

Hitachi Investor Day 2021

モビリティセクター

2021年6月8日

株式会社日立製作所 執行役副社長
Chief Environmental Officer

アリスティア・ドーマー



モビリティセクターは
強力な事業基盤を
持ち、持続可能な
デジタルコネクティビティ
を推進する
先駆的な戦略を実行

01 モビリティセクターは2025年度までに売上収益1兆8,500億円、調整後営業利益率11%以上、ROIC13%以上をめざす

02 パンデミック後の回復に向けて有利なポジションを確保
-BSBU 昇降機事業でNo.1ポジションにある中国で力強い回復
次の目標はビルソリューションプロバイダーとしてマーケットリーダーをめざす
-RSBU 北米での受注獲得高第2位

03 収益性の向上に注力
-BSBU 売上収益1兆円・調整後営業利益率 2桁をめざした新たな戦略的計画をスタート
-RSBU 新たな事業領域への拡大とバリューチェーン全体のデジタル化をめざす

04 新しいテクノロジー・環境そしてアフターコロナへの貢献
-BSBU タッチレスソリューションをグローバルに展開
-RSBU “脱炭素モビリティ”を実現

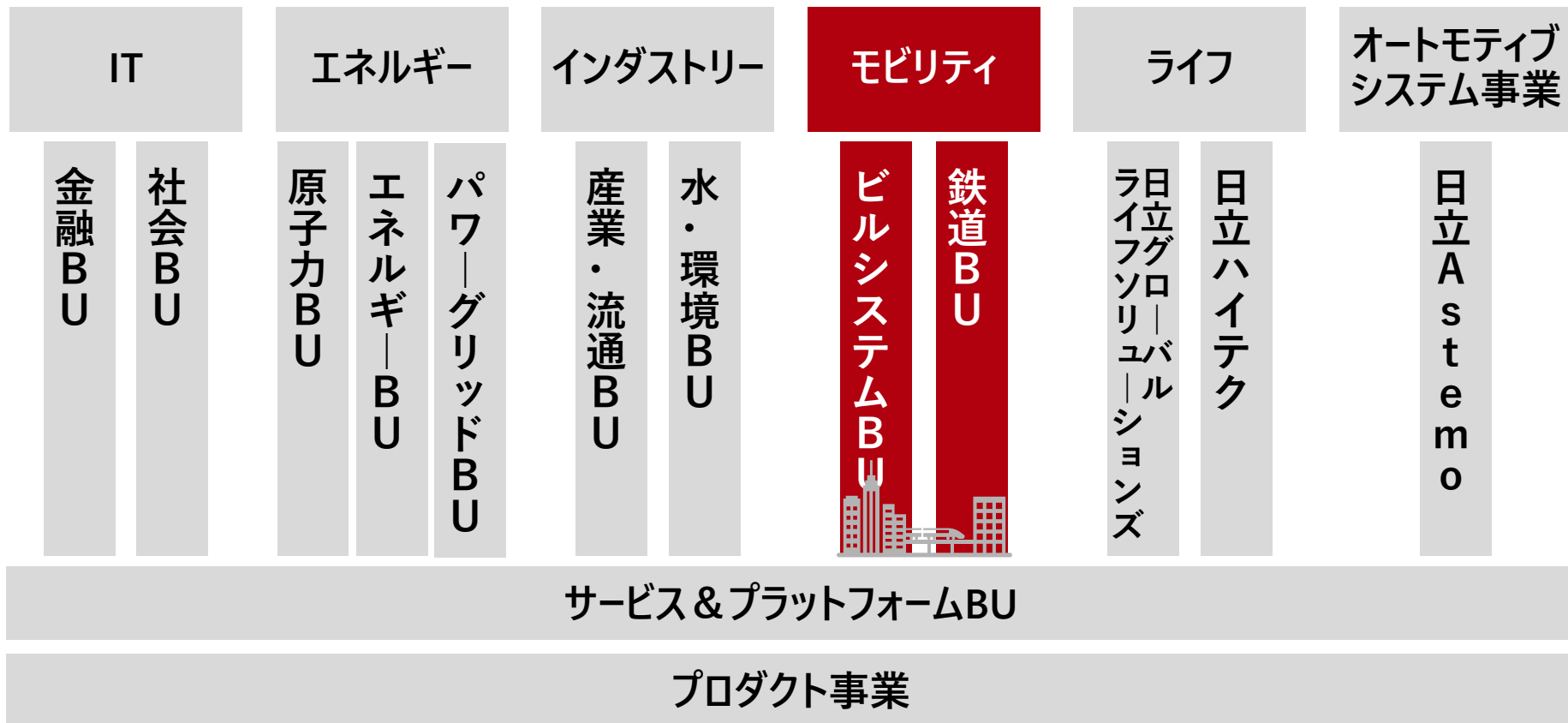
05 ポートフォリオを成長のために見直し、非中核資産を整理
-BSBU 台湾の大手昇降機企業である永大機電の株式の過半数を取得
-RSBU Perpetuum社を買収。Agility Trains East社の株式30%を売却

モビリティセクター

Contents

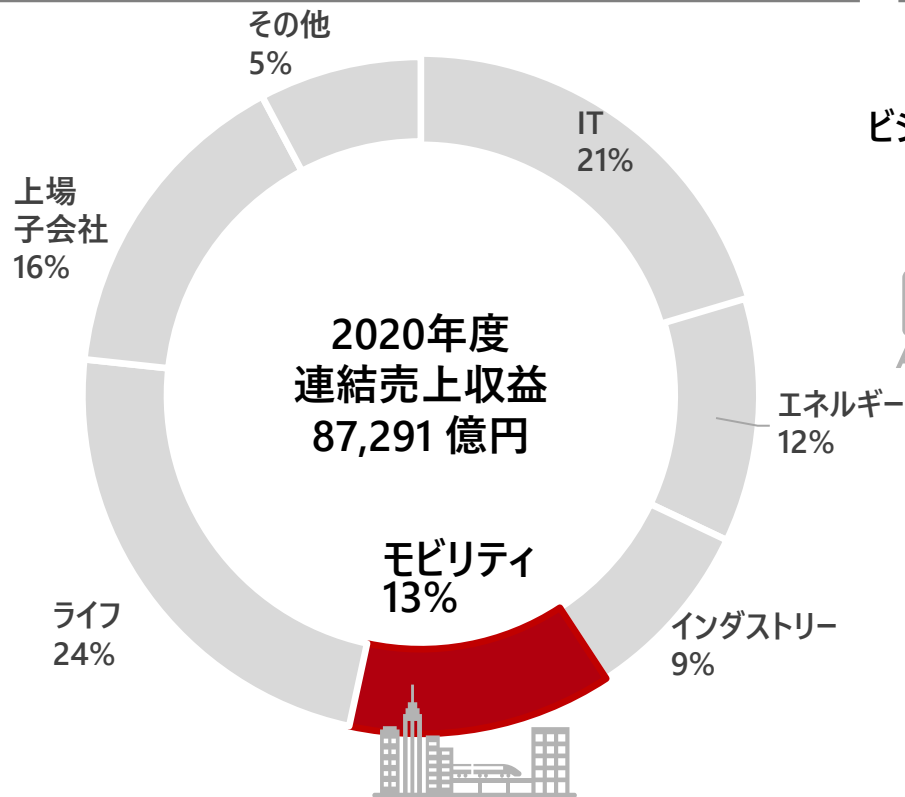
1. セクター事業概要
2. 鉄道ビジネスユニット(市場環境と成長戦略)
3. ビルシステムビジネスユニット(市場環境と成長戦略)
4. まとめ
5. Appendix

1-1. モビリティセクターの位置づけ

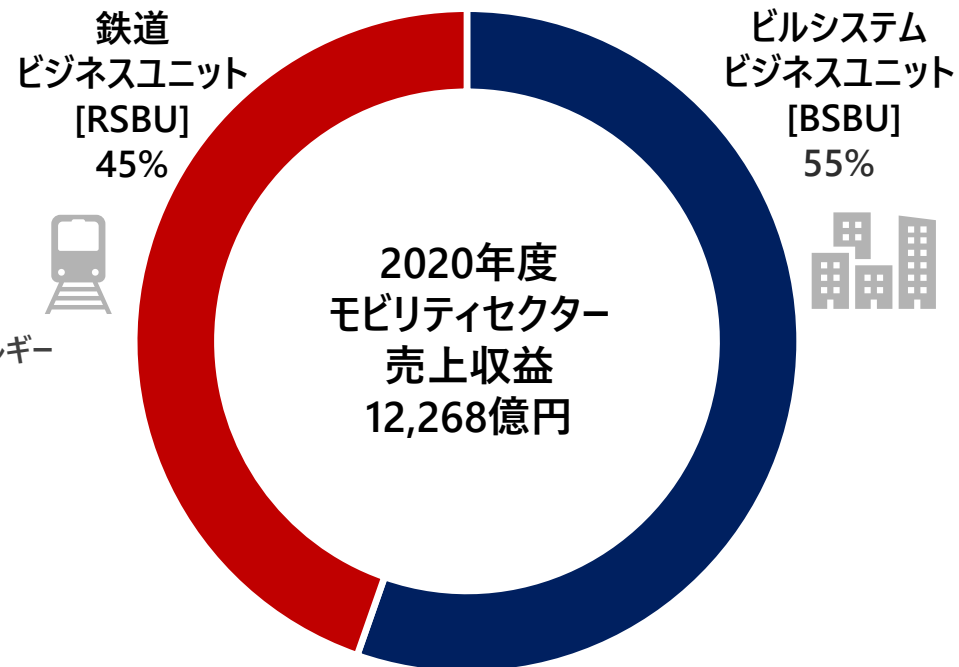


1-2-1. 事業構成 1

モビリティセクターは
日立全体の13%を占める



モビリティセクターの売上収益
鉄道BU45%・ビルシステムBU55%で構成



モビリティセクターでは、鉄道やビルにおける様々なサービスを提供

鉄道BU売上収益45%



- 鉄道車両製造 (43%)
- 鉄道信号機の製造およびターンキープロジェクト(40%)
- 鉄道車両のオペレーション、サービス、メンテナンス(17%)



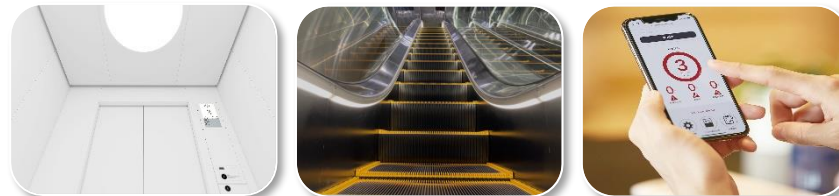
アンドリュー・バー 鉄道BU CEO



-世界38カ国に拠点をもち、12,000人以上の従業員を擁する、鉄道事業におけるグローバルかつ総合サービスプロバイダー

-日立グループで17年、鉄道業界で28年の経験を持つ。アンサルドSTS社CEO(2016年～2019年)

ビルシステムBU売上収益55%



- 昇降機の製造・新設(58%)
- 昇降機サービスおよびビルソリューション(42%)



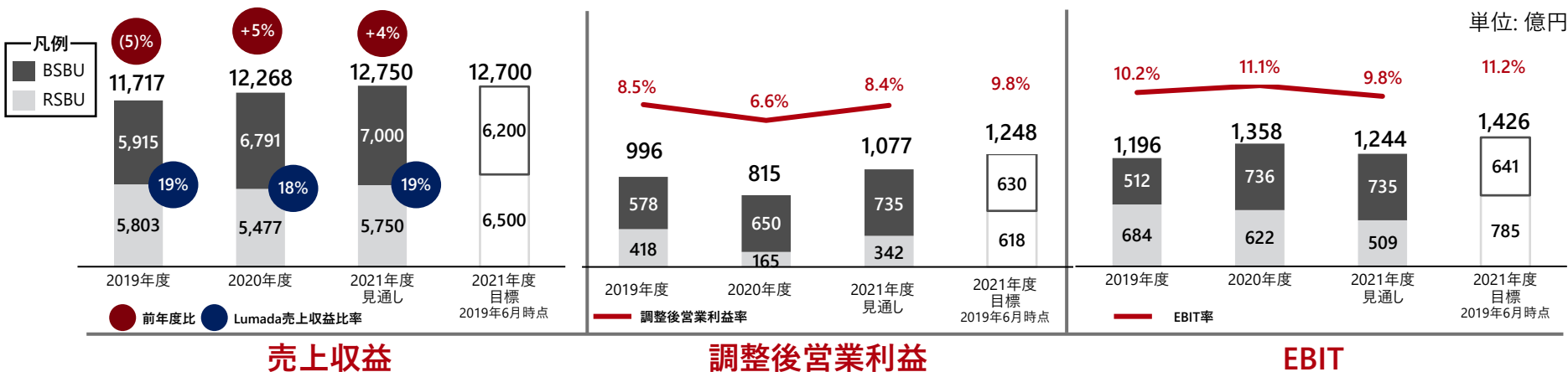
光富眞哉 ビルシステムBU CEO



-日立グループでのグローバルな経験を生かし、ビル事業の変革を強力に推進

-鉄道事業に38年間携わり、CSOとしてグローバル戦略を確立。またGroup Head of Sales and MD (APAC and Japan)としてグローバルセールスをリードした経験も持つ

1-3. 2021中期経営計画の進捗



2020年度

BSBU: 中国におけるCOVID-19からの急速な回復と永大機電の買収がBSBUの成長に寄与し115%の増収

RSBU: COVID-19によるマイナス影響

BSBU: 変革PJでの増収による増益と販売管理費の削減

RSBU: COVID-19影響による減収 減益や、関連して発生したコスト増があったが、販売管理費の削減(前年同期比11%減)により減益幅が縮小した

BSBU: 事業再編による利益

RSBU: Agility Trains East社の株式の一部を売却したことによる利益

2021年度見通し

Mobility: パンデミック後の回復により、売上収益は前年同期比5%増を見込む

BSBU: 変革PJでの増収による増益と販売管理費の削減

RSBU: 主要プロジェクトや製造における効率性の回復により、一貫した収益性の回復を実現

RSBU: Agility Trains East社の株式の売却益の減少

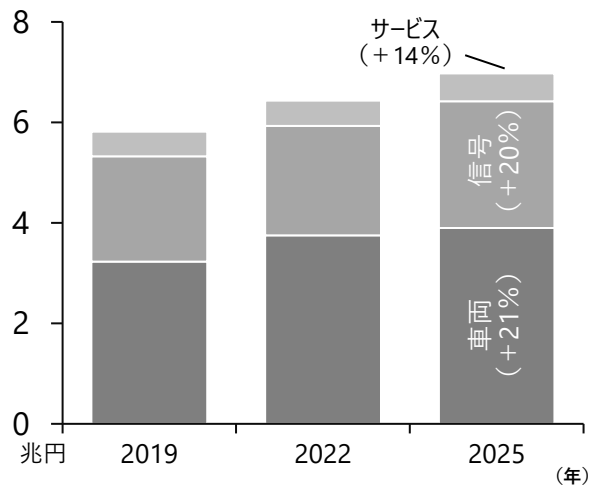
モビリティセクター

Contents

1. セクター事業概要
2. 鉄道ビジネスユニット(市場環境と成長戦略)
3. ビルシステムビジネスユニット(市場環境と成長戦略)
4. まとめ
5. Appendix

鉄道市場は成長が見込まれる

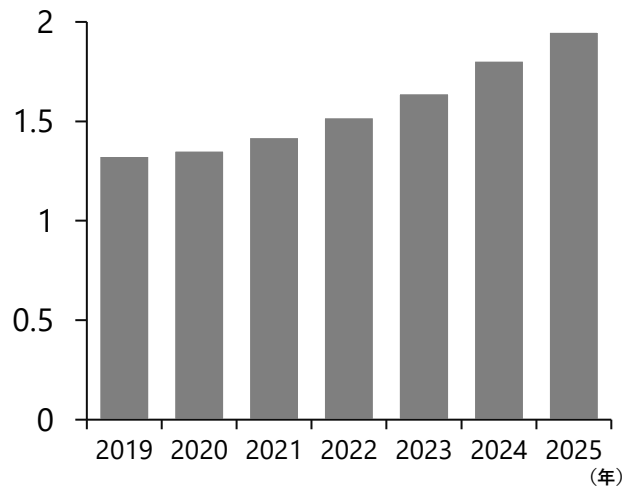
5.8兆円 → 7.0兆円、3% CAGR



車両と信号が引き続き
マーケットエンジンとして牽引

デジタル化の拡大

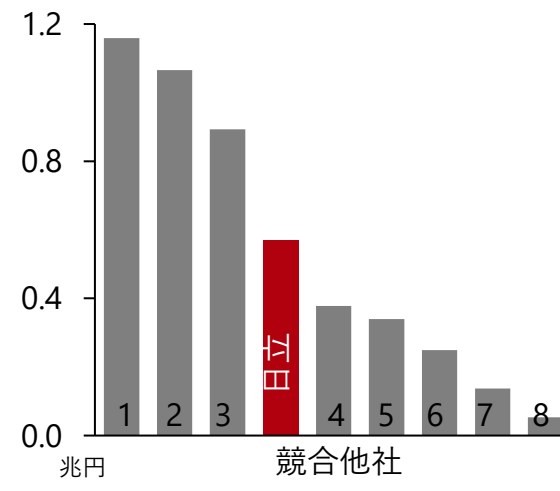
1.3兆円 → 1.9兆円、7% CAGR



自動化と予知保全が成長を主導

厳しい競争環境

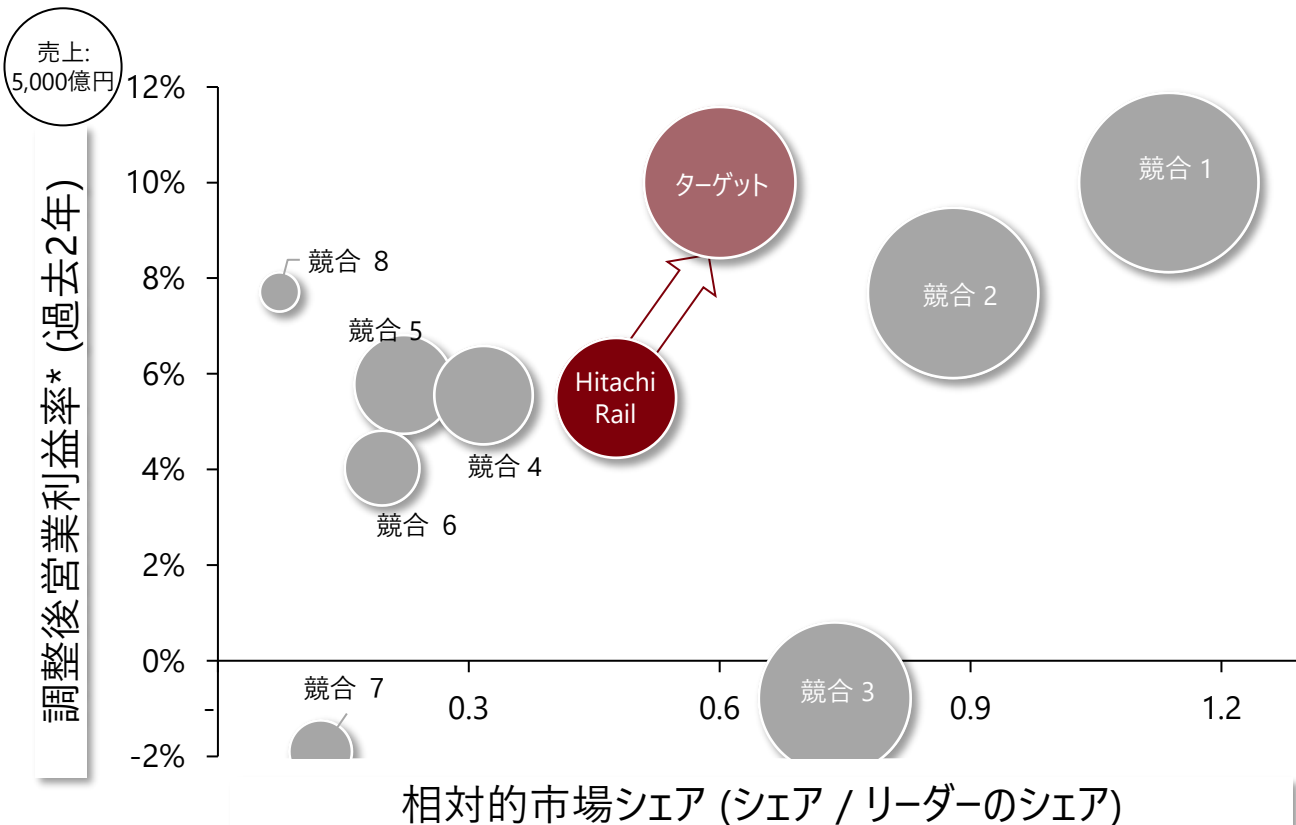
日立はグローバルで売上4位



相対的市場シェア 0.5

鉄道は収益性強化を優先

主な推進要因



強み

- 充実した製品ライン提供
- 主要市場におけるリーダーシップを発揮し、先駆的な戦略を推進
- デジタルとエネルギー分野における日立グループとのシナジー

弱み

- グローバルでのサブスケール
- 鉄道関連市場での限られたプレゼンス

対策

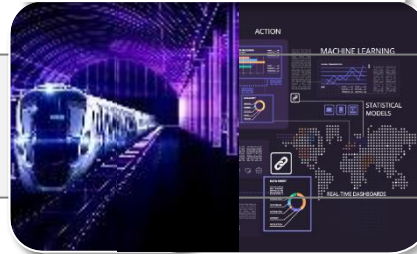
- コアオフリングのデジタル化
- 北米事業の統合
- コスト削減
- 日立グループ内でのシナジー推進
- 長期：コアおよび関連事業におけるM&A

LUMADA Lumadaが鉄道ビジネスユニットの売上収益の20%を占める

サステナビリティ

オペレーショナルテクノロジー

インフォメーションテクノロジー



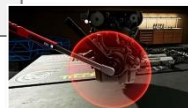
派生事業

HITACHI **ABB**

GlobalLogic



HYPERLOOP TT



perpetuum



英国におけるバッテリーハイブリッド車両

- Hyperdriveとの提携
- ロンドンーペンザンス間を運行



イタリア フィレンツェにおけるバッテリートラム

- フィレンツェで試験運行
- コスト削減と市内中心部の混雑緩和



イタリアにおけるバッテリーハイブリッド車両

- 通勤用電車 (Masaccio)
- 43編成を受注



日本におけるハイブリッド（燃料電池）試験車両の開発

- JR東日本とトヨタとのパートナーシップ
- 2022年に試験車両「HYBARI*」を導入予定



環境価値

- 車から鉄道利用に変えることでCO2排出量1.5トン削減（70本の木のCO2吸収量に相当）
- 鉄道事業の推進により世界のCO2排出量を年間2,000万トン削減
- バッテリー技術の革新で高さ4.5mの木が吸収するCO2相当量削減

社会価値

- 安全な移動：車から電車利用に置き換わることで、交通事故の削減に貢献
- 市街の文化財等を保護
- アフターコロナでの大都市における交通問題の解決

経済価値

- EUと米国の公的資金が景気回復を牽引
- 12,000人の雇用
- 2022年度のROICは10%超



2-3-4. グリーン・リカバリーとデジタル化により推進される 中長期的に強力な事業基盤を持つ

成長ドライバー

パンデミック後の
経済成長



グリーン・
リカバリー

コア事業の
デジタル化



デジタル
関連事業

リスク要因

対応策

世界経済の回復に対する不確実性

最も収益性の高い製品および地域にフォーカスし、北米および欧州の復興基金を活用する

他社の統合による競争の激化

コスト削減、製品のデジタル化による差別化、M&Aの検討による競争力強化

移動量の減少

鉄道関連事業への拡大

2-3-5. コア事業の活用、デジタル化、競争力強化を重視

2020年度 2021年度 2022年度

市場での地位を強化



米国での事業展開を強化

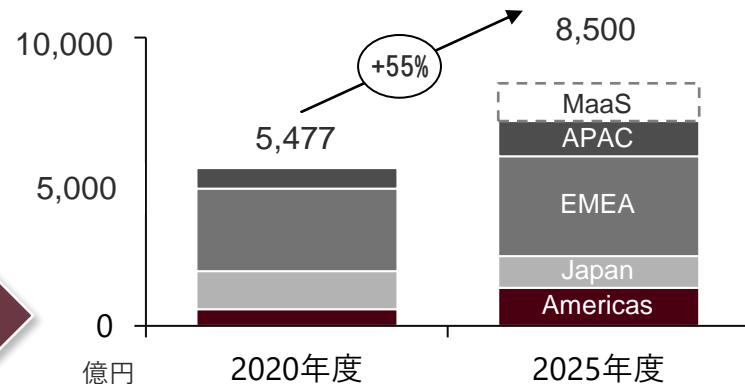


オペレーションおよびサービス/保守事業の拡大



デジタルソリューションによる鉄道関連事業への拡大

売上収益



収益性の向上



運用コストの変革

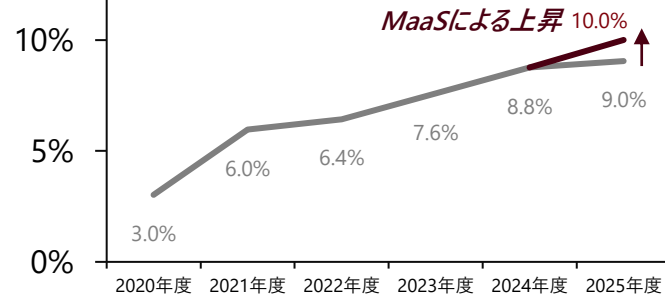


製品設計を簡素化し車両コストを削減



低コスト拠点での事業展開

調整後営業利益率

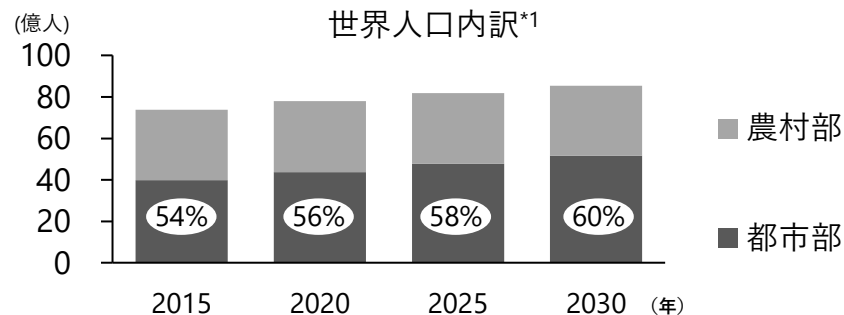


モビリティセクター

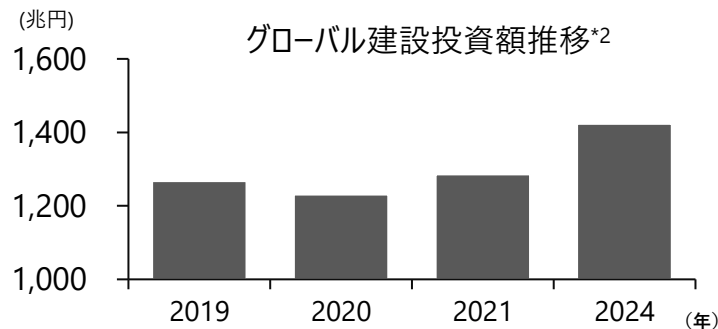
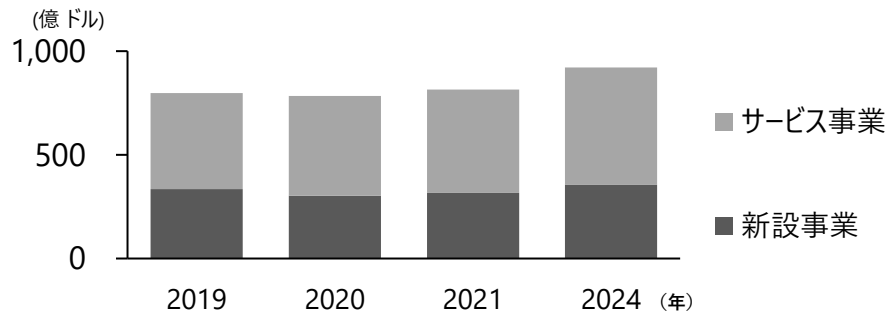
Contents

1. セクター事業概要
2. 鉄道ビジネスユニット(市場環境と成長戦略)
3. ビルシステムビジネスユニット(市場環境と成長戦略)
4. まとめ
5. Appendix

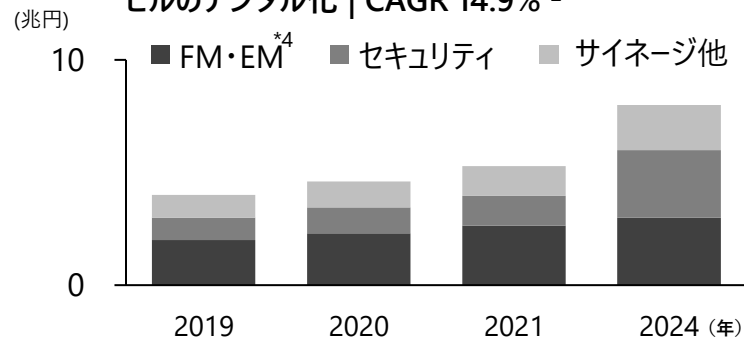
メガトレンド | 人口・都市化率の推移



メガトレンド | 建設投資

昇降機市場規模 | CAGR 4.1%^{*3}

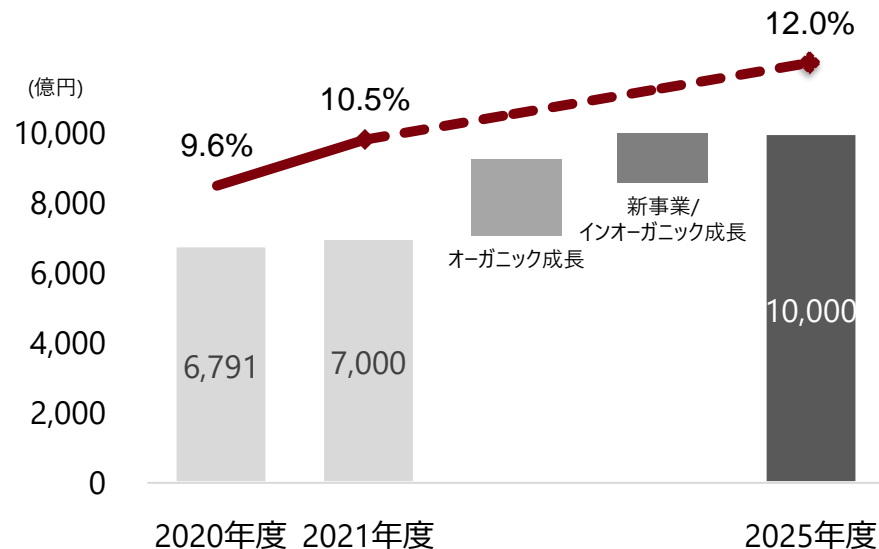
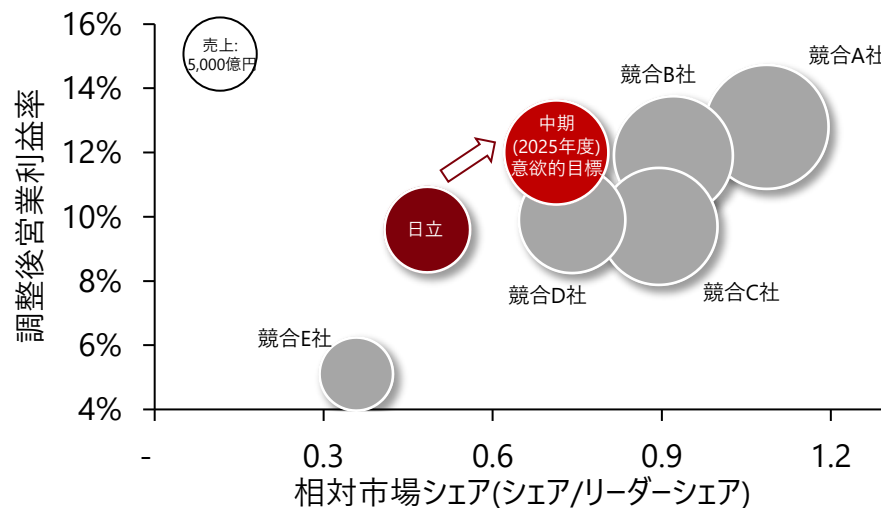
2020年にCOVID-19の影響を受け市場規模が縮小に転じるも、2021年以降成長を続ける

ビルのデジタル化 | CAGR 14.9%^{*2}

デジタル化に伴うサービス提供機会の拡大

売上規模と収益力の双方でマーケットリーダーを狙う

日立は 相対シェア0.5で第5位(2020年度)



成長ドライバー

デジタル化と
標準化の推進サービス事業の
付加価値向上

中国での成長

スマートビル事業の
創出・拡大

M&A・協業

ビルIoTプラットフォームを活用し COVID-19による市場の変化に対応した事業拡大を行う

「製品」

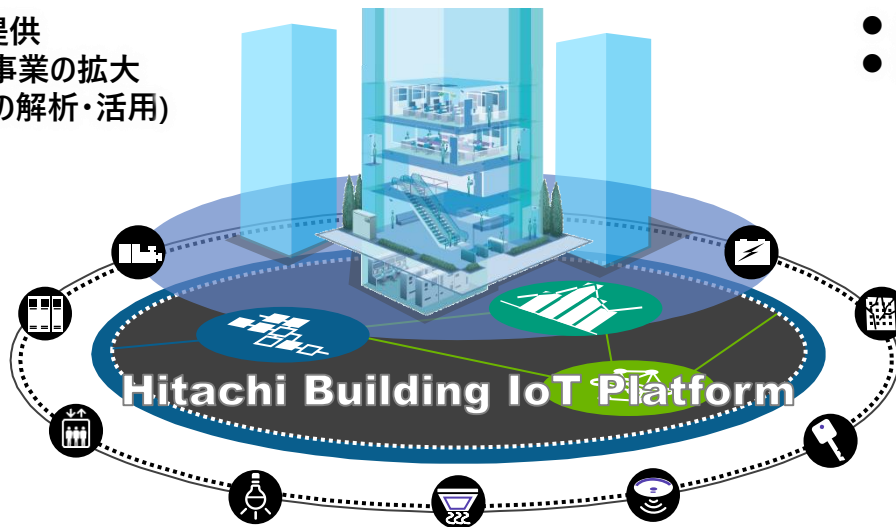
- 信頼性の高い昇降機の開発・提供
- 昇降機事業を核としたデジタル事業の拡大 (IoT技術で蓄積した稼働データの解析・活用)

GlobalLogic®

LUMADA

「サービス」

- AIを活用した高品質なサービスの提供
- 遠隔監視・保全の適用拡大



「スマートビル」

- ビルの付加価値向上につながるデジタルサービスの創出

LUMADA

LumadaがビルシステムBUの売上収益の20%を占める

事業のデジタル化加速 — サービスの強化・コスト構造の最適化

成長シナリオ

ビルソリューションプロバイダーとしてマーケットリーダーポジション獲得に挑戦

- ・ スケールメリットを生かした収益性の向上

事業ポートフォリオの強化

- ・ スマートビル事業の拡大

イニシアティブ

トランスフォーメーションプロジェクト推進による成長の加速

- ・ グローバルバリューチェーンのデジタル化・最適化に向けた戦略の再構築

M&A戦略

- ・ 永大機電との事業統合によるシナジー創出

ROICの向上

資産効率の向上

- ・ DXの推進によるオペレーションの効率向上

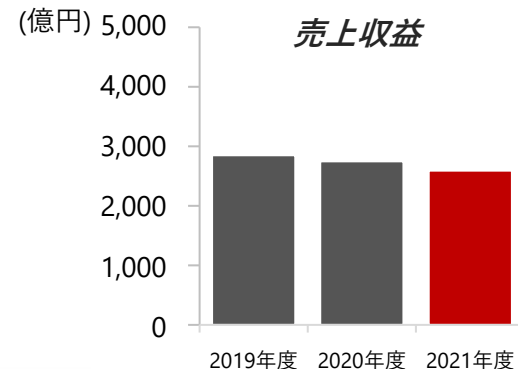
収益性の改善

- ・ 製品設計と業務プロセスの標準化

日本

マーケットリーダーポジション獲得への挑戦

- 新商品による受注シェア拡大とバリューチェーン全体のコスト競争力強化
- COVID-19に対応した新ソリューションの提供加速
- 日立グループが持つデジタルケイパビリティを活用し、ビルIoTプラットフォームを通じて、スマートビル事業を拡大



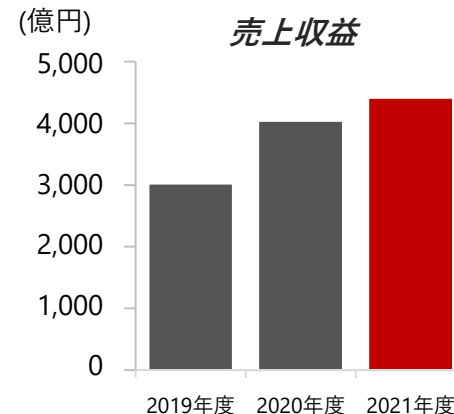
海外

中国

その他

マーケットリーダーポジションの維持

- 永大機電との事業統合を通じた3・4級都市での事業拡大
- コスト競争力の強化とサービス事業の拡大
- インドをはじめとする有望市場での事業拡大
- サプライチェーンの最適化(中国のスケールメリット活用)
- 遠隔監視によるサービスの差別化と業務効率の向上





「ニューノーマル」に対応した不動産市場の変革

業界再編/事業領域の不明確化

新設事業/サービス事業の価格競争激化

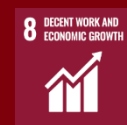
▶ 2021年度発売の標準型エレベーター新モデル「アーバンエース HF」をはじめ、新たな製品・ソリューションを継続して開発・投入

▶ コア事業の強化と事業ポートフォリオの強化

▶ 事業のファンダメンタルズの強化

都市における快適・安全・効率的な移動を提供

- ・ 持続可能な社会の実現への貢献 – CO₂排出量の削減
- ・ 社会課題の解決への貢献 – 「ニューノーマル」対応のソリューション提供

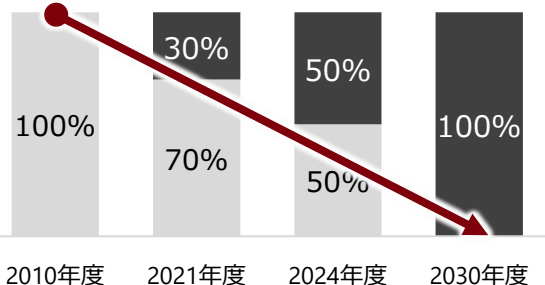
CO₂排出量の削減

生産過程

生産過程のエネルギー消費最小化

グリーンエネルギーの使用拡大

- ・ 工場での太陽光発電装置の導入
- ・ 社用車のEV*への切り替え

CO₂排出量削減

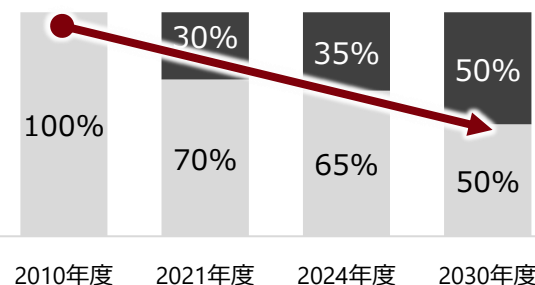
* Electric Vehicle

製品・サービス

省エネ化の研究開発推進

「グリーンビル」の実現

- ・ 昇降機のリニューアル加速化
- ・ ビル設備のリニューアル

CO₂排出量削減

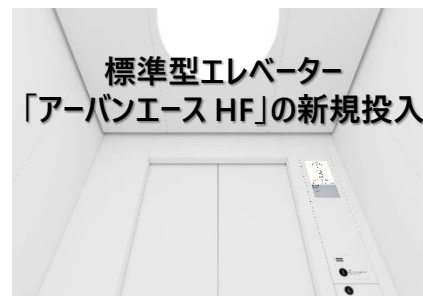
「ニューノーマル」対応のソリューション

COVID-19の感染対策

- ・ エレベーター操作のタッチレスソリューション
- ・ エレベーター乗りかご内の空気浄化システム

災害に対するレジリエンス向上

- ・ 冠水に備えた遠隔運行制御
- ・ 地震時の自動診断・復旧システム

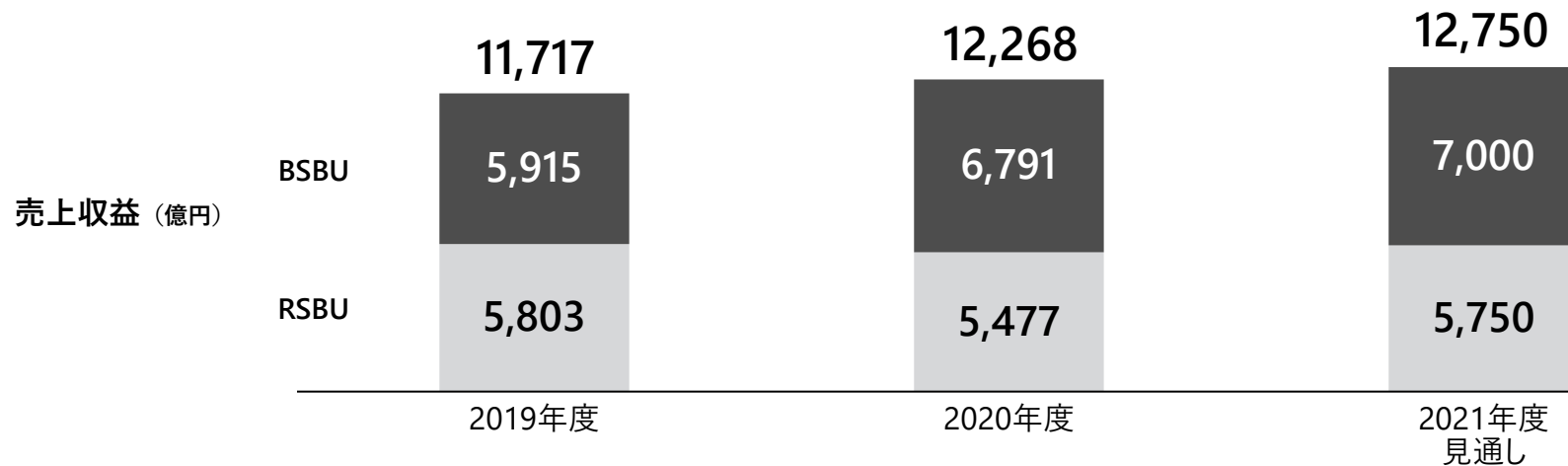
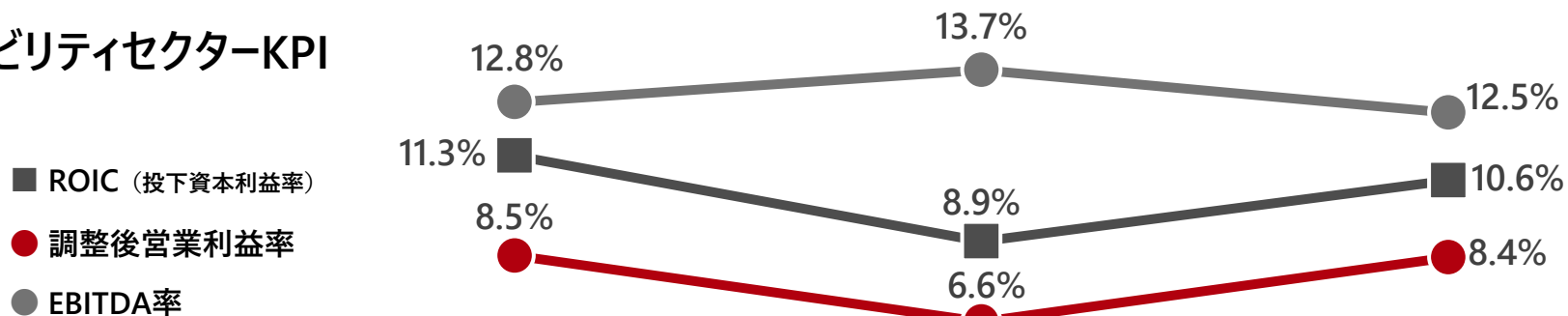


モビリティセクター

Contents

1. セクター事業概要
2. 鉄道ビジネスユニット(市場環境と成長戦略)
3. ビルシステムビジネスユニット(市場環境と成長戦略)
4. まとめ
5. Appendix

モビリティセクター-KPI



- モビリティセクターは2025年度までに売上収益1兆8,500億円、調整後営業利益率11%以上、ROIC13%以上をめざす
- 2020年度のアクションプランは、引き続きトランスフォーメーションを牽引する
 - BSBUの変革は、2025年度までにグローバルなパフォーマンスレベルに達することを目標に順調に進捗（調整後営業利益率12%）
 - RSBUは、パンデミック後の不確実な世界に対処するため、デジタル戦略の見直しを推進
- 新たな市場に進出するための事業拡大の推進
 - BSBUは中国のプラットフォームをスタンダードとして活用し、インドをはじめとする成長市場に進出
 - RSBUはメンテナンスと北米市場での拡大
- 両BUとも、永大機電およびPerpetuum社の統合、ならびに非中核資産の売却により、引き続きポートフォリオの最適化を図る



グローバルトップクラスのソリューションプロバイダーへ

- 米国（RSBU）および中国（BSBU）での市場拡大を強固に
- 収益性の高いコアプロジェクトに注力
- デジタルおよび持続可能なモビリティ分野での先駆的なソリューションによる成長の促進

	2020年度		2025年度 目標
売上収益	12,268億円	➤	18,500 億円超
調整後営業利益率	6.6%	➤	11.0%超
ROIC	8.9%	➤	13.0%超

モビリティセクター

Contents

1. セクター事業概要
2. 鉄道ビジネスユニット(市場環境と成長戦略)
3. ビルシステムビジネスユニット(市場環境と成長戦略)
4. まとめ
5. Appendix

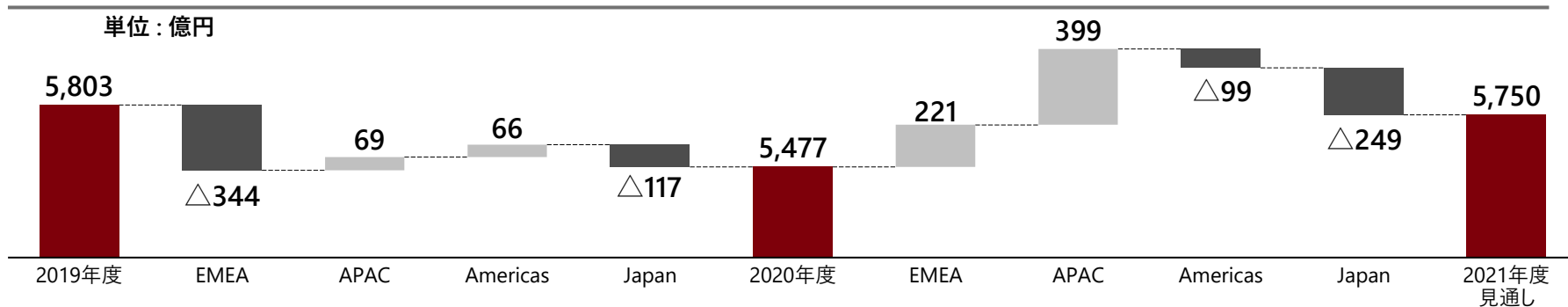
	2019年度	2020年度	2021年度 見通し	2021年度 目標 (2019年6月時点)
受注高	15,180億円	13,365億円	14,321億円	13,493億円
売上収益	11,717億円	12,268億円	12,750億円	12,700億円
海外売上収益比率	65%	68%	72%	67%
調整後営業利益	996億円	815億円	1,077億円	1,248億円
調整後営業利益率	8.5%	6.6%	8.4%	9.8%
EBIT	1,196億円	1,358億円	1,244億円	1,426億円
EBIT率	10.2%	11.1%	9.8%	11.2%
EBITDA率	12.8%	13.7%	12.5%	13.6%
ROIC	11.3%	8.9%	10.6%	13.1%

注) モビリティセクターの数値には、ITセクターに計上されている制御システム事業の数値を含む



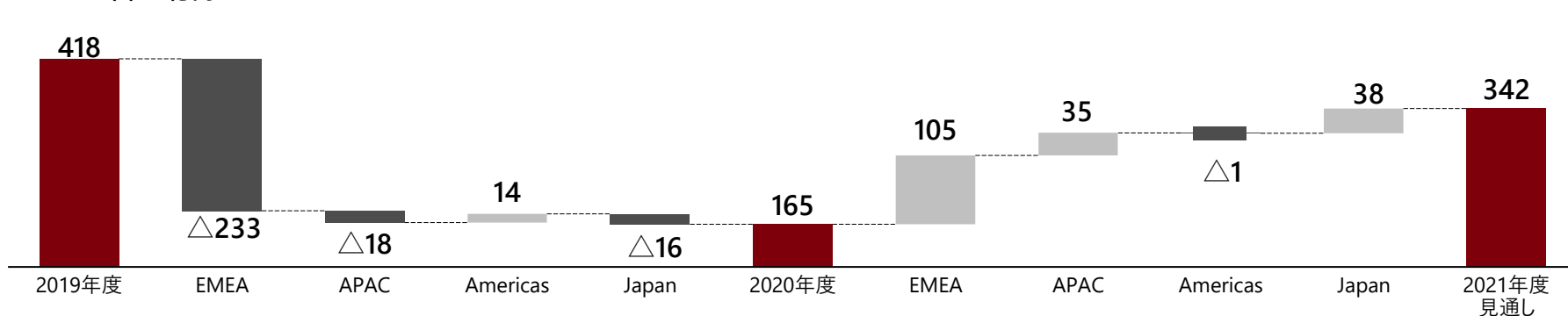
売上収益

単位：億円



調整後営業利益

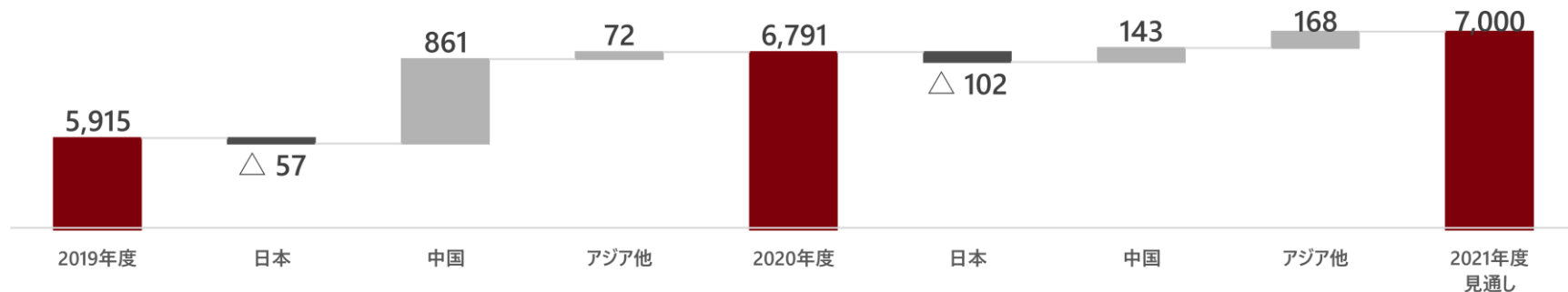
単位：億円





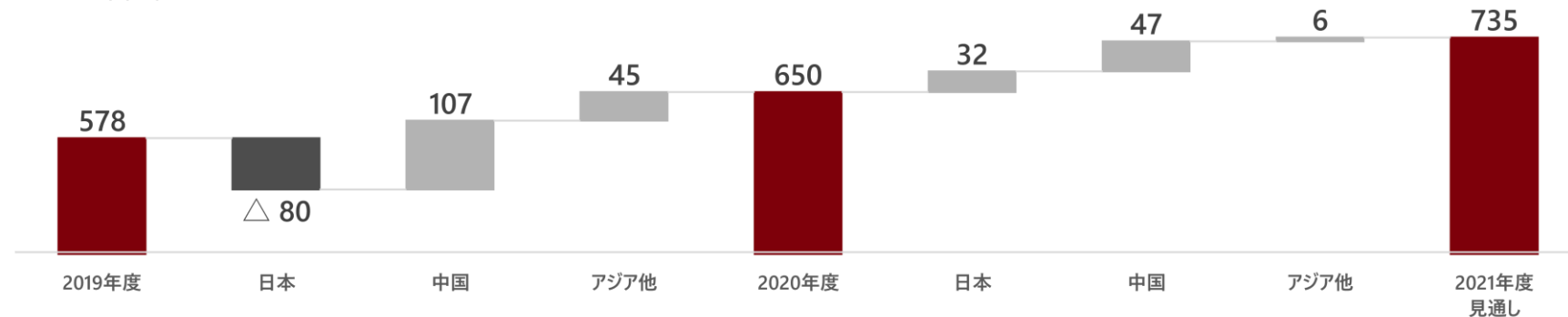
売上収益

単位:億円



調整後営業利益

単位:億円





環境

- 太陽光発電と電気自動車（EV）を活用した製造拠点やオフィス
- 持続可能で効率的な製造拠点でのソリューション開発


温室効果ガスの
排出

- スコープ 1と2：2024年度50%、2025年度60%、2030年度100%のCO2削減を6つの計画で実施（19億円を投資予定）
- スコープ 3：検討中


透明性

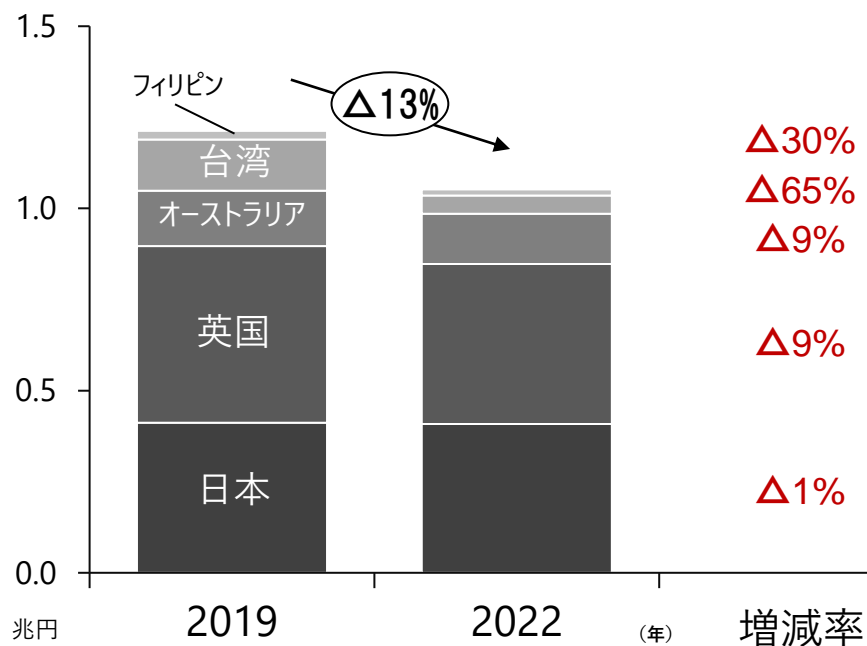
- 日立レール サステナビリティレポート*

ecovadis EcoVadis社のサステナビリティ評価においてイタリアで「ゴールド」および「シルバー」に格付

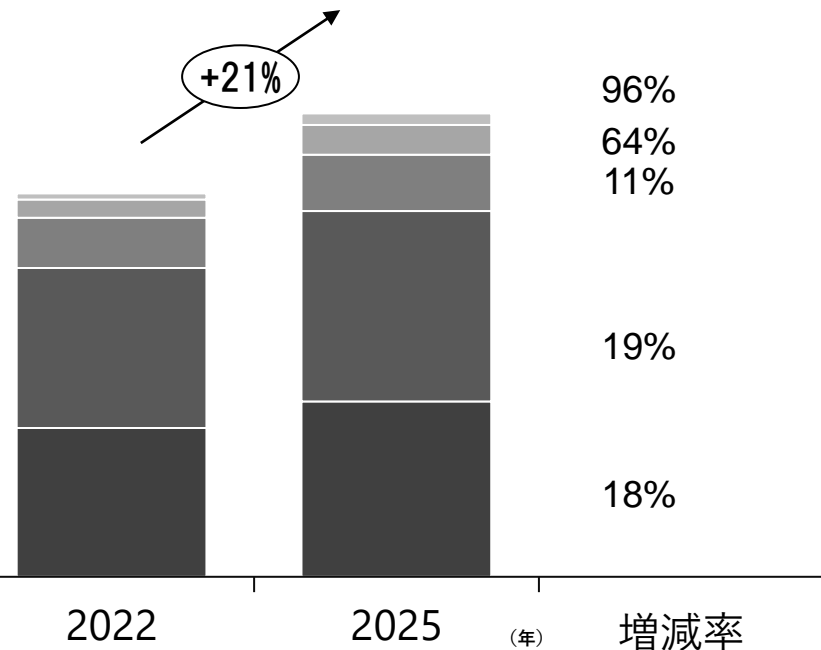
Appendix 5. 鉄道的主要市場はCOVID-19の影響を強く受けているが回復に向かっている

主要市場は 13%減

主要なアクセス可能市場（イタリアと米国を除く）



今後の回復を予想



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。

- ・COVID-19の流行による社会的・経済的影響の悪化
- ・主要市場における経済状況及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・部品の不足及び価格の変動
- ・長期請負契約等における見積り、コストの変動及び契約の解除
- ・価格競争の激化
- ・人材の確保
- ・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及び子会社の能力
- ・製品等の需給の変動
- ・製品等の需給、為替相場及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及び子会社の能力
- ・信用供与を行った取引先の財政状態
- ・社会イノベーション事業強化に係る戦略
- ・企業買収、事業の合併及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
- ・主要市場・事業拠点(特に日本、アジア、米国及び欧州)における政治・社会状況及び貿易規制等各種規制
- ・持分法適用会社への投資に係る損失
- ・コスト構造改革施策の実施
- ・地震・津波等の自然災害、気候変動、感染症の流行及びテロ・紛争等による政治的・社会的混乱
- ・当社、子会社又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
- ・情報システムへの依存及び機密情報の管理
- ・自社の知的財産の保護及び他社の知的財産の利用の確保
- ・退職給付に係る負債の算定における見積り

Hitachi Social Innovation is

POWERING GOOD

世界を輝かせよう。

HITACHI
Inspire the Next 