

・本ケースはケースワークによる学習を目的としたものであり、学習効果を高めるために事実とは異なる点があります。
・本ケースは上記目的以外の使用は一切できません。
・本資料はいかなる媒体へのコピーもこれを禁止します。
・他資料へ引用・転載は一切できません。

ケーススタディ：日立の社長と構造改革

野武士日立

日立製作所は 1910 年に小平浪平が作った「久原鉱業所日立鉱山付属工場」を前身としている。1920 年には茨城県日立市と東京の亀戸に 2 工場を持つ株式会社日立製作所として独立した。

変圧器、電圧計など電気計測器をその出発点として、船、機関車、エレベーターといった大型ハードウェアの製造によって急拡大する。そして家電、通信、コンピュータとリーディング電気事業には必ず参入し、「電気で動くものなら、なんでもやる」という総合電気メーカーへ変身していく。事業においては他社と決して提携することなく、独自技術を大切にし、マーケットにこびないことから「野武士日立」とよばれた。

日立の事業進出の特徴は「研究は他社より早く、製品化は他社より遅く、トップシェアは取れないが、それなりの地位を得る。重電に強く、弱電に弱く、NTT、JR などのビッグスポンサーに大きな信頼感を得て、その協力工場として安定成長する。そして撤退なき日立」である。

ミッション（企業理念）は小平が 1910 年に掲げた「技術を通じて社会に貢献する」を 1 世紀に渡って変えない。その経営方針は「品質」であり、「落穂ひろい」とよばれる品質会議はすべての仕事に優先する。ここではクレーム、欠陥に対して社長を議長として徹底的に議論を進め、コスト・時間がいくらかかろうと決して途中で議論をやめない。マーケティング、新製品開発、生産性よりも品質であり、結果的にはこれが多くの公共企業体との取引強化につながり、日立の原動力となり、コーポレートブランドとなった。

中 略

・本ケースはケースワークによる学習を目的としたものであり、学習効果を高めるために事実とは異なる点があります。
・本ケースは上記目的以外の使用は一切できません。
・本資料はいかなる媒体へのコピーもこれを禁止します。
・他資料へ引用・転載は一切できません。

日立はその後も変革を続けていく。2010年に診断装置大手アロカをTOBで買収、液晶パネルで台湾の鴻海と合併、ハードディスク事業を売却する。さらには研究開発体制を再編し、社会インフラ、ITの2つに集約する。2012年には日立金属と日立電線を合併させ、2014年には三菱重工と火力発電事業を統合する。

2011年3月期、2012年3月期は営業利益が4000億円台と安定する。

日立は2014年になり、トップ人事を発表した。川村会長は退任し、中西社長が会長兼CEO、東原敏昭が社長兼COOというものである。東原は格上、年上11人を抜いての抜擢であり、日立初の50代(58歳)の社長である。そして初めての地方大学、徳島大学工学部卒である。東原は電力、ITにも携わってきたが、ボストン大学院への留学を活かして、中西とともに日立の国際事業をリードしてきた人材である。

課題

- 課題1. 日立のトップ人事についてどう思うか？
- 課題2. 日立はリストラクチャリングにどのような戦略ベクトルをとってきたのだろうか？
- 日立の目指している姿はどんなものなのだろうか？これから日立はどうなっていくだろうか？