

日立アプライアンス事業戦略

Hitachi IR Day 2012

2012年6月14日

日立アプライアンス株式会社
取締役社長

山本 晴樹

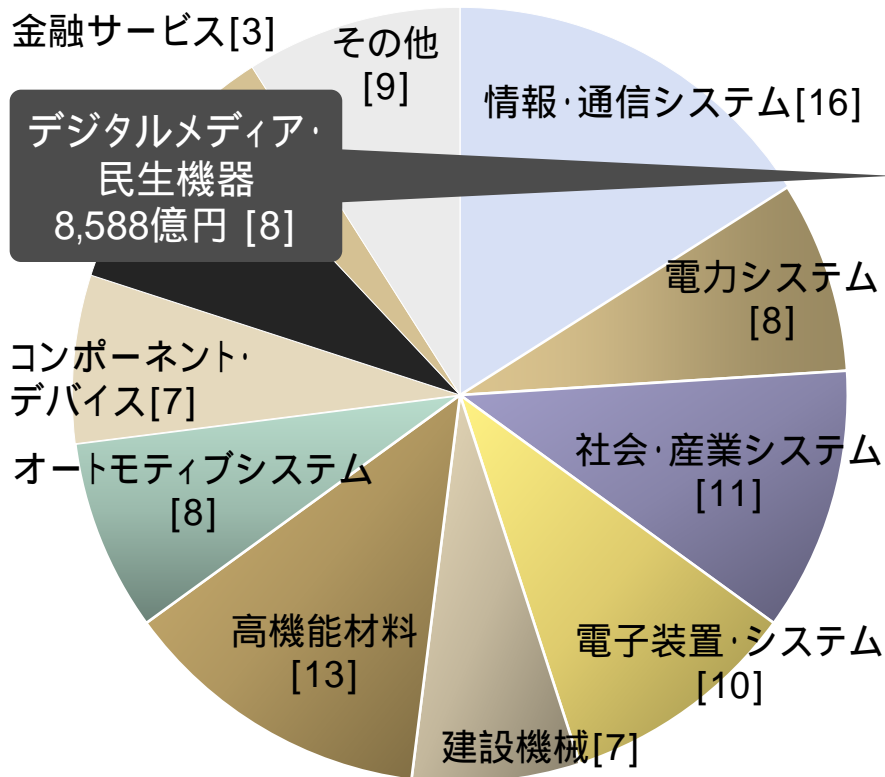
日立アプライアンス事業戦略

[目次]

1. デジタルメディア・民生機器セグメントの事業概要
2. 日立アプライアンスの事業概要
3. 2011年度の業績
4. 成長戦略
5. 業績計画

2011年度 連結売上高
9兆6,658* 億円

[]内: 構成比(%)



デジタルメディア・
民生機器
8,588億円 [8]

デジタルメディア・民生機器の 主要会社

開発・製造

日立アプライアンス

家電

空調

日立コンシューマ
エレクトロニクス

薄型
テレビ

映像・
コンポーネント

販売・サービス

日立コンシューマ・マーケティング

家電

空調

薄型
テレビ

*主にコンシューマルート

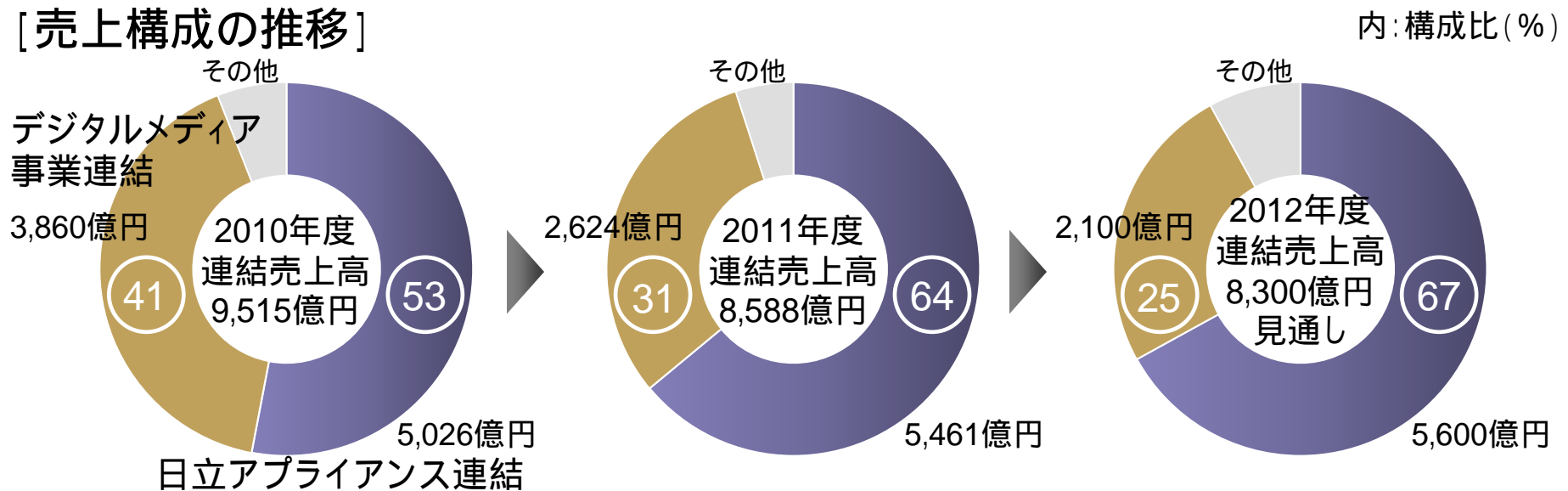
*全社売上高9兆6,658億円は、「消去および全社」売上高を含む

1-2 セグメント内の売上構成

[セグメント内の売上構成 (2011年度)]

内訳	売上高	構成比
日立アプライアンス連結 ・空調事業(家庭用・業務用) ・家電事業(白物家電・環境新分野)	5,461 億円	64%
デジタルメディア事業連結 ・映像・コンポーネント ・薄型テレビ	2,624 億円	31%

[売上構成の推移]

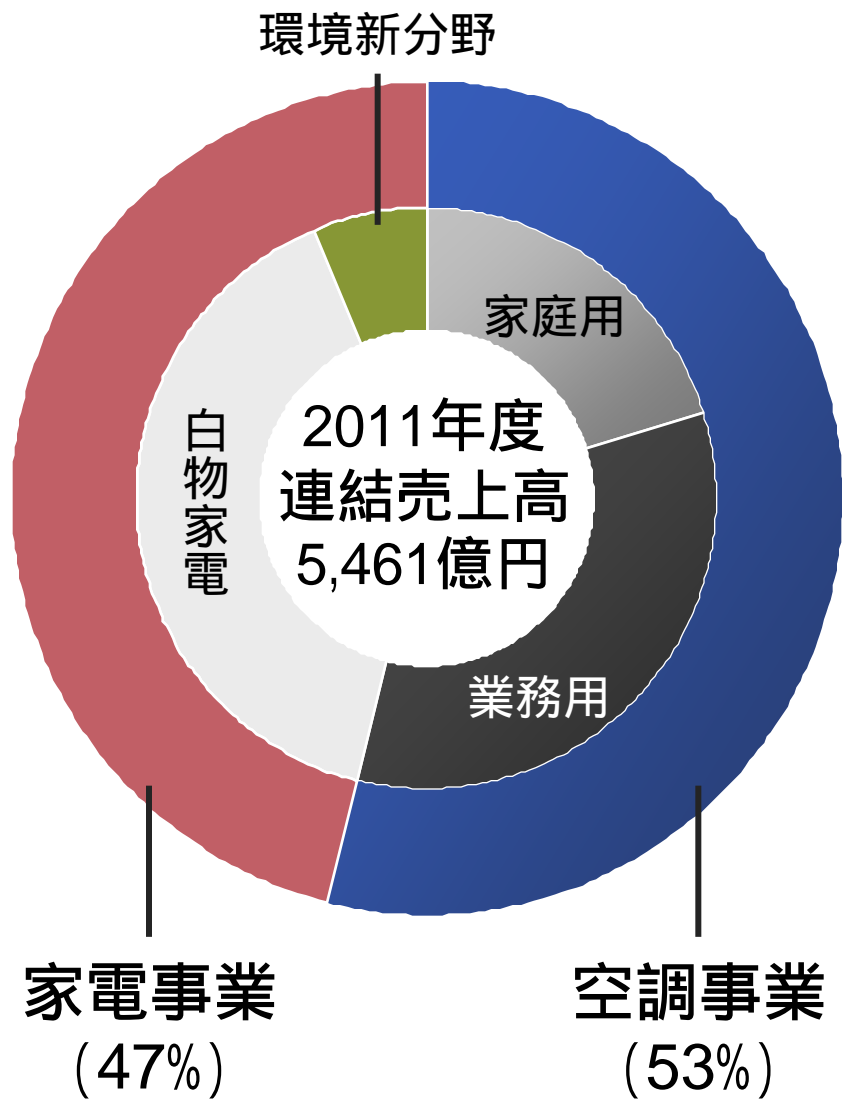


*薄型テレビは、2012年9月まで「デジタルメディア事業連結」に区分、2012年10月より「その他」に区分

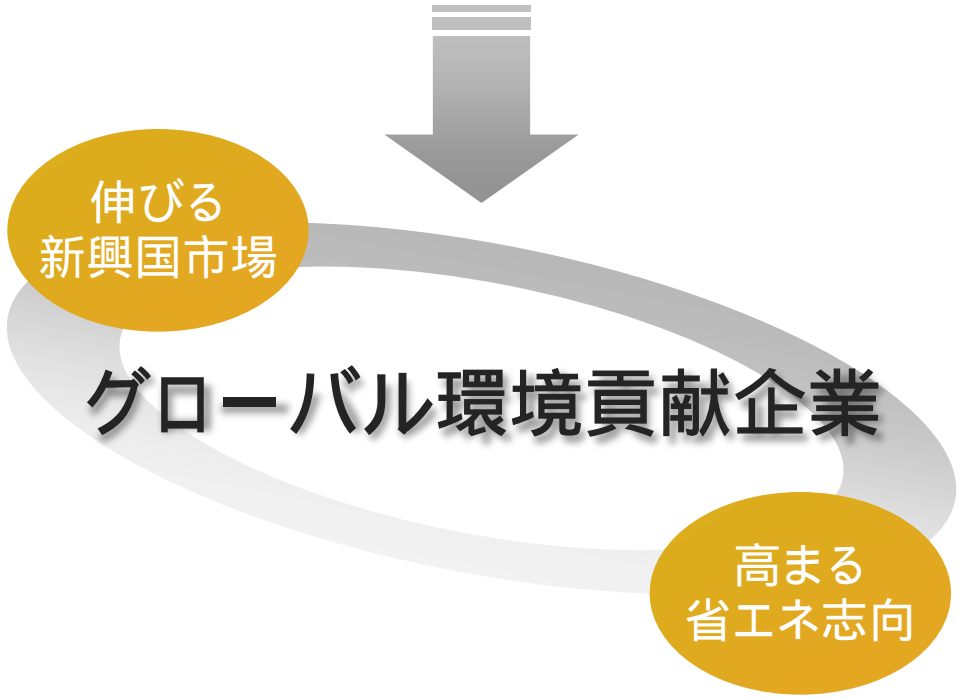
日立アプライアンス事業戦略

[目次]

1. デジタルメディア・民生機器セグメントの事業概要
2. 日立アプライアンスの事業概要
3. 2011年度の業績
4. 成長戦略
5. 業績計画



『家電と空調の日立アプライアンス』
日立グループにおいて
社会・生活インフラを担う





日立アプライアンス

日立コンシューマ
エレクトロニクス

日立コンシューマ・
マーケティング

デジタルメディア・民生機器セグメント

社会・生活インフラの事業拡大を加速していく

家庭用から産業用まで、省エネニーズと快適な空調環境の両立を実現

産業用

業務用 (店舗・ビル等)

家庭用

ルームエアコン



ルームエアコン



暖房エアコン



ハウジング
エアコン

パッケージエアコン



パッケージエアコン



モジュールマルチ



空調管理
システム

大型冷熱製品



吸収式冷凍機



ターボ冷凍機

日立は **エコ** にたし算 をキャッチフレーズに、皆様の暮らしをサポート

白物家電

環境新分野

冷蔵庫



洗濯機



クリーナー



LED電球



LED照明器具



2010年10月合併

電子レンジ



ジャー炊飯器



空気清浄機



IHクッキングヒーター



エコキュート



太陽光発電システム
今夏 日立ブランド発売予定

日立アプライアンス事業戦略

[目次]

1. デジタルメディア・民生機器セグメントの事業概要
2. 日立アプライアンスの事業概要
3. 2011年度の業績
4. 成長戦略
5. 業績計画

2011年度は社会的インパクトの大きな出来事が起きた1年 市場や当社業績にも影響あり

社会的出来事

インパクト

当社業績への影響

国内

東日本
大震災

生産へのインパクト

- 電力不足に対応した休日輪番制
- 部品調達の混乱

市場へのインパクト

- 省エネ商品への買い替え増加
- 復興需要

国内(空調・家電)
の売上拡大

海外

タイ洪水

当社の冷蔵庫用圧縮機工場が浸水、一時操業停止

国内・海外の
冷蔵庫事業で
売上・利益未達

欧州
金融危機

- 欧州市場の低迷
- 新興国を中心とした成長の減速

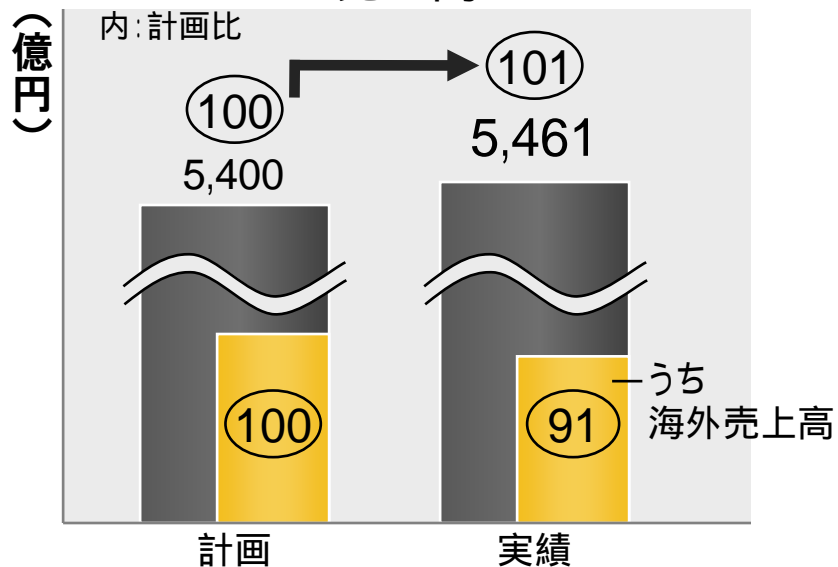
海外売上未達、
収益力低下

2011年度の業績

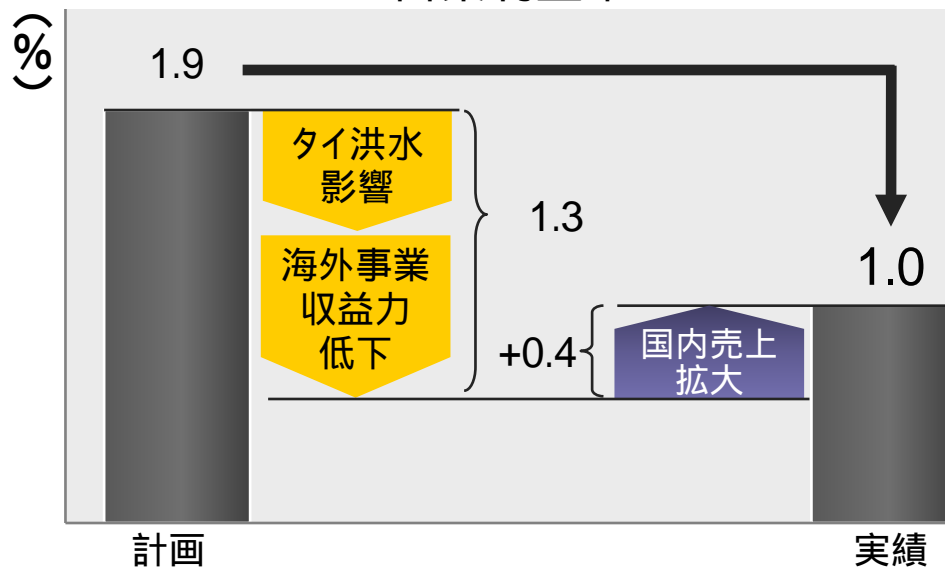
(億円)

	2010年度 (実績)	2011年度 (計画)	2011年度 (実績)	前期比	計画比
売上高	5,026	5,400	5,461	109%	101%
空調事業	2,666	2,900	2,915	109%	101%
家電事業	2,360	2,500	2,546	108%	102%
海外売上高比率	32%	35%	32%	± 0%	-3%
営業利益率	2.2%	1.9%	1.0%	-1.2%	-0.9%

売上高



営業利益率



被害状況

Hitachi Compressor (Thailand), Ltd.
冷蔵庫用圧縮機工場

(アユタヤ県ロジャナ工業団地)

n 2011年10月10日から11月27日
までの49日間にわたり浸水

n 最大水位: 約2m

n 被害総額: 約67億円 (建物・設備)

最大水位



11月22日撮影

復旧状況

排水終了後の11月28日より
本格的復旧活動スタート

現地
従業員 +

日立全社の支援
日立アプライアンス各工場の技術者
設備メーカーの技術者等

【ピーク時】 750名+360名 計1,110名

1月25日より量産再開
3月末より全ライン復旧

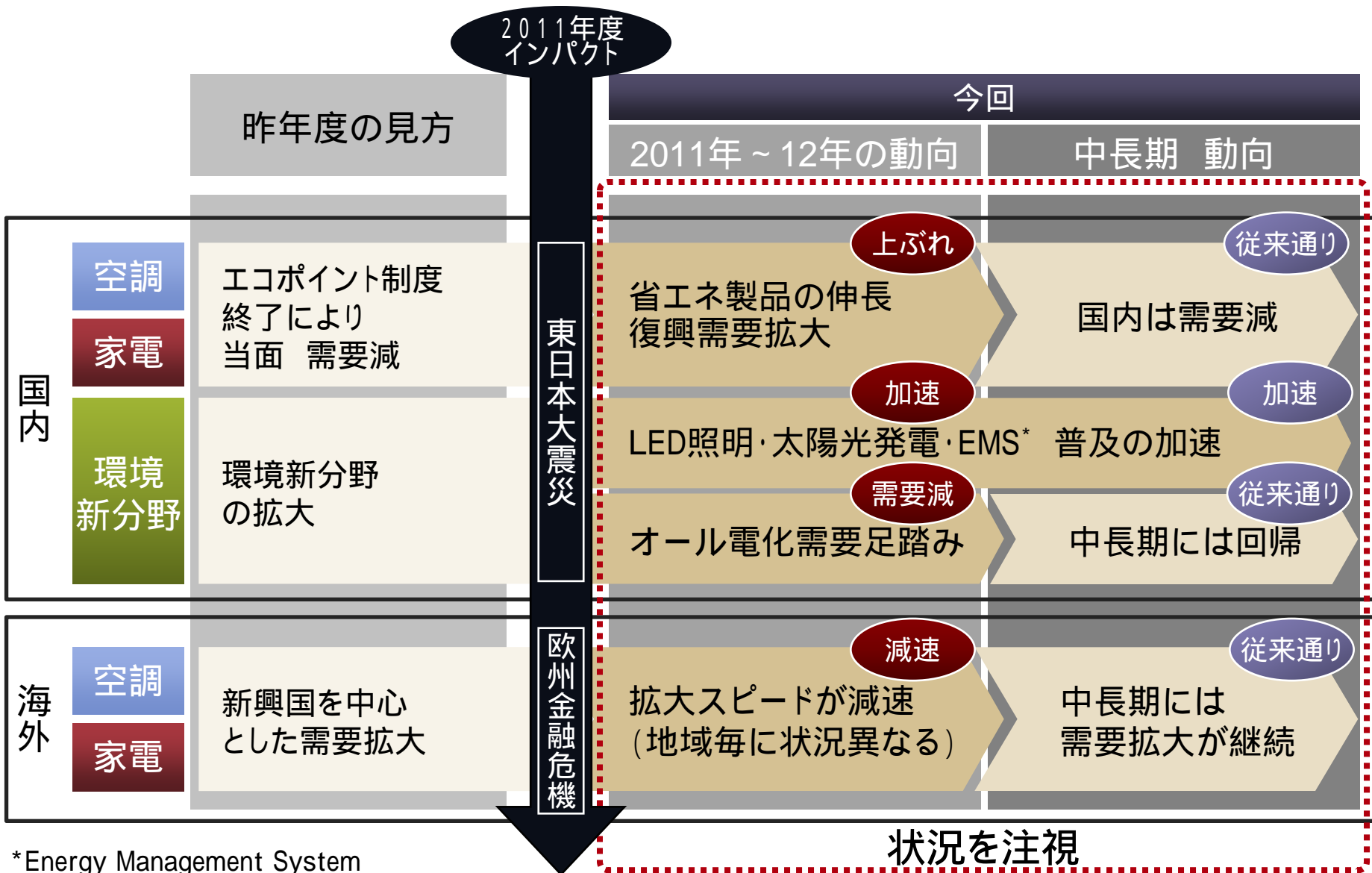


1月25日撮影

日立アプライアンス事業戦略

[目次]

1. デジタルメディア・民生機器セグメントの事業概要
2. 日立アプライアンスの事業概要
3. 2011年度の業績
4. **成長戦略**
5. 業績計画

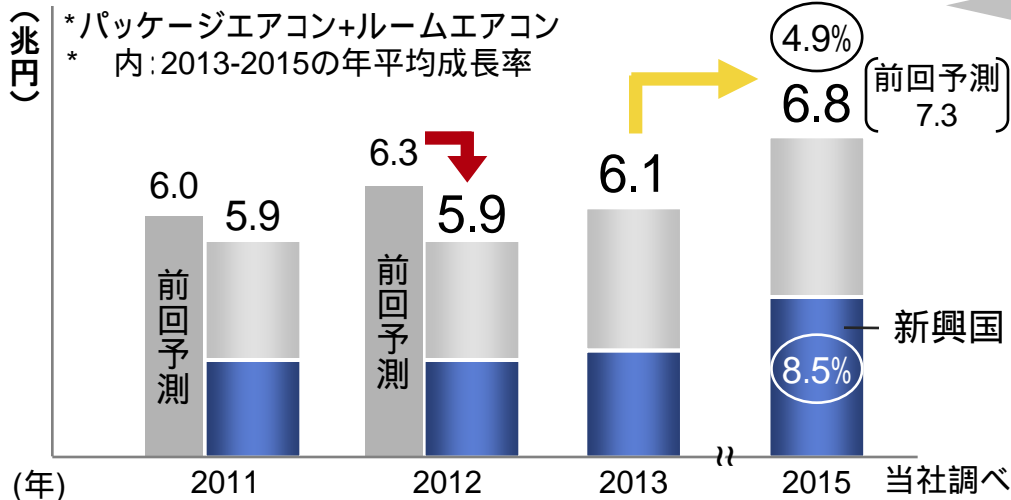


*Energy Management System

空調

<グローバル市場>

対象：日本、アジア、中東、欧州、ロシア、
アフリカ、北米、中南米、オセアニア



<エリア別動向>

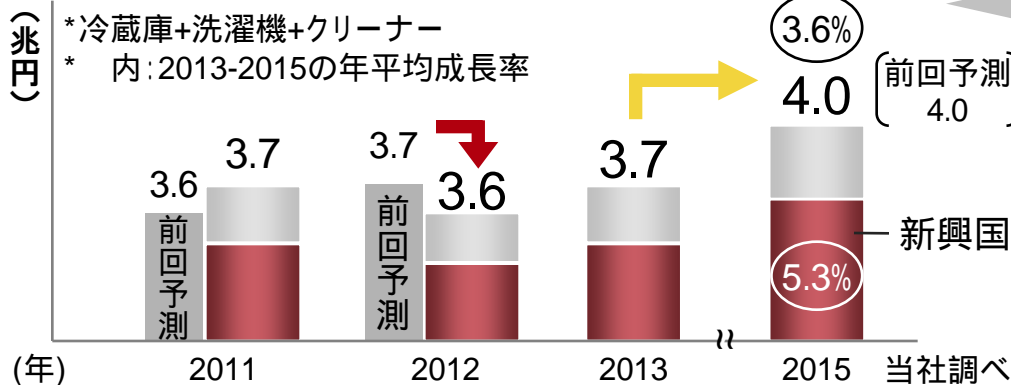
当社調べ

エリア		2013-2015年 年平均成長率
日本		0.0%
欧州		4.2%
新興国	中国	7.6%
	東南アジア	8.2%
	インド	14.7%
ブラジル		14.8%

家電

<グローバル市場>

対象：日本、アジア、中東、北アフリカ



<エリア別動向>

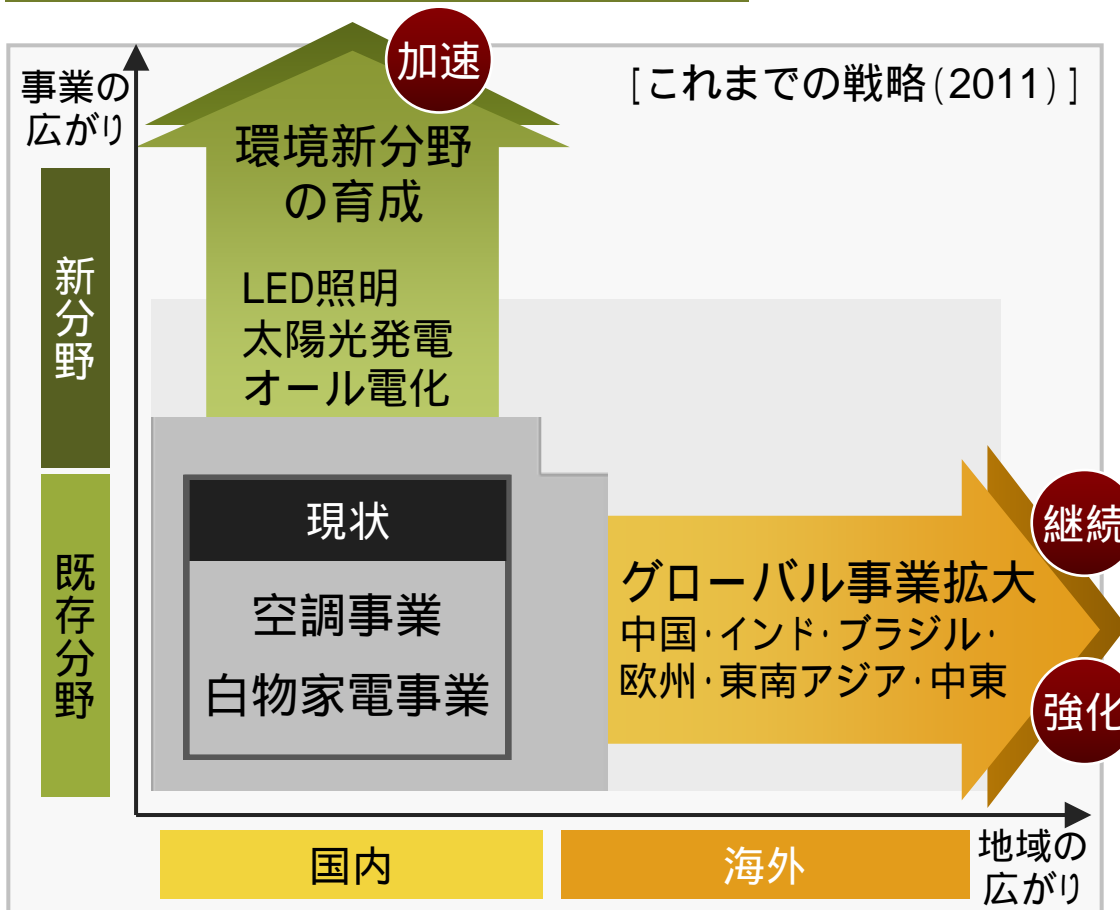
当社調べ

エリア		2013-2015年 年平均成長率
日本		-0.9%
新興国	中国	4.9%
	東南アジア	7.0%
	中東・ 北アフリカ	4.4%

中長期的な見方は前回と変わらず

[2011年度の変化を踏まえた今後の戦略(今回)]

LED照明・太陽光発電
・EMS事業拡大加速



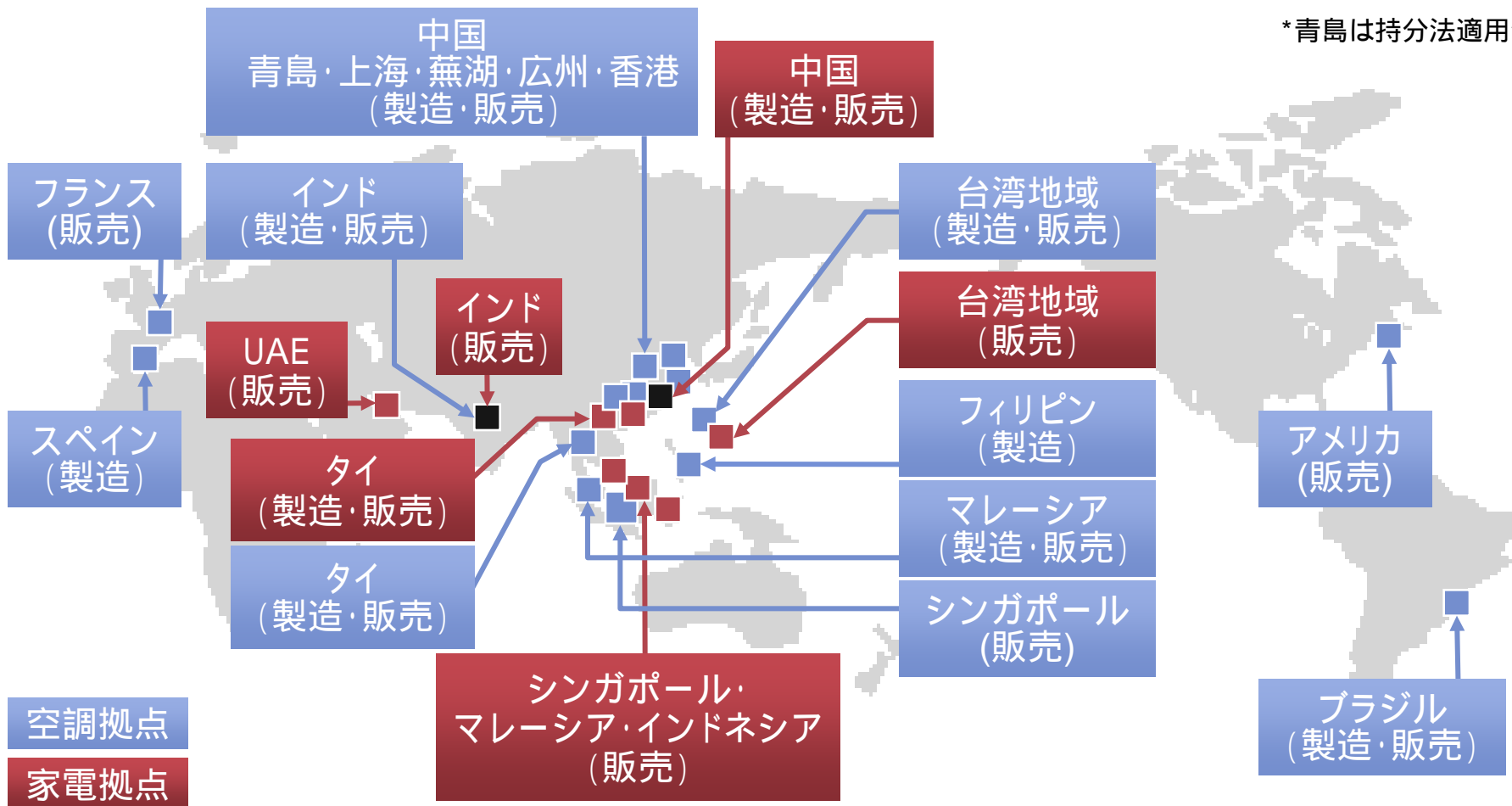
基本方針

- 地産地消
- プレミアム戦略

グローバル事業拡大の
継続
(ただし、状況は注視)

+

攻めのコスト戦略による
グローバル事業基盤強化
の加速



*青島は持分法適用会社

全世界に29拠点
< 空調:20拠点、家電:9拠点 >

全世界に
20拠点

新興国に早い段階から進出、地産地消による事業展開

台湾地域
(1965年設立)

47年間

ブラジル
(1972年資本参加)

40年間

インド
(1999年資本参加)

13年間

+

各拠点での
「総合空調化」
+
「製販サ一体」

総合空調化

家庭用

業務用

産業用

家庭用+業務用+産業用の
シナジー発揮

製販サ一体

製造

販売

サービス

現地ニーズへの柔軟な対応

既存拠点を活用し、新興国を中心に事業拡大

これまでの戦略

既存拠点のインフラを活用した事業拡大

- インド : 家庭用+ **業務用**
- ブラジル : 業務用+ **家庭用**
- 中国 : 家庭用+業務用+大型冷凍機

家電販売インフラを活用した事業拡大

- 東南アジア: 白物家電+ **家庭用空調**

主力市場の強化

- 欧州での環境規制対応製品の拡大

2015年までに
240億円の投資を実施予定

基本戦略は継続（状況は注視）

今後の取り組み

継続（注視）

- インド : **家庭用の競争力を維持**
業務用の立上げ加速
(パッケージエアコン2012年6月生産開始)
- ブラジル : **業務用の収益力強化**
家庭用事業拡大 投資時期見極め
- 中国 : **在庫調整局面を注視**

継続

- 東南アジア: **インバーター機(家庭用空調)の拡大**
家電販社と連携した販売力強化

継続（注視）

- 欧州 : **新会社設立(2012年4月)**
シェアアップ策推進、オペレーション強化
現地生産化の加速

同左

日本でシェア
No.1を
狙った
商品開発

日立製作所 研究所からの全面バックアップ



n ビッグドラム
n インバーター技術

最先端技術開発



n インバーター技術
n 高効率冷凍サイクル

+

現地ニーズ
に合わせた
商品戦略



n Big Drum 510シリーズ・
Front-loading WM
n Power Boost Inverter

地産地消
プレミアム戦略



n Inverter Side-by-Side
n Eco Thermo-Sensor

タイ

42年間

カビンブリ
(1970年設立)

19年間

アユタヤ
(1993年設立)

中国

18年間

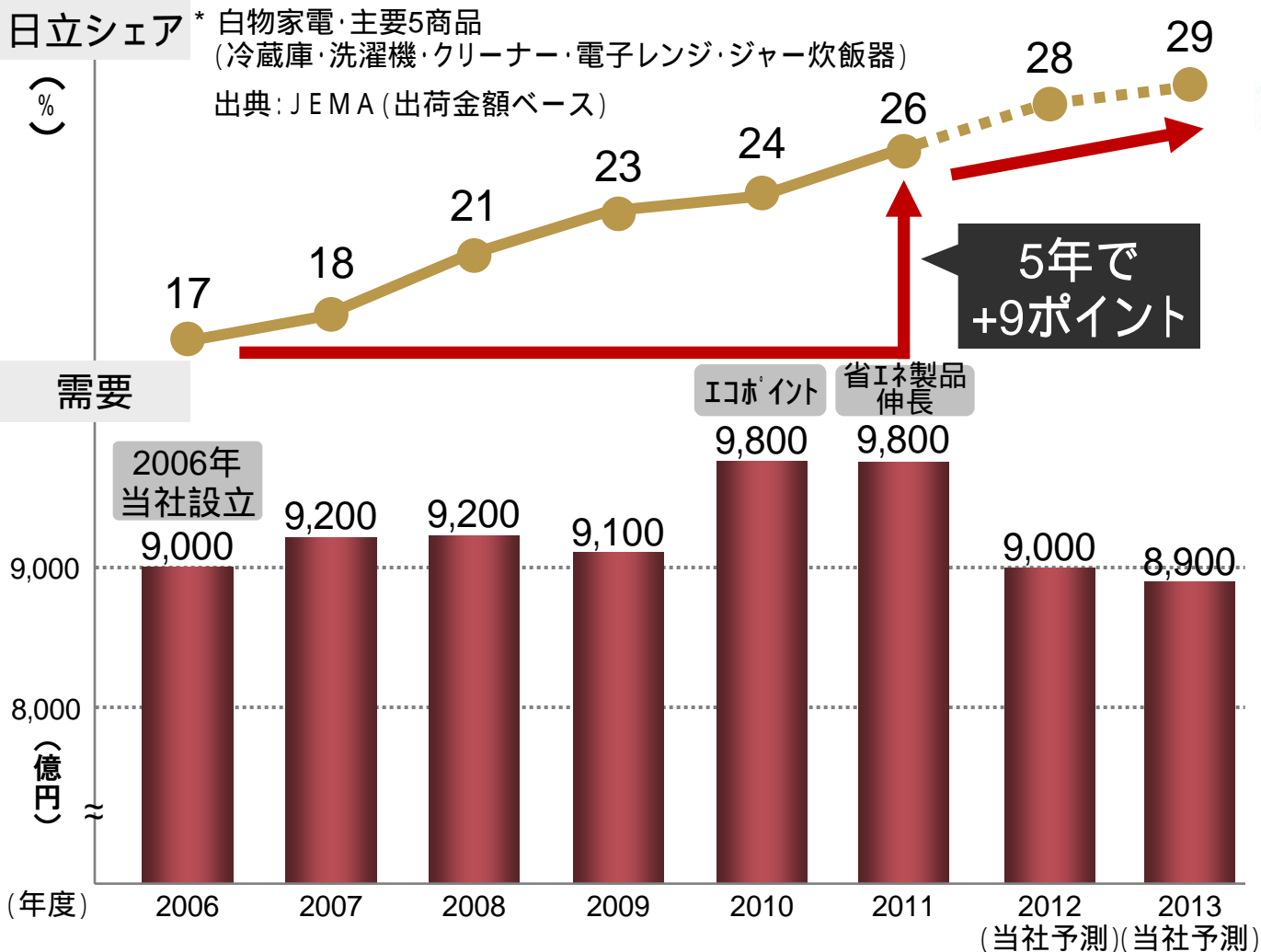
上海
(1994年設立)

日立ブランド力のある東南アジア・中東を中心に販売拡大

日立シェア

* 白物家電・主要5商品
(冷蔵庫・洗濯機・クリーナー・電子レンジ・ジャー炊飯器)

出典: JEMA (出荷金額ベース)



「嵐」を継続起用

日立はエコにたし算
をキャッチフレーズ
にした宣伝展開

「省エネ」+「実感価値」を提供し国内シェア拡大

グローバルに展開

これまでの戦略

タイ製造拠点を核とした
事業拡大

東南アジア・中東・北アフリカ
での積極的事業拡大

Made in Japan

プレミアム家電の拡大

中国・アジア主要都市での拡販

キーコンポーネントの
事業拡大

冷蔵庫事業拡大を支える
圧縮機生産の拡大

2015年までに
170億円の投資を実施予定

基本戦略は継続
(タイ洪水からの早期復旧)

今後の取り組み

継続

東南アジア : インドネシア・ベトナムでの
販売強化

中東・北アフリカ : 大容量冷蔵庫の拡販

継続

中国・アジア主要都市での
プレミアム製品販売ルートの拡大

復旧

- 洪水からの全面復旧
- 高付加価値圧縮機の生産拡大

同左

基本的な考え方

グローバル
事業拡大

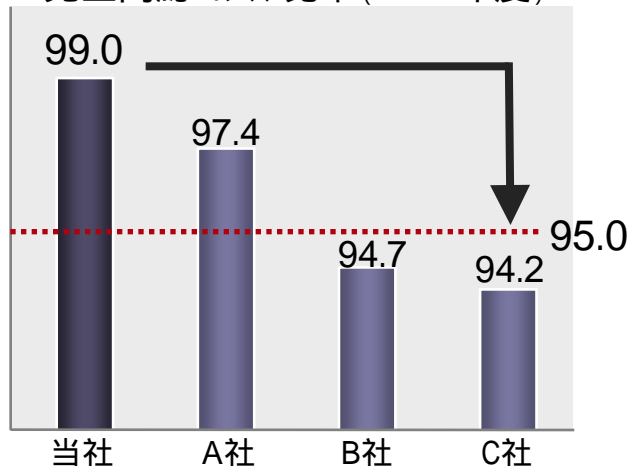
他社との
競争激化

グローバルポジション確立のため
他社に負けないコスト構造をめざす

目標

2015年度に向けて
売上高総コスト比率
4.0%低減

売上高総コスト比率(2011年度)



日立アプライアンス

日立グループ連携

Hitachi Smart Transformation Project の推進

強化

生産コスト低減

- グローバルTSCM改革 (欧州・ブラジル等)

直接材コスト低減

- グローバルVECの推進
- グローバル調達への推進

間接コスト低減

- 共通業務の集約化
- シェアードサービスの活用

専任役員を置いてプロジェクト体制で推進

システム化

単品事業

システム化によるまち全体の省エネ(スマート)化

スマートシティ

スマートビル

スマートハウス



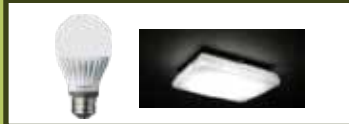
加速

- インフラシステムグループ 全体連携強化
- 環境ビジネス機器事業部 新設によるEMS事業化加速

環境新分野 新商品の事業立上げ

加速

LED照明
ラインアップ拡大



太陽光発電システム
日立ブランド化

今夏より
発売予定

加速

個別商品の省エネ(スマート)化



空調・白物家電

ベースとなる事業

2015年度
750億円

2012年度
500億円

2011年度
386億円

環境新分野
売上高*

*売上高には、日立コンシューマ・マーケティングの売上高(太陽光発電等)を含む

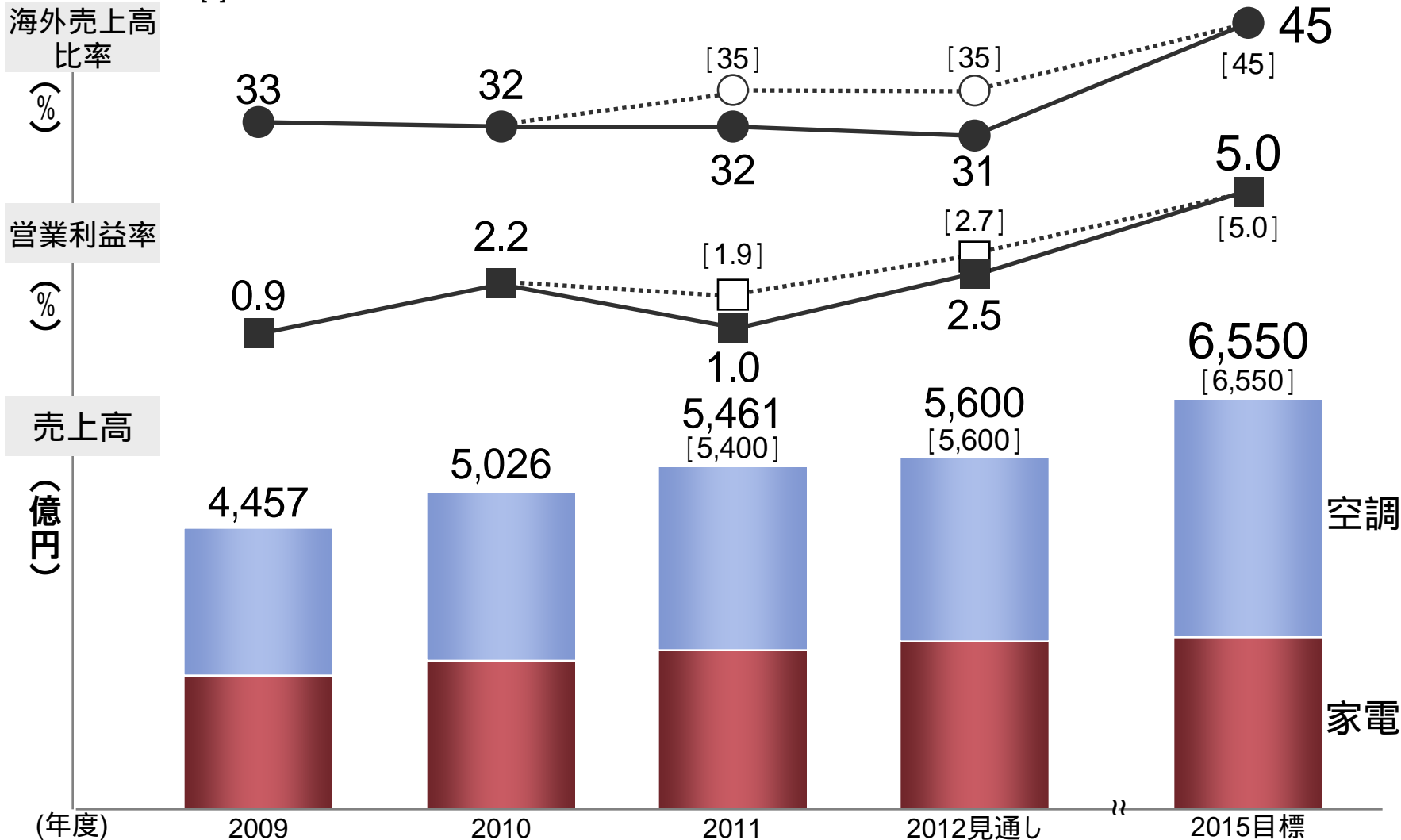
日立アプライアンス事業戦略

[目次]

1. デジタルメディア・民生機器セグメントの事業概要
2. 日立アプライアンスの事業概要
3. 2011年度の業績
4. 成長戦略
5. **業績計画**

5-1 業績計画 概要

* []: 2011年6月16日公表値



2015年度の計画目標の達成をめざす

2012年度の業績見通し

(億円)

	2011年度 (実績)	2012年度 (見通し)	前期比
売上高	5,461	5,600	103%
空調事業	2,915	2,900	99%
家電事業	2,546	2,700	106%
海外売上高比率	32%	31%	-1%
営業利益率	1.0%	2.5%	+1.5%

国内需要の
着実な取り込み

海外の状況変化に
対応した
タイムリーな施策展開

欧州・新興国
収益基盤強化

新市場
開拓

Hitachi Smart
Transformation Project
によるコスト競争力強化

売上高5,600億円 営業利益率2.5%を確実に達成する

2012年度見通し

- 売上高 5,600億円
- 海外売上高比率 31%
- 営業利益率 2.5%

2015年度目標

- 売上高 6,550億円
- 海外売上高比率 45%
- 営業利益率 5.0%

伸びる
新興国市場

グローバル環境貢献企業

高まる
省エネ志向

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
持分法適用会社への投資に係る損失
価格競争の激化(特にデジタルメディア・民生機器部門)
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
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
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