

日立アプライアンス事業戦略

Hitachi IR Day 2013

2013年6月13日

日立アプライアンス株式会社
取締役社長

二宮 隆典

日立アプライアンス事業戦略

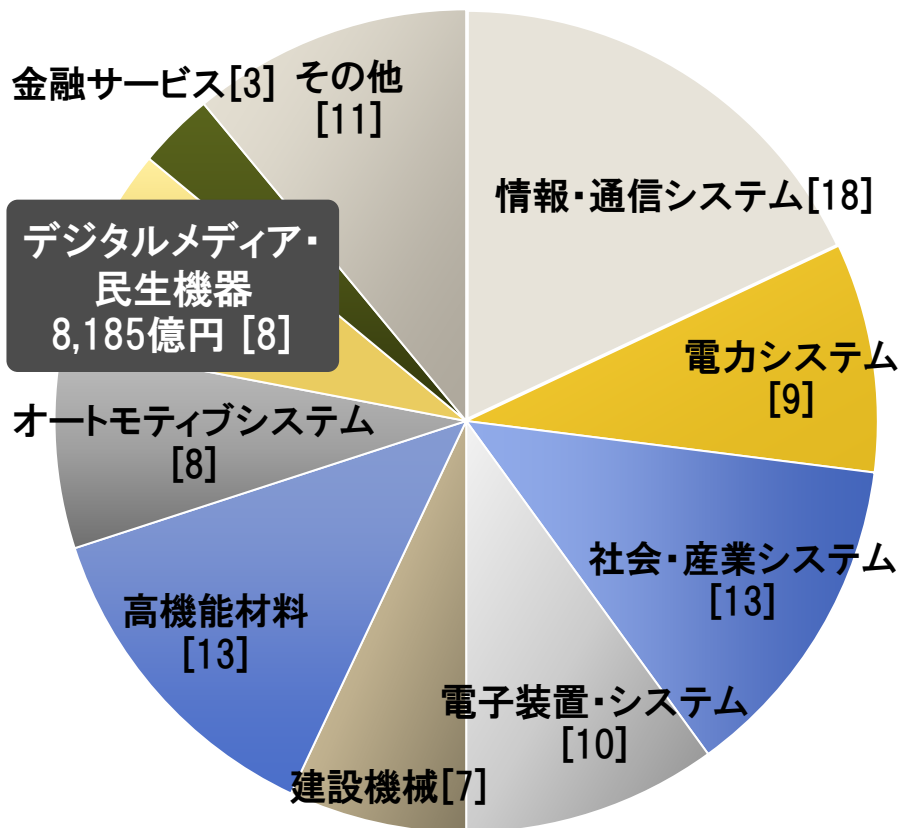
[目次]

1. 日立アプライアンスの位置づけ、事業概要および2012年度の業績
2. 成長戦略
3. 業績計画

1-1. 日立グループにおける位置づけ

2012年度 連結売上高
9兆410億円

[]内:構成比(%)

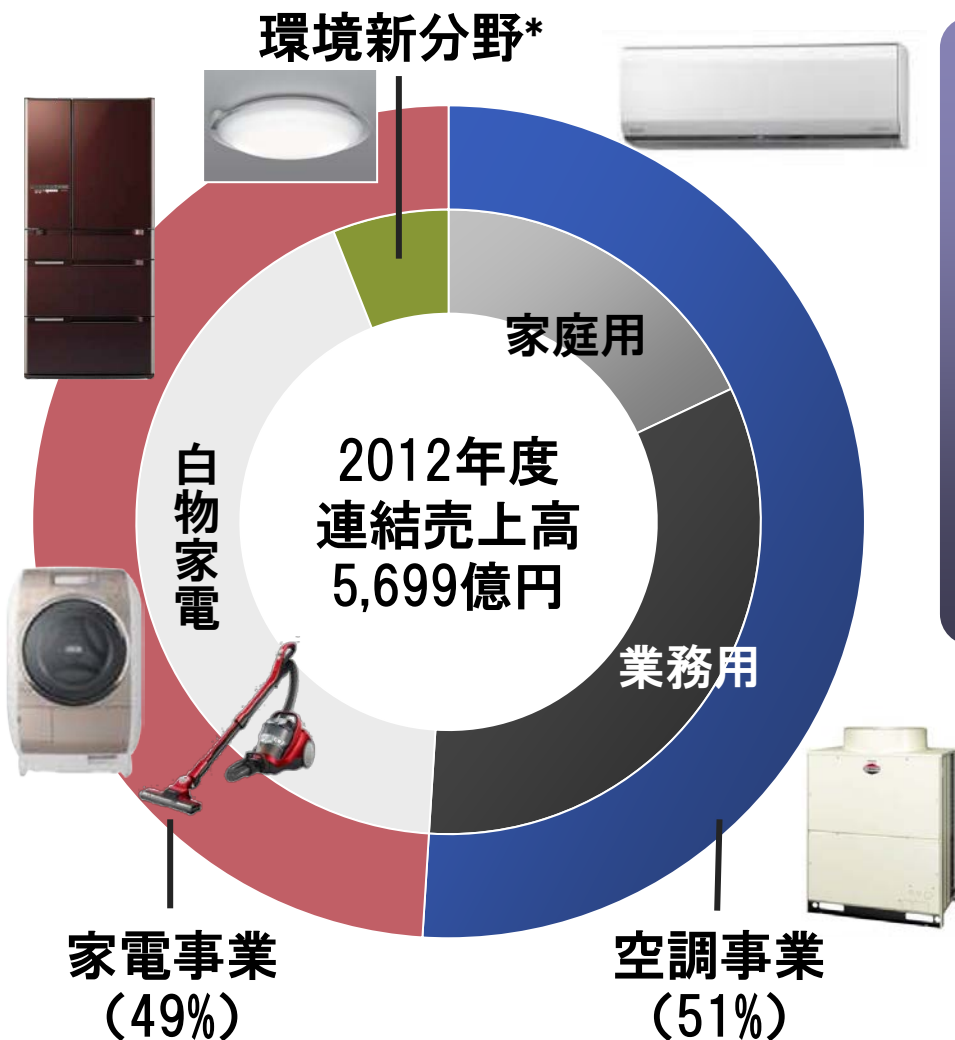


日立アプライアンス(株) 5,699億円
… デジタルメディア・民生機器全体の70%

[バリューチェーン]



1-2. 日立アプライアンスの事業概要



日立アプライアンス

最先端の技術を基盤にエコで快適な
家電・空調製品を世界に供給



社会・家庭インフラ製品を通じて
社会イノベーション事業の一翼を担う

日立ブランドを世界に浸透

伸びる
新興国市場

グローバル環境貢献企業

高まる
環境志向

* LED照明、太陽光発電システム、IHクッキングヒーター、ヒートポンプ給湯器、蛍光灯など

1-3. 2012年度の業績

2012年度の業績(対計画・前年)

(億円)

	2011年度 (実績)	2012年度 (計画)	2012年度 (実績)	前期比	計画比
売上高	5,461	5,600	5,699	104%	102%
空調事業	2,915	2,900	2,888	99%	100%
家電事業	2,546	2,700	2,811	110%	104%
海外売上高比率	32%	31%	32%	±0	+1ポイント
営業利益率	1.0%	2.5%	1.3%	+ 0.3ポイント	-1.2ポイント
EBIT*マージン	1.7%	2.7%	2.2%	+ 0.5ポイント	-0.5ポイント

売上高・海外売上高比率は当初計画を達成できたものの、
営業利益率は日本での白物家電競争環境激化や
インド火災影響などもあり、計画を下回った。

* EBIT: 受取利息および支払利息調整後税引前利益

日立アプライアンス事業戦略

[目次]

1. 日立アプライアンスの位置づけ、事業概要および2012年度の業績
2. 成長戦略
3. 業績計画

市場動向

*1 対象市場 [空調(全世界)、家電(日本、中国、インド、東南アジア、中東)の合計] ... 当社推定

今後3年間で
1兆円強 市場*1が拡大

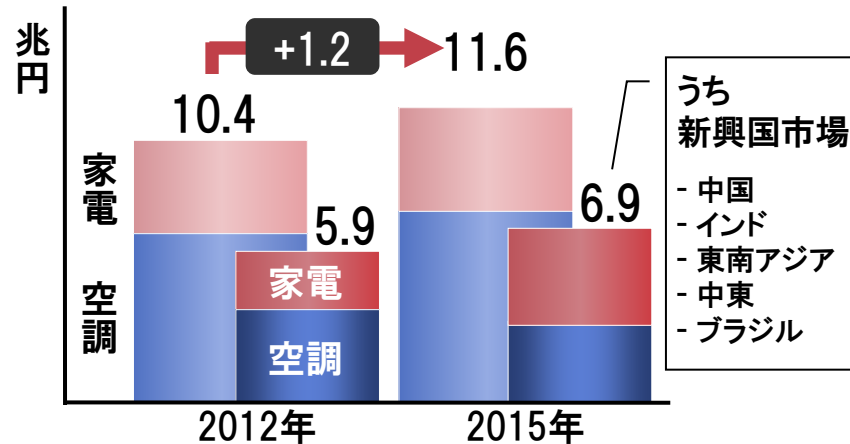
伸びる新興国市場

- ・新興国の経済成長
- ・中間所得層の増大

環境志向の高まり

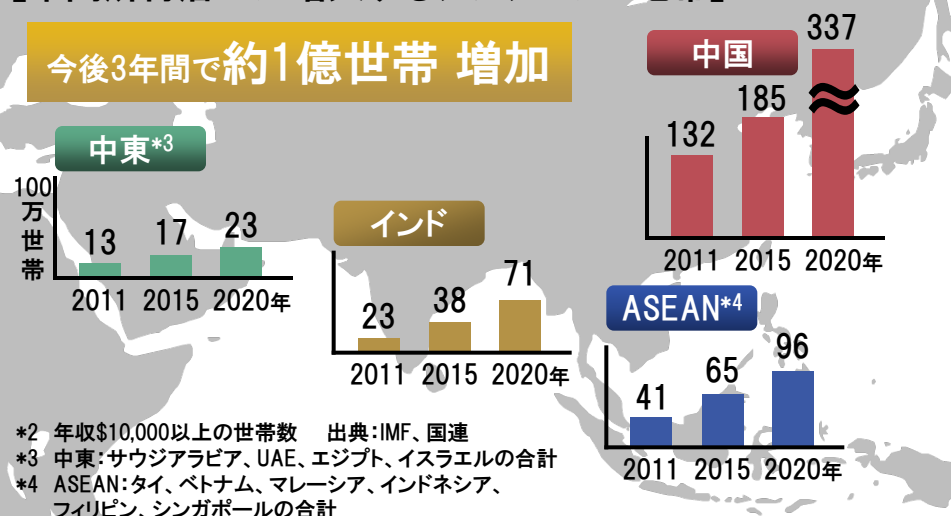
- ・低消費電力ニーズ拡大
- ・省エネ・冷媒規制の世界的広がり

[グローバル空調・家電需要動向]*1



[中間所得層*2が増大するアジアベルト地帯]

今後3年間で約1億世帯 増加



*2 年収\$10,000以上の世帯数 出典:IMF、国連

*3 中東:サウジアラビア、UAE、エジプト、イスラエルの合計

*4 ASEAN:タイ、ベトナム、マレーシア、インドネシア、フィリピン、シンガポールの合計

[新興国市場でも広がる省エネ・冷媒規制]

HCFC:Hydro Chloro Fluoro Carbon

国・地域	状況
マレーシア	省エネ規制強化(2013年~) HCFC機器の生産・輸入禁止(2015年~)
タイ	省エネ規制強化(2013年~)
インド	省エネ規制(2010年~)
サウジアラビア	省エネ規制強化(2013年~) HCFC機器の生産・輸入禁止(2015年~)
ブラジル	省エネ規制強化(2012年~)

成長戦略

新興国市場積極拡大

既にある製販インフラを
中心に今後3年間でさらに
240億円を投資

環境技術の追求

研究所との連携で日本発の
最先端環境技術を
各国ニーズ・規制に合わせ
地産地消展開

リソース展開・活用

日立コンシューマ・マーケ
ティングと連携した販売戦略
推進

インフラシステムグループを
はじめとする日立の総合力
活用

外部リソースの活用も視野に

新興国市場を中心に
1,000億円 以上の事業拡大

競争力のあるプロダクトを提供し、
社会イノベーション事業を推進

ソリューション

サービス

プロダクト

+

収益基盤
強化

Hitachi Smart Transformation Project

コスト構造改革

グローバル事業改革

キャッシュフロー改善

平成24年度「省エネ大賞」を2製品が受賞

大容量冷蔵庫

スリープ保存
真空チルドSL*1
日立冷蔵庫

日立独自の省エネ技術により、
年間消費電力量を
約12%削減*2



R-C6700



- *1 「スリープ保存 真空チルドSL」シリーズ
全14機種のうち、R-C6700など11機種が受賞
- *2 R-C6700について、当社従来機(2011年度モデル)R-B6700との比較。

ビル用マルチエアコン

FLEXMULTI*3

業界トップクラス*4のAPFを
達成し、年間消費電力量を
約19%削減*5



RAS-AP280DG1



- *3 RAS-AP280DG1など高効率タイプ全17機種が受賞
- *4 2013年1月24日現在、APF表示対象機種において、当社高効率タイプの
APF表示対象製品;システム容量14kW,16kW,22.4kW,28kW,33.5kW
- *5 当社従来機(2008年度モデル高効率タイプ)RAS-AP280GSとの比較。

最先端省エネ技術をグローバル展開

2-4. 販売戦略：製販連携によるアジアベルト地帯攻略

日立コンシューマ・マーケティング

■ 販売体制増強による営業力強化

中東

ドバイに販社設立
UAE・サウジアラビアへの展開加速

東南
アジア

営業拠点拡大による進攻加速
(インドネシア、ベトナム、ミャンマーほか)

■ テレビ販売リソースを 白物家電・空調にシフト

宣伝

アジア・中東キャンペーン
日立ブランド戦略推進

日立アプライアンス

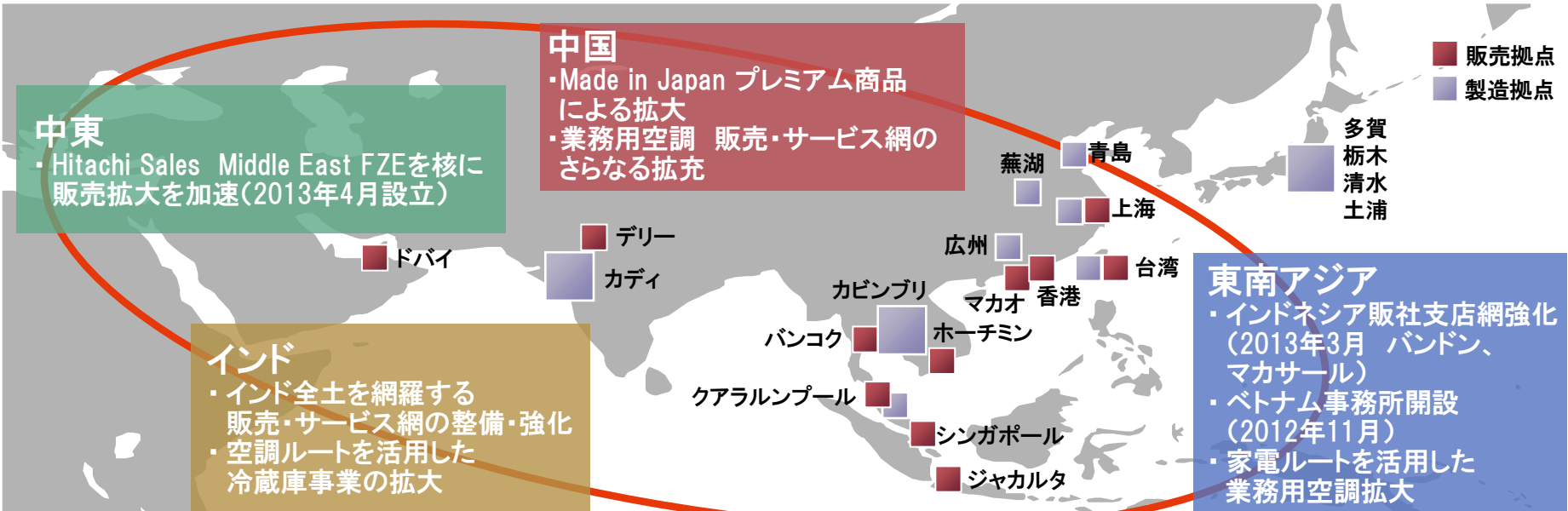
■ プレミアム商品 開発・増産体制確立

開発

日本の技術を活かした現地向け商品開発
(冷蔵庫、洗濯機、クリーナー、ルームエアコン、
パッケージエアコン、チラー)

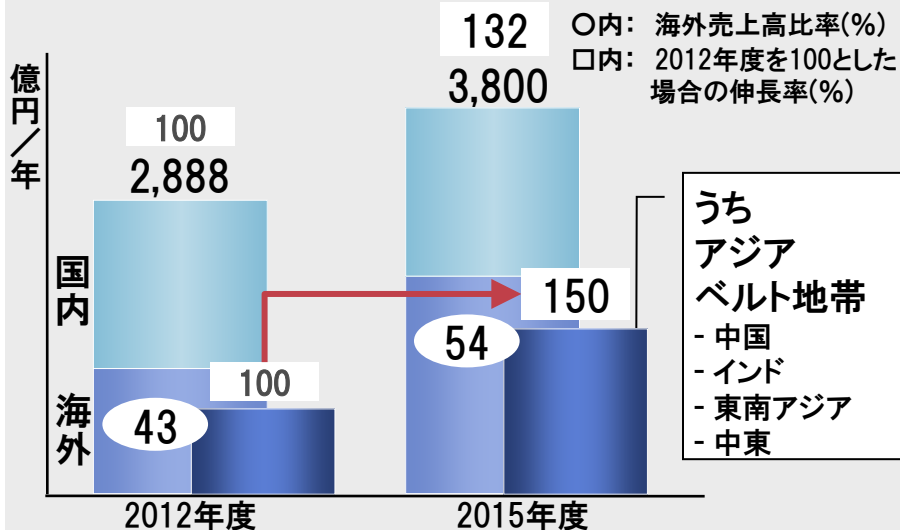
生産

増産体制の構築
(インド、タイ、マレーシアほか)



アジアベルト地帯の売上高：1,400億円(2012年度)から2,100億円(2015年度)へ拡大

ターゲット



基本戦略

- 総合空調戦略** 家庭用からビル・産業用までの幅広いラインアップでお客様をサポート
- 商品戦略** 各地域の環境規制値に対応した省エネNo.1製品の投入
- 地域戦略** 製販の投資を新興国市場に集中
 - ・2010-2012年度で130億円投資、今後刈り取り
 - ・2013-2015年度でさらに140億円を投資予定

総合空調戦略

高い技術力と幅広いラインアップ

家庭用 業務用(店舗・ビルなど) 産業用

ルームエアコン



ルームエアコン

パッケージエアコン



パッケージエアコン

大型冷熱製品



吸収式冷凍機

ターボ式冷凍機



ビル用マルチエアコン



空調用チラーユニット

さまざまな空調ニーズに対応

各地域の環境規制などに対応した空調ソリューションを提供

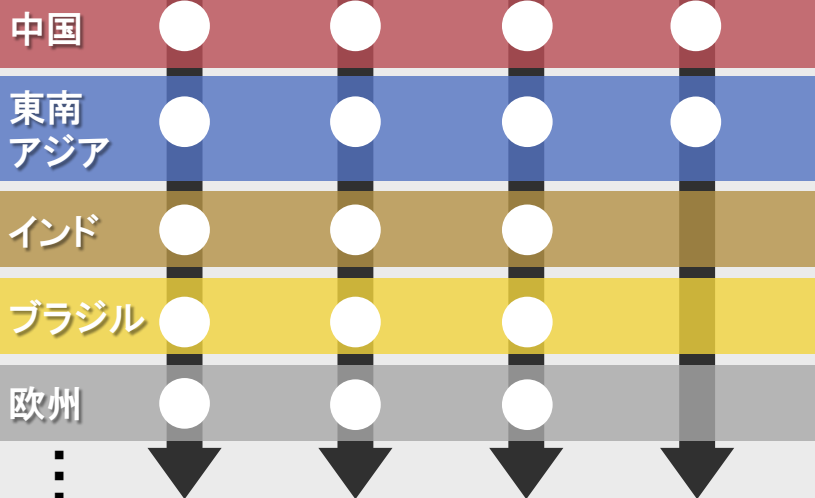
調達・製造・販売シナジー

商品戦略

国内 高性能 省エネ製品の開発



海外 各地域の環境規制対応省エネNo.1 製品投入



地域戦略

既存の製販インフラを核に、新興国市場を攻める

[主要地域の取り組み事例]

インド

■ 既存の販売・サービス網を活用した業務用空調事業拡大

製 業務用新製品連続投入 販 インド全土を網羅する販売/サービス網の整備・強化

新工場 2013年1月稼動



20億円投資 (2013~2015年度)

ブラジル

■ 家庭用から産業用まで幅広いラインアップで成長を加速

製 マナウス工場 立上げ 販 幅広いラインアップで新たなチャネルを攻略

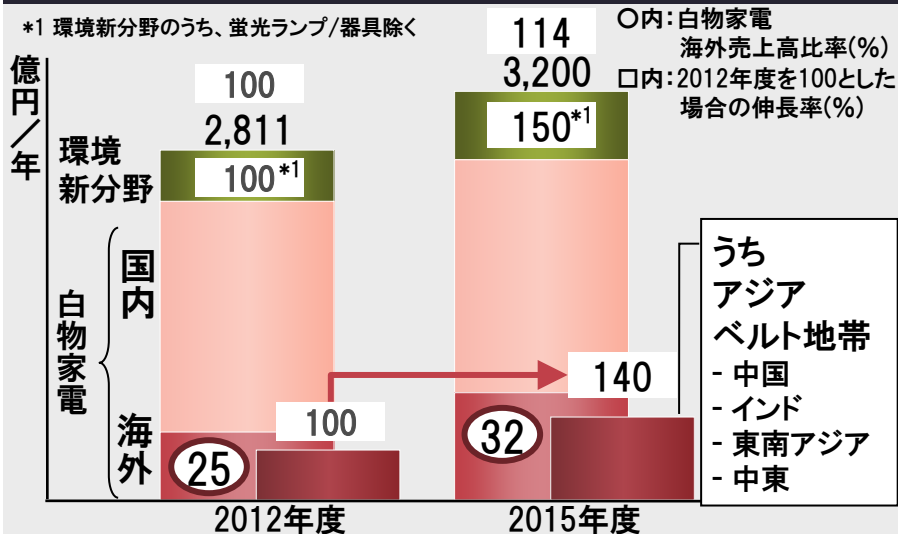
新工場 2013年6月稼動



30億円投資 (2013~2015年度)

*「省エネの達人プレミアム」: 2013年3月27日現在。
ビル用マルチエアコン「FLEXMULTI」高効率タイプ: 2013年1月24日現在。一部製品において。

ターゲット



基本戦略

*2 プレミアム戦略: 高い省エネ性能で、使って楽しいプレミアム商品を各地域で展開し高級ブランドを形成

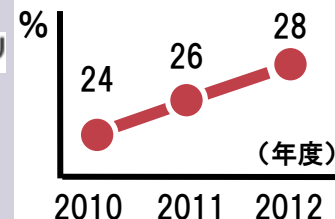
商品戦略	市場に対応したプレミアム戦略*2
地域戦略	国内事業を基盤にアジアベルト地帯を攻略 核となるタイ製造拠点の生産能力増強 2015年度に向けて: 冷蔵庫1.4倍、洗濯機1.3倍(2012年度比)ほか
環境新分野	LED照明、太陽光発電システム強化

商品戦略

国内 ヒット商品を次々と生み出す
プロジェクト型開発の推進

日立はエコにたし算

[白物家電シェア]*3



出典: JEMA (出荷金額ベース)

*3 白物家電・主要5商品(冷蔵庫・洗濯機・クリーナー・電子レンジ・ジャー炊飯器)

海外 地域ごとの市場特性・嗜好に応じた
プレミアム商品の提供

セミグローバルイゼーション

<p>アジア 中東</p> <p>Unique Flagship</p>	<p>中国 香港</p> <p>Japan Quality</p>	<p>台湾地域</p> <p>Made in Japan</p>
--------------------------------------	-----------------------------------	----------------------------------

LED照明

プレミアムLEDシーリングライト



- トップクラスの大光量で
上質な空間を演出

LED電球



- 独自の大光量技術で
白熱電球100W相当の明るさを実現

施設用LED照明



- 大光量から省エネタイプまで
豊富なバリエーション

LED
機種数

2012 →
2013年度末

住宅用 124 → **153** 電球 17 → **24** 施設用 453 → **989**

600 ⇒ **1,200機種**(計画)

【営業リソースのフル活用】

- BtoC: 白物家電との一体拡販
- BtoB: 空調+照明のトータル営業の推進

太陽光発電システム

パワーコンディショナ

- 部分的な影の影響を
最小化する独自制御
- トップクラスの
電力変換効率96%



太陽電池モジュール

- 高出力・高効率

施工

- 各種形状の屋根に対応

お客様に、より多くの発電量を提供できる
太陽光発電システム

日立は **エコ** に **日ざし見はり発電** を **たし算**

【施工認定制度による工事品質維持と販売拡大】

- HSS* アドバイザー・・・販売店社員:2,563人
- HSS 施工認定者・・・施工業者:1,043人
- HSS マスター・・・日立社員:650人

人数は2013年4月末時点
* HSS:日立ソーラーシステム

日立コンシューマ・マーケティングとの連携、販売・営業リソースのフル活用による拡販

インフラシステムグループ各社と一体となったソリューション、サービスの提供

インフラシステムグループ

情報・通信システム
グループ

ソリューション・
サービス

ビル省エネシステム・交通システム・都市システム・・・

保守

省エネ支援

運用

制御連動でエコで快適な空間を実現

インフラシステム社
交通システム社
都市開発システム社
.....

エンジニアリング

標準インターフェース

機器制御ノウハウ

コンポーネント

日立アプライアンス

社会インフラ

産業・ビル・店舗

家庭・生活インフラ

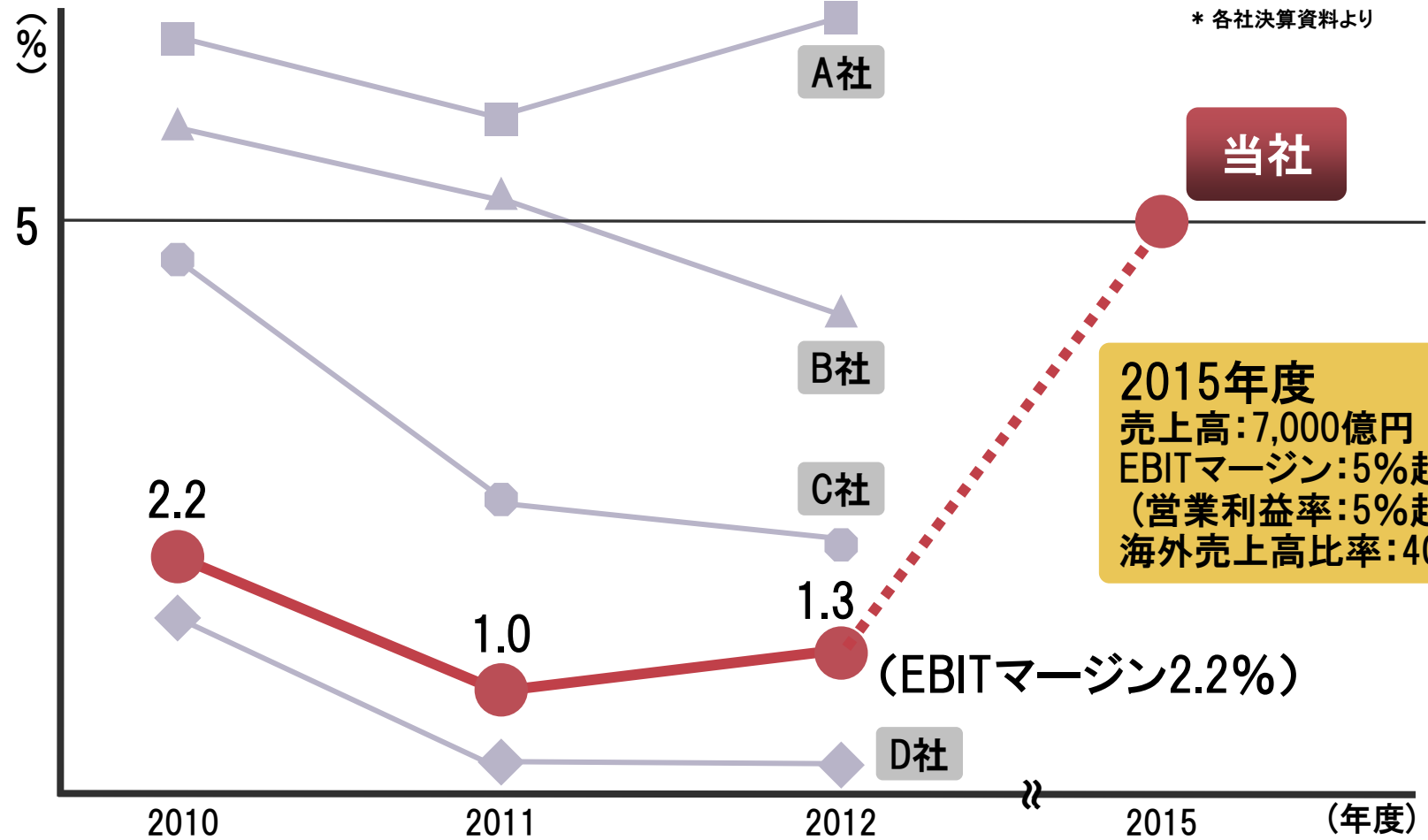
環境新分野

吸収式冷凍機 ターボ式冷凍機 パッケージエアコン
 空調用チラーユニット ビル用マルチエアコン
 施設用LED照明 LEDシーリングライト
 IHクッキングヒーター 太陽光発電システム
 ヒートポンプ給湯器(業務用・家庭用)
 ルームエアコン オープンレンジ クリーナー
 冷蔵庫 洗濯機

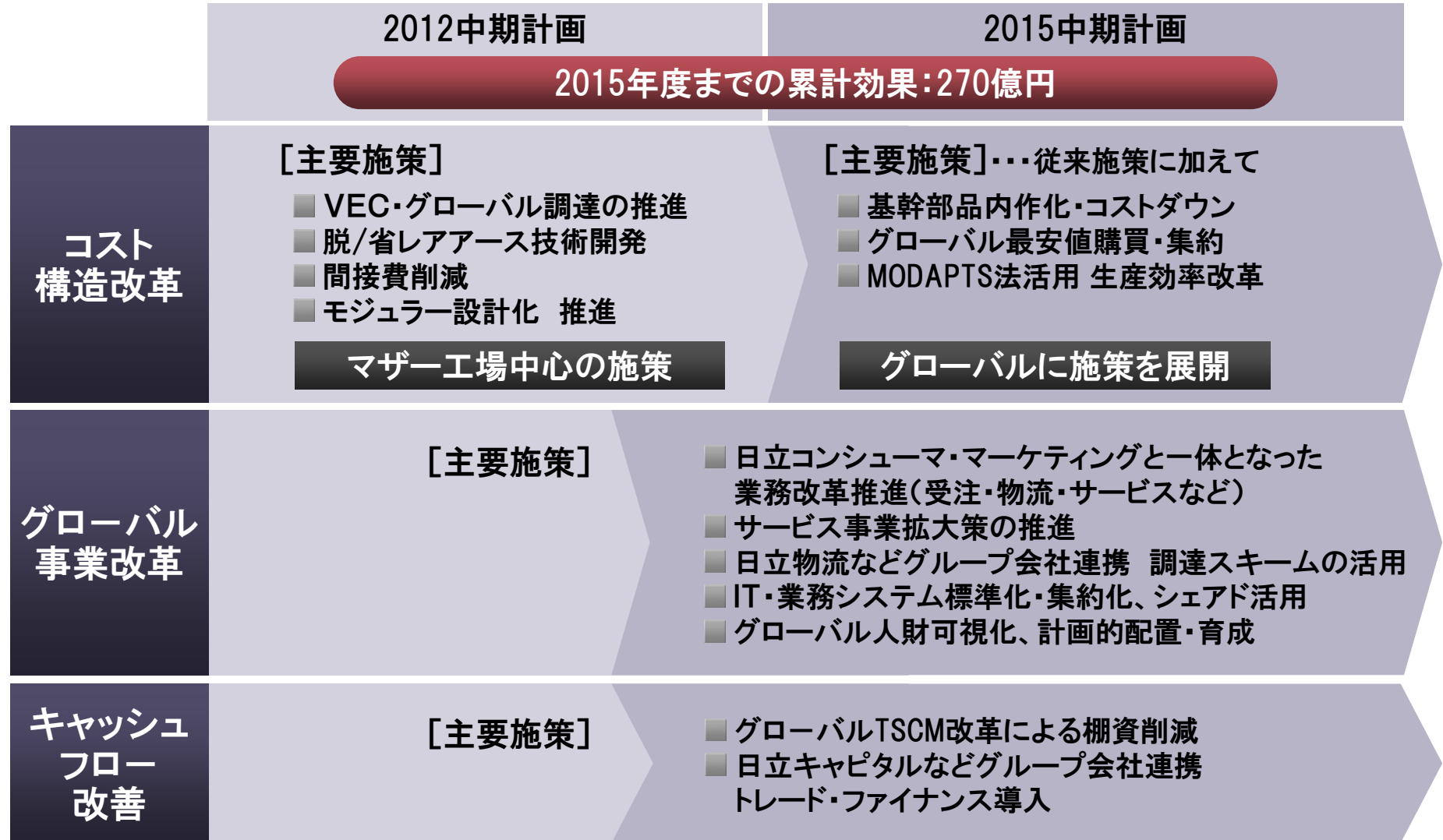


2-10. 収益基盤強化 …… 2015年度ターゲット

【営業利益率比較】



Hitachi Smart Transformation Projectによる収益基盤強化を図り、目標達成をめざす



VEC : Value Engineering for Customers

MODAPTS : Modular Arrangement of Predetermined Time Standards

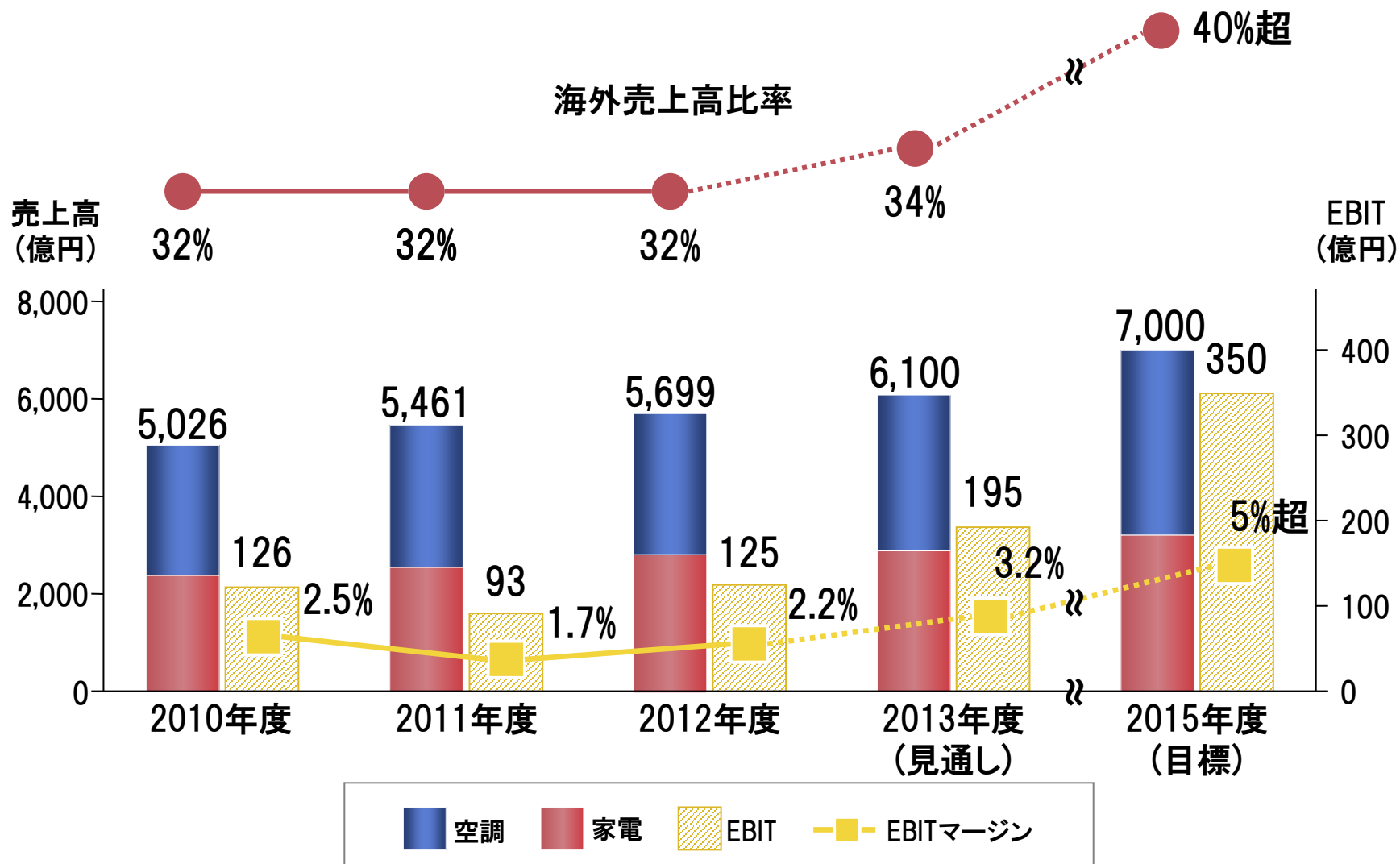
TSCM : Total Supply Chain Management

日立アプライアンス事業戦略

[目次]

1. 日立アプライアンスの位置づけ、事業概要および2012年度の業績
2. 成長戦略
3. 業績計画

3-1. 業績計画 概要



グローバル成長と収益基盤強化 めざす

2013年度の業績見通し

(億円)

	2012年度 (実績)	2013年度 (見通し)	前期比
売上高	5,699	6,100	107 %
空調事業	2,888	3,200	111 %
家電事業	2,811	2,900	103 %
海外売上高比率	32%	34%	+ 2ポイント
EBITマージン	2.2%	3.2%	+ 1ポイント

グローバルでの
事業拡大機会を
確実に刈り取る

リスク要因
円安による調達価格増

- Hitachi Smart Transformation Project
での成果刈り取り
- Made in Japan 輸出拡大で克服

2015中計の初年度として着実に目標達成

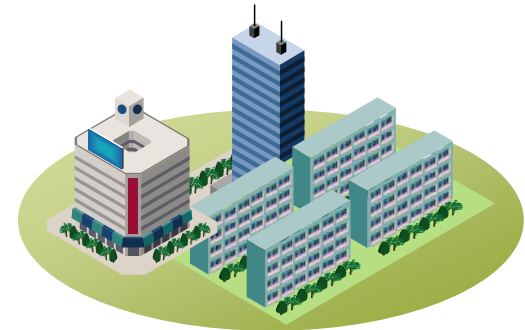
2015年度目標

- 売上高 7,000億円（海外売上高比率 40%超）
- EBIT(営業利益)率 5%超
- グロスマージン 2.4ポイント改善（2012年度比）
- 販売費及び一般管理費比率 1.3ポイント改善（2012年度比）

伸びる
新興国市場

グローバル環境貢献企業へ

高まる
環境志向



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