

## 緊急経営施策の完遂と競争力強化に向けた取り組みについて 2002年度の業績回復に向けて

日立製作所（取締役社長：庄山悦彦）は、2002年度の業績のV字回復に向けて、昨年より実施している緊急経営施策をさらに徹底して実施し、国際競争力の強化を図るとともに、事業の評価基準や注力すべき事業分野を明確にし、更なる需要創造のため連結シナジーの最大化に向けた新たな事業開発戦略を推進します。

### ．緊急経営施策など

#### 1．構造改革効果

人件費の削減や事業構造改善施策により、2002年度の固定費を前年比で約2,000億円削減します。

##### （1）人件費の削減

昨年10月の中間決算発表時には、本年度末までに連結ベースで、自然減を含め15,900人（国内11,100人、海外4,800人）を削減する計画でしたが、不採算部門における海外事業の撤退・縮小や早期退職優遇制度の導入などの追加施策により、2002年6月末までに20,930人（国内15,100人、海外5,830人）を削減します。

加えて、親会社の部課長以上の管理職層については、今年度の業績悪化に対応し、次回6月賞与水準の減額を行うとともに、競争力の早期回復の必要性などを踏まえ、2002年度の賃金について、平均5%程度の水準引下げを行う予定です。なお、2003年度以降の賃金は業績の回復を踏まえた水準設定を行う考えです。また、業績の厳しい関連会社も、2002年度の賃金について同種の対応を行う予定です。

これらの取り組みなどにより、親会社の総額人件費15%削減を含め、2002年度に連結ベースで約1,100億円の人件費削減を見込んでいます。

##### （2）事業構造改善施策

半導体やデジタルメディア事業における拠点統廃合、ディスプレイ事業におけるパソコンモニター用ブラウン管事業からの撤退、高機能材料における日立金属(株)の子会社の整理などにより、本年度決算において事業構造改善費用約1,340億円を計上する予定です。これによる2002年度の収益改善効果は約900億円を見込んでいます。

## 2. 経営効率の向上

コーポレート・イノベーション・イニシアチブ(CII)を加速して、着実に実行していきます。

### (1) 調達リニューアルプロジェクト(PRP)

日立グループの調達仕様・方法の見直し、ネット集中購買の積極活用、物流コストの大幅低減等を軸に、連結ベースでの資材調達コスト水準を2003年3月までの2年間で20%削減する計画を進めており、2001年度には約2,600億円の資材調達コスト削減を見込んでいます。2002年度はさらにこれを加速し、約6,400億円に引き上げる考えです。

### (2) Cプロジェクト

「棚卸資産」と「売掛債権」の手持ち日数を2003年3月末までに25%短縮(2000年9月末比)し、累計で1兆円のキャッシュフロー改善を図ります。2002年3月末時点では、「棚卸資産」と「売掛債権」の手持ち日数の約15%短縮(2000年9月末比)及びリース債権の流動化により、累計キャッシュフロー改善額では8,000億円を見込んでいます。フリーキャッシュフローについては黒字の継続を目指します。

### (3) A計画

各事業グループ・各部門において、2~3年以内に世界のトップ集団を走る事業及び業務を育成する計画を戦略的に推進中です。本計画の対象製品、サービスについては、2001年度の売上規模は1兆1,400億円、2002年度には1兆4,400億円への拡大を見込んでいます。

### (4) グローバル化戦略

現在約30%の海外売上高比率を、2002年度に40%、2005年度には45%程度に引き上げ、長期的には50%を目標としています。このため欧米市場では、主力の情報分野ではトップクラスにあるSAN/NASソリューションでシェアアップを目指すとともに、その他各種のソリューションにおいても現地優良企業の買収等によりスピーディに事業拡大を図ります。また、中国・アジアでは情報システム基盤の充実や電子政府の推進に貢献するとともに、電力・産業分野でも社会インフラの整備に努めていく考えです。

### (5) Eプロジェクト

ITを活用した抜本的な事業構造改善を進める「Eプロジェクト」を2001年10月から進めています。このプロジェクトでは2003年3月末までに約150億円を投資し、リアルタイム経営管理システムの構築を進めるとともに、トータルサプライチェーンマネジメント等を核に、ITを活用したビジネススピードの向上を図るべく社内のITインフラの高度化を進めています。さらにIT戦略室と各事業グループのCIOとが連携してITを活用した事業構造の抜本的な改善を進める計画です。

### 3. 事業提携・再編進捗状況

1999年度から、IBM コーポレーションとのサーバ分野での提携、日本電気(株)との DRAM 合弁会社の設立など、様々な事業提携・M & A、再編などを実施してきていますが、これらによる効果は、営業利益で 2001 年度 340 億円、2002 年度 950 億円を見込んでいます。今後も事業拡大のため、買収を含め提携を積極的に進めていきます。

また、2001 年度において、これまでに発表した主な案件は次のとおりです。(括弧内は実施時期)

- ・半導体：事業の選択と集中及び製造拠点の統廃合を含む事業再構築(2001 年 10 月)、トレセンティテクノロジーズ(株)の 100%子会社化(2002 年 4 月)
- ・ディスプレイ：パソコンモニター用ブラウン管事業からの撤退(2001 年度末まで)、北米での直視型テレビ用ブラウン管事業からの撤退(2002 年 4 月)、ディスプレイ事業の分社化(2002 年 10 月)
- ・産業機器：産業機器事業の分社化(2002 年 4 月)
- ・デジタルメディア：シンガポールでのテレビ、オーディオ生産中止(2001 年 9 月)、英国でのテレビ生産中止(2001 年 12 月)
- ・家庭電器：家電事業の分社化(2002 年 4 月)
- ・物流：(株)日立物流の子会社である東京モノレール(株)の経営権を東日本旅客鉄道(株)へ移転(2002 年 2 月)

### 4. 役員報酬の減額

業績悪化に対する責任として、昨年 9 月から取締役の月額報酬の減額を実施していますが、さらなる業績悪化を受け、本年 3 月より当分の間、取締役会長・取締役社長は 20%、取締役副社長・専務取締役は 15%の月額報酬を減額するのに加え、新たに上席常務・常務・理事についても 10%減額することとしました。

なお、取締役賞与についてはゼロとします。

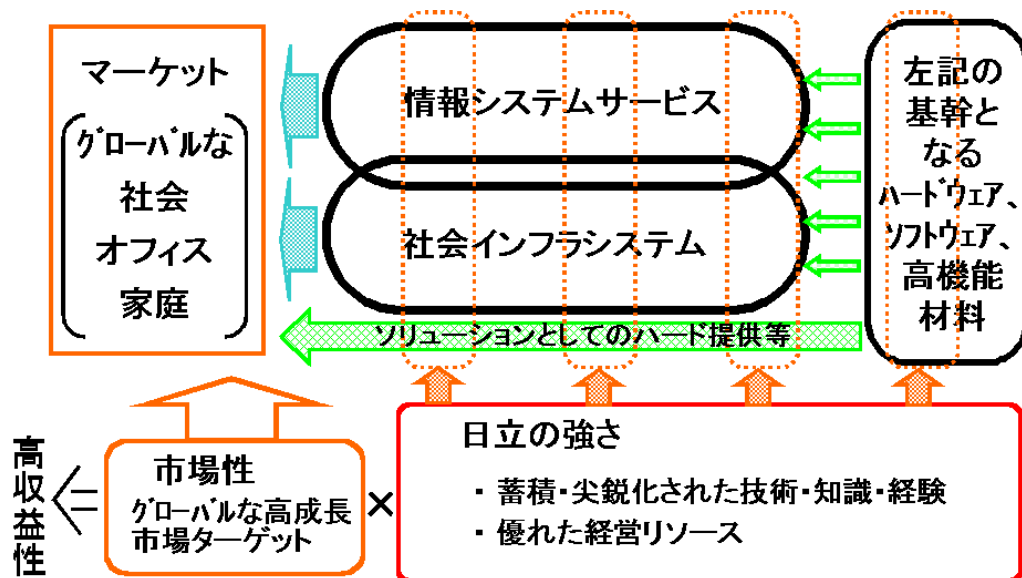
## ・競争力強化に向けた取り組み

### 1. 基本戦略

当社では、社会、オフィス、家庭から、日立製作所及び日立グループに期待される役割を、グループ全体の知識・経験・技術によって裏付けられた“ソリューション提供力”にあると捉え、グループの資源を最適に融合・活用することで、社会が求める変化を真っ先に引き起こしていきたいと考えています。

そこで、当社は“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”を目指します。これは、中期経営計画「i.e. HITACHI プラン」の基本思想であり、今後もこの考えを維持・進化させていきます。

具体的には、幅広い知識・経験を有する社会基幹システムの上に、尖鋭化させた先端情報技術を徹底的に装備し、快適で安全な社会システムを提供しサポートしていくとともに、ユビキタス情報社会が希求する様々な新しい情報サービスを、技術・知識の強みを活かして開発提供していく考えです。



## 2. 事業の評価基準の設定

事業ポートフォリオの構築にあたっては、具体的にどの事業を行うかを事業ごとの将来C/F（キャッシュフロー）予測に基づき、当社独自の付加価値評価指標「F I V」でスクリーニングして決定していきます。このプロセスに沿って定期的に見直しをかけることで、ポートフォリオをアップデートしていきます。

投資基準・撤退基準もF I Vに基づき明確化しました。投資基準としては、F I Vが、3年以内に単年黒字化、かつ 5年以内に累積で黒字化、の2つの条件を満たすこととしました。また撤退基準については、F I Vが2年連続で赤字である場合は「要注意」とし、「要注意」指定時の再建計画が承認されないか、または「要注意」指定後2年以内にF I Vの単年黒字が実現しない場合は「撤退勧告」とし、コーポレートとして相応の措置をとります。

F I Vは先ず2002年度上期から、日立製作所の事業グループならびに日立製作所と一体運営されている子会社に適用し、2002年度下期からは上場会社を中心とした主要な関連会社にも適用していく考えです。

## 3. 連結政策

前述の競争力強化に向けた基本戦略に沿って最適なオペレーション体制を構築すべく、日立グループの事業再編をさらに加速していきます。

具体的には、社会・顧客に直接ソリューションを提供し、社会とインタラクトしつつ社会を変えていく「情報システムサービス」や「社会インフラシステム」を中心とした“ソリューション事業”は、概ね日立製作所本体が事業持株会社として直接実施し、他方それらソリューション事業を支え、その差別化に役立つ「基幹のハードウェア・ソフトウェア・高機能材料」等は、広く日立グループの中で、それぞれの会社の強みに応じて分有されつつ、その特に重要な部分は100%子会社として一体運営されているという姿を、追求していきます。

そのためには持株比率の変更、100%子会社化(上場会社の非上場化)による事業再編を順次実行し、実効あるグループ経営により企業価値の向上に努めます。特に、持分法適用会社や持株比率が20%未満の会社については、その位置付けを定期的に見直していきます。

事業の整理・統廃合や分社化等をスピードアップし、1~2年の間に上記の考えに沿った事業再編に目処をつけます。これらの取り組みにより、関連会社数を3年間で約300社程度削減する計画です。

#### 4. 財務戦略

メガ・コンペティションにより事業リスクが従来以上に高まる中、財務の健全性は今以上に強固なものにする必要があります。少数株主持分まで含めたD/Eレシオは、2001年9月時点で1.00倍(金融サービスを除き0.64倍)となっていますが、2004年3月には0.8倍(金融サービスを除き0.5倍)を目標に財務力を強化していきます。具体的には、2001年9月時点の有利子負債3兆5,500億円を、2004年3月までに3兆円まで圧縮する予定です。

長期社債格付は、「A格以上」の維持を目指します。事業リスクが従来以上に高まることも考え、財務面では「AA格相当」の財務健全性を目標に、バランスシートのスリム化を推し進める考えです。

投資は、利益と減価償却費の範囲内を原則としますが、キャッシュフローを超える大型案件に備え、「Cプロジェクト」の更なる推進に加え、資産・事業のタイムリーな売却も戦略的に進めていきます。

#### 5. 人事政策

日立の強さの源泉は、優れた人材にあると強く信じています。この強みをさらに発揮するために「抜擢人事の推進」「実力主義人事の徹底」「個の尊重」を通じて、活力みなぎる発展型企業へと生まれ変わる決意です。

現在、緊急経営施策として人員削減を実行していますが、この施策は総額人件費の適正化のみならず、人員構成の適正化を目指すものです。本施策の実行に併せ、抜擢人事をさらに進めていきます。

また、日立グループの幹部候補者については、会社の枠を超えたローテーションを実施し、より高い次元の経営者候補を選ぶと同時に、分社化を進める中でグループ経営の一翼を担ってもらおう考えです。

## 6. 新たな事業開発戦略

### (1) 「Inspire the Next 事業」の推進

現有ビジネスの拡大を図るとともに、新たな需要創造のために日立の個々の技術がシナジー効果を最大限に発揮できるように、今後注力すべき事業分野を、快適生活ソリューション、クリーン環境ソリューション、安心健康ソリューション、知識経営ソリューションの4カテゴリーに定め、コーポレートのリーダシップの下に新たな事業開発戦略「Inspire the Next 事業」を推進します。

これは、日立のコーポレートステートメントである「Inspire the Next」に込められた「日立は次なる時代に息吹を与え続けます。日立は次なる時代をいきいきとした社会にします」というメッセージの「次なる時代 (Next)」が何であるかを具体的なビジョンとして提示するという狙いもあります。

### (2) 注力すべき4つの事業分野

#### 「快適生活ソリューション」: IT技術を用いたユビキタス情報社会の創出

IT不況回復を牽引するのは、「ブロードバンド」「IP (Internet Protocol)」、「ストレージ」の次世代IT3要素であり、これらがモバイル環境でも活用されることによって、ユビキタス情報社会が創出されるものと予測されます。

日立はセキュリティ、高速IPルータ、IPv6、大容量ストレージ、ミューチップなどユビキタス情報社会を支える次世代IT3要素の最先端技術を保有する数少ない企業として、社会、オフィス、家庭という様々なシーンでベストソリューションを提供し、便利で快適なユビキタス情報社会の実現に貢献します。

#### 「クリーン環境ソリューション」: 環境技術による安定生活基盤の提供

社会や生活の変化により近年のエネルギーや環境を取り巻く状況は、エネルギー源の多様化、発電設備の熱量小容量 (マイクロパワー) 化、設置点分散化を必要としています。

日立では、火力、水力、原子力等の発電設備に関する長年の実績に加え、小型タービン、可変速発電機、燃料電池、風力発電といった新たなエネルギー関連設備や、インバータ、省エネ変圧器、高効率モータ、多拠点送電網システムといった高度なエネルギー関連技術と環境配慮技術により、地球に優しく、安定した生活基盤を提供していきます。

#### 「安心健康ソリューション」: 先進医療・バイオ技術の産業化による安心生活の提供

高度先進医療は21世紀の高齢化 / 高医療社会ではますますその需要が高まっていくと考えられます。

日立は、MRIをはじめとする超高度イメージング診断機器技術、手術支援ロボット、マイクロマシン・ナノ材料を用いた微細精密分析技術、ウェット (試料分析) & ドライ (情報処理) の遺伝子解析やたんぱく質機能解析といったライフサイエンス技術などを複合したソリューション事業により、人々に安心と健康を提供していきます。

### 「知識経営ソリューション」: 日立の豊富な経験と技術で企業イノベーションに貢献

企業の業務改革、経営改革は、日本経済の再活性化のためにも急務とされ、さまざまな業種における上流コンサルティングと、業務アウトソース、最新のITシステム構築提供などのソリューションが要求されています。

日立は、製造、物流、流通の経験・ノウハウと各種業務への業務改革ツールシステムの構築・適用、また、事業管理・運営代行といったサービスを提供し、顧客企業の「価値創造力」を高めるイノベーションを強力に加速し、知識経営と経済の活性化に貢献します。

### (2) 推進体制と期待される効果

「Inspire the Next 事業」は本年1月に設置された技術戦略室が陣頭指揮を執り、各分野の個別テーマ毎に、研究部門と事業部門が一体となったプロジェクトチームの編成により遂行します。

「Inspire the Next 事業」の円滑な遂行のため、本年4月から日立製作所の事業グループ毎に「CTO (Chief Technology Officer)」を任命します。プロジェクトのテーマは、各CTOを委員とし技術戦略室が運営する「全社技術戦略委員会」で選定します。このうち、特に重要なテーマについては「経営会議」に答申されます。「経営会議」で認定された重要テーマについては、日立グループを挙げて推進するプロジェクトとして、各事業部門の枠内で全事業資金を賄いきれない場合は、担当事業部門に回収責任を負わせる上で「インキュベーション・ファンド」を付与します。

以上