
水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

執行役常務 水ビジネスユニットCEO

酒井 邦造

水ビジネスユニット事業戦略

[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

市場・顧客ニーズに応える「水総合サービスプロバイダー」

水ソリューション

水BU

・事業運営/
運転・保守



・監視・制御
システム



国内トップグループ*

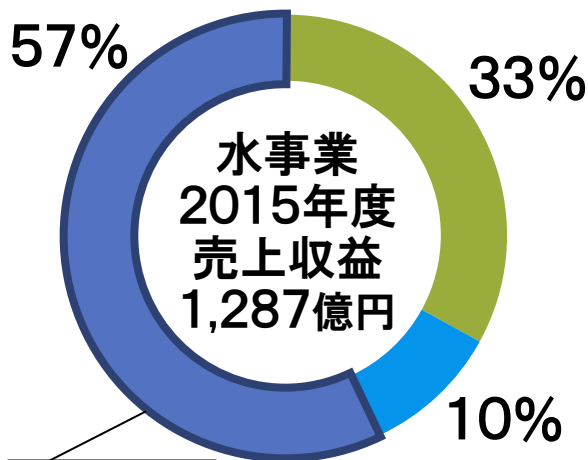
・プラント設備
設計・施工



水処理プラント



海水淡水化設備



水BU
733億円

プロダクツ

インダストリアルプロダクツBU

・大型ポンプ



国内トップグループ*

・ブロウ



産業用水処理、保守

産業・流通BU

国内

豊富な納入実績
浄水場約700カ所、下水処理場約900カ所

海外

世界約40カ国・地域に
200サイト以上の納入実績

水ビジネスユニット事業戦略

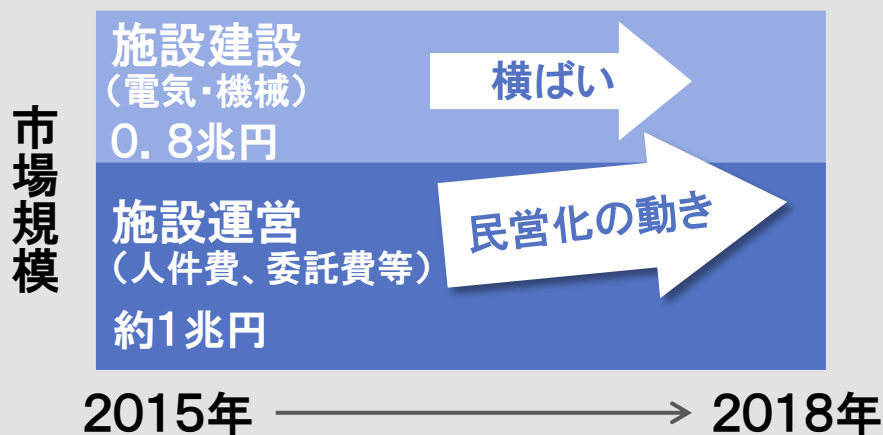
[目次]

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

国内市場は横ばい、世界市場は今後も堅調に推移

国内

- 施設建設は更新需要中心で横ばい
- 地方自治体の財政・人材難により、民営化・広域化が進展



出典:平成25年度地方公営企業年鑑(総務省)

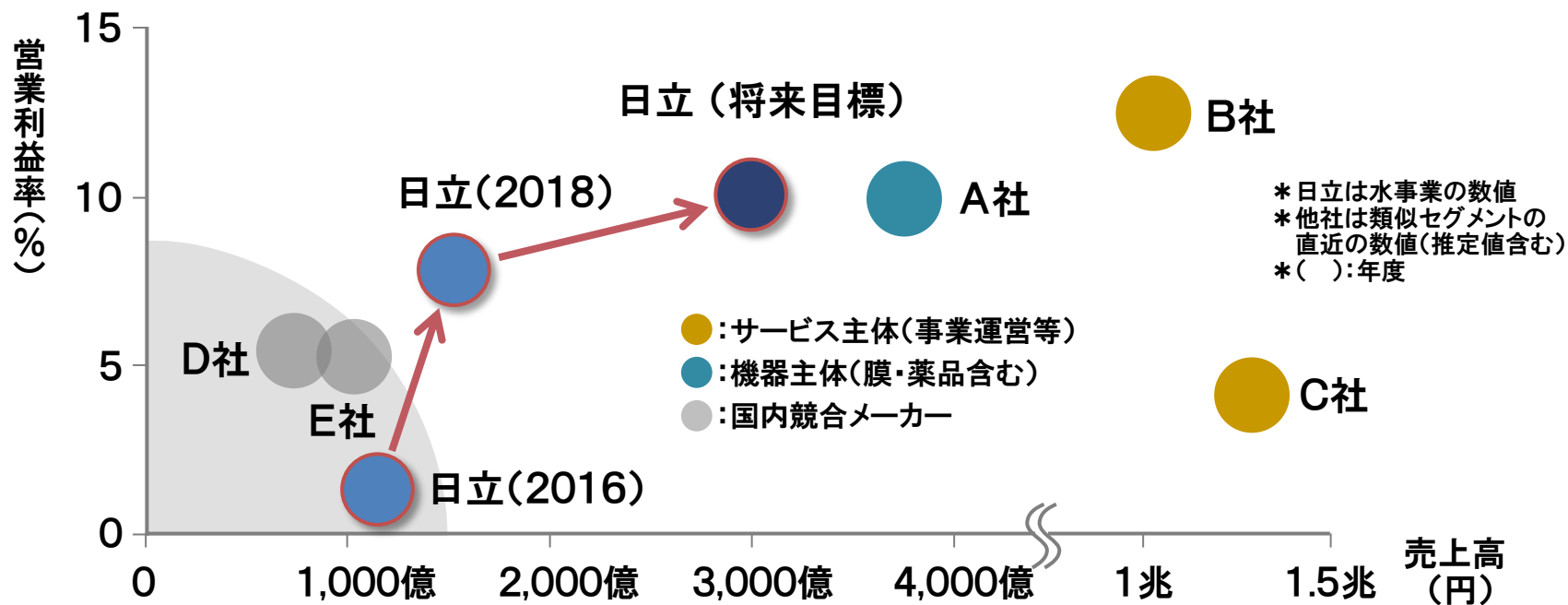
海外

- 世界規模で水不足が顕在化し、水市場は今後も拡大
- 海水淡水化分野が特に伸長 (CAGR 27%)



出典:GLOBAL WATER MARKET 2015, Global Water Intelligence

強みを活かし収益性を向上、グローバルトップグループ入りをめざす



競合の動向

- 海外企業: サービス主体、機器主体の二極化、M&A積極化
- 国内企業: 国内事業が主体、グローバル展開の加速

日立の強み

- インフラ事業の豊富な実績・ノウハウ
- トータルソリューション力
- 差別化システム技術、先進のIoT技術、高信頼・高効率のプロダクツ

水ビジネスユニット事業戦略

[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	733億円	737億円	▲4億円	771億円
調整後営業利益率	4.7%	5.8%	▲1.1ポイント	4.5%
EBITマージン	5.8%	6.1%	▲0.3ポイント	5.2%

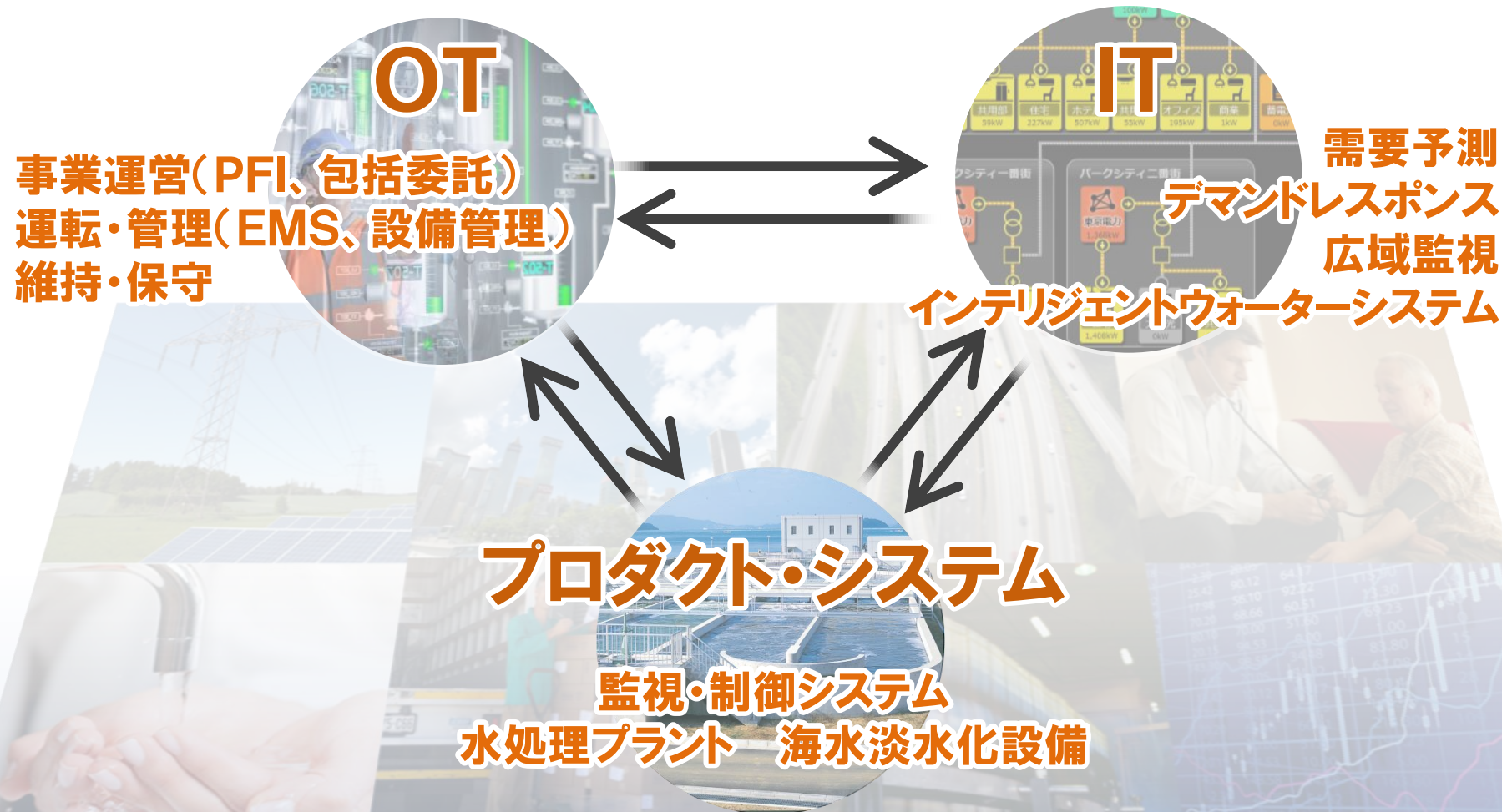
主な偏差理由

- Oil&Gas市場環境悪化の影響などにより、海外事業の調整後営業利益が前回見通しを若干下回った

成果

- 2015中期経営計画の利益目標を達成
- 海外事業体制の基盤強化(Veolia協業など)

既存事業の強みとITを活かした新たなソリューション・サービスを提供



先進テクノロジーとパートナーリングを活かし次世代水インフラをリード

国内上下水道市場での高シェア維持・拡大

- 機械・電気一括提案
- 設備更新市場での事業伸張

海外事業の高収益化・規模拡大

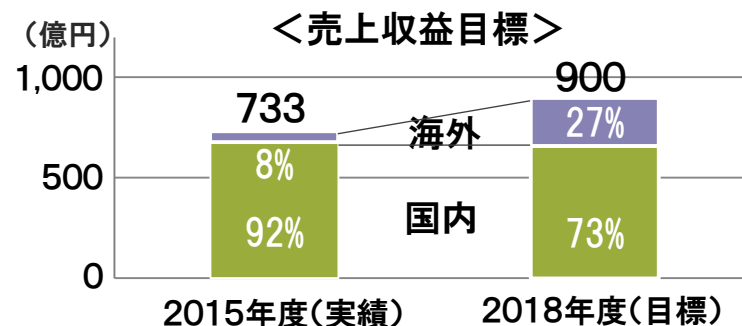
- 大型案件の着実な推進・拡大
- 海水淡水化プラント事業拡大
- フロントエンジニアリング強化
(現地エンジニア40%増員)

サービス事業の拡大

- IoT活用によるサービス事業創出・拡大
- 海外コンセッション*1事業参画検討

* 水BUのみの数値

*1 コンセッション: 公共施設の建設やサービスの提供において、公共側が事業資産の所有権を有したまま、事業運営権を民間事業者に与え、事業を包括的に民間委託する形態



日立の強み

■水BU

- ・監視制御システム・海水淡水化プラント

差別化システム技術

■サービス&プラットフォームBU

- ・ビッグデータ利活用 ・人工知能
- ・セキュリティ ・制御プラットフォーム

先進IoT技術

■インダストリアルプロダクツBU

高信頼・高性能プロダクツ

地域のニーズに応じた事業展開

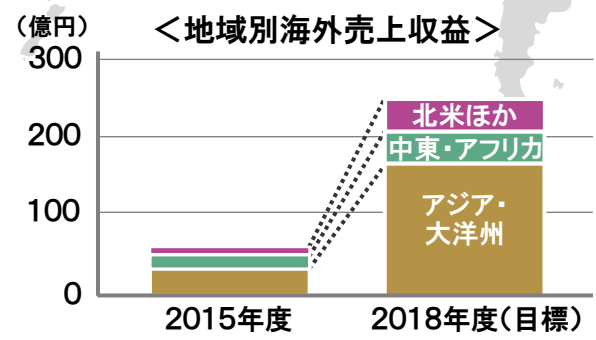
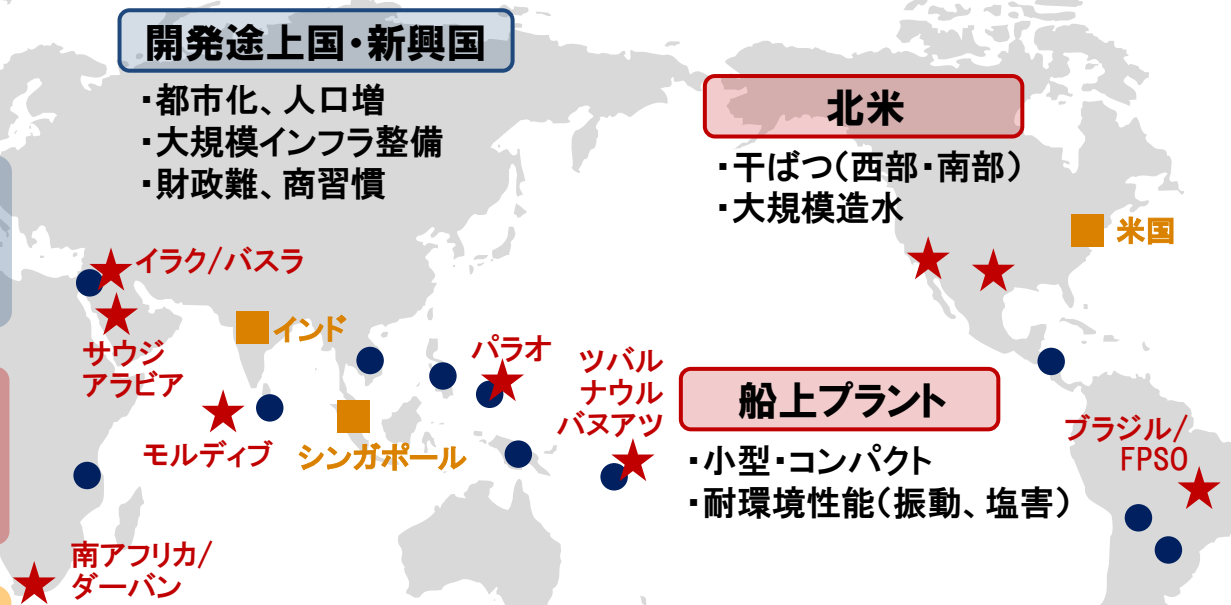
● ODAプロジェクト ★ 海水淡水化プロジェクト ■ エンジニアリング拠点

<取り組み>

■ 大型案件の着実な推進・拡大
(ODAプロジェクト、パートナー連携)

■ 海水淡水化分野での事業拡大
(差別化技術でニーズへ対応)

■ フロントエンジニアリング強化
による地域密着型事業展開
(シンガポール、米国、インド)



* 水BUのみの数値 FPSO : Floating Production Storage and Offloading

差別化技術を活かした、伸長市場での事業拡大

大都市型海水淡水化プラント 「Mega-ton Water System」

高効率2段分割RO膜システム(日立開発)

最大15%の省エネ*1

サウジアラビア
実証プロジェクト*2

日立(システムエンジ)
東レ(水処理膜)

×

SWCC*3ほか
(運営ノウハウ・現地工事)



省エネ型海水淡水化プラント 「Remix Water」



下水処理水を海水淡水化の希釈水に活用

30%の省エネ*4・環境負荷低減

南アフリカ
実証プロジェクト*5

日立(システムエンジ)

×

ダーバン市(運営ノウハウ)



コンパクト型海水淡水化設備

設計・組立・アフターサービスまで、コストパフォーマンスの高い設備を一貫して提供
<日立アクアテック社(シンガポール)>

景観水・プール設備エンジニアリング子会社との合併による総合提案力強化(2016年4月)

*1 10万m³/日の海水淡水化システム比(日立・東レ試算値) *2 NEDO(独立行政法人 新エネルギー・産業技術総合開発機構)の補助による実証前調査(2015年4月~2016年3月)

*3 サウジアラビア海水淡水化公社 *4 海水淡水化システム比 *5 NEDOの補助による実証前調査(2015年4月~2016年3月)

RO:Reverse Osmosis(逆浸透)

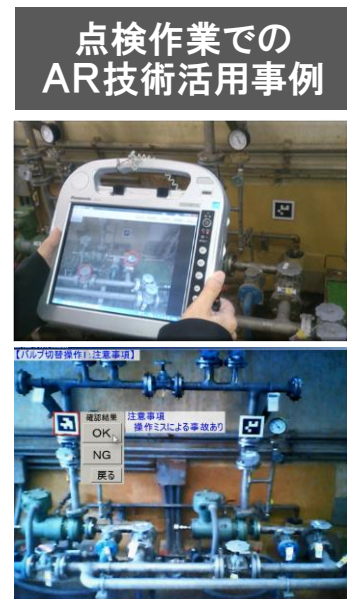
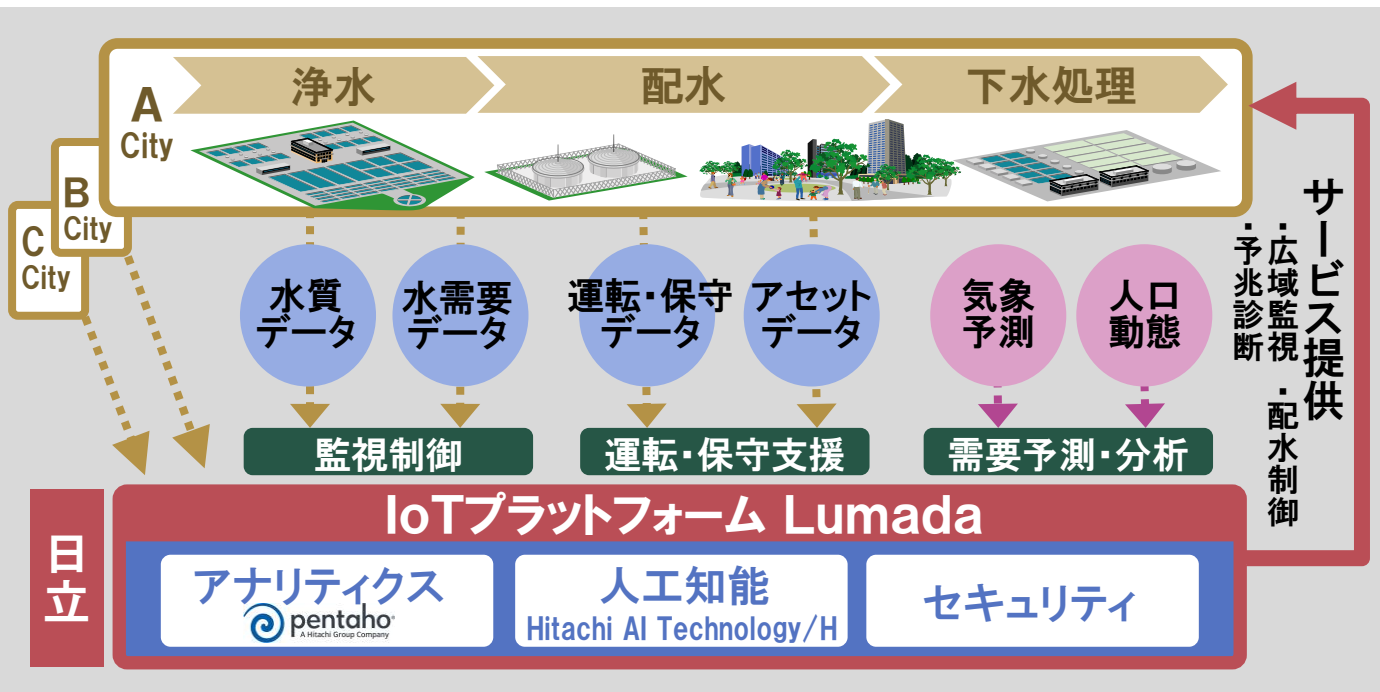
3-4-3. IoT活用によるサービス事業創出・拡大

“IT×OT”の強みを活かした高収益サービス事業モデルの確立

ニーズ

- ・CAPEX、OPEX低減
- ・技術支援、遠隔保守支援
- ・民営化・広域化対応

IoTプラットフォームと高効率運営ノウハウを活用したサービス提供



点検作業でのAR技術活用事例

AR技術により携帯端末に作業ナビゲーション表示

サービス提供
・広域監視
・配水制御
・予兆診断
・人口動態

目立

パートナー企業、既存運営事業者との協創

3-5. コスト削減とキャッシュ創出力強化

Hitachi Smart Transformation Projectによりコスト削減とキャッシュ創出を推進

販管費

- フロント体制強化によるソリューション提案力強化
- 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

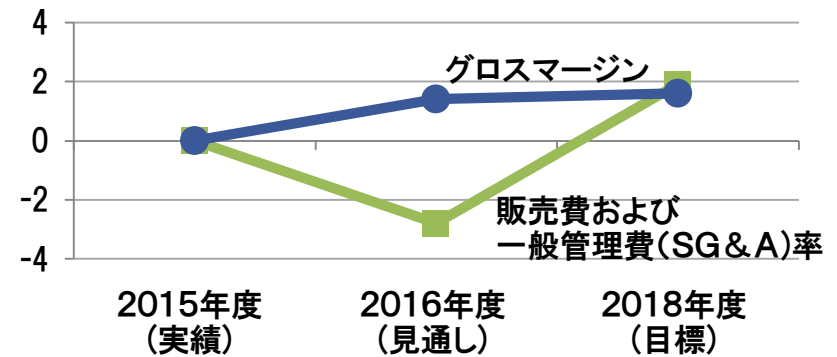
グロス マージン

- 生産改革による製造コスト低減
- 海外調達・集約購買、調達エンジニアリング強化による直接材コスト低減

キャッシュ 創出

- 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に効率化
- リードタイム短縮による資産効率改善
- 投資の選択と集中

改善ポイント



	2015年度 (実績)	2016年度 (見通し)	2018年度 (目標)
CCC	22日	22日	30日
営業 キャッシュ フロー率	6.1%	4.1%	6.7%

* 水BUのみの数値
SG&A: Selling, general and administrative expenses、販売費および一般管理費
CCC: Cash Conversion Cycle、運転資金手持日数

水ビジネスユニット事業戦略

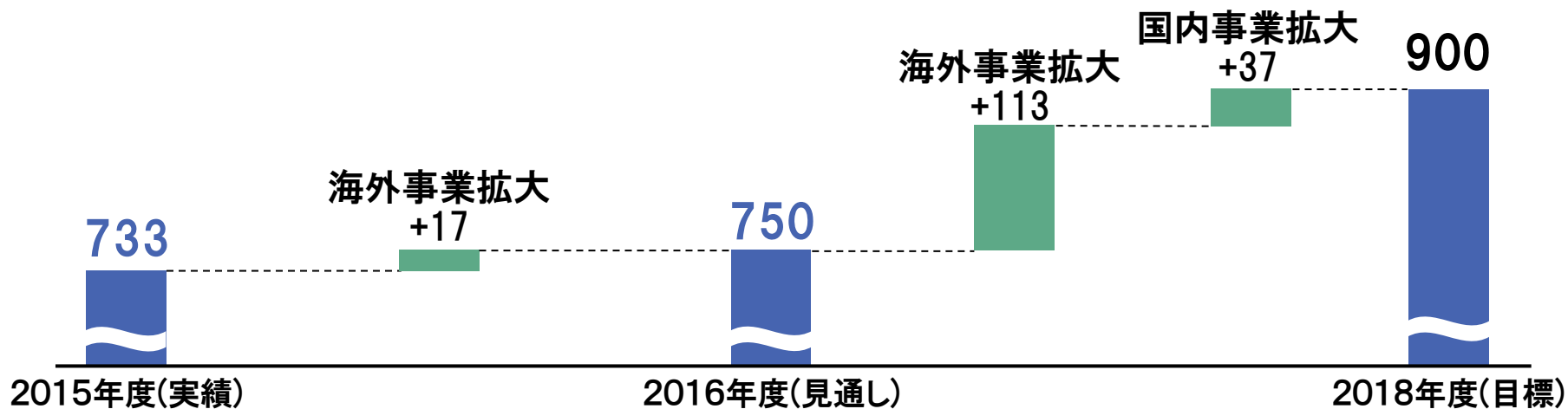
[目次]

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

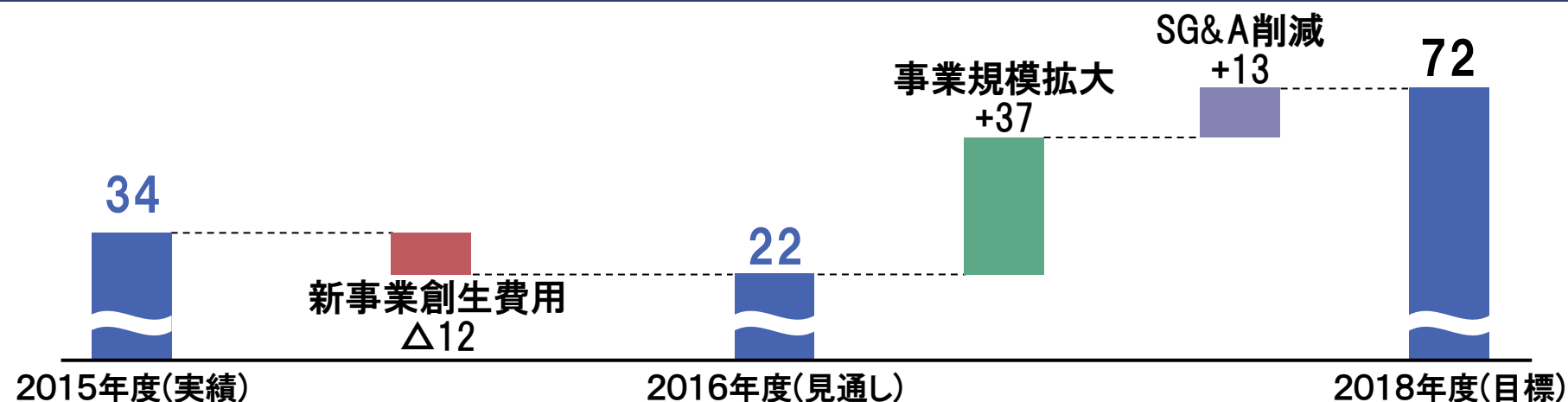
【売上収益】

(単位:億円)



【調整後営業利益】

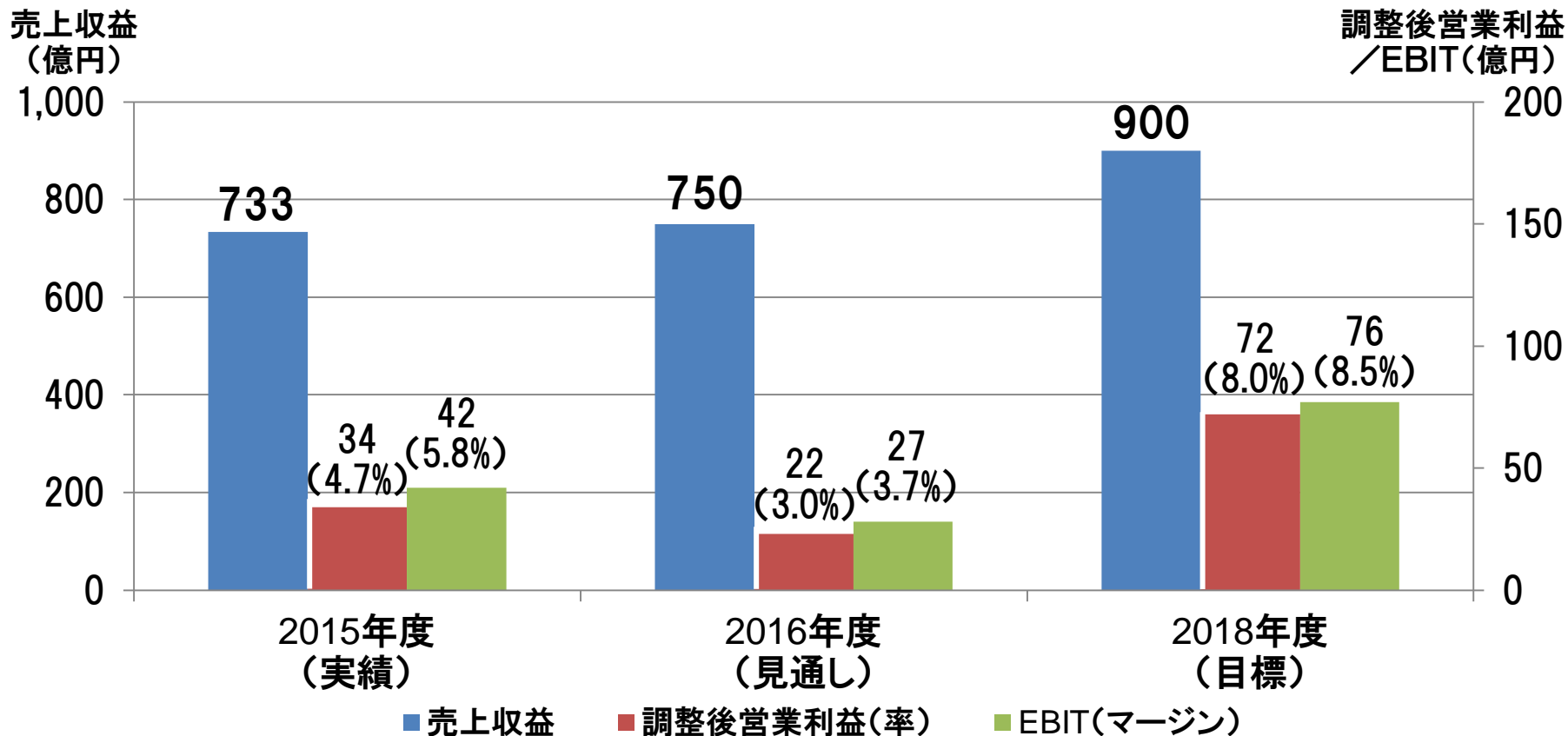
(単位:億円)



* 水BUのみの数値

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)	740	750	—
海外売上収益比率	8%	17%	27%



水ビジネスユニット事業戦略

[目次]

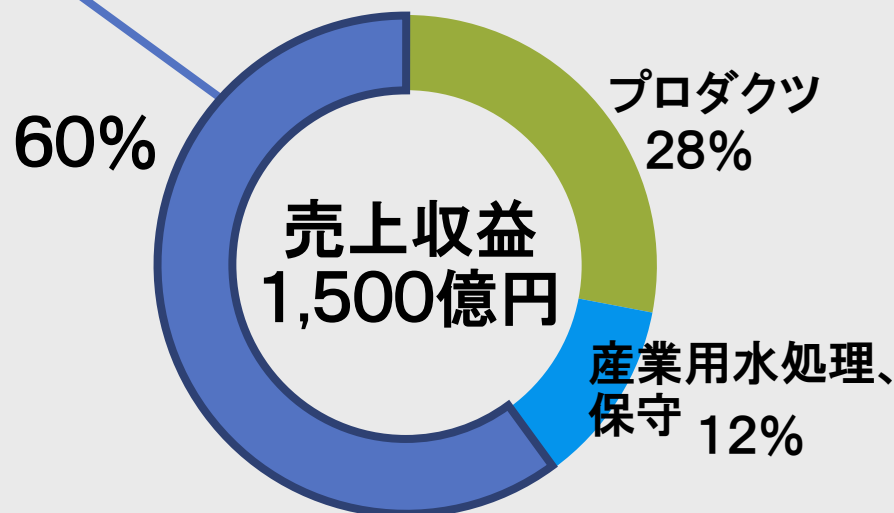
1. 事業概要
2. 市場環境
3. 事業戦略
4. 業績推移
5. まとめ

2018年度目標

水BU：水ソリューション

- 売上収益 900億円
(2015年度比22.8%増)
- 調整後営業利益率 8.0%
(2015年度比3.3ポイント改善)
- EBITマージン 8.5%
(2015年度比2.7ポイント改善)

<2018年度水事業規模>



市場・顧客ニーズに応える
「水総合サービスプロバイダー」

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