

「協創と収益の経営」進捗説明会

安定的な高収益構造に向けて

2008年5月26日

株式会社日立製作所
古川 一夫

「協創と収益の経営」進捗説明会
安定的な高収益構造に向けて

2008年5月26日



Contents

1. 基本方針と重点施策
2. FIVに基づいた管理徹底による高収益経営
3. 安定的な高収益構造の構築
ー 社会イノベーション事業の成長戦略
4. 経営環境の変化に対応した
グループ経営の進化と協創によるイノベーション
5. まとめ

「協創と収益の経営」進捗説明会
安定的な高収益構造に向けて

2008年5月26日



Contents

1. 基本方針と重点施策
2. FIVに基づいた管理徹底による高収益経営
3. 安定的な高収益構造の構築
ー 社会イノベーション事業の成長戦略
4. 経営環境の変化に対応した
グループ経営の進化と協創によるイノベーション
5. まとめ

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

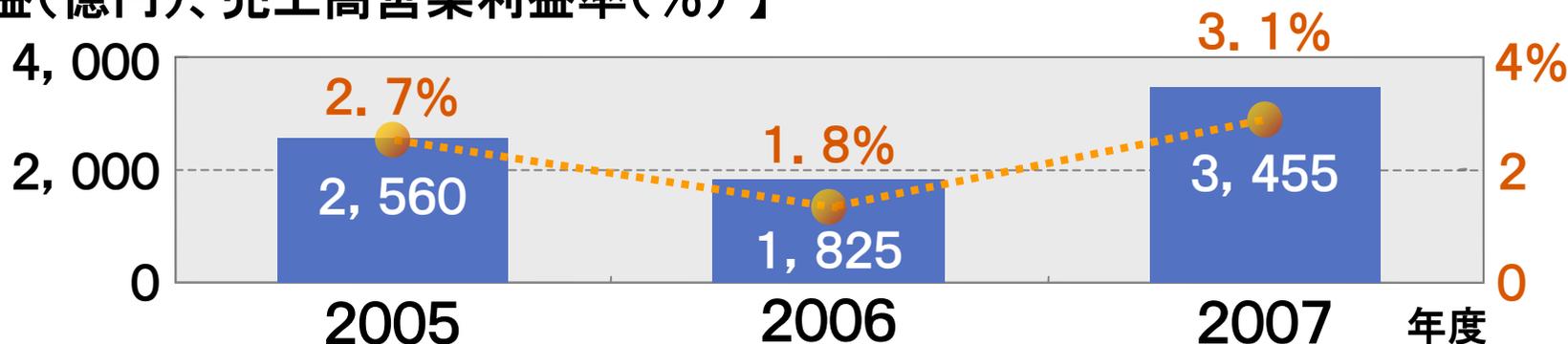
基本施策

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

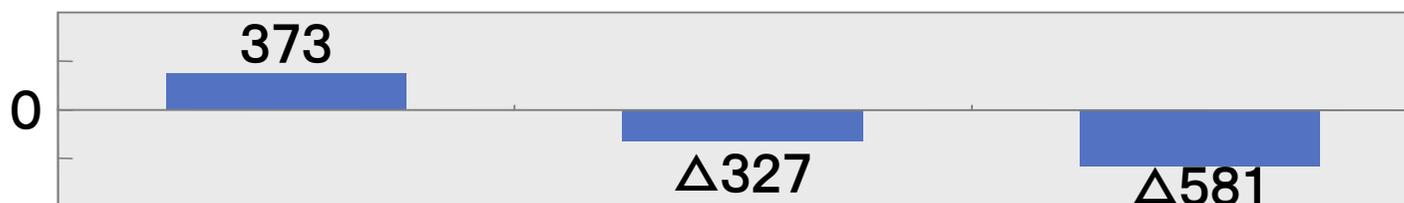
— グループ総合力による環境価値の創造等 —

1-2. 業績推移と主要な施策

【営業利益(億円)、売上高営業利益率(%)】



【当期純損益(億円)】



● 業績改善に向けて実施した主要施策

実施済

- ・電力海外不採算案件の対策完了と信頼性向上
- ・液晶ディスプレイ事業における松下電器産業・キヤノンとの協創

推進中

- ・ハードディスクドライブ事業構造改革加速
- ・薄型テレビ事業の製品高付加価値化・構造改革推進

社会イノベーション事業のグローバルな成長の加速

- 世界のインフラ需要に高信頼性技術と総合力で積極貢献
- 現地に根ざしたオペレーションの加速とリスク管理の徹底

利益を伴う成長を支える堅固な経営基盤の強化

— グループ全員活動『基盤強化 08-09』 —

- 目標達成に向け、景況悪化、資材費高騰、為替変動等のリスクに打ち勝つ調達費等コスト削減
- 高度モノづくり力・IT基盤・人財力、社会を支える理念共有

グループ総合力による環境価値の創造



- 日立グループ内外協創による環境事業の創造と拡大
- 技術と行動による地球温暖化対策への貢献

「協創と収益の経営」進捗説明会
安定的な高収益構造に向けて

2008年5月26日



Contents

1. 基本方針と重点施策
2. FIVに基づいた管理徹底による高収益経営
3. 安定的な高収益構造の構築
ー 社会イノベーション事業の成長戦略
4. 経営環境の変化に対応した
グループ経営の進化と協創によるイノベーション
5. まとめ

2-1. FIV赤字事業の改善状況

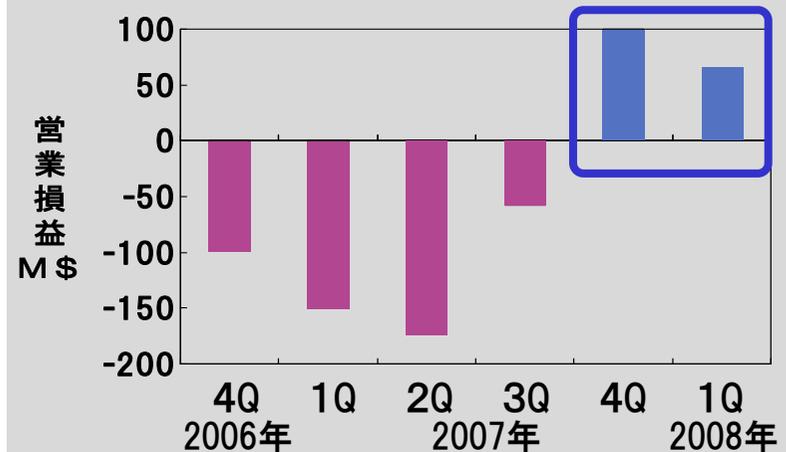
ハードディスクドライブ事業(1)

・2008年度FIV黒字化

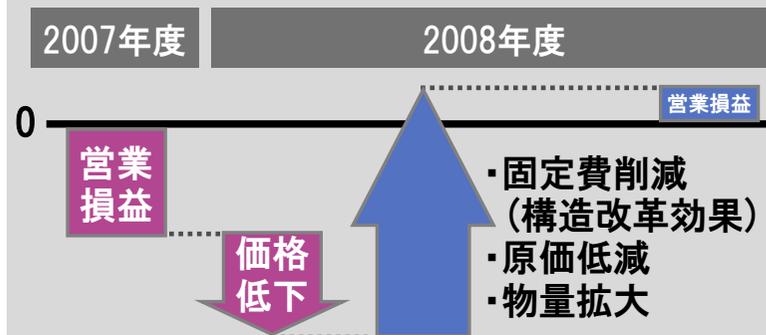
コスト低減の継続

- 競合他社に負けない製品原価実現
 - ・高付加価値・低コスト製品の早期市場投入
 - ・歩留まり改善によるスクラップコスト低減
 - ・価格低下を上回る資材単価の低減
 - ・設計共通化による部品点数削減、生産性改善、ロスコストの削減
- コスト構造改革の継続推進
 - ・拠点統合効果の刈取り
 - ・SCM改善によるトータルコストの削減
 - ・固定費削減プロジェクト推進

実績:2四半期連続営業利益黒字化



2008年度 収益改善構造



ハードディスクドライブ事業(2)

・2008年度FIV黒字化

- **事業構造改革-計画どおり推進**
 - ・ヘッド・メディア拠点の集約・統合完了
- **製品戦略**
 - ・主カセグメントへの開発リソース集中
(エンタープライズの高速製品、
モバイル/デスクトップの大容量製品)
 - ・低消費電力・高密度製品化により
お客様の「グリーン製品化」をサポート
- **マネジメントチームの強化による
改革加速**
- **年間米国特許登録数 業界1位**

■ヘッド・メディア事業拠点の統合

	メディア		ヘッド・スライダ		HGA*
	開発	製造	開発	製造	製造
統合前 ↓	米国 日本	米国 日本 中国	米国 日本	メキシコ フィリピン	中国 タイ フィリピン
統合後	米国	米国 中国	日本	フィリピン	中国

* HGA: Head Gimbal Assembly
ヘッド素子をサスペンションに搭載した部品

エンタープライズ向け製品ラインアップ強化

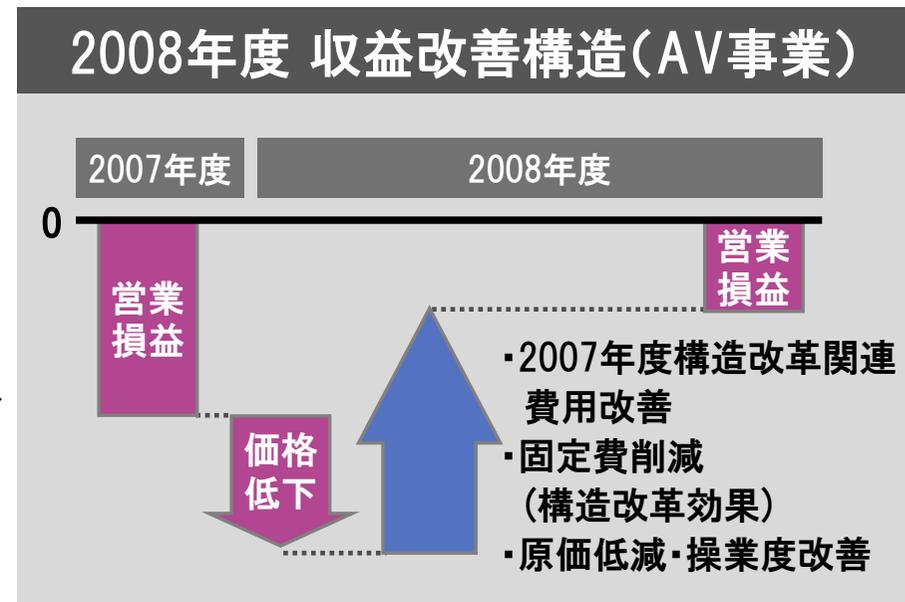


Ultrastar 15K450
15,000回転
最大容量450GB
 垂直磁気記録方式
 2008年4月出荷開始

薄型テレビ事業(1)

・2009年度FIV黒字化

- 日立としてのテレビ事業の位置づけ
 - ・薄型テレビ市場の拡大(特に中国など)
 - ・社会インフラ事業との連携による新興市場の開拓
 - ・放送通信融合時代の核
 - ・グループ総合力の発揮
- 2008年度コスト構造改善施策
 - ・原価低減
 - セット:設計改善等
 - パネル:プロセス改善等
 - ・SCM体制確立による、さらなるロジスティクスコストの削減と在庫圧縮
 - ・固定費3割削減、製造・販売拠点の集約・効率化、人員適正配置等



薄型テレビ事業(2)

・2009年度FIV黒字化

● 販売戦略: 高効率営業体制の確立

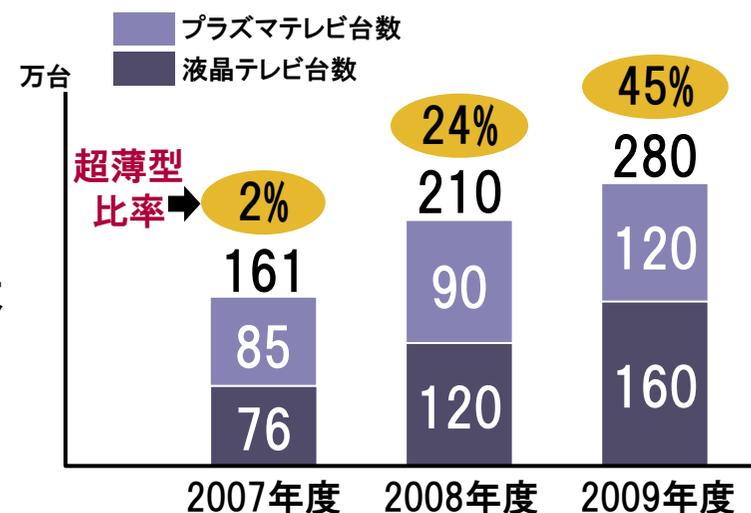
【テレビセット事業】

- ・グローバル地域戦略の再構築推進
 - 日本: 超薄型と販売チャネルの重点強化
 - 中国: 大型プラズマテレビのトップシェアの維持・拡大
 - 北米・欧州: ローリスク経営への転換
- ・超薄型を核にBtoBルート拡大

【プラズマパネル事業】

- ・パネル外販強化: 中国PDP技術センター新設 設計・営業・調達の一体運営

● 商品戦略: 優位性強化



WoooUTラインアップ拡充

液晶+超薄型プラズマ(35mm)開発、「壁貼りTV」提案

低消費電力化

セットの省電力化とトータル・エコの実現(梱包・運送等)

ワイヤレス化

世界初HDMI*ワイヤレスユニット

ネット対応

「Woonet」サービス開始(2008年6月から)

* HDMI: High-Definition Multimedia Interface

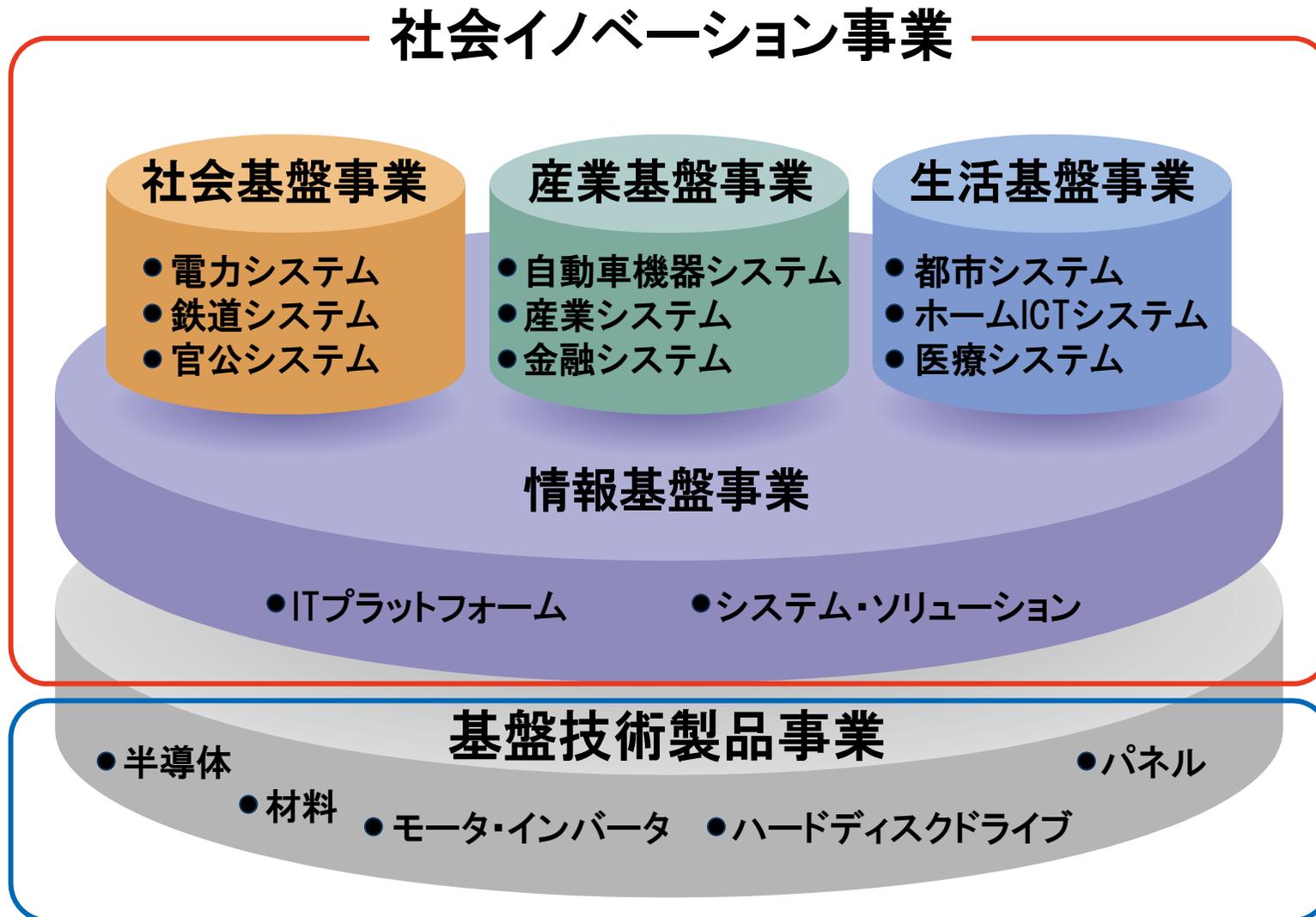
「協創と収益の経営」進捗説明会
安定的な高収益構造に向けて

2008年5月26日



Contents

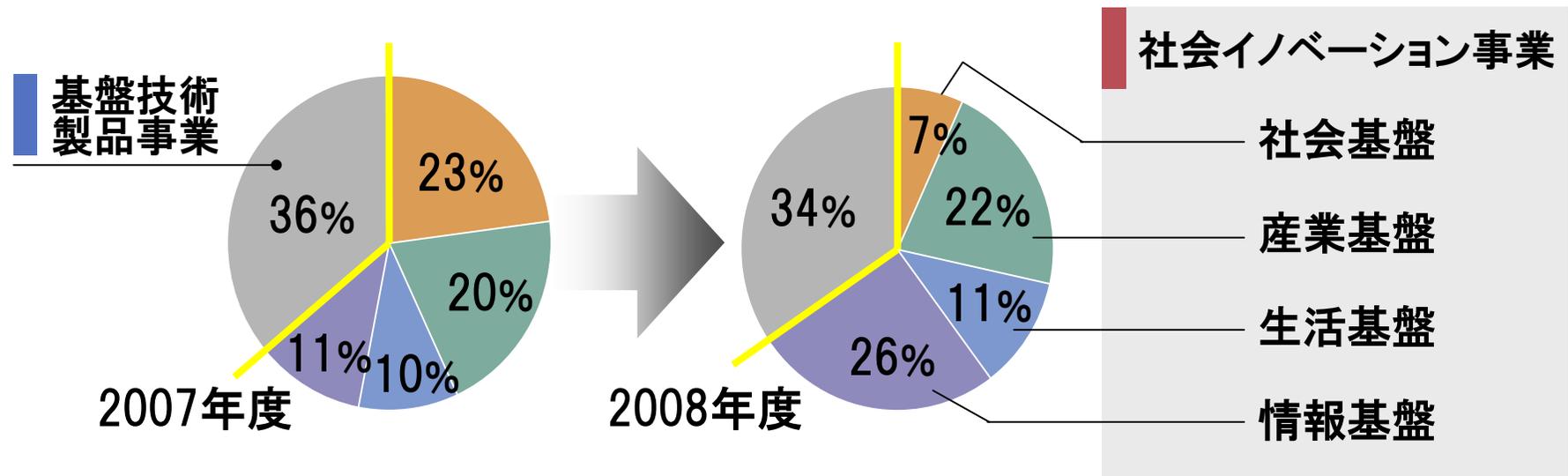
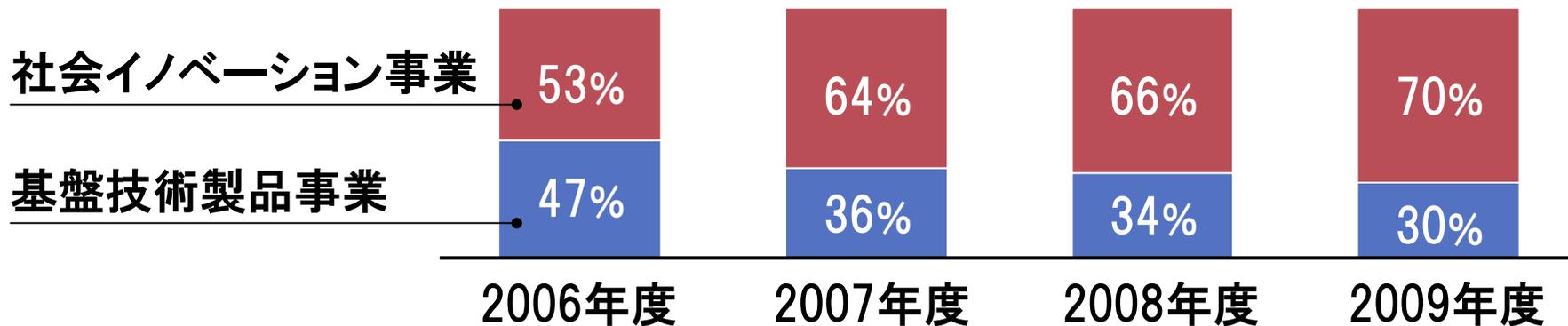
1. 基本方針と重点施策
2. FIVに基づいた管理徹底による高収益経営
3. 安定的な高収益構造の構築
ー 社会イノベーション事業の成長戦略
4. 経営環境の変化に対応した
グループ経営の進化と協創によるイノベーション
5. まとめ



3-2. 社会イノベーション事業の伸長

● 経営資源のシフト

- 投資キャッシュ・フローに占める社会イノベーション事業分野の比率



3-3. 安定的高収益構造の追求 社会基盤事業(1)

	2005年度		2007年度		2009年度(目標)
営業利益率	△5%	»	△1%	»	3%

市場

- 新興国を中心とした旺盛な社会インフラ需要の継続
- 先進国における環境対応型社会インフラへのリノベーション需要拡大

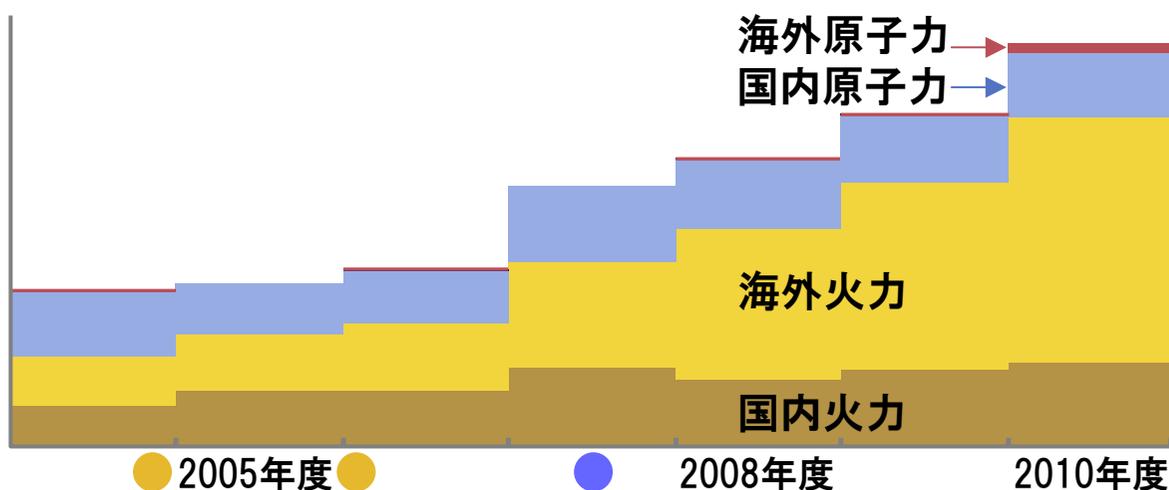
重点方針

- 環境保全と経済性を両立できる事業の拡大：
原子力・高効率石炭火力・風力発電設備、鉄道システム事業
- 安定的な保守・サービス事業の拡大
- 地域密着型オペレーションによるリスク低減
(火力：欧州・北米拠点、原子力：GEとの協創、鉄道保守等：英国拠点)

電力システム事業

拡大するグローバル需要に対し
現地に根ざした事業推進でリスク低減

● 原子力・火力事業の事業規模推移



原子力事業



2015年度*

* GE日立ニュークリア・エナジー
(持分法適用関連会社)を含む

強化
施策



電力システム事業
全体でのバランス経営

- 海外火力ビジネス拡大に対応したプロジェクトマネジメント
- 国内原子力の安定的受注確保
- GEとの協創による海外原子力の受注促進

電力システム事業

拡大するグローバル需要に対し
現地に根ざした事業推進でリスク低減

【原子力事業】

- 国内BWR*1新設プラントへの主要設備納入、既設プラントサービス向上



[国内原子力建設計画(13基)]
＜日立目標＞

・BWR全プラントに参画



- 海外原子力事業におけるGEとの協創強化

- ・米国大手電力会社(ドミニオン社、エンタジー社、エクセロン社)がESBWR*3建設・運転一体認可(COL)を申請/申請計画中
- ・米国新規建設計画の1/3に参画予定

- 次世代ウラン濃縮技術の開発

出典:経済産業省資源エネルギー庁
「平成20年度電力供給計画の概要」

*1 Boiling Water Reactor *2 Pressurized Water Reactor

*3 Economic Simplified Boiling Water Reactor

【火力事業】

- 海外石炭火力発電プラント事業推進

- ・米国・欧州ともに現地取纏め拠点主体の事業推進・リスク管理を推進
- ・米国サービス会社買収

- 自主開発ガスタービン拡販によるサービス事業の拡大

鉄道システム事業

国内のお客様と培った「日本品質」で海外展開、現地化を推進

● 日本唯一の鉄道総合メーカーとして製品・サービスをワールドワイド展開



* CTRL: Channel Tunnel Rail Link (ドーバー海峡トンネル連絡線)

- ・英国CTRL線用車両を初出荷(2007年8月)
- ・英国・日立レイルメンテナンス社が保守事業開始(2007年10月)

● 車両生産拠点 増産設備完成

- ・車両、電気品生産能力1.5倍化(2008年3月)

● ハイブリッド駆動システムを東日本旅客鉄道と共同開発(本システムを搭載したキハE200形が小海線で世界で初めて営業運転開始)



東日本旅客鉄道小海線
キハE200形

3-4. 安定的高収益構造の追求 産業基盤事業(1)

	2005年度		2007年度		2009年度(目標)
営業利益率	4%	➤	5%	➤	5%

市場

- 低環境負荷、高度安全性、ユビキタス対応等、自動車関連ニーズの大きな変化
- 新興国を中心としたインフラ建設関連需要の急拡大

重点方針

- お客様との協創と、グループの総合力で、環境・安全・快適全てのニーズに的確に応える新しい自動車機器・システムを開発・提供
- 新興国への先行進出事業(建設機械・プラント建設事業)先導による日立グループのグローバル化推進

自動車機器システム事業

お客様との協創・グループの総合力で
環境・安全・情報全てのニーズに応える

● 環境対応新技術のグローバル市場投入

- ・GMハイブリッド車向けインバータ納入(2007年9月)、
リチウムイオン電池大型受注
(2010年から車両10万台分/年納入)
- ・日産自動車向け「バルブ作動角・リフト連続可変
システム」の市場投入、量産開始



● より安全な車の協創 ー日立画像処理LSI技術活用

- ・富士重工業と「自動車用ステレオカメラ」共同開発・市場投入



● グループシナジーの創出

- ・車載情報システム:クラリオン、日立グローバルストレージテクノロジーズ
- ・リチウムイオン電池:日立ビークルエナジー、日立マクセル、日立化成工業、日立電線
- ・モータ・インバータ:日立産機システム、日立金属、日立電線、日立化成工業

産業システム事業

圧倒的な高度技術製品とサービスの
グローバルな展開

【建設機械】(日立建機)

- 生産設備の増強
 - ・新工場1:全世界にキーコンポーネントを供給
 - ・新工場2:超大型油圧ショベル・ダンプトラックを製造
 - ・新興国への対応:中国、インド、インドネシアなどでの増産体制を強化
- 世界共通のサービス情報システム「Global e-Service」



日立建機 新工場

【プラント建設】(日立プラントテクノロジー)

- BRICsや中東などでの大規模建設プロジェクトへの参加

【産業機械】(日立ハイテクノロジーズ)

- 線幅45nm以降に対応可能な測長SEM*1：世界シェア77%*2
 - *1 半導体ウェーハ上の微細な回路パターンの寸法を測定(測長)する走査型電子顕微鏡(SEM)
 - *2 2006年度 ガートナー社調査



3-5. 安定的高収益構造の追求 生活基盤事業(1)

	2005年度		2007年度		2009年度(目標)
営業利益率	△1%	➤	△5%	➤	5%

市場

- 社会や生活環境・ライフスタイルの変化が、安心・安全・快適・健康に関する新しいニーズを創出



重点方針

- 都市開発システム事業(ビル施設・システム事業、省エネルギー事業等)のグローバル化と、保守・サービス事業の拡大
- 薄型テレビ事業再構築と、放送通信融合対応機器・サービスの拡充
- グループの先進技術を医療システム関連事業に活用

都市システム事業

日立グループ総合力を活かし、世界の都市に安心・快適ソリューションを提供

● 昇降機事業

- ・アジア三極(日本、中国、東南アジア)シェアトップへ
→ 将来のサービス事業拡大への布石
- ・グローバル最適事業体制(開発、生産)の構築
 - 中国生産拠点の増強(広州・上海・天津の3生産拠点体制の確立)
 - インドに昇降機の販売・サービス会社設立、営業活動開始(2008年1月)

● サービス事業

- ・省エネルギー事業(ESCO*等)の強化、拡大
 - クリーンルーム設備のノウハウ、気流解析による最適空調など、エンジニアリング力を生かした省エネ提案強化
- ・グループ総合力を活用したセキュリティ事業拡大
 - 企業向け入退管理システム拡販(ミューチップや指静脈認証技術の応用など)

* ESCO:Energy Service Company

3-6. 安定的高収益構造の追求 情報基盤事業(1)

	2005年度		2007年度		2009年度(目標)
営業利益率	5%	»	7%	»	7%

市場

- モノ・情報・知の融合や情報量激増への対応ニーズが急増
- IT機器・システムの環境・省エネ対応が必須に

重点方針

- 知的創造社会に向けた高付加価値化
- 強い製品・サービスを核にしたグローバル展開
- モノづくり力強化による高収益体質化

● 知的創造社会に向けた高付加価値化

- ・アウトソーシング事業の強化
- ・統合ITプラットフォームの拡大
- ・世界最高水準環境配慮型データセンタ建設

BladeSymphony



● 強い製品・サービスを核にしたグローバル展開

- ・統合ストレージベンダとしてワールドワイドトップリーダーの実現
- ・コンサルティングを基軸にしたシステム構築事業の拡大

● モノづくり力強化による高収益体質化

- ・フェーズゲート管理徹底による
高信頼システム構築
- ・WW-TSCM*改革(設計・調達・製造・輸送)
の継続

コンサルタント数

2009年度：3,500人



2007年度：2,170人

* TSCM: Total Supply Chain Management

3-7. 安定的高収益構造の追求 材料事業

	2005年度		2007年度		2009年度(目標)
営業利益率	7%	➤	7%	➤	8%

市場

- 環境関連等の新しいニーズが堅調(自動車関連分野など)
- 日立グループ内の製品・システム開発における、高機能材料へのニーズ拡大

重点方針

- トップシェア製品の拡大と環境対応等戦略材料のさらなる開発強化
- 社会イノベーション事業とのグループシナジー創出を最大限に追求し、製品競争力の強化に大きく貢献

「協創と収益の経営」進捗説明会
安定的な高収益構造に向けて

2008年5月26日



Contents

1. 基本方針と重点施策
2. FIVに基づいた管理徹底による高収益経営
3. 安定的な高収益構造の構築
ー 社会イノベーション事業の成長戦略
4. 経営環境の変化に対応した
グループ経営の進化と協創によるイノベーション
5. まとめ

● 経営環境の急激な変化

- 米国等景気急減速、新興国景気後退リスク
- 新興国の技術力・人財力の追い上げ
- 為替変動
- 原材料費高騰、資源調達の困難化
- 環境規制強化
- 自然災害

経営リスク増大

経営基盤の強化、リスク対応力強化 「基盤強化 08-09」(2008年4月～)

- リスク克服上重要な横断的課題について、担当副社長を設けて重点化
- 全員活動として取り組むテーマを設定、全世界で推進

困難を克服し社会を支える理念の全員共有

高度モノづくり力・信頼性

あるべきコストを実現する開発購買力

先進IT基盤

地球環境保全への貢献力

人財力、チーム力

健康の維持増進 等

お客様に最も信頼されグローバル競争に圧勝する高度モノづくり力・信頼性確保

- 解析主導設計による品質・信頼性向上と、開発期間の短縮
- スーパーコンピュータを駆使したシミュレーションの徹底活用



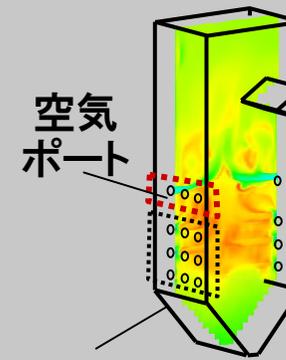
日立スーパーコンピュータ
SR11000

環境負荷の低減を実現する高効率石炭火力発電用ボイラー技術

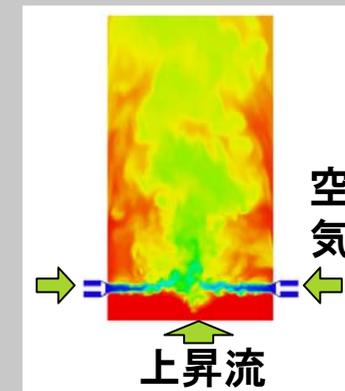
シミュレーションを駆使して、発電効率が高く、窒素化合物等の排出が少ない燃焼を検証



燃焼試験設備



空気ポート
バーナ



空気
上昇流
燃焼シミュレーション

- 組み込みソフトウェア品質確保: 共通プラットフォーム化
- e-Meister活動(熟練技能のデジタル動画DB蓄積・活用)グローバル展開

為替・地域リスクに打ち勝つワールドワイド経営基盤強化

- **日立グループ共通IT基盤の海外展開強化と共通ITコスト削減**
 - WW-TSCM改革によるグローバル最適生産
 - グループ共通ITコスト削減
- **BRICs等新興市場対応経営基盤強化**
- **グローバル協創型プロジェクトの推進**
 - 欧州: CO₂抑制型石炭火力に関する欧州大学との共同研究
 - 北米: GEとの次世代軽水炉ESBWR共同開発プロジェクト
 - 中国: 中小企業省エネ・排出物抑制モデルプロジェクト
 - アジア: シンガポール国立大学との水再利用技術共同研究

海外売上高比率 2007年度 42% ➡ 2009年度 45%

グローバルでの人財獲得・育成により、チームとして最大限の力を発揮

● 経営幹部育成施策の展開加速

- ・海外人財を経営幹部として選抜・育成:International Executive Course
- ・ペンシルベニア大学ウォートン・スクールと連携した経営幹部の育成、ハーバード大学ビジネススクール教授陣によるプログラム開始

● グローバル人財の確保・育成と適材適所の配置・活用

- ・海外での日立グループ合同採用(中国、シンガポール、タイ、マレーシア)
- ・マネージャー教育プログラムのグローバル化

● ワークライフバランスの実現と健康の維持増進

- ・厚生労働省「ワークライフバランスモデル企業」に選定(2008年4月)

● グローバル規模のCSR浸透徹底

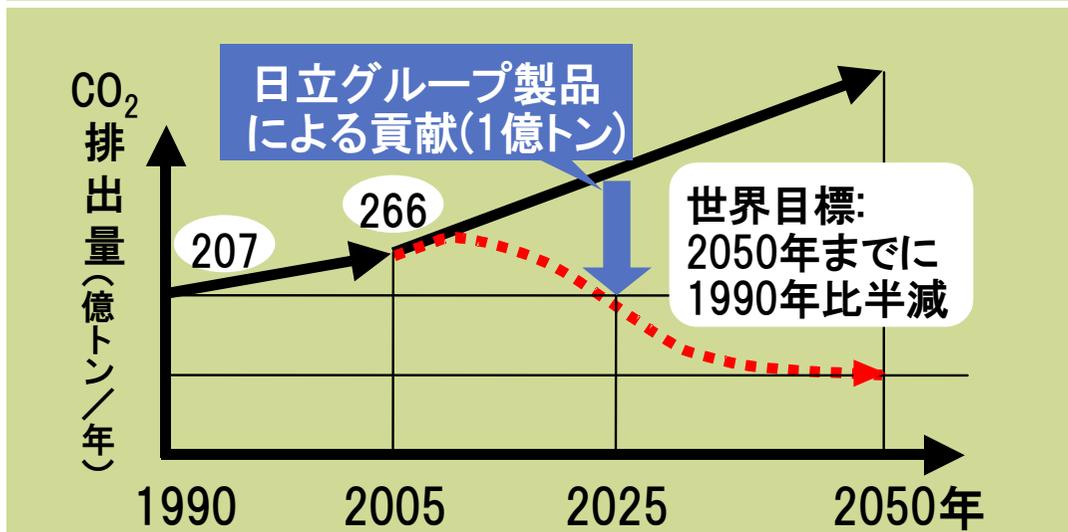
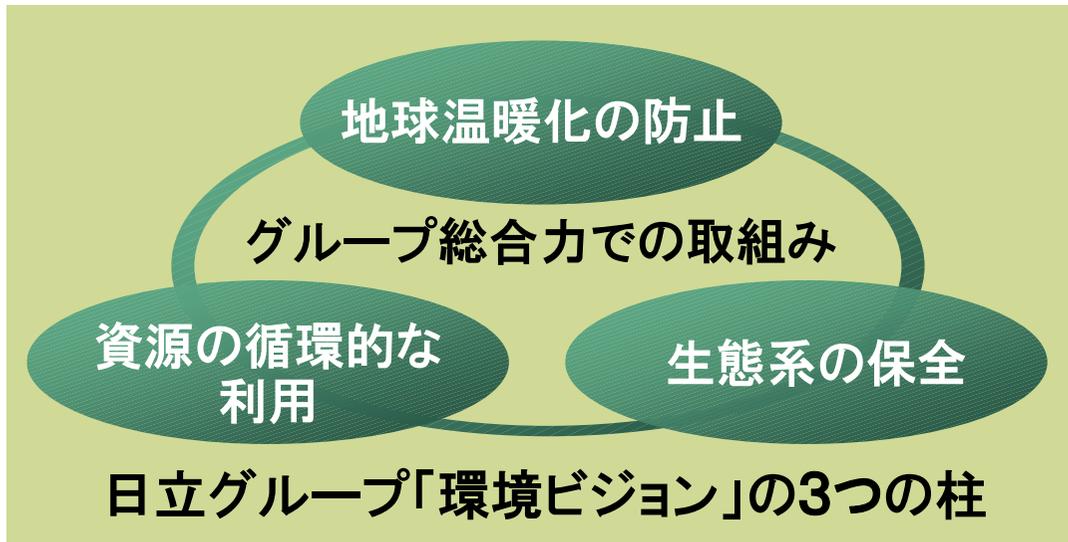
- ・12カ国語によるeラーニングの実施

経営環境の急激な変化に打ち勝つ「One Hitachi」の推進

- 連結会社運営の効率化
- 原材料費高騰等に対応した資材費の低減
資材費低減総額 …… 約3,000億円/年
- 間接費のさらなる低減 …… 約150億円/年削減(～2008年度平均)
- 資金プーリング …… 約50億円/年 金利節減
- 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年度目標)
- ビジネスシナジーの創出加速

- ・モータ・インバータ : 開発体制集約と、電動応用統括推進本部活動推進
- ・バッテリー : 自動車、鉄道車両、電動工具分野でのグループ一体開発推進
- ・環境ビジネス : 水処理や省エネ関係に注力。中国をはじめ、海外展開中
- ・都市再開発プロジェクト : 昇降機、情報システム、セキュリティ、ビル管理を一括提供

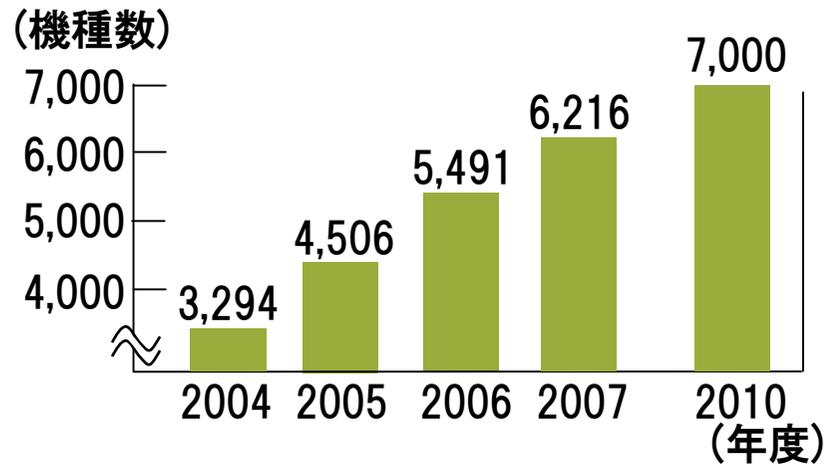
● 日立グループ「環境ビジョン2025」(2007年12月発表)の推進 



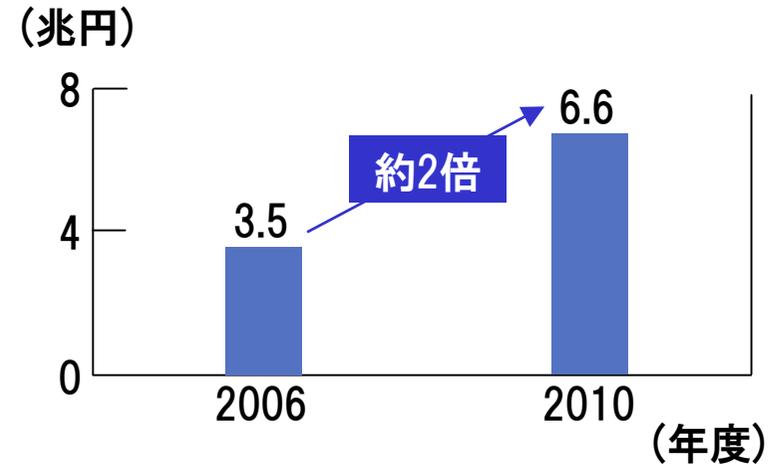
- 地球温暖化対策の強化
2025年時点で日立製品により年間1億トンのCO₂排出抑制に貢献
- 環境事業の強化
 - 日立グループの技術力を活かして、製品・サービスの環境効率を追求した「環境イノベーション製品」の創出
 - 温暖化防止技術の開発、事業強化のための投資、協創型プロジェクトを推進
- 社会貢献活動と一体で進め、CSR活動を強化

環境適合製品の拡大

● 環境適合製品の拡大



● 環境適合製品の売上高



● 環境イノベーション製品

- ・データセンタ省電力化プロジェクトCoolCenter50
- ・超臨界圧高効率火力発電
- ・鉄道用ハイブリッド駆動システム
- ・アモルファス変圧器
- ・省エネエアコン



環境対応IT機器



アモルファス変圧器

● 社会イノベーション技術研究への取り組み

- ・新エレクトロニクス技術：次世代ストレージデバイス
スピン注入型メモリ：SPRAM(欧州・米国・日本で協創推進)
- ・人間指向技術：「人」に由来する大量情報をセンサネットで収集、
脳科学で解析し、対話型ロボットで実世界に対応



● 環境技術研究への取り組み

- ・CO₂排出削減、高効率火力発電システム(欧州4大学と共同研究開始)
- ・環境対応ハイブリッド／電動化技術(自動車・鉄道)

● 国際競争力のある知財活動 ～知財価値倍増に向けて～

- ・「特許力」ランキング エレクトロニクス部門：**世界第1位**
(2007年公表 IEEE Spectrum誌)
- ・日立グループ米国特許登録件数は2,302件(2007年度)：**第3位**



「協創と収益の経営」進捗説明会
安定的な高収益構造に向けて

2008年5月26日



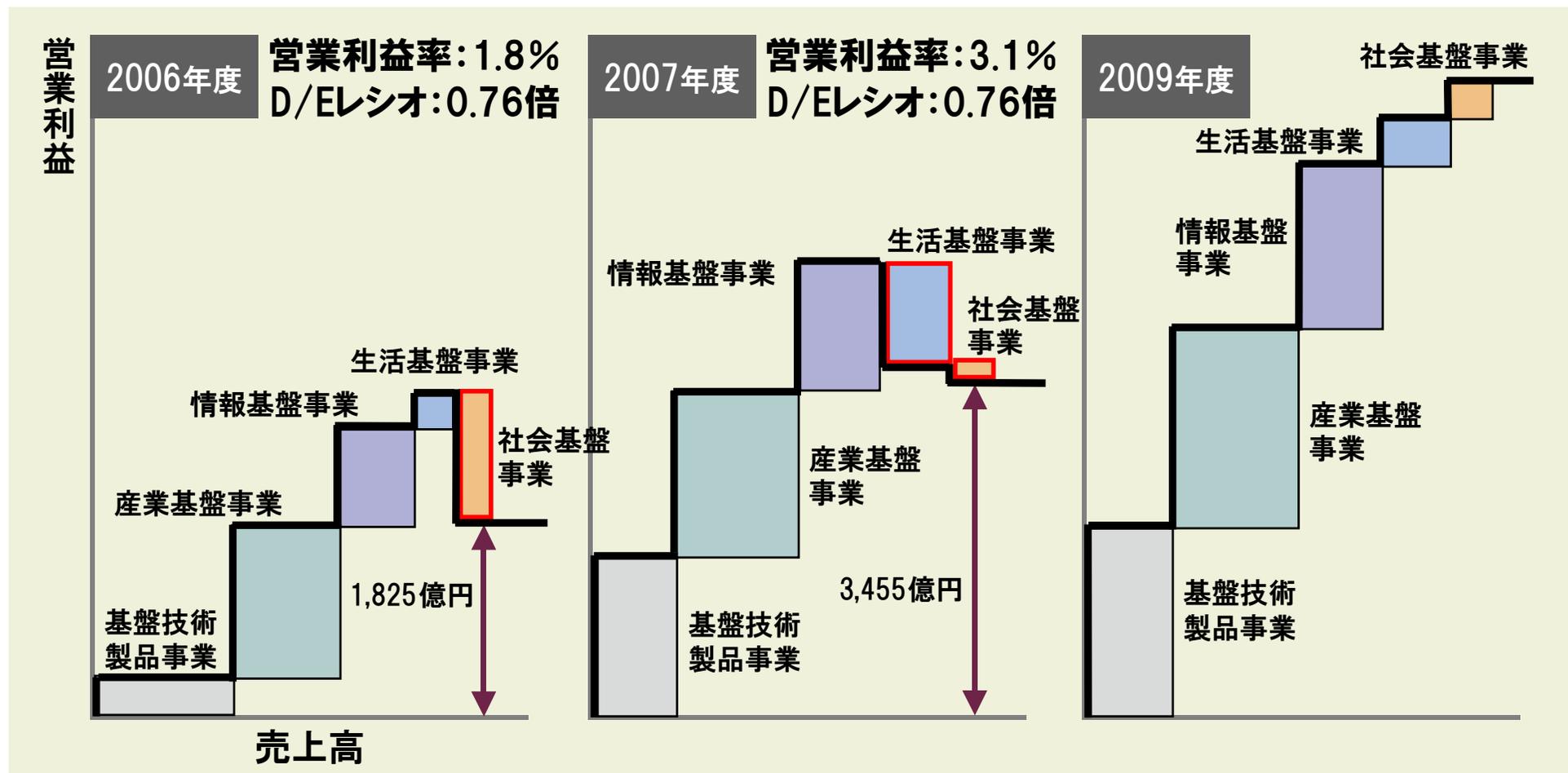
Contents

1. 基本方針と重点施策
2. FIVに基づいた管理徹底による高収益経営
3. 安定的な高収益構造の構築
ー 社会イノベーション事業の成長戦略
4. 経営環境の変化に対応した
グループ経営の進化と協創によるイノベーション
5. まとめ

5. 2006年度、2007年度、2009年度の収益構造

● 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)



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)
- 当社、連結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

HITACHI
Inspire the Next