

**HITACHI**  
**Inspire the Next**

# 中期経営計画「i.e. HITACHIプラン II」

---

*Jan. 30, 2003*

株式会社 日立製作所

- 1 「i.e.HITACHIプラン II」のビジョン
- 2 「i.e.HITACHIプラン II」の実行目標
- 3 「i.e.HITACHIプラン II」の重点施策
- 4 「i.e.HITACHIプラン II」における具体的な取り組み
- 5 注力事業の例
- 6 まとめ

1 「i.e.HITACHIプラン II」のビジョン

2 「i.e.HITACHIプラン II」の実行目標

3 「i.e.HITACHIプラン II」の重点施策

4 「i.e.HITACHIプラン II」における具体的な取り組み

5 注力事業の例

6 まとめ

## 「i.e.HITACHIプラン」から「i.e.HITACHIプランⅡ」へ

### 「i.e.HITACHIプラン」の総括

- 「“情報システムサービス”“社会システムサービス”およびそれらを支える“基幹のハード、ソフト、高機能材料”を提供できるグローバルサプライヤーを目指す」という方向性は正しい
- 計画策定時に予測していなかった経営環境の激変への対応が不十分であった



### 「i.e.HITACHIプランⅡ」での目標達成に向けて

- 「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」への集中
- 年度ごとのフォローアップを実施。必要に応じた追加アクションを実施するなど、目標達成に向け、あらゆる手段を実行

## 「i.e.HITACHIプラン」から「i.e.HITACHIプランⅡ」へ

### ● 「ベスト・ソリューション・パートナー」に向けた更なる変革

「i.e.HITACHIプラン」で  
日立が目指した基本的な姿

「i.e.HITACHIプランⅡ」  
で日立が注力する領域

技術・知識の融合

「情報システムサービス」  
「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、ソフト、  
高機能材料」を提供できる  
グローバルサプライヤー

「新時代のライフラインを  
支えるソリューション」

「高度技術グローバル製品」

1 「i.e.HITACHIプラン II」のビジョン

2 「i.e.HITACHIプラン II」の実行目標

3 「i.e.HITACHIプラン II」の重点施策

4 「i.e.HITACHIプラン II」における具体的な取り組み

5 注力事業の例

6 まとめ

### FIV(\*)の黒字化

#### ● 目標：FIV(\*)の黒字化

#### ➡ 2005年度の売上・収益性イメージ

- 売上高：現状程度 (2002年度見通 8兆500億円)
- 営業利益率：5%以上 (2002年度見通 約2%)
- ROE：8%以上 (2002年度見通 約2%)

(\*)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。黒字化実現に向けては、資本コストを上回る収益が必要。



1 「i.e.HITACHIプラン II」のビジョン

2 「i.e.HITACHIプラン II」の実行目標

**3 「i.e.HITACHIプラン II」の重点施策**

4 「i.e.HITACHIプラン II」における具体的な取り組み

5 注力事業の例

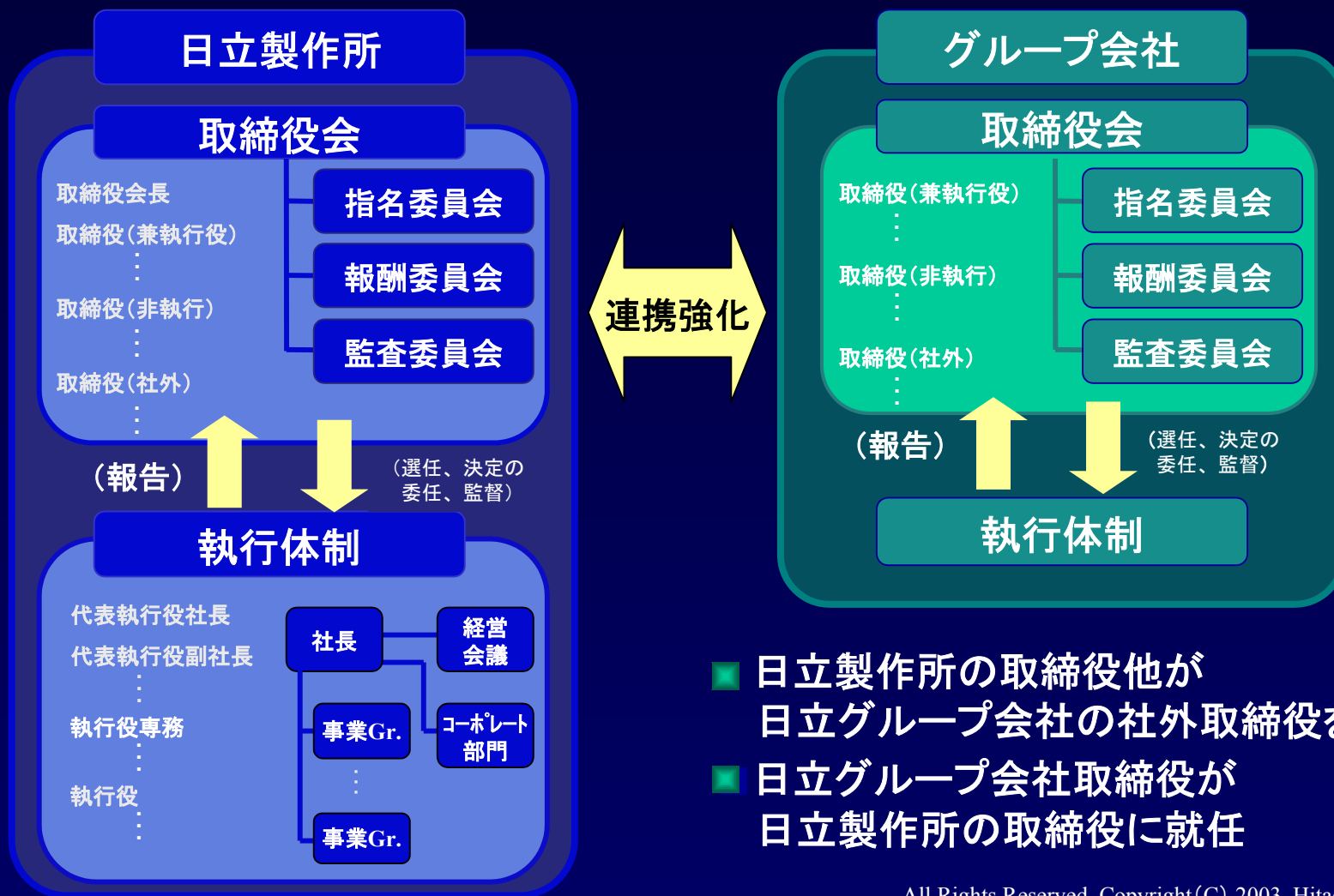
6 まとめ

- 事業ポートフォリオの組替えによる高収益体制の実現
  - 注力分野とのシナジーが小さいか、FIVの黒字化が見込めない事業を既にリストアップ
    - 現在の売上高にして約2割にあたる事業から撤退へ
  - 注力分野の強化、新事業の創出
  - 事業撤退・売却などで得た資金を注力事業への追加投資や、新事業への投資、有利子負債の削減などへ
  
- グローバル化の加速
  - 「グローバル化適格事業」を選別し、グローバル市場での新たな成長を実現

- CII (Corporate Innovation Initiative) Ⅱの例
  - 「現場主義」徹底による最前線での問題解決の促進
  - 「Inspire A事業」による注力事業の強化・新事業の創出
  - 「CプロジェクトⅡ」によるキャッシュフロー改善への取り組み
  - 「Dプロジェクト」による調達コスト低減への継続的な取り組み
  
- 人的資源の活性化と効率的な活用
  - 人材データベースの広範な活用
  - FA (フリーエージェント) 制度の導入
  - 課長以上の360度フィードバックの実施

### 3. 「i.e.HITACHIプラン II」の重点施策

- 連結経営の強化 ～新たなコーポレートガバナンスの導入～  
「意思ある統合経営」を可能にする体制を構築 経営の透明性の確保



1 「i.e.HITACHIプラン II」のビジョン

2 「i.e.HITACHIプラン II」の実行目標

3 「i.e.HITACHIプラン II」の重点施策

**4 「i.e.HITACHIプラン II」における具体的な取り組み**

5 注力事業の例

6 まとめ

## 4. 「i.e.HITACHIプランⅡ」の具体的取り組み

### ●「新時代のライフラインを支えるソリューション」への注力

- SAN/NASストレージソリューション、  
バイオ・メディカル事業事業、  
都市再生ソリューション事業、  
戦略アウトソーシング事業、  
ミューチップ(\*)応用ソリューション事業 など

(\*)世界最小クラス非接触ICチップ

### ●「高度技術グローバル製品」への注力

- ハードディスクドライブ事業、自動車機器事業、  
半導体製造装置事業、  
電池事業(リチウムイオン電池、燃料電池)など

### ●グローバル市場で勝てる事業を選択・強化

- 「グローバル化適格事業」を選別し、グローバル市場での  
新たな成長を実現

### 「新時代のライフラインを支えるソリューション」での取り組み

#### ● 注力事業の強化

- SAN/NASストレージソリューション事業や  
戦略アウトソーシング事業など

#### ● 今後の中核となる新事業の創出

- バイオ・メディカル事業、都市再生ソリューション事業、  
ミューチップ応用ソリューション事業など

### 「高度技術グローバル製品」への取り組み

#### ● 注力事業の強化

- ハードディスクドライブ事業や半導体製造装置事業など

#### ● 今後の中核となる新事業の創出

- 自動車機器事業や  
電池事業(リチウムイオン電池、燃料電池)など



1 「i.e.HITACHIプラン II」のビジョン

2 「i.e.HITACHIプラン II」の実行目標

3 「i.e.HITACHIプラン II」の重点施策

4 「i.e.HITACHIプラン II」における具体的な取り組み

**5 注力事業の例**

6 まとめ

### SAN/NASストレージソリューション事業

#### ●リーディングカンパニーとしてグローバル市場を牽引

##### “True North”

ハードウェアとソフトウェアの融合により  
「いつでも、誰でも、どこからでも、どんな情報でも安心して  
利用できる戦略的データ活用の実現」

- 世界最高性能・スケーラビリティの提供によるハードウェア  
トップポジションの維持
- ストレージ管理ソフトウェア事業の拡大
- 業界標準化を推進して他社ソフトウェア、他社ハードウェアと  
密接に連携

### バイオ・メディカル事業

#### ● メディカル戦略会議の設置

##### ■ 日立グループのメディカル事業の全体戦略を策定

#### 新たな成長分野

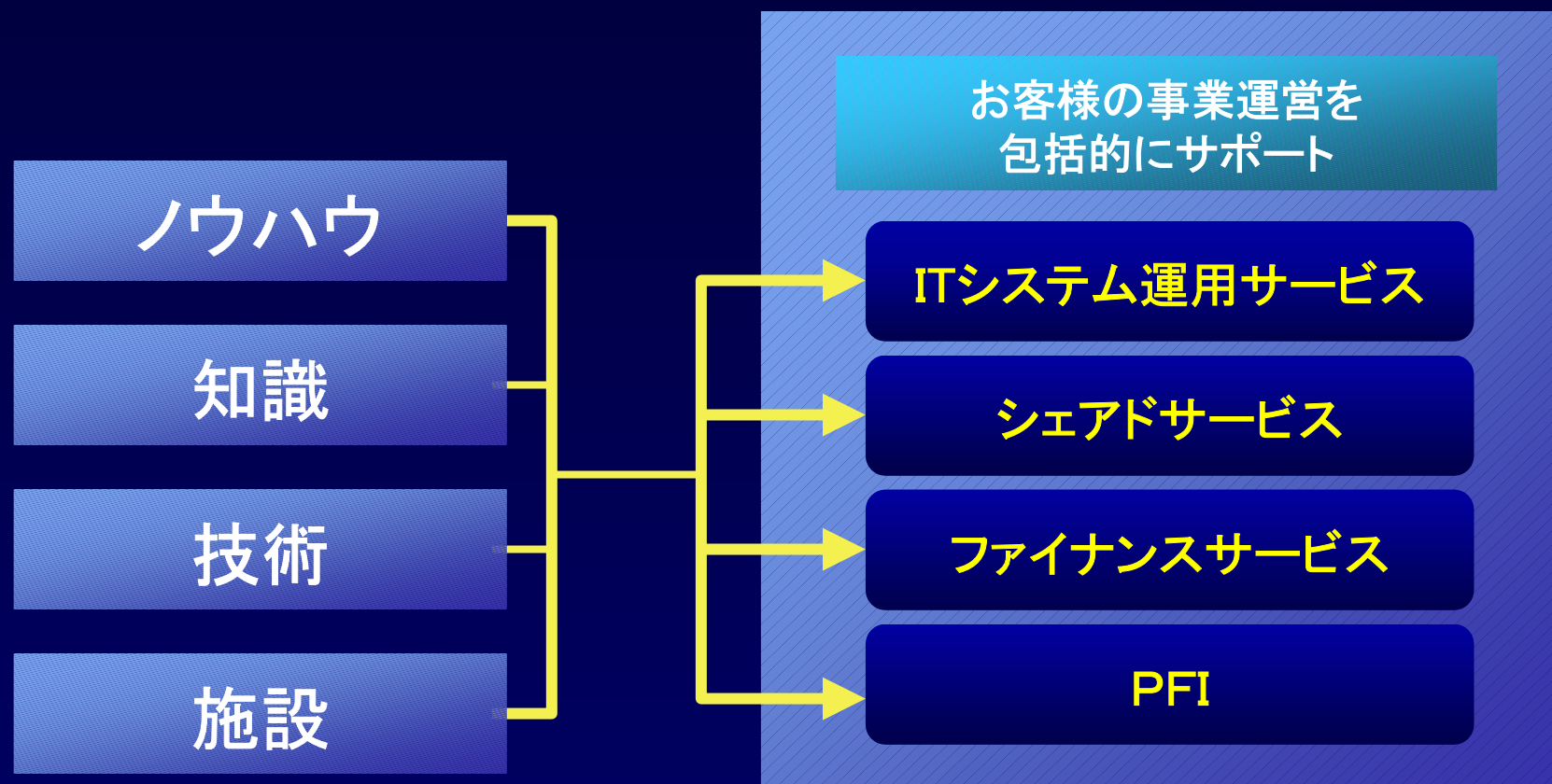
- 高度診療・先端治療 : PET(ポジトロン断層撮影法)がん検診、陽子線がん治療、インテリジェント手術室、ロボット手術支援など
- バイオ技術応用診療 : 再生医療など
- 医療サービス : 糖尿病などの在宅診断事業、医療機関向け経営支援サービスなど

### 都市再生事業

- 都市再生プロジェクトに対応し、都市エリア再開発に向けた、  
トータルソリューションの提供
  - 都市エリアの付加価値を高める事業をパートナー  
と共同推進。
  - 日立はエリア内エネルギー最適化や、ビル関連のハード  
ソフト、サービス、ネットワークなどのITインフラ等を提供
  - 専門組織の編成を検討

## 戦略アウトソーシング事業

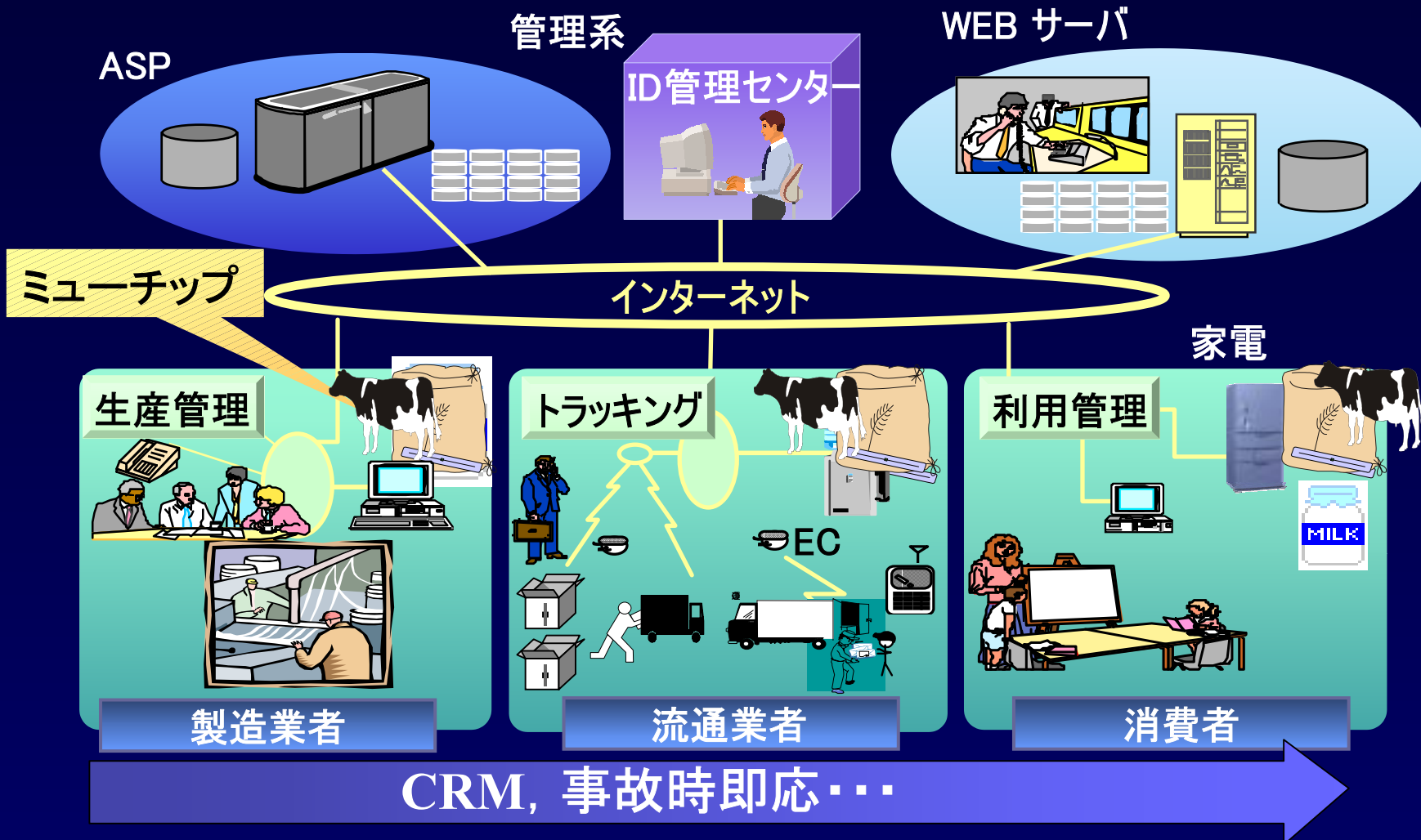
### ● 情報システム、社会インフラでのノウハウを結集



PFI: プライベート・ファイナンス・イニシアチブ

# 5. 「新時代のライフラインを支えるソリューション」の例⑤

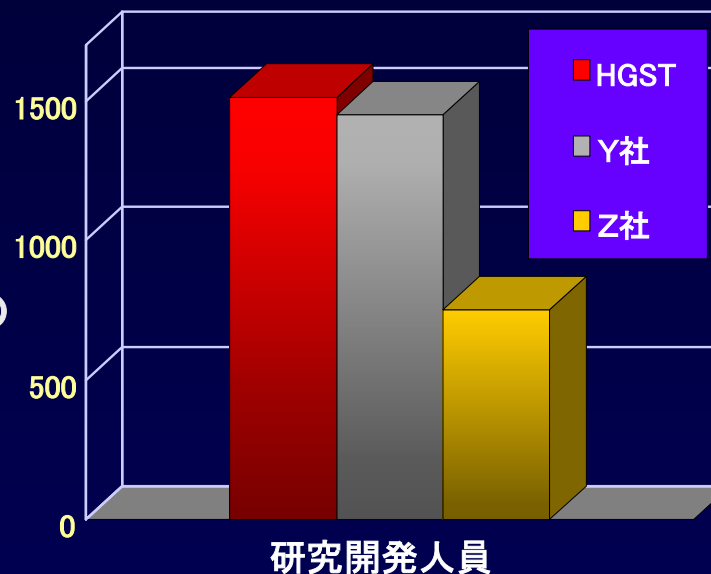
## ミューチップ(世界最小クラス非接触IC)応用ソリューションの例 (トレーサビリティ)



## ハードディスクドライブ事業

### ● 業界随一の研究・開発力

- 充実した研究開発要員
- 米国内HDD関連特許の約40%を所有
- 次世代技術(垂直磁気記録方式等)の実用化促進



### ● 製品のフルラインアップ

|                 | HGST | A社・B社 | C社 | D社 | E社 |
|-----------------|------|-------|----|----|----|
| 3.5型(サーバ向)      | ○    | ○     | ×  | ×  | ○  |
| 3.5型(デスクトップPC向) | ○    | ○     | ○  | ×  | ×  |
| 2.5型            | ○    | ×     | ×  | ○  | ○  |
| 1.8型            | ○    | ×     | ×  | ○  | ×  |
| 1.0型            | ○    | ×     | ×  | ×  | ×  |

HGST: 日立グローバルストレージテクノロジーズ

### 自動車機器事業

- **エンジンマネジメントシステム事業**
  - 日立ユニシアオートモティブとの連携によるシステム開発力に、燃焼システムシミュレーション技術の強みも活かすことで、低燃料・低排気ガスで環境問題に貢献する先進エンジン制御システム事業を強化
- **エレクトリックパワートレイン事業 (モータ、インバータ、バッテリーなど)**
  - 2006年以降の市場成長期に向けた、着実な事業立上げ
- **走行制御システム事業 (ブレーキ、パワーステアリングなど)**
  - 日立ユニシアオートモティブとの統合によるブレーキ、パワーステアリングを含めた車両走行統合制御事業の強化
- **車載情報システムソリューション事業**
  - ハードからサービスまで含めたテレマティクスなどのトータルソリューションを提供



## 半導体製造装置事業

- 日立グループ各社のもつ技術力を総合的に活用

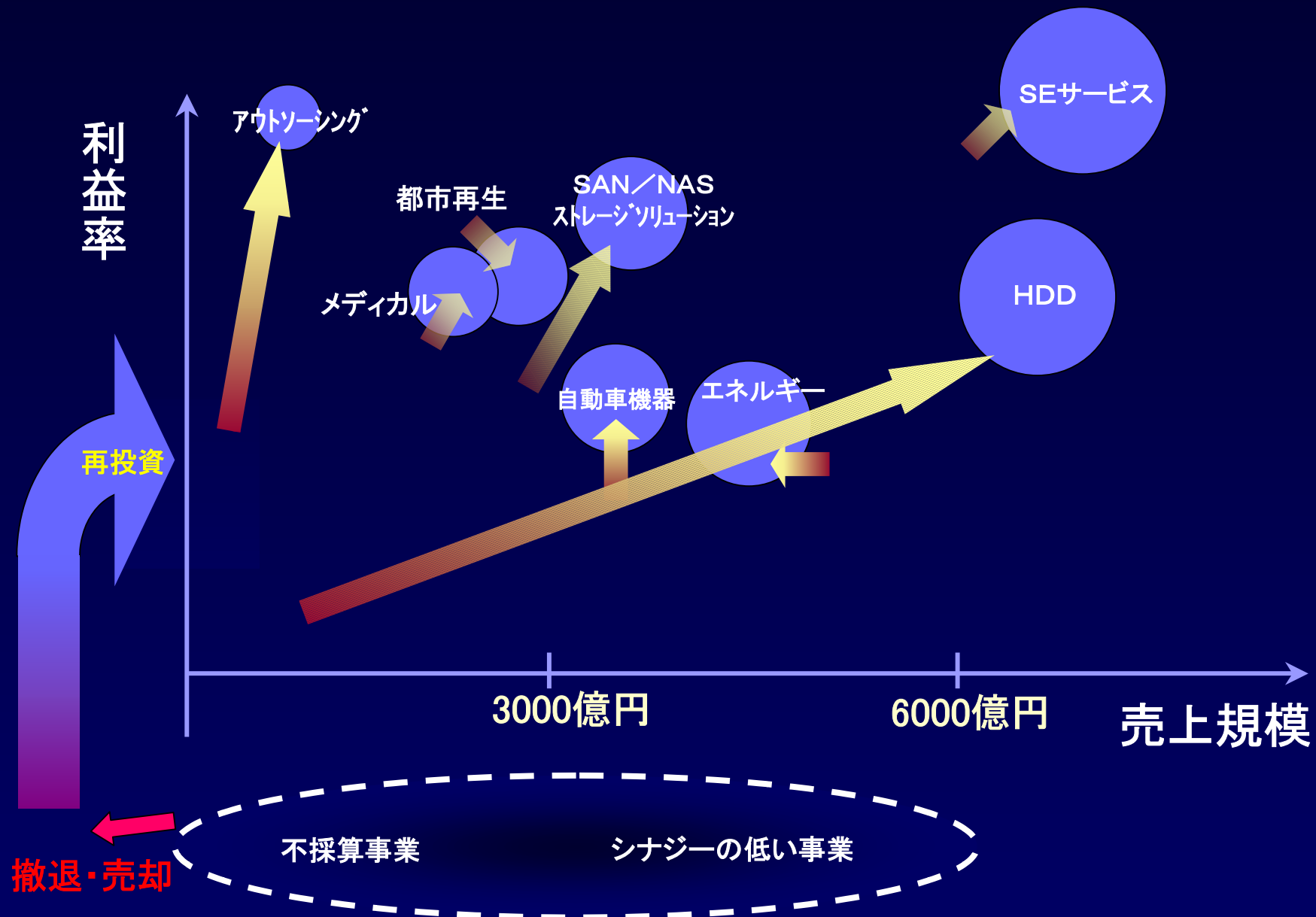
### 半導体製造装置事業ステアリングコミッティ



## 電池事業



## 5. 注力事業、新事業の成長イメージ例



1 「i.e.HITACHIプラン II」のビジョン

2 「i.e.HITACHIプラン II」の実行目標

3 「i.e.HITACHIプラン II」の重点施策

4 「i.e.HITACHIプラン II」における具体的な取り組み

5 注力事業の例

6 まとめ

「ベスト・ソリューション・パートナー」に向けた更なる変革



「ie.HITACHIプラン II」

「新時代のライフライン  
を支えるソリューション」

「高度技術グローバル製品」

**HITACHI**  
Inspire the Next

(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