

HITACHI

日立金属グループレポート 2019  
統合報告書

MISSION  
経営理念

わが社は  
110年の歴史を有ち  
主製品は質量ともに業界の首位を占めて  
つねに技術に精進し  
わが社を愛する人々の和の上に  
『最良の会社』を具現して  
社会に貢献することを願っております

VALUE  
社是

和則強

和すれば強し

ステークホルダーの皆さまへ

日立金属グループレポート2019の  
発行にあたって

2019年4月から代表執行役 執行役社長に就任した佐藤光司です。日立金属グループは、2019年度から新しい中期経営計画をスタートしました。本中期経営計画では、社員全員が「今日よりも一歩進んだ“明日の自分”」をめざして一日一歩ずつ前進しつづけることで、お客様や社会の課題解決に貢献するイノベーションを創出し、持続可能な社会を支える高機能材料会社となることをめざしています。

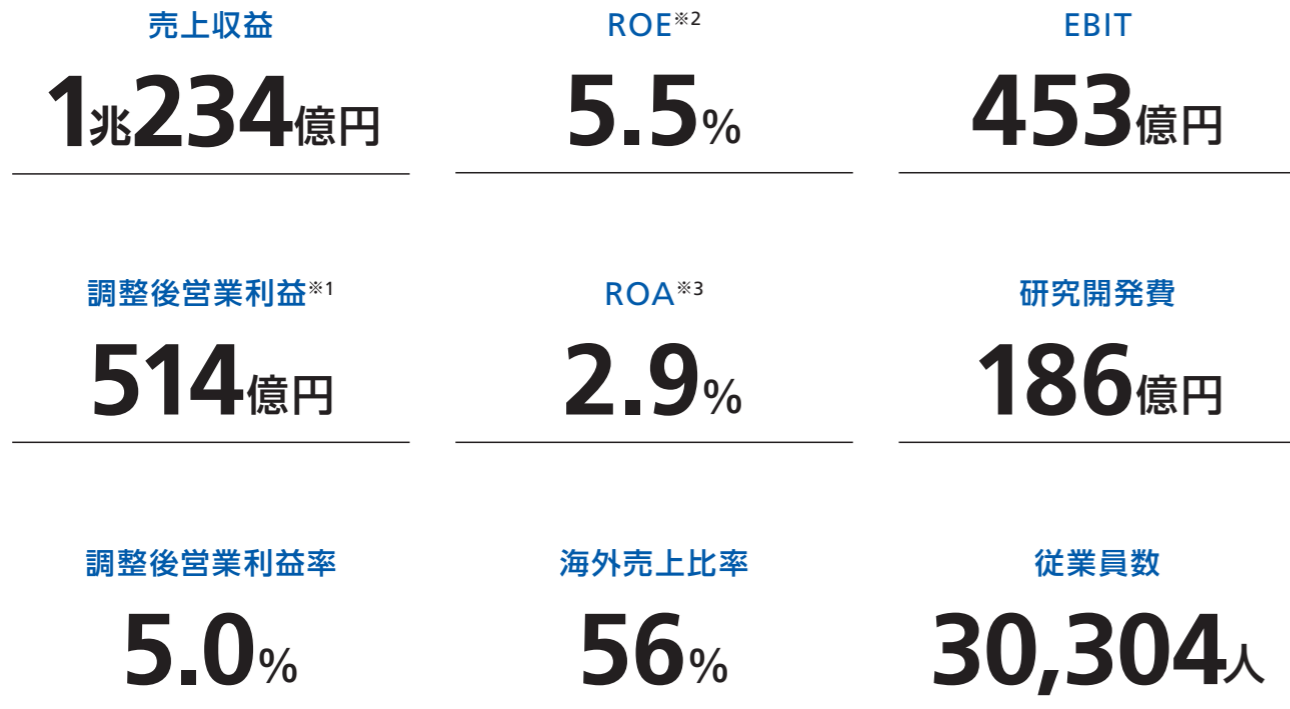
本レポートは、ステークホルダーの皆さまに当社グループの企業価値向上の取り組みについてご理解いただくためのコミュニケーションツールと位置づけ、当社グループの強みや経営理念、価値創造プロセスとともに、持続的成長のために重要と考える財務情報と非財務情報を体系的にまとめました。また、国際統合報告評議会(IIRC)が公表した「国際統合報告フレームワーク」や経済産業省が策定した「価値協創のための統合的開示・対話ガイダンス」などを参照しながら、各部門が連携して当社グループの横断的な考え方を集約してご報告することでわかりやすい情報開示を心がけています。

代表執行役 執行役社長

佐藤 光司

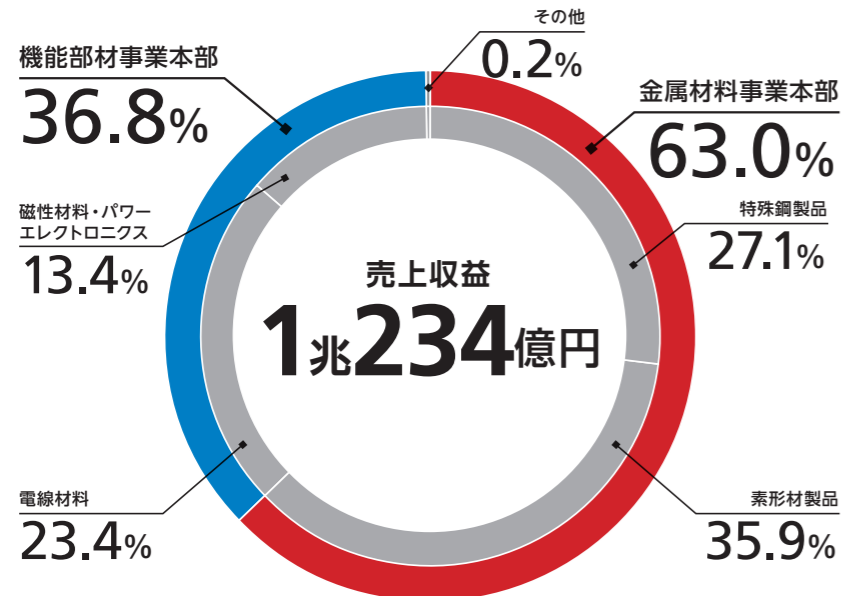


2018年度 ハイライト



※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  
 ※2 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持分 × 100  
 ※3 ROA (資産合計当期利益率) = 親会社株主に帰属する当期利益 ÷ 期首期末平均資産合計 × 100

2018年度 売上収益構成比率<sup>※</sup>



※2019年4月1日付で特殊鋼製品セグメントのうち、軟磁性部材を磁性材料セグメントに移管し、磁性材料セグメントを磁性材料・パワーエレクトロニクスセグメントに名称変更  
 2018年度実績はセグメント変更後の数値に遡及(遡及後実績は会計監査未実施)  
 ※事業本部の業績はセグメント間相殺前の単純合計値

金属材料事業本部

売上収益 **6,445億円**  
 調整後営業利益 **329億円**

機能部材事業本部

売上収益 **3,771億円**  
 調整後営業利益 **165億円**

2018年度 地域別事業規模

欧州	売上収益 <b>504億円</b> 従業員数 <b>180人</b>	北米	売上収益 <b>3,109億円</b> 従業員数 <b>7,235人</b>	日本	売上収益 <b>4,490億円</b> 従業員数 <b>13,860人</b>
中国	売上収益 <b>762億円</b> 従業員数 <b>3,222人</b>	その他アジア	売上収益 <b>1,245億円</b> 従業員数 <b>5,807人</b>	その他	売上収益 <b>124億円</b> 従業員数 <b>-</b>

ESG関連の外部評価



ESG投資の基本形となる指数であるMSCIジャパンESGセレクト・リーダーズ指数に採用されています。



各業種から性別多様性スコアの高い企業を選別して指数を構築したMSCI日本株女性活躍指数(WIN)に採用されています。



環境・社会・ガバナンス要因への対応力が優れた企業のみが選定されるFTSE Blossom Japan Indexに採用されています。



ESGのうちE(環境)に着目した新たな株価指数「S&P/JPXカーボン・エフィシエント指数」の構成銘柄に採用されています。



MSCI ESG Leaders Indexesは、各セクターにおいて環境、社会、ガバナンス(ESG)の評価が高い企業から構成されるインデックスです。



ESGの評価が高い企業に投資する「SNAMサステナビリティ・インデックス」の投資対象銘柄に選定されています。



FTSE4Good Indexは、環境・社会的に持続可能な企業を評価する指標で、さまざまな市場参加者が持続可能な運用商品を組成する際に活用される指標です。



「女性活躍推進に優れた企業」として、経済産業省と東京証券取引所が選定する、2017年度の「なでしこ銘柄」に選ばれました。

THE INCLUSION OF Hitachi Metals, Ltd. IN ANY MSCI INDEX, AND THE USE OF MSCI LOGOS, TRADEMARKS, SERVICE MARKS OR INDEX NAMES HEREIN, DO NOT CONSTITUTE A SPONSORSHIP, ENDORSEMENT OR PROMOTION OF Hitachi Metals, Ltd. BY MSCI OR ANY OF ITS AFFILIATES. THE MSCI INDEXES ARE THE EXCLUSIVE PROPERTY OF MSCI. MSCI AND THE MSCI INDEX NAMES AND LOGOS ARE TRADEMARKS OR SERVICE MARKS OF MSCI OR ITS AFFILIATES.

# 「Only 1、No. 1」製品・事業の拡充により 営業利益率10%超をめざす

日立金属グループは、成長事業および基盤事業における「Only 1、No. 1」製品・事業を拡充することにより、2025年度に営業利益率10%超をめざします。

2021年度中期経営計画の期間においては、成長事業および基盤事業における「Only 1、No. 1」製品・事業の強化・拡充に注力します。一方で、事業の選択と集中を行い、当社ビジネスにおいてノンコアと判断した製品・事業については縮小・撤退・切り離しを行います。そのため、2021年度の売上収益は縮小に転じますが、営業利益率は向上する見込みです。2025年度には、競争優位性の高い「Only 1、No. 1」製品・事業で構成される筋肉質な製品・事業ポートフォリオへの進化を遂げ、営業利益率10%超をめざします。

**縮小・撤退・切り離し** (事業の選択と集中を行い、ノンコア事業の縮小・撤退・切り離し)

**成長事業** (成長分野へ積極的に規律ある投資を行い、事業拡大をめざす)

**基盤事業** (マーケットニーズが好調な高付加価値製品は引き続き拡大)

2018年度  
営業利益率 **5.0%**  
売上収益 **1兆234億円**

2021年度  
営業利益率 **8.3%**  
売上収益 **9,600億円**

2025年度  
営業利益率 **10%**

## 製品・事業ポートフォリオ

### 成長事業

世界シェア No.1 クラッド材		航空機用部材		車載巻線	
世界シェア No.1 EPBハーネス		パワーエレクトロニクス材料		医療用電線・チューブ	
世界シェア No.1 トルクセンサー		駆動モータ磁石			

### 基盤事業

世界シェア No.1 リードフレーム材		世界シェア No.1 鋳鉄		国内シェア No.1 ロール	
世界シェア No.1 ピストンリング材		世界シェア No.1 フェライト磁石		国内シェア No.1 鋳物継手	
世界シェア No.1 CVTベルト材		国内シェア No.1 工具鋼		国内シェア No.1 鉄道車両線	

※シェアはターゲット市場における当社推定を記載しています。

## Mission／Value

### 経営理念／社是

- 3 ステークホルダーの皆さまへ
- 4 ビジネスパフォーマンス
- 6 ビジネスポートフォリオのロードマップ
- 8 目次／編集方針

## Value creation

### 価値観・ビジネスモデル

- 10 価値創造の歩み
- 12 価値観
- 14 価値創造プロセス

## Strategies

### 経営戦略

- 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

## Technology and R&D

### 技術・研究開発

- 35 持続可能な社会の実現に貢献する製品例
- 38 真の開発型企業をめざして

## Foundation

### 企業基盤

- 41 取締役会長メッセージ
- 42 コーポレート・ガバナンス
- 52 多様な人財の活躍推進
- 54 安全衛生
- 56 気候変動問題への取り組み
- 62 CSRに配慮した調達
- 63 人権の尊重
- 64 財務／非財務ハイライト
- 66 財務方針
- 68 株主・株式情報
- 69 会社概要・株価推移

## 日立金属グループの情報発信

日立金属グループの価値創造と持続的成長についての説明	日立金属グループレポート(統合報告書)			
さまざまなステークホルダーに対する情報発信	有価証券報告書	定時株主総会招集ご通知	会社案内	コーポレート・ガバナンス報告書
詳細情報および最新情報の公表	日立金属WEBサイト <a href="https://www.hitachi-metals.co.jp/">https://www.hitachi-metals.co.jp/</a>			
	株主・投資家情報	企業情報	製品情報	CSR情報
	財務情報		非財務情報	

### 編集方針

日立金属グループでは、2016年(2015年度報告)より、株主・投資家をはじめとしたさまざまなステークホルダーの皆さまに、当社グループが強みを生かしてお客様の価値創造を実現し、持続的に成長する姿をより深く理解していただくため、「日立金属グループレポート(統合報告書)」を発行しています。編集にあたっては、国際統合報告評議会(IIRC)が公表した「国際統合報告フレームワーク」、経済産業省が策定した「価値協創のための統合的開示・対話ガイダンス」を参考にしています。なお、当社グループでは「日立金属グループレポート(統合報告書)」のほか、図のとおりさまざまなステークホルダーに向けた情報発信を行っています。また日立金属WEBサイトでは、より詳細な情報およびニュースリリース等の最新情報を随時更新し、公開しています。

### 対象期間

2018年度(2018年4月1日～2019年3月31日) ※発行時点での最新の情報も可能な限り記載しています。

### 対象組織

日立金属株式会社および連結子会社 ※項目により対象期間、組織が異なる場合には、個々にその旨を明記しています。



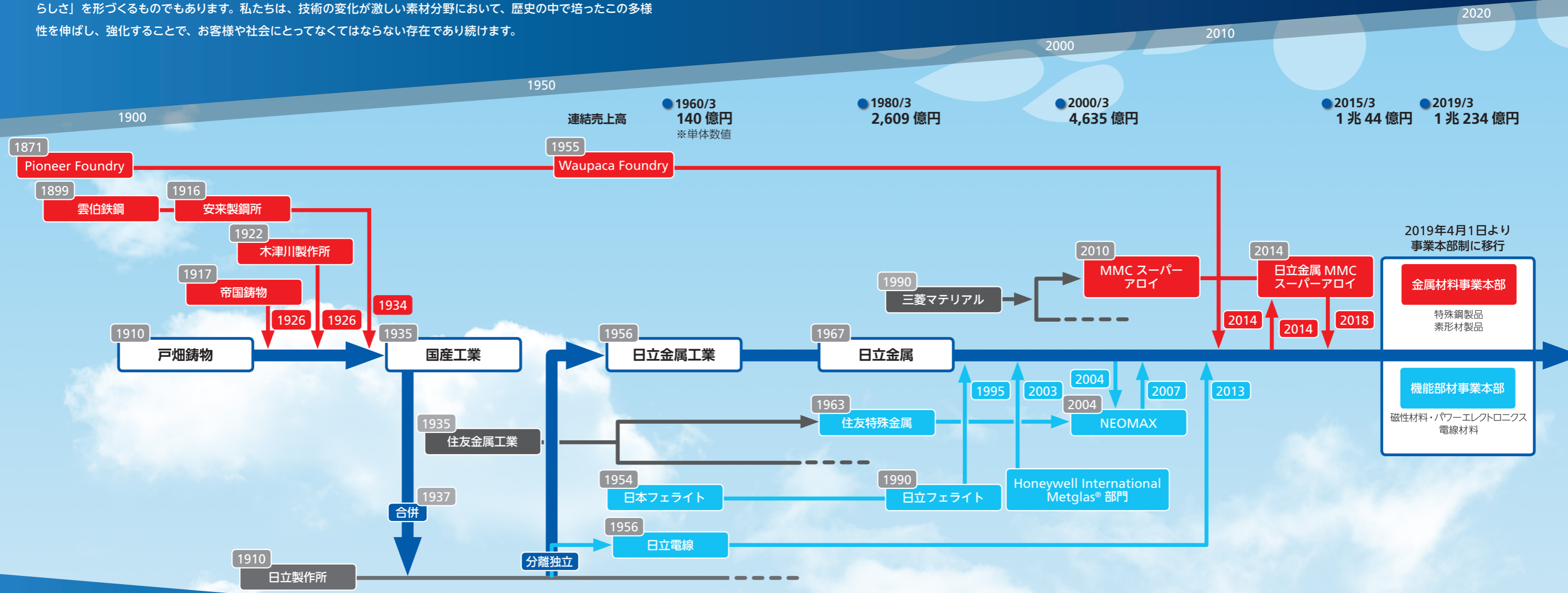
## CONTENTS

- 10 価値創造の歩み
- 12 価値観
- 14 価値創造プロセス

# 価値創造の歩み

## 多様性、それは「日立金属らしさ」を形づくるもの。

日立金属グループは、100年以上にわたる歴史の中で、M&Aを繰り返しながら成長を続けてきました。その過程で形成された多様な技術、製品、事業ポートフォリオは、私たちの競争優位の源泉であり、また、この多様性が「日立金属らしさ」を形づくるものでもあります。私たちは、技術の変化が激しい素材分野において、歴史の中で培ったこの多様性を伸ばし、強化することで、お客様や社会にとってなくてはならない存在であり続けます。



**1910 戸畑鋳物**  
近代化の途上にあった日本が、工業品のほとんどを輸入に頼っていた時期、可鍛鋳鉄の製造技術を取得した鮎川義介が、日立金属の前身である戸畑鋳物を設立。1911年に「ひょうたん印」のマレブル（黒心可鍛鋳鉄）管継手の生産を開始した。その後、造船用品、鉄道用品、紡績機用品など生産品目を増やし、製品の優秀性が認められ、順調に受注を増やした。それと並行して鉄鋼圧延ロールを生産する帝国鋳物、管継手を生産する木津川製作所、銅を生産する安来製鋼所を合併し、業容を多様化させた。

**1935 国産工業**  
戸畑鋳物が、事業分野を重工業全般にさらに拡大する中で社名を変更。

**1956 日立金属工業**  
戸畑鋳物をルーツに持つ戸畑・深川・桑名・若松・安来の5工場を含む日立製作所鉄鋼部門が分離独立し、日立金属工業設立。

**1967 日立金属**  
日立金属工業から日立金属に社名変更。独創的なものづくりと積極的なM&Aによって変化を繰り返しながら、世界でも屈指の材料メーカーへ成長。現在は、自動車のEV化や産業・インフラ、エレクトロニクスの進歩に貢献する技術やサービスをグローバルに提供。

**1995 日立フェライト**  
自動車やエレクトロニクス製品などのノイズ対策で需要が高まる軟磁性材料事業強化のため、1995年に日立フェライトを吸収合併。

**2003 Honeywell International Metglas® 部門**  
米国Honeywell InternationalのMetglas®（アモルファス金属材料）部門を買収。小型軽量化・省エネルギー・電磁波ノイズ対策など、エレクトロニクス分野で需要が拡大する軟磁性材料事業を強化。

**2007 NEOMAX**  
日立金属の磁石部門と住友特殊金属を統合して設立され、自動車電装用や家電用のモーターに広く使われる高性能ネオジム磁石やフェライト磁石を生産。自動車用モーターなどに需要拡大が見込まれる中、磁性材料事業を一体化することでシナジー効果を高めるため、2007年に合併。

**2013 日立電線**  
日立グループにおいて電線・ケーブル事業を行う日立電線と2013年に合併。低炭素社会の実現に向けた社会の動きが加速する中、自動車、エレクトロニクス、産業インフラの各分野で技術・販売面のシナジーを創出。

**2014 Waupaca Foundry**  
自動車用鋳物で世界No.1の規模を持ち、北米市場で圧倒的なシェアを誇るWaupaca Foundryを2014年に子会社化。世界最大の鉄鋳物サプライヤーとして事業領域を拡大。

**2014 日立金属 MMC スーパーアロイ**  
航空機・エネルギーなど基幹産業でのグローバルな成長に向けて、航空機部材の豊富な実績と技術力を持つMMC スーパーアロイを子会社化。2018年4月に日立金属桶川工場発足。

# 私たちにしか生み出せない価値がある

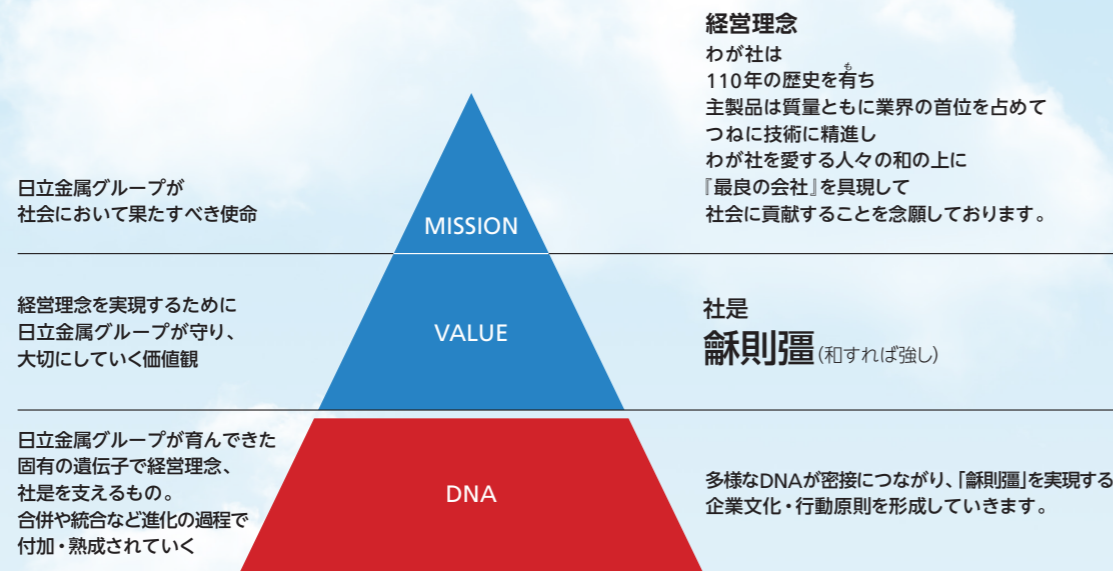
私たちのDNAは、100年以上にわたる歴史で培われてきました。日立金属グループに集う全ての会社が持つ固有の技術や製品、それらを創り出すユニークで実力のある人材が、日立金属グループのDNAを形成します。

私たちは、多様なDNAを、共通の価値観 (VALUE) である社是「蘇則彊 (和すれば強し)」により束ねることで、他社にはない当社独自の成長ストーリーを描きます。

その成長ストーリーを実現するなかで、経営理念を实践し「最良の会社」を具現することが当社の使命 (MISSION) です。

## 日立金属WAY

「日立金属WAY」は、日立金属グループの行動原則や判断基準となるもので、「日立金属らしさ」を形づくる経営理念 (MISSION)、社是 (VALUE)、多様なDNAを体系的にまとめたものです。



## 経営理念

日立金属グループは、主製品が質量ともに業界の首位を占める「質の量産」※1を実現し、「真の開発型企業」※2としてつねに技術に精進し、従業員一人ひとりが集い創出されたシナジーのもと、「最良の会社」をめざします。日立金属グループを一本の大樹に例えると、「DNA」(木の根=多様な人材、技術、製品)は、「社是」(太い幹=共通の価値観)を通して「経営理念」(花や実=技術、製品、サービス)へと結実していきます。私たちは、社会の要請に応え、人々のニーズを満たす花や実がなる「木」として成長することで、「経営理念」に掲げる「最良の会社」を具現します。

※1: お客様や社会課題を解決する製品・サービスとして「質」と「量」を兼ね備えた高度なモノづくり  
 ※2: 事業戦略を先導するR&Dを実現して、グローバルなお客様のニーズを具現化し未来を拓く企業

## 社是

社是は、多様なDNAを束ねる共通の価値観であり、日立金属グループを1本の大樹に例えるといわば太い幹の役割をしています。独創的で多彩な人材、技術、製品(「強い個」)は、日立金属グループが成長するために不可欠な基盤ですが、それを束ねる力がなくてはイノベーションが生まれることはありません。私たちは、社是「蘇則彊 (和すれば強し)」のもと、多様な「強い個」を束ねることで、他社にはないイノベーションを次々に生み出し、その成果をお客様や社会の課題を解決する製品・サービスとして提供します。

## DNA

私たちのDNAを形成するのは、日立金属グループに集う全ての会社が持つ固有の技術や製品、それらを創り出すユニークで実力のある人材です。日立金属グループを1本の大樹に例えるとDNAは根にあたります。

地面に張る根が数多く、強くなるほど、多くの栄養を取り込むことができ、環境変化を乗り越えて立ち続けることができます。DNAに組み込まれた多様性こそが、当社の強みであり成長ドライバーとなっています。

# 価値創造プロセス

私たちの強みは、独自の多彩な人財、技術、製品としての「強い個」であり、社である「齟齬(和すれば強し)」の体現により「強い個」を束ねたイノベーションの創出です。これらの強みを生かし、グローバルにおけるメガトレンドやマーケットニーズを踏まえ、お客様の材料ニーズにこたえることで、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。「法を守り正道を歩む」を基本方針としたコーポレートガバナンスと「質の量産」「真の開発型企業」を実践する事業活動に支えられた成長戦略の遂行により、お客様や社会にとってなくてはならない存在であり続けることで、社会の持続可能な発展へ貢献する「最良の会社」を具現します。

## グローバルにおけるメガトレンド

気候変動	エネルギー・資源不足	都市化進行	人口動態の変化	IT・テクノロジーの進歩
環境規制対策		省エネニーズ増加	移動需要の拡大	

## マーケットニーズ

自動車 (EV)	エレクトロニクス (IoT/半導体・ディスプレイ)	インフラ関連 (航空機・鉄道)
----------	---------------------------	-----------------

## 材料へのニーズ

環境耐性  
安全性

# DNA

100年以上にわたる  
歴史の過程で  
培われたDNA  
(合併や統合などの  
進化の過程で付加・熟成)

強み

「多様性」の  
ある  
「強い個」

独自の人財・技術・製品

価値観  
Value

齟齬(和すれば強し)

強み

「強い個」を  
束ねる

独自の人財がもつ知見、  
多彩な技術・製品を生かした  
イノベーションの創出

高効率  
低損失

軽量化

マルチ  
ファンクション

## 事業リスクへの対応

## 外部環境の変化

資源価格高騰による 利益低下	中国・新興国メーカー 台頭による競争激化	円高進行による 競争力低下	品質要求水準の 高まりによるコスト増加	技術革新による 既存製品の衰退
-------------------	-------------------------	------------------	------------------------	--------------------

コーポレート・ガバナンス

事業活動

2021年度  
中期経営計画

成長戦略

ヒト  
をつくり

今日よりも一歩進んだ「明日の自分」  
働き方改革で成長を実感  
「安全」「環境」「品質」を織り込んだ  
モノづくり

イノベーション  
をつくり

Only 1、No. 1のモノづくり・新製品

未来  
をつくる

Vision

持続可能な社会  
を支える  
高機能材料会社

経営理念  
Mission

「最良の会社」  
の具現





## 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。

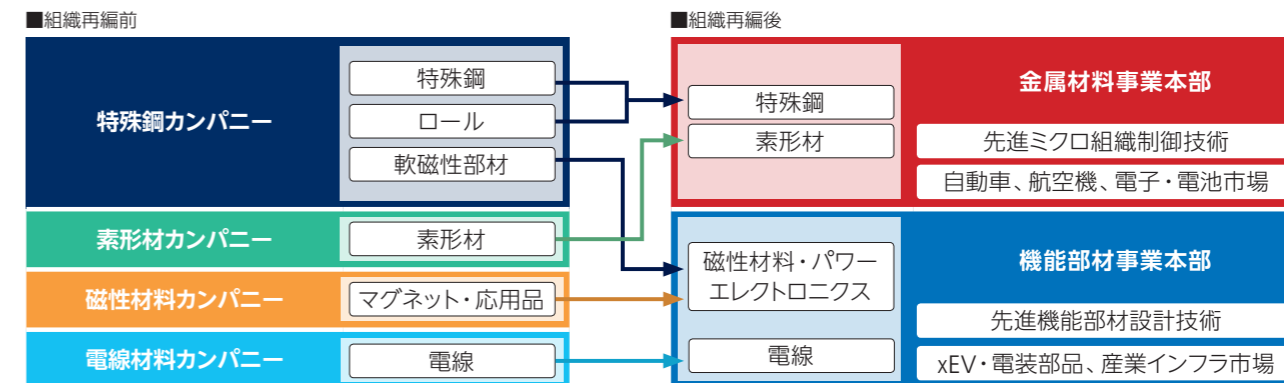
## 2 組織改革によるシナジー最大化

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60億円は労働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。

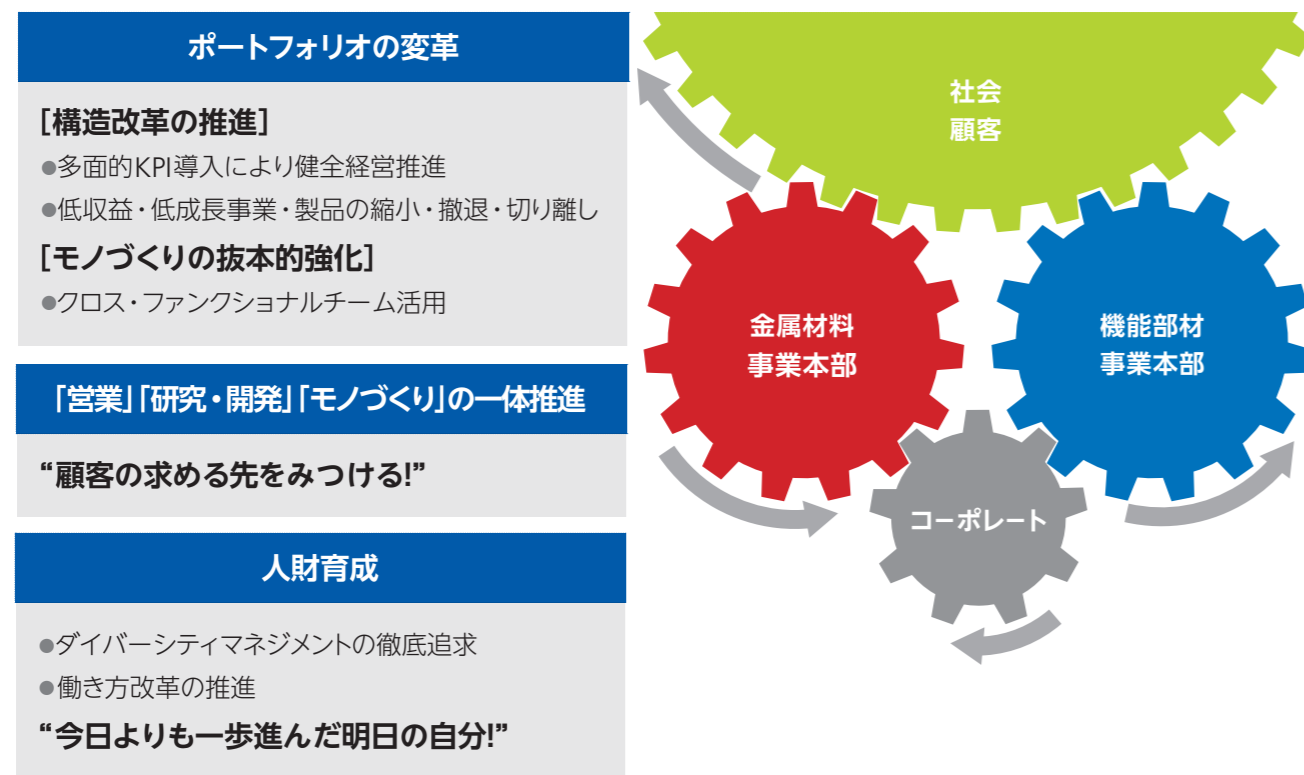
術開発本部が束ねることにより、情報を共有し要素技術を掛け合わせ、品質・機能のイノベーションを促進し、新事業・新製品を生み出していきます。GRITを中核とした研究開発機関・大学・企業との協創も推進します。

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。



# 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

## 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

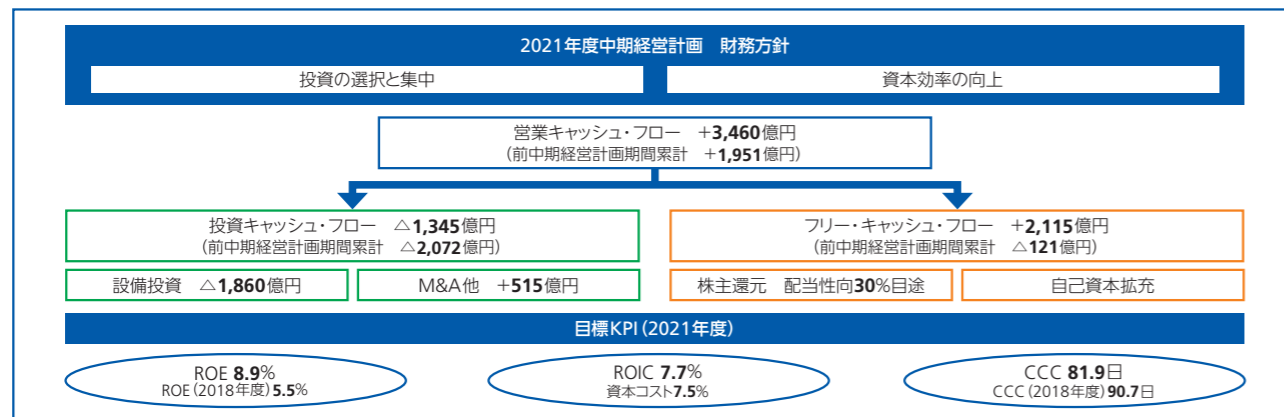
※1 調整後営業利益=売上収益-売上原価-販売費及び一般管理費

# 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。

### 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・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

### 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

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

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

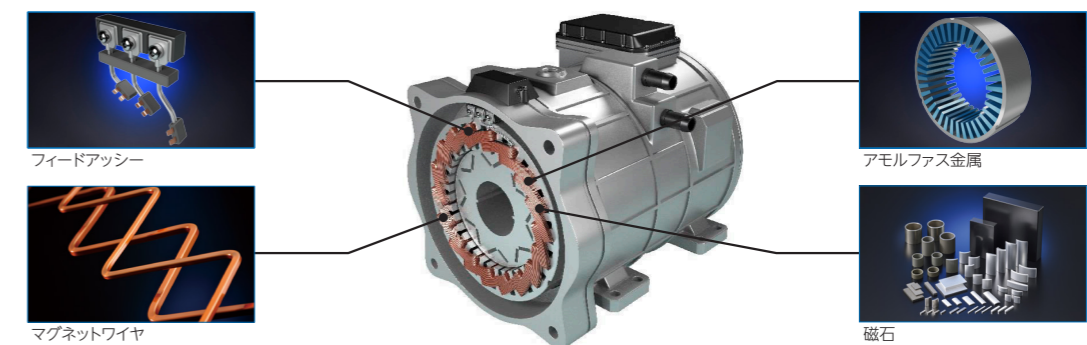
#### FA・ロボット分野、医療分野、鉄道分野

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 ダイバ採用比率*2	ダイバ採用比率*2	56%	50%	
	4 ダイバーシティ・マネジメント推進	女性管理職比率*3	1.5%(19人)	2.0%(26人)
	5 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	労働災害度数率*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 労働災害度数率 = 労働災害による死者数÷延べ実労働時間×1,000,000(暦年)



## Technology and R&D 技術・研究開発

# 持続可能な社会の実現に貢献する製品例

海面の上昇や、異常気象による風水害の甚大化など、気候変動による影響が拡大する中、世界中で環境負荷削減の取り組みが進められています。日立金属グループは、環境親和型重点製品の開発に注力するとともに、自動車産業や電力産業など幅広い分野のお客様に環境親和型重点製品を提供することで、低炭素社会の実現に貢献しています。



## CONTENTS

- 35 持続可能な社会の実現に貢献する製品例
- 38 真の開発型企業をめざして

## SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS

世界を変えるための17の目標



2015年、国連は2030年を目標に貧困に終止符を打ち、地球を保護し、すべての人が平和と豊かさを享受できるようにすることをめざす普遍的な行動として17項目の「持続可能な開発目標(SDGs)」を採用しました。

## ■ ネオジム磁石で xEV 車の普及拡大に貢献

1982年、当社(当時の住友特殊金属)は、一般的なフェライト磁石よりも格段に磁力が強いネオジム磁石を発明しました。一般的に磁石の磁力が強いほど、モーターの性能は高くなり、小型・軽量化にも寄与します。特に、xEV\*の技術的進化においては、モーターの小型・軽量化、高効率化・省エネルギー化に欠かせない材料として重要な役割を担っています。当社グループが世界に先駆けて開発・量産に成功したネオジム磁石「NEOMAX®」は永久磁石として世界最高クラスの磁力を誇っており、自動車分野、IT・家電分野、産業分野、医療・環境・エネルギー分野などで採用されています。現在、当社グループは、コネクティッド化、自動運転化、電動化など変革が進む自動車分野の市場拡大に注力しており、年間約118万台分の高性能ネオジム磁石を提供することで、xEVの駆動モーターや発電機の高効率化・小型化に貢献しています。

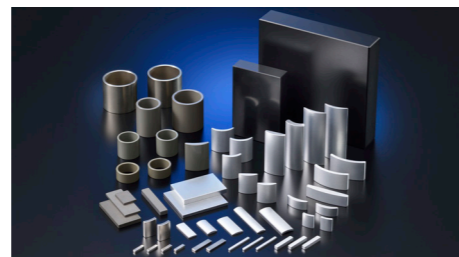
\*xEV:電気自動車(EV)、ハイブリッド電気自動車(HEV)、プラグインハイブリッド電気自動車(PHEV)の総称。



## ■ レアアースの持続可能な利用に向けて

省エネルギー社会の実現に向けて、今後もネオジム磁石の利用は拡大すると考えられます。ネオジム磁石は、ネオジム、鉄、ボロン(ホウ素)を主成分とする磁石ですが、この組成では熱に弱く、約80℃を超えると磁気特性が低下するため、重希土類であるジスプロシウム(Dy)、テルビウム(Tb)を添加する必要があります。

磁石の進化において、ネオジム、重希土類は欠かせない素材ですが、ともに天然資源を由来とすることから、安定調達やコスト面でのリスクが想定されます。磁石の基本組成であるネオジムの使用量低減は困難なことから、当社グループでは、2014年より耐熱性を維持しながら重希土類使用量を低減した「NEOMAX®Fシリーズ」を開発してきました。レアアースの使用量を抑えることで、持続可能な利用に貢献します。



ネオジム磁石「NEOMAX®」

### 希土類磁石事業

自動車分野、IT・家電分野、産業分野、医療・環境・エネルギー分野のモーターに使用され、小型・軽量化、高効率化・省エネルギー化に欠かせない材料であるネオジム系希土類磁石(ネオジム磁石)を生産。自動車分野では、xEVの駆動モーターや発電機等に使用されている。

環境価値	貢献するSDGs	創出する価値
	7.3 11.6 13.1	内燃機関エンジン自動車のxEVへの代替による燃費改善・自動車排気ガス削減、およびxEV駆動モーターおよび発電機の高効率化・小型化を図るため、xEV用途向けに高性能な希土類磁石を提供。(約118万台/年 相当分)【顧客創出価値】 ※数値はxEV用途向け使用量および製品出荷量を元に算出 重希土類資源の使用量の少ない磁石(省重希土類磁石)の開発により、同資源の使用量低減を図る。【自社創出価値】
事業が社会・環境に及ぼし得るリスク	対応策	
希土類採掘における環境破壊/劣悪な労働環境/リスク	環境および労働環境に配慮された企業からの調達を進める。	

## ■ アモルファス合金で電力変圧器の省エネに貢献

発電所でつくられた電気は、工場や家庭などへ届ける過程で送電ロスが発生しています。発電所から送られる高電圧の電気は、安全に使えるように変圧器によって低い電圧に変換されますが、変圧器は電力変換時に電力を消費するだけでなく、待機時にも電力を損失しています。

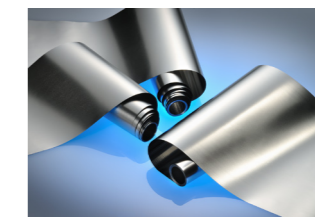
この課題を解決するために日立金属グループは、電磁鋼板など従来の変圧器用コア材料に比べ、待機電力を約1/3に削減できるアモルファス合金「Metglas®」を2003年から提供しています。アモルファス合金は、通常の金属や合金とは異なり、結晶構造を持たないことで優れた軟磁気特性を示し、待機時の電力損失抑制が可能になります。当社グループは、これまでに変圧器48万台分のアモルファス変圧器用コア材料を提供しており、これにより電磁鋼板変圧器に比べ、年間約5万トンのCO<sub>2</sub>排出量の削減\*に貢献している計算になります。

\*数値は、製品出荷量および引当規格に基づく変圧器の損失の差を元に算出。CO<sub>2</sub>排出係数はIEA CO<sub>2</sub> emissions from fuel combustion (2017 world)を使用。

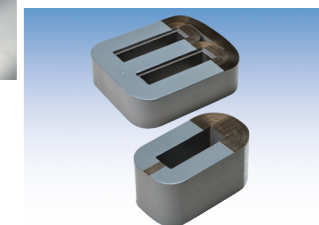


## ■ 素材のさらなる可能性を追究し、環境負荷削減に寄与する製品開発を進める

アモルファス合金は、さまざまな製品の省エネ化に貢献できる可能性があるため、変圧器のほかにも多くのニーズが生まれると考えられます。一方で、アモルファス合金は、一般の金属と異なり、フレキシブルであるにもかかわらず硬いために打ち抜けず、一方で変形しにくく切れないという特性があります。その原理はいまだ分かっていない点が多くあります。当社が島根大学等と推進する地方大学・地域産業創生事業「Next Generation TATARA Project」でもアモルファス合金を研究テーマとし、その特性のさらなる解明を進めています。素材への理解を深め、理論を確立することで、新しい生成や加工のプロセスをつくり、環境負荷削減にもつながる環境親和型の製品を創出できると考えています。



アモルファス合金リボン「Metglas®」



高周波変圧器用コア

### 軟磁性材料事業

産業分野や電子機器分野の省エネルギーな変圧器やノイズ対策部品等に使用される軟磁性材料を生産。

環境価値	貢献するSDGs	創出する価値
	7.3 13.1	方向性電磁鋼板などの従来の軟磁性材料に比べ、無負荷損(待機電力)が約1/3と小さく、電力変換損失を大幅に低減できる高効率なアモルファス変圧器用材料を提供(変圧器約48万台分)。そのことにより方向性電磁鋼板変圧器に比べ、CO <sub>2</sub> 排出量が年間約5万トン削減【顧客創出価値】
事業が社会・環境に及ぼし得るリスク	対応策	
—	—	

# 真の開発型企業をめざして



日立金属グループは、「真の開発型企業をめざし、未来思考の研究開発・イノベーションを推進する。」という理念のもと、2017年4月にグローバル技術革新センター (Global Research & Innovative Technology center 略称GRIT)を開設しました。さらに2018年4月、研究棟と実験棟からなる新建屋を開所しました。事業本部の各研究所とGRITが連携することで、部門横断型のプロジェクトやオープンイノベーションを推進することにより、新たな価値の創出に取り組んでいます。



## 2018年度の研究開発活動の主な成果

当社グループは2018年度において研究開発費として186億円を投資し、以下のような成果を上げました。

### 特殊鋼製品 モーター部材やリチウムイオン電池部材で xEV の拡大に貢献

モーターの高効率化に向けて、モーターの鉄心(コア)にアモルファス金属を採用することで、高効率化を可能にする鉄心構造を開発しました。今後、xEVの駆動モーターへの適用を視野に入れた研究開発を進めていきます。(詳細は右ページ)

また、高温・低温など過酷な環境下で使用される車載用リチウムイオン電池の接続信頼性向上に向けて、アルミニウム/銅クラッド材<sup>\*1</sup>を加工したリチウムイオン電池用クラッド端子を開発しました。これにより、電池の軽量化や組立工数の削減も期待できます。

このほか、ネットワーク機器、自動車、スマートフォン搭載部品のさらなる小型化・省エネ化に向けて、高周波特性に優れたソフトフェライトコア材料の量産を開始しました。

### 磁性材料 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

産業機器や自動車、鉄道、新エネルギーなどの分野で使用されるパワーモジュールの冷却機構の小型化・低コスト化に向けて、130W/m・Kの高熱伝導率と機械的特性を両立したパワーモジュール用高熱伝導窒化ケイ素基板を開発しました。SiC半導体を採用した場合の高温動作化にも対応できるようになります。

### 索形材製品 海水淡水化コストの低減に貢献

海水淡水化に使用されるRO膜<sup>\*2</sup>の目詰まりを抑制するセラミックス吸着フィルタを開発しました。これにより淡水造水コストの低減が期待されます。今後は、実用化に向けた取り組みを加速させ、水処理ビジネスの中心地であるシンガポールから事業展開を進めていきます。

### 電線材料 鉄道車両の高機能化ニーズに対応

当社独自の鉄道車両用電線に関する火災安全設計技術を活用し、欧州鉄道車両火災安全規格に対応した鉄道車両用LANケーブルを開発しました。本品を製品ラインアップに加えることで、欧州やアジアにおける鉄道車両の高機能化ニーズに対応していきます。

<sup>\*1</sup> クラッド材:異なる2種類以上の金属を貼り合わせた材料。単一材料では得ることのできない複合特性を持たせることができる。  
<sup>\*2</sup> RO: Reverse Osmosis (逆浸透)の略。分子のみを透過する膜を介して2つの塩分濃度の異なる水が隣接するとき、塩分濃度の高い側に圧力をかけると低濃度側に水分子が移動する現象。

## グループ体となってモーターの高効率化技術を開発

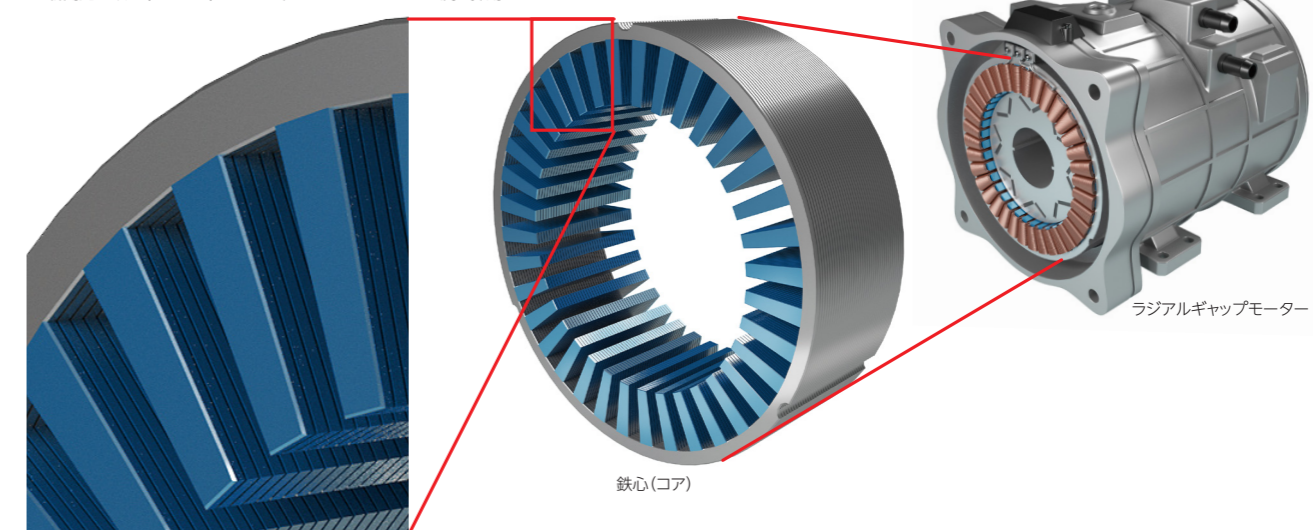
当社グループでは、GRITの設立により全社横断的な中長期の研究テーマを推進できる体制を整えました。技術や情報を有機的に組み合わせ、イノベーションを促進することで、新事業・新製品の創生をめざしています。一例として、アモルファス金属を用いたモーター鉄心構造の開発事例をご紹介します。

### 開発メンバーが GRIT に集結、新しい構造を実現

当社は、アモルファス金属「Metglas®」を用いたモーターの高効率化技術を開発しました。これは、自動車関連市場、産業インフラ関連市場やエレクトロニクス関連市場などからのモーターの小型・軽量化や高効率化への要求を受け、電磁鋼板に比べて鉄損(コアロス)が1/10以下と低いアモルファス金属を鉄心に用いるために研究開発したものです。

アモルファス金属は、薄いために加工枚数が増加することに加え、プレス後の組立処理が困難であり、プレス金型寿命が低下するなど、電磁鋼板に比べ加工難度が高く、複雑な形状に加工するための多くの課題がありました。GRITを軸とした社内外の開発チームによるオープンイノベーションにより、鉄心全体をアモルファス金属で作るのではなく、ティース部分のみにアモルファス金属を使用するという構造を実現することで、課題解決を図りました。

図 新開発の鉄心(イメージ)ティース部のみにアモルファス金属を採用



ティース部

鉄心(コア)

ラジアルギャップモーター

### グループの技術を結集した試作モーター

アモルファス金属「Metglas®」を使用したモーター鉄心構造に加え、超高密度ボンド磁石「HIDENSE®」やエナメル線など日立金属グループが持つモーター用材料を使い、試作品を作りました。試作品のモーターエネルギー効率などを評価した結果、世界最高水準といえるIE5<sup>\*3</sup>クラスの高い効率を得られました。

本件は、アモルファス金属のモーター用材料としての優位性を示すための取り組みとして試作したのですが、今後は、xEVの駆動用モーターなどへの適用を視野に入れた研究開発を進め、実証データとともにモーター用材料の新たな適用方法を提案していきます。

<sup>\*3</sup>: 国際電気標準会議(IEC)のIEC60034-30-2で現在策定議論中のモーターのエネルギー効率ガイドラインで最も高いレベルのもの。



試作したモーター

## 取締役会長メッセージ



## Foundation

### 企業基盤

#### CONTENTS

- 41 取締役会長メッセージ
- 42 コーポレート・ガバナンス
- 52 多様な人財の活躍推進
- 54 安全衛生
- 56 気候変動問題への取り組み
- 62 CSRに配慮した調達
- 63 人権の尊重



取締役会長

## 大森 紳一郎

日立金属グループは、2021年度中期経営計画のスタートに合わせ、2019年4月に佐藤光司が代表執行役 執行役社長に就任したことを、まずご報告します。執行役社長の交代と執行役員体制の一新、ならびに組織改革を行うことで、持続可能な社会を支える高機能材料会社としての成長を図っていきます。佐藤は、技術動向に深い知見を持つとともに、技術開発部門の責任者を務めた経験を有しており、特殊鋼カンパニーのプレジデントやグループ会社の社長など経営者としての経験も有していることから、2021年度中期経営計画を実行するには最適の人物であると判断し、取締役会において執行役社長に選任しました。また、組織改革については、共通の市場、顧客ニーズおよび要素技術を有する事業間の一層のシナジー強化とともに横申機能を高め、戦略性およびガバナンス両面の強化を図るため、従来の4カンパニー制から2事業本部制へと移行しました。このような執行体制の大きな変更により、取締役会の果たす役割も一層重要になっています。

当社が経営理念に掲げる「最良の会社」を具現する根幹となるものがコーポレート・ガバナンスであり、経営の重要課題と認識しています。そのため、取締役会による経営の監督機能と業務執行機能がそれぞれ有効に機能するとともに、両者のバランスがとれる組織体制を構築しています。取締役会の実効性については、2019年5月に行った分析で、取締役会の議題の選定は適切であること、事業戦略に関する議論や経営課題の議論が活発になされていること、重要な議題については事前に十分に議論しており、取締役会全体の実効性は確保されている一方で、戦略の実行施策および経営課題解決の進捗状況の適時フォローアップ、取締役の役割遂行に必要な情報を得る機会のさらなる拡充、当社グループ・拠点全体に対するガバナンス体制の充実が一層求められる評価結果となったと報告を受けています。今後は、さらに実効性を高めるための取り組みを進めるとともに、社外取締役の幅広い知見と多様な視点を積極的に取り入れることで、事業再編や戦略投資等、経営に関わる施策の大胆かつ迅速な実行につなげていけるように全面的にバックアップしていきます。

今後とも、ステークホルダーの皆さまには、質の高い情報をタイムリーに開示するとともに、皆さまとの建設的な対話を通じて得た当社経営に対する客観的な評価・視点を企業活動に反映させることで、持続的な成長と企業価値の向上に努めていきます。

# コーポレート・ガバナンス

## ■ コーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方

当社は、経営の透明性、健全性および効率性を確保し、ステークホルダーの期待に応え、企業価値を増大させることがコーポレート・ガバナンスの基本であり、経営の最重要課題の一つであると認識しています。このため、経営の監督機能と業務執行機能が、おのおの有効に機能し、かつ両者のバランスのとれた組織体制を構築することが必要であると考えています。また、タイムリーで質の高い情報開示を行うことがコーポレート・ガバナンスの充実に資するものと考え、決算内容にとどまらず、

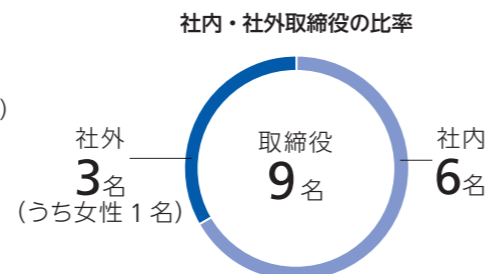
定期的に個別事業の内容や中期経営計画の開示を行っています。コンプライアンスについては、コーポレート・ガバナンスの根幹であるとの認識のもと、単に法令や社内ルールの遵守にとどまらず、社会倫理および道徳を尊び、社会の一員であることを自覚した企業行動をとることとしています。当社は、上記の内容を具体化した「日立金属グループ行動規範」を制定し、役員および従業員がとるべき行動の具体的な基準としています。

## ■ ガバナンス体制の概要

組織形態	
指名委員会等設置会社	
取締役関係	
定款上の取締役の員数	10名
定款上の取締役の任期	1年
取締役会の議長	会長（社長を兼任している場合を除く）
取締役の人数	9名（うち女性1名）
社外取締役に関する事項	
社外取締役の人数	3名
社外取締役のうち独立役員に指定されている人数	3名
各種委員会	
委員会の構成	指名委員会、監査委員会、報酬委員会
委員会の人数	指名委員会・報酬委員会各4名、監査委員会5名
執行役関係	
執行役の人数	14名
独立役員関係	
独立役員の数	3名

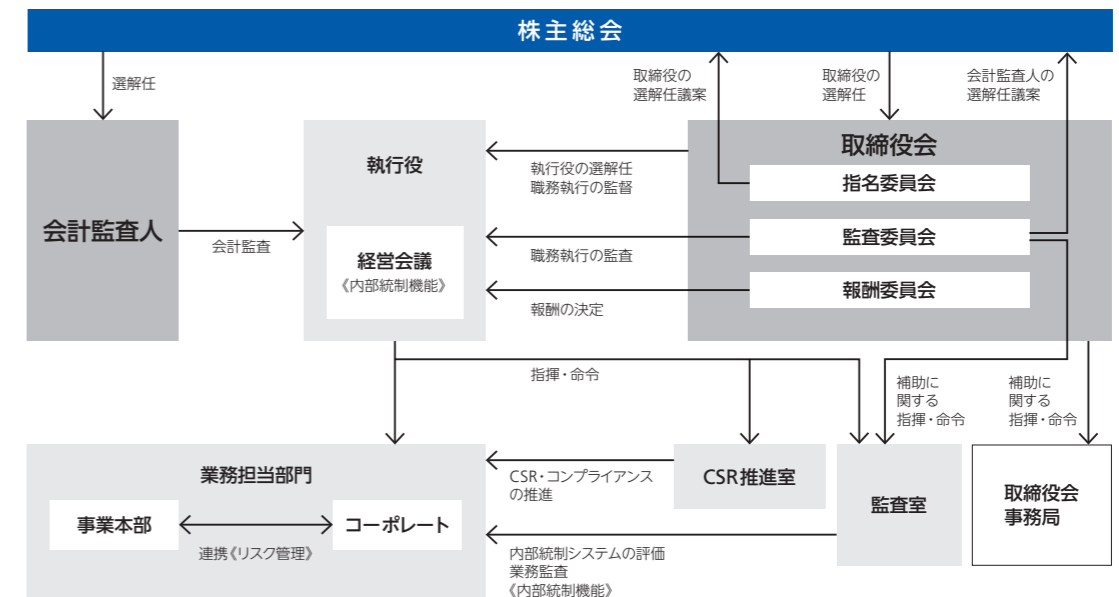
### コーポレート・ガバナンス強化に向けた取り組み

- 商法上の「委員会等設置会社」に移行（2003年6月）
- 独立役員たる社外取締役を2名から3名に増員（2016年6月）



## ■ 企業統治の体制の概要等

コーポレート・ガバナンス体制の模式図



各委員会の委員構成および委員長（議長）の属性

役位	氏名	指名委員会	監査委員会	報酬委員会
取締役会長	大森 紳一郎	◎	○	
取締役副会長	平木 明敏			
取締役	上野山 実	○	○	○
取締役	岡 俊子	○	○	○
取締役	福尾 幸一	○	○	○
取締役	佐坂 克郎			
取締役	佐藤 光司			◎
取締役	中村 豊明			
取締役	西家 憲一		◎	

※◎委員長 ○委員

当社は、指名委員会等設置会社の機関構成をとっています。これは、この体制が事業再編や戦略投資等全社経営に関わる施策の大胆かつ迅速な実行に資するものであり、さらに、指名、監査、報酬の各委員会および取締役会において、社会一般の規範に精通し、より広い視野に立ち、かつ豊富な経験と高度な知識を持った社外取締役により意思決定機能および監督機能を強化することが、経営の透明性、健全性および効率性の向上に有効であると判断したものです。この体制のもとで取締役9名（うち社外取締役3名）を選任し、会社法の規定に基づき取締役会、指名委員会、監査委員会および報酬委員会を設置しています。また、取締役会および各委員会の職務の執行を補助するため取締役会事務局を設置し、取締役会および各委員会の担当者としています。

指名委員会は、株主総会に提出する取締役の選任および解任に関する議案の内容の決定を目的とし、当該決定に係る権限のほか、指名委員のうち、取締役会を招集することができる者

の指名、指名委員会の職務の執行の状況を取締役に報告する指名委員の指名等の権限を有しています。

監査委員会は、取締役および執行役の職務の執行の監査および株主総会に提出する会計監査人の選任および解任ならびに会計監査人を再任しないことに関する議案の内容の決定等に関する決議を行い、当社の業務が適法かつ妥当に運営されることを目的とし、当該決議に係る権限のほか、会計監査人の解任又は不再任の決定の方針の決定、監査委員のうち、取締役会を招集することができる者の指名等の権限を有しています。

報酬委員会は、取締役および執行役が受ける個人別の報酬の内容を決定することを目的とし、当該決定に係る権限のほか、取締役および執行役が受ける個人別の報酬の内容の決定に関する方針の決定、報酬委員のうち、取締役会を招集することができる者の指名、報酬委員会の職務の執行の状況を取締役に報告する報酬委員の指名等の権限を有しています。

## ■ 監査委員会監査組織の状況

監査委員会を組織する委員は、計5名です。監査委員会は、取締役および執行役の法令・定款違反、経営判断の妥当性、内部統制システムの相当性の監査ならびに会計監査を担っています。監査委員会の職務の執行は、取締役会事務局の監査委員会担当者が補助しています。この監査委員会担当者は、執行役からの独立性を確保するため他の業務執行部門の職位を兼務

していません。監査委員会は、通常監査として、年間の監査方針および監査実施計画を作成し、これに基づき重要事項の報告聴取、監査委員による各事業所等および各子会社への往査等の手段により監査を行っています。また、取締役および執行役の法令・定款違反の行為等が見込まれる場合は特別監査を実施することとしています。

## ■ 会計監査人の状況

当社の会計監査人は、EY新日本有限責任監査法人であり、会計監査業務を執行した公認会計士は、次のとおりです。なお、その指示により、必要に応じてEY新日本有限責任監査法人に

所属する公認会計士およびその他が、会計監査業務の執行を補助しています。当社の会計監査業務に係る補助者は、公認会計士7名、その他25名です。

公認会計士の氏名等	所属する監査法人
業務執行社員 大内田 敬	EY 新日本有限責任監査法人
業務執行社員 葛貫 誠司	EY 新日本有限責任監査法人

## ■ 取締役・執行役に関する事項

### 取締役の機能および役割

当社では、取締役会決議事項を取締役会規則に規定しており、それらは会社法上の取締役会の専決事項(経営の基本方針、内部統制システムの整備に関する基本方針等の決定、執行役の選解任、代表執行役の選定・解職等)に加え、剰余金の配当、新

株・新株予約権の発行、ならびに一定の規模を超える財産の取得・貸借・処分、債務保証、組織再編等の事項です。これら以外の事項については執行役社長にその決定を委任しています。

### 社外取締役の機能および役割、会社との関係

社外取締役は、取締役会の構成員および指名、監査、報酬の各委員会の委員として活動しています。豊富な経験と高度な知識を有するとともに社会一般の規範に精通し、より広い視野に立って当社の経営における意思決定および監査機能の強化ならびに効率性の向上に寄与しています。

当社は、各社外取締役について、当社からの独立性は確保されていると考えており、東京証券取引所に対し、全員を独立役員として届け出しています。

当社は社外取締役上野山実氏および福尾幸一氏が過去に在

籍していた会社との間で取引がありますが、2018年度におけるその取引額は、いずれも当社および各社の連結売上収益の1%を大きく下回っており、両氏の過去の在籍状況は、社外取締役としての独立性に影響を与えるものではないと判断しています。

社外取締役岡俊子氏については、記載すべき事項はありません。

各社外取締役と会社との関係については、下記「社外取締役の独立性の判断基準」に照らして独立性を判断しています。

社外取締役の独立性の判断基準は、日立金属コーポレートガバナンス・ガイドライン第15条(社外取締役の独立性の判断基準)に定めています。ガイドラインは、当社のWEBサイト(<https://www.hitachi-metals.co.jp/ir/ir-csr.html>)に掲載しています。

## 取締役の経歴および各会議体への出席状況 (2019年6月26日現在)

※2018年6月～2019年5月の各会議体への出席状況について記載しています。



取締役会長  
**大森 紳一郎**

各会議体への出席状況  
取締役会 -  
指名委員会 -  
監査委員会 -  
(2019年6月就任)

1978年 4月 株式会社日立製作所 入社  
2008年 9月 同社 調達統括本部長  
2012年 4月 同社 執行役常務  
日立オートモティブシステムズ株式会社 取締役(2016年3月退任)  
2016年 4月 株式会社日立製作所 執行役専務(2019年3月退任)  
日立アプライアンス株式会社 取締役(2017年3月退任)  
日立コンシューマ・マーケティング株式会社 取締役(2017年3月退任)  
2017年 6月 日立化成株式会社 取締役(2018年6月退任)  
日立キャピタル株式会社 社外取締役(2019年6月退任予定)  
2019年 4月 当社 囑託  
2019年 6月 取締役会長(現任)

### 選任理由

株式会社日立製作所およびそのグループ企業における経営者としての豊富な経験とグローバル企業における調達業務、コスト構造改革およびガバナンスに関する高度な知識を、当社の経営に反映していただくことが、取締役会の意思決定および監督機能の強化ならびに効率性の向上に資するものと判断し、取締役に選任しました



取締役副会長  
**平木 明敏**

各会議体への出席状況  
取締役会 15回 / 15回  
報酬委員会 3回 / 3回

1985年 4月 当社 入社  
2008年 6月 日立設備エンジニアリング株式会社 取締役社長(2010年3月退任)  
2010年 4月 当社 事業役員 特殊鋼カンパニープレジデント 兼 輸出管理室副室長  
2012年 4月 事業役員常務 高級金属カンパニープレジデント 兼 特殊鋼事業部長 兼 輸出管理室副室長  
2015年 4月 代表執行役 執行役常務 高級金属カンパニープレジデント 兼 輸出管理室副室長  
2015年 6月 代表執行役 執行役常務 高級金属カンパニープレジデント 兼 輸出管理室副室長 兼 取締役  
2016年 1月 代表執行役 執行役常務 技術開発本部長 兼 品質保証本部長 兼 取締役  
2017年 4月 代表執行役 執行役社長 兼 取締役  
2019年 4月 取締役副会長(現任)

### 選任理由

当社の特殊鋼事業等の責任者のほか、当社の執行役社長として当社業務の執行統括を行ってきた経験を有し、当社グループの業務に精通していることから、同氏を取締役会の構成員とすることで、その豊富な経験と高度な知識を生かすことが、取締役会の意思決定および監督機能の強化ならびに効率性の向上に資するものと判断し、取締役に選任しました。



社外取締役  
**上野山 実**

各会議体への出席状況  
取締役会 -  
指名委員会 -  
監査委員会 -  
報酬委員会 -  
(2019年6月就任)

1975年 4月 松下電器産業株式会社(後にパナソニック株式会社に社名変更) 入社  
2006年 4月 同社 役員(経理担当)  
2007年 6月 同社 取締役(経理・財務担当)  
2010年 4月 同社 常務取締役(経理・財務担当)  
2012年 6月 同社 常務役員(2013年3月退任)  
2013年 4月 同社 顧問(2015年3月退任)  
2013年 6月 総合警備保障株式会社 社外監査役(2017年6月までは常勤監査役)(現任)  
2019年 6月 当社 社外取締役(現任)

### 選任理由

パナソニック株式会社において長年にわたり経理・財務の業務に携わり、経理・財務担当の取締役としての経験を有することから、その豊富な経験と財務・会計に関する高度な知識を、社外取締役としてより客観的な立場で当社の経営に反映していただくことが、取締役会の意思決定および監督機能の強化ならびに効率性の向上に資するものと判断し、社外取締役に選任しました。



社外取締役  
**岡 俊子**

各会議体への出席状況  
取締役会 15回 / 15回  
指名委員会 8回 / 8回  
監査委員会 14回 / 14回  
報酬委員会 3回 / 3回

1986年 4月 等松・トウシュロコンサルティング株式会社(現アビームコンサルティング株式会社) 入社  
2000年 7月 朝日アーサーアンダーセン株式会社 入社  
2002年 9月 デロイト・トーマツコンサルティング株式会社(現アビームコンサルティング株式会社) アリシバール(2012年8月退任)  
2005年 4月 アビームM&Aコンサルティング株式会社 代表取締役社長(後に社名変更等を経てプライスウォーターハウスクーパースマーバルパートナーズ合同会社 代表執行役)(2016年3月退任)  
2008年 6月 ネットイヤーグループ株式会社 社外取締役(2016年6月退任)  
2014年 6月 アステラス製薬株式会社 社外監査役(2018年6月退任)  
2015年 6月 株式会社ハピネット 社外監査役(2019年6月退任)  
2016年 4月 PwCアドバイザリー合同会社 パートナー(2016年6月退任)  
2016年 6月 株式会社岡&カンパニー 代表取締役(現任)  
当社 社外取締役(現任)  
三菱商事株式会社 社外取締役(現任)  
2018年 6月 ソニー株式会社 社外取締役(現任)  
2019年 6月 株式会社ハピネット 社外取締役(現任)

### 選任理由

長年にわたりM&Aや経営戦略立案等のコンサルティング業務に携わり、またコンサルティング会社の経営者やさまざまな企業での社外役員としての経験を有することから、その豊富な経験と企業経営および財務・会計に関する高度な知識を、社外取締役としてより客観的な立場で当社の経営に反映していただくことが、取締役会の意思決定および監督機能の強化並びに効率性の向上に資するものと判断し、社外取締役に選任しました。



社外取締役  
**福尾 幸一**

各会議体への出席状況  
取締役会 -  
指名委員会 -  
監査委員会 -  
報酬委員会 -  
(2019年6月就任)

1978年 4月 本田技研工業株式会社 入社  
2005年 6月 同社 執行役員(品質・認証担当)  
2010年 6月 同社 常務執行役員  
2014年 4月 同社 専務執行役員  
2014年 11月 株式会社本田技術研究所 取締役副社長  
2015年 4月 同社 代表取締役社長(2016年3月退任)  
2015年 6月 本田技研工業株式会社 取締役 専務執行役員(2016年6月退任)  
2018年 6月 株式会社セブン銀行 社外取締役(現任)  
2019年 6月 当社 社外取締役(現任)

**選任理由**

本田技研工業株式会社において品質・認証の責任者や同社およびそのグループ企業の経営者を務めた経験を有することから、その豊富な経験と当社製品の主要マーケットの一つである自動車業界に関する高度な知識を、社外取締役としてより客観的な立場で当社の経営に反映していただくことが、取締役会の意思決定および監督機能の強化並びに効率性の向上に資するものと判断し、社外取締役に選任しました。



取締役  
**佐坂 克郎**

各会議体への出席状況  
取締役会 15回/15回

1980年 4月 当社 入社  
2013年 4月 財務センター財務部長  
2013年 6月 安来工場次長 兼 株式会社日立金属安来製作所 代表取締役社長(2015年3月退任)  
2015年 4月 日立金属投資(中国)有限公司董事 兼 総経理(2017年3月退任)  
2017年 4月 当社執行役 経営企画本部副本部長 兼 グループ会社監査役室長(2018年3月退任)  
2018年 6月 取締役(現任)

**選任理由**

当社の財務、経営企画業務に携わったほか、中国の地域統括会社の総経理等を務めた経験を有し、当社グループの業務に精通していることから、同氏を取締役会の構成員とし、財務・会計をはじめとした豊富な経験と高度な知識を生かすことが、取締役会の意思決定および監督機能の強化ならびに効率性の向上に資するものと判断し、取締役に選任しました。



取締役  
**佐藤 光司**

各会議体への出席状況  
取締役会 -  
報酬委員会 -  
(2019年6月就任)

1987年 4月 当社 入社  
2011年 1月 日本エアフォージ株式会社 代表取締役社長(2013年6月退任)  
2014年 10月 当社 冶金研究所長  
2016年 1月 安来工場長  
2017年 4月 執行役 特殊鋼カンパニープレジデント 兼 輸出管理室副室長  
2018年 4月 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 兼 輸出管理室副室長  
2019年 4月 代表執行役 執行役社長  
2019年 6月 代表執行役 執行役社長 兼 取締役(現任)

**選任理由**

当社の特殊鋼事業および技術開発部門の責任者を務めた経験を有し、2019年4月以降、執行役社長として当社業務の執行統括を行っていることから、同氏を取締役会の構成員とすることで、取締役会において執行部門の情報の共有化を図るとともに、その豊富な経験と高度な知識を生かすことが、取締役会の意思決定機能の強化と効率性の向上に資するものと判断し、取締役に選任しました。



取締役  
**中村 豊明**

各会議体への出席状況  
取締役会 15回/15回

1975年 4月 株式会社日立製作所 入社  
2006年 1月 同社 財務一部長  
2007年 4月 同社 代表執行役 執行役専務  
2007年 6月 同社 代表執行役 執行役専務 兼 取締役  
2009年 6月 同社 代表執行役 執行役専務  
2010年 6月 当社 社外取締役(2012年6月退任)  
2011年 6月 株式会社日立ハイテクノロジーズ 取締役(2018年6月退任)  
2012年 4月 株式会社日立製作所 代表執行役 執行役副社長(2016年3月退任)  
2012年 6月 株式会社損害保険ジャパン(現損害保険ジャパン日本興亜株式会社) 社外監査役(2014年6月退任)  
2013年 4月 日立コンシューマエレクトロニクス株式会社 取締役(2014年3月退任)  
日立アプライアンス株式会社 取締役(2016年3月退任)  
日立コンシューマ・マーケティング株式会社 取締役(2016年3月退任)  
2013年 5月 日立コンシューマ・マーケティング株式会社 取締役(2016年3月退任)  
2015年 6月 当社 取締役(2016年6月までは社外取締役)(現任)  
2015年 12月 取締役会議長  
2016年 6月 株式会社日立製作所 取締役(現任)  
当社 取締役会長

**選任理由**

株式会社日立製作所およびそのグループ企業における経営者としての豊富な経験と高度な知識を当社の経営に反映していただくとともに、同氏の就任により日立グループとの緊密な連携を図ることが、取締役会の意思決定および監督機能の強化ならびに効率性の向上に資するものと判断し、取締役に選任しました。



取締役  
**西家 憲一**

各会議体への出席状況  
取締役会 -  
監査委員会 -  
(2019年6月就任)

1979年 4月 当社 入社  
2012年 4月 監査室長  
2013年 4月 磁性材料カンパニー次長 兼 企画部長  
2015年 4月 代表執行役 執行役 調達センター長 兼 輸出管理室長  
2016年 1月 代表執行役 執行役 人事総務本部長 兼 調達・VEC本部長 兼 輸出管理室長  
2016年 4月 執行役常務 人事総務本部長 兼 調達・VEC本部長  
2017年 4月 代表執行役 執行役専務 経営企画本部長  
2018年 4月 代表執行役 執行役専務 経営企画本部長 兼 グループ会社監査役室長  
2019年 4月 囑託  
2019年 6月 取締役(現任)

**選任理由**

当社の監査部門の長ならびに調達、人事総務および経営企画部門の責任者を務めた経験を有し、当社グループの業務に精通していることから、同氏を取締役会の構成員とし、財務・会計をはじめとした豊富な経験と高度な知識を生かすことが、取締役会の意思決定および監督機能の強化ならびに効率性の向上に資するものと判断し、取締役に選任しました。

**業務執行体制の状況**

業務執行については、取締役会から執行役に対し業務の決定権限を大幅に委譲することによって意思決定の迅速化を図っています。当社は、執行役社長の業務の決定および執行が法令および定款に適合し、かつ、多面的な検討を踏まえて効率的に行われることを確保するために、経営会議を設置しており、当社または当社グループに影響を及ぼす一定の重要な経営事

項については、経営会議で審議を行った上で、これを決定することとしています。また、当社では、2019年4月1日付で、共通の市場、顧客ニーズおよび要素技術を有する事業間の一層のシナジー強化とともに横串機能を高め、戦略性およびガバナンス両面の強化を図るため、社内カンパニー制度から事業本部制度に移行しました。

**執行役**(2019年4月1日現在)

代表執行役 執行役社長  
**佐藤 光司**  
全社業務 執行統括

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

執行役常務  
**田宮 直彦**  
管理管掌  
人事総務本部長  
コンプライアンス統括責任者

執行役常務  
**村上 和也**  
事業管掌  
機能部材事業本部長  
輸出管理室副室長

執行役常務  
**渡邊 洋**  
事業管掌  
金属材料事業本部長  
輸出管理室副室長

執行役  
**赤田 良治**  
事業管掌  
日立金属投資(中国)有限公司 董事長 兼 総経理

執行役  
**植村 典夫**  
事業管掌  
機能部材事業本部副本部長  
パワーエレクトロニクス統括部長

執行役  
**諏訪部 繁和**  
事業管掌  
機能部材事業本部副本部長  
磁性材料統括部長

執行役  
**谷口 徹**  
事業管掌  
金属材料事業本部副本部長  
自動車鋼物統括部長

執行役  
**長谷川 正人**  
技術、管理管掌  
技術開発本部長

執行役  
**波多野 知行**  
事業管掌  
Hitachi Metals America, Ltd.  
Director & President & CEO

執行役  
**平野 健治**  
事業管掌  
金属材料事業本部副本部長  
安来工場長

執行役  
**増田 久己**  
管理管掌  
経営企画本部長

執行役  
**山本 徹**  
営業管掌  
営業本部長



執行役



## 取締役会の実効性についての分析・評価

当社は、2018年度の実効性に関し、取締役会のアンケートと個別ヒアリングを実施しました。アンケートの大項目は、構成、意思決定プロセスおよび貢献、運営・支援体制その他です。

実施したアンケート・ヒアリング結果等で得られた各取締役からの評価および意見に基づき、2019年5月の取締役会にて議論し、評価を行いました。その結果、取締役会の議題の選定は適切であり、事業戦略に関する議論や経営課題の議論が活発になされており、重要な議題については事前に十分に議論しており、取締役会全体の実効性は確保されていることを確認し

ました。

そして、次の点の議論については、さらなる改善の余地があることを認識しました。

- ①戦略の実行施策および経営課題解決の進捗状況適時フォローアップ
- ②取締役の役割遂行に必要な情報(事業および人)を得る機会のさらなる拡充
- ③当社グループ・拠点全体に対するガバナンス体制の充実  
今後さらに実効性を高めるべく、今後の取締役会の運営に生かしていきます。

## 2018年度に取締役会で議論された主な議題

- 安全施策進捗状況
- 経営課題への対応の進捗報告
- 2021年度中期経営計画
- 執行役および代表執行役ならびに執行役社長等の決定
- 指名委員会、監査委員会および報酬委員会を組織する委員の選定

- 指名委員会、監査委員会および報酬委員会の職務執行状況の報告
- コーポレートガバナンス・コード対応
- 取締役会の実効性評価の実施

## ■ 役員の報酬等

### ① 役員の報酬等の額またはその算定方法の決定に関する方針の内容および決定方法

当社は、会社法の規定により、報酬委員会が「取締役および執行役の個人別の報酬等の内容の決定に関する方針」を定めています。また、取締役および執行役に対する個人別の報酬等の額は、当該方針に基づき報酬委員会の決議により決定しています。

「取締役および執行役の報酬等の内容の決定に関する方針」の内容につきましては、「(a)当社経営を担う取締役および執行役が、長期的視点で経営方針を決定し、中期経営計画および年度事業予算を立案・実行することにより、当社の企業価値を増大させ、株主等利害関係者に資する経営を行うことに対して報酬を支払う。(b)取締役および執行役が経営に対してそれぞれの経営能力あるいは経営ノウハウ・スキルを生かし、十分な成果を生み出せるよう動機付けするために、短期および中長期的な会社の業績を反映した報酬体系とし、顕著な成果に対しては相応の報酬を支払うことで報いる。(c)当社が支払う報酬は

基本報酬および期末賞与とする。(d)自社株式の保有を通じて株主と利害を共有することで、当社の持続的成長と中長期的な企業価値の向上を促進するため、取締役および執行役は、報酬の一部を役員持株会に拠出し、一定の株式数に至るまで自社株式を取得することを原則とする。取得した自社株式は在任中および原則として退任後1年を経過するまで継続して保有する。」こととしています。基本報酬につきましては「取締役および執行役としての経営に対する責任の大きさ、およびこれまでに培った豊富な経験、知見、洞察力、経営専門力等を活用した職務遂行への対価として個別に決定する。また、取締役および執行役の人材確保のため、他社報酬レベルと比較して遜色のない水準とする」こととし、期末賞与につきましては「業績に連動するものとする」こととしています。

### ② 役員区分ごとの報酬等の総額、報酬等の種類別の総額および対象となる役員の員数

役員区分	報酬等の総額 (百万円)	報酬等の種類別の総額 (百万円)		対象となる役員の員数 (名)
		基本報酬	期末賞与	
取締役 (社外取締役を除く)	77	67	10	6
執行役	509	375	134	13
社外役員	53	45	8	3

(注) 執行役を兼任する取締役に対しては、執行役としての報酬等を支給しており、取締役としての報酬等は支給していません。

### ③ 業績連動報酬とそれ以外の報酬等の支給割合の決定に関する方針

当社の役員報酬は、固定報酬である基本報酬と業績連動報酬である期末賞与により構成されています。執行役の業績連動報酬は、執行における責任の度合を勘案して業績との連動を強め、役位に応じて、総報酬に占める割合が以下の比率の範囲内に収まるように業績連動報酬の基準額を設定しています。ま

た、取締役の業績連動報酬は、経営の監督機能を十分に発揮するため、総報酬に占める割合が以下の比率の範囲内に収まるように業績連動報酬の基準額を設定しています。なお、執行役を兼任する取締役に対しては、執行役としての業績連動報酬を支給しており、取締役としての業績連動報酬は支給していません。

役位	固定報酬	業績連動報酬の基準額	合計
執行役社長	60%	40%	100%
執行役専務、常務	67%～68%	32%～33%	
執行役	70%	30%	
取締役	86%～89%	11%～14%	

### ④ 業績連動報酬に係る指標および当該指標を選択した理由

2018年度における業績連動報酬に係る指標は、2018年度中期経営計画において成長性および収益性を重視していることから、連結の「売上収益」、「税引前当期利益」および「営業活動に関するキャッシュ・フロー」を用いています。

また、2019年度における業績連動報酬に係る指標は、

2021年度中期経営計画において成長性、収益性および経営効率性を重視していることから、連結の「売上収益」、「調整後営業利益」、「ROIC (Return on Invested Capital: 投下資本利益率)」および「Cash Conversion Cycle: 運転資金手持日数」を用いています。

### ⑤ 業績連動報酬の額の決定方法ならびに業績連動報酬に係る指標の目標および実績

業績連動報酬である期末賞与については、役位ごとに業績連動報酬の基準額を設定した上で、以下の算定式によって、個別に支給額の決定を行います。なお、その結果については報酬委員会において議論のうえ、最終確定いたします。

個別期末賞与支給額 = 業績連動報酬の基準額 × ((全社業績支給係数<sup>\*1</sup> × 全社業績評価ウェイト) + (担当業務別支給係数<sup>\*2</sup> × 担当業務別評価ウェイト) + (個人別目標支給係数<sup>\*2</sup> × 個人別目標評価ウェイト))

\*1 「全社業績支給係数」は、全社業績に関する指標ごとの目標が1となるように0～2のレンジを会社があらかじめ定め、当該レンジにおける実績の達成度に指標別の評価ウェイト(売上収益:0.3、税引前当期利益:0.5、営業活動に関するキャッシュ・フロー:0.2)を乗じ、これを合計したものを使用します。なお、当事業年度における「全社業績支給係数」の実績は0.47となりました。

\*2 「担当業務別支給係数」および「個人別目標支給係数」は、それぞれ役員ごとに設定する目標が1となるように0～2のレンジを会社があらかじめ定め、当該レンジにおける実績の達成度に指標別の評価ウェイトを乗じ、これを合計したものを使用します。

## ⑥役員報酬の決定権限を有する者の名称、その権限の内容および裁量の範囲、ならびに報酬委員会の手続きの概要

当社は指名委員会等設置会社であり、独立社外取締役が過半数の構成である報酬委員会において、個人別の報酬等の内容に係る決定に関する方針を定め、当該方針に基づき個人別の報酬額の決定を行っています。なお、報酬額の決定に際しては、

毎年、役員報酬に関するマーケットサーベイに参加し、当社の役員報酬水準は国内における同一規模の他企業と比較しても適正な範囲であることを確認しています。

## ⑦報酬委員会の活動内容

当事業年度内に報酬委員会を合計3回開催し、取締役および執行役の報酬等の内容の決定に関する方針の決定およびそれに基づく個人別の報酬の内容を決定しました。なお、報酬委員

会への出席状況については、当事業年度に在籍した報酬委員会に属する取締役は、在任期間中に開催された報酬委員会全てに出席しています。

## ■ 親会社との関係

当社は、株式会社日立製作所を親会社とする日立グループの一員として、同社との関係においては、事業運営および取引では自律性を維持しつつ、研究開発協力等を通じて同グループ各社と緊密な協力関係を保ち、その経営資源を有効に活用して、高品質の製品およびサービスの提供を図っています。

株式会社日立製作所との人的関係につきましては、同社の取締役1名および執行役1名が当社の取締役を兼務しています。同社は、当社の取締役会における意見の表明および議決への参加を通じて、当社の経営方針の決定等について影響を及ぼし得る状況にあります。なお、上場取引所の定めに基づき独立役員と

して指定する社外取締役3名が就任しており、取締役会における審議に当たり、より多様な意見が反映され得ることから、当社は独自の経営判断を行うことができる状況であると認識しています。当社の業務執行を担う執行役は、同社の役員を兼務していません。

株式会社日立製作所との取引関係につきましては、同社との間に日立グループ・プーリング制度による金銭消費貸借その他の取引関係がありますが、当社の事業活動は同社との取引に大きく依存する状況にはありません。なお、同社との取引は市価を基準として公正に行うことを方針としています。

## ■ 株式の政策保有に関する方針

当社は、取引関係の維持・強化、資本・業務提携、共同開発等の保有目的ならびに保有に伴うリターンおよびリスクを総合的に勘案して、当社の企業価値の向上に資すると認められる場合を除き、政策保有株式を保有しないことを原則としています。また、政策保有株式の保有目的等につきましては、毎年、取締役会において、個別銘柄ごとに保有の意義や資本コスト等について定性面と定量面から検証を行うことを通じて縮減を行って

います。その他の当社の政策保有株式に関する方針については、ガイドライン第7条(株式の政策保有に関する方針)を参照ください。

なお、2019年3月末時点の政策保有株式の銘柄数は、コーポレートガバナンス・コード施行前事業年度末(2015年3月末)時点の42銘柄から、26銘柄となりました。

## ■ 内部統制

### 内部監査組織の状況

当社は、内部監査を担当する部門として監査室(専任担当者10名)を置いています。監査室は、年間の監査方針および監査実施計画を作成し、これに基づき概ね3年サイクルで当社各事業所および国内外の各グループ会社の業務執行状況および経営状況を往査するとともに、監査委員会の監査および会計監査人監査と連携し、三様監査の連携を推進しています。このほか、執行役社長の特命等に基づいて、特別監査を実施すること

があります。なお、執行役社長および監査委員会に対して監査実施計画を事前に報告するとともに、概ね月1回監査の結果を報告しており、加えて関連事業部門の事業責任者やコーポレート部門各部に対して概ね月1回監査報告会を開催し、業務執行の改善を指示しています。さらに、必要に応じて当社内の環境、安全、システムを担当する各部門等と協力して往査を実施しています。

## 内部監査、監査委員会監査および会計監査の相互連携ならびにこれらの監査と内部統制部門との関係

監査委員会は、会計監査人から、(a)監査実施計画の説明を受け、必要に応じて協議および調整しています。また、(b)監査結果の報告を受け意見交換を行っています。さらに、(c)会計監査人がその職務を行うに際して執行役の職務の執行について不正の行為または法令もしくは定款に違反する重大な事実があることを発見したときは、その報告を受けることとしています。加えて、監査委員会は、内部監査部門から監査実施計画の報告を受け、定期的に報告を聴取するとともに、監査委員会の監査との連携を図るため、(a)監査委員会が必要と認める部門への内部監査部門による特別監査の実施および(b)内部監査部門が実施する監査に盛り込む重点監査項目の設定を指示することができます。なお、取締役会の定めるところにより、監査委員会がその職務の遂行に必要とする事項については、内部監査部門である監査室が監査委員会の指揮命令に基づき、同委員会の職務執行を補助することとしています。また、監査室は、内部統制の評価をも担当しており、その状況を監査委員会に報告しています。さらに、内部監査部門以外の財務、コンプライアンス、リスクその他を担当するコーポレート部門等も内部統制につき一定の役割を担っており、職務の遂行状況を監査委員会に報告しています。

## ■ リスク管理

リスク管理については、政治・経済・社会情勢の変化、為替変動、急速な技術革新および顧客ニーズの変化その他の事業リスクについて、各執行役が把握、分析および対応策の検討を行うとともに、適宜、取締役会、監査委員会、経営会議その他の会議における議論を通じて、その見直しを図っています。また、当社グループの各拠点は、コンプライアンス、反社会的勢力、財務、調達、環境、災害、品質、情報セキュリティ、輸出管理、法務等に係る顕在化したリスク情報を、各業務担当部門等と、速やかに共有する体制を構築するとともに、コーポレートの各業務担当部門が、社内規則・ガイドライン等の制定、教育、啓発、事前チェックならびに業務監査等を実施し、社内の関係業務担当部門と連携することによって、リスクの回避、予防および管理を行っています。さらに、BCP(Business Continuity Plan:事業継続計画)については、この策定のみならず事業構造やリスクの変化に合わせて定期的・継続的にBCPを改善するBCM(Business Continuity Management:事業継続管理)を実践しています。

当期は、現行BCPの実運用での課題確認および改善を図るため、当社グループ国内拠点が連携した大規模なBCP訓練の準備に注力し、2019年4月に当該訓練を実施しています。また、災害発生時における安否確認システムの応答訓練も継続的に

また、当社では、「三様監査の連携推進」が監査・監督機能の最重要テーマと考え、監査委員会、会計監査人、内部監査部門それぞれが発見した課題を相互に情報共有するとともに、会計監査人評価基準に基づく当社側から会計監査人への一方向の評価から一歩踏み込んで、「相互牽制と相互評価」を推進しています。特に、外部機関である会計監査人によるリスク検出機能が、当社グループのリスク検出全体の中で重要と考え、その機能強化のために、会計監査人と当社財務部門、内部監査部門、監査委員会との間それぞれでの相互評価を拡充しています。具体的には、監査委員会が定めた会計監査人評価基準に基づき、当社側が、監査委員会、経営幹部、内部監査部門等とのコミュニケーション、監査の品質管理体制、監査計画、監査チーム、監査報告・四半期レビュー報告、監査報酬の基礎となる監査時間と監査計画の整合性等を評価した上で、監査委員会が総合評価しています。他方、会計監査人は当社側財務部門、内部監査部門、監査委員会の基本業務、監査対応、連携、リスク認識、活動状況、リソース等を評価し、評価結果を相手に報告しており、当社はこれを当社の機能強化につなげています。また、当社事業所・子会社の財務部門と会計監査人との間の相互評価も始めています。

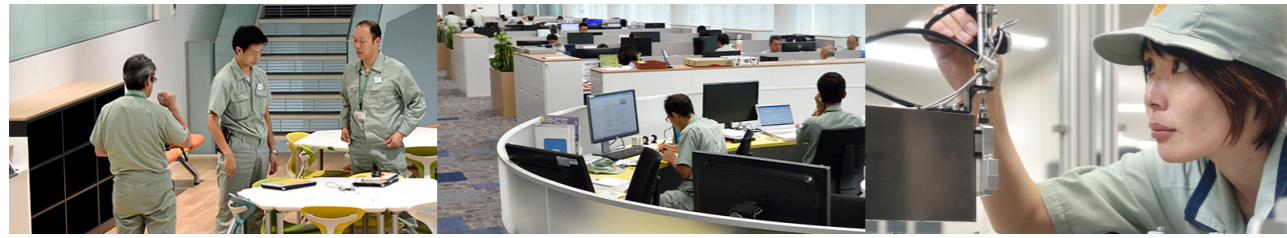
実施しています。

日立金属グループの経営成績、財政状態等に影響を及ぼす可能性のある主なリスクは以下の通りです。

- 製品需要に関連する市場の経済状況に係るリスク
- 原材料価格の変動に係るリスク
- 資金調達に係るリスク
- 為替レートの変動に係るリスク
- 有価証券の価値変動に係るリスク
- 海外への事業展開に係るリスク
- 競争優位性および新技術・新製品の開発・事業化に係るリスク
- 知的所有権に係るリスク
- 環境規制等に係るリスク
- 製品の瑕疵・欠陥に係るリスク
- 法令・公的規制に係るリスク
- 地震、その他自然災害等に係るリスク
- 情報セキュリティに係るリスク
- 退職給付債務に係るリスク
- 親会社との関係に係るリスク
- M&Aに係るリスク
- 人材確保に係るリスク

# 多様な人財の活躍推進

日立金属グループは、経営理念「『最良の会社』を具現して社会に貢献する」の実現に向けて、2021年度中期経営計画においては「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、ダイバーシティ・マネジメントを徹底追求することを重要な経営戦略として位置づけ、さまざまな施策に取り組んでいます。



## 人財こそが競争力の源泉

グローバルで事業拡大を推進する日立金属グループは、人財こそが競争力の源泉であるという認識のもと、多様な人財が集まり、意見をぶつけ合い、誇りを持って生き生きと働ける会社を実現することで、社是である「蘇則彊」(和すれば強し)を具現化していきます。

また人財戦略として、「多様な人財・価値観の確保」「働きがいのある仕事」「働きやすい環境」の3つをテーマに掲げるとともに、「従業員活性化」「ダイバーシティ・マネジメント推進」「働き方改革」推進「安全で健康な職場の実現」の4つをKPIとして設定しています。

## 人財育成プログラム

コミュニケーションシンボル「Materials Mag!c」には、「私たち一人ひとりが成長への原動力となる」という決意が込められています。日立金属グループでは、一人ひとりが専門力を磨き、自らが課題を発見し、行動・解決できる人財、また余人をもって

代えがたい「一隅(いちごう)を照らす人財」となるよう、OJTとOFF-JTを相互に連携させた人財育成プログラムの充実と強化に取り組んでいます。

## 次代を担う人財の育成

次代の経営を担う人財を早期に選抜し、育成するプログラムの充実も図っています。事業本部横断型の人事ローテーション

やタフアサインメントをはじめ、社外研修を含むOFF-JTなどの研修を実施しています。

## グローバルにおける人財の採用・育成

事業の急速なグローバル化に伴い、欧州や米国、中国、アジアの地域統括会社で将来の幹部候補となる人財の採用と育成を加速させています。さらに国内社員の海外業務研修、グローバル研修など、グローバルに活躍できる将来の幹部候補の早

期育成や外国籍社員・留学生の積極採用、海外グループ会社におけるナショナルスタッフの責任あるポストへの登用を推進しています。

## ダイバーシティ・マネジメントの推進

多様性を軸とした企業文化の創造には、全ての人財の可能性を広げ、活躍できる仕組みと環境の醸成が重要です。人財基盤の強化として、多様な人財の確保と戦略的配置、および活躍推進に取り組んでいます。さらに、社長を責任者とするダイバーシティ推進協議会を設置して、グループ全体で活動方針や課題

を共有し、ダイバーシティ・マネジメントを推進しています。また、社外取締役に女性1名を選任し、ダイバーシティの定期的な助言を受けながら、特に女性活躍推進については以下の方針のもとに取り組んでいます。

## 女性活躍推進における活動方針

### 1. 新卒採用(総合職)における女性の採用比率

目標 技術系10%以上  
事務系40%以上

### 2. 定着支援

- 不安払拭のためのキャリア開発支援
- 管理職層の意識改革
- 日立グループ研修等をはじめとする家事・育児と仕事の両立支援
- 「働き方改革」等を通じた多様な働き方の推進

### 3. 登用施策

- 女性管理職目標 2017年度1.2%、2018年度1.5%の達成
- 選抜者の個別育成計画、研修の実施

## 主な取り組み紹介

- 女性総合職社員への実態調査(ヒアリング)
- 女性総合職ネットワーキングイベント(日立金属女性フォーラム)の開催
- 役員向けダイバーシティ研修(講演会)
- 日立グループ女性活躍度調査・分析
- 日立グループキャリア研修、産休前・復職支援セミナーをはじめとする各種社外研修・セミナー等への派遣
- 女性を部下にもつ管理職セミナーの開催
- 社内報での取り組み事例紹介

さらに、日立グループ内外との人財交流や経験者を積極的に採用するほか、自らの可能性の幅を広げたい社員に対し、部門や職種を超えて異動を実現させる社内フリーエージェント制度「マイチャレンジ」の活用、配偶者海外帯同休暇の導入など、多様な人財の交流とキャリアの実現を支援しています。

## MSCI 日本株女性活躍指数(WIN)に選定

当社は、2017年7月からESG投資指数「MSCI日本株女性活躍指数(WIN)」\*の構成銘柄に組み入れられており、性別多様

性が評価されたものと認識しています。  
\*各業種から性別多様性スコアの高い企業を選別して構成した指数。

## 「働き方改革」

日立金属グループは、多様な人財が異なる価値観や考え方を共有しながら、生産性の高い仕事のやり方や働き方を志向し、仕事の充実感と自らの成長を実感できる環境づくりが不可欠であると考えます。これを実現するため、「働き方改革」プロジェク

トを2016年度に立ち上げました。初年度である2016年度は「意識改革」、続く2017年度は「実行」、そして2018年度を「浸透」フェーズと位置づけ、2018年度までに年間総実労働時間2,000時間未満とする目標を設定し、活動を進めてきました。

## 2018年度における「働き方改革」の取り組み

「浸透」の年である2018年度は、ICT施策の推進による業務効率向上やタイムフリー・ロケーションフリー勤務の促進・定着化等に取り組む、一人ひとりが働きがいや働きやすさを「実感」できる、本質的な働き方改革の実現に向けた活動を行いました。2018年度の年間総実労働時間は2,049時間となり、残念ながら目標は未達成となりましたが、2016年度に比べると総労働時間は大幅に減少しており、働き方改革によって生産性の高い「働き方」が浸透してきています。

## 2018年度「働き方改革」の活動概要

- 業務効率向上  
ファイル共有システムやコミュニケーションツール等のICTインフラを整備
- タイムフリー勤務、ロケーションフリー勤務の働き方促進および定着化  
勤務時間・場所の制約を緩和し、生産性の高い働き方を実現するための施策・環境を整備
- 休み方の意識転換  
本社と生産工場の休日統一を検討し、2019年度よりほとんどの事業所の休日を統一
- 事業所、グループ会社との連携  
RPA活用やペーパーレス化などの業務改善に関する情報の共有

## 従業員構成(単体)

	2014年度 (2015年3月末)	2015年度 (2016年3月末)	2016年度 (2017年3月末)	2017年度 (2018年3月末)	2018年度 (2019年3月末)
従業員数(人)	6,306	5,966	5,858	6,315	7,067
男性	5,660	5,339	5,241	5,654	6,277
女性	646	627	617	661	790
女性比率(%)	10.2	10.5	10.5	10.5	11.1
平均年齢(歳)	43.0	43.5	43.9	43.6	43.2
平均勤続年数(年)	20.0	20.6	21.0	21.0	18.4
女性管理職(人)	10	11	12	16	19
障がい者雇用率*(%)	2.24	2.34	2.40	2.31	2.21

\* 特例子会社を含みます。

# 安全衛生

日立金属グループは「安全と健康はすべてに優先する」という考え方のもと、「安全文化の浸透」「安全な組織づくり」「設備の本質安全化」により、国内外の製造拠点で安全な職場づくりを推進しています。また、2019年6月には「健康経営宣言」を行い、グループ全社の健康な職場づくりを強化しています。

## 安全文化の浸透

当社グループは、安全文化の浸透に向けて、社長から安全に関する方針や考え方を伝えるとともに、現場の声を聞く「安全タウンホールミーティング」を2018年12月から継続開催しています。2019年度は、グローバル全製造拠点を対象に約50回の開催を予定しています。また、製造現場では、これまで「2S3定（整理・整頓、定品・定量・定位置）」活動を推進してきましたが、今後は2S3定活動の範囲を安全活動まで広げ、安全文化の浸透を図ります。



## モノづくり安全体感教育による危険感受性向上

当社の九州工場、桶川工場、グループの株式会社日立金属ネオマテリアル吹田工場等では、従業員の危険感受性向上を目的に、「巻き込まれ」「挟まれ」「感電」などを体感する施設を設置しています。現在、モノづくり安全体感教育の充実を図るためのプロジェクトを発足し、グループ全体に安全体感教育の浸透を図るとともに安全文化構築の基礎となる「モノづくり安全体感教育施設」の計画を進めています。当社のすべての従業員に安全体感教育を受講させ、安全意識の高い人づくりを推進していきます。



日立金属ネオマテリアル吹田工場 安全疑似体感学習センター  
全従業員の安全意識向上のため活用することを目的に設置。



回転物の巻き込まれ疑似体感学習装置

布や紐を機械装置の回転している軸に巻き込まれた場合の状況を実際に体感することができる。家庭用扇風機相当のモーターでも減速することにより強い張力が発生する。



落下衝撃力体感学習装置

25kgの重りを1mの高さから落下させ、その衝撃力を缶コーヒーの空き缶の潰れ具合で見ることができる。銅塊運搬作業時の安全意識向上につなげる。

## 安全な組織づくり

2019年4月、人事総務本部の安全部門の人財を拡充し、新たに「安全衛生推進部」を立ち上げました。安全衛生推進部では、事業所の人数や規模によって必要な組織や資格取得者などを定めた「安全組織のガイドライン」を作成し、4月から運用を促進しています。2019年度中に、ガイドラインに準じた組織を、各事業所に構築することをめざしています。

## 安全衛生監査

日立金属グループ安全衛生重点施策の活動や当社規則、関連法規の順守状況を確認するとともに、管理監督者への安全衛生教育を実施しています。2018年度は事業所に対する安全衛生監査を通じて、安全衛生推進計画における安全衛生重点施策の取り組みや化学物質関連の順法状況を確認するとともに、管理監督者に対し災害の傾向からヒューマンエラーの防止対策などの安全衛生教育を実施しました。

## 設備の本質安全化

2021年度中期経営計画においては、設備の本質安全化施策の実施に向けて年間20億円の安全新営の投資を計画しています。2019年度はグループ全社で挟まれ・巻き込まれ安全対

策を優先して取り組むと同時にリスクアセスメントにより優先順位の高い安全施策を実施していきます。

## 健康経営

当社グループは、全従業員を対象にストレスチェックを実施し、その結果に基づいた施策を実施するなど、こころとからだの健康づくりを行っています。また、働き方改革により過重労働をなくし、生き生きと働くことができる職場環境づくりにも力を注いでいます。

2019年6月には「健康経営宣言」を行い、従業員の健康管理を経営課題として捉え、生活習慣病予防や禁煙支援などの取り組みを進め、グループ全社の健康経営施策を強化しています。

## 健康経営宣言

日立金属株式会社は、『最良の会社』を具現して社会に貢献することを経営理念としております。

『最良の会社』は、「社員一人ひとりがこの会社で働くことを生きがいに思える」会社であり、社員が、日々笑顔で生き活きと実力を発揮し、自分の成長を実感できる会社であるためには、一人ひとりがまず「健康」であることが不可欠です。「安全と健康はすべてに優先する」という経営方針の下、安全活動とともに社員の「健康」に注力した活動を推進することをここに宣言します。

2019年6月  
日立金属株式会社  
代表執行役 執行役社長  
佐藤 光司

# 気候変動問題への取り組み

## 1 環境ビジョン・基本方針

日立金属グループは、日立の環境ビジョンである「低炭素社会」「高度循環社会」「自然共生社会」を重要な3つの柱として、ステークホルダーとの協創による、社会イノベーション事業を通じて環境課題を解決し、生活の質の向上と持続可能な社会の両立を実現することをめざします。また、日立のめざす環境長期目標「環境イノベーション2050」を達成するための必要な役割を果たしてまいります。

### 日立グループ環境ビジョン



### 日立金属グループ環境基本方針

- 理念** 日立金属グループは「最良の会社」を具現して社会に貢献することを経営の基本理念としている。この基本理念に基づき、人類共通の財産を後世へ健全な状態で承継するために、環境配慮を経営上の重要課題として位置付け、地球環境、地域社会環境の保全を積極的に推進する。
- スローガン**
- 地球環境保全は人類共通の重要課題であることを認識し、環境と調和した持続可能な社会の実現を経営の最優先課題の一つとして取り組み、社会的責任を果たす。
  - 地球環境保全および資源有限性への配慮に関するニーズを的確に把握し、これに対応する高度で信頼性の高い技術および製品を開発することにより社会に貢献する。

## 2 日立金属グループの行動計画

日立金属グループは、3カ年の中期環境計画に基づき活動を推進しています。2016～2018年度中期環境計画は、おおむね計画を達成しました。2019～2021年度の新中期計画では、低炭素、高度循環、自然共生社会について一部見直しを行いました。

### 2018年度の取り組み実績と2021年度計画

2018年度の実施策(計画)	2018年度の実施策(成果)	2021年度施策の計画
・環境教育を本社および各カンパニーで実施(継続)	・環境e-ラーニング実施(受講率100%)、環境監査員養成研修実施(1回)	・環境e-ラーニング実施(受講率100%)、環境監査員養成研修実施(1回)
・環境親和型重点製品の売上比率(21%以上)	・環境親和型重点製品の売上比率(21%)	・環境親和型重点製品の売上比率(25%)
・エネルギー使用量の活動量原単位の削減(基準年度(2005年度)対比13.0%)	・エネルギー使用量の活動量原単位の削減(基準年度(2005年度)対比6.6%)	・CO <sub>2</sub> 原単位改善率の削減(基準年度(2010年度)対比7%)
・廃棄物・有価物発生量の活動量原単位の削減(基準年度(2005年度)対比8.0%) ・再資源化率の向上(74.0%)	・廃棄物・有価物発生量原単位の改善(基準年度(2005年度)対比12.0%) ・再資源化率の向上(78.2%)	・廃棄物発生量原単位改善率(基準年度(2010年度)対比14%) ・廃棄物の埋立率の改善(12%)
・水使用量の原単位の改善(基準年度(2006年度)対比14%)	・水使用量の活動量原単位の削減(基準年度(2006年度)対比28%)	・水使用量原単位改善率(基準年度(2010年度)対比26%)
・生態系保全活動実施(1,600件/年)	・生態系保全活動の実施(1,601件/年)	・生態系保全への貢献(実施件数累計12件)

## 3 製品・サービスの環境配慮

日立金属グループは、環境保全基本方針の「行動指針」の中で、製品ライフサイクルでの環境影響に配慮したグローバルなモノづくりの推進を掲げ、製品の研究開発・設計、生産、流通・販売、使用、廃棄などの各段階における環境負荷の低減をめざして活動を行っています。

特に、次世代主力製品の中で、環境・エネルギー分野に注力し、新製品の開発を推進しています。また、新製品の開発・設計において、ライフサイクルを考慮した「日立グループエコデザインマネジメント指針」(改訂版)に基づき、環境に配慮した製品開発を進めています。

### 研究開発分野事例

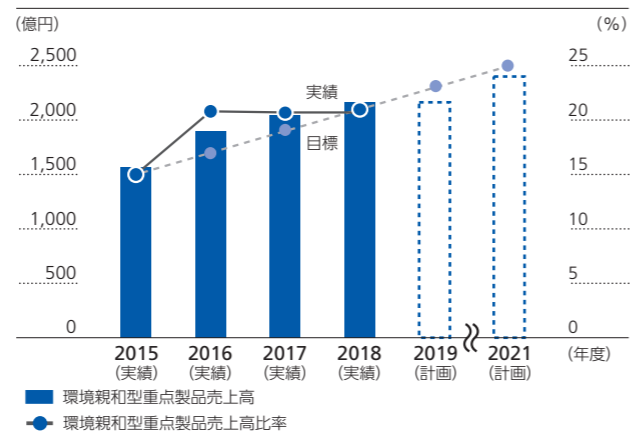
分野	環境キーワード
エネルギー	再生可能エネルギー
	高効率発電
	省エネ/蓄電/変電/スマートグリッド
	原材料リサイクル
自動車	排出ガス
	軽量化・低燃費
	ハイブリッド・電気自動車
	原材料リサイクル
鉄道	高効率化・軽量化
エレクトロニクス	高効率化・小型軽量化
	省エネ(家電・半導体・液晶パネル)
	環境負荷物質低減
産業・インフラ	長寿命製品
	高耐熱・高耐食性
医療	省エネ・高精度

## 環境親和型重点製品の売上高向上

「環境親和型重点製品」は、成長が期待される製品のうち、特に気候変動、資源有効利用等の環境課題解決に高い貢献度を有する製品を選定しています。

2018年度の環境親和型重点製品の売上高比率は、目標値である21%を達成しました。売上が増加した環境親和型重点製品がある一方で事業撤退等で減少した製品があり、売上比率としては前年度比微増となりました。今後も、経営戦略に基づき環境親和型重点製品の売上を拡大することにより、社会の環境課題解決に貢献していきます。

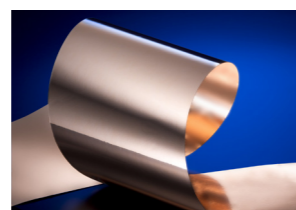
環境親和型重点製品の売上高と売上高比率



### 環境負荷低減に貢献する製品紹介



**DAC-i™**  
成分設計と1万トンプレスを活用したプロセス革新により、靱性と高温強度をさらに高めた次世代汎用ダイカスト金型用鋼。



**電池用クラッド材**  
銅、ニッケル、アルミ、ステンレス等、異種金属を接合することにより、電気抵抗、溶接性、材料強度など電池材としての最適な複合特性を実現。



**xEV用希土類磁石**  
電気自動車やハイブリッド自動車の駆動モーターに使用されています。さらに耐熱性を向上させるために添加している重希土類元素(希少なレアメタル)を削減させる技術を開発し供給量に限りのある元素の使用量を減らすとともに耐熱性や磁力を高めることでモーターの高性能化、小型化に貢献。



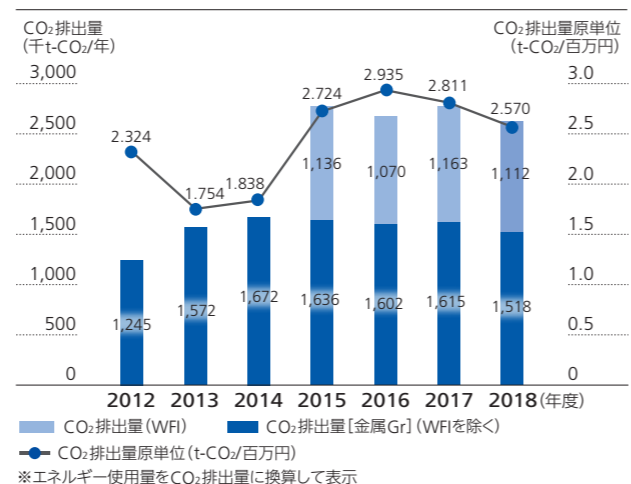
**xEV駆動モーター用エナメル線**  
駆動モーターの寿命向上、信頼性を大幅にアップ。

## 4 低炭素社会への取り組み

2018年度日立金属グループの事業活動におけるCO<sub>2</sub>排出量は、前年度から14.8万t(5.3%)減少して、263万tになりました。また、売上収益に対する原単位では、売上収益が前年度比で3.6%増加した影響も含めて2.811t-CO<sub>2</sub>/百万円から2.570t-CO<sub>2</sub>/百万円と約8.6%改善しました。CO<sub>2</sub>排出量の削減と原単位改善の要因は、省エネ活動の成果、売上収益の増加、燃料転換等によるものです。

日立金属グループは、CO<sub>2</sub>削減のために、モノづくりと連動した省エネルギー活動を実施し、工程省略、効率改善、歩留まり向上、省エネルギー機器の導入促進、燃料転換などを行っています。2019年度から2021年度の環境中期目標では、CO<sub>2</sub>排出量原単位改善を目標に掲げて推進していきます。

CO<sub>2</sub>排出量とCO<sub>2</sub>排出量原単位の推移



## Waupaca社の省エネルギーの取り組み

Waupaca Foundry, Inc. (米国 ウィスコンシン州 以下、Waupaca社)のエネルギー消費は、年間約198億円使用しており、環境サステナビリティの継続的な改善に取り組むことで、使用量を削減することが重要です。そこで、工場・オフィスなど就業スペースでエネルギー効率の良い照明(LED)やコンプレッサーへの交換、廃熱を利用した冬期の建屋内暖房、リアルタイムにエネルギー使用量を監視できるシステムの導入や代替炭素原料利用によるコークス使用量低減などを行いました。これらの施策により、2017年度に約6,300万円のコスト削減を実現しました。

今後2020年までに環境負荷を低減するために、Waupaca社はエネルギー使用量の25%削減(2009年度基準(BAU比\*1))、最先端の公害防止技術の導入などの施策を推進します。

\*1 BAU比: 特段の対策をしないで推移したケース(Business as usual)との対比



エネルギー管理システム認証 (ISO14001におけるエネルギー管理)

## 5 高度循環社会に向けた資源の有効活用

### (1) 資源の有効活用(廃棄物)

日立金属グループでは、第4次循環型社会形成推進基本計画で掲げられている「ライフサイクル全体での徹底的な資源循環」のために自社内での再利用、中間処理による再資源化を通じ循環型社会形成に向けた取り組みを行っています。

国内で再資源化が難しいものが増えてきたこともあり2018年度の再資源化率は前年度比で微増の78.2%になりました。

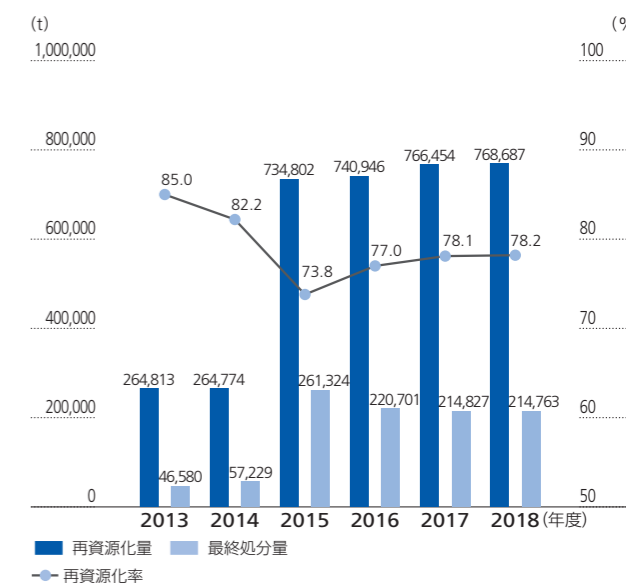
今後は再資源化の余地が多いと考えられる海外事業所の取り組みを推進して全体の底上げを図っていく予定です。

また、2018年度は、14事業所がゼロエミッション\*2を達成しました。

2019~2021年度の中期計画では廃棄物発生抑制と再資源化推進の両面から取り組みを進めるため、廃棄物発生量原単位と埋立率を管理指標として目標値を設定して活動を進めていきます。

\*2 ゼロエミッションの定義は2011年度より最終処分率0.5%未満としています。

再資源化量・最終処分量および再資源化率の推移



### アモルファス金属材料の循環利用の取り組み

当社が製造するアモルファス金属は高飽和磁束密度でありながら高透磁率、低損失の優れた軟磁気特性を示し、ケイ素鋼板など従来の軟磁性材料に比べ無負荷損（鉄損）が約1/5と小さく、省エネルギーに大きく貢献する金属です。

当社メトグラス安来工場では、日立グループの変圧器製造工程で発生したアモルファス金属の端材や、使用済みとなった

変圧器から取り出したアモルファスコアを回収しリサイクルすることで資源の効率的な利用を図っています。

この取り組みの結果、2018年度は約120tの廃却アモルファスを利用してアモルファス金属材料を製造しました。

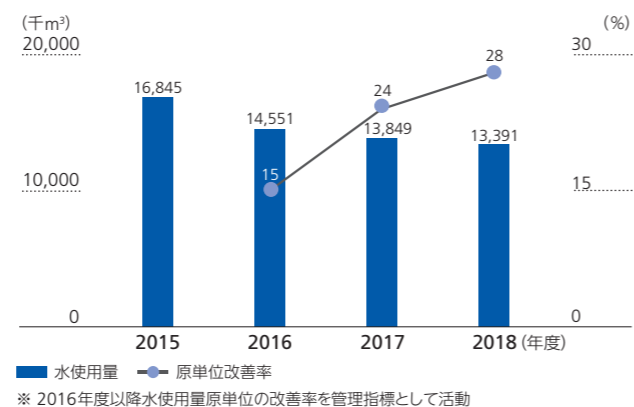


### (2) 水資源の有効活用

日立金属グループでは、水資源の有効活用を推進するために2016年度から水使用量原単位改善率<sup>※3</sup>を指標として活動を推進しています。当初は節水の啓発が活動の中心でしたが、その後は生産プロセスにおける水利用の方法の見直しを進め、設備更新の際には水の使用効率の高い設備の導入を実施しています。2018年度の原単位改善率は28%となり水使用量も、前年度比で458千m<sup>3</sup>減の13,391千m<sup>3</sup>となりました。2021年度中期計画でもこれまで同様に原単位の改善率<sup>※4</sup>を指標とし一層の有効活用を推進していきます。

※3 2005年度の原単位を基準として算出  
 ※4 2010年度の原単位を基準として算出

水使用量原単位改善率の推移



### クローズドループ水冷システム導入による水使用量の削減 (Waupaca社)

Waupaca社プラント1は、自動車部品など3,000種類以上の幅広い铸造品を生産しています。

铸造工場では、運転中の機械や溶解プロセスで使用されるキュポラを冷却するために、大量の水を使用します。Waupaca社プラント1では、クローズドループ水冷システムを導入した結果、2018年度の水使用量を2015年度比で約1億2千万ガロン削減しました。従来は冷却水を1回だけ使用して排水していましたが、クローズドループ水冷システムは、非接触冷却水を繰り返し利用するため、水の利用率が大幅に改善されました。クローズドループ水冷システムは、取水量の80%以上を削減する可能性があり、条件によっては、非接触冷却水の排水量はゼロに近くなり劇的な効果が期待されます。

Waupaca社全体では、2010年度比で取水量80%削減を目標として活動を推進しています。2018年度は、2010年度比65.5%の取水量が削減されました。



クローズドループ水冷システム

## 7 自然共生社会：生態系の保全への配慮

日立金属グループは、生態系の保全への配慮の活動として、植樹・森林保全活動、工場近隣の清掃活動、環境教育等を実施しています。

2018年度は、目標の1,600件に対して1,601件実施することができました。

### ① 主な植樹・森林保全活動事例

株式会社日立金属安来製作所は、島根県企業参加の森づくり「ハーモニーの森」に参加し、CO<sub>2</sub>削減のためにクヌギの木を植樹しました。



「ハーモニーの森」活動に参加  
 島根県企業参加の森づくりにおけるCO<sub>2</sub>の削減活動  
 (株式会社日立金属安来製作所)

### ② 生態系の保全に関する活動

当社真岡工場は、城山公園の一斉清掃活動により、ごみを取り除き公園内の生態系保護を実施しました。今後も継続して地域周辺の生態系保全活動に取り組んでいきます。



「城山公園の一斉清掃活動」に参加  
 (日立金属株式会社真岡工場)

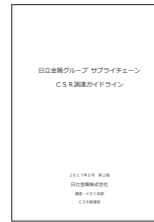
## CSRに配慮した調達

日立金属グループは、世界各国・地域のサプライヤーから資材調達を行っています。社会的責任とその影響を自覚し、公平で公正な調達活動を実践するために「調達方針」を定め、多くのサプライヤーの協力を得ながらCSRに配慮した調達に努めています。

### 「日立金属グループ サプライチェーン CSR 調達ガイドライン」の発行

日立金属では、2017年5月に「日立金属グループ サプライチェーンCSR調達ガイドライン」を改訂し、WEBサイトに公開しました。その内容は、人権の尊重と環境への配慮、公正取引と倫理、安全衛生や品質・安全性、情報セキュリティ、社会貢献など、企業の社会的責任として認識されているCSRの考え方を幅広く織り込んだものです。国内の事業所・連結会社の取引金額80%を占める上位取引先(日立グループ企業を除く)を対象にCSR調達ガイドラインおよびチェックリストを配布し、各社の対応状況を確認しています。明確な違反行為が判明した場合は、是正を要求する定めを設けています。また新規取引

開始の際にはガイドラインの遵守要請を行うと同時に、日立金属グローバル・コンプライアンス・プログラム(HMGCP)に基づく贈収賄リスクに関する企業調査も行い、取引先審査を強化しました。



日立金属グループ サプライチェーン  
CSR調達ガイドライン  
2017年5月 第2版  
日立金属株式会社  
調達・VEC本部 CSR推進室

### グローバル化対応

日立金属グループでは、欧州と北米、アジアでグローバル調達ネットワークを確立し、調達基盤の拡充を図っています。調達活動の全体最適化とモノづくり強化への支援、CSRリスク対応の強化に取り組むとともに、グループ横断で集中・集約購買を拡大しています。さらに、世界各地で最適な調達先から開かれた調達活動を行うため、GPO(Global Procurement Office)を欧州、米国、アジア、中国の4拠点に設置し、優良なサプライヤーを発掘しています。2018年度は本社とGPOで議論を行い、海外グループ会社共通の調達基準を制定しました。2019年度以降は、基準に準拠してGPOが3年に1度の頻度で

各海外グループ会社の業務監査を行い、ガバナンスの強化につなげる計画です。

また日立金属グループでは、紛争鉱物問題に対し、サプライチェーンを透明化するために、業界標準となっている紛争鉱物調査テンプレート(CMRT: Conflict Minerals Reporting Template)を活用して鉱物の原産国および精錬所を特定する調査を行っています。サプライヤーに対しては紛争鉱物不使用の認定を受けた精錬所(CFS: Conflict Free Smelter)\*からの調達を要請し、責任ある調達活動の実践に努めています。

\* CFS: RBA / GeSIが設立した組織であるResponsible Minerals Initiative (RMI)が、「同地域での紛争に関わっていない」と認定した製錬業者のこと。

### コンプライアンス

サプライヤーとの取引を行う上で、法令・社会規範の遵守徹底は何よりも不可欠であると考え、定期的に事業所の調達部門担当者が集まり、法令等に関する講習などを実施しています。2018年度は、過去の社内監査で指摘のあった事項を整理し、国内すべての事業所・グループ会社(27拠点)で全調達担当者

を対象とした講習会を実施しました。また、本社および別事業所から派遣された監査員による実務監査を通して、管理レベルを一段と向上させる相互監査を行い、是正状況を確認しました。2019年度以降も、同様の監査を継続していきます。

### グリーン調達

日立金属は地球温暖化防止、資源の循環的な利用、生物多様性や生態系の保全など、環境配慮の考え方を取引先と共有するために、1998年「グリーン調達ガイドライン」を発行して以来、最新の法令、化学物質規制に対応した改訂を重ねており、2018年に発行したVer.9.0では、EU規制の変更に対応した禁

止物質等の見直しを行い、取引先に改訂の内容を周知しています。常に最新の情報を共有することによって、法令遵守と顧客要求への対応、環境負荷の低減(省資源、省エネルギー、リサイクル、製品含有化学物質の適正管理)に取り組んでいます。

### 調達BCPの取り組み

地震や風水害などの自然災害や、新型インフルエンザ・火災・停電などによる事業停止リスクに備えるため、調達BCPに取り組んでいます。調達ソースの多元化と複数分散化を進める一方、

主要調達先にBCP施策を要請するなど、調達保全リスクの極小化を推進しています。

## 人権の尊重

日立金属グループは、「日立金属グループ行動規範」、それを補完する「日立金属グループ人権方針」において、人権の尊重について定め、事業活動に関わるあらゆる人びとの権利を尊重し、侵害しないように努めることを基本姿勢としています。

### 「日立金属グループ人権方針」の実践

2013年12月に「日立金属グループ人権方針」を策定しました。この方針では、国際人権章典ならびに国際労働機関(ILO)の「労働における基本原則および権利に関するILO宣言」に記載された人権を最低限のものと理解し、国連の「ビジネスと人権に

関する指導原則」に基づく人権デュー・デリジェンスをはじめ、適切な教育、当社が事業活動を行う地域や国の法令遵守など、国際的な人権の原則を尊重するための方策を追求していくことを明確に定めています。

### 人権デュー・デリジェンスの取り組み

人権デュー・デリジェンスは、人権に対する影響を特定して評価対応し、マイナスの影響に対して予防や救済措置を講じて、その効果を継続的に検証していくものです。日立金属グループでは、事業活動において自社やバリューチェーンにおける人権への影響を、「深刻さ」と「発生可能性」の観点から人権リスクを評価し、優先づけして対策を講じていきたいと考えています。

当社は、株式会社日立製作所を中心とする人権デュー・デリジェンスに参加しており、調達部門においてサプライチェーンにおける人権への影響評価、人財部門において従業員の人権への影響評価を行うなど、優先度と対策の検討を行っています。

### 人権尊重啓発活動とハラスメント防止の取り組み

計画的に人権意識を高めるために、e-ラーニングによる人権教育や階層別研修などを定期的の実施しています(2018年度連結ベース人権関連研修受講者数5,892名)。また、「日立金属グループ人権方針」が全ての活動に組み込まれるよう、各

種ハラスメント相談窓口を設置しています。事業活動がグローバルで急速に進展する中、宗教や国籍の違い、障がいの有無、性別などにより人権の侵害が起こらないように人権意識の向上と対策を推進していきます。



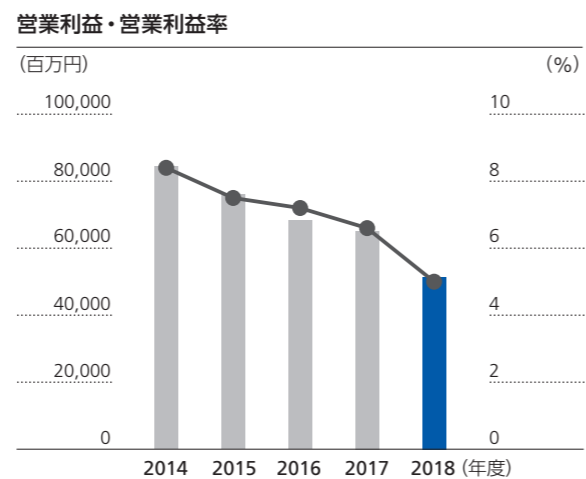
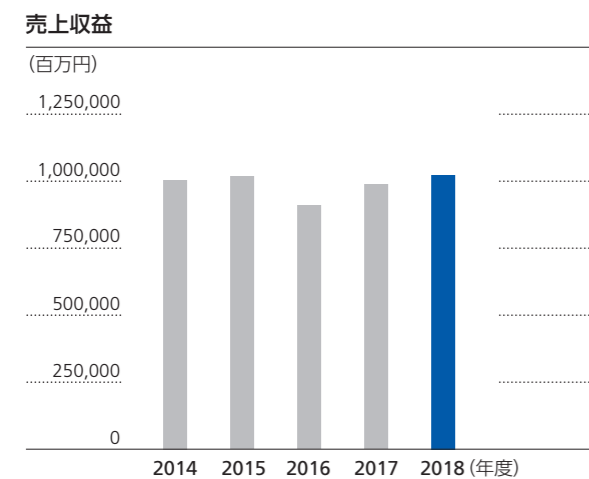
1USドル=110.99円 1ユーロ=124.56円

	百万円					千USドル		千ユーロ	
	2018年度	2017年度	2016年度	2015年度	2014年度	2018年度			
期間内									
営業成績:									
売上収益	¥ 1,023,421	¥ 988,303	¥ 910,486	¥1,017,584	¥1,004,373	\$9,220,840	€8,216,289		
売上原価	851,029	803,607	731,153	819,433	793,517	7,667,619	6,832,282		
販売費及び一般管理費	120,965	119,566	113,350	122,090	126,446	1,089,873	971,138		
調整後営業利益	51,427	65,130	65,983	76,061	84,410	463,348	412,869		
その他の収益	10,667	5,401	14,070	36,416	21,303	96,108	85,637		
その他の費用	19,652	24,205	11,786	12,523	21,306	177,061	157,771		
営業利益	42,442	46,326	68,267	99,954	84,407	382,395	340,735		
税引前当期利益	43,039	46,985	66,016	96,233	86,391	387,774	345,528		
親会社株主に帰属する当期利益	31,370	42,210	50,593	69,056	70,569	282,638	251,846		
キャッシュ・フロー:									
営業活動に関するキャッシュ・フロー	66,582	39,133	89,391	115,742	108,983	599,892	534,538		
フリー・キャッシュ・フロー	△29,665	△35,947	53,527	83,595	△4,767	△267,276	△238,158		
現金及び現金同等物の増減(△)額	△13,814	△84,499	19,111	41,271	△7,443	△124,462	△110,902		
資本的支出	95,389	91,786	63,843	59,602	51,474	859,438	765,808		
減価償却及び無形資産償却費	50,901	46,138	43,039	42,927	39,917	458,609	408,646		
研究開発費	18,604	17,749	17,971	19,121	20,903	167,619	149,358		
期末:									
資産	¥1,099,252	¥1,058,832	¥1,040,390	¥1,033,311	¥1,083,450	\$9,904,063	€8,825,080		
有利子負債	202,098	160,844	194,457	220,376	255,350	1,820,867	1,622,495		
資本	595,211	570,192	548,746	504,675	476,176	5,362,744	4,778,508		
発行済株式(千株)	427,569	427,572	427,576	427,579	427,601	—	—		

	円					USドル		ユーロ	
1株当たり当期利益*1	¥ 73.37	¥ 98.72	¥ 118.32	¥ 161.50	¥ 165.02	\$ 0.66	€ 0.59		
1株当たり配当金	34.00	26.00	26.00	26.00	23.00	0.31	0.27		
1株当たり純資産*2	1,375.16	1,316.08	1,254.89	1,159.70	1,090.64	12.39	11.04		

\*1: 基本的1株当たり当期利益  
\*2: 1株当たり親会社所有者帰属持分

	百万円					千USドル		千ユーロ	
	2018年度	2017年度	2016年度	2015年度	2014年度	2018年度			
参考情報:									
株式時価総額	¥549,855	¥537,886	¥667,874	¥496,420	¥788,924	\$4,954,094	€4,414,378		
企業価値(EV)	710,855	643,818	722,920	596,496	965,245	6,404,675	5,706,928		
EBITDA	96,116	94,864	111,299	141,644	128,212	865,988	771,644		
EBITDAマージン(%)	9.4	9.6	12.2	13.9	12.8	—	—		
EV/EBITDA倍率(倍)	7.40	6.79	6.50	4.21	7.53	—	—		



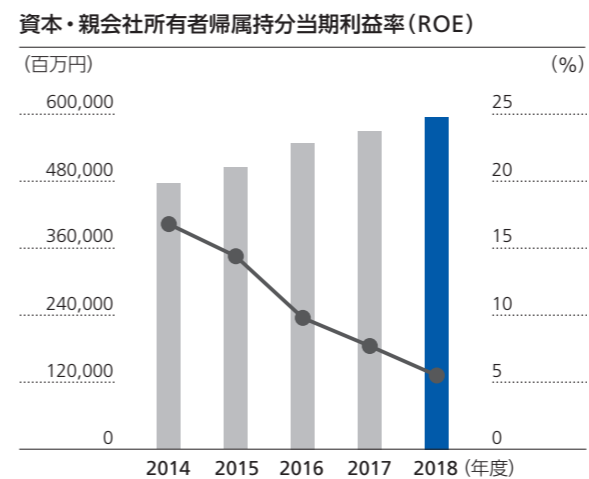
■ 営業利益 ● 営業利益率

\* 調整後営業利益を記載

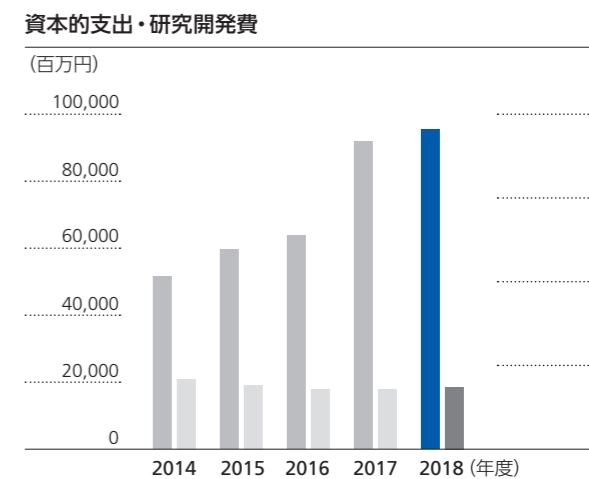
	2018年度	2017年度	2016年度	2015年度	2014年度
主要財務指標:					
営業利益率(%)	4.1	4.7	7.5	9.8	8.4
営業キャッシュフロー・マージン(%)	6.5	4.0	9.8	11.4	10.9
売上当期利益率(ROS)(%)	3.1	4.3	5.6	6.8	7.0
資産合計税引前利益率(%)	4.0	4.5	6.4	9.1	8.9
投下資本利益率(ROIC)(%)	4.1	5.8	7.0	9.6	11.1
親会社所有者帰属持分当期利益率(ROE)(%)	5.5	7.7	9.8	14.4	16.8
資産合計回転率(回)	0.93	0.93	0.88	0.98	0.93
親会社所有者帰属持分比率(%)	53.5	53.1	51.6	48.0	43.0
有利子負債比率(D/Eレシオ)(倍)	0.34	0.29	0.36	0.44	0.55
営業キャッシュフロー・負債比率(倍)	3.04	4.11	2.18	1.90	2.34

	2018年度	2017年度	2016年度	2015年度	2014年度
非財務情報:					
環境親和型重点製品売上収益(百万円)	213,980	204,236	189,573	156,213	—
環境親和型重点製品売上比率(%)	20.9	20.7	20.8	15.0	—
原油換算エネルギー使用量(kl/年)	1,109,813	1,121,565	1,077,309	1,091,936	705,808
売上収益エネルギー使用量原単位(kl/百万円)	1.08	1.14	1.18	1.07	0.78
CO <sub>2</sub> 排出量(千t-CO <sub>2</sub> /年)	2,630	2,778	2,672	2,771	1,672
売上収益CO <sub>2</sub> 排出量原単位(千t-CO <sub>2</sub> /百万円)	0.0026	0.0028	0.0029	0.0027	0.0018
従業員数(人)	30,304	30,390	28,754	29,157	30,278

注: 1. 当社は、2015年3月期の有価証券報告書における連結財務諸表から、国際財務報告基準(IFRS)を適用しています。  
2. USドルおよびユーロはそれぞれ2019年3月31日の為替レートに基づき、1USドル=110.99円、1ユーロ=124.56円として計算しています。  
3. 希薄化後1株当たり当期利益については、希薄化効果を有している潜在株式が存在しないため記載していません。  
4. 有利子負債は、短期借入金、長期借入金および社債の合計です。  
5. 1株当たり当期利益は、親会社株主に帰属する当期利益(当期純利益)を、期中平均発行済株式数で、1株当たり親会社所有者帰属持分は、資本合計から非支配持分を除いた資本を期末発行済株式数で除し算出しています。  
6. 企業価値(EV)は、ネット有利子負債と株式時価総額の合計です。  
7. EBITDAは、税引前利益に支払利息と減価償却費を加算したものです。  
8. EBITDA倍率は、EBITDAを売上収益で除し算出しています。  
9. 売上当期利益率は、親会社株主に帰属する当期利益を売上収益で除した数値です。  
10. ROAは、税引前当期利益を、前会計年度末および当会計年度末の資産平均で除した数値です。  
11. 投下資本利益率は、親会社株主に帰属する当期利益を期首期末平均有利子負債と期首期末平均親会社株主持分の合計で除した数値です。  
12. ROEは、親会社株主に帰属する当期利益を、資本から非支配持分を除いた前会計年度末および当会計年度末の資本平均で除した数値です。  
13. 電力のCO<sub>2</sub>排出係数は、国内については環境省発表の「電気事業者ごとの排出係数」を、海外については2008年のIEAの国別換算係数を使用しています。



■ 資本 ● 親会社所有者帰属持分当期利益率(ROE)



■ 資本的支出 ■ 研究開発費

## 1 当社の財務方針

当社は長期にわたる持続的成長の実現を可能にするために、成長投資の実行や、株主の皆さまへの長期的かつ適正な利益還元を行いながら、健全で堅固な財務基盤を確立することを財務方針としています。

そのために、日立金属が持つ特色ある多様な事業でさまざまな産業分野に立脚するという特長のもと、戦略的投資を機動的に実行するとともに、その投資・資金効率、収益力を向上させ、キャッシュを生み出すサイクルを早めることを経営課題と位置づけ、バランスのとれた財務体質の実現をめざしています。

## 2 株主への利益還元方針

当社は、お客様のニーズや技術の進化とグローバル化のなかで、国際的な競争力を強化し、企業価値の増大を通じて、株主の皆さまへ長期的かつ適正な利益還元を行うことが会社の責務であるという認識のもと、中長期で成長することを主眼に経営環境、将来の事業展開および業績を総合的に勘案して株主の皆さまへの利益配分および内部留保を決定することを基本方針としています。

内部留保資金は、将来の事業展開を見据えて、新素材の開発・製品化、新事業の創出および競争力のある製品の増産・合理化などに投資するものといえます。また、自己の株式の取得は、機動的な資本政策の遂行を可能とすることなどを目的として、その必要性、財務状況、株価水準等を勘案して適宜実施するものといえます。

このような方針のもと、2018年度は、当期の業績、今後の事業展開および見通し、株主の配当に対する期待を総合的に勘案し、1株当たり34円の年間配当(中間配当1株当たり17円、期末配当1株当たり17円)を行いました。

また、2019年度につきましては、現時点では1株当たり34円の年間配当(中間配当1株当たり17円、期末配当1株当たり17円)を行うことを予定しています。

今後とも利益の増大と収益率の向上に取り組むとともに、資本効率の向上をめざした財務戦略を展開し、株主価値を向上させてまいります。

## 3 資金調達状況

当社では、成長投資に必要な資金は、事業が生み出す営業キャッシュ・フローおよび手元流動性資金で賄うことを基本とし、それを超える投資規模の場合には、金融・資本市場から調達することも選択肢の一つとし、成長への機会損失とならないよう、堅実かつ柔軟な資金調達を行うものとしています。

2019年3月31日に終了した事業年度においては、2018年12月に無担保社債400億円を発行し、主に成長基盤の強化に向けた設備投資資金および借入金償還資金に充当しました。

## 4 流動性の状況

当社の流動性マネジメントは、1年以内に期限が到来する債務について、不測の事態にも機動的に対応できる流動性を備えておくことを基本としています。

当社の2019年3月末の手元流動性残高は、411億円でした。

## 5 有利子負債の状況

2019年3月末の有利子負債残高は、前年度末対比で413億円増の2,021億円でした。うち短期有利子負債は831億円、長期有利子負債は1,190億円となりました。デッド・エクイティ比率(D/E Ratio)は前年度末比0.05ポイント低下し0.34となりました。

## 6 格付け

当社は流動性および資金調達政策の機動性、柔軟性の確保、資金調達コスト低減のために、安定した高格付けの確保ならびに維持を重要な経営目標としています。日本の格付機関である株式会社格付投資情報センター(Rating and Investment Information, Inc. (R&I))から長期社債に関する格付けを毎年取得しており、2019年3月末現在の当社発行の長期社債および無担保社債は「A+」格付けとなっています。

## 7 キャッシュ・フローについて

当社は、営業利益の増大および利益率の向上と運転資本の削減による、キャッシュの創出に取り組んでいます。

正味の運転資本である売掛債権・棚卸資産・買掛金・前受金については、資金効率の向上をめざす指標として手持日数を管理指標とし、短縮に努めています。

特に、棚卸資産を掌握し削減するために、製造拠点と調達部門には材料在庫を、製造拠点と事業本部には仕掛品・製品等の生産棚卸資産を、国内外販社と事業本部には流通在庫を、おのおのの責任区分として、将来動向を見据えた適正な在庫水準管理と中長期的な削減に取り組む体制をとっています。精度の高い売上見通しに基づき、的確な棚卸資産管理を迅速に行うことで一段の在庫圧縮に努め、運転資金手持日数のさらなる短縮をめざします。

また、当社は当社連結子会社との間で、キャッシュ・プーリング・システム(以下、CPS)を運営しており、日立金属グループにおける運転資金のマネジメントを行っています。国内連結子会社は原則として外部借入を行わず、CPSによって資金調達を行うこととしています。これにより日立金属グループ全体での余剰資金と借入金の一元化を図り、資金効率の向上に努めています。米国・中国子会社においても同様のCPSを導入しており、米国・中国内グループ会社における資金の集中管理を行っています。

## 8 投資効率

当社は持続的成長の実現に不可欠な事業への投資を機動的に実行しています。この投資には、設備の更新や合理化、生産能力の増強や拠点の新設、福利投資等に加え、M&Aなどの投資も含まれますが、通常の投資と戦略投資は、その投資判断や投資回収など、その定義・区分を分け実行しています。

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)や投下資本利益率・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。

株式の状況

(2019年3月31日現在)

発行済株式総数	428,904,352 株
発行可能株式総数	5 億株
株主数	28,053名(含む単元未満のみ所有株主)

株主構成

(2019年3月31日現在)

区分	株主数(名)	所有株式数(単元)	所有比率(%)
金融機関	60	626,601	14.63
金融商品取引業者	39	22,245	0.52
その他の国内法人	531	2,343,836	54.72
外国法人等	503	943,579	22.03
個人その他	23,981	347,230	8.10

(注) 1. 単元未満株式を除きます。 2. 自己株式(13,344単元)は、個人その他に含めています。

大株主

(2019年3月31日現在)

株主名	所有株式数(千株)	所有比率(%)
株式会社日立製作所	226,233	52.91
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	14,362	3.36
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口)	11,011	2.58
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口9)	7,610	1.78
ジェーピー モルガン チェース バンク 385635	5,640	1.32
ステート ストリート バンク アンド トラスト カンパニー 505103	4,788	1.12
ゴールドマン・サックス・アンド・カンパニー レギュラー・アカウント	4,189	0.98
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口5)	4,179	0.98
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口7)	3,879	0.91
ビーエヌワイエム アズ エージェンティ クライアランス 10 パーセント	3,481	0.81

上場証券取引所

(2019年3月31日現在)

東京証券取引所第1部(証券コード 5486)
------------------------

格付

(2018年7月現在)

格付投資情報センター	長期優先債務格付 A+
------------	-------------

株主メモ

- 事業年度： 毎年4月1日から翌年3月末日まで
- 配当金受領株主確定日： 毎年3月末日および9月末日
- 公告方法： 電子公告
- 単元株式数： 100株
- 株主名簿管理人： 東京証券代行株式会社  
東京都千代田区神田錦町三丁目11番地(NMF竹橋ビル6階)

会社概要

社名	日立金属株式会社(Hitachi Metals, Ltd.)
本社所在地	〒108-8224 東京都港区港南一丁目2番70号 (品川シーズンテラス)
	TEL 03-6774-3001 0800-500-5055
設立	1956年(昭和31年)
上場証券取引所	東京証券取引所第1部
証券コード	5486
WEBサイトアドレス	https://www.hitachi-metals.co.jp

株価推移



	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度
株主総利回り	127.2%	82.4%	111.4%	92.5%	96.7%
(比較指標: 配当込みTOPIX)	(130.7%)	(116.5%)	(133.7%)	(154.9%)	(147.1%)

将来の見通しに関する注意事項

本レポートには、当社および当社グループの将来についての計画、見通し、戦略、確信、業績見込みに関する記述が含まれています。これらの記述は、作成時点において入手可能な情報に基づいた分析・判断によるものであり、経済動向、市場環境などに関するリスクや不確実性を含んでいます。このため実際の業績は当社の見込みとは異なる結果となる可能性があることをご承知おください。また、本レポートに掲載されている情報は、当社が信頼できると判断した情報に基づき作成していますが、その正確性、完全性を保証するものではありません。

 日立金属株式会社