
産業・流通事業戦略

Hitachi IR Day 2016

2016年6月1日

株式会社日立製作所

執行役常務 産業・流通ビジネスユニットCEO

宇川 祐行

産業・流通事業戦略

[目次]

1. 事業概要
2. 市場環境
3. 事業戦略
4. 業績推移
5. まとめ

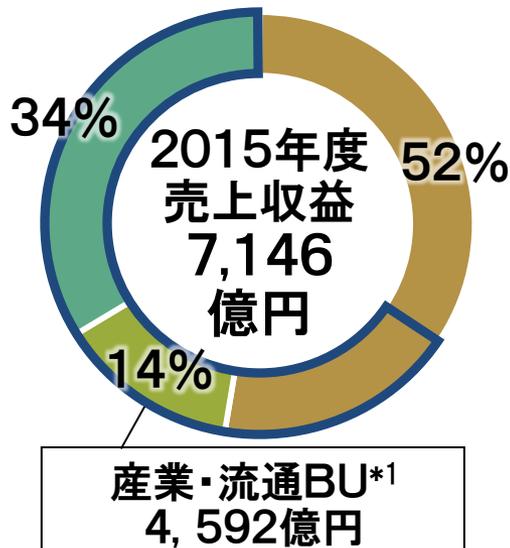
お客さまとともに新たな価値を創造する産業・流通分野の協創パートナー ～ プラントエンジニアリングから、制御、ITまでをトータルに提供 ～

プラントエンジニアリング

- ・設計、施工
- ・保守サービス



バイオプラント培養設備
国内トップシェア*2



経営支援ソリューション*3

- ・Hitachi Total Supply Chain Management Solution/IoT



- ・ロジスティクスソリューション
- ・ERPソリューション



SAP®関連ビジネス
日本トップレベル*2,4

- ・アウトソーシングサービス



制御ソリューション

- ・製造実行システム



医薬品製造管理システム
「HITPHAMS」
導入実績国内首位*2



自動車生産管理システム
「NXAUTO」

- ・運営、管理システム



クラウド型機器保守
・設備管理サービス
「Doctor Cloud」

*1 産業・流通ビジネスユニットは、2016年4月に旧情報・通信システム社と旧インフラシステム社の産業・流通部門を再編して新設しました

*2 日立調べ *3 経営支援ソリューションには、日立ソリューションズの売上を含む

*4 SAPおよびそのロゴは、ドイツ及びその他の国々におけるSAP AGの登録商標です

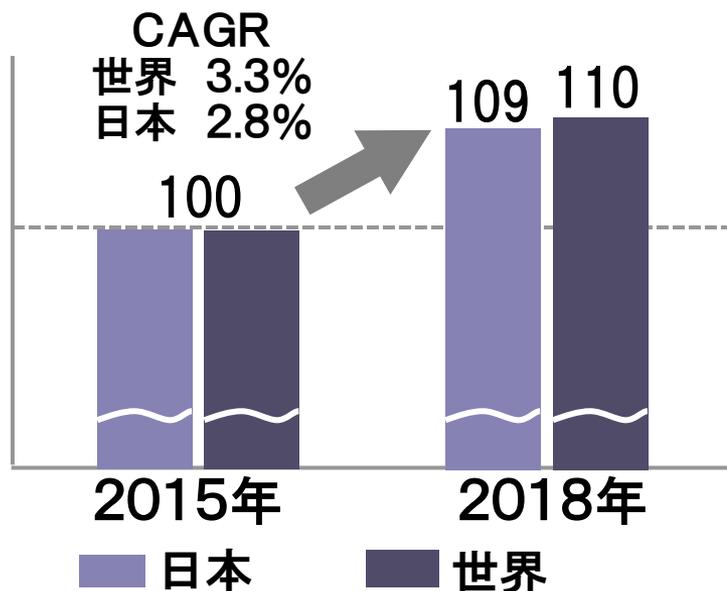
産業・流通事業戦略

[目次]

1. 事業概要
- 2. 市場環境**
3. 事業戦略
4. 業績推移
5. まとめ

新しい成長に向け、製造業・流通業の投資が堅調に増加

● 投資予想



- eコマース普及に対応した流通高度化のための投資
- IoTを活用した生産性、品質向上に向けた設備投資

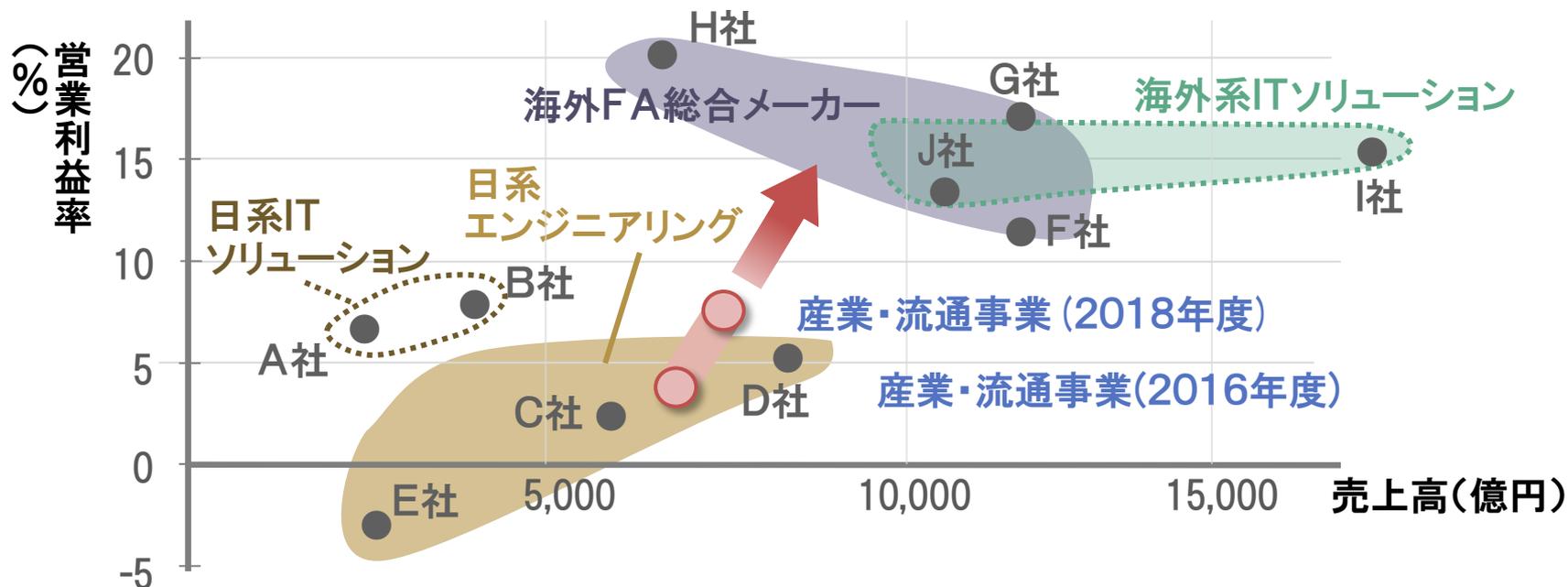
● 顧客

- 新たな需要、サービス市場拡大による成長機会
- 新たな競争、リスクの顕在化（グローバル化、メガリコール など）
- バリューチェーン全体での経営課題の複雑化・高度化

● 日立の対応

- プラントエンジニアリングから、制御、経営支援ソリューションまで、トータルに提供し、お客さまの課題解決と成長に貢献

強みを活かし、グローバルで戦えるポジションをめざす



競合の動向

- FAメーカーはIT部門を買収などにより強化
- IT各社は機器メーカーとの連携を模索

日立の強み

- プラントエンジニアリング・制御・ITが一体
- モノづくりメーカーとしてのノウハウ

産業・流通事業戦略

[目次]

1. 事業概要
2. 市場環境
- 3. 事業戦略**
4. 業績推移
5. まとめ

3-1. 2015中期経営計画の総括

	2015年度実績	前回見通し*1	偏差	(参考) 2015中期経営計画 当初目標*2
売上収益	7,146億円	7,171億円	▲25億円	7,743億円
調整後営業利益率	▲1.3%	4.8%	▲6.1ポイント	5.4%
EBITマージン	▲1.6%	4.8%	▲6.4ポイント	5.4%

偏差理由

- ・中東工事、海外化学プラント事業からの撤退を決定、それに伴う売上減少
- ・同上既受注案件の赤字拡大

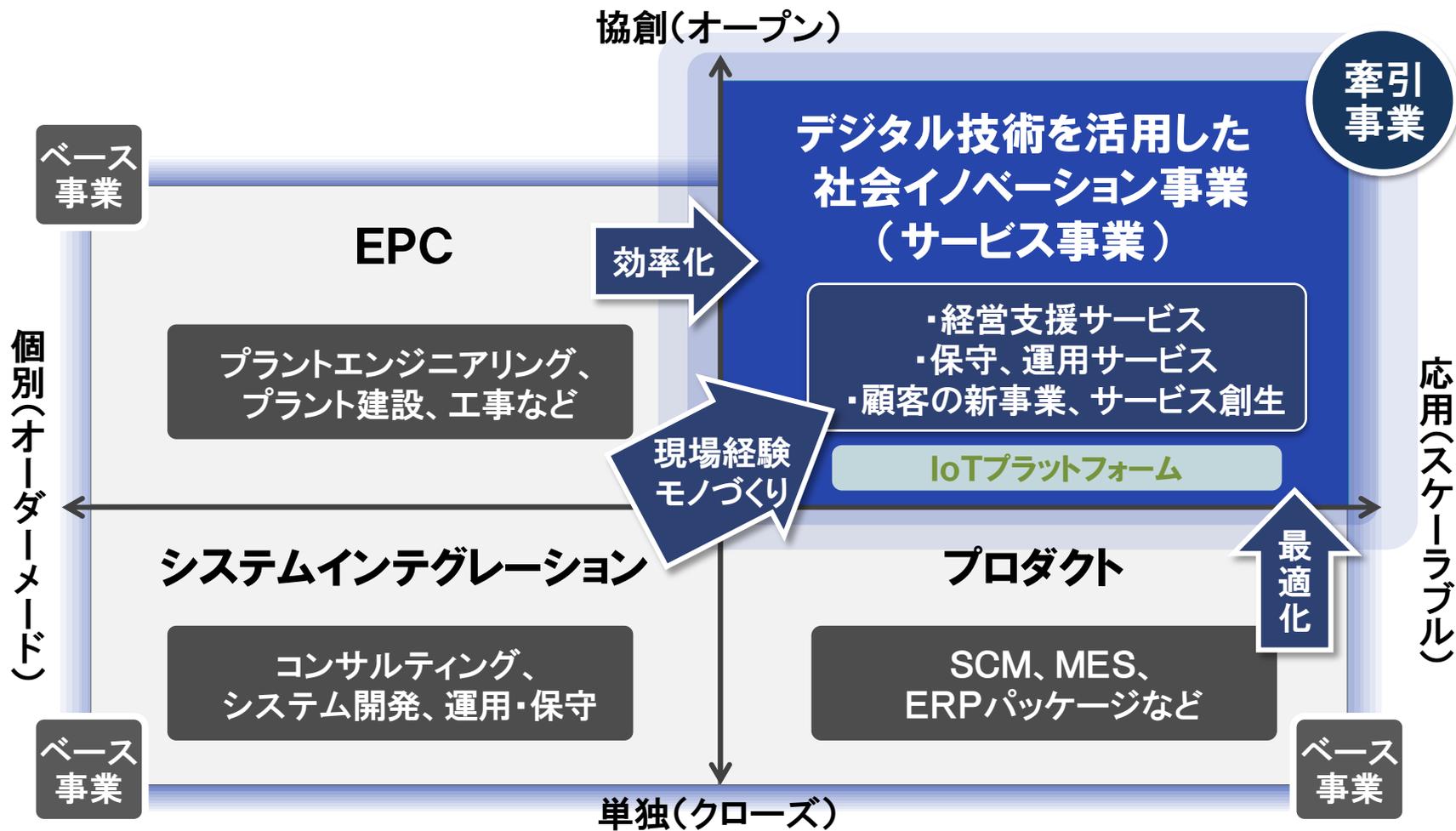
成果

- ・フィー型サービス事業の大口受注実績
- ・PoC*3案件による融合技術検証の進展

ポートフォリオ変革の完遂

- ・デジタル技術を活用した社会イノベーション事業(サービス事業)へのリソース集中
- ・赤字・低収益事業からの撤退完遂
- ・BU体制融合効果による収益性の向上

既存事業の強みと顧客の現場で培ったOTを活かした 日立独自のサービスを提供



	事業戦略	効果*
1	<p>■デジタルサービス型事業への転換</p> <ul style="list-style-type: none"> ・IoTプラットフォーム「Lumada」を活用した顧客協創・実証成果のサービス事業化 	<p>サービス 売上収益比率 61%→66%</p>
2	<p>■業種対応ソリューション事業の拡大</p> <ul style="list-style-type: none"> ・成長分野への傾注(自動車・医薬など) ・コアソリューションを核にした周辺ソリューション拡大 ・現場系モノづくりを起点としたトータルエンジニアリング 	<ul style="list-style-type: none"> ・売上収益 約500億円 ・営業利益 約200億円
3	<p>■ロジスティクスソリューション事業への取り組み (異業種をつなぐバリューチェーン、サービスモデルの創出)</p>	

*2015年度と2018年度を比較した効果(増加額)

3-4-1. デジタルサービス型事業への転換

バリューチェーン全体で情報を共有化・可視化・最適化、
多様なサービスを提供し、課題解決と成長に貢献

ニーズ

- 新製品、新サービスの開発スピードアップ
- グローバル展開による工場・販売・物流拠点最適化
- ”モノ”と”情報”の一致、メガリコール対応……

協創

対応策

IoTプラットフォームを活用した
データ利活用によるサービス提供

設計・調達

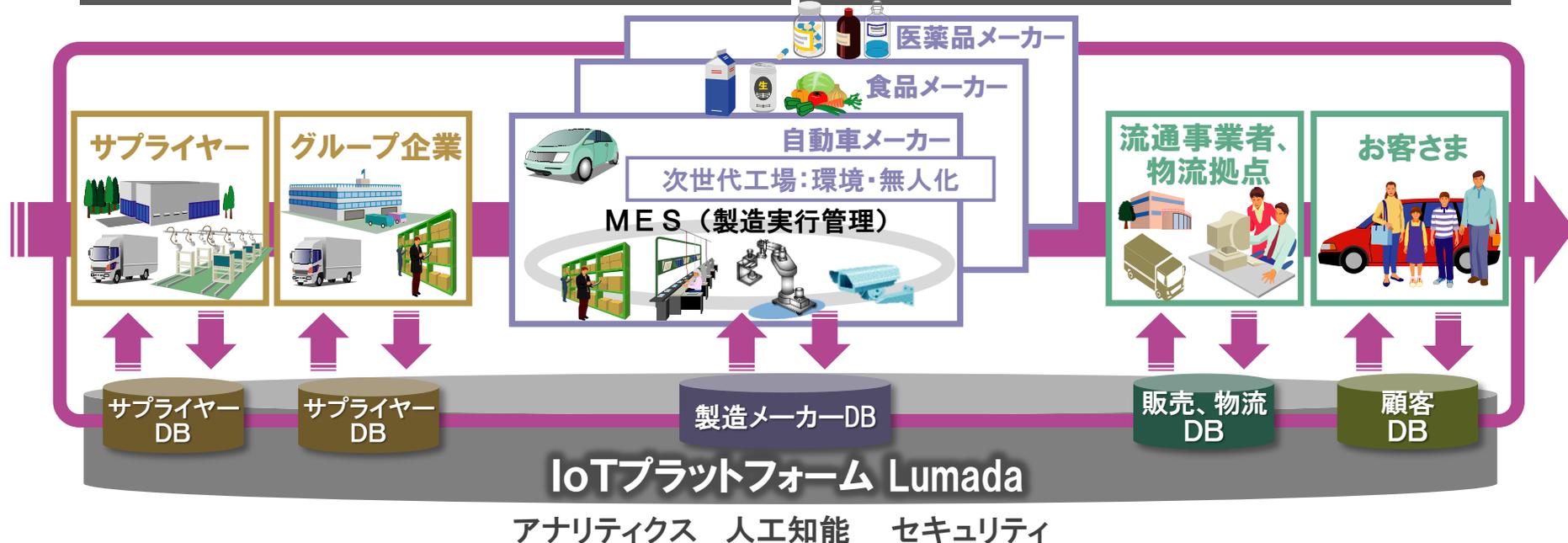
製造・流通

販売・物流・保守

SCM/品質クラウドサービス(生産/販売計画、トレーサビリティ)

設計クラウド(3D-CAD、CAE自動化)

コネクティッド(遠隔監視、保守)



3-4-2. 業種対応ソリューション事業の拡大 【自動車:CAE自動化】

設計データ、ノウハウ共有化で、開発効率、安全性向上に貢献

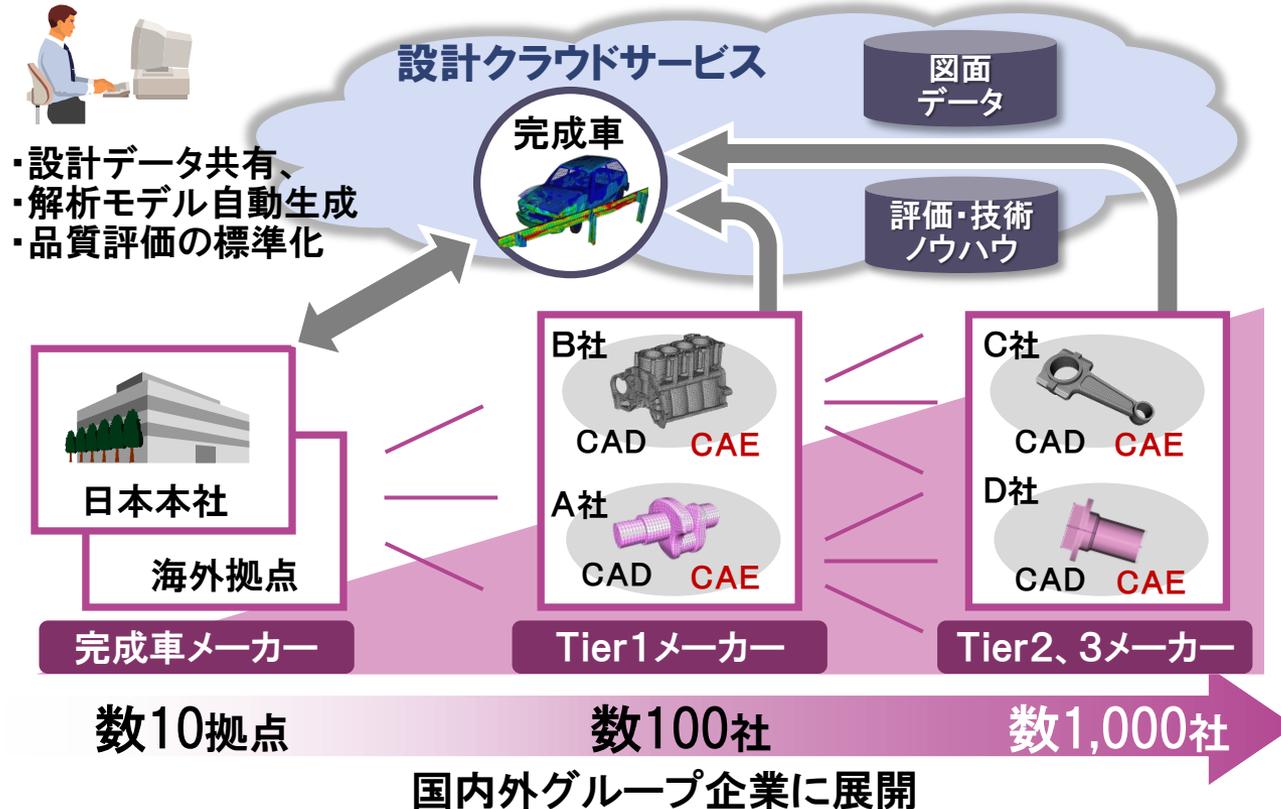
ニーズ

- 安全性・品質向上、クルマの高機能化
- 設計作業効率化、開発期間短縮
- 企業グループ全体での効率向上

協創

対応策

同一設計クラウド環境を提供し、グループ全体の設計作業を高位平準化



効果見通し

・樹脂部品の開発工程における解析モデル作成 (約30%工数削減)

・高位平準化による品質確保

開発期間の短縮

プラントノウハウを核に高品質・高信頼な製薬事業を支援

ニーズ

- バイオ医薬品の安定供給
収率の向上、品質の維持向上
- 新薬開発のスピードアップ

協創

対応策

- 人工知能を始めとした多様なデータ解析、BI*1ツールを活用し経営指標を可視化
- バリューチェーン全体での価値創出

経営支援

- ・事業性評価
- ・投資判断
- ・設備効率の最大化



医療への貢献

- ・画期的な新薬の創出
- ・最適な診断支援
- ・臨床検査の効率向上



開発・品質・生産性向上

- ・製造プロセス最適化、品質管理
- ・培養設備設計の高度化
- ・プラント維持保守・運営サービス



・経営・現場情報の活用



BIツール、人工知能
Pentahoソフトウェア
IoTプラットフォーム
「Lumada」



・検査機器データ活用
・診断、電子カルテ分析

経営支援
サプライチェーン
マネジメント



経営指標の可視化

医薬品製造管理
「HITPHAMS」
(国内トップシェア*2)



監視・制御、
プロセス情報収集

プラント設計・施工

原料



培養設備
(国内トップシェア*2)



精製



充填



製品



異業種をつなぐ新たな価値、新サービス事業の創出

課題

- ドライバー、トラックの不足
- 交通渋滞、配送遅延、燃料のムダ
- 企業・社会コストの増加

協創

対応策

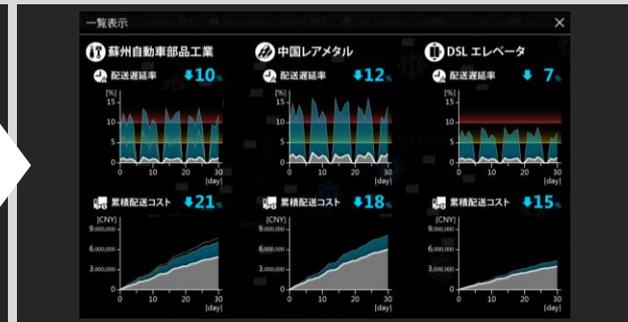
- 複数拠点を巡回する共同配送
- 交通流も踏まえたシミュレーションによる最短時間、最小コストの最適配送



現状把握



シミュレーション

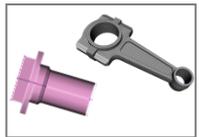


効果可視化

物品の最適な配置と輸送経路を算出

交通流

納入期限、生産計画



サプライヤー



ファクトリー

需給予測



販売店・納入先

販売計画



他業種



インフラ企業

官公庁

Hitachi Smart Transformationの進化とBU体制融合効果の刈り取り

販管費

- バリューチェーン全体でのパイプライン管理強化による高効率化・高付加価値化
- お客様の経営課題を解決するフロント営業の強化

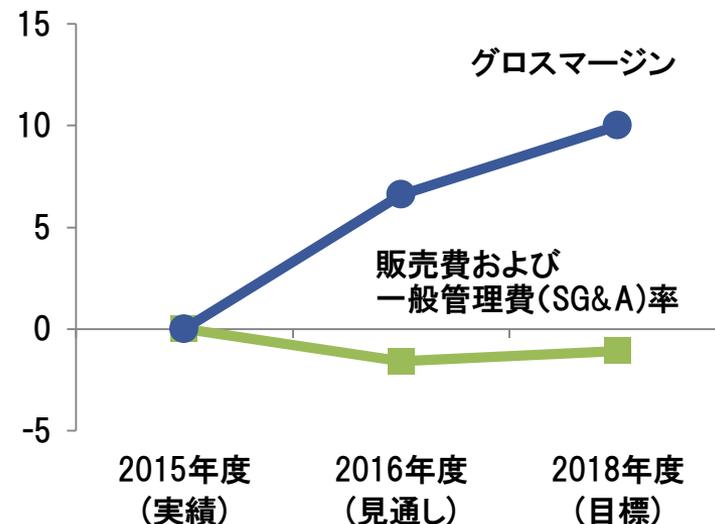
グロスマージン

- フェーズゲート運用の厳正化
- SE/エンジニアリング技術者融合による高付加価値サービスのメニュー化

キャッシュ創出

- プロジェクト単位、組織単位によるCF管理
- デジタルサービス化・サービスフィー化による売上・入金早期化
- 総資産圧縮によるCCC改善

改善ポイント



	2015年度 (実績)	2016年度 (見通し)	2018年度 (目標)
CCC	53日	85日	79日

産業・流通事業戦略

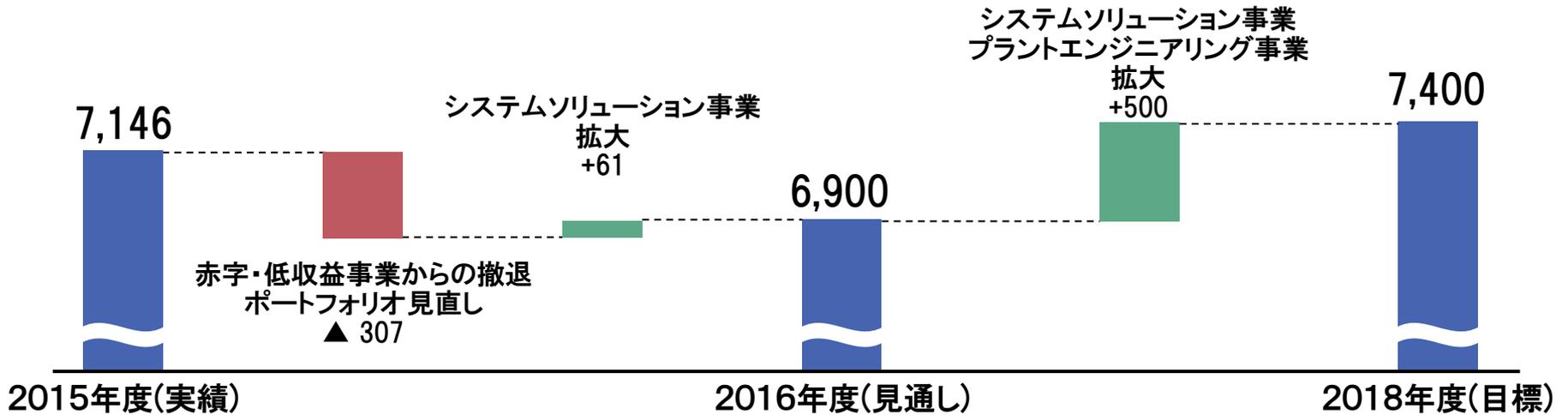
[目次]

1. 事業概要
2. 市場環境
3. 事業戦略
- 4. 業績推移**
5. まとめ

4-1. 業績推移

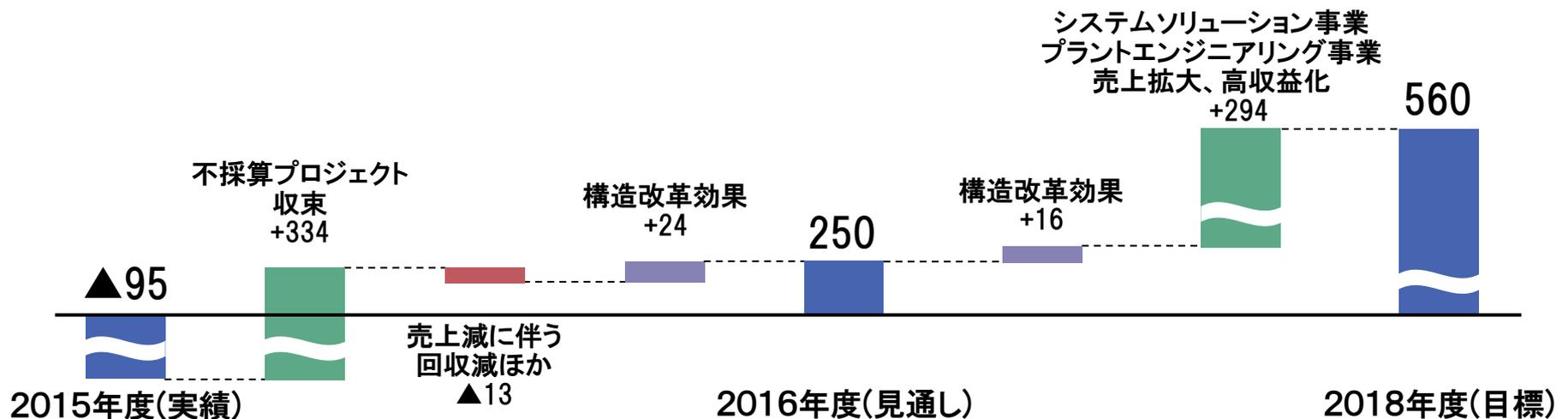
売上収益

(単位: 億円)



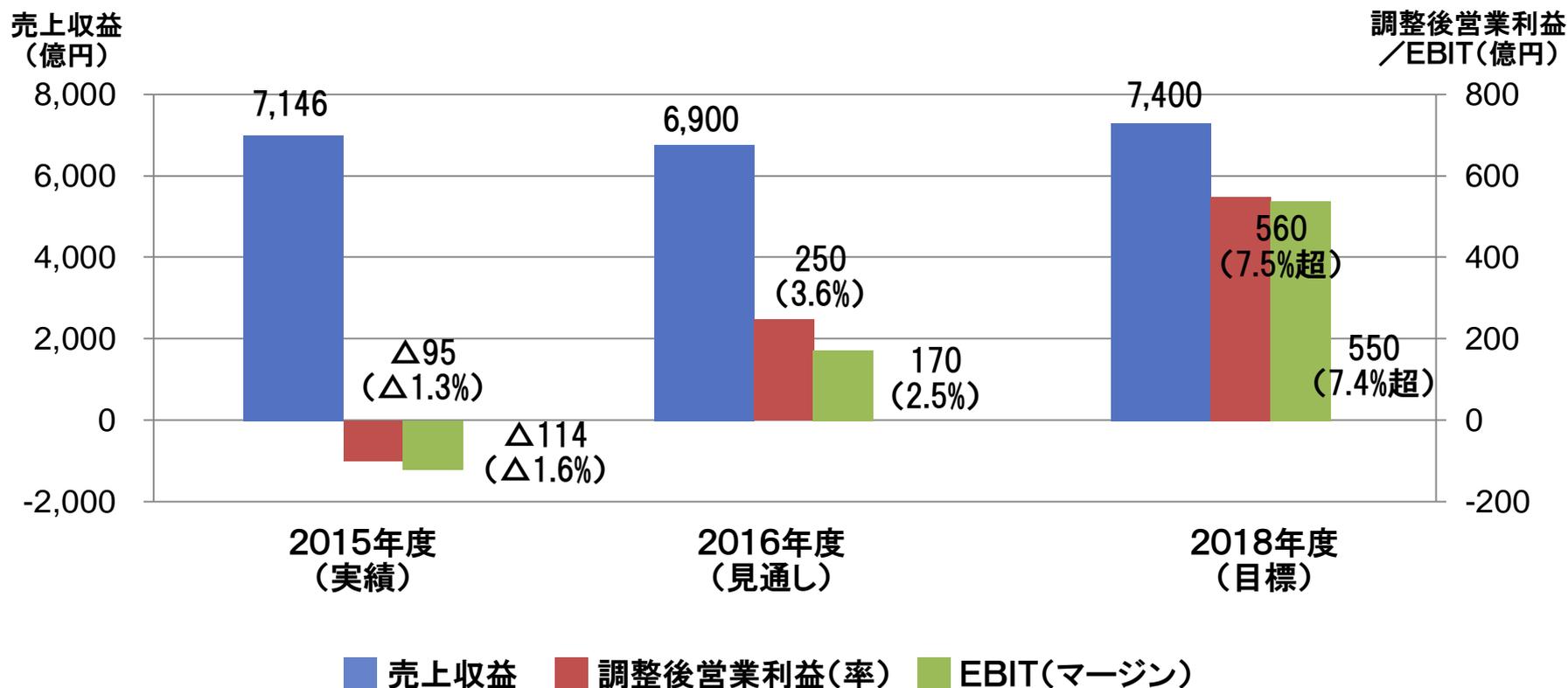
調整後営業利益

(単位: 億円)



4-2. 業績推移

	2015年度(実績)	2016年度(見通し)	2018年度(目標)
受注高(億円)	7,661	7,000	—
サービス売上収益比率	61%	62%	66%
海外売上収益比率	15%	15%	19%



産業・流通事業戦略

[目次]

1. 事業概要
2. 市場環境
3. 事業戦略
4. 業績推移
5. まとめ

2018年度目標

- 売上収益 7,400億円
(2015年度比:3.6%増)
- 調整後営業利益率 7.5%超
(2015年度比:8.8ポイント超改善)
- EBITマージン 7.4%超
(2015年度比:9.0ポイント超改善)

お客さまとともに新たな価値を創造する
産業・流通分野の協創パートナー

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