

都市開発システム事業戦略

Hitachi IR Day 2013

2013年6月13日

株式会社日立製作所

執行役常務 インフラシステムグループ

都市開発システム社 社長

池村 敏郎

都市開発システム社 事業戦略

[目次]

1. 事業概要
2. 市場動向・競合環境
3. 事業方針・成長戦略
4. トランスフォーメーション
5. 業績見通し・業績目標

昇降機事業(78%)

昇降機の製造・販売
工事・保全・リニューアル



ビル関連サービス他(22%)

省エネルギー
セキュリティ



2012年度
連結売上高
4,910億円

昇降機事業
起点

ビル関連サービスの展開

省エネルギー(見える化、診断、制御)

セキュリティ(カメラ、入退室管理システム)

ビル内設備保全、リニューアル

「ビル丸ごと」
ソリューション
提供

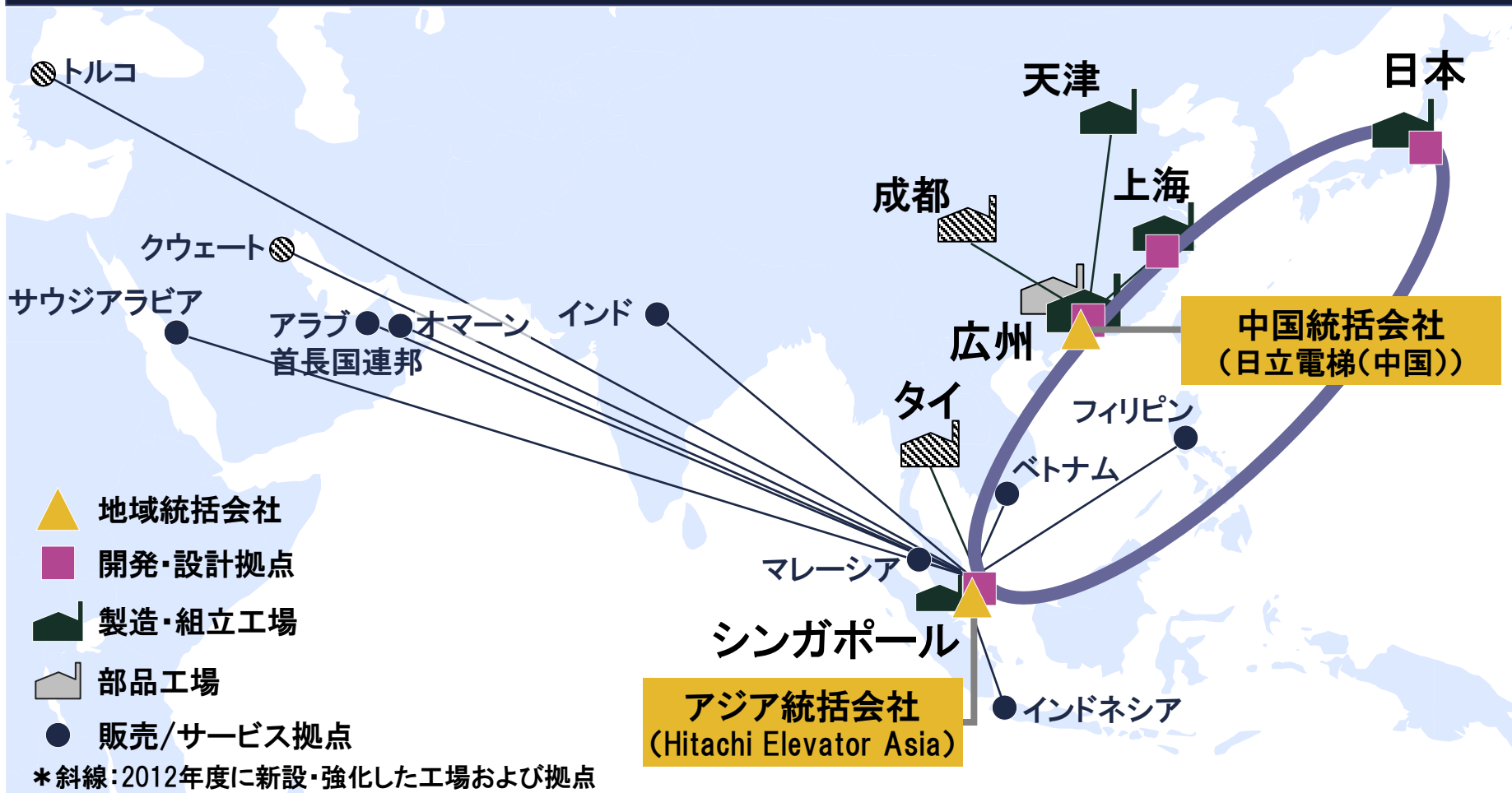
都市開発システム社のバリューチェーン



3つのコアバリュー

開発	■ 高性能製品開発力(他社を凌駕する製品の開発)
製造	■ グローバル展開された生産体制 (地産地消を基本とし、グローバル市場へ最適地から製品を供給)
保全	■ 業界最先端のサービスインフラと高付加価値サービス (予兆診断技術を活用し遠隔で監視、診断、制御)

主な開発・製造・販売/サービス拠点



地域統括会社を核にグローバル化を推進

1-4. 納入事例（2012年度）

InterContinental Doha Hotel

59階建、220m
高速エレベーター 12台

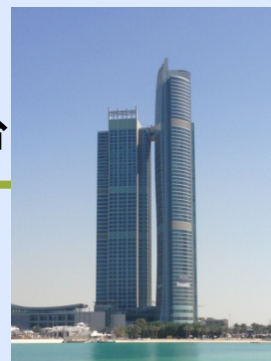


ドーハ
(カタール)

Nation Towers

64階建、273m
高速エレベーター 55台

アブダビ
(アラブ首長国連邦)



太古匯 (Taikoo Hui)

40階建、212m
超高速・高速エレベーター・
エスカレーター 102台



広東省
(中国)

TCG Financial Centre

12階建、61m
高速エレベーター他 5台



マニラ
(フィリピン)

ムンバイ
(インド)

Gramercy Residences

75階建、302m
(フィリピン最高層)
超高速・高速エレベーター 10台

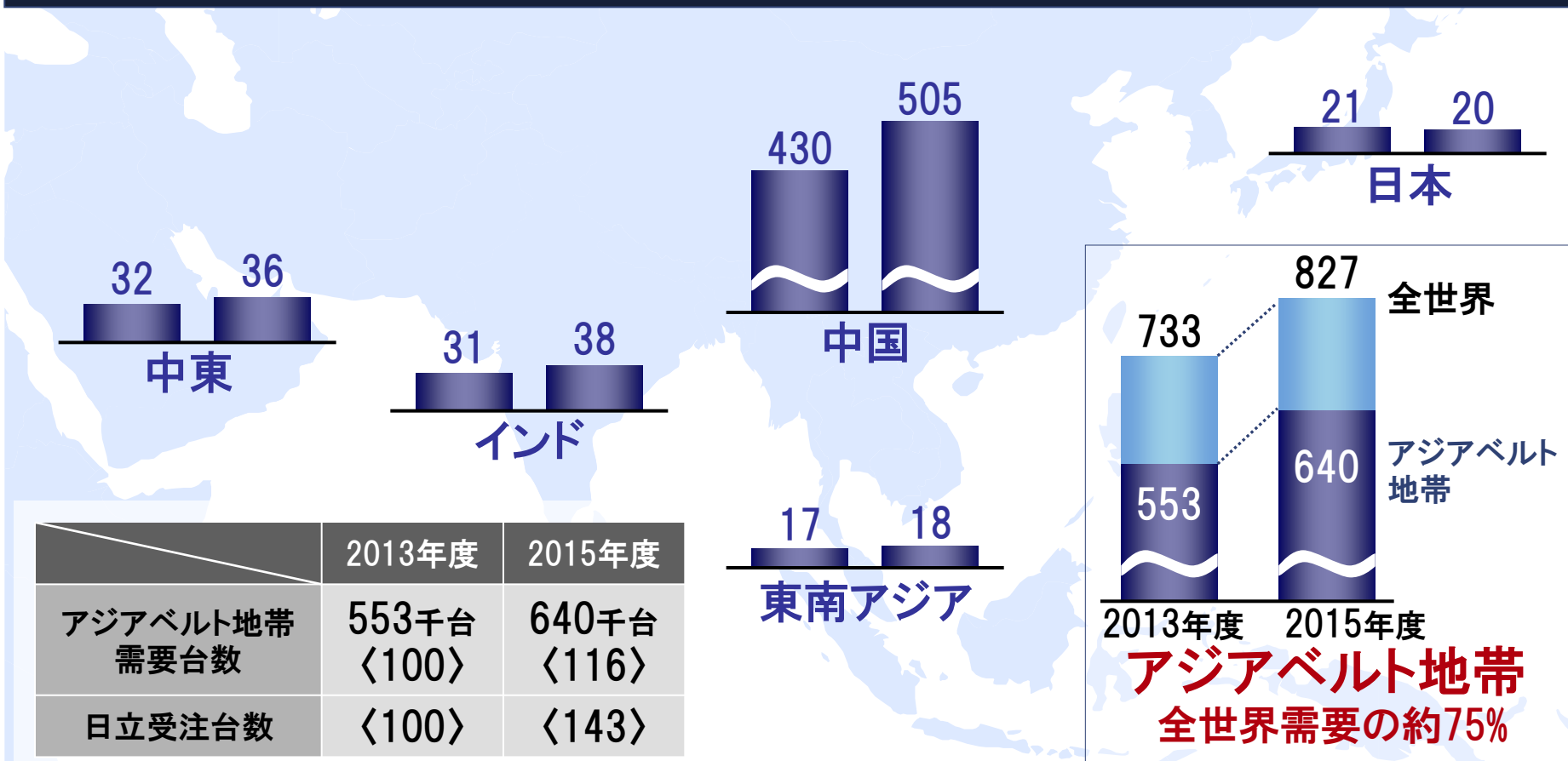


都市開発システム社 事業戦略

[目次]

1. 事業概要
2. 市場動向・競合環境
3. 事業方針・成長戦略
4. トランスフォーメーション
5. 業績見通し・業績目標

2013年度→2015年度 新設市場動向(単位:千台、日立調べ)



	2013年度	2015年度
アジアベルト地帯 需要台数	553千台 <100>	640千台 <116>
日立受注台数	<100>	<143>

*< >: 2013年度を100とした指数

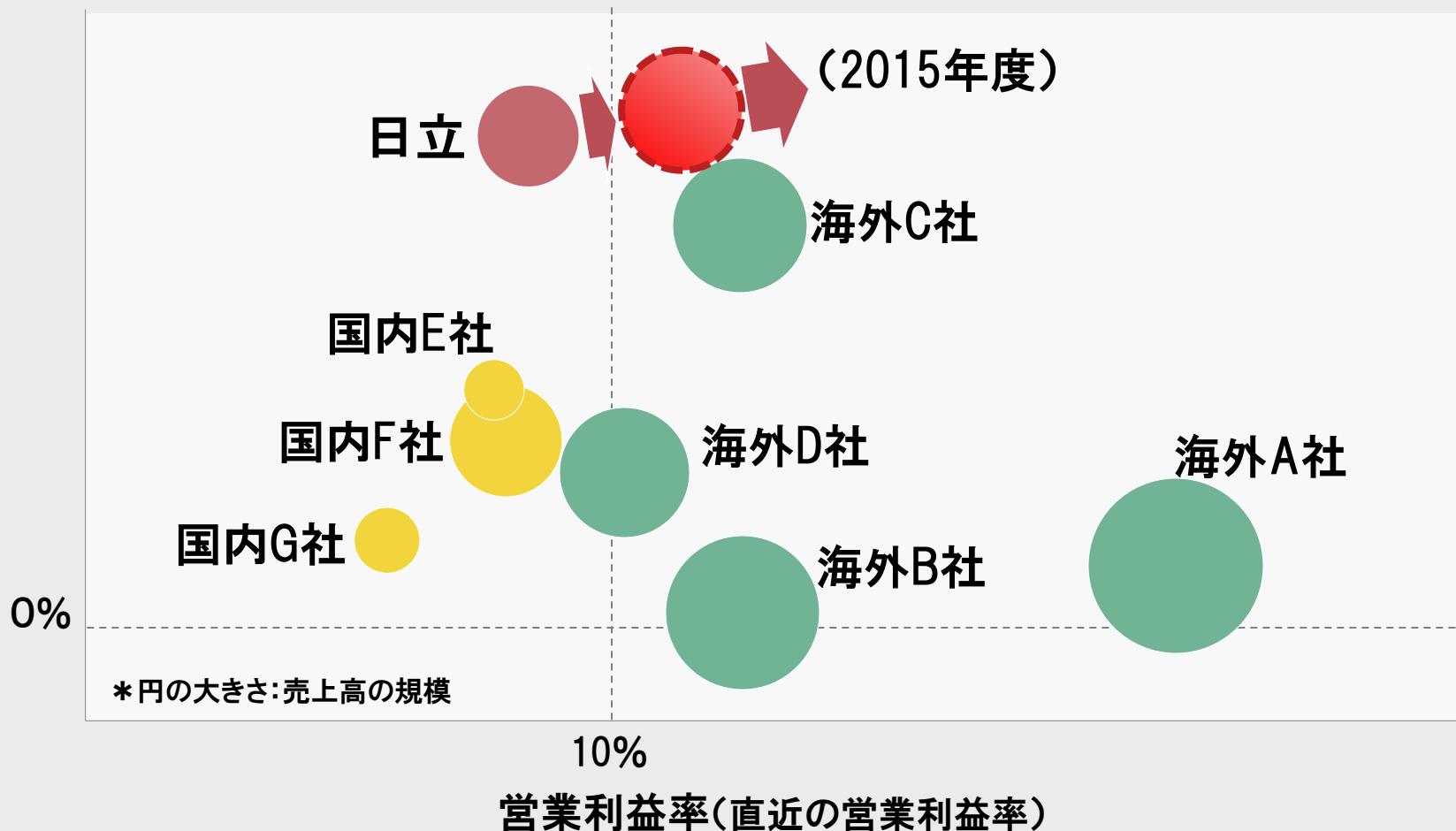
2013年度 2015年度

アジアベルト地帯
全世界需要の約75%

アジアベルト地帯での事業拡大に注力

自社のポジショニング(昇降機)と成長目標

(直近と2年前を比較した伸長率)
売上高伸び率



2015年度 世界トップ3をめざす

都市開発システム社 事業戦略

[目次]

1. 事業概要
2. 市場動向・競合環境
- 3. 事業方針・成長戦略**
4. トランスフォーメーション
5. 業績見通し・業績目標

事業方針：2015年度 世界シェア13%

中国

- 総合No.1の早期実現(2014年度 市場シェア、ブランド価値、顧客満足度共にNo.1)
 - 新設販売の拡大と生産体制の強化
 - 世界No.1製品の開発・市場投入によるブランド価値向上

東南アジア・インド・中東

- 生産体制強化とインドでの事業拡大

新地域

- 現地パートナーとの連携による新市場開拓

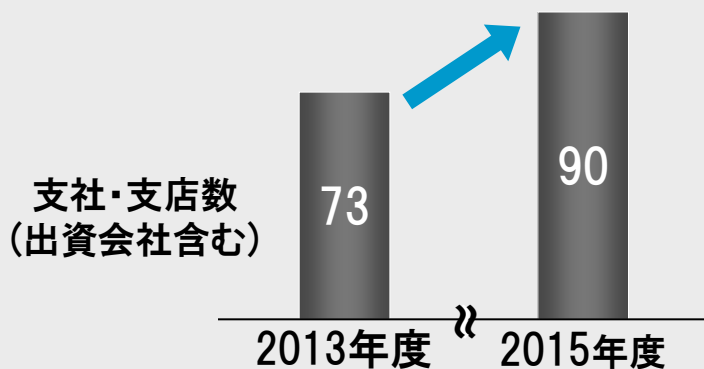
日本

- サービス事業(保全、リニューアル)の拡大と強化

新設販売の拡大 (2014年度 市場シェアNo.1)

■ 内陸部や地方都市における販売力強化

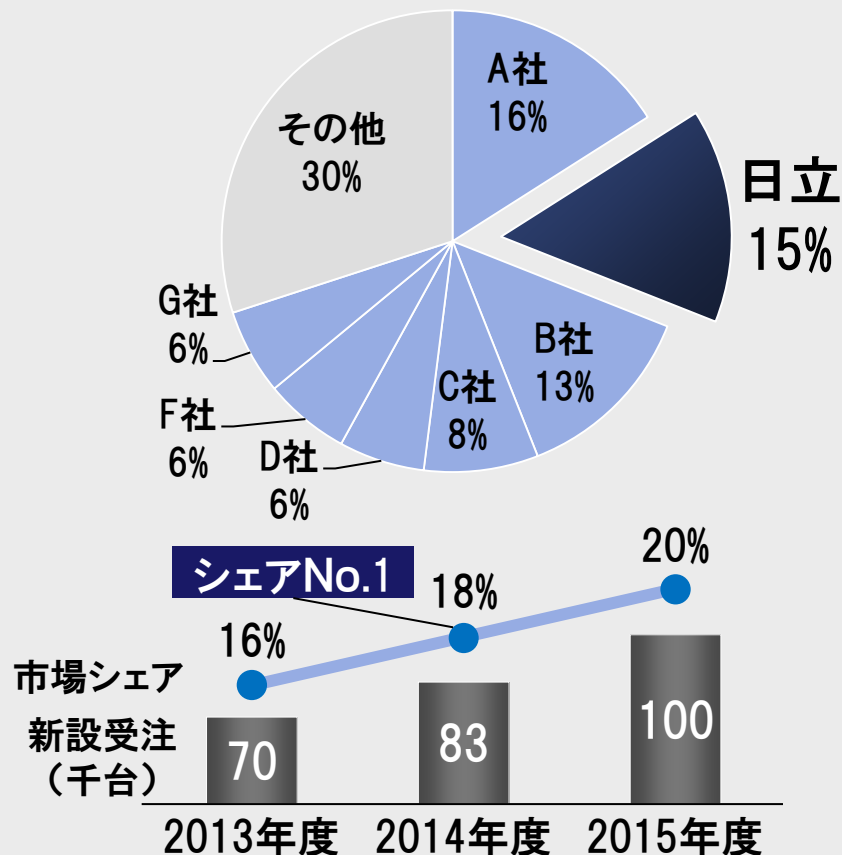
■ 販売・サービス網の拡大



■ フラッグシップ案件の受注 (日立プレゼンスの向上)

■ 世界最高速(分速1,000m超)エレベーターの開発・投入

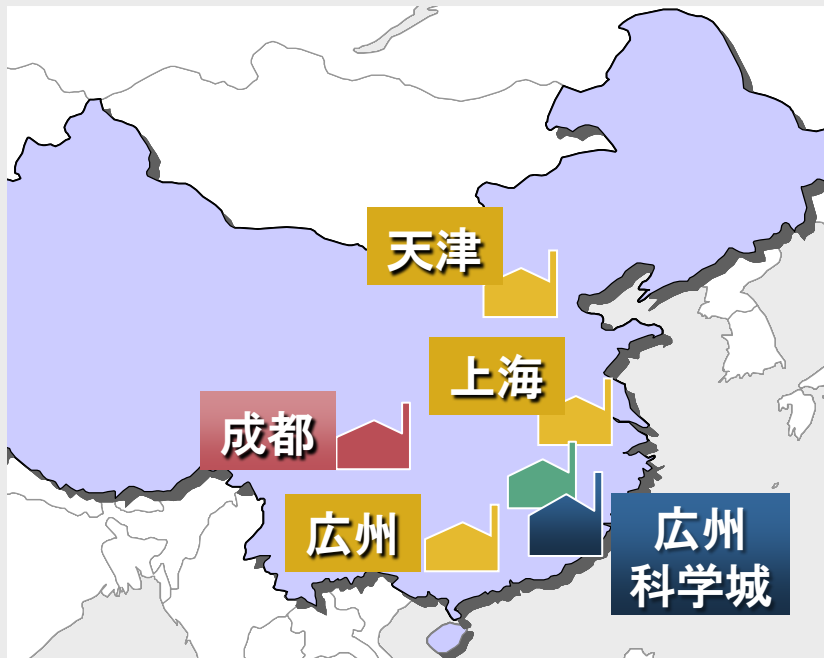
新設市場シェア (2012年度、日立調べ)



新設受注台数: 2013年度 70,000台 → 2015年度 100,000台

生産体制の強化

- 販売拡大に対応した生産能力増強
 - 新工場設立と既存拠点の能力引き上げによる生産能力増強
- 超高速機種の内産・内製化拡大



成都
新工場

2013年3月 生産開始
西部地区の
需要拡大に対応

エスカレーター
新工場
(広州科学城)

2013年4月 生産開始
エスカレーター
市場シェアの拡大

モーター
新工場
(広州科学城)

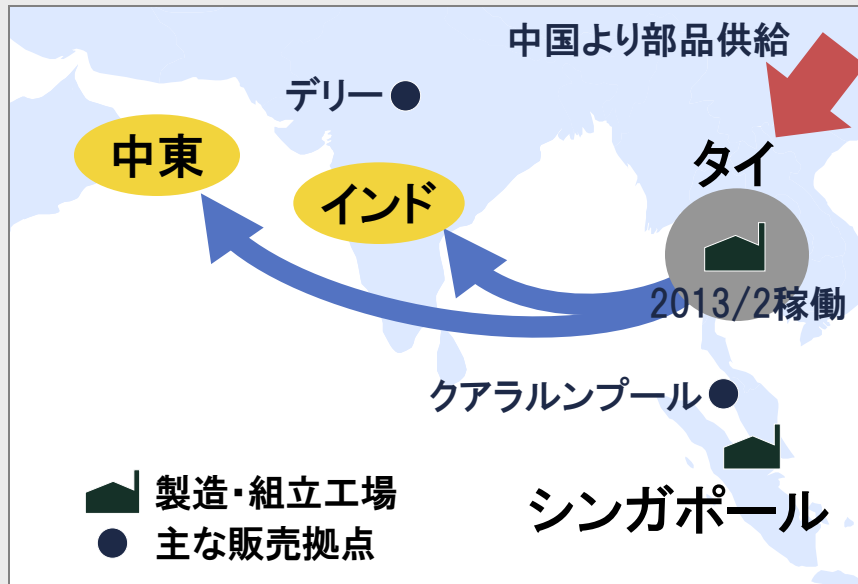
2013年7月 生産開始
集約による生産体制の
合理化・効率化

生産能力: 2013年度 70,000台→2015年度 100,000台

生産体制強化とインドでの事業拡大

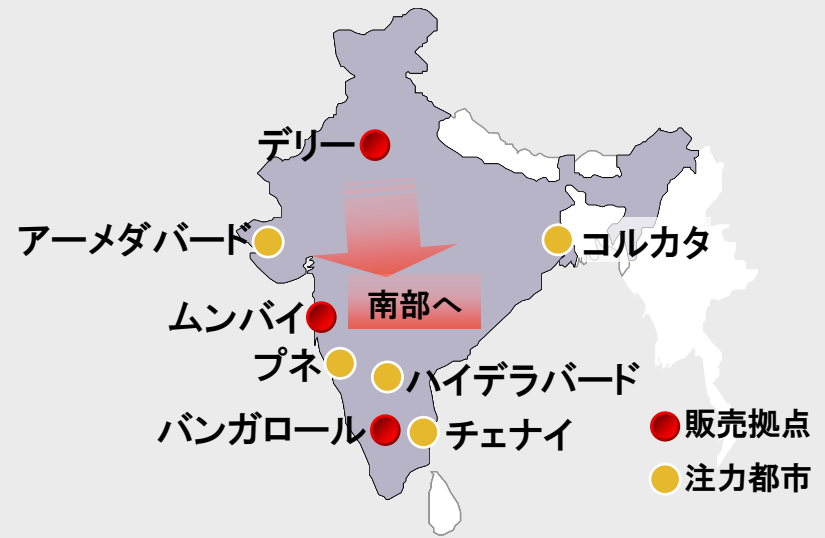
生産体制の強化

- タイ新工場の基幹工場化による生産集約
(生産能力:2013年度 2,500台→2015年度 5,000台)
- グローバル生産・供給体制の構築



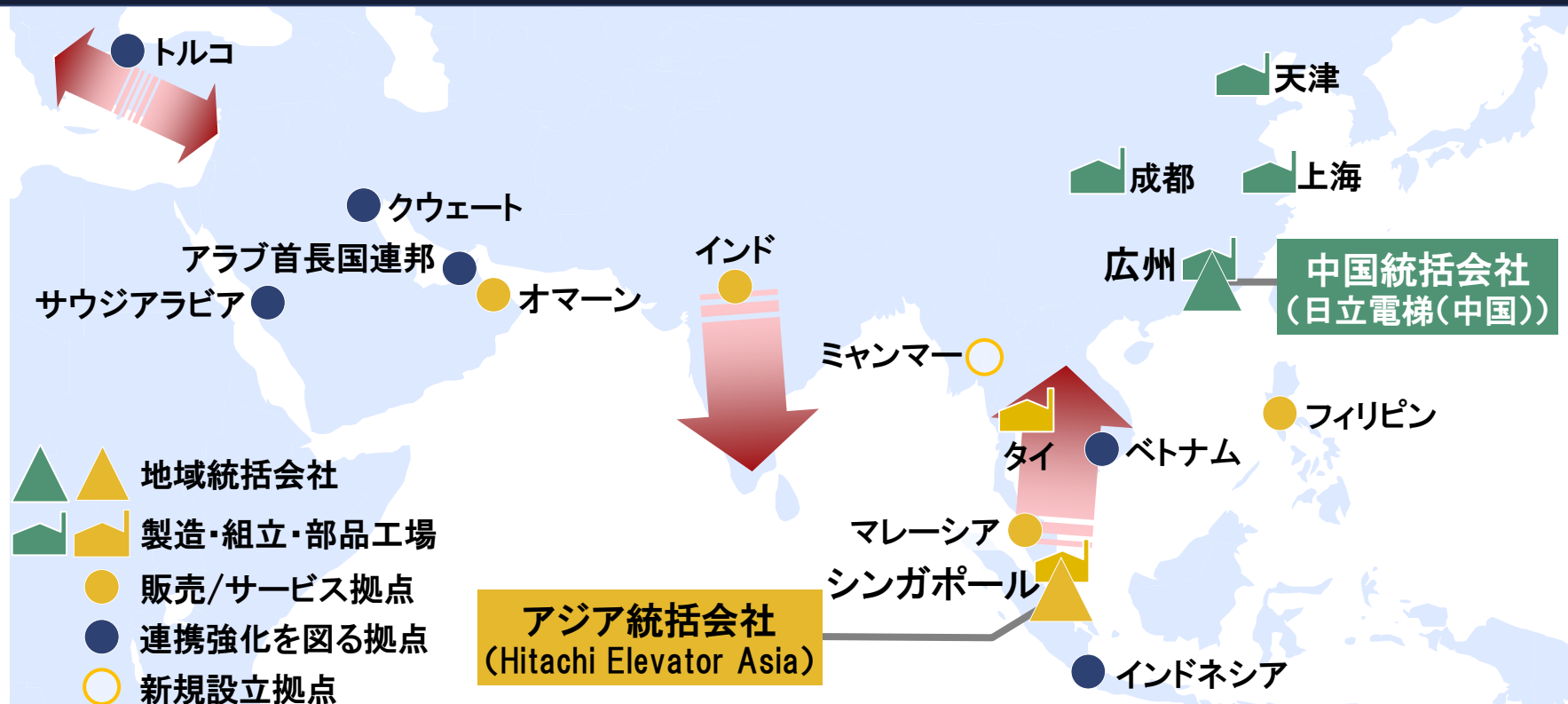
インドでの事業拡大

- インド向け専用機種種の投入によるターゲット顧客層の拡大
- 南部販売拠点設置の検討
- インド工場建設の検討
(2013年度:工場建設見極め)



新設受注台数: 2013年度 2,300台→2015年度 5,400台

代理店・パートナーとの連携による新市場開拓



進出市場の連携強化

■ 資本参加・JV設立

新市場の開拓

■ メコン流域諸国の新設需要取り込み拡大
 ■ 東欧、中央アジアへの進出検討

市場環境

- 経年エレベーターの増加により
リニューアル市場が拡大
- 省エネや改正建築基準法に対応した
既設エレベーターの改修ニーズが増加

事業戦略

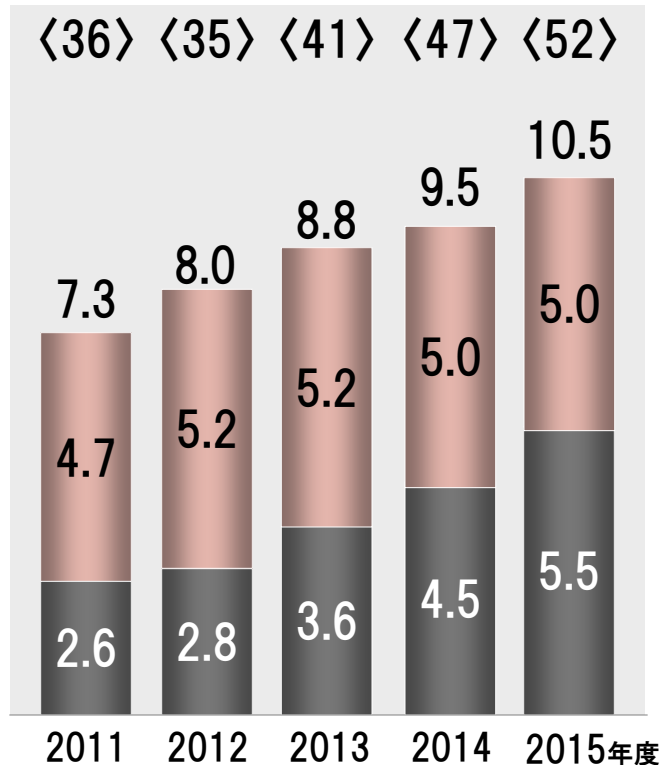
～ 機器販売からサービス事業へ ～

- リニューアル事業の強化
 - リニューアル商品メニューの拡充
 - ・省エネ、耐震などを訴求した商品を戦略的に投入
 - 工法改善による工期短縮
- 保全事業の強化
 - 予兆診断精度向上などによる予防保全の深化
(ビッグデータの活用)

日立昇降機

リニューアル・新設受注台数

■ 新設 〈 〉リニューアル比率
■ リニューアル *単位(千台)



リニューアルの受注拡大(2013年度3,600台→2015年度5,500台)

都市開発システム社 事業戦略

[目次]

1. 事業概要
2. 市場動向・競合環境
3. 事業方針・成長戦略
4. トランスフォーメーション
5. 業績見通し・業績目標

グローバルシフト・事業構造改革

- 各地域の市場ニーズに対応した開発力の強化
- 地産地消を基本とし、グローバル市場へ最適地から製品を供給
- サービス事業(海外保全・リニューアル)の強化

グローバル人財活用施策の推進

- グローバル共通人財マネジメント基盤の活用
- 国内外ローテーションによる最適配置
- 地域統括会社人財の経営参画

コスト構造改革

生産コスト

- 共通部品の集中生産による生産効率向上
- モジューラー設計の適用

直接材コスト

- 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

- グローバルITプラットフォームの統一
- 業務効率向上による製造間接費削減

<効果(見通し)> 2011年度～2015年度までの累計:100億円

キャッシュフローマネジメント強化

課題・強化内容

中国新設販売拡大に対応した
資産効率の向上

収益性向上施策

- ・棚卸資産手持日数の改善
- ・新設販売増に対応した工事・据付能力強化

都市開発システム社 事業戦略

[目次]

1. 事業概要
2. 市場動向・競合環境
3. 事業方針・成長戦略
4. トランスフォーメーション
5. 業績見通し・業績目標

5-1. 2012年度実績/2013年度見通し

(億円)

	2012年度(実績)			2013年度(見通し)	
	前回IR公表値	実績	前期比	見通し	前期比
売上高 (海外売上高比率)	4,250 (36%)	4,910 (41%)	118% —	5,000 (50%)	102% —
EBIT*	333	364	112%	400	110%

売上高

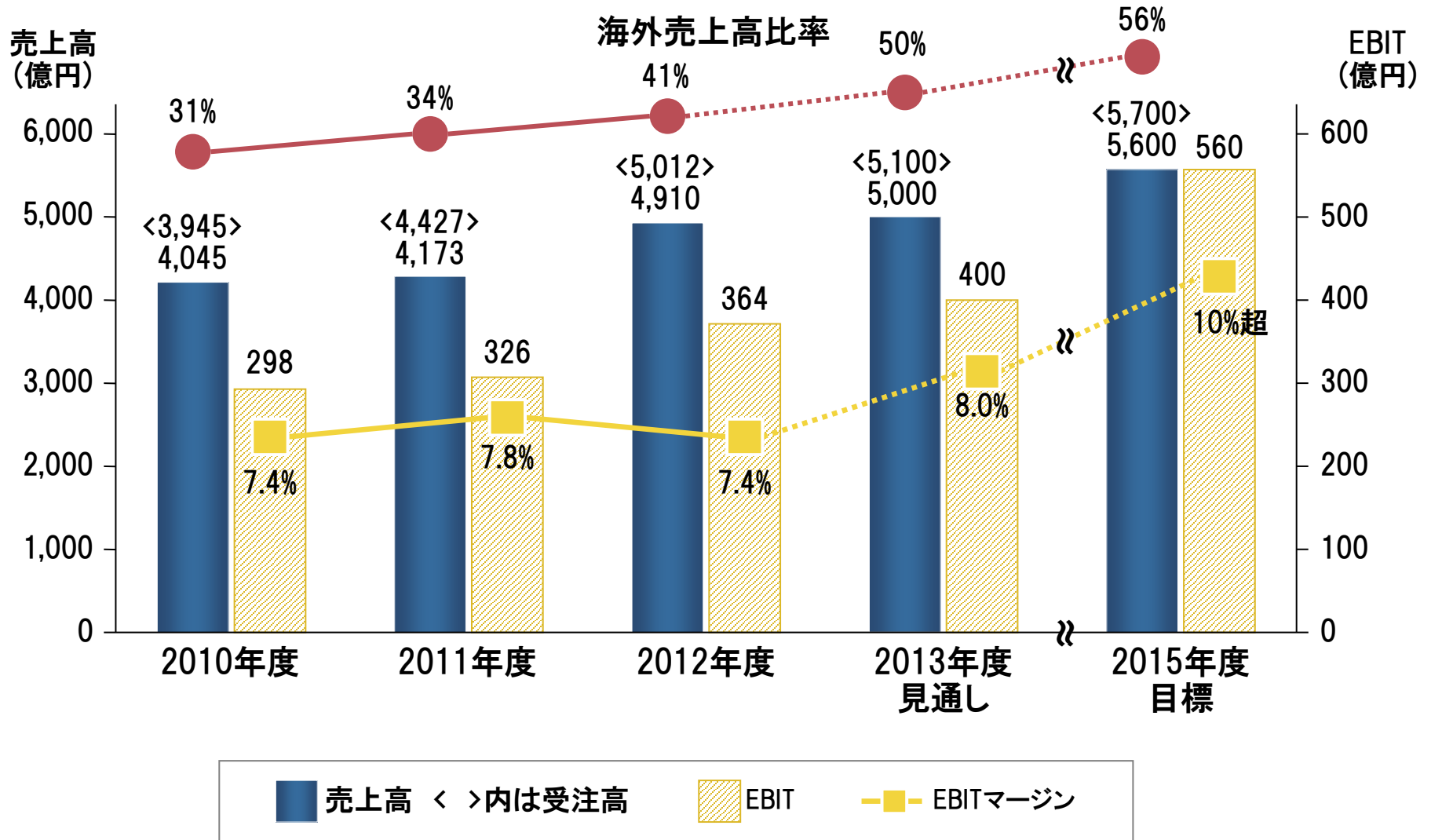
- 2012年度は中国を中心に海外昇降機事業が好調に推移し、事業全体で増収を確保
- 2013年度よりビルファシリティマネジメント事業の強化を図るためインフラシステム社に事業を集約するも、海外昇降機事業の拡大でカバーし増収の見通し

EBIT

- 2012年度は海外昇降機事業の売上高増加により、増益を確保
- 2013年度も増益の見通し

*EBIT：受取利息および支払利息調整後税引前利益

5-2. 業績推移



2015年度目標

- 売上高 5,600億円 (海外売上高比率 56%)
- EBIT(営業利益)率 10%超
- グロスマージン 1.1ポイント改善 (2012年度比)
- 販売費及び一般管理費比率 2.4ポイント改善 (2012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

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
- 持分法適用関連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
- 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
- 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