

2003年1月30日
株式会社日立製作所

日立次期中期経営計画「i.e.HITACHIプラン」を策定

日立製作所（取締役社長：庄山悦彦／証券コード：6501）は、日立グループの最大の強みである技術・知識の融合による新事業の創出、売上高にして2割程度の既存事業からの撤退や注力分野の成長による事業ポートフォリオの組替えなどを柱にした、次期中期経営計画「i.e.HITACHIプラン」を策定しました。事業ポートフォリオの組替えにあたって、各事業に関する、撤退、強化、育成の判断は、F I V* (Future Inspiration Value)によって行います。

日立グループは、これまで多くのお客様との関わり合いの中で、様々な経験やノウハウなどの「知」を蓄積してきました。日立グループが今後も継続的に事業を行っていくためには、お客様が満足する製品やサービス等のソリューションを提供していくことが必要であり、そうしたソリューションこそが利益を上げることができます。F I Vを使った事業ポートフォリオの組替えは、お客様の視点からの事業の取捨選択ということでもあります。

日立グループでは、2005年度に向けての3年間で、事業構造の大幅な変革を進め、注力事業への集中による高収益事業への「質の転換」を図る期間と位置付け、売上規模の拡大を目標とするのではなく、高収益の実現を目指していきます。具体的には、売上高にして約2割の既存事業から撤退するものの、注力事業や新事業の成長を通じて、売上規模については、ほぼ現状程度を想定し、収益については2005年度におけるF I Vの黒字化を実現し、同時に財務体質の強化等を進めていきます。

また、2005年度におけるF I Vの黒字化を確実に実現するために、経営計画の進捗状況の徹底したフォローアップと、アクションアイテムの見直しを、毎年行います。そうした過程を通じて、必要に応じた新たな追加アクションの実施も含め、目標達成に向け、あらゆる施策を実行していきます。

更に、日立製作所及び主要な日立グループ会社は委員会等設置会社へ移行します。社外取締役を招聘するほか、日立製作所の取締役等が日立グループ会社の社外取締役を兼任し、日立グループ会社の取締役が日立製作所の取締役に就任するなど、日立グループ全体としての一体的な経営の更なる推進を図っていきます。

* F I V：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. 「i.e.HITACHIプラン」の実行目標（2005年度）

FIVの黒字化

営業利益率5%以上（情報通信分野：7%以上、電力・産業分野4%以上）

ROE 8%以上

長期債A格の維持

2. 「i.e.HITACHIプラン」における重点施策

今後日立は、FIVを基準として事業ポートフォリオの再構築を行い、事業の「選択と集中」を加速していきます。更に、シナジーの活用による新事業創出の促進や、財務体質強化策など、日立グループ全体にわたる経営施策を実施していきます。

事業ポートフォリオの再構築：現在の売上高にして2割の事業からの撤退を断行し、
注力事業の強化、新事業の創出によって高収益化を追求

「新時代のライフラインを支えるソリューション」と「高度技術グローバル製品」に経営資源を集中し、注力事業の強化を図ります。

また、社会のニーズ、ウォンツに対応して、日立グループのもつ優位技術、知識を融合し、次世代の中核事業となるべき新たな事業を創出します。既に「快適情報」「クリーン環境」「安心健康」「知識経営」を注力していく領域として取り組みつつあり、その中で更に注力事業を決めて推進していきます。また、注力事業分野とのシナジーが小さいこと、FIVの黒字化が困難なことなどから、売上高にして2割程度の事業について、1～2年の間に撤退・売却等を進めていきます。すでに様々な検討をしていますが、具体的な内容については、決定次第お知らせしていきます

グローバル化の加速：「グローバル化適格事業」を選別し、集中的に強化

グローバル市場でトップ3に入ることができる事業・製品を「グローバル化適格事業」として選別し、そこに経営資源を集中することによって、グローバル市場における競争力を強化し、新たな成長を実現します。

また、今後も引き続き高い成長率が期待できる中国市場においては、事業体制強化の観点から営業体制の見直しを行い、従来以上に市場密着型を志向した現地サイドでの事業開発・企画機能を強化することによって、中国市場における更なる事業拡大を目指します。

C I I（Corporate Innovation Initiative）

- ・現場主義の徹底：営業、開発、製造などの各現場毎の目標を明確化するとともに、責任と権限の委譲を更に進めることによって、事業の最前線での問題解決を促進します。
- ・Inspire A事業：今後戦略的に強化すべき事業を「Inspire A事業」として選定し、必要に応じてコーポレートとして戦略資金の投入や、グループ横断的な事業運営体制の構築など、事業強化のためのあらゆる施策を実施します。
- ・Cプロジェクト：引き続きフリー・キャッシュフロー改善を目的に、運転資金の改善と、FIVによる投資厳選を推進し、キャッシュフロー経営の実践強化を図っていきます。

- ・ Dプロジェクト：これまで進めてきたP R P（調達リニューアルプロジェクト）の改革成果をふまえ、デフレ経済に打ち勝つ、更なる資材調達コストの削減を図ります。

人的資源の活性化と効率的な活用

知識・技術のイノベーションの実現やシナジーの創出を人材・組織面から促すための、人材のより広い範囲でのダイナミックな活用や、多部門にまたがったプロジェクトワークのスピーディーな展開の仕組みづくりを進めます。人材データベースの広汎な活用に加え、新たに導入するF A（フリーエージェント）制度、課長相当職以上の360度フィードバックや、eラーニング・eコミュニケーションの積極的活用等により、より多彩でオープン、チャレンジングな風土に変革していきます。

また、グローバルに活躍できる人材、将来の経営者の育成にも注力しており、能力開発の支援や、グループ会社との人事交流等の施策を行っていきます。

コーポレートガバナンス強化に向けた委員会等設置会社方式への移行

日立製作所及び主要上場グループ会社の計19社は、各社の定時株主総会及び取締役会での承認を得ることを条件に、新しい会社統治の形態である委員会等設置会社へ移行し、経営監督の実効を向上させ経営の透明性を高めるとともに、事業執行単位の責任・権限の明確化による経営の機動性向上を図ります。またその実施に際し、日立製作所の取締役等の日立グループ会社への社外取締役派遣や、日立グループ会社からの日立製作所の取締役への就任により、全体として緊張と連携のバランスの取れた、「意思ある統合経営」を可能にするガバナンス形態の構築、連結シナジーの現実化、強みの融合によるイノベーションの創出を推進します。

3. 「i.e.HITACHIプラン」における注力事業

3-1. 日立グループの目指す姿：「ベスト・ソリューション・パートナー」

2002年度までの中期経営計画「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”を目指した事業構造改革を進めてきました。

「i.e.HITACHIプラン」では、この基本的な考え方を更に推し進めていきます。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」を更に強化・融合していく「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、日立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した、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」の両分野に注力し、相互のシナジーを発揮しながら、他社との差別化を加速していきます。

3 - 2 .「新時代のライフラインを支えるソリューション」

日立グループは、これまでの歴史の中で、「社会インフラシステム」に関する豊富な経験・ノウハウ、「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。電気・ガス・水道といった従来のライフラインに加えて、ライフラインが進む情報分野をも含めた「新時代のライフラインを支えるソリューション」は、こうした知識・技術・ノウハウを融合することによって、新たな価値を生み出すものであり、既存事業分野におけるSAN/NASストレージソリューションや、今後本格的な立ち上がりが見込めるバイオ・メディカル事業、ミューチップ（世界最小クラス非接触ICチップ）応用ソリューションのように、日立が強みを発揮できる分野です。

今後、市場・顧客の新しいニーズ・ウォンツに対応して、従来の事業グループや会社の枠を超えた融合的な取り組みが必要な事業については、必要に応じて組織横断的なプロジェクトを機動的に立ち上げ、事業展開を図ります。

<注力事業の例>

SAN/NASストレージソリューション事業

グローバル市場で高いシェアを持つディスクアレイサブシステムの更なる高機能化を図るとともに、国内でトップクラスの実績をもつシステム運用管理技術を活用したストレージ管理ソフトウェアを組み合わせることによって、ストレージソリューションを強化していきます。

また、海外パートナー企業との戦略的なアライアンスを通じて、グローバル市場での更なる事業強化を進めていきます。こうした施策を通じ、2005年度には、2002年度の約1.5倍の売上高約4,000億円を目指します。

バイオ・メディカル事業

バイオ・メディカル市場では、高度先進医療の拡大、医療サービスのパーソナル化（テーラーメイド化）、バイオ技術の医療分野への応用などが進み、日立グループにとっての事業機会は明らかに拡大しつつあります。日立グループでは、2002年10月に「メディカル戦略会議」を発足させ、主力である診断医療機器事業の更なる収益力強化と新分野の早期事業化の戦略を、グループ横断的に策定しています。今後、PET（ポジトロン断層撮影法）がん検診、陽子線がん治療、インテリジェント手術室、ロボット支援手術などの先端技術を用いた検診・治療システムを提供する「高度検診・先端治療」、グローバル市場において高いシェアを獲得しているDNA解析装置などのバイオ研究機器と、バイオ受託解析事業への取り組みによって蓄積された技術等を融合することによって展開する、遺伝子診断や再生医療などの「バイオ技術応用医療」、糖尿病の予防・治療用等に拡大が見込まれる在宅診断用装置の販売・サービスや医療機関向けの経営支援サービス事業を含む「医療サービス」などの新分野を育成し、2005年度に、2002年度の1.8倍の約4,000億円の売上高を目指します。

都市再生事業

日本市場において今後期待されている都市再生ニーズに対応し、街づくりの企画から、土壌浄化などの基礎調査、耐震免震システムや、ネットワーク・ITシステム、昇降機や空調システムなどのビル設備の総合的なソリューション提供、セキュリティから電源管理にいたる建物の総合管理サービス、効率的なビルリニューアルソリューションの提供、リサイクルサービスの提供などを進め、街のライフサイクル全てを支える総合的なソリューションを進めていきます。今後、必要に応じて新たな事業体制の構築も行って、基幹事業への育成を図り、2005年度に、2002年度の約1.1倍の約3,000億円の売上高を目指します。

戦略アウトソーシング事業

これまでに日立が蓄積してきたさまざまな事業分野におけるノウハウや、知識、技術を総合的にお客様に提供することによって、ITシステムの運用サービスやシェアドサービス、ファイナンスサービスなど、お客様の事業運営を包括的にサポートする戦略アウトソーシング事業に注力していきます。お客様との共同事業会社の設立なども視野に入れた積極的な事業展開を図ることによって、2005年には、2002年度の約2.7倍の売上高約1,300億円を目指します。

交通システム事業

ブロードバンドネットワークを活用して、マルチメディア乗客サービスやリモートメンテナンス、最適インバータ編成制御などを実現する「B-System」と、アルミダブルスキンや摩擦攪拌（かくはん）接合法、モジュールぎ装などの高度技術を集積した「A-Train」を中核にした交通システム事業においては、信号メーカーとのアライアンスによる事業強化や、リースビジネスなどへの事業分野の拡大を行うことによって、2005年度で、2002年度の約1.1倍の約800億円の売上高を目指します。

ミューチップ（世界最小クラス非接触ICチップ）応用ソリューション事業

安心で快適なユビキタス情報社会を実現していくためのキーデバイス、「ミューチップ」を活用したミューソリューションは、既に鋼材現品管理や、愛知万博の入場券などの分野で採用が決定しています。紙に埋め込むことが可能なその極小性と高いセキュリティ機能を活かし、製品のサプライチェーン、品質管理、偽造防止など多くの分野で、世界中のお客様やパートナーとともに新たなビジネスモデルを構築して市場を創出することによって、2005年度で、約150億円の売上高を見込んでおり、2006年度以降の更なる成長を目指します。

3-3 「高度技術グローバル製品」

お客様から寄せられる日立への信頼感の源泉には、日立の製品に対する信頼性があります。1910年の創業以来、高い技術力を背景とした信頼性の高い製品の創造は、日立のアイデンティティそのものであり、今後も引き続き、競争力の高い技術・知識集約的なハードやソフトを中心とした「高度技術グローバル製品」へ注力していきます。グローバル市場での高成長を目指す

これらの「高度技術グローバル製品」は、いずれも日立がグローバル市場で勝てる「グローバル化適格事業」であり、戦略的に強化していきます。

<注力事業の例>

ハードディスクドライブ事業

日立グローバルストレージテクノロジーズが持つ世界トップクラスの技術力を更に高め、競争力のある新製品を開発投入するべく、年間600億円程度の設備投資等を行うことによって、2004年度には営業利益の黒字化を実現し、更なる収益性の改善を図っていきます。またハードディスクドライブは、日立の提供するSAN/NASストレージソリューションを支えるキーコンポーネントとして、「新時代のライフラインを支えるソリューション」へと応用されていきます。また、情報家電など、ブロードバンド市場での新たな用途の拡大も見込んでいます。詳細な事業計画については、日立グローバルストレージテクノロジーズにて現在最終的な詰めを行っているところですが、今後、日立グループの中核製品として戦略的な強化を進めていきます。この事業については、2005年度で、IBMとの事業買収による増加分も含め、2002年度の約6倍にあたる売上高約7,800億円を目指します。

自動車機器事業

今後更に加速化する環境規制強化に対応し、2006年以降に本格的な立ち上がりが期待されるエレクトリックパワートレインをはじめとした自動車関連機器については、将来的に大きな伸長が期待できる事業分野であると考えており、既に先行的な開発投資を進めるなど、今後の中核事業として強化を図っています。また単なる部品事業にとどまらず、テレマティクスを含む車載情報システムソリューションなどグループ横断的な取り組みを進めていきます。自動車機器分野については、2005年度には、2002年度に実施したユニシアジェックス（現：日立ユニシアオートモティブ）の100%子会社化による増加分も含め（2002年度には下半期分を計上）売上高は2002年度の約1.3倍の3,700億円を見込んでおり、2006年度以降の市場の拡大を踏まえ、更なる成長を図っていきます。

半導体製造装置事業

事業推進を担当する日立グループ会社における開発投資に加え、コーポレートからの戦略的開発投資を実施するとともに、「半導体製造装置ステアリングコミッティ」において、日立グループ横断的な事業戦略を策定し、事業強化を進めることによって、2005年度において、2002年度の約1.7倍の売上高約3,000億円を目指します。

電池事業

日立では、分子・原子レベルで材料を制御する高度材料技術を基盤として、自動車用リチウムイオン電池や、モバイル用燃料電池など各種電池の開発を進めています。将来的にはホームネットワークシステムやビル設備システムなどへ応用することを検討し、日立グループ横断的なプロジェクトを立ち上げます。これらの新たな電池については、2005年度に約60億円の売上高

を見込んでおり、2006年度以降に立ち上がる新たな市場に対応して、更なる拡大を図っていきます。

4. まとめ

日立では、2005年度までの今後の3年間の経営環境は、これまで以上に厳しいものになるという認識のもと、当社の最大の強みであり、これまでに蓄積してきた豊富かつ高度な技術力を活用した新事業の創出や、不採算事業からの撤退による事業構造改革を加速していきます。

「i.e.HITACHI プラン」を通じて、「情報システムサービス」と「社会インフラシステム」を更に強化・融合していく「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、競争力の高い技術・知識集約的なハードやソフトを中心にした、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」の両分野を中核とする高収益体制を確立して、将来に向けた新たな成長の段階へと歩みを進めていきます。

(注) 本資料における業績見通し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。

- 急激な技術変化（特に情報通信システム部門及び電子デバイス部門）
- 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
- 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）
- 為替相場変動（特に円/ドル相場）
- 資金調達環境（特に日本）
- 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及び電子デバイス部門）
- 製品開発等における他社との提携関係
- 日本の株式相場変動

以上

このニュースリリースに掲載されている情報は、発表日現在の情報です。
発表日以降に変更される場合もありますので、あらかじめご了承ください。
