

CEOメッセージ ビジョンと経営戦略



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「先端金属材料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。

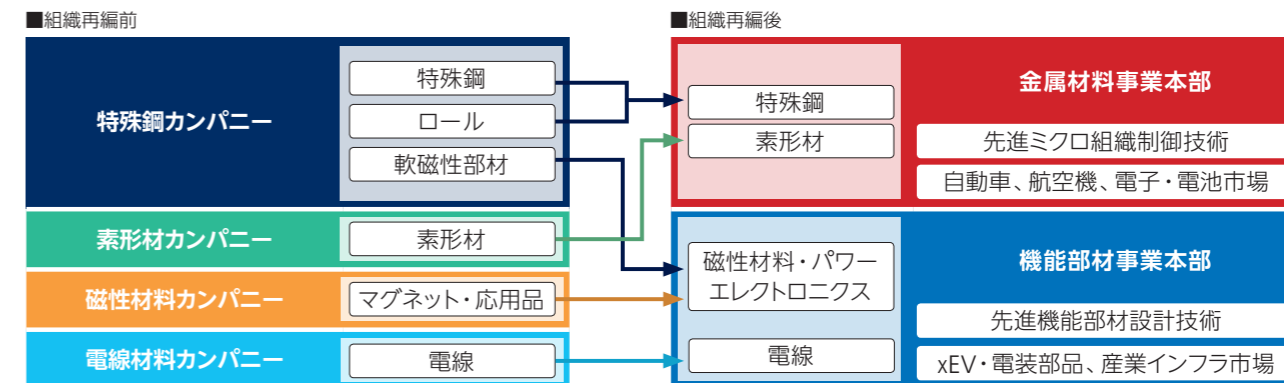
2 組織改革によるシナジー最大化

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。

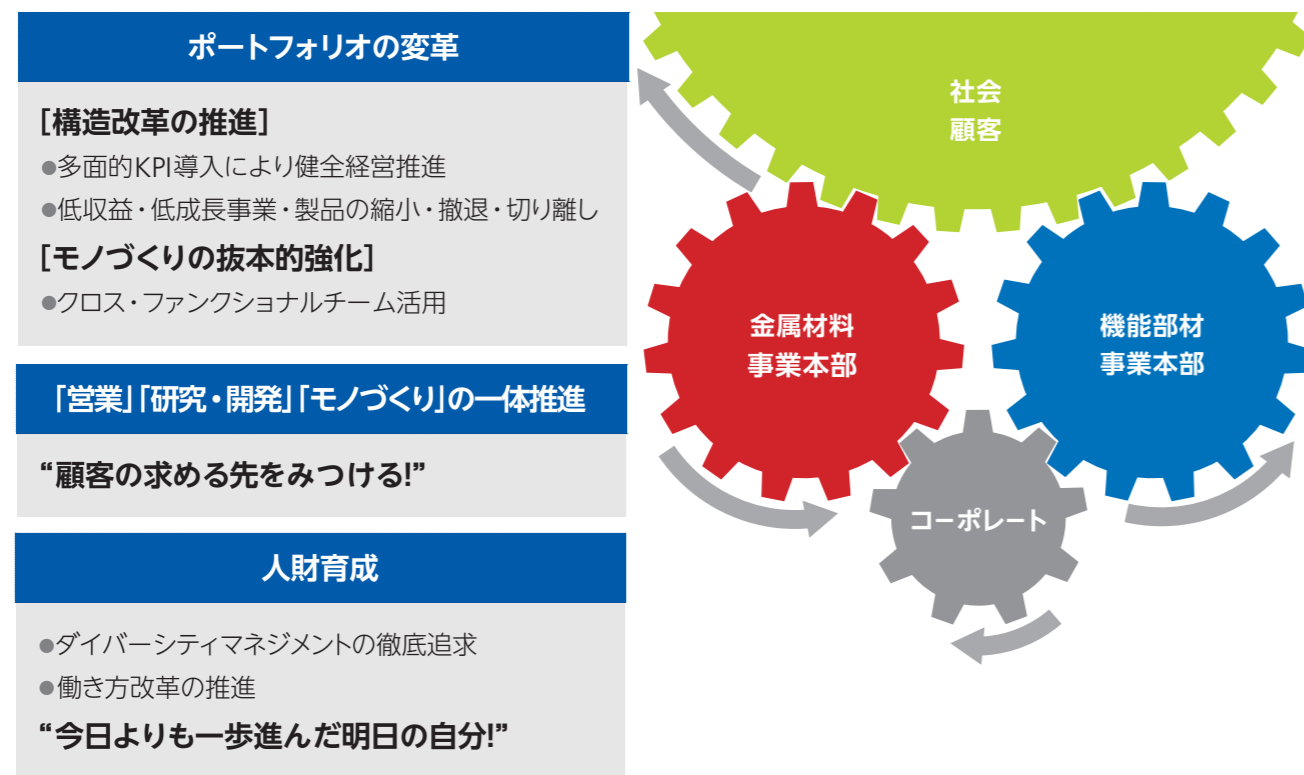
術開発本部が束ねることにより、情報を共有し要素技術を掛け合わせ、品質・機能のイノベーションを促進し、新事業・新製品を生み出していきます。GRITを中核とした研究開発機関・大学・企業との協創も推進します。

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存概念である」—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。

