

「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

2007年5月28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

2007年5月28日



Contents

1. 安定的な高収益構造に向けた進捗の概観
2. 高収益構造の確立と成長戦略
3. 経営基盤の強化
4. 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

2007年5月28日



Contents

1. 安定的な高収益構造に向けた進捗の概観
2. 高収益構造の確立と成長戦略
3. 経営基盤の強化
4. まとめ

● 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。2006年度 0.76倍)

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

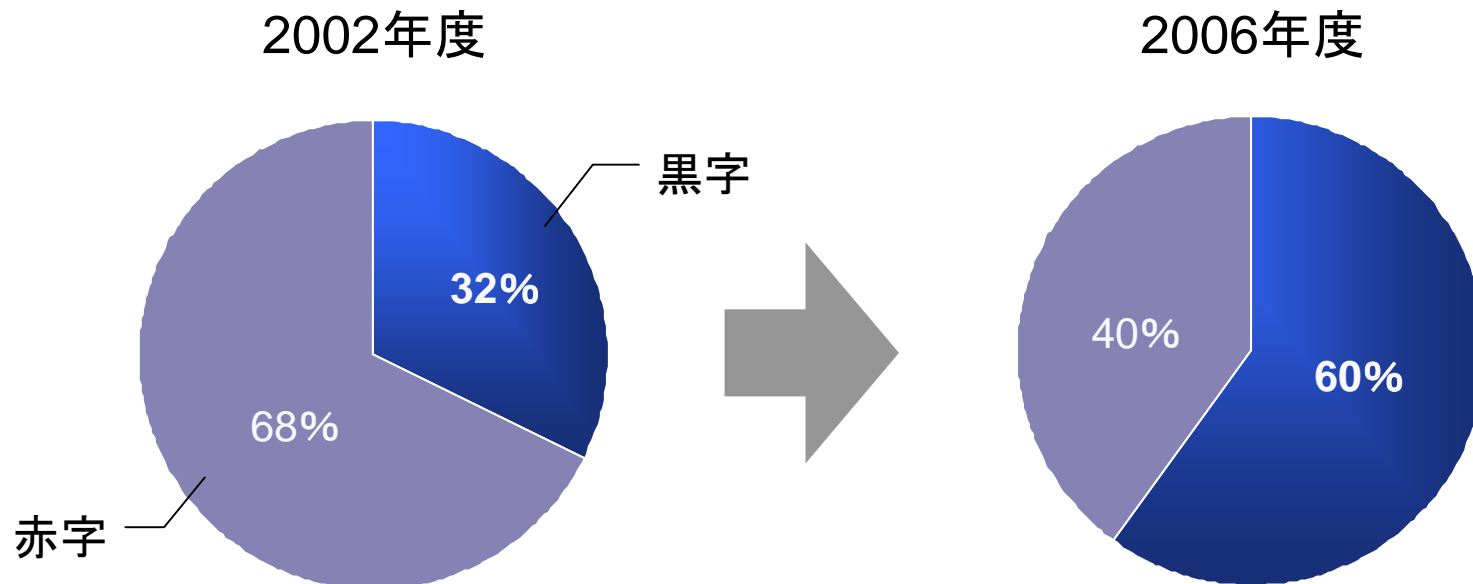
基本施策

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

1-3. 主要なFIV赤字事業の改善状況

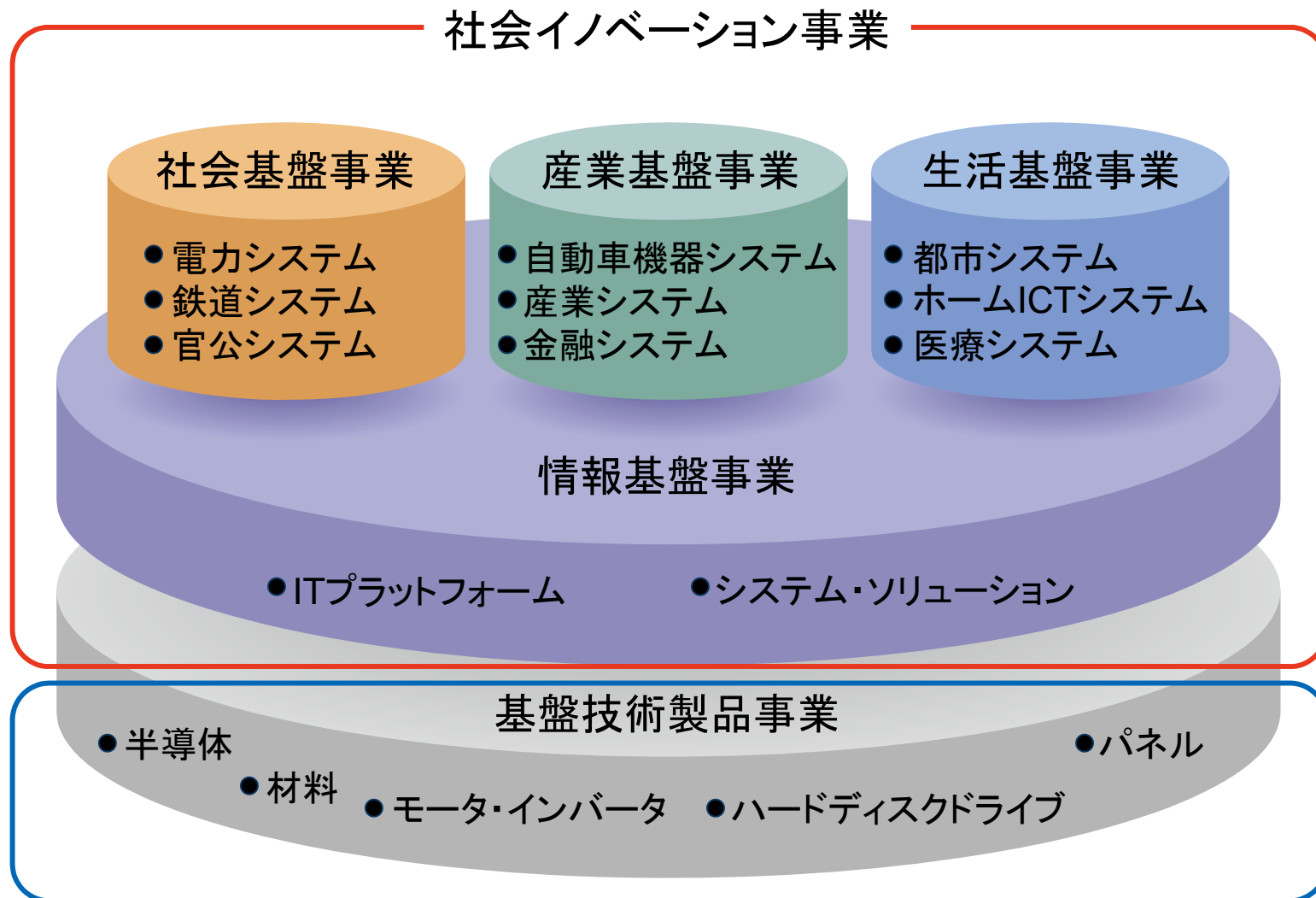
事業	主な成果	進行中の施策
電力システム	米国ミッドアメリカン 火力EPCプロジェクト 完遂、経験の継承	<ul style="list-style-type: none"> 「電力事業強化本部」による事業強化・リスク管理厳格化 先端検証システムの導入 海外各地域に根ざした運営体制確立
薄型テレビ	2006年度 第4四半期黒字化	<ul style="list-style-type: none"> 大画面製品への集中投資戦略確立 魅力ある製品ラインアップ(iVDR対応等) グローバル5極オペレーション体制確立 松下電器産業との協創
ハードディスク ドライブ	業界初の1テラバイ ト3.5型HDD出荷	<ul style="list-style-type: none"> マネジメントの一段の強化 新技術、新製品による競争力強化 生産能力、競争力強化 <ul style="list-style-type: none"> －大規模な拠点統合を伴う構造改革 パートナーとの戦略的提携拡大

● FIV黒字の事業グループ・会社数の比率

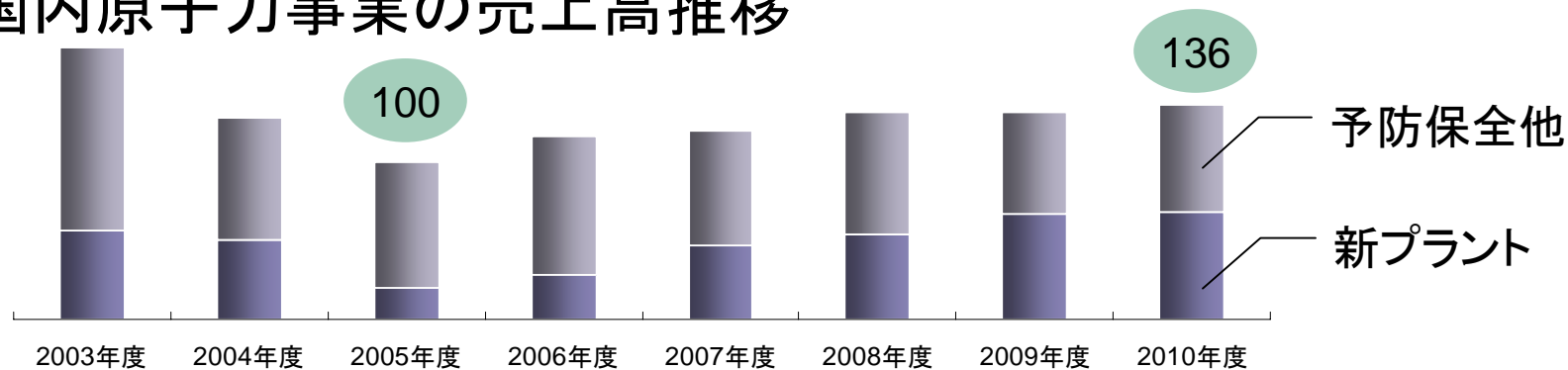


- FIV赤字の事業グループ・会社数は、2002～2006年度の5年間で着実に減少
- 2007年4月：「基盤事業」ごとに、モニタリング・リスク管理等を担当する日立製作所副社長を指名

● 重点事業分野



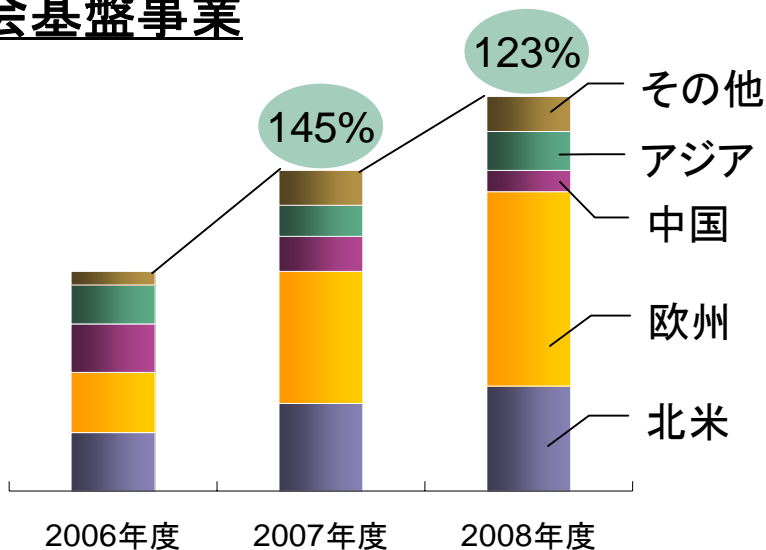
● 国内原子力事業の売上高推移



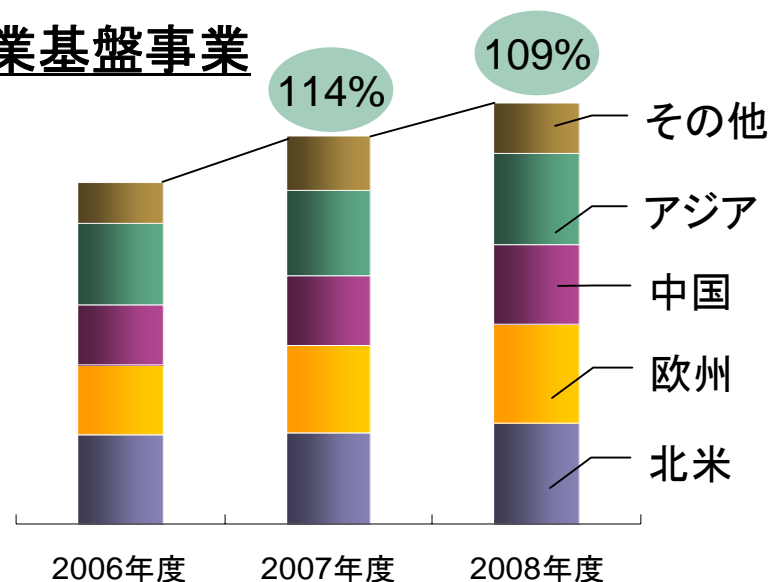
* ●内は、2005年度の売上高を100とした場合の指数

● 社会基盤事業・産業基盤事業の海外売上高推移

社会基盤事業



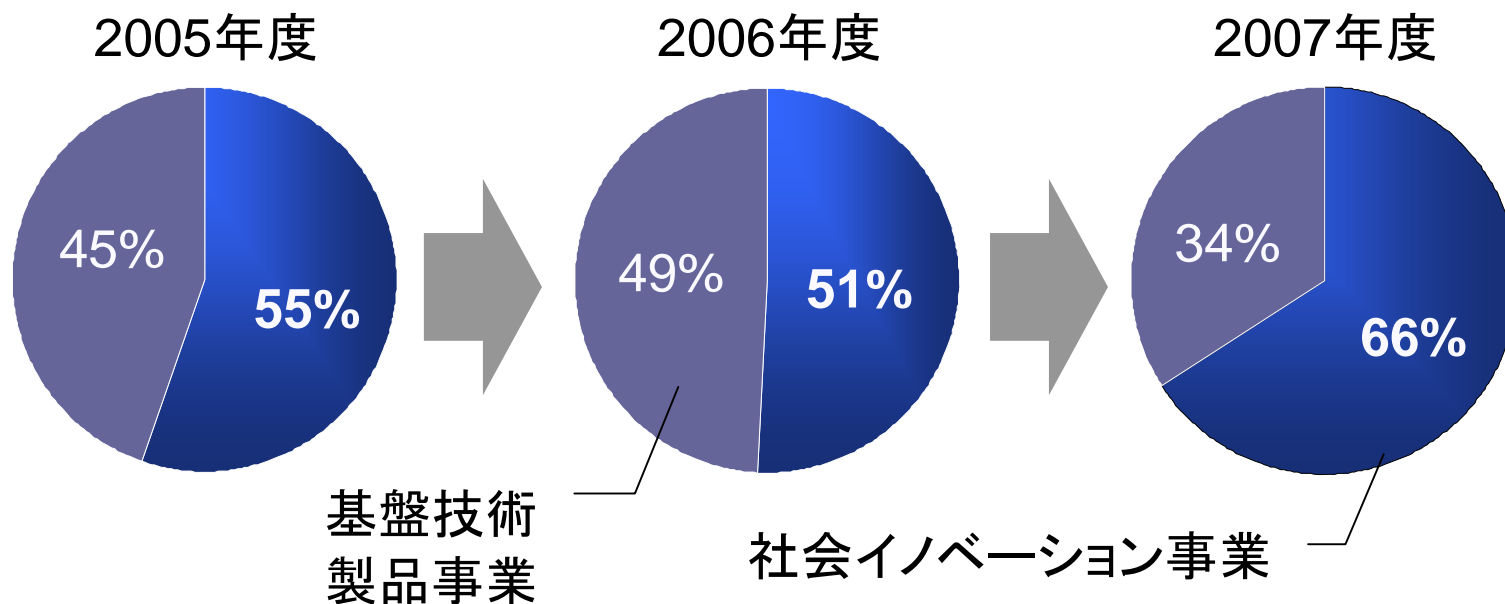
産業基盤事業



* ●内は前年比伸び率を示す

● 経営資源のシフト

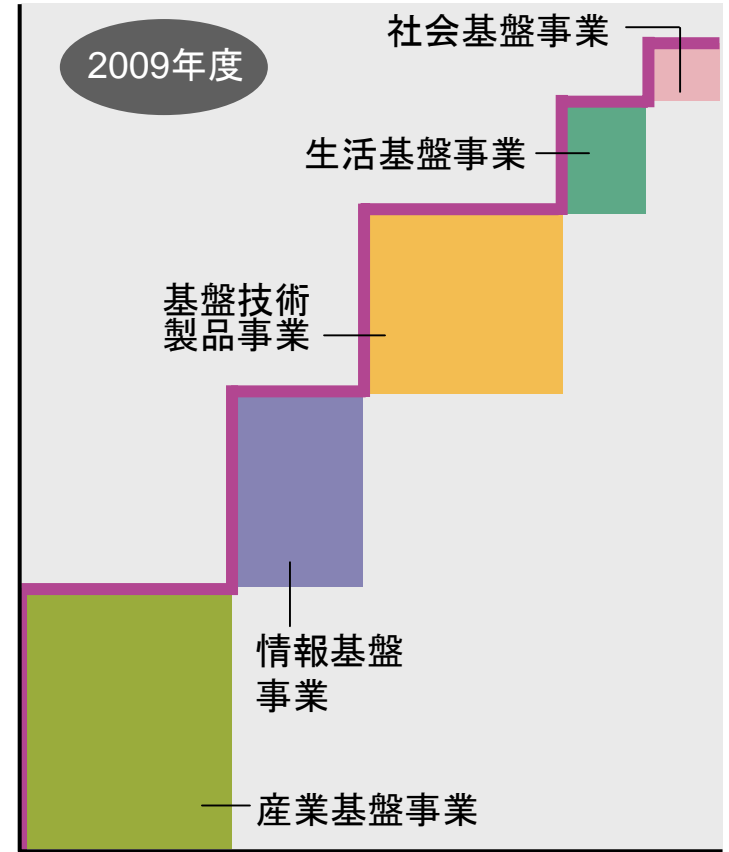
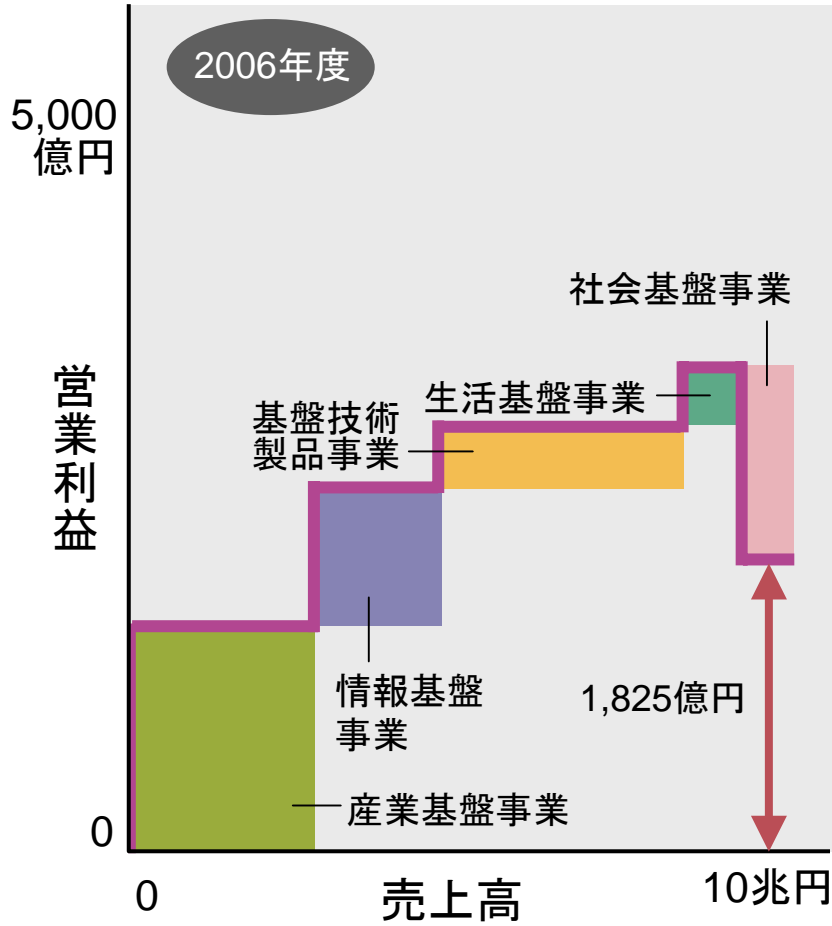
- 投資キャッシュ・フローに占める社会イノベーション事業分野の比率



51%(2006年度) → 66%(2007年度)

* 大口投資案件: GEとの原子力新会社設立など

1-7. 2006年度、2009年度の収益構造



* 各年度とも利益の大きいユニット順に表示

「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

2007年5月28日



Contents

1. 安定的な高収益構造に向けた進捗の概観
2. 高収益構造の確立と成長戦略
3. 経営基盤の強化
4. まとめ

薄型テレビ事業(1)

- 2007年度営業利益黒字化
- 2008年度FIV黒字化

プラズマテレビを基軸とした製品・地域最適ミックス

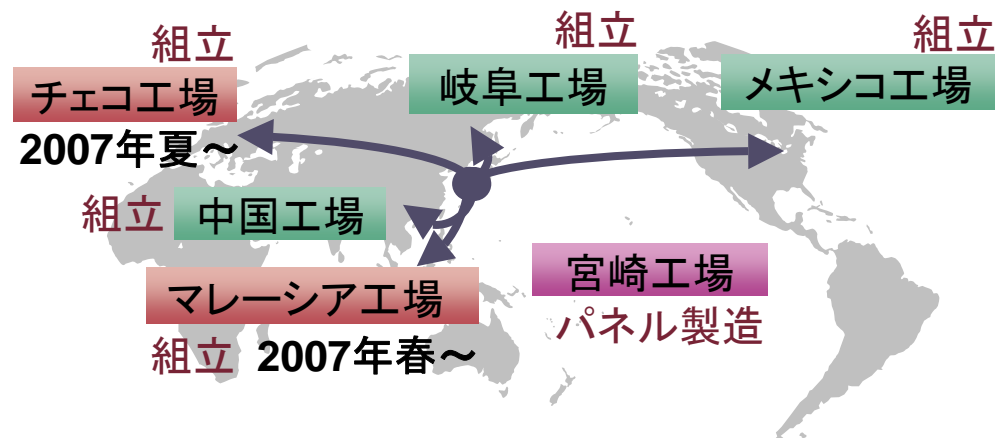
薄型テレビ事業の収益安定化

● 製品戦略

- 高収益な大画面(50V型以上)への集中投資戦略確立
- HDD進化型 着脱可能「iVDR」対応モデル市場投入(2007年4月)
- 薄型テレビへの集中投資(経営資源の集中)

● グローバルオペレーション体制の構築

- W/W組立生産拠点
3→5極体制完了、
5極SCM整備推進
- プラズマパネル生産能力
(400万台/年体制の確立)

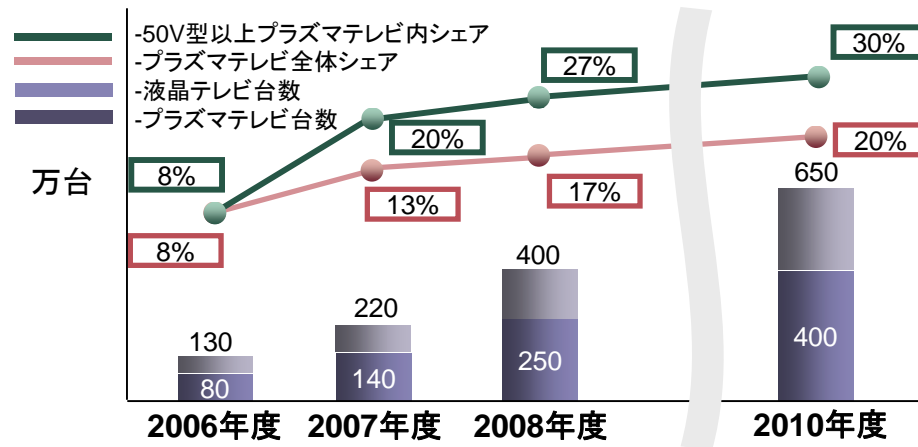


薄型テレビ事業(2)

- 2007年度営業利益黒字化
- 2008年度FIV黒字化

● 販売戦略

- 北米、日本への重点化方針確立(2007年度)
- プラズマテレビW/Wシェア20%目標(2010年度)



● パートナーとの協創

- プラズマテレビ事業における松下電器産業との協創発展
 - 開発・生産・マーケティング・知財分野での包括的協力の推進
 - 103インチ・85インチのプラズマパネル相互供給
- IPSアルファテクノロジーとのグローバル提携

ハードディスクドライブ事業(1)

- 2007年度営業利益黒字化
- 2008年度FIV黒字化

● 新技術、新製品による競争力強化

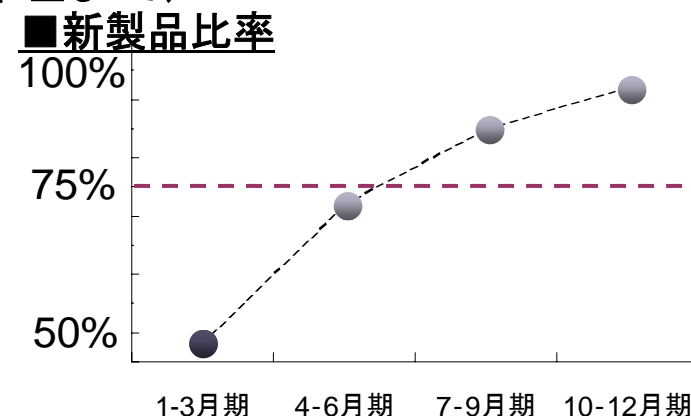
- 2007年度新製品比率目標75%に向け、順調に新製品を投入
 - 2007年前半新製品：業界初の3.5型(1テラバイト)、業界トップの高速2.5型、高信頼サーバ3.5型・2.5型
- 日立グループ総力を結集した新技術・新製品開発
 - 垂直磁気記録技術とTMR*ヘッド適用によるテラバイト世代牽引
 - 研究所／開発／製造一体となった特別開発プロジェクト(“TOKKEN”)
 - 日立コーポレート研究所からの支援
(磁気記録開発から生産管理・SCM管理まで)

● 品質改善

- 落穂精神の伝承
- 大手顧客の品質評価アップ

■ 大手顧客の品質評価順位(1~3月期)

2005年	2006年	2007年
3.0位	2.3位	1.3位



* TMR: Tunneling Magneto-Resistance(ヘッド読取素子)

ハードディスクドライブ事業(2)

- 2007年度営業利益黒字化
- 2008年度FIV黒字化

● ヘッド・円板開発／生産体制の強化

- ヘッド・円板事業拠点の集約・統合
⇒ 直接効果: 約\$300M(5年間累計)
- ヘッドの歩留まり改善プロジェクト
⇒ 歩留まりの大幅改善

■ ヘッド・円板事業拠点の統合

	円板		ヘッド・スライダ		HGA*
	開発	製造	開発	製造	製造
現状	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 タイ

● 固定費削減プロジェクトの推進

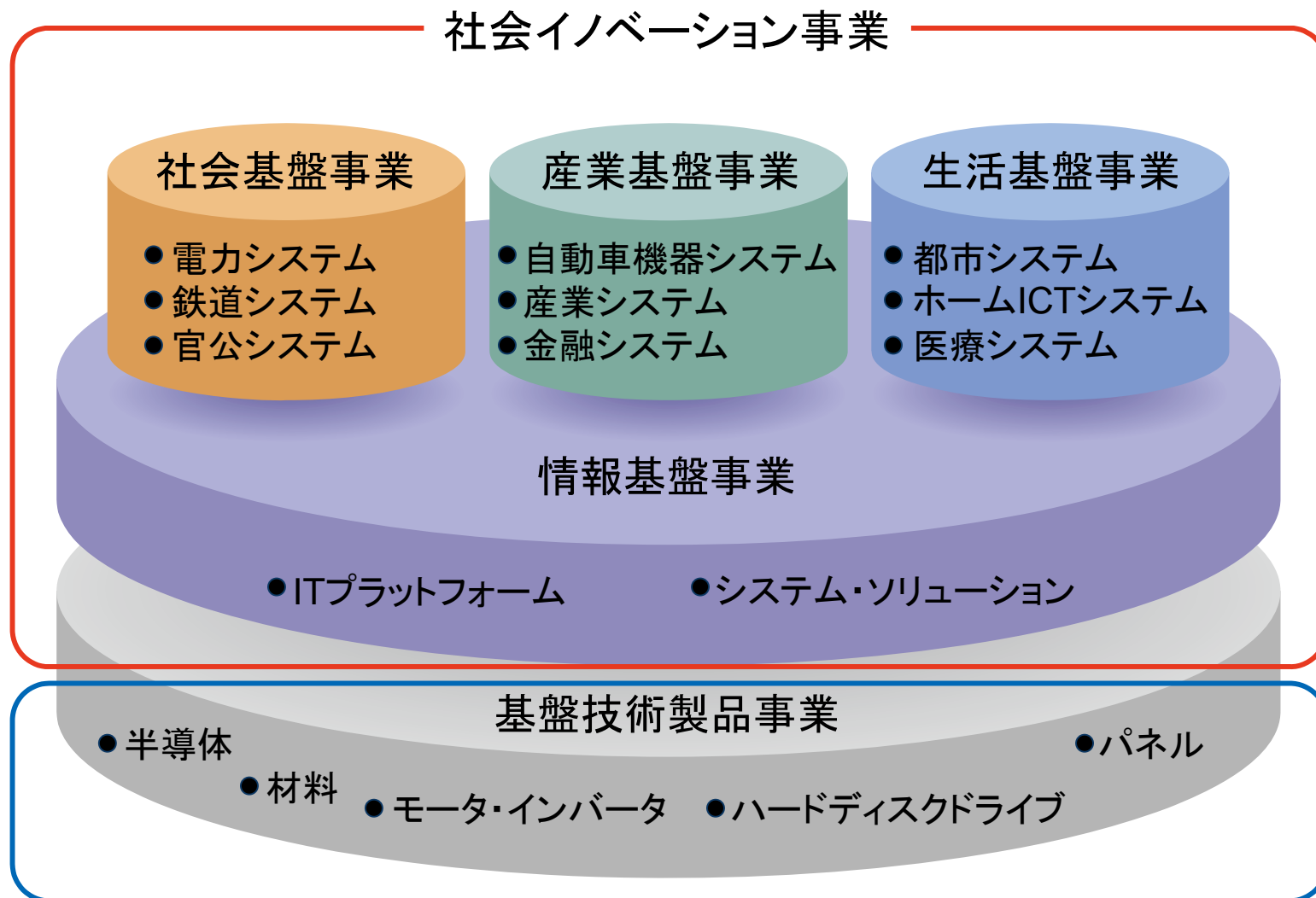
- 間接人員削減(約400名) ⇒ 約\$75M(2年間)
- 一般資材費(設備・間接材・保守契約等)削減 ⇒ 約\$70M/年

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

● コスト削減の徹底と販売生産効率の向上

- SCM特別チームによるサイクルタイムの短縮
- 資材調達の刷新
 - コモディティ部品の調達価格低減
 - キーコンポーネントベンダーとの戦略的提携
 - ゼネラル・プロキュアメント部門を設置し、トータルコスト削減をグローバルで展開

● 重点事業分野



電力システム事業

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

- 「電力事業強化本部」による事業強化・リスク管理厳格化

【原子力事業】

- 国内主要新設プラントに中核メーカーとして参画
- 日立・GE グローバルな協業体制による事業展開
 - ・ 基本合意書締結(2007年5月)、6月に米国・カナダ、7月に日本に新会社発足
 - ・ 次世代原子炉「ESBWR*」の受注促進 * ESBWR: Economic and Simplified Boiling Water Reactor

【火力事業】

- 地域・マーケットに根ざしたオペレーション
 - ・ 実績と強固な事業基盤を有する日立パワーシステムズ アメリカ社、日立パワー ヨーロッパ社主体の事業推進、リスク低減
- 海外石炭火力事業の拡大
 - ・ カナダ・エプコール社、トランスアルタ社向け石炭火力発電設備受注(2007年3月、約500億円)
 - ・ ベルギー・エレクトラベル社向け石炭火力発電設備3プラント一括受注(2007年5月、約3,000億円)

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

● 開発・生産能力拡大

- 笠戸車両工場能力大幅増強(2006年度)
- 東京エンジニアリングセンタ開設(2007年4月)

● 英国での鉄道ビジネスの保守事業を含めた拡大

- 英国にてハイブリッド車両の走行試験実施(2007年5月)
- 英国CTRL*線用車両を初出荷予定(2007年6月)
(180両納入予定)
- CTRL線の保守事業を開始予定(2007年6月)
-日立レールメンテナンス社
- ブリュッセル事務所に営業拠点設置(2007年4月)



ハイブリッド車両の走行試験



ドバイモノレール完成イメージ

● 世界展開を加速するモノレールシステム

- シンガポール センターサ島モノレール営業運転開始(2007年1月)
- ドバイ パーム・ジュメイラ島モノレールインフラ建設中(2007年5月)
(2008年末営業運転開始予定)

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

自動車機器システム事業

高度技術の一層の強化により
シェアNo.1製品を創出・維持

● ハイブリッド車システムの開発

- GMハイブリッド車「Saturn VUE Green Line」に日立製モータ・インバータ搭載
- リチウムイオン二次電池事業の強化のため、日立ビークルエナジーを増資。日立主導による開発のスピードアップを実現



Saturn VUE Green Line

● 安全性向上のための外界認識技術の開発

- 「オートモティブシステム開発研究所」を設立し、先行技術開発体制の構築による提案力強化(2007年4月)

● クラリオンとの協創による車載情報システム事業の強化

- クラリオンの子会社化(2006年12月)
- クラリオンのザナヴィ完全子会社化による事業効率の向上(2007年1月)

産業システム事業

高度技術の一層の強化により
シェアNo.1製品を創出・維持

【半導体・液晶・プリント基板等製造装置】

- 世界トップシェアの測長SEM*に新製品・新ソフトを逐次投入、製品競争力を更に強化
(日立ハイテクノロジーズ)



測長SEM

【建設機械】

- BRICs、VISTA** 等を含むグローバルマイニング市場でのプレゼンス拡大(日立建機)
(高信頼性の超大型ショベルと新幹線技術応用の新型ダンプトラック)
- 新工場建設(日立建機)
 - ・ ひたちなか市に2工場:
コンポーネント工場、超大型機組立工場



新型ダンプトラック

* 測長SEM:半導体回路パターン寸法測定用走査型電子顕微鏡

** VISTA:ベトナム、インドネシア、南アフリカ、トルコ、アルゼンチン

都市システム事業

日立グループの総合力を活かし、
安心・快適ソリューションを提供

● 昇降機のグローバル生産体制と製品力強化

- 中国での昇降機事業強化のため、上海市に新工場を着工(2007年5月)
- 安全機能を強化した標準型エレベーター新製品発売(2006年12月)

● 省エネルギー事業(ESCO等)の強化、拡大

- 2007年3月までに国内外で累計約130サイト受注
- 東南アジアの顧客サイトに省エネ機器を導入、国内管制センターより遠隔監視サービス実施

● 再開発ソリューション事業(PFI等)拡充

- 日立グループの総合力を活用したPFI事業の推進(海上自衛隊「呉史料館」開業(2007年4月))



中国・広州市のオフィスビル

ホームICTシステム事業

日立グループの総合力を活かし、
安心・快適ソリューションを提供

【放送通信融合事業】

- 全社横断組織の放送通信融合プロジェクトを設立
 - 機器・端末／システム／サービスで優位な展開を図る戦略(含む協創)加速
- 高精細映像を100チャンネル同時に配信することが可能な次世代光ネットワーク技術を開発
 - ギガビット光アクセス通信ネットワークを用いた
放送通信融合時代の基本技術
- 着脱可能なハードディスクドライブ「iVDR」に対応した「iVポケット」搭載薄型テレビを発売(2007年4月)
 - 放送通信融合時代の著作権保護技術「SAFIA」* に対応

* Security Architecture For Intelligent Attachment device(iVDRに対応したコンテンツ保護技術)

ITプラットフォーム事業

ストレージ、コンサルティングを
軸として、収益性を向上

【ストレージソリューション事業】

- ディスクアレイサブシステムW/Wシェア1位(28%)(2006年度)
 - 世界初のボリューム容量仮想化を実現した新製品「Hitachi Universal Storage Platform V」を世界同時発表、販売開始(2007年5月)
 - 日立データシステムズ社の積極的な事業展開
 - ブルーアーキ社(ハイパフォーマンスNAS* のOEM調達)(2006年12月)
 - アーカイバス社(コンテンツアーカイブベンダ買収)(2007年2月)



【サーバ事業】

- ブレードサーバ「BladeSymphony」の仮想化環境を強化(2007年2月)

【PC事業】

- ビジネスPC分野でのHPとの協業(2007年3月)
 - 高付加価値分野でも協創強化

* NAS: Network Attached Storage

システム・ソリューション事業

ストレージ、コンサルティングを
軸として、収益性を向上

- コンサルティング体制の強化
 - 日立コンサルティングのコンサルタント人員増強
(2005年度 1,200名→2006年度 1,500名)
 - 米国日立コンサルティング社が英国インパクト・プラス社を買収(2007年4月)
- 企業改革を支援する新ソリューションの提供開始
 - 「BCM* ソリューション」提供開始(2007年3月)
 - 「ワークスタイル改革ソリューション」提供開始(2007年4月)
- 指静脈認証システム導入拡大
 - 日本郵政公社を含む国内36金融機関で指静脈認証ATMが稼動
- 国際標準規格**に準拠したICタグ「 μ -Chip Hibiki」導入開始
 - 製品出荷開始(2006年11月)
 - (株)エコス(食品スーパー)所沢物流センターでWMS*** (物流×IT)稼動、
カゴ車管理に μ -Chip Hibikiタグを採用(2007年2月)

* BCM: Business Continuity Management

** ISO/IEC 18000-6 Type C

*** WMS: Warehouse Management System

材料事業

トップシェア製品の拡大と新規材料の
開発強化、社会イノベーション事業との
グループシナジーの発揮

【高シェア製品への積極投資】

- 世界最高磁力の新フェライト磁石を発明(日立金属)
 - ・自動車及び家電等の一層の小型化・軽量化・省エネルギー化に対応
- 銅条の製造設備を増強(日立電線)
 - ・リードフレームやコネクタに使用される銅合金条の拡充

【グループシナジー追求】

- 日立金属がNEOMAXを吸収合併
 - ・モーター材料へのアモルファス金属材料と磁石等、幅広いソリューション製品の提供
 - ・自動車・エレクトロニクス・産業機械等の分野を中心にグループシナジー最大化
- ディスプレイ用回路接続フィルムの生産増強(日立化成工業)
 - ・新工場建設(2006年11月)、生産能力を70%増強(2007年8月)
 - ・グループ内事業にても活用

「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

2007年5月28日



Contents

1. 安定的な高収益構造に向けた進捗の概観
2. 高収益構造の確立と成長戦略
3. 経営基盤の強化
4. まとめ

高収益化に向けたグループ経営の進化

- 基盤事業毎に、モニタリング、リスク管理等を担当する副社長を指名
- 連結子会社管理の効率化 700社程度に向けた具体的計画展開

協創と収益性重視のイノベーション

- 研究開発力と利益創出との直結
 - コーポレートの研究者の15%を事業部門等へ配置(2007年度中実現予定)
 - 研究開発期間の30%短縮:解析主導型設計を活用中
- 将来の利益創出につながる分野への集中的な取り組み
 - 石炭火力における高度排ガス処理
 - ハイブリッド鉄道車両駆動システム
 - スピントロニクス応用メモリ試作・動作成功
 - シリコン・フォトニクス
- 協創によるイノベーション
 - GE、GM、HP、ユニ・チャーム、興和不動産、SAFIA(iVDR著作権保護)ほか
 - 協創重視の新事業リーダー「コーポレート・ビジネス・クリエイター」を6名指名

成長する世界市場でのマーケット・インの徹底

- 海外売上高比率 2006年度 41% → **2009年度 45%**
- BRICs等市場対応拡大
 - [中国市場の深耕、現地化]
日立グループ新戦略2010策定(2006年11月)
 - [インド市場への進出推進]
グループ横断インド戦略会議開始(2007年4月)
 - [中東市場強化]
中近東事務所を支店化(2007年4月)
- グローバル提案営業力強化
 - お客様に対して日立グループ全体を代表する「One Window営業」強化
 - 日立コンサルティングのグローバル業容拡大によるグループ横断提案力充実

シナジー創出の加速

● 事業間シナジーの加速

- [モータ・インバータ]

研究体制集約と電動応用統括推進本部によるシナジー創出

- [バッテリー]

自動車、鉄道車両、電動工具分野でグループ一体での開発加速

- [都市再開発プロジェクト]

昇降機、情報システム、ビル管理までをグループ一体でソリューション提供

● 業務シナジーによる収益力の向上

- グループ全体の購買力の一層の強化: 集約購買強化・グループ調達情報整備

CSRの進化

● 環境保全活動の推進

- 国際標準規格「ISO14001」による
日立グループ環境マネジメントシステムを構築(2006年10月)
- スーパーエコファクトリー * 認定制度を開始
- スーパー環境適合製品** 32製品を登録

* スーパーエコファクトリー: 環境保全が先進的なレベルで実現した工場

** スーパー環境適合製品: 環境効率が高く、社外でも評価される製品

● ビジネスパートナーとの社会的責任意識の共有

- 海外調達先に購買取引行動指針を通知
- グリーンサプライヤー率100%達成

● 社会貢献活動の推進

- ユニバーサルデザインの教育支援プログラムを
国内小学校10箇所で開催

● CSRの浸透

- 中国(北京市、上海市、広州市)、アジア(シンガポール、タイ、マレーシア)の現地法人でのセミナー実施
- CSR eラーニングを国内103社で実施



ユニバーサルデザインの
教育支援プログラム

モノづくり力の強化

- 「モノづくり強化本部」によるモノづくり力の強化(2006年9月)
 - 「開発設計製造プロセス改革」「信頼性強化」等6分科会による強化策展開
- 組込みシステム改革推進
- W/WトータルSCM改革によるロスコスト削減
(2006年度16%削減(対前年度))
- e-Meister活動(熟練技能のデジタル動画DB蓄積・活用)グローバル化

人財力の向上

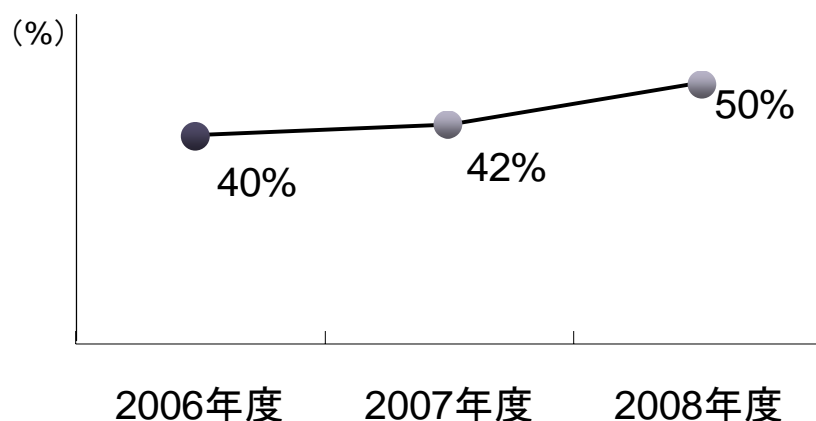
- グローバル人財の育成と適材適所の配置・活用
 - 「日立グローバル・リーダシップ・プログラム」
: 各国の優秀な人財の活用推進
 - 世界共通管理者教育「Ready to Inspire」の展開
 - 海外での日立グループ合同採用拡大(中国、シンガポール、タイ、マレーシア)

海外へのブランド投資強化

● 海外ブランド強化に向け、海外投資比率を50%に拡大(2008年度)

- 北米: Webドキュメンタリー「Hitachi True Stories」
- 欧州: 英国で日立技術展開催(2008年2月予定)
- 中国: 「環境・省エネ」等に絞ったキャンペーン展開
- アジア: インドを中心にキャンペーン展開
- 中東: ドバイ市内(UAE)とカイロ市内(エジプト)に看板設置

■ 海外ブランド投資比率の見通し



Hitachi True Stories

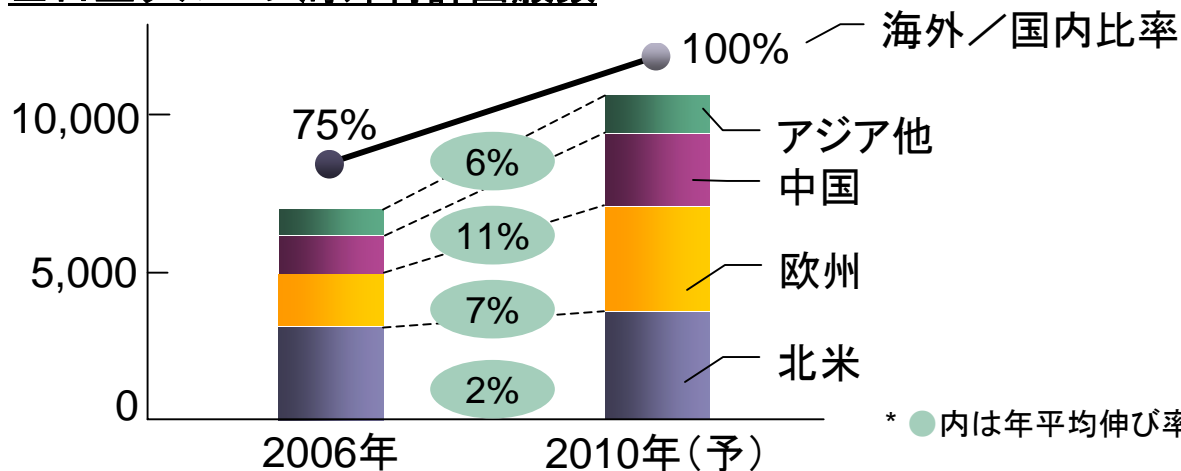
グローバル特許戦略の強化

● グローバル特許の強化による戦略的活用の拡大

- 権利化重点施策(米国・欧州・中国・インド強化、国際標準対応)
- 新興市場からの収入拡大(中国、インド等)
- グローバルな受注貢献活動(鉄道等)
- 国際的規格特許プールの有効活用(SAFIA、Blu-ray Disc、デジタルテレビ等)

➡ 知的財産価値倍増

■ 日立グループ海外特許出願数



「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

2007年5月28日



Contents

1. 安定的な高収益構造に向けた進捗の概観
2. 高収益構造の確立と成長戦略
3. 経営基盤の強化
4. まとめ

● 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。2006年度 0.76倍)

優れた技術・製品を通じて
社会に貢献する

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)
- 当会社、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

HITACHI
Inspire the Next 