

オートモティブシステム事業のグローバル展開

Global Business Development of Hitachi Automotive Systems

門向 裕三
Kadomukai Yuzo
板倉 富彌
Itakura Tomiya
駒井 隆義
Komai Takayoshi
小松 淳平
Komatsu Jumpei

オートモティブシステム事業を取り巻く環境

世界の自動車市場は、今後も堅調に成長していくことが見込まれ、自動車生産台数の2012年から2020年までの成長率は+3.2%/年と予想されている(図1参照)。

地域別の成長率は、成熟地域が+0.8%/年、新興地域が+5.5%/年の見通しであり、新興地域の生産台数比率は、2012年の48%から2015年は53%、そして2020年には58%と拡大する見込みである。

車両セグメント別では、2012年に62%であった小型車比率が、2020年には65%へ高まる。また、パワートレイン別では、HEV (Hybrid Electric Vehicle) やEV (Electric Vehicle) などの電動車両の生産台

数が大幅に増加し、2012年から2020年にかけて+14.7%/年の成長を続けると予想される。一方で、ガソリン車やディーゼル車など従来からの内燃機関搭載車も堅調な成長を続け、2020年においても、全体の94%を占める見込みである。

規制などの動向では、環境規制や安全性評価基準がグローバルに強化されている(図2参照)。特にCO₂や窒素酸化物、粒子状物質などの燃費・排気規制が強化され、さらに、新興地域の規制値も成熟地域と同水準になる見込みである。また、車両の安全性評価では、車両衝突回避から、歩行者保護へと要求が高まってきている。

このような潮流の中、自動車メーカーは、成長する新興地域での事業拡大を図るとともに、環境技術・安全技術の高度化に取り組んでおり、日立グループはこうしたニーズにグローバルに responding していく。

オートモティブシステム事業の概要

日立オートモティブシステムズ株式会社は、自動車機器事業分野におけるグローバルメジャープレーヤーとなるべく、よりマーケットに近いところで経営判断と事業運営を行うグローバル市場対応型組織への発展を図っている。エンジンマネジメントシステムやハイブリッドシステムなどの環境分野、ステレオカメラ、サスペンション、ブレーキなどの安全分野、クラリオン株式

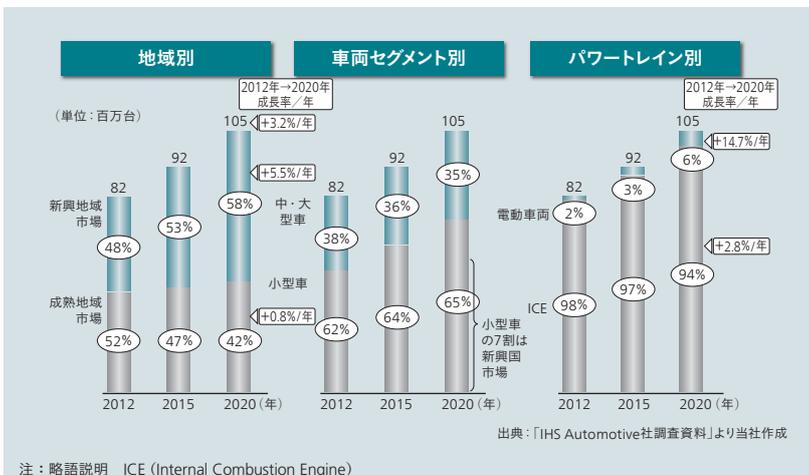


図1 | 2012年～2020年世界自動車生産台数見通し

地域別/車両セグメント別では、新興地域(アジアや南米など)、小型車の生産が大きく拡大する見込みであり、パワートレイン別では、電動車両の生産が大きく増加する一方、2020年でもICEが全体の94%を占める見込みである。

会社のカーナビゲーションなどの情報分野、産業機器などの幅広い事業領域を有している(図3参照)。

2008年秋に始まった世界的な経済危機以後、「自主独立による収益重視経営」、「意思決定のさらなる迅速化」、「グローバルに戦える事業構造への転換」、「組織の壁を越えた新会社一体運営」を基本方針として掲げ、固定費の適正化をはじめとする事業構造改革や、モノづくり力の強化およびグローバル収益管理体制の構築を進めた。また、2011年度の海外地域統括体制の導入に加え、新興国への進出拡大、グローバル営業体制の整備、研究開発の強化、モノづくりの世界標準化、オペレーション改革、人材育成などのグローバル展開を加速している。

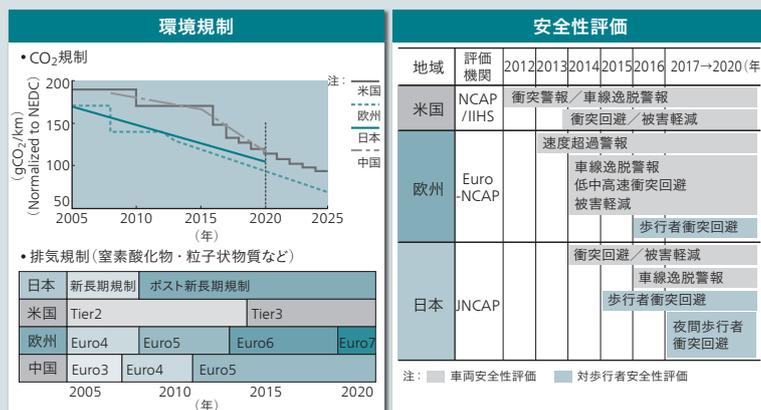
グローバル成長戦略の実行

グローバル成長戦略の柱は、「製品」、「顧客」、「地域」の3つである。製品戦略では、社会に貢献する次世代の環境・安全システムの提案を進める。顧客戦略では、自動車メーカーが進める車両プラットフォームやパワートレインのグローバル統一化への対応を強め、地域戦略では、「地産地消」のビジネスモデルを成長の軸とする。

また、これらの戦略を支える事業基盤として、「筋肉質な事業体質づくり」と「新製品・新技術開発力と世界ナンバーワンのモノづくり力」の実現をめざしている(図4参照)。

成長の源泉となる新製品や新技術の開発は、将来の事業のコアとなるテーマを、本社直轄のプロジェクトとして重点的に加速させることに加え、日立グループの基盤技術の活用や、海外の大学との共同研究を進めている。また、実車システムの開発力を向上させるため、世界各地において、エンジンベンチやテストコースなどを整備・活用し、実車・実機検証体制を強化している(図5参照)。

以下に、各領域におけるグローバル成長戦略の具体的施策を述べる。



注：略語説明 NCAP (New Car Assessment Program：新車安全性評価)，IIHS (Insurance Institute for Highway Safety：米国道路安全保険協会)

図2 | 環境規制および安全性評価基準の変化

環境規制はCO₂や窒素酸化物、粒子状物質などの燃費/排気規制が強化されていく。また、安全性評価では車両衝突回避から、歩行者保護へと要求が高まっていく。

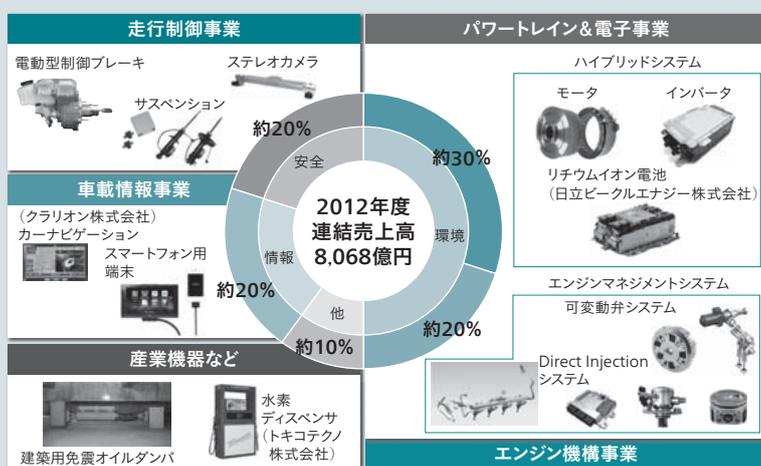


図3 | 日立オートモティブシステムズ株式会社の事業概要

2012年度の売上高は8,068億円であり、内訳は、環境分野で約50%、安全分野で約20%、情報分野で約20%、産業機器などで約10%である。

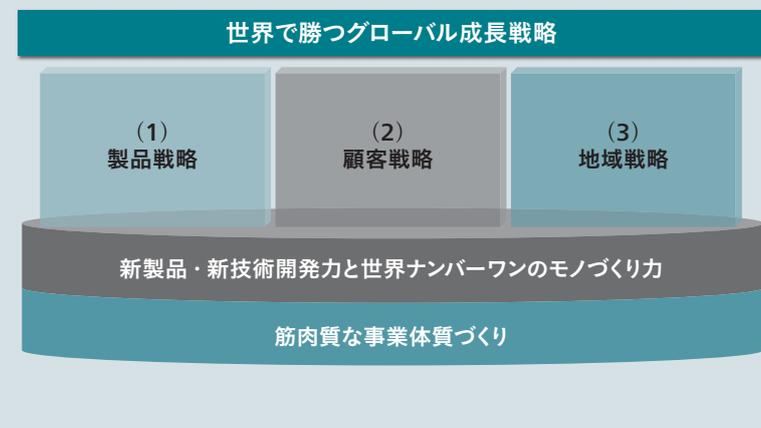


図4 | グローバル成長戦略

「製品戦略」、「顧客戦略」、「地域戦略」の3つを成長戦略の柱とし、それらを支える新製品・新技術開発力とモノづくり力の強化、筋肉質な事業体質づくりに取り組んでいく。



図5 | 北海道十勝テストコースでの寒地走行試験
国内および海外にあるテストコースを活用し、天候や立地条件が異なるさまざまな環境下で、日々実車テストを実施している。

次世代の環境・安全システムで社会に貢献する製品戦略

環境技術・安全技術の高度化に伴って、システムが大規模化・複雑化すると同時に、電子電動化技術の重要性が高まっている。その中で、電子電動化技術に強みを持つ自動車部品サプライヤーが担当する開発領域が拡大している。

日立オートモティブシステムズは、環境分野と安全分野で社会に貢献する次世代システムの開発を特に重点化している。また、従来から進めてきたエレクトロニクス化製品比率の拡大と、システムの中でコアとなる製品のグローバル標準化を推進している。

さらに、情報技術を通じて社会インフラと連携させることで、地域内エネルギーマネジメントの最適化や、安全性の向上につなげていく（**図6**参照）。

グローバルにニーズに応える顧客戦略

自動車メーカーは、新興地域での事業拡

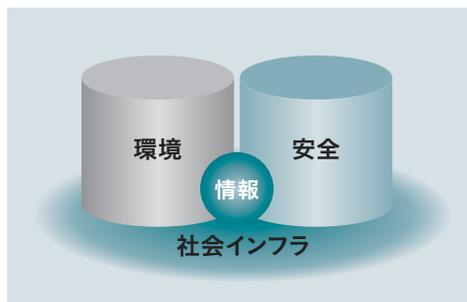


図6 | 日立オートモティブシステムズの事業分野
環境分野と安全分野における開発を重点化するとともに、情報技術を通じて、社会インフラとの連携を図っている。

大にあたり、競争力を獲得するため、グローバルプラットフォームの統合や、規模の経済性を追求している。日立オートモティブシステムズは、その動きに対応するため、2011年に地域統括会社を新設し、各地域における顧客窓口を一本化することで、ビジネスを顧客および地域で最適化できる体制を整えた。

2012年からは、自動車メーカーのグローバル化が加速していることに対応するため、GAM (Global Account Manager), GAT (Global Account Team) の活動を本格化させ、地域・国をまたいで顧客のニーズに对应している。具体的には、GAMはグローバルベースで、さまざまな地域および国の生産拠点に関わる引き合いについて、リーダー役を果たす。その際、GAMが地域を横串にしたGATを編成し、常時、顧客である自動車メーカーの情報や拡販戦略を共有しながら、最適な技術や製品、ソリューションを提供していく。

また、営業技術部門を2011年に新設し、複雑化、多様化する顧客ニーズの収集・分析力を高め、ニーズと自社のシーズを組み合わせた提案力の強化を図っている。

「地産地消」を加速させる地域戦略

日立オートモティブシステムズは、自動車業界のグローバル化に対応し、新興地域への進出を加速させている。世界中の各地に拠点を保有すると同時に、海外での事業規模を拡大している。

その中で、地域統括会社は、「地域内での即断即決によるスピード経営」、「地域特性やニーズに対応した地域密着型の事業運営」を目的に、各地域内の統制を図っている。

具体的には、グローバルコーポレートの役割を担う日本と、米州統括、中国統括、アジア統括、欧州統括の世界5極体制によるグローバル事業基盤を構築している（**図7**参照）。地域統括体制の運営にあたっては、地域統括のトップに、現地幹部の登用を進めるなど、地域に根づいた事業運営

を推進している。

日立オートモティブシステムズは、世界各地に94拠点を有しており、特に新興地域の生産拠点を、2008年度の19拠点から、2011年度には中国、チェコ、インドの拠点を加えた23拠点到増やし、2012年度には、中国、インド、メキシコでの新会社設立などにより27拠点到増させた。このほか、営業駐在員を派遣しているブラジルや、ロシアおよびインドネシアへの新たな進出を検討中である。

グローバルな成長に向けた経営基盤強化

各機能部門のグローバル組織化

グローバルオペレーションの最適化と統制、意思決定の迅速化を目的に、モノづくりや、情報システム、資材調達、品質保証などの各機能部門の組織を再編した。

品質保証部門では、グローバルコーポレートが全体の方針策定およびガバナンスの責任を持つ一方で、国内・海外の各工場の品質保証部門には、日々の生産活動などにおけるKPI (Key Performance Indicator) の達成責任を持たせた。その際、各地域代表者をメンバーに加えたグローバル品質保証委員会を新設し、地域統括会社の品質保証部門と連携し、グローバルなガバナンス強化を図っている。

また、品質改革にあたっては、品質や顧客情報を一元化し、グローバルレベルでの情報の共有化と、対策の迅速な実行を実現するため、「G-QUICs (Global Quality and Incident information Control system)」を導入した。

製品のグローバル標準化

モノづくりにおいては、顧客ニーズに合致した製品を、競争力ある価格と品質で迅速に提供するため、モジュラーデザインの推進と、モノづくり技術の標準化に取り組んでいる(図8参照)。

モジュラーデザインは、製品仕様の標準部分の範囲を大きくすることによって、構成部品の種類削減や、現地調達・生産を容

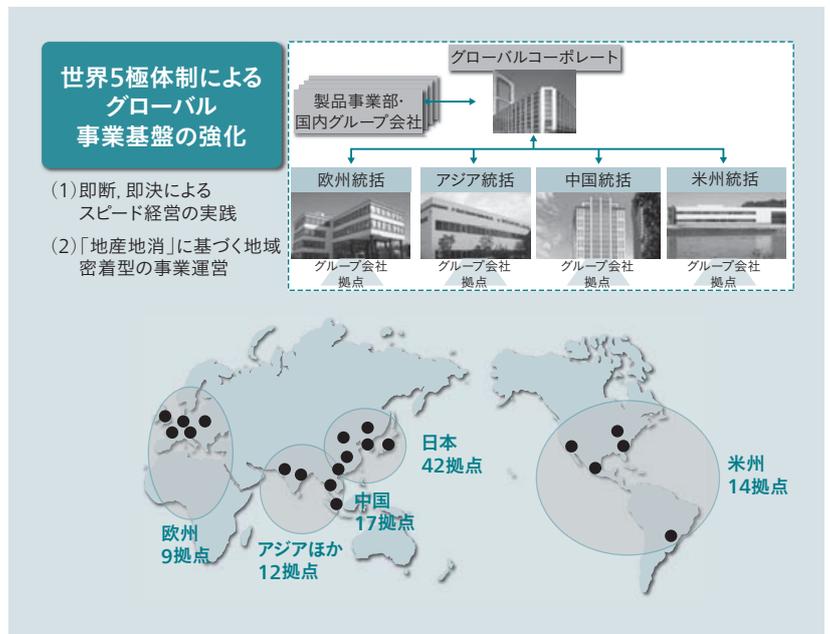


図7 | 世界5極体制とグローバル94拠点

米州、中国、アジア、欧州の地域統括会社と日本のグローバルコーポレートの5極体制にて、「地産地消」に取り組んでいる。

易にするものである。一方、モノづくり技術を標準化するために、新興地域市場の成長規模に対応したスケラブルな「ローコスト生産ライン」を開発し、海外生産体制の立ち上げを容易にする仕組みを整えている。この2つの施策により、現地生産拠点における「地産地消」の拡大や生産コストの大幅な低減を図っている。

このほか日本、米国、中国で工機部を新設し、グローバルワンデザインを基本とする設備の内作化や現地化の拡大も図っている。

オペレーション改革

世界中の顧客企業から注文を受け、世界

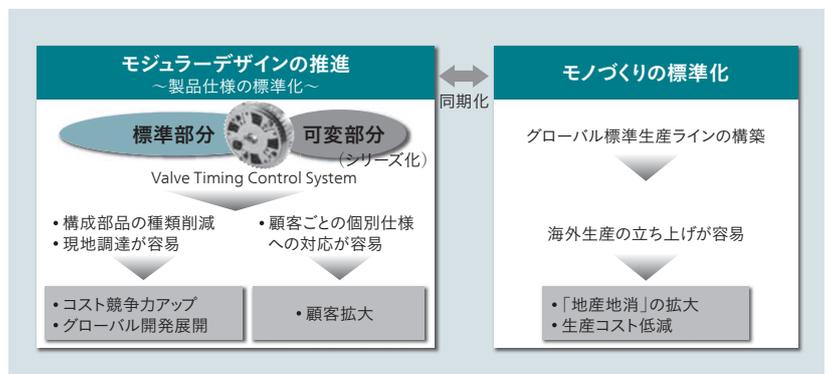


図8 | 製品・モノづくりのグローバル標準化

モジュラーデザインの推進とモノづくりの標準化を同期させ、「地産地消」拡大の加速や生産コストの低減を図っている。

中の拠点で最適な生産活動を展開するには、グローバルな事業展開に対応したオペレーション改革が必要である。

この実現に向けて、日立オートモティブシステムズは、グローバル生産管理業務の改革をはじめとして、開発、設計、生産技術、調達、営業などを含めたトータルなビジネスプロセスの改革に取り組んでいる。一例を挙げると、高速シミュレーションシステムの活用により、生産計画編成時間の大幅な短縮などの効果を上げている。

また、グローバルに最適な生産を実現するための仕組みやルールの方策、それらのグループ全拠点での適用を図るための組織である「GPCC (Global Production Control Center)」を新設し、グローバルレベルの生産管理機能の強化を図っている。

グローバル人材の育成

世界中へ生産拠点を拡大していく中で、グローバルな生産技術力や設備保全力の強化を目的として、「グローバルモノづくりセンタ」を2012年に設立した。加えて、海外各拠点のキーパーソンの日本への派遣制度を拡充させており、現地工場長や経営幹部などの上位層だけではなく、設計、生

産技術、調達、営業、企画部門などの中堅層も含めて日本各拠点における長期派遣を行うなど、人材育成に取り組んでいる。

そのほか、グループ全体からの機動的な人材登用のため、日立グループで導入されているグローバル人材データベースの活用、グローバルグレーディングなどを推進中である。

人、クルマ、社会に新たな価値を創造

これまで、日立オートモティブシステムズのグローバル展開の主要施策について説明してきた。これらの施策を推進することにより、一段とグローバル化が進む自動車分野の潮流に適切に対応し、顧客のニーズに応じていく。また、「IndyCar レース」へのスポンサーシップや世界各国でのモーターショーなどを通じ、先端技術のPRを含めたブランド力向上への取り組みにも注力している。

日立オートモティブシステムズグループが一体となってチームパワーを発揮し、今後も顧客の満足を最優先に、人、クルマ、社会に新たな価値を創造し、豊かな社会の実現に貢献していく。

執筆者紹介



門向 裕三

1983年日立製作所入社、日立オートモティブシステムズ株式会社
経営戦略本部 所属
現在、オートモティブシステム事業の経営戦略業務に従事
工学博士
自動車技術会会員



板倉 富彌

1973年日立製作所入社、日立オートモティブシステムズ株式会社
経営戦略本部 所属
現在、オートモティブシステム事業の経営戦略業務に従事
自動車技術会会員



駒井 隆義

1986年株式会社日立ユニシアオートモティブ入社、日立オートモ
ティブシステムズ株式会社 経営戦略本部 企画部 所属
現在、オートモティブシステム事業の経営企画業務に従事



小松 淳平

2003年日立製作所入社、日立オートモティブシステムズ株式会社
経営戦略本部 企画部 所属
現在、オートモティブシステム事業の経営企画業務に従事