



# 経営方針説明会 安定的な高収益構造の確立

2006年11月16日

株式会社日立製作所  
古川 一夫



安定的な高収益構造の確立

## Contents

1. 経営の基本方針
2. 高収益構造の確立と成長戦略
3. グローバル化とシナジー創出
4. まとめ

# 1-1. i.e.HITACHIプランⅡ を振り返って

i.e.HITACHIプランⅡ の達成目標	評価	
FIVの黒字化	×	FIV管理の不徹底
グローバル化の加速	△	海外売上高増加/ 収益改善不十分
グループ経営の強化	○	グループ経営基盤を構築

FIV(Future Inspiration Value) : 税引後事業利益から資本コストを控除した経済的付加価値をベースにした日立独自の付加価値評価指標。  
黒字化を実現するためには、資本コストを上回る収益が必要。

## 1-2. 基本方針

### 経営基本方針 「協創と収益の経営」

マーケット・インを貫き、利益の創出に徹する

### 経営目標

安定的な高収益構造の確立

### 基本施策

1. FIVに基づいた管理徹底による高収益経営
2. 安定的な高収益構造の構築
3. 高収益化に向けたグループ経営の進化
4. 協創によるイノベーションの創出

## 1-3. 基本施策(1)

### ● FIVを用いた管理徹底による高収益経営

2年連続FIV赤字:「要注意指定」→ 再建計画不承認の場合 または、  
再建計画承認後2年以内に黒字化しない場合:「撤退勧告指定」  
→ 撤退計画の立案、実行〔原則〕

### FIVルール of 徹底



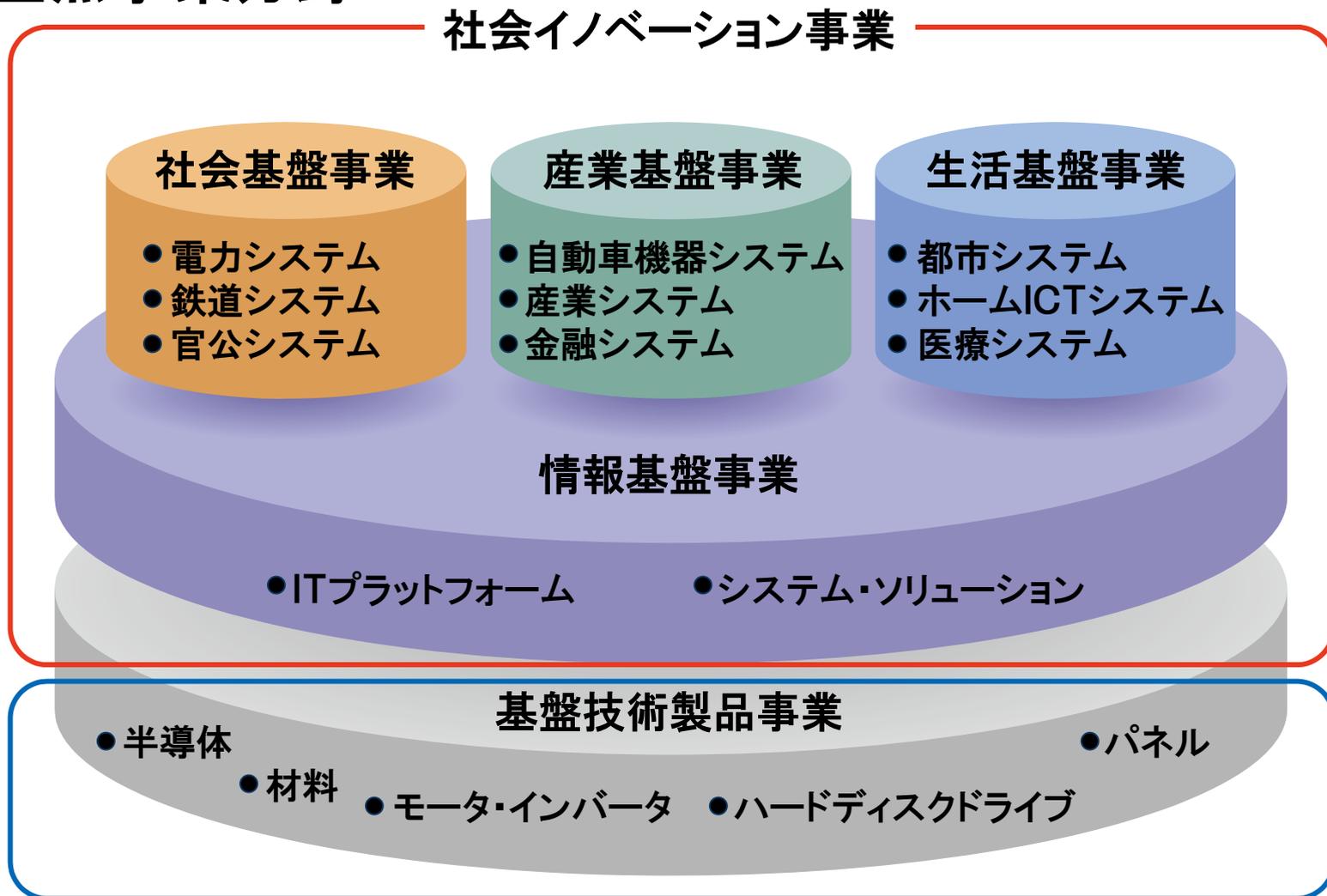
#### 1. FIVに基づいた事業管理を徹底

- ・実質的独立会社制の進化
- ・事業モニタリング・リスク管理の強化

#### 2. 聖域なき事業の再編と見直し

# 1-4. 基本施策(2)

## ● 重点事業分野



## 1-5. 基本施策(2)

### ● 安定的な高収益事業構造の構築

FIVルールの徹底によるタイムリーな経営判断で、  
強みを発揮できる事業領域へのシフト加速

#### 1. 社会イノベーション事業の強化

- ・海外事業の拡大
- ・保守・サービス事業の拡大
- ・強い事業への経営資源重点配分  
(M&A、グローバル化、研究開発等の投資を重点化)

#### 2. 基盤技術製品事業とのシナジーの最大化

- ・高機能材料等差別化技術で社会イノベーション事業にも寄与

## 1-6. 基本施策(3)

### ● 高収益化に向けたグループ経営の進化

#### 1. 協創を重視したグループガバナンスの体系化

- ・日立製作所 7事業グループ
  - ・主要子会社 約40社
- ➡ それぞれの連結経営を徹底

#### 2. 連結子会社管理の効率化

(連結子会社数 700社程度に)

#### 3. 収益性向上のための柔軟な資本関係の見直し

## 1-7. 基本施策(4)

### ● 協創によるイノベーションの創出

#### 1. 多様なパートナーシップ

- ・原子力(GE)、車載情報システム(クラリオン)、産業用磁石(NEOMAX)

#### 2. 収益性重視のイノベーション

- ・シェアNo.1, No.2事業拡大強化  
売上高比率:30%(2005年度) ⇒ 40%(2009年度)
- ・研究開発力と利益創出との直結
  - コーポレートの研究者の15%を事業部門等へ配置
  - 研究開発期間の30%短縮
- ・知財価値の倍増

## 1-8. 数値目標

**2009年度 連結営業利益率5%**

**D/Eレシオ 0.8倍以下の維持**

(少数株主持分を含む)



安定的な高収益構造の確立

## Contents

1. 経営の基本方針
2. 高収益構造の確立と成長戦略
3. グローバル化とシナジー創出
4. まとめ

## 2-1. 高収益構造の確立(1)

### ● FIV赤字事業の改善策

1 電力システム

2 薄型テレビ

3 ハードディスクドライブ

## 2-2. 高収益構造の確立(2)

### 電力システム

2007年度営業利益黒字化  
2008年度FIV黒字化

#### 1. モノづくりの強化

- ・「電力事業強化本部」による事業強化
- ・信頼性、技術力の徹底強化
- ・先端検証システムへの設備投資

#### 2. 海外火力事業の強化

- ・世界各地域に根ざしたプロジェクト運営
- ・グループ会社、パートナーとの協創によるリスク管理の強化

## 2-3. 高収益構造の確立(3)

### 薄型テレビ

2007年度営業利益黒字化  
2008年度FIV黒字化

#### 1. 事業戦略

- ・市場伸長の大型プラズマテレビでシェア拡大
- ・液晶テレビも含めた商品ラインアップ拡充

#### 2. グローバルオペレーション体制の構築

- ・日本、北米、欧州、中国における生産体制を整備
- ・トータル・サプライ・チェーン・マネジメントシステムの構築

#### 3. パートナーとの協創

- ・松下電器産業
- ・IPSアルファテクノロジー

## 2-4. 高収益構造の確立(4-①)

### ハードディスクドライブ(1)

2007年度営業利益黒字化  
2008年度FIV黒字化

#### 1. マネジメントの強化

#### 2. 新技術、新製品による競争力強化

- ・垂直磁気記録技術の適用拡大と品質による差別化
- ・2007年度新製品比率75%

#### 3. 生産能力、コスト競争力の強化

- ・中国、タイでの生産能力増強による量産効果
- ・新素材ヘッド採用拡大による歩留まりの改善

## 2-5. 高収益構造の確立(4-②)

### ハードディスクドライブ(2)

#### 4. 開発力の強化

- ・設計・開発部隊の集約、設計標準化
- ・特別研究プロジェクト“TOKKEN”の推進

#### 5. 日本的モノづくり文化の浸透

- ・HITACHI品質により有力顧客から高品質評価

#### 6. パートナーとの戦略的提携の拡大

■大手顧客の品質評価における日立順位

2004年	2005年	2006年
4～6月期		
3. 1位	1. 7位	1. 4位

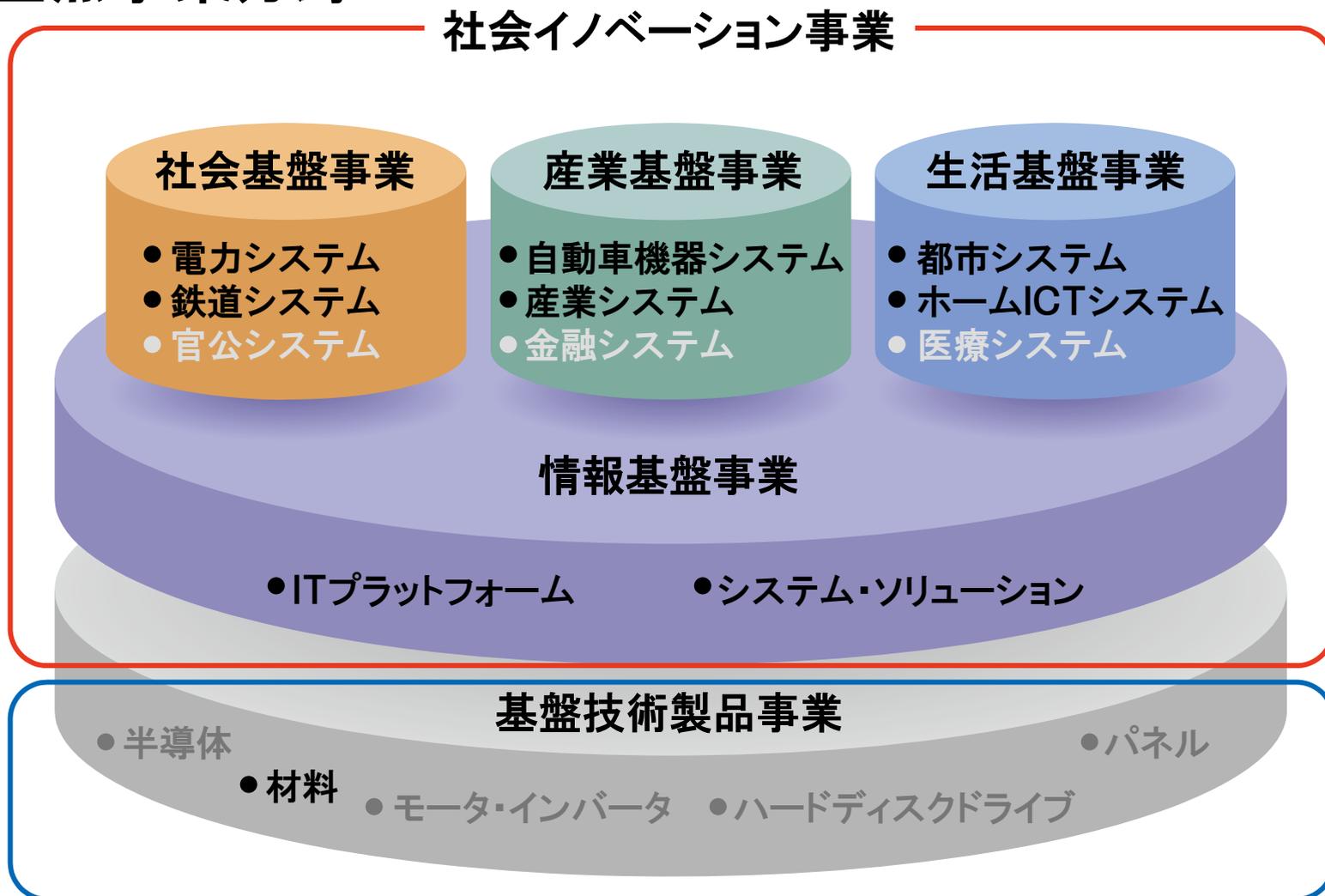
■台数シェア推移

2006年(実績)*			2007年(目標)
1～3月期	4～6月期	7～9月期	1～12月期
約14%	約15%	約17%	20%

\*日立推定

## 2-6. 成長戦略(1)

### ● 重点事業分野



## 2-7. 成長戦略(2)

### ● 社会基盤事業

国内顧客と培った「日本品質」で海外展開、各拠点での現地化を推進

#### 電力システム

##### [原子力]

- GE とのグローバルな協業体制構築・共同受注
- 最先端の予防保全技術、信頼性の高い監視制御システム
- 次世代原子力技術の開発

##### [火力]

- 米国、欧州に現地会社設立により事業基盤強化
- 高効率の炉・発電設備、環境保全装置等の高度技術による差別化

【目標営業利益率】

2009年度 3%



2005年度 - 5%

#### 鉄道システム

- 国内シェアトップの軽量アルミ 車両を英国で受注  
→ 欧州大陸市場へ展開
- 英国での鉄道車両保守ビジネスへも参入
- 国内トップシェアの運行管理システムを海外展開

## 2-8. 成長戦略(3)

### ● 産業基盤事業

高度技術の一層の強化によりシェアNo.1製品を創出・維持

#### 自動車機器システム

- ハイブリッド車システムの開発
- 安全性向上のための外界認識技術の開発
- クラリオンとの連携による車載情報システム事業の強化

#### 産業システム/半導体・液晶等製造装置

- エレクトロニクス(計測・分析)、ナノテク(微細加工)技術を活かした次世代装置の早期市場投入
- 拠点整備による海外顧客対応力の強化

#### 産業システム/建設機械

- 新工場建設等でグローバル展開強化、サービス拡充
- 電動化、省エネ、環境対応等技術開発強化

【目標営業利益率】

2009年度 5%



2005年度 4%

## 2-9. 成長戦略(4)

### ● 生活基盤事業

日立グループ総合力を活かし、安心・快適ソリューションを提供

#### 都市システム

- アジア地域における昇降機新設台数シェア拡大
- 昇降機の保守サービスネットワークをベースにしたソリューション事業拡大  
(セキュリティ、エネルギー、再開発プロジェクト、ビル総合管理)

【目標営業利益率】

2009年度 5%



2005年度 4%

#### ホームICT(\*1)システム

- 放送と通信が融合した各種サービスの提供
- 大量の映像・音声データを高速かつ確実に配信できる次世代ネットワーク(NGN\*2)インフラの提供

\*1 ICT: Information Communication Technology

\*2 NGN: Next Generation Network

## 2-10. 成長戦略(5)

### ● 情報基盤事業

ストレージ、コンサルティングを軸として収益性を向上

#### ITプラットフォーム

##### [ストレージ]

- 仮想化技術を中心としたエンタープライズ製品の市場優位性とミッドレンジ分野での販売チャネルの拡充により売上を拡大

##### [サーバ]

- 「BladeSymphony」を中心に市場競争力のある製品を提供

#### システム・ソリューション

- 日立の実業ノウハウに基づくコンサルティングと実績のあるSI力を組み合わせたサービスのワンストップソリューション
- 指静脈認証システムとRFID「 $\mu$ -chip Hibiki」等のグローバル展開

##### 【目標営業利益率】

2009年度 7%



2005年度 5%

##### 【コンサルタント】

2008年度(目標)  
3,000人



2005年度  
1,200人

## 2-11. 成長戦略(6)

### ● 材料事業

トップシェア製品の拡大と新規材料の開発強化

社会イノベーション事業とのグループシナジーを発揮

#### [事業競争力強化]

- 自動車・エレクトロニクス・産業分野等を中心に展開
- トップシェア製品の開発強化
- 強み分野への積極的投資(日立金属によるNEOMAXのTOB)

#### [日立グループシナジーの深化]

- グループシナジーを活かした開発・事業化の推進
- 新規材料の共同開発(モータ材料、パネル材料、Li電池等)

【目標営業利益率】

2009年度 8%



2005年度 7%



安定的な高収益構造の確立

## Contents

1. 経営の基本方針
2. 高収益構造の確立と成長戦略
3. グローバル化とシナジー創出
4. まとめ

## 3-1. グローバル化とシナジー創出

### ● グローバル化の基本戦略

「成長する世界インフラ市場でのマーケット・インの徹底」

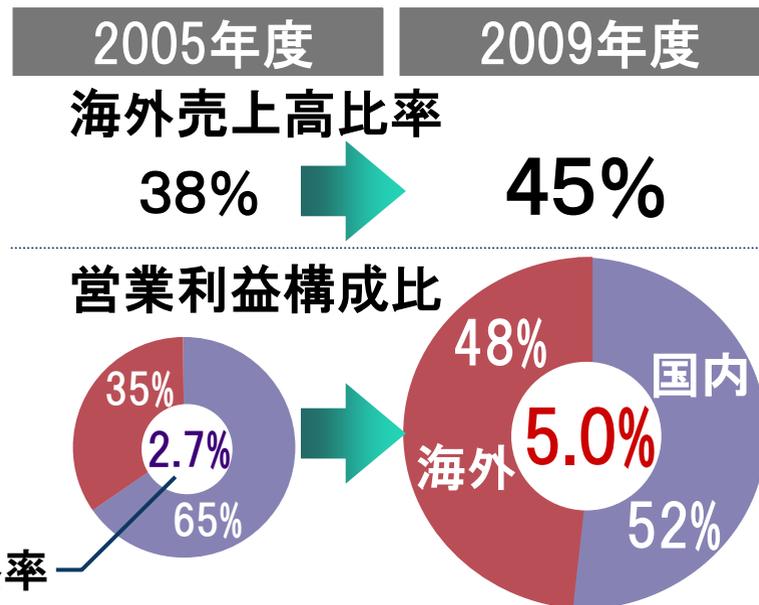
- 1 BRICs市場(特に中国、インド)への進出加速
- 2 有力パートナーとの連携による現地化の推進
- 3 グローバル提案営業力とブランド力の強化
- 4 グローバル人材の育成
- 5 北米、欧州、中国、アジアの地域総代表の役割強化

### ● シナジー創出

- 1 事業間シナジーによる価値創出
- 2 業務シナジーによる収益力向上

## 3-2. 高収益なグローバル事業の展開

- 社会イノベーション事業のグローバル化加速
- 開発・生産・販売・サービスの現地化推進による安定高収益化



連結営業利益率

地域	社会イノベーション事業グローバル化の主要施策
北米	営業力の強化(電力、コンサルティング、ストレージ、自動車機器システム等)
欧州	主要成長セクターへの重点化(鉄道システム、ストレージ、電力等)
中国	成長事業の強化(有力パートナー連携、現地化の推進等)
アジア	成長市場への取り組み強化(インド:建機、家電、空調、ソフトから更に拡大)

# 3-3. 事業間シナジー 自動車機器システムの例

グループ総力で取り組み、  
クルマ社会がめざす  
未来を実現

\*トキコ、日立ユニシア吸収合併  
(2004年10月)

エンジンマネジメントシステム



\*「電動力応用統括推進本部」  
(2006年4月設置)

エレクトリックパワートレインシステム

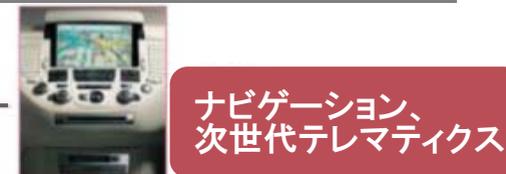


モーター、  
インバーター、  
Li電池等

走行制御システム



車載情報システム



ナビゲーション、  
次世代テレマティクス



\*クラリオンをTOB(2006年10月)

素材・  
機能部品



\*日立金属がNEOMAX社をTOB(2006年11月)

## 3-4. 業務シナジーによる収益力の向上

### ● グループ経営基盤の強化によるコスト削減

- 1 集中・集約購買の拡大**  
資材費低減: 約3,000億円/年(2006年度) → 追加低減 300億円(2008年度)  
IT活用・グループ連携強化
- 2 間接費の更なる低減**  
約150億円/年 削減(～2008年度平均)
- 3 資金のプーリング**  
約50億円/年 金利節減
- 4 アセットの有効活用**  
約50億円/年 キャッシュ・フロー改善(2010年度)
- 5 IT基盤の集約化**  
約70億円/年 費用削減(～2008年度平均)



安定的な高収益構造の確立

## Contents

1. 経営の基本方針
2. 高収益構造の確立と成長戦略
3. グローバル化とシナジー創出
4. まとめ

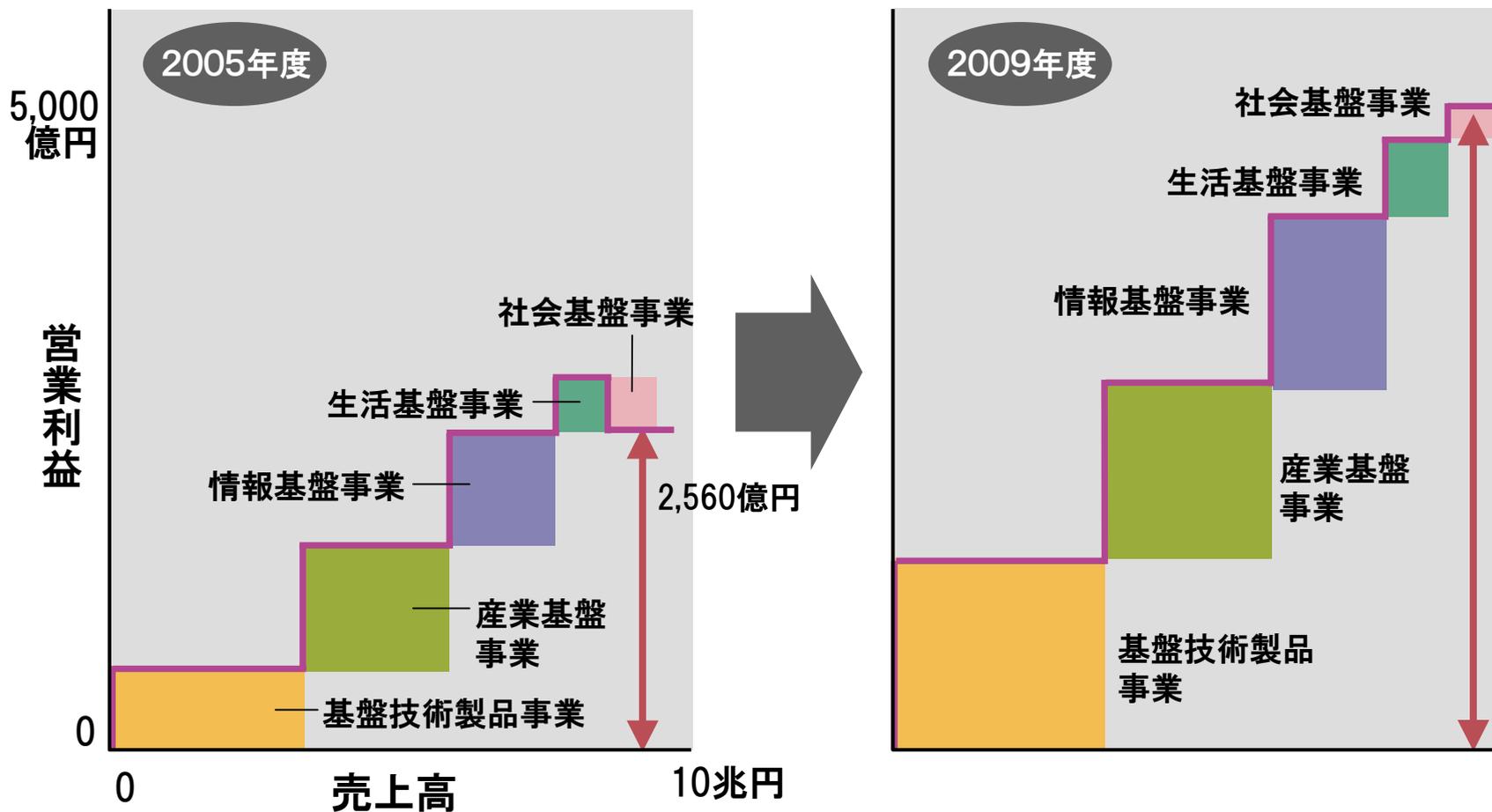
## 4-1. 経営基盤の強化

**1**      **モノづくり力・技術力**

**2**      **「人財力」**

**3**      **CSR経営**

## 4-2. 2009年度の収益構造



構造改革の進捗について、今後定期的に報告

## 4-3. まとめ

### ● 安定的な高収益構造の確立

**2009年度 連結営業利益率5%**

**D/Eレシオ 0.8倍以下の維持**

(少数株主持分を含む)

# 将来予想に関する記述

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。

- 市場における製品需給の変動及び価格競争の激化  
(特に情報通信システム部門、電子デバイス部門及びデジタルメディア・民生機器部門)
- 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会社及び子会社の能力
- 急速な技術革新  
(特に情報通信システム部門、電子デバイス部門及びデジタルメディア・民生機器部門)
- 為替相場変動 (特に円/ドル相場)
- 製品需給及び為替変動に対応する当会社及び子会社の能力
- 主要市場(特に日本、米国及びアジア)における経済・社会状況及び貿易規制等各種規制
- 自社特許の保護及び他社特許の利用の確保  
(特に情報通信システム部門、電子デバイス部門及びデジタルメディア・民生機器部門)
- 当会社、子会社又は持分法適用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
- 事業構造改善施策の実施
- 製品開発等における他社との提携関係
- 資金調達環境(特に日本)
- 日本の株式相場変動