

経営改革と飛躍

2004.4 ~ 2008.3

成長する日立ハイテク—統合後6年連続で最高益更新

世界経済は、米国経済が堅調で、中国はじめ新興国の躍進が顕著となった。

わが国経済もアジア向け輸出などが好調で総じて堅調に推移した。

しかし、2007年に入ると米国経済の減速でドル安・円高が進み、原油価格高騰など経営環境の悪化が懸念された。

設立3周年を迎えた当社は、「企業ビジョン」のもと、さらなる飛躍をめざして「経営改革プロジェクト」を推進した。

〈経営改革プロジェクトのテーマ〉

- 新事業開発体制の強化
- 自社製品部門における中長期の事業戦略立案力の強化
- 事業推進責任について
- 選択と集中
- 自社製品の開発力強化
- 商事系グループ会社の統合、再編
- 情報システム事業の集約
- 受託分析業務の集約
- 製造系グループ会社の分担見直し
- 海外における営業と保守サービスの会社統合
- 物流の合理化
- 国内営業拠点の広域戦略強化と活性化
- 営業力の強化
- グローバル戦略と海外事業の拡大
- 管理業務の見直しと筋肉質化
- 部門業績評価規準の改善

意志ある連結経営により価値の最大化

2004年4月、「経営改革プロジェクト」がスタートした。統合から3年間、業績は順調に伸長していたが、その間に見えてきた諸問題を系統的に見直して、経営体質のさらなる強化を図るものであった。プロジェクトでは、聖域を設けず企業活動のあらゆる分野を対象に経営改革を展開することとした。

創立3周年を迎えた10月、林社長は、「日立ハイテク誕生3周年—さらなる飛躍をめざして」と題し、「企業ビジョン」に掲げた目標の実現に向け、「顧客第一主義、現場主義の実践」、「高い目標にチャレンジする企業風土の形成」、「風通しの良い明るいオープンな会社」の取り組みとともに、経営改革プロジェクトの推進を通じて「意志ある連結経営により価値の最大化」を求めている。グループ各社の独自性を尊重しつつ意志ある連結経営を進め、グループトータルで価値の最大化をめざそうというものである。そのためには、各グループ会社がミッションを明確化し、それにフィットする体制づくりが重要であり、グループ会社の適正化を進めていく方針を述べている。

体質強化で強い企業へ—さらなる飛躍をめざす—

経営改革プロジェクトの主旨は、4つのコア事業である「半導体製造・評価装置」「ライフサイエンス関連機器」「情報・生産システム」「商事部門」へのリソース集中、管理部門を筋肉質な組織とすること、グループ全体の最適化を図ることであった。

2004年4月には、FPD・HD装置営業本部、ナノテクノロジー製品事業部を新設した。また、日立電子エンジニアリング株式会社の全株式を取得して子会社化（日立ハイテク電子エンジニアリング株式会社、2006年4月に当社に吸収合併してファインテック製品事業本部）したことで、半導体製造・検査装置事業のラインナップの拡充、液晶製造・検査装置事業、HD製造・検査装置事業の取り込みが図られた。特に、同社の液晶製造装置事業は、液晶テレビ、液晶ディスプレイ市場の急拡大を背景に、当社グループの業績に大きく貢献するこ



液晶・HD関連分野で業界をリードした日立ハイテク電子エンジニアリング株式会社湘南事業所

商 事 部 門 の 躍 動

COLUMN② プラズマTVバックカバー事業

とになった。

2005年4月には、中長期の戦略策定機能の強化を図るため営業統括本部に事業戦略本部を新設し、全社シナジーによる新事業推進を目的とするCDB(Cross Division-Business)推進本部を創設した。

筋肉質の体質に向けた組織・制度改革では、2004年6月に新処遇制度がスタートし、同年9月に退職金・年金制度を改訂するなど制度の統一化を図り、活力ある企業となる基盤を整備した。国内地域戦略機能強化の面でも、2005年4月に西日本支社と関東支社を新設し、地域の支店を統括するとともに、地域の特性・ニーズに即応した企画立案とその実行強化を図っている。さらに、キャッシュフロー経営の強化に向けた施策を展開した。

また、2004年4月に品質マネジメントシステムISO9001の認証取得プロジェクトが発足し、翌年7月に本社営業部門が認証を取得、2006年7月には国内全営業拠点で取得を完了した。2005年4月にはCSR・環境推進部を創設し、2002年から発行してきた「環境報告書」を発展させて「CSR(企業の社会的責任)報告書」を発行した。2004年7月には内部統制(COSO)推進プロジェクトもスタートしている。

グループ最適化では、国内グループ会社の整理再編によりリソースの集中を図った。2004年4月に日製エレクトロニクス株式会社と日製エンジニアリング株式会社の合併で「日立ハイテクトレーディング株式会社」を設立、7月にも計測テクノロジー株式会社と日立那珂インストルメンツ株式会社が合併し、「日立ハイテックマニファクチャ&サービス株式会社」を設立した。2007年6月にも日立ハイテックデーイーテクノロジー株式会社と株式会社日立ハイテックインストルメンツサービスの合併で「株式会社日立ハイテックエンジニアリングサービス」を設立した。

一方で、事業の機動性を高めるため、2005年に日製サイエンス株式会社、2006年に日立ハイテック電子エンジニアリング株式会社、2007年に株式会社日立ハイテックサイエンスシステムズを本体に吸収合併した。この時期、グループ会社名に「日立ハイテック」を冠する商号変更を進め、グループ経営志向を明確化した。

海外グループ会社でも、グループ会社の整理・強化として、2005年4月に韓国・ソウル支店、9月に台湾の台北支店を現地法人化(日立ハイテクノロジーズコリア株式会社、台湾日立ハイテクノロジーズ株式会社)し、営業体制を強化している。2005年5月には中国に香港日立ハイテクノロジーズの全額出資商社

経営者が語る IR

減益でも開発費削らず 日立ハイテクノロジーズ

林博章社長

二〇〇五年三月期は四期ぶりに経常利益が過去最高を更新した。半導体関連の売上事業が主力だったが、利益率の高い自社製品の比率を高め、収益構造を変化させた結果だ。売上高に占める自社製品の割合はまた三％にすぎないが、営業利益では八三％を稼ぐ。今期は経常利益が前期比三％減の二百億円に落ち込む見通し。半導体の市況の低迷は今年前半まで続き、愛知環境は厳しくなる。だが、将来に備え研究開発費は百九十二億円と四％増やす計画で、自社製品の開発に力を入れる。子会社の再編が続いたことで営業体制の整理統合が必要だ。製品ごとに分かれている販売部門を統括するクロスディビジョンビジネス推進本部を新設し、営業力を強化していく。

減益でも研究開発費は削らない方針を報じる
2005年5月27日付 日本経済新聞 夕刊



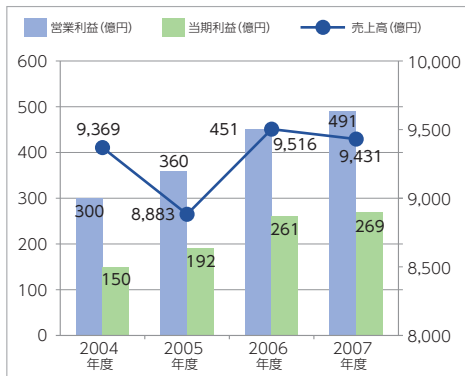
CSR報告書2005

日立高科技貿易(上海)有限公司を設立し、7月には日立ハイテクノロジーズ中国会社を設立した。その後もベトナム事務所(2006年4月)、モスクワ事務所(2007年4月)を開設した。

2005年4月には、海外の販・サ統合による一体運営体制の構築を目的に、アメリカ日立ハイテクノロジーズ会社が磁気ディスク製造・検査装置の販売・サービスを行う日立エレクトロニクスエンジニアリング(アメリカ)社を統合したのをはじめ、2006年4月には欧州、アジア、中国の保守サービス会社8社を地域の中核会社に合併吸収する施策を進めた。さらに、2007年10月にロンドン支店を日立ハイテクノロジーズヨーロッパ会社の支店とし、2008年にはアメリカ日立ハイテクノロジーズ会社を100%子会社化している。

設立5周年、次なるステージー高収益企業へー

経営改革プロジェクトの推進などにより業績は大きく伸長した。2004年度連結決算では、売上、利益とも過去最高値を更新し、営業利益300億円、当期利益150億円の大台に乗せた。2005年度も売上高こそ市場の調整期にあって微減したものの、営業利益360億円、当期利益192億円をあげている。



業績推移(2004年度～207年度)

そして、設立5周年を迎える2006年、当社は次なるステージへの飛躍をめざして2008年度を最終とする「中期経営計画」を発表し、連結売上高1兆円、連結営業利益500億円を大目標として「市場成長を上回る高収益企業」へのチャレンジを開始した。

その基本方針は、自社製品では「R&D強化による強い製品の開発とスピードアップ」、商物品では「中長期的視点と営業投資による新ビジネスモデル開発」にあった。

これに先立ち、2005年5月には、那珂事業所に新工場を建設し、日立ハイテク電子エンジニアリング 埼玉事業所のウェーハ欠陥検査装置の製造

を那珂事業所に移管している。同社が当社ファインテック製品事業本部となった後の2007年4月には埼玉事業所に液晶パネル第8世代以降に対応する液晶製造・検査装置を製造する新工場棟が完成した。

また、2008年2月には株式会社日立ハイテクインスツルメンツが埼玉県熊谷市にチップマウンタの新工場を建設するなど、重点注力分野での積極的な投資を行った。

そして、さらなる飛躍へ。

2007年4月に就任した大林 秀仁代表執行役



那珂事業所新工場(e棟)のウェーハ検査装置生産職場

執行役社長兼取締役は、中期経営計画の達成に向け、市場潮流を見極め、確実に対応する一手を矢継ぎ早に打っていく「熟慮断行」、すなわちスピードとアジリティが重要であるとして、スピード重視の経営、現場重視の経営、連結経営の強化、価値創造と価値回収、競合に一目置かれる会社、「基本と正道」「損得より善悪」を大切にする会社を志向することを方針に掲げた。

業績では、2006年度連結決算は売上高9,516億円、営業利益451億円、当期利益261億円、2007年度は売上高9,431億円、営業利益491億円、当期利益269億円となり、6年連続で最高益を更新するとともに、売上高1兆円、営業利益500億円に肉薄した。

花開く技、「現代の名工」「技能五輪金メダル」に輝く

最先端製品のモノづくりに欠かせないのが卓越した技能である。当社は、技能研修、現場でのOJTなどを通じて、技能の高度化とその伝承に力を注いできた。

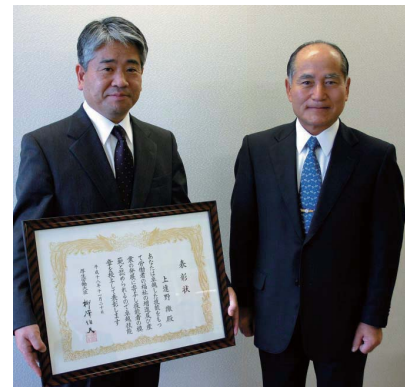
その成果として、2006年11月に那珂事業所の上遠野 徹氏が「現代の名工」(数値制御金属工作機械工)を受賞した。若手技能者が競う技能五輪国内大会でも、例年メダリストを輩出してきたが、2005年6月にフィンランド・ヘルシンキで開催された第38回技能五輪国際大会では、大貫 和俊選手(機械製図CAD)が那珂事業所として32年ぶりとなる金メダルを獲得した。上遠野、大貫両氏は、「ものづくり日本大賞」で内閣総理大臣賞を受賞している。

2007年11月の静岡で開催された第39回技能五輪国際大会にも3選手が出場し、藤本 アキラ選手(CNC旋盤)、海老根 章友選手(CNCフライス旋盤)が金メダル、大須賀 孔明選手(機械製図CAD)が銅メダルを獲得するなど輝かしい成績をあげた。



技能五輪メダリストを起用した企業広告。当社の高い技術力と、その技術力が最先端製品に活かされていることをアピールした。

(左から大貫 和俊選手、藤本 アキラ選手、測長 SEM S-9380 II、海老根 章友選手、大須賀 孔明選手)



現代の名工を受賞した上遠野 徹氏(左)と林社長(右)



那珂事業所32年ぶりの金メダルを獲得した大貫 和俊選手(中央で花束を持っているのが大貫選手)

同時代の出来事



日立ハイテク ブランド・アイデンティティの変遷

2001年10月の統合以来、ブランド・アイデンティティは変遷をたどっている。

2001年10月の統合後、当社は社名ロゴの整備を進め、2003年4月に、「日立ハイテク」の社名ロゴ(和英)を制定した。

その後、2008年4月に、企業スローガンとして「最先端を、最前線へ。」の使用ルールを制定し、2009年4月には英文社名ロゴを改定。2013年4月からはコーポレートメッセージ(現アイデンティティメッセージ)「Creative Minds. Innovative Solutions.」の外部向け使用を開始した。

2014年4月には、「One Hitachi」のブランド資産を活用することとし、全世界で日立ハイテクのブランドとして日立グループコーポレートブランドロゴ(※)を採用。同時に、英文社名ロゴであった「Hitachi High-Tech」をアイデンティティとして、グローバルでブランド・アイデンティティを統一した。また、2014年10月にはインターネットWebサイトドメイン名を、2015年2月にはメールアドレスを「hitachi-hightech.com」としてグローバルに統一することとした。

●日立ハイテクにおけるブランド・アイデンティティの変遷

	国内(和文)	国内(英文)	海外
2003年4月 日立ハイテク社名ロゴ制定	日立ハイテク	Hitachi High-Technologies	HITACHI Inspire the Next
2008年4月 企業スローガン使用規定制定	最先端を、最前線へ。		
2009年4月 英文社名ロゴ改定	日立ハイテク	Hitachi High-Tech	HITACHI Inspire the Next
2013年4月 コーポレートメッセージ外部使用開始	Creative Minds. Innovative Solutions.		
2014年4月 ブランド・アイデンティティ制定	HITACHI Inspire the Next / Hitachi High-Tech		

●グローバルに統一されたwebサイトドメイン名、メールアドレス

hitachi-hightech.com

●グローバルに統一されたコーポレートツール、マーケティングツールの表示

コーポレートツール (名刺など)	マーケティングツール (広告など)	プロダクト
HITACHI Inspire the Next + Hitachi High-Tech	HITACHI Inspire the Next	HITACHI

(GDKK, HHS-EL等一部例外あり)

●コーポレートツール例



●マーケティングツール例



※日立グループコーポレートブランドロゴ (CSロゴ)

HITACHI
Inspire the Next

COLUMN

IT不況の中で継続した液晶・HD製造・検査装置開発が花開く

株式会社日立ハイテクファインシステムズは、1965年設立の日立電子エンジニアリング株式会社を前身とする。同社は、株式会社日立製作所の戸塚、小田原、武蔵、高崎など各工場の製造設備の開発・設計を支援し、1970年代よりハードディスク(HD)と半導体の製造・検査装置を手がけ、1980年代前半から外販を行ってきた。その後、液晶パネルの製造・検査装置に参入している。

「2001年のIT不況で半導体やHDの設備投資が激減し、液晶市場もこれからという中で、当社も苦境に立ちました。その中で新しい垂直磁気記録方式に対応したHDの製造・検査装置や、液晶パネルの大型化に対応する製造・検査装置の開発を続けてきました」と、産業インフラ事業部長の加藤 治芳取締役は当時を語る。

2004年4月に、日立ハイテクグループとなり、日立ハイテク電子エンジニアリング株式会社に社名変更したが、苦しい時に開発を続けてきた製品がここで大きく花開いた。

フラットディスプレイは液晶が主流となり、液晶テレビの増産に向けて液晶パネルの製造・検査装置の受注が急拡大した。HD製造・検査装置も、2003年の日立グロー

バルストレージテクノロジーズの誕生や情報家電市場の立ち上がりをきっかけに急速に需要が拡大し、海外メーカーからも大型発注が相次いだ。2006年度には液晶・HD関連装置の売上高が800億円に迫り、全社の利益に大きく貢献するまでに成長した。

「HD関連ではメディア検査装置のRQシリーズ、ガラスやアルミの基板を検査する光学検査装置NSシリーズ、液晶関連では、年々大型化するパネルに対応したカラーフィルタ用洗浄・現像装置、露光装置、モジュール組立装置が大きな実績をあげ、業界シェアの60%を超えるまでに成長した」と当時営業活動の先頭に立っていた産業インフラ事業部の岡本 英一事業部長付は当時の活況を振り返る。

その後、グローバル規模での競争激化に対応し、事業基盤の強化と伸長分野への事業展開を図った。現在は、培ってきた技術を生かして、社会インフラ分野の鉄道検測事業の拡大と海外への事業展開、産業インフラ分野の自動化設備事業の拡大、産業用インクジェットプリンタなどの新事業の立上げを推進している。



メディア検査装置 RQ9000/RQ7800シリーズ



大型ガラス基板露光装置 LE0200SD