

# インダストリアルプロダクツビジネスユニット事業戦略

Hitachi IR Day 2016

2016年6月1日

株式会社日立製作所

執行役専務 インダストリアルプロダクツビジネスユニット CEO  
兼 株式会社日立産機システム 取締役社長

青木 優和

# インダストリアルプロダクツビジネスユニット事業戦略

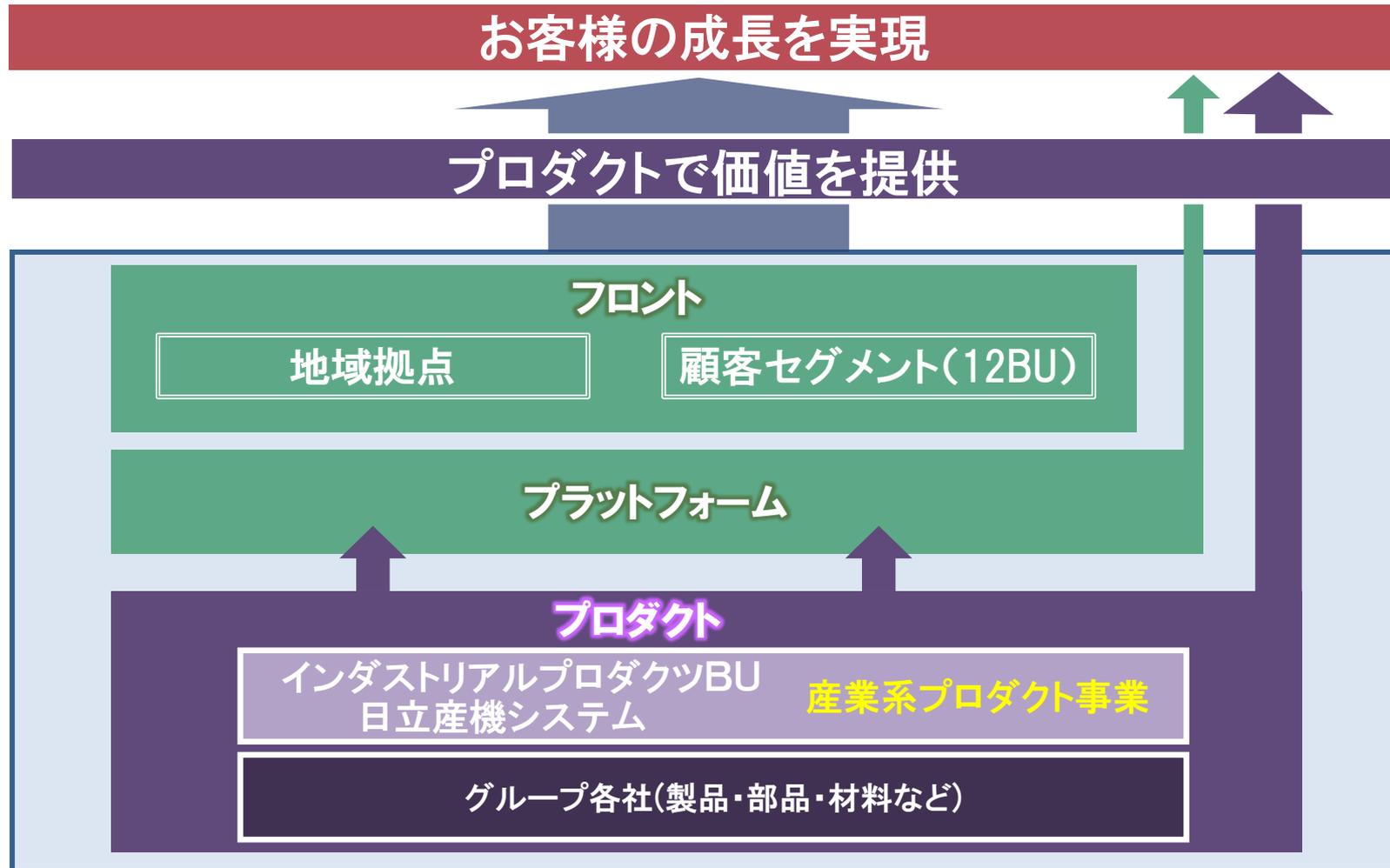
---

## [目次]

1. **事業概要**
2. 2015中期経営計画の総括
3. 事業戦略
4. 業績推移
5. まとめ

# 1-1. 新体制における位置づけ

製品で価値を提供する事業体として強い産業系製品事業を確立



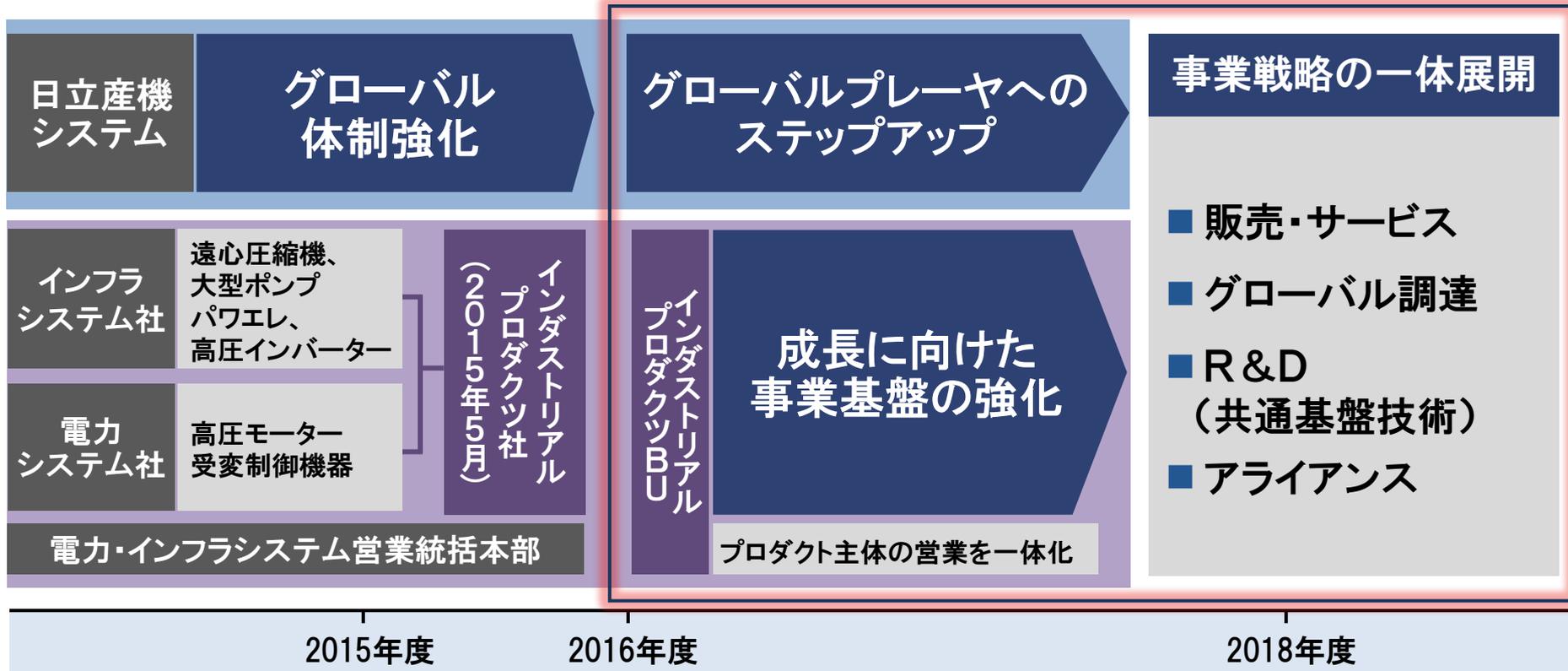
# 1-2. 産業系プロダクト事業の考え方

## ビジョン

幅広い産業ニーズに応える“強いプロダクト事業”の確立

## 基本方針

- グローバル成長戦略加速、事業基盤の強化
- 重点・強化事業への戦略的投資とリソース集中
- IoT市場対応強化によるプロダクト事業拡大

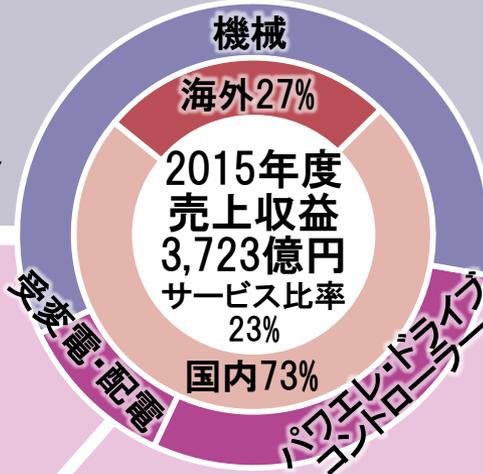


## 幅広い産業ニーズに応える強いプロダクト — 機械・電機シナジーによる高付加価値製品の提供 —

### 量産プロダクト

### 非量産プロダクト

機  
械



電  
機

受変電・配電



パワエレ・ドライブ  
コントローラー

- ・ インダストリアルプロダクツBUと日立産機システムの単純合計
- ・ ★ 国内トップシェア製品:日立調べ
- ・ パワエレ(PCS、UPS) ドライブ(モーター、インバーター) マーキング:産業用インクジェットプリンター等

# インダストリアルプロダクツビジネスユニット事業戦略

---

## [目次]

1. 事業概要
- 2. 2015中期経営計画の総括**
3. 事業戦略
4. 業績推移
5. まとめ

# 2-1. 2015中期経営計画の総括（1）

	2015年度実績	前回見通し*1	偏差	2018年度目標
売上収益	3,723億円	3,818億円	▲95億円	4,000億円
調整後営業利益率	2.1%	6.1%	▲4.0%	8.0%
EBITマージン	1.3%	5.7%	▲4.4%	7.2%

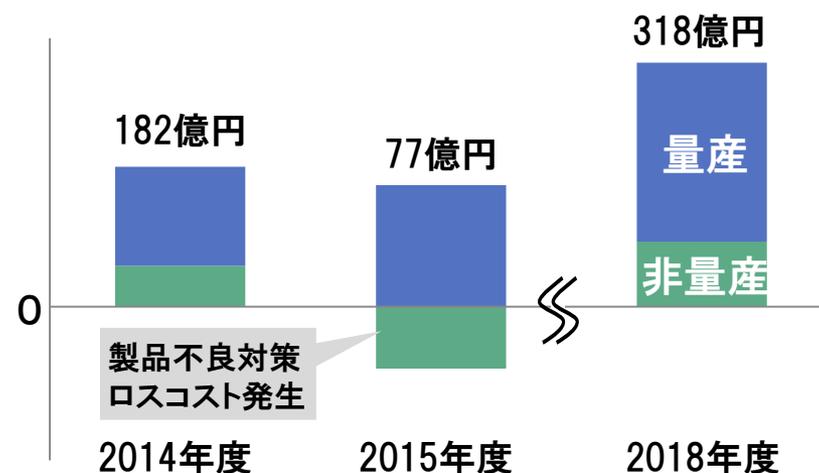
## 業績偏差要因

- 非量産プロダクトで大きな収益偏差発生
  - 資源系市場の需要減、競争激化による売価ダウン
  - 製品不良対策費用引当、ロスコスト発生

## 非量産プロダクトの収益改善

- 構造改革による改善  
(2015年度→2018年度: 70億円)
- 製品コスト力の向上
  - 原価低減  
(2015年度→2018年度: 67億円)
  - 設計の標準化、製品のモジュール化
- プロジェクト管理体制の強化
- 品質管理の強化

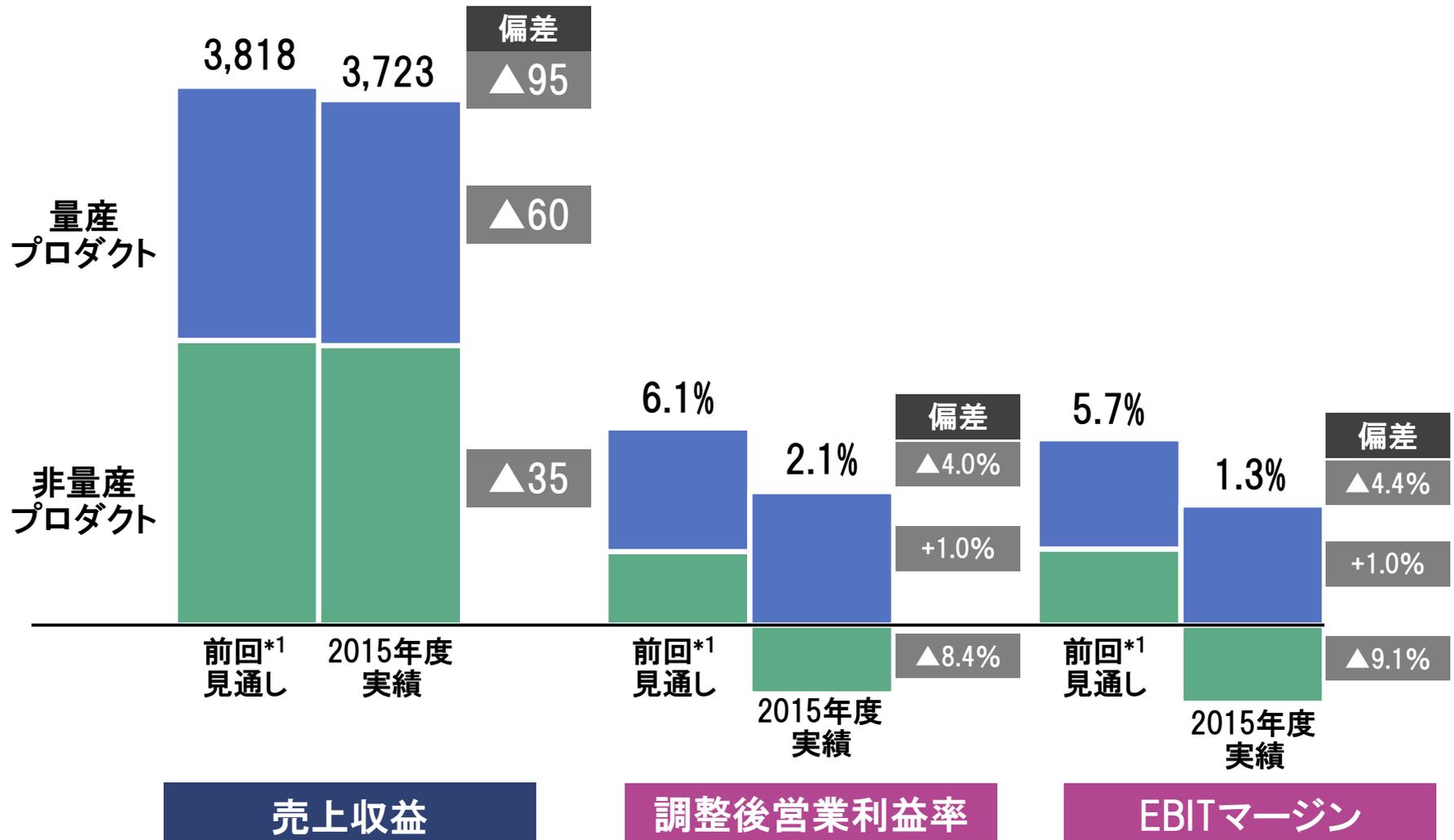
## 営業利益構成



\*1 2015年6月11日時点

## 2-2. 2015中期経営計画の総括（2）

### 2015年度前回見通しとの偏差 （単位：億円）



\*1 2015年6月11日時点

# インダストリアルプロダクツビジネスユニット事業戦略

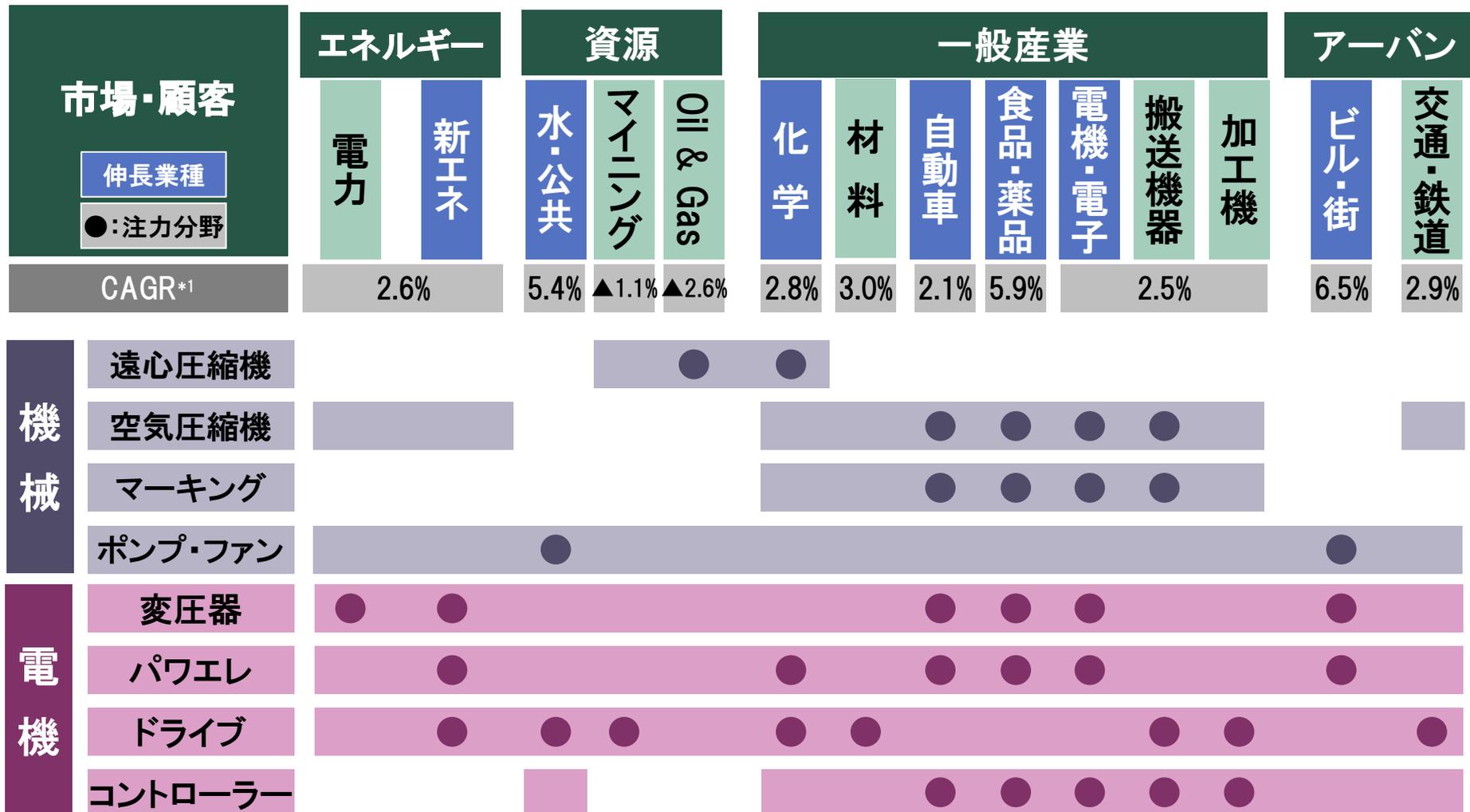
---

## [目次]

1. 事業概要
2. 2015中期経営計画の総括
- 3. 事業戦略**
4. 業績推移
5. まとめ

# 3-1. 市場環境と主要製品の注力分野

社会イノベーション事業を支えるキープロダクトをグローバルに提供



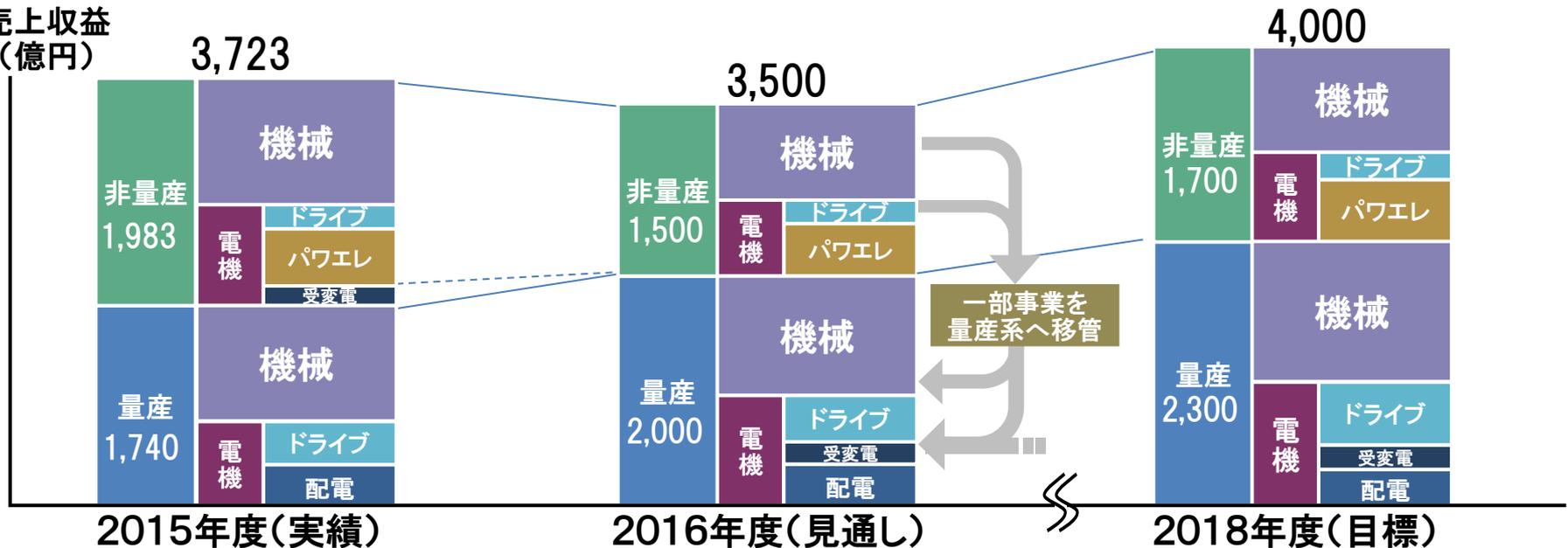
\*1 HIS/World Industry Serviceデータを元に作成 2015年/2018年のCAGR

## 3-2. 事業方針

**非量産：市場環境に対応し一旦規模縮小、再成長への基盤強化**  
**量産：伸長業種でのシェア拡大、新市場・新分野の攻略**

	市場	事業方針
非量産 プロダクト	<ul style="list-style-type: none"> <li>主力のエネルギー・資源系市場低迷継続</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>低成長下での収益改善（コスト適正化、アフターサービス拡大）</li> <li>量産モノづくり導入による収益力強化</li> </ul>
量産 プロダクト	<ul style="list-style-type: none"> <li>食品・薬品、自動車、電子部品等堅調な伸び</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>グローバル成長戦略の加速（販路強化、事業領域拡大）</li> <li>IoT対応強化による事業拡大</li> </ul>

売上収益  
(億円)



# 3-3. 目標ポジション

## 事業の重点化・グローバル成長戦略の加速

	プロダクト	めざすポジション
重点事業	空気圧縮機、マーキング 遠心圧縮機、変圧器	グローバルトッププレーヤー入り =事業領域の拡大=
強化事業	パワエレ、ドライブ、コントローラー	グローバルプレーヤー入り =製品競争力の強化=

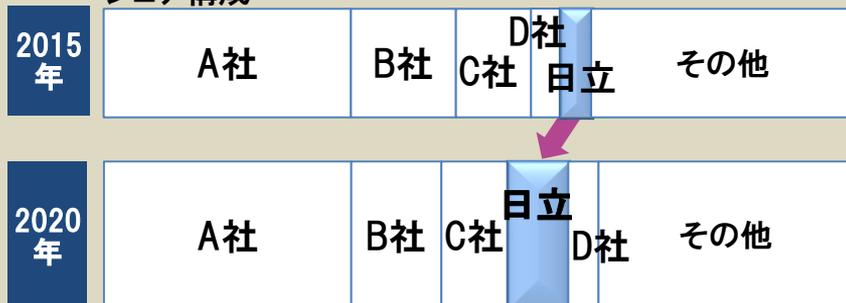
### 重点事業の中でも循環型事業へ注力

注:循環型事業(交換部品などのアフターマーケットがあり確実なりプレイス市場のある事業)

### 目標とするポジショニングの例

**空気圧縮機** グローバル市場規模 7,500億円(2015年)

シェア構成

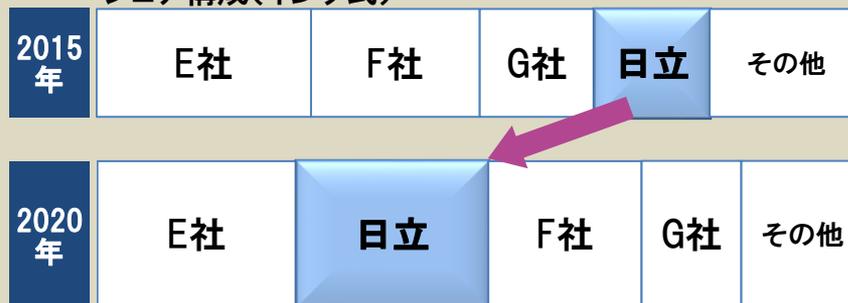


戦略

■事業地域拡大  
欧州、米州市場での展開強化

**マーキング** グローバル市場規模 3,500億円(2015年)

シェア構成(インク式)



戦略

■事業領域拡大  
インク式からレーザー式等製品を拡大

出典:日立調べ

## 製品ごとに地域/業種を重点化

## オーガニック成長と アライアンス戦略の組み合わせ

### グローバル成長戦略の加速

事業	重点攻略市場
空気圧縮機	メキシコ(自動車) ミャンマー(食品),日本(自動車)
マーキング	欧州・米州(食品・薬品)
遠心圧縮機	中東・アジア(化学)
変圧器	ミャンマー(電力) 日本(新エネ・省エネ)
パワエレ	インド・アジア(新エネ) 日本(省エネ)
ドライブ コントローラー	欧州・米州(自動車・搬送)

### 販売・サービス力強化

- 営業・サービス人員強化
- アライアンスによる販売網拡充

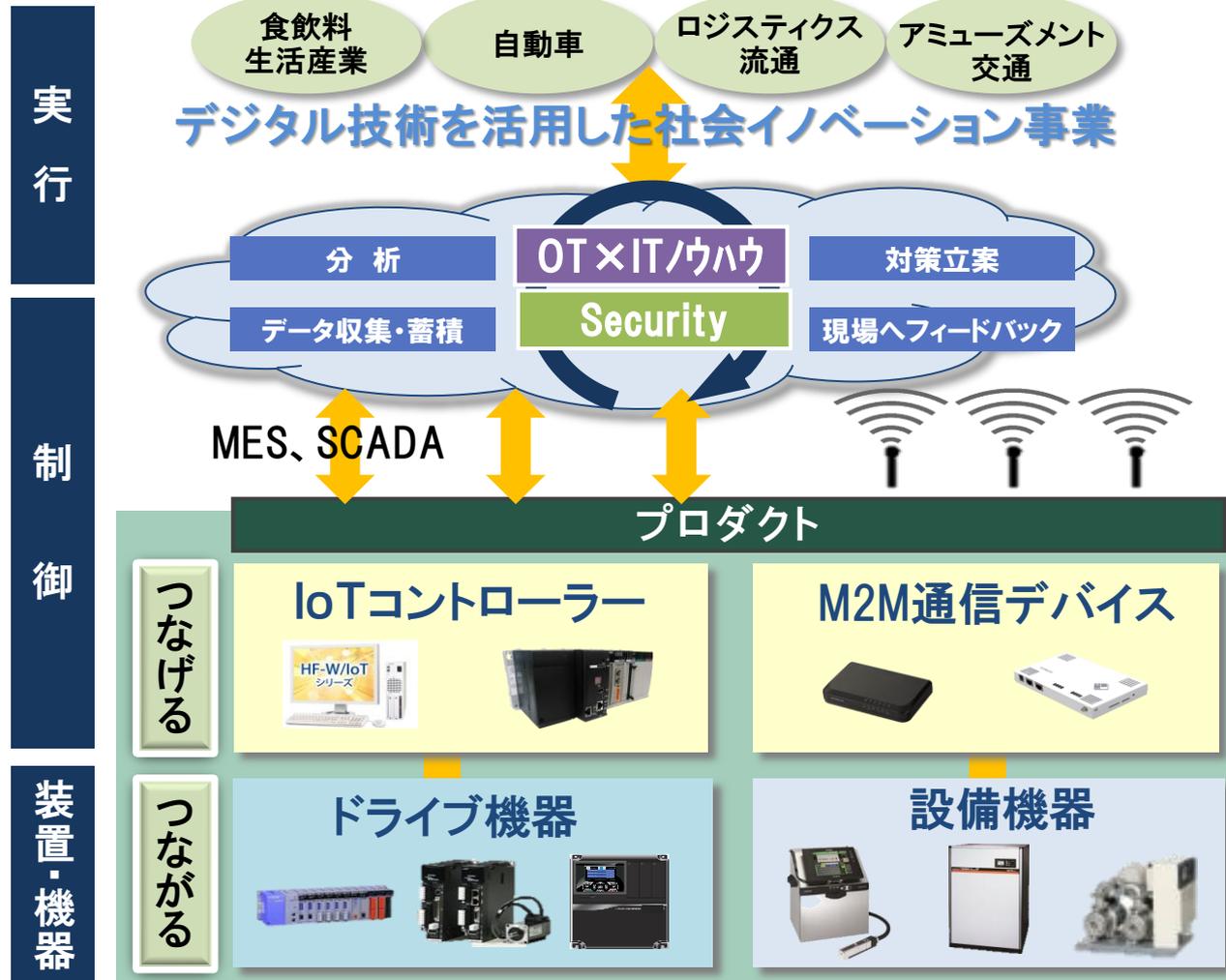
### 製品力強化

- 新製品の継続投入
- アライアンスによる  
製品ラインアップ強化

### 2015中計で新規設立/買収した 連結会社の体制強化

- 販売・サービス会社  
米国、メキシコ、ドイツ、  
イタリア、中国
- 製造・販売会社  
インド、中国、ミャンマー、タイ、  
マレーシア

## IoT対応プロダクト事業の拡大



現場と経営・社会をつなぐ  
モノづくり・経営の革新

情報技術と制御技術  
の融合

デジタル技術を活用した  
社会イノベーション事業  
へのプロダクト提供

- 情報・制御ニーズ、オープン化への対応
- IoT対応プロダクトの品揃え強化・拡充

## 事業構造改革推進、事業効率の向上

**SG&A**

- 量産  
パープロ向上、固定費率低減
- 非量産  
固定費削減、プロジェクト管理体制強化

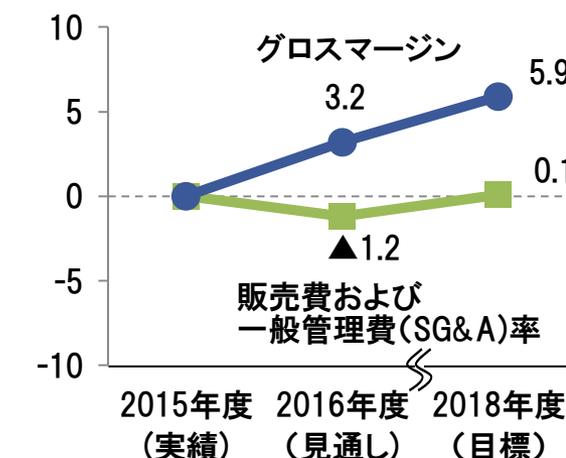
**グロス  
マージン**

- 直接材料費低減
- グローバル調達力強化
- 非量産: 設計標準化、製品モジュール化
- 新製品開発時の原価企画管理

**キャッシュ  
創出力**

- 量産
  - 業務プロセス改革によるCCC改善  
(棚残圧縮、リードタイム短縮)
  - グローバルPSI見える化の推進  
(地域統括会社への展開)
- 非量産
  - 徹底したリードタイム短縮を軸とした  
プロジェクト工程管理

改善ポイント(2015年度比)



	2016年度 (見通し)	2018年度 (目標)
CCC	111日	105日

CCC: Cash Conversion Cycle  
PSI:P-生産・調達(Production, Purchase)、S-販売(Sales)、I-在庫(Inventory)

# インダストリアルプロダクツビジネスユニット事業戦略

---

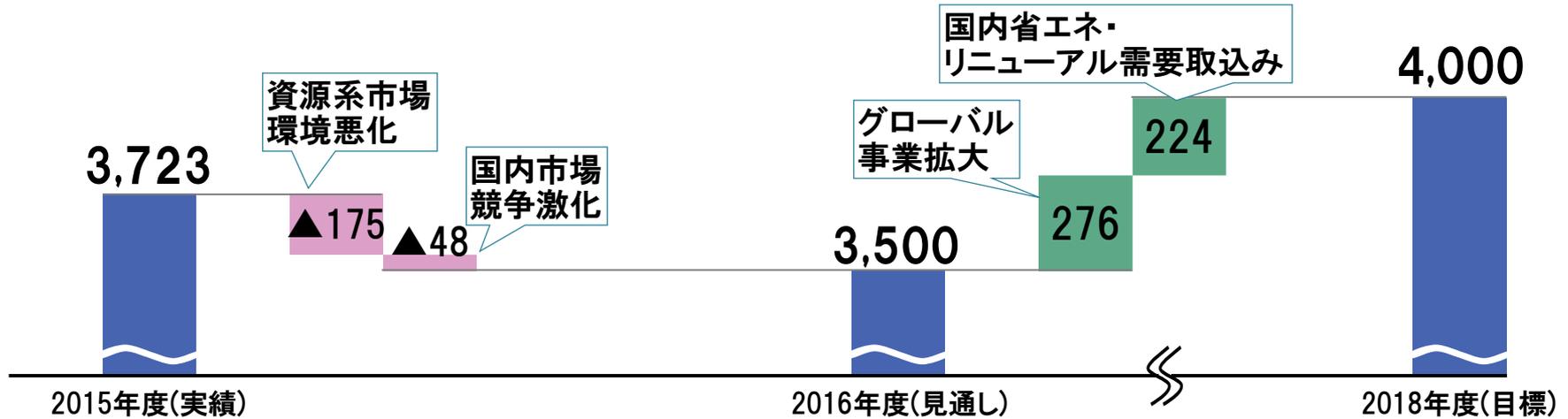
## [目次]

1. 事業概要
2. 2015中期経営計画の総括
3. 事業戦略
- 4. 業績推移**
5. まとめ

# 4-1. 業績推移 (1)

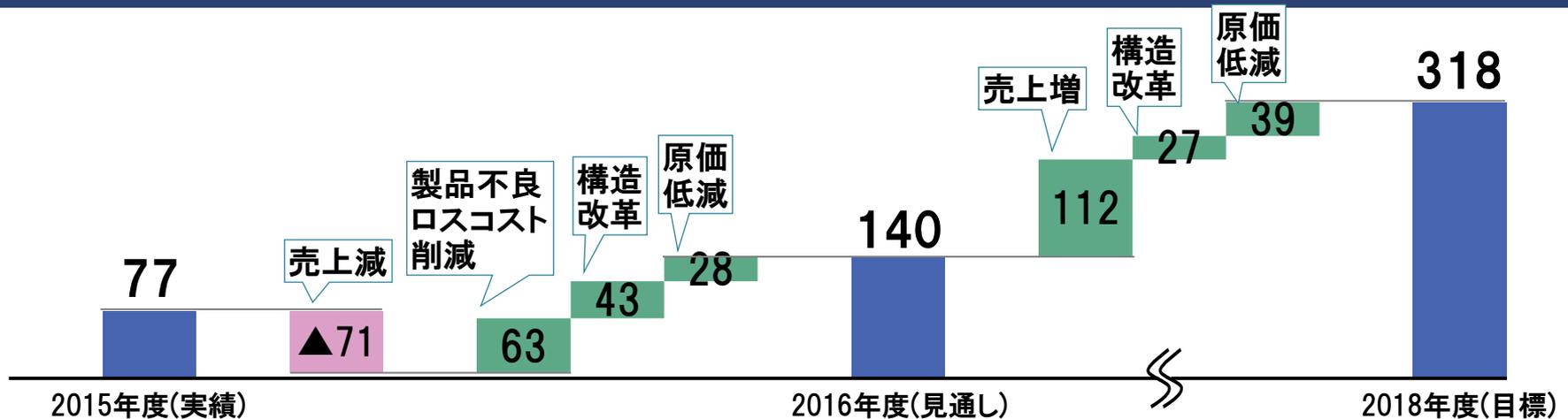
## 【売上収益】

(単位:億円)



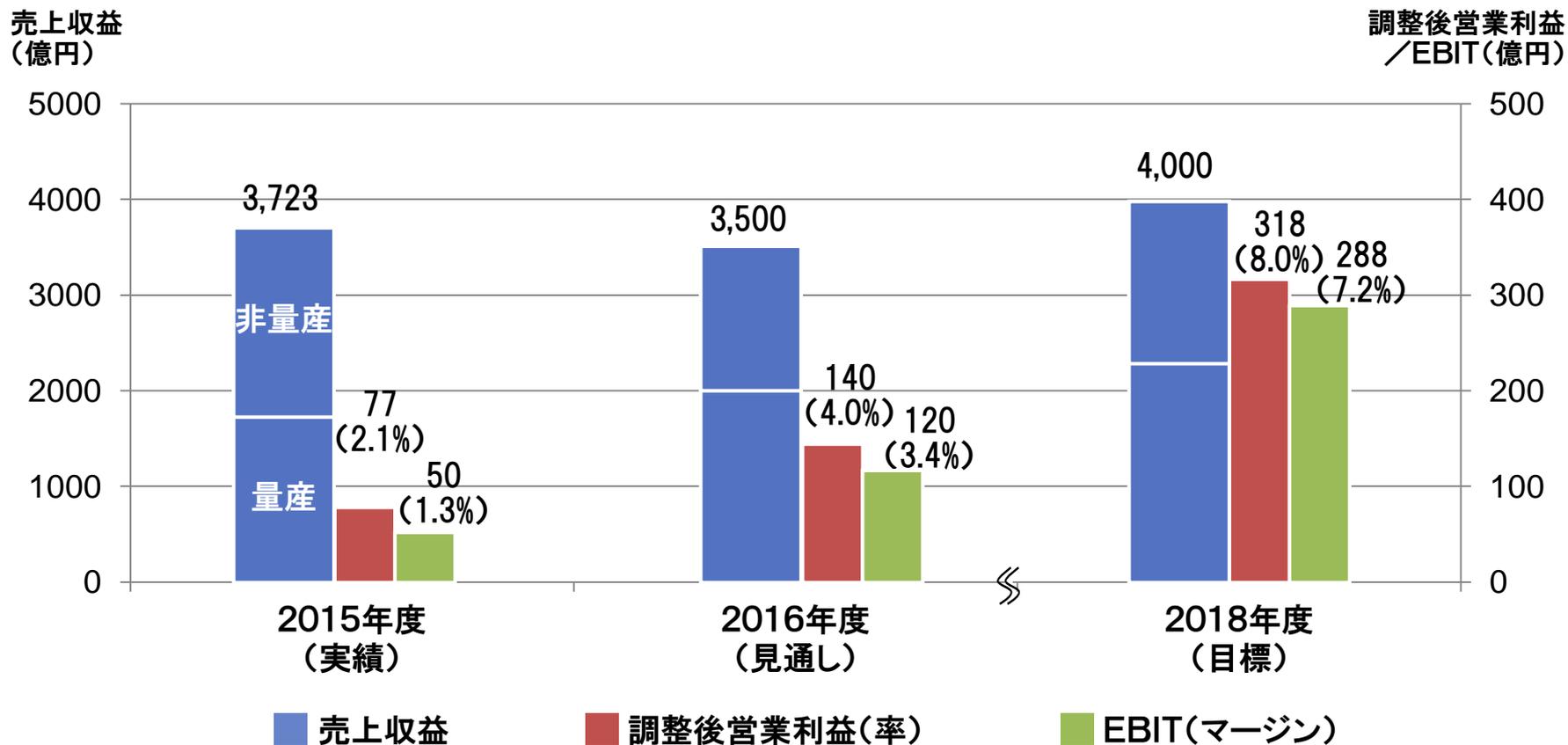
## 【調整後営業利益】

(単位:億円)



## 4-2. 業績推移 (2)

	2015年度(実績)	2016年度(見通し)	2018年度(目標)
海外売上収益比率	27%	27%	30%



# インダストリアルプロダクツビジネスユニット事業戦略

---

## [目次]

1. 事業概要
2. 2015中期経営計画の総括
3. 事業戦略
4. 業績推移
5. まとめ

### 2018年度目標

- 売上収益 ..... 4,000億円  
2015年度比7.4%増
- 調整後営業利益(EBIT)率 ..... 8.0%(7.2%)  
2015年度比5.9%(5.9%)改善

- グローバル成長戦略加速、事業基盤の強化
- 重点・強化学業への戦略的投資とリソース集中
- IoT市場対応強化によるプロダクト事業拡大

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**