

第3回 ESG説明会

サステナビリティへの取り組みと人的資本経営

2023年2月17日



ブランド・コミュニケーション本部

はじめに

1

日立建機グループの価値創造戦略

執行役社長CEO 平野耕太郎

**2**

サステナビリティへの取り組み

サステナビリティ推進本部長 玉根敦司

**3**

人的資本経営 ～ 企業価値向上への人財戦略 ～

執行役常務CHRO 人財本部長 豊島聖史



1.日立建機グループの価値創造戦略

第2の創業にあたり、グループアイデンティティを策定

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

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

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ることがミッション

グローバルな社会・環境課題

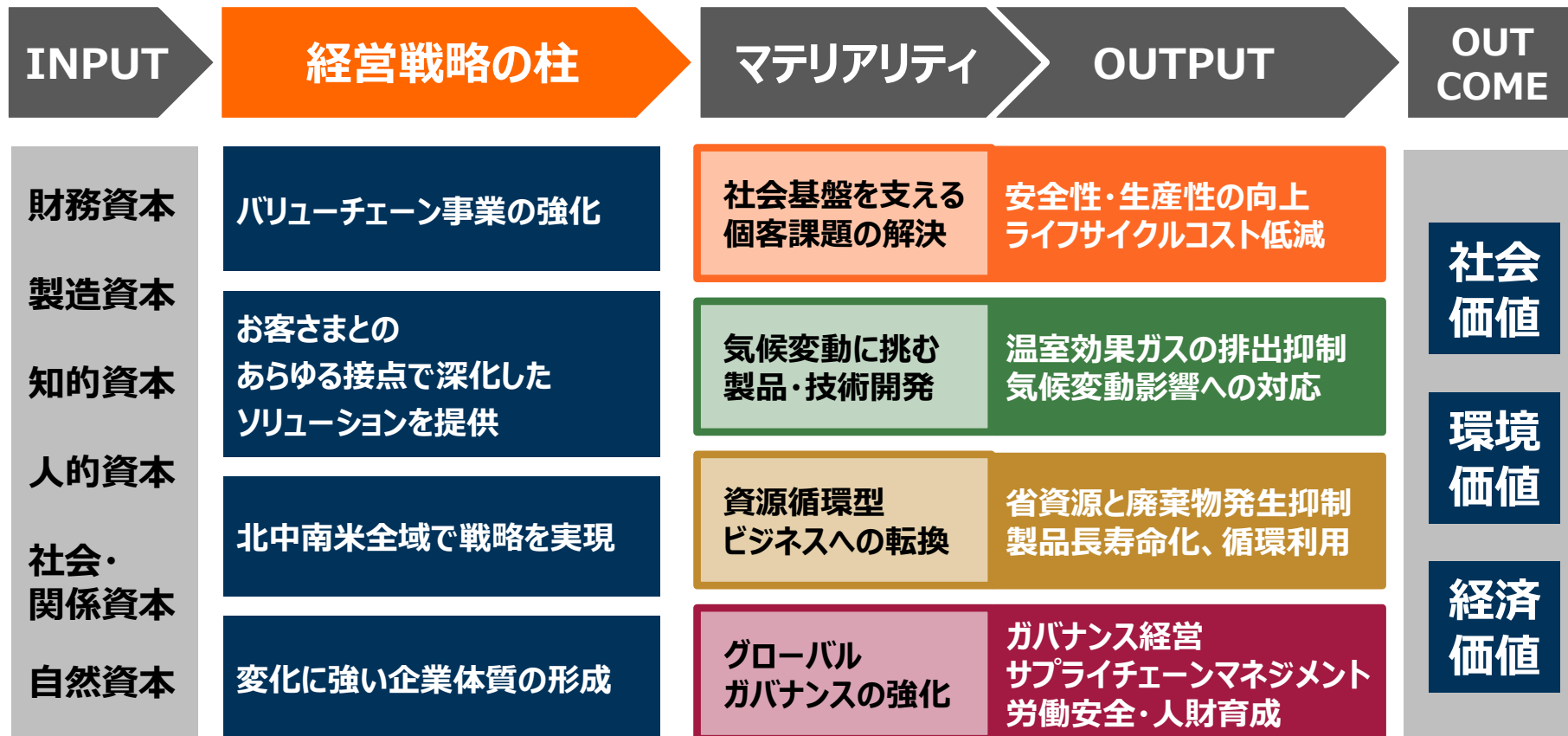
- 地球温暖化の進行
- 資源の大量消費と枯渇
- 自然災害に強いインフラの整備

持続的成長モデルへの転換

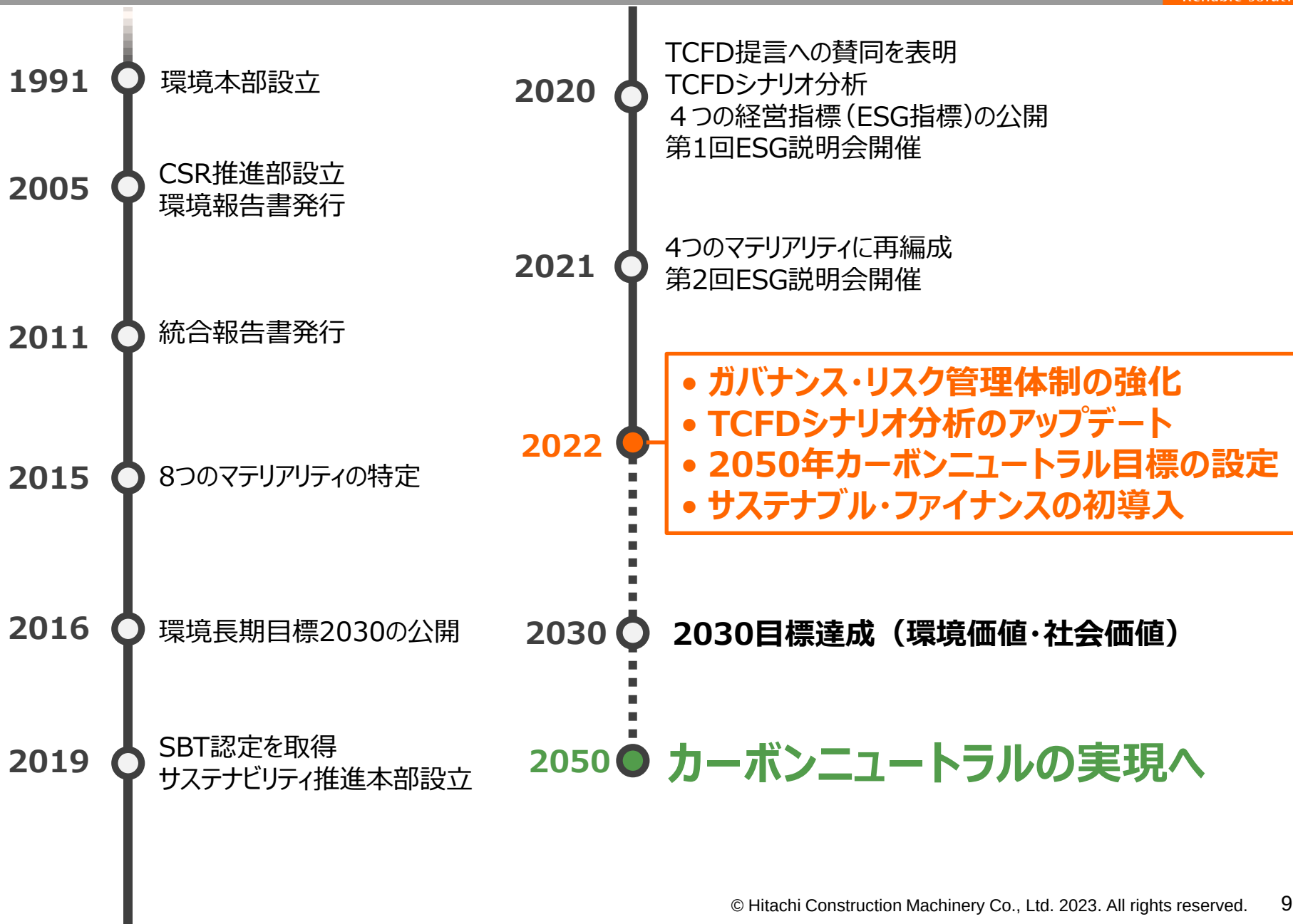
お客さまの現場における課題

- 安全性の向上
- 生産性の向上
- ライフサイクルコストの低減

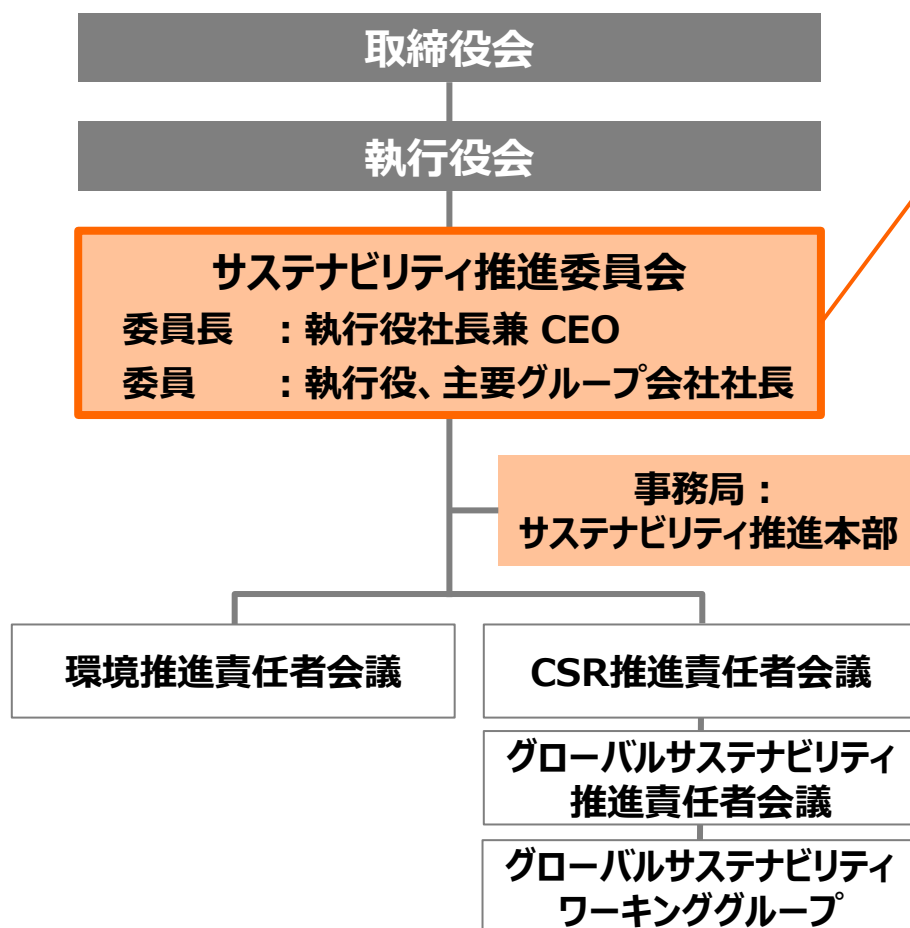
モノからコトへの転換



2. サステナビリティへの取り組み



サステナビリティ推進委員会にCxO全員が参画 重要事項は執行役会・取締役会で審議・承認



CSO、COO、CFO、CHRO、
CTO、CDIO、CPO、CMOを含む



推進方針、重点施策やKPI に関する審議・承認を行う
(年2回)



ガバナンス

戦略

リスク管理

指標と目標

全社横断的なリスク管理体制を構築 気候変動や地政学的リスクなどに迅速に対応

取締役会

執行役会

ERM*委員会

- ◆ 委員長 : 執行役副社長兼CSO
- ◆ コアメンバー : サステナビリティ推進本部
渉外室
人財本部
法務統括部
ブランド・コミュニケーション本部

事務局 :
経営戦略本部
サステナビリティ推進本部

*Enterprise Risk Management

ERM委員会で 議論している論点

- ・全社的リスクの優先順位の決定
- ・地政学的リスク
- ・ロシア・ウクライナ情勢 (⇒リスク対策本部を立ち上げ対応)

気候変動の緩和と適応の両輪で、事業展開を推進 シナリオ前提とCO₂削減目標の見直しでコミットメントをさらに強化

従来

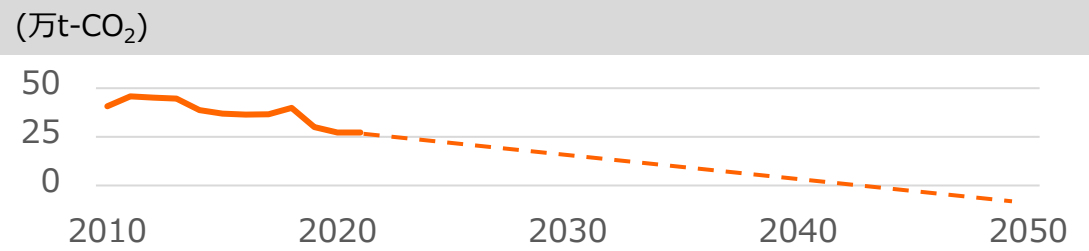
シナリオ前提	緩和策：2℃シナリオ
	適応策：4℃シナリオ
CO ₂ 削減目標	2030年目標*1
	製品(Scope3) : -33% 生産(Scope1+2) : -45%



FY2022~

シナリオ前提	緩和策：1.5℃シナリオ
	適応策：4℃シナリオ
CO ₂ 削減目標	2030年目標*1
	製品(Scope3) : -33% 生産(Scope1+2) : -45%
	2050年目標 カーボンニュートラル実現へ

CO₂排出量の削減イメージ*2 (Scope1+2)



*1: 2010年度比 *2: 2021年度までは実績

電動化建機、応用・ICT対応製品の市場投入を加速する体制を強化 都市土木向けバッテリー駆動式ミニ・小型ショベルのラインアップを拡充

KTEG GmbH (日立建機49.9%出資)

欧州市場モデルを開発、
迅速に投入



連携

日立建機・日立建機ティアラ

他地域を見据えた
グローバルモデルを開発



8t クラス



5t クラス



13t クラス



2t クラス

受注開始

2020年

2022年6月

2022年11月

2023年1月

SDGs達成に向けた取り組みを一層強化

概要

契約日	融資金額	借入期間
2022年12月	200億円	9年間

評価テーマ



カーボンニュートラルへの貢献



電動化製品



太陽光発電



環境負荷の最小化、循環型社会の実現



レンタル・中古車



部品再生



現場の安全性・生産性向上への貢献



IoT活用



ICT建機



グローバル人材マネジメントの推進



グローバル人材活躍



女性活躍

*サステナブル・ファイナンスとは、環境・社会課題解決の促進を金融面から誘導する資金調達スキーム。

当社は三井住友信託銀行との間で、「ポジティブ・インパクト・ファイナンス（資金用途を限定しない事業会社向け投融資タイプ）」を締結。

3. 人的資本経営 ～企業価値向上への人財戦略～

数字で見る日立建機グループ

連結子会社数	従業員数	海外人財比率	管理職比率	海外グループ会社の部長職のローカル比率
国内 7社 海外 73社	国内 9,893名 海外 15,094名			
80社	24,987名	60%	女性 10% 男性 15%	71%

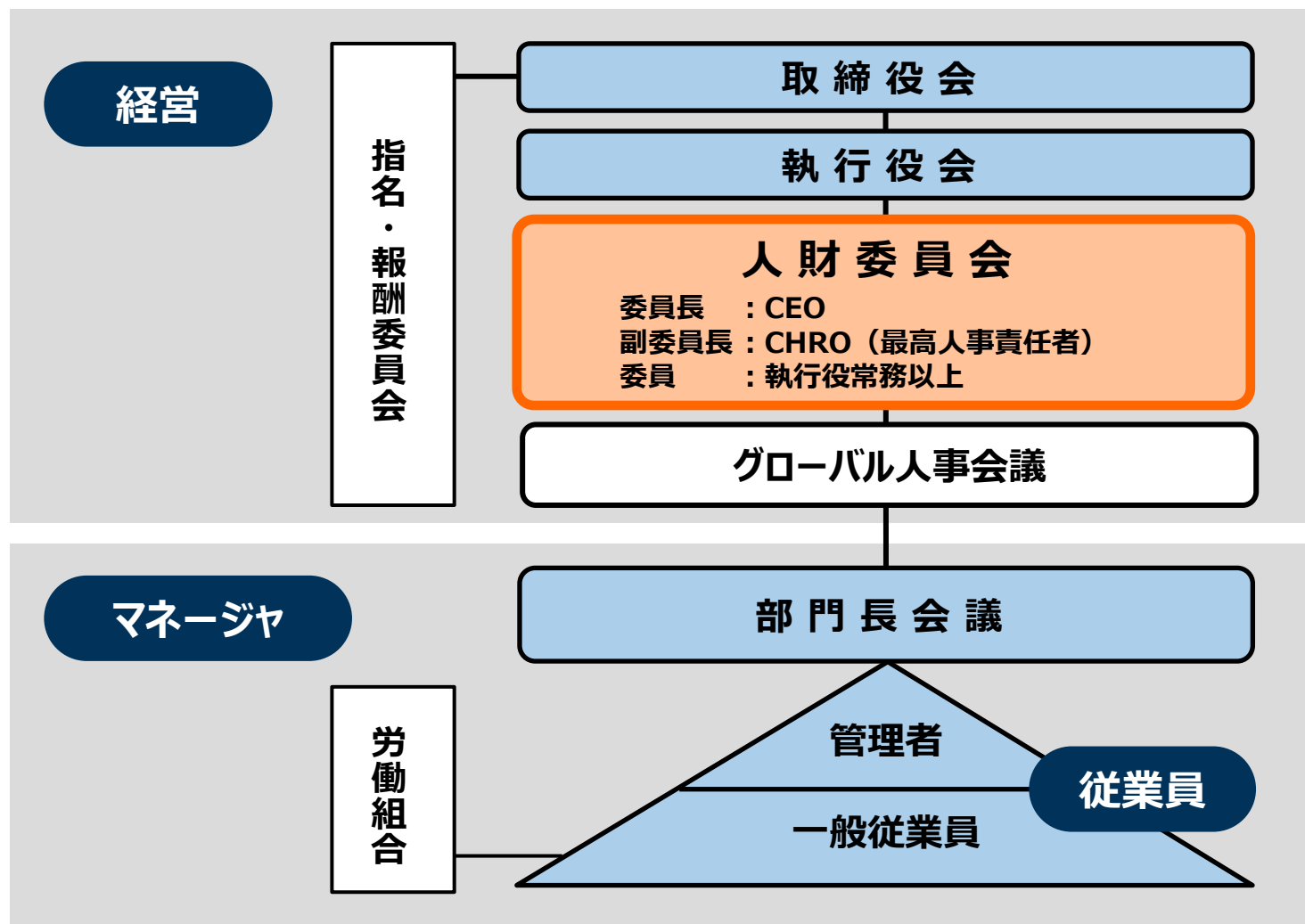
(2022年3月末現在)

グローバルに活躍するKenkijin

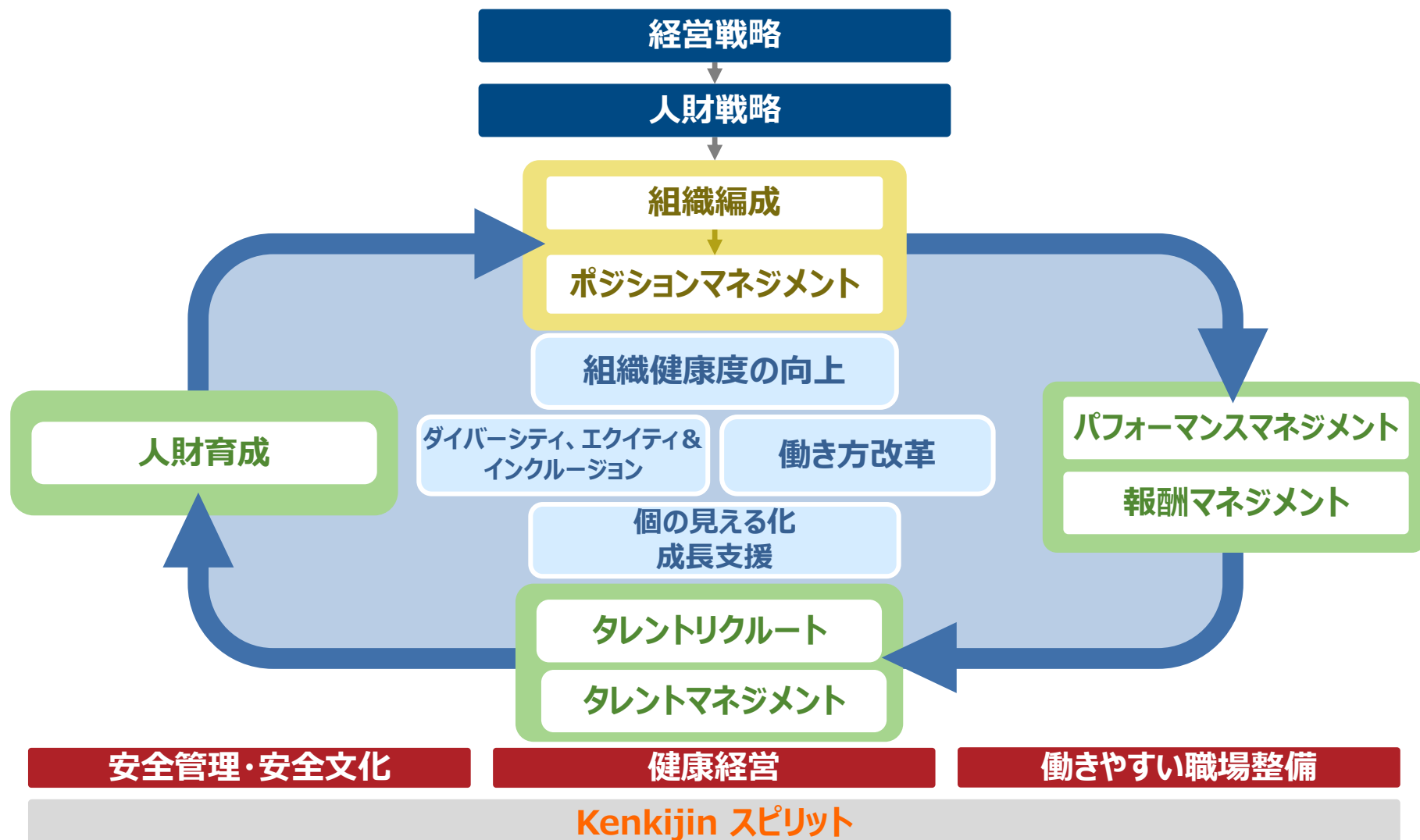


「私のKenkijinスピリット」をテーマに、3C（Challenge/Customer/Communication）をそれぞれ一言で表現

人財委員会で戦略・施策を決定し実行 3つの視点による各ステークホルダーとの対話を重視



組織と人財のパフォーマンスを最大発揮できる人財マネジメント体系を整備し
グローバルに展開



事業は人なり。
一人ひとりの成長とやりがいを事業の飛躍と発展につなげる。

ミッション

人財と組織を通じて新たな価値を創造し、
事業の創造と変革に貢献する

ビジョン

- ・ ダイバーシティのある生産性の高い組織を編成する
- ・ 一人ひとりが目標を持って働き 新たな価値を創造する
- ・ 安全と健康を全てに優先し、組織健康度を向上させる

戦略

組織

×

人財

×

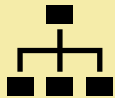
文化

経営戦略の実現に向けて、「組織」「人財」「文化」の側面から人財戦略を推進

日立建機グループの人財戦略

組織

グローバル・お客さま起点
での事業体制構築



人財

事業構造変化に対応
できる人財の強化



文化

個性・多様性を尊重し、
誰もが活躍できる職場の実現



経営戦略の柱

バリューチェーン
事業の強化

お客さまとのあらゆる
接点で深化した
ソリューションを提供

北中南米全域
で戦略を実現

変化に強い
企業体質の形成

経営戦略の実現に向けて、「組織」「人財」「文化」の側面から人財戦略を推進

日立建機グループの人財戦略

組織

グローバル・お客さま起点
での事業体制構築



人財

事業構造変化に対応
できる人財の強化



文化

個性・多様性を尊重し、
誰もが活躍できる職場の実現



経営戦略の柱

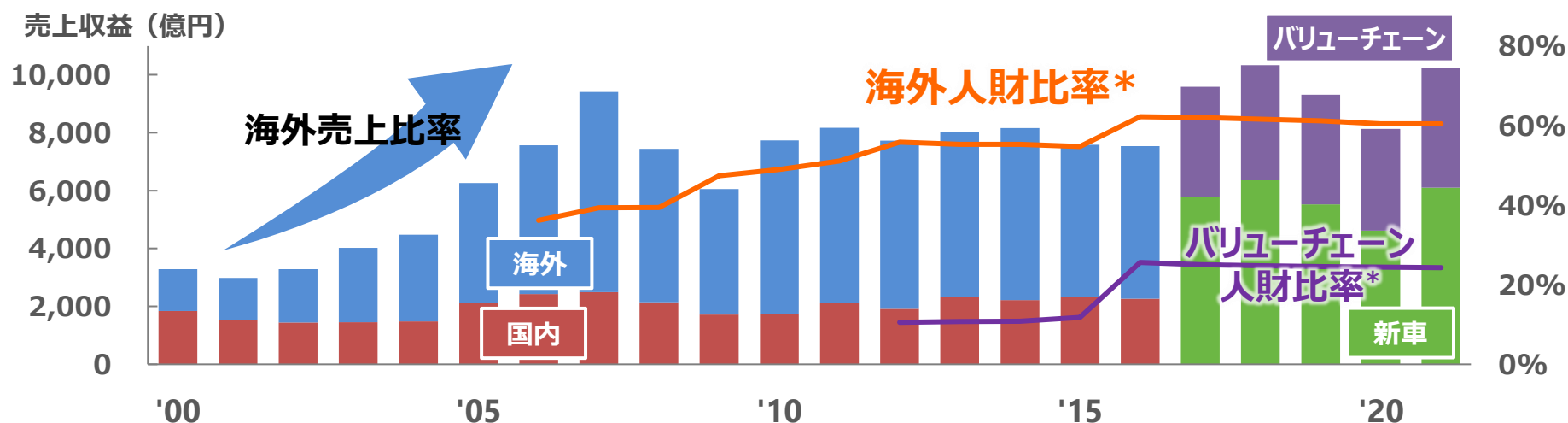
バリューチェーン
事業の強化

お客さまとのあらゆる
接点で深化した
ソリューションを提供

北中南米全域
で戦略を実現

変化に強い
企業体質の形成

経営戦略と合致した人財ポートフォリオを形成し最適化 海外事業拡大およびバリューチェーン事業の強化に伴い、人財を強化



【取り組み】

価値基準の統一

Kenkijinスピリットの浸透

グローバル人事処遇

グローバル人財マネジメント体系の整備と展開

戦略的な人財配置

バリューチェーン事業人財の強化

お客さま起点の組織

ビジネス
ユニット制
の導入

*分母 = 連結従業員数

お客さま起点のビジネスユニット制を通じて、お客さまの課題を俊敏に解決し、グローバルでの持続的な成長を加速する

執行役社長兼CEO

コンストラクションビジネスユニット

マイニングビジネスユニット

コンパクトビジネスユニット

部品・サービスビジネスユニット

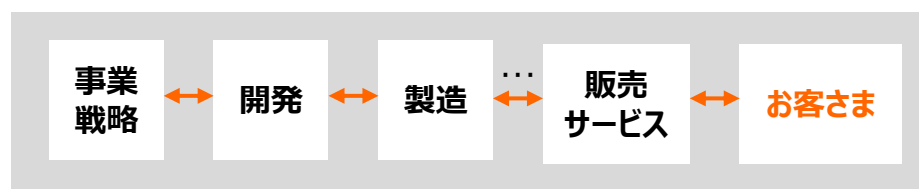
レンタル・中古車ビジネスユニット

新事業創生ユニット

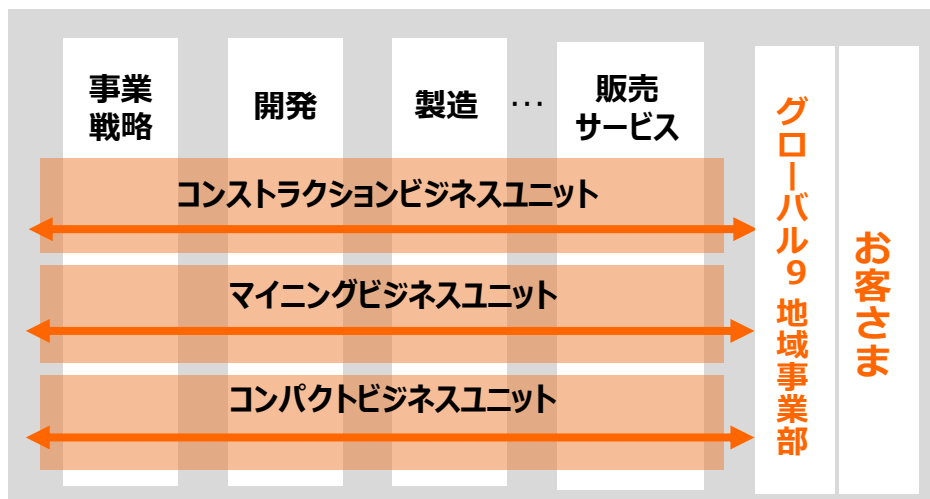
機能統括部門・コーポレート部門

国内外グループ会社

これまでの組織体制



お客さま起点のビジネスユニット制 部門横断的にスピーディにお客さまの課題を解決



経営戦略の実現に向けて、「組織」「人財」「文化」の側面から人財戦略を推進

日立建機グループの人財戦略

組織

グローバル・お客さま起点
での事業体制構築



人財

事業構造変化に対応
できる人財の強化



文化

個性・多様性を尊重し、
誰もが活躍できる職場の実現



経営戦略の柱

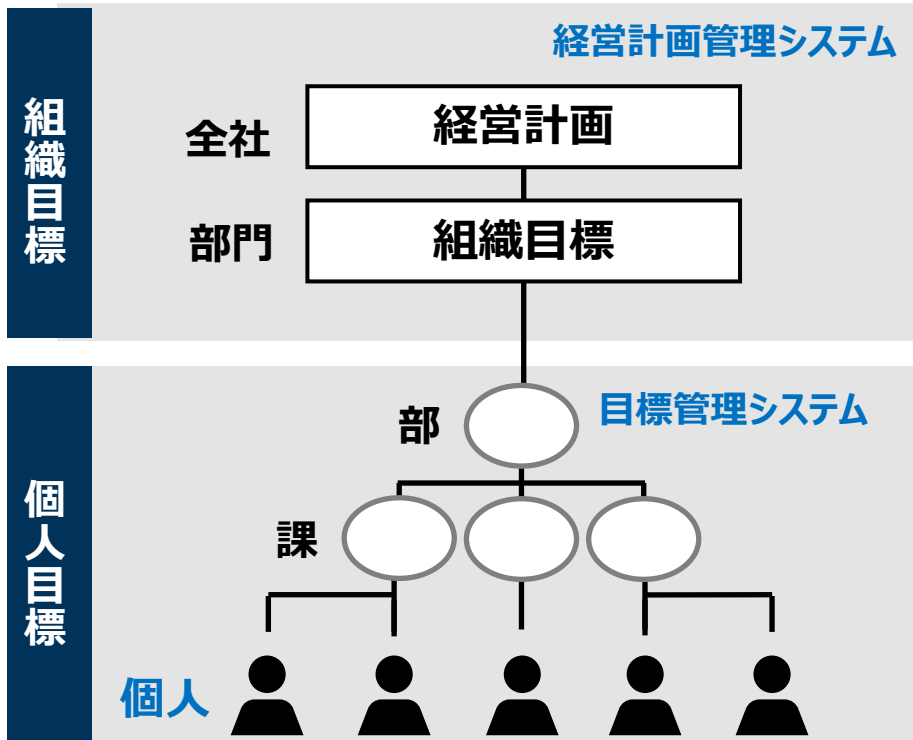
バリューチェーン
事業の強化

お客さまとのあらゆる
接点で深化した
ソリューションを提供

北中南米全域
で戦略を実現

変化に強い
企業体質の形成

経営計画の実行に向けて組織目標・個人目標を展開、共有 公正で透明性のある人事処遇評価を実施

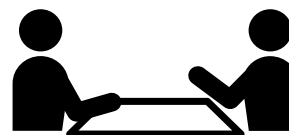


▶ 組織目標の展開、課題共有と達成に向けた支援



タウンホールミーティング
ラウンドテーブル
(年2回)

▶ 業務遂行状況の確認



1on1
ミーティング
(月1回)

▶ 目標の達成状況により
評価を実施

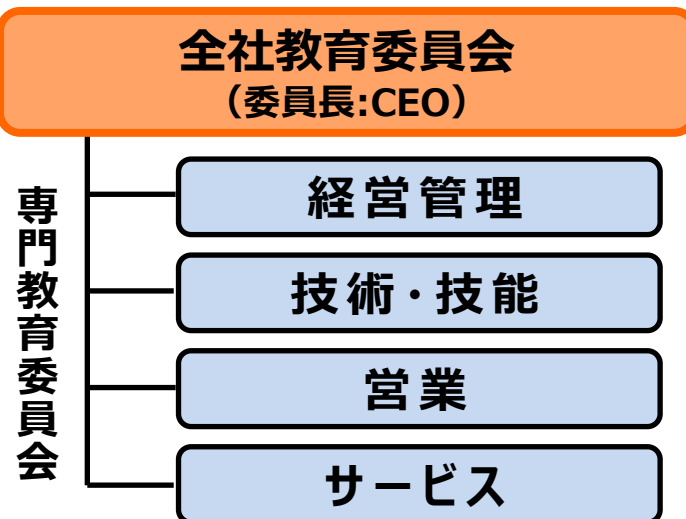
評価面談
(年2回)

公正で透明性のある人事処遇評価
(給与改訂／賞与評価／人事異動)

人財育成の基本方針

一人ひとり自らが「学ぶ」・「育つ」風土を通して、「新たな価値を創造」
「変革への挑戦」「社会への貢献」に資する人財（Kenkijin）を育む。

推進体制



注力施策



リーダー育成



デジタル人財育成



自己変革プログラム

[KPI]一人あたり教育時間

一人あたり	2020年度	2021年度	2022年度(計画)
教育時間	34.6時間	44.0時間	45.0時間
(参考) 教育投資額	7.9万円	9.9万円	13.3万円

新たな価値を創造する「変革型のリーダー」を計画的に選抜・育成

社長
役員

経営リーダーとして、事業経営を実践し、成果を出す

事業部長

より高いポジションに登用し、経営者として必要な経験を積ませる

部長

グローバルリーダーを選抜し、経営スキルとマインドを習得させる

課長



日立建機のルーツを辿る参加者たち
(グローバルリーダー2022)

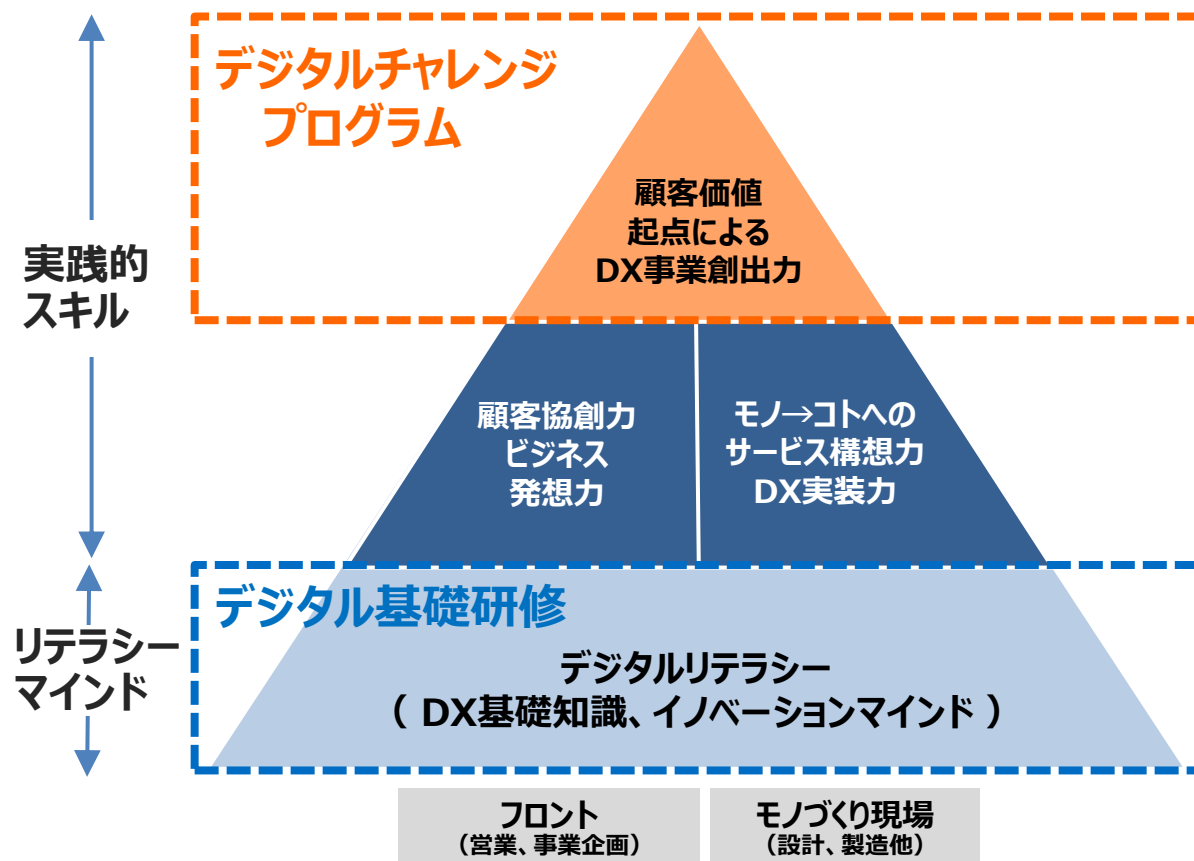


次期中期経営計画やグループ・アイデンティティなどについて議論

経営戦略実行のために、デジタル人財の育成とリテラシーの向上に取り組む

デジタル人財育成プログラム 導入
2023年までに約1,000人受講予定

製品・バリューチェーン
のデジタル化へ
迅速に対応



変革の時代に必要な組織風土とやり抜く組織文化を醸成するため、自己変革プログラムをグローバルに展開。自ら考え、行動を起こすKenkijinを育成

- 経営幹部から一般社員までが肩を並べて受講

フラットな
コミュニケーションの
活性化



- 講師はプログラムを体得した社員
- 自身の業務経験を織り交ぜ解説

やり抜く組織文化の
醸成に寄与

対象	進捗 23社（14か国）				
	2019	2020	2021	2022	～2025
全社員 ※ 経営幹部含む	▼日本 主任以上				
			主任未満		
			▼海外駐在員		
				▼海外ローカル従業員	



経営戦略の実現に向けて、「組織」「人財」「文化」の側面から人財戦略を推進

日立建機グループの人財戦略

組織

グローバル・お客さま起点
での事業体制構築



人財

事業構造変化に対応
できる人財の強化



文化

個性・多様性を尊重し、
誰もが活躍できる職場の実現



経営戦略の柱

バリューチェーン
事業の強化

お客さまとのあらゆる
接点で深化した
ソリューションを提供

北中南米全域
で戦略を実現

変化に強い
企業体質の形成

誰もが活躍できる活力ある組織文化をめざし毎年従業員サーベイを実施。
結果から改善すべき項目を把握し、具体的な取り組みへと繋げ、主要な項目を改善

* 肯定的回答率を示す数値(%)

取り組み



会社方針の浸透と
社内コミュニケーションの拡充



人事処遇制度改訂



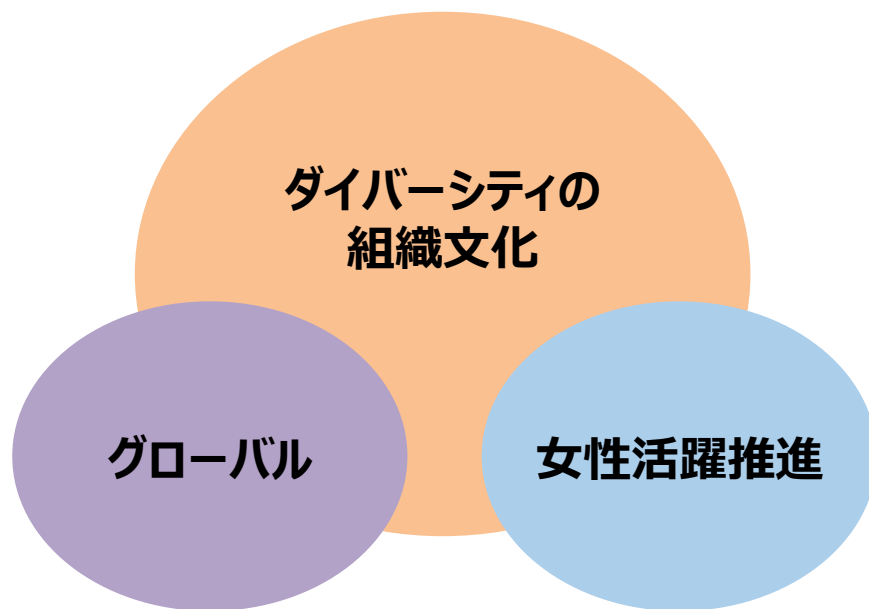
キャリア形成支援



職場環境の更なる改善

従業員 サーベイ結果	組織健康度 の項目	2017 年度	2022 年度	2025 年度
経営の リーダシップ	会社への誇り	67	64	67
	明確な 方向性	53	58	61
職場の マネジメント	上司の マネジメント	63	61	64
	チームワーク	62	65	68
人事処遇	報奨、報酬	49	57	60
キャリア 開発	能力開発 ・キャリア形成	53	56	59
業務環境	継続的改善	52	50	53

グローバルの多様な人財が能力・特性を最大限に発揮できる機会を提供し、
新たな価値の創造を通じて、企業価値の向上を図る



従業員サーベイ「DE&I」スコア

2017年度	2022年度	2025年度目標
-	64	67

* 肯定的回答率を示す数値(%)

国籍や性別にかかわらず働きやすい環境整備



製造現場での雇用と働きやすい環境整備



働きがいと働きやすさの実現で、価値創造と生産性向上を図る

個人の成長と自己実現の支援

働きがい

経営目標の実行と公正な報酬

価値創造と生産性向上

労働環境の整備

働きやすさ

業務環境の整備

従業員の声を全面的に反映し、建設コンセプトやプロジェクトゴールなどを決定

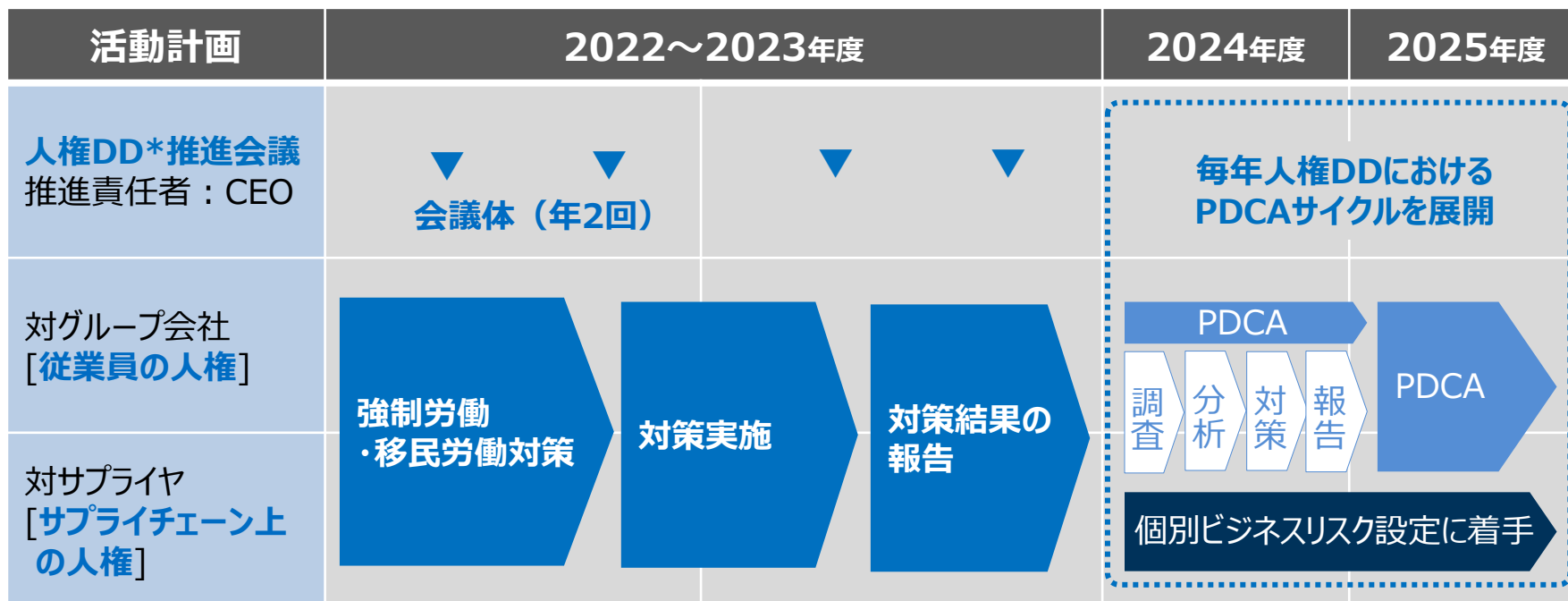


オープンスペースでコミュニケーションを促進



仕事内容にあわせ執務場所を変更でき、快適性や生産性を向上

強制労働・移民労働対策を最優先課題として、グローバルに人権デューデリジェンスを推進



*デューデリジェンス

従業員向けには教育を継続的に実施

[KPI] 教育受講率（eラーニング）

eラーニング「ビジネスと人権」の受講推進

2021年度	2025年度目標
81.4%	100%

組織

グローバルにお客さま起点の事業体制を構築し、
生産性の高い組織を編成

人財

事業構造変化に対応できる人財を強化し、
一人ひとりが目標を持って働き、新たな価値を創造

文化

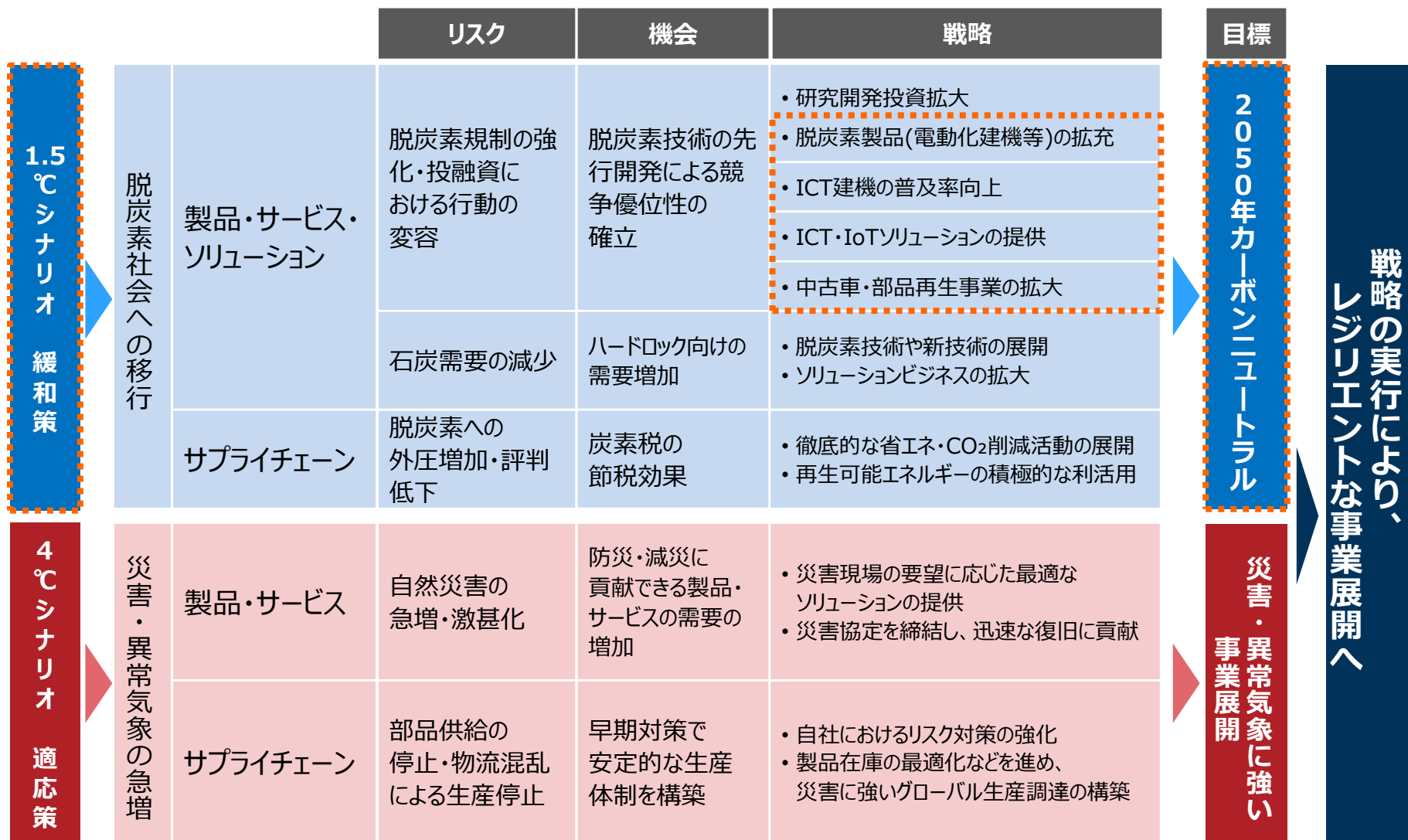
個性・多様性を尊重し、誰もが活躍できる職場を実現
安全と健康を全てに優先し、組織健康度を向上



事業の創造と変革に貢献する

参考資料

従来からの強化点



	全社共通教育				専門領域教育					
	経営管理教育委員会				技術・技能教育委員会		営業教育委員会	サービス教育委員会		
	階層別	一般教育		リーダー育成	技術	技能	営業教育	サービス教育		
役員	役員研修									
部課長	新任部長研修	デジタル基礎研修 (マネージャー編)	コーチング	ビジネススキル各種研修 (課題解決力・思考・分析力・ファシリテーション・コミュニケーション等)	全従業員共通研修 Kenjinセミナー・コンプライアンス・メンタルヘルス・CSR等	自己変革プログラム	キーボジション リーダーシップ研修 (英語) リーダーシップ 促進(英語) Kenjin リーダー 研修 (英語) 管理職リーダーシップ研修 (グローバル開催・日・中・英語) 課長経営研修 e-MBA	専門技術・グループ内・社外研修 (技術部門教育・設計・製造・品証・IT等) 開発技術・技術要素別・知財・生産技術・品質管理等	*1 MSSP マネージメント (グローバル開催・日・英語) ※各Hi-TEP研修は グローバル開催 (日・英語)	
	課長スキルアップ研修									
	新任課長研修									
主任・技師	新任主任研修	デジタル基礎研修		実務各種研修 (生産管理・小集団・品質・原価・VEC・経理・契約・IT等)					*2 Hi-TEP(上級) Hi-TEP (インストラクター) 社内サービス技術職技会	
中堅社員	ビジネス基礎研修 (2～6年目) 研修論文									キャリア採用者研修
若手社員										
新入社員	新入社員研修									

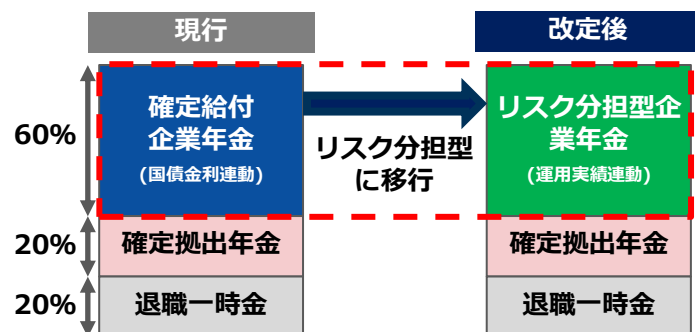
注力施策

*1 MSSP: Marketing & Service Support Program *2 Hi-TEP: Hitachi Construction Machinery Technical Education Program

1. 年金制度の改定(リスク分担型企業年金への移行)の目的

低金利環境の継続による給付水準の減少が懸念される中、制度の持続可能性を確保しつつ、給付水準を改善するため

2. 制度改定内容の概要



- 給付額を「国債金利連動」から「年金基金の運用実績連動」に変更。従業員メリットが増大し、人的資本の向上に寄与する可能性が増大
- 確定給付型企業年金をリスク分担型企業年金に移行。想定外の掛金負担増加による経営リスクを排除し、中長期的に持続可能な年金制度を実現

3. 制度改定による業績影響

- リスク分担型企業年金は確定拠出型の制度に分類されるため、移行時点で移行部分に係る退職給付債務とその減少分相当額に係る当該制度に移行した資産の額との差額120億円を、制度移行に伴う清算損として認識の見込み(決算にはFY22第4四半期で認識見込み)
なお、当該制度改定によるキャッシュアウトはなし
- この一時的な損失については、制度改定上の一時的処理となることから、FY22の連結配当性向の計算から除外する方針
- FY23以降、連結業績に与える損益は、リスク対応掛金の拠出はあるが、影響は軽微の見込み

持続可能な会社であるための重点課題の先にある価値（目標）

HITACHI

Reliable solutions

項目			内容	2019年度 実績	2020年度 実績	2021年度 実績	2022年度 目標	2030年度 目標
気候変動に挑む製品・技術開発	CO2削減	製品 (Scope3)	CO2削減(総量) 2010年度比	-15.9%	-16.5%	-21.4%	-20%	-33%
		生産 (Scope1+2)	CO2削減(総量) 2010年度比	-20.1%	-27.2%	-27.1%	-25%	-45%
		バリューチェーン	中古車/部品再生によるCO2抑制	19,100 t	16,563 t	19,686 t	23,800 t	バリューチェーン全体での環境負荷最小化
	災害対応・復旧・復興支援		災害応急等の協働 (国内の自治体等との災害協定数)	42件	54件	114 件	83件	主要自治体・業界団体との提携および支援
資源循環型ビジネスへの転換	資源循環	バリューチェーン	廃棄物削減量	7,700 t	6,630 t	7,868 t	9,500 t	バリューチェーン全体での環境負荷最小化
		廃棄物	再資源化率	89.6%	83.3%	83.9%	99.5%	99.5%以上をめざす
		水	使用量削減 (原単位) 2010年度比	-28.9%	-36.8%	-40.2%	-28%	水の再生利用の高度化・地域へのインパクト最小化
	サーキュラーエコノミー推進による地域共生		部品再生事業売上収益の拡大 2010年度比	296%	308%	402%	420%	地域のニーズに合ったサービスの普及
			中古車事業売上収益の拡大 2010年度比	87%	90%	104%	280%	地域のニーズに合った製品の普及

項目		内容	2019年度実績	2020年度実績	2021年度実績	2022年度目標	2030年度目標
社会基盤を支える顧客課題の解決	安全性向上	当社建機起因の事故低減機能の搭載	周囲環境視認装置「AERIAL ANGLE」に物体検知および動作制限の機能を拡充	自律型建設機械向けシステムプラットフォーム「ZCORE」を開発	事故低減に寄与する運転支援システムを開発	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
	生産性向上	ICT建機普及台数(対象現場)	493台(累計) (累計1,675現場)	699台(累計) (累計2,579現場)	1,160 台(累計) (累計3,704 現場)	2,800台(累計) (累計5,000現場)	自律化・省力化建機の標準化をめざして
	ライフサイクルコストの削減	機械状態管理システム(ConSite)の普及	73%	75%	72%	90%	ダウンタイム「ゼロ」をめざして
	研究開発体制	研究開発費 売上収益比率	2.5%	3.0%	2.5%	3.0%	3.0%以上
	技術伝承	かたり部講座	開催：41講座 受講：918名	開催：52講座 受講：891名	開催：46 講座 受講：906 名	質の向上	質の向上

持続可能な会社であるための重点課題の先にある価値（目標）

HITACHI

Reliable solutions

項目			2019年度 実績	2020年度 実績	2021年度 実績	2022年度 目標	2030年度 目標
グローバルガバナンスの強化	労働災害	労働災害ゼロ (前年度比、国内)	-18%	-49%	157%	-50%	ゼロをめざす
	社員教育	eラーニング 受講者数	175% (2018年度比、日立建 機単独延べ人数)	553% (2019年度比、日立建 機グループ全体)	589% (2019 年度比、 日立建機グループ全体)	200%(2019年度比)	500%(2019年度比) 受講機会の拡充による 延べ人数の拡張
	グローバル リーダー	リーダーシップ研修 受講者数 (グローバル)	60.4%(累積)	78.0%(累積)	88%(累積)	100%(累積)	100%(累積)
	ダイバーシティへの 取り組み	女性管理職比率 (グローバル)	女性8.6% (男性15.7%)	女性8.7% (男性16.2%)	女性10.4% (男性14.9%)	女性9.4% (男性13.3%)	男女同率化をめざす
		海外グループ会社 の部長職のローカル 比率(グローバル)	69%	67.3%	71%	72%	87%
	公正な調達	サプライヤーCSR 調達の実施	83.5%(回収率)	94%	66%	回収率向上の仕組み化	運用の定着で回収率 100%をめざす
	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	0件
	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	10名中 社外取締役：3名 女性取締役・外国人 取締役：1名	10名中 社外取締役：4名 女性取締役・外国人 取締役：2名	10名中 社外取締役：4名 女性取締役・外国人 取締役：2名	社外取締役： 取締役全体の3分の1超 女性取締役・外国人 取締役：合計2名以上	事業強化・ガバナンス向上 に適した体制へ
	企業倫理と行動	従業員への事例 展開・教育継続	従業員約10,000名に 対して「コンプライアンス 研修」を実施	従業員26,080名に対 して「日立グループ企業 倫理・コンプライアンス コード研修」を実施	従業員26,783 名に対 して「日立グループ企業 倫理・コンプライアンス コード研修」実施	コンプライアンス違反ゼロ	コンプライアンス違反ゼロ
	人権の尊重	教育受講率 (eラーニング「ビジ ネスと人権」)	79%	78%	81.4%	100%	100%

END

【商標注記】

「AERIAL ANGLE」「ConSite」「ZCORE」は、日立建機株式会社の登録商標です。

2023年2月17日

 日立建機株式会社

ブランド・コミュニケーション本部