

事業戦略ビジョン

実施プロジェクト名：高効率電動化システム開発

実施者名：東北特殊鋼株式会社 代表名：代表取締役 社長執行役員 成瀬 真司

(コンソーシアム内実施者：(株)日立製作所(幹事企業)、日立Astemo(株)、(株)日立インダストリアルプロダクツ、大同特殊鋼(株))

目 次

0. コンソーシアム内における各主体の役割分担

1. 事業戦略・事業計画

- (1)産業構造変化に対する認識
- (2)市場のセグメント・ターゲット
- (3)提供価値・ビジネスモデル
- (4)経営資源・ポジショニング
- (5)事業計画の全体像
- (6)研究開発・設備投資・マーケティング計画
- (7)資金計画

2. 研究開発計画

- (1)研究開発目標
- (2)研究開発内容
- (3)研究開発体制
- (4)実施スケジュール
- (5)技術的優位性

3. イノベーション推進体制(経営のコミットメントを示すマネジメントシート)

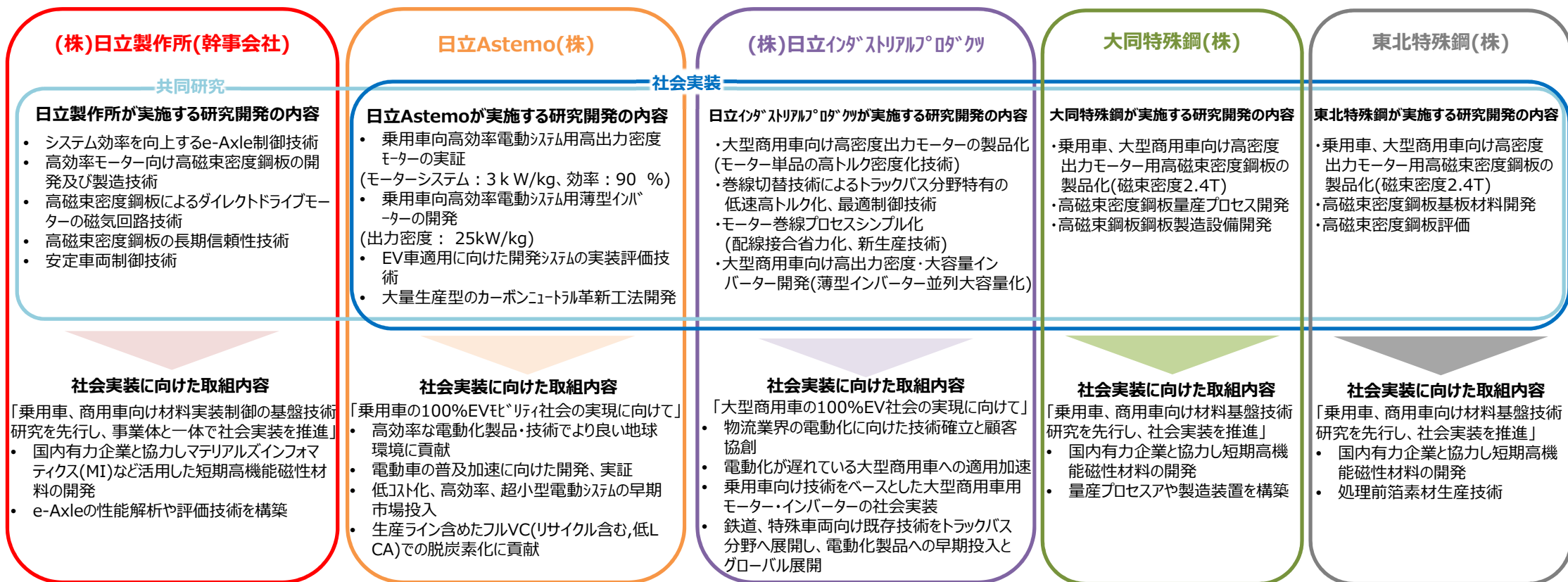
- (1)組織内の事業推進体制
- (2)マネジメントチェック項目① 経営者等の事業への関与
- (3)マネジメントチェック項目② 経営戦略における事業の位置づけ
- (4)マネジメントチェック項目③ 事業推進体制の確保

4. その他

- (1) 想定されるリスク要因と対処方針

0. コンソーシアム内における各主体の役割分担

狙い：急激に変化する自動車産業に対して、日本各社が持つ優位技術を結集し、新たに強固な産業構造を構築、来たるx EV社会に向けた産業ピラミッドを先行して構築する



提案プロジェクトの目的：高効率なダイレクトドライブシステムを開発し、世界のEV社会に向け新たなEV市場の創生をめざす

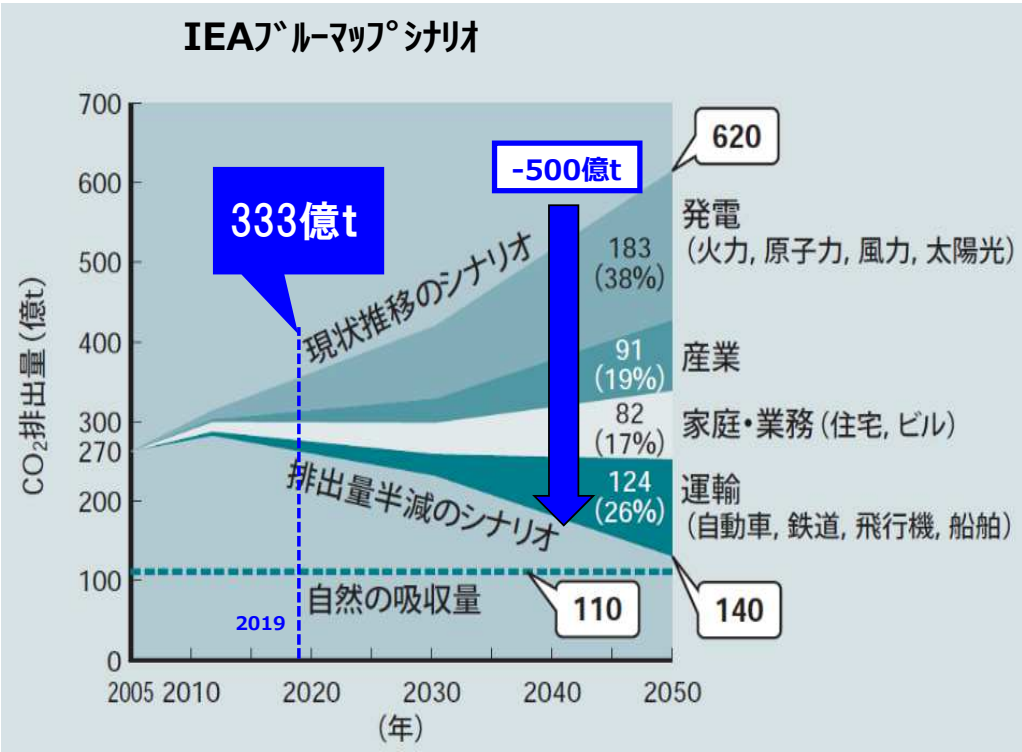
1. 事業戦略・事業計画

- (1)産業構造変化に対する認識
- (2)市場のセグメント・ターゲット
- (3)提供価値・ビジネスモデル
- (4)経営資源・ポジショニング
- (5)事業計画の全体像
- (6)研究開発・設備投資・マーケティング計画
- (7)資金計画

1. 事業戦略・事業計画／(1)産業構造変化に対する認識

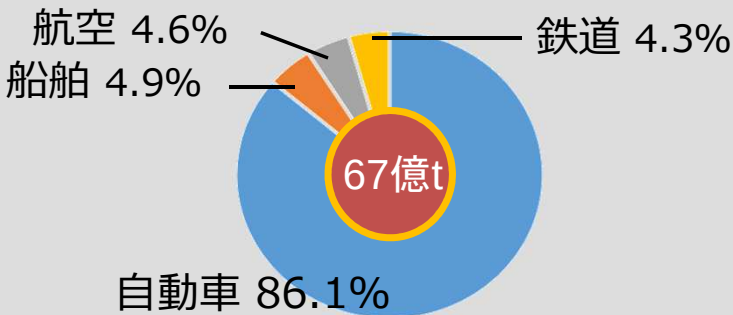
(1-1) xEV市場は拡大、2030年には新車の24%がEV化、40年には ほぼEV化へと変貌

各事業分野の低減目標



出典：日立評論 Vol.82 No.4(2000-4)

運輸部門 CO₂排出量内訳



出典：国土交通省HP(2019年)

世界の電動車による削減目標2030年

自動車2030年製造比率

- ・EV：18%
- ・PHV：6%
- 合計24%

世界運輸分野の排出量67億tの
8.6%(5.8億t@2030/24%)削減に貢献

出典：IEA, ポストンコンサルティング調べ((2030年の生産台数比、排出量が2019年同等の時)

1. 事業戦略・事業計画／(1)産業構造変化に対する認識

(1-2) 自動車産業が、x EVへと産業構造とともに変化する中で関連産業を強化

■カーボンニュートラルを踏まえたマクロトレンドについての理解

(社会面)

- ・ 地域、国、消費者、民間企業等さまざまなプレイヤーの環境意識の高まり
- ・ 化石燃料に代わり太陽光、風力等の再生エネルギーの電源が世の中に普及

(経済面)

- ・ エネルギー、産業、運輸等幅広い業界で脱炭素化に向けた取組が拡大
- ・ 環境意識の高まりを受け金融機関等が投資において環境配慮企業を優遇

(政策面)

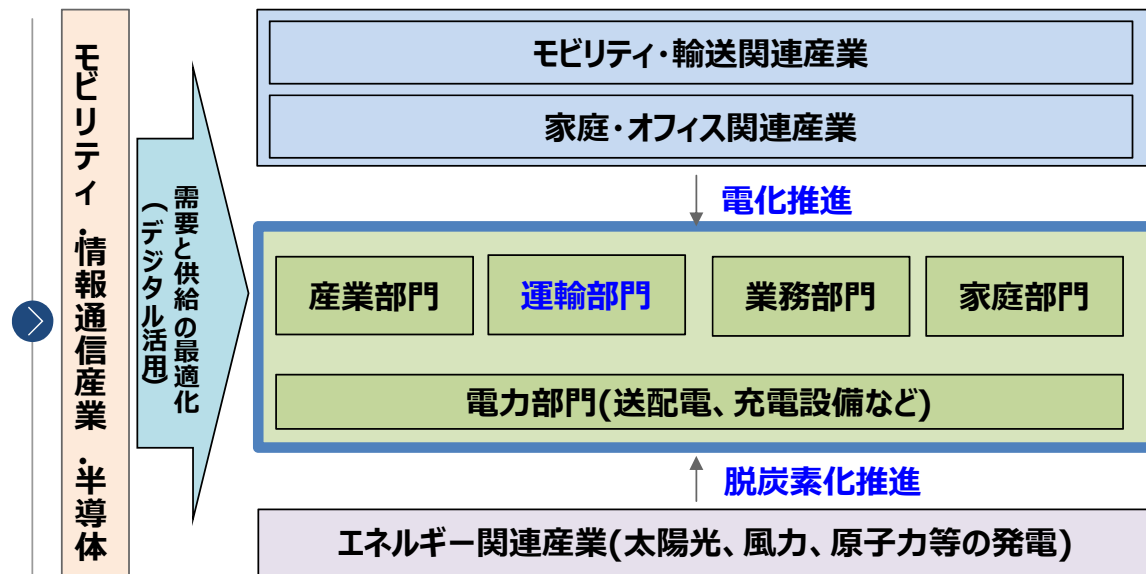
- ・ 欧州、米国、日本等、主要国が2050年カーボンニュートラルを宣言
- ・ COP26で世界各国がカーボンニュートラルに向けた具体的な政策を表明(国境炭素税、EV化の推進、ESG情報開示、等のルール整備が加速)
- ・ 日本ではグリーン成長戦略に基づき政策を総動員して脱炭素化を後押し

(技術面)

- ・ 既存技術の延長を超えた野心的な技術開発が世界中で加速。
- ・ リサイクル化、LCA評価に向けたフルバリューチェーン設計強化。

- 市場機会：
 - ・ 世界各国でEV社会への移行が加速しモーター/インバーター市場が急拡大
 - ・ EU/中国大手など国内外の自動車OEMが2030年目途にEV化
 - ・ EU、中国、日本で2030年代半ばに新車販売からガソリン車撤廃
 - ・ 自動車に加え物流、航空機など各モビリティの電動化が急速に拡大
- 社会・顧客・国民等に与えるインパクト：
 - ・ ガソリン車市場の縮小が加速、事業構造改革が急務
 - ・ 全体の16%を占める自動車利用段階でのCO₂排出量が大きく削減

■カーボンニュートラル社会における産業アーキテクチャ



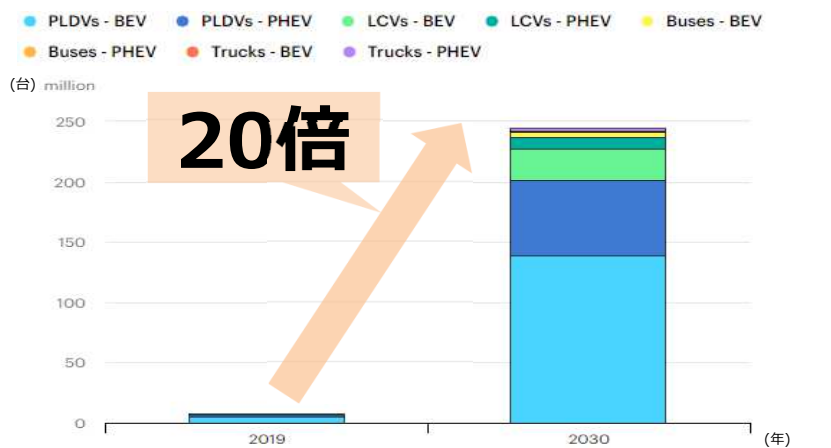
当該変化に対する経営ビジョン：

- モーター、インバーター等競争力ある関連製品でxEV市場のシェアを拡大
- ・ 産業ピラミッドの拡大と強化
 - ー世界に先駆けた優位商品開発や統合会社によるラインアップの強化
- ・ 高効率化(ハード、ソフト)に向けたモノづくり力の強化
 - ー日立グループ全体、協力会社との連携
- ・ コスト競争力の強化
 - ーモジュール化、スケールメリット、素材開発による競争力強化

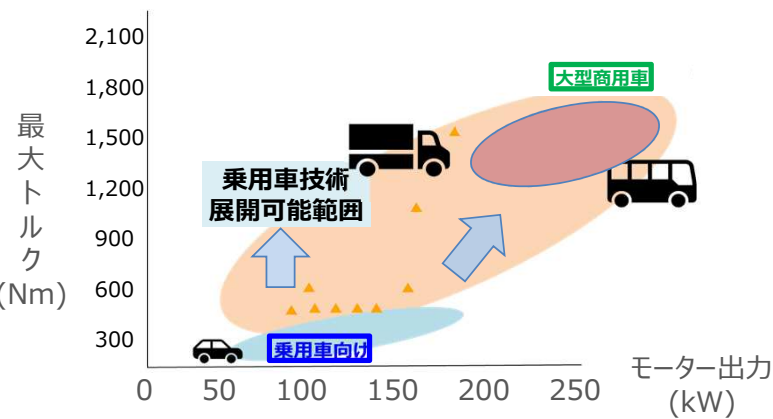
1. 事業戦略・事業計画／ (2) 市場のセグメント・ターゲット

xEVをターゲットに、急拡大する乗用車市場で事業拡大、新たに生まれる大型商用車市場へ参入

■自動車市場の動向(EV化15年前倒し)



■ターゲット市場と技術動向



■xEV市場のターゲット概要

■市場分野

- (1) 国内外乗用車EV
- (2) 国内外大型xEVトラック
- (3) 国内外大型xEVバス、他アプリケーションへ展開

■ターゲット市場の分析

需要家	消費量(推定@2030)	EV,xEV化の課題	想定ニーズ
乗用車 OEM	2,000万台	- 航続距離拡大 - コスト低減 - 急速充電 - 安全・長寿命 - フロアレイアウト拡大	- 高効率化 - 小型高出力化 - 高信頼性 - モジュール化・標準化 - 量産効果による低コスト化 - Net Zero CO2工場
SUV OEM	200万台	- LCA対応 - 開発費抑制	
大型 トラック	150万台	- 低背化、低床化 - ドライバー負荷軽減 - 低速高トルク - 航続距離 - 搭載性	- 低速高トルク化による減速機低損失化 - システム効率向上 - メンテナンス性向上 - 小型軽量
大型 バス	60万台	- 低背化、低床化 - 低速高トルク - 航続距離 - 居住空間の拡大	- 小型軽量化 - 減速機構低損失化 - システム効率向上 - メンテナンス性向上
路面電車	1万台 *モーター台数ベース	- 低背化、低床化 - 低速高トルク - 航続距離 - 居住空間の拡大	- 小型軽量化 - 減速機低損失化 - システム効率向上 - メンテナンス性向上

1. 事業戦略・事業計画／(3) 提供価値・ビジネスモデル

モーター/インバーター単品事業から高効率で小型軽量のEVシステム製品事業へ事業構造を改革

社会・顧客に対する提供価値

(1) 定量的価値

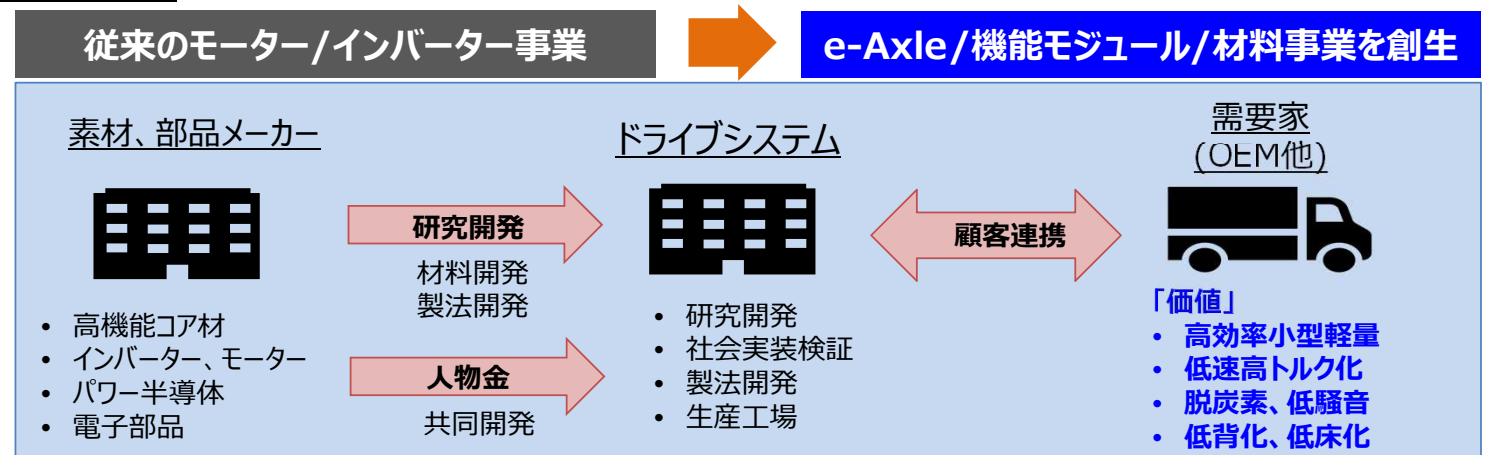
- 航続距離拡大
- システム高効率
- CO2削減
- 小型軽量
- モーター出力密度
- インバーター出力密度
- 低速高トルク化
- 共通化/並列駆動
- コア材磁力UP
- システムコスト低減
- 長期信頼性向上
- リサイクル性拡大
- 搭載性(機電一体,冷却共有)
- 拡張性向上

(2) 定性的価値

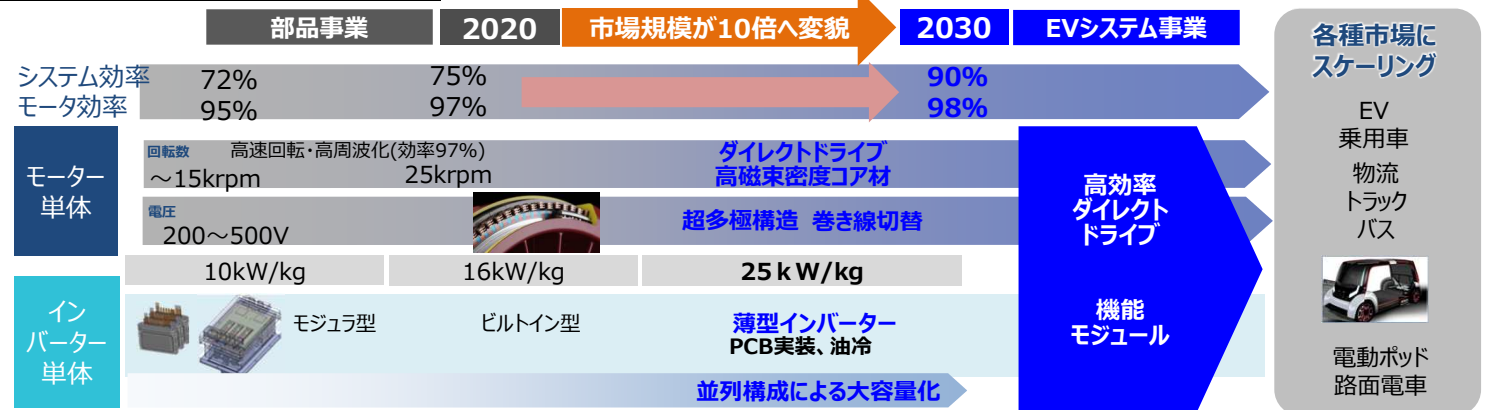
- OEMおよび自動車産業発展
- 物流業界の脱炭素化の促進
- 日本企業のカーボンニュートラルへの貢献

ビジネスモデルの概要(製品、サービス、価値提供・収益化の方法)と研究開発計画の関係性

(1) 商 流



(2) 開発&事業ロードマップ



1. 事業戦略・事業計画／(4) 経営資源・ポジショニング

高効率/小型軽量xEVシステム事業を通じて、社会・顧客に低CO₂排出量という価値を提供

■ 自社の特徴(経営資源)

ターゲットに対する提供価値

- 高効率システムによるCO₂削減とランニングコスト低減
- 航続距離拡大による運用効率向上
- 搭載性向上による事業競争力の向上
- 部品共通化による低コスト化
- 低速高トルク化による減速ギヤの低損失化
- システム効率向上
- 小型軽量
- 小型低コスト化

上記動向に資するモーター用キーコア材の開発、提案

自社の強み

- 軟磁性材料開発技術力**
 - 産学連携も含めた開発力
 - 開発材の量産化実績経験による技術力
 - 高飽和磁束密度材生産国内トップシェア

■ 他社に対する比較優位性

	技 術	顧客基盤	サプライチェーン	その他経営資源
自社現状	トップクラス高出力密度駆動装置/高品質Co材技術を保有	日本を始めグローバルOEM顧客基盤を有する	日本、中国、欧米での拠点有する	自動車業界基盤 日立Gr連携
グリーンイノベーション基金活用、開発加速、世界No1の優位技術創生				
2030年優位性構築の考え方	高効率化と小型軽量化で世界No1化、航続距離拡大価値、リサイクル化強化、LCA評価向上狙う	既日本、中国、欧州他OEMへ先行売込み、加えて新興OEMに積極売り込みを進める	国内事業やサプライヤ協業と育成拡大、鋼板メーカを始めとした新サプライチェーンを構築	国内既存設備活用強化、新材料に集中投資 ・商用車事業を新設、雇用拡大
競合国内A社	家電産業ベースラインアップの拡充、低コスト化の醸成	中国市場中心に家電・産業系	国内 ・中国にも投資	M&Aを含めた潤沢な資金力をもとにした経営方針
競合海外B社	旧自動車部品を中心に高シェア製品群を有する	自動車中心のみ	欧州、中国、を中心に構築	旧自動車部品を中心に官民による先行投資力
競合海外C社	電力、鉄道、重電技術 ・パンタトラックに参画	無し (開発段階)	グローバル (特に欧州)	充電インフラ含めて対応可能

1. 事業戦略・事業計画／（5）事業計画の全体像

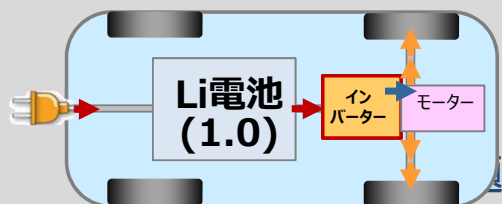
（5-1）開発の狙い、必要性

- 1) 目的 : EV普及に向け駆動システムの高効率化、小型軽量化で航続距離向上、CO₂削減
- 2) 開発の狙い : モーター単品の効率は97%と高くなったが、常用する低速市街走行では、減速機構でトルクを増やす必要があり、駆動システムとして70-80%と低い効率にとどまっている。
- 3) 必要性 : 減速機などの機構部品を無くし、高効率で軽い駆動システムの実現には高トルクモーターによるダイレクトドライブ方式の開発が必要。
- 4) 社会、環境インパクト : 将来の100%EV社会では、総発電量のおよそ20%をEVが消費する可能性があり、そのEV搭載電力の消費を10%削減すると、全発電量のおよそ2%の削減に貢献できる。同時に、EVかによる自動車のCO₂排出量の削減にも貢献できる。（推定）

EV開発の動向

2015年

- ✓ 走行距離：250km
- ✓ 駆動システム効率：70%



- ✓ 出力密度：1.5kW/kg

2020年

- ✓ 走行距離：350km
- ✓ 駆動システム効率：70%



- ✓ 出力密度：2kW/kg

高効率
小型化
軽量化

2030年

- ✓ 走行距離：600km～
- ✓ 駆動システム効率：90%



- ✓ 出力密度：3kW/kg～

1. 事業戦略・事業計画／（5）事業計画の全体像

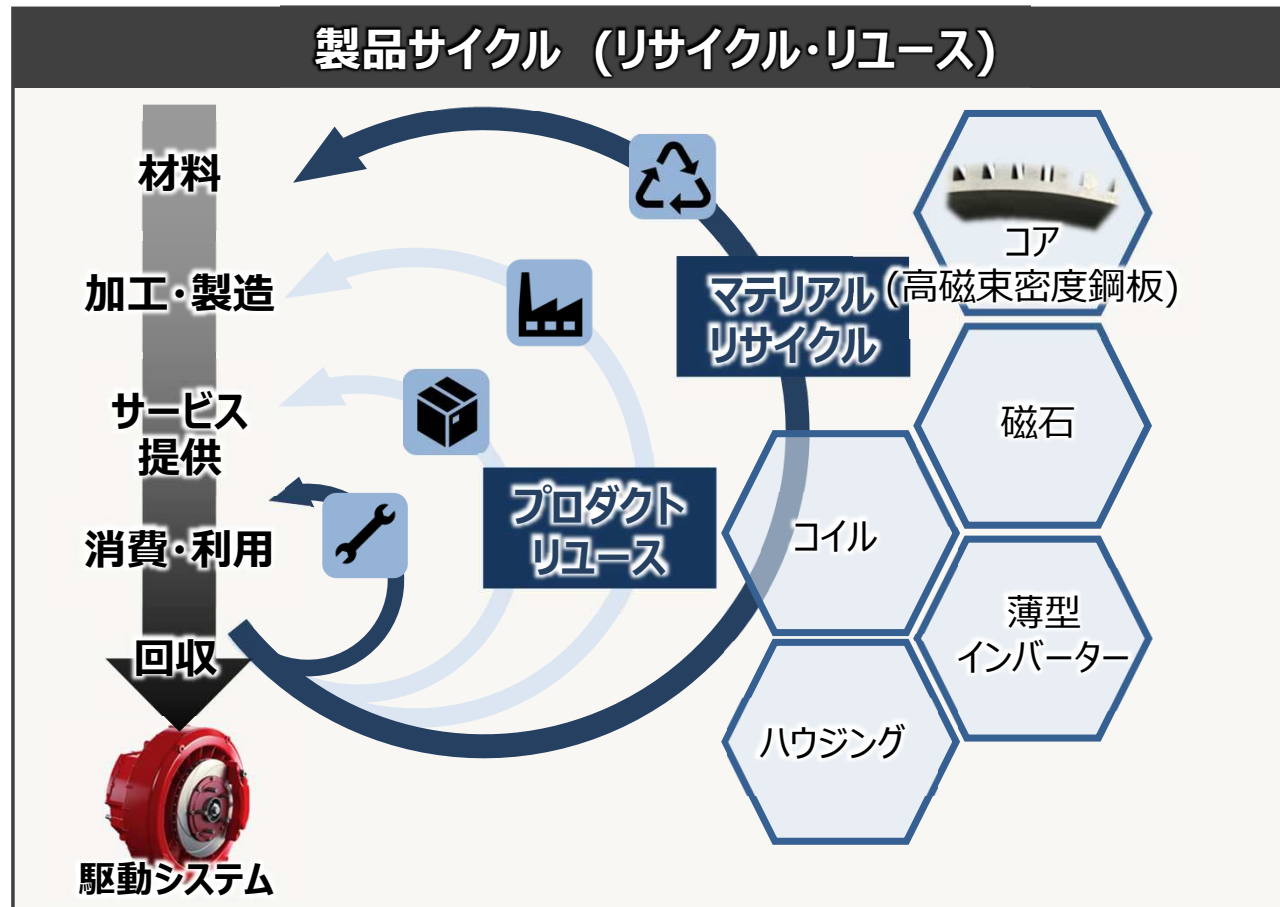
（5-2）開発概要



1. 事業戦略・事業計画／（5）事業計画の全体像

（5-3）駆動システムのLCA

リサイクル・リユースに配慮した易リサイクルプロダクト設計

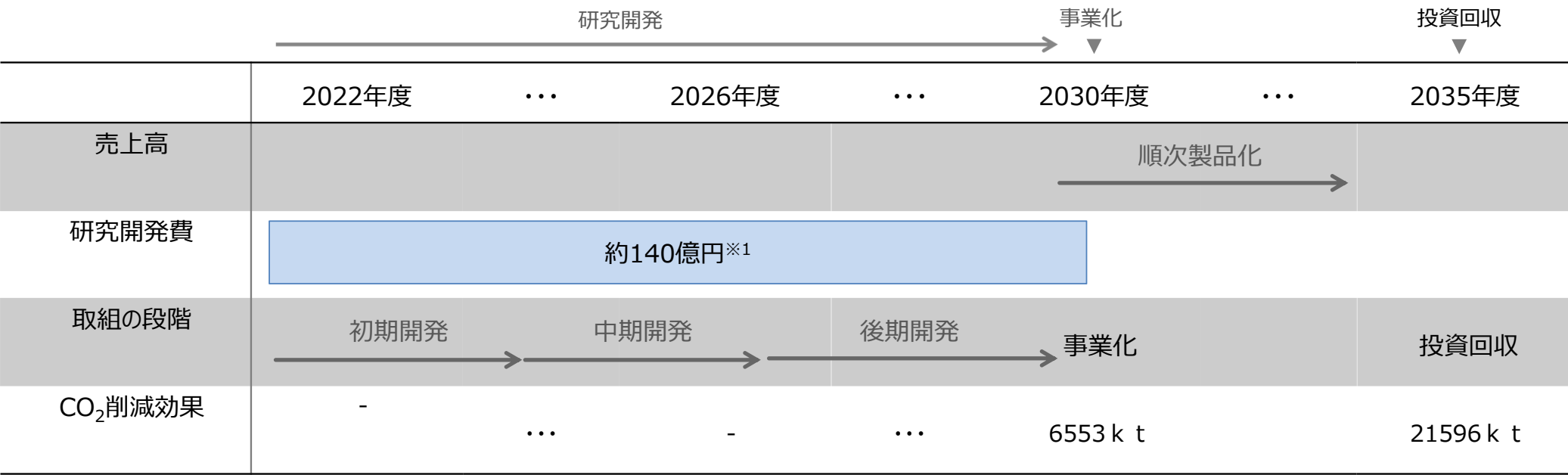


1. 事業戦略・事業計画／（5）事業計画の全体像

（5-4） 9 年間の研究開発の後、2030年度頃の事業化、個社ごとに投資回収を想定

投資計画：

- ・ 9 年間の研究開発を実施。2030年度頃に事業化を予定
- ・ 2035年度まで先行投資し、2029、2034、2045年度頃に投資回収を予定



※1：本コンソーシアムの総額

1. 事業戦略・事業計画／(6)研究開発・設備投資・マーケティング計画

研究開発段階から将来の社会実装(設備投資・マーケティング)を見据えた計画を推進

	研究開発・実証	設備投資	マーケティング
取組方針	考え方： 特殊素材メーカとシステム製品事業を連携することで大きなイノベーションと早期実業化を達成する 具体策： - 連携:日立Gr個社/研究所、素材2社、大学1校 - 早期実証に向けた専用評価設備の導入と効率的な検証 - 顧客協創によるサンプル機評価、デモ車構築試験走行での早期データ検証と売り込み	考え方： 高磁束密度コア材、大量生産型インバーターで高出力密度・高効率モーターシステムを早期社会実装するための試作/評価設備開発を推進 具体策： - イノベーション起点となる材料開発に対し、コア専用試作評価設備を導入して早期性能評価とシステム仕様FB実施 - 生産性向上起点となる新工法開発に対し、鋼板、配線、冷却等試作設備による検証、プロセス確立と生産性効率の向上図る - 社会実装起点となるシステム開発に対し、先行開発による差別化ノウハウの先行蓄積、特許網構築	考え方： 急拡大する市場に対して魅力的な先行性能、高効率製品を投入し、事業拡大/創生する 具体策： - 既取引先など乗用車OEMへの売り込み - デモ試作車による早期顧客アピール - 大型商用車メーカとの協力体制構築
	▼ - 日立Gr、素材個社特許活用 - 欧州、北米、インド、中国でのインバーター、モーター事業拠点活用 - 日立Gr既存事業であるIT/IoTプラットフォームを合わせて提供、従来OEMや異業種参入組へのシステム提供 - 材料に関する総合的な技術開発力	▼ - 現在の生産台数の約20倍を2030年に提供必要、日立Gr拠点活用やEMS活用した生産体制の構築 - 日立の既存グローバルサプライチェーン(鉄道、エレベータ、家電、産業機器他)を活用した協力工場/EMS先の拡充 - 日立Gr連携による生産技術の検証	▼ - 既存事業を足場に先行した市場分析 - 機能モジュールに必要な電動化製品、ブレーキやサスペンションで高いシェアを獲得済み、事業の早期実現 - EV化遅れている大型商用車メーカへの早期の売り込みや共同開発を推進
国際競争上の優位性			

1. 事業戦略・事業計画／（7）資金計画

国の支援に加えて、実証期間の2030年度までに50億円規模の自己負担を予定

資金調達方針：
・既存事業からの自己資金で賄う

	2022年度	...	2030年度
事業全体の資金需要	約140億円※1		
うち研究開発投資	約140億円※1		
国費負担※2 (委託または補助)	約90億円		
自己負担	約50億円		

※1：本コンソーシアムの総額
※2：インセンティブが全額支払われた場合

2. 研究開発計画 (コンソーシアム共通)

- (1)研究開発目標
- (2)研究開発内容
- (3)研究開発体制
- (4)実施スケジュール
- (5)技術的優位性

2-1. 研究開発計画／（1）研究開発目標

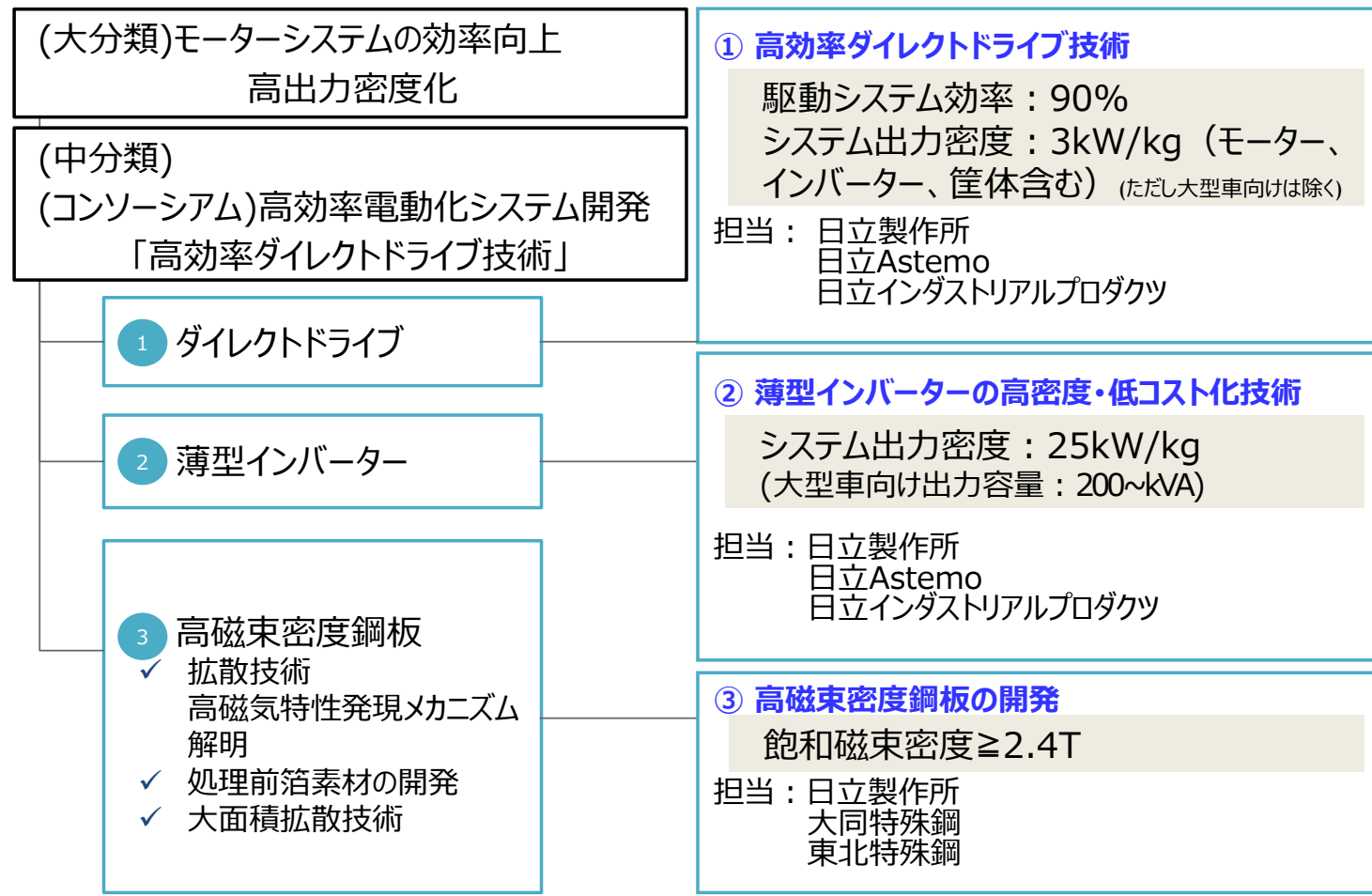
（1-1） 目標を達成するために必要な複数のKPIを設定

研究開発項目	アウトプット目標	アウトプット目標設定の考え方
(大分類) モーターシステムの効率向上 高出力密度化 (中分類) (コンソーシアム)高効率電動化システム開発 「高効率ダイレクトドライブ技術」	駆動システム効率：90% システム出力密度：3kW/kg (モーター、インバーター、筐体含む)	目標損失：減速機構0%, モーター6%, インバーター4% → システム効率90%
研究開発内容	KPI	KPI設定の考え方
① ダイレクトドライブ	モーター出力密度8kW/kg	100kWモーター重量12.5kg (モーター出力密度100kW/12.5kg=8kW/kg)
② カード型インバーター	システム出力密度：25kW/kg	100 kWインバーター重量4kg (インバーター出力密度：100kW/4kg=25kW/kg)
③ 高磁束密度鋼板 ✓ 拡散技術 高磁気特性発現メカニズム 解明 ✓ 処理前箔素材の開発 ✓ 大面積均一軽元素拡散技術	飽和磁束密度 ≥ 2.4 T	モーター出力密度:8kW/kg達成に 必要な軟磁気特性の実現

2-1. 研究開発計画／（1）研究開発目標

（1-2）開発分担

【NEDO 研究開発項目 2】モビリティ向けモーターシステムの高効率化・高出力密度化技術開発

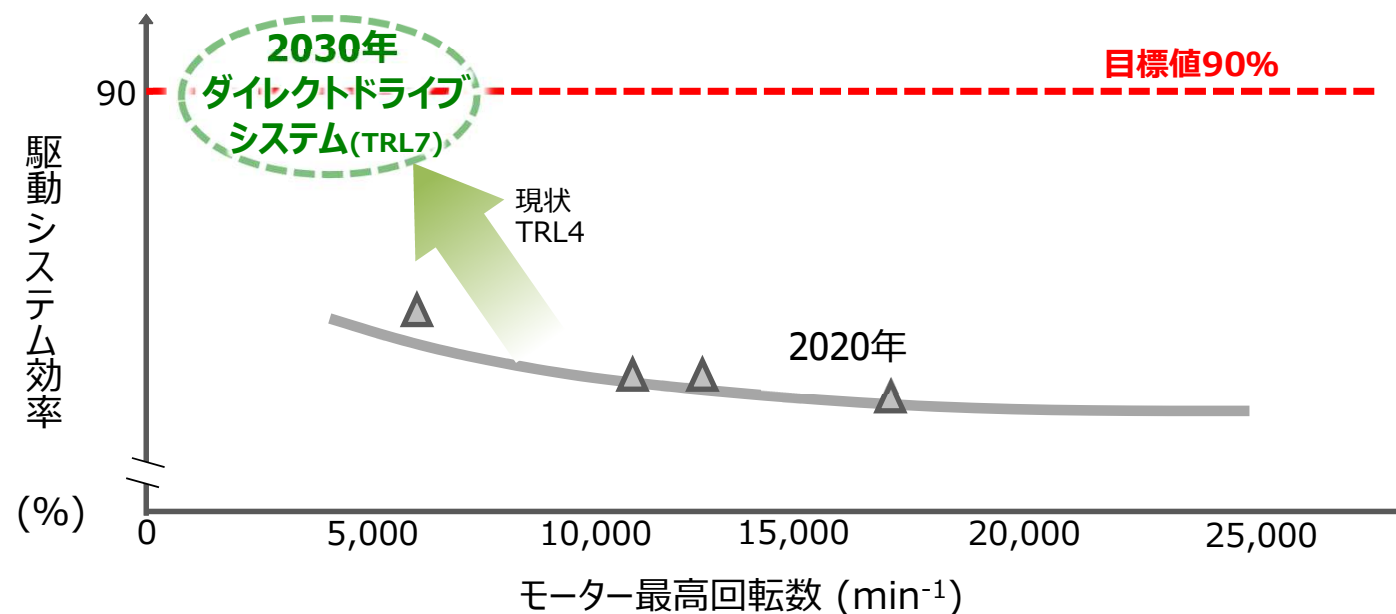


2-1. 研究開発計画／（1）研究開発目標

（1-3）補足：高効率化の課題

- 現在の電動車では、高回転型のモーター自身の効率が高まっているが、常用する低速走行時に必要なトルクを出すため減速機構を用いており、この機構の損失やその段数の増加により、駆動システムの効率が低下している。
- 本開発では、乗用車に搭載されているモーターによる駆動システムに対して、WLTCモード走行時の電動駆動システムの平均効率をプロットし、モーター駆動システムの効率目標値を90%以上と決定した。

本開発のモーター駆動システムの効率目標

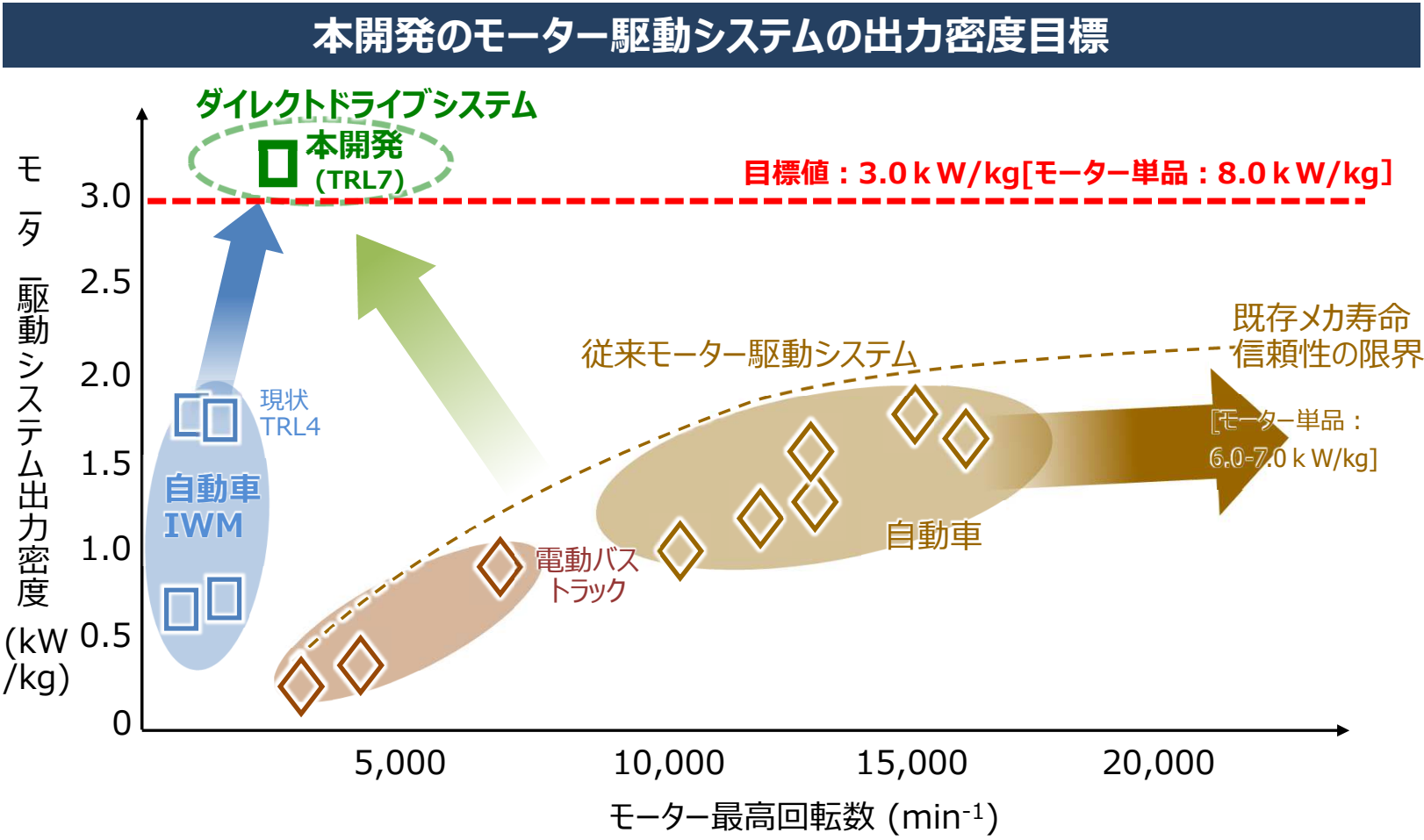


WLTCモード：「世界統一試験サイクル」といわれる国際的な試験方法のことで、2014年3月に国連欧州経済委員会自動車基準調和世界フォーラムで採択。日本独自の「JC08モード燃費（国土交通省審査値）」に代わる燃費測定方法のことです。

2-1. 研究開発計画／（1）研究開発目標

（1-4）補足：小型軽量化の課題

- 現在の電動車では、高速化によってモーターを小型化・軽量化できても、メカ部品の重量増加で相殺される。
- 高速化に伴う寿命や信頼性の維持には、機械部品的大型化、剛性向上が必要で重量が増加します。
- 本開発では、高磁束密度鋼板により、低速トルクを増大したダイレクトドライブを開発します。すべてのモーターへ適用可能です。



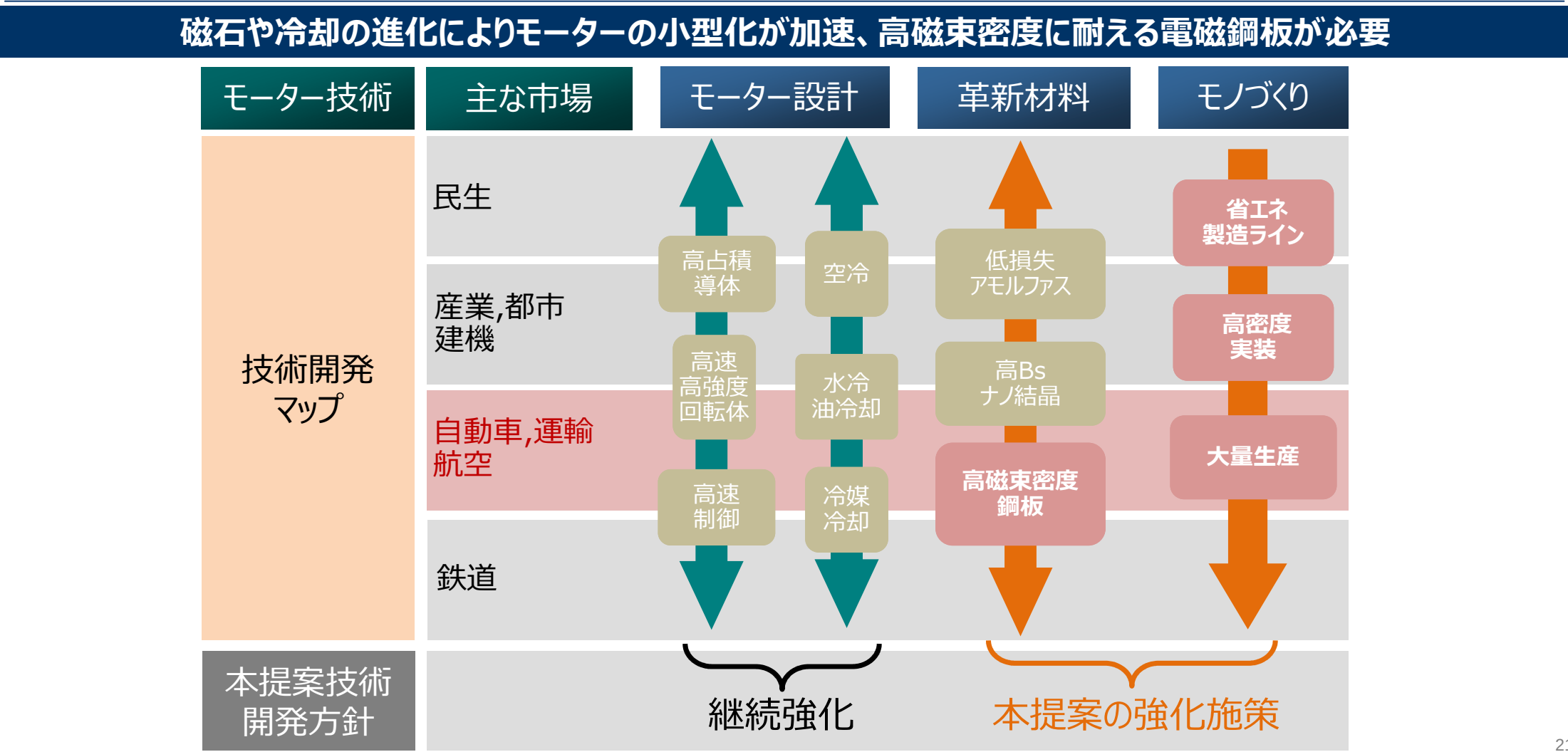
2-2. 研究開発計画／（2）研究開発内容

（2-1）高効率ダイレクトドライブシステムのKPI目標達成に必要な解決方法の提案

研究開発内容	KPI	現状	達成レベル	解決方法	実現可能性 (成功確率)
1 ダイレクトドライブ (大出力・効率向上)	・モーター出力密度8kW/kg (ただし大型車向けは除く)	4kW/kg (TRL4)	8kW/kg (TRL7)	- 超多極ロータ、軽量ステータ、高磁束密度コア材2.4Tにより出力密度8kW/kgを実現する - 高密度実装量産ラインを構築する - 大型車へは巻線切替装置により減速比を低減する	高 (80%以上)
2 薄型インバーター (低コスト化) (大出力・効率向上)	インバーター出力密度25kW/kg (大型車向け出力容量：200~kVA)	15kW/kg (TRL4)	25kW/kg (TRL7)	- 両面冷却構造のパワーモジュールで25kW/kgのインバーターを実現する - パワーデバイス並列実装・駆動技術を開発する - 大容量インバーター冷却技術を開発する	高 (80%以上)
3 高磁束密度鋼板 (大出力・効率向上)	Bs≥2.4T	1.8T (従来鋼板)	2.4T (TRL7)	高磁束密度素材を活用した新たな金属素材を開発し、コア材の飽和磁束密度を向上する	中 (70%以上)

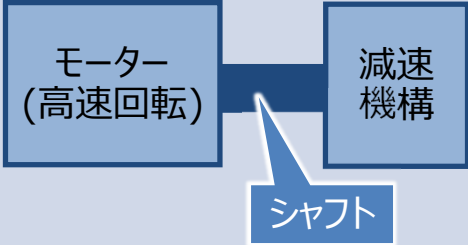
2-2. 研究開発計画／（2）研究開発内容

（2-2）モーターの開発技術マップと本提案の位置付け



2-2. 研究開発計画／（2）研究開発内容
（2-3）開発するダイレクトドライブ技術（開発目標）

- 従来はモーターを高速回転して、減速機構を介することで高トルクを発生。
- 磁極数とモーター回転数に比例して、インバーターの動作周波数が高くなり、半導体のスイッチング損失が増加するため、磁極数は8極としている。
- このとき、1極当たりの磁束を通すためにコアの幅を大きくする必要があり、重量増加を招いていた。
- 本開発ではダイレクト駆動とするため、高速回転が不要となることから、磁極数を従来比10倍程度に増やし、コアの幅を小さくして軽量化する。

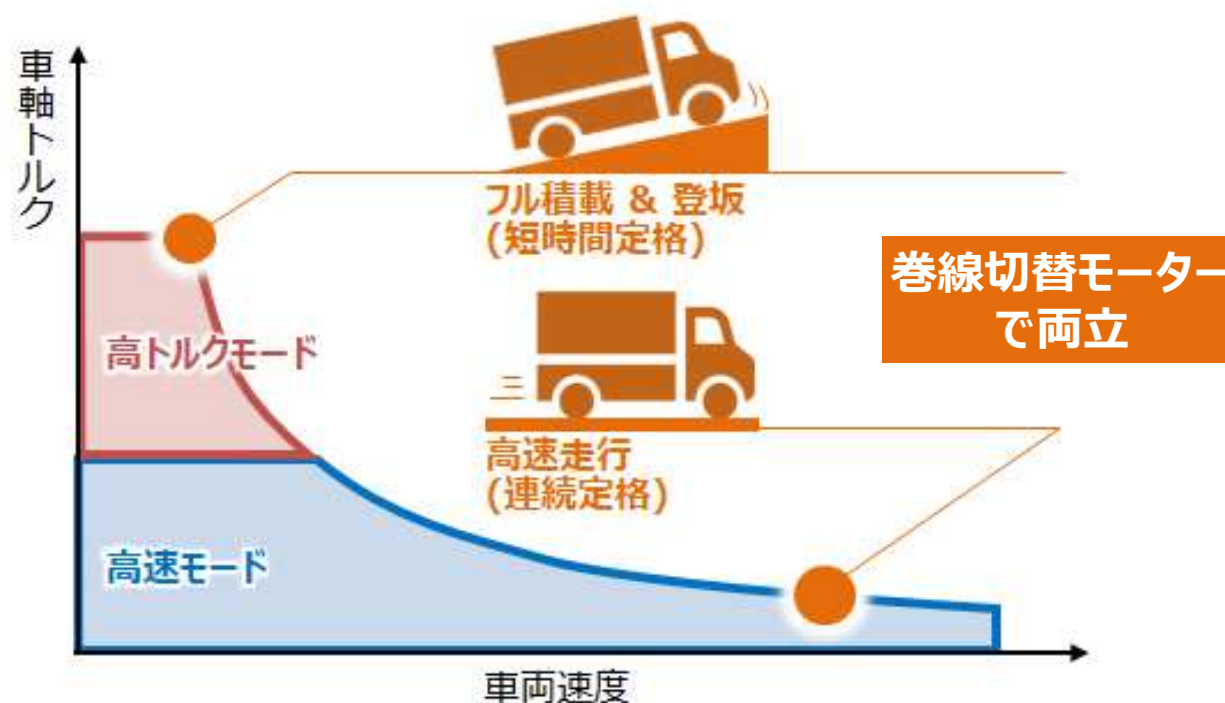
	従来（2020年）	ダイレクトドライブ
構造		
磁極数	少極 （8極程度）	超多極 （従来比10倍程度）
出力密度	4kW/kg	8kW/kg

2-2. 研究開発計画／（2）研究開発内容

（2-4）巻線切替モータによるワイドレンジトルク化

- 低速大トルクと高速走行性能を両立するためには多段減速機を用いた減速比の切替が必要であった。
- 本研究の巻線切替技術を用いることで電氣的に減速比切替と等価の効果を得ることができ、減速機損失低減につながる。

巻線切替モータにより軽量/ダイレクトドライブ/高効率化を実現
EVトラック特有の「フル積載&登坂」トルクと「高速巡行」トルクを1モーターで両立



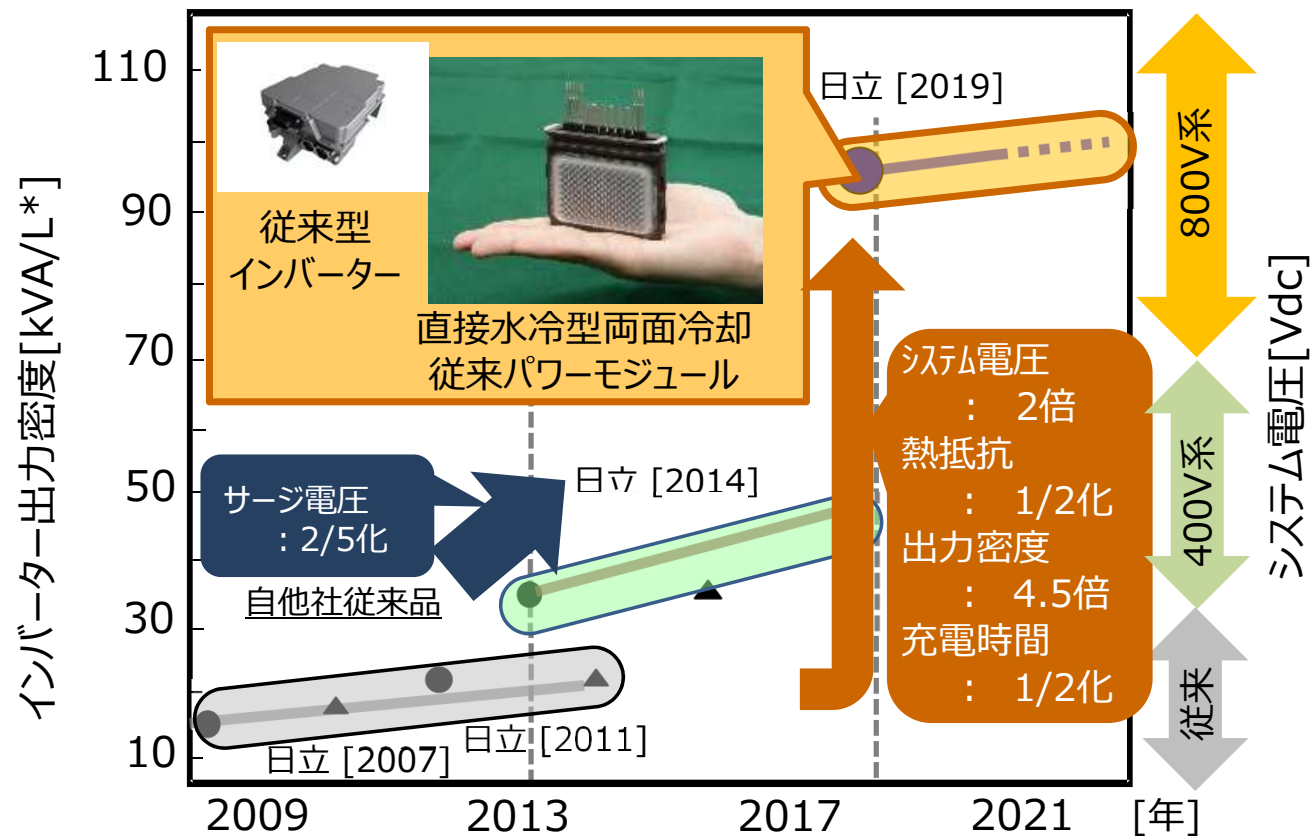
2-2. 研究開発計画／（2）研究開発内容

（2-5）従来の車載インバーターの性能

●従来技術：
2019年、充電時間を半減、7.4 Lと小型で、世界トップの出力密度94.3 kVA/L*を実現、搭載性、軽量化にも貢献

●開発目標：
本検討では、新たにKPIとして25 kW/kgを目標とし、小型軽量化を進める。

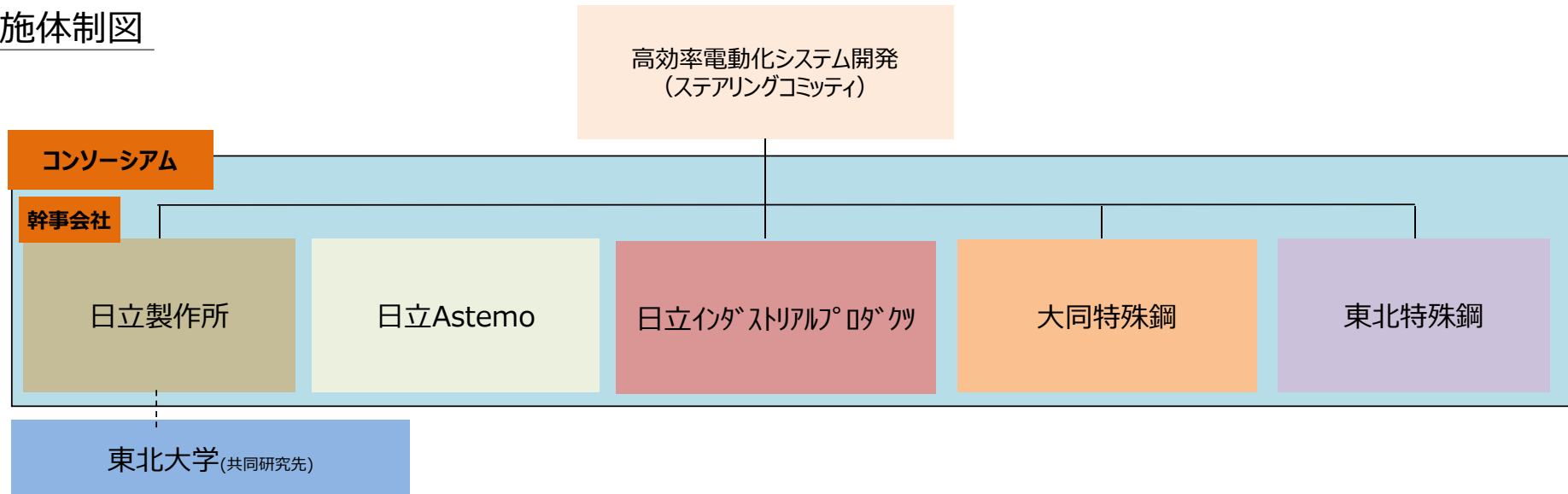
*モーター出力力率0.85想定時、1kW=1.18kVA。



2-3. 研究開発計画／(3)研究開発体制

各主体の特長を生かせる研究開発実施体制と役割分担を構築

実施体制図



各主体の役割と連携方法

各主体の役割

- 日立製作所：全体の取りまとめ
- 日立Astemo：
 - (a)乗用車向け高効率モーターおよび(b)乗用車向け薄型インバーターを担当する
- 日立インダストリアルプロダクツ：
 - (c)トラック、バス向け高効率モーターおよび(d)トラック、バス向け薄型インバーターを担当する
- 日立製作所：
 - (e)高磁束密度鋼板、プロセスおよび(f)回路実装技術を担当する

- 東北特殊鋼：
 - (g)高磁束密度鋼板材料開発および(h)高磁束密度鋼板評価を担当する
- 大同特殊鋼：
 - (i)高磁束密度鋼板量産プロセス開発および(j)高磁束密度鋼板製造設備 開発を担当する

研究開発における連携方法

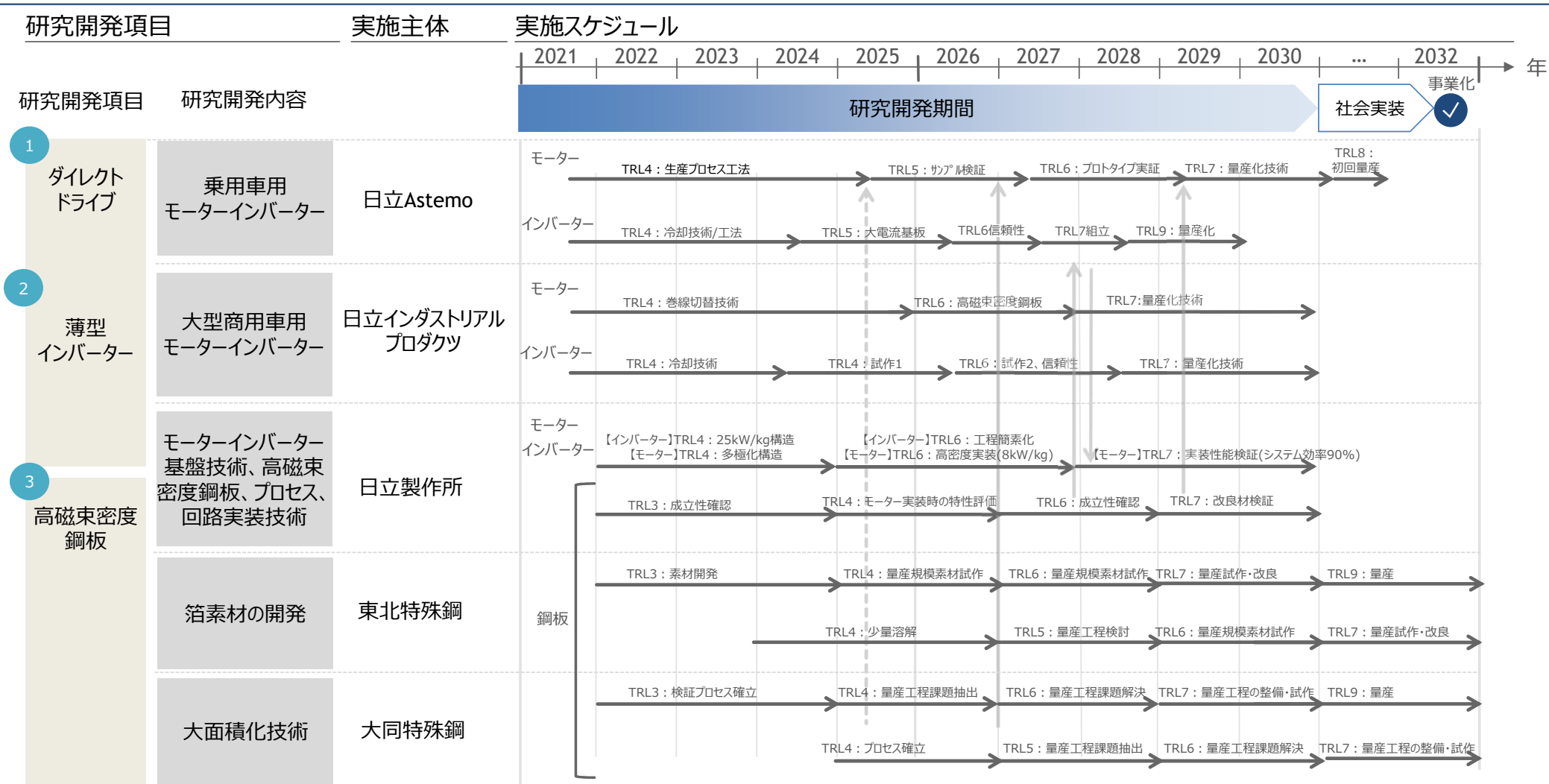
- 本開発では、コンソーシアムを構成し、研究開発を加速するために、各社経営幹部を入れたステアリングコミティを構築し、半期ごとに開発進捗、NEDOへの報告内容を確認する

中小・ベンチャー企業・大学の参画

- 東北大学は、日立製作所とともに高磁束密度鋼板安定性向上に向けた指針提案を担当する

2-4. 研究開発計画／(4)実施スケジュール

研究開発を効率的に連携させるためのスケジュールを計画



2-5. 研究開発計画／（5）技術的優位性

（5-1）高効率ダイレクトドライブについて超多極ロータ、ダイレクト冷却等を先行開発し優位性を保有

研究開発項目(中分類)	研究開発内容	活用可能な技術等（特許など）	競合他社に対する優位性・リスク（ベンチマーク数値）
1. 高効率ダイレクト ドライブ技術	1 ダイレクト ドライブ	• IPM磁気回路最適化技術(PTNo.5433198他) • 後着磁工法技術(PTNo.3397079他) • 角線高密度実装技術(PTNo.6342518他) • コンパクトコイルエンド設計技術(PTNo.5237048他) • ダイレクト冷却構造(PTNo.5386263他) • 耐振動・低NV設計技術(PTNo.5587693他) • PMSM 磁石量低減技術(P2019-068632) • 磁性楔技術(P2019-080461) • 高調波損失低減技術(P2016-082762) • 低損失PWMパルスパターン制御(特許6239448号他)	• 超多極ロータ, 軽量ステーター, ダイレクト冷却で出力密度優位 • 既存製品実績より量産信頼性優位 リスク：希土類磁石の高騰によるコストアップ • 鉄道向けで世界トップクラスの効率を製品化済み • 多極ロータ, ダイレクト冷却で出力密度優位 • 自動車・鉄道向けで世界トップクラスの効率を製品化済み
	2 薄型 インバーター	• 高精度パッケージ実装技術(特許第5973026号) • 低インダクタンス配線最適化技術(特許第5248542号) • 大電流両面冷却技術(特許第5557441号) • 高電圧絶縁技術(特許第6200871号) • 主回路レイアウト最適化, 技術(特許第6219442号) • EMCフィルタ回路一体化技術(特許第6416250号) • 基板実装高信頼量産技術(特許第5789576号)	• 小型高出力パッケージ, 大電流厚銅基板, 主回路トポロジー最適化で出力密度優位 • 既存製品実績より量産信頼性優位 • 大容量インバーター(EV以外向け)の実績 リスク：新興メーカーによる低コストIGBTパッケージ標準化による価格破壊, 半導体の高騰によるコストアップ

2-5. 研究開発計画／（5）技術的優位性

（5-2）高磁束密度鋼板は、世界初の生産技術を先行確立し、優位性確保をめざす

研究開発項目(中分類)	研究開発内容	活用可能な技術等（特許など）	競合他社に対する優位性・リスク
1. 高効率ダイレクト ドライブ技術	3 高磁束密度 鋼板	- Fe基材料への元素拡散技術 (J. Applied Physics, <u>70</u>, 5977 (1991)、 J. Magn. Magn. Mater., <u>471</u> (2019) 310) - マテリアルズ・インフォマティクス技術 (J. Mat. Scie., Jap. <u>67</u>, 803 (2018))	- 高Bsを実証 - 高磁気特性獲得に向けての材料開発の 指針構築 - マテリアルズ・インフォマティクス技術を開発
		- Fe系合金材料設計応用技術(P6112582) (Tetsu-to-Hagane, <u>106</u>, 672 (2020)、 電気製鋼, <u>82</u>, 99, (2011)、技術資料DS- M024d) - Fe系合金加工技術(Materials and Science Engineering B, <u>193</u>, 121, (2015))	磁気特性、量産技術優位
		- 真空熱処理炉製造技術(P4849785) - 熱処理炉設計技術(P516740、6136681)	- 熱処理炉に実績有 - プロセス制御技術 リスク：処理能力担保

3. イノベーション推進体制

(経営のコミットメントを示すマネジメントシート)

(1)組織内の事業推進体制

(2)マネジメントチェック項目① 経営者等の事業への関与

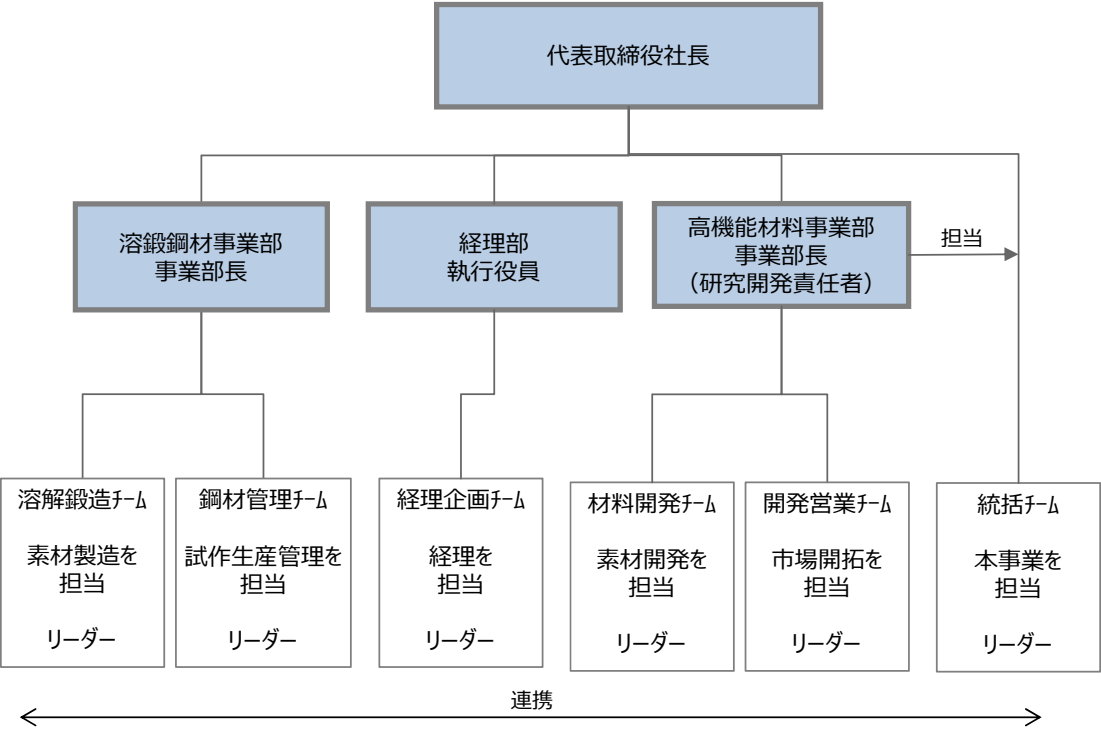
(3)マネジメントチェック項目② 経営戦略における事業の位置づけ

(4)マネジメントチェック項目③ 事業推進体制の確保

3. イノベーション推進体制／（1）組織内の事業推進体制

経営者のコミットメントの下、専門部署に複数チームを設置 [東北特殊鋼]

組織内体制図



組織内の役割分担

研究開発責任者と担当部署

- 研究開発責任者
 - 研究開発全体を担当
- 統括チーム
 - 管理職、スタッフ、オペレータ7名からなる専門チームで本事業を担当
- 協力チーム
 - 材料開発チーム：材料開発担当
 - 開発営業チーム：市場開拓担当
 - 溶解鍛造チーム：材料製造担当
 - 鋼材管理チーム：試作生産管理担当
 - 経理企画チーム：経理担当

部門間の連携方法

- 進捗連絡会議（1～2回／月）
- ステアリングコミッティ

3. イノベーション推進体制／（2）マネジメントチェック項目① 経営者等の事業への関与

経営者等による電動化社会に向けた材料事業への関与の方針

（1）経営者等による具体的な施策・活動方針

- 経営者のリーダーシップ
 - アクチュエータ分野向けの軟磁性材料に特化してきたメーカーとして、材料の開発、改良を進め、輸送機器、産業機器の省エネに貢献してきた。本件はその延長線上に位置づけることができるが、次世代事業構築に向け各段に大きな力を注ぐべき開発案件としている。
 - 従って、全てステークホルダーの理解は得られるはずであり、十分アピールしていきたい。
 - 製品の殆どが、自社開発或いは産学連携等による共同開発による研究開発型企業として、開発、ものづくりが一直線に容易に進められるものでないことを十分心得ている企業文化が元々あり、本開発に関係する者が、目標に向かって粘り強く取り組むことを後押ししていきたい。
- 事業のモニタリング・管理
 - 役員クラスが、第一線の担当者と頻繁に進捗状況の情報交換や議論をして開発や事業すすめる文化があり、組織の仕組み上も、毎月数種類の経営陣によるレビューの場がある。
 - 当開発で連携する外部機関との連絡は密にし、臨機応変に協力内容について議論できるようにしたい。
 - 先ず予備試験段階で実現可能性の見極め、次に試作を繰り返す中でコストと付加価値とのバランスの予測、及び客先でのサンプル評価を実施する。

（2）経営者等の評価・報酬への反映

- 従来より、業務実績による給与、賞与査定及び特許などの報償を行っており、本件に関してもその対象となる。

（3）事業の継続性確保の取組

- 後継者育成は、常に全社の重点課題として、各職域で育成教育を行っているが、本件に関しても、従来から行っている機能材料人材育成の延長線上で事業継続の心配がない体制をとっていきたい。

3. イノベーション推進体制／（3）マネジメントチェック項目② 経営戦略における事業の位置づけ

経営戦略の中核において電動化社会に向けた材料事業を位置づけ、広く情報発信

取締役会等での議論

- カーボンニュートラルに向けた全社戦略
 - カーボンニュートラル2050年に向けた全社戦略策定チームを発足(2021年)し、工場のCO2排出ゼロ化と合わせて社会のカーボンニュートラルに貢献する製品開発を進めている。
- 事業戦略・事業計画の決議・変更
 - 重要な経営課題として進めており、月次の経営会議、執行役員会、取締役会で進捗状況を報告している。
- 決議事項と研究開発計画の関係
 - 中期計画最優先課題のひとつとしている。

ステークホルダーに対する公表・説明

- 情報開示の方法
 - I R 資料等でも取り組み状況を開示する。
 - 連携機関とともに適宜リリースしていく。
- ステークホルダーへの説明
 - 本事業に関する研究内容は会社事業計画に強くかかわるため、ステークホルダーへの開示と理解を求めることは重要であり、計画、実施、その成果等、適宜情報提供していく。

2021－2023中期経営計画



3. イノベーション推進体制／（4）マネジメントチェック項目③ 事業推進体制の確保

機動的に経営資源を投入し、着実に社会実装まで繋げられる組織体制を整備

経営資源の投入方針

- 実施体制の柔軟性の確保
 - マネジメントレビューの実施
開発の節目で経営者による進捗確認、不足する人材・物資・資金投入の判断をおこなう。
 - システム化された外注管理（
手順化（選定、評価、登録）された手法により採択された加工外注先を起用する。
社外試験調査機関の能力把握と利用実績に基づく調査委託を行う。
 - 妥当性確認プロセスの実施
製品（客先）要求仕様に基づいて製造のプロトタイプについて客先により評価し、結果をフィードバックする。設計への情報インプットから設計、試作、客先評価、フィードバックのPDCAをまわす。
- 人材・設備・資金の投入方針
 - 適材人選
管理、材料開発、熱処理技術、設備それぞれに精通したメンバーを人選、および材料ハンドリング、試験補助員でチーム構成する。
 - 既存資源の最大限活用
設備関連では新規導入設備関連以外のものは既存のものを活用。
資金は、本開発完了まで継続的に必要資金を投入。

専門部署の設置

- 専門部署の設置
 - プロジェクトチームの設置
経営者直轄のプロジェクトチームを設置。メンバーはチーム運営の権限を与えられたプロジェクトリーダーと専属または兼務のスタッフより構成する。
 - マネジメントレビューの実施
プロジェクトチームと経営陣との意思疎通明瞭化する。
資源問題解決の迅速化を図る。
- 若手人材の育成
 - 他社との技術交流
若手をリーダーとし、他社と共同開発、他社からの受託研究を実施する。
 - 市場調査開拓部門との共同作業
市場動向、新技術動向を継続的に調査し、フィードバックを行う。
 - 大学や公的研究機関との交流
委託研究や共同研究を推進する。
研究員あるいは社会人学生として派遣、人的交流を深めるとともに研究成果を学会等で発表する。
 - 研究報告・特許出願
社内外研究報告会活用、特許出願による実績成果の積み上げによる継続的な開発能力、プレゼン能力の向上を図る。

4. その他

(1) 想定されるリスク要因と対処方針

4. その他／（１）想定されるリスク要因と対処方針

リスクに対して十分な対策を講じるが、市場の変化等の事態に陥った場合には事業中止も検討

研究開発（技術）におけるリスクと対応	社会実装（経済社会）におけるリスクと対応	その他（自然災害等）のリスクと対応
- 導入設備能力不足によるリスク → シミュレーションを事前に実施にしておく → 能力設計安全係数を高く設定する → 自前の開発設備による改良の柔軟性確保 → 先行類似事例の参照する - 要求特性未達によるリスク → 幅広い想定ユーザーニーズ情報の収集とそれらを開発インプット情報として展開する → 関連技術の情報収集、開発と併用により不足する能力、性能を補完する → シミュレーションによる事前検討を実施する → 大学及び連携機関との密接なコミュニケーションにより課題解決方法の幅を広げる	- 量産製造能力不足によるリスク → 立ち上げ時適用製品絞り込みと製品、ユーザー展開スピードのコントロールを行う → グループ会社、協力企業との協業する → 生産委託を行う	- 地震・火災によるリスク → 代替設備の設定 → グループ企業生産委託 - 労働力不足によるリスク → 事業の選択と集中による人材確保 → グループ会社・協力会社との協業 → 他社委託 - 原材料の供給ひっ迫によるリスク → グループ会社間での融通 → 複数サプライヤ確保 → 長期サプライ契約、フォーキャスト精度アップ
● 事業中止の判断基準： 市場環境の変化（EV代替技術の主流化） 開発の大幅遅延または開発品の仕様大幅未達 類似技術または競合技術の進展による当該技術の陳腐化 顧客確保の失敗、業界認証の失敗		