

---

# 産業・流通事業戦略

Hitachi IR Day 2018

2018年6月8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

**阿部 淳**

# 産業・流通事業戦略

---

## Contents

- 1. 事業概要**
2. 成長戦略
  - (1) スケーリング
  - (2) 収益性向上
  - (3) コスト戦略とキャッシュ創出力強化
3. まとめ

# 1-1. 2018年度計画

	2018年度	2015年度比
売上収益	6,330億円	△59億円 (△1%)
調整後営業利益(率)	465億円(7.3%)	+594億円
EBIT(率)	411億円(6.5%)	+576億円
海外売上収益比率	13%	△3%

## ミッション

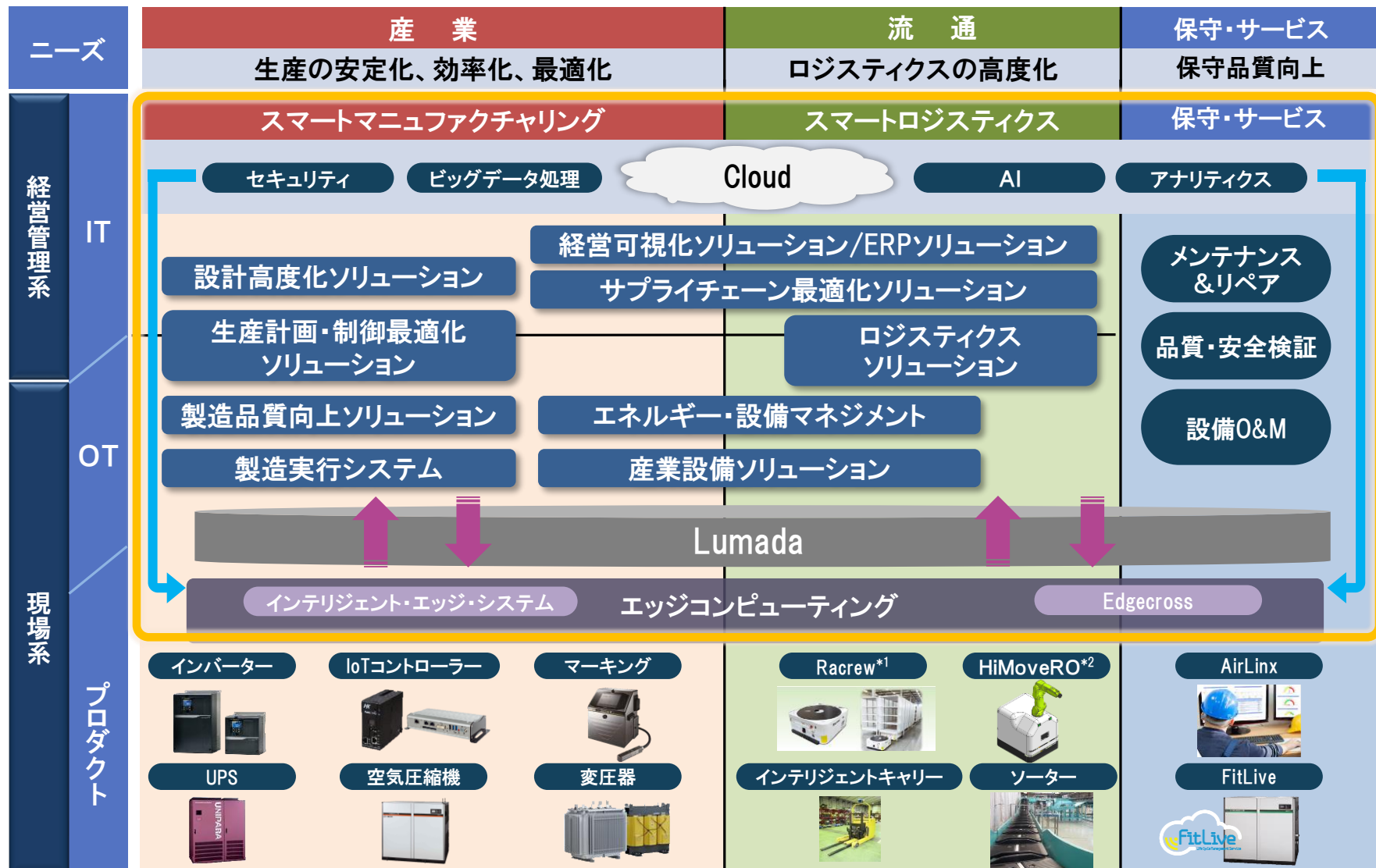
- 低収益事業の収束
- 産業・流通事業の事業領域を生かしたデジタルソリューション事業の創出



2018年度計画を必達し、次の成長軌道へ乗せる足場固め

# 1-2. 日立グループ内の位置づけ

## OT×IT×プロダクトを強みにデジタルソリューションを提供



\*1 小型・低床式自律搬送ロボット \*2 産業用ロボット自律走行装置(搭載しているロボットはファナック製) OT: Operational Technology  
ERP: Enterprise Resources Planning O&M: Operation and Maintenance UPS: Uninterruptible Power Supply(無停電電源装置)

## 人口動態の変化

### [中国]

- ✓ 生産年齢人口は既に減少傾向
- ✓ 2030年には賃金水準が2010年比で5倍超へ

出典:IHS Markit, Global Economy [May 2018]データより日立作成

### [米国]

- ✓ 移民の流入が増え続け、労働者の多様化が進む。

出典:Migration Policy Institute (MPI) Data Hubデータより日立作成

### [欧州]

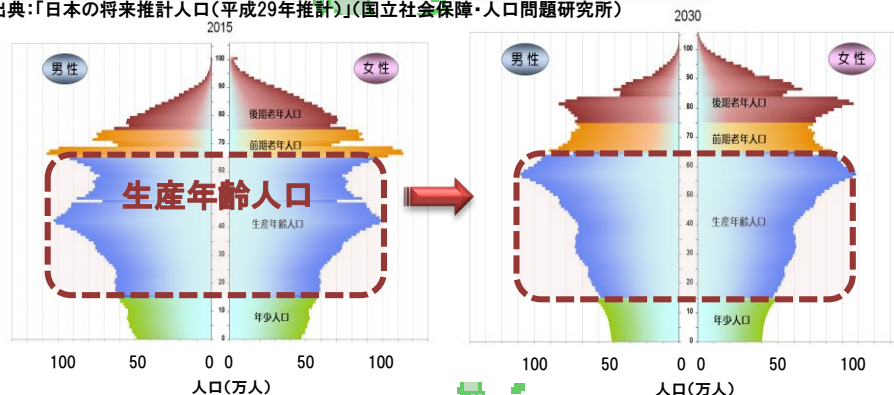
- ✓ 2010年代初頭より、既に生産年齢人口が減少開始

出典:IHS Markit, Global Economy [May 2018]データより日立作成

### [日本]

- ✓ 止まることなき生産年齢人口の減少 (2015年 7,700万人⇒ 2030年 6,800万人)

出典:「日本の将来推計人口(平成29年推計)」(国立社会保障・人口問題研究所)



出典:人口ピラミッド画像(2015年、2030年)(国立社会保障・人口問題研究所)

### [APAC]

- ✓ APAC全域で賃金相場の上昇 (2018年は前年比6.1%増)

出典:Willis Towers Watson Salary Budget Planning Survey - Asia Pacific Report (2012-2017)

- ✓ 世界中でIoT化のメガトレンドが進行。**現場のオートメーション化、ビッグデータやAIの利活用、OT・ITを融合させた工業・商業の高度化が加速。**
- ✓ 世界的な生産年齢人口の減少や労働力の多様化に対応して、**現場や物流の効率化・省人化と熟練者の技・ノウハウのデジタル化が進展。**

## あらゆる人が生き活きと快適に暮らせる持続可能な社会



事業の  
社会・環境価値

生産計画の最適化、品質向上の  
支援、環境負荷軽減を進め  
技術革新の基盤づくりに貢献

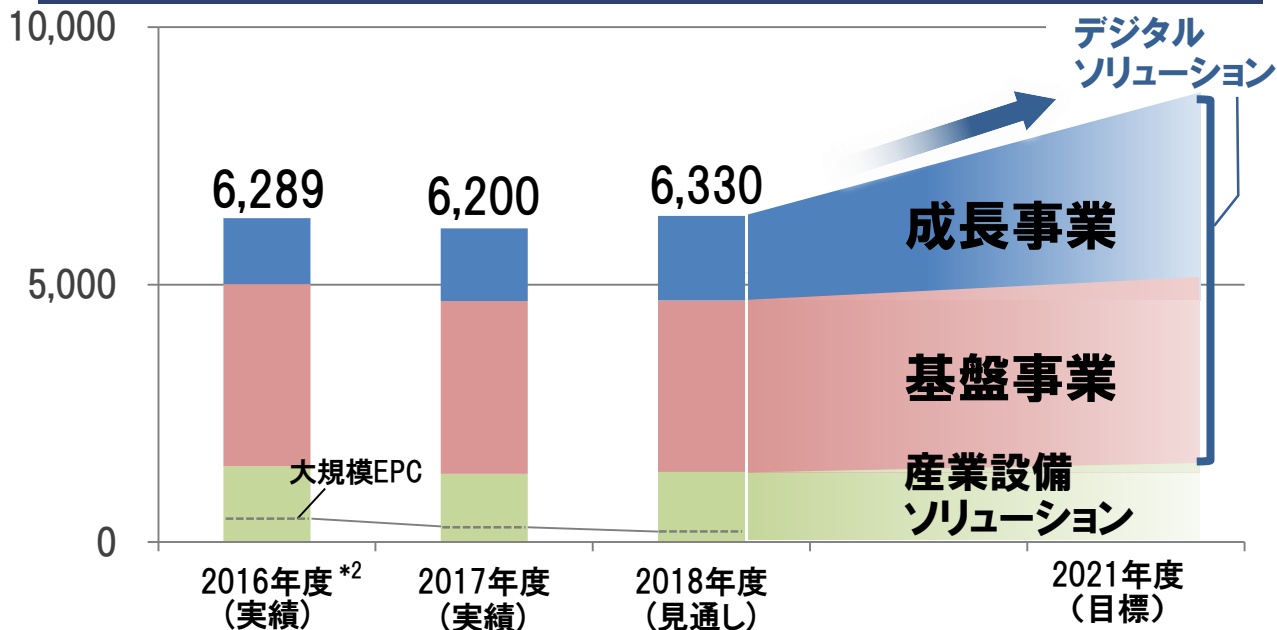
対応するSDGs



# 1-5. めざす姿(高収益な事業ポートフォリオへの変革)

## 売上収益\*1

(単位:億円)



### 成長事業

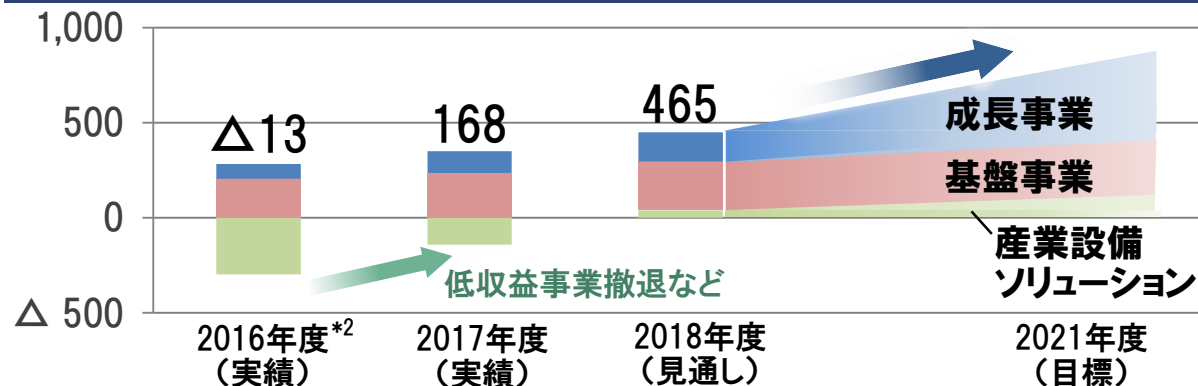
- ・スマートマニュファクチャリング
- ・高付加価値サービス (ロジスティクスソリューション、メンテナンス&リペア など)
- ・ERPソリューション

### 基盤事業

- ・SI
- ・アウトソーシングサービス
- ・セキュリティソリューション
- ・組み込みエンジニアリング など

## 調整後営業利益\*1

(単位:億円)



\*1 日立ソリューションズを含む \*2 2017年4月に原子力BUIに移管された日立プラントコンストラクションの数値を遡及修正  
EPC: Engineering, Procurement and Construction SI: Systems Integration

# 1-6. 2018中期経営計画の進捗

	2015年度 実績*1	2016年度 実績*1	2017年度 期初見通し*2	2017年度 実績	2018年度 前回目標*2	2018年度 見通し
売上収益	6,389億円	6,289億円	6,000億円	6,200億円	6,660億円	6,330億円
調整後 営業利益率	△2.0%	△0.2%	5.0%	2.7%	7.5%	7.3%
EBIT率	△2.6%	△0.6%	3.8%	0.5%	7.4%	6.5%

## 成長事業：Lumadaを活用したデジタルソリューション事業の拡大

- 大みか事業所の高効率生産モデルをソリューションコア化
- 協創を通じた新規顧客の開拓、新サービスの創生
- SAP S/4HANA® \*3をコアに高付加価値化

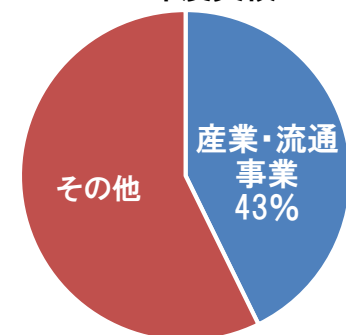
## 基盤事業：SI事業の収益性向上

- プロジェクトマネジメント強化・人財育成

## 産業設備ソリューション：構造改革の実行

- 日立プラントサービスへ産業設備事業を集約し、中規模向け事業を強化(2018年4月)

Lumada売上収益  
2017年度実績



全社合計 1兆60億円

\*1 2017年4月に原子力BUに移管された日立プラントコンストラクションの数値を遡及修正

\*2 2017年6月8日公表 \*3 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 SEの登録商標です



# 産業・流通事業戦略

---

## Contents

### 1. 事業概要

### 2. 成長戦略

(1) スケーリング

(2) 収益性向上

(3) コスト戦略とキャッシュ創出力強化

### 3. まとめ

### 基本方針

- OT×IT×プロダクトによるデジタルソリューション事業拡大
- グローバル事業展開の加速

### 日立の強み

- 豊富な研究開発リソース
- 高度なモノづくり力、経験
- 幅広い顧客基盤

### 注力ポイント

- 事業のスケールリング
- さらなる収益性の向上

### 成長事業戦略

#### (1) スケーリング

- ① ターゲット顧客の拡大
- ② ターゲット地域の拡大(グローバル)
- ③ スマートマニュファクチャリング横展開(ソリューションコア化)
- ④ スマートマニュファクチャリング横展開(パートナー連携)
- ⑤ ERPソリューションを起点とした事業領域拡大

#### (2) 収益性向上

- ① バリューチェーン全体への高付加価値サービス提供
- ② メンテナンス&リペア事業による高付加価値化
- ③ 品質・安全データ分析・検証サービスによる高付加価値化

# 産業・流通事業戦略

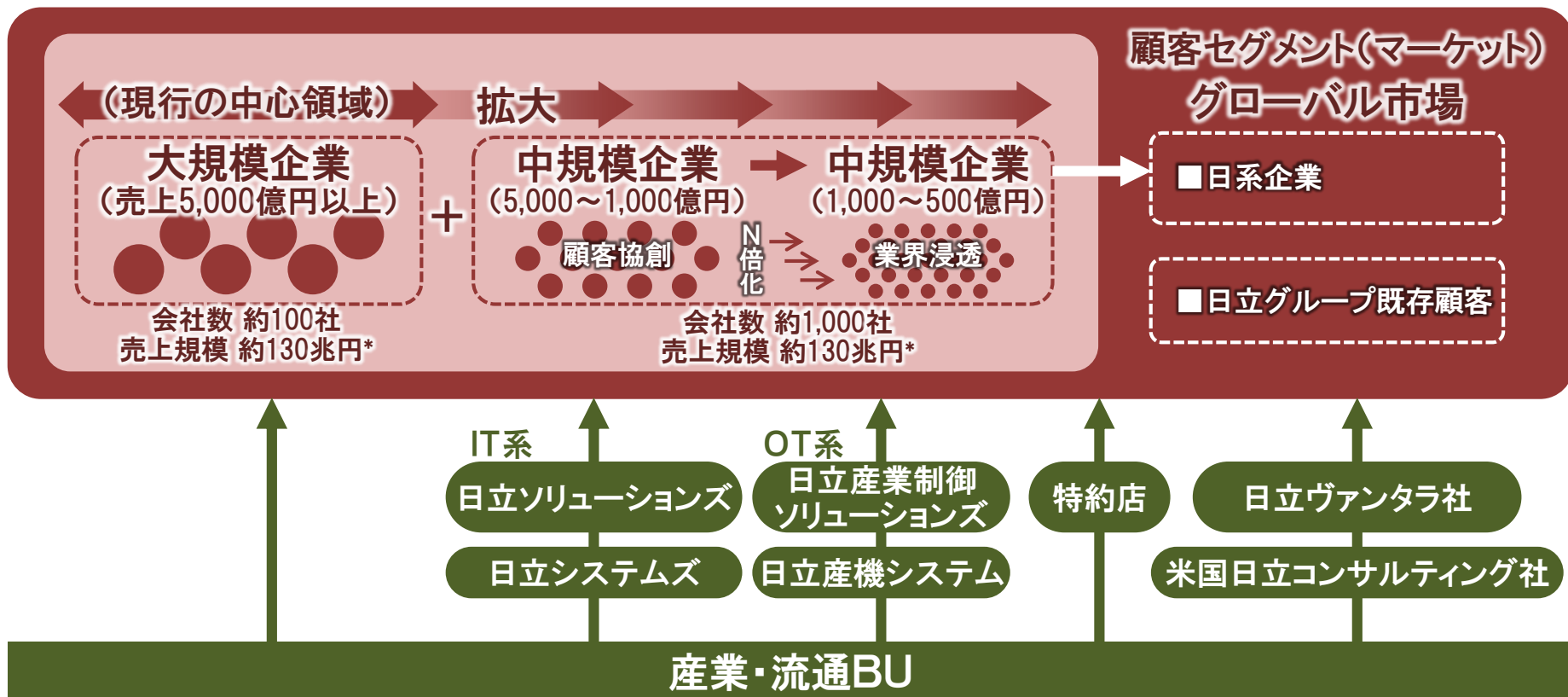
---

## Contents

1. 事業概要
2. 成長戦略
  - (1) スケーリング
  - (2) 収益性向上
  - (3) コスト戦略とキャッシュ創出力強化
3. まとめ

# ① ターゲット顧客の拡大

## グループ会社との連携による中規模企業へのアプローチ強化



SI事業中心 → デジタルソリューション・サービス事業拡大

\*製造・流通・小売などの産業・流通BUがターゲットとする業界の会社数・合計売上規模を示す。日立推計。

## ②ターゲット地域の拡大(グローバル)

アジア:日系企業への製造業向けデジタルソリューション提供  
北米:サルエアー社とPenske社との連携強化による事業展開

### 中国製造2025

12都市、4都市郡で  
スマート製造の  
モデルプロジェクト

### 中国

日立グループ現地法人と協力した  
日系製造業へのデジタルソリューション提案

地域代表 日立(中国)有限公司

現地拠点 日立工程建設(中国)有限公司

### Industrial Internet

製造業のデジタル化加速

### 東南アジア

タイに開設するLumadaセンター  
(2018年)を活用した  
デジタルサービス提供

地域代表 Hitachi Asia Ltd.

現地拠点 Hitachi Plant Technologies (Vietnam) Co., Ltd.  
MHPT Engineering Sdn. Bhd.  
PHPC Co., Ltd. Inc.

### 北米

- ・サルエアー社と連携したデジタルソリューション事業展開 (メンテナンス&リペア)
- ・Penske社との車両稼働率向上に向けた協創

地域代表 Hitachi America, Ltd.

### 地域共通

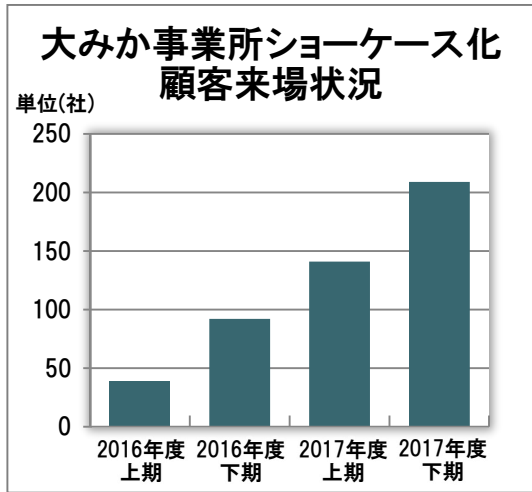
- 米国日立コンサルティング社
- 日立ヴァンタラ社

### Thailand 4.0

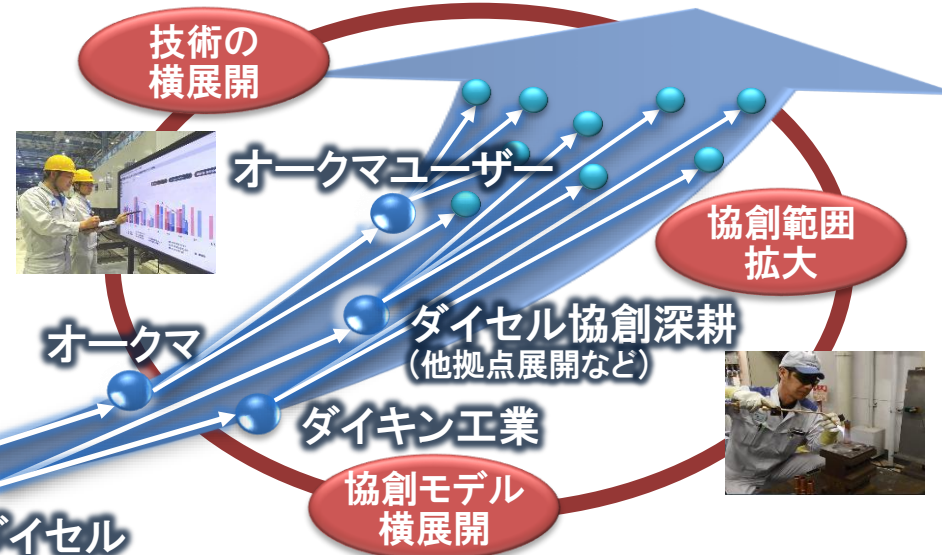
- ・新経済特区「東部経済回廊(EEC)」開発計画で総額1.5兆バーツ(約5兆円)の投資
- ・日立とEEC政策委員会がIoT技術活用に向けた協力合意書締結(2017年9月)

③ スマートマニュファクチャリング横展開(ソリューションコア化)

Lumadaを活用したサービスの横展開



デジタルソリューション事業拡大



国内FA/PA向けIoT市場  
2兆650億円(2017年)  
CAGR: 13.9%  
(2017年~2022年)\*

大みか事業所  
高効率生産モデル  
ソリューションコア化

進捗・稼働監視システム (RFID生産監視)

人とモノの動態監視  
場内物流可視化

作業改善支援システム

ボトルネック作業分析・対策

ボトルネック作業

モジュラー設計

迅速な設計フィードバック体系

MD手法

DB蓄積

工場シミュレーター

対策工程立案  
場内物流予測

\*出典: IDC Japan, 2018年3月「国内IoT市場 産業分野別/ユースケース別予測、2018年~2022年」より日立作成 FA: Factory Automation PA: Process Automation  
CAGR: Compound Annual Growth Rate(年平均成長率) RFID: Radio Frequency Identification(ICと小型アンテナが組み込まれたタグやカード状の媒体から、電波を介して情報を読み取る非接触型の自動認識技術) MD: Modular Design  
© Hitachi, Ltd. 2018. All rights reserved. 15

# ④ スマートマニュファクチャリング横展開(パートナー連携)

## 工作機械メーカーをパートナーとしたB2B2B事業展開

### アプローチ

パートナーのユーザーを対象としたサポートビジネスを共同で提供

### 1st Step

産業・流通BU

デジタルソリューション提供

### 2nd Step

オークマ株式会社

B2B2B事業展開

国内外のオークマユーザー(自動車部品メーカーなど)



工作機械 ...

ソリューション

現場の見える化

生産最適スケジュールリング

ものづくりサービス

情報基盤

Lumada

運転実績、構成・保全など

## プロダクトを起点とした事業展開

### アプローチ

日立産機システムのプロダクト提供パートナーを通じたデジタルソリューション提供

### 2nd Step

産業・流通BU

### 1st Step

デジタルソリューション提供

日立産機システム

プロダクト・システム提供

株式会社アマダ

土岐事業所



協創深耕

富士宮工場



国内外のアマダユーザー向け事業展開

Lumada

連携

V-factory\*

ソリューションメニュー拡充

\*アマダが提供する工場向けIoTソリューション



# ⑤ ERPソリューションを起点とした事業領域拡大

## プロダクトデータとビジネスデータ連携による価値創出

### 顧客課題

- ・保守期限2025年までにS/4HANAへの更新必須
- ・IT投資によるKPI見える化とオペレーション全体効率化

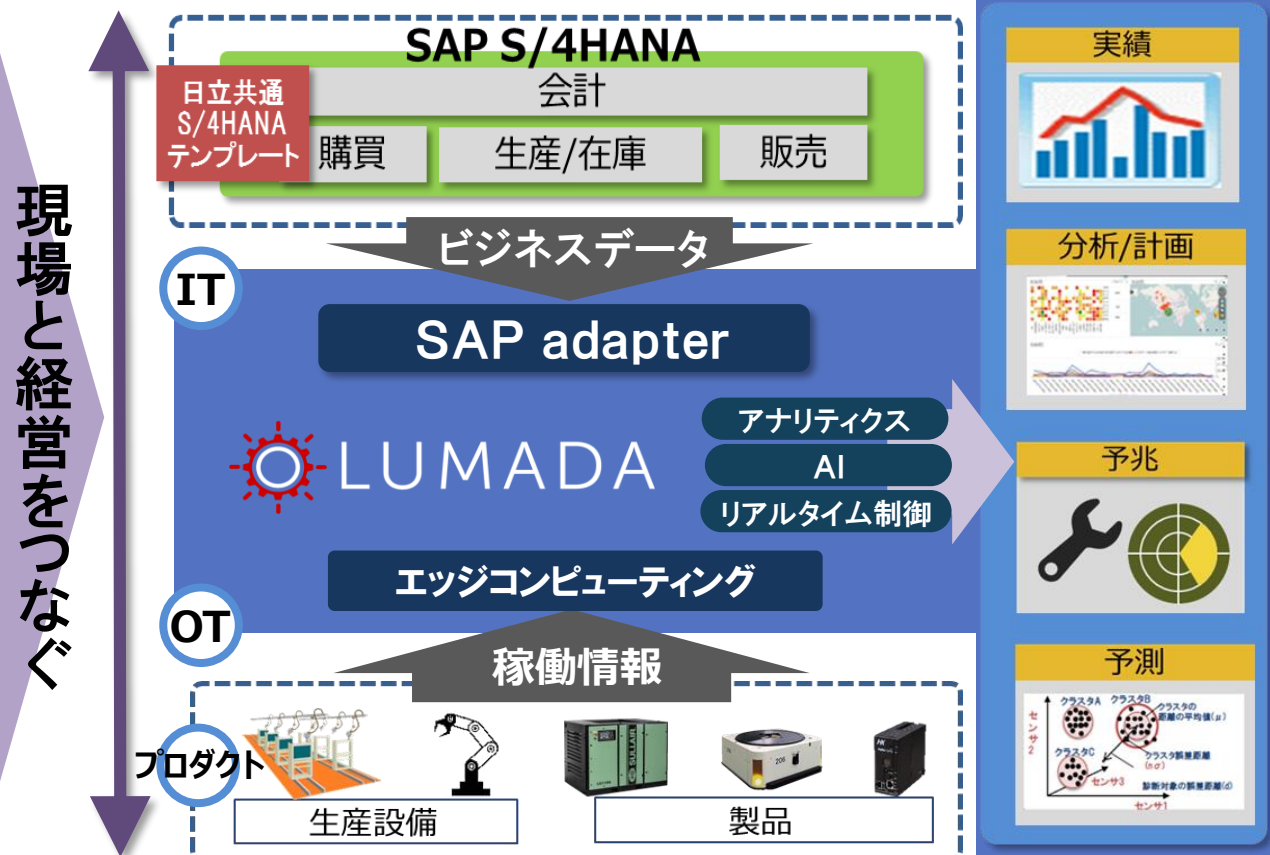
【国内ERPパッケージライセンス市場】  
1,130億円(2016年)  
CAGR:4.8%(2016年~2019年)\*3

### 日立の強み

- ・SAP関連ビジネス、国内トップクラスの構築実績\*1
- ・グループ内の豊富なSAP適用ノウハウ\*2
- ・製造業として培ったOTノウハウ

SAP S/4HANA化を  
起点に経営から現場までの  
ソリューションを提供

### 経営ダッシュボード



\*1 日立推計  
\*2 32カ国400社(612拠点)に導入  
\*3 出典:矢野経済研究所「ERP市場動向に関する調査(2017年)」より日立作成

# 産業・流通事業戦略

---

## Contents

### 1. 事業概要

### 2. 成長戦略

(1) スケーリング

(2) 収益性向上

(3) コスト戦略とキャッシュ創出力強化

### 3. まとめ

# ①バリューチェーン全体への高付加価値サービス提供

## 中国における製造・物流プラットフォーム提供

### 顧客課題

- ・個別最適化から全体最適化
- ・物流オペレーションの高度化

【中国スマートマニュファクチャリング市場】  
約6,000億円(2015年)  
CAGR:9.4%(2015年~2020年)\*

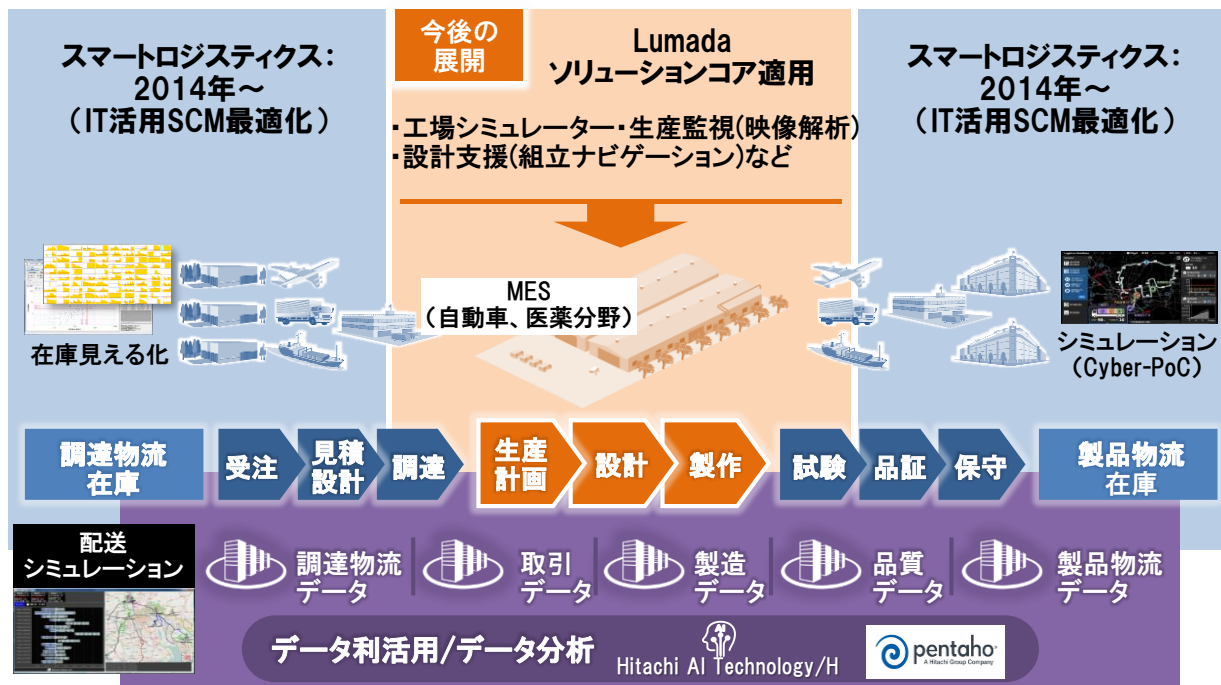
### 日立の強み

- ・製造業、流通業など幅広い業種に対応
- ・IoTを活用した最適化技術



サプライチェーン全体の  
物流業務に対する  
見える化・効率化に  
貢献するための  
プラットフォーム提供  
+  
スマートマニュファクチャ  
リング事業拡大

### スマートマニュファクチャリング分野



## ②メンテナンス&リペア事業による高付加価値化

### 部品修理・予防保全を切り口にしたアフターサービス拡大

#### 顧客課題

- ・修理サービスの品質向上
- ・故障による機会損失のミニマム化

#### 日立の強み

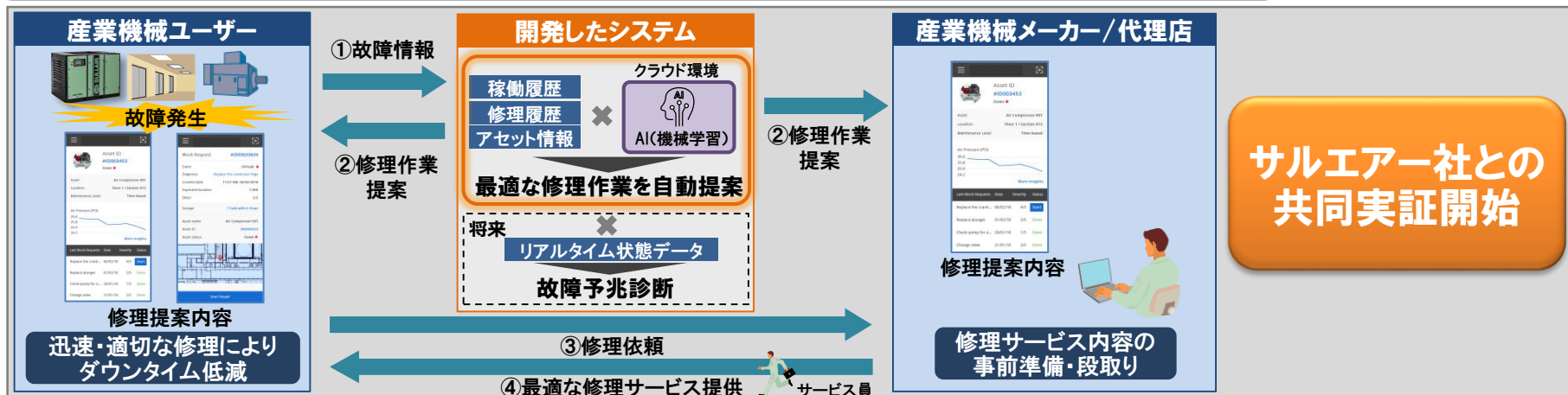
- ・産業機器・機械分野での幅広い保守・メンテナンスの経験
- ・AIを活用した高度な分析力

【リペア分野の世界市場規模(顧客のIT関連の支出)】  
373億ドル(2017年)  
CAGR:6%(2017年~2022年)\*

#### グループ連携



### 最適な修理作業と予防保全を実現するリペアリコメンデーションを提供



\*出典: Causeway Connections

③品質・安全データ分析・検証サービスによる高付加価値化

製造業の品質保証体制強化に向けたサービス展開

**顧客課題** データの利活用と信頼性の高い  
品質保証体制の強化

**日立の強み** 医薬などのミッションクリティカルな  
分野での規制対応の豊富な経験

【品質・安全分野の世界市場規模  
(顧客のIT関連の支出)】  
87億ドル(2017年)  
CAGR: 11.5%(2017年~2022年)\*



人的ミスなどを防止する人手を介さないトレーサビリティの確保

バリューチェーン間のさまざまな業種、企業をデータで“つなげ”、共有・活用



# 産業・流通事業戦略

---

## Contents

1. 事業概要
2. 成長戦略
  - (1) スケーリング
  - (2) 収益性向上
  - (3) コスト戦略とキャッシュ創出力強化
3. まとめ

## Hitachi Smart Transformationの進化

### 販管費

- デジタルソリューション事業拡大に向けたフロント強化
- バリューチェーン全体でのパイプライン管理定着による業務効率化

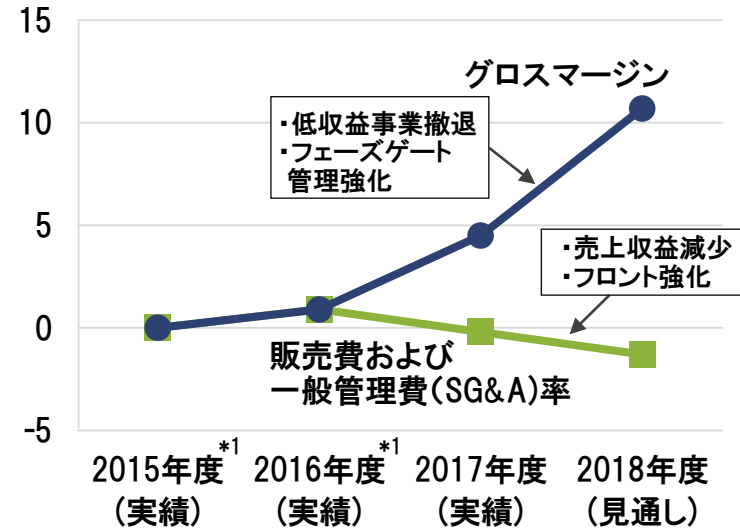
### グロスマージン

- フェーズゲート運用の徹底による案件優良化・ロスコスト削減
- デジタルソリューション事業拡大による高付加価値化・横展開

### キャッシュ創出

- 国内外大口案件のキャッシュフロー管理強化
- 契約分割や前受金などによる入金促進および債権流動化

改善ポイント



	2015年度 (実績) <sup>*1</sup>	2016年度 (実績) <sup>*1</sup>	2017年度 (実績)	2018年 (見通し) <sup>*2</sup>
CCC	55.4日	61.1日	59.8日	65.5日

\*1 2015年度・2016年度は、2017年4月に原子力BUに移管された日立プラントコンストラクションの数値を遡及修正

\*2 大型中東工事案件を除いた数字

CCC: Cash Conversion Cycle(運転資金手持日数)

# 産業・流通事業戦略

---

## Contents

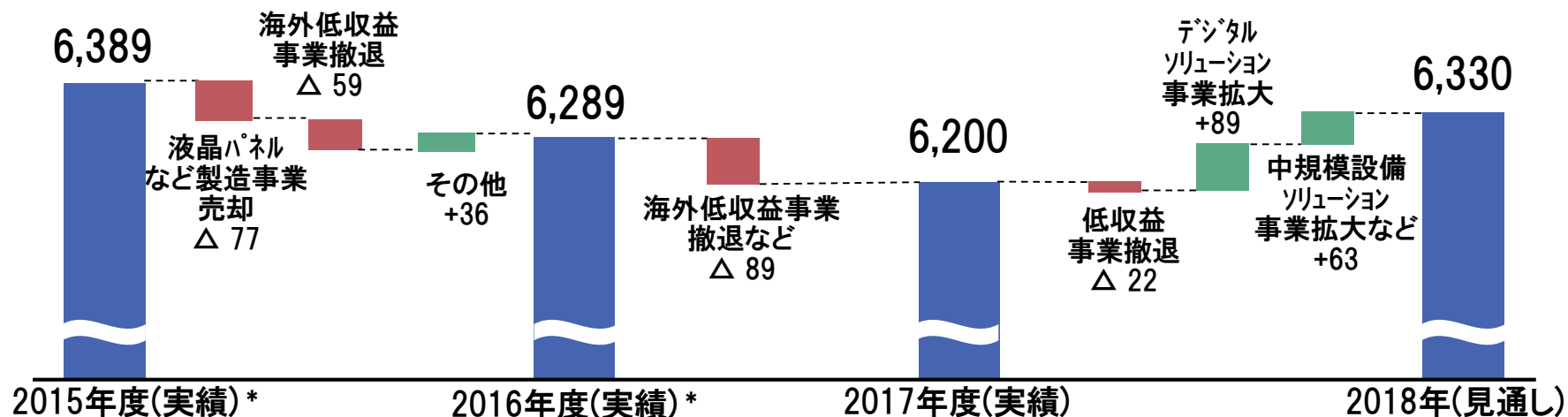
1. 事業概要
2. 成長戦略
  - (1) スケーリング
  - (2) 収益性向上
  - (3) コスト戦略とキャッシュ創出力強化
3. まとめ



# 3-1. 売上収益・調整後営業損益の増減要因

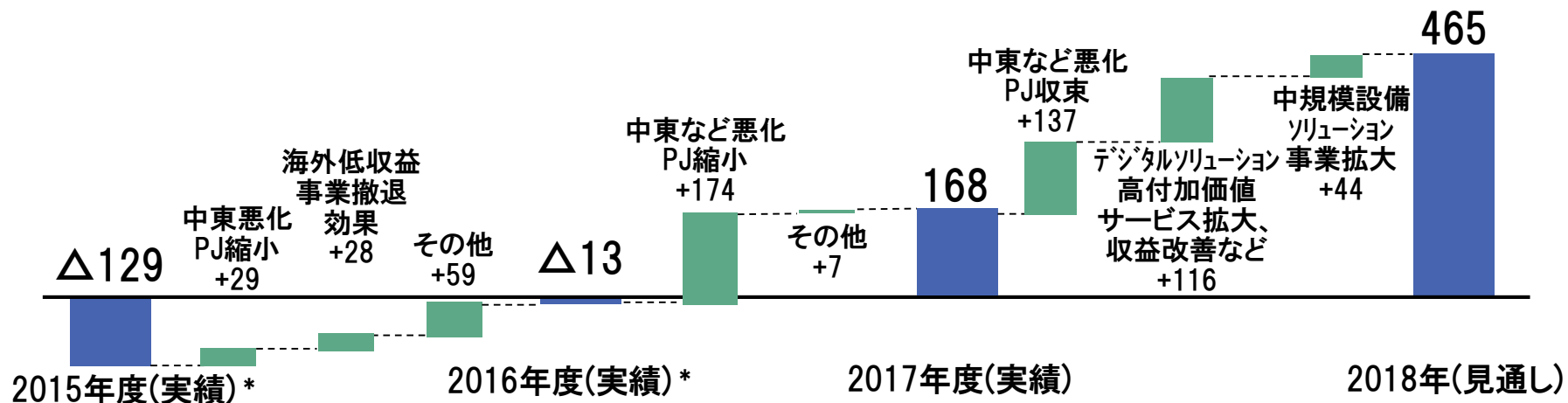
## 売上収益

(単位:億円)



## 調整後営業損益

(単位:億円)



\* 2015年度・2016年度は、2017年4月に原子力BUに移管された日立プラントコンストラクションの数値を遡及修正

## 2018年度計画

	2018年度	2015年度比
売上収益	6,330億円	△59億円 (△1%)
調整後営業利益(率)	465億円(7.3%)	+594億円
EBIT(率)	411億円(6.5%)	+576億円
海外売上収益比率	13%	△3%

## 次期中期経営計画に向けて

- 高収益(サービス型)事業モデルへの変革
- 産業・流通事業がデジタルソリューションの牽引役に

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。

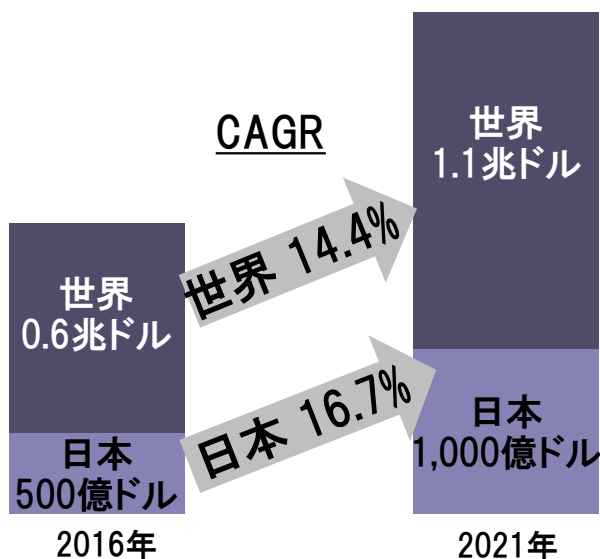
その要因のうち、主なものは以下の通りです。

- ・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
- ・資金調達環境
- ・株式相場変動
- ・原材料・部品の不足および価格の変動
- ・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
- ・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
- ・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
- ・価格競争の激化
- ・人材の確保
- ・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
- ・持分法適用会社への投資に係る損失
- ・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
- ・コスト構造改革施策の実施
- ・自社の知的財産の保護および他社の知的財産の利用の確保
- ・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
- ・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
- ・退職給付に係る負債の算定における見積り

**HITACHI**  
Inspire the Next 

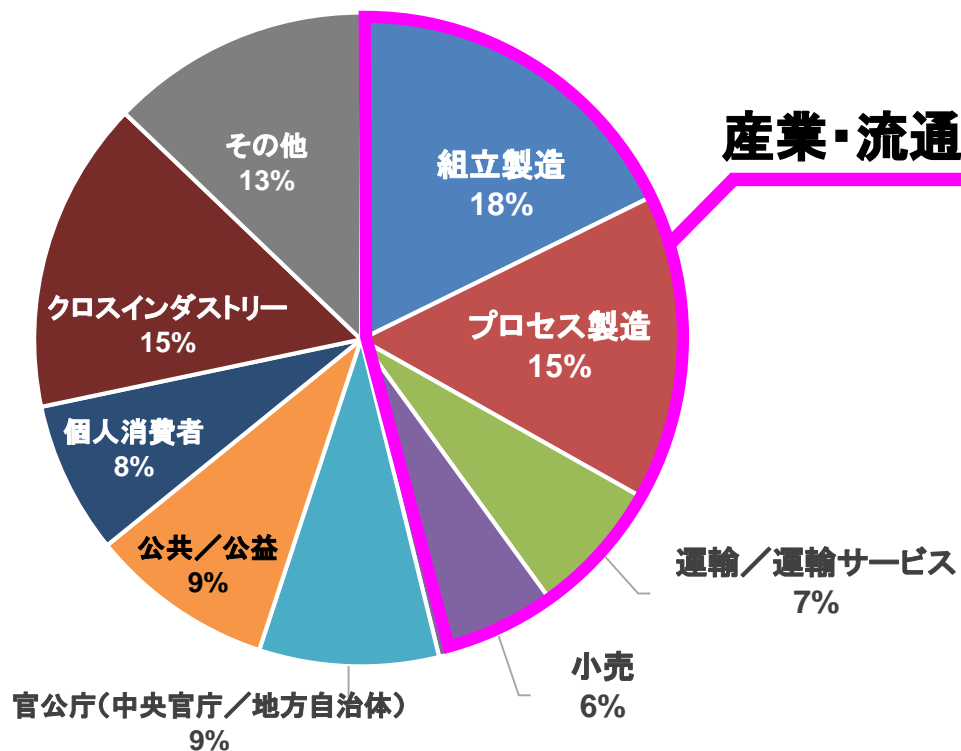
## 製造・流通業では事業の高度化に向けIoT投資が拡大

IoT市場規模予測\*1



- デジタル化・グローバル化対応に向けたIoT投資増
- マーケティング・流通高度化への投資増

国内IoT市場 主要産業分野/その他の産業分野別支出額予測\*2  
(2017年見込み額 合計6.2兆円)



\*1出典: IDC, 2017年11月「Worldwide Semiannual Internet of Things Spending Guide」より日立作成

\*2出典: IDC Japan, 2018年3月「国内IoT市場 産業分野別/ユースケース別予測、2018年~2022年」より日立作成

## お客さまの経営から現場まで幅広い事業領域に対応 OTとITの融合により新たな価値を創出するデジタルソリューションを提供

<p>経営支援 ソリューション*1</p> <p>62%</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ERPソリューション</li> <li>■SI/サービス</li> <li>■ロジスティクスソリューション</li> <li>■アウトソーシングサービス</li> </ul> <p><b>SAP S/4 HANA</b></p>	<p>スマートマニュファクチャリング</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>経営可視化ソリューション</li> <li>設計高度化ソリューション</li> <li>サプライチェーン最適化ソリューション</li> <li>生産計画・制御最適化ソリューション</li> <li>製造品質向上ソリューション</li> </ul> 	<p>経営から現場まで ワンストップでサービス提供</p>
<p>制御 ソリューション</p> <p>17%</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■製造実行システム</li> <li>■プロセスコントロール</li> <li>■エネルギー・設備マネジメント</li> <li>■セキュリティソリューション</li> <li>■組み込みエンジニアリング</li> </ul> <p><b>NXAUTO*2</b></p> <p><b>ProductNEO*3</b></p> <p><b>HITPHAMS*4</b></p>		
<p>産業設備 ソリューション</p> <p>21%</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■産業設備の設計、施工、保守サービス</li> </ul> 		

2017年度の売上収益の割合

### ■Lumada売上収益(億円)

	2016年度(実績) 産業・流通事業 / 全社	2017年度(実績) 産業・流通事業 / 全社	2018年度(見通し) 産業・流通事業 / 全社
Lumada事業	約4,200 / 9,000	約4,300 / 10,060	約4,400 / 10,700
(内Lumadaコア事業)	約250 / 1,200	約420 / 2,300	約480 / 3,100

\*1 経営支援ソリューションには、日立ソリューションズを含む

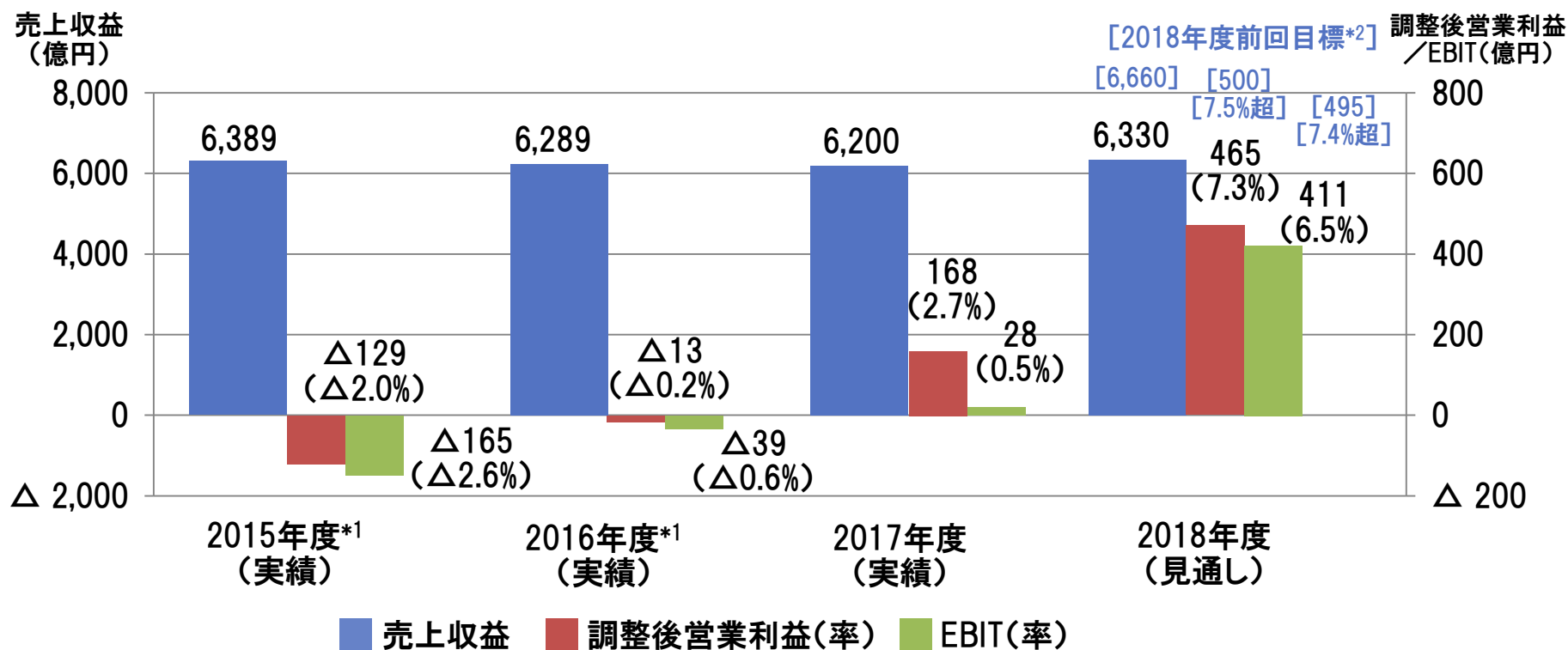
\*2 自動車生産管理システム

\*3 統合製造管理ソリューション

\*4 医薬品製造管理システム

# 補足(3) 業績推移

	2015年度*1(実績)	2016年度*1(実績)	2017年度(実績)	2018年度(見通し)
受注高(億円)	7,006	6,004	6,469	6,495
海外売上収益比率	16%	12%	11%	13%



\*1 2015年度・2016年度は、2017年4月に原子力BUIに移管された日立プラントコンストラクションの数値を遡及修正

\*2 2017年6月8日公表