

日立建機グループ 統合報告書
2025

HITACHI

Reliable Solutions

BUILDING THE FUTURE

Hitachi Construction Machinery Group
LANDCROS
Japanese Excellence—Reliable Solutions



日立建機グループの VISION

私たちのありたい姿

豊かな大地、豊かな街を未来へ 安全で持続可能な社会の実現に貢献します

日立建機は、社会の発展とともに技術力を高め、世界中の社会インフラや産業、住宅の整備を支える建設機械をつくり、進化させ続けてきました。これからも、革新的で信頼性の高い製品とソリューションを組み合わせ世の中に提供し、お客さまに寄り添いながら豊かな大地と豊かな街づくりに貢献していきます。

日立建機グループの MISSION

私たちの使命

お客さまの期待に応え、
革新的な製品・サービス・ソリューションを協創し、
ともに新たな価値を創造し続けます



日立建機グループの SPIRIT

私たちの行動規範

Challenge Customer Communication

日立建機グループでは、「Kenkijin スピリット」という共通した価値基準を世界中の社員が共有しています。「Kenkijin スピリット」のもと、日立建機グループのありたい姿を理解し、その実現のために自ら考えて行動するのが、私たち Kenkijin です。

「Kenkijin スピリット」では、言葉の壁を乗り越えて拠り所となるような共通のキーワードとして、「Challenge」「Customer」「Communication」という3つの「C」を明文化しています。グループグローバルの Kenkijin 一人ひとりが、それぞれの個性を大切に、「Kenkijin スピリット」を発揮することで、お客さまに寄り添った製品・ソリューションを提供し、新たな価値を提供できるよう努めています。

コーポレートステートメント

Reliable Solutions

私たちは、お客さまの課題をともに解決する、身近で頼りになるパートナーです

コーポレートカラー

Reliable Orange

私たちのありたい姿

VISION

豊かな大地、豊かな街を未来へ
安全で持続可能な社会の実現に貢献します

私たちの使命

MISSION

お客さまの期待に応え、
革新的な製品・サービス・ソリューションを協創し、
ともに新たな価値を創造し続けます

私たちの行動規範

SPIRIT

Challenge
Customer
Communication

ベースとなる価値観：基本と正道・信頼と技術・誇りと責任

編集方針

日立建機は、ステークホルダーの皆さまに当社グループのビジネスモデルと中長期にわたる持続的な価値創造戦略へのご理解を深めていただき、対話を通じてさらなる企業価値の向上と価値協創への好循環を創り出すことを目的に統合報告書を制作しています。

2025年版では、「日立建機が描く未来」に焦点を当て、財務・非財務の両面から経営戦略と持続的な企業価値の創出をめざす取り組みをご説明しています。

統合報告書 2025のポイント

本統合報告書では、CEOとCOOがニューコンセプト「LANDCROS」を軸に、企業価値向上に向けて、それぞれの立場で担っている役割を説明しています。「日立建機が描く未来」では、当社グループの事業戦略を紹介するとともに、DX人材と、近年進化が目覚ましいAIに着目した特集を設けました。CDIOとCHROによるクロストークに加え、AIを業務に活用している社員による座談会も取り上げています。

中期経営計画の達成に向けた戦略では、CFOによる財務・資本戦略として、資本生産性を高めるための実行戦略やキャッシュ・アロケーションの変化について、ROICツリーの評価を加えるなど、具体的に分かりやすい説明に努めました。独立社外取締役5名による座談会では、ファシリテーター

に名古屋商科大学大学院教授の大槻奈那氏をお迎えし、モニタリング状況や当社の課題について忌憚のない意見が交わされました。

地域別の成長戦略では、グローバルな全体戦略をお伝えし、各地域の責任者がそれぞれの戦略を説明しています。CTOによる技術戦略では、製品・ソリューションの強化にデジタル技術を組み合わせていく考えを紹介しています。環境、社会、ガバナンス（ESG）については、人的資本経営、気候変動への取り組みに加え、コーポレート・ガバナンスのコンテンツ充実に努めました。

当社グループがめざす成長ストーリーについて、ご理解を深めていただくことを意識し、情報開示領域の拡大に努めています。

報告対象範囲等

対象期間

2024年4月1日～2025年3月31日
（一部、2025年4月1日以降の情報を
含む）

対象組織

日立建機グループ
（日立建機株式会社および連結子会社）

会計基準

別途記載がない限り、2013年度以前は日本会計基準、2014年度以降は国際財務報告基準（IFRS）に準拠しています。

参考にしたガイドライン

「日立建機グループ 統合報告書 2025」および「サステナビリティWebサイト」は、IFRS財団の「国際統合報告フレームワー

ク」、経済産業省の「価値協創のための統合的開示・対話ガイダンス」などを参照し、GRIスタンダードに準拠して作成しています。

将来見通しに関する注意事項

本統合報告書に記載されている将来の見通しに関する記述は、現在入手可能な情報から当社が判断した見通しであり、今後の経済情勢、市場動向、需要、為替レートの変動等により、実際の経営成績・業績とは大きく異なる可能性があります。

発行時期

2025年9月
前回発行：2024年9月
次回発行：2026年9月予定

目次

イントロダクション

- 1 日立建機グループのVISION、MISSION
- 2 日立建機グループのSPIRIT
- 3 編集方針
- 4 目次、目的別インデックス、コミュニケーションマップ



マネジメントメッセージ

- 6 CEOメッセージ
- 10 COOメッセージ



01 日立建機が描く未来

- 15 ニューコンセプト「LANDCROS」
- 16 日立建機グループのあゆみ
- 17 積み上げてきた強み
- 18 価値創造プロセス
- 19 サステナビリティの考え方
- 20 日立建機グループのマテリアリティ
- 23 事業戦略
- 26 特集 イノベーションを生み出すDX人材をどう育てるか？
・CDIO × CHROクロストーク
・日立建機グループにおけるAI活用事例
・社員座談会



02 中期経営計画の達成に向けた戦略

- 35 企業価値向上の軌跡
- 36 中期経営計画
- 37 2024年度 決算実績
- 39 CFOメッセージ
- 43 特集 一変革の進捗と今後の経営の方向性を語るー
・独立社外取締役 座談会



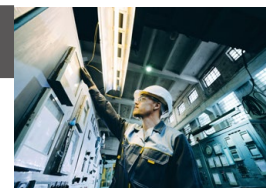
03 グローバル事業展開／地域別成長戦略

- 49 グローバル事業展開
- 50 グローバル営業本部長メッセージ
- 51 地域別成長戦略
・米州
・欧州
・ロシアCIS・アフリカ・中近東
・アジア・大洋州
・中国
・日本



04 稼ぐ力を高める 経営基盤の強化

- 61 ビジネスユニット制の機能
- 63 技術戦略
・CTOメッセージ
- 67 人的資本経営
・人財育成
・労働安全衛生・健康経営
- 70 気候変動に関する取り組み
- 74 自然共生社会の実現に向けて ～生物多様性への対応
- 75 人権／サプライチェーン



05 グローバル・ガバナンスの強化

- 77 コーポレート・ガバナンス
- 89 コンプライアンスの推進
- 90 グローバル・リスクマネジメントの強化



06 データ集

- 92 11年間の連結財務ハイライト
- 94 非財務ハイライト
- 95 社外からの評価
- 97 IR情報
- 98 会社概要／投資家情報



目的別インデックス

本インデックスは、価値創造ストーリー、ガバナンス、サステナビリティ、財務情報など、多岐にわたる情報を目的別に分類し、該当ページをご案内するものです。ご自身の関心や目的に応じてご活用ください。

経営方針に込められた
マネジメントの想い、資本コスト
や株価を意識した経営

→ P.6 CEOメッセージ
→ P.10 COOメッセージ
→ P.39 CFOメッセージ

→ P.43 特集 独立社外取締役
座談会

サステナビリティの戦略や
取り組み状況

→ P.19 サステナビリティの考え方
→ P.20 マテリアリティ
→ P.70 気候変動

→ P.25 サークュラーエコノミー
→ P.74 生物多様性
→ P.75 人権／サプライチェーン

成長投資の加速にあたって
のポイント

→ P.23 事業戦略
→ P.29 特集 AI活用事例

→ P.36 中期経営計画
→ P.63 技術戦略

独自性のある人財戦略

→ P.26 特集 CDIO × CHRO
クロストーク
→ P.31 特集 社員座談会

→ P.67 人的資本経営

地域別の事業環境や
ビジネス展開の事例

→ P.49 グローバル事業展開
→ P.50 グローバル営業本部長
メッセージ

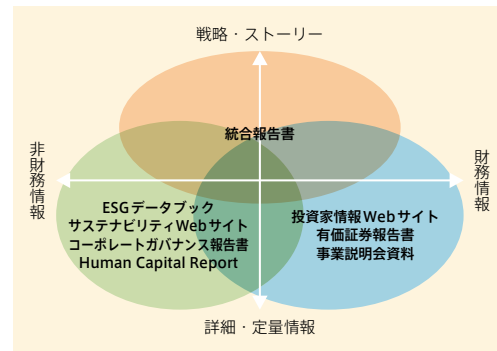
→ P.51 地域別成長戦略

ガバナンス体制の拡充

→ P.77 コーポレート・ガバナンス
→ P.89 コンプライアンスの推進
→ P.90 グローバル・リスクマネジメント

コミュニケーションマップ

本統合報告書のほか、各種媒体を通じて説明責任を果たし、ステークホルダーの皆さまとのコミュニケーションを深めています。



- **ESGデータブック**
ESGに関する詳細なパフォーマンスデータを報告しています。
- **サステナビリティWebサイト**
サステナビリティ推進の取り組みについて網羅的に報告しています。
- **コーポレートガバナンス報告書**
コーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方および資本構成などを報告しています。
- **Human Capital Report**
人的資本に関する定量情報や人財戦略および施策などを報告しています。
- **投資家情報Webサイト**
決算情報やIRニュースなどのタイムリーな発信に加え、個人投資家向け情報やIR資料も掲載しています。
- **有価証券報告書**
金融商品取引法に基づき、事業年度ごとに企業の概況、事業の状況、経理の状況などを報告しています。
- **事業説明会資料**
機関投資家やアナリスト向けの説明会で使用した資料や質疑応答内容を掲載しています。
- <広告・宣伝活動>
- **情報誌 TIERRA+**
多くのステークホルダーの方々に、日建建機グループの国内外の活動を知っていただくために発行している情報誌です。

CEO メッセージ



**LANDCROS は Kenkijin の姿勢と行動を
問い直す鏡であり、自らの意志で行動する力を
呼び起こす旗印と確信しています。**

代表執行役
執行役会長兼取締役 CEO
平野 耕太郎

LANDCROS が象徴する日立建機グループの進化

日立建機グループは、現場が直面する多種多様な課題に真正面から向き合い、お客さまと共に最適解を導き出していく企業でありたいと考えています。その強い想いを象徴する言葉として、2024年7月に「LANDCROS (ランドクロス)」という新たなコンセプトを掲げました。LANDCROSは「豊かな大地、豊かな街を未来へ 安全で持続可能な社会の実現に貢献します」という当社グループのビジョンのもと、お客さまやパートナーと真に協創しながら、革新的なソリューションを提供したい想いを表す造語です。「LAND」は当社が関わるあらゆる大地を、「CROS」はお客さまに信頼されるオープンなソリューションを象徴しています。この言葉には、個では成し得ない価値を共に創り出し、未来を切り拓くという、当社グループの揺るぎない想いが込められています。

このコンセプトが生まれた背景には、現場が抱える課題の複雑化と深刻化があります。オペレータの技能継承が進まず、安全性の確保や生産性の向上が難しく、コストも上昇している、そして鉱山開発における環境配慮など、お客さまや当社が

CEO メッセージ

解決すべきテーマは広範かつ多岐にわたっています。もはや、性能や品質に優れた機械やサービスを提供するだけでは、お客さまの真の期待に応えることはできません。

だからこそ当社は、ConSiteによるサービスソリューションの提供にとどまらず、ICTの高度活用をはじめとする機械本体や情報技術による自動化・遠隔操作の進化、さらに他社製機械も含めたフリート全体の最適管理にまで踏み込み、現場全体の課題解決を一貫して担うパートナーとして、進化し続ける必要があります。

LANDCROSは、ブランドや機能の寄せ集めではありません。そこには、当社グループが長年にわたり現場で積み重ねてきた知見、磨き上げてきた技術力、そしてお客さまとの信頼関係が結集されています。これを次なる事業成長の原動力とするために、私たちは、その思想を社内外に真摯に浸透させ、実践として根付かせていくフェーズに入っています。

LANDCROS を動かす力～ CEO の使命と組織の進化

私はCEOとして、最大の使命は単に経営戦略を描くことにとどまらず、当社グループ全体の価値観や行動様式を刷新しながら、未来を切り拓く「言葉」を創出し、組織に深く浸透させることだと考えています。LANDCROSは、その象徴です。この言葉の力で従業員の意識と行動が変化し、組織が進化していくことが、私たちがめざす変革の姿です。

この言葉は、私ひとりの発想から生まれたものではありません。現場の声に耳を傾け、現実我真摯に向き合いながら、従業員と一緒に時間をかけて練り上げてきた成果です。CEO就任以来、私は一貫して従業員との対話を重ねてきました。その中で痛感したのは、「現場を通

じて、現場に根ざしたソリューションを象徴する共通言語」の必要性でした。LANDCROSは、その問いへの答えです。今では営業・サービスにとどまらず、開発・製造・経営戦略など全社にLANDCROSの理念が広がっており、今後のさらなる活用が期待されます。

この思想を根付かせるため、当社は多面的なアプローチを進めています。世界最大の建設機械見本市「bauma 2025」に向けて、製品へのロゴ表示を進めてきた一方、社内研修やグローバル会議などを通じて、LANDCROSの意義と実践を繰り返し共有しています。こうした取り組みにより、LANDCROSは単なるスローガンではなく、「経営の言葉」として組織に浸透しながら、現場の行動を変えることが期待されます。

スタートアップなどとの協創でスピード感を養う

LANDCROSの思想は、社外との協創にも広がりを見せています。現在、スタートアップなどのテクノロジーパートナーと連携し、遠隔操作や自律運転、AI分析といった領域で複数の開発や実証試験を進めています。これらは単なる技術導入にとどまらず、従業員のスピード感を養うことでLANDCROSの理念を体現しながら、お客さまの期待に応える原動力となっていきます。当社は、こうした日々の実践を通じて、従業員一人ひとりが「自分の仕事がお客さまや社会にどう貢献しているか」を実感できる環境づくりに努めています。

LANDCROSは、私たちKenkijinの姿勢と行動を問い直す鏡であり、未来への新たな価値創造の旗印でもあります。企業の変革は、トップの意志だけでは生まれません。それを動かすのは、現場の従業員の理解と共感、そして「自らの意志で行動する力」です。私たちは、その“意志で行動する力”を呼び起こす想いをLANDCROSに込めました。そして今、組織はその力によって、確かな変革の歩みを始めています。

グローバル開発力の進化と多様性を活かす人づくり

当社グループは今、新しい価値創造の現場に立っています。グローバルに活躍する開発人財の育成こそが、当社グループの未来を支える原動力であると、私は考えています。こうした考えのもと、当社グループは北米・南米における事業の成長を見据えて、技術系・技能系双方の人財基盤を強化することを最重要課題と位置付けて取り組んでいます。

インド開発会社が狙う製品価値とコスト構造の最適解

私は以前から、当社グループの開発力を真にグローバルなものへ進化させるには、日本中心の体制では限界があると感じていました。より広い感性とニーズに根ざした開発力の確立こそが、真に強いグローバル組織への道だと考えています。その想いを形にすべく、2025年1月に、日立建機開発センターインドを現地に設立しました。これは単なる海外開発拠点の増設ではなく、日本とインドの開発メンバーが一体となり、日本人開発者は、言語や習慣の違う人たちと顔を突き合わせて仕事することで国際感覚を習得し、インド人開発者は、日本の精緻な性能や品質に対するこだわりを学ぶということです。インドと日本両方の開発者が協働して、製品開発を進めていく中で、それぞれの人としての厚みを増してくれればと思っています。

私はこの取り組みを通して、多様な文化や課題認識が交差することで生まれる新たな創造力と、多様性がもたらす相乗効果に期待しています。当社がめざすのは、持続可能な製品開発体制の構築です。中でも、私が重視しているのは、異なるバックグラウンドを持つ開

CEO メッセージ

発者同士が刺激を与え合い、互いに誇りを持って取り組める環境づくりです。そのため社長の先崎や副社長の梶田と共に、現場の声を丁寧に拾い上げて、マネジメントの立場から、日本の開発チームにも多様性の重要性を伝え続けてきました。これは決して理念ではなく、私たちの確信に基づいた行動です。

日立建機開発センターインドの役割は、インド市場向けモデルの開発を行うことではありません。日本の基幹開発に関与し高精度な設計力を活かしつつ、インド現地の創造性を組み合わせ開発力の厚みをさらに増すことで、製品価値とコスト構造の最適解を生み出すことにあると、私は期待しています。

多様な人財が現場で力を発揮できる環境と仕掛け

技能領域においても、現場で多様な人財が活躍できる環境づくりを進めています。私たちが生産している製品は、多くの部品が重くて大きく、女性や年齢の高い人には向かない職場という意識がありました。しかし、この固定観念から脱却するために、さまざまな取り組みを進めており、近年グループ全体で年に1回開催している国際

技能競技会では女性従業員を対象とした組立のプレ大会を新たに立ち上げました。この取り組みによって、工具の重さや作業台の高さといった、従来見過ごされていた課題が現場から吸い上げられ、実際に設備や作業環境の見直しにつながっています。この結果、多くの組立ラインでは複数の女性従業員が日々成果を上げており、その事実が多様性を活かす仕組みの有効性を裏づけています。さらに、「組立作業は若い人が中心の職場という固定観念」にも挑んでいく考えです。今では、50歳以上の熟練技能者を対象とした新たな大会の開催も視野に入れており、年齢にとらわれない多様な活躍の場づくりも模索しています。

こうした現場起点のさまざまな改革は、私たちマネジメント層が現場に足を運び、現場の声に耳を傾けながら、その声を改革に反映させていくという覚悟があってこそ実現します。私は、従業員一人ひとりが「自分の力で会社を動かしている」と実感できるような“場”を提供することこそが、持続的成長の礎になるとみています。その気づきと成長の連鎖につながることで、当社グループの未来を切り拓く原動力になることが期待されます。

Kenkijin スピリットと価値観の共有

昨年の「統合報告書」においても述べたように、当社グループがさらなる成長を遂げるには、「変わるべきこと」として、経営のスピード感を上げることと、お客さまの意識変化への対応が課題と考えています。その対応策の一つとして効果を上げているのが、2022年4月に踏み切ったビジネスユニット（以下、BU）制という大きな組織改革です。従来の縦割り構造では、開発・営業・生産の間に見えない壁が存在しており、情報の共有や判断の迅速性に課題がありました。これを打破すべく、製品別にBUを編成し、開発からコスト管理・生産・販売に至るまでを一貫してBU長が担う体制へと変革しました。

組織改革の根底は“人づくり”と“価値観の共有”

この新たな体制のもと、BU長がお客さまや代理店の声を直接聞き、ニーズを即座に製品仕様や価格戦略に反映できるようになったことに、私は大きな手応えを感じています。例えば、特定の機種で大量の受注があった際には、BU長が迅速に価格設定や生産スケジュールを判断・実行することで、スピード感ある対応を可能にしています。これはまさに、「現場が動かす経営」の実践です。

その一方、組織を横に広げることで、縦の専門性や機能が希薄化するリスクもはらんでいます。人財が固定化するリスクもあり、だからこそ私たちは“人づくり”に本気で取り組む必要があります。役員や執行役、理事といった上位層だけでなく、次世代の経営を担うリーダー人財に対しても、海外駐在や部門横断プロジェクトなどの機会を積極的に提供することにより、現場に根ざしながらも全体最

Column <事例>女性や多様な働き手が活躍できるラインづくり



日立建機グループでは、多様な働き手が活躍できる職場をめざし、作業負担を軽減させたライン構築を進めています。例えば、霞ヶ浦工場の油圧モータ組立ラインでは、従来は台車を使った部品の運搬や、ハンマーでの打ち込み作業など、肉体的負担の大きかった工程で、締め付け工具の電動化などに加え、重量物であるワークの反転作業や搬送作業の自動化など、多くの改善を実現しています。加えて女性メンバー中心の小集団活動をスタートさせ、他社との交流会を実施して相互研さんを図るなどの取り組みを行っています。現在このラインの女性比率は約3割に増え、日々活躍しています（2025年7月末時点）。

CEO メッセージ

適を考える力を育成する必要があります。今後はBUごとに人財の流動化を図るため、社内ルールづくりもしていく意向です。

こうした組織改革の根底で重要なのは、“価値観の共有”です。当社グループには、「Kenkijin スピリット」という世界共通の価値基準・行動規範があります。「Kenkijin スピリット」のもと、従業員がやりたい姿を理解し、自ら考えて行動することが求められています。このため、言葉の壁を乗り越えて拠り所となる共通のキーワードとして3つのC、Challenge、Customer、Communicationがあります。変化の激しい時代にあっても、私たち一人ひとりが迷わずに判断し、行動するための“軸”となるものです。単なるスローガンではなく、日々の業務や現場対応の中で、何を優先し、どのように振る舞うかを考える上での拠り所となっています。

私は、多様な文化や宗教、カルチャーが交錯する時代にあつてこそ、組織としての一体感が問われると考えています。約26,000人のKenkijinはビジョンを礎に、中期経営計画で進むべき方向性を明確にすることで、共通の価値基準・行動規範のもとに互いに協力し合い、切磋琢磨しながら仕事に取り組むことができます。例えば、ラマダンの期間中に勤務時間を調整する従業員を他の仲間が自然にサポートする姿勢には、当社グループがめざす“ワンチーム”としての強さが表れていると私は感じています。

ガバナンス高度化と企業価値向上に向けて

私は取締役会議長として、当社グループの経営ガバナンスをより実効性の高いものにするべく、バランスの取れた議論の場づくりに力を注いでいます。執行役としての発言はCOOの先崎やCFOの塩

嶋に主に委ねており、私は取締役会議長としての中立性を保ちつつも、戦略的な視点から取締役会をリードしています。ここにおける私の強みは、執行の一員としても現場の実態をよく理解していることであり、ここからの課題を取締役会の議題に上程もしています。この立場を活かして、単なる執行役会の結果報告にとどまらず、中長期的な経営課題や戦略的テーマを積極的に議題に取り上げています。

取締役会と執行の相互理解を深める取り組み

2年前の実効性評価から得られた意見を取り入れ、昨年は「人財育成」「事業ポートフォリオ」「サステナビリティ」などをテーマに、社外取締役を交えて率直な議論を行いました。私は、こうした議論を通じて取締役会と執行の相互理解を深めることに努めており、多角的な視点で経営課題を検討できる環境を整えています。取締役会や意見交換会で出た意見や提言は、私が責任を持って執行側に伝えており、戦略や制度設計に反映しています。

この観点で役員報酬制度の見直しを行い、成果連動制と透明性の向上も図っています。また、経営陣が長期的な企業価値向上を意識して行動できるよう、中期経営計画に基づく利益目標といった財務KPIに加え、サステナビリティ要件である非財務KPIも報酬制度に組み込んでいます。さらに、2024年度も実効性評価を実施しており、取締役会の役割や構造の見直しが議論されました。

私はこうした声を、ガバナンス高度化をめざすにあたって歓迎しており、ガバナンスも時代や経営環境に応じて柔軟に変化すべきと考えています。固定的な枠組みにとらわれず、常に最適を追求する姿勢こそが、当社グループの持続的成長につながると確信しています。

すべては、企業価値の持続的な向上のために

企業価値は、単なる業績の向上だけで語れるものではありません。私たちは、株主に対しては透明性の高い経営と説明責任を徹底し、従業員には働きがいと正当な報酬を提供し、取引先とは信頼に基づいた関係性を維持しながら、お客さまには確かな成果を届け、地域社会には持続可能な形で貢献することこそが、企業価値の本質であると考えています。これらをバランスよく統合し、ステークホルダーの皆さまからの信頼を着実に積み重ねていくことが、私たち日立建機グループがめざす企業価値向上のあるべき姿です。

これからも、私たちは多様なステークホルダーと対話を重ねながら、あるべき姿を共有し、社会からの信頼を築いてまいります。私はその基盤づくりを担う立場として、引き続き真摯に取り組んでまいりますので、今後ともご理解とご支援を賜りますよう、お願い申し上げます。



COOメッセージ



**LANDCROSを軸に、世界中のお客さまと
信頼関係を深化させて未来を拓く成長ストーリーを
ステークホルダーへ発信します。**

代表執行役
執行役社長兼取締役 COO
先崎 正文

LANDCROS ～日立建機グループの未来を拓く成長ストーリー

私は、ステークホルダーの皆さまに、日立建機グループが毎年着実に成長している
と実感していただくことが、COOの使命であると考えています。

なぜ、私たちは成長を続けられるのか。その答えは「お客さまの期待に応え、革新的
な製品・サービス・ソリューションを協創し、ともに新たな価値を創造し続けます」
という、揺るぎない日立建機グループのミッションにあります。当社は建設機械のフ
ルラインアップこそ持ちませんが、油圧ショベル、ダンプトラック、ホイールローダと
いった中核製品で、世界に誇る強みを有しています。70年以上にわたり磨き上げた技
術の結晶が、今も世界の建設や住宅、鉱山現場を支える核となっています。この核と
なる技術力をもとに、今後はパートナー企業が加わることで、「革新的なソリューショ
ンで世界一」をめざして進化を続けていきます。ここで、「この会社は本物だ」と感じ
てもらえる確かな実績を積み重ねて、株主・投資家の皆さまの信頼に添えていくこと、
それが当社グループのめざすエクイティストーリーの核だと、私は認識しています。

この挑戦をさらに加速する旗印が「LANDCROS」です。これは単なるコンセプト

COO メッセージ

ではなく、我々独自の成長ストーリーそのものであり、本体技術の進化、オープンなパートナーシップ構築、デジタル基盤強化を通じて、革新的なソリューションによるエコシステムをも生み出しています。世界最大級の国際建設機械見本市「bauma 2025」では、コンセプトモデル「LANDCROS One」を初披露し、来場した皆さまから高い評価を得ました。

エコシステムの中核を担うのが、「LANDCROS Connect」と「LANDCROS Connect Insight」です。前者はメーカーや業種を問わず多くの機械を保有するお客さまに向けた資産管理システムであり、稼働状況やCO₂排出量といった情報を他社機も含めて一元的に把握・分析し、施工の最適化を強力に支援します。後者はその上位サービスとして鉱山現場に特化し、リアルタイムの稼働データを基に異常の早期検知を実現しながら、稼働率の最大化とメンテナンスの最適化を可能にします。これらは、単なる管理機能ではなく、現場の生産性を飛躍的に高める革新的なソリューションです。今後はパートナー企業の拡大と地域基盤拡大の両面から、持続的な成長モデルを築いていきます。

ここ数年、当社グループはLANDCROSの基盤となる米州独自展開のテリトリー拡大、バリューチェーン事業の構築を進めてきました。本体機械も含めたテクノロジーカンパニーへ進化するべく、LANDCROSを旗印に、未来に向かって力強く成長する姿を、すべてのステークホルダーの皆さまに伝えていきます。

オープンな仲間づくり～連携と拡張の加速に向けて

当社にとって、LANDCROSのパートナー企業は単なる取引先ではありません。共に未来を切り拓く、かけがえのない仲間です。だか

らこそ、パートナー企業の選定において最も重視するのは、企業文化の共有です。当社グループが大切にしてきたのは、お客さまの成功や利益を最優先に考えて、そこから代理店、私たち自身も共に繁栄していく「協創の循環」という文化です。この精神に共感し、オープンな情報交換を惜しまない企業こそが、真のパートナー企業であり、“LANDCROSファミリー”を広げる存在になると考えています。

かつてはクロズド戦略も選択肢にありましたが、我々は挑戦者としてあえてオープンなイノベーションを選びました。LANDCROSはその象徴です。異なる技術や価値観を持つ仲間と交わりながら、かつてないスピード感で新たな世界を創り上げていきます。

2024年5月に千葉県市川市に開設した「ZERO EMISSION EV-LAB」では、いすゞ自動車や伊藤忠商事、九州電力などのパートナー企業とビジョンを共有し、多くの企業・組織がゼロ・エミッションに共鳴して集結しています。「LANDCROS Connect」は、複数のパートナー企業と組んだアジャイルなチームにより、オープンソースを使い、短期で開発を進めたものです。アジャイルな開発手法とオープンな技術基盤のもとで、イノベーションをスピーディーに重ねることが、これからの時代に求められる競争力の源泉になると当社は確信しています。

当社グループは成長と資本効率の向上が期待されるLANDCROSを軸にして、仲間づくりと市場拡大の両面に本気で取り組み、必ずや新たな価値創造を実現してまいります。

お客さま起点で育む LANDCROS ～信頼を深化させる企業文化

当社は今、LANDCROSの成長性を確かなものとし、この理念が形骸化しないように、KPI（重要業績評価指標）の策定に着手し

ています。従来の売上や契約台数といったKPIに加えて、例えばLANDCROSによる「顧客現場の改善度」「稼働の最適化」「CO₂削減効果」という新たな価値基準を設定するなど、価値創出を「見える化」することで、この理念が確かな実行力と成果につながる循環を生み出していきたいと考えています。

ここで当社が中心に据えるのは、「お客さまとのつながりの深さ」を定量的に可視化し、成長の原動力とすることです。稼働台数（ポピュレーション）の拡大、部品・サービス捕捉率や営業リピート率の向上といった指標を設定し、お客さまとの信頼関係の深さを客観的に把握できる仕組みを整えていく考えです。これらの数値は単なる業績管理指標ではなく、どれだけ誠実にお客さまと向き合っているかを示すものになると、私は考えています。

当社には創業以来、「お客さまの課題と正面から向き合い、真摯に対応する」企業文化が根付いています。世界を代表する大手ゼネコンや鉱山会社から、新興国の小規模な建設会社、1台の機械を保有する個人オペレータに至るまで、すべてのお客さまに同じ姿勢や誠意で寄り添ってきました。この営業活動スタンスは当社の競争力の源泉であり、LANDCROSが具現化する新たな価値創造そのものです。当社はデジタルテクノロジーの進化によって、この仕組みを一層強化できるとみています。最新のデジタルツールを活用することにより、より迅速かつきめ細かなサポートが可能となり、一人ひとりのお客さまへ対応の密度も高まることが期待されます。既に、我々は世界の半分近くの市場で直接販売サービスを展開しており、今後はLANDCROSを核として、直接販売・サービスおよび代理店による販売・サービスの双方で「お客さまの声」の収集・反映をさらに進化させていきます。ここで当社グループがめざすのは、お客さまに

COO メッセージ

とって最も身近で、最も信頼されるパートナーであり続けることで、LANDCROSを軸に、世界中のお客さまとの信頼関係を深化させながら、未来を拓く成長ストーリーを力強く歩んでまいります。

独自の油圧技術を他社にない付加価値へ

こうした一連の挑戦を支えるのが、約60年にわたり磨き上げた、我々独自の「油圧技術」です。エンジンやモータが生み出す動力を油圧に変えて、「走る」「掘る」「持ち上げる」といった現場作業を支えるこの技術は、当社の機械が「操作性に優れて、環境負荷が小さい」と評価されるゆえんでもあります。流量を繊細に制御し、オペレータに快適な操作感を提供しながらエネルギーロスを最小限に抑えています。力強さと繊細さを高度に両立させる油圧制御こそ、当社のコアコンピタンスです。さらに、「掘る」以外のアタッチメントやマテリアルハンドリング、ドリリングマシンといった多様な応用開発製品群にも、独自の油圧制御技術を活かしており、他社にない付加価値を提供しています。

中期経営計画2年目での確かな手応えと課題

中期経営計画（BUILDING THE FUTURE 2025 未来を創れ）の2年目を振り返り、当社は部品やサービスなどのバリューチェーン事業において確かな成果を実感しています。これで収益基盤の底上げが進み、安定成長に向けた一歩を確実に踏み出せました。中長期的には、新車市場についてもインフラ・都市開発の需要を背景に成長トレンドが続くとみています。短期的には、需要環境による新車減少の影響もある中、バリューチェーン事業による利益基盤の強化、在庫管理精

度の向上といった地道な取り組みが着実に効果を上げていて、収益下支えの重要性が増しています。

地域戦略と資本収益性の向上について

一方、2025年度の中期経営計画の数値目標達成に向けては、課題も見えています。特に、米州地域の独自展開では、売上収益3,000億円の目標達成を1年先送りする決断をしました。今後の地域戦略は、北米だけでなく中南米へも視野を広げて、地域ポートフォリオの多様化によりリスク分散と成長を両立させていきます。中央アジアやインド市場でも着実にプレゼンスを高めつつあり、将来の成長軸となる地域で基盤を強化しています。オープンな連携を活かして、現場に深く根ざす戦略で存在感を高めていきます。

資本収益性の向上は、今後の成長加速と合わせた重要な課題です。ROEを含む資本効率指標を高めることを目標に掲げつつ、未来を見据えた成長投資も着実に進めます。研究開発費についても、一定の比率を維持し、将来の競争力強化を目的に、戦略的な投資を継続します。その中核となるのが、コア製品群のシェア拡大と稼働台数（ポピュレーション）の積み上げです。加えて、営業リピート率の向上や部品・サービス捕捉率の拡充により、付加価値を高めた高収益ビジネスモデルへの進化を図っていきます。こうした進捗や課題は、株主・投資家の皆さまに丁寧かつオープンにお伝えしています。

サステナブル社会への挑戦と ビジネスユニット制の深化

お客さまとの強固な信頼基盤を築くと同時に、当社グループは社



インド・タタ日立社の従業員と（中央が先崎社長）

会全体の持続可能性に向けた挑戦にも力を注いでいます。具体的に、カーボンニュートラルとサーキュラーエコノミー（循環型経済）の実現に向けて、着実に取り組みを積み重ねてきました。その成果は「bauma 2025」で披露した油圧ショベルの電動化技術に結実しており、欧州市場では建設機械の電動化でトップランナーの立場を確立しつつあります。ザンビアでのトロリーシステムを使ったフル電動リジッドダンプトラックの実証試験も最終段階に進んでいます。当社グループはこれからも、電動化・水素化といった新たな潮流にも柔軟に 대응しながら、未来社会にふさわしい建設機械を創り続けます。「環境にやさしく、人にもやさしい、真に信頼される建設機械」で、持続可能な社会づくりに貢献してまいります。

サステナブル社会への挑戦と並行して、内部組織の進化にも注力しています。未来社会にふさわしい建設機械を提供するため、一人ひとりのお客さまの多様なニーズに、柔軟かつ迅速に応える体制が不可欠です。この想いを形にするため、2022年4月からビジネスユニット（以下、BU）制を導入し、開発・生産などの機能部門を横断的に結

COO メッセージ

びつけて、現場感覚とスピードを両立する組織体制を整えました。

お客さま起点の組織変革～ BU 制の深化と DX による進化

BU 制の導入から3年が経ち、社内の効率性や可視化が進み、着実に成果が表れ始めています。しかし、私たちはこれに満足していません。真にお客さま起点の組織へと進化するため、会議体の再構築や組織の新設などを含め、代理店などから寄せられるフィードバックを定量化し、開発部門へ直結させる「CSスコア (Customer Satisfaction スコア)」の仕組みを強化しています。不具合対応にとどまらず、安全・環境といった新たな評価軸も加えながら、製品改善サイクルをさらに加速させていく必要があると考えています。

こうした組織変革を推進しスピード感を上げるため、AIをはじめとするデジタル領域に精通した西澤氏を新たにCTOとして迎えました。現在、西澤CTOは新事業創生ユニット管掌、研究・開発本部長を兼任し、デジタルを軸とする組織改革と研究開発機能の刷新を



主導しています。

今後も当社は、CSスコアによる顧客評価をさらに精緻化し、潜在的な課題への先回り対応を強化します。加えて、安全・法規・環境といった新たな価値基準を積極的に取り入れ、これまで捉え切っていなかったお客さまの期待にも応えていきます。BU制で培ってきた現場力にデジタルの力を掛け合わせることで、当社グループは現状にとどまることなく、次の成長ステージへ進むことができると私は確信しています。

挑戦を支える原動力と企業価値向上への決意

成長戦略、お客さまの信頼深化、社会課題への挑戦、組織変革。すべては、最終的に企業価値向上に直結するものと私は理解しています。この企業価値を着実に高め続けることが、COOである私に課せられた最大の使命です。その実現に向けて、企業価値の定義を明確にすると同時にスピード感を持った経営戦略を重視し、着実に前進していきます。単なる理想論で語らず、定量的な成果によって株主・投資家の皆さまに説明責任を果たしてまいります。

従業員へ「LANDCROS」理念の体現を浸透させる

この挑戦を支える原動力が、従業員一人ひとりによる「LANDCROS」理念の体現です。お客さま (C) に信頼される (R)、オープンな (O) ソリューション (S) を追求する精神を、私の責任として組織の隅々にまで浸透させてまいります。私自身、日立建機グループで30年近く現場に立ち、「Kenkijinスピリット」の体現を執行の財産としてきました。お客さまの課題に正面から向き合い、困難に挑みなが

らも仲間と共に成長を重ねるDNAが、当社グループにおける強さの源泉です。

私の信念は「最前線にすべての企業活動の源泉がある」であり、現場での細かな点への気づきにも目を配りながらBU長の意識変革を後押しし、組織文化の進化につなげていきます。こうした挑戦を一過性の取り組みに終わらせることなく、全従業員が納得し、自分の意志で推進できるよう、私はこれからも現場とのコミュニケーションを大事にしています。

企業価値向上に向けた決意

長期的な視点に立ち、当社グループがめざす将来像を資本市場の皆さまに向けてエクイティストーリーとして説明することも、私に課された重要な役割です。その中では、将来の株主構成をどう考えるかを含めて、まずは私たちがしっかり納得しなければ、資本市場からの共感を得ることはできません。また、どれほど魅力的な将来像を描いても、その実現への道筋に現実味がなければ、株価が正當に評価されるのは難しいのが実情です。だからこそ私たちは企業価値向上に向けた戦略や実行計画を常に磨き続ける必要があり、株主・投資家との対話やエンゲージメントにも真摯な姿勢で臨まなければならないと考えています。

幸いなことに、当社のこうした取り組みは市場関係者から一定の評価を得つつあります。今後も、世界経済や市場環境の変動に直面する場面は、幾度となく訪れると見込まれます。しかし、そうした変化にも動じることなく、当社グループは自らが掲げた将来像を忠実に体現することをめざし、企業価値向上に向けて、一步一步着実な歩みを進めてまいります。

01

日立建機が描く未来

POINT. 1 「真のソリューションプロバイダー」をめざす日立建機グループの想い

POINT. 2 70年の歴史で築かれた日立建機グループの「強み」

POINT. 3 社会課題の解決と企業価値向上の実現に向けたマテリアリティ

POINT. 4 世界の「現場」のニーズに応えるバリューチェーン事業

POINT. 5 AIを活用した新たな価値創造とDX人材の育成

CONTENTS

15 …… ニューコンセプト「LANDCROS」
16 …… 日立建機グループのあゆみ
17 …… 積み上げてきた強み
18 …… 価値創造プロセス
19 …… サステナビリティの考え方
20-22 … 日立建機グループのマテリアリティ

23-25 … 事業戦略
26-33 … **特集** イノベーションを生み出すDX人材をどう育てるか？
・ CDIO × CHRO クロストーク
・ 日立建機グループにおけるAI活用事例
・ 社員座談会

ニューコンセプト「LANDCROS」

「革新的ソリューションを提供したい」という想いの証として、ニューコンセプト「LANDCROS」を制定しました。この想いを胸に、「建設機械メーカー」から、お客さまのさまざまな課題を解決する「真のソリューションプロバイダー」への成長をめざしてまいります。



LANDCROS に込めた想い

2022年に実施した議論や従業員アンケートでは、5,000件近い提案が寄せられ、その言葉に込めた「想い」を集約すると次の5つになりました。

- 豊かな大地、豊かな街の実現に貢献したい (LAND)
- お客さま (Customer) の旅に同行し、伴走したい
- お客さまにとって Reliable な存在でありたい
- お客さまやパートナーと Open に新たな事業・価値を協創し、共に発展したい
- お客さまやさまざまなステークホルダーに革新的な Solutions を提案したい

LANDCROSは5つの想いを組み合わせたものです。LAND (大地) は、グループアイデンティティでビジョンとして定めた「豊かな大地、豊かな街を未来へ 安全で持続可能な社会の実現に貢献します」を象徴しています。CROSは、Customer Reliable Open Solutionsを象徴するもので、真のソリューションプロバイダーをめざす想いが込められています。

日立建機グループのあゆみ

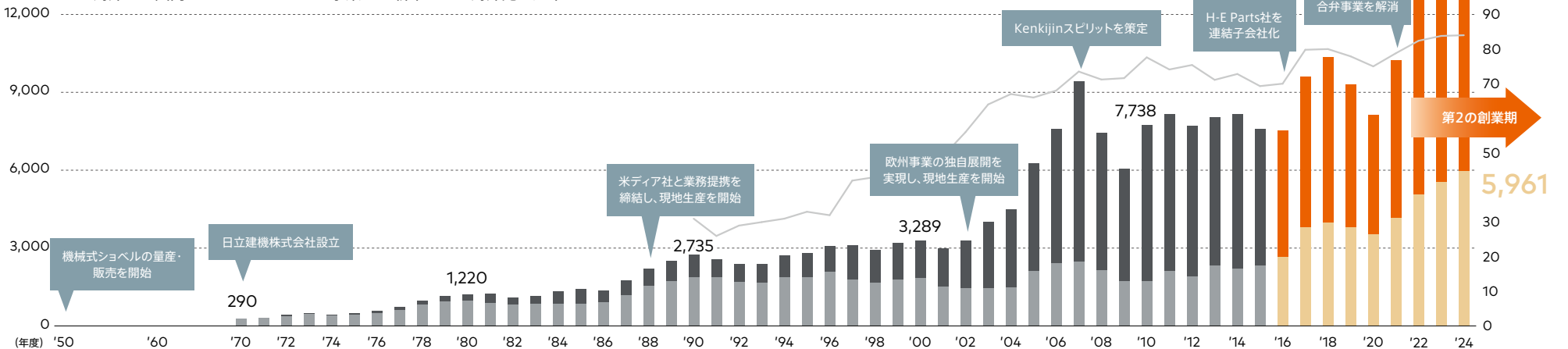
日立建機グループは、1950年に機械式ショベルを本格投入して以来、70年以上にわたり

「現場」が求める最新の建設機械を提供してきました。また、RSS（レンタル・セールス・サービス）一体体制のもと、

販売・サービス網を整備し、お客さまのニーズにお応えしてきました。

そして、会社設立以来の転換点を迎えた2022年を「第2の創業」と位置付け、さらなる成長に向けた経営戦略を展開しています。

(億円) ■ 海外 ■ 国内 ■ バリューチェーン事業 ■ 新車 — 海外売上比率



機械の進化

1949年

戦後の復興と社会資本整備に向けた純国産技術による機械式ショベル「U05」が誕生。翌1950年、モデルチェンジした「U06」の本格生産を開始し、日立建機の歴史が始まりました。



1965年

純国産技術による国内初の油圧ショベル「UH03」を製品化。自社技術開発の2ポンプ2コントロールバルブ方式の油圧システムにより操作性を飛躍的に向上させました。



1986年

電子制御導入の新世代油圧ショベル「Landy EXシリーズ」発売



2000年

世界初の衛星通信機能を搭載した油圧ショベル「ZAXISシリーズ」発売



2013年

お客さまの機械を見守るサービスソリューションメニュー「ConSite」の提供開始



2016年

ICT油圧ショベル「ZX200X-5B」発売



2024年

ゼロ・エミッションの施工現場を協創する研究拠点「ZERO EMISSION EV-LAB」を開設



積み上げてきた強み

当社は創業から現在に至るまで建機ビジネスを展開していますが、その過程でビジネスモデルを変革しながら、現在の強みの源泉となるさまざまな資本を積み上げてきました。これらの資本を戦略的に活用し、増大させていくことにより、さらなる価値創造を追求していきます。

注：数値は2024年度実績もしくは2025年3月末時点のものです。

▶ 財務資本

健全な財務体質

キャッシュフローの安定化、リスク管理の強化などを通じて、安定的な経営基盤を構築しています。事業活動で得た利益は、持続的な成長と企業価値向上に向けて、積極的な投資と安定的な経営・財務基盤の確保に優先的に配分します。また、情報開示を徹底し、透明性の高い企業経営をめざしています。



- 親会社株主持分(自己資本): 8,093億円
- ネット有利子負債: 3,907億円
- 連結配当性向: 45.7%

▶ 製造資本

グローバルな生産体制を構築

日立建機グループは、オランダ、インドネシア、インドなどに主要生産拠点をもち、世界トップクラスの品質と信頼性を持つ製品を供給しています。また、世界各地に部品再生工場を設け、お客さまのニーズに迅速なサービスでお応えするグローバルなサポート体制を確立しています。



- 生産拠点: 国内13カ所、海外10カ所
- グローバル拠点への投資拡大(2027年度までに500億円)
- グローバルな部品再生事業の展開

▶ 知的資本

革新的な技術を生み出す組織風土

1970年の創業以来、油圧ショベルをはじめとする建設機械の独自技術とノウハウを蓄積してきました。特に油圧技術、電子制御技術、遠隔操作・自律運転などにおいて強みを有しています。近年では、社内の知識資産を体系化するとともに、全社的なデジタルスキル向上の施策を展開しています。



- 研究開発費: 375億円
- 海外特許出願比率: 30%以上
- 各種特許権、現場運営ノウハウ

▶ 人的資本

多様な人財が共通の価値観のもと活躍

日立建機グループでは、世界中で多様なバックグラウンドを持つ従業員が働いており、これらの人々の自律性を尊重しつつ、統一された人財マネジメントを推進しています。「Kenkijinスピリット」のもと、グローバルでの価値観の一体化と従業員エンゲージメントの向上を図っています。



- 連結従業員数: 26,101名
- 多様な地域の従業員: 日本39.5%、海外60.5%
- 独立社外取締役5名(男性3名、女性2名)

▶ 社会・関係資本

ステークホルダーとの深い信頼関係

日立建機グループは、お客さま、代理店、パートナーと共に、デジタル技術の活用を通じて、お客さまとのあらゆる接点において提供するソリューションを深化させています。なかでも日立建機が2013年から展開してきた「ConSite」は、契約台数約28万台の実績を誇ります。



- 当社機の稼働台数: 全世界で約41万台
- グローバル9事業部の販売ネットワーク
- 世界100以上の国と地域で事業を展開

▶ 自然資本

ライフサイクル全体での環境負荷低減に貢献

製品設計段階から環境負荷低減を重視しており、電動化建機をはじめとする省エネ性能・排出ガス低減などを通じて、ライフサイクル全体での環境負荷低減に努めています。また、中古車・レンタル、部品・サービスなどバリューチェーン事業を強化し、資源の有効活用と廃棄物削減にも寄与しています。

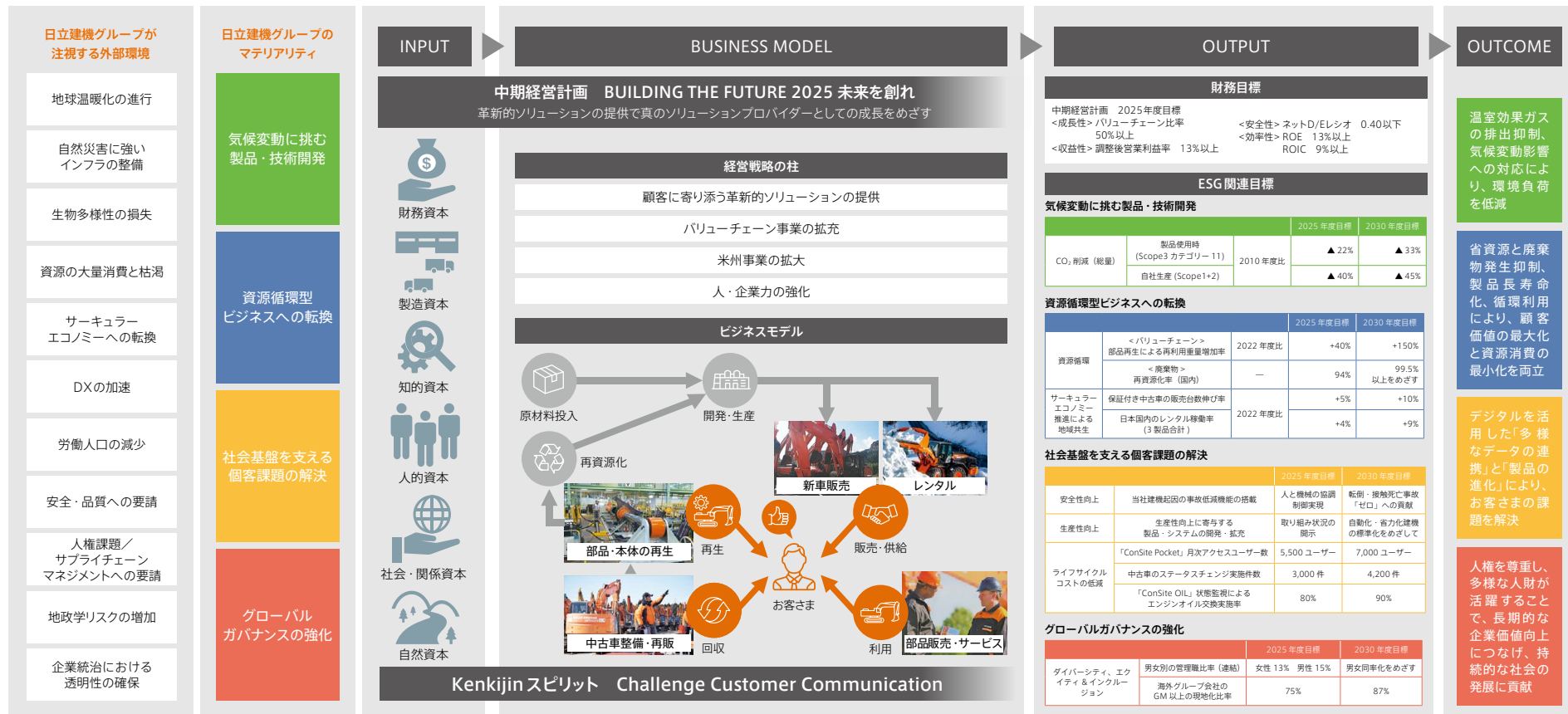


- 生産(Scope 1+2) CO₂削減(総量) 2010年度比: 43.0%
- 製品(Scope 3カテゴリ11) CO₂削減(総量) 2010年度比: 24.0%
- 長期稼働機台数増加率[※] 2022年度比: +22.3%

※マイニング機械の総稼働台数に対する長期稼働機(6万hr以上)の割合増加率

価値創造プロセス

日立建機グループは、マテリアリティに紐づく KPI (重要業績評価指標) を定義してその達成を積み上げていくことにより、事業活動を通じた社会課題の解決をめざしています。そして、この価値創造のプロセスを繰り返していくことで、中長期的な企業価値向上および長期ビジョンを実現していきます。



ビジョン

豊かな大地、豊かな街を未来へ
安全で持続可能な社会の実現に貢献します

サステナビリティの考え方

日立建機グループは、マテリアリティを実践し、事業活動にサステナビリティを統合した戦略を推進することで、持続的な社会の発展に貢献していくことをめざしています。

日立建機グループのグループアイデンティティを踏まえて策定した「サステナビリティ基本方針」のもと、建設機械を通じてグローバルな社会課題の解決に貢献し、企業価値向上に努めています。

サステナビリティ基本方針

日立建機グループが掲げるビジョン「豊かな大地、豊かな街を未来へ安全で持続可能な社会の実現に貢献します」は、社会との共生を基盤とする私たちの姿を示すものです。私たちが提供する建設機械は、社会インフラの整備に役立つことで社会の発展に寄与し、そこに住む人々の生活を豊かにします。マイニング機械は、生活や経済に必要な鉱物を掘削し運搬する役割を担っています。

そして、新たに定めたミッション「お客さまの期待に応え、革新的な製品・サービス・ソリューションを協創し、ともに新たな価値を創造し続けます」は、私たちの今日における存在意義を表現しています。

当社グループはビジョンの実現に向けて、「Challenge Customer Communication」というスピリットのもと、全世界に広がる従業員が一体となって、新車販売事業に加えて部品・サービス、レンタル、中古車、部品再生などのバリューチェーン事業を強化し、世界のお客さまに貢献する製品・サービス・ソリューションをお届けすることで、企業価値の向上をめざします。そして、以下に掲げるマテリアリティ（重要課題）を実践することで、サステナビリティを推進し、持続的な社会の発展に貢献していきます。

<日立建機グループのマテリアリティ>

気候変動に挑む製品・技術開発

気候変動が地球環境にもたらす影響に対し、製品・技術・ソリューション

を開発し提供する全てのプロセスにおいて、バリューチェーン全体の環境負荷低減に努めます。

資源循環型ビジネスへの転換

資源の効率的・循環的な利用を図るビジネスモデルへの転換に取り組みます。

社会基盤を支える個客課題の解決

先端技術を活かしながら、現場が抱えるさまざまな課題「安全性向上」「生産性向上」「ライフサイクルコスト低減」にお客さまと共に立ち向かいます。

グローバルガバナンスの強化

人権を尊重し、多様な人財が活躍することで、長期的に企業価値向上につながる組織体制を確立します。

サステナビリティ推進体制

気候変動を含むサステナビリティ重要事項は、執行役以上からなるサステナビリティ推進委員会（年2回開催）に報告されます。サステ

ナビリティに関する最高責任と権限を有する代表執行役執行役社長兼COOは、サステナビリティ推進委員会の議長を務めており、重要事項の審議・承認を行っています。これらの重要事項は、執行役会にて附議・報告し承認を得た後、取締役会にて附議・報告し承認を受けることで、適切に監視・監督を行っています。なお、サステナビリティ活動全般については、定期的に取締役会にて報告しています。

重要事項を含むサステナビリティ活動全般については、国内外グループ会社の社長、事業部門の部門長を含むメンバーで構成されたグローバルサステナビリティ推進責任者会議で共有し、グローバルでサステナビリティの取り組みを推進し強化しています。

サステナビリティ推進体制図

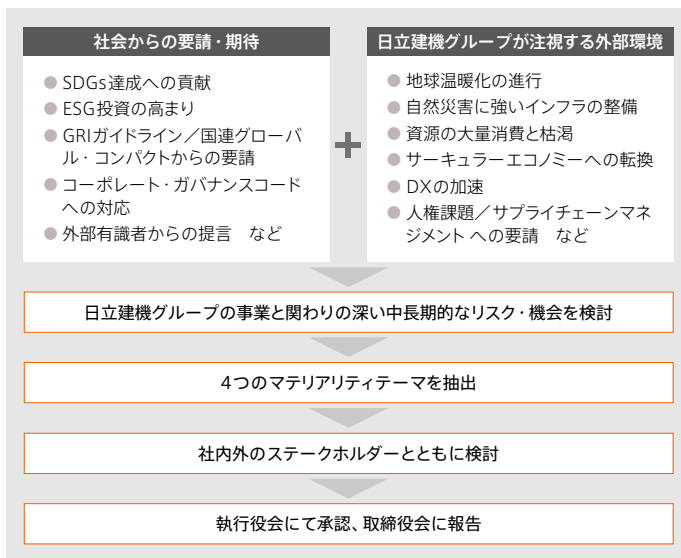


日立建機グループのマテリアリティ

日立建機グループでは、2021年にSDGsやESGといった社会課題の視点と、自社の企業価値の向上および毀損につながる外部環境の視点の両面からマテリアリティ（重要課題）の見直しを実施しました。中長期的なリスクと機会を検討して、事業におけるインパクトが大きいと考えられる4つのテーマを抽出し、社内外のステークホルダーと議論を重ね、執行役会で承認を受け、取締役会で報告の上、特定しています。さらにマテリアリティごとにKPI（重要業績評価指標）を設定し、サステナビリティ・ガバナンス体制のもとで進捗管理を行い、達成に向けたアクションプランの着実な遂行をめざしています。

本マテリアリティは、外部環境の変化等を踏まえ、今後も随時見直しを行っていきます。

マテリアリティの特定プロセス



リスクと機会

外部環境	リスク	機会	マテリアリティ
地球温暖化の進行	・ 自然災害による操業の停止 ・ 各国・地域の環境規制強化によるコスト増加 ・ 脱炭素社会への移行で産業構造が変化することに伴う事業活動への影響	・ 環境配慮製品・サービスの需要増加 ・ 環境に配慮した取り組みが評価されることによるESG投資の呼び込み	気候変動に挑む 製品技術開発
自然災害に強い インフラの整備	・ インフラ整備遅延に起因するサプライチェーンの寸断による事業活動への影響	・ インフラの維持管理・更新工事の需要増加	
生物多様性の損失	・ 事業活動による生物多様性への影響	・ 自然環境に配慮した製品開発やサーキュラーエコノミー推進による生物多様性への貢献	資源循環型 ビジネスへの転換
資源の大量消費と 枯渇	・ 取り組みの遅れによる企業価値の毀損 ・ 省資源に適した設備導入のためのコスト増加	・ 資源消費の最小化と顧客価値の最大化を両立したビジネスの実現	
サーキュラー エコノミーへの転換	・ 転換に向けた初期投資の増加 ・ 製品の回収処理コストの増加 ・ 調達コストの増加	・ 新しいビジネス機会・市場・需要の増加 ・ 製造コストの削減	社会基盤を支える 個客課題の解決
DXの加速	・ 競合企業の事業拡大や新規参入、AI活用の遅れによる競争力の低下 ・ 変容するお客さまのニーズに対応するための開発コストの増加	・ 戦略の深化につながるスタートアップ企業との接点の拡大、独自技術を持つ企業との連携 ・ AIを含むデジタル技術を活用した製品・サービス・ソリューションの提供	
労働人口の減少	・ 建設業界の人材不足に起因する課題に対処できない場合の売上への影響	・ 安全性や生産性を高めた製品・サービス・ソリューションの提供	グローバル ガバナンスの強化
安全・品質への要請	・ 安全や品質を損なう製品による社会的信用の失墜	・ 安心して使用いただける製品の継続的な提供によるお客さまの信頼獲得	
人権課題／ サプライチェーン マネジメントへの要請	・ 人権侵害による社会的信用の失墜 ・ ビジネスパートナーに対する信用の失墜	・ 人権への適切な取り組みによる社会的信用の獲得	グローバル ガバナンスの強化
地政学リスクの増加	・ 輸出入の規制強化による事業活動への影響	・ リスクマネジメントの実施による経営戦略への反映	
企業統治における 透明性の確保	・ 透明性の不足による競争力の低下	・ 企業価値の向上と持続的な成長	

日立建機グループのマテリアリティ

マテリアリティとESG関連KPI

マテリアリティ	重点施策	管理指標（KPI）			2023年度実績	2024年度実績	2025年度目標	2030年度目標
気候変動に挑む 製品・技術開発 <div><div>13</div><div>気候変動に 挑む製品・技術開発</div></div>	脱炭素技術の開発加速	CO ₂ 削減	製品使用時 (Scope3 カテゴリー11)	CO ₂ 削減(総量)2010年度比	▲20.1%	▲24.0%	▲22%	▲33%
	再生可能エネルギーの積極的な導入、 計画的な高効率設備投資		自社生産 (Scope1+2)	CO ₂ 削減(総量)2010年度比	▲40.4%	▲43.0%	▲40%	▲45%
資源循環型 ビジネスへの転換 <div><div>12</div><div>資源循環型 ビジネスへの転換</div></div>	サーキュラーエコノミーを背景に、 部品リユース・リサイクルビジネスの 展開	資源循環	バリュー チェーン	部品再生による再利用重量増加率 2022年度比	+7.4%	+1.0%	+40%	+150%
	廃棄物の削減		廃棄物	再資源化率（国内）	92.9%	93.8%	94%	99.5%以上をめざす
	水資源の有効利用		水	使用量削減（原単位）2010年度比	▲39.9%	▲37.6%	▲34%	水の再生利用の高度化・ 地域へのインパクト最小化
	保証付き、整備済みのブランド中古車 の展開	サーキュラーエコノミー推進による 地域共生	中古車事業 売上収益の拡大 2022年度比		▲3.3%	▲15.3%	+8%	地域のニーズに合った製品の普及
			保証付き中古車 ^{※1} の販売台数伸び率 2022年度比		+24.7%	+10.2%	+5%	+10%
	データを活用したレンタル機の高稼働化		レンタル事業 売上収益の拡大 2022年度比		+10.3%	+32.0%	+30%	地域のニーズに合った製品の普及
		日本国内のレンタル稼働率(3製品 ^{※2} 合計) 2022年度比		▲0.2%	+0.3%	+4%	+9%	
社会基盤を支える 顧客課題の解決 <div><div>9</div><div>社会基盤を支える 顧客課題の解決</div></div>	協調型建機や運転支援システム、 サイトセーフティへの貢献	安全性向上	当社建機起因の事故低減機能の搭載		施工現場の労働環境の改善、安全 性の向上をめざして、遠隔・自動 化ソリューションに対応する油圧 ショベルのベースマシンを開発	施工現場の状況を仮想空間に再現 する「リアルタイムデジタルツイン 基盤」を開発	人と機械の協調制御実現	転倒・接触死亡事故「ゼロ」への 貢献
	建機の自動化・遠隔化の開発加速	生産性向上	生産性向上に寄与する製品・システムの開発・拡充		遠隔操作ソリューションに対応した 油圧ショベル「RBTシリーズ」 (2024年5月発売)、ならびに遠 隔操作ソリューションを開発	「RBTシリーズ」に、お客さまの システムと接続可能な油圧ショベル 「RBT Core Connect」のラ インアップを追加	生産性向上に寄与する製品・シス テムの開発・拡充に向けた取り組 み状況の開示	自動化・省力化建機の標準化をめ ざして
	建機の安定稼働によるライフサイクル コストの低減	ライフサイクルコストの 低減	「ConSite Pocket」 ^{※3} 月次アクセスユーザー数		4,470ユーザー	6,702ユーザー	5,500ユーザー	7,000ユーザー
			中古車のステータスチェンジ ^{※4} 実施件数		2,391件	1,197件	3,000件	4,200件
	製品・ソリューションの開発加速	研究開発体制	「ConSite OIL」 ^{※5} 状態監視によるエンジンオイル交換実施率		72%	69%	80%	90%
		売上収益研究開発費比率		2.2%	2.7%	3%以上	3%以上	

日立建機グループのマテリアリティ

マテリアリティと ESG 関連 KPI

マテリアリティ	重点施策	管理指標（KPI）		2023年度実績	2024年度実績	2025年度目標	2030年度目標
<div>グローバル ガバナンスの 強化</div> <div>5 ジェンダー平等の 実現</div> <div>8 環境・社会 両立の推進</div>	バリューチェーンにおける人権尊重	人権の尊重	「ビジネスと人権」に関する教育受講率	95.0%	96.7%	100%	100%
	グローバル人材マネジメントの推進	グローバルリーダー	リーダーシップ研修受講率（グローバル）	82%(累積)	77%（累積）	85%(累積)	100%(累積)
	ダイバーシティ、エクイティ&インクルージョン（DE&I）	ダイバーシティへの取り組み	男女別の管理職比率（連結）	女性10.8% 男性15.8%	女性10.8% 男性16.5%	女性13% 男性15%	男女同率化をめざす
			海外グループ会社のGM以上の現地化比率	71%	72%	75%	87%
	グローバル労働安全衛生マネジメント	労働災害	労働災害ゼロ（前年度比）	135%(2022年度比、国内)	▲38%（2023年度比、国内）	▲50%（2024年度比）	ゼロをめざす
	公正で責任ある調達	公正で責任ある調達	サプライチェーンサステナブル調査の実施	93%	76%	95%	運用の定着で回収率100%をめざす
	経営の意思決定と結果に至るプロセスの透明性の向上	コーポレート・ガバナンス	社外取締役、女性取締役・外国人取締役	25年度の目標を達成。社外取締役：10名中7名(23年6月の選任時。24年3月末時点では9名中6名)、女性取締役・外国人取締役：3名	25年度の目標を達成。社外取締役：10名中7名、女性取締役・外国人取締役：3名	指名・報酬・監査委員会それぞれの過半数を、独立社外取締役で構成する。 各委員会の委員長を独立社外取締役とする。	事業強化・ガバナンス向上に適した体制へ
	企業倫理・コンプライアンス	汚職贈賄の撲滅	汚職・贈賄防止法違反件数	0件	0件	0件	0件
		企業倫理と行動	事業活動における法令遵守の徹底	重大違反0件	重大違反0件	重大違反0件	重大違反0件

- ※ 1 日立建機が認定する保証付き中古車（「PREMIUM USED」）。日立建機グループと正規新車代理店が定める点検や整備の基準を満たした上で、保証を付けて提供する中古の日立建機製品。
- ※ 2 油圧ショベル、ミニショベル、ホイールローダ
- ※ 3 適切なサービスサポート、ダウンタイム削減を実現するためにお客さま所有機の状態監視を行うアプリ。タイムリーなアラームレポート提供を「ConSite Pocket」で行い、適確な予防保全を実現する。
- ※ 4 他地域から流入した中古車を稼働地域で管理できるようシステム上の当該機データを移管すること。ステータスチェンジを行い、中古車ユーザーのサポート強化により機械の長寿命化を実現する。
- ※ 5 オイル監視センサによる 24 時間監視ソリューション。「ConSite OIL」が状態監視を行い、オイル交換を確実に実施することで、故障を未然に防ぐ。

事業戦略

日立建機グループの事業ポートフォリオは、油圧ショベルを中心とした新車販売事業と、部品・サービス事業を中心としたバリューチェーン事業に区分されます。それぞれの事業において、資源循環型経済に寄与するビジネスモデルを展開しています。

新車販売

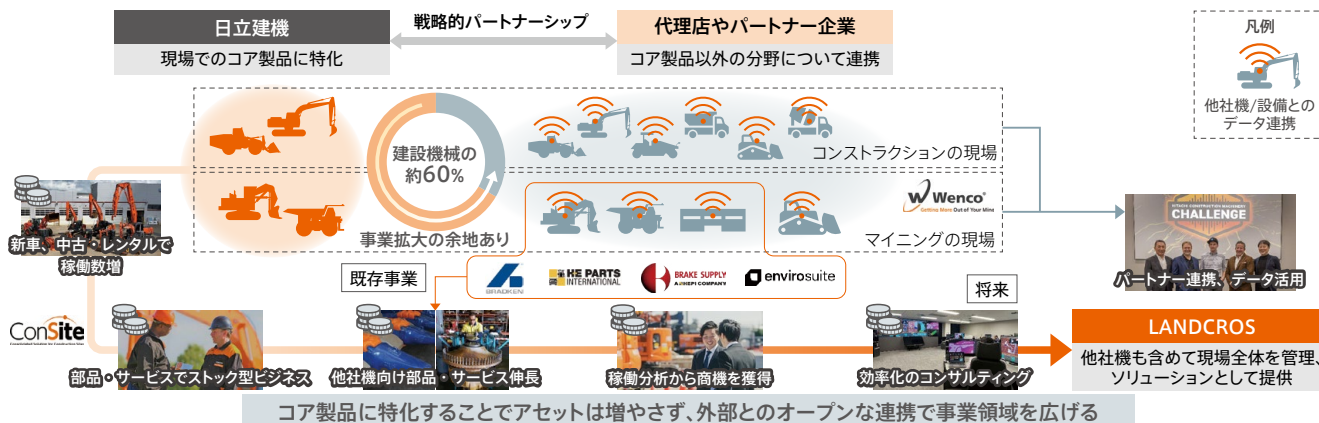
新車販売は、大きさ別にコンパクト、コンストラクション、マイニングの3つに区分されています。メイン機種は油圧ショベル、ダンプトラック、ホイールローダの3種で、これらでお客様の現場における建設機械のおよそ6割をカバーします。

私たちがめざしているのは「オープン」であり「デジタル」です。

フルラインをめざしているわけではありません。お客様のニーズは、複数のメーカーの機械を一括でマネジメントしたいということにあります。私たちは、オープンにパートナーと組み、デジタル技術を最大限に活用して、「ソリューションプロバイダー」としてフルラインアップのメーカーとは異なるアプローチで価値を提供していきます。

※ 新車の区分の詳細については、P61-62「ビジネスユニット制の機能」参照

ソリューションプロバイダーへの転換



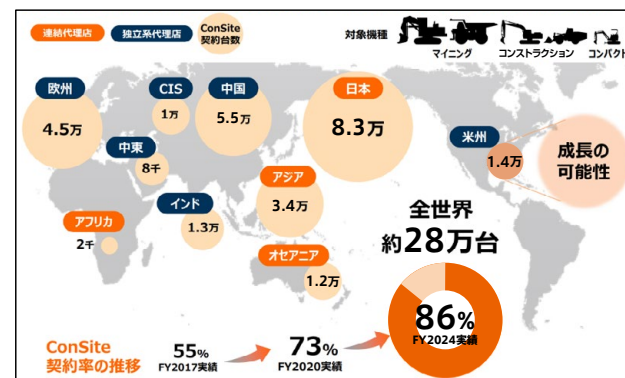
バリューチェーン事業

■部品・サービス

サービスソリューション「ConSite（コンサイト）」は、お客様の建設機械の稼働データに基づいて、機械のメンテナンスや部品交換などを提案し、機械の安定稼働に貢献しています。2013 年から展開を開始し、現在ではConSite の契約台数は28万台（2025 年3月末時点）にも上ります。定期レポート・緊急アラート配信の機能だけでなく、さまざまなアプリケーションを拡充することで、お客様に対する提案力を強化し、部品・サービスの売上収益の拡大を実現してきました。

コンパクト・コンストラクションは、機械の稼働台数が多いため、稼働データを活用して効率的に保守・メンテナンスすべき機械のターゲティングを行っています。サービス員がターゲティングした

全世界 28 万台をカバーする ConSite



事業戦略

機械を点検する際に、点検レポート作成アプリ「ConSite Shot」を用いて、予防保全や部品交換・修理を戦略的に提案しています。

マイニング機械は24時間365日稼働するため、一層の信頼性と耐久性が求められます。サービス提案活動においては、1台1台きめ細かく点検し、稼働データ・摩耗測定などデジタル技術を活用し、部品・修理を提案しています。

このような取り組みを今後も加速させ、部品・サービスの売上収益を拡大させていきます。

■再生

当社の再生事業は、1960年代から始めて50年以上の歴史があります。使用済み部品を再生して市場に供給する部品再生は、長い年月をかけてラインアップを拡充し、再生技術を高度化してきました。海外展開も早い段階から開始し、現在ではオーストラリア、インドネシア、ザンビアなど12カ国23拠点（関連会社含む）で再生事業を展開しています。

国内では、土浦工場と常陸那珂工場に分散していた再生工場を、2024年10月に兵庫県にある播州工場に集約・統合し、再生事業のマザー工場として、グローバル連携を強化しました。集約・統合によってスペース制約を改善し、再生部品の取扱量を増やし、水没した機械や中古車を買い取り、再生部品を活用して新車同等の機能に再生して販売する、本体再製造にも取り組んでいます。長期間稼働した超大型油圧ショベルの本体再製造にも取り組み、ザンビアをはじめ、インドネシア、南アフリカ、トルコなど、海外の複数の拠点で展開しています。

資源循環型経済の実現に貢献する取り組みの一環として、日本で

は、使用済みの作動油を再生する技術を開発し原材料である原油の消費を低減、再生した作動油を用いて再び中古車として市場に供給する取り組みも行っています。

Column

2024年10月には、当社の関連会社であるユーラシアンマシナリー社が、カザフスタンのカラガンダ地区にある鉱山機械の修理センターを機能強化し、日立建機認定の部品再生工場として稼働を開始しました。中長期的に成長を見込む中央アジア地域において再生部品を活用することでリードタイムを短縮し、資源循環型ビジネスモデルの確立をめざします。



開所式のテープカット（左から日立建機 執行役常務 マイニングビジネスユニット長 福西栄治、ユーラシアン マシナリー社 Kemal Cetinelli 社長）



カザフスタン共和国に開設したコンポーネント再生工場

■レンタル・中古車

日立建機では1996年に日本でレンタル事業を開始して以来、欧州、北米、中国、豪州、インドと着実に提供エリアを広げ、成長を続けてきました。2017年度からは海外で「PREMIUM RENTAL」ブランドの展開を開始しました。日立建機グループと販売代理店がレンタル資産の保有者となり、お客さまにレンタルで提供した後、きめ細かく整備した建設機械を「PREMIUM USED」（保証付き中古車）として再販します。適切なメンテナンスを経て販売された中古車は、部品再生やファイナンスなどバリューチェーンでのサービスを継続して提供できるため、製品の長寿命化につながり、お客さまにとってのライフサイクルコスト低減はもちろん、地球環境保全にも貢献することができます。

再販する個々の機械についても新車と同様に「ConSite」を活用した効率的な予防保全・メンテナンスを提供し、それらの履歴や機械の状態に基づいて整備を行う「PREMIUM USED」として展開することで、長く価値を維持します。車体稼働年数の長期化をめざし、資源循環型ビジネスへの転換を図っていきます。

事業戦略

■スペシャライズド・パーツ・サービスビジネス

主として鉱山機械向けのアフターセールスにおける部品・サービス事業（消耗部品の製造・販売）を行うBradken社と、鉱山機械に関わるサービスソリューション（アフターサービス）を提供するH-E Parts社の事業で構成されます。

Bradken社は2024年に、鉱山現場向け鋳鋼品などを製造するペルーのファンテック社から土地、建屋および一部設備などを取得し、大型ミルライナー^{*}の生産を2026年から開始する予定です。同社は、ハードロックが豊富に採



Bradken社がファンテック社から取得した鋳造工場（ペルー・チルカ市）

掘されるペルーやチリを中心に、世界最大のミルライナー市場である南米の旺盛な需要に応じて、スピーディーに製品を供給し、事業のさらなる拡大をめざしています。

H-E Parts社は2024年12月、鉱山機械コンポーネント再生事業を担うブレーキサプライ社の事業を買収しました。同社が持つ北米の再生拠点、部品倉庫および人財を活用し、米州地域の再生事業体制を強化し、スピーディーかつ効率的にサービス網を広げることで、米州地域での事業規模の拡大を図ります。

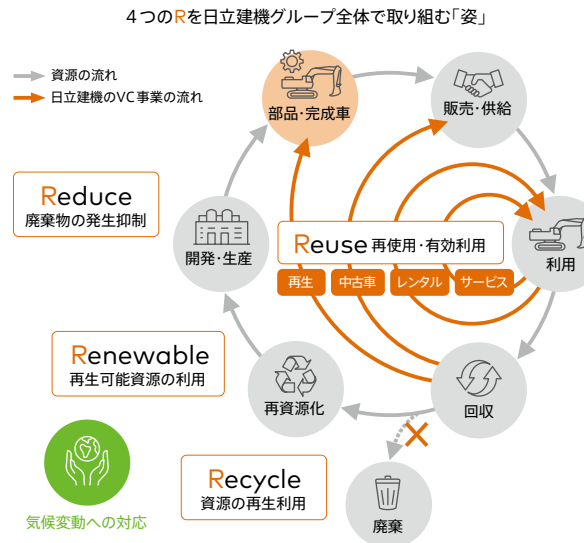
P.52 「H-E Parts社がブレーキ サプライ社の鉱山機械コンポーネント再生事業を買収」参照

^{*} ミルライナー：鉱山現場で採掘された鉱石を粉砕し有用な鉱物を分離する粉砕装置（ミル）の内壁に取り付ける鋳物製の消耗部品

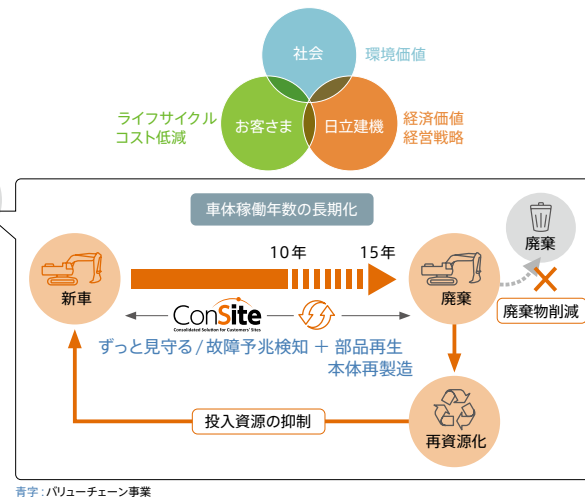
サーキュラーエコノミー（循環型経済）への貢献

日立建機グループは、開発設計を起点にゼロ・エミッションを実現する建設機械の普及に取り組むと同時に、製造プロセスや部品・サービス事業、再生事業、レンタル・中古車事業といったバリューチェーン事業を通じて、廃棄量をさまざまな角度から削減する取り組みを行い、4つのRの活動をグループ全体で推進

日立建機グループがめざす資源循環型ビジネスへの転換



日立建機がサーキュラーエコノミーに取り組む意義



特集 イノベーションを生み出すDX人財をどう育てるか？

CDIO × CHRO クロストーク



CDIO 遠西 清明

CHRO 澤田 誠

すべての社員をDX人財に。**卓越した現場改革力を身に付け、Operational Excellenceをめざす**

執行役

CDIO、新事業創生ユニット長

遠西 清明

執行役

CHRO、人財本部長

澤田 誠

◆ 市民開発で社員が自ら行動し、現場を改革していく風土へ

澤田：私たち企業はさまざまな変化に対応するため、仕事の仕組み自体を効率的に、アジャイルに変革していかなければならないと認識しています。一方で、世界中に広がる私たちのお客さまや拠点から集めたデータをうまく分析し活用することが、新たな価値の創造には不可欠になっています。このような背景の中、人財本部では2021年度からデジタル人財の育成に本格的に取り組み始めました。デジタル基礎研修からスタートし、2022年度からは土台となるマインドを身に付けるためのデジタルリテラシー関連研修を設け、これまでに日立建機単体で5割以上の社員が修了、現在はグループ社員へと展開しています。

遠西：ITリテラシーの底上げは非常に重要です。当社グループでは従来、IT部門の社員がシステム開発を担当してきましたが、今ではユーザー自らが開発を行えるツール、ローコードやノーコードで開発できる環境が進化してきました。自分の職場の業務改革を自ら行えるケイパビリティを身に付け、アジリティの高い職場に変えていきたいと考えています。一方で各ビジネスユニット（BU）は、お客さまに寄り添ったさまざまなソリュー

特集 インノベーションを生み出すDX人財をどう育てるか？

ションを提供しますので、それにはデジタルツールが必要です。また同時に、我々の製品も高度化しなければなりません。その上に最新のデジタル技術を搭載することで、お客さまが本当に必要とするソリューションを提供する、これこそが当社の付加価値であり、競争力につながるものです。

澤田：底上げの施策と並行して、2021年からは職場内の推進リーダーを育成しようと、DX推進本部と連携し、「デジタルチャレンジプログラム」をスタートしました。各BUで手を挙げてくれた人の中から選拔し、デジタルの専門性が高いメンバーとチームを組んで、約6カ月間、基礎研修と実際にシステム開発を体験してもらっています。受講者からは非常に好評で、年々希望者も増えています。4年目となる現在はチームビルディングを主眼にプログラムを展開中です。

遠西：私が2020年にDX推進本部を立ち上げた際に、皆さんに話したのは、他社が模倣できない、卓越した現場改革力を身に付ける「Operational Excellence」をめざすことで、それを実現するために各BUとの協創活動を推進しています。澤田さんがマインドとおっしゃいましたが、現場改革で最も重要なのは考え方やプロセスを変えることです。DXとは、現在のビジネスプロセスに対する課題と理解を深め、課題に対して個人の力量を高め、自ら考え行動することで、組織文化を変革し、現場改革力を身に付けていくものだと思っています。

◆ 組織文化、働き方の両面でKenkijin スピリットを実践すべき時

澤田：現在、コーポレート部門でも既にAIを活用していますし、現場の社員に行動変革が広がっています。この3、4年の育成成果は肌で感じっていますが、定量的に評価することが課題だと思っています。他の教育プログラムにも言えることですが、定量化は容易ではなく、最

終的にはチームの生産性や効率上がる、業績が良い方向に向かうといったことが指標になるでしょう。今は、皆がデジタルの素養を獲得しつつある状況ですので、本格的な効果はこれから出てきます。人財本部としては、人財育成やデジタルへの投資が機能していることを示し、より改善のサイクルを速めていきたいところで、経営指標とつながりを持った人財KGI(重要目標達成指標)の一つとして「生産性向上」を掲げました。

遠西：そのためにも、チームビルディングはとても重要ですね。個人がスキルや知識を習得しても、なかなか成果として見えてきませんが、チームで取り組むことで測定可能な成果が出やすくなります。

澤田：デジタルの領域に限らず、チームでの成果を上げることがができる人財を増やしていくことが重要だと思います。また、インノベーションや価値創造ができる社員が一人生まれると、チームメンバーへの波及効果が大きいので、個人のスキルアップとチームビルディングの両輪で育成施策を展開しています。その一環で、2024年からはデータサイエンティストとプロジェクトマネージャの資格取得を推進しています。有資格者を増やし、チームリーダーになってもらおうと思っています。

遠西：行動するフェーズに移ると定着度合いは格段に大きくなります。その意味で、能力開発においてはプロジェクトに参加し、行動していくことが非常に重要ですね。

澤田：業績貢献と関連する物差しでいうと、日立建機日本と一緒に開発した営業員、サービス員向けの営業支援アプリ「DX-CONSULTING」を導入した成果が出ていますね。

遠西：アプリを使うことでお客さまごとに最適な提案が迅速に行えるようになりますので、アプリの高頻度ユーザーの売上が低頻度の人

と比べて8.5百万円高いという結果が出ました。アプリの普及をさらに推進しています。

澤田：アプリ開発の場面はいかがでしたか？

遠西：開発過程も非常に頼もしかったです。当部のITエンジニアと営業やサービスの現場のメンバーで構成したアジャイル開発チームを結成してまず試作版をつくり、お客さまにリサーチしてご意見を集約し、それから本番環境で開発しました。約3カ月でリリースしています。従来のウオーターフォール型の開発だと1年以上かかっていたと思いますので、チームビルディングとアジャイル開発手法が成功した事例です。

澤田：私たちは企業文化、働き方の両面で、Kenkijinスピリットの3つのCにある「Challenge」を実践し、事業環境の変化に対応しているかなと思います。グループ共通の認識として、幹部層も含めてどんなチャレンジしてもらいたいですし、これまで以上にチャレンジを奨励する企業文化をつくっていかねばならないと感じています。

◆ アジリティの高い組織に変容し、ありたい姿を早期に実現する

遠西：当社の社員は、結果を出さなければと考えがちです。しかしアジリティの高い組織では、失敗も成功も含めて、いくつもの成果を積み上げて結果につなげていきます。

澤田：半年後、1年後に何らかの結果を出そうと考えたと、失敗を恐れて挑戦が中途半端になる恐れがあります。成功と失敗を繰り返しながらゴールをめざそうと考えれば、やれる範囲も広がるし、やりたいことも増えますよね。

遠西：そのようなアジリティの高い風土を獲得したいと思い、DX推進本部を立ち上げた際に新たな予算枠を設けました。従来、IT関連の

特集 インノベーションを生み出すDX人財をどう育てるか？

投資は一般の設備投資の枠であり、例えば1千万円投資して2年後、3年後に回収するといったNPV (Net Present Value) が求められます。そこで、顧客や課題に寄り添って要件を決めながら開発していくことで効果が見えてくる取り組みを「戦略投資予算」、最新のデジタル技術を活用した研究的な要素については「IT研究費予算」としました。これらの予算枠によって生まれたのが先ほどの営業支援アプリです。

澤田：資金の配分に連動、すなわち、こういったチャレンジに会社は今後投資するのか、それによって人の配置も柔軟に対応していく必要があります。

遠西：おっしゃる通りです。DXにおける最大のテーマは、日立建機の設立以来、55年の間に蓄積したデータの利活用だと思っています。当社グループにしかない、貴重かつ膨大なデータを活用できれば、過去

に遡って投資を行ってきたものを今後の経営に活かせるのです。年代もシステムも異なるデータを分析するにはデータサイエンティストだけでなく、データコンシェルジュが不可欠です。そういった専門人財を獲得し、当社の製品、ソリューション、お客さまに精通した、いわば「DX Kenkijin」が組み合わさることで、その夢が実現できるはずです。澤田：データ分析などの専門性を持ち、市場価値の高い学生の採用には年々力を注いでいます。日本のデータサイエンティストを世界に羽ばたかせることを目的に集まった企業コンソーシアムに当社も参画し、2024年度も滋賀大学の学生にインターンとして来てもらい、プロジェクトを立ち上げました。それと並行して、遠西さんの部署でも今後の変革をリードする、期待できる人財が育ちつつあります。

遠西：外部のハッカソン^{※1}やコンペティションで当社の社員が受賞するなど、上位の成績を挙げている事例も複数出てくるようになりました。例えば、「金融データ活用チャレンジ」というフィンテック・コンペティションで1位を獲得した社員^{※2}がいます。

澤田：それは素晴らしいですね。このように外へ出て行動し、社内にも良い波を伝播させるインフルエンサーのような人たちをしっかりと評価していく仕組みをつくらなければいけません。人財本部は人に投資するのが重要な役割ですので、真のソリューションプロバイダーをめざす当社の戦略と連動した人財戦略を通して、人からグループ経営強化を後押ししていきたいと考えています。

遠西：昨年から社内導入を始めた生成AI環境は現在、約900名が利用しています、生成AIワークショップを開催し、効率の良い利用方法を学ぶことで、業務の品質、生産性の向上につながると期待しています。一方、使いこなすためには、プロンプトエンジニアリングの教育も必要です。プロンプトとは「指示、命令文」ですが、この使い方一つ



で返ってくる答えも意に反したものになってしまいます。利用範囲を拡大していく上では重要なスキルになるので、人財本部と連携して教育コンテンツを充実していきたいと思います。また、既存のビジネスプロセスやモデルを変えるために必要なのは、変えたいと思っている人の熱量です。私は皆さんによく「ナラティブをつくろう」と指導しています。ナラティブとは聞く相手が腹落ちする物語で、ストーリーではありません。これをいくつもつくっていくと、めざす世界観がビジュアルに見えてきますね。一人ひとりの行動を変え、アジリティの高い組織に変わることによって、ソリューションがより早く提供できるようになります。お客さまのお役に立つことで、当社グループのビジョンが実現していくのです。そんな企業になれば最高だなあ、と常々思っています。

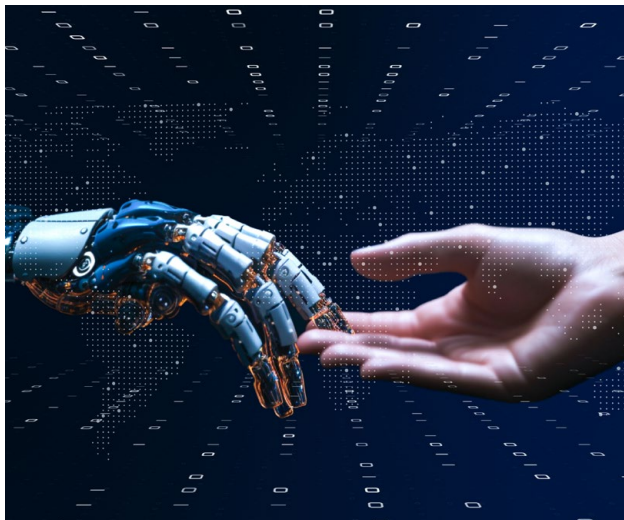
※1 ハッカソン：決められた期間内に、特定のテーマについて開発を競い合うイベント

※2 P.31 からの社員座談会に登壇の清水頼人（DX 推進本部・データ利活用グループ所属）



特集 インノベーションを生み出すDX人財をどう育てるか？

日立建機グループにおけるAI活用事例



日立建機グループでは、CIF (Customer Interest First : 顧客課題解決志向) の考え方に基づき、AIを活用したDXの推進に取り組んでいます。各BU、部門がデータ活用をしやすい環境を整えるため、社内の各基幹システムのデータを集約したデータ利活用基盤 (DUP) を構築し、運用しています。DX推進本部のデータ利活用グループでは、各部門が抱える業務課題をデータとAIを活用して解決する取り組みを進めるとともに、ビッグデータの利活用によるお客さまへの提供価値向上をよりスピーディーに実現することをめざしています。

事例1 海外生産拠点の部品製造コスト見積もり予測

創出できる価値：生産のアロケーション最適化によるコストコントロール、収益力向上

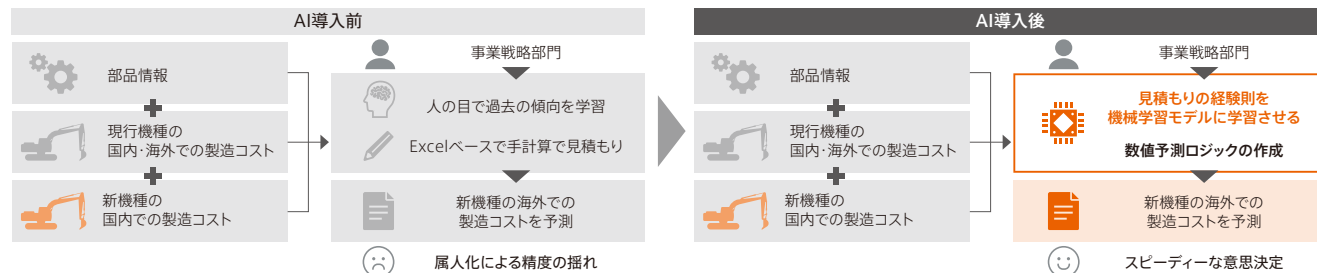
グローバルに広がる生産拠点の能力を最大限に活かし、生産性が高く、コストを抑えた生産体制を確立することは企業価値向上に欠かせません。機械の生産コスト (部品製造コスト・組立作業コスト等) は地域によって異なるため、生産拠点を決定、変更する際にはコストを見積もる必要があります。コンストラクションBU事業戦略部では、生産地検討を目的に部品製造コストの試算 (見積もり予測) を行っています。しかしながら、試算の対象となる油圧ショベルの部品点数は数百点あり、海外工場での生産を想定した部品製造コストを精緻に計算する業務は容易ではなく、明らかに属人化が生じていました。これらの課題を解決するため、データ利活用グループは

プロジェクトをスタートし、見積もりにかかるリードタイム短縮と作業の標準化に取り組みました。

担当者は、詳細な部品情報 (重量、価格帯など)、現行機種の内国の部品コスト、同機種を海外工場で作った場合のコスト (国内との差額) などの過去データや知見を膨大に蓄えています。こうした人が持つデータをAIに学習させ、見積もりを行うことは「構造化データに対する数値予測」という位置付けで、まさに機械学習が得意とする分野です。現行機種の情報から予測モデルを生成することで、別の拠点で作った場合の予測、新機種の予測見積もりが可能になります。

検証の結果、AIモデルの予測誤差は±1～10%となり、リードタイムは現状数週間要しているところを数分へと大幅に短縮できました。本案件の検証までに要した時間は正味2カ月程度で、このように学習させるデータの中に予測の正解の情報が含まれている“教師あり学習”のアプローチは、短期間で成果を上げることができます。

海外生産拠点での製造コストの見積もり予測



特集 イノベーションを生み出すDX人財をどう育てるか？

事例2 コンポーネント部品の納入遅延の予測

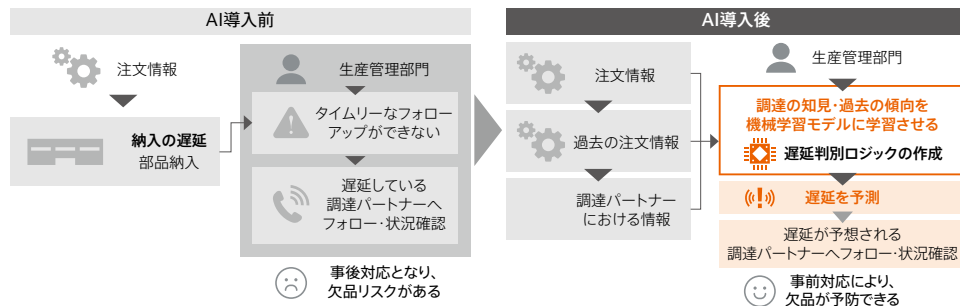
創出できる価値：安定した部品供給、サプライチェーンマネジメントのレベルアップ

生産管理統括部コンポーネント生産管理部では、海外の各生産拠点で必要な部品を調達パートナーに発注し、拠点へ出荷する一連の業務を担当しています。建設機械の生産では、お客さまの要望にきめ細かく対応するため、多品種少量生産を求められます。そうした背景の中、遅延発生を人が予測するためにリスク検出とフォローアップが手遅れとなり、供給される部品のうち一定数が計画通りに届かないことで、各拠点の生産への影響を回避できず、大きな課題となっていました。これを解決するため、データ利活用グループはプロジェクトを発足させ、納入遅延の予測に取り組みました。

プロジェクトの第1段階では、納入の遅延に関連するパラメータとして、部品の種類（複雑さ・大きさなど）、注文数、調達パートナーの生産能力などを挙げ、原因と結果の関係を機械学習モデルに学習させ、でき上がった予測モデルの精度検証を行いました。結果は50％と、2回に1回予測が外れるレベルでした。精度の点では当初の期待値に達していないため、今後も精度向上に向けて継続して検証を進めていきます。加えて本取り組みを通して一人ひとりの業務改革への意識が高まり、従来の業務プロセスに対して、AIの予測結果をどのように活用すれば納入遅延を無くすることができるのかについて、議論と試行を活発に進めています。

コンポーネント部品納入遅延の予測

機械学習モデルにより遅延を予測し、欠品の予防など事前対応が可能に



事例3 マイニング機の状態監視の自動化

創出できる価値：機械故障の予兆検知によるお客さま価値の向上

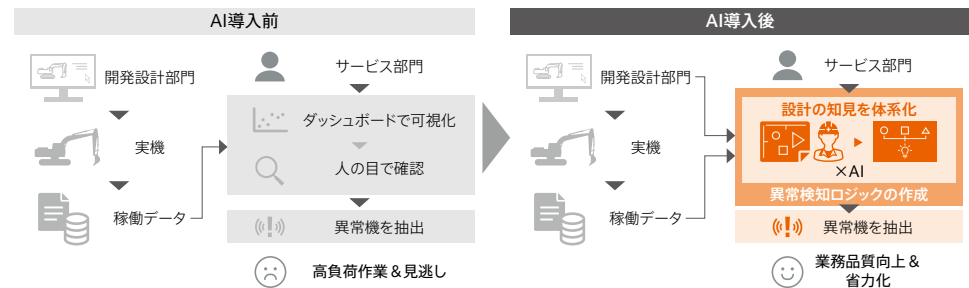
マイニングBUデータビジネス推進部では、通信で受信した機械の稼働データを監視することにより、異常の兆候を確認した場合、現地ディーラーと連携して不具合の未然防止のために機械に働きかけています。しかしながら、全世界で稼働するマイニング機は3千台を超えており、24時間365日、人力で監視することは現実的ではありません。また、状態監視には機械の仕様や使われ方、稼働環境に対する深い知見が必要で、質の高い状態監視ができる人はかなり限られます。

そこで、データ利活用グループが協力して、異常検知したい部位の選定と、検知するために必要な情報の対応関係の洗い出しを実施し、過去の実績を機械学習モデルに学習させた結果、正常値の予測が可能となりました。その値と実際の稼働データを比較して、乖離が大きい場合は異常とみなすアプローチが「異常検知ロジック」です。正常値予測のフェーズではやみくもにデータを与えるのではなく、設計の知見を取り入れて故障発生の因果関係を可視化し、関連するパラメータのみを取り込むことで精度を向上させています。

事例1や2と大きく異なる点は、異常＝機械が止まることではないため、正解の情報が与えられていない“教師なし学習”であるという点です。このような場合、評価に時間を要するため、取り組みの継続が重要となります。

マイニング機異常検知

開発設計・サービス・DX各部門が協力することで要因と結果がつながり、新たなサービスを生む



特集 イノベーションを生み出すDX人財をどう育てるか？

社員座談会

※ 所属部署・肩書は座談会当時のものです

**西本 和弘**

コンストラクション
ビジネスユニット
事業企画統括部
事業戦略部 技師

犬丸 裕

マイニングビジネスユニット
デジタルソリューション推進統括部
データビジネス推進部
カスタマーエクスペリエンスグループ 主任

清水 頼人

DX 推進本部 DX 技術統括部
DX 技術戦略部
データ活用グループ 主任

石川 織羽

生産・調達本部 生産管理統括部
コンポーネント生産管理部
コンポーネントグループ

社員自らが進める 現場とビジネスのイノベーションで、 日立建機グループの未来価値を高める

◆ 社員の優れた知見を AI に学ばせて属人化を解消

清水：2021年にDX推進本部にデータ活用グループが正式に発足し、データサイエンティストやデータコンシェルジュなど、データに詳しい人、データから価値を生み出せる人がそろいました。私もその一人で、グループのミッションは、会社のあらゆる困りごとの解決や生産性向上を、データを使ってアジャイルに実現していくことですが、肝心の業務課題は各ビジネスユニット（BU）に存在します。そのため、まずは各部門の皆さんに存在を知ってもらい、何か一緒に作ることでデータ活用の価値を体験してもらおうと、社内ポータルサイトで業務上の悩みごとを募集しました。

約3年の活動で、各BUをはじめ、予想していた以上にたくさんの部

特集 イノベーションを生み出すDX人財をどう育てるか？

署と一緒に活動でき、課題の内容も個人の業務改善から部門の売上に直接、寄与するものまで多岐に及びました。この座談会では、一緒にAIとデータの利活用に取り組んでくれた皆さんに体験を話してもらいたいと声をかけさせていただきました。

西本：私は清水さんから案内メールが来たその日に相談しました。私の困りごとは海外工場の部品製造コストの見積もりです。中型油圧ショベルの生産能力は全体で年3万台以上ありますが、その全体能力をより有効に活用すれば生産量を伸ばせます。生産拠点を移す前に、その拠点で生産した場合のコストを見積もるのが私の仕事です。正式な見積もりの場合は、工場周辺の調達パートナーに図面を開示して依頼しますが、情報漏洩リスクもあるし、時間も相当かかります。見積もりの回答が来ないこと、金額が正確でないこともよくあるので、まず私が過去のデータから試算する時があります。

この業務がまさに属人化していました。何千行もある部品表とそのコストを眺めながらエクセルで計算しますが、同じ結果は二度と得られません。何人かに教えたことはありますが、直感的に推測する部分が伝わらないし、計算する人によって誤差が大き過ぎ、業務として標準化できません。清水さんにAIモデルを依頼した際の私の



期待は、正確に計算をしてもらうことと、人が計算した結果の間違いを見つけてくれること、この2つです。

清水：最初は西本さんの業務プロセスデータを使って、現行機種
の国内の製造コストから海外

の製造コストを導く手法と一緒に考えていきました。24年度の事前検証で良い結果が出たので、25年度からは新機種の国内のコスト、海外のコストを見積もるというAIの実力確認のフェーズに入りました。DX活動の本質は人間の頭の中にある知見をいかに機械化するかです。人が考えていること、行っていることをいかに伝えてもらえるか、あるいは私が引き出せるかが勝負ですが、西本さんは端的に必要なことを教えてください、持っているデータもきれいな状態だったのでもスムーズに進みました。

◆機械設計の知見を持ったデータサイエンティストが機械の状態監視AIをつくる

清水：私のような業務の知見を持つデータサイエンティストが社内
にいない場合、AIベンダーさんとともに開発することが通常だと思います。AIの専門家なので頼りになりますが、会社のビジネスや製品、業務知識については解像度が低い状態からのスタートですので、情報収集に相当な時間を要します。今回、それを実感されたのが犬丸さんですね。

犬丸：そうですね。機械の状態監視自動化プロジェクトは2023
年から取り組んでいます。過去にお客さまの現場で発生した事例として、トロリー式ダンプトラックでパンタグラフに関する電気系統アラームが発生し、電気系のメカニックが現場に駆け付けてトラブルシュートを行いました。解消しなかったことがあります。そのため、別部門である機械系のメカニックがトラブルシュートを引き継ぎ、結果として油圧部品の不調がアラームを発生させる原因を作っていたことが判明した、というケースがありました。

この話を聞いて、機械全体の知見に基づくデータドリブンな異常検知が実現すれば、現場での無駄な作業やお客さまへの迷惑度合いも最小限にとめることができるのでは、と考えたのがきっかけです。

最初は外部ベンダーに依頼して開発を行いました。ところが、AIに機械の知識を学習させることから始める必要があり、その作業に大変時間がかかりました。具体的には、AIがデータから異常と判断したケースを100個ほど見つけてきて、当時所属していたプロダクトサポート部のメンバー3、4名でレビューするという作業を毎週2～3時間かけて行っていました。AIの下地づくりだけに時間がかかり、実際に故障の予兆をAIに探させる工程には移れませんでした。そこで、約1年前にマイニングの機械設計からデータサイエンティストに転身された清水さんに入ってもらい、機械の構造をもとに各データの関連性など、ドメインの知識を機械学習の要素に入れてもらったのです。すると、限りなく関連のある値だけをAIがリストアップするようになりました。現在はさらにチューニングをかけて精度を上げている段階です。

清水：予兆検知の難しいところは、アラームのあった機械に本当に異常な箇所があるかどうかは故障に至らないと分からないことです。つまり、アラームが出る時点では正解のデータが手元にありません。そこで、設計者の中でも各部品のスペシャリストにお願いしてAIが出したデータを見てもらい、本当に異常が起きているかを審査



特集 イノベーションを生み出すDX人財をどう育てるか？

してもらいます。この案件でも、人間の高い知見をAIに学習させることが鍵となっています。

◆生産管理部門の最大の困りごと、部品納入遅延を予測

石川：私が清水さんに相談させてもらった困りごとは、調達パートナーから購入している海外工場生産用部品の納入に遅延が生じる場合があり、それを予測するのが難しいということです。私たちとしては納入遅延の情報をできるだけ早くキャッチし、輸送手段の切り替えや、海外工場側の生産計画の調整を依頼して遅延に対応するよう努めたいところですが、納期日になって部品が届かないことに気付き対応を始めた場合はかなり調整が難しいです。最悪の場合、各海外工場の生産ラインが止まってしまいます。日頃から調達パートナーと密にコミュニケーションをとっているベテランの購買員なら、ある程度遅延発生の兆候をつかめるそうですが、そこはまさに暗黙知の領域です。

清水：有識者を集めてヒアリングしたところ、納入遅延に関連するパラメーターとして、部品の内容、注文数、調達パートナーの生産能力などが挙げられました。このうち、調達パートナーの生産能力を把握するのは難しいので、まずは手に入るデータで各社の生産能力を示すパラメータを設定し、原因と結果の関係を機械学習モデルに学習させてみました。的中率は50%で、これでは石川さんたちの確認業務に無駄が多すぎます。

石川：定量的なデータを収集したいのですが、天候、物量、納期の短

さ、部品の構造の複雑さ、調達パートナーの繁忙度など、遅延の理由はさまざまです。

西本：調達パートナーの混雑具合を測るのは難しいですよね。生産技術部にいた時に、別の担当者が同じ調達パートナーにどれだけ仕事を頼んでいるかは、正確には認識できていませんでした。ましてや他社からの受注量となると、つかみようがありません。

石川：現在は、データの追加やさまざまな機械学習の手法を試すことで予測精度を上げられないか取り組んでいます。生産台数が多い時期は予測精度が良くなるし、逆に少ない時期は精度が下がるので、いろいろトライしています。

◆「みんなのために」をキーワードにDXを実現していく

清水：お三方のように自ら知識を取りにいけるDX人財を増やすには、やったことをしっかりと評価してもらえる仕組みがあった方がよいと思います。現在の仕組みとしては資格取得の報奨金などがありますが、それだけではなく、自分の給与にも反映される仕組みがあると良いと思います。従業員の立場とすれば給与が増えればそれが一番ですし、優秀な人財を確保する観点でも大きな魅力です。

西本：私の場合、他部署からよく仕事の依頼があるのですが、そのような仕事は好きで、誰かの支えになれていることが嬉しいと感じます。今回の見積もり予測も、自分の仕事を楽にするために始めたことですが、皆が使えるようにしたいと思っています。かつては、属人化が当たり前で先輩の知見を借りるたびに頭を下げていたこともあります。そういう苦労はできるだけなくし、誰でも簡単に使えるようなものをつくって、皆がどんどん使ってくれたら嬉しいです。

犬丸：デジタルに長けた若手はツールをあっという間に使いこなして、私が半日かかってやることを数分でできたりします。私は西本さんほど頭が柔らかくないので、彼らがつくったものを見て私なりに改善点を考える程度です。

清水：犬丸さんは経験をお持ちなので、ツールでできたものの評価が簡単にできるのだと思います。私の入社当時は、とにかく頑張っただけで頭の中で仕組みをつくり、一からコードを書く時代でした。AIや機械学習のように、暗黙知を数分で形にしてくれるものが現れるとは想像もしていなかったです。

石川：納入遅延は当社グループにとってシビアな課題で、欠品があると調達パートナーの工場まで行って張り付き対応をするなど、皆にかなりの業務負荷が発生しています。AIの遅延予測が実現したら、リカバリーに割く時間が減って、もっと付加価値の高い業務に専念できるし、ワークライフバランスも良くなります。しかも、遅延原因の知識や情報をためることで、遅延自体を減らすためのアクションを起こせるようになります。ですから、当グループとすべての海外工場の皆さんのために、何とかやり遂げたいです。

犬丸：DXは、「みんなのために」が一つのキーワードですね。自分だけが恩恵を受けるなら手間をかけてデジタル技術を活用する必要はないですから。

清水：まったく同感です。その想いが集まって企業価値の向上につながれば、こんなに嬉しいことはないですね。



02

中期経営計画の 達成に向けた戦略

- POINT. 1 変化に対応しつつ企業価値を高めてきた中期経営計画
- POINT. 2 資本生産性の向上と中期経営計画に連動する財務・資本戦略
- POINT. 3 計画達成に向けたビジネスモデルの変革
- POINT. 4 株主還元と成長投資のバランス
- POINT. 5 ROIC ツリーの評価、株主資本コストの低減

CONTENTS

- 35 ----- 企業価値向上の軌跡
- 36 ----- 中期経営計画
- 37-38 ... 2024 年度 決算実績
- 39-42 ... CFO メッセージ
- 43-47 ... **特集** 一変革の進捗と今後の経営の方向性を語る――
・独立社外取締役 座談会

企業価値向上の軌跡

日立建機グループは、一連の中期経営計画のもと、外部環境の急速な変化と経営上の課題を考慮し、施策を着実に実施し、安定した基盤を築いてきました。

Go Together 2013 (2011～2013年度)

基本方針

グローバル経営への変革、
持続的な成長

主要成果

- マイニング事業の強化
- 部品・サービス事業の強化
- 直材費および物流費の低減
- 日立建機日本におけるRSS (Rental, New & Used Sales, Service) 体制の確立

時価総額

2013 年度	4,276 億円
---------	----------

売上収益

2011 年度	2012 年度	2013 年度
8,171 億円	7,724 億円	8,030 億円

GROW TOGETHER 2016 (2014～2016年度)

基本方針

グローバル建機メカとしての
ポジションを確立

主要成果

- 開発マーケティング強化・先端開発推進
 - ・現地産化の拡大
 - ・日立グループ技術の結集による研究開発(電子・電動化、ICT)の強化
- マイニング事業のさらなる強化
- SCM改革とモノづくり力強化
 - ・販社と生産工場の一体化および総受注リードタイムの短縮
- 部品事業基盤の強化

時価総額

2016 年度	5,969 億円
---------	----------

売上収益

2014 年度	2015 年度	2016 年度
8,158 億円	7,583 億円	7,539 億円

CONNECT TOGETHER 2019 (2017～2019年度)

基本方針

バリューチェーンの深化

主要成果

- 部品・サービス事業の強化
 - ・ConSite世界展開
- Bradken社/H-E Parts社買収
- 米英: レンタル開始
- 認定中古車事業の展開

時価総額

2019 年度	4,709 億円
---------	----------

売上収益

2017 年度	2018 年度	2019 年度
9,592 億円	10,337 億円	9,313 億円

Realizing Tomorrow's Opportunities 2022 明日の好機をつかみとれ (2020～2022年度)

基本方針

バリューチェーン+デジタル
ソリューション深化

主要成果

- 部品・サービス事業の強化
 - ・ConSite世界進展
 - ・部品再生
 - ・Bradken社/H-E Parts社のアフターサービス事業の強化
- レンタルおよび中古車のグローバル展開
- デジタルマイニングの推進
- 日立建機グループ独自のグループアイデンティティ

時価総額

2022 年度	6,615 億円
---------	----------

売上収益

2020 年度	2021 年度	2022 年度
8,133 億円	10,250 億円	12,795 億円

BUILDING THE FUTURE 2025 未来を創れ (2023～2025年度)

基本方針

革新的ソリューションの提供で
真のソリューションプロバイダーへ成長

主要成果(2023年度)

- 米州の独自事業展開
- パートナー企業との協業による「ZERO EMISSION EV-LAB」設立
- 国内再生拠点の集約とグローバル再生拠点の強化
- 人的資本に関するISO認証取得 (2024年度)
- ニューコンセプト「LANDCROS」を発表
- フル電動ダンプトラック実証試験を開始
- ブレーキ サプライ社の鉱山機械コンポネント再生事業を買収
- サークュラーエコノミーの実現に向けた取り組み強化

時価総額

2024 年度	8,490 億円
---------	----------

売上収益

2023 年度	2024 年度	2025 年度
14,059 億円	13,713 億円	進行中

※ 時価総額は期末時点のもので、自己株式を含む発行済株式総数×株価（3月31日終値）で算出

中期経営計画

日立建機グループは、真のソリューションプロバイダーとしての成長をめざすために、3カ年中期経営計画（BUILDING THE FUTURE 2025 未来を創れ）を推進しています。



中期経営計画の定量的目標

経営指標			中期経営計画 2025年度目標	2024年度実績	2023年度実績
成長性	バリューチェーン比率		50%以上	43.0%	39.4%
	米州事業独自展開による売上収益		3,000億円以上	2,102億円	2,175億円
	売上収益研究開発費比率		3%以上	2.7%	2.2%
収益性	調整後営業利益率		13%以上	10.6%	12.0%
	EBITDA マージン率※1		18%以上	16.1%	16.8%
安全性	ネットD/Eレシオ		0.40以下	0.48	0.57
効率性	営業キャッシュフローマージン率※1		10%以上	10.5%	5.2%
	ROE		13%以上	10.4%	13.1%
	ROIC※1、※3		9%以上	7.5%	9.8%
株主還元※2	連結配当性向		連結配当性向30%～40%を目安 に安定的かつ継続的に配当を実施	45.7%	34.2%
ESG	環境負荷低減 CO ₂ 削減（総量、 2010年度比）	生産（Scope1+2）	△40%	△43.0%	△40.4%
		製品（Scope3）	△22%	△24.0%	△20.1%
	ダイバーシティ、 エクイティ&イン クルージョン	海外グループ会社の GM以上の現地化比率※1	75%	72%	71%
		男女別の管理職比率 （連結）※1	女性13% 男性15%	女性11% 男性17%	女性11% 男性16%

※1 現中期経営計画より新たに指標として定めたもの。

※2 営業キャッシュフローと資金配分に対する基本的な考え方として、維持・強化投資、先行投資、株主還元＋有利子負債返済にそれぞれ3分の1の充当をめざす。

※3 ROIC目標における比較すべき資本コスト（WACC）の水準を7%程度と認識。

2024年度 決算実績

2024年度 経営総括レビュー（定量）

- 売上収益は主要市場での需要減退による新車売上の減少にて、過去最高業績となった前年度より 2%減収
- 調整後営業利益は前年度比 14%減益、親会社株主に帰属する当期利益は前年度比 13%減益

(単位：億円)

		2024年度実績	2023年度実績	前年比増減率
継続事業	売上収益	13,713	14,059	△2%
	調整後営業利益 ※1	1,450	1,680	△14%
	営業利益	1,547	1,627	△5%
	税引前当期利益	1,342	1,605	△16%
	継続事業からの当期利益	904	1,163	△22%
非継続事業からの当期損失		14	△118	—
親会社株主に帰属する当期利益		814	933	△13%
EBIT ※2		1,474	1,675	△12%
1株当たり配当金 ※3		175円	150円	25円

※1 [調整後営業利益] は、「売上収益－売上原価－販売費及び一般管理費」により計算している利益指標です。

※2 [EBIT] は、税引前当期利益から、受取利息の額を減算し、支払利息の額を加算して算出した指標です。
(EBIT=Earnings before interests and taxes)

※3 [1株当たり配当金] は、連結業績に連動した剰余金の配当を原則として、中間と期末の2回に分けて同一年度に2度実施する方針であり、連結配当性向 30%～40%を目安に安定的かつ継続的に実施することを基本として株主利益の最大化を図ります。

2024年度 経営総括レビュー（定性）

経営戦略の柱	主な実績
顧客に寄り添う革新的ソリューションの提供	<div>■ 新サービスやコンセプトモデルでLANDCROSの具現化を訴求</div> <div>・ 2024年7月、あらゆるステークホルダーに「革新的ソリューションを提供したい日立建機グループの想い」の証として、ニューコンセプト「LANDCROS」を発表。</div> <div>・ 2025年4月に開催された世界最大級の建設機械展示会「bauma 2025」でコンセプトモデル「LANDCROS One」を展示。また、LANDCROSを冠した初のサービス「LANDCROS Connect」をリリース。</div> <div>■ フル電動ダンプトラック実証試験</div> <div>・ 2024年6月に、ザンビアの鉱山現場で世界初となる超大型フル電動ダンプトラックの実証試験を開始。2027年度の製品化に向け、充電性能や走行速度、バッテリー走行航続距離などの検証を進行中。</div> <div>■ デジタルデータを最大限に活用したソリューションの提供</div> <div>・ 当社製の建設機械だけでなく、お客さまが保有するさまざまなメーカーの機械を一元管理する「LANDCROS Connect」を2025年4月より提供開始。</div> <div>・ スタートアップ企業からアイデアを募る「日立建機チャレンジ2024」を11月にアメリカで開催。優勝企業との協業を検討するなど、オープンな体制での技術・製品開発を推進。</div>
バリューチェーン事業の拡充	<div>■ 海外拠点を中心にサーキュラーエコノミーの実現に貢献する取り組みを強化</div> <div>・ プレーキ サプライ社の鉱山機械コンポーネント再生事業を買収。</div> <div>・ カザフスタンで鉱山機械コンポーネント再生工場を開所。</div>
米州事業の拡大	<div>■ 北米全域へのサービス部品供給体制の強化</div> <div>■ 北米事業強化、中南米進出</div> <div>・ チリに中南米地域統括会社である「日立建機ラテン・アメリカ」を設立。</div> <div>・ ブラジルに丸紅株式会社と共同でマイニング販売・サービス会社となる、ザマイン・ブラジル社を設立。</div>
人・企業力の強化	<div>■ 日立建機グループ全体の製品開発力を強化</div> <div>・ インドのカルナータカ州フブりに建設機械の開発・設計を行う新会社「日立建機開発センターインド」を設立。</div> <div>・ インドネシアで120tクラスの超大型油圧ショベルを量産開始。</div>

※一部、2025年度以降の取り組み内容を含みます。

2024 年度 決算実績

連結地域別売上収益

堅調なマイニング需要の取り込みによりアフリカ、オセアニアで増収となった一方、欧州、北米、アジアで減収となりました。米州独自展開は、大きく伸長した前年との比較では減少しましたが、リテール販売に基づく北米市場シェアは着実に増加しています。

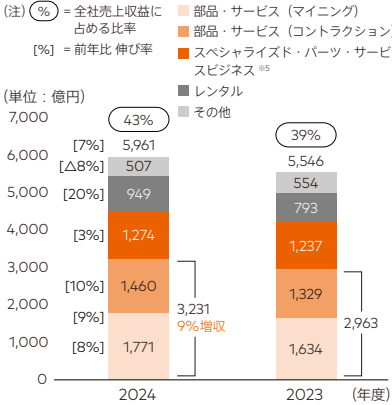
(単位：億円)

		2024年度実績		2023年度実績		前年比	
						金額	増減率
日本		2,200	16%	2,269	16%	△69	△3%
アジア		1,185	9%	1,270	9%	△85	△7%
インド		875	6%	850	6%	25	3%
オセアニア		2,589	19%	2,511	18%	78	3%
欧州		1,597	12%	1,829	13%	△232	△13%
米州	北米	3,124	23%	3,344	24%	△220	△7%
	中南米	438	3%	409	3%	28	7%
内:独自展開		3,561 (2,102)	26% (15%)	3,752 (2,175)	27% (15%)	△191 (△73)	△5% (△3%)
ロシアCIS		196	1%	234	2%	△38	△16%
中東		336	2%	347	2%	△11	△3%
アフリカ		850	6%	704	5%	146	21%
中国		325	2%	292	2%	33	11%
合計		13,173	100%	14,059	100%	△346	△2%
海外売上収益比率		84%	—	84%	—	—	—

バリューチェーン※4 売上収益推移

2024年度は、前年比7%増の5,961億円となり、過去最高収益を更新しました。部品・サービス収益が前年比9%の増収となったほか、レンタル収益が20%増収、スペシャライズド・パーツ・サービス収益が3%の増収となりました。連結売上収益に占めるバリューチェーン売上比率は43%で、前年比で4ポイント伸長しました。

※4 バリューチェーン：新車販売以外の事業である部品・サービス、スペシャライズド・パーツ・サービスビジネス、レンタル等の事業合計。
※5 スペシャライズド・パーツ・サービスビジネス：建設機械ビジネスセグメントに含まれないマイニング設備および機械のアフターセールスにおける部品開発、製造、販売およびサービスソリューションの提供。



連結キャッシュフロー

2024年度は、営業キャッシュフローは1,439億円のポジティブとなりました。投資キャッシュフローは、米州スペシャライズド・パーツ・サービス事業拡大のためのプレーキ サプライ社事業取得もあり、前年比138億増加の528億円の支出となりました。投資キャッシュフローの支出を含むフリーキャッシュフローは911億円のポジティブとなりました。

(単位：億円)

	2024年実績	2023年実績	前年比増減額
営業活動に関するキャッシュフロー	1,439	730	709
営業キャッシュフロー・マージン率	10.5%	5.2%	5.3%
投資活動に関するキャッシュフロー	△528	△390	△138
フリーキャッシュフロー	911	340	571
財務活動に関するキャッシュフロー	△854	△89	△765

CFO メッセージ



執行役常務兼取締役 CFO
財務本部長
塩嶋 慶一郎

ROIC ツリーによる資本生産性の向上施策は概ね順調であり、 今後は収益性の改善施策で企業価値を高めていきます。

日立建機グループが財務・資本戦略でめざす姿

私たち日立建機グループは、企業価値の向上とは、資本生産性を高めることだと考えています。その実現に向けた財務・資本政策の基本方針として、①株主資本コストに対する社内の共通認識の醸成、②社内外に分かりやすいKPIの選定、③適切なバランスシート (B/S) マネジメント、④株主・投資家との対話機会の増加を掲げています。私はCFOとして、この方針のもとCF (キャッシュフロー) マネジメントを推進し、変化の激しい環境下でも資本を最大限に活かし、持続的な企業価値向上をめざしてまいります。

財務・資本戦略と企業価値向上の関係

企業価値を持続的に高めるには、資本をいかに効率的に活用するかが重要です。当社はその中核指標であるROIC (投下資本利益率) の改善に取り組んでおり、まずは株主資本コストへの社内理解の浸透から着手しました。現在、WACC (加重平均資本コスト) 約7%を基準にNPV (正味現在価値) を算出しており、投資判断では3年以内の黒字化、5年以内での60%以上回収という明確な基準を設けて、定量的な評価を徹底しています。

ROICの向上に向けては、中期経営計画に基づく財務・非財務KPIを明示し、ROICツリーの改善ドライバーにも適用しています。調整後営業利益率や投下資本回転率など、成果に直結する指標に絞りな

がら、モニタリングを強化しています。

営業CFの安定確保も、成長投資や株主還元の出発点として重要です。これを支えるB/Sマネジメントは、主に営業債権や棚卸資産を圧縮し、CCC (キャッシュ・コンバージョン・サイクル) を改善することです。また、遊休資産や事業ポートフォリオ見直しによるノンコア事業の売却なども、キャッシュ創出に寄与しています。

こうした資本生産性の取り組みは社内にとどまらず、株主・投資家との対話を通じてさらに磨かれていきます。とりわけ私たちに求められていることは、①事業の成長性・安定性や注力事業拡大の蓋然性を示すこと、②キャッシュ創出力や資本効率向上に向けた固定費低減策や事業ポートフォリオ見直しのマネジメント意志を明確に伝えること、の2点です。2024年度は業績予想の下方修正もあり、TSR (株主総利回り) は満足できる水準ではありませんでしたが、株主・投資家との対話件数は2023年度の239件から318件へと大幅に増加し、今後の企業価値向上に向けた建設的な対話を深めることができました。

株価向上に向けた施策

企業価値と株価の持続的な向上を実現するため、当社は資本効率の改善 (ROE・ROIC) と資本市場からの評価向上 (PER) の両面から取り組んでいます。これらが高めることが、PBR (株価純資産倍率) の改善、企業価値の向上につながると考えています。

CFO メッセージ

2017年度、当社のPBRは中国市場での売上収益がピークを迎えたタイミングで1.95倍を記録し、ROEは14%超、PERは14～15倍と高水準にありました。しかし近年は、ROEの低下以上にPERが下がり、PBRも0.9～1.3倍にとどまっています。これは、当社のエ

企業価値・株価向上施策の基本的な考え方



訴求ポイント

- ① 当社事業の成長性、安定性、注力事業拡大の蓋然性を示し、立証する。
- ② キャッシュ創出、資本効率向上に向けた固定費低減策、事業ポートフォリオ見直しへのマネジメント意思表示

クイティストーリーが十分に資本市場へ伝わっていないことも一因と認識しています。こうした課題を踏まえて、現行の中期経営計画では、バリューチェーン（VC）事業の拡大、米州事業の独自展開、マイニング事業の収益強化の3領域を重点施策に設定し、収益の安定性と成長性の両立を図っています。

加えて今後、当社独自の価値創造の柱として位置付けているのが、お客さまに向けた革新的ソリューションの「LANDCROS」です。これは、本体技術の進化、デジタル基盤の強化、オープンなパートナーシップの構築を通じて、新たな収益モデルにつなげる取り組みです。「LANDCROS」の拡大によりVC事業が進化をすることで、事業ポートフォリオの安定性がさらに向上し、株主資本コストやWACCの低下、エクイティスプレッドの拡大、PERの改善といった好循環が期待できます。その実現に向けて、次期中計では「LANDCROS」コンセプトに基づいて社内外で共有可能なKPIを設定し、成長の進捗を明確に示すことで、株主・投資家との信頼関係を一層強化してまいります。

資本生産性を高めるための実行戦略

現行の中期経営計画「BUILDING THE FUTURE 2025 未来を創れ」は、4つの経営戦略を柱に、資本生産性やESGに関する定量的なKPIを組み込み、真のソリューションプロバイダーとして成長をめざしています。私はCFOとして、この計画を着実に実行すべく、当社グループの機会とリスクを見極めて、中長期の成長へとつなげる財務・資本政策を推進しています。

中期経営計画の2年目にあたる2024年度は、北米・西欧・日本などで油圧ショベル需要が減少し、世界全体では2023年度比1%

減の22.1万台となりました。これにより、世界市場は3年連続の縮小となり、当社の地域別売上収益にも一定の影響が及びました。こうした厳しい環境下においても、注力する3領域は確かな成果が得られており、特にVC事業はレンタルや部品・サービスの伸長により、売上収益比率が前年より4ポイント増の43%に上昇しました。米州事業は、独自展開による売上収益が2,102億円と2023年度からやや減少したものの、依然として大きなポテンシャルを維持しています。さらに、マイニング事業においても、売上収益比率は2023年度と同水準の21%を保ち、安定的に推移しました。この結果、当社グループの資本生産性はROICが7.5%（2023年度：9.8%）、ROEが10.4%（同13.1%）となりましたが、エクイティスプレッドは小幅なプラスを維持することができました。

ROICツリーの評価、株主資本コストの低減

資本効率の本質的な改善に向けて、2024年度よりROICツリーを導入し、改善テーマを明確化しています。投資家視点では連結ベースの投下資本を、社内視点ではビジネスユニット単位での運転資本と固定資産を軸に目標管理を行い、両面からのモニタリング体制を構築しました。

この枠組みに基づく自己評価では、米州独自展開での売上収益拡大や総資産回転率に一定の課題が見られる一方で、VC事業の売上収益比率の上昇、営業CFマージン率の改善、ネットD/Eレシオの適正な範囲での安定した推移など、複数の指標において着実な進展が確認されています。あわせて、2024年度の構造改革関連費用も対前年度比で33億円の縮減となりました。Bradken社の北米ノンコア事業売却など、事業ポートフォリオの見直しも着実に進めています。

CFO メッセージ

さらに非財務面では、CO₂削減やDE&Iに関するKPIも中計目標に沿って順調であり、財務・非財務の両面で改善が着実に進んでいる手応えを感じています。中期的な目線では、純資産8,000億円規模においてROE12%を達成するためには、親会社に帰属する当期利益として1,000億円以上の確保が必要となります。

株主資本コストの引き下げも資本効率向上に向けた重要なテーマです。当社における株主資本コストおよびWACCの水準は、株価のボラティリティを示すβ値の高さが影響しており、これが資本コスト低減の障壁となっています。このβ値の高さには、流通株比率の低さといった資本要因も影響していますが、VC事業の売上比率が

さらに高まることで業績の安定性が向上すれば、リスクプレミアムの低下と、株主資本コストの低減につながります。私は業績の安定と資本効率の向上を両立させることで、WACCの低下を見据えた企業価値向上の好循環を、財務面から導いてまいります。

次のテーマは収益性の向上

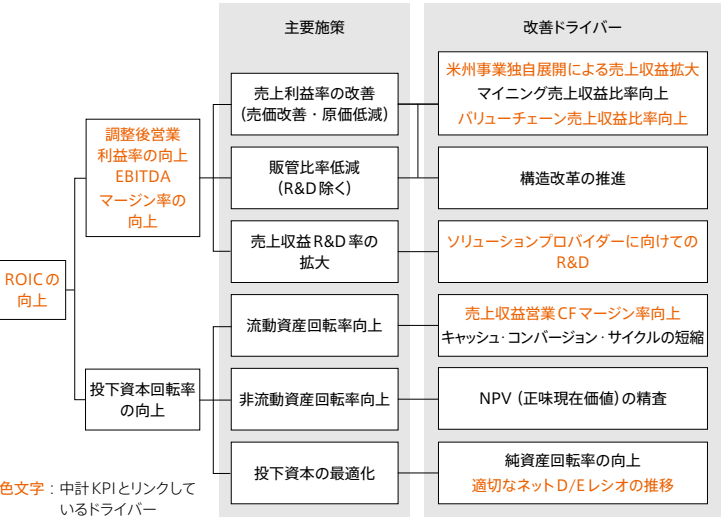
現在、当社が直面している最大の経営課題は、固定費の圧縮です。限界利益率は約40%と一定の水準を維持しているものの、固定費比率が約29%に達しており、2024年度の調整後営業利益率は10.6%にとどまりました。その背景には、世界の油圧ショベル需要

の伸長を前提に生産能力の増強を進めたものの、生産台数が想定を下回り、固定費の吸収が進んでいない状況があります。売上収益に占める減価償却費比率は6%強と高水準にあり、今後は既存事業と通常の設備更新を年間償却額の範囲内に抑制するとともに、新規事業に対しては厳格な投資判断を適用することで、同比率を5%台へ引き下げををめざします。人件費も比例費化を進めて、現在の12%台から10%程度まで圧縮し、最終的に固定費比率を25%程度に抑えたいと考えています。

固定費圧縮を進めるかたわら、限界利益率についてはさらなる向上を見込んでいます。2025年度には、VC事業の売上比率は48%に達すると見通しますが、競合他社と比べても中期的な拡大余地は大きいと考えています。一つの例がアセットライト型の「LANDCROS」コンセプトによるソリューションで、今後の限界利益率の底上げに寄与すると期待しています。

また、外的要因として、2025年度出荷分で86億円と見込まれる米国関税の影響については、売価転嫁を軸にして、レンタル事業の強化や原価低減によって吸収を図っていきます。これらの取り組みにより、中期的に調整後営業利益率13%以上をめざし、その実現に向けて、財務の立場から収益性向上に取り組んでいく覚悟です。

ROICツリーの評価 (2024～2025年度予想)



主要KPI	単位	2023年度実績	2024年度実績	2025年度見通し (2025年7月末時点)
米州独自展開売上高	億円	2,175	2,102	2,075
マイニング売上収益比率	%	21	21	21
バリューチェーン売上収益比率	%	39	43	48
構造改革推進	(2023～2024年度) ・中国・日本事業における構造改革 ・スペシャライズド・パーツ・サービスビジネスセグメントにおけるノンコア事業スピンアウト、拠点統廃合			
売上収益R&D率	%	2.2	2.7	3以上
売上収益営業CFマージン率	%	5.2	10.5	11以上
キャッシュ・コンバージョン・サイクル	日数	187	184	182以下
NPV(正味現在価値)の精査	個別案件ごとにNPVを精査し非流動資産回転率向上をめざす			
総資産回転率	回	0.81	0.76	0.77
ネットD/Eレシオ	倍	0.57	0.48	0.45以下

キャッシュ・アロケーションの変化

当社グループでは、創出したキャッシュの使途について、①既存事業の維持・強化投資、②成長に向けた戦略投資、③財務体質の改善と株主還元の3分野に、それぞれ1/3ずつ配分する方針を基本としています。そのうえで、ネットD/Eレシオが0.5を下回る水準に

CFO メッセージ

ある場合には、株主還元の比重を高める方針としています。実際、当社の財務体質は良好であり、今後も資本効率と株主価値の最大化を意識しながら、戦略的かつ柔軟なキャッシュ・アロケーションを推進してまいります。

営業CF創出力の拡大と質的变化

財務・資本戦略の中で、私が当社グループの“変革の象徴”と捉えているのは、キャッシュ・アロケーションの質的な変化です。現中期経営計画の2年間で、営業CFは2,170億円に達し、前中期経営計画の2倍以上となりました。この改善の背景には、まずFFO（運転資本調整前営業CF）の増加、すなわち本業の収益力の強化があり、加えて運転資本の改善が貢献しています。当社では、マネジメントと販売、生産両部門の緊密な連携のもと、在庫および売掛債権の状況を継続的に精査し、厳格な管理を実施しています。今後も、売上債権は手持ち日数100日以内、棚卸資産は120日以内を目安として、きめ細やかな運転資本管理を継続してまいります。一方で、賃貸用営業資産の増加は前中期経営計画期間中からCFを圧迫する要因となっていますが、これは戦略市場である米国でのレンタル資産拡充によるものです。レンタル事業の拡大はROICの低下要因ともなり得るため、慎重にバランスを見極めながら推進しています。

こうした取り組みの結果、営業CFの拡大がネット有利子負債の削減と財務体質の強化につながりました。さらに、ポジティブ・インパクト・ファイナンスやグリーンボンド100億円を発行するなど、682億円のサステナブルファイナンスを実施し、持続的成長に向けた資金調達基盤の強化も図っています。

投資内容の変化と成長分野へのシフト

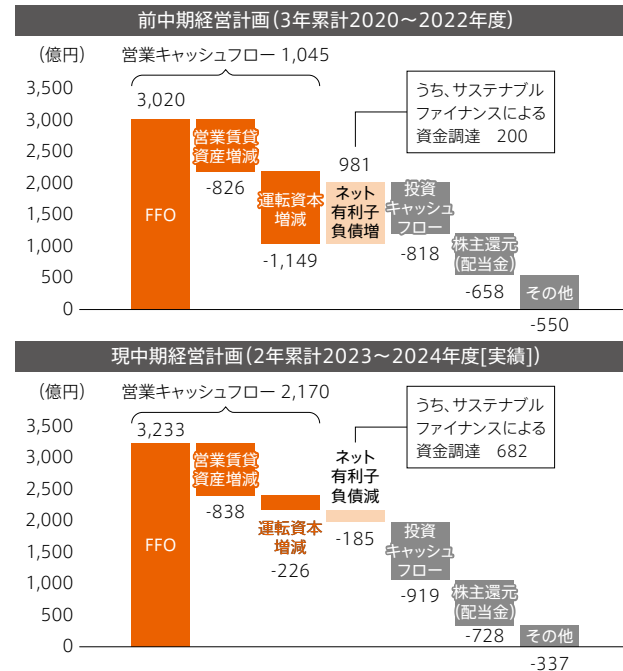
キャッシュアウトも量・質ともに大きく変化しています。投資CFは前中期経営計画では818億円にとどまっていたましたが、現中期経営計画では2年間で919億円に達し、最終的には1,400～1,500億円へ拡大する見通しです。さらに、投資内容も大きく変わりました。前中期経営計画では、国内工場やBradken社を中心とした維持・強化投資が主であり、成長投資は限定的でした。一方、現中期経営計画では維持・強化を抑制し、成長投資を大幅に拡充しており、成長投資の比率は約5割まで引き上げる計画です。具体的には、北米ブレーキサプライ社の資産取得、ペルーにおけるミルライナー生産設備の導入やチリの中南米統括会社の設立など、グローバルな成長機会を捉えた投資が進行中です。その中には、マイニング事業の強化を目的とした、カナダの日立建機トラックへの投資も含まれます。なお、米州での製造拠点設立については、独自展開での売上収益3,000億円超の達成を前提条件とし、次期中期経営計画期間中に戦略的に判断する方針です。

株主還元の方針と今後の見通し

当社グループは、株主利益の最大化をめざして、安定的かつ継続的な株主還元を最も重要な財務方針の一つと位置付けています。基本方針として、連結配当性向30～40%を目安に、事業環境に応じた積極的な還元を行っています。2024年度は1株当たり配当金175円とし、25円の増配で連結配当性向は45.7%に達しました。2025年度も現時点で同水準の175円を予定しており、業績やキャッシュ創出力を踏まえつつ、次期中計でも株主還元を重視する姿勢を継続してまいります。今中計では、株主還元総額が1,100億円程度とな

り、前中計比約7割の増加となる見通しです。ネットD/Eレシオは0.4倍以下を理想としますが、0.5倍を下回るようであれば、さらなる還元強化も視野に入れながら、資本政策の柔軟性と株主価値向上の両立を図ってまいります。

キャッシュ・アロケーション（前中計との比較）



前中計3年間との比較で、現中計2年間で営業キャッシュフローは倍増。運転資本増加抑制が奏功。

有利子負債の縮減も進み、株主還元も2年合計で前中計3年分以上を配当済。

特集 一変革の進捗と今後の経営の方向性を語る一

独立社外取締役 座談会



日立建機グループは、2022年の米州における独自展開や資本構成の変化を契機に、この時期を「第2の創業」と位置付け、中期経営計画「BUILDING THE FUTURE 2025 未来を創れ」のもとで事業変革を加速させています。こうした変革を確実に実現するためには、独立社外取締役による的確な助言と監督が欠かせません。今回は、名古屋商科大学大学院教授の大槻奈那氏をファシリテーターに迎え、当社の社外取締役5名と、これまでの変革の進捗や、今後の経営の方向性について意見を交わしました。

1 伊藤 正明 独立社外取締役

2 岡 俊子 独立社外取締役（監査委員会 委員長）

3 奥原 一成 独立社外取締役
（指名委員会 委員長、報酬委員会 委員長）

4 大槻 奈那 名古屋商科大学大学院教授

5 菊池 きよみ 独立社外取締役

6 Joseph P. Schmelzeis, Jr.
（ジョセフ・シュメルザイス）
独立社外取締役

大槻 奈那 名古屋商科大学大学院教授

国内外の金融機関、格付機関にて金融システムについて調査研究に従事。外資系証券在籍時は銀行セクターアナリストとして、グローバル投資家から高い評価を獲得。上場企業の社外取締役、監査役を歴任するとともに財務省、金融庁、内閣府などの審議会・委員会委員を務める。

株主構成の変化と変革の進捗

大槻：「第2の創業」と位置付けられた、大株主の異動後初の中期経営計画も、いよいよ最終年度となりました。その間、2024年7月には新コンセプト「LANDCROS」も発表されています。社外取締役の皆さんから見た変革の進捗状況や、大株主の変化による影響についてお聞かせください。

奥原：資本関係の変化や米州事業の自立を受けて、「第2の創業」というメッセージをすべてのステークホルダーに発信してきました。上場子会社から脱却し、これまで以上に自分たちの強みを存分に発揮できる環境が整った今こそ、米州事業の再構築を含め、経営のスピードが

特集 一変革の進捗と今後の経営の方向性を語る一

求められています。精神的にも親会社からの自立一すなわち「親離れ」を加速させなければなりません。

岡：上場子会社から持分法適用会社へと移行し、新たな大株主も加わりました。上場子会社だった頃は、親会社に依存する場面も多かったと感じています。今、そうした状況から解放され、新たに加わった株主に配慮しながらも、同時に日立建機にとって最善の意思決定を行う必要があります。

外部環境の構造変化と事業戦略

大槻：トランプ関税や各国の対応は、世界経済の脱グローバル化を加速させているようにも見えます。こうした構造的変化は、中長期的な事業戦略にどのような影響を与えるのでしょうか？

シュメルザイス：当社を含め、日本の製造業は今、三つの逆風に直面しています。第一に為替です。これまでの円安傾向に一服感が出ています。第二に米国景気の不透明感です。もし減速すれば建機市場への影響は避けられません。第三に米国の関税政策です。当社は米国市場での成長を軸に据えているため、この厳しい外部環境の中でもビジネスモデルの変革を進め、競争に勝ち抜かなければなりません。自動車業界でSDV (Software Defined Vehicle) が注目されているように、建機業界でもソフトウェアこそが競争力の源泉となると考えています。

菊池：外部環境はこれからも変化し続けます。その都度個別対応に終始するのではなく、長期戦略をしっかりと描き、逆風にも耐えら

れる強固な屋台骨を築くことが重要です。防戦一方ではなく、むしろ攻めの好機と捉え、長期戦略に沿って果敢に実行してほしい。新任取締役として、その進捗をしっかりとモニタリングしたいと思います。奥原：日立建機には挑戦を恐れない「Kenkijin スピリット」があります。かつて商社も進出しなかった未開の市場を、自ら切り開いてきた歴史もあります。上場子会社ではなくなり、経営の自由度が高まった中で、戦略立案だけでなく、その実行力が問われています。まさに Kenkijin スピリットを発揮し、脱皮した新たな姿を示したいですね。岡：当社は、円が対ドルで最高値を付けた当時、輸出比率が低かったこともあり、他の輸出企業と比べると円高への耐性がやや弱い印象があります。直近5年間は円安の追い風がありましたが、今後は一定の円高にも耐えられるよう、企業としての「体幹」を鍛える必要があります。

菊池：為替水準そのものはコントロールできず、対策は取れないという諦めのような空気があるように感じることもあります。リスク管理の観点からは具体的な施策をしっかりと検討すべきだと思います。

M&Aと意思決定プロセス

大槻：今後の事業方向性に関わる出資やM&Aなど、攻めの意思決定において、取締役会ではどのような議論が行われていますか？

岡：決議前に情報共有が行われ、議論もしていますが、いくつか課題もあります。第一には、提案内容が社内目線に偏り、競争環境を踏まえた俯瞰的・合理的な説明が不足していること。第二に、財務説

明が負債提供者寄りで、株式投資家の視点が十分でないこと。第三に、取締役会上程前の執行側の議論で、牽制機能が十分に働いていないことです。情報が不足している状況では、納得できるまで情報提供をお願いせざるを得ません。

伊藤：重要投資案件については事前に説明がありますが、取締役会での説明資料が執行役会など、執行側で使用されたものの転用であるため、どうしてもマイクロマネジメントに陥りやすい傾向があります。本来は、案件が長期戦略や事業ポートフォリオ変革とどう整合しているのか、リスクと機会をどう分析しているのか、PMIの実効性はどうかといった俯瞰的な情報が必要です。また、執行側会議体の議事録も参考資料として共有していただければと思います。

非財務情報と企業価値創造

大槻：非財務KPIと中長期的な価値創造プロセスとの関係をどのように捉えておられますか。また、それぞれの非財務KPIの達成が、どのような経路で企業価値の向上につながるとお考えでしょうか？

シュメルザイス：法定要件として取締役会は財務情報を正確に把握し、承認する必要があり、そのために多くの時間を費やしています。しかし財務情報は過去のデータが中心で、どうしても議論がバックワードルッキングになりがちです。一方、非財務情報は未来志向であり、戦略との整合性も含めて議論できる領域です。今後は、執行側が持つ非財務情報の共有をさらに進めていきたいと思っています。

岡：当社において重要なKPIは何かと問われれば、財務指標につい

特集 一変革の進捗と今後の経営の方向性を語る一



ては即答できますが、非財務KPIとなるとまだ曖昧さが残ります。PBRが1倍を超えた部分はまさに非財務価値が評価されている証です。長期戦略を踏まえ、非財務価値の向上をめざす上でどのKPIを重視すべきかをもっと明確にしていこう必要があると考えます。

大槻：サステナビリティ推進について、取締役会ではどのような議論やモニタリングが行われていますか。マテリアリティKPIの一部はESG評価項目として、執行役の業績連動報酬に組み込まれています。報酬委員会ではどのように評価されていますか？

奥原：役員報酬設計においては、業績連動部分を引き上げると同時に、非財務項目を評価指標として組み込んでいます。定量的な目標値の設定に加え、各執行役のMBO（目標管理制度）にもESG関連の定性目標を取り入れています。これらは報酬委員会で報酬額を決定する際の重要な要素となっており、十分にインセンティブとして機

能していると評価しています。

伊藤：ESG評価項目の組み込みは有効だと思いますが、モニタリングの面では改善の余地があります。例えば、各執行役の定性目標が共有されていない、あるいは中計最終年度の目標値はあるものの、中間時点の数値目標が共有されていない、といった課題があります。今後はこれらの点が改善されると伺っています。

人的資本投資とモニタリング

大槻：人的資本投資や人材活躍については、昨年の統合報告書でも特集されており、重視されていることがうかがえます。一方、関連する定量目標は比較的限定的です。人的資本の価値創造プロセスを、取締役会ではどのようにモニタリングされていますか？

岡：マテリアリティKPIの進捗だけでなく、現場社員のモチベーションにも関心があります。そこは数値だけでは測れない部分も多く、肌感覚も含めて執行側に質問しています。

奥原：取締役会で頻繁に取り上げられるのは、女性社員の管理職登用や海外グループ会社を含めた人事評価体系の構築です。多様性の確保には真剣に取り組んでいますが、同時に、若手社員の抜擢や将来の経営幹部候補の選抜も重要です。第2の創業と自立を実現するためには若手のチャレンジが欠かせませんが、それを後押しする仕組みはまだ十分とはいえません。指名委員会の役割の一つとして、この点についてさらに議論を深めていきたいと思います。

菊池：私は新任でまだ取締役会に2回しか出席していませんが、報

告内容は財務情報、しかもP/L中心が多い印象です。人的資本投資に関しては、人事施策とエンゲージメントサーベイの関係や、ありがたい組織文化の醸成に向けた進捗について報告を受け、それを議論できると良いと考えます。

ガバナンス強化と少数株主への対応

大槻：社外役員の使命をどのようにお考えでしょうか？ また、大株主との関係、少数株主の権利保護について、改めてお聞かせください。

奥原：正直に申し上げますと、少数株主の利益を代弁する独立社外取締役としての立場と、一部の株主を代表する社外取締役が同席する中で、難しいコミュニケーションを求められる場面もあります。一方で、稼ぐ力を付けて業績を向上させることは、すべての株主に共



特集 一変革の進捗と今後の経営の方向性を語る一

通する期待です。多様な意見を活かしながら、大きな目標に向けて意思決定のスピードを上げていきたいと考えています。

シュメルザイス：一つ逸話をご紹介します。以前、航空会社のパイロットに「数百人の命を預かって操縦桿を握ることに恐怖心はありませんか」と尋ねたことがあります。彼は「大型ジェット機でも、小型機でも基本は同じ。まず自分を守ることが大事です」と答えました。私は日立建機の少数株主でもありますから、まず少数株主としての自分を守ることが、結果として株主全体の利益を守ることにつながる、その想いで発言しています。

岡：今後、我々独立社外取締役が直面するチャレンジの一つは、株主構成が流動化する局面だと考えています。エグジットをめざす大株主は短期的な株主価値の最大化を志向するでしょう。一方、我々は長期的な企業価値の最大化をめざしています。その間には利害の衝突が生じる可能性があります。いつその時が訪れるかは分かりま

せんが、その場面こそ独立社外取締役としての真価が問われる時だと思っています。

菊池：社外取締役の使命は、執行側の経営をモニタリングしつつ、企業価値の最大化に貢献することだと考えています。その意味では、大株主と少数株主では立場こそ異なりますが、本来めざす方向は同じはずです。しっかりとモニタリングを行うためには、めざす姿に到達するための長期的な戦略を社内外に明確に示す必要があります。そして、その成果をステークホルダーに公平に還元することも、会社としては肝要と思います。

伊藤：私は株主の権利行使における平等性を確保することが自分の重要な役割だと考えています。将来、株主構成が変わる局面で、大株主の意向を踏まえつつ、それをどのように実現していくのかは、正直に言えば悩ましい部分もあると感じています。

取締役会の多様性と委員会の運営

大槻：一昨年の取締役会実効性評価では、「スキルマトリックスの整理、専門性を有した取締役の選任・登用、後任候補者の選定」が課題として挙げられていました。改善に向けてどのような議論をされていますか？

奥原：経営戦略から導き出されるスキルマトリックスの明確化や、計画的な候補者選定プロセスについて、指名委員会で議論を進めています。現在の取締役会の構成については、独立性やスキルの多様性において一定の水準にあると評価していますが、未来志向で当社



の取締役会のあるべき姿を明確にしていきたいと思っています。

岡：取締役に必要なスキルには、構成員全員に求められる基礎的なスキルと、チームとして備えるべき専門的なスキルの両方があると考えています。この双方を明確にすることが、計画的なサクセッションの前提になると思います。

大槻：御社は指名委員会等設置会社ですが、監査委員と指名委員、報酬委員を兼務されている方が多くおられます。各委員会の活動に支障はありませんか、負担感はどの程度でしょうか？

岡：全ての委員会を社外取締役全員が兼務していたのは、公平性を重視した発想によるものだと思います。ただし、開催日のスケジュール管理が難しくなることや、人数が多いと責任感が曖昧になる可能性もあります。そのため、なるべく兼務を避け、委員会の人数も2～3人に絞るべきだと提言しています。



特集 一変革の進捗と今後の経営の方向性を語る一



菊池：同感です。私は報酬委員からは外れましたが、全委員会を兼務する体制は他社でもあまり見られないと思います。特に指名委員会で経営陣の再任・非再任を議論する際には、少人数でなければ結論を得にくいと感じます。

執行と監督の分離、資本市場との対話

大槻：執行役会長が取締役会議長を兼務されていますが、ガバナンス上の良い点と課題について、社外役員としてどのように感じていますか？

伊藤：私は他社で非執行の立場として取締役会議長を務めていますが、執行と監督を分離するには、CEOが取締役会議長を兼務する形では難しい部分があると感じています。株主構成が過渡期にある中で一つのステップだと認識しています。

シュメルザイス：過渡期という状況ではありますが、本来は執行と監督は分けるべきだと思います。例えとして適切かは分かりませんが、産みの親と育ての親は別でも良いのではないかと感じます。

大槻：資本市場とのコミュニケーションにおいて、社外取締役はどのような役割を果たすべきだとお考えですか。また、投資家の声をどのように吸い上げていますか？

奥原：株主構成が過渡期にある現状では、独立役員が機関投資家株主と直接対話することには一定の制約があると感じています。しかし、このような座談会を通じてであれば、各自の考え方をお伝えすることができます。

岡：当社ではこれまでに対話の要請はありませんが、将来的には必要なステップだと考えています。私自身、社外取締役として機関投資家と面談した経験がありますが、その際には、経営陣に聞くべきことと社外役員に聞くべきことをよく整理してほしいと思う場面もありました。

伊藤：機関投資家の中には、アセットオーナーから「対話をしなさい」と要請されて面談を申し込んでくるケースもあるようです。社外役員と会って何を目的とし、何を聞きたいのか、その点をもっと明確に企業側に伝えていただきたいと思います。お互いに成熟していくプロセスの途上にあると考えています。

シュメルザイス：取締役会では、IR活動で得られた投資家の声について、定期的に報告があります。私はそのような株主・投資家の声を重視しています。もう一つの重要なコミュニケーション手段は株価です。株価の動きにはさまざまなメッセージが反映されているの

で、できる限り正確に受け取りたいと考えています。

菊池：日本のバイサイドアナリスト等は、海外機関投資家と比べると厳しいことをストレートに言わない傾向があり、そのまま受け取ってしまうと市場の厳しい意見が会社に伝わらないこともあります。市場の声を正確にくみ取り、経営に活かす方策や、会社側からアプローチする投資家をより吟味するなど、IR戦略はとても重要だと考えています。私自身のこれまでの経験を活かし、そのような取り組みに貢献できればと思います。

大槻：本日の座談会を通じ、皆さまが日立建機の未来に注ぐ熱意と、変革をやり抜く確かな意思を感じ取りました。上場子会社からの脱皮は、新たな成長軌道への出発点に過ぎません。これからも大胆な挑戦を恐れず、培ってきた強みをさらに磨き上げ、市場の期待を超える価値創造を継続されることを心から願っています。



03

グローバル事業展開／
地域別成長戦略

POINT. 1 世界の市場動向と日立建機グループのソリューション

POINT. 2 米州事業の着実な成長とさらなるチャレンジ

POINT. 3 各地域の課題と対応戦略

CONTENTS

49 グローバル事業展開

50 グローバル営業本部長メッセージ

51-52 ... 米州

53 欧州

54-55 ... ロシア CIS・アフリカ・中近東

56-57 ... アジア・大洋州

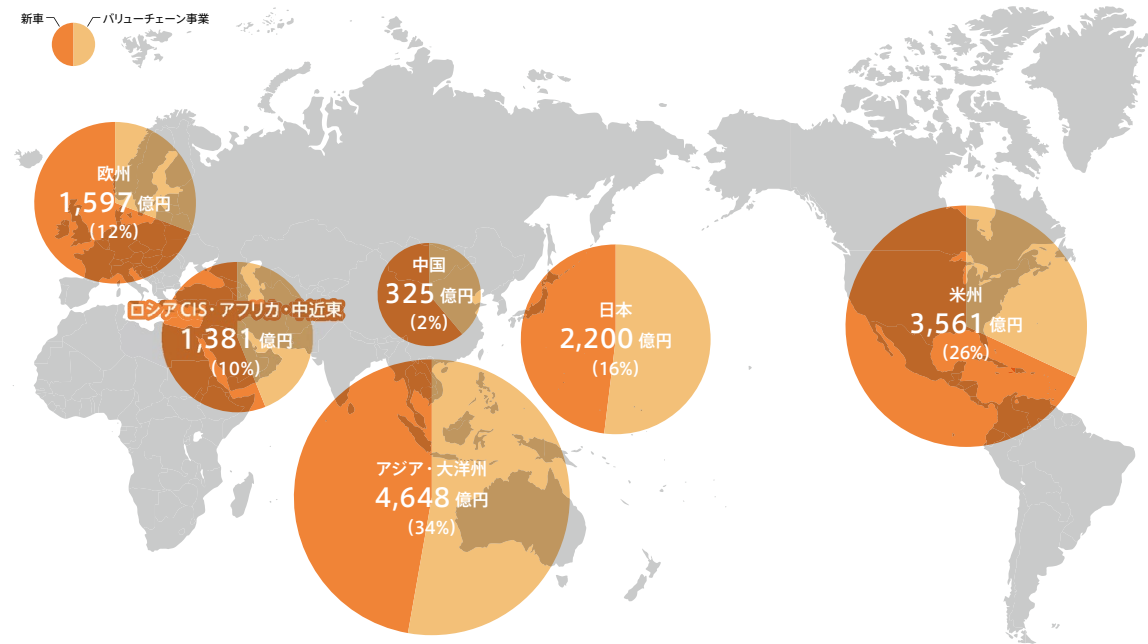
58 中国

59 日本

グローバル事業展開

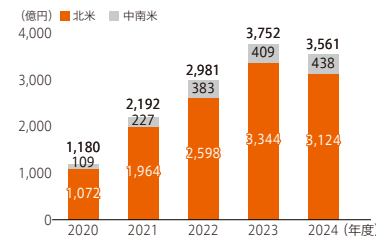
日立建機は、油圧ショベルを主力とした建設機械の開発・生産・販売・サービスをグローバルに展開しています。各地域のお客さまのニーズに合わせた戦略を展開しており、2024年度の海外売上収益比率は84%となっています。

2024年度の売上収益（構成比）

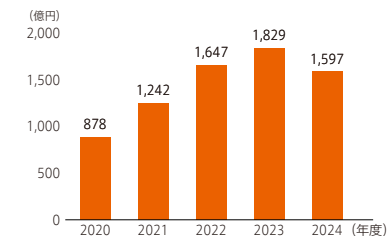


地域別の売上収益推移

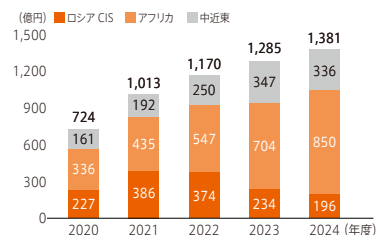
米州



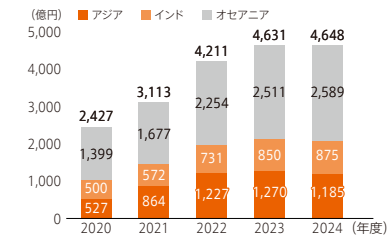
欧州



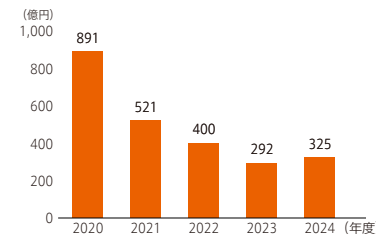
ロシア CIS・アフリカ・中近東



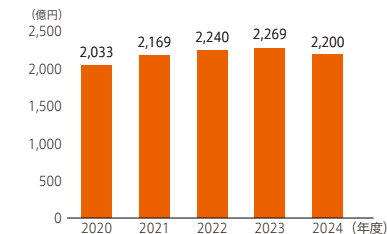
アジア・大洋州



中国



日本



グローバル営業本部長メッセージ

ニューコンセプト「LANDCROS」の下、
世界のお客さまの要望に応えていきます。



執行役
グローバル営業本部長 兼
レンタル・中古車ビジネスユニット長
高谷 透

2025年4月にグローバル営業本部長に就任しました高谷です。日立建機に入社して29年が経ちますが、そのうち約26年間は生産部門で経験を積み、海外ではオランダとインドに駐在しました。今回、営業戦略を担う立場となりましたが、経験がない私だからこそできることがあると考えています。営業の当たり前とは異なる視点で化学反応を起こし、新しい価値を生み出していきたいと思っています。

市場動向と成長戦略

市場環境を見ますと、油圧ショベルの世界需要は減少傾向にあり、加えて米国の関税政策などの大きなリスクもあり、決して楽観視はできません。しかし、このような状況下においても当社グループは売上収益・営業利益ともに増加をめざしています。戦略の柱は、第一に米州市場です。2022年度に米州での独自展開をスタートし、油圧ショベルの市場シェアは2023年度に5%、2024年度には7%と順調に伸びて

おり、2025年度はいよいよ2桁台をめざします。10%という数字は高いハードルではありますが、決意を新たにチャレンジしていきます。

米州だけでなく、欧州市場においてもシェア・実績ともに伸ばしていきます。お客さまを熟知している欧州のディーラーと連携を深め、お客さまが求める仕様やスペックに柔軟に対応できる体制を整えつつありますので、2025年度にはその成果が必ず表れると考えています。

もう一つの戦略の柱はエコノミーモデルの展開です。従来の高性能なプレミアムモデルに加え、インドで開発・生産したエコノミーモデルの油圧ショベル2機種、バックホウローダ1機種の輸出を開始しました。3機種ともコスト競争力と高い信頼性を兼ね備え、東南アジアで順調なスタートを切り、中東やアフリカでの販売も始まっています。お客さまの反響がダイレクトに伝わってくることが現地のメンバーにとっても一番の喜びですので、今後も新車を販売し、顧客接点を増やすことで部品・サービスを含むバリューチェーン事業の収益拡大をめざしていきます。

中期経営計画の進捗

当社グループは、中期経営計画において「革新的ソリューションの提供で真のソリューションプロバイダーとしての成長をめざす」ことを掲げています。私はこのソリューションという言葉を製品やソフトウェアを含めて、お客さまの困りごと・課題を解決する総体だと捉えています。地域によって課題は異なりますが、お客さまの声をしっかりと聞き、最適なソリューションを提供するという基本姿勢は変わりません。

私たちはこれまでもお客さまに寄り添うソリューションを提供して

きましたが、それがどこまでできていたのかを改めて考えました。2年前の調査によると、お客さまの何百という具体的な困りごとをすべて解決するには、当社の開発には10万人規模の陣営が必要であることが分かりました。そこで生まれたのがニューコンセプト「LANDCROS」です。LANDは当社ビジョンの対象である大地、CROSはCustomer, Reliable, Open, Solutionsの略で、お客さまに信頼されるオープンなソリューションを意味しています。自社だけでなくオープンなリソースを活用して迅速にソリューションを提供し、自社でできることの枠を超えてお客さまの課題を解決していくという決意の表明です。

欧州の展示会「bauma 2025」で初めて発表した「LANDCROS Connect」は、現場全体の効率を高めるため、まさにオープンリソースを活用して完成したソリューションです。アジャイル開発により先行市場で成功例を積み上げ、素早くソリューションを提供する手法で開発しました。お客さまが保有する資産を一元管理できるなど、当社の強みが波及的・構造的につながるハブとなるものです。速いスピードで全世界に広がっていくと確信していますし、今後どんなソリューションが加わっていくのか、楽しみにしていただきたいと思います。

私自身、このコンセプトを具現化していく過程で、パートナーと共に発展していく道筋が明確に見えました。事業領域における上流から下流までを一貫して見るビジネスユニット制の特長を活かし、開発設計がお客さまの声をダイレクトに受け止め、これまで以上のスピードでお客さまの要望に応えてまいります。当社は製品を強みとする会社から、多彩なソリューションを提供できる会社へと進化し続けています。お客さまには、ぜひ日立建機の成長を期待していただきたいと思います。

地域別成長戦略 米州



事業戦略と進捗

米州事業は着実に成長

2022 年より日立建機は、米州市場におけるチャレンジャーとして独自事業展開をスタートしました。コンストラクション、マイニング、スペシャライズド・パーツ・サービス (SPS) それぞれに売上を伸ばし、2024 年度の米州独自展開売上収益は 2,102 億円と、当初の約 3 倍の規模に到達しました。米州では、日本で製造した完成車を日立建機アメリカおよび代理店ネットワークを通じてお客さまに提供しています。サポートや部品・サービスは日立建機アメリカの代理店が行い、「ConSite」を中心とする多様なサービス・ソリューションも展開しています。

市場では既に、市場リーダー群の一角に並ぶ信頼のおけるメーカーと認識されており、この評価はひとえに油圧ショベルの製品力による

● 北・中南米への直接進出体制

強み

機会

● 北米のシェアの伸び
● 中南米の建設需要の伸び

● 生産から納入までの製品の
リードタイム短縮

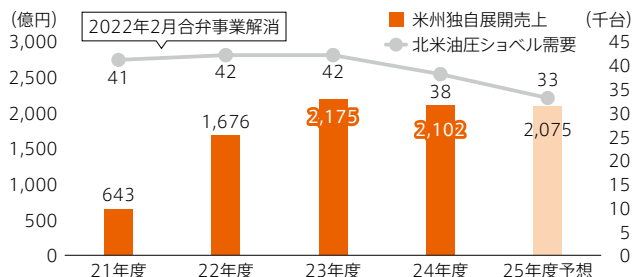
弱み (課題)

リスク

● 円高進行による仕入れコスト
の上昇
● 米国関税政策の影響

ものです。独自展開前は日立建機ブランドの製品の供給が限られていたため、Reliable Orange カラーを旗印に、日立建機のブランドに対する信頼を一から築く覚悟で臨みましたが、当社のブランド認知度は想定以上に高く、1980 年代からの米州展開でお客さまの信頼を既に獲得していたものと受け止めています。今後もさらなる信頼を獲得できるよう、チャレンジを続けていきます。

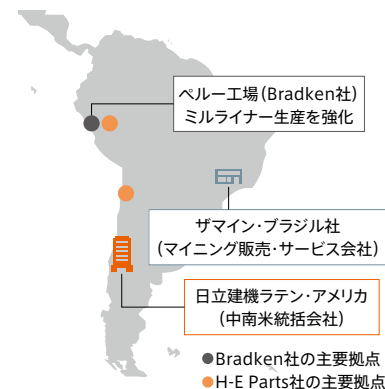
米州独自展開事業 売上推移 (2025 年 7 月末時点)



中南米における事業基盤の強化

当社にとって中南米地域は、ほぼ新規開拓市場であり、2022 年より本格的に事業基盤の強化を続けています。マイニングダンプトラックの世界需要における中南米の累計比率 (2010 ~ 2024 年) は 23% を占めており、非常に大きな市場です。そのうち、チリとペルーは銅・鉄鉱石・金などの鉱物資源に恵まれ、マイニング機械の需要の半分以上が、この地域に集中しています。当社グループでは、中南米における事業基盤として、チリに中南米統括会社である「日立建機ラテン・アメリカ」を設立し、ブラジルでは丸紅株式会社と共同でマイニング販売・サービス会社である「ザマイン・ブラジル社」を設立しました。これにより、販売代理店およびお客さまのニーズへ迅速に対応していきます。既に地域の皆さまからは予想を上回る良い反応をいただいておりますが、マイニングではほぼ初上陸となるため、世界的に高く評価されているマイニングショベルを中心に本格展開を進めていきます。

同時に、SPS 事業においては、Bradken 社でのミルライナー生産の強化や、H-E Parts 社での 2 つの主要拠点の拡充を進め、さらなる収益拡大を図っていきます。



米州

Topic バリューチェーンの活動①

北米西部向けのサービス部品拠点 「ソルトレイクシティ部品倉庫」を稼働開始

米州におけるサービス部品供給体制を強化するため、2024年9月、「ソルトレイクシティ部品倉庫」の稼働を開始しました。建設機械や鉱山機械のサービス部品は、機械の安定稼働を維持するために迅速かつ確実にお客さまに供給される必要があります。当社グループは2022年にジョージア州アトランタ近郊にジャクソン部品倉庫とマクドノー部品倉庫の稼働を開始し、この2拠点からカナダや中南米を含む米州全域に部品を出荷していました。ソルトレイクシティ部品倉庫の稼働により、北米西部の代理店やお客さまに迅速にサービス部品が供給できる体制になりました。これにより、ユタ州やアラスカ州、カナダ・アルバータ州などへの配送リードタイムが1～3日程度、短縮できます。当面の取り扱い部品点数は3万種類、1日当たり約500件の出荷を予定していますが、今後、設備・システムを強化し、操業を拡大していく計画です。



ユタ州ソルトレイクシティに完成した部品倉庫

Topic バリューチェーンの活動②

H-E Parts 社がブレーキ サプライ社の 鉱山機械コンポーネント再生事業を買収

当社の主要グループ会社である H-E Parts 社は、2024年12月、鉱山機械コンポーネント再生事業を担うブレーキ サプライ社の事業を買収しました。これにより、H-E Parts 社はブレーキ サプライ社が持つ北米の再生拠点、部品倉庫および人財を活用し、米州地域の再生事業体制の強化が実現します。

H-E Parts 社は鉱山機械・設備のメンテナンス・修理、お客さまのニーズに合わせた部品の加工、コンポーネントの再生など包括的なソリューションを提供しており、オーストラリア、米州を中心に事業を展開しています。ブレーキ サプライ社はシリンドラーや油圧部品、湿式ブレーキ、減速機などマイニングショベル、ダンプトラックのコンポーネント再生事業を営んでおり、売上の90%以上を占める北米地区に再生拠点5カ所、部品倉庫5カ所、エンジニア人財を有しています。両社の拠点に重複は少なく、スピーディーかつ効率的にサービス網を広げることが可能であり、H-E Parts 社は米州地域での事業拡大をめざします。



インディアナ州エバンズビルにあるブレーキ サプライ社の再生拠点

地域責任者の声

部品・サービス、ファイナンスなど 事業基盤の強化により、 さらなる成長をめざします



執行役専務
米州事業部長
日立建機アメリカ 取締役会長兼 CEO
松井 英彦

2022年3月に再スタートした米州事業は、2023年度はコロナ禍明けの需要拡大が追い風となり大きく成長できました。しかし2024年度は主力の油圧ショベルのリテールシェアは伸長したものの、金利高止まり等の影響で、需要が前年度比9%減となった影響を受けて、代理店の在庫調整局面となりました。2025年度は、「ConSite」を中心としたサポートによるトータルコスト削減など、お客さまのニーズに合わせたソリューションを提供し、日立建機のブランド価値を向上してまいります。

米国では日立以外のブランドも扱う代理店も多く、またキャプティブ・ファイナンスの重要性が高く、他の地域と商売の形が異なっています。日立建機アメリカも、伊藤忠商事・東京センチュリー・日立建機の3社で設立したZAXIS Finance社を通じて、お客さまに付加価値の高い多様なサービスを提供しています。レンタル事業の伸長も著しく、そのため卸レンタルを行う当社のACME社から代理店や広域レンタル会社へ特殊仕様機などの転レンタルを行い、事業の幅の拡大にも貢献しています。

また、中南米の事業を拡大するため、同地区を統括する「日立建機ラテン・アメリカ」を2025年4月に設立しました。同年3月には丸紅と共同でブラジルに鉱山機械の販売・サービス会社「ザマイン・ブラジル社」を設立しており、丸紅が長年培ってきた事業ノウハウと日立建機の高品質サービスで、一層のマイニング事業拡大をめざします。

欧州



「bauma 2025」に出席した「LANDCROS One」

事業戦略と進捗

欧州事業の新時代へ向けて飛躍

日立建機（ヨーロッパ）は、1972年の設立以来、EMEA（欧州・アフリカ・中近東）市場の変化する需要に対応するため、戦略的な組織再構築を進めてきました。事業環境が建設機械の所有から利用へシフトしていることを踏まえ、環境意識やサステナビリティ要件の高まりに合わせた包括的な変革を進めています。同社は、建設機械を提供するという立場を超えて、建設現場のライフサイクル全体を通じて、end-to-endのソリューションを提供する戦略的パートナーへと進化しています。その中心となるのが、建設機械におけるソリューションへの全体的なアプローチを示す「LANDCROS」コンセプトであり、事業活動のあらゆる側面に体系的に統合しています。

- お客さま中心の新たな戦略と営業オペレーション

- 流通・マーケティングの拡大機会

強み

弱み（課題）

機会

リスク

- お客さま様の高付加価値ソリューションの提供

- 市場および地政学的な不確実性

事業全体に LANDCROS の原則を組み込むことで、革新性と顧客中心のサービス提供への取り組みを示し、ますます高度化する EMEA 市場における競争優位性を確保しています。

2025年4月にドイツ・ミュンヘンで開催された「bauma 2025」では、LANDCROSを掲げた新たなソリューションを初披露し、同社の進化における大きな節目となりました。中でも中核展示となった「LANDCROS One」の出展は、よりスマートで安全かつ持続可能な建設現場の未来像を体現するものです。また、30tクラスの水素エンジン駆動式や自律運転機能が付いた機械を含む9台のゼロエミッション油圧ショベル、サービスソリューション ConSite、再生部品なども展示し、ステークホルダーの皆さまから期待の声をいただきました。



14t バッテリー駆動式ショベル「ZE135」による自律運転デモンストレーション

地域責任者の声

「もっとお客さまの近くに」が、
私たちの未来への
コミットメントです



欧州・中東事業部長
日立建機ヨーロッパ 取締役 CEO
Francesco Quaranta

2024年は日立建機ヨーロッパにとって新時代の幕開けであり、大きな変革の年となりました。お客さま中心の未来に向け、俊敏で応答性の高い事業基盤を築くために戦略を再構築し、製品ポートフォリオの競争力強化や欧州市場特有のニーズに応える工場装着オプション、アタッチメントを拡充してきました。アムステルダムのはね点は現在、カスタマイゼーションセンターとして、製品の信頼性と顧客ニーズに合わせたソリューションの融合拠点として機能しています。この新戦略には、組織文化とオペレーションの変革が不可欠です。私たちは代理店と緊密に協力し、販売・マーケティング機能を再編してお客さまの声に迅速に応え、共に価値を創造する新しいパートナーシップモデルを確立しています。さらに、マーケティング投資の拡充やリードタイム短縮、顧客満足度の高い部品・サービス体制の確立、デジタル化による意思決定の迅速化、人材投資によるチームスキルの向上などに取り組んでいます。

2025年は、お客さま中心の戦略を実務へ落とし込み、強固でレジリエントな組織基盤をさらに強化していく年となります。さらに、2026年からは戦略を本格展開し、欧州の建設機械業界を再定義する新たなパートナーシップとイノベーションを実現する新時代を迎えます。未来は待つものではなく、自ら築くものです。私たちはお客さま、従業員、代理店をはじめとするステークホルダーの皆さまとともに、その未来を実現していきます。

ロシア CIS・アフリカ・中近東



事業戦略と進捗

CIS：信頼性の高い鉱山機械の供給を拡大

CIS 市場では、中央アジアの日立建機グループ代理店 Eurasian Machinery 社が鉱山機械を中心とした強固な販売・サービス網を構築しています。豊富な地下資源の開発が進み、鉱山機械の需要は今後も伸びると見込まれますが、中央アジアは日立建機の工場から遠隔地であり、効率的なロジスティクス体制を確立することが課題です。また近年は中国メーカーの進出が活発になっていますが、日立建機は機械の高い信頼性で競争力を維持・強化していきます。2024 年度はウズベキスタンでダンプトラックの拡販に注力し、銅鉱山向けに「EH3500」10 台を受注しました。また、これまでシェアの低かったコンストラクションでもシェア No.1 を達成することができました。

アフリカ：超大型フル電動ダンプトラックを実証試験

アフリカ市場では、南アフリカ地域を中心にマイニング機のプレゼンスを獲得しています。脱炭素化の潮流で銅の需要が伸長しており、特にザンビアや DRC（コンゴ民主共和国）など Copper Belt 地帯での設備投資が期待されます。2024 年度は DRC、ザンビア、南アフリカで複数の大口受注の納入を行い、売上収益は 20% 以上増加しました。稼働台数の増加に伴い、2025 年 6 月にはザンビアの再生工場を拡張しました。鉱山における電動化志向も加速しており、2024 年 6 月にはザンビアの鉱山現場で、超大型フル電動ダンプトラックの実証試験を開始しました。2025 年からは走行試験を行い、長期稼働でのバッテリー経年変化など、フェーズ 2 の検証に進んでいます。実証試験で得られた知見を活かし、2027 年度の製品化に向けた検証を進めていきます。

中近東：多様化するニーズに応じた製品戦略

中近東では、再生可能エネルギーの導入など環境関連ビジネスの機会が広がっています。デジタル化も急速に進んでおり、若い人口構成を背景に今後の経済成長が期待されています。日立建機中東では、主力の油圧ショベル、ホイールローダを強化するとともに、製品・サービスの提供価値を最大化する製品戦略を展開しています。市場での高い評価を獲得しているタタ日立社製のバックホウローダや、油圧ショベルとブレイカーのセット販売、油圧ショベルの電動コンバージョンなどに注力するほか、販売代理権を取得しているマイニング探査用掘削装置にも力を入れています。サービス面では当社認定オイルの浸透を進め、お客さまのライフサイクルコスト低減に貢献しています。

CIS

● 鉱山機械を中心とした強固な販売・サービス網	● 内陸部中央アジアへのロジスティクス体制の確立
強み	弱み(課題)
機会	リスク
● 伸び続ける鉱山機械の需要	● 隣国 中国メーカーの進出

アフリカ

● 日立建機ザンビアの再生事業	● コンストラクション製品のラインアップ
強み	弱み(課題)
機会	リスク
● 域外資本投下による需要増 ● 鉱山における温室効果ガス削減取り組みの加速	● 政治情勢、為替リスクと外貨準備事情、インフラ整備の遅れ

中近東

● マルチソーシング、マイニングのプレゼンス、パートナーと連携したソリューション提供	● ファイナンス、レンタル事業
強み	弱み(課題)
機会	リスク
● タタ日立社製建機（油圧ショベル、バックホウローダ）の提供 ● 油圧ショベルの電動コンバージョン	● 中東の政治・経済情勢の不確実性、物流コスト高

ロシア CIS・アフリカ・中近東

地域責任者の声 (CIS)

中央アジア諸国における
需要の高まりを
確実に捉えていきます

ロシア・CIS 事業部長
日立建機ユーラシア 取締役社長
橋本 淳夫



カザフスタン、ウズベキスタン、キルギス共和国などの中央アジア諸国は、石油・ガス、鉱物等の地下資源が豊富にあり、加えて経済も著しく成長しています。近年では一層活発な資源開発が行われており、当社は関連会社でもあるEurasian Machinery社を通じて、主力製品であるマイニングショベルやダンプトラックを納品してきました。アフターサービスにも力を入れてきた結果、これらの製品は高い稼働率を維持しており、お客さまから当社への信頼が高まっていると実感しています。マイニングのみならず土木工事分野における需要も高まっています。2025年は、カザフスタン南部の水不足を解消するための国家プロジェクトの灌漑工事が計画されており、当社製品の販売が加速していく見込みです。

また、ダンプトラックの車体再生や、既存の修理工場を部品再生工場に認定するなど、持続可能性をも追求してきました。カザフスタンのお客さまの間では、自動運転技術やフル電動化への関心が高まっています。お客さまの課題に応えつつ、地域のNo.1企業となるために不断の努力をしています。

いま中国や韓国企業による製品も市場に登場し、当社にとって脅威になりつつあります。しかし、これまで築いた強固なアフターサービス体制に加え、日立建機グループの実行力を示していくことで、さらなる飛躍をめざしてまいります。

地域責任者の声 (アフリカ)

グローバル連携を強化し、
市場でのプレゼンス
拡大を図ります

アフリカ事業部長
日立建機アフリカ 取締役社長
長谷見 季哉



アフリカ諸国で事業展開していく中で政情・経済不安、脆弱な金融システムや物流インフラ、不正や治安といった懸念事項は多いながらも、豊富な鉱物資源と発展途上市場を狙って域外からの活発な資本投下が見られます。特に中国系、あるいはインド系資本が主導する鉱山運営や土木建設からの需要増が目立ちますが、このような案件に対して従来の現地代理店による営業のみで攻略していくには限界があります。グローバル連携を強化し、プロジェクト資本の源泉である本国側での営業活動からアフリカ内の稼働現場でのローカルサポートまでをシームレスに提供できる体制構築をめざし、当社のアフリカ市場でのプレゼンス拡大を図ります。

また、バリューチェーン事業拡大によりリスクに耐えうる経営基盤を強化し、事業の安定性と持続性の向上をめざします。特に2023年度、2024年度の強い収益成長を牽引したマイニング機大口納入は、向こう10年の部品・サービス収益を刈り取る貴重な種まきとなっており、これら機械への手厚い現場サポートと高稼働率維持により次なる新車受注につなげていきます。

アフリカ鉱山現場においても、温室効果ガス削減への取り組み意識は高まってきています。実績のある電動油圧ショベルやトリリー式ダンプトラックの従来提案にとどまらず、新たな革新的技術を盛り込んだ製品を提供していくことで、ソリューションプロバイダーとしての位置付けを確立していきます。

地域責任者の声 (中近東)

人財の多様性を強みに、
お客さまのニーズに
的確に対応していきます

日立建機中東 取締役社長
久富 伯夫



日立建機中東は、中東、東アフリカ、トルコを管轄とし、UAEのドバイに本社、トルコのイスタンブールに拠点を構え、販売、アフターセールス、ソリューションを提供しています。サービス提供地域は30カ国に及び、東はパキスタン、南はタンザニア、西はリビア、北はトルコと、世界でも最もダイナミックに変化する市場です。私たちは、柔軟性とスピードを兼ね備えた対応力で、お客さまに最適なソリューションを届けてきました。変化を恐れず、挑戦をチャンスと捉え、数々の成功につなげています。2025年5月にはレバノンの展示会にも参加し、ソマリランドやイエメン市場へ参入するとともに、南スーダンでも日立建機のサービスを開始しています。

私たちは、バックホウローダ（タタ日立社製）に加え、アタッチメント、泥上掘削機、マイニング探査用の掘削装置などを扱うほか、ディーゼルエンジン式油圧ショベルを電動式へ改造するなど、積極的に新しいソリューションの提供に取り組んでいます。ライフサイクル全体（本体、部品、アフターサービス）に対するソリューション創出によって市場シェアの拡大をめざしています。

日立建機中東は、さまざまな国籍の社員で構成されており、この多様性こそが私たちの「強み」です。幅広い視点やアイデア、異なる経験によって多様なお客さまの理解を深め、ニーズに的確に対応することができます。私たちは、この組織の強みと新しいソリューションの創出をもって真のソリューションプロバイダーになることをめざします。

アジア・大洋州



事業戦略と進捗

アジア：東南アジアで2モデルライン戦略を開始

東南アジアの都市土木のほか、農業・林業や鉱山など高負荷作業の現場で、日立建機の油圧ショベルは耐久性や品質の高さで評価を得ています。こうした高品質製品の需要増に応えるため、2024年2月より中・大型油圧ショベル「ZAXIS-7G」シリーズを市場に投入し、インドネシアでは120tクラスの超大型油圧ショベルの量産を開始しました。

そして、高性能なプレミアムモデルとコスト競争力のあるエコノミーモデルの両方で多様なニーズに対応するため、インドのタタ日立社製エコノミーモデル油圧ショベル2機種、バックホウローダ1機種を2025年1月より販売開始しました。手頃な価格と高い信頼性を兼ね備え、東南アジア向けに最適化した仕様で拡販をめざします。

また、インドネシア、マレーシア、タイ、フィリピン、ベトナム

などは「ConSite」普及率が高いため、高品質な再生部品を迅速に供給し、お客さまの機械の安定稼働とライフサイクルコスト低減に貢献していきます。

インド：市場シェアナンバー1の維持と基盤強化

急速に成長するインドは、生産コスト競争力に優れた市場であるとともに、マーケティング面でも活気に満ちた市場です。油圧ショベルはタタ日立社を通じて販売され、現地市場でトップシェアを維持しています。強固な顧客基盤を有しており、マーケティングや販促活動を通じてお客さまと関与することで、トップシェアの維持に役立てています。

また、グループの製品開発力を強化するため、2025年1月に、建設機械の開発・設計を行う日立建機開発センターインドを設立しました。インド国内の機械工学やIT分野の人財を対象に、200名規模で開発・設計者を採用し、2026年度の事業開始を計画しています。

オセアニア：バリューチェーン事業への投資を強化

オセアニアはマイニングビジネスの中心的な市場であり、収益力においても高い水準を維持しています。地域統括会社はローカル人財を主体に運営されており、オーストラリアの現場で得た知見は、世界のマイニングビジネスにも活かされています。

鉄鉱石や銅などの鉱山は、24時間365日の安定稼働が求められるため、機械を止めないバリューチェーン事業が成功の鍵です。当社では、オペレータの負担軽減、安全性や生産性の向上、燃料消費削減に寄与する製品やサポート、自律走行システムなどのソリューション開発に挑戦しています。

アジア

<ul style="list-style-type: none"> メーカー直轄の開発・生産・販売・サービス体制 	強み	弱み(課題)
	機会	リスク
<ul style="list-style-type: none"> タタ日立社製建機の導入 高品質機械・サービスへの需要の高まり 		<ul style="list-style-type: none"> 中国メーカーの進出

インド

<ul style="list-style-type: none"> 強力なブランド認知度、信頼性の高い製品 豊富な製品群、多彩なサービスオプション 	強み	弱み(課題)
	機会	リスク
<ul style="list-style-type: none"> 政府によるインフラ開発の推進 鉱業セグメントからの強い需要 		<ul style="list-style-type: none"> 長い製品開発リードタイム 中国メーカーを中心とした市場競争の激化 熟練労働者の不足

オセアニア

<ul style="list-style-type: none"> 市場ニーズと合致したビジネスモデル スタッフの能力と知識、敏捷さ、適応力 	強み	弱み(課題)
	機会	リスク
<ul style="list-style-type: none"> 外部パートナーとの協業気運の高まり 		<ul style="list-style-type: none"> コモディティ価格による鉱業セクターのコストダウン圧力 顧客からの持続的なコスト削減圧力 新興の競合他社

アジア・大洋州

地域責任者の声（アジア）

現地密着型の営業・サービス体制で お客さまの期待に応えます

アジア事業部長
ヘキシンドアディプカサ 取締役 CEO
財前 靖匡



2025年度のアジア地域は、インフラ投資の拡大、都市化の進展、再生可能エネルギーへの注力、そしてデジタル技術の導入により、力強い成長が見込まれています。当社はインドネシアに工場を持ち、高温多湿や厳しい地形といった東南アジア特有の環境下に即した製品を開発・製造し、高い耐久性と稼働率を誇り、アジア各地の顧客から高い信頼を得ています。特に、需要の大きいパーム農園や林業での耐久性の高さは、コスト意識の強い市場で非常に評価され、高シェアを確保しています。

我々は現地密着型の営業・サービス体制を展開し、各国に展開する販売法人・ディーラー網を通じ、迅速なメンテナンス・部品供給を実現しています。取り扱い製品を拡大し、これにレンタルと中古車を組み合わせ、さまざまな顧客のニーズにワンストップで応える体制を構築することで、他社との差別化を図っており、それが競争優位性となっています。加えて、ICT・IoT技術を活用した「ConSite」に代表されるサービスソリューションにより、機械の状態を遠隔で監視し、予防保全を可能にしています。こうしたデジタルソリューションの需要はシンガポールのような大都市のみならず、都市部から離れた場所でも高まっており、当社の強みとなっています。

建設機械に加え鉱山機械、農業、林業にも強みを持ち、複数の産業分野をカバーしている市場に、今年は環境性能に優れた新型モデルやタタ日立社製のエコノミーモデルの投入、レンタル・中古車ビジネスの取り組み強化により、顧客との強固な信頼関係を築き、持続的な成長基盤を構築していきます。

地域責任者の声（インド）

新車販売および バリューチェーン事業の両面で 力強い成長を実現します

執行役
インド事業部長
タタ日立コンストラクションマシナリー 取締役社長
Sandeep Singh



2025～2026年度において、油圧ショベルの市場は安定的に推移すると見込まれる一方、ホイールローダの分野では、BS5排出ガス規制への移行により縮小が予想されます。中国メーカーとの競争もますます激しさを増しています。こうした事業環境に対し、タタ日立社では、戦略的かつ重点的な取り組みにより複数の対抗策を講じています。例えば、市場のニーズの変化に対応するためにモデルの改良も進めています。2024年度には、ZX38U、NX50、NX80、EX210 Infra、EX350、ZX490など複数の新型モデルを導入しており、市場シェアの拡大をめざしています。また、重要顧客との関係強化にも取り組んでいます。「フルメンテナンス契約」や「認定サービスセンター」を通じて、再販・サービス収益の拡大を図っています。

輸出面では、力強い成長を見込んでおり、ベトナム、タイ、マレーシア、インドネシアなど東南アジア市場にバックホウローダ BX100や油圧ショベル EX200などを試験的に投入しています。初期の反応は好調であり、今後の受注拡大が期待されます。

過去2年間にわたり展開してきた製造コスト削減策「Project Rebound」も、営業、マーケティング、物流といった他部門にも展開し、全社最適化を推進しています。総じて、2025～2026年度において、新車販売およびバリューチェーン事業の両面で力強い成長を達成できると確信しています。

地域責任者の声（オセアニア）

パートナーとの協力体制のもと、 選ばれるサプライヤーを めざし続けます

執行役
大洋州事業部長
日立建機オセアニアホールディングス 取締役社長
日立建機（オーストラリア） 取締役社長
Ray Kitic



オセアニアでは過去2年間で建設機械の需要が減少しましたが、需要は安定しています。マイニングの需要は安定しており、業界トップのシェアをリードし続けています。ビジネスモデルは堅固かつ柔軟で、市場環境の変化にも迅速に対応できます。その強さの根幹にはバリューチェーン事業への注力があります。バリューチェーン事業比率は過去10年以上にわたり50%超を維持し、2024年度には58%を達成しました。

H-E Parts社やBradken社といった主要グループ会社との連携も強化しており、お客さまへの提案力を高め、ビジネスの進め方も簡素化しています。選ばれるサプライヤーであるためには、優れた製品と競争力ある提案だけでなく、取引のしやすさも重要です。

経済状況の変化によりお客さまのニーズも変化しています。特にマイニングにおいては、より柔軟な供給構造を求める動きが見られます。当社はソリューションの提供で地域の先駆者であり、現在も丸紅を含む日本の主要パートナーとの協力体制のもと、選ばれるサプライヤーをめざして業務効率のさらなる向上に注力しています。

オセアニアのビジネスモデル、リーダーシップ、組織力は、変化する環境に耐え得る強靭さを備えており、長年にわたりさまざまな困難を乗り越えてきた実績があります。献身的な社員を誇りに思うとともに、その豊富な知見をステークホルダーの皆さまと共有し、グローバルな成功を加速させていきたいと思っています。

中国



事業戦略と進捗

大型油圧ショベルの需要を追い風に、 製品の高耐久性、信頼性で挑む

中国市場では、不動産不況に代表される景気の減速により、建設機械の需要も大きく影響を受けてきました。油圧ショベル需要は2021年度を境に低迷しており、国産・外資メーカーともに大きく販売減となり、2024年度から回復がみられるものの、本格的な回復には時間を要するとみています。一方で、中国メーカーがますます勢力を伸ばしており、不動産不況は底を打ったとしても、市場競争はかつてより激化し、厳しい情勢が続くとみています。

そのような市場において、当社の農林、鉱山向け建設機械は一定の評価を獲得しており、高い機能や耐久性、信頼性が求められる鉱

- 地域販売統括会社による市場への迅速な対応
- 歴史ある生産拠点とサプライヤー網

強み

機会

- 大型建機、鉱山機械の需要堅調
- 電動化機械、遠隔・自動化に対応した機械、鉱山現場自律型オペレーションの需要

- 中国メーカーとの差異化

弱み(課題)

リスク

- 不動産不況の長期化

山向けの大型油圧ショベル等を中心に販売戦略を組み立てています。日立建機の製品を評価して下さるお客さまを引き続き大事にし、信頼にお応えするものを届けていくことが最も重要だと考えています。



2025年5月の「第4回長沙国際建設機械展」(中国・長沙市)に出展



開幕式で挨拶する森 常隆

地域責任者の声

安全、環境、効率を軸に 市場対応力を強化していきます



中国事業部長
中国総代表、日立建機(中国) 董事長
日立建機販売(中国) 董事長
森 常隆

2025年の中国国内メーカーを含む油圧ショベル需要は、昨年比10%増と予測されています。今年は第14次5カ年計画の最終年となり、中央政府は積極的な財政・金融政策を打ち出し、地方政府がインフラ投資、農地改良、産業育成に注力しやすい体制を構築しています。不動産市場回復には時間を要するとみられていますが、農地改良、インフラ投資、鉱山開発等は成長が期待されています。上海市にある販売拠点、日立建機販売(中国)は、回復基調にある中国国内建機需要を取り込むべく、社内営業力、ソリューション提案力、中央・国営企業対策、優良代理店への各種支援等を強化しています。一方、中国国内の競合他社は生産能力に余力がある中、販売量と収益増を求め、積極的に海外展開を推進中です。特に「一帯一路」構想に関わる国への進出は拡大傾向にあります。鉱山・建設現場では安全、環境、効率が求められ、グリーン化、デジタル化、スマート化の推進による製品高品質化、市場対応力が求められる高度な競争が繰り広げられています。安徽省合肥市にある開発・製造拠点、日立建機(中国)では、競争力のある中国国内のサプライチェーンを活用し、中国国内販売のみならず、海外拠点への供給も担っています。

市場では、当社製大型機械の高い品質と優れた耐久性がお客さまに選ばれています。この分野を強化することに加え、EV大国である中国の強力な調達網を活用し、将来の電動化普及への備えも推進してまいります。

日本



事業戦略と進捗

日本市場を起点に 独自のイノベーションを加速させる

油圧ショベルの世界需要見通しによると、日本の需要は維持あるいは微減という傾向が続いていますが、日立建機グループのプレゼンスにおいて、日本市場は最も重要なエリアの一つです。日立建機の本拠であり、シェアも高く、古くからのお客さまとダイレクトに結びついている強固な市場基盤を持っています。

また、日本市場は少子高齢化、人口減少、地方の過疎化、インフラ老朽化、自然災害の増加など、「課題先進国」とも言われています。建設現場におけるお客さまの課題も多岐にわたりますが、まさにそれらが当社の実力を育てていると捉えています。

- メーカー直轄の開発・生産・販売・サービス体制
- 築いてきたお客さま基盤、ブランドプレゼンス

- 人手不足、労働者の高齢化等、多岐にわたり深刻化する現場課題への解決アプローチ

強み

弱み(課題)

機会

リスク

- 電動化、ゼロ・エミッション化、シェアリングエコノミーへの機運の高まり

- 円安進行、原材料・エネルギーコスト上昇
- インフラ投資の抑制

2024年7月、日立建機はあらゆるステークホルダーに「革新的ソリューションを提供したい日立建機グループの想い」の証として、ニューコンセプト「LANDCROS」を発表しましたが、新しいテクノロジー、ソリューションの数々も日本から生まれてきました。日本を起点にオープンに世界とつながり、イノベーションをさらに加速させていきます。



千葉県市川市との災害協定締結式
(左：市川市長 田中 甲氏、右：日立建機 執行役 CDIO 新事業創生ユニット長 遠西 清明)

地域責任者の声

強い営業力と、多彩な ソリューションで持続的な成長と 企業価値の向上を実現していきます



日本事業部長
日立建機日本 取締役社長
松村 孝一

日本では、建設投資の受注額はコスト高の影響もあり右肩上がりですが、新築着工面積は少子高齢化による需要低下や労働力不足などにより減少が続く、そのため主力の油圧ショベル需要についても前年を下回る状況が続いています。このような状況に対応すべく、営業活動の効率化と強化を図り、お客さまのご要望にワンストップで応える提案力を高めています。持続的な成長に不可欠なバリューチェーン事業において、日本事業部は継続的に売上収益比率が50%を超えています。特に利益率の高い部品・サービス事業ではDXツールを活用し、積極的なメンテナンス受注活動を展開しています。生産性向上には運転席に居ながら1人でアタッチメントの交換が可能なアタッチメント脱着システム「P-Line」を体感いただける移動型デモサイト「Mobile lab」を導入し、遠隔ソリューションでは遠隔操作の導入促進を通じて施工現場へ貢献していきます。

環境への配慮では、低炭素型社会の実現に向けてお客さまやパートナー企業と協創していきます。これまでも日本各地の自治体と災害協定を締結しており、2024年には「ZERO EMISSION EV-LAB」所在地の市川市と電動ショベルや可搬式充電設備を含む「災害時等における資機材等の提供に関する協定」を締結、電気や燃料が不足する災害現場でも活用できる機材の特徴を活かし、災害復旧に協力してまいります。当社のありたい姿「まっ先に選ばれる。ずっとつき合える。」を念頭に活動し、持続的な成長と企業価値の向上を実現していきます。

04

稼ぐ力を高める
経営基盤の強化

POINT. 1 ビジネスユニット制によるお客さま起点での事業体制の最適化

POINT. 2 最先端の技術を活用したソリューションの開発

POINT. 3 経営戦略と連動した人財戦略

POINT. 4 カーボンニュートラルへのロードマップ／生物多様性への対応

POINT. 5 サプライチェーンにおける人権の尊重

CONTENTS

61-62 … ビジネスユニット制の機能

63-66 … 技術戦略／CTO メッセージ

67-69 … 人的資本経営

・人財育成

・労働安全衛生・健康経営

70-73 … 気候変動に関する取り組み

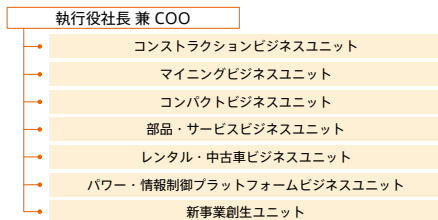
74 …… 自然共生社会の実現に向けて ～生物多様性への対応

75 …… 人権／サプライチェーン

ビジネスユニット制の機能

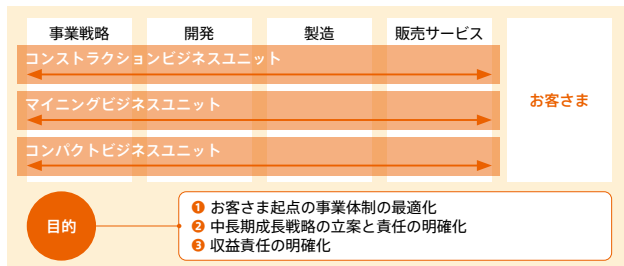
お客さま起点での事業体制の最適化を実践するため、2022年4月から導入したビジネスユニット制をさらに深化させています。各地域事業部でくみ取ったお客さまの声を各ビジネスユニットがスピード感を持って開発・製造・サービスへ反映し、より良い製品やサービスにつなげています。

ビジネスユニット制では、各ビジネスユニットがお客さまのニーズに応じて、開発・製造から販売後のアフターサービスまでを一貫して推進しています。お客さまの声が工場までダイレクトに伝わるこのような体制により、製品開発や課題解決を迅速に進め、お客さまに寄り添ったソリューションを提供します。



■ お客さま起点でのビジネスユニット制

部門横断的にスピーディーにお客さまの課題を解決



コンストラクションビジネスユニット

油圧ショベル：運転質量 10t 以上 100t 未満
ホイールローダ：エンジン出力 50kW 以上

大規模な宅地などの整地造成や道路、鉄道、河川などの社会インフラ整備に使用される製品です。燃料消費の低減を図ったハイブリッド方式や、ICT 施工を実現する ICT 建機など、お客さまの要望に合わせた製品を提供しています。



油圧ショベル



ホイールローダ



道路機械

強み・特徴

- ゼロ・エミッションへの対応のために、2022年4月に電動建機開発センター（現・電動建機開発部）を新設し、建設機械の脱炭素化に向けた取り組みを推進
- お客さまの多様なニーズに応える特殊仕様機など、応用製品開発を40年以上継続

戦略・トピック

- 従来の製品ラインアップに加え、デジタル機能を向上させた新製品を継続的に投入しながら、先進国、新興国ともに売上の拡大をめざす
- グローバル供給の拡大をめざし、各地域事業部の生産調達部門が連携
- 米州の独自展開の強化を図るとともに、中南米を含む新興国への進出をめざした活動を加速

マイニングビジネスユニット

油圧ショベル：運転質量 100t 以上
すべてのリジッドダンプトラック

世界中の露天掘り鉱山で1日20時間以上稼働し、鉱物を掘削・運搬する製品です。都市から離れた環境下での長時間稼働にも耐えうる品質と性能を兼ね備えています。



大型・超大型油圧ショベル



リジッドダンプトラック

強み・特徴

- 他ビジネスユニットに先駆けて、2017年から実質的なビジネスユニット化
- 鉱山運行管理システム（Fleet Management System：FMS）で、さまざまな鉱山でのミックスフリート（複数メーカーのダンプトラックの運行管理）の運営に実績を持つ
- 2024年4月、オーストラリアにて AHS のリモートサポートセンターを運用開始。さらに稼働機の24時間365日、リアルタイムの遠隔監視サポート体制を確立

戦略・トピック

- 世界に先駆けてエンジンレス・フル電動リジッドダンプトラックの実証試験を2024年6月よりお客さまの鉱山で開始し継続中。2027年度の製品化をめざし「ネット・ゼロ・エミッション・マイニング」で差異化を狙う

ビジネスユニット制の機能

コンパクトビジネスユニット

油圧ショベル：機械・運転質量 10t 未満
ホイールローダ：エンジン出力 50kW 未満

狭所での土木施工や解体などの都市土木をはじめ、除雪、農林業、造園、畜産までコンパクトなボディを活かし、さまざまな作業を機械化することにより、お客さまの課題である生産性の向上に寄与しています。



ミニショベル



ミニホイールローダ

強み・特徴

- 他のビジネスユニットと異なり、日立建機ティエラが軸となったユニット
- 2023 年 4 月に、日立建機本社内に事業戦略部を設置し、商品戦略策定の役割を日立建機ティエラから移すとともに、連携を強化

戦略・トピックス

- 2030 年度目標として世界シェア 2 桁を掲げる
- 現中計期間中に、取扱小売店の拡大を進める計画。デジタルを活用した小売店の実現にも取り組む
- 電動化建機の開発を推進（新たに 2t クラスをディマージ社と協業開発中）

部品・サービスビジネスユニット

強み・特徴

- 機械の保守においてライフサイクルコストと機械ダウンタイムの低減に貢献するサービスソリューション「ConSite」を提供。最先端の遠隔保守技術を活用した状態監視や情報分析ツール、運用システムを展開
- 純正部品に加え、SELECTED PARTS、再生部品をラインアップすることで、ライフサイクルコスト低減に寄与

戦略・トピックス

- 播州工場をグローバル再生事業のマザー工場と位置付け、海外の再生拠点との連携を強化することで、再生品の生産能力を拡張し、グローバル生産体制を確立
- サークュラーエコノミーの取り組みとして、再生部品の再利用率向上の研究開発を推進。主要コンポーネント部品の再生だけでなく、水没した機械や中古車を買取り、再生部品を活用してよみがえらせて販売する本体再製造の知見を各地域に展開

レンタル・中古車ビジネスユニット

強み・特徴

- メーカーならではの品質、地域密着のサポート体制により、レンタル・中古車の利活用を促進
- 環境負荷低減と経済性を両立する持続可能なソリューションを提供

戦略・トピックス

- グループ内レンタル資産および中古車在庫の一元管理システム構築により、域内外の中古車流通の活性化、効率化を推進
- 北米市場での代理店、独立系レンタル会社向け卸レンタル事業拡大により、稼働台数の増加をめざす

パワー・情報制御プラットフォームビジネスユニット

強み・特徴

- 油圧機器・減速機・電動機器・電子制御・ソフトウェア等の開発と、製造部門が一体となった組織で、統合的に機能をつくり込む
- 当社製品のコネクテッド化やデジタル化の開発を進める専門集団

戦略・トピックス

- 国内 IoT スタートアップの株式会社アプトポッドと 2023 年 5 月に資本業務提携契約を締結後、デジタルツインを用いた建設機械の遠隔操作や、自動運転を行うシステム開発などに共同で取り組み、施工現場の状況を仮想空間に再現する「リアルタイムデジタルツイン基盤」を開発

新事業創生ユニット

強み・特徴

- 先端技術・サービスなどのイノベーションを活用しながら、パートナーと共に、お客さまに対する新しい事業の開発と業務改革を推進

戦略・トピックス

- 2024 年 11 月に、グローバルなスタートアップを集めて当社との協業に向けたピッチイベント「日立建機チャレンジ 2024」を開催（応募：127 社）。選定企業との協業を開始し、建設領域でのイノベーションの取り込みを加速。今後はマイニング分野での取り組みも強化していく
- 生成 AI などの新しい技術により、社内のデジタル資産を活かしたビジネスユニットの業務改革・事業強化を推進

技術戦略



執行役専務 CTO
研究・開発本部長
西澤 格

CTO メッセージ

**製品、ソリューションを強化し、これにデジタル技術を組み合わせることで
お客さまの課題解決や社会の持続可能性に貢献し、LANDCROSを体現していきます**

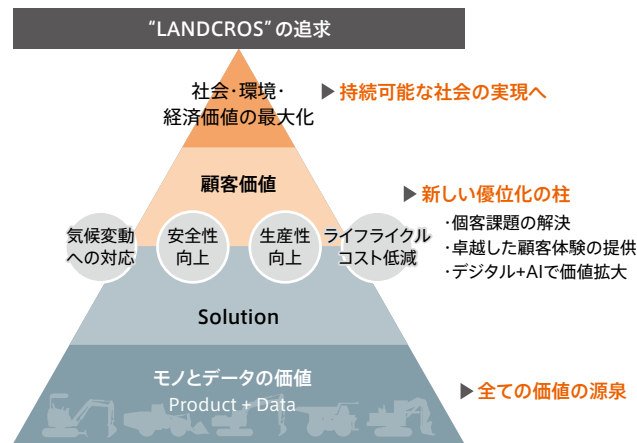
最先端の技術を活用したソリューションをお届けする 業界トップの研究開発力を持つ組織へ

2025年4月より、日立建機グループの研究・開発を統括する役目を担うこととなりました西澤です。当社グループは、ニューコンセプト「LANDCROS」の旗印のもと、データを最大限に活用したデジタルソリューションの開発力を強化し、「真のソリューションプロバイダー」への変革を成し遂げることをめざしています。新執行体制の一人に選任されたのは、日立製作所でデータマネジメント、AIを含むデジタルテクノロジーの研究開発を統括してきた私に、変革を加速する役目を期待されてのことであると認識しています。私は1996年の日立製作所入社以来、主に研究開発グループでのキャリアを重ねてきました。2015年からは社会イノベーション協創センタでお客さまと一緒に新ビジネスを創出する協創活動に取り組みました。2022年にデジタルサービス研究統括本部長、2023年にCTOの任に就き、キャリアの大半においてイノベーション戦略の創生とその実行に携わってきました。そして今、日立建機のCTOとなった私に託された使命は、お客さまに最先端の技術を活用したソリューションをお届けすることであり、これを実現する業界トップの研究開発力を持つ組織へと日立建機を導いていくことにあと思っています。

研究開発の方針として以下に図示しますように、全ての価値の源泉となるモノ（機械）とデータに、優位化の柱として、デジタルとAI

を活用したソリューションを積み上げることにより、お客さまに価値を提供するとともに、社会・環境・経済価値を最大化していきます。そしてこれがLANDCROSの実現につながっていくと考えています。

日立建機の研究開発方針



日立建機の技術の歴史を遡ると、60年前に純国産技術による国内初の油圧ショベル「UH03」を開発しており、油圧システム、制御技術を備えた強い機械が当社の強みのベースであることは間違いありませんが、現在では機械から取得したデータを活用したConSiteを

技術戦略

はじめとするデジタルサービスも強みとなっています。ConSiteはデータを活用し、機械の状態を解析・診断、24時間365日機械の状態を見守ります。故障予兆検知率を高めることで、機械の安定稼働、ライフサイクルコスト低減をサポートしています。さらに当社では、施工プロセス全体のデジタル化にも力を注ぎ、建設現場の安全性、生産性向上を図っています。お客さまは、単に機械の安全性と生産性だけでなく、施工の前後のプロセスも含めて、現場全体の安全性、生産性の向上を求めています。お客さまにとって最適な機械とソリューションを組み合わせ、ワンストップで提供していきます。

3Dマシンガイダンス機能などのデジタル技術を活用したICT施工については、まだ不慣れなお客さまも多く、普及は道半ばです。当社ではお客さまがICT施工を導入しやすくするための支援に取り組んでいます。お客さまと共に課題解決に取り組むパートナーとして、操作・機能・表示にこだわった開発を進めています。その中で、見やすい、使いやすい3Dマシンガイダンスモニター、機材や現場情報を一括管理できるアプリなど、一歩先をゆくソリューションが生まれました。お客さまの課題も多様化していますので、これらに一刻も早く応えるべく、アジャイルにICT施工技術の研究開発を続けています。

遠隔ソリューションについては、2024年8月に、お客さまのシステムと接続可能な油圧ショベル「RBT Core Connect」のラインアップを追加しました。これにより、お客さまは油圧ショベルとお持ちのシステムとを接続し、円滑な遠隔操作や自動運転ができます。車体情報を分かりやすく見える化するだけでなく、遠隔での情報不足をカバーするマシンコントロール、エリアコントロール機能を充実させ、施工現場の労働環境改善、安全性向上を実現しています。一

方、遠隔操作の主流であるコックピット操縦方式についても開発を進めており、2025年6月の「CSPI-EXPO2025」に出展しました。

さらに2025年4月にミュンヘンで開催された世界最大級の建設機械・鉱山機械の国際展示会「bauma 2025」では、メーカーの枠を超えて施工現場の稼働機械を一元管理する「LANDCROS Connect」を出展しました。建設現場にデジタルやデータの力を取り入れることで、新たな顧客価値の創出や、より高度なサービスの提供につなげていく、それが今後の日立建機が注力していく方向だと考えています。

大きな視点から未来の建設機械事業を捉え、 日立建機のイノベーションを加速

当社のビジネスユニット（BU）は、LANDCROSのコンセプトに基づき、お客さまの声に真摯に耳を傾け、現場のニーズに即したソリューションの提供をめざしています。一方、研究・開発本部は、同コンセプトに基づき、中長期的な視点から将来の施工現場に貢献する技術の創出を担い、グループ全体の価値創出をリードしています。両者はそれぞれのフェーズ、役割において連携しながら、共にお客さまへの提供価値の最大化をめざしています。その上で私たちは、お客さまの施工現場は将来どうあるべきか、当社は将来どのような技術を持っているべきか、BUが把握する顧客ニーズと、研究・開発本部が持つ技術シーズの整合性をとり、全社の方向性を共有する技術戦略ロードマップを描きながら、一体となって開発を進めています。当社では毎年技術戦略ロードマップの更新を行っており、その過程で研究・開発本部と各BUの開発テーマの戦略的整合性を確認してい

ます。全社としての技術開発力を最大限に発揮すべく、人的資源の最適配置や柔軟なローテーションも行い、BUと研究・開発本部の相互理解と連携をさらに深化させる取り組みを推進していきます。

私はこの技術戦略ロードマップに、長期的な視点を明確に織り込むべく、技術基盤ポートフォリオの構築に着手しました。もちろん、ボトムアップによる現場発の研究・開発の推進は重要ですが、それだけでは特定の技術分野を戦略的・選択的に強化することが困難です。そこで、未来のあるべき姿からのバックキャストによって、トップダウンでの研究開発テーマ設定を行うことで、技術戦略と開発活動との整合を図っていきたく考えています。特に、当社のコア技術である油圧システムは、建設機械における高い信頼性と優れた操作性を支える中核技術であり、今後も継続的な強化が求められます。また、近年急速に進化しているデジタル技術、とりわけセンシング、AI、制御、遠隔通信などの領域を積極的に取り込むことも不可欠であり、この領域の強化は最優先事項と位置付けています。加えて、技術の進化は多様化とスピードを伴っており、自社単独で全てを担うのは現



技術戦略

実的ではありません。特に達成の不確実性が高い技術目標に対しては、当社にない先端技術を持つスタートアップやアカデミアとオープンに連携し、オープンイノベーションによる技術獲得を積極的に進めていくべきだと考えています。

5つの先行テーマに基づく開発では、 広範なユーザーのニーズを深掘り

日立建機では現在、「安全性向上」「生産性向上」「ライフサイクルコストの低減」「気候変動への対応」「グローバル対応」の5つの先行テーマの開発を進めています。いずれも重要なテーマですが、製品とソリューションが一体で提供されることが前提となっている今、各テーマの次の一手を的確に打つためには、何をどう進めるかをより具体化し、実行可能なアクションに落とし込んでいくことが大切です。そこで当社では、お客さまの課題を解決するソリューションを提供した後も、お客さまのフィードバックを継続的に収集し、技術、製品、ソリューションの改善・改良につなげています。さらに、こうした活動を単なる改善にとどめず、新たなニーズや潜在的な顧客価値の発見につなげることに注力しています。加えて、今後の製品・ソリューション開発をより広い視野で進めるためには、既存のお客さまからの声に加えて、当社製品をお使いでないお客さまの意見やニーズを把握することも極めて重要です。このため、当社では展示会などの機会を活用し、より幅広い業界や地域のユーザーの声に耳を傾ける取り組みも積極的に行っています。

2025年6月に日本で開催された「CSPI-EXPO2025」では、「安全性向上」「生産性向上」「ライフサイクルコストの低減」の課題に対

応するICT・IoTソリューション「Solution Linkageシリーズ」、アタッチメント着脱システム「P-Line」を搭載した油圧ショベル、施工現場のゼロ・エミッション化に向けたバッテリー駆動式油圧ショベルと可搬式充電設備などの展示を行い、多くの注目を集めました。マイニング分野では、遠隔監視でほぼリアルタイムに収集した鉱山機械の稼働データを解析し、お客さまの鉱山操業の効率を高めるソリューション「LANDCROS Connect Insight」を開発し、オーストラリア連邦、ザンビア共和国、チリ共和国、アメリカ合衆国など世界各地の鉱山現場での展開をスタートしています。

「気候変動への対応」では、お客さま、ビジネスパートナーと共に建設現場全体のゼロ・エミッション実現に向けた取り組みを加速しています。バッテリー駆動式ショベルZX55U-6EB (5tクラス)、ZE85 (8tクラス)、ZE135 (13tクラス)の3機種と可搬式充電設備の販売を日本国内で開始しました。これら3機種は「bauma 2025」でも紹介し、欧州市場で大きな反響をいただいています。ゼロ・エミッションの実現に向けて重要なことは、施工現場に日立建機の製品だけではなく、蓄電池などの関連製品と組み合わせたソリューションを提供することです。そのためには、より多くのパートナーと連携して開発を進めることが鍵を握ると考えています。

「グローバル対応」では、電動化、ICT施工など先進建機が求められる欧州市場に向けて、ドイツKiesel社と共同出資により設立したKTEG社で製品の市場投入スピードを加速しています。一方、2025年1月、新興国エリアのニーズに対応した建設機械の開発設計を行う連結子会社日立建機開発センターインドを設立しました。インド国内における機械工学やIT分野の優れた人財を対象に2027年度までに200名規模の開発・設計者を採用、育成することで開発を加速していきます。

市場の垣根を越えたオープンなソリューションを あらゆるお客さまに提供していく

世界の建設機械市場は今後も伸長していくと予測されていますが、一部の製品技術は既に成熟し、高度化が進む一方で、コスト競争も激化していきます。そのような環境において、将来の成長を確固たるものにしていくには、グローバル市場の成長分野を狙った革新的な製品を生み出す、あるいは新しい事業領域に展開していく、これら両方に挑戦していくべきと考えます。そのためには、経営トップが未来に向けたストーリーを描き、研究開発のベクトルを整合させることが重要になると思います。これまでに積み上げてきた製品、ソリューションを強化することに加え、これにAIをはじめとするデジタル技術を組み合わせることで、お客さまの課題解決や社会の持続可能性に貢献していく、そのコンセプトとなるのが「LANDCROS」です。日立建機は市場の垣根を越え、オープンなソリューションをあらゆるお客さまに提供していく、これこそが今後の当社の強みとなると考えています。

技術基盤ポートフォリオの示す姿の実現には、「日立建機イノベーションサミット」や「日立建機チャレンジ2024」「ZERO EMISSION EV-LAB」「かすみがうら Value Creation Hub」などのオープンイノベーションの取り組みに加え、アカデミアとの共同研究や国家プロジェクトへの参画など、より大きな連携も検討していく必要があると思います。日立建機を中心としたエコシステムを形成し、技術開発力も一段高いレベルへと引き上げ、企業価値の向上につなげていくことがCTOの重要な役割の一つであると考えております。ステークホルダーの皆さまのご期待に応えるべく、尽力してまいります。

技術戦略

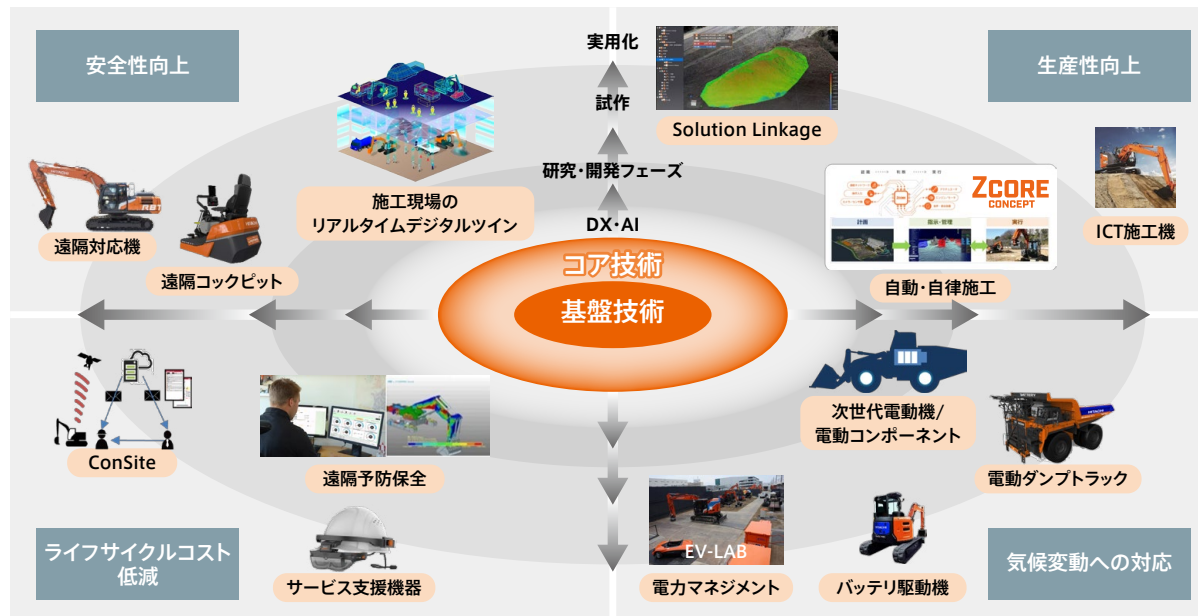
コア技術と基盤技術

日立建機では、2035年に向けてあるべき姿を描き、その実現に向けて現在250を超える研究開発テーマを推進しています。私はこれらを支え、顧客提供価値を実現するための重要技術を、コア技術、基盤技術として体系化していきたいと考えています。図に示すように、先に示した先行テーマについても、コア技術、基盤技術にDX・AIを

掛け合わせることで、実用化に向けた検討を進めていきたいと考えています。

また、コア技術、基盤技術のうち、社内で研究・開発を進めるもの、外部連携によって技術の確立を実現するもののオープンクローズ戦略も策定していきます。これらのコア技術を組み合わせることにより、顧客や社会に提供する価値を実現し、業界トップの製品、ソリューションを創生していきます。

基盤技術、コア技術×DX・AIによる技術開発の推進



知的財産戦略

日立建機グループは、日立建機グループ行動規範において自社の知的財産の保護、および他者の知的財産の尊重について基本方針を定め、この方針に基づいた知的財産活動を展開しています。自社の知的財産の保護に関しては、自社で研究・開発した技術を国内外で特許出願、権利化することで、自社製品の特徴となる機能・技術および顧客価値向上に寄与するソリューションを特許化し、事業活動への貢献と他社に対する優位化を図っていきます。

一方、近年では他社との技術提携やオープンイノベーションの機会がますます増えています。このような場合も、研究・開発の成果を速やかに特許出願し、確実に権利化することで他社に対する優位化を図っていくことが基本となりますが、スタートアップ等のオープンイノベーション提携相手の知的財産を尊重し、双方がWin-Winの関係となるよう、お互いの知財をそれぞれ自由に実施できるように柔軟な仕組みも必要です。これらをパートナーと共に運用していくことで、研究・開発の自由度を確保し、よりスピーディーに研究・開発を推進していきたいと考えています。

また、現在は知財のKPIとして特許件数をみていますが、今後は被引用件数などを指標とする特許の質的評価がより重要になると考えています。知財ポートフォリオ、知財ロードマップも踏まえ、全社方針と整合した戦略的な知財活動を推進し、グローバルトップクラスの知的財産力の確立をめざします。

人的資本経営

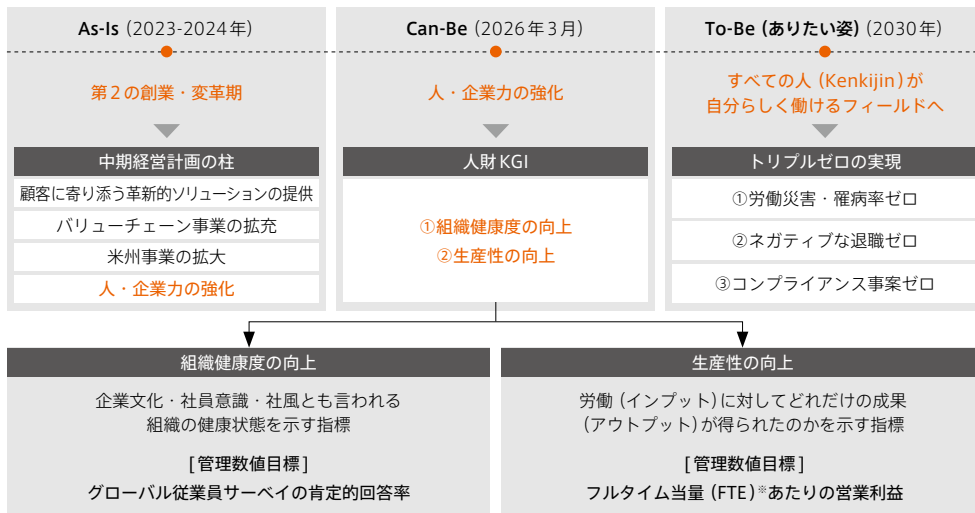
現中期経営計画では、取り巻く事業環境の変化に対応した経営戦略の柱の一つに

「人・企業力の強化」を掲げ、人財戦略とより一層連動させる姿勢を明確にしています。

中長期的な企業価値の向上に向けて、人財 KGI (Key Goal Indicator: 重要目標達成指標) の達成、ひいてはありたい姿の実現をめざします。

経営戦略と人財戦略の連動、めざす方向性

人財施策の実践が経営戦略に連動し、かつ中長期的な企業価値の向上につながることを示す定量的な目標として、2つの指標を設定しています。



※ フルタイム当量 (Full Time Equivalent) : 「総従業員の年間の総労働時間の和」を「フルタイム従業員の年間所定労働時間」で割って算出した従業員数の「理論値」

目標と実績

従業員サーベ이의肯定的回答率

(%)

範囲		2022年度	2023年度	2024年度	2025年度目標
グローバル連結	間接員	62.3	63.3	66.4	前年度比+1.0
日立建機単独	間接員	55.9	57.9	60.2	前年度比+1.0
	直接員	56.5	61.5	59.8	前年度比+1.0

従業員サーベイを通じて組織健康度を毎年モニタリングし、経営層および職場マネージャが自組織の課題を抽出、アクションプランの立案・実行を通じたPDCAサイクルを継続しています。

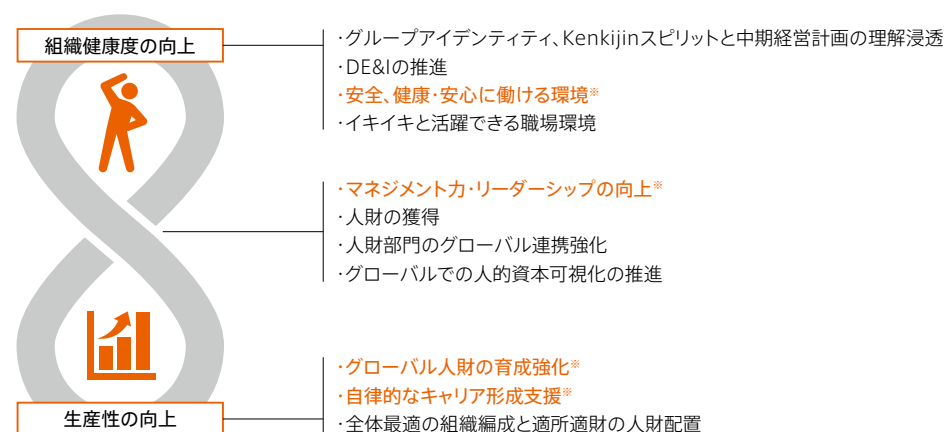
FTEあたりの営業利益

(百万円)

範囲	2022年度	2023年度	2024年度	2025年度目標
日立建機単独	4.4	2.3	0.3	前年度数値以上

すべての人財 (Kenkijin) が一つのチームとして最大限に力を発揮し、新たな価値を創出できるよう、個々の成長支援・適所適財の人財配置によるチーム力強化を推進しています。

重点戦略テーマ



※ P68、P69 で具体的な取り組みを紹介します。

人的資本経営 人財育成

グループグローバル共通ワークショップ

変革の時代を勝ち抜くための組織風土を作ることとしたワークショップ「自己変革プログラム」をグループグローバル全社員向けに2019年度から展開してきました。このワークショップは、日立建機グループ共通のビジネス基礎力概論で、業務遂行に必要な基礎力に関する5つのプログラム（16項目のトピック）で構成しており、社内講師により実施しています。

現在、日立建機単独では経営層を含めた対象者への受講計画は完了しており、現在は海外グループ会社を中心に展開を進めています。2025年3月までの受講者はグループ全体で6,871名となりました。海外グループ会社でも社内講師の育成が進み、海外7拠点で110名の講師が誕生するなど、各社内での教育体制が定着してきています。



自己変革プログラム認定講師と受講者（インド・タタ日立社）

自律的なキャリア形成の支援

急速な技術革新や価値観の多様化が進む中、社員が自律的に自身の強みや価値観を再認識し、将来を主体的に考え、成長を実感できる環境を提供することが、企業の持続的成長に不可欠です。

当社は、2024年に専属のキャリアコンサルタント4名によるチームを新設し、年代別キャリア研修やキャリアコンサルティング面談、意識調査を通じて、社員の自己理解と行動変容を促進しています。研修・面談の満足度は高く、前向きな挑戦やスキル習得への意欲向上が見られます。

今後は、製造技能職や国内グループ会社へも支援対象を拡大して、多様な人財が活躍できる組織風土を醸成し、人的資本の価値向上を一層推進していきます。

年代別キャリア研修の受講者数

(名)

	2022年度	2023年度	2024年度	2025年度目標
20代向け	65	127	204	285
30代向け	147	113	212	229
40代向け	142	138	231	202
50代向け	324	203	148	152
合計	678	581	795	868

マネジメント力・リーダーシップの向上

日立建機では、各階層（職位）の役割と責任を明確にし、効率的な業務遂行と意思決定ができるよう、階層別に1～6年次、新任主任、新任課長、新任部長への研修を行っています。2023年度より、マネージャ層にはコーチングスキルの研修を必須とし、部下の成長を支援するとともに、チームとしてのパフォーマンス向上をめざしています。2025年3月時点でコーチング研修を受講したマネージャの割合は、80%となりました。

また、グループグローバルな経営リーダーを戦略的に育成するための体系を整備し、期待される役割を定義した上で、必要なスキル・マインドを身に付けることができるプログラムを提供しています。例えば、若手向けには経営戦略、マーケティング、アカウンティング、ファイナンスなどMBAの基本領域を身に付けることができるコース、課長層・部長層には経営リーダーとして必要な知識・スキル・マインドを習得できるコースの受講を必須としています。さらに、各国のリーダー候補が対面で集合し、ディスカッションと提言を行うグローバルリーダー研修も実施し、変革をリードしビジネスの成長につなげることのできる人財の育成強化に努めています。



グローバルリーダー研修の様子

人的資本経営

労働安全衛生・健康経営

安全文化の再構築と仕組み化を通じた 労働安全衛生の確保

日立建機グループでは、“安全と健康を守ることをすべてに優先させる”を基本理念とし、グループ各社に適用される安全衛生管理方針を策定しています。本方針に基づき、安全衛生委員会を中心にグループ安全衛生活動を統括し、すべての従業員が安心・安全に働くことができるよう取り組んでいます。具体的な施策としては、安全最優先の意識・行動を改めて実践・浸透・定着させるための「安全衛生文化の再構築」、労働災害リスク・作業負担を軽減するため、自動化・可視化を推進する「本質安全化の推進」、部門責任の自覚を促進し、活動成果に対する評価の適正化を図る「マネジメントシステムの自律的運用の推進」を重点テーマとしています。

2024年度は、グローバル安全衛生担当者会議による交流の活性化とガバナンスの強化に取り組みました。国内外33拠点95名によるオンラインミーティングを開催し、効果的な安全衛生活動の全社横断的な水平展開について知見を深めました。

休業災害発生頻度（度数率^{※1}）の推移

（%）

	2022年度	2023年度	2024年度	2025年度目標
日立建機単独	0.30	0.29	0.37	前年度半減
日立建機グループ(日本) ^{※2}	0.30	0.48	0.63	

※1 100万延べ労働時間当たりの労働災害による死傷者数をもって災害発生頻度を表したものの

健康経営の推進による 一人ひとりの能力発揮度の向上

健康経営は、経営の重要なテーマであると考えており、2024年、社長名で「健康経営宣言」を刷新しました。働き方改革への取り組みやワークライフマネジメント、ポストコロナを見据えた変革も、基盤は「健康」であることに他ならないと考えています。これからの組織の創造性を高めるために従業員の「ハピネス」に注目し、明るく前向きに働くことのできる毎日の実現をめざします。また、日立建機は、日本健康会議から「健康経営優良法人2025」に認定されました。

※ 健康経営は、NPO法人健康経営研究会の登録商標です。



ストレスチェック高ストレス者比率

（%）

	2022年度	2023年度	2024年度	2025年度目標
日立建機グループ(日本) ^{※2}	16.4	16.2	14.4	前年度改善

※2 日立建機単独+国内グループ会社

メンタルヘルス対策

日立建機グループでは、「メンタルヘルスケア」の重要性を認識し、厚生労働省指針に基づく4つのケアを中心とした活動を継続的に実施しており、特にハラスメントの防止に関連した内容やコロナ禍におけるストレスコーピングについてなど、タイムリーな内容を意識した研修を展開しています。

ストレスチェックについては法制化前から毎年実施しており、従業員のストレスへの気付きと快適な職場環境づくり、専任カウンセラーによる相談窓口の利用促進などにつなげてきました。2024年度は7月に実施し、国内グループ会社を含む約13,700名が受検しました。

また、全従業員対象のセルフケア研修や、管理者向けに職場改善の検討も含めたラインケア研修、休職された方の復職支援、EAP（Employee Assistance Program）の活用によるご家族も含めた健康相談サポートなどにより、従業員およびそのご家族の視点に立った活動の実施に努めています。

メンタルヘルス研修の受講割合

（%）

	2022年度	2023年度	2024年度	2025年度目標
日立建機単独	91.5	86.6	100 ^{※3}	前年度数値以上

※3 研修を受講した従業員数÷受講対象従業員数×100で計算。2024年度は「階層別研修」と「復職者職場受入勉強会」内で実施

気候変動に関する取り組み

カーボンニュートラルの実現に向けて

日立建機グループは、2050年までにバリューチェーン全体を通じて温室効果ガス実質排出量ゼロをめざし、製品開発および生産工程の両面でこのゴールに向けたロードマップを策定してCO₂排出量の削減に取り組んでいます。

製品においては、CO₂を排出しない環境配慮製品をお客さまや社会に提供するための指標として、2010年度を基準年としCO₂排出量を2025年度に22%削減、2030年度に33%削減する目標を設定し、推進しています(図1)。この目標達成に向け、コンパクトからマイニングの超大型機まで全製品レンジの開発を進め、燃費低減に加えて代替燃料対応、電動化建機のラインアップ拡充、水素燃料製品の技術的実現性の見極めを進めています。

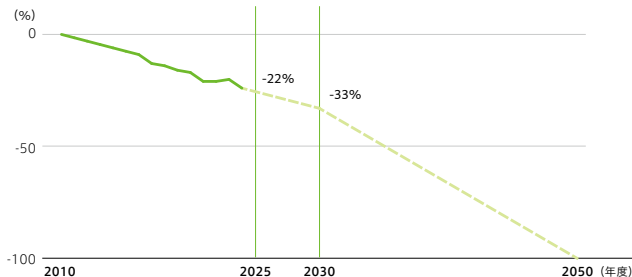
さらにはお客さまの使用段階でのCO₂排出量の削減を実現するソリューションの提供を進めています。IoTやAIを活用して鉱山現場の課題を解決する鉱山運行管理システムなどのソリューションを活かして、製品の稼働効率を向上させ、CO₂削減を図っています。また、車体をモニタリングすることによって機械の故障予知が可能になるので、部品交換を計画通りに進め、高い生産性を保つといった視点からもお客さまのCO₂削減に貢献していきます(図2)。

生産工程においては、2010年度を基準年としCO₂排出量を2025年度に40%削減、2030年度に45%削減する目標を設定し、推進しています(図3)。CO₂排出量の削減手段には省エネ、再生可能エネルギーへの転換(設備投資による自家発電、再生可能エネルギー電力導入)、電化、燃料転換等があります(図4)。

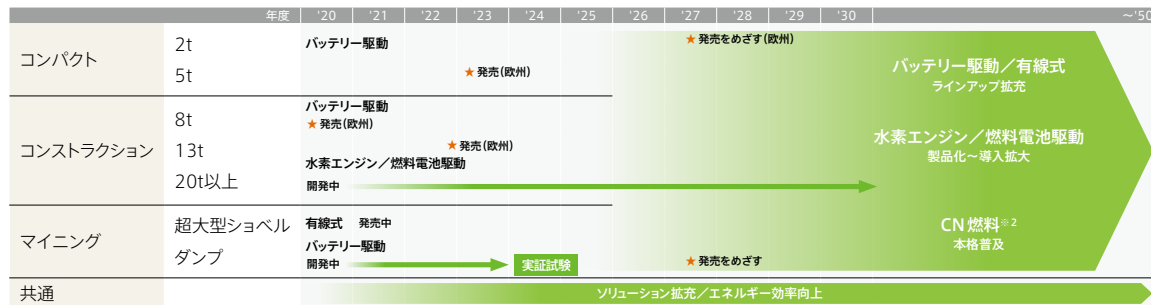
また、2025年8月にSBT^{※1}更新申請をしました。今回の更新は1.5℃シナリオに対応するもので、これにより当社の取り組みを促進し、脱炭素社会の実現に貢献してまいります。

※1 P.95 「社外からの評価」参照

製品：CO₂排出量の削減目標(2010年度比)(図1)

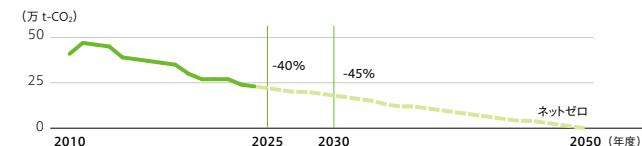


2050年温室効果ガス実質排出量ゼロに向けた環境配慮製品／ソリューションの開発ロードマップ(図2)

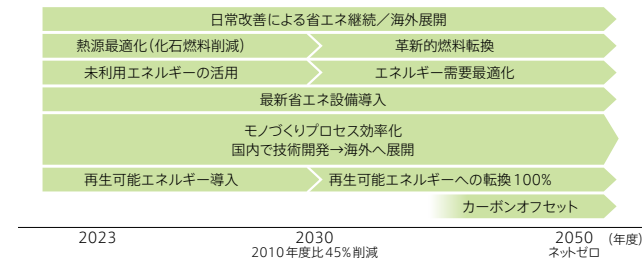


※2 CN 燃料：カーボンニュートラル燃料(バイオ燃料やe-fuel等合成燃料)

生産拠点：CO₂排出量の削減目標(2010年度比)(図3)



生産工程のカーボンニュートラルロードマップ(図4)



気候変動に関する取り組み

TCFD 提言への対応

当社は、気候変動対策を重要課題の一つとして認識し、TCFD 提言に基づく取り組みと開示を進めています。2020 年 7 月に全社コーポレート部門と事業部門の部門長およびキーマンによる社内タスクフォースを設立し、同年 10 月に「気候関連財務情報開示タスクフォース (TCFD)」提言への賛同を表明しました。2023 年には、社内タスクフォースによる 1.5℃と 4℃を想定したシナリオ分析のアップデートを行い、気候変動リスクの発生可能性や財務影響について評価を行っています。TCFD フレームワークに基づき、気候変動がもたらすリスクと機会および対応する戦略についての開示を行い、持続可能な事業展開をめざして、本提言に沿った推進強化に努めています。



ガバナンス

気候変動に関わる重要事項は、サステナビリティ推進委員会（年 2 回開催）で報告しています。気候関連問題に対する最高責任と権限を有する執行役社長兼 COO は、サステナビリティ推進委員会の議長を務めており、気候変動への対応など経営に関わる重要事項の審議・承認を行っています。重要事項に関しては、執行役会および取締役会にて審議・承認され、適切に監視・監督が行われています。また、審議・承認された内容は、国内外グループ会社からなるグローバルサステナビリティ推進責任者会議、およびその下部組織であるグローバルサステナビリティワーキンググループにも共有しています。

気候関連活動のあゆみ

年度	活動内容
1991	・環境本部設立
2005	・CSR推進部設立 ・環境報告書発行
2011	・CSR & Financial レポート発行
2015	・「気候変動」をマテリアリティとして位置付け
2016	・環境長期目標2030を公開
2019	・サステナビリティ推進本部新設 ・サステナビリティ推進委員会設置 ・SBT認定を取得
2020	・4つの経営指標（ESG指標）を公開 ・TCFD提言への賛同を表明
2021	・統合報告書にてTCFDフレームワークに沿った情報開示 ・「気候変動」をマテリアリティとして再度位置付け ・コーポレートガバナンス報告書で「TCFDに基づく情報開示」を初掲載
2022	・ERM（Enterprise Risk Management：全社的リスクマネジメント）委員会設置 ・TCFDに関するステークホルダー・ダイアログを実施 ・役員の業績連動報酬の評価指標の一つとしてESG評価を採用 ^{※3} ・2050年カーボンニュートラルを宣言 ・サステナブル・ファイナンスの初導入
2023	・GXリーグへの参画 ・建設現場向け可搬式充電設備の協業拡大 ・グリーンボンド発行
2024	・研究拠点「ZERO EMISSION EV-LAB」を開設

※ 3 ESG 評価は CDP の気候変動 / 水セキュリティ、DJSI(Dow Jones Sustainability Indices) 選定および生産・製品 CO₂ 削減率の進捗状況を総合的に評価

サステナビリティに関する会議体・審議内容

会議体	議長	メンバー	頻度	主な議題
取締役会	執行役会長兼 CEO	取締役	年1回以上	気候変動を含む日立建機グループのサステナビリティ推進方針、重点施策やKPIに関する審議および最終承認
執行役会	執行役会長兼 CEO	執行役	年1回以上	サステナビリティ推進委員会で議論されたサステナビリティ推進方針、重点施策やKPIに関する追加審議・承認
サステナビリティ推進委員会	執行役社長兼 COO	CEO、COO、CSO、CFO、CHRO、CTO、CDIO、CROを含む執行役以上	年2回	気候変動を含む日立建機グループのサステナビリティ推進方針、重点施策やKPIに関する審議・承認
グローバルサステナビリティ推進責任者会議	サステナビリティ推進本部長	事業部門長、コーポレート部門長、国内外グループ会社社長	年2回	日立建機グループのサステナビリティ推進への取り組み、非財務の中期目標の進捗管理、重点施策の共有・協力依頼、サステナビリティ推進委員会の審議・決定事項の共有
グローバルサステナビリティワーキンググループ	サステナビリティ推進本部長	国内外グループ会社サステナビリティ担当者	年1回	グループグローバルでのサステナビリティ方針・施策の共有

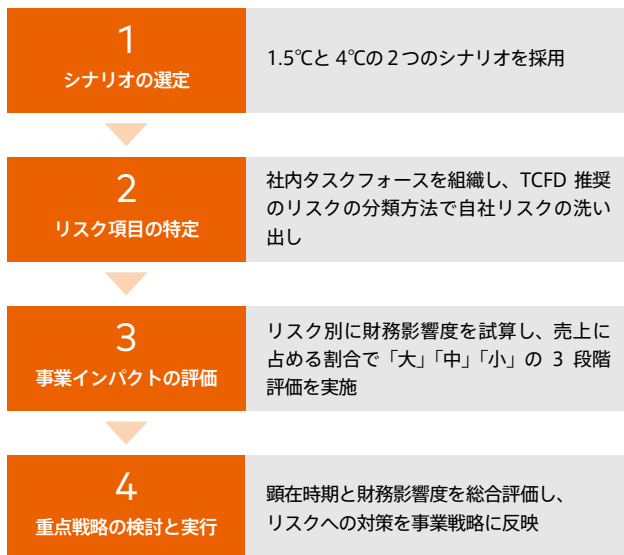
P.19 「サステナビリティ推進体制」参照

気候変動に関する取り組み

戦略

不確実な将来を見据えて、企業にもたらすリスクや機会におけるシナリオ分析を行い、自社の対応策や戦略を策定することが求められています。日立建機グループでは、2020 年より社内タスクフォースを編成し、次の4つのプロセスで、1.5℃と4℃におけるシナリオ分析のアップデートを行っています。

シナリオ分析のプロセス



シナリオ分析に基づく評価結果

1.5℃と4℃のそれぞれのシナリオにおいて、「製品・サービス・ソリューション」と「サプライチェーン」の両面から当社が直面する気候関連リスクや機会をリストアップしました。

気候関連リスクや機会については、顕在時期、財務影響の観点から3段階評価を実施し、全体での重要度を総合的に評価しました。それぞれのシナリオで、重要度が高いと思われる項目に関しては、社内タスクフォースメンバーと連携し、気候関連の事業戦略を整理しています。

シナリオ分析の結果、気候変動の1.5℃と4℃のいずれにおいても、リスクと機会を把握し、それらに対応する戦略を掲げ、カーボンニュートラルの実現に向けて取り組んでいます。リスクの最小化や機会の最大化をめざした柔軟かつ戦略的な事業を展開し、日立建機グループのレジリエンスを強化していきます。

P.73 「シナリオ分析に基づく評価結果」参照

リスク管理

気候変動や地政学リスク、サプライチェーンにおける人権問題など、事業の根幹を揺るがすような新たなリスクが顕在化し、それらのリスク管理が重要となります。このような背景から、全社横断的な対応方針や経営判断を必要とする新たなリスクを「全社リスク」と位置付け、その管理を行う場として2022年4月にERM (Enterprise Risk Management) 委員会を新設しました。CRO (最高リスク管理責任者) をはじめとする経営メンバーの主導のもと、全社リスクにおける全体管理を行い、迅速に対応できる体制を構築しています。ERM 委員

会における全社リスク管理の方針などの重要事項は、執行役会ならびに取締役会へ報告されます。

P.90 「ERM 委員会の体制」参照

指標と目標

当社は、2050 年までにバリューチェーン全体を通じてのカーボンニュートラル実現をめざし、製品開発および生産工程の両面で CO₂ 削減に取り組んでいます。

2030 年中間目標

CO ₂ 削減（総量）	自社生産（Scope1+2）	45%削減（2010年度比）
	製品使用時（Scope3 カテゴリー11）	33%削減（2010年度比）

2050 年目標

バリューチェーン全体を通じてのカーボンニュートラル実現

1.5℃シナリオに対応する SBT 更新申請を2025年8月に実施しており、今後はさらなる脱炭素社会への実現に貢献していきます。

気候変動に関する取り組み

シナリオ分析に基づく評価結果

						顕在時期			短期:中期経営計画(2023～2025年) 中期:2026～2030年 長期:2031～2050年		
						財務影響度			小:10億円以内 中:10～100億円 大:100億円超		
シナリオ	種類		リスク	機会	顕在時期	財務影響度	対応策				
1.5℃シナリオ	脱炭素社会への移行	製品・サービス・ソリューション	脱炭素規制の強化、脱炭素意識の高まりに伴う投融資における行動の変容	脱炭素技術の先行開発による競争優位性の確立	中期～長期	中	<ul style="list-style-type: none">北米や欧州市場におけるコンパクト製品の需要の増加に対応し、2025年度までに生産設備能力を2021年度の約1.3倍に増強日立建機ティアでは、開発試験場の機能を拡張し、電動化建機などの試験の高度化に対応中型・大型油圧ショベルで、水素エンジン&燃料電池駆動技術の実用化をめざしたユーザーテストの実施フル電動リジッドダンプトラックの共同開発契約をABB社と締結し、2024年6月から実証試験を開始。2027年度の製品化をめざすトローリー受電式ダンプトラックの販売拡大ダンプトラックの利便性を向上させるため、定置充電式EVや燃料電池EV/水素電池の開発を検討中古車に整備を施し、保証を付与した「PREMIUM USED」として再度世に送り出すことで、製品の長寿命化を実現ゼロ・エミッションの施工現場を協創する研究拠点「ZERO EMISSION EV-LAB」を開設。設置した電動建機/機材を活用し、充電から使用までのサイクルを可視化、顧客の施工現場にマッチした電力マネジメントなど、新たなソリューションの開発を推進ConSiteや部品再生、本体再製造を活用し、車体稼働年数を10年から15年に長期化することをめざす				
			石炭需要の減少	ハードロック向けの需要増加	中期～長期	中	<ul style="list-style-type: none">お客さまの2050年ネットゼロの実現に向け、電動式超大型油圧ショベル、トローリー受電式ダンプトラック、鉱山用ダンプトラック自律走行システムAHS（Autonomous Haulage System）、鉱山運行管理システムFMS（Fleet Management System）をはじめとした脱炭素技術や新技術の展開やソリューションを拡大中南米では、丸紅グループと連携してマイニングの販売・サービス体制を強化。北米では、伊藤忠グループとの連携を強化				
		サプライチェーン	脱炭素への外圧増加、評判低下	脱炭素税の節減効果	中期～長期	大	<ul style="list-style-type: none">投資判断で炭素価格を考慮するインターナルカーボンプライシング制度を2019年に導入。炭素価格を導入当初の5,000円/t-CO₂から2022年度に14,000円/t-CO₂へ引き上げ、脱炭素投資を促進製造時に使用するエネルギーの全てを再生可能エネルギーでカバーすることをめざし、太陽光発電、省エネ設備や脱炭素製品生産設備の導入を推進土浦工場、霞ヶ浦工場、常陸那珂工場、播州工場、日立建機ティア、日立建機カミーノ、多田機工、タタ日立社、Bracken社で再生可能電力を導入国内6工場では、IoTを活用した「日立建機エネルギー管理システム」を導入し、見える化データに基づき、電力のピークカットや待機電力削減などを実施工場生産設備のIoT化を進め、設備の稼働状況の監視により、生産性向上やCO₂の削減を推進製品在庫や輸送の最適化を含めたグローバル生産調達の最適化の推進主要調達/パートナーに対する生産設備の節電、エネルギー生産性向上の支援				
4℃シナリオ	災害・異常気象の急増	製品・サービス・ソリューション	気候変動に起因する台風、洪水などの自然災害の急増、激甚化	防災・減災に貢献できる製品・サービス・ソリューションの需要の増加	短期～長期	小	<ul style="list-style-type: none">防災・減災のためのインフラ強化対策として貢献できる建設機械製品やレンタル商品（軽ダンプ、小物汎用品、フォークグラブプルなどのアタッチメント等）の提供Solution Linkageシリーズなどの技術を通して、災害現場の要望に応じた最適なソリューションの提供災害復旧現場や人が立ち入れない環境での遠隔操作を可能にする油圧ショベル「RBTシリーズ」の提供施工現場で稼働する電動建機などへの電力供給を目的とした可搬式充電設備の用途拡大の推進（非常用電源としての活用など）日立建機日本では、自治体等と締結した協定に基づき、災害発生時に被災地へ建機や資材を優先的に提供				
			部品供給の停止・物流混乱による生産停止	早期対策で安定的な生産体制を構築	短期～長期	大	<ul style="list-style-type: none">調達パートナーが被災した際は、タイムリーな復旧支援およびグループ内の生産調整融通により、出荷の遅れを回避重要部品の複数購買先を確保し、部品供給の滞りを回避する仕組みの構築を推進水害リスクの高い自社工場においては、重要設備の周りに排水溝や防御壁を設置するなどの対策を実施工場や事務所を新設/移設する際には、気候変動を含めた自然災害リスクの有無を確認サプライチェーンBCP強化に資するシステム導入を計画				
		サプライチェーン	気温上昇による熱中症発生リスク	早期対策で安定的な生産体制を構築	短期～長期	小	<ul style="list-style-type: none">WBGT(暑さ指数)計で製造現場の暑熱環境における熱ストレスのレベルを評価し、危険な暑さが予想される場合は、熱中症警戒を呼びかける早期アラートを発信生産の自動化やロボット化を推進することで、熱中症リスクなどの人的被害を回避				

自然共生社会の実現に向けて～生物多様性への対応

基本的な考え方

2024年6月、日立建機グループは生物多様性方針を策定し、生物多様性に対する「向き合い方」を整理しました。本方針のグループ内外への浸透を進めるとともに、取り組みおよび開示の深化を進めています。

本方針を踏まえ、2024年10月、日立建機は環境省が推進する「生物多様性のための30by30アライアンス」に参画しました。30by30とは、生態系サービスの劣化を止め、2030年までに陸と海の30%以上を健全な生態系として効果的に保全しようとする目標のことで、2021年6月の英国G7サミットで合意されたものです。日本国内で発足した同アライアンスの考え方が、サーキュラーエコノミーの実現やお客さまの課題であるカーボンニュートラル対応に挑む当社の姿勢と重なりと判断し、賛同することとしました。

今後は30by30アライアンスなどの社外動向の変化も踏まえつつ、生物多様性保全に向けた取り組みを日立建機グループ全体で進めていきます。



日立建機グループ生物多様性方針
<https://www.hitachicm.com/global/ja/sustainability/environment/nature/>

土浦工場における生物多様性調査

日立建機グループ生物多様性方針の中で、「事業と生物多様性との関わりを把握し、影響がある場合は低減をめざす」と明記しています。

調査結果から見てきた現状と留意点

	自然の状態	留意点
調整池	<ul style="list-style-type: none"> ・敷地内への降雨が水源。水質は良好 ・池岸の斜面はエノキ等の落葉樹、トウネズミモチ等の常緑樹、スギ等の混交林。テンの糞を確認。タヌキ、ハクビシン、アライグマの生息も確認 ・池でマガモ(100羽超)、コガモ(30羽超)が越冬。カルガモも多数確認 ・水生生物はモツゴ、ガムシ類を確認 	<ul style="list-style-type: none"> ・水質は水環境に悪影響を及ぼしていない ・浅瀬に水生植物がない点は生物多様性にとってマイナス。ただし、浮葉植物があるため、イトトンボ類などの水草を好む種が生息し、保全上の価値あり ・浮葉植物は外来種の可能性があり、注意が必要 ・コイやアメリカザリガニなどの侵略的外来種の存在は課題
雑木林	<ul style="list-style-type: none"> ・コナラやエノキなど在地樹木が中心。かつての雑木林に近い植生が残存 ・メジロ、シジュウカラ、キジバト、シロハラ、アカハラ、ツグミなどを確認 ・エノキの大木が複数あるため、幼虫がエノキの葉を食べるオオムラサキやゴマダチョウ、カブトムシなどの森林性昆虫が生息している可能性あり 	<ul style="list-style-type: none"> ・コナラなど落葉樹の後継木がなく、常緑樹が成長しているため、10～20年で常緑樹の森へと移行する可能性あり ・常緑樹が優占する樹林になると、オオムラサキをはじめ雑木林の明るい環境を好む種は姿を消すリスクあり ・常緑樹やモウソウチクの伐採、またコナラ等の後継木を育てるための大径木の伐採、落葉かきなど、明るい落葉樹主体の森を守るための維持管理を行うことが今後の課題

今後の取り組みにおける方向性

今回の調査結果からは、土浦工場内の調整池および雑木林は、工場内であるにもかかわらず里山的な自然が残され、絶滅危惧種をはじめとした多様な在来種が生息する可能性が高いと考えられるため、環境省「自然共生サイト[※]」に認定される価値を備えていると判断されました。

調整池では集中豪雨などで水があふれるリスクがあることも考慮し、生物多様性の視点も踏まえた池底の土砂除去、雑木林では良好な状態で保存されてきた現状を若返らせる更新管理が必要との指摘がなされました。

調査結果からは、当社が事業を行う上でさまざまな環境的配慮を創業以来実践してきたことが証明されました。今回のような調査を重ねることで現状を正確に把握し、生物多様性対応に関するアクションプランの策定などの施策を検討していく予定です。

※ 自然共生サイト：ネイチャーボジティブの実現に向け、企業の森や里地里山、都市の緑地など「民間の取組等によって生物多様性の保全が図られている区域」を「自然共生サイト」として認定する取り組み



人権／サプライチェーン

人権デュー・ディリジェンスの取り組み

多様な価値観や考え方を持つ人財が活躍することのできる企業風土を構築するためには、人権への理解を深め、お互いを尊重し合うマインドの醸成が不可欠です。そのため日立建機グループでは、グローバルで拠点間での人財交流促進などを積極的に推進しています。

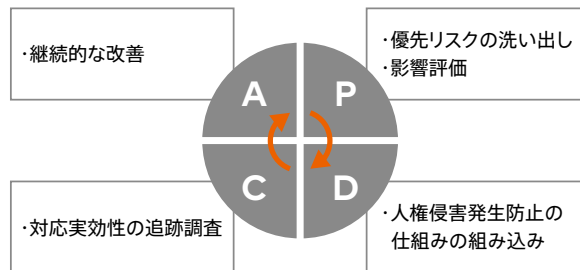
2020 年度から、グループ共通で優先して取り組むべきリスクとして定めた「強制労働・移民労働」について、調査票（30 問）を活用して労働・安全衛生・苦情処理メカニズム等に関するリスク評価を行っています。これまで国内外工場・グループ会社計 64 拠点へ調査を行った結果、一定レベル以下の評価項目があった計 18 拠点に対して改善依頼を行い、その全ての改善の完了を確認しました。

調達パートナーに対しては、2022 年度以降、計 624 社に対して行った同じ調査票による調査への回答のうち、一定レベル以下の水準にある回答項目の割合 7.5% に対して改善依頼を行い、すべてにおいて改善を確認しています。

なお、人権デュー・ディリジェンスの推進体制として、2021 年 5 月に、社長を推進責任者とする「人権デュー・ディリジェンス推進会議」を設置し、同会議を通じた人権デュー・ディリジェンスの PDCA サイクルの循環を図っています（2024 年度末までに計 8 回を開催）。同会議では、これまで国内外工場やグループ会社、調達パートナーへのリスク評価結果や、一定レベル以下の項目の対策の検討・実施状況の報告を行ってきました。また、2024 年度以降は、サステナビリティ推進本部との連携を強化し、欧州の CSRD（企業サステナビリティ報告指令）や CSDDD（企業サステナビリティ・デュー・ディリジェン

ス指令）の動向やそれに対応した当社の取り組み等についても報告し、議論を行っています。

人権デュー・ディリジェンスの実施プロセス



人権救済メカニズム

人権に関する通報制度として、社内および社外（外部専門機関）の 2 つの窓口を設置して対応にあたっています。

P.89 「コンプライアンス通報制度」参照

人権教育・研修

日立建機グループでは、従業員一人ひとりの人権意識向上を目的として、新入社員研修、新任課長研修などの階層別研修の中で、人権に関する教育を継続的に実施しています。

人権研修の実績（2021 ～ 2024 年度累計の人数）

	合計	うち課長以上	うち一般社員
日立建機単独	4,315	806	3,509
グループ会社	4,358	764	3,594
総計	8,673	1,570	7,103



人権

<https://www.hitachicm.com/global/ja/sustainability/social/humanrights/>

サプライチェーン サステナブル マネジメント

日立建機グループでは毎年、直接取引のある調達パートナー（1 次サプライヤー）のうち、取引量が大きく、製品の重要な部品・原料を提供する主な調達パートナーを対象に「サプライチェーン サステナブル調査」を実施しています。評価結果が当社グループの設定する最低スコアに満たない場合は、潜在的なサステナビリティに関するリスクが高い調達パートナーとして特定し、改善要請の実施と継続的な改善への取り組みを行っています。

2024 年度は、日立建機単独における購入高の約 8 割を占める調達パートナーに対してサステナブル調査を実施した結果、回収率は 76%（2023 年度は 93%）で、当社グループが定める最低スコアに満たなかった調達パートナーの割合は 2023 年度と同様 0% でした。

今後も調査を継続的に実施し、調達パートナーの皆さまとともに改善活動を進めてまいります。



調達パートナーとの対話

<https://www.hitachicm.com/global/ja/sustainability/social/fairbusiness/supplier/>

05

グローバル・
ガバナンスの強化

POINT. 1 中長期的な成長の実現に向けたコーポレート・ガバナンスの強化

POINT. 2 取締役会の実効性の確保・向上

POINT. 3 各国・地域の法令遵守と商慣習の尊重

POINT. 4 事業リスクとサステナビリティリスクの統合マネジメント

CONTENTS

77-88 ... コーポレート・ガバナンス

89 コンプライアンスの推進

90 グローバル・リスクマネジメントの強化

コーポレート・ガバナンス

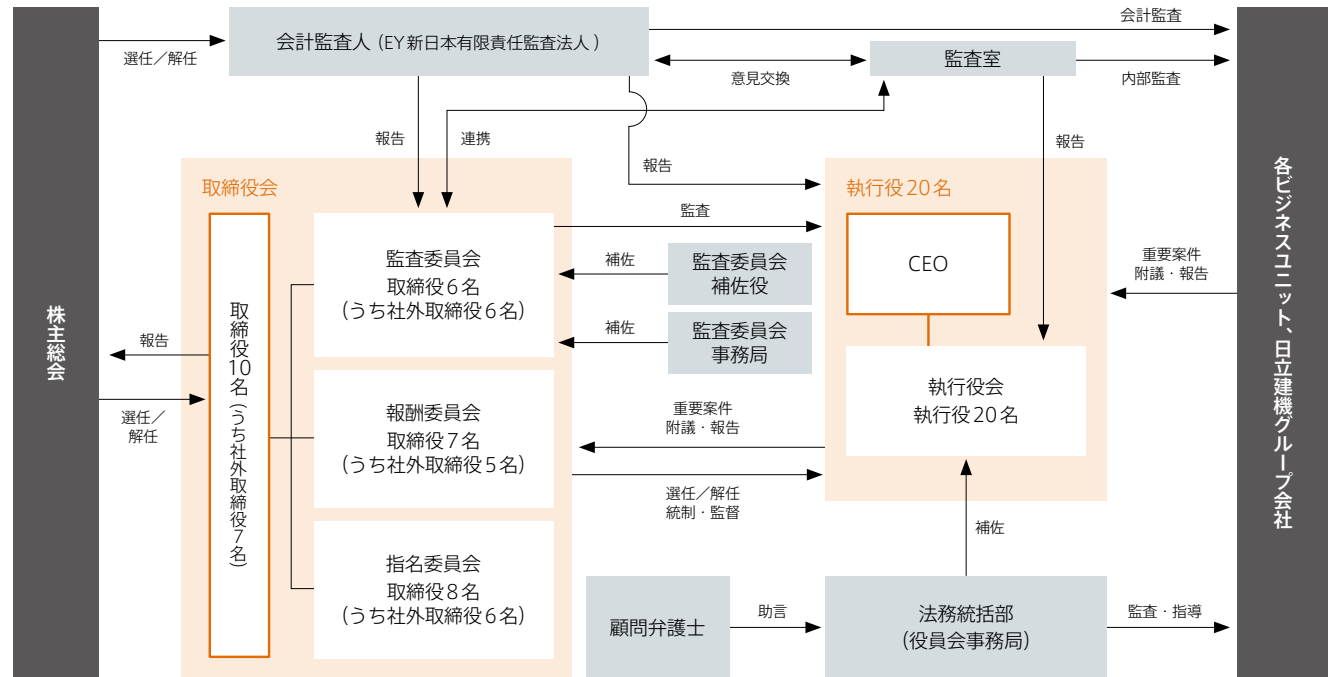
コーポレート・ガバナンス体制

日立建機グループは、経営戦略を強力かつ迅速に展開できる執行体制を構築するとともに、公正で透明性の高い経営を実現するため、会社法に定める指名委員会等設置会社の組織体制を採用し、経営監督機能と業務執行機能の分離によるコーポレート・ガバナンスの強化を図っています。

取締役会は取締役10名（うち社外取締役7名：男性5名、女性2名）で構成されています。業務執行の決定と業務執行は、取締役会の定める経営の基本方針に則り、その委任を受けた代表執行役と執行役が行います。執行役の職務、指揮命令関係、執行役の相互関係に関する事項については取締役会が定めています。

最高経営責任者（CEO）が業務執行を決定するための諮問機関として、全執行役で構成する執行役会（原則として毎月2回開催）を設置しており、業務運営に関する重要事項について統制しています。

コーポレート・ガバナンス体制（2025年6月23日現在）



コーポレート・ガバナンス

ガバナンス進化のあゆみ

当社は、企業価値の持続的な向上と中長期的な成長の実現に向けて、コーポレート・ガバナンスの強化を継続的に進めています。

2003年に指名委員会等設置会社へ移行して以来、「経営と執行の分離」を通じて、取締役会は業務執行側に対して大幅な権限移譲を行い、迅速な意思決定を実現しています。

右の表は、指名委員会等設置会社へ移行してから現在までにおける当社のガバナンス強化の取り組みの一例を示したものです。

今後も経営環境の変化やステークホルダーの要請に的確に応えながら、ガバナンス体制の実効性向上に不断に取り組み、企業価値と社会的信頼の双方を高める基盤を強化し続けていきます。

年	月	取り組み内容	狙い
2003	6	指名委員会等設置会社への移行	経営における監督と業務執行の分離
2015	10	コーポレートガバナンスガイドラインを制定	ガバナンスの透明性と合理性確保
2016	3	取締役会実効性評価の開始	取締役会の実効性向上
2019	4	サステナビリティ推進委員会の設置	全社的なリスクへの対応力強化と持続的成長の推進
2022	4	ERM (Enterprise Risk Management) 委員会の設置	リスク管理体制の強化
2022	6	三委員会の委員長を全員独立社外取締役に	透明性・客観性の確保
2023	1	取締役会実効性評価に第三者評価機関を導入	透明性・客観性の確保、取締役会の実効性の向上
2023	6	独立社外取締役に 4 名から 5 名に増員	監督機能の強化
2023	6	初の外国人社外取締役就任	取締役会の多様性確保



コーポレート・ガバナンス

取締役会・委員会の審議内容または活動状況（2024年度）

取締役会

議長：平野 耕太郎（代表執行役 執行役会長兼取締役）

取締役会は、経営の基本方針を決定し、中長期的な視点から企業戦略の方向性を示すとともに、客観的な立場から業務執行に対する実効性の高い監督を行っています。また、当社取締役会は、社外取締役が過半数の構成となっており、専門的な知見および十分な経験や国際感覚を有する社外取締役が、執行役の業務執行に関して多角的な視点から質問および助言を行い、闊達な審議を行っています。具体的には、米州や中国などの地域事業、バリューチェーン事業のほか、DX、人財、サステナビリティ推進など、戦略的な議題を幅広く議論しています。

2024年度の審議内容または活動状況

- ・経営方針
- ・執行体制
- ・M&A案件
- ・各四半期業務執行状況の報告
- ・各委員会職務執行状況の報告
- ・法定・当社規則に基づく決議事項等

指名委員会

委員長：奥原 一成（独立社外取締役）

指名委員会は、株主総会に提出する取締役の選任および解任に関する議案内容の決定ならびに代表執行役の選任に関する取締役会への提言等の権限を有しています。取締役会の構成（多様性や専門性等）、当社の定めるスキルマトリックスに基づく取締役候補者の検討・確認および執行役と執行役候補者の管掌・担当分野別の在籍（育成）状況についての審議・報告、指名委員会の役割やCEO・COOの後継者計画立案への関与についての検討等を行っています。

2024年度の審議内容または活動状況

- ・執行体制について
- ・執行役候補者について
- ・取締役選任要件（スキルの選定理由、スキルマトリックス）について
- ・取締役候補者の選任等

報酬委員会

委員長：奥原 一成（独立社外取締役）

報酬委員会は、取締役および執行役の個人別の報酬の内容を決定する権限等を有しています。役員報酬における課題や検討項目の洗い出し、取締役および執行役の報酬等の内容の決定に関する基本方針、執行役に対するインセンティブ制度等について審議しています。

2024年度の審議内容または活動状況

- ・取締役および執行役の報酬等の基本方針
- ・執行役の報酬等の構成および水準
- ・執行役の業績連動賞与の評価項目
- ・執行役の業績連動賞与の評価結果等

監査委員会

委員長：岡 俊子（独立社外取締役）

監査委員会は、取締役および執行役の職務の執行が法令および定款ならびに経営の基本方針に適合し、効率的に行われているかを監査しています。会計監査人や内部監査部門とも連携を図りながら、財務・会計、内部統制システムの整備・運用状況のモニタリング等を実施しています。

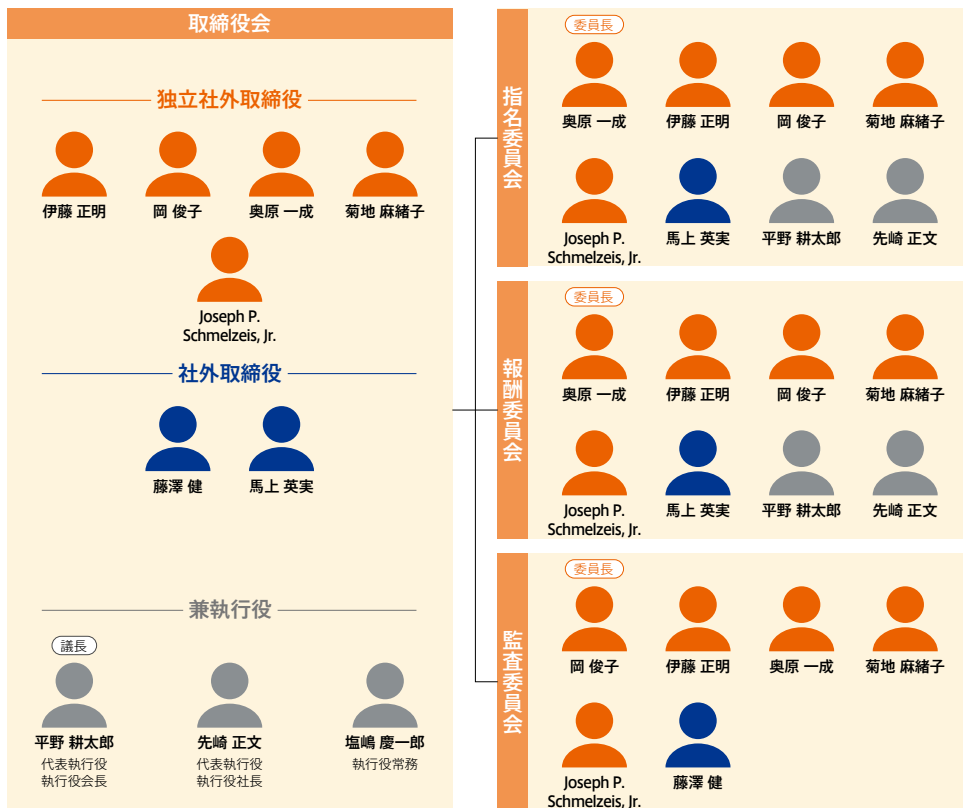
指名委員会等設置会社は、各委員会を構成する取締役の過半数を社外取締役とすることが会社法により義務付けられていますが、当社は、コーポレートガバナンスガイドラインにおいて、監査委員会の委員の過半数を独立社外取締役で構成することを最低限のラインと定めており、監督機能の一層の強化を図っています。

2024年度の審議内容または活動状況

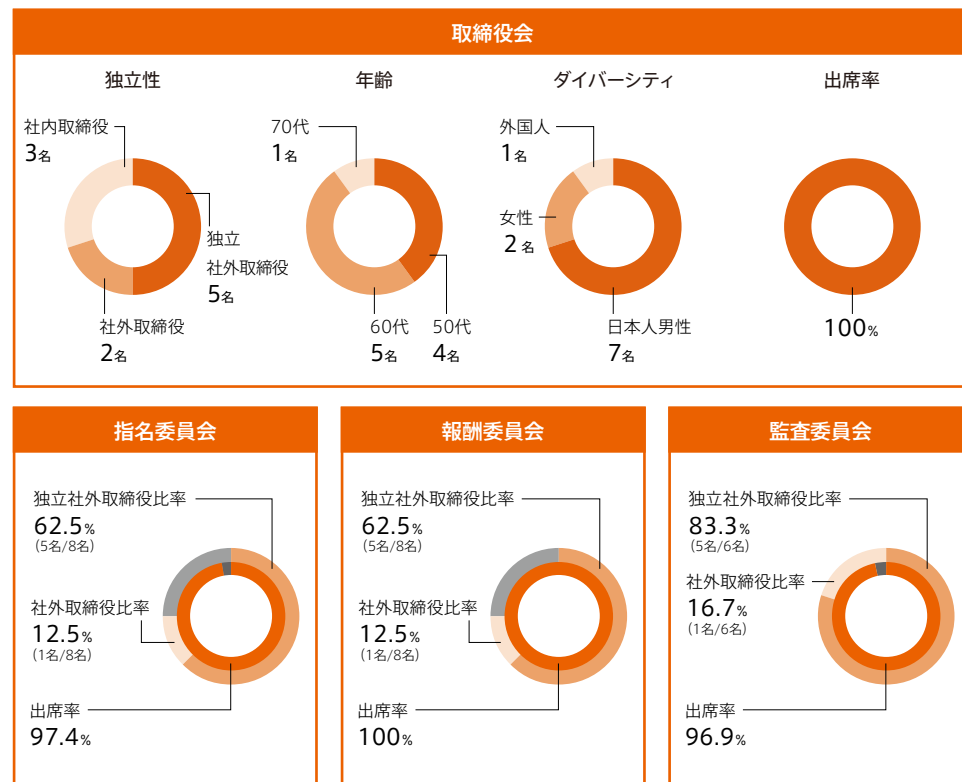
- ・代表執行役（会長・社長）および副社長との意見交換、ビジネスユニット長である執行役等からの職務執行状況聴取
- ・国内外グループ会社業務執行状況聴取
- ・内部監査結果、内部統制整備・運用状況聴取
- ・環境・品質コンプライアンス監査に関する聴取
- ・会計監査人監査に関する聴取
- ・監査委員会補佐役による重要会議出席、決裁書類等閲覧等

コーポレート・ガバナンス

取締役会・委員会の構成 (2025年3月31日時点)



※菊地 麻緒子氏は2025年6月23日開催の当社提示株主総会の終結の時をもって退任しています。



コーポレート・ガバナンス

取締役会の実効性評価

当社は取締役会の実効性を確保・向上することを目的に、当社「コーポレートガバナンスガイドライン」第12条（取締役会の評価）において、毎年、取締役会の実効性に関する評価を行うこととしています。2024年度における取締役会の実効性評価結果の概要は以下の通りです。

取締役会評価の実施要領

対象者	2024年度の全取締役10名
評価方法	① 2025年1月に全取締役10名を対象に、以下項目について第三者機関を通じて、自己評価アンケートを実施 ② 2025年2月に全取締役10名を対象に、アンケート結果を踏まえた第三者機関によるインタビューを実施 ③ アンケート、インタビュー結果をもとに、第三者機関が集計・分析を実施 ④ 2025年3月28日開催の取締役会において、第三者機関による評価結果を取締役会事務局が報告。この結果を踏まえ、問題点の改善や強みの強化等を議論したのち、2024年度の実効性評価を確定
アンケート項目	1. 取締役会の在り方 2. 取締役会の構成 3. 取締役会の運営 4. 取締役会の議論 5. 取締役会のモニタリング機能 6. 執行役、社外取締役のパフォーマンス 7. 取締役に対する支援体制、トレーニング 8. 株主（投資家）との対話 9. 委員会（指名、監査、報酬委員会）の実効性 10. 総括

前年度の実効性評価の結果として 認識された課題への対応状況

2023年度の実効性評価の結果を踏まえ、取締役会および取締役会事務局は、特に以下の点に取り組みました。

- 議案説明資料の見直しによる審議時間の確保
限られた取締役会の時間を有効活用するため、事前資料の記載充実を図り、より客観的・多角的な情報を事前に取締役に提供できるよう努めました。これに対して、「目的やリスク」「戦略全体での位置付け」などについてはより詳細な記載を行い、資料の内容にメリハリを付けることが必要」とさらなる資料改善を求める意見もありました。
- スキルマトリックスの再整理と、専門性を有した取締役の選任、登用に関する議論

当社の経営戦略や在りたい姿に必要なスキル・経験等を適宜見直し、必要なスキル・専門性に基づく取締役の選任について十分な議論を行うため、指名委員会および指名委員会事務局は、審議の充実や独立社外取締役のみの協議の場を設けるなど、改善に取り組みました。これに対して、「ジェンダーバランスや今後取締役会の在りたい姿に必要なスキル・経験を考慮し、取締役候補者の選定および社外取締役のサクセッションについて、さらに議論を深めることが必要」との指摘を受けました。

評価結果の概要およびさらなる実効性向上に向けた課題

アンケート、インタビューおよび前年度の改善状況を踏まえ、2025年度は、次に示す事項について重点的に取り組むことを確認しました。

1. 取締役会の在り方について
「取締役会の機能や役割について議論を深めたい」との意見が見られました。そこで、取締役会の役割について議論・検討する機会

を設け、その役割を踏まえたスキルマトリックスを議論・検討する機会を設けることとします。

2. 取締役会の運営について
(1) 取締役会で議論すべき事項について、「個別議案の議論の時間を絞って、会社の方向性や会社全体の戦略、成長のための議論など、個別議案から離れた大きなテーマの議論を深めたい」との意見が見られました。こうした意見を受け、附議事項・附議基準の見直しを取締役会で議論・検討し、会社の方向性や会社全体の戦略、成長のための議論を行う機会をあらかじめ立案することとします。
(2) 「審議時間を増やしたい」、「議案によってメリハリを付けるべき」、など、議事運営の改善を求める意見が見られました。これらの意見を踏まえ、審議事項と審議時間のメリハリを取締役会で議論・検討することとします。
3. 株主・投資家との対話について
「株主・投資家の反応に関するフィードバックを増やすべき」、「株主との対話を念頭に置いた議論を深めたい」との意見が見られました。これらの意見を受け、取締役会において、現状のフィードバックをより充実し、対話の方針や実施方法等を議論・検討する機会と時間を確保することとします。
4. 各委員会の在り方について

「役割をもっと明確にしたい」といった委員会の役割に関する意見や、各委員会の構成や人数に関する意見が見られました。これらの意見を踏まえ、取締役会において、①各委員会の役割を議論・検討し明確化する、②各委員会の役割を踏まえた各委員会の構成を議論・検討することとし、各委員会において、その役割について再検証し、必要があれば取締役会で改めて議論・検討することとします。

コーポレート・ガバナンス

社外取締役への情報提供・支援体制

日立建機は、社外取締役に対して、主に人財本部および取締役会事務局である法務統括部が中心となっており、就任時のオリエンテーションのほか、当社取締役の職務遂行に必要な当社グループの事業や、その他の知識習得のための機会を必要に応じて提供しています。執行役による業務執行状況の説明や、幹部社員による事業活動およびその課題への取り組みなど報告の場を設け、市場動向や業界情報に加え、財務・組織体制など幅広い情報提供を実施しています。

支援体制

日立建機の監査委員は、重要な会議に出席するとともに、執行役および従業員やグループ会社各社から職務の執行状況や事業状況を聴取し、執行役会議案書などの重要な意思決定、または決裁書類等を閲覧することができる体制にあります。また、各取締役が十分な情報を入手できるように支援するため、取締役に対しては取締役会事務局である法務統括部、監査委員会に対しては監査委員会補佐役および監査委員会事務局が中心となりサポートしています。

執行役会に附議・報告された当社および当社グループ会社の案件については、執行役より遅滞なく取締役に共有します。また、内部監査担当部門が実施した当社および当社グループ会社に対する内部監査の結果については、監査委員会補佐役を通じて監査委員会に報告し、取締役会に対しては、定期的な監査委員会からの報告により、内部監査部門と監査委員を含む取締役との連携をとっています。

なお、監査委員の職務の執行について生ずる費用は、職務の執行に必要でないと明らかに認められる場合を除き、会社の費用により処理

することができる体制となっています。

2024 年度の取り組み

日立建機グループへの理解を深め、透明・公正かつ迅速・果断な会社の意思決定に資するよう、社外取締役へ必要な情報を提供することに加え、2024年度は以下を実施しました。

- ・当社グループの事業に関する説明（5月に計4回）
- ・理事討論会への参加（7月以降毎月、計9回）
- ・土浦工場、霞ヶ浦工場の視察および工場関係者との意見交換（9月）
- ・監査委員会として、往査により工場・施設視察の上で報告聴取および幹部との意見交換を実施

海外：日立建機（ヨーロッパ）N.V.

（9月、Webで報告聴取と意見交換を実施）

日立建機インドネシアおよびヘキシンドアディブルカサ Tbk（10月）

国内：日立建機ロジテック（11月）

- ・社内の競技会・発表会への参加（10月：全社 VEC 事例発表会／事業化・研究発表会、11月：国際技能競技会／全社小集団発表会 など）



日立建機インドネシアを訪問

社外取締役の独立性に関する基準

当社は、社外取締役の独立性の判断基準について定めており、以下の事項に該当しない場合、独立性があると判断しています。なお、2025年6月23日現在の体制では、伊藤正明、岡俊子、奥原一成、菊池きよみ、および Joseph P. Schmelzeis, Jr. の5名は株式会社東京証券取引所の定めに基づく独立役員として届け出しています。

- ・当該社外取締役の2親等以内の近親者が、現在または過去3年において、当社または当社子会社の取締役または執行役として在職していた場合
- ・当該社外取締役が、現在、業務執行取締役、執行役または従業員として在職している会社が、製品や役務の提供の対価として当社から支払いを受け、または当社に対して支払いを行っている場合に、その取引金額が、過去3事業年度のうちのいずれかの1事業年度当たり、いずれかの会社の連結売上高の2%を超える場合
- ・当該社外取締役が、過去3事業年度のうちのいずれかの1事業年度当たり、法律、会計若しくは税務の専門家またはコンサルタントとして、当社から直接的に1,000万円を超える報酬（当社の取締役としての報酬を除く）を受けている場合
- ・当該社外取締役が、業務を執行する役員を務めている非営利団体に対する当社からの寄付金が、過去3事業年度のうちのいずれかの1事業年度当たり、1,000万円を超えかつ当該団体の総収入または経常収益の2%を超える場合

コーポレート・ガバナンス

取締役役に求められるスキルおよび内容

当社では、日立建機グループの経営方針、グループアイデンティティおよび中期経営計画等、経営戦略から導き出されるスキルを選定し、各スキルを幅広くカバーする多様なバックグラウンドを持った者を取締役候補者として選任しています。当社が選定した各スキルの詳細およびスキルの選定理由は右記の通りです。

スキルの詳細

スキル名	スキルの詳細	スキルの選定理由
国際経営	日本国外でのビジネス経験、またはグローバルに事業を展開する会社のマネジメント経験	海外売上比率が80%を超え、米州事業の拡大に取り組んでいく中、国際的な視野や地政学リスクへの理解を有する経営判断を迅速に行っていくために、本スキルが必要と考えます。
研究・開発	革新的な製品・サービス・ソリューションの協創を可能とする研究開発に関する専門的知見および実務経験	建設業界における労働人口の減少、省人化等の環境変化に対応することができる革新的な製品・ソリューションを提供し続けていく戦略立案・体制構築を監督するために、本スキルが必要と考えます。
品質・生産・調達	品質・生産・調達に関する専門的知見および実務経験	絶えず生産性向上に取り組み、高品質な製品・ソリューションを顧客に提供し続けていく戦略立案・体制構築を監督するために、本スキルが必要と考えます。
営業・サービス	グローバルの事業環境および顧客志向を的確に捉え、これに先んじた営業マーケティング戦略策定を可能にする専門的知見および実務経験	常に顧客に寄り添い、ニーズを的確に把握し、「身近で頼りになるパートナー」であり続ける戦略立案・体制構築を監督するために、本スキルが必要と考えます。
IT・デジタル	デジタル技術の利活用に関する専門的知見および実務経験	社内のDX化の推進を図るとともに、デジタル技術の活用を通じたバリューチェーン事業の拡充を成し遂げる戦略立案・体制構築を監督するために、本スキルが必要と考えます。
財務・会計	持続的な企業価値向上に向けた財務会計に関する専門的知見および経営の実務経験	正確な財務報告を行い、経営戦略に基づいた資本政策の立案・体制構築を監督するために、本スキルが必要と考えます。
M&A	持続的な企業価値向上に向けた成長投資に関する専門的知見および実務経験	グローバル化の進展やバリューチェーン事業の拡大に伴い、異業種も含めた世界各国のパートナー企業との協業を行う戦略立案・体制構築を監督するために、本スキルが必要と考えます。
法務・コンプライアンス	事業の持続的成長を支える法務・コンプライアンスに関する専門的知見および実務経験	当社のベースとなる価値観「基本と正道」に則り、適正な経営の監視機能を発揮し、法令や企業倫理を遵守するコンプライアンス体制構築を推進・監督するために、本スキルが必要と考えます。
人事・人権・人財育成	事業の持続的成長を支える人財の人事・人権・人財育成に関する専門的知見および実務経験	人・企業力を強化し、日立建機の人的資本経営「すべての人（Kenkijin）が自分らしく働けるフィールドへ」を実現する戦略立案・体制構築を監督するために、本スキルが必要と考えます。

コーポレート・ガバナンス

取締役のスキルマトリックス

							主な専門的経験分野／貢献が期待される分野								
氏名	地位・担当等	指名委員会	報酬委員会	監査委員会	独立役員	在任年数	国際経営	研究・開発	品質・生産・ 調達	営業・ サービス	IT・デジタル	財務・会計	M&A	法務・コンプライ アンス	人事・人権・ 人財育成
伊藤 正明	独立社外取締役	●	●	●	●	1	●	●	●				●		
岡 俊子	独立社外取締役	●	●	● 委員長	●	4	●					●	●		●
奥原 一成	独立社外取締役	● 委員長	● 委員長	●	●	9	●		●	●				●	●
菊池 きよみ	独立社外取締役	●		●	●	新任	●						●	●	
Joseph P. Schmelzeis, Jr.	独立社外取締役	●	●	●	●	2	●			●	●	●			●
藤澤 健	社外取締役			●		1	●	●			●				
馬上 英実	社外取締役	●	●			3	●					●	●		
塩嶋 慶一郎	取締役					4	●					●	●		
先崎 正文	取締役	●	●			2	●	●	●	●	●	●		●	●
平野 耕太郎	取締役	●	●			8	●		●	●		●	●	●	●

※在任年数は、2025年6月23日開催の第61回定時株主総会終結時点を記載しています。

コーポレート・ガバナンス

取締役および執行役の体制（2025年6月23日現在）

取締役



取締役 取締役会議長
平野 耕太郎

1981年	4月	当社入社
2013年	4月	生産・調達本部副部長
2014年	4月	執行役
2016年	4月	執行役常務
2017年	4月	代表執行役(現任) 執行役社長
2017年	6月	取締役(現任)
2023年	4月	代表執行役 執行役会長(現任)



独立社外取締役
岡 俊子

1986年	4月	等松・トウシュロコンサルティング(株)入社
2000年	7月	朝日アーサー・アンダーセン(株)入社
2005年	4月	アビームM&Aコンサルティング(株)代表取締役社長
2016年	4月	PwCアドバイザリー合同会社パートナー
2016年	6月	日立金属(現(株)プロテリアル)社外取締役
2018年	6月	ソニーグループ(株)社外取締役
2019年	6月	(株)ハビネット社外取締役(現任)
2020年	6月	ENEOSホールディングス(株)社外取締役(現任)
2021年	4月	明治大学大学院グローバル・ビジネス研究科専任教授(現任)
2021年	6月	当社社外取締役(現任)
2024年	3月	アース製薬(株)社外取締役(現任)



独立社外取締役
菊池 きよみ

1986年	4月	(株)第一勧業銀行(現(株)みずほ銀行)入行(1990年12月まで)
1999年	4月	弁護士登録 あさひ法律事務所入所
2003年	5月	ニューヨーク州弁護士資格取得
2004年	9月	太陽法律事務所(現ポールヘイスティングス法律事務所・外国法共同事業)入所
2006年	9月	JPモルガン証券(株)入社
2008年	4月	TMI総合法律事務所(現任)
2016年	3月	ニッセイアセットマネジメント(株)社外監査役(現任)
2019年	6月	三菱ケミカルグループ(株)社外取締役(現任)
2025年	6月	当社社外取締役(現任)



社外取締役
藤澤 健

1989年	4月	(株)日立製作所入社
2015年	4月	情報・通信システム社公共システム事業部官公ソリューション第三本部長
2019年	4月	産業・流通ビジネスユニットエンタープライズソリューション事業部長
2020年	4月	産業・流通ビジネスユニットデジタルソリューション事業統括本部長
2022年	4月	インダストリアルデジタルビジネスユニットデジタルソリューション事業統括本部長
2024年	4月	社会ビジネスユニットCOO(現任)
2024年	6月	当社社外取締役(現任)



独立社外取締役
伊藤 正明

1980年	4月	(株)クラレ入社
2010年	4月	化学品カンパニーメタクリル事業部長
2012年	6月	執行役員
2013年	4月	機能材料カンパニー副カンパニー長
2013年	6月	常務執行役員
2014年	4月	経営企画本部担当、CSR本部担当
2014年	6月	取締役
2015年	1月	代表取締役社長
2021年	1月	取締役会長(現任)
2024年	6月	当社社外取締役(現任)



独立社外取締役
奥原 一成

1970年	4月	富士重工業(株)入社
1999年	10月	東京スバル(株)専務取締役
2001年	6月	富士重工業(株)執行役員 スバル営業本部日本地区副本部長兼スバル部品用品本部部長兼お客様サービスセンター長
2003年	6月	常務執行役員 スバル日本営業本部兼スバルマーケティング本部長
2005年	4月	常務執行役員 人事部長
2006年	6月	取締役兼専務執行役員兼人事部長
2006年	6月	スバルシステムサービス(株)社長兼業務改革推進委員長
2010年	6月	富士重工業(株)代表取締役副社長
2011年	6月	スバル興産(株)代表取締役社長
2016年	6月	当社社外取締役(現任)



独立社外取締役
Joseph P. Schmelzeis, Jr.
(ジョセフ・シュメルザイス)

1984年	7月	ペイン・アンド・カンパニー入社
1988年	7月	アメリカン・エクスプレス・インターナショナル・ヴァイスプレジデント
1998年	4月	フォントワークス・インターナショナル日本代表取締役
1999年	12月	クリムゾン・ベンチャーズ暫定CEO
2001年	11月	ジェイビー・エス・インターナショナル(株)代表取締役(現任)
2011年	6月	(株)セガ取締役兼事業部長
2015年	6月	セガサミーホールディングス(株)シニアアドバイザー
2018年	2月	駐日米国大使館首席補佐官
2021年	3月	Cedarfield合同会社職務執行者(現任)
2022年	6月	(株)デンソー社外取締役(現任)
2023年	6月	東海旅客鉄道(株)社外取締役(現任)
2023年	6月	当社社外取締役(現任)



社外取締役
馬上 英実

1979年	4月	日本興業銀行(現(株)みずほ銀行)入行
1996年	6月	興銀証券(株)(現みずほ証券(株))資本市場グループ第二部長
1998年	2月	資本市場グループ引受開発部長
2000年	10月	資本市場グループコーポレートファイナンス部長
2002年	11月	日本産業パートナーズ(株)代表取締役社長(現任)
2010年	6月	モバイル・インターネットキャピタル(株)監査役(現任)
2022年	6月	当社社外取締役(現任)
2022年	8月	HCIホールディングス(株)代表取締役社長(現任)
2023年	1月	(株)プロテリアル取締役(現任)
2023年	12月	(株)東芝取締役(現任)

コーポレート・ガバナンス



取締役
塩嶋 慶一郎

1988年	4月	当社入社
2011年	4月	財務本部収計部長
2014年	4月	日立建機アジア・パシフィックPte. Ltd. 取締役
2016年	4月	当社経営管理統括本部財務本部財務部長
2019年	4月	経営管理統括本部財務本部副本部長
2020年	4月	執行役 財務本部長(現任)
2021年	6月	取締役(現任)
2022年	4月	執行役常務(現任)



取締役
先崎 正文

1991年	4月	当社入社
2017年	4月	ロシア・CIS事業部長 日立建機ユーラシア製造LLC(現日立建機ユーラシアLLC) 取締役社長
2018年	4月	当社執行役 営業本部長
2021年	4月	執行役常務 経営戦略本部長兼事業管理本部長
2022年	4月	執行役専務 経営戦略本部長
2023年	4月	代表執行役 執行役社長(現任)
2023年	6月	取締役(現任)

執行役

代表執行役 執行役会長 CEO
平野 耕太郎

代表執行役 執行役社長 COO
先崎 正文

代表執行役 執行役副社長
輸出管理責任者、コンストラクションビジネスユニット長
梶田 勇輔

執行役専務
CTO、研究・開発本部長
西澤 格

執行役専務
米州事業部長
[日立建機アメリカ Inc. 取締役会長兼 CEO を兼務]
松井 英彦

執行役常務
CFO、財務本部長
塩嶋 慶一郎

執行役常務
パワー・情報制御プラットフォームビジネスユニット長
中村 和則

執行役常務
モノづくり責任者、生産・調達本部長
成川 嘉啓

執行役常務
CRO、渉外統括
浜辺 哲也

執行役常務
マイニングビジネスユニット長
福西 栄治

執行役
CSO、経営戦略本部長
荒居 剛

執行役
コンパクトビジネスユニット長
[株式会社日立建機ディエラ取締役社長を兼務]
一村和弘

執行役
マイニングビジネスユニット副ビジネスユニット長
兼澤 寛

執行役
CHRO、人財本部長
澤田 誠

執行役
グローバル営業本部長
レンタル・中古車ビジネスユニット長
高谷 透

執行役
CDIO、新事業創生ユニット長
遠西 清明

執行役
部品・サービスビジネスユニット長
細川 博史

執行役
安全衛生・コンプライアンス本部長
山野辺 聡

執行役
大洋州事業部長
[日立建機オセアニアホールディングス Pty., Ltd. 取締役社長および日立建機（オーストラリア）Pty., Ltd. 取締役社長を兼務]
Ray Kitic

執行役
インド事業部長
[タタ日立コンストラクションマシナリー Co., Pvt., Ltd. 取締役社長を兼務]
Sandeep Singh

注：役職ごとに五十音順にて表記しています

略称について

- CDIO: Chief Digital & Information Officer（最高デジタル・情報責任者）
- CEO: Chief Executive Officer（最高経営責任者）
- CFO: Chief Financial Officer（最高財務責任者）
- CHRO: Chief Human Resources Officer（最高人事責任者）
- COO: Chief Operating Officer（最高執行責任者）
- CRO: Chief Risk management Officer（最高リスク管理責任者）
- CSO: Chief Strategy Officer（最高戦略責任者）
- CTO: Chief Technical Officer（最高技術責任者）

コーポレート・ガバナンス

取締役および執行役の報酬等の内容の決定に関する方針

1. 方針の決定の方法

当社は、指名委員会等設置会社に関する会社法の規定により、報酬委員会が取締役および執行役の個人別の報酬等の内容の決定に関する方針を定めています。

2. 方針の概要

(1) 取締役および執行役に共通する事項

他社の支給水準を勘案の上、当社の業容規模・範囲、当社役員に求められる能力および責任・リスク等を踏まえた報酬の水準を設定します。

(2) 取締役

取締役の報酬は、月額報酬となります。

・月額報酬は、職務が監督機能であることに鑑み、固定金額として定めることとし、その支給水準については、常勤・非常勤の別、基本手当、所属する委員会の委員手当および職務の内容に応じて決定します。なお、執行役を兼務する取締役には、取締役としての報酬は支給しません。

(3) 執行役

執行役の報酬は、月額報酬、業績連動賞与および譲渡制限付株式報酬からなります。

a. 月額報酬

役位ごとに基準額を設定し、毎月定額を金銭で支給します。

b. 業績連動賞与

標準業績目標達成度合いおよび担当業務における成果に応じて、基

準額を変動させることとし、その変動幅は0～200％程度とします。毎年6月に金銭で支給します。業績連動賞与の評価指標および構成比率は以下の通りです。

評価区分	評価指標	構成比率			
		執行役会長（CEO） 執行役社長（COO） 執行役副社長		執行役専務 執行役常務 執行役	
①全社業績	当期利益	50%	80%	30%	60%
	連結営業キャッシュフロー	20%		10%	
	連結バリューチェーン売上高	—		10%	
	ESG評価※1	10%		10%	
②部門業績目標		—		30%	
③部門目標 (組織健康度を含む経営課題3指標)※2		20%		10%	

※1 CDPの気候変動／水セキュリティ、DJSI（Dow Jones Sustainability Indices）選定および生産・製品CO₂削減率の進捗状況を総合的に評価

※2 組織健康度は、従業員エンゲージメントやダイバーシティ&インクルージョン等のさまざまな観点から組織の健康状態を評価する指標

※外国人執行役の報酬水準は、人財確保の観点から各国・地域の報酬水準をベンチマークし、報酬の市場競争力も勘案して決定

c. 譲渡制限付株式報酬

当社の企業価値の中長期的かつ持続的な向上を図るインセンティブを与えるとともに、株主の皆さまとの一層の価値共有を進めることを目的に、毎年一定の時期に、非金銭報酬として譲渡制限付株式を付与します。付与された株式の譲渡制限期間は、割当日から当社執行役等を退任するまでとし、交付対象者が付与のあった事業年度の開始日

から当該事業年度の末日までの期間中、継続して、当社執行役等の地位にあったことを条件として、譲渡制限期間満了時に譲渡制限を解除することを原則とします。また、交付対象者は、日本国内に居住する執行役とします。

当社は対象の執行役に対し、当該制度の目的、当社の業況および対象執行役の責任範囲等を勘案し、当社報酬委員会の決議に基づき、譲渡制限付株式に関する報酬として金銭債権を支給し、当該金銭債権の現物出資を受けて譲渡制限付株式を割り当てています。

(4) 報酬の種類ごとの割合

役位	月額報酬	業績連動賞与	譲渡制限付 株式報酬
執行役会長（CEO） 執行役社長（COO）	42％	42％	16％
執行役副社長	55％	30％	15％
執行役専務、執行役常務 執行役	60％	25％	15％

コーポレート・ガバナンス

ガバナンス強化のフレームワーク

当社は、サステナビリティを重要な経営課題と認識しており、業績の向上に加え、企業が社会の一員であることを深く認識し公正かつ透明な企業行動に徹することが、コーポレート・ガバナンスの目的とするところであり、ひいては企業価値の増大とさらなる株主価値の向上につながると考えています。経営課題への対応に加え、コーポレート・ガバナンスの強化への取り組みを支える考え方を、ガバナンス強化のフレームワークとして整理しています。

当社におけるガバナンス

1. コーポレート・ガバナンス（企業統治）

会社の意思決定と業務執行が株主その他の利害関係者の利益を考慮し、法令を遵守し、効率的に実施され、会社が健全かつ継続的發展を可能にするための、取締役会による経営者に対するモニタリング（監視）、コントロール（統制）またはそれらを実行する仕組みと定義しています。

2. ガバナンス（インハウス・ガバナンス）

取締役会の要請を受けて、経営者が適切に経営するために、経営者によるすべての従業員に対するモニタリング（監視）、コントロール（統制）またはそれらを実行する仕組みと定義しています。

当社の3ラインモデルについて

3ラインモデルはガバナンスとリスクマネジメントを強力に支援しながら会社目標達成を可能にする効果的な構造とプロセスとされ、広く認知されています。当社としては、以下の3ラインモデルがガバナンス強

化に寄与するものと認識し、当社グループ内への浸透を進めています。

・第1線（事業部門）

事業部門は、ビジネス推進に伴って発生するリスクのオーナーとして、それらのリスクのコントロール（識別・評価・対応・監視）に対する直接的な責任を有します。

・第2線（コーポレート部門・各種委員会を含むリスク管理組織）

リスク管理組織は、専門性を用いてリスクに対する支援・検診・異議提唱と、リスク管理を行います。第1線と連携する一方で、第

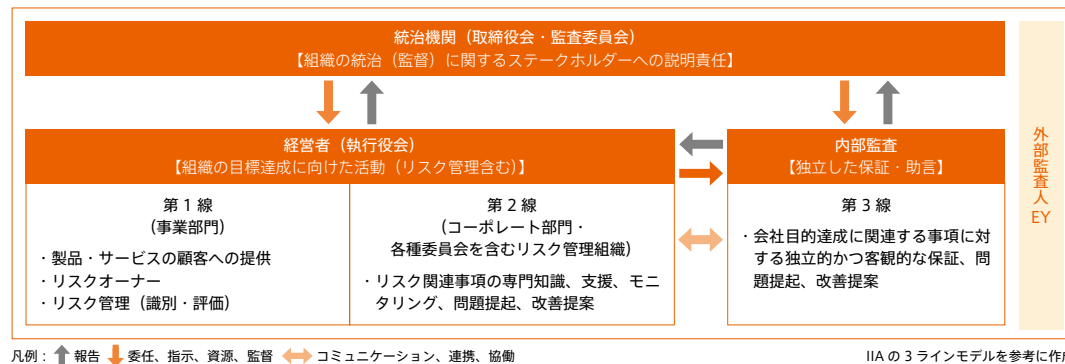
1線のリスク管理の妥当性・有効性のモニタリングと報告を行います。

・第3線（監査室）

監査室は、社長直轄組織として独立的な立場で、第1線、第2線のリスクマネジメントの妥当性と有効性について、経営者と統治機関（取締役会や監査委員会）に独立して客観的な保証と助言を行います。

以上の3つのライン間での連携をもって、リスクの顕在化を防止し、ガバナンスを強化します。

当社の3ラインモデル全体像



ガバナンス強化のフレームワーク

https://www.hitachicm.com/content/dam/hitachicm/global/ja/sustainability/governance/corpgovernance/docs/240724_ガバナンス強化のフレームワーク.pdf

コンプライアンスの推進

日立建機グローバル・コンプライアンス・プログラム (HGCP)

当社グループは、事業活動を行う上で誠実であることを最優先に位置付け、高い倫理規範と当社グループが事業展開する各国・地域のすべての適用法令を遵守し、適正な商慣行を尊重します。

とりわけ、事業活動に直接的にかかわるコンプライアンス上、特にリスクの高い3つの分野である「贈収賄防止」、「競争法遵守」および「マネーロンダリング・テロ資金供与・反社会的取引防止」のための取り組みが重要と考え、これらに関する規則およびガイドラインを制定し、「日立建機グループ行動規範」および「日立建機グループ企業倫理・コンプライアンスコード」のもとにそれらを体系化した「日立建機グローバル・コンプライアンス・プログラム (HGCP)」を運用しています。また、「日立建機グループ・コンプライアンス・プログラム・フレーム



ムワーク規則」によりコンプライアンス・マネジメントに関する責任およびコンプライアンス活動に関わる基本方針を明確化しています。

2024年度の日立建機グループでの贈収賄防止法、競争法およびマネーロンダリング防止法にかかる違反件数は0件です。

コンプライアンス推進体制

当社グループでは、「コンプライアンス・リスク管理規則」(以下「管理規則」)を制定し、コンプライアンス違反事案の管理、再発防止策の策定・運用を行う体制を整えています。当社グループ内でコンプライアンス違反事案が発生した場合、管理規則に基づき、当社に設置されている事務局に対して、コンプライアンス・リスク速報(以下「速報」)が発行されます。速報の発行プロセスの中では、当該コンプライアンス違反事案に対して初期的な対応、および恒久的な再発防止策の策定・運用を行う再発防止責任部署を日立建機の適切な部署・担当者から選定・選任し、対応する体制としています。初期対応から最終的な再発防止策の策定・運用までの進捗状況については、四半期ごとにコンプライアンス・カウンターメジャー会議を開催して当社でグループ全体の事案についてフォローアップを行い、役員に報告しています。

また、管理規則に基づき、「コンプライアンス管理委員会」(以下「委員会」)を組織しています。定期・不定期に開催される委員会会議および委員会発行の通知により、当社グループで発生した法令違反事案の共有・再発防止策、その他コンプライアンス施策の周知徹底を行います。

このコンプライアンス推進体制は、当社の3ラインモデルの第2線

のリスク管理組織として、ガバナンスとリスクマネジメントを支えています。

コンプライアンス通報制度

法令遵守を徹底し、高い倫理観を持って企業活動を行うことに資することを目的とし、「コンプライアンス通報制度運営規則」(以下「通報規則」)を制定しています。また、2022年6月に施行された「公益通報者保護法」に基づき、通報者を保護する内容等を通報規則に規定し、通報制度の実効性を高め、企業の自浄作用が高まるよう当該規則に従い運用しています。

利用者は、社内および社外(外部専門機関)に設置された2つの窓口に通報が可能で、通報の方法は、メール、電話、郵便、面談等に対応し、通報者の便宜を図っています。外部専門機関に設置された窓口では、200言語による対応が可能となっており、当社グループ全社に対応したグローバルな通報体制を構築しています。

2024年度の通報実績は81件で、内訳は、ハラスメント関連39件、労務関連(ハラスメント以外)19件、会社規則違反関連11件、法令違反関連6件、その他6件となります。



コンプライアンス

<https://www.hitachicm.com/global/ja/sustainability/governance/compliance/>

グローバル・リスクマネジメントの強化

ERM 委員会の活動

情報通信技術の発展や地政学リスク、経済情勢の変化など、社会を取り巻く事業環境は日々変化しています。日立建機グループでは、このような事業環境を日頃から把握・分析し、社会的課題や当社の競争優位性、経営資源などを踏まえ、備えるべきリスクと、さらなる成長機会の両面からリスクマネジメントを実施し、リスクと機会をコントロールしながら経営戦略へと反映しています。

2022年4月に全社のリスクマネジメントを担うERM (Enterprise Risk Management) 委員会を発足し、事業運営を踏まえ全社的な対応方針、経営判断が必要なリスクについて、CRO (最高リスク管理責任者)をはじめとする経営メンバー主導のもと、全体管理および対策を迅速に進める体制をとっています。

全社リスクは、全社委員会を運営する各委員会の事務局を対象に、期1回の頻度でリスクを洗い出すことで、特定しています。抽出したリスクは、全社的観点から重要度・緊急度などを評価し、重要テーマと位置付けた課題をERM 委員会と共有します。

ERM 委員会では、気候変動・環境汚染・災害といった環境関連の問題や、パンデミック（感染症の拡大）、サイバーセキュリティ、人権、地政学リスク、経済安全保障、コミュニティ課題といった、グローバルに展開している事業の根幹を揺るがすようなリスクを対象として議論および意思決定を行います。基本的に期1回の開催とし、突発的な全社的リスク対応への要請や、委員長あるいは各委員会・関連部門の要請に応じて、臨時開催も実施します。2024年度はリスク管理

体制、地政学リスクへの対応、法規制対応などについて審議・報告を行いました。なお、倫理・法令違反については、コンプライアンス管理委員会で議論し、事案発生防止に向けた啓発、再発防止策の実施を行っています。

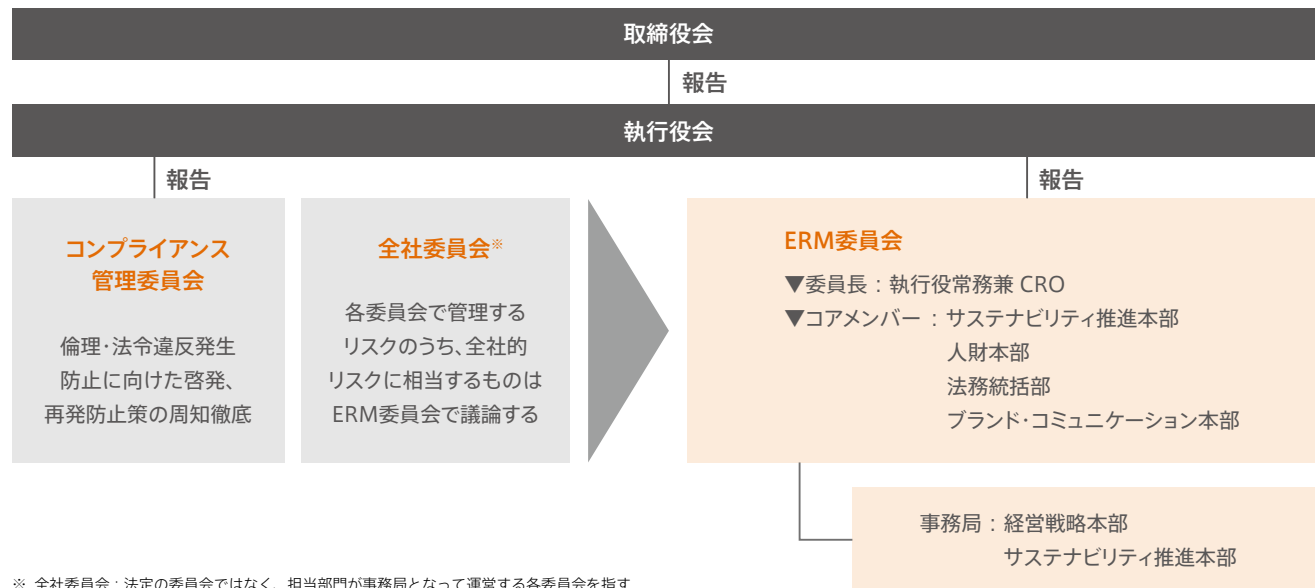
ERM委員会における全社的リスク対応策の方針などの重要事項

と、コンプライアンス管理委員会における重大なコンプライアンス案件については、執行役会ならびに取締役会への報告を行っています。



リスクマネジメント
<https://www.hitachicm.com/global/ja/sustainability/governance/riskmanagement/>

ERM 委員会の体制



※ 全社委員会：法定の委員会ではなく、担当部門が事務局となって運営する各委員会を指す

06

データ集

CONTENTS

- 92-93 … 11 年間の連結財務ハイライト
- 94 …… 非財務ハイライト
- 95-96 … 社外からの評価
- 97 …… IR 情報
- 98 …… 会社概要／投資家情報

11 年間の連結財務ハイライト

日立建機株式会社および連結子会社（各年 3 月期）注：2015 年 3 月期より国際財務報告基準（IFRS）に基づいて連結財務諸表を作成しています。【 】内は日本基準科目です。													
科目		単位	2015/3 (IFRS)	2016/3 (IFRS)	2017/3 (IFRS)	2018/3 (IFRS)	2019/3 (IFRS)	2020/3 (IFRS)	2021/3 ^{※2} (IFRS)	2022/3 (IFRS)	2023/3 ^{※4} (IFRS)	2024/3 ^{※4} (IFRS)	2025/3 ^{※4} (IFRS)
業績状況	売上収益【売上高】	百万円	815,792	758,331	753,947	959,153	1,033,703	931,347	813,331	1,024,961	1,264,927	1,405,928	1,371,285
	海外売上収益【海外売上高】	百万円	594,036	525,531	527,961	765,933	827,628	725,743	609,995	808,037	1,040,941	1,179,047	1,151,255
	海外売上比率	%	72.8	69.3	70.0	79.9	80.1	77.9	75.0	78.8	82.3	83.9	84.0
	スペシャライズド・パーツ・サービス ビジネス ^{※3}	百万円	-	-	6,691	92,287	95,976	90,596	79,140	94,822	116,623	129,889	135,642
	調整後営業利益（損失）	百万円	-	23,364	28,265	93,582	116,841	76,618	32,710	93,518	136,645	168,028	144,989
	税引前当期利益 【税金等調整前当期純利益】（損失）	百万円	58,953	24,517	23,859	95,612	102,702	67,103	25,578	110,869	115,013	160,476	134,168
	親会社株主に帰属する当期利益 【親会社株主に帰属する当期純利益】 （損失）	百万円	26,023	8,804	8,022	60,004	68,542	41,171	10,340	75,826	70,175	93,294	81,428
財政状態	総資産額【総資産】	百万円	1,064,673	926,628	1,012,208	1,089,796	1,185,256	1,167,567	1,219,882	1,409,560	1,627,003	1,835,672	1,791,006
	親会社株主持分【自己資本】	百万円	431,227	395,963	399,619	448,502	486,407	473,537	513,602	611,608	659,992	763,380	809,337
	ネット有利子負債 ^{※1}	百万円	236,240	138,785	183,246	148,736	237,461	276,778	249,158	258,850	395,475	432,052	390,722
	ネット・デット・エクイティ・レシオ （ネット D/E レシオ）	倍	0.55	0.35	0.46	0.33	0.49	0.58	0.49	0.42	0.60	0.57	0.48
	親会社持分当期利益率 【自己資本利益率】（ROE）	%	6.3	2.1	2.0	14.1	14.7	8.6	2.1	13.5	11.0	13.1	10.4
	総資産親会社株主持分当期利益率 【総資本経常利益率】（ROA）	%	2.4	0.9	0.8	5.7	6.0	3.5	0.9	5.8	4.6	5.4	4.5
	親会社株主持分比率【自己資本比率】	%	40.5	42.7	39.5	41.2	41.0	40.6	42.1	43.4	40.6	41.6	45.2
	株価収益率（PER）	倍	17.17	43.18	73.57	14.55	9.11	11.31	72.91	8.96	9.32	10.30	10.31
	株価純資産倍率（PBR）	倍	1.04	0.96	1.48	1.95	1.28	0.98	1.47	1.11	0.99	1.26	1.04

※ 1 ネット有利子負債 = 有利子負債・現金および現金同等物期末残高

※ 2 2021 年 3 月期の一部データは、会計方針の変更による連結財務諸表の遡及適用後の数値へ変更しています。

※ 3 2024 年 3 月期より、「ソリューションビジネス」としていたセグメント名称を「スペシャライズド・パーツ・サービスビジネス」に変更しました。セグメント名称変更によるセグメント情報に与える影響はありません。

※ 4 2024 年 3 月期 第 4 四半期において、スペシャライズド・パーツ・サービスビジネスセグメントにおけるノンコア事業を非継続事業に分類しました。これに伴い、2023 年 3 月期以降は売上収益、調整後営業利益、税引前当期利益は非継続事業を除いた継続事業の金額を表示しています。

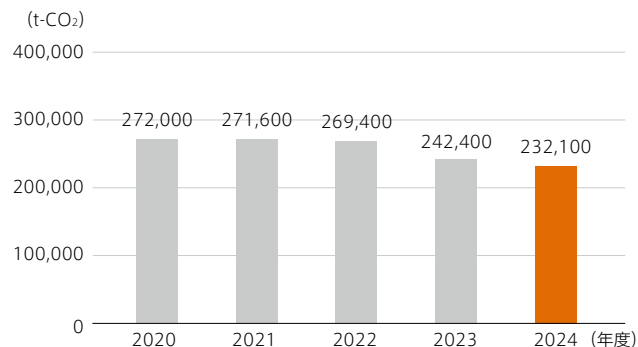
11 年間の連結財務ハイライト

日立建機株式会社および連結子会社（各年 3 月期）注：2015 年 3 月期より国際財務報告基準（IFRS）に基づいて連結財務諸表を作成しています。【 】内は日本基準科目です。													
	科目	単位	2015/3 (IFRS)	2016/3 (IFRS)	2017/3 (IFRS)	2018/3 (IFRS)	2019/3 (IFRS)	2020/3 (IFRS)	2021/3 ^{※7} (IFRS)	2022/3 (IFRS)	2023/3 (IFRS)	2024/3 (IFRS)	2025/3 (IFRS)
1 株当たり指標	基本的 1 株当たり親会社株主に 帰属する当期利益 【親会社株主に帰属する当期純利益】	円	122.44	41.41	37.72	282.16	322.31	193.61	48.62	356.57	330.00	438.68	382.83
	希薄化後 1 株当たり親会社株主に 帰属する当期利益 【潜在株式調整後親会社株主に 帰属する当期純利益】	円	122.42	41.41	37.72	282.16	322.31	193.61	48.62	356.57	330.00	438.68	382.83
	1 株当たり親会社株主持分【純資産】	円	2,028.57	1,861.93	1,879.14	2,109.04	2,287.31	2,226.80	2,415.22	2,876.11	3,103.66	3,589.46	3,805.00
	1 株当たり配当金	円	60	40	12	85	100	60	20	110	110	150	175
	連結配当性向	%	49.0	96.6	31.8	30.1	31.0	31.0	41.1	30.9	33.3	34.2	45.7
	設備投資額（工事ベース） ^{※5}	百万円	32,401	35,156	30,665	41,833	57,634	84,075	73,371	89,585	119,338	114,406	128,391
設備投資等	研究開発費	百万円	17,843	18,834	19,304	24,571	24,774	23,720	24,764	25,462	24,443	31,425	37,510
	売上収益研究開発費比率	%	2.2	2.5	2.6	2.6	2.4	2.5	3.0	2.5	1.9	2.2	2.7
為替レート ^{※6}	円 / ドル	円	110.5	120.1	108.7	110.9	111.0	108.7	106.0	112.6	135.4	144.8	152.6
	円 / ユーロ	円	138.3	132.4	118.9	130.1	127.9	120.8	124.6	130.6	141.0	157.0	163.5
	円 / 中国元	円	17.6	18.6	16.2	16.8	16.6	15.7	15.7	17.5	19.7	20.1	21.1

※ 5 賃貸用営業資産を含む設備投資額です。
※ 6 為替レートは期中平均レートを記載しています。
※ 7 2021 年 3 月期の一部データは、会計方針の変更による連結財務諸表の遡及適用後の数値へ変更しています。

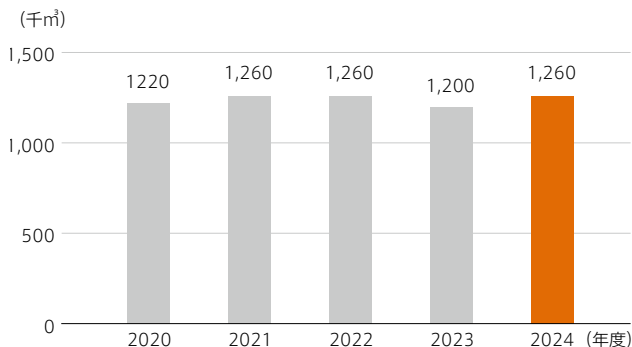
非財務ハイライト

GHG (CO₂) 排出量



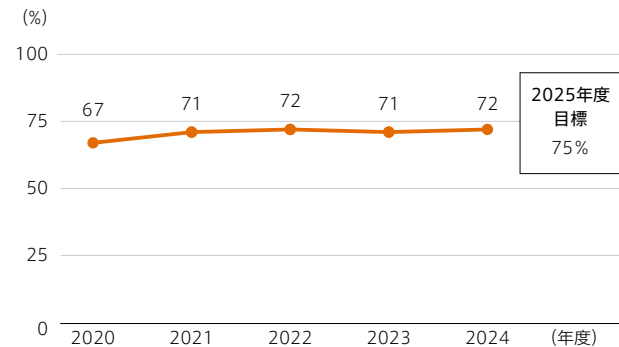
注:集計範囲:連結対象の国内外全生産・非生産拠点のScope1+2

水使用量

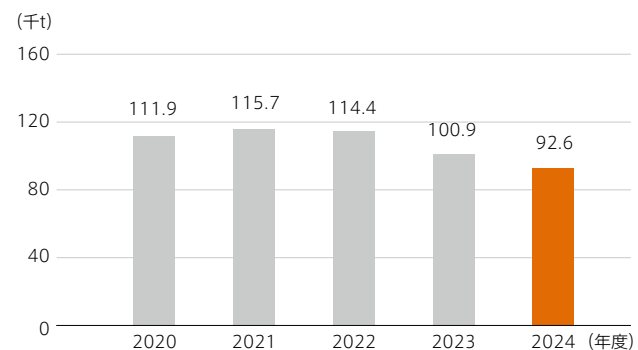


注:集計範囲:連結対象の国内外全生産・非生産拠点

海外グループ会社の GM 以上の現地化比率

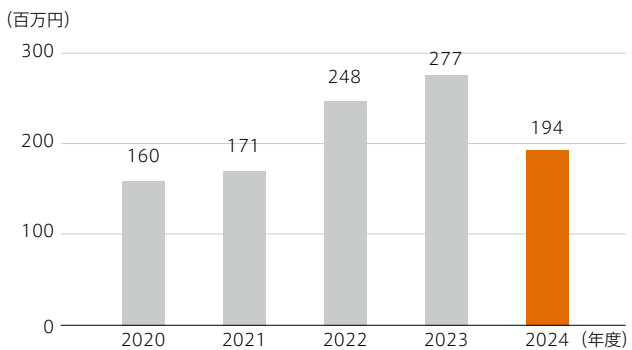


廃棄物排出量

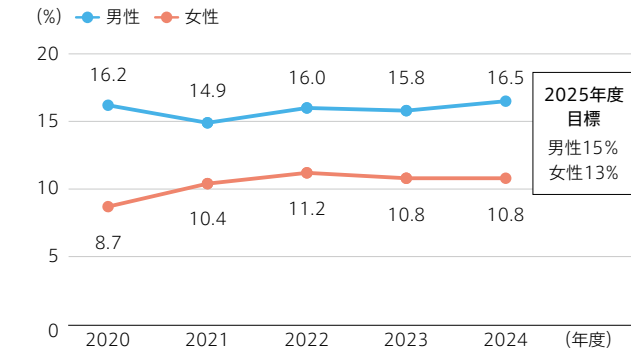


注:集計範囲:連結対象の国内外全生産・非生産拠点

社会貢献関連費用(連結)



男女別の管理職比率(連結)



社外からの評価

SRI インデックス

Member of
**Dow Jones
Sustainability Indices**

Powered by the S&P Global CSA

Dow Jones Sustainability Asia Pacific Index

「Dow Jones Sustainability Indices (DJSI)」における「Asia Pacific Index」の構成銘柄に選定されています。DJSIは、S&Pグローバル社が提供する指標で、世界の上場企業を経済・環境・社会の3側面から総合的に分析し、持続可能性に優れた企業を選定するものです。(2024年12月現在)



**FTSE Blossom
Japan**

FTSE Blossom Japan Index

環境、社会、ガバナンス(ESG)について優れた対応を行っている日本企業銘柄として選定されています。(2025年6月現在)



Sompo Sustainability Index

SOMPOサステナビリティ・インデックス

SOMPOアセットマネジメント(株)がESG評価(環境、社会、ガバナンス)と株式価値評価(ファンダメンタルバリュー)を組み合わせ独自に作成するアクティブ・インデックスの構成銘柄に選定されています。(2025年6月現在)



FTSE4Good

FTSE4Good Global Index Series

世界の企業を対象にした責任投資(RI)指数「FTSE4Good Global Index Series」の銘柄に選定されています。(2025年6月現在)



**FTSE Blossom
Japan Sector
Relative Index**

FTSE Blossom Japan Sector Relative Index

セクター内において相対的に、環境、社会、ガバナンス(ESG)について優れた対応を行っている日本企業銘柄として選定されています。(2025年6月現在)



MSCI Selection Indexes

米国のMSCI社によるインデックスで、セクター内でESG評価が高い企業として選定されています。(2025年6月現在)

サステナビリティ・経営戦略に関する評価



CDP

2000年に英国にて設立された非営利団体CDPは、気候変動や水に対する企業の取り組みをグローバルに調査し、情報開示・評価しています。

2024年は気候変動でB、水でBの評価を受けました。

	2020	2021	2022	2023	2024
CDP 気候変動	A-	A-	A-	A-	B
CDP 水	B	B	B	B	B



SBT(Science Based Targets)

パリ協定が求める「2℃目標(1.5℃目標)」の水準と整合した、科学的知見に基づく温室効果ガスの排出削減目標を設定している企業を認定するものです。2019年5月、当社の温室効果ガスの排出削減に関する長期目標が認定を受けました。



IR優良企業賞2024

一般社団法人 日本IR協議会が主催する「IR優良企業賞2024」において「"共感!" IR賞」(2024年のテーマ「経営層と投資家との距離感を縮める取り組み」)を受賞しました。(2024年11月現在)

社外からの評価



健康経営優良法人2025

2024年度に続き、日本健康会議から「健康経営優良法人 2025」に認定されました。
(2025年3月)

※健康経営は、NPO法人健康経営研究会の登録商標です。



2024年度全上場企業ホームページ充実度ランキング調査 総合部門 最優秀サイト

日興アイ・アール(株)が、「分かりやすさ」「使いやすさ」「情報の多さ」の3つの視点で設定した客観的な評価項目に基づき、全上場企業のホームページを評価するランキングです。(2024年12月)



ESG コーポレートレーティング (ISS ESG)

8,000社を超える企業の取り組みを環境・社会・ガバナンス(ESG)の観点で評価し、各業界内で高い評価を受けた企業を「プライム」評価に認定するものです。(2024年11月)

イニシアティブへの賛同



TCFD (気候関連財務情報開示タスクフォース)

金融安定理事会 (FSB) により設置されたイニシアティブで、企業に対し、ガバナンス、戦略、リスク管理、指標・目標の4つの観点から、財務に影響する気候関連情報を開示することを求めるものです。当社は2020年10月にTCFDへの賛同を表明しました。



国連グローバル・コンパクト

当社は2023年4月、国連と民間(企業・団体)が手を結び、健全なグローバル社会を築くための世界最大のサステナビリティイニシアティブで、人権の保護、不当な労働の排除、環境への対応、腐敗防止に関わる10原則を掲げる国連グローバル・コンパクトに参加しました。



GXリーグ

GX(グリーントランスフォーメーション)リーグは、経済産業省主導で立ち上げられた、2050年カーボンニュートラルに向けて「産・学・官・金」が連携し、経済社会システム全体の変革に取り組む協働の場です。当社は2023年5月、GXリーグに参加しました。



生物多様性のための30by30アライアンス

30by30とは、2030年までに生物多様性の損失を食い止め、回復させる(ネイチャーポジティブ)というゴールに向け、各国が陸と海の30%以上を健全な生態系として効果的に保全しようとする国際的な目標です。当社は環境省が推進する「生物多様性のための30by30アライアンス」に2024年10月より参画しています。



社外からの評価

<https://www.hitachicm.com/global/ja/ir/evaluation/>

IR 情報

2024 年度 株主との対話実施状況（ステークホルダーエンゲージメント）

主な対応者	CEO、COO、CFO、IR担当部門		
対話を行った株主・投資家等の概要	(個別面談投資家の所在地)	日本	121件
		アジア	98件
		北米	53件
		欧州	39件
		その他	7件
	会社説明会（6回開催） 決算説明会4回、事業説明会1回、 役員ミーティング1回	機関投資家、セルサイドアナリスト、 リサーチ会社 延べ607名	
対話の主なテーマや関心事項	バリューチェーンビジネスの拡大を中心とした収益性向上・安定化施策		
	独自展開に注力する米州の市況、売上実績、今後の戦略		
	マイニング事業、スペシャライズド・パーツ・サービスビジネスの拡大に向けた施策		
	配当予想、自己株取得についての考え方など株主還元の方針と見通し		
	新たな株主構成への興味、次の株主構成への転換を見据えた備えの有無		
対話を行った株主の属性	投資スタイル		
	Value、Growth、GARP、ESGなど		
経営陣や取締役会に対するフィードバックの実施状況	・ 経営陣への対話内容の報告（随時）		
	・ 執行役会、取締役会において対話内容に関する報告・議論（年4回）		
対話等を踏まえて取り入れた事項	・ 資本コストや各種財務数値・指標等のヒストリカルデータ一覧のウェブサイト提供		
	・ 株主還元を含むキャッシュ・アロケーション施策の説明拡充		
	・ 収益性向上に向けた重点施策を事業説明会や社長ミーティングで説明		

Web サイト「投資家情報」

https://www.hitachicm.com/global/ja/ir/



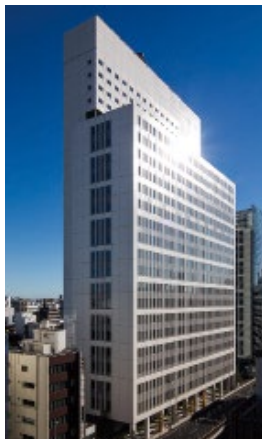
最新の当社 IR 関連情報は Web サイトをご覧ください。

- IR ニュース
- 業績・財務情報
- IR ライブラリー
- 個人投資家の皆さまへ など



会社概要（2025年3月31日現在）

商号	日立建機株式会社 (Hitachi Construction Machinery Co., Ltd.)
資本金	81,577百万円
本社	東京都台東区東上野二丁目16番1号
設立	1970年10月1日
代表者	代表執行役 執行役社長兼 COO 先崎 正文
従業員	連結：26,101名 単独：5,991名
事業目的	建設機械・運搬機械および環境関連製品等の製造・販売・レンタル・アフターサービス
主な事業所	土浦工場、霞ヶ浦工場、常陸那珂臨港工場、常陸那珂工場、龍ヶ崎工場、播州工場
URL	https://www.hitachicm.com/global/ja/

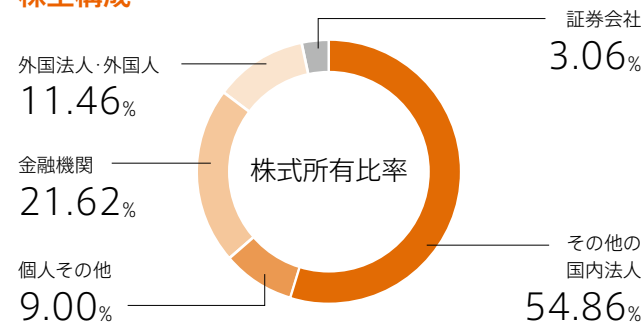


上野イーストタワー

投資家情報（2025年3月31日現在）

上場証券取引所	株式会社東京証券取引所プライム市場
会計監査人	EY新日本有限責任監査法人
株主名簿管理人	三井住友信託銀行株式会社
発行可能株式総数	700,000,000株
発行済株式数	215,115,038株
株主数	47,043名
定時株主総会	毎年6月に東京にて開催

株主構成



大株主（上位10名）

	所有株式数（千株）	持株比率（%）
HCJホールディングス（株）	55,290	25.99
（株）日立製作所	54,062	25.42
日本マスタートラスト信託銀行（株）（信託口）	30,271	14.23
（株）日本カストディ銀行（信託口）	12,122	5.70
シトラスインベストメント合同会社	5,464	2.57
J Pモルガン証券（株）	2,686	1.26
野村信託銀行（株）（投信口）	1,638	0.77
HSBC HONG KONG — TREASURY SERVICES A/C ASIAN EQUITIES DERIVATIVES	1,321	0.62
THE BANK OF NEW YORK MELLON 140042	1,311	0.62
STATE STREET BANK WEST CLIENT—TREATY 505234	1,241	0.58

（注）1. 当社は、自己株式2,411,476株を保有していますが、上表には含めていません。

2. 持株比率については、自己株式2,411,476株を除いて算出しています。



〒110-0015 東京都台東区東上野二丁目16番1号
URL <https://www.hitachicm.com/global/ja/>

お問い合わせ先

サステナビリティ推進本部 CSR・環境推進部

TEL. 03-5826-8168