

トップメッセージ

新しい経営体制で 経営改革に 全力で取り組みます



2020年4月に代表執行役 執行役会長 兼 CEOに、6月から代表執行役 執行役会長 兼 執行役社長 兼 CEOに就任した西山光秋です。2019年度は「2021年度中期経営計画」に取り組みましたが、自動車や航空機などの市場環境が厳しく、さらに年度末には新型コロナウイルス感染症拡大の影響を受けました。厳しい事業環境が継続する中、新しい経営体制のもと、社員一丸となって経営改革を推進し、業績の回復とその先の成長に向けた基盤づくりに全力で取り組んでまいります。

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。

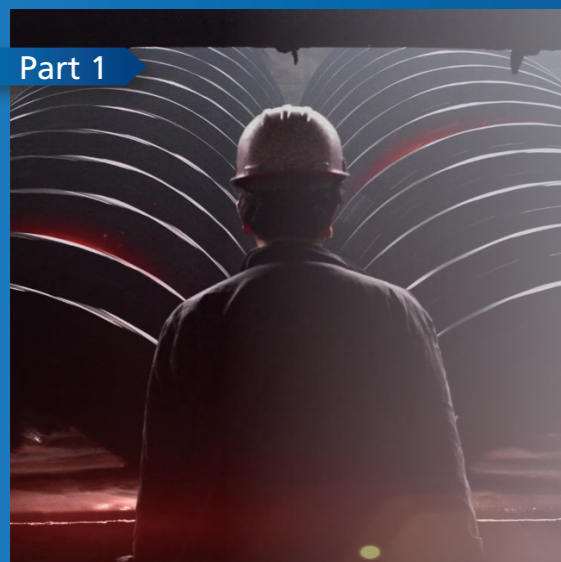
皆さまにとって有益な情報のご提供と、日立金属グループの取り組みに対するご理解を深めていただく一助になれば幸いです。

代表執行役 執行役会長 兼 執行役社長

西山 光秋

1979年 3月 東北大学経済学部卒業
1979年 4月 株式会社日立製作所入社
1990年 7月 米国ジョージア州立大学 経営学修士
(MBA: Master of Business Administration)取得
2008年 4月 株式会社日立製作所財務一部長
2011年 4月 日立電線株式会社(現日立金属株式会社)執行役
2012年 6月 同社執行役兼取締役

2013年 4月 同社執行役常務兼取締役
2013年 7月 当社事業役員常務
2014年 4月 当社執行役常務
2015年 4月 株式会社日立製作所 執行役常務 財務統括本部長
2016年 4月 同社代表執行役 執行役専務 CFO 兼 財務統括本部長
2020年 4月 当社代表執行役 執行役会長 兼 CEO
2020年 6月 代表執行役 執行役会長 兼 執行役社長 兼 CEO 兼 金属材料事業本部長(現任)



Part 1

Strategies

経営戦略

CONTENTS

- 5 トップメッセージ
- 10 財務本部長メッセージ
- 14 人事総務本部長メッセージ
- 16 財務・非財務ハイライト
- 18 2019年度決算の概要
- 20 金属材料事業
- 21 機能部材事業

トップメッセージ

当社グループを取り巻く経営環境は、世界各地域で新型コロナウイルス感染症(以下、感染症)の拡大が続いており、政治・経済・社会の混乱により先行きは極めて不透明な状況です。当社グループの主要な事業領域である自動車、エレクトロニクス、産業インフラの各分野においても需要の深刻な停滞がみられ、2020年度の当社グループの事業に与える影響は、2019年度と比較して甚大なものになると予想されます。

2019年度からグローバルでの再成長をめざした「2021年度中期経営計画」(2019年度～2021年度)がスタートしました。しかしながら、コロナ禍による経営環境の変化や当社グループにおける品質保証に関する不適切行為の判明を受け、新しい経営体制のもとで、経営改革に全力で取り組むと同時に、事業構造改革を実行し収益や成長が期待できる事業への経営資源のシフトを強力に進める方針です。こうした取り組みにより、数年来継続している当社グループの業績不振、および現在の感染症拡大という難局を乗り越え、企業体力の強化を図ってまいります。一方で、独創的な素材技術・製品により社会の発展に貢献する会社であることが、当社グループの中長期的なあるべき姿に変わりはありません。強固な品質保証体制の構築や風土改革をやり遂げ、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まいります。

品質保証に関わる 不適切行為と新しい経営体制への移行について

当社は、2020年4月27日付「当社及び子会社の一部製品における検査成績書への不適切な数値の記載等について」において、当社および子会社で製造する特殊鋼製品ならびに磁性材料製品(フェライト磁石および希土類磁石)の一部で、お客様に提出する検査成績書に不適切な数値の記載が行われていた等の事実が判明したことを公表しました。当社では、モノづくりを行う企業として最も起こしてはならない品質に関わる不適切行為を発生させ、お客様をはじめ関係各位に多大なるご迷惑をおかけすることになったことを重く受け止めています。当社では、2020年4月27日付で外部の専門家から構成される特別調査委員会を設置し、客観的な視点から事実関係・発生原因を調査いただくとともに、それと並行して社内対策本部が中心となり適切な品質保証体制の構築に取り組んでいます。また、組織・管理体制等経営のあらゆる面においてより一層の改革に取り組むとともに、本事案の事実関係および発生原因の究明ならびにこれを踏まえた対策の検討および実行において客観性・公正性を担保する目的で、2020年5月末日をもって執行役社長を含む複数の執行役および過去に執行役社長であった取締役1名が退任しました。さらに、2020年6月1日付で、意思決定の迅速化を図るために執行役会長が執行役社長を兼務することとしたほか、新たな執行役を加え、新しい経営体制に移行しました。この新しい経営体制のもと、

公明正大に事業を行う会社に生まれ変わる意思をもって、事実関係・発生原因を徹底的に究明するとともに、経営のあらゆる面において改革に取り組んでいきます。

品質保証体制の構築

当社および子会社で製造する特殊鋼製品ならびに磁性材料製品(フェライト磁石および希土類磁石)の一部に、お客様に提出する検査成績書に不適切な数値の記載が行われていた等の事実が判明した事案について、特別調査委員会の調査結果を踏まえて、コンプライアンスの一層の強化等の再発防止策を実施していく方針です。これと並行して、社内対策本部が中心となり、有効な品質監査を担保するための組織の見直しや、人手が介在するプロセスを排除し不正を発生させない検査システムを構築するなどの改善策を実行し、信頼回復に向け早急に適切な品質保証体制の構築に取り組んでいます。現在、不適切な行為が判明した部署においては、取得された検査および試験データの保全を担保するため人手の介在を防止する仕組みの導入を推進しています。全社的にも検査プロセスの自動化および情報保全化に向けた取り組みに着手しました。再発防止および信頼の回復に向けて、事実・原因を徹底的に究明するとともに、品質保証体制の抜本的な見直しとコンプライアンスの一層の強化に取り組んでいきます。

2021年度中期経営計画とその進捗および成果

当社グループは事業開始以来、自動車・産業インフラ・エレクトロニクス等の各分野において特色ある製品をお届けすることを通じ、社会に貢献してきました。

近年、世界規模で経済構造が激しく変化し、社会のニーズが多様化する中で、次々に新しい技術・製品・サービスが生まれ出されています。さらに、SDGs(Sustainable Development Goals:持続可能な開発目標)に代表されるように、企業に対して、社会を構成する一員として持続可能な社会の実現に向けて主体的に取り組む貢献することが、ますます強く要請されるようになってきました。また、当社グループの事業領域である素材産業において、こうしたニーズに対応する新素材開発のスピードが年々加速しています。

このような状況において当社は、経営理念で掲げる「『最良の会社』の具現」が当社のミッション(使命、存在意義)であるとの認識のもと、その実現に向けて2021年度を最終年度とする「2021年度中期経営計画」を策定し、推進しています。また、2019年度後半からは経営改革「日立金属トランスフォーメーション」に着手しており、2020年4月1日付で経営改革の司令塔として経営改革推進室を設置しました。同室を管掌する私の指揮のもと、ポートフォリオ改革、コスト構造改革の推進、営業力の強化等により、稼ぐ力の強化および資本効率の改善に取り組んでいます。

トップメッセージ

本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」をビジョンとして掲げ、経営戦略・施策の推進により「持続可能な社会を支える高機能材料会社」の実現をめざしています。そのために当社グループでは、企業の基盤となる人財に対して事業運営を通じた成長と豊かな社会生活の両立の機会を提供するとともに、顧客との協創により当社グループの強みを生かした「Only 1、No. 1」事業・製品を強化・拡充することで、素材のイノベーションの実現をめざします。こうしたイノベーションの成果の積み重ねにより、持続可能な社会の実現、社会全体の未来の創造に貢献していきます。

日立金属グループでは、これからもステークホルダーの皆様の期待に応え、持続的な成長をめざしてまいります。今後も変わらぬご支援をいただきますよう、お願い申し上げます。

中期経営計画の5つのアクションプランと進捗および成果

A 高成長・高収益分野へのリソース集中

自動車の電装化・電動化をはじめとする市場・技術のトレンドに対応した製品展開と事業拡大を図り、経営資源を高成長・高収益分野に集中するとともに、ポートフォリオの継続的刷新を推進。

2019年度の進捗および成果

- ・自動車の電動化ニーズに対応しEPB(電動パーキングブレーキ)用ハーネスのグローバル生産体制強化(ベトナム・タイ拠点)
- ・三菱日立ツール株式会社(現株式会社MOLDINO)の当社保有の株式について、三菱マテリアル株式会社にて譲渡する契約を締結(2020年4月1日譲渡完了)

B 組織改革によるシナジー最大化

4カンパニー制から2事業本部制に移行することでリソースの集中や迅速な意思決定により、将来にわたり注力する市場・ビジネスを軸に据え、各事業間のシナジーの強化を図るとともに、コーポレート部門の充実や事業本部間の人財交流の活性化により横申機能を高め、戦略機能およびガバナンスの両面の強化を図る。

2019年度の進捗および成果

- ・2事業本部制への移行(2019年4月)

C フロント強化、顧客との協創

フロント機能(営業部門、研究開発部門)を強化し、顧客との協創により当社グループの独創的な技術を組み合わせ「Only 1、No. 1」事業・製品を早期に市場投入することにより、市場環境・顧客ニーズの変化に対応し、力強い成長を実現する。

2019年度の進捗および成果

- ・フラウンホーファーIISB(ドイツ)とオンボードチャージャーの高電力密度化技術を開発(P.37参照)
- ・「超極細銅合金線とその応用製品」が令和元年度 関東地方発明表彰「特許庁長官賞」を受賞
- ・Mn-Zn系高周波電源用ソフトフェライトコア「MaDC-FTM」シリーズが「2019年「超」モノづくり部品大賞 環境・資源・エネルギー関連部品賞」を受賞
- ・金属積層造形事業強化に向けAMソリューションセンターを設立
- ・オックスフォード大学(英国)と「Hitachi Metals – Oxford UTC of Metallurgy」を設立

D 大型設備投資のフル戦力化

前中期経営計画で行った大型設備投資のフル戦力化、早期の効果刈り取りを行うとともに、新たな設備投資は、高成長・高収益分野に重点配分する精選投資を執行。

2019年度の進捗および成果

- ・当社茨城工場・連続鋳造圧延ラインが本格稼働し、基盤製品の強化と新材料の高機能純銅「HiFC[®]」の量産体制確立
- ・株式会社日立金属若松・熱延鋼板圧延用鋳造ロールおよび構造用鋳鋼品の鋳造・加工設備稼働
- ・株式会社日立金属ネオマテリアル・電気自動車や携帯端末などの分野で需要が拡大するクラッド材の製造設備(圧接機、圧延機など)が本格稼働

E 構造改革、経営基盤強化施策の断行

経営改革推進室が司令塔となり「日立金属トランスフォーメーション」を推し進め、ポートフォリオ改革、コスト構造改革の推進、営業力の強化等により、稼ぐ力の強化および資本効率の改善に取り組む。

低収益で十分な改善を見込めない事業や製品は、実行責任部署により縮小・撤退等を推し進め、経営資源の集中や有効活用の徹底を図る。また、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)の短縮など投下資本圧縮を推進し、キャッシュ・フローの改善と資産効率の向上を図る。

さらに、グローバルにおける人財の採用・育成、女性の活躍促進等の施策により、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を図り、イノベティブで挑戦意欲の高い企業文化を創造する。

2019年度の進捗および成果

- ・CCCは87.1日となり2018年度比3.6日短縮。フリー・キャッシュ・フローは49,540百万円となり、2018年度比79,205百万円改善。
- ・2019年度「なでしこ銘柄」に選定



財務本部長メッセージ



「投資の選択と集中」と「資本効率の向上」をさらに強力に推進し、早期の業績回復をめざす。

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」と「資本効率の向上」をさらに強力に推進

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」に注力しています。新規投資を厳選するとともに、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ています。また、ROIC[※] (Return on Invested Capital)の導入により資本効率の向上を図るとともに、フリー・キャッシュ・フローの最大化に注力しています。

しかしながら、中期経営計画の初年度となる2019年度は急激な経営環境の変化がおきました。年度前半には米中貿易摩擦が激化する中、中国では貿易摩擦の影響や内需鈍化により経済成長の鈍化が続きました。これまでグローバル経済をけん引してきた中国経済に陰りが生じ

た影響は非常に大きく、日本、欧州、アジア新興国を中心にグローバルで景況感が悪化しました。当社においても、自動車関係、FA/ロボット、エレクトロニクス等の主要事業で需要が落ち込んだ結果、全事業セグメントで売上収益・調整後営業利益とも前年度の実績を下回りました。また、磁性材料事業において、経営環境の変化に伴う将来における収益性を見直した結果、426億円という多額の減損損失を計上し、過去最大の最終損失を計上するところとなりました。さらに、2020年2月以降、新型コロナウイルス感染症が世界各国で急拡大しており、経済活動にも深刻な打撃を与えています。世界経済は大きく縮小する局面に入ったと言わざるを得ません。

こうした状況において、当社グループでは「投資の選択と集中」と「資本効率の向上」をさらに強力に推進し、確実

に成果の刈り取りを実行することが肝要と考えています。2019年度に実行した緊急業績対策に加え、経営改革「日立金属トランスフォーメーション」のアクションプラン遂行により、早期の業績回復と資本効率の向上に努め、筋肉質な経営基盤を構築します。

なお、当社グループは、2020年3月期末において、連結で424億円の現金および現金同等物を保有しています。また、2020年3月末時点において、複数の金融機関との間で締結しているコミットメントライン契約額のうち未使用コミットメントライン400億円を維持しているほか、日立グループ・キャッシュ・プーリング・システムの活用などにより、流動性を十分に確保しています。

現在、感染症の拡大が継続しており、その終息時期やグローバルな社会・経済活動への影響度合いを見通すことが困難な状況です。当社グループは、2020年6月1日付けの新しい経営体制のもと事業構造の抜本的な見直しを検討していく方針です。このため中期経営計画の基本方針は堅持しその取り組みを加速するものの、現時点では定量的目標値は未定としています。

※ 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)

投下資本の適正管理

棚卸資産適正化	技術開発本部による全社プロジェクト化
	改善強化工程の選定、具体的施策への落とし込みとフォローアップ
ROIC導入	資本効率向上施策社内啓発キャラバン実施
	ROIC逆ツリーによる各業務・階層の業務へ落とし込み

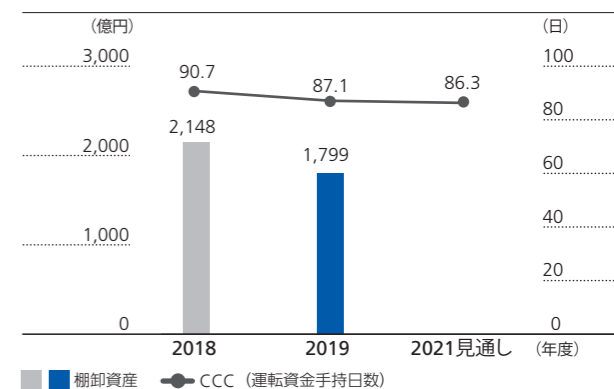
ROIC経営の実効性を高め 資本効率の向上を図る

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す。このため、経営改革「日立金属トランスフォーメーション」においてアクションプランを着実に実行し、利益拡大と投下資本の圧縮によって早期にROICの改善を図っていきます。

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を利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 (Cash Conversion Cycle: 運転資金手持日数)の短縮に向け、IoTを利活用した最適生産計画の策定や人材交流により優秀事例の共有を進めています。棚卸資産については、当社では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、各々の責任区分として在庫管理体制

棚卸資産とCCC (運転資金手持日数)



をとっています。これに加え、コーポレートの横串機能強化により、売上見通しに基づき的確な棚卸資産管理を迅速に行う体制を構築し、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、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。2019年度のCCC実績値は、売上収益が落ち込んだものの棚卸資産の適正化に重点的に取り組んだ結果、87.1日(2018年度実績対比△3.6日)となりました。

なお、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、事業部門ごとにROICによる管理の浸透を図ることが重要と考えています。現在、事業セグメント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ます。また、2019年度はROICの啓発キャラバンを実施し、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した。2020年度は経営改革の各アクションプランに落とし込むことで、ROIC経営の実効性をあげていきます。

■ キャッシュ・フローの改善

キャッシュ・フローについては、利益の拡大、運転資本効率の改善、重点領域に対する厳選投資等により、フリー・キャッシュ・フローの充実に取り組んでいます。営業キャッシュ・フローは、2019年度実績値は運転資本効率の改善等により1,060億円(2018年度実績値対比+394億円)となりました。一方、投資キャッシュ・フローについては、2019年度実績値は、業績悪化を受け投資

のさらなる絞り込み等を実行し△565億円(同+398億円)となりました。この結果、フリー・キャッシュ・フローは495億円(同+792億円)と改善し、効果の刈り取りを着実に実行しました。

■ 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ました。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。また、従来事業部門に意思決定を委任していた小規模投資についても、意思決定プロセスの見直し管理を強化します。

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。

キャッシュ・フロー

	2018年度 実績	2019年度 実績	前年度比
営業活動に関するキャッシュ・フロー	666億円	1,060億円	+394億円
投資活動に関するキャッシュ・フロー	△963億円	△565億円	+398億円
フリー・キャッシュ・フロー	△297億円	495億円	+792億円

■ バランスシートマネジメント

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を推進しています。CCCの短縮による運転資本の圧縮、日立グループのキャッシュ・プーリング・システム(CPS)の活用による当社グループ全体で余剰資金と借入金の一元化、選択と集中による構造改革を推進します。2019年度末の総資産は9,778億円(2018年度末比△11%)となりました。

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。

2019年度においては、正味の運転資本の圧縮(売上債権、棚卸資産の削減)により創出した資金を主に成長基盤の強化に向けた設備投資および長期借入金償還に充当し、資金の安定化を図りました。また、2020年3月末現在の当社発行の長期社債及び無担保社債は「A+」格付け(株式会社格付け投資情報センター(Rating and Investment Information, Inc. (R&I))となりました。

■ 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%を目途とした安定配当を行います。2019年度のTSRは69.2%となり、ベンチマーク(TOPIX)を下回りました。

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。

人事総務本部長メッセージ

組織・風土改革を推進して 「強い日立金属」を復活し、 「最良の会社」を具現します。

執行役常務
人事総務本部長
田宮 直彦

多様な人財が「日立金属で働くことが 生きがいと思える会社」へ

人事総務本部は、日立金属グループの経営改革プロジェクトの基盤となる「組織・風土改革」の推進を担っています。私たちは、人財戦略におけるKPIの中で「従業員のエンゲージメント数値」を重視していますが、2019年度は業績の悪化を反映し、残念ながらこの数値も低下しました。エンゲージメントとは、一人ひとりが会社の戦略を理解し、会社の将来に明るい見通しを持ち、結果を出すために自律的に取り組むことで、仕事にやりがいや達成感を感じることを意味します。ですから、私は組織・風土改革を通じて、従業員のエンゲージメントを上げ、日立金属で働くことが生きがいと思えることが、業績の立て直しにも、経営理念である「最良の会社」の実現にもつながると考えています。

コミュニケーションによって 思考や行動の質を変える

マサチューセッツ工科大学のダニエル・キム教授が提唱した「組織の成功循環モデル」では、人と人の関係の質が良くなれば、思考や行動の質が良くなり、結果を出し続けることができるグッドサイクルが存在すると示されています。同時に、業績改善という結果のみを追い求めると、人と人の関係の質が低下し、組織は疲弊し、却って

結果が悪化していくバッドサイクルも提示されていますが、これまでの日立金属グループは、結果的にこのバッドサイクルに陥っていたのではないのでしょうか。グッドサイクルへと転換するためには、経営トップや経営幹部と従業員の関係の質、職場における上司と部下の関係の質を改善する必要があり、組織・風土改革では、まずこの「関係の質」の改善に取り組んでいきます。

若手従業員を対象にした タウンホールミーティングを全事業所で開催

当社グループの2019年度第2四半期決算は、需要の落ち込みなどにより、調整後営業利益が前年同期比で大幅な減益になるだけでなく、減損損失の計上などにより、親会社株主に帰属する四半期損失410億円を計上するなど、極めて厳しい結果となりました。こうした状況を受けて、さらなる「関係の質」改善策として、12月から日立金属グループ全社・全事業所の20～30代の若手従業員を対象にしたタウンホールミーティングをスタートさせました。これまでも日立金属グループでは、経営トップが部長クラスを対象に、各事業所を回るタウンホールミーティングを実施していましたが、この危機的状況を乗り越えるためには、コミュニケーションの量も質も十分ではないと判断しました。そこで全執行役が分担して訪問することでよりスピーディーに全事業所を網羅する

とともに、対象についても従来よりも若い世代に広げ、会社の状況や経営改革プロジェクトの内容について約1時間半プレゼンテーションとQ&Aを行うタウンホールミーティングを実施しました。その結果、参加者アンケートでは「会社がやろうとしていることがよくわかった」「経営陣が本気で自分たちに説明しようとしていることを理解した」といった声が寄せられました。各執行役も手応えを感じており、2020年1月の経営会議では、経営改革プロジェクトの施策や進捗状況を「見える化」するとともに、今後も各執行役が直接対話することで、従業員がより腹落ちできるよう対話を継続することを決定しました。

組織・風土改革に向けて 職場における関係の質も改善

組織・風土の改革には、従業員一人ひとりが自分自身の仕事の意味を理解し、仕事に対するやりがいを高めることや、部下を丁寧に育てる文化、部下とともに成長する文化を醸成することが重要です。現在、日立金属グループでは、上司と部下の職場内コミュニケーション手段として面談制度がありますが、十分に活用されているとは言い難い状況です。それが現在直面している品質不正問題の一端にもつながっているかもしれません。職場内コミュニケーションの活性化に向けて、管理職の目標設定能力やコーチング能力向上のための研修、目標管理面談の対象拡大や実施の徹底、管理職に対する360度評価などの導入を検討・実施し、職場における「関係の質」向上に努めていきます。一方、従業員が自分のキャリアを主体的に考えてもらえるよう各種研修や社費留学・海外トレーニーの公募化や新ビジネス提案制度の導入などを推進していきます。

また、ダイバーシティ・マネジメントの基礎となるハラスメント防止教育、「働き方改革」の推進に向けたIT環境整備などを継続するとともに、「本質安全化」に向けた労働安全施策の強化にも取り組んでいきます。

中長期的な成長に向けた 経営人財の育成にも注力

企業の持続的成長のためには、経営理念に基づき、長期的視野を持って人財を育成することが重要です。日立金属グループでは、指名委員会での議論も踏まえながら、将来の社長・執行役候補を選定し、日立グループ内外のリーダーたちと切磋琢磨する研修などに送り出しています。

私たちは、経営トップから従業員まで、一人ひとりが高いモチベーションを持って「強い日立金属」の復活に向けて経営改革に取り組み、当社の持続的な発展を図っていきます。

新型コロナウイルス感染症対策と 今後の働き方

新型コロナウイルスの感染者増加が確認されていた2020年1月、当社は本社管理部門、事業部門で構成される対策本部を立ち上げ、スピーディーな情報共有に努めました。

感染リスクをなくすための対応策として、まず、海外出張を制限し、さらには、本社・支店において国内の出張制限を設けるとともに、オフィスへの出勤制限を開始し、リモートワークへの移行を進めていきました。在宅勤務のための人事制度の整備を早急に行い、IT環境の増強を進めたことで、従業員の満足度は高く、リモートワークは9月現在においても継続して行っています。

そして今アフターコロナを見据え、感染防止策としてではなく、生産性の向上と多様な人財のさらなる活用を図るためにも日立金属としての新たな働き方を構築することをめざしています。そのためにワークスタイルの見直し、オフィス整備・環境整備、IT環境整備などを検討する各種のワーキンググループを立ち上げ、新たな働き方に向けた課題の抽出を行い、新たに必要な会社制度、ルール等の構築、各部門内での業務フローの見直しなど具体的な対応策の検討・推進を行っていきます。

財務・非財務ハイライト

2019年度 ハイライト (下段の数値は前年度対比の増減値を示しています)

売上収益
8,814億円
△13.9%

主力製品を中心とした需要の減少や原材料価格下落の影響、構造改革施策に伴う減少等により、減少となりました。

調整後営業利益^{※1}
144億円
△72.0%

固定費削減等を進めたものの、主力市場の減衰等に加え、棚卸資産の適正化に向けた生産調整等により増減が大きい。

調整後営業利益率^{※1}
1.6%
△3.4ポイント

中長期的な指針として調整後営業利益率10%を目標としています。

環境親和型重点製品の売上比率
20.2%
△0.7ポイント

「環境親和型重点製品」の売上収益向上を目標に掲げ、目標値を23%としています。

CO₂排出量
2,319千t-CO₂
△311千t-CO₂

生産量減と省エネルギー活動および燃料転換の推進により減少。

CO₂排出量 原単位
2.631t-CO₂/百万円
+2.4ポイント

省エネルギー活動と燃料転換等を推進したが、生産量減による稼働率の低下で原単位は上昇しました。

EBIT
△384億円
△837億円

磁性材料セグメントにおける429億円の減損損失を計上したこと等により減少。

フリー・キャッシュ・フロー
495億円
+792億円

実行運転資本効率の改善等による営業CFの増加、重点領域への厳選投資に伴う投資CFの減少により減少。

研究開発費
159億円
△26億円

高成長・高収益分野へのリソース集中を図りつつ、持続的成長に資する先端材料研究開発に継続的に投資しています。

再資源化率
74.6%
△3.6ポイント

海外事業所における再資源化の取り組みが進んでいない等の理由により減少。

水使用量
12,186千m³
△1,205千m³

設備更新時における水使用効率の高い設備の導入により減少。

化学物質大気排出量
235t
△33t

塗装代替等の製品塗装用溶剤成分の対策に継続的に注力しています。

ROIC^{※3}
1.7%
△3.6ポイント

中長期的な指針として資本コスト(7.5%)を超えるROIC達成を目標としています。

ROE^{※2}
△6.8%
△12.3ポイント

磁性材料セグメントにおける減損損失の計上等により親会社株主帰属当期損益が376億円の損失となった結果により減少。

CCC^{※4}
87.1日
△3.6日

売上収益が落ち込んだものの、棚卸資産の適正化に重点的に取り組みました。

従業員意識調査におけるエンゲージメント指標の肯定的評価の比率
53%
△6ポイント

従業員意識調査における従業員エンゲージメント指標の肯定的評価60%を目標に掲げています。

労働災害度数率^{※5}
0.27
△0.15ポイント

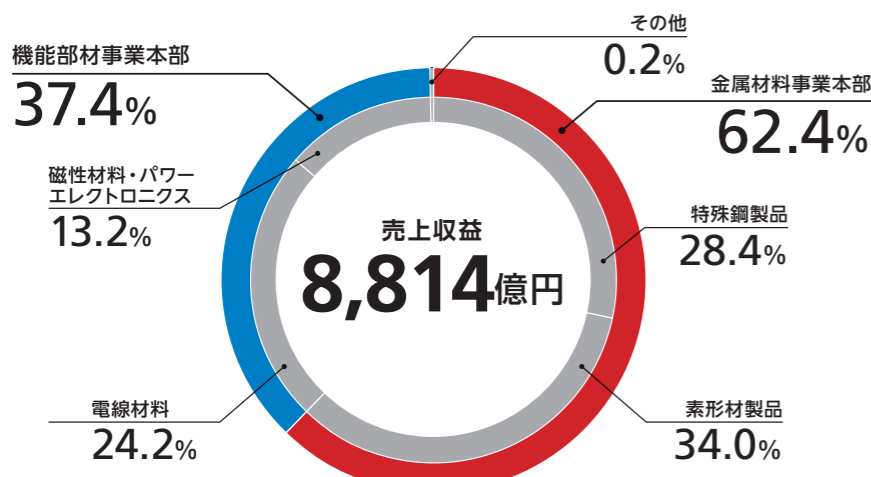
安全衛生推進部の設置、安全組織のガイドラインの策定等の取り組みを進めています。

人権関連研修受講者数
7,022人
+1,040人

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実施しています。

※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 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持分)
※4 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

※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)

2019年度 売上収益構成比率[※]

※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
※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
5,503億円
調整後営業利益
46億円

機能部材事業本部
売上収益
3,301億円
調整後営業利益
81億円

2019年度 地域別事業規模

全従業員数		海外売上比率	
29,805人	△499人	54%	△2ポイント
欧州	売上収益 445億円 従業員数 159人	北米	売上収益 2,453億円 従業員数 7,253人
中国	売上収益 634億円 従業員数 3,077人	日本	売上収益 4,054億円 従業員数 13,778人
		その他アジア	売上収益 1,028億円 従業員数 5,538人
		その他	売上収益 200億円 従業員数 -

2019年度決算の概要

2019年度の業績

売上収益

主力製品を中心に需要が減少したことや原材料価格下落(価格スライド制)の影響に加え、素形材製品セグメントの構造改革施策に伴う減少等により、2018年度比13.9%減の8,814億円となりました。

調整後営業利益

固定費削減等を進めたものの、エレクトロニクス・半導体関連市場の減退や各種製造装置・工作機械の需要減、新車販売台数の減少等に加えて、経営効率向上施策の一環として、需要減少への対応・棚卸資産適正化のための大幅な生産調整を行った結果、2018年度比370億円減の144億円となりました。

営業損益

磁性材料事業について、主に希土類磁石事業の事業環境の変化・将来の収益性を見直し、第2四半期に磁性材料事業全体で426億円の減損損失をその他の費用に計上したため、2018年度比816億円減の391億円の損失となりました。

製品分野別の状況

自動車関連

グローバルの自動車販売台数減の影響により、多くの主要製品の需要が減少しました。

FA・ロボット関連

需要の回復は見られず、希土類磁石、電線材料で低調が続きました。

スマートフォン関連

クラッド材が増加しました。

半導体関連

銅系、ニッケル系材料とも顧客在庫調整が終了しましたが、力強い回復は見られませんでした。

経営効率改善施策の実行

フリー・キャッシュ・フロー

生産調整による棚卸資産縮減(2018年度末比349億円縮減)や投資抑制などにより495億円となり、792億円改善しました。

固定費削減ほか

2018年度比242億円削減しました。

新型コロナウイルス感染症の影響

中国や北米自動車事業の需要減少や関連する製造拠点の稼働減少がありました。2019年度全体における影響は限定的でした。

2019年度実績

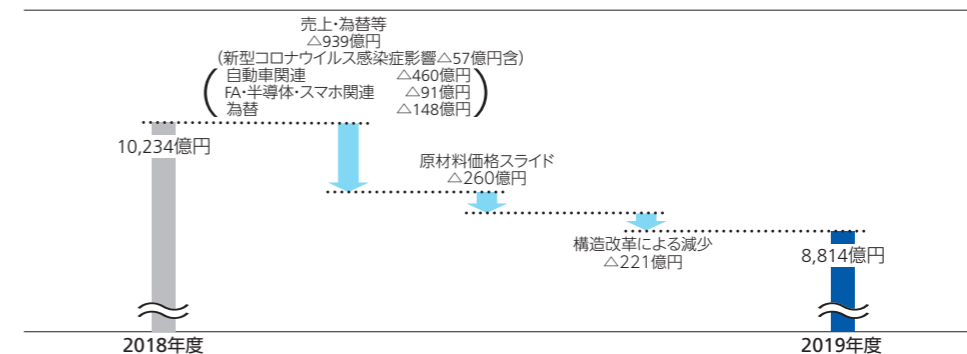
	2018年度 1\$=111円	2019年度 1\$=109円	前年度対比
売上収益	10,234億円	8,814億円	△13.9%
調整後営業利益 ^{*1}	514億円	144億円	△370億円
調整後営業利益率	5.0%	1.6%	△3.4ポイント
EBIT	453億円	△384億円	△837億円
親会社株主に帰属する当期利益	314億円	△376億円	△690億円
資産合計	10,993億円	9,778億円	△1,215億円
親会社株主持分	5,880億円	5,203億円	△677億円
D/Eレシオ	0.34倍	0.36倍	+0.02
ROIC(投下資本利益率) ^{*2}	5.3%	1.7%	△3.6ポイント
ROE	5.5%	△6.8%	△12.3ポイント
CCC(運転資金手持日数) ^{*3}	90.7日	87.1日	△3.6日
海外売上比率	56%	54%	△2ポイント
営業キャッシュ・フロー	666億円	1,060億円	+394億円
投資キャッシュ・フロー	△963億円	△565億円	+398億円
設備投資	954億円	530億円	△424億円
フリー・キャッシュ・フロー	△297億円	495億円	+792億円
減価償却費	509億円	552億円	+43億円
研究開発費	186億円	159億円	△27億円

*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

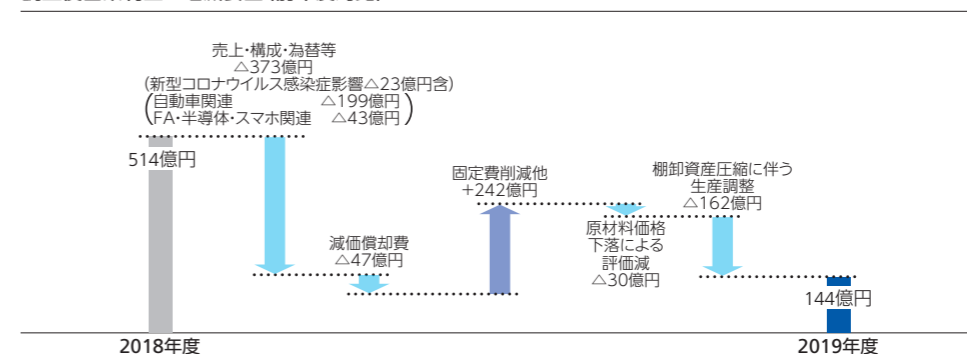
*2 ROIC=親会社株主に帰属する当期利益÷(期首期末平均有利子負債+期首期末平均親会社株主持分)

*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

売上収益の増減要因(前年度対比)



調整後営業利益の増減要因(前年度対比)



2020年度の予想

現在、新型コロナウイルス感染症(以下、感染症)の拡大が継続しており、グローバル経済に甚大な影響をもたらしています。当社グループの主要な事業領域である自動車、エレクトロニクス、産業インフラの各分野においても需要の深刻な停滞が見られ、当社事業に与える影響は2019年度以上に重大なものになると予想されます。当社グループが関連する事

業領域においては、感染症の影響については、2020年度第3四半期からは徐々に通常の営業活動に戻り始めるものの、期間を通じて一定程度の影響は残るものと考えています。感染症が2020年度業績に与える影響として、売上収益△1,000億円、調整後営業利益△400億円を業績予想に織り込んでいます。

2020年度業績予想

(※想定為替レート 1\$=105円)

	公表値	感染症の影響を除く
売上収益	7,500億円	8,500億円
調整後営業利益	△50億円	350億円
調整後営業利益率	△0.7%	4.1%
税引前当期利益	△150億円	
親会社株主に帰属する当期利益	△120億円	
ROIC	—	

金属材料事業

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。

2019年度業績概況

■特殊鋼製品

工具鋼は、中国を中心とした海外市場の需要減や国内流通を含む在庫調整により減少しました。各種ロールは、国内向けが増加、射出成形機用部品は第3四半期からの需要急減により前年度を下回りました。

産機材は、自動車関連製品の需要が減少したことにより減少しました。航空機・エネルギー関連材料は、航空機およびエネルギー関連材料の需要増により増加しました。

電子材は、有機ELパネル関連部材が伸長し、クラッド材がスマートフォンや電池向けで増加しましたが、半導体パッケージ材料の需要が減少したため、全体としては減少しました。

調整後営業利益は、主力の工具鋼や産機材の需要の減少、原材料価格下落の影響、および需要に対応した仕掛品圧縮などにより減益となりました。

■素形材製品

自動車鋳物のうち、鋳鉄製品は、北米でライトトラックや乗用車の需要の減少が継続したことに加え、第2四半期まで比較的堅調に推移してきた商用車や建設機械・農業機械向けも第3四半期より減少したほか、アジアでも需要が落ち込みました。さ

		2019年度実績
特殊鋼製品	売上収益	2,506億円
	調整後営業利益	55億円
	調整後営業利益率	2.2%
	ROIC	1.9%
素形材製品	売上収益	2,997億円
	調整後営業利益	△9億円
	調整後営業利益率	△0.3%
	ROIC	—
合計*	売上収益	5,503億円
	調整後営業利益	46億円
	調整後営業利益率	0.8%
	ROIC	0.8%

※セグメント間相殺前の単純合計値

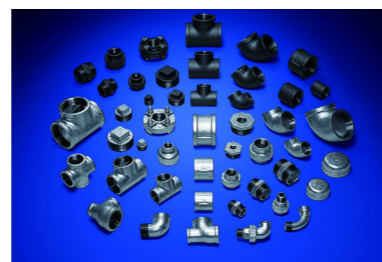
らに、年度末には新型コロナウイルス感染症拡大の影響も加わり前年度を下回りました。耐熱鋳造部品は、新車販売台数の減少や収益改善を目的とした受注の厳選などにより減少しました。アルミホイールについては、事業の撤退を決定し、2019年3月にアルミホイールを生産する米国連結子会社を売却したほか、国内事業についても2020年9月末の生産終了に向けて計画どおり進捗しています。

配管機器のうち、継手類は国内、海外向けとも前年度並みでした。半導体製造装置用機器は、設備投資案件の延伸などにより減少した結果、配管全体としては前年度を下回りました。

調整後営業利益は、主力の北米自動車鋳物事業の需要低迷や半導体製造装置用機器の不調継続等に加え、年度末に感染症の拡大を受けて主要顧客が操業を停止した影響などにより、減益となりました。



クラッド材



鋳物継手

機能部材事業

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。

2019年度業績概況

■磁性材料・パワーエレクトロニクス

磁性材料のうち、希土類磁石は、産業機器関連においてFA・ロボット需要の大幅な減少があったほか、自動車用電装部品も減少しました。フェライト磁石は、自動車用電装部品が減少したことにより、磁性材料全体としても前年度と比べて減少しました。

パワーエレクトロニクスのうち、軟磁性材料およびその応用品は、電気自動車向けが増加した一方、変圧器用のアモルファス金属材料や一部の民生機器用途部材は減少しました。セラミック製品は、自動車用電装部品向けや医療・セキュリティ機器向けの需要が増加した結果、パワーエレクトロニクス全体としては前年度並みとなりました。

調整後営業利益は、磁性材料の需要が減少したことにより減益となりました。営業利益は、磁性材料事業について、主に希土類磁石事業の事業環境の変化、およびこれに伴う将来における収益性を見直した結果、減損損失を計上したため減益となりました。

■電線材料

電線のうち、医療向けはチューブ、ケーブルとも需要が増加しました。鉄道車両用電線は大型案件の端境期となり減少、巻

線は自動車および産業向けともに需要が減少しました。機器用電線もFA・ロボット向けを中心に需要が減少し、電線全体としては前年度と比べて減少しました。

自動車部品は、グローバルでの新車販売台数の減少により自動車用電装部品、ブレーキホースともに需要が減少しました。

調整後営業利益は、需要が減少したことなどにより減益となりました。

		2019年度実績
磁性材料・ パワー エレクトロニクス	売上収益	1,168億円
	調整後営業利益	14億円
	調整後営業利益率	1.2%
	ROIC	0.9%
電線材料	売上収益	2,133億円
	調整後営業利益	67億円
	調整後営業利益率	3.1%
	ROIC	5.0%
合計*	売上収益	3,301億円
	調整後営業利益	81億円
	調整後営業利益率	2.5%
	ROIC	2.5%

※セグメント間相殺前の単純合計値



医療用電線・チューブ



SiN基板