペラシャフト

シェア4位(6%→7%)



環境、安全分野のコア製品において、  
世界高シェアを維持・拡大しつつ高成長へ挑戦

# 3-3. 電子・電動化イノベーションの加速による事業拡大

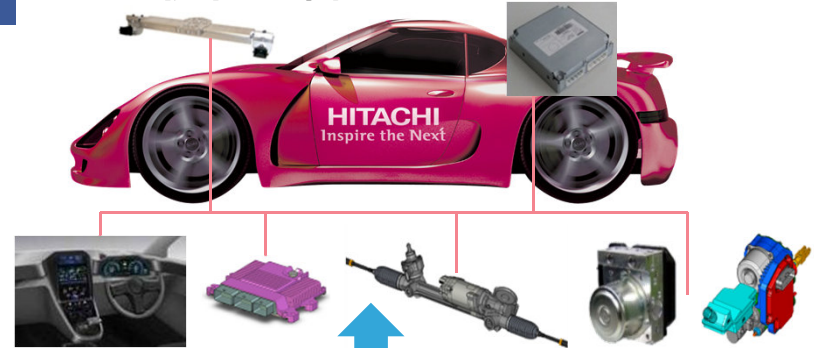
	ステレオカメラ	電動パワー ステアリング	インバーター	リチウムイオン電池
技術イノベーション強化	 <p>従来比40%の 検知領域拡大を達成 高精細カラー撮像素子 3D画像処理エンジン搭載</p>	 <p>従来比50%の ラック推力を達成 高出力、高操舵の ラック推力～15KN</p>	 <p>従来比40%の 小型・高出力化を達成 最大定格432V/290Arms</p>	 <p>従来比50%の 出力密度向上を達成 世界最高レベルの 出力密度5,000W/kg</p>
売上目標 2013年度実績 ▼ 2018年度目標	6倍	10倍	3倍	7倍
採用事例	富士重工業 レヴォーグ  <p>2014年度 新・安全性能 “最高評価”</p>	フォード エクスプローラー  <p>高出力ダイナミック操向</p>	ダイムラー メルセデスベンツ S550 プラグインハイブリッド ロング  <p>一充電 EV走行 33km</p>	GM 2016年型 シボレーマリブ ハイブリッド  <p>複合モード リッター20km</p>

統合制御システム

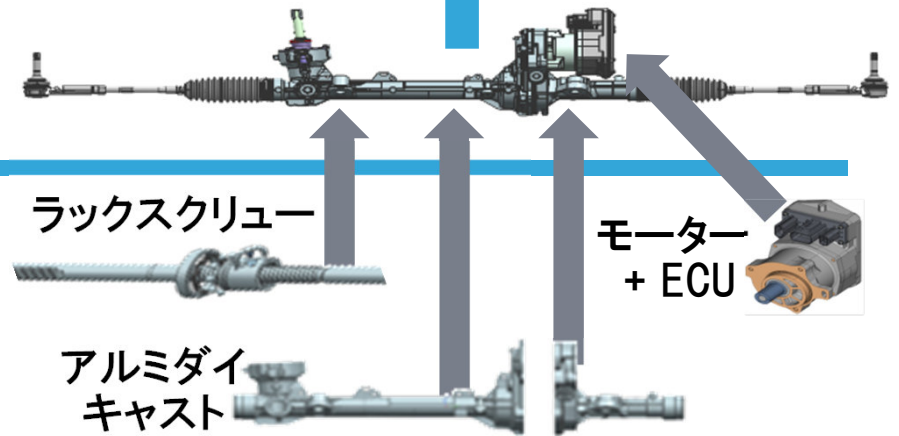
コンポーネントの高度化  
電子・電動化  
高精度・高信頼メカ

構成部品の内作化  
素形材、モーター、ECU

例 ADAS統合制御システム



電動パワーステアリング



ベルト駆動式高機能電動パワーステアリングや、可変動弁システム、電制ブレーキシステム、HEV/EVシステムの売上高を5倍(2012年度⇒2020年度)

## クラリオンとの共同開発による 周辺監視カメラを軸にした自動駐車システム

SurroundEye\*  
(周辺監視カメラ)



2018年度  
実用化予定

※写真車両は本システム  
とは関係ありません

**特  
徴**

カメラ画像処理による駐車枠線と駐車空間  
の高速認識

静止・移動物体のリアルタイム検知

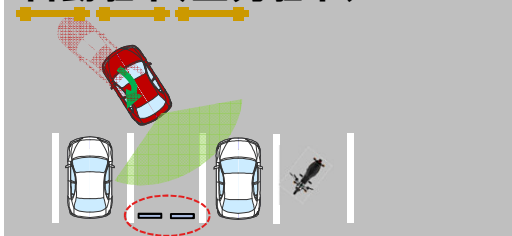
駐車可能位置の把握と障害物回避

コントローラーとアクチュエーターとの連携に  
よる、スムーズで素早い駐車

メディア試乗評価 (2014年11月)

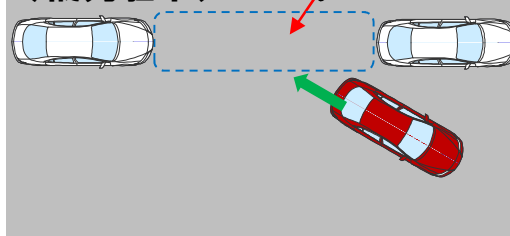
- 「2014 International CESで各社の自動駐車を見てきたが、およそ2倍以上のスピードでクルマがコントロールされているように見えた。」
- 「縦列駐車が苦手な方の救いの決め手」

### 自動駐車(並列駐車)



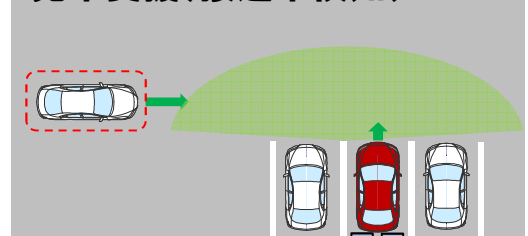
- 駐車枠と障害物、走行可能空間を認識し、自動駐車
- 縁石を認識して停止

### (縦列駐車)



- 駐車可能空間を認識して自動で縦列駐車
- 歩行者を検知すると停止
- 出発時の発車支援

### 発車支援(接近車検知)



- 接近してくる走行車両をカメラで検知し、発車時にアラート

\* SurroundEyeはクラリオンの登録商標



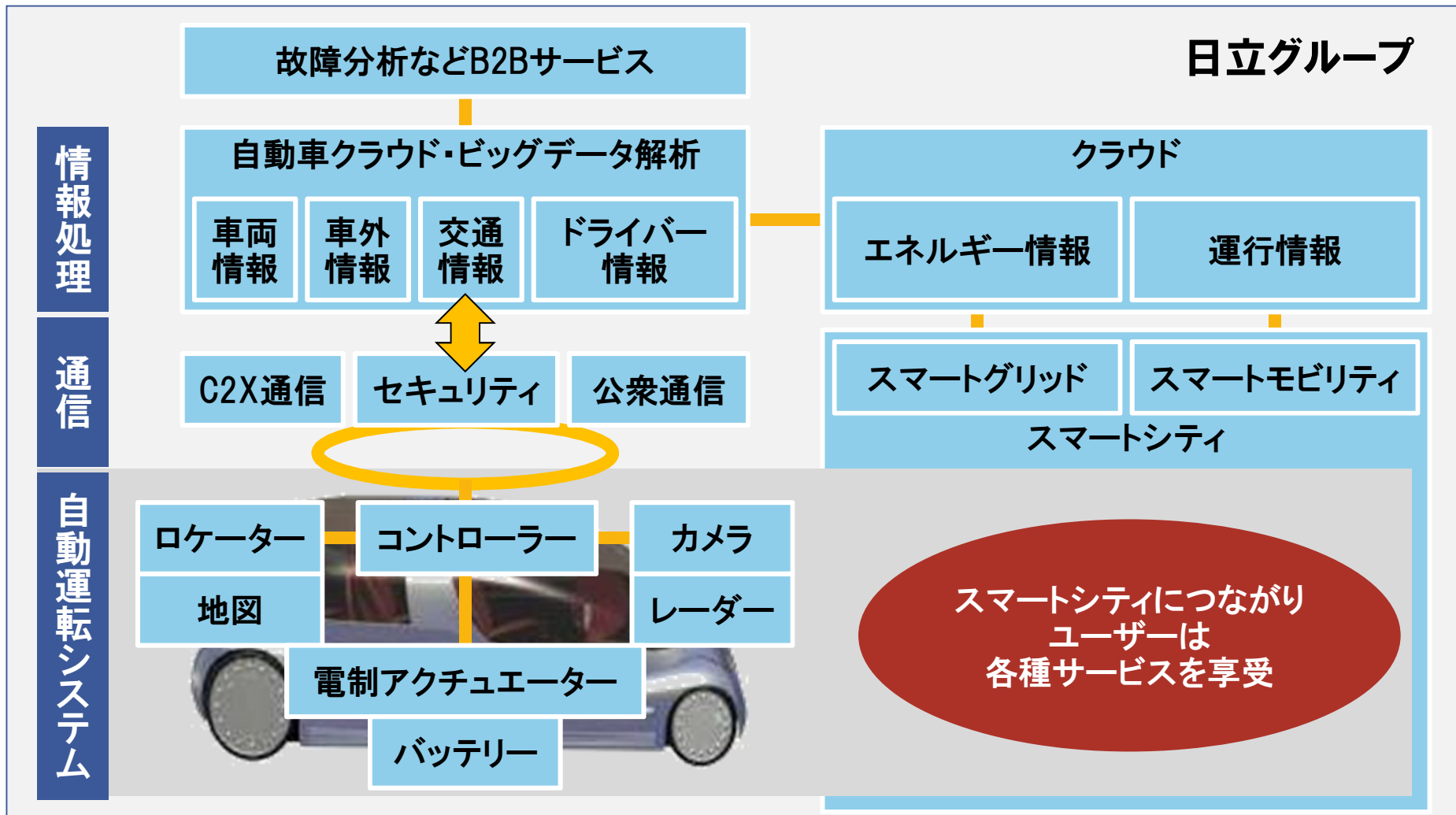
# 3-6. クルマを人と社会につなげる技術（クラリオン）

## clarion



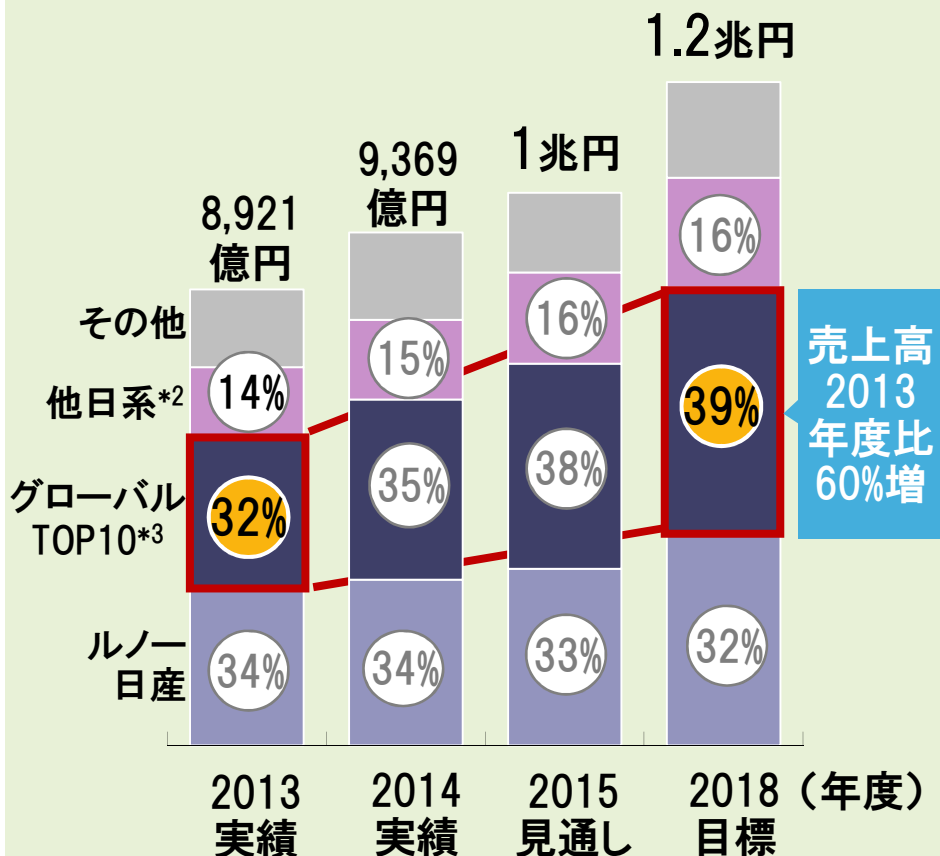
有用な情報をユーザーに提供し、快適・安心・利便を高める  
車両情報システムプロバイダーとして事業を推進

# 3-7. 日立グループの連携強化



セキュリティ通信でクルマが社会とつながり、高信頼性と各種サービスでユーザーメリットをもたらす自動運転の実現をめざす

## 売上高構成比計画\*1



## 実行施策

### 1. シェア10%超へ向けアカウント拡充

#### GAM・GATによるクロスセルの実行

グローバルフットプリントを活用し、ワールドワイドに展開する顧客をサポート

#### グローバル営業人員の増強

2020年度10%増計画(2014年度比)

### 2. グローバル営業技術力強化

#### 差別化新技術による課題解決型提案力の強化

自動駐車、プレビューGVC、次世代Stop&Startシステム など

\*1 2013~2014年度実績は米国会計基準、2015~2018年度計画はIFRS

\*2 他日系:富士重工業、マツダ、三菱自動車、ダイハツ工業、商用車(いすゞ自動車、三菱ふそうトラック・バス、日野自動車、UDトラックス)

\*3 グローバルTOP10:トヨタ自動車、VW・Audi、GM、Ford、現代自動車、本田技研工業、PSA Peugeot Citroën、スズキ、Fiat Chrysler[但しルノー日産を除く]

GAM : Global Account Manager

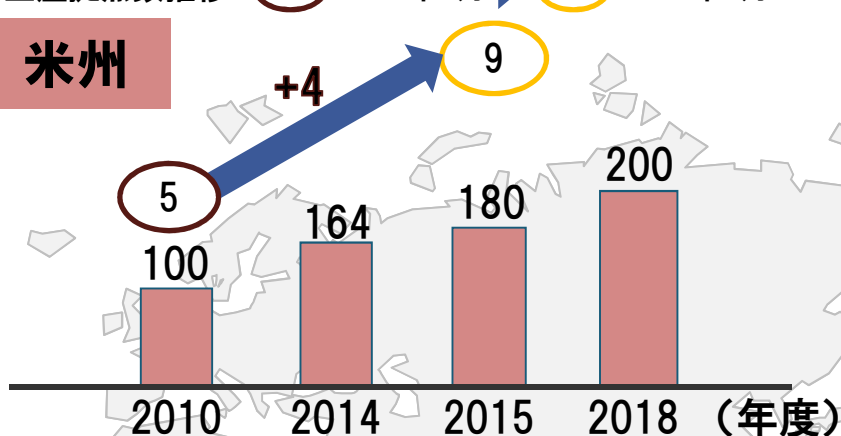
GAT : Global Account Team

GVC : G-Vectoring Control(車両運動制御技術)

# 3-9. グローバルフットプリントの拡充

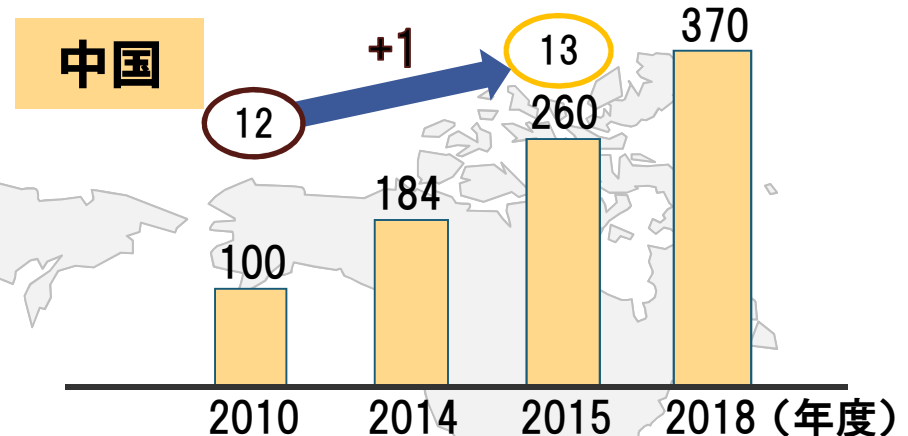
生産拠点数推移: ○ 2010年3月 ▶ 2015年3月

## 米州



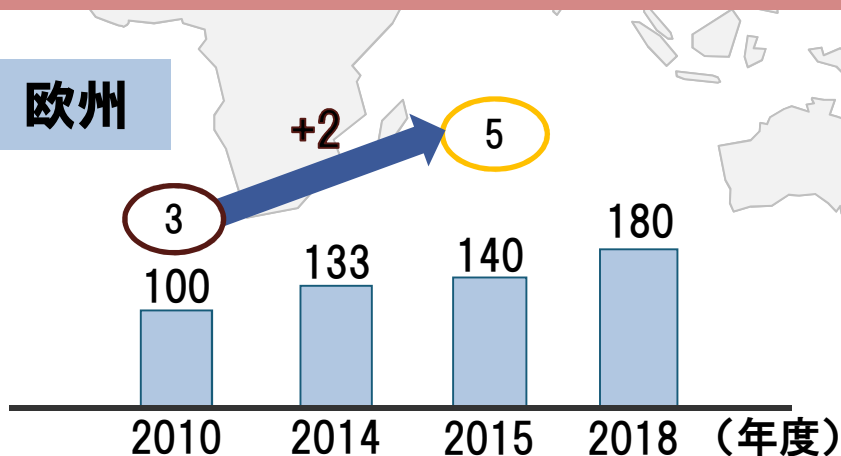
米州域内シナジーの発揮とメキシコ事業本格始動

## 中国



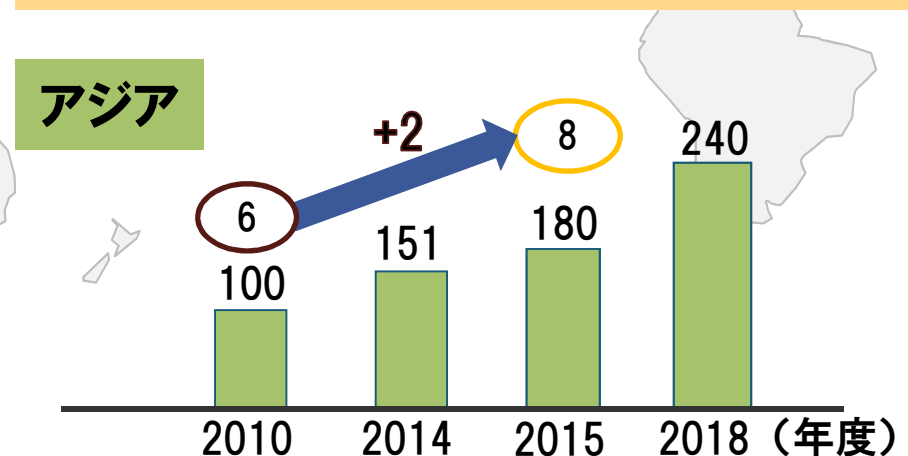
域内統括強化、広州新拠点を軸とした事業拡大

## 欧州



新興国で高いシェアを有している欧州顧客  
本社へ戦略的にアプローチ

## アジア



ASEAN・インド市場の成長を取り込んだ  
売上高、収益の拡大

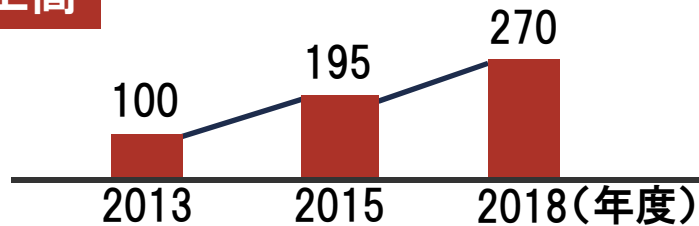
\* 各地域の数値は2010年度の売上高を基準とした指数で表示

# 3-10. 地域戦略（新拠点の例）

## メキシコ

売上高

2013年度の売上高を基準とした指数で表示



1. 売上高を2018年度までに2.7倍に拡大
2. 2015年5月よりピストンおよびアルミダイキャストの製造を開始し、2018年度までに生産品目を13製品に拡大

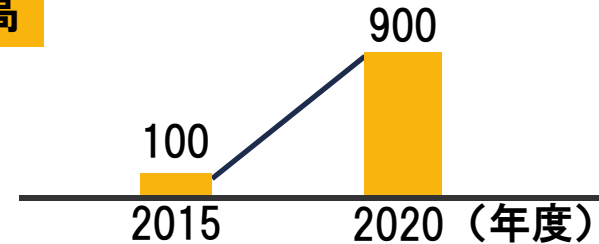


メキシコ工場(ケレタロ州)

## インド

売上高

2015年度の売上高を基準とした指数で表示



1. 売上高を2020年度までに9倍に拡大
2. 2015年10月よりVTCと点火コイルの製造を開始予定



インド新工場(チェンナイ)

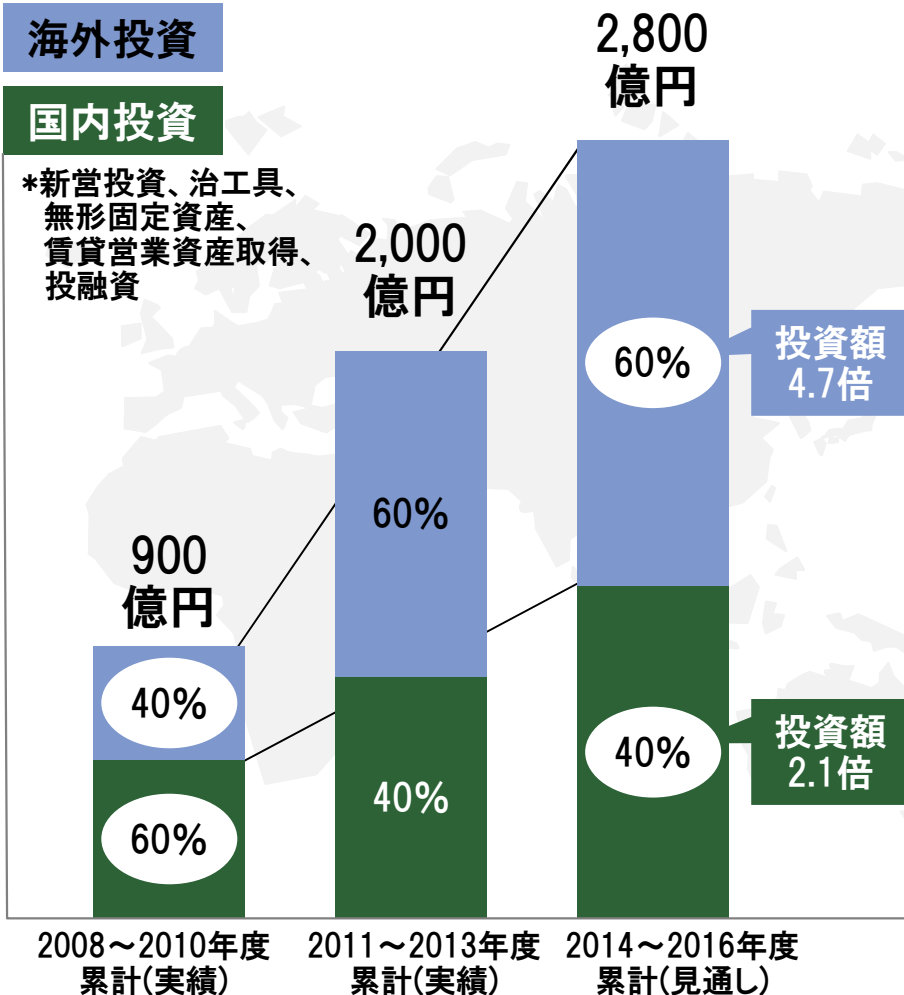
## グローバル投資とR&D

### グローバル投資額\*と国内・海外投資比

海外投資

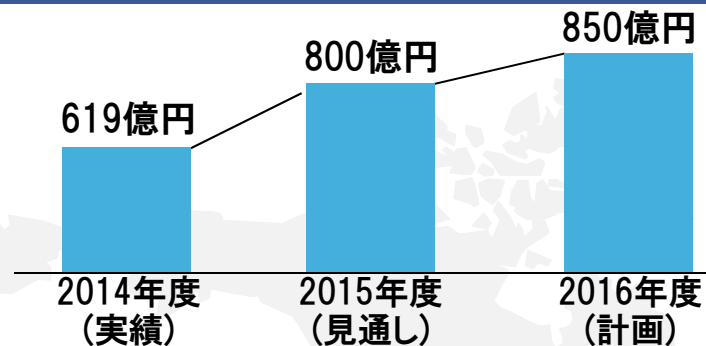
国内投資

\*新営投資、治工具、  
無形固定資産、  
賃貸営業資産取得、  
投融資



ACC : Adapting Cruise Control

### 研究開発費



### 社外研究機関とのコラボレーション

自動運転分野などで共同研究推進

神奈川工科大学

車両運動制御技術の理論構築

アーヘン工科大学

ACCと車両運動制御技術の連携制御

東京農工大学

ステレオカメラのレーンキープ制御

九州大学

自動運転モデル予測制御



## 構造改革と継続的なイノベーションによる成長戦略の実行

### 推進内容

#### コスト構造改革

- アフターマーケット事業の強化  
市販事業売上高50%増(2014年度 ▶ 2018年度)
- グローバル生産改革の継続  
標準自動化ライン適用(7製品15拠点)  
新興国向けローコスト生産ライン導入(VTC)
- 「Industrie 4.0」の動向を踏まえたグローバル品質保証管理システムの拡充  
(リモートモニタリング)
- グローバル調達改革
  - 調達ポートフォリオの明確化
  - 調達エンジニアリング、調達品証の実行

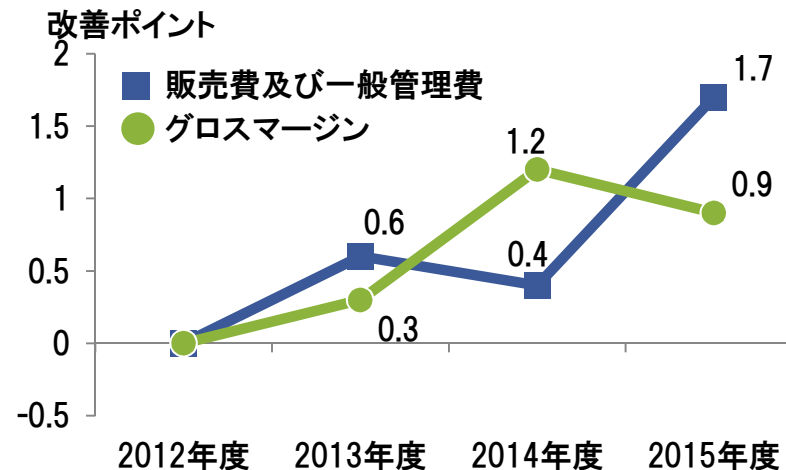
#### キャッシュ創出

- グローバル事業拡大  
(顧客海外拠点向売上高比率:  
2012年度50% ▶ 2015年度60%)
- エレクトロニクス化製品の売上拡大  
1,000億円増(2013年度 ▶ 2015年度)
- 産業用製品の事業強化:売上高30%増  
(2014年度 ▶ 2018年度)
- 世界4極の工機部隊による生産設備の内作化強化

### CCC (製造・サービス等) 改善\*

	2012年度 (実績)	2013年度 (実績)	2014年度 (実績)	2015年度 (見通し)
CCC	37.3日	40.5日	40.5日	42.3日

### グロスマージン、販管費の改善\*



CCC: Cash Conversion Cycle(運転資金手持日数)  
\* 米国会計基準

# オートモティブシステム事業戦略

## [目次]

---

1. 事業概要
2. 市場動向
3. 成長戦略
- 4. まとめ**



## 2015年度計画

	米国会計基準	IFRS
売上高/売上収益	1兆円	1兆円
顧客海外拠点向 売上高比率	60.0%	60.0%
営業利益率*	7.0%	6.8%
EBITマージン	7.0%	7.0%
スマトラ効果 (米国会計基準)	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ グロスマージン 0.9ポイント改善 (2012年度比)</li> <li>■ 販売費及び一般管理費比率 1.7ポイント改善 (2012年度比)</li> </ul>	

モビリティテクノロジーを進化させ、  
社会への価値創造をめざす

\* 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**