

グローバルで、ユニークな、強い企業の創造

企業文化をつくる「Hitachi High-Tech WAY」

当社は、2011年10月の創立10周年を機に、「Hitachi High-Tech WAY」活動を開始した。

2003年制定の「企業ビジョン」に、大切にしたい価値観「Hitachi High-Tech SPIRIT」と、長期経営戦略「Corporate Strategy 2011 (CS11)」を加えて三位一体で展開することで、

日立ハイテクグループの一体感を高め、グループ価値の向上を図る活動である。

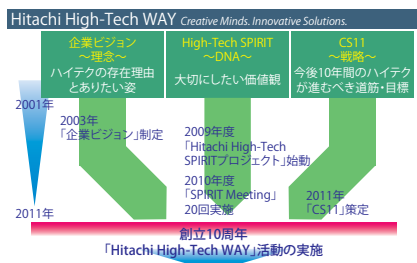
「Hitachi High-Tech WAY」をまとめた経緯とともに、

「Hitachi High-Tech SPIRIT」に込めた「大切な価値観」について紹介する。

大切な価値観の共有のために



Hitachi High-Tech SPIRIT プロジェクト討議
(2009年10月～12月)



Hitachi High-Tech WAY構成と制定の歴史

当社グループは、創立以来、「製・販・サ」一体となって「顧客第一主義」「現場第一主義」を貫くことで順調に業績を伸ばしてきた。

2008年度を迎えて、3年後の創立10周年を見据え、さらなる飛躍を図るためにグループ全体で共有する理念・価値観・戦略を考えることにした。6月に実施した「執行役ブレインストーミング(BS8)」でも、長期経営戦略の検討と併せて「ありたき企業像」「大切な価値観の共有」について議論を行った。

創立からこれまでは、日立ハイテクに結集した会社・組織・人材が一体感をもって事業活動を進めるための「融合フェーズ」であり、次の10年は、元気で夢のある事業創造企業、燃え上がる集団として、グループ価値の拡大を図っていく「発展フェーズ」となる。そのために、「ありたき企業像」「大切な価値観」を明らかにし、共有することが必要だった。

2009年度から、大切な価値観を考える「Hitachi High-Tech SPIRIT プロジェクト」がスタートした。基本的な方針は、次の10年を担う人が自ら考えて目標をつくることにあった。各部門、グループ会社、海外法人を含めて全社から働き盛りのメンバ65名を集め、約半年にわたって1回の合宿も含めミーティ

ングが重ねられた。その活動を通じて、共通で大切にする「Shared Value(精神的な拠り所)」の大切さ、組織や階層の壁を越えて文化や価値観についての議論の“場”の必要性が提唱された。

社員の心に「火をつける」

「Hitachi High-Tech SPIRIT プロジェクト」の提案を受け、2010年度から、「Hitachi High-Tech SPIRIT」の理解・浸透を図り、社員の心に「火をつける」仕掛けとして、毎回20名の選抜メンバを集めて「SPIRIT Meeting」が始動した。

CHALLENGE いつでもチャレンジし続ける。 ▶ 私たちは、市場やお客様のニーズを先取りし、積極的に新しい領域に挑戦します。 ▶ 私たちは、高い目標に向かって、粘り強く挑戦し続けます。	SPEED いつでもスピーディに動く。 ▶ 私たちは、市場やお客様の期待を上回るスピーディな対応で、顧客満足を獲得します。 ▶ 私たちは、高いクオリティを追求し、PDCAサイクルをスピーディに回していきます。 ※品質等を管理する手段のひとつでPlan→Do→Check→Actのサイクルを繰り返すことによって、業務を積極的に改善していくこと。
OPEN いつでもオープンである。 ▶ 私たちは、シナジーを生み出すために、社内外の人たちと活発にコミュニケーションを取ります。 ▶ 私たちは、フェアであることを心がけ、国籍・人種・性別を問わずお互いを尊重します。	TEAMWORK いつでもチームワークを重視する。 ▶ 私たちは、社内外のコラボレーションを通じて、市場やお客様のために新しい価値を創造します。 ▶ 私たちは、プロフェッショナル集団として、共通の目的を達成するために、グループ一丸となって取り組みます。

Hitachi High-Tech SPIRIT

第1回「SPIRIT Meeting」では大林社長が講話を行い、2回目以降も必ず役員が講話を行った。構成は本社で一日討議を実施し、職場に持ち帰り、職場観察・議論を踏まえ、経営研修所で1泊2日の日程で「ありたき企業像」「大切な価値を共有」する戦略、組織・人材の活性化などにわたって議論を重ねた。

部門・職種の枠を超えて社員を集めることで、「カオスから生じる化学反応を起こす」ことが狙いだった。それぞれが自分の職場の課題を持ち寄って議論を進めることで、自分の考えをどう伝えるか、相手は何を考えているのか、自分たちをどのように見ているのかを肌で理解し、相手の立場から考えることが重要だった。ミーティング後の懇親会もコミュニケーションを深める貴重な場となった。

国内だけでなくASEAN、東アジアからもメンバを招聘、米国、欧州には日本から出張して「SPIRIT Meeting」を行っている。現地法人社長が講話を行い、現地スタッフがそれぞれの課題を持ち寄って議論を重ねた。

このMeetingを通じて、集約されたのが、「Hitachi High-Tech SPIRIT」であり、「CHALLENGE」「OPEN」「SPEED」「TEAMWORK」の4つのキーワードであった。

広がる「Hitachi High-Tech WAY」活動

2011年10月に「Hitachi High-Tech WAY」が発表され、企業ビジョン・戦略・SPIRITを共有・実践し、日立ハイテクグループの一体感を醸成するとともに、企業価値を向上させていく活動としてスタートした。全グループ社員に「WAY Book」を配布するとともに、「WAYポスター」を制作し、社内報、社内Web、幹部のオンラインによるWAY発信などを通じて理解・浸透が図られた。

そうした広報活動と併せて、「SPIRIT e-learning」を和・英・簡体字・繁体字で展開し、全世界のグループ社員9,086名が受講した。さらに、リーダー育成、幹部向けワークショップ、現地法人向けワークショップ、新人研修などのきめ細かな活動を実施した。

2013年度以降も、自由な議論を行う場として「WAY Leader's Cafe」、「WAY Creative Cafe」、社長との意見交換である「WAY SESSION」などを多面的に展開している。

さらに、2012年度から「Hitachi High-Tech WAY」賞を新設し、WAYにふさわしい実践活動を表彰している。2015年には第3回表彰が行われたが40件を超える応募があった。

こうした活動を通じ、「Hitachi High-Tech WAY」は着実に浸透してきている。



『SPIRIT Handbook』
日本語・英語・中国語で制作し、グローバルに活動を展開



Hitachi High-Tech WAY
ポスター



米国・ダラスでのWAY SESSION
(2014年10月)



第3回 Hitachi High-Tech WAY賞 授賞式
(2015年12月)

グローバルで、ユニークな、強い企業の創造

CSR経営の取り組みと連結経営を支える管理制度・情報システムの革新

当社は、創立時の経営方針に社会との共生を掲げ、2003年制定の「企業ビジョン」の基本理念として、環境と調和を大切にし、社会的責任を全うすることで豊かな社会の実現に尽力することを掲げてきた。

CSR(Corporate Social Responsibility: 企業の社会的責任)を

持続的成長、企業価値の向上に欠かせない活動と位置づけ、

「日立ハイテクグループ取り組み方針」を定めてグループワイドに活動を進めている。



社会的責任を果たすためのテーマ
(基本理念を实践し、社会的責任を果たすための4つの分野)

CSR企業への取り組み

2001年10月の統合にあたり、経営方針としてCSR活動の充実を掲げ、社会への情報発信にも力を入れてきた。統合とともに環境管理部が発足し、環境との調和をめざして環境マネジメントシステムの取り組みや「環境報告書」の作成などを進めてきた。

2005年4月には、初めてCSRを冠したCSR・環境推進部を新設した。同推進部は、2006年4月に執行役専務を本部長とするCSR推進本部に発展し、その後2011年4月に、CSR経営を企業活動の中核に据えるべくCSR本部を新設し、法務・CSR部、コーポレート・コミュニケーション部、環境推進部を置きCSR経営を推進している。

さらに、2015年よりCSRの国際規格であるISO26000をベースとし、グループ・グローバルレベルで方針の設定とその達成度を評価することで活動の質の向上を図り、CSRと経営の一体化を進めている。

特に、ワールドワイドで事業を展開していることをふまえ、当社グループとしてグローバルな視点でコンプライアンス、環境リスク低減などを展開している。また、多様な感性や価値観を尊重し、組織の活性化につなげるダイバーシティ・マネジメントに積極的に取り組んでいる。

情報発信では、「環境報告書」を発展させ、2005年から「CSR報告書」を発行してきた。2015年にはCSR情報と財務情報等を一体化して企業活動を説明する「統合報告書」を発行した。このような情報発信により、当社を取り巻くステークホルダーの理解を深めるとともに、ステークホルダーからの意見を採りいれてCSR活動のさらなる発展につなげている。

ガバナンスとコンプライアンスの取り組み

ガバナンス(企業統治)では、透明性の高い経営による企業価値向上をめざして、2003年に委員会等設置会社に移行した。取締役には、大株主の株式会社日立製作所だけでなく、弁護士など有識者や商社・メーカー出身者が就任している。2015年には、コーポレートガバナンスの枠組みを示す「コーポレートガバナンス・ガイドライン」を定めている。

コンプライアンス(法令遵守)についても、統合時から専任組織をつくり、制度の整備などグループ会社も含め積極的に取り組んできた。2003年4月にコ



「日立ハイテクやさとの森」育林活動

ンプライアンス推進部を設け、2004年1月に「コンプライアンス通報窓口」を開設している。2015年には、執行側から独立した存在である監査委員に直接通報できる窓口も設け拡充を図っている。

当社は、歴代社長の経営方針で常に「基本と正道」「損得より善悪」を掲げており、社会の信頼を得る基盤として、今後もコンプライアンスの徹底に努めていく。

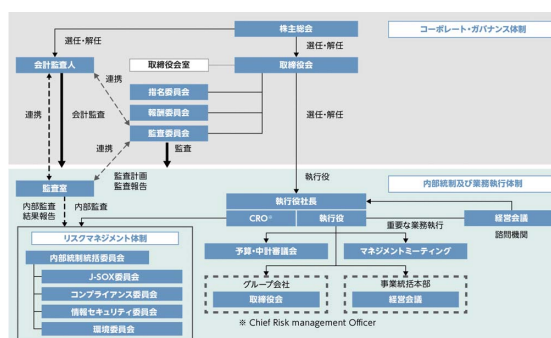
経営品質の向上

当社は、統合時からグローバル企業として世界に通用する経営品質の確立・向上に注力してきた。

2004年4月に、品質マネジメントシステムの国際規格ISO9001の認証プロジェクトを立ち上げ、2006年7月までに本社、支店の全部門でISO9001の認証を取得した。

財務報告にかかわる内部統制システムの整備では、2004年7月に内部統制(COSO)推進プロジェクトを立ち上げ、関連する規則や制度の整備を進めてきた。

2012年には、一層の経営品質向上を図るため、リスクマネジメント体制として内部統制統括委員会を設け、その傘下にJ-SOX委員会、コンプライアンス委員会、情報セキュリティ委員会、環境委員会を置き、CRO(Chief Risk management Officer)が統括する体制に刷新された。



コーポレート・ガバナンス体制・内部統制および業務執行体制



内部統制統括委員会

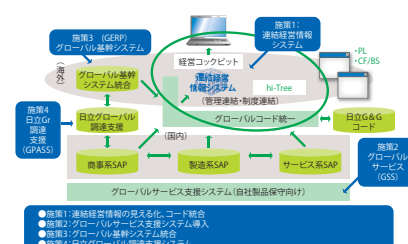
連結経営を支える経営管理制度と情報システムの革新

2001年の統合では、情報システムの連携・統合が不可欠であった。2001年3月から統合に伴う情報システム対応が検討された。半年間というタイトな日程の中で、メーカーと商社の用語や文化の違いを乗り越え、苦労の末ひとつの会社としての決算システムが動き出した。その後、「製・販・サ」ごとに基幹システムを統一する標準化が順次進められていった。

さらに、2009年から、グローバルな連結経営、キャッシュフロー経営を実現するための経営管理制度および情報システムの革新が進められた。

「製・販・サ」一体で運営されている営業統括本部別に業績を管理し、連結でキャッシュフロー経営を実現するという「新経営管理制度」に基づき、2010年には「新連結経営情報システム」が構築され、連結本部別バランスシートやキャッシュフロー計算書、連結製品別・地域別損益計算書が作成・活用されるようになった。

また、2012年度には、製品稼働状況とサービス活動を「製・販・サ」で共有する「グローバルサービス支援システム(GSS)」と海外拠点の基幹システムを統合した「グローバルERPシステム(GERP)」が稼働し、グローバルで連結経営のスピードがさらに向上した。これらは、企業体質強化のためには、業績の困難な時期もIT投資は継続する、という経営トップの強い意思によって実現した。



IT戦略における各施策の位置付け

グローバルで、ユニークな、強い企業の創造

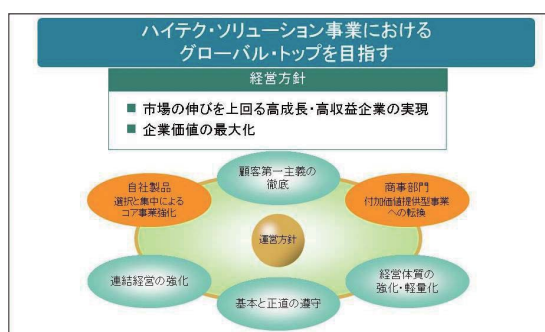
事業体制の改革で強い企業になる

当社は、激変するグローバル市場を生き抜く「強い企業」となるために、絶えざる経営改革を進めてきた。

そうした15年にわたる改革を、「意志ある連結経営」に向けた「経営改革プロジェクト」、

「長期経営戦略:Corporate Strategy 2011(CS11)」の策定、

「3事業ドメイン戦略」を軸として見ていく。



企業ビジョンと運営方針
(2006年度決算説明会資料より)

「意志ある連結経営」の取り組み

2003年12月に「企業ビジョン」を、「ハイテク・ソリューション事業におけるグローバルトップを目指す」と定め、現在に至っている。

その実現に向け、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「企業価値の最大化」を図るために推進されたのが、「経営改革プロジェクト」である。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の問題点を

正面から捉え、議論を行ったうえで2005年度予算と中期経営計画に盛り込んだ。2005年4月に林社長は「経営改革の内容と実行にあたって」として16項目に及ぶ詳細かつ具体的な改革項目を呈示した。

改革の大きな狙いは、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」「電子部品・工業材料・電子材料」へのリソース集中、管理部門を筋肉質な体制とすること、グループ全体の最適化を図ることであった。



執行役ブレインストーミング(BS10)
「次の10年も成長できる会社の骨格をつくる」をテーマに議論が行われた。

「長期経営戦略CS11」の策定

「意志ある連結経営」に向けた経営改革は着実に成果をあげ、2007年度には最高益を記録した。しかしながら、一転リーマン・ショックの影響で業績が急減速、2009年度は当社創業以来初の赤字決算に陥った。激変する経営環境の中、緊急対策として不振事業の構造改革などを大林社長のもと全社一丸ととなって進めた結果、翌2010年度にはV字回復を実現した。

こうした業績回復に向けた緊急対策の一方で、次の10年をめざす「長期経営戦略:Corporate Strategy 2011(CS11)」の策定が本格化した。2010年6月に開催された「執行役ブレインストーミング(BS10)」の4テーマ「ワールドワイド最適事業運営体制」「ワールドワイ

2020年に向けた長期経営戦略:CS11
(Corporate Strategy 2011:2011年策定)

企業ビジョン ハイテク・ソリューション事業におけるグローバルトップを目指す

長期経営戦略:CS11 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

CS11具現化のための施策

1. 市場環境の変化に対応し、CS11の4ターゲット分野を3事業ドメイン(バイオ・ヘルスケア、社会・産業インフラ、先端産業システム)に振り直し、投資・リソースを傾斜配分
2. 不採算事業の改革を行い、グローバル成長戦略を加速

長期経営戦略 CS11

「生産体制強化」「R&D戦略・体制」「コーポレート機能の見直し・効率化」の提言・議論を踏まえて、具体的な検討を進めることになった。

当社グループが進むべき道筋として、「コアコンピタンス(どんな会社になるのか)」、「活動領域(どこで戦うのか)」、「目標(何をめざすのか)」を明らかにするとともに、それらを実現するための「経営基盤強化とShared Value」の確立が不可欠であった。

ライフサイエンス、環境・新エネルギー、次世代エレクトロニクス、社会イノベーションの4つの成長が期待できる有望分野で実績を伸ばしていくには、商事機能・メーカー機能のシナジー強化、ターゲット分野の明確化に基づく事業ポートフォリオ再構築、重点地域に集中するグローバル展開、社会イノベーション事業の強化を指向する日立グループとの協調が重要であった。それらを実行・加速する経営基盤の強化、お客様と共に先頭を走り続けるため、顧客への付加価値の追求と新しい事業の創生が必須であった。

CS11策定を進めつつ、2011年4月に事業統括本部制に移行し、事業軸と全社横断機能を強化するマトリクス経営に踏み出したことも大きな変革であった。

2011年10月に、「長期経営戦略CS11」が発表された。久田社長は「CS11は、トップポリシーとして企業ビジョンを実現するための事業運営の道筋であり、意思決定の拠り所となるもの」として、戦略ステートメントにあるように「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ろう」と呼びかけた。



長期経営戦略 CS11の概要

**営業と製造一体
事業統括本部制**
日立ハイテクが導入
装置のファインテックシ
ステム、商事の4つ。各
半導体製造装置の日立
ハイテクロジクスは
「事業統括本部」制を導
入した。計測・評価装置
の電子デバイス事業統括
本部など4部門を創設。
これまで別組織だった営
業・サービス部門と製造
部門を一体化した。
事業統括本部は、電子

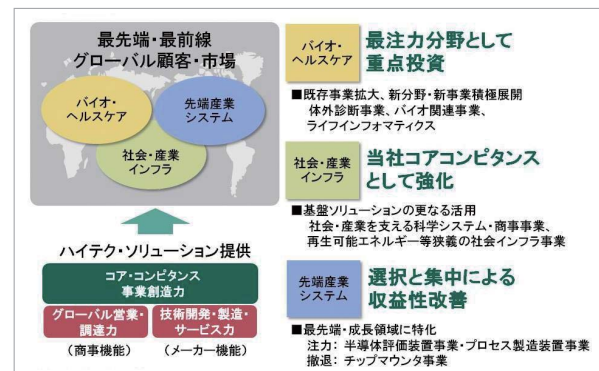
デバイスのほか、DNA
解析装置の科学・医用シ
ステム、液晶パネル製造
装置のファインテックシ
ステム、商事の4つ。各
半導体製造装置の日立
ハイテクロジクスは
「事業統括本部」制を導
入した。計測・評価装置
の電子デバイス事業統括
本部など4部門を創設。
これまで別組織だった営
業・サービス部門と製造
部門を一体化した。
事業統括本部は、電子

事業統括本部制の導入を報じる
2011年4月25日付日本経済新聞

「3事業ドメイン」に括り直し、お客様を主語に

「CS11」策定後も、グローバル経済は変化しており、東日本大震災の影響もあって国内では半導体や液晶などの先端分野でも業界再編が急速に進んだ。こうした激しい変化に対応し、2014年4月には、4ターゲット分野を3つの事業ドメイン「バイオ・ヘルスケア」、「社会インフラ」、「先端産業システム」に括り直し、重点投資・リソースの戦略的配分を行うこととした。

2015年4月に就任した宮崎社長は、今後は「当社ではなくお客様を主語にすべき」として、「お客様が最先端・最前線の事業創造企業になっていただくために最大限の貢献をすること」をミッションとした。お客様を主語に置いた目標を実現できれば、自ずと企業ビジョンに掲げた目標「ハイテク・ソリューション事業におけるグローバルトップ」は達成できる。お客様のために貢献し、お客様と共に歩むために、当社グループの改革は16年目以降も深化していく。



3事業ドメイン