

## I. はじめに

本報告書は、当社及び主要グループ会社の技術経営とその要素である「研究開発」及び「知的財産（知的財産権、ブランド）」に関する情報を提供することを目的としています。

報告対象期間は2003年度（2003年4月1日から2004年3月31日）とし、一部、2004年度からの組織体制、新規施策などについても記載しています。

## II. 日立グループ中期経営計画“i. e. HITACHI プラン II”と技術経営

### 1. “i. e. HITACHI プラン” から “i. e. HITACHI プラン II” へ

当グループは2000年度より経営改革の方向、目標を明確にした中期経営計画“i. e. HITACHI プラン”（2000年度～2002年度）を策定し、その実現に取り組んできました。

“i. e. HITACHI プラン”では、「ベスト・ソリューション・パートナー」への変革を目指し、『ITと知(knowledge)で装備された「情報システムサービス」と「社会インフラシステム」、及びそれらを支える「基幹のハードウェア、ソフトウェア、高機能材料」を提供し、この分野でトータルソリューションを提供できるグローバルサプライヤー』を目指した経営改革を進めてまいりました。

現在推進中の中期経営計画“i. e. HITACHI プラン II”（2003年度～2005年度）では、この基本的な考え方をさらに推し進め、「ベスト・ソリューション・パートナー」に向けたさらなる変革を推進中です。具体的には、SE サービスに代表される「情報システムサービス」とエネルギーシステム等の「社会インフラシステム」をさらに強化・融合してい

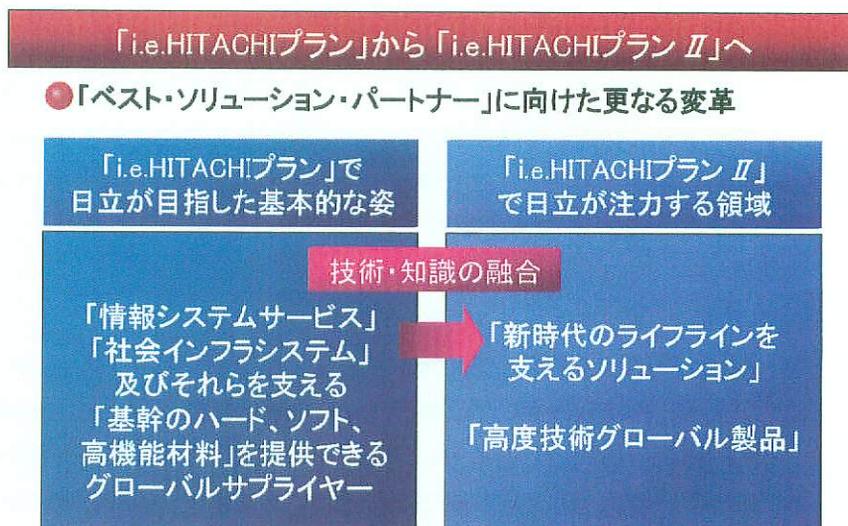


図 2.1 日立グループの経営ビジョン

く「新時代のライフラインを支えるソリューション」の領域と、当グループの高い技術・知識を集約した競争力のあるハードやソフトを中心にグローバル市場での高成長を目指す「高度技術グローバル製品」の両分野に経営資源を集中して注力事業を強化し、さらに両者のシナジーを發揮することで日立の総合力を活かした他社に差別化できる事業を展開していきます（図 2.1 参照）。

また、当グループでは、2003年6月に主要なグループ会社も含めて委員会等設置会社に移行しました。これにより各社における経営の迅速化と、当社から各社に社外取締役を派遣し当グループの一体運営の深化による経営効率の向上を推進しており、“i. e. HITACHI プラン II”の達成に向けて当グループの総力を挙げて取り組んでおります。

2. “i.e. HITACHI プラン II”達成に向けた日立グループの技術経営

“i.e. HITACHI プラン II”の実行（想定事業規模：2005年度連結売上高9兆円、連結営業利益4,000億円超）を通じてFIV<sup>1</sup>黒字化を実現するために、①グループ協創型 R&D の推進、②研究開発の効率向上、③Inspire A 事業に向けた技術開発の3つを柱として技術開発を推進していません。図 2.2 に当グループの技術経営体制を示します。

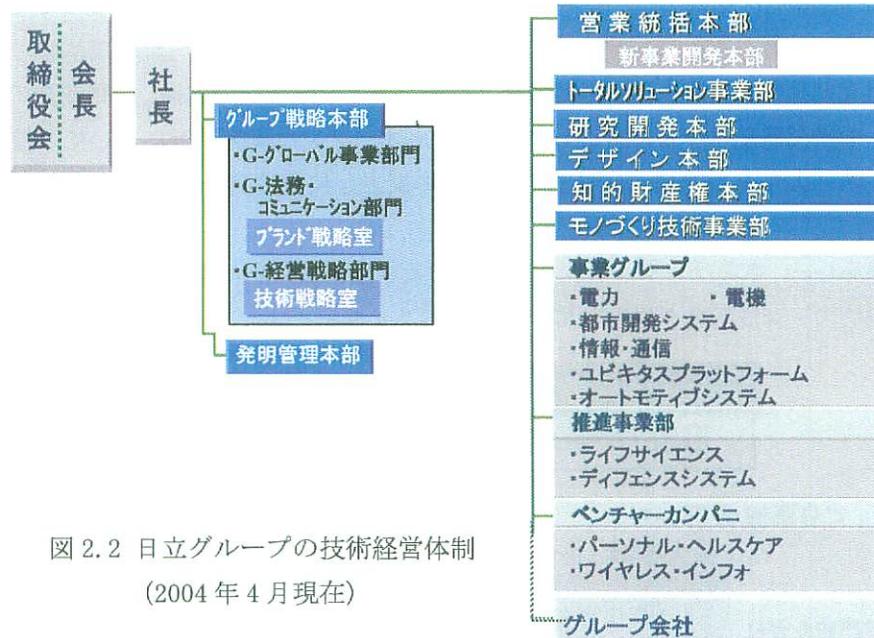


図 2.2 日立グループの技術経営体制  
(2004年4月現在)

グループ協創型 R&D の目的は当グループ技術の相互活用による研究開発力強化と技術の垂直統合による製品開発力強化です。これを実現するため、グループ先端・基盤研究制度を新たに設け、また、日立グループ CTO 会議（図 2.3 参照）を中心としてグループ全体に渡る技術開発戦略を策定、実行していきます。

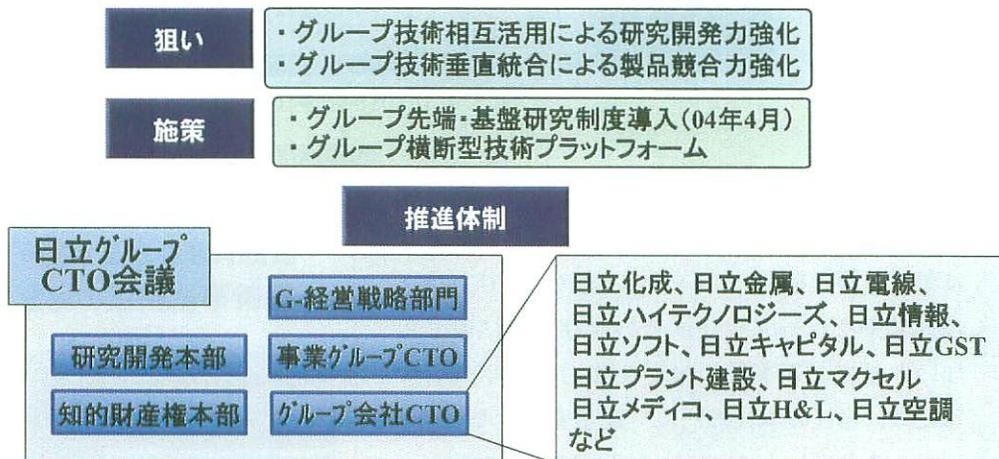


図 2.3 グループ協創型 R&D の狙いと推進体制

<sup>1</sup> 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。

グループ先端研究は、現在の事業分野にとらわれない将来の中核事業の開拓、パラダイムシフトを起こす新技術・新事業モデルの開発と知財化を目的とするものです。グループ基盤研究は、生産性向上、信頼性の改善、開発期間の短縮、モノづくり基盤技術の高度化を目的としています。この新研究制度により当グループ内での協創型の技術開発を推進しますが、特に重点分野として材料研究所、及び計測、シミュレーション、組込みソフトに関する3つのセンタを新たに設置しました。

研究開発の効率向上は、経営戦略と技術開発との整合性の確保、技術開発の選択と集中、オープンな研究開発を中心に推進します。特に、オープンな研究開発については包括提携を中心とした国内外大学との連携により技術シーズの探索と技術開発を効率良く推進することを狙っています。

Inspire A 事業は当グループの成長を担う中核事業の創出を目的とし、グループ一体となった事業拡大・育成活動を推進しています(図2.4参照)。

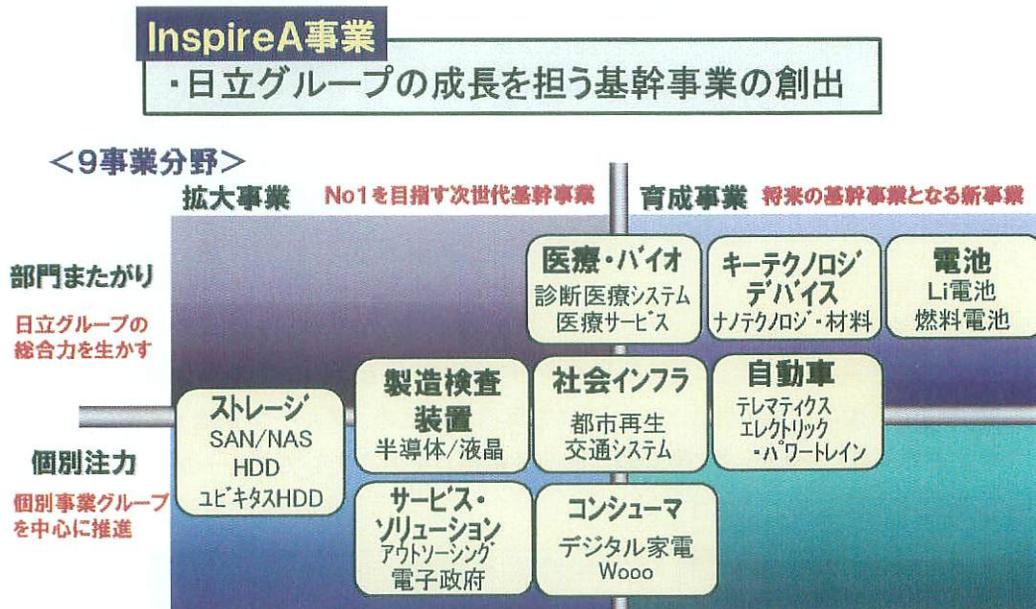


図 2.4 InspireA 事業

当グループ中核分野として、ストレージから電池までの9分野を制定し、技術開発もこれら分野に集中と選択を図っています。特に、当社事業グループやグループ会社単独の既存事業に収まらないタイプの新事業の推進を強力にサポートするため、当社の本社部門に「新事業創生委員会」(図2.5参照)を2003年4月に設置しました。本委員会は、いわゆる死の谷の克服に向けて、顧客志向の立場から支援・事業化推進を進めております。

2002年1月には、当グループの技術戦略を横断

### 新事業創生委員会

- ・複数にまたがる事業の育成検討
- ・基幹事業発展の可能性議論

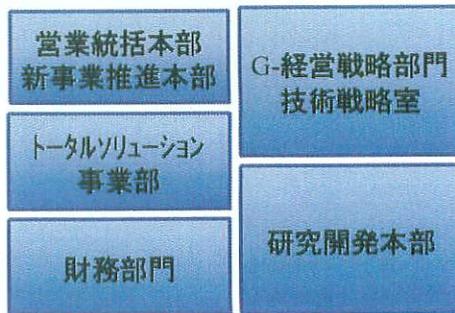


図 2.5 新事業創生の推進体制

的に立案、技術ポートフォリオを最適に管理する組織として、当社本社部門に技術戦略室を設置し、この技術戦略室を中心にグループ内のシナジーの創出・最大化に向けた諸施策を進めております。2002年3月には日立グループ技術戦略会議（現、日立グループCTO会議）を創設し、技術情報・ナレッジ共有化の推進や、グループ一体となった事業拡大・新事業育成に関する議論の場として活動中です。当グループでは、当社各事業グループ、グループ会社毎にCTO（最高技術責任者、Chief Technical Officer）を置き、所属する事業部門の技術ビジョンの策定と技術ポートフォリオ管理を行うとともに、前述の日立グループCTO会議のメンバーとして他部門・グループ会社との協力、グループ全体戦略の策定等を推進しております。

前述のInspireA事業の推進を通じた注力基幹事業の強化と新事業の創生のほか、中長期技術戦略の強化、技術開発基盤の整備（知的財産、全社生産性向上運動など）、先端技術研究の推進、および社外連携による強化を進めております。

中長期技術戦略の強化施策については、(1)研究開発部門による技術潮流予測と技術開発長期計画の策定と、(2)この技術開発長期計画をにらんだ事業部門による事業戦略ロードマップの策定、および(3)両者の策定段階における議論を通して、従来より長期レンジでの事業戦略と研究戦略の整合を図り、特に事業に直結する研究開発の効率の向上に努めております。

技術開発基盤の整備としては、知的財産活動（V章で詳述）の他、生産性向上運動として、特に製品開発力強化活動（HiSPEED/Next）を全社的に展開し、「モノづくり」基盤力の再整備と強化に取り組んでおります。

社外との連携強化では、産学官連携の強化やコーポレートベンチャーキャピタル制度の活用等により、事業拡大、新事業創生に向けた様々な取り組みを推進しております。

知的財産活動においては、主要グループ会社と知的財産戦略のあるべき方向性を共有し、出願のグローバル化、知的財産権本部海外拠点、知財専門家の共通利用化などの施策の共有化を推進しており、グループ全体としてのシナジー創出を追求しております。特に重要な技術については、グループ各社と連携を図ることにより、各社の保有する特許を束ね、一体化したグループ特許ポートフォリオとして活用をすることで、グループとしての知的財産戦略をさらに深化してまいります。

さらに当グループでは、HITACHIブランド自体が重要な経営資源、知的財産であることを認識し、2000年4月よりグループ連結として企業価値を高め、21世紀を代表する企業グループとして躍進するため、ブランドマネジメント強化に取り組んでおります。2002年4月には、経営・事業にブランドの視点を組み込み、さらにブランド価値に沿った社員の一貫した行動促進のため、当グループ全体のブランドマネジメント専門組織としてブランド戦略室を設置し、経営戦略、事業戦略との連携強化を図っております。

“i.e. HITACHI プラン II”では、「信頼性」「技術力」などの従来のブランド価値に加え、ブランドプラットフォームである「Inspire the Next」に沿って「新たな時代に息吹を与え続ける」という姿勢を展開することで、お客様に対する新たなHITACHIブランドの価値向上をめざし、具体的計画を策定・実行しています。具体的には、研究開発、営業活動、コミュニケーション活動等のあらゆる機会を通じて、一貫したメッセージとしてお客様にご理解頂けるよう、グループ会社における視覚表現統一基準の制定やWebでの当グループとして統一感のあるデザインとコンテンツのマネジメント等を強化しています。

### 3. 日立のグループ経営のさらなる深化を期して「グループ戦略本部」を新設

当社は、中期経営計画“i. e. HITACHI プラン II”に基づき、連結ベースでの経営改革を推進していますが、このたび4月1日付で、グループシナジーの拡大など当グループの総合力発揮を目指した経営戦略の構築と実行を行う組織として、「グループ戦略本部」を設置しました。

「グループ戦略本部」の本部長には、日立化成工業株式会社の内々崎功会長が、日立の「グループ経営執行役」として就任しました。また、「グループ戦略本部」は、「G-グローバル事業部門」、「G-法務・コミュニケーション部門」、「G-経営戦略部門」からなり、グループの経営戦略の構築と実行にあたります。(図2.2参照)

今後、グローバル企業として、グループの永続的な発展を目指し、「グループ戦略本部」を新設し、企業価値を継続的に向上させる施策を、集中的に立案、提言、実行するとともに、グループシナジーを徹底して追及していきます。

「グループ戦略本部」においては、グループ会社ならびに日立の各事業グループの人材を投入するとともに、日立とグループ会社との間で人材交流を図っています。これにより、「グループ戦略本部」が当グループ全体の視点に立って、グループ経営の充実を図る体制が構築されることとなります。

今回の「グループ戦略本部」の新設は、「自主独創の精神」を尊重しつつ、「意思ある統合経営」を深化させ、日立らしいグループ経営を加速させるものです。こうした取り組みを通じ、“i. e. HITACHI プラン II”の目標である2005年度FIVの黒字化、さらに、その先の当グループの成長に向け、当グループの総合力を十分に発揮していきます。