

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。

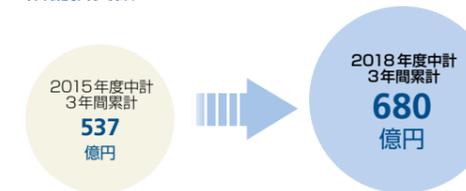
売上収益としては2018年度に370億円、2025年度にはその約2倍の600億円超を目標に掲げています。



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

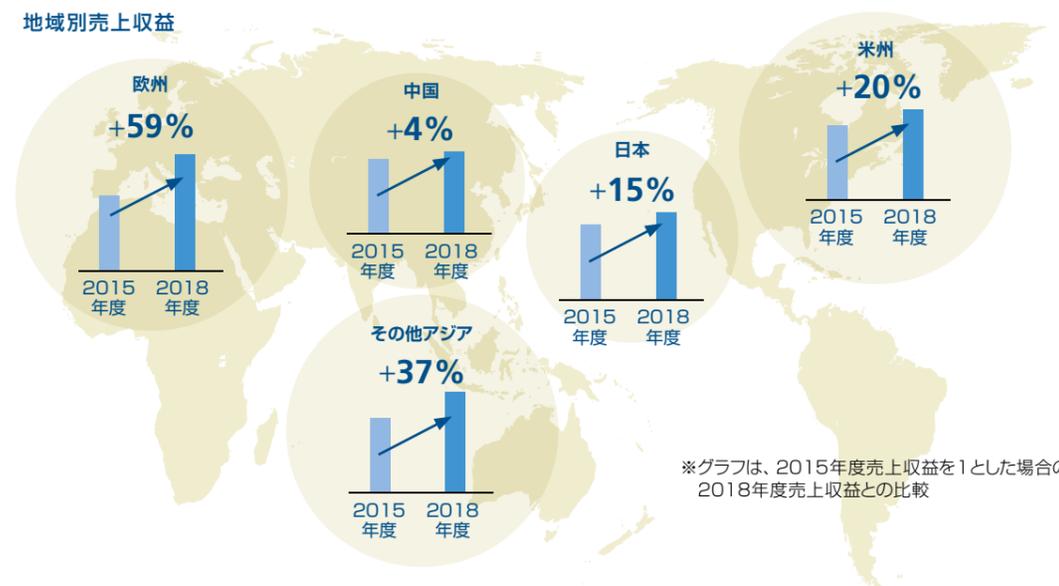
ここには、私たちが脈々と受け継ぎ育んできた日本独自のものづくりの実践知、技術・品質の系譜を未来に向けて磨き続けていく、私たちの覚悟が込められています。

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



※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



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。

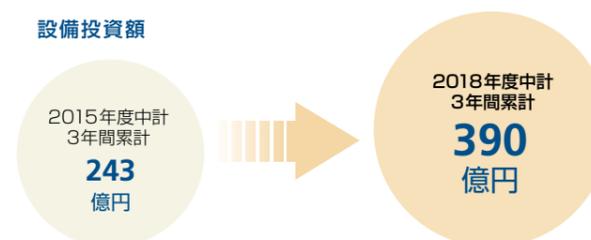
希土類磁石事業では、競争力のある重希土類拡散技術を含む革新的生産ラインと独自技術のリサイクルプロセスの導入により、マテリアルフロー全体の最適化を推進していきます。



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

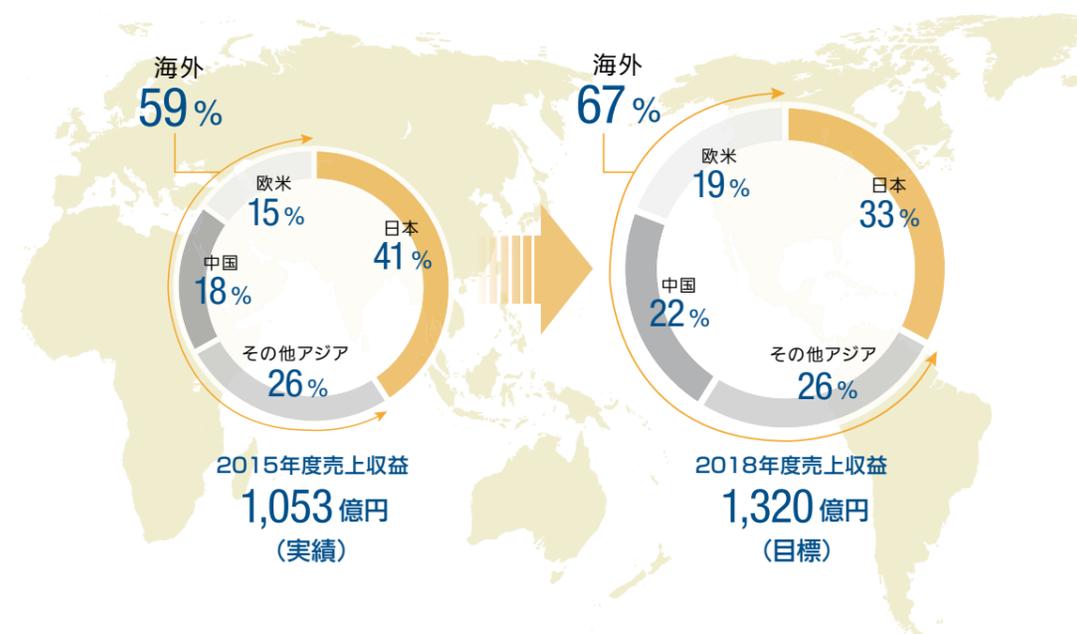
2018年度中期経営計画では、中国合併会社の立ち上げ、革新的生産ラインの構築とそのグローバル展開のため、3年間で390億円の設備投資額を予定しています。



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。

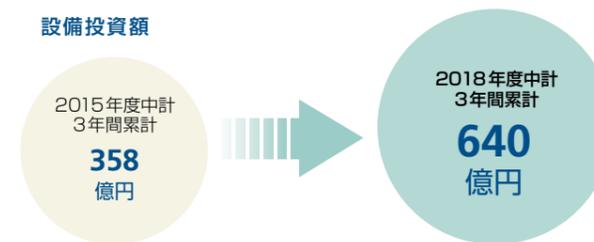
近年、ターボエンジンはツインスクロール化などで形状がますます複雑化していますが、変化にいち早く対応してきた当カンパニーは、他社には真似のできない独自の技術を確立しています。こうした強みに加えて、原材料コストの低減やIoT技術の導入により、さらなる高品質・高性能化を実現し、トップサプライヤーとしての位置づけをさらに強化し、2025年度には世界シェア30%をめざします。

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

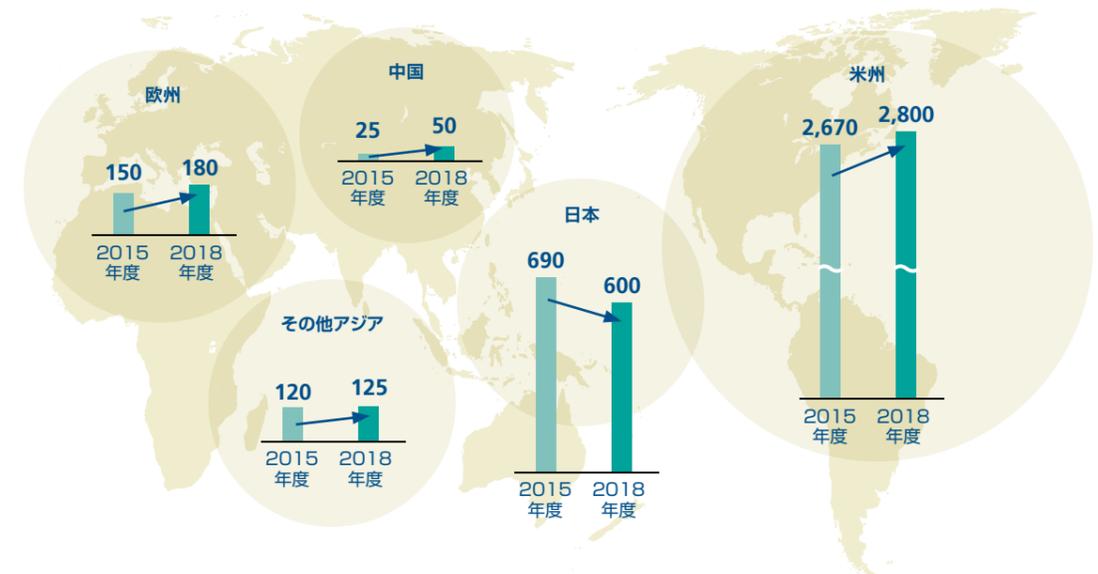
鑄鉄事業については、大型鑄造品用ラインを増強、ダクタイル鑄鉄・Gray Ironの専用工場化、高効率の鑄造設備の導入などを行っていきます。耐熱鑄鋼事業では、九州工場の生産力の大幅増強、ほかにアルミホイール事業、配管機器事業も合理化と生産性向上を目的に投資を行っていきます。これらにより、3カ年で合計640億円を計画しています。



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

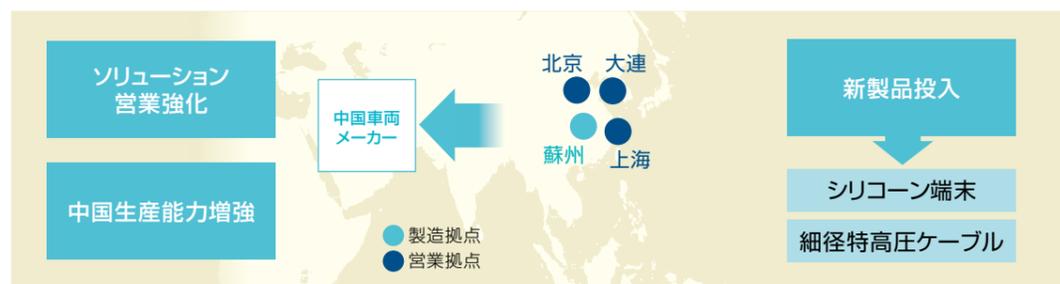
2018年度中期経営計画 目標

	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

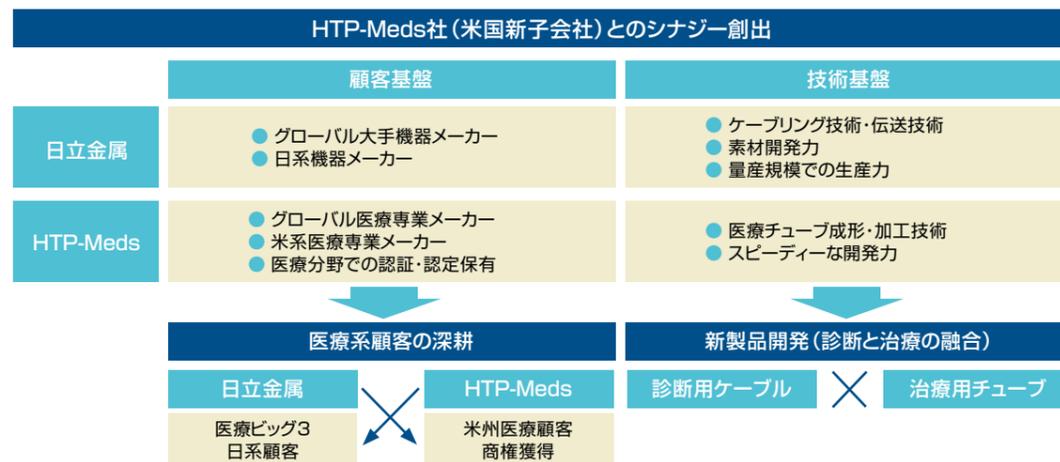
当社グループは、新幹線の車両線において長い実績があり、これを強みに中国への進出を果たしています。中国政府は次の5カ年計画で、鉄道への投資3兆8,000億元、さらに、高速鉄道は現在の2万キロを3万キロに延伸するという非常に大きな投資計画を掲げています。これに対応し、当カンパニーでは中国でのソリューション営業の強化、中国蘇州のケーブルの製造拠点の生産能力増強を図ります。さらに、細径・軽量・長寿命といったお客様のニーズに応える新製品を投入して競争力強化を図り、中国でのシェアの拡大をめざします。

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。



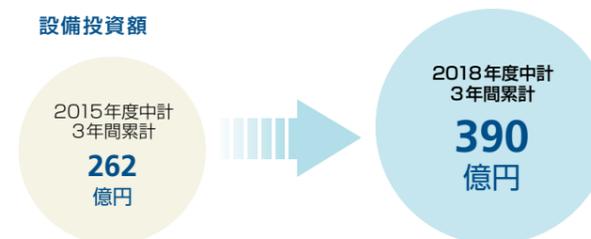
自動車電装部品・グローバル拠点・開発の強化

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みます。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

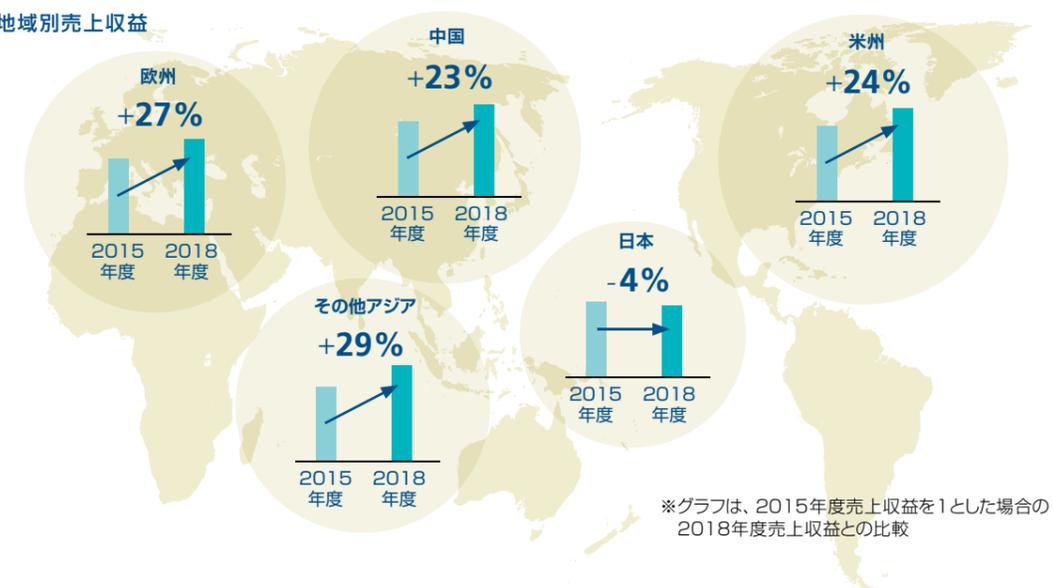
事業ポートフォリオ改革による利益体質の強化を図るため、計画的な投資を実行していきます。世界の成長市場を視野にM&Aを取り入れながら、成長投資を行っていきます。また基盤事業についても革新的ラインの導入などのプロセスイノベーションを入れ込んだ設備投資を行い、投資額は3ヵ年合計で390億円を予定しています。



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