
ビルシシステムビジネスユニット 事業戦略

Hitachi IR Day 2017

2017年6月8日

株式会社日立製作所

執行役専務 ビルシシステムビジネスユニットCEO

佐藤 寛

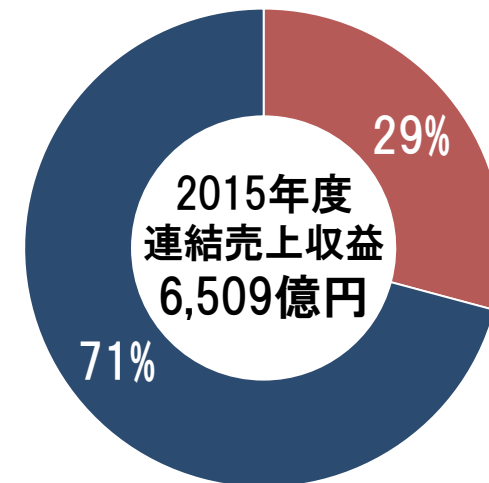
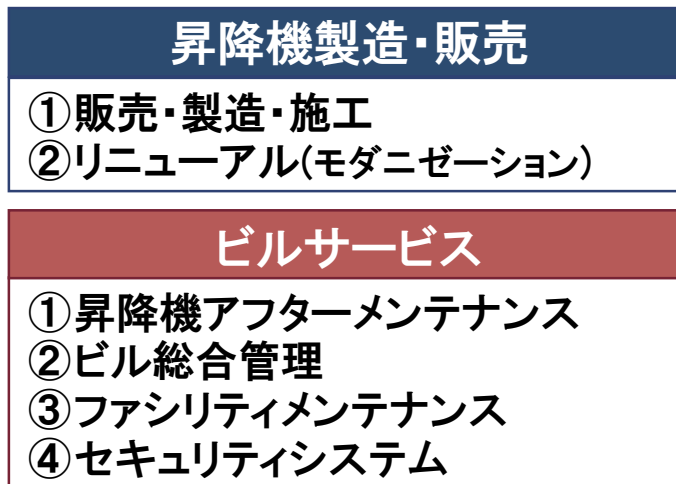
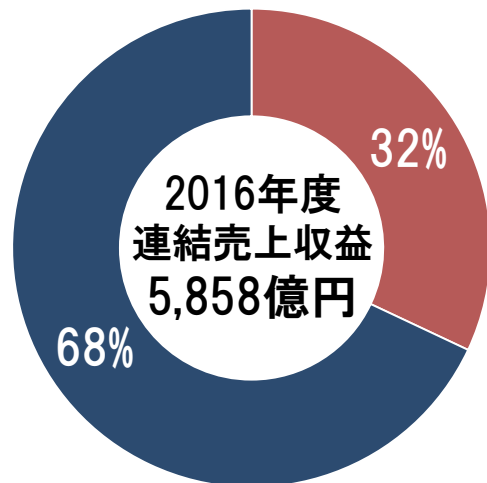
ビルシステムビジネスユニット事業戦略

[目次]

1. **事業概要**
2. 経営戦略
3. 事業戦略
4. 業績計画

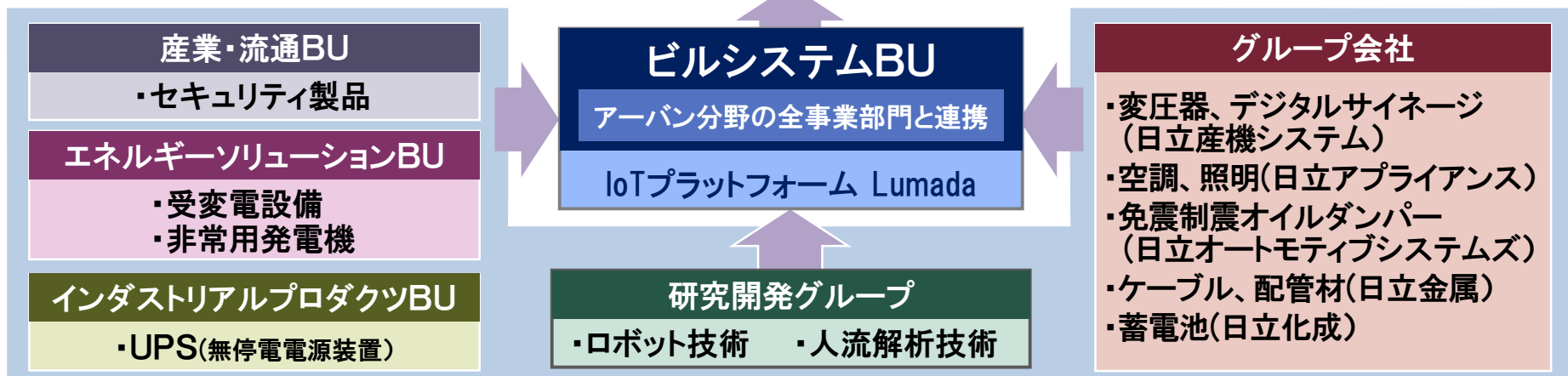
1-1. ビルシステム事業の構成

1. 事業構成



2. ビルシステムビジネスユニットの位置付け

【顧客】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



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. 経営戦略**
3. 事業戦略
4. 業績計画

基本方針

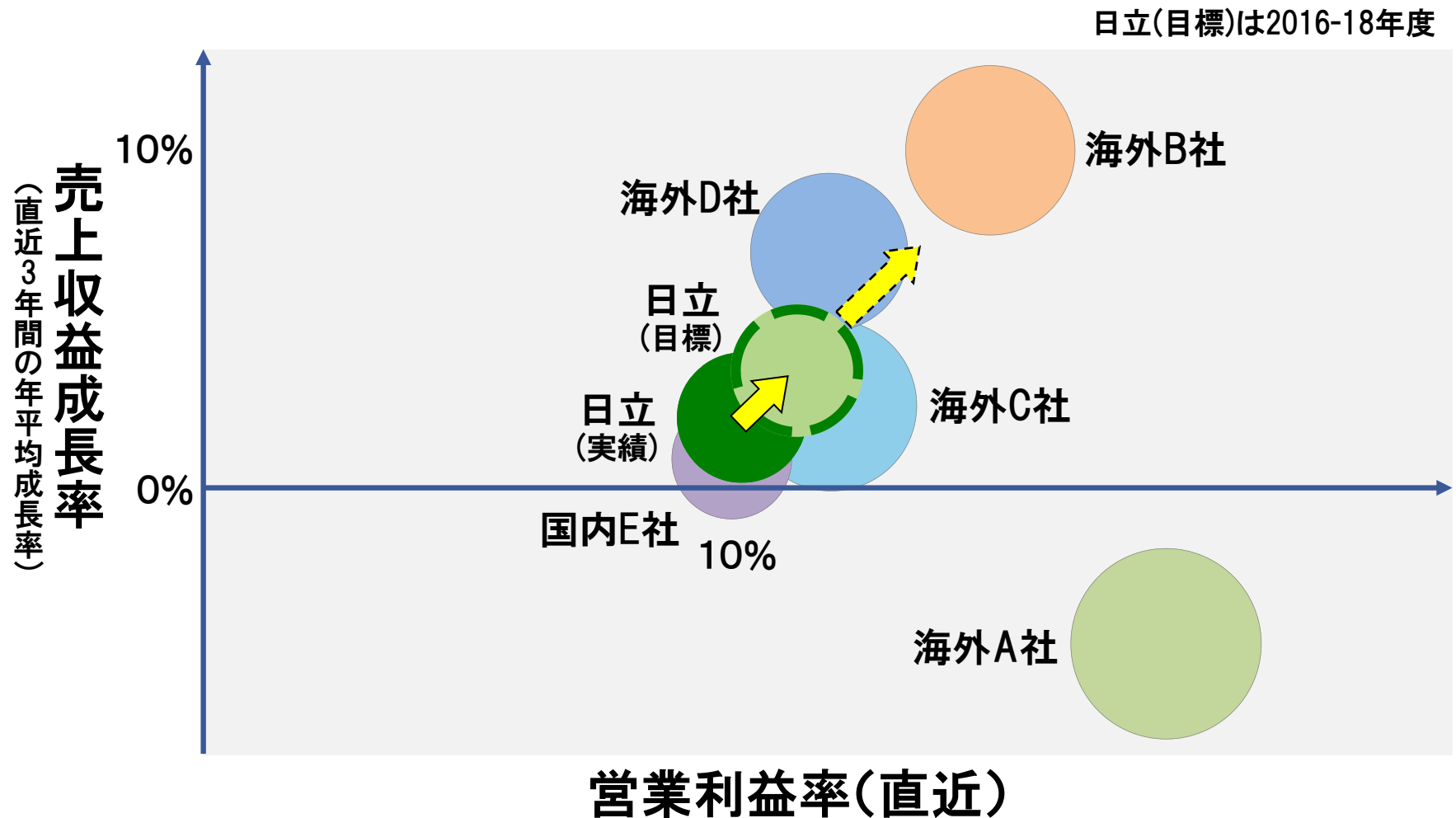
- Comfortable Smart Mobility Service (CSMS) の提供(社会イノベーション事業の拡大)
- HUMAN FRIENDLYな世界最新の製品・サービスの開発(あなたを思いやること、心地よくすること)
- フィデューシャリー・デューティーを意識したサービス事業の展開(お客様の信頼に応えるサービス)

経営戦略

- スマート経営改革(グローバル市場での競争力強化と成長)
- グローバルトランスフォーメーション(経営資源のグローバル再配置による経営強化)
- デジタルトランスフォーメーション(IoT、AI活用による第4次産業革命への対応)

2-2. ビルシステムビジネスユニットの経営戦略② ポジショニングの改善

売上拡大と利益率向上を進め、グローバルメジャープレーヤーをめざす



2-3. ビルシステムビジネスユニットの経営戦略③

3つの市場に対する事業戦略の展開

単位:千台、○:CAGR(%)

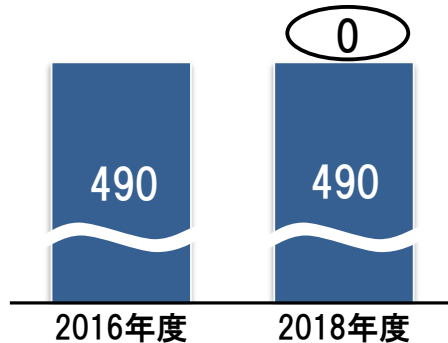
進出済市場

成熟

- ・新設シェアNo.1の獲得
- ・リニューアル事業、サービス事業の拡大

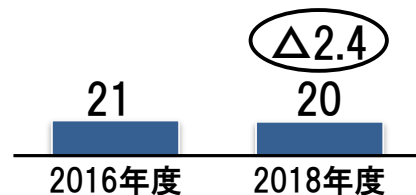
中国

- ・2017年以降は2016年並みと想定
- ・但し市場環境の激変を注視



日本

- ・市場は縮小傾向、都内特定地域では大型再開発計画あり

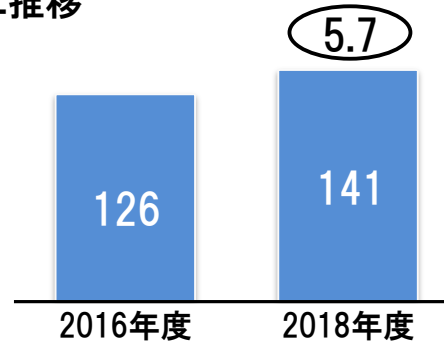


成長

- ・さらなるフットプリント拡大
- ・新設受注シェア伸張
- ・保全事業の拡充

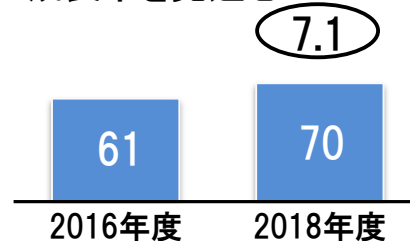
アジア・中東

- ・一部市場を除き、全体として堅調に推移



インド

- ・高い成長率を見込む

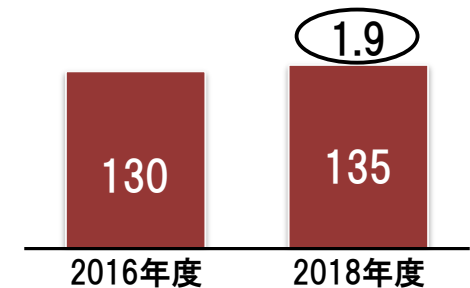


新規開拓市場

- ・2021年度に向けた新拠点設置拡大による事業基盤構築

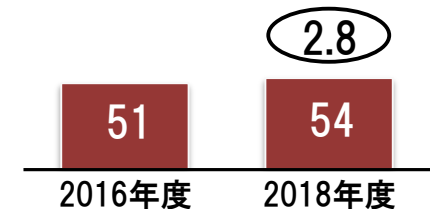
欧州・アフリカ

- ・成熟市場だが一部市場が成長



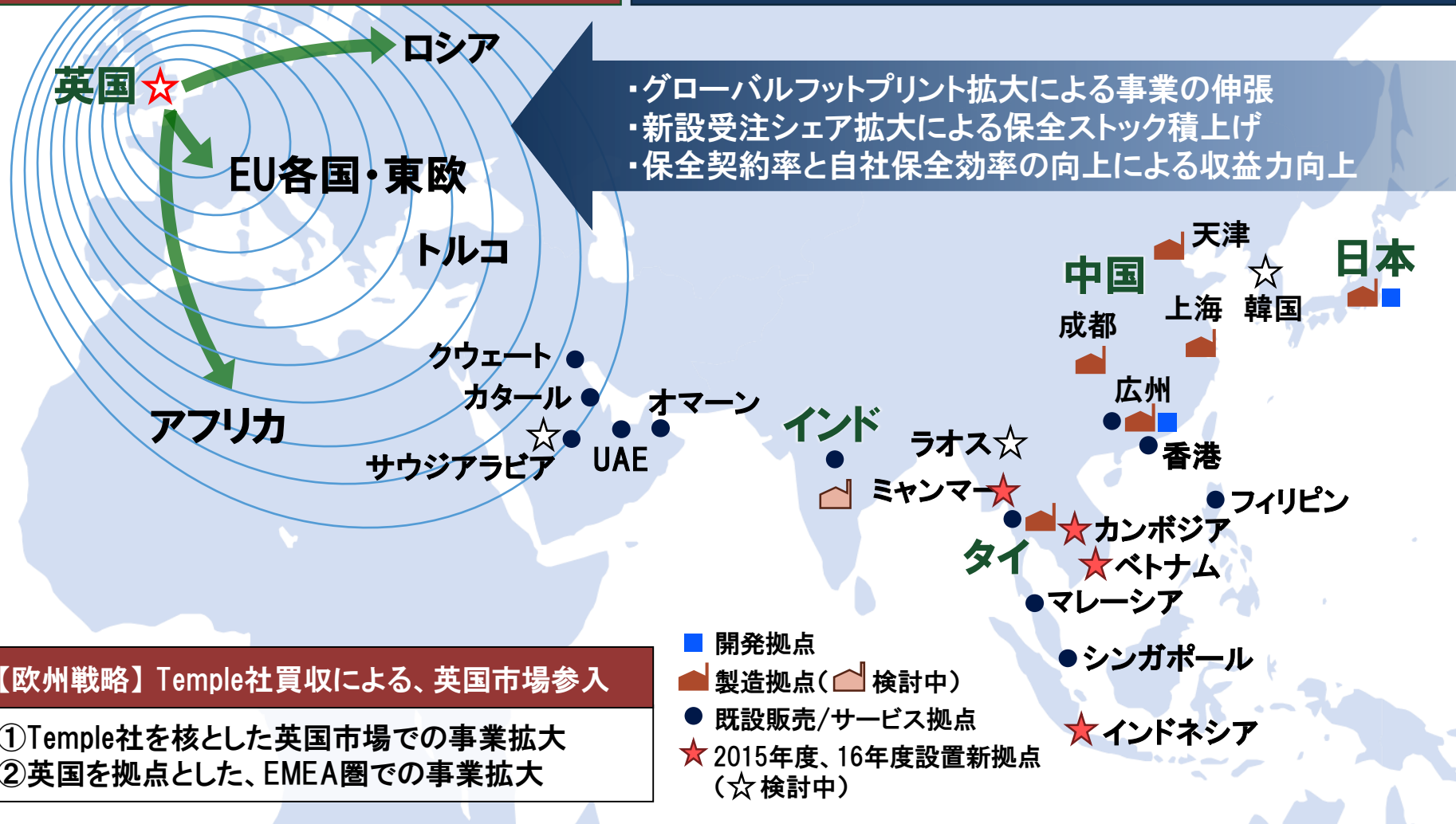
米州

- ・底堅く成長が見込まれる



新規開拓市場 [EU圏]

進出済市場 [西方進行: RCEP + 中東]

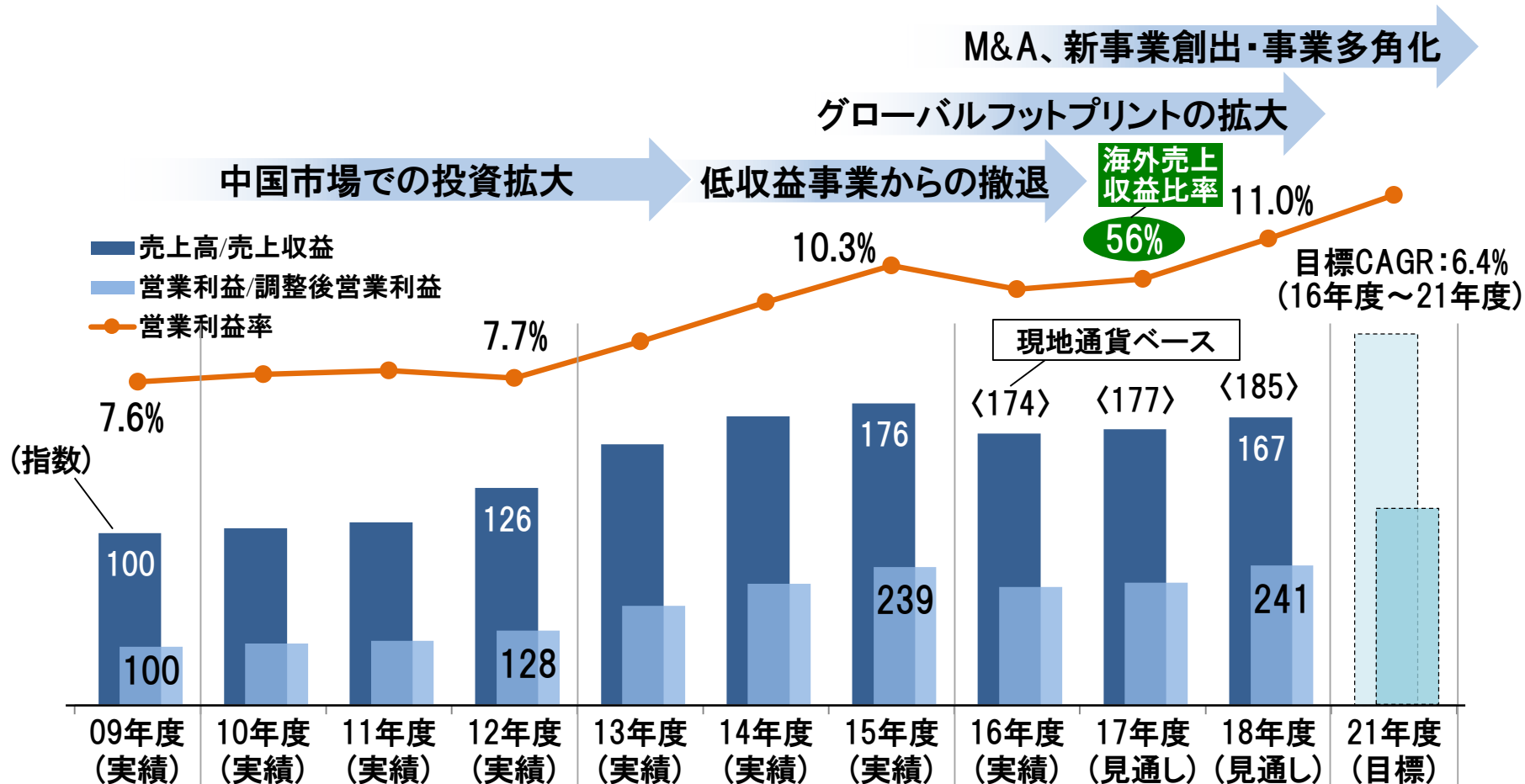


【欧州戦略】 Temple社買収による、英国市場参入

- ① Temple社を核とした英国市場での事業拡大
- ② 英国を拠点とした、EMEA圏での事業拡大

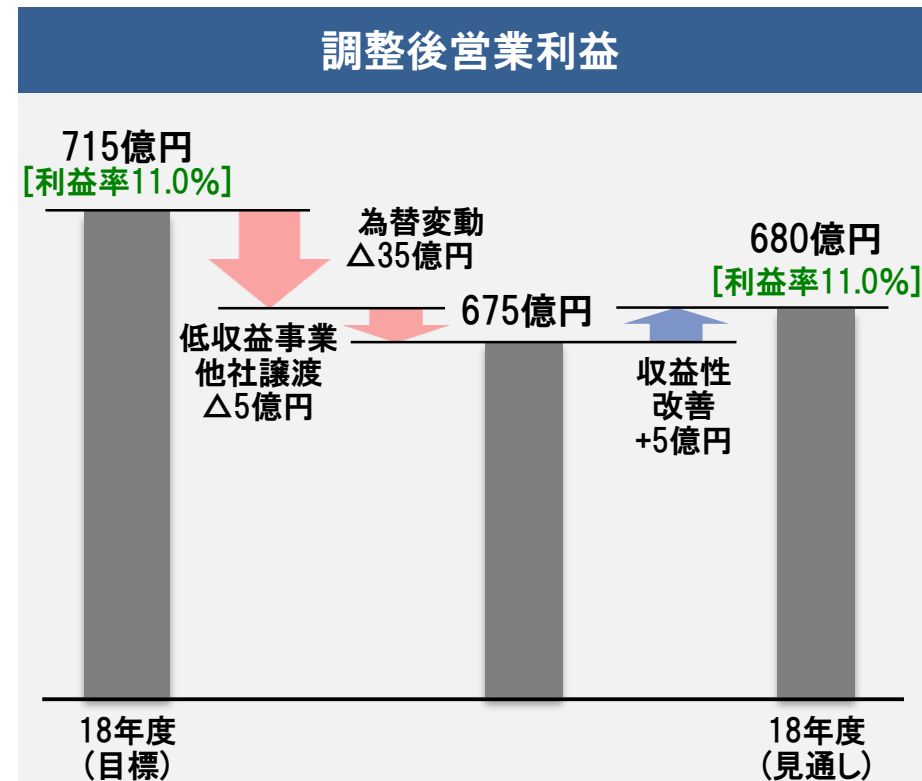
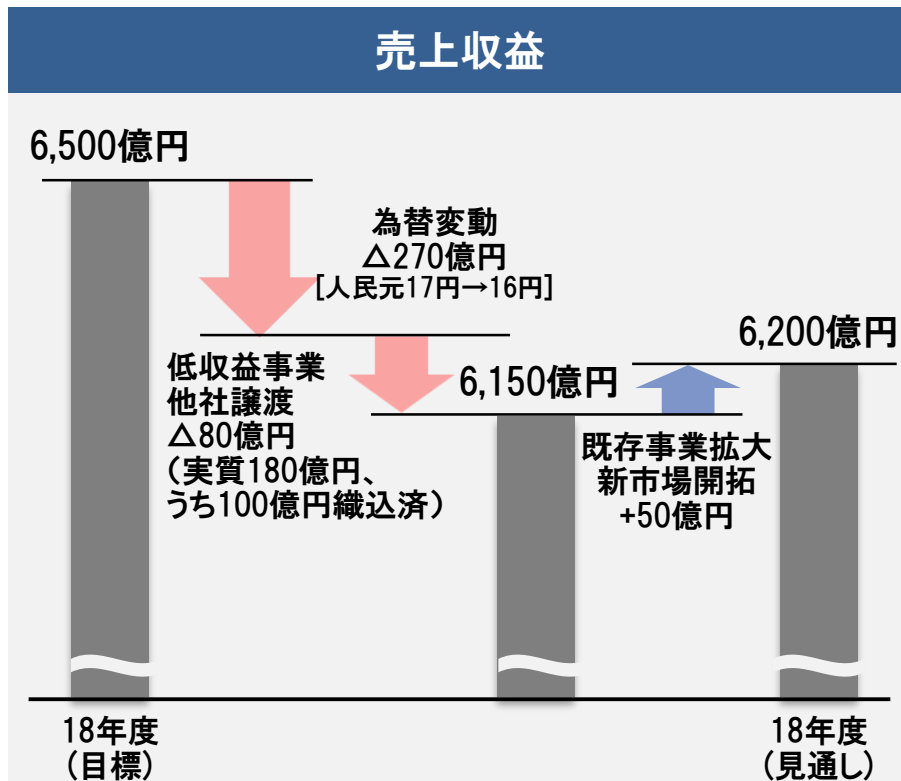
2-5. ビルシステム事業の業績伸張計画

| | 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 | 1,849億円 | 5,391億円 |
| (指数) | (100) | (116) | (209) | (222) | — |



2014年度以前:米国会計基準、2015年度以降:IFRS < >:2015年度同等の為替換算時
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

中国事業における為替換算影響等を除くと、期初見通し*1 通り



| | |
|--------------------|--|
| 為替変動 対策 | <p>(1) エクスポージャーの極小化</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ 外貨建債権債務のバランス ■ 為替予約によるリスクヘッジ <p>(2) 中国製品のさらなる輸出拡大</p> <p>(3) グローバル調達の実進による原価低減の加速</p> |
|--------------------|--|

*1 2016年6月1日公表

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. 経営戦略
- 3. 事業戦略**
4. 業績計画

進出済市場事業戦略

成熟市場 [2021年度までの効果額:500億円]

(1)新設シェアNo.1の獲得 (2)サービス事業の拡大

| | |
|----|---|
| 中国 | <ul style="list-style-type: none"> ・ 新設市場でのシェア拡大(No.1奪還) ・ IoT活用による高効率事業体制の確立 ・ 保全事業の強化拡大 |
| 日本 | <ul style="list-style-type: none"> ・ 大型案件受注によるシェア拡大(No.1獲得) ・ リニューアル事業の拡大(業界No.1) ・ IoTを活用したエレベーターの遠隔監視拡充、高効率化 |

成長市場 [2021年度までの効果額:200億円]

(1)さらなるフットプリント拡大 (2)新設受注シェア伸張

| | |
|--------|--|
| アジア・中東 | <ul style="list-style-type: none"> ・ 市場成長率を上回る、新設受注の拡大 ・ 営業チャネルの拡充と新拠点設立による収益力向上 |
| インド | <ul style="list-style-type: none"> ・ 現地企業との提携による、さらなる事業の拡大 (現地生産・現地調達比率の拡大、営業チャネルの拡充) |

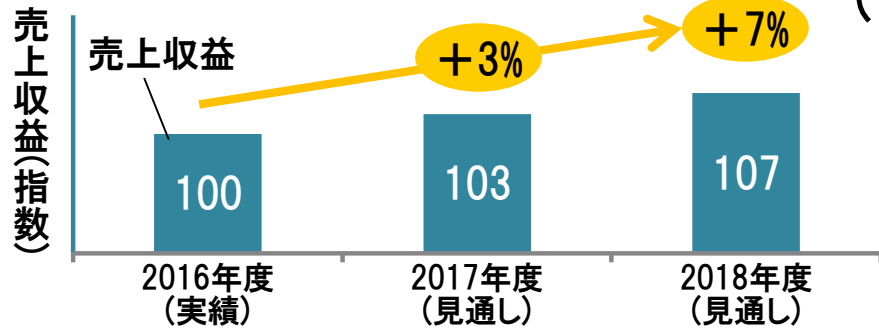
新規開拓市場事業戦略 [2021年度に向けた重点投資 効果額未定(1,000億円超)]

(1) 2021年度に向けた新拠点設置拡大、新事業創出による事業基盤構築

| | |
|----------|--|
| 欧州・新市場 | <ul style="list-style-type: none"> ・ 英国市場での事業拡大、英国を拠点とした欧州・アフリカ市場への参入 ・ M&A、事業提携などによるグローバルフットプリントの拡大 |
| リニューアル事業 | <ul style="list-style-type: none"> ・ 日本のノウハウを活用したグローバルリニューアル事業の創出 |
| 新事業 | <ul style="list-style-type: none"> ・ Lumadaを活用した、デジタルソリューション事業の創出 |

(1) 中国事業の強化・拡大

【売上収益計画（現地通貨）】



(1) 中国事業戦略

- 新設シェアNo.1の獲得
- サービス事業の拡大



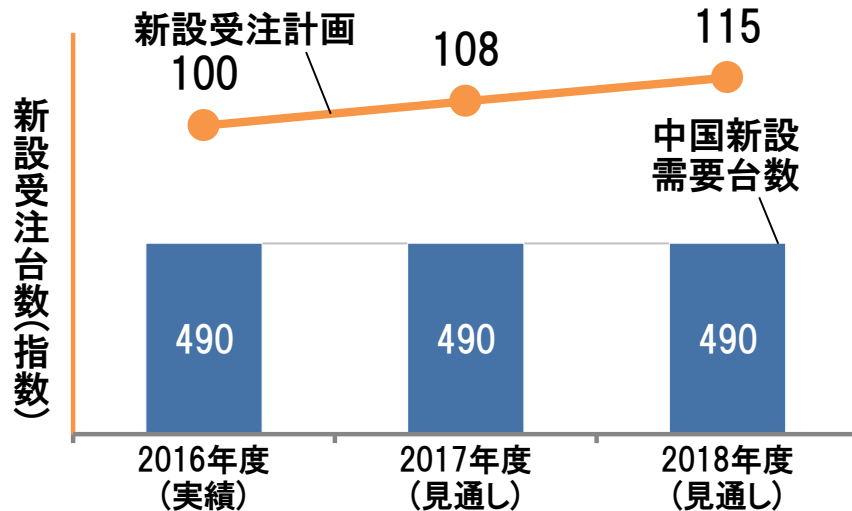
事業規模拡大を実現

【昆明恒隆広場】



(2) 新設事業戦略 / 新設シェアNo.1の獲得

【新設受注計画（台数）】



市場環境

- 2017年度以降は、2016年度並みと想定
- 価格競争により、売価ダウンが継続

需要台数(千台)

(1) 新設受注の拡大

- ハイエンド・ミドルレンジ・大口顧客案件
- 価格競争力ある新製品の開発・投入

(2) グローバルNo.1 エスカレーター事業の実現

(3) RCEP圏との連携による輸出事業の伸張

*新設受注計画は輸出含む

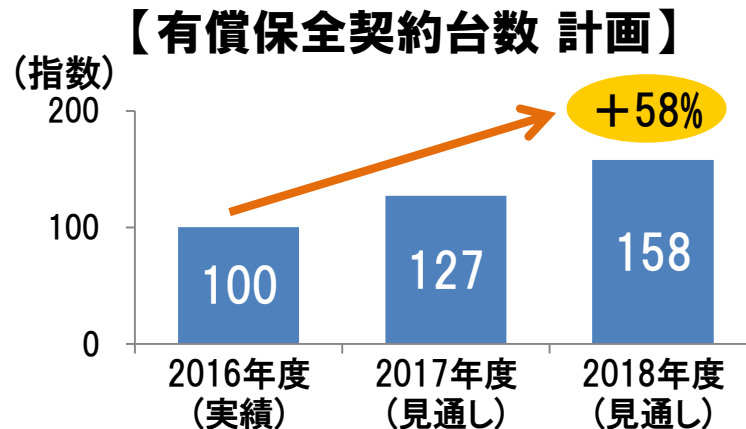
(3) 保全事業戦略 / 四地域体制によるサービス品質の強化

(1) 保全営業体制強化による契約率向上

- ① 保全営業人員の増員
(2016年 148人→2017年 300人)
- ② モデル分公司での案件動態管理強化

(2) 遠隔監視システムの拡充、作業効率の向上

(3) 部品販売事業の拡大



(4) スマート生産改革 / IoTによる生産効率の向上と経営判断の迅速化

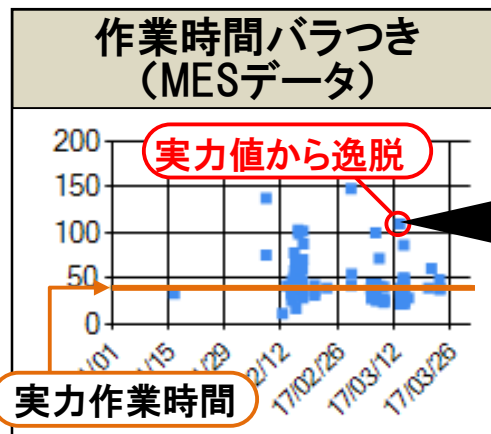
(1) MESデータ活用による「スマート生産化」

- 稼働実績データの分析による、生産効率向上とコストの削減

(2) 生産拠点一括管理による「スマート経営化」

- 生産情報一元化管理システムの構築による経営判断の迅速化

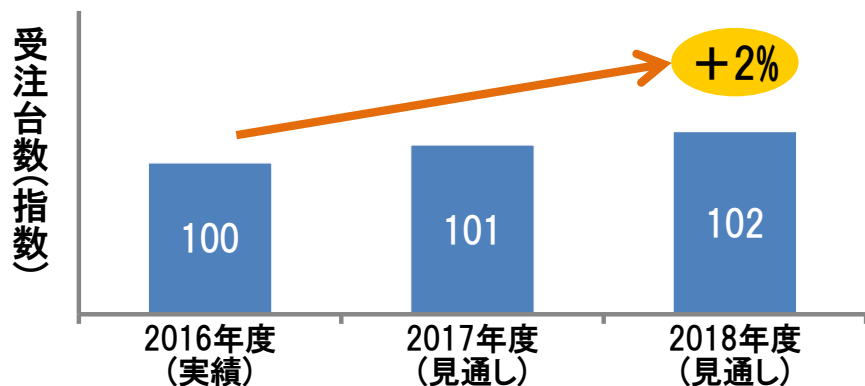
【作業実績データと動画連動による作業改善】



(1) 新設受注拡大 / トップシェア獲得

【新設受注台数 計画】

(指数)



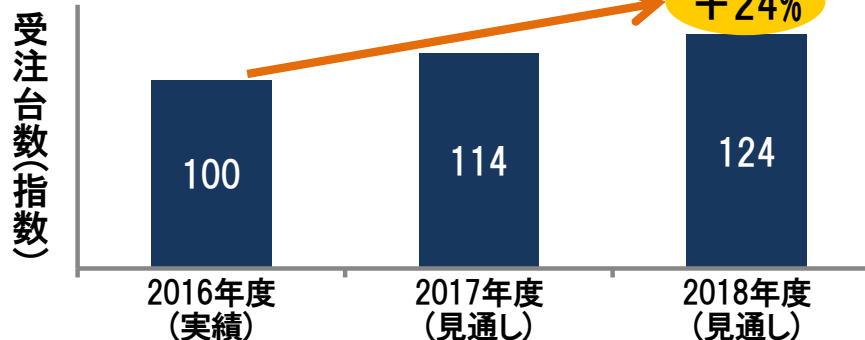
市場環境

- 17年度以降、住宅向け需要は緩やかに縮小
- 都内特定地域では、五輪以後も大型再開発の計画あり

- (1) コスト競争力強化による
標準型エレベーター市場トップシェア獲得
- (2) 首都圏大口案件受注拡大による
高速エレベーター市場トップシェア獲得

(2) リニューアル事業強化 / 受注台数拡大

【リニューアル受注台数 計画】



市場環境

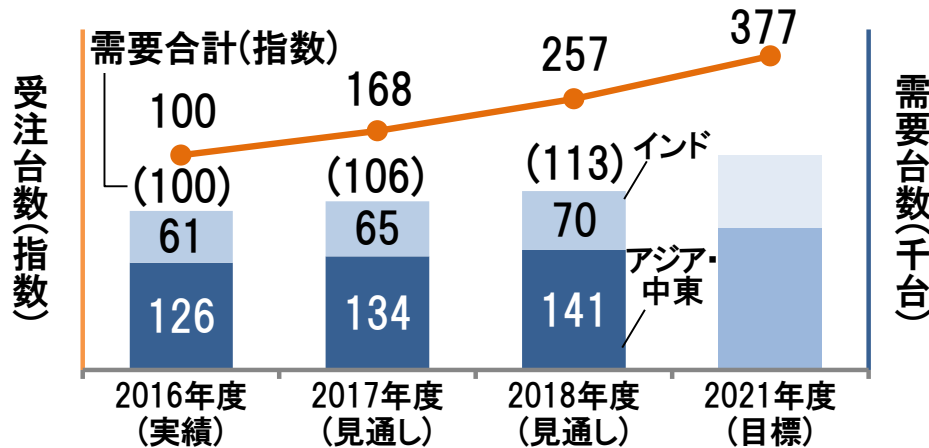
- リニューアル対象台数*が年間5,000台増加

- (1) 新商品の開発投入による受注拡大
 - 連続停止ゼロ工法の適用(G_Select+U)
- (2) 作業能力確保による施工体制強化
 - 施工技能者の計画的育成・確保

*経年25年以上の日立製エレベーター

(1) アジア・インド・中東事業の確立 / 新製品投入による受注拡大

【アジア・インド・中東 新設受注 計画】



(1) グローバル標準機種への投入拡販

- ボリュームゾーン向け戦略機種(機械室レス)の投入(2016年9月)
- 新機種(機械室あり)の開発・投入による製品競争力の強化



【グローバル標準機種 (機械室レス)】

(2) 営業戦略 / フィールド人財育成による事業基盤の確保

(1) 新拠点開設

- ミャンマー : 2015年10月開設
- インドネシア : 2015年12月開設
- インド(チェンナイ) : 2016年 6月開設
- ベトナム : 2016年11月開設
- インド(アーメダバード) : 2017年 1月開設
- カンボジア : 2017年 3月開設
- ラオス・韓国 : 2017年設立計画

(2) アジアトレーニングセンターの開設 (2017年1月)

- 階層別教育体系整備による施工・保全技術員の育成

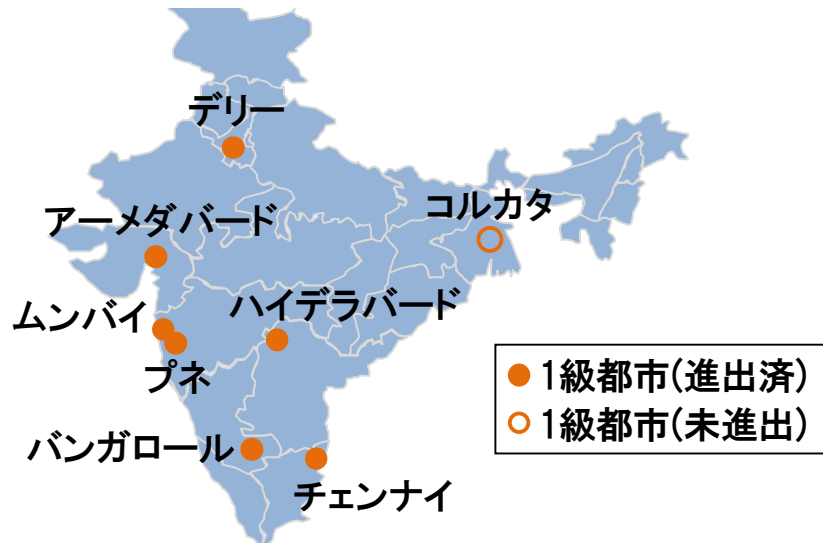


サービス品質の向上



【アジアトレーニングセンター】

(1) 営業戦略の強化 / 拠点拡充による営業・サービス体制の拡充



(1) 1級8都市へのチャネル拡大

- 進出済地域での販売・サービス拠点の増設
- 未進出地域での新販売拠点の設立 (2017年12月)

(2) 主要2級都市への進出

- 現地企業との提携による営業チャネルの拡充

(2) ブランド戦略 / 製品競争力の強化による受注拡大

【インド市場におけるブランド強化】

- (1) 最高級ブランドの維持
- (2) 高級案件の継続受注
- (3) 大口案件受注によるプレゼンス向上



【 DLF CAMELLIAS 】

【現地企業との提携による事業の強化】

- (1) 現地生産・現地調達によるコスト競争力強化(2017年7月～)
 - 現地企業との協業による現地生産 (自社工場設立検討)

(1) 日本のノウハウを活用したグローバルリニューアル事業の創出

市場環境とリニューアル受注計画台数

事業拡大施策

中国

■ 経年20年以上の日立製昇降機急増
(2016年度1,000台→2021年度13,800台)

(指数)



(1)市場の急拡大に備えた
事業体制構築

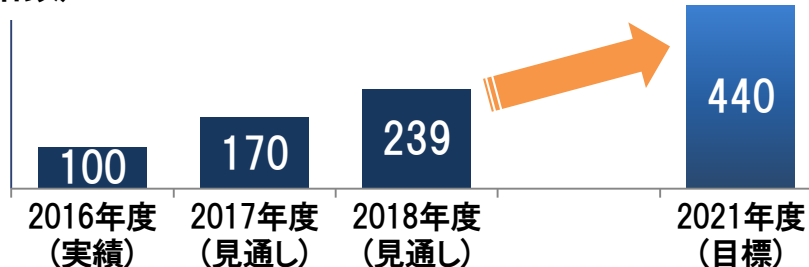
■ 日本のノウハウを活用した開発、
オペレーション体制の確立

(2)中国市場向け
リニューアル商品の開発・投入

アジア

■ リニューアル実施比率が低く、
市場拡大見込み

(指数)



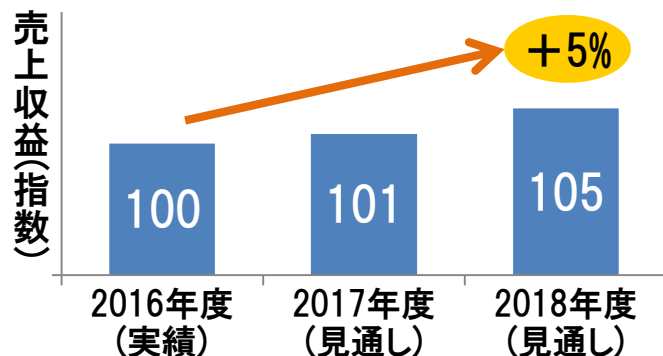
(1)日本の制御リニューアル商品
転用拡販による受注の拡大

■ 日本の制御リニューアル商品を
ベースとした商品開発の推進

(2)現産化によるコスト競争力強化

(1) フットプリント拡大に同期した保全事業の拡大、業務効率向上による収益力向上

【保全事業売上収益 計画】



| 地域/国 | 地域別事業戦略 |
|------------|----------------------------|
| 共通 | ・遠隔監視システムによる保全サービス機能強化 |
| 中国 | ・保全営業体制強化による保全契約率向上 |
| アジア・インド・中東 | ・遠隔監視システムの導入 ・部品販売事業の拡大 |
| 日本 | ・IoT技術、遠隔保全の適用拡大による収益力向上 |
| 欧州 | ・他社製品保全サービスによる欧州での事業拡大 |

(2) 保全IoT化とAI活用による、サービス事業の高度化・収益拡大



- (1) グローバル管制センター構築によるサービス効率向上
- (2) 遠隔監視・保全システムのIoT化
- (3) AI活用による、保全業務の高効率化・サービス高度化
 - 保全周期の最適化
 - 予兆保全の高精度化
 - 部品在庫の圧縮・適正化

3-9. ビルシステム事業の強み（ビジネス要素）

(1) 多様な事業領域の顧客と、グローバルな販売ネットワーク

【顧客】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

管理会社

継続契約顧客
・日本7万社
・中国他3万社

パートナー企業

(2) 1,500拠点のサービスネットワークと技術力の高いメンテナンスエンジニア

昇降機

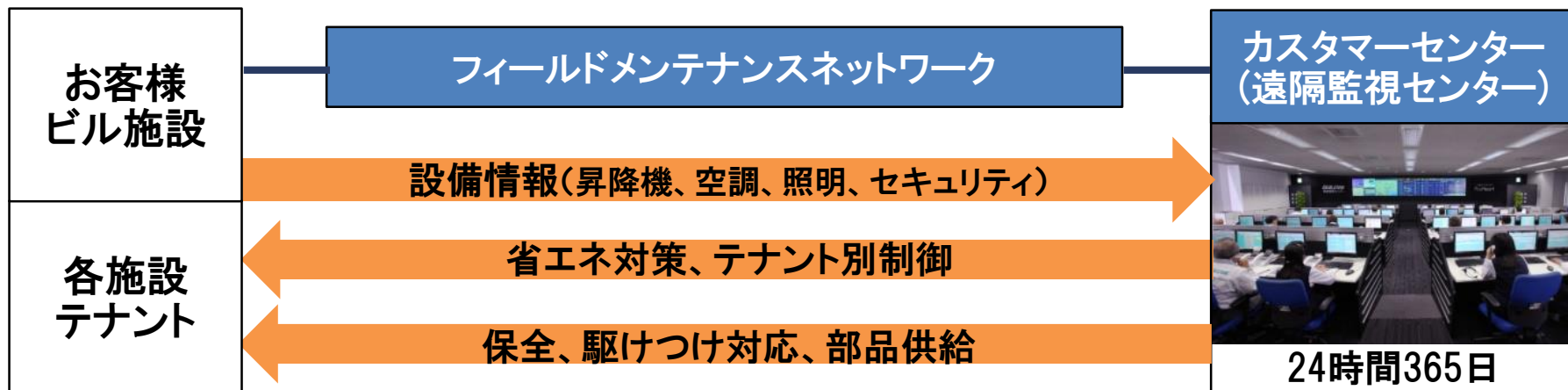
空調

ビル設備

各種デバイス

〈照明、セキュリティ、カメラ他〉



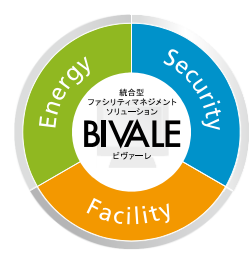


(3) 世界最高速*の技術、遠隔監視システムなどのキーテクノロジー






*: 2017年6月現在、日立調べ

3-10. ビルシステム事業の近未来

施設・ビルトータルソリューションサービス事業への進化

| | | | | |
|--|---|---|--|--|
| 昇降機  | ビル設備(空調他)  | ビル管理  | ロボットサービス  EMIEW3 他社ロボット | コネクティッドホーム/モビリティ  |
|--|---|---|--|--|

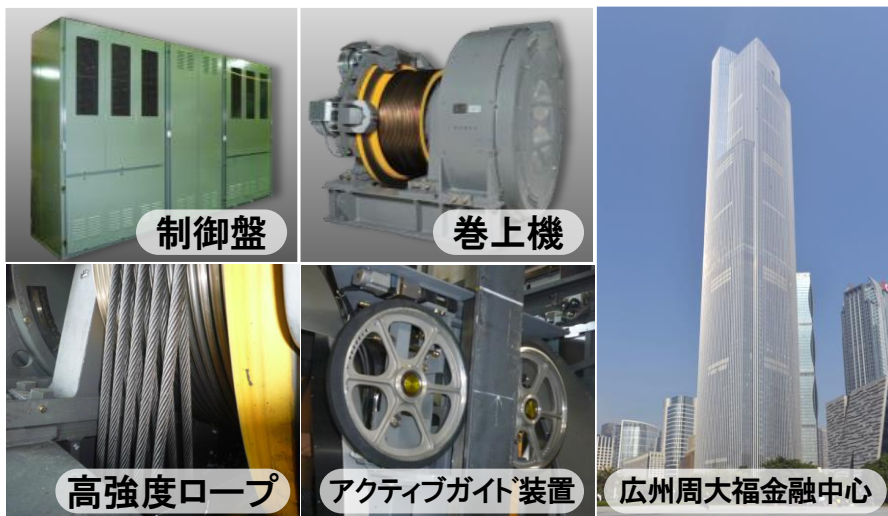
| | | |
|---|--|--|
| グローバル 管制センター  | 【フィールドメンテナンスネットワーク基盤】 <ul style="list-style-type: none">保全、修理ファシリティ管理サービス、機能 変更、追加故障時対応部品在庫管理 | 部品センター  |
|---|--|--|

| | | | | |
|--------------------------------------|------|-------|----------|--|
| 【ビルトータルソリューションサービス共通プラットフォーム】 | | | | データセンター  |
| 行動・運行計画 | 故障監視 | 動作アプリ | データ収集・解析 | |
| 【AIコネクティッド】総合遠隔監視・相互機能連携 | | | | |
| 【データナレッジ】データ分析、知能処理、ナレッジ提供、緊急操作 | | | | |

Lumadaを活用した、デジタルソリューション事業の創出

3-11. キーテクノロジーを活かした事業の拡大

(1) 世界最高速のエレベーター技術の横展開



(1) 日立製エレベーターが
世界最高速*分速1,260mを記録

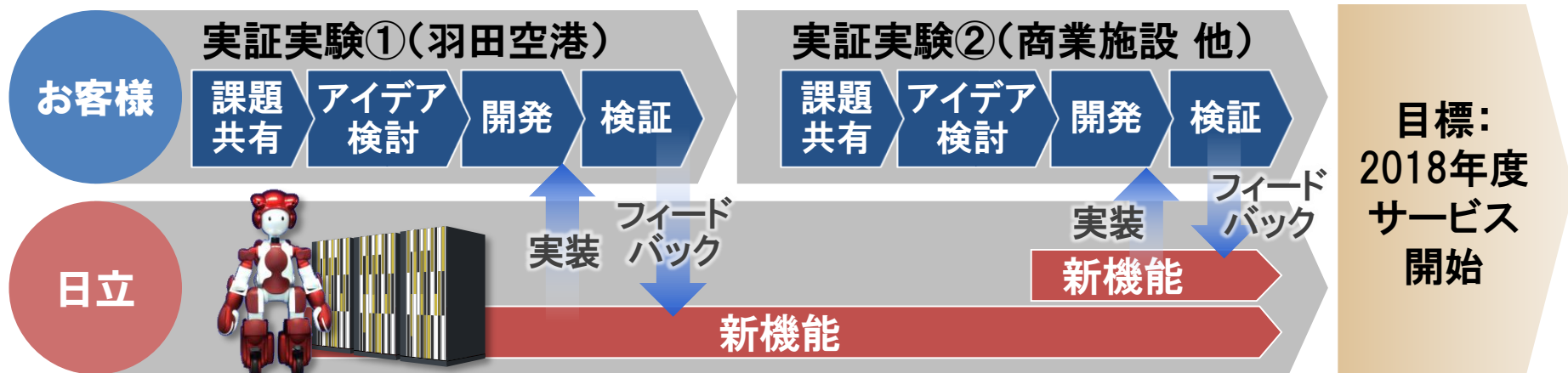
(2) キーテクノロジー

- 世界最高速を実現する駆動・制御技術
- 超高速性能を支える安全性
- 振動・気圧変化を制御する快適性



世界最高速の技術を日立の製品に展開

(2) AI・ロボット技術による新サービス事業の展開



*: 2017年6月現在、日立調べ、「広州周大福金融中心」での実運用は分速1,200mでの運転

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. 経営戦略
3. 事業戦略
4. 業績計画

コスト構造改革とキャッシュの創出

共通

- キーテクノロジー不要のノンコア低収益事業からの撤退

販管費

- 間接材低減施策の推進
- 働き方改革による業務効率化促進

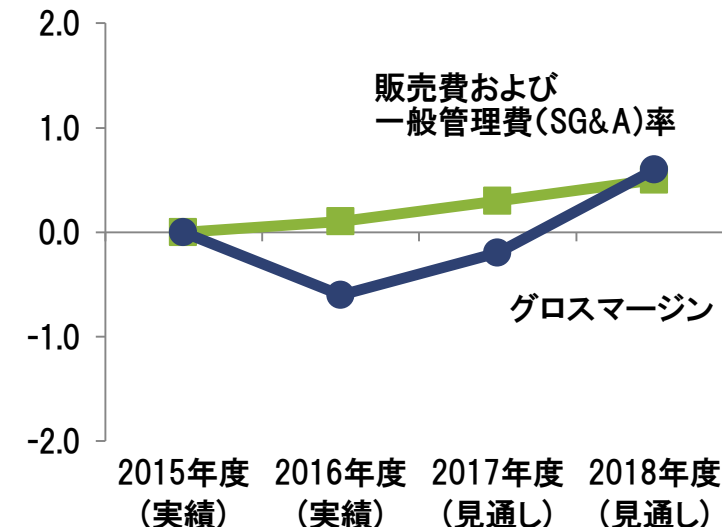
グロスマージン

- グローバル標準機種種の拡販・原価低減の推進
- スマート生産改革による生産効率向上
- IoTを活用したエレベーターのリモート監視、保全システムによる収益拡大

キャッシュ創出

- 営業入金促進、前受金入金の拡大
- 支出管理の強化、棚残の圧縮
- 投資の厳選・着実な投資効果の刈り取り

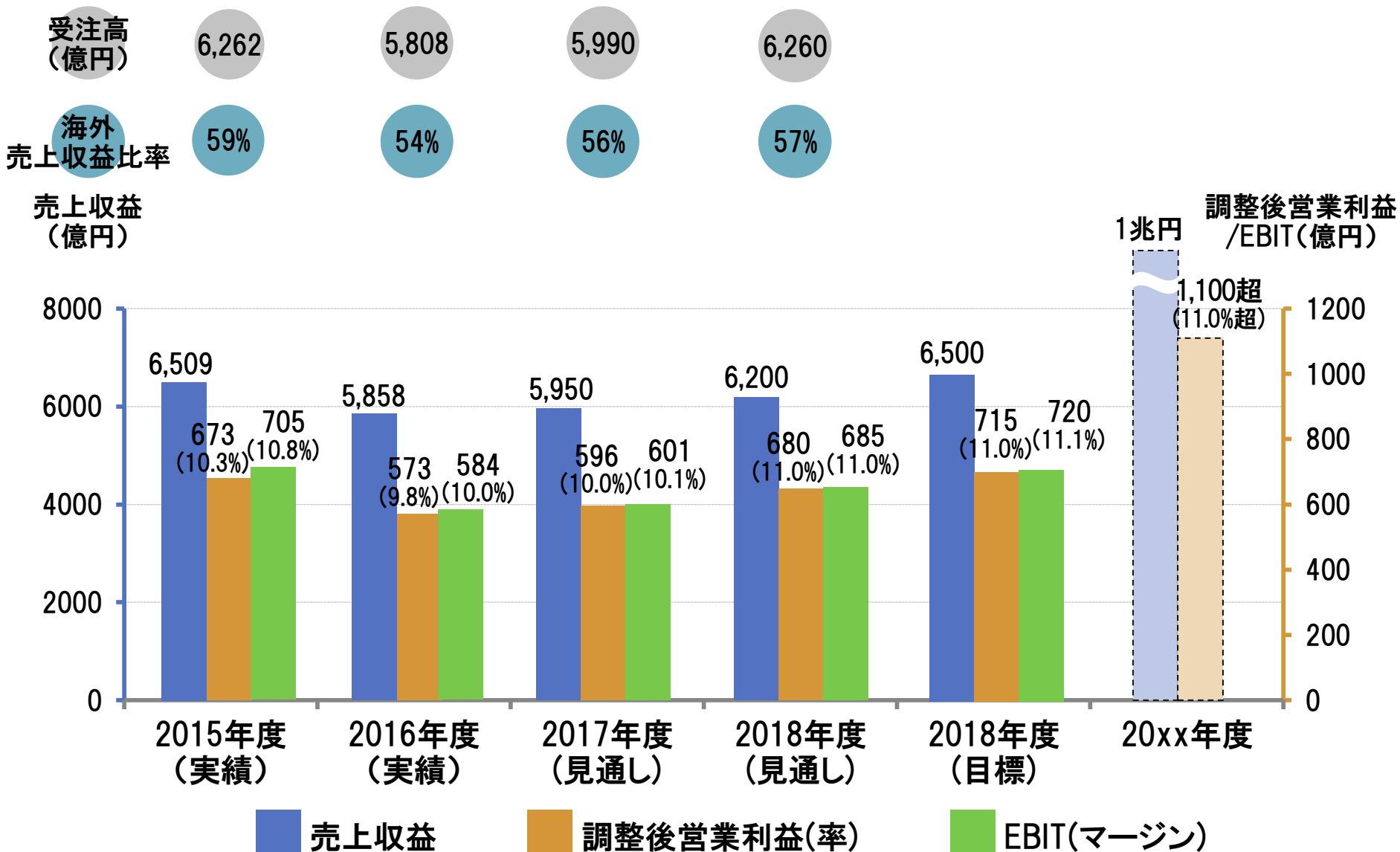
改善ポイント



■ CCC(運転資金手持ち日数)

| | 2015年度 (実績) | 2016年度 (実績) | 2017年度 (見通し) | 2018年度 (見通し) |
|-----|-------------|-------------|--------------|--------------|
| CCC | 44.2日 | 38.6日 | 45.7日 | 45.0日 |

4-2. 業績計画



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
- ・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
- ・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
- ・人材の確保
- ・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

大口受注案件

1. AL ASSIMA [クウェート]

- ①クウェート最大規模の大型複合施設
- ②地下3階、地上63階、
建物高さ:345m
- ③エレベーター 62台
(超高速エレベーター 13台)
エスカレーター 40台
- ④竣工:2020年予定



2. 北京麗澤SOHO項目[中国]

- ①北京の事務所・住宅複合SOHOビル
日立として中国北部初のダブルデッキ納入
- ②地上46階、地下4階
建物高さ:240m
- ③エレベーター 16台
(超高速エレベーター 8台)
- ④竣工:2018年10月予定



3. 日本橋室町三丁目地区再開発 (A街区) [日本]

- ①「日本橋再生計画」の中核を担うプロジェクト
- ②地下3階、地上26階、
延床面積:約168,000㎡
建物高さ:約142m
- ③エレベーター 48台
(高速エレベーター 37台)
エスカレーター 17台
- ④竣工:2019年3月予定



4. イオンモール センソックシティ

[カンボジア]

- ①カンボジア2号店となるショッピングモール
- ②地上4階
延床面積:約167,000㎡
(立体駐車場含む)
- ③エレベーター 10台
エスカレーター 26台
- ④開店:2018年夏予定

