

Hitz日立造船 — 変革への挑戦

造船部門の戦略的分離・統合を機に事業構造の大変革を推進 環境事業、ソリューションビジネスへの特化で 2005年3月期の復配を目指す

重工業から「テクノロジー&ビジネスイノベーター」へ。
10月1日、造船事業を分離した日立造船はHitz日立造船として新生した。
歴史的な事業改革を推進する同社は経営リスクを前倒しで一括し、スリムで強靱な体質への転換を進めた。
これからは環境事業を中核とするソリューションビジネスで新しい成長にチャレンジする。

資産の徹底見直しでリスク要因一掃

「株主の皆様にはご迷惑をおかけすることになりますが、新しい会社に生まれ変わるために避けられないと考えて決断した。思いきって一から出直すという決意を込めている」と、重藤毅直・Hitz日立造船社長は強調する。

11月6日、Hitz日立造船は二分の一の無償減資を来年1月に開く予定の臨時株主総会に付議することを決めた。10月1日に造船事業をNKKの造船部門と統合して新たなスタートを切った同社は、これを機に抜本的な構造改革を実施する観点に立って資産内容を徹底的に見直した。その結果、造船事業の統合に伴う損失拡大などによって特別損失が460億円に膨らみ、今期末の欠損金が383億円に達する見直しになったことから、今回の半額減資と来年6月の定時株主総会での準備金の取り崩しで累積損失を一掃する方針を決定したわけだ。

「この時期に業績予想を修正した背景は、造船事業の統合に関連した損失が当初の予定より大幅に増加したこと、単体の売上規模2000億円でも経常利益50億円を確保できる事業体制を確立すること、さらに早期復配を可能にする財務構造にすることなどにある」と、重藤社長は説明する。

単体の特別損失は当初予想の249億円から460億円に、200億円以上拡大する。内訳は造船部門や鉄構部門再編に伴う関係会社整理損失が198億円と、予想より58億円増える。加えて、不採算部門からの撤退に伴う構造改善損失を70億円、遊休土地評価損失を64億円、それぞれ計上する。

「将来に不安を残さないために資産を一つ一つ洗い直し、リスク要因を前倒しで処理したことが特別損失の増大につながった。例えば、遊休土地評価損失の計上は2006年3月期に導入予定の減損会計に備えた処理だ。また、繰延税金資産についても繰延期間を5年から3年に短縮したが、これにより損失が当初予想より61億円増えた」と、経理担当の古川実・代表取締役専務は指摘する。

減資が実現すれば、Hitz日立造船の資本金は506億円から253億円にスリム化する。「中期経営計画では、2005年3月期の未処分利益130億円を想定し、復配を目標にしている。新しい資本金では、経常利益50億円を確保すれば余裕をもって配当を続けることができる」と、重藤社長は語る。

Hitz日立造船は重工業からの脱却を目指す中期経営計画「Hitz-Advance」を今年4月から推進しているが、今後、その主要施策の実行を加速する。収益構造改革の緊急対策として、来期末までに単体の人員を300人（14%）削減し、賞与・給与の人員費カット、その他を実施することで固定費を60億円削減する。また、財務体質強化策として、2007年3月末の有利子負債残高目標1700億円（02年3月末2988億円）については、2003年3月末2300億円の見直しにあり、残り600億円は4年間で着実に削減していく。

相乗効果を生む造船事業の分離

1881年に造船事業で創業した日立造船は120年間にわたり総合重工業を目指して発展してきた。しかし、2002年10月1日、同社は歴史的な事業改革に踏み切った。造船事業が世界競争を生き残るには規模の追求が不可欠という長期的な経営判断に基づいて造船事業を分離し、重工業から脱却した「テクノロジー&ビジネスイノベーター」Hitz日立造船として再生した。

「造船業とそれ以外の事業を共に強化する経営戦略として、造船部門の分離が正しい選択だったと確信している。タイミングもこの時点しかなかった。日立造船が21世紀に生き延びるには、技術をベースに製品とサービスを複合して提供できる企業体質につくり変えねばならない。それにはこの方法が最善と考えるからだ」と、九州日立造船社長を含め断言する。

歴史を振り返ると、日立造船は造船専業でスタートした後、造船の繁栄に対応するため鉄の加工を中心とする鉄構部門を兼営する。韓国の台頭などの影響によって造船市場の競争が激化した1980年代以降、環境、機械など非造船部門の拡大に注力するが、造船がなお主役の座を維持してきた。このような経緯から、日立造船は造船事業を核とする重工業的体質と環境事業に代表されるエンジニアリング&サービスの体質を合わせ持っていた。造船事業とその他の事業がもたれかかる面があったことも否定できない。「工場長を頂点としたピラミッド構造の工場に立脚する重工業的な造船事業と、プロジェクトマネージャーをエンジニアリングがサポートする環境事業とでは、ビジネスの体質がまったく違う。従って、造船事業の分離によって真の意味の体質転換を実現できる」と、重藤社長はコメントする。

日立造船の造船部門とNKKの造船部門を統合して創設したユニバーサル造船は、社員の退職金などを双方の親会社が負担したため、負の遺産を持たない。一方、受注残高は約3300億円と、ほぼ2年分の仕事量を抱える。また、間接部門を中心とする合理化により約50億円の統合効果が予想されている。

「ユニバーサル造船は当社の50%持ち分法適用会社だが、初年度から黒字を期待できる。中長期的には、当社にとどまっていた場合よりも連結利益の上乗せという形で貢献してくれると見ている」と、重藤社長は展望している。

実績と技術で環境事業のトップへ

「Hitz-Advance」計画は、新生Hitz日立造船の発展に向け3つの基本成長戦略を掲げている。具体的には、①製品とサービスを複合させた事業を収益追求単位としたソリューション型事業の拡大 ②中核事業である環境事業

の「トップメーカー化」 ③将来の柱になる事業の創出を目指す戦略指向事業の育成だ。

中核になる環境事業の規模は、2002年3月期の受注実績によると単体で1021億円（造船を除く構成比57%）、連結で1445億円。中期経営計画の最終年度である2007年3月期には、これを単体で1700億円（同61%）、連結で2100億円に増やす。

同社の強みは1960年代からごみ処理施設の建設などを手がけてきた豊富な経験と実績で、建設実績はごみ処理施設178件、リサイクル設備83件、排水処理関係124件の計385件に達する。ごみ処理施設の建設実績は業界トップで、約25%のシェアを誇っている。

Hitz日立造船はこうした実績と最新の技術をベースとしてAOM（アフターサービス・オペレーション・メンテナンス）事業やPFI（民間資金を活用した社会資本整備、公設民営など）事業といったソリューション事業を伸ばす。同社の受託実績は運転が81カ所、薬品納入が138カ所、運営が2カ所となっているが、付加価値の高い運営の受注に力を入れる。アフターサービスなど環境関連のソリューション事業は現在、連結ベースで300億円規模だが、2007年3月期には550～600億円を目指している。

「国や地方自治体の財政難の影響が懸念されているが、環境は人々の生活に直接影響する問題だけに需要については心配していない。現に、財政難への対応策としてPFIによる運営受託やAOMが増える方向にある。一方、環境に関連する規制は強まるので、市場は長期的に拡大する。当社はITをフルに活用したサービスの高度化と低コスト化によって差別化を進める」と、重藤社長は指摘する。

精密事業など次の柱を育成

Hitz日立造船は当面の収益を支える柱として環境事業を位置づける一方、将来の柱になる戦略指向事業を育成する。「Hitz-Advance」計画の策定に当たっては、日立造船グループ全体を対象として技術シーズとポテンシャルの見直しを行い、EM事業（精密）、情報産業、エネルギー、産業機械、海洋・防災を戦略指向事業として選んだ。

「Hitz-Advance」計画にあげた収益構造改革の一環として、情報産業関連事業の育成を加速するため、グループ内の関連組織・体制・要員の再編統合を行う。これにより、同社の電子・情報システム事業部は発展的に解消し、経営資源を関係会社に集中する。「立ち上がり期が最も早いのはEM事業（精密）で、例えば液晶ガラス・半導体研磨装置などは顧客から高く評価されている。先端的な商品についても、2次電池用の導電性ナノシートなど魅力的な商品が少なくない。「旅の窓口」に代表



代表取締役社長 重藤 毅直

されるEC事業も順調に育っており、また、GPS（全地球測位システム）関連の製品やサービスも長期的に非常に有望だ。戦略指向事業については、3～5年というタームで大いに期待している」と、重藤社長は語る。

「Hitz-Advance」は、Hitz日立造船とグループ関係会社が持つ顧客チャンネル、技術、サービス機能を結集するため、事業分野別グループ経営という新しい経営モデルを導入した。具体的には、事業本部と関係会社を事業分野別のグループに編成し、Hitz日立造船本社と各事業グループが連携して連結経営の最大化を目指す。事業グループは環境ソリューション、産業ソリューション、ビジネスソリューション、インフラソリューションの4つだ。再編により、現在158社の関係会社は最終的に3分の2にする。

「従来の市場別区分を廃止させ設計・製造からアフターサービス、メンテナンス、運営までの対応ができる最適な編成とし、製品とサービスを複合して顧客に提供するソリューション事業を促進する」と、企画担当の永井洋生・代表取締役専務は狙いを説明する。

05年3月期の復配に全力投入

Hitz日立造船は抜本的な構造改革によって景気停滞と公共事業縮減下の厳しい経営環境に立ち向かおうとしている。重藤社長は決意をこう語る。「環境事業を核とするソリューションビジネスに事業構造を変革すれば、収益は加速度的に改善する。リスク要因は一掃したからだ。改革を加速し、2005年3月期までに復配を実現することに全力投入する」。

Hitz
Hitachi Zosen

日立造船株式会社
証券コード 7004