

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)

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実行。

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

