

## CEOメッセージ ビジョンと経営戦略



## Strategies 経営戦略

### CONTENTS

- 17 CEOメッセージ ビジョンと経営戦略
- 24 中期経営計画の概要
- 26 財務本部長メッセージ
- 28 金属材料事業本部長メッセージ
- 30 機能部材事業本部長メッセージ
- 32 人事総務本部長メッセージ



## 持続可能な社会を支える 高機能材料会社へ

2019年4月から新しい中期経営計画である「2021年度中期経営計画」(対象年度:2019年度~2021年度)がスタートしました。

日立金属グループは、「Only 1、No. 1」事業・製品を強化・拡充し、事業間シナジーを高め、

お客様との協創関係を深めることにより、

持続可能な社会を支える高機能材料会社になることを

めざしていきます。

代表執行役 執行役社長

**佐藤 光司**

1986年 3月 京都大学大学院 工学研究科冶金学専攻 修士課程修了  
 1987年 4月 日立金属入社  
 2002年 8月 カリフォルニア大学バークレー校 工学部材料科学科 博士課程修了  
 2011年 1月 日本エアロフォージ株式会社 代表取締役社長  
 2014年10月 日立金属 冶金研究所長  
 2016年 1月 日立金属 安来工場長  
 2017年 4月 日立金属 執行役 特殊鋼カンパニープレジデント  
 2018年 4月 日立金属 執行役常務 特殊鋼カンパニープレジデント 兼 技術開発本部長  
 2019年 4月 日立金属 代表執行役 執行役社長(現在)

冶金研究所の所長を経た後、安来工場長、特殊鋼カンパニープレジデントを務めるなど、金属材料に精通する。2018年10月には、自身が責任者となり、島根大学とともに進めた「先端金属素材グローバル拠点の創出・Next Generation TATARA Project」が、内閣府「地方大学・地域産業創生交付金事業」に採択されるなど、日本発の最先端の金属材料開発現場を牽引。オックスフォード大学との協創で、革新的な特殊鋼部材の開発に挑み、さらなる素材の可能性を追求している。「挑戦の結果は成功と学びのみ。心が折れたときに失敗」という揺るぎない信念のもと、「Only 1、No. 1」のモノづくりによって、お客様の社会課題解決を通じたイノベーションを社会に起こし、従業員が生きがいを持って働くことができる会社、お客様からこの会社と共に夢を語ってみたいと思われるような会社をめざす。

## 経営方針

素材のイノベーションにより、社会の要請に応えられる企業をめざす。

### 「最良の会社」の具現

日立金属グループは、2021年度中期経営計画において、「ヒトをつくり、イノベーションをつくり、未来をつくる」をビジョンに掲げ、持続可能な社会を支える高機能材料会社をめざしています。

そのためには、企業の基盤となる人財に対して、当社事業運営への参画を通じた個人の成長と豊かな社会生活を両立する機会を提供することが、極めて重要であると考えます。同時に、当社グループの独創的な技術を組み合わせお客様と協創を深めることにより、高付加価値で、トップシェアと高い成長性を実現する「Only 1、No. 1」事業・製品を強化・拡充することが肝要です。

独創的な技術を組み合わせ、お客様との協創を深める、この一連の流れが素材のイノベーションを創出します。そして、これを積み重ねることが、SDGs (Sustainable Development Goals 持続可能な開発目標)に代表される社会の要請に応えることにつながり、持続可能な社会の実現、すなわち社会全体の未来の創造に貢献できると考えています。

日立金属グループが、従業員にとって「生きがいを持って働くことができる会社」であり、お客様にとって「共に夢を語ってみたいと思っただけの会社」であり続けられれば、数多の経営指標に照らしても当社経営理念にある「最良の会社」を具現化できると確信しています。

### 蘇則彊 (和すれば強し)

会社にとって一番大切なのは「人財」です。日立金属には、さまざまな会社が集まり、数え切れない経験と苦労を重ねてきた100年を超える歴史があります。社史である「蘇則彊」(和すれば強し)は、歴史の中で培われた多様性



を強さの源泉とする私たちの価値観を表しています。

2017年に日立金属グループの持つ企業文化、行動原則を形成する理念を「日立金属WAY」として体系立てました。これをグローバルな当社グループに根付かせ、一人ひとりが生き生きと実践を積み重ねていくことで「最良の会社」の具現化につながります。また、女性や外国籍の従業員の採用と登用を継続し、経営のダイバーシティを進めることで、当社のDNAに組み込まれた多様性のさらなる発展に努めます。

### 12段の階段を1段ずつ着実に昇っていく

企業の成長の原資となるのは、お客様に認めていただける付加価値の創出です。2021年度中期経営計画では、新しい経営指標としてROICによる管理を導入し、資産効率向上を図ります。3年間を四半期ごとの12の階段と捉え、その階段を1段ずつ昇り、着実に成果を積み重ねていきます。そして、ステークホルダーの皆さまの期待を超え

る価値を創出する中で、社会の要請に応えられる企業として皆さまの信頼を獲得したいと考えています。

### 新中期経営計画の前提としての課題認識

「Only 1、No. 1」の製品・事業で、さまざまな事業領域のお客様と協創関係を拡大。

#### お客様の求める先を見つける

低炭素社会に向けた社会全体での取り組みなどグローバルでのメガトレンドに対して、日立金属グループの環境親和製品はさまざまな場面で貢献できると考えています。例えば自動車用材料では、内燃機関向けのグローバルNo.1シェア製品に加え、xEV\*化に対しても駆動モーター向け材料など多種多様な製品を有していることから、クリーンエンジン、xEVの両方の動きに対応できます。また、通信機器の小型・高容量化に貢献する多くの材料・応用製品を有しています。

一つ一つの製品の事業単位は小さくても、日立金属グループの「Only 1、No. 1」製品を量産できるモノづくり力により、多岐にわたる産業分野に多様な製品を供給することができます。低炭素社会の実現につながる製品開発など、目線を同じくするさまざまな事業領域のお客様と協創を深めていきます。

\* xEV: 電気自動車 (EV)、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) の総称。

### 選択と集中

外部環境の変化はチャンスでもありますが、一方で地政学リスクや通商摩擦に伴う需要変動、技術革新による既存製品の衰退や陳腐化に対して、正しく手を打っていく必要があります。私たちの競合相手はグローバルに広がっています。事業・製品の選択と集中を絶えず見極め、どう伸ばすかを考えると同時に、ノンコアと判断した事業の縮小・撤退・切り離しを視野に入れておくことも重要であると考えています。

### 先進投資設備のフル戦力化

前中期経営計画では、長期過少投資からの転換を果たし、成長市場を正しく見極めて大型投資を相次ぎ実施しました。しかしながら、急速かつ多岐にわたる設備投資を同時に実施したために、リソースが分散し、計画の詰め甘さ、生産技術系の人員不足などが顕在化しました。中国関連需要の急低下など市場環境の影響もありますが、投資設備の戦力化が遅れて計画通りの投資効果が得られていないことから収益目標を達成できず、キャッシュ・フローが悪化した一因となりました。

「選択と集中の実行」と「先進投資設備のフル戦力化」が前中期経営計画から継続する最重要課題であり、2021年度中期経営計画でも最優先して取り組む課題であると認識しています。

### 新中期経営計画の基本方針・重点施策

2021年度中期経営計画の達成に向けて、5つのアクションプランを実行。

2021年度中期経営計画では、日立金属グループの強みである「Only 1、No. 1」のモノづくり・新製品をさらに強化する経営戦略・施策を推進していくことで、持続可能な社会を支える高機能材料会社を実現します。計画最終年度の数値目標としては、売上収益9,600億円、調整後営業利益800億円(調整後営業利益率8.3%)、ROIC7.7%をめざします。

具体的には次の5つのアクションプランを実行します。

## 1 高成長・高収益分野へリソース集中

選択と集中により高成長・高収益分野にリソースを集中し、お客様との協創により「Only 1、No. 1」製品を市場投入していきます。電装化・電動化、パワーエレクトロニクス、航空機、モーター用アモルファス材料、3D造形用粉末などを伸ばします。一方で、自動車鋳物、磁性材料などは再構築を図ります。自動車鋳物では特殊鋼で培った溶解・鋳造技術とのシナジーも追求します。磁性

材料では磁石の組織制御技術を極めるとともに軟磁性材料、電線材料の技術を組み合わせたソリューションの提供をしていきます。M&Aに関しては、規模、シナジーの両面で1兆円企業におけるインパクトを重視するとともに、日立金属グループの外に出た方が社会の役に立つ事業があれば、精査の上で切り出していきます。

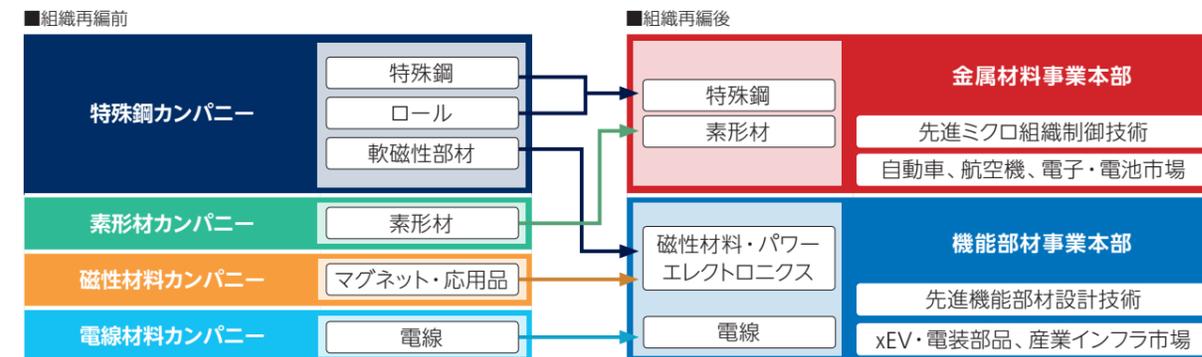
## 2 組織改革によるシナジー最大化

組織改革によるシナジー最大化も追求します。2019年度より、4カンパニー制から、2事業本部制へ移行しました。組織をより小さくくりにすることでリソースを有効活用し、特殊鋼と素形材、磁性材料・パワーエレクトロニクスと電線材料という事業間シナジーを強化します。同時に事業本部を支えるコーポレート機能も強化し、戦略企画

機能とガバナンスの両面を強化します。コーポレートがクロス・ファンクショナルなチームとして働き、コーポレートの意思を反映した組織運営を行うことにより、各事業がしっかりと価値を生み出せるようにしていきたいと考えています。

## 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



## 3 先進投資設備のフル戦力化

先進投資設備のフル戦力化も重要な課題です。前中期経営計画では3年間で総額2,510億円という過去に例のない大型投資を行いました。これら先行投資からしっかりキャッシュを生み出し、再成長を確実なものにします。

一方で、新中期経営計画では設備投資を厳選します。新中期経営計画における設備投資額は1,860億円で、このうち60億円は労務環境の本質安全化に充当します。

## 4 フロント強化、顧客との協創

フロント強化の取り組みとして、2017年度からxEV市場の拡大に対応するNAC (Next Generation Automotive Components) プロジェクト活動を継続しています。この中で部門連携を強化しアカウント営業体制を構築することが、当社の「Only 1、No. 1」製品を生かし、お客様との協創を広げるうえで、非常に有効であることが分かってきました。2019年度からは新たにPEC (Power Electronics Components) プロジェクトを立ち上げ、黎明期にあるパワーエレクトロニクス材料の需要拡大を確実に捕捉する取り組みを始めました。

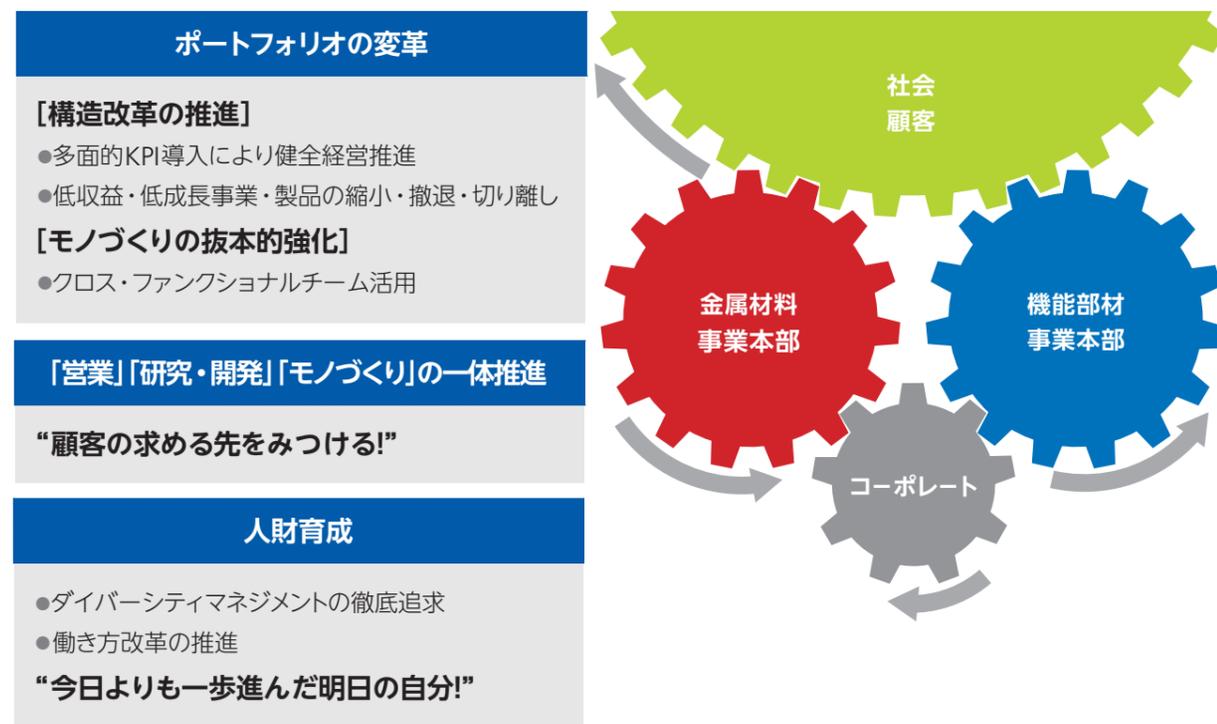
術開発本部が束ねることにより、情報を共有し要素技術を掛け合わせ、品質・機能のイノベーションを促進し、新事業・新製品を生み出していきます。GRITを中核とした研究開発機関・大学・企業との協創も推進します。

研究・開発では、材料開発とプロセス開発の一体化がますます重要になっています。両事業本部に2つずつあるディビジョン・ラボが協働し、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) と連携し、その全体を技

また、モノづくりを再強化するために、国内外の製造拠点間のシナジーを高めます。工場のモノづくり力を見える化し、比較対照できる指標を作ることにより、異なる製品群、異なるプロセスであっても、ベストプラクティスを取り込める仕組みを作ろうとしています。株式会社日立製作所のLumada活用による生産性改善にも取り組んでいます。また安全最優先のモノづくりを追求するため、安全教育を再徹底するとともに、本質安全化に向けた投資を継続的に行います。

### 事業本部制で成長戦略を加速!

### 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



「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



※1 ネクストジェネレーション・オートモティブ・コンポーネンツ・プロジェクト: 次世代自動車営業連携  
 ※2 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

5 構造改革、経営基盤強化施策

社会にとって価値を生み出す企業であり続けるために、売上規模のみを追うのではなく、社会のニーズと当社の強みを掛け合わせた事業ポートフォリオの刷新を継続して実行していきます。低収益で十分な改善を見込めない事業や製品は、縮小・撤退・切り離しをする一方で、経営資源の集中や有効活用を図り、「Only 1、No. 1」事業・製品を拡大していきます。新たな経営指標として、ROIC（投下資本利益率）による管理を導入し、CCC（運

転資金手持日数）短縮など投下資本の圧縮を推進し原材料価格変動によるリスクを低減するとともに、多面的に業績の状況を把握し、キャッシュ・フローの改善と資本効率の向上を図ります。

さらにグローバルにおける人財の採用・育成、女性の活躍推進等の施策により、ダイバーシティマネジメントや働き方改革の推進とその効果の最大化により、イノベティブで挑戦意欲の高い企業文化を創造します。

ステークホルダーの皆さまへ

日立金属グループの社是「蘇則彊」を一人ひとりが実践し、持続可能な社会の実現に貢献。

「成長を阻害するのは自分の頭の中にある既成概念である」—これは私の持論です。今回、カンパニーの垣根を壊して事業本部制に移行しただけでも、現状の課題がかなり見えるようになりました。営業、工場の最前線でも、コーポレート部門でも、従来の組織の壁を越えて、異なる視点から徹底的に意見をぶつけ合い、しっかり目から鱗を落とす作業をやり切ることで、スリムで正しい形が見えてきます。

「モノづくりも営業も論理だけでは足りず、内在する情熱が一番大切である」—これも私の持論です。モノづくりにおいては情熱と論理と倫理のバランスが大事であり、情熱を持ったモノづくりの末に、魂のこもった製品をお客様にお届けしたいと考えています。全社員が伸び伸びと自分の想いで知恵を出し切ることのできる環境を整えることも社長の仕事だと認識しています。

そのためにも、木を揺さぶり実を振り落とし、全ての人の知恵をテーブルの上に出し切ることで知恵を総動員し、そこからベストな解を導き出す必要があります。

日立金属グループには色々の歴史、背景があり、多様なDNAが集まって1兆円企業を構成しています。現状の業績は厳しいですが、新たな成長のための準備期間と捉えています。私たちは「蘇則彊」の実践で大きく成長するための「Only 1、No. 1」事業・製品を多く持つており、やり切れるだけの情熱と体力があります。経営トップが率先して社内外に日立金属の持っている価値、そしてそれを形にした「Only 1、No. 1」の技術・製品を広め、素材のイノベーションを起こし社会において欠くべからざる存在になることで、社会の持続可能な発展への貢献を深めていきます。



# 中期経営計画の概要

2021年度中期経営計画においては、持続的成長に向けたこれまでの取り組みの成果を生かしつつ、「ヒトをつくり、イノベーションをつくり、未来をつくる」をビジョンとして掲げ、当社の強みである「Only 1、No. 1」の事業・製品をさらに強化する経営戦略・施策を推進していくことで、持続可能な社会を支える高機能材料会社を実現します。

2019年度～2021年度

## 2021年度中期経営計画

持続可能な社会を支える高機能材料会社  
～ヒトをつくり、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 (想定為替レート1USD=105円)

売上収益	9,600億円
調整後営業利益 <sup>※1</sup>	800億円
調整後営業利益率	8.3%
EBIT	770億円
親会社株主に帰属する当期利益	555億円
資産合計	1兆300億円
親会社株主持分	6,550億円
D/Eレシオ	0.5倍以下
ROIC(投下資本利益率) <sup>※2</sup>	7.7%
ROE	8.9%
CCC(運転資金手持日数) <sup>※3</sup>	81.9日
海外売上比率	57%
人員	28,500人

### 3年間累計計画

営業キャッシュ・フロー	+3,460億円
投資キャッシュ・フロー	△1,345億円
設備投資	△1,860億円
M&A他	+515億円
フリー・キャッシュ・フロー	+2,115億円
減価償却費	1,825億円
研究開発費	590億円

※2 ROIC=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 CCC=運転資金(売上債権+棚卸資産-買入債務)÷1日平均売上収益

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～



### 2018年度実績 (為替レート1USD=111円)

売上収益	1兆234億円
調整後営業利益 <sup>※1</sup>	514億円
調整後営業利益率	5.0%
EBIT	453億円
親会社株主に帰属する当期利益	314億円
資産合計	1兆993億円
親会社株主持分	5,880億円
D/Eレシオ	0.34倍
ROIC(投下資本利益率) <sup>※2</sup>	4.1%
ROE	5.5%
CCC(運転資金手持日数) <sup>※3</sup>	90.7日
海外売上比率	56%
人員	30,304人

### 3年間累計

営業キャッシュ・フロー	+1,951億円
投資キャッシュ・フロー	△2,072億円
設備投資	△2,510億円
M&A他	+438億円
フリー・キャッシュ・フロー	△121億円
減価償却費	1,400億円
研究開発費	543億円

## 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1USD=120円)

売上収益	1兆176億円
調整後営業利益 <sup>※1</sup>	761億円
調整後営業利益率	7.5%
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%

### 3年間累計

営業キャッシュ・フロー	+3,239億円
投資キャッシュ・フロー	△1,557億円
研究開発費	568億円

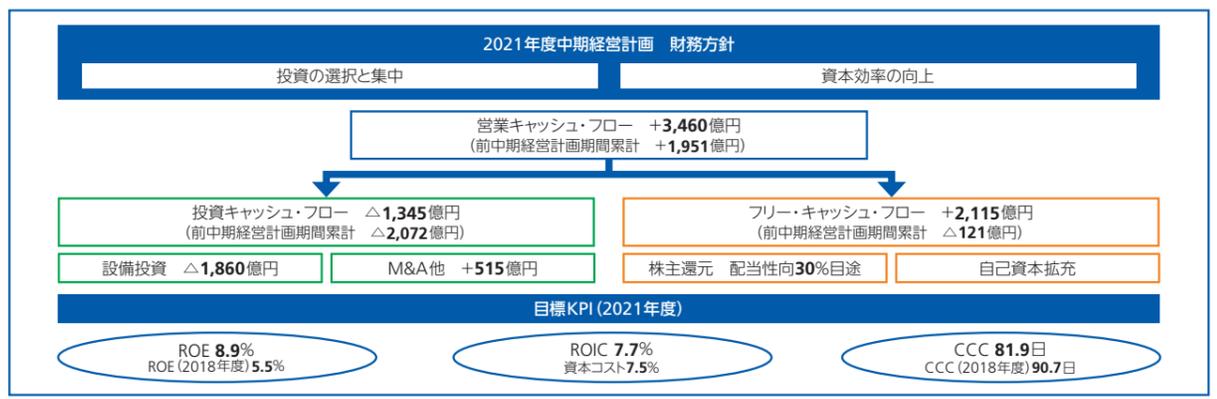
※1 調整後営業利益=売上収益-売上原価-販売費及び一般管理費

# 財務本部長メッセージ



## 先進投資設備のフル戦力化と投資の厳選により 資本効率の向上を図るとともに、 営業キャッシュ・フローの最大化に注力。

代表執行役 執行役常務  
最高財務責任者 財務本部長  
**西岡 宏明**



### 投資の選択と集中、および資本効率の向上に注力

日立金属グループは、2021年度中期経営計画において「投資の選択と集中」「資本効率の向上」に注力します。投資については厳選するとともに、前中期経営計画までの先進投資設備のフル戦力化を進めます。また、ROIC<sup>※1</sup> (Return on Invested Capital)の導入により資本効率の向上を図るとともに、営業キャッシュ・フローの最大化に注力していきます。

営業キャッシュ・フローは、2021年度中期経営計画の3年間累計で3,460億円(2018年度中期経営計画累計実績比+1,509億円)をめざします。一方、投資キャッシュ・フローについては、重点領域に対する1,860億円(同△650億円)の厳選投資を含め、△1,345億円(同+727億円)程度を見込んでいます。この結果、2021年度中期経営計画の3年間累計でフリー・キャッシュ・フローは2,115億円(同+2,236億円)となり、大きく改善する見通しです。

資本効率の向上にあたっては、高付加価値製品や成長事業の拡大、低収益・ノンコア事業<sup>※2</sup>の撤退・切り離し等

による事業ポートフォリオの継続的な見直しに加え、CCC<sup>※3</sup> (Cash Conversion Cycle)81.9日(2018年度比△8.8日)のさらなる短縮に向け、効率的な在庫管理を徹底します。上記取り組みにより、当社グループの資本コスト7.5%<sup>※4</sup>を上回るROE<sup>※5</sup>8.9%、ROIC7.7%の実現をめざします。

※1 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)  
 ※2 ノンコア事業=当社グループ内では十分な効率をあげられない事業  
 ※3 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  
 ※4 資本資産価格モデルや株価収益率を使用した算定、およびベンチマーク企業の実績値等を勘案し算定。  
 ※5 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

### ROICを指標に資本効率の向上を図る

当社グループの資本コストは7.5%と算定していますが、足元では全社的なROICが資本コストを下回る状況であり、利益拡大と投下資本の圧縮によってROICの向上を図っていく必要があると考えています。

利益拡大については、引き続き、高付加価値製品、成長事業の拡大、IoTを活用したモノづくり改革による品質改善や原価低減を実施します。加えて、ITを活用した間

接業務改革等による固定費削減なども推進しています。また、低収益・ノンコア事業の縮小・撤退・切り離し等により、事業ポートフォリオを継続的に見直しています。

投下資本の圧縮については、CCCの短縮に向け、IoTを活用した最適生産計画の策定や優秀事例の共有に向けた人材交流を進めています。また、日立製作所のIEマイスター制度と連携した「改革人材養成講座」の開設により、改善のプロとなる人材を育成し、生産現場から棚卸資産、適正在庫の管理を徹底します。

上記の取り組みによりROICの向上をめざしますが、現状ではROICが資本コストを大きく上回る事業、今後着実に改善していく事業、先行投資が必要なため短期的には下回る事業があります。そのため、事業本部単位、主要製品群ごとにROICによる管理の浸透を図ることが重要と考えています。各事業本部が主要製品群ごとの利益と投下資本を踏まえてROICの目標を設定することにより、グループ全体のROICの早期改善につなげていきます。

また、経営企画部門と財務部門の協働によるROICの啓発キャラバンを実施し、ボードメンバーの強いコミットメントを発信することで、現場の一人ひとりの理解促進と、日常業務の改善を通じたROIC向上への参画を促進します。

### 投資判断プロセスの明確化

設備投資については、プロセスと判断基準を再構築しています。事業本部が行う設備投資では、事前の検討段階からコーポレート部門が参画し、意思決定の前段階での審査プロセスおよび審査部門長の責任を明確化しました。

投資には、設備の更新や合理化、生産能力の増強や拠点の新設、安全投資などに加え、M&Aなどが含まれますが、通常の投資と戦略投資は、投資判断や投資回収など、定義・区分を分けて実行しています。戦略投資の計画立案にあたっては、キャッシュ・フローを重視し、ディスカウント・キャッシュフロー・メソッドに基づく現在価値評価(正

味現在価値NPV)やROIC・投資回収期間を用いて投資判断の意思決定を行っています。

### バランスシートマネジメント

新中期経営計画においては、財務体質の改善と資本効率の向上に向け、バランスシートのスリム化も図っていきます。CCCの短縮による運転資本の改善、日立グループのキャッシュ・フロー・アップリングシステムの活用、選択と集中による構造改革により、2021年度の総資産は1兆300億円(2018年度比△6.3%)を見込んでいます。

また、成長投資に必要な資金については、事業から創出する資金および手元資金で賄うことを基本方針としています。ただし、成長の機会を逃さないためには、現在のD/Eレシオ0.3倍程度から0.5倍以下を目安に、また、格付けA+を維持することを念頭に、柔軟に資金調達を行っていきます。

### キャッシュ・アロケーション

当社グループは、経営環境、業績、将来の事業展開を総合的に勘案し、中長期的な成長のための内部留保と、株主への利益配分を決定することを基本方針としています。

株主価値向上については、TSR (Total Shareholder Return: 株主総利回り)の向上を念頭に、事業成長による株価上昇と株主還元のバランスが取れた利益配分をめざします。新中期経営計画においては、高収益・高成長分野へのリソース集中と構造改革・経営基盤強化施策を実行することで、事業の成長による株価上昇とともに、配当性向30%を目標とした安定配当を行います。

自社株買いは、株主還元の有効な方策の一つであると認識していますが、現時点では、投資リターンが高い成長戦略に投資することが合理的であるとの認識から、研究開発や高付加価値製品分野への成長戦略投資による事業の成長・拡大に注力していきます。

# 金属材料事業本部長メッセージ



## 特殊鋼・素形材の技術を融合させ、 お客様との協創で 「No.1の高機能金属材料事業体」へ

執行役常務 金属材料事業本部長  
**渡邊 洋**

2021年度中期経営計画			
		2018年度実績	2021年度目標
特殊鋼製品	売上収益	2,769億円	3,200億円
	調整後営業利益 ( )は利益率	(8.1%) 224億円	(10.3%) 330億円
	ROIC	6.3%	8.6%
素形材製品	売上収益	3,676億円	3,500億円
	調整後営業利益 ( )は利益率	(2.9%) 105億円	(6.9%) 240億円
	ROIC	△0.6%	6.8%
合計*	売上収益	6,445億円	6,700億円
	調整後営業利益 ( )は利益率	(5.1%) 329億円	(8.5%) 570億円
	ROIC	2.7%	7.8%

\*セグメント間相殺前の単純合計値

**設備投資額  
(3年間累計)  
1,070億円**

**プロセスイノベーション**  
●自動化推進  
Waupaca社仕上げ加工自動化等

**増産投資**  
●安来工場電子材用広幅ライン  
●タービンホイール増産設備

### 2018年度中期経営計画の取り組み

成長事業の航空機・エネルギー材については、日立金属MMCスーパーアロイ株式会社を経営統合し、日立金属桶川工場として稼働を開始するとともに、安来工場を中心に溶解・鍛造設備への投資を行いました。電子材については、クラッド材の事業拡大に向けて、株式会社日立金属ネオマテリアルの土浦工場において生産能力増強のための設備投資を行いました。また、当社グループがほぼ100%の世界シェアを持つ有機EL部材については、広幅ラインへの設備投資を決定し着手しました。

### 2021年度中期経営計画の基本方針

2018年度中期経営計画においては、「棚卸資産の増加」「国内製造拠点で実施した大型投資の刈り取りの遅れ」という2つの課題が残りました。2021年度中期経営計画では、これらの課題を認識したうえで、事業間シナジーの創出とお客様との協創を進めることにより、「No.1の高機能金属材料事業体」の実現をめざします。

### 5つのアクションプランを実施

金属材料事業本部では、課題解決と持続的な成長に向けて、以下の5つのアクションプランを実行します。

#### 1 棚卸資産の削減

CCC等をKPIとした厳格な管理を行い、アクションプランを確実に遂行することで、2019年度の早期に棚卸資産削減を実現します。

#### 2 事業間シナジーの創出

特殊鋼製品および素形材製品の重複市場においてニーズを発掘するとともに、特殊鋼・素形材の技術を複合した材料・製品を提案していきます。また、17,000名を超える人材をはじめとする経営資源を、戦略的かつ機能的に成長分野へ配置していきます。

#### 3 素材・プロセスのイノベーション創出

特殊鋼分野、素形材分野における組織制御技術、合金

設計技術、生産技術を融合・発展させるとともに、GRITやお客様、社外研究機関との連携を深め、3Dプリンター用粉末材料、金属粉末射出成型品(以下、MIM\*)の提供にとどまらず、新合金・新プロセスの開発を進めます。

\*MIM: Metal Injection Molding

#### 4 事業ポートフォリオの継続的改革

基盤事業においては、事業ポートフォリオ改革を行います。例えば、自動車铸件に関しては商用車・農機・建機・鉄道・産業機器向けのヘビーデューティー分野の拡大を図るなどのポートフォリオの改革と、高付加価値化に向けたプロセスイノベーションを推進することで、確実に稼げる体制を構築していきます。これにより米国Waupaca Foundry, Inc. (以下、Waupaca社)の自動車铸件におけるヘビーデューティー分野の売上比率は2018年度の42%から2021年度には54%まで拡大する見込みです。

産業機器材・航空機・エネルギー材、電子材といった成長事業においては、中期的に売上拡大を図り、売上比率を高めていきます。

#### 5 大型投資のフル戦力化

基盤事業に関しては、2018年度中期経営計画において多くの設備投資を実施したことで、自動車铸件ではWaupaca社における生産性向上、工具鋼における新製

品DAC-i™の拡販などを進めました。一方、設備投資の刈り取りに遅れが出ていたことも事実であり、エンジニアリング人材のリソース供給などにより、早急な戦力化を図っていきます。

成長事業の航空機・エネルギー材に関しては、今後もジェット旅客機の需要の拡大が予想されることから、桶川工場、安来工場、日本エアロフォージ株式会社の3拠点の連携を深め、溶解・鍛造・加工の一貫生産体制で需要を捉えていきます。さらに、エンジンメーカーとのビジネスを強化し、恒温鍛造・MIM・精密鍛造での特殊技術で次世代新製品の投入を進めることでエンジン中核部品へ参入し、航空機部材の2025年度の売上600億円をめざします。

もう一つの成長事業である電子材に関しては、自動車の電動化やスマートフォンの高性能化を背景に高成長を見込んでいます。有機EL部材については、2020年度の広幅ラインの稼働開始により、投資の戦力化を図っていきます。また、複数の金属を組み合わせることでユニークな特性を発揮するクラッド材について、当社グループは世界有数の技術を誇っており、安来、吹田、土浦、北日本、鹿児島の本社グループ拠点の固有技術を融合することで、さまざまなクラッド材の提供を可能にしていきます。電子材事業の2021年度売上は2018年度比14%増を計画しています。

大型投資のフル戦力化		
基盤事業	工具鋼	安来工場1万トンプレス(2018年5月稼働) 金型の大型化対応 新製品DAC-i™等の拡販
	ロール	生産効率向上、能力増強(日立金属若松2018年度下期稼働) 圧延ロール、構造用鋼製品の拡販
	産機材	ピストンリング材の生産能力増強(中国2018年度上期稼働、安来工場2018年度下期稼働) 内燃機関省燃費化ニーズへの対応
	配管機器	桑名工場フレキシブル配管システム能力増強(2018年度下期稼働) 中国・欧州市場への拡販
成長事業	航空機・エネルギー材	3拠点による一貫生産体制確立 生産効率化、溶解認定取得加速で世界4強へ
	電子材	クラッド材の生産能力増強(日立金属ネオマテリアル土浦工場2018年度下期稼働) 能力増強と5拠点技術融合で新分野へ拡販



# 機能部材事業本部長メッセージ



## 成長分野の拡大に向けて、 投資効果の刈り取り、リソース集中、 シナジー創出を図る

執行役常務 機能部材事業本部長  
村上 和也

### 2021年度中期経営計画

		2018年度実績	2021年度目標
磁性材料・ パワー エレクトロニクス	売上収益	1,370億円	1,750億円
	調整後営業利益 ( )は利益率	(2.9%) 40億円	(12.6%) 220億円
	ROIC	3.9%	8.2%
電線材料	売上収益	2,401億円	2,450億円
	調整後営業利益 ( )は利益率	(5.2%) 125億円	(7.8%) 190億円
	ROIC	8.2%	11.3%
合計*	売上収益	3,771億円	4,200億円
	調整後営業利益 ( )は利益率	(4.4%) 165億円	(9.8%) 410億円
	ROIC	5.5%	9.3%

\*セグメント間相殺前の単純合計値

設備投資額  
(3年間累計)  
**690**億円

#### パワーエレクトロニクス

- 軟磁性部材のグローバル生産体制拡充
- セラミックス製品の生産能力増強

#### 自動車部品

- タイ、ベトナム拠点でEPB用ハーネスの製造能力増強

### 2018年度中期経営計画の取り組み

オーガニックグロースに向けて、革新的生産ラインの導入、日立金属三環磁材(南通)有限公司の設立、新型連続鋳造圧延ラインの導入を行いました。また、ポートフォリオの継続的な刷新として情報システム事業およびリードフレーム事業を譲渡しました。さらに、磁石合金メーカーである株式会社三徳の子会社化、米国医療関連HTP-Meds, LLCの子会社化などM&Aを実行しました。

### 2021年度中期経営計画の基本方針

2021年度中期経営計画では、都市化、少子高齢化、環境問題の深刻化、テクノロジーの進化といったメガトレンドの中で、自動車、FA・ロボット、医療、鉄道を成長分野と位置づけ、「投資効果の刈り取り」「リソースの集中」「事業間シナジーの創出」に注力します。

### 成長分野の拡大

#### 自動車分野

機能部材事業本部は、自動車分野において、パワーエレクトロニクスの軟磁性部材、磁性材料の磁石、電線材料のマグネットワイヤなど多様な製品を提供しています。先進機能部材設計技術を軸に、事業間シナジーを創出し、急拡大する電装・xEV<sup>\*1</sup>化のニーズに応えていきます。

軟磁性部材に関しては、需要が拡大する中、2019年4月にメトグラス安来工場のファインメット<sup>®</sup>リボン生産ラインを稼働させ、従来比4倍、世界No.1の生産能力を確立しました。また、ソフトフェライトの生産能力増強に向け、2020年1月よりフィリピンで量産を予定するなど、2021年度売上目標1.4倍(2018年度対比)をめざします。

セラミックス製品に関しては、パワーモジュールの冷却機構の小型化・低コスト化に貢献する、高い熱伝導効率と機械的強度を両立した窒化ケイ素基板などの絶縁基板のニーズが高まっています。窒化ケイ素基板については、国

内での生産能力増強と高熱伝導品の量産を開始、SiC基板については、研磨技術の深化によりビジネスを拡大するなど、2021年度売上目標2.2倍(2018年度対比)をめざします。

また、xEVの駆動モーターの高効率化に向けて、アモルフラス金属をコアの一部に採用したモーターを開発しました(詳細はP.39に記載)。また、ドイツのフラウンホーファー研究機構とは、xEV用オンボードチャージャーの高出力化と小型化に貢献する高電力密度化技術を共同開発しました。これらの成果を活用して高性能な軟磁性部材事業の拡大をめざします。

自動車電装部品に関しては、タイおよびベトナムでの電動パーキングブレーキ用ハーネスの製造能力増強を図っていきます。また、日本および中国拠点でのフィードアッシー<sup>\*2</sup>事業拡大や、新型センサーの開発にも注力するなど、2025年度売上目標1.7倍(2018年度対比)をめざします。

マグネットワイヤに関しては、旺盛なxEV需要に応えるために、日本およびタイにおける量産を開始しました。また、高PDIV(部分放電開始電圧)線や耐サージ線といった差別化製品の販売も強化していきます。

磁性材料に関しては、磁石合金の100%内製化、資源のリスク低減に向けた省重希土類磁石のラインアップ拡

充、ネオジウム磁石・フェライト磁石の新生産ライン設置などを実施してきました。今後は、新生産ラインの生産性向上、グローバル生産体制の最適化などにより、収益性改善と受注拡大を図ることで、2021年度の調整後営業利益率10%をめざします。

※1 xEV: 電気自動車(EV)、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)の総称。  
※2 フィードアッシー: xEV用モーター向け配線部品

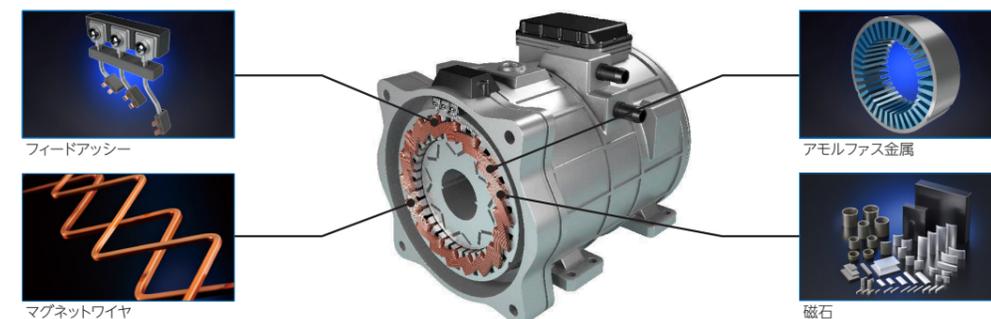
#### FA・ロボット分野、医療分野、鉄道分野

FA・ロボット用電線に関しては、細径軽量化と長寿命化を可能にする独自の技術でシェア拡大を図っていきます。生産は日本、中国、ベトナムで行っており、市場変動に対応した機動的な投資判断を実施することなどで、2021年度売上目標100億円をめざします。

医療分野に関しては、CT装置向けシンチレータ材の高性能化、カテーテル検査・治療機器向けのカテーテルチューブとケーブルの融合製品拡充、超音波診断装置向けプローブケーブルの新製品量産化を進め、2021年度売上目標1.3倍(2018年度対比)をめざします。

鉄道分野の車両用電線に関しては、高速鉄道市場が拡大する中国のシェア拡大をめざします。また、欧州市場では、製品の供給に加え、配線ナビゲーションなどのソリューション提案を進めることなどにより、2021年度売上目標140億円をめざします。

### 自動車分野 磁石・パワーエレクトロニクス・電線材料のシナジー追求



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

# 人事総務本部長メッセージ



**多様な人財、  
働きがいのある仕事、働きやすい環境で、  
一人ひとりが能力をフルに発揮できる企業へ。**

執行役常務  
人事総務本部長  
**田宮 直彦**

## ダイバーシティ・マネジメントを徹底追求

人財戦略は、事業の成長に直結するものです。事業成長の源泉は人であり、これは、いつの時代にも、どのような事業でも変わることはありません。日立金属グループは、2021年度中期経営計画において「ヒトをつくり、イノベーションをつくり、未来をつくる」をビジョンに掲げており、その基盤となる人財戦略として、ダイバーシティマネジメントを徹底追求してまいります。日立金属グループは「Only 1, No. 1」の製品でお客様や社会に貢献してきた企業であり、今後もイノベーションを生み出し続けるために、多様な人財が集まり、働きやすい環境の下で、働きがいのある仕事をするを通して、一人ひとりがフルに能力を発揮できる企業をめざしていきます。

## 多様な人財・価値観の確保

日立金属グループは、新卒・中途採用を含め、性別・国籍・年齢等、多様性に富んだ人財を継続的に確保していきます。また、人財育成においても主体性を重視し、一人ひとりの個性に合った効果的な人財育成を行い、社是である「鯨則彊」（和すれば強し）を具現化していきます。

また、2019年度より2事業本部制へ移行したことを受けて、事業本部の枠を超えた全社最適の視点でのダイナミックな人財活用や育成・配置も進めていきます。一人ひとりの可能性を閉ざすことなく多様な機会を与えたとともに、

一人ひとりが有するさまざまな技術や知見が、事業部門横断的に生かされることにより、新たなイノベーションが創出されることを期待しています。

従業員エンゲージメントについては、従業員意識調査「Hitachi Insights」を活用しています。毎年、調査結果に基づいて職場のコミュニケーション改善などの必要な施策を明らかにし、実施することで、エンゲージメントの向上に向けたPDCAサイクルを回しています。

## 働きがいのある仕事

一人ひとりの働きがいを実現するには、仕事の内容はもちろん、職場での仕事の指示にとどまらない、上長と部下の間でのコミュニケーションが非常に重要になります。適性に合ったキャリアの選択ができていないのか、処遇や評価に対して十分な納得感が得られているのか、適切に会社の経営情報が共有されているか、真剣かつ本音の議論を深めることが仕事の働きがいにつながると考え、上長と部下が定期的に面談を行うことにより、コミュニケーションの向上を図っています。

働き方改革に関しては、2016年からトップダウンを中心に3年間、活動を進めることで労働時間の短縮に一定の成果を上げることができました。一方で、真の働き方改革を実現するには個人の主体性が重要であり、今後は、従業員一人ひとりが主体的に業務の効率化を考えるとともに、

上長がその業務改善に深くコミットすることで、本来の目的である生産性の向上につなげていきます。

## 働きやすい環境で、 一人ひとりが能力をフルに発揮できる企業へ

日立金属グループが経営理念に掲げる「最良の会社」とは、お客様や社会にとってはもちろん、従業員にとっても最良の会社でなければなりません。私たちは、「安全と健康はすべてに優先する」という経営方針のもと、従業員が日々安心して、安全で健康に働ける職場づくりに取り組んでいます。また、安全で健康に働ける職場は、生産性の高い職場づくりにつながることから、2021年度中期経営計画においては、毎年一定規模の安全投資を計画するとともに、健康経営にも取り組んでいきます。

このように多様な人財が、働きやすい環境の下、働きがいのある仕事をするを通して、従業員一人ひとりが「今日よりも一歩進んだ明日の自分」を実感し、その能力をフルに発揮できる企業となることを追求していきます。

## 経営人財の育成

企業の持続的成長のために、経営理念に即して長期的視野をもって経営人財を育成することが非常に重要です。

日立金属グループでは、経営人財の選抜や育成にもダイバーシティマネジメントの考え方を取り入れています。毎年1回、将来の経営幹部候補を選抜してリストアップし、これを取締役会で共有し、候補者の育成方法について議論を行っています。選抜にあたっては多様性確保の観点から、女性、外国人なども含めてリストアップを進めています。

候補者に対しては、課長クラス向けの選抜者研修プログラムの他、社外研修への派遣や海外・異分野事業などのタフアサインメントにより経営人財の育成を図っています。

日立金属グループは、多様な経験を積んだ多様な経営人財を育成することで、「最良の会社」を具現し、持続的な発展をめざしていきます。

※ダイバーシティ・マネジメントはP.52、安全衛生はP.54に詳細を記載しています。

## 人財戦略におけるKPI

項目	KPI	2018年度実績	2021年度計画(目標)
1 従業員活性化度(Hitachi Insights)	エンゲージメント指標数値*1	59%	62%
	全体肯定的回答率(単独)	57%	60%
3 ダイバーシティ・マネジメント推進	ダイバ採用比率*2	56%	50%
	女性管理職比率*3	1.5%(19人)	2.0%(26人)
	女性総合職比率(単独・在勤)	4.7%(99人)	5.6%(138人)
6 「働き方改革」推進	年間総労働時間*4	2,049時間	(平均年休取得日数)14日
7 安全で健康な職場の実現	労働災害発生率*5	0.42	0

※1 従業員意識調査(Hitachi Insights)におけるエンゲージメント指標の肯定的評価の数値(単独)  
 ※2 企画系採用数に占める外国籍・女性・中途採用者の比率(単独)  
 ※3 管理・専門職に占める女性の比率(単独・在勤)  
 ※4 間接員の平均総労働時間(単独/間接員、管理・専門職含む)  
 ※5 労働災害発生率 = 労働災害による死者数÷延べ実労働時間×1,000,000(暦年)