

Hitachi Smart Transformation Project説明会

2012年3月27日

株式会社 日立製作所

執行役専務 日立グループCTrO

江幡 誠

Hitachi Smart Transformation Project説明会

Contents

1. プロジェクト開始の背景
2. プロジェクト概要
3. 活動事例

Hitachi Smart Transformation Project説明会

Contents

1. プロジェクト開始の背景
2. プロジェクト概要
3. 活動事例

持続可能な社会インフラづくりへの貢献

社会イノベーション事業戦略の加速

グローバル

融合

環境

- 日立の強みを発揮するグローバルな成長戦略推進
- 社会イノベーション事業への経営リソース重点投入
- 経営基盤強化による収益安定化



日本市場中心の競争から真のグローバル競争へ

- グローバル先進企業に伍した収益基盤の構築
- 新興国企業とも戦えるコスト構造への転換

1-2 グローバル競合他社のベンチマーク

2010年度

単位:%、()は日立を100とした指数

	日立	国内A	国内B	海外C	海外D	海外E	海外F	海外G
売上原価	(100) 74.8	(102) 76.5	(96) 72.0	(87) 65.2	(94) 70.0	(93) 69.8	(72) 53.9	(89) 66.4
販管費	(100) 16.2	(91) 14.7	(108) 17.5	(96) 15.6	(86) 14.0	(90) 14.6	(135) 21.9	(105) 17.0
研究 開発費	(100) 4.2	(119) 5.0	(100) 4.2	(112) 4.7	(126) 5.3	(81) 3.4	(143) 6.0	(140) 5.9
営業利益 ／税 前利益	(100) 4.8	(79) 3.8	(133) 6.4	(302) 14.5	(263) 12.6	(246) 11.8	(410) 19.7	(233) 11.2

日立グループ横断でコスト構造を改革

社会イノベーション事業の グローバル成長戦略に向けて

■ 国内リソース依存の高コスト体質

■ 多事業・大組織・個社最適の持つ非効率性・リソースの重複

■ 過度の自前主義

「Hitachi Smart Transformation Project」発足

Hitachi Smart Transformation Project説明会

Contents

1. プロジェクト開始の背景
2. プロジェクト概要
3. 活動事例

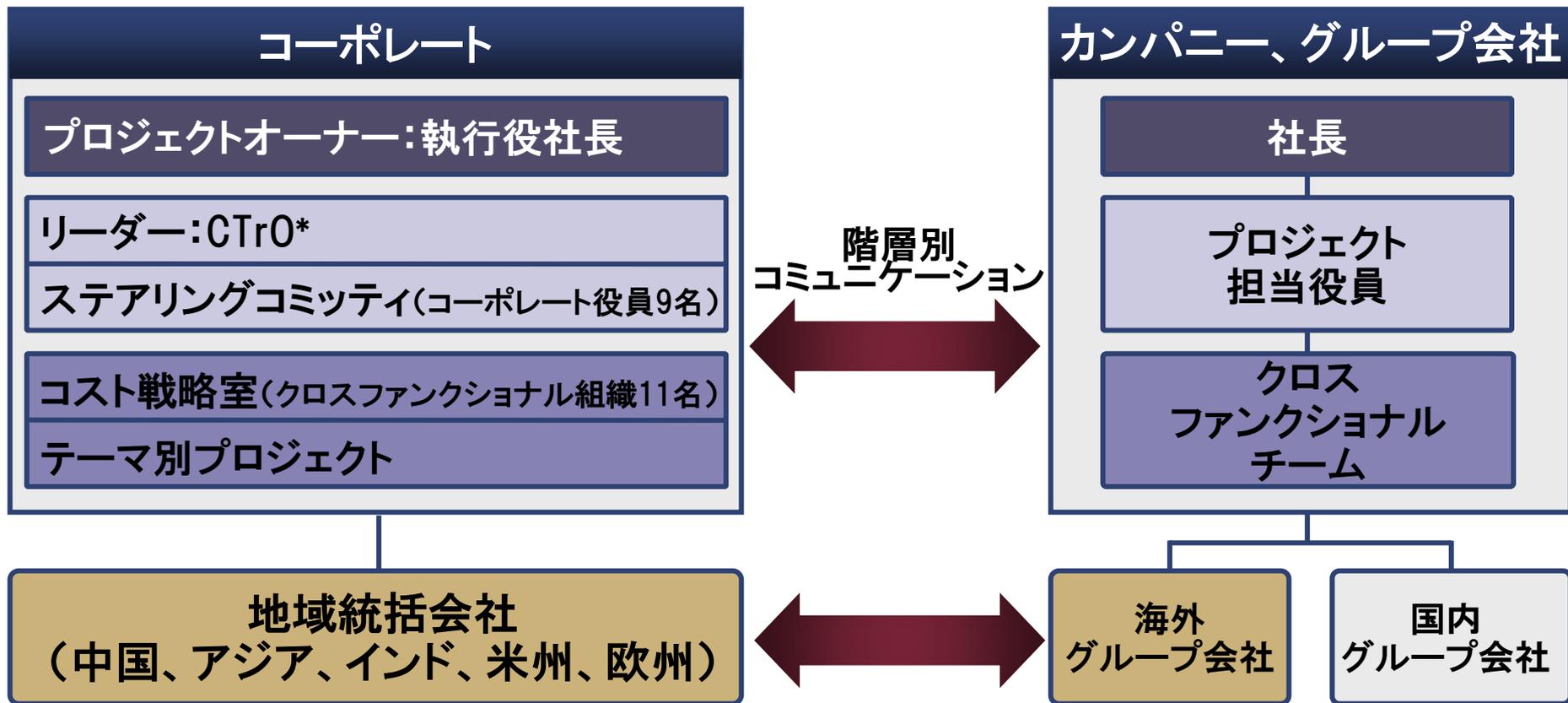


■グローバル事業戦略

■IT戦略

■人財戦略

2-2 プロジェクト体制、社外との連携



先進の知見
を求め、
外部と連携

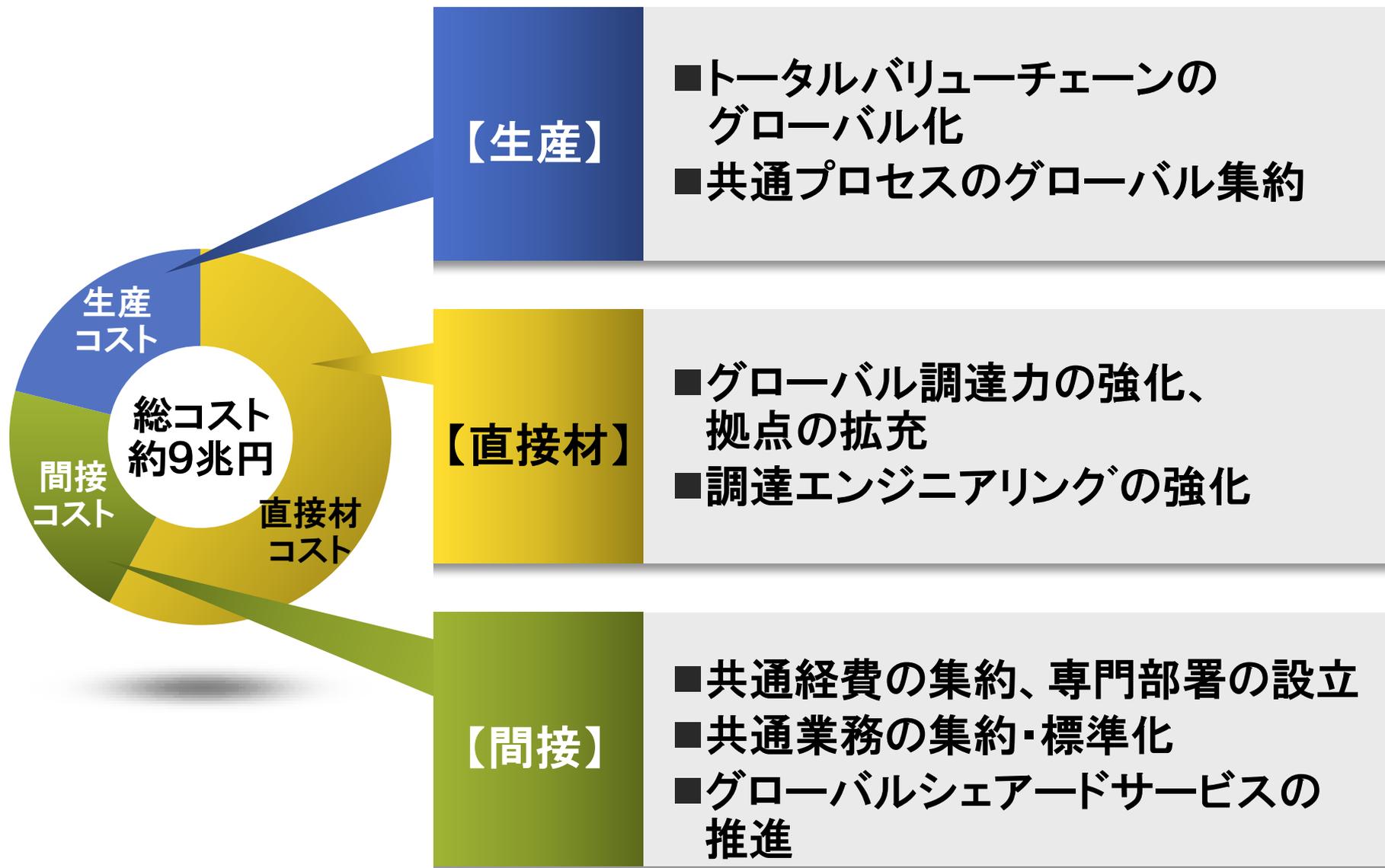
ベンチマーク
実施

グローバルな競合企業、異業種の先進企業など

外部
コンサルティング

間接業務全般、財務プロセス、調達プロセスなど

*CTrO: Chief Transformation Officer



コーポレート

- 全グループ目標KPI設定
- グローバルベンチマーク

- 共通プロセスのグローバル集約
- グローバル生産性改革支援

- グローバル調達力の強化、
拠点の拡充
- 海外現地サプライヤ開拓
- 集約購買の推進

- 共通経費の集約、
専門部署の設立
- 共通業務の集約・標準化
- グローバルシェアードサービスの
推進

戦略

生産 コスト

直接材 コスト

間接 コスト

カンパニー、グループ会社

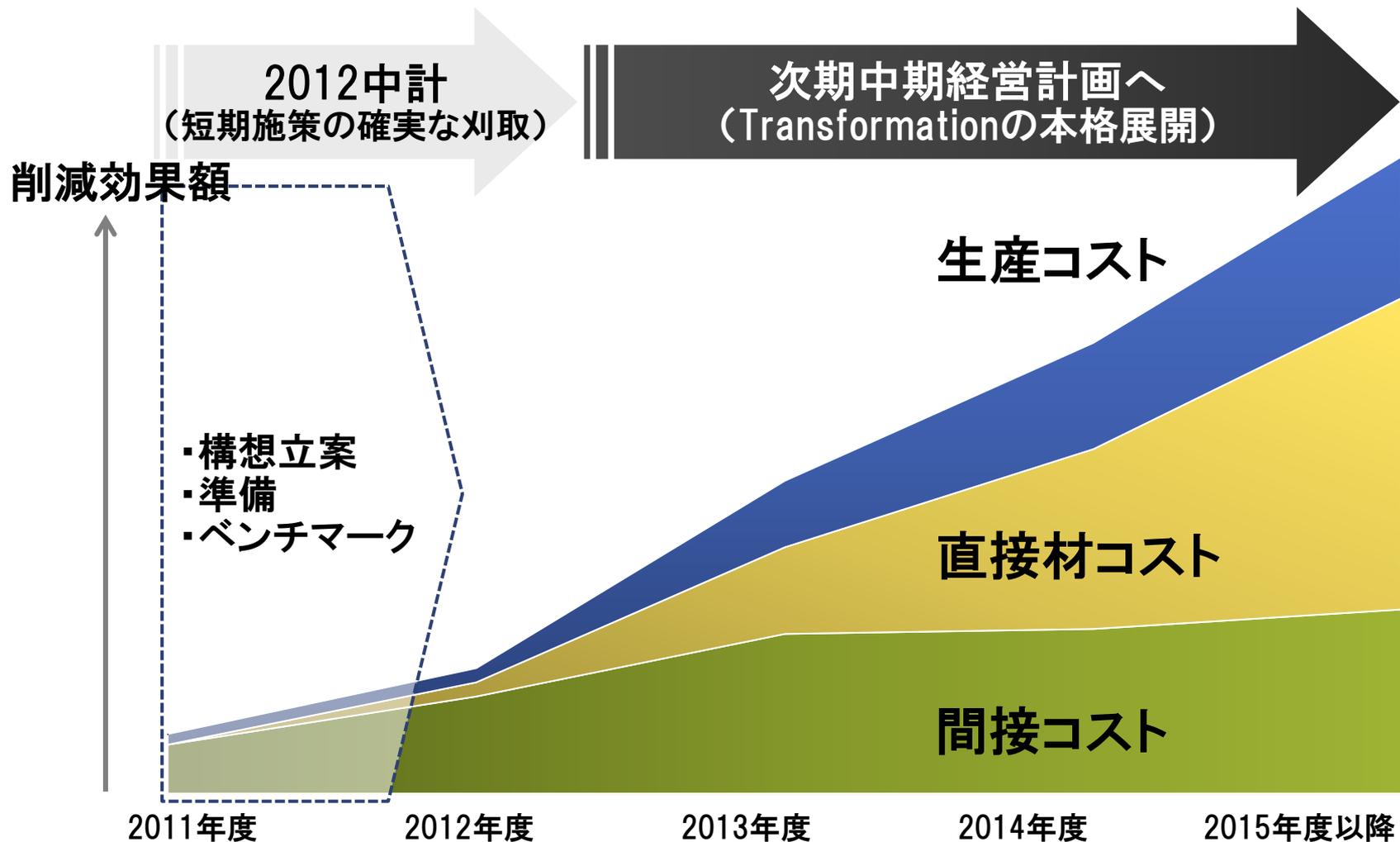
- グローバル成長戦略策定・
推進
- 個別ベンチマーク

- トータルバリューチェーンの
グローバル化
- グローバル最適地生産拡大
- 内外作の見直し

- 調達エンジニアリングの強化
- 機種別原価企画の深化
- 専用購入品の
グローバル調達の拡大

- コーポレート施策のカンパニー・
グループ会社への浸透
- グループ会社構造の見直し

2-5 プロジェクト期間と目標削減効果

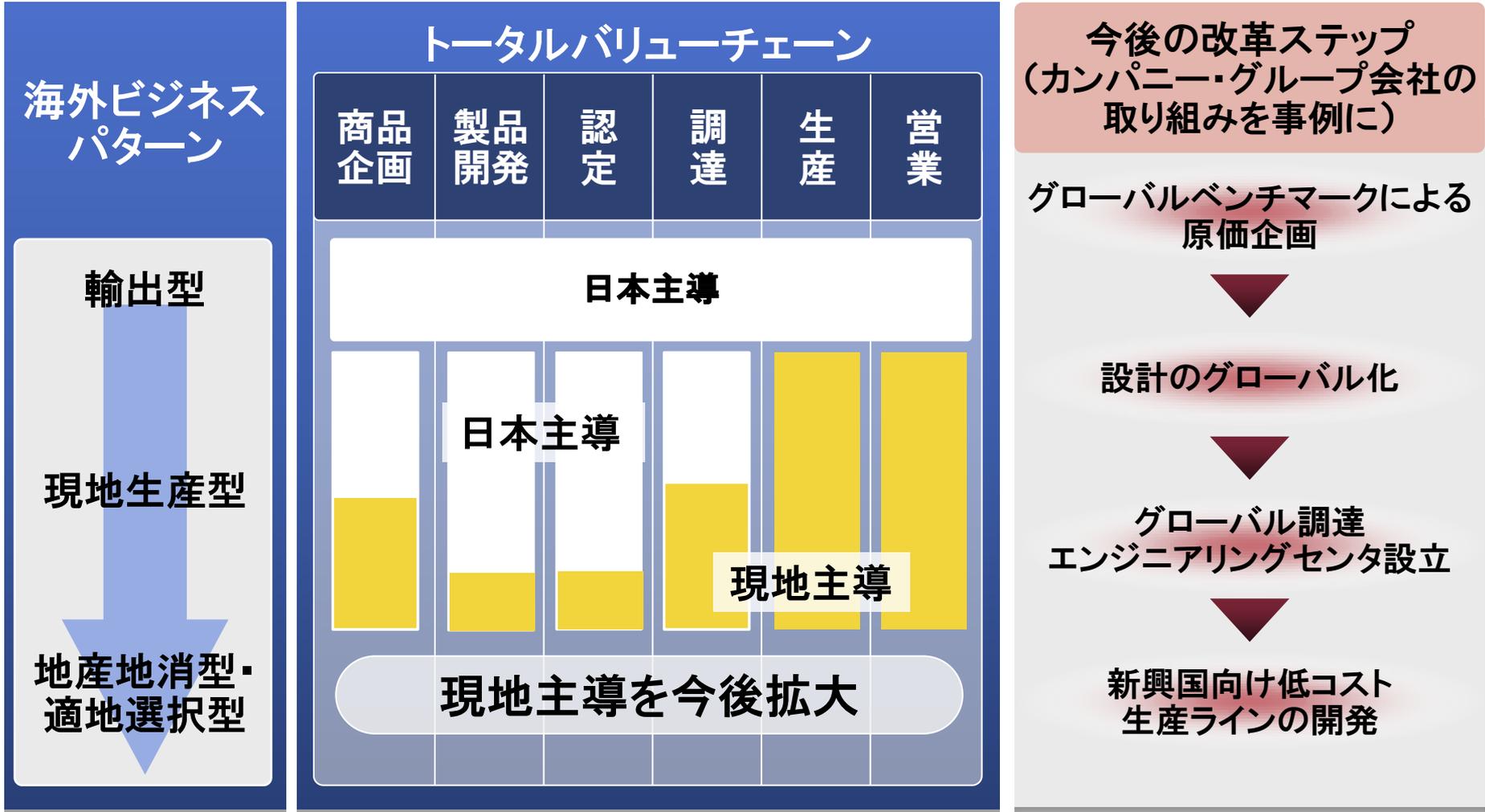


総コスト5%削減を実現

Hitachi Smart Transformation Project説明会

Contents

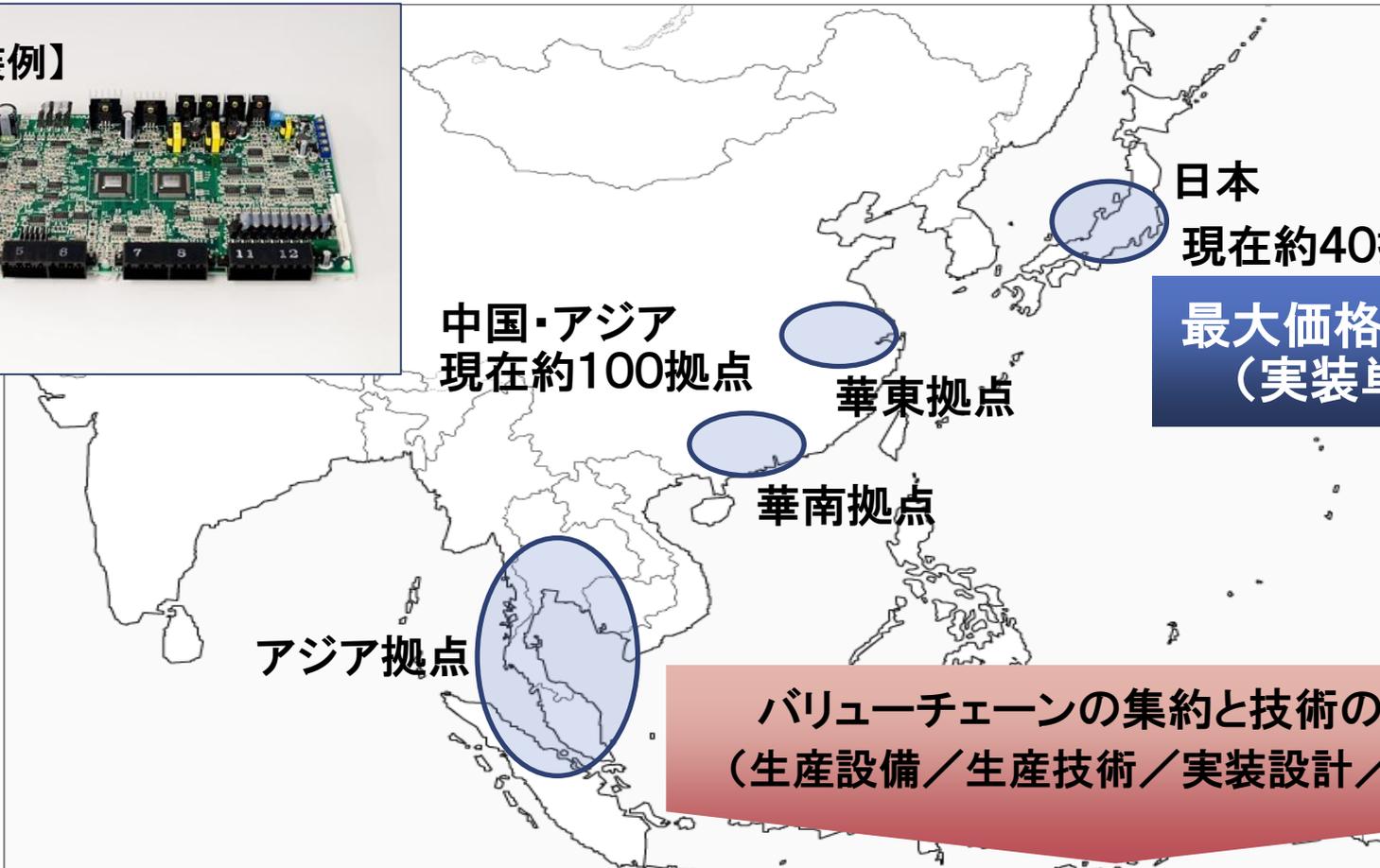
1. プロジェクト開始の背景
2. プロジェクト概要
3. 活動事例



トータルバリューチェーンのグローバル化

中小規模・事業別プリント基板アセンブリ・部材調達を一本化

【実装例】

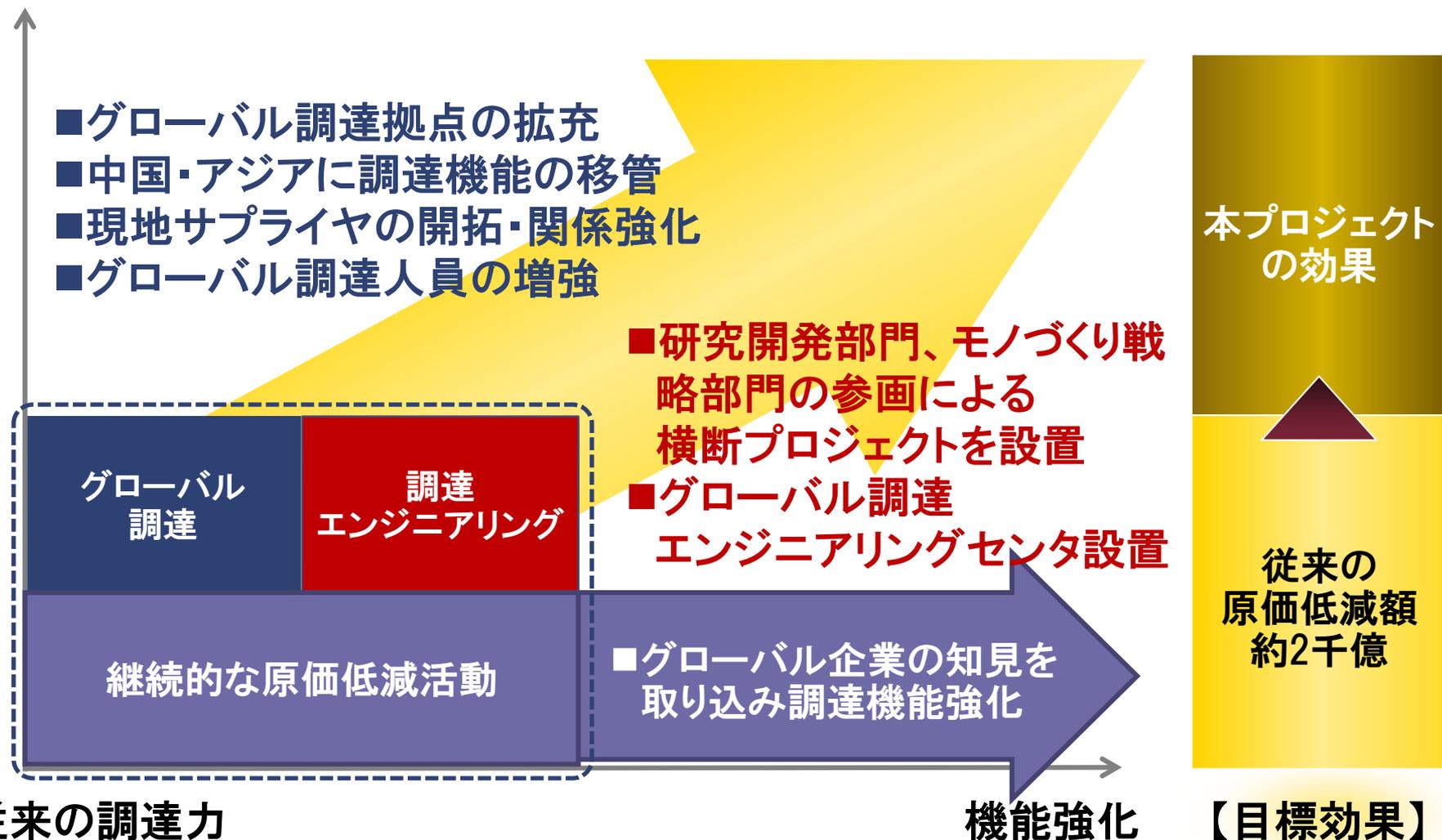


最大価格差10倍
(実装単価)

バリューチェーンの集約と技術の維持
(生産設備／生産技術／実装設計／調達)

中小量産規模に対応したEMSの構築

範囲、規模拡大



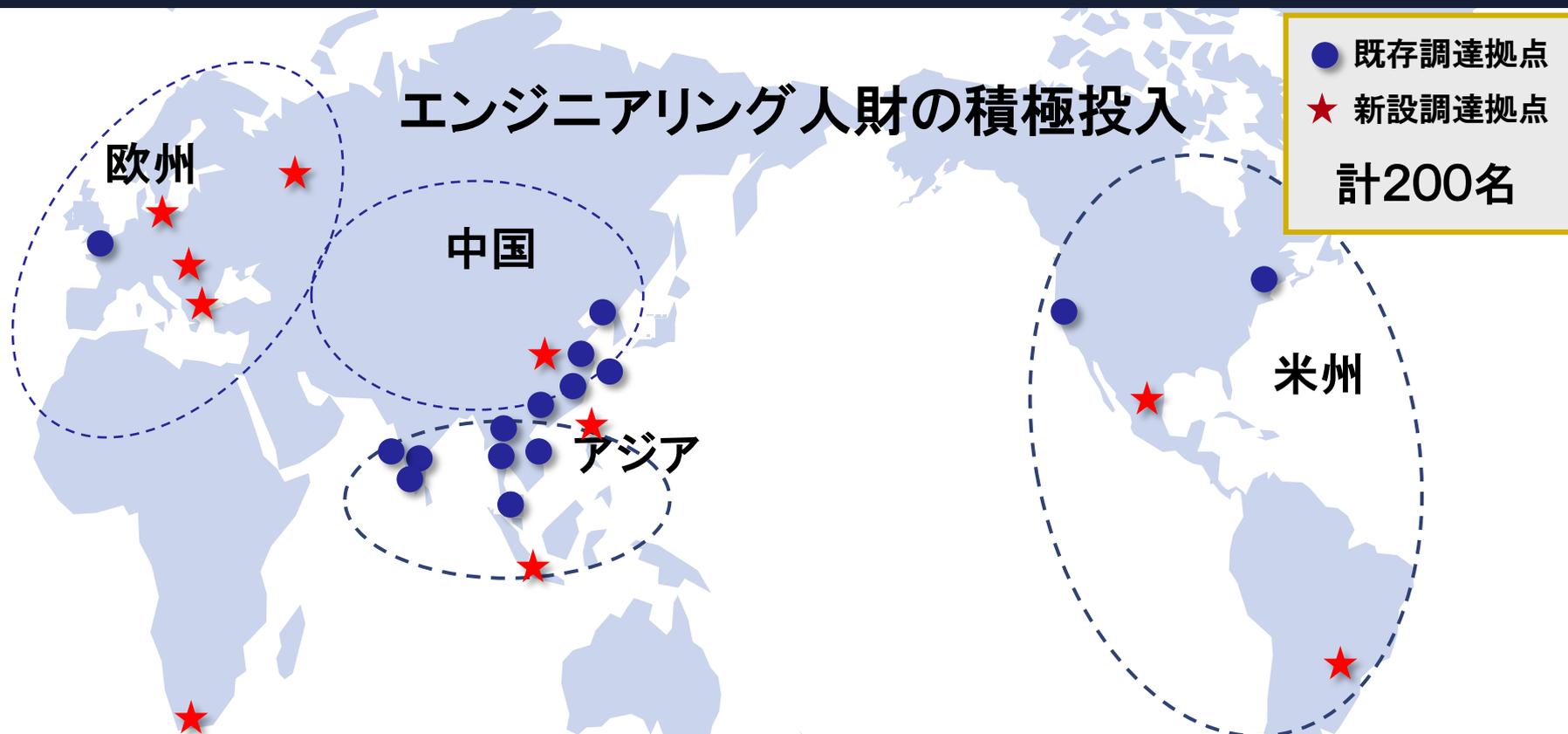
コーポレート

- 日立グループ中国・アジア地区総裁新設(2012年4月)
 - 中国・アジアの調達統括機能は現地へ
- 世界12都市でのサプライヤミーティング
 - 2011年10月より 5都市で実施
(上海、ソウル、台北、ブカレスト、ワルシャワ)
 - 日立グループ約20社、サプライヤ約100社参加

カンパニー・グループ会社

- 調達本社機能のアジア移管
 - シンガポール、香港、大連

コーポレート調達拠点拡充：15都市→25都市(2012年度上期)



新興国への調達拠点新設

- ・ポーランド(ワルシャワ)
- ・ロシア(モスクワ)
- ・フィリピン(マニラ)
- ・ルーマニア(ブカレスト)
- ・ブラジル(サンパウロ)
- ・インドネシア(ジャカルタ)
- ・トルコ(イスタンブール)
- ・メキシコ(メキシコシティ)
- ・南アフリカ(ヨハネスブルグ)
- ・中国(合肥)

コーポレート

『資源高騰リスク』に対応した**レスエンジニアリング**



グループ横断・**クロスファンクショナルプロジェクト**の立上げ

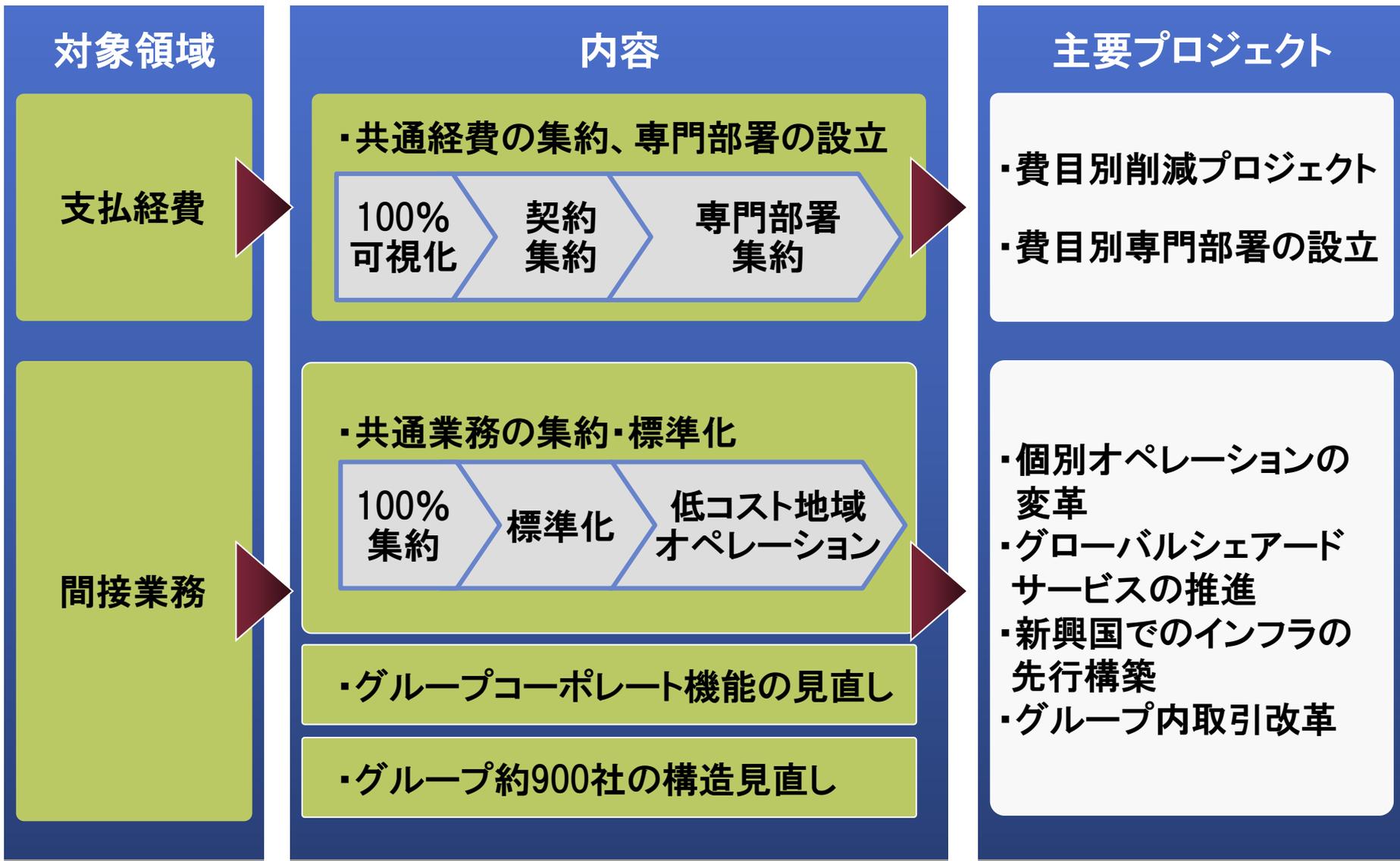
〔 研究開発本部、モノづくり戦略本部、VEC*推進部から
エンジニアリングリソースを投入 〕

レアアースレスモータの開発

業種を超えた部品仕様の標準化
(鋳物、ダイカスト、プレス品、モールド、焼結品)

カンパニー・グループ会社

エンジニアリングバイヤー体制の拡充



3-8 間接コスト(2)

共通経費の集約対象範囲の拡大

	STEP1	STEP2	STEP3
	2003～09年	2009年12月～	2011年4月～
対象地域	国内	国内及び一部海外	海外含むグループ全体
対象金額	2,000億円	6,000億円	1兆円
推進内容	集約購買開始	全費目の可視化	100% 専門部署集約

「ロジスティクス統括センタ」
設立(2011年10月)



「グループアセットセンタ」
一元管理

【物流費】

「ロジスティクス統括センタ」の設立

日立物流との一体活動によるノウハウ活用

会社別ロジスティクスを一体管理

グループ規模を最大活用(国際入札、梱包材集約など)

【アセット・賃借料】

「グループアセットセンタ」に集約、一元管理

グループ会社のオフィス同床化、一人当たり使用面積適正化

寮・社宅の一括管理・グループ共同利用による空室削減

オペレーション の变革

グループ集約とグローバルシェアードサービスの構築 (オフショア化含む)

- 先進事例に習い早期に構築(2012年度着手 順次拡大 2015年完)
- 財務、人財、総務、調達、IT、貿易関連業務、営業事務

業務品質の 見直し

過剰な業務品質の見直し・標準化

- 「過去の継承」「過剰サービス」「個社最適」といった内部コスト

事業構造・運営単位の見直し

- 日立のグループ会社構造に起因する追加コスト

間接業務の2つの効率化

海外約560社をグローバルでサポートする グローバルITセンタを米国に設立(2011年4月)

現状のグローバルITサービス

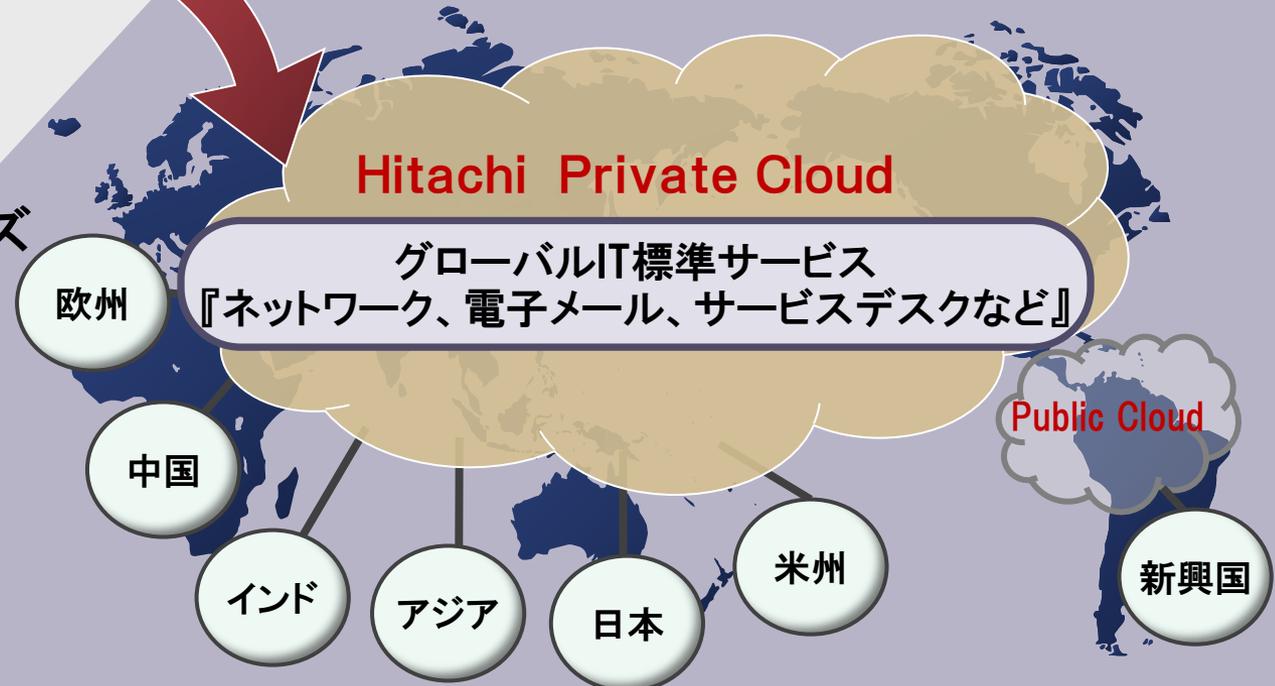
6極が独立した
サービスを展開

地域間の連携が弱く、
グローバル対応のニーズ
に応えられない

めざすグローバルITサービス

6極のサービスを共通化

▶ IT基盤を迅速かつ効率的に確立



グループ全体の効率向上・管理費削減

グローバルに勝てるコスト構造への変革

高品質を低コストで実現する技術

END

Hitachi Smart Transformation Project説明会

2012年3月27日

株式会社 日立製作所

執行役専務 日立グループCTrO

江幡 誠

HITACHI
Inspire the Next