

## 日立の経営方針について

株式会社日立製作所（執行役社長 古川一夫/以下、日立）は、「協創と収益の経営」を推進するための経営方針を策定しました。「マーケット・インを貫き、利益の創出に徹する」ことを基本方針として、FIV(Future Inspiration Value)による経営管理の徹底、収益性を重視した事業ポートフォリオの構築、グループ経営の進化、パートナーやグループ会社とのイノベーションの創出等を基本施策として、安定的な高収益構造の確立を目指します。

本経営方針のもと、日立グループではFIVに基づいて事業管理を徹底し、聖域なき事業の再編・見直しを行い、収益の向上を図っていきます。また、社会基盤・産業基盤・生活基盤・情報基盤事業からなる「社会イノベーション事業」の強化と、それらを支える「基盤技術製品事業」とのシナジーの最大化を図り、安定的で高収益な事業ポートフォリオを構築していきます。グループ経営の進化では、グループガバナンスの体系化、グループ会社管理の効率化、資本関係の見直し等により、グループガバナンスの強化と効率的なグループ運営を行い、グループ全体の高収益化を図ります。また、日立グループでは、パートナーやグループ会社との協創を重視しており、多様なパートナーシップにより、さまざまな事業分野においてイノベーションを創出し事業を強化していきます。さらに、革新的でシェアトップレベルの製品・サービスの事業拡大や、利益創出に直結する研究開発力の強化等により、収益性を重視したイノベーションの創出を図っていきます。

これらの施策により、2009年度までに連結営業利益率5%を目指します。また、財務体質を一層強化し、D/Eレシオ（少数株主持分を含む）0.8倍以下の維持を図っていきます。

\*FIV：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。

今回、策定した基本施策は、次の通りです。

### 1. 経営の基本施策

#### 1-1. FIVに基づいた管理徹底による高収益経営

##### (1) FIVに基づいた事業管理の徹底

###### ・ 実質的独立会社制の進化

各事業グループへの権限委譲を拡大し、各事業グループにおけるキャッシュ・フロー経営を徹底し、各事業グループの収益責任を一層明確にします。

・事業モニタリング・リスク管理の強化

特に、FIV 赤字により要注意指定を受けた事業に対しては、モニタリングとリスク管理の責任者として執行役を任命し、客観的な見地から構造改革を検討する等、事業管理を徹底していきます。

(2) 聖域なき事業の再編と見直し

競争力の強化に向け、日立グループのあらゆる事業に、FIV ルールを厳格に適用し、事業の再編・見直しを行い、事業強化と収益性の向上を図ります。

1-2. 安定的な高収益構造の構築

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を加速していきます。

(1) 「社会イノベーション事業」

日立グループでは、これまで、社会インフラシステムに関する豊富な経験・ノウハウと情報システムサービスに関する最先端の技術・知識を蓄積してきました。このような日立グループの強みを発揮できる事業分野として、「社会イノベーション事業」を強化していきます。具体的には、今後、成長が見込まれる海外の社会インフラ市場に対応して、強い製品とシステムの提供とそれを基盤とした保守・サービス事業の拡大、ストレージ等の強い事業への経営資源の重点配分を行い、「社会イノベーション事業」について、安定的な高収益構造の確立を目指します。

(2) 「基盤技術製品事業」

高機能材料等、差別化技術を持つ「基盤技術製品事業」については、「社会イノベーション事業」とのシナジーの最大化を実現して、日立グループの強みを発揮していきます。

1-3. 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

日立グループにおけるガバナンス強化の観点から、親会社の7事業グループと主要な子会社約40社を対象に事業管理を強化します。さらに、7事業グループと主要な子会社約40社は、それぞれの子会社に対して連結経営を徹底していきます。

(2) 連結子会社管理の効率化

2006年3月末に932社あった連結子会社数を、2006年9月末には885社に削減しました。今後は、700社程度にまで削減し、グループ会社管理の効率化を図っていきます。

(3) 収益性向上のための柔軟な資本関係の見直し

収益性および競争力強化の観点から、適宜、資本関係の見直しを行い、グループ全体の収益力強化のため、必要に応じて上場、上場廃止、持分の変更等を検討していきます。

1-4. 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

日立グループでは、強い事業をさらに強くするため、パートナーとの協創を重視しており、

多様なパートナーシップにより、さまざまな事業分野でイノベーションを創出しています。例えば、原子力事業におけるゼネラル・エレクトリック・カンパニー(GE)とのグローバルな戦略的提携等、パートナーとの協創を積極的に進めています。また、日立グループが注力する自動車機器システムの分野で、車載情報システムにおけるクラリオンとの関係強化のほか、日立金属がハイブリッド自動車向け磁石事業に強みを持つ同社子会社の NEOMAX との経営統合を目的に株式の公開買付けを行うなど、グループシナジーの一層の創出に向けて、さまざまな施策が実行されています。

## (2) 収益性重視のイノベーション

日立グループでは、収益性を重視したイノベーションの創出を図っており、シェア No.1、No.2 の革新的な製品の売上高比率を、2005 年度の 30%から 2009 年度には 40%に拡大することを目指しています。また、研究開発においては、研究者の増員を図り、さらに事業の現場に近いところで研究開発をすることができるよう、コーポレートの研究開発人員の 15%を事業部門等へ配置し、さらに、開発期間の 30%短縮による強い製品の早期投入により、利益創出に直結する研究開発体制を整えていきます。また、特許等の知的財産価値の倍増を目指します。

## 2. 高収益構造の確立と成長戦略

### 2-1. 高収益構造の確立

電力システム（目標：2007 年度 営業利益 黒字化、2008 年度 FIV 黒字化）

2006 年 9 月に設置した「電力事業強化本部」を中心に、技術力や信頼性を高めるなど、モノづくりを強化していきます。また、先端検証システムへの設備投資も増加させ、信頼性の向上を図っていきます。海外火力事業では、海外に設立した日立パワーシステムズアメリカ、日立パワーヨーロッパを中心に、各地域に根ざしたプロジェクト運営を行い、プロジェクトの取り纏め力等を強化しているほか、グループ会社、パートナーとの協創により、リスク管理を推進しています。

薄型テレビ（目標：2007 年度 営業利益 黒字化、2008 年度 FIV 黒字化）

市場が伸長している大型プラズマテレビでシェア拡大を目指すほか、液晶テレビも含めた商品ラインアップも拡充していきます。また、日本、北米、欧州、中国における生産体制を整備し、グローバルなトータル・サプライ・チェーン・マネジメントシステム(TSCM)を構築することにより、最適なグローバルオペレーション体制を強化していきます。また、欧州におけるプラズマテレビの共同キャンペーン等、松下電器産業との協業や、液晶テレビにおける IPS アルファテクノロジー等、パートナーとの協創により事業をさらに強化していきます。

ハードディスクドライブ（目標：2007 年度 営業利益 黒字化、2008 年度 FIV 黒字化）

新経営体制や外部人材の積極的な登用等により、マネジメントを強化しています。製品戦略では、垂直磁気記録技術の適用製品の拡大等により、新製品比率を 2005 年度の約 50%から 2007

年度には約 75%とする計画です。また、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改善等、生産能力とコスト競争力をさらに強化しています。開発力の強化においては、設計・開発部門の集約、設計標準化、特別研究プロジェクト” TOKKEN ”を推進しています。加えて、日本的なモノづくり文化の海外工場への浸透によるモノづくり力の強化により、品質に対する大手顧客からの評価は高まっており、2006 年はシェアが上昇しています。さらに、パートナーとの戦略的提携も拡大することで、2007 年にはシェア 20%を目指します。

## 2-2. 各基盤事業の成長戦略

社会基盤事業（目標：2009 年度 営業利益率 3%）

### ・電力システム：

原子力事業では、GE とのグローバルな協業体制の構築と共同受注により、増加している北米等の海外原子力案件の受注拡大や、最先端の予防保全技術、信頼性の高い監視制御システム等による差別化で事業拡大を図っていくほか、次世代原子力技術の開発も推進していきます。また、火力事業では、米国・欧州での現地会社を中心とした事業基盤強化、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で収益の改善を図っていきます。

### ・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した実績を活かし、今後、欧州大陸にも事業拡大を図ります。また、英国での鉄道車両の保守ビジネスへの参入や国内トップシェアの運行管理システムを海外展開していきます。

産業基盤事業（目標：2009 年度 営業利益率 5%）

### ・自動車機器システム：

ハイブリッド車システムおよび安全性向上のための外界認識技術の開発、また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に注力していきます。

### ・産業システム/半導体・液晶等製造装置：

計測・分析等のエレクトロニクス技術やナノテク技術を活かした次世代対応半導体・液晶等の製造装置の早期市場投入と拠点整備により海外顧客の対応力を強化していきます。

### ・産業システム/建設機械システム：

新工場建設によりグローバル展開を強化し、サービスも拡充していきます。また、電動化、省エネルギー化、環境負荷低減等の技術開発の強化を図っていきます。

生活基盤事業（目標：2009 年度 営業利益率 5%）

### ・都市システム：

昇降機はアジアにおける新設台数シェア拡大を目指します。また、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を拡大していきます。（セキュリティ、エネルギー、再開発プロジェクト、ビル総合管理等）

・ホーム ICT(Information Communication Technology)システム:

放送と通信が融合した各種サービスの提供や、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: Next Generation Network)に関するシステム・サービスの提供を計画しています。

情報基盤事業(目標: 2009年度 営業利益率 7%)

・ITプラットフォーム:

ストレージでは、仮想化技術を中心としたエンタープライズ分野での市場優位性と、ミッドレンジ分野での販売チャネルの拡充により、売上高拡大を目指します。またサーバでは、「BladeSymphony」を中心に、市場競争力のある製品を提供していきます。

・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・ソリューションで営業を強化していきます。日立コンサルティングを中核に、グローバルコンサルティング体制の拡大を図っており、2008年度にはコンサルタントを国内外あわせて3,000名体制とする計画であり、グローバル化を加速している顧客企業に対し、最適なサービスを提供していきます。また、指静脈認証システムやRFID「 $\mu$ -chip Hibiki」等のグローバル展開を図っていきます。

材料事業(目標: 2009年度 営業利益率 8%)

高機能材料は、自動車やエレクトロニクス分野等を中心に事業展開しており、競争力と高付加価値がある製品・部品を市場に投入し、トップシェア製品の拡大と新規材料の開発を強化していきます。特に、自動車分野においては、磁性材料事業強化に向けた日立金属によるNEOMAXの株式公開買付けやモータ材料の開発を推進する等、「社会イノベーション事業」とのグループシナジーを発揮して、持続的に成長していきます。

### 3. グローバル化とシナジー創出

日立グループでは、成長する世界インフラ市場でのマーケット・インを徹底し、グローバル化を推進していきます。また、幅広い事業領域から得られる経験・知識・ノウハウといったグループ内の多様な経営資源を活用し、事業間シナジーによる価値創出、業務シナジーによる収益力の向上を図っていきます。

グローバル化の加速

#### 3-1. グローバル化の基本戦略

##### (1) BRICs 市場の開拓

社会・産業・生活・情報インフラ需要が拡大しているBRICs市場向けに、「社会イノベーション事業」のグローバル化を促進していきます。特に、中国では、社会・産業インフラ関連の事業が伸長する等、中国総代表を中心とした日立グループの事業活動が定着しつつあり、さら

なる経営基盤の整備を目指し、現地人材の採用拡大や IT・財務業務におけるグループシナジーの最大化を図り、事業拡大を推進していきます。また、2006年8月にアジア総代表を設置し、インドでの日立グループのプレゼンス向上を図っており、建設機械、昇降機、家電、空調、ソフトウェア等の事業分野をはじめとして、さらなる事業拡大を図っていきます。

(2) 有力パートナーとの連携による現地化の推進

GEとの原子力発電事業におけるグローバルな協業体制の構築と共同受注等、海外の有力なパートナーとの連携や、現地法人の設立等により現地化を推進し、グローバル化を図っていきます。

(3) グローバル提案営業力とブランド力の強化

海外におけるコンサルティング事業、またグループ体となった営業の推進により、グローバル市場での提案営業力の強化を図っていきます。また、海外における日立ブランドの認知度向上を目的に、ブランド投資における海外比率を2005年度の30%から2008年度には50%とする計画です。

(4) グローバル人材の育成

重要な海外拠点の経営幹部ポスト(約180)を明確にして、グローバルに最適な人材を計画的に育成・登用する「日立グローバル・リーダーシップ・プログラム」によりグローバル人材の強化を図っていきます。

(5) 北米、欧州、中国、アジア地域総代表の役割強化

本社執行役クラスによる四極地域総代表の役割強化により、地域ごとにグループ体となった営業を強化し、横断的・最適ソリューションの提案を展開していきます。

### 3-2. 高収益なグローバル事業の展開

開発・生産・販売・サービスの現地化を推進し、「社会イノベーション事業」のグローバル化を加速し、海外事業における収益の向上を図っていきます。日立グループでは、海外売上高の比率を2005年度の38%から2009年度には45%に拡大する計画です。北米では、グループ体となった営業の強化等により、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の事業拡大を図っていきます。欧州では、鉄道システム、ストレージ、電力等の成長分野へ重点化していきます。中国では、昇降機、鉄道等の社会・産業インフラや高機能材料等の成長分野において、有力パートナーとの提携や事業の現地化を推進し、成長事業を強化していきます。アジアでは、インドにおいて、建設機械、家電、空調、ソフトウェア等の事業分野をはじめとして、さらなる事業拡大を図るなど、成長市場への取り組みを強化していきます。

#### シナジー創出

### 3-3. シナジー創出

(1) 事業間シナジー

日立グループでは、さまざまな事業分野でグループシナジーを生み出しています。例えば、自動車機器システムでは、ハイブリッド車システムを強化しており、リチウムイオン二次電

池のマーケティングおよび開発・製造を行う日立ビークルエナジーの設立のほか、2006年4月には「電動応用統括推進本部」を設置し、モータ、インバータの研究開発から設計・製造までグループのリソースを集約しました。また、車載情報システムでは、クラリオンとの関係強化のほか、日立金属がハイブリッド自動車向け磁石事業に強みを持つ同社子会社のNEOMAXとの経営統合を目的に株式の公開買付けを行うなど、グループシナジーの一層の創出に向けて、さまざまな協創施策が実行されています。

## (2) 業務シナジー

日立グループでは、スケールメリットを活かした「グループ経営基盤」を整備し、資金、人材、購買力、IT基盤などリソースの最大限の活用を進め、日立グループの収益力の向上を図っていきます。具体的には、調達戦略では、集中・集約購買の拡大、ITの活用、グループ会社との連携強化により、年間のコスト低減を2006年度の約3,000億円から2008年度には、さらに300億円の追加低減を計画しています。また、物流費等の間接費低減では、シェアドサービスの活用や間接費用の横断的低減により年間約150億円のコスト低減を目指します。グループ資金のプーリングでは、資金効率の向上により、年間約50億円の金利の節減を図っていきます。アセットマネジメントでは、遊休資産の有効活用等により、2010年には年間約50億円のキャッシュ・フローの改善を図ります。また、IT基盤集約化では、年間約70億円のコスト低減を図っていきます。

## 4. まとめ

### 4-1. 経営基盤の強化

#### (1) モノづくり力・技術力

「モノづくり強化本部」では、タービン事故の反省を契機に、既存のモノづくり強化活動を包含したモノづくり力、信頼性強化のための全社横断活動を推進していきます。研究開発においては、No.1、No.2事業の強化や事業部門の研究開発の強化等により、収益性重視の研究開発体制を構築していきます。また、イノベーションを引き出す長期的視点の大型テーマにも、継続的に取り組んでいきます。

#### (2) “人財力”

経営幹部やグローバル事業を担う人材の計画的な育成を行います。また、働き甲斐がある活力ある会社として、若手の登用や女性管理職の増加、経験者採用の拡大、海外の現地採用の強化、60歳以上の専門性やノウハウの活用、若手へのブランド向上活動や、事業化リーダーの発掘等、多様な“人財”の活性化を推進していきます。

#### (3) CSR経営

日立グループでは、引き続き、コーポレートガバナンスの先進性を確保していきます。日立グループ全体での内部統制体制の構築、経営会議による多面的なリスクマネジメントと迅速な情報共有等を推進していきます。また、環境経営・モノづくりの面では、2015年にエミッションニュートラルの実現を目指しており、CSR経営に積極的に取り組んでいきます。

#### 4-2. 経営目標数値

日立グループでは、以上の施策により、安定的な高収益体制を確立し、2009年度までに連結営業利益率 5%を目指します。また、財務体質の一層の強化により、D/E レシオ（少数株主持分を含む）0.8 倍以下の維持を図っていきます。

(注) 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

以上



---

このニュースリリースにおける将来予測に関する情報は、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います。このため、実際の結果と大きく異なったり、予告なしに変更され、検索日と情報が異なる可能性もありますので、あらかじめご了承ください。

---