
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 2017

2017年6月8日

株式会社日立製作所

執行役副社長 インダストリアルプロダクツビジネスユニットCEO

株式会社日立産機システム 取締役会長

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. 事業概要および2016年度総括
2. 事業戦略
3. 業績推移
4. まとめ

幅広い産業ニーズに応える“強いプロダクト事業”の確立

資源・Oil & Gas

Oil & Gas、マイニング、都市ガス

ライフ・セキュリティ

医薬、食品、農業、都市

基盤産業

基幹製造業、ユーティリティ

社会インフラ

上下水道、道路、空港・港湾

インダストリアルプロダクツBU・日立産機システム ～ 相互連携による一体運営 ～

事業分野

機 械

ドライブ・
オートメーション

受変・配電

プロダクト

圧縮機、マーキング
ポンプ、送風機



モーター、インバーター
UPS、PCS、IoTコントローラー



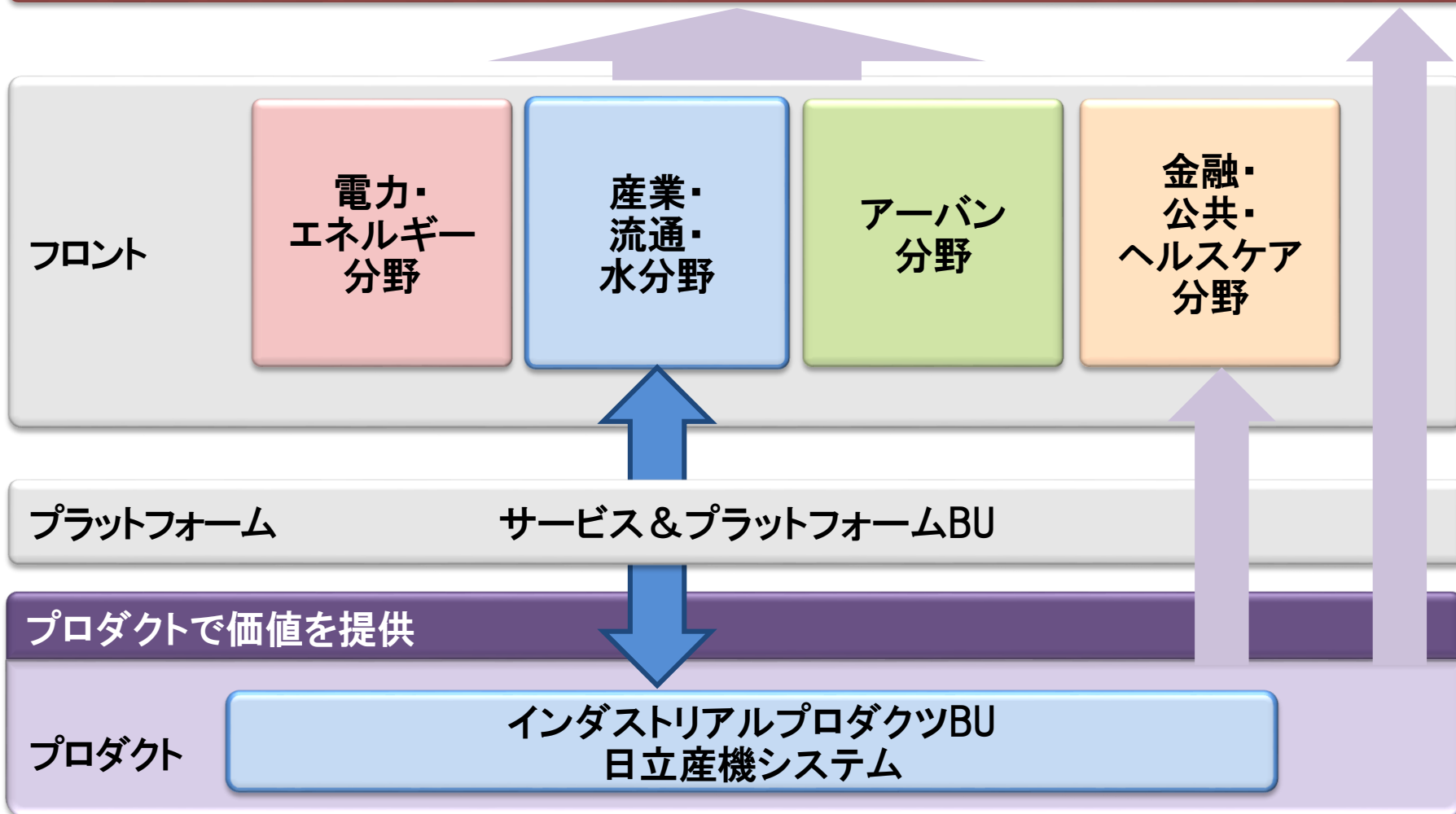
変圧器、受変制御



1-2. 日立グループ内の位置づけ(1)

フロント・プロダクト連携による産業系ビジネスの拡大

強いプロダクトをベースにデジタルソリューションを提供

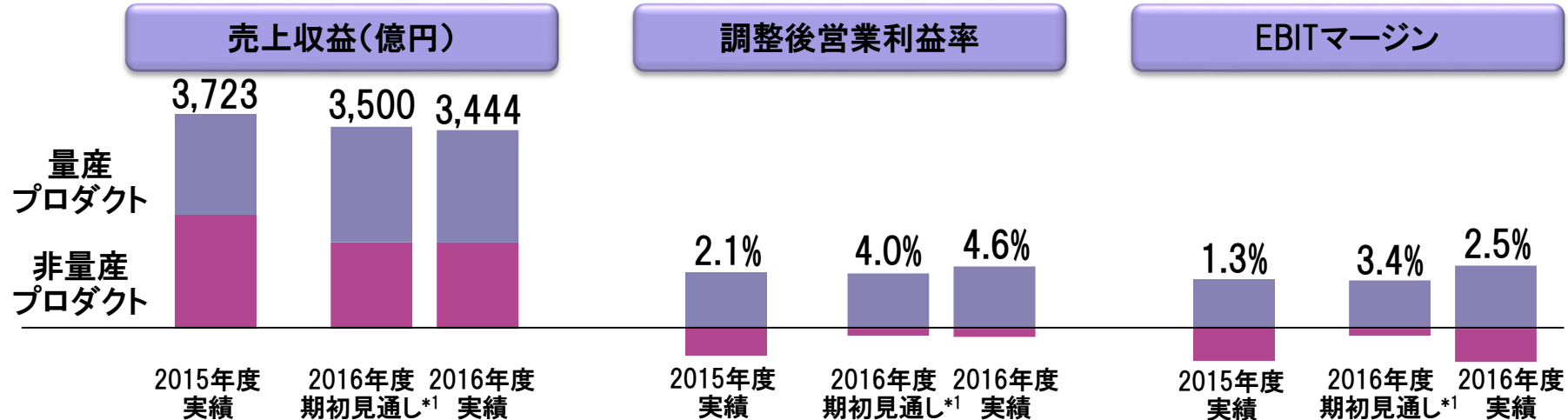


1-2. 日立グループ内の位置づけ(2)

強いプロダクトをベースにデジタルソリューションを提供



1-3. 2016年度総括



成果

課題

量産

- 新製品投入により増収増益
- IoT対応プロダクト事業立上げ
 - IoTコントローラー発売
 - 圧縮機IoTクラウド監視サービス開始

- グローバル事業の強化・拡大
 - 循環型事業*2の成長戦略加速
 - 北米・中国の事業基盤強化

非量産

- 構造改革推進による収益改善
- プロダクト専任販売体制の強化
- プロジェクト管理体制・品質管理の強化

- 堅調業種に注力した受注拡大
 - 新エネルギー市場攻略(日本・インド)
 - 省エネ・高効率対応(一般産業)

*1 2016年6月1日公表

*2 循環型事業:交換部品などのアフターマーケットがあり継続的なリプレース市場のある事業

EBIT:受取利息及び支払利息調整後税引前当期利益

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. 事業概要および2016年度総括
- 2. 事業戦略**
3. 業績推移
4. まとめ

2-1. 狙う市場の環境

事業分野	2018年度対象市場規模*1 合計 約54,000億円 主な地域:業種 CAGR*2 4%	対象市場の動向
空気圧縮機	グローバル: 自動車、食品、化学 5%	<ul style="list-style-type: none"> ■ 一般産業(自動車、食品など)の持続的成長 ■ IoT化による保守・サービス市場の拡大
マーキング	グローバル: 食品、医薬品、電子部品 5%	<ul style="list-style-type: none"> ■ 食品・医薬品市場の拡大(トレーサビリティ) ■ IoT化による保守・サービス市場の拡大
ドライブ・オートメーション	日本・アジア・中国: 自動車、工作機、搬送 4%	<ul style="list-style-type: none"> ■ IoT化による最適生産の実現 ■ 省エネ・高効率需要の継続伸長 ■ 省力・自動化ニーズ拡大
受変・配電	日本・アジア:公共など 3%	<ul style="list-style-type: none"> ■ インフラ・リニューアル需要の拡大
ポンプ・ファン	日本:公共、ビル関連 1%	<ul style="list-style-type: none"> ■ 国内公共横ばい、一般産業・ビル需要堅調
遠心圧縮機	アジア・EMEA: Oil & Gas 中小型モーター駆動 1%	<ul style="list-style-type: none"> ■ 原油価格安定化による市場活性化期待

*1 日立推計

*2 2016年度から2018年度のCAGR(Compound Annual Growth Rate)

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

- 循環型事業のグローバル成長戦略加速
- IoT市場対応強化:プロダクト事業拡大、サービス事業拡大
- 伸長事業へのリソース集中と戦略的投資

	重点事業	事業の位置付け	方針	
グローバル	空気圧縮機	成長のエンジン (循環型事業の推進)	<ul style="list-style-type: none"> ■ グローバル展開加速 ■ IoT対応機能強化 ■ サービス事業拡大 	欧米市場拡大
	マーキング			つながる機器
IoT	ドライブ・オートメーション	高付加価値分野への転換	<ul style="list-style-type: none"> ■ IoT市場向け製品力強化 ■ 高効率、高トルク対応 	つながる機器 アモルファスモーター
		エッジコンピューティング対応	<ul style="list-style-type: none"> ■ IoT対応コントローラー機能強化 ■ M2M通信デバイスの拡充 	つなげる機器 M2M通信デバイス
	受変・配電	安定成長	<ul style="list-style-type: none"> ■ 高効率・省エネ市場対応強化 ■ IoT対応強化 	アモルファス変圧器 監視・予防保全

重点事業のグローバル展開加速

重点事業のグローバル展開加速

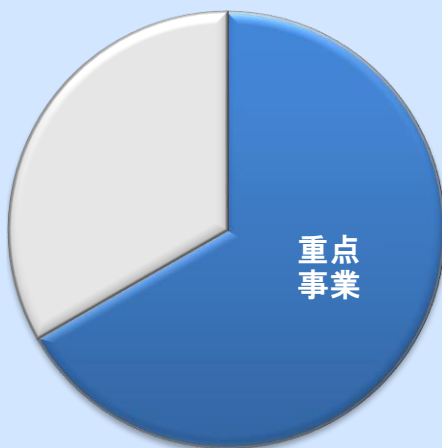
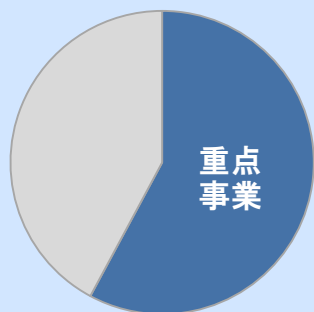
強化方針

- 自己成長(オーガニック)とアライアンスの組合せによる成長加速
—重点事業の拡大、重点地域攻略(米州、中国)—

事業別売上収益計画

重点比率57%

重点比率67%



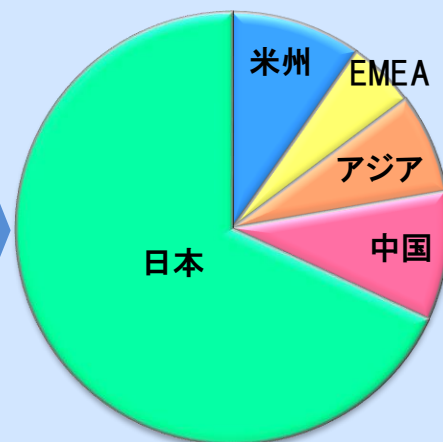
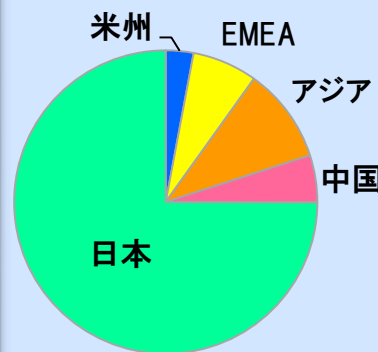
2016年度

2018年度見通し

地域別売上収益計画

海外比率25%

海外比率32%



2016年度

2018年度見通し

循環型事業(空気圧縮機・マーキング)への重点投資

2-4. 重点事業の成長戦略

循環型事業(空気圧縮機・マーキング)の特徴

- 顧客が幅広い産業分野に分布
- アフターマーケットが大きい

- 景気による需要の変動が小さい
- デジタルイノベーションのビジネスチャンスが多い

めざすポジション

- 循環型事業(空気圧縮機・マーキング)のグローバルトッププレイヤー入り

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(スクリーン式)

2015年	A社	B社	C社	D社 日立	その他
2020年	A社	B社	C社	日立	D社 その他

戦略

- 事業地域拡大
米州、中国市場での展開強化

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(CIJ)

2015年	E社	F社	G社	日立	その他
2020年	E社	日立	F社	G社	その他

戦略

- 事業領域拡大
インク式からレーザー式など製品を拡大

顧客・販売網の獲得と
プロダクトを起点とした産業系デジタルソリューション事業の展開

グローバル成長戦略加速による事業拡大

■ Sullair社買収による北米市場本格参入

Sullair社概要

設立	1965年	本社所在地	米国・シカゴ
資本金	377百万ドル(2016年12月31日現在)	従業員数	約890人
製造拠点	米国/ミシガンシティ、中国/深セン・蘇州		
売上収益	2016年度(実績) 432億円		2017年度(見通し) 458億円
代理店数	北米約200社、中国約50社		

事業内容

定置式



ポータブル (可搬式)



ソリューション (遠隔モニタリング)



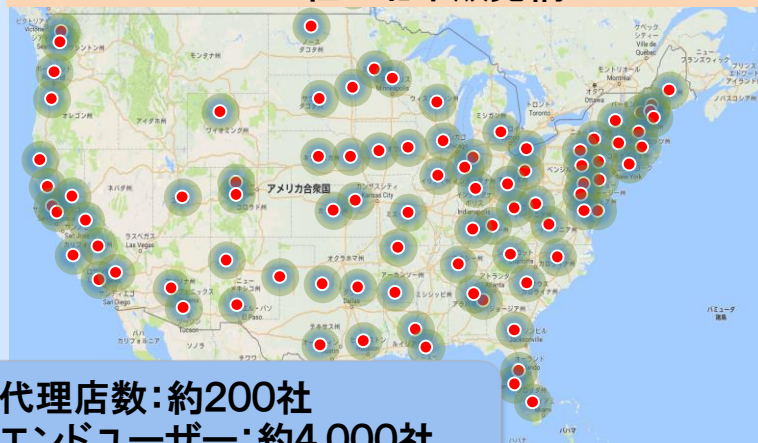
アフター マーケット



2-5. 空気圧縮機事業(2)

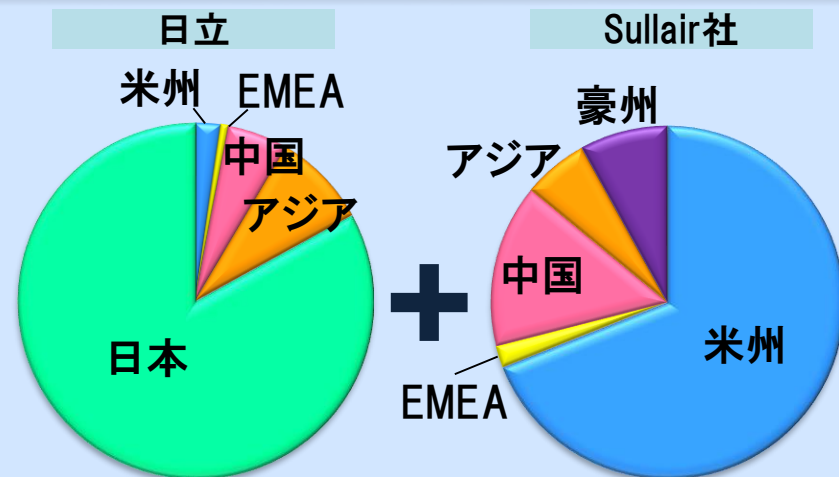
Sullair社顧客・販売網の獲得

Sullair社の北米販売網



- ・代理店数: 約200社
- ・エンドユーザー: 約4,000社

地域別売上収益(2016年度)



Sullair社とのシナジー

	Sullair社の強み	日立の強み
地域	北米・中国	日本・アジア
業界	建設・マイニング・化学・食品	自動車・食品・医薬・電子
製品/システム	大型定置式・ポータブル圧縮機	オイルフリー・インバーター圧縮機、デジタルソリューション

空気圧縮機事業 2018年度売上収益: 目標1,000億円超

■ Sullair社の北米でのデジタルサービス展開例

遠隔モニタリング

AirLinx™

Knowledge is Power



圧縮空気供給ビジネス <As a service>

**Dow Chemical
Midland工場の例**

Sullair社が全工場のドライ
圧縮空気供給を一括請負
(620m³/min)



 LUMADA

- ・日立の産業系デジタルソリューションとの融合
- ・事業のデジタル化、高度化

適用顧客数拡大
北米・中国市場での競争優位化

2-5. 空気圧縮機事業(4)

■ プロダクトを起点に北米産業系デジタルソリューション事業を展開

現場機器・サービスからソリューションに向けたデジタル化を提案

産業系デジタルソリューション

IoTプラットフォーム



Sullair社の北米顧客数: 約4,000社 一幅広い業種、有カグローバル顧客に展開一

ライフ
サイエンス

食品
飲料

電子
部品

モビリティ

建設
マイニング

Oil
&
Gas

リテール

空気圧縮機

マーキング機器など

製品ラインアップの強化、関連プロダクト・サービスの提供



事業領域拡大とグローバル成長戦略加速

■ トータルマーキング事業構築（レーザーマーカ―・検査装置など）

強化方針

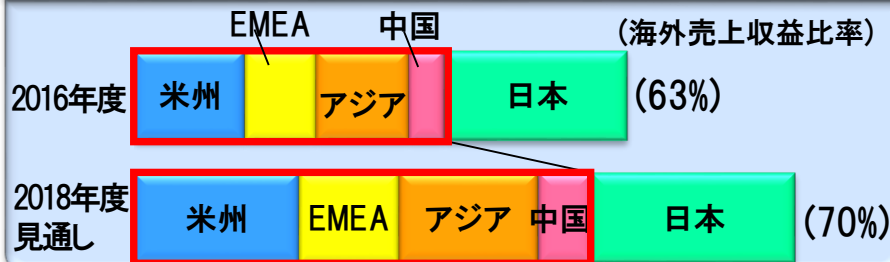
- 製品ポートフォリオ拡大による事業領域拡大
- 海外売上収益拡大:新製品投入による新規顧客創出、Sullair社顧客への展開

製品ポートフォリオ拡大

- インク式からレーザー式など製品拡充



海外売上収益拡大



新製品投入

ツインノズル機



ツインノズル印字サンプル

新型レーザーマーカ―



高機能・環境インク



検査装置



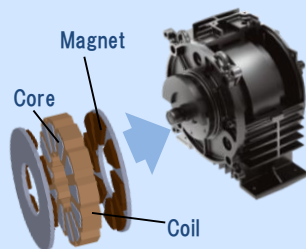
OT×IT融合によるお客さまの価値創出

強化方針

- OTとITのつなぎを容易に実現するプロダクトの提供
- IoT対応オープンコントローラーによるOTとITの融合

ドライブ (アモルファスモーター)

- アモルファス合金をコアに採用
- 世界最高水準の高効率
- 薄型扁平構造



採用事例

アモルファスモーター 一体型スクロール空気圧縮機

- ・ 省エネ性能向上
- ・ 従来比37%の超小型化

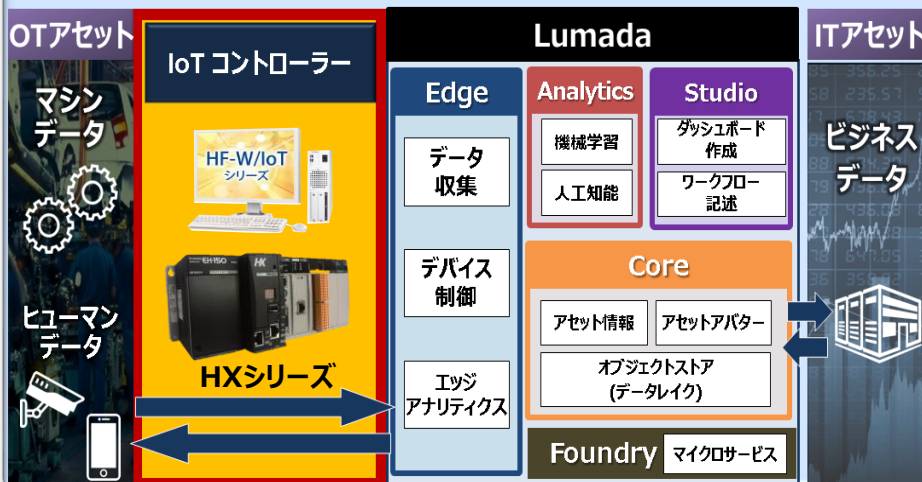


IoTコントローラー

- エッジコンピューティング対応
- IoTソリューションを実現する上位コントローラー (オープン化、リアルタイム化)

社会・経営課題の解決

デジタルソリューションの顧客協創



設備の保守サービス・運用サポートへの展開

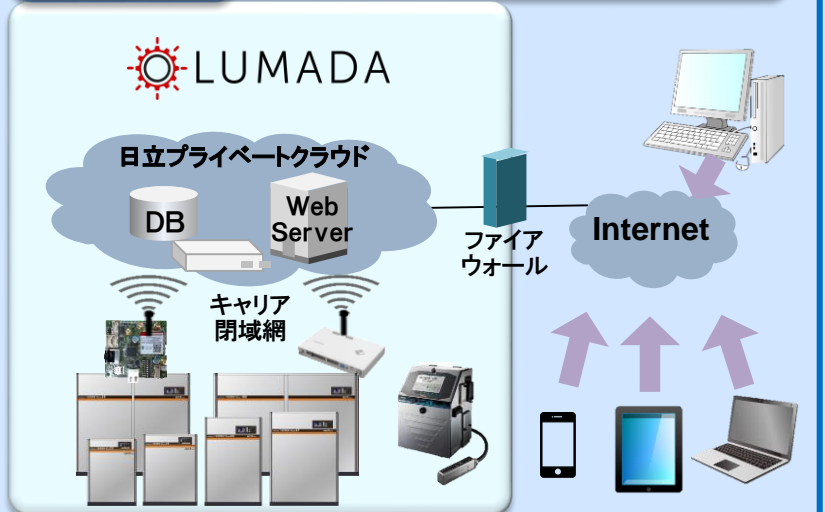
M2M通信対応 クラウド監視サービス



クラウド監視活用
パッケージ型保全サービス
2016年10月オプション運用開始

つなげる
サービス

日立のプライベートクラウド
キャリア閉域網よりセキュアに接続
自前のつなげる機器での構築



つながる
機器

2017年10月
空気圧縮機全機種に標準搭載

お客さまのメリット

製品ライフサイクルサポートへの貢献

■ 設備の保守・保全・
リプレースをサポート



つなげるサービス

故障予兆診断

予防保全

計画的巡回

異常時の迅速対応

保守メニュー充実による
柔軟な設備運用・アセット効率化に貢献

圧縮空気供給ビジネス As a service

■ 空気を使用した分だけの支払い
—ペイ・パー・ユース (pay-per-use)—

初期投資不要

空気量単位契約

事業構造改革推進、事業効率の向上

販管費

- 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

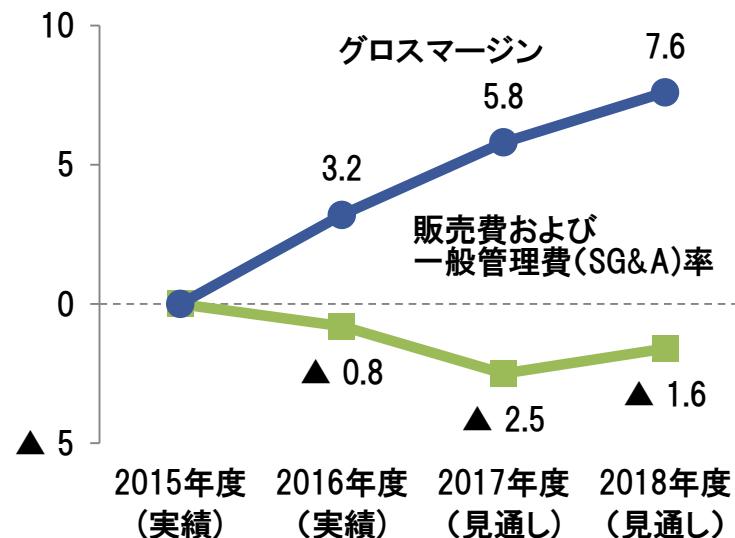
グロス マージン

- 量産・非量産
 - 直接材料費低減
 - グローバル調達力強化
 - 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)
 - Sullair社シナジー創出
- 非量産
 - プロジェクト収支管理の徹底
(キャッシュフローモニタリング推進)

改善ポイント(2015年度比)



	2016年度 (実績)	2017年度 (見通し)	2018年度 (見通し)
CCC	107.5日	97.2日	95.7日

*パープロ:一人あたりの生産性
CCC:Cash Conversion Cycle

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

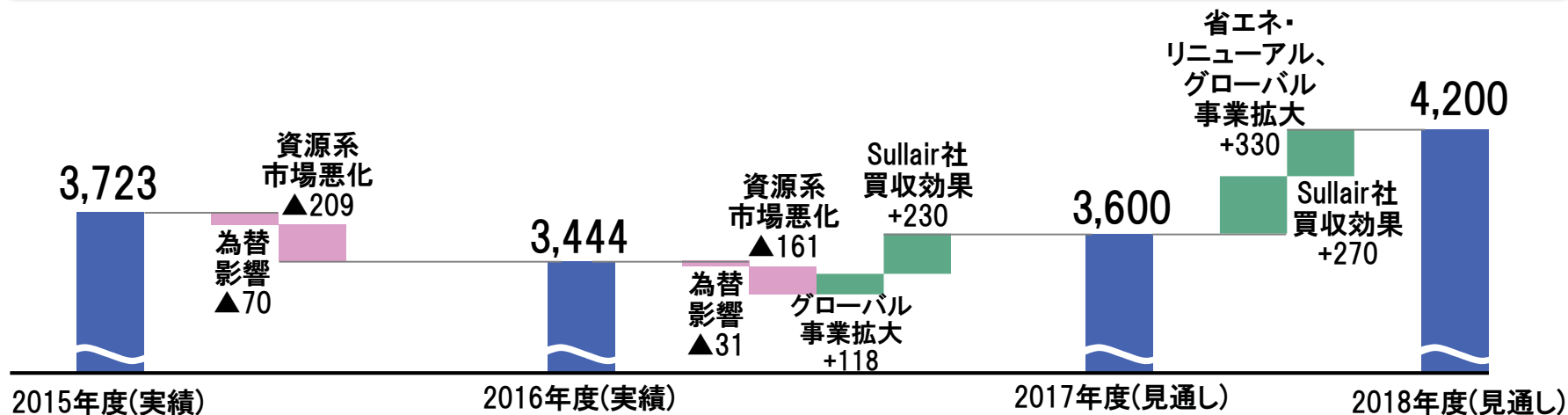
[目次]

1. 事業概要および2016年度総括
2. 事業戦略
- 3. 業績推移**
4. まとめ

3-1. 業績推移

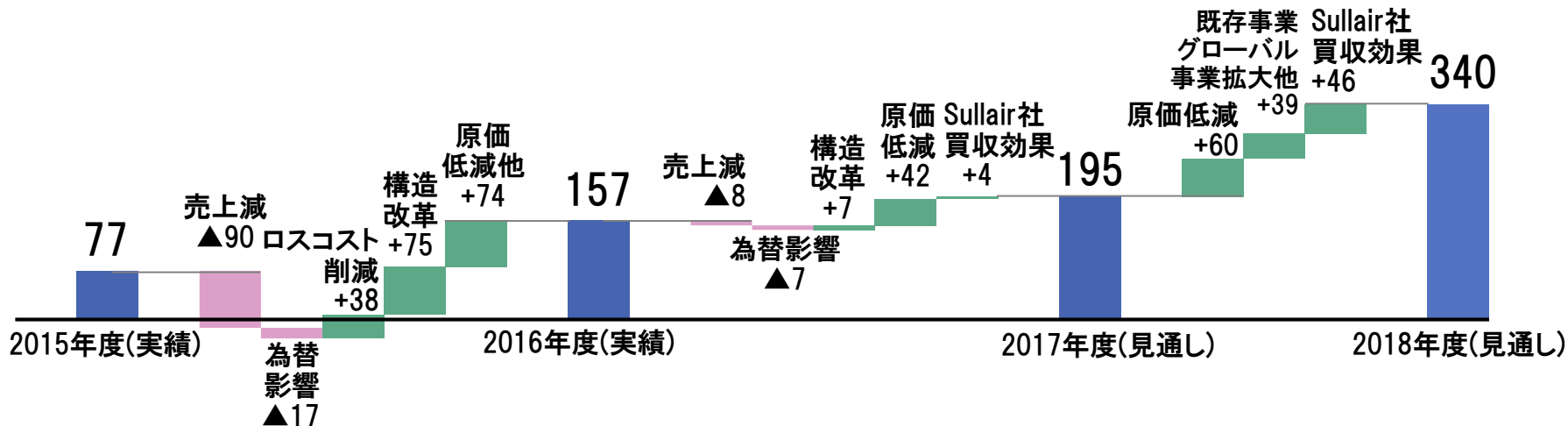
売上収益

(単位:億円)



調整後営業利益

(単位:億円)

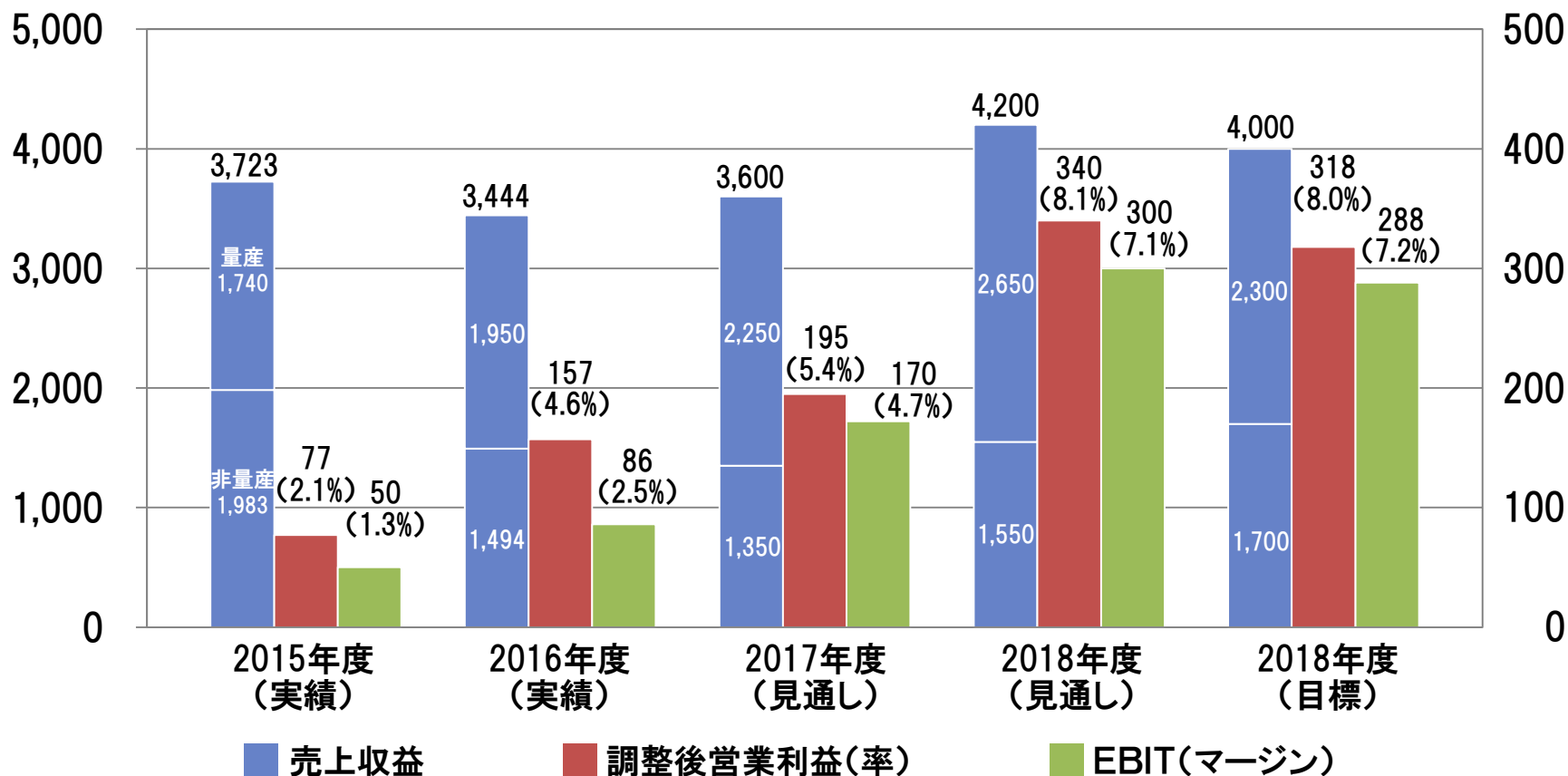


3-2. 業績推移

	2015年度(実績)	2016年度(実績)	2017年度(見通し)	2018年度(見通し)
海外売上収益比率	27%	25%	26%	32%

売上収益
(億円)

調整後営業利益
/EBIT(億円)



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. 事業概要および2016年度総括
2. 事業戦略
3. 業績推移
4. まとめ

2018年度にむけて

- 循環型事業のグローバル成長戦略加速
- IoT市場対応強化：プロダクト事業拡大
サービス事業拡大
- 伸長事業へのリソース集中と戦略的投資

将来予想に関する記述

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
- ・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
- ・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
- ・人材の確保
- ・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
- ・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