

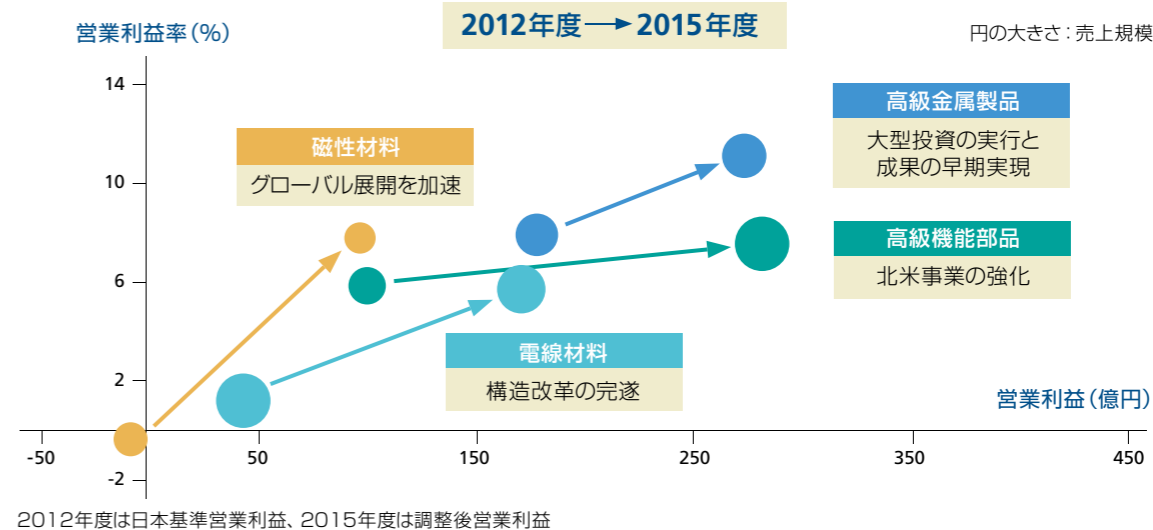
中期経営計画の概要
(CEOメッセージ)

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

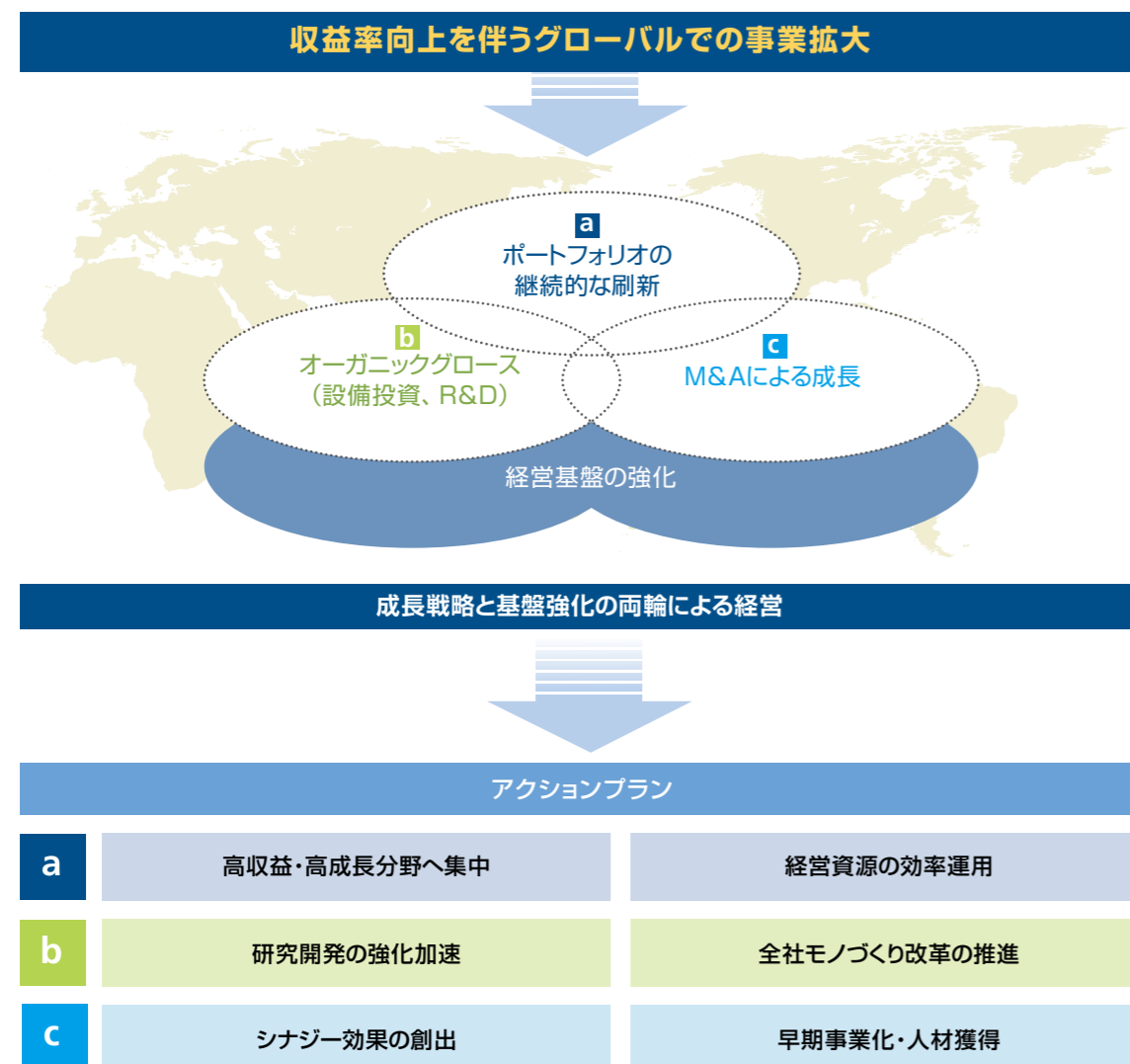
しかしながら、事業ごとに見れば課題に対する達成度が不十分な部分もあると認識しています。

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。

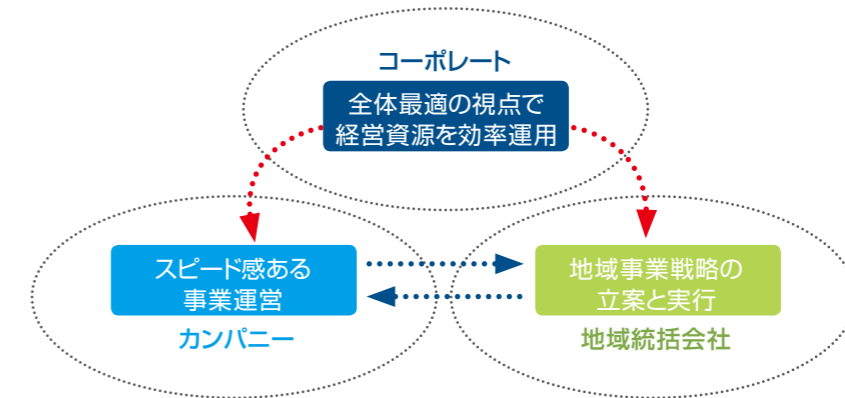
また、Waupaca社の買収により北米の売上収益が全体の30%を超え、2015年度末時点での海外売上比率は56%となりました。今後、グローバルで事業をさらに強化するには、地域におけるコーポレート・ガバナンスを有効に機能させるとともに、地域ごとの市場ニーズ・商慣習に合致した経営戦略を立案・実行する地域統括機能が不可欠です。そこで、地域統括会社の機能を拡充し、ガバナンスの強化、地域戦略の立案と実行、地域経営会議、ナショナルスタッフからの経営人材の登用などを行っています。地域統括会社は、コーポレート組織と密接に連携しながらも、現地の裁量を重視した地域経営を実践します。

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。

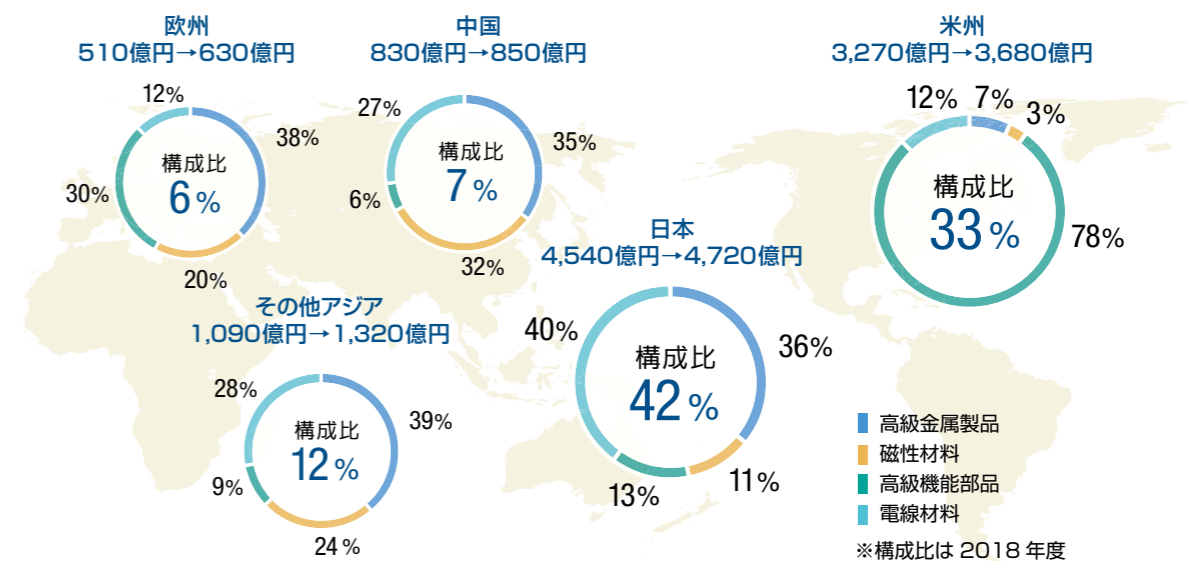
新しい組織体制

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。