

平成13年4月26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)

2003 年中期経営計画を策定

～ T - ビジネスの収益性強化と E - ビジネスの再構築～

日立金属は、このたび2003年度までの中期経営計画を策定いたしましたので、お知らせいたします。

記

．中期経営計画策定に対する考え方

当社は、日立金属グループとして常に3年先まで事業を見据えるという観点から中期経営計画を策定しております。事業環境の変化の激しい昨今においては、計画期間の途中においてもその事業計画や目標経営数値について見直すことが必要であり、当社は計画の陳腐化を避けるために毎年3月にローリング方式で向こう3年間の中期経営計画の策定を行い、事業環境の変化に迅速に対応し得る企業体質を目指しております。

また、企業価値を高めるためには、日立金属グループ全員が理解し、共通に持ち得る理念が必要です。一人ひとりの「個性」「創造力」「活力」を發揮できる仕組みを作り上げ、「革新」性、「優位」性、「成長」性のある会社にするという理念を共有するために、今回新しくコーポレート・ステートメント（付表）を策定いたしました。

．基本方針：「T - ビジネスの利益最大化と E - ビジネスの再構築」

当社グループは1999年度より「2002年中期経営計画」として選択と集中を掲げ、構造改革に積極的に取り組んでまいりました。それにより取締役の削減を含む組織の簡素化、子会社の統廃合や有利子負債の削減など、一連の具体的施策が着実に実効をあげております。

2000年度業績は中間期までは全体的な回復基調のもと大幅に改善し、従来の計画を前倒して達成できる見込みでありましたが、下半期に入り関連市場における事業環境が急速に悪化し計画の未達を余儀なくされました。2001年度も引き続き事業環境の改善は見込めず、厳しい状況が続くものと考えます。

当社グループは構造改革の実行により、経済環境の変化に関わらず好業績をあげられる体質を目指してまいりましたが、現状ではまだ経済環境に左右される体質から脱却していないと言えます。

このような状況を踏まえ、2002年度までの2年間で、市場の成長のみに支えられて伸長するのではなく、自助努力により成長できる体質への転換を図り、2003年度からその成果を享受すると

いう強い意思のもと、2003年中期計画を策定いたしました。

強固な企業体質を実現するために、現実の市場の厳しさを認識し、TSCM(トータル・サプライチェーンマネジメント)等のIT活用による品質、コスト、納期の改善を通して、顧客の総合的評価を得ることに努めます。その上で、T-ビジネス*1の収益性を確固たるものにし、その収益力を基盤としてE-ビジネス*2を拡大していきます。この計画を実現することにより企業価値の最大化を図り、ステークホルダーの信頼を得ることを目標としています。

*1 T-ビジネス：従来から当社グループの柱となっている製品(Traditional Business)

*2 E-ビジネス：情報・エレクトロニクス、環境・省エネルギー分野の製品
(Electronics, Environment, Energy Business)

経営数値目標(連結ベース)

	2000年度実績	2001年度計画	2002年度計画	2003年度計画	
売上高	4,795億円	4,677億円	5,020億円	5,550億円	
営業利益	254億円	166億円	330億円	472億円	
当期利益	97億円	30億円	125億円	200億円	
ROE	5%	2%	7%	10%	
有利子負債	1,852億円	1,720億円	1,570億円	1,510億円	
設備投資額	249億円	238億円	270億円	257億円	
人員	国内	16,013名	15,200名	14,500名	13,800名
	海外	7,763名	7,700名	8,400名	8,800名
	計	23,776名	22,900名	22,900名	22,600名

1. 売上高：755億円増

このうち当社グループが指向するE-ビジネス関連の売上高増加額は630億円です。全体に占める率を2000年度の29%から36%に増加させます。630億円のうち携帯電話用を含む無線通信端末用部品、光通信部品、半導体用次世代材料、環境・省エネルギー関連製品等の新製品による増加額は500億円です。

T-ビジネス関連の増加額は130億円ですが、そのうち新製品は190億円です。T-ビジネスの従来製品のうち、魅力的な製品については積極的に拡大を図りますが、全体としては規模の拡大を指向しておりません。

2. 利益：営業利益218億円増、ROE10%

T-ビジネスの収益力改善によるキャッシュカウとしての位置付けを強固なものにすると同時に、収益性の高いE-ビジネス、新製品の拡大等により営業利益率は2000年度5.3%に対し2003年度8.5%に改善します。従来目標のROE10%は、2003年度に達成いたします。

3. 有利子負債：342億円減

本年より、当社グループの資金効率を目指してキャッシュフロー改善プロジェクトを発足させま

した。このプロジェクトは、TSCM等のITを活用した、リードタイムの短縮、売掛金の圧縮等により、キャッシュフローの改善を行います。また、海外子会社との間ではネットィング、プーリングを通して資金効率を高めます。これらにより有利子負債の削減または市場環境の激変による計画外の投融資に備えます。

4. 設備投資：累積額765億円

経済環境の好転のみを期待した製品の伸長は考えないという方針に基づき、能力増強のための設備投資は最小限に抑え、収益基盤強化と開発・事業化への投資を重点的に行います。分野別投資配分については、従来のE-ビジネス重点型の見直しを行い、T-ビジネスに45%、E-ビジネスに55%とする計画です。

5. 人員：国内人員2200人削減

2003年3月末までに単体で1000人削減という計画は、2年早く2001年3月末に達成しました。しかしながら、経済環境の好転を期待せず自助努力の成長を促進するには、いわゆるアジア価格に対抗できるコスト実現が必要です。そのために第二段階として単体で1100人、国内子会社で1100人の人員を削減します。海外は市場戦略としての海外展開を一層進めますので増加いたします。

具体的施策

1. マネジメント機構の改革と結果責任の明確化

当社グループは、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つのビジネスユニットを有し、その製品・市場は多岐にわたっています。このような当社グループ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し、2001年4月より社内カンパニー制、執行役員・経営役制度を導入いたしました。これにより事業部門の独立性強化・権限委譲の実施と結果責任の明確化を図ります。また、事業遂行の上では、マーケット・インの考え方を徹底し、市場で戦い自助努力により成長していくという強い意思を当社グループで共有します。

この改革において、取締役の役割としてコーポレートガバナンスの観点から、全社経営面における事業の投資・撤退を含む経営資源配分・戦略的機能を強化します。

カンパニーは取締役を兼任しない執行役員・経営役制度のもと、経営の独立性を高めてまいります。事業の徹底的差別化と収益性の向上による継続的發展を追求するために、損益計算書だけではなく固有の貸借対照表およびキャッシュフローにも責任を負い、意思決定の自律性とスピードアップを図りながら專業競合他社を凌駕できるプロフェッショナル経営を追求してまいります。カンパニー制の実効をあげるために不可欠である評価制度につきましては、業績に連動した評価や体質強化の成果に応じた報酬体系・インセンティブを総合的に検討しております。

また、子会社への戦略的人材配置や、選抜した若手を対象とした従来とは違った経営研修の実施などにより、時代の変化に対応できる革新型リーダーを早期に育成してまいります。

2. 事業の再構築：T - ビジネスの利益最大化とE - ビジネスの再構築

E - ビジネス関連製品のうち、2000年度中間期まで業績の牽引役であった携帯電話・パソコン関連向けの電子金属材料や、アイソレータ・積層部品をはじめとする携帯電話関連部品、クリーンエンジン用排気系部品の耐熱鋳造製品（ハーキュナイト®）の市場環境に変化が生じ、需要の伸びが大幅に鈍化しています。需要構造の変化、製品ライフサイクルに影響を及ぼす技術革新のスピード、環境規制のスケジュール等を再度精査して、あらためて競合優位性を確保するための戦略を再構築します。

その他のE - ビジネス関連製品については、中長期的な需要の動向を見極め、成長製品に特化して市場戦略、海外戦略等による競合優位性を確保し、事業の拡大、収益性の向上を図ります。

新事業・新製品創出のためには、成長分野に経営資源を集中していくことが重要ですが、そのためにも、当社グループの収益を支えている高級特殊鋼や自動車用部品、ロール、配管機器などT - ビジネスの利益の最大化が不可欠です。成長は見込めなくても規模が十分魅力的であり、かつトップシェアを有している製品については、徹底的なコスト低減により収益性を不動のものとしたします。また、市場優位性を背景に当社グループの持つ強みを生かし、さらに高付加価値を生む置換型の製品、あるいはその周辺から派生する新製品などに注力しながらキャッシュカウとして再活性化させてまいります。

E - ビジネス、T - ビジネスともに、コスト削減や製品差別化等による市場優位性を確立・維持していくことが不可欠ですが、それをさらに実効あるものにするために、市場全体を見据えたM & A、アライアンス等も積極的に進めてまいります。

(1) 固定費の削減

国内人員の2200人削減のために、一人ひとりの効率向上やアウトソーシング、小さな本社の実現を進めます。また、TSCM導入等により集中購買や有利子負債の圧縮を図り、金利負担減等の原価低減や資金効率の向上を行ってまいります。固定資産につきましては、将来を見据えた生産能力に適合するよう統廃合等の合理化を進め、資産効率を向上させます。

(2) 製品の差別化の徹底

T - ビジネスでは、当社グループの市場優位性を揺るぎ無いものとしていくために、技術・品質での優位性を確実なものにすると同時に、固定費の削減、海外展開等によりグローバル市場でのニッチトップ戦略を推し進めます。

E - ビジネスについては、ファインメタル、超微細加工、先端磁性材料・応用技術など独自の技術基盤を活かした差別化と新製品の創出を図ってまいります。

(3) 適地適産体制の推進

T - ビジネスの製品は国内では大きな成長が望めないものの、グローバルな観点では十分魅力的な市場規模を有しています。顧客に近いこと、人件費その他コスト競争力があること、そして製造技術など必要な技術が現地に定着し得ることを総合的に判断し、海外生産やM & A、アライアンス等の海外戦略を推し進めてまいります。これにより、アジア価格を視野に入れコ

スト競争力を高めてまいります。

一方、E - ビジネスは、顧客、価格、コスト、生産等あらゆる面において、国内、海外という発想ではなく、世界を単一の市場として製品の特質に応じた適地適産体制を構築いたします。

(4) キャッシュフロー経営の確立

2001年4月より社内カンパニー制を導入し、事業の独立性の強化と権限委譲を実施いたしました。カンパニーが固有の貸借対照表、損益計算書およびキャッシュフローに責任を負うことで、自己責任を明確化してまいります。また、ITを活用したTSCMの導入等により、資産効率の向上を重視したキャッシュフロー経営を行ってまいります。

3. 新事業・新製品開発のスピードアップ

当社グループの成長のためには、T - ビジネスにおいても、E - ビジネスにおいても、それぞれに新製品・新事業の創出が不可欠です。このため、2001年4月より4つの研究所と2つの開発センターをコーポレート機能とディビジョン機能に明確に分け、コーポレート・ラボは全社に跨る研究開発、ディビジョン・ラボはカンパニー基軸の製品開発を行う体制に改革いたしました。

また、新たに「新事業開発センター」を発足させ、市場調査、研究開発から製造・営業を含む事業化まで一貫した体制として、カンパニーに属さない新事業・新製品を、タイムリーかつ間断なく市場に提供してまいります。

変化の激しいE - ビジネス関連市場に対応できる体制にするとともに、T - ビジネスにおける新製品売上高比率も高め、マーケット・インの発想でスピード感溢れる研究開発を行ってまいります。

以上

(付表) コーポレート・ステートメント

“*Materials Magic*”*

私達の理念は

最先端の素材とその応用技術により、環境に配慮した高品位の製品を提供し続け、よりよい社会の実現に貢献することです。

私達の使命は

独自の基盤技術と新しい技術への挑戦で、さらに大きな価値と可能性をタイムリーに創出することです。

私達が守り高めていく価値は

お客様と社会の信頼に必ず応え、企業責任を全うすることです。
豊かな発想力と、果敢な実行力で最良のソリューションを提供いたします。

「磨け、輝け、そして挑戦」

そのために、一人ひとりが絶えず、個性と創造力を磨き、
活力ある会社の実現を目指します。

* “*Materials Magic*”

「あらゆる分野に向けた素材、製品サービス (Materials) をお客様が“アッ”と驚くような魅力あるレベルとスピード (Magic) で提供すべく開発に挑み、成長し続ける」私たちの姿勢を簡潔に表現したもの