

HITACHI

# 日立金属グループレポート 2021

---

統合報告書

● PART 1  
Strategies 経営戦略

- 4 トップメッセージ
- 8 品質管理体制の強化に向けて
- 12 中期経営計画
- 14 金属材料事業
- 15 機能部材事業
- 16 財務本部長メッセージ
- 18 人事総務本部長メッセージ
- 20 持続可能な社会の実現に貢献する高機能材料
- 22 R&D
- 24 環境への取り組み
- 26 財務・非財務ハイライト
- 28 価値創造の歩み

● PART 2  
Foundation 企業基盤

- 31 取締役会議長メッセージ
- 32 コーポレート・ガバナンス
- 46 安全衛生
- 48 多様な人財の活躍推進
- 50 CSRに配慮した調達
- 51 人権の尊重
- 52 財務データ
- 54 非財務データ
- 55 ESG関連の外部評価
- 56 株主・株式情報
- 57 会社概要・株価推移

日立金属グループの情報発信

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

編集方針

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

対象期間

2020年度(2020年4月1日～2021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。



# Strategies

経営戦略

CONTENTS

- 4 トップメッセージ
- 8 品質管理体制の強化に向けて
- 12 中期経営計画
- 14 金属材料事業
- 15 機能部材事業
- 16 財務本部長メッセージ
- 18 人事総務本部長メッセージ
- 20 持続可能な社会の実現に貢献する高機能材料
- 22 R&D
- 24 環境への取り組み
- 26 財務・非財務ハイライト
- 28 価値創造の歩み

## トップメッセージ



# 再成長に向けた 企業価値向上への 取り組みを進めます

代表執行役 執行役会長 兼 執行役社長 兼 CEO  
**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 兼 取締役  
2021年 4月 代表執行役 執行役会長 兼 執行役社長 兼 CEO 兼 取締役(現任)

日立金属グループは、経営課題を解決し再び成長軌道にのるために、さまざまな施策に取り組んでいます。

当社グループの業績は数年にわたり減収減益傾向が続き、2019年度および2020年度においては最終赤字を計上する結果となりました。これは、2018年度までの中期経営計画期間を中心に全方向において多額の投資を行い、その立ち上げ期において市場環境の変化や経営リソースの不足により、当初想定した投資効果が創出できなかったこと、その結果、コスト構造が悪化し、環境変化に対し脆弱な事業体質となっていたことが主な原因と考えております。そこで経営環境の変化があったとしても、安定的な事業活動を継続できる

筋肉質な事業構造を実現するために、新しい中期経営計画を2020年10月に公表しました。この中期経営計画に基づき、事業構造改革、棚卸資産の適正化など、さまざまな施策を実行しております。引き続き、全力で将来の成長投資の原資を確保できる収益基盤への変革に取り組んでまいります。

また2020年4月に公表した品質保証問題については、お客様をはじめとする関係各位に多大なるご心配、ご迷惑をおかけしました。当社グループ全員が深い反省に立ち、再発防止策の確実な実施とともに、「至誠(インテグリティ)」を軸とする企業文化の再構築にも取り組んでまいります。

さらに当社グループは、こうした変革と成長に向けた取り組みを加速するために、2021年4月、ベインキャピタルが軸となる企業コンソーシアム(以下、新パートナー)による当社株式に対する公開買付けに関し、賛同する決断をしました。持続可能な社会に貢献する高機能材料会社となることをめざし、新パートナーのリソースを最大限活用することで大胆な改革を、スピード感をもって進めてまいります。

## 中期経営計画について

当社グループは、2019年4月に公表した「2021年度中期経営計画」を見直し、早期の業績改善に向けてもう一段のコスト構造改革を実行するとともに、将来の成長投資の原資を確保できる収益基盤への変革をめざす中期経営計画(P.12～13参照)を策定し、2020年10月に公表しました。この新しい中期経営計画では、2022年度の計画値を調整後営業利益率8%、ROIC 8%とし、経営環境の変化があったとしても、短期的な収益改善策のみにとらわれることなく長期的な視点で事業活動を継続できる筋肉質な事業構造への変革を実現し、当社グループを再び成長軌道に乗せることをめざします。

2020～2021年度は、飛躍のための力をつける準備期間(Set to Grow)と位置づけ、2020年度には、不採算製品からの撤退や拠点の統廃合などの事業構造改革、モノづくり改革による歩留まり改善、棚卸資産の適正化、コーポレート横串機能主導による材料費、経費縮減を実施しました。また、売上収益に見合った人件費適正化も実施しております。

2021年度も引き続き、事業構造改革、原価低減・経費縮減、人件費適正化に取り組み、需要変動に強い収益構造への変革を推進するとともに、事業ごとのグローバルの競争環境におけるベンチマーク分析を踏まえ、セグメントごとに事業の新陳代謝を加速し、成長と基盤事業のポートフォリオ最適化を図ります。

これらの取り組みにより、将来の成長のための投資資金を創出できる事業構造を構築し、改めて「持続可能な社会を支える高機能材料会社」をめざしてまいります。

## 品質保証問題について

2020年4月に公表した品質保証問題(P.8～11参照)については、お客様に多大なご心配、ご迷惑をおかけしましたこと、あらためてお詫び申し上げます。当社グループの製品は、自動車、エレクトロニクス、産業インフラ関連分野で広くご使用いただいております。社会に及ぼした影響は非常に大きいものであると深く反省しております。品質保証問題を当社の最重要課題と位置づけ、当社グループ一丸となって再発防止活動に徹底的に取り組み、信頼の回復に取り組みます。将来、品質が当社の大きなストロング・ポイントであるといえるところまで、徹底して品質保証の体制やプロセスを改善していく決意です。

## 持続可能な社会に貢献する高機能材料会社をめざして

当社は、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SDGs (Sustainable Development Goals: 持続可能な開発目標)に取り組みでまいります。

特に環境面では、気候変動問題への対応が人類共通の喫緊の課題であると認識しております。当社グループでは、長期目標として2050年カーボンニュートラル実現をめざし自社事業に伴うCO<sub>2</sub>排出量の削減をすすめるとともに、気候変動問題への対応に資する先進的な素材を開発しお客様に提供することにより、脱炭素社会への移行に貢献していきます(P.44～45参照)。

社会面では、成長の基盤となる「安全衛生」および「ダイバーシティ」の取り組みを強化します。

「安全衛生」については、トップ主導の安全品質会議の開催、リスクアセスメントによる設備・作業の本質的安全化などを推進します(P.46～47参照)。「ダイバーシティ」については、多様な人材が持つ多様な価値観を共有し、さまざまな知恵を結集することで、成長の原動力としていきます(P.48～49参照)。

## 資本再編により変革と成長の実現を加速

資本再編(企業コンソーシアムによる当社株式公開買付けおよび経営参画)については、現時点では、国内外の競争当局等における諸手続後、2021年11月下旬には本公開買付けが開始される見込みです。この資本再編は、当社グループにとって、変革と成長の実現を加速する絶好の機会になると考えております。すなわち、日立製作所のポートフォリオ戦略上の制約を受けることなく当社グループとしての成長戦略を実行できること、また、一旦、非上場会社化することにより上場会社として求められる四半期ごとの業績にこだわることなく、より長期的な視点で戦略を立案し、大胆な改革をスピード感をもって進められることがこの資本再編の大きなメリットです。さらに新パートナーのもつグローバルな知見やネットワークを生かした投資機会の探索や資金獲得、成長戦略の立案と実行を通じて、急速な市場環境の変化によりスピーディーかつ高いレベルで対応ができると考えています。新パートナーのリソースを最大限活用し、競争力と収益力を回復させ、持続的な成長と企業価値の向上をめざします。

最後になりますが、本レポートは、投資家をはじめとするステークホルダーの皆さまに当社グループの再成長に向けた企業価値向上の取り組みについてご理解いただくため、当社グループの中長期の経営戦略とともに、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。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となるよう心がけています。

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。

# 品質管理体制の強化に向けて

## CQO (最高品質責任者)からのメッセージ



執行役  
CQO (最高品質責任者)  
会田 亮一

### 誠実さを買く会社に生まれ変わり、再び信頼いただけるよう 努力を続けてまいります

当社は、2020年4月27日付で、当社および子会社で製造する製品の一部に、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こと、および外部の専門家により構成される特別調査委員会を設置することを公表し、事実確認と原因究明等の調査を進めました。調査によって当社および子会社の磁石製品、特殊鋼製品、自動車鋳物製品等において、お客様と取り決めた仕様で定められた特性について、その検査結果を書き換えた事案等の不適切行為等の結果、お客様と取り決めた仕様を満たさない製品等がお客様に納入されていたことが確認されました。(当初判明した事案と調査の結果判明した不適切行為を含めて「品質保証問題」といいます。詳細は、本ページ「品質保証問題に関する調査結果」をご参照ください。)

これらの不適切行為がさまざまな製品において、かつ、長期にわたり行われており、また、過去の他社事例を自社の行動を是正する機会にできなかったことは誠に遺憾であり、お客様、株主様等、ステークホルダーの皆様にご迷惑をおかけしたことを改めて深くお詫び申し上げます。

現在、当社グループでは、再発防止策を最優先課題とし、全力を挙げてその実行に取り組んでおります。当社グループの製品・サービスが社会の幅広い分野で使用されていることを今一度、心に刻み、あらゆる場面で誠実さを買く会社に生まれ変わるにより、再び信頼していただけるよう努力を続けてまいります。

### ■ 品質保証問題に関する調査結果

日立金属は、2020年4月、当社グループにおいて製造する一部製品において検査成績書への不適切な数値の記載等が判明したことを受け、外部の専門家によって構成される特別調査委員会を設置し、約9カ月にわたって事実確認と原因究明等の調査を実施し、2021年1月にその結果を公表しました。

### ■ 調査結果の概要

調査は、当社グループで製造する全ての製品を対象に行われました。この結果、磁石製品、特殊鋼製品、自動車鋳物製品等において、古いものでは1980年代頃以降、以下の不適切行為等が確認されました。

- ・検査結果の書き換え
- ・異なる方法や手順による検査の実施
- ・検査の未実施および換算値や過去実績値の流用
- ・お客様承認のない4M変更\*

こうした不適切行為等の結果、お客様と取り決めた仕様を満たさない製品等がお客様に納入されていたことが確認されました。

\* 製造場所、製造設備、外注先、製造工程、材料などの変更。なお、4Mは、Man、Machine、Material、Methodのこと。

### ■ 発生原因の分析について

このような不適切行為が行われた主な原因は、次の通りです。

1. 不適切行為が発生した原因	2. 不適切行為が継続した原因
・工程能力等を十分に検証せずに受注していたこと	・関与者にとって本件不適切行為を公にする判断が難しくなっていたこと
・お客様と取り決めた仕様の遵守や品質保証に関するコンプライアンス意識が希薄化していたこと	・本件不適切行為に関する問題意識を持ちにくい状態となっていたこと
・受注獲得や納期遵守へのプレッシャー	・品質コンプライアンス・リスクに対するモニタリング機能が弱く、本件不適切行為が判明しにくい状態となっていたこと

## 品質保証問題に関する再発防止策の概要

当社は、品質保証問題に関して、特別調査委員会からの再発防止策に関する提言も踏まえ、再発防止策を策定しました。

### 1. 品質重視に向けた意識改革と行動の変革

- |  |  |
|--|--|
| <p>(1) 経営幹部におけるコミットメントと行動規範<br/>品質重視の経営姿勢を社内外に明確に示し、経営幹部自らが社内意識改革と行動の変革に率先して取り組みます。経営理念において経営・事業のあらゆる面でコンプライアンスを含めたインテグリティ(誠実さ、正直さ)を貫き通す経営姿勢を再定義するとともに、社員一人ひとりの行動規範として確立します。</p> | <p>(2) 当社グループ全社員の品質保証に対する意識改革と行動の変革<br/>以下の施策により社員の意識改革と行動の変革を推進します。<br/>i) 品質保証関連規則の再整備<br/>ii) 品質コンプライアンス教育の強化</p> |
|--|--|

### 2. 品質保証体制の抜本的な改善と基盤強化

- 以下の施策により品質保証体制のガバナンスを強化します。
- |                           |   |
|---------------------------|---|
| <p>(1) 最高品質責任者(CQO)新設</p> | <p>(2) 品質保証部門の独立性確保<br/>(3) CQOおよび品質保証本部長の役割・権限の明確化</p> |
|---------------------------|---|

### 3. 品質管理プロセスの改善

- 異常処置、カタログ作成、デザインレビューを含む開発段階から量産への移行、変更管理等の各品質管理プロセスに関連する明確な全社細則を作成し社員に周知徹底します。加えて以下の施策を実行します。
- |  |   |
|--|---|
| <p>(1) 新規受注時の決定プロセスの強化<br/>工程能力、生産能力に見合わない条件で受注したことが発生要因となったことから、お客様との仕様取り決めのガイドラインを作成、周知徹底していきます。また、各拠点において安定して量産可能な工程能力、生産能力を継続的に確認、改善していく体制を構築します。さらに、お客様と仕様書等のやり取りをする窓口となる営業</p> | <p>部門について、品質管理における役割を明確化・再徹底することにより品質管理強化を図ります。<br/>(2) 人為的な検査結果の書き換え等を防ぐためのITシステムの構築<br/>人的関与を極力排し、検査データの適切な生成・管理を自動的に行えるシステムを、総計約100億円を投じて構築し、2024年頃までに各製造拠点にて順次導入を進めます。また、体制の整備・運用開始までの期間については、整合性監査の頻度やサンプル数を増やすことでモニタリングを強化する等の対策を実行します。</p> |
|--|---|

### 4. 品質コンプライアンスに関するモニタリングおよび内部通報制度の強化

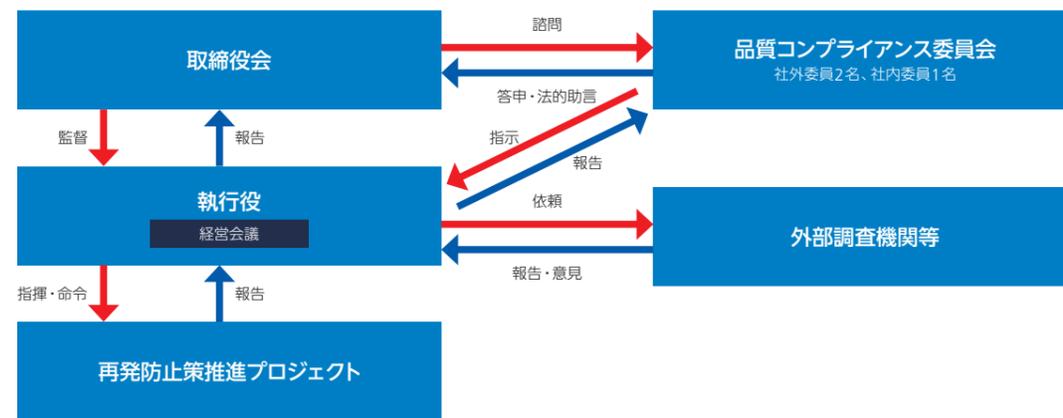
- お客様と取り決めた仕様を遵守するため、営業・開発・設計・製造における内部統制上の第1のディフェンスラインに加え、以下の第2、第3のディフェンスラインを設けるとともに、内部通報制度の実効性を向上させます。また、品質コンプライアンス・リスクについての多角的な分析・評価、部門横断的な対応策の検討・実施を目的に、経営会議等においてリスクの評価、対応策等について議論する機会を設けます。加えて、監査委員会および取締役会によるモニタリングも強化します。
- |  |
|--|
| <p>(1) 品質保証本部による内部監査(整合性監査)の見直し(第2のディフェンスライン)<br/>(2) 監査室における品質保証本部に対する監査の実施(第3のディフェンスライン)<br/>(3) 内部通報制度の強化</p> |
|--|

さらに、当社グループにおける今後の再発防止策の深化および施策の実効性を高めることを目的として、外部有識者を構成員に含めた「品質コンプライアンス委員会」を取締役会の諮問機関として2021年4月1日付で設置しました(P.10参照)。

## 取締役会の諮問機関として品質コンプライアンス委員会を設置

当社では、当社グループにおける今後の品質保証問題の再発防止策の深化および施策の実効性を高めることを目的に、2021年4月1日付で、外部有識者を構成員に含めた「品質コンプライアンス委員会」を取締役会の諮問機関として設置しました。同委員会は、特別調査委員会調査によって完了しなかった部分の追加検証、再発防止策の実施および効果の検証、法的助言の取得および提供等を行います。

### 品質コンプライアンス委員会の位置づけ

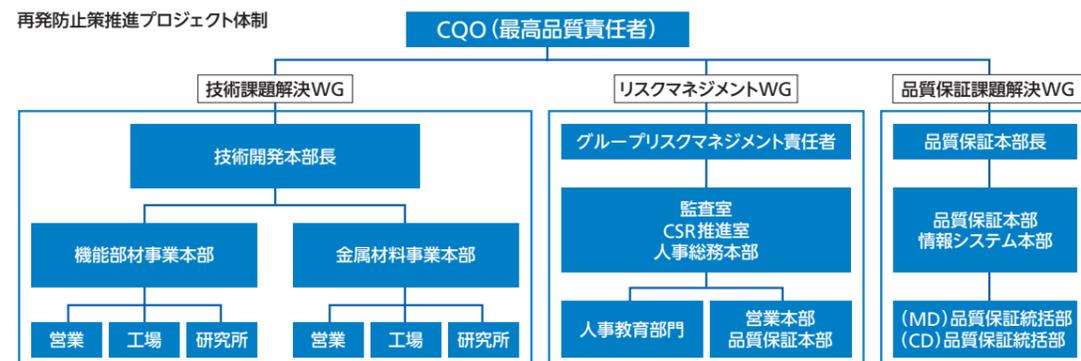


### 再発防止策推進プロジェクトによる再発防止策の実行

品質コンプライアンス委員会の指示・監督のもと、再発防止策推進プロジェクトとして、「技術課題解決」「リスクマネジメント」「品質保証課題解決」の3つのワーキンググループ(WG)を立ち上げ、再発防止策を実行しています。「技術課題解決WG」は、技術視点の原因究明(なぜなぜ分析)や4M改善による工程能

力アップ等を推進します。また、「リスクマネジメントWG」は、人事評価基準への「至誠(インテグリティ)」の追加や品質コンプライアンス教育等を実施します。「品質保証課題解決WG」は、検査システムのセキュア化等の推進を担います。

#### 再発防止策推進プロジェクト体制



- なぜなぜ分析による真相追究と対策実施
- 工程能力、歩留まり等の把握と4M改善による工程能力アップ

- 人事評価基準に至誠(インテグリティ)を追加
- 品質コンプライアンス教育の継続実施
- タウンホールミーティング企画・継続
- 監査室による品質保証本部監査
- 営業部門による品質管理活動の強化

- 検査システムのセキュア化
- 品質保証体制見直し
- 社内規則・ガイドライン整備

## 品質保証問題再発防止策の実施状況

### 品質保証組織体制の再編

品質保証課題解決WG

2020年6月に新設したCQO(最高品質責任者)のもと、品質保証部門員は各事業本部ではなく品質保証部に所属する体制としました。これにより、納期やコストといったプレッシャーから独

立して、お客様視点で事業部門に正しく牽制を働かせることができるようになりました。

### 品質コンプライアンス強化月間(2021年4月1日~30日)

品質保証課題解決WG

今回の品質保証問題が忘れざられることのないように毎年4月を品質コンプライアンス強化月間に定め、活動を展開、継続していきます。「あらためて話し合おう当社の「品質」について」をテーマに、品質コンプライアンス教育、品質コンプライアンス問題座談会、工程不整合の自主点検を実施。今後、当社グループがとるべき行動を再確認する機会としました。



### タウンホールミーティング

リスクマネジメントWG

「タウンホールミーティング」とは経営幹部と従業員の直接対話形式で実施されるミーティングであり、現場の声を聞き、経営に反映させることを目的としています。2020年6月より、品質問題を主なテーマとした「タウンホールミーティング」を開催し、活発な意見交換を行っています。



### 4M正常化活動

技術課題解決WG

品質管理活動の一環として4M(Man、Machine、Material、Method)の異常がない「つながる工程」の構築をめざし、モノづくり現場の「要らないモノ、要らない状態、要らない条件」を「なくす、減らす、抑制する」活動に取り組んでいます。2021年は、安来工場、茨城工場で実施し、気づき事項をできる限りその場で改善しました。



### 検査システムのセキュア化

品質保証課題解決WG

検査工程で測定した値を記録用紙に手書きしたり、PCに入力したりと人が介在するのではなく、計測機器から自動的に測定値をPCに取り込み、そのデータを用いて自動的に製品の合

否を判定し、お客様に提出する成績書などを自動的に作成する仕組みを構築します。現在までに国内28拠点で詳細システム設計のためのアセスメントを実施しました。

# 中期経営計画

当社グループは、2021年度を最終年度とする「2021年度中期経営計画」(対象年度:2019年度~2021年度)において、「資本効率の向上」「成長事業へのリソース集中」を掲げ各施策に着手しました。しかしながら、その後の米中の通商問題を巡る緊張の増大やこれに伴う中国経済の成長鈍化、さらに2020年初頭からはCOVID-19拡大の影響による世界経済の落ち込みなど、事業環境は大きく変化しました。

そこで、「2021年度中期経営計画」を見直し、早期の業績改善に向けてもう一段のコスト構造改革を実行するとともに、将来の成長投資の原資を確保できる収益基盤への変革をめざす中期経営計画を策定し、2020年10月に公表しました。

この新しい中期経営計画では、「Set to Grow—飛躍のための力をつける—」をスローガンとし2020~2021年度を将来の成長のための準備期間位置づけ、2022年度の目標値を調整後営業利益率8%、ROIC8%としています。不採算製品からの撤退や拠点の統廃合による事業構造改革、徹底した原価低減・経費圧縮、人件費の適正化等のコスト構造改革に取り組み、需要変動に強い収益構造への変革を図ります。

金属材料事業においては、特殊鋼では注力事業の市況回復取り込みとモノづくり力の再強化、素形材では事業構造改革による収益性改善に取り組みます(P.14参照)。機能部材事業においては、磁性材料・パワーエレクトロニクスでは磁性材料の再生プラン完遂とパワーエレクトロニクス事業の拡大、電線材料では成長5分野の事業拡大と基盤分野の収益改善に注力します(P.15参照)。

## 中期経営計画見直しの背景

米中通商問題やCOVID-19影響により、2021年度中期経営計画策定時\*から事業環境が大きく変化  
\* 2021年度中期経営計画(2019年4月公表)

早期の業績改善には、もう一段のコスト構造改革が必要

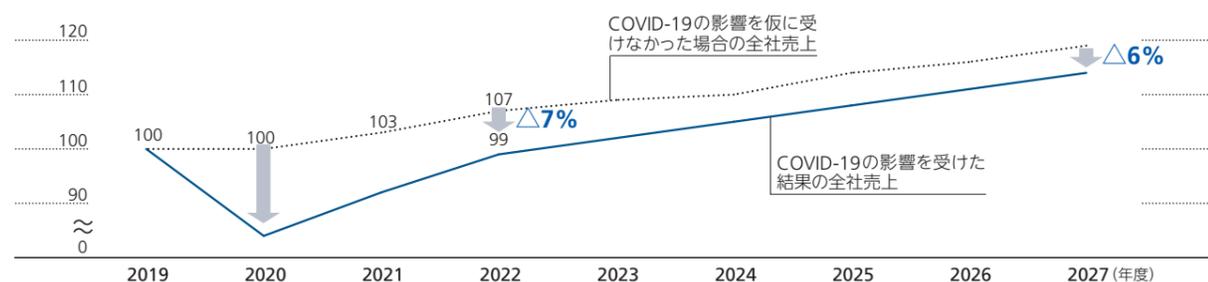
「資本効率の向上」「成長事業へのリソース集中」を掲げるも成果実現に至らず。売上収益減少により収益性低下

将来の成長投資の原資を確保できる収益基盤に変革が必要

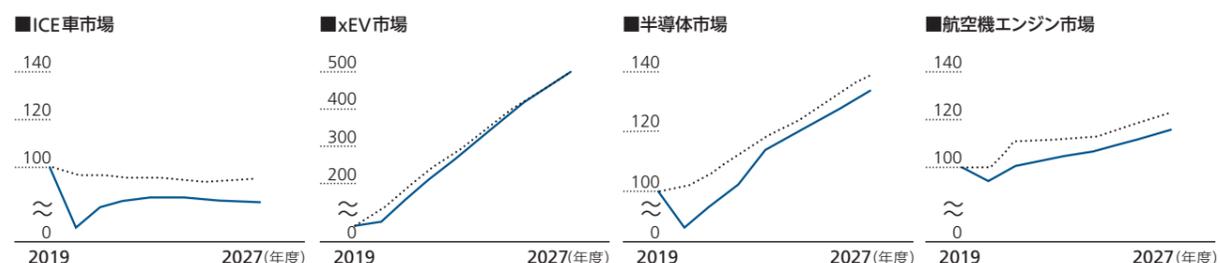
## COVID-19の影響見直し

COVID-19がなかった場合の想定と比べ、2022年度で7%、2022年度以降は6~7%のインパクトが継続すると想定。

全社売上見直しに及ぼすCOVID-19影響(2019年度を100とした相対値)

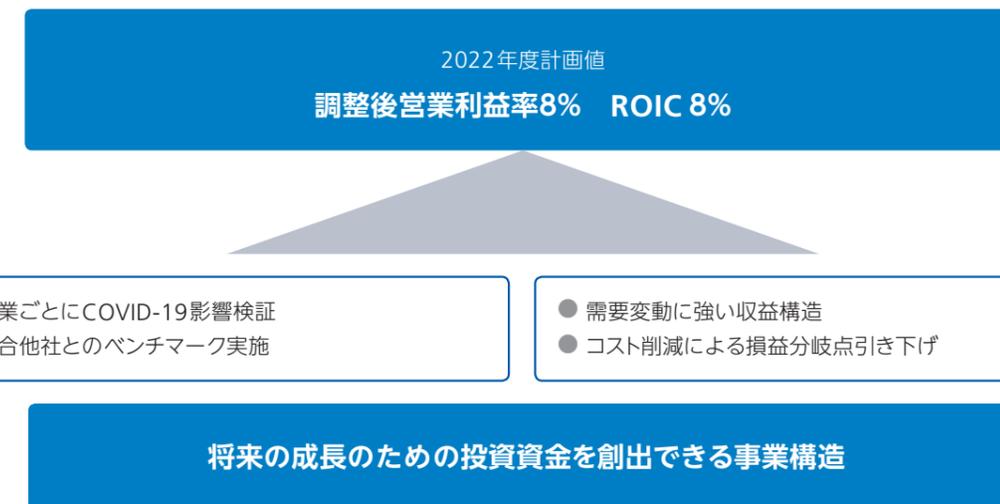


主な市場別影響(2019年度を100とした相対値)



\*グラフは各所資料を参考に当社推計

## 中期経営計画の概要



## コスト構造改革施策

事業構造改革	不採算品の撤退 特殊鋼製品：黄銅製品等(2021年3月完了) 素形材製品：アルミホイール(2020年9月完了) 拠点統廃合 素形材製品：Waupaca Foundry, Inc.のペンシルバニア工場閉鎖・売却(2021年2月完了) 耐熱鋳鋼事業を子会社に統合(2021年4月完了)
原価低減 経費縮減	・モノづくり改革による歩留まり改善、棚卸資産の適正化 ・コーポレート横串機能による材料費、経費縮減 ・働き方改革によるコーポレート経費縮減
人件費適正化	人員構成の最適化(自然減、臨時員適正化、早期退職募集の実施)

## 金属材料事業

### 特殊鋼製品

#### 注力事業の市況回復取り込みとモノづくり力の再強化

工具鋼・産機材関連は、マザー工場である安来工場のモノづくり力の再強化を進めるとともに、高付加価値製品へのシフトを図ることにより、コスト競争力を向上させます。また、工具鋼大規模物流拠点を設置し、物流と加工の効率やサービスの向上を図ります。航空機・エネルギー関連は、COVID-19拡大の影響により需要の立ち上がりが遅れるものの、中長期的に回復が見込まれるため、市場の回復時期を見据えて航空機エンジン部材を新規顧客へ認定取得活動を推進します。電子材は、有機ELパネル用材料、車載バッテリー用材料など、成長市場向けの製品の拡販を行います。

ロールについては、国内シェアを維持するとともに中国・韓国・米国・欧州といった海外への拡販を行います。

#### トピックス

工具鋼		<ul style="list-style-type: none"> <li>● 高付加価値品へのシフト</li> <li>● 大規模物流拠点設置による効率・サービス向上</li> </ul>	電子材		<ul style="list-style-type: none"> <li>● 有機EL普及に伴う、ディスプレイ向け部材の大幅な拡販</li> </ul>
産機材		<ul style="list-style-type: none"> <li>● 高付加価値品へのシフト</li> </ul>	ロール		<ul style="list-style-type: none"> <li>● 新製品の投入と海外拡販(中国、韓国、米国、欧州)</li> </ul>
航空機エネルギー		<ul style="list-style-type: none"> <li>● 航空機エンジン部材の新規顧客への認定活動推進</li> </ul>			

### 素形材製品

#### 事業構造改革による収益性改善

素形材事業について、自動車用鋳物製品等を生産する米国Wauapaca社ペンシルバニア工場を2020年8月に閉鎖し、収益性向上を図ります。また、Horizontal moldingの導入や自動化等の設備投資を推進するとともに、商用車・建機・農機・産業機器等のヘビーデューティー分野の拡大により、事業基盤を強化します。自動車用鋳物については、2020年9月にアルミホイールの生産を終了しました。

一方、耐熱鋳造部品は、新鋳造法の適用を拡大させ省力化の推進により収益性向上を図ります。配管機器は、圧力式マスフローコントローラ、特殊合金配管、水処理用吸着フィルタなど新製品を開発し、収益性向上につなげます。

#### トピックス

Wauapaca社		<ul style="list-style-type: none"> <li>● ペンシルバニア工場(Plant 7L)閉鎖</li> <li>● Horizontal molding / 自動化等の設備投資</li> <li>● ヘビーデューティー分野(商用車、建機、農機、産業機器)拡大</li> </ul>	自動車鋳物		<ul style="list-style-type: none"> <li>● 耐熱鋳造部品の新鋳造法の適用拡大、省力化推進</li> </ul>
			配管機器		<ul style="list-style-type: none"> <li>● 新製品(圧力式マスフローコントローラ、特殊合金配管、水処理用吸着フィルタ)開発による収益性向上</li> </ul>

## 機能部材事業

### 磁性材料・パワーエレクトロニクス

#### 磁性材料の再生プラン完遂／パワーエレクトロニクス事業の拡大

磁性材料事業は再生プランに基づき、生産拠点を統廃合し、海外生産拡大によって製造コストを低減します。具体的には、希土類磁石は中国・フィリピン拠点を強化・拡充、フェライト磁石は韓国・インドネシア拠点を活用促進します。また、省重希土技術等の展開による低コストプロセス構築を行っていきます。

パワーエレクトロニクス事業においては、ファインメトリボンや応用品によりxEV市場を開拓するとともに、シンチレータを医療、セキュリティ用途で成長させていきます。また新製品であるSiN基板を次の成長の柱としていきます。

#### トピックス

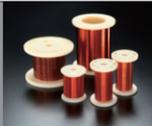
希土類磁石		<ul style="list-style-type: none"> <li>● 中国での生産強化</li> <li>● 低コストプロセスの導入による製造コストの削減</li> </ul>	軟磁性材料およびその応用品		<ul style="list-style-type: none"> <li>● ファインメトリボン／応用品:高周波技術でxEV市場を開拓</li> </ul>
フェライト磁石		<ul style="list-style-type: none"> <li>● インドネシア、韓国での生産強化</li> </ul>	セラミックス製品		<ul style="list-style-type: none"> <li>● シンチレータ:医療、セキュリティ用途で成長</li> <li>● SiN基板:xEV時代の成長の柱にする</li> </ul>

### 電線材料

#### 成長5分野の事業拡大と基盤分野の収益改善

電線材料事業について、鉄道、医療、FAロボット、xEV用巻線、電装部品の成長5分野における強化・拡大施策を継続実施します。鉄道分野は、中国・欧州への拡販、医療分野は、カテーテル、内視鏡市場での事業拡大、FAロボット分野は細径軽量化、複合化技術による差別化、xEV用巻線は高電圧化への対応技術における優位性確保に注力し、電装部品の分野は、電動パーキングブレーキ用ハーネス等を中心に事業を拡大、タイやベトナム拠点の生産体制を増強していきます。これらの施策により、電線材料は成長5分野の売上比率を2020年度の42%から、2022年度は45%、2027年度は51%まで引き上げます。一方、基盤事業については、海外製造拠点を活用したコスト低減などにより、引き続き収益性改善に取り組みます。

#### トピックス

鉄道		<ul style="list-style-type: none"> <li>● 中国・欧州への拡販推進</li> </ul>	xEV用巻線		<ul style="list-style-type: none"> <li>● 高電圧化への対応技術で優位性確保</li> </ul>
医療		<ul style="list-style-type: none"> <li>● カテーテル・内視鏡市場での事業拡大</li> </ul>	電装部品		<ul style="list-style-type: none"> <li>● グローバル成長戦略実行により持続的成長</li> </ul>
FAロボット		<ul style="list-style-type: none"> <li>● 細径軽量化・複合化技術で差別化</li> </ul>	基盤事業		<ul style="list-style-type: none"> <li>● 海外製造会社をフル活用したコスト低減</li> <li>● 低収益製品の撤退</li> </ul>

## 財務本部長メッセージ



## 資本コストを上回る ROICを確保するとともに フリー・キャッシュ・フローの 最大化に注力します。

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**

日立金属グループは、中期経営計画(P.12～15参照)において2022年度調整後営業利益率8%、ROIC (Return on Invested Capital: 投下資本利益率)8%を目標としています。資本コスト7.5%を上回るROICを確保し、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。

また、不採算製品からの撤退や拠点の統廃合等の事業構造改革、徹底した原価低減・経費縮減、人件費の適正化等のコスト構造改革に取り組み、需要変動に強い収益構造に変革します。さらに、事業ごとのグローバルの競争環境におけるベンチマーク分析を踏まえ、セグメントごとに事業の新陳代謝を加速し、成長と基盤事業のポートフォリオ最適化を図ります。中期経営計画の着実な実行により早期の業績回復と将来の成長投資の原資を確保できる収益基盤への変革を推進します。

なお、今後、ペインキャピタルが軸となる企業コンソーシアム(以下、新パートナー)による当社の普通株式に対する公開買付け等(以下、本公開買付け)が予定されています。本公開買付けおよびその後予定される一連の取引により、同社は当社を完全子会社とすることを企図しています。これにより、当社は日立グループから離脱し、当社普通株式は上場廃止となる予定です。本取引後当社は新パートナーの下で改革を進めることにより、これまで以上の意思決定のスピードアップや、投資資金の獲得、また外部知見の導入を行い、当社の競争力と収益力を回復させ、再成長により企業価値の向上をめざします。

### 資本効率の向上

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ROICが資本コストを下回る状況です。このため、需要変動に強い収益構造を構築するために、コスト削減により損益分岐点

の引き下げを行い、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等も推進しています。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当社グループ内人財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確か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CCCのさらなる短縮をめざします。また、「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する取り組みを実施しています。2020年度末のCCC実績値は、棚卸資産の適正化に重点的に取り組みましたが、第1四半期を中心にCOVID-19の影響を受け、売上収益が大きく減少したこと、第4四半期では想定を上回る需要回復への対応のため生産が拡大したことや原料価格の高騰等により89.1日(2019年度実績対比+2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。2021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・フローの確保に取り組んでいます。

営業キャッシュ・フローは、2020年度実績値は利益減少の影響が大きく526億円(2019年度実績値対比△534億円)となりました。一方、投資キャッシュ・フローについては、2020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たことに加え、旧・三菱日立ツール株式会社(現 株式会社MOLDINO)株式の譲渡収入もあり、22億円(同+587億円)となりました。この結果、フリー・キャッシュ・フローは548億円(同+53億円)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、意思決定プロセスを見直し管理を強化しています。

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。また、品質不適切行為に関する再発防止等の取り組みの一つとして、人的関与を極力排し、検査データの適切な生成・管理を自動的に行えるシステムを、総計約100億円を投じて構築し、2024年頃までに各製造拠点にて順次導入を進めます。

戦略投資の計画立案にあたっては、キャッシュ・フローを重視し、ディスカウント・キャッシュフロー・メソッドに基づく現在価値評価(正味現在価値(NPV))やROIC・投資回収期間を用いて投資判断の意思決定を行っています。

### バランスシートマネジメント

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の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した。2020年度末の総資産は9,722億円(2019年度末比△1%)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0.4倍程度から0.5倍以下を目安に、また、格付けA+(株式会社格付投資情報センター(Rating and Investment Information, Inc. (R&I)))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。

2020年度においては、棚卸資産削減等の運転資本の圧縮や投資キャッシュ・フローの改善等によりネット有利子負債(有利子負債-現金及び現金同等物)を前年度末比492億円削減し、資金の安定化を図りました。また、2021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+(R&I)格付けとなりました。

### 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。

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。

なお、2021年4月28日開催の当社取締役会において、新パートナーによる当社の普通株式に対する公開買付けが行われる予定であることを踏まえて、第84期に係る期末配当ならびに第85期に係る中間配当および期末配当を行わないことを決議しました。

\*「調整後営業利益」は、事業再編等の影響を排除した経営の実態を表示するために、連結損益計算書に表示している営業利益からその他の収益、その他の費用を除いた指標です。

## 人事総務本部長メッセージ



## 企業文化の再構築と 筋肉質な経営基盤を実現し 持続可能な社会を支える 高機能会社として再生します。

執行役常務  
人事総務本部長  
田宮 直彦

### 品質保証問題の再発防止に向け、 「至誠」を軸とした企業文化を再構築

当社グループでは、品質保証に関わる不適切行為(品質保証問題)への深い反省に基づき、再発防止策の4つの柱の一つとして経営理念や社是などのバリュー体系の見直しを進めています。新たなバリュー体系は、主製品が質量ともに業界の首位を占める「質の量産」の実現をめざす姿勢やこれまで社是としてきた「厳則強(和すれば強し)」を中核に据えつつ、バリュー体系の根幹にありながらあまり明示されていなかった「至誠(インテグリティ)」についてフォーカスしたものとし、資本再編に伴う新しい社名と連動させて社員と共有・周知徹底していく方針です。また、管理職の評価基準についても、コンピテンシーおよび、目標管理制度の目標設定項目として「至誠」を加えるなどの変更を行うとともに、表彰制度を見直し、技術賞、営業賞に加え、コンプライアンスの強化や品質改善に貢献した従業員を表彰する品質賞を新設しました。

### 安全文化と品質保証体制の構築に向けて

当社グループは「安全と健康はすべてに優先する」という考え

方のもと、安全文化の構築に取り組んできました。2018年11月に挟まれ・巻き込まれ事故が相次いだことを受け、グループ全生産拠点の設備の再点検を行い、死亡事故につながる恐れのある設備約1,000箇所を赤札とし、重大な事故につながる恐れのある設備約12,000箇所を黄札に指定した災害防止対策を進めてきました。赤札対策はすでに完了し、現在、黄札対策を進めています。具体的には、手が入らないようにする、手を入れると安全装置が起動し機械が停止するなどハード面の対策を実施するとともに安全な作業や技術継承のための映像による教育や、挟まれや感電などの事故を擬似的に体験する「体験道場」の拡大などソフト面の対策を行っています。また、品質保証問題の再発防止に向けた自動化などの投資も行っています。

### 人件費の適正化により 筋肉質な経営基盤を実現

当社グループでは、強い経営基盤の実現に向け、損益分岐点を引き下げるべく人件費の適正化を進めています。2020年度上期は、新型コロナウイルス感染症(以下、COVID-19)の世界的な拡大もあり、大幅に受注が減少したものの、現在、需要は回復

しており、モノづくりの現場は多忙となっています。しかしながら、中長期的に多少の売上変動があっても赤字に転落せず、社員が安心して事業活動を継続できる経営基盤をつくりあげるために、2022年3月までに人件費の適正化を完了させる方針です。これにより今後も持続的な成長を実現し、雇用の創出をしつづけることにつながると考えています。

### 世界の社員とのコミュニケーションを深化

当社グループでは、2020年度よりタウンホールミーティングの対象を若手従業員に拡大するなどコミュニケーションの深化を図ってきました。現在、2020年10月に見直した中期経営計画の達成に向けて、グループ全体で経営方針・戦略を共有し、遂行すべく、全世界の社員とのウェブ会議によるコミュニケーションを活性化させています。重要な経営の意思決定の都度、国内、米国、アジア、欧州、中国の社員に向けて、英語または日本語で経営トップが会社の考え方や施策について説明し、質疑応答を行うとともに、イントラネット等で寄せられた質問や意見も全執行役で共有し経営へのフィードバックを行っています。

### アフターコロナの働き方を見据えた 施策を導入

COVID-19の影響が拡大する中、当社グループでは、大都市圏の本社・支社等では在宅勤務の徹底を図り、出勤率を30%未満に抑えるとともに、工場においても安全安心で効率の良い働き方を追求しています。オンライン環境整備の遅れなどから、当初は一時的に残業時間が増加したものの、IT部門のサポートによりオンラインでの働き方にも慣れ現在は状況が改善しています。また2020年10月には「アフターコロナ検討委員会」を立ち上げ、コロナ後も在宅勤務を中心として出勤率40%以下を前提とした働き

方を見直し、単身赴任の解消、オンライン環境下での職場コミュニケーションの充実、在宅勤務の環境整備の支援、オンラインでの保健師面談の導入などの施策を進めています。

### ダイバーシティの推進により イノベーションを創出

当社グループでは、ジェンダー、国籍、年齢にとどまらず、経験、考え方などのダイバーシティ&インクルージョンを通じて、イノベーションの創出につなげていこうと考えています。まずその試金石として女性の活躍推進に力を入れ、社外取締役のアドバイスを受けながら日立金属グループダイバーシティ推進協議会を中心に制度の拡充などを進めてきました。こうした取り組みは、経済産業省と東京証券取引所が共同で選定・発表する「なでしこ銘柄」への選定や、女性活躍推進法に基づいて優良な企業を認定する「えるぼし」認定の三つ星を取得するなど、社会的にも評価をいただいています。アフターコロナにおいてもタイムフリー、ロケーションフリーの柔軟な働き方を追求し、多様な人財がよりいっそう成果を出しやすい環境を整備し、イノベーションの創出につなげていきたいと考えています。

## 持続可能な社会の実現に貢献する高機能材料

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高機能材料を提供することで、持続可能な社会の実現に貢献していきます。

### ▶ 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\*1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®」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\*2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。

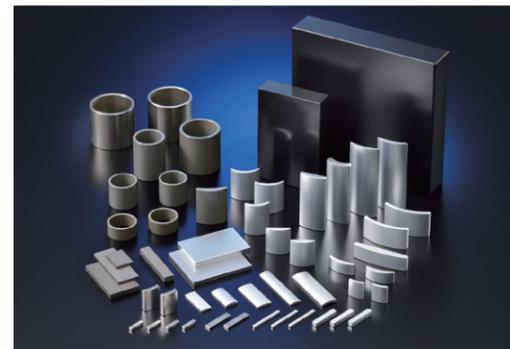
\*1 xEV: 電気自動車(EV)、ハイブリッド電気自動車(HEV)、プラグインハイブリッド電気自動車(PHEV)の総称。  
\*2 2021年度中期経営計画に基づいて算出した数値。



### ▶ 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®Fシリーズ」を開発してきました。レアアースの使用量を抑えることで、持続可能な利用に貢献します。



ネオジム磁石「NEOMAX®」

#### 希土類磁石事業

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

	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	希土類採掘における環境破壊/劣悪な労働環境/リスク	対応策 環境および労働環境に配慮された企業からの調達を進める。

### ▶ アモルファス合金で電力変圧器の省エネに貢献

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

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

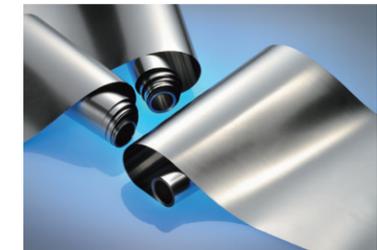
\*3 数値は、製品出荷量およびインド規格に基づく変圧器の損失の差を元に算出。  
CO<sub>2</sub>排出係数はIEA CO<sub>2</sub> emissions from fuel combustion (2017 world)を使用。



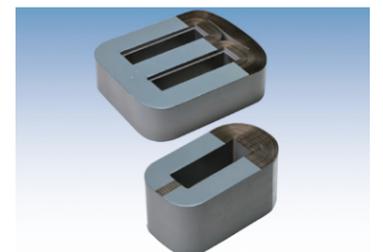
### ▶ 高効率アモルファス変圧器の世界普及率30%に挑戦

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いきます。



アモルファス合金リボン「Metglas®」



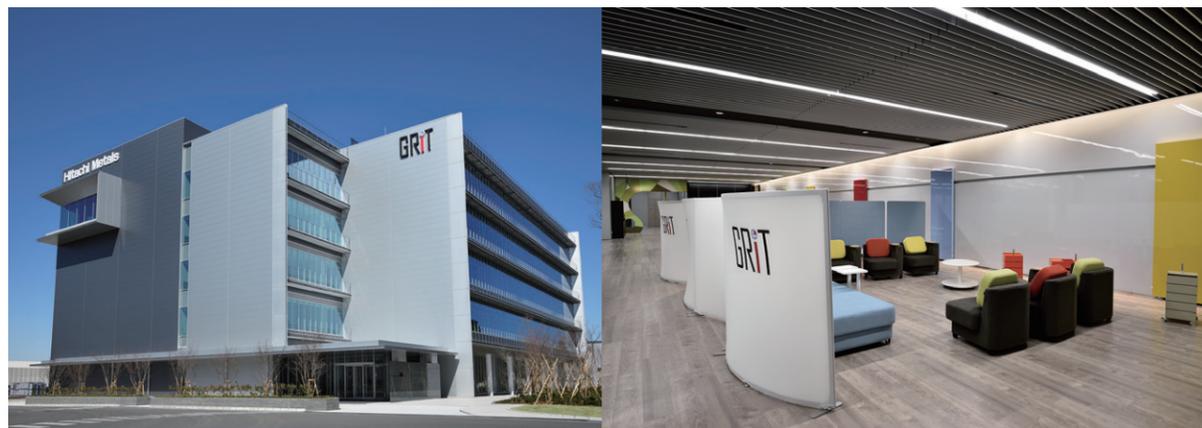
高周波変圧器用コア

#### 軟磁性材料事業

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

	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建屋を開所しました。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。

### 2020年度の研究開発活動の主な成果

当社グループは2020年度、研究開発費として145億円を投資し、以下のような成果を上げました。電動化(xEV)\*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

- 高温強度を引き出す合金設計に鋼種独自の組織制御プロセスを組み合わせることで、高い高温強度と靱性を兼ね備えた高性能ダイカスト金型用鋼「ZHD®492」を開発しました。本品は、熱負荷の高い用途においてヒートクラック寿命を延長することで、金型補修工数の低減、ダイカスト製品の生産性・品質の向上に貢献することが期待できます。
- 大型テレビ向けやスマートフォンなど中小型端末向け有機ELパネルの性能向上や採用機種拡大に向け、圧延材料の開発に取り組んでいます。また、車載リチウムイオンバッテリーおよび新分野向けにクラッド材の開発活動を強化しており、2020年度に開発した新製品の量産を2021年度から開始します。
- 3Dプリンター用金属粉末の高耐食・高強度合金「ADMUSTER®-COOP」、高耐食ニッケル基合金「ADMUSTER®-C21P」、低Coマルチエージング鋼「ADMUSTER®-W285P」、および鉄クロムコバルト磁石の積層造形レシピを開発しました。特徴ある金属材料での積層造形品の提供が期待できます。

\*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)の総称です。

#### 素形材製品

- 海水淡水化などで使われる逆浸透膜の目詰まりやダメージを抑制するセラミックス吸着フィルタの実証実験をシンガポールで開始しました。海水淡水化だけではなく一部の産業廃水再利用でも効果を確認しており、逆浸透膜の洗浄や交換頻度を低減できる見込みを得ています。これにより造水コスト低減や水処理プラントの運転コスト低減が期待できます。
- 新圧力センサーを搭載した「圧力式MFC(PS200 シリーズ)」を開発しました。新圧力センサーは、受圧部の金属製ダイヤフラム(金属製隔膜)と、圧力検出部の半導体ダイヤフラム(半導体隔膜)の二重ダイヤフラム構造を有しており、高耐食性と再現性、長期安定性を兼ね備えた精密流体制御機器であり、高品質な半導体製造装置への採用が期待できます。

### Topics 高い滑り性と耐薬品性を兼ね備えた医療用シリコンケーブルを開発

日立金属は、独自の表面処理を施すことで、高い滑り性と耐薬品性を兼ね備えた医療用シリコンケーブルを開発しました。シリコンのデメリットである表面粘着性を改善することで操作性向上を図ったケーブルであり、超音波診断装置、内視鏡、カテーテル等、頻りに消毒・滅菌が必要な医療機器への採用を提案していきます。既に2020年初より量産を開始し、一部の医療機器で採用されています。

シリコンは優れた耐薬品性、耐滅菌性能、生体適合性をもち、医療機器の素材として幅広く利用されています。シリコンをシース(保護外層)に適用した場合は、ケーブル表面を消毒する薬品への高い耐性をもち、高圧蒸気滅菌(オートクレーブ)などにも適用することができます。これらの優れた耐薬品性・耐滅菌性能から、今後も幅広い医療機器への適用が予想されます。また、新型コロナウイルスなどの感染症患者の診断に使用される医療機器は、頻りに消毒する必要がありますため、耐薬品性能に優れたシリコンケーブルの採用が広がる見込みです。しかしながらシリコンは、表面の粘着性により、埃が付着して汚れやすい、医師の取扱性が悪い、患者の肌に触れた時に不快感があるという課題がありました。

当社が開発した医療用シリコンケーブルは、ケーブル表皮に独自の表面処理を施すことによってシリコン特有の粘

着性の問題を解消し、高い滑り性を実現しました。繰り返し消毒における滑り性の低下については、消毒液を含ませた不織布の応力を受け流す表面構造とすることにより、当社評価方法により1万回の拭き取り試験を行った後でも、当社PVCケーブル\*と同等以上の滑り性を維持する結果を得られました。また、病院で使用されるさまざまな薬液に対しても、当社PVCケーブルと比較して変色が少ないことを確認しました。2020年初より量産を開始し、さまざまな医療機器用ケーブルとして、試作対応を行っています。

今後もさまざまな医療機器への本開発品の採用を働きかけるとともに、医療機器用電線・ケーブルのさらなる製品開発を行い、先端医療の進化に貢献します。



医療用シリコンケーブル

\*保護外層にポリ塩化ビニル(Polyvinyl chloride)を用いたケーブル

#### 磁性材料・パワーエレクトロニクス

- 自動車、鉄道、産業機器等に搭載されるパワーデバイス用SiC(炭化ケイ素)基板の高精度研磨技術「Hi-LoDe Lap™」及び低欠陥SiCエピタキシャル膜「Hi-LoDe Epi™」を開発しました。本技術によりパワー半導体モジュールの小型化、高効率化に寄与することが期待できます。
- xEVのインバータに使用されるパワー半導体モジュール実装用高熱伝導窒化ケイ素基板を開発しました。当社従来製品比で熱伝導率を約30%向上したものであり、Si-IGBT、SiC-MOSFET等、大電力パワー半導体の高い信頼性が要求される絶縁基板に適しています。

#### 電線材料

- 高い耐屈曲性とカテゴリ6A規格を満足する信号伝送特性を兼ね備えた産業用ロボット用ケーブルを開発しました。本品は、産業用ロボットのロボットビジョン等に活用され、工場の省人化、自動化に大きく寄与することが期待できます。
- 高い滑り性と耐薬品性を兼ね備えた医療用シリコンケーブルを開発しました。シリコンの表面に独自の表面処理を施すことによって、シリコン特有の粘着性の問題を解消しました。感染症患者の診断に使用される医療機器は頻りに消毒する必要がありますため、耐薬品性能に優れたシリコンケーブルの採用拡大が期待できます。

# 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、環境ビジョンに掲げる「脱炭素社会」「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を実現することをめざします。

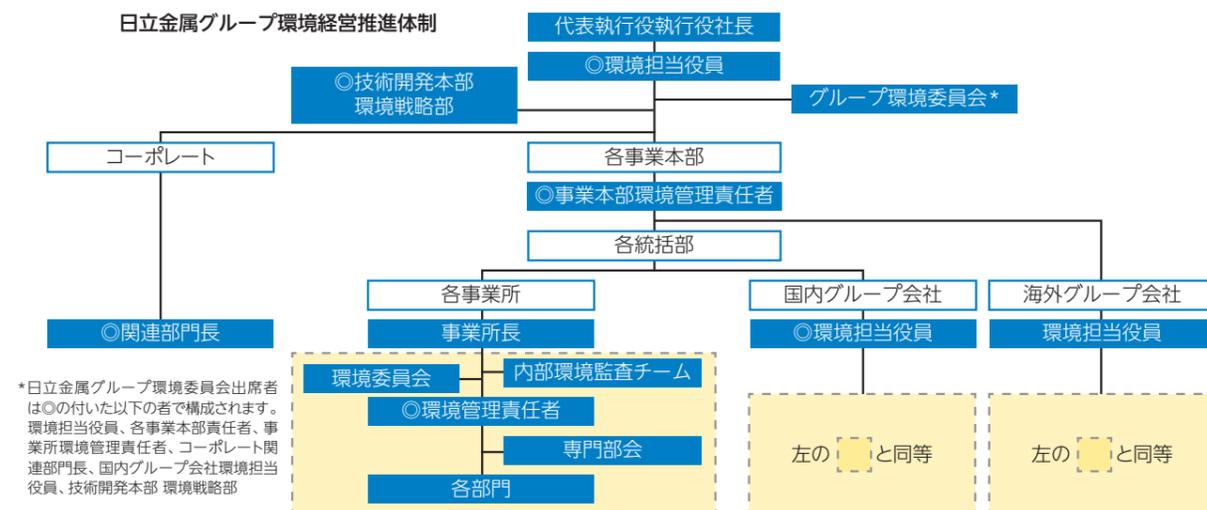
## 日立金属グループ環境保全基本方針

- 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

日立金属グループの環境経営は日立金属の環境担当役員を環境委員会委員長として、技術開発本部 環境戦略部が各事業本部の事業本部環境管理責任者と連携して推進する体制をとり、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。環境活動に関する方針、目標等は年1回の日立金属グループ環境委員会において審議決定しています。また、年1回、取締役会および経営会議において環境活動に関して報告しています。



## 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右記の計画となり、それぞれの負荷低減活動を進めてきました。2020年度においては、COVID-19(新型コロナウイルス感染症)拡大を受け製品需要が落ち込んだことにより、負荷低減活動の成果以上に生産量減少などによる影響が大きく、環境親和型重点製品および、CO<sub>2</sub>・水使用量原単位改善率で計画未達となりました。一方、

廃棄物有価物発生量原単位改善率や廃棄物の埋立率では計画を達成しました。

また、「エネルギーの使用の合理化等に関する法律(省エネ法)」で定められるエネルギー消費原単位低減については、2020年度は生産量の減少により計画未達となりました。2021年度以降においてカーボンニュートラルを含む省エネ計画を立案および推進することにより、2023年度において過去5年平均で年1%以上低減する計画です。

## 2020年度の取り組み実績と2021年度計画

2020年度の実施策(計画)	2020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(1回) ・環境e-ラーニング実施(受講率92%)	・環境監査員養成研修実施(1回以上) ・環境e-ラーニング実施(受講率100%)
・環境親和型重点製品の売上比率(24%)	・環境親和型重点製品の売上比率(21.4%)	・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(基準年度(2010年度)対比6%)	・CO <sub>2</sub> 原単位改善率(基準年度(2010年度)対比-2.3%)	・CO <sub>2</sub> 原単位改善率(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13%) ・廃棄物の埋立率(13%)*	・廃棄物発生量原単位改善率(基準年度(2010年度)対比15.2%) ・廃棄物の埋立率(10.9%)	・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(12%)
・水使用量原単位改善率(基準年度(2010年度)対比24%)	・水使用量原単位改善率(基準年度(2010年度)対比12.2%)	・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

## 気候変動問題への取り組みについて

「パリ協定」に基づく世界各国の気候変動への取り組みが加速する中、2020年10月に日本政府が2050年までに二酸化炭素(CO<sub>2</sub>)排出量などの温室効果ガスを実質ゼロにするとの政策目標を表明するなど、脱炭素社会への移行に向け、企業にも今まで以上の積極的な取り組みが期待されています。こうした認識のもと日立金属グループでは、CO<sub>2</sub>排出量目標を以下の通り掲げました。

**CO<sub>2</sub>排出量\*1目標**

中期目標: 2030年度38%削減(2015年度\*2対比)

長期目標: 2050年度実質排出量ゼロ(カーボンニュートラル)をめざす

\*1: Scope1(自社によるCO<sub>2</sub>の直接排出)とScope2(他社から供給された電気・熱・蒸気の使用に伴う間接排出)の絶対量合計値  
\*2: 2015年度CO<sub>2</sub>排出量 2,779千t-CO<sub>2</sub>/年

当社グループは「持続可能な社会に貢献する高機能材料会社」をめざしており、自社事業に伴うCO<sub>2</sub>排出量を削減することに加え、先進的な素材を開発しお客様に提供することにより、社会におけるCO<sub>2</sub>排出量低減の実現に貢献することが重要と考えています。こうした考えに基づき、環境配慮設計された製品の中で、経営戦略上の伸長製品で、かつ気候変動、資源有効利用等の環境課題解決に高い貢献度を有する製品を「環境親和型重点製品」と規定し、その売上収益比率の拡大を推進しています。

また、当社は2021年6月に気候変動への取り組みの開示に関する提言であるTCFDに賛同を表明しており、2022年度のTCFDフレームワークに準拠した情報開示実施に向けて、移行リスク・物理的リスクが事業および財務に与える影響についてのシナリオ分析および対応施策の検証等を推進しています。

## Topics 鍛造圧延計画システム導入によるCO<sub>2</sub>削減(安来工場)

特殊鋼製品を製造している安来工場では、溶解炉をはじめ、1万トン級自由鍛造プレス、高速4面鍛造機等の大型設備を保有しており、生産性向上やCO<sub>2</sub>削減に取り組んでいます。

1万トン級自由鍛造プレスがある熱間加工職場では、生産性向上(設備の稼働率向上)やムダな加熱時間の削減などを目的とした改善活動に継続的に取り組んでいます。

1万トン級自由鍛造プレスが導入されたことで、従来と比べ、大型化が進む熱間工具鋼の製品性能と生産性が向上しましたが、さらなる改善を行いました。改善策として、加熱炉の停止や修繕等の管理が行えるシステム、効率的な鍛造圧延計画が可能となるシステムを導入し、さらに、その効果を引き上げるためにリジェネバーナシステムを有する加熱炉導入による高効率な排熱回収や断熱材の塗布等による熱効率の向上を図りました。

その結果、1万トン級自由鍛造プレス設備を含む鍛造機への鋼塊投入が効率化し、エネルギー原単位を最大13.2%削減(2019年度対比)することに成功しました。また、同職場全体で約750万円/月の燃料費削減効果とCO<sub>2</sub>排出削減量13,000t-CO<sub>2</sub>/年を実現しました。



1万トン級自由鍛造プレス設備

# 財務・非財務ハイライト

## 2020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  
**7,616**億円  
△13.6%

COVID-19影響を受けて、減少しました。

調整後営業利益\*1  
**△50**億円  
△194億円

固定費削減等を進めたものの、売上収益の減少等の影響を受けました。

調整後営業利益率  
**△0.7%**  
△2.3ポイント

2022年度 調整後営業利益率8%を目標としています。

環境親和型重点製品の売上比率  
**21.4%**  
+1.2ポイント

経営戦略上の伸長製品で、かつ気候変動、資源有効利用等の環境課題解決に高い貢献度を有する製品を「環境親和型重点製品」と規定しています。

CO<sub>2</sub>排出量  
**1,995**千t-CO<sub>2</sub>  
△324千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ます。

CO<sub>2</sub>排出量 原単位  
**2.619**t-CO<sub>2</sub>/百万円  
△0.5ポイント

省エネルギー活動と燃料転換等を推進しています。

EBIT  
**△492**億円  
△108億円

調整後営業利益の減少や減損損失の計上等による影響で減少しました。

フリー・キャッシュ・フロー  
**548**億円  
+53億円

投資の厳選および持分法適用会社売却等による収入により増加しました。

設備投資額  
**288**億円  
△242億円

投資の厳選を行い、生産能力増強および合理化による競争力強化のための投資を優先的に行いました。

再資源化率  
**76.7%**  
+2.1ポイント

国内事業所の再資源化はかなり進んでいることから、海外事業所での取り組みを推進し、底上げを図ります。

水使用量  
**11,349**千m<sup>3</sup>  
△837千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等、水の有効利用を推進しています。

化学物質大気排出量  
**88**t  
△147t

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。

研究開発費  
**145**億円  
△14億円

持続可能な社会の実現に貢献する先端材料研究開発テーマに継続的に投資しています。

棚卸資産  
**1,701**億円  
△98億円

棚卸資産の適正化のため、需要に対応した投入抑制を行ったため減少しました。

CCC\*2  
**89.1**日  
+2.0日

棚卸資産の適正化に取り組みましたが、売上収益が大きく減少したため増加しました。

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  
**50%**  
△3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\*3  
**0.23**  
△0.04ポイント

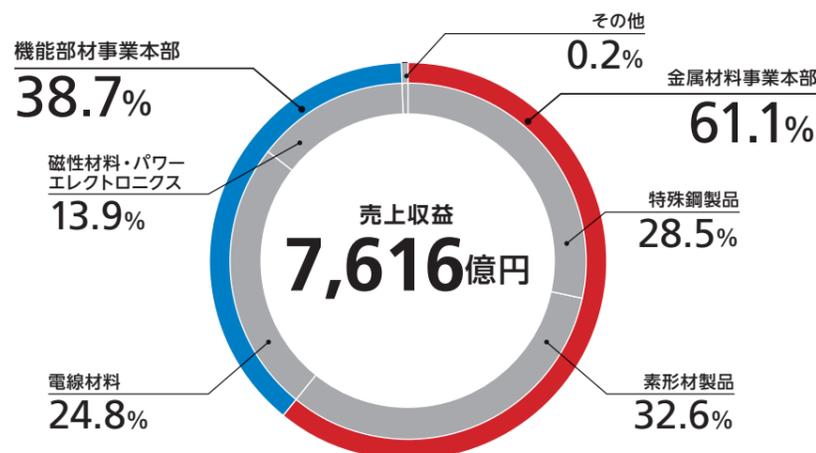
安全衛生推進部の設置、安全組織のガイドラインの策定等の取り組みを進めています。

人権関連研修受講者数  
**6,623**人  
△399人

日立金属グループ人権方針に基づき、3年に1回は従業員全員が人権関連研修を受講する機会を設定しています。

\*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 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  
\*3 労働災害度数率 = 労働災害による死傷者数 ÷ 延べ実労働時間 × 1,000,000(暦年)

## 2020年度 売上収益構成比率\*



\*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 **4,653**億円  
調整後営業利益 **△120**億円

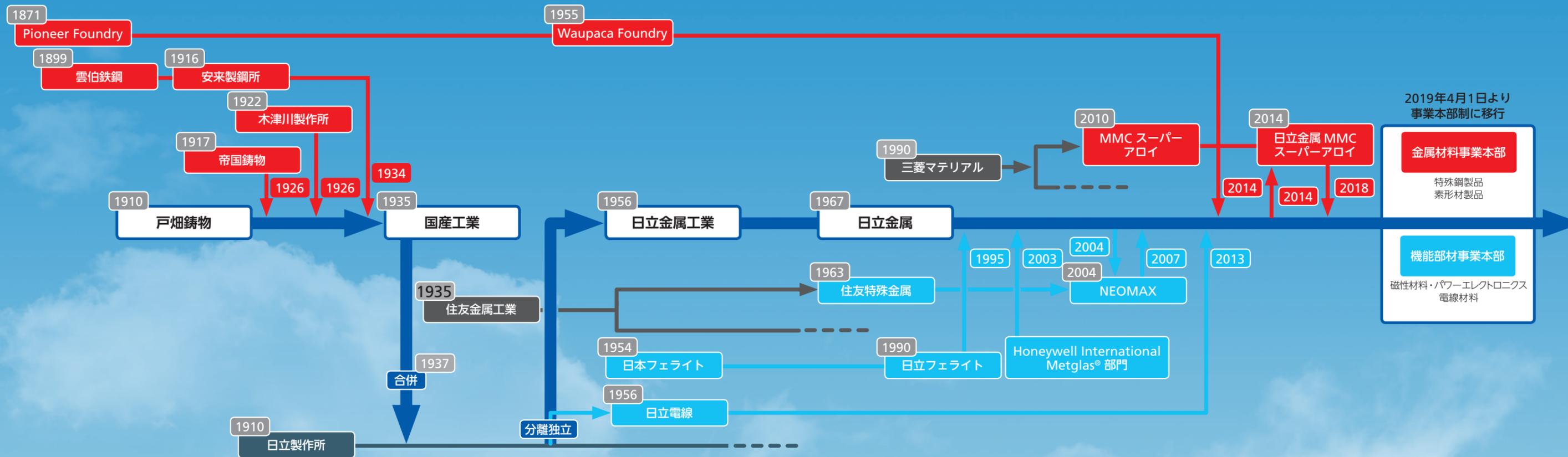
機能部材事業本部  
売上収益 **2,953**億円  
調整後営業利益 **71**億円

## 2020年度 地域別事業規模

全従業員数		海外売上比率	
<b>28,620</b> 人	△1,185人	<b>55%</b>	+1ポイント
欧州	売上収益 354億円 従業員数 114人	北米	売上収益 2,071億円 従業員数 5,220人
中国	売上収益 723億円 従業員数 2,564人	日本	売上収益 3,428億円 従業員数 15,810人
その他アジア	売上収益 886億円 従業員数 4,912人	その他	売上収益 154億円 従業員数 -

# 価値創造の歩み

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。



1900	1950	2000	2010	2020
<p><b>1910 戸畑鑄物</b> 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、可鍛鑄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鑄物を設立。1911年に「ひょうたん印」のマレブル(黒心可鍛鑄鉄)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鑄物、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。</p> <p><b>1935 国産工業</b> 戸畑鑄物が、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。</p> <p><b>1956 日立金属工業</b> 戸畑鑄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。</p>	<p><b>1967 日立金属</b> 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&amp;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。</p> <p><b>1995 日立フェライト</b> 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。</p> <p><b>2003 Honeywell International Metglas® 部門</b> 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。</p>	<p><b>2007 NEOMAX</b> 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。</p> <p><b>2013 日立電線</b> 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。</p>	<p><b>2014 Waupaca Foundry</b> 自動車用鑄物で世界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。世界最大の鉄鑄物サプライヤーとして事業領域を拡大。</p> <p><b>2014 日立金属 MMC スーパーアロイ</b> 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。</p>	<p><b>2021/3 7,616 億円</b></p>
<p>1910 戸畑鑄物</p> <p>1916 安来製鋼所</p> <p>1917 帝国鑄物</p> <p>1922 木津川製作所</p> <p>1926 1926</p> <p>1934 1935 国産工業</p> <p>1935 住友金属工業</p> <p>1937 合併</p> <p>1950 1956 日立金属工業</p> <p>1954 日本フェライト</p> <p>1956 日立電線</p> <p>1960/3 140 億円 * 単体数値</p> <p>1967 日立金属</p> <p>1963 住友特殊金属</p> <p>1990 日立フェライト</p> <p>1995 日立フェライト</p> <p>2003 Honeywell International Metglas® 部門</p> <p>2004 NEOMAX</p> <p>2007 NEOMAX</p> <p>2010 MMC スーパーアロイ</p> <p>2013 日立電線</p> <p>2014 Waupaca Foundry</p> <p>2014 日立金属 MMC スーパーアロイ</p> <p>2018 日立金属 MMC スーパーアロイ</p> <p>2019年4月1日より事業本部制に移行</p> <p>金属材料事業本部 特殊鋼製品 素形材製品</p> <p>機能部材事業本部 磁性材料・パワーエレクトロニクス 電線材料</p>	<p>1955 Waupaca Foundry</p> <p>1990 三菱マテリアル</p> <p>2010 MMC スーパーアロイ</p> <p>2014 日立金属 MMC スーパーアロイ</p> <p>2014 2018</p>	<p>1990 三菱マテリアル</p> <p>2010 MMC スーパーアロイ</p> <p>2014 日立金属 MMC スーパーアロイ</p> <p>2014 2018</p>	<p>2014 Waupaca Foundry</p> <p>2014 日立金属 MMC スーパーアロイ</p> <p>2018 日立金属 MMC スーパーアロイ</p>	<p>2015/3 1兆44 億円</p> <p>2021/3 7,616 億円</p>

# Foundation

## 企業基盤

### CONTENTS

- 31 取締役会議長メッセージ
- 32 コーポレート・ガバナンス
- 46 安全衛生
- 48 多様な人財の活躍推進
- 50 CSRに配慮した調達
- 51 人権の尊重

## 取締役会議長メッセージ

はじめに、品質保証問題に関して、株主をはじめとしたステークホルダーの皆さまに多大なるご迷惑をおかけしたことを改めて深くお詫び申し上げます。取締役会では再発防止策の着実な実行、品質保証体制の抜本的な見直しおよびコンプライアンスの一層の強化を当社グループの最重要課題として捉え、取締役会として助言と監督を強めていく所存です。その一環として2021年4月には外部有識者を構成員に含めた「品質コンプライアンス委員会」を取締役会の諮問機関として設置しました。当委員会によって、調査が完了していない部分についての追加検証を進めるとともに今後の再発防止策の深化および施策の実効性を高めてまいります。

一方、2021年度を最終年度とする「2021年度中期経営計画」については、中国経済の成長鈍化やCOVID-19拡大の影響による世界経済の落ち込みなどの事業環境の大きな変化とそれに伴う売上収益減少、収益性低下によりその成果を実現することが困難になったため、計画を見直し、2020年10月に2022年度を最終年度とする事業計画として公表しました。この事業計画のもと、需要変動に強い収益構造への変革および成長事業と基盤事業のポートフォリオ最適化を図っておりますが、取締役会としても計画完遂に向けた監督に注力してまいります。

これら当社グループの取り組みを確実に遂行するためには、取締役会の実効性を確保していくことが極めて重要です。当社では、2021年5月の取締役会において、各取締役へのアンケートとヒアリング結果に基づく取締役会の実効性評価を行いました。その結果、議題の設定、戦略的方向性に関する議論、重要な議題の事前レビュー実施など、全体の実効性は確保されているものの、体系的なリスクマネジメント体制の整備とその運用に対する監督、市場環境・事業環境が変動する中での企業の方向性や経営戦略の審議とその実行監督のプロセス、取締役のスキルにおける多様性など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。今後も引き続き、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、さらに取締役会の実効性を高めるための取り組みを進めるとともに、当社グループの最重要課題である品質保証に関する組織、運用、監査を含めた改善・強化の進捗・実効性を注視してまいります。そして、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まいります。

なお、2021年4月28日開催の取締役会において、ベインキャピタルが軸となる企業コンソーシアム(以下、新パートナー)による当社普通株式に対する公開買付けに関して賛同の意見を表明するとともに、当社の株主の皆さまに対して、本公開買付けに応募することを推奨する旨の決議をいたしました。本公開買付けおよびこれに伴う一連の取引により、当社は日立グループから離脱し、当社普通株式は上場廃止となる予定です。当社は新たなパートナーのもとで、長期的な視点での戦略立案および大胆な改革をスピード感をもって進め、さらなる企業価値の向上につなげてまいります。



取締役会議長  
西家 憲一

# 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、

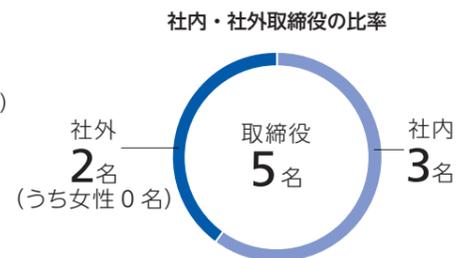
定期的に個別事業の内容や中期経営計画の開示を行っています。コンプライアンスについては、コーポレート・ガバナンスの根幹であるとの認識のもと、単に法令や社内ルールの遵守にとどまらず、社会倫理および道徳を尊び、社会の一員であることを自覚した企業行動をとることとしています。当社は、上記の内容を具体化した「日立金属グループ行動規範」を制定し、役員および従業員がとるべき行動の具体的な基準としています。

## 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	5名（うち女性0名）
社外取締役にに関する事項	
社外取締役の人数	2名
社外取締役のうち独立役員に指定されている人数	2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3名
執行役員関係	
執行役の人数	11名
独立役員関係	
独立役員の数	2名

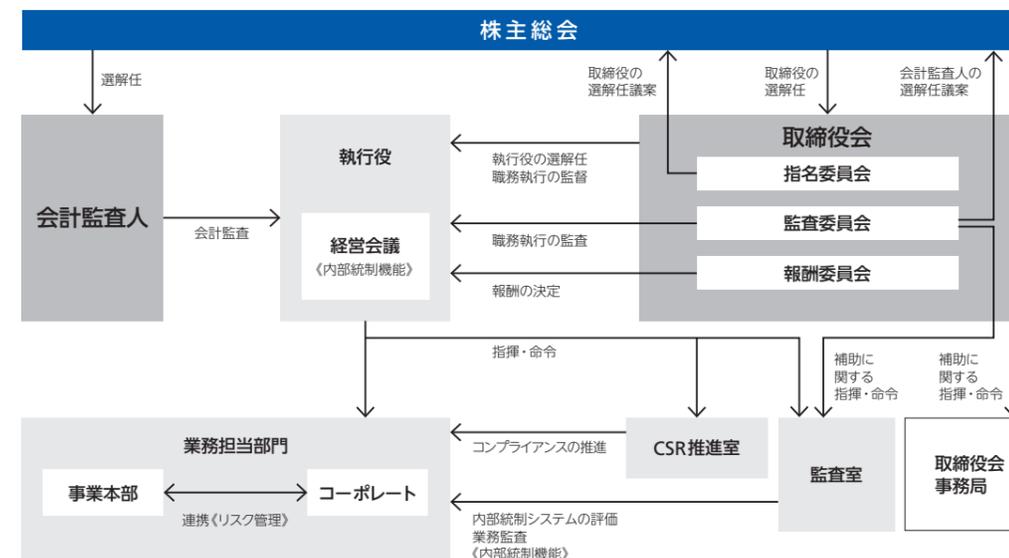
### コーポレート・ガバナンス強化に向けた取り組み

- 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	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5名（うち社外取締役2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、会計監査人の解任また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に係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	○					○		○	○	
福尾 幸一 社外	議長	○	議長	○	○	○	○				○	
西山 光秋	○		○	○				○			○	
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(執行役員等)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3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、53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

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8名、その他35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。

また、社外取締役は、株式会社BCJ-52による当社普通株式に対する公開買付けに係る一連の取引の実施を決定するに当たり、当社の意思決定の恣意性を排除し、当該取引の是非、取引条件の妥当性、買付者(パートナー)の選定プロセスを含む手続の公正性等について検討および判断を行うことを目的として設置した特別委員会の委員として活動しています。

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、2020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。

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。

### 取締役会の実効性についての分析・評価

当社は、2020年度の実効性に関する実効性に関し、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の評価および意見に基づき、2021年5月の取締役会にて評価を行いました。

その結果、議題は適切に設定され、戦略的方向性は深めることができ、また、重要な議題については、事前レビューも行って、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、次の点に、さらなる改善の余地があることを認識しました。

- ① 体系的なリスクマネジメント体制の整備とその運用に対する監督
- ② 市場環境・事業環境が変動する中での企業の方向性、経営戦略の審議とその実行監督のプロセス
- ③ 取締役のスキルにおける多様性
- 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、品質保証体制を、その組織、運用、監査を含めて改善・強化しており、その進捗・実効性を注視していきます。

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 (2021年6月18日現在)

\*2020年4月～2021年3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 16回／16回  
監査委員会 13回／13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 16回／16回  
指名委員会 6回／6回  
監査委員会13回／13回  
報酬委員会 6回／6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)(2021年6月退任予定)  
 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。引き続き、指名委員会、監査委員会および報酬委員会の委員として客観的な立場でこれらの委員会がその機能を発揮するうえで適切な役割を果たしていただくとともに、監査委員会の議長として同委員会の運営を主導していただくことを期待しています。



社外取締役

## 福尾 幸一

各会議体への出席状況  
取締役会 16回／16回  
指名委員会 6回／6回  
監査委員会13回／13回  
報酬委員会 6回／6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。引き続き、指名委員会、監査委員会および報酬委員会の委員として客観的な立場でこれらの委員会がその機能を発揮するうえで適切な役割を果たしていただくとともに、指名委員会および報酬委員会の議長に就任いただき両委員会の運営を主導していただくことを期待しています。



取締役

## 西山 光秋

各会議体への出席状況  
取締役会 13回／13回  
指名委員会 4回／4回  
報酬委員会 5回／5回

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 CFO 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  
 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 兼 取締役  
 2021年 4月 代表執行役 執行役会長 兼 執行役社長 兼 CEO 兼 取締役(現任)

## 選任理由

株式会社日立製作所で財務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月から執行役会長、同年6月から執行役会長 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 13回／13回

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(現 昭和電工マテリアルズ株式会社) 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(2021年6月18日現在)

代表執行役 執行役会長  
兼執行役社長  
西山 光秋  
CEO(最高経営責任者)執行役常務  
田宮 直彦  
人事総務本部長執行役  
會田 亮一  
CQO(最高品質責任者)執行役  
峯岸 憲二  
機能部材事業本部副本部長  
磁性材料統括部長代表執行役 執行役常務  
西岡 宏明  
CFO(最高財務責任者) 財務本部長執行役常務  
村上 和也  
機能部材事業本部長  
輸出管理室副室長執行役  
朝木 美恵  
調達・VEC本部長  
グループリスクマネジメント責任者執行役  
村上 元  
技術開発本部長  
グローバル技術革新センター長執行役  
谷口 徹  
金属材料事業本部長  
輸出管理室副室長執行役  
山本 徹  
営業本部長執行役  
増田 久己  
経営企画本部長

## 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個人別の報酬等の内容の決定に関する基本方針」の内容については、「(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のそれぞれに求められる役割および責任に応じた報酬体系とする。取締役の報酬は、経営監督機能の十分な発揮に資するものとする。執行役の報酬は、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とします。」と定めています。

### 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)	46	39	7	5
執行役	354	276	78	17
社外役員	62	54	8	3

(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. 常勤の取締役および執行役について、2020年10月から2021年3月までの間、業績改善への緊急施策として、また、2021年1月から2021年3月までの間、当社および子会社の製品の品質に関する不適切行為の事案に関連して、基本報酬の減額を実施しました。  
 3. 上表の社外取締役の基本報酬の額には、株式会社BCJ-52による当社普通株式に対する公開買付けに係る一連の取引の実施を決定するに当たり、当社の意思決定の恣意性を排除し、当該取引の是非、取引条件の妥当性、買付者(パートナー)の選定プロセスを含む手続の公正性等について検討および判断を行うことを目的として、公開買付者、株式会社日立製作所および当社から独立した立場にある独立社外取締役の上野山実、岡俊子(2021年6月18日付で、当社取締役を退任)および福尾幸一の3氏および社外有識者1名の計4名から構成される特別委員会の委員として受ける報酬を加算しています。なお、岡俊子氏は、取締役を兼務している会社との間で利益相反する懸念があることとの関係で、利益相反の疑いを回避し、本取引の公正性を担保する観点から、2021年3月26日付で、同氏の意向により、特別委員会の委員を辞任しています。

なお、「取締役および執行役の個人別の報酬の内容の決定に関する基本方針」は、2021年5月13日開催の報酬委員会で見直しを行ったものです。そのため、後記「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」に記載の報酬額は、見直し前の方針に基づき支給されたものです。見直し前の方針の内容については、「(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とします。」と定めています。基本報酬については「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」とし、期末賞与については「業績に連動するものとする」と定めています。

### 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	100%	-	

た、取締役の報酬は、経営監督機能の十分な発揮に資するものとするため、固定報酬である基本報酬のみとしています。なお、執行役を兼任する取締役に対しては、取締役としての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

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。また、執行役の個人ごとに設定する目標には非財務系目標も含めることとしています。

### 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。役員ごとに基準額を設定したうえで、以下の算定式によって、個別に支給額を算出し、報酬委員会において議論のうえ、決定します。

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 \* 1 × 全社業績評価ウェイト) + (担当業務別支給係数 \* 2 × 担当業務別評価ウェイト) + (個人別目標支給係数 \* 2 × 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。ただし、2020年度については、目標を達成した場合の支給額を基準額の70%としています。

指標 (連結)	2019年度		2020年度	
	目標	実績	目標	実績
売上収益	10,000 億円	8,814 億円	7,567 億円	7,616 億円
調整後営業利益	540 億円	144 億円	44 億円	△ 50 億円
ROIC (投下資本利益率)	3.5%	△ 5.0%	△ 0.5%	△ 0.7%
CCC (運転資金手持日数)	84.2 日	87.1 日	86.3 日	89.1 日

(注) [2019年度] 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)  
 [2020年度] ROIC = (調整後営業利益 × (1 - 税率25%) + 持分法投資損益) ÷ (期首期末平均有利子負債 + 期首期末平均資本)

\* 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、

報酬委員会は、役員報酬に関するマーケットデータを参考としつつ、決定方針への整合性を含め総合的に検討を行っており、当該決定方針に沿うものであると判断しています。

### 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6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いては、同社の執行役員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が、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いては、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。

2021年4月28日に公表したとおり、今後、株式会社BCJ-52による当社の普通株式に対する公開買付け等(以下、本公開買付け)が予定されており、同日時点の当社の意見として、本公開買付けが開始された場合にはこれに賛同する旨の意見表明をしています。本公開買付けおよびその後予定される一連の取引により、同社は当社を完全子会社とすることを企図しています。これにより、当社は日立グループから離脱し、当社普通株式は上場廃止となる予定です。

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、2021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、12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。

## 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

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、会計監査人评价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、

## 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、当社グループの各視点は、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。

なお、当社は、2020年4月27日付で、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たことおよび外部の専門家から構成される特別調査委員会を設置することを公表し、事実関係および発生原因の調査を進めていました。同委員会の調査の結果、「(7)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磁石製品、特殊鋼製品、自動車鋳物製品等において、顧客と取り決めた仕様で定められた特性について、その検査結果を書き換えた事案等の不適切行為等が確認され、顧客と取り決めた仕様を満たさない製品等が顧客に納入されていたことが確認されました。今後当社では、同委員会の調査結果を踏まえ、再発防止策を着実に実行し、品質保証体制の抜本的な見直しおよびコンプライアンスの一層の強化を図ることにより、再発防止および顧客、株主等、ステークホルダーの皆様の信頼回復に全力で取り組んでいきます。

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。

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行っています。

### (1)製品需要および市場環境等に係るリスク

#### ■ 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、半導体不足による自動車生産等への影響や世界的な荷動きの急回復に伴うコンテナ不足等の物流混乱の影響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・新興国メーカーの台頭と日本市場への流入が見込まれており、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) 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おり、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政状況に影響を及ぼす可能性があります。また、CO<sub>2</sub>排出削減を中心とする環境対策として環境への負担を軽減する環境親和性の高い技術・製品の開発が社会的に要請されているなか、このような要請に適切に対応できなかった場合や環境親和性の高い技術・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

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、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るとともに環境対策に向けた技術/製品開発を戦略的に推進していきます。

### (3) 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。

### (4) 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、為替レート的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。

### (5) 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。これに対し当社グループでは、各地域の政治・経済・社会的情勢などを定常的に把握し、当社グループの事業に及ぼす影響を分析したうえで、グループ全体での対応を実行しています。

### (6) 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。これに対し当社グループでは、重要な投資に関して、事業戦略や中期経営計画との整合性、市場等の動向、事業リスク、技術や生産性の改善計画の妥当性、投資金額および投資計画の妥当性等多面的かつ全社的な視点に基づき、事前に投資委員会が審査を行ったうえで経営会議や取締役会で審議しています。また、投資決定後も定期的にフォローアップを行い、市場環境や内部状況の変化を把握しながら、投資計画の加速や変更を行っています。

### (7) 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磁石製品、特殊鋼製品、自動車鋳物製品等において、顧客と取り決めた仕様で定められた特性について、その検査結果を書き換えた事案等の不適切行為等が確認され、顧客と取り決めた仕様を満たさない製品等が顧客に納入されていたことが確認されました。当社では、不適切行為等が確認された製品について、実際に当社が行った検査方法と顧客と取り決めた検査方法との相関関係分析、顧客立会いの下での性能確認、あるいは当社にて保管している製品サンプルの再検査等の方法により検証を進めており、現時点で、性能上の不具合および安全上の問題は確認されていません。なお、一部拠点においては、引き続き詳細調査をしています。

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に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。

### (8) 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。これに対し当社グループでは、外部アドバイザーを起用する等して、市場動向、戦略、買収価格、PMIプロセスおよび潜在リスクなどM&Aに係るさまざまな視点からの分析を行い、経営会議および取締役会において審議しています。

### (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)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53.4%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、2021年6月18日現在、当社取締役5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。

#### (11)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。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。これらの機密情報を保護するために、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、これらの機密情報が権限なく開示され、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るほか、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。情報セキュリティ強化施策の範囲をOA環境から生産・製造現場等のさまざまな事業環境へ拡大し、併せて関係部門の参画をさらに強めることによって情報セキュリティ委員会の体制強化を行っています。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。

#### (12)環境規制等に係るリスク

当社グループの事業は、大気汚染、水質汚濁、有害物質の使

用および取り扱い、エネルギー使用の合理化、廃棄物処理、土壌・地下水汚染等に関するさまざまな環境関連法令、労働安全衛生関連法令による規制を受けており、これらの規制は年々厳しくなっています。また、近年では、従来の環境関連法令等の遵守だけでなく、温室効果ガスを排出しない再生可能エネルギーの活用やバリューチェーン全体の温室効果ガス排出量のマネジメントの実施等、企業への脱炭素経営に向けた取り組みに関する要請が、顧客との取引関係だけにとどまらず、社会的に強まっています。当社グループでは、従前より、工程省略、省エネルギー機器の導入促進、天然ガスやLPGへの燃料転換等CO<sub>2</sub>排出量削減に取り組んでいますが、カーボンニュートラルの実現に向けて、これまで以上のCO<sub>2</sub>排出量削減に加えて、排出したCO<sub>2</sub>の再利用等にまで踏み込んだ取り組みの検討を進めています。このような大きな環境変化の中で、当社グループが製品を製造する際に使用する材料、部品またはエネルギーを調達する費用等が増加したり、上記取り組みに係る研究開発投資や設備投資が増大する可能性があります。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関連法令等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。

#### (13)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。これに対し当社グループでは、外部アドバイザーを起用する等して、市場動向、戦略、売却価格、プロセスおよび潜在リスクなど事業再編等に係るさまざまな視点からの分析を行い、経営会議および取締役会において審議しています。

#### (14)知的財産権に係るリスク

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。

#### (15)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、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。

#### (16)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。

#### (17)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、新型コロナ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。また、従業員の新型コロナウイルスの感染拡大防止を目的として、在宅勤務をはじめ、出勤時のオフィス内でのマスク着用の徹底、各部門の出勤率上限の設定および定期的な従業員の体調管理等に取り組んでいます。

#### (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。

## 安全衛生

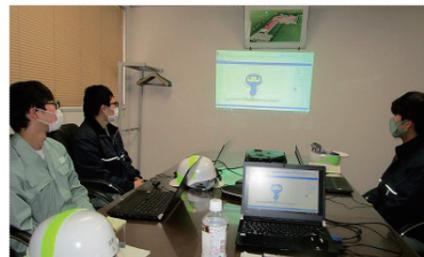
日立金属グループは「安全と健康はすべてに優先する」という考え方のもと、「安全文化の浸透」「安全な組織づくり」「設備の本質安全化」により、国内外の製造拠点で安全な職場づくりを推進しています。また、2019年6月には「健康経営宣言」を行い、グループ全社の健康な職場づくりを強化しています。

### 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年度からは役員も参加して「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。製造現場でも、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、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っています。また、2020年11月からは、役員、事業所長／工場長、グループ会社社長、製造ライン管理者、安全担当スタッフを対象とした階層別の安全専門研修を開始しました。さらに2020年12月には、社長が主導して月例の安全品質会議を発足させ、事業所長／工場長とグループ会社社長の出席のもと安全文化の浸透についての検討を行っています。



安全衛生動画配信教育システムを用いた教育風景



安全衛生動画配信教育システムを用いた教育風景

### モノづくり安全体感教育による危険感受性向上

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の設置を進めています。2020年度は、安来工場、茨城工場に新たに設置しました。これらの体感施設に加え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においてグループ全体に安全体感教育の浸透を図るとともに安全文化構築の基礎となる「モノづくり安全体感教育施設」の計画を進めています。当社のすべての従業員に安全体感教育を受講させ、安全意識の高い人づくりを推進していきます。



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。

### 設備の本質安全化

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20億円の安全への投資を計画しています。2020年度はグループ全社で挟まれ・巻き込まれ安全対策を優先して

### 健康経営

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

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

### 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。

取り組みました。2021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リスクが高い作業から安全対策を実施していきます。

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

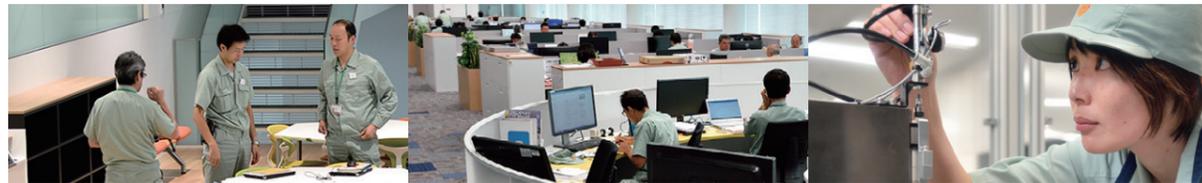
日立金属株式会社は、『最良の会社』を具現して社会に貢献することを経営理念としております。

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

2019年6月  
日立金属株式会社

## 多様な人財の活躍推進

日立金属グループは、ダイバーシティ&インクルージョンを徹底追求することを重要な経営戦略として位置づけ、さまざまな施策に取り組んでいます。



### 日立金属ダイバーシティ・マネジメント基本方針

- 性別・国籍・文化などの違いを個性として尊重し、併せて女性の活躍促進、グローバル人材の活用を含む多様性を確保することで、イノベーションの推進を図り、リスク・変化への対応の柔軟性・スピードを高めます。
- コミュニケーションを活発に行い、価値観を共有することで、個人の成長を図り、組織としての実行力を高め、持続的成長の基盤を強化します。
- ダイバーシティを成長のエンジンとし、グローバルに勝てる事業体に「変革」し、新たな目標に「挑戦」することで、世界トップクラスの金属材料会社の実現をめざします。

### 日立金属ダイバーシティ・マネジメント活動方針

全ての人の可能性を広げ活躍できるしくみと環境を醸成する

日立金属グループは、人材こそが競争力の源泉であるという認識の下、グローバルで実行力のある「日立金属人の育成」が重要だと考え、人材育成プログラムの充実と強化に取り組んできました。合わせて、評価制度も年功序列的な賃金体系を見直すとともに、『ダイバーシティ・マネジメント』を日立金属の管理職の評価項目の一つとして組み入れ、部下の価値観、ライフイベントなどによる制約や背景を理解し公平に成長の機会を与

えることや、多様な施策や取り組みに積極的に関与させることを管理職の責任として重要視しています。

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

### 人材こそが競争力の源泉

グローバルで事業拡大を推進する日立金属グループは、人材こそが競争力の源泉であるという認識のもと、多様な人材が

集まり、意見をぶつけ合い、誇りを持って生き活きと働ける会社を実現していきます。

### 人材育成プログラム

日立金属グループでは、一人ひとりが専門力を磨き、自らが課題を発見し、行動・解決できる人材、また余人をもって代えがたい「一隅(いちぐう)を照らす人材」となるよう、OJTとOFF-JT

を相互に連携させた人材育成プログラムの充実と強化に取り組んでいます。

### ■次代を担う人材の育成

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

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

### ■グローバルにおける人材の採用・育成

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

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

### 女性活躍推進

当社は2017年8月、内閣府が支援する「輝く女性の活躍を加速する男性リーダーの会」の行動宣言に賛同し、女性のさらなる活躍を推進していくことを表明しました。賛同にあたっては、日立金属グループ社内に対しても社長メッセージが発信されました。その中で経営トップとして次世代の人財育成が重要課題

であり、そのために女性活躍推進に取り組むこと、女性の活躍なくして多様な人材が生き活きと働く強い会社にはできない、と自らが先頭に立って女性のさらなる活躍を推進していくことを宣言しています。

### 女性活躍推進における活動方針

#### 1.新卒採用(総合職)における女性の採用比率目標達成

- 技術系10%以上
- 事務系40%以上

#### 2.定着支援

- 不安払拭のためのキャリア支援(研修、女性同士の交流機会の提供など)
- 管理職層の意識改革
- 日立グループ研修等をはじめとする育児・介護との両立支援
- 働き方改革を通じた多様な働き方の推進(在宅勤務制度・サテライトオフィスなど)

#### 3.登用施策

- 管理職女性比率目標 2021年度2.0%の達成
- 選抜者の個別育成計画、研修の実施

#### なでしこ銘柄

なでしこ銘柄は経済産業省と東京証券取引所が共同で女性活躍推進への対応を経営戦略としてとらえ高い水準で取り組む企業を毎年選定するものです。業種別に選定され、日立金属は鉄鋼の業種区分で2017年度、2019年度に選定されています。

#### えるぼし認定:「女性の職業生活における活躍の推進に関する法律」(女性活躍推進法)に基づく認定

「えるぼし」認定は女性活躍推進に関する行動計画の策定・届出を行い、取り組み状況が優良な企業を厚生労働大臣が認定するもので、基準を満たした評価項目の数に応じて3段階で評価されます。日立金属は評価項目の全てで基準を満たし、2020年5月に3段階目の認定を取得しています。



### 働き方改革推進

当社では、多様な人材が異なる価値観や考え方を共有し、生産性の高い仕事のやり方や働き方を志向し、仕事の充実感と自らの成長を実感できる環境づくりが不可欠であると考え、ICT施策の推進による業務効率向上やタイムフリー・ロケーションフリー勤務の促進・定着化等、一人ひとりが働きがいや働きやすさを「実感」できるよう、地道な活動を継続してきました。

2020年度の間接員年間総実労働時間は2,028時間となり2016年度(2,245時間)に比べ総労働時間が大幅に減少し、生産性の高い「働き方」が浸透してきています。

#### 主な取り組み紹介

- サテライトオフィス、モバイルワーク、在宅勤務制度、裁量労働制やスーパーフレックス勤務の活用促進
- 在宅勤務活用により、希望者は主たる勤務地を自宅とし、単身赴任を解消する制度の導入
- 労働時間の可視化、管理職向け働き方研修
- メールや会議の全社共通ルールの策定、ファイル共有システムやコミュニケーションツール等のICTインフラ整備
- RPA活用やペーパーレス化などの業務改善に関する情報の共有
- 本社と生産工場の休日統一化

#### 従業員構成(単体)

	2016年度 (2017年3月末)	2017年度 (2018年3月末)	2018年度 (2019年3月末)	2019年度 (2020年3月末)	2020年度 (2021年3月末)
従業員数(人)	5,858	6,315	7,067	7,022	6,623
男性	5,241	5,654	6,277	6,215	5,826
女性	617	661	790	807	797
女性比率(%)	10.5	10.5	11.1	11.5	12.0
平均年齢(歳)	43.9	44.1	43.2	43.4	43.4
平均勤続年数(年)	21.0	21.7	18.4	18.8	20.1
女性管理職(人)	12	14	19	19	19
障がい者雇用率*(%)	2.40	2.31	2.21	2.26	2.27

\*特例子会社を含みます。

## 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

### 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開始し継続中です。

#### 責任ある鉱物調達

コンゴ民主共和国(DRC)およびその周辺国で採掘される鉱物が武装勢力の資金源になるとの懸念から2013年1月、米国金融規制改革法(ドット・フランク法)が施行され、タンタル、錫、タングステン、金の4種の鉱物(3TG)が紛争鉱物として指定されました。日立金属グループでは2013年9月に「紛争鉱物調達方針」を公表し武装勢力に負担する意思のないこと、責任あ

### 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

### 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、

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

る調達に取り組むことを明示しました。さらに近年では、DRC以外の紛争地域や、各種不法行為が懸念される高リスク地域原産の鉱物調達に対する懸念が広がっており、日立金属グループとして、業界団体とも協調しつつサプライチェーンを透明化する取り組みを加速しています。

調査に当たっては、責任ある鉱物調達イニシアチブ(Responsible Minerals Initiative: RMI)が公表している紛争鉱物テンプレート(Conflict Minerals Reporting Template: CMRT)やコバルト調査帳票(Cobalt Reporting Template: CRT)を使用してサプライチェーンの使用する鉱物の原産国および精錬所を特定しており、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(Conflict Free Smelter: CFS)から調達するよう要請し、責任ある調達活動の実践に努めています。現時点において武装勢力の資金源になっている事例や問題のある鉱物使用は確認されていません。

を毎年実施しています。2020年度も新型コロナウイルス感染症により移動の制約はあったものの、主にリモートにてすべての事業所・グループ会社を対象として法令や社内規定通りに実務が運用されているかを監視するため相互監査を実施しました。

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。

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

### 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。

### 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(2020年度連結ベース人権関連研修受講者数6,623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

### グローバル人権リスクマネジメント強化の取り組み

グローバル人権リスクマネジメント強化の一環として、2021年4月に「人権リスクマネジメント推進コミッティー」を組織しました。「強制労働・移民労働」を優先課題として活動を行います。現在は、当社グループ各国主要生産拠点の労務管理

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。

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。

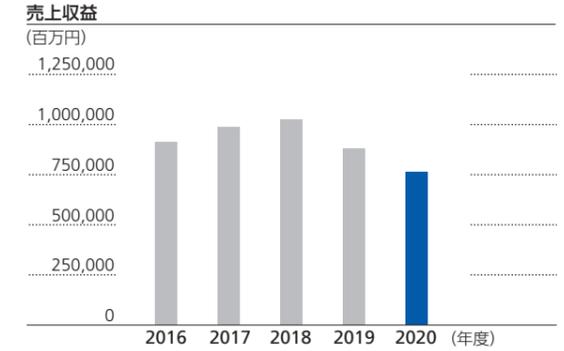
ハラスメント相談窓口を設置しています。

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。

状況の調査を実施したところであり、さらに調査対象を取引先(調達先)へ拡大することを計画しています。これらの調査結果の評価・対策を進めることにより人権リスクの適正なマネジメントを推進していきます。

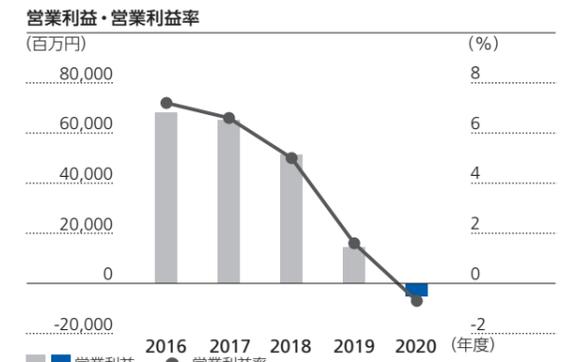
1USドル=110.71円 1ユーロ=129.80円

	百万円							千 US ドル					千ユーロ	
	2020年度	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	2020年度			
	IFRS	IFRS	IFRS	IFRS	IFRS	IFRS	IFRS	IFRS	日本基準	日本基準	IFRS			
期間内														
営業成績:														
売上収益	¥761,615	¥881,402	¥1,023,421	¥ 988,303	¥ 910,486	¥1,017,584	¥1,004,373	¥807,794	¥535,779	¥556,914	\$6,879,370	€5,867,604		
売上原価	666,246	755,947	851,029	803,607	731,153	819,433	793,517	637,081	440,684	—	6,017,939	5,132,866		
販売費及び一般管理費	100,346	111,072	120,965	119,566	113,350	122,090	126,446	106,851	74,016	—	906,386	773,082		
調整後営業利益	△ 4,977	14,383	51,427	65,130	65,983	76,061	84,410	—	—	—	△ 44,955	△ 38,344		
その他の収益	9,726	8,599	10,667	5,401	14,070	36,416	21,303	5,844	—	—	87,851	74,931		
その他の費用	53,962	62,108	19,652	24,205	11,786	12,523	21,306	16,278	—	—	487,418	415,732		
営業利益	△ 49,213	△ 39,126	42,442	46,326	68,267	99,954	84,407	53,428	21,079	44,867	△ 444,522	△ 379,145		
税引前当期利益	△ 50,588	△ 40,614	43,039	46,985	66,016	96,233	86,391	55,820	17,230	36,414	△ 456,942	△ 389,738		
親会社株主に帰属する当期利益	△ 42,285	△ 37,648	31,370	42,210	50,593	69,056	70,569	48,133	12,955	17,886	△ 381,944	△ 325,770		
キャッシュ・フロー:														
営業活動に関するキャッシュ・フロー	52,586	105,958	66,582	39,133	89,391	115,742	108,983	99,171	62,975	3,008	474,989	405,131		
フリー・キャッシュ・フロー	54,777	49,540	△ 29,665	△ 35,947	53,527	83,595	△ 4,767	89,339	34,257	△ 18,761	494,779	422,011		
現金及び現金同等物の増減(△)額	56,986	1,255	△ 13,814	△ 84,499	19,111	41,271	△ 7,443	61,765	6,136	△ 6,028	514,732	439,029		
資本的支出	28,806	53,019	95,389	91,786	63,843	59,602	51,474	31,987	26,688	24,300	260,193	221,926		
減価償却及び無形資産償却費	50,407	55,180	50,901	46,138	43,039	42,927	39,917	33,762	24,219	27,544	455,307	388,344		
研究開発費	14,475	15,918	18,604	17,749	17,971	19,121	20,903	16,814	11,076	12,153	130,747	111,518		
期末:														
資産	¥972,249	¥977,766	¥1,099,252	¥1,058,832	¥1,040,390	¥1,033,311	¥1,083,450	¥848,772	¥541,286	¥579,862	\$8,781,944	€7,490,362		
有利子負債	195,318	187,586	202,098	160,844	194,457	220,376	255,350	177,195	145,935	169,232	1,764,231	1,504,761		
資本(純資産)	492,118	522,853	595,211	570,192	548,746	504,675	476,176	382,840	259,865	240,395	4,445,109	3,791,356		
発行済株式(千株)	428,904	428,904	427,569	427,572	427,576	427,579	427,601	427,657	365,420	352,430	—	—		



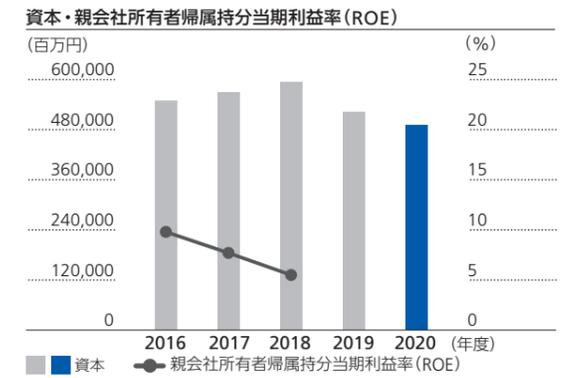
	円							千 US ドル					千ユーロ	
	2020年度	2019年度	2018年度	2017年度	2016年度	2015年度	2014年度	2013年度	2012年度	2011年度	2020年度			
	IFRS	日本基準	日本基準	IFRS										
1株当たり当期利益*1	¥△ 98.90	¥△ 88.05	¥ 73.37	¥ 98.72	¥ 118.32	¥ 161.50	¥ 165.02	¥ 116.79	¥ 36.20	¥ 50.75	\$ △ 0.89	€ △ 0.76		
1株当たり配当金	0.00	26.00	34.00	26.00	26.00	26.00	23.00	17.00	14.00	12.00	0.00	0.00		
1株当たり純資産*2	1,145.26	1,216.92	1,375.16	1,316.08	1,254.89	1,159.70	1,090.64	870.36	684.96	625.04	10.34	8.82		

\*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



\* 調整後営業利益を記載

	百万円							千 US ドル					千ユーロ	
	2020年度	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	2020年度			
	IFRS	日本基準	日本基準	IFRS										
参考情報:														
株式時価総額	¥779,021	¥486,999	¥549,855	¥537,886	¥667,874	¥496,420	¥788,924	¥628,228	¥321,935	¥362,298	\$7,036,591	€6,001,703		
企業価値(EV)	875,000	632,232	710,855	643,818	722,920	596,496	965,245	712,512	433,768	503,564	7,903,532	6,741,140		
EBITDA	1,159	16,634	96,116	94,864	111,299	141,644	128,212	90,979	42,818	65,390	10,469	8,929		
EBITDAマージン(%)	0.2	1.9	9.4	9.6	12.2	13.9	12.8	11.3	8.0	11.7	—	—		
EV/EBITDA倍率(倍)	754.96	38.01	7.40	6.79	6.50	4.21	7.53	7.83	10.13	7.70	—	—		



	百万円							千 US ドル					千ユーロ	
	2020年度	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	2020年度			
	IFRS	日本基準	日本基準	IFRS										
主要財務指標:														
営業利益率(%)	△ 6.5	△ 4.4	4.1	4.7	7.5	9.8	8.4	6.6	3.9	8.1	—	—		
営業キャッシュフロー・マージン(%)	6.9	12.0	6.5	4.0	9.8	11.4	10.9	12.3	11.8	0.5	—	—		
売上当期利益率(ROS)(%)	△ 5.6	△ 4.3	3.1	4.3	5.6	6.8	7.0	6.0	2.4	3.2	—	—		
資産合計税引前利益率(%)	△ 5.2	△ 3.9	4.0	4.5	6.4	9.1	8.9	8.0	3.1	6.6	—	—		
投下資本利益率(ROIC)(%)	△ 0.7	1.7	5.3	5.8	7.0	9.6	11.1	6.8	3.2	7.2	—	—		
親会社所有者帰属持分当期利益率(ROE)(%)	△ 8.4	△ 6.8	5.5	7.7	9.8	14.4	16.8	15.6	5.5	8.3	—	—		
資産合計回転率(回)	0.78	0.90	0.93	0.93	0.88	0.98	0.93	0.95	0.99	0.96	—	—		
親会社所有者帰属持分比率(%)	50.4	53.2	53.5	53.1	51.6	48.0	43.0	43.9	46.2	38.0	—	—		
有利子負債比率(D/Eレシオ)(倍)	0.40	0.36	0.34	0.29	0.36	0.44	0.55	0.48	0.58	0.77	—	—		
営業キャッシュフロー・負債比率(倍)	3.71	1.77	3.04	4.11	2.18	1.90	2.34	1.79	2.32	56.26	—	—		



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2021年3月31日の為替レートに基づき、1USドル=110.71円、1ユーロ=129.80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算しています。  
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を売上収益で除算しています。  
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. [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 ÷ (期首期末平均有利子負債 + 期首期末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) ÷ (期首期末平均有利子負債 + 期首期末平均資本)  
12. ROEは、親会社株主に帰属する当期利益を、資本から非支配持分を除いた前会計年度末および当会計年度末の資本平均で除した数値です。  
13. 当社は、2013年7月1日に日立電線株式会社と合併。また、2014年11月10日にWaupaca Foundry, Inc.の全株式を保有するWaupaca Foundry Holdings, Inc.の全株式を取得し、両社を連結子会社としました。

	2020年度	2019年度	2018年度	2017年度	2016年度
環境e-ラーニング受講率(%)	92	—	100	100	100
環境監査員養成研修実施回数(回)	1	2	1	3	1
環境親和型重点製品の売上高(百万円)	163,004	178,479	213,980	207,002	184,325
環境親和型重点製品の売上比率(%)	21.4	20.2	20.9	20.9	20.2
原油換算エネルギー使用量(kl/年)	915,129	1,035,053	1,109,813	1,121,565	1,077,236
CO <sub>2</sub> 排出量(千t-CO <sub>2</sub> /年)	1,995	2,319	2,630	2,778	2,673
CO <sub>2</sub> 排出量原単位(t-CO <sub>2</sub> /百万円)	2.619	2.631	2.570	2.811	2.935
廃棄物・有価物発生量の総排出量(千t/年)	761	879	1,004	985	1,004
廃棄物・有価物発生量の活動量原単位(千t/百万円)	0.999	0.974	0.981	0.997	1.102
再資源化率(%)	76.7	74.6	78.2	78.1	77.0
再資源化量(t)	568,586	641,068	768,687	766,454	740,946
最終処分量(t)	172,688	218,456	214,763	214,827	220,701
ゼロエミッション(最終処分量0.5%未満)の事業所数	19	17	14	15	14
水使用量(千m <sup>3</sup> )	11,349	12,186	13,391	13,849	14,551
水使用量の原単位(千m <sup>3</sup> /百万円)	14.901	13.826	13.085	14.013	15.982
化学物質大気排出量(t)	88	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(%)	50	53	59	58	55
従業員意識調査における全体肯定的回答率(%)	46	53	57	57	56
ダイバ採用比率(%)	11	34	57	62	46
新卒採用(総合職)における女性の採用比率(技術系)(%)	8	10	12	10	0
新卒採用(総合職)における女性の採用比率(事務系)(%)	33	36	38	50	30
女性管理職比率(%)	1.5	1.4	1.5	1.4	—
女性総合職比率(単体・在勤)(%)	5.3	4.8	4.7	—	—
女性総合職社員数(人)	106	101	99	—	—
年間総労働時間(時間)	2,028	1,980	2,049	—	—
労働災害発生率	0.23	0.27	0.42	0.55	0.27
従業員数(人)	28,620	29,805	30,304	30,390	28,754
従業員数(単体)(人)	6,623	7,022	7,067	6,315	5,858
従業員数(単体・男性)(人)	5,826	6,215	6,277	5,654	5,241
従業員数(単体・女性)(人)	797	807	790	661	617
平均年齢(単体)(歳)	43.4	43.4	43.2	44.1	43.9
平均勤続年数(単体)(年)	20.1	18.8	18.4	21.7	21.0
女性管理職(単体)(人)	19	19	19	14	12
障がい者雇用率(単体)(%)	2.3	2.3	2.2	2.3	2.4
設備の安全新営投資額(千円)	1,044,988	864,910	1,255,201	—	—
人権関連研修受講者数(人)	6,623	7,022	5,892	—	—
取締役の人数(人)	5	6	9	8	8
取締役のうち女性の人数(人)	0	1	1	1	1
社外取締役の人数(人)	2	3	3	3	3
独立役員の数(人)	2	3	3	3	3

\*1 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。  
 \*2 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。  
 \*3 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)  
 \*4 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)  
 \*5 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:2020年度=原則2021年3月卒者を対象とした採用活動における採用比率)  
 \*6 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)  
 \*7 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)  
 \*8 労働災害発生率 = 労働災害による死傷者数÷延べ実労働時間×1,000,000(暦年)

2021 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。

2021 MSCI ESG Leaders Indexes Constituent

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。

2021 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

(2021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	20,782名(含む単元未満のみ所有株主)

## 株主構成

(2021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	44	584,981	13.66
金融商品取引業者	39	80,271	1.87
その他の国内法人	472	2,333,912	54.48
外国法人等	496	1,020,643	23.82
個人その他	16,787	264,385	6.17

## 大株主

(2021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	228,221	53.38
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	16,019	3.75
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	8,710	2.04
ジェイピーエムビーエル シテイーグループ グローバル マーケッツ リミテッド コル エクイティ	7,610	1.78
日本証券金融株式会社	6,416	1.50
ジェーピー モルガン チェース バンク 385632	4,894	1.14
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	4,699	1.10
J. P. MORGAN SECURITIES PLC	4,420	1.03
株式会社日本カストディ銀行(信託口7)	4,374	1.02
ジェーピー モルガン チェース バンク 380072	3,551	0.83

## 上場証券取引所

(2021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

(2021年2月現在)

格付投資情報センター

長期優先債務格付  
A+

## 株主メモ

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

## 会社概要

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

## 株価推移



	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度
株主総利回り	136.8%	112.8%	118.2%	107.8%	166.6%
(比較指標: 配当込みTOPIX)	114.7%	(132.9%)	(126.2%)	(114.2%)	(162.3%)

## 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