

平成13年1月30日

各 位

会 社 名 日立金属株式会社
代 表 者 名 取締役社長 本多 義弘
(コード番号 5486 東証・大証第一部)
問 合 せ 先 広報室長 石毛 秀
(TEL. 03 - 5765 - 4075)

マネジメント機構の構造改革について

～ 執行役員・経営役制度導入および研究開発体制の改革等を実施～

日立金属は、世界的な競争力を維持し、活力ある企業として更なる成長を目指すため、98年度より抜本的な構造改革を進めております。このたび、構造改革の第二段階として、マネジメント機構の改革等を行うことといたしましたので、その概要についてお知らせいたします。

記

当社の構造改革は、市場環境の激変と本格的連結経営に対応できる体制を確立すべく、98年度より次の視点から取り組んでおります。

1. 取締役の人数削減と組織・機構改革により、意思決定のスピードをあげる。
2. 事業の選択と集中により、競争力を強化する。
3. 大幅なコスト削減により、競争力を確保する。

第一段階として、これまで取締役数の削減をはじめとし、事業の再構築や総人員の削減、子会社の統合、有利子負債の削減など、企業体質を強固にすべく抜本的な構造改革(添付資料参照)に着手してまいりました。

今期は市場環境の急激な変化などにより、業績予想の修正を余儀なくされましたが、一連の施策により、従来事業分野ではキャッシュ・カウとしての機能が回復しつつあります。

しかし、当社の課題である成長分野へのシフトを推し進めていくにはまだ十分な体制とは言えません。従来事業分野におけるキャッシュ・カウとしての機能強化を図るとともに、需要の波が激しく製品サイクルが速いエレクトロニクス分野に対応するには、迅速な意思決定と市場ニーズをいち早く掴む研究開発体制とそれを事業化するシステム、そして生産性向上による製造部門の基盤強化が必要です。

そこでこのたび、構造改革の第二段階として、次の施策を実施することといたしました。

1. 意思決定のさらなるスピードアップを図るため、トップマネジメント機構の改革を行う。
2. 新製品・新技術開発を強力に推進し、新事業創出への研究開発体制の改革を行う。
3. SCM導入や情報共有化など、ITを活用した業務プロセスの改革を行う。

具体的には次のとおりです。

1. トップマネジメント機構の改革

当社は、自動車機器、配管機器、ロール、特殊鋼、磁材情報部品、環境エンジニアリングの6つの事業部を有し、その製品・市場は多岐にわたっており、個別分野で専門メーカーと競合しております。

このような当社の特質に応じた意思決定のあり方として、連結ベースでの全社経営の枠組みと、「個別事業の遂行」の意思決定との「分業」を図ることが必要と判断、2001年4月1日をもって、事業部の独立性強化・権限委譲の具体的実施および執行役員・経営役制度の導入を実施いたします。

(1) 改革の目的

事業部のプロフェッショナル経営を追求するために、専門競合他社に対抗し凌駕できる意思決定の自律性とスピードアップを図る。

取締役陣を中心として、連結事業全体の枠組みを合理的に決定する仕組みを作り、全社経営面における経営資源配分・戦略的機能を強化する。

(2) 改革の概要

事業部の独立性強化と権限委譲の実施

持株会社制度への法体制整備を見据え、事業部の独立性を高める。事業部は業務遂行にあたり自律的に意思決定を行い、事業の継続的発展を追求するとともに、固有の貸借対照表、損益計算書およびキャッシュフローなどに責任を負う。

執行役員・経営役制度の導入（添付資料参照）

取締役会・社長から個別事業の長である事業部長に対し、各事業部門のミッションを明確にし、事業部の業務遂行に必要な一切の権限を事業部に委譲する。

その権限を行使する事業部長をプレジデント オブ ディビジョンと呼し、原則として執行役員とする。事業部以外においては、工場・研究所・本部・支店のうち、経営上重要なミッションを有する組織には経営役を置き、その役割を一層高める。

取締役および執行役員の位置付け

意思決定の分業の趣旨から、取締役と執行役員の機能を分離し、取締役は株主利益の観点から、全社経営の枠組み決定と事業部の評価に専念する。この機能を組織的・制度的に果たすため、社内取締役で構成する委員会を設ける。

また、この機構のなかでの社長の中核機能を、経営資源の事業部への配分、新規事業の創出と捉える。

トップマネジメント機構につきましては、99年度より機構の簡素化を目的として、取締役人数を3割削減し、15名体制にいたしました。さらに踏み込んだ改革を行うことで、戦略的意思決定の強化と個別事業経営のスピードアップを両立させてまいります。

2. 研究開発体制の改革

当社は、伝統ある事業分野においては、市場での競争優位性を確立しているものの、技術革新のスピードは速く、また指向するエレクトロニクス関連分野においても、変化のトレンドを先読みした新製品・新技術の開発が要求されています。

当社成長のためには、伝統ある事業分野においても、新しい事業分野においても、それぞれに新製品・新事業の創出が不可欠であり、絶えず進化しながら発展していくためには、時代に即応できる研究開発体制が必要です。その対応として、次のとおり研究開発体制の改革を実施いたします。

(1) 研究所・開発センターのコーポレート機能とディビジョン機能の明確化

4つの研究所と2つの開発センターにおける機能を、コーポレート・ラボ、ディビジョン・ラボとして明確化する。コーポレート・ラボは全社に跨る製品開発、ディビジョン・ラボは事業部機軸の製品開発を行うものとする。

(2) コーポレート・ラボの位置付け

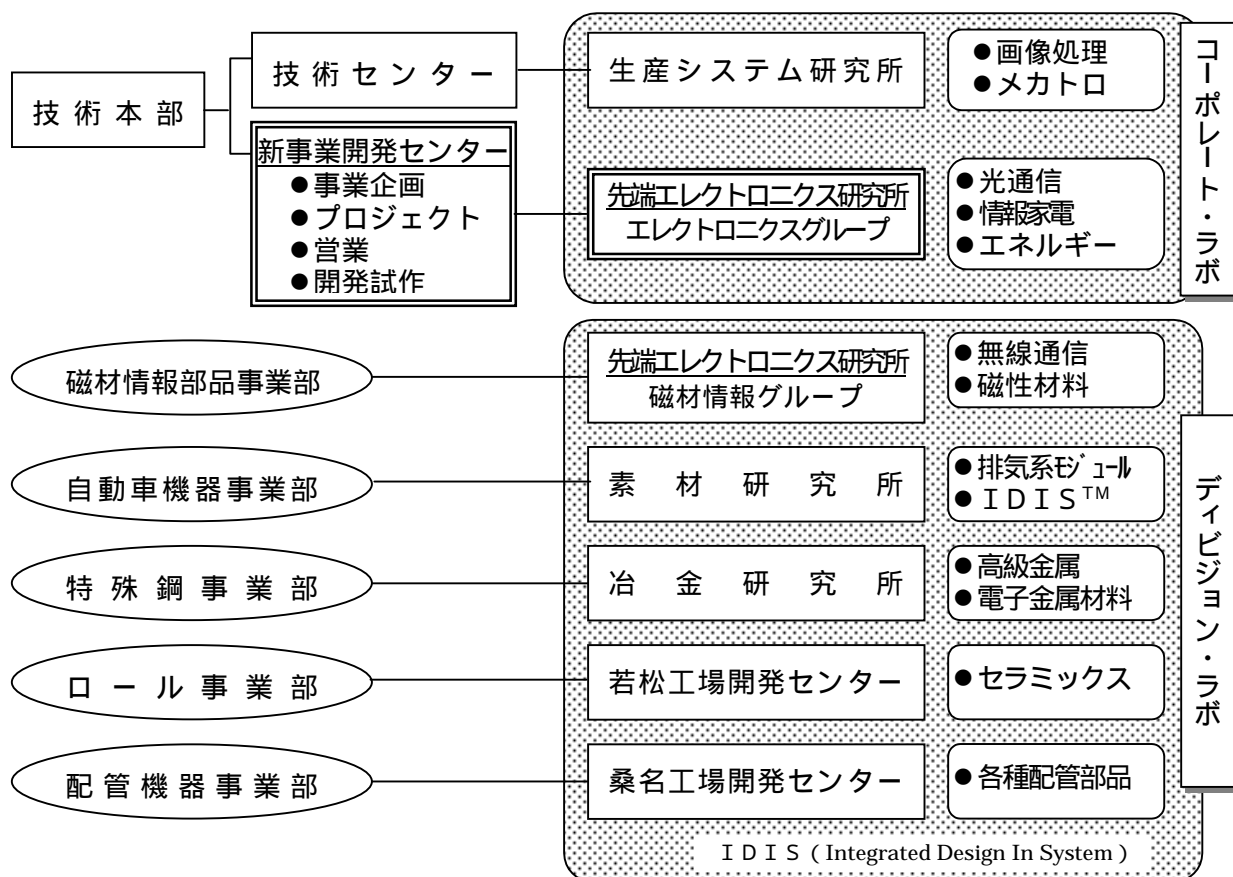
新製品売上高比率30%に向けた組織整備として、技術本部を改編し、技術センターおよび新事業開発センターを設置する。

コーポレート・ラボは全社に跨る製品開発とし、新事業開発センターを中心として集中的に推進する。特に、今後も市場の拡がりが見込まれるエレクトロニクス分野、エネルギー分野をテーマとする。また、特定事業部の枠内では事業化推進が難しいものや複数の事業部に跨るもの、当社子会社における重要案件なども新事業開発センターで扱うテーマとする。顧客・市場などのニーズを掴みながら、プロジェクトによる調査、開発・試作を行い事業化するテーマを選定し、事業化見極めのための量産試作を行い、量産プロセスを確立していく一貫した組織とする。

(3) ディビジョン・ラボの位置付け

ディビジョン・ラボは、事業部研究開発部門と連携し事業部機軸の製品開発を行うものとし、権限委譲の一環として事業部裁量制を強化する。開発の判断プロセスを速めるとともに、事業部と直結したディビジョン・ラボとして開発のスピードアップを図る。

これにより、現在14%となっている新製品売上高比率を30%まで引き上げてまいります。変化の激しいエレクトロニクス関連市場に対応できる体制とするとともに、エレクトロニクス分野をはじめとする成長製品の売上高比率を高め、スピード感溢れる研究開発を行ってまいります。



3. ITを活用した業務プロセスの改革

当社の事業分野は、それぞれ特有の市場環境を有しており、製品も多岐にわたっています。スピードの速い市場でそれぞれの製品が競争優位性を保っていくには、市場環境の変化に即応し顧客満足度を向上させることが必要であり、製品開発から納入まで短期間で対応できる体制やリードタイムの短縮など、製造業の原点であるもの作りの基盤強化が不可欠です。

以上に加えコスト削減などの生産性向上を図り、特徴ある製品をさらに活性化させていくために、IT（Information Technology：情報技術）を活用した改革を次のとおり実施いたします。

（1）事業部製品戦略に沿ったサプライ・チェーン・マネジメントの導入

サプライ・チェーン・マネジメントの導入により、従来のプッシュ型生産方式を需要の変動に即応出来るプル型生産方式に改革する。

これにより、製品納入リードタイムの短縮、在庫の適正化、キャッシュフローの改善を図り、顧客満足度の向上を実現する。

エレクトロニクス分野だけでなく、全工場を導入対象として、それぞれの市場環境や『個客』のニーズに的確かつ高速で応える形で展開していく。

（2）情報共有化（ナレッジ・マネジメント）とコンカレント・エンジニアリングの導入

ノウハウ情報を設計開発に集約したコンカレント・エンジニアリングを導入し、従来の製品開発型プロセスから、設計開発の工学技法や3D-CAD/CAM/CAE*手法を活用した技術開発型の開発プロセスに改革していく。

これにより、開発の手戻り工数を削減し製品開発のリードタイム短縮を実現するとともに、技術と技能の伝承を図り、製品の品質と信頼性をさらに向上させていく。

*CAD/CAM/CAE：

Computer-Aided Design / Computer-Aided Manufacturing / Computer-Aided Engineering
(コンピュータを利用した設計、製造、エンジニアリング)

（3）情報戦略推進室の設置

上記をはじめとするITを活用した業務プロセス改革を推進する専門組織として、情報戦略推進室を設置する。

以上により、ITを活用して生産性向上における従来の業務プロセスを刷新し、収益体質の強化につながる効率の良いプロセス構築に取り組んでまいります。

今後もさらに成長製品・開発製品及び研究開発に経営資源を集中するなど構造改革を仕上げ、一段の業績向上と体質の強化に取り組んでまいります。

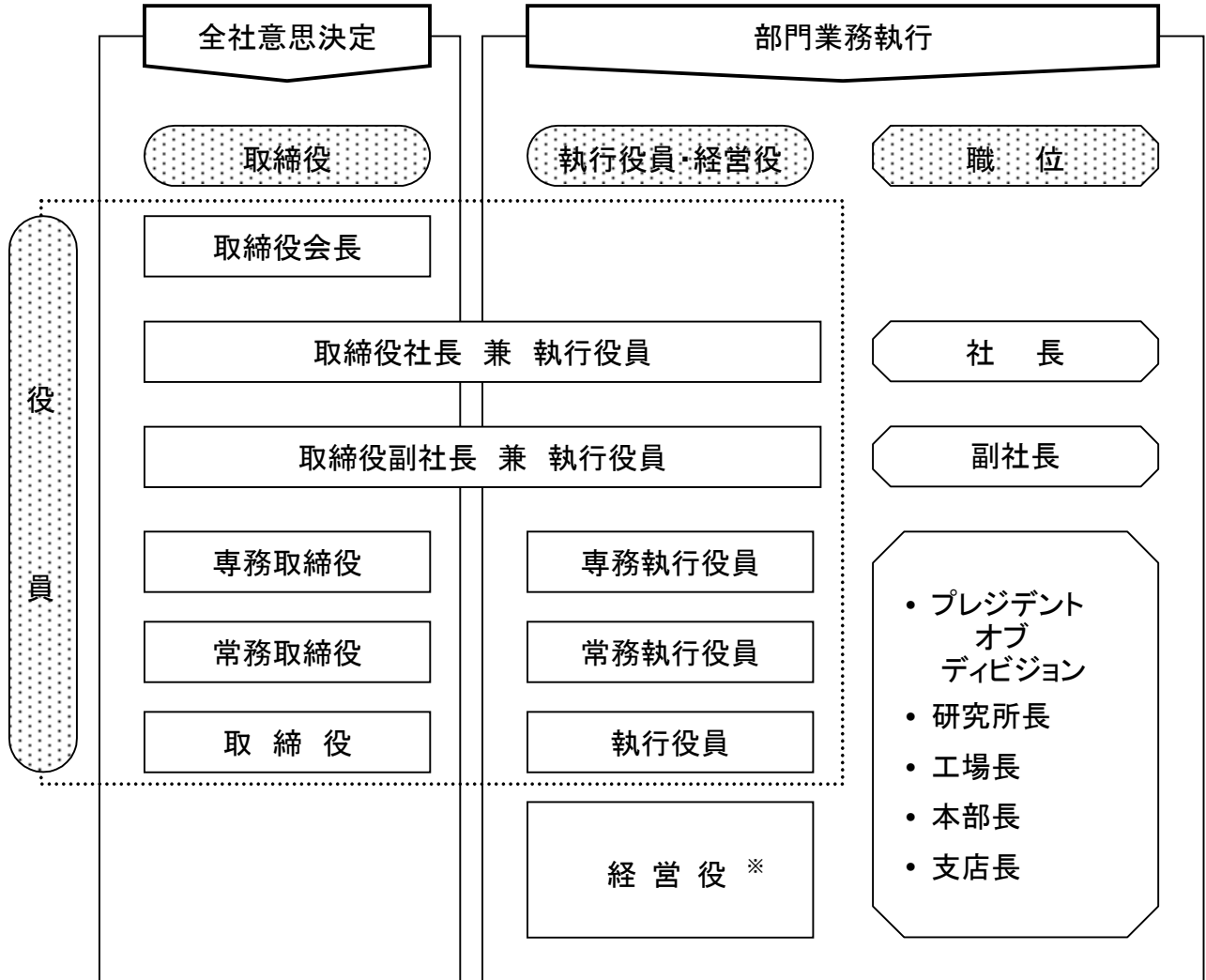
以上

(添付資料)

1. トップマネジメント機構概要図
2. 構造改革の状況

(添付資料 1)

トップマネジメント機構概要図



経営役： 重要な部門の運営を行う経営幹部（従業員）

< 取締役・執行役員・経営役の人員規模 >

取 締 役 5 ～ 6 名（現在 15 名）

執行役員 7 ～ 8 名

経 営 役 20 名程度

(添付資料2)

構 改 革 の 状 況

項 目	内 容 (太字は第二段階として実施)
意思決定の迅速化	
マネジメントの改革	(1)取締役数削減、21名 15名体制に(99/6) (2)事業部の独立性強化と権限委譲を実施(01/4) (3)執行役員・経営役制度の導入(01/4)
決算開示日程の短縮	従来より27日短縮(期末決算、連・単同時発表)(00/4)
連結ベースでの体質強化	
子会社・関連会社の再編	00/10までに国内46社を27社に再編成済み、さらに1社減決定済み
経営管理システム構築	Gプロ(Group Management System Innovation for the 21 st Century)を設置(00/7) 日立金属グループ共有の管理システムを導入・開発する。ITを活用し基幹業務の効率化を図り連結経営強化に資する。 ・日立金属グループ会計システム構築 ・事業部連結管理システムの構築 ・日々計上、完結する業務プロセスの確立 ・最適な集中処理化によるシステム運用
事業の再構築	
	(1)磁気ヘッド事業の事業移管、経営資源の再配分実行(00/3) 財務体質の強化、固有技術・人材などを成長分野へシフト (2)M&Aによる超硬ロール事業の強化(00/11) 米国・Sintermet社を買収
新製品・新事業創出への研究開発体制構築	
	(1)研究所・開発センターのコーポレート機能とディビジョン機能の明確化(01/1) (2)事業化推進組織の一体化(01/1) (3)事業部裁量制の強化(01/4) (4)戦略特許制度制定 「戦える特許」を戦略的に創出、委員会を設置し評価制度を導入(00/7)
本社機能の見直し	
本社のスリム化推進	アウトソーシングの推進(01/4)
本社費の削減	(1)本社の移転(99/8) (2)遊休資産の減、保養所の廃止(00/8) (3)本社が管轄して削減できる費用を3年間で約100億円削減達成
総人員の削減	
	3年間で単独ベース1,000人削減(7,600人 6,600人) 99/3末 00/3末 00/9末 01/3末見込 02/3末見込 7,598名 7,336名 6,818名 6,700名 6,600名
事業部制の再構築	
事業部の統合・再編	磁材事業部と情報部品事業部を統合、機構をスリム化(99/4)
事業部権限委譲の拡大	(1)事業部固有のB/S、P/L、C/Fへの責任明確化(01/4) (2)執行役員・経営役制度の導入(01/4) (3)事業部グループによる連結管理システムの構築(01/4) (4)研究開発への事業部裁量制を強化(01/4)
人事評価制度の再構築	
目標管理制度の導入	目標管理制度を組織目標達成に向けた経営ツールとして位置付け、より充実した制度に改訂するとともに、人事評価を目標管理の結果が反映される制度に改訂(00/4)
有利子負債の削減	00年度中間期で204億円削減(連結ベース)
ITを活用した業務プロセスの改革	
	(1)事業部製品戦略に沿ったサプライ・チェーン・マネジメントの導入 (2)情報共有化(ナレッジ・マネジメント)とコンカレント・エンジニアリングの導入 (3)情報戦略推進室の設置(01/1)

以上