

日立建機グループ
統合報告書 2022

Reliable solutions



編集方針

日立建機グループでは、ステークホルダーの皆さまに中長期的な価値創造戦略や ESG（環境・社会・ガバナンス）への対応などをより深くご理解いただくため、統合報告書を発行しています。2022 年版では、CEO メッセージを軸に、北中南米事業への今後の展開やビジネスユニット制への組織変更による見通しなど、財務・非財務の両面から持続的な企業価値の創出を意識した構成としています。

対象期間
2021 年 4 月 1 日～2022 年 3 月 31 日
(一部、2022 年 4 月 1 日以降の情報を含む)

対象組織
日立建機グループ連結対象会社
・実績データ集計範囲
[財務報告]
日立建機グループ連結対象会社
[非財務報告(環境)]
日立建機株式会社および連結子会社
[非財務報告(社会)]
日立建機株式会社および一部連結対象会社

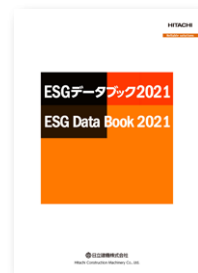
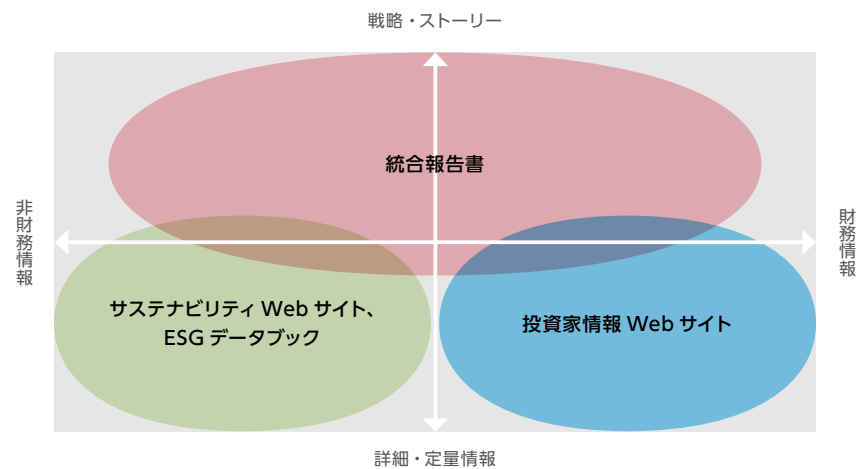
参考にしたガイドライン
「日立建機グループ 統合報告書 2022」および「サステナビリティ Web サイト」は、国際統合報告評議会 (IIRC) の「国際統合報告フレームワーク」、経済産業省の「価値協創のための統合的開示・対話ガイダンス」などを参照し、GRI スタンダードの「中核 (Core)」オプションに準拠して作成しています。

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
2022 年 8 月
前回発行：2021 年 7 月
次回発行：2023 年 8 月予定

コミュニケーションマップ

日立建機グループでは、本統合報告書のほか、ESG データブック、サステナビリティ Web サイトなどの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きます。



ESG データブック
日立建機グループの 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
日立建機グループのサステナビリティ活動について網羅的に報告しています。



投資家情報 Web サイト
決算情報や IR ニュースなどをタイムリーに情報発信するとともに、個人投資家向け情報や各種 IR 資料も掲載しています。



コーポレート・ガバナンス報告書
日立建機グループのコーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方や資本構成などを報告しています。



情報誌 TIERRA+
多くのステークホルダーの方々へ、日立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季刊誌です。

目次

編集方針／コミュニケーションマップ ———— 1

日立建機のビジョン

CEO メッセージ ———— 3
We are Kenkijin ———— 9
日立建機グループのあゆみ ———— 11
日立建機グループのマテリアリティ ———— 13
価値創造プロセス ———— 15
10 年間の連結財務ハイライト ———— 17

価値創造ストーリー

2020 ～ 2022 年度中期経営計画 ———— 19
CFO メッセージ ———— 21
Close up 北中南米事業特集 ———— 23
事業別戦略 ———— 27

- 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

環境戦略

気候変動に対する考え方／カーボンニュートラル達成に向けて — 39
TCFD 提言への対応 ———— 40
資源循環型ビジネスへの転換について ———— 47

技術戦略、人材戦略

DX (デジタルトランスフォーメーション) の推進 ———— 48
研究開発基盤の強化 ———— 49
建設機械の自動化・自律化に向けた取り組み／知的財産戦略／技術伝承 — 50
CTO メッセージ ———— 51
グローバル人材マネジメント／ダイバーシティ & インクルージョン — 53
組織健康度の向上／変革とデジタルにチャレンジする人材の育成
／人権の尊重／安全管理の徹底／健康経営の推進 ———— 54
CHRO メッセージ ———— 55

ガバナンス戦略

社外取締役 座談会 ———— 57
コーポレート・ガバナンス ———— 61
リスクマネジメント ———— 63
サプライチェーン サステナブル マネジメント／コンプライアンス — 64

会社概要／投資家情報 ———— 65
社外からの評価 ———— 66



CEOメッセージ

「世界中で稼働している建設機械に対して、 どこまでのことができるのか？」 ということ突き詰めて考え、 トータルのサポート力を高めていきます。

日立建機株式会社
代表執行役 執行役社長兼取締役、CEO
平野 耕太郎

[事業環境認識]

激動する世界情勢下での「アジリティ経営」

コロナ・パンデミックによる混乱が続く中で、ロシアによるウクライナ侵攻が起こり、世の中の複雑さがますます進行したように感じています。ロシア・ウクライナ危機の影響は、既に当事国のみならず、エネルギー価格の高騰、金融市場の不安定化、食料の安全保障など、さまざまな分野に波及しており、私たちのビジネスにも大きな影響を与えています。

こうした変化を短期～中長期の両面から見つめ、何をしなければいけないのかを考え、実践していくこと、つまり「アジリティ（機敏性）」のある事業運営というものが必要になります。しかしながら、アジリティというのは、頭脳、ハート、体力、これらがバランスよく揃っていなければなりません。これらが

一つでも欠けてしまえば、社会変化の大きな渦に飲み込まれてしまう、そうした危機感を強く感じています。

それでも私たちにはこうした困難を乗り越えてきた歴史があります。例えば、当社グループがまだ国内ビジネス中心だった1990年代を振り返ってみると、アジア経済危機があって大変な打撃を受けたことがありました。しかし、経済危機によるダメージを逆に自分たちでコントロールしていかなければならないという志のもと海外へと進出していき、アジアの代理店や工場の構築などネットワークを固めていきました。

このように当社グループには、逆境を糧にする「チャレンジ精神」が組織風土として根付いているのだと自負しています。

[北中南米事業]

世界最大の建機市場への挑戦

当社グループの大きな変化の一つとして、2021年度からの北中南米市場への本格的な独自展開の開始があります。北中南米は周知の通り、建設機械需要の約40%を占める世界最大の市場であり、またマイニング機械も多く稼働しています。例えば、欧州市場は、公共工事やビル、家などの建築に使用されるコンストラクションやコンパクト製品が多く、マイニング機械の稼働数は限られていて、豪州では逆に資源鉱山等で使われる大型マイニング機械の市場です。それらと比べ、北中南米ではすべての建設・マイニング機械が活発に動いているスケールの大きな市場です。

しかしながら、私たちはこれまで、その北中南米で十分にパフォーマンスを発揮できていたとは言えませんでした。それは、1988年の米国農機大手であるディア&カンパニー社（以下、ディア社）との業務提携以降、製品の開発・生産は我々が担っていましたが、販売やサービスはディア社を通じて行っており、当社独自の販売・サービスを提供することができなかったからです。業務提携を結んだ当時は、製品の性能や品質が良ければお客さまに満足してもらえる時代でしたから、最初はそれでも良かったのですが、お客さまのニーズがモノからコトへと大きく変化する中で、独自に自

お客様のニーズを捉え、機械の稼働情報を活用した製品・技術・サービスをタイムリーに直接提供する必要性が高まっています。そこで、ディア社とは度重なる協議の結果、合併契約を解消するに至りました。

2022年3月からの北中南米への本格的な独自事業展開

は、私たちにとって長年の悲願といえるものです。新しい扉は開きましたが、これからが本番です。お客様のさまざまな課題に耳を傾け、解決策をチームで導き出していくことが重要です。日立建機の従業員にはそれができると私は信じています。

[グループ共通の価値基準] Kenkijin スピリットを支える3つの「C」

「Kenkijin スピリット」は、当社グループ共通の価値基準であり行動規範となっているものです。Kenkijin スピリットが生まれたきっかけには、2004年頃から当社の海外売上が増加し、それに伴って外国籍の従業員の比率が増えてきたことがあります。日本市場が主で、日本人従業員中心で仕事を進めていた時は、「細かい所は言わなくとも分かる」というような暗黙知の部分が多くありましたが、海外の売上高が5割を超え、外国籍従業員の比率もそれに近くなると、会議などをして、日本人的な考え方だけでは一定のコンセンサスに辿り着くことができない。ギクシャクした関係を改善するために、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の必要性を強く感じました。そこで、国内外の従業員数十人、数百人が何カ月にもわたり意見を出し合い、グローバル共通の心構えを「Kenkijin スピリット」という言葉で明文化したのです。

そして、Kenkijin スピリットを貫く思想として、「Challenge (チャレンジ精神)、Customer (個客志向)、Communication (風通しの良さ)」という3つの「C」を

定義しました。お客様が抱える課題は、100人に聞けば100通りあるように、お客様が何を求めているのかについてよく聞き、コミュニケーションを取って、課題解決に向けチャレンジしていかなければなりません。ですから、この3つのCは一つひとつが単独で存在しているのではなく、それぞれが関係し合って初めてKenkijin スピリットが成り立つというものです。

従業員一人ひとりがお客様の立場に本当に立っているのかを常に自問し、3つのCを具体的なアクションに落とし込んでいく。このことは日頃から発信していないと、なかなか組織風土として浸透していきません。例えば、Kenkijin セミナーという活動があるのですが、従業員から「私は調達なので、お客様と直接話をする機会がありません」という質問があります。私はその時「Customer というのはお客様だけを対象にしているわけではありません。あなたが日頃打ち合わせをしている取引先の方々もCustomerですよ」と答えています。このようにさまざまな機会を通じてメッセージを発信していくことが重要だと思っています。



日立建機オーストラリア・カナダ支店にて従業員と



[組織体制の変革] 個客志向を高めるビジネスユニット制

米州独自展開を始めたこのタイミングで、Kenkijin スピリットを体現していくものとして、2022年4月から組織をビジネスユニット制に再編成しました。これまでは開発、生産、調達、販売、サービスごとの機能別組織体制でした。これは効率の面では良かったのですが、「お客様の考えていることが開発や生産に伝わっているのか」「我々のやりたいことをお客様にタイムリーに説明しているのか」という、物足りなさを感じることがありました。そこで、ビジネスユニットを基軸にして、ユニット長が開発から販売、サービスまでお客様の声を聞きながら物事を決めていくという体制に変更しました。

お客様のニーズが多様化している今、私たちの方からお

お客様の仕事へと積極的に入っていかなければ、お客様の求めていることが分からなくなってきます。ですから、お客様のニーズを起点にする「個客志向」をより強めた組織体系にしていくということです。

一方この体制ですと、目先のことを追い求めがちになってしまいます。中長期での視点は役員がしっかりと見て、引っ張り上げていかなければなりません。それが役員の役割だと思っています。それぞれの部門の考え方や方向性がバランスよくできているのか、効率的にお金を使っているのか、適材適所の人事配置ができているのか、そういったところを注視していきたいと考えています。

[資本構成の変化] 新たな連携のもとで北中南米に絵を描く

さらに、2021年度の大きな出来事として資本構成の変化があります。これも北中南米事業と同じく、3年ほど前から並行して進めていた話です。「北中南米における販売・サービスを自分たちの手で」という話は当然、日立製作所にも話を通していましたが、実現するとなった場合は相当な資金が必要となります。販売台数を伸ばすためには一定の在庫が必要ですし、ファイナンスも重要です。工場の建設なども考える必要があります。決断を速くして代理店やお客様の期待に応えていくためには、どのような資本構成が良いのか考え、日立製作所と意見交換を行いました。

そのような経緯を経て日立製作所から、伊藤忠商事(株)と日本産業パートナーズ(株)が出資するHCJIホールディングス合同会社に、保有する51%の株式のうち26%を売却するという方針が発表されました。HCJIホールディングス合同会社がなぜ日立建機に興味を示したかという大きな理由の一つは、やはり北中南米事業がキーワードになって

います。真っ白なキャンバスに日立建機が絵を描こうとしている、そこに興味を持っていただけたわけです。当社グループとしても、建設・マイニング機械の拡販において重要な役割を果たすファイナンス等について、伊藤忠商事(株)と北米を中心として協業できる効果は大きなメリットとなります。この資本構成の変化は、北中南米市場での発展をめざす私たちにとってプラスに働くと捉えています。

ディア社との提携解消、資本構成の変化、この二つはたまたま同じ時期に重なった別々の出来事ですが、私の頭の中ではずっと一つのものとして結び付いていました。そして、一連の変化の背景には、新車販売のみならず、サービス、レンタル、中古車、再生、ファイナンスなどのバリューチェーン事業を中心としたビジネスモデルへと変革させるという私たちの目標があります。そして、なぜバリューチェーン事業の強化をめざしているかと言えば、「お客様の課題を解決する」ためです。すべてがそこにつながっているのです。

[バリューチェーン事業]

バリューチェーン事業の売上収益構成比率50%以上をめざす

当社グループは2016年度からバリューチェーン事業の強化方針を打ち出していますが、その方向性は現在も変わらず、2022年度中にバリューチェーン事業の売上収益構成比率を50%以上にすることをめざしています。そして、この目標を達成するためには、北中南米での展開が欠かせないと考えています。例えば、日本、欧州、アジアなどのお客さまへ提供している ConSite という機械の稼働状況を把握するサービス・ソリューションがありますが、これが北中南米でも普及していけば、より多くのお客さまの稼働状況をデータとして取得することができるようになります。そのデータを応用して、ConSite をさらに進化させていくという好循環ができます。さらにレンタル、中古車、部品再生といったサービスを成長させることにもつながってくるでしょう。

私が今考えているのは、建機の寿命をコンディション良く延ばしていくというプランです。例えば、日本で5年間レンタルとして使っていただいた機械を中古車として買い上げて、アメリカで中古車として販売する。再生部品を利用しながらさらに5年間使っていただいて、今度は中南米など新興国のお客さまに再生中古車として販売する。メーカーの強みを活かして、ただ修理するだけでなく機能をアップさせることで、10年間で廃棄されていた建機が15年間使えるようになる。私たちとしてもその間、お客さまへのサービスを継続することができるようになるわけです。

また2021年度には、従来行ってきた部品の再生だけで

なく、台風の洪水で水没した油圧ショベルをお客さまから引き取り、車体全体を再生する新たな取り組みも始めました。これは、非常に面白いアイデアだと思いますが、こうした発想は、現場に近いところで常日頃からアンテナを立てていなければ生まれてきません。これらの活動がさらなるバリューチェーンにつながり、お客さまへの幅広いソリューションやサービスの継続的な提供を可能とします。

日立建機の建設機械は今、全世界100カ国以上で約30万台が稼働していますが、建設機械の長寿命化により、多くの建設機械が現役で稼働することができます。サーキュラーエコノミー（循環型経済）を見据えた環境問題への対応などを考えてもメリットがあり、新車・中古車・レンタル機それぞれのメリットを享受しつつ、お客さまは建設機械をより長く効率よくご利用いただけます。私たちとしても、競合メーカーとの差別化を図るポイントにもなります。

サーキュラーエコノミーを見据えたバリューチェーン事業の売上収益構成比率という指標は、単に業績の面だけでなく、お客さまや社会が当社グループのことを認めてくれるということの証になると考えています。そういう意味では、2021年度時点で40%ですから、まだ少し力が足りません。北中南米でしっかりと事業展開することで、この比率が50%に近づいていきます。我々とお客さまと一緒に、お客さまの課題のみならず、社会の課題を解決していくことが重要なポイントだと思っています。



[人的資本]

人材の多様性を生かすための風通しの良さ

組織の課題で言うと、やはり考えなくてはいけないのはダイバーシティ&インクルージョンです。当社グループは30カ国以上の従業員が在籍しており、女性管理職も増えてきているので、一見すると人材の多様性が進んでいるように感じられます。しかし、その多様な人材を生かし切れているのかというと、見直さなければならない部分が多いのも事実です。

具体的には、個人の能力や責任をもっと高めていく必要があると考えています。また、アイデアがあっても委縮してできない、ということでは組織の成長につながりません。ですから、ダイバーシティだからと言って単に目先の数・割

合だけを追うのではなく、いかに人と人の関わりの中で成長を促していくか、つまりコミュニケーションの本質を追究していく必要があります。

こうした考えから、今年から年1回、各地域の責任者と必ず会ってコミュニケーションを取ることにしています。当社グループには3万人近くの従業員がいますが、私の考えていることをしっかりと現場に伝える、私自身も現場で起こっていることを知る、ということから改めて取り組み、人材の多様性を生かす本当の意味での「風通しの良さ」を根付かせていきたいと考えています。

[ステークホルダーの皆さまへ]

お客さまと一緒に持続可能な社会の実現へ

当社グループの事業はエッセンシャルビジネス*であるという基本的な認識に変わりはありません。そして、私たちの建設・マイニング機械を使っているお客さまもまた、エッセンシャルビジネスに携わっておられる方々です。ですから、私たちはお客さまがスムーズにビジネスをできるように、売る、貸す、修理するというを真面目にやっていくということが最も重要になってきます。

私たちは「建設機械を見守る」ということを旗印としていますが、機械の故障が起こる可能性というのは、使えば使うほど、古くなれば古くなるほど高まります。これをしっかり見守り続けていくためには、情報を得るシステムの開発であったり、人の教育であったり、サポート体制の構築であつたり、

すべてをセットで考えなくてはなりません。これは非常に大変なことです。しかし、やめようとは思わないし、これからも続けていく。なぜなら、これこそが我々の使命だからです。

今後はこれまで以上に、「世界中で稼働している私たちの建設・マイニング機械に対して、どこまでのことができるのか?」ということ突き詰めて考え、トータルサポート力を高めていく必要があると考えています。そして、お客さまとコミュニケーションしながら、お客さまと一緒に持続可能な社会の実現のためにチャレンジをしていく。試行錯誤しながらですが、着実に歩みを進めていきます。

* 人々の生活に欠かせない事業



We are Kenkijin!

全グローバル拠点から
「私のKenkijinスピリット」を
宣言してもらいました。

Kenkijin スピリットは、当社グループ共通の価値基準であり行動規範です。国内外の従業員が集まって意見を出し合い、グローバル共通の心構えとして明文化したものです。怠慢、自己満足、風通しの悪さ—これらは会社が衰退する時の理由ですが、「3つのC」は、それらの裏返しです。私にとっての「Kenkijin スピリット」は、誇りであると同時に戒めでもあります。

「Kenkijinスピリット」の3つの「C」

3C

Challenge チャレンジ精神

Customer 個客志向

Communication 風通しの良さ

「Kenkijinスピリット」とは、日立建機のありたい姿を理解し、その実現のために自ら行動する「Kenkijin」の心構えです。
世界中の従業員一人ひとりがお客さまの立場に立ち、価値ある技術や製品・サービス・ソリューションの創造にチャレンジする企業風土の醸成をめざします。



日立建機グループのあゆみ

1949年、(株)日立製作所亀有工場で、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」が誕生しました。そして翌1950年、U05をモデルチェンジした「U06」の本格生産開始により、日立建機の歴史が始まりました。

その後70年以上、日立建機グループは「現場」が求める最新の建設機械を開発する一方で、RSS(レンタル・セールス・サービス)一体体制のもと、世界のすみずみに販売・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。これからも日立建機グループは、「豊かな大地、豊かな街を未来へ」をテーマとして、世界の「現場」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していきます。

日立建機グループの「今」を知るキーワード

北中南米への再上陸

30年以上にわたってパートナーシップを組んできたディア社との業務提携を解消。米大陸全域で独自の販売・サービス網を再構築します。

バリューチェーン事業の強化

部品・サービス、レンタル、中古車、部品再生などの新車販売以外の事業に注力。2021年度にはバリューチェーン事業の売上収益構成比率が40%へと拡大しています。

Reliable solutionsの提供

デジタルテクノロジーを駆使し、お客さまの課題である「安全性向上」「生産性向上」「ライフサイクルコスト低減」を解決する各種ソリューションを提供しています。

ビジネスユニット制の導入

これまでの機能別組織体制を見直し、設計・製造・販売・サービスの一気通貫体制であるビジネスユニット制を導入。お客さま起点の事業体制へと組織を変革します。

パートナーの拡大

2022年1月、日立建機の新たな協業パートナーに日立製作所が日立建機の株の約半分を売却することを発表し、8月に株式譲渡が完了しました。新たなパートナーとの協業が本格的にスタートします。

ESG経営の推進

新しく整理したマテリアリティ(重要課題)のもと、事業を通じて社会課題解決への貢献とグループの持続的成長の両立を図っていきます。



1950年
機械式ショベル「U06」を開発し、建設機械の量産開始



1997年
世界最大級の超大型油圧ショベル「EX5500」完成



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



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



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

機械式ショベルの量産・販売を開始

日立建機株式会社設立



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」提供開始



2016年
ICT油圧ショベル「ZX200X-5B」発売

売上収益

2021年度
1兆250億円

(億円)

10,000

8,000

6,000

4,000

2,000

2,169

(年度)

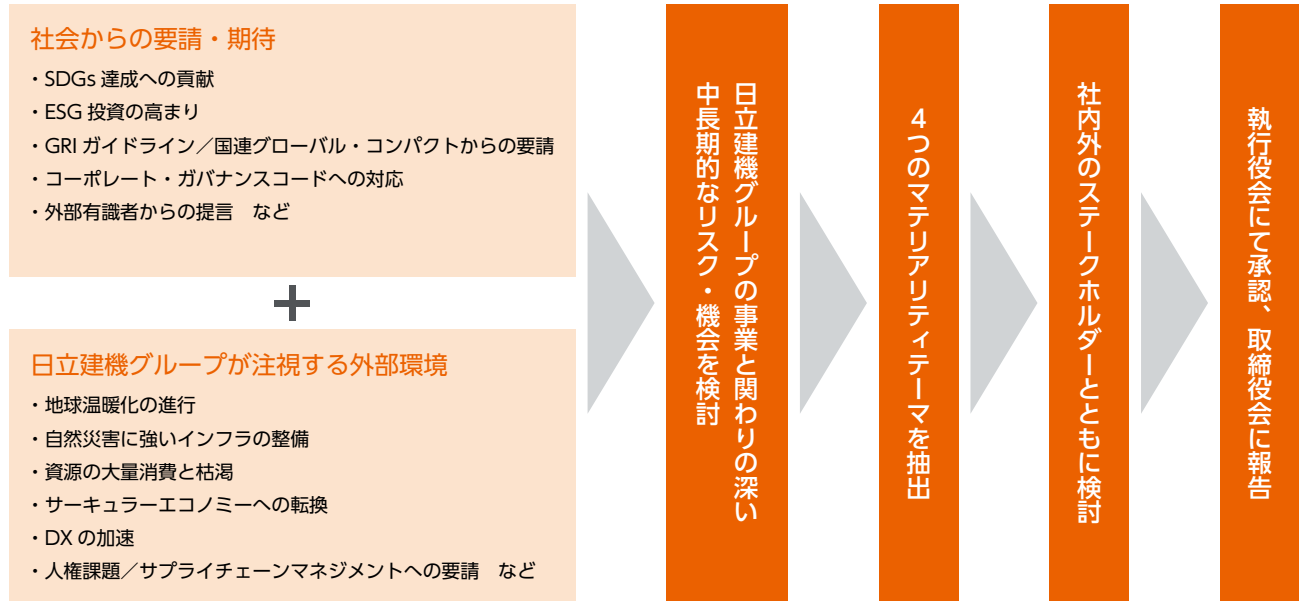
海外 国内

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、社会情勢や各国の政策・規制等の変化を踏まえ、2021年度にマテリアリティ（重要課題）を刷新しました。特定プロセスにおいては、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で、中長期的なリスクと機会を検討し、4つのテーマを抽出。社内外のステークホルダーの意見を取り入れながら議論を重ね、2021年7月の執行役員にて承認を受け、取締役会にて報告しました。各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っています。なおマテリアリティは、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。

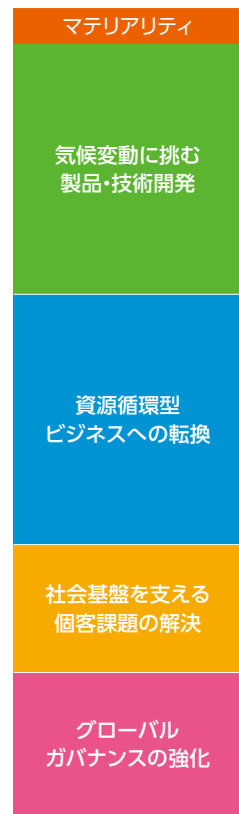
日立建機グループでは、社会情勢や各国の政策・規制等の変化を踏まえ、2021年度にマテリアリティ（重要課題）を刷新しました。特定プロセスにおいては、SDGsやESGといった社会課題の視点と、自社の企業価値の向上および毀損につながる外部環境の視点の両面で、中長期的なリスクと機会を検討し、4つのテーマを抽出。社内外のステークホルダーの意見を取り入れながら議論を重ね、2021年7月の執行役員にて承認を受け、取締役会にて報告しました。各マテリアリティごとにKPI（重要業績評価指標）を設定し、サステナビリティ・ガバナンス体制のもとで進捗管理を行っています。なおマテリアリティは、外部環境の変化等を踏まえ、今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



■外部環境の変化に伴う主なリスクと機会

外部環境	リスク	機会
地球温暖化の進行	・自然災害による操業の停止 ・各国・地域の環境規制の強化 ・低炭素経済への移行による産業構造の変化	・環境配慮製品・サービスの需要増加 ・ESG投資の呼び込み
自然災害に強いインフラの整備	・整備が進まなかったことによるサプライチェーンの寸断 ・地方経済の衰退による市場縮小	・インフラの維持管理・更新工事の需要増加
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	・新たな事業への展開 ・AIやIoT導入による生産性の向上
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
DXの加速	・競合企業の事業拡大や新規参入	・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
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



■マテリアリティとKPI

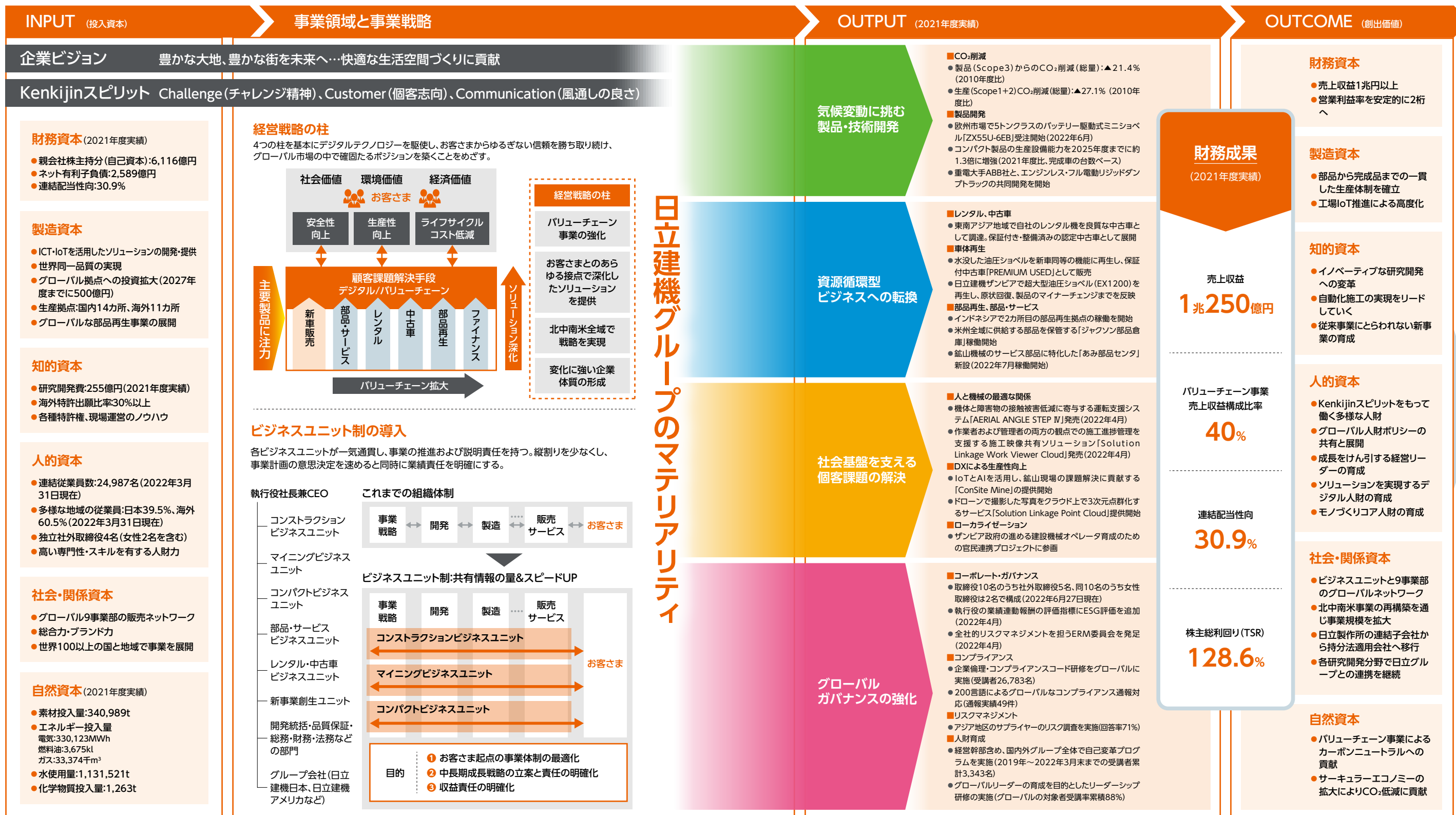
マテリアリティ	主な重点施策	主な管理指標	2021年度実績	2022年度目標	2030年度目標	
気候変動に挑む製品・技術開発 13 気候変動に挑む製品・技術開発	<ul style="list-style-type: none"> ・電動化、水素エンジンなど脱炭素技術の開発拡大 ・高効率な鉱山運行管理システムの開発・提供 ・バリューチェーン全体での環境負荷削減 ・再生可能エネルギーの積極的な導入、計画的な高効率設備投資 ・防災・減災、応急、復旧・復興における最適ソリューションの迅速な提供 	製品 (Scope3)	CO ₂ 削減(総量):2010年度比	▲21.4%	▲20%	▲33%
		生産 (Scope1+2)	CO ₂ 削減(総量):2010年度比	▲27.1%	▲25%	▲45%
		バリューチェーン	中古車/部品再生によるCO ₂ 抑制	19,686t	23,800t	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)	114件	155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 12 資源循環型ビジネスへの転換	<ul style="list-style-type: none"> ・新品同等の性能を持った部品再生ビジネスの展開 ・保証付き、整備済みのブランド中古車の展開 ・データを活用した良質なレンタル機による差別化 	資源循環	廃棄物削減量	7,868t	9,500t	バリューチェーン全体での環境負荷最小化
			再資源化率(国内)	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	▲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
		部品再生事業、中古車事業	部品再生事業売上収益の拡大:2010年度比	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	104%	280%	地域のニーズに合った製品の普及
社会基盤を支える個客課題の解決 9 社会基盤を支える個客課題の解決	<ul style="list-style-type: none"> ・協調型建設機械や運転支援システム、サイトセーフティへの貢献 ・施工効率を向上させる機械、システム、ソリューションの普及 ・無人化・ロボット化技術による省力化機械の開発・提供 ・機械の安定稼働によるライフサイクルコストの低減 	安全性向上	当社建機起因の事故低減機能の搭載	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)	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低減	機械状態管理システム(ConSite)の普及率	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%	3.0%以上
グローバルガバナンスの強化 5 女性管理職の比率を向上させる 8 経営の透明性を確保する	<ul style="list-style-type: none"> ・人権尊重 ・グローバル労働安全衛生マネジメント ・ローカル・グローバルでの多様な人財開発 ・公正な販売パートナーシップの実現 ・経営の透明性の確保 ・コンプライアンス 	人権の尊重	「ビジネスと人権」に関する教育受講率	81.4%	100%	100%
		労働災害	労働災害ゼロ(前年度比)	157%(2020年度比、国内)	▲50%(2021年度比、国内)	ゼロをめざす
		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)	88%(累積)	100%(累積)	100%(累積)
		ダイバーシティ	女性管理職比率(グローバル)	10.4%(男性14.9%)	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)	71%	72%	87%
		公正な調達	サプライヤーサステナブル調査の実施	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		
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	社外取締役:10名中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		

価値創造プロセス

日立建機グループは、これまで注力してきたバリューチェーン事業にデジタル技術を活用し、お客さまとのあらゆる接点で提供する「ソリューション」をさらに深化させることで、社会・環境価値の最大化をめざしています。

日立建機グループが注視する外部環境

地球温暖化の進行	自然災害に強いインフラの整備	資源の大量消費と枯渇	DXの加速	サーキュラーエコノミーへの転換	人権課題/サプライチェーンマネジメントへの要請
----------	----------------	------------	-------	-----------------	-------------------------



社会価値・環境価値・経済価値の最大化の追求

10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）

※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	2013/3 (日本基準)	2014/3 (日本基準)	2015/3 (IFRS)	2016/3 (IFRS)	2017/3 (IFRS)	2018/3 (IFRS)	2019/3 (IFRS)	2020/3 (IFRS)	2021/3 (IFRS)	2022/3 (IFRS)
財務情報											
業績状況											
売上収益【売上高】	百万円	772,355	802,988	815,792	758,331	753,947	959,153	1,033,703	931,347	813,331	1,024,961
海外売上収益【海外売上高】	百万円	580,440	571,142	594,036	525,531	527,961	765,933	827,628	725,743	609,995	808,037
海外売上比率	%	75.2	71.1	72.8	69.3	70.0	79.9	80.1	77.9	75.0	78.8
ソリューションビジネス	百万円	-	-	-	-	6,691	92,287	95,976	90,596	79,140	94,822
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
税引前当期利益【税金等調整前当期純利益】（損失）	百万円	45,763	52,775	58,953	24,517	23,859	95,612	102,702	67,103	25,578	110,869
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	23,464	28,939	26,023	8,804	8,022	60,004	68,542	41,171	10,340	75,826
財政状態											
総資産額【総資産】	百万円	1,099,901	1,087,191	1,064,673	926,628	1,012,208	1,089,796	1,185,256	1,167,567	1,219,882	1,409,560
親会社株主持分【自己資本】	百万円	361,163	388,381	431,227	395,963	399,619	448,502	486,407	473,537	513,602	611,608
ネット有利子負債 ^{*1}	百万円	325,050	308,909	236,240	138,785	183,246	148,736	237,461	276,778	249,158	258,850
ネット・デット・エクイティ・レシオ （ネット D/E レシオ）	倍	0.90	0.80	0.55	0.35	0.46	0.33	0.49	0.58	0.49	0.42
親会社持分当期利益率【自己資本利益率】（ROE）	%	6.9	7.7	6.3	2.1	2.0	14.1	14.7	8.6	2.1	13.5
総資産親会社株主持分当期利益率 【総資本経常利益率】（ROA）	%	3.3	4.9	2.4	0.9	0.8	5.7	6.0	3.5	0.9	5.8
親会社株主持分比率【自己資本比率】	%	32.8	35.7	40.5	42.7	39.5	41.2	41.0	40.6	42.1	43.4
株価収益率	倍	18.31	14.59	17.17	43.18	73.57	14.55	9.11	11.31	72.91	8.96
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	110.77	136.24	122.44	41.41	37.72	282.16	322.31	193.61	48.62	356.57
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	110.75	136.20	122.42	41.41	37.72	282.16	322.31	193.61	48.62	356.57
1株当たり親会社株主持分【純資産】	円	1,704.34	1,827.59	2,028.57	1,861.93	1,879.14	2,109.04	2,287.31	2,226.80	2,415.22	2,876.11
1株当たり配当金	円	40	50	60	40	12	85	100	60	20	110
連結配当性向	%	36.1	36.7	49.0	96.6	31.8	30.1	31.0	31.0	41.1	30.9
設備投資等											
設備投資額（工事ベース）	百万円	58,452	30,291	16,525	21,028	14,127	18,736	30,440	47,197	34,747	45,279
研究開発費	百万円	18,109	18,809	17,843	18,834	19,304	24,571	24,774	23,720	24,764	25,462
売上収益研究開発費比率	%	2.3	2.3	2.2	2.5	2.6	2.6	2.4	2.5	3.0	2.5
為替レート^{*2}											
円/ドル	円	82.4	100.3	110.5	120.1	108.7	110.9	111.0	108.7	106.0	112.6
円/ユーロ	円	107.5	134.8	138.3	132.4	118.9	130.1	127.9	120.8	124.6	130.6
円/中国元	円	13.5	16.5	17.6	18.6	16.2	16.8	16.6	15.7	15.7	17.5

※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 為替レートは期中平均レートを記載しています。

※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字へ変更しています。

2020~2022年度中期経営計画

中期経営計画の位置付け

日立建機グループでは、2030年を見据えた過程としての位置付けで、2022年度を最終年度とする中期経営計画「Realizing Tomorrow's Opportunities 2022」を策定しました。前中計においては、新車販売中心のビジネスモデル

から、全世界で稼働する機械をターゲットとした「バリューチェーン事業」へと転換してきました。現中期経営計画では、前中計にて注力したバリューチェーン事業をデジタル技術の活用によって深化させることによりお客さまの課題を解決していきます。



定量目標と実績

2020年度に新型コロナウイルス感染症が発生しましたが、世界的な需要回復に伴い増産体制へと切り替え、2021年度後半には生産と販売の周期がコロナ禍前の水準に落ち着きまし

た。しかし、ロシア・ウクライナ情勢などの地政学的リスクや感染症の再拡大による中国を中心としたサプライチェーンの寸断など、新たな課題も発生しています。2022年度は、資材費や輸送費の上昇など、不透明な状況ですが、北中南米市場への展開など、新たなチャレンジを進めていきます。

経営指標	前中計 CONNECT TOGETHER 2019	現中計 Realizing Tomorrow's Opportunities 2022			
	2020年3月期 実績	2021年3月期 実績	2022年3月期 実績	2023年3月期 見通し(7月時点)	2023年3月期 目標
売上収益	9,313 億円	8,133 億円	1 兆 250 億円	1 兆 400 億円	1 兆円
バリューチェーン比率	41%	43%	40%	47%	50%
調整後営業利益率	8.2%	4.0%	9.1%	9.0%	10% 以上
ネット D/E レシオ	0.58	0.49	0.42	0.5 以下	0.5 以下
ROE	8.6%	2.1%	13.5%	9% 以上	10% 以上
社会価値 ConSite 普及率	73%	75%	72%	90%	90%
経済価値 部品再生売上 ※ 2010 年度比	296%	308%	402%	420%	420%
環境価値 製品からの CO ₂ 削減 (総量) ※ 2010 年度比	▲ 15.9%	▲ 16.5%	▲ 21.4%	▲ 20.0%	▲ 20.0%
連結配当性向	31.0%	41.1%	30.9%	30% もしくはそれ以上	30% もしくはそれ以上

重点戦略とめざす方向性



Chief Financial Officer

CFOメッセージ

高い成長力、財務安定性、株主還元への
バランスの良い配分を確実に実行し、
グループの新たな一歩を
踏み出していきます。

日立建機株式会社
執行役常務兼取締役
CFO、財務本部長
塩嶋 慶一郎

【資本配分の主な戦略】

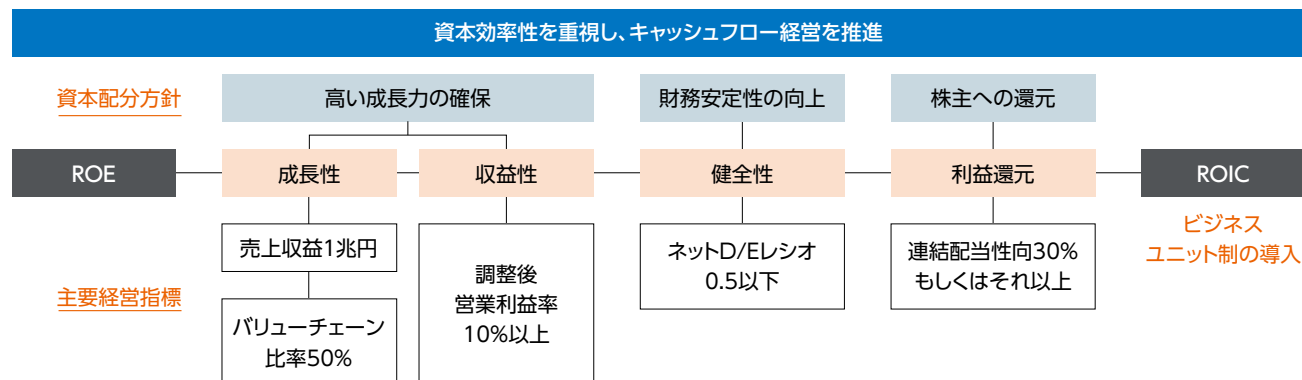
成長力、財務安定性、株主還元バランス良く配分し、さらなる企業価値向上をめざす

2021年度は、当社グループの経営にとって大きな出来事が二つありました。一つは、長年続けてきた米国ディア社との合併を解消し、北中南米全域の事業再構築、独自展開をスタートしたことです。これに伴い、今後3年間に積極的な投資を行い、ラインアップの拡充やそれに伴った新たな研究開発にも取り組むこととなります。そしてもう一つ、日立製作所が当社の株式保有数を減らし、当社は新たなパートナーを迎え入れることとなりました。今後は、当社の基本方針である「高い成長力の確保」「財務安定性の向上」「株主への還元」へのバランスの良い資金配分をしっかりと実行し、格付けの維持・向上をめざしていくべき状況となったと認識しています。

2020年度からスタートした中期経営計画「Realizing Tomorrow's Opportunities 2022」で定めた指標（KPI）

については、変更はありません。しかしながら、2022年度より従来の機能別組織体制を見直し、製品別に設計・製造・販売・サービスが一体となったビジネスユニット制を導入しました。体制の移行にあたり、それぞれの事業の収益性、健全性、安定性を評価していく必要が生じたので、各ビジネスユニットの固定資産と運転資本を投下資本と見なしたROICの導入を始めたところとあります。

研究開発投資については、これまで売上収益の3%をガイドラインとしており、2021年度は2.5%の投資額となりました。今後はさらに大きくなっていく見通しで、一方でトップラインを伸ばしていく計画ですので、当面は3%を少し超える水準になると予測しています。そして、次期中期経営計画ではガイドライン、指標の見直し等も検討の余地があると考えています。



【2021年度財務活動と今後の課題】

資金効率性を重視したキャッシュフロー経営により力を注ぐ

2021年度の業績では、グループ売上収益1兆円を達成することができ、新型コロナウイルスの影響からの市況の立ち直りが明確になったと実感しています。収益面においても、第2四半期にディア社との合併解消による特別利益がありましたが、それ以降は工場の稼働益等、実力ベースで利益率を改善し、第4四半期は2桁の調整後営業利益率となりました。一方で、キャッシュフローについては、前年度に大きく絞っていた運転資本が北中南米市場向けの増産等の影響で膨らむ結果となりました。

2022年度は市場拡大を図る中で、再びキャッシュフローを重視し、運転資本を安定的にコントロールしていくことを重要な課題としています。また、北中南米市場での販売はファイナンスが主流ですので、拡販に伴って財務的なインパクト

が大きくならないよう、伊藤忠商事（株）とのファイナンスでの協業等を活用し、資産の増加をオフバランスで手当てしていきたいと考えています。

また、足元の課題としては、上海ロックダウン等による調達リスクの高まり、物流の混乱等があり、仕掛在庫、待機のための在庫等がかさんでいます。これらの中間在庫のコントロールはかねてからの当社グループの課題であり、市場拡大局面においては、より重要になってきますので、受注予測システムの精度向上を図りながら、在庫最適化を徹底していきます。日立製作所との親子上場関係が解消されたことでキャッシュマネジメントの重要性も増していますので、資金効率の高い経営に力を注いでいきたいと思っております。

【ビジネスユニット制の導入・ESG経営】

さらなる収益安定化策と並行し、中長期視点でESG投資を拡大

現在、社内ではビジネスユニット制への移行が進んでいます。導入の狙いはいくつかありますが、財務的な観点からは損益改善に寄与すると考えています。損益改善には、限界利益率を上げる、固定費を管理する、この2点が重要ですが、固定費のコントロールについては既に取り組んでおり、2020年度にコロナ禍で市況がストップした局面で当社も急ブレーキをかけ、連結で約170億円、単体で約120億円を抑えることができました。一方、限界利益率についてはまだ改善の余地があると考えています。製品が多品種・多機能化していく中で、コストが膨らみややすくなる傾向がありますが、ビジネスユニット制をとることによって、限界利益率を精査し、製品の集約化等の施策が可能になります。あるいは、マーケティング機能が強化され、お客さまのニーズをこれまで以上に反

映しながら利益率が高い製品開発に取り組むなどの損益改善策が期待できると考えています。

そして、2020年度からは、気候変動におけるリスクと機会の評価を行い、財務的なインパクトの定量化に取り組んできました。CO₂の排出を抑えなければ増えていくコスト、例えば、再生可能エネルギー設備の償却費、あるいは炭素税の負担などですが、これらは決して小さい額にとどまらず、複数の項目を「売上収益の0.5%を超える影響がある」と評価しました。これらの結果を踏まえ、財務投資委員会においてもカーボンニュートラルに向けた投資枠を設け、他に比べても優先度が高いものとして、設備投資、研究開発投資案件の審査を行っています。また、これらの資金調達を目的にグリーンボンドの発行も検討しています。

【株主還元】

新たなパートナーを迎え、独自の成長戦略を展開する当社グループの将来性に期待を

2021年度の年間配当は110円の過去最高額とし、配当性向は31%と巡行状態に戻すことができました。目下のところ、積極的な成長投資、財務健全性の維持が不可欠ですので、当面は引き続き、連結配当性向30%以上を目安としますが、ゆくゆくは機会を見て、より高い水準で還元していきたいと考えています。

また、私どもに投資をしてくださる株主・投資家の皆さまの関心事の一つにWACC*があると思っております。建設機械業界は株価の変動が大きいと、WACCの値がどうしても高水準になりますので、導入を始めたROICの連結目標値においても

9%以上を掲げていきます。

今後、私たちは、引き続き日立ブランドを掲げつつ、日本産業パートナーズ（株）と伊藤忠商事（株）という新しいパートナーを迎えてスタートを切りました。北中南米の独自展開、バリューチェーン事業の強化をはじめとする経営戦略を加速し、さらに大きな成長をめざしていきますので、株主の皆さまには当社グループの将来性にぜひご期待いただきたいと思っております。

* WACC: 加重平均資本コスト (Weighted Average Cost of Capital)。資金調達のために必要なコストの割合

「信頼の証を乗せて」

日立建機は北中南米市場へ再上陸しました

日立建機は、米国ディア社との間で30年以上続けてきた北中南米の合併事業に関する業務提携を解消し、北中南米市場全域の事業再構築に取り組んでいます。2022年3月からは、日立建機グループ独自の生産・販売・サービス体制で新たなスタートを切りました。



日立建機グループの総力をあげて 北中南米全域を結ぶ新たな事業体制を再構築

日立建機の北中南米事業は、1988年に米国ノースカロライナ州での製造・販売の合併会社ディア日立社 (Deere-Hitachi Construction Machinery Corporation) を設立して以来、ディア社とのパートナー関係によって展開してきました。しかしながら、合併設立当初と現在では市場環境が大きく異なっており、それに伴う両社の組織体制や構造も変化しています。今後は、それぞれが独自の事業戦略によって成長をめざすことが望ましいと判断し、提携の発展的解消という結論に至りました。

この合意により、日立建機は2022年3月以降、独自の経

営戦略に基づき、北中南米市場全域で最新の製品・技術・サービスをお客さまに直接提供していくことが可能になりました。2021年8月の合意から半年余り、世界的に高性能・高品質が認められたパワフルな油圧ショベル、超大型のマイニング機械などについて、北中南米向けの生産を急ぐ傍ら、新たな販売・サービスのネットワークを再構築。日立建機アメリカを軸に域内のグループ会社と、日立ブランドで展開する油圧ショベル、ダンプトラック、ホイールローダを扱ってきた代理店ネットワークを活用し、北中南米全域でマーケティングからサービスまでを提供する体制を整えました。



準備期間を通して掲げた日米共通のスローガン「EMPOWERING THE AMERICAS - THE LINEUP GROWS MORE POWERFUL」(米州にパワーをーラインアップがさらにパワフルに)

北中南米 コンパクト・コンストラクション戦略



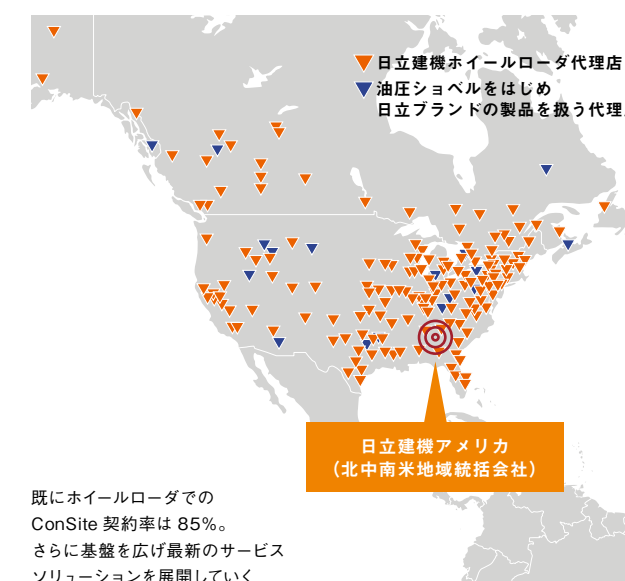
コンパクト・コンストラクション事業は北米に特化してリソースを集中

2021年10月、米国ジョージア州の日立建機ローダーズアメリカは、社名を日立建機アメリカに変更し、北中南米全域における日立ブランドの建設機械の販売と部品・サービス事業を統括する機能・権限を担うこととなりました。製品としては、日本で生産するICT建機を含めた最新機を中心にラインアップを大幅に拡充。これまでホイールローダのみを扱ってきたスタッフや各地の代理店がほぼすべての製品を扱うことになるため、トレーニングによる強化とともに新規の採用も実施しました。コンパクト・コンストラクションの油圧ショベルについては、北米市場の高度なニーズに応える最新の高効率な油圧システム、作業現場の安全性を向上させる「AERIAL ANGLE」、世界中で高い評価をいただくサービスソリューション「ConSite OIL」を標準搭載した機種などを提供し、あわせて域内のマーケティング体制も確立していきます。

2022年3月からは、北米でホイールローダ販売を始めた当初から掲げるスローガン「REPUTATIONS ARE BUILT ON

IT」(信頼の証を乗せて)を旗印に、トータルソリューションの高い価値をアピールする再上陸キャンペーンを開始しました。

●北米の新たな販売・サービスネットワーク



ファイナンスソリューションの提供も開始し、 中古車、レンタル、部品・サービスの提供価値も強化

このたびの再上陸では、伊藤忠商事およびその関連会社との連携によって、ファイナンスソリューションの提供も開始しました。これによって、日立建機の経営戦略の要であるバリューチェーン事業の中でも特に重要なセグメントである中古車販売、レンタル事業の展開を加速する環境が整いました。さらに、部品の物流や在庫管理等を担う拠点を拡充することで、収益性の高い部品・サービス事業をスタートすることができました。今後、世界最大規模と言われる北米建設機械市場

にお客さまに、レンタル、中古車、部品・サービスを含めたバリューチェーンの提供価値を大きく広げていきます。

●新たなパートナーとの主な協業の内容

- ① ファイナンスにおける協業
- ② 海上輸送、北米の物流ネットワークでの協業
- ③ 中長期の経営基盤強化

●パートナーとの協業のイメージ



北中南米 マイニング戦略



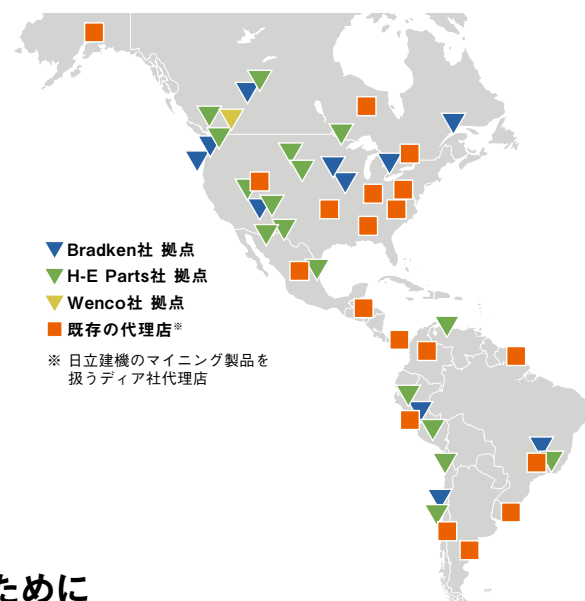
グループ会社のネットワークをフル活用し、マイニングに新たな価値を提供していく

マイニング事業では、これまで世界各地のマイニングフィールドで活躍してきたグループ会社のネットワークをフル活用し、北中南米全域の攻略をめざします。まず、油圧ショベルの足回りや掘削用バケットなどを製造・販売するBradken社の製品を市場に投入。部品再生を行うH-E Parts社では、マイニング製品の再生事業を強化します。鉱山運行管理システム (Fleet Management System : FMS) などの先進ソリューションを世界の鉱山に提供しているWenco社では、ダンプトラック自律走行システム (Autonomous Haulage System : AHS) の開発を急いでいます。AHSは現在、製品化の最終段階となる実証実験を豪州で行っており、これを北中南米市場にも展開します。

また、市場では環境への関心が急速に高まっている中、24時間の高い稼働率・信頼性が求められるマイニングの現場では、単なるCO₂削減ではなく排出をゼロにする「鉱山のCO₂ゼロエミッション」が求められています。日立建機グループは、これまで積み上げてきた建設機械の環境技術の強みを最大限に活かすとともに、スイスのABB社や日立製作所研究

チーム等と取り組むオープンイノベーションにより、この高い要求を早期にクリアすることをめざしていきます。具体的には、機械のゼロエミッションはもちろん、鉱山全体のオペレーションを“見える化”する「ConSite Mine」の提供など、あらゆる先端技術を組み合わせたトータルソリューションを提供していきます。

●マイニング事業の新たな販売・サービスネットワーク

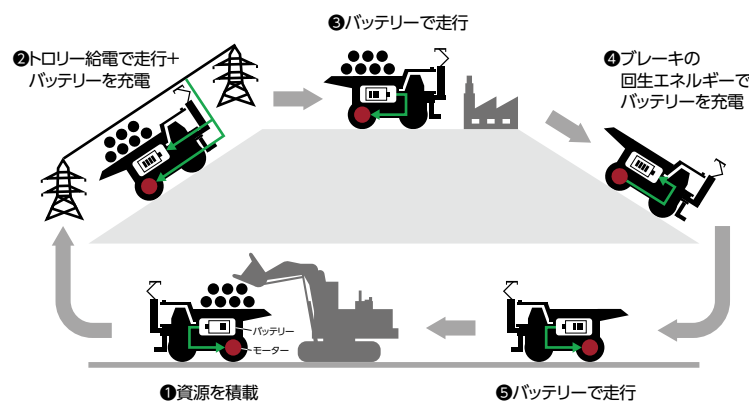


ハードロック比率が高い中南米で「鉱山のCO₂ゼロエミッション」を実現するために

鉱山で使われている設備・機械の中で、最も大量にCO₂を排出するのがダンプトラックですが、長い登坂路の多い中南米の鉱山では、特に環境への負荷が大きくなります。日立建機は、鉱山業界で130年以上の歴史を有するABB社の革新的な蓄電技術を使用することで、ディーゼルエンジンから完全な電気駆動への転換が可能になることに着目し、フル電動リジッドダンプトラックの共同開発に着手しました。

南米のペルーやチリは、ハードロックである銅鉱山が集中している市場です。銅はIoT・AI、バッテリー技術発展の中核を成す鉱物であるため、中南米での「鉱山のCO₂ゼロエミッション」の実現は、社会的にも大きな意味を持ちます。今後、グループの持つ技術力とソリューションを結集し、将来を見据えた開発を進めていきます。

●フル電動リジッドダンプトラック



北中南米事業統括メッセージ

北中南米という真っさらなキャンバスに「お客さまとの信頼の絆」という絵を描いていきます

日立建機株式会社
執行役専務
マイニングビジネスユニット長 米州事業部長
日立建機アメリカ 取締役会長
石井 壮之介



全世界の建機、マイニング市場における北中南米市場の規模は30%から40%を占めると言われており、そのような世界最大規模の市場において、日立建機のグループ経営戦略に基づいた事業展開を本格化するという大きな挑戦ができることを、非常に楽しみに思っています。この挑戦は、日立建機アメリカ、Bradken社、H-E Parts社、Wenco社等のグループ各社をはじめ、ABB社、日立製作所の研究チームと一緒に進んでいくものです。いずれも他に代えがたい技術の強みとお客さまへの提供価値を持つ組織で、これらが手を組み、お客さまへのソリューションを提供するという目的を成し遂げようとしていることに大きな誇りを感じます。お客さまはそのソリューションがほしいと心待ちにしておられますし、これを実現できるのは現在のところ、私たち以外にはないと自負しています。

私はこのたびの事業展開を北中南米大陸への再上陸と捉えています。日立建機グループが直に足を踏み入れるこ

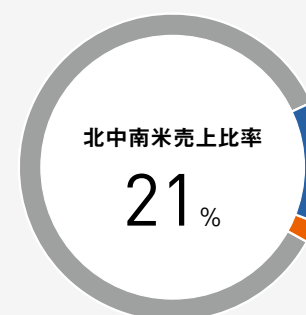
とによって、お客さまの選択肢は大きく広がり、受け取る価値も大きく広がると考えています。新車だけでなく、部品・サービス、レンタル、中古車、部品再生、ファイナンスという幅広いメニューの中から、お客さまの課題にあったメニューをお選びになり、自社の重要課題を解決していただくことができるようになります。

今後は、お客さまとのあらゆる接点で真の課題を捉え、より深化した製品・ソリューションを提供するため、販売・サービススタッフだけでなく、開発や品質保証のスタッフも現場に出向き、お客さまの声を直接聞き、フィードバックしていく取り組みを始めます。北中南米の真っさらなキャンバスに、お客さまと当社の新たな信頼の絆を描いていくことに、私もスタッフも大変やりがいを感じています。

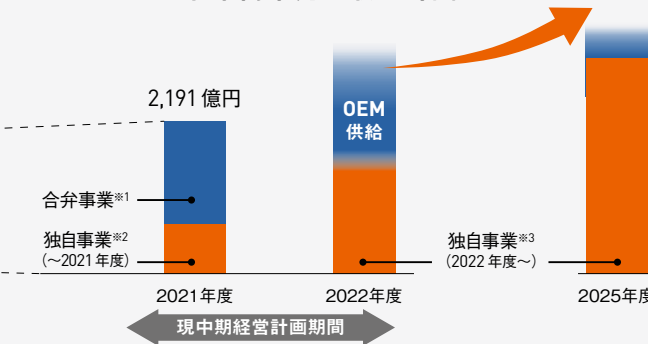
そして日立建機グループは、このたびの再上陸で約300億円の投資を行っていく予定です。新たな事業体制のもとで、事業の拡大と収益の安定化を実現したいと思います。

中長期で事業を拡大し、収益の安定化を図る

2021年度全体売上における北中南米売上構成



北中南米売上収益計画



※1 合併事業
・米国とブラジルの現地製造合併会社向けコンポーネント部品供給 (中型油圧ショベル)
・同合併会社向け完成車供給 (ミニショベル、一部中型・超大型油圧ショベル、マイニングトラック)
・北中南米の販売・サービスをディア社に委託し、両ブランドの販売利益から合意内容に基づき受領

※2 独自事業 (~2021年度)
・ホイールローダ、Bradken社、H-E Parts社
※3 独自事業 (2022年度~)
・全製品、サービス、部品、レンタル、Bradken社、H-E Parts社



コンストラクション ビジネスユニット

日立建機のルーツは1949年、日立製作所において純国産技術による機械式ショベルを開発したことに遡ります。以来70年以上、独自の研究開発と高度な生産技術を基盤に、高い信頼性と耐久性を誇る製品を提供してきました。また、電動化建機やICT建機など社会変化に適した高機能・高付加価値な製品も生み出し続けています。

拡大する世界の需要に対して、 100%で応えられる供給体制の構築をめざす

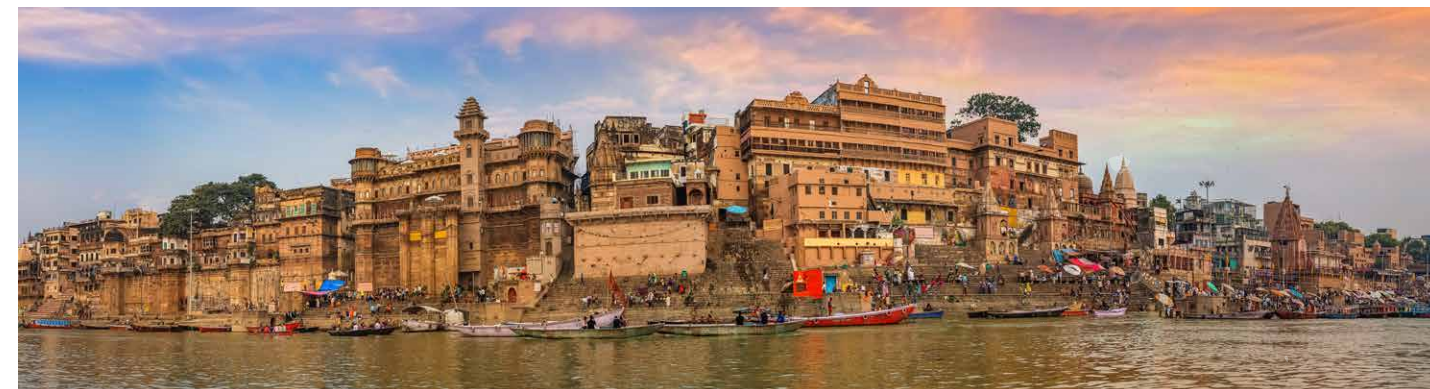
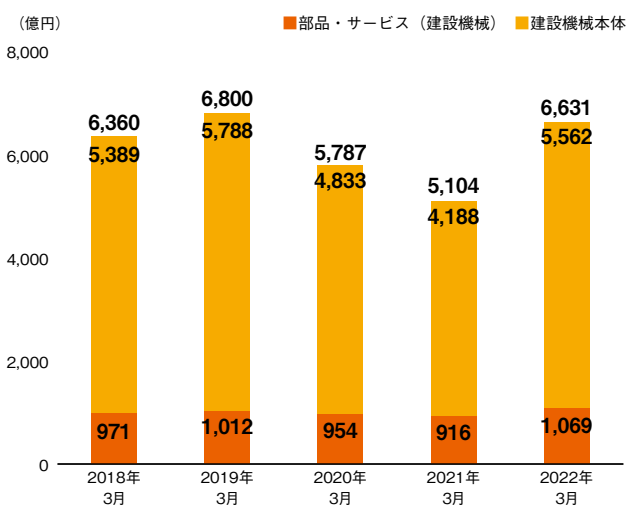
道路や河川といった都市インフラ、住宅、農地、山林など、どのような産業にも建設機械が最初に必要とされます。新興国の都市化が世界規模で進み、先進国においてもカーボンニュートラルの動きが加速する中、建設機械の需要は今後も大幅に伸びていくと予想されます。

日立建機は、欧州、中国、インド、東南アジアなどに開発拠点をもち、地域の市場動向やお客さまのニーズに応じた製品開発を進めてきました。近年では、ドイツで電動化製品の開発を担うEAC社 (European Application Center GmbH) のようにマーケティング機能を有する開発拠点を設け、地域のニーズにアンテナを高く張るような仕組みを構築しています。2022年4月からは組織がビジネスユニット制へと移行し、マーケティングから研究開発、製造、営業、サービスに至るまで、一貫通貫して事業を俯瞰できる体制となりました。これによって組織内の伝達性が高まり、現場の声をより速く反映することができるようになりました。この体制のもと、バリューチェーンでのサービスを含め、お客さまが望む付加価値をタイムリーに提供していきます。

さらに今後は、販売に関する機会損失をなくすため、グローバル供給能力の向上を図っていきます。現在推進している国内の主要生産拠点の再編をはじめ、日立建機グループの持つ世界の生産拠点を最大限に活用することで、先進国・新興国に関係なく、どこからでも同一品質の製品を供給できる体制の実現をめざしていきます。

70年に及ぶ経験と実績、一貫した自社開発体制、海外の開発拠点と強い販売網		北中南米への直接進出、営業利益率の向上、生産のリードタイム短縮	
強み		弱み (課題)	
機会		リスク	
新興国の都市化・インフラ整備への多額の投資、ゼロエミッション化への期待		地政学的リスク発生等による物価上昇、中国メーカーの台頭	

売上収益の推移 (コンストラクション)



Focus on India

将来のゼロエミッションニーズの高まりを見据え、研究開発を推進する

インドでは新型コロナウイルス感染症の拡大を乗り越え、景気回復が徐々に進む中、モディ首相が「ガティ・シャクティ (スピード・パワー)」と呼ばれる約150兆円規模の国家インフラ計画を発表しました。これは、次世代のインフラを整備することによって若者の雇用を創出し、インド発展の基礎を築くことを目的とするもので、EV普及の加速も視野に入っています。一方でインドの燃料価格は、コストと課税によって世界的にも高い水準にあります。それは、インドが世界最大の燃料輸入国の一つであることに加え、世界情勢や為替の影響も受けているためですが、このような状況に対し、政府は代替の電力供給メカニズム/燃料を探そうになっており、一部の企業でも電気駆動ショベル (ケーブル駆動) の導入等について検討され始めるようになっています。

日立建機では2022年4月、茨城県の土浦工場に電動化を中心とするゼロエミッション建機の研究開発を進める「電動建機開発センタ」を新設しました。コンパクト～中型クラスの電動建機開発部署として約40名が在籍。インドの開発拠点とも連携し、建設機械の脱炭素化に向けた取り組みを進めています。

インドでは先進国と異なり、CO₂削減や燃費向上などのニーズは、CSR/ESG的なものというよりもむしろ経済的な理由によって引き起こされていますが、早晚、電気駆動ショベルへのニーズが高まっていくことは間違いないと考えられます。将来のニーズ拡大に向けて、インド市場の動向を注視していきます。



タタ日立社のダルウッド工場



インドで稼働する機械

Voice

速い決断と実行が可能な 機動性の高い組織へと変革していきます

ビジネスユニット制への組織変更は、今までになかったような大きな変化です。お客さまの課題解決、環境対応、米州事業戦略、DXなど、大きく変貌する世の中の動きに素早く対応できる形になります。この新しい体制のもと、まずは現在進めている中期経営計画を実行し、2023年度から始まる次期中期経営計画の作成に着手します。米州独自展開や資本構成の変化など、我々の事業構造が大きく変わる中、Kenkijinスピリットを基本として次の高いステージに向かって進んでいきます。グローバルで起きている急速な変化にも追従していけるよう、速い決断と実行が可能な機動性の高い組織へと変革していきますので、ぜひ期待をしていただければ幸いです。



日立建機株式会社
執行役員
コンストラクションビジネスユニット長
梶原 勇輔



マイニング ビジネスユニット

鉱山の採掘現場というハードな環境で稼働する超大型油圧ショベルやダンプトラックには、高い安全性や耐久性、メンテナンス性が求められます。日立建機グループでは、高機能で信頼性の高い製品を提供するとともに、鉱山運行管理システムや部品サービスなど幅広くお客さまの鉱山運営をサポートしています。

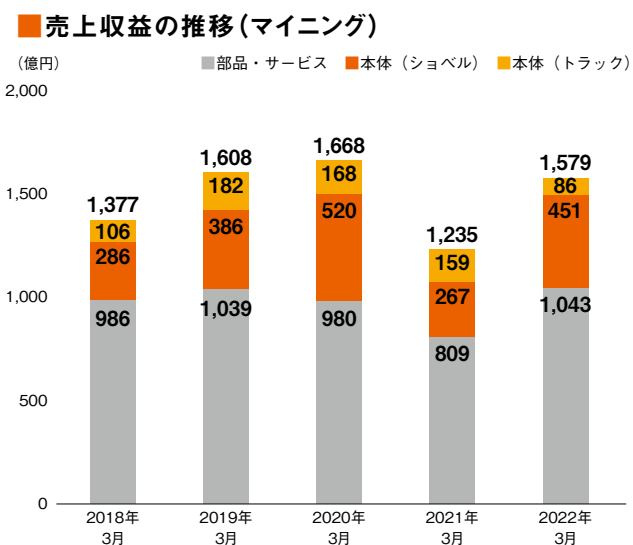
グループ各社との連携で鉱山オペレーションのゼロエミッションを実現する

世界の多くの鉱山事業は依然としてエネルギー集約型であり、その作業プロセスにおいて大量に電力を消費し、かつ大量に温室効果ガスを排出しています。鉱山を経営するお客さまにとっては、電力をどのように調達するか、CO₂をどうやって削減していくかといったことが切実な課題となっています。そこで日立建機グループでは、鉱山機械からの温室効果ガス排出量実質ゼロを目標とする「ネット・ゼロ・エミッション・マイニング」をビジョンとして掲げ、さまざまな施策を展開しています。

鉱山機械の中で最も多くのCO₂を排出するダンプトラックのゼロエミッション化では、スイスの重電大手ABB社との協働により、トロリー式でバッテリー充電を行うエンジンレス・フル電動リジッドダンプトラックの開発を進めています。この共同開発は2021年3月に締結した「鉱山におけるカーボンニュートラルな未来に向けたエネルギー転換を加速するための覚書」に続く協業の第一弾という位置付けで、ディーゼルエンジンから電気駆動への完全な転換を達成することを狙いとしています。現在は、2023年度末の実証実験に向けて開発を急いでいます。

また鉱山運営のサポートサービスでは、Wenco社が提供する鉱山運行管理システム「Fleet Management System (FMS)」を活用した北中南米市場でのダンプトラックの無人運転の実現、H-E Parts社の保有するノウハウを活用したマイニング機の再生なども拡大を図っていく考えです。

Bradken社、H-E Parts社、Wenco社などマイニングを強みとするグループ会社との連携	強み	北中南米市場における代理店網など販売体制の確立	弱み (課題)
鉱山のゼロエミッションに対するニーズの高まり	機会	石炭需要の減少、中国メーカーのマイニング分野への参入	リスク



Focus on Latin America

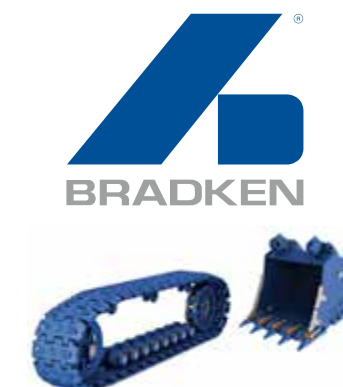
南米におけるマイニング部品の供給体制の拡充をめざす

日立建機グループでは、2016年にグループ化した米国のH-E Parts社、豪州のBradken社と協業し、マイニング部品の供給体制の拡充に取り組んでいます。例えば、アフリカ最大の銅鉱山で知られるザンビアでは既に再生工場を持っており、マイニング部品の迅速・確実な供給を可能にする体制を構築しています。

南米は鉱山資源が豊富な地域ですが、特にチリは銅の埋蔵量・生産量がともに世界第一位で、世界で最も銅鉱山が集中している国です。銅は金属の中でも優れた導電性・熱伝導性を持ち、加工性や耐熱性も高いことから、バッテリーや電子機器の材料として多用され、AI/IoT社会の進展に欠かせない

資源です。銅をはじめとする非鉄金属は一般に「ハードロック」と総称され、石炭などに比べて硬く、地中深くから掘り出す作業を担う建設機械の消耗も激しくなります。鉱山現場で油圧ショベルが故障して止まってしまうと、その後の下流工程が全て止まってしまうため、365日24時間ストップせずに動き続けられるという信頼性の高さが重視されます。同時に、適切なタイミングでの部品交換も安定稼働のために重要となります。

日立建機グループは、南米においても同じような部品供給の体制を早期に立ち上げることをめざしています。



Voice

脱炭素化のニーズをビジネスチャンスと捉え、シェアを拡大していきます

将来的に石炭需要の低迷が見込まれる中、銅鉱石が多く採れる南米は、日立建機グループにとって非常に重要な市場であると考えています。これまではディア社の販売網に頼った形になっていましたが、2022年度以降はゼロエミッションという具体的なソリューションを持って、お客さまとの接点をつくっていけるということが何より楽しみです。鉱山現場の脱炭素化に対するニーズは、南米に限らず世界各地で高まっています。そういった意味では、社会全体の動きが私たちにとって追い風になっていると前向きに捉えています。



日立建機株式会社
執行役専務
マイニングビジネスユニット長 米州事業部長
日立建機アメリカ 取締役会長
石井 壮之介



コンパクト ビジネスユニット

ミニショベルやミニホイールローダといったコンパクト製品は、その活動エリアの広さやパフォーマンスの高さから、先進国を中心にさらなる可能性を内包した未来型製品として期待が高まっています。また、新興国においてもインフラの発展とともに需要が拡大しています。

国内外の旺盛な需要に対応しながら、 未来を見据えた開発をめざす

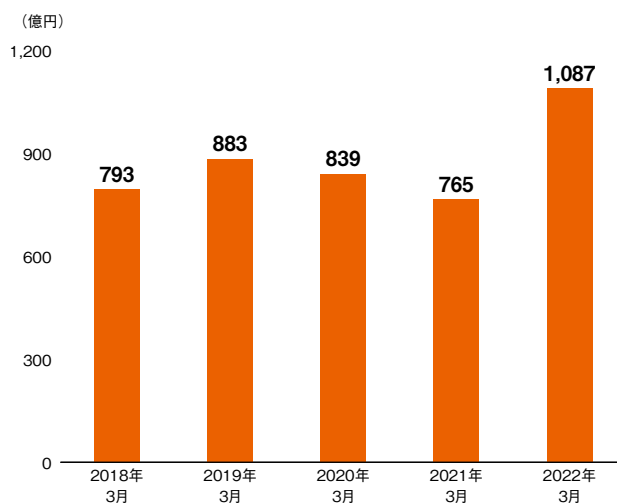
日立建機のコンパクト製品は、連結子会社である日立建機ティエラ（滋賀県甲賀市）が開発から生産、販売までを一貫して手がけています。日立建機ティエラではこれまで、グローバル市場に対する開発力の強化とともに、生産工程の自動化・合理化など高効率な生産体制の構築をめざしてきました。現在は、2025年度までにコンパクト製品の生産設備能力を約1.3倍に増強する計画のもと、生産ラインの増設を進めています。これによって、2022年3月より本格的な事業展開を開始した北米市場における製品供給の需要にも応えられる見通しです。

また、欧州を中心とする電動化建機への需要に応えるため、ドイツの開発拠点であるEAC社（European Application Center GmbH）と連携して、バッテリー駆動式の製品ラインアップの拡充を進めています。2020年に発売した8トンクラスバッテリー駆動式ミニショベル「ZE85」に加え、2022年6月からは5トンクラスの「ZX55U-6EB」の受注を開始しました。さらに現在、2.6トンクラスのミニショベルの開発を進めています。

開発については、日立建機グループがビジネスユニット制に移行したことで、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との技術的な連携もよりスムーズになり、電動化についての協業も始まっています。今後、生産ラインの増強に伴い、近隣地に移転・機能拡張する製品試験場を2024年度から活用し、電動化を含むコンパクト製品開発の高度化をめざしていきます。

一貫した開発・生産・販売体制による情報共有・意思決定の速さ	強み	北米を中心とする販路拡大に対応するための足元の供給能力
	機会	リスク
都市化が進む地域の拡大と、先進機能を備える製品ニーズの拡大		コンパクト製品専門メーカーと新興国メーカーの攻勢

日立建機ティエラの売上収益推移



Focus on Germany

環境先進国ドイツでさらなる進化を遂げるミニショベル

EUが2035年にガソリン車の新車販売を事実上禁止する方針を掲げる中、特にドイツでは急速なEVシフトが進行しており、建設機械においてもEV化の流れが顕著となっています。過密な都市部の工事で使われるミニショベルは、エンジンからバッテリー駆動に切り替わることで駆動音の低減にもつながるメリットもあることから、電動化への期待が非常に高まっています。

日立建機では、こうした市場動向に対応するべく、EAC社と現行機械のコンポーネントを活用しながら、お客さまのニーズに対応した電動化の開発を進めてきました。ドイツ・ミュンヘンで3年に一度開催されている国際建設機械見本市「bauma」では、日立建機の電動化製品が各国の来場者から大いに注目を集めています。

また昨今、ドイツにおいてミニショベルは「ツールキャリア」と呼ばれているように、お客さまのニーズが多様なものとなってきています。例えば、バッテリー駆動の油圧ショベルをベースマシンにして、バケットの代わりにアタッチメントを付ける、ブームやアームそのものを変化させて新しい作業に使う、運転席からアタッチメントを交換できるようにするなど、高機能・多機能な製品が求められています。こう

した潜在的なニーズに対してもしっかり耳を傾け、ベースマシンの高度化と新たな機能開発に取り組んでいきます。



国際建設機械見本市「bauma」に展示された機械



バッテリー駆動式ミニショベル「ZX55U-6EB」(5トンクラス)

Voice

お客さまの課題に対して、 “かゆいところに手が届く” 解決策を提供し続けていきます

コンパクト製品は、欧州・北米・日本といった都市部での需要がメインですが、近年はインドやインドネシアなどアジア圏の都市化が急速に進んでおり、世界的な需要は今後ますます伸びていくものと見ています。そうした中で日立建機グループでは、コンパクト製品で2030年までに業界のトップをめざすという未来の姿を描いています。その大きな目標を実現するためには、お客さまが抱える3つの課題「安全性向上」「生産性向上」「ライフサイクルコスト低減」に対して、モノ売り・コト売りの両面からアプローチしていかなければなりません。これからもお客さまの“かゆいところに手が届く”ような解決策を提供し続けていきたいと思っています。



株式会社日立建機ティエラ
代表取締役社長
コンパクトビジネスユニット長
一村 和弘



部品・サービス ビジネスユニット

建設機械にとって極めて大切な要素は「現場での稼働を止めないこと」。日立建機グループでは、遠隔での故障発生の予兆を検知するソリューションの精度向上に加え、純正部品、SELECTED PARTS、再生部品をラインアップすることで、お客様の事業に合わせた部品の選択を可能にし、ライフサイクルコスト低減に寄与しています。

グローバルな部品供給体制の強化により、 お客様の多様なニーズに応える

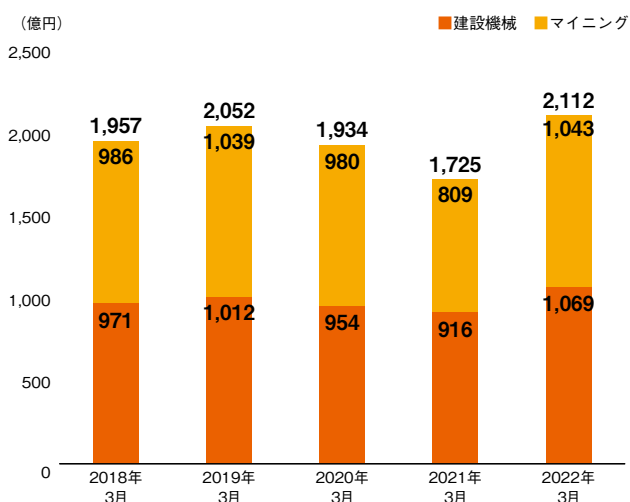
建設機械を構成する部品の数は膨大で、1台の油圧ショベルに1万3,000点以上もの部品が使われています。また、お客様が部品に求める性能やコストは、機械の使用期間等に応じて変わってくるため、さまざまな選択肢を用意することが重要です。日立建機では、2006年よりICT技術を駆使したサポートシステムを油圧ショベルに標準搭載し、建設機械の稼働状況を把握することに注力してきました。2013年から提供を開始したサービスメニュー「ConSite」の契約数は全世界で約17万台で、集積されたデータを基盤に故障予兆検知率を高めるほか、故障した際の対応や販売プロモーション等を強化しています。

2021年度は、eコマースを加速展開していく計画のもと、国内向けECサイト「部品オンラインストア」を立ち上げました。今後、部品販売のグローバルプラットフォームをめざして開発を進めています。部品供給体制の強化に向けては、グローバルの部品統括拠点である「つくば部品センタ」に加え、茨城県稲敷郡阿見町にマイニング部品専門の「あみ部品センタ」を立ち上げ、2022年7月より稼働を開始しました。本格的な独自展開を開始した米州においても、2022年3月にアトランタで部品倉庫の稼働を開始したほか、2～3年以内に数ヵ所、新たな部品倉庫を立ち上げる予定です。

部品再生事業については現在、日本、豪州、中国、米国、インド、インドネシア、ザンビア、南アフリカに部品再生工場を持っていますが、中南米向けにも新設する計画です。こうした部品再生のネットワーク拡大により、2022年度の売上収益350億円（対前年度比9%）を目標としています。

ConSite を軸としたデータ起点によるサポート、主要地域における地域統括会社との連携	中古車ユーザーへのアプローチ、価格競争力の向上
強み	弱み（課題）
機会	リスク
北中南米事業への展開によるマーケットの拡大	感染症や地政学的リスクによるサプライチェーンの寸断、鋼材価格の値上がり

■売上収益の推移（部品・サービス）



Focus on Indonesia

中・大型油圧ショベル向けの新たな部品再生工場が稼働

東西約5,000kmに広がる大小の島々から成るインドネシアは、その地理的な条件からメンテナンス部品のタイムリーな供給がとりわけ強く求められます。日立建機グループではこれまで、マイニング製品を中心として再生部品の供給を行ってきましたが、近年は林業・農業のお客様においても、機械の高稼働を求めるニーズが高まっています。こうした声にお応えするため、生産拠点である日立建機インドネシア（ジャカルタ）の第1工場敷地内に中・大型油圧ショベル向けの部品再生工場を新設し、2021年6月より稼働を開始しました。

部品再生事業が成功するためのポイントは、いかに早く使用された部品（コア）を回収して修理し、注文があったらすぐに出荷するという“地産地消”の体制を構築することにあります。今回新設した部品再生工場は生産拠点と隣接しているため技術連携もスムーズで、インドネシア国内のみならず、マレーシア、タイ、フィリピン、ベトナムなど東南アジア全域への供給拠点にもなり、お客様は短納期かつ低価格で再生部品を購入できるようになりました。ConSiteという稼働中の機械を常時見守るシステムが既に普及していることも強みの

一つです。これらの強みを活かしながら、お客様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。



日立建機インドネシアの第1工場



2021年6月に日立建機インドネシアで中型油圧ショベルの累計出荷台数4万台を達成

Voice

お客様や社会の変化に柔軟に対応しながら、 バリューチェーン事業の深化をめざします

2021年度は資源価格が堅調に推移したことで、部品・サービス事業としては売上収益・営業利益ともに過去最高額で終わることができました。部品・サービス事業は日立建機の幅広い製品をサポートしながら収益をコミットメントするという大きな役割を担っていますが、今回ビジネスユニット制に移行したことで、これまで以上に部門横断的な活動が可能になりました。これを機に顧客提案力をさらに高め、お客様の困りごとに対応できるよう取り組みを推進していきます。同時に、限られた資源を有効活用し、廃棄物の発生を抑制するという社会的なニーズにもしっかりと応えていきたいと思っております。



日立建機株式会社
執行役員
部品・サービスビジネスユニット長
福西 栄治



レンタル・中古車 ビジネスユニット

日立建機のレンタル事業は、お客さまが行う施工の規模・期間などに合わせて最適な選択をしていただくため、建設機械メーカーならではの豊富なラインアップを揃えています。中古車事業は、保証付認定中古車やパレードオークション、オンライン販売などを通じて、世界中のお客さまへ確かな品質の中古車をお届けしています。

レンタル・中古車を起点に バリューチェーンの深化を図る

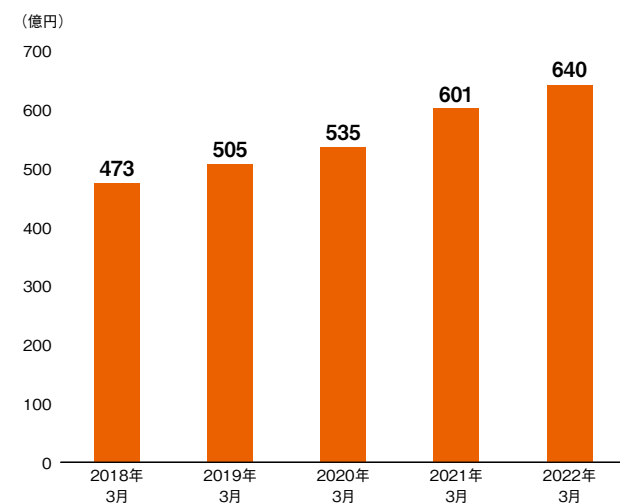
モノや空間、スキルなどを多くの人と共有して利用する「シェアリングエコノミー」の考え方が先進国を中心に広がる中、建設機械においても所有からレンタルへのシフトが進んでいます。先進国では過去30年で全建設機械に占めるレンタルの比率が約50%まで上昇しており、今後はインドや東南アジアなどの新興国でも同じように推移していくことが予想されます。

日立建機では1996年にレンタル事業を開始して以来、欧州、北米、中国、豪州、インド、ロシアと着実に提供エリアを広げ、成長を続けてきました。レンタル機は特に、ICTや電動ショベルといった先進技術について現場で効果をお試しいただけることもあり、お客さまから高い評価を得ています。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。これは、日立建機グループと正規新車代理店がレンタル資産保有者となり、きめ細かく整備した機械をお客さまに提供するもので、レンタル終了後は「PREMIUM USED」(保証付中古車)として再販されます。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が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。

今後、中古車のインターネットオークションやSNSでの情報発信などを強化し、良質な中古車の販路をさらに拡大していきます。

メーカーならではの高品質な製品ラインアップ、部品サービスとの連携によるサポートの充実	レンタル資産の導入による固定資産の膨らみ
強み	弱み (課題)
機会	リスク
シェアリングエコノミーの意識の広がり、ICTなど先進技術への期待	中国メーカーをはじめとする競合他社との価格競争、エンジン規制などによる販路の縮小

■ 売上収益の推移 (レンタル)



Focus on United Kingdom

地域の細かなニーズをすくい上げ、メーカーならではのラインアップで応える

イギリスは伝統的に節制や倹約を重んじる国民性で、建設現場においてもレンタルで回していくという意識が高く、現在レンタル比率は57% (日立建機調べ) に達しています。日立建機グループでは、2019年に英国市場でレンタル事業を行う新会社 Synergy Hire 社を設立し、都市部を中心に5拠点で展開しています。特に多いものとしては、短期レンタルで1~2年間、最新の機種を使用いただき、レンタルアップした後は優良な中古車としてイギリス国内で販売するというようなケースです。

一方で、近年では標準の油圧ショベルと組み合わせる形で、

特殊機 (カメレオンクラム、ショートリーチ、スーパーロングなど) をレンタルするケースが増加傾向にあります。Synergy Hire 社は、もともとイギリス国内の機器レンタル業界で100年以上の経験を持つ会社のオーナーと組んで設立した会社であり、地域へのマーケティング力を有しています。こうしたことから、地域の細かなニーズをすくい上げ、メーカーならではのラインアップでそれに応えることができる、そうした点が競合他社には無い強みとなっています。

現在、取引社数は約300社。今後、特殊機の展開を強化し、イギリス国内でのシェア拡大を図っていきます。



カメレオンクラム機



ショートリーチ機

Voice

リユースを前提とした製品開発にも積極的に関与していきたいと思えます

私たちはレンタル・中古車に限らずバリューチェーン全体で、お客さまに多様なメニューを用意し、価値のあるものを提供していくことで、会社の価値も上げていきたいと考えています。具体的には、2025年までにレンタル事業と中古車事業を合わせて売上1,800億円規模を目標に成長させていきたいと考えています。また、今年度からビジネスユニット制に移行したことで、コンストラクションビジネスユニットと連携する形で建設機械の開発・製造にも深く関わることでできる体制となりました。これからは、「中古になったときにどういった価値があるのか?」といったことを考えながら、リユースを前提とした製品開発にも積極的に関与していきたいと思えます。



日立建機株式会社
執行役員 CMO、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
松井 英彦

新事業創生ユニット

気候変動、地政学的リスク、パンデミックなど、「VUCA※」という言葉がいよいよ現実味を帯びだし、日立建機グループも大きな変化の波に晒されています。こうした変化の中で生き残っていくために、私たちは既存の事業定義や過去の成功体験にとらわれず、あらゆる成長の機会をつかむという姿勢で、新たな価値創造に挑戦していきます。

※ Volatility (変動性)、Uncertainty (不確実性)、Complexity (複雑性)、Ambiguity (曖昧性) の4つの単語の頭文字をとった造語

破壊的なイノベーションを生み出すための基盤づくりを推進

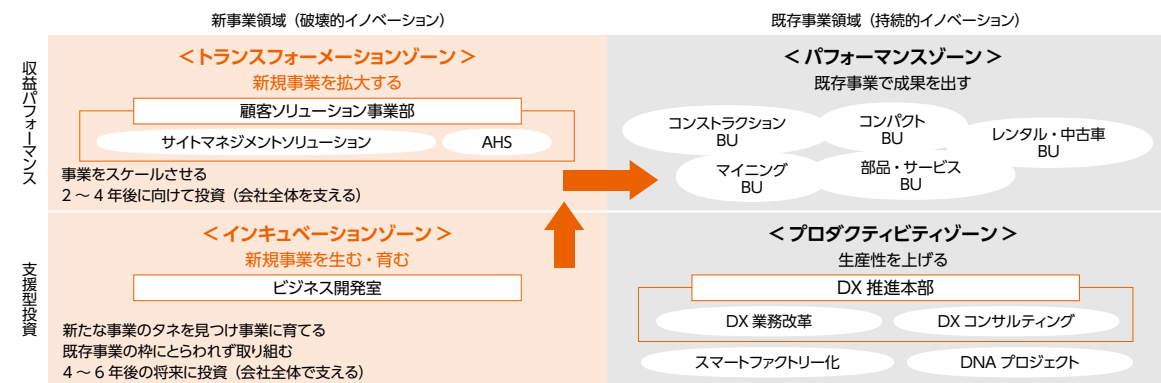
2022年4月に立ち上げた新事業創生ユニットは、大きく2つの組織を持っています。1つめは「ビジネス開発室」です。ここは、新しい事業を探索する、事業アイデアを集める、アイデアを形にして事業化するなどの機能を有しています。もう1つは「顧客ソリューション事業部」です。これは、従来のモノ売りから離れてコト売りを事業化する目的で2016年に設置した組織です。同事業部は、まだ成長段階であるため、独自のKPIで事業として自立するまで管理し、その経験を新たに取り組み新事業に役立てるといった位置付けで、新事業創生ユニットの中に組み込んでいます。将来的には、他のビジネスユニットと比肩して会社を支えるといった状態に成長していくことを理想としています。

新事業創生ユニットのカバー領域としては、ゼロから生み出す「インキュベーションゾーン」と、収益事業に育て上げる「ト

ランスフォーメーションゾーン」という2つのゾーンを跨いだマネジメントを行っていきます。市場に新たな価値をもたらす全く新しいアイデアを生み出すには、人材のダイバーシティが重要となります。この課題に対しては、性別・国籍・経験など幅広くメンバーを募りながら組織基盤の構築を進めています。一方、オープンイノベーションに関しては、既に2社ベンチャー・キャピタルのファンドに出資しており、スタートアップとの連携を図っています。2021年度は、高度な自動運転に必須のLiDAR技術を有する豪州のベンチャー・Baraja社に出資しました。2022年度以降も出資案件を抱えており、スタートアップ探索については取り組みが順調に進んでいます。

今後は、ゾーンごとの評価指標や移管基準を定め、継続的に事業を検討し、生み出す仕組みづくりを進めていきます。

■新事業創生ユニットのカバー領域



Focus on Japan

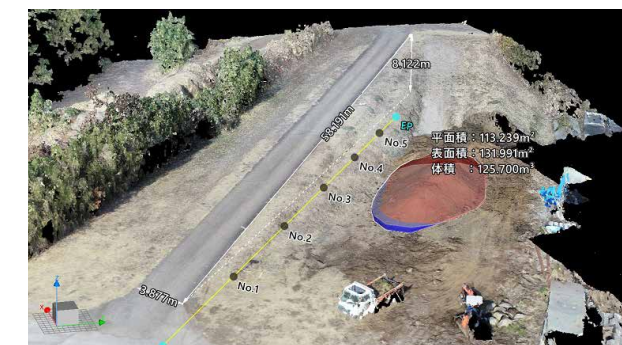
従来の枠組みを超えて、お客さま課題の解決に貢献する

2016年、建設現場での生産性向上のために、国土交通省がICTの全面的な活用により生産性アップをめざすプロジェクト「アイ・コンストラクション (i-Construction)」を始動しました。その後、7年の間に、国土交通省管轄の公共工事ではICT施工が普及し、民間工事や小規模施工へのさらなる拡大が期待されています。

現場の施工では、起工測量、設計・施工計画、施工、検査、納品などの一連のプロセスがありますが、日立建機グループではこの一連の工程に対して、お客さまのニーズに合わせた各工程別のソリューションを「Solution Linkageシリーズ」として提案しています。新しく提供を開始した「Solution Linkage Point Cloud」は、無人航空機 (UAV) 撮影画像をクラウドにアップするだけで点群データを作成できるソリューションです。一般的な空中写真測量は、撮影後に高価な点群生成ソフトを使って解析する必要がありましたが、手軽に作成が可能になります。2021年7月の提供開始から高い評価をいただき、導入していただけるお客さまが増えている状況です。

2022年4月に提供を開始した「Solution Linkage Work Viewer Cloud」と「Solution Linkage Alert Viewer」は安全に関わるソリューションです。車載カメラで撮影した作業の状況をリアルタイムで共有し、リモートでの安全管理が可能になります。

今後は、日立建機製品の枠組みにとらわれず、建設現場全体にまで対象範囲を拡大し、お客さまの課題である安全性・生産性向上に貢献していきます。



「Solution Linkage Point Cloud」で作成した3次元点群データ(点群処理ソフトで表示)

Voice

新しい事業の機会をつかんでチャレンジする その文化をもう一度取り戻すことがこの組織の使命です

新事業創生ユニットは、「新たな事業を生み出し、成長させる」ことをミッションとしていますが、それを実現するためには、変革に対してより柔軟に対応できる組織・文化をつくり、個々人の意識まで変えていかなければなりません。もともと日立建機は、今までにない建設機械を短期間で開発し、お客さまへ提供しながら成長してきた会社ですから、変革に強いDNAは持っています。新事業を生み出す組織をついたら新事業ができるということではなく、チャレンジしないとつかめないものがあります。お客さまの期待に応えるため、Kenkijinスピリットを発揮して挑戦を続けていきたいと考えています。



日立建機株式会社
執行役常務
新事業創生ユニット長
福本 英士

環境戦略

参照 ESGデータブック2022
⇒環境(2022年9月末公開予定)

脱炭素・資源循環を追求し、気候変動に適応できる社会づくりに貢献します。

気候変動に対する考え方

日立建機グループは、2005年から環境報告書を発行するなど、いち早く環境課題に対応してきました。2021年に「事業との関連性」と「社会の期待」の観点からマテリアリティ(重要課題)を再編成し、「気候変動に挑む製品・技術開発」をマテリアリティの一つとして特定しています。将来

予測や今後の事業環境への影響などについてのリスク評価やシナリオ分析を行うことで、将来起こりうる気候変動が及ぼす損失の回避または軽減を図るとともに、新たな事業を創出する機会としての可能性も模索しています。

カーボンニュートラル達成に向けて

「気候変動に挑む製品・技術開発」は、日立建機グループのマテリアリティの一つです。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のカーボンニュートラルをめざすべく、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。

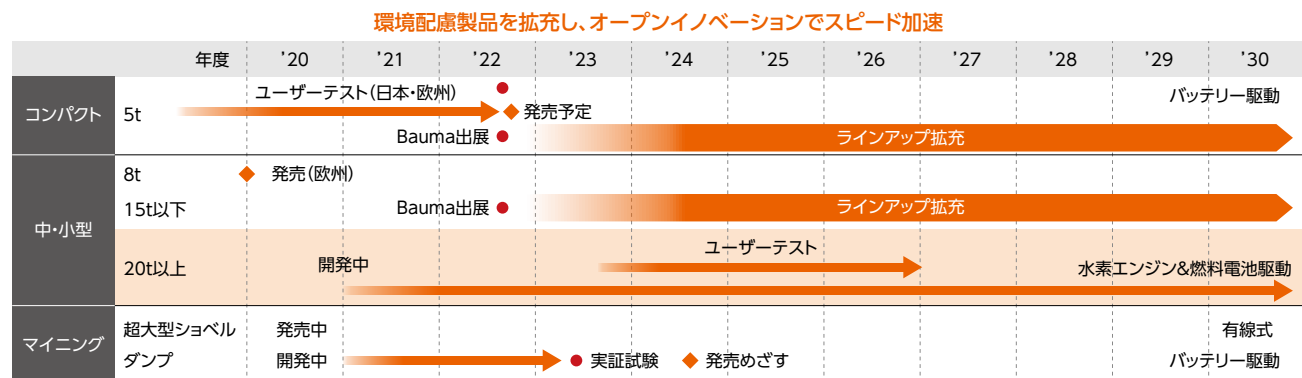
建設機械のライフサイクル全体でのCO₂排出量をみると、お客さまの直接排出(Scope1)にあたる製品の稼働時の排出量が90%を占めており、これを下げていくことが、ライフサイクル全体のCO₂排出量の削減には重要です。私たちは、カーボンニュートラル達成を見据え、よりCO₂を排出しない環境配慮製品をお客さまや社会に提供するための指標として、2030年度にCO₂排出量を2010年度比で33%削減する目標を設定し、推進しています。

本目標達成に向け、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、燃費低減に加えて電動化建機の早期市場投入、水素燃料製品の技術面での見極め、さらにはお客さまの使用段階でのCO₂削減を実現するソリューションの提供を進めています。また、大手鉱山各社のお客さまは、2050年までのネット・ゼロ・エミッションの実現を目標に掲

げており、なかでも台数の多いダンプトラックのゼロエミッション化の要望が高く、その要望に応えるため、当社はスイスABB社と連携してフル電動化に取り組み、鉱山現場全体のネット・ゼロ・エミッションをめざしています。当社が既に持っている電動走行可能なトロリー式ダンプトラックのエンジンをバッテリーに置き換えることで、トロリー給電とバッテリー給電を併用してフル電動化を実現します。当社のリジッドダンプトラック「EH3500AC-3」をフル電動駆動にした場合、1日20時間稼働で6.8トンのCO₂排出量の削減につながります。

一方、生産工程においては、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、燃料転換などの面でCO₂排出量の削減を推進しています。特に省エネは、エネルギーコストの削減、再エネクレジットの購入費用の削減、さらに将来想定される炭素税軽減において効果を発揮します。また、インターナルカーボンプライシング(ICP)を活用した新設備投資基準を導入し、CO₂削減量が大きい設備に優先的に投資していきます。これは国内外の生産拠点とグループ会社のすべてに適用して推進しています。

■環境配慮製品の2030年度までの開発ロードマップ



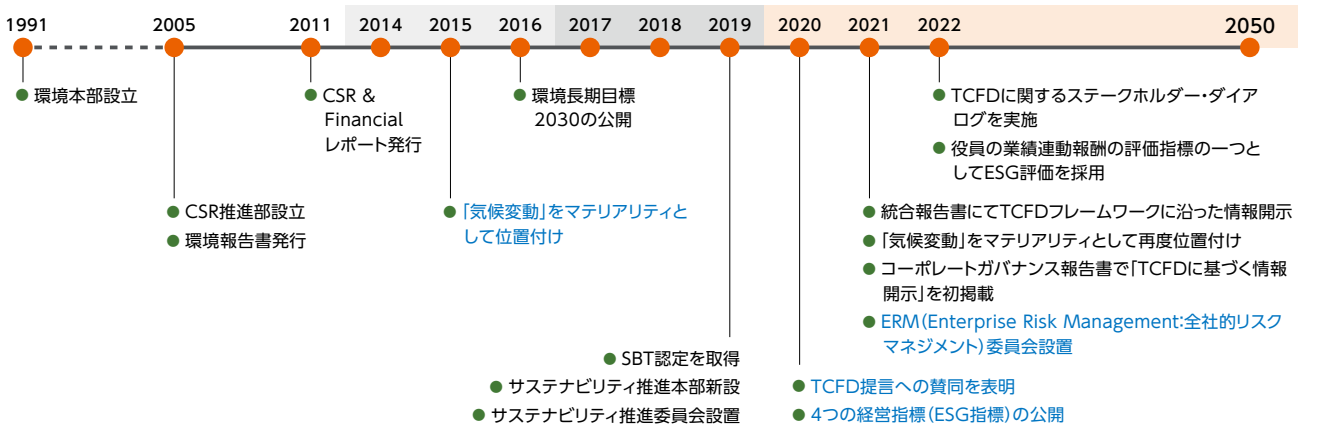
TCFD提言への対応



2020年7月に全社の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。2022年には、1.5℃と4℃を想定したシナリオ分析、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。

■気候関連活動のあゆみ



■TCFDの開示要求事項

	TCFD 推奨開示項目	日立建機の対応状況
ガバナンス	<ul style="list-style-type: none"> 気候関連リスク・機会に関する取締役会の監視体制 気候関連リスク・機会の評価・管理における経営者の役割 	<ul style="list-style-type: none"> 執行役員 / 取締役会で審議・承認 CEOが委員長のサステナビリティ推進委員会開催
戦略	<ul style="list-style-type: none"> 短期・中期・長期の気候関連リスク・機会 気候関連リスク・機会がビジネス・戦略・財務計画に及ぼす影響 さまざまな気候関連シナリオに基づく、戦略のレジリエンス 	<ul style="list-style-type: none"> 短期・中期・長期の気候関連リスク・機会の特定 気候関連のリスク・機会の財務影響の定量化を実施 重点施策の洗い出しおよび戦略のレジリエンスを確認
リスク管理	<ul style="list-style-type: none"> 気候関連リスクの識別・評価プロセス 気候関連リスクの管理プロセス 気候関連リスクの全社的リスク管理への統合 	<ul style="list-style-type: none"> リスクの特定、評価、優先順位を決定 ERM委員会の設置
指標と目標	<ul style="list-style-type: none"> 気候関連の戦略・リスク管理の評価指標 Scope1～3のGHG排出量、関連リスク 気候関連リスク・機会の管理目標と実績 	<ul style="list-style-type: none"> 2050年までにバリューチェーン全体でのカーボンニュートラルを実現する目標 CO₂排出量実績報告

TOPICS

TCFDステークホルダー・ダイアログを実施(2022年6月)

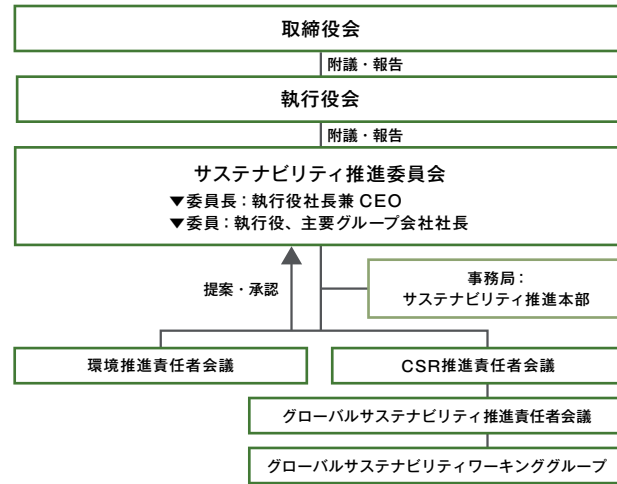
TCFDの深化に向けて、日立建機グループの課題やニーズを深掘りし、他社のベストプラクティスから学ぶことを目的にダイアログを実施しました。ファシリテーターには、サンメッセ総合研究所・所長の川村雅彦氏をお招きし、パネリストは脱炭素の観点から戸田建設(株)、本田技研工業(株)、防災・減災の観点から損害保険ジャパン(株)に参加いただきました。1.5℃と4℃シナリオにおける経営リスクとビジネス機会をどう捉えるか、などの気候変動対策における活発な議論が行われ、ダイアログを通して各社の先進事例を学ぶことができました。今後も引き続きダイアログを実施し、自社の課題解決およびTCFD推進強化に努めていきます。



ガバナンス

気候変動に関わる重要事項は、CSR推進責任者会議、環境推進責任者会議で議論した上で、執行役、主要グループ会社社長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。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 CEO 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、海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されています。

■サステナビリティ推進体制



■サステナビリティに関する会議体・審議内容

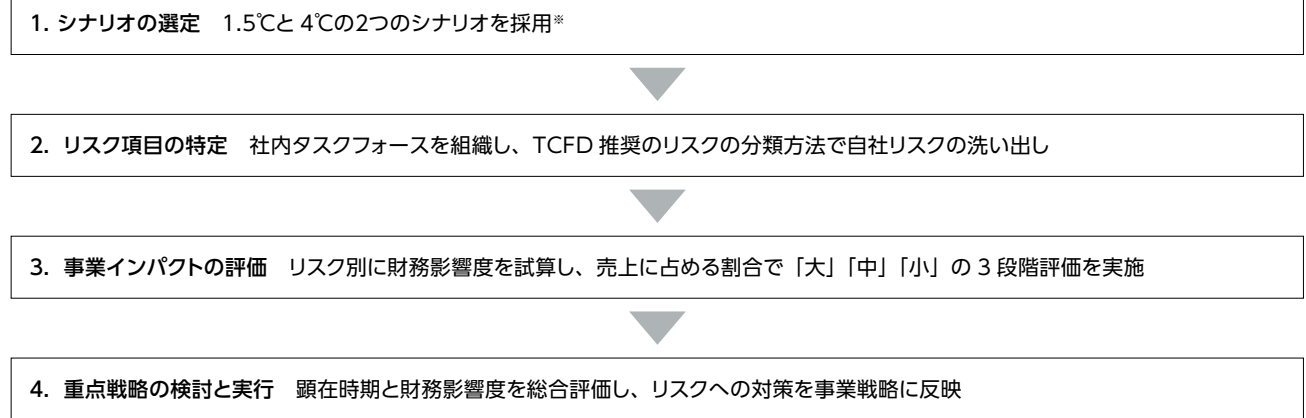
会議体	議長	メンバー	主な役割	2021年度の主な議題
サステナビリティ推進委員会	執行役社長兼 CEO	CEO、CSO、COO、CFO、CHRO、CTO、CDIO、CPO、CMOを含む執行役、主要グループ会社社長	気候変動を含む日立建機グループのサステナビリティ推進方針、重点施策やKPIに関する審議・承認	カーボンニュートラル、サーキュラーエコノミー、TCFD、ESG評価などのサステナビリティ全般における推進方針の審議・承認
環境推進責任者会議	サステナビリティ推進本部長	国内外グループ会社社長、事業部門長	環境保全行動指針に則った環境方針の審議・承認、環境保全活動の維持・向上に向けたKPI進捗管理、重点施策の共有・協力依頼	カーボンニュートラルおよびサーキュラーエコノミーの推進における方向性を検討
CSR推進責任者会議	サステナビリティ推進本部長	コーポレート部門長、事業部門長、国内グループ会社社長	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	TCFD推進の方向性、課題およびロードマップの共有
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	海外グループ会社社長	サステナビリティ推進委員会およびCSR推進責任者会議の審議・決定事項の共有	グループグローバルでのサステナビリティ推進の方向性を共有
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	海外グループ会社サステナビリティ担当者	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	海外グループ会社のケーススタディ共有、社会貢献方針の策定

戦略

不確実な将来を見据え、経営の重要課題である気候変動分野においては、企業にもたらすリスクや機会を推測するシナリオ分析を行い、それに基づいて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。このたび、2020年に組織した社内タスクフォースを再編し、次の4つのプロセスで、1.5℃と4℃における気候関連シナリオ分析を行いました。

■シナリオ分析のプロセス



※ 世界気象機関(WMO) および国連環境計画(UNEP) によって1988年に設立された国際気候変動に関する政府間パネル(IPCC: Intergovernmental Panel on Climate Change) の報告書、および国際エネルギー機関(IEA: International Energy Agency) の情報を参照しています。
 ※ 1.5℃シナリオでは、気候変動を緩和することを目的とした環境規制や法律の強化により、脱炭素テクノロジーやイノベーションが進み、世界全体で2050年ネットゼロを実現する社会を迎えます。脱炭素社会への移行リスクとして、「政策と法律リスク」「技術リスク」「市場リスク」「評判リスク(顧客行動の変化、投資家の判断の変化)」の4つに分類から、リスク項目を特定しました。
 4℃シナリオでは、経済活動を優先させた結果、温暖化が進み、異常気象の激化により、事業においても物理的影響を受ける物理的リスクとして、「慢性リスク(平均気温上昇、海面上昇)」「急性リスク(台風、洪水といった異常気象の激化)」の2つの分類から、リスク項目を特定しました。

シナリオ分析の結果

TCFDのさらなる推進をめざし、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、以下の重点4テーマにグルーピングしました。

- <1.5℃シナリオ> 脱炭素に向けた製品・サービス・ソリューションの開発拡大
- <1.5℃シナリオ> 脱炭素に向けたサプライチェーン構築
- <4℃シナリオ> 防災・減災に貢献できる製品/サービスの提供
- <4℃シナリオ> 異常気象に強いサプライチェーン構築

これらの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。

それぞれのグルーピング内で、重要度の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再整理しています。

シナリオ分析の結果、気候変動の1.5℃と4℃のいずれのシナリオにおいても、将来の事業機会を拡大していける大きな可能性を秘めていることが分かりました。これらを踏まえて、市場の動向を注視し、機会の最大化やリスクの最小化をめざした柔軟かつ戦略的な事業を展開していくことで、日立建機グループのレジリエンスを強化していきます。

財務影響と重点施策

顕在時期：短期 中期経営計画（2020～2022年） 中期 中期経営計画～2030年以内 長期 2030年超～2050年まで
財務影響度：小 10億円以内 中 10～100億円 大 100億円超

<1.5℃シナリオ> 脱炭素に向けた製品・サービス・ソリューションの開発拡大

（1）脱炭素への移行が製品・サービス・ソリューションに及ぼす影響

【リスク】 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いて行動の変容が起こりうるリスク

【機会】 脱炭素技術の先行開発による競争優位性の確立、他社との差別化

リスクを事業成長に変えるための戦略

■ CO₂ 排出削減に向けた戦略

日立建機グループは2050年までにバリューチェーン全体（素材調達から廃棄まで）でカーボンニュートラルを実現する目標を掲げ、脱炭素に向けての推進を加速化しています。

■ 脱炭素の技術開発を後押しする研究開発に向けた戦略

持続的な成長に向け、脱炭素、生産性向上（自動・自律化、運転支援など）の先行開発分野への研究開発投資を2025年度までに2017年度の3倍近くまで引き上げ、開発の加速化をめざします。特に、環境意識が高く規制が厳しい欧州に対応するため、2018年に独代理店と連携して電動化製品の開発を行う合弁会社をドイツに設立しました。クリーン技術の開発に注力した「環境配慮製品」の開発を推進しています。

■ 脱炭素製品のラインアップ拡充と普及率向上に向けた戦略

2030年までに脱炭素の製品・サービス・ソリューションのラインアップ拡充と普及率向上をめざします。

	分類	脱炭素の技術の普及拡大に向けた戦略
脱炭素製品	ミニ～小型ショベルにおけるバッテリー駆動による電動化	・欧州市場で8トンクラスの発売に続き、5トンクラスのバッテリー駆動式ミニショベルの受注を2022年6月より開始 ・日立建機ティエラでは、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 ・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現状の約1.3倍に増強 ・2050年度までに収益性も確保した量産仕様機として発売予定
	中型・大型ショベルにおける水素エンジン&燃料電池駆動への対応	・2030年までの実現に向け、水素エンジン&燃料電池駆動技術のユーザーテストを実施 ・研究機関・大学、パートナー企業との連携により開発スピードを加速
	マイニングにおける有線電動あるいはバッテリー駆動への対応	・2021年に「ネット・ゼロ・エミッション・マイニング」に向けたエンジンレス・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。2023年12月からPoC（概念実証）を開始予定 ・トロ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
サービス	ICT建機の普及率向上	・生産性向上に関する経営目標（社会価値）として「ICT建機の普及」を掲げており、2022年までに累計5,000現場以上で2,800台の普及をめざす
ソリューション	Solution Linkage*	・お客さまの課題である安全性向上、生産性向上、ライフサイクルコスト低減を実現する日立建機のICT・IoTソリューションを通じて、バリューチェーン全体でのCO ₂ 排出の最適化を図る

※ICT施工ソリューション/Solution Linkage Mobile/鉱山運行管理システム(FMS)/ConSiteから構成

■ 中古車事業、部品再生事業の拡大

・日立建機グループでは従来から中古車事業を展開していますが、中古車に整備を施し、保証を付与した「PREMIUM USED」として再度世の中に送り出すことで、製品の長寿命化に貢献しています。PREMIUM USEDの整備・部品交換にあたっては、日立建機の純正部品のみを使用し、日立建機グループが定める基準をクリアした製品を提供しています。建機は0.8～800トンの重量物であるため、原材料の削減に大きく寄与するとともに、素材や部品調達に伴うCO₂削減および製品製造に伴うCO₂削減にも貢献できます。

・2021年度に開始した車体再生は、車体全体を新車同等の機能に再生することで、製品のさらなる長寿命化をめざしています。西日本を中心に甚大な被害をもたらした「平成30年7月豪雨」により水没した20トンクラスの中型油圧ショベルを新車同等に再生し、保証付認定中古車「PREMIUM USED」として販売しました。

・またグローバルでは、日立建機ザンビアで超大型油圧ショベル（EX1200、120トンクラス）を再生しています。単純な新車同様の原状回復だけではなく、製品のマイナーチェンジまで反映させ、より付加価値の高い製品に仕上げています。

・製品のリユースに加え、部品のリユース活動も推進すべく、1998年より油圧ポンプや油圧シリンダ、走行装置などの部品を再生する事業をグローバルで展開しています。2021年度は回収した部品の約77%（計7,868トン）のリユースを実現しました。そのことにより原材料の削減に寄与するとともに、素材や部品調達および製品製造に伴うCO₂削減への貢献が期待できます。

レジリエンス評価

2050年のカーボンニュートラル目標を策定して積極的に推進しています。計画通りの推進であれば、脱炭素に向けた移行リスクは「小」と考えます。

（2）脱炭素への移行がマイニング事業に及ぼす影響

【リスク】 石炭需要の減少リスク

【機会】 ハードロック向けの需要が増加、「ネット・ゼロ・エミッション・マイニング」に向けた脱炭素技術の先行開発による競争優位性の確立、他社との差別化

リスクを事業成長に変えるための戦略

・燃料炭に関するマイニング事業の売上収益構成比率は、日立建機グループ事業全体の約5%に留まっており、減少傾向にあるため事業での依存度は低いと言えます。また、自動車産業におけるEV化の開発加速により、ハードロック（鉄鉱石、銅、ニッケルなど）向けマイニング機械の販売機会が拡大していくことから、マイニング事業を成長させる戦略を持っています。2021年度のマイニング売上収益は前年比28%の増収でした。

・お客さまの2050年ネットゼロの実現に向け、オール電動化は欠かせない技術要素となっており、電動式超大型油圧ショベル、トロ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ビジネスを拡大していきます。

・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し、北米における伊藤忠商事グループとの連携強化を推進します。

レジリエンス評価

マイニング事業における燃料炭への依存度は非常に低く、自動車産業などのEV化開発の加速により、今後ハードロック向けの需要が拡大する見通しにつき、事業リスクは「中」程度と考えます。

<1.5℃シナリオ> 脱炭素に向けたサプライチェーン構築

脱炭素への移行がサプライチェーンに及ぼす影響

【リスク】 脱炭素への外圧の増加、評判が低下するリスク

【機会】 炭素税の節減効果

リスクを事業成長に変えるための戦略

日立建機グループは2050年までにバリューチェーン全体でのカーボンニュートラルを実現する目標を掲げ、グローバル全体でCO₂削減に取り組んでいます。その実現に向け、「徹底的な省エネ・CO₂削減活動の展開」「再生可能エネルギーの積極的な活用」の両面から活動を推進しています。

■ 「徹底的な省エネ・CO₂削減活動の展開」における施策

・2019年度から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導入しています。昨年度、炭素価格を導入当初の5,000円/t-CO₂から14,000円/t-CO₂へ引き上げ、省エネ設備投資、再生可能エネルギーの導入を加速させていく予定です。

・国内6工場では、先進的なIoT技術を活用した統合エネルギー・設備マネジメントの仕組み「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行っています。また、工場生産設備のIoT化を進め、設備稼働状態を監視することで、生産性の向上やCO₂の削減に役立っています。

■ 「再生可能エネルギーの積極的な活用」における施策

・土浦工場、常陸那珂臨港工場、播州工場、日立建機ティエラ、新東北メタル、多田機工、日立建機（中国）、タタ日立社、日立建機インドネシア、Bradken社で再生可能電力を導入しており、2022年度はBradken社のインド拠点でも事業所の電力の約20%をカバーできる範囲の再生可能エネルギー電力を新たに導入する予定です。

・製品在庫や輸送の最適化も含めたグローバル生産調達の最適化を推進しています。

・主要サプライヤーに対して、生産設備の節電、エネルギー生産性向上のための支援を展開しています。

レジリエンス評価

2050年のカーボンニュートラル目標を策定して積極的に推進しています。計画通りの推進であれば、脱炭素に向けたScope1+2の移行リスクは「中」と考えますが、サプライチェーン全体の強化に向けた活動を積極的に推進していく必要があります。

<4℃シナリオ> 防災・減災に貢献できる製品／サービスの提供

災害が社会に及ぼす影響

【リスク】 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

【機会】 「防災・減災、国土強靱化のための3か年緊急対策」などの制度を後押しに、防災・減災に貢献できる製品・サービスの需要の増加

気候変動リスクを事業機会に変えるための戦略

- ・防災・減災のためのインフラ強靱化対策にも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）や Solution Linkage シリーズ などの技術を提供しており、災害現場の要望に応じた最適なソリューションの提供に努めています。
- ・日立建機日本は、自治体等と114件（2022年3月時点）の災害協定を締結し、災害発生時に被災地向けの建機や資材を最優先で提供し、迅速な復旧に貢献します。2022年度は155件、2023年度は195件へ災害協定を拡大していく予定です。
- ・防災・減災の現場においても、Consite による状態監視および機械保全で、お客さまの機械の安定稼働に貢献していきます。

レジリエンス評価

防災・減災のためのインフラ強靱化に貢献できる製品／サービスの需要に応えられる範囲はまだ限られていますが、災害に強いレジリエントな社会の実現に貢献していきます。

<4℃シナリオ> 異常気象に強いサプライチェーン構築

(1)自然災害がサプライチェーンに及ぼす影響

【リスク】 自然災害の急激な増加、激甚化／気温上昇による部品供給の停止リスク、輸送インフラ寸断による生産停止リスク、出勤不能リスク

【機会】 早急の対策により、安定的な生産体制を構築

リスク対策に向けた戦略

事故や災害などが発生した場合を想定して「いかに事業を継続させるか」「いかに素早く事業を再開できるか」など、さまざまな観点からリスク対策を講じる必要があります。

■自社におけるリスク対策の強化

- ・水ストレスレベルの高い地域を特定するために、世界資源研究所 (WRI) が発表した AQUEDUCT (アキダクト) ツールを用いて、国内外すべての生産拠点の水ストレスレベルを定量化、水ストレスの高い地域を特定しました。
- ・2019年の台風19号では、日立建機グループにおいても調達先が浸水し、工場の一部生産調整が必要でしたが、タイムリーなサプライヤーへの復旧支援およびグループ内の生産調整融通により、出荷の遅れが回避でき、連結の業績に与える影響は軽微でした。
- ・世界中のどの工場でも同一品質の製品生産が継続する体制を構築し、被災した工場の生産をカバーできるようにする必要があります。自社の被災だけでなく、部品供給の停止リスク、輸送インフラ寸断による生産停止リスクに備え、耐震対策の徹底、災害も考慮した在庫の適正化、製品の拠点間で融通・転注できる仕組みの構築、重要部品の複数調達先からの購買化、早期生産再開のための生産計画策定プロセスや物量の最適配分プロセスの確立など、災害に備えたグローバル生産調達体制を構築してリスク分散を行う活動を推進しています。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していく予定です。
- ・非生産拠点では、テレワークの普及による事業活動の継続、複数の移動手段を用意することで、災害に対応します。

■サプライチェーンにおけるリスク対策の強化

- ・製品在庫の最適化などを進め、災害に強いグローバル生産調達の構築に向け、活動を推進しています。

- ・主要サプライヤーで構成される協力会「ときわ会」を対象にBCPチェックリスト分析を行い、対策の強化が必要と判断されたサプライヤーを対象に、自治体のハザードマップと照らし合わせ、浸水リスクを評価し、生産に及ぼす財務インパクトを定量的に把握しました。今後、この結果を生産計画シミュレーションソフトにインプットし、さらなる対策強化を行っていきます。当社の支援を必要とするサプライヤーには、自立的にBCP（事業継続計画）を考え、自力で対策できるように支援していきます。

レジリエンス評価

自然災害リスクは「大」と捉え、リスクが高いところから優先順位を付け、適切な対策を講じることで、サプライチェーン全体での安定的な事業活動を確保していきます。また、定期的に見直しを実施することで最新の気候変動リスクを把握し、防災・減災に役立てていきます。

(2)猛暑日の増加が自社に及ぼす影響

【リスク】 気温上昇による熱中症発生リスク

【機会】 早急の対策により、安定的な生産体制を構築

リスク対策に向けた戦略

- ・生産の自動化やロボット化による作業環境の改善を通じた感染症リスクの回避、人的被害の軽減、作業効率向上をめざしています。
- ・WBGT（暑さ指数）計を製造現場へ導入し、暑熱環境における熱ストレスのレベル評価を行っています。危険な暑さが予想される場合は、熱中症警戒のための早期アラートで「暑さ」への気づきを促し、熱中症への警戒を呼びかけることで、作業員の体調管理に役立てています。今後、工場や事務所を新設 / 移設する際には熱中症リスクの有無を確認していく予定です。

レジリエンス評価

熱中症リスクは「小」と考えていますが、従業員の健康管理、熱中症対策を強化していくことで、従業員の健康を守り、安定的な事業活動を確保していきます。

リスク管理

気候変動や地政学的リスク、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になってきています。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「全社的リスク」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。CSO (最高戦略責任者) をはじめとする経営メンバーの主導のもと、全社的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的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。

指標と目標

脱炭素目標の設定においては、2050年のあるべき姿からバックキャストिंगを用い、2030年における目標および3か年の中期経営目標を策定しています。2019年に設定した「2030年までにScope1+2で45%削減、Scope3で33%削減(2010年度比)」をめざす目標は、気候変動の国際イニシアティブであるSBTi (Science Based Targets initiative) から「SBT2℃」水準として認

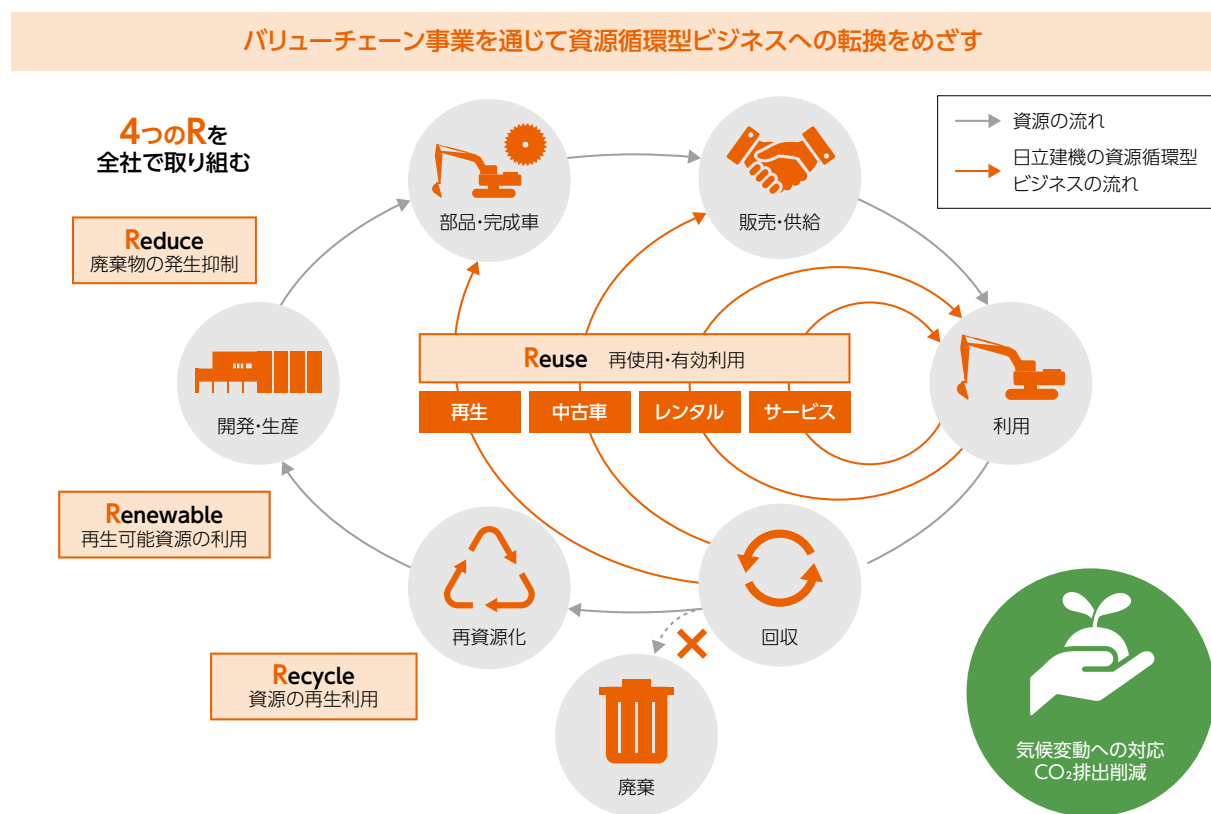
定を受けています。気候関連リスクが当社グループの重要な経営課題であることから、最も高い基準である1.5℃シナリオへシフトし、CEOが議長を務めるサステナビリティ推進委員会にて2050年までにバリューチェーン全体でのカーボンニュートラルをめざす目標が正式に承認されました。この長期目標の実現に向け、今年度はその中間年である2030年目標を策定していく予定です。

資源循環型ビジネスへの転換について

「資源循環型ビジネスへの転換」は、日立建機グループのマテリアリティとなっています。資源を採掘し、利用しては廃棄する、持続可能性のないビジネスモデルはいずれ限界を迎えます。日立建機グループでは、再生、中古車、レンタル、サービス等の事業で構成される「バリューチェーン事業」を通じて、資源循環に貢献しています。

まず、部品再生事業では、お客さまから回収した部品を分解、整備、検査を行い、必要に応じて消耗品を交換するなどして、新品と同等の機能と性能を保证する再生部品を造っています。高度な再生技術によって、部品の寿命を長くすることで、資源の投入量を抑制することができます。また、これまで蓄積したノウハウを活かし、廃棄対象の機体を新車同等にまで再生、これを中古車として販売することで新品材の使用削減を図り、新たな資源循環型ビジネスモデルに貢献していきます。日立建機ザンビアでは、超大型油圧ショベル (EX1200) を新車同様に再生するだけでなく、製品のマイナーチェンジまでを反映させた、価値の高い製品として再生させる取り組みも行っています。

■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



次に、レンタル・中古車事業では、日立建機が認定するレンタル機 [PREMIUM RENTAL] の使用期間中に、「ConSite」を通じて高度なメンテナンスを行うことで、機械が稼働する寿命を延ばし、その機械をメーカー保証付きの良質な中古車 [PREMIUM USED] として新興国へ流通させることで、廃棄される機械数の低減に寄与しています。

部品・サービス事業では、「ConSite」のメニューを通じて、IoT を活用した適切なメンテナンスにより機械の長寿命化に取り組んでいます。同時に機械稼働を一台ごとにモニタリングし、作業改善提案を通じて燃料消費量低減への提案を行い、CO₂ 削減にも貢献しています。「ConSite」は、2022年3月から北中南米向け油圧ショベルにも導入しています。

このように、日立建機グループの「バリューチェーン事業」は、お客さまと社会・環境の課題解決に同時に貢献することで資源循環型ビジネスを実現し、サーキュラーエコノミーに貢献するサステナブルな事業となっています。

技術戦略

日立建機グループは、「人と機械が協調する」将来の施工現場の実現をめざし、独創的な技術・製品・ソリューションの開発に取り組んでいます。

DX (デジタルトランスフォーメーション) の推進

「DX基盤」の構築

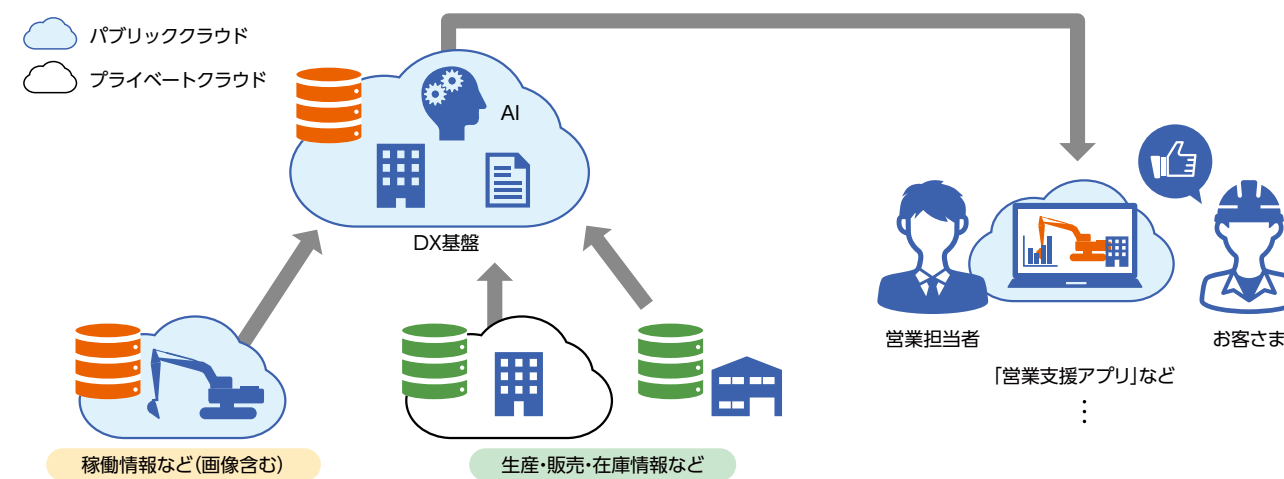
日立建機グループは、バリューチェーンの深化やデジタル活用によって、お客さまの課題解決に貢献することをめざしています。2020年4月より全社DXをリードする組織としてDX推進本部を立ち上げ、さまざまな施策を展開しています。

2022年1月には日立製作所と共同で、建設機械の稼働状況や生産・販売・在庫などのデータを活用するためのプラットフォーム「DX基盤」を構築しました。従来、これらのデータを活用するシステムを個別に構築していましたが、DX基盤を活用することでデータの収集・分析・利活用が格

段に効率化されます。

DX基盤を用いた取り組みの第一弾として、2022年度より「営業支援アプリ」を国内で運用を開始しました。国内で建設機械の販売や部品・サービス事業を担う日立建機日本の各担当者 (全国243拠点、約1,000名) が対象となります。お客さまが保有する機械の稼働状況やメンテナンス計画、取引履歴などの情報をまとめて閲覧でき、これらのビッグデータをもとにAIによって判断した複数パターンの提案内容を瞬時に表示できるようになります。本アプリを活用し、新たな価値の創出につなげていきます。

■データ活用基盤「DX基盤」と営業支援アプリの概要



DX注目企業に選定

日立建機は2022年6月、経済産業省と東京証券取引所が共同で選定する「デジタルトランスフォーメーション銘柄 (DX銘柄) 2022」の「DX注目企業」に選定されました。DX銘柄は、東京証券取引所に上場している企業の中から、企業価値の向上につながるDXを推進するための仕組みを社内に構築し、優れたデジタル活用の実績が表れている企業が業種別に選定されます。また、DX銘柄のほか、注目されるべき取り組みを実施している企業が「DX注目企業」として選定されます。

当社は中期経営計画において、新車販売中心から全世界

で稼働する機械をターゲットとするバリューチェーン事業へと、DXを活用したビジネスモデルの転換を進めています。また、お客さまの課題である安全性と生産性の向上およびライフサイクルコストの低減をめざし、デジタルソリューションの提供を推進しており、こうした取り組みが評価されました。2022年は日立建機を含む15社が選定されています。



研究開発基盤の強化

エンジニアリング棟の新設

日立建機グループは日本国内に開発・生産拠点として、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（茨城県）、播州工場（兵庫県）の6拠点を有しています。現在、グローバル競争力の強化のために国内主要開発・生産拠点の再編を進めており、研究開発拠点は土浦工場へ移転・集約する計画です。

その一環として、土浦工場敷地内に「エンジニアリング棟」の新設を進めています。現在、2023年5月の稼働開始をめざして建設中です。6階建て延べ2万6,000㎡程度で、収容人数は2,700席を確保。これまで各拠点に分散していた開発部門の技術者が集うことで、シナジーの発揮が期待されます。また、エンジニアリング棟新設により、土浦工場はコンストラクション製品の生産工場としての機能に加え、中型油圧ショベルや中・大型ホイールローダ、さらに超大型油圧ショベルやダンプトラックなどマイニング製品の開発拠点としての重要な役割を担います。排出ガス規制への適応や操作性の向上、燃費低減の追求に加えて、安全性のさらなる向上や将来の自動化・自律化に向けた制御機能の高度化、ICT・IoTとの連携など、先進的な開発を推進していく方針です。

なお、エンジニアリング棟は、茨城県の「本社機能移転強化促進補助金」の適用に認定されています。



「エンジニアリング棟」完成予想図



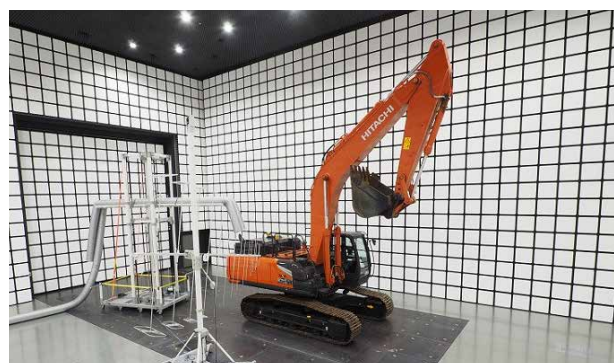
「エンジニアリング棟」内部完成予想図

国内最大級の電波暗室を新設

2021年8月、茨城県の土浦工場敷地内に建設機械における電磁波の影響を試験する「車体 EMC 試験用電波暗室」を新設しました。これまで、建設機械が発する電磁波によるほかの電子機器への影響（電磁妨害）および、他の電子機器からの電磁波への耐性（電磁耐性）を確認する EMC（Electromagnetic Compatibility：電磁両立性）試験は、北海道の浦幌試験場の屋外や社外施設で行っていましたが、油圧ショベルなどの開発・生産拠点である土浦工場での実施が可能となりました。建設機械にも対応可能な電波暗室としては国内最大級*の設備で、屋内での試験となるため、天候や気象条件に左右されずに安定した環境下での試験が可能となります。

これにより、近年需要が高まっている建設機械の自動化・自律化・電動化のほか、安全装置の搭載や ICT 施工への対応など、製品開発スピードを加速させていきます。

* 2021年7月8日時点。日立建機調べ。



油圧ショベル（30トンクラス）の EMC 試験の様子（イメージ）



建設機械の自動化・自律化に向けた取り組み

建設業においては、生産労働人口の減少、熟練技能者の高齢化を背景として、省人化による生産性の向上が課題となっています。特に、鉱山現場では24時間365日の稼働が求められ、オペレータの身体的負担が大きいという課題があります。その解決策の一つとして、自律運転する建設機械の開発に期待が寄せられています。

2022年5月25日から27日、千葉県の幕張メッセで開催された「第4回建設・測量 生産性向上展 (CSPI-EXPO)」において、日立建機グループとして展示したブースで、超大型油圧ショベルの遠隔操縦デモンストレーションを行いました。これは、自律運転機能を有する超大型油圧ショベルの開発を、段階的に進めるために開発したシステムによるものです。展示会場（千葉県千葉市）と会場から約870km離れた浦幌試験場（北海道十勝郡浦幌町）を通信網で接続し、会場からショベルの操縦を行いました。デモンストレーショ

ンでは、超大型油圧ショベル「EX2500-6」に無線アンテナやカメラをセットし、高速無線ネットワークを使用。遠隔操縦だけでなく、シリンダーへの負荷状況や、荷重判定など、生産性向上につながる情報をモニター上に表示することで、燃費効率の高い掘削を実現することができました。



映し出されるモニターを見ながらショベルを遠隔操縦するオペレータ

知的財産戦略

日立建機グループは、事業における知的財産活動を重視しています。「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の基本方針を定め、この方針に基づいた知的財産活動を展開しています。

同時に、日立建機グループは海外の売上比率が高く、グローバルな特許網の構築が重要です。日立建機では2011年度以降、海外特許出願比率30%以上を維持しています。今後は、バリューチェーン関連技術の出願を強化し、グローバルトップクラスの知財力を確立していきます。

技術伝承

世界各地のグループ会社における品質保証レベルの均一化を図ることを目的に、さまざまな技術向上のプログラムを実施しています。例えば、各分野のシニアエキスパートが、業務遂行の考え方や失敗体験、技術のノウハウなどを、現役最前線の技術者に伝承する「かたり部講座」があります。2021年度は本社やグループ会社を含め46講座を開催し、906名が受講しました（WEB聴講含む）。2022年度も、新講師や新講座を設けて約50講座の開催を予定しています。



参照 ESGデータブック2022
⇒人財育成（2022年9月末公開予定）

日立建機株式会社
執行役常務
CTO、研究・開発本部長兼
開発統括室長兼
パワー・情報制御プラット
フォーム事業部長
中村 和則



CTOメッセージ

ハードからソフトまで提供可能な
プライムベンダーとしての
地位を確立します。

【開発体制の強化】

社内リソース強化に加え、オープンイノベーションにより開発スピード向上

2022年3月まで日立建機ティエラの社長を務め、4月よりCTO兼パワー・情報制御プラットフォーム事業部長として日立建機グループの開発を統括する役目を担うこととなりました。当社グループは4月よりビジネスユニット制への移行を進めており、研究・開発本部の役割はまず、お客さまの変化、社会の変化、インフラ技術や製品技術の変化をスピーディーに把握して開発全体の方向性を定め、各ビジネスユニットを束ねて横串機能を発揮することです。各ビジネスユニットの目的はそれぞれユニットごとの事業を拡大していくこと、一方の研究・開発本部は各ビジネスユニットの価値創造をサポートしていくこととなります。加えて、パワー・情報制御プラットフォーム事業部は、油圧機器、電子制御、トランスミッション、ソフトウェア、車体システム等、すべての製品に関する技術開発を一元的に受け持つ組織です。車体の性能、機能を差別化するための重要な技術を担い、統合的にコンポーネントを開発していく役割を担います。そして、これらの技術は社外に多くの既存専門メーカーがあり、新分野に取り組むスタートアップもありますから、それらと積極的に協業し、開発スピードの向上をめざしていきます。

現在、土浦工場で建設中のエンジニアリング棟は、遍在する開発拠点を同床化し、エンジニアを集約するための拠点となります。私自身、2022年4月時点で、土浦工場の広大な敷地内に点在する油圧機器、電子制御、車体、生産技術など複数

※ Connected:「接続された」という意味の英語表現であるが、IT用語としては「インターネットに(常時)接続された」デバイスを表現する語として用いられる。

の開発室に席を置き、あちこち移動しながら業務に当たってきましたので、同床化によってエンジニアが得られる効果は大きいと見込んでいます。建物も創造的な空間になる予定で、2023年5月の開設を楽しみにしています。

海外においては、欧州、中国、インド、東南アジアなどに開発拠点があり、2年前に発足したドイツのEAC社(European Application Center GmbH)では、電動建機や高度運転支援技術、応用アタッチメント製品など欧州のニーズに合った開発を行っています。今後は、日本とこれらの海外拠点、あるいは開発陣と協業を深めていくことも計画しています。さらに、2021年度末より、世界最大の市場である北中南米で独自展開を開始しましたので、生産、販売だけでなく、やはり開発も大きな可能性を期待しています。アメリカにはConnected*の先端企業が数多く存在しますので、イノベティブな開発体制の構築に取り組んでいきたいと考えています。



2030年のあるべき姿へ STEP to 2030

2019年時点	現中期経営計画	2030年のあるべき姿
<p>■ 変革へ個別対応中</p> <ul style="list-style-type: none"> ● ソリューション開発の強化(車体/非車体製品) ● 先端製品開発の強化(人財育成、電子・情報化、プラットフォーム構築) ● バリューチェーン全体収益増へ貢献(キーコンポーネント内作化、ConSite連携) ● 開発スタイル多様化へ着手(アジャイル開発、オープンイノベーション等) ● フロントローディング*の強化 <p>※お客さまのニーズや技術課題を開発の初期段階に反映する開発手法。完成度の高い製品を開発期間を短縮して行うことを目的とする。</p>	<p>■ 変革への対応力確立と実行</p> <ul style="list-style-type: none"> ● お客さまの価値観の変化への対応 ● 差別化した先端製品/ソリューションのタイムリーな市場導入 ● グローバル顧客ニーズ対応(応用製品事業の強化、新興国向けと先進国向けの二極化対応) ● バリューチェーン全体で収益を稼ぐ製品開発へ深化 ● 車体データのConSite活用強化 ● 開発力の抜本的見直し(開発基盤の構築と実行) ● 手戻り、ムダの無い開発業務プロセスと新開発スタイル確立 ● 変革に対応できる人材と体制 ● グローバル開発体制 ● 地球温暖化の防止への対応 ● 製品からのCO₂削減 	<p>■ 業界トップの研究開発力を確立</p> <ul style="list-style-type: none"> ● ハードからソフトまで提供可能なプライムベンダーとしての地位確立 ① 安全性向上 ● 転倒・接触死亡事故「ゼロ」への貢献 ② 生産性向上 ● 自動化・省力化建機の標準化をめざして ③ ライフサイクルコストの低減 ● ダウンタイム「ゼロ」をめざして ④ 地球温暖化の防止 ● 製品ライフサイクルのCO₂削減 ● 脱炭素化 ⑤ グローバル(二極化)への対応 ● 新興国および先進国それぞれで、油圧ショベルとホイールローダのシェアアップ

【先行開発分野】

2030年のあるべき姿を描き、5つの先行テーマで技術開発を加速

研究・開発本部では、「Reliable solutions の追求により、社会・環境価値を最大化する」を研究開発方針として掲げています。そして、2030年のあるべき姿として、「業界トップの研究開発力を確立」を描いています。そのために5つの先行テーマを設け、あるべき姿からのバックキャストによってロードマップを設けています。

5つの先行テーマの中でも、「⑤グローバル(二極化)への対応」は特に重要なテーマと捉えています。欧米等に代表される先進国では、高度運転支援や、ロボット技術で安全性・生産性を高めた高機能製品が求められており、当社グループではそこで勝つために、Reliable solutionsやConnectedの技術を統合した先進国型モデルを開発していく必要があります。一方、インフラ開発需要が増大している国や地域では、土木を中心としたマーケットの成長が見込まれており、生産性の高い新興国型モデルの開発を行っていく必要があります。この生産性とは、建設機械にとっての一丁目一番地で、当社がお客さまのバリューチェーンへの貢献を大きくしていくには、まず性能に優れた建設機械を提供することが不可欠です。さらに、脱炭素化をはじめとする「④地球温暖化の防止」については、ミニショベル、中型・大型油圧ショベル、ダン

プトラックと、どのお客さまにおいても世界的にご要望が高まっています。もともとニーズが非常に高い欧州では、既に電動化の8トンショベルを発売していますし、この2022年4月には、電動建機開発センタを立ち上げ、さらなる開発強化を図っています。この脱炭素化の技術でボトルネックとなっているのが、建機用バッテリーの開発・調達です。自動車と建設機械は、電池自体は同じでも個々の電源モジュールには違う技術が必要とされるため、いかに建機専用でコストを上げずに開発できるかが鍵となります。日本だけでなく、中国、欧州の電池メーカーを含めて協業を模索し、マーケットの近くで開発することをめざしています。

そして、建設機械そのものの性能と同様に重要なのがプラットフォームです。私たちは、ソフトウェアで通信インフラにつながり、高い機能を発揮するプラットフォームをもった「人と機械が協調して動く」油圧ショベルを提供していきます。従来の建設機械は、お客さまに完成品をお売りするものでしたが、今後は、建設機械がスマートフォンのような機能を持ちネットワークにつながります。そしてデジタル技術により、あらゆる場面でお客さまの価値を向上させていく製品・サービスを提供していくこととなるでしょう。

【研究開発投資】

世の中の変化を先取りしていくために積極的に投資を拡大していく

これらの多様な先行技術開発の狙いは、中長期の市場の変化を見越し、「待ち伏せ」することにあります。それには、当社の研究開発と価値創造の変革が不可欠であり、研究開発人材に対する投資は、これまで以上に積極的に進めていきます。また、同じビジョンに向かって協業をしてくれるパートナーに対しても投資を積極化していきます。

私自身、長い間、建設機械の技術開発とビジネスに携わってきましたが、デジタル化や脱炭素、AIやIoTなど、あらゆる

方向からの変化が急速に訪れている今のような事業環境は経験したことがありません。これらの変化を正確に先取りし、お客さまへの価値提供を続けていくには、私たち自身がお客さまの現場に足を運び、想像力をもって自ら変わっていく必要があります。ビジネスユニット制への移行によって、私たちもお客さまとの距離をより縮めることが可能となりましたので、早期に新たな価値を創造し、次世代を担う建設機械開発集団へと進化していきたいと思っております。

人財戦略

参照 ESGデータブック2022
⇒社会(2022年9月末公開予定)

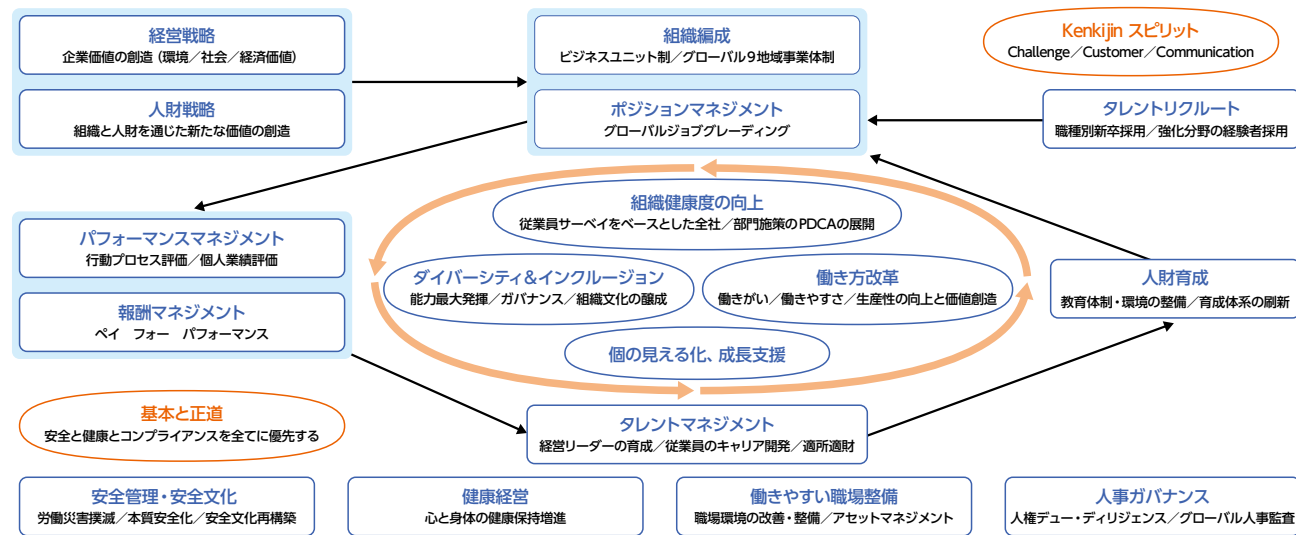
事業は人なり。人財こそ価値創造の源泉。日立建機グループでは、経営戦略の実現に向けてグローバル人財マネジメントを推進し、多様な人財の育成と活用、組織健康度の向上、人財ガバナンスの徹底を図り、人的資本経営の実現をめざします。

グローバル人財マネジメント

日立建機グループの強みは、グローバルの多様な人財がビジョン・ミッション・戦略・計画を共有し、Kenkijin スピリットをもって実行し成果を上げ、企業価値を創造することで。その実現の仕組みがグローバルな人財マネジメント体

系です。日立建機グループでは、グローバル人財マネジメントポリシーをグループ会社に展開共有し、多様な人財の活躍と組織健康度の向上、そして、安全健康と人権も含めて人財ガバナンスを推進しています。

人財マネジメント体系図



ダイバーシティ&インクルージョン

日立建機グループでは、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することで、企業価値の向上を図ります。ダイバーシティ&インクルージョンを経営課題として、ガバナンス、人事制度、グローバル、女性活躍、組織文化の観点から、仕組みと運用の整備に取り組みます。具体的には、

- ①経営陣の多様化によるガバナンスの強化、②誰もが属性によらず公平に活躍できる人事制度の整備、③海外現地法人の経営陣のローカライズ、④女性管理者の積極登用、⑤組織健康度のダイバーシティ&インクルージョン指標を KPI とした PDCA の展開による組織文化の醸成、を推進しています。

連結目標

区分	KPI 策定項目	現在	連結目標	
			2025 年度	2030 年度
組織文化 制度仕組み	「ダイバーシティ&インクルージョン」のスコア(従業員サーベイの肯定的回答率)	65.8%	67.0%	70.0%
	グローバル人財マネジメントポリシーの共有展開	展開共有	—	—
ガバナンス	社外取締役の比率(独立社外取締役)	40%	コーポレートガバナンス・コード遵守	
	取締役役に占める女性・外国人の比率	20%		
グローバル	海外グループ会社の GM 以上の現地化比率	71%	75%	80%
女性活躍	男女別の管理職比率	女性 10.4%	12.9%	男女同率化
		男性 14.9%	15.0%	

組織健康度の向上(エンゲージメント)

企業の業績と組織健康度は車輪の両輪。組織健康度の向上を通じて、多様な人財が活躍し成果を発揮できる組織文化の構築を図り、誰もが生き生きと働ける職場環境の整備を推進します。毎年従業員サーベイを起点として組織健康度の定点観測を行い、全社・部門に分けて PDCA サイクルを展開し、組織健康度の向上につなげています。

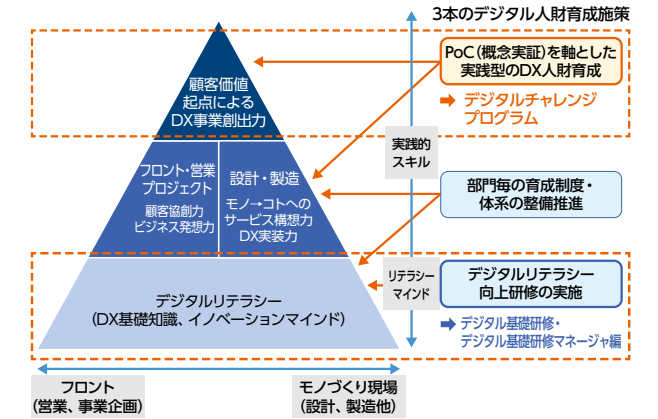
従業員サーベイ結果

	2017	2018	2019	2020	2021	
連結	回答率 (%)	69.9	66.3	79.7	85.2	91.2
	肯定的回答率 (%)	62.4	62.6	63.3	65.7	63.7
単体	回答率 (%)	66.9	70.4	86.1	92.1	96.3
	肯定的回答率 (%)	56.2	56.0	58.1	60.3	58.2

変革とデジタルにチャレンジする人財の育成

変革期にあってグローバルの多様な人財が戦略・計画を実行し成果を上げるには、目標をやり抜くスキルとマインドが重要です。「自己変革プログラム」は、日立建機グループを持続的に成果を出し続ける組織に変革するための人財育成プログラムです。2019 年度より国内から展開し 3,500 名が研修を受講、現在は海外を中心に展開中です。一方、フロント力・技術力の強化を目的に、デジタル人財の育成を推進しています。2021 年より、実践型の DX 人財育成としてデジタルチャレンジプログラム、デジタルリテラシー向上を目的としてデジタル基礎研修を開講しました。2023 年までに約 1,000 名が受講の予定です。

デジタル人財育成施策概要



人権の尊重

日立建機グループは、「日立建機グループ行動規範」や「日立建機グループ人権方針」を明確化し、人権尊重の取り組みを進めています。国連「ビジネスと人権に関する指導原則」も含めて、国際的な人権原則も尊重しています。2021 年 5 月、社長を推進責任者とする「日立建機 人権デュー・ディリジェンス推進会議」を設置しました。会議では、優先課題として

強制労働・移民労働を取り上げ、重点地域の連結会社・サプライヤーに人権デュー・ディリジェンスを実施し、2022 年 2 月の会議で調査結果と改善対策状況を報告しました。今後も継続的に人権デュー・ディリジェンスの PDCA サイクルの展開を図り、ビジネスリスクの低減に努めます。

安全管理の徹底

日立建機グループでは、「安全と健康を守ることを全てに優先させる」という基本方針のもと、安全衛生推進委員会を中心にグループ安全衛生活動を統括し、①労働災害の撲滅、②機械設備の本質安全化の徹底、③安全文化の再構築を推進しています。また、労働安全衛生マネジメントシステムに基づき PDCA を展開し、セーフティーク・セーフティタイムによる双方向の安全対話を図りながら、災害・事故の防止に取り組んでいます。労働災害の削減は喫緊の課題であり、対前年度比半減を目標としてその撲滅に尽力します。

健康経営の推進

日立建機グループでは、誰もが生き生きと働くことのできる活力ある職場環境の確立をめざし、健康経営を推進しています。2022 年は 2021 年に続き「健康経営優良法人」(日立建機)の認定を受けました。今年度も心と身体の健康保持増進を目的として、より一層健康経営の取り組みの強化を推進します。具体的には、産業保健体制の強化を図る一方、ストレスチェックの結果に基づくメンタルヘルスプログラムの拡充に努め、総合健康リスクの低減(2ポイント)を目標として、健康経営のさらなる深化をめざします。

日立建機株式会社
執行役常務
CHRO、人財本部長
豊島 聖史

Chief Human Resources Officer

CHROメッセージ

人財こそが価値創造の源泉。
一人ひとりのハピネスを向上し、
事業の成長につなげていきます。

【CHROとしての役割】

従業員のハピネス向上をめざし、3つの視点から取り組む

日立建機グループでは、「事業は人なり。人財こそが価値創造の源泉である。人財を組み上げた組織こそが事業の創造と変革の力である」との基本認識のもと、人財マネジメントの変革に取り組んでいます。中期経営計画の実現に向けて、「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」ことをミッションとし、「人財」「組織」「文化」それぞれの側面でビジョンを掲げています。

現在のような変化のスピードが速い時代においては、ヒト・モノ・カネ・情報の4大経営資源の中でも、特にヒトの価値をどう高めていくかが重要です。私は人財価値向上の要は「組織健康度*・従業員満足度」だと考えており、従業員一人ひとりのハピネスを向上させ、それを事業の成長につなげていくことが最も重要であると認識しています。

そして、ハピネスの向上に向けて、3つの視点から取り組

んでいます。1つ目は「経営の視点」で、事業戦略に沿った人財戦略を実行し結果を出すこと。2つ目は「マネージャーの視点」で、チームで結果を出すために、一人ひとりの目標と会社の目標をつなげること。3つ目が「従業員の視点」で、一人ひとりが自ら考え行動できる風土・文化を提供し、自分らしい生き生きとしたキャリア人生の歩みを支援し、その成長を会社の成長の原動力とすること。この3つの調和をとりながら人財をマネジメントしていくことがCHROの役割であると考えています。

そんな中でも、VUCAの時代だからこそ、個性豊かな従業員一人ひとりの想いにできる限り個別に寄り添い、その成長力を会社のレジリエンス（課題を克服し変化に適應すること）にしていきたいと思ひます。

* 組織健康度：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

■人財本部・グローバル中期経営計画方針

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	<p>【人財】一人ひとりが目標を持って働き、新たな価値を創造し、成長とやりがいを実感している</p> <p>【組織】ダイバーシティのある生産性の高い組織を編成し、事業の創造と変革を実行している</p> <p>【文化】安全と健康を全てに優先し、組織健康度を向上させ、活力ある企業文化を醸成する</p> <p>【人財部門】人財部門のトランスフォーメーションを推進し、グローバルトップレベルの人財部門になる</p>

【日立建機の人財における強み】

「Kenkijin スピリット」をコアバリューに、グローバル共通の人財マネジメント基盤を構築

当社のグループ会社 80 社のうち 73 社は海外にあり、全体の約 6 割を現地従業員が占めています。さまざまな文化的背景をもつ 24,987 名*が「Kenkijin スピリット」をコアバリューとして共有し、世界各地で体現していること、これこそが日立建機グループの最大の強みです。海外拠点の現地従業員の間で「Kenkijin」という言葉が共通言語として使われているのを目の当たりにするたびに、従業員一人ひとりの拠り所となっているのだと感じます。

グローバル各社の事業環境や課題が異なる中で、多様な人財の力を引き出し、チームとして競争を勝ち抜いていくた

* 2022 年 3 月 31 日現在

めに、2020 年よりグループ・グローバルで人財ポリシーを共有し、人財マネジメント体系を整備・展開しました。2022 年 3 月からは、北中南米市場への独自展開のため、日立建機アメリカに地域統括機能を付与し、新たな体制でスタートを切りました。それに伴って、グローバル人財ポリシーを下敷きに、人事処遇制度の見直しに着手しています。

今後は、社外からのプロ人財の採用や、グローバルな適所適財を加速させる人事制度の見直し、“個”の見える化や、一人ひとりのキャリアプランや育成計画に沿った育成システムを構築する予定です。

【日立建機の人財における課題】

変革のリーダーシップを実現し、目標をやり抜く人財の育成

日立建機グループでは、従来よりダイバーシティ&インクルージョンに注力しており、さまざまな属性の方々が、持てる力を最大限に発揮できるよう人事処遇制度をグローバルに整備しています。女性の活躍に関していうと、グローバルで多くの女性管理職が活躍していますが、女性の管理職比率を男性と同等に高めるべく取り組んでいます。

加えて、資本変更への対応や米州事業の強化、ビジネスユニット制の導入等、新たな挑戦に取り組んでいます。最も大切なことは、一人ひとりが「変革のリーダーシップを発揮すること」であり、2019 年度から、グループ・グローバル

の全従業員を対象に「自己変革プログラム」を展開しています。本プログラムは、目標を確実にやり抜くためのマインドとスキルを再確認するものです。また、グローバルリーダー人財に対しては、変革のリーダーシップを強化する研修を継続的に実施しています。さらに現代の変革に不可欠な DX 関連の研修にも力を入れています。

コロナ禍においても、経営幹部のリーダーシップのもと、第 2 の創業ともいえる大きな変革（資本変更、米州事業強化、ビジネスユニット制の導入等）を従業員一丸となって推進していきます。

【理想とする組織のあり方】

働く人の「夢」や「志」が価値創造へとつながる組織風土・文化づくり

ここ数年、事業活動における人権リスクが重要度を増していると認識しています。当社では人権デュー・ディリジェンスを実施し、人権リスクの把握や優先リスクの特定などを行っています。具体的な活動としては、人権教育・意識啓発に加え、サプライヤー調査による実態把握など、人権侵害を未然に防止すべく、優先順位を定めて対応しています。さらに、多様な人財が集まり楽しく仕事ができる職場づくりのため、安全・健康で働きがいのある職場づくりや、職場や従業員一人ひとりに内在するアンコンシャス・バイアス（無意識の偏見）を払拭していくための風土・文化づくりにも取り組んでいます。

めざすべき組織のあり方については、組織健康度や従業員満足度など、さまざまな物差しがありますが、最も重要なことは「一人ひとりが夢や志をもって働いていること」です。自分の仕事会社が会社や社会につながっている感覚を全員にもってほしい。めざすべきは自分と会社と社会が一直線で

つながった状態、言い換えると一人ひとりがハピネスを獲得していること。私はこれを理想の組織として描いています。会社としては、多様な人財がお互いを認め合い、働きがいを感じながら活躍することが、新しい価値創造にもつながると考えています。働き方改革やダイバーシティの推進を通じて、誰もが生き生きと働ける組織風土・文化・ヒトづくりに取り組んでいきます。





社外取締役 座談会

『第2の創業』に向け、変革の力のさらなる発揮とグローバルガバナンス強化に期待

2022年6月20日、社外取締役4名による座談会を開催しました。当社グループの取り組みに対する評価や課題、持続的な企業価値向上のために期待することなど、忌憚なく語り合っていました。

社外取締役

岡 俊子 (おか としこ)

1986年、等松・トウシュロスコンサルティング株式会社入社。朝日アーサーアンダーセン株式会社を経て、アビームM&Aコンサルティング株式会社代表取締役社長、PwCアドバイザリー合同会社パートナー、ソニーグループ株式会社社外取締役(現任)、株式会社ハピネット社外取締役(現任)、ENEOSホールディングス株式会社社外取締役(現任)、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月より当社社外取締役。

社外取締役

菊地 麻緒子 (きくち まおこ)

1992年、法務省検察庁検察官任官。Paul Hastings LLP, Los Angeles Office、長島大野常松法律事務所入所。公正取引委員会事務局、ソフトバンクモバイル株式会社COO、日本マイクロソフト株式会社執行役員法務・政策企画統括担当、三井倉庫ホールディングス株式会社常勤社外監査役、同社外取締役(現任)、株式会社KADOKAWA社外監査役を経て、2020年7月より当社社外取締役。

社外取締役

奥原 一成 (おくはら かずしげ)

1970年、富士重工業株式会社(現・株式会社SUBARU)入社。同社取締役兼専務執行役員兼人事部長、スバルシステムサービス株式会社社長兼業務改革推進委員長、富士重工業株式会社代表取締役副社長、スバル興産株式会社代表取締役社長などを経て、2016年6月より当社社外取締役。

社外取締役

外山 晴之 (とやま はるゆき)

1982年、日本銀行入行。同行の金融市場局長、米州統括役、国際局長などを経て2014年に退職。2015年、弁護士登録。2019年1月より岩田合同法律事務所スペシャルカウンセラー(現任)、2021年3月より株式会社堀場製作所社外取締役(現任)。2015年6月より当社社外取締役。

マテリアリティへの取り組みと事業戦略との統合について

岡：私は日立建機の社外取締役に就任してまだ1年ですが、そのなかでもバリューチェーン事業の強化に取り組んでいる点は、日立建機のこれからの担う取り組みだろうと見ています。これは、サステナビリティの潮流や事業環境の変化に直面して、今後、日立建機として何をやっていくべきかを真摯に考えた結果の戦略であると理解しています。一般的に、気候変動や資源循環の話になると、ルールやガイドラインをいかにクリアするかという議論になりがちですが、当社の場合は「地球を守るため」というところにまで立ち戻ってESGに真面目に向き合っている、そこが素晴らしいと思います。どうしてそのような考えに至るのかというと、建設機械という“地球を触る”製品を扱っているからなのだろうと思います。

外山：マテリアリティの一つ「気候変動に挑む製品・技術開発」について申し上げますと、この1～2年で取り組みがかなり進歩しました。2030年に製品からのCO₂を33%削減(2010年度比)、2050年にカーボンニュートラルという具体的な目標も設定されており、一人ひとりの意識も確実に高まっています。しかし一つ気になるのが、この数値目標は新たに販売される製品＝フローの話です。建設機械の耐用年数は自動車と比べても長く、部品なども15年程度はストックしていると伺っています。つまり1年間に新しく売れる機械というのは、ストックの中の数パーセントにすぎないわけですね。そう考えると、ストックの部分に対して働きかけ

ていくことが今後の課題になってくるのではないのでしょうか。また、新しい技術がディストラクティブ(破壊的)に生まれるという時には、お客さまの顔ぶれも変わってくるという可能性も十分にあり得ますから、世の中全体に訴えかけていくということも必要ではないかと考えます。

岡：おっしゃる通り、ディストラクティブな技術変化というのは、どこでどういう動きがあるのか常に情報収集しておかないといけませんね。

奥原：当社の場合、海外の政治・宗教なども含めた価値観も違う複雑な地域に行ってビジネスをしていく、そういう事業スタイルなので、やはり現場をしっかりと見ていかなくてはなりません。技術の変化には、現場のニーズから出てくるものと、日立建機として打ち出すものがあると思いますが、その両方をうまくミックスさせることが重要です。そのためには、経営層が現場を見ていないということにならないよう注意していく必要があると思っています。

菊地：その意味では、ヨーロッパのキーゼル社など海外の中心的な代理店等の考え方を製造や開発の中に入れていくということもなされていると思います。創業当初、それまでの機械式ショベルを変革して、日本で初めて油圧式ショベルを作ったことからわかるように、日立建機という会社は、もともと変革に強い遺伝子を持っていると思います。この変革の力を改めて発揮する良い機会ではないかなと思っています。

社会の変化に対応するスピードについての評価と課題

岡：世の中の動きはますます加速していて、購入ユーザーにも大きな影響を与えています。日立建機の経営体制は、資本構成も含めて、今後大きく変わることが想定される中、いくつか注視しなければいけないリスクがあると思います。その一つとして例えば、サイバーセキュリティのリスクが挙げられます。今後は、自社の経営資源に加えて、他力を活用する共創が増えると思います。そうすると、外部のネットワークともつながっていかねばいけません、他方、外とつながっていることや情報を持つこと自体は、経営にとってリスク要因でもあります。自分たちに本当に必要な情報は何か、それをどう取得するのか、取得できないのであればどうするのか、そういったことも含めて一度棚卸しをしたほうが良いだろうと思っています。

外山：パンデミックや戦争など過去の経験則が役に立たないような事象が実際に起こってきて、そういったものに対応する時に、これまでの周到に根回しをしてから決めるという日本式の意味決定システムで良いのかということをお考えいただければならないのだろうと思います。

製品についても、ある程度できあがったら出してみても、お客さまの評判・反応を見て改善点を発見し、さらに良いものを作っていく、といったようなプロセスに変えていく方が対応できるリスクも多いでしょう。DX開発などではウォーターフォール型からアジャイル型へとと言われることが多いですが、同じような発想で組織全体の運営もつくり上げていくことが今の課題だと感じています。

奥原：組織全体としては戦略志向型になっている良いところもありますが、もう少し組織そのものを簡素化しないと機動的な意思決定ができないというか、ちょっと心配だなと感じる点がありますね。

それからもう一つ課題としては、本業の商品や技術に関して経営的に検討する、そういった場が意外に少ないと感じています。自動車の場合などは商品企画会議が非常に重視されますが、当社の場合、特に電動化など技術の積み上げだけでは実現できない意思決定のところについては、経営としてもう少し議論していくべきだと思います。

菊地：かねて、日本の製造業全体が「モノからコトへ」の転

換が必要と言われていますが、大量生産・大量消費で伸びてきたという時代からの発想の転換を迫られて、それに十分に対応出来ていないのが日本の現状であると言われていて、当社の場合も、外山さんのご指摘のように、用意周到に商品を準備してリリースするというと



菊地 麻緒子

ころから、お客さまの声を聞きながら変えていくアジャイル型の戦略に切り替えていく過程にあると思います。

私が就任してからの2年間だけでも、当社がその方向に変わろうと努力してきたということは非常に感じられます。例えば、この2年間で販売会社である日立建機日本と本社製造部門との意思疎通などもより良くなり、お客さまとの距離もより近くなったのではないかと思います。投資についても、以前は現場と取締役会にやや距離がありましたが、今は現場が直接投資案件を取締役会にも上程するなど、現場が一次的な責任を持つようになり、良い方向に進んでいると思います。

と辞めてしまうということと、ロールモデルを見ていて、自分のキャリアの先が見えてしまうとガッカリして辞めてしまうということです。会社を将来盛り立てていくのは、こういった若い世代ですから、若い方々の気持ちもすくい上げることのできる、期待や希望がある、ひいては人的資源の力を結集して企業価値を向上させられる、そういった日立建機にするために貢献していきたいと思っています。

外山：80年代以降の新自由主義が終焉を迎えようとしている中で、国と市場との関係もこれまでと大きく変わってくるであろうと思います。最近では経済安全保障と言われるように、国が企業活動に一定の制約をかけていくといった動きも見られます。しかし、どんな新しい秩序が生まれるにしても、企業の社会的責任のようなことは、ますます強調されていくでしょう。もちろん、しっかりと利益を上げて税金を納めていくということは基本ですけれども、いかに社会の期待に応えていくかを考え、実践していくことがますます重要になってくるだろうと思います。

そして、これまで日立製作所との親子上場会社の中で、ガバナンスが形成されてきたわけですが、これからは独り立ちしてガバナンスを回していかなければいけない。その仕組みづくりを特に最初の1年間は集中してやっていく必要があります。そのときに社会からの期待、株主の皆様からの期待というものをきちんと理解して反映させていけるようにしたい。このように考えています。



奥原 一成

奥原：当社はこれまでの歴史から見ても、日立製作所グループの一員だという感覚が強かったと思います。それが今年、資本構成がかなり変わるということで、良いところは残しながらも新しい日立建機というものをつくっていく、言ってみれば今年度は「新たな創業元年」であると言えるのではないかと思います。そういう意味では Kenkijin スピリットが、これからの日立建機グループの合言葉として改めて重要だと思っています。とりわけ今年は、スタートの年です。その1つであるチャレンジを果敢にしていきたいなと思います。その中で、社外取締役も新しい日立建機の経営に多少なりともお役に立っていただければ良いなと思っています。私自身について言えば、どうしても今までのパターンで考えがちなのですが、自立度を飛躍させた新しい会社の社外取締役であるということを自覚して、現場目線を大事にしながら、社内の皆さんへの応援、サポートにつながるように役割を果たしていきたいと思っています。

菊地：私は今後、特に人財の部分を注視していきたいと考えています。これまで官公庁、法律事務所、日本および外資系企業など、さまざまな組織で多様なカルチャーを見てきました。日本の雇用形態もメンバーシップ型からジョブ型へ変わりつつあるという流れの中で、経験を生かし人財がより一層活躍できる環境づくりをサポートし、社員のエンゲージメント指数もさらに向上していくよう応援してゆきたいと思っています。

岡：せっかく第2の創業をするのであれば、みんなで良いカルチャーをつくっていければと思います。コンサル時代から色々な会社を見てきましたし、現在は、ビジネススクールで教えていますので、そこから見えてくることが多くありますが、最近気になるのは、今の若い方々の仕事に対する姿勢です。彼らは先が見えないと会社を辞めるし、先が見えても辞めます。これは動めている会社の方向性が見えない

グローバルガバナンスにおいて取り組んでいくべきこと

菊地：日本企業は「インターナショナルカンパニー」であっても「グローバルカンパニー」になっていないと言われてきました。当社の場合も売上の約80%が海外からとなり、今後グループ全体をどのようにマネジメントをしてゆくかは大きな課題であると思います。例えば、日本企業で海外に内部監査専門の子会社を設置し、グローバルに経営監査を行っているというケースもあります。当社もすべてを本社からマネジメントしようとするのではなく、例えば、欧州が規制においてリードしている気候変動対策については欧州の拠点を中心とするというようなやり方もあるかと思っています。また、買収した会社はもともとのローカルマネージャーがマネジメントをしていますが、その他の多くの拠点では日本人駐在員がトップであり、現地の人財がマネジメントに参加していくという道筋が見えていないという現状もあります。岡さんのお話にもありましたが、会社の先が見えず、優秀な人が辞めていくということが海外でも起きているのではないかと思います。今後はグローバルな組織の在り方とともに、グローバルな人材育成と登用が重要であると思います。

岡：グローバルガバナンスは当社にとって大きなイシューで、ここには大きく2つのガバナンスの形態が存在します。1つは「オペレーション・ガバナンス」で、もう1つは「コーポレート・ガバナンス」です。日本企業の海外展開は、生産子会社や販売子会社などの機能子会社を海外に持つことから始まりました。それらの海外の機能子会社に対しては、何を生産するか、仕向地はどこか、何を売るか、などを本社から細かく指示しますので、本社が海外子会社の業務レベルまである程度コントロールできます。これが「オペレーション・ガバナンス」で、日本企業は、これは上手いのです。他方、最近ではバリューチェーンが買収先企業の中で完結している会社を買収することが増えています。この場合、日本の本社がオペレーションを回すための業務指示を出す必要がないため、本社から「オペレーション・ガバナンス」を効かせることができません。そうすると、株主としてこうしてくれ、ああしてくれと要望を伝えて、必要なことをやらせてもらう「コーポレート・ガバナンス」が機能するかが重要になります。



岡 俊子

ところが日本企業は、これが上手くないのです。これまでのように、つい細かいオペレーションまで口を出す圧迫経営になったり、逆に及び腰

になって放任経営になったりしがちです。グローバルで事業を展開すると、国民の多様性やコンプライアンス意識レベルの違いを理解しておく必要があります。

その中で実効性の高いコーポレート・ガバナンスを効かせることは、今後、大きなチャレンジになると思います。第2の創業のタイミングで、こここのところをもう一度見直したら良いのではないかと感じています。

奥原：その通りですね。これからはM & Aの必要性も高まってくると思いますが、私が見ている中でも、その後のPMIなどこのあたりについては、まだまだ課題が多いと聞いています。グローバルガバナンスにおいては、そのあたりも実質的な課題としてあるのではないかなという感じがしています。

あとは当社のように、直接販売・直接サービスを主としている企業にとっては、コンプライアンスを含めて非常にリスクが多いですし、実際にそうした事例も見えています。これをしっかりとコントロールしていくのはとても大変なことだと思っています。ですが、当社だけがグローバル展開をしているわけではないので、幅広くベンチマークをしていくながら、当社に合うものを見つけ出していくことをやっていくべきだと思っています。

外山：当社の場合、売上の比率が海外で約80%だと言っても、基本的には日本で開発したものを海外でも同じように作り、同じように売っていました。「Made by Hitachi」という言葉もそこから来たものだとも認識しています。ただ、モノ売りからコト売りへと移行していく中で、海外で日本と同じような展開をしようとしても難しくなってくる。ですから、ローカルな期待を反映させるようなビジネスをいかにグローバルに展開していくかっていうことこそが、大事になってくるということだろうと思います。そのためには、分権的な組織に改めていかなければいけないということも課題の一つとして挙げられます。

一方で、そうは言ってもグローバルなコントロールも必要になってくる。このあたりは非常にバランスが難しいところではあります。一つひとつのマーケットについて、そのバランスを丁寧に探っていくという作業が必要だろうと感じます。一足飛びに理想の姿に行かずとも、各拠点・事業所の優れている部分を参加意識をもって全体に反映させていく。そのような仕組みづくりに取り組んでいきたいと思っています。



外山 晴之

ガバナンス戦略

参照 ESGデータブック2022
⇒ガバナンス(2022年9月末公開予定)

コーポレート・ガバナンス (2022年8月31日現在)

基本的な考え方

日立建機グループは、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。そのため、当社では、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、経営の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めざし、会社法第2条第12号に定める指名委員会等設置会社の組織体制を採用しています。

また、当社は、日立建機グループ行動規範をブランドおよびサステナビリティ推進活動の基礎として位置付け、企業が果たすべき社会的責任についての理解を共有することとしています。

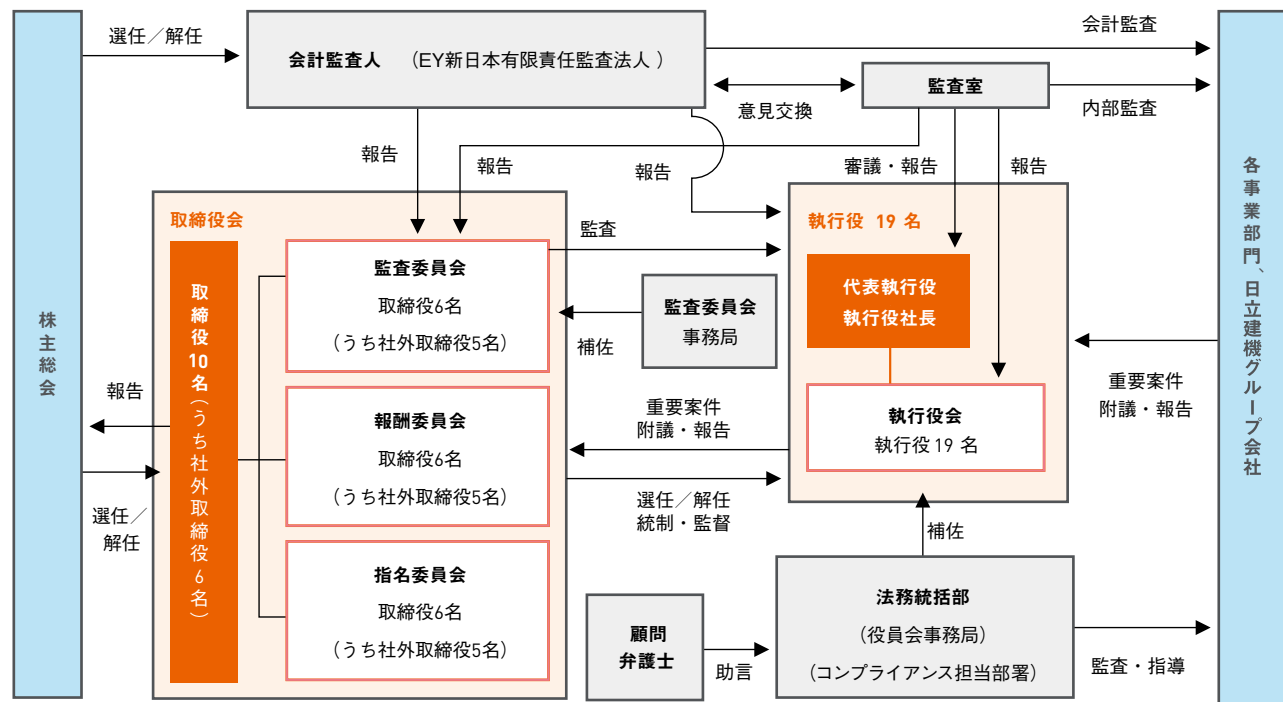
コーポレート・ガバナンス体制

日立建機グループは、経営戦略を迅速・確実に遂行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の実現をめざして、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6名:男性4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。

代表執行役執行役社長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員会(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



取締役および執行役の体制

■取締役



氏名	指名委員会	報酬委員会	監査委員会	独立役員	属性	選任理由(経歴および知見)
平野 耕太郎	○	○			日立建機	当社および日立建機グループ会社の経営に携わり、生産・調達をはじめさまざまな分野の業務経験による豊富な知識と優れた経営執行能力を有する
岡 俊子	○	○	○	○	他の事業会社の出身	コンサルティング会社の経営者としての豊富な経験、M&Aに関する知識、高い見識を有する
奥原 一成	○ 委員長	○ 委員長	○	○	他の事業会社の出身	国際的企業の経営者としての豊富な経験、人事・労務政策に関する知識と高い見識を有する
菊地 麻緒子	○	○	○	○	弁護士	法曹分野における豊富な経験、知識および経営者・監査役としての経験、高い見識を有する
外山 晴之	○	○	○	○	他の事業会社の出身	金融・財務分野に関する豊富な経験、知識を有する
細矢 良智			○		他の事業会社の出身	日立グループの情報・通信システム分野における業務経験および経営者としての豊富な経験、高い見識を有する
馬上 英実	○	○			他の事業会社の出身	ファンド運営会社の経営者としての豊富な経験、金融・財務やM&A分野に関する知識、高い見識を有する
桂山 哲夫			○ 委員長		日立建機	当社および日立建機グループ会社の経理・財務等の業務や経営に携わり、豊富な経験と実績、高い見識を有する
塩嶋 慶一郎					日立建機	当社および日立建機グループ会社の経理・財務等の業務や経営に携わり、豊富な経験と実績、高い見識を有する
田淵 道文					日立建機	当社および日立建機グループ会社の国内外のモノづくり分野における業務経験、および経営に関する豊富な経験、高い見識を有する

■執行役

代表執行役 執行役社長	平野 耕太郎	執行役常務	豊島 聖史	執行役	成川 嘉啓
代表執行役 執行役副社長	田淵 道文	執行役常務	中村 和則	執行役	廣瀬 雅章
執行役副社長	山田 尚義	執行役常務	福本 英士	執行役	福西 栄治
執行役専務	石井 壮之介	執行役	兼澤 寛	執行役	松井 英彦
執行役専務	先崎 正文	執行役	杉山 徹	執行役	山野辺 聡
執行役常務	梶田 勇輔	執行役	遠西 清明	執行役	Sandeep Singh
執行役常務	塩嶋 慶一郎				

(注) 役職ごとに五十音順にて表記しています。

取締役および執行役の報酬等の額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額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のみとします。

- 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、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、月額報酬および業績連動報酬からなります。

- 当社の業容規模・範囲、当社役員に問われる能力、負うべき責任・リスク等を踏まえて、世間水準を基準に標準年収を定めま
- 月額報酬は、役位ごとに基準額を設けます。
- 業績連動報酬の基準額は、社長は標準年収の概ね40%、その他執行役は標準年収の概ね30%とし、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変動させるとし、変動幅は0～200%程度とします。評価方法は、WEBサイトを参照ください。

WEB コーポレート・ガバナンス
<https://www.hitachicm.com/global/jp/sustainability/governance/corpgovernance/>

リスクマネジメント

情報通信技術の発展や地政学的リスク、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月には、全社的リスクマネジメントを担うERM (Enterprise Risk Management) 委員会を発足しました。

取締役会の実効性評価

当社は2015年度より、取締役会の実効性評価を行っており、評価および改善策の検討・実践を繰り返すことで実効性は年々向上していることを確認しています。2022年2月に全取締役10名を対象に、以下の項目についてアンケートを実施しました。さらに、アンケート結果をもとに社外取締役を含む取締役6名に対してインタビューを実施しました。

<アンケート項目>

- 1 取締役会の構成
- 2 取締役会の運営状況
- 3 各種委員会(指名・監査・報酬)の構成と役割
- 4 取締役に対する支援体制
- 5 投資家・株主との関係
- 6 トピックス(ESGやSDGsの取り組みについて、取締役会として重視すべきスキル)
- 7 その他自由記載(取締役会における経営戦略の策定、審議、決定プロセスと戦略実行の監督プロセスのあり方について/取締役会レベルにおけるリスクマネジメントおよびコンプライアンスの監督について)

<分析・評価>

2021年度は、昨年に引き続き多くの項目において「機能している」「概ね機能している」と評価されました。一方で、取締役各位とのインタビューでの意見も踏まえて、本年度は新たに①ESGやSDGsの位置付けと方針の明確化、②取締役会等の会議資料のさらなる充実、③投資家等へのさらなる積極的開示について課題が挙がりました。取締役会の議論をさらに有効にするための一段上の取り組みが必要であることが確認されました。

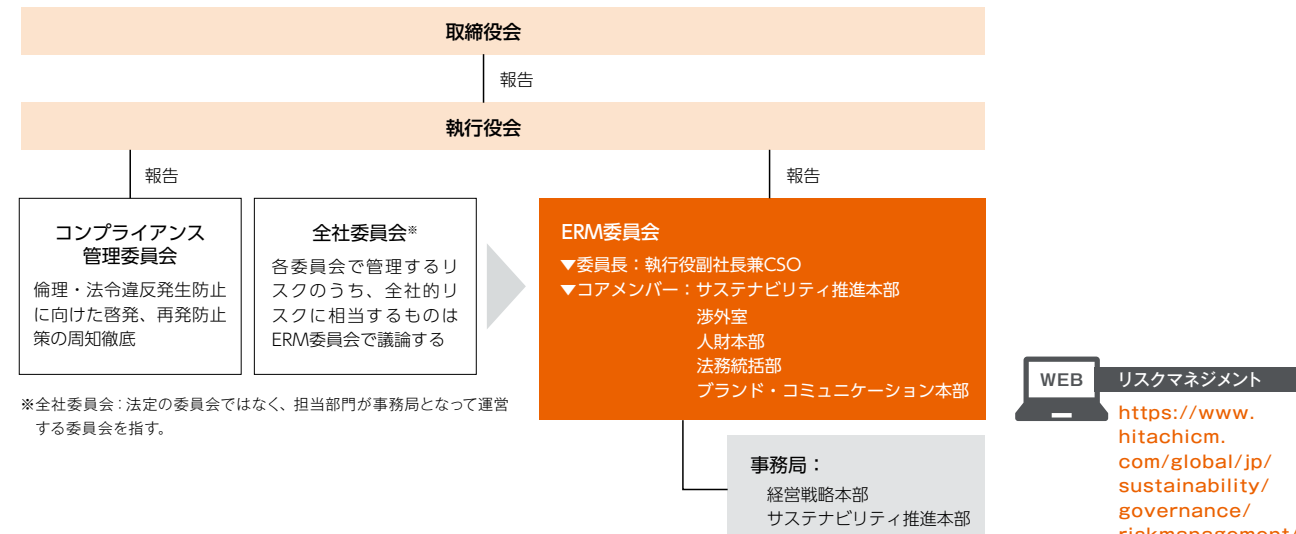
<今後の取り組み>

当社取締役会は、分析・評価結果を踏まえ、各項目において取締役会で議論のうえ、継続的な実効性の向上に向けて次の事項について取り組むこととしました。

- ① ESG・SDGsの位置付けを取締役会において明確化し、附議基準を見直す
- ② 会議資料を作成する部署への指導
- ③ 開示内容・方法を改善し、当社の理念・ビジョンと当社取り組みとの関連を投資家に理解いただく

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、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について、CSO(最高戦略責任者)をはじめとする経営メンバー主導のもと、全体管理・対策を迅速に対応する体制をとっています。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。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委員会の体制

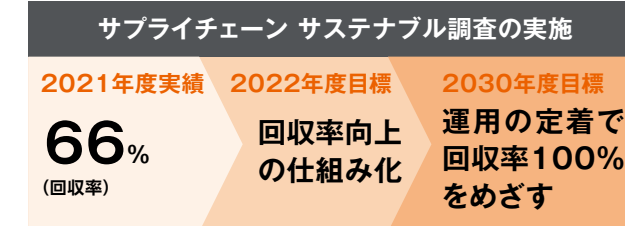


サプライチェーン サステナブル マネジメント

国際社会において企業の社会的責任への関心が高まるなか、日立建機グループでは、調達パートナーを含めたサプライチェーン全体でのサステナビリティへの取り組みを推進しています。その一環として毎年、直接取引のあるサプライヤー(1次サプライヤー)のうち、取引量が大きく、当グループの製品の重要な部品・原料を提供する主なサプライヤーを対象に、「サプライチェーン サステナブル調査」を実施しています。評価結果が当グループの設定する最低スコアに満たないサプライヤーを潜在的なサステナビリティに関するリスクが高いサプライヤーとして特定し、改善要請を行っています。

2021年度は、日立建機単独における購入高の約9割を占めるサプライヤーに対してサステナブル調査を実施し、回収率は66%でした。最低スコアに満たなかったサプライヤー

の割合は3.7%でしたが、該当する全てのサプライヤーに対して改善計画を実施しました。



WEB サプライヤーとの対話
<https://www.hitachicm.com/global/jp/sustainability/social/fairbusiness/supplier/>

コンプライアンス

日立建機グループは、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、お客さま、株主、従業員をはじめとするすべてのステークホルダーからの信頼を大切に、この信頼を維持して、より強固なものとするため、高い倫理規範と日立建機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。

また、行動規範や倫理・コンプライアンスコードの理解の定着を図るため、「日立グループ企業倫理・コンプライアンスコード研修」を毎年実施しています。2021年度の受講者数は、日立建機グループ全体で合計26,783名でした。



WEB コンプライアンス
<https://www.hitachicm.com/global/jp/sustainability/governance/compliance/>

会社概要 (2022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	815億77百万円
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CEO 平野 耕太郎
従業員	連結：24,987名 単独：5,496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/jp/

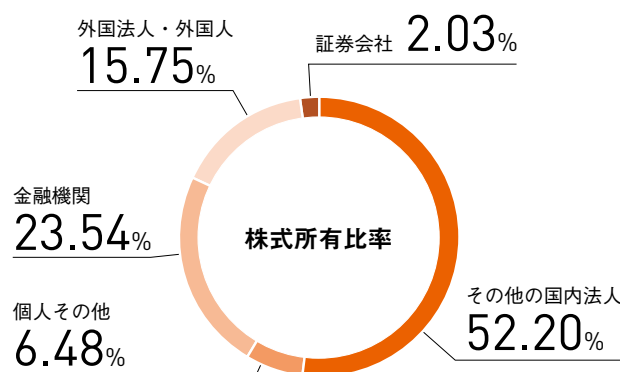


上野イーストタワー

投資家情報 (2022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 市場第一部(現：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	東京証券代行株式会社
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	22,694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) (2022年3月31日現在)

株主	所有株式数(千株)	持株比率(%)
株式会社日立製作所	109,352	51.42
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	35,214	16.56
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	10,348	4.87
株式会社日本カストディ銀行(証券投資信託口)	2,690	1.26
ステート ストリート バンク ウェスト クライアント トリーティー 505234	1,989	0.94
ザ バンク オブ ニューヨーク メロン(インターナショナル)リミテッド 131800	1,635	0.77
ジェーピー モルガン チェース バンク 385781	1,356	0.64
エイチエスピーシー ホンコントレジャリー サービスズ アカウント アジアン エキューティーズ デリバティブズ	1,323	0.62
ビーエヌワイエム エスエーエヌブイ ビーエヌワイエム ジーシーエム クライアント アカウント エム エルエスシービー アールデイ	1,076	0.51
ゴールドマン・サックス証券株式会社 BNYM	971	0.46

※当社は、自己株式2,464,315株を保有していますが、上表には含めていません。

※持株比率については、自己株式2,464,315株を除いて算出しています。

社外からの評価

SRIインデックス



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、世界の市場企業を経済・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。(2021年11月現在)



FTSE Blossom Japan Sector Relative Index

セクター内において相対的に、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。(2022年4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。(2022年8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)を組み合わせて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。(2022年6月現在)



FTSE Blossom Japan

FTSE Blossom Japan Index

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。(2022年8月現在)

2022 CONSTITUENT MSCI ジャパン ESGセレクト・リーダーズ指数

MSCIジャパンESGセレクト・リーダーズ指数 MSCIジャパンIMIトップ700指数の構成銘柄の中から、ESG評価に優れた企業を選別して構築される「MSCIジャパンESGセレクト・リーダーズ指数」の構成銘柄に選定されています。(2022年6月現在)

サステナビリティ・経営戦略に関する評価



CDP (carbon disclosure project)

英国の非営利団体で、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。2021年は2020年に引き続き、気候変動でA-、水でBの評価を受けました。

	2018	2019	2020	2021
CDP 気候変動	B	A-	A-	A-
CDP 水	B-	B	B	B



全上場企業ホームページ充実度ランキング調査

2021年の総合表彰で「優秀サイト」に選ばれました。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。(2021年12月)



SBT (Science Based Targets)

パリ協定が求める「2°C目標(1.5°C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。



DX銘柄2022 [DX注目企業]

経済産業省と東京証券取引所が共同で選定する「デジタルトランスフォーメーション銘柄(DX銘柄)2022」の「DX注目企業」に選定されました。(2022年6月)



Gomez IRサイト総合ランキング

2021年のIRサイト総合ランキングで銅賞を受賞しました。(株)ブロードバンドセキュリティが、国内の上場企業が提供するIRサイトの使いやすさや情報の充実度の評価を目的として実施しているランキング調査です。(2021年12月)



健康経営優良法人2022

2021年度に続き、日本健康会議から2022年度の「健康経営優良法人」に認定されました。(2022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。



インターネットIR表彰

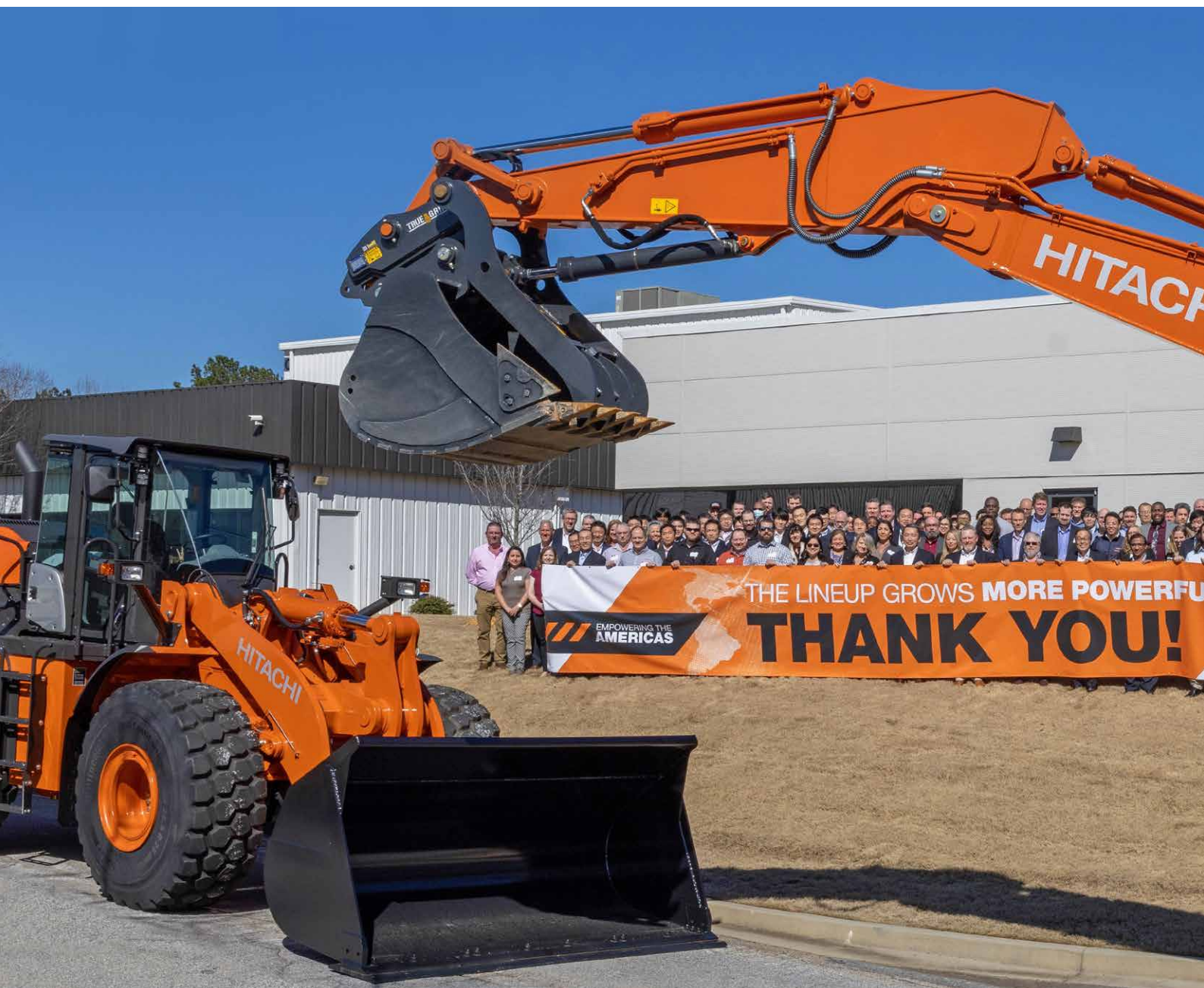
2021年の表彰で「優良賞」を受賞しました。大和インベスター・リレーションズ(株)が、上場企業のIRサイトを独自の基準で評価・採点し、特に優秀なIRサイトを構築し、情報開示ならびにコミュニケーション活動で有効に活用している会社を表彰しています。(2021年12月)


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2017年6月に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。



 日立建機株式会社

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

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 FAX. 03-5826-8209