

企業のグローバル・アライアンス戦略と 臨機応変な経営

2004/10/26

株式会社日立製作所
取締役 執行役社長

庄山 悦彦

HITACHI
Inspire the Next
日立



01

日立グループ概要

1.1 今日の日立

売上高 822 億米ドル

営業利益 17 億米ドル

総資産 913 億米ドル

従業員 326,344人

連結子会社数 956社
(国内 545社、海外411社)

上場証券取引所 東京、大阪、名古屋、福岡、札幌、
ルクセンブルグ、フランクフルト、
アムステルダム、パリ、ニューヨーク

*1米ドル=105円換算 2004年3月期

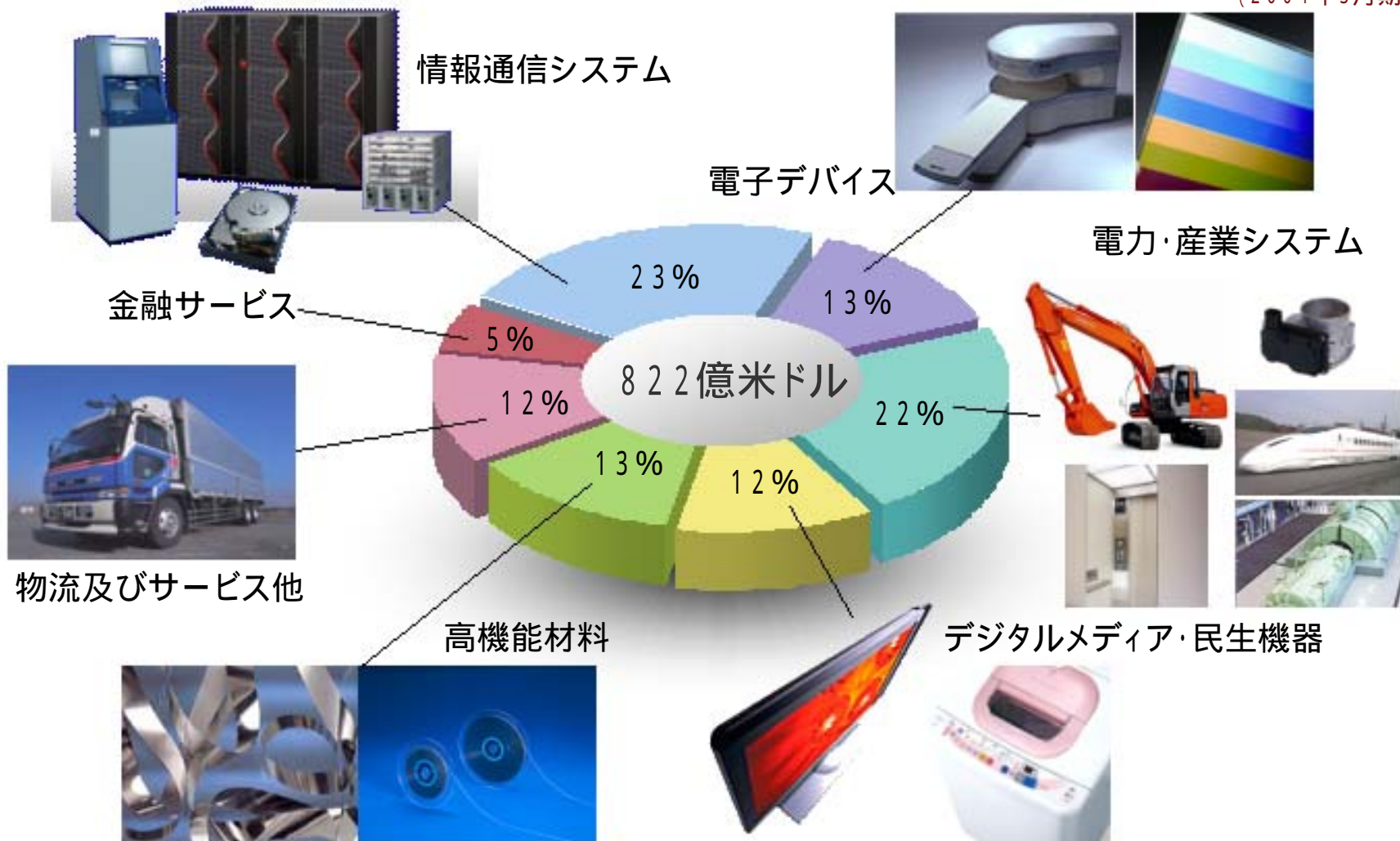
1.2 Fortune 500の中の日立

同業他社のランキング (2003年)

順位	全産業順位	会社名	売上高 (M \$)
1	9	GE (米国)	131,698
2	19	IBM (米国)	83,132
3	21	シーメンス (ドイツ)	77,205
4	26	日立 (日本)	67,228
5	32	Sony (日本)	61,335
6	34	松下 (日本)	60,744
7	40	Hewlett-Packard (米国)	56,588
8	59	サムスン電子 (韓国)	47,606

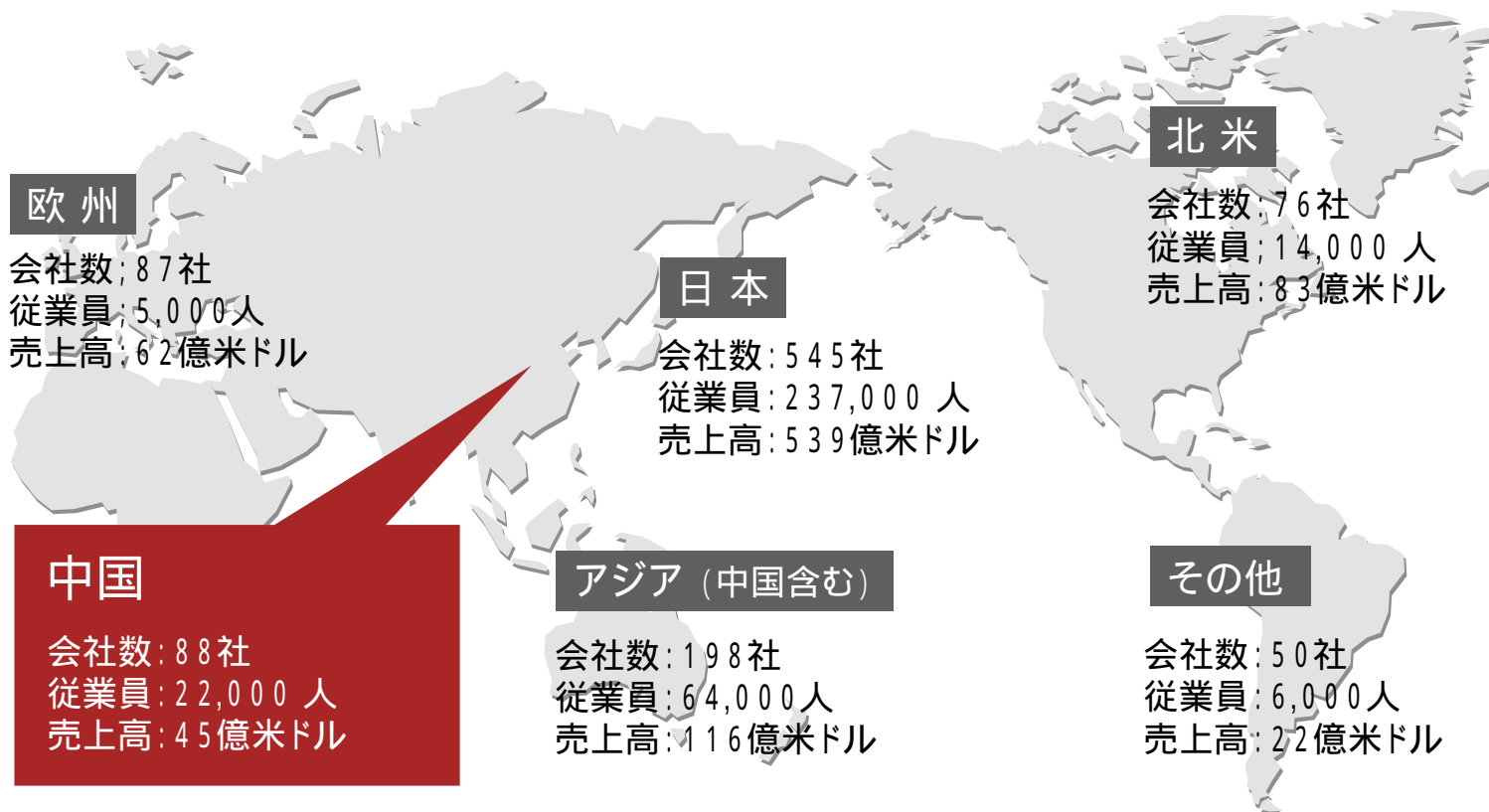
1.3 連結ベース部門別売上高構成比

(2004年3月期)



1.4 連結ベース地域別売上高、人員

(2004年3月期)



連結子会社: 956社 / 従業員数: 326,344人

*1米ドル=105円換算

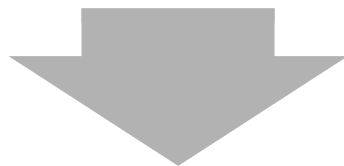
1.5 自主独立の精神 ～ 5馬力モータの開発～



創業者 小平 浪平

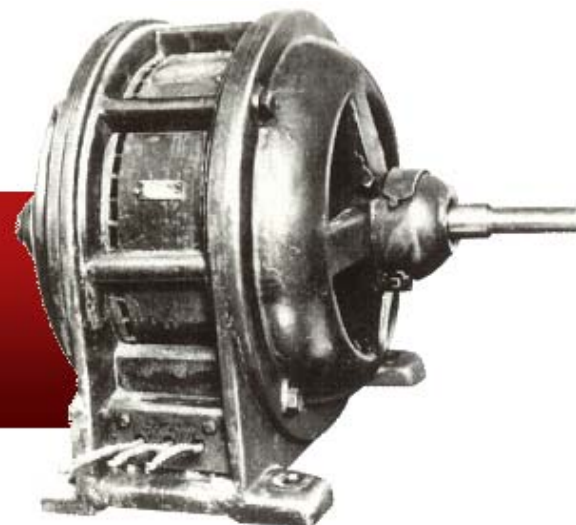
「重工業は、営業も直接生産に関係し、現場と隔離してはならない。
日立は自ら設計し、製造した製品を自らの手によって
販売することを根本の理念とする。

自主独立の精神を欠けば主導権は握れず、種々の拘束を受け、
企業の発展は進まず大を成すことは至難である。」



1910年

国産第一号の
5馬力モータの開発



1.6 世界をリードする日立の製品・技術



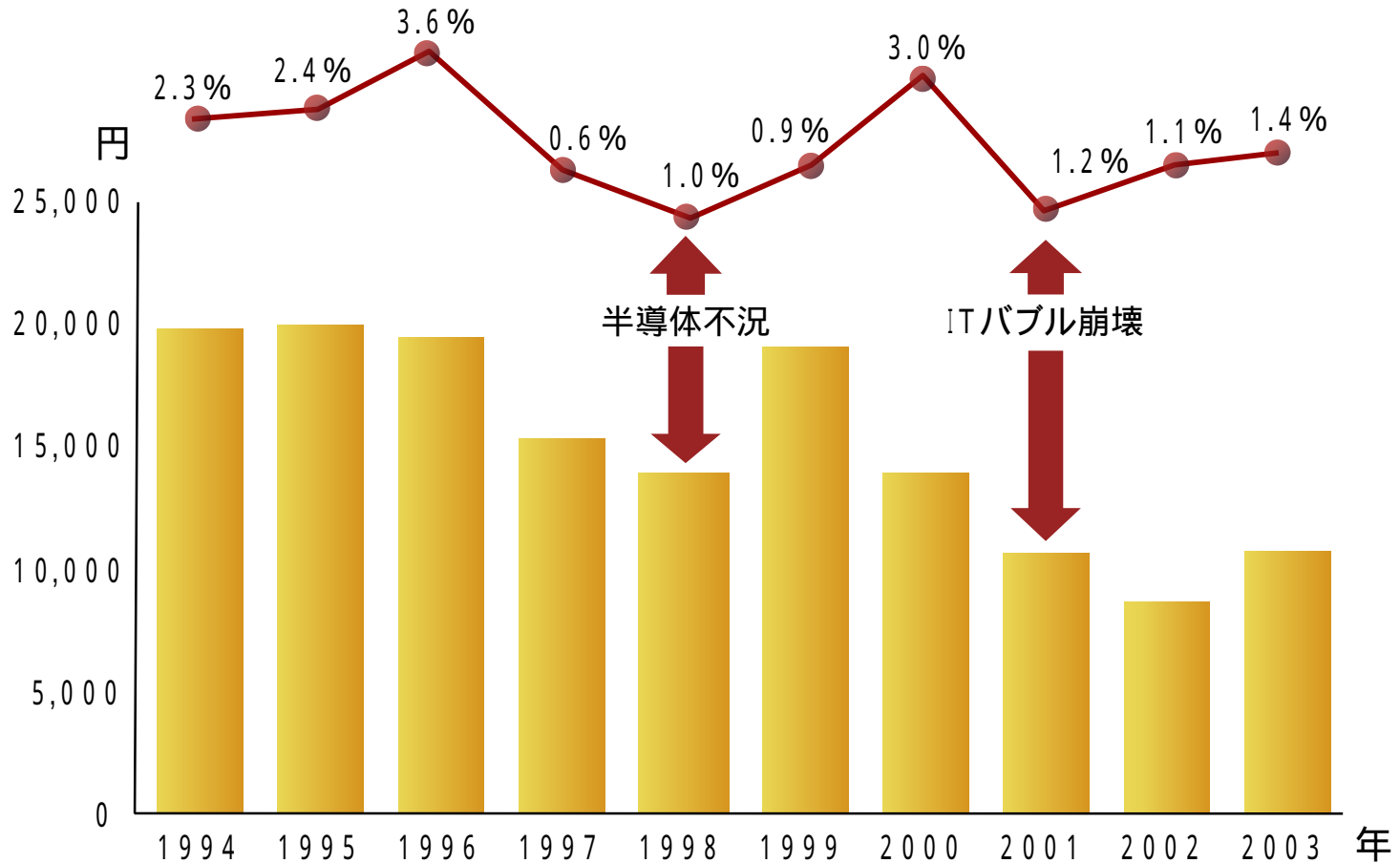


02

日本の電機業界の危機

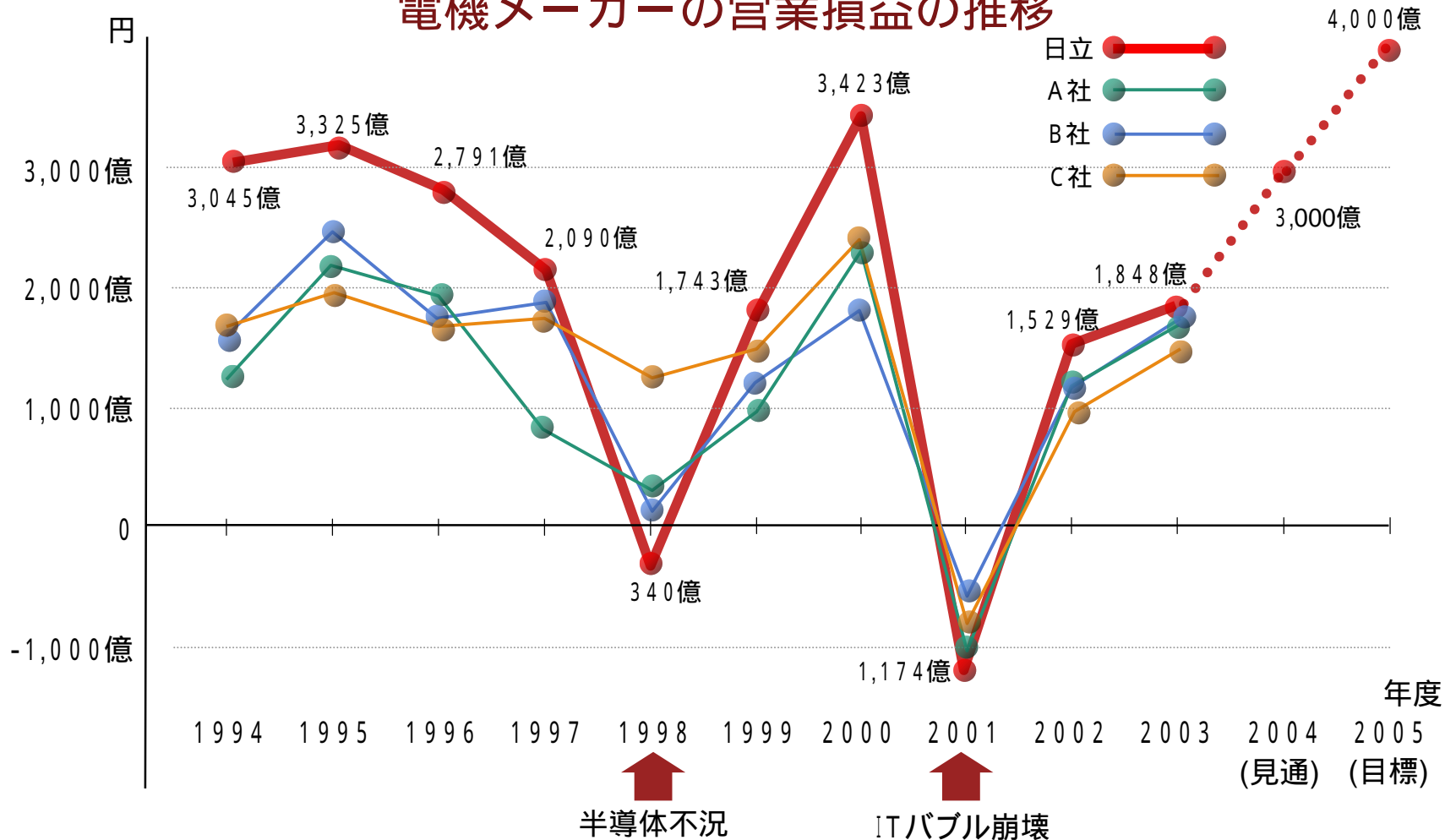
2.1 二度の日本経済失速(実質経済成長率・日経平均株価)

■ 実質経済成長率の推移 ■ 日経平均株価の推移



2.2 電機メーカーの二度の危機

電機メーカーの営業損益の推移





03

日立の経営改革の推進

3.1 「新たな」日立への改革

メガコンペティション
時代の到来



市場のグローバル化 競争の激化
「工業化社会」から「知識社会」への移行

日立流の企業改革

日立本来の強み

信頼性・技術力

「和」、「誠」、「開拓者精神」

新たな日立への変革
トップダウンとボトムアップ

強力なリーダーシップ

社員の意識改革



強い日立の復活

3.2 日立の危機

競争力の低下

社員の
危機意識の低下

リスクをとらない
事業展開

経験のない大幅な赤字

危機からの脱却



「信頼とスピード」をキーワードとした
トップダウンによる経営改革

中期経営計画

「i.e.HITACHIプラン」 1999～2002年度

「i.e.HITACHIプラン」 2003～2005年度

* i.e.はinformation electronicsの略語、同時に、英語の略語でThat'sの意味

- 1 連結経営の強化
- 2 事業構造の転換
- 3 中長期的成長のための事業強化
- 4 社員の意識改革の推進

3.5 連結経営の強化（1）～組織改編と権限委譲～

組織改編と権限委譲（日立製作所）（1999.4～）

- ・社内事業グループへの大幅な権限委譲
- ・実質的な独立会社として運営

連結経営の進展



委員会等設置会社への移行（2003.6～）

グループ経営の司令塔機能を設置（2004.4～）

- ・スピードある意思決定
- ・日立グループの経営資源の効率的活用

委員会等設置会社への移行

執行と監督の分離（指名、報酬、監査委員会の設置）

飛躍的な経営のスピードアップが可能な執行体制
透明性の高い経営の実現

欧米の追随ではない日立独自のグループ経営の実現

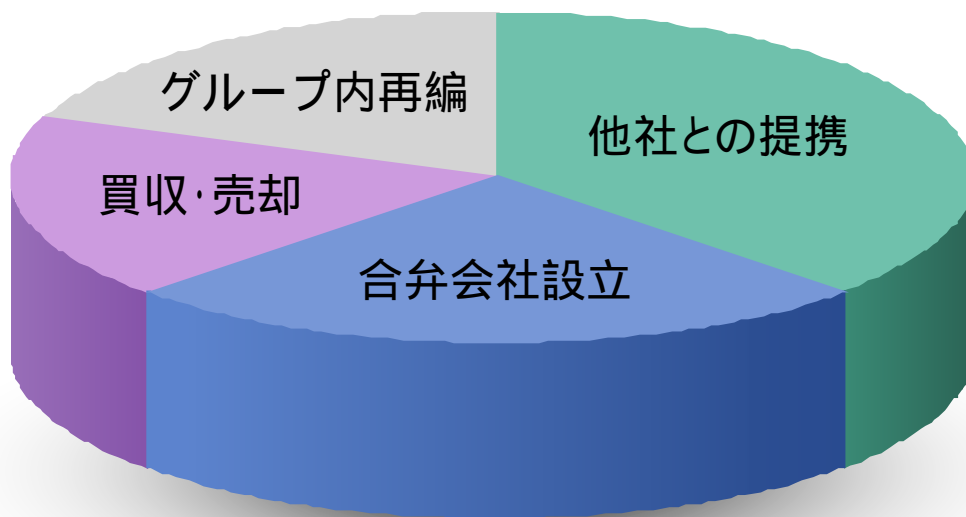
意志ある統合経営の実現

日立の取締役他がグループ会社の社外取締役を兼任、
グループ会社の取締役が日立の取締役に就任

グループ戦略本部の設置

グループシナジーの拡大施策を立案・提言・実行

庄山社長就任以降の事業構造改革 90件以上の事業構造再編施策を決断



アライアンス = 「時間を買う」

アライアンスによる戦略的パートナーシップ(主な例)



グローバル市場・日本市場で強い製品の例

高機能材料

デジタルメディア・民生機器

プラズマテレビ (WW 2位)
液晶プロジェクタ (WW 1位)
光ストレージ (WW 1位)
洗濯乾燥機 (国内 2位)
サイクロン掃除機 (国内 2位)
コンピュータテープ (WW 1位)

特殊鋼

電子材料

(アニソルム) (WW 1位)

計測器

評価用電子顕微鏡 (WW 1位)
DNAシーケンサ (WW 1位)

情報通信

SAN / NAS ストレージソリューション (WW 2位)
HDD (WW 2位)
EV - DO (国内 1位)
ATM
システム運用管理ソフト (JP 1) (国内 1位)
ミューチップソリューション

電力・産業システム

発電機器 (国内トップクラス)
鉄道車両 (国内トップクラス)
モノレールシステム (国内 1位)
運行管理信号システム
昇降機事業
空圧システム
プリント基板穴開機 (WW 1位)
油圧シヨベル (WW 3位)

3.10 中長期的成長のための強化 (1) ~Inspire A事業~

拡大事業

主なInspire A事業

育成事業

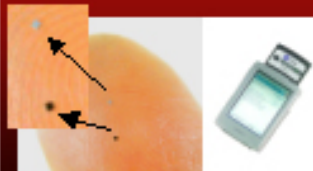
電力システム
(石炭火力)



交通システム



ミーチップ
ソリューション



省エネソリューション
(ESCO)



情報通信システム



ビルシステム



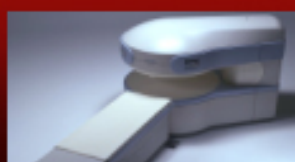
オートモティブ
システム



コンシューマ



メディカル



情報システム部品



研究開発活動の強化

大学、ベンチャー企業との協創
顧客ニーズの研究開発へのフィードバック

中国

事業拡大に向けた研究開発

- 中国研究開発人員充実：1,000人体制へ（2005年度）
- ・北京ラボ拡充：オープンソースソフト、IPネットワーク
- ・上海ラボ新設：情報サービス、バイオシステム

アジア 事業拡大に向けた共同研究

欧州 先端技術の共同開発

北米 米国市場向け新技術の開発

実力・成果による人事・処遇制度の導入



3.13 社員の意識改革の推進 (2)

トップダウンとボトムアップの融合

社員との対話を重視

- ・現場訪問
- ・庄山オンライン



トップの考えが現場に浸透



経営改革を円滑に推進



社長と社員との
コミュニケーションツール
(庄山オンライン)



社長による現場訪問
(於: 広州日立電機有限公司)



04

トップの決断



プラズマテレビシェアNo.1
への道のり

トップの決断

プラズマテレビシェアNo.1の獲得

■ 克服すべき課題

課題 1

- ・キーデバイスの技術的課題の解決
- ・多額の設備投資へのリスク

課題 2

- ・経営資源の分散



4.1 プラズマテレビシェアNo.1への道のり

課題克服への施策(1): 合併会社の設立

合併推進

- ・新型テレビ時代到来
- ・技術的課題の早期克服
- ・多額の設備投資の分担

想定されるリスク

- ・1960年代から開発
- ・日立は自主開発が主流
- ・プラズマテレビの将来性が不透明



1999年

富士通日立プラズマディスプレイ(株)設立



4.1 プラズマテレビシェアNo.1への道のり

課題克服への施策(2):ブラウン管テレビからの撤退

プラズマテレビへの集中

- ・ブラウン管テレビ低価格化
- ・プラズマテレビへの経営資源の集中
- ・薄型テレビ時代の到来予測

ブラウン管テレビの撤退

- ・販売チャネルからの反発
- ・既存顧客を失う恐れ
- ・薄型テレビの将来性への不安



ブラウン管テレビから撤退。
プラズマテレビに経営資源を集中

4.1 プラズマテレビシェアNo.1への道のり

■ トップシェアから新たな飛躍へ

2000年 世界初 32型(普及型)プラズマテレビ発売



国内シェアトップへ



デジタル家電事業の拡大



ハードディスクドライブ(HDD) リーディングカンパニーへの道のり



4.2 HDDリーディングカンパニーへの道のり (1)

トップの決断

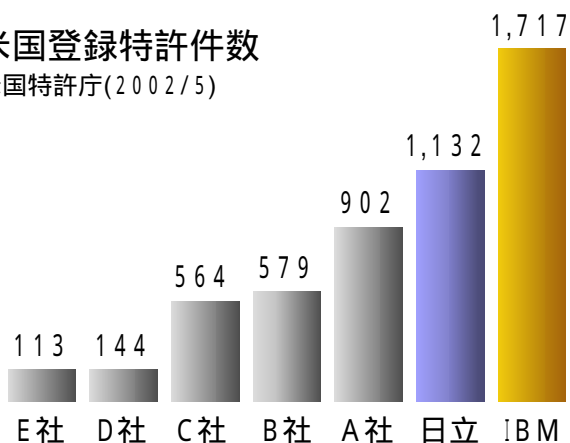
IBMからのHDD事業の買収

買収の背景

HDDは情報システムのみならず、
ユビキタス時代のキーコンポーネント

世界最高の技術力
融合による競争力強化

米国登録特許件数
米国特許庁(2002/5)



想定されるリスク

IBM時代の巨額の赤字(16億米ドル)

需要・価格変動の大きいリスク

多額のキャッシュアウト

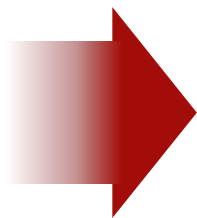
4.2 HDDリーディングカンパニーへの道のり (2)

■ 決断の根拠

世界トップポジションの確立

グローバルな事業体制の確立

強いハードをコアとするソリューション事業の強化



2003年
日立グローバルストレージテクノロジーズ設立

4.2 HDDリーディングカンパニーへの道のり (3)

1 製品別の
体制の構築

2 日立とIBMの
速やかな統合

3 効率的なオペレー
ション体制の構築



大幅な業績改善
2004年度黒字化の見込み

A close-up photograph of two hands shaking in a firm grip. The hands are silhouetted against a bright, glowing light source, creating a strong contrast. The background is a deep blue color. The overall mood is one of agreement, partnership, and success.

改革を成功させるもの

4.3 改革を成功させるもの



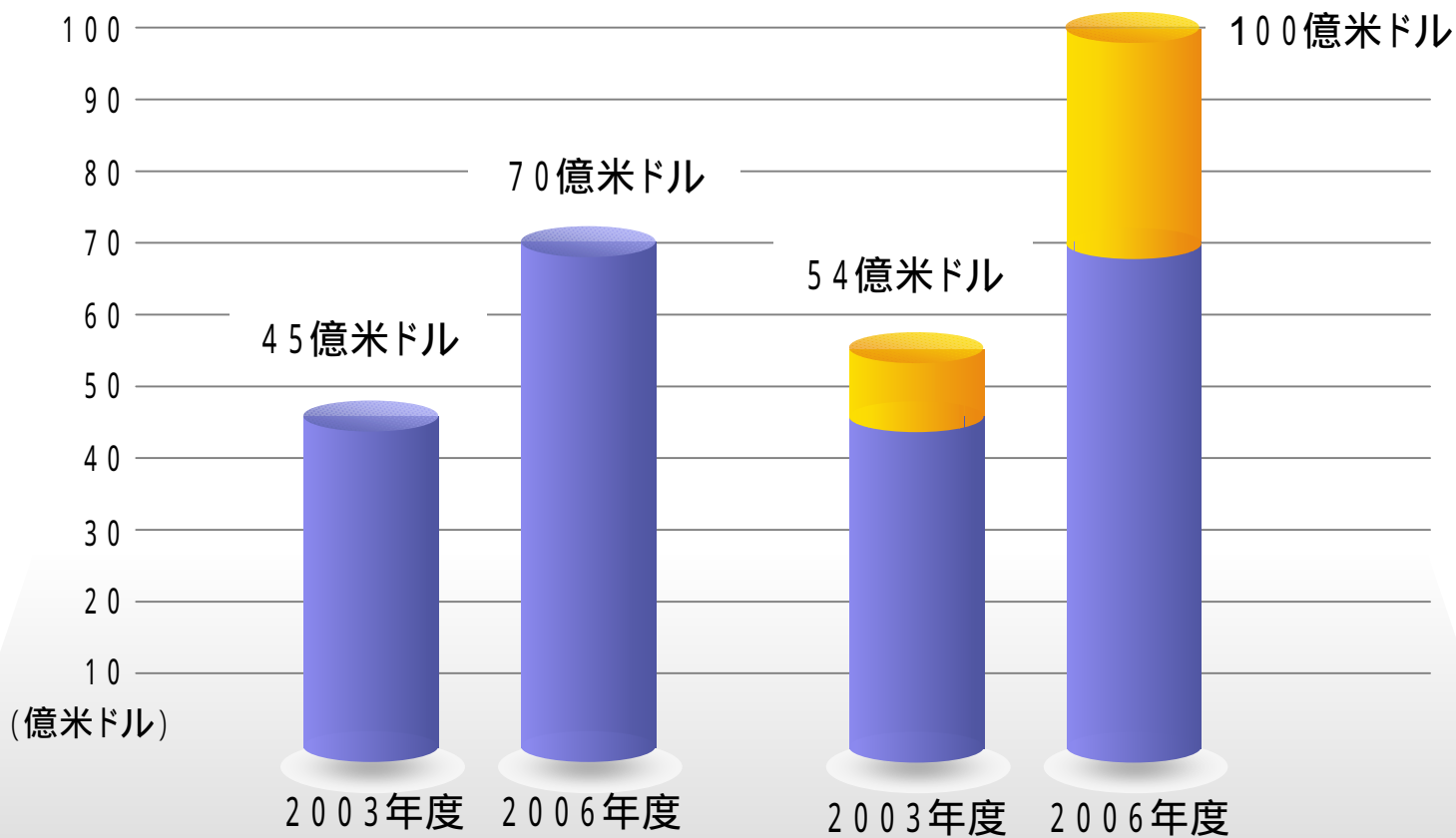


05

「中国企業 日立」の活動

5.1 事業規模の更なる拡大

■ 連結売上高 ■ 持分法適用関連会社売上高

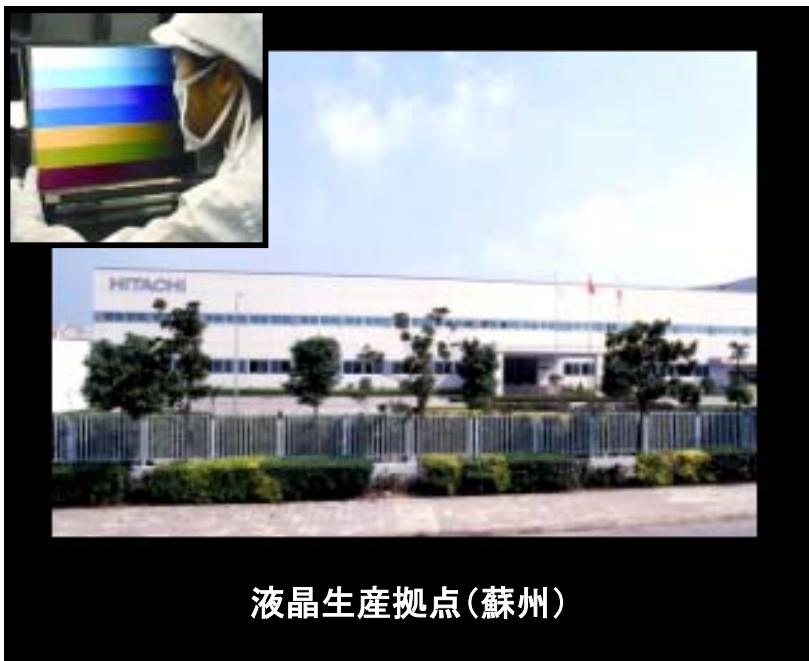


1米ドル = 105円

5.2 事業拡大に向けた投資の実施

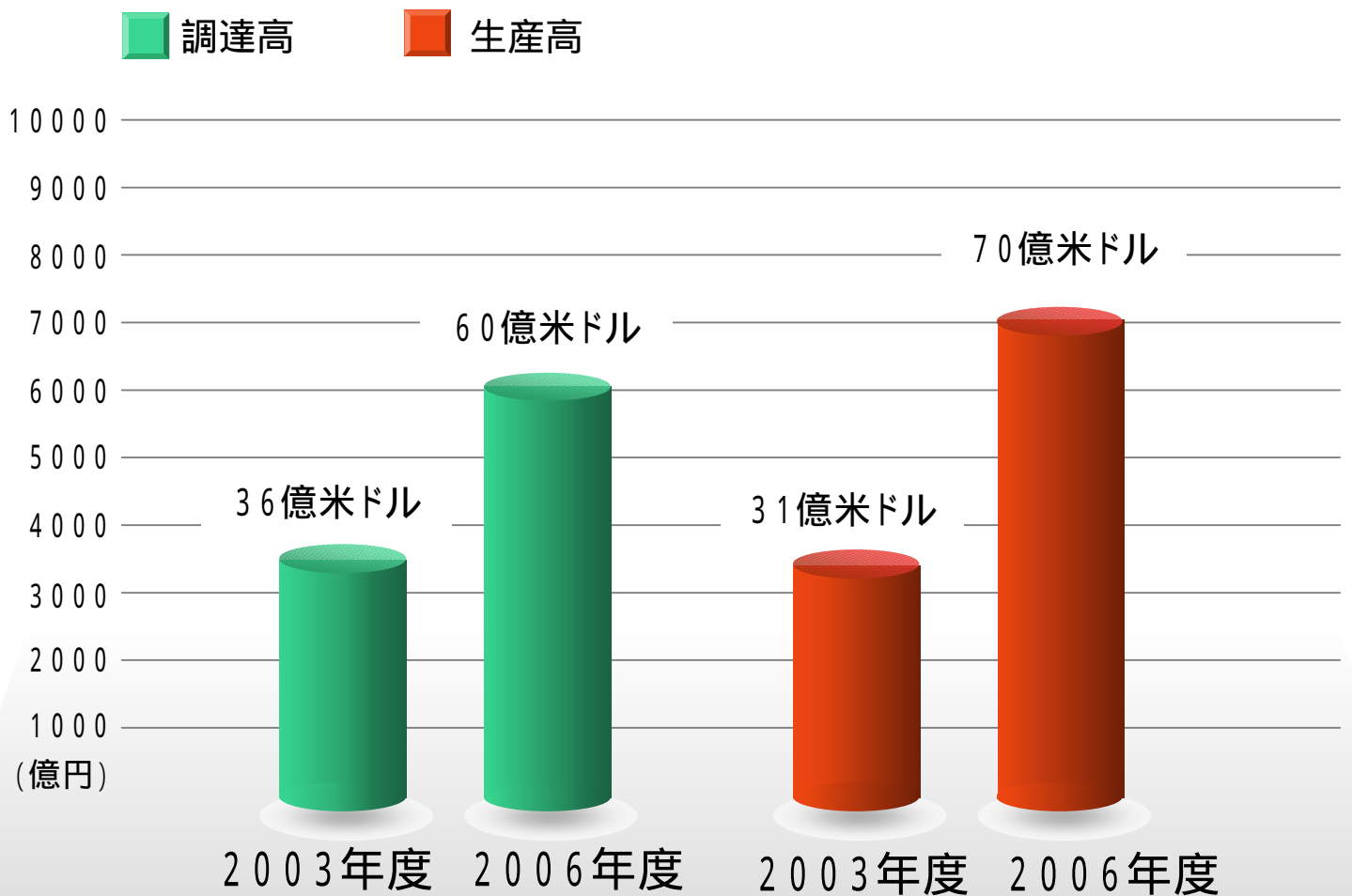
2001年度から2003年度まで10億米ドルを実施
2004年度以降、3年間でさらに10億米ドル以上を実施

(例)



1米ドル = 105円

5.3 事業強化にむけた調達と生産の拡大



1米ドル = 105円

5.4 中国における事業展開(上海近郊の事業代表例)

JP1

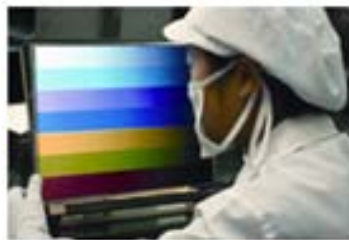
日立情報系統(上海)



上海日立家用電器



日立建機(上海)
合肥日立掘削機



日立顯示器件(蘇州)



日立中国有限公司上海總部



日立(福建)数字媒体



日立汽車部件(蘇州)



日立医療系統(蘇州)

日立海立汽車部件(上海)有限公司(2005年1月生産開始予定)

復旦大学との医療ビジネス連携



Fudan-Hitachi Medical Engineering
Collaboration Center (FHMEC)

2004年6月設立(センタ長:方祖祥電子工学部教授)



血糖値測定装置



オープンMRI装置

治験
機器の共同開発
中国市場に合わせたカスタマイズ



中国の「英知」との積極的な協創により、知識の総合力を拡充

最先端研究

- ・バイオメディカル(復旦大学との協業)
- ・次世代ネットワーク(清華大学との協業)
- ・エレクトロニクス関連製品(上海交通大学との協業)
など

中国国内研究開発体制を強化

- ・中国R & Dセンターの独立法人化
- ・昇降機のアジア開発センターを設立

R & D強化1,000人体制

5.7 優秀な人材



中国の文化・社会に精通した 人材の参画を推進

グループ採用活動による
中国人スタッフの積極的な採用

中核となる中国人の能力開発支援

魅力ある仕事と個人の能力を
発揮できる機会の提供

地域本社主導の人材戦略立案



中国と日立双方の社会発展に寄与 する社会貢献活動の充実

「Hitachi Fellowship Program for
Chinese Researchers」を開始

中国シンクタンク研究者の日本の
研究機関への受け入れ

5.9 ブランド力



「信頼」「最先端」ブランドの確立

日立の最先端技術を一同に
集めた展示会「日立展2004」を開催

中国会社とのコミュニケーションの強化

5.10 迅速な意思決定



「中国企業 日立」

顧客満足の最大化を目指した
事業体制構築

地域本社体制の強化

現地主導で事業戦略を立案



06

Hitachi, the Most Trusted Partner in China

Hitachi,
the Most Trusted Partner in China

HITACHI
Inspire the Next
日立

HITACHI
Inspire the Next

日立