

2020VISION

地球上のどこでも**Kenkijin**スピリットで  
「身近で頼りになるパートナー」

中期経営計画  
“CONNECT TOGETHER 2019”  
進捗状況  
【計画期間：2017～2019】

2019年4月24日

日立建機株式会社

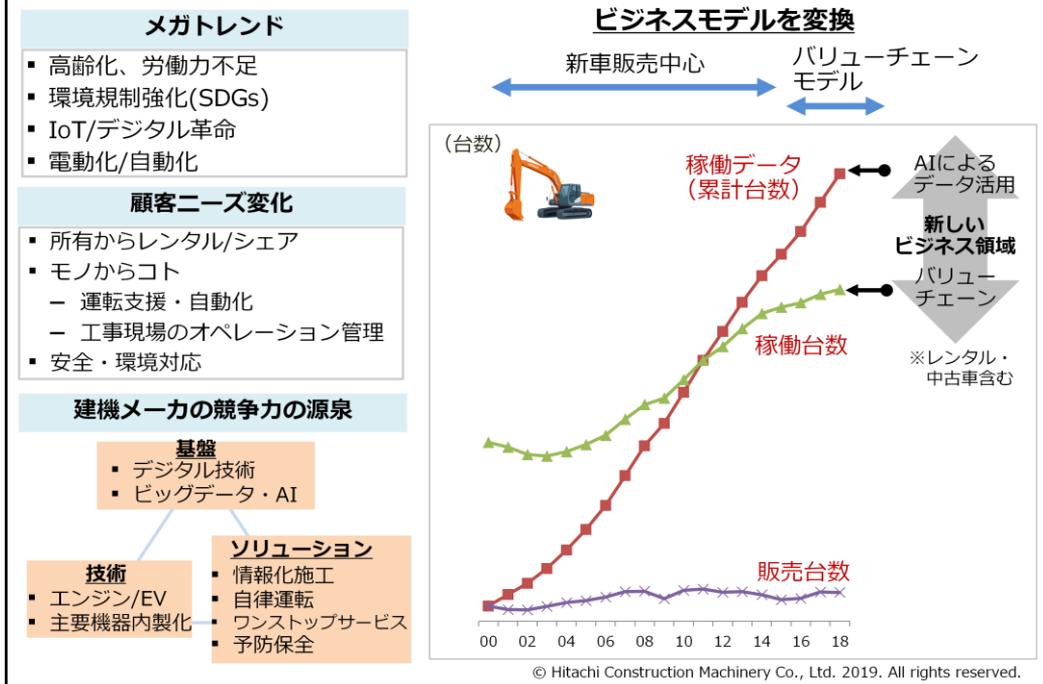
代表執行役 執行役社長兼CEO

平野 耕太郎

1. 部品サービスを軸にバリューチェーン全体で高収益体質に変革
2. No.1の油圧ショベルはさらに強く、ホイールローダとマイニングダンプトラックの事業の拡大
3. 中古・レンタル事業の強化
4. 研究開発を強化し、ICT・IoTを活用したソリューション開発
5. 構造改革による固定費適正化の推進と原価低減
6. ESG経営の推進

ー2017年度からスタートした中期経営計画“CONNECT TOGETHER 2019”の注力6テーマ。今年度(2019年度)が最終年度

ー以下、当発表では、バリューチェーンの深化の進捗、事業構造改革の進捗、ESG経営など、中期経営計画の進捗状況等について説明する



—ここ数年顧客の意識が大きく変わってきている

—社会全体の傾向

- 高齢化・労働力不足、環境規制の強化、IoT・デジタル革命、電動化・自動化

—顧客のニーズが変化

- 所有からレンタル/シェア
- モノからコトへ：運転支援・自動化、工事現場のオペレーション管理等の解決策提供
- 安全・環境対応

※先日ドイツで開催されたbauma2019(国際建設機械見本市、4月8-14日)でも、当社を含め各社の展示で電動化機械を紹介しており、顧客の関心も高まっていることを感じた

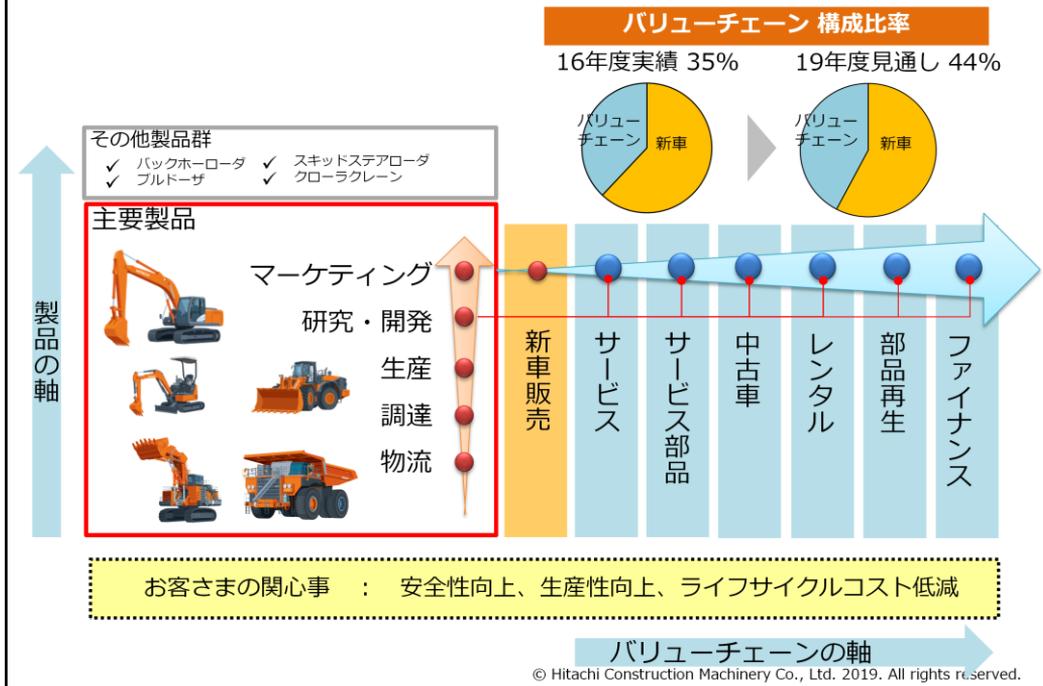
上記の変化に合わせ

—当社のビジネスモデルを変換

- 社会全体のトレンド、顧客のニーズの変化に呼应し、新車販売中心のビジネスモデルから、新車販売した後に全世界で稼働する機械をターゲットとした「バリューチェーンモデル」へビジネスモデルを変換する

—建設機械は10年程度使用するが、当社が販売した油圧ショベルやミニショベル、ホイールローダは世界で40万台以上動いている。しかし、それらの機械に対して部品サービスがどの位できているかと言うと、5割にも満たないだろう。これをどう捕捉していくかと言うと、

- その競争力の源泉になるものが、2000年から蓄積してきた稼働データ
- これら蓄積された情報をベースに、当社の独自主要製品の技術力と日立グループが保有する技術でお客様へ提供するソリューションへ繋げる



－製品ラインアップに関しては70%はカバーできていると考えており、当中計期間中に拡大に取り組む考えはない

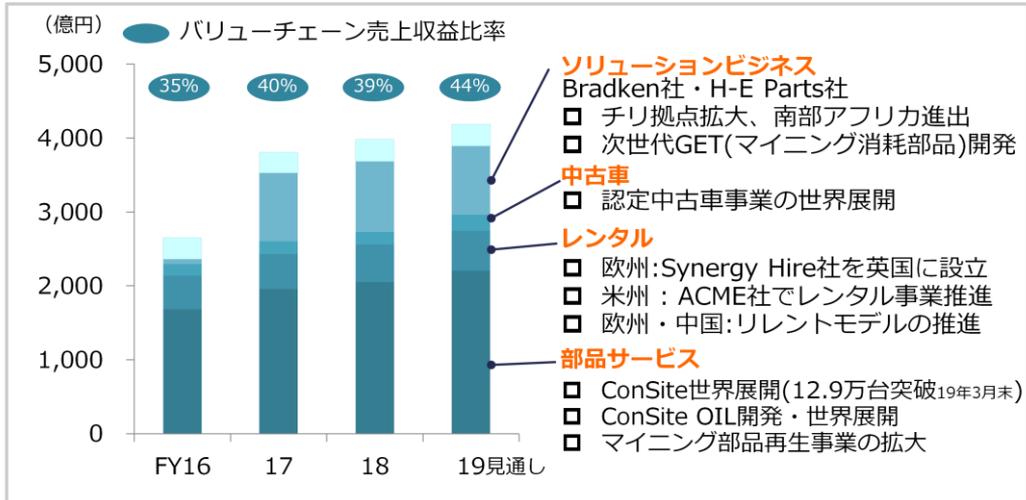
－Connect Together 2019中計の取り組みとして、既存の製品を提供後のアフターセールスサービス・レンタル事業の展開・部品再生等を通じてお客様の関心事である安全性向上・生産性向上・ライフサイクルコスト低減に貢献していく

－同時に当社の収益構造の安定化も図る考え

－バリューチェーン構成比率：前中計最終年度(2016年度)35%から今年度見通し44%へ。現在は新車販売が想定以上に伸びており、当初目標の50%に満たないが、売上収益の絶対値としては達成。今後も引き続きバリューチェーン構成比率50%をめざし、組織づくりや仕事の進め方についても形にしていきたい

- バリューチェーン売上収益は着実に増加する見込み
- IoT技術を活用した部品サービス事業の取り込みやレンタル・中古事業の強化を推進

## バリューチェーン成長の取組み



一新車販売以外のバリューチェーン売上収益は着実に増加してきており、19年度も増加する見込み。バリューチェーン売上収益は16年度2,652億から19年度4,189億となる見通し。なかでも特に、着実に伸びているのが部品サービス売上収益であり16年度1,682億から19年度2,203億の見通し。

- ソリューションビジネス:新たな地域への進出と次世代商品の開発
- 中古車:認定中古車事業を世界展開。中古車事業は部品サービスにも寄与する
- レンタル:欧米においても参入
- IoTを活用したConSiteを通じ、部品サービス事業を拡大、また部品再生事業も拡大



\* bauma2019に出展した試作機。発売については詳細を検討中  
 © Hitachi Construction Machinery Co., Ltd. 2019. All rights reserved.

—自動車産業で言われているConnected(つながる)、Autonomous(自律走行)、Shared(共有)、Electric(電動)は、当社の取り組みにもそのまま当てはまる

- Connected : Solution Linkage その一つConSite、基盤であるLumadaを通じてICT建機とIoTソリューションを提供
- Autonomous: AHSは高度につながりながら自律走行するダンプトラックを実現。具体的には、オーストラリアで顧客に購入いただいた上で試行しており、2018年夏からは複数台での試験を行っている
- Shared: レンタル事業を展開。米国ACME社へ出資、英国Synergy Hire社を設立など、各国で始めている
- Electric: 次世代電動化油圧ショベルを開発、試作機2機種をbauma2019へ出展。今後特定の顧客と共に問題点を解決しながら製品化を図っていく考え

背景 顧客ニーズの変化。保有からレンタル・シェアリングへ



レンタル事業

日本	<input type="checkbox"/> 日立建機日本がレンタル事業を展開
新規	北米 <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> ACME社へ出資</li> <li><input type="checkbox"/> 当社との協業で取り扱い製品拡大</li> </ul>
	欧州 <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> 英国Synergy Hire社を設立</li> </ul>
	中国 <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> 中国販売子会社が展開</li> </ul>
豪州	<input type="checkbox"/> オーストラリア販売子会社がDelta Rental社と協業し推進

ConSite の活用

中古車も含めた全稼働台数データ管理・活用  
 \* 稼働機械へのビジネス  
 \* 中古車へのサービス部品のビジネス展開

レンタルを進める背景

お客さま 資産を保有したくない 現場に応じた機械を使いたい	日立建機 高い利益率 サービスの取り込み レンタル機を中古車市場に展開
-------------------------------------	--

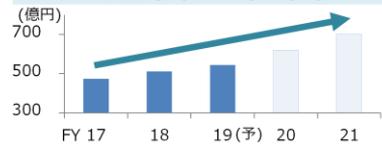
レンタル

- 流通稼働機をコントロール
- レンタル+経年の浅い中古車のビジネスモデルを構築
- 各地域のスキームを検証、最適なスキームを地域横断で展開

中古車

サービス

レンタル事業売上収益推移



© Hitachi Construction Machinery Co., Ltd. 2019. All rights reserved.

ーこれまで日本で手広くやってきたが、さらに米国・欧州に加え、新興国でもお客さまのニーズが、保有からレンタル・シェアリングへ変化

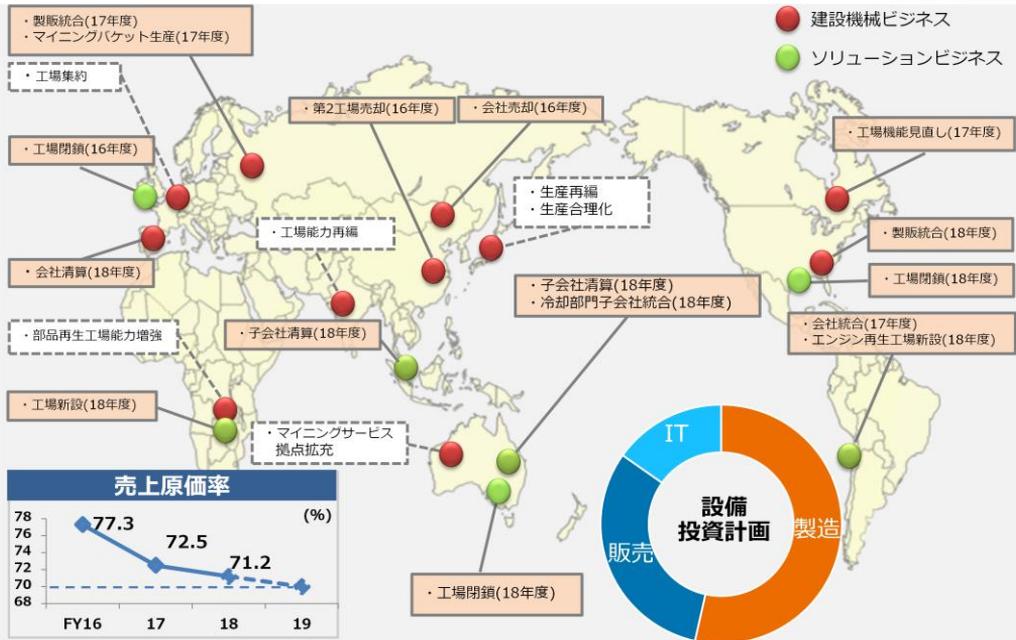
ー日本やオーストラリアでは、既にレンタル事業を展開。新たに、北米では出資したACME社を通じて展開、英国ではSynergy Hire社を設立して参入、中国においても子会社を通じて参入

ーレンタル・サービス・中古車事業の連携で、稼働機全体をビジネスモデルに取り込む意図

ーレンタル事業売上収益を着実に伸ばす考え

# グローバル体制再構築

Reliable solutions



© Hitachi Construction Machinery Co., Ltd. 2019. All rights reserved.

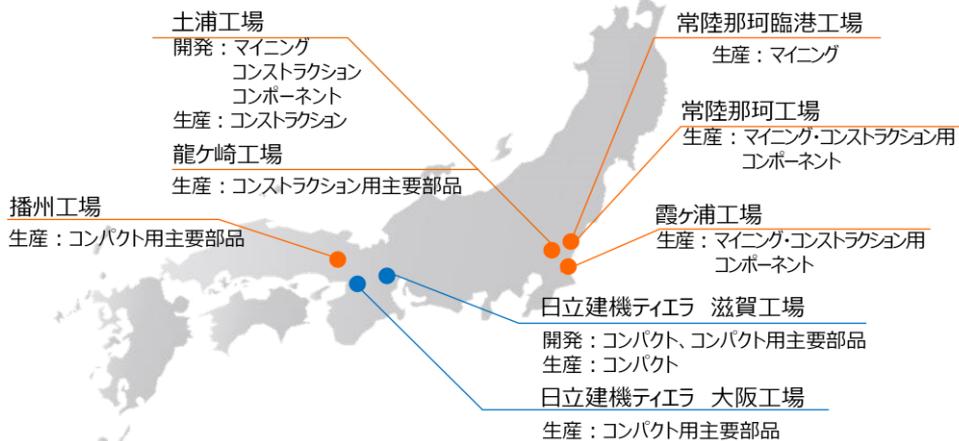
ー世界中の拠点で、バリューチェーンを深化させる為の体制を強化する一方で、効率向上を図る為の集約も同時に展開。海外の大所は目処がつき、これからは国内で本格的に取り組んでいく

ーこれによる売上原価率の向上を図っており、2019年度には70%レベルをめざす

ー設備投資については2017年度計画から大きな変更はなく3年間で総額1200億円規模を維持

## グローバル競争力の強化のために国内主要開発・生産拠点を大幅再編

- 17～19年度 : 大型油圧ショベル  
土浦工場→常陸那珂臨港工場へ移管 ※19年上期完了予定
- 19年4月 : KCM社吸収合併完了
- 18～19年度 : ホイールローダ用コンポーネント  
播州工場→常陸那珂工場へ移管 ※19年上期完了予定 他



ーグローバル競争力の強化の最大の施策として、次期中計期間までの長期計画として国内主要開発・生産拠点を大幅再編している。以下、進捗を説明する

- 常陸那珂臨港工場へ大型機械生産を集中する一環として、土浦工場から大型油圧ショベルを移設中。具体的には5月連休中に予定
- ホイールローダ用コンポーネントの生産を播州工場から茨城県那珂工場に移設中
- 大型から小型のホイールローダの製品開発・生産をおこなってきたKCM社を吸収合併
- 製品の大きさ別にお客さまへのニーズに対応し、開発・生産効率向上を図る

※国内事業構造改革の目玉は、開発を土浦工場と日立建機ティエラに集約し、生産を製品の大きさ別に集約することにある

バリューチェーンの推進・体制再構築により、収益性・効率性を引き上げ、変化に強い体質へ変革

(中計ガイダンス策定時の前提市況、為替水準で、各項目標達成をめざす)

	CT2019 '18年3月期 実績	CT2019 '19年3月期 実績	CT2019 '20年3月期 見通し (19年4月時点)	CT2019 '20年3月期 中計ガイダンス (17年4月時点)
為替レート	¥/\$ 110.9	111.0	100.0	100.0
	¥/€ 130.1	127.9	110.0	110.0
	¥/中国元 16.8	16.6	15.0	15.0
世界需要 <small>(当社調べ・見通油圧ショベル前提需要)</small>	22万台 ※前年比+27%	23万台 ※前年比+6%	22万台 ※前年比△5%	17万台
売上収益	9,592億円	10,337億円	9,500億円	8,500億円の環境
調整後営業利益率	9.8%	11.3%	9.1%	9%以上
ROE	14.1%	14.7%	9%以上	9%以上
ネットD/Eレシオ	0.33	0.49	0.4以下	0.4以下
配当性向又は配当方針	30.1%	31.0%	30%程度 もしくはそれ以上	30%程度 もしくはそれ以上

© Hitachi Construction Machinery Co., Ltd. 2019. All rights reserved.

ーバリューチェーンの推進とグローバル体制再構築により、収益性・効率性を引き上げ、変化に強い体質へ変革

ー今回19年度見通しは、足元でマイニング事業は好調、油圧ショベル世界需要見通しも18年度と横ばいの可能性を見込んでいるものの、幅を取った場合の前年度比±0%～△5%の想定の中から下限をとり22万台とした。為替レートも100～110円/\$の間で検討した結果、100円/\$とした。需要見通しも為替も厳しい想定を使って設定

ー世界の油圧ショベル需要環境により売上収益は変動するが、調整後営業利益としては9%以上、ROEも9%以上、ネットD/Eレシオ0.4以下という目標を達成するよう、日立建機グループ一丸となって中計最終年度の施策を実行する

■ 日立建機グループの活動とSDGsの関係を整理し、10の重点目標を設定

■ 2019年4月「サステナビリティ推進本部」設立

- 17年・認定中古車の拡販
  - ・ConSite OILの提供開始
- 18年・H-E Parts社の部品再生工場を設立
  - ・省エネ大賞を受賞
  - ・電動超大型油圧ショベルを大口受注
- 19年・電動ミニショベル試作機を開発

2030年CSV目標  
 コーポレートターゲット  
 製品によるCO<sub>2</sub>抑制率  
 ▲33% (2010年比)  
\*CSV:Creating Shared Value



© Hitachi Construction Machinery Co., Ltd. 2019. All rights reserved.

ー「持続可能な成長戦略」を常に経営の根幹においてきた。具体的には、SDGsの17の目標の内、当社は10の重点目標を設定

ーしかしこれまで以上に、経営戦略へ反映していく意図で、環境やCSR推進部門を統合し、2019年4月にサステナビリティ推進本部を設立

ー特に、CO<sub>2</sub>削減に向けては、ハイブリッドや電動化を促進していく考え。当社2030年のCreating Shared Value目標は、製品によるCO<sub>2</sub>抑制率33%

【見通しに関する注記事項】

本資料に記載されている、当期ならびに将来の業績に関する予想、計画、見通し等は、現在入手可能な情報に基づき当社が合理的と判断したものです。実際の業績は、様々な要因の変化により、記載の予想、計画、見通しとは大きく異なることがあり得ます。そのような要因としては、主要市場の経済状況および製品需要の変動、為替相場の変動、国内外の各種規制ならびに会計基準・慣行等の変更などが含まれます。

END

お問い合わせ

◎日立建機株式会社  
ブランド・コミュニケーション本部

TEL : 03-5826-8152  
FAX : 03-5826-8209

