

---

# 産業・流通事業戦略

Hitachi IR Day 2018

2018年6月8日

株式会社日立製作所  
執行役常務 産業・流通ビジネスユニットCEO

**阿部 淳**

# 産業・流通事業戦略

---

## Contents

### 1. 事業概要

### 2. 成長戦略

(1) スケーリング

(2) 収益性向上

(3) コスト戦略とキャッシュ創出力強化

### 3. まとめ

# 1-1. 2018年度計画

	2018年度	2015年度比
売上収益	6,330億円	△59億円 (△1%)
調整後営業利益(率)	465億円(7.3%)	+594億円
EBIT(率)	411億円(6.5%)	+576億円
海外売上収益比率	13%	△3%

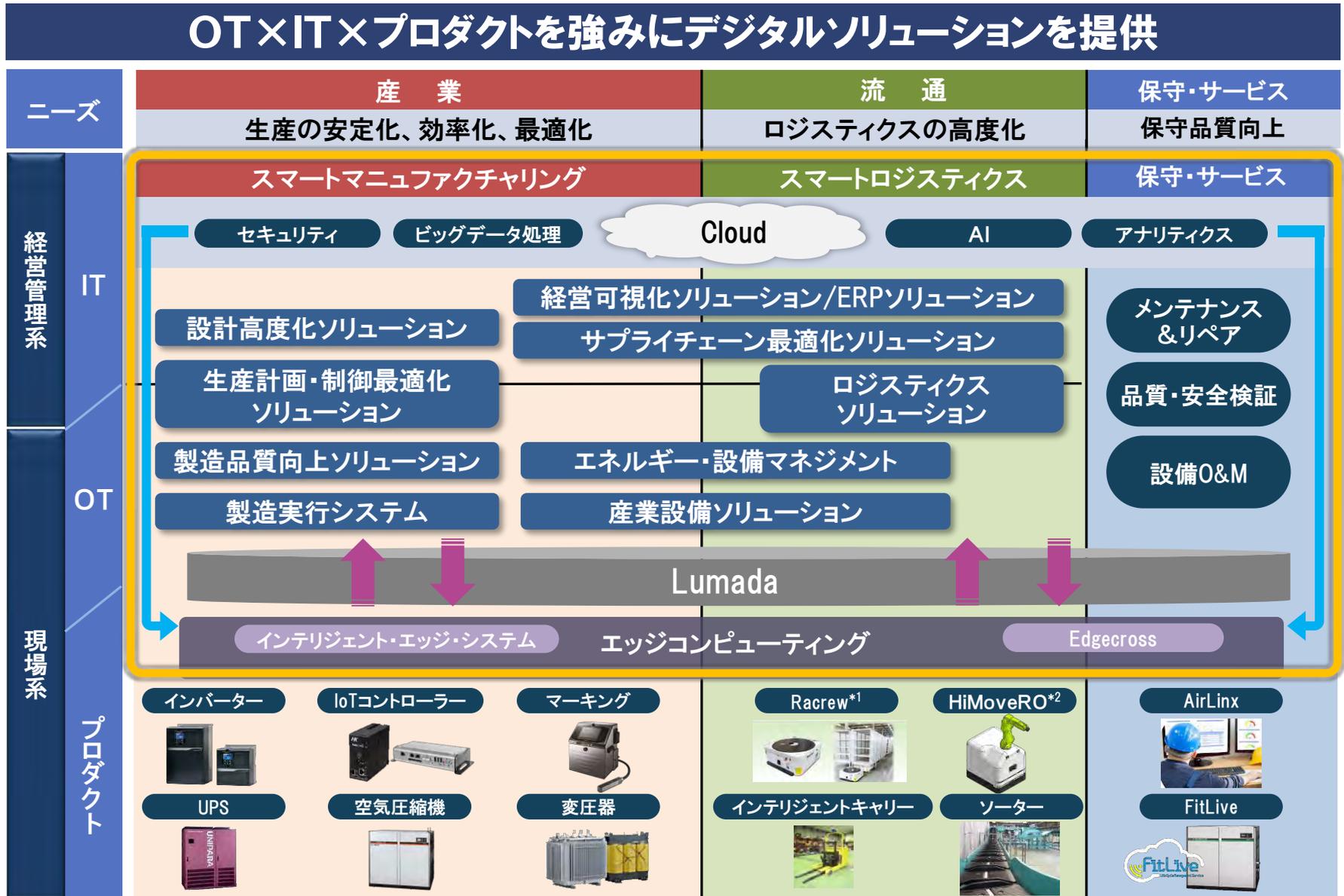
## ミッション

- 低収益事業の収束
- 産業・流通事業の事業領域を生かしたデジタルソリューション事業の創出



2018年度計画を必達し、次の成長軌道へ乗せる足場固め

# 1-2. 日立グループ内の位置づけ



\*1 小型・低床式自律搬送ロボット \*2 産業用ロボット自律走行装置(搭載しているロボットはファナック製) OT: Operational Technology  
ERP: Enterprise Resources Planning O&M: Operation and Maintenance UPS: Uninterruptible Power Supply(無停電電源装置)

## 人口動態の変化

### [中国]

- ✓ 生産年齢人口は既に減少傾向
- ✓ 2030年には賃金水準が2010年比で5倍超へ

出典:IHS Markit, Global Economy [May 2018]データより日立作成

### [米国]

- ✓ 移民の流入が増え続け、労働者の多様化が進む。

出典:Migration Policy Institute (MPI) Data Hubデータより日立作成

### [欧州]

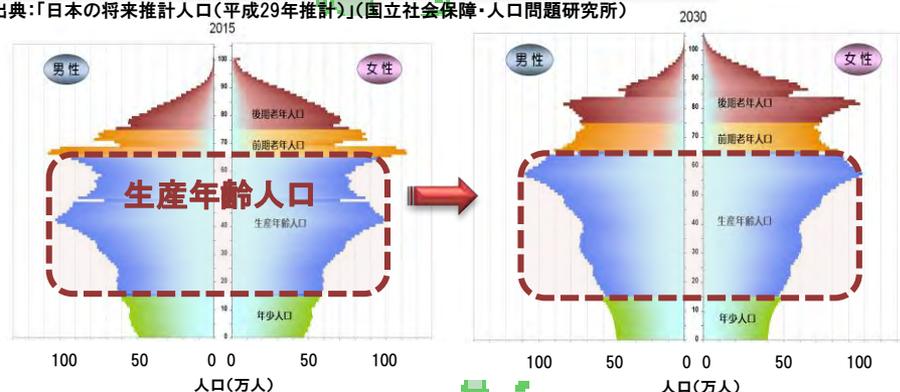
- ✓ 2010年代初頭より、既に生産年齢人口が減少開始

出典:IHS Markit, Global Economy [May 2018]データより日立作成

### [日本]

- ✓ 止まることなき生産年齢人口の減少 (2015年 7,700万人⇒ 2030年 6,800万人)

出典:「日本の将来推計人口(平成29年推計)」(国立社会保障・人口問題研究所)



出典:人口ピラミッド画像(2015年、2030年)(国立社会保障・人口問題研究所)

### [APAC]

- ✓ APAC全域で賃金相場の上昇 (2018年は前年比6.1%増)

出典:Willis Towers Watson Salary Budget Planning Survey - Asia Pacific Report (2012-2017)

- ✓ 世界中でIoT化のメガトレンドが進行。**現場のオートメーション化、ビッグデータやAIの利活用、OT・ITを融合させた工業・商業の高度化が加速。**
- ✓ 世界的な生産年齢人口の減少や労働力の多様化に対応して、**現場や物流の効率化・省人化と熟練者の技・ノウハウのデジタル化が進展。**

## あらゆる人が生き活きと快適に暮らせる持続可能な社会



事業の  
社会・環境価値

生産計画の最適化、品質向上の  
支援、環境負荷軽減を進め  
技術革新の基盤づくりに貢献

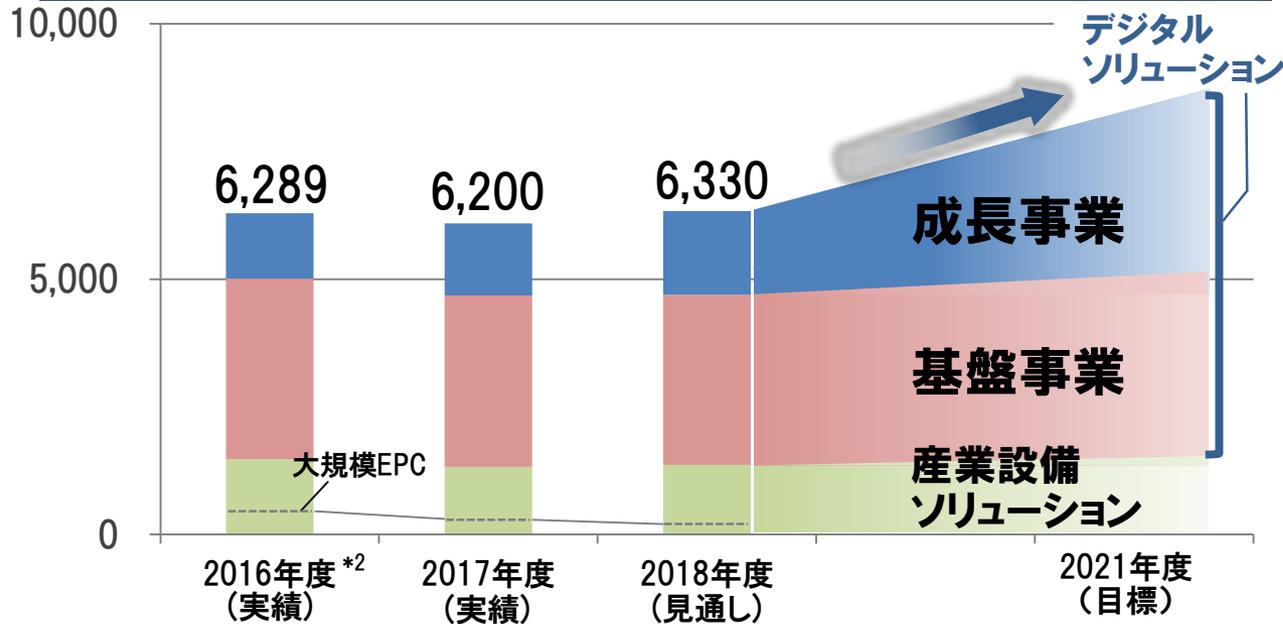
対応するSDGs



# 1-5. めざす姿(高収益な事業ポートフォリオへの変革)

## 売上収益\*1

(単位:億円)



### 成長事業

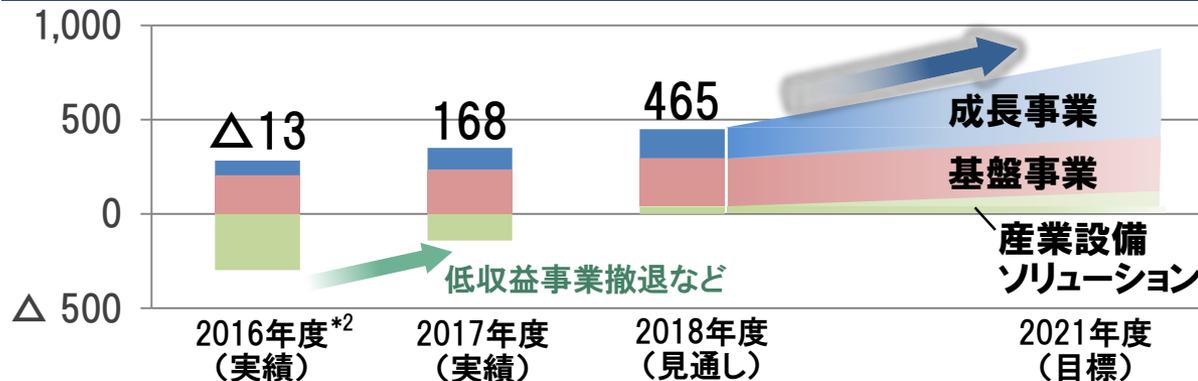
- ・スマートマニュファクチャリング
- ・高付加価値サービス (ロジスティクスソリューション、メンテナンス&リペア など)
- ・ERPソリューション

### 基盤事業

- ・SI
- ・アウトソーシングサービス
- ・セキュリティソリューション
- ・組み込みエンジニアリング など

## 調整後営業利益\*1

(単位:億円)



\*1 日立ソリューションズを含む \*2 2017年4月に原子力BUIに移管された日立プラントコンストラクションの数値を遡及修正  
EPC: Engineering, Procurement and Construction SI: Systems Integration

# 1-6. 2018中期経営計画の進捗

	2015年度 実績*1	2016年度 実績*1	2017年度 期初見通し*2	2017年度 実績	2018年度 前回目標*2	2018年度 見通し
売上収益	6,389億円	6,289億円	6,000億円	6,200億円	6,660億円	6,330億円
調整後 営業利益率	△2.0%	△0.2%	5.0%	2.7%	7.5%	7.3%
EBIT率	△2.6%	△0.6%	3.8%	0.5%	7.4%	6.5%

## 成長事業：Lumadaを活用したデジタルソリューション事業の拡大

- 大みか事業所の高効率生産モデルをソリューションコア化
- 協創を通じた新規顧客の開拓、新サービスの創生
- SAP S/4HANA® \*3をコアに高付加価値化

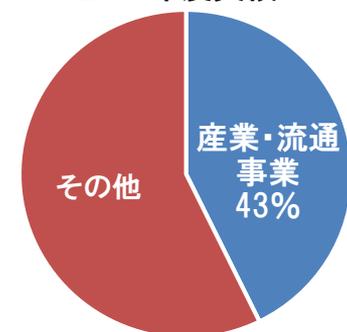
## 基盤事業：SI事業の収益性向上

- プロジェクトマネジメント強化・人財育成

## 産業設備ソリューション：構造改革の実行

- 日立プラントサービスへ産業設備事業を集約し、中規模向け事業を強化(2018年4月)

Lumada売上収益  
2017年度実績



全社合計 1兆60億円

\*1 2017年4月に原子力BUに移管された日立プラントコンストラクションの数値を遡及修正

\*2 2017年6月8日公表 \*3 SAPおよびそのロゴは、ドイツ及びその他の国々におけるSAP SEの登録商標です

# 産業・流通事業戦略

---

## Contents

1. 事業概要
- 2. 成長戦略**
  - (1) スケーリング
  - (2) 収益性向上
  - (3) コスト戦略とキャッシュ創出力強化
3. まとめ

### 基本方針

- OT×IT×プロダクトによるデジタルソリューション事業拡大
- グローバル事業展開の加速

### 日立の強み

- 豊富な研究開発リソース
- 高度なモノづくり力、経験
- 幅広い顧客基盤

### 注力ポイント

- 事業のスケールリング
- さらなる収益性の向上

### 成長事業戦略

#### (1) スケーリング

- ① ターゲット顧客の拡大
- ② ターゲット地域の拡大(グローバル)
- ③ スマートマニュファクチャリング横展開(ソリューションコア化)
- ④ スマートマニュファクチャリング横展開(パートナー連携)
- ⑤ ERPソリューションを起点とした事業領域拡大

#### (2) 収益性向上

- ① バリューチェーン全体への高付加価値サービス提供
- ② メンテナンス&リペア事業による高付加価値化
- ③ 品質・安全データ分析・検証サービスによる高付加価値化

# 産業・流通事業戦略

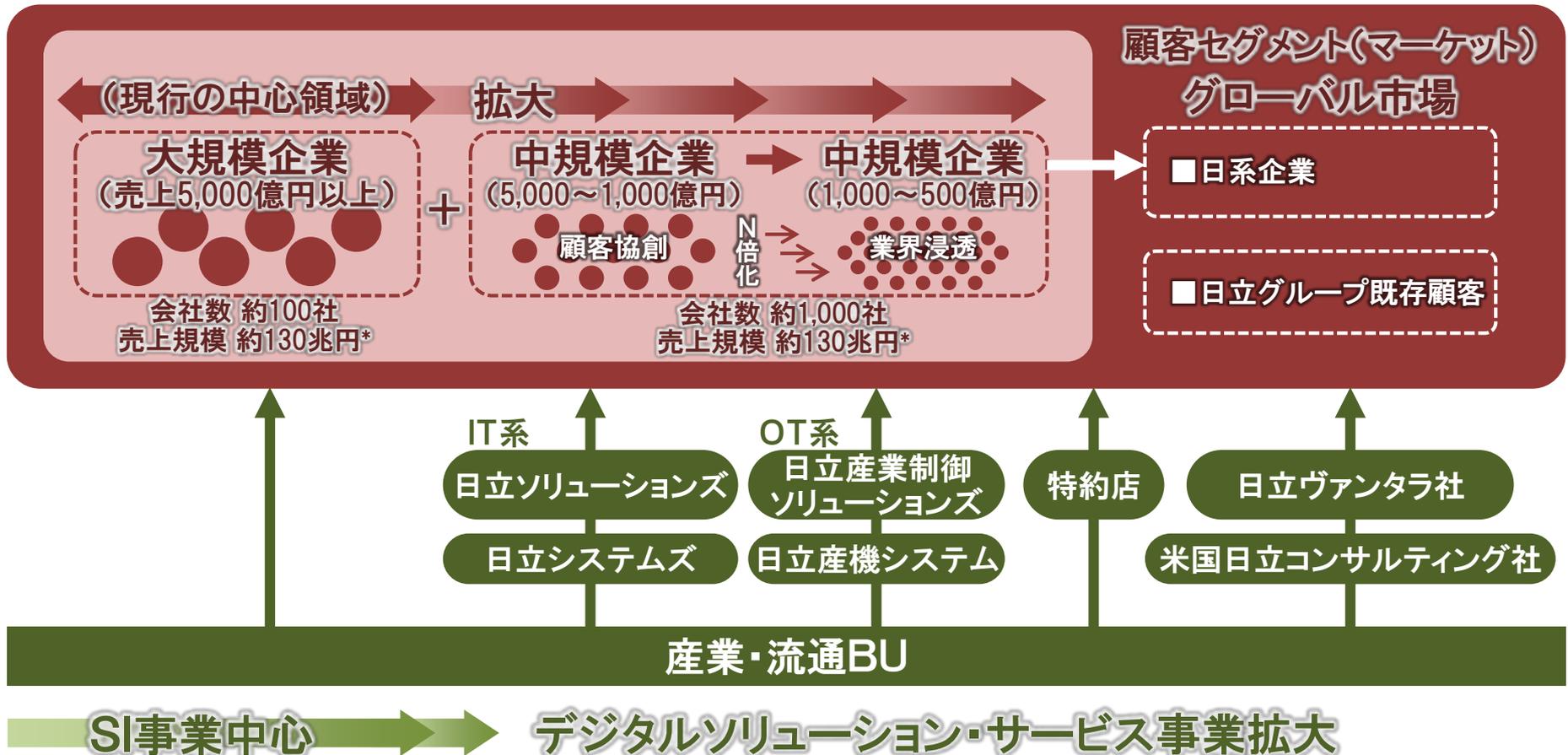
---

## Contents

1. 事業概要
- 2. 成長戦略**
  - (1) スケーリング
  - (2) 収益性向上
  - (3) コスト戦略とキャッシュ創出力強化
3. まとめ

# ① ターゲット顧客の拡大

## グループ会社との連携による中規模企業へのアプローチ強化



\*製造・流通・小売などの産業・流通BUがターゲットとする業界の会社数・合計売上規模を示す。日立推計。

## ② ターゲット地域の拡大(グローバル)

アジア: 日系企業への製造業向けデジタルソリューション提供  
北米: サルエアー社とPenske社との連携強化による事業展開

### 中国製造2025

12都市、4都市郡で  
スマート製造の  
モデルプロジェクト

### 中国

日立グループ現地法人と協力した  
日系製造業へのデジタルソリューション提案

地域代表 日立(中国)有限公司

現地拠点 日立工程建設(中国)有限公司

### Industrial Internet

製造業のデジタル化加速

### 東南アジア

タイに開設するLumadaセンター  
(2018年)を活用した  
デジタルサービス提供

地域代表 Hitachi Asia Ltd.

現地拠点 Hitachi Plant Technologies (Vietnam) Co., Ltd.  
MHPT Engineering Sdn. Bhd.  
PHPC Co., Ltd. Inc.

### 北米

- ・サルエアー社と連携したデジタルソリューション事業展開  
(メンテナンス&リペア)
- ・Penske社との車両稼働率向上に向けた協創

地域代表 Hitachi America, Ltd.

### 地域共通

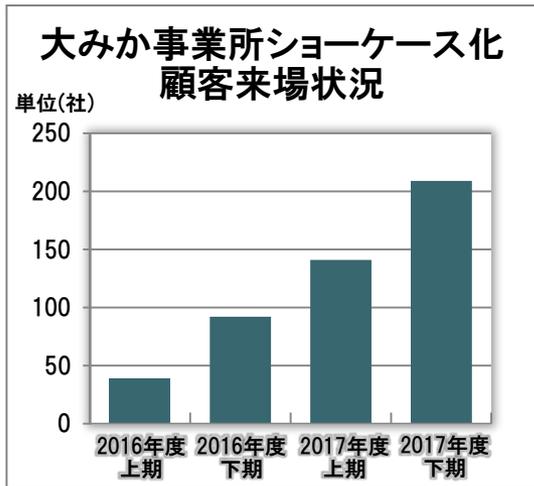
- 米国日立コンサルティング社
- 日立ヴァンタラ社

### Thailand 4.0

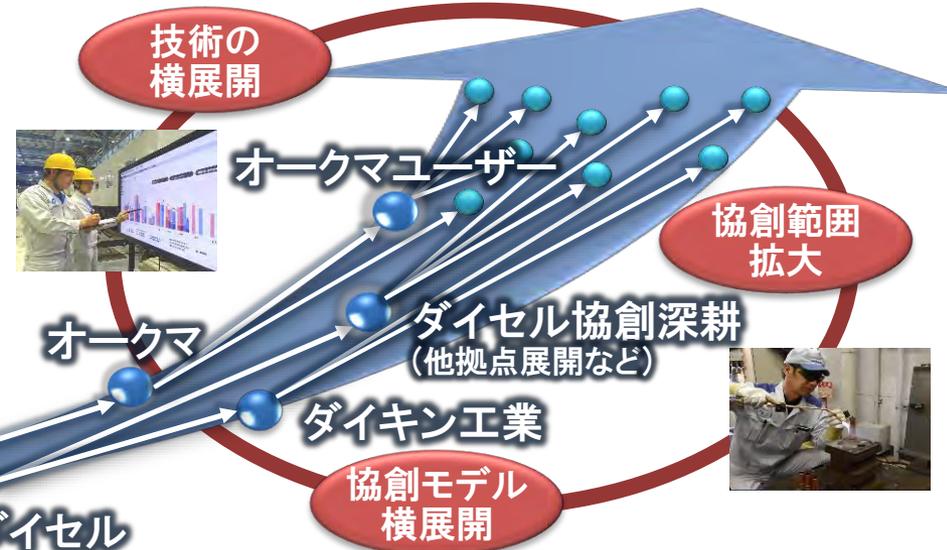
- ・新経済特区「東部経済回廊(EEC)」開発計画で総額1.5兆バーツ(約5兆円)の投資
- ・日立とEEC政策委員会がIoT技術活用に向けた協力合意書締結(2017年9月)

③ スマートマニュファクチャリング横展開(ソリューションコア化)

Lumadaを活用したサービスの横展開



デジタルソリューション事業拡大



国内FA/PA向けIoT市場  
2兆650億円(2017年)  
CAGR: 13.9%  
(2017年~2022年)\*

大みか事業所  
高効率生産モデル  
ソリューションコア化

進捗・稼働監視システム (RFID生産監視)

人とモノの動態監視  
場内物流可視化

作業改善支援システム

ボトルネック作業分析・対策

ボトルネック作業

モジュラー設計

迅速な設計フィードバック体系

MD手法

DB蓄積

工場シミュレーター

対策工程立案  
場内物流予測

\*出典: IDC Japan, 2018年3月「国内IoT市場 産業分野別/ユースケース別予測、2018年~2022年」より日立作成 FA: Factory Automation PA: Process Automation  
CAGR: Compound Annual Growth Rate(年平均成長率) RFID: Radio Frequency Identification(ICと小型アンテナが組み込まれたタグやカード状の媒体から、電波を介して情報を読み取る非接触型の自動認識技術) MD: Modular Design  
© Hitachi, Ltd. 2018. All rights reserved.

# ④ スマートマニュファクチャリング横展開(パートナー連携)

## 工作機械メーカーをパートナー としたB2B2B事業展開

### アプローチ

パートナーのユーザーを対象としたサポート  
ビジネスを共同で提供

### 1st Step

産業・流通BU

デジタルソリューション提供

### 2nd Step

オークマ株式会社

B2B2B事業展開

国内外のオークマユーザー(自動車部品メーカーなど)



ソリュー  
ション

現場の  
見える化

生産最適  
スケジューリング

ものづくり  
サービス

情報  
基盤

Lumada  
運転実績、構成・保全など

## プロダクトを起点とした 事業展開

### アプローチ

日立産機システムのプロダクト提供パートナー  
を通じたデジタルソリューション提供

### 2nd Step

産業・流通BU

### 1st Step

デジタルソリューション提供

日立産機システム

プロダクト・システム提供

株式会社アマダ

土岐事業所



協創  
深耕

富士宮工場



国内外のアマダユーザー向け事業展開

Lumada

連携

V-factory\*

ソリューションメニュー拡充

\*アマダが提供する工場向けIoTソリューション

# ⑤ ERPソリューションを起点とした事業領域拡大

## プロダクトデータとビジネスデータ連携による価値創出

### 顧客課題

- ・保守期限2025年までにS/4HANAへの更新必須
- ・IT投資によるKPI見える化とオペレーション全体効率化

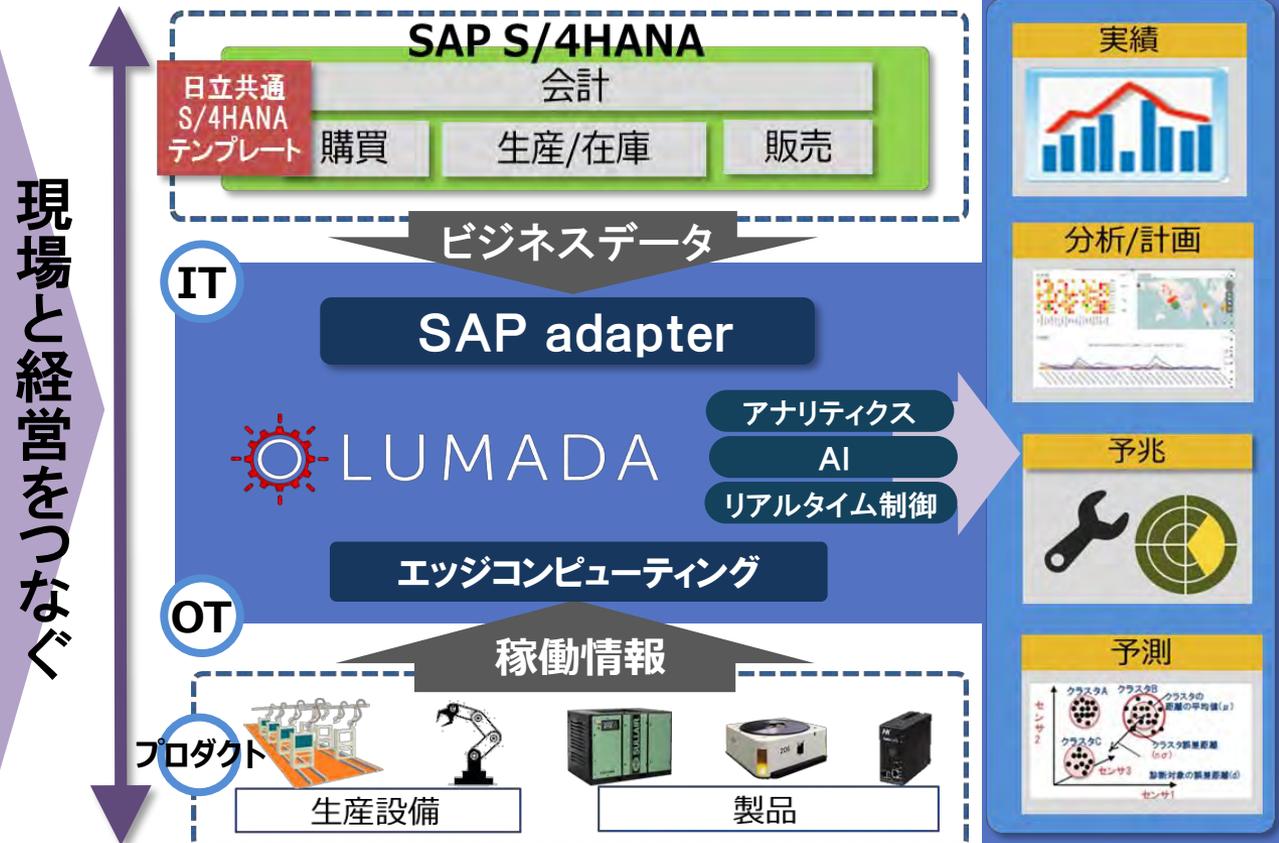
【国内ERPパッケージライセンス市場】  
1,130億円(2016年)  
CAGR: 4.8%(2016年~2019年)\*3

### 日立の強み

- ・SAP関連ビジネス、国内トップクラスの構築実績\*1
- ・グループ内の豊富なSAP適用ノウハウ\*2
- ・製造業として培ったOTノウハウ

SAP S/4HANA化を  
起点に経営から現場までの  
ソリューションを提供

### 経営ダッシュボード



\*1 日立推計  
\*2 32カ国400社(612拠点)に導入  
\*3 出典: 矢野経済研究所「ERP市場動向に関する調査(2017年)」より日立作成

# 産業・流通事業戦略

---

## Contents

### 1. 事業概要

### 2. 成長戦略

(1) スケーリング

(2) 収益性向上

(3) コスト戦略とキャッシュ創出力強化

### 3. まとめ

# ①バリューチェーン全体への高付加価値サービス提供

## 中国における製造・物流プラットフォーム提供

### 顧客課題

- ・個別最適化から全体最適化
- ・物流オペレーションの高度化

【中国スマートマニュファクチャリング市場】  
約6,000億円(2015年)  
CAGR:9.4%(2015年~2020年)\*

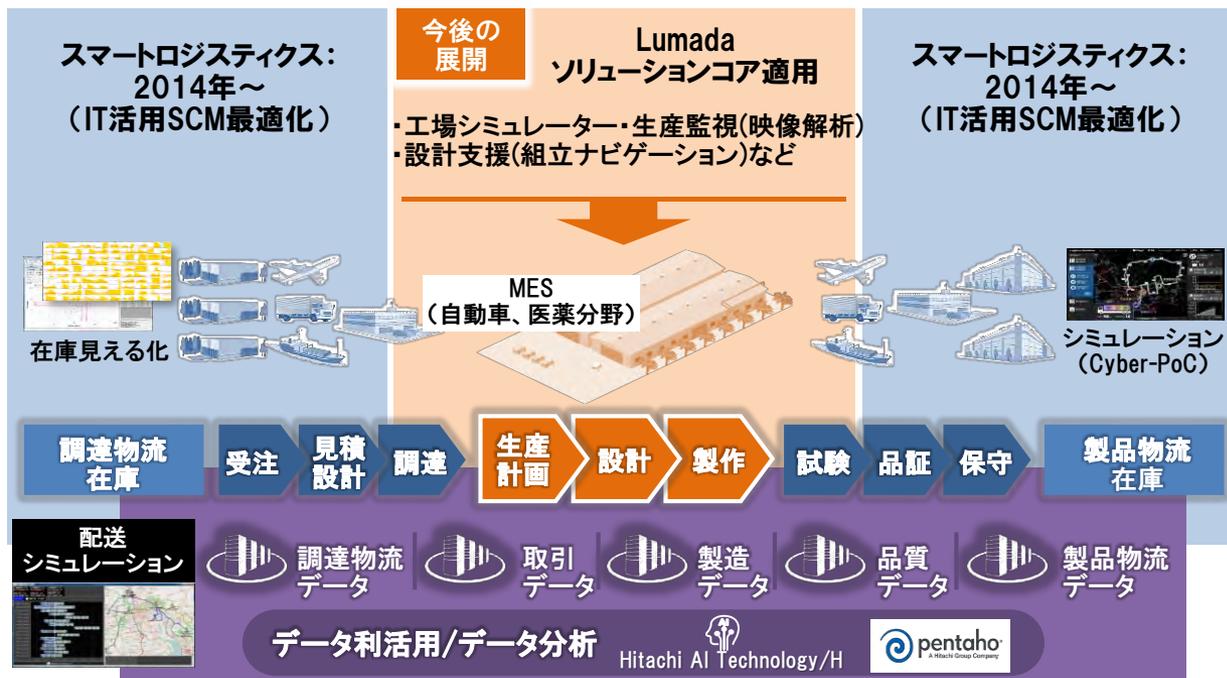
### 日立の強み

- ・製造業、流通業など幅広い業種に対応
- ・IoTを活用した最適化技術



サプライチェーン全体の  
物流業務に対する  
見える化・効率化に  
貢献するための  
プラットフォーム提供  
+  
スマートマニュファクチャ  
リング事業拡大

### スマートマニュファクチャリング分野



②メンテナンス&リペア事業による高付加価値化

部品修理・予防保全を切り口にしたアフターサービス拡大

顧客課題

- ・修理サービスの品質向上
- ・故障による機会損失のミニマム化

日立の強み

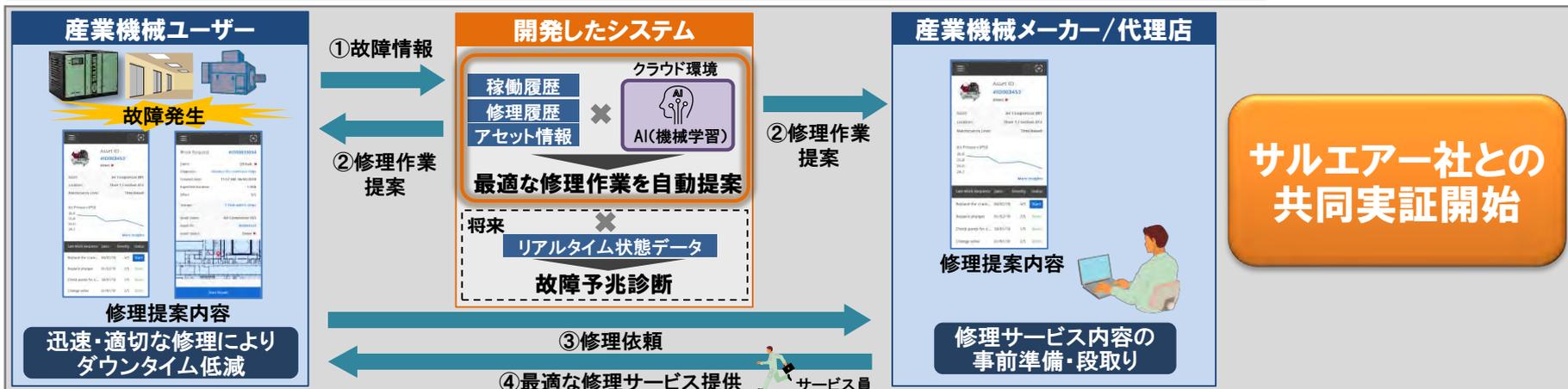
- ・産業機器・機械分野での幅広い保守・メンテナンスの経験
- ・AIを活用した高度な分析力

【リペア分野の世界市場規模(顧客のIT関連の支出)】  
373億ドル(2017年)  
CAGR:6%(2017年~2022年)\*

グループ連携



最適な修理作業と予防保全を実現するリペアリコメンデーションを提供



サルエアー社との  
共同実証開始

③品質・安全データ分析・検証サービスによる高付加価値化

製造業の品質保証体制強化に向けたサービス展開

顧客課題

データの利活用と信頼性の高い  
品質保証体制の強化

日立の強み

医薬などのミッションクリティカルな  
分野での規制対応の豊富な経験

【品質・安全分野の世界市場規模  
(顧客のIT関連の支出)】  
87億ドル(2017年)  
CAGR: 11.5%(2017年~2022年)\*



人的ミスなどを防止する人手を介さないトレーサビリティの確保

バリューチェーン間のさまざまな業種、企業をデータで“つなげ”、共有・活用



# 産業・流通事業戦略

---

## Contents

### 1. 事業概要

### 2. 成長戦略

(1) スケーリング

(2) 収益性向上

(3) コスト戦略とキャッシュ創出力強化

### 3. まとめ

## Hitachi Smart Transformationの進化

### 販管費

- デジタルソリューション事業拡大に向けたフロント強化
- バリューチェーン全体でのパイプライン管理定着による業務効率化

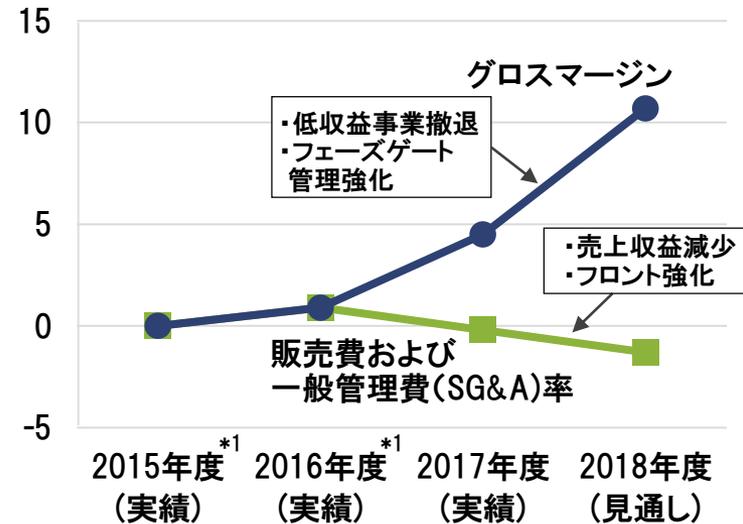
### グロスマージン

- フェーズゲート運用の徹底による案件優良化・ロスコスト削減
- デジタルソリューション事業拡大による高付加価値化・横展開

### キャッシュ創出

- 国内外大口案件のキャッシュフロー管理強化
- 契約分割や前受金などによる入金促進および債権流動化

改善ポイント



	2015年度 <sup>*1</sup> (実績)	2016年度 <sup>*1</sup> (実績)	2017年度 (実績)	2018年 <sup>*2</sup> (見通し)
CCC	55.4日	61.1日	59.8日	65.5日

\*1 2015年度・2016年度は、2017年4月に原子力BUに移管された日立プラントコンストラクションの数値を遡及修正

\*2 大型中東工事案件を除いた数字

CCC: Cash Conversion Cycle(運転資金手持日数)

# 産業・流通事業戦略

---

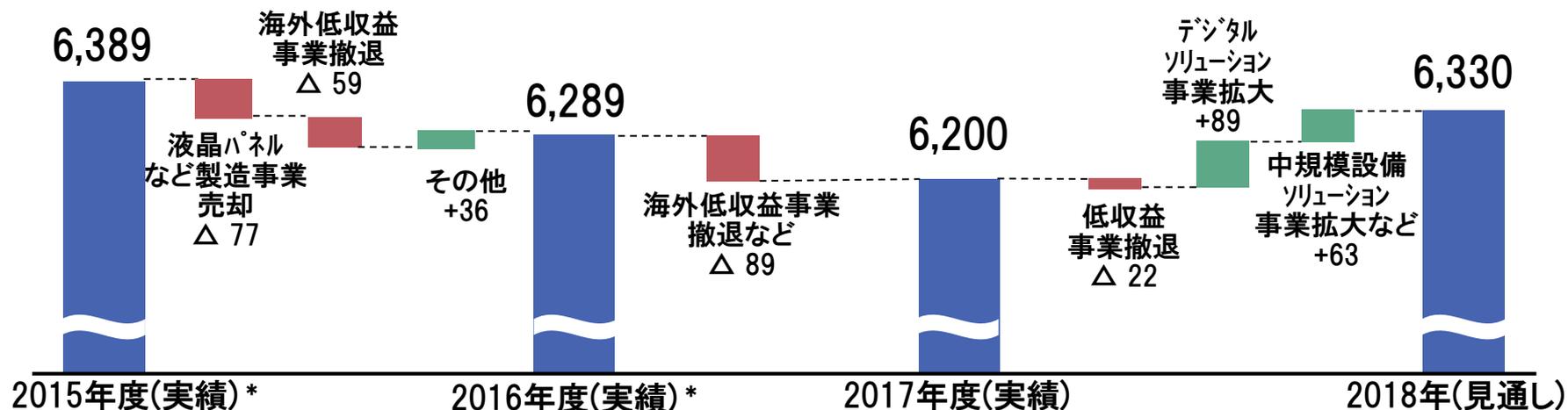
## Contents

1. 事業概要
2. 成長戦略
  - (1) スケーリング
  - (2) 収益性向上
  - (3) コスト戦略とキャッシュ創出力強化
3. まとめ

# 3-1. 売上収益・調整後営業損益の増減要因

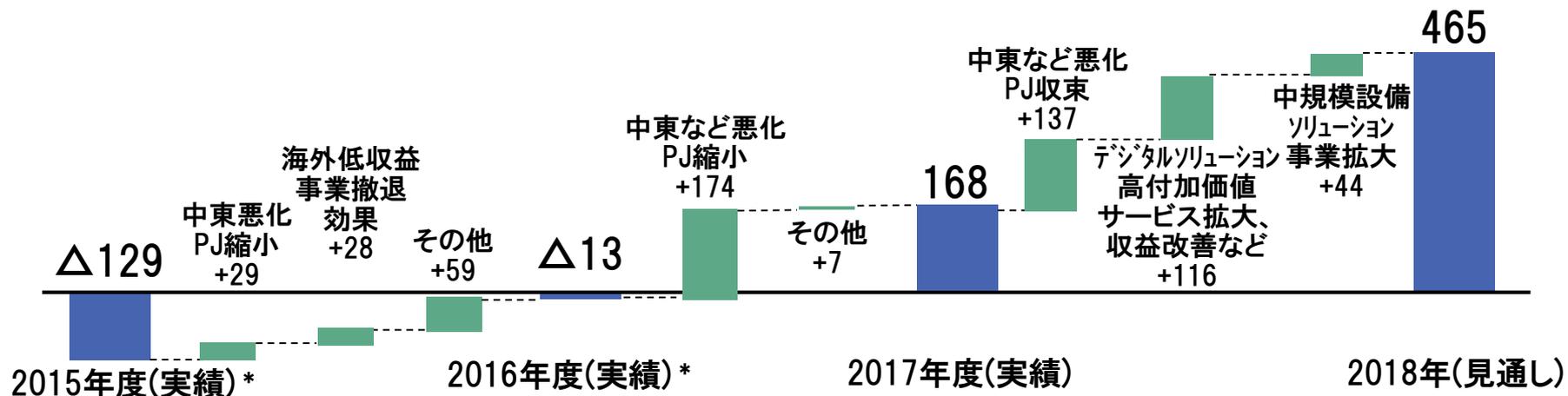
## 売上収益

(単位:億円)



## 調整後営業損益

(単位:億円)



\* 2015年度・2016年度は、2017年4月に原子力BUに移管された日立プラントコンストラクションの数値を遡及修正

## 2018年度計画

	2018年度	2015年度比
売上収益	6,330億円	△59億円 (△1%)
調整後営業利益(率)	465億円(7.3%)	+594億円
EBIT(率)	411億円(6.5%)	+576億円
海外売上収益比率	13%	△3%

## 次期中期経営計画に向けて

- 高収益(サービス型)事業モデルへの変革
- 産業・流通事業がデジタルソリューションの牽引役に

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。

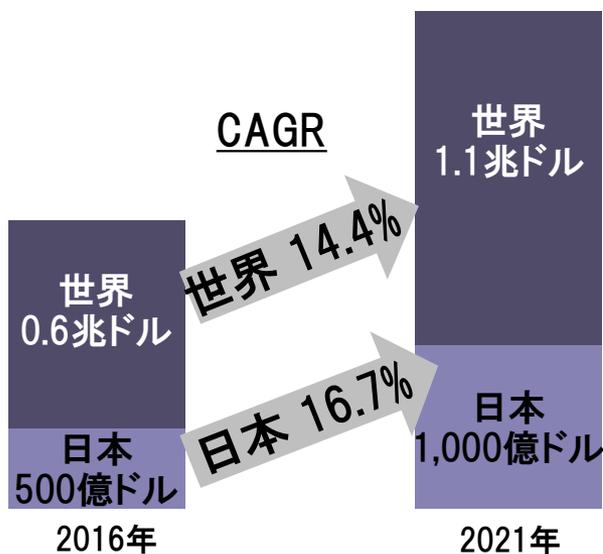
その要因のうち、主なものは以下の通りです。

- ・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 

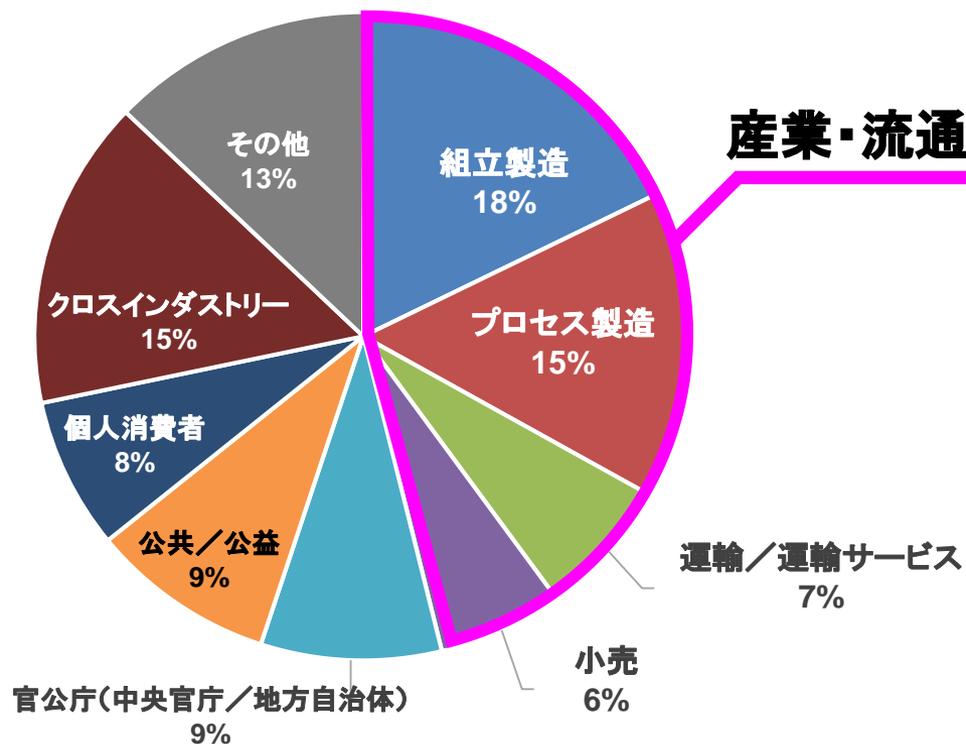
## 製造・流通業では事業の高度化に向けIoT投資が拡大

IoT市場規模予測\*1



- デジタル化・グローバル化対応に向けたIoT投資増
- マーケティング・流通高度化への投資増

国内IoT市場 主要産業分野/その他の産業分野別支出額予測\*2  
(2017年見込み額 合計6.2兆円)



\*1出典: IDC, 2017年11月「Worldwide Semiannual Internet of Things Spending Guide」より日立作成

\*2出典: IDC Japan, 2018年3月「国内IoT市場 産業分野別/ユースケース別予測、2018年~2022年」より日立作成

## お客さまの経営から現場まで幅広い事業領域に対応 OTとITの融合により新たな価値を創出するデジタルソリューションを提供

<p>経営支援 ソリューション*1</p> <p>62%</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ERPソリューション</li> <li>■SI/サービス</li> <li>■ロジスティクスソリューション</li> <li>■アウトソーシングサービス</li> </ul> <p><b>SAP S/4 HANA</b></p>	<p><b>スマートマニュファクチャリング</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>経営可視化ソリューション</li> <li>設計高度化ソリューション</li> <li>サプライチェーン最適化ソリューション</li> <li>生産計画・制御最適化ソリューション</li> <li>製造品質向上ソリューション</li> </ul> 	<p>経営から現場まで ワンストップでサービス提供</p>
<p>制御 ソリューション</p> <p>17%</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■製造実行システム</li> <li>■プロセスコントロール</li> <li>■エネルギー・設備マネジメント</li> <li>■セキュリティソリューション</li> <li>■組み込みエンジニアリング</li> </ul> <p><b>NXAUTO*2</b></p> <p><b>ProductNEO*3</b></p> <p><b>HITPHAMS*4</b></p>		
<p>産業設備 ソリューション</p> <p>21%</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■産業設備の設計、施工、保守サービス</li> </ul> 		

2017年度の売上収益の割合

### ■Lumada売上収益(億円)

	2016年度(実績) 産業・流通事業 / 全社	2017年度(実績) 産業・流通事業 / 全社	2018年度(見通し) 産業・流通事業 / 全社
Lumada事業	約4,200 / 9,000	約4,300 / 10,060	約4,400 / 10,700
(内Lumadaコア事業)	約250 / 1,200	約420 / 2,300	約480 / 3,100

\*1 経営支援ソリューションには、日立ソリューションズを含む

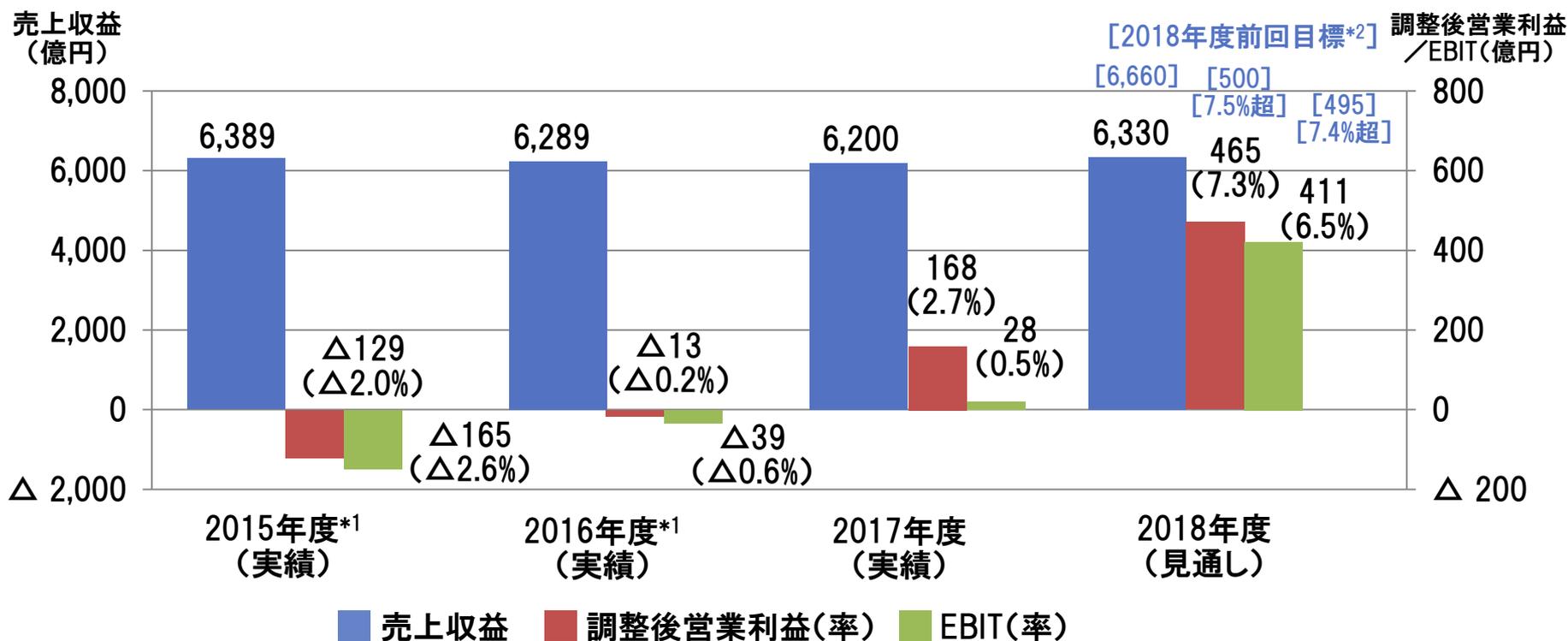
\*2 自動車生産管理システム

\*3 統合製造管理ソリューション

\*4 医薬品製造管理システム

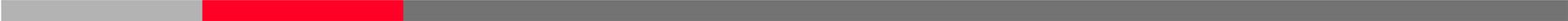
# 補足(3) 業績推移

	2015年度*1(実績)	2016年度*1(実績)	2017年度(実績)	2018年度(見通し)
受注高(億円)	7,006	6,004	6,469	6,495
海外売上収益比率	16%	12%	11%	13%



\*1 2015年度・2016年度は、2017年4月に原子力BUIに移管された日立プラントコンストラクションの数値を遡及修正

\*2 2017年6月8日公表



# 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

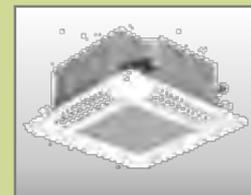
動く歩道



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

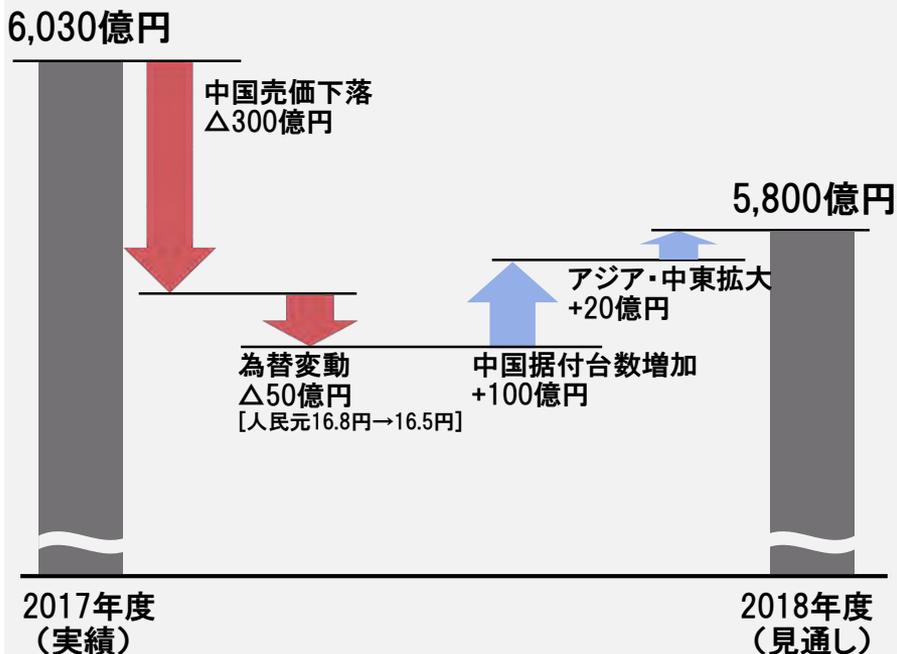
- 中国:昇降機新設需要が鈍化する中、受注台数シェアは拡大したものの、競争激化による売価下落、鋼材などの資材費高騰の影響により、収益性は悪化
- 日本:低収益事業(ビル管理事業など)からの撤退で減収、昇降機事業は堅調
- アジア・中東:販売拠点の拡充などを進め、昇降機の受注拡大、収益性改善

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)

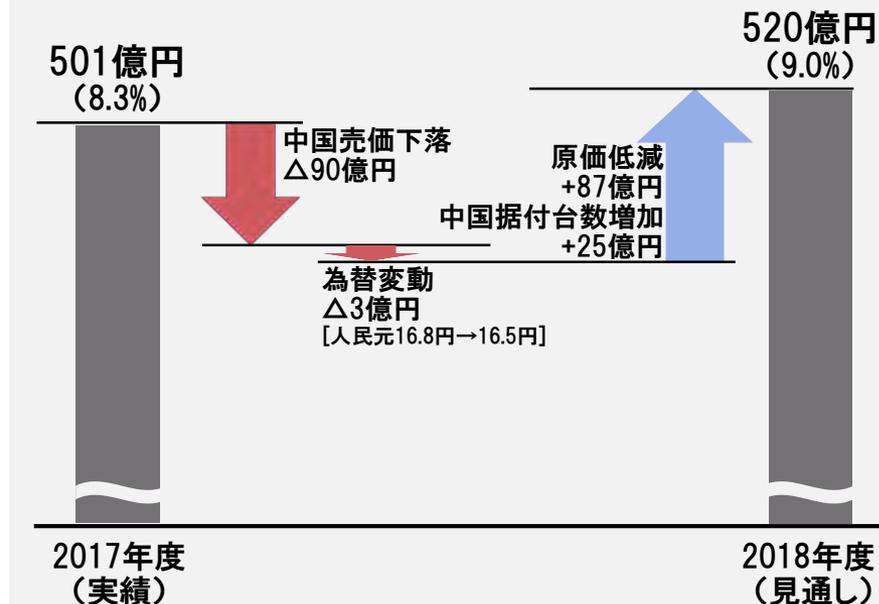
\*1 2017年6月8日時点 \*2 2016年6月1日時点 \*3 為替変動および事業譲渡影響を除いた当初目標比

## 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)



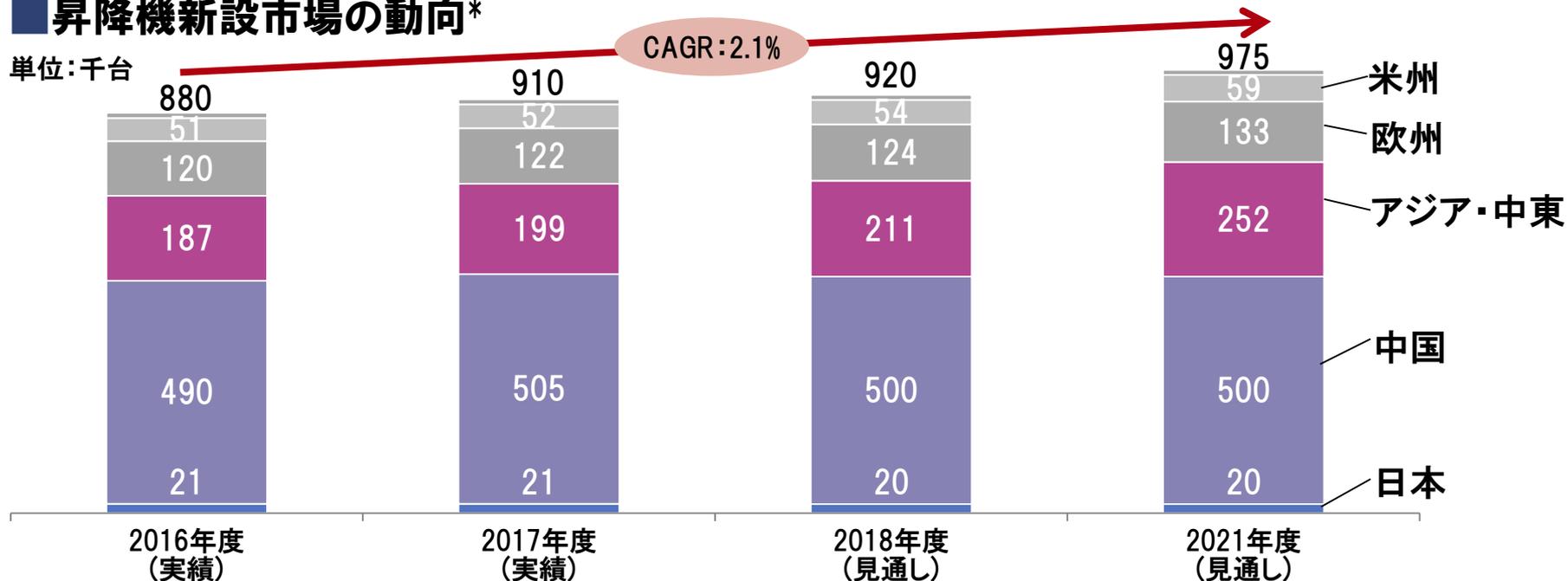
### 2017年度実績比 の偏差要因

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new market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

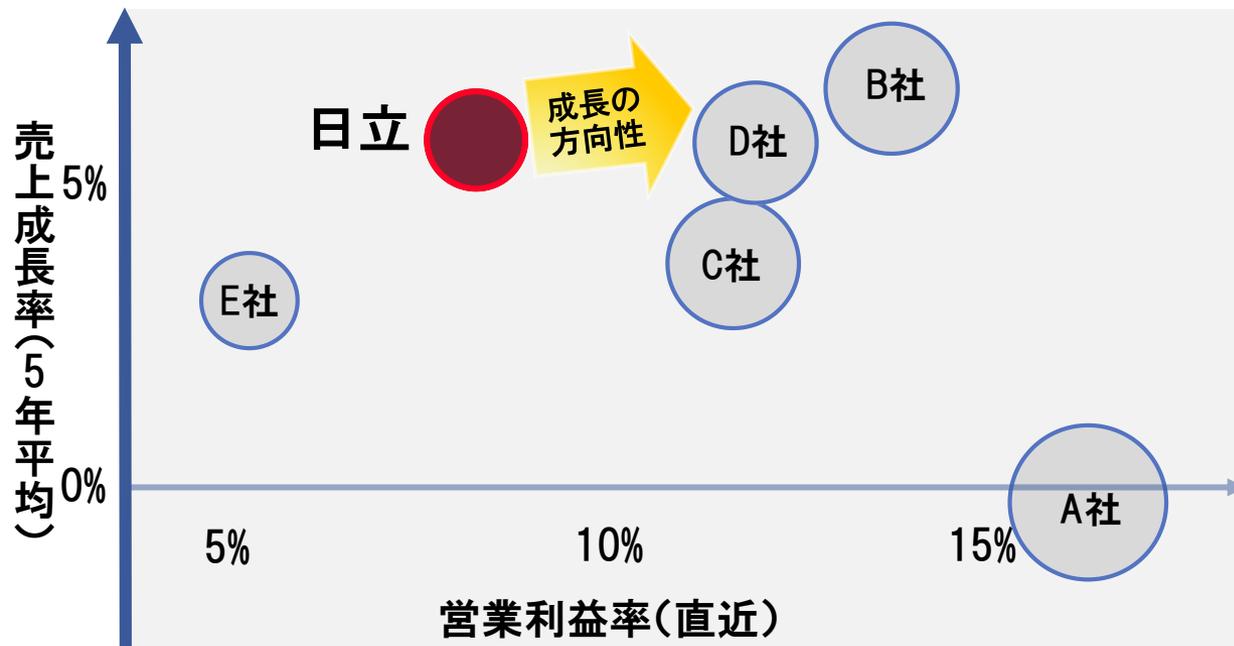
### ■過去の実績の評価

- 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

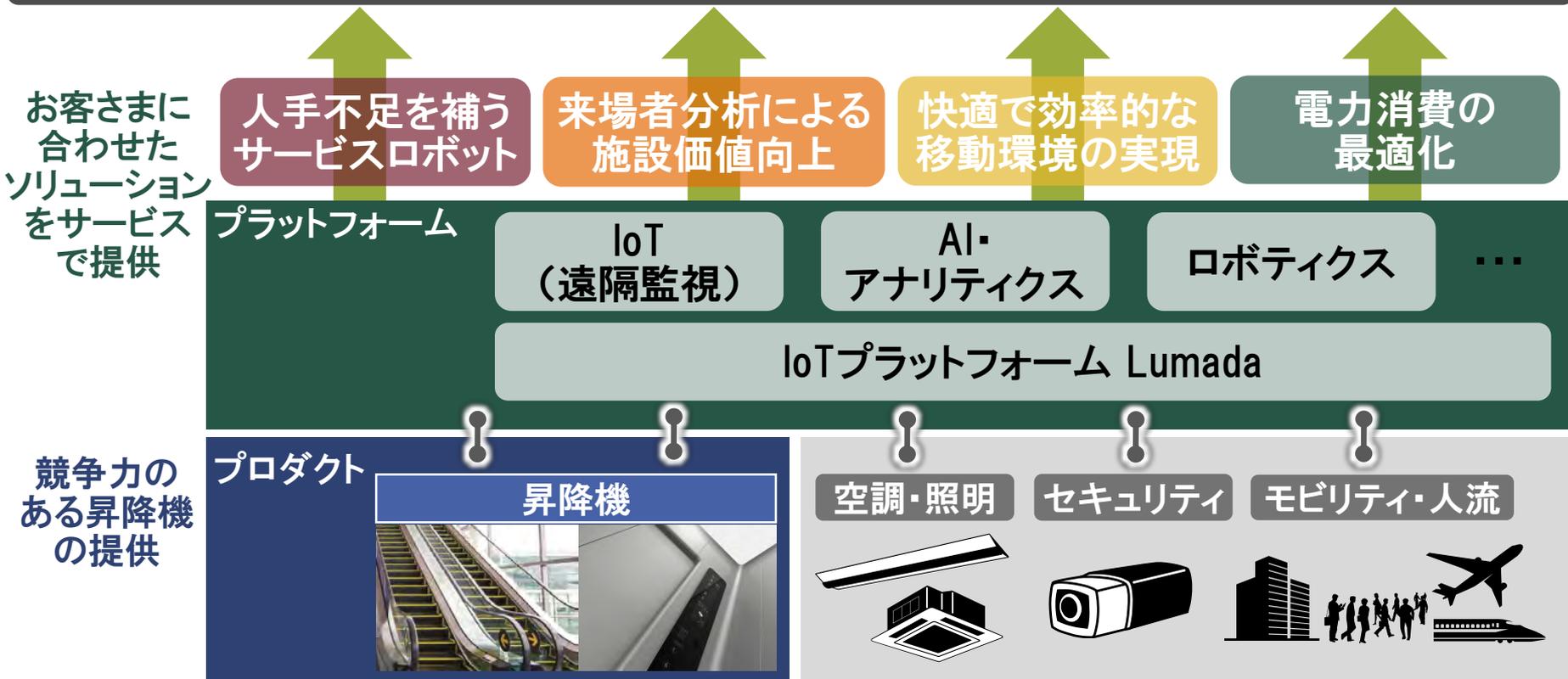
### 対応するSDGs



### 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

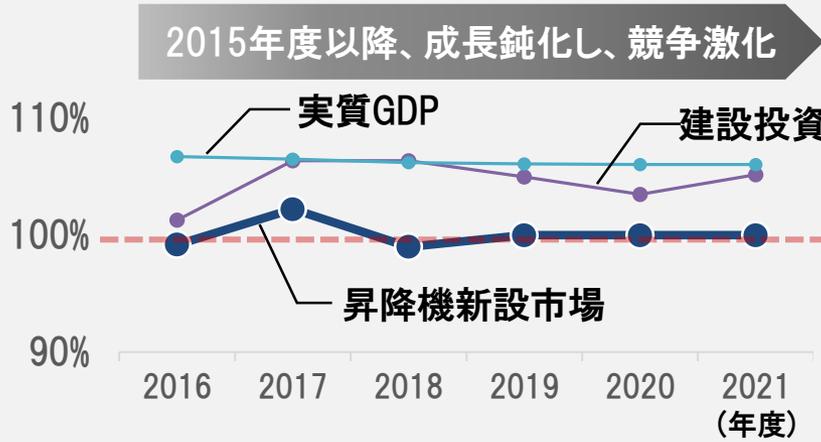
- 昇降機・ビル設備のIoTサービスの20年にわたる日本での実績をもとにグローバル展開
- IoTプラットフォーム Lumadaを活用し、OT×IT×プロダクトによる新たなサービスを提供

#### 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New Market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)】



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

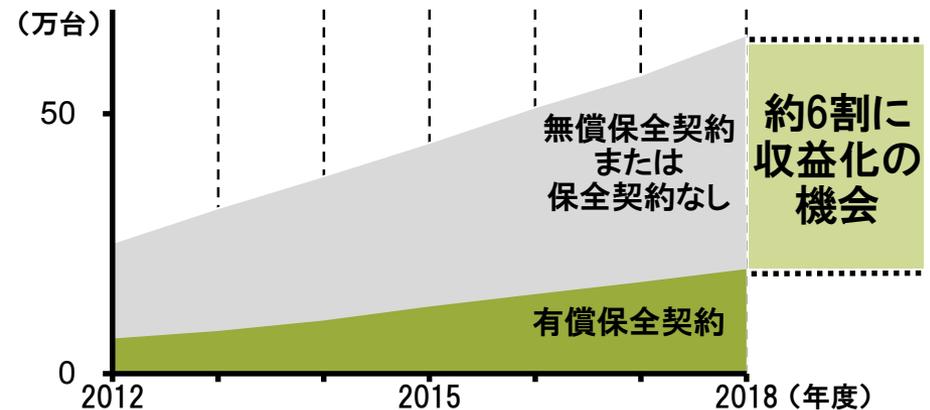
- ・拡大する昇降機新設需要への対応
- ・低水準の保全契約率
- ・人手に頼った保全サービス

#### 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

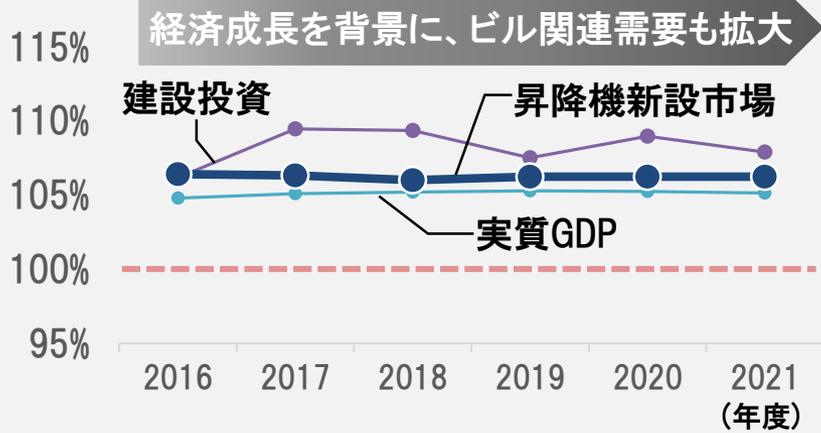
### ■日立昇降機稼働台数の推移



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

昇降機  
販売・製造

ビル  
サービス

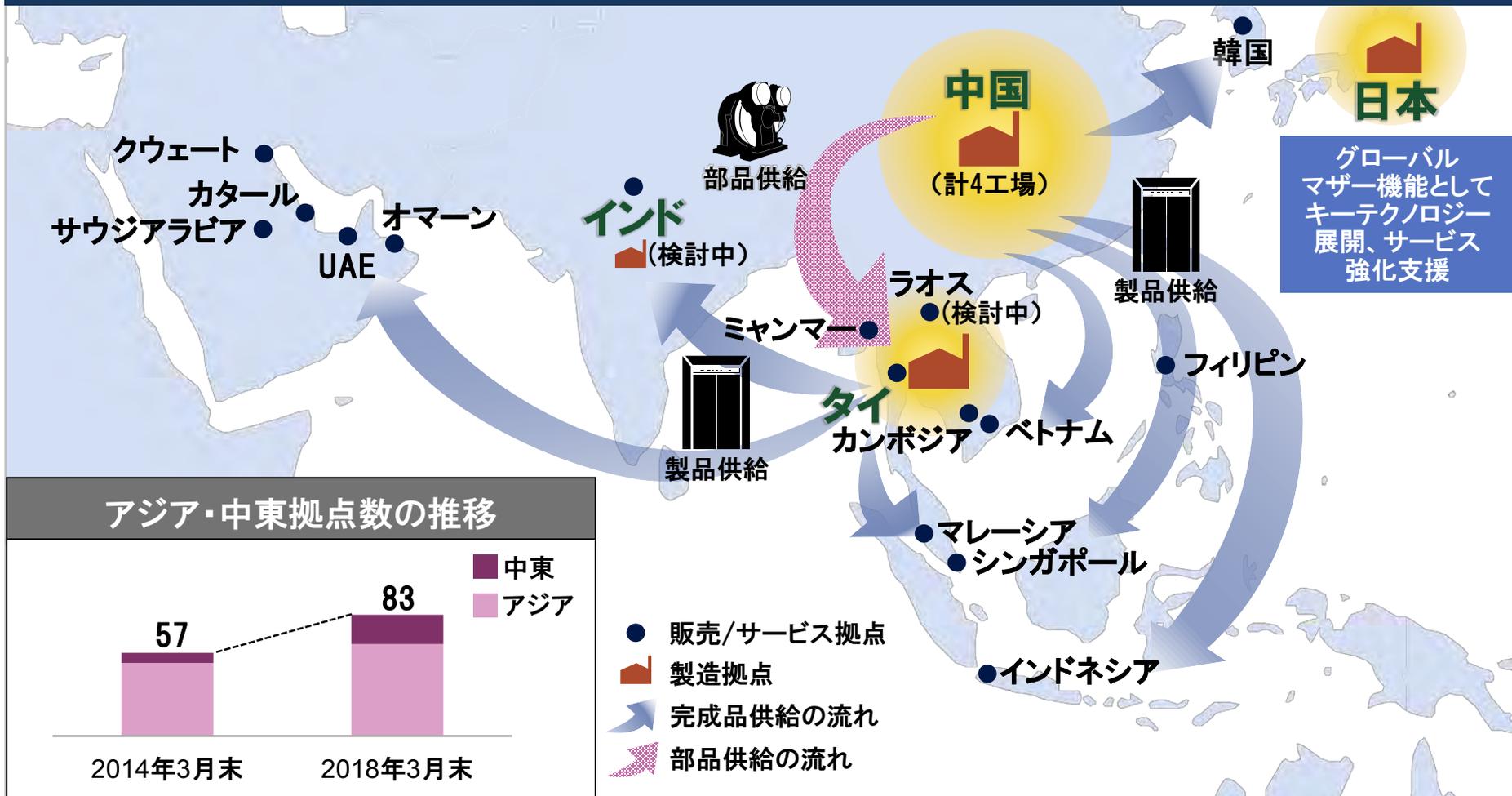
### 市場前提

- 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

### 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



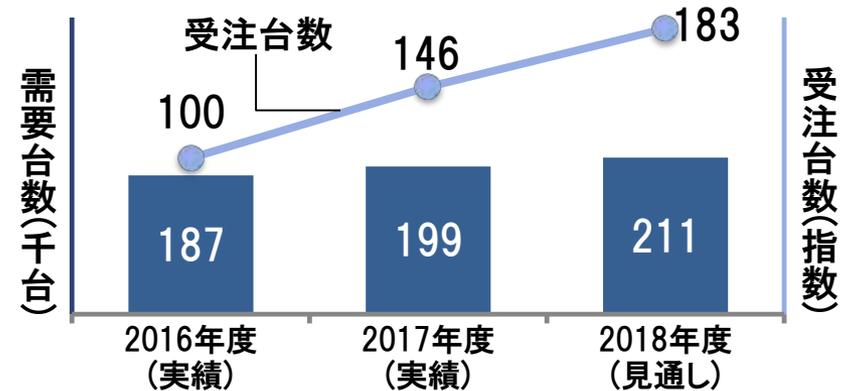
## 昇降機 販売・製造

### 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

エレベーター	中国製機種投入(2018年度)	グローバル統一機種投入(2020年度)
エスカレーター	グローバル統一機種投入(2017年度)	
部品	モジュラーデザインの推進 現地調達比率の拡大	

### ■ 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

トライアルサービス開始(3カ国) (2018年度)	サービス本格運用開始 (2019年度)
	他国・地域への展開

### ■ 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

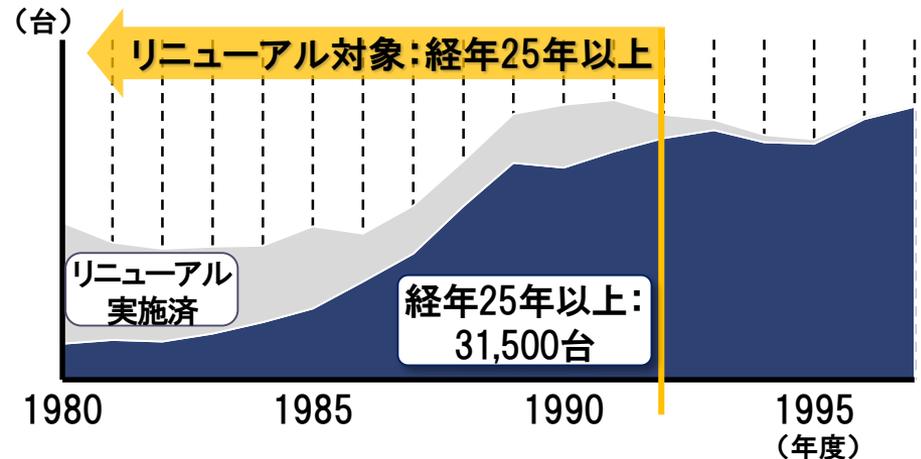
### ■ 昇降機リニューアル受注台数の推移(指数)



- 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

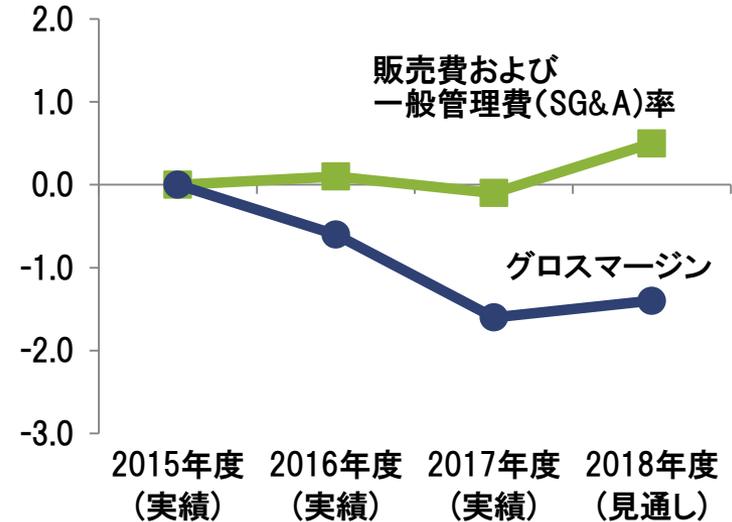
### グロスマージン

- 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

---

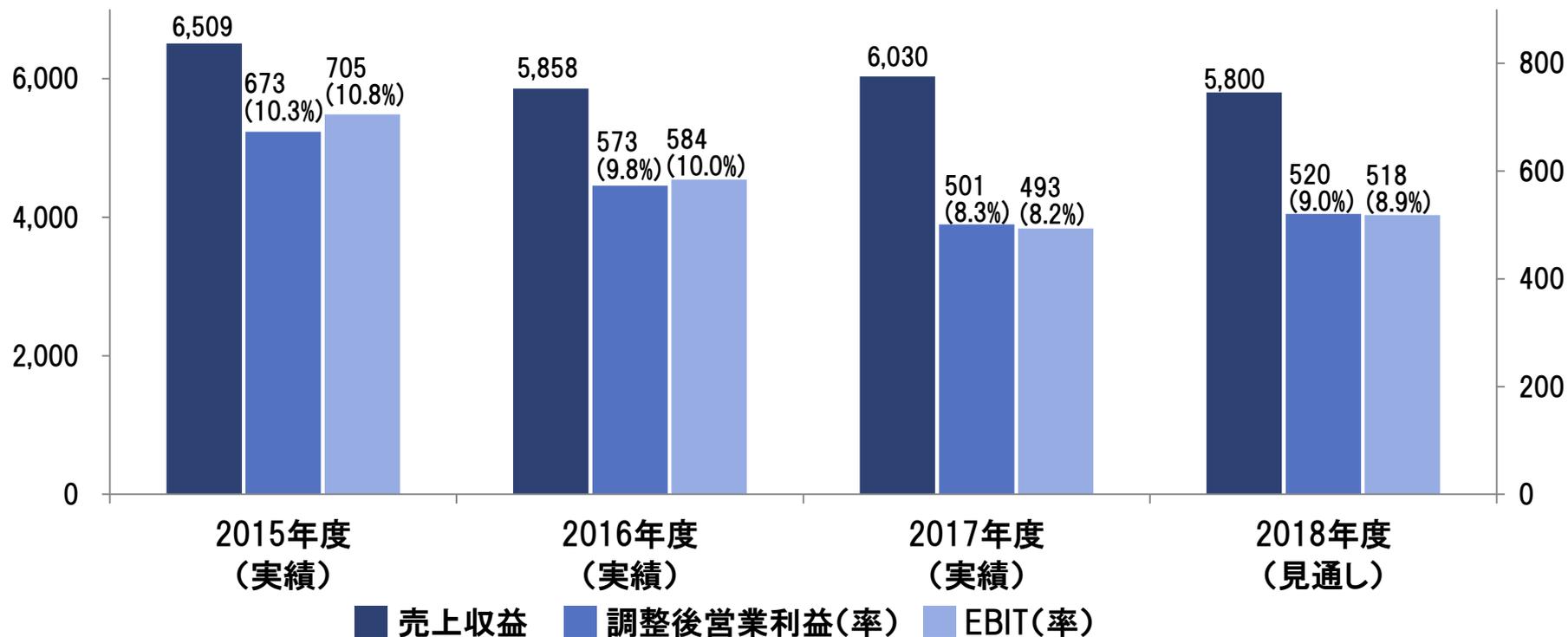
## Contents

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 