
都市開発システム事業戦略

Hitachi IR Day 2015

2015年6月11日

株式会社日立製作所

執行役専務 電力・インフラシステムグループ
都市開発システム社 社長

佐藤 寛

都市開発システム事業戦略

[目次]

1. 事業概要
2. 市場動向・成長目標
3. 事業方針・成長戦略
4. まとめ

昇降機事業(88%)

- ① 製造・販売・据付
- ② アフターメンテナンス
- ③ リニューアル(モダニゼーション)



ビル関連サービス他(12%)

- ① ビル総合管理
- ② ファシリティメンテナンス
- ③ セキュリティ

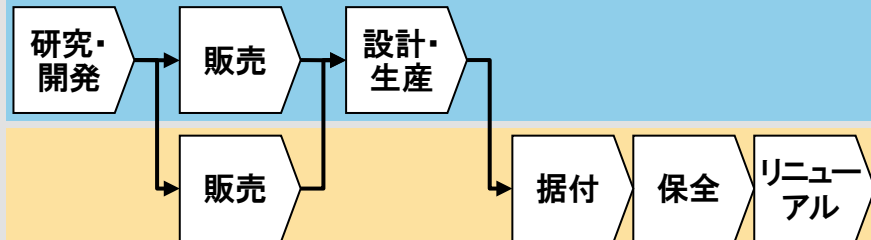


2014年度
連結売上高
6,193億円*

製造・販売・サービス一体運営による事業体制強化

【2014/3/31以前】

都市開発システム社



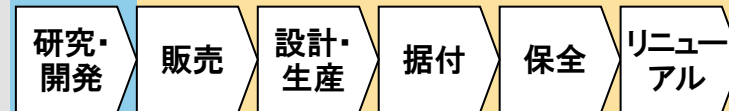
日立ビルシステム

【2014/4/1以降】

都市開発システム社

戦略・事業計画立案、研究・開発

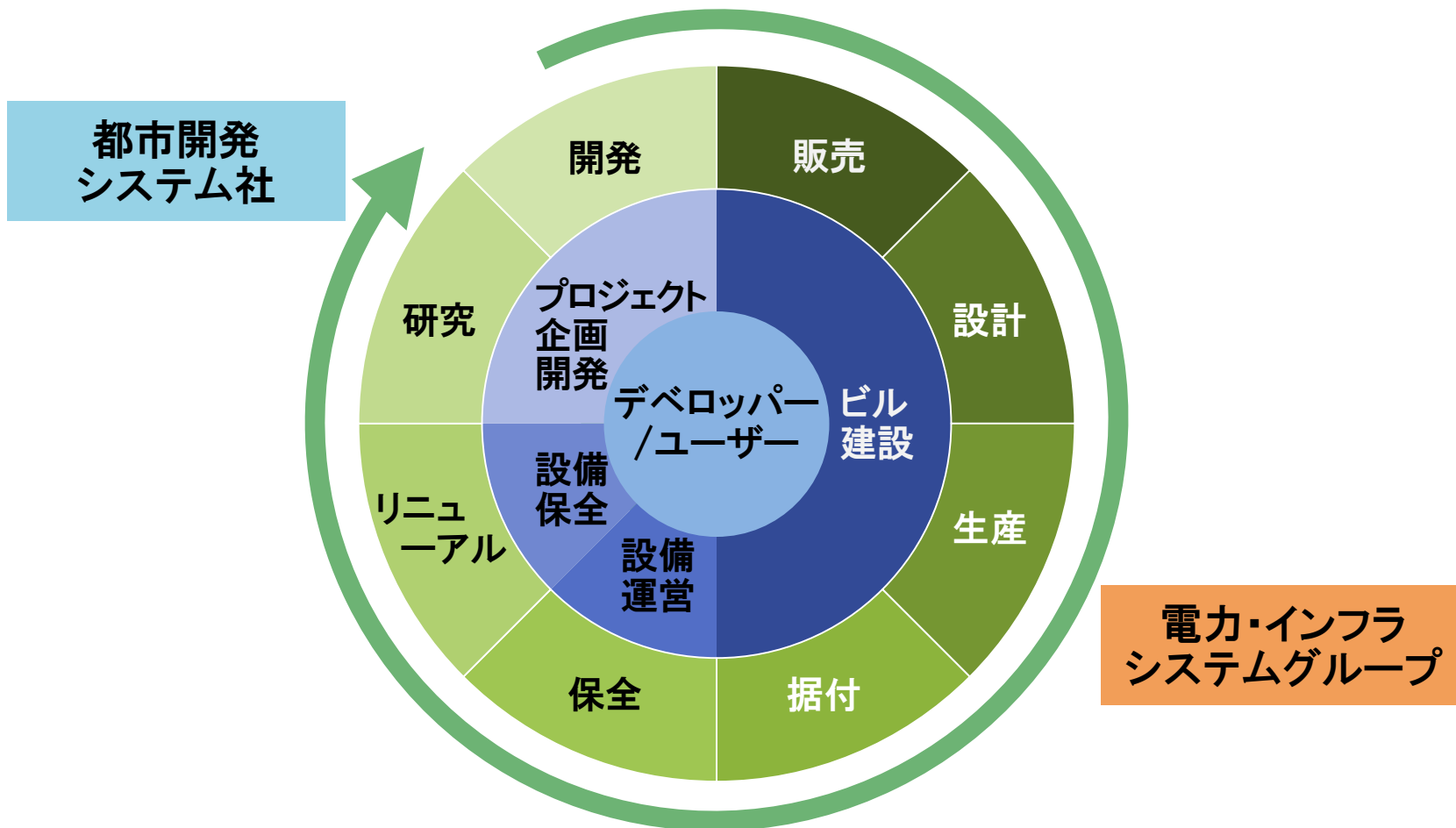
日立ビルシステム



* 米国会計基準

循環型のバリューチェーンによる安定的な成長

- 昇降機事業のビジネスモデルは、都市デベロッパー、ビルのオーナー/ユーザーの事業と同期した循環型バリューチェーン



1-3. グループシナジーの深化

不動産サービス協業

日立アーバンインベストメント

- ①顧客との不動産開発協創
- ②次世代ワークスタイルの協創

日立建設設計

- ①建築設計・監理

日立キャピタル

- ①建物リース(流通・物流業界)
- ②PFI事業

エネルギー・設備関連協業

日立産機システム

- ①顧客情報の早期共有
- ②エネルギーマネジメント、設備遠隔監視での連携

インフラシステム社

- ①ビルマネジメントサービスのプラットフォーム共通化
〔エネルギー・セキュリティの開発・製造機能に移管〕

日立アプライアンス

- ①エネルギーマネジメントと空調機器の連携
- ②早期情報共有によるアカウント営業の推進

都市開発システム社
・総合営業
・テクノロジー融合

新事業協創

ヘルスケア社

- ①「健康長寿」への取り組み
- ②病院・クリニック、ライフサイエンス等の情報提供、マッチング

情報・通信システム社

- ①ビル関連サービスとIT技術の融合による新サービス創出
〔例.テナント管理など〕

都市開発システム事業戦略

[目次]

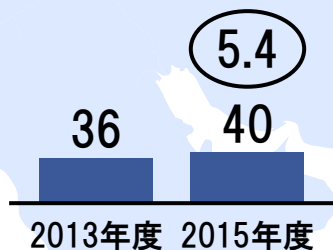
1. 事業概要
2. 市場動向・成長目標
3. 事業方針・成長戦略
4. まとめ

2-1. グローバル昇降機 新設市場動向

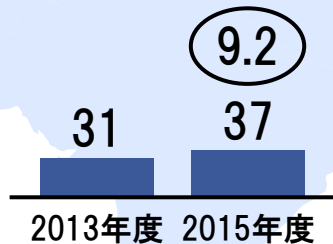
中国・アジア・中東地域がグローバル需要を牽引

(単位:千台、日立調べ)

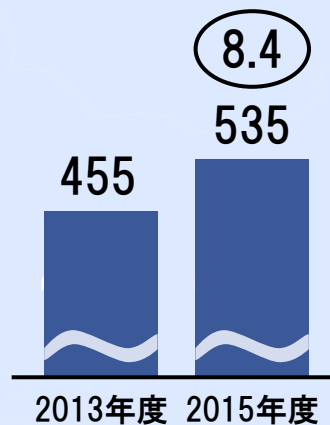
○:年平均成長率(%)



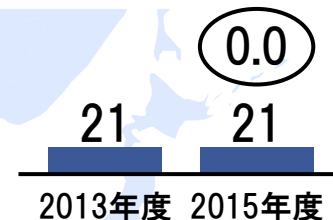
中東



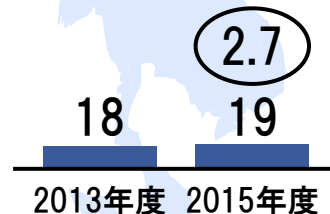
インド



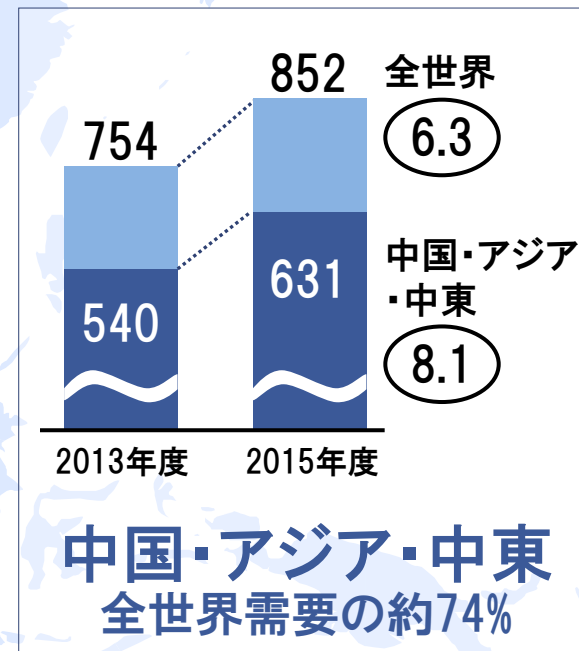
中国



日本



東南アジア



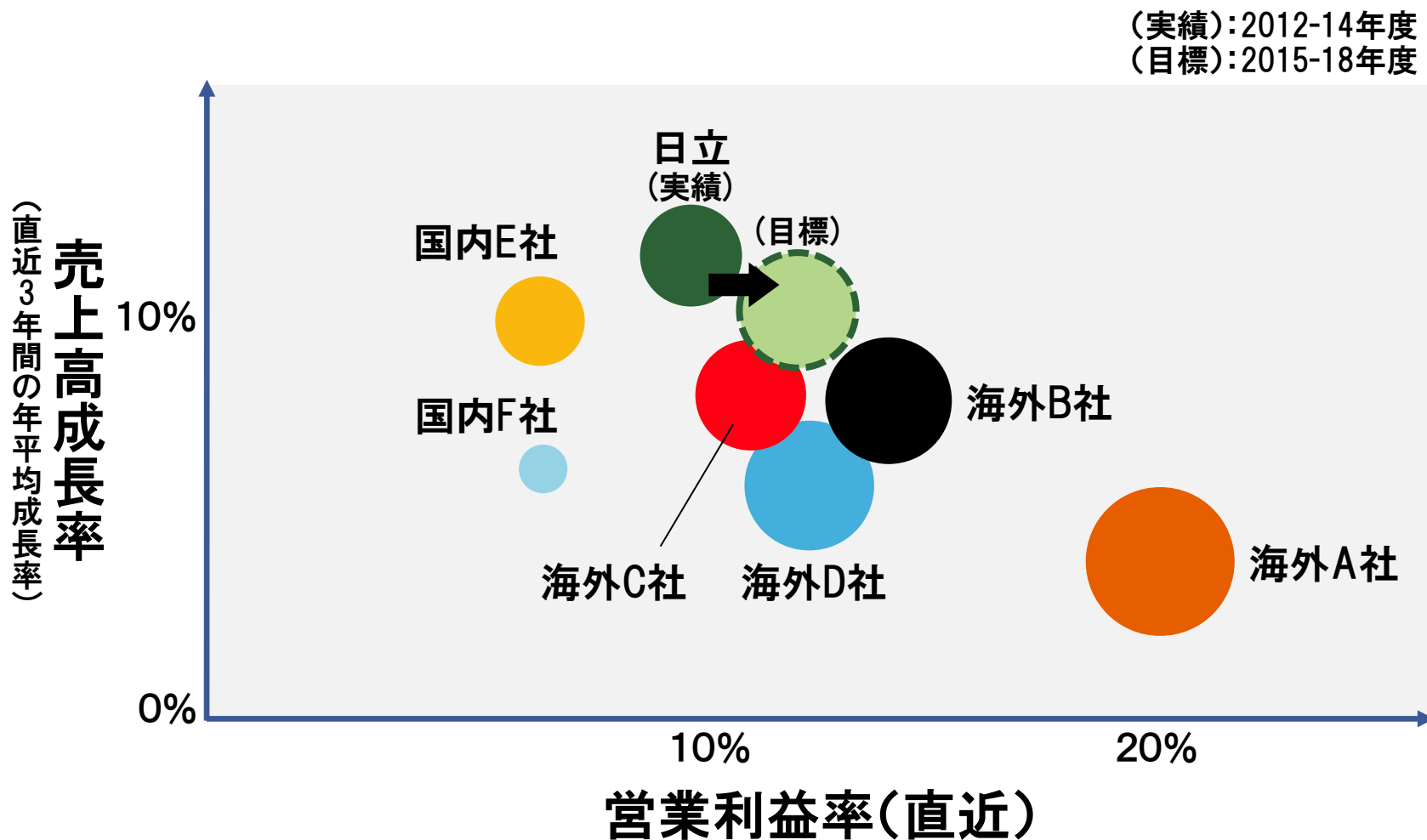
中国・アジア・中東
全世界需要の約74%

	2013年度	2015年度
中国・アジア・中東 昇降機 新設市場	540千台 <100>	631千台 <117>
日立受注台数	<100>	<117>

< >:2013年度を100とした指数

2-2. ポジショニング(昇降機)と成長目標

売上拡大と利益率向上を進め、グローバルメジャープレイヤーをめざす



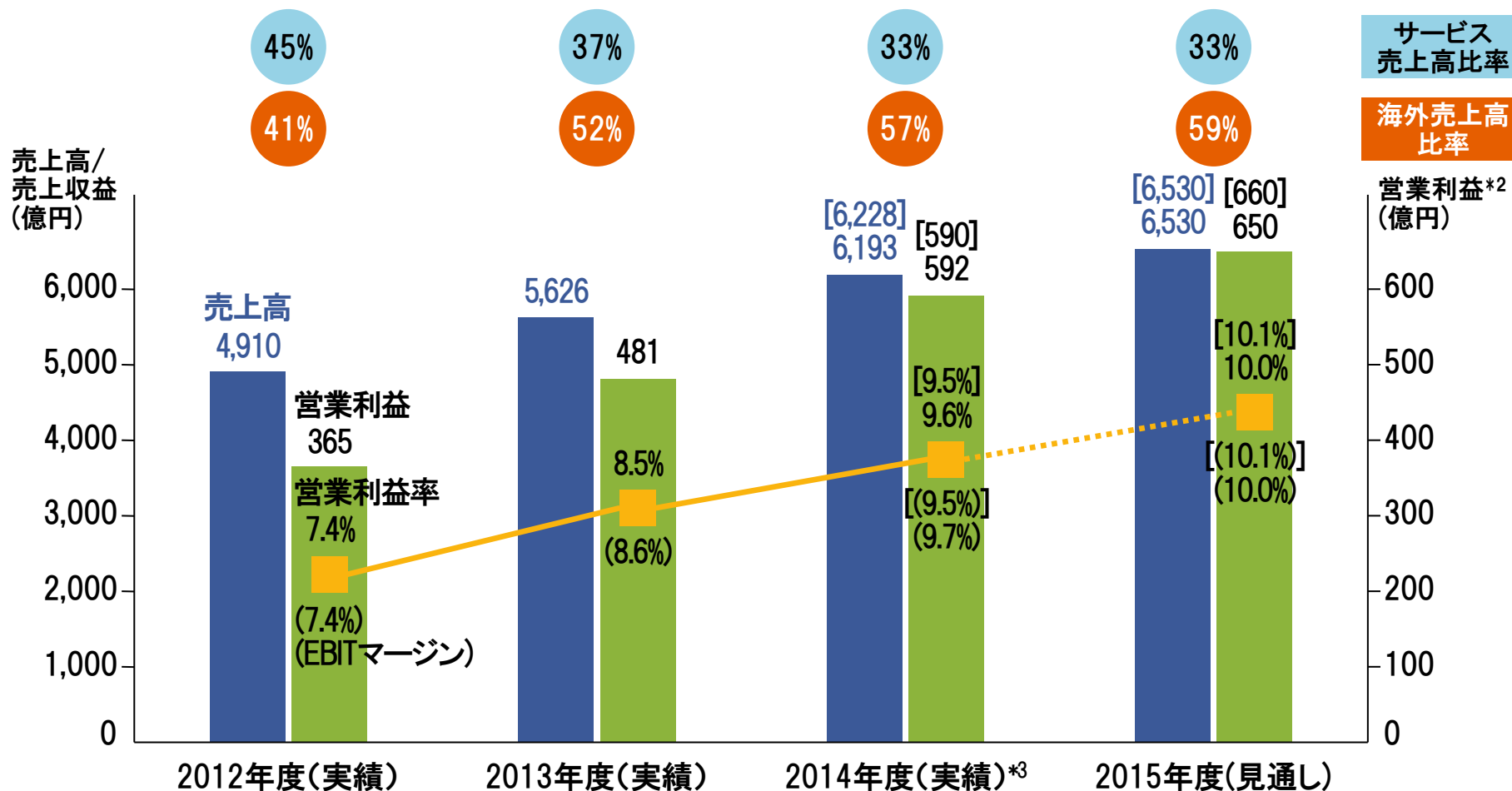
都市開発システム事業戦略

[目次]

1. 事業概要
2. 市場動向・成長目標
- 3. 事業方針・成長戦略**
4. まとめ

3-1. 2015年度業績計画

売上高および利益率の継続的な改善により2015中期経営計画の実現*1



*1 棒グラフ上段数値:[IFRS]、棒グラフ下段数値:米国会計基準(2014年度以降)

*2 IFRSの「営業利益」は「調整後営業利益」。(調整後営業利益=売上収益-売上原価-販売費及び一般管理費)

*3 IFRSは未監査

3-2. 前回業績予想との偏差

	前回予想*1			今回実績／予想			前回予想との偏差*2	
	2014年度	2015年度	対前年	2014年度	2015年度	対前年	2014年度	2015年度
売上高 (億円)	5,900	6,100	+200	6,193	6,530	+337	+293	+430
営業利益 (億円)	526	610超	+84	592	650	+58	+66	+40
利益率	8.8%	10%超	+1.2	9.6%	10.0%	+0.4	+0.8	0.0

<前回予想との比較>

2014年度(実績)

- 売上高 中国を中心とした海外事業が好調に推移したほか、為替影響により増加
- 営業利益 売上増に加え、原価低減、売価改善により増加

2015年度(見通し)

- 売上高 概ね前回予想通り、ただし為替影響により増加
- 営業利益 同上

*1 2014年6月12日時点

*2 前回公表値との比較のため、全て米国会計基準

1. 投資、リソース の集中投下

- 注力市場へ経営資源を集中投下
- 成熟市場におけるキャッシュフローマネジメントの強化

2. アジア・中東 事業の強化

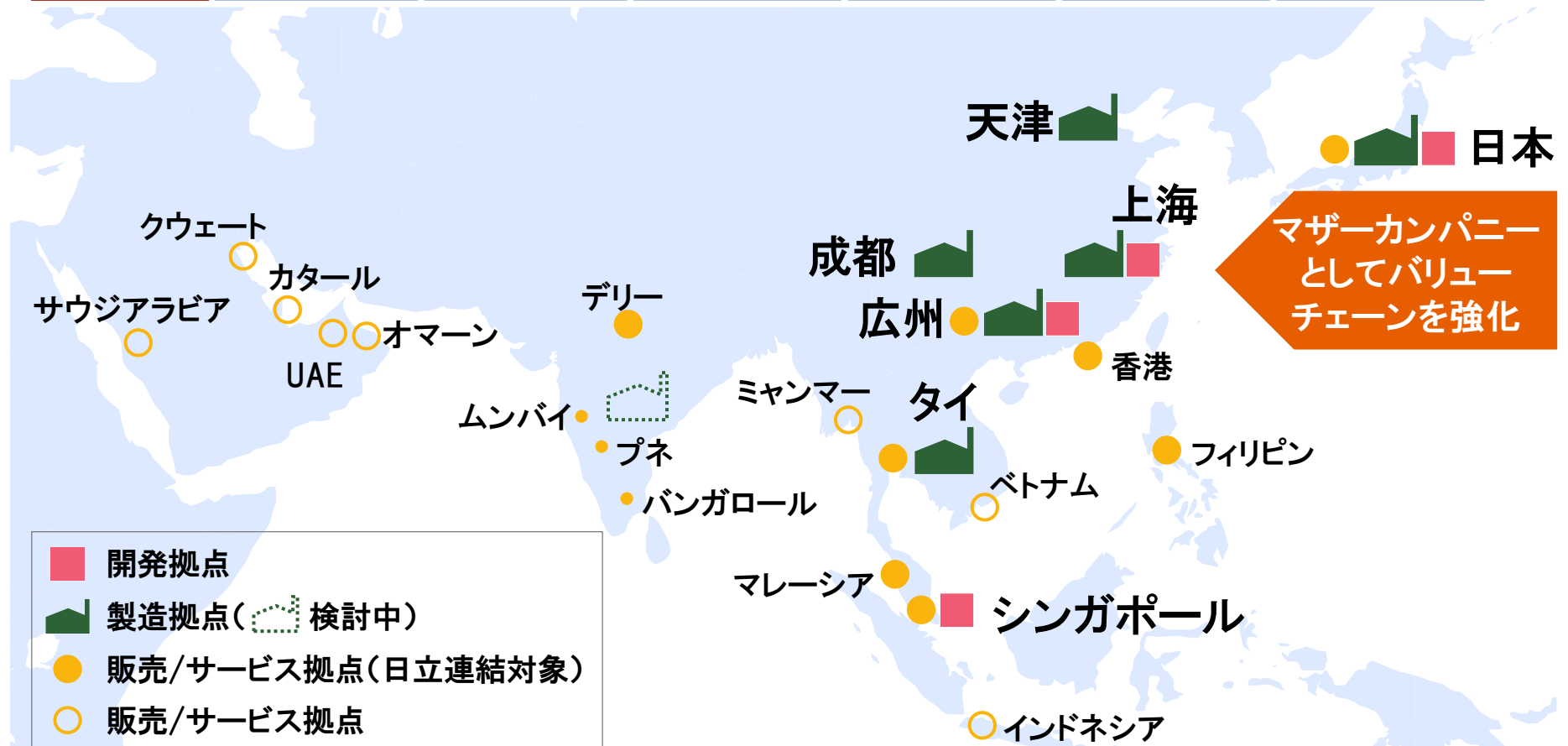
- 日本、中国に続く事業基盤の確立
- 成長市場であるインドでの事業拡大
- 販売、据付、保全、生産体制の展開加速

3. ブランド強化

- ハイエンド、世界最高速製品の訴求
- 安全、品質の更なる向上による差異化
- “One Hitachi”による地域ブランディング

3-4. グローバルフットプリントの拡大 マザー機能強化

事業戦略のベースとなるバリューチェーンの確立



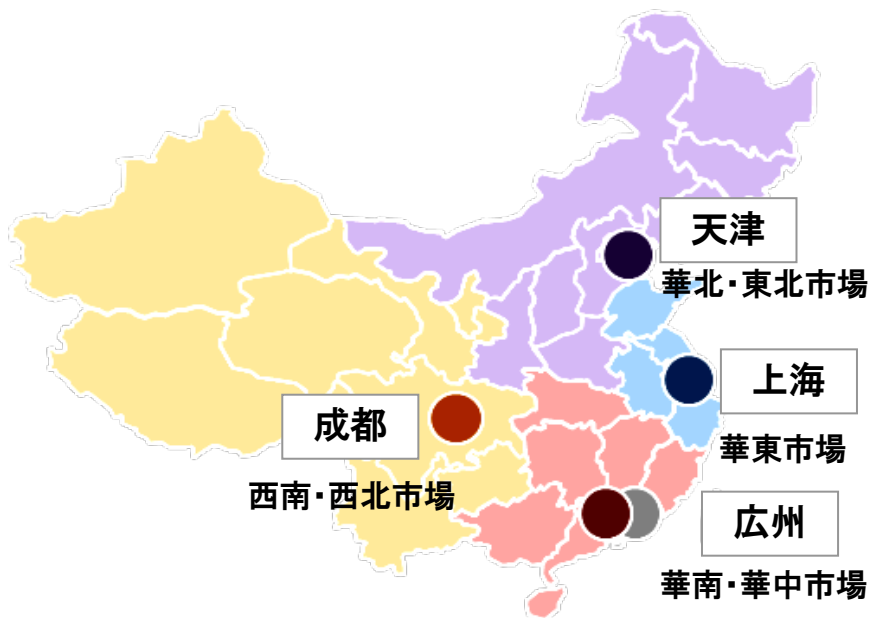
3-5. 地域別事業戦略

地域	営業戦略	製品・サービス事業戦略
中国	1.中国No.1ポジションの維持 2.保全事業拡大	
	①中国四エリア統括体制の構築 ②販売・サービス拠点の拡大	①新機種開発/投入 ②拠点拡充による保全契約率の向上
アジア・中東	1.販売チャネル拡大 2.モノづくり力強化 3.インド事業の強化	
	①拠点・代理店の設立加速 ②インド国内販売力の強化	①グローバル標準機種の開発、投入 ②海外会社・代理店の据付・保全能力向上支援（GTC設置） ③モノづくり力強化
日本	1. リソース最適配分 2.製品サービスの強化 3.経営効率の向上	
	①新設・リニューアル事業 一体運営による事業効率の向上	①リニューアル商品拡充(納期、メニュー) ②機械化保全の高効率化 ③エレベーター製品標準化推進

新設から保全までトータルで事業拡大を実現

① 中国四エリア統括体制の構築

- 四工場を核に部品センター、監視センター、教育センターを新設し、きめ細かいエリアサポートを実現



② 販売・サービス拠点の拡大

- 地域販売力強化

	2013年度	2015年度	2016年度～
分公司	70社	91社	2級から3級都市へ拡充
代理店	252社	323社	

- 保全拠点の拡充 585→700カ所 (2013年度→2015年度比)

③ ブランドの強化

- 世界最高速製品のブランド力活用
 - 分速1,200m納入実績による技術力アピール/受注拡大
- 戦略パートナーの拡大
 - 中国TOP50不動産会社との関係強化による販売拡大



広州周大福
金融中心

市場	事業戦略	重点国
成長市場	拠点拡大による新設販売強化	タイ、ミャンマー、ベトナム、インド、UAE など
成熟市場	保全、リニューアル事業効率化	シンガポール、マレーシア、香港 など

【東南アジア・中東(成長市場)】

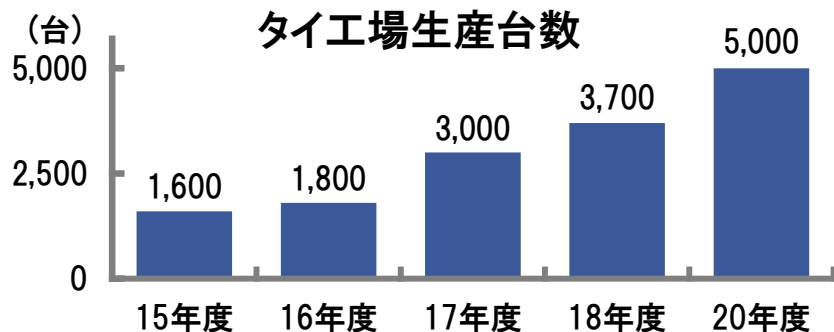
① 拠点設立加速

- 代理店のJV化による販売チャネル強化
- 新拠点設立加速(ミャンマー、ベトナム他)

② 製品競争力の強化

- グローバル標準機種の開発・投入
- 日本の人財・ノウハウによる、現地据付・保全スキルの向上

③ タイ工場生産能力の拡大



【インド(成長市場)】

① 販売力の強化

- ターゲット市場:高級～中級上位機種
- 販売拠点強化(人員拡充等)

② 製品競争力の強化

- グローバル標準機種の投入による市場対応力の拡大

③ ブランドの強化

- ハイエンド案件受注によるブランド訴求
 - Victory Valley (2015年末竣工)
 - 最高層51階建の高級マンション群
 - エレベーター53台受注(うち高速11台)



リニューアルと大型再開発に対応したリソース最適配分

①リニューアル事業の拡大

- リソース統合による施工能力の強化
- リニューアル商品のラインアップ拡充
- SCM改革によるトータルL/T短縮

②首都圏大型再開発への対応力強化

- (仮称)新日比谷プロジェクト
 - 国際的な芸術文化発信、ビジネス連携等の拠点(国家戦略特別区域)
 - エレベーター54台、エスカレーター25台受注



2015年度 新設・リニューアル:10,000台超

昇降機保全効率の向上・サービス事業の強化

【昇降機保全】

①機械化保全の高効率化

- 定期点検作業の機械化推進
- 監視インフラIP化によるメニュー拡充
- 緊急時の対応力強化(地震など)

【ビル関連サービス】

①システム商品の拡販

- クラウド型ビル統合管理システム BIVALEを核としたシステム商品拡販
- 日立グループのシナジー活用

グローバル製品開発

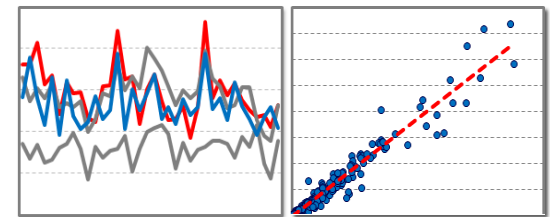
- ①世界最高速エレベーター(分速1,200m)開発技術の水平展開
 - 駆動・制御技術：高出力駆動装置、高強度ロープ
 - 安全性・快適性：高耐熱ブレーキ、整流カプセル、気圧制御装置
- ②グローバル標準機種開発
 - グローバルに共通化された製品・サービスの提供
 - 全ての製造拠点で同一製品を生産・供給できる体制の構築



整流カプセル

IT技術活用によるサービス事業の拡大

- ①ビッグデータ活用による、予防保全の深化
 - 使用頻度等のデータを蓄積し、最適な部品交換周期を予測、故障前段階でメンテナンスを実施
- ②日立グループ連携による社会イノベーション事業創出
 - 情報・通信で培ったIT技術と、「ビル」を対象としたサービスインフラを融合し、世界中の都市を対象とした都市ソリューション事業を検討

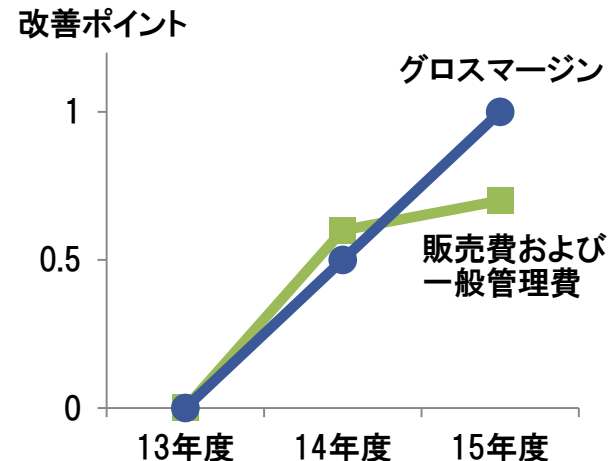


全国13万台のデータを蓄積

最適な保全周期などを予測

グローバルコスト構造改革（グローバル標準化・共通化の推進によるコスト改善）

生産コスト	<ul style="list-style-type: none"> ■ 共通部品の集中生産による生産効率向上 ■ 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"> ■ グローバル調達拡大 ■ 原価企画・開発購買の強化
間接コスト	<ul style="list-style-type: none"> ■ グローバルITプラットフォームの統一 ■ 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:250億円*

キャッシュフローマネジメント強化

課題	改善施策	CCC改善		
		13年度 (実績)	14年度 (実績)	15年度 (見通し)
中国新設販売拡大に対応した資産効率向上	<ul style="list-style-type: none"> ■ 棚卸資産手持日数の改善 <ul style="list-style-type: none"> ● 2015年度中国での改善目標 ⇒45日改善(2013年度対比) ■ 新設販売増に対応した据付能力強化 	47.1日	46.5日	46.7日

* 米国会計基準

CCC : Cash Conversion Cycle (運転資金手持日数)

都市開発システム事業戦略

[目次]

1. 事業概要
2. 市場動向・成長目標
3. 事業方針・成長戦略
4. まとめ

2015年度計画

項目	米国会計基準	IFRS
売上高/売上収益	6,530億円	6,530億円
海外売上高比率	59%	59%
営業利益率*1	10.0%	10.1%
EBITマージン	10.0%	10.1%
スマトラ*2効果 (米国会計基準)	<ul style="list-style-type: none"> ■ グロスマージン 1.0ポイント改善 (2013年度比) ■ 販売費及び一般管理費比率 0.7ポイント改善 (2013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

*1 IFRSの「営業利益率」の欄には「調整後営業利益率」を記載。(調整後営業利益=売上収益-売上原価-販売費及び一般管理費)

*2 スマトラ: Hitachi Smart Transformation Project

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
- 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
- 企業買収、事業の合併および戦略的提携の実施および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
- 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、米国および欧州)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
- 退職給付債務に係る見積り
- 人材の確保

HITACHI
Inspire the Next 