



# 2018中期経営計画 進捗報告

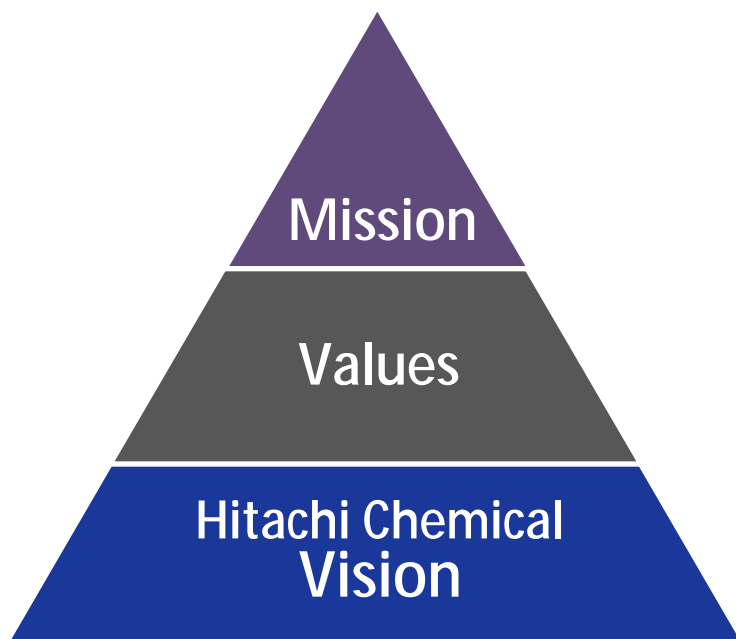
2017年5月11日

# 目次

1. 2018中期経営計画のおさらい
2. 16年度の省察と17年度の注力ポイント
3. まとめ

# 目次

1. 2018中期経営計画のおさらい
2. 16年度の省察と17年度の注力ポイント
3. まとめ



## 企業理念

---

時代を拓く優れた技術と製品の  
開発を通して社会に貢献すること

## 創業精神

---

“開拓者精神” “誠” “和”

## 日立化成グループ・ビジョン

---

私たちは、未知の領域に踏み出すチャレンジ精神をもって、  
化学を超えた「新たな価値」を創造し、  
社会やお客さまの期待を超える「驚き」を実現します

*Working On Wonders*

化学を超えた広範な領域において研究を深化させ  
当社グループの高度で幅広い基盤技術である  
**材料技術** **プロセス技術** **評価技術**を強化

多様な市場の全てのバリューチェーンにおいて  
イノベーションを実現し、社会に新たな価値を提供

適切な利益を獲得して  
事業の持続的成長を達成

ステークホルダーとの  
協働を通じて  
企業価値を最大化

## 10年後の「ありたい姿」と成長目標

高機能材料を基軸に、デバイス、システム/サービスまでグローバルに事業を展開する  
化学を超えたイノベーション・プロバイダー企業

営業利益率  
14%超

## 2018中期経営計画

### グローバル事業の強化

- 戦い方の変革による  
トップシェア事業の育成
- オープンイノベーションを  
中心とした事業化の加速

### 経営基盤の強化

- グローバル経営インフラの構築
- グローバル先進クラスのコスト  
構造の確立

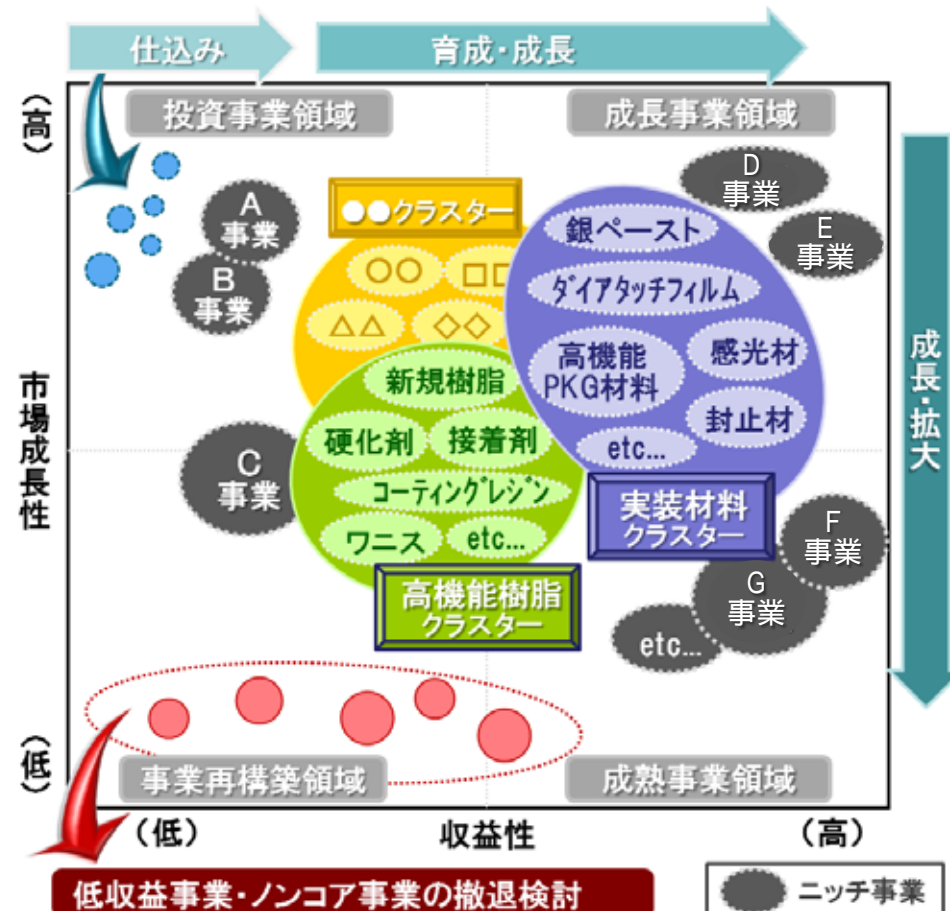
### ニッチ & クラスター型事業構造への変革による グローバルトップシェア事業の拡大

ニ  
ツ  
チ

利益率が高く、規模が  
小さくても継続すべき事業

ク  
ラ  
ス  
タ

グループ化することで  
グローバルで勝てる戦略を  
共有できる製品群



### 外部リソースを活用した「協創」により事業化を加速

マーケティング

ビジネスデザイン

ソリューション具現化

事業化

### 市場

協創による新たな  
マーケティング

ベンチャー企業

顧客

同業/競合メーカー

外部リソースの活用  
(M&A、技術ライセンス、業務提携、等)

ソリューション  
の提供

# 日立化成

## イノベーションセンター

(16年度 開設)

[オープン・ラボ]

\* 実装材料分野

\* タッチパネル分野



パッケージングソリューションセンター



タッチパネル評価センター

開発

研究

## 事業部門



### 外部から技術や事業基盤を獲得し、成長を加速

#### 高機能材料事業

- バリューチェーンを俯瞰したアライアンスの拡充
- 規模獲得によるグローバル競争優位性の確立

#### 蓄電システム事業

- グローバル運営基盤の補強（生産・販売拠点の拡充）

#### 自動車部材事業

- 材料技術を基軸とした新事業の創出
- 新たな地域進出に向けた欧州開発 / 生産拠点の整備

#### ライフサイエンス事業

- 遺伝子診断、再生医療分野参入に向けた基盤構築

## ESG経営の基本姿勢

国連「持続可能な開発目標(SDGs)」を考慮した  
取り組みの充実と、適時適切な情報開示

### 環境(E)

カーボンマネジメント(CO<sub>2</sub>排出量削減)、  
製品LCA、水使用量削減等

### 社会(S)

ダイバーシティ、女性活躍の場創出、  
働き方改革等

### ガバナンス(G)

ステークホルダーの利益に資する取り組みを  
「コーポレートガバナンス・ガイドライン」  
として宣言

長期的な企業価値向上実現のため、  
ESG課題にも応える事業活動を推進

# 目次

1. 2018中期経営計画のおさらい
2. 16年度の省察と17年度の注力ポイント
3. まとめ

# 2018中期経営計画目標値

	15年度	16年度	18年度
売上収益	5,465億円 CAGR 5.6% (12à 15年度)	5,541億円 前年度比 1.4%	CAGR 7~8% (15à 18年度)
営業利益率	受取補償金 約70億円含 9.7% (9.1%) <sup>1</sup>	9.6% (9.7%)	11%
ROIC	12.7% 機能材料 28.3% 自動車部品 6.6% 蓄電デバイス 8.2%	12.3% 30.1% 7.0% 6.0%	15% 27% 10% 10%
ROE	10.9%	11.1%	12%
CO2排出量 <sup>2</sup>	99%	101%	96%
女性管理職比率 <sup>3</sup>	10.4%	11.6%	12.0%

1 営業利益からその他収益、費用を除いた金額での比率

2 対14年度売上高原単位（グループ会社含む国内主要製造拠点）

3 単独在籍ベース、45歳未満

## 16年度省察

成果

- ・伸び筋分野での戦い方変革による売上拡大
- ・オープンイノベーション推進と体制強化
- ・M & A (FET社 ) の実行
- ・ノンコア製品 (ファインセット、銅箔事業他) の撤退
- ・継続的な原価低減

反省

- ・新事業の立上げ遅れ
- ・一部製品のコモディティ化対応遅れ

## 17年度外部環境

原材料価格 (銅、鉛、ナフサ) の高騰

関連市場動向 < 調査会社資料を基にした当社調べ >

半導体  
ディスプレイ

- ・スマートフォンの普及が一巡
- ・IoT進展や車載用需要が成長を牽引

自動車

国内、北米市場が減速も、インドやASEAN地域の需要増

## 17年度の注力ポイント

- ・成長分野でのニッチ & クラスター型事業の成果刈り取り
- ・新事業の事業化加速  
(技術導入後のプロジェクトマネジメント強化)
- ・高機能材料事業でのアライアンス等の推進加速
- ・新規連結会社のシナジー早期発現  
(HCEN社、FET社、PCT社)
- ・業務プロセス改革の推進、生産性向上継続

## 基本方針 ニッチ & クラスタ戦略による重点事業強化

### ニッチ製品

16年度振り返り

ACF

- ・ 高精細ディスプレイ向け新製品の量産・販売開始

CMP  
スラリー

- ・ 次世代半導体プロセス向け新製品の採用
- ・ 研磨傷を低減するナノセリアスラリー開発、販売開始

負極材

- ・ 自動車向け需要獲得と生産能力増強

17年度施策

- ・ 新製品拡販によるシェア拡大

- ・ ナノセリアスラリー拡販

汎用セリアスラリー



ナノセリアスラリー

- ・ さらなる生産能力増強検討

伸び筋分野へ注力し、さらなる成長を達成

## クラスター事業

16年度振り返り

実装材料  
半導体

- PKG 材料の売上大幅増
- 次世代PKGの協創PJ始動
- オープン・ラボ拡張移転決定

17年度施策

樹脂  
高機能

- クラスター戦略のグランドデザイン完了

- 次世代PKG材料/プロセス確立と事業化推進

- オープンイノベーション活用による新規事業立上げ
- 車載用途への最適なソリューション提案

クラスター活動を軌道に乗せ、  
事業基盤のさらなる強化と成果の刈り取り推進



## 次世代PKG協創PJ

当社主導で競合を含む材料/装置メーカーがチームとなり、次世代半導体パッケージ(FO-WLP)へソリューションを提供



### 【PJの材料/装置ラインアップ】

プロセス	チップ積層			封止			デボンド	配線形成				
装置	材料	マウンタ	仮固定材	キャリア	モールド	研削	封止材	離型F	デボンダ	露光機	ドライF	絶縁膜
日立化成		-		-		-				-		
材料/装置メーカー							-	-	-		-	-

## 基本方針 グローバルトップサプライヤーになるための基盤強化

16年度振り返り

17年度施策

成形品

- ・ 新規案件の立上げ

- ・ 欧州市場への本格参入に向け信頼性評価の加速

摩擦材

- ・ 銅フリーパッド市場投入、北米市場での受注獲得

- ・ 次世代車種への適用拡大

粉末冶金

- ・ ターボエンジン用部品  
グローバルでの受注拡大

- ・ タイにデザインセンタ開設
- ・ 高付加価値製品の売上拡大

M&A

- ・ 材料技術シナジーの探索

- ・ 独 ISOLITE社連結子会社化

## グローバル展開のさらなる加速を実現

## ISOLITE社の株式取得

### 業績

売上高 64.3百万€ (16年12月期)

### 目的

- ・ 熱マネジメント事業の獲得
- ・ 欧州拠点、販売チャネルの獲得

### 強み

- ・ 顧客要望に迅速に対応可能なサプライチェーン  
(素材開発、金型製造、設計、製造、販売)
- ・ 自動車メーカーへの設計提案力、共同開発/設計力

### 今後の展開

- ・ クロスセルによる両社事業の拡大
- ・ 断熱技術のシナジーにより環境対応製品の開発加速
- ・ エンジン・排気系部品等の熱マネジメントソリューション提案



ISOLITE社製断熱材で被覆したターボチャージャー接続用配管

## 基本方針 規模拡大によるグローバル市場での地位確立

### 産業用電池：伸び筋分野の需要獲得強化

#### 16年度振り返り

- HCEN社とのシナジー発揮
- グローバルで新エネルギーの実証実績の積上げ
- リチウムイオン電池の価格下落への対応遅れ

#### 17年度施策

- グローバル通信分野向けに拡販強化
- 実証成果を生かして、電池セルの単体売りから、システム・サービスへの事業転換を加速

「システムのわかる電池屋」として  
グローバルニーズを捉えた蓄電ソリューションの提供

自動車用電池：拠点拡充等によるグローバル需要の獲得

16年度振り返り

伊FET社の連結化による  
欧州事業の基盤獲得

HCTD社<sup>1</sup>の生産性  
改善遅延

17年度施策

FET社への当社ISS<sup>2</sup>  
電池技術供与と量産体制構築

国内からの技術支援による  
モノづくり力強化

シナジーの最大化と収益基盤の強化による  
グローバル市場での地位確立

## FIAMM Energy Technology社を連結子会社化

業績

売上高 425.8百万€ (15年12月期)

目的

- 自動車用・産業用鉛蓄電池の製造拠点獲得
- 欧米他の販路拡充

強み

- 欧州を中心にグローバル販売網保有
- 欧州での高いシェア (16年度末時点)

自動車用電池 15%

産業用電池 11%

今後の展開

ブランド力、製造拠点、販売網を  
活用し、グローバル市場で事業拡大



FET社製 自動車用鉛電池



FET社製 産業用鉛電池

## 基本方針

# 材料技術および診断薬事業を基に将来の基盤事業へ育成

16年度振り返り

遺伝子診断

- ・ 米MDアンダーソンとCTCの遺伝子解析を行う大規模臨床試験を開始

17年度施策

- ・ 遺伝子診断に向けた事業基盤の確立

再生医療

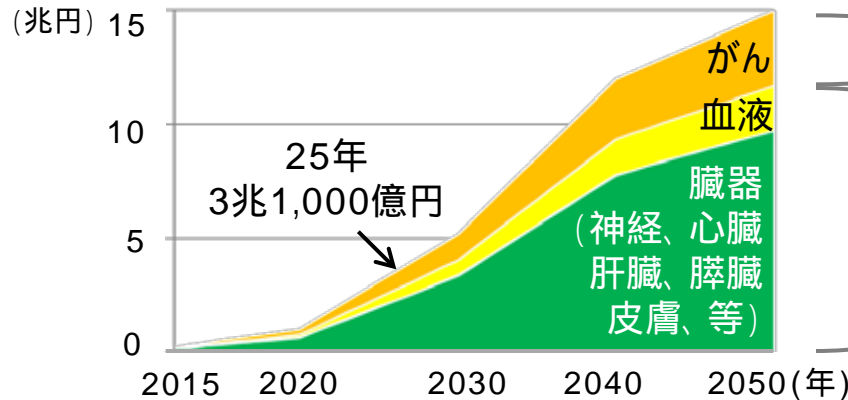
- ・ 米PCT社100%子会社化決定
- ・ 再生医療用細胞等の国内開発・製造施設の建設着手

- ・ PCT社グローバル展開のグランドデザイン構築
- ・ 国内事業の立上げ推進（製造施設の完成）

外部技術活用による事業基盤の整備

## 再生医療細胞の適用別世界市場予測

(出典: 経済産業省まとめ)



中期のターゲット市場

がん免疫療法

長期のターゲット市場

体性幹細胞・iPS細胞分野へ展開

## がん免疫療法の培養工程と当社が狙う領域

採血

分離

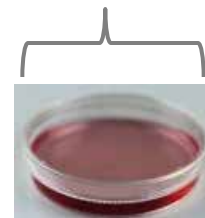
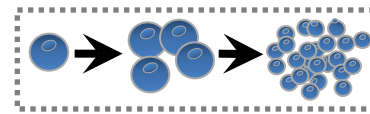
培養

検査

点滴



- ・セルソータ
- ・全自動血球細胞分離機



消耗材  
(培地・試薬等)



- ・セルカウンタ
- ・セルアナライザ



注射剤  
(製薬会社)

当社の事業領域

( 細胞受託製造サービス、消耗材の開発・販売 )



## 基本方針 大型案件も視野に入れた非連続成長を実現

16年度振り返り

17年度施策

高機能  
材料

- 成長戦略に基づく  
アライアンスの弾込め

自動車  
部材

- ISOLITE社の株式取得に  
向けた交渉

蓄電  
システム

- FET社連結子会社化

ライフ  
サイエンス

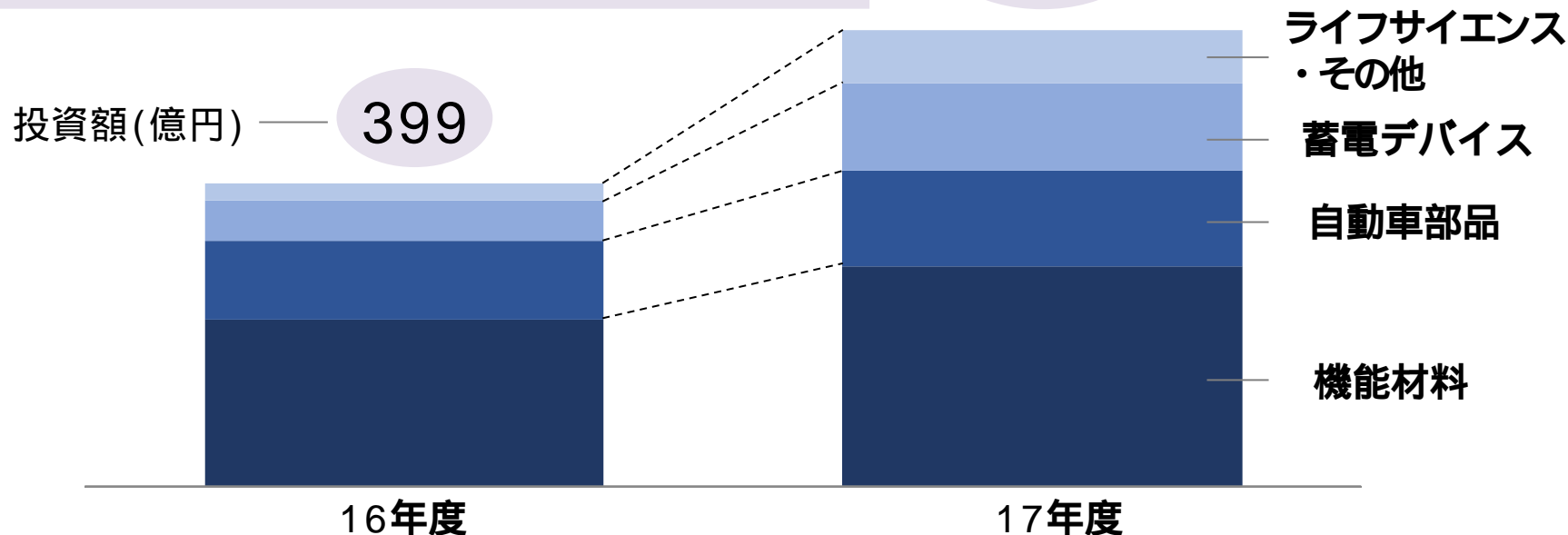
- PCT社の完全子会社化決定

- アライアンス/M&Aの加速

- 新規連結会社との  
確実なシナジー創出

## 基本方針 前中計の1.5倍を目安に成長分野へ投資

- ・「実装材料オープン・ラボ」拡張移転
- ・FET社、HCEN社とのシナジー創出
- ・再生医療用細胞受託製造施設
- ・間接業務の働き方改革(IT投資等)



成長分野とコスト構造改善への投資を加速

## グローバル経営インフラの構築

16年度振り返り

17年度施策

教育  
プログラム

エントリー教育プログラム導入  
(M & A・キャリア採用への適用)

階層別共通教育プログラムの  
整備、実行

タレント  
マネジメント

管理職グレーディング統一  
による人財最適配置の体制  
整備、運用

人財情報「見える化」に向けた  
ITシステム導入推進

人財の多様化に合わせた経営インフラ強化を推進

## グローバル先進クラスのコスト構造確立

16年度振り返り

製造部門

海外拠点での生産合理化  
大型投資（ロボット化、自動化等）  
実行決定

17年度施策

- ・ 成果の確実な刈り取り
- ・ さらなる合理化投資の検討

間接部門

BPEC 実施(一部部門)

- ・ BPEC適用拡大
- ・ 先行部門での効果刈り取り開始  
(業務自動化、ノンコア業務廃止等)

グループ全社を挙げた取り組みで  
適正な固定費比率を実現

## 環境 (E)

### 全社でCO<sub>2</sub>排出量の削減

16年度実績

事業活動拡大等に伴うCO<sub>2</sub>排出量増で原単位悪化

17年度施策

原単位悪化拠点への省エネ対策を強化

- ・省エネ委員会の活動活性化
- ・原単位「見える化」によるCO<sub>2</sub>コストの意識醸成

### 製品のLCAによる環境負荷低減

主要製品におけるLCA実施により、バリューチェーン全体での環境負荷の把握、低減

16年度実績

一部製品でLCAの実施開始

17年度施策

LCAの対象範囲拡大と環境負荷低減施策の実行

## 社会 (S)

### 女性活躍の促進

#### 16年度実績

- ・ キャリアに関するヒアリング実施、課題明確化
- ・ 「なでしこ銘柄」への初選定

#### 17年度施策

- ・ 人財プールの確保と管理職候補の育成・輩出
- ・ 女性の活躍のための環境づくり  
(柔軟な働き方のさらなる促進、  
管理職の意識・行動改革に関する研修継続)

### 働き方改革

生き生きと働ける環境でやりがいを生んで組織力を高める

#### 16年度実績

- ・ 裁量労働勤務制度導入
- ・ 間接業務プロセスの「見える化」、課題分析実施

#### 17年度施策

- ・ 間接業務改革 (ノンコア業務廃止・簡素化、定型業務自動化等)
- ・ リモートオフィス環境の向上 (モバイルPC増設等)

## ガバナンス (G)

### 独立社外取締役の増員によるガバナンス機能強化

	15年度	16年度
独立社外取締役人数	4名	5名

### コーポレートガバナンス・ガイドラインのブラッシュアップと実践

#### 16年度実績

- ・ 多様性に富んだ社外取締役の任用(外国籍2名、女性1名)
- ・ 外部機関支援による取締役会の実効性評価(自己評価)
- ・ 独立社外取締役(監査委員)によるグループ会社監査

#### 17年度施策

- ・ 取締役会による次期経営後継者候補の選定・育成プロセスの確立

# 目次

1. 2018中期経営計画のおさらい
2. 16年度の省察と17年度の注力ポイント
3. まとめ



# 17年度目標値

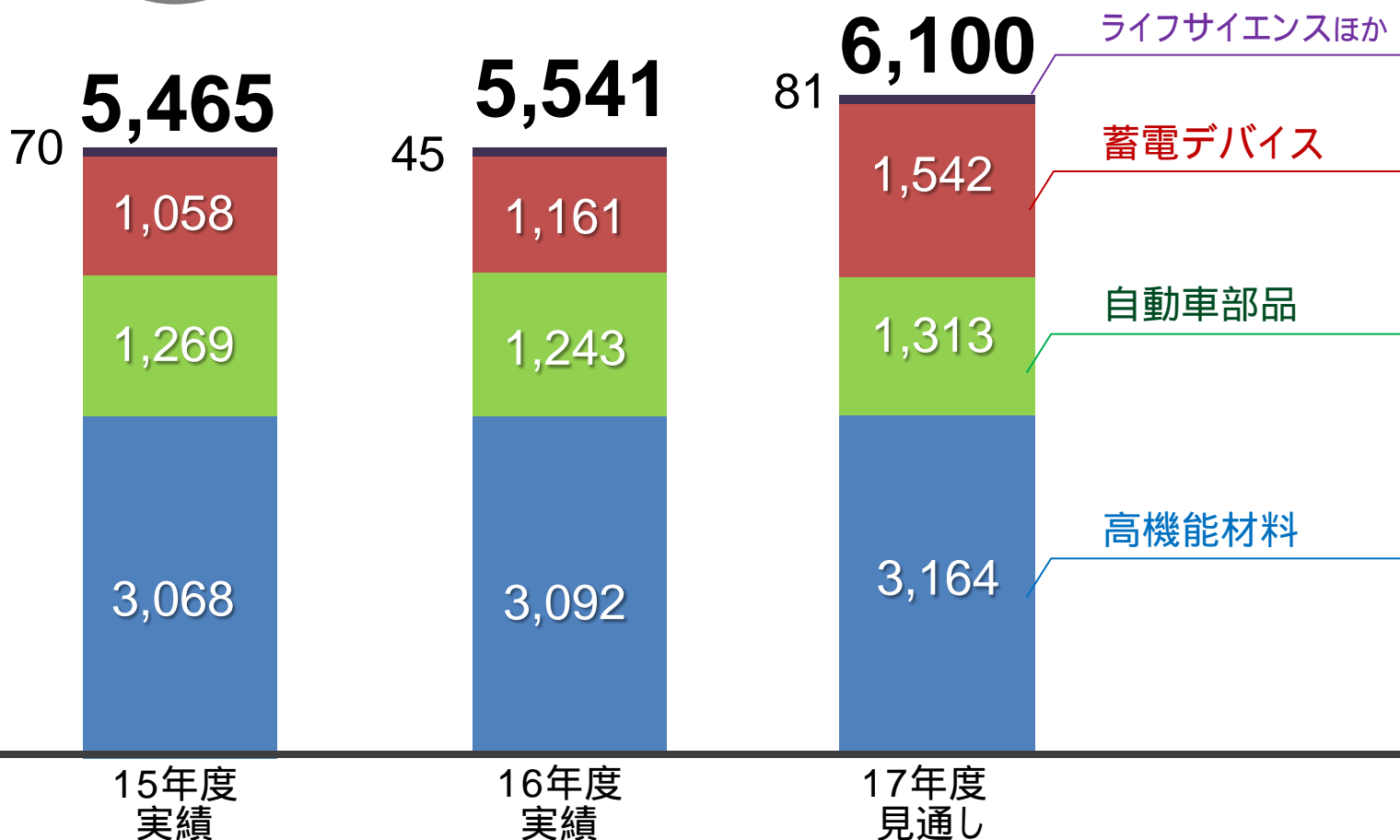
営業  
利益率(%)

9.7  
(9.1)<sup>\*</sup>

9.6  
(9.7)

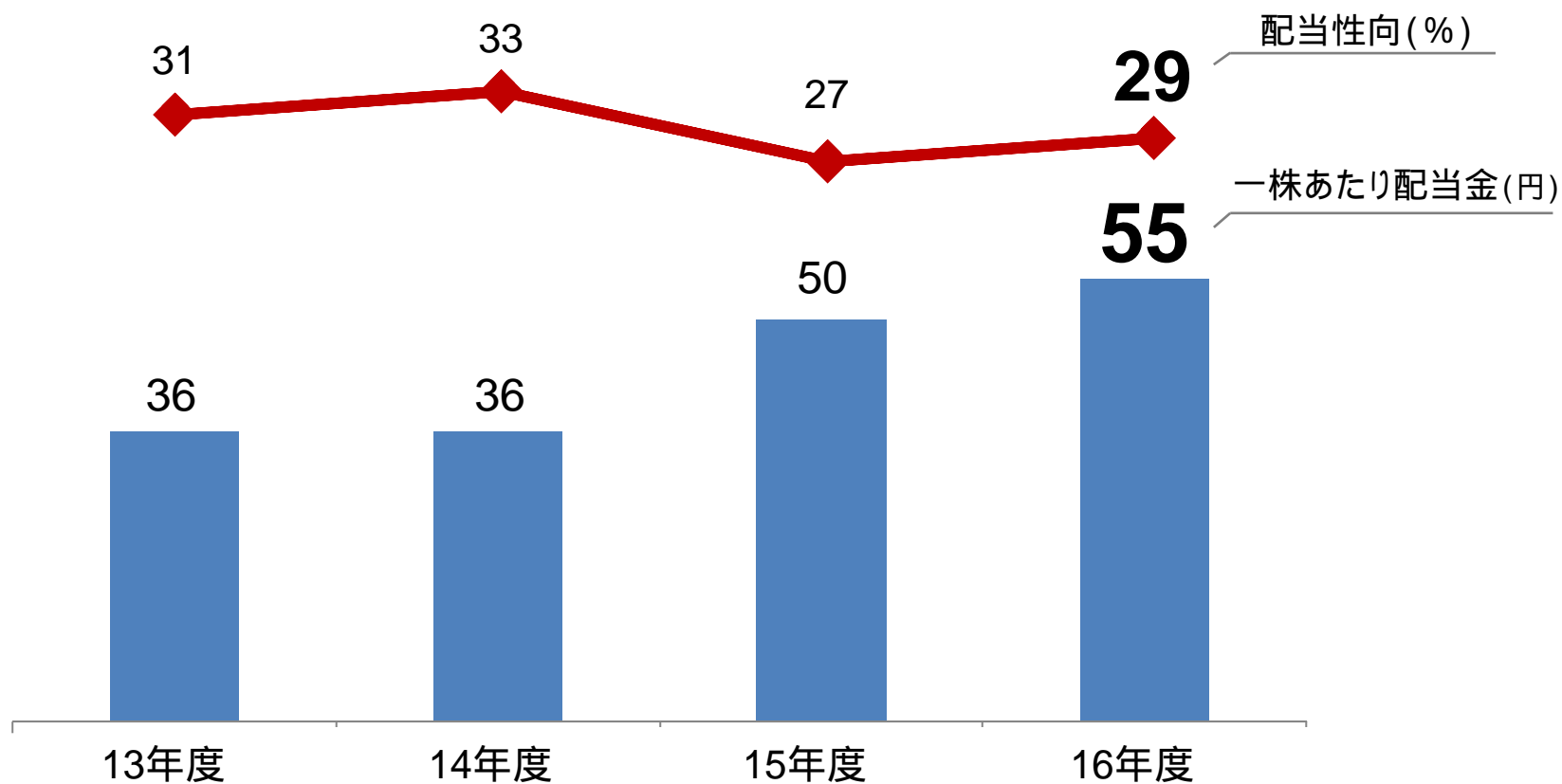
9.5  
(10.0)

売上(億円)



営業利益からその他収益、費用を除いた金額での比率

# 16年度5円増配



30%程度を目安とした安定配当方針を継続

# *Hitachi Chemical*

## *Working On Wonders*

本資料に記載されている業績予想等の将来に関する記述は、現時点で入手可能な情報に基づき算出したものであり、実際の業績は今後さまざまな要因によって異なる結果となる可能性があります。  
本資料を無断で転載、二次利用することをお断りいたします。