

# 激変する市場への対応

2008.4 ~ 2010.3

## リーマン・ショック、世界金融危機に直面

米国のサブプライムローン問題で2008年9月に米国の投資銀行リーマン・ブラザーズが破綻し、世界金融危機、世界同時不況に至った。わが国も、株価の暴落、ドル安・円高の影響でダメージを被り、実質GDPは2年連続マイナス成長となった。当社グループも2008年度減収減益、2009年度初の赤字決算となり、V字回復に向けて事業構造改革と成長への加速に取り組んだ。



崎山 忠道 社外取締役会長

### 半導体設備投資の激減で初の減収減益

2008年度に入って、4月にCDB推進本部を経営戦略室に統合して経営戦略本部を設置し、経営戦略部、海外事業戦略部、新事業開発部のもとで包括的に戦略を立案・実行する体制を整えた。同月、株式会社日立ハイテクインスツルメンツの熊谷新本社工場が完成し、チップマウンタの生産がスタート、5月には、埼玉事業所のクリーンルームが完成した。

6月、株式会社日立製作所の財務部門で実績のある崎山 忠道氏が社外取締役会長に就任した。崎山会長は「開発・製造・販売・サービス一体となってグローバルにお客様に価値を提供できる当社ビジネスモデルの強みを発揮して企業価値を向上し、世の中の変化への感性を高め、周到な準備のもとでの事業展開に期待する」と挨拶した。

同月、大林 秀仁社長の主催により、全執行役が一堂に会してグループの企業価値を最大化するために議論する場として「執行役ブレインストーミング(BS8)」が開催された。変化の激しい事業環境を見据え、事業基盤の強化とともに将来の成長を確固たるものとするために、BS8では、開発のスピード化、商事部門の活性化、グローバル事業強化について忌憚のない討議が行われた。これ以降、2年ごとにBSを開催し、中長期の経営課題を議論し、戦略として固めていくことが定着していった。

このような積極的な取り組みの中、2008年9月にリーマン・ショックが発生した。米国の投資銀行リーマン・ブラザーズの破綻をきっかけに世界金融危機・世界同時不況が一気に広がり、米国経済に対する不安から急激なドル安・円高が進んだ。このため、自動車、半導体などを含めて世界的に投資が停滞し、日本でも投資の一時凍結を行う企業が広がり、当社を取り巻く経営環境は一気に悪化した。

大林社長は、統合後初めて到来した危機を乗り切るには全社一体の取り組みが欠かせないと判断し、「従業員



大林 秀仁代表執行役  
執行役社長兼取締役



株式会社日立ハイテクインスツルメンツ 新本社工場

# 商 事 部 門 の 躍 動

Click here

## COLUMN③ 米国における携帯電話機事業

の皆さんへ」と題して、2008年度下期の厳しい事業環境と2008年度連結決算の見通しを紹介し、事業構造改革の積極的推進と総コスト低減、開発のスピードアップ、連結経営の深化、キャッシュフロー経営の強化、「基本と正道」の遵守、不測の損失発生防止、人財の計画的育成を緊急的に呼びかけている。

しかし、2008年度連結決算は、半導体製造装置や液晶関連製造装置の市場回復が遅れたことなどが響いて、売上高が前期比17.8%減の7,750億円、営業利益同69.7%減の149億円、当期純利益同73.7%減の71億円と、発足後初の減収減益となった。

### 危機克服と成長に向け事業構造改革

2009年度を迎えても厳しい状況は続き、当社は、世界経済の先行きが不透明な状態がしばらく続くという認識のもと、早期の業績回復に向けて事業構造改革に着手した。

緊急施策としては、人員およびコストの抜本的な見直しとして、役員報酬の削減、遊休生産設備の減損、早期退職の実施による人員の適正化、休業の実施、定期昇給延期、賃金カット、設備投資や研究開発投資の厳選、棚卸資産の削減、徹底した販管費の見直しなどを実施した。

そうした総コスト削減対策の一方で、次なる飛躍に向けた最適運営体制の再構築、成長戦略の加速にも重点的に取り組んだ。

最適運営体制に向けた組織改革では、2009年4月に、経営戦略本部の新事業開発部を廃止して商事部門に機能を移管した。また、生産システム営業本部のチップマウンタ部門を先端製品営業本部のアセンブリ装置部に統合して実装システム営業本部を新設し、半導体製造装置営業統括本部に置くことで、半導体後工程事業の集約を図った。

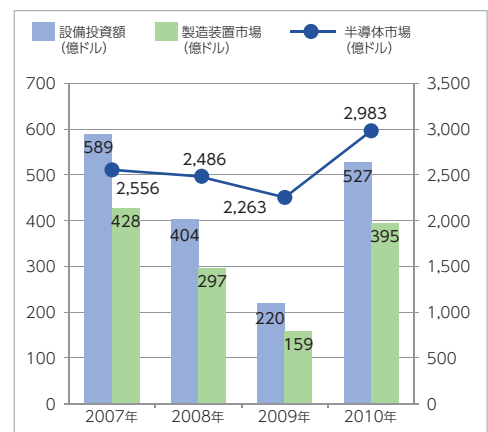
ライフサイエンス営業統括本部についても、科学システム営業統括本部に名称変更し、電子顕微鏡などの解析装置関連事業も移すことで解析装置、分析装置事業の集約を図った。

また、商事機能の全体最適化と新規事業を創出するため商事統括本部を設置し、商事戦略本部、環境・エネルギー営業本部を新設した。この新体制のもと、成長分野への戦略的な取り組みと新事業創出を促進することとなった。特に、環境・エネルギー分野では、リチウムイオン電池、太陽電池、燃料電池関連事業を積極的に推進する方針とした。その一方で、生産システム営業本部、電子デバイス営業本部を廃止した。

生産面では、2009年5月に那珂事業所で最新鋭の製造棟が稼働し、半導体製造装置や医用分析装置の生産効率向上が実現した。



2008年6月28日・29日に開催された執行役プレスト「開発のスピードアップ」「商事部門の活性化」「グローバル強化」をテーマに活発な議論が行われた



世界の半導体市場・設備投資額・製造装置市場の推移  
(出典:2011 半導体製造装置データブック)



那珂事業所 製造棟(2009年5月稼働開始)

グローバル展開では、エマージング市場として中国、ASEANに加え、インド、ブラジルの事業立ち上げの基礎固めに取り組み、新市場を開拓し新事業開発を実行できる人財育成の強化にも重点を置いた。

下期に至っても厳しい経営環境が続き、業績の下方修正を余儀なくされたが、大林社長は、市場の変化に対応した事業体制の構築、新事業の創生と開発のスピードアップ、連結経営の深化とキャッシュフロー経営の推進、グローバル強化と人財の育成、基本と正道の遵守・徹底のさらなる推進に力を注いだ。

## V字回復への産みの苦しみ

2009年度の世界経済は予想通りに低迷が続き、円高の進行、原油価格の高止まりの影響で、一段と厳しい経営環境が続いた。

2009年10月、大林社長は、「2009年度下期スタートにあたって」として、市場変化に対応した事業体制の構築、新事業の創生と開発のスピードアップ、連結経営の深化とキャッシュフロー経営の推進、グローバル強化と人財の育成、「基本と正道」の遵守・徹底を、あらためて呼びかけた。

当社は、業績の早期回復に向けて引き続きコスト構造の見直しを進めており、成長戦略の加速に向けた新規事業では、有価証券オンラインサービス「NEXT有報革命」、組織活動可視化システム「ビジネス顕微鏡」を活用した組織改革ソリューション事業をはじめ、「ハイテクビジョン」ビデオ会議システム事業などが動き出しており、それらの早期収益化に全力で取り組んだ。

10月には、株式会社ルネサス東日本セミコンダクタのボンダ事業について2010年春をめどに事業継承することが発表された。10月には、医用分析装置の顧客研修施設として「東京テクニカルセンタ」が開設された。同センタは、最先端の機器と設備を完備し、快適かつ効率的な研修を行うことができ、機器操作の理解、習熟度向上をサポートする施設として顧客より高く評価されている。

このほか、英国The Centre for Process Innovation Ltd.と株式会社日立製作所との共同による直接メタノール形燃料電池の事業化、米国XeroCoat, Inc.と太陽電池用反射防止膜塗布装置および材料の戦略的パートナーシップの締結、株式会社日立製作所・株式会社日立物流などとの共同による海外調達ソリューションなど新たな成長に向けた取り組みが進められた。

日立ハイテクノビーズはキャッシュフロー(現金収支)管理を厳格にする。2010年3月期から半導体製造装置部門など事業ごとに貸借対照表を作成。資金の出入りを従来よりも細かく管理する。今期は連結営業赤字に転落する見通し。

### 日立ハイテク

### キャッシュ管理部門ごとに徹底

不況の長期化に備え、現金創出力を高める考え。半導体メーカーは設備投資に依然慎重で、半導体製造装置の受注低迷は長期化している。これを機に各部門は正社員の削減を含む抜本的なコスト構造の見直しに着手。今期は設備投資・研究開発の絞り込みや棚卸し資産の削減で30億~40億円を確保できる見通し。

のコストを削減する。事業部門ごとのキャッシュ管理もコスト構造見直しの一環。事業部門の統合など運営体制の再編も実施しており、これを機に各部門のキャッシュフロー管理を徹底する。今期もフリーキャッシュフロー(純現金収支)で20億円前後の黒字を確保できる見通し。

キャッシュフロー管理の厳格化を報じる  
2009年6月5日付 日本経済新聞



「東京テクニカルセンタ」に設置された日立臨床検査用自動分析装置「LABOSPECT 008」



経営環境は、2009年度下期に至って世界経済は持ち直しの傾向が見られ、わが国経済も緩やかな回復が期待できる状況となってきた。

しかし、半導体、液晶関連装置の本格的な市場回復には至らず、2009年度連結決算の売上高は前期比20%減の6,169億円にとどまり、営業損失16億円、当期純損失28億円を計上し、統合後初めて赤字決算となった。

こうした厳しい状況の中、明るい話題となったのは、2009年4月に経済産業省、特許庁から平成21年度「知財功労賞」として、「経済産業大臣表彰(特許戦略優良企業)」を受賞したことである。

知的財産権を経営における重要な資産として位置付け、積極的な活用と価値の向上に取り組む姿勢が評価されての受賞であった。



平成21年度 発明の日「知財功労賞表彰式」

#### 同時代の出来事



## COLUMN

### 中小型プラントに対応したPLC計装システム

日立の分散型制御システム (DCS: Distributed Control System) は、1975年の発売以降40年以上の歴史を持ち、継承性を重視して製品開発を進めてきた。1982年には「EXシリーズ」の名称を採用し、食品・医薬・化学・環境(ゴミ焼却)・簡易水道など、主に液体や粉体を原料に中間製品・最終製品を製造するプラントで活躍している。

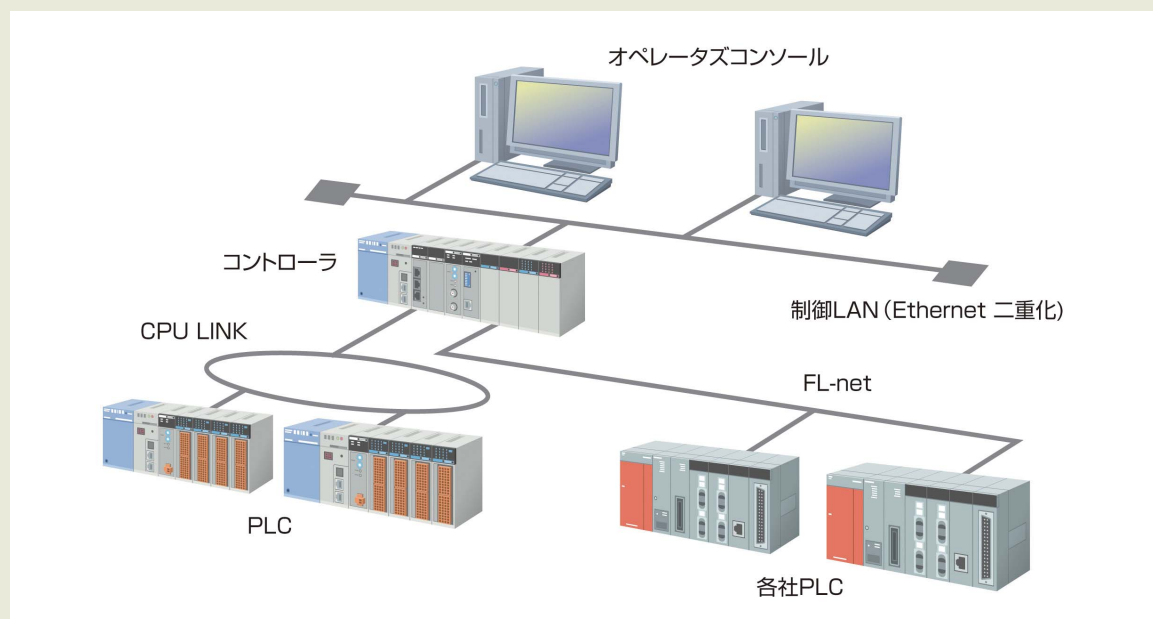
日本の製造業は、2000年前後から海外からの安価な製品の流入、製造人口減少などの厳しい外部環境にさらされるようになった。これに対応するため、中小型の食品プラントなどでは、生産効率向上を目的にプロセスの自動化を進める動きが活発になっている。このような市場ニーズに応えて、株式会社日立ハイテクレーディング(当時)と株式会社日立ハイテクコントロールシステムズ(当時)は2008年に、PLC (Programmable Logic Controller) の汎用性とEXシリーズの持つアナログ制御機能を組み合わせた日立コンパクト計装システム「PD-1」を開発・発売した。汎用PLCには、株式会社日立産機システムのEH-150シリーズを採用している。

小型プラントは、設備単位にPLCで制御するものがほとんどだが、PD-1は、オープンネットワークを活用し、複数の設備を低コストで一元管理できる。この特色が評価され多数の小型プラントに納入された。また、EXシリーズで培った使い勝手の良いシステム構築ツールも高い評価を得た。

近年は、食品プラントだけでなく、小型の医薬プラントや化学プラント、研究開発プラントなどに適用範囲が広がっている。2012年発売の現行モデルPD-N01をはじめ、今後もEXシリーズの遺伝子を受け継ぐ製品を開発・販売をしていく。



コンパクト計装システムPD-N01



PD-N01 システム構成図