

HITACHI

日立金属グループレポート 2020  
統合報告書

MISSION  
**経営理念**

わが社は  
110余年の歴史を有ち  
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念願しております

VALUE  
**社是**

和 則 強

和すれば強し

Mission／Value

経営理念／社是

3 目次／編集方針

Part 1

Strategies

経営戦略

- 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

Part 2

Value creation

価値観・ビジネスモデル

- 22 価値創造の歩み
- 24 価値観
- 26 価値創造プロセス

Part 3

Technology and R&D

技術・研究開発

- 29 持続可能な社会の実現に貢献する製品例
- 32 R&D

Part 4

Foundation

企業基盤

- 35 取締役会議長メッセージ
- 36 コーポレート・ガバナンス
- 50 環境への取り組み
- 52 安全衛生
- 54 CSRに配慮した調達
- 55 人権の尊重
- 56 財務データ
- 58 非財務データ
- 59 ESG関連の外部評価
- 60 株主・株式情報
- 61 会社概要・株価推移



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

2019年度(2019年4月1日～2020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。



## 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。

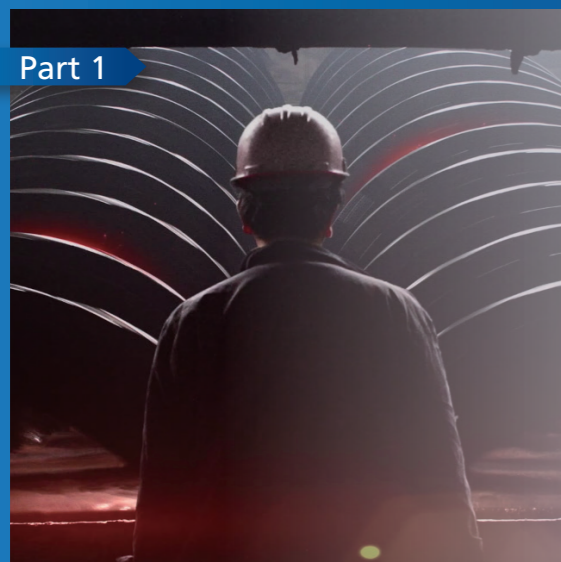
皆さまにとって有益な情報のご提供と、日立金属グループの取り組みに対するご理解を深めていただく一助になれば幸いです。

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-F<sup>TM</sup>」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<sup>®</sup>」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<sup>※</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、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

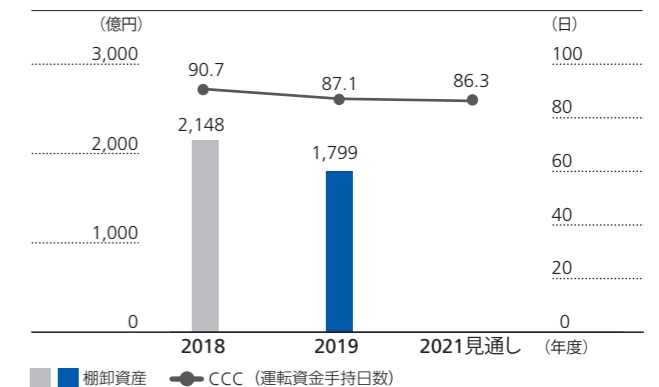
### ROIC経営の実効性を高め 資本効率の向上を図る

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・推進を行ってまいります。



## 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<sup>※1</sup>  
**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<sup>※1</sup>  
**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。

CO<sub>2</sub>排出量  
**2,319千t-CO<sub>2</sub>**  
△311千t-CO<sub>2</sub>

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。

CO<sub>2</sub>排出量 原単位  
**2.631t-CO<sub>2</sub>/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m<sup>3</sup>**  
△1,205千m<sup>3</sup>

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<sup>※3</sup>  
**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<sup>※2</sup>  
**△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<sup>※4</sup>  
**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<sup>※5</sup>  
**0.27**  
△0.15ポイント

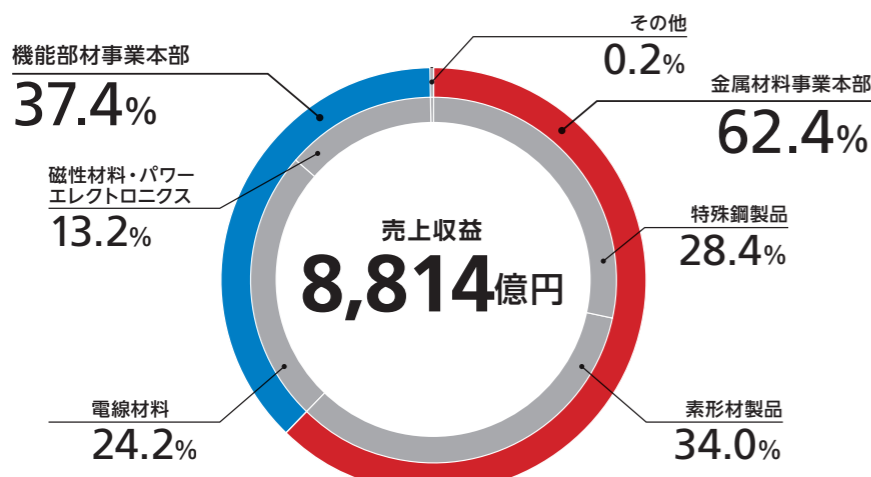
安全衛生推進部の設置、安全組織のガイドラインの策定等の取り組みを進めています。

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

# 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

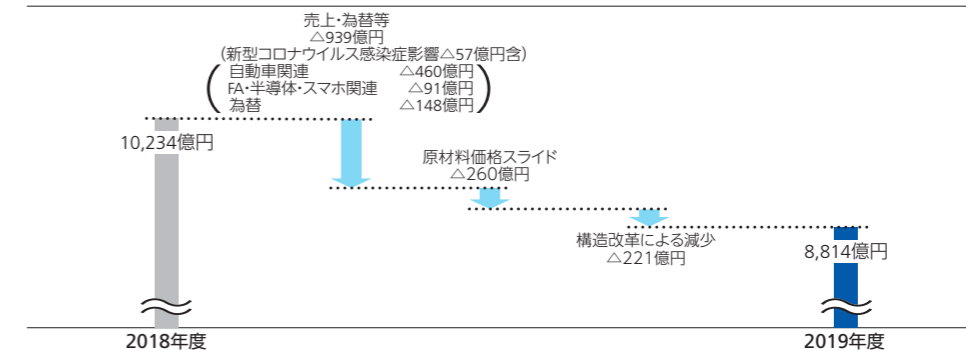
	2018年度 1\$=111円	2019年度 1\$=109円	前年度対比
売上収益	10,234億円	8,814億円	△13.9%
調整後営業利益 <sup>※1</sup>	514億円	144億円	△370億円
調整後営業利益率	5.0%	1.6%	△3.4ポイント
EBIT	453億円	△384億円	△837億円
親会社株主に帰属する当期利益	314億円	△376億円	△690億円
資産合計	10,993億円	9,778億円	△1,215億円
親会社株主持分	5,880億円	5,203億円	△677億円
D/Eレシオ	0.34倍	0.36倍	+0.02
ROIC(投下資本利益率) <sup>※2</sup>	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) <sup>※3</sup>	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

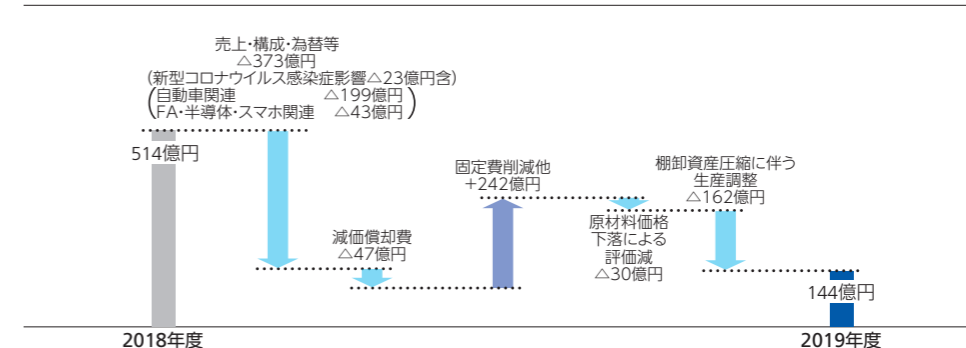
※2 ROIC=親会社株主に帰属する当期利益÷(期首期末平均有利子負債+期首期末平均親会社株主持分)

※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

## Value creation

価値観・ビジネスモデル

## CONTENTS

- 22 価値創造の歩み
- 24 価値観
- 26 価値創造プロセス

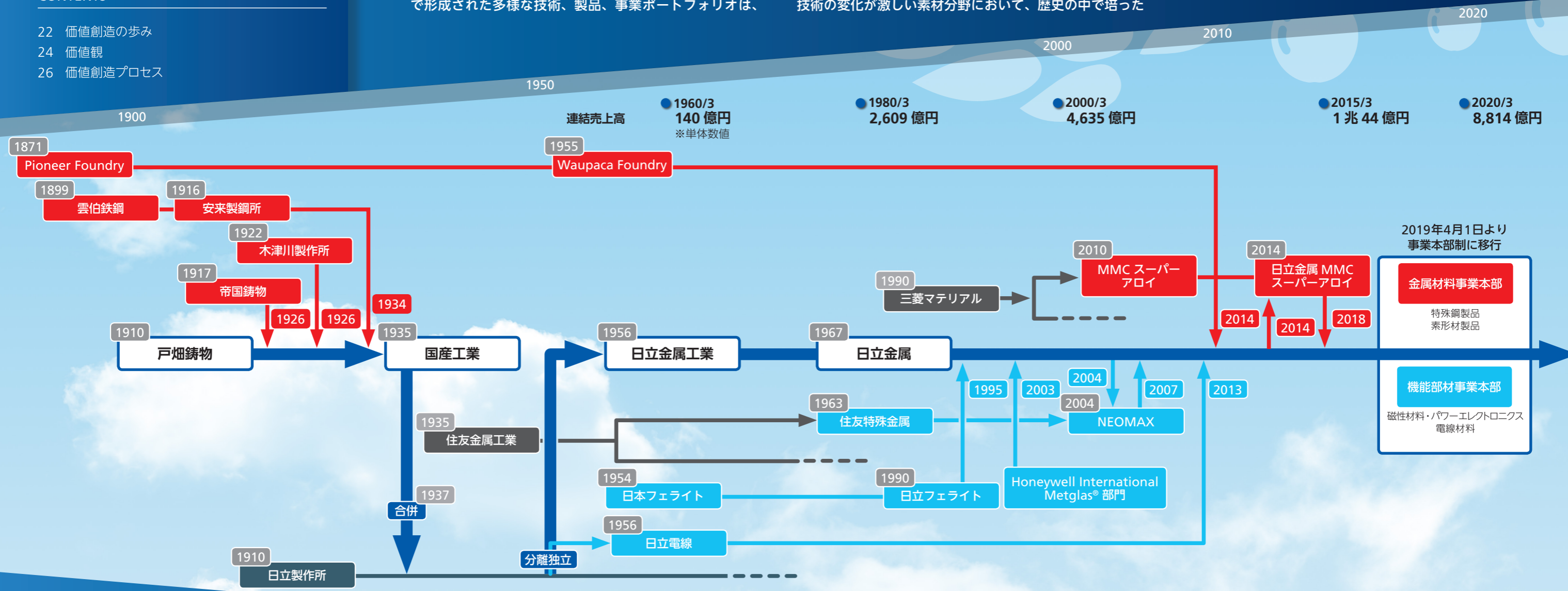
## 価値創造の歩み

## 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用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、鋼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

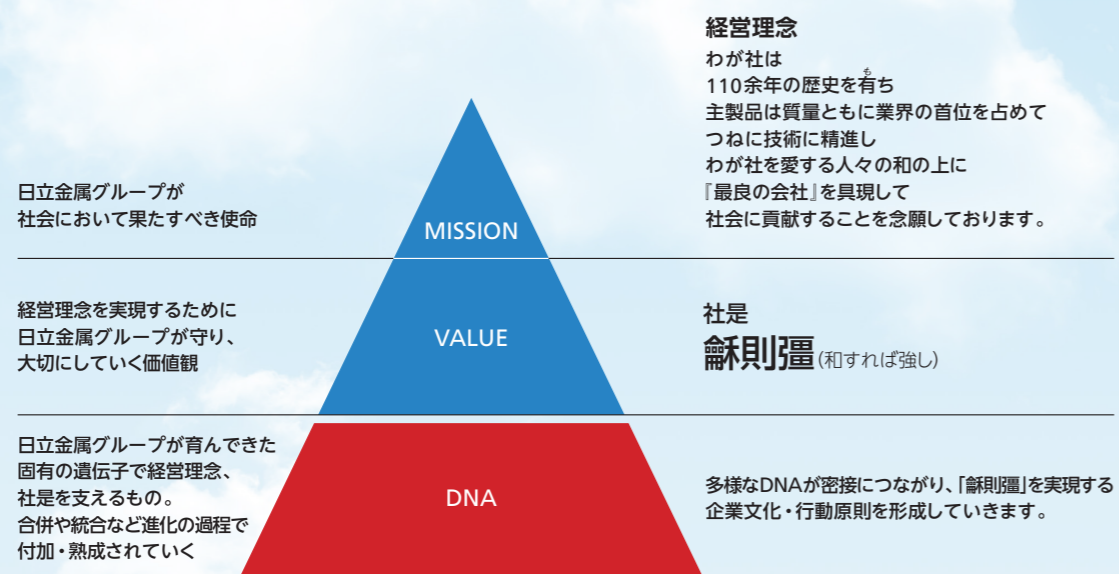
私たちのDNAは、100年以上にわたる歴史で培われてきました。日立金属グループに集う全ての会社が持つ固有の技術や製品、それらを創り出すユニークで実力のある人財が、日立金属グループのDNAを形成します。

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=多様な人財、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。独創的で多彩な人財、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財です。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、独創的で多彩な人財、技術、製品としての「強い個」であり、社是である「齎則彊（和すれば強い）」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て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

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
---------------	---------------------	--------------	--------------------	----------------

# 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」

独創的な人財・技術・製品

コア技術  
金属組成  
組織制御

齎則彊

(和すれば強い)

強み

「強い個」を束ねる

独創的な人財がもつ知見、多彩な技術・製品を生かしたイノベーションの創出

価値観  
Value

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  
電動化社会／  
モビリティの進化に  
貢献するOnly1  
高機能材料会社

経営理念  
Mission  
「最良の会社」  
の具現

事業戦略で貢献する目標



企業活動全体で貢献する目標



## 持続可能な社会の実現に貢献する製品例

海面の上昇や風水害の甚大化などの気候変動による影響の拡大をはじめ、資源の枯渇や生物多様性の損失など、地球環境をめぐる諸問題に対して、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、持続可能な社会の実現に貢献しています。

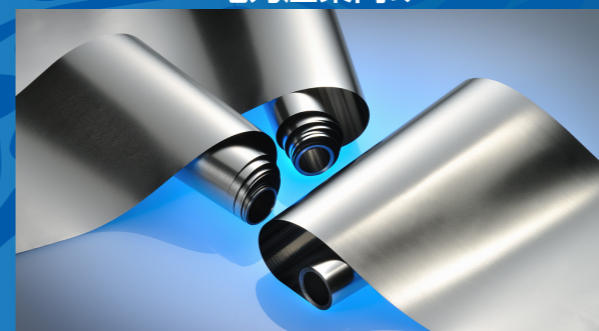
### Part 3



## Technology and R&D

技術・研究開発

### 電力産業向け



アモルファス合金リボン「Metglas®」



### 自動車産業向け



ネオジム磁石「NEOMAX®」



## CONTENTS

29 持続可能な社会の実現に貢献する製品例

32 R&D

## 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<sup>※1</sup>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。「NEOMAX<sup>®</sup>」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<sup>※2</sup>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。

※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。

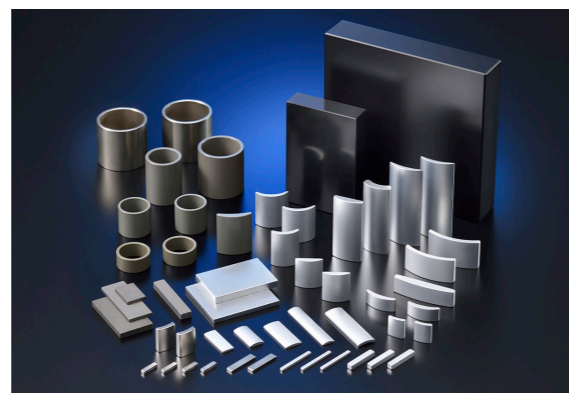
※2 2021年度中期経営計画に基づいて算出した数値。



## ■ 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<sup>®</sup>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<sup>®</sup>」

### 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。

	貢献するSDGs	創出する価値
環境価値	 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<sup>®</sup>」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、従来までの電磁鋼板変圧器に比べ、年間約5万トン<sup>※2</sup>のCO<sub>2</sub>排出量の削減<sup>※3</sup>に貢献している計算になります。また、2020年3月には、変圧器のさらなる高効率化に寄与する新たなアモルファス材料「MaDC-A<sup>TM</sup>」の開発に成功しています。

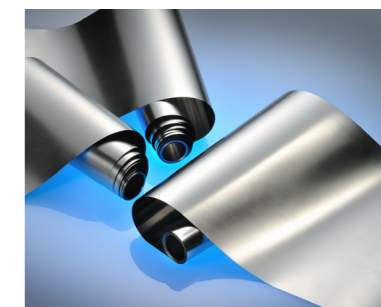
※3 数値は、製品出荷量およびインド規格に基づく変圧器の損失の差を元に算出。CO<sub>2</sub>排出係数はIEA CO<sub>2</sub> emissions from fuel combustion (2017 world)を使用。



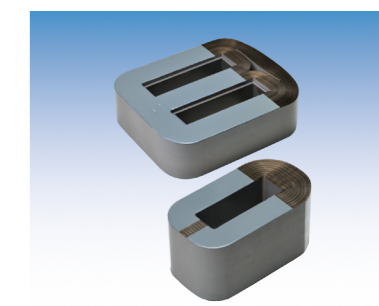
## ■ 高効率アモルファス変圧器の世界普及率30%に挑戦

アモルファス合金を使用した変圧器は、省エネルギーとCO<sub>2</sub>排出量削減に貢献できる一方、イニシャルコストが上昇することや、変圧器の省エネ化に関する規格・規制の整備が十分でないことなどから、世界的な普及率は14%(当社調べ)に過ぎません。当社グループは、アモルファス変圧器の導入に伴うイニシャルコストの削減に向けた素材開発に取り組むとともに、適切な評価指標の確立に向けて、各国政府、電力・送電会社へのロビー活動、アモルファス変圧器メーカーへのノウハウ提供に注力することで、アモルファス変圧器の世界普及率30%に挑戦します。これによるCO<sub>2</sub>排出削減量は年間460万トン以上、100万kW級石炭火力発電所32基分に相当します。

また、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。当社は、アモルファス合金の新たな生成・加工プロセスの開発を通じて、より多くの分野での環境負荷削減に貢献してまいります。



アモルファス合金リボン「Metglas<sup>®</sup>」



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。

	貢献するSDGs	創出する価値
環境価値	 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、さらに2018年4月には研究棟と実験棟からなる新築を開所しました。当社グループは、持続的成長と社会貢献に資する先端材料研究開発



テーマに継続的に投資するとともに、AIやマテリアルズインフォマティクスなど、デジタル技術を活用することで開発期間の短縮化を図っています。

### 2019年度の研究開発活動の主な成果

当社グループは2019年度、研究開発費として159億円を投資し、以下のような成果を上げました。電動化(xEV)<sup>\*1</sup>が進展する自動車関連分野をはじめ、産業インフラやエレクトロニクス関連分野における製品の軽量化、低燃費・省エネルギー化に貢献していきます。

#### 特殊鋼製品

- 高機能薄膜デバイスに必要な高耐食性や高密着性等と、フレキシブル基板に必要な低応力かつ屈曲性等を併せ持つ新たなMo合金「MVf-5X」を開発しました。機能薄膜の密着性確保のための下地膜や表面を保護するキャップ膜としての利用が期待されています。
- 冷間プレス用金型での汎用的な硬さである60HRC級の状態から、そのまま切削加工により金型製作が可能なプリハードン・ダイス鋼<sup>\*2</sup>「SLD®-f」を開発しました。ダイス鋼として必要な特性を有するとともに、金型製作における新たな可能性を開きます。
- コーティングの厚膜化に加え、遮断層を用いることにより、耐溶損性や耐食性を向上させたPVD（Physical Vapor Deposition）コーティング「Tribec®SC」を開発しました。ダイカスト・射出成形金型に「Tribec®SC」を適用することにより、金型寿命の向上が期待できます。

#### 素形材製品

- 高速開閉動作が可能な開閉速度可変型電動セグメントボールバルブを開発しました。セグメントボールバルブのトルク特性とアクチュエーター内の電動モーターのトルク特性を組み合わせることで、開閉時間を最短1秒・最長16秒で作動させることができます。

#### 磁性材料

- 当社従来製品に比べ、鉄損を約25%低減した磁区制御型Fe基アモルファス合金「MaDC-A<sup>TM</sup>」を開発しました。配電用変圧器の小型・軽量化と高効率化に貢献し、環境負荷低減に寄与することが期待されています。
- Mn-Zn系の軟磁性材料を使った高周波電源用ソフトフェライトコア「MaDC-F<sup>TM</sup>」シリーズ<sup>\*3</sup>を開発しました。高周波領域でも磁心損失（エネルギー損失）が少なく、サーバーやアダプター、電気自動車（EV）の電源・電力用変圧器（トランス）などの性能低下を防ぐことが期待されています。
- 電気自動車（EV）やプラグインハイブリッド電気自動車（PHEV）に搭載されるオンボードチャージャー（OBC）<sup>\*4,5</sup>の高電力密度化技術を開発しました。試作品は、電力密度3.8kW/Lの高出力密度で動作することが確認されています（詳細は右ページ）。

#### 電線材料

- 識別性を向上させたEN電線や、多層同時押出成形技術を適用した細径化3層電線を開発しました。独自の配合技術により、従来のEN電線よりも細径化・軽量化を図っており、省スペース化と省エネ化に貢献します。

<sup>\*1</sup> 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）の総称です。  
<sup>\*2</sup> 中程度の焼入れ処理が施された材料で金型用鋼材（熱処理不要により熱処理コスト削減・納期短縮・焼入れ変形がないという特長を有します。）  
<sup>\*3</sup> 2019年「超」モノづくり部品大賞環境・資源・エネルギー関連部賞受賞。  
<sup>\*4</sup> 交流電圧を直流電圧に変換し、電気自動車（EV）やプラグインハイブリッド電気自動車（PHEV）のバッテリーに充電するためのAC/DCコンバータ。  
<sup>\*5</sup> 試作したOBCは、当社の軟磁性部材とフラウンフォーファーIISB（ドイツ:Fraunhofer Institute for Integrated Systems and Device Technology IISB）の回路技術を用いることで、高出力化と小型化を両立させたものです。

### 車載用充電器の高出力化・小型化に向けたオープンイノベーション

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。事業本部の各研究所とGRITが連携し、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。一例として、EVなどの車載用充電器の高出力化・小型化に向けたオープンイノベーションによる試作品開発事例をご紹介します。

#### ■ オンボードチャージャーの課題解決への貢献

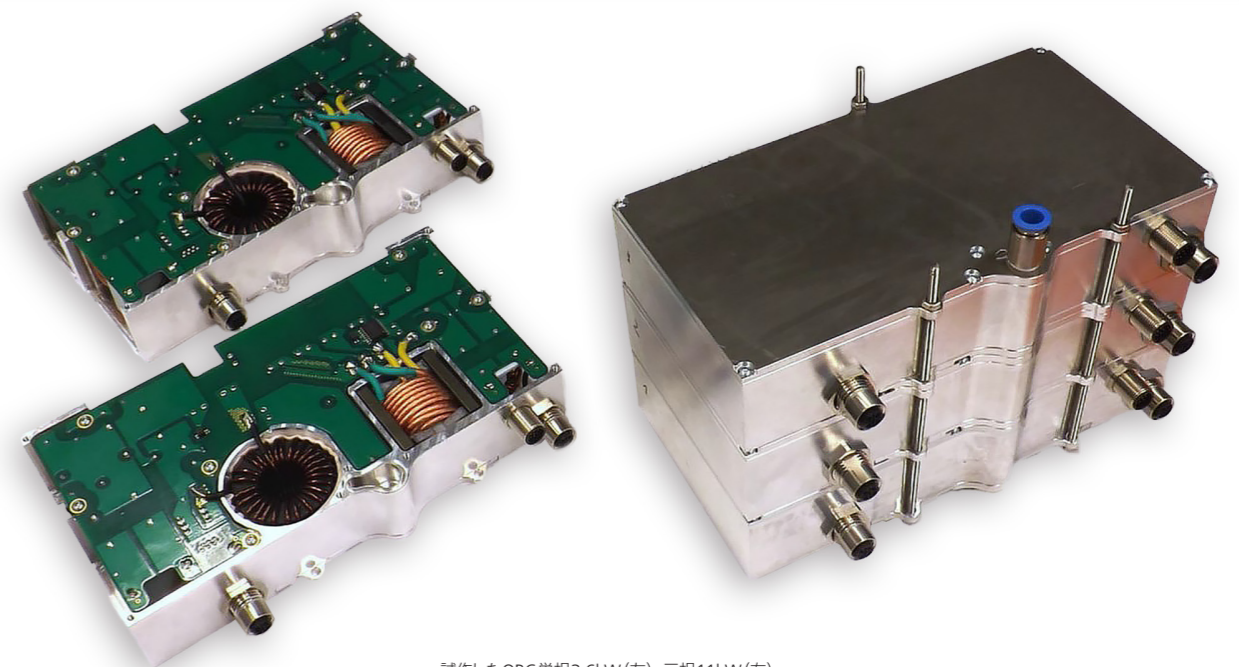
EVなどのバッテリーへの充電は交流電圧を直流電圧に変換する必要があり、そのためのAC/DCコンバータであるオンボードチャージャー（OBC）には、バッテリーに短時間で充電するために高出力であること、そして車内を広く保つために小型であることが求められます。OBCの高出力化と小型化はトレードオフの関係にあることから、その両立は長年の課題となっていました。当社グループは、軟磁性部材メーカーとして課題解決に貢献できる可能性を探るため、欧州最大の応用研究機関フラウンフォーファー研究機構の集積システム・デバイス技術研究所（以下、フラウンフォーファーIISB）との取り組みを開始しました。

#### OBC 試作品で使用している軟磁性部材

- 入出力のノイズフィルタ部  
ナノ結晶合金ファインメット®「FT-3K50T」を用いた共通モードチョークコイル
- 整流・力率改善回路部  
アモルファスパウダーコア「HLM50」を用いたチョークコイル

#### ■ 世界最高の出力密度と小型化を実証

当社グループとフラウンフォーファーIISBは、半導体にSiCを使用するとともに、高周波駆動でも小型化が可能な軟磁性部材とフラウンフォーファーIISBの回路技術を組み合わせることで、高出力・小型OBCの試作品開発を進めました。2019年4月に発表したOBCにおいては、単体で世界最高レベルの高電力密度3.8kW/Lを確認しています。また、最大6台並列接続することで22kWの出力も可能であり、こういったフレキシビリティを持たせることでOBCの設計時間とコストの大幅な削減につながります。今後は、このオープンイノベーションで得られたデータをOBCメーカーのお客様などと共有することで、高出力・小型OBCの実用化と普及拡大に貢献していきます。



試作したOBC単相3.6kW（左）、三相11kW（右）

## 取締役会議長メッセージ



取締役会議長  
西家 憲一



## Foundation

### 企業基盤

#### CONTENTS

- 35 取締役会議長メッセージ
- 36 コーポレート・ガバナンス
- 50 環境への取り組み
- 52 安全衛生
- 54 CSRに配慮した調達
- 55 人権の尊重

はじめに株主の皆さまをはじめとしたステークホルダーの皆さまに、日立金属グループが2020年4月に公表した、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関して、多大なご迷惑とご心配をおかけしましたことを深くお詫び申し上げます。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、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おり、取締役会としても最重要課題として助言と監督を強化しています。また、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、同年4月に代表執行役 執行役会長兼CEOに就任した西山光秋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、コーポレート・ガバナンスの強化を含めて経営のあらゆる面において改革に取り組んでいきます。

一方、グローバルでの再成長をめざした中長期的戦略である「2021年度中期経営計画」については、新しい経営体制のもと、

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が、現在、当社グループを取り巻く経営環境は、世界各地域での新型コロナウイルスの感染拡大の影響による政治・経済・社会の混乱を受けて、先行きは極めて不透明な状況にあります。

このような当社グループを取り巻く経営環境の中で、取締役会が果たす役割も一層重要になると考えています。取締役会の実効性については、2020年5月に行った分析では、戦略的方向性の議論がさまざまな視点からなされており、重要な議題についても監査委員会の場を活用することを含めて、事前に十分に議論されており、取締役会全体の実効性は確保されていると考えています。その一方で、中長期戦略・予算策定および実行の監督プロセス、経営課題実行のPDCAサイクルの確認、CEO後継計画・執行役候補育成計画に関する情報連携等については改善の余地があることを認識しています。引き続き、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、実効性を高めるための取り組みを進め、当社グループの中長期的な再成長の実現を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、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ていきます。また新しい経営体制のもと、経営改革に全力で取り組むと同時に、数年来継続している当社グループの業績不振、および現在の新型コロナウイルスの感染拡大という難局を乗り越え、企業体力の強化を図っていきます。

# 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、

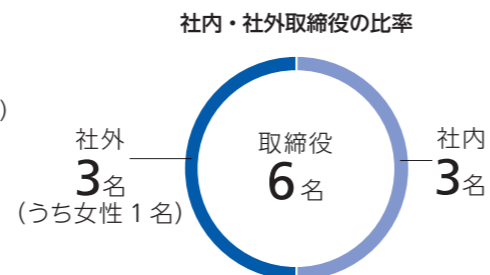
定期的に個別事業の内容や中期経営計画の開示を行っています。コンプライアンスについては、コーポレート・ガバナンスの根幹であるとの認識のもと、単に法令や社内ルールの遵守にとどまらず、社会倫理および道徳を尊び、社会の一員であることを自覚した企業行動をとることとしています。当社は、上記の内容を具体化した「日立金属グループ行動規範」を制定し、役員および従業員がとるべき行動の具体的な基準としています。

## ■ 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	その他の取締役
取締役の人数	6名（うち女性1名）
社外取締役に係る事項	
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・監査委員会・報酬委員会各4名
執行役関係	
執行役の人数	10名
独立役員関係	
独立役員の数	3名

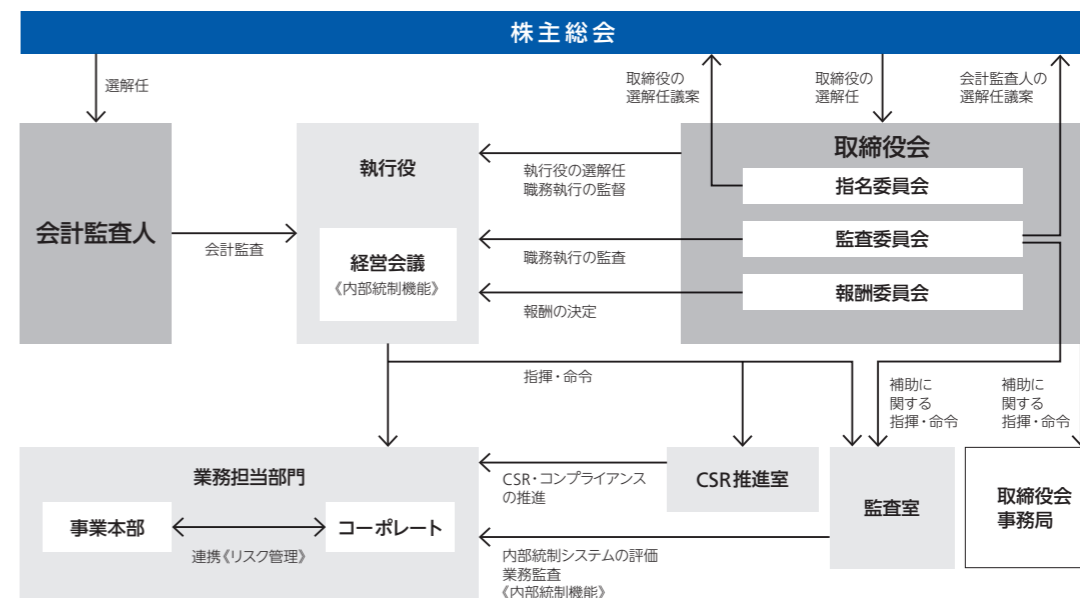
### コーポレート・ガバナンス強化に向けた取り組み

- 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	西家 憲一		○	
取締役	上野山 実	○	◎	○
取締役	岡 俊子	○	○	○
取締役	福尾 幸一	◎	○	○
取締役	西山 光秋	○		◎
取締役	森田 守			

※◎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6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、取締役会および委員会の担当者を置いています。

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会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。また、監査委員会は会社法第405条に基づき当社または子会社の職務執行に関する事項または事業の報告を求め、当社または子会社の業務および財産の状況を調査することができる監査委員を選定する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会に報告する報酬委員の指名等の権限を有しています。

## ■ 取締役スキルセット

	所属委員会			経験・専門性								
	指名委員会	監査委員会	報酬委員会	企業経営	製造・技術・品質管理	研究開発	営業・マーケティング	財務・ファイナンス・M&A	IT・デジタル	法務・リスクマネジメント	グローバル管理	環境・社会・人材
西家 憲一		○						○		○	○	○
上野山 実 社外	○	議長	○					○		○	○	
岡 俊子 社外	○	○	○	○				○		○	○	
福尾 幸一 社外	議長	○	○	○	○	○	○				○	
西山 光秋	○		議長	○				○			○	
森田 守							○	○			○	

取締役候補者の決定に当たっては、取締役会の経営監督機能および意思決定機能の実効性を確保するため、取締役候補者の有する経験や専門知識等の多様性、社外取締役とそれ以外の取締役(執行役兼務者等)の構成比等を考慮しています。

## ■ 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4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、継続監査期間は、52年間です。また、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9名、その他29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 表 晃靖	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会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、より広い視野に立つ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、2019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。

### 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、執行役会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、取締役会から執行役会長に委任された業務の決定に関する重要事項は、経営会議で審議を行ったうえで、執行役会長が決定しています。

なお、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)の一部に、お客さま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、お客さま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。

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 (2020年6月23日現在)

※2019年6月～2020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  
**西家 憲一**  
各会議体への出席状況  
取締役会 12回／12回  
監査委員会10回／10回

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3月退任)  
2019年 6月 取締役  
2020年 6月 取締役会議長(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。



社外取締役  
**上野山 実**  
各会議体への出席状況  
取締役会 12回／12回  
指名委員会 5回／ 5回  
監査委員会10回／10回  
報酬委員会 4回／ 4回

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 7回／ 7回  
監査委員会13回／13回  
報酬委員会 5回／ 5回

1986年 4月 等松・トウシュロス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) プリンシパル(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シャ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月からは社外取締役(現任))  
2016年 4月 PwCアドバイザリー合同会社 パートナー(2016年退任)  
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(2020年6月退任)  
2018年 6月 ソニー株式会社 社外取締役(現任)  
2020年 6月 ENEOSホールディングス株式会社 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 12回／12回  
指名委員会 5回／ 5回  
監査委員会10回／10回  
報酬委員会 4回／ 4回

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。



取締役  
**西山 光秋**  
各会議体への出席状況  
取締役会 -  
(2020年6月就任)

1979年 4月 株式会社日立製作所 入社  
2008年 4月 同社 財務一部長  
2011年 4月 日立電線株式会社 執行役 兼 CFO  
2012年 6月 同社 執行役 兼 CFO 兼 取締役  
2013年 4月 同社 執行役常務 兼 CFO 兼 CPO 兼 取締役(2013年6月退任)  
2013年 7月 当社 事業役員常務 電線材料カンパニープレジデント 兼 輸出管理室副室長  
2014年 4月 執行役常務 最高財務責任者 兼 財務センター長 兼 人事総務センター長 兼 情報システムセンター長(2015年3月退任)  
2015年 4月 株式会社日立製作所 執行役常務  
2015年 6月 株式会社日立物流 社外取締役(2016年6月退任)  
2016年 4月 株式会社日立製作所 代表執行役 執行役専務 兼 CFO(2020年3月退任)  
2020年 4月 当社 代表執行役 執行役会議長 兼 CEO  
2020年 6月 代表執行役 執行役会議長 兼 執行役社長 兼 CEO 兼 金属材料事業本部長  
代表執行役 執行役会議長 兼 執行役社長 兼 CEO 兼 金属材料事業本部長 兼 取締役(現任)

**選任理由**  
株式会社日立製作所で経理部門の責任者を務め、また当社において財務部門および電線材料事業の責任者を務めた経験を有し、2020年4月から執行役会議長、同年6月から執行役会議長 兼 執行役社長として当社の経営を担っていることから、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  
**森田 守**  
各会議体への出席状況  
取締役会 -  
(2020年6月就任)

1983年 4月 株式会社日立製作所 入社  
2013年 4月 株式会社日立産機システム 取締役(現任)  
2015年 4月 株式会社日立製作所 戦略企画本部長  
Hitachi Asia Ltd. 取締役(2018年3月退任)  
2016年 4月 株式会社日立製作所 執行役常務  
株式会社日立総合計画研究所 取締役(現任)  
2019年 4月 株式会社日立インダストリアルプロダクツ 取締役(2020年3月退任)  
2019年 6月 日立化成株式会社 取締役(2020年6月退任)  
2020年 4月 株式会社日立製作所 執行役専務(現任)  
日立グローバルライフソリューションズ株式会社 取締役(現任)  
2020年 6月 当社 取締役(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経営戦略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。

## 執行役(2020年6月23日現在)

代表執行役 執行役会議長  
兼執行役社長  
**西山 光秋**  
全社経営統括 全社業務 執行統括  
最高経営責任者  
金属材料事業本部長

執行役常務  
**田宮 直彦**  
管理管掌  
人事総務本部長  
グループリスクマネジメント責任者

執行役  
**会田 亮一**  
技術、管理管掌  
最高品質保証責任者

執行役  
**増田 久己**  
管理管掌  
経営企画本部長  
経営改革推進室副室長

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  
経営改革推進室副室長

執行役常務  
**村上 和也**  
事業、技術管掌  
機能部材事業本部長  
技術開発本部長  
輸出管理室副室長

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

執行役  
**葦岸 憲二**  
事業管掌  
機能部材事業本部副本部長  
電線統括部長

執行役  
**谷口 徹**  
事業管掌  
金属材料事業本部副本部長  
自動車諸物統括部長  
輸出管理室副室長

執行役  
**山本 徹**  
営業管掌  
営業本部長

## 取締役会の実効性についての分析・評価

当社は、2019年度の取締役会全体としての実効性に関し、取締役へ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およびヒアリングから得られた各取締役からの評価および意見に基づき、2020年5月の取締役会にて評価を行いました。その結果、戦略的方向性の議論が様々な視点からなされており、重要な議題についても、監査委員会の場を活用することを含めて、事前に十分に議論されていることから、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。

他方、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中長期戦略・予算の策定プロセスとその実行を監督するプロセス
- ②経営課題実行のPDCAサイクルの確認
- ③CEO後継計画・執行役候補育成計画に関する取締役会への情報提供
- ④運営・支援体制(必要な情報の適時提供)

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。また、執行側が品質保証体制(方針、組織、運用、内部監査等)の改善・強化に取り組んでいますので、その対応・進捗を注視していきます。

## ■ 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)	116	98	18	7
執行役	381	314	67	13
社外役員	53	46	7	5

(注) 1. 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。  
2. 当事業年度の業績が大きく落ち込むことになったことを受け、経営責任を明確にするため、常勤の取締役および執行役は、当事業年度後半の役員報酬の一部を返上しています。

### 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

役位	固定報酬	業績連動報酬の基準額	合計
執行役会長、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%	

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。

### 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

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 (投下資本利益率)」および「CCC (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、調整後営業利益:0.4、ROIC (投下資本利益率):0.15、CCC (運転資金手持日数):0.15)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」の指標における目標および実績は次のとおりです。

指標 (連結)	目標	実績
売上収益	10,000 億円	8,814 億円
調整後営業利益	540 億円	144 億円
ROIC (投下資本利益率)	3.5%	△0.5%
CCC (運転資金手持日数)	84.2 日	87.1 日

※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5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です。日立グループにおいては、各社の競争力強化を通じたグループ全体の価値向上という目的を親会社および上場子会社が共有しており、上場子会社は、経営基盤の強化に寄与する施策への参加を通じたメリットを享受することが可能です。上場子会社の経営に関しては、各社の自主独創が尊重され、株主総会に附議すべき事項を除いて親会社の関与は限定的であり、各社における意思決定手続に基づいて経営判断が行われています。そのため、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

## ■ 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

## ■ 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9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、執行役会長の特命等に基づいて、特別監査を実施すること

### 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を行っています。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

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。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に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。

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、2020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、17銘柄となりました。

があります。なお、執行役会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、業務執行の改善を提言しています。さらに、必要に応じて当社内の環境、安全、情報システムおよびリスク・コンプライアンスを担当する各部門等と協力して往査を実施しています。

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な事項については、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。

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评价基準に基づき、当社側が、監査委員会、経営幹部、内部監査部門等

## ■ 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、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、投資、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、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。

2019年度は、新型コロナウイルス感染症の拡大防止を目的として在宅勤務の実行のためのテレワーク環境の整備・充実などの諸対策に取り組んでいます。また、災害発生時における安否確認システムの応答訓練を継続的に実施し、大型台風などの災害時に活用しています。

なお、「(8) 製品の品質に係るリスク ① 不適切事案の影響」に記載のとおり、当社および子会社の一部製品について、顧客へ提出する検査成績書に不適切な数値の記載等が行われていた事案が判明しました。当社では、外部の専門家から構成される特別調査委員会を設置し、事実関係および発生原因の調査を進めています。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入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の構築等に着手し、信頼回復に向けて適切な品質保証体制の構築に取り組んでいます。今後、同委員会の調査結果が提出されたときには、これを踏まえて、コンプライアンスおよび品質保証体制の一層の強化等の再発防止策を実施していきます。

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がある主なリスクは以下の通りです。

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。

### (1) 製品需要および市場環境等に係るリスク

#### ① 市場分野別に想定される主なリスク

当社グループは、自動車、産業インフラおよびエレクトロニクス関連分野といったさまざまな市場分野において事業展開を行っており、またその地域も日本国内のほか、米国、アジア、中国、欧州等にわたっています。そのため、当社グループの業績および財政状況は、これらの市場・各地域の動向によって影響を受ける可能性があります。特に直近においては、後記「② 新型コロナウイルス感染症の影響」以外にも、米中貿易摩擦等により世界的な景気減速が生じた場合、当社グループの製品需要に影響を与える可能性があります。また、市場分野別に想定される主なリスクは以下のとおりですが、これらに限られるものではありません。

#### 自動車関連分野

・当社では自動車分野向けに多様な製品を提供していますが、自動車業界は従来の内燃機関(エンジン)から電動化(xEV\*)への変革期に差し掛かっています。当社グループでは、このような市場のニーズに応えるために製造ラインの増強や製品ラインアップの拡充等を行っていますが、電動化(xEV)への転換が急速に進んだり、あるいは転換が想定よりも遅れるなどした場合には、当社グループの業績または財政状況に影響を与える可能性があります。

\*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)を指しています。

・工具鋼については、中国・新興国メーカーが台頭してきており、日本市場への流入も見込まれており、競争が激化した場合には、当社グループの業績または財政状況に影響を与える可能性があります。これに対し当社グループは、高性能製品の投入等により他社との差別化やサプライチェーンの強化を図っています。

#### 産業インフラ関連分野

・航空機・エネルギー関連材料のうち航空機関連材料については、特定の顧客・製品向けの供給に依存する傾向があり、航空

機産業の需要が低迷した場合は、当社グループの業績または財政状況に影響を与える可能性があります。これに対し当社グループは、エンジンメーカーとのビジネスを強化し特殊技術で次世代新製品の投入を進めています。

・配管機器のうち継手類については、主にガス会社を顧客として製品の供給を行っていますが、当該業界はガスの自由化により競争が激化しており、より競争が激化した場合には、当社グループの業績または財政状況に影響を与える可能性があります。これに対し当社グループは、新型の継手製品を前倒しで投入すること等により他社との差別化を図っています。

・電線については、成長分野のひとつである鉄道分野の事業拡大に向けて、車両用電線の現地生産化、製品ラインアップの拡充等に取り組んでいますが、最大市場である中国において鉄道投資が滞るなど需要が低迷した場合は、当社グループの業績または財政状況に影響を与える可能性があります。

#### エレクトロニクス関連分野

当社ではエレクトロニクス関連分野向けに多様な製品を提供していますが、当該分野は、顧客ニーズや技術が急速に変化する環境下にあります。技術革新が急速に進展し、その対応が遅れた場合には、当社グループの業績または財政状況に影響を与える可能性があります。これに対し当社グループは、顧客ニーズおよび技術革新を早期に捉え、新製品の開発等による迅速な対応に努めています。

#### ②新型コロナウイルス感染症の影響

新型コロナウイルス感染症の感染拡大に伴い、当社グループの主要な事業領域である自動車、産業インフラおよびエレクトロニクス関連の各分野においても需要の減退がみられ、当社グループの翌連結会計年度の業績に与える影響は当連結会計年度以上に甚大なものになると予想されます。当社グループに関連する事業領域における影響については、翌第3四半期連結会計期間からは徐々に通常の営業活動に戻り始め、また翌連結会計年度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が、想定以上に影響が長期化または拡大した場合には、さらに当社グループの業績または財政状況に影響を与える可能性があります。

なお、新型コロナウイルス感染症の翌連結会計年度の業績に与える影響は、売上収益に対しては1,000億円、調整後営業利益に対しては400億円、マイナスに影響を与えることを業績予想に織り込んでいます。

#### (2) 原材料等の調達に係るリスク

当社グループでは生産活動に鉄スクラップ、銅等の種々の原材料を使用しており、産出地域や供給者が限定されているレア

メタルも多く含まれます。その価格は国際的な需給状況のほか産出国における資源政策の事情等により大きく変動することがありますが、市況高騰時にこれをタイムリーに販売価格に転嫁できなければ当社グループの業績または財政状況に影響を及ぼす可能性があります。また、これらの原材料については、産出地域における大きな自然災害、ストライキ、政治情勢の悪化や物流機能の障害等のさまざまなトラブルにより供給が逼迫や遅延した場合、必要とする量を確保できない可能性や合理的な価格での確保が困難となる可能性があります。これに対しては当社グループでは、調達ソースの多様化等により安定調達によるリスク低減を図っています。

#### (3) 為替レートの変動に係るリスク

当社グループは、海外からの原材料の輸入および国内で製造した製品の海外への輸出を行っていることから、為替レートの変動により外貨建取引、外貨建の資産・負債が影響を受けています。そのため外貨建の輸出入に係る為替変動のリスクに対しては、為替予約、通貨オプション等を通じてリスクの低減に努めていますが、為替レートの大幅な変動が生じた場合、当社グループの業績または財政状況に影響を及ぼす可能性があります。これに対し当社グループは、外貨建の輸出入に係る為替変動のリスクに対しては、為替予約、通貨オプション等を通じてリスクの低減に努めています。また、当社グループの連結財務諸表作成にあたっては、海外の連結子会社の財務諸表を円換算しており、為替レートが変動した場合、当社グループの業績または財政状況に影響を及ぼす可能性があります。

#### (4) 海外への事業展開に係るリスク

当社グループでは、国内市場の成熟化や顧客の海外進出に対応するため、米国、アジア、中国、欧州等海外への進出、製品の輸出等により事業展開を積極的に行っています。

当社グループが新たに海外へ事業を進出する場合、製造設備等多額の初期投資を必要とするとともに、稼働開始まで時間を要する場合があります。また、海外への事業展開では、①法律や税制上の諸規制の変更、②未整備な社会制度・社会基盤、③戦争、テロ、暴動、感染症の蔓延等の社会的混乱の発生、④その他通商に係る関税、輸入規制、保護主義等の経済的、社会的、政治的な事情等に起因する事業活動に対する障害が顕在化するリスクが内在し、これらの問題が発生した場合、海外における事業活動に支障をきたし、当社グループの業績または財政状況に影響を及ぼす可能性があります。

#### (5) 有形固定資産やのれん等の固定資産の減損損失に係るリスク

当社グループは、事業の維持・成長または新たな事業機会の

獲得のために、継続的な設備投資を必要とし、また他社の事業買収等も必要に応じて実施しています。特に「2021年度中期経営計画」では、前中期経営計画において行った大型設備投資のフル戦力化と効果の早期刈り取りを行うとともに、新たな設備投資については、高成長・高収益分野に重点配分する精選投資を実行することとしています。また、当社グループは過去に行った設備投資や他社の事業買収等に伴い多額の固定資産を保有しています。そのため、当社グループが現在保有しているもののほか将来保有する固定資産について、外部環境の変化等により投資額の回収が見込めなくなった場合には減損損失として計上する可能性があり、当社グループの業績または財政状況に影響を与える可能性があります。

#### (6) M&Aに係るリスク

当社グループは、各事業分野の新技術や新製品の開発および競争力の強化ならびに事業分野の拡大等のため、他社の買収や合併会社の設立、戦略的提携等を行うことがあります。これらの施策は、事業遂行ならびに技術、製品および人事上の統合において時間と費用がかかる複雑な問題を含み、シナジー効果の発揮までに時間を要する場合があります。これらの施策が計画通りに実行できない場合は、当初期待した効果が得られない可能性があります。また、事業提携の効果は、当社グループがコントロールできない提携先の意思決定や能力、市場の動向によって悪影響を受ける可能性があります。さらに、これらの施策に関連して、統合や買収事業の再構築、その他買収後の運営等に多額の費用が当社グループに発生し、当社グループの業績または財政状況に影響を及ぼす可能性があります。

#### (7) 事業再編等に係るリスク

当社グループは、経営資源を成長性の高い事業および収益性の高い事業に集中的に投入するとともに、事業の売却、再編、整理等によりポートフォリオの継続的刷新を推進しています。これらの施策は、売却を検討している事業の需要動向や関係するステークホルダーの利害関係の調整等の影響によって、計画通りに実施できない可能性があります。またこれらの施策を実行する際には、一時的に再編に伴う費用が発生し、当社グループの業績または財政状態に影響を及ぼす可能性があります。

#### (8) 製品の品質に係るリスク

##### ①不適切事案の影響

当社および子会社の一部製品について、顧客へ提出する検査成績書に不適切な数値の記載等が行われていた事案が判明しました。当社では、当該事案の判明後、顧客に対して個別に報告を行い、対応について協議しています。なお、当該事案に起因する製品の安全性および性能に関する影響については、

調査が継続中であるものの、現時点で、直ちに製品を回収、交換等が必要である事案は確認されていません。

また、当社では客観的な視点から事実関係および発生原因を調査するため、外部の専門家から構成される特別調査委員会を設置しており、当該委員会による調査も継続しています。

当該事案について今後の進捗次第では、当社グループの製品に対する信用低下による販売活動への影響、新たな不適切事案の判明に伴う追加対応の発生、顧客に対する補償費用を始めとする損失の発生、品質管理体制の強化に要する費用の増加等により、当社グループの業績または財政状況に影響を受ける可能性があります。

##### ②製品の瑕疵・欠陥

当社グループの製品には、重要保安部品に該当するもの等、高い信頼性を要求されるものが存在し、製品の製造に当たっては、瑕疵・欠陥の生じた製品および顧客とあらかじめ取り決めた仕様に満たない製品が市場へ流出することのないよう厳格な品質管理体制を構築しています。しかしながら、瑕疵・欠陥のある製品または顧客とあらかじめ取り決めた仕様に満たない製品が市場へ流出し、製品の補修、交換、回収、損害賠償請求または訴訟等に対応する費用が発生した場合には、当社グループの業績または財政状況に影響を及ぼす可能性があります。

#### (9) 資金調達に係るリスク

当社グループでは、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が、成長の機会を逃さないために金融機関からの借入のほか、資本市場から長期の資金調達を行っています。そのため、金融市場の悪化に伴い有利な条件で資金調達ができない場合や、当社グループの業績悪化等により、資金調達コストが上昇する、あるいは機動的な資金調達が困難となった場合には、当社グループの業績または財政状況に影響を及ぼす可能性があります。

なお、当社グループでは、金融機関との間において貸出コミットメント契約を締結する等により安定的な資金調達に努めています。

#### (10) 人材確保に係るリスク

当社グループの競争力を維持するためには、事業の遂行に必要な優れた人材の継続的な確保が必要となりますが、そのような優れた人材は限られています。当社グループがそのような優れた人材を獲得できないあるいは雇用し続けることができなかった場合、または人材の育成が計画どおりに進まなかった場合には、事業の遂行に必要な人材が不足し、当社グループの業績または財政状況に影響を及ぼす可能性があります。こ



れに対し当社グループでは、多様な人材が活躍できるよう人事制度の整備を通じて優秀な人材の確保に努めるとともに、さらなる人材育成プログラムの充実と強化により人材の育成を推進しています。

### (11) 親会社との関係に係るリスク

当社の親会社である株式会社日立製作所(当連結会計年度末現在、当社の議決権総数の53.5%(間接被所有割合0.5%を含む。)を保有。)は、傘下に当社を含む上場子会社のほか多数の関係会社を擁し、モビリティ、ライフ、インダストリー、エネルギー、ITの分野にわたって、製品の製造および販売・サービスに至る幅広い事業活動を展開しています。また、2020年6月23日現在、当社取締役6名のうち1名は同社の役員を兼務しており、同社とは製品の継続的売買、役務の提供、技術の提供および金銭消費貸借の取引関係があります。当社は、経営の独立性を保ちながら、同社の日立グループ経営に積極的に参画し、日立グループの研究開発力やブランドその他の経営資源を当社グループ内で最大限に有効活用していくことを基本方針としていますが、当社グループの事業展開等は、同社の経営戦略等の影響を受ける可能性があります。

### (12) 知的財産に係るリスク

当社グループは、多数の知的財産権を保有し、事業戦略に基づき他社に対して権利行使やライセンス供与を行い、一方で他社の知的財産権を尊重し、必要と認める場合には知的財産権のライセンス取得を行っています。それらの権利行使、ライセンス供与またはライセンス取得が予定どおり行われなかった場合は、当社グループの事業遂行や競争力に影響を及ぼす可能性があります。また、知的財産権に関する訴訟等の紛争が発生した場合、外部弁護士等の専門家と連携するなど適宜対応しますが、紛争の解決に係る費用が発生し、当社グループの業績または財務状況に影響を及ぼす可能性があります。

### (13) 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

当社グループが展開する各事業においては、当社グループと同種の製品を供給する競合会社が存在しています。また、当社グループの製品の中には、技術変化や市場の成熟化が進み、既存の製品の市場が縮小する可能性のあるものがあります。そのため、当社グループの競争力は、価格・品質・納期での競争優位性や新技術・新製品の開発力とこれを事業化する能力の影響を受けています。そのため、技術や顧客ニーズの変化に適切に対応できなかった場合や新技術・新製品の開発・事業化に要する期間が長期化した場合には、当社グループの成長性や収益性を低下させ、当社グループの業績または財務状況に

影響を及ぼす可能性があります。これに対し当社グループでは、競争優位性を維持できるよう、新技術・新製品の開発・事業化に努めて、さらに顧客との協創による新製品の早期の市場投入による市場環境・顧客ニーズの変化への対応を図っています。

### (14) 環境規制等に係るリスク

当社グループが取引を行っている顧客は、事業展開に当たり環境その他について広範囲にわたる規制を受けています。これらの規制は、より厳しくなる方向にあります。この影響を受け、当社グループが製品を製造する際に使用する材料、部品も規制への対応を迫られることがあり、顧客要求を遵守するため費用の支出を余儀なくされる可能性があります。また、当社グループの事業は、大気汚染、水質汚濁、有害物質の使用および取扱い、エネルギー使用の合理化、廃棄物処理、土壌・地下水汚染等を規制するさまざまな環境関連法令、労働安全衛生関連法令の適用を受けています。過去、現在および将来の事業活動に関し、当社グループは環境および安全衛生に関するリスクを有しています。そのため、関係法令の規制が厳しくなり、これに対応する費用が発生した場合には、当社グループの業績または財務状況に影響を及ぼす可能性があります。これに対し当社グループでは、環境マネジメントシステム(ISO14001:2015)に準じた環境マネジメント体制の中で環境法令の規制への対応を実施し環境リスクの低減に努め、またその環境対応の財務的な影響を把握し、影響の低減を図っています。

### (15) 法令・公的規制に係るリスク

当社グループは、日本国内および事業展開する各国において、通商・貿易・為替、租税等の経済法規その他の関連するさまざまな法令および公的規制の適用を受けています。当社グループは、内部統制体制の整備・改善を図りこれらの法令および公的規制の遵守に努めていますが、これらの法令および公的規制を遵守していないと判断された場合には行政処分を課されたり、民事訴訟等により関連する違反に起因する損害の賠償を請求されたりする可能性があります。また、これらの法令または公的規制が改正された場合には対応費用の増加等の可能性があります。これら行政処分や損害賠償請求、対応費用の増加等は、当社グループの業績または財務状況に影響を及ぼす可能性があります。これに対し当社グループでは、全役員および従業員へのコンプライアンス意識の醸成ならびに法令遵守の徹底を図るため、判断の拠り所や取るべき行動を定めた「日立金属グループ行動規範」を策定し、「法を守り正道を歩む」を基本とした事業活動を進めています。さらに競争法遵守や贈収賄防止などを定めた規則体系である「日立金属グローバル・コンプライアンス・プログラム」を全グループ会社に整備しており、その理解を深めるためにCSRガイドブックの作成・配布、各種研修

やeラーニングなどによる教育などを継続的に取り組んでいます。

### (16) 地震、その他自然災害等に係るリスク

当社グループは、地震等の大規模な自然災害により当社グループの施設が直接損傷を受けたり、破壊されたりした場合、当社グループの事業活動が中断する可能性があります。また、当社グループの施設が直接の影響を受けない場合であっても、流通網、供給網または通信網が混乱する可能性があります。さらに、新型インフルエンザウイルス等の未知の感染症が流行し当社グループの事業活動が混乱する可能性もあります。自然災害その他の事象により当社グループの事業遂行に直接的または間接的な混乱が生じた場合、当社グループの事業活動に支障をきたし、業績または財務状況に影響を及ぼす可能性があります。これに対し当社グループでは、大規模地震などを想定したBCP(Business Continuity Plan:事業継続計画)の策定およびその訓練や見直しを継続的に実施するとともに、災害発生時における従業員やその家族の安全をインターネット経由で確認するための安否確認システムを整備しています。

### (17) 情報セキュリティに係るリスク

当社グループの事業活動において、情報システムの利用とその重要性は増大しています。そのため、情報セキュリティ強化策を推進していますが、外部からのサイバー攻撃その他の原因によって、かかる情報システムの機能に支障が生じた場合、または外部のサービスプロバイダによるサービス停止が発生した場合は、当社グループの事業活動、業績および財務状況に影響を及ぼす可能性があります。

当社グループは、顧客等から入手した個人情報ならびに当社グループおよび顧客の技術、研究開発、製造、販売および営業活動に関する機密情報を外部のサービスプロバイダ利用を含めさまざまな形態で保持および管理しています。当社グループにおいては、これらの機密情報を保護するための管理を行っていますが、当初想定していない事態が発生した場合は有効に機能しなくなることがあります。そのため、これらの情報が権限なく開示された場合、当社グループが損害賠償を請求されまたは訴訟を提起される可能性があります。また、当社グループの業績、財務状況、評判および信用に影響を及ぼす可能性があります。

これに対し当社グループでは、サイバー攻撃が完全に防げないことを前提に、リスクの影響度や頻度を踏まえた上で、セキュリティ対策に取り組んでいます。セキュリティIT強化施策の範囲をOA環境から生産・製造現場へと拡大し、それへの対応などを目的として、関係部門の参画をさらに強めるなど情報セキュリティ委員会体制強化を行います。また、万一の情報漏洩の際における損害賠償請求に備え、サイバー攻撃を含む情報漏洩保

険に加入しています。

### (18) 退職給付債務に係るリスク

当社グループは、数理計算によって算出される多額の退職給付費用および債務を負担しています。この評価には、死亡率、脱退率、退職率、給与の変更、割引率、年金資産の期待収益率等の年金費用を見積る上で重要な前提条件が含まれています。当社グループは、人員の状況、現在の市況および将来の金利動向等多くの要素を考慮に入れて、主要な前提条件を見積る必要があります。主要な前提条件の見積りは、基礎となる要素に基づき合理的であると考えていますが、実際の結果と合致する保証はありません。割引率の低下は、数理上の退職給付債務の増加をもたらします。そのため、主要な前提条件の変化により、当社グループの業績または財務状況に影響を及ぼす可能性があります。

# 環境への取り組み

## 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いきます。

## 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。
- 推進体制** 環境管理組織の機能整備と監督機能の充実のため、環境担当役員を頂点としたグループ環境管理組織、運営制度を整備し、環境関連規程の整備、環境負荷削減目標の設定などにより環境保全活動を推進しています。さらに、その活動が適切で有効に行われていることを確認し、継続的改善に努めています。

## 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。

2019～2021年度の中期環境計画は下記の計画となり、それぞれの負荷低減活動を進めてきました。2019年度の結果は、その負荷低減活動の成果以上に生産量減少の低下などの影響

が大きく、環境親和型重点製品および、CO<sub>2</sub>原単位改善率で計画未達となりましたが、廃棄物発生量原単位改善率や水使用量原単位改善率で計画を達成しました。

トピックスでは、負荷低減活動の具体例を紹介します。

## 2019年度の取り組み実績と2021年度計画

2019年度の実施策(計画)	2019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事業所で実施(継続)	・環境監査員養成研修実施(2回)	・環境監査員養成研修実施(1回以上)
・環境親和型重点製品の売上比率(23%)	・環境親和型重点製品の売上比率(20.2%)	・環境親和型重点製品の売上比率(25%)
・CO <sub>2</sub> 原単位改善率の削減(基準年度(2010年度)対比5%)	・CO <sub>2</sub> 原単位改善率の削減(基準年度(2010年度)対比1.4%)	・CO <sub>2</sub> 原単位改善率の削減(基準年度(2010年度)対比7%)
・廃棄物発生量原単位改善率(基準年度(2010年度)対比12%)	・廃棄物発生量原単位改善率(基準年度(2010年度)対比17%)	・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(14%)*	・廃棄物の埋立率(13.7%)	・廃棄物の埋立率(12%)
・水使用量原単位改善率(基準年度(2010年度)対比22%)	・水使用量原単位改善率(基準年度(2010年度)対比22%)	・水使用量原単位改善率(基準年度(2010年度)対比26%)

\*:生活ゴミ、有害廃棄物、自社埋立(場内埋立)を除く

## Topics CO<sub>2</sub>排出量削減に向けた取り組み

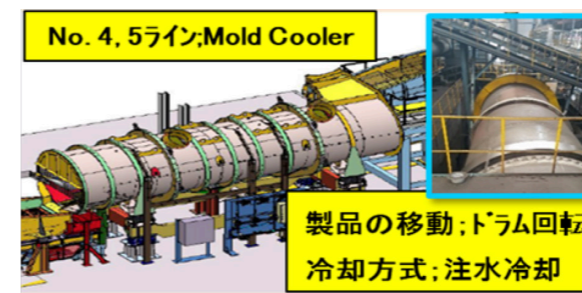
### 韓国の工場における省エネルギー活動

自動車部品の鋳物素材を主力製品としている南陽金属株式会社(大邱)では、金属鋳造のための溶湯生産を行う誘導炉の電力がエネルギー使用量の70%以上を占めています。同社では、年間稼働率向上や溶湯の回収率向上、不良率低減などを指標とした改善活動に継続的に取り組んでおり、その一環として、2018年には5つの生産ラインに、新型のスクラップ予熱装置を導入しました。電気よりもエネルギー効率の高いLPGを使用することで、スクラップを短時間で目標温度まで加熱することが可能になりました。また2019年には、エネルギー効率の高いモールド冷却設備(Casting Cooler)を装備した6つの新鋳造ラインを設置し、エネルギーコストを

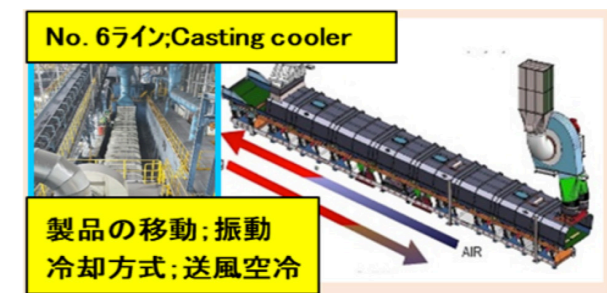
約30%低減しています。製品の移動がドラム式から振動式に変わったことで、製品同士の衝突が少なくなり不良率の低減にもつながっています。



スクラップ予熱設備



モールド冷却設備 従来型



モールド冷却設備 Casting Cooler

# 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「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。2020年度は役員も参加して「タウンホールミーティング」を実施し、幅広く意見を聞き、経営に反映しています。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。2020年度には安来工場に新しく「安全道場」を設置し、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。



安来工場に新設された安全道場  
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。



VR装置(Virtual Reality装置)  
仮想現実空間上で各作業の危険性を体感することができる。労働災害を疑似体験することで、危険に対する感受性を高めると同時に、身体に記憶させることが可能。

## 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、2019年度から運用を促進しています。

## 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。2019年度から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、挟まれ・巻き込まれ安全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14億円の投資を行い、挟まれ・巻き込まれ安全対策を優先して取り組みました。2020年度

も引き続き、挟まれ・巻き込まれ安全対策を優先すると同時に、リスクアセスメントの実施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、活き活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。

新型コロナウイルス感染症に対しては、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。また、感染リスクをなくするための対応策として、海外出張を制限し、本社・支店においては、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。同時に在宅勤務のための人事制度の整備を早急に行い、IT環境の増強を進めました。

## 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、日々笑顔で活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

## CSRに配慮した調達

日立金属グループは、世界各国・地域の調達先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、多くの調達先の協力を得ながら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サイトに公開しています。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  
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、優良調達先を発掘しています。また、2019年度から海外グループ会社共通の調達基準に基づいてGPOが定期的に各海外グループ

会社の業務監査を行う、ガバナンス強化策をスタートしました。

また日立金属グループでは、深刻な人権侵害が懸念されている紛争鉱物問題に対し、サプライチェーンを透明化する「責任ある鉱物調達」に取り組み、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。調達先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: Responsible Minerals Initiative (RMI)が、「紛争に関わっていない」と認定した製錬所のこと。

### 定期的な業務監査

調達取引を行う上で、法令や正確な業務知識の習得は何よりも不可欠であり、定期的に事業所の調達部門担当者を集め、法令等に関する研修を実施しています。また、国内すべての事業所・グループ会社を対象に、事業所・グループ会社の調達責

任者と本社役職者が監査員となって業務監査を行う相互監査を毎年実施しています。2019年度も、全事業所・グループ会社で法令や社内規定通りに実務が運用されているかについて相互監査を実施しました。

### 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、

調達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(2019年度連結ベース人権関連研修受講者数7,022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。

# 財務データ

1USドル=108.83円 1ユーロ=119.55円

	百万円							千USドル					千ユーロ	
	2019年度	2018年度	2017年度	2016年度	2015年度	2014年度	2013年度	2012年度	2011年度	2010年度	2019年度			
	IFRS	IFRS	IFRS	IFRS	IFRS	IFRS	IFRS	日本基準	日本基準	日本基準	IFRS			
期間内														
営業成績:														
売上収益	¥881,402	¥1,023,421	¥ 988,303	¥ 910,486	¥1,017,584	¥1,004,373	¥807,794	¥535,779	¥556,914	¥520,186	\$ 8,098,888	€ 7,372,664		
売上原価	755,947	851,029	803,607	731,153	819,433	793,517	637,081	440,684	—	—	6,946,127	6,323,271		
販売費及び一般管理費	111,072	120,965	119,566	113,350	122,090	126,446	106,851	74,016	—	—	1,020,601	929,084		
調整後営業利益	14,383	51,427	65,130	65,983	76,061	84,410	—	—	—	—	132,160	120,309		
その他の収益	8,599	10,667	5,401	14,070	36,416	21,303	5,844	—	—	—	79,013	71,928		
その他の費用	62,108	19,652	24,205	11,786	12,523	21,306	16,278	—	—	—	570,688	519,515		
営業利益	△ 39,126	42,442	46,326	68,267	99,954	84,407	53,428	21,079	44,867	43,143	△ 359,515	△ 327,277		
税引前当期利益	△ 40,614	43,039	46,985	66,016	96,233	86,391	55,820	17,230	36,414	36,061	△ 373,188	△ 339,724		
親会社株主に帰属する当期利益	△ 37,648	31,370	42,210	50,593	69,056	70,569	48,133	12,955	17,886	22,204	△ 345,934	△ 314,914		
キャッシュ・フロー:														
営業活動に関するキャッシュ・フロー	105,958	66,582	39,133	89,391	115,742	108,983	99,171	62,975	3,008	42,688	973,610	886,307		
フリー・キャッシュ・フロー	49,540	△ 29,665	△ 35,947	53,527	83,595	△ 4,767	89,339	34,257	△ 18,761	18,081	455,205	414,387		
現金及び現金同等物の増減(△)額	1,255	△ 13,814	△ 84,499	19,111	41,271	△ 7,443	61,765	6,136	△ 6,028	△ 9,645	11,532	10,498		
資本的支出	53,019	95,389	91,786	63,843	59,602	51,474	31,987	26,688	24,300	20,369	487,173	443,488		
減価償却及び無形資産償却費	55,180	50,901	46,138	43,039	42,927	39,917	33,762	24,219	27,544	28,389	507,029	461,564		
研究開発費	15,918	18,604	17,749	17,971	19,121	20,903	16,814	11,076	12,153	12,224	146,265	133,149		
期末:														
資産	¥977,766	¥1,099,252	¥1,058,832	¥1,040,390	¥1,033,311	¥1,083,450	¥848,772	¥541,286	¥579,862	¥529,869	\$ 8,984,343	€ 8,178,720		
有利子負債	187,586	202,098	160,844	194,457	220,376	255,350	177,195	145,935	169,232	149,822	1,723,661	1,569,101		
資本(純資産)	522,853	595,211	570,192	548,746	504,675	476,176	382,840	259,865	240,395	228,010	4,804,309	4,373,509		
発行済株式(千株)	428,904	427,569	427,572	427,576	427,579	427,601	427,657	365,420	352,430	352,442	—	—		

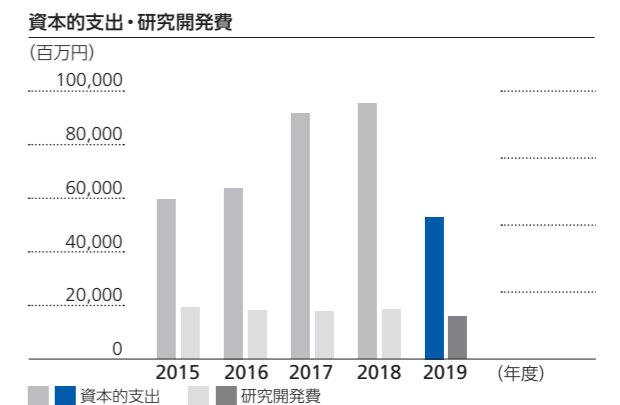
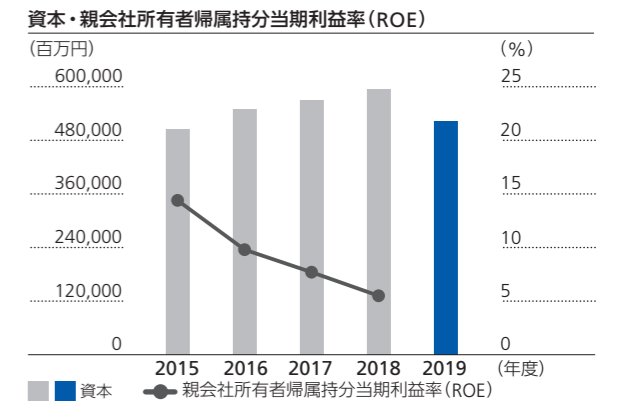
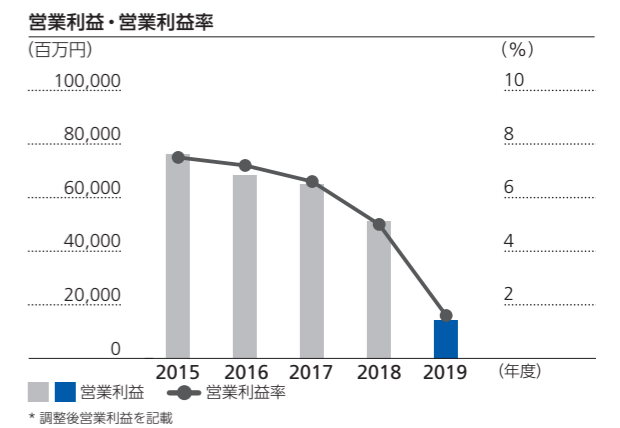
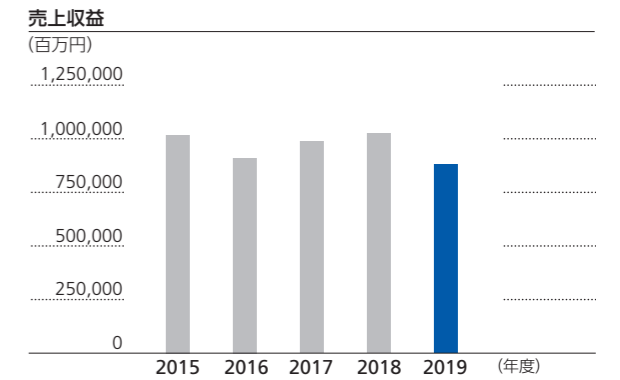
	円							USドル					ユーロ	
	2019年度	2018年度	2017年度	2016年度	2015年度	2014年度	2013年度	2012年度	2011年度	2010年度	2019年度			
	IFRS	IFRS	IFRS	IFRS	IFRS	IFRS	IFRS	日本基準	日本基準	日本基準	IFRS			
1株当たり当期利益*1	¥ △ 88.05	¥ 73.37	¥ 98.72	¥ 118.32	¥ 161.50	¥ 165.02	¥ 116.79	¥ 36.20	¥ 50.75	¥ 63.00	\$ △ 0.81	€ △ 0.74		
1株当たり配当金	26.00	34.00	26.00	26.00	26.00	23.00	17.00	14.00	12.00	12.00	0.24	0.22		
1株当たり純資産*2	1,216.92	1,375.16	1,316.08	1,254.89	1,159.70	1,090.64	870.36	684.96	625.04	591.51	11.18	10.18		

\*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	
	2019年度	2018年度	2017年度	2016年度	2015年度	2014年度	2013年度	2012年度	2011年度	2010年度	2019年度			
	IFRS	IFRS	IFRS	IFRS	IFRS	IFRS	IFRS	日本基準	日本基準	日本基準	IFRS			
参考情報:														
株式時価総額	¥486,999	¥549,855	¥537,886	¥667,874	¥496,420	¥788,924	¥628,228	¥321,935	¥362,298	¥369,359	\$ 4,474,855	€ 4,073,597		
企業価値(EV)	632,232	710,855	643,818	722,920	596,496	965,245	712,512	433,768	503,564	485,187	5,809,349	5,288,427		
EBITDA	16,634	96,116	94,864	111,299	141,644	128,212	90,979	42,818	65,390	65,723	152,844	139,138		
EBITDAマージン(%)	1.9	9.4	9.6	12.2	13.9	12.8	11.3	8.0	11.7	12.6	—	—		
EV/EBITDA倍率(倍)	38.01	7.40	6.79	6.50	4.21	7.53	7.83	10.13	7.70	7.38	—	—		

	百万円							千USドル					千ユーロ	
	2019年度	2018年度	2017年度	2016年度	2015年度	2014年度	2013年度	2012年度	2011年度	2010年度	2019年度			
	IFRS	IFRS	IFRS	IFRS	IFRS	IFRS	IFRS	日本基準	日本基準	日本基準	IFRS			
主要財務指標:														
営業利益率(%)	△ 4.4	4.1	4.7	7.5	9.8	8.4	6.6	3.9	8.1	8.3	—	—		
営業キャッシュフロー・マージン(%)	12.0	6.5	4.0	9.8	11.4	10.9	12.3	11.8	0.5	8.2	—	—		
売上当期利益率(ROS)(%)	△ 4.3	3.1	4.3	5.6	6.8	7.0	6.0	2.4	3.2	4.3	—	—		
資産合計税引前利益率(%)	△ 3.9	4.0	4.5	6.4	9.1	8.9	8.0	3.1	6.6	6.9	—	—		
投下資本利益率(ROIC)(%)	1.7	5.3	5.8	7.0	9.6	11.1	6.8	3.2	7.2	7.2	—	—		
親会社株主に帰属する当期利益率(ROE)(%)	△ 6.8	5.5	7.7	9.8	14.4	16.8	15.6	5.5	8.3	11.0	—	—		
資産合計回転率(回)	0.90	0.93	0.93	0.88	0.98	0.93	0.95	0.99	0.96	0.98	—	—		
親会社株主に帰属する当期利益率(%)	53.2	53.5	53.1	51.6	48.0	43.0	43.9	46.2	38.0	39.3	—	—		
有利子負債比率(D/Eレシオ)(倍)	0.36	0.34	0.29	0.36	0.44	0.55	0.48	0.58	0.77	0.72	—	—		
営業キャッシュフロー・負債比率(倍)	1.77	3.04	4.11	2.18	1.90	2.34	1.79	2.32	56.26	3.51	—	—		

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2020年3月31日の為替レートに基づき、1USドル=108.83円、1ユーロ=119.55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中平均有利子負債と期中平均親会社株主持分の合計値で除した数値です。  
12. [2017年度まで] ROIC(投下資本利益率) = 親会社株主に帰属する当期利益 ÷ (期中平均有利子負債 + 期中平均親会社株主持分)  
[2018年度より] ROIC(投下資本利益率) = (調整後営業利益 × (1 - 税率25%) + 持分法投資損益) ÷ (期中平均有利子負債 + 期中平均親会社株主持分)  
13. 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。  
14. 当社は、2013年7月1日に日電電線株式会社と合併。また、2014年11月10日にWaupaca Foundry, Inc.の全株式を取得し、両社を連結子会社としました。



# 非財務データ

	2019年度	2018年度	2017年度	2016年度	2015年度
環境e-ラーニング受講率(%)	—	100	100	100	100
環境監査員養成研修実施回数(回)	2	1	3	1	1
環境親和型重点製品の売上高(百万円)	178,479	213,980	207,002	184,325	142,930
環境親和型重点製品の売上比率(%)	20.2	20.9	20.9	20.2	13.7
原油換算エネルギー使用量(kl/年)	1,035,053	1,109,813	1,121,565	1,077,236	1,092,872
CO <sub>2</sub> 排出量(千t-CO <sub>2</sub> /年)	2,319	2,630	2,778	2,673	2,779
CO <sub>2</sub> 排出量原単位(t-CO <sub>2</sub> /百万円)	2.631	2.570	2.811	2.935	2.731
廃棄物・有価物発生量の総排出量(千t/年)	879	1,004	985	1,004	1,014
廃棄物・有価物発生量の活動量原単位(千t/百万円)	0.974	0.981	0.997	1.102	0.996
再資源化率(%)	74.6	78.2	78.1	77.0	73.8
再資源化量(t)	641,068	768,687	766,454	740,946	734,802
最終処分量(t)	218,456	214,763	214,827	220,701	261,324
ゼロエミッション(最終処分量0.5%未満)の事業所数	17	14	15	14	22
水使用量(千m <sup>3</sup> )	12,186	13,391	13,849	14,551	16,845
水使用量の原単位(千m <sup>3</sup> /百万円)	13.826	13.085	14.013	15.982	16.554
化学物質大気排出量(t)	235	268	217	268	—
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	59	58	55	53
従業員意識調査における全体肯定的回答率(%)	53	57	57	56	54
ダイバ採用比率(%)	34	57	62	46	42
新卒採用(総合職)における女性の採用比率(技術系)(%)	10	12	10	0	18
新卒採用(総合職)における女性の採用比率(事務系)(%)	36	38	50	30	67
女性管理職比率(%)	1.4	1.5	1.4	—	—
女性総合職比率(単体・在勤)(%)	4.8	4.7	—	—	—
女性総合職社員数(人)	101	99	—	—	—
年間総労働時間(時間)	1,980	2,049	—	—	—
労働災害発生率	0.27	0.42	0.55	0.27	0.31
従業員数(人)	29,805	30,304	30,390	28,754	29,157
従業員数(単体)(人)	7,022	7,067	6,315	5,858	5,966
従業員数(単体・男性)(人)	6,215	6,277	5,654	5,241	5,339
従業員数(単体・女性)(人)	807	790	661	617	627
平均年齢(単体)(歳)	43.4	43.2	44.1	43.9	43.5
平均勤続年数(単体)(年)	18.8	18.4	21.7	21.0	20.6
女性管理職(単体)(人)	19	19	16	12	11
障がい者雇用率(単体)(%)	2.3	2.2	2.3	2.4	2.3
設備の安全新営投資額	864,910	1,255,201	—	—	—
人権関連研修受講者数(人)	7,022	5,892	—	—	—
取締役の人数(人)	9	9	8	8	8
取締役のうち女性の人数(人)	1	1	1	1	1
社外取締役の人数(人)	3	3	3	3	3
独立役員の数(人)	3	3	3	3	3

※1 環境e-ラーニングは、教育方法と内容(教材)を見直し2020年度から新しい環境一般教育として実施予定。2019年度は、その準備のため中断。事業所ごとの環境一般教育は例年通り実施している。  
 ※2 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。  
 ※3 ゼロエミッションの定義は2011年度より最終処分量0.5%未満としています。  
 ※4 水使用量原単位=(水使用量)÷(活動量:売上高、生産重量等の事業活動の規模を表す数値)  
 ※5 ダイバ採用比率は、企画系採用数における外国籍・女性・中途採用者数の比率(単独)  
 ※6 新卒採用における採用比率の各年度は採用活動年度による表示(例:2019年度=原則2020年3月卒者を対象とした採用活動における採用比率)  
 ※7 女性管理職比率は、管理・専門職に占める女性の比率(単体・在勤)  
 ※8 年間総労働時間は、間接員の平均総労働時間(単独/間接員、管理・専門職含む)  
 ※9 労働災害発生率 = 労働災害による死者数÷延べ実労働時間×1,000,000(暦年)

# ESG関連の外部評価

## 2020 CONSTITUENT MSCIジャパン ESGセレクト・リーダーズ指数

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。



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。



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。



FTSE4Good

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。

## 2020 CONSTITUENT MSCI日本株女性活躍指数(WIN)

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。



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。



ESGの評価が高い企業に投資する「SOMPO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。



「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「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.

FTSE Russell (the trading name of FTSE International Limited and Frank Russell Company) confirms that Hitachi Metals, Ltd. has been independently assessed according to the FTSE4Good criteria, and has satisfied the requirements to become a constituent of the FTSE4Good Index Series. Created by the global index provider FTSE Russell, the FTSE4Good Index Series is designed to measure the performance of companies demonstrating strong Environmental, Social and Governance (ESG) practices. The FTSE4Good indices are used by a wide variety of market participants to create and assess responsible investment funds and other products.

株式の状況

(2020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	23,162名(含む単元未満のみ所有株主)

株主構成

(2020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	55	615,839	14.37
金融商品取引業者	33	30,827	0.72
その他の国内法人	502	2,341,935	54.67
外国法人等	519	1,005,769	23.48
個人その他	19,134	289,461	6.76

大株主

(2020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)	18,634	4.36
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	15,164	3.55
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口)	11,215	2.62
ジェーピー モルガン チェース バンク 385632	5,768	1.35
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口7)	4,770	1.12
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口5)	4,336	1.01
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	4,307	1.01
ジェーピー モルガン チェース バンク 385151	3,497	0.82
ステート ストリート バンク ウェスト クライアント トリーティー 505234	3,236	0.76

上場証券取引所

(2020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

(2019年8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 (品川シーゾントラス)
	TEL 03-6774-3001 FAX 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



	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度
株主総利回り	64.3%	87.5%	72.4%	75.8%	69.2%
(比較指標: 配当込みTOPIX)	(89.2%)	(102.3%)	(118.5%)	(112.5%)	(101.8%)

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きください。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