

日立金属株式会社

2021年度中期経営計画

[目次]

1. 2018年度中期経営計画総括
2. 2021年度中期経営計画概要
3. 重点施策
4. まとめ

2019年4月25日

当社の
めざす姿

収益率向上を伴うグローバルでの事業拡大

ポートフォリオの
継続的な刷新

オーガニックグロース
(設備投資、R&D)

M & Aによる成長

経営基盤の強化

成長戦略と基盤強化の両輪による経営

成長戦略と経営基盤強化の実行

オーガニック
グロース
(設備投資, R&D)

- ・コーポレート研究所“GRIT*1”開設 (投資額約100億円)
(2017年4月開設/2018年4月新建屋開所)
- ・オープンイノベーション強化
 NIMS-日立金属次世代材料開発センター開設 (2016年7月)
 地方大学・地域産業創生交付金の交付対象事業選定(2018年度)
 独・フラウンホーファーIISBとのOBC*2共同開発(2019年4月)
- ・SHカッパープロダクツと日立金属ネオマテリアル統合(2018年4月)
- ・土浦工場でクラッド材の生産能力増強(投資額約75億円)
(2018年度下期稼働)
- ・圧延ロール、構造用鋳鋼品の生産能力増強(投資額約30億円)
(2018年度下期稼働)
- ・磁性材料革新的ライン導入(投資額約180億円)(2018年度上期稼働)
- ・日立金属三環磁材(南通)有限公司を設立(2016年9月)
- ・配管機器の生産能力増強、生産効率向上(投資額約30億円)
(2017年4月)
- ・電線材料の連続鋳造圧延ライン更新(投資額約50億円)(2018年度稼働)

*1 GRIT: Global Research & Innovative Technology center グローバル技術革新センター *2 OBC: On Board Charger(車載充電器)

成長戦略と経営基盤強化の実行

ポートフォリオの 継続的な刷新

- ・ロール生産国内集約・強化 中国拠点生産中止 (2016年9月)
北米子会社譲渡 (2016年12月)
- ・情報システム事業の譲渡(2016年12月)
- ・リードフレーム事業売却(2017年1月)
- ・アルミホイール事業撤退決定 北米子会社譲渡(2019年3月)
国内生産停止(2020年9月予定)

M & Aによる成長

- ・日立金属MMCスーパーアロイ100%化及び合併、桶川工場発足
(2017年10月、2018年4月)
- ・株式会社三徳買収(2018年4月)

経営基盤の強化

- ・価格スライド制の適用対象拡大
- ・子会社数削減:89社(2015年度末)→63社(2018年度末)

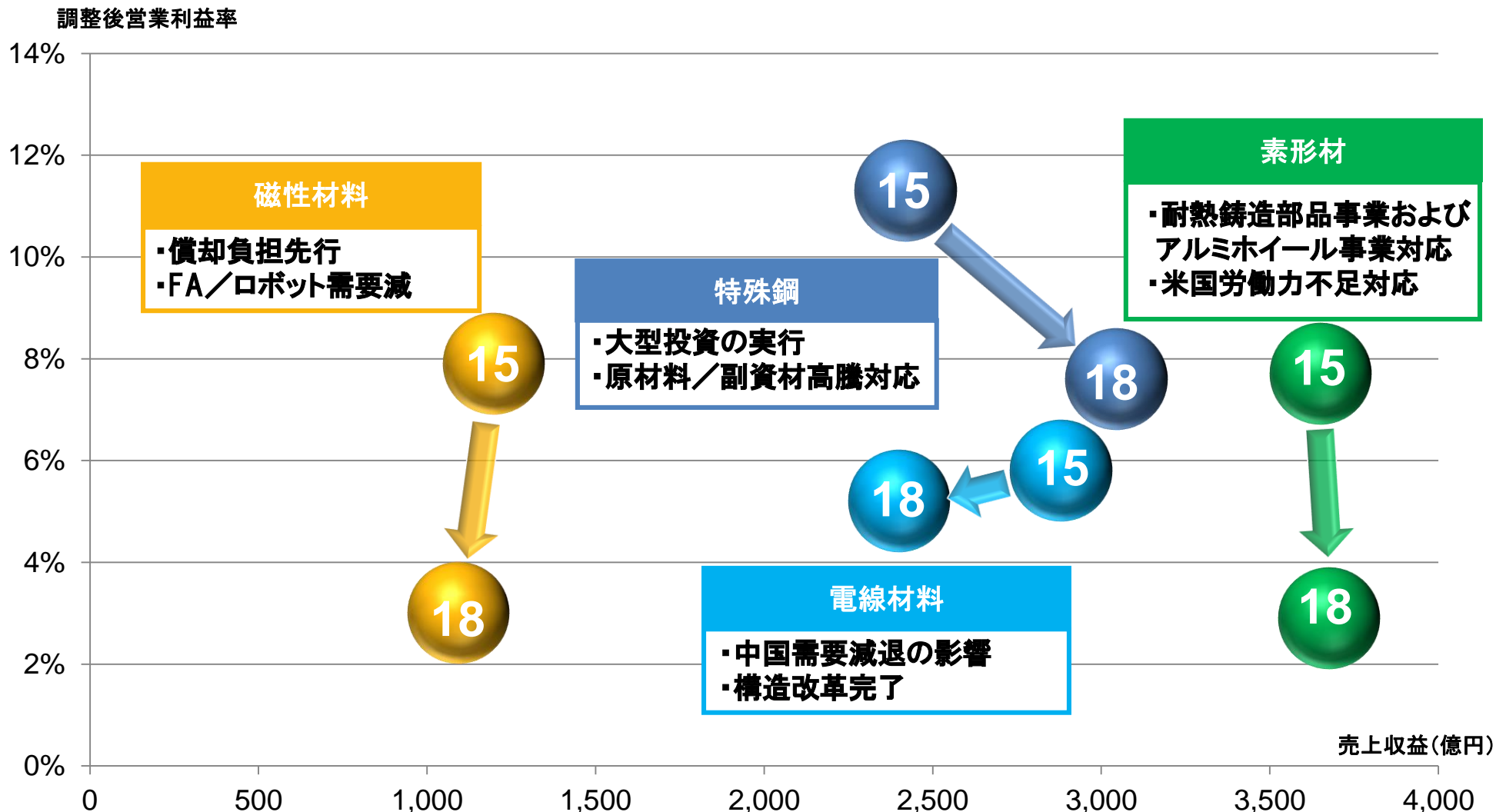
長期過少投資の転換、横ぐし機能強化に着手するも 成果刈り取り遅延

1. リソース分散
2. キャッシュフロー悪化：棚卸資産／設備投資の増加
3. 課題事業の顕在化、対応の遅れ
4. モノづくり力・営業力の改善が不十分
5. 個別最適に陥りがちな組織風土の残存



利益目標の大幅な未達

全カンパニーで減益 (前中期経営計画最終年度対比)



日立金属株式会社

2021年度中期経営計画

[目次]

1. 2018年度中期経営計画総括
- 2. 2021年度中期経営計画概要**
3. 重点施策
4. まとめ



日立金属株式会社

未来
をつくる

「最良の会社」の具現化

イノベーション
をつくる

Only1, No.1 のモノづくり・新製品

ヒトをつくる:

今日よりも一歩進んだ“明日の自分”

働き方改革で成長を実感 「安全」「環境」「品質」を織り込んだモノづくり

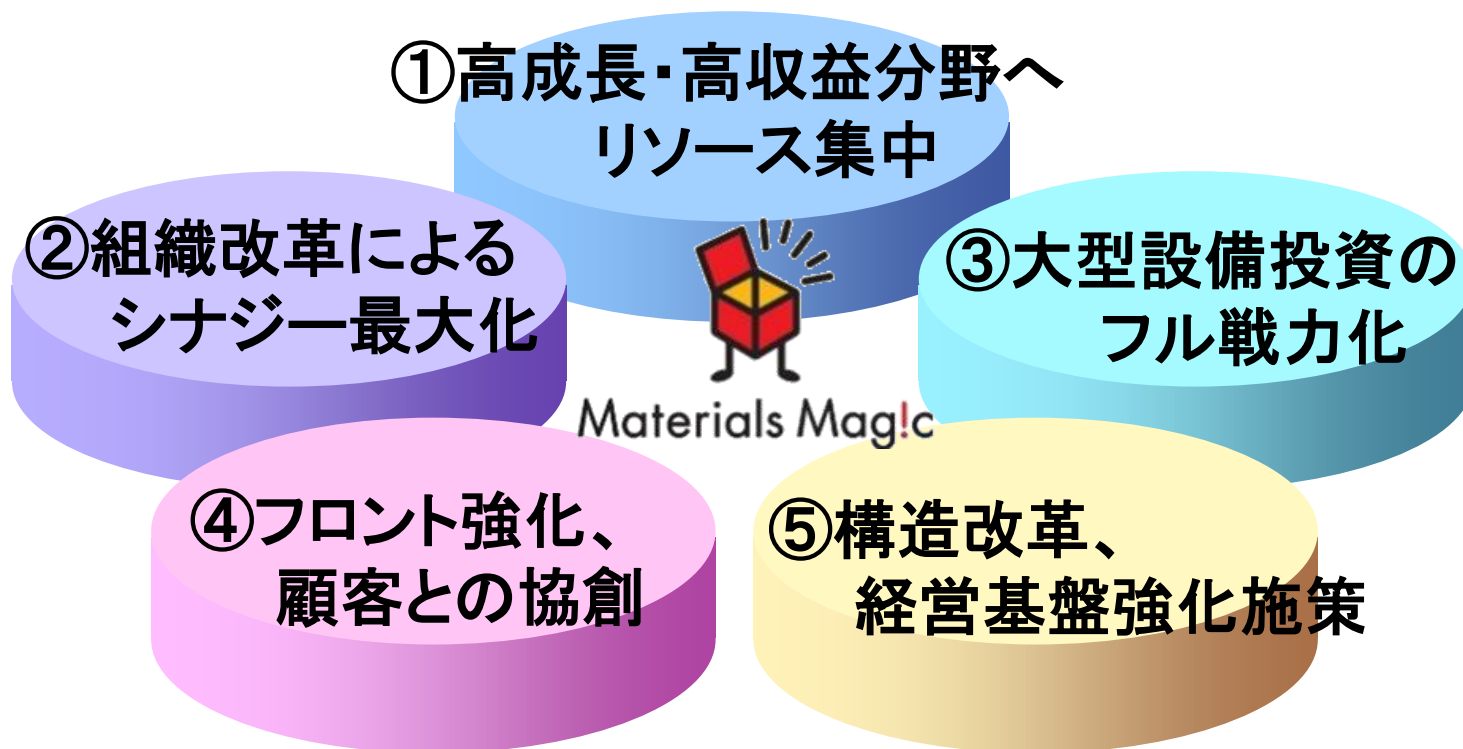
夙則彊
— わすればつよし —

ONE FORCE
FOR CHANGE

持続可能な社会を支える高機能材料会社

～人をつくり、イノベーションをつくり、未来をつくる～

「Only 1、No.1」 事業・製品の拡充



2-3. 2021年度中期経営計画 主要経営数値

金額単位: 億円 ()は利益率	2018年度実績		2021年度計画(目標)		18年度対比
		1\$=111円 1€=128円 1元=16.5円	1\$=105円		
売上収益		10,234	9,600	△6%	
調整後営業利益*1	(5.0%)	514	(8.3%) 800	+286	
IFRS営業利益		424	760	+336	
EBIT		453	770	+317	
税引前当期利益		430	740	+310	
親会社株主に帰属する当期利益		314	555	+241	
資産合計		10,993	10,300	△693	
親会社株主持分		5,880	6,550	+670	
有利子負債		2,021	—	—	
D/Eレシオ(倍)		0.34	0.5以下	—	
ROIC*2		4.1%	7.7%	+3.6%	
ROE*3		5.5%	8.9%	+3.4%	
CCC*4		90.7日	81.9日	△8.8日	
海外売上比率		56%	57%	+1%	
人員(人)		30,304	28,500	△1,804	

*1 調整後営業利益 = 売上収益 - 売上原価 - 販売費及び一般管理費

*2 ROIC(投下資本利益率) = 親会社株主に帰属する当期利益 ÷ (期首期末平均有利子負債 + 期首期末平均親会社株主持分)

*3 ROE(親会社株主持分当期利益率) = 親会社株主に帰属する当期利益 ÷ 期首期末平均親会社株主持分 × 100

*4 CCC(運転資金手持日数) = 運転資金[売上債権+棚卸資産-買入債務] ÷ 1日平均売上収益

2-4. セグメント別 売上収益 調整後営業利益 ROIC

金額単位：億円 ()は利益率		2018年度実績 1\$=111円 1€=128円 1元=16.5円	2021年度計画(目標) 1\$=105円	18年度対比	
金属材料	特殊鋼製品	売上収益	2,769		
		調整後営業利益	(8.1%) 224	(10.3%) 330	+16%
		ROIC*2	6.3%	8.6%	+2.3%
	素形材製品	売上収益	3,676	3,500	△5%
		調整後営業利益	(2.9%) 105	(6.9%) 240	+135
		ROIC*2	△0.6%	6.8%	+7.4%
小計*1	売上収益	6,445	6,700	+4%	
	調整後営業利益	(5.1%) 329	(8.5%) 570	+241	
	ROIC*2	2.7%	7.8%	+5.1%	
機能部材	磁性材料・ パワーエレクトロニクス	売上収益	1,370	1,750	+28%
		調整後営業利益	(2.9%) 40	(12.6%) 220	+180
		ROIC*2	3.9%	8.2%	+4.3%
	電線材料	売上収益	2,401	2,450	+2%
		調整後営業利益	(5.2%) 125	(7.8%) 190	+65
		ROIC*2	8.2%	11.3%	+3.1%
小計*1	売上収益	3,771	4,200	+11%	
	調整後営業利益	(4.4%) 165	(9.8%) 410	+245	
	ROIC*2	5.5%	9.3%	+3.8%	
その他・調整額		売上収益 18	△ 1,300	—	
		調整後営業利益 20	△ 180	—	
合計		売上収益 10,234	9,600	△6%	
		調整後営業利益 (5.0%) 514	(8.3%) 800	+286	
		ROIC 4.1%	7.7%	+3.6%	

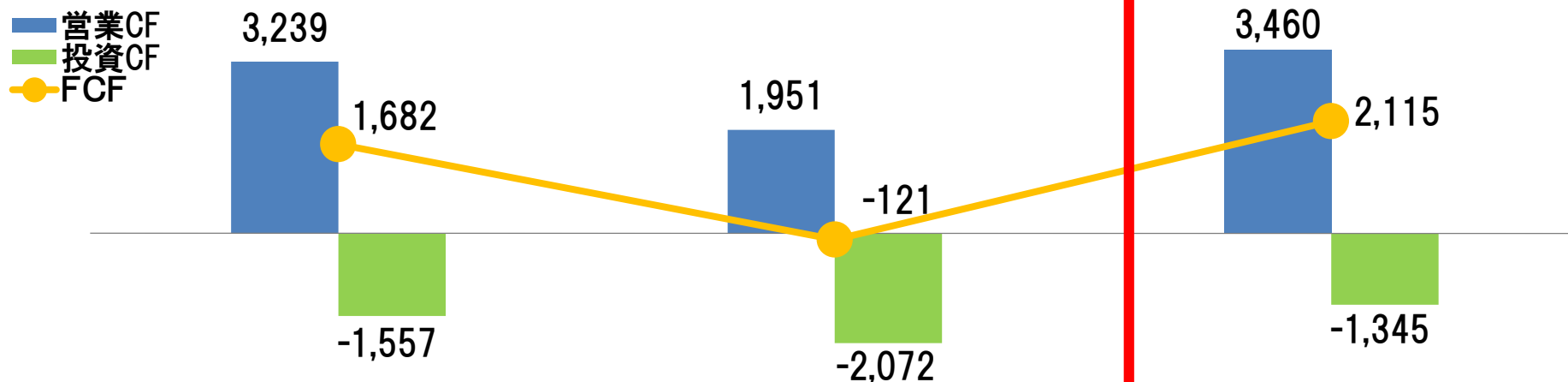
*1 セグメント間相殺前の単純合計値

*2 セグメント別ROIC=IFRS営業利益×(1-税率30%)÷(期首期末平均運転資金+期首期末平均固定資産)

備考：2019年4月1日付で特殊鋼製品セグメントのうち、軟磁性部材を磁性材料セグメントに移管し、磁性材料セグメントを磁性材料・パワーエレクトロニクスセグメントに名称変更

2018年度実績はセグメント変更後の数値に遡及(遡及後実績は会計監査未実施)

2-5. キャッシュフロー／資本効率



	15中計累計実績	18中計累計実績	21中計累計計画
設備投資	-1,421億円	-2,510億円	-1,860億円
M&A他	-136億円	+438億円	+515億円
投資CF計	-1,557億円	-2,072億円	-1,345億円
減価償却費	1,166億円	1,400億円	1,825億円
R&D	568億円	543億円	590億円
ROIC	9.6%	4.1%	7.7%

- ・棚卸資産の削減
- ・投資効果の刈り取り完遂、高成長／高収益分野への厳選投資
- ・事業単位別ROIC管理の導入
- ・資本効率向上の経営管理強化

資本コスト(7.5%)
を上回る資本効率

■配当の状況

【 】内は配当性向

	中間配当金	期末配当金	年間配当金
2016年度	13円	13円	26円
2017年度	13円	13円	26円
2018年度	17円	(予想) 17円	(予想) 34円
2019年度	(予想) 17円	(予想) 17円	(予想) 34円

■2021年度中期経営計画 株主還元方針

高収益・高成長分野へのリソース集中

構造改革、経営基盤強化施策の実行

利益率の改善
配当性向30%目安

日立金属株式会社

2021年度中期経営計画

[目次]

1. 2018年度中期経営計画総括
2. 2021年度中期経営計画概要
- 3. 重点施策**
4. まとめ

市場・技術トレンドと素材へのニーズに対応 顧客との協創により「Only 1、No.1」製品を市場投入

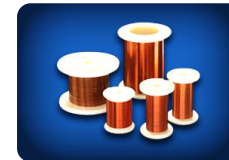
高効率内燃機関

- ・CVTベルト
- ・ピストンリング



電装化・電動化

- ・電装センサ
- ・巻線
- ・希土類磁石
- ・クラッド材



パワーエレクトロニクス

- ・SiC基板
- ・SiN基板
- ・軟磁性部材



航空機

- ・超耐熱合金部材



- ・モータ用アモルファス
- ・3D造型

・自動車鉄鋳物

コーホレート研究所

GRIT

営業プロジェクト

NAC PJ*

PEC PJ*

現在

時間軸

*NAC PJ ネクストジェネレーション・オートモーティブ・コンポーネンツ・プロジェクト: 次世代自動車営業連携

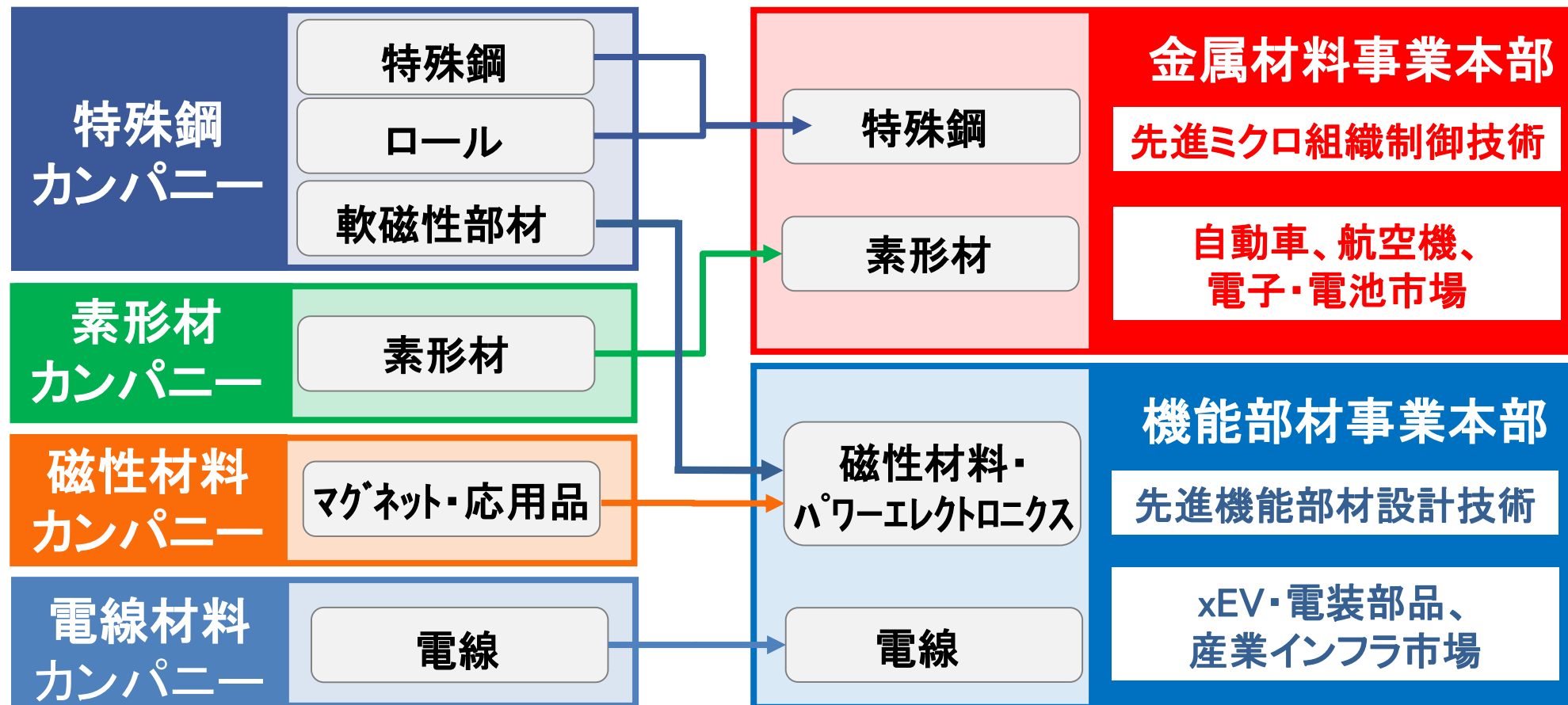
*PEC PJ パワーエレクトロニクス・コンポーネンツ・プロジェクト: パワーエレクトロニクス・電子材営業連携

4カンパニー制から2事業本部制へ移行

- ・市場／顧客ニーズ／要素技術の共通性→事業間シナジー強化
- ・リソースの有効活用、戦略機能&ガバナンスの強化

■ 組織再編前

■ 組織再編後



事業本部制で成長戦略を加速！

●ポートフォリオの変革

[構造改革の推進]

- ・多面的KPI導入により健全経営推進
- ・低収益・低成長事業・製品の縮小・撤退

[モノづくりの抜本的強化]

- ・クロスファンクショナルチーム活用

●「営業」「研究・開発」「モノづくり」の一体推進

“顧客の求める先をみつける！”

●人材育成

- ・ダイバーシティマネジメントの徹底追及
- ・働き方改革の推進

“今日よりも一歩進んだ明日の自分！”



三位一体の経営強化と顧客との協創で
イノベーションを創出

事業間シナジー創出による Only1、No.1モノづくりの実現

シナジー創出

- 各製造拠点の技術融合を加速
- 重複市場に対するクロスセル実行
- リソースの戦略的配置による経営効率追求



Only1、No.1のモノづくり

- 素材・プロセスイノベーションで独自性追求
- 投資効果の刈取り、選択・集中・融合による事業ポートフォリオの継続的変革
- 将来を見据えた「新コア事業」の創出

産業インフラ

自動車

エレクトロニクス

特殊鋼



圧延ロール タービンブレード タービンケース



工具鋼 CVTベルト材 ピストンリング材



リードフレーム材 クラッド材 (電池・放熱材) 有機EL部材

素形材



配管機器



ターボハウジング インバーターケース 足回り部品



マスフローコントローラ

売上割合

30%

50%

(乗用車35%、商用車他輸送機器15%)

20%

工具鋼・ロール

産業機器材・航空機

電子材料

投資効果刈り取りによる 収益体制のさらなる強化

- 工具鋼
新製品投入、
ソリューション拡大



- ロール
投資効果の刈り取り



- 産業機器材
ニッチトップ製品シェア拡大



- 航空機
エンジンプライムとの
アライアンス強化/
溶解認定推進



- 電池部材の展開

(クラッド材)



- 技術力で市場優位性維持

(有機EL部材)



- Ni系/銅系ラインアップで
グローバルトップへ

(リードフレーム材)



セグメント売上計画

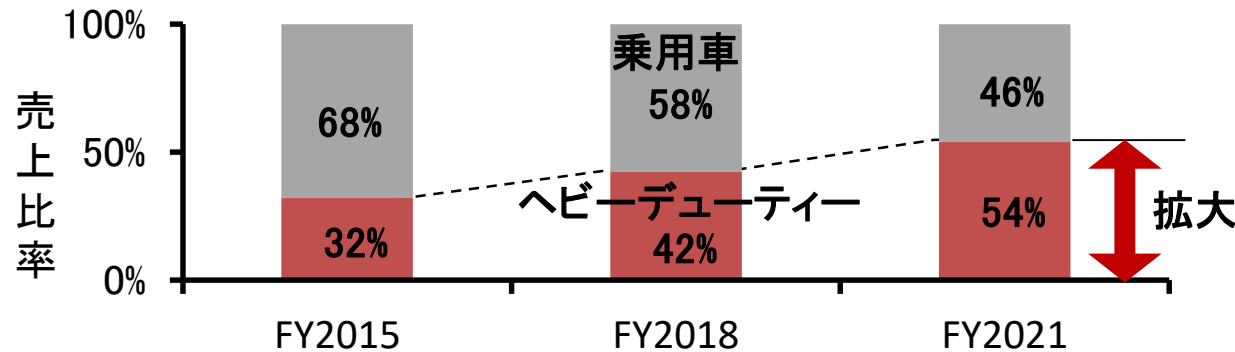
2,769億円 (2018年度実績) ⇒ 3,200億円 (2021年度計画)

自動車用鋳物

配管機器

成長市場へのポートフォリオシフト

商用車	輸送需要増	ヘビーデューティー分野拡大 <small>(商用車、農機、建機、鉄道、産業機器)</small> 高付加価値ニーズ対応
農・建機	人口増→穀物生産増	
鉄道	世界各国で需要増	
産業機器	複雑形状製品需要増	



Waupaca社 売上ポートフォリオ

フレキシブル配管の
欧州・中国販路開拓



顧客ニーズを満たす
新製品開発

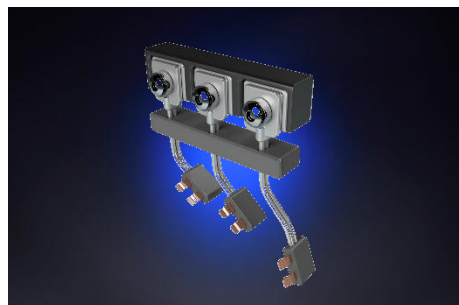


高耐食ニッケル基合金MAT21®
を積層造形した高耐食バルブ

セグメント売上計画

3,676億円 (2018年度実績) ⇒ **3,500億円** (2021年度計画)

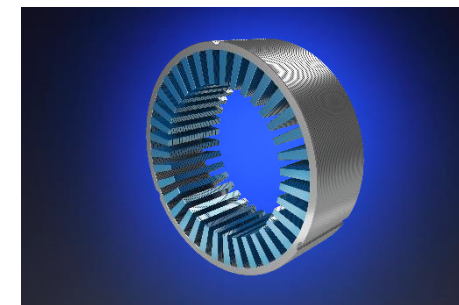
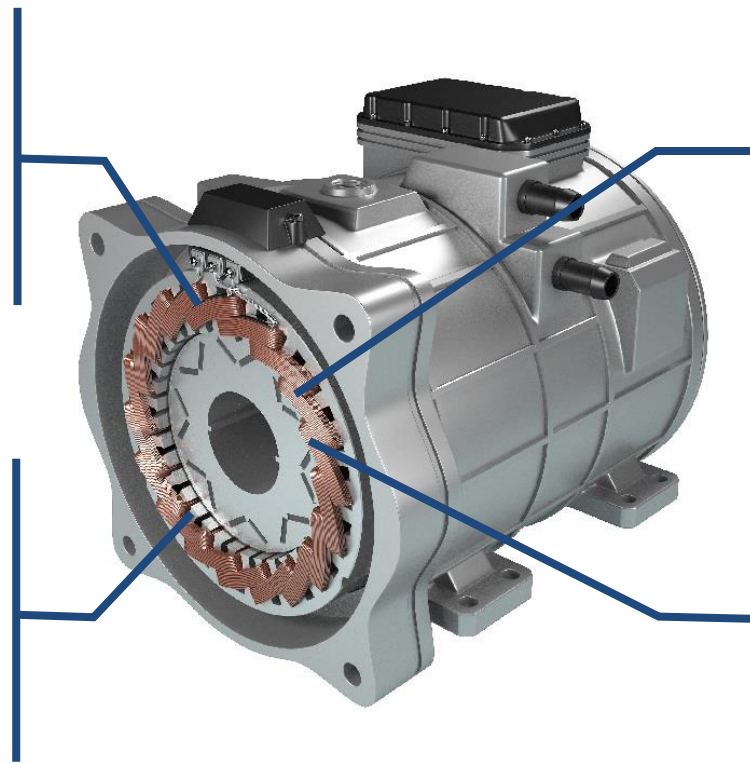
磁石・パワエレ・電線材料のシナジー発現



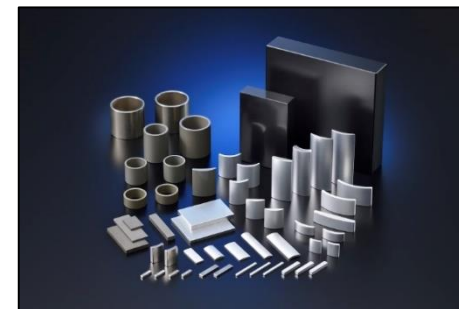
フィードアッシー



マグネットワイヤ



アモルファス金属



磁石

先進機能部材設計技術を軸に自動車・産業インフラ市場を深耕

パワーエレ関連製品生産能力増強と磁石事業の収益性向上

■パワーエレクトロニクス事業の拡大

ファインメット®リボン

・新設備の本格稼働

軟磁性部材応用品

・タイ拠点のさらなる増強
・フィリピンで生産立上

セラミックス製品

・SiN基板の生産能力増強

車載部品の高効率化に貢献



高効率(3.8 kW/L)な
車載充電器を
ブラウンホーファーと共同開発



パワーモジュール用
高熱伝導(130 W/m・K)
SiN基板を開発

■磁石事業の収益性向上






磁性材料

・新ラインの生産性向上
・グローバル生産体制の最適化

セグメント売上計画

1,370億円 (2018年度実績) ⇒ 1,750億円 (2021年度計画)

成長5分野の事業拡大

成長分野		戦略
自動車 電装部品		電装部品・xEV関連製品の開発・拡販
マグネット ワイヤ		HiFC [®] と高速生産ラインによるxEV向け競争力強化
医療		チューブとケーブルの複合製品の拡販
鉄道		中国に加え、欧州拡販と東南アジア市場の開拓
FA・ロボット用 電線		細径軽量化と長寿命化による特長技術でシェア拡大

セグメント売上計画

2,401億円 (2018年度実績) ⇒ 2,450億円 (2021年度計画)
 成長分野売上比率4割 ⇒ 5割 (2018年度実績⇒2021年度計画)

18中計投資の刈り取り完遂

■18中計 主要設備投資案件

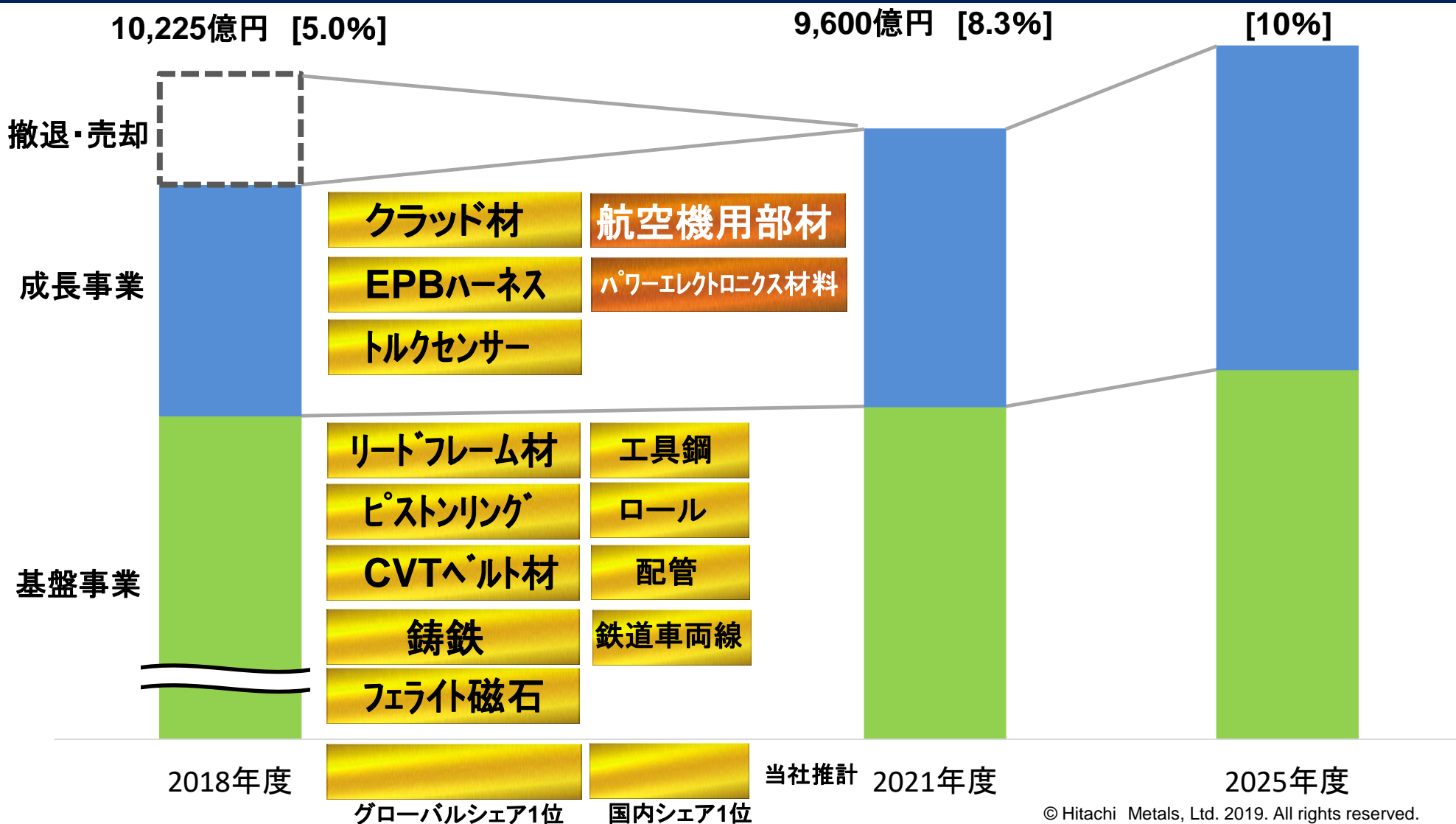
No	投資案件	投資総額	量産・稼働	現状	アクション
1	安来工場 大型新営	380億円	17年～ 20年/上	・設備立ち上げ計画通り ・需要減 造塊量未達	・Only 1製品群で刈り取り ・新仕様で受注確保
2	電子材料 クラッド材増産ライン	75億円	18年/下	・設備立上げ計画通り ・スマホ向け 需要大幅減	・需要拡大する車載電池 顧客獲得
3	電線材料 連続鋳造圧延ライン	50億円	18年/上	・準量産	・早期顧客認定取得
4	磁石新ライン	180億円	18年/上	・生産性改善中	・収益力向上

高成長・高収益分野への厳選投資に転換

「営業」「研究・開発」「モノづくり」の横串機能強化 フロント機能強化による顧客との協創、それを支えるモノづくりの実現

		金属材料	機能部材
営業	<ul style="list-style-type: none"> ● 部門間連携強化 <ul style="list-style-type: none"> - NAC*プロジェクト - PEC*プロジェクト ● アカウント営業体制構築 <div style="text-align: center; margin-top: 10px;"> </div>	先進ミクロ組織制御技術を極める	先進機能部材設計技術を極める
研究・開発	<ul style="list-style-type: none"> ● 材料開発・プロセス開発部隊の同床化 <ul style="list-style-type: none"> - 最先端技術の製造プロセスへの展開 ● 研究機関・大学・企業との協創推進 <div style="text-align: center; margin-top: 10px;"> </div>		
モノづくり	<ul style="list-style-type: none"> ● モノづくり強化プロジェクト <ul style="list-style-type: none"> - 重点拠点を定め品質改善 - Lumada活用: 生産計画自動化→工数削減 製造条件最適化→歩留り改善 ● 安全最優先のモノづくりを追求 <ul style="list-style-type: none"> - 本質安全化に向けた投資 20億円/年 		

「Only 1、No. 1」強化による稼げるポートフォリオ再構築



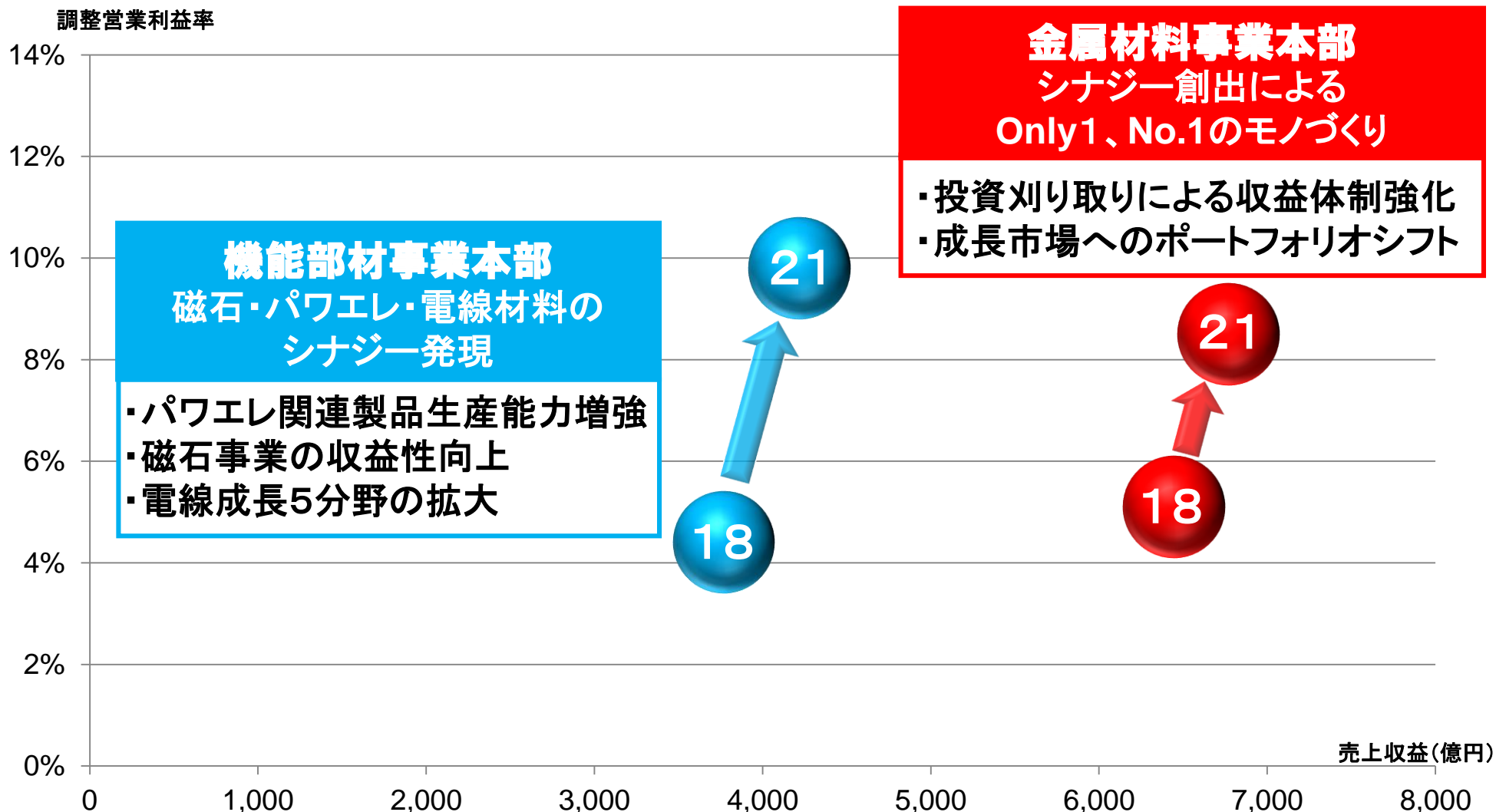
日立金属株式会社

2021年度中期経営計画

[目次]

1. 2018年度中期経営計画総括
2. 2021年度中期経営計画概要
3. 重点施策
4. まとめ

事業間シナジーによる収益率の向上



持続可能な社会を支える高機能材料会社

～人をつくり、イノベーションをつくり、未来をつくる～

「Only 1、No.1」 事業・製品の拡充

2021年度計画

売上収益：9,600億円

調整後営業利益：800億円(8.3%)

ROIC：7.7%

本資料に掲載されている情報のうち業績予想、事業計画および配当予想等の歴史的事実以外のものは、各資料の作成時点において、予想を行うために合理的であると判断した一定の前提および仮定に基づいており、内在する仮定および状況の変化等により、実際の業績と異なる可能性があります。その要因となる主なものは次のとおりです。

- ・製品需要に関連する市場の経済状況に係るリスク
- ・原材料価格の変動に係るリスク
- ・資金調達に係るリスク
- ・為替レートの変動に係るリスク
- ・有価証券の価値変動に係るリスク
- ・海外への事業展開に係るリスク
- ・競争優位性及び新技術・新製品の開発・事業化に係るリスク
- ・知的所有権に係るリスク
- ・環境規制等に係るリスク
- ・製品の瑕疵・欠陥に係るリスク
- ・法令・公的規制に係るリスク
- ・地震、その他自然災害等に係るリスク
- ・情報セキュリティに係るリスク
- ・退職給付債務に係るリスク
- ・親会社との関係に係るリスク
- ・M&Aに係るリスク
- ・人材確保に係るリスク