
ビルシステムビジネスユニット事業戦略

Hitachi IR Day 2018

2018年6月8日

株式会社日立製作所
執行役専務 ビルシステムビジネスユニットCEO

関 秀明

ビルシステムビジネスユニット事業戦略

Contents

1. 事業概要・現状分析
2. 事業戦略
3. まとめ

2017年度
売上収益
6,030億円

昇降機をはじめとするビル設備のデータを活用し、
高付加価値な製品・サービスをグローバルに提供

31%

ビルサービス



スマートビルディングサービス



昇降機保全サービス
(点検・調整・部品交換、遠隔監視)

ビル設備管理サービス
(遠隔監視)

エレベーター

群管理システム

エスカレーター

動く歩道



新設

リニューアル
(モダニゼーション)

他BU/他社ビル設備
(空調・照明・
セキュリティなど)



69%

昇降機
販売・製造

中国昇降機市場における競争激化に伴う売価下落などにより、 2017年度は収益性が悪化、2018年度の見通しも変更

	2015年度 (実績)	2016年度 (実績)	2017年度 (実績)	2018年度 (見通し)	前期比	前回見通し*1比 当初目標*2比
売上収益	6,509億円	5,858億円	6,030億円	5,800億円	△230億円	△400億円 △700億円 (△430億円*3)
調整後 営業利益率	10.3%	9.8%	8.3%	9.0%	+0.7%	△2.0% △2.0% (△1.4%*3)
EBIT率	10.8%	10.0%	8.2%	8.9%	+0.7%	△2.1% △2.1% (△1.5%*3)

2017年度の状況

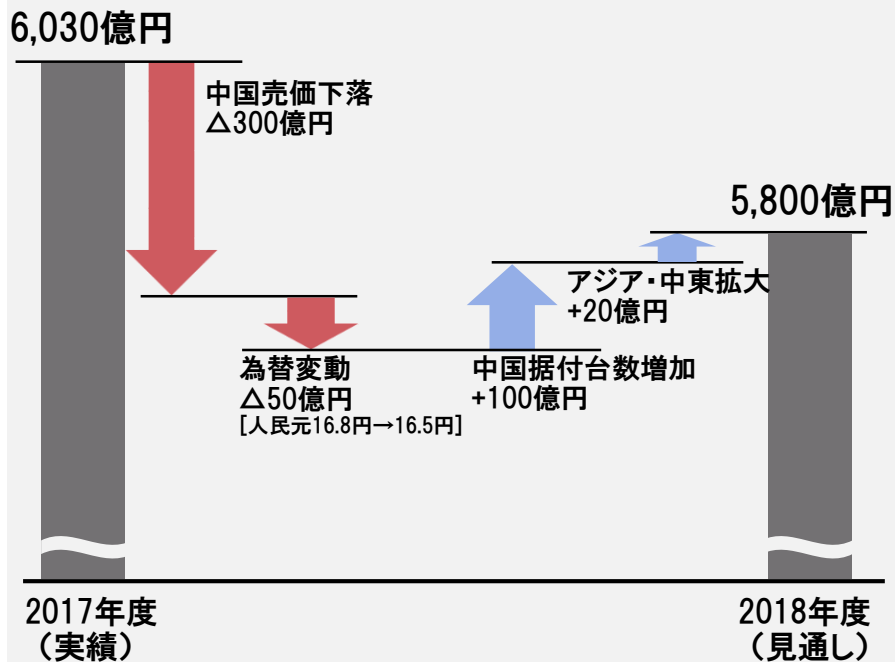
- 中国:昇降機新設需要が鈍化する中、受注台数シェアは拡大したものの、競争激化による売価下落、鋼材などの資材費高騰の影響により、収益性は悪化
- 日本:低収益事業(ビル管理事業など)からの撤退で減収、昇降機事業は堅調
- アジア・中東:販売拠点の拡充などを進め、昇降機の受注拡大、収益性改善

EBIT: Earnings Before Interest and Taxes (受取利息及び支払利息調整後税引前当期利益)

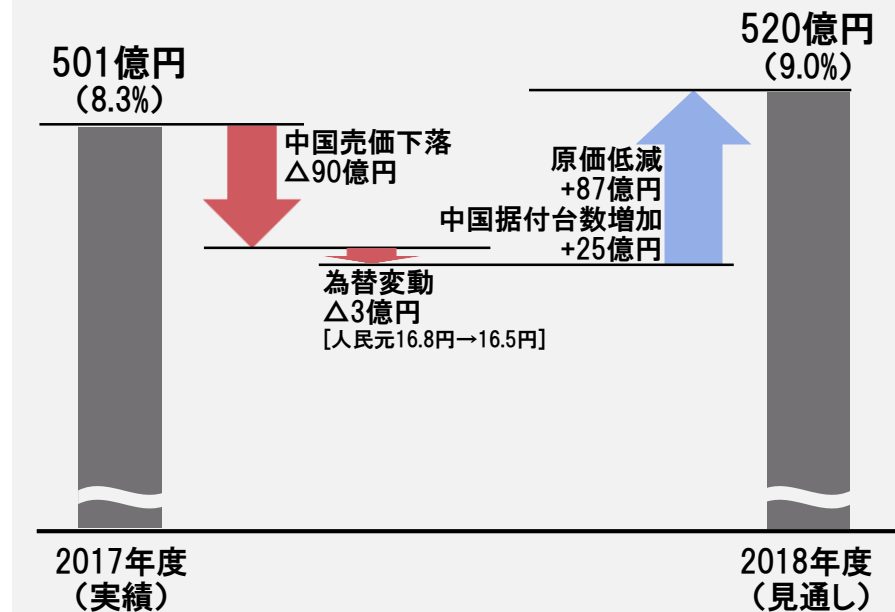
*1 2017年6月8日時点 *2 2016年6月1日時点 *3 為替変動および事業譲渡影響を除いた当初目標比

2018年度は中国事業における原価低減の推進により、 前期比で利益率改善

売上収益



調整後営業利益(率)



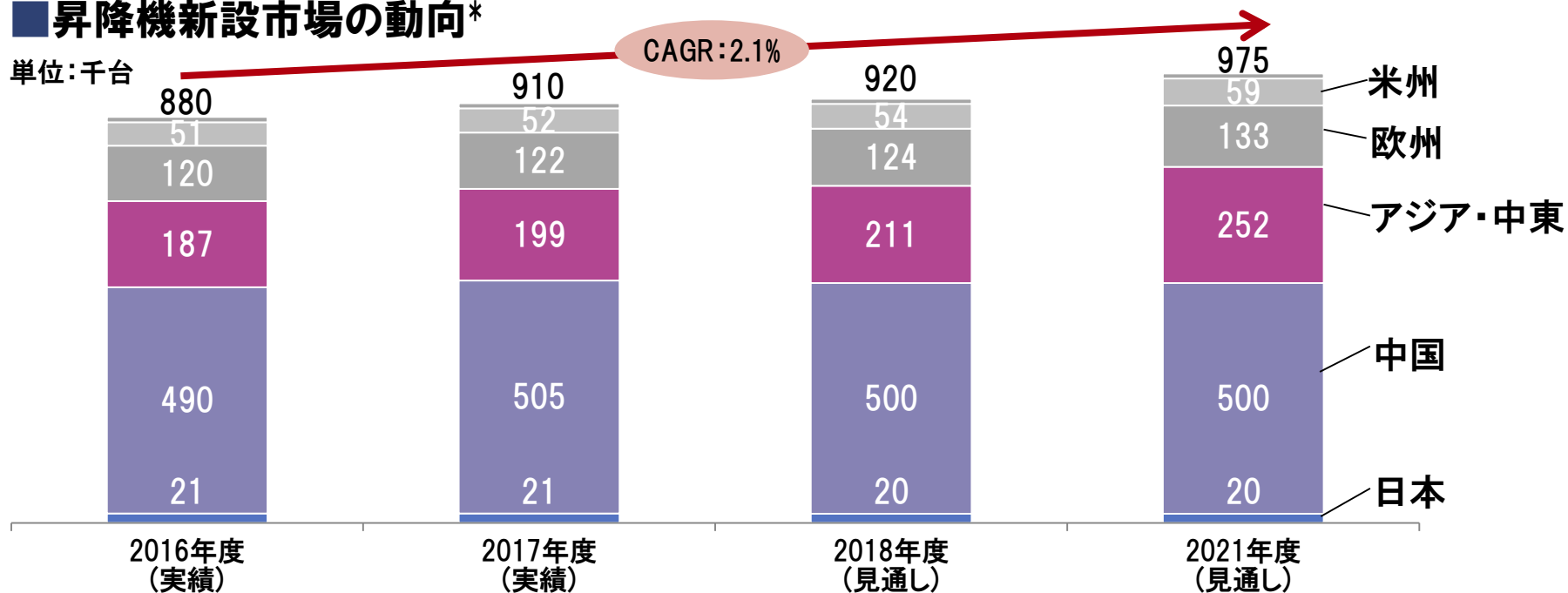
2017年度実績比 の偏差要因

中国における昇降機の売価下落と為替変動の影響を、抜本的な原価低減の推進と、受注拡大による据付台数の増加で挽回し、増益の見込み

1-4. 2021年度に向けて(1):市場動向

■昇降機新設市場の動向*

単位:千台



■日立の注力地域別の昇降機市場の考察

アジア・中東

- 多くの国で新設需要が拡大(CAGR:6.1%)

中国

- 世界の新設市場の50%以上を引き続き占めるが、成長は鈍化
- 成長期待領域は保全にシフト

日本

- 新設需要は漸減傾向(リニューアル需要は増加)

1. 実績の評価と今後の成長の方向性

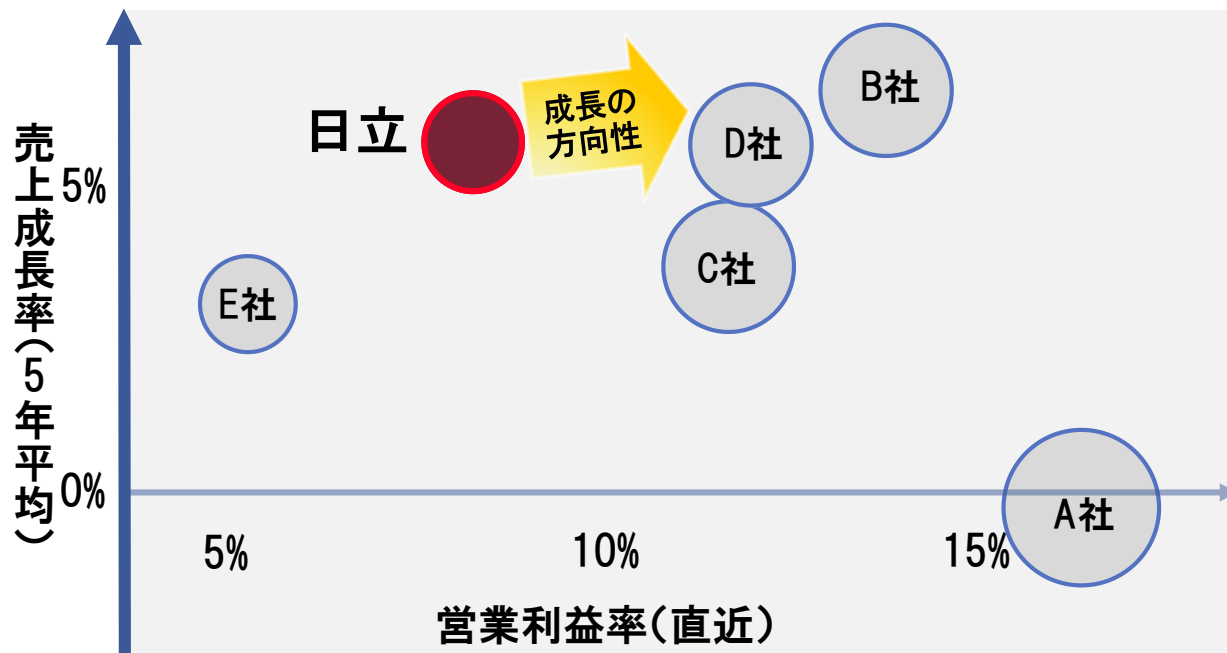
■過去の実績の評価

- 中国の昇降機新設事業の拡大により、高い売上成長を実現

■今後の成長の方向性

- データを活用したビルサービス事業を中心に収益性を向上
- 注力地域/事業分野の成長戦略を補完するM&Aも継続検討

■昇降機業界におけるポジション*



2. 注力地域別の重点戦略

アジア・中東

・旺盛な昇降機新設需要対応で成長、収益性向上(拠点投資⇒回収フェーズ)

中国

・昇降機保全を中心とするビルサービス事業拡大で収益性向上

日本

・グローバルマザー機能として、データ活用によるビルサービス開発を推進

データ活用による高付加価値なビルサービス事業の 海外展開を加速し、事業拡大と収益性向上を図る

海外売上
収益比率

56%

55%

59%超

売上収益
(億円)

調整後営業利益率

8.3%

9.0%

10%超

5,000

6,030

5,800

M&Aなど
6,400

0

2017年度
(実績)

2018年度
(見通し)

2021年度
(目標)

市場トレンド*1を上回る年率5%超の成長*2へ

- オーガニック成長に加え、M&Aなどによる非連続成長も視野に入れ、高成長を実現

海外事業
拡大

売上収益:
+600億円超*3

- ・中国: 成長余地の大きい昇降機保全事業拡大(+300億円)
- ・アジア・中東: 昇降機新設需要の拡大に対応(+300億円)

収益性向上

調整後
営業利益:
+120億円超*3

- ・海外でのデータ活用保全の事業化など、ビルサービス事業の拡大により、収益性向上
- ・原価低減の徹底推進で積み上げ

業界トップグループをめざし、成長戦略を推進

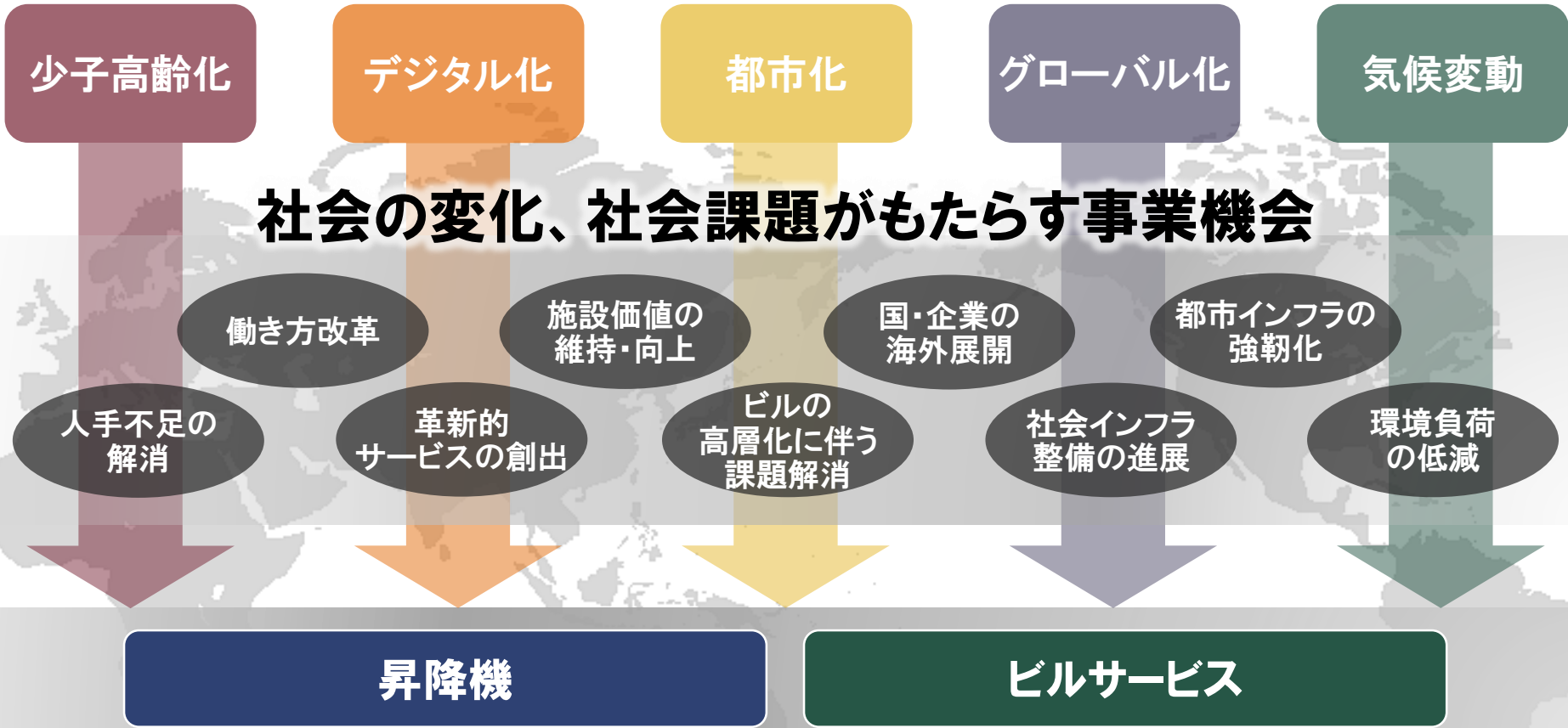
*1 昇降機新設市場(台数ベース)の2018~2021年度の年平均成長率予測: +2.0% *2 2018~2021年度の売上収益の年平均成長率

*3 2018年度見通し比

ビルシステムビジネスユニット事業戦略

Contents

1. 事業概要・現状分析
- 2. 事業戦略**
3. まとめ



**事業の
社会・環境価値**

ビルをはじめとする都市空間における
安心、安全、快適と、環境負荷低減を
実現する製品、サービスの提供により、
持続可能な街づくりに貢献

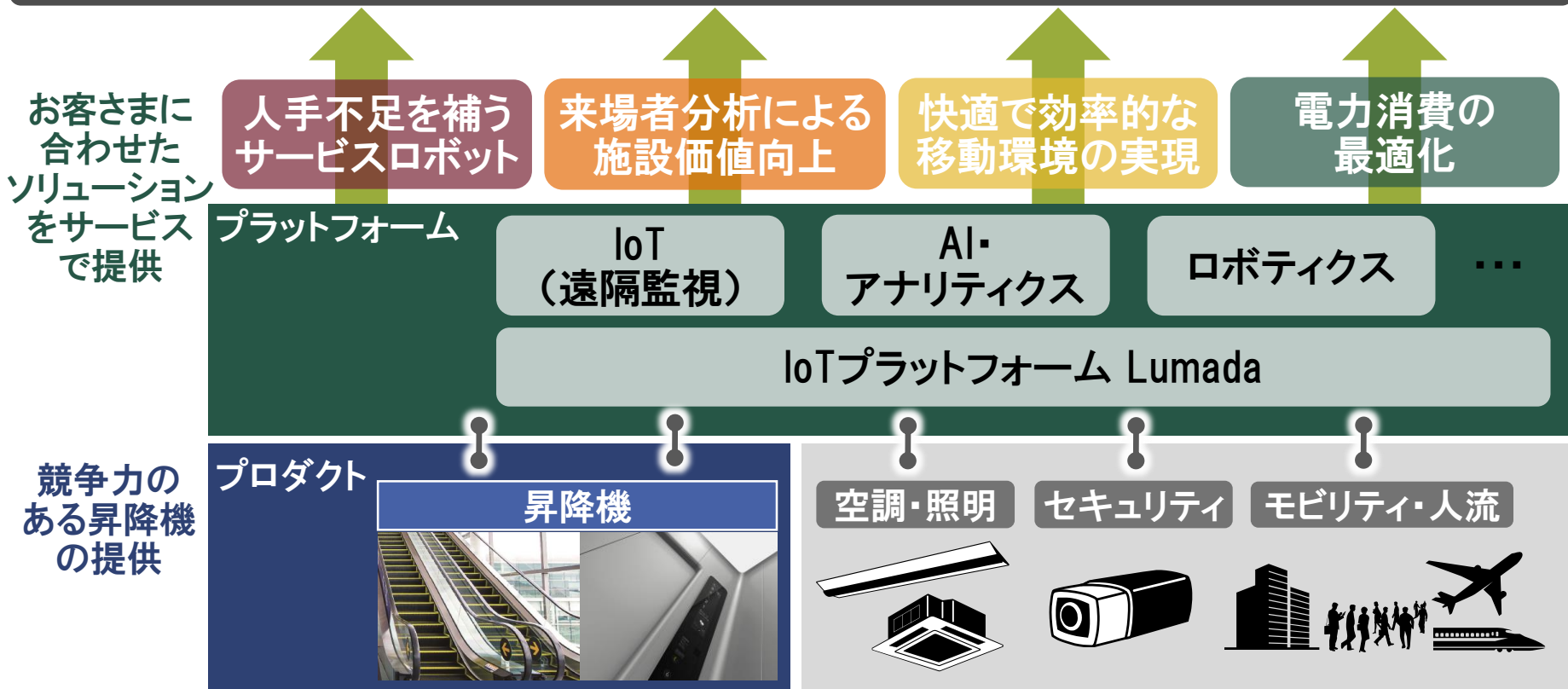
対応するSDGs

9 産業と技術革新の基盤をつくらう	11 住み続けられるまちづくりを	13 気候変動に具体的な対策を

データ活用によるきめ細やかなビルサービスをグローバルに提供

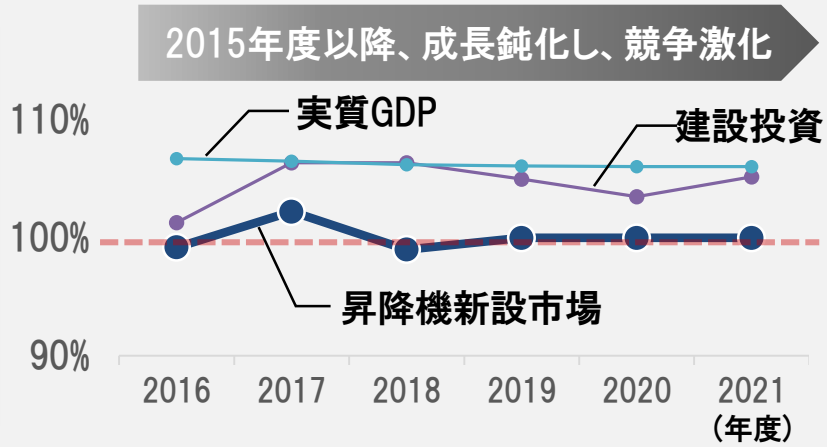
- 昇降機・ビル設備のIoTサービスの20年にわたる日本での実績をもとにグローバル展開
- IoTプラットフォーム Lumadaを活用し、OT×IT×プロダクトによる新たなサービスを提供

お客さま



1. 市場環境

対前年
成長率



中国政府方針

- 新型都市化
- 中国製造2025
- 一帯一路

事業機会など

- 都市化に伴う安定投資
- IoTの進化に対応した事業転換
- お客さま企業の中国外展開

2. 日立の中国事業戦略

昇降機
販売・製造

ビル
サービス

市場前提

- 世界の 신설市場の50%以上を占めるが、成長は鈍化
- 昇降機リニューアル需要が今後顕在化
- 昇降機の保全契約率は現状低水準(保全事業に拡大余地)

戦略

- コスト構造改革の加速による収益性向上
- 高水準の生産能力を活用した輸出拡大
- データ活用保全(遠隔監視サービス)の事業化による昇降機保全事業の拡大、収益性向上
- 新たなビルサービス事業の立ち上げ

昇降機
販売・製造

コスト構造改革の加速

1. 資材費低減

- 日立グループ連携による新規調達先開拓、仕様の見直し、標準化、複数購買化、内外作の見直しなどを推進し、コスト競争力を強化

グループ共同・集約購買の強化 共同・集約購買比率(2017年度:55%→2018年度:69%)

2. スマート生産改革

- Lumadaを活用した生産工程の見える化により、高効率生産を実現
- 中国・成都工場で導入し、適用先を今後順次拡大

成都工場
導入
(2017年度)

中国4工場
連携
(2018年度)

グローバル
展開
(2019年度~)

作業分析システム

データ可視化と分析

作業者/機種ごとの作業時間のばらつきを可視化、分析

動画連動システム

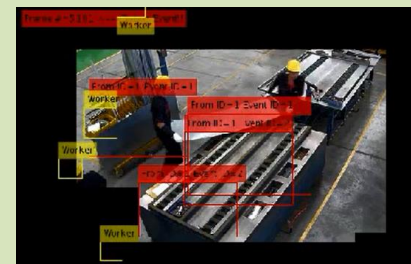
作業動画連動

作業実績と動画データを関連付け、作業効率を分析

自動動画分析システム

動画自動分析

動画データを自動分析し、作業者動線から見える無駄や、作業の中断時間を検出



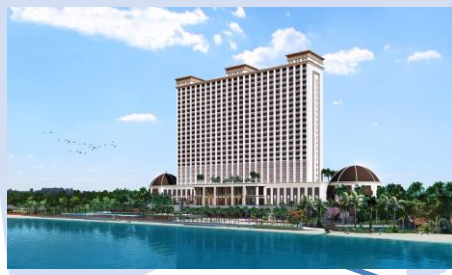
バリューチェーン全体のコスト構造改革により、競争激化/資材費高騰影響を吸収

昇降機
販売・製造

中国からの輸出拡大

- 戦略パートナーのアジアなどの海外への事業展開に同期し、輸出拡大
- グローバル統一機種投入、部品共通化(モジュラーデザイン)により、製品競争力強化

【戦略パートナーの海外展開における受注案件(2016~2017年度)】



Xi-hu International Hotel

ビエンチャン
(ラオス)



プノンペン
(カンボジア)



シハヌークビル
(カンボジア)



Malaysia Princess Bay

ジョホールバル
(マレーシア)



Landmark



The Bridge

中国の生産能力をフル活用し、中国事業の収益性向上とアジア事業の成長を実現

ビル
サービス

昇降機保全事業の拡大と新たなビルサービス事業の立ち上げ

■ビジネスモデルの転換

従来

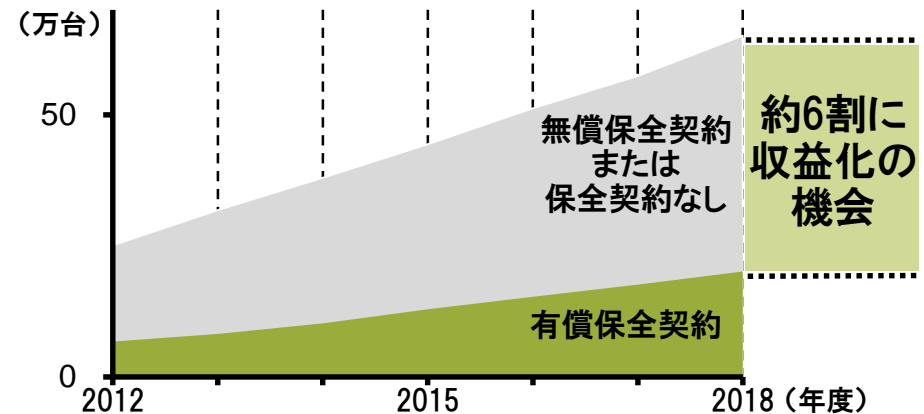
- ・拡大する昇降機新設需要への対応
- ・低水準の保全契約率
- ・人手に頼った保全サービス

今後

- ・新設+リニューアル需要への対応による昇降機保全台数の積み上げ
- ・高効率な遠隔監視サービスの事業化による保全契約率上昇、収益性向上
- ・ビル設備の遠隔監視サービスも開始

- 昇降機遠隔監視サービスの事業化による保全の高効率化・差別化
 - ・法制度整備後の本格事業展開を見据え、サービス体制を確立
- ビル設備遠隔監視サービス、ビルセキュリティの事業化
 - ・中国展開する日本企業から導入予定

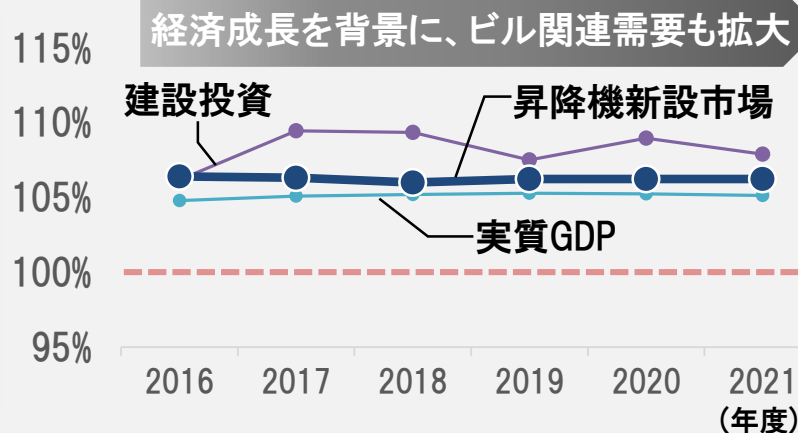
■日立昇降機稼働台数の推移



遠隔監視サービスの事業化により、ビルサービス事業拡大と収益性向上を実現

1. 市場環境

対前年
成長率



社会の潮流

- 急速な都市化の進展
- 財閥・政府系企業の台頭

事業機会など

- 社会インフラ整備の加速
- 財閥による大規模都市開発

2. 日立のアジア・中東事業戦略

市場前提

- 新設需要は各国堅調に増加
- アジア・中東の新設需要の約50%を占めるインドが伸長
- 一部の国・地域は新設市場成熟、リニューアル需要増加
- 人件費増で管理効率化に需要

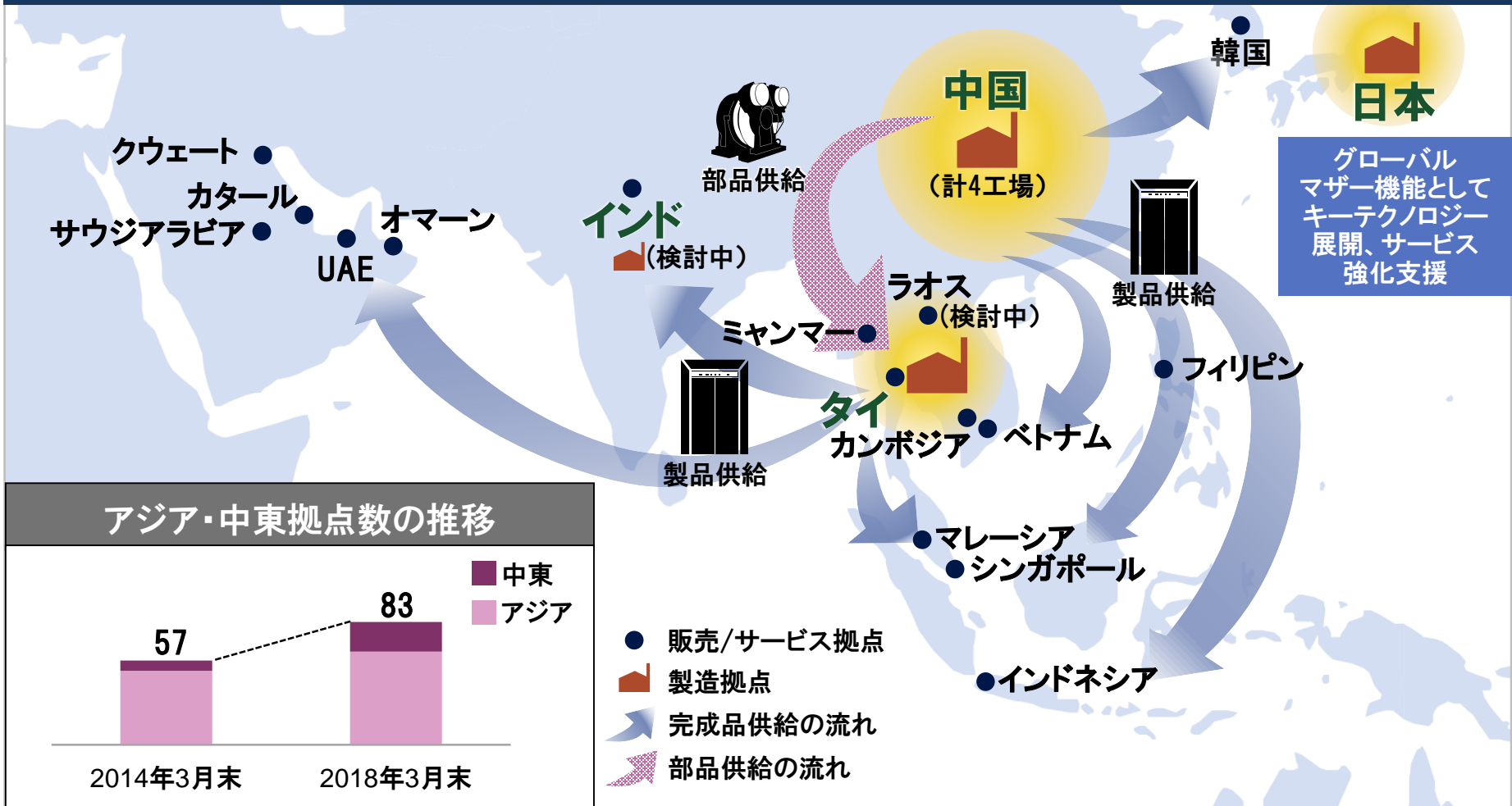
昇降機
販売・製造

ビル
サービス

戦略

- 徹底した標準化戦略と中国リソースのフル活用により、旺盛な新設需要に対応
- インド事業拡大へ、工場新設加速
- データ活用保全(遠隔監視サービス)の事業化などにより、昇降機保全事業を拡大

拡大する新設需要に対応し、販売/サービス拠点を拡充し 製品供給体制を整備



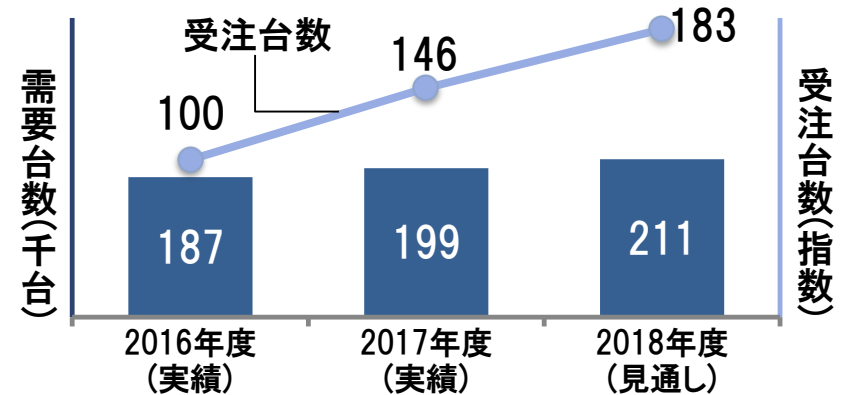
昇降機 販売・製造

徹底した標準化戦略と中国リソースの活用による拡大

- 製品・部品の標準化、中国からの製品展開で、競争力強化



昇降機新設需要台数と受注台数の推移



ビル サービス

遠隔監視サービスの事業化などによる昇降機保全事業の拡大

- 遠隔監視サービスの事業化による昇降機保全事業の高効率化・差別化
・シンガポール、タイ、インドでトライアルサービスを開始



昇降機保全事業売上の推移(指数)



- 他社昇降機リニューアル・保全事業参入
・英国テンプル社のノウハウの横展開

グローバルマザー機能として位置づけ、データ活用により、 先進技術・製品・サービスの開発と事業全体の効率化を推進

ビル
サービス

新たなサービスの開発、グローバル展開

- ビルに関わるさまざまなデータを収集、活用し、スマートビルディングサービスを展開

人手不足の解消

- 外国人観光客向けの多言語対応
- 管理業務の効率化

施設価値の向上

- 来場者分析による接客サービスの向上

快適/効率的な移動

- 交通サービスへのスムーズな誘導
- 待ち時間の最少化

電力消費の最適化

- 施設の使用状況に応じた快適性と電力消費の管理

お客さま(駅、空港、商業施設、公共施設、宿泊施設など)

プラット
フォーム

IoT(遠隔監視)

ロボットIT基盤

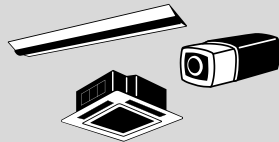
AI・アナリティクス

...

昇降機



ビル設備



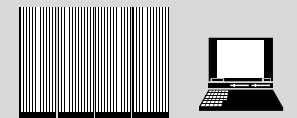
ロボット



人流



業務システム

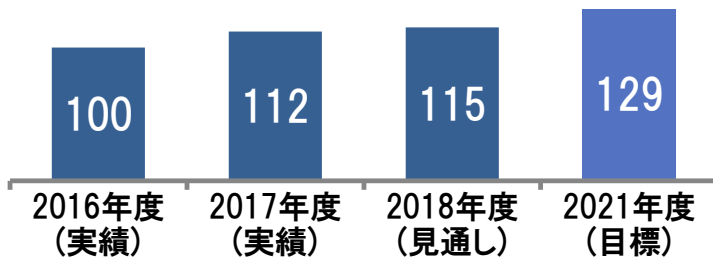


昇降機
販売・製造

昇降機のリニューアル対応の強化

- リニューアル新製品の継続投入により、受注拡大を図り、遠隔監視台数を増加

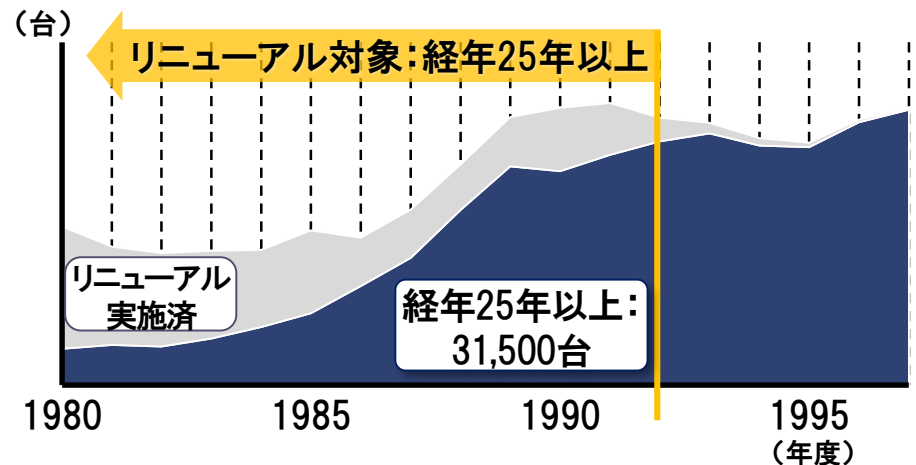
■ 昇降機リニューアル受注台数の推移(指数)



- 日本の技術・製品・ノウハウをグローバルに展開
 - ・シンガポール、中国などで需要が徐々に顕在化

■ リニューアル対象台数(日立昇降機納入台数)の推移

- ・一般的にリノベーション対象となる経年25年以上の日立昇降機は31,500台
- ・今後も、年間数千台ペースで対象台数が増加



昇降機
販売・製造

キーテクノロジーの開発とスマート生産改革の推進

- 世界最高速*分速1,260mのエレベーターの開発、キーテクノロジーのグローバル展開
- 中国工場におけるIoT技術を活用した生産性向上の取り組みを支援

* 2018年6月現在、日立調べ。

Hitachi Smart Transformationの進化

販管費

- 間接材低減施策の推進
- IT投資などによる業務改革効果刈り取り

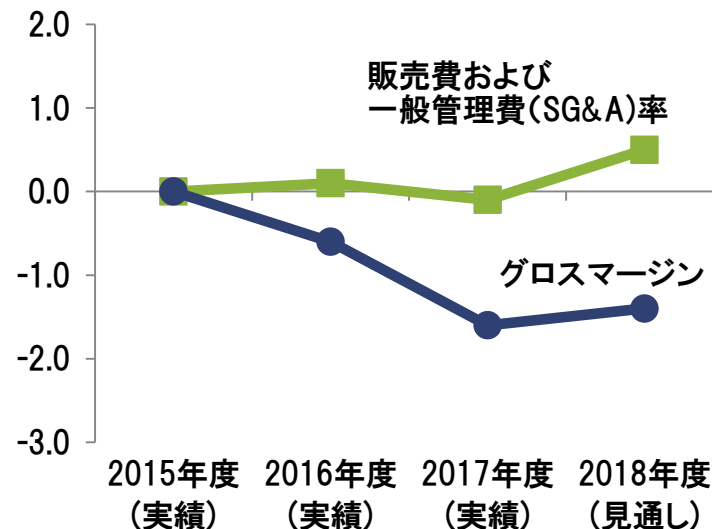
グロスマージン

- グローバル製品開発・製造の共通化促進
- 生産能力のシステム管理化によるロス削減
- IoT導入遠隔監視での作業効率改善
- 品質管理厳格化による仕損の撲滅

キャッシュ創出

- 営業入金促進
- 支出管理強化、棚残圧縮
- 投資の厳選、着実な効果刈り取り

改善ポイント



	2015年度 (実績)	2016年度 (実績)	2017年度 (実績)	2018年度 (見通し)
CCC	44.2日	38.6日	42.6日	42.6日

ビルシステムビジネスユニット事業戦略

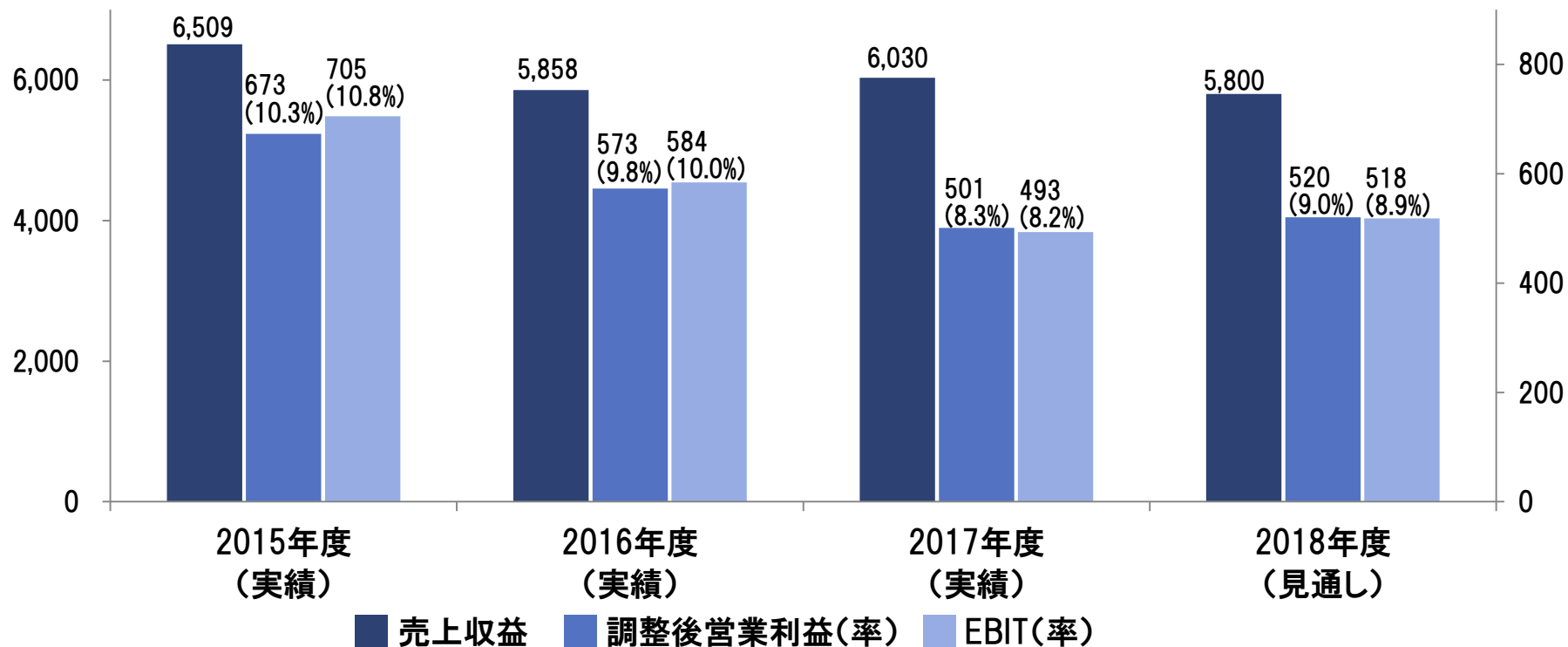
Contents

1. 事業概要・現状分析
2. 事業戦略
3. まとめ

3-1. 業績推移



売上収益 (億円) 調整後営業利益 / EBIT (億円)



2021年度に向けて再成長

市場トレンドを
上回る
高成長の実現

- 中国、アジア・中東を中心としたオーガニック成長
- M&Aなどによる非連続成長

売上収益
年平均成長率：
+5%超

さらなる
収益性の向上

- ビルサービス事業の拡大
- 原価低減の徹底推進

調整後
営業利益率：
10%超

データ活用保全などのビルサービス事業を中心に
事業拡大、収益性向上

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
- ・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
- ・人材の確保
- ・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
- ・自社の知的財産の保護および他社の知的財産の利用の確保
- ・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 