



ビルシステムビジネスユニット事業戦略

Hitachi IR Day 2016

2016年6月1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

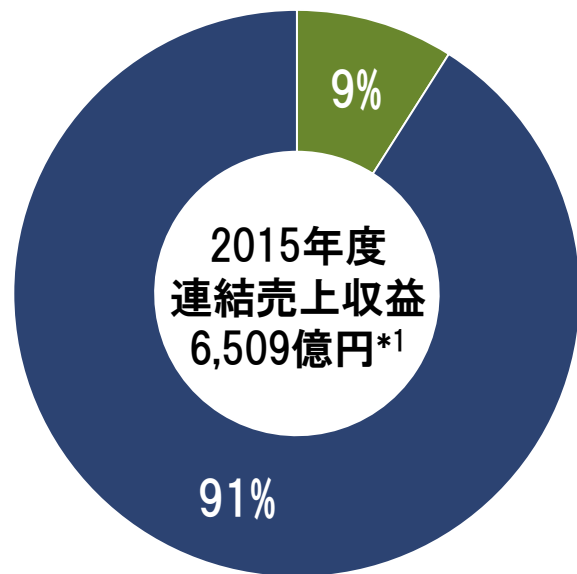
佐藤 寛

ビルシステムビジネスユニット事業戦略

[目次]

1. 事業概要
2. 市場環境
3. 事業方針
4. 地域別事業戦略
5. 業績計画
6. まとめ

1. 事業構成



昇降機事業

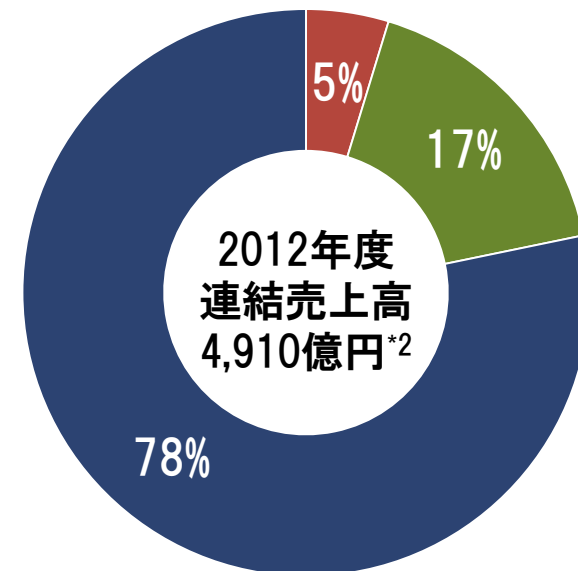
- ① 販売・製造・施工
- ② アフターメンテナンス
- ③ リニューアル(モダニゼーション)

ビルソリューションサービス事業

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

都市ソリューションサービス事業

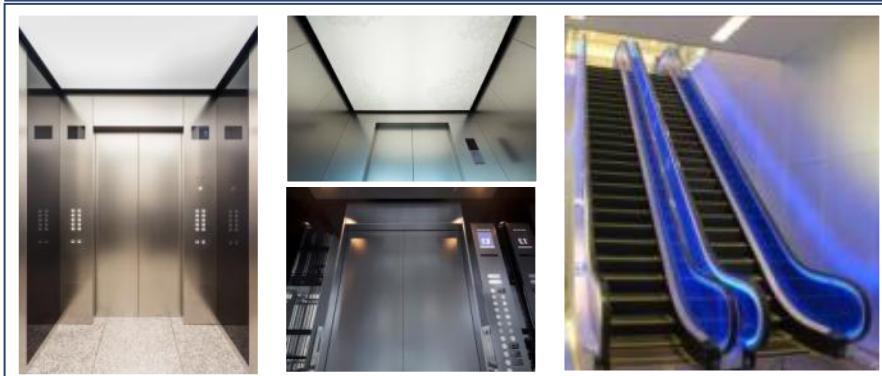
- ① セキュリティ・エネルギー
事業の開発・製造機能



→2013年度、現・産業・流通BUへ移管

2. 事業内容

昇降機事業



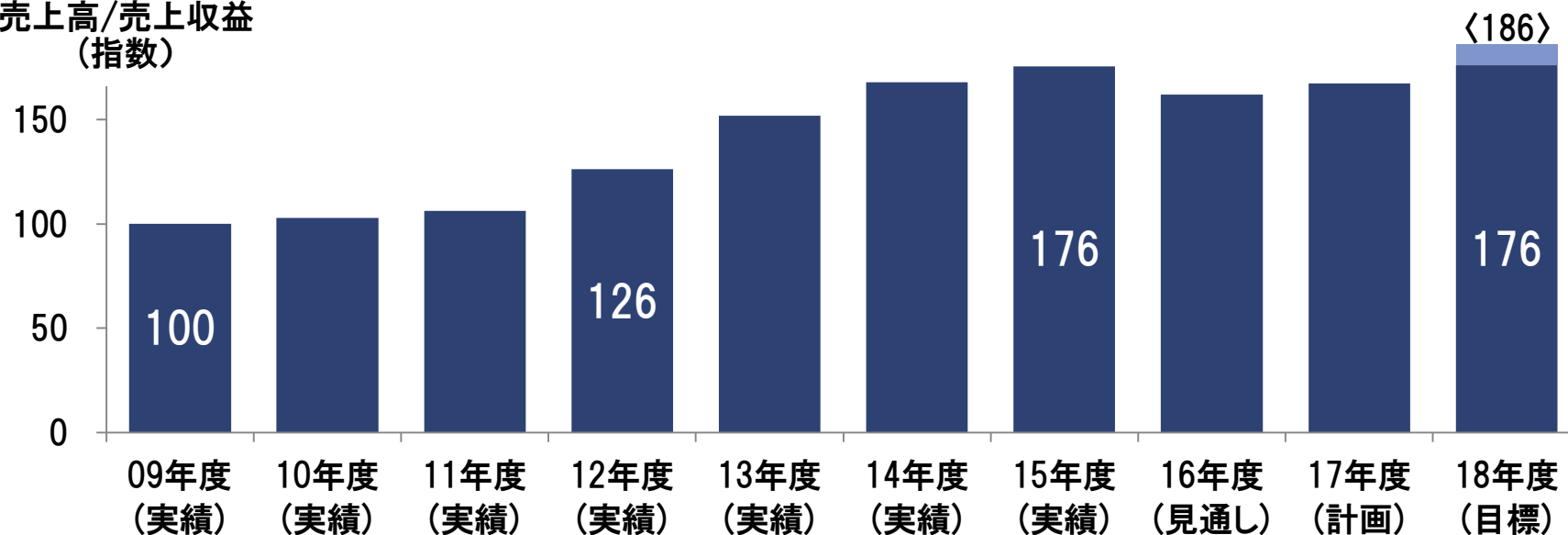
ビルソリューションサービス事業



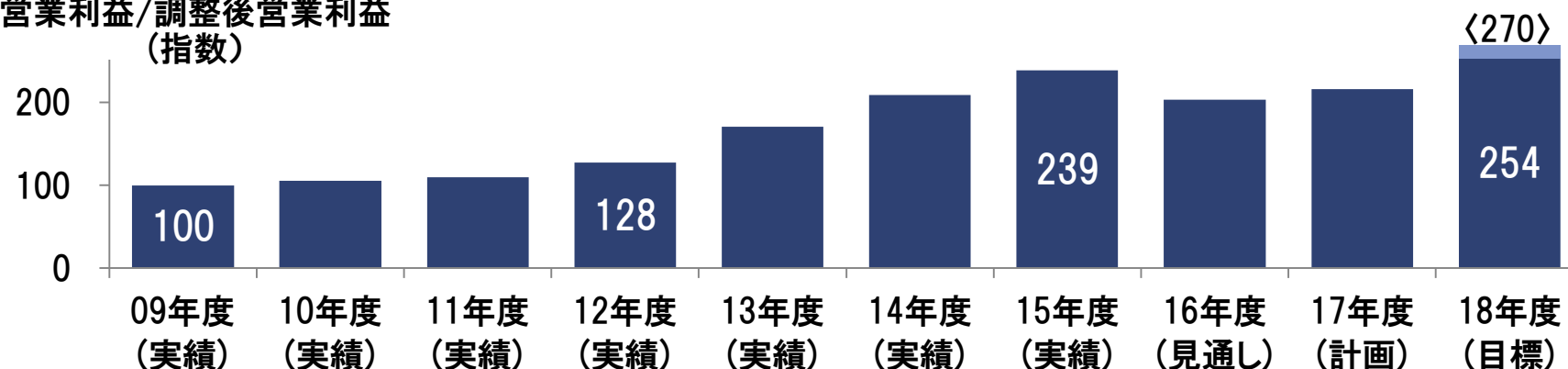
1-2. ビルシステム事業の業績推移

	07-09年度	10-12年度	13-15年度	16-18年度	合計
累計営業利益	832億円	967億円	1,743億円	1,898億円	5,440億円

売上高/売上収益
(指数)



営業利益/調整後営業利益
(指数)

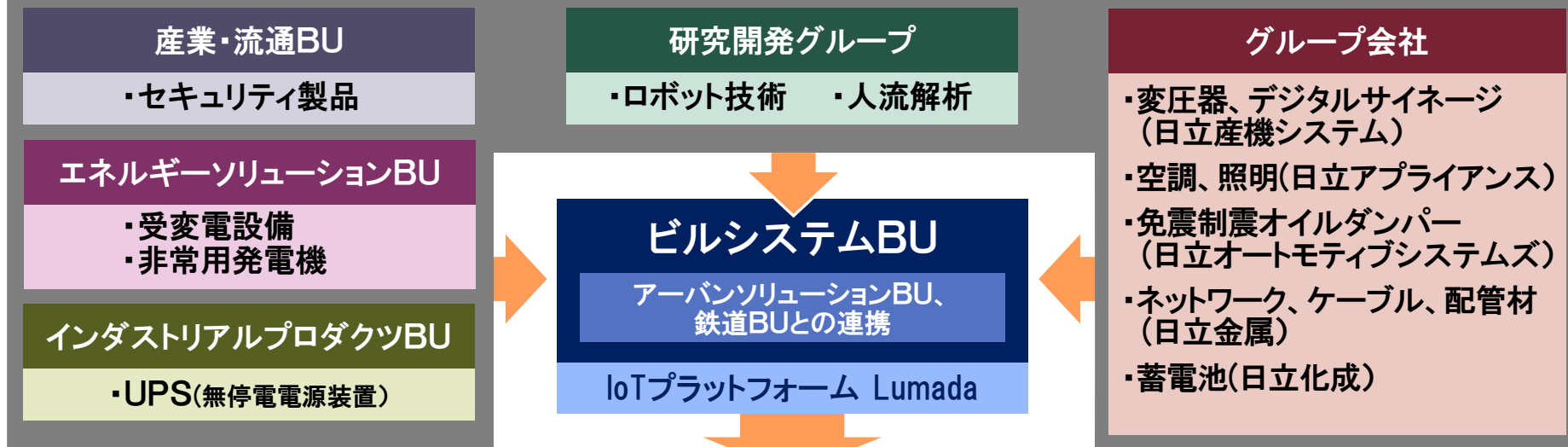


2014年度以前:米国会計基準、2015年度以降:IFRS 売上高/売上収益と営業利益/調整後営業利益は2009年度を100とした指数で表示

< >:2015年度同等の為替換算時

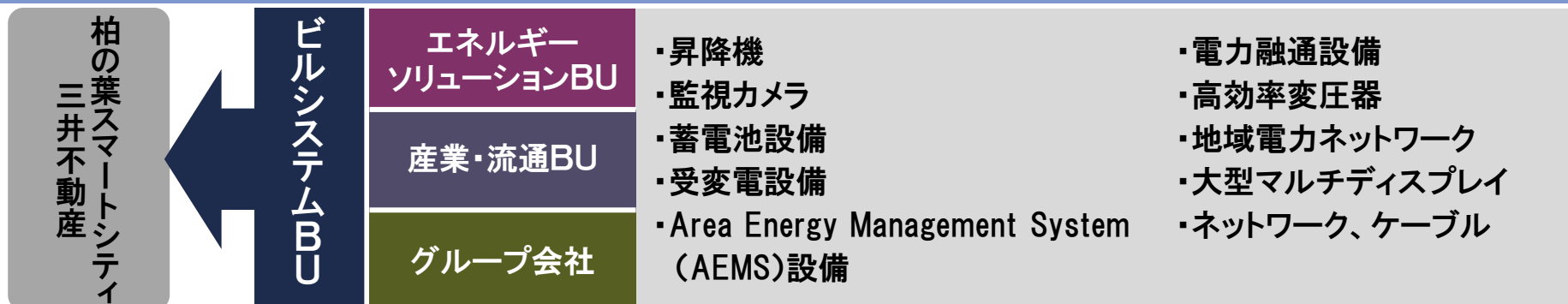
1-3. ビジネスユニットの位置付け

ビルシステムBUのトータルソリューション



不動産、建設、鉄道、空港、金融生損保、ホテル、商業施設、病院、官公庁ほか

【事例】各BUとの連携で世界に先駆けた、お客さまのスマートシティの経営に貢献



1-4. 2015中期経営計画の総括

	2015年度実績	前回見通し*1	偏差	(参考) 2015中期経営計画 当初目標*2
売上収益	6,509億円	6,530億円	▲21億円	5,600億円
調整後営業利益率	10.3%	10.1%	+0.2%	10%超
EBITマージン	10.8%	10.1%	+0.7%	10%超

成果と課題

- ・2015中計の主要な業績目標は達成
- ・中国市場の環境変化への対応を推進
- ・日立グループの持つ製品/サービスを、ビルシステムBUの顧客に対し拡販

①アジア・中東・インドでの成長戦略の強化

②新規サービス事業の創出

*1 2015年6月11日時点

*2 2013年6月13日時点、米国会計基準

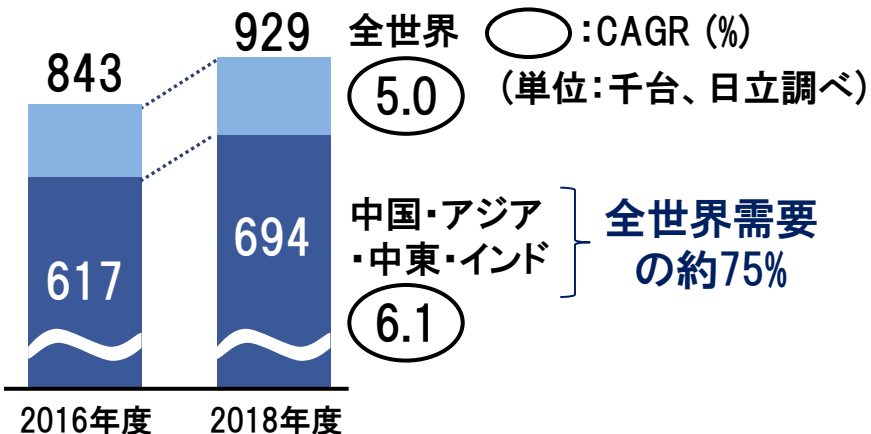
ビルシステムビジネスユニット事業戦略

[目次]

1. 事業概要
- 2. 市場環境**
3. 事業方針
4. 地域別事業戦略
5. 業績計画
6. まとめ

中国・アジア・中東・インドがグローバル需要を牽引

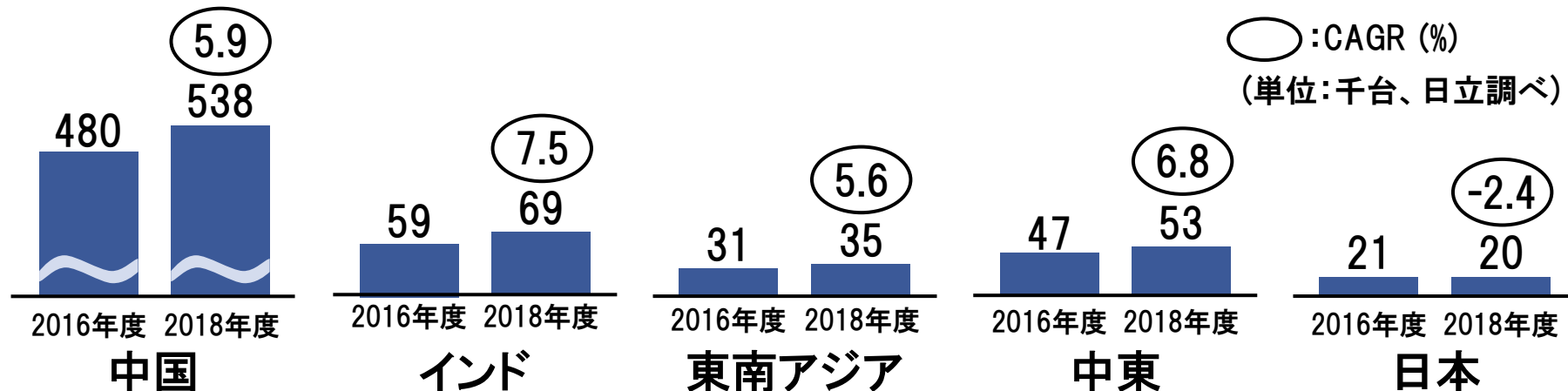
地域別新設需要台数の比較



日立は市場成長を上回る成長をめざす

	2016年度	2018年度	CAGR (16→18)
日立受注台数 (指数)	100	119	9.1%
中国・アジア・中東・インド 昇降機 新設市場	617千台	694千台	6.1%

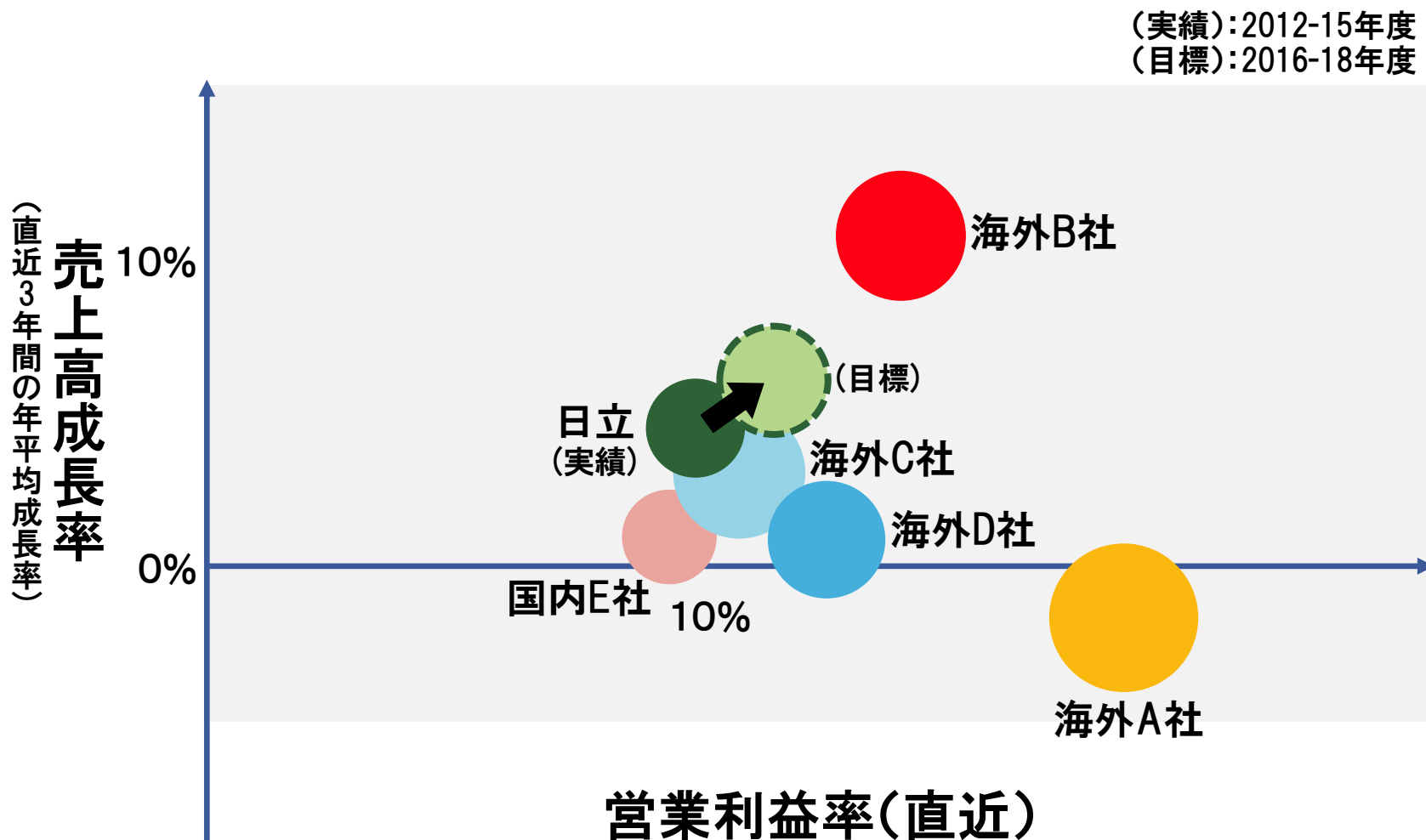
地域別新設需要台数



CAGR: 年平均成長率

2-2. 昇降機事業のポジショニングと成長目標

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



ビルシステムビジネスユニット事業戦略

[目次]

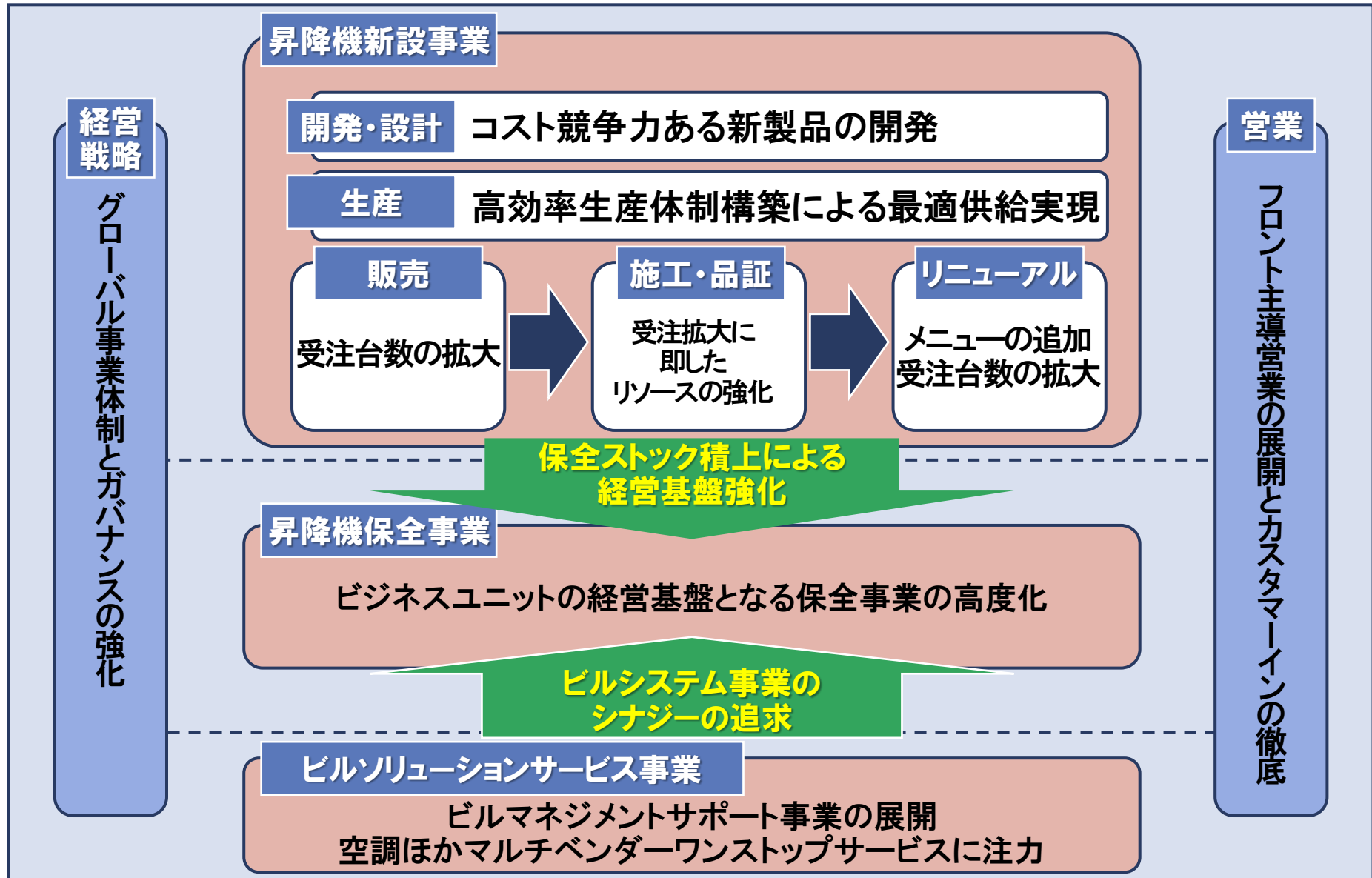
1. 事業概要
2. 市場環境
- 3. 事業方針**
4. 地域別事業戦略
5. 業績計画
6. まとめ

Comfortable Smart Mobility Serviceの提供による
社会イノベーション事業の拡大

HUMAN FRIENDLYな世界最新の製品・サービスの開発・提供

フィデューシャリー・デューティーを意識した
サービス事業の展開

3-2. 事業運営体制とミッション



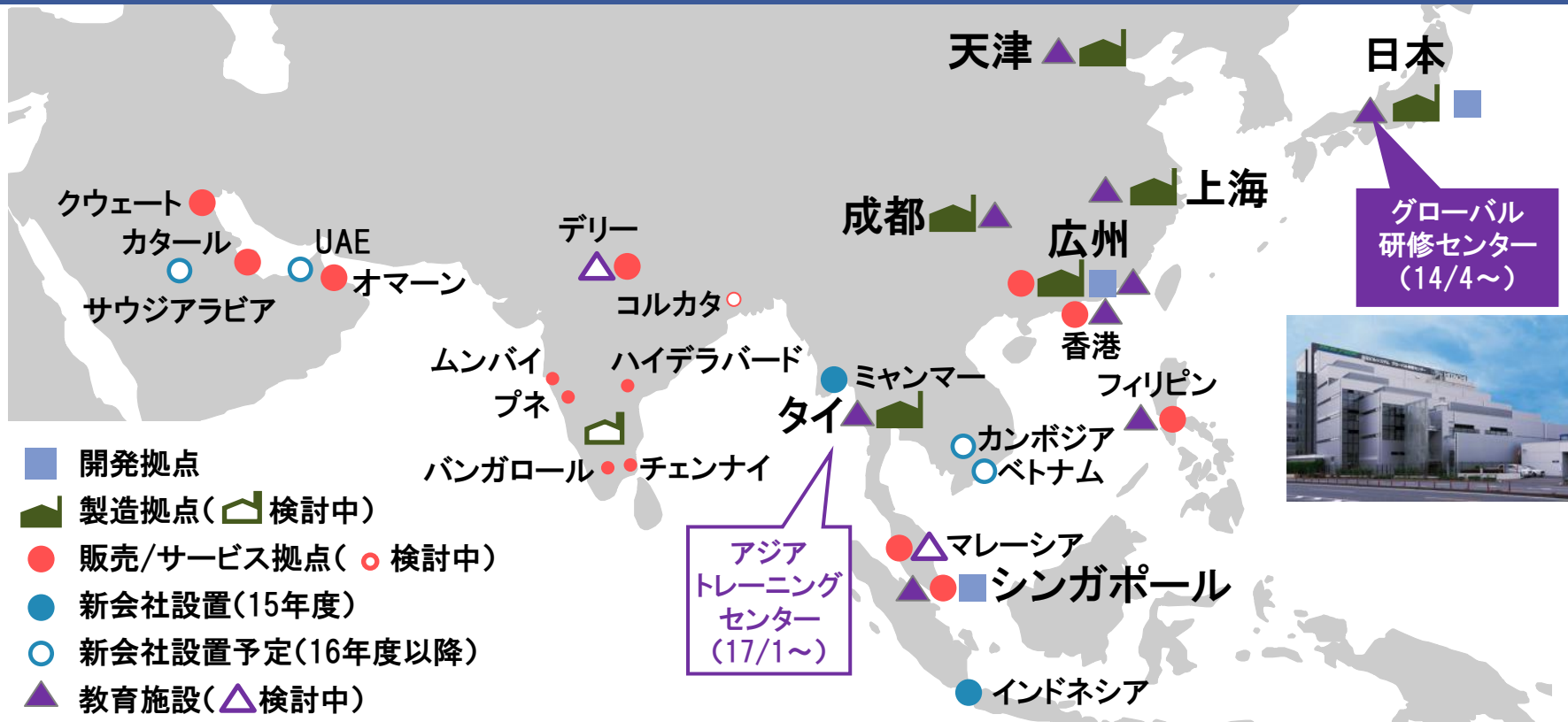
ビルシステムビジネスユニット事業戦略

[目次]

1. 事業概要
2. 市場環境
3. 事業方針
- 4. 地域別事業戦略**
5. 業績計画
6. まとめ

地域	方針
中国	<ul style="list-style-type: none"> ①世界最大の新設市場でのプレゼンス強化 ②強固な事業基盤の確立 <ul style="list-style-type: none"> ・コスト構造改革の推進 ・四地域制確立による施工・保全事業の強化 ③新規事業の立上げ <ul style="list-style-type: none"> ・リニューアル事業、ソリューション事業
アジア 中東 インド	<ul style="list-style-type: none"> ①グローバル標準機種開発とフットプリントの拡大 ②世界第2位のインド市場での事業強化・拡大 ③事業の急速立上げにあわせた人財育成の強化
日本	<ul style="list-style-type: none"> ①新設市場でのさらなるプレゼンス向上 ②リニューアル事業の拡大 ③研究開発グループと連携した新製品、新技術の開発 <ul style="list-style-type: none"> ・世界最高速エレベーター* ・ロボット技術活用による新サービスの検討 ・人流解析技術のエレベーターへの展開

グローバルフットプリント拡大に合わせたフィールド人財の育成強化



【グローバル統一の人財育成】

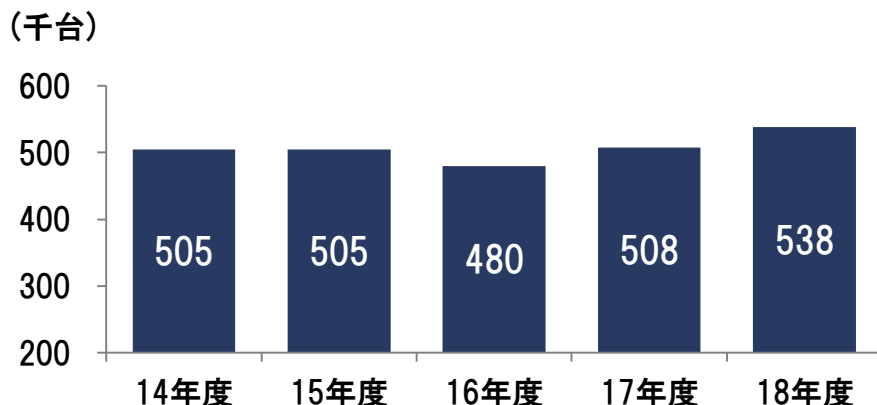
- ① 各国技能訓練所開設による安全基礎技能教育の強化(16/4~)
- ② アジアトレーニングセンター新設による体系的施工・保全教育の実施(17/1)

【日本人駐在による指導体制強化】

- ① 中国: 四地域に日本人指導員を配置
- ② アジア: 日本人指導員を各国拠点に配置 (施工、保全、品質保証など)

市場環境の変化に対応した継続的な事業の拡大

【新設市場規模】



- 16年度は、在庫調整などもあり対前年マイナス成長
- 17年度以降は、GDP成長率の伸びに同期して市場回復を見込む（但し、市場回復が遅れるという見方もあり市場動向を注視する）

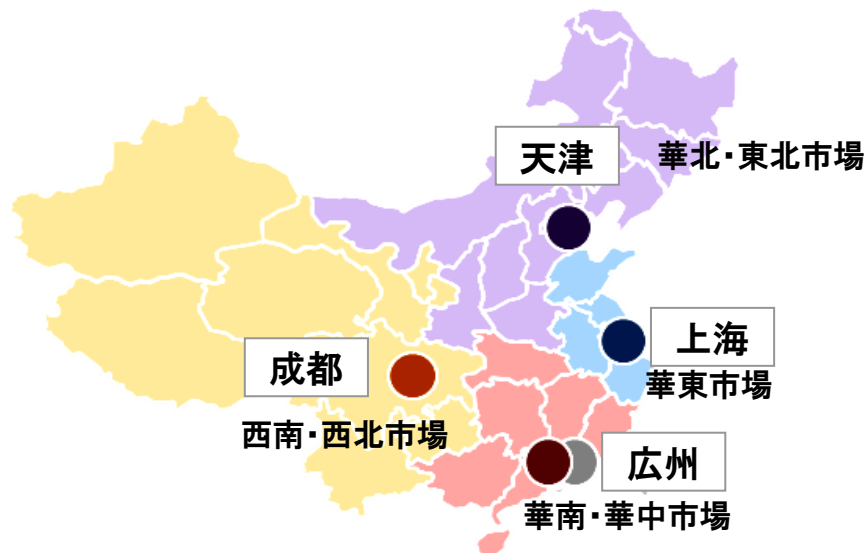
【新設事業の再成長】

- ① 価格競争力ある製品の投入
 - ボリュームゾーンをターゲットとした低コスト機種種の市場投入(16/10)
- ② ショールームの整備による拡販体制強化(広州:16/3、天津:17年)
- ③ アジアへの輸出事業の強化
 - 戦略パートナーの海外進出案件取り込み

【コスト構造改革】

- ① 市場変動に強い事業体制の構築
 - 短期:製品コストの徹底的な低減
 - 中長期:投資の厳選、人財戦略の強化
工場のIoT化拡大
- ② グローバルなリソース集中による事業体制の強化
 - 日中エスカレーター事業の中国統合

四地域制によるきめ細かなサービス体制強化



【保全事業の拡大】

- ①地域別保全戦略の実行による契約率の向上
 - 地域ごとのモデル分公司設置
 - 日本人指導員の増員による実行加速
- ②保全部品事業の拡大
- ③遠隔監視の導入によるサービスの魅力増強と業務の効率化

新規事業立ち上げによる事業規模の拡大

- ①リニューアル事業の拡大
 - 日本製経年エレベーターのリニューアル促進
- ②ソリューション事業の立ち上げ検討
 - HUMAN FRIENDLYなサービスの創出
 - ビル関連ソリューションの中国顧客への適用検討



アジア・中東・インドでのプレゼンス確立

【アジア・中東】

- ① グローバルフットプリントの拡大
 - 代理店販売からの戦略変更
(ベトナム、サウジアラビア、UAEほか)
 - 市場参入の加速(カンボジアほか)
 - 未開拓市場への進出の検討
- ② グローバル顧客への対応強化
 - 専門営業によるグローバル展開を加速する顧客への対応

【インド】

- ① 製品戦略
 - 高級ブランドイメージの活用による中級セグメントの開拓
 - 新機種投入によるボリュームゾーンでの受注拡大
- ② 現地生産の検討
 - 現地調達範囲の拡大
 - 現地パートナーとの現地生産の検討

グローバルフットプリント拡大にあわせた事業強化策

【グローバル標準機種の開発・投入】

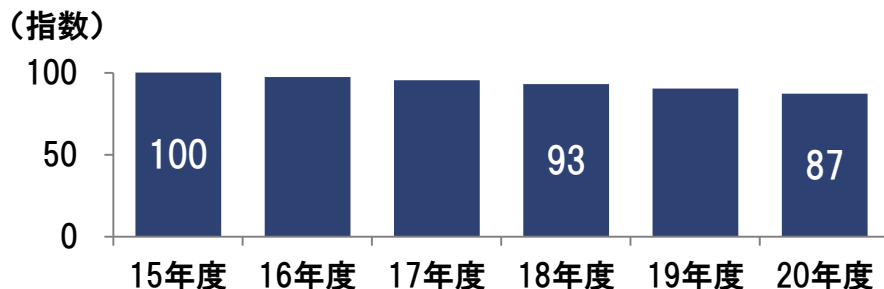
- ① モジュール化によるコスト競争力強化
- ② 機能安全システムの適用

【体制強化と人財育成】

- ① グローバル事業体制・ガバナンスの強化
- ② 人財育成の強化
 - マネジメント層の人財教育の徹底

新設市場でのさらなるプレゼンス向上

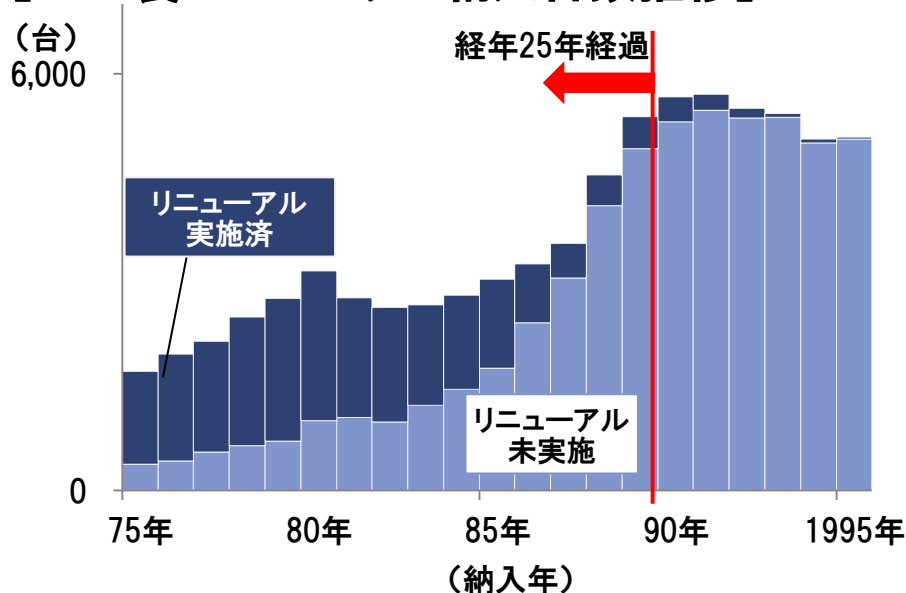
【新設市場規模指数(標準型エレベーター)】



- ①標準型エレベーターの受注拡大
- ②首都圏大規模プロジェクトでの高速エレベーター受注拡大

リニューアル事業の拡大

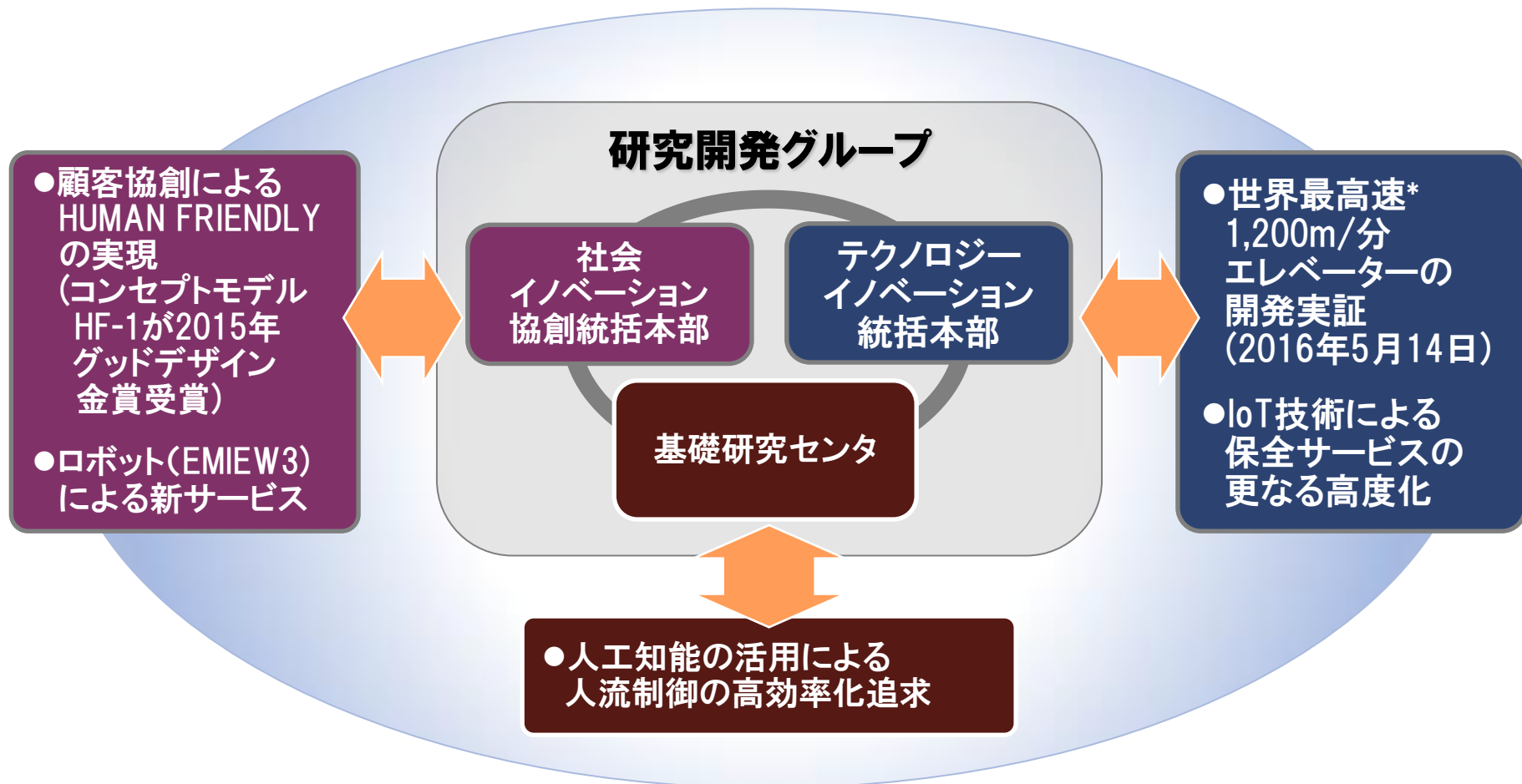
【日立製エレベーター納入台数推移】



- ①リニューアル主力商品の適用範囲拡大および新工法の確立
 - オーダーエレベーター向け商品の発売
 - 油圧エレベーターの工期短縮
- ②大口リニューアルプロジェクトでのシェア拡大
 - 交通案件向け受注活動の強化

HUMAN FRIENDLYな世界最新の製品・サービスの開発・提供

- ① 研究開発グループと連携した最先端技術の活用
- ② ビルシステムBU顧客との協創による新規事業検討



4-8. 日立エレベーター高速化の歴史

日立の技術の変遷と高層ビルの歴史

年代	1968年	1974年	1991年	2008年	2011年	2016年
速度	日本最高速(当時) 300m/分	世界最高速(当時) 540m/分	540m/分	ダブルデッキ 480m/分	中東最高速 600m/分	世界最高速* 1,200m/分
ビルの高層化	霞が関ビル (147m)	新宿住友ビル (210m)	東京都庁 (243m)	上海環球 金融中心 (492m)	Al Hamra Mixed Use Complex(412m)	広州周大福金融中心 (530m)
	<p>正確な速度制御 高着床精度 非常止め装置 横揺れ抑制機構</p>	<p>個性化知能群管理 エレベーター</p> <p>速度帰還制御 かご防振防音構造 耐震耐風構造</p> <p>世界初 即時予約式 全自動群管理エレベーター</p>	<p>1993年 810m/分技術開発</p>	<p>世界最大級[大容量, 超高速] ダブルデッキエレベーター アクティブガイド装置</p> <p>将来予測 知能群管理エレベーター</p>	<p>強風時管制運転 システム</p>	<p>行き先階登録式 群管理システム</p> <p>高張力ロープ 電子安全装置 異速度対応調速機</p>
主な 技術開発	高速駆動制御	省エネルギー・高効率運行				超々高速駆動制御・安全性・快適性



1967年
エレベーター研究塔(90m)



1993年
810m/分技術開発



2010年
G1TOWER(213m)
エレベーター研究施設
高さ世界一(当時)

* 2016年5月時点 日立調べ

世界最高速*1の達成と最先端技術の高速・標準型エレベーターへの転用



広州周大福金融中心にて
世界最高速エレベーター
(1,200m/分)を実証
(2016年5月14日)
竣工:2016年秋予定

電子安全装置対応制御盤



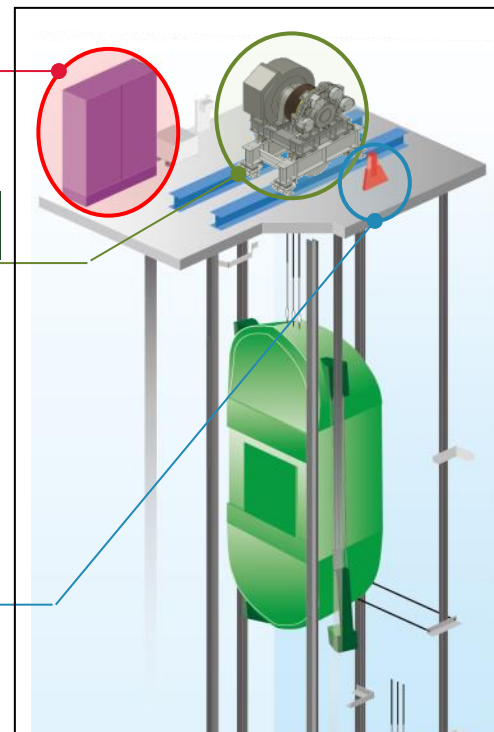
巻上機と高張力ロープ



電子安全装置(ガバナーなど)

最先端技術の
高速・標準型エレベーターへの適用拡大

- 新開発高張力ロープ適用による高行程(300m超)エレベーターの機器小型化
- 電子安全装置(EN*2/GB*3機能安全認証取得)の適用と省スペース化

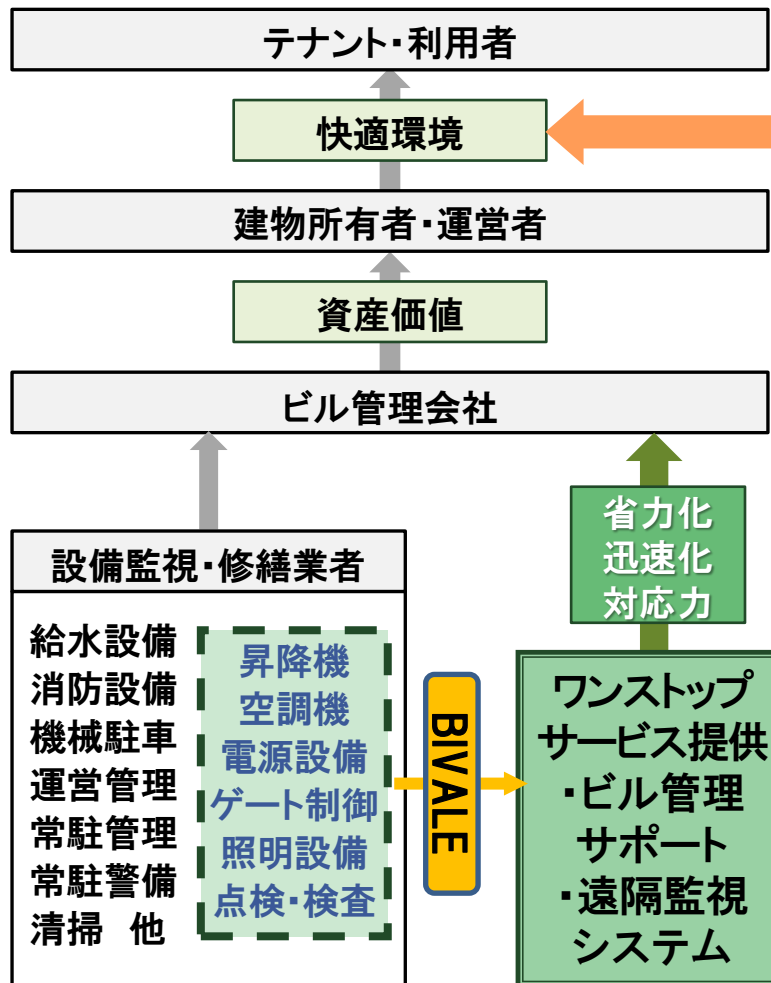


昇降機業界の国際会議
ELEVCONにて
「HIGH TECH AWARD
(BEST TECHNICAL PAPER)」
を受賞
(2016年5月10~12日
スペイン マドリッドで開催)

*1 2016年5月時点 日立調べ *2 European Norm *3 中国国家標準

昇降機事業とのシナジーを最大化するサービスの創出

【ビルソリューションサービスの事業モデル】



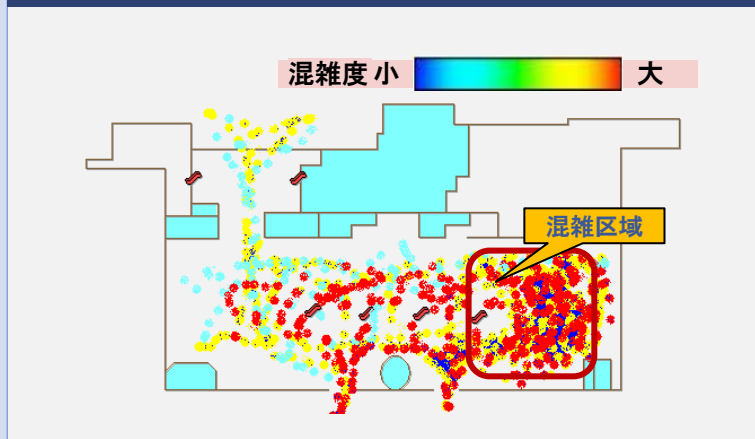
【ロボットを活用したサービスの拡張】



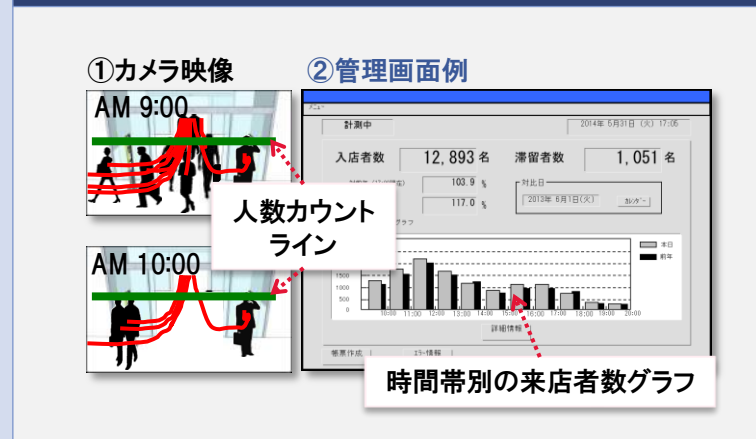
監視カメラ映像から人の動きを検出し、人流を解析してサービスへ活用

人流解析の応用例

利用シーン1:施設内の混雑具合を把握



利用シーン2:来店者数をカウント



項目	内容	サービス例
安心	・特定エリアでの人の滞留検知	・不審者、不審物の発見による 安全性の確保
安全	・セキュリティゲートでの共連れ検知	
快適	・空港、駅などでの混雑状況確認	・状況に応じた案内・誘導による 安全確保、サービス向上
便利	・エレベーターホールの待ち状況確認 ・ショッピングセンターでの動線把握	・エレベーター運行制御による待ち時間短縮 ・売り場配置計画支援による収益向上

海外大口受注案件

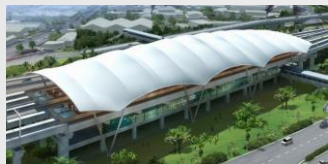
1. 深圳中心〔中国〕

- ①ダブルデッキエレベーター
18台納入予定
- ②複合施設ビル(高さ376m)
- ③エレベーター 57台
エスカレーター 12台
- ④納期2017年2月



2. ホーチミン都市鉄道1号線〔ベトナム〕

- ①同国初となる都市鉄道の建設
鉄道BUが車両17編成(51両)や
通信システム、その他設備一式を受注
- ②エレベーター 32台
エスカレーター 31台
(ベトナムにおけるエスカレーター初採用案件)
- ③納期2017年5月(昇降機)



国内大口案件受注

1. 日本橋二丁目地区再開発事業

- ①「日本橋再生計画」の中核を担う
重要文化財高島屋日本橋店を
含む大規模再開発計画
- ②超高層複合ビル2棟
- ③エレベーター 54台
(高速エレベーター 36台)
エスカレーター 2台
- ④納期2018年6月



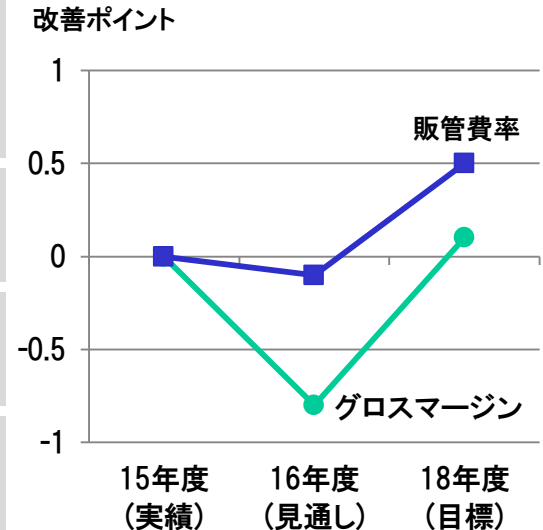
2. 日本交通公社ビル新築工事

- ①昇降機・サービス全般に関する基本コンセプト
「HUMAN FRIENDLY」を具現化した
エレベーターコンセプトモデル
「HF-1」の納入1号機案件
- ②同社創業100周年記念事業
- ③エレベーター 1台
- ④納期2016年8月



低コスト構造の実現

共通戦略		<ul style="list-style-type: none"> ■ グローバル開発・調達体制の強化 ■ 原価企画活動の拡大推進 ■ 間接材費低減施策の推進
地域別戦略	日本	<ul style="list-style-type: none"> ■ 高収益なシステム事業への注力と低収益事業からの撤退 ■ 魅力ある保全商品の投入
	中国	<ul style="list-style-type: none"> ■ プロジェクト体制によるコスト構造改革の推進 ■ ネットワーク工場の生産最適化と集約購買拡大
	アジア 中東	<ul style="list-style-type: none"> ■ グローバル標準機種の世界投入 ■ 受注拡大に対応した生産の最適化



キャッシュフロー創出力の強化

課題	改善施策	2015年度 (実績)	2016年度 (見通し)	2018年度 (目標)
高収益グローバル事業体制構築の為の資金創出	<ul style="list-style-type: none"> ・売上拡大・収益力強化 ・運転資金効率向上 	CCC*	44.2日	48.0日
			46.0日	

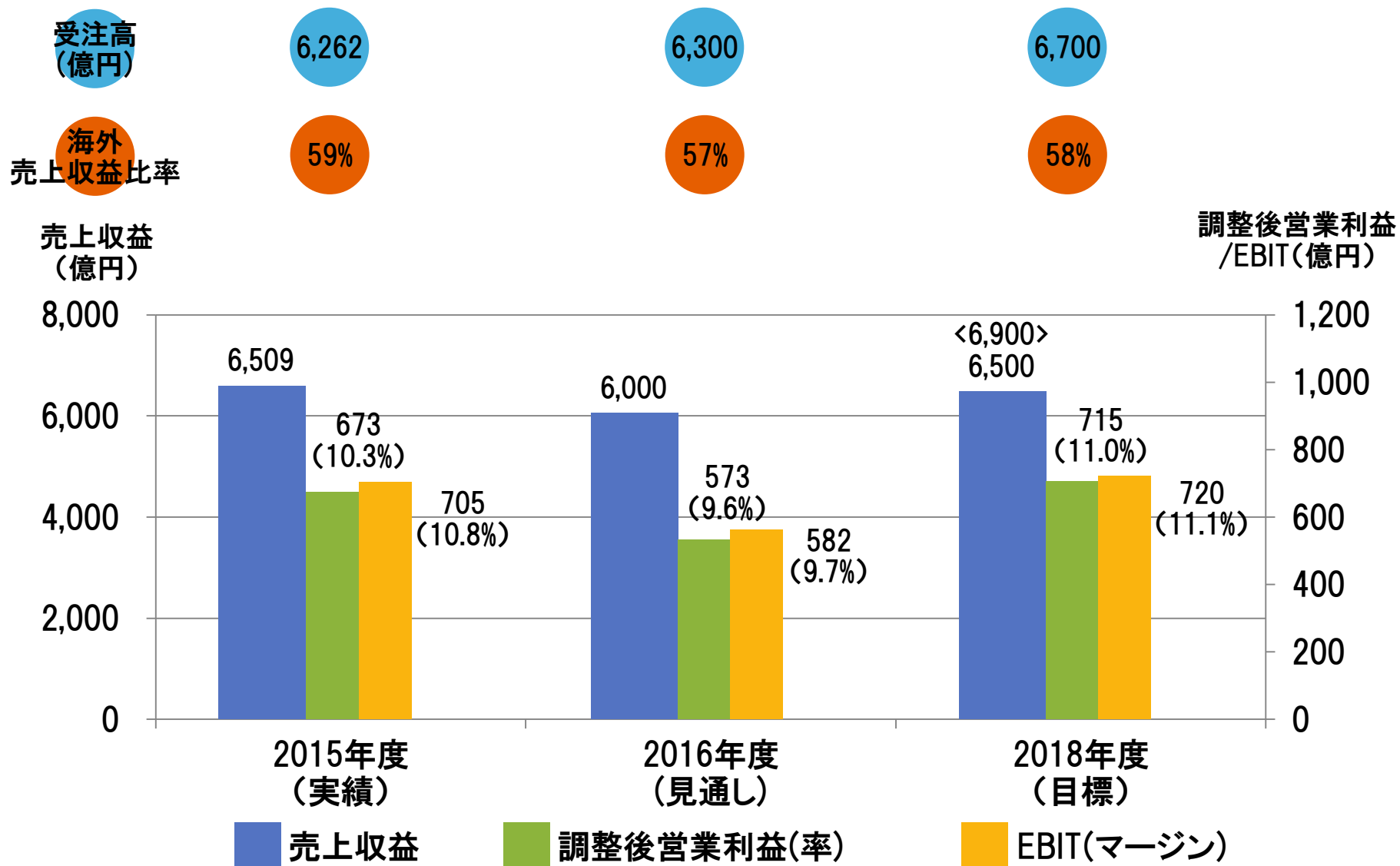
* CCC: Cash Conversion Cycle (運転資金手持日数)

ビルシステムビジネスユニット事業戦略

[目次]

1. 事業概要
2. 市場環境
3. 事業方針
4. 地域別事業戦略
5. **業績計画**
6. まとめ

5-1. 業績計画



< >: 15年度同等の為替換算時

ビルシステムビジネスユニット事業戦略

[目次]

1. 事業概要
2. 市場環境
3. 事業方針
4. 地域別事業戦略
5. 業績計画
6. まとめ

2018年度目標

- 売上収益 6,500億円 (2015年度比100%)
- 調整後営業利益率 11.0% (2015年度比0.7%改善)
- EBITマージン 11.1% (2015年度比0.3%改善)

2016年度は中国市場悪化に伴う減収減益を見込むも
製品競争力強化・保全ストック蓄積・コスト構造改革
推進により挽回

2018年度は調整後営業利益率11%超をめざす

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
- ・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
- ・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
- ・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