
産業・流通事業戦略

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. 成長戦略
4. まとめ

お客さまとともに新たな価値を創造するIoT時代のイノベーションパートナー
～ IT・制御一体でのデジタルソリューションを提供 ～

デジタルソリューション事業

経営支援ソリューション*1

・デジタルサプライチェーンソリューション



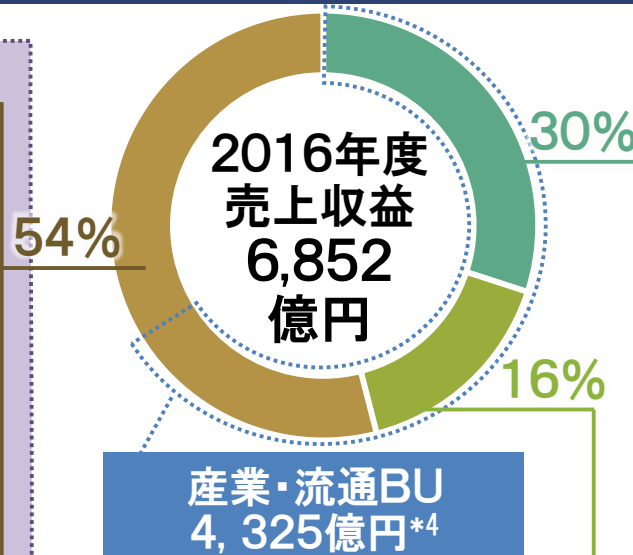
・ERPソリューション



SAP®関連ビジネス
国内トップレベル*2,3

・ロジスティクスソリューション

・アウトソーシングサービス



産業設備ソリューション

・設計、施工
・保守サービス



バイオプラント
国内トップシェア*2



制御ソリューション

・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」

・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

・最適化ファクトリー



*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 日立推計 *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

*4 日立プラントコンストラクションの数値を含む。日立プラントコンストラクションを除いた場合の2016年度実績は3,762億円。

	2016年度実績	期初見通し*1	偏差	2016年度*2
売上収益	6,852億円	6,900億円	▲48億円	6,289億円
調整後営業利益率	0.1%	3.6%	▲3.5ポイント	▲0.2%
EBITマージン	▲0.3%	2.5%	▲2.8ポイント	▲0.6%

偏差理由

大型中東工事案件のリスク再見積り

成果

- ・国内外先進顧客とのデジタルソリューション事業の協創実践
- ・低収益事業撤退などの対策が完了

高収益な事業ポートフォリオへの変革

- ・経営効率化に向けたIoT活用ニーズが拡大
- ・IT×OT×プロダクト融合による強み

デジタルソリューション事業を成長の
ドライビングフォースにギアチェンジ

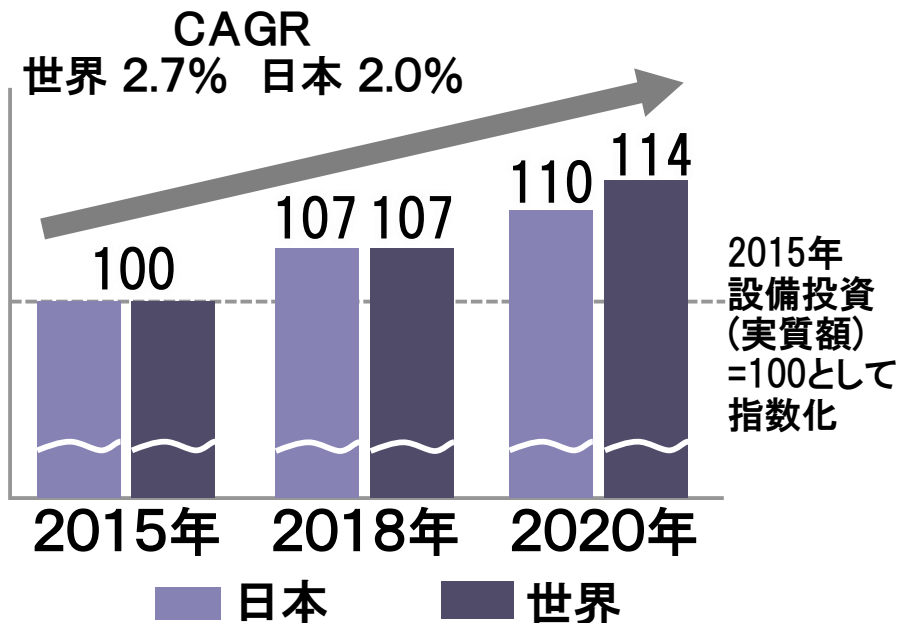
産業・流通事業戦略

[目次]

1. 事業概要
- 2. 市場環境**
3. 成長戦略
4. まとめ

製造・流通業では事業の高度化に向け投資が拡大基調

● 設備投資予想*1 (産業・流通分野*2)



- IoT活用拡大に伴う設備投資増 (生産性・品質向上)
- マーケティング・流通高度化への投資増 (eコマースや製造・小売連携の拡大など)

● 顧客

- 多様なニーズに対応する設計・生産・流通の高度化
- グローバル生産における品質確保
- 複雑化・高度化する経営における意思決定の迅速化

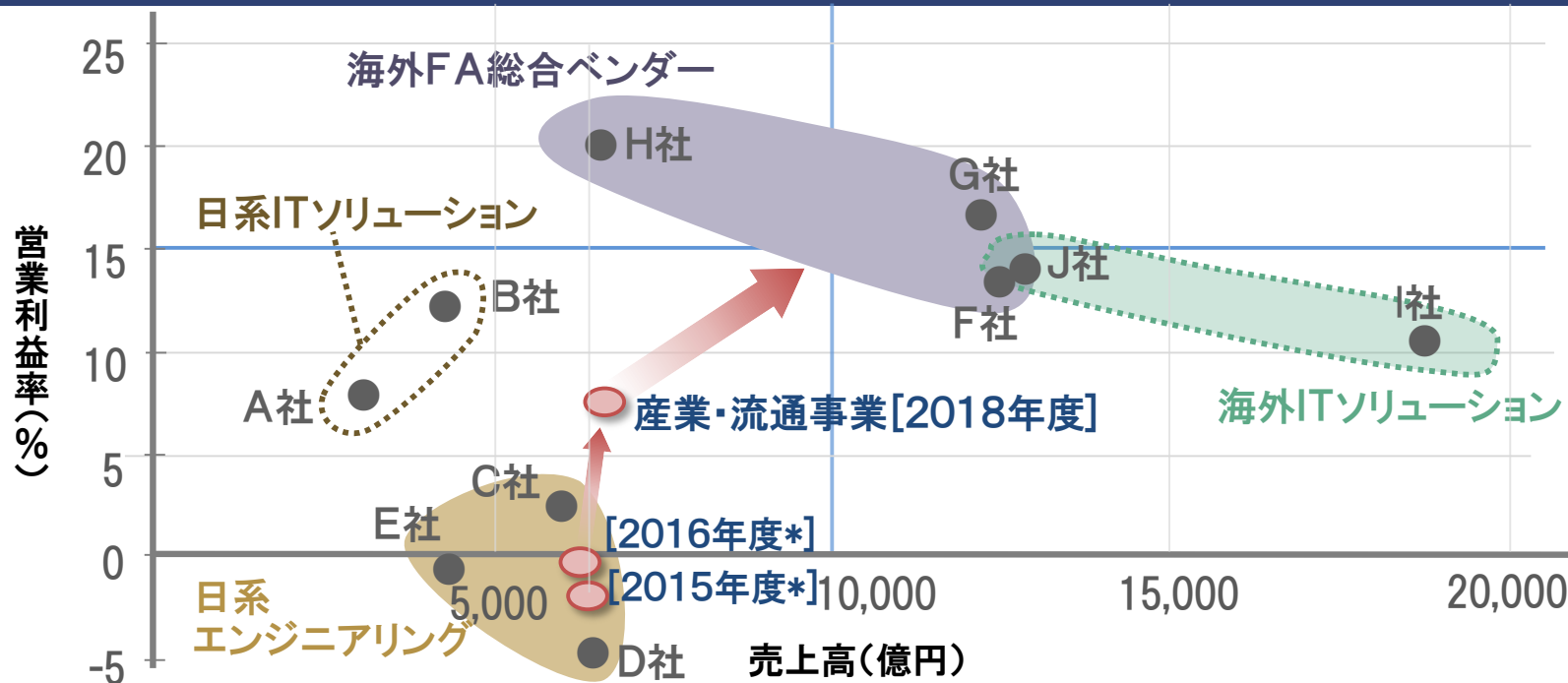
● 日立の対応

デジタルを活用し、バリューチェーン全体で情報を共有化・可視化・最適化し、お客さまの課題解決と成長に貢献

*1 出典: IHS Markit, World Industry Service Rev. 4 [April 2017]より日立作成

*2 産業・流通分野: 製造業、卸売・小売業、運輸業など
CAGR: Compound Annual Growth Rate(年平均成長率)

デジタルソリューションをコアにグローバルで戦えるポジションをめざす



競合の動向

- FA総合ベンダーはソフトウェア企業買収など成長への投資を強化・加速
- IT各社は機器メーカーとの連携を模索

日立の強み

- IT・制御一体でのデジタルソリューション提案
- 国内外先進顧客との協創関係・実績

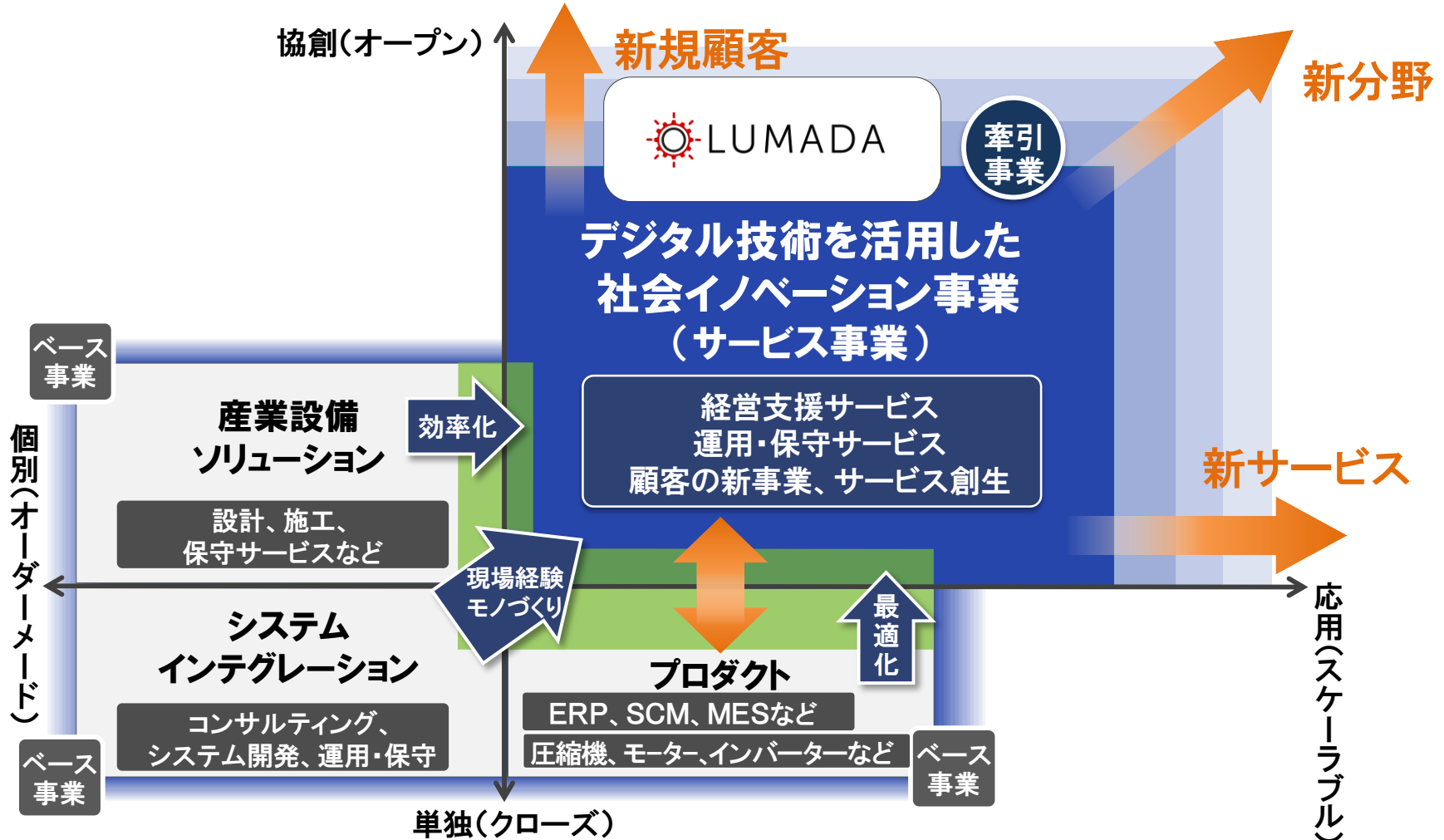
産業・流通事業戦略

[目次]

1. 事業概要
2. 市場環境
- 3. 成長戦略**
4. まとめ

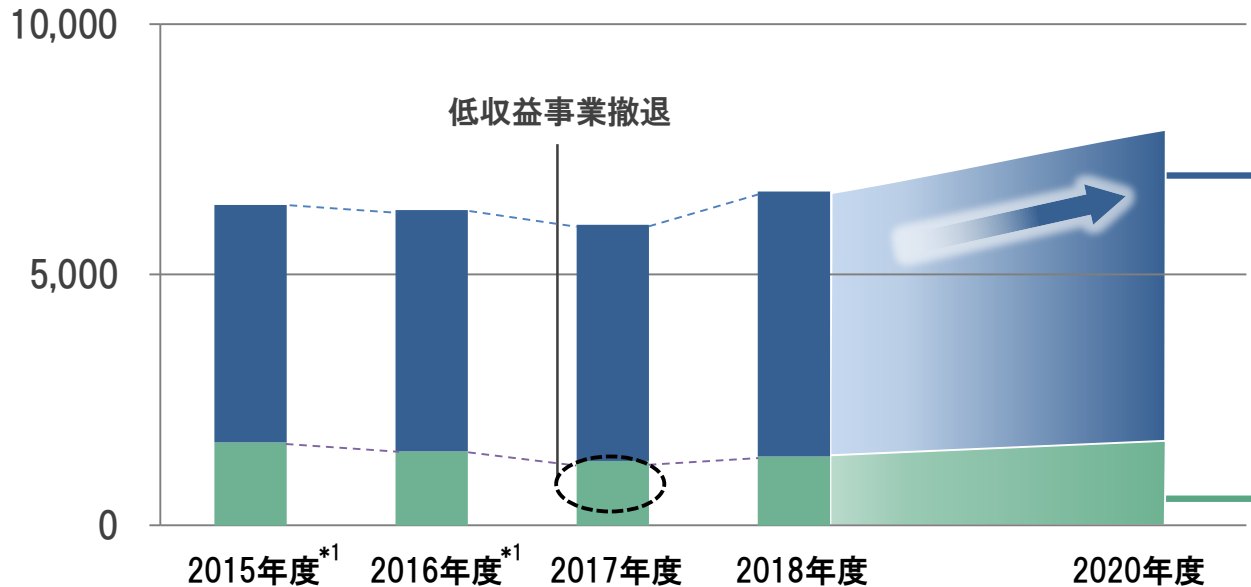
3-1-1. めざす方向

既存事業の強みと顧客の現場で培ったOTをベースに
日立独自のサービスを提供



3-1-2. 高収益な事業ポートフォリオへの変革

売上収益 (単位: 億円)

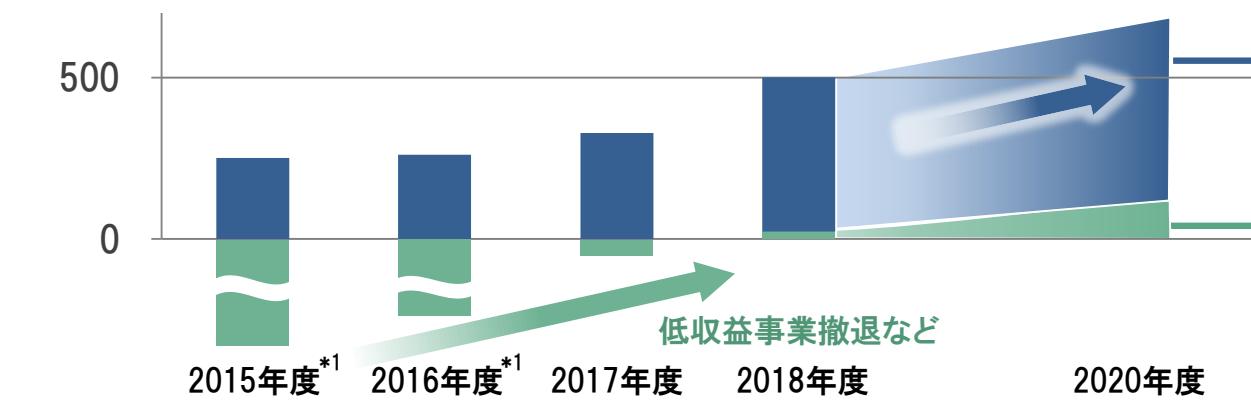


デジタルソリューション
(経営支援+制御ソリューション)

経営リソース集中による
成長のドライビングフォース

デジタルソリューション
事業売上収益比率
74%→80%*2

調整後営業利益 (単位: 億円)



産業設備ソリューション

デジタルソリューションを
支える現場力、顧客基盤

*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 2015年度と2018年度を比較

デジタルソリューション事業の拡大

- 「Lumada」を活用した新規顧客・新分野の開拓、新サービスの事業化
(ビッグデータ・AI・ロボティクス活用により投資効果を高め、経営判断を迅速化)
- IT・制御一体でのデジタルソリューション強化に向けた人財リソース集中
- 産業・流通分野の新たなソリューションのグローバル展開加速



■ Lumada売上収益(億円)

	2018年度 産業・流通事業 / 全社
Lumada事業	約4,400 / 10,500
(内Lumadaコア事業)	約420 / 2,900

■ Lumadaユースケース(件)

2016年度 産業・流通事業 / 全社
57 / 203

3-2-1. デジタルソリューション事業の拡大

Lumadaをコアにしたデジタル技術を活用し、バリューチェーン全体で多様なサービスを提供・横展開

ニーズ

- 経営者: ステークホルダーの期待に応える
経営指標の実現(ROE、CCC、投資効率など)
- 現場: 生産性向上(リードタイム短縮、品質確保など)

協創

対応策

デジタルソリューションで経営・業務革新に貢献する新たな価値提供

設計・調達

製造・流通

販売・保守・サービス

1 経営支援(ERP、SCM、MES、品質管理、販売管理、保守管理)

2 設計業務支援(3D-CAD、CAE自動化)

コネクティッド(遠隔監視、保守)

食飲料メーカー

3 医薬品メーカー

自動車メーカー

スマートマニュファクチャリング 4

5

流通事業者、
物流拠点

お客さま

サプライヤー

グループ企業



サプライヤー DB

サプライヤー DB

製造メーカーDB

販売、物流 DB

顧客 DB

LUMADA

ROE: Return On Equity
CCC: Cash Conversion Cycle
CAD: Computer Aided Design
CAE: Computer Aided Engineering

ビッグデータ処理

アナリティクス

AI

リアルタイム制御

セキュリティ

ロボティクス

3-2-2. ①経営支援ソリューション

センシングデータ連携による新たな価値創出（SAP S/4HANA活用）

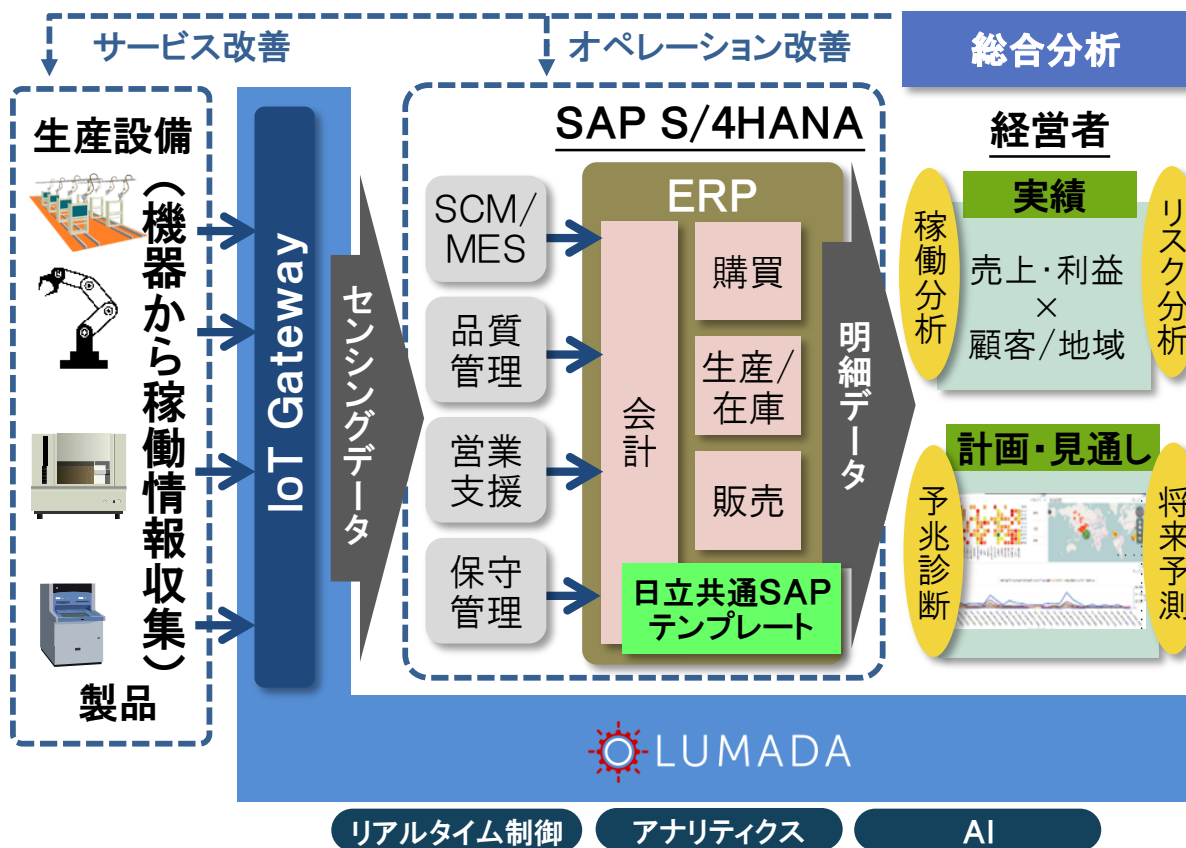
ニーズ

- 経営判断の迅速化(収益、在庫などの経営指標)
- 事業戦略の早期立案・実行
(多様化する市場ニーズの把握)

協創

対応策

企業内に蓄積されたデータを利活用し、
経営・事業戦略へ迅速に反映



日立の強み

- ・グループ内適用ノウハウ活用*
- ・豊富な業種ごとの日立共通SAPテンプレート提供

効果

- ・経営判断の迅速化
- ・新たな事業機会創出のスピードアップ

* 32か国400社(612拠点)に導入

設計データ、ノウハウ共有化で、開発効率・セキュリティ向上に貢献

ニーズ

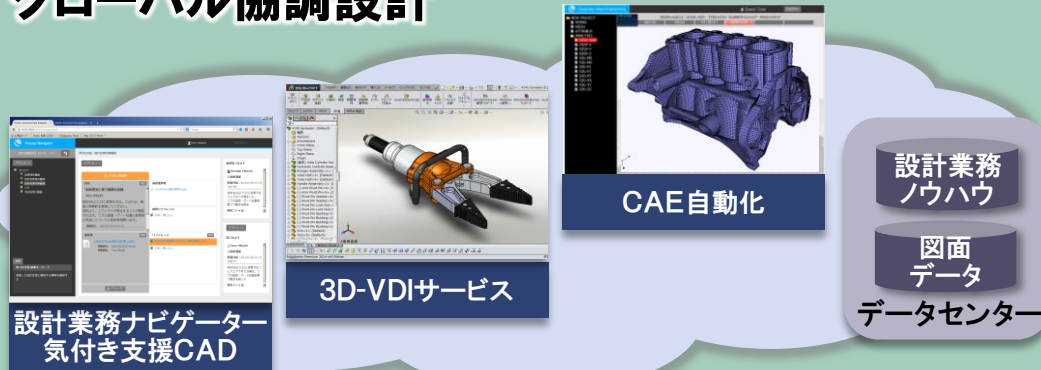
- 設計作業の効率化、開発期間短縮
- 国・地域ごとの多様なニーズへ対応

協創

対応策

設計業務に関連するデータをクラウド上に集約・一元管理し、国内外の拠点間での業務効率向上

グローバル協調設計



日立の強み

AI(類似形状検索、相関性分析)を活用した設計業務の高度化

効果

- ・【日立ビルシステム】
設計環境標準化、グローバル統合化
(工事見積業務:約50%削減)
- ・【大みか事業所】
設計業務運用プロセス標準化、
システム集約
(設計、事例調査短縮)

創薬のイノベーション実現に向けデータを価値に変えて協創を推進

ニーズ

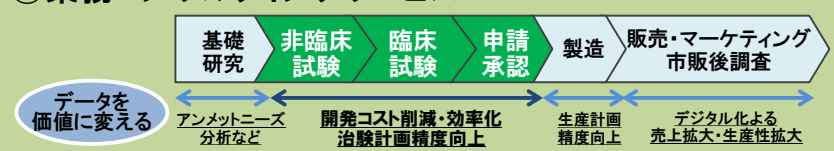
- 新薬の創生と売上拡大
- 創薬から販売における業務効率化

協創

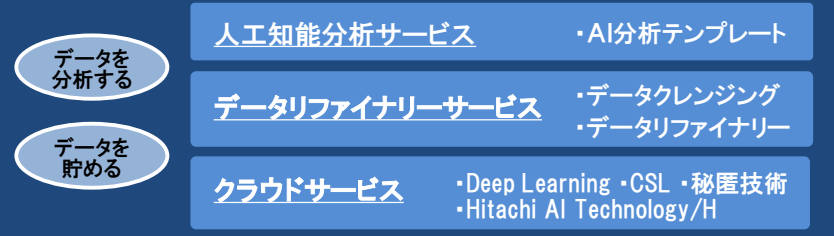
対応策

オープンデータ、リアルワールドデータ、インハウスデータを組み合わせて、AIによる効率化と付加価値を提供

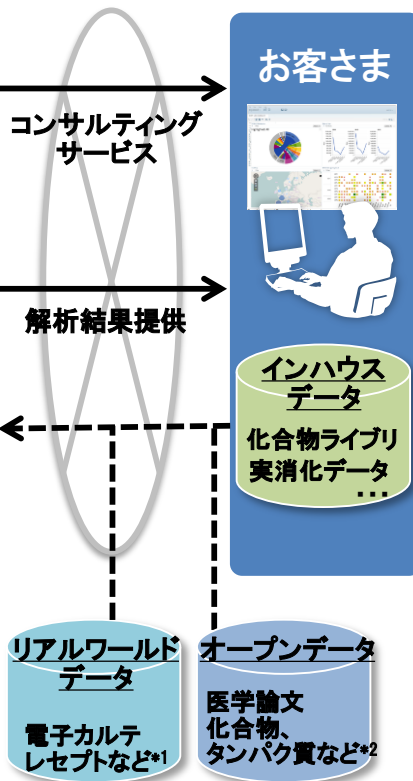
① 業務コンサルティングサービス



③ プラットフォーム提供サービス



② データ収集サービス



日立の強み

- ・Hitachi AI Technology/H
- ・臨床データの構造化技術

効果

- ・新薬承認までの期間短縮
- ・アンメットメディカルニーズ発掘

*1 例: MID-NET(医療情報DB) 400万人規模(2018稼働予定)

*2 例: ChEMBL(生物活性低分子DB) 60万6590個の化合物など

画像解析システム/AIの応用による品質確保、現場ノウハウのデジタル化

ニーズ

- グローバルでの生産性向上・品質確保
- 作業員の現場運用改善



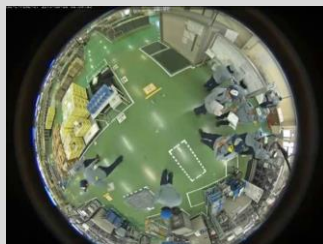
対応策

画像解析システムと製造実行管理システムを繋ぐことで、プロセス・技能をデジタル化

株式会社 ダイセル



製造現場の3Mデータを基に、作業員の逸脱動作や設備不具合の予兆を検出



日立の強み

- ・現場ノウハウ(製造実行システム)
- ・先進の画像解析・AI(機械学習)技術

効果

- ・工程内の不良品率の低減
- ・設備稼働率の向上
- ・在庫・運転資金の改善

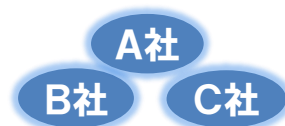
協創深化

ダイセル

他工程、他拠点への波及

経験・ノウハウ

- ・異業種への展開
- ・AI、ロボットなどの活用



低温物流の課題解決に向けた物流データプラットフォームの提供

ニーズ

- 安心・安全な食品のデリバリー
- 物流オペレーションの高度化

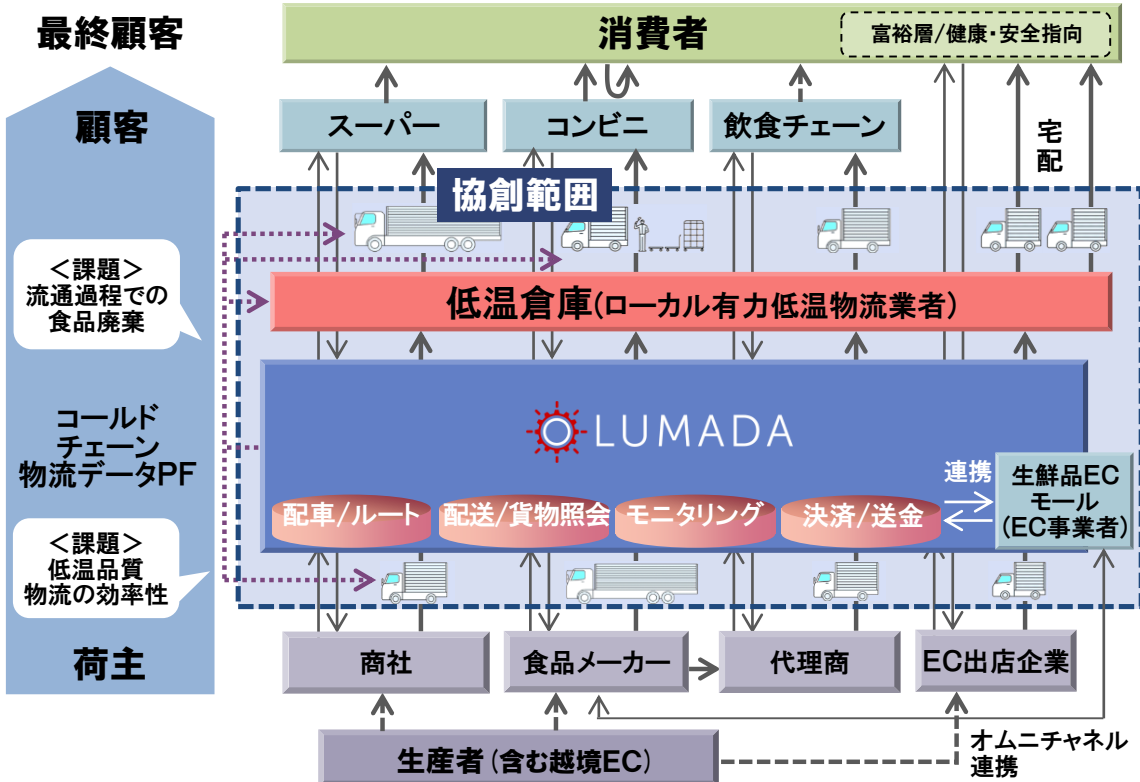


対応策

IoTと最適化技術を活用した効率的なロジスティクスオペレーションの実現

コールドチェーン物流データPF事業のイメージ

- 貨物(保冷品)
- 取引データ・貨物照会
- オペレーション用データ



<課題> 流通過程での食品廃棄

コールドチェーン物流データPF

<課題> 低温品質物流の効率性

日立の強み

配送ルート最適化、荷物追跡機能、鮮度モニタリング機能など多様なデータを総合的に分析

効果

- ・ 定時配送の実現
- ・ 温度帯/品質管理の保証

PF: Platform EC: E-commerce

アジア・北米に注力

アジア



<適用ソリューション>

- ・スマートマニュファクチャリング
- ・ロジスティクス
- ・産業版ブロックチェーン

- 「産業設備＋デジタルソリューション」事業
(日系・地場企業、グローバルメジャー)
- 日立グループ現地法人との連携強化
(顧客開拓、デリバリーパートナー選定)

北米

買収する北米空気圧縮機メーカー
Sullair社の顧客基盤を活用した
デジタルソリューション事業参入

Sullair社の北米ネットワーク

・販売店数:約200社 ・顧客数:約4,000社

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	オイル&ガス	リテール
----------	------	------	-------	---------	--------	------

工場内の最適化とサプライチェーンの
再構築をデジタルで提供



3-3. コスト戦略とキャッシュ創出力強化

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

販管費

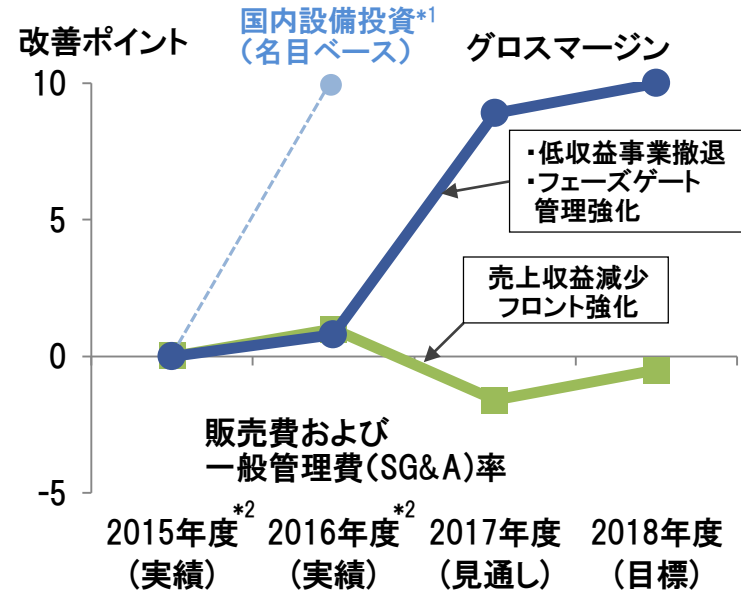
- デジタルソリューション事業拡大に向けたフロントの強化
- バリューチェーン全体でのパイプライン管理定着による業務効率化

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



	2015年度 ^{*2} (実績)	2016年度 ^{*2} (実績)	2017年度 (見通し)	2018年度 (見通し)
CCC	55.4日	61.1日	69.5日 ^{*3}	65.0日 ^{*3}

*1 出典:IHS Markit, World Industry Service Rev. 4 [April 2017]より日立作成

*2 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

*3 大型中東工事案件を除いた数値

CCC:Cash Conversion Cycle(運転資金手持日数)

産業・流通事業戦略

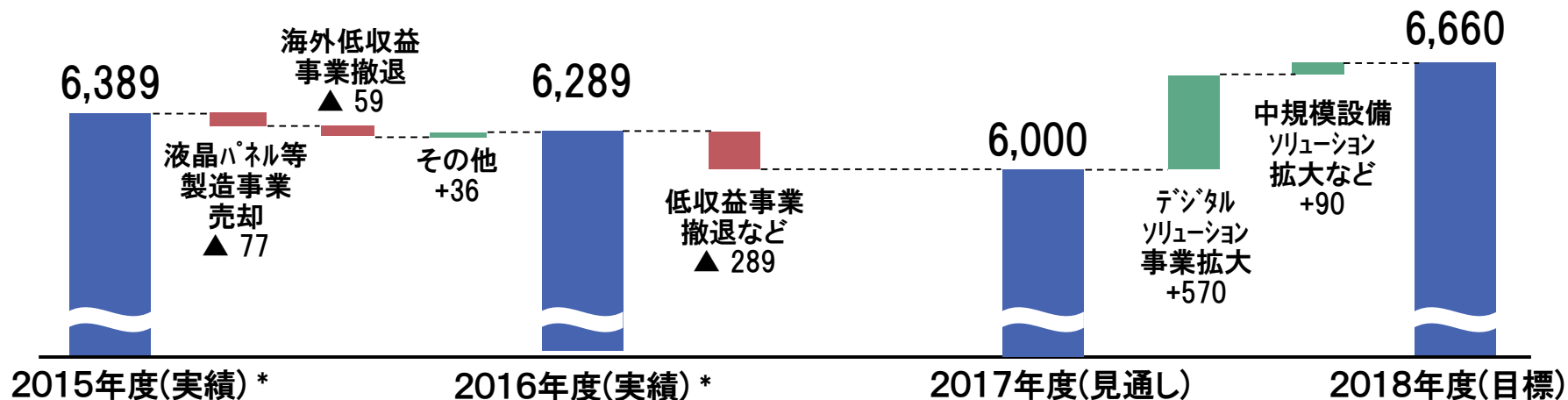
[目次]

1. 事業概要
2. 市場環境
3. 事業戦略
4. まとめ

4-1. 売上収益・調整後営業損益の増減要因

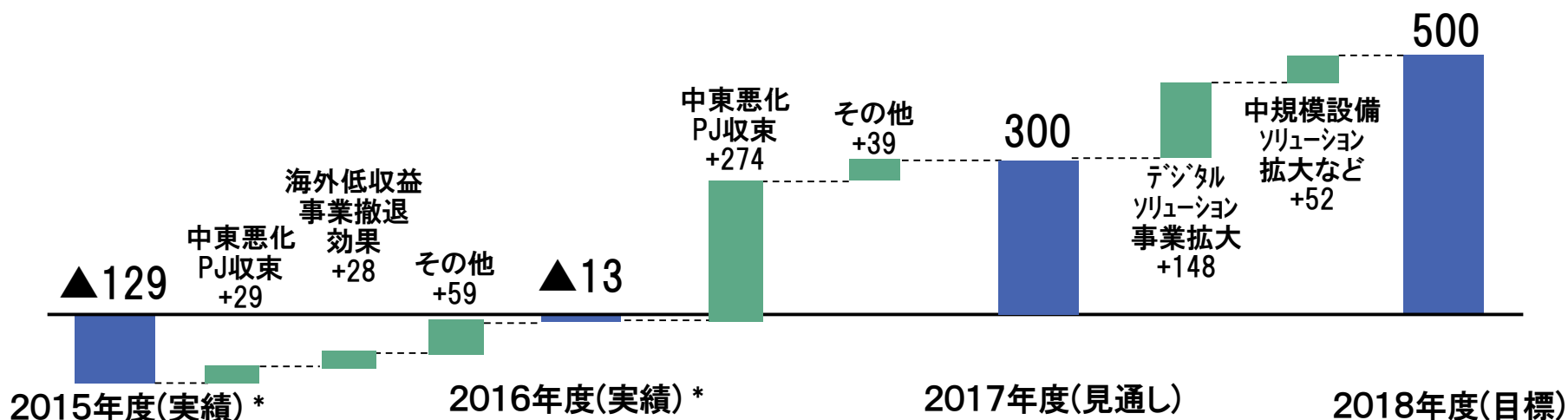
売上収益

(単位:億円)



調整後営業損益

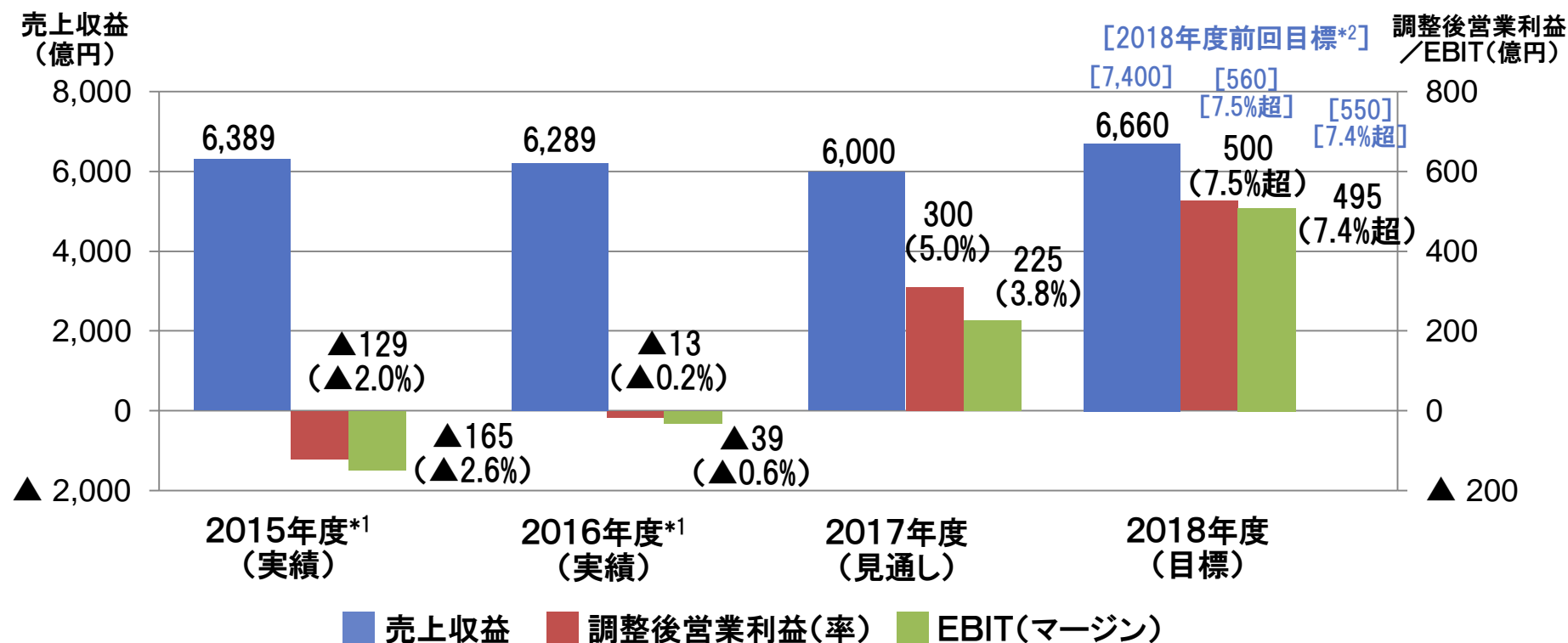
(単位:億円)



* 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

4-2. 業績推移

	2015年度(実績)	2016年度(実績)	2017年度(見通し)	2018年度(目標)
受注高(億円)	7,006	6,004	6,400	—
海外売上収益比率	16%	12%	11%	12%



*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 2016年6月1日公表(日立プラントコンストラクションの数値含む)

2018年度目標

- 売上収益 6,660億円
(2015年度比*:4.2%増)
- 調整後営業利益率 7.5%超
(2015年度比*:9.5ポイント超改善)
- EBITマージン 7.4%超
(2015年度比*:10.0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
IoT時代のイノベーションパートナー

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
- ・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