

Hitachi Smart Transformation Project

Hitachi IR Day 2013

2013年6月13日

株式会社日立製作所
執行役専務 日立グループCTrO

石塚 達郎

Hitachi Smart Transformation Project

[目次]

1. プロジェクトの概要
2. プロジェクトの活動内容
3. 2015中期経営計画の目標達成に向けて

グループ横断でのコスト構造改革の実践

2015中期経営計画 -成長の実現と日立の変革-

イノベーション

サービス事業を強化し
イノベーションを実現

グローバル

社会イノベーション事業を
グローバルに提供し成長

トランスフォーメーション

業務のグローバル標準化と
変化に迅速に対応する
経営基盤の確立

One Hitachiでの改革推進

- ソリューションビジネス強化に向けた事業構造への転換
- グローバル市場で戦えるコスト構造への転換

日立100年の間に蓄積された前例にとらわれない改革

コスト構造の課題

- 複合事業体の個別最適による非効率性・リソースの重複
- 国内リソース依存の高コスト体質
- 過度の自前主義

改革の取り組み

- 業務プロセスの整流化
- ノンコア間接業務の切り出し
- 組織・役割の変革

グループ横断・クロスファンクション活動により コスト構造改革のスピードを加速

- ① 全てのコスト構造改革活動を
Smart Transformation Projectに集約
- ② グループ964社*のスケールメリットを活用
- ③ 先進・優良事例のグループ内積極展開

* 2013年3月末時点

日立グループ全社共通の取り組み

		全コスト	全組織	全エリア
3つの コスト 領域	生産コスト			日本 中国
	直接材コスト		6グループ 約30事業体	アジア インド
	間接コスト		964社*	米州 欧州 その他

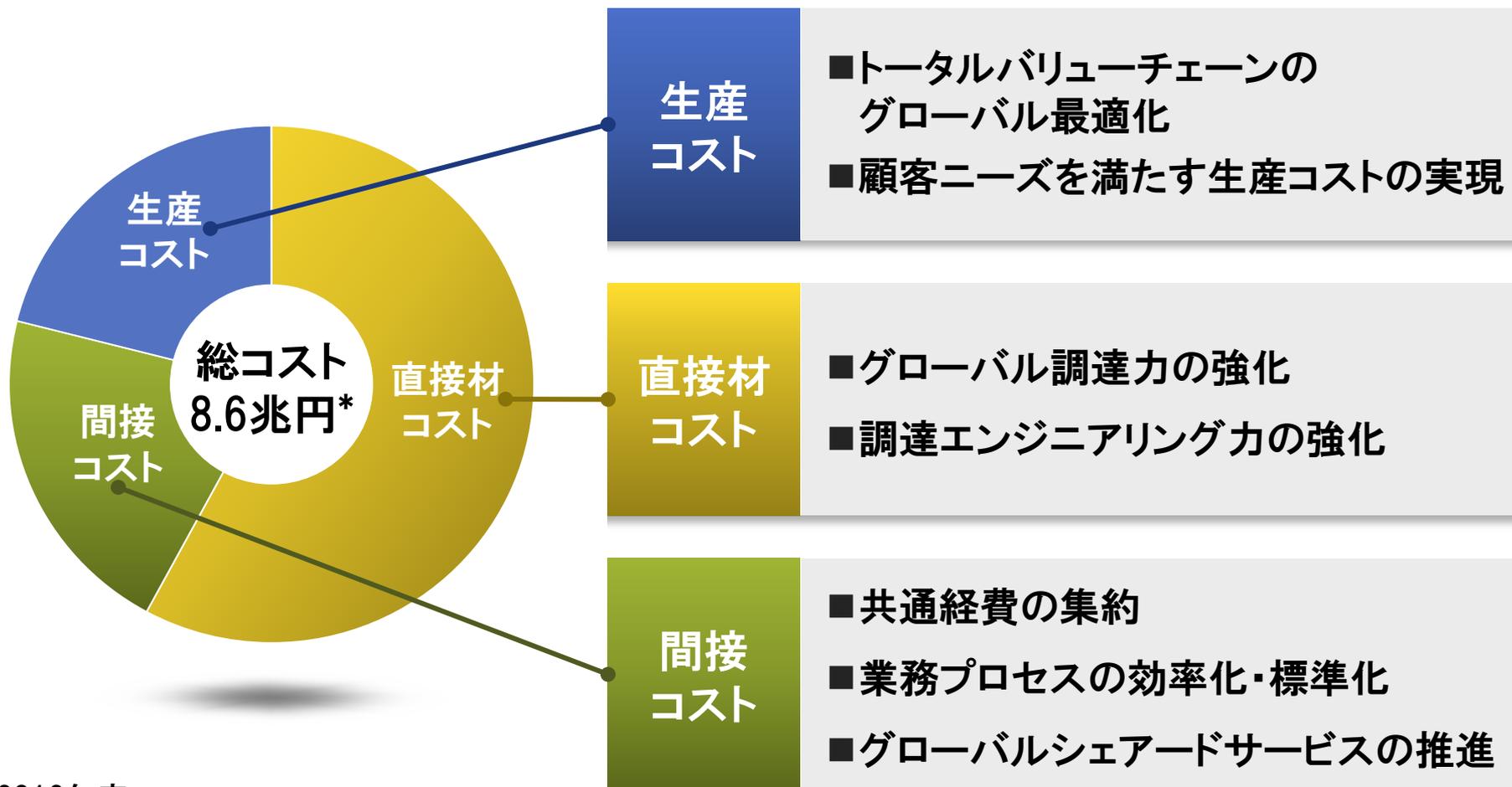
■グループ構造改革

■IT戦略

■人財戦略

* 2013年3月末時点

日立グループの総コスト8.6兆円*に対し 生産・直接材・間接コストの3領域で活動を推進



* 2012年度

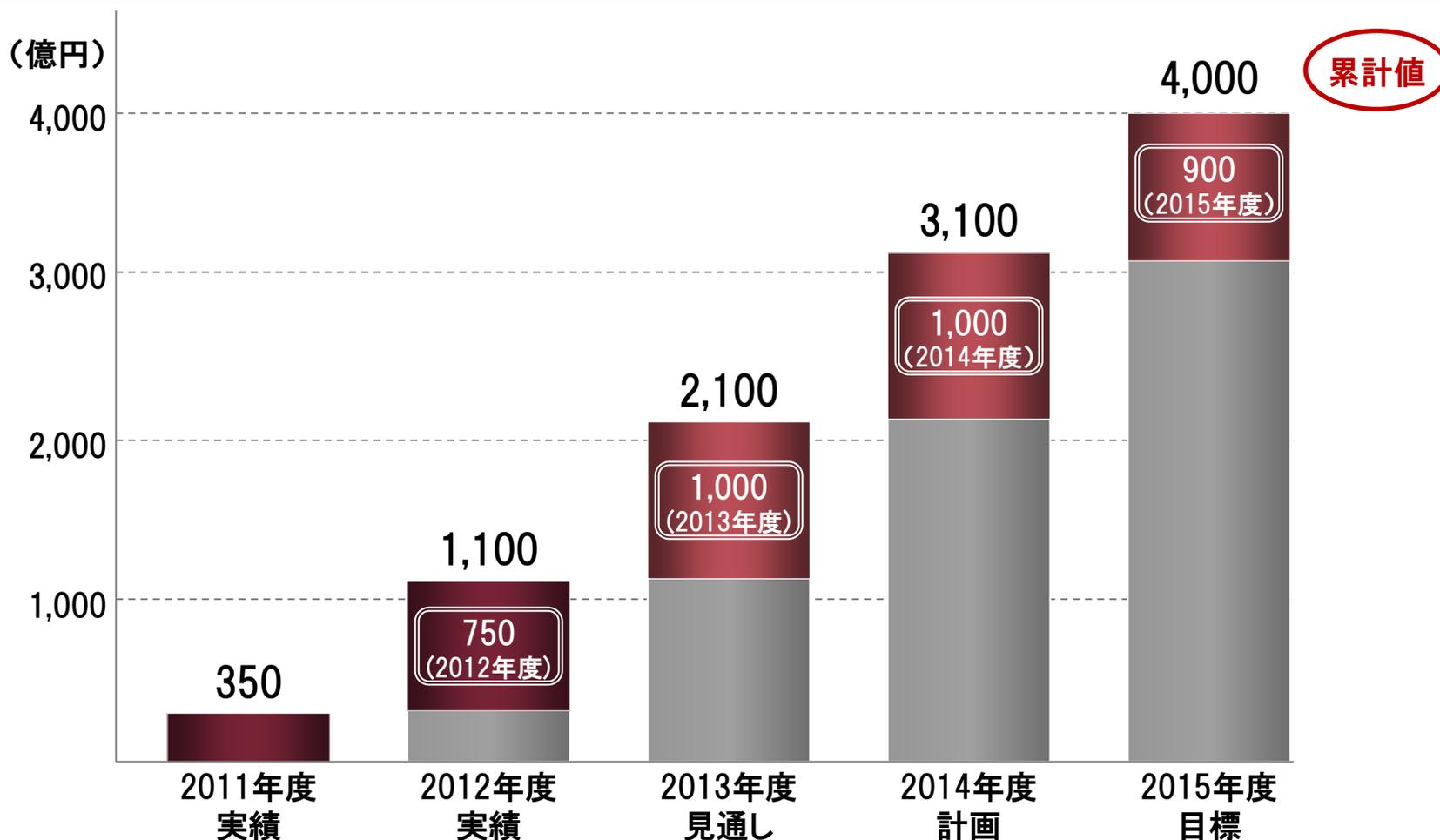
Hitachi Smart Transformation Project

[目次]

1. プロジェクトの概要
- 2. プロジェクトの活動内容**
3. 2015中期経営計画の目標達成に向けて

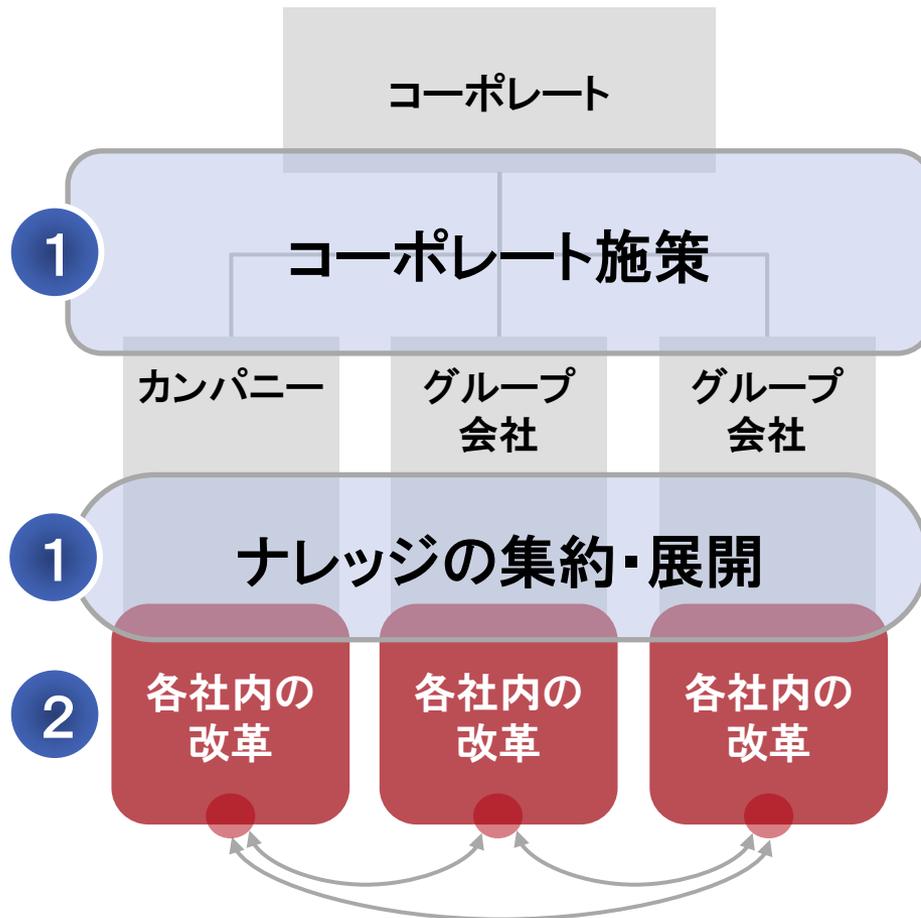
2-1. コスト削減効果の実績と目標

2015年度にEBIT*率7%超を実現するコスト構造への変革



* EBIT: 受取利息および支払利息調整後税引前利益

共通業務の徹底した標準化と ナレッジのグループ内相互活用



① コーポレート施策

- 標準化・集約
 - ・ グローバルシェアードサービスの推進
 - ・ 共通経費の費目別集約（物流費、ファシリティなど）
 - ・ 統一IT基盤の構築
- 各社の先進改革事例をグループ内に展開

② 各事業体の施策

- 事業環境に応じた各社独自の施策を推進
 - ・ バリューチェーンのグローバル最適化
 - ・ 原価企画の徹底、強化

グローバル標準化への取り組み

主要活動		活動概要
生産 コスト	SCM改革	<ul style="list-style-type: none"> ■ 生産拠点の集約 ■ 統一IT基盤を活用したグローバルでの情報の見える化
	モジュラーデザイン推進	<ul style="list-style-type: none"> ■ 設計～製造バリューチェーンの総見直し
直接材 コスト	グローバル調達力強化	<ul style="list-style-type: none"> ■ グローバル調達拠点の拡充(15→25拠点設置完了) ■ 日立中国材料技術創新センター設立(2013年4月)
	調達エンジニアリング力強化	<ul style="list-style-type: none"> ■ 資源価格高騰対策推進(レアアースレス化など)
間接 コスト	費目別削減推進	<ul style="list-style-type: none"> ■ コストの可視化、集約
	シェアードサービス推進	<ul style="list-style-type: none"> ■ 財務、間接材調達業務などを対象にアウトソース活用
	グループ構造改革	<ul style="list-style-type: none"> ■ 重複機能の整理によるグループ構造の簡素化

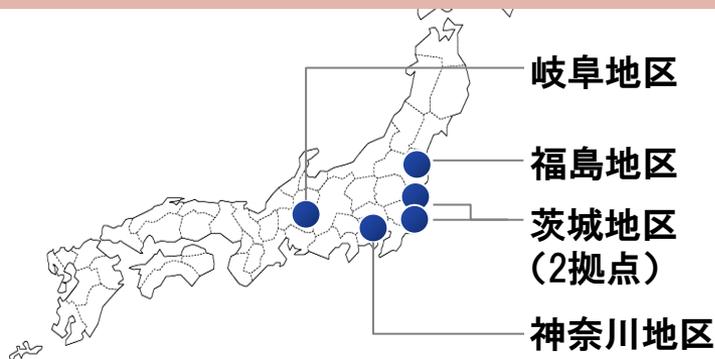
生産効率最大化に向けた生産拠点の集約

集約前:28拠点(2012年度)

各社個別に拠点を保持



集約後:5拠点(2014年度)



プリント基板の製造拠点集約

- 生産集約によるコスト低減
- 開発・試作の短期化に貢献

<先行事例>

3社にて集約をスタート

さらなる効率化に向けて

- 高稼働率生産ラインの構築
- 製品認定プロセスの統合、部品標準化、集中購買によるコスト低減
- BCMを含む連携体制を構築

クラウドを活用したグローバルSCMの実現

集約前の倉庫配置:18拠点



集約後:6拠点



PSI:Production Sales Inventory

グローバルSCM改革

<A社 欧州改革事例>

- PSI(在庫管理)の一元化・需給調整
- 供給リードタイム短縮(4ヶ月→3ヶ月)
- 出荷の高頻度化(1回/月→複数回)
- 物流拠点の集約(18拠点→6拠点)

他製品、他グループへ適用拡大

- グループ17社でトライアルを開始(2012年度～)
- グループ共通のPSI見える化システムをクラウド上で構築

市場変化への対応と顧客へのソリューション提案力強化

設計～製造バリューチェーンへのモジュラーデザインコンセプト適用

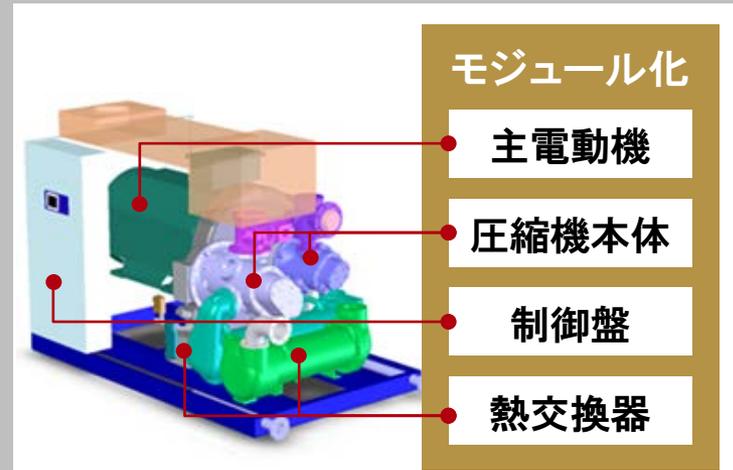
3S

Save
Standardization
Speed

Variation

- 設計レス化
- 製造治工具数削減
- 構成部品種類削減
- 顧客ニーズに迅速に対応
(短納期化)
- 顧客仕様への対応力向上

オイルフリースクリュー圧縮機



自動車・建設・電力用機器などにも適用拡大

グローバル調達拡大を支えるコーポレート調達拠点の拡充

- 新興地域を中心としたプロジェクト対応力の強化
- 中国・アジア内の調達ネットワーク強化
- 現地主導のオペレーション推進



コーポレート調達拠点 25都市設置完了(2013年3月)

品質保全・高効率調達を実現する調達機能の海外シフト

海外調達拠点の高機能化

- 調達エンジニアの海外常駐
- 検査員の常駐と検査業務の現地化
- 調達納期遅延“ゼロ化”のための納期・品質管理部門の設置
- 日立中国材料技術創新センター(2013年4月設立)との連携

購買、エンジニアリング、納期・品質管理、研究開発機能の現地化を推進

グループ一体となった調達組織改革

集約効果最大化のための標準化と共有



- ① グループスケールメリットの最大化
■ 集約購買率: 40%超(2015年度)
- ② グループ内最適調達の追求と実践
■ 事業別バリューチェーン視点でのコスト改革



- ③ 業務効率向上、原価企画力強化
■ 調達エンジニアリング力強化(300人体制へ)
■ 調達関連情報一元化
■ グローバル人財教育プログラム拡充

間接業務の徹底した標準化とアウトソース最大活用

対象業務

財務

人財

調達

その他

対象地域

中国

アジア

インド

欧州

米州

日本

- ① インドでのグローバル財務BPO開始(2012年10月)
- ② 日本、アジアでの調達BPO開始(2013年4月)



調達BPOセンター立ち上げ(大連)

- ③ 日本国内財務シェアード新サービス開始(2013年4月)

専門組織新設
「グローバルシェアード推進室」
(2013年6月)

加速

業務改革・グローバル シェアードサービス拡大

- ・ 継続的業務改革
- ・ 業務標準化およびシステム化
- ・ BPOの積極活用

【BPO】

アジア

インド

欧州

サービス提供

グループ各社

共通経費集約による費用最小化をグローバルに展開

国内外オフィスなどの集約: 約10%コスト低減*

国内集約

- 横浜地区8拠点(12社)を1拠点に集約(2012年6月)
- 7地域、200拠点で推進

デリー、台北での集約

- デリー: 5社で推進
- 台北: 7社で推進

グローバルに展開

- 世界25都市(ソウル、バンガロールなど)を候補地として集約を推進

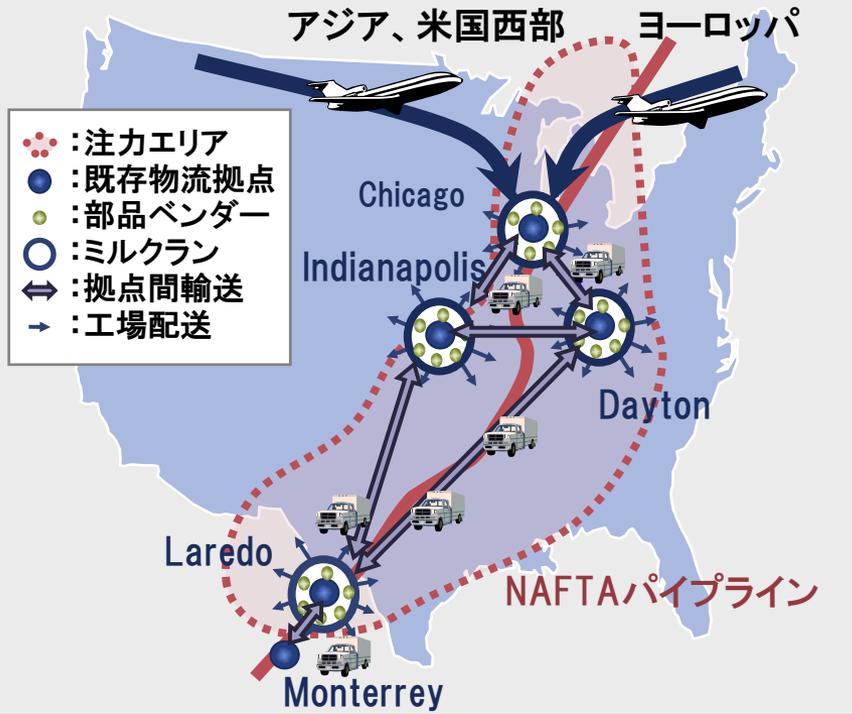
日立グループワイドでの効率化を追求

- ITインフラの共有
- シェアードサービス適用促進
- グループ会社間の連携促進

* 2015年度までの累計目標、2010年度比

ロジスティクス基盤をグループ・グローバルで共有 : 約10%コスト低減*1

北米「ミルクラン*2」運用開始



他地域への展開

中国へ展開

- ノウハウを中国市場に展開
- ロジスティクス基盤をグループで共有
- IT活用によりさらなる効率化

欧州などへ展開



日立グループ情報技術の活用によるSCMコスト低減

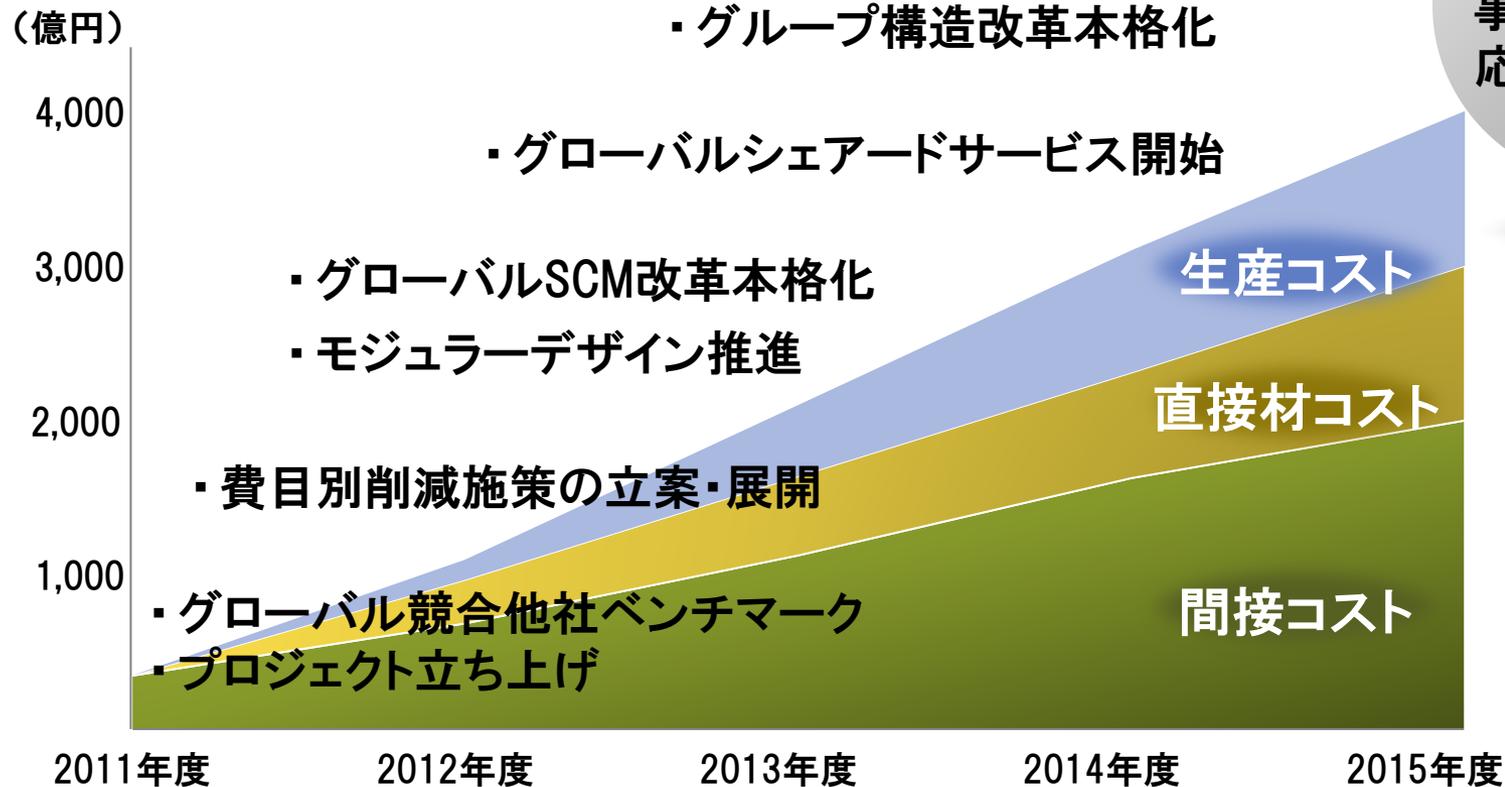
*1 2015年度までの累計目標、2010年度比 *2 ミルクラン: 複数の拠点を巡回して集荷する手法

Hitachi Smart Transformation Project

[目次]

1. プロジェクトの概要
2. プロジェクトの活動内容
3. 2015中期経営計画の目標達成に向けて

2015中期経営計画の目標達成に向け コスト構造改革をさらに加速



社会イノベーション
事業で世界に
応える日立へ

グループ構造にも踏み込み さらなる高みをめざした改革を実現

機能・役割を明確化し、スピード経営を実現

各組織の役割見直し

重複機能の集約

戦略統括機能

事業推進機能

専門機能

戦略、管理
機能を集約

事業戦略の立案、完遂
(約30事業体)

事業の一部を担当

求められる品質と価格で、
製品・サービスを提供

経営効率の向上

戦略の一貫性確保

コンプライアンス強化

+

【従来のコスト削減領域】

生産コスト

直接材コスト

間接コスト

先進事例を創り日立グループ全体に展開

主なグループ構造改革

① 会社統合による競争力強化

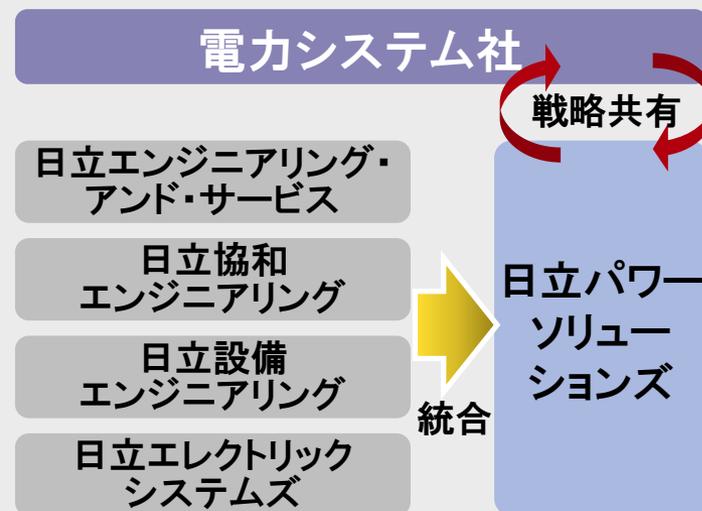
■ 親会社と戦略共有、国内事業の競争力強化

- ・ 電力システム社の子会社4社統合
(2013年4月)

② 機能移管・集約による強化

■ グローバル化加速、ソリューション提案力強化

- ・ 日立化成子会社の営業、事業企画、研究開発機能を、親会社の日立化成に移管・統合
- ・ 日立電線の物流事業を日立物流へ譲渡(2013年3月)

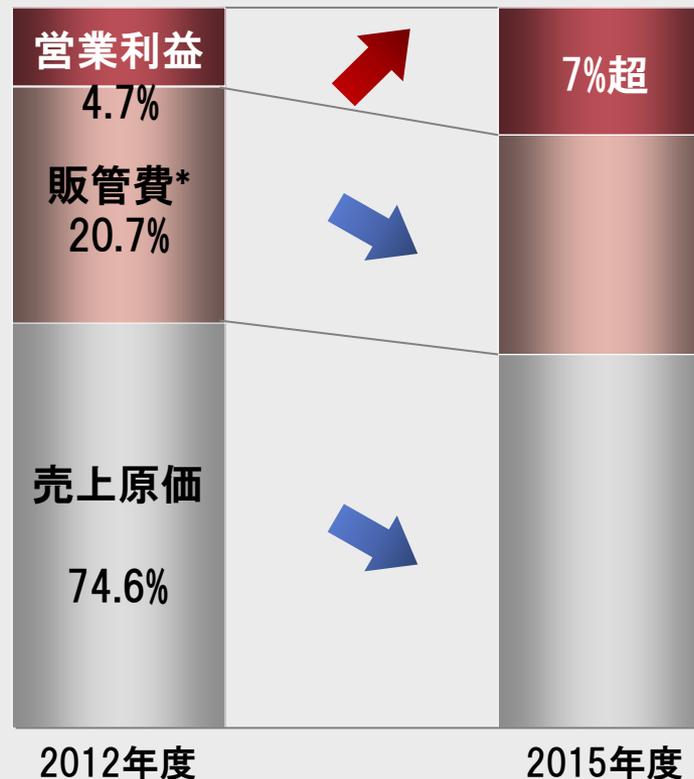


4,000億円のコスト構造改革効果により EBIT率7%超の達成に貢献

プロジェクトの効果



全社目標



全社目標への貢献

- 業務集約やBPO活用などにより販管費の低減に貢献
- グローバル化、調達力強化などによりグロスマージンの拡大に貢献

*販管費には研究開発費を含む

- グローバルで勝てるコスト構造への変革 -



HITACHI
Inspire the Next

Hitachi Smart Transformation Project

そのやり方、
変えてみたらどう？

**「今までこうだった」は、
通用しない。**

今、私たちは、仕事のやり方をグローバル経営の観点で見直し、
さまざまな構造改革(スマートトランスフォーメーションプロジェクト)を推進しています。
このプロジェクトを進めるためには、何よりもみなさんの意識変革が必要です。
他部門や他企業との連携を今まで以上に促進するなど、
仕事のやり方を一人ひとりが見直してみてください。

日立を変えるのは、あなたです。
世界をリードする日立をグループ全員の力で創り上げていきましょう。



HITACHI
Inspire the Next

Hitachi Smart Transformation Project

Why should you change
the way of doing business ?

A time to leave the past behind us
The way it was - is not how it will be

Today, we are re-evaluating our current business practices from the global management point of view.
Our new strategy is called "Hitachi Smart Transformation Project" and is promoting various structural
reforms.
The key to success is each individual's awareness of this goal and changing their mindset.

We need to re-think our current practices and try something new. How about collaboration with another
division or even with another company ?

You will change Hitachi.

Let's rebuild Hitachi to be a world leader together.

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