

Strategies

戦略とビジョン | CEOメッセージ



世界で類を見ない 高機能材料会社へ

代表執行役 執行役社長

平木 明敏

はじめに

日立金属グループは、2018年度中期経営計画において、収益率向上を伴うグローバルでの事業拡大をめざし、オーガニックグロースを拡大するとともに、M&Aによる成長機会を捉えて、ポートフォリオの継続的な刷新を図っています。100年を超えて築き上げた多様性のある事業ポートフォリオを進化させ、多彩な高機能材料を束ねてさらに強くすることにより、日立金属らしいコングロマリット・プレミアムの発揮をめざしています。

自動車産業におけるEV*化が急激に加速するとともに、製造業全般においてIoTやAIなど技術革新の波が高まり、日立金属グループのビジネスに強い追い風が吹いています。EV化に対しては高効率モーター向けに磁石、軟磁性材料、電線等をセットで提案でき、また、IoT化やAIの普及に対してはリードフレーム材、LTCC基板やマスフローコントローラなど複数の半導体関連製品を提案で

きるのも、世界で類を見ない高機能材料会社である日立金属の強みです。

2017年度の振り返り

就任1年目となった2017年度業績において3つの困難な課題に直面しましたが、いずれも着実な改善に向かっていきます。自動車用耐熱鋳造部品「ハーキュナイト®」では、モノづくり改革で製品歩留まりを大幅に向上させて生産技術の課題を克服するとともに、お客様のご理解のもとにプライシングの見直しを実行し、2018年3月に単月黒字化を果たしました。アルミホイールでは、米国AAP St. Marys Corp.において世界一の鋳物メーカーであるWaupaca Foundry, Inc.の高効率なモノづくりのマネジメント改革を実行し、生産効率向上の成果を上げています。黒鉛電極、耐火物など副資材コストの高騰は特に特殊鋼事業で収益圧迫要因となりましたが、

* ハイブリッド電気自動車(HEV)、プラグインハイブリッド電気自動車(PHEV)を含む電気自動車(EV)を指しています。

2018年度はお客様との協議により新たな価格決定方式であるサーチャージ制の導入を進めました。原材料価格の変動を製品価格に反映でき、当社業績への影響を最小化しました。

一方で、2017年度は3つの横串改革が順調に進展しました。特殊鋼、磁性材料、素形材、電線材料の4カンパニーに横串を通し、全社共通の方針のもとで研究開発、モノづくり、営業を行うとともに、透明度の高い経営を進めています。2016年度に始動したモノづくり改革は、2018年4月から技術開発本部が「技術革新」、新設の現場改革推進本部が「現場改革」で主導的役割を担う体制へとさらに強化しました。営業改革では、カンパニーの垣根を越えて全社の製品群をセットで扱うことによるシナジーの大きさを社員自身が実感しています。4月には全社R&D組織であるグローバル技術革新センター（Global Research & Innovative Technology center 略称GRIT）の研究棟が完成し、すでに大勢のお客様にお越しいただいて、日立金属グループのポテンシャルの大きさを直接ご覧いただいています。

2017年度はステークホルダーとのコミュニケーションの強化にも重点的に取り組みました。トップセールスで私自身がお客様を訪問するとともに、IRではスモールミーティングや説明会等、投資家との直接的対話の場を数多く設けました。社員とはタウンホールミーティングを重ねました。タウンホールミーティングは、グローバルではほぼ50回開催し、日立金属グループのグローバル人員約3万人のうち1割近い社員と直接対話を行うことができました。

業績は満足できるものではありませんでしたが、会社の方向性はより明確に共有されるようになり、風通しが良くなり、EVなどの技術革新を追い風に日立金属グループの展望は明るさを増しています。

2018年度の重点課題

2018年度の重点課題として、まず価格正を成し遂げます。2017年度は原材料、副資材価格の急騰の影響が営業利益を約60億円押し下げました。特殊鋼事業は数年がかりで進めてきた施策や新製品の効果が発現し

ましたが、副資材価格高騰の影響が大きく、業績面では実力を十分に反映できませんでした。副資材についてもお客様との協議が進展し、2018年7月から価格変動を製品販売価格に反映するサーチャージ制の適用を開始しています。

戦略的設備投資の早期戦力化にも力を入れます。GRIT研究棟、熊谷磁材工場のフェライト磁石、希土類磁石の革新的生産ライン、茨城工場の電線導体の新型連続鍛造圧延ライン、安来工場の1万トン自由鍛造プレスなど、4～6月期に大型投資が相次ぎ完成期を迎えました。2019年早々には土浦工場のクラッド材の新ラインが稼働します。これら大型投資を早期戦力化して、生産能力を高めるとともに、歩留まり改善など変動費削減を進めて限界利益率を高めます。これと並行して積極的な受注獲得により増産効果も上げて、限界利益の総和を拡大していきます。

磁石はEV化の進展とともに必ず柱になる事業であり、需要の立ち上がりに先行して生産能力を持つことにより、品質に加えて調達安定度でもお客様の信頼をいた

けるようになります。希土類磁石の革新的生産ラインは、顧客認定を取得し、本格稼働を開始しました。新しい重希土類拡散技術を適用し、IoTを駆使した工程管理を行い、検査工程の自動化も進めました。今後も順次ラインを増強し、飛躍的な成長をめざしていきます。

R&D改革の進捗

カンパニーの研究所在有製品のブラッシュアップや中期的な製品開発に注力する一方、GRITは10年先、20年先を見据えた技術革新に挑戦しています。日立金属グループが扱うような特殊な材料にとって技術潮流の変化は大きな脅威になりますが、材料開発、プロセス開発を両輪にして自ら技術革新を起こせば、大きく飛躍する好機に変わります。これまで手掛けていなかった製品分野にも挑戦し、お客様、日立グループ、研究機関などと連携するオープンイノベーションをめざしていきます。GRITに旧生産システム研究所を統合し、磁性材料研究所も同床化することで、社内でも組織横断的なイノベーションが起こることを期待しています。

2017年度総括

- 3つの利益押し下げ要因への施策実行・解決にめど(耐熱鍛造部品、アルミホイール、原材料価格高騰)
- 3つの横串改革加速(研究開発、モノづくり、営業)
- ステークホルダーとのコミュニケーション強化(タウンホールミーティング:2,000名超の社員と直接対話、投資家との直接対話機会の充実、積極的なトップ営業)

- 社風の変化:経営の透明性・信頼感、価値観の共有、社員のモチベーション向上

新しい価値創造を志向する前向きな企業文化

2018年度の重点課題

▶ 価格正

- コーポレート主導による「限界利益の総和の極大化」するプライシング
- サーチャージ制見直し・適用拡大(非適用品の価格改定)

▶ 投資の早期立ち上げ・効果刈り取り

特殊鋼製品	1万トン自由鍛造プレス、クラッド材、圧延ロール等
磁性材料	革新的生産ライン、三徳買収等
素形材製品	配管機器向け新鍛造ライン等
電線材料	新連続鍛造圧延ライン、巻線革新的生産ライン等
コーポレート	コーポレート研究所 GRIT新建屋開所

「新しい日立金属」のスタートの年

マーケットが大きく変わり、営業の横串機能の効果も出始めている中で、GRITのプロモーション機能も重要です。カンパニーの垣根を越えた製品群のプロモーション活動を通じて、現有製品の組み合わせやバージョンアップで10年、20年先の市場ニーズに対応できる可能性も見えています。クリーンエンジンに不可欠な材料とEV化に貢献する材料など、日立金属グループは真の開発型企業として、現有製品と革新的先端材料の双方で未来を切り拓いていきます。

モノづくり改革の進捗

現場改革と技術革新を両輪とするモノづくり改革では、とくに現場改革が大きく進展しています。「2S3定」(整理・整頓・定位置・定量・定品)を切り口にボトムアップの活動を通じて現場をきれいにし、かつ「見える化」していく取り組みであり、現場間の交流を通じてグローバルに伝播してきました。カンパニーの垣根を越えて学び合い刺激し合う関係が生まれ、新しい日立金属グループの文化として根付きつつあります。安全活動を含めて現場

で何が起きているのか、トップを含めて共有化することは非常に大事であり、取り組みを加速するために社長直轄の現場改革推進本部を4月に設置しました。

一方、技術革新では磁石の革新的生産ラインの導入などで成果を上げるとともに、2017年度は、「ハーキュナイト®」のモノづくり改革に集中的に経営資源を投入しました。2018年度はあらためて技術革新に力を入れ、現場改革との両輪でモノづくり改革を強力に進めていきます。

営業改革の進捗

技術的に尖った製品、日立金属らしい製品を業界トップの生産能力と業界トップのコスト競争力をもってお客様にご提供する。それこそが日立金属グループが求める「質の量産」です。尖った製品だから高く売ればいい、利益率さえ確保できればいいという考え方では、グローバル競争で戦える領域が狭まり、高い成長性は望めません。

全社営業力強化プロジェクトでは、プライシングの基本方針を「限界利益の総和の最大化」に共通化するなど

横串機能を強化するとともに、営業部門の陣容を拡充しています。カンパニーの枠を超えた全社リソース活用による新製品・新市場開拓の取り組みでは、若手中心の次世代自動車部材プロジェクトもスタートしています。長期的にはEV化の動向、鉄鋳物の軽量化の動向など技術・市場の長期トレンドを見極めて、GRITと連携してロードマップを作成し、製品ポートフォリオ戦略と新事業創生に取り組んでいきます。

資本政策・株主還元策

積極的な成長投資、現場を強くするための合理化投資が集中したため、2017年度、2018年度の設備投資額は年1千億円規模が続きますが、これがピークであり、2019年度以降は減価償却費の範囲内での設備投資を見込んでいます。株主還元策については、投資と株主還元のバランスをより重視する方針であり、配当性向目標を従来の25%から30%に引き上げました。

コーポレート・ガバナンスについて

当社は、指名委員会等設置会社であり、経営の監査機能と業務執行機能が有効に機能する組織運営を行っています。今年から取締役会と、業務執行の経営会議の役割を見直し、取締役会は経営会議と重複する議論に時間を割かず、長期の事業戦略、日立金属の進むべき方向性に関して活発な議論を行っています。

世界トップクラスの高機能材料会社へ

日立金属グループは、特長ある製品で、お客様の新たな価値創造の実現と、その背景にある社会課題の解決に寄与することで、企業価値の向上をめざしています。

その実現のために、一人ひとりが現場の第一線で戦う戦士となり、緊張感の中で持てる実力を発揮する「戦う集団」(One Force for Change)として躍動する企業文化を醸成します。「戦う集団」が、多様性を生かし、他社にはないイノベーションで次から次へと特長ある製品を生み出し、持続的に成長することで、世界で類を見ない高機能材料会社をめざしていきます。ぜひご期待ください。

コーポレート機能の強化による成長加速

研究開発 (GRIT)	<ul style="list-style-type: none"> ●脅威とチャンスを視野に入れた新事業創生テーマの推進 ●人材育成・教育機能の強化(営業部門、グループ会社) ●営業と連携した技術の目利き機能・R&Dスピードの強化
営業	<ul style="list-style-type: none"> ●GRITを活用した経営トップ含めた重層的な提案活動 ●アカウント営業体制構築による顧客との関係強化 ●事業横断プロジェクトの遂行
モノづくり	<ul style="list-style-type: none"> ●「現場改革」と「技術革新」の二本柱での活動 ●現場改革推進本部設置 ●IoTを利活用したマテリアルフロー全体での技術革新

真の開発型企業

質の量産

