

「次の10年」へ、事業構造改革

2010.4 ~ 2014.3

東日本大震災を越えて、成長戦略を加速

当社は、事業構造改革などにより2010年度にV字回復を実現した。設立10周年を迎えた2011年10月には「長期経営戦略(CS11)」と「中期経営計画2013」を発表したが、同年3月の東日本大震災（東北地方太平洋沖地震）で主要事業所、グループ企業が被災し、景気低迷もあって、2年連続で減収減益となった。当社は、さらなる経営改革と事業強化を推進し、2013年度は3期ぶりに増収増益を達成し、成長軌道に復することができた。

V字回復、黒字転換を達成



株式会社日立ハイテクインスツルメンツ
山梨地区発足セレモニー

2010年4月、大林社長は「事業構造改革の果実を刈り取る」時期として、将来の事業活動の発展に向けた活動の推進、成長戦略の加速、グローバル事業の強化と新事業創生、モノづくり改革とIT基盤強化による業務効率向上、連結経営強化とキャッシュフロー経営の強化、基本と正道の遵守などを呼びかけた。また、経営戦略本部にCプロ推進センタと新事業創生部を設置した。Cプロ(Challenge/Corporate プロジェクト)とは将来の事業活動の発展の芽となる事業・製品・サービスを育てるもので、Cプロ1号(製薬研究支援)も選ばれている。那珂事業所関係の構造改革でも、製品事業分担会社と製造分業会社に再構築することになった。さらに、半導体後工程装置の「製・販・サ」一体化の一環として株式会社ルネサス東日本セミコンダクタのダイボンダ事業を取得し、株式会社日立ハイテクインスツルメンツの山梨地区となった。グローバル事業の強化としては5月には日立ハイテクノロジーズ上海会社が日立ハイテクノロジーズ中国会社を吸収合併、10月には米国メリーランド州に電子顕微鏡のアプリケーションラボを設置した。

新たな活動としては、6月から「SPIRIT Meeting」を開始した。成長戦略の加速を見据えて企業が強い成長を実現していくためには、新たな戦略やビジネス創生が不可欠との考えから、それを推進する社員一人ひとりが「共通して大切にすべき価値観とは何か」、「ハイテクらしさとは何か」をテーマに議論するもので、全20回開催・約400人が参加した。

続いて7月には第2回執行役ブレスト(BS10)が開かれ、ワールド・ワイド最適事業運営体制・生産体制強化、研究開発戦略・体制づくり、コーポレート機能強化などについて多角的に検討された。また、情報システム強化に向け、約100億円のグローバルIT投資計画が発表された。

このような中、12月に宇宙航空研究開発機構(JAXA)の「はやぶさ」計画で、採取された小惑星イトカワの微粒子の分析に関する貢献に対し、文部科学大臣および宇宙開発担当大臣より「プロジェクト功労賞」を受賞した。

これらの取り組みの一方で、総コスト削減に注力したことで、2010年度連結



SPIRIT Meeting

商 事 部 門 の 躍 動

COLUMN④ 車載用HDDのワールドワイド拡販

COLUMN⑤ 国内最大キャリアへのSIMカード拡販

決算は、売上高が前期比5.9%増の6,534億円、営業利益同279億円、当期純利益178億円とV字回復を実現した。

3.11東日本大震災を乗り越える

2011年3月11日、マグニチュード9.0の大地震が発生し、東日本沿岸部を大津波が襲い、死者・行方不明者は18,000人を超えた。「東日本大震災」である。

当社でも、那珂事業所、茨城・東北支店、茨城のグループ会社が大きな被害に見舞われた。特に、那珂事業所は建物・生産設備が著しく損傷した。何より、従業員全員が無事だったものの、家族の方で3名が亡くなったのは痛恨事であった。

当社最大の生産拠点である那珂事業所のダメージは深刻であり、大きな危機に直面した。

当社は、直ちに大規模地震対策本部(後に全社災害対策復旧本部)を設置し、お客様への対応と、被災事業所の支援、サプライヤーの支援、物流確保、情報インフラ復旧などに全力を注いだ。こうした努力により那珂事業所は4月1日に休業解除、半導体計測・検査装置、科学・医用システム関連製品などの生産は9割程度に回復した。震災や電力供給不安への対応などは当社にとって貴重な経験となった。

当時、那珂事業所では総合棟を建設中であったが、耐震性強化を図り復旧復興のシンボルとして11月に竣工した。また、震災経験を活かしBCP(事業継続プラン)として、2012年7月に福岡県大牟田市に医用・バイオ関係の消耗品の新生産拠点を設置した。

2011年4月、久田 眞佐男代表執行役 執行役社長兼取締役が就任した。「国難とも呼ぶべき震災を乗り越え、創立10周年を迎えられるよう全力を挙げて取り組む。そして、次の10年の成長に向けて、最先端・最前線へのチャレンジ、オープン&グローバルな事業の創造、お客様とのコラボレーションの深化、期待を上回るスピードで先頭を走る、真のCSR企業となる」ことを重点施策に掲げた。

同月、事業統括本部制を導入するとともに、営業、研究開発、モノづくりに関して全社横断的組織をつく



未曾有の被害を受けた那珂事業所 山棟



耐震対策を施し、技術の融合をめざし建設した 那珂事業所 総合棟



久田 眞佐男代表執行役
執行役社長兼取締役

り、タテの事業ラインとのマトリックス経営を採用した。また、管理部門のコーポレートスタッフ機能とビジネススタッフ機能の分化、情報システム部門の再編・統合、営業統括本部・グローバル営業戦略部の新設を実施した。モノづくりでも、笠戸事業所、那珂事業所を笠戸地区設計・生産本部、モノづくり統括本部那珂地区生産本部に改編し、FPD・HD装置営業本部とファインテック製品事業本部を統合し、ファインテックシステム事業統括本部を設けた。

海外展開では、4月に大連那珂儀器有限公司を日立儀器(大連)有限公司に商号変更し、同月アプリケーションラボを設立、6月には現地顧客との共同研究、学会・業界動向などから得られたニーズを先取りし、新製品開発に反映することを目的として、初の海外開発拠点となる分析装置の開発センタを設立した。10月には1995年にジャカルタ出張所を開設して以来、市場開発に注力してきたインドネシアに日立ハイテクノロジーズインドネシア会社を設立した。

〈中期経営計画の事業方針〉

1. 安定的収益基盤の確立
(主力事業維持・強化、原価低減)
2. 成長分野へのリソース投入による
事業ポートフォリオの強化
3. ソリューションビジネスの推進に
よる高収益化
4. 環境関連事業の推進
5. 新興国市場での
社会イノベーション事業の推進

設立10周年、次なる飛躍へ

2011年10月、当社は設立10周年を迎えた。これを機に、「長期経営戦略：Corporate Strategy 2011(CS11)」と「中期経営計画2013」を発表した。

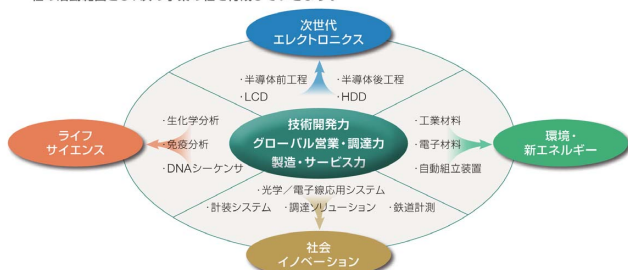
次の10年に向けたCS11では、「4つのターゲット分野(次世代エレクトロニクス、ライフサイエンス、環境・新エネルギー、社会イノベーション)」に向けて、戦略ステートメント「最先端・最前線の 事業創造企業として お客様と共に先頭を走る」を実行する活動範囲、コアコンピタンス、目標を設定した。

さらに、2009年度から推進してきた「Hitachi High-Tech SPIRIT」、国内外で実施した「SPIRIT Meeting」をふまえ、「企業ビジョン」、「CS11」、「Hitachi High-Tech SPIRIT」について、「Hitachi High-Tech WAY」として一体的に活動していくことで「真のCSR企業」となることを大きなミッションとした。

「中期経営計画2013」では、2013年度目標として「売上高8,000億円、営業利益500億円、営業利益率6.3%、当期純利益310億円、株主資本利益率(ROE)10.7%」を掲げた。その実現に向けた取り組みとして、5項目の事業方針のもと、ワールドワイド最適事業運営体制の確立、営業・モノづくりのグローバル展開の加速、新事業創生活動の加速、新事業創生スキームの推進を重点に掲げている。

長期経営戦略CS11(Corporate Strategy 2011)

当社の強みと成長市場を掛け合わせ、最先端の4つのターゲット分野を選定しました。今後はこれらを当社の活動範囲とし、次の事業の柱を育成していきます。



当社の商社機能とメーカー機能の強みを融合し、日立グループの総合力を掛け合わせることで、真のハイテクソリューションを提供し、日立ハイテクならではのビジネスモデルを実現していきます。



長期経営戦略CS11(Corporate Strategy 2011)

事業ポートフォリオの見直しで、成長軌道へ

2011年度連結決算は、東日本大震災と原子力発電所事故に伴う電力不足、タイ大洪水、円の高止まりなどにより、経営環境が一気に悪化し、売上高が前期比1.2%減の6,459億円、営業利益同8.7%減の255億円、当期純利益同19.6%減の143億円となった。

「CS11」、「中期経営計画」がスタートした2012年4月、当社は、工業材料営業本部、電子材料営業本部の再編、環境・エネルギー営業本部の改組など事業構造改革を進めるとともに、新事業・新製品の開発などに注力し、セイコーインスツルメンツ株式会社の子会社であるエスアイアイ・ナノテクノロジー株式会社を買収し、2013年1月に株式会社日立ハイテクサイエンスを設立した。

しかし、2012年度連結決算も、欧州経済の低迷や中国など新興国の成長鈍化もあって、売上高が前期比13.7%減の5,575億円、営業利益同25.6%減の190億円、当期純利益同14.7%減の122億円とさらに厳しいものとなった。

久田社長は、業績回復に向けて、事業ポートフォリオの強化、開発最重視による新事業創生の加速、収益構造の強化とキャッシュフロー経営の徹底などをあらためて呼びかけた。

事業構造改革では、採算性が悪化している液晶製造装置事業やチップマウンタ事業の構造改革として、2013年4月にファインテックシステム事業統括本部を株式会社日立ハイテクエンジニアリングサービスに譲渡し、同社の商号を株式会社日立ハイテクファインシステムズに変更した。

10月にも、分析装置の設計、販売機能を株式会社日立ハイテクサイエンスに、株式会社日立ハイテクコントロールシステムズの計装事業の設計・製造機能を株式会社日立ハイテクソリューションズにそれぞれ統合。日立ハイテクコントロールシステムズの製造受託機能を株式会社日立ハイテクマニファクチャ&サービスに集約した。同じく10月には那珂地区ロジ製造棟が完成し、震災からの復興にめどをつけた。

2013年6月には、森 和廣社外取締役会長が就任。株式会社日立製作所で電力、交通、中国・アジアの営業展開などで実績をあげてきた森会長は、「お客様起点の仕事、チームワーク、仕事のスピードアップ」をあらためて強調した。

海外展開では、2013年4月に日立ハイテクノロジーズインド会社、2014年1月に日立ハイテクノロジーズロシア会社を設立した。

一連の経営改革と事業強化により、2013年度連結決算は、売上高が前期比14.7%増の6,391億円、営業利益同60.6%増の304億円、当期純利益同48.2%増の180億円と3期ぶりの増収増益となった。



森 和廣社外取締役会長



子会社の事業再編を報じる
2013年6月4日付 日経産業新聞

同時代の出来事



COLUMN

日立儀器(大連)有限公司 海外拠点初の開発センターを設置し、現地市場向け製品を開発

日立儀器(大連)有限公司は、2003年に理化学分析装置の現地生産法人として設立され、液体クロマトグラフ、分光光度計などを日本や欧米に出荷してきた。2011年4月に現社名に変更、6月に日立ハイテクとして初めて海外拠点に開発センターを設置した。

開発センターづくりのプロジェクトリーダーをつとめた日立儀器(大連)有限公司 小島正也総経理は、「成長著しい中国はじめアジアの国々では、製薬・食品・環境などの分野での研究や品質管理に必要な分析装置の需要が拡大しています。日立儀器(大連)有限公司は、現地ニーズに迅速・的確に対応していくために開発センターを開設しました。現地のお客様との共同研究、業界動向などから得たニーズを現地市場向けの製品開発に反映することを目的としました」と説明する。

第1期生として入社したのが、開発センターの李鑫プロジェクトリーダーだ。「開発スタッフは那珂事業所の指導のもとで新製品の開発に取り組みましたが、経験不足でスケジュールは遅れる一方でした。それでも、中国の社会や人々が求める製品をつくりたいという信念を貫き、約1年かけて液体クロマトグラフ『Primaide』を完成させました」

2012年8月に発売された「Primaide」は、低価格ながら高性能・高品質と評価され、当初の計画通り中国市場を中心に実績を伸ばしている。

開発センターでは、さらなる市場開拓に向けて「Primaide」の周辺装置やソフトウェアを充実するとともに、中国の販売代理店との連携強化にも力を入れている。その取り組みを通じて得られたお客様ニーズや情報をもとに、新たな製品開発を進めている。

今後は、株式会社日立ハイテクサイエンスのマーケティングを活用し、原価意識を徹底しつつ、開発・生産体制のさらなる強化、有力企業とのコラボレーションや、システム展開(専用機の開発など)を進めていく。



アプリ試験室