

都市開発システム事業戦略

Hitachi IR Day 2014

2014年6月12日

株式会社日立製作所

執行役常務 インフラシステムグループ
都市開発システム社 社長

池村 敏郎

都市開発システム事業戦略

[目次]

1. 事業概要
2. 市場動向・競合環境
3. 事業方針・成長戦略
4. 業績推移

昇降機事業 (86%)

昇降機の製造・販売
工事・保全・リニューアル



ビル関連サービス他 (14%)

省エネルギー
セキュリティ クラウド型ビル統合
管理システム



2013年度
連結売上高
5,626億円

昇降機事業
起点

ビル関連サービスの展開

省エネルギー (見える化、診断、制御)

セキュリティ (カメラ、入退室管理システム)

ビル内設備保全、リニューアル

「ビル丸ごと」
ソリューション
提供
(ITとの融合)

ITソリューション:クラウド型ビル統合管理システム「BIVALE」

- n 既存のサービスインフラを活用したクラウド型システム構築
- n テナント毎の省エネ制御をセンターから遠隔で実現

お客様ビル



空調・照明



セキュリティ

各テナント

n ビル内設備の
制御指示



省エネ診断・改修提案

駆け付け対応

設備情報など

空調・照明・セキュリティ
機器などのテナント別制御



ネットワーク

支社・営業所

カスタマーセンター

24時間365日
遠隔監視



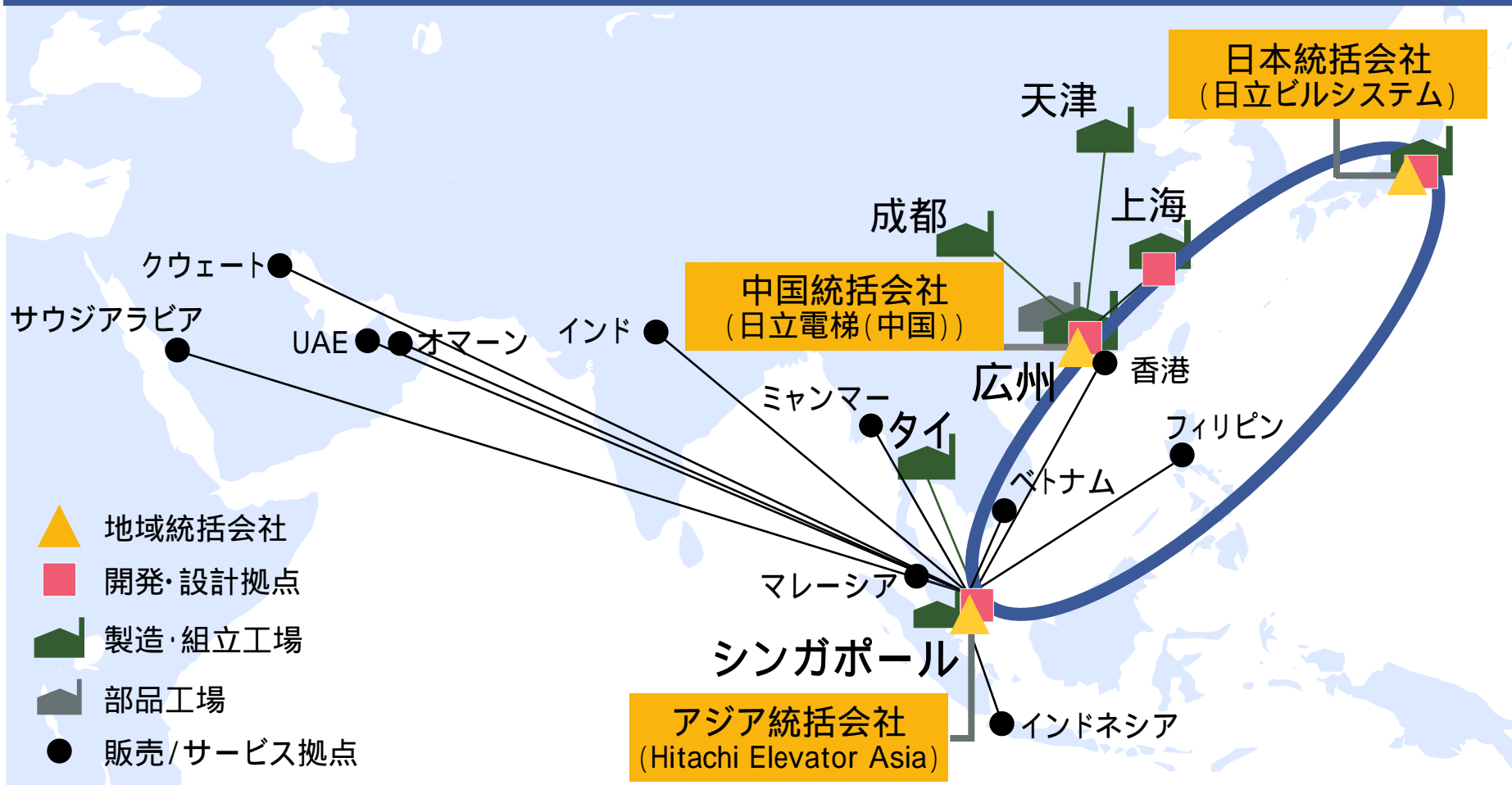
都市開発システム社のバリューチェーン



3つのコアバリュー

| | |
|----|--|
| 開発 | n 高性能製品開発力 (他社を凌駕する製品の開発) |
| 製造 | n グローバル展開された生産体制 (地産地消を基本とし、グローバル市場へ最適地から製品を供給) |
| 保全 | n 業界最先端のサービスインフラと高付加価値サービス (ビッグデータ・予兆診断技術を活用し遠隔で監視、診断、制御) |

主な開発・製造・販売/サービス拠点



地域統括会社を核にグローバル化を推進

1-5. 受注事例 (2013年度)

Burj Al Shaya

65階/40階ツインタワー
五つ星ホテル
超高速・高速エレベーター他
全37台



クウェート

Nathani Heights

インドで日立初の超高速案件
高級住宅ビル
超高速・高速エレベーター他
全14台



インド

北京WTC

オフィス・五つ星ホテル・住宅
他大型複合ビル
超高速・高速エレベーター他
全121台



深セン平安金融中心

中国最高層案件
[115階、建物高さ:660m]
超高速・高速エレベーター他
全76台



シンガポール

Tanjong Pagar

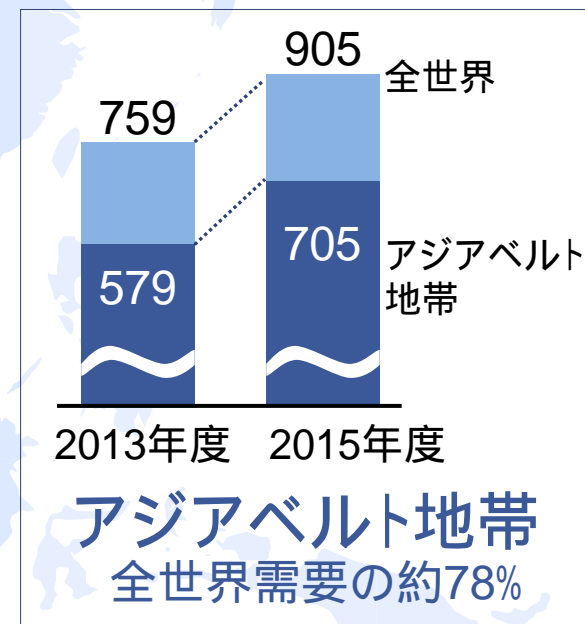
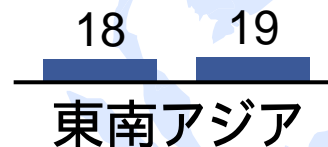
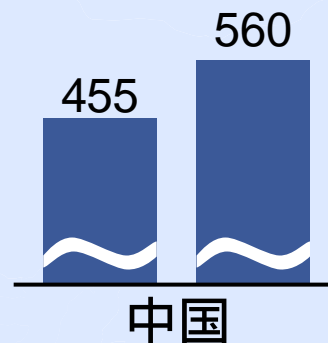
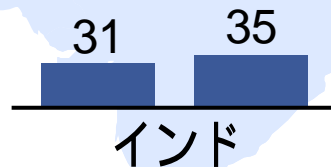
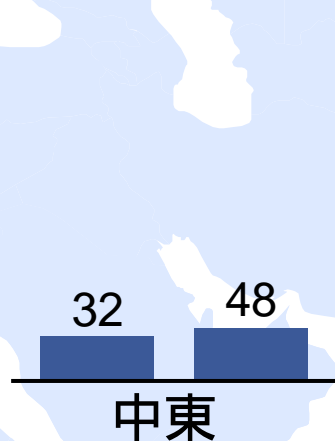
オフィス、五つ星ホテル、住宅等複合ビル
超高速・高速エレベーター他 全55台

都市開発システム事業戦略

[目次]

1. 事業概要
2. 市場動向・競合環境
3. 事業方針・成長戦略
4. 業績推移

2013年度 2015年度 新設市場動向 (単位:千台、日立調べ)

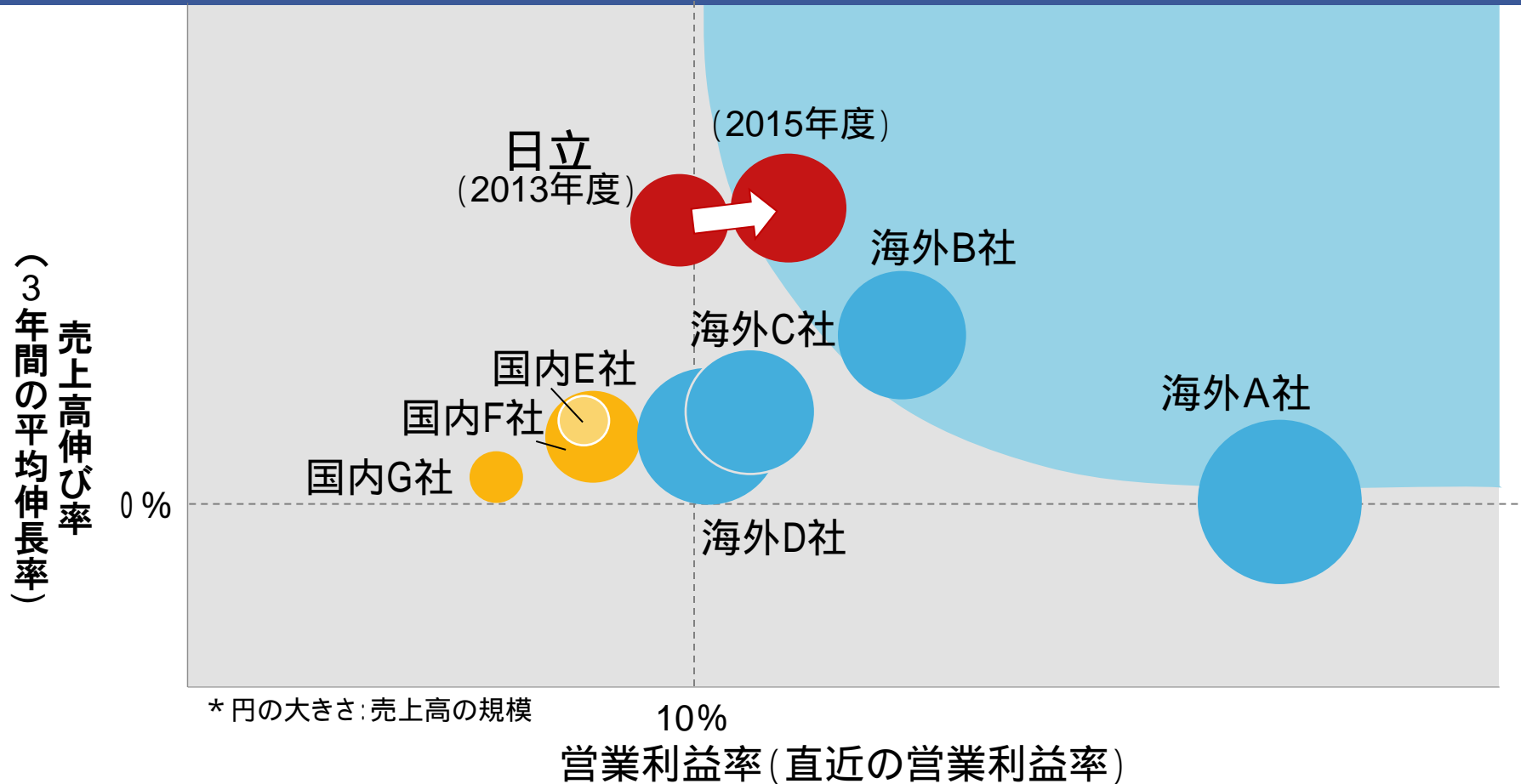


| | 2013年度 | 2015年度 |
|------------------|--------------|--------------|
| アジアベルト地帯 需要台数 | 579千台 100 | 705千台 122 |
| 日立受注台数 | 100 | 125 |

* :2013年度を100とした指数

アジアベルト地帯での事業拡大に注力

自社のポジショニング(昇降機)と成長目標



2015年度 世界トップ3をめざす

都市開発システム事業戦略

[目次]

1. 事業概要
2. 市場動向・競合環境
3. 事業方針・成長戦略
4. 業績推移

グローバル全体戦略

n 中国・アジア・中東を中心に事業規模拡大 [~2015年度]

n アジアベルト地帯を越えた地域(欧米等)へ参入 [~2020年度]

《地域別市場の成長性》

| 地域 | 市場の成熟度指数* | 市場成長性 |
|-------|----------------|-------|
| 日本 | 45 (サービス中心) | → |
| 中国 | 5 (新設中心) | ↗ |
| 東南アジア | 10 (新設中心) | ↗ |
| 中東 | | |
| 欧米 | 48 (サービス中心) | → |



| グループ | 重点国・地域 | 事業方針 |
|------------------|-----------------------------------|---|
| 基盤 市場シェア 高 | 中国、日本 シンガポール タイ、香港 マレーシア | n 新設の更なるシェアUP n サービス事業(保全・リニューアル)強化 |
| 育成 市場シェア 低 | インド フィリピン ベトナム | n 製品ラインアップ拡充と競争力強化 n 代理店の販売支援の強化 n 代理店のJV化の推進 |
| | クウェート サウジアラビア UAE | n 高速機種シェアUPによる プレゼンス向上 n 代理店のJV化の推進 |
| 開拓 | インドネシア ミャンマー トルコ | n 新規販売ルートの開拓 n ブランドプレゼンス向上 |
| | 欧米 | n パートナーとのアライアンス検討 |

基盤市場でのサービス事業強化と新市場の開拓で
アジアの事業地盤を強化し、グローバルメジャープレイヤーをめざす

*成熟度指数 = 昇降機稼働台数 / 新設台数 (2012年度実績: 日立推計値)

事業方針：2015年度 売上高6,100億円

中国

- n 総合No.1の実現（売上規模・市場シェア、ブランド価値、顧客満足度共にNo.1）
- n 新設販売の拡大と販売・サービス拠点網の拡充
- n 世界No.1製品の開発・市場投入によるブランド価値向上

東南アジア・インド・中東

- n アジア地域での成長に向けた事業基盤強化

日本

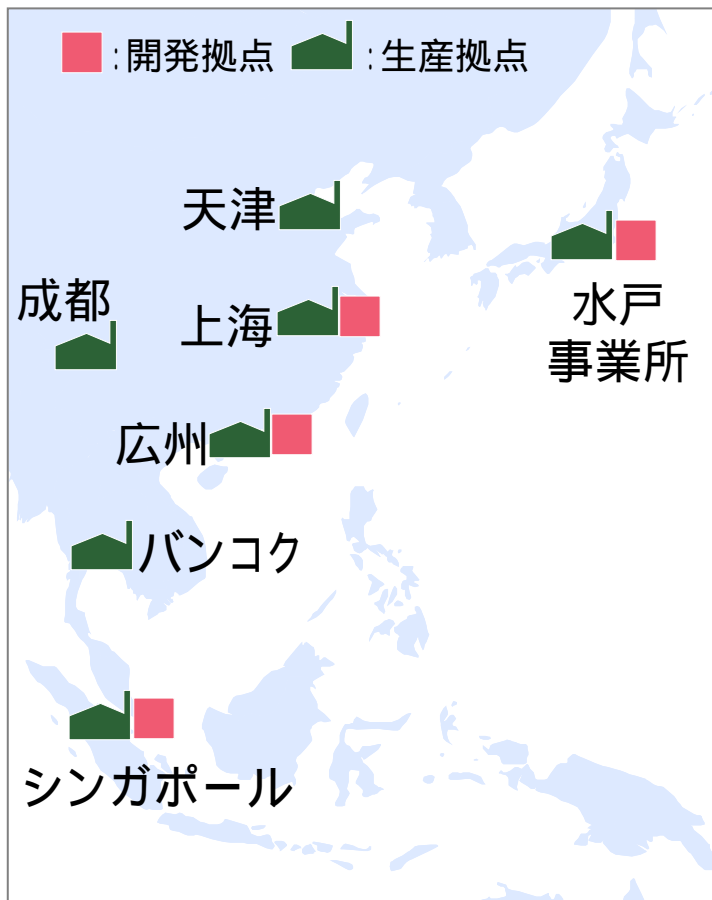
- n サービス事業（保全、リニューアル）の拡大と強化

Hitachi Smart Transformation Project

- n コスト構造改革の推進とキャッシュフローマネジメント強化

日本・中国・東南アジア連携の深化

n市場特性に合わせた高効率開発/生産・供給体制構築



| | | |
|----|---------------------------|-----------------------|
| 開発 | 日本、中国、シンガポール共同開発加速 | |
| | グローバル機種 | 4開発拠点による グローバル開発体制 |
| | 廉価機種 | |
| | 先端技術 | 日本で確立・横展開 |
| 生産 | 地産地消を基本としたグローバル製造ネットワーク構築 | |
| | 共通品 | 中国で集中生産 |
| | 構造品 | 地産地消 |
| | プレミアム機種 | 日本で生産・輸出 |

新設販売・サービス事業の拡大

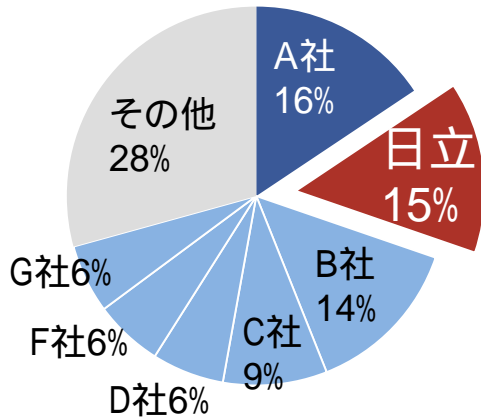
n 戦略パートナーの拡大

n 中国 主要不動産企業とのWinWinの
関係構築

[パートナー2013年度:35社
2015年度:42社]

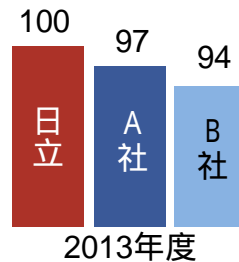
n 他社比較(2013年度:日立調べ)

新設台数シェア



売上高シェアNo.1

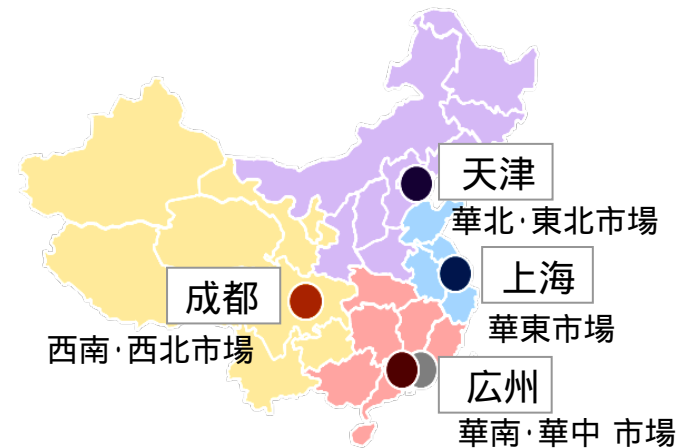
新設シェア上位3社の
売上高比較
(日立を100とした指数)



新設受注台数：2013年度 67,000台 2015年度 83,000台

n 販売・サービス拠点網の拡充

n 4エリア統括体制による高効率化
(販売・物流・据付・保全・教育)



- n サービス拠点増設による強化地域のシェアUP
[自社拠点数2013年度70拠点 2015年度90拠点]
2013年度_中国全省への自社サービス拠点展開完了
- n 大口顧客への遠隔監視付き保全の拡大
- n 法改正(特殊設備安全法)による
メーカーメンテナンス推進

世界No.1製品の開発・市場投入によるブランド価値向上

- n 世界最高速(分速1,200m)エレベーターの開発・投入
超高速技術の水平展開による差別化(省スペース化、乗り心地、安全装置)

大口案件納入エレベーターの速度推移

2007年
広州富力中心



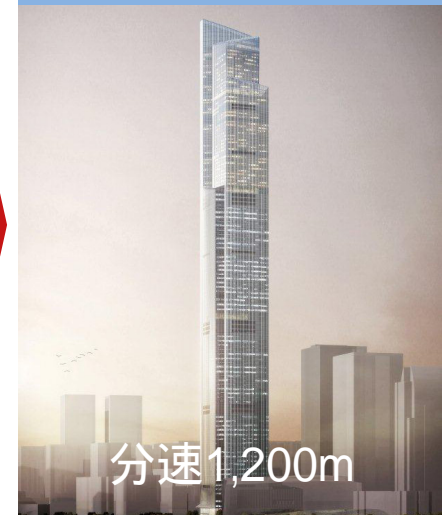
2008年
上海環球金融中心



2010年
華西龍希國際大酒店



2016年 開業予定
広州周大福金融中心



中国市場でのプレゼンス向上・事業拡大

世界No.1製品の開発・市場投入によるブランド価値向上

■世界最大級の展示会出展(中国国際電梯展覧会でのプレゼンテーション)



世界No.1の分速1,200mを
実現する技術力をPR

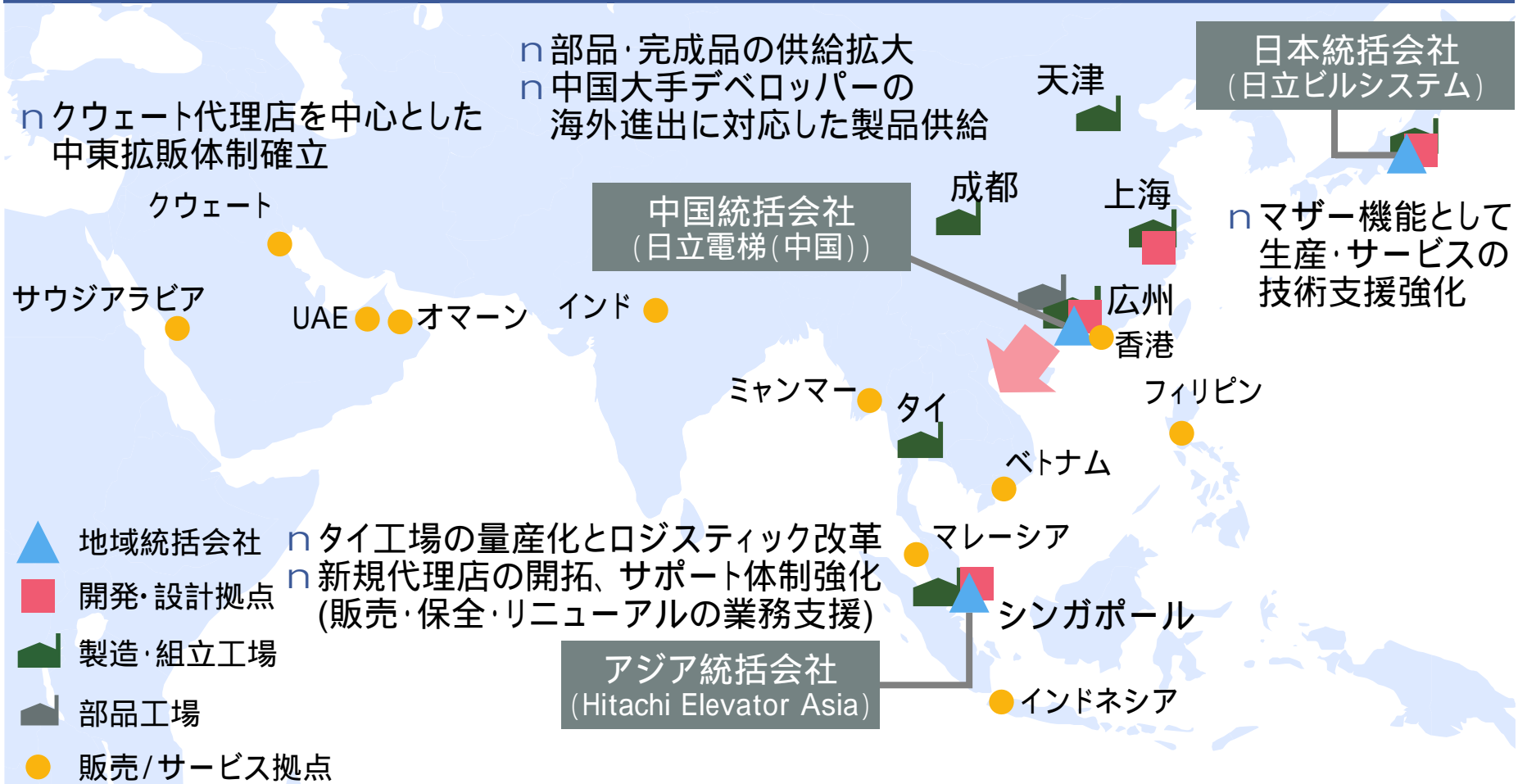
- 駆動・制御技術
- 安全性
- 快適性・乗り心地

展覧会概要

- 2014年5月13日～16日
(4日間)
- 出展企業:629社

中国市場でのプレゼンス向上・事業拡大

アジア地域での成長に向けた基盤強化



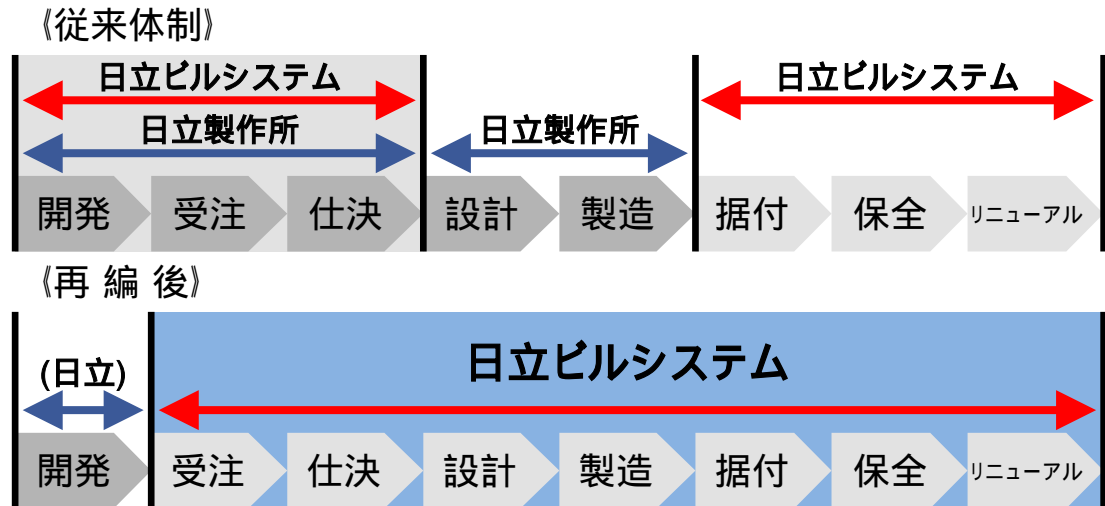
新設受注台数：2013年度 1,900台 2015年度 2,800台

国内昇降機事業の統合

n 事業構造改革の推進

n 2014年4月より
国内昇降機事業を統合

- n 再編のねらい
 - n 経営のスピードアップ
 - n 業務効率化とリソース再配分
 - n グローバル戦略強化(設計・開発)



サービス事業の強化

～ 機器販売からサービス事業へ 経営リソースシフト～

n リニューアル事業の強化

- n リニューアル商品メニューの拡充
(省エネ、耐震)
- n 工法改善による工期短縮

n 保全事業の強化

- n 予兆診断精度向上等による予防保全の深化
(新標準モデル機種投入、ビッグデータの活用)

リニューアルの受注拡大(2013年度3,300台 2015年度5,000台)

サービス事業の強化(グローバル人財育成)



グローバル研修センター外観

- n グローバル研修センターが完成、4月から運用開始
(昇降機やビル設備の施工・保全の研修棟)
- n 国内・海外の教育支援を行うグローバル教育拠点
として人財育成に活用



昇降機実習設備

旧式機種から最新機種まで
様々な機種について独自に
開発した模擬実習装置を設置

エレベーター制御盤の模擬実習装置



ビル設備実習設備

BIVALEを核とした
セキュリティ機器や空調
機器の遠隔監視制御
システムの設備

遠隔監視制御システムの実習設備

コスト構造改革

| | |
|--------|---|
| 生産コスト | <ul style="list-style-type: none"> n 共通部品の集中生産による生産効率向上 n モジュラーデザインの適用拡大 |
| 直接材コスト | <ul style="list-style-type: none"> n グローバル調達拡大 n 原価企画・開発購買の強化 |
| 間接コスト | <ul style="list-style-type: none"> n グローバルITプラットフォームの統一 n 国内事業構造改革による間接業務改善推進 |

< 効果(見通し) > 2011年度～2015年度までの累計:270億円

キャッシュフローマネジメント強化

課題・強化内容

中国新設販売拡大に対応した
資産効率の向上

収益性向上施策

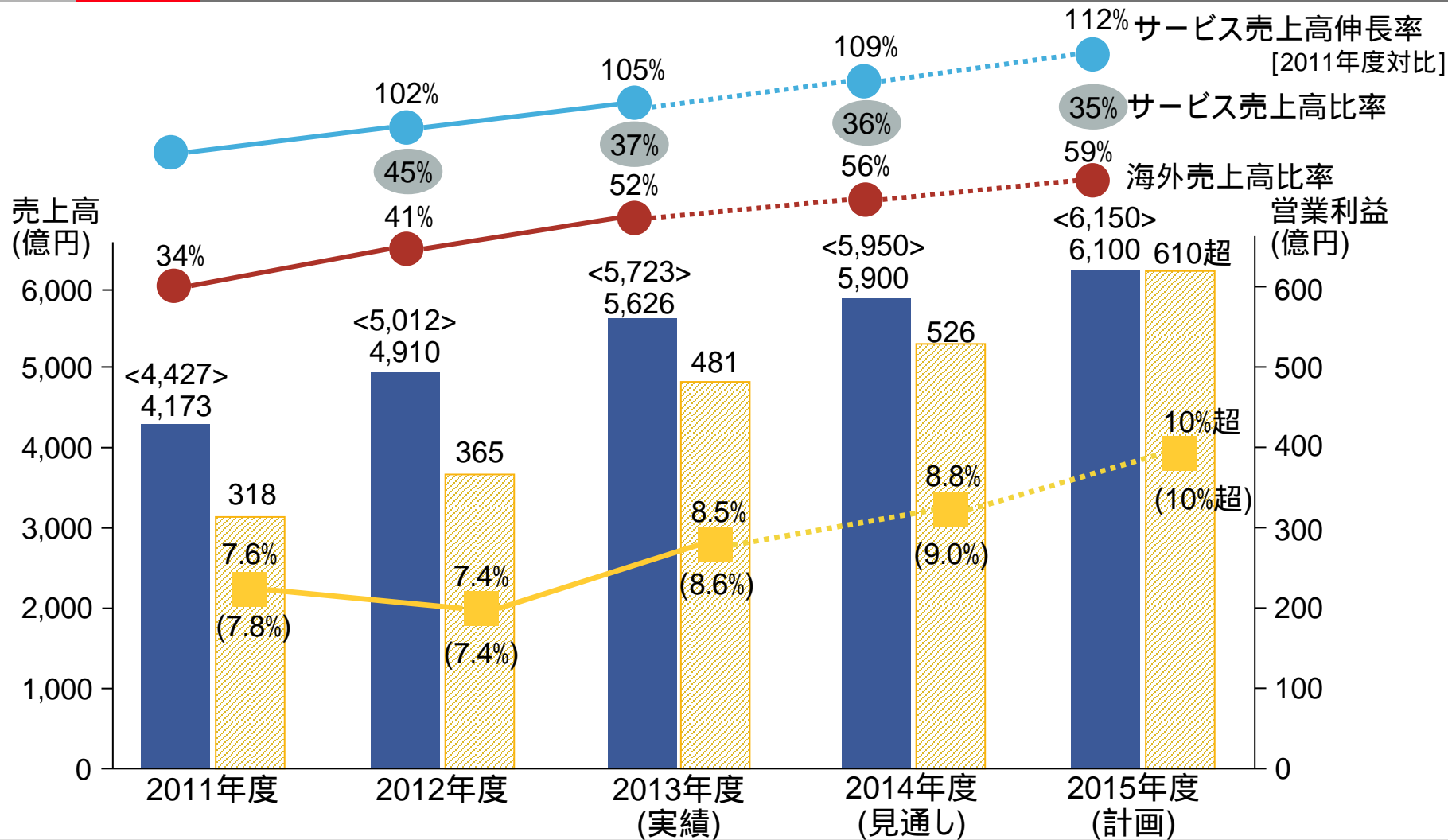
- n 棚卸資産手持日数の改善
(2015年度:中国での改善目標 31日(2012年度対比))
- n 新設販売増に対応した工事・据付能力強化

都市開発システム事業戦略

[目次]

1. 事業概要
2. 市場動向・競合環境
3. 事業方針・成長戦略
4. 業績推移

4-1. 業績推移



■ 売上高 < >内は受注高 ■ 営業利益 ■ 営業利益率*下段(): EBIT*マージン

*EBIT: 受取利息及び支払利息調整後税引前当期純利益

n 前回業績予想との偏差

売上高

n2015年度 前回公表時の目標: 5,600億円 今回目標: 6,100億円

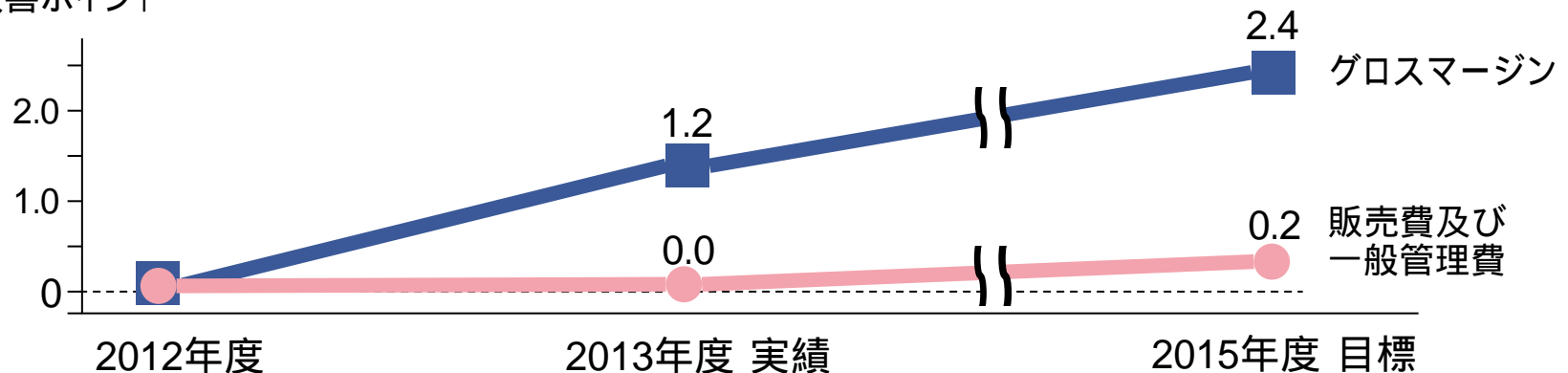
営業利益

n2015年度 前回公表時の目標: 560億円 今回目標: 610億円超

n業績計画は、計画通り進捗しており、偏差分は、ほぼ為替影響によるもの

n グロスマージン、販売費及び一般管理費比率の改善

改善ポイント



2015年度目標

- n売上高 6,100億円 (海外売上高比率 59%)
- n営業利益 (EBIT) 率 10%超
- nグロスマージン 2.4ポイント改善 (2012年度比)
- n販売費及び一般管理費比率 0.2ポイント改善 (2012年度比)

海外事業を中心としたさらなる事業拡大と
Hitachi Smart Transformation Projectの強力推進

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、米国およびヨーロッパ)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
- ・急速な技術革新
- ・長期契約におけるコストの変動および契約の解除
- ・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
- ・事業構造改善施策の実施
- ・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、米国およびヨーロッパ)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関連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
- ・持分法適用関連会社への投資に係る損失
- ・地震、津波およびその他の自然災害等
- ・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