

## 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) に取り組んでまいります。

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。