

価値創造を実践するための戦略

日立金属グループは、2018年度を最終年度とする中期経営計画を新たに策定し、「勝てる事業体へ『変革』、そして新しい目標に『挑戦』～世界トップクラスの高機能材料会社を実現～」という基本方針を掲げています。

そして、この新しい中期経営計画を推進することを通じて、お客様の価値創造を実現するとともに、日立金属グループの企業価値の向上を図ります。

この章では、「世界トップクラスの高機能材料会社を実現」するマイルストーンである中期経営計画の概要についてご紹介するとともに、目標達成への鍵となるオーガニックグロースの拡大に向けた「モノづくり改革」や「R&D改革」、各カンパニーの事業戦略についてご紹介します。

成長へのロードマップ	24
中期経営計画の概要(CEOメッセージ)	26
モノづくり改革とR&D改革(CTOメッセージ)	34
カンパニー事業戦略	40

成長へのロードマップ

新しい日立金属グループの確立に向けて、さらなる事業領域の拡大、経営基盤の強化に取り組んでいます。グローバル市場を俯瞰し、収益率向上を前提とした成長に向け、変革し続けています。

2013.7

日立金属と日立電線の経営統合

日立金属・日立電線、双方の資源を有効活用し、事業領域を拡大・経営基盤を強化

2012年度実績

※日立金属・日立電線単純合算ベース

売上高	8,977億円
営業利益	254億円
当期純利益	38億円
D / Eレシオ	0.62倍
ROE	1.2%
海外売上比率	37%
海外生産比率	22%

2013年度～2015年度

2015年度中期経営計画

利益を生み出せる分野へシフトし、持続的成長に向けた体制を構築

- ①新製品創出・新技術開発力の強化
- ②グローバル成長戦略の強化・加速
- ③強固な経営基盤の確立

2015年度実績

(為替レート1US\$=120円)

売上収益	1兆176億円
調整後営業利益*	761億円
親会社の所有者に帰属する当期利益	691億円
D / Eレシオ	0.44倍
ROE	14.4%
海外売上比率	56%
海外生産比率	44%

3年間累計

営業キャッシュ・フロー	3,239億円
投資額(M&A含む)	3,135億円
研究開発費	568億円

2016年度～2018年度

2018年度中期経営計画

収益率向上を伴うグローバルでの事業拡大

勝てる事業体へ「変革」、そして新しい目標に「挑戦」～世界トップクラスの高機能材料会社を実現～

アクションプラン

1. ポートフォリオの継続的な刷新

- 高収益・高成長分野へ集中
- 経営資源の効率運用

2. オーガニックグロース (設備投資、R&D)

- 研究開発の強化加速
- 全社モノづくり改革の推進

3. M&Aによる成長

- シナジー効果の創出
- 早期事業化・人材獲得

2018年度計画

(想定為替レート1US\$=115円)

売上収益	1兆1,200億円
調整後営業利益	1,200億円
EBIT	1,120億円
親会社の所有者に帰属する当期利益	750億円
D / Eレシオ	0.38倍
ROA	6.4%
ROE	12.2%
海外売上比率	58%
海外生産比率	45%

3年間累計計画

営業キャッシュ・フロー	3,400億円
投資額(M&A含む)	3,400億円
研究開発費	700億円

中期経営計画の概要

代表執行役
執行役社長 (CEO)
高橋 秀明



PAGE
▶ 26

モノづくり改革とR&D改革

代表執行役
執行役常務 (CTO)
平木 明敏



PAGE
▶ 34

カンパニー事業戦略

執行役
高級金属カンパニー
プレジデント
瀬尾 武久



PAGE
▶ 40

執行役
磁性材料カンパニー
プレジデント
赤田 良治



PAGE
▶ 44

執行役
高級機能部品カンパニー
プレジデント
長谷川 正人



PAGE
▶ 48

執行役
電線材料カンパニー
プレジデント
村上 和也



PAGE
▶ 52

*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

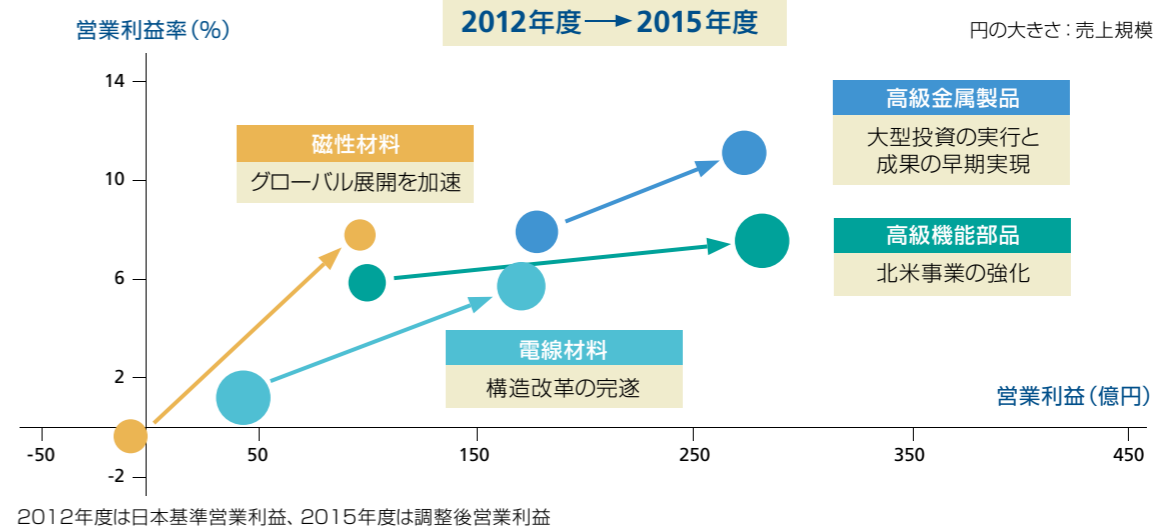
中期経営計画の概要
(CEOメッセージ)

勝てる事業体へ「変革」、そして新しい目標に「挑戦」。
世界トップクラスの高機能材料会社の実現をめざします。

2015年度中期経営計画総括

日立金属グループは、今、大転換期の只中にあり、「変革」と「挑戦」をキーワードに世界トップクラスの高機能材料会社の実現をめざしています。2015年度中期経営計画を振り返ると、日立金属グループは「持続的成長への基盤確立」と「グローバル成長戦略の強化・加速」を基本方針に掲げ、複数のM&Aと設備投資を遂行しながら、持続的成長に向けた基盤の確立を進めてまいりました。2013年度の日立電線株式会社との合併に続き、2014年度はMMCスーパーアロイ株式会社(現 日立金属MMCスーパーアロイ株式会社)の株式取得、米国・Waupaca Foundry, Inc. (以下、Waupaca社)の株式取得、2015年度はDiehl Steel Company, Inc. (現 Diehl Tool Steel, Inc.)やHTP-Medsグループの株式取得を実行しました。また、成長事業においては大型の設備投資を実行するとともに、低成長事業の切り出しや成熟事業からの転換等も推進しました。これらの結果、日立金属グループの売上収益、総資産は3年間で約2倍になり、事業ポートフォリオも大きな変貌を遂げました。

利益を生み出せる分野へシフトし、持続的成長に向けた体制を構築



代表執行役 執行役社長

高橋秀明

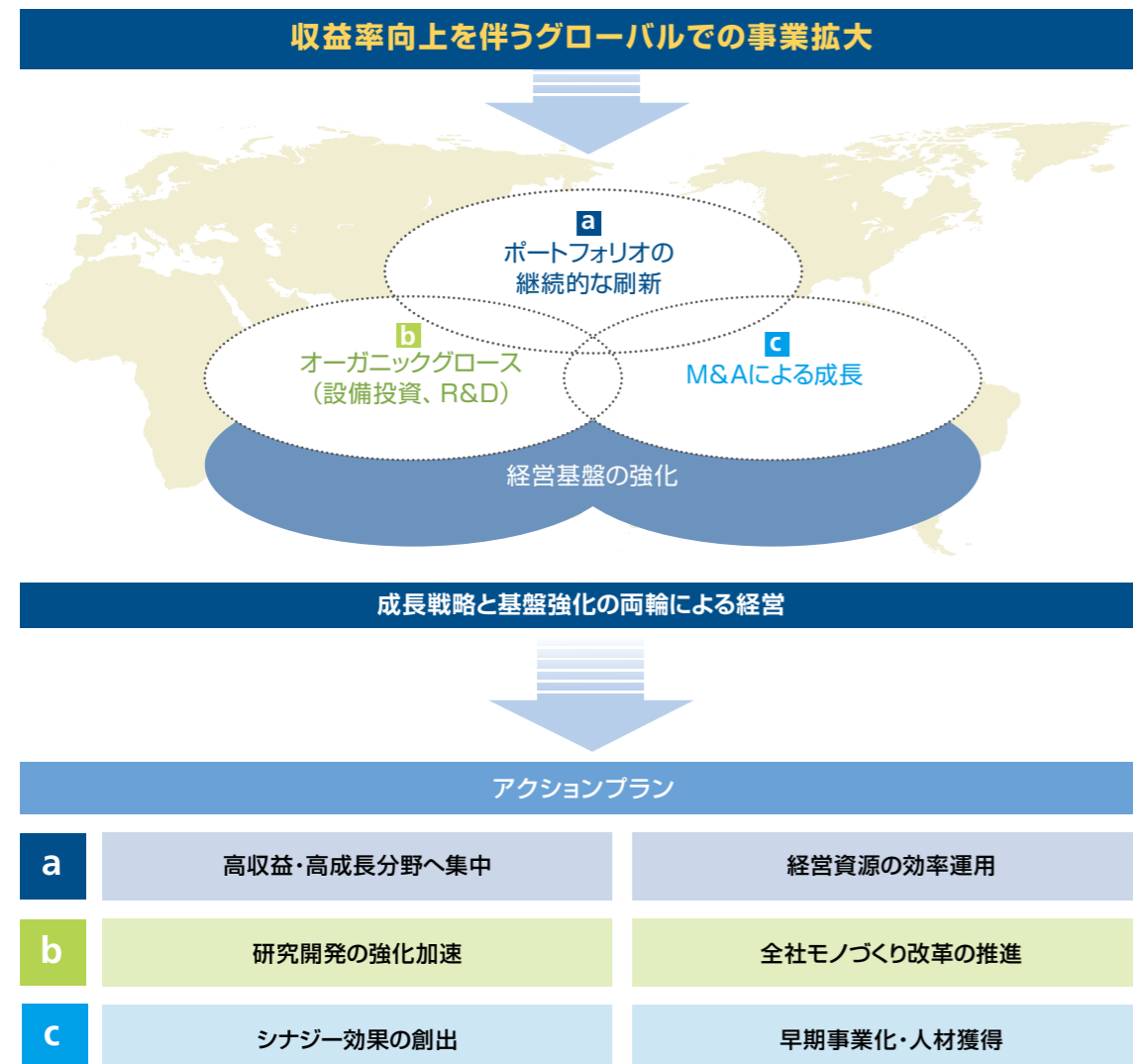
しかしながら、事業ごとに見れば課題に対する達成度が不十分な部分もあると認識しています。

2015年以降、中国を中心に世界的な景気の減速感が見られますが、日立金属グループは経営環境の変化に対応し、さまざまな経営課題を解決すると同時に、さらなる成長を遂げるため、新たな変革をスタートしました。

2018年度中期経営計画～世界トップクラスの高機能材料会社を実現～

2018年度中期経営計画では、「勝てる事業体へ『変革』、そして新しい目標に『挑戦』～世界トップクラスの高機能材料会社を実現～」という基本方針を掲げました。グローバル市場で成長を遂げるために、オーガニックグロースを拡大するとともに、M&Aを含む大胆な成長戦略投資を行い、ポートフォリオの継続的な刷新を図ります。そして、材料・製品開発力の強化、市場・顧客基盤の強化・拡大およびグローバル生産・販売体制の整備等といった経営基盤の強化を、スピード感をもって実現していきます。

当社のめざす姿



2018年度中期経営計画のアクションプラン

本中期経営計画では、成長戦略と基盤強化の両輪による経営を行うことで、「収益率向上を伴うグローバルでの事業拡大」をめざします。そのための具体的なアクションプランは、「ポートフォリオの継続的な刷新」「オーガニックグロース」「M&Aによる成長」です。

ポートフォリオの継続的な刷新

現在、日立金属グループのターゲット分野における売上収益は、自動車分野が5割、産業インフラ分野が3割、エレクトロニクス分野が2割という内訳となっています。ターゲット分野の中でもさらに高収益、高成長な事業にフォーカスし、グローバル市場で勝てる事業構造に変革していきます。

特に、今後の成長が期待される航空・エネルギー、農機・建機、鉄道車両、医療分野などを中心に産業インフラ分野の拡大を図り、市場環境の変化に左右されにくいポートフォリオの構築をめざします。

ポートフォリオの継続的な刷新

高収益・高成長分野への集中								
市場分野 (2015年度売上構成比)	自動車 (約50%)		産業インフラ (約30%)			エレクトロニクス (約20%)		
注力分野	HEV・EV	自動車部品	建機・農機	鉄道	航空機	エネルギー	医療	電池
特殊鋼								
軟磁性部材								
磁石・応用品								
鋳物								
電線								

オーガニックグロースの拡大

前中期経営計画ではM&Aによる成長が先行しましたが、本中期経営計画では、メーカーとしての基盤と本質的な能力の強化・向上を図り、オーガニックグロースを拡大します。その主要施策となるのが、モノづくり改革と研究開発の強化です。

モノづくりにおいては、これまでにない視点・手法によるモノづくりの質と効率の改善を図る、全社モノづくり改革を推進します。カンパニー横断的な視点により、IoT*などの先端技術を活用した施策を展開します。

研究開発においても、中長期的、全社横断的な視点で改革と投資を実行します。2017年4月には、カンパニー横断的な研究開発の強化を目的にコーポレート研究所を設立する計画です。

日立金属グループが手掛ける高機能材料分野は、単一材料や技術への依存度が高まるほど、技術の入れ替わりにより急激に事業が減速するリスクをはらんでいます。そのリスクヘッジとして、横断的研究と先端的研究のシナジーから生まれる新規事業の創生をめざします。高機能材料における将来のリスクとビジネスチャンスを見据え、さまざまな可能性を視野に入れた研究開発を進めていきます。

* IoT=Internet of Things 情報通信機器だけでなく、さまざまな物に通信機能を持たせ、インターネットに接続したり、相互に通信することにより、自動認識や自動制御、遠隔計測などを行うこと。

M&Aによる成長

M&Aは、メーカーとしてのポテンシャルを総合的に高めていくことを狙いに、特に成長事業において優れた生産能力ならびに人材・技術を保有している企業に着目し、実行していく方針です。

コーポレート、カンパニー、地域統括会社の連携によるアクションプラン遂行

アクションプランを推進するため組織体制も改革しました。

日立金属グループはカンパニー制を敷いていますが、意思決定の迅速性を維持しながら横串機能を補うことで、経営資源のより効率的な運用が実現します。2016年1月にコーポレート本部制を導入し、全体最適の視点でカンパニー共通のテーマに対処するなど、経営資源を有効活用して効果を最大化することをめざしています。

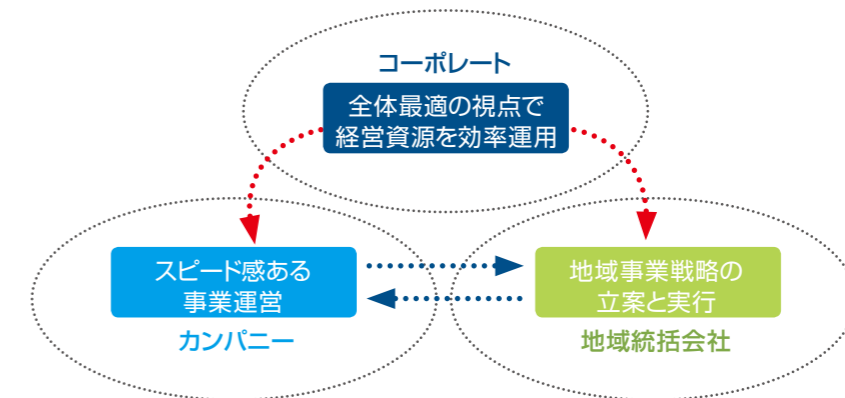
また、Waupaca社の買収により北米の売上収益が全体の30%を超え、2015年度末時点での海外売上比率は56%となりました。今後、グローバルで事業をさらに強化するには、地域におけるコーポレート・ガバナンスを有効に機能させるとともに、地域ごとの市場ニーズ・商慣習に合致した経営戦略を立案・実行する地域統括機能が不可欠です。そこで、地域統括会社の機能を拡充し、ガバナンスの強化、地域戦略の立案と実行、地域経営会議、ナショナルスタッフからの経営人材の登用などを行っています。地域統括会社は、コーポレート組織と密接に連携しながらも、現地の裁量を重視した地域経営を実践します。

また、各カンパニーは、カンパニーを横断する視点や地域ごとの事業戦略を取り入れることで事業分野ごとの経営戦略をさらに深め、スピード感をもって実行していきます。

コーポレート、カンパニー、地域統括会社という3つの組織機能の補完により、従来の組織体制を超えた意志ある事業運営をスピーディーに実行します。

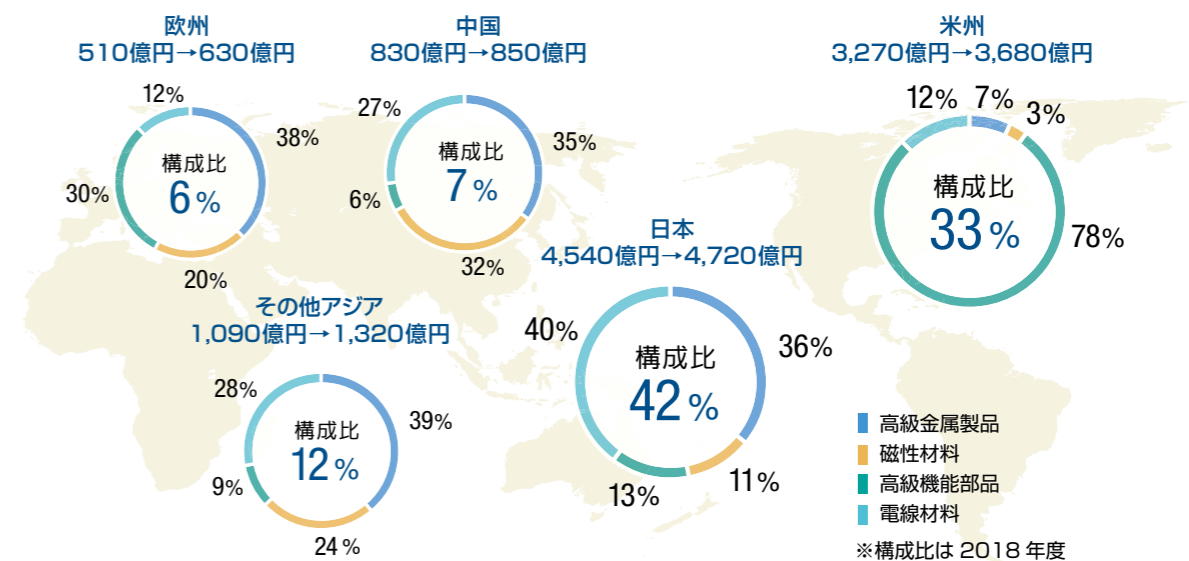
新しい組織体制

横串機能強化により、縦割組織を超えた意志ある事業運営



持続的成長可能な経営基盤の強化

グローバル地域別売上構成 (2015年度⇒2018年度)



地域統括会社による経営

地域戦略の立案と実行

経営の現地化・地域経営会議

ナショナルスタッフ登用

資本政策・株主還元策

本中期経営計画では、3か年で営業キャッシュ・フローを3,400億円創出し、それをM&Aに約1,000～1,200億円、設備に約2,100億円投資することを計画しており、営業キャッシュ・フローのほぼ全額を将来の成長に向けて積極的に活用します。

また、研究開発費は、前中期経営計画では3か年で570億円だったのに対し、本中期経営計画では700億円を予定しています。そのうち120億円は長期的視点での新規事業の開発をめざす新事業創生タスクに充てる方針です。

積極的な投資を実行していきますが、D/Eレシオは2015年度に0.44倍であったのが2018年度には0.38倍程度になると見込んでおり、さらなる資金調達を活用した大型のM&A等を実行する余力も十分あると考えています。

株主還元については、企業価値の増大と配当可能利益の拡大を通じて、株主の皆様へ長期的かつ適正な利益還元を行うことを基本としています。まず、成長戦略に沿った積極的な投資により事業の成長を実現し、その成果を反映させた還元を実行していく考えです。2015年度の1株当たりの年間配当は26円とさせていただきます。2016年度も現時点では1株当たりの年間配当は26円を予定しています。ROEは12.2%を目標とし、積極的なキャッシュの活用による成長戦略を遂行しつつも、健全かつ最適な資本構成を両立します。

配当の状況

	中間配当金	期末配当金	年間配当金
2013年度	7円	10円	17円
2014年度	10円	13円	23円
2015年度	13円	13円	26円
2016年度	13円(予想)	13円(予想)	26円(予想)

2018年度中期経営計画 株主還元方針



CSRへの取り組みの強化

当社グループは過去数年で急激に事業規模が拡大していますが、それにつれて当社グループが社会から期待される責任(CSR)も重くなっていると認識しています。日立金属グループは、法と正しい企業倫理に基づき行動することを基本として、継続してコンプライアンスの取り組みを徹底してきました。今後も、国内、海外のリスクマネジメントを強化し、不正取引の発生を抑止するリスクの見える化やルールの特明確化、監査体制の強化、第三者によるチェックや支援機能の強化など、制度や仕組みを拡充し、さらなる透明性ある企業体をめざします。

また、CSRはすべての企業活動とそれを構成する一人ひとりの行動に及ぶものです。品質保証、安全確保、環境保全、情報管理、人権尊重をはじめとする経営のあらゆる側面で、企業活動が社会に与える影響に責任を持ち、さまざまなステークホルダーからの要請に向き合い、社会から「信頼できるパートナー」として認めていただくことをめざします。

また、組織が変革を起こすための触媒として、特に重要になるのが人材の多様性です。日立金属グループは、ダイバーシティマネジメントによりイノベティブな企業文化を創造していきます。

新しい日立金属グループへ

日立金属グループは、「世界トップクラスの高機能材料会社」を実現するため、グループ一丸となって「変革」と「挑戦」を実行し、疾走感をもって「新しい日立金属グループ」をつくり上げてまいります。そして、ステークホルダーの皆様の期待に応える価値創造をめざします。

グループ一丸となって「変革」と「挑戦」を実行し、疾走感をもって「新しい日立金属グループ」をつくり上げてまいります。

モノづくり改革とR&D改革 (CTOメッセージ)



代表執行役 執行役常務
平木 明敏

オーガニックグロースの拡大に向け、モノづくり改革とR&D改革を推進

オーガニックグロースの拡大に向けて

モノづくり改革とR&D改革

2018年度中期経営計画では、「収益率向上を伴うグローバルでの事業拡大」をメインテーマとして掲げています。事業拡大の面では、2018年度に売上収益1兆1,200億円、収益率向上の面では調整後営業利益率10.7%を計画しています。非常にアグレッシブなゴールですが、この目標達成へのキーの一つがオーガニックグロースの拡大です。そして、オーガニックグロースを拡大するためには、メーカーとしての基盤と持続的成長力を強化させていく必要があると考えています。

こうした課題認識のもと、本中期経営計画では、モノづくりと研究開発の抜本的な改革に取り組みます。

モノづくり改革とR&D改革は、中長期的な視点でカンパニー横断的に取り組むべき課題であることから、私がCTOとしてプロジェクトを率い、スピーディーに成果を出していきたいと考えています。

世界トップクラスの高機能材料会社の実現に向け、モノづくり改革とR&D改革を確実に成し遂げていきます。

コーポレート主導による改革の実行

前中期経営計画の期間には、M&Aによって企業規模が拡大した一方、一部の既存事業の伸び悩みが顕在化しました。これは近年、日立金属グループの強みであるモノづくりや技術開発の推進力が、若干鈍化したことが一因と見ています。当社は長らくカンパニー制による経営体制をとってきたため、カンパニーの機能、すなわち縦割機能が強くなりすぎたため、その弊害としてモノづくりやR&D面での問題が出てきたと考えています。

例えば、モノづくりの面では、人材が固定されることにより、視野が限定され、技術が伸び悩むことがあります。これは、メーカーとして重要である品質検査の合格率や生産量にも影響を及ぼします。特に、当社グループの製品は、高級な素材を用い、プロセスも多岐にわたるため、品質と生産量の改善は大きな効果に結びつきます。

また、R&Dの面では、中長期的な視点によるテーマ選定や体制づくりが不足するという問題がみられました。

今回、これらの問題を抜本的に解決するため、従来のカンパニー主導による体制から、コーポレート組織である技術開発本部が横串機能を担って改革を主導する体制に切り替えました。

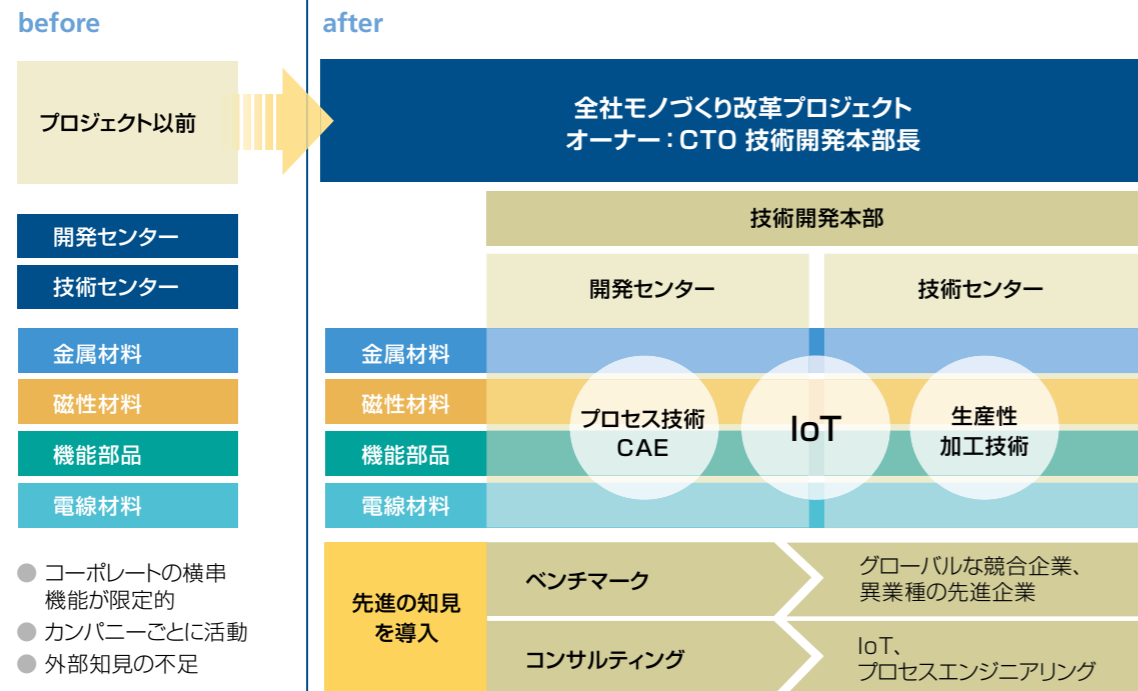
世界に誇れる高水準のモノづくり力、研究開発力を獲得していく活動は、従業員の活性化にもつながります。また、モノづくりの効率化や生産性向上によって創出したキャッシュは、R&Dや成長分野へ投資し、その成果をさらなるモノづくりの強化へと回していくことができます。このような好循環を生み出すことで、オーガニックグロースを拡大することが今回の施策の大きな狙いです。

全社モノづくり改革プロジェクト

先進技術の導入と課題や成果の共有

全社モノづくり改革プロジェクトについては、2015年10月に準備を始め、2016年4月から本格的な体制を整えました。技術開発本部主導のもと、カンパニー横断的かつ中長期的な視点で現場改革と製造技術革新に取り組んでいます。各カンパニーが保有し、ほかのカンパニーにも適用できる潜在技術の発掘に加え、プロセス技術、CAE^{※1}、IoT^{※2}、生産性、加工技術の5分野で、先進技術を積極的に導入し、世界トップクラスのモノづくり力を構築します。

- ※1 CAE=Computer Aided Engineering
設計した構造物が要求性能を満たすかどうかを、実際に物を作る前にコンピュータ上でシミュレーションして調べること。
- ※2 IoT=Internet of Things
情報通信機器だけでなく、さまざまな物に通信機能を持たせ、インターネットに接続したり、相互に通信することにより、自動認識や自動制御、遠隔計測などを行うこと。

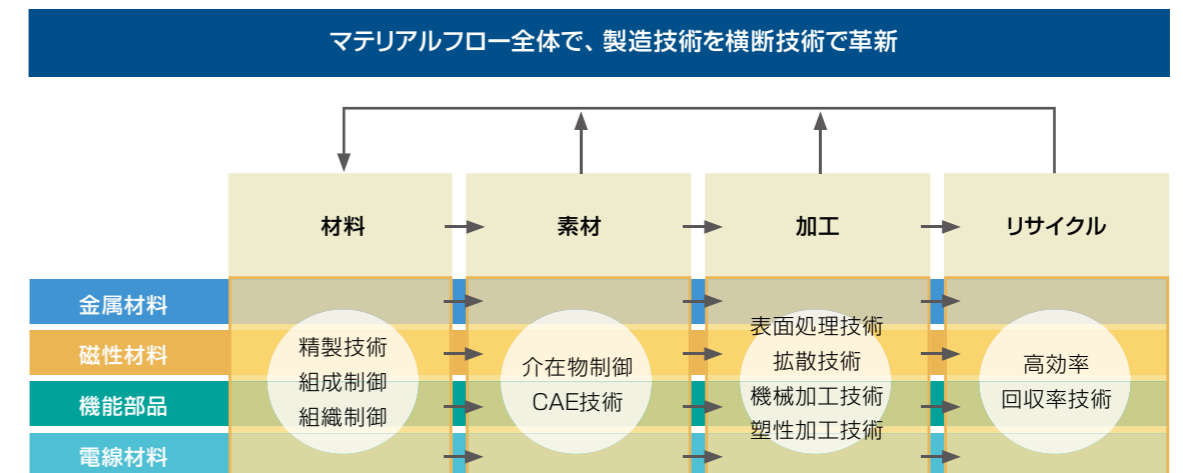


具体的には、全カンパニーに共通するマテリアルフロー（「材料」「素材」「加工」「リサイクル」の流れ）の各ステージにおいて、カンパニー間で技術、課題、成果の共有を進めます。

例えば、鋳造部品などは、近年、形状がますます複雑化しており、新しいモデルの立ち上げには膨大なコストと時間を要しますが、CAEツールを積極的に導入することで、抜本的な改善を図ることができます。鋳造条件を解析し、シミュレーションを行うことで試作の手間を省き、新製品の立ち上げを早期に実現することもできます。このような成果をカンパニー間で共有し、各工場へと展開します。

また、高機能製品や特殊製品が増えており、機械加工の内製化も重要な課題です。すでに、航空機用部品やハーキュナイト[®]などの高度で繊細な技術を要する製品は内製が中心になっています。今回、ほかの製品についても機械加工を見直し、生産システムとプロセスを再構築した上で内製化を積極的に推進します。

オーガニックグロースの拡大に向け、モノづくりを根本から変えていく改革と研究開発の強化を、スピード感をもって遂行します。



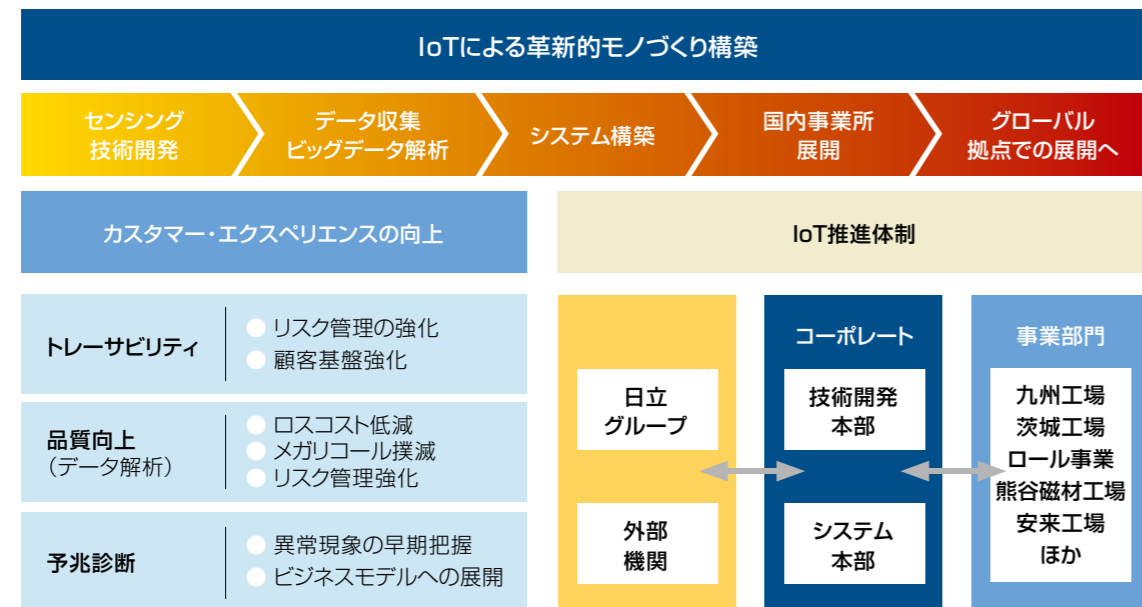
また、リサイクルの強化も喫緊の課題です。レアメタル、レアアースなどの高価格原材料を数多く扱う日立金属グループでは、リサイクルはコストダウンにおいても重要です。日立金属グループには「溶解」「精錬」といった工程に精通しているエンジニアが多数いるので、高品質の材料を効率よく回収する技術を内部で確立します。2015年10月から、4カンパニー共通でリサイクルの内製化をめざした研究プロジェクトを立ち上げました。これにより、材料コスト削減と供給量の変動リスクへの対応を同時に実現していきます。

今後は先進技術の導入に加え、4カンパニーにおける共通技術の課題や成果を共有することで、モノづくりの抜本的な解決を図っていきます。

IoTによる革新的モノづくりの構築

日立金属グループは、これまで製造工程におけるノウハウの蓄積を技術者の経験に依存しがちで、データ収集や自動化などが遅れている面がありました。このような課題を解決するため、2016年度より技術開発本部と情報システム本部が軸となり、各事業部門と連携するとともに、日立グループをはじめとする外部パートナー企業の知見・人材も導入し、IoTをモノづくりに活用するIoT推進体制を発足しました。

特にIoTが活用できる分野としては、トレーサビリティによるリスク管理や不具合の原因究明が必須である航空機・エネルギー分野が挙げられます。また、製品異常の予兆診断、部品交換時期の管理など、各ステージでIoTを導入し、さまざまな事象を見える化することで、革新的モノづくりをめざしていきます。



研究開発の革新

真の「開発型企業」をめざす

モノづくり改革とともに、R&Dについても大きな改革に取り組んでいます。日立金属グループが扱う高付加価値製品には、素材や技術の革新をきっかけに、一気に次世代製品に取って代わられる脅威が常に存在します。高級かつ高機能な材料を扱う企業が将来も持続的成長を果たすには、常に先を読み、技術を蓄え、自ら革新を起こす「開発型企業」でなければなりません。そこで、10年、20年先を見据え、かつ、事業横断的視点での研究開発をさらに加速させるため、新事業創生タスクを発足しました。

新事業創生タスクでは、分野ごとにさまざまな脅威に対する機会を考察しています。

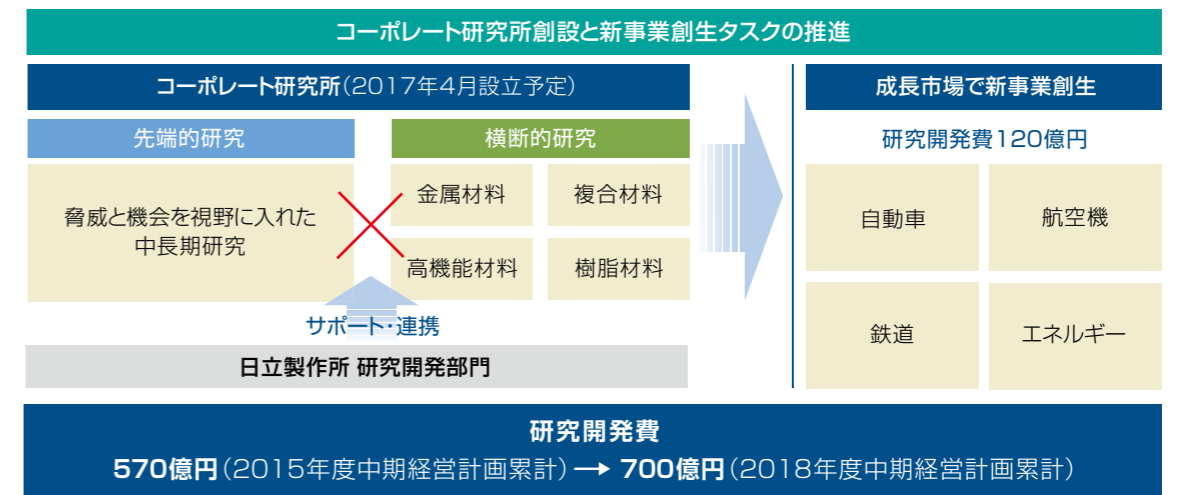
例えば、近い将来を展望すると、金型材料は3Dの積層造形を意識する必要があります。また、航空機・エネルギー分野の超耐熱鋼は、将来的には複合材料が使用されると見えています。希土類磁石は新磁石への転換、鉄鋳物は軽量化ニーズにより複合材料・マルチマテリアルへの転換が予想されます。電線材料にもアルミ系導体、複合導体などによる技術革新が起こるでしょう。

新事業創生タスクでは、これら中長期の脅威と機会を視野に、カンパニー横断で、2025年の開発を目標とした15のテーマを抽出しています。日立グループからも人材を集め、テーマによっては各カンパニーの研究開発部門や外部機関とも連携しながら、真の開発型企業といえるR&Dの体制を確立していきます。

また、2017年4月にコーポレート研究所を創設し、R&D改革のさらなる強化を図ります。

なお、研究開発費については、2015年度中期経営計画の570億円から、2018年度中期経営計画では700億円まで引き上げます。この増加した130億円のうち、120億円を新事業創生タスクに充てています。

中長期的視点・事業横断的視点での改革



世界トップクラスの新しく、強いモノづくりへ

ミッションは素材技術、製造プロセス技術のイノベーション

日立金属グループには、独自技術の開発や高付加価値製品におけるノウハウが多数存在しており、製造技術革新を遂行する上での下地は備わっています。私たちは、素材技術や製造プロセス技術において、イノベーションを担っていける立場にあります。

世界トップクラスの高機能材料会社となるには、モノづくりそのものが世界をリードする水準でなくてはなりません。モノづくり、R&Dの改革を断行し、日立金属グループの事業基盤を根本から強化していきます。

カンパニー事業戦略
高級金属カンパニー

「スピードアップ」をキーワードに
アクションプランを実行



執行役
高級金属カンパニー プレジデント
瀬尾 武久

2018年度を最終年度とする新中期経営計画は、これまでの大型投資やM&Aの実行などの真価が問われる3ヵ年となります。中でも、2016年度は「スピードアップ」をキーワードに、アクションプランの実行速度を大幅に速めています。まず、これまで取り組んできた大型投資および、海外販売拠点の強化による効果の刈り取りを加速します。営業に関しては、攻めの営業へと転換を行い、グローバルの新規需要を獲得し、限界利益総和の最大化を図ります。さらに、モノづくりの強化では、生産性を向上し、製品力を高めていきます。

高級金属カンパニーは、2018年度中期経営計画、その先の2025年ビジョンに向けた挑戦を通じて、日本が誇るモノづくり力を世界のイノベーションに生かしていくことをめざしています。

2015年度業績*			
売上収益	2,567億円	調整後営業利益率	10.5%
調整後営業利益	270億円	海外売上比率	44%

■ 2015年度中期経営計画の成果
「脱電子材依存」の実現に向けて、事業ポートフォリオの組み替えに着手

航空機・エネルギー分野の事業領域拡大	<ul style="list-style-type: none"> ● MMCスーパーアロイの株式取得・連結化(0%→51%) (2014年7月連結化) ● 日立金属 MMCスーパーアロイ大型投資 840トン大型リングミル(2015年11月稼働)
上流工程の大型投資(特殊鋼全体)	<ul style="list-style-type: none"> ● 世界最大級の24トン真空誘導溶解炉(VIM)(2015年3月稼働) ● 1万トン級自由鍛造プレス、高速4面鍛造機(2017年度完成・稼働予定)
グローバル拡販体制の整備(工具鋼)	<ul style="list-style-type: none"> ● グローバル拡販に向けたブランド再構築(2015年10月) ● 新溶解設備による新冷間ダイス鋼SLD-i™量産開始(2016年4月) ● Diehl Tool Steel社買収による北米流通網拡充(2015年11月)
超硬工具事業の基盤強化	<ul style="list-style-type: none"> ● 日立ツールの株式譲渡(100%→49%) (2015年4月)

* 2016年度に、磁性材料セグメントのうち軟磁性材料を高級金属製品セグメントに移管しました。また、本社負担研究開発費をカンパニーの負担に変更しました。なお、本ページの2015年度業績はセグメント変更後の数値を記載しています。

■ 2018年度中期経営計画
高級鋼にこだわりグローバルで成長

基本方針

- 大型投資、海外販売拠点強化の効果刈り取り
- M&Aによる成長(連結シナジー発現)

2018年度中期経営計画 目標

	2018年度目標 (想定為替レート1US\$=115円)	2015年度対比 増減
売上収益	3,100億円	+21%
調整後営業利益	410億円	+140億円
調整後営業利益率	13.2%	+2.7ポイント
海外売上比率	47%	+3ポイント

工具鋼 グローバル拡販の推進

工具鋼事業は、グローバル拡販を推進します。ポイントとなるのは、2016年4月に量産を開始した新冷間ダイス鋼SLD-i™の拡販です。SLD-i™は、当社オリジナルの製法で標準鋼と同じ組成でありながら熱処理変寸と経年変寸を抑え、耐摩耗性を向上させた冷間金型用の画期的な新素材です。

地域別の戦略としては、M&Aにより米州に流通拠点を設けました。アジアでは加工拠点・表面処理拠点を増強します。海外の生産・販売拠点を拡充することにより、YSSヤスキハガネ／Yasugi Specialty Steelの付加価値を高め、国際ブランド力の強化を図ります。

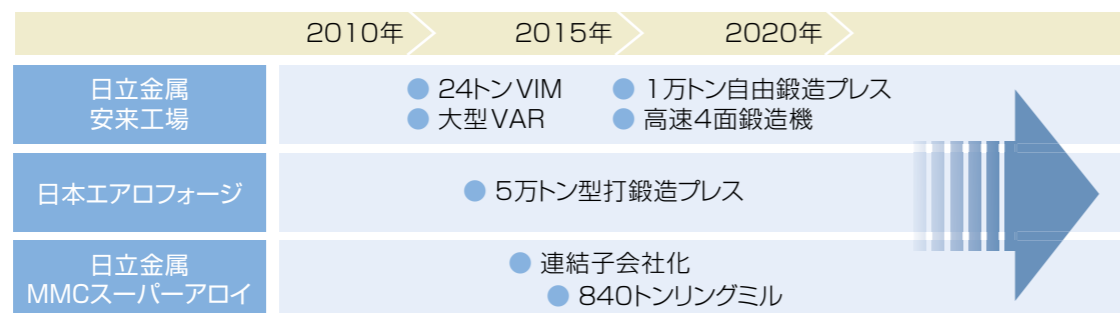
営業体制としてはソリューション営業を推進します。当カンパニーは、近年、表面改質技術やCAE解析技術を生かして国内メーカーや欧州メーカーとの共同開発に取り組んでいますが、今後、この流れをさらに加速させ受注に結びつけていきます。



航空機・エネルギー 3社シナジーによる事業の拡大

航空機・エネルギー事業では、航空機材メーカーとして世界4強入りに挑戦します。安来工場では、稼働を開始した24トン真空誘導溶解炉(VIM)をはじめ、1万トン自由鍛造プレスや高速4面鍛造機などの大型投資を実施しました。日立金属MMCスーパーアロイ株式会社では、リング状の部品を製造する840トン大型リングミルが稼働を開始しました。これらの投資効果に加え、世界最大級5万トン型打鍛造プレスを保有する日本エアロフォージ株式会社とも連携することで、大型部品にも対応できる供給体制を整えています。2015年にエンジンシャフト材がお客様からの認定を取得するなど航空機・エネルギー事業に不可欠な認定取得も順調に進んでおり、さらに加速させていきます。今後は、3社のシナジーの発現をめざすとともに、引き続き設備投資を実施し、CAE解析等を導入した研究開発・生産技術の開発も加速させていきます。

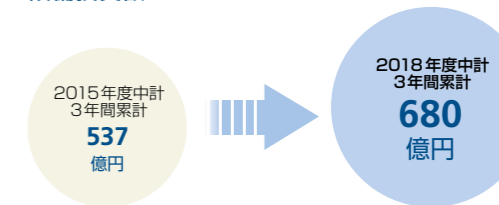
売上収益としては2018年度に370億円、2025年度にはその約2倍の600億円超を目標に掲げています。



投資計画

競争力の源泉である前工程に重点投資を行っていきます。2016年に稼働を開始した新鍛造設備では、4月から新冷間ダイス鋼SLD-i™の量産を開始しました。1万トン自由鍛造プレスの新設や高速4面鍛造機の大型化は、2017年の稼働開始をめざして投資を行っていきます。また、海外販売網の強化を行うためにM&Aや米国、アジア拠点の加工設備増強を行っていきます。

設備投資額



グローバル戦略

当カンパニーは、グローバル戦略を推進するため、特殊鋼事業においてブランドの再構築を行い、持ち続けるべき使命と意志をブランドステートメントに集約しました。Yasugi Specialty Steelが有する価値観や先進性、また、お客様に提供する価値や可能性を発信し、世界のお客様から「ファーストパートナー」として選ばれるよう、ブランド価値を高めていきます。

【ブランドステートメント】

YASUGI SPECIALTY STEEL
OUR HERITAGE, YOUR ADVANTAGE

OUR HERITAGE

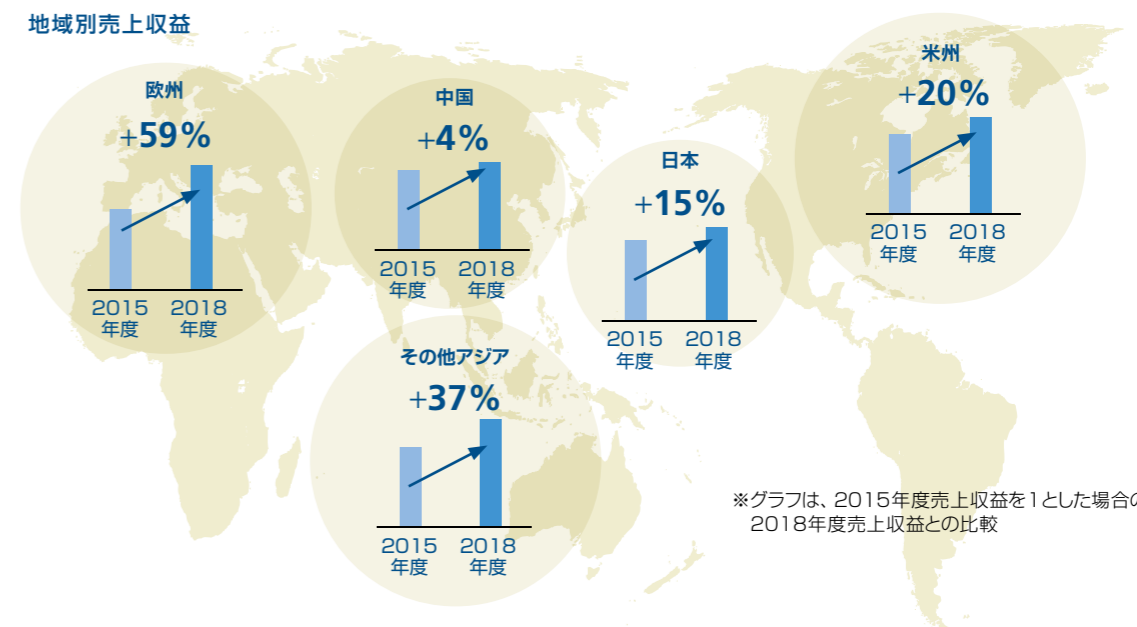
ここには、私たちが脈々と受け継ぎ育んできた日本独自のものづくりの実践知、技術・品質の系譜を未来に向けて磨き続けていく、私たちの覚悟が込められています。

YOUR ADVANTAGE

ここには、そうしたヤスキハガネの独自技術や製品によって、これからの世界にイノベーションを起こし加速する力となる、という強い意志が込められています。

2018年度中期経営計画では、Yasugi Specialty Steelのアジア地域での拡販を進めるとともに、さらなるグローバル成長をめざし、欧州、米州での拡販体制を強化します。海外売上比率は、2015年度の44%から2018年度47%をめざします。

地域別売上収益





モノづくり改革で、
eco社会に貢献する
世界のリーディング磁石カンパニーへ

執行役
磁性材料カンパニー プレジデント
赤田 良治

自動車関連用途向けを主力に、産業ロボット、家電製品など小型化、省エネルギー化が求められるモーターに使われる高性能な希土類磁石とフェライト磁石を供給しています。

各国・地域によるCO₂排出規制や燃費規制に伴う環境意識の高まりから、今後はさらに急速にハイブリッド自動車(HEV)や電気自動車(EV)の普及が進むと予想され、高性能磁石の需要も大きく増加することが見込まれます。

需要の増加へ確実に応えていくため、2018年度中期経営計画では「グローバル生産体制の強化」および「革新的生産ラインの構築」を行い、成長への道筋をつくります。

2015年度業績*			
売上収益	1,053億円	調整後営業利益率	6.6%
調整後営業利益	69億円	海外売上比率	59%

■ 2015年度中期経営計画の成果
希土類磁石のグローバル拡販体制の確立

- 中国生産拠点設立 ● 北京中科三環高技術有限公司と合併契約を締結(2015年6月)
- 国内拠点の生産能力増強 ● HEV用希土類磁石の生産能力増強(1割増強)(2014年度下期)
- フェライト磁石事業の基盤強化 ● 世界最高特性のフェライト磁石「15材」を開発(2014年7月)
● 韓国拠点の生産能力増強(2割増強)(2014年度下期)

* 2016年度に、磁性材料セグメントのうち軟磁性材料を高級金属製品セグメントに移管しました。また、本社負担研究開発費をカンパニーの負担に変更しました。なお、本ページの2015年度業績はセグメント変更後の数値を記載しています。

■ 2018年度中期経営計画
モノづくり体制を「革新」し、成長への道筋づくり

基本方針

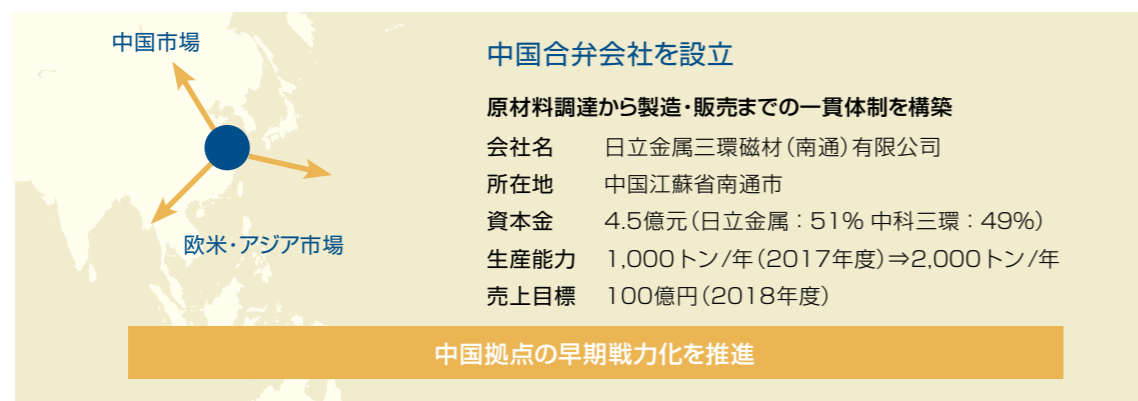
- グローバル生産体制の強化
- 革新的生産ラインを構築

2018年度中期経営計画 目標

	2018年度目標 (想定為替レート1US\$=115円)	2015年度対比 増減
売上収益	1,320億円	+25%
調整後営業利益	170億円	+101億円
調整後営業利益率	12.9%	+6.3ポイント
海外売上比率	67%	+8ポイント

グローバル生産体制の強化

希土類磁石事業では、中国江蘇省に中国磁石メーカー最大手である中科三環と合併会社を設立し、原材料調達から製造・販売までの一貫体制を構築します。中国進出の狙いは、希土類原材料の安定調達と、グローバル市場における事業規模の拡大であり、2018年度には合併会社で100億円の売上を計画しています。



革新的生産ラインの構築

自動車市場では、厳しい環境規制対応や燃費性能の向上が求められることにより、高性能磁石の需要がますます拡大していくと見込んでいます。そこで、高品質な磁石製品を安定して供給するために、製造および品質検査ラインを自動化し、IoTを活用した新しい生産ライン(革新的生産ライン)を構築します。

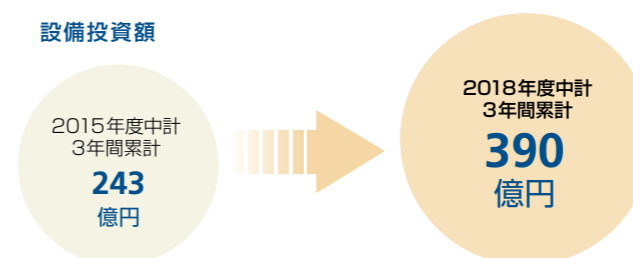
希土類磁石事業では、競争力のある重希土類拡散技術を含む革新的生産ラインと独自技術のリサイクルプロセスの導入により、マテリアルフロー全体の最適化を推進していきます。



フェライト磁石事業では、革新的生産ラインの導入により国内の生産効率化を高めると同時に、その技術を海外生産拠点にも展開することで、高品質や形状仕様などの顧客ニーズに応えていきます。

投資計画

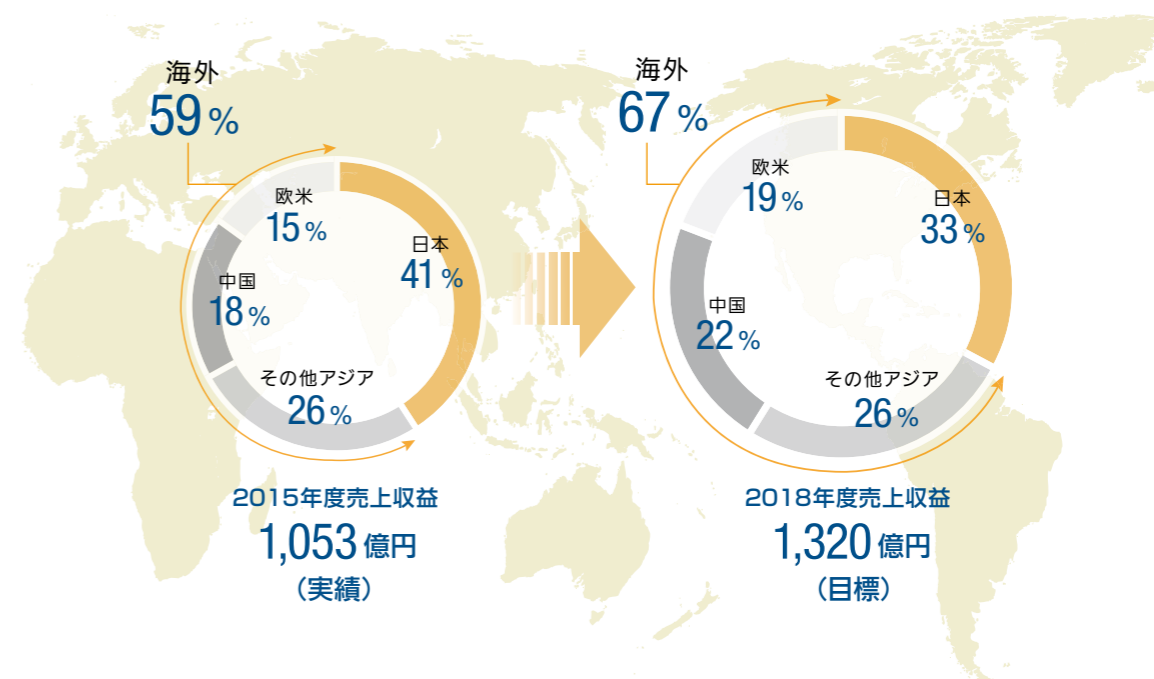
2018年度中期経営計画では、中国合併会社の立ち上げ、革新的生産ラインの構築とそのグローバル展開のため、3年間で390億円の設備投資額を予定しています。



グローバル戦略

地域戦略としては、国内需要はほぼ横ばいを想定する一方で、中国、欧米市場の成長が期待できると見ており、海外売上比率を67%まで拡大することで、成長を実現していきます。

地域別売上収益





強みを生かし 新たな価値創造で グローバル成長の継続へ

執行役
高級機能部品カンパニー プレジデント
長谷川 正人

当カンパニーは、豊富な材料技術、圧倒的な生産量など強みを生かした新たな価値創造でグローバル成長を続けます。

2014年度に米国 Waupaca社をグループ化したことにより、鋳物メーカーとして世界最大級の生産能力を持つようになりました。しかし、我々の強みは規模だけではありません。高い耐熱性や機械強度に対応できる素材力、薄肉軽量化を実現する設計力と生産技術、徹底的な生産効率の追求により、お客様に価値を提供しています。

2018年度中期経営計画では、グローバル成長へ向けたモノづくりの基盤強化を基本方針として、技術革新による製品力強化を進めるとともに拡大する需要への対応や新市場の開拓を実行し、新たな価値を創造していきます。

2015年度業績*

売上収益	3,651億円	調整後営業利益率	7.2%
調整後営業利益	261億円	海外売上比率	80%

2015年度中期経営計画の成果

自動車用鋳物事業のグローバル競争力強化、事業ポートフォリオの改革

自動車用鋳物事業の グローバル競争力強化

- Waupaca Foundry, Inc. の株式取得・連結化(0%→100%)(2014年11月)
- Waupaca社とHitachi Metals Automotive Components社の合併(2016年4月)
- ターボ用耐熱鋳鋼の生産能力増強(6割増強)(2016年度下期稼働予定)

事業ポートフォリオの改革

- 日立機材株式会社の当社保有株式を全株譲渡(2015年3月)

* 2016年度に、本社負担研究開発費をカンパニーの負担に変更しました。
なお、本ページの2015年度業績は上記変更後の数値を記載しています。

2018年度中期経営計画

グローバルな成長へ向けたモノづくりの基盤の強化で、 新たな価値を創造

基本方針

- 鋳鉄事業：新市場の開拓と技術革新による製品力強化
- ハーキュナイト®事業：伸長するターボ市場に向けた事業の強化
- 配管機器事業：グローバル化加速、コスト構造改革の推進

2018年度中期経営計画 目標

	2018年度目標 (想定為替レート1US\$=115円)	2015年度対比 増減
売上収益	3,750億円	+3%
調整後営業利益	375億円	+114億円
調整後営業利益率	10.0%	+2.8ポイント
海外売上比率	84%	+4ポイント

鑄鉄事業

Waupaca社のグループ化により、高級ダクタイル鑄鉄からねずみ鑄鉄 (Gray Iron) まで事業領域が拡大しました。すでに日立金属とWaupaca社の両ブランドや販売ネットワークを活用したクロスセルの開始や共同購買体制の構築など両社のシナジー効果が発現していますが、さらなるシナジー効果発現を追求していきます。

2018年度中期経営計画では、米州においてはカーメーカーの中南米進出への対応や商用トラック・建機・農機向け拡販に取り組みます。アジアではインド・東南アジア向け需要の開拓を行います。また、革新的モノづくりなど技術開発による製品力強化を図っていきます。

今後も鑄鉄事業のリーディングカンパニーとして、新たな価値創造を行い、社会の発展に貢献していきたいと考えています。

米州	<p>カーメーカーの中南米市場進出に対応</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 中南米進出のカーメーカーへの営業活動強化 ● 中南米への新たな供給体制の検討 <p>商用トラック・建機・農機向け拡販</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 水平割鑄造ライン導入による大型品（商用トラック・建機・農機向け）の生産能力拡大（2015年度対比2018年度売上収益3割増） <p>製品高付加価値化</p> <ul style="list-style-type: none"> ● ダクタイル鑄鉄・Gray Iron専用工場化による品質・生産効率向上
アジア	<p>成長市場（インド、東南アジア）へ拡販推進</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 日本、韓国、インド拠点を活用 <p>新分野の開拓</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 建機・産業機械市場の探索
欧州	<p>欧州市場の開拓</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 日米の企画提案力と欧州拠点を活用した営業活動 ● 欧州への新たな供給体制の検討

ハーキュナイト®事業

耐熱鑄鋼事業では、予想されるターボ市場の世界的な拡大に対応し、ハーキュナイト®の事業力強化と成長に取り組んでいきます。具体的には、主力の九州工場の生産ラインを6割増強し、2016年度下期の稼働、2017年度にはフル生産体制の確立をめざします。

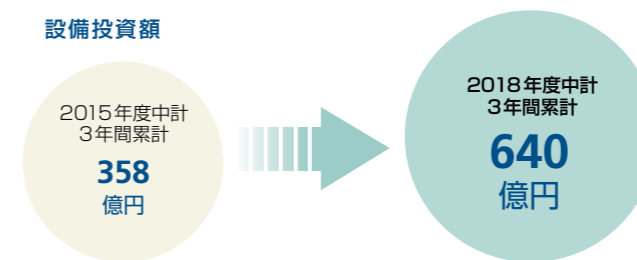
近年、ターボエンジンはツインスクロール化などで形状がますます複雑化していますが、変化にいち早く対応してきた当カンパニーは、他社には真似のできない独自の技術を確立しています。こうした強みに加えて、原材料コストの低減やIoT技術の導入により、さらなる高品質・高性能化を実現し、トップサプライヤーとしての位置づけをさらに強化し、2025年度には世界シェア30%をめざします。

九州工場 生産能力6割増強

生産能力拡大	<ul style="list-style-type: none"> ● 鑄造ライン、加工ライン増強
製造技術最適化 (難易度の高い技術で差別化)	<ul style="list-style-type: none"> ● 鑄鋼の自動注湯による鑄造合理化 ● 難切削材の切削高効率化

投資計画

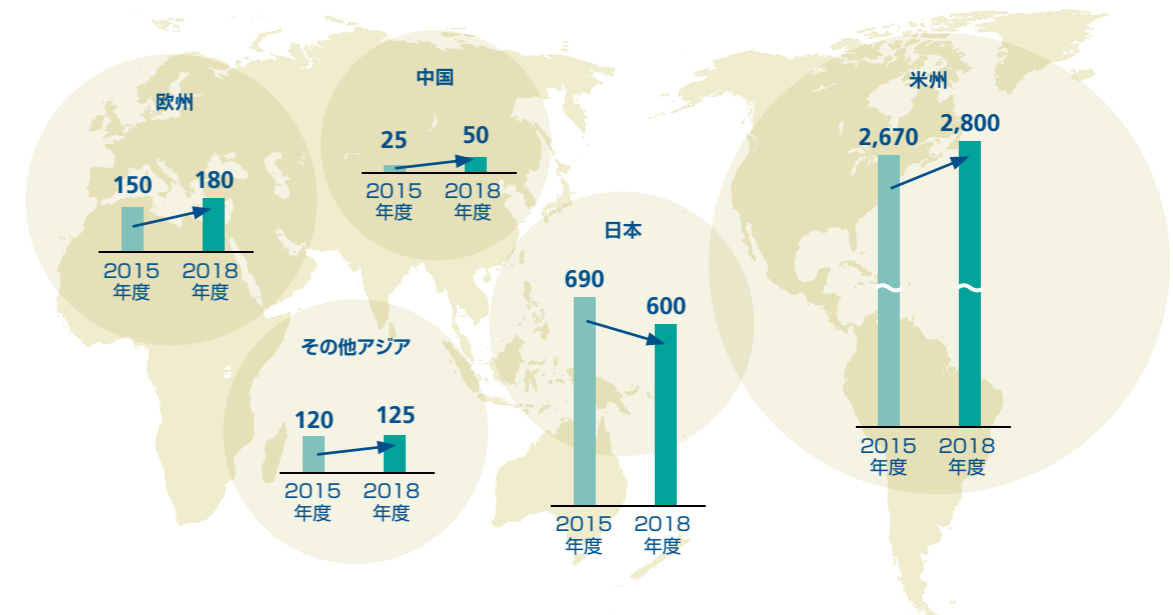
鑄鉄事業については、大型鑄造品用ラインを増強、ダクタイル鑄鉄・Gray Ironの専用工場化、高効率の鑄造設備の導入などを行っていきます。耐熱鑄鋼事業では、九州工場の生産力の大幅増強、ほかにアルミホイール事業、配管機器事業も合理化と生産性向上を目的に投資を行っていきます。これらにより、3カ年で合計640億円を計画しています。



グローバル戦略

日本の自動車市場は縮小傾向と見ており、グローバルを舞台とした成長を主体に展開していきます。すでに圧倒的な規模を持つ米州での成長を軸に、欧州と中国・アジアでも事業拡大を図ります。

地域別売上収益 (単位:億円)





成長分野への事業拡大と 既存事業の競争力強化

執行役
電線材料カンパニー プレジデント
村上 和也

当カンパニーは、「高収益体質への変革と真のグローバル成長への挑戦」を基本方針に成長戦略に取り組んでいます。2015年度の海外売上比率は32%と、海外での成長余地はまだまだ大きいと認識しており、2018年度には38%まで拡大することをめざします。また、2018年度は利益成長においても高い目標を掲げており、調整後営業利益260億円、調整後営業利益率9%を掲げ、ゆくゆくは10%を狙える利益体質へと変革していきます。

その施策として、事業ポートフォリオを刷新します。今後の成長が見込める鉄道、医療、自動車電装部品の各分野に注力するとともに、既存事業においては製造プロセスの革新によりモノづくり力を強化し、カンパニー全体での競争力の強化を狙います。

2015年度業績*			
売上収益	2,882億円	調整後営業利益率	5.2%
調整後営業利益	150億円	海外売上比率	32%

2015年度中期経営計画の成果 電線事業の事業ポートフォリオを再編

構造改革	<ul style="list-style-type: none"> ● ジェイ・パワーシステムズ(高圧電力ケーブル)の株式譲渡(50%→0%)(2014年4月) ● 住電日立ケーブル(低圧電力ケーブル)への出資比率変更(50%→34%)(2014年11月) ● 化合物半導体事業の譲渡(2015年4月) ● 上海日立電線(巻線)への持分譲渡(100%→10%)(2015年11月)
基盤強化	<ul style="list-style-type: none"> ● 新型連続鋳造圧延ラインの設備投資(2018年4月稼働予定)
成長分野事業の拡大	<ul style="list-style-type: none"> ● 医療: 北米医療用チューブメーカー HTP-Medsグループ買収(2016年2月) ● 電装: EPB用ハーネス、センサーのグローバル生産体制構築(2015年10月)

* 2016年度に、本社負担研究開発費をカンパニーの負担に変更しました。
なお、本ページの2015年度業績は上記変更後の数値を記載しています。

2018年度中期経営計画 高収益体質への変革と真のグローバル成長への挑戦

基本方針

- グローバル成長戦略の実行
- 事業ポートフォリオ改革による利益体質強化
- 製造プロセス革新によるモノづくり力の強化

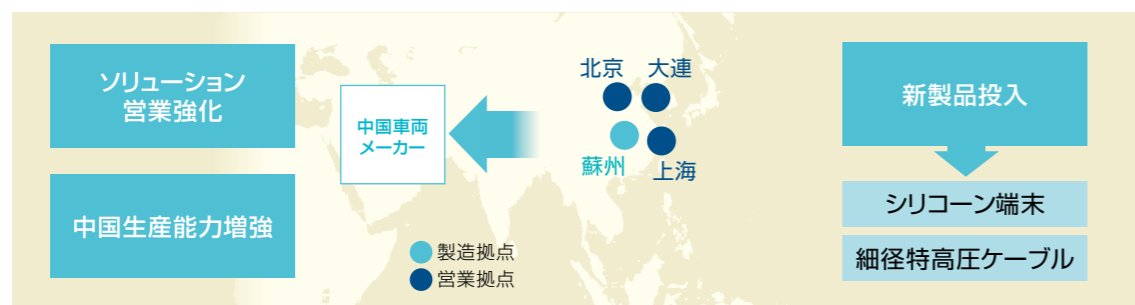
2018年度中期経営計画 目標

	2018年度目標 (想定為替レート1US \$=115円)	2015年度対比 増減
売上収益	2,900億円	+1%
調整後営業利益	260億円	+110億円
調整後営業利益率	9.0%	+3.8ポイント
海外売上比率	38%	+6ポイント

鉄道・中国、欧州市場での事業拡大

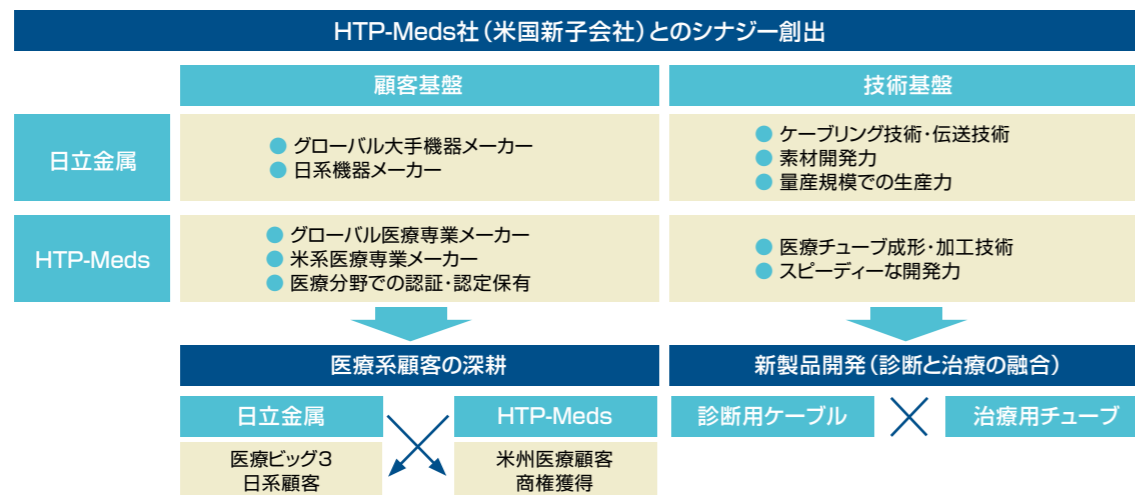
当社グループは、新幹線の車両線において長い実績があり、これを強みに中国への進出を果たしています。中国政府は次の5カ年計画で、鉄道への投資3兆8,000億元、さらに、高速鉄道は現在の2万キロを3万キロに延伸するという非常に大きな投資計画を掲げています。これに対応し、当カンパニーでは中国でのソリューション営業の強化、中国蘇州のケーブルの製造拠点の生産能力増強を図ります。さらに、細径・軽量・長寿命といったお客様のニーズに応える新製品を投入して競争力強化を図り、中国でのシェアの拡大をめざします。

一方の欧州では、チェコに新たに鉄道車両用のハーネスの組み立て拠点を新設し、欧州のお客様のニーズに素早く対応できる体制を整えました。ここを拠点として、まず、イギリスの日立グループの車両工場への供給を開始し、欧州鉄道車両メーカーへの参入にも挑戦していきます。



医療・治療用分野への参入、事業領域拡大

今後も大きな成長が見込める医療分野での成長を加速させるため、2016年2月に米国のカテーテル等、医療用チューブ会社HTP-Medsグループを買収しました。カテーテル市場は世界シェアの半分以上を米国企業が持っており、米国で足場を築くことは、世界市場への重要なステップととらえています。販売面、製品面ともにHTP-Medsグループとのシナジーを創出し、成長を狙います。HTP-Medsグループは、独自の成形・加工技術によって優位性があり、スピーディーな開発体制にも特長があります。これに、私たちが持つケーブル技術、あるいは素材の力を加えることで、診断と治療を融合した新たな製品の開発などに取り組んでいきたいと考えています。



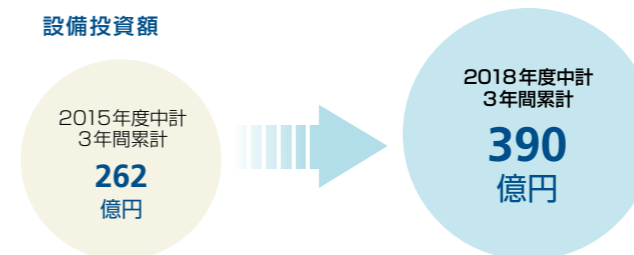
自動車電装部品・グローバル拠点・開発の強化

電装部品分野では、成長市場の供給体制の強化、新製品創出による事業領域の拡大に取り組めます。従来はタイの製造拠点を当分野の中核拠点としてきましたが、米州の需要増に応じ、2015年度下期にメキシコの拠点の電装部品ラインの増強を開始しました。これを足掛かりに今後は米州での事業拡大を図ります。

車輪速センサーと一体化した電動パーキングブレーキ用ハーネスなどの新製品開発にも取り組んでいます。低燃費化、安全性のニーズに応える技術開発も継続しており、将来はそれらの技術の融合によりイノベーションを創出したいと考えています。

投資計画

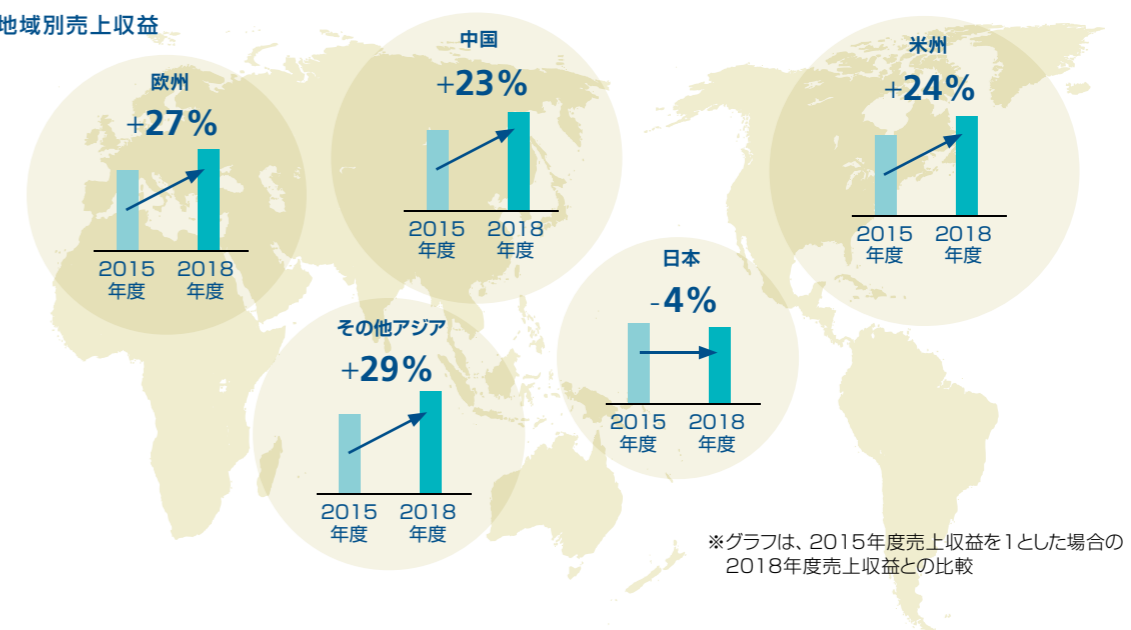
事業ポートフォリオ改革による利益体質の強化を図るため、計画的な投資を実行していきます。世界の成長市場を視野にM&Aを取り入れながら、成長投資を行っていきます。また基盤事業についても革新的ラインの導入などのプロセスイノベーションを入れ込んだ設備投資を行い、投資額は3カ年合計で390億円を予定しています。



グローバル戦略

世界の市場を俯瞰し、グローバルビッグアカウントの需要獲得に挑戦していきます。米州では自動車と医療、中国では鉄道と医療、欧州は鉄道、アジアでは自動車電装分野を成長の牽引役としていきます。

地域別売上収益



※グラフは、2015年度売上収益を1とした場合の2018年度売上収益との比較