
Hitachi Smart Transformation Project

Hitachi IR Day 2015

2015年6月11日

株式会社日立製作所
執行役副社長 CTrO

岩田 真二郎

Hitachi Smart Transformation Project

[目次]

- 1. Hitachi Smart Transformation Projectの概要**
2. Hitachi Smart Transformation Projectの進捗状況
3. 2015中計達成に向けた具体的な取組み
4. まとめ

成長に向けた収益力・キャッシュ創出力の強化

社会イノベーション事業強化による事業成長



スマトラ*の目的

コスト構造改革

- 1,000億円超/年のコスト削減継続
- SG&A比率の適正化

CCC改革

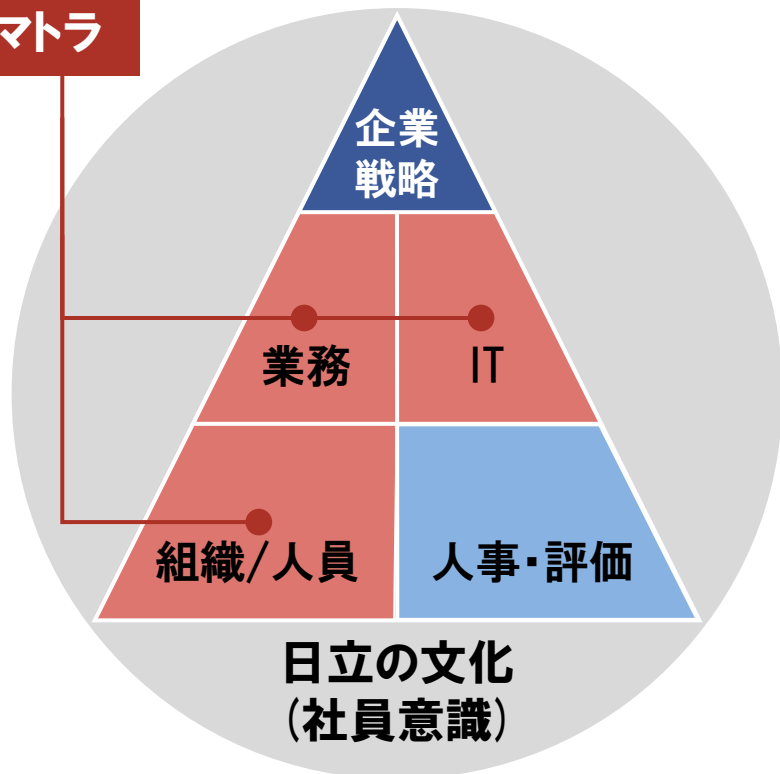
- キャッシュ創出をめざしたオペレーションへの変革
- 運転効率の最大化に向けた事業ごとのリードタイム短縮

事業基盤整備

- 社会イノベーション事業を支える組織・業務・ITの構築

社会イノベーション事業強化の戦略を踏まえた 事業基盤の抜本的改革

スマトラ



マーケティング

スピード経営

成長文化

Simplicity

業務

標準業務プロセス構築・整流化

組織/人員

最適な組織/人員構成の実現

Transparency

業務

コスト・キャッシュの見える化

IT

M&A等を考慮した日立グループの経営基盤としてのITを整備

Productivity

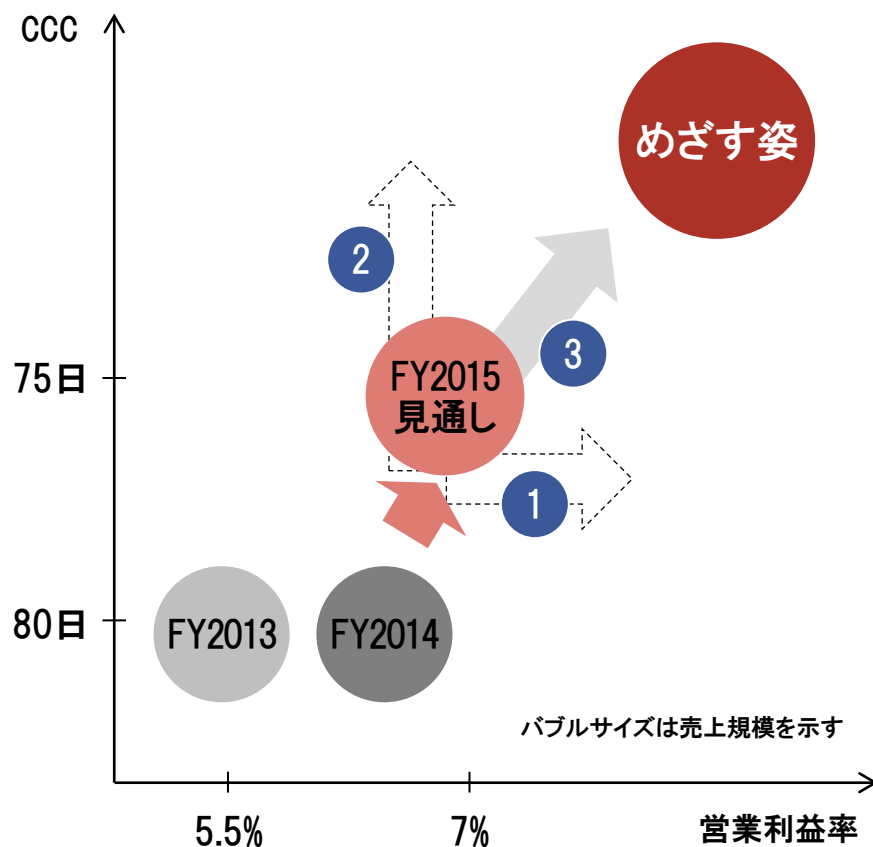
業務

価値の創出を実現する業務の構築

組織/人員

顧客との協創、顧客対応力強化を実現する組織

グローバルで勝てる構造への変革



1 コスト構造改革

スマトラ効果:
4,200億円超*1

2 CCC *2改革

CCC:76.5日

3 事業基盤整備

*1 2011年度からの累計

*2 製造・サービス等のCCC(Cash Conversion Cycle)

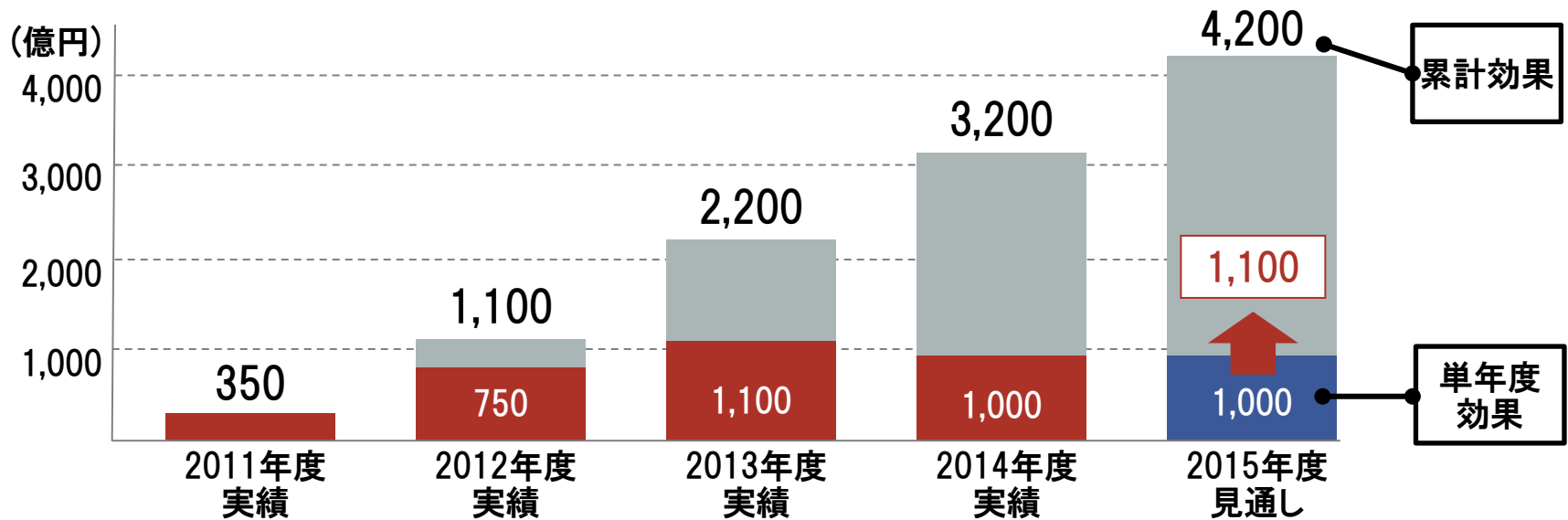
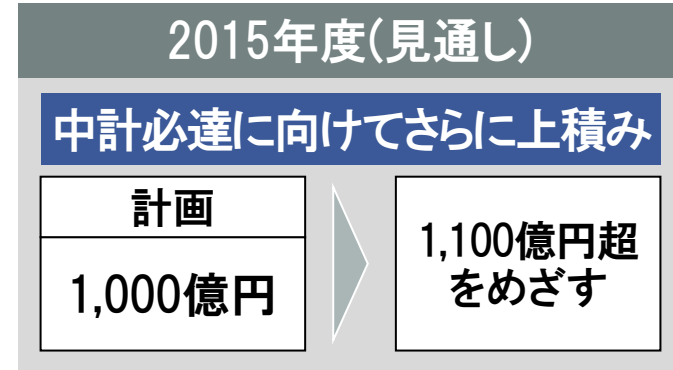
Hitachi Smart Transformation Project

[目次]

1. Hitachi Smart Transformation Projectの概要
- 2. Hitachi Smart Transformation Projectの進捗状況**
3. 2015中計達成に向けた具体的な取組み
4. まとめ

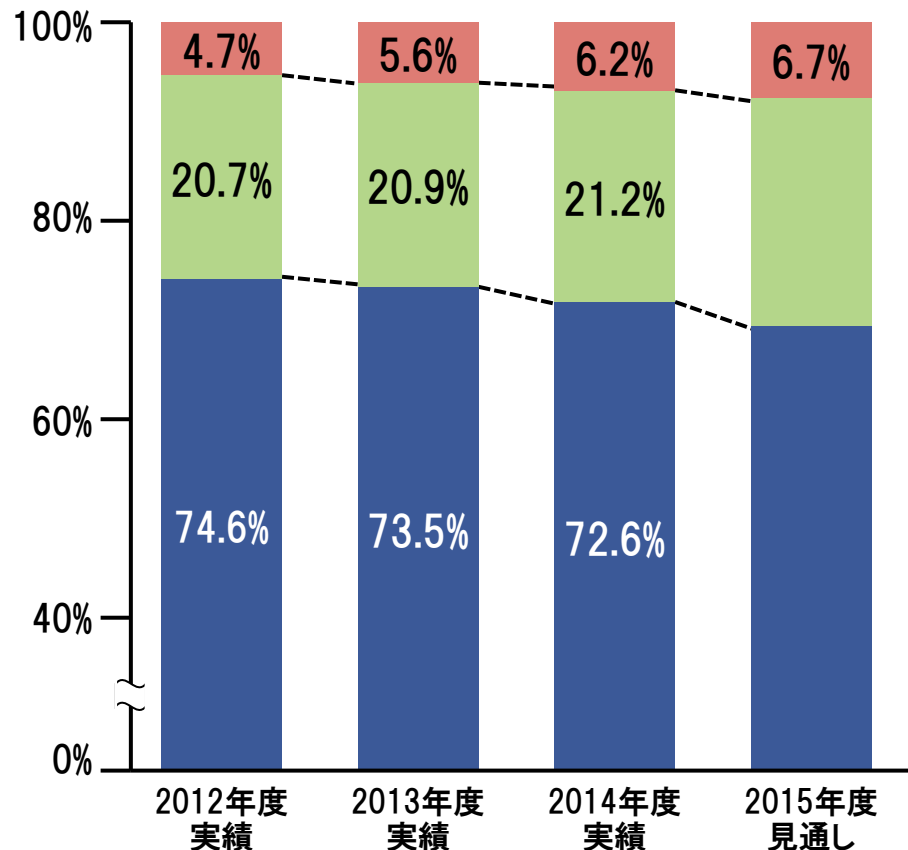
2-1. Hitachi Smart Transformation Projectの進捗 (スマトラ効果)

スマトラ効果4,200億円超の実現に向けた、着実な遂行



売上原価の低減を継続すると共にSG&Aの低減に注力

営業利益
SG&A *
売上原価



BPO : Business Process Outsourcing

* SG&Aには研究開発費を含む。

売上原価の低減

- 実現すべき原価達成に向けた売上原価の設計・実現
 - ・ 企画段階でのコスト作りこみ
 - ・ サプライヤー等との協創強化
- 設計業務等の高度化・高効率化

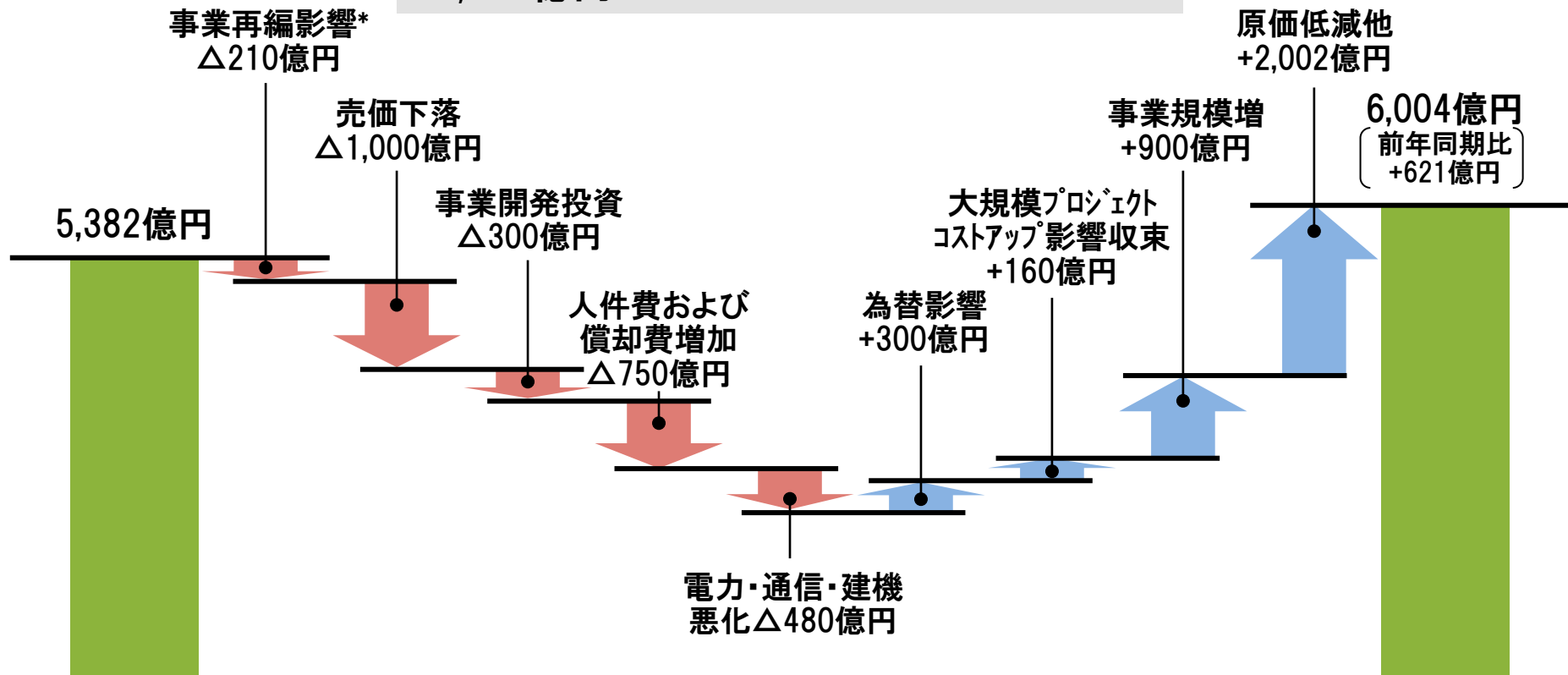
SG&Aの低減

- 国内固定費の総見直し
 - ・ 国内人員の最適化
 - ・ 間接業務BPO化加速
 - ・ ITコストの適正化
- 国内外間接材の低減
 - ・ 海外間接材低減の徹底

2-3. 営業利益の偏差要因 (2013年度→2014年度)

プロジェクト効果が業績改善、成長投資の創出に貢献

Hitachi Smart Transformation Project 効果
+1,000億円

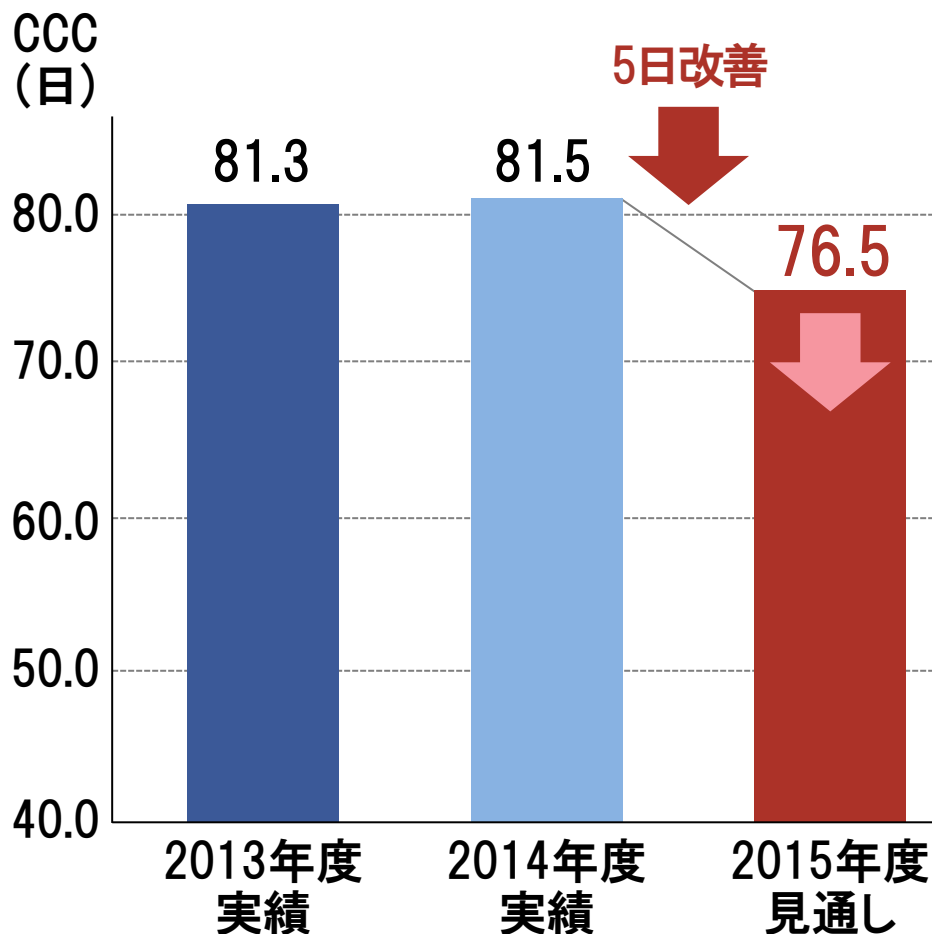


2013年度実績
(米国会計基準)

2014年度実績
(米国会計基準)

* 火力事業統合および日立マクセルの持分法化による影響。

End to Endの業務プロセスを見直し、キャッシュ創出力を強化



棚卸資産手持ち日数の改善

- モジュラーデザイン／部品標準化の展開加速
- 棚卸資産設計の推進加速
- 徹底したリードタイム短縮

売掛／買掛 手持ち日数の改善

- 入・出金管理手法の高度化
- 海外プロジェクトのキャッシュフロー管理強化
- 電子債権の適用範囲の拡大

Hitachi Smart Transformation Project

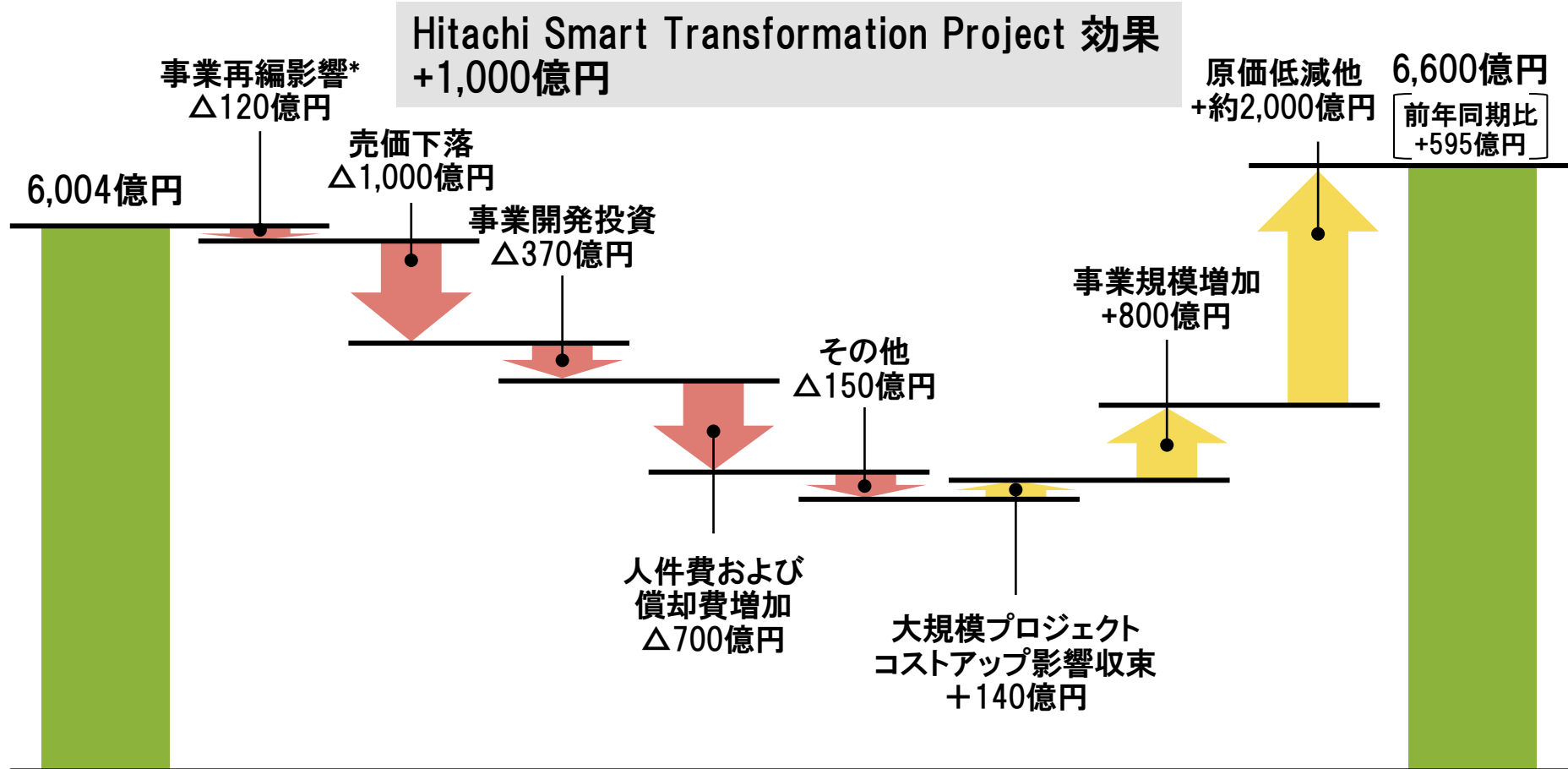
[目次]

1. Hitachi Smart Transformation Projectの概要
2. Hitachi Smart Transformation Projectの進捗状況
- 3. 2015中計達成に向けた具体的な取組み**
4. まとめ

事業環境変化に追従できる事業構造確立に向けたさらなる変革

			課題	
スマトラ 活動	コスト構造改革	● 売上原価の低減	<ul style="list-style-type: none"> 事業環境変化を見据えた原価低減力強化 プロジェクトマネジメント強化 	3-3 3-4
		● SG&Aの低減	<ul style="list-style-type: none"> 国内外人員の適正化 	3-5
	CCC改革	● 棚卸資産圧縮	<ul style="list-style-type: none"> 需給変動に即応できるコアバリューチェーン構築 	3-6
		● 売掛/買掛改善	<ul style="list-style-type: none"> キャッシュフローマネジメントの強化 	3-7
	成長を支える 事業基盤の整備	● 業務プロセス改革	<ul style="list-style-type: none"> 社会イノベーション事業を支える業務・ITの構築 	3-8
		● グローバルIT基盤整備		3-9

スマトラ活動断行による目標営業利益の必達



2014年度実績
(米国会計基準)

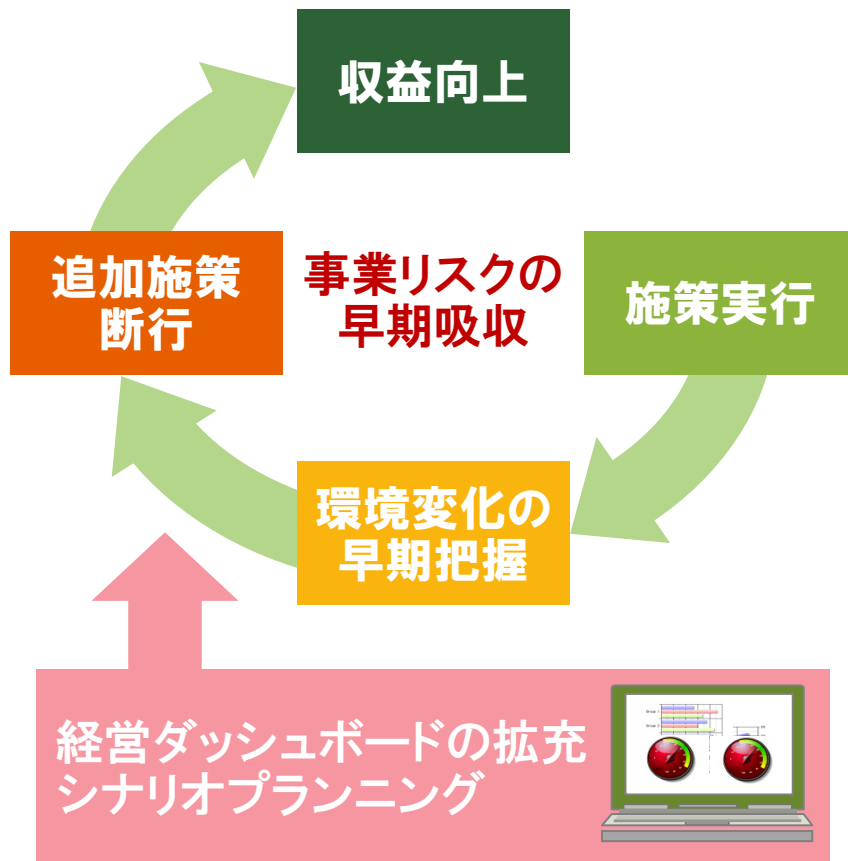
2015年度見通し
(米国会計基準)

* 空調事業再編による影響。

収益率のさらなる向上を実現するための マネジメントサイクルのさらなるスピードアップ

マネジメントサイクル

事業環境変化への対応力強化



- マネジメント意思決定に即応できる、シナリオ準備とローリングの徹底
- 売上・費用状況の早期把握と項目別追加低減の迅速な執行
- 日立IT技術を応用した経営ダッシュボード拡充

目標コスト実現のための
原価低減額の上積み

プロジェクトマネジメント強化によるリスク抑止・収益確保

プロジェクトマネジメント・EPC基盤強化活動

過去の成功・失敗事例をもとに
プロジェクトマネジメントノウハウを集約



プロジェクトマネジメント強化施策を
グループ横断で展開

プロジェクトマネージャー育成

- グローバルプロジェクトリーダー研修の実行

プロジェクトマネジメントプラットフォームの共有化

- 社内ベストプラクティスの横展開

プロジェクトサポートの実施

- 専門チームによるプロジェクトマネジメント支援

具体的な展開例

プロジェクトマネジメント 人財育成研修(19コース)

- 基本リテラシー教育
- 成功・失敗事例研究
- 社内外知見の導入



プロジェクトマネージャー
育成

実績のある社内ベストプラクティス ツールを他部門へ横展開



プロジェクトマネジメント
プラットフォーム

社内専門チームによる プロジェクトマネジメント支援開始 (ベトナム都市交通案件他)

プロジェクト
サポート

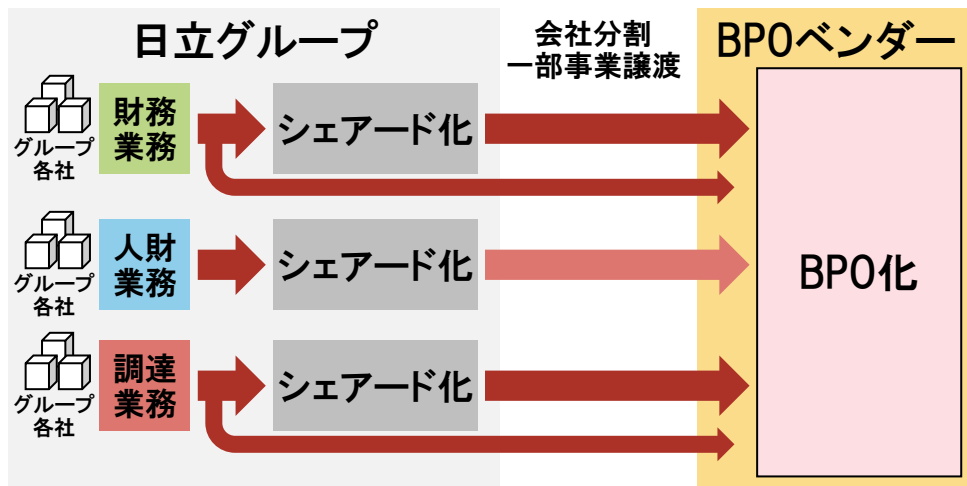
グローバルでの間接業務のBPO化基盤を整備

<間接業務のBPO化推進状況>

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

■ 2014年度までに稼働 ■ 2015年度以降に稼働

<国内間接業務の集約スキーム>



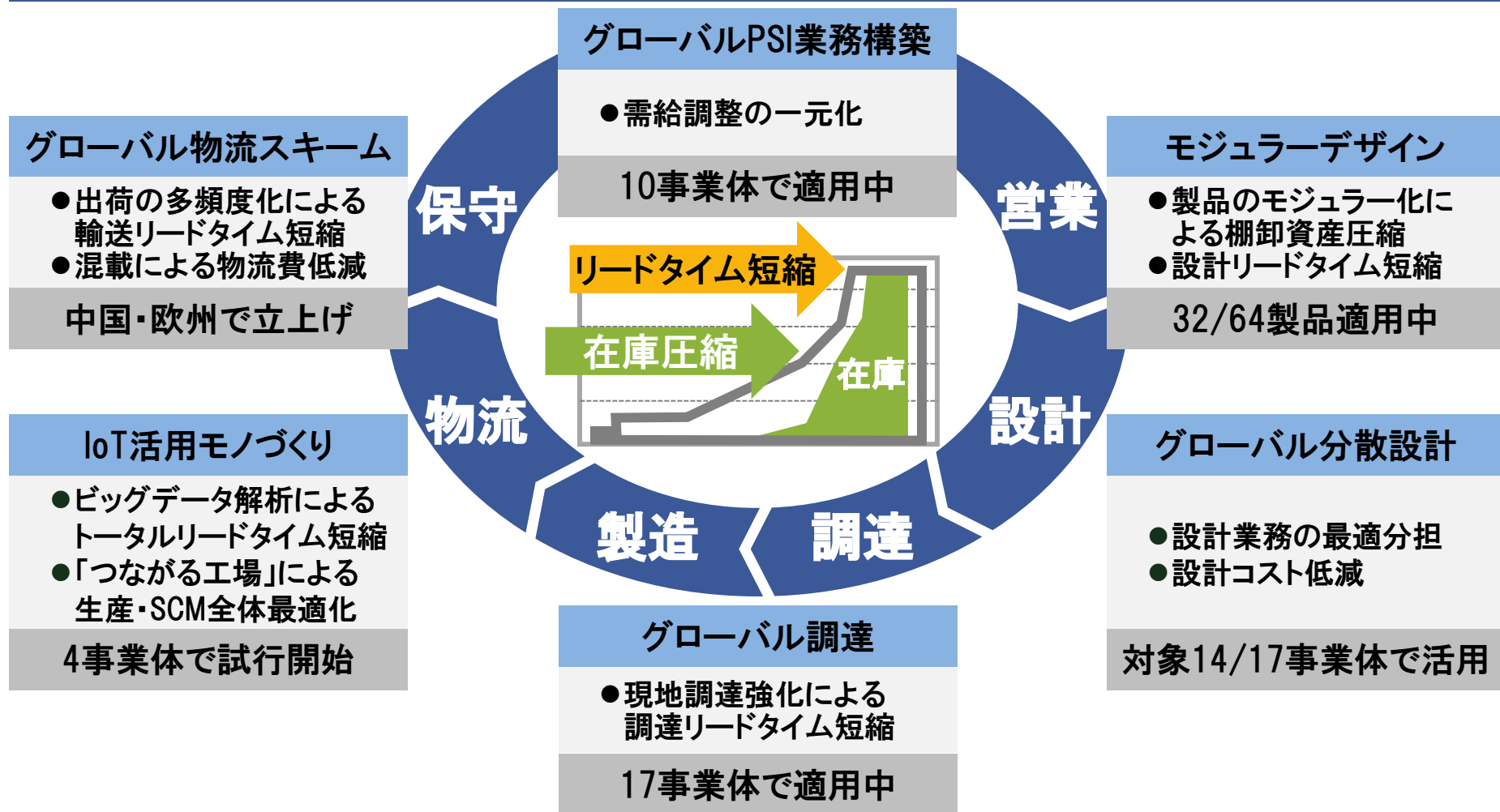
海外間接業務

- 領域・地域ともにBPO化を拡大
 - ・ 財務業務のBPO拡大
 - ・ 給与計算業務のBPO開始

国内間接業務

- 財務 会社分割・株式譲渡によりグループ内シェアード会社の事業の一部をBPOベンダーへ移管
- 人財 グループ内シェアード会社への業務集約対象拡大 (177社、19万人)

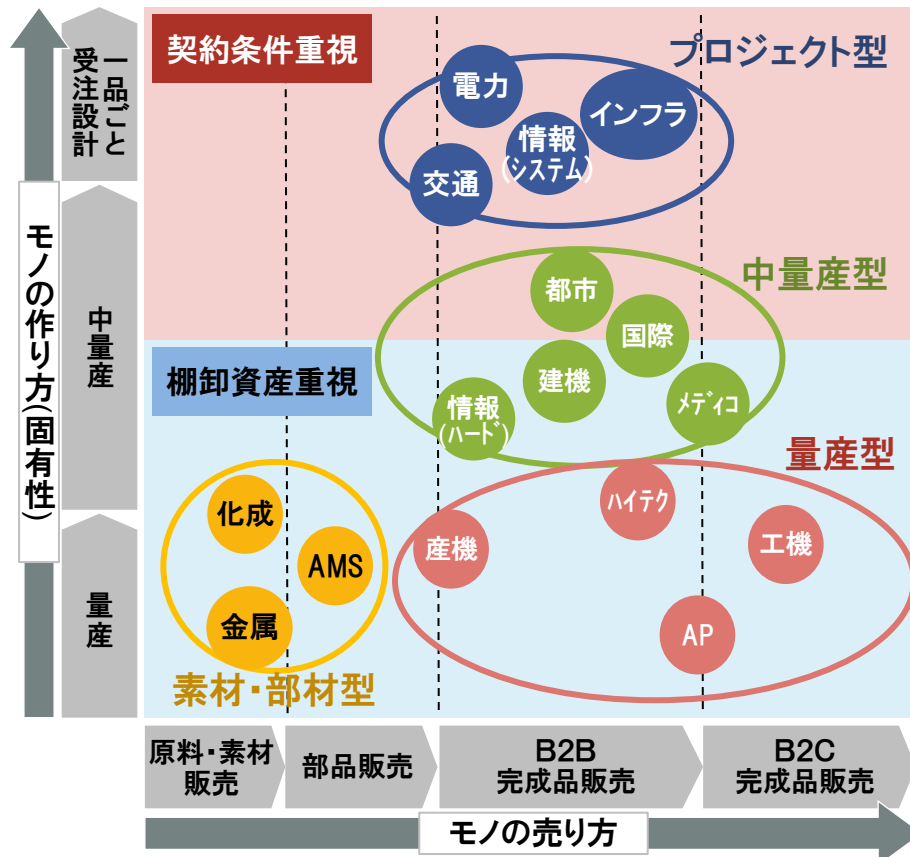
End to End 視点で機能別施策を連携し トータルリードタイムを短縮



3-7. キャッシュフローマネジメントの強化

運転資金効率を向上させ、キャッシュ創出力を強化

業態別キャッシュ管理の強化



キャッシュ改善に向けたPDCA (例:プロジェクト型)

提案

共通

案件別/契約単位別
予算の策定
パイプライン管理

契約

売掛
買掛

契約前フェーズゲート管理

- 資金負担コストの設定
- 取引条件基準の整備
- キャッシュニュートラル

デリバリー

共通

棚卸
資産

実績・見通しの見える化
予算・実算管理の徹底
リードタイム短縮
/棚卸資産設計

電力 : 電力システム社
交通 : 交通システム社
建機 : 日立建機
インフラ : インフラシステム社
都市 : 都市開発システム社
メディコ : 日立メディコ
情報 : 情報・通信システム社
国際 : 日立国際電気
ハイテク : 日立ハイテクノロジーズ

工機 : 日立工機
産機 : 日立産機システム

化成 : 日立化成
金属 : 日立金属
AMS : 日立オートモティブシステムズ
AP : 日立アプライアンス

グローバルでマーケットイン型の高効率経営を実現する 事業基盤の構想具体化

マーケットイン型の組織体制へ

お客さま

フロント機能

(営業、エンジニアリング、SI、コンサルティング)

ヘルスケア

エネルギー

金融

地域
北米・中国

...

アナリティクス制御機能
(共通プラットフォーム)

情報プラットフォーム事業

制御プラットフォーム事業

プロダクト・ソフトウェア・サービス機能
(グローバルに競争力ある事業)

産業機器事業

情報機器・ソフトウェア事業

保守・サービス事業

主要検討事項

業務

- 業務プロセス・手続きルールの標準化
 - ・ 全体最適視点での標準業務プロセス
 - ・ 見積スピード向上/プロジェクト管理強化

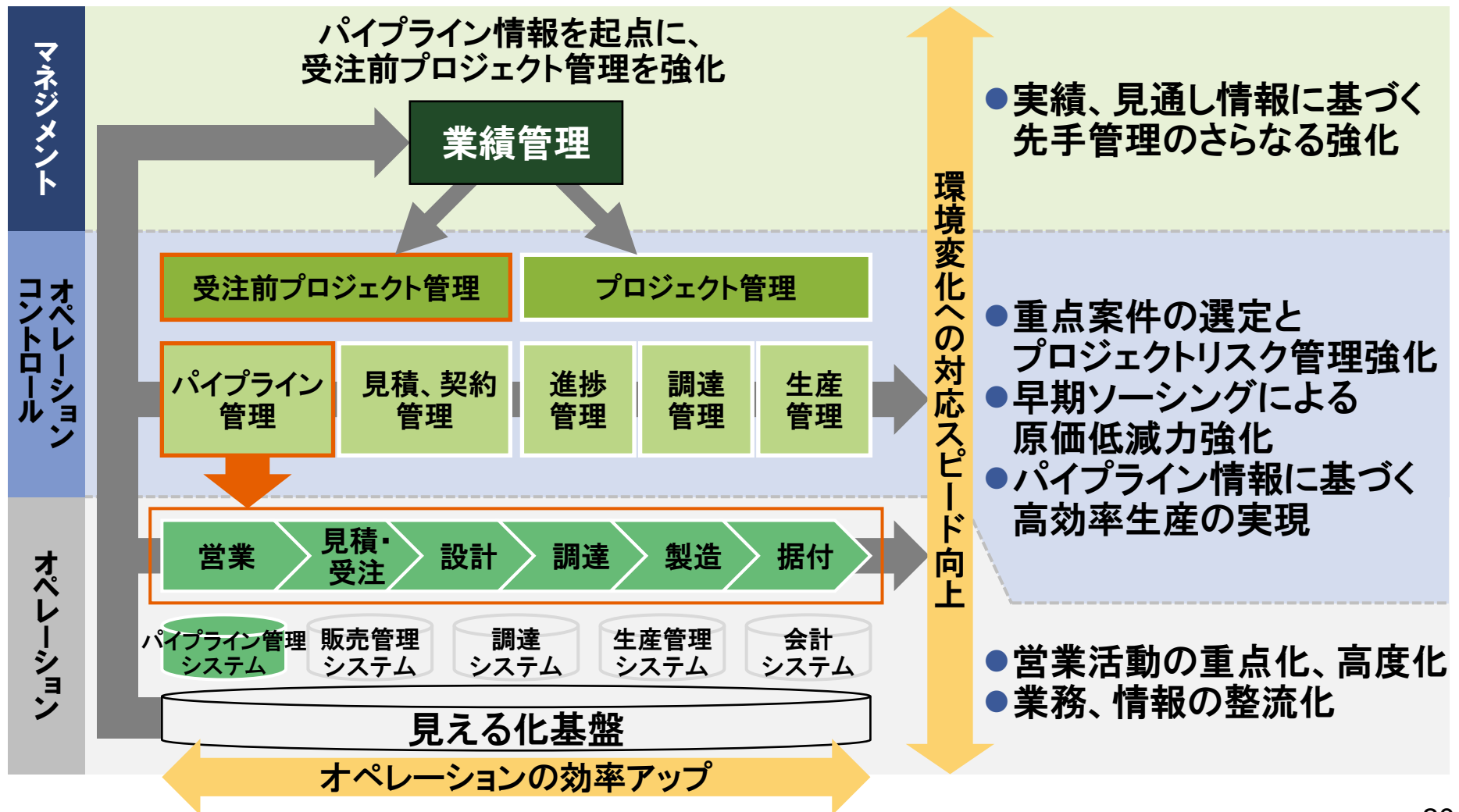
組織/人員

- 権限/責任範囲の明確化
 - ・ 各組織の役割・レポートライン
 - ・ フロント組織での見積り権限 等

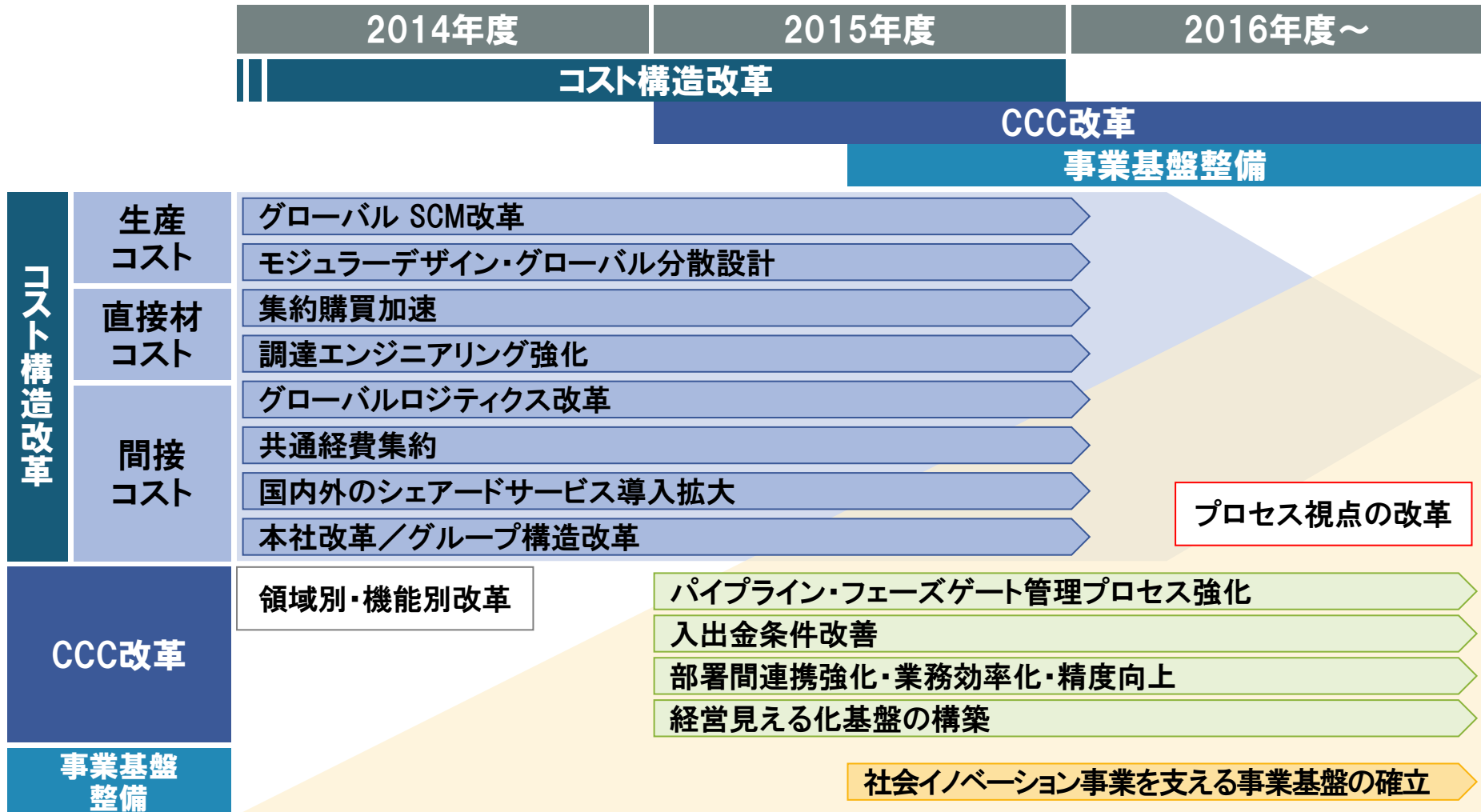
IT

- 業務を支える共通IT基盤の構築

案件パイプライン管理を起点とした業績・業務の一気通貫管理



2015中期経営計画の達成に向けた効果の刈り取りと次期中計を見据えた施策への着手



Hitachi Smart Transformation Project

[目次]

1. Hitachi Smart Transformation Projectの概要
2. Hitachi Smart Transformation Projectの進捗状況
3. 2015中計達成に向けた具体的な取組み
- 4. まとめ**

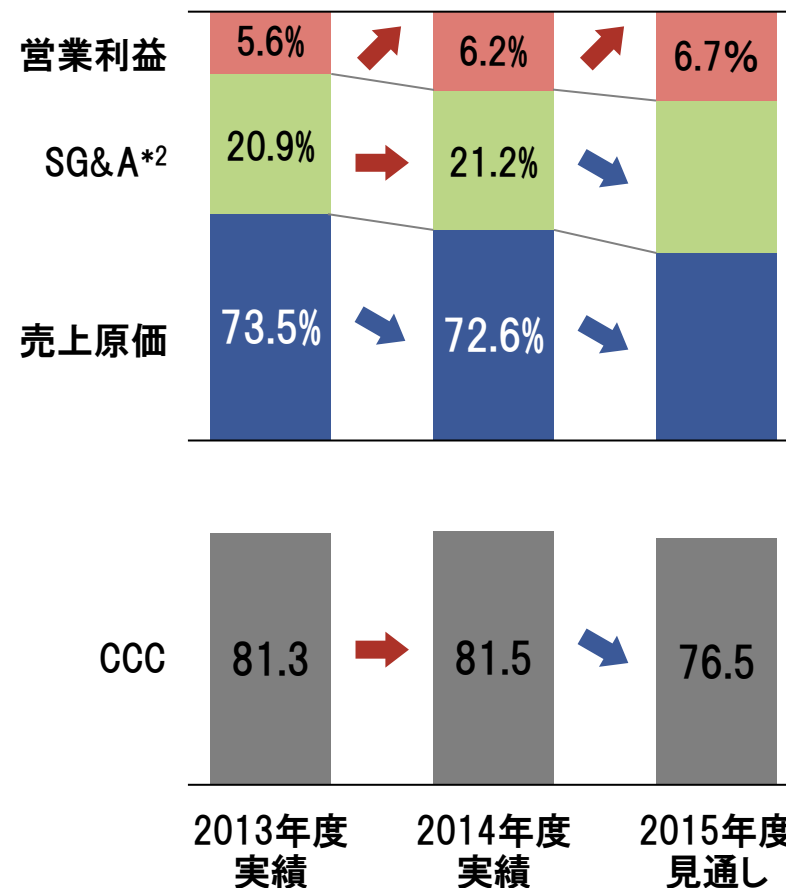
4-1. 2015年度の目標

2015中計達成に向け、事業環境の変化に応じたプロジェクトの成果刈取り

プロジェクトの効果

	2014年度 (単年度)	2015年度 (単年度)	2015年度 までの累計*1
間接 コスト	400億円	450億円	1,950億円
生産 コスト	600億円	550億円	2,250億円
直接材 コスト			
小計	1,000億円	1,000億円	4,200億円
事業リスク 変動分含む 合計		1,000億円 + α	4,200億円 + α

全社計画



*1 2010年度比、2015年度までの累計。

*2 SG&Aには研究開発費を含む。

「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改革が必要です。

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, Ltd. 2015. All rights reserved.

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。
スマトラはみんなで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だと思う事に出会ったら、
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。



© Hitachi, Ltd. 2015. All rights reserved.

Hitachi Smart Transformation Project

HITACHI
Inspire the Next

あなたの「もっとよく」を、 みんなの「もっとよく」へ。



全体最適で、日立を「もっとよく」へ。

スマトラのスタートから、約2年半。
みなさんの理解と取り組みによって
着実に成果が積み上げられてきています。

日立グループをさらに成長させるため、これまでの活動の良いところを継続しつつ
スマトラ活動発足の原点であった、業務のプロセスの見直し、つまり
あらためて日々の仕事の形や進め方を、「全体最適」の視点で見直していくことが
これからのスマトラが重視する点であり、みなさんに、より強く意識してほしいこと。

仲間の仕事を知り、連携を進めることで
日立がグループとしてグローバルで競える体質を構築していくために。
これまでのやり方にこだわらず、部門やカンパニーの枠にとらわれず
みんながもっとよくなるために何をすべきか
一人ひとりが、自らに問いかけてください。そして、踏み出してください。

私たちの前に広がる、未知なる領域に向けて。
新しい日立を創るのは、あなたです。

Smart Transformation Project 強化本部
<http://www.hitachi.com/ja/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、米国および欧州)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
- 企業買収、事業の合併および戦略的提携の実施およびこれらに関連する費用の発生
- 事業再構築のための施策の実施
- 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、米国および欧州)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・津波等の自然災害、感染症の流行およびテロ・紛争等による政治的・社会的混乱
- 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 