



Hitachi Smart Transformation Project

Hitachi IR Day 2014

2014年6月12日

株式会社日立製作所

執行役副社長 CTrO

石塚 達郎

Hitachi Smart Transformation Project

[目次]

1. プロジェクトの概要
2. プロジェクトの進捗
3. プロジェクトの活動内容
4. まとめ

世界の競争に勝てるグループ構造への変革

成長の実現と日立の変革

日立グループ構造の変革と強化

トランスフォーメーション

Hitachi Smart Transformation Project

ありたい姿への変革
| コスト
| グループ・事業構造

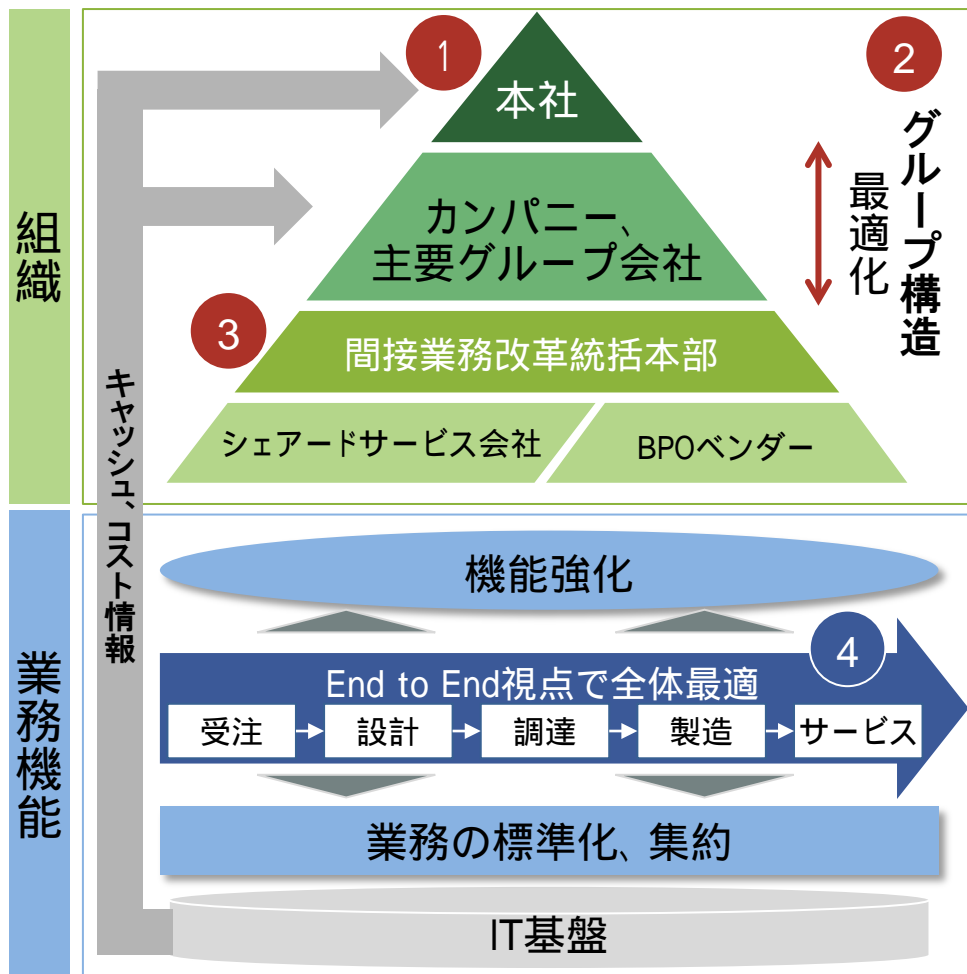
成長に向け
キャッシュを
創出する体質へ

社会イノベーション事業の成長

イノベーション

グローバル

グローバルな成長を支える組織、業務機能の確立



経営への寄与: 意思決定の迅速化

- 1 経営サポート基盤の確立
- 2 グループ構造の最適化
 - ・ グループ共通機能の集約
 - ・ グループ内取引の見直し

コスト構造改革: 経営の軽量化・効率化

- 4 End to End視点での業務全体最適化
 - ・ 高付加価値業務のさらなる高度化
 - ・ 業務標準化、集約と高効率化
 - ・ IT基盤の整備
- 3 共通業務の低コスト運用
 - ・ 間接業務改革専門部署の設置
 - ・ 社内外シェアードサービス会社の徹底活用

グループ内連携、End to End視点での改革を推進

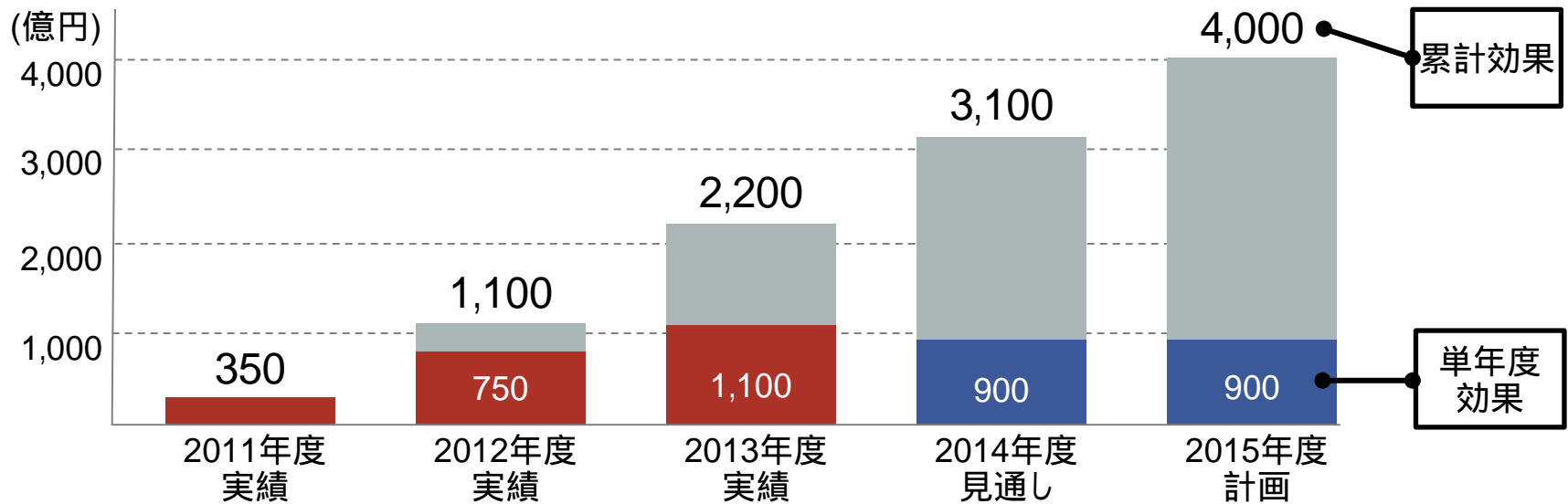
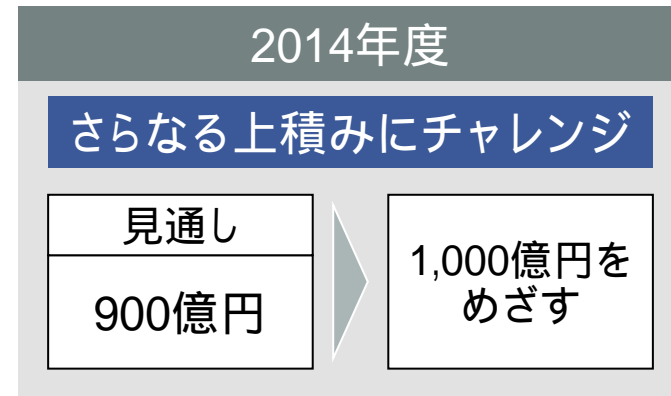
コスト構造		施策	改革の視点
SG&A	営業コスト	バックオフィス集約	
	間接業務コスト	グローバルシェアードサービス推進	
	ITコスト	サーバー、運用業務集約	
	間接材コスト	物流費	
賃借料		グループアセット集約	
消耗品コストなど		間接材集約購買推進	
売上原価	設計コスト	MD適用拡大、海外ソース活用	プロセス視点での改革推進 <ul style="list-style-type: none"> グローバル視点でのプロセス確立 標準業務の高効率化とアウトソーシング活用 高付加価値業務の高度化
	製造コスト	SCM改革、製造拠点集約	
	直接材コスト	グローバル調達、集約購買推進	

Hitachi Smart Transformation Project

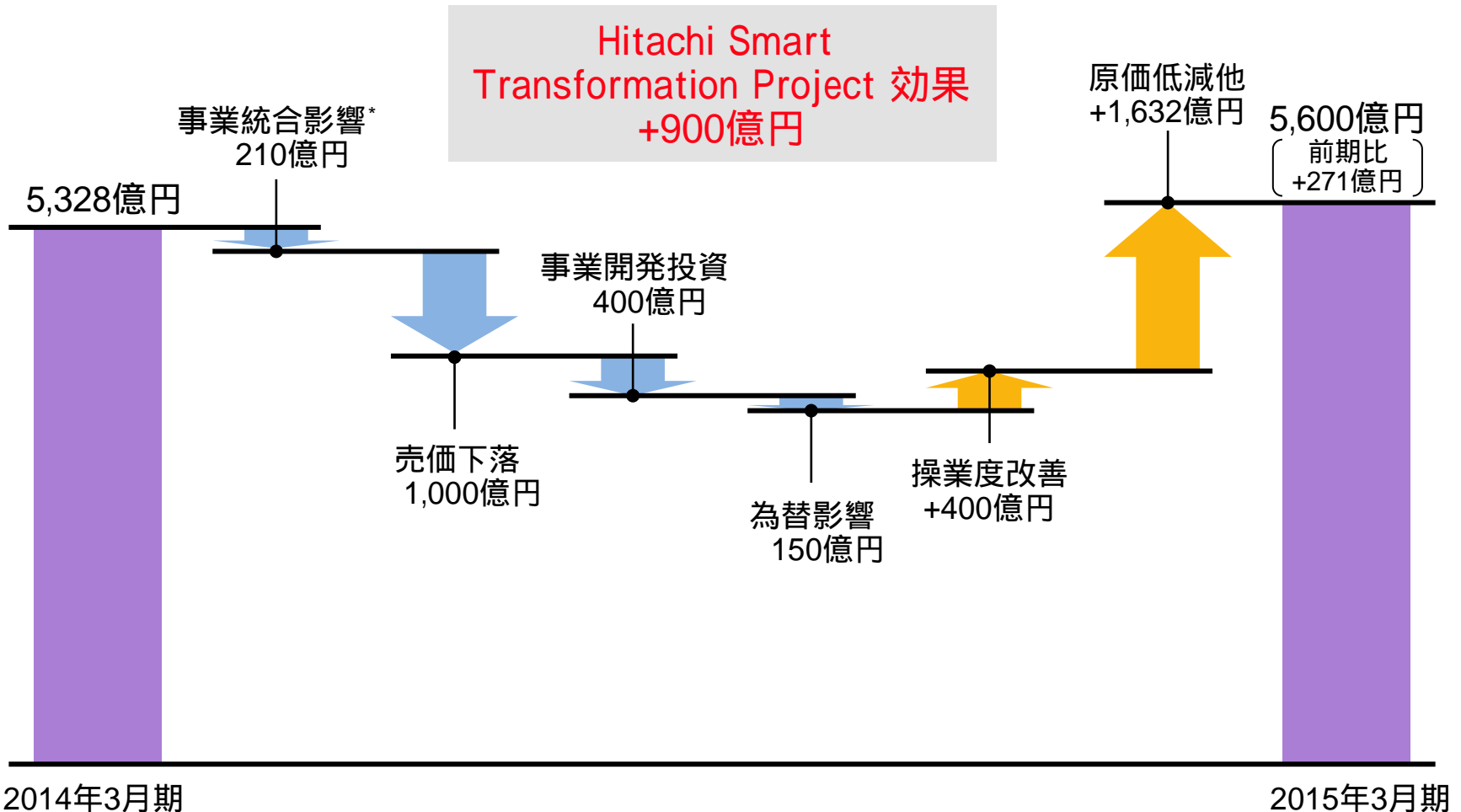
[目次]

1. プロジェクトの概要
2. プロジェクトの進捗
3. プロジェクトの活動内容
4. まとめ

2015中期経営計画の目標達成に向け前倒しで成果刈り取り



プロジェクト効果が業績改善、成長投資の創出に貢献



* 火力事業統合などに伴う影響

2015中期経営計画の目標達成に向け 施策拡充と成果刈り取り

~ 2012年度 → 2013年度 → 2014年度 → 2015年度 → 2016年度 ~

領域別・機能別改革

プロセス視点の改革

直接材、間接材の
集約購買加速

グローバルSCM改革、
モジュラーデザイン本格展開

グローバルシェアードサービス、
間接業務改革加速

生産 コスト

構想立案 → グローバル SCM改革

構想立案 → モジュラーデザイン適用拡大

直接材 コスト

集約購買加速

調達エンジニアリング強化(調達エンジニア拡充)

間接 コスト

構想立案

グローバルロジスティクス改革

(国内展開) 共通経費集約

(グローバル展開)

構想立案

国内外のシェアードサービス導入拡大

本社改革

構想立案

グループ構造改革

プロセス改革推進 点から線、面への展開

- 事業・業務プロセスの高度化、標準化、集約
 - ・ サプライチェーン
 - ・ プロジェクト管理
 - ・ 国内間接業務 など

- オペレーション改革
- グローバルなビジネスプロセスへの転換

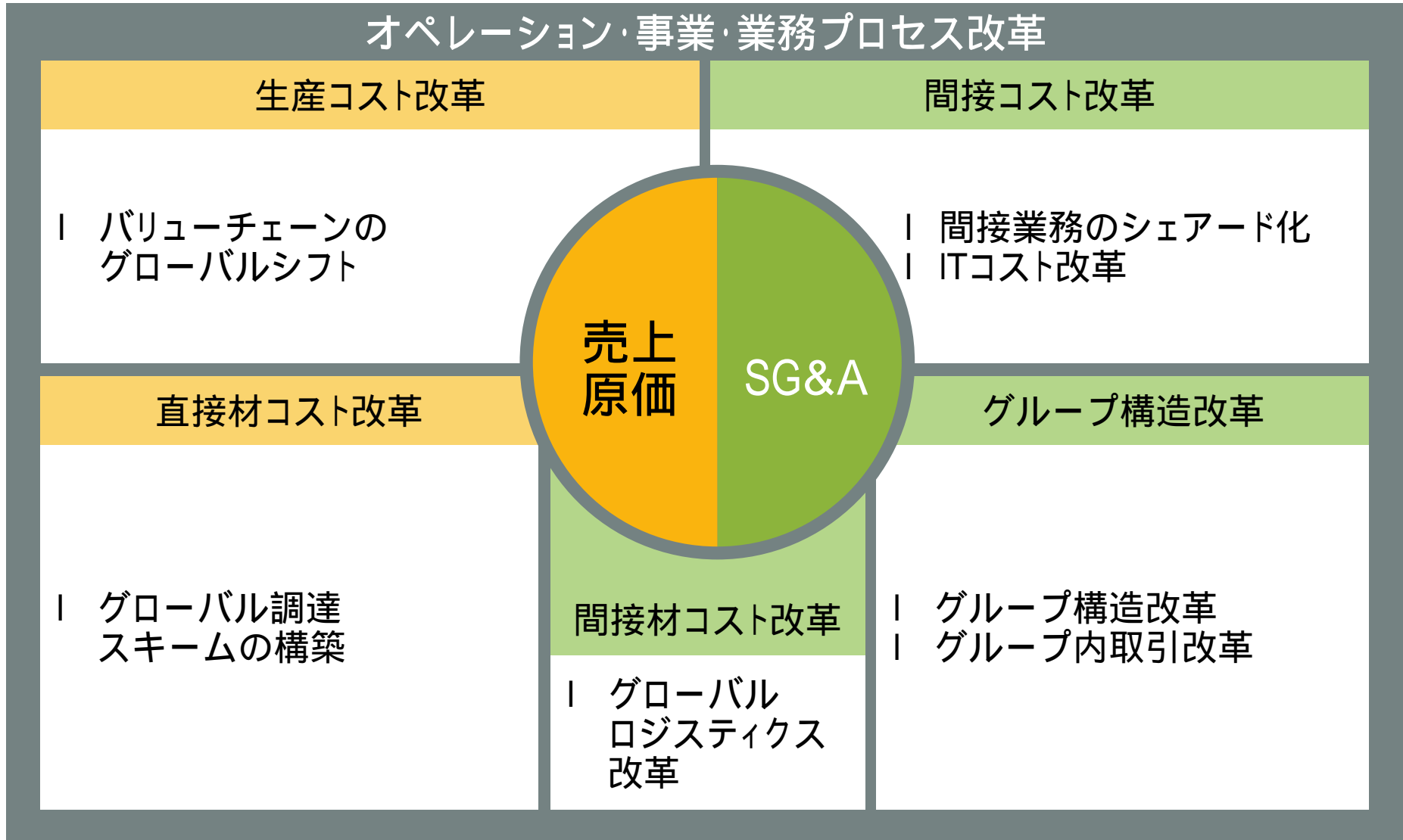
Hitachi Smart Transformation Project

[目次]

1. プロジェクトの概要
2. プロジェクトの進捗
3. プロジェクトの活動内容
4. まとめ

3-1. 領域別・機能別改革の着実な進展

	施策	KPI	進捗		
			2013年度	2014年度	2015年度(計画)
生産コスト改革	プリント基板 製造拠点集約	拠点数	23	16	8
	グローバルSCM 改革	導入事業数	18/18	18/18	18/18
	モジュラーデザイン 適用拡大	導入事業数	9/17	17/17	17/17
直接材コスト改革	グローバル調達 強化	グローバル調達 比率(%)	40	43	50
	集約購買加速	集約購買比率(%)	34	39	40超
	原価企画強化	新製品原価企画 適用率(%)	80	90	100
	調達エンジニアリング 強化	調達エンジニア数	250	280	300人規模



顧客ニーズを迅速に事業へ反映するグローバル最適プロセスの確立

グローバル生産・供給体制例



詳細エンジニアリング

- | 周辺機器、補機設計
- | 購入仕様書作成
- | 図面作成

1. 設計費・調達費削減
2. 顧客対応の迅速化
3. リードタイム短縮

調達

- | 周辺機器調達
- | 工程管理
- | 品質管理(取引先・顧客対応)

- | 顧客視点でのバリューチェーン再構築
- | 原価低減

グループ内プロフェッショナル機能活用による 新たなグローバル調達スキームの構築

IPO

高付加価値業務に特化

業務移管

日立ハイテク
[調達管理]

関税対応業務
業務標準化、IT化

日立キャピタル
[支払い]

支払い期間最適化

日立物流
[ロジスティクス]

日立グループの
スケールメリットを生かした
共同輸送、倉庫共同利用

調達業務運用コスト、SCMコスト、在庫削減
キャッシュフロー改善

コスト削減と資金効率向上を実現する グローバルロジスティクススキームの構築

物流ノウハウ

日立物流

×

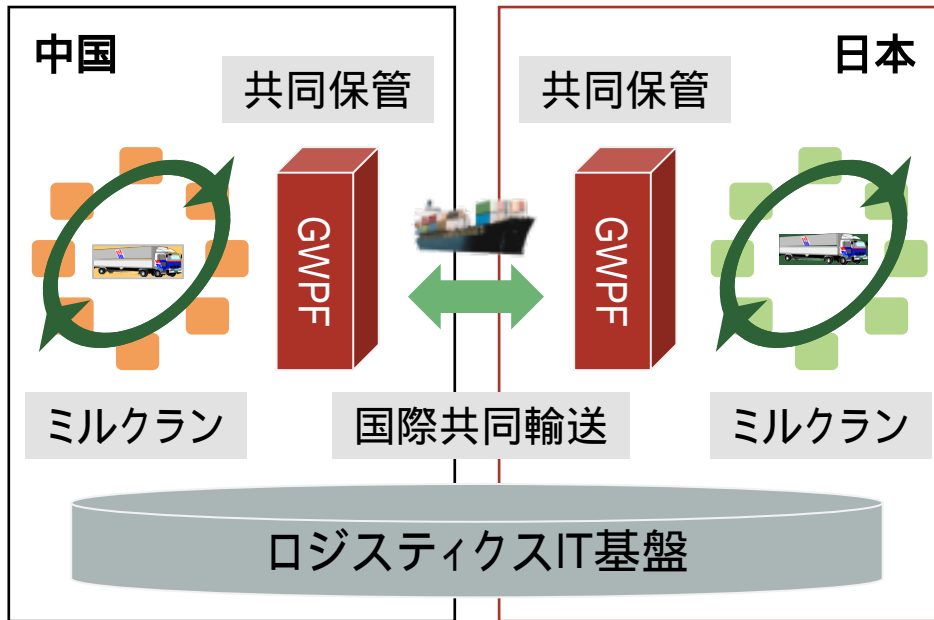
IT

情報・通信システム社

×

日立グループの
スケールメリット

(例: 中国拠点 約180社、約70工場)



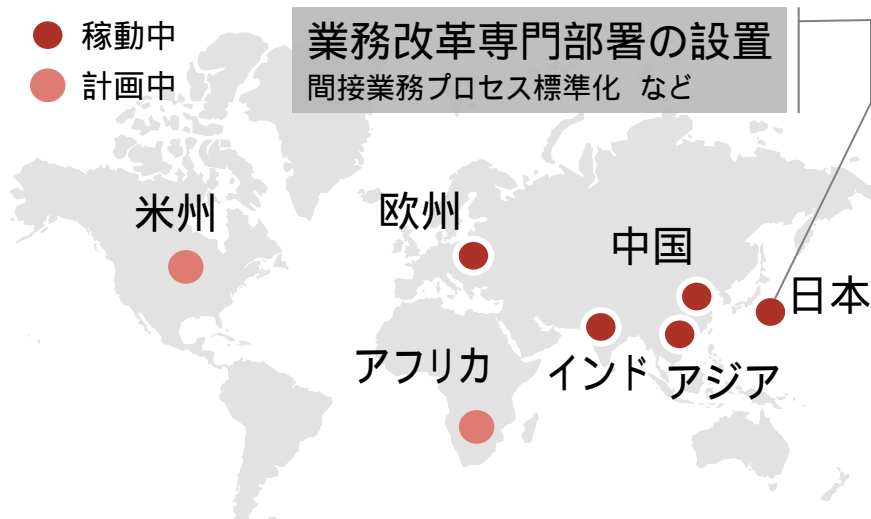
中国からアジア、欧州へも展開予定

	Gate Way Plat Form (GWPF) *1	ミルクラン *2
コスト削減	保管費、輸送費削減	輸送費削減
	共同保管 国際共同輸送	グループ混載輸送 (積載率向上)
資金効率向上	リードタイム短縮	棚卸資産圧縮
	グループ混載輸送 による 多頻度出荷	小口荷物混載 による 多頻度集配

*1 Gate Way Plat Form : グループで共同活用する保管・集配拠点

*2 ミルクラン : 複数拠点を巡回して集配する物流手法

国内外間接業務へのシェアードサービス導入拡大



インドBPOセンター

海外間接業務のBPO化推進

	中国	アジア	インド	欧州	米州
財務	■	■	■	■	■
人財	■	■	■	■	■
調達	■	■	■	■	■

■ 2013年度までに稼動
■ 2014年度以降に稼動

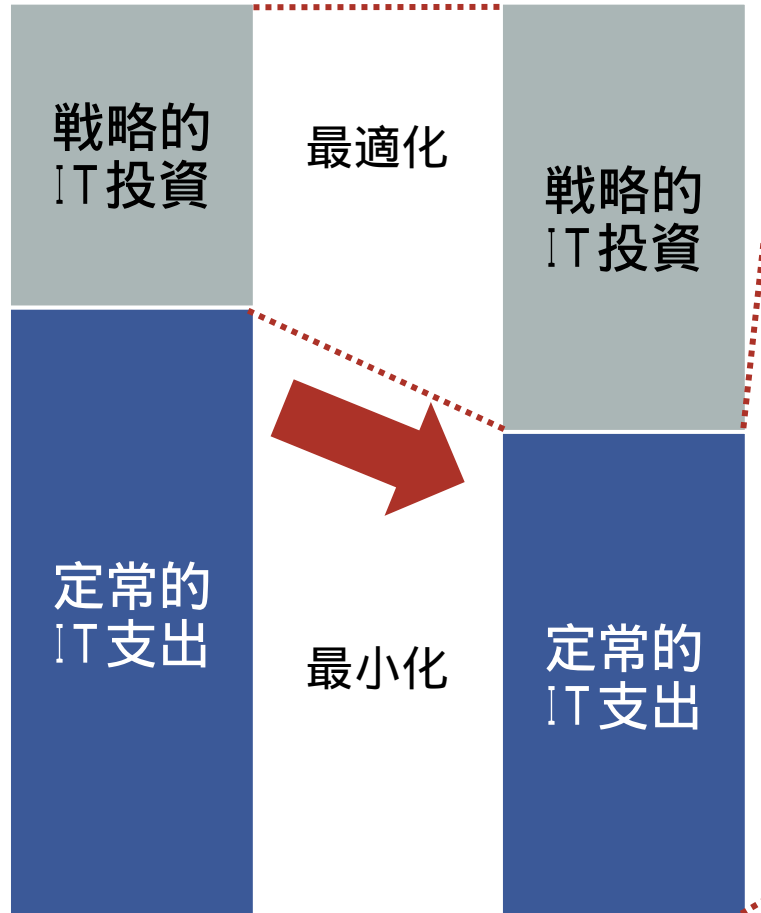
国内間接業務の標準化・BPO化推進

- 財務業務のBPO化推進: 2014年10月 ~
- 給与計算業務の集約: 国内約20万人分
- 調達業務のBPO化推進:
間接材調達業務を中心に拡大

定常的IT支出を削減し、成長に寄与する戦略的IT投資を確保

2011年度(実績)

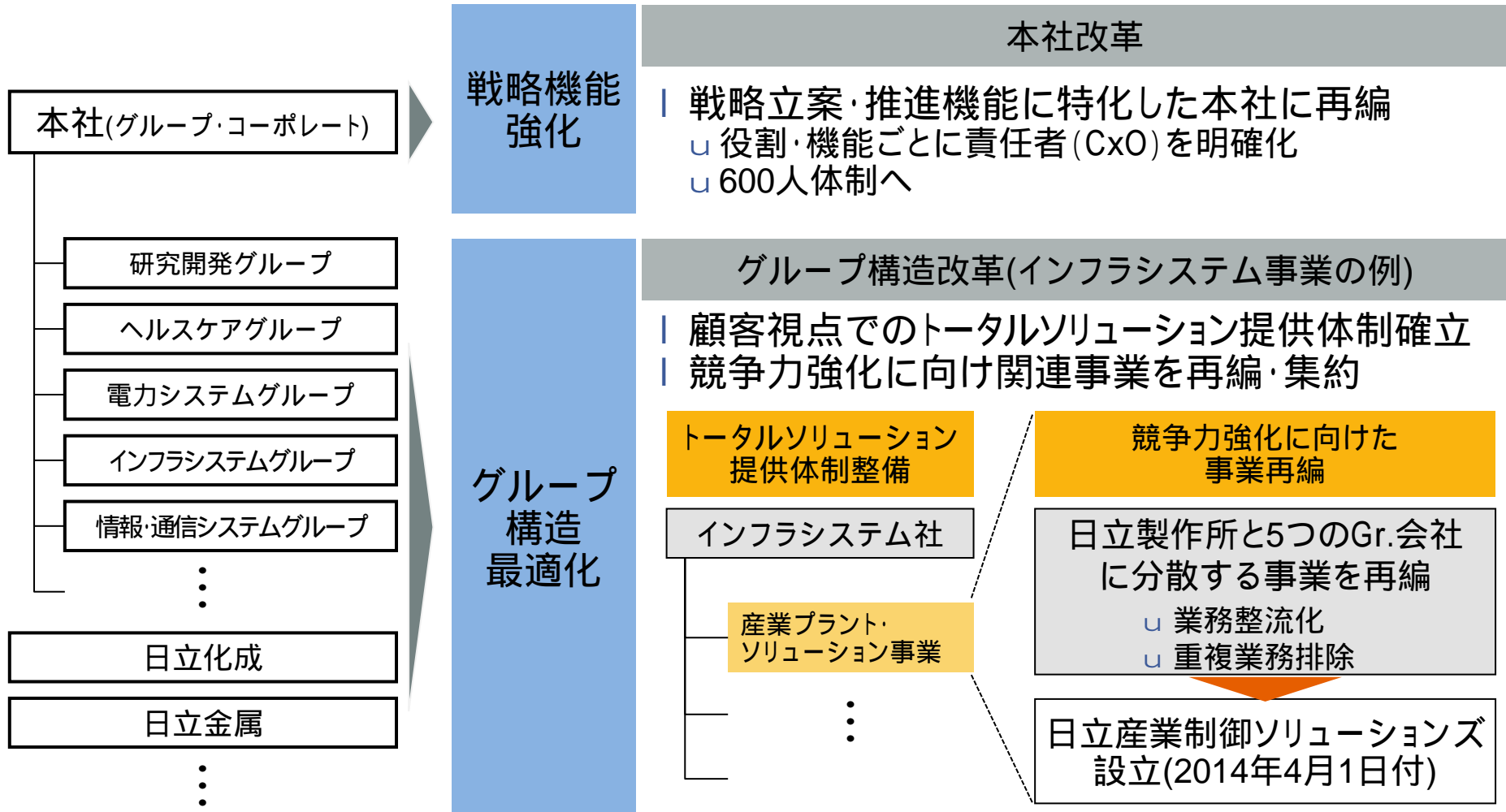
2015年度(計画)



重点項目		主要施策
1	ソフトウェア 調達条件改善	<ul style="list-style-type: none"> n ライセンス集約購買の推進 n 通信関連費集約
2	IT資産最適化	<ul style="list-style-type: none"> n APMのグループ内展開 n IT関連施設・設備の統合 n テスト、開発環境合理化 n 拠点集約による通信・サポート費削減
3	ソーシング 形態変更	<ul style="list-style-type: none"> n グループ内運用業務の集約推進 (拠点運用、コールセンターなど) n クラウドサービスの活用拡大 n AMO活用検討開始

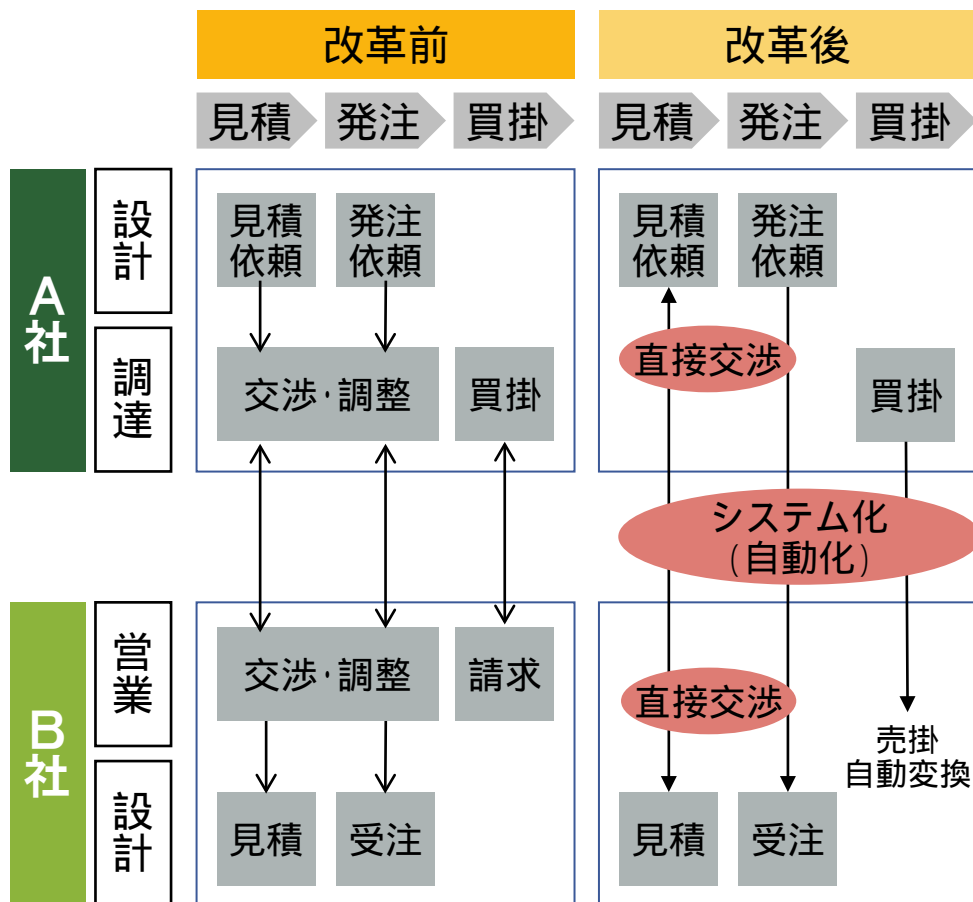
APM : Application Portfolio Management AMO : Application Management Outsourcing

One Hitachiとしての成長に向けた 本社戦略機能強化とグループ構造最適化



グループ内取引業務向けの資源を成長資源に再配分

グループ内取引改革



取引パターンの標準化
業務プロセス簡素化、
システム化
関連部署の役割見直し

グループ内取引業務工数削減

成長に向けたリソースの再配分

- 顧客対応業務拡充
- 高付加価値業務への集中

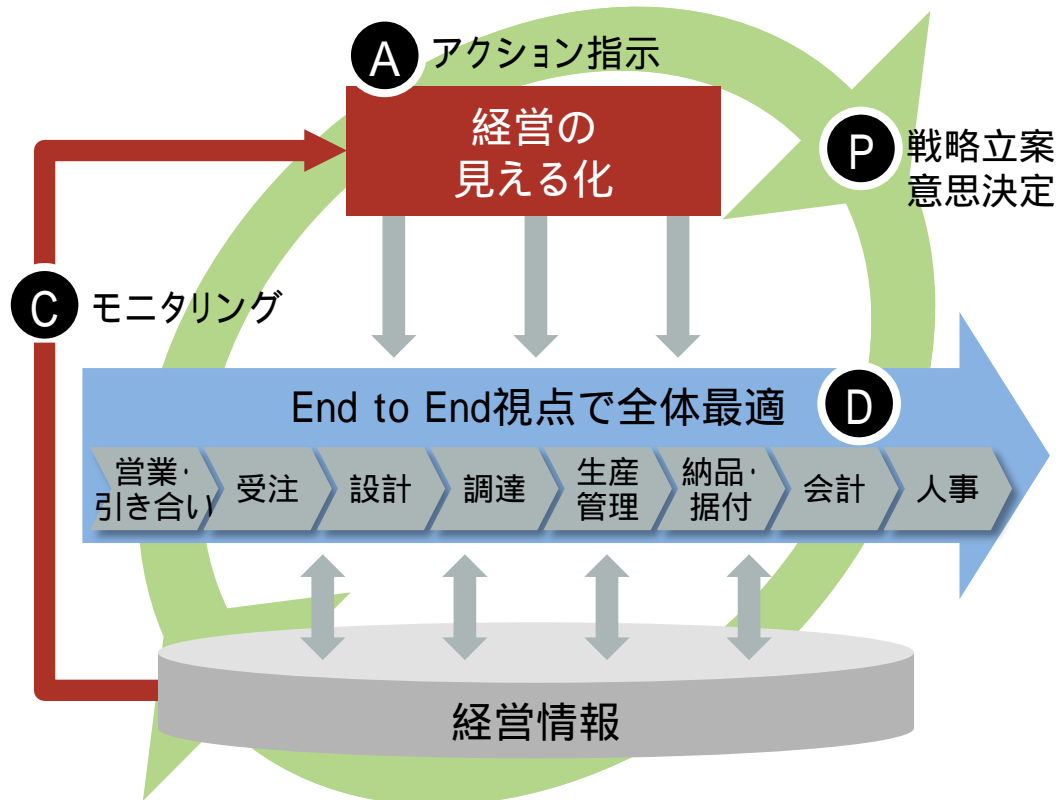
ITを活用したオペレーション・事業・業務プロセスの全体最適化

めざす姿

- Ⅰ 全社共通基盤を軸に、事業特性に応じた最適なオペレーションを実現
- Ⅰ 経営目標と現場のオペレーションが直結

今後のテーマ

領域別・機能別に進めてきた改革を全体最適視点でプロセス別に見直しチームで改革



1 キャッシュ創出力向上のための事業構造、オペレーションの改革

2 End to End視点での業務プロセス改革

3 ITを活用した働き方の変革

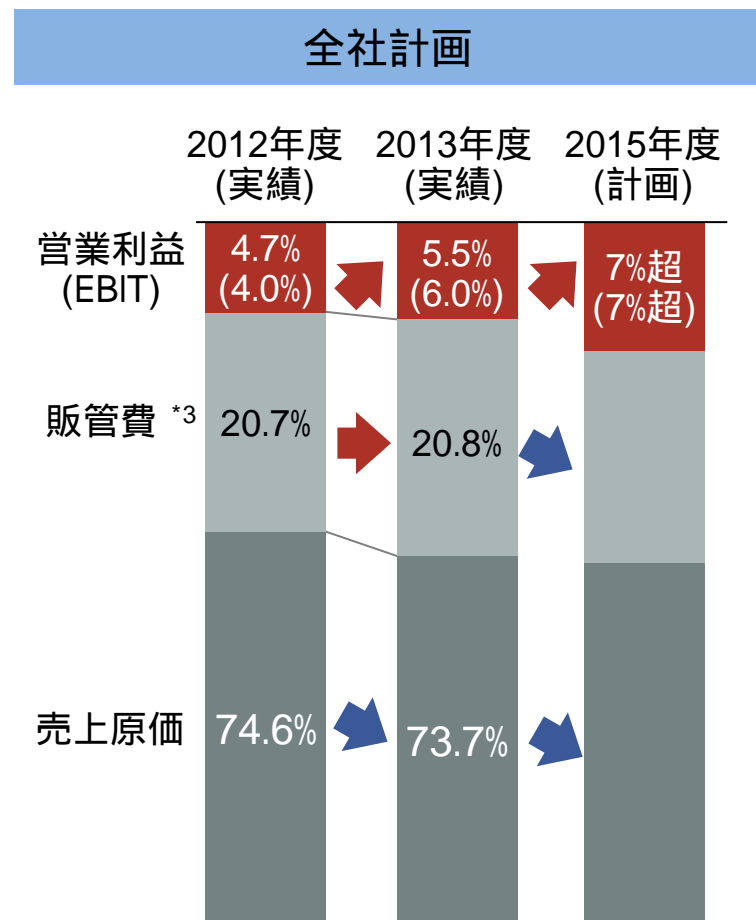
Hitachi Smart Transformation Project

[目次]

1. プロジェクトの概要
2. プロジェクトの進捗
3. プロジェクトの活動内容
4. まとめ

Hitachi Smart Transformation Projectで 日立グループ連結営業利益(EBIT *¹)率7%超の達成に貢献

プロジェクトの効果			
	2013年度 (単年度)	2014年度 (単年度)	2015年度 までの累計 * ²
間接コスト	440億円	350億円	2,000億円
生産コスト	660億円	550億円	2,000億円
直接材コスト			
計	1,100億円	900億円 1,000億円を めざす	4,000億円



*1 EBIT : 受取利息及び支払利息調整後税引前当期純利益

*2 2010年度比、2015年度までの累計 *3 販管費には研究開発費を含む

収益力・キャッシュ創出力を向上し次の成長へ

Hitachi Smart Transformation Project



HITACHI
Inspire the Next

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。

Smart Transformation Project 強化本部
<http://www.hiweb.hitachi.co.jp/transformation/>

Hitachi Smart Transformation Project



HITACHI
Inspire the Next

さあ、もっと知ろうよ！
変化は、すでにはじまっている。

もう一度まわりをみてください。
以前に比べ、少しでも変化を感じとれたなら
それがスマトラです。

スマトラはコスト削減の話だけではありません。
スマトラはみんなが働き方を変えること。
あなたのまわりの仕事も含めて、仕事のフローを高効率に変えてゆくこと。
そして、世界のどこに居ても、世界の仲間と業務を共有出来ること。
これが、私達がめざすグローバル企業になるための変革に向けた取り組みです。

日々の仕事の中で、あなたが変えてみたいと思うことに出会ったら、
そして、グローバルに仕事をする為に必要なと思う事に会ったら、
ぜひ、その気づきを周りの仲間と共有し、実践してみてください。

日立が強くなるために。
日立を変えるのはあなたです。

Smart Transformation Project 強化本部
<http://www.hiweb.hitachi.co.jp/transformation/>

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
- ・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
- ・価格競争の激化
- ・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
- ・持分法適用関連会社への投資に係る損失
- ・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 