


HITACHI

Hitachi Chemical
Working On Wonders



2018年4月24日

2018中期経営計画 進捗報告

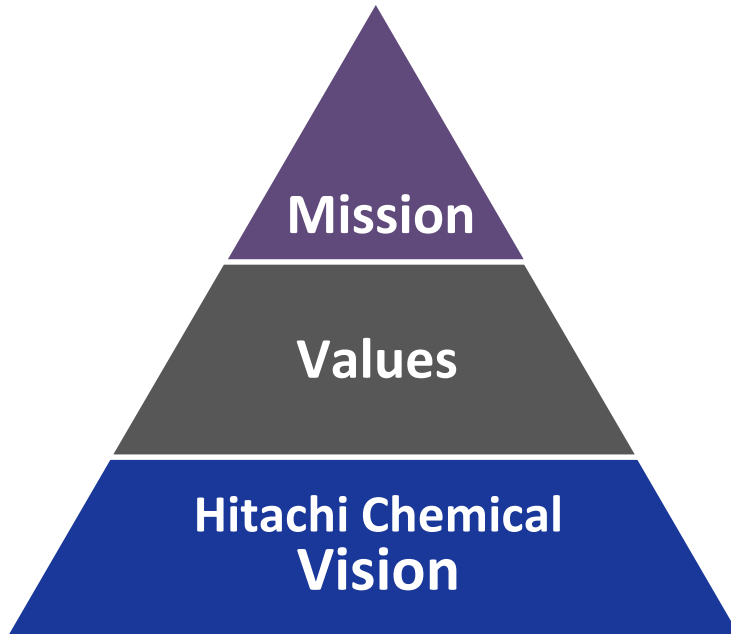
 日立化成株式会社

目次

1. 2018中期経営計画のおさらい
2. 17年度の省察と18年度の注力ポイント
3. 2021中期経営計画の考え方
4. まとめ

目次

1. 2018中期経営計画のおさらい
2. 17年度の省察と18年度の注力ポイント
3. 2021中期経営計画の考え方
4. 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

ESG経営

基盤技術

材料技術

プロセス技術

評価技術

事業構想力

真のニーズを見出す力

事業を設計・構築する力

情報通信

自動車

環境・
エネルギー

ライフ
サイエンス

Working On Wonders

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&クラスター戦略

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

オープンイノベーション

外部リソースを活用した「協創」により事業化を加速

M&A・アライアンス

外部から技術や事業基盤を獲得し、成長を加速

目次

1. 2018中期経営計画のおさらい
2. 17年度の省察と18年度の注力ポイント
3. 2021中期経営計画の考え方
4. まとめ

2018中期経営計画目標値

	16年度	17年度	18年度
売上収益	5,541億円 前年度比 1.4%増	6,692億円 前年度比 20.8%増	CAGR 7~8% (15→18年度)
営業利益率	9.6% (9.8%)※1	6.9% (8.5%)	11%
ROIC※2	12.3% 高機能材料 30.1% 自動車部品 7.0% 蓄電デバイス 6.0%	7.7% 29.8% 5.8% 1.5%	15% 27% 10% 10%
ROE	11.0%	9.4%	12%
CO2排出量※3	101%	96%	96%
女性管理職比率※4	11.6%	7.9%	12.0%

※1 売上収益から、売上原価ならびに販売費および一般管理費の額を減算した金額での比率

※2 新規連結子会社については税引後営業利益を年換算して算出

※3 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）※4 単独在籍ベース、45歳未満

18年度見通し

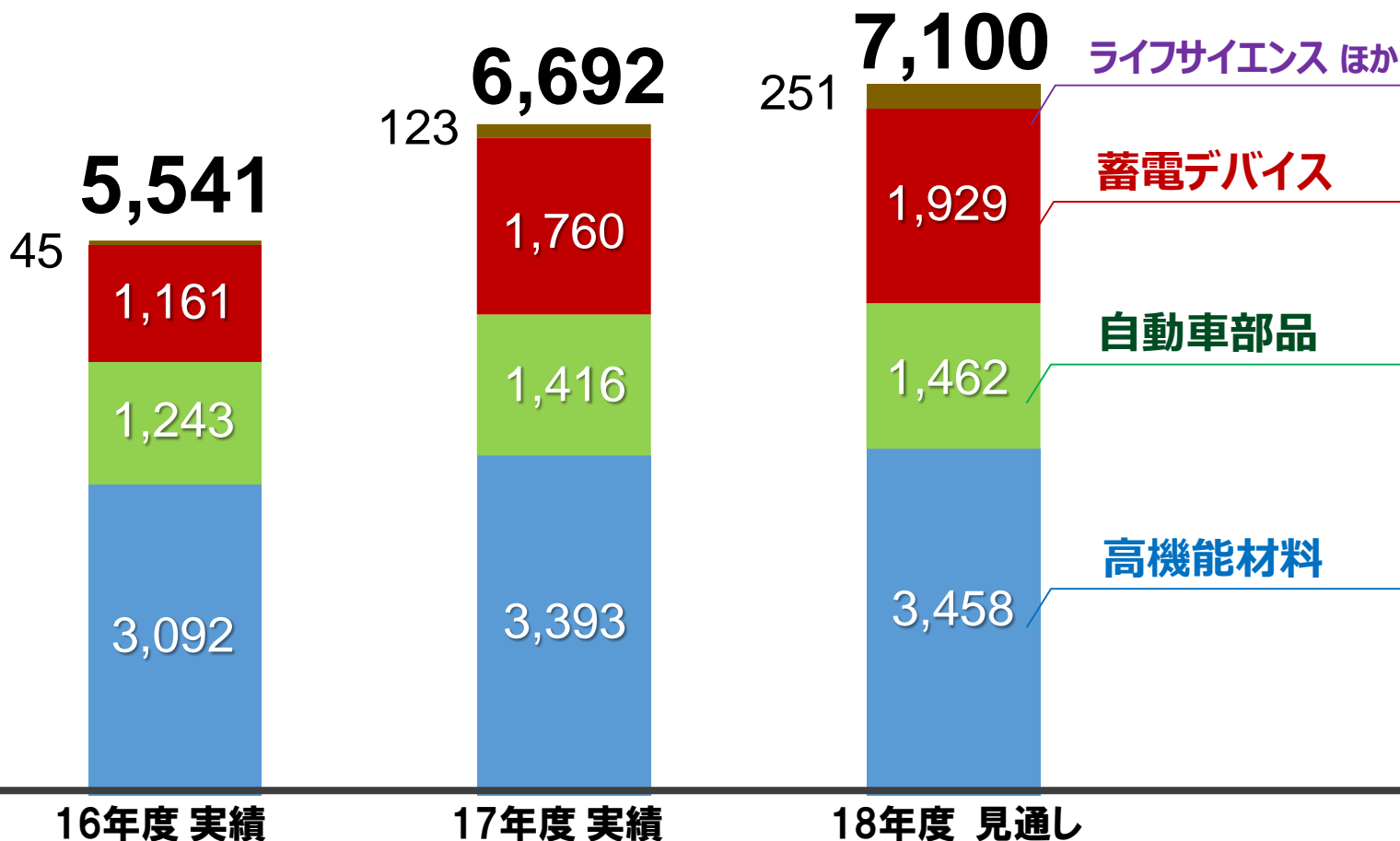
営業
利益率(%)

9.6%
(9.8)※

6.9%
(8.5)

8.3%
(9.2)

売上(億円)



※ 売上収益から、売上原価ならびに販売費および一般管理費の額を減算した金額での比率

17年度の成果

- M & Aによる**グローバル基盤獲得、規模拡大**
- ニッチ製品の**売上拡大**(負極材、CMPスラリーほか)
- 実装材料クラスターで**新規パッケージ提案、採用**
- 外装発泡樹脂成形品の**量産拡大**
- 銅フリーパッドの**量産開始**
- 再生医療細胞培養の**受託製造契約を締結**

17年度の反省

- ・モバイル機器の需要急減への**対策遅れ**
- ・新製品の立上げやノンコア製品の撤退遅れによる**品種構成の悪化**
- ・原材料価格高騰への**対策遅れ**
- ・M & A会社との**シナジー効果不十分**
- ・過去のカルテル行為に関する制裁金等の**費用計上(約100億円)**

18年度の注力ポイント

- ◆ニッチ & クラスター事業の**効果刈り取り**
- ◆**新製品 / 新事業**による**利益貢献**
- ◆抜本的な**製品構成変革の断行**
- ◆新規連結子会社との**シナジー発揮**による**利益確保**
- ◆グローバル**生産性向上**
- ◆**グローバル経営インフラ構築**

<基本方針> ニッチ&クラスター戦略による重点事業強化

ニッチ製品

17年度振り返り

18年度施策

ACF

- ・ 蘇州にインテグレーションラボを開設し、シェア拡大
- ・ 高精細ディスプレイ向けPAL-ACF案件獲得

- ・ 重慶に評価施設を開設し、中国内陸の需要取込み
- ・ 先端領域で競合に勝ち抜きシェア拡大

スラリー
CMP

- ・ 半導体デバイスの微細化を実現するナノセラスラリー拡販

- ・ ナノセラスラリー生産能力5倍に拡大(日本・台湾)

負極材

- ・ 旺盛なxEV向けの需要獲得

- ・ 供給体制を構築し、拡大するグローバル需要取込み

伸び筋分野に投資し、グローバルシェア拡大

クラスター事業

17年度振り返り

18年度施策

半導体
実装材料

- ・ オープンラボ戦略を活用した
新規パッケージの提案、採用
- ・ 顧客/材料/装置メーカーとの
協創加速

- ・ Packaging Solution Center
移転、強化
- ・ 顧客/材料/装置メーカーとの
協創加速継続

高機能
樹脂

- ・ 伸び筋の車載用途へ注力し、
売上拡大

- ・ グローバル拡大をめざし、
車載用途への注力を継続
- ・ ジョホールに樹脂製品開発
センターを開設し、アジアの
需要取込み強化

注力分野で総合力を発揮し、規模拡大

新製品/新事業による利益貢献

■ 銅張積層板 新工場建設決定

✓ 今後の伸び筋分野（AI、ADAS、5Gなど）に対応した製品の新工場を最大需要地の台湾に建設

- 総投資額約75億円
- 2020年4月稼働開始予定
- 生産能力：12万㎡/月

■ QDフィルム 次世代ディスプレイ(4K、8K)に採用

✓ 高精彩化と環境負荷低減の両立が市場ニーズにマッチ

- QD（量子ドット）による波長変換、ディスプレイの色再現性向上
- 環境負荷物質を削減

<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

17年度振り返り

18年度施策

成形品

- ・ 外装発泡樹脂成形品の
量産拡大

- ・ 軽量化ニーズへの対応継続

粉末冶金

- ・ タイにデザインセンター開設、
現地で新規案件獲得

- ・ 18年度案件の確実な立上げ

摩擦材

- ・ 米国自動車メーカー向け
銅フリーパッドの量産開始

- ・ 銅フリーニーズへの対応継続
- ・ 18年度案件の確実な立上げ

M&A

- ・ 独 ISOLITE社連結子会社化

- ・ 環境規制対応ニーズを受け
断熱材を国内拡販

グローバル展開のさらなる加速

<基本方針> 規模拡大によるグローバル市場での地位確立

17年度振り返り

- M&Aにより**欧州・アジア**で規模拡大
- 原材料価格に左右されない事業基盤の構築推進
(鉛の価格転嫁率 80%(国内))
- 個社の収益改善に終始し、シナジー効果不十分

18年度施策

- 価格適正化とモノづくり改善による**TSB^{※1}、FET^{※2}利益率**向上
- **価格転嫁率の向上**と回収時期ズレを低減する施策の実行
- モノづくり見直しによる生産性向上

シナジー効果発揮による利益確保

※1 TSB: Thai Storage Battery Public Company Limited

※2 FET: FIAMM Energy Technology S.p.A.

自動車用電池：拠点拡充によるグローバル需要の獲得

産業用電池：伸び筋分野の需要獲得

17年度振り返り

18年度施策

自動車

- ・ ASEAN、欧州の商流/
ブランド獲得
海外売上比率 60%超

- ・ TSB：価格適正化と、国内の
モノづくり技術展開
- ・ FET：国内ISS※1技術供与
による欧州シェア拡大

産業用

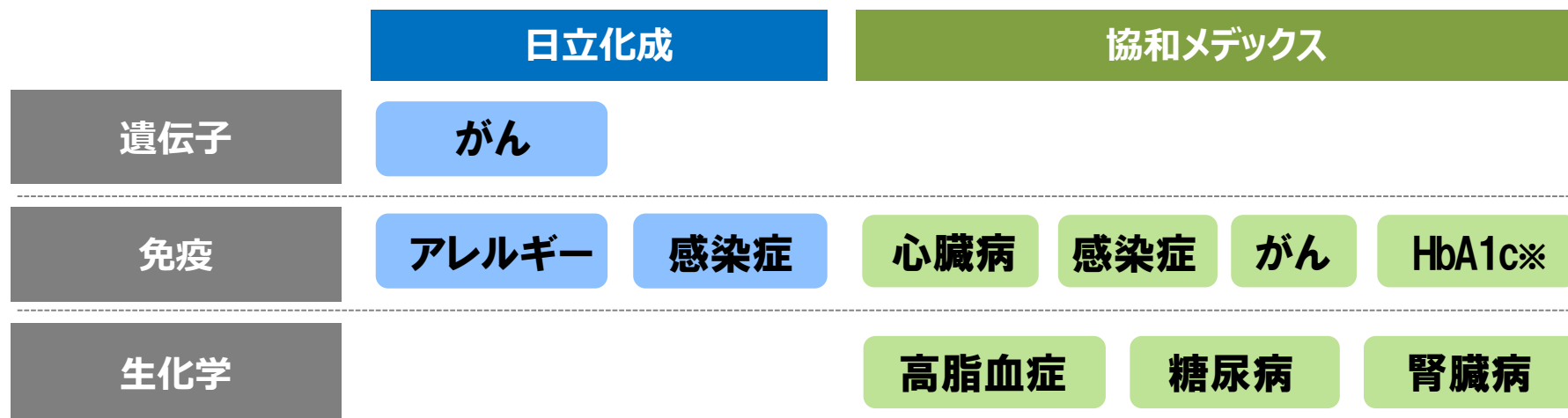
- ・ 移動体・UPS※2/通信分野
の売上拡大
- ・ 電池の状態(電流、電圧、温度等)
監視システム立上げ

- ・ グローバル供給体制の強化
- ・ 監視システムによる
メンテナンスサービスへ

診断薬・装置：事業基盤の確立

協和メデックスの連結子会社化（18年1月より）

- ・拠点、販売網の相互活用
- ・製品ラインナップ強化、専門人員増強

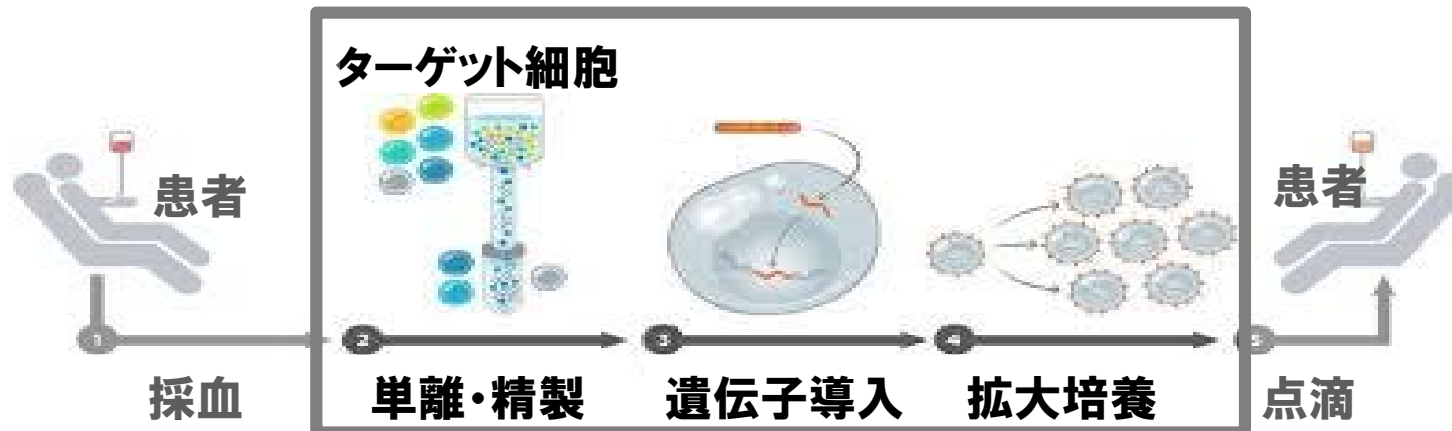


リソースを相互補完し事業拡大を推進

再生医療：事業の立上げ

- ・横浜の受託製造拠点が18年4月に稼働
- ・国内で受託製造契約を締結
サンバイオ(18年2月)、第一三共(18年3月)
- ・日立グループの総合力で事業推進

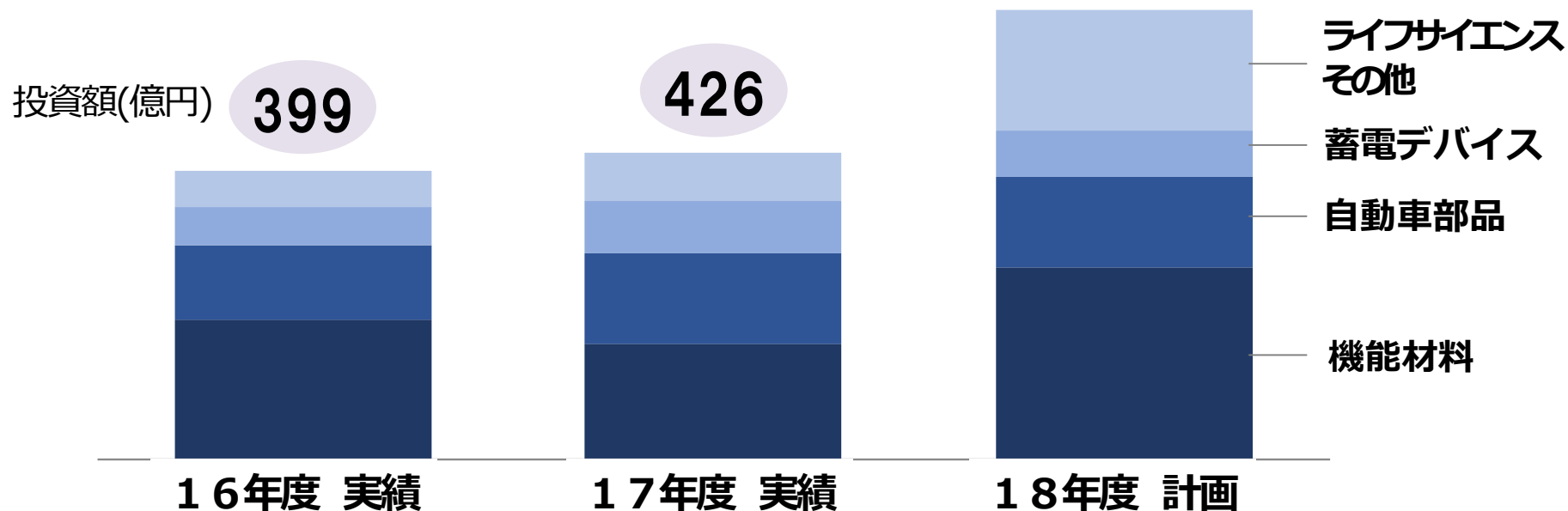
再生医療用細胞製造プロセス



再生医療細胞培養事業が国内で始動、推進

<基本方針> 前中計の1.5倍を目安に成長分野へ投資

- ・ Packaging Solution Center拡張移転
- ・ ナノセララスラリー生産能力増強
- ・ 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

グローバル生産性向上

IoT/AIを活用し、最先端のモノづくりを推進

17年度：IoTシステムを活用した自動車用電池の在庫適正化

18年度：AIを活用した生産工程の一部自動化

グローバル経営インフラ構築

意思決定の迅速化・ガバナンス強化の推進

17年度：北米地域での地域統括機能を構築

18年度：中華圏、アセアン地域への展開促進

グローバル化に対応した施策の加速

■全社でCO₂排出量の削減

17年度実績

96%*

原単位悪化拠点への省エネ対策に注力

- ・省エネ委員会の活動活性化
- ・地道な「カーボンマネジメント」を推進

18年度施策

更なる省エネ活動強化

- ・省エネ委員会の活動継続
- ・営業・事業所それぞれの活動活性化
- ・「CO₂=コスト」のマインド浸透
- ・「カーボンマネジメント」の海外展開

※ 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）

■女性活躍の促進

17年度実績

7.9%※

- ・ 管理職候補の確保、育成
- ・ 女性の活躍のための環境づくり
在宅勤務、裁量労働等、柔軟な働き方のさらなる促進
意識、行動改革に関する研修継続

18年度施策

- ・ 管理職候補の確保、育成の加速
- ・ 女性の活躍のための環境づくりのさらなる加速
意識、行動改革に関する研修機会の増加

※ 単独在籍ベース、45歳未満

■実効性評価に基づくコーポレートガバナンスの強化

	17年度実績	18年度施策
取締役会の実効性評価	社外取締役を中心にインタビュー実施	継続実施
オフサイトミーティング実施	全取締役、全執行役が参加するミーティング初開催	次期中計に関するミーティング実施
取締役会による次期後継者選定・育成	選定・育成プロセスの運用開始	実効性評価の結果に基づき、ブラッシュアップ
独立社外取締役等によるグループ会社監査	国内外事業拠点の訪問・実査継続実施	

■カルテルの再発防止に向けたコンプライアンス体制の強化と教育の徹底

目次

1. 2018中期経営計画のおさらい
2. 17年度の省察と18年度の注力ポイント
- 3. 2021中期経営計画の考え方**
4. まとめ

外部環境変化

- ・人工知能/デジタル化/自動運転による市場構造変化
- ・ICT発展による業界を越えた連携 (ビジネスエコシステム)
- ・「Society 5.0」の実現
(必要なもの/ことを、必要な時に、必要なだけ提供する)
- ・グローバルでSDGsを推進、サステナブル社会実現へ加速



当社への影響

■サステナブル環境実現

- ・燃費のさらなる向上
- ・EV化
- ・環境負荷低減
(温暖化ガス/汚染物質削減、再生可能エネルギー)

■QOLの向上

- ・自動運転/ADASの進展
- ・IoT、AI利用拡大
- ・高速通信(5G)導入
- ・予防/先端医療の進展

「サステナブル環境実現」と「QOL向上」が加速
「EV化」、「自動運転/ADAS」が想定以上に進展

■サステナブル環境実現への貢献

環境変化	課題	求められる特性	当社技術/製品
EV化	安全性、 航続距離延長	蓄電池の 性能向上	負極材 電解質
	燃費の さらなる向上	熱マネジメント	断熱材
環境負荷 低減		電子制御	パワー半導体材料
	再生可能 エネルギー拡大	軽量化	樹脂成形 接着材 軽量金属
		エネルギー利用効率 の向上	エネルギー マネジメントシステム

■QOL向上に貢献

環境変化	課題	求められる特性	当社技術/製品
自動運転 ADAS	センサー多様化	次世代半導体、 ディスプレイ 実装材料	実装 材料技術
IoT、AI 利用拡大	高速通信(5G)		実装 プロセス技術
	大容量 ストレージ	病理診断の 高度化	遺伝子診断
医療の 質向上	予防医療の 強化	細胞の安定供給	細胞培養
	再生医療の 拡大		

目次

1. 2018中期経営計画のおさらい
2. 17年度の省察と18年度の注力ポイント
3. 2021中期経営計画の考え方
4. まとめ

18年度見通し

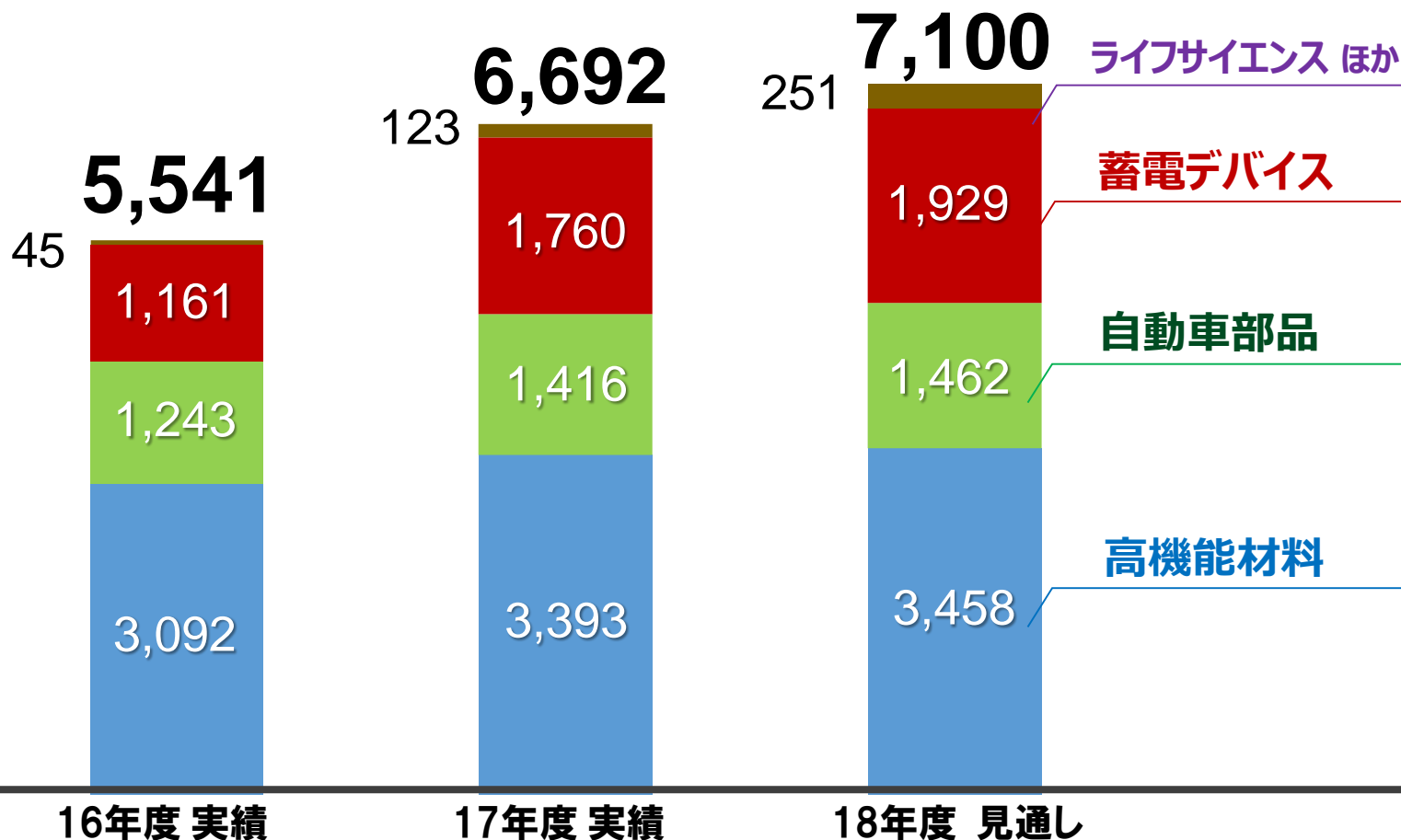
営業
利益率(%)

9.6%
(9.8)※

6.9%
(8.5)

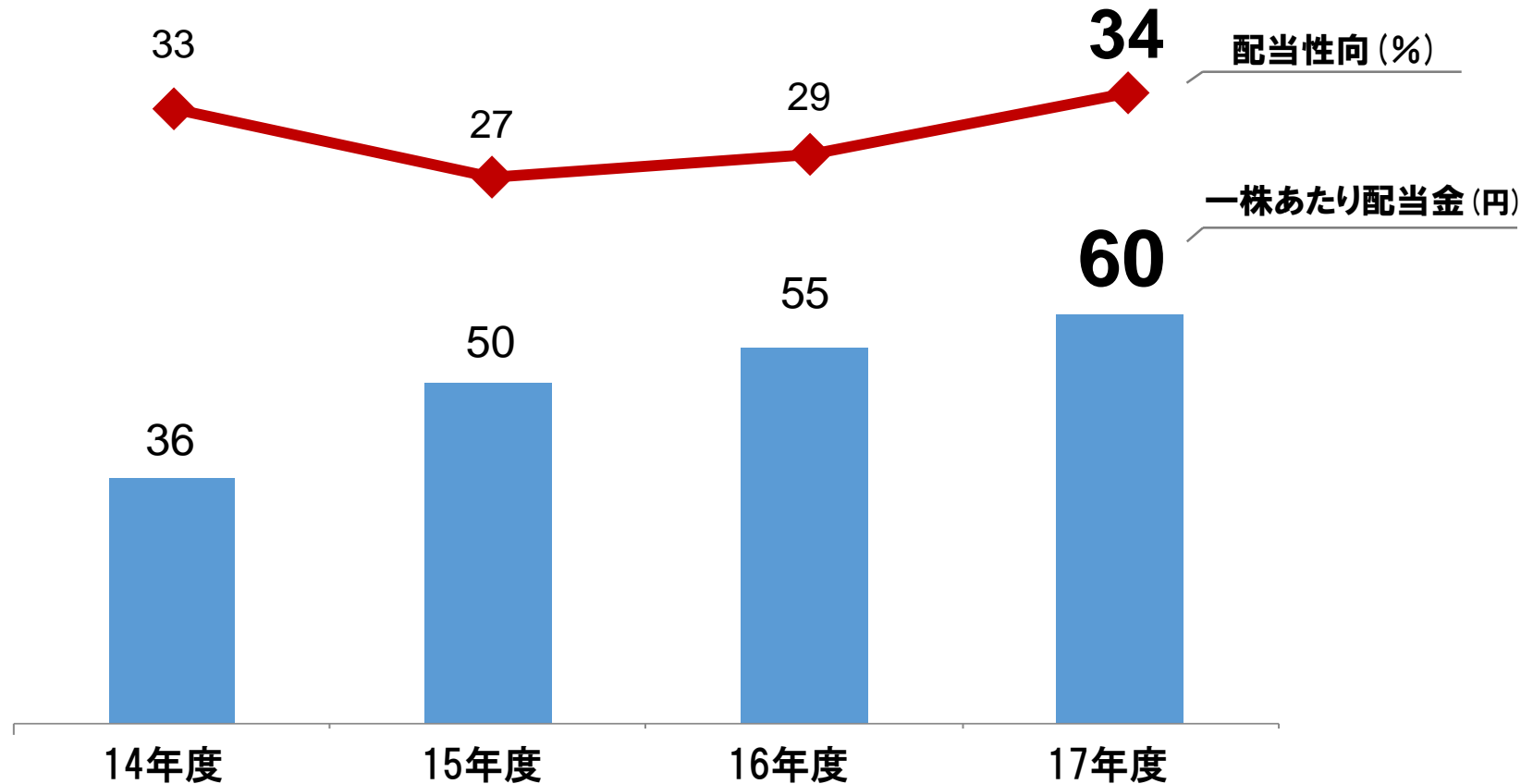
8.3%
(9.2)

売上(億円)



※ 売上収益から、売上原価ならびに販売費および一般管理費の額を減算した金額での比率

17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。