

Hitachi Investor Day 2021

インダストリーセクター

2021年6月8日

株式会社日立製作所
執行役副社長 インダストリー事業統括本部長

青木 優和

1 | ニューノーマルで加速するデジタルトランスフォーメーション(DX)
～COVID-19による製造・流通業の市場変化への対応～

2 | Lumadaを活用したトータルシームレスソリューションの拡大

3 | グローバル成長に向けた展開

インダストリーセクター

Contents

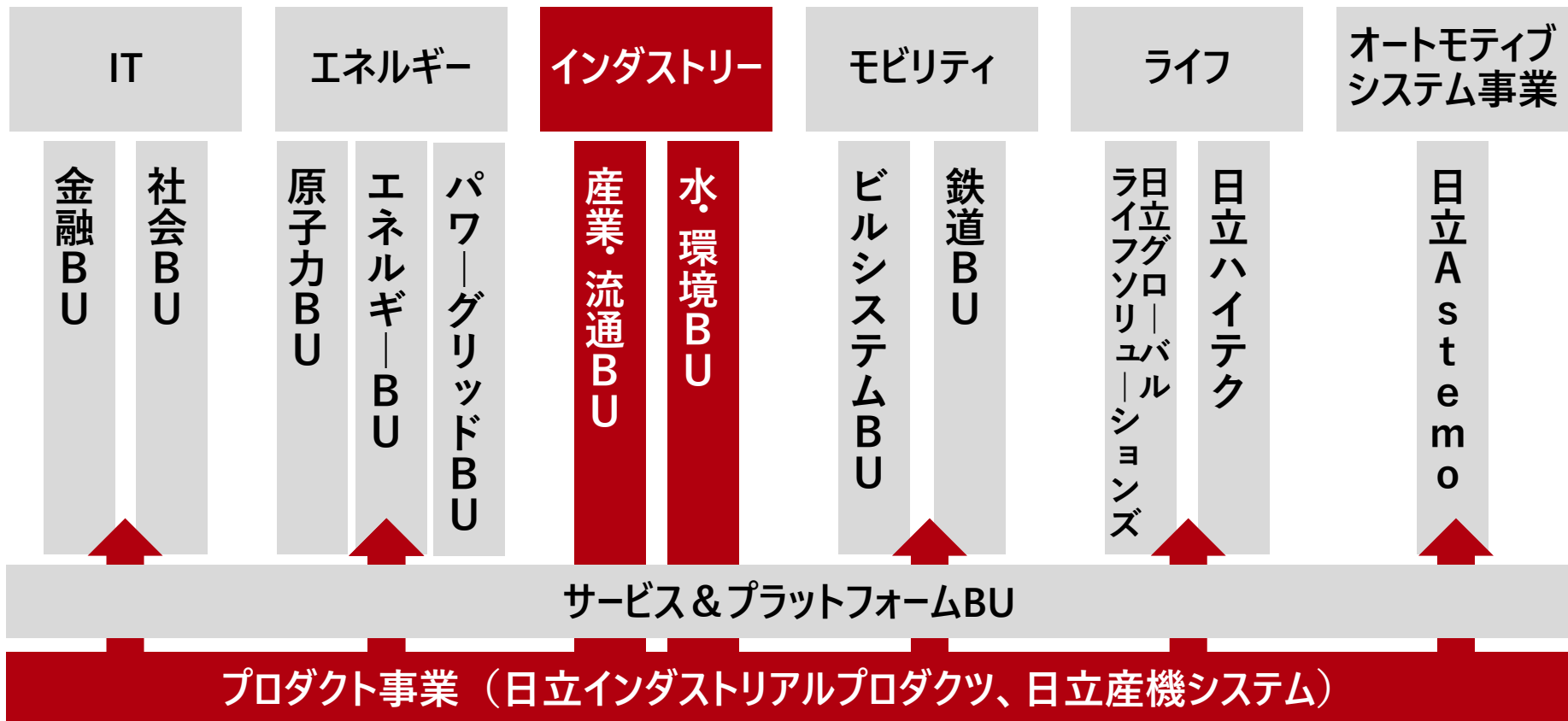
1. インダストリーセクター概要
2. 2021中期経営計画の進捗
3. トータルシームレスソリューションの拡大
4. グローバル成長に向けた展開
5. まとめ

インダストリーセクター

Contents

1. インダストリーセクター概要
2. 2021中期経営計画の進捗
3. トータルシームレスソリューションの拡大
4. グローバル成長に向けた展開
5. まとめ

1-1. インダストリーセクターの位置づけ



インダストリアルプロダクツ事業

量産プロダクト事業(28%)

- ・空気圧縮機
- ・ドライブシステム
- ・マーキング
- ・受変電機器 など



非量産プロダクト事業(16%)

- ・遠心圧縮機
- ・ポンプ
- ・ドライブシステム
- ・搬送システム など



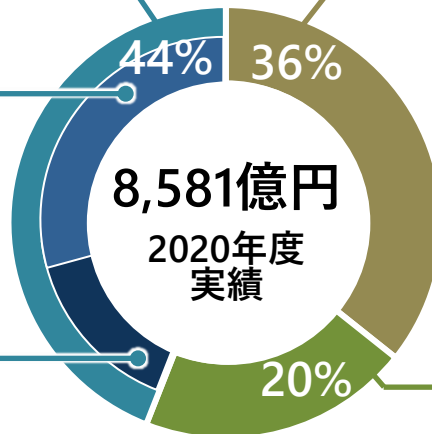
産業・流通BU

デジタルソリューション事業



水・環境BU

ユーティリティソリューション事業



事業の
社会・環境価値

- お客さまの生産、サービス提供の効率化
- 安全・安心な水環境の提供
- プロダクトの省エネルギー化によりCO₂排出量削減に貢献

関連するSDGs



産業・流通分野の顧客向けビジネスをセクターおよび日立グループで推進

日立グループ全体の
産業・流通分野の
事業ポテンシャル

ITセクター

日立システムズ

日立ソリューションズ

産業・流通系
顧客売上収益合計
約2,600億円

サービス&
プラットフォームBU

インダストリーセクター

執行役副社長
青木 優和



8,581億円



CEO 森田 和信

産業・流通BU

3,053億円

デジタル
ソリューション事業



CEO 中津 英司

水・環境BU

1,733億円

ユーティリティ
ソリューション事業



取締役社長 小林 圭三

日立インダストリアル
プロダクツ

非量産
プロダクト事業



取締役社長 竹内 康浩

日立産機システム

量産
プロダクト事業

3,764億円

IT

OT

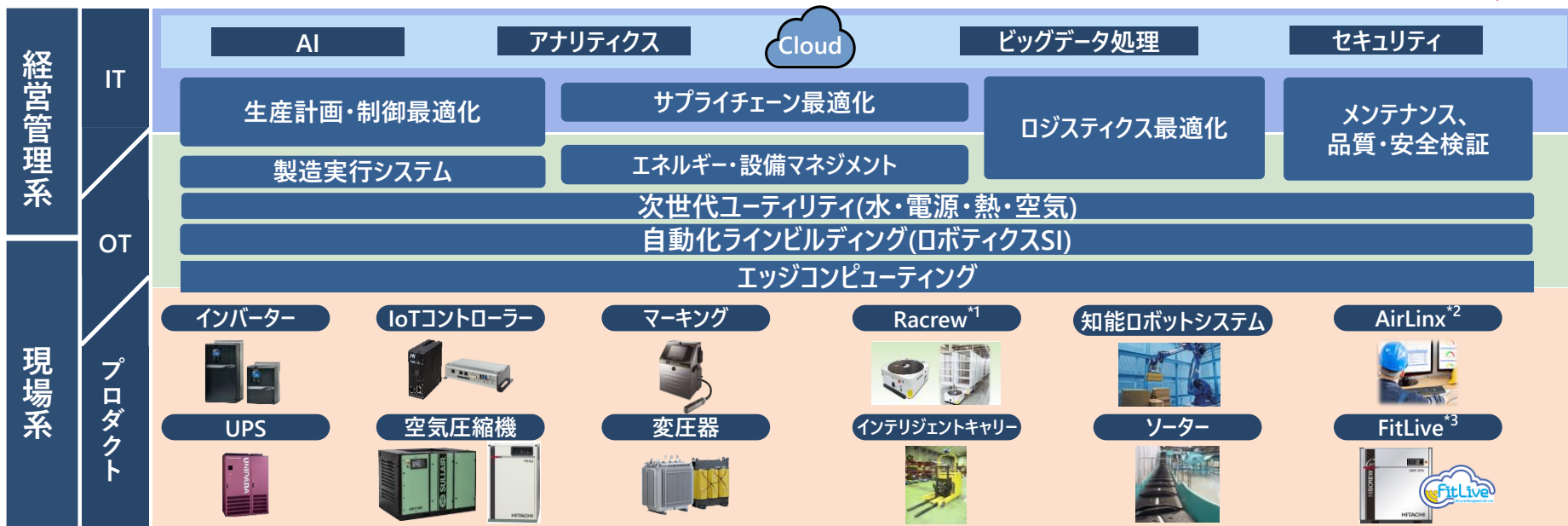
プロダクト

数値は売上収益(2020年度実績)

産業・流通BU、水・環境BUおよびインダストリーセクター全体には、ITセクターに計上されている制御システム事業を含む。

プロダクト×OT×ITを有する強みを生かし、デジタルソリューションを提供

バリューチェーンでのお客さまの価値創出



*1 小型・低床式自律搬送ロボット「Racrew」は株式会社日立インダストリアルプロダクツの日本における登録商標です。

*2 空気圧縮機遠隔モニタリングサービス「AirLinx」は、Sullair, L.L.C.の米国における登録商標です。

*3 空気圧縮機クラウド監視サービス「FitLive」は、株式会社日立産機システムの日本における登録商標です。

OT: Operational Technology AI: Artificial Intelligence UPS: Uninterruptible Power System

インダストリーセクター

Contents

1. インダストリーセクター概要
2. 2021中期経営計画の進捗
3. トータルシームレスソリューションの拡大
4. グローバル成長に向けた展開
5. まとめ

COVID-19影響はあるものの、インダストリーセクター一体運営強化により着実に進捗

基本方針と進捗

トータルシームレス ソリューションの拡大・強化

- ✓ Lumadaを活用したデジタルソリューションのスケールアップ (Lumadaコア事業 2020年度：前期比6%増)
- ✓ 知能ロボットシステム開発企業 Kyoto Robotics買収
- ✓ プロダクト×OT×ITのさらなる強化による事業拡大

グローバル展開の加速

- ✓ 米国ロボットシステムインテグレーター JRオートメーション社買収
- ✓ 北米統括会社Hitachi Industrial Holdings Americas設立
- ✓ 北米事業基盤強化による受注拡大

市場変化への対応

経営の強靱化

- ✓ DX加速に向けたデジタル事業へのリソースシフト
- ✓ ニューノーマルに対応したソリューション拡充

COVID-19影響

- ✓ 投資の抑制・厳選
- ✓ 固定費対策とプロジェクト管理強化による利益確保

2-2. 業績推移

2020年度 売上収益：COVID-19の影響により大幅な減少を見込んでいたものの、デジタル事業へのシフトやグローバル事業拡大により、2020年度当初見通しに比べ増収

調整後営業利益：コスト削減効果およびプロジェクト管理強化により、利益率5.7%を確保

2021年度 COVID-19の影響が継続するものの、新たなDXニーズを捉え、増収・増益の見通し

調整後営業利益率

6.7%

7.5%

COVID-19影響
△4.3ポイント

5.7% (実績)

8.2%

10%超

売上収益 (億円)

3.2%

+2.5ポイント

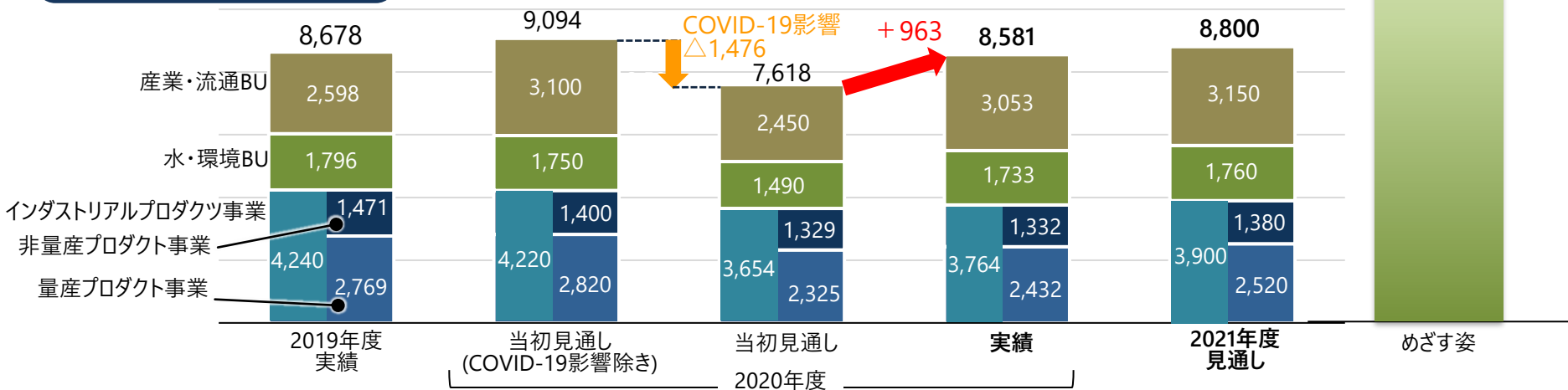
COVID-19影響
△1,476

+963

8,581

8,800

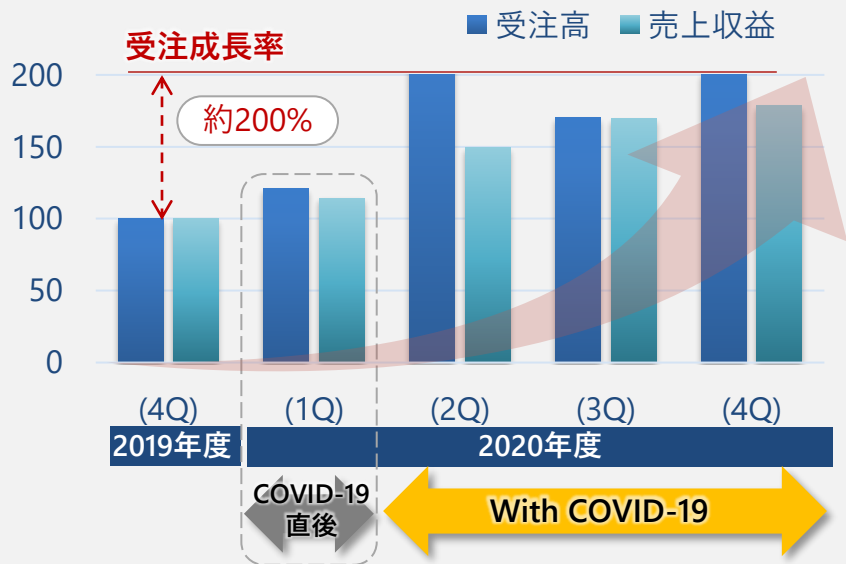
10,000超



- ・ 2019年度4Qの買収後、COVID-19の影響を受けるが着実なPMIにより受注高・売上収益が大きく伸長
- ・ 自動車中心から伸長するeコマース、メディカル市場の事業領域を増やし、事業ポートフォリオシフトを加速

四半期別推移

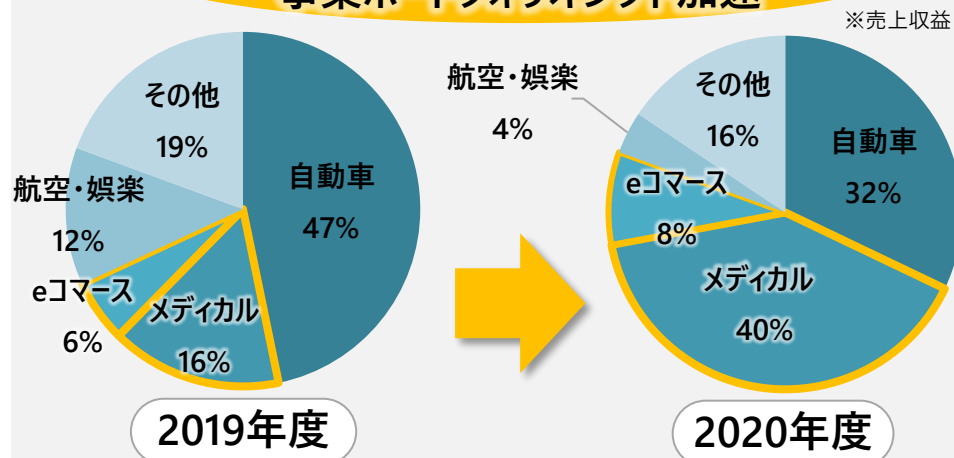
高成長率の実現



受注高・売上収益：2019年度4Qを100とした数値

事業ポートフォリオ

伸長するeコマース、メディカル市場の事業ポートフォリオシフト加速



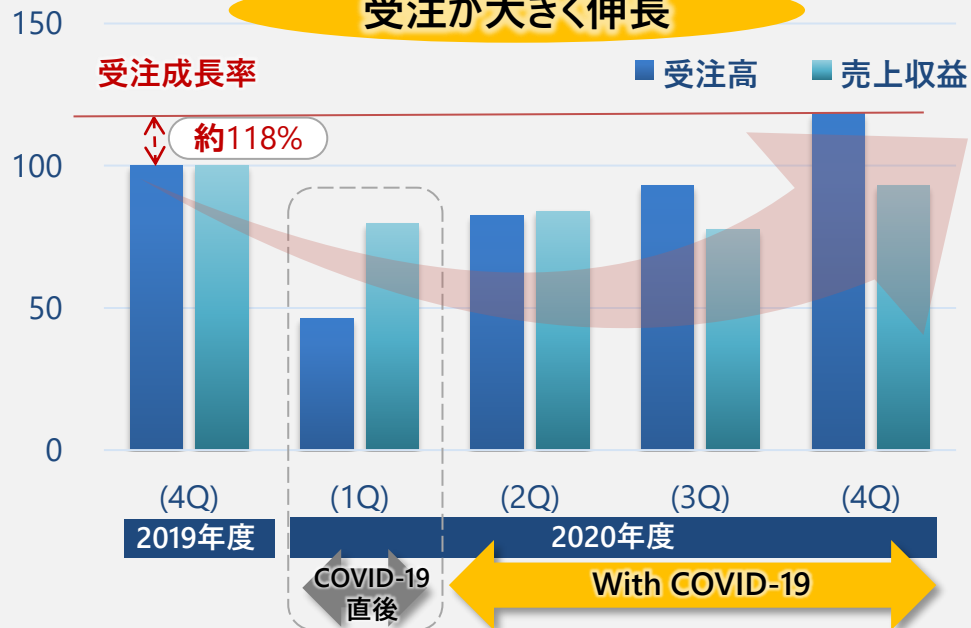
2021年度からデジタル融合ロボティクスSI事業を拡大

2-4. Sullair買収後の業績推移

- ・ 2020年度1QはCOVID-19の影響を受け受注高・売上収益ともに減少
- ・ レジリエントな体質改善施策を実施し2020年度4Qは前年同期を上回る受注成長率を実現

四半期別推移

受注が大きく伸長



受注高・売上収益：2019年度4Qを100とした数値

改善施策の実施

- ・ 新規顧客基盤の着実な拡大
- ・ フレキシブルな生産体制と製品のコスト競争力向上

- ・ 需要変動に対応する生産体制強化 (中国生産拠点の統合)
- ・ キーコンポーネント共通化、内作化によるコスト削減
- ・ 日立グローバルIoTプラットフォーム導入によるアフターマーケット強化

インダストリーセクター

Contents

1. インダストリーセクター概要
2. 2021中期経営計画の進捗
3. トータルシームレスソリューションの拡大
4. グローバル成長に向けた展開
5. まとめ

3-1. 市場環境の変化とインダストリーセクターの狙い

- 市場環境の変化により、顧客経営視点（企業の価値観）が大きく変化
- 企業間、組織間の「際」の課題解決がさらに重要

市場環境の変化

- COVID-19による急激な変化
- 地政学リスクの増加
- 環境意識の高まり
- 循環型社会への転換

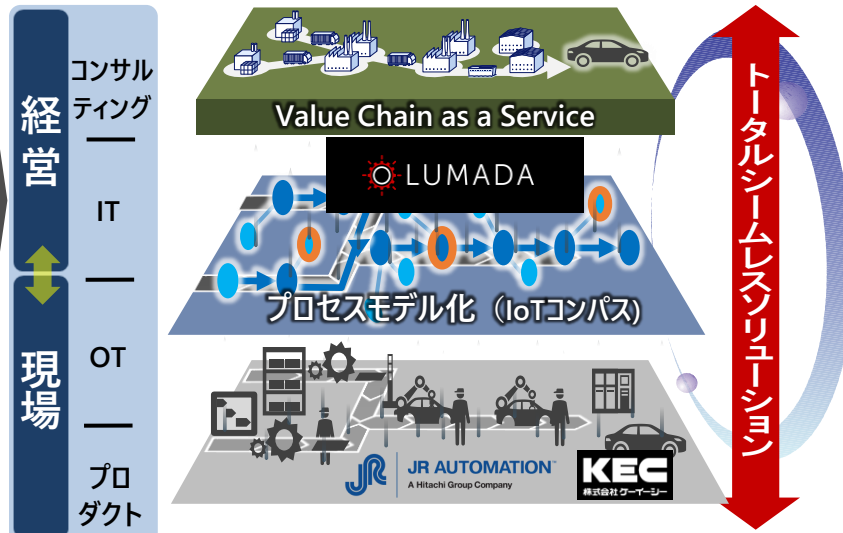
顧客経営視点の変化



つながるからこそ提供できる価値

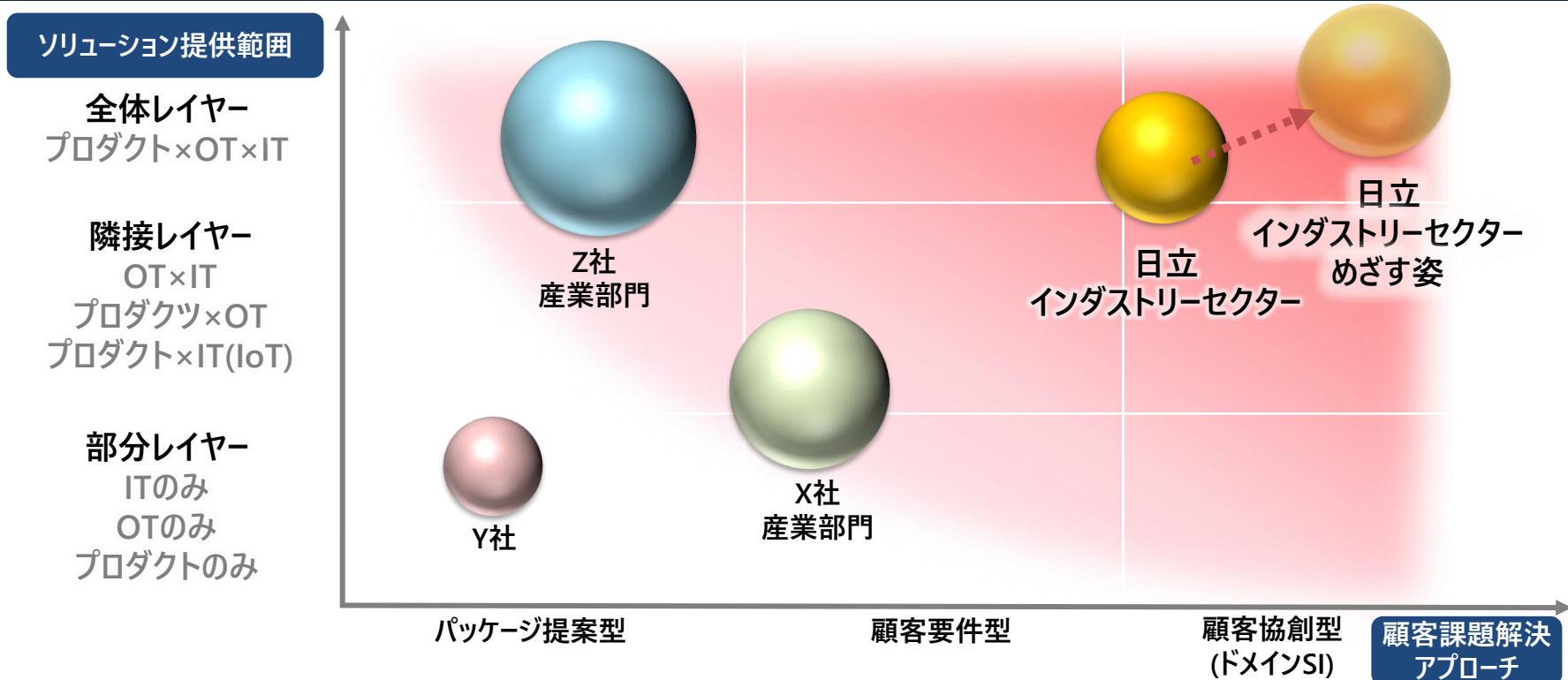
企業間・組織間の「際」の課題を解決し
顧客トータルプロフィットの最大化

ニューノーマルで進展する省力化、自動化、
非接触などのDX加速



3-2. 各社のポジショニング

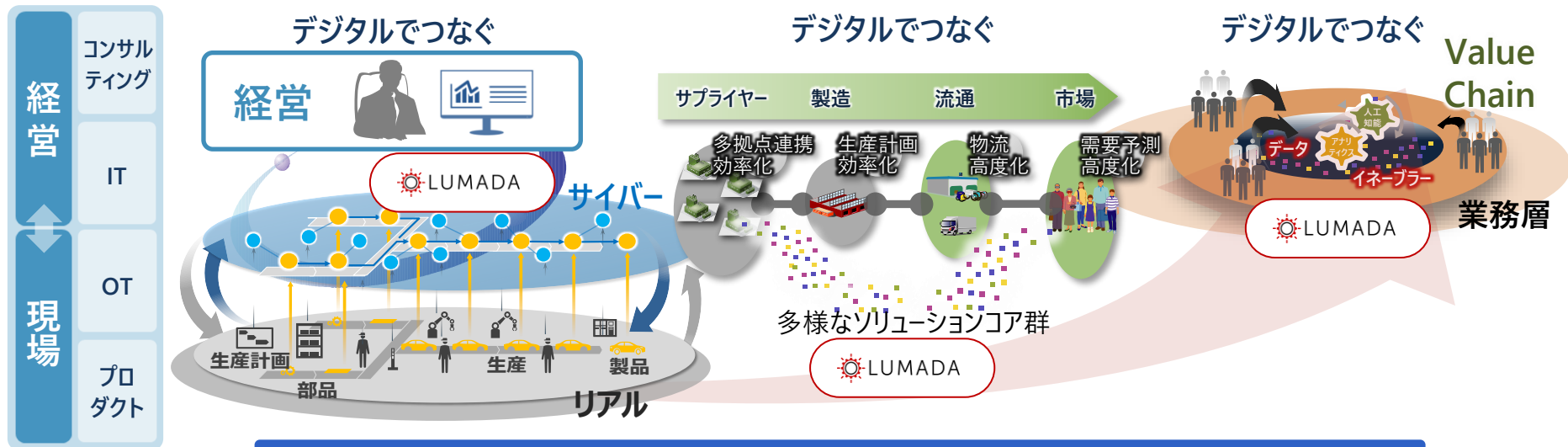
- 市場環境の変化により、顧客協創型でプロダクト、OT、IT全体での顧客課題解決がさらに重要に
- 日立はドメインSIナレッジに基づいたトータルシームレスソリューションの深化により、各社と差別化



※円の大きさは売上収益(X、Y社：2019年度公表数値、Z社：2020年度公表数値)

3-3. 「際」の課題を解決するトータルシームレスソリューション

プロダクト×OT×ITを持つ強みを生かし、お客さまとの協創を通じて「際」の課題を解決し、
社会に新たな価値を創造



ニューノーマルで顕在化する「際」の課題にトータルシームレスソリューションで対応

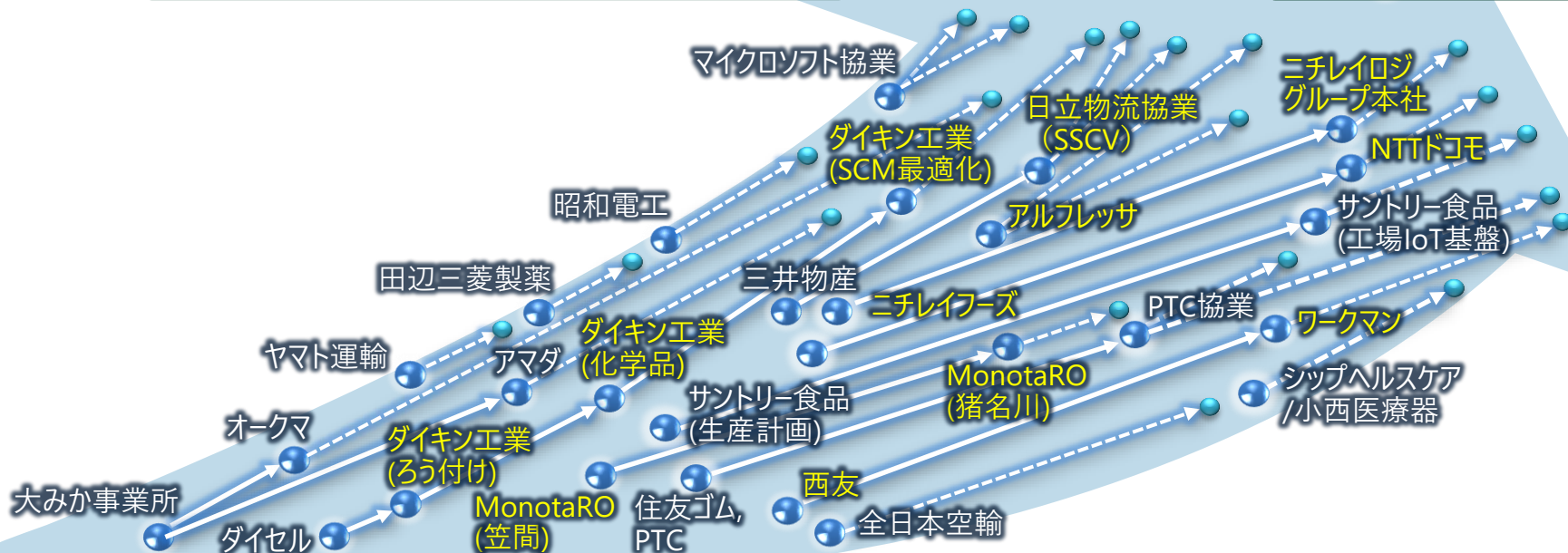
3-4. Lumadaを活用したトータルシームレスソリューションの拡大

テクノロジー、ドメインナレッジ、カスタマーリレーションを強みに トータルシームレスソリューションを展開

～2019年度

2020年度

2021年度～



顧客協創

テクノロジー
(AI、数理最適化技術など)

ドメインナレッジ
(高度なモノづくり力、現場の経験値)

カスタマーリレーション
(幅広い顧客基盤)

3-5. Lumadaデジタルソリューション事例

1 サプライチェーンをグローバルにつなぐ
ダイキン工業株式会社



2 販売現場と市場をつなぐ
合同会社西友、株式会社ワークマン



3 物流分野の現場と経営をつなぐ
株式会社MonotaRO



4 物流分野の現場と経営をつなぐ
株式会社日立物流



場 異業種

5 異なる企業がつながる場を提供する
アルフレッサ株式会社など



6 食品分野の現場と経営、サプライチェーンをつなぐ
株式会社ニチレイフーズ、株式会社ニチレイロジグループ本社



協創事例1. サプライチェーンをグローバルにつなぐ



ダイキンの化学事業においてグローバルに5カ所の製造拠点、9カ所の販売拠点をつなぎ、
需要変動に即応する生産・販売計画の立案・実行支援ソリューションを提供

際

タテ

経営
現場

ヨコ

サプライヤー

製造

物流

市場

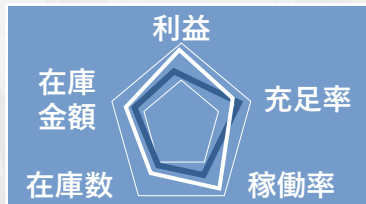


事業のKPI最大化に向けたサプライチェーンの最適化

SCM最適化シミュレーション

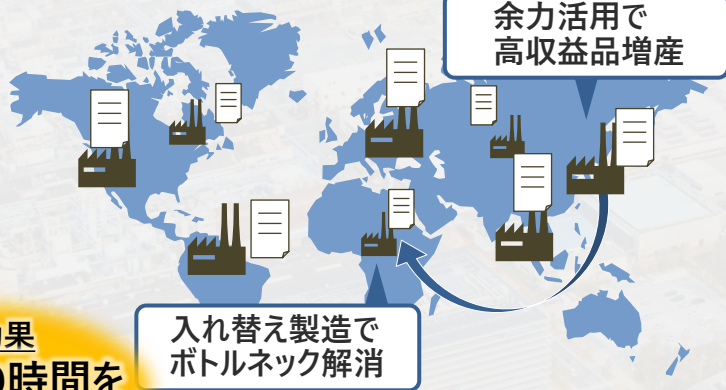
生産・販売計画

試算結果



従来の約60倍の
製造・販売施策パターンを
短時間に提示

導入効果
決定までの時間を
約95%短縮



多様に化する
バリューチェーン
への対応

計画立案の自動化に
より従業員の働き方
改革に貢献

AIによる需要予測で発注を自動化することにより、販売現場の生産性向上に貢献
西友、ワークマン向けに、それぞれの業種の特長・ニーズに合わせた価値を提供



Hitachi Digital Solution for Retail/ AI需要予測型自動発注サービス



SEIYU
煩雑な発注作業が大幅に軽減し、厨房作業や接客に注力。今後は欠品や食品ロス低減もめざす

WORKMAN
販売回転率の異なる10万品目を対象に、欠品の抑制、在庫最適化に貢献

導入効果(ワークマン)
約30分の発注業務を約2分に短縮

協創事例3. 物流分野の現場と経営をつなぐ

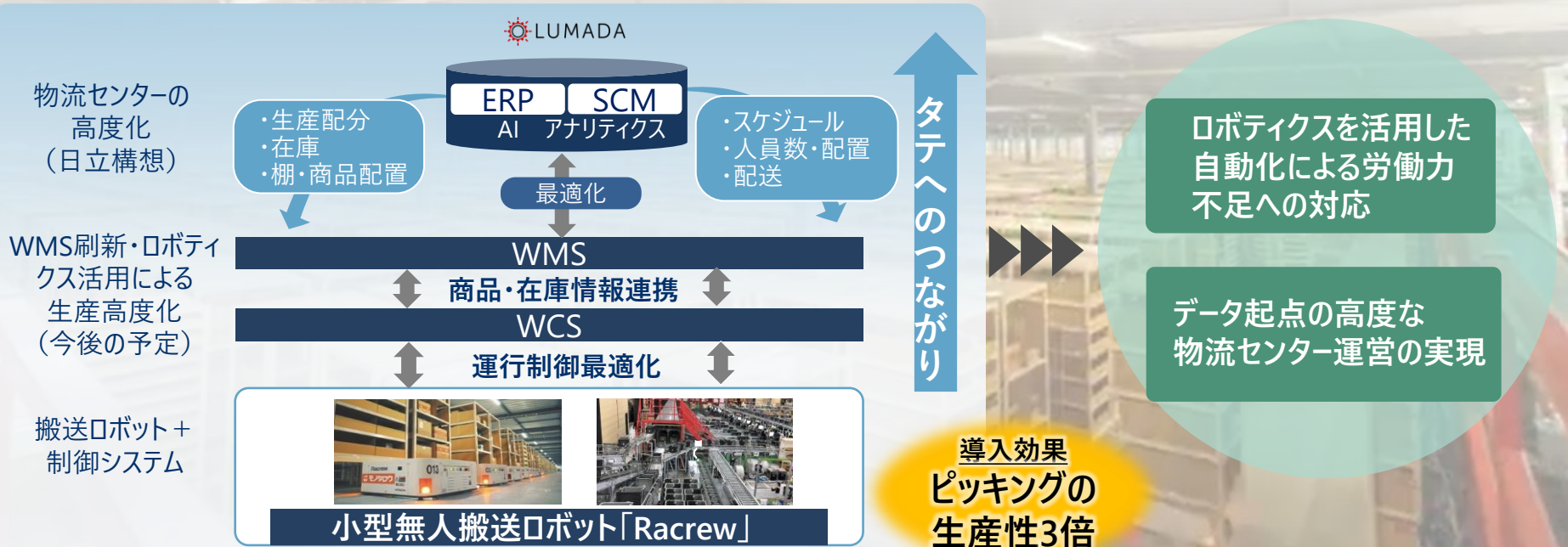


MonotaROにおいて搬送自動化により生産性の向上を実現
現場から計画までを含めた物流センター全体の最適化へ

際

タテ

経営
現場



協創事例4. 物流分野の現場と経営をつなぐ

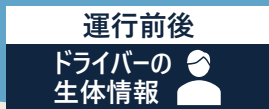


日立物流のAIを活用した独自の安全運行管理ソリューションに
配送最適化サービスを組み合わせ、安全性向上と効率化を両立



輸送デジタルプラットフォーム × 生体・運転データ × 配送最適化サービス

SSCV-Safety on Hitachi Digital Solution for Logistics



トラックドライバーの
労働人口減・
事故防止対応

IoTテクノロジー
活用による
運行リアルタイム管理

*「SSCV」は株式会社日立物流の日本における登録商標です。

協創事例5. 異なる企業がつながる場を提供する



医薬品卸(アルフレッサ)などの協創により、国内初^{*1}の再生医療等製品のバリューチェーン全体の細胞・トレース情報を統合管理するプラットフォームを提供



ヨコ サプライヤー 製造 物流 市場 場 異業種

alfresa

受託製造企業

製薬企業

病院

再生医療等製品に関わる全てのステークホルダーが
利用可能な共通サービス基盤

業務
機能

検体の個体識別

細胞の採取・生産・輸送・投与の情報トレース

再生医療等製品 全工程データ



病院



物流企業



製薬企業・受託製造(CMO)^{*2}



物流企業



病院



製薬企業など



診断 - 細胞採取

輸送

受入検査 - 製造 - 出荷

輸送

投与

市販後調査

厳格な品質管理と
トレーサビリティへ対応

サプライチェーンの
分析やシミュレーション

*1: 2021年5月現在 日立調べ

*2 CMO: Contract Manufacturing Organization (医薬品製造受託機関)

協創事例6. 食品分野の現場と経営、サプライチェーンをつなぐ



ニチレイグループとの協創で、製造・加工工場と物流倉庫(フードバリューチェーン)における
計画立案・運用効率化ソリューションを提供



タテ

経営
現場

ヨコ

サプ
ライ
ヤー

製造

物流

市場



製造・加工



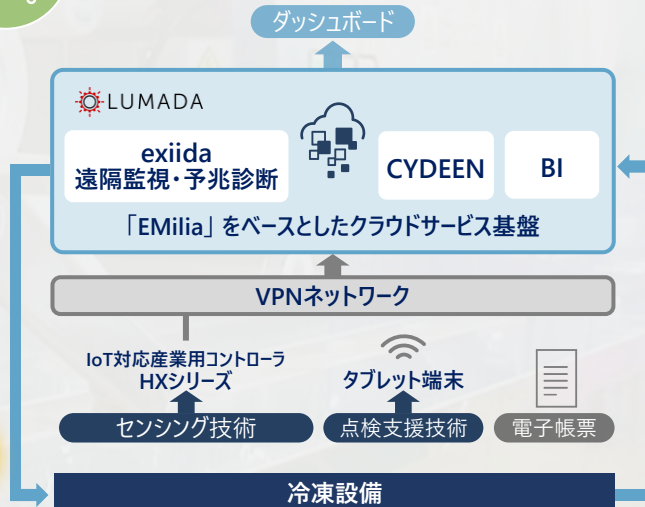
生産・要員計画の自動立案



物流



冷凍設備の運用・保全効率化



需要変化に即応する
生産体制

環境負荷の低減

*「CYDEEN」は、株式会社日立システムズの日本における登録商標です。

*「exiida」は、日立グローバルライフソリューションズ株式会社の日本における登録商標です。

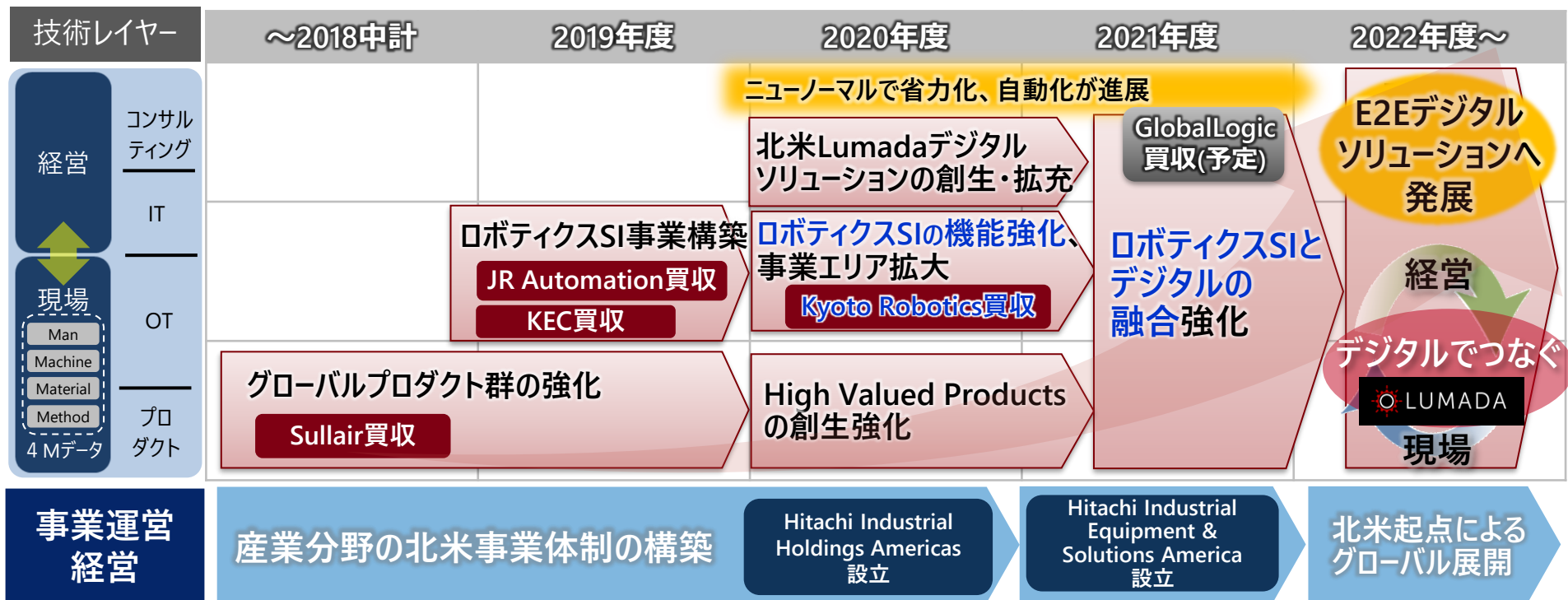
インダストリーセクター

Contents

1. インダストリーセクター概要
2. 2021中期経営計画の進捗
3. トータルシームレスソリューションの拡大
4. グローバル成長に向けた展開
5. まとめ

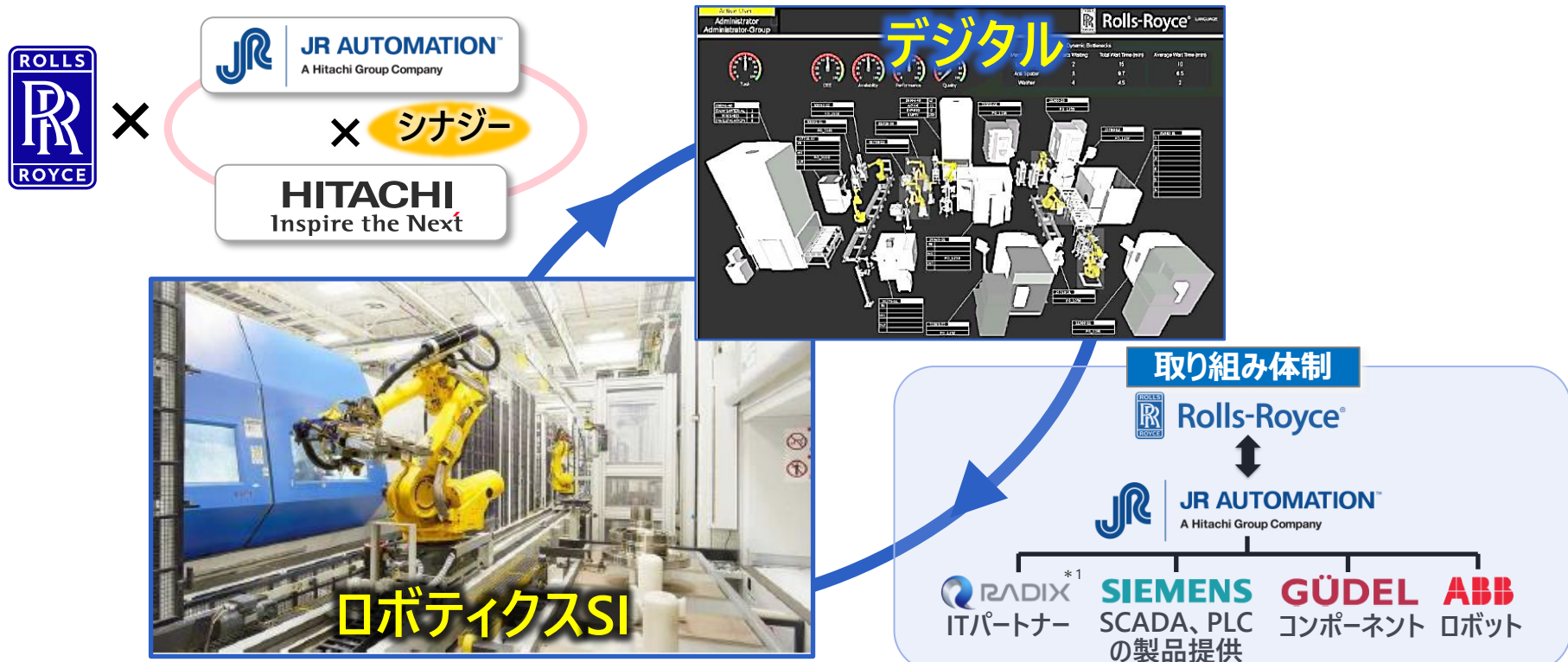
4-1. 北米を軸としたグローバル事業の成長

- ・ M&Aによる北米事業基盤の構築および差別化技術の強化
- ・ ロボティクスSIの強化とともに、Lumadaデジタルの融合強化により、グローバル展開を加速



4-2. ロボティクスSIとデジタルの融合: Rolls Royce 事例

- 航空機部品の加工にて、ERP/MES連携デジタル活用による大規模ロボット・加工設備・搬送を自動化
- 北米において、JR Automationと日立のシナジーによるロボティクスSIとデジタルの融合を加速



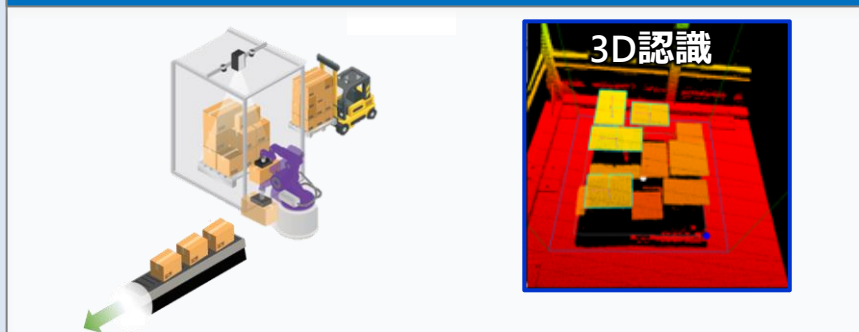
4-3. ロボティクスSIの機能強化：Kyoto Roboticsの買収

- 世界最高水準の3Dビジョンセンサー搭載の智能ロボットシステムのスタートアップ企業を買収
- 同社の3Dビジョン技術を活用したロボティクスSI強化により、現場と経営のシームレス化を深化

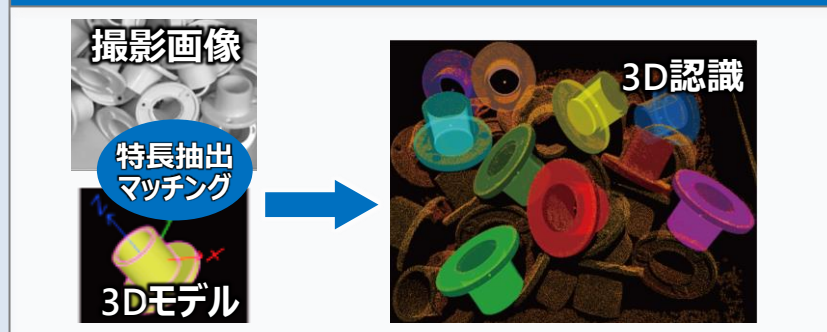
高い技術力
開発力

- ✓ 高精度・高速度な3次元認識率99.99%（単載デパレタイズの場合）
- ✓ マスターレスによる対象物認識
- ✓ 業界最高水準のデパレタイズ能力(混載600ケース/時間、単載850ケース/時間)

デパレタイズ 3D認識技術



バラ積みピッキング 3D認識技術



豊富な実績

✓ 400台以上の納入実績

✓ 多様なラインへの対応力

ロジスティクス、FA領域におけるロボティクスSI事業強化

4-4. ロボティクスSIの機能強化： 知能ロボットシステム活用事例

- ・ NTTドコモの物流業務改革をOT×ITにて、物流センター高度化を推進
- ・ Kyoto Roboticsの知能ロボットシステムによりピースピッキングを実用化。フルオートメーション運用へ



物流最適化の構想計画

物流業務改革プロジェクト

- ① 販売店サービスレベル向上
- ② 労働力不足下でも安定稼働を確保すべく省力化・効率化

拠点統廃合で販売店への配送を一本化



先端技術(知能ロボット)実用化

知能ロボットによるさらなる現場自動化

3Dビジョン活用ピースピッキングロボット

KYOTO ROBOTICS
A Hitachi Group Company

2021年～ Step3 先端技術ロボット導入

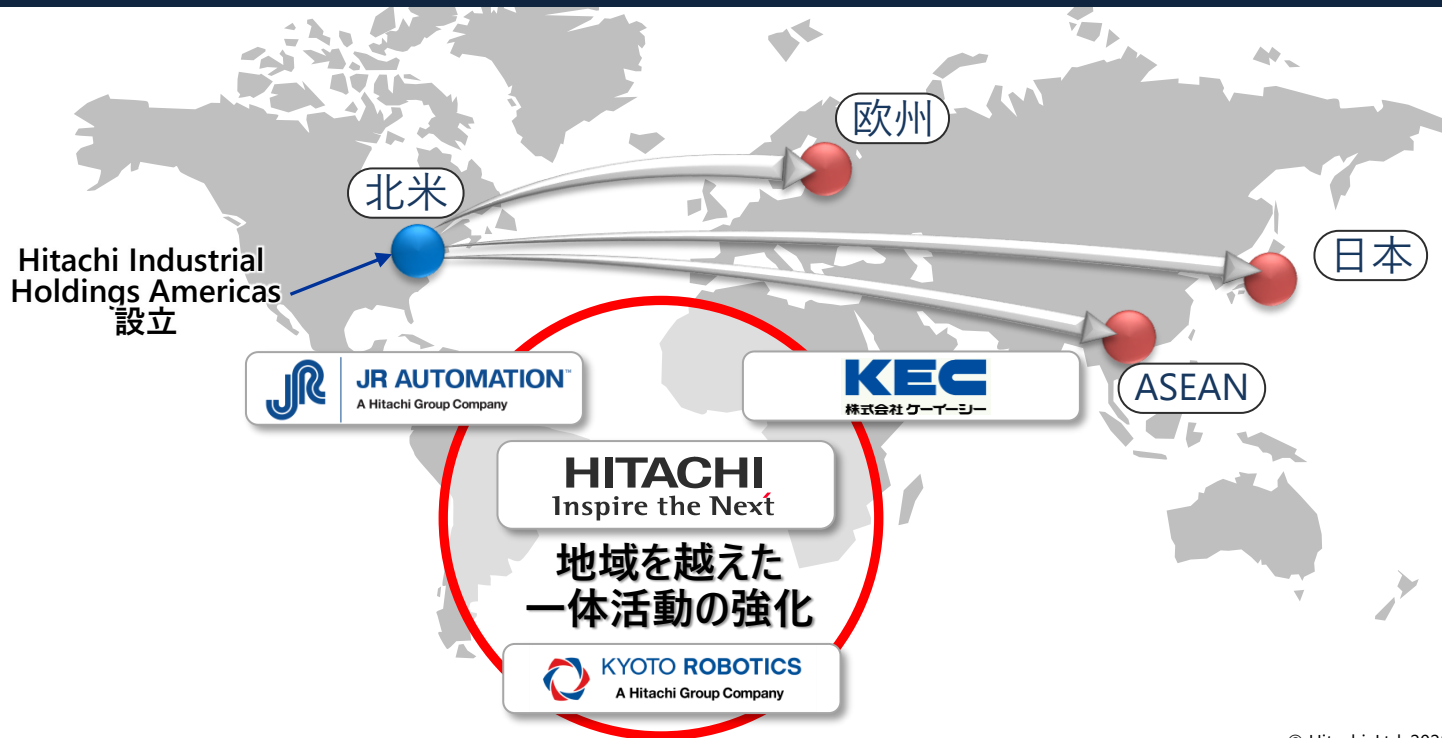
2017年～ Step2 OT x IT 導入・構築

2015年～ Step1 業務改革コンサルティング

フルオートメーション運用へ

4-5. ロボティクスSI事業のグローバル展開強化

- 地域を越えた一体活動により、デジタル融合ロボティクスSIを強化
- Hitachi Industrial Holdings Americasによる北米事業戦略を基軸に、ロボティクスSI事業を強化・拡大、その事業基盤をベースにグローバル展開を加速



インダストリーセクター

Contents

1. インダストリーセクター概要
2. 2021中期経営計画の進捗
3. トータルシームレスソリューションの拡大
4. グローバル成長に向けた展開
5. まとめ

5-1. 環境価値創造の取り組み



お客さまとの協創を通じ、経済価値だけでなく、サステナブルな環境価値を創造

デジタルソリューション事業

生産・サプライチェーン・配送の最適化によるCO₂削減

ユーティリティソリューション事業

高度な技術による水資源循環設備の効率化によるCO₂削減

インダストリアルプロダクツ事業

製品の省エネ化、IoT化によるCO₂削減

トータルシームレスソリューションによりサステナブルな環境価値を創造



デジタル技術による生産・サプライチェーンの最適化

- 生産計画最適化サービス
- SCM最適化シミュレーションサービス
- 配送最適化サービス



水資源循環への貢献、ユーティリティ設備の効率化

- 高度水処理システム
- 海水淡水化技術
- 水素事業への取り組み



高付加価値プロダクトによる環境負荷低減

- 高効率・高信頼性モーター (鉄道用モーター、マイニングダンプトラック用モーター)
- 高効率空気圧縮機



自社設備の環境負荷低減

- 2030年度までに生産ラインで「カーボンニュートラル」を実現

インダストリーセクターの事業成長/事業価値増大に向けて

重点アクション

トータルシームレスソリューションの進化

- 「際」の課題解決による新たな社会価値の創造
- ロボティクスSIとLumadaによるデジタルソリューションの拡充

グローバル成長の加速

- 北米事業リソースと差別化技術の強化
- 北米事業基盤を起点とした欧州、ASEAN、日本展開

経営基盤の強化

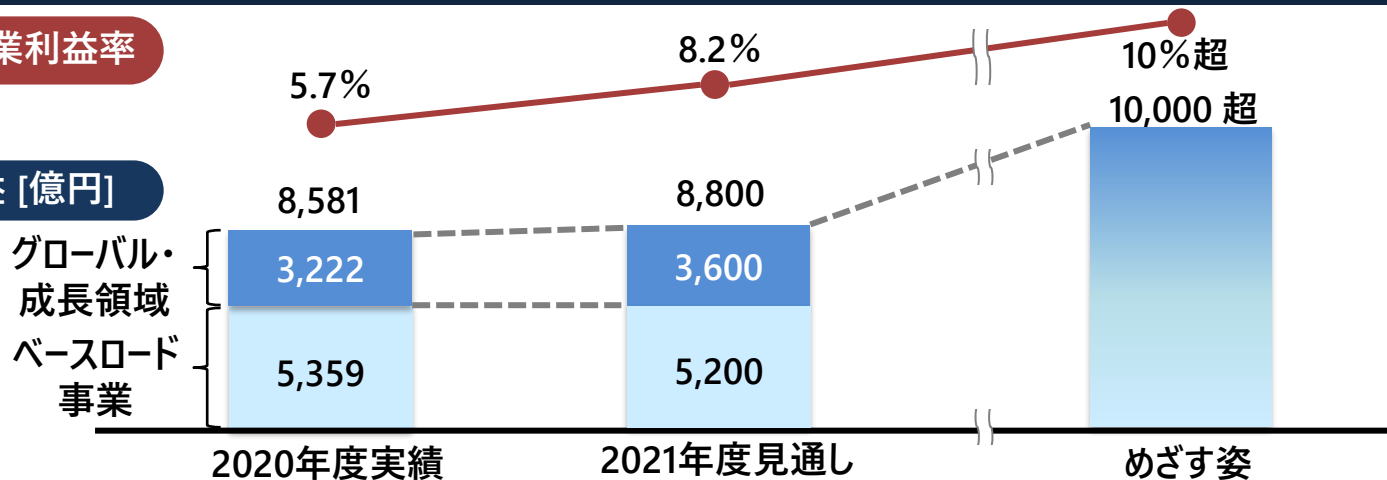
- 買収事業の一体運営によるシナジー創出
- オペレーション改革の継続(プロジェクト管理徹底など)

インダストリーセクターの事業成長/事業価値増大

産業系顧客に対してのベストソリューションパートナーとして
売上収益1兆円超、調整後営業利益率10%超をめざす

調整後営業利益率

売上収益 [億円]



2021年度見通し

売上収益 8,800億円

調整後営業利益率 8.2%

海外売上収益比率 24%

ROIC 8.7%

インダストリーセクター

Contents

Appendix

Appendix 1. 2021中期経営計画の進捗

単位：億円	2019年度		2020年度		2021年度		目標 (2019年6月 IR Day公表値)	前回目標比
		YoY		YoY	見通し (2021年6月時点)	YoY		
売上収益	8,678	94%	8,581	99%	8,800	103%	10,000	88%
海外売上収益比率	21%	△8.2ポイント	24%	+3.1ポイント	24%	+0.4ポイント	30%	△6.0ポイント
調整後営業利益	579	+338	486	△92	720	+234	910	△190
調整後営業利益率	6.7%	+4.1ポイント	5.7%	△1.0ポイント	8.2%	+2.5ポイント	9.1%	△0.9ポイント
EBIT ^{*1}	609	+385	454	△155	620	+166	860	△240
EBIT率	7.0%	+4.6ポイント	5.3%	△1.7ポイント	7.0%	+1.7ポイント	8.6%	△1.6ポイント
EBITDA ^{*2} 率	9.6%	+5.3ポイント	8.2%	△1.4ポイント	9.4%	+1.2ポイント	-	-
ROIC（投下資本利益率）	8.6%	△0.7ポイント	6.1%	△2.5ポイント	8.7%	+2.6ポイント	10.8%	△2.1ポイント

2020年度

●業績

- 売上収益：COVID-19影響により減収あるもニューノーマル対応により挽回
- 調整後営業利益：ニューノーマルに対応した固定費対策の実施
- ROIC：調整後営業利益の減少、投下資本の増加により悪化

●成果

- デジタルソリューションへのシフト、伸長・堅調分野へのリソースシフト、SI生産性向上などによりコロナ禍でも収益が確保できる体制構築
- 構造改革の断行、次の成長に向けた準備(次世代PF推進室立ち上げ)

2021年度 見通し

●業績

- 売上収益：COVID-19影響が一部残るため103%の増収
- 調整後営業利益：固定費適正化、生産性向上などにより増益
- ROIC：調整後営業利益の増加により改善

●課題

- ロボティクスSI事業の拡大
- スケールアップの加速、さらなる生産性向上
- グローバル展開の加速、グローバルリーダーに向けての体制強化

成長ドライバー：COVID-19でのDX加速に向けたデジタル投資や伸長市場のニーズ取り込み
リスクファクター：COVID-19による日本経済の回復の遅れや地政学リスク

成長（バリュー）ドライバー

- DX加速に向けたデジタル投資の拡大
- COVID-19 収束による日本の景気回復
- COVID-19によるeコマース、メディカル市場の拡大
- 省エネルギーなどの環境関連投資の増加
- EV普及進展による自動車関連投資
- 買収企業とのシナジー創出

リスクファクター

- COVID-19による日本の景気回復の遅れ
- 地政学リスク
- 自然災害リスク
- 為替相場変動

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。

- ・COVID-19の流行による社会的・経済的影響の悪化
- ・主要市場における経済状況及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・部品の不足及び価格の変動
- ・長期請負契約等における見積り、コストの変動及び契約の解除
- ・価格競争の激化
- ・人材の確保
- ・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及び子会社の能力
- ・製品等の需給の変動
- ・製品等の需給、為替相場及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及び子会社の能力
- ・信用供与を行った取引先の財政状態
- ・社会イノベーション事業強化に係る戦略
- ・企業買収、事業の合併及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
- ・主要市場・事業拠点(特に日本、アジア、米国及び欧州)における政治・社会状況及び貿易規制等各種規制
- ・持分法適用会社への投資に係る損失
- ・コスト構造改革施策の実施
- ・地震・津波等の自然災害、気候変動、感染症の流行及びテロ・紛争等による政治的・社会的混乱
- ・当社、子会社又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
- ・情報システムへの依存及び機密情報の管理
- ・自社の知的財産の保護及び他社の知的財産の利用の確保
- ・退職給付に係る負債の算定における見積り

Hitachi Social Innovation is

POWERING GOOD

世界を輝かせよう。

HITACHI
Inspire the Next 