

世界に挑む Hitachi

グローバルな成長に向けて

- 11 SECTION 1
CFO (Chief Financial Officer) メッセージ
グローバル市場で戦い抜く財務戦略を実行
- 12 SECTION 2
CMO (Chief Marketing Officer) メッセージ
お客様の課題をともに見出し、革新的なソリューションを提供
- 13 SECTION 3
CTO (Chief Technology Officer) メッセージ
「顧客起点」の研究開発で未来の社会を形作る
イノベーションを起こす
- 14 SECTION 4
CTrO (Chief Transformation Officer) メッセージ
「Hitachi Smart Transformation Project」により
グローバルで勝つコスト構造へ変革
- 15 SECTION 5
CIO (Chief Information Officer) メッセージ
ITを通じて、経営の効率化と事業拡大を強力に推進
- 16 SECTION 6
モノづくり・品質保証責任者メッセージ
モノづくり力で品質とコスト競争力の基盤を強化
- 17 SECTION 7
CPO (Chief Procurement Officer) メッセージ
グローバル統合型調達オペレーションへの変革により
バリューチェーン全体で競争力を向上
- 18 SECTION 8
CHRO (Chief Human Resources Officer) メッセージ
世界水準の人財マネジメントでグローバルな事業拡大を実現
- 19 SECTION 9
ゼネラルカウンセルメッセージ
世界に通用するガバナンスとコンプライアンスで
日立のグローバル化を支える

SECTION 1

CFOメッセージ

グローバル市場で戦い抜く財務戦略を実行

キャッシュ創出力の強化と社会イノベーション事業の拡大に向けた戦略投資に取り組みます。

キャッシュ・フローマネジメントの強化

2013年度、私たちは過去最高益となる営業利益5,328億円、EBIT 5,801億円を計上しました。しかし、グローバル市場で海外の競合と互角に戦い抜くことをめざす私たちは、この現状に満足していません。

現在の日立には、高い競争力を持ってグローバル市場で戦うための成長資金が不足しています。巨大なM&A案件の取引は、株式交換から最近ではキャッシュによる取引が増加しており、こうした競争環境の変化に即応するためにも十分なキャッシュの確保が必須です。このため、高い水準の利益を稼ぎ出すとともに、バランスシートを筋肉質に改革しキャッシュ創出力を強化することを、将来の成長に向けた喫緊の課題として、改善策を講じています。

具体的には、運転資金の手持日数の短縮などを通じたキャッシュ・コンバージョン・サイクルの改善を進めています。注文から納品までのリードタイムを短縮することで仕掛品や在庫を圧縮し、原価低減を図ります。また、需要予測の精度向上を図り、お客様の需要にタイムリーに対応することで売掛金の回収期間の短縮および余分な棚卸資産の圧縮を行い、キャッシュを増加させていきます。こうした施策を着実に実行するため、コスト構造改革プロジェクト「Hitachi Smart Transformation Project」やキャッシュ創出力強化プロジェクト「E2E (End to End) 改革プロジェクト」をグループ横断で展開しています。

社会イノベーション事業の拡大に向けた戦略投資

「2015中期経営計画」では、社会イノベーション事業の拡大に向けた積極的な戦略投資を行っています。設備投資や研究開発投資に加え、顧客サービス基盤やソリューション開発力のような経営リソースを迅速に獲得するためのM&Aについても、投資対効果を慎重に検討し、財務基盤の強化や株主還元バランスも見極めながら実施しています。

社会イノベーション事業はプロジェクト期間が長く、先行投資の回収に時間がかかるものもありますが、リスク管理を強化してプロジェクト収益の見積精度を高め、戦略投資とキャッシュ創出の良好なサイクルを築き、さらなる成長を実現していきます。



執行役副社長
CFO

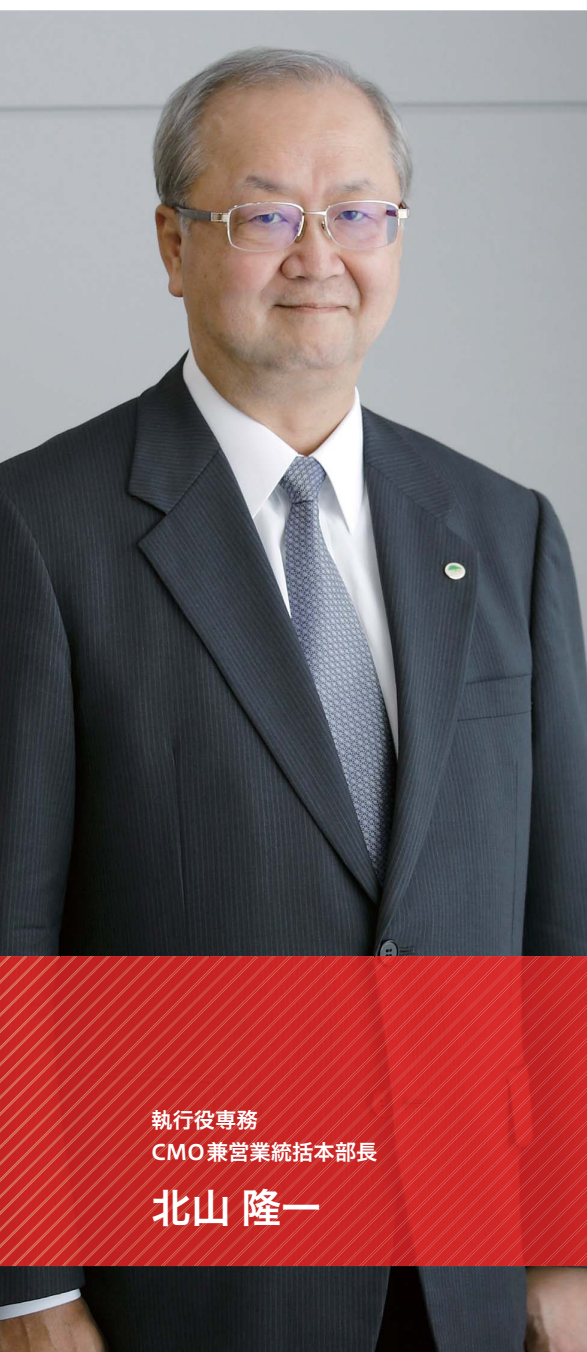
中村 豊明

SECTION 2

CMOメッセージ

お客様の課題をともに見い出し、 革新的なソリューションを提供

**営業・エンジニアリング体制を強化し、社会イノベーション事業の
グローバル展開を加速します。**



執行役専務
CMO兼営業統括本部長

北山 隆一

トップラインの成長をけん引

マーケティング・営業部門は、日立のフロント部隊として、「2015中期経営計画」で掲げる売上高10兆円の目標達成とその先の成長をけん引する役割を担います。グローバルな成長を実現するため営業体制を強化するとともに、各国の営業と一体となってお客様の課題解決に取り組むエンジニアリングチームを拡充することで、ソリューション提案体制の整備・強化をけん引していきます。

事業成長に向けたマーケティング・営業戦略

地域別では、中国と北米を改めて重点地域として注力していきます。中国は、日立グループの売上高の約1割を担う重要な地域であり、都市化やサービス産業の育成が進む中、今後も市場は安定的に拡大する見込みです。人件費高騰などの懸念事項もあるものの、リスク管理体制を強化しつつ、環境問題や社会インフラの整備といった社会的課題の解決に貢献していきます。

北米は、中国と同様に全体の売上高の約1割を占めます。特に製造業の国内回帰が本格化している米国は、自動車部品の販売拡大が見込まれるほか、IT分野などにおいて新たなビジネスが生まれる先進的な市場であり、日立グループ一体となって、ITとインフラを軸にソリューション関連事業を拡大していきます。

また、日本市場では、金融分野を中心に戦略的なIT投資が拡大しているほか、国土強靱化に向けた社会インフラ投資や電力制度改革による電力流通システムへの需要拡大が期待されます。こうした国内インフラの再構築に向けたソリューションを提供していくとともに、お客様の海外進出に伴うニーズにもしっかり応えていきます。

さらに、お客様の課題解決に貢献できる真のビジネスパートナーとして、グローバルな顧客ベースの拡大を加速するため、エネルギー、資源、インフラ分野で今後も高い成長が見込まれるお客様へのトップセールスを積極的に推進しています。

日立のマーケティング・営業部門はトップラインの成長を実現するソリューション提供部隊として、社会イノベーション事業の拡大をグローバルにリードしていきます。

SECTION 3

CTOメッセージ

「顧客起点」の研究開発で未来の社会を形作るイノベーションを起こす

サービス事業拡大に向けた研究開発とグローバルな研究ネットワークの構築を進め、社会が直面する課題に革新的な技術で応えます。

「顧客起点」の研究開発

日立はグループ全体で約5,000人の研究開発人員を擁しており、連結売上高の約4%を継続的に研究開発活動へ投資しています。このような体制のもと、未来の社会を形作るイノベーションを起こすテクノロジーの研究開発に取り組んでいます。

革新的な技術を通じてお客様の課題を解決するためには、まず課題を把握・理解することが最も重要です。そのために、「顧客起点」という考え方を重視し、市場やお客様に近いところでの研究開発を進めています。

「2015中期経営計画」では、サービス売上高比率40%超、海外売上高比率50%超という目標を掲げており、特に2つの施策に注力しています。1つ目は、サービス事業の拡大に向けた研究開発活動です。2013年度に32%であったサービス売上高比率を2015年度に40%超へ引き上げることは、極めて高いハードルです。この目標を達成するため、ビッグデータ解析を用いたインフラ設備の故障予兆診断など、運用・保守といった製品のライフサイクル全体をサポートする「プロダクトサービス」に関する技術開発を強化しています。また、「経営課題解決型ソリューション」の強化に向けて、お客様の業務を観察し、業務上の本質的課題を見出すことで解決に結び付ける「エスノグラフィ調査」などの技法開発にも注力しています。

2つ目は、海外事業拡大に向けたグローバル研究ネットワークの構築です。顧客層をグローバルに広げ海外売上高比率を50%超に拡大することをめざす中、地域のニーズに即した研究開発を進めるため、米国のビッグデータラボ、英国の欧州原子力研究センターや欧州鉄道研究開発センターなど、海外拠点の拡充を進めています。また、各地域における最先端のテクノロジーをグローバルに共有することで、ソリューションの開発につなげようとしています。

日立の企業理念 (Mission) と研究開発

日立は、「優れた自主技術・製品の開発を通じて社会に貢献する」ことを企業理念 (Mission) としています。革新的なテクノロジーを研究・開発し、お客様に製品・サービスとして提供することは、日立が社会に提供する価値の根幹をなすものであり、成長力の源ともいえます。

世界にイノベーションを起こすべく、従来型の技術開発にとどまらず、社会課題の解決に向けた「顧客起点」による活動を加速していきます。



執行役常務
CTO兼研究開発グループ長

小島 啓二

CTrO メッセージ

「Hitachi Smart Transformation Project」により グローバルで勝つコスト構造へ変革

**コスト削減にとどまらず、仕事のやり方や組織構造を抜本的に見直し、
収益力とキャッシュ創出力を高めます。**

コスト構造改革による日立の変革

グローバル市場における日立のポジションをさらに高め、競争に伍していけるよう、2011年より日立グループの総力を挙げてコスト構造改革プロジェクト「Hitachi Smart Transformation Project」に取り組んでいます。これまでの仕事のやり方や組織構造を抜本的に見直すことで、2010年度と比べ、2011年度から2015年度までの累計で約4,000億円のコスト削減効果を達成するという目標に向け、着実に成果を挙げています。

本プロジェクトでは、部門ごとの原価低減を中心とする従来のコスト削減にとどまらず、グローバルな全体最適の視点で仕事のやり方を見直し、オペレーションや組織構造を徹底的に効率化することで、次の成長につながる収益力とキャッシュ創出力の向上を実現します。

具体的には、ITプラットフォームの統一やサプライチェーン改革、グローバル集約購買の推進など日立のスケールメリットを生かせる共通施策をトップダウンで進めるとともに、部品数の削減や生産工程の短縮を実現するモジュラーデザインの採用など現場発で成果を上げている先進的な取り組みをボトムアップで吸い上げ、グループ全体で共有しています。

本プロジェクトを進める上で最も重要なのは、全世界の日立社員一人ひとりがマインドセットの変革を図ることです。これまでの仕事のやり方を変えることには躊躇が伴うものですが、今後日立がグローバルな競争の中で勝ち残っていくため、既成概念を打ち破り、日立のTransformation（変革）を強力に推進します。

「プロセス改革」の本格化により次の成長へ

プロジェクトの第一段階として、主に生産・直接材・間接コストといった領域ごとのコスト削減施策を進め、2013年度までに累計約2,200億円の実績を挙げました。今後、第二段階として、コスト領域別の施策をさらに深化・拡充し、業務プロセスをEnd to Endで見直す「プロセス改革」を本格化していきます。需要予測から、開発、営業、設計、調達、生産、販売、据付、サービスに至るバリューチェーン全体を最適化する視点で、各プロセスの仕事のやり方や仕組みを標準化・集約し、重複の排除を徹底します。また、組織構造についても日立グループの力を最大限に発揮できる形に変えていきます。

これらを通じて、成長投資に必要なキャッシュ創出力の向上を力強く後押しし、日立が真のグローバル企業として持続的な成長を実現できるよう、取り組みを加速していきます。



執行役副社長
CTrO兼 Smart Transformation Project
強化本部副本部長

石塚 達郎

SECTION 5

CIOメッセージ

ITを通じて、経営の効率化と事業拡大を
強力に推進

ITをバックオフィス機能のみならず、経営判断やオペレーションの改善のために
使いこなすことで、日立の経営にさらなる磨きをかけます。

ITが経営に果たす役割

企業経営において、ITは経営の効率化と事業の拡大を推進するプラットフォームであり、戦略的なIT投資を通じてこの両方を実現することがCIOとしての私の責務です。

経営の効率化の面では、受注や部材の調達、管理会計といった業務のバリューチェーン全体の動きを可視化し、これまでの業務の見直しと改善を加速します。また、事業をグローバルに拡大する中、経営環境の変化に迅速に対応するため、クラウドコンピューティングを活用したIT基盤の整備を進めるとともに、多様な能力を持つ世界中の日立グループ社員を育成・活用するためのグローバル人材データベースの構築も行いました。

一方、ITを活用した事業拡大も積極的に推進しています。従来、ITが扱うデータは取引・管理といった企業活動から発生するデータが中心で、これを効率的に処理することがビジネスにおけるITの中心的な役割でした。私たちはITの活用をさらに高度化し、センシング技術を通じて個々の機器やシステムから収集・蓄積される稼働情報はじめとした膨大なビッグデータを分析・評価することで、自らの経営やオペレーションの課題を解決する取り組みを進めています。このように、これまで管理部門の一つとして捉えられがちであったIT部門も、日立の経営を第一線でサポートする部隊へと生まれ変わろうとしています。

日立は、ITを自社の事業として展開していることが、社内でITを活用する上でも強みとなっています。ITを巧みに使いこなす、日立の経営にさらに磨きをかけていきます。

「E2E改革プロジェクト」によるキャッシュ創出力の強化

2013年度にキャッシュ創出力強化プロジェクト「E2E (End to End) 改革プロジェクト推進本部」が発足しました。このプロジェクトでは、需要予測からサービス提供などに至る業務プロセスをEnd to End視点で見直し、オペレーション全体の効率を高めるとともに、業務プロセスにおける入出金などの経営情報を可視化することで、キャッシュ・コンバージョン・サイクルを改善し、稼働したキャッシュを成長投資へ振り向けていきます。

2015年度までに、キャッシュ・コンバージョン・サイクルを海外のトップ企業と遜色ないレベルまで改善させることを目標として、コスト構造改革プロジェクト「Hitachi Smart Transformation Project」と連携しながら、活動を強力に推進していきます。



執行役副社長
CIO兼 E2E改革プロジェクト推進本部長

岩田 眞二郎

SECTION 6

モノづくり・品質保証責任者メッセージ

モノづくり力で品質とコスト競争力の
基盤を強化

バリューチェーンの海外シフトを加速し、高効率なオペレーションを実現します。

高品質な製品を低コストで

お客様のニーズに合った高品質な製品を低コストで迅速にお届けすることが、私のミッションです。モノづくりの視点から、需要予測、設計、調達、生産、サービスなどに至るバリューチェーンの海外シフトを進め、最適な設計・製造体制の構築や適地生産を行うことでグローバルオペレーションの効率化を高めています。

また、日立全体で取り組んでいるキャッシュ創出力強化プロジェクト「E2E(End to End) 改革プロジェクト」においても、モノづくりの視点からサプライチェーン・マネジメントを強化しています。例えば、需要予測データを元に製品在庫を最適化するクラウドシステムの導入や倉庫集約などによる物流機能の効率化を行い、リードタイムの短縮や在庫削減によるキャッシュフローの改善を進めています。

モジュラーデザインや適地生産によりモノづくり力をグローバルに強化

設計効率を高めコスト競争力を磨くため、モジュラーデザインの導入による設計・製造の標準化を進めています。モジュラーデザインとは、部品のモジュール化・共通化を行うことで、部品の種類数を削減すると同時に、製品のリードタイムを短縮する設計手法です。まずはお客様が求める製品仕様をしっかりと理解した上で、基本設計は技術力の高い日本で行い、詳細設計は地域のニーズに合わせて現地の拠点で行います。現在、8製品へのモジュラーデザイン適用が完了しており、その他に現在14製品への適用を進めています。生産コストの8割は設計によって決まるため、モジュラーデザインを導入することで、お客様のニーズに合った製品を効率的に提供することが可能となります。

また、適地生産もグローバルに推進しています。海外のエンジニア育成を進めるとともに、現地の設計部門に権限を委譲し、現地で詳細なニーズに対応した設計を迅速に行うことで、オペレーション効率を向上します。国内の生産拠点については、新製品の量産化技術を確立するマザー工場として強化・活用していきます。

これらの取り組みには、5年・10年と長い期間をかけて効果が現れてくるものもありますが、施策を継続的かつ着実に実施していくことで、市場やお客様のニーズの変化に迅速に対応できる設計・製造体制を整えます。最先端の技術に裏打ちされたモノづくりにこだわり、品質とコスト競争力で競合に負けないモノづくりを進めていきます。

執行役常務
モノづくり・品質保証責任者

中山 洋

SECTION 7

CPOメッセージ

グローバル統合型調達オペレーションへの 変革によりバリューチェーン全体で競争力を向上

日立グループ一体となって資材費の低減活動を加速し、グローバルな競争力を強化します。

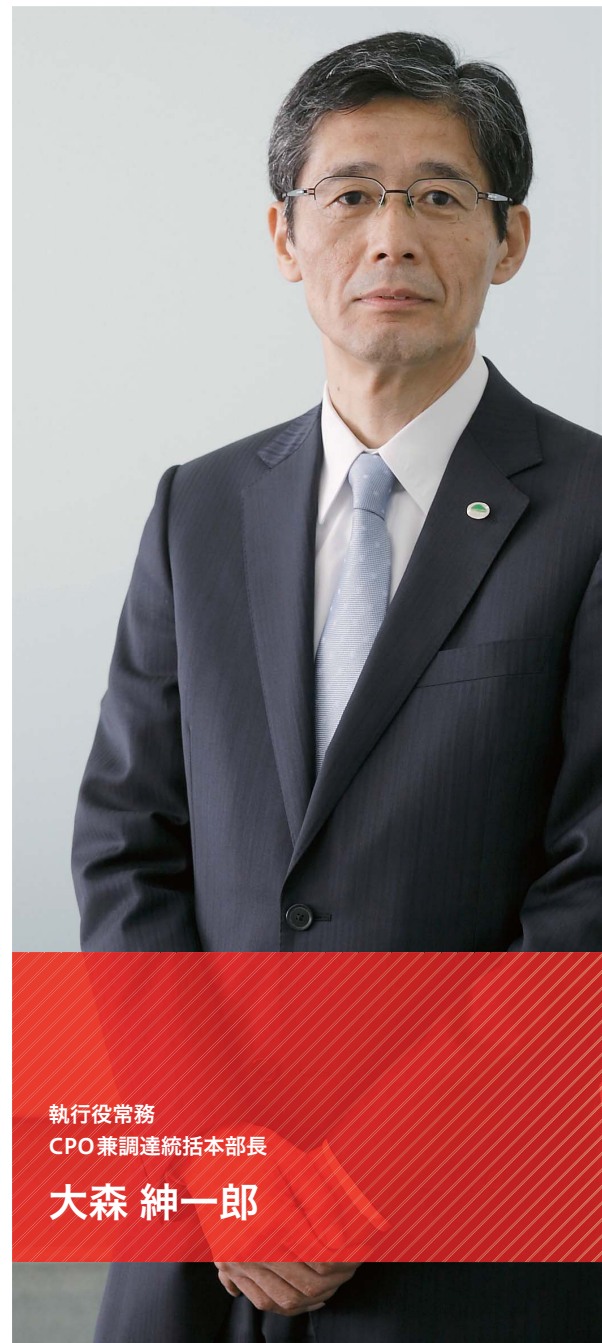
市場やお客様が求める品質・納期・コストに見合った製品を提供するには、需要予測から設計、製造、サービス提供までのプロセスを最適化し、グローバルバリューチェーン全体で競争力を強化していく必要があります。

調達部門では、市場やお客様のニーズの変化に迅速に対応するために、地域軸・事業軸・品目軸という3つの軸を最適な形で組み合わせる「グローバル統合型調達オペレーション」への変革を推進するとともに、ビジネスパートナーとの協創を加速しています。これを通じて、資材費を中心としたコスト削減による利益率向上とキャッシュフローの改善、新製品・サービス開発といった新たな価値創出に貢献していきます。

具体的には、製品の構想や開発段階、受注前の段階から製造原価のターゲットを定め、そのターゲットを実現する仕様の作り込みや製品・ビジネスパートナーの選定を行う「原価企画」や、「グローバル調達」の拡大・強化、日立グループのスケールメリットを活用した「集約購買」の拡大に取り組んでいます。これらの施策を進めるためには、競争力ある世界中のビジネスパートナーや社内の設計・製造部門などとの緊密な関係を構築することが不可欠です。そこで、調達の観点からさまざまな提案・相談をしながらバリューチェーンの競争力を高めていく「調達エンジニアリング」の強化に向けた陣容拡大を推進しています。

これらの取り組みは、日立グループ全体で推進しているコスト構造改革プロジェクト「Hitachi Smart Transformation Project」の一部として位置づけています。そのため、設計や研究開発、モノづくり・品質保証といった社内の各部門、また調達活動に関する専門機能を持つグループ各社と、共同で展開する施策について密接に連携しています。このことは、グループ一体での調達改革を強力に推進できる点において、競合他社に比べ強みがあると考えています。

2014年度は、「2015中期経営計画」の達成をより確かにするために、計画した施策をやり抜くことにこだわり、調達部門全体の競争力の底上げを図ります。そして、グローバルトップレベルの力を持つ調達部門をめざし、日立の事業全体の成長に貢献していきます。



執行役常務
CPO兼調達統括本部長

大森 紳一郎

CHROメッセージ

世界水準の人財マネジメントで グローバルな事業拡大を実現

多様なバックグラウンドを持った人財がその能力を最大限に発揮し、
事業の成長をリードする強い組織をつくります。

経営のグローバル化と人財マネジメント

日立にとって人財は成長の原動力です。「2015中期経営計画」では、「社会イノベーション事業」をグローバルに展開するため、世界各国の現場に精通し、現地でソリューションを提供する人財の育成と活用を最重要課題として取り組んでいます。

世界中の優秀で多様な人財が、国籍や言語、ジェンダーの枠を越えてその能力を最大限に発揮できるよう、世界水準の人財マネジメントを始動しました。リーダー層では、グループの経営幹部候補を対象とした共通の教育プログラムやローテーションを実施しているほか、外国人経営幹部の積極的な登用を進めるなど、グループ&グローバルでの取り組みを加速しています。

人財活用の基盤強化

こうした取り組みを支えるグループ共通の人財マネジメント基盤を強化しています。まず、2012年度に、日立グループ社員約25万人のデータを集約した「グローバル人財データベース」を構築し、管理職約5万ポジションを共通の尺度で格付けする「グローバル・グレーディング」を完了しました。これにより、世界中の日立グループ社員の中から、特定のプロジェクトに適した人財を見つけ出し、最適なポジションに配置することで、市場の変化にスピーディに対応できる仕組みが整いました。

また2014年度には、目標管理・評価・コーチングの仕組みである「グローバル・パフォーマンス・マネジメント」を開始します。日立全体と各社員の目標を明確に関連付け、仕事のやり方を変革することで個人と組織のパフォーマンスの最大化を図ります。

こうした基盤を活用することで、多様なバックグラウンドを持つ人財の育成と活用、そしてグローバルな競争を戦い抜く強い組織づくりを実現し、日立の事業拡大を支えていきます。

執行役常務
CHRO兼人財統括本部長

中畑 英信

SECTION 9

ゼネラルカウンセルメッセージ

世界に通用するガバナンスとコンプライアンスで
日立のグローバル化を支える

**ダイバーシティを重視したコーポレートガバナンスとグローバル規模での
コンプライアンスの徹底により、透明性と信頼性の高い経営に努めます。**

経営のグローバル化に対応したコーポレートガバナンスの強化

コーポレートガバナンスの強化を図る上で日立が重視していること、それは「ダイバーシティ=多様性」です。

日立は、経営の監督機能と業務執行機能とを分離した委員会設置会社です。経営の監督機関である取締役会には、社外取締役が過半数を占める指名委員会・監査委員会・報酬委員会を設置し、経営の透明性を高め、社内外の多様な視点が反映された意思決定がなされる仕組みを取り入れています。取締役会の構成は、2012年度から外国人を含む社外取締役が過半数を占め、多様な経験や知見をもとに活発な議論が交わされており、グローバルな視点を経営に反映しています。2012年にはインド、2013年には米国において取締役会を開催し、各地域における事業戦略についてディスカッションを行いました。取締役会では、業務執行側からの報告に対する審議に加え、具体的な戦略についても話し合うプレーストーミングの場としても機能を高め、日立グループの企業価値向上に向けた方向付けをしていきます。

ビジネスのグローバル展開を進める上で、多様な価値観を受け入れることはリスクマネジメントの観点からも重要な意味を持っています。日立では今後も経営に多様な意見を反映し、コーポレートガバナンスの向上を進めていきます。

日立グループ全体でのコンプライアンスの徹底

社会イノベーション事業のグローバル展開を進める日立グループにとって、各国のステークホルダーからの信頼の獲得は極めて重要であり、海外におけるコンプライアンスの徹底がこれまで以上に必要とされています。

日立グループでは、2009年度に「日立グローバル・コンプライアンス・プログラム」(HGCP)を制定し、これに基づいて監査や社員教育を実施してきました。HGCPとは、世界的に規制が強化されている贈収賄の防止を目的としたプログラムです。本プログラムの下、世界各国の従業員が統一されたルールに則り、贈収賄という重大なコンプライアンスリスクの発生を防止しています。また、2010年にはISO26000などの国際規格を取り込んだ「日立グループ行動規範」を制定し、各国の法律を超えた高いレベルの倫理観を日立グループ全体で共有しています。日立では今後もHGCPを中心とするコンプライアンス体制の強化に努め、「日立グループ行動規範」の徹底を進めていきます。



執行役専務
ゼネラルカウンセル&
コーポレートコミュニケーション責任者兼
リスクマネジメント責任者

葛岡 利明