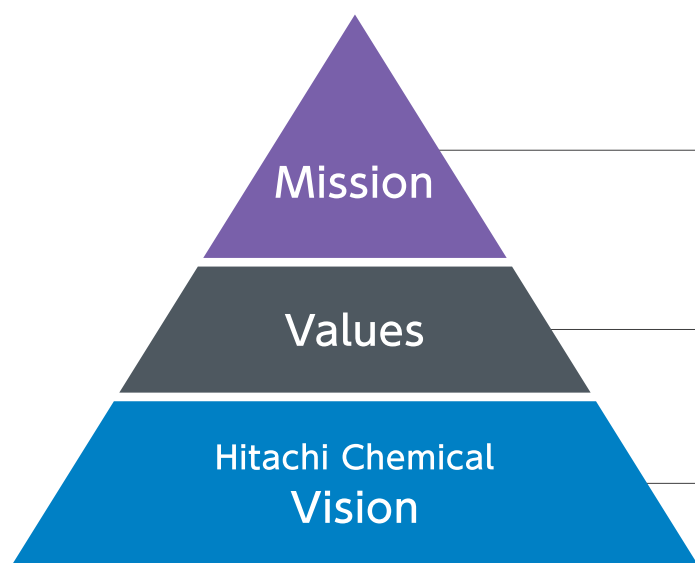


ANNUAL REPORT 2019

日立化成グループ | 2018.4.1 ▶ 2019.3.31 |





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。

創業の精神

“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

驚きを実現へ

CONTENTS

Introduction 03 日立化成の挑戦と歴史

At a Glance 05 2018ハイライト
07 経営指標の推移

トップメッセージ 09 CEOが語る経営戦略

Our Strategy 15 価値創造プロセス
— 戦略 —
17 戦略の全体像
19 マテリアリティ
21 10年戦略
23 「2018中期経営計画」の振り返り
25 「2021中期経営計画」の策定

Our Initiatives 29 事業別報告
— 挑戦 —
29 情報通信
31 モビリティ
33 エネルギー
35 ライフサイエンス
37 環境
38 ダイバーシティ

Governance 39 コーポレート・ガバナンス
— ガバナンス —
43 コンプライアンス／リスクマネジメント
45 役員一覧

本アニュアルレポートに掲載していないさまざまな情報は、ウェブサイトに掲載しています。

www.hitachi-chem.co.jp



これまでの常識を超え、化学という枠を超え、
これからも私たちは、お客さまと社会の夢を実現するために、
新たな「驚き」に挑みつづけます。

Working On Wondersは、お客さまや株主、お取引先、地域社会の皆さまのために、
革新的な技術や製品の開発を通して、驚きを創り続けるという私たち日立化成の宣言です。

報告対象組織

日立化成（株）と連結子会社89社、持分法適用会社2社を合わせた、日立化成グループ92社（2019年3月末時点）

日立化成グループ全体をさす場合は「日立化成」「日立化成グループ」「当社グループ」「連結」、日立化成（株）のみをさす場合は「当社」「単独」と分けて記載しています。

報告対象期間

2018年度（2018年4月1日～2019年3月31日）

ただし、重要事項については、2018年度以前・以後の報告を一部含んでいます。
なお、「年度」は3月31日に終了する会計年度をさします。

参考にしたガイドライン

国際統合報告評議会（IIRC）「国際統合報告フレームワーク」
経済産業省「価値協創ガイダンス」
GRI Standards「GRIサステナビリティ・レポート・スタンダード」
環境省「環境報告ガイドライン2018年版」



将来に関する予測・予想・計画について

この報告書は、日立化成の過去と現在の事実だけでなく、発行時点における計画や見通しに基づいた将来予測が含まれています。将来予測は、記述した時点で入手できた情報に基づいた仮定ないし判断であり、諸条件の変化によって将来の事業活動の結果や事象が予測とは異なったものとなる可能性があります。

編集方針

本レポートは、株主・投資家をはじめとするさまざまなステークホルダーに、「日立化成グループ・ビジョン」の実現をめざした日立化成の活動を理解していただくために発行しています。経営戦略やサステナビリティへの取り組みを含めた事業活動について、過年度の情報を中心に掲載した統合報告です。

2019年度より2021年度をゴールとした新たな中期経営計画に基づき、活動を進めています。この「2021中期経営計画」の策定にあたり、マテリアリティ分析を再度実施するとともに、2025年度をゴールとした「10年戦略」の見直し、そして2016年度から取り組んだ「2018中期経営計画」の振り返りを行いました。今回のレポートでは、中・長期的にステークホルダーの皆さまと社会へ価値を提供するための戦略として、これらの結果を踏まえて策定した「2021中期経営計画」について、日立化成の考えを紹介しています。

ぜひ一読いただき、ご意見くださいますようお願い申し上げます。



GRI内容索引は、
[日立化成ウェブサイト](#)▶[日立化成について](#)▶[CSR情報](#)▶[GRI内容索引](#)
よりご覧いただけます。



環境・社会データへの第三者保証については、
[日立化成ウェブサイト](#)▶[日立化成について](#)▶[CSR情報](#)▶[第三者保証](#)
よりご覧いただけます。

環境・社会データへの第三者保証

当社が開示する情報に信頼性を付与するため、一部の環境・社会データ（エネルギー使用量、温室効果ガス排出量、水資源投入量、VOC排出量、労働災害発生率と労働災害強度率、女性管理職比率）は、当社CSRウェブサイト上で、KPMG あずさサステナビリティ株式会社による第三者保証を受けています。

日立化成の挑戦と歴史

(億円) 日立化成は、1912年の創業以来、時代を拓く挑戦を続け、お客さまや社会の課題を解決する製品や技術の数々を生み出してきました。4つの注力事業領域において、イノベーションを通じて新たな価値を創造し、2025年のありたい姿を実現するとともに、社会の発展に寄与していきます。



1912

創業

● 1912

絶縁ワニスの研究開始

電気製品には欠かせないモーター用絶縁ワニスの初の国産化に向け、研究を開始。日立化成の源流製品のひとつ。現在は、電気自動車のモーター用途などに広く使われる。



● 1933

カーボンブラシの試作開始

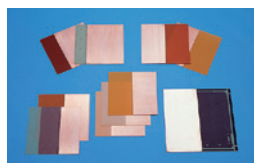
絶縁ワニスに続き、モーターに電気を流すカーボンブラシの開発に着手し、試作から3年で量産体制を確立。新幹線や自動車、風力発電機などに活用。



● 1955

プリント配線板用銅張積層板「MCL」の製造開始

銅線のはんだ付けに変わる印刷配線法を使用し、複雑な配線を一枚の銅張積層板に集約することに成功。電子回路の大量生産で、テレビやラジオの普及に貢献。



1970

第一次オイルショック

1973

● 1974

医薬品（MS-アンチゲン）の製造開始

1967年から新部門として医薬品の研究開発を開始。1972年にアレルギー性疾患治療剤「MS-アンチゲン」の製造承認を取得し、初めて医薬品分野に進出した。後継の「MS-アンチゲン40」は年間数万人の治療に貢献。



● 1978

アルカリ現像型感光性フィルム「フォテック」の販売開始

PCやモバイル機器などのプリント配線板材料。当時、有機溶剤現像型が主流だった感光性フィルムを、環境にやさしいアルカリ現像型で開発。より高精細に描ける回路パターンや高い安全性が評価された。

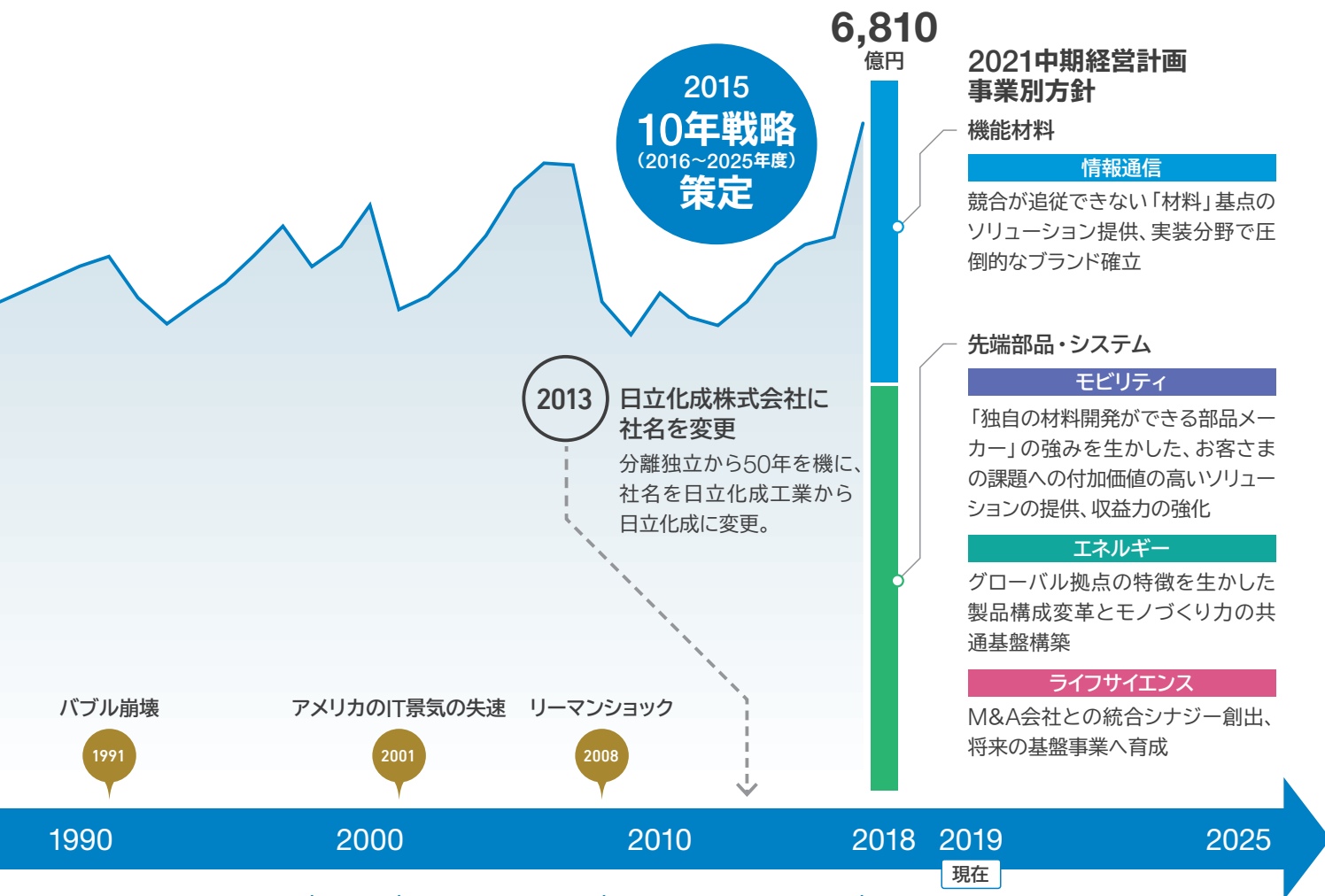


● 1984

ディスプレイ用回路接続フィルム「ANISOLM」の製造開始

当時、はんだが使われていた液晶ディスプレイの回路接続用に、異方導電という画期的な特性を持つ回路接続フィルムを開発。高画質な液晶画面の大量生産を実現。





日立化成グループの歴史は、
日立化成ウェブサイト>日立化成について
>日立化成50年の歩み よりご覧いただけます。

1998

リチウムイオン電池用カーボン負極材の量産開始

モバイル機器の需要が急増し、リチウムイオン電池の高性能化が期待される中、人造黒鉛を使った負極材を開発。高速充放電と長寿命を実現。



1998

STI用CMPスラリーの製造開始

半導体製造工程でウエハー上の凹凸研磨に使用する、研磨しながら自己崩壊する独自の酸化セリウム粒子と高平坦化後にオートストップ機構を発現するプロセスを開発。STI:Shallow Trench Isolation



2001

樹脂製バックドアモジュールの製造開始

従来、金属製であった車のバックドアの樹脂化に日本で初めて成功。軽量化による環境負荷の低減と、素材の自由度向上により、さまざまなデザインへの対応を可能とした。



※写真は樹脂製バックドアの一例

2008

33項目同時測定アレルギー診断薬の製造開始

1回の採血で多項目のアレルゲンを同時に検査可能にした。採血や通院等、患者さまの負担を軽減し、アレルギー疾患の診断時間の短縮を実現。



2010

風力発電用鉛蓄電池の運用開始

風速の強弱による急激な出力の変動に対応し、不規則で頻繁な充放電でも長持ちする鉛蓄電池を開発。国内初となる出力変動緩和型風力発電所の実現にも貢献。



2017

再生医療等製品の製法開発・受託製造事業に参入

製薬会社や研究機関からの委託を受け、品質管理システムを導入した無菌製造施設で、再生医療等製品の製法開発・製造を開始した。グローバルな供給体制の構築を進め、再生医療の普及に貢献。



2018ハイライト

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「JOINT」を設立

日立化成は、2018年度に、半導体実装材料・装置の開発に携わる企業15社が参画するコンソーシアム※「JOINT (ジョイント: Jisso Open Innovation Network of Tops)」を設立し、「パッケージングソリューションセンタ」を拠点に活動を開始しました。

参画企業各社が保有する材料や装置を用いて、半導体メーカーのお客さまに半導体パッケージの最先端実装技術の開発から実装プロセスまでを含む総合的なソリューションを提供することで、スピードが求められる半導体パッケージ開発におけるお客さまの工数・時間の削減に貢献します。

「JOINT」では、開発テーマに合わせ、日立化成と複数の企業との間で技術や情報の相互活用を行うことが可能です。半導体パッケージの製造に必要な各種材料・プロセスの最適な組み



コンソーシアム
「JOINT (ジョイント)」のロゴ



パッケージングソリューションセンタ

合わせや、新しい半導体パッケージ等、総合的なソリューションを迅速に提供し、本コンソーシアムの参画企業各社と共にオープンイノベーションを促進することで、お客さまの課題を解決し、半導体パッケージ開発の技術革新に貢献していきます。

※一般的なコンソーシアムは、参画企業や団体等が保有する資産等を出し合い、特定のテーマや目的の下、共同で活動するものです。一方、「JOINT」は、日立化成がプロジェクト管理を行い、日立化成の「パッケージングソリューションセンタ」を活用することに加え、参画企業各社の材料・装置を用いてプロジェクトを推進します。

国際特許出願の発明者に占める女性比率の日本法人ランキングで首位を獲得

世界知的所有権機関 (World Intellectual Property Organization) の日本事務所が2018年4月に公表した、国際特許出願の発明者に占める女性比率の日本法人ランキング※において、当社は43.6%で、首位を獲得しました。

当社では以前より、知的財産 (以下、知財) に関する教育を制度化し、従業員の知財マインドやリテラシーの向上を図り、事業の競争優位性を高めるべく積極的な特許の出願・権利化を推進してきました。また、ダイバーシティ&インクルージョンを重要な経営戦略の一つと位置付け、多様な人材が活躍できる組織づくりを進めてきました。今後もこうした取り組みを通じて自社の競争力を高め、グローバル市場での持続的な成長をめざします。

※公開期間: 2015~2017年の3年間

対象: 国際特許出願件数が多かった日本の企業や大学など上位100法人が対象。

2018年 セグメント別 売上収益と従業員数

先端部品・システムセグメント

57.0%

3,882億円

前年度比104%

営業利益 △5億円

前年度比△83%



売上収益
6,810億円

機能材料セグメント

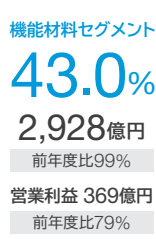
43.0%

2,928億円

前年度比99%

営業利益 369億円

前年度比79%



先端部品・システムセグメント

65.8%

15,130人

前年度比101%



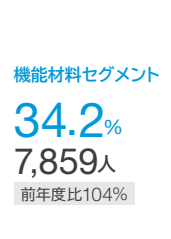
従業員数
22,989人

機能材料セグメント



34.2%

7,859人

前年度比104%



各セグメントの主要製品および2018年度の概況

セグメント	主要製品		売上収益	セグメント	主要製品		売上収益
 機能材料	電子材料	封止材／ダイボンディング材料／CMPスラリー	925億円 (前年度比96%)	 先端部品・システム	自動車部品	樹脂成形品／摩擦材／粉末冶金製品	1,417億円 (前年度比100%)
	無機材料	リチウムイオン電池用負極材／カーボン材料	343億円 (前年度比112%)		蓄電デバイス・システム	車両用電池／産業用電池	1,802億円 (前年度比102%)
	樹脂材料	成形用樹脂／ディスプレイ用回路接続フィルム	585億円 (前年度比94%)		電子部品	配線板	419億円 (前年度比99%)
	配線板材料	銅張積層板／感光性フィルム	800億円 (前年度比96%)		その他	診断薬・装置／研究用試薬・キット／再生医療向けサービス	244億円 (前年度比199%)
	その他	販売・サービス	275億円 (前年度比110%)				

再生医療等製品の受託製造会社 apceth Biopharma GmbHの株式取得

日立化成は、2019年1月、ドイツのapceth Biopharma社の全株式を取得する契約を締結しました。欧州やアメリカの製薬メーカー向けに再生医療等製品の受託製造を行っているapceth Biopharma社は、がん免疫療法用細胞・iPS細胞・間葉系幹細胞など、さまざまな種類の治験用の再生医療等製品の製造実績を有し、このたびの株式取得で、日立化成は日本やアメリカでの既存の事業基盤に加え、欧州における再生医療等製品



apceth Biopharma社のクリーンルーム

の製造体制と販売網を獲得しました。お客さまである製薬メーカーが製品をグローバルに販売する際に、均一な品質の製品を、各地域でタイムリーに製造・出荷できる体制を構築します。

台湾にプリント配線板用高機能積層材料の新工場を建設

2020年4月の稼働開始をめざし、プリント配線板用の高機能積層材料の新工場を台湾に建設中です。半導体実装基板用の高機能積層材料は、次世代無線通信技術（5G）や先進運転支援システム（ADAS[※]）、AI等への活用が期待され、今後、需要の増加が見込まれます。台湾は、当社製品最大の需要地であることから、約75億円を投じ、供給体制を確立します。

※車両の前後や側方に装着したセンサーにより、車両周辺の状況を検知して事故を未然に防ぐシステム。

日立化成製品における 不適切な検査等について

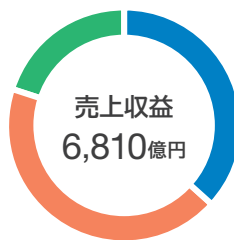
▶ P.43-44

2018年度に発覚した、日立化成製品の一部における不適切な検査等について、お客さまをはじめ関係各位に多大なるご迷惑をおかけし、深くお詫び申し上げます。今後、日立化成はグループガバナンスの強化ならびに品質保証体制の改善を図り、ステークホルダーの皆さまの信頼回復に全力を挙げて取り組んでいきます。

2018年 地域別 売上収益と従業員数

その他
19.9%
1,358億円
前年度比103%

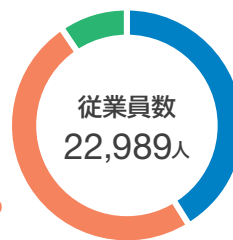
アジア
43.1%
2,936億円
前年度比102%



日本
37.0%
2,516億円
前年度比101%

その他
9.3%
2,135人
前年度比108%

アジア
49.4%
11,355人
前年度比102%



日本
41.3%
9,499人
前年度比100%

連結子会社数
(2019年3月末時点)

日本 **14社**

アジア **45社**

その他 **30社**

事業セグメントに属する主要製品群の一部見直し

注力事業領域に対応した事業運営のため、2019年4月1日付で事業本部の組織改正を行いました。

それに伴い、セグメントに属する製品群の一部見直しました。

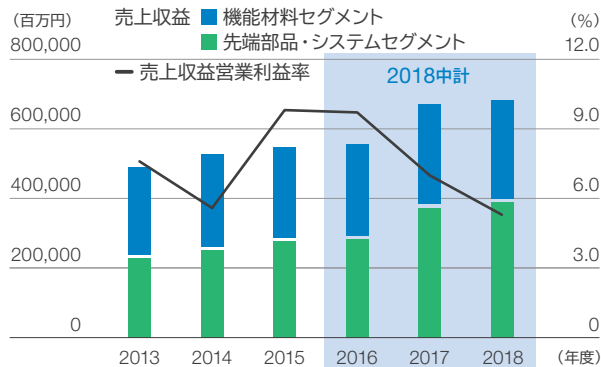
本レポートでは、2018年度までの実績値は見直し前、2019年度以降の目標値は見直し後の区分で掲載しています。

見直し前		見直し後	
セグメント		事業区分	
機能材料	電子材料	電子材料	情報通信
	無機材料	配線板材料	
	樹脂材料	電子部品	モビリティ
	配線板材料	モビリティ部材	
先端部品・システム	自動車部品	蓄電デバイス	エネルギー
	蓄電デバイス	電子部品	
	電子部品	ライフサイエンス	ライフサイエンス
	その他	ライフサイエンス	

経営指標の推移

売上収益／売上収益営業利益率

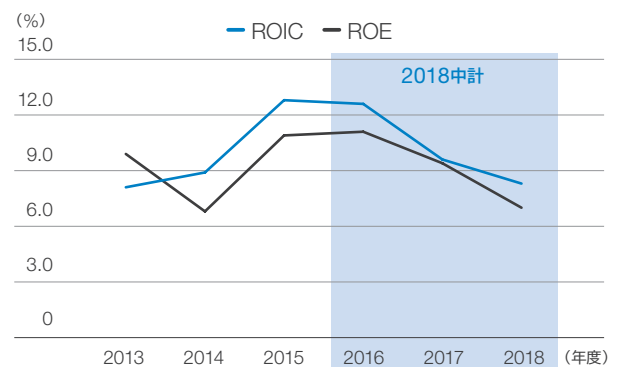
2018中期経営計画指標



売上収益は半導体回路平坦化用研磨材料、リチウムイオン電池用カーボン負極材などの需要増やM&Aにより微増となった。営業利益は、物量増や継続的な原価低減などの増益要因があったものの、スマートフォン向け製品の伸び悩みなどによる構成の悪化や、再生医療事業の立ち上げなどによる固定費の増加、さらに2018年度に発覚した日立化成製品における不適切な検査等に関して発生した費用等の減益要因により大幅減となった。

ROIC※1／ROE

2018中期経営計画指標



スマートフォン向け製品の伸び悩みによる構成悪化などにより税引前営業利益が悪化し、ROICが9.6%から8.3%に悪化した。ROEについても、新規連結子会社とのシナジー効果の発揮不十分や日立化成製品における不適切な検査等に関して発生した費用等の要因により、9.4%から7.0%に悪化した。2021中期経営計画では資産効率、資産収益性を重視した経営を進めるため、ROIC経営を強化し、3年間で+5%のROIC改善を目標とする。

※1: 運転資本および固定資産残高に対する税引後調整後営業利益割合 (定義に基づき各年度の値を修正)

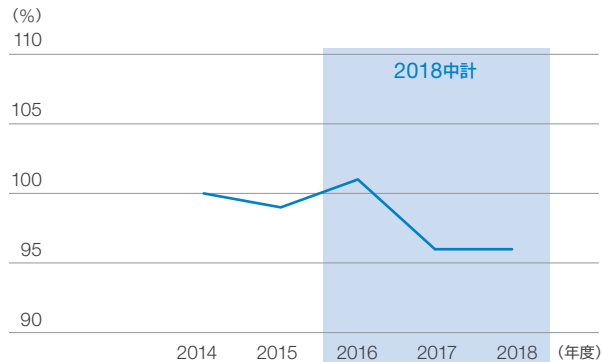
財務データ

	2013年度	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度
売上収益 (百万円)	488,725	526,687	546,468	554,144	669,234	681,025
機能材料セグメント (百万円) ※2	261,179	277,127	269,769	272,994	297,051	292,845
先端部品・システムセグメント (百万円) ※2	227,546	249,560	276,699	281,150	372,183	388,180
海外売上収益比率 (%)	51.1	53.6	58.3	58.0	62.9	63.1
営業利益 (百万円)	36,569	29,226	53,036	53,152	46,219	36,353
売上収益営業利益率 (%)	7.5	5.5	9.7	9.6	6.9	5.3
機能材料セグメント (%) ※2	9.8	8.5	14.3	16.2	15.8	12.6
先端部品・システムセグメント (%) ※2	4.8	2.3	5.2	3.1	△ 0.2	△ 0.1
当期利益 (親会社株主持分) (百万円)	29,464	22,587	38,512	40,186	36,324	28,723
売上収益当期利益率 (%)	6.0	4.3	7.0	7.3	5.4	4.2
ROE (%)	9.9	6.8	10.9	11.0	9.4	7.0
ROIC (%) ※1	8.1	8.9	12.8	12.6	9.6	8.3
ROA (総資産当期利益率) (%)	6.2	4.4	7.1	7.0	5.5	4.1
負債資本倍率 (D/Eレシオ) (倍)	0.2	0.2	0.2	0.1	0.3	0.2
配当性向 (%)	25.4	33.2	27.0	28.5	34.4	43.5
研究開発費 (百万円)	26,234	26,920	27,816	28,164	30,839	32,608
売上収益研究開発費比率 (%)	5.4	5.1	5.1	5.1	4.6	4.8
資本的支出 (百万円)	31,935	26,643	32,022	39,859	42,589	52,517
一株当たりの配当金 (円)	36	36	50	55	60	60
営業活動によるキャッシュ・フロー (百万円)	50,357	34,009	95,069	60,819	34,916	77,159
投資活動によるキャッシュ・フロー (百万円)	△ 37,099	△ 22,258	△ 35,663	△ 34,606	△ 87,802	△ 47,397
財務活動によるキャッシュ・フロー (百万円)	△ 2,374	△ 16,874	△ 22,123	△ 36,476	28,932	△ 12,664
現金および現金同等物の期末残高 (百万円)	87,652	88,997	119,988	107,649	84,037	101,292

※2: 両セグメントの詳細はP.05をご覧ください。

CO₂排出量売上高原単位(2014年度比率)※3

2018中期経営計画指標

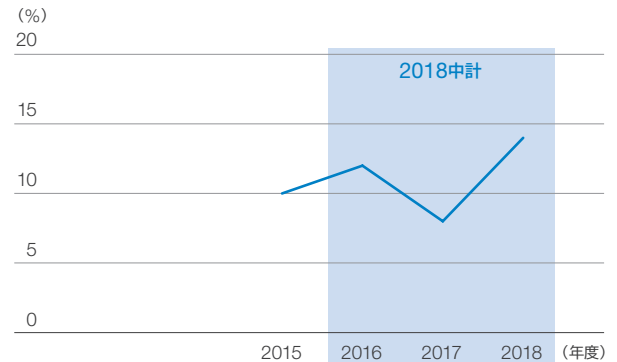


日立化成グループ全体の継続的な省エネルギー活動の推進により、2018年度の目標値であるCO₂排出量96% (2014年度比4%削減) を達成した。2021中期経営計画では、日立グループ共通の枠組みである「日立環境イノベーション2050」で掲げた低炭素社会の実現および長期目標の達成に向けて、対象事業所をこれまでの日本国内からグローバルに拡大することで、グループ全体が一丸となって、さらなるCO₂排出量の削減に取り組んでいく。

※3: グループ会社を含む主要製造拠点 (日本のみ)

女性管理職(45歳未満)比率※4

2018中期経営計画指標



ダイバーシティ&インクルージョンの推進を、競争優位を築くための経営戦略の一つと位置付け、経営層の強いリーダーシップにより部門別の育成計画、キャリア採用を積極的に進めた結果、女性管理職比率の2018年度目標を達成した。女性社員や管理職の意識変革も進んでいる。また、2019年4月に初めて女性の執行役が誕生した。2019年度以降は、経営層における女性と日本国籍以外の者の比率を経営指標として、取り組みを強化する。

※4: 単独在籍ベース、45歳未満

ESGデータ※5

	2013年度	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度
環境配慮製品売上収益 (億円)	3,247	3,649	4,043	3,816	3,870	3,905
環境投資額 (億円) (国内主要製造サイト)	6.2	6.1	5.0	6.7	5.6	6.9
エネルギー使用量 (TJ) ※6	8,630	9,369	8,497	10,312	10,446	10,276
温室効果ガス排出量 (千トン-CO ₂ e) ※6	495	541	482	590	592	578
温室効果ガス排出量生産高原単位 (トン-CO ₂ e/百万円) ※6	1.43	1.40	1.32	1.41	1.23	1.25
CO ₂ 排出量売上高原単位(2014年度比率)(%)※3	—	100	99	101	96	96
水資源投入量 (千m ³) ※6	10,970	10,672	9,311	9,725	9,652	9,566
VOC (揮発性有機化合物) 排出量 (トン) ※6	506	577	519	725※7	793※7	789※7
化学物質管理研修参加者数 (人)	710	374	400	460	304	1,095
サプライヤー監査数 (社) ※8	89	73	137	162	147	215
従業員数 (うち 日本以外) (人)	18,149 (7,530)	19,499 (10,207)	19,117 (9,920)	20,043 (10,922)	22,623 (13,158)	22,989 (13,490)
女性管理職比率 (%) ※8	1.9	2.0	2.7	3.1	3.1	4.5
女性管理職比率(45歳未満) (%) ※8	—	—	10	12	8	14
女性プレ管理職(係長相当職)比率 (%) ※8	2.6	3.8	2.9	2.6	4.2	3.7
障がい者雇用率 (国内連結)	2.27	2.39	2.44	2.45	2.50	2.46
労働災害度数率 (国内連結)	0.34	0.09	0.10	0.15	0.20	0.24
労働災害強度率 (国内連結)	0.003	0.001	0.007	0.001	0.012	0.010
コンプライアンス研修参加者数 (人)	2,072	3,137	3,350	4,110	4,491	4,606
特許出願件数 (うち 日本以外) (件)	1,392 (727)	1,452 (651)	1,493 (576)	1,557 (642)	1,635 (860)	1,721 (990)
特許権保有件数 (うち 日本以外) (件)	4,988 (2,406)	5,501 (2,518)	6,429 (2,999)	6,870 (3,082)	6,710 (3,122)	6,800 (3,197)
社会貢献支出額 (百万円)	103	107	138	159	263	171
取締役数 (うち 社外/女性/外国人) (人) ※9	8 (5/1/0)	9 (6/1/1)	9 (6/1/1)	11 (5/1/2)	11 (5/1/2)	10 (5/1/2)

※5: 第三者保証の対象については環境・社会データへの第三者保証 (P.02) をご参照ください。

※6: 主要製造サイトを対象としています。(2018年度24社43サイト) www.hitachi-chem.co.jp/japanese/csr/stakeholder/environment/plan-3rd.html

※7: 調査対象物質を41物質から77物質に拡大しました。

※8: 単独

※9: 単独、すべて当該年度の7月末日現在、2019年7月末日は9 (4/1/2) 名



経営と事業の質を高め、 社会とお客さまが真に求める価値を 提供していきます

日立化成株式会社
執行役社長 兼 CEO

丸山 寿



日立化成製品における不適切な検査等の再発防止策については、[P.43-44](#)をご参照ください。

昨年度、日立化成製品において不適切な検査等を行っていたことが発覚し、お客さま、株主の皆さまをはじめステークホルダーの皆さまに多大なご迷惑、ご心配をおかけしましたことを、あらためて深くお詫び申し上げます。

私たちは、「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」を企業理念とし、創業の精神には「誠」を掲げ、基本

と正道にのっとった経営こそがよりどころであると言い続けてきました。それにもかかわらず、こうした不祥事を起こしてしまったことを深く反省するとともに、同様の事態を二度と繰り返すことのないよう、全社的な意識改革、事業部門から独立した品質保証体制による妥協の排除、人手を極力排除した製品検査関連システムの構築などの再発防止策を確実に実行していきます。

2018中期経営計画の総括

2018中期経営計画の主要成果

戦略事業の拡大・強化をグローバルで成し遂げることができました

2018中期経営計画（2016～2018年度）（以下、2018中計）では、「10年後のありたい姿」（2025年度）の実現に向け、「グローバル事業の強化」と「経営基盤の強化」の2つの基本方針にのっとり、施策を実施しました。

まず「グローバル事業の強化」の成果は、ニッチ&クラスター戦略に基づく半導体実装材料事業の強化拡大、オープンイノベーション戦略の進展、そしてM&Aによる非連続成長の達成の大きく3つが挙げられます。

1つ目のニッチ&クラスター戦略については、複数の製品群をグループ化することで総合力を発揮し、グローバルトップシェア事業を拡大するためのクラスター戦略と、事業規模は小さくとも利益率や成長率が高く、業績への貢献ができるニッチ戦略を推進してきました。まずクラスター戦略については、川崎市に2019年1月に移転・オープンした「パッケージングソリューションセンタ」を拠点に、半導体実装材料分野において他社との協業によるワンストップソリューションを展開し、シェアを拡大させることができました。ニッチ戦略についても、半導体デバイスの微細な回路形成を実現するCMPスラリー（ナノセリア）が半導体の技術革新の流れに乗り、シェアを伸ばしたほか、ディスプレイ用回路接続フィルムもその技術力により高いシェアを維持しています。

2つ目のオープンイノベーション戦略については、前述の「パッケージングソリューションセンタ」に加え、東京の本社に隣接するビルに新設した「イノベーションセンタ」を通じて、お客さまをはじめ社外の方々とのコミュニケーションを促進し、新たなイノベーションテーマの探索・実現に取り組んでいます。また、従来からアメリカのベンチャーキャピタルと連携し、最先端の技術や製品に関する情報の入手と評価を行っています。その成果の一例として、2016年、アメリカのナノシス社よりディスプレイの鮮やかな画像表示を可能とする量子ドッ

ト（QD）フィルムの技術を導入しました。その技術を基に開発した量子ドット（QD）フィルムが、昨年、アメリカのディスプレイメーカーの4Kテレビに採用され、売上拡大に寄与し始めています。最先端技術の製品化を外部との協業により短期間で実現した成功例であり、オープンイノベーションのさらなる展開につながると考えています。

3つ目のM&Aについては、主に先端部品・システム分野において、複数のM&Aを実行し、グローバルで事業規模を拡大させることができました。特に、当社としては悲願とも言える、欧州での開発・製造などの事業基盤を獲得できたことは、グローバルでの事業ポジションを高めていく上で大きな前進であると考えています。長期的に成長が期待されるライフサイエンス関連事業についても、診断薬や診断システム事業に加え、新規事業として再生医療分野への進出を果たすことができました。

もう1つの基本方針である「経営基盤の強化」の成果としては、当社グループの事業活動について、製品・地域・顧客軸での財務分析を行えるシステムや、グループ全体で人財情報を共有化できるシステムの導入により、グローバルでの経営情報の可視化と詳細なデータ分析が可能となりました。経営における意思決定の多様性が広がるとともに、そのスピードが高まったと考えています。また、北米・中国の地域統括会社における内部統制機能を強化できたことも成果として挙げられます。また、2018中計では、主要経営指標としてCO₂排出量削減と女性活躍促進に関する数値目標を掲げ、いずれも目標を達成できました。

2018中期経営計画の反省事項

外部環境への対応が遅れ、収益性目標は未達となりました

反省事項としては、まず外部環境への対応の遅れが挙げられます。特に機能材料セグメントでは、スマートフォン事業偏重型からの脱却が遅れ、2018年度下半期の需要急減に伴い、収益性を大幅に悪化させてしまいました。社内ではかねてスマートフォン偏重に対する警戒感があり、次世代無線通信技術（5G）



2018中期経営計画はP.23-24をご参照ください。



10年後のありたい姿「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」詳細はP.21-22をご参照ください。



パッケージソリューションセンタの詳細は、[日立化成ウェブサイト](#)・[日立化成について](#)・[ニュースリリース](#)よりご覧いただけます。

2017年01月12日
半導体実装材料・プロセスのオープンイノベーションを促進するオープン・ラボの移転・機能強化について



イノベーションセンタの詳細は、[日立化成ウェブサイト](#)・[日立化成について](#)・[ニュースリリース](#)よりご覧いただけます。

2017年01月27日
お客さまと新たなイノベーションテーマを探索し、実現方法を検討する場、「イノベーションセンタ」を新設

ナノシス社
Nanosys, Inc.（本社：アメリカ カリフォルニア州、President & CEO：Jason Hartlove）



量子ドット（QD）フィルムの技術の詳細は、[日立化成ウェブサイト](#)・[日立化成について](#)・[ニュースリリース](#)よりご覧いただけます。

2016年12月26日
4K、8Kテレビの広色域化を実現する量子ドットフィルムの量産・販売を開始



2021中期経営計画は
P.25-28 をご参照ください。
10年戦略は
P.21-22 をご参照ください。
マテリアリティは
P.19-20 をご参照ください。

や電気自動車（EV）などの成長市場への取り組みを強化してきましたが、想定を超えたスマートフォン市場の急減速に対応が追いつきませんでした。これまで日立化成は、景気変動に過度に左右されない収益基盤を構築するため、ビジネスサイクルが異なる多様な製品群を擁し、収益力を安定させる戦略を取ってきましたが、2018中計ではその戦略を有効に機能させることができませんでした。また、蓄電デバイス事業を中心に原材料価格高騰への対応が遅れたことも反省点です。

マネジメント面では、冒頭にも触れました通り、不適切な検査等の発覚により、皆さまからの信頼を大きく損なってしまったことが最大の反省点であり、再発防止策の確実な実行が最優先課題です。また、2018中計では、製品のコモディティ化が急速に進んでいることを踏まえて、事業ポートフォリオの変革を方針に掲げ、収益力のある事業構造への転換をめざしましたが、高付加価値新製品の創出が遅れ、不十分な結果に終わりました。

2018中計では、事業規模の拡大に関しては成果が見られた一方で、市場環境の急速な変化にキャッチアップすることができず、最終年度の営業利益率、ROIC（投下資本利益率）、ROE（株主資本利益率）は目標値を大幅に下回る結果となりました。私を含め経営陣は大きな危機感を持っており、2021中期経営計画においては、強い意志を持って改革を断行していきます。

2021中期経営計画について

2021中期経営計画の基本方針

グローバルで経営・事業の質を高めていきます

2019年度からスタートした2021中期経営計画（2019～2021年度）（以下、2021中計）では、2018中計の反省を踏まえ、2015年に策定した「10年戦略」を見直し、加えてマテリアリティ（社会と共に持続的に成長するための重要課題）を、これらと融合させて基本方針を策定しました。基本方針の1つ目は、不祥事を踏まえたコンプライアンス体制の再構築とグループガバナンスの強化から成る「グローバルでのガバナンスの強化」としました。2つ目は、トップシェア事業の拡大や新事業・新製品の創出加速およびグローバル先進クラスのコスト構造への再挑戦から成る「高収益基盤の確立」です。

2018中計では、規模（売上収益）を拡大することはできましたが、利益面では大幅な目標未達となり、収益力を着実に高める必要があります。そこで2021中計は、2018中計期間中に拡大した経営・事業基盤について質を高めるステージと位置付け、「10年戦略」のゴール達成に向けた重要な地固めに取り組んでいきます。

グローバルでのガバナンスの強化

不祥事を繰り返さない、「社会・お客さまから信頼される会社」へ

「グローバルでのガバナンスの強化」における最優先課題は、お客さまや社会の信頼を取り戻すことです。不適切検査等の再発防止については、二度と同じ過ちを繰り返さないため、全社員一丸となり、ハード・ソフト両面での施策を着実に実行していきます。同様に、社員の安全・健康を守るための施策にも、全社を挙げて取り組んでいきます。

グループガバナンスの強化については、会社数増加によるリスク拡大の対策を進めます。2018中計期間中にM&Aによりグループの事業規模が拡大したことに伴い、子会社数は89社に拡大し、うち75社が海外にあります。

2018中期経営計画 主要経営指標

	2018年度目標	2018年度実績
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%
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 分子：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、分母：売上収益

※2 運転資本およ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

各社の役割を見極め、会社の統廃合を適切に実行することにより、リスクの低減を図ります。

また、グループ会社のリスクコントロールをおののの地域で実行できる体制の整備を進めます。北米と中国においては、これまでに構築した地域統括機能を基に各地域内の監査体制を強化し、グループ会社が自律的にリスク管理を行える体制を強化していきます。ASEANや新たに進出した欧州地域においても、今後3年間で北米や中国と同様の体制を構築していきます。

高収益基盤の確立

基盤技術である「材料技術」、「プロセス技術」、「評価技術」を成長市場に適用し、高収益基盤を確立していきます

2018年度の利益水準の落ち込みを踏まえ、あらためて高収益基盤を構築することが最重要課題と認識しています。社内で繰り返し議論を重ねた結果、事業上の強みに立ち返っての事業強化策が必要との結論に至りました。

日立化成の強みは、長い歴史の中で培ってきた「材料技術」、「プロセス技術」、「評価技術」です。日立化成は、こうしたさまざまな技術から、有機材料であれ無機材料であれ材料を基に、新しい機能を生み出し、その機能をその時代の成長市場に適用して発展してきた高機能材料会社です。これからの時代は、5GやEVなどが成長分野と言われていますが、時代がどのように変化しようとも、日立化成の多様な技術がその時代の成長市場に適用できる体制を確立し、お客さまからも社会からも、日立化成に相談すれば材料に関する課題は何でも解決できる、日立化成は社会に無くてはならない会社だ、と認めていただけることこそが、高収益基盤を確立するための源泉であり、これからも成長を持続していくために不可欠と考えています。

こうした考えの下、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、の3つの方針を着実に実行していきます。

2021 中期経営計画 基本方針

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

注力事業領域における事業別方針

情報通信	競争が追従できない「材料」基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
モビリティ	「独自の材料開発ができる部品メーカー」の強みを生かした、お客さまの課題への付加価値の高いソリューションの提供、収益力の強化
エネルギー	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
ライフサイエンス	M&A会社との統合シナジー創出、将来の基盤事業へ育成

～デファクト化されたトップシェア事業の拡大～ 市場のニーズに合致した独自の ソリューション提供によりシェアの 拡大をめざします

2018中計で取り組んできたニッチ&クラスター戦略の方針は、2021中計でも引き続き追求していきます。

クラスター戦略については、前述の「パッケージングソリューションセンタ」を拠点に「JOINT」というコンソーシアムを設立しました。お客さまだけでなく、半導体実装材料・装置の開発に携わる装置メーカー、材料メーカー各社と連携し、半導体パッケージの製造に必要な各種材料・プロセスの最適な組み合わせや、新しい半導体パッケージ等、総合的なソリューションを迅速にお客さまに提供していきます。また、自動車の領域では、「つながる」、「自動運転」、「電動化」といった「CASE」(Connected、Autonomous、Shared、Electric) が自動車産業の今後の方向性を示す重要なキーワードとなる中、材料・プロセス技術の差別化をはじめ、解析設計技術やモジュール化を融合したソリューションを提供していきます。



各事業の方針・実績・計画については
[P.29-36](#) をご参照ください。



JOINT (Jisso Open Innovation Network of Tops) の詳細は、
[日立化成ウェブサイト](#) > [日立化成について](#) > [ニュースリリース](#)
よりご覧いただけます。

2018年08月23日
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「JOINT (ジョイント)」を設立

一方、ニッチ戦略については、利益率や成長率が高く業績への貢献が期待できる、CMPスラリーや量子ドット（QD）フィルム、ディスプレイ用回路接続フィルムといった高付加価値製品の優位性を各業界でゆるぎのないものと強化し、さらなるデファクト化をめざします。

～新事業・新製品の創出加速～

強みを生かせる領域で

新事業・新製品を創出していきます

新事業・新製品の創出については、2018中計では、再生医療の事業化等、一定の多角化を果たしましたが、知見が少ない新規領域では期待通りの結果を出すことができませんでした。そこで2021中計では、日立化成の強みを生かせる、既存の製品や市場に関連する領域にこれまで以上にフォーカスし、新事業・新製品の創出を加速します。当社の事業の中でも特に期待されているのは、高い成長が見込まれる5G、EV、新電池、医療の分野です。これら成長分野で必要とされる技術に対し、日立化成の材料技術などで貢献でき、さらには高機能と高付加価値を両立できる開発テーマを探索し、経営リソースの集中化を図ります。また、引き続き、外部機関との連携によるオープンイノベーションを活用し、事業化を加速していきます。

～グローバル先進クラスのコスト構造への再挑戦～

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

両面から経営体質を強化します

コスト構造改革については、まず営業利益率5%未満の事業を整理し、事業ポートフォリオの変革を進めていきます。低収益製品対策については、2018中計においても、売上収益の規模、成長性、利益率という点で社内のクライテリアに満たない製品にはイエローカードを出し、一定期間に改善が見込めない場合は、撤退や売却を実行してきました。しかし、これまでに対策した製品の事業規模はどれも小さく、グループ全体での製品構成の改善に大きなインパクトはありませんでした。2021中計では、低収益製品対策における営業利益率のボーダーラインを3%から5%へと引き上げ、強い決意で取り組みを加速していきます。また、2018中計の成果で挙げた通り、グローバル経営情報の可視化が進み、マーケティング情報を細かく分析できるようになったことを受け、顧客ポートフォリオの変革も進めていきます。

これらの取り組みにより、営業利益率を10%の水準まで改善していきます。加えて、間接業務の改革、グループ会社数の削減によって経営体質を強化し、さらなる収益性と資本効率の向上を図ります。また、2021中計では、売上と利益に過度に焦点を当てたPL（損益計算書）経営から脱却し、株主からお預かりしている資本を効果的に利益に転換できているかどうかを示すROICを主要経営指標に加え、これまで以上に資産効率の向上に努め、目標値13%以上をめざします。

成長に向けた投資計画

情報通信領域への重点投資を実施します

2000年代の日立化成の設備投資額は、300億円から400億円の水準で推移してきましたが、2018中計では3か年で累計1,500億円、加えてM&Aへの資金投入を宣言しました。実績としては、設備投資が

2021中期経営計画主要経営指標

	2018年度実績		2021年度目標
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} (2010年度比原単位)	13%削減	>	15%以上削減
経営層における ダイバーシティ比率 ^{※4}	20%	>	30%以上

※1 分子：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、分母：売上収益

※2 運転資本および固定資産残高に対する税引後調整後営業利益割合

※3 ①集計対象：国内および海外主要製造拠点（グループ会社含む）

②CO₂排出量（2010年度比原単位）：2018年度実績87% → 2021中期経営計画（目標）85%以下

※4 分子：日立化成およ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：日立化成および主要グループ会社の経営層

1,350億円となり、M&Aでは5社を新たに連結子会社化しました。

2021中計では、3カ年での累計設備投資額を1,550億円に増額し、情報通信分野を中心に投資を計画しています。M&Aについても、過去3年間に案件がなかった情報通信分野にフォーカスして検討を継続し、機を見て実行を判断していきます。それ以外の分野については、既にグループに加えた会社の地固めとシナジー発揮に向けた取り組みを優先していきます。

サステナビリティへの取り組み

マテリアリティへの取り組みを通じて、SDGsへの貢献と企業価値の向上をめざします

サステナビリティに取り組むにあたり、私は事業そのものが、「環境に役立つ」あるいは「社会に貢献する」ものでなければならないと考えています。日立化成はこれまで、「サステナブルエンジニアリング」を標榜し、長い歴史の中で培った技術を集積させることで、事業プロセスはもちろん、創出した製品により、社会と環境に貢献することに積極的に取り組んできました。2015年に策定した「10年戦略」においても、社会や環境への貢献を考慮し、社会課題を解決する事業を推進することで、長期的に企業価値を向上させることを社内外に明確に示してきました。中計の主要経営指標として、サステナビリティに関する目標も定め、2021中計ではCO₂排出量（対2010年度比原単位）の15%以上の削減と、経営層におけるダイバーシティ比率30%以上の達成をめざします。

2021中計の策定に際しては、日立化成が社会と共に持続的に成長していくための重要課題である、マテリアリティの見直しを実施しました。見直し後のマテリアリティには、それぞれ施策とKPIを設定し、具体的な施策に落とし込んで実行していきます。

マテリアリティに基づく事業展開がSDGsに結びつき、それが事業収益や企業価値の向上につながっていく、この点を再認識したものです。この考えが社内に浸透すれば、自分た

ちの仕事が社会に貢献していることを実感でき、やりがい、モチベーション、喜びなどにつながると思います。サステナビリティへの取り組みは、企業価値創造の源泉である社員の成長のためでもあると考えています。

ステークホルダーの皆さまへ

2018年度は不適切検査等が発覚し、また主力事業分野での需要減を受けて収益が低迷し、日立化成の経営陣は危機感を持って2019年度を迎えています。2021中計は、当社グループが描く未来に向けて、経営と事業の質を高め、着実に成果を形にするステージです。2021中計に掲げた「グローバルでのガバナンスの強化」、「高収益基盤の確立」の達成に向け、1年目である2019年度から不退転の決意で施策を実行していきますので、引き続きご指導、ご支援のほどよろしくお願い申し上げます。



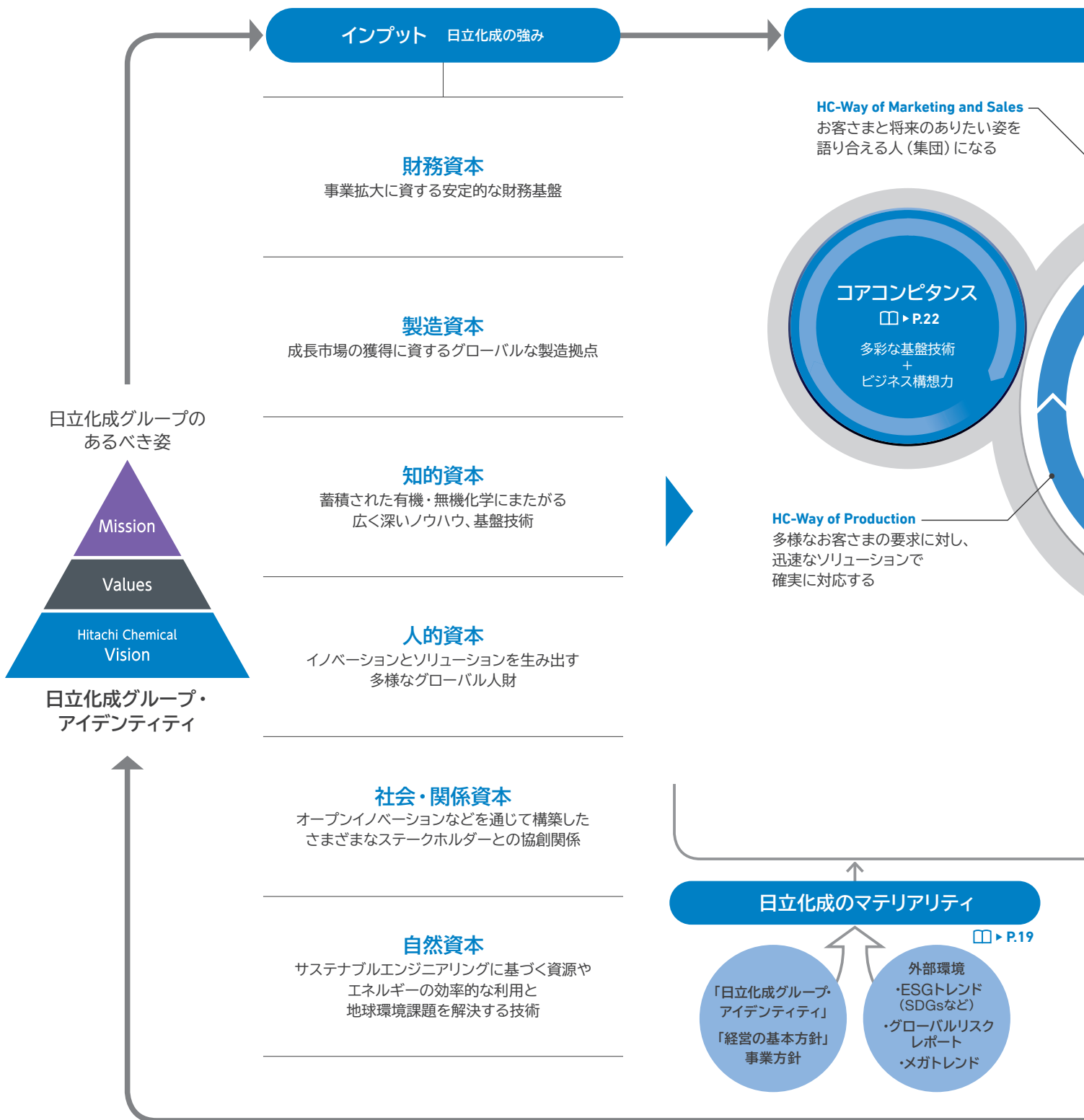
サステナブルエンジニアリング

サステナブルエンジニアリングとは、日立化成の技術の集積であり、技術の複合・融合を通じて、研究・開発、製品の企画・設計段階から地球への影響・負荷を最小限に抑えることを優先課題として検討し、社会と環境に貢献すると同時に、企業価値を向上させるという考え方です。

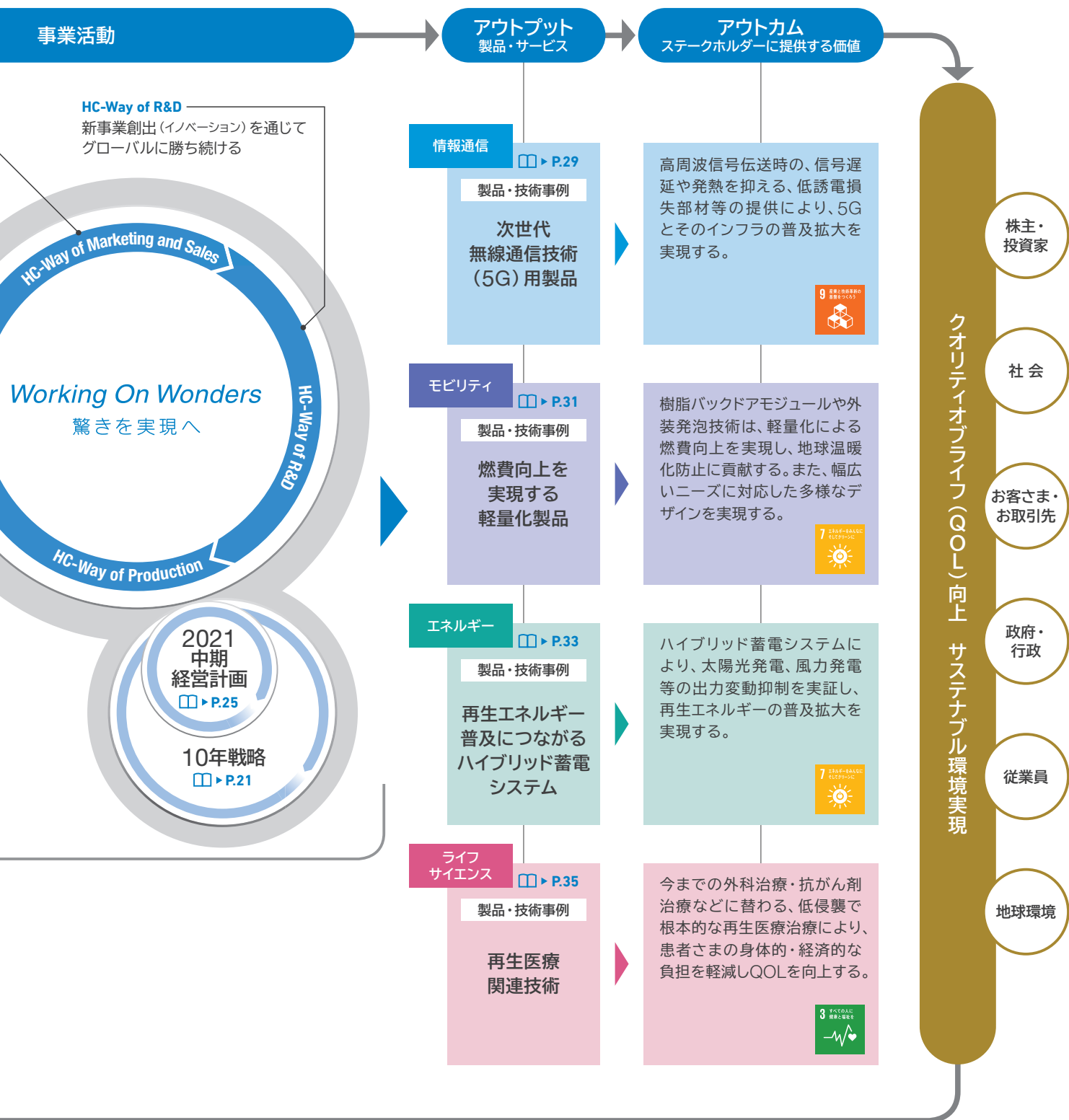
SDGs

（Sustainable Development Goals）
国連加盟193カ国が2016年から2030年の15年間で達成するために掲げた国際目標です。持続可能な世界を実現するための17のゴール・169のターゲットから構成されています。

価値創造プロセス



日立化成は、日立化成グループ・ビジョンを実現するために、
コアコンピタンス（「材料技術、プロセス技術、評価技術」+ビジネス構想力）により、幅広い製品を生み出しています。
これを原動力として、4つの事業を通じて「Working On Wonders」を実践し、
ステークホルダーへ「クオリティオブライフ（QOL）向上」、「サステナブル環境実現」の価値を提供していきます。

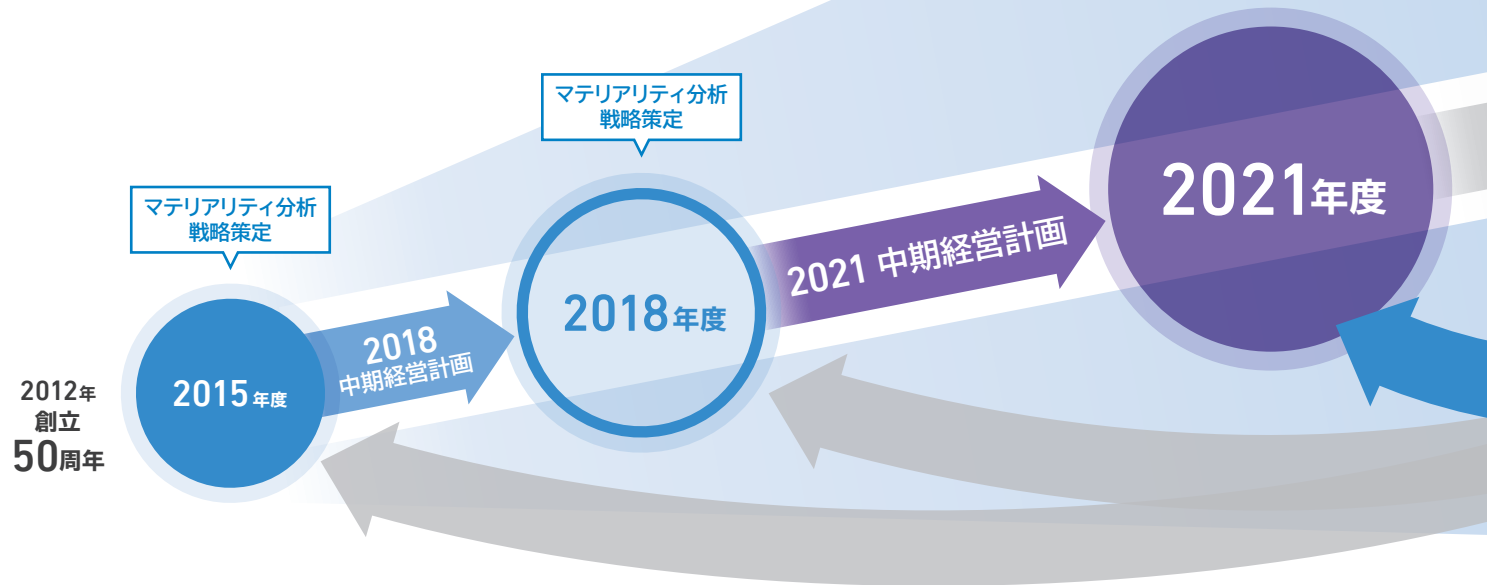


戦略の全体像

「10年後のありたい姿」からのバックカスティング

次の50年に向かう第一歩として「10年後のありたい姿」を描き、それを実現させるための「10年戦略」を2015年度に策定しました。日立化成の中期経営計画は、この「10年戦略」のゴールである2025年度からバックカスティングして策定しています。

2021中期経営計画では、サステナビリティに向けた重要課題を事業戦略に落とし込むために、中期経営計画の策定時にマテリアリティ分析を行い、各部門の施策に反映しています。



2012~2013年度

未来に向けたマネジメント・メッセージの策定

2012年の創立50周年の際に、日立化成は、グループ全従業員参加のコミュニケーション・ワークショップを開催し、「次の50年は何をめざすのか、そしてそれにどう向き合っていくのか」を「未来に向けたマネジメント・メッセージ」としてまとめ、共有しました。

日立化成グループ・アイデンティティの制定とWOW-BB活動の開始

50年先を見据えてさらに議論を重ね、企業理念 (Mission)、創業の精神 (Values)、日立化成グループ・ビジョン (Vision) からなる「日立化成グループ・アイデンティティ」を2013年度に制定しました。また、日立化成グループ・ビジョンを具現化させるために、挑戦に取り組む全従業員参加型の「WOW-BB活動」を開始しました。



2018年度のWOWグローバルアワードのGold Award受賞チーム(各国より982チームが参加)

2015年度

10年戦略の策定

日立化成グループ・ビジョン実現のため、「10年後のありたい姿」を描き、それを実現させるための「10年戦略」を策定しました。日立化成が事業を通じて実現していく価値を「クオリティオブライフ (QOL) 向上」「サステナブル環境実現」と定義し、従来の延長線上にない成長をめざしています。また、「10年後のありたい姿」からバックカスティングして「中期経営計画」を策定しています。

2018年度

2021中期経営計画の策定

2021中期経営計画の主要施策は、日立化成が社会と共に持続的に成長していくための重要課題である「マテリアリティ」の見直しと、2025年度をゴールとした「10年戦略」の見直し、そして2016年度から2018年度に取り組んだ「2018中期経営計画」の振り返りから、日立化成が次の3年間で取り組むべき課題と施策を見出し、執行役と取締役による討議を重ね、策定しました。

10年戦略 (2016~2025年度)

2025年度 10年後のありたい姿

高機能材料を軸に
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**

日立化成
グループ・ビジョン
の実現

バックカスティング

マテリアリティ見直し

マテリアリティ見直し時には、①IIRC「国際統合報告フレームワーク」における、6つの資本（財務資本、製造資本、知的資本、人的資本、社会・関係資本、自然資本）に分類、②SDGs、グローバルリスクレポート、メガトレンド解析などから今後の経営環境の変化点を想定し、③過去3年間の当社の活動状況や状況変化を鑑み、特定しました。②③では有識者の意見も反映しました。

10年戦略見直し

外部環境の変化としては、電気自動車（EV）化および自動運転/先進運転支援システム（ADAS）が想定以上に進展し、AI/Society5.0/次世代無線通信技術（5G）が拡大する一方、スマートフォン市場の成長は鈍化が見込まれます。こうした中、「10年後のありたい姿」は変える必要がないものの、実現に向けた施策の早期実行が必要と認識しました。

マテリアリティ見直し

□ ▶ P.19-20

10年戦略見直し

□ ▶ P.21-22

2018中計振り返り

□ ▶ P.23-24

2021 中期経営計画策定

□ ▶ P.25-28

2018中期経営計画（2018中計）振り返り

グローバル事業の強化と経営基盤の強化を主要施策に取り組んだ2018中期経営計画においては、事業規模は拡大するも収益性には課題が残りました。特にニッチ&クラスター戦略やオープンイノベーションの推進、グローバル先進クラスのコスト構造の確立やグローバル経営への進化が必要と認識しました。

これらを経て策定した主要施策に基づき、各部門と共に施策を検討し、2021中期経営計画を決定しました。

マテリアリティ （社会と共に持続的に成長するための重要課題）

日立化成は、社会と共に持続的な成長を遂げるため、次期中期経営計画の3年間に取り組むべき課題や施策を見出すためのマテリアリティ分析を実施し、マテリアリティを特定の上、中期経営計画の主要施策およびKPIを定めています。

マテリアリティ分析の目的

日立化成が社会と共に持続的な成長を遂げるために、次期中期経営計画の3年間に取り組むべき課題と施策を見出すために実施しました。

日立化成が初めてマテリアリティ分析を実施したのは2013年、今回は2015年に続いて2回目の見直しです。

分析（見直し）のポイント

前回のマテリアリティ分析以降の当社グループの状況変化と、SDGs、世界経済フォーラム「グローバルリスク報告書」、メガトレンド解析などから今後の経営環境の変化点を想定し、「日立化成の10のマテリアリティ」を特定しました。

分析（見直し）のプロセス



課題の特定

- 2015年に分析したマテリアリティを、IIRC（国際統合報告評議会）「国際統合報告フレームワーク」で指定されている6つの資本（知的資本、製造資本、財務資本、人的資本、社会・関係資本、自然資本）で分類
- 2015年に分析したマテリアリティに対し、2018中期経営計画での実施事項の紐付けを行い、実現度合いを確認
- 「日立化成グループ・アイデンティティ」とビジョン実現のために経営者が守るべき約束である「経営の基本方針」ならびに、当社の事業方針に加え、SDGs、グローバルリスクレポート、メガトレンド解析などの外部環境を踏まえて、当社にとって影響の大きい社会課題を抽出
- これらを基に、マテリアリティ案を作成し、外部有識者によるレビューを実施

経営層による承認

- STEP1で特定したマテリアリティ案を執行役勉強会の場で検討
- 議論の結果を反映したマテリアリティを執行役会で決議
- 「日立化成の10のマテリアリティ」を取締役会で決議

中期経営計画への反映

- マテリアリティと10年戦略の見直し、2018中期経営計画の振り返りから提起された課題を基に、2021中期経営計画の主要方針を検討
- 各マテリアリティに主要施策とKPIを設定し、持続的成長に向けた取り組みを2021中期経営計画に反映



マテリアリティについては、
[日立化成ウェブサイト](#)▶[日立化成について](#)▶[CSR情報](#)▶[ガバナンス報告とCSRの考え方](#)▶[日立化成グループの価値創造とマテリアリティ](#)
 をご覧ください。

マテリアリティ見直し

10年戦略見直し

2018中計振り返り

2021
中期経営計画策定

マテリアリティ 特定

「日立化成グループ・アイデンティティ」や「経営の基本方針」、事業方針、外部環境を踏まえて10のマテリアリティを特定

2021中計で 取り組む施策の 設定

各マテリアリティ
を踏まえた施策とKPIを
2021中期経営計画で設定

社会課題の 解決

取り組みを通じて
SDGsなど社会課題の
解決に貢献

SUSTAINABLE
DEVELOPMENT
GOALS

日立化成の 10のマテリアリティ

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

マテリアリティとして 特定した理由

2021中期経営計画で 取り組む主な施策

貢献するSDGs

材料技術の進化やIoT/AIなど技術革新への対応と、事業領域の拡大に合わせて、日立化成の強みである基盤技術（材料・プロセス・評価）をさらに強化していく必要がある。

新材料技術の開発など



イノベーションを創出し、競争力を強化し続けるため、国籍、性別、スキル、バックグラウンド、経験などにおいて多様な人財が必要である。多様性を生かす経営基盤を整備するとともに、社員一人一人が互いを包摂し、高め合う風土づくりを行う。

意思決定層の
多様性促進など

自社の行動により発生するリスクはもちろんのこと、バリューチェーンでの社会的意識の欠けた行動がもたらすリスクについても把握し、適切に対応する必要がある。

CO₂排出量削減による
低炭素社会の実現など

SDGsなどに対応し、社会・地球環境の課題を解決するとともに、経済にも価値をもたらすビジネスを推進する必要がある。

SDGsに貢献する
技術・製品の創出など

10年戦略

日立化成は、日立化成グループ・ビジョン実現のため、長期的視点で「10年後のありたい姿」を描き、それを実現させるための「10年戦略」を2015年度に策定しました。

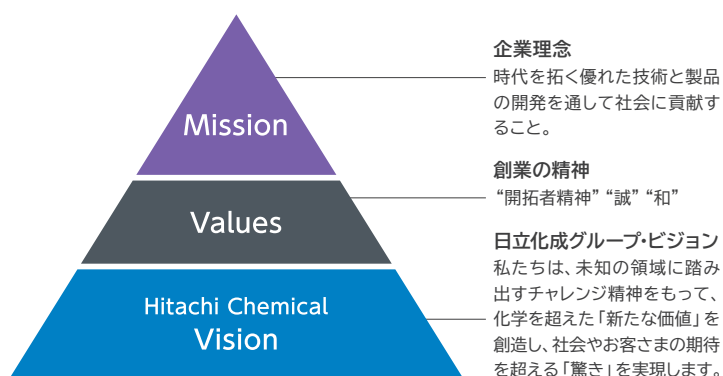
2021中期経営計画の策定にあたり、外部・内部環境の変化を踏まえて、「10年戦略」の見直しを行いました。

日立化成グループ・ビジョンの実現に向けて

Working On Wonders

驚きを実現へ

日立化成グループ・アイデンティティ



日立化成の5つの挑戦

1. ニーズを見出す力を持つ
2. 未来のシナリオを描く
3. 次のコア技術を生み出す
4. グローバルで選ばれる企業になる
5. 共創しあえるワークスタイルをつくる

日立化成は、2012年の創立50周年を機に、50年先を見据えて「未来に向けたマネジメント・メッセージ」をまとめ、全従業員と共有しました。これを起点に議論を重ねて、これからの日立化成のあるべき姿を「日立化成グループ・ビジョン」として制定し、「企業理念」と「創業の精神」と合わせ、「日立化成グループ・アイデンティティ」としました。このアイデンティティを当社グループの理念、価値の体系としてグローバルに共有することにより、地域や事業分野を越えてチーム力を発揮し、ビジョン実現をめざして活動を進めています。

日立化成グループ・アイデンティティを受けて、10年戦略とこれに向けた3か年中期経営計画を策定しています。また、お客さまに驚きにあふれた提案を行うことを「WOWマーケティング」と定め10年戦略に掲げるとともに、WOWマーケティングの実践を加速させるため、「日立化成の5つの挑戦」の中から自分たちの課題を見出し、解決に向けて取り組む活動を「WOW-BB活動」としてグループを挙げて取り組んでいます。

10年後のありたい姿（2025年度）

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

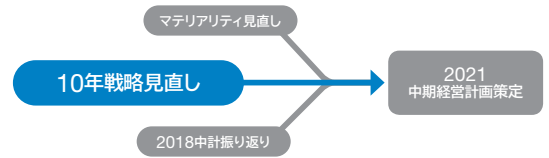
**グローバルで
競争を勝ち抜く**

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

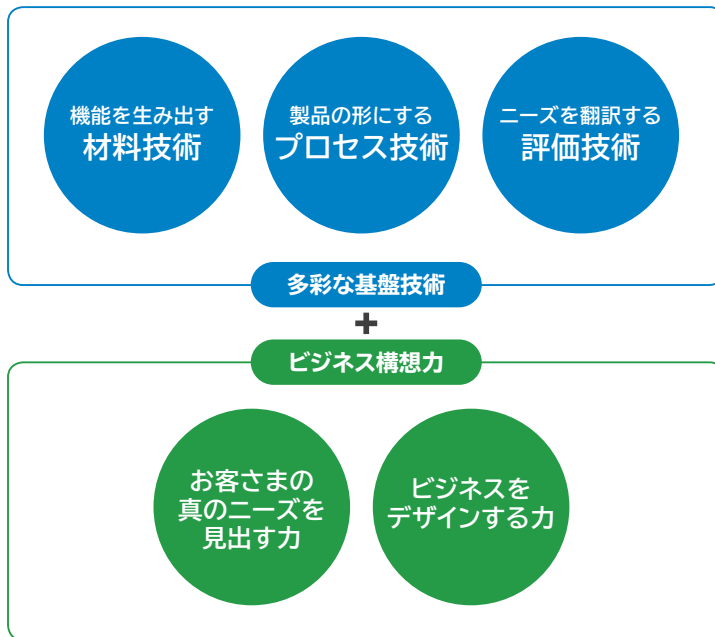
**社会に貢献し
持続的に成長し続ける**

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

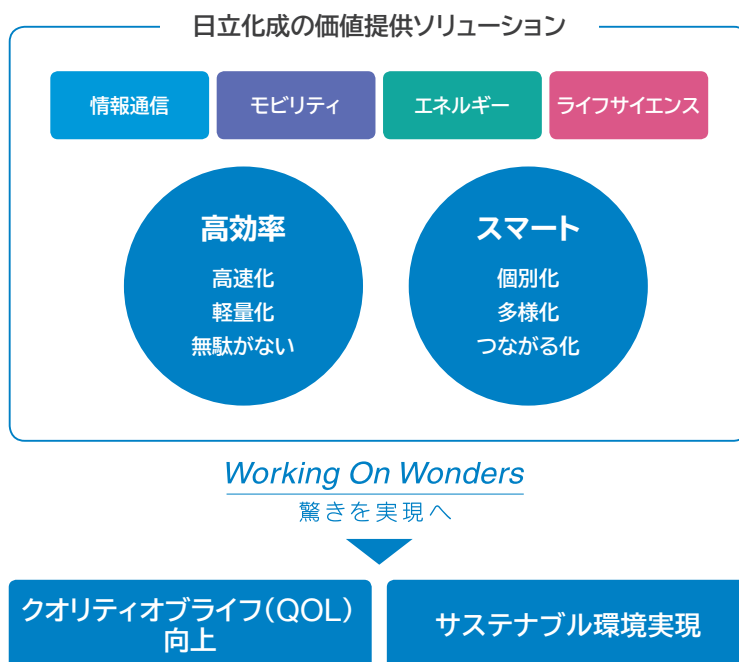


コアコンピタンスの強化



日立化成の強みである多彩な基盤技術（材料技術、プロセス技術、評価技術）をベースとし、さらに「どこでどうやって利益を出すのか」「どうやって当社の強みを維持し続けるか」というビジネス構想力（お客さまの真のニーズを見出す力、ビジネスをデザインする力）を強化しています。材料、部品／デバイス、さらにはシステム／サービスといった、よりお客さまのニーズに沿った形でのソリューションを提供していく必要があります。

10年戦略の実行



2018年度にエレクトロニクス、自動車、エネルギー・環境、社会インフラ、農業、ライフサイエンスなどの分野における外部環境の変化について調査を行いました。電気自動車（EV）化および自動運転/先進運転支援システム（ADAS）が想定以上に進展し、AI/Society5.0/次世代無線通信技術（5G）が拡大するも、スマートフォン市場の成長は鈍化しています。これら外部環境変化を受け、「10年後のありたい姿」は変える必要がないものの、実現に向けた施策の早期実行が必要と認識しました。

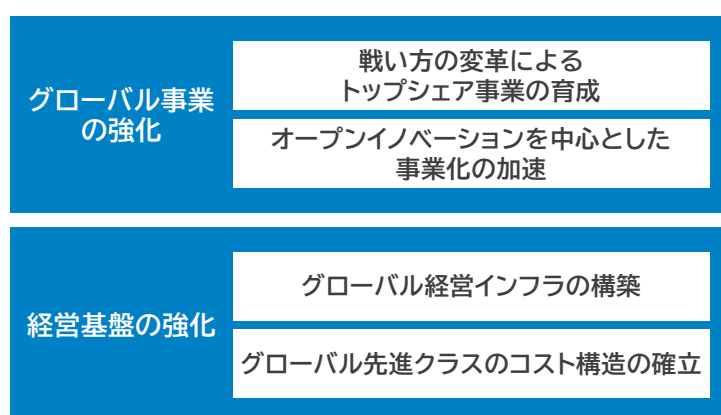
情報通信、モビリティ、エネルギー、ライフサイエンスの注力事業領域で新たなビジネスを生み出し、既存ビジネスのあり方を変え、グローバルトップシェア事業の拡大を図ります。

「2018中期経営計画」の振り返り

日立化成は、「10年戦略」の最初の3年間に取り組む「2018中期経営計画」を策定し、2016年度からさまざまな取り組みを進めました。
2021中期経営計画を策定するにあたり、3年間の成果と課題を振り返りました。

2018中期経営計画の概要

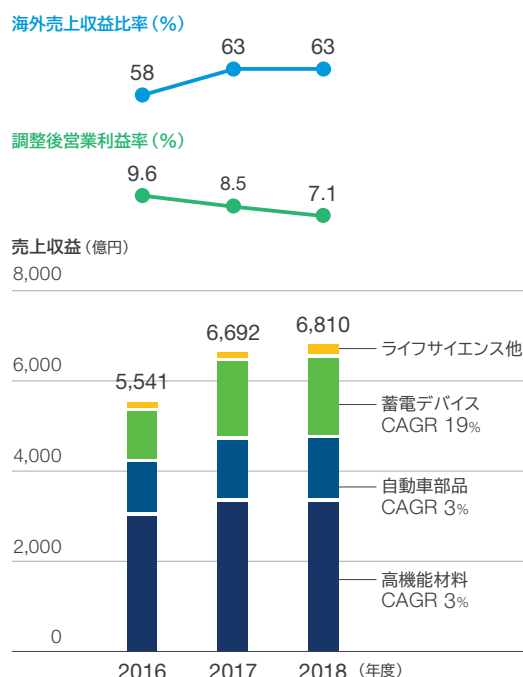
2018中期経営計画



2018中期経営計画（2016～2018年度）では、「10年後のありたい姿」の実現に向け、「グローバル事業の強化」と「経営基盤の強化」に各2つの基本方針を掲げました。
これらの方針に基づき、重点戦略として、①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、②外部リソースを活用した「協創」による事業化の加速、③外部からの技術・事業基盤獲得による成長の加速、の3つを掲げました。同時に、ESG経営を推進し、環境面ではCO₂排出量の削減、社会面では特に女性活躍の促進に取り組みました。また、実効性評価に基づくコーポレート・ガバナンスの強化など、ガバナンス面での取り組みも進めました。

2018中期経営計画の実績

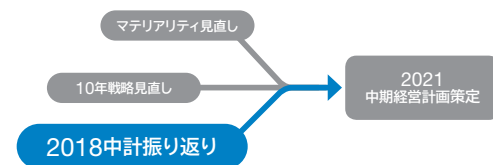
業績推移



主要経営指標

	2018年度目標	2018年度実績
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%
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 分子：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、分母：売上収益
 ※2 運転資本およ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



2018 中期経営計画の成果と反省点

主要成果

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→4割、川崎市（新川崎）に「パッケージングソリューションセンタ」を移転・拡張
- ・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

2018中期経営計画では、ニッチ&クラスター戦略を進め、CMPスラリー（ナノセリア）や半導体実装材料のシェアを拡大することができました。さらに、オープンイノベーションにより量子ドット（QD）フィルム事業を立ち上げ、M&Aにより熱マネジメント材料、診断薬・再生医療等の事業をスタートさせ、売上収益の目標を達成できました。

欧州に熱マネジメント材料や再生医療、蓄電デバイスの製造拠点を持たせたことも大きな成果です。

また、経営基盤の強化の面においても、スキルや経験などの人材情報や財務情報などのグローバル経営情報の可視化や、北米・中国地域の地域統括会社における内部統制機能の強化を進めました。また、ESG経営の目標として、地球温暖化防止への貢献をめざして掲げたCO₂排出量は、2014年度比売上高原単位で96%に削減し、目標を達成しました。また、女性活躍の推進をめざして目標に掲げた女性管理職比率は、単独の45歳未満で14%となり、目標の12%を上回りました。

反省点	不適切検査等の発覚、営業利益率・ROICともに目標未達	
2018年度に不適切検査等が発覚し、社会・お客さまからの信頼を損なってしまったことを、重大な問題として深刻に受け止めています。 業績面では、営業利益率やROICの目標が未達となりました。	た。これは、スマートフォン事業偏重型からの脱却遅れや原材料高騰に対する価格対応が十分にできなかったこと、高付加価値製品の拡販が進まなかったこと、新分野・新製品の開発が進まなかったこと、資産効率の悪化などによるものです。	
外部環境への対応	<ul style="list-style-type: none"> ● スマートフォン事業偏重型からの脱却遅れ ● 原材料高騰に対する価格対応不足 	<ul style="list-style-type: none"> → 次世代無線通信技術（5G）、電気自動車（EV）、産業用途等の新たな成長市場開拓と事業化 → 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	<ul style="list-style-type: none"> ● 不適切検査等で損なってしまった信頼の回復 ● 事業構造転換不十分 ● 新分野・新製品の開発～上市未達 ● 資産効率、資産収益性の悪化 	<ul style="list-style-type: none"> → 再発防止策の確実な実行 → 事業ポートフォリオ変革の断行 → 強みである「材料技術」を発揮できる分野での開発重点化 → M&A買収会社のPMI強化、ROIC経営強化

「2021中期経営計画」の策定

日立化成は、「10年戦略」の第2ステージである2019～2021年度に取り組む「2021中期経営計画」を2018年度に策定し、グループ一丸となって、経営と事業の質を高めるさまざまな取り組みを進めています。

2021中期経営計画の基本方針と数値目標

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

2019年度からスタートする2021中期経営計画（2019～2021年度）の策定においては、2018中期経営計画の振り返りと、2015年度に策定した「10年戦略」の見直し、そして社会と共に持続的に成長するための重要課題であるマテリアリティの見直しを行い、これらの結果を踏まえて基本方針を策定しました。2021中期経営計画は、10年戦略における位置付けを、2018中期経営計画で拡大できた経営・事業基盤の質を高めるステージとし、「グローバルでのガバナンスの強化」と「高収益基盤の確立」の2つの側面から取り組んでいきます。

主要経営指標

	2018年度実績		2021年度目標
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 (2010年度比原単位)	13% 削減	>	15% 以上削減
経営層におけるダイバーシティ比率※4	20%	>	30% 以上

※1 分子：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、分母：売上収益

※2 運転資本および固定資産残高に対する税引後調整後営業利益割合

※3 ①集計対象：国内および海外主要製造拠点（グループ会社含む） ②CO₂排出量（2010年度比原単位）：2018年度実績87% → 2021中期経営計画（目標）85%以下

※4 分子：日立化成およ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：日立化成および主要グループ会社の経営層

基本方針 1 グローバルでのガバナンスの強化

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

基本方針 1-1 コンプライアンス体制の再構築

不適切な検査等の再発防止策の着実な実行

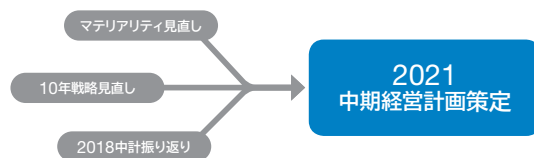
会社数削減によるコンプライアンス・リスク低減

従業員への教育およ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

基本方針 1-2 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



基本方針 2

高収益基盤の確立

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

主要業界における市場規模の成長予測※

	分野	単位	2018	2021	CAGR
情報通信	半導体シリコンウエハー	百万平方インチ/年	12,445	13,778	3%
	スマートフォン	百万台/年	2,109	2,250	2%
	次世代無線通信技術 (5G) 基地局	億円/年	0	10,000	202%
自動車	自動車	万台/年	8,746	9,268	2%
	電気自動車 (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 (製造開発・受託製造)	M\$/年	529	805	15%

※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

基本方針 2-1

デファクト化されたトップシェア事業の拡大

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

実装材料をはじめとして、製品・事業のグループ化によりグローバルで勝つための戦略を共有し、グローバルトップをめざすクラスター戦略と、利益率が高く高付加価値製品として収益拡大をめざすニッチ戦略を進めています。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を提供することでデファクト化を実現し、トップシェア事業を拡大します。

事業別方針

- 情報通信…競合が追従できない「材料」基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
- モビリティ…「独自の材料開発ができる部品メーカー」の強みを生かした、お客さまの課題への付加価値の高いソリューションの提供、収益力の強化
- エネルギー…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
- ライフサイエンス…M&A会社との統合シナジー創出、将来の基盤事業へ育成

[▶ P.29-36](#)

	項目	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スラリー	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を実施
	量子ドット (QD) フィルム	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
	ディスプレイ用回路接続フィルム	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

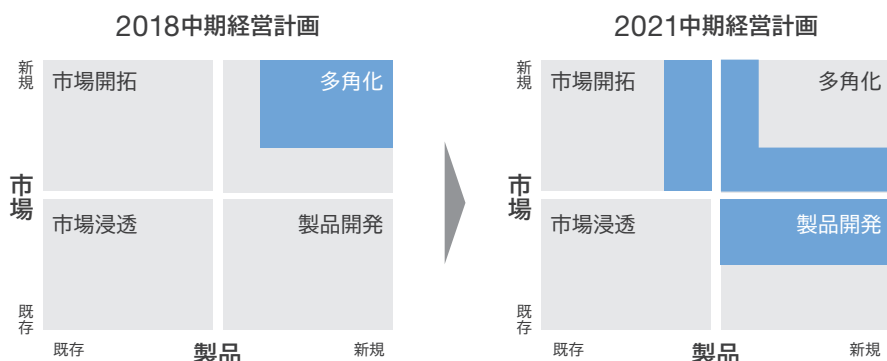
*1 JOINT:半導体実装に関する総合的なソリューションを提供するコンソーシアム

*2 CASE:Connected, Autonomous, Shared, Electric

基本方針 2-2 新事業・新製品の創出加速

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

■ 新製品・新事業の注力領域



2018中期経営計画では、新たなお客さま、新たな市場をターゲットとして取り組んでいました。その結果、再生医療分野への参入は果たせましたが、他の成功事例は多くありません。そこで、2021中期経営計画では、情報通信、モビリティ、エネルギー、ライフサイエンスの主力事業領域において、全くの新製品ではない改良品であったり、既存のお客さまのグループ会社への展開を含め、日立化成グループの強みや知見を生かせる領域で新事業・新製品の創出を図ります。また、量子ドット（QD）フィルムに続くオープンイノベーションの成果創出を加速させます。

- ・事業部門、研究部門の責任・権限明確化と連携強化
- ・アメリカのベンチャーキャピタルの活用など、オープンイノベーションの成果創出加速

強みを生かせる領域で 新事業・新製品拡大	主力事業領域	方針	2025年の市場規模（億円）	
	情報通信	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
	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、使いこなし技術の提案	電動化・軽量化 センサー	23,300 30,000
	エネルギー	新エネルギー・環境対応テーマへの材料によるソリューション提案	新エネルギー 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	再生医療用消耗品	6,000

基本方針 2-3 グローバル先進クラスのコスト構造への再挑戦

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

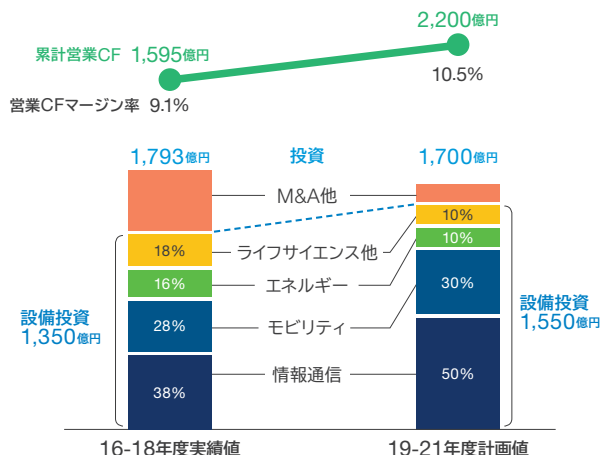
お客さまごとの売上規模・利益水準ポートフォリオ分析による顧客構成改善
（売上ベースでは全体の約3%）

2021中期経営計画では、「高収益基盤の確立」をめざすにあたり、資本効率の要素を重視するROICを重要経営指標と位置付け、さらに踏み込んだ取り組みを実施します。

ROIC向上には、営業利益率と資産効率の向上が重要ですが、2021中期経営計画では、間接業務合理化等のコスト削減などによる営業利益率向上に加え、グループ会社数の縮減による資産圧縮などを通じて資産効率向上を図るとともに、低収益事業の売却・撤退等により、ROICを向上させ、経営体質の強化を図ります。

間接業務改革（10%縮減）、会社数縮減（25%縮減）

成長に向けた投資計画

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配当性向30%程度を目安に
安定的な1株当たり配当を実施

当社は、経営環境、業績、将来の事業展開、配当性向、並びに適切な内部留保額等を総合的に勘案して、株主への利益配分を決定します。

株主への利益配分については、配当の安定的な成長を基本とします。内部留保資金については、高成長が見込める高付加価値新製品の研究開発およびグローバル供給体制の構築に加え、事業の運営基盤強化および成長拡大に投資するとともに、強靱な財務体質の確立に向け有効に活用します。

自己株式の取得については、配当を補完する株主への利益還元策として、配当方針と整合的な範囲において機動的に実施します。

サステナビリティへの取り組み

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

日立化成のマテリアリティ

(社会と共に持続的に成長するための重要課題)

▶ P.19-20

- 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

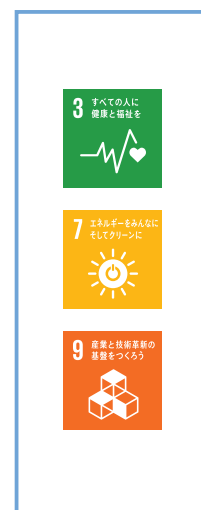
日立化成は、社会と共に持続的に成長するため、次期中期経営計画の3年間に取り組む重要課題を見出すためのマテリアリティ分析を実施し、中期経営計画に反映し、進捗をはかる指標を定めて取り組んでいます。

2018年度に10のマテリアリティを特定し、2021中期経営計画に反映するとともに、その達成に必要な施策とKPIを設定しました。従業員一人一人が各部門のマテリアリティ施策に取り組み、KPI達成をめざすことで、日立化成と社会の持続的成長を実現し、SDGs達成に貢献していきます。

また、CO₂排出量と経営層におけるダイバーシティ比率を2021中期経営計画での数値目標として社外にも宣言をして、取り組みを進めていきます。

ESG経営を通じて
貢献する主なSDGs製品・サービスを通じて
貢献する主なSDGs

主要施策	貢献するSDGs
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 実現しよう 8 働きがいも 経済成長も 10 人や国の不平等 をなくそう
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
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
CO ₂ 排出量削減 による低炭素社会 の実現など	12 つくも消費 つくり減 13 気候変動に 具体的な対策を





代表執行役 執行役専務 情報通信事業本部長

山下 祐行

2021
中計目標

ROIC

29.0%

2018中期経営計画の振り返り

2018年中期経営計画で、日立化成はニッチ&クラスター戦略による重点事業強化と「パッケージングソリューションセンタ」を活用した顧客向け提案力の向上を掲げ、これから到来する自動車分野の技術革新（自動運転や電動化）や情報通信分野における次世代無線通信技術（5G）の実用化が、事業成長の大きなチャンスになるとの認識の下、事業運営基盤の強化に取り組んできました。

ニッチ戦略では、半導体ウエハーの研磨工程で高密度な配線形成に貢献する新製品のCMPスラリー（ナノセリア）を発売し順調に売上を伸ばしました。また、高精細な4K・8Kディスプレイの広色域化に貢献する量子ドット（QD）フィルムや微粒子分散型回路接続フィルムを上市して売上を拡大しました。

実装材料クラスター戦略では、電子材料事業、配線板材料事業において、クラウドストレージやウェアラブルデバイス向け半導体デバイスの製造に用いられる微細回路形成用感光性フィルムや高密度実装用パッケージ材料などの新製品が複数採用されるなど、順調に実績を積み重ねることができました。

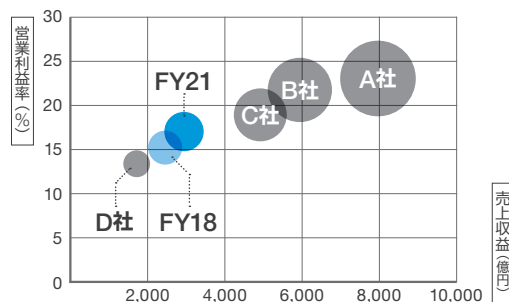
また、最先端の半導体実装技術開発を推進するためのオー

情報通信

事業別方針

競合が追従できない
「材料」基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

日立化成のポジショニング



1. 川崎市（新川崎）に移転・拡張した「パッケージングソリューションセンタ」を核としたオープン・ラボ戦略により、実装材料のワンストップ・ソリューションを実現し、シェア50%をめざします
2. 次世代無線通信（5G）、電気自動車（EV）市場などにおける潜在的なニーズを発掘し、ソリューション提供に結び付けることで営業利益率と売上収益を向上させます。

※本バブルチャートは当社調べにより作成

ブン・ラボを持つ「パッケージングソリューションセンタ」を海外からも交通アクセスの良い神奈川県川崎市に移転し、お客さま、装置メーカー、材料メーカーと共にオープンイノベーションを活用した次世代の半導体実装技術を実現する体制を整えました。

業績面では、より一層の努力が求められる3年間でしたが、旺盛な需要が見込まれる製品においては、生産能力増強に向けた大型の設備投資を実行して需要取り込みの準備を進めました。具体的には、半導体用CMPスラリーは台湾・日本での生産能力増強、プリント配線板用銅張積層板は台湾新工場の建設を進めており、両製品による業績の牽引に期待しています。

2021中期経営計画の重点施策

2021中期経営計画においては、各国貿易施策や半導体、スマートフォン市況がますます不透明感を増す事業環境の中、これらを慎重に見極めながら、ニッチ&クラスター戦略を深化させるとともに、オープン・ラボによる顧客提案力をさらに強化することでグローバルに事業競争力を高めることをめざします。そして、日立化成ならではの材料・プロセス技術によるソリューション提案に磨きをかけて、高度に電子化された自動車や5Gの普及に貢献します。

日立化成は、グローバルに強化・拡充してきた生産能力や技術サービス、解析・評価拠点といった経営資源を生かして、お客さまのすぐそばで製品設計から試作・生産・ロジス

2018年度の振り返りと、ありたい姿実現に向けたロードマップ

2018年度振り返り	2019年度重点施策	2021 中期経営計画ゴール	10年戦略のありたい姿 (2025年度)
事業全体 半導体実装材料・装置メーカーと共に設立したコンソーシアム「JOINT」での活動を開始	お客さまへの信頼の回復に向けた「基本と正道」にのっとった事業活動 プロダクトポートフォリオの見直し		
電子材料事業 CMPスラリー（ナノセリア）の生産能力を5倍に増強 量子ドット（QD）フィルムをVIZIO社が新型4Kテレビに採用	半導体分野における先端技術材料の拡販および横展開 ディスプレイ用回路接続フィルム（新製品）のシェア拡大 QDフィルムの量産適用アイテムの拡大	競合が追随できない「材料」起点のソリューションにより、世の中（市場／お客さま）から高く評価される「機能価値」を提供し、高収益事業体への転換を完遂する。	高機能材料技術を武器に、人・モノ・環境の關係にイノベーションをもたらす機能を提供し、市場／お客さまに不可欠な存在としてグローバルに認められる企業になる。
配線板材料事業 台湾にプリント配線板用高機能積層材料の新工場を建設 マレーシアに感光性フィルムの特性評価を行う「技術センタ」を開設	高付加価値製品トップシェアに向けた事業構成の転換（台湾新工場の稼働、多様なアライアンスの推進）		
電子部品事業 モジュール基板の新製品立ち上げ	高付加価値品の拡大と「モノづくり力」強化による収益力の底上げ		

ティクスなどの各段階に応じたサポート体制を構築することで、お客さまの要望に応え、早期に問題解決を図ることをめざします。また、事業を取り巻く環境では、あらゆる産業でサプライチェーン上の構造変化や合従連衡が進んでいることを踏まえ、今後の事業成長には、アライアンスなどのオープンイノベーションが欠かせないことを念頭に置きながら、日立化成とビジョンを共有できるパートナーの探索と戦略的な連携を推進します。

中長期的には、人工知能を代表とする革新技術が生み出す新たな市場や技術にもしっかりと目を向けながら、新規分野の事業開拓にも注力していきます。そのためにオープン・ラ

ボを持つ「パッケージングソリューションセンタ」を核とした半導体実装技術開発のコンソーシアム「JOINT」を最大限活用し、日立化成と参画企業の皆さまの知を結集しながら、ここでしか実現できない画期的な半導体実装材料とプロセス技術を確立することで、情報通信分野の進化と発展に貢献し、グローバルで持続可能な事業成長を実現します。



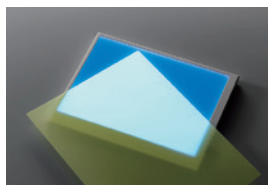
JOINT (Jisso Open Innovation Network of Tops) の詳細は、[日立化成ウェブサイト](#) ▶ [日立化成について](#) ▶ [ニュースリリース](#) よりご覧いただけます。
2018年8月23日
半導体実装に関する総合的なソリューションを提供するコンソーシアム「JOINT (ジョイント)」を設立

SOCIAL
VALUE

製品・技術を通じた社会価値の提供

量子ドット（QD）フィルム

4K・8Kなどの液晶ディスプレイでは、より色鮮やかな画像を表示することが求められており、日立化成が開発した量子ドット（QD）フィルムは、消費電力を増やすことなく広色域化を実現します。また、欧州連合のRoHS指令に適合した、環境負荷を低減した製品を取り揃えています。



量子ドット（QD）フィルム

CMPスラリー（ナノセリア）

半導体デバイスの回路形成工程で用いられる研磨材料で、従来品に比べて研磨時に半導体基板上に生じる傷（研磨傷）を低減できるため、こうした傷に起因する回路の欠け・断線を防ぐことができます。



CMPスラリー（ナノセリア）

ディスプレイ用回路接続フィルム

ディスプレイ向けの微細回路接続材料です。導電性と絶縁性を両立しながら、ミクロンオーダーの微細電極を一括接続することが可能です。スマートフォン、液晶テレビなどに広く使われ、画像の高精細化や機器の小型化、薄型化に貢献しています。



ディスプレイ用回路接続フィルム





執行役常務 モビリティ事業本部長
森嶋 浩之

2021
中計目標

ROIC 13.0%

2018中期経営計画の振り返り

2018中期経営計画では、モビリティ事業の各製品分野において、グローバルでトップレベルの地位を築くための基盤づくりを進めてきました。成果としては、売上目標を達成したほか、ISOLITE社の連結子会社化により、グローバル展開する上での課題であった欧州拠点を獲得しました。一方で、営業利益は目標値を下回る結果となりました。市況や政況の変化を受けた物量減に対し、固定費を抑えられなかった点や、2018年度に発覚した不適切検査等の影響を受けたことが要因として挙げられます。こうした課題への対応策を講じていくことも、2021中期経営計画における重点課題であると認識しています。

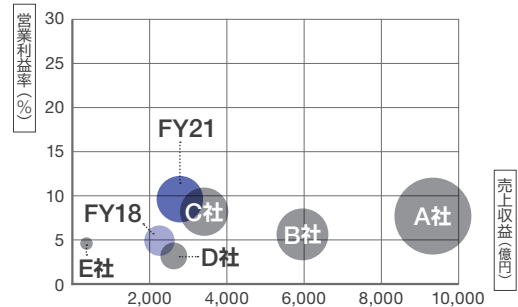
成形部材事業においては、高強度樹脂ギヤのトヨタ自動車（株）次期エンジンへの採用や、世界で初めて開発した外装発泡樹脂成形技術によるサイドガーニッシュの（株）SUBARUへの納入等、自動車メーカーの車体軽量化ニーズに応える製品群が好調でした。今後さらなるグローバル事業の拡大に向けた拠点の確立については、2021中期経営計画において継続して進めていきます。粉末冶金事業で

モビリティ

事業別方針

「独自の材料開発ができる部品メーカー」の強みを生かした、お客さまの課題への付加価値の高いソリューションの提供、収益力の強化

日立化成のポジショニング



CASE時代に向け、新たなニーズへの対応による新製品・技術の創出や、欧州拠点の拡充、中国におけるEV事業の拡大をめざします。グローバル事業の拡大に伴い製造拠点の見直しや、MI活用による開発効率のさらなる向上に取り組むことで、営業利益率と売上収益の向上を狙います。

※本バブルチャートは当社調べにより作成

は、高温における耐摩耗性を維持する材料を用いたターボ部品や、高い磁気特性と耐衝撃強度を有する独自開発材料による磁性部品等、差別化製品の量産を開始し、お客さまからも高評価を得ています。リチウムイオン電池用カーボン負極材では、原材料の高騰や中国の競合メーカーの台頭により、価格競争が激化したことなどから、営業利益は計画値を下回る結果となりました。2021中期経営計画では、こうした外部環境変化を踏まえて、戦略方針を立案しており、事業拡大に向けた積極的な取り組みを進めていきます。

2021中期経営計画の重点施策

モビリティ事業では、来るCASE時代に対応するため、2018年に10年戦略を見直しました。材料技術に磨きをかけ、次世代自動車における課題に対して総合的なソリューションをグローバルに提供し、快適な移動空間を実現することで豊かな社会づくりに貢献することを目指しています。日立化成は、軽量化や電動化、熱マネジメントといった領域の強化をめざしており、CASE移行において、こうした領域に強みを持つことが機会創出につながると考えています。電動化にあたり、モーターや電池、それらをつなぐインバーター等において、従来の自動車とは異なる機能が求められる中、材料技術と成形技術の双方を併せ持つことが強みになると確信しています。

一方、リスクとしては、電動化にあたり、一部のエンジン関連製品で物量の減少を見込むものもありますが、新たな機能

2018年度の振り返りと、ありたい姿実現に向けたロードマップ

2018年度振り返り	2019年度重点施策	2021中期経営計画ゴール	10年戦略のありたい姿 (2025年度)
成形部材事業 ▶ 軽量発泡技術を用いた樹脂外装オンライン製品の量産拡大 ▶ 高強度樹脂ギヤの次期エンジンへの採用確定	▶ グローバル供給体制の構築 (アライアンスを含めた最適化)		
粉末冶金事業 ▶ 燃費・環境性能に寄与するターボ部品および磁気部品等の量産	▶ CASEに合わせた注力製品の開発、受注の推進	▶ 体質改善(安全・品質・生産効率)で強固な収益基盤を構築する ▶ 材料、金型、造形技術を用いた軽量化構造部材でCASE時代を先取る	▶ 材料技術に磨きをかけ、次世代自動車における課題に対して、総合的なソリューションをグローバルに提供し、快適な移動空間を実現することで豊かな社会づくりに貢献
摩擦材事業 ▶ アライアンスパートナーとの連携を強化しビジネス拡大 ▶ 北米での体制強化により米フォード社製品へ採用	▶ 環境へ配慮した銅フリーの摩擦材の拡大		
リチウムイオン電池用負極材事業 ▶ 拡大するxEV向けの需要獲得 ▶ 中国環境規制強化により陰路材料発生	▶ グローバルサプライチェーンのさらなる拡充 ▶ 高付加価値な負極材の開発 ▶ 欧州顧客への拡販強化		
機能性樹脂材料事業、電気絶縁用ワニス ▶ マレーシア(ジョホール)における樹脂開発センター設立による地域ニーズの取り込み ▶ 日・中・アの3製造拠点体制による自動車メーカーのグローバル展開への追従	▶ 車載向けの高付加価値な樹脂製品の創出 ▶ 新事業創出へのリソース投入による新規樹脂ニーズの探索・育成		

に対してソリューションを展開していくことで、事業の継続的な成長をめざしていきます。

また、各国・地域のお客さまのご要望に対応するため、2018中期経営計画で検討を重ねてきたグローバル展開も各地域別戦略に基づき進めていきます。グローバル展開とともに、収益基盤の強化も最重要課題の一つと考えています。製品のポートフォリオの見直しを行うとともに、拠点の位置付けの見直しや、製造・検査工程における自動化ラインの拡大に取り組むことで、固定費の適正化をめざします。

CASE

CASEはConnected、Autonomous、Shared、Electricの頭文字をとった造語であり、自動車産業の変革をあらわすキーワードとされています。

MI (マテリアルズ・インフォマティクス)

材料開発にビッグデータ解析やシミュレーションを活用し、また、新素材の適用開発の期間を短縮する手法です。

ISOLITE社 (ISOLITE GmbH)

サイドガーニッシュ

サイドドアの下部に取り付ける装飾パネル

■ CASE時代に向けた製品ラインナップ

SOCIAL
VALUE

製品・技術を通じた社会価値の提供

外装発泡樹脂成形品

日立化成は、世界で初めて、自動車外装部品に適用できる樹脂射出発泡成形技術を開発しました。現在、トヨタ「レクサス」のサイドドアの下部に取り付ける樹脂部品として採用されています。既存の樹脂射出成形技術に長年培ってきた独自の材料設計技術、金型設計技術、成形技術を加えることで、外装部品に要求される剛性および外観品質維持のニーズを満たした本外装発泡技術を開発しました。この技術を用いることで、トヨタ「レクサスUX」に採用された外装発泡樹脂成形品は従来の樹脂外装部品と同等の剛性を保ちながら、外観品質の維持と約30%の軽量化を実現しました。





執行役常務 エネルギー事業本部長

中川 操

2021
中計目標

ROIC

9.0%

2018中期経営計画の振り返り

2018中期経営計画では、規模拡大によるグローバル市場での地位確立をめざしたM&Aを積極的に進めました。その結果、台湾のHCEN社、欧州のFET社やタイのHCBT社という新たな拠点を獲得したことで、売上収益がほぼ計画通りに拡大しました。一方、営業利益は目標を下回る結果となりました。その理由は、製品品質改善が十分でなかったことや、原材料である鉛の高騰に対し、鉛蓄電池の製品価格への転嫁が遅れたこと、またM&Aで獲得した連結子会社とのシナジー創出が遅れたことでした。

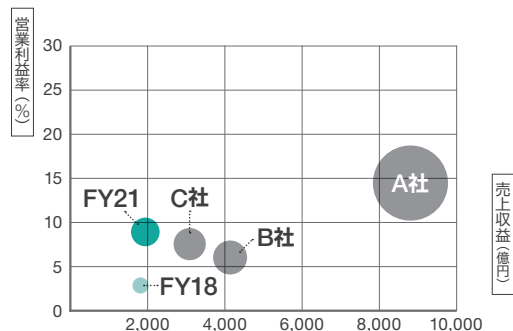
産業電池システム事業においては、大きな柱であるUPS用電池とフォークリフト用鉛蓄電池の需要増加により、売上を拡大しました。今後増加する需要に備え、生産ラインの新設等の設備投資も行いました。今後の成長が期待される一方で、海外企業の台頭によって価格競争が激化しており、原価低減や新製品の投入が必要不可欠となってきました。また、NEDOの欧州実証事業では、ドイツのシュパイヤ市でのスマートコミュニティ実証事業を2017年に完了したほか、2018年11月にドイツのニーダーザクセン州において大規模ハイブリッド蓄電

エネルギー

事業別方針

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

日立化成のポジショニング



モノづくり力の共通基盤の構築とM&A後のPMIの加速により、グローバルでシナジーを創出し、高付加価値な先端環境製品の売上拡大や製品ラインナップ拡充を通じ、業界内において利益率グローバルトップ3をめざします。

※本バブルチャートは当社調べにより作成

池システムを完成させ、実証運転を開始しました。

自動車電池事業においては、M&AによるFET社、HCBT社などの連結子会社化により、売上規模を拡大しました。日本国内においては、技術の優位性を誇るISS車用電池の売上が拡大しました。今後は、事業規模の拡大だけでなく、品質や生産効率の改善も含むモノづくり力の基盤を一層強化していくことが不可欠と考えています。

コンデンサ事業においては、海外でのOEM生産へのシフトや、フィルムコンデンサの製造拠点の統合で生産性を向上させることができました。また、国内での高機能製品の開発に取り組みました。

2021中期経営計画の重点施策

2021中期経営計画では、環境課題に対応した鉛電池を基盤事業とし、グローバル拠点の特徴を生かした製品構成変革と、モノづくりの共通基盤化と効率化を基本方針としました。海外の製造拠点のみならず、開発、営業、調達部門にわたるグローバル一体運営、不良率の低減や品質改善へのリソース集中、およびモノづくり拠点のグローバル最適化を実行して、業界内において利益率グローバルトップ3をめざします。また、ポスト鉛電池の開発と製品化に取り組みます。

産業電池システム事業では、日立化成が得意とするUPS用電池およびフォークリフト用電池の市場が拡大しています。当社はその需要に応じて増産し、シェアを拡大していきます。

2018年度の振り返りと、ありたい姿実現に向けたロードマップ

2018年度振り返り	2019年度重点施策	2021中期経営計画ゴール	10年戦略のありたい姿 (2025年度)
事業全体 ▶ グローバル製造拠点を構築	▶ グローバル一体運営の実行 ▶ 品質改善へのリソース集中 ▶ モノづくり拠点のグローバル最適化	▶ 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により効率化を推進 ▶ ポスト鉛電池の製品化	▶ 自動車・産業用電池、コンデンサで利益率グローバルトップ3をめざす
産業電池システム事業 ▶ UPS用電池、フォークリフト用電池の増産 ▶ HCEN韶関工場の新設 ▶ ドイツのニーダーザクセン州で大規模ハイブリッド蓄電池システムが完成、実証運転開始	▶ UPS用電池、フォークリフト用電池のシェア拡大 ▶ 新製品の投入 ▶ 欧州での蓄電ビジネスモデルの構築	▶ 欧州・東南アジアを深堀し、当社が得意とするUPS・フォークリフト用電池でシェアを拡大 ▶ 欧州での蓄電ビジネスモデルを創り、実績を出す	
自動車電池事業 ▶ 鉛価格変動に対する価格転嫁スキームの構築	▶ 東南アジアでの補修用メンテナンスフリー電池売上拡大 ▶ ISS車用電池のシェア拡大	▶ ISS車用電池を欧州に展開 ▶ グローバルでのブランド戦略によるシェア拡大 ▶ 補機用電池の開発	
コンデンサ事業 ▶ 製造拠点統合による生産性向上	▶ 高耐熱・高信頼・大容量の新製品の創出	▶ 製品転換とモノづくり改革	

また、長寿命、高耐久ニーズに対応した新製品の投入によるシェアの拡大のほか、利益率の向上を図ります。さらに、蓄電池監視システム・サービスに加えて、NEDOの欧州実証事業の知見を生かしたエネルギーマネジメント事業のビジネスモデルを構築し、事業化します。

自動車用電池では、ISS車用電池の売上拡大や東南アジア他におけるメンテナンスフリータイプ電池の販売強化のほか、グローバルでブランド戦略によるシェア拡大をめざします。また、CASEの進展に伴って需要が増加する補機用電池の開発にも取り組み、利益率の向上を図っていきます。

コンデンサでは、社会インフラ市場において高耐熱・高信頼・大容量の新製品を開発・上市するとともに、モノづくり改革による生産性向上を進めます。

HCEN社 (Hitachi Chemical Energy Technology Co., Ltd.)

FET社 (FIAMM Energy Technology S.p.A.)

HCBT社 (Hitachi Chemical Storage Battery (Thailand) Public Company Limited)

ISS (Idling Stop System)

UPS (Uninterruptible Power Supply) 電源装置の一種です。二次電池など電力を蓄積する装置によって、外部からの電力供給が途絶えても、一定期間決められた出力で電力を供給することができます。

補機用電池 ハイブリッド車や電気自動車等に搭載される、電装品のバックアップのための電池です。通常12Vの鉛蓄電池がトランクルームなどに設置されます。

SOCIAL
VALUE

製品・技術を通じた社会価値の提供

NEDO欧州実証事業

日立化成は、欧州で3つのNEDO実証事業に参画しています。このうち、近年、風力発電の導入量が拡大しているドイツのニーダーザクセン州で大規模ハイブリッド蓄電池システムを完成させ、2018年11月より実証運転を開始しました。本システムは、特性の異なる2種類の蓄電池から構成されています。高出力・大容量で充電・放電が可能なシステムとすることで、電力需給バランスの調整をより経済的に実現し、再生可能エネルギーの大量導入が進んだ電力システムの安定化に貢献することをめざします。



ニーダーザクセン州実証試験設備
(大規模ハイブリッド蓄電池システム)

産業用リチウムイオン電池

日立化成の提供するハイブリッドRTG[※]用リチウムイオン電池は、港湾でのコンテナ移動作業で発生する回生電力を充電して再利用し、ディーゼル発電機による化石燃料の消費節約に貢献します。鉄道では、リチウムイオン電池を搭載した電車が新たに登場しました。これにより、電化区間で充電したエネルギーを使って、従来ディーゼルが走行していた非電化区間への乗り入れが可能になりました。

※ディーゼル発電機とリチウムイオン電池とのハイブリッドシステムを備えたラバータイヤ式ガントリークレーン



ハイブリッドRTGクレーン

環境省のJCMプロジェクトへの登録が決定

日立化成では、2015年に環境省の二国間クレジット制度 (JCM) を利用したプロジェクト設備補助事業に採択された、ベトナムでの「鉛蓄電池製造工場への電槽化設備導入による省エネルギー」の取り組みが2018年12月に完了し、このたびJCMプロジェクトへの登録が2019年5月に承認されました。これにより日立化成は、今後9年間にわたりJCMクレジットを取得し、日本の温室効果ガス削減に貢献していきます。



電槽化成を適用した鉛蓄電池製造ライン





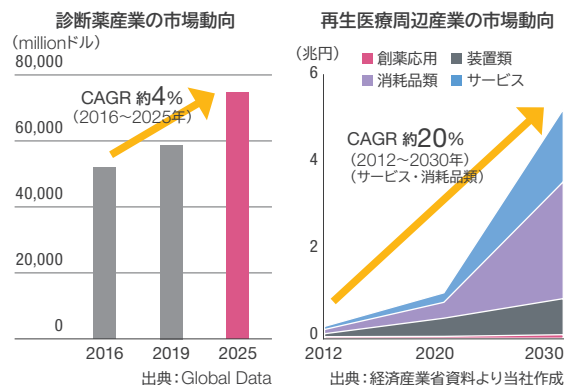
執行役 ライフサイエンス事業本部長
吉田 誠人

ライフサイエンス

事業別方針

M&A会社との統合シナジー創出、
将来の基盤事業へ育成

診断薬産業と再生医療周辺産業の市場動向



2025年のめざす姿
POCTのトータルソリューションでグローバルニッチトップ 受託開発・製造サービス (CDMO) 分野でグローバルトップ

2021 中計目標

グループシナジーを創出し、
将来の基盤事業へ育成

2018中期経営計画の振り返り

ライフサイエンス事業は、日立グループのネットワーク活用によるトータルソリューションの提供を強みとしており、日立化成の将来を牽引する基盤事業の四本目の柱となる事業です。本事業にとっての2018中期経営計画は、大規模なM&Aを通じ、事業基盤を拡大・整備することで、成長に向けて確実に前進した3カ年となりました。

診断薬事業においては、協和メデックス(株)(現 日立化成ダイアグノスティクス・システムズ(株))を連結子会社化し、製品のみならず、専門性の高い人財や技術、販売網等を獲得することで、事業の進化に向けた基盤を構築しました。

再生医療事業においては、第一三共(株)、サンバイオ(株)の製造委託を受注し、新設した神奈川県横浜市の製造拠点における製造を始動しました。イスラエルのAccellta社との技術ライセンス契約の締結により、幹細胞用培地の製法および幹細胞の培養方法に関する技術を導入するとともに、アメリカのPCT社(現HCATS社)やドイツのapceth Biopharma社の株式取得により、米欧での製造・販売拠点を獲得しました。新薬開発企業の多くが北米や欧州を本拠地

としていることから、グローバル展開への礎を確立できたことは大きな成果と考えています。2018中期経営計画における契約獲得件数の目標値を前倒しで達成しました。

2021中期経営計画の重点施策

ライフサイエンス事業を長期的に育成していく中で、診断薬事業では注力領域として位置付けているPOCT分野においてグローバルニッチトップを、再生医療事業ではCDMO分野においてグローバルトップを勝ち取ることをめざし、その実現のために10年戦略や2021中期経営計画において目標を設定しています。

診断薬事業においては、日立化成の保有・開発する小型の検査機器に対応した診断薬製品の国内開業医向けの拡販に注力していきます。また、アメリカの販売拠点を活用するとともに海外の診断薬企業との連携などを通じ、POCT向け試薬の海外販路を拡充していきます。さらに、将来的な遺伝子診断の需要増加が予想される中、リキッドバイオプシー分野に注目し、5年以内の実用化をめざして新たな診断マーカーを探索する研究を進めていきます。

再生医療事業では、連結子会社となったHCATS社やapceth Biopharma社のPMI活動を推進し、統合シナジーを発揮することにより、連結黒字化をめざします。また、細胞の製造自動化技術CFCシステムの活用により、自家細胞製造における主要工程(分離・回収・精製等)の自動化も推進して

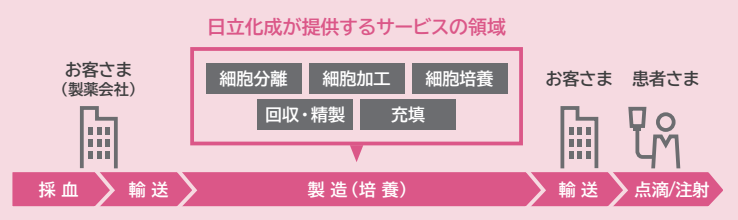
2018年度の振り返りと、ありたい姿実現に向けたロードマップ

2018年度振り返り	2019年度重点施策	2021中期経営計画ゴール	10年戦略のありたい姿 (2025年度)
診断薬事業 <ul style="list-style-type: none"> FGF23関連低リン血症性くる病・骨軟化症の体外診断用医薬品の製造販売承認を取得 糖尿病診断の検査時間を短縮できる新たな酵素を開発 	<ul style="list-style-type: none"> 脂質、HbA1c、海外向け試薬などの拡販 アレルギー診断薬の拡販 POCT事業の体制整備などターゲット領域へのリソース重点配分 	<ul style="list-style-type: none"> 欧米向け診断薬事業基盤の獲得 <ul style="list-style-type: none"> POCT新製品の開発・上市 海外販売網の拡大整備 	個性化医療を推進し、人々のクオリティ オブ ライフ向上に貢献 <p>めざすポジション</p> <ul style="list-style-type: none"> 診断薬 POCTのトータルソリューションでグローバルニッチトップ 再生医療 CDMO分野でグローバルトップ
再生医療事業 <ul style="list-style-type: none"> 産業用大量培養に向けた細胞培養受託事業の製造開始 Invetech社と製造自動化プラットフォームの共同開発等に合意 グラクソ・スミスクライン社とSPEAR® T細胞治療薬の治験薬受託製造契約を締結 apceth Biopharma社の株式取得 	<ul style="list-style-type: none"> M&A会社との日欧米でのPMI活動の推進による統合シナジー創出 自家細胞培養用自動化装置を細胞製造プロセスに適用することで、部分自動化の実現と生産コストの削減 	<ul style="list-style-type: none"> 日米欧グローバル事業基盤の整備と連結黒字化 <ul style="list-style-type: none"> 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 <ul style="list-style-type: none"> 培地技術開発と消耗品事業のインキュベーション 	

いきます。人の手による作業を削減することで、品質の安定化および人件費削減による製造コストの低減を図り、収益力の向上に努めていきます。さらに、日立化成グループの強みである材料技術やノウハウを生かし、再生医療用の培地技術の開発と消耗品事業の創出をめざします。

今後、ライフサイエンス事業の柱として、診断薬事業および再生医療関連事業に注力し、二つの事業をつなぐ予防などの領域の事業についても検討を進めていきます。

■再生医療等製品の製造（培養）フロー



POCT（Point of Care Testing） 開業医などで迅速に実施できる検査
 CDMO（Contract Development & Manufacturing Organization） 受託開発・製造サービス
 リキッドバイオプシー 患者さまの組織を採取する代わりに、血液などの体液から病気の診断をする技術
 HCATS社（Hitachi Chemical Advanced Therapeutics Solutions, LLC (IIR PCT Cell Therapy Services, LLC)）
 CFC（Counter-Flow Centrifugations）システム 向流遠心分離装置
 自家細胞 患者さま自身の細胞
 培地 細胞等の培養のために必要な栄養分などを含んだ液状や固形の物質

SOCIAL
VALUE

製品・技術を通じた社会価値の提供

診断薬事業

マストイムノシステムズV

血清中のアレレルゲン特異的IgE抗体を測定し、血液中のアレレルゲンの原因物質を測定します。検体0.2mLで花粉、植物、動物など48種類のIgE抗体を同時に測定することができ、一度の測定で多くのデータを得ることができます。

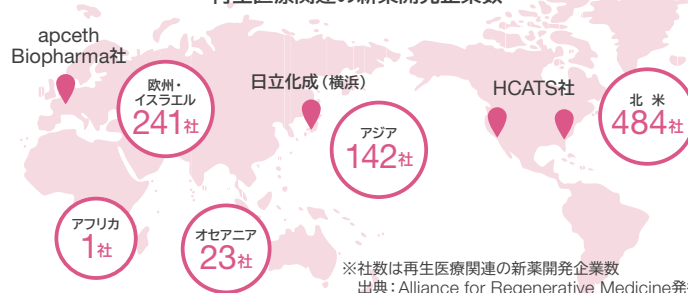


再生医療事業

再生医療等製品のグローバルサービス体制確立

再生医療関連の新薬開発企業が集中して立地する北米、欧州、アジア向けに、日立化成はアメリカ、ドイツ、日本に拠点を確保し、主要地域へのサービス体制を確立しました。

再生医療関連の新薬開発企業数*



※社数は再生医療関連の新薬開発企業数
 出典：Alliance for Regenerative Medicine発行資料

環境

地球環境と調和した持続可能な社会を実現するため、日立化成は、事業活動、製品、サービスを通じた環境負荷低減および気候変動などに代表される環境課題の解決をグローバルに推進していきます。

2021中期経営計画の主要経営指標

CO₂排出量（2010年度比原単位）

13%削減 → **15%以上削減**
 （2018年度実績） （2021年度目標）

※1 集計対象：国内および海外主要製造拠点（グループ会社含む）
 ※2 CO₂排出量（2010年度比原単位）
 2018年度実績87%→2021年度（目標）85%以下

関連する主なマテリアリティと貢献をめざすSDGs

バリューチェーン全体を捉えた社会的責任の遂行

自社の行動により発生するリスクはもちろんのこと、バリューチェーンでの社会的意識に欠けた行動がもたらすリスクについても把握し、適切に対応する必要があります。



地球環境課題、社会課題を解決するビジネスの推進

SDGsなどに対応し、社会・地球環境の課題を解決するとともに、経済にも価値をもたらすビジネスを推進する必要があります。



2018中期経営計画の振り返り

2018中期経営計画では、経営指標の一つとしてCO₂排出量に関する数値目標を策定し、「カーボンマネジメント戦略」をはじめ、日立化成グループ全体で継続的な省エネルギー活動を推進してきました。その結果、日本国内のCO₂排出量は、2018年度目標の96%（2014年度比4%削減）を達成しました。

一方、グローバルでは、2016-2018環境行動計画を策定し、3年間を通して改善活動を進めました。エネルギー使用量は、再生可能エネルギーの拡大（直近3年間で約3倍）、高効率機器の導入、生産プロセス改善などにより、原単位として5%改善しました。また、水使用量については、水質改善や循環再利用の促進などにより、原単位として19%改善しました。しかし、主要な12項目のうち、「エネルギー使用量原単位改善率」、「再資源化率」、「水使用量原単位改善率」、「環境事故ゼロの継続」は目標値には未達となりました。これらの未達項目に関しては、是正処置を講じるとともに、[2019-2021環境行動計画](#)の重点施策に反映させることで、さらなる改善を図ります。

2021中期経営計画の重点施策

前回の2018中期経営計画を策定した2015年度以降、世界ではSDGsの採択やパリ協定の発効など持続可能な社会の実現に向けた潮流の変化が起きています。こうした動向を踏まえ、2021中期経営計画および2019-2021環境行動計画の策定は、これまで以上に社外有識者や社内関係部門による議論を重ねて策定を進めました。

2021中期経営計画の主要経営指標としては、日立グループ共通の枠組みである「[日立環境イノベーション2050](#)」の長期目標も踏まえ、グローバルでのCO₂排出量の原単位改善率を2021年度に15%以上（2010年度比）と設定しました。また2019-2021環境行動計画では、これまでの工場を中心とした環境負荷低減活動に加え、ガバナンスの強化、製品の使用時におけるCO₂排出削減の拡大、水リスク対応など、将来予想される環境関連のリスクや機会に見合った行動目標を設定しました。

これらの確実な実行により、日立化成は持続可能な社会の実現に貢献していきます。

カーボンマネジメント戦略

日立化成では低炭素社会の実現に向けて、CO₂排出を製造工程におけるコストの一つとして捉え、目標排出量と実績値の差を「カーボン損益」として換算する日立化成独自の社内財務評価システム「カーボン評価システム」を導入し、各事業部門の収益と環境負荷のバランスを評価することで、今後の事業戦略や環境投資に反映させています。



「日立環境イノベーション2050」

については、[日立化成ウェブサイト](#)＞日立化成について＞CSR情報＞環境報告＞地球環境に対する方針

よりご覧いただけます。



2019-2021環境行動計画については、[日立化成ウェブサイト](#)＞日立化成について＞CSR情報＞環境報告＞環境マネジメント＞環境行動計画

よりご覧いただけます。

ダイバーシティ

日立化成は、社会やお客さまの多様なニーズにお応えし、期待を超える「驚き」を実現するため、ダイバーシティ&インクルージョンを推進し、多様な人財をイノベーション創出とソリューション提供の原動力としていきます。

2021中期経営計画の主要経営指標

経営層におけるダイバーシティ比率

20% → **30%以上**
(2018年度実績) (2021年度目標)

※分子：日立化成およ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：日立化成および主要グループ会社の経営層

関連する主なマテリアリティと貢献をめざすSDGs

企業競争力を強化するダイバーシティ推進

イノベーションを創出し、競争力を強化し続けるため、国籍、性別、スキル、バックグラウンド、経験などにおいて多様な人財が必要である。多様性を生かす経営基盤を整備するとともに、社員一人一人が互いを包摂し、高め合う風土づくりを行う。



ダイバーシティ&インクルージョンの取り組みについては、
[日立化成ウェブサイト](#)・[日立化成について](#)・[CSR情報](#)・[社会性報告](#)・[従業員とともに](#)・[ダイバーシティ&インクルージョン\(D&I\)の推進](#)
よりご覧いただけます。

MBO
Management By Objective

HiNext
クラウドサービスを活用した人財マネジメント統合プラットフォーム。
日立グループ全体での人財情報の見える化により、キャリア選択肢の拡大、適材適所の実現、共創の促進などを狙う。

2018中期経営計画の振り返り

日立化成は、[ダイバーシティ&インクルージョン](#)を、競争優位を築くための経営戦略の一つと位置付け、専任部署を設置して推進しています。2018中期経営計画では、女性管理職比率を数値目標（日立化成単独）とし、部門ごとに女性社員の育成計画を立て、登用を進め、目標である12%を達成しました。なお、2019年4月には、女性の執行役が就任しました。また、グローバルでの事業拡大により、2万人強の従業員のうち6割が日本人以外となり、グループ全体の人財の多様化も加速しています。

日立化成は人財ビジョン（求める人財像）として「World Class Professional (WCP)」を掲げ、人財育成プログラムや個人と組織の挑戦を促す目標管理制度（MBO）などの人事施策についてグローバルでの定着を図っています。また、対話と挑戦の文化を促進するため、2012年度、「グローバル・コーチング・プログラム」を開始し、2018年度には参加者が延べ1万人以上となりました。

2021中期経営計画の重点施策

2018中期経営計画で、日立化成単独の女性管理職比率を主要経営指標としたのに対し、2021中期経営計画では事業のグローバル展開の加速に応じ、より多様な視点を経営に反映すべく、グループ・グローバルでの経営層におけるダイバーシティ比率を目標に掲げ、意思決定層の多様化をめざします。

また、人財ビジョン「WCP」の下、採用、育成、登用という人財マネジメントのサイクルを、グループ・グローバルで実践する基盤を構築していきます。2019年2月には従業員の持つスキルや経験などをグループ全体で可視化する人財情報システムとして、[HiNext](#)の運用を開始しました。

さらに、多様な人財がイノベーションを生み出し続けていくために、制度の充実、意識の醸成に取り組み、一人一人が力を発揮できる健康的でインクルーシブな職場環境の整備に努めていきます。

毎年1回、グループ全体を対象に実施している従業員サーベイにおいて、これらの施策の効果を把握し、さらなる改善を図ります。

コーポレート・ガバナンス

日立化成は、持続的成長と企業価値向上のため、「日立化成コーポレートガバナンス・ガイドライン」を定め、株主をはじめとするあらゆるステークホルダーの利益に資する経営を実践していきます。

コーポレート・ガバナンスの体制強化に向けて

日立化成は、機動力、客観性および透明性の高い経営を実践するため、業務執行機能と監督機能とを分離した「指名委員会等設置会社」の機関形態を採用しています。その特長を最大限に生かし、執行役社長を中心とする業務執行体制により機動性、専門性の高い意思決定に基づく経営を実行するとともに、取締役会は独立性と客観性を兼ね備えた経営監督機能を発揮します。

また、取締役の多様性を確保し、おのおの豊富な経験・知識を生かした意見を経営に反映しています。加えて、取締役会の実効性

評価の仕組みを導入するなど、運用面も強化しています。

さらに、持続的な成長と企業価値の向上のため、「日立化成コーポレートガバナンス・ガイドライン」を定めるほか、「コーポレート・ガバナンスに関する報告書」を作成し、東京証券取引所へ提出しています。

また、2021中期経営計画の基本方針の一つとして「グローバルでのガバナンスの強化」を掲げ、コンプライアンス体制の再構築とグループガバナンスの強化に取り組んでいます。



コーポレート・ガバナンスの詳細は、[日立化成ウェブサイト](#)＜[日立化成について](#)＞[企業情報](#)＜[コーポレート・ガバナンス](#)＞よりご覧いただけます。

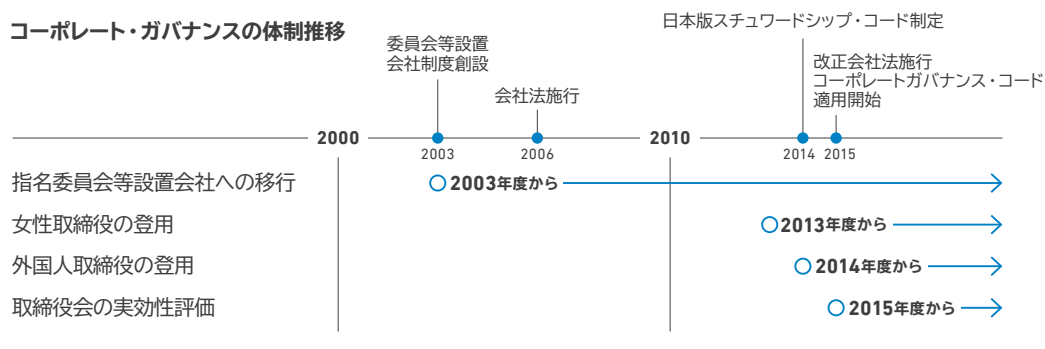


日立化成コーポレートガバナンス・ガイドライン、コーポレート・ガバナンスに関する報告書は、[日立化成ウェブサイト](#)＜[日立化成について](#)＞[企業情報](#)＜[コーポレート・ガバナンス](#)＞よりPDFをダウンロードしてご覧いただけます。

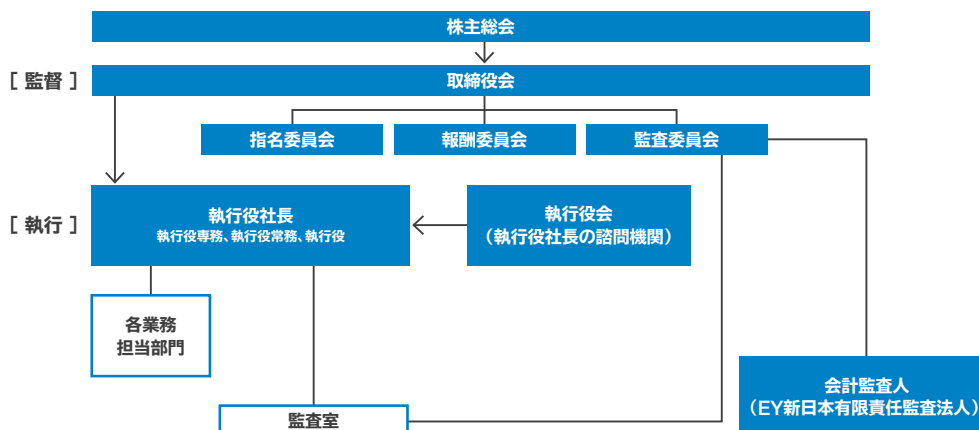


グローバルでのガバナンスの強化は、[P.25](#)をご参照ください。

コーポレート・ガバナンスの体制推移



ガバナンス体制図（2019年6月末現在）



取締役会の構成（2019年7月30日現在）

非執行取締役比率

78%（9名中7名）

※会長は執行役を兼務していない

社外取締役比率

44%（9名中4名）

指名・監査・報酬委員会における社外取締役の割合

指名委員会：**60%**（5名中3名）

報酬委員会：**60%**（5名中3名）

監査委員会：**80%**（5名中4名）

各委員会の主な権限

指名委員会：取締役の選任・解任議案の決定

報酬委員会：取締役および執行役の報酬等の決定

監査委員会：取締役および執行役の職務執行の監査および監査報告の作成、会計監査人の選任・解任議案の決定

2018年度の取締役会出席率一覧

氏名	出席率
田中 一行	100% (16回/16回)
大戸 武元	100% (16回/16回)
ジョージ・オルコット	100% (16回/16回)
猿丸 雅之	94% (15回/16回)
リチャード・ダイク	100% (16回/16回)
松田 千恵子	100% (16回/16回)
北松 義仁	100% (16回/16回)
田中 幸二※	86% (12回/14回)
野村 好弘	94% (15回/16回)
丸山 寿	100% (16回/16回)

※ 2018年6月の株主総会で選任

重要な会議の開催状況

日立化成は、2018年度に取締役会を16回開催し、経営方針などの経営の基本に関わる重要な事項、執行役社長および執行役の選任などについて決議を行いました。また、取締役会は定期的に業績報告を受け、議論を行うとともに、内部統制やリスク管理に関わる適切な体制の整備を推進し、その運用の有効性について監督しました。

また、日立化成グループに影響を及ぼす重

要事項につき、執行役会を24回開催し、執行役社長が正確かつ迅速な判断を下すために、執行役全員の知見を集約して議論を行いました。

その他、指名委員会(4回)、監査委員会(13回)、報酬委員会(6回)、J-SOX委員会(4回)、コンプライアンス・マネジメント委員会(4回)などを開催しました。

2018年度に
取締役会で議論された
議案の一部

- 2021中期経営計画の策定の件
- 当社製品における不適切な検査等の再発防止策について
- apceth Biopharma社持分取得に向けた最終契約締結の件

監査委員会の監査の実効性確保

監査委員会は、独立社外取締役4名を含む取締役5名で構成されており、そのスタッフとして部長相当職以下3名を置いています。毎月1回、監査委員会を開催し、監査方針、監査実施計画などを決定しています。

また、執行役との面談、重要な社内会議への出席、本社および事業部門、事業所やグループ会社への往査などの監査活動を行っています。2018年度は、5事業所、1支社・支店、34グループ会社の往査を実施しました。

監査活動については、外部会計監査人およ

び内部監査部門との面談や会議を頻繁に行い連携を確保することで、実効性を確保しています。



松田千恵子社外取締役とジョージ・オルコット社外取締役によるインドの摩擦材事業関連グループ会社(AJF社)への往査

AJF社
Allied JB Friction Pvt. Ltd.

取締役会の実効性評価

日立化成は、取締役会の経営監督機能および意思決定機能の実効性を確保するため、毎年取締役会の実効性評価を実施し、その評価結果を踏まえ、ガバナンス向上に取り組んでいます。

2018年度は前年度の実効性評価で明確になった課題に対応し、中長期経営戦略の方向性を踏まえて取締役会運営方法の見直しを行うなど、新たな取り組みを進めました。

2019年3月に実施した2018年度の実効

性評価では、当社製品の一部で不適切検査等が行われていた事実が判明したことなどを受け「ガバナンス強化・品質保証体制の改善モニタリング」などの3つの設問を新たに加えました。各取締役が、設問ごとに自己評価およびコメントを記載する方法で実施し、実効性に関しては「おおむね有効であった」との評価となりました。2019年度も2018年度の実効性評価を踏まえ、実効性向上に向けた取り組みを進めていきます。



取締役会の実効性評価の詳細は、
[日立化成ウェブサイト](#)▶[日立化成について](#)▶[企業情報](#)▶[コーポレート・ガバナンス](#)
よりPDFをダウンロードしてご覧いただけます。

2018年度取締役会実効性評価の概要

概要

外部アドバイザー協力のもと、全取締役10名（うち社外取締役5名）を対象として、アンケート形式による自己評価を実施した。取締役会の構成と運営などをはじめとした23の設問ごとに、各取締役が自己評価およびコメントを記載した。その後、アンケート回答内容に関する分析結果を基に2019年5月の取締役会において議論を行った。

分析および評価結果

以下により、当社取締役会は、当社グループの持続的な成長と企業価値の向上に向け、ガイドラインに定める役割・責務を果たしていることを確認するとともに、実効性に関しては2018年度も「おおむね有効であった」と評価する。

① アンケートの結果は、実効性に対する肯定的評価が過半（52％）を占め、否定的評価は若干（11％）であることから、取締役会の実効性はおおむね確保できていると判断している。

② アンケートの結果、「経営・事業戦略」や「企業倫理・リスク管理」に関連した項目に関する評価内容が、今後の対処すべき重点課題であることが明確になった。新たな設問「資本コストを意識した経営のモニタリング」「ガバナンス強化・品質保証体制改善のモニタリング」についても、今後の実効性が期待されている。

実効性向上に向けた取り組み

実効性評価を実施した結果、取締役より、実効性を高めるための課題と対応策等の建設的な意見が多数出された。当社としては、取締役から出された意見を参考に、ガイドラインの改訂等を通じて、取締役会の運営方法、取締役会の経営監督機能および意思決定機能の実効性を確保し、引き続き機動力、客観性および透明性の高い経営を実践していく。

アンケート

「取締役会の構成と運営」、「経営戦略と事業戦略」、「企業倫理とリスク管理」、「業績モニタリングと執行役の評価・報酬等」、「株主等との対話」の категорияに分けて、その中の設問ごとに自己評価（3段階評価の選択式）を行うとともに、その評価理由や改善策などを記入する形式です。なお、設問数については、昨年度の設問に加え、「資本コストを意識した経営のモニタリング」、「ガバナンス強化・品質保証体制改善のモニタリング」、「監査の実効性」に関する3問を追加等をして全23問で実施しました。

後継者育成計画の実施

日立化成は成長戦略を実現するために必要な経営リーダーをグループ・グローバルで確保し、「勝てるリーダー」を創り込むための取り組みを行っています。

執行役による多様性を考慮した後継者候補

人財の発掘・選抜と育成計画に関し、日立化成コーポレートガバナンス・ガイドラインに基づき、指名委員会で議論・確認を行うとともに、取締役会は指名委員会の助言を受け、取り組み全体について継続的に監督しています。



後継者計画に関する方針は、
[日立化成ウェブサイト](#)＞日立化成について＞企業情報＞コーポレート・ガバナンス＞日立化成コーポレートガバナンス・ガイドライン
よりご覧いただけます。

指名委員会の役割

- 社長の人財要件の議論
- 社長候補人財プロフィールおよび育成方針の確認
- 社長候補人財個別育成、アサインメント状況の確認

取締役会の役割

- 社長人財要件および社長候補人財の育成方針の議論《指名委員会からの諮問》
- 社長候補人財個別育成、アサインメント状況の確認《指名委員会からの報告》
- 執行役選任基準の決定
- 執行役候補人財に関する全体プロセス管理、進捗管理



役員の選任・解任に関する方針は、
[日立化成ウェブサイト](#)＞日立化成について＞企業情報＞コーポレート・ガバナンス＞日立化成コーポレートガバナンス・ガイドライン
よりご覧いただけます。



役員の選任・解任に関する方針は、
[日立化成ウェブサイト](#)▶[日立化成について](#)▶[企業情報](#)▶[コーポレート・ガバナンス](#)▶[日立化成コーポレートガバナンス・ガイドライン](#)
よりご覧いただけます。



取締役の選任理由は、
[P.45-46](#) をご参照ください。



独立性判断基準は、
[日立化成ウェブサイト](#)▶[日立化成について](#)▶[企業情報](#)▶[コーポレート・ガバナンス](#)▶[日立化成コーポレートガバナンス・ガイドライン](#)
よりご覧いただけます。



取締役および執行役の報酬等の額に関する方針は、
[日立化成ウェブサイト](#)▶[株主・投資家向け情報](#)▶[IRライブラリ](#)▶[有価証券報告書](#) / [半期・四半期報告書](#)
よりご覧いただけます。



政策保有株式の方針は、
[日立化成ウェブサイト](#)▶[日立化成について](#)▶[企業情報](#)▶[コーポレート・ガバナンス](#)▶[日立化成コーポレートガバナンス・ガイドライン](#)
よりご覧いただけます。

役員の選任・解任と社外取締役の独立性

取締役の選任・解任については、指名委員会が基準を定め、それに基づき候補者ならびに対象者を指名し、株主総会で決議します。執行役の選任・解任については、取締役会が基準を定め、それに基づき取締役会で決定します。

独立社外取締役は、自らの豊富な経験と

見識に基づき、日立化成から独立した立場で、経営の適法性、妥当性および効率性を確保し、企業価値の向上を図る観点から、取締役会などで質問、意見、助言などを適宜行います。指名委員会は独立性判断基準に基づき、社外取締役の独立性について判断しています。

役員の報酬

報酬委員会では毎年、取締役および執行役の報酬等の額の決定に関する方針および個別報酬額等について審議し、決定しています。

報酬の基本方針は、取締役および執行役については、多様で優秀な人材を確保するため

に競争力のある水準とし、執行役については、業績との連動性を高め、短期のみならず中長期的な企業価値向上をめざした経営を動機付けるものとしています。

役員報酬（2018年度）

役員区分	報酬等の総額（百万円）	報酬等の種類別の総額（百万円）		対象となる 役員の員数（人）
		月額基本報酬	業績連動報酬期末手当	
取締役 （うち社外取締役）	186 (84)	162 (73)	24 (11)	12 (5)
執行役	543	373	170	15
合計	729	535	194	27

株式の保有状況

日立化成は、「日立化成コーポレートガバナンス・ガイドライン」に基づき、事業運営の観点で株式の保有目的があると判断した場合および継続保有が企業価値の向上に寄与すると判断した場合に、他社の株式を保有することとしています。純投資目的の株式保有は行っていません。2019年3月末時点の保有銘柄数は35銘柄で、貸借対照表計上額の

合計額は7,923百万円です。他社株式の取得については、取締役会付議基準などに従い、決定機関となる取締役会または執行役が確認の上、取得の可否を決定しています。

また、重要な[政策保有株式](#)について保有のねらいと合理性を執行役会での審議を経て定期的に確認するとともに、確認結果を取締役会に報告しています。

親会社との関係と株主の平等性確保

日立化成は、日立グループの一員として、経営情報の交換、研究開発、製品の供給などの事業活動において、(株)日立製作所や日立グループ各社との協力関係を維持・発展させ、日立グループのブランド力などの経営資源を有効活用し、企業価値向上に取り組んでいます。

一方、事業運営や取引の独立性を保つため、親会社およびそのグループ会社などとの兼務取締役が半数に満たないように配慮しているほか、少数株主などへ配慮することを方針とするなど、株主の権利や平等性が確保されるよう、対応と環境整備を行っています。

コンプライアンス／リスクマネジメント

コンプライアンスの徹底

日立化成は、法令遵守だけでなく、業界自主基準の遵守や従業員が日常的に企業倫理・社会規範を守り高める行動を心掛けることも含めて「コンプライアンス」と定義し、CSR活動の中核に位置付けています。

コンプライアンスの推進にあたっては、「日立化成グループ グローバル・コンプライアンス・プログラム」の中で規則体系、組織体制、実施事項などを定め、徹底を図っています。2018年度はグループ全従業員が守るべき具体的な行動の規範「日立化成グループ行動規範」を改定しました。従来から強調している「基本と正道」の徹底に加え、グローバル社会の一員として果たすべき役割を含めた内容とするためです。

eラーニングや輪読会、事例討論会を定期的に開催して各従業員に本行動規範を徹底しています。行動規範に反する行為があった場合には規則違反として処分もあり得ることも含め、従業員にはコンプライアンスの重要性を伝えています。万一、法令違反案件が発生した場合、予め定められた関連部署に直ちに報告するよう求め、顧問弁護士と連携し早期解決と再発防止を図ります。

また、日立化成は、毎年10月を企業倫理月間と定め、トップメッセージを12言語で発信

するとともに、さまざまな啓発活動を展開しています。

コンプライアンスの強化に向けて、全社員の入社時にもれなくコンプライアンス・人権研修を行っています。これに加え、コンプライアンスに関する研修を、2018年度は94回開催し、約4,600人の従業員が参加しました。また、監査は、日本4社、海外7社で実施し、コンプライアンス管理体制の改善指導や教育も行いました。監査は、2019年度も日本、海外の11社で実施する計画です。

また、日・英・中3カ国語で対応可能な通報制度「グローバルほっとライン」を整備し、受付窓口を設置しています。2018年度は、グループ全体で53件の相談・通報を受け、関係各部署と連携して適切に対応しました。重大な法令違反に通じる案件はありませんでした。

2021中期経営計画では、グローバルでのガバナンスの強化をめざし、コンプライアンス体制の再構築を進めていきます。地域統括会社主体での監査実施や地域コンプライアンス会議の実施、マネージャー層へのコンプライアンス研修再徹底などを進めることで内部統制体制を継続的に強化し、コンプライアンス違反の防止を徹底していきます。



コンプライアンスの徹底の詳細は、[日立化成ウェブサイト](#)▶[日立化成について](#)▶[CSR情報](#)▶[ガバナンス報告とCSRの考え方](#)▶[コンプライアンス](#)よりご覧いただけます。

独占禁止法および各国の競争法の遵守について

日立化成は、独占禁止法および各国の競争法の遵守をコンプライアンス経営の重要事項と位置付け、事業部門、営業部門のみならず、各事業所、各グループ会社「独禁法責任者」を置くとともに、企業倫理月間に執行役社長から直接、遵守の徹底を呼びかけています。また、独占禁止法に少しでも抵触するおそれがあると思われる場合、「コンプライアンス情報記録ノート」に記録することを義務付けており、すべての記録を年に2回、コンプライアンス担当部門が監査しています。

なお、2018年7月、弁護士を招いて、当社および国内グループ会社を対象に「独占禁止法講習会」を開催しました。

日立化成製品における不適切な検査等の再発防止策について

2018年度に発覚した不適切な検査等の再発防止策として、経営陣の品質保証に対する姿勢の明確化のため、「経営の基本方針」を見直すとともに、全従業員に対して再発防止の徹底等に関する社長メッセージを継続的に発信しています。これに加え、2018年度において、全従業員の意識改革のため、「コンプライアンス5則」を改定し周知しました。また、品質保証体制の改善、強化のため、CQO (Chief Quality Officer) を選任するとともに、品質保証本部および品質委員会を新設しました。さらに、全従業員に内部通報制度の目的等を再度周知し、同制度の有効性向上に努めました。

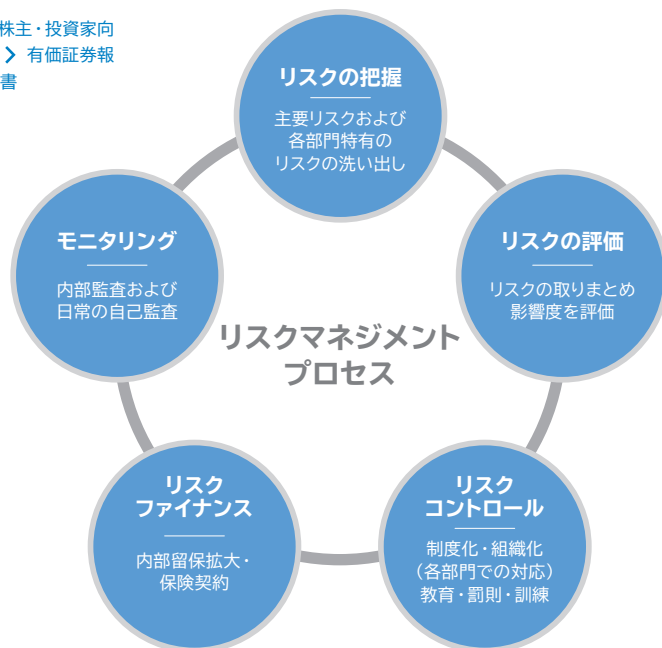
2019年度以降は、品質監査を実施するほか、人手を極力排除した製品検査関連システムの構築やコンプライアンス違反を起こさない企業風土への改革を進めていきます。

幅広い分野でのグローバルな事業活動において、
さまざまなリスク要因による事業活動への支障を避けるため、
コンプライアンスの徹底とリスクマネジメントの強化に取り組んでいます。

リスクマネジメントの強化



事業等のリスクは、
日立化成ウェブサイト＞株主・投資家向
け情報＞IRライブラリ＞有価証券報
告書／半期・四半期報告書
よりご覧いただけます。



日立化成は、役員・従業員に対しさまざまな
リスクに目を配り、その未然防止を心掛けて
行動するよう求めています。特に経営に重要
な影響を与える可能性があるリスクについて
は、リスク評価を通じて、種類、対応部門、損害
規模、発生頻度を想定し、財務に与えるインパ
クトをリスクアセスメント表で可視化して対応
策を定めています。これらを、執行役会に報告
し確認するとともに、「事業等のリスク」として
有価証券報告書にも記載しています。

また、独立した社長直属の組織として監査
室およびリスクマネジメント部を設置し、監
査室ではより独立性を高めた内部監査の視
点から、リスクマネジメント部ではコンプライ
アンス・事業継続・輸出管理の視点から、ガ
バナンス体制の強化に取り組んでいます。

さらに、日立化成に関するリスクを統括
する執行役として、2018年度からCRO
(Chief Risk Officer)を選任しています。

想定する主なリスクとその対応策

分 類	主なリスク	対応策
安全衛生、 事業継続	地震・津波の被害 疫病感染、パンデミック	事業所別初動マニュアル類の整備、BCP策定・訓練実施、 代替生産対応、海外グループ会社の整備支援
安定的収益	景気後退、需要減、競争激化 製品不良見逃し、外部流出	中長期戦略策定、各事業部による機動的な事業運営、 品質マネジメントシステムへの準拠徹底、製造プロセスの徹底、検品
社会的責任	不公正取引（談合・贈賄） 顧客・取引先情報の漏洩	監査、教育、各種コンプライアンスプログラムの推進、 規則整備や自己監査を通じた情報管理の徹底、 情報セキュリティの評価と向上策の実施

BCP
Business Continuity Planning
(事業継続計画)

■ 人手を極力排除した製品検査関連システムの構築

目的：自動化による、検査データ、成績書などへの人為的操作の排除

目標：当社は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120～150億円を予定）

■ コンプライアンス違反を起こさない企業風土への改革

実施事項 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

コンプライアンス
特別講習

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

職能専門教育

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

など

コンプライアンス違反に関わる就業規則運用強化



田中 一行

(前列左から2番目)

取締役会長

指名委員長

ジョージ・オルコット

(後列左から1番目)

社外取締役

指名委員

報酬委員

監査委員

独立役員

猿丸 雅之

(後列左から3番目)

社外取締役

指名委員

報酬委員

監査委員

独立役員

リチャード・ダイク

(後列右から2番目)

社外取締役

監査委員

独立役員

松田 千恵子

(前列右から1番目)

社外取締役

指名委員

報酬委員

監査委員長

独立役員

選任理由

当社および日立グループ会社における経営者としての豊富な経験と優れた経営能力を有しています。取締役会の構成員として情報の共有化を図り、取締役会の意思決定機能を強化することが期待されます。

グローバル経営における人材育成およびコーポレート・ガバナンス関係の豊富な専門知識ならびに経営者として培われた幅広い見識をもとに、日立グループから独立した立場で、執行役等の職務の執行を監督していただくことにより、取締役会の機能強化が期待されます。

国際的な企業経営者としての豊富な経験と幅広い見識をもとに、日立グループから独立した立場で、執行役等の職務の執行を監督していただくことにより、取締役会の機能強化が期待されます。

半導体関係の豊富な専門知識および経営者として培われた幅広い見識をもとに、日立グループから独立した立場で、執行役等の職務の執行を監督していただくことにより、取締役会の機能強化が期待されます。

経営学および会計・財務関係の豊富な専門知識ならびに大学教授および経営者として培われた幅広い見識をもとに、日立グループから独立した立場で、執行役等の職務の執行を監督していただくことにより、取締役会の機能強化が期待されます。

重要な兼職の状況

慶應義塾大学 商学部特別招聘教授、第一生命ホールディングス(株) 社外取締役、(株)デンソー 社外取締役、JPMorgan Japanese Investment Trust plc ノン・エグゼクティブディレクター

YKK(株)
代表取締役会長

テスト技術研究所(株) 代表取締役

首都大学東京 経営学研究科(大学院)教授、同大学経済経営学部 教授、キリンホールディングス(株) 社外監査役、サトーホールディングス(株) 社外取締役、フォスター電機(株) 社外取締役



北松 義仁

(前列左から1番目)

取締役

監査委員

丸山 寿

(前列右から2番目)

取締役

報酬委員長

森田 守

(後列左から2番目)

取締役

指名委員

報酬委員

山下 祐行

(後列右から1番目)

取締役



当社イノベーションセンタ(東京都千代田区)にて撮影
[日立化成ウェブサイト](#)▶[日立化成について](#)▶[技術開発](#)▶[オープンイノベーション](#)▶[イノベーションセンタ紹介](#)

(株)日立製作所および日立グループ会社で経理・財務などの業務や経営に携わり、豊富な経験と実績を有しています。これらの豊富な経験や実績をもとに執行役等の職務の執行を監督することにより、取締役会の機能強化が期待されます。

当社および当社グループ会社の経営に携わり、豊富な経験、実績と優れた経営執行能力を有しています。取締役会の構成員として情報の共有化を図り、取締役会の意思決定機能を強化することが期待されます。

(株)日立製作所では日立グループ全体にわたる経営戦略に携わり、グループ・グローバルな経験と幅広い見識を有しています。これらを大局的な視点から当社グループの経営に反映していただくことにより、取締役会の機能強化が期待されます。

当社の中核事業である情報通信事業およびモビリティ事業ならびに当社海外グループ会社の経営に携わり、幅広い事業経験と知識を有しています。取締役会の構成員として情報の共有化を図り、取締役会の意思決定機能を強化することが期待されます。

(株)日立製作所 執行役常務

日立化成株式会社

〒100-6606

東京都千代田区丸の内一丁目9番2号（グラントウキョウサウスタワー）

TEL:03-5533-7000 / FAX:03-5533-7077

www.hitachi-chem.co.jp

各種お問い合わせは下記のリンクをご参照ください。

www.hitachi-chem.co.jp/japanese/contact/index.html

SRI（社会的責任投資）に関する外部評価の状況



THE INCLUSION OF HITACHI CHEMICAL COMPANY, LTD. IN ANY MSCI INDEX, AND THE USE OF MSCI LOGOS, TRADEMARKS, SERVICE MARKS OR INDEX NAMES HEREIN, DO NOT CONSTITUTE A SPONSORSHIP, ENDORSEMENT OR PROMOTION OF HITACHI CHEMICAL COMPANY, LTD. BY MSCI OR ANY OF ITS AFFILIATES. THE MSCI INDEXES ARE THE EXCLUSIVE PROPERTY OF MSCI. MSCI AND THE MSCI INDEX NAMES AND LOGOS ARE TRADEMARKS OR SERVICE MARKS OF MSCI OR ITS AFFILIATES.

ユニバーサルデザインフォントの採用



ユニバーサルデザイン（UD）の考え方にに基づき、より多くの人へ適切に情報を伝えられるよう配慮した見やすいユニバーサルデザインフォントを採用しています。