


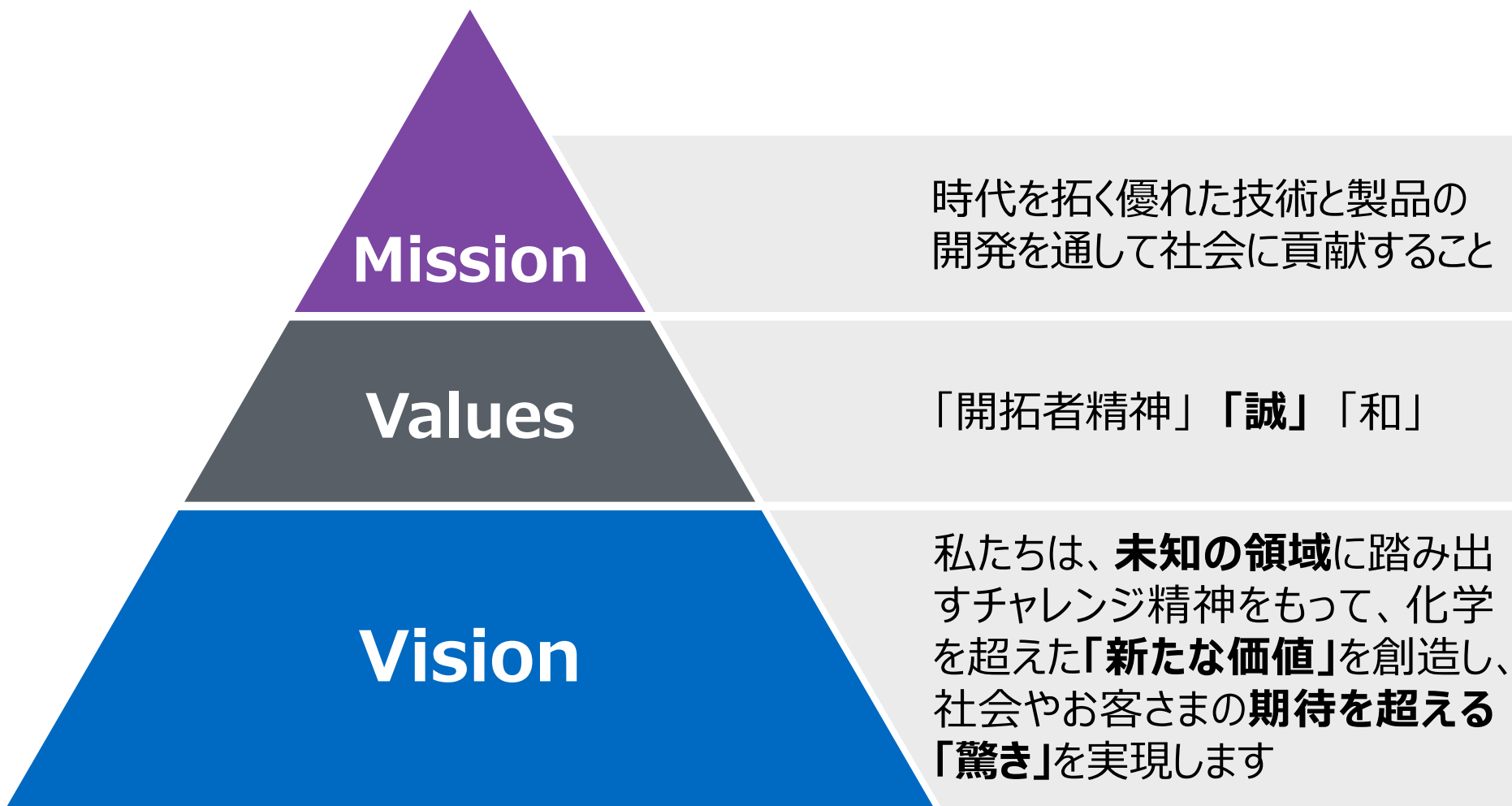
2019-2021 中期経営計画

2019年4月25日

 日立化成株式会社

目次

1. 2018中期経営計画の省察
2. 2021中期経営計画



Working On Wonders **驚きを実現へ**

10年戦略：2025年のありたい姿

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

グローバルで競争を勝ち抜くイノベーション・プロバイダー企業として

営業利益率 **14** %以上 をめざす

社会に貢献し、持続的に成長し続ける企業であるために

ESG(環境・社会・ガバナンス)を重視した経営を実践

2018中期経営計画

グローバル事業の強化

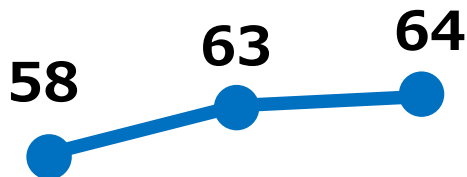
- 戦い方の変革によるトップシェア事業の育成
- オープンイノベーションを中心とした事業化の加速

経営基盤の強化

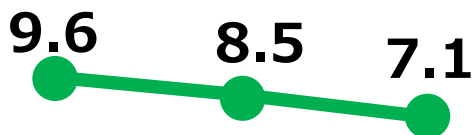
- グローバル経営インフラの構築
- グローバル先進クラスのコスト構造の確立

業績推移(実績値)

海外売上比率 (%)

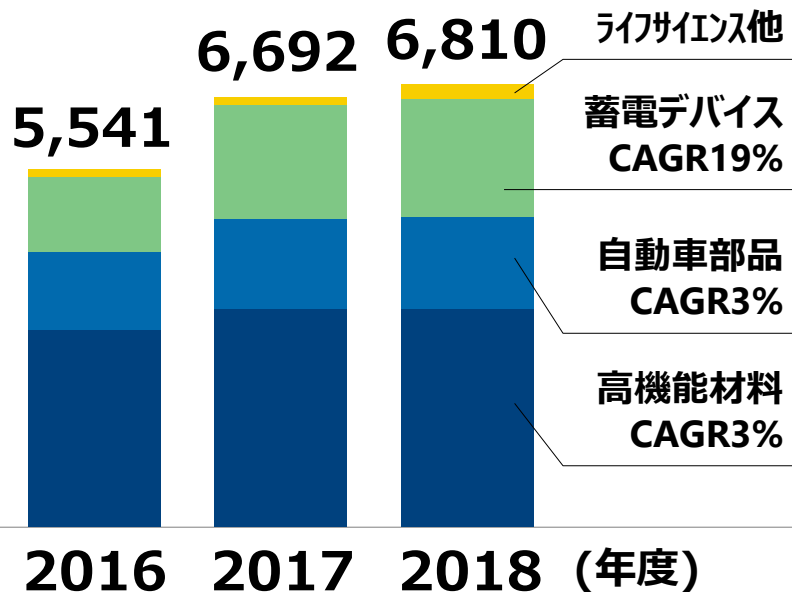


調整後営業利益率 (%)



(億円)

売上収益



2018中期経営計画

	目標値	実績値
売上収益	CAGR 7~8% (15→18年度)	CAGR 7.6%
調整後営業利益率※1	11%	7.1% ※1
ROIC※2	15%	8.3%
ROE	12%	7.0%
CO ₂ 排出量※3	96%	96%
女性管理職比率※4	12%	14%

※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 運転資本及び固定資産残高に対する税引後調整後営業利益割合

※3 2014年度比売上高原単位ベース。集計対象：国内主要製造拠点(グループ会社含む)

※4 単独在籍ベース、45歳未満

グローバルでの戦略事業拡大・強化：売上成長率7.6%

●ニッチ&クラスター戦略の実行、進展

- ・半導体実装材料シェア:約3割→4割、新川崎オープンラボ開設
- ・CMPスラリーナノセリア立上げ(シェア:約5→6割)、生産能力増強

●オープンイノベーションによる事業化

- ・QD(量子ドット)フィルム立上げ、売上拡大

●M&Aによる非連続成長の実現

- ・熱マネジメント材料、診断薬・再生医療新事業の立上げ
- ・蓄電デバイス グローバル事業基盤の構築(欧米・ASEAN)

経営基盤の強化

●グローバル経営情報の可視化(人財、財務)

●北米・中国地域の地域統括会社における内部統制機能強化

●CO₂排出量の削減、女性活躍の促進目標達成

不適切検査の発覚、営業利益率・ROIC共に目標未達

外部環境への対応

- **スマホ事業偏重型からの脱却遅れ**
⇒5G、EV、産業用途等の新たな成長市場開拓と事業化
- **材料高騰に対する価格対応不足**
⇒蓄電デバイスを中心とした材料市況変化に対応する契約見直し

マネジメント面での課題

- **不適切検査で失った信頼の回復**
- **事業構造転換不十分** ⇒事業ポートフォリオ変革の断行
- **新分野・新製品の開発～上市未達**
⇒強みである「材料技術」を発揮できる分野での開発重点化
- **資産効率、資産収益性の悪化**
⇒M&A買収会社のPMI強化、ROIC経営強化

目次

1. 2018中期経営計画の省察
- 2. 2021中期経営計画**

経営・事業の質を高めるステージ

2021中期経営計画

グローバルでのガバナンスの強化

- コンプライアンス体制の再構築
- グループガバナンスの強化

高収益基盤の確立

- デファクト化されたトップシェア事業の拡大
- 新事業・新製品の創出加速
- グローバル先進クラスのコスト構造への再挑戦

コンプライアンス不祥事を繰り返さない 「社会・お客さまに信頼される会社」へ

コンプライアンス体制の再構築

- ・不適切検査再発防止策の着実な実行
- ・会社数削減によるコンプライアンス・リスク低減
- ・従業員への教育及び管理職層を中心としたコミュニケーションの継続強化

グループガバナンスの強化

- ・北米・中国地域で構築した、域内監査体制による自律的リスク管理実行
- ・ASEAN・欧州地域における仕組み構築

現状の半導体・スマートフォン向け材料、自動車部品に加え 5G・EV・新電池・医療分野に経営リソースを集中

主要業界 成長率

	分野	単位	2018	2021	CAGR
情報通信	半導体シリコンウェーハ	百万平方インチ	12,445	13,778	3%
	スマートフォン	百万台/年	2,109	2,250	2%
	5G基地局	億円/年	0	10,000	202%
自動車	自動車	万台/年	8746	9,268	2%
	自動車 (EV)	万台/年	607	1,970	48%
二次電池	リチウムイオン電池	兆円/年	2.8	4.0	13%
	その他二次電池	兆円/年	4.0	5.0	7%
再生医療	CDMO	M\$/年	529	805	15%

*市場規模：外部調査機関による予測情報を基に当社が推定したもの

社会潮流

市場構造の変化

-人工知能/デジタル化/自動運転-

必要なもの・ことを、必要なときに、
必要なだけ提供する

Society 5.0の実現

サステナブル社会実現に向けた
グローバルでの動き

SDGs推進加速

基盤技術である「材料技術」「プロセス技術」「評価技術」を 基に、独自のソリューション提供、デファクト化を実現

分類	候補	市場ニーズ	ソリューション
クラスター	実装材料	パッケージ設計・評価の迅速化	「JOINT *1」による先端パッケージへのワンストップソリューション提案
	CASE *2	つながる、自動運転、電動化の新ニーズに対応	材料・プロセス差別化、解析設計技術、モジュール化を融合し、ソリューション提供
ニッチ	CMP	高機能化と研磨プロセスのトータルパフォーマンス向上	材料技術を生かした技術サービスを各市場で提供し、スピーディーなサービス実施
	QDフィルム (量子ドット)	ディスプレイの高精細化と環境負荷低減の両立	QDメーカーとの協創により光学特性向上とカドミウムレス化を早期実現
	ACF	高精細ディスプレイの微細化進展に対応	中国蘇州のインテグレーションラボを活用した技術サービス強化

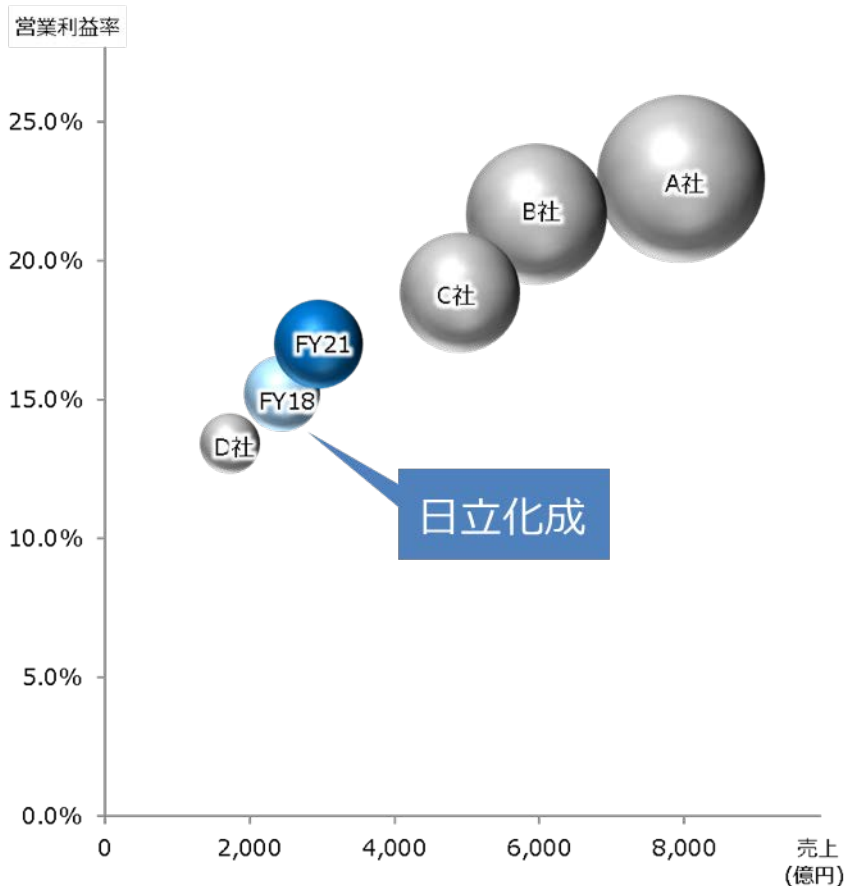
*1JOINT:半導体実装に関する総合的なソリューションを提供するコンソーシアム

*2CASE:Connected、Autonomous、Shared、Electric

9 産業と技術革新の
基盤をつくらう



競合が追従できない「材料」起点のソリューション 提供、実装分野で圧倒的なブランド確立



- ・オープンラボ戦略の拡大
⇒実装材料のワンストップ
ソリューション実現(50%シェア)
- ・「JOINT」によるオープンイノベーションの推進、最先端実装技術の確立
- ・5G通信インフラ、EV市場における潜在ニーズ発掘、ソリューション提供
- ・知財による競争優位戦略の実行

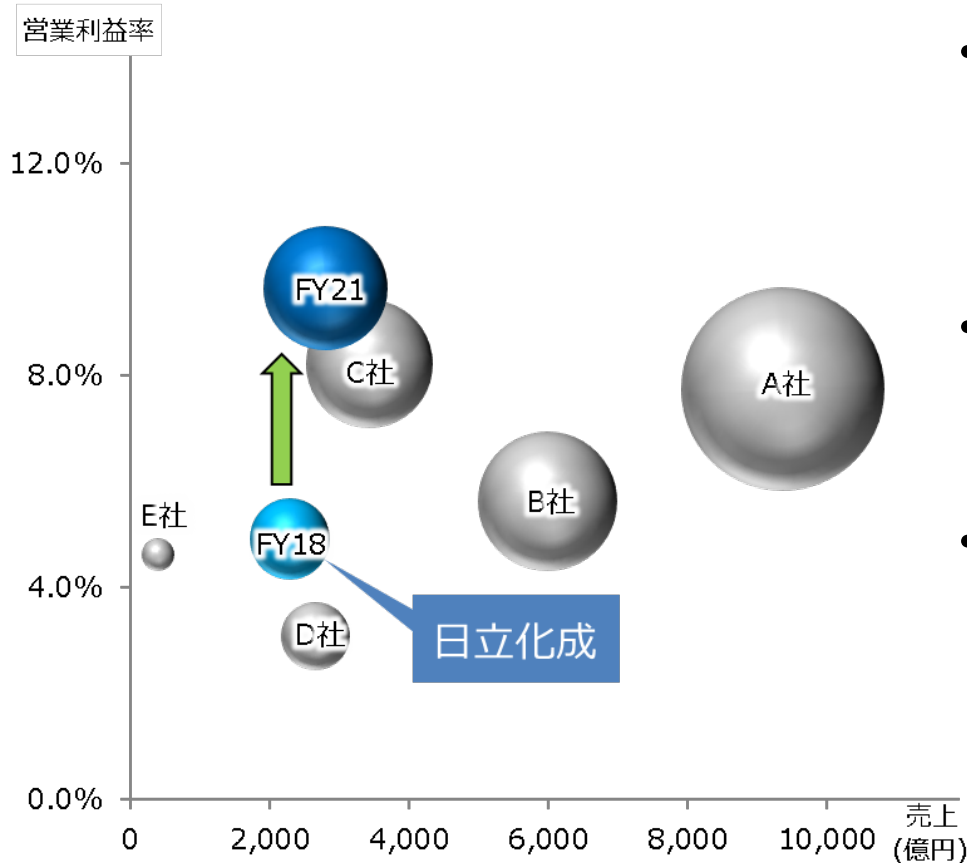
9 産業と技術革新の
基盤をつくらう



7 エネルギーをみんなに
そしてクリーンに



材料技術を生かし、あらゆるモビリティに 必要不可欠な製品をグローバルに提供



- ・軽量化・電動化・熱マネジメントの提案力強化、CASEへの新たなニーズ対応
- ・欧州拠点拡充、北米Big3 および中国xEV事業拡大
- ・生産拠点の見直し、MI*活用による開発効率向上

*MI : Material Informatics

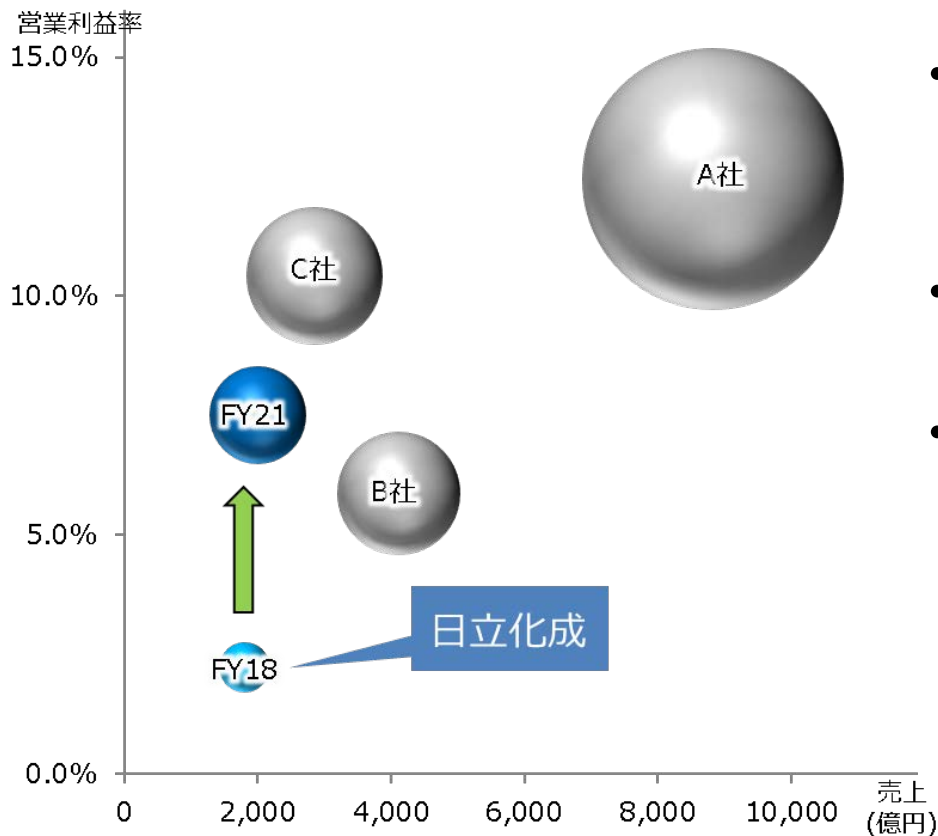
9 産業と技術革新の
基盤をつくらう



7 エネルギーをみんなに
そしてクリーンに



グローバル拠点の特徴を生かした製品構成 変革とモノづくり力の共通基盤構築



- ・モノづくり力共通基盤化、PMIの加速によるM&Aシナジーの創出
- ・高付加価値先端環境製品の拡大
- ・統合監視ソリューション分野での需要獲得、監視保守サービスのビジネスモデル構築

9 産業と技術革新の
基盤をつくらう



3 すべての人に
健康と福祉を



M&A会社との統合シナジー創出、 将来の基盤事業へ育成

・欧米向け診断薬事業基盤の獲得

POCT*新製品の開発・上市

海外販売網の拡大整備

・再生医療事業の日米欧グローバル事業の連結黒字化

製造・営業・開発のグローバル連携体制の確立

自動化・大量培養技術導入による収益改善

・ライフサイエンス関連材料事業の創出

培地技術開発と消耗品事業のインキュベーション

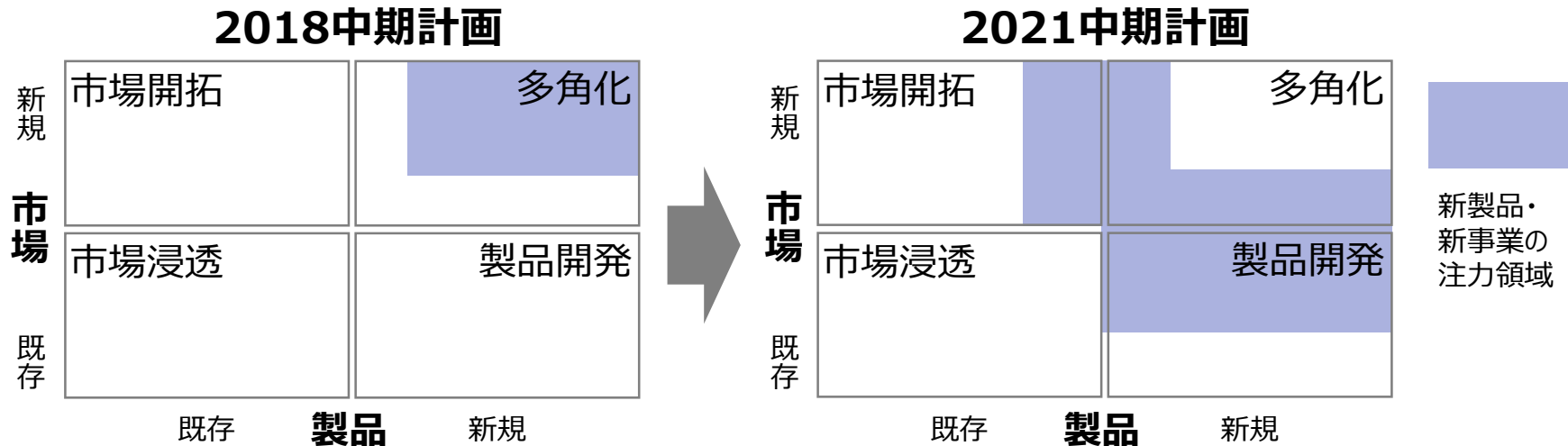
*POCT : Point Of Care Testing (臨床現場即時検査)



強みを生かせる領域で新事業・新製品拡大

主力領域	方針	市場規模（億円）@'25年	
次世代通信 インフラ	5G/IoTデバイス対応の新材料開発とソリューション型ビジネスモデルの提供	低誘電材 IoT対応材	1,200 1,000
次世代 モビリティ	車両の電動・軽量・コネクテッド化に対応した新材料開発、使いこなし技術を提案	電動化・軽量化 センサ	23,300 30,000
環境 エネルギー	新エネルギー・環境対応テーマへ材料によるソリューションを提案	新規エネルギー 環境	700 900
ライフ サイエンス	高機能で付加価値の高い消耗品提供による再生医療等臨床研究の支援	再生医療用消耗	6,000

狙いを知見が少ない領域から 強みを生かせる領域にターゲットを変更



- ・事業部門、研究部門の責任・権限明確化と連携強化
- ・米国ベンチャーキャピタルからの情報に基づく、QDフィルムに続くオープンイノベーション活用成果の創出加速

**事業・顧客ポートフォリオの変革を通じ
ストック・フローの両側面での経営体質強化
—調整後営業利益率+3%、ROIC+5%改善—**

事業ポートフォリオ変革

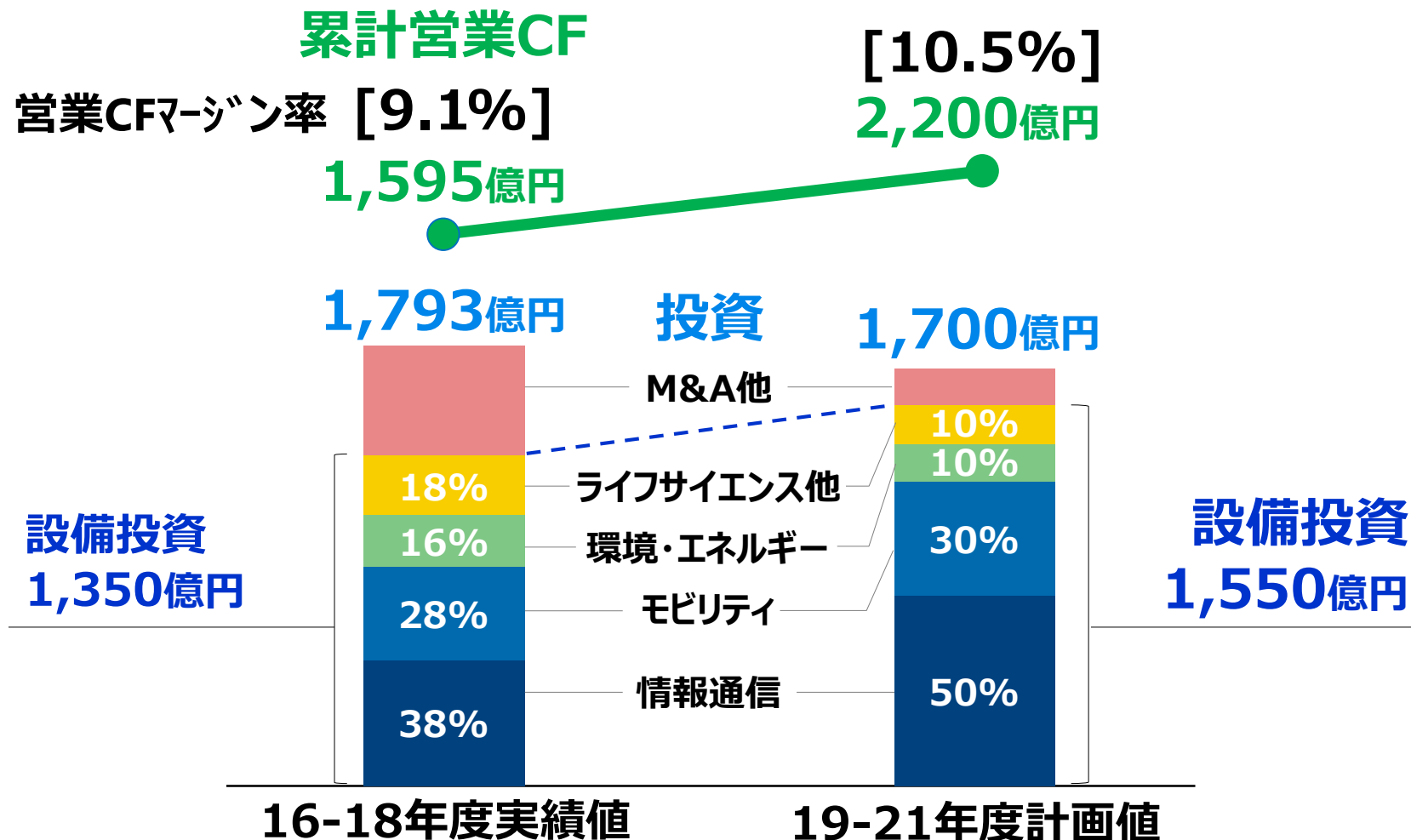
営業利益率5%未満の低収益事業の売却・撤退による
構造改革をスピード感を持って実行

個別契約条件の見直し

お客様毎の売上規模・利益水準ポートフォリオ分析による
顧客構成改善（売上ベースでは全体の約3%）

間接業務改革(10%縮減)、会社数削減(25%縮減)

情報通信分野への重点投資実施、M&Aは資産売却を基本原資
株主還元基本方針:配当性向30%程度を目安に決定



事業戦略とESG
トレンドより10の
マテリアリティ特定

各マテリアリティの
施策とKPIを設定

SDGsなど社会
課題解決に挑戦

日立化成のマテリアリティ(持続的成長のための10の重要課題)

01. 真のニーズを見出す力の強化
02. 事業の高付加価値化を実現するビジネスデザイン力の強化
03. 基盤技術の強化
04. グローバルでの生産性向上
05. 財務基盤の強化
06. 企業競争力を強化するダイバーシティ推進
07. グループガバナンスの強化
08. ステークホルダーとの適時適切なコミュニケーション
09. バリューチェーン全体を捉えた社会的責任の遂行
10. 地球環境課題、社会課題を解決するビジネスの推進



グローバル社会の一員として、持続可能な社会の実現に貢献

製品・サービスを通じて貢献するSDGs



ESG経営を通じて貢献するSDGs

マテリアリティ	主要施策	貢献するSDGs
06. 企業競争力を強化するダイバーシティ推進	意思決定層の多様性促進 など	4 質の高い教育をみんなに 5 ジェンダー平等を實現しよう 8 働きがいも経済成長も 10 人や国の不平等をなくそう
07. グループガバナンスの強化	不適切行為防止教育・監査 など	16 平和と公正をすべての人に
08. ステークホルダーとの適時適切なコミュニケーション	Webを通じたESG情報の開示 など	17 パートナリシップで目標を達成しよう
09. バリューチェーン全体を捉えた社会的責任の遂行	CO2排出量削減による低炭素社会の實現 など	12 つくる責任 つかう責任 13 気候変動に具体的な対策を

2021中計の主要KPI：調整後営業利益率、ROIC

	18年度実績		2021中期経営計画
調整後 営業利益率 ^{※1}	7.1%	>	10%以上
ROIC ^{※2}	8.3%	>	13%以上
CO ₂ 排出量 ^{※3}	86.3%	>	85%以下
経営層における ダイバーシティ比率 ^{※4}	20%	>	30%以上

※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 運転資本及び固定資産残高に対する税引後調整後営業利益割合

※3 2010年度比売上高原単位ベース。集計対象：国内及び海外主要製造拠点(グループ会社含む)

※4 分子：日立化成及び主要グループ会社の経営層のうちの、日本国籍以外の者および女性の合計、分母：日立化成及び主要グループ会社の経営層



Hitachi Chemical
Working On Wonders

付属資料：不適切な検査等に関する再発防止策の進捗

(延べお客様数、()内は構成比)

項目	計	A	B	C	D	E
日立化成	2,329 (100%)	1,876 (81%)	448 (19%)	4 (0%)	1 (0%)	0 (0%)
国内 グループ会社	127 (100%)	78 (61%)	16 (13%)	26 (20%)	0 (0%)	7 (6%)
海外 グループ会社	131 (100%)	30 (23%)	25 (19%)	51 (39%)	9 (7%)	16 (12%)
合計 (構成比)	2,587 (100%)	1,984 (77%)	489 (19%)	81 (3%)	10 (0%)	23 (1%)
連結売上収益比率 (構成比)	19.6% (100%)	11.7% (60%)	5.6% (29%)	1.5% (7%)	0.4% (2%)	0.4% (2%)

(注) A:性能確認を完了しているお客様 B:性能確認が進行中であるが、当面は問題ないとの見解を得ているお客様
C:性能に問題なしとの当社見解をご連絡済みのお客様 D:対象製品の納入実績があることをご連絡済みのお客様
E:対象製品の納入実績があることをこれからご連絡するお客様

公表済み30製品以外の不適切事案 (グループ会社製品。品質に影響のないことを社内確認済)

分類	製品	分類	製品
樹脂材料	樹脂パッキン	その他機能材料	レジンコーテッドサンド

開発部門の調査結果：全社開発部門の調査を行った結果、問題ないことを確認した

人の手を介さない検査システムの構築

目的：自動化による、検査データ、成績書等への人為的操作の排除

目標：日立化成の事業所は2020年度末まで、グループ会社は2022年度末までに自動化を完了(投資規模120～150億円)

進捗状況：STEP1「成績書発行システム」業務及びシステム設計実行中

2019/4月時点 STEP2「測定器自動転送化」現状設備調査及び投資詳細見積実行中

今後の導入計画

				完了	実行中	計画
Step	2018/4Q	2019		2020	2021	2022
日立化成	STEP1 成績書発行システム	プロジェクト発足 方針設計	業務・システム設計	導入・運用		
	STEP2 測定器自動転送化	現状調査	見積	システム設計	導入・運用	
グループ会社	STEP1 成績書発行システム	現状調査・設計		モデル品種導入	全品種導入	
	STEP2 測定器自動転送化				現状調査	導入・運用

(注) 日程や投資額は、今後の状況により変化する可能性があります。

継続的なトップメッセージ発信と 経営者と従業員間のコミュニケーション強化

コンプライアンス教育の強化

教育プログラムの内容

コンプライアンス特別講習（新設）

不適切事案再発防止の内容につき、階層毎に網羅的にワークショップ形式で教育を実施

職能専門教育（新設）

品質保証、営業、開発、製造の部門(第1ディフェンスライン)を対象として、実務に沿った再発防止のための教育を実施

弁護士によるコンプライアンス定期講習（継続実施）

コンプライアンスに関するeラーニング（継続実施）

コンプライアンス違反に関わる就業規則運用強化

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。

