HITACHI

Reliable solutions

日立建機グループ
統合報告書
2021

日立建機株式会社

日立建機の企業ビジョン

豊かな大地、豊かな街を未来へ…
快適な生活空間づくりに貢献する日立建機

快適な生活空間の象徴である
「豊かな大地」「豊かな街」をつくることに、
私たち日立建機グループは最大限の役割を果たし、
社会に貢献していきます。

日立建機グループの価値基準・行動規範

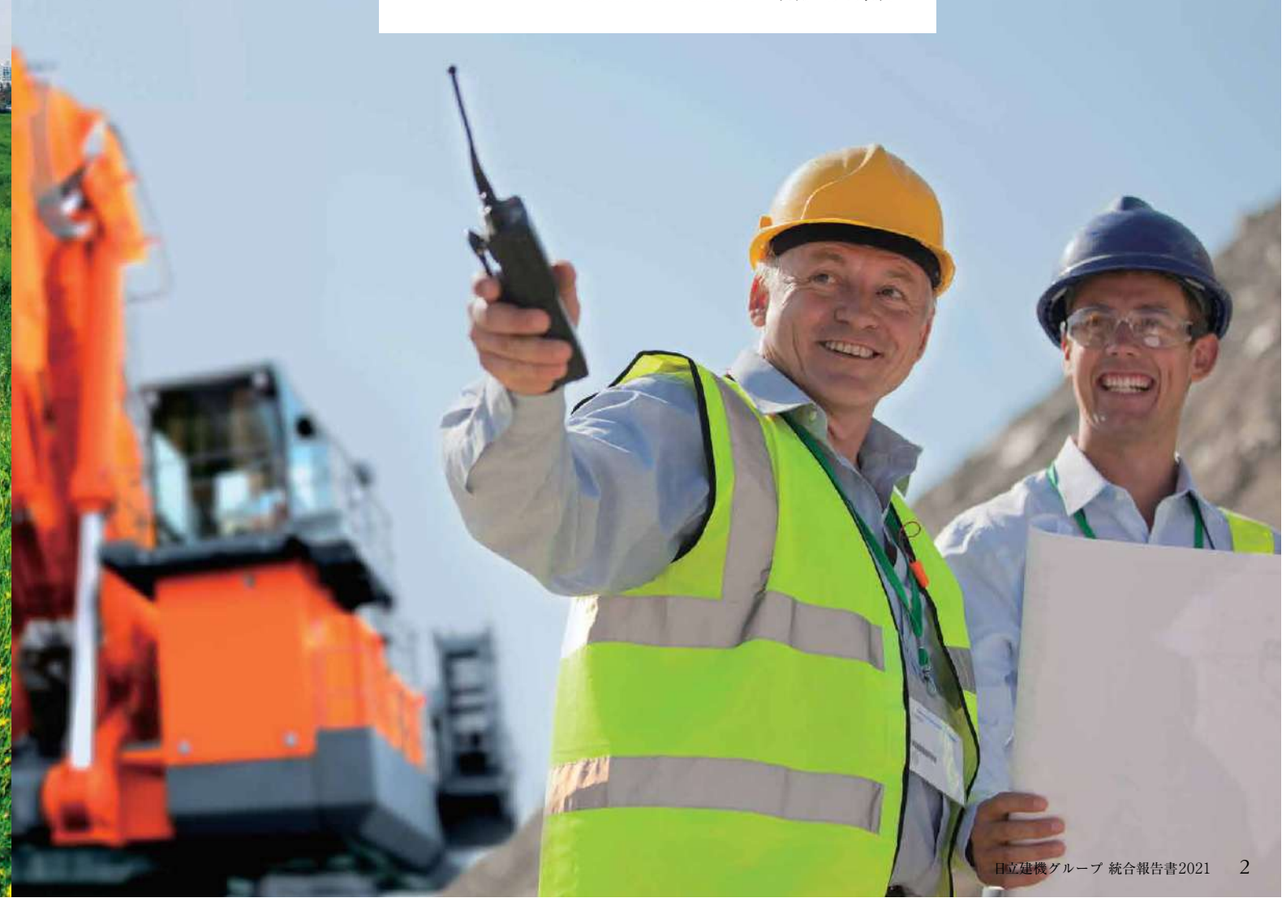
Kenkijinスピリット

「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。

「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



統合報告書について

日立建機は 2020 年、建設機械の本格生産を始めてから 70 周年を迎えました。これを機に、ステークホルダーの皆さまに日立建機グループの中長期的な価値創造戦略、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、従来の「CSR & Financial Report」から「統合報告書」へと名称を変え、リニューアルして発行することにしました。「日立建機グループ 統合報告書 2021」では、CEO メッセージを軸として、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
2020 年 4 月 1 日～2021 年 3 月 31 日
（一部、2021 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

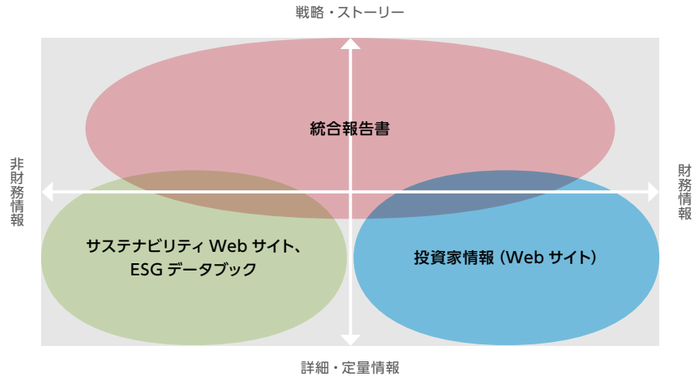
参考にしたガイドライン
「日立建機グループ 統合報告書 2021」および「サステナビリティ Web サイト」は、国際統合報告評議会（IIRC）の「国際統合報告フレームワーク」、経済産業省の「価値協創のための統合的開示・対話ガイダンス」などを参照し、GRI スタンダードの「中核（Core）」オプションに準拠して作成しています。

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
2021 年 7 月
前回発行：2020 年 8 月
次回発行：2022 年 7 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および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に、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

コーポレートビジョン 1
編集方針 3

日立建機の今
CEO メッセージ 5
グループのあゆみ 11
リスクと機会 13
グループの強み 15
パフォーマンスハイライト 17

価値創造
特集 1 19
日立建機グループは、気候変動にどのように対応していくのか？
特集 2 23
デジタルトランスフォーメーションで建設機械はどう変わるのか？
CTO メッセージ 27
価値創造モデル 29
中期経営計画 31
CFO メッセージ 33
重要課題（マテリアリティ） 35

事業別戦略
マイニング事業 37
コンストラクション事業 39
電動化事業 41
部品再生事業 43
ICT 施工事業 45

サステナビリティ
ESG の取り組み（ガバナンス） 47
ESG の取り組み（環境／ TCFD） 51
ESG の取り組み（社会） 57

企業情報
社外取締役メッセージ 60
企業データ 63
グローバルレビュー 65

CEOメッセージ

社会を支える“エッセンシャルビジネス※”として求められる使命と責任を果たしていきます

インタビュアー:冨田 秀実 氏（ロイドレジスタージャパン株式会社）

※ 人々の生活に欠かせない事業

Q 2020年度は新型コロナウイルス感染症の拡大により、ビジネスの在り方や生活様式など社会構造そのものが大きく変化した年でした。1年を振り返っての率直な感想をお聞かせください。

お客さまの課題である「安全性の向上」「生産性の向上」「ライフサイクルコスト低減」が、一層強く求められるようになったと感じています。

2020年度は私自身を含めた日立建機グループの経営陣や社員、そしてお客さまの価値観に変化が生じた1年でした。正直に言うと、これまではどこか遠い未来の話だと思っていた非常事態が、より身近な問題として私たちの身に降りかかってきた、これはやはり大きな変化であったと思います。感染の疑いによって建設現場が一時休止して2週間仕事ができない、しかし工期は守らなくてはならない、だから効率化を図るしかない、といったような目に見えて生産性を向上させる必要が出てきました。もちろん、それは現場で働く人たちの安全性を確保した上で実現しなければならないことです。また、お客さまの資金繰りや業績が悪化し、もっと燃料費を削減できないか、といったコスト削減に対するご要望もこれまで以上に高まりました。私どもがミッションとして掲げているお客さま課題の解決、すなわち「安全性の向上」「生産性の向上」「ライフサイクルコスト低減」ということが、コロナ禍によって一層強く求められるようになったと感じています。

Q 新型コロナウイルス感染症の世界的な拡大は、製造業を中心にサプライチェーンに甚大な影響をもたらしました。日立建機はこれまでもBCP（事業継続計画）やリスクに対する準備を進めて来られたと思いますが、サプライチェーンに対する影響はありましたか？

生産活動、製品供給におけるサプライチェーンについて認識を新たにし、強化を進めています。

幸い当社では、コロナ禍によって直接的にサプライチェーンが寸断されたという被害は出ていません。しかしながら、サプライチェーンのリスクについて、改めて考えるきっかけとなったことは確かです。私はBCPを2つの観点で考えています。1つは、「生産活動としてのサプライチェーン」の維持です。これは、当社の生産活動を途絶えさせず、取引先とのさらなる連携強化のもと、日立建機グループとしてしっかりとした生産を行うことで従業員の雇用を守り、ステークホルダーの期待に応えることです。もう1つは、「製品供給のサプライチェーン」の維持、つまりお客さまが必要とする時に必ず当社の製品・サービス・レンタルを供給できる体制を維持することです。特に、建設機械というのは自然災害発生など緊急時の復旧・復興作業に必要とされますから、非常時であっても供給体制を維持することが不可欠です。こうした認識のもと、社会活動を止めないためのサプライチェーンの強化をこれまで以上にしっかりと行っていきます。

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

Q グローバルな気候変動がビジネスにさまざまな影響を及ぼす時代になっています。日立建機グループにとっての脅威・リスク、または事業機会をどのように捉えておられるでしょうか？

グローバルな気候変動・脱炭素の機運こそビジネスチャンスだと捉えています。

コロナ禍と並んで人類が直面するグローバルな課題が気候変動リスクですが、当社はむしろ前向きに取り組みたいと考えています。特に脱炭素へのニーズの高まりは、当社にとって重要な事業機会でもあると認識しています。排出ガス規制もますます厳しくなってきていますが、そのレベルは国や地域ごとに異なります。それぞれの環境規制の動向やお客さまの現場の課題を把握して、それに合う形で提案をしていくことが求められています。

例えば、当社では建機の電動化ラインアップは既に持っていますし、鉱山向けのダンプトラックについても架線から電気を得ながら走るトロリー受電式ダンプトラックの実績があります。また、鉱山設備の管理システムなどのマイニングプロセス全体に強みを持つABB Ltd.と協業することで先般合意しました。今後、両社で鉱山全体のネット・ゼロ・エミッションをめざして取り組んでいきます。つまり、当社のビジネスは環境に配慮した建設・マイニング機械を売るだけでなく、インフラ設備まで含めた管理という新しい領域に踏み込もうとしていると言えます。

また、オペレータの操作次第で燃費や効率性も大きく変わりますので、お客さまの使い方のデータを見てソリューションを提案することにも注力しています。日立建機グループでは、IoTとAIを活用し、鉱山現場の課題を解決するソリューション「ConSite® Mine（コンサイト・マイン）」と「運行管理システム」により、製品の稼働効率向上を図り、製品使用中のCO_2排出量の削減も推進しています。つまり、建設・マイニング機械本体のCO_2削減や効率化だけではなく、効率的な使い方までを提案していくことで、私たちがめざす「機械によるCO_2削減」の目標をトータルに達成できますし、お客さま自身の目標達成にも貢献することができます。

世界では今、脱炭素化の流れを受けて「脱石炭」の動きが加速していますので、我々の責務としては、石炭の採掘現場で稼働する機械のCO_2排出量を可能な限り削減して、脱炭素と社会的責任を同時に果たすことだと考えています。一方で、ハードロックと呼ばれる鉄鉱石、銅、ニッケルなどの産出地域に注力していくことが重要と考えています。今後、産出国である中央アジア、CISといった地域でマイニング製品の拡販を進め、ハードロック関連の売上を伸ばしていくことで、石炭関連の事業比率を抑えていく方針です。

こうした世界各地の動向を踏まえ、日立建機グループはお客さまのパートナーとして、お客さまが積極的にCO_2を削減していけるよう最適な製品やソリューションを提案していく、そうした使命を果たしていきます。

Q 資源を持続可能な形で循環させて経済成長をめざすサーキュラー・エコノミーの概念が注目されています。循環型社会の構築といったテーマについては、どういったコンセプトを掲げられているでしょうか？

建機のライフサイクルに着目し、効率を高める最適なソリューションを提供することで、サーキュラー・エコノミーの実現をめざします。

循環型社会の構築というテーマでは、当社のレンタル事業や部品再生事業が大きな役割を果たします。限りある資源を効率的に使っていただくという観点で、お客さまが必要な機械をすべて所有するよりも、工事量に応じて一部をレンタルにした方が機械の効率化につながる場合もあります。また、新しい部品を使って修理をするのではなく、お客さまから回収した部品を再生して次のお客さまに使っていただく。これも資源循環型のモデルにもなり、お客さま自身の部品コスト削減にもつながります。

機械のライフサイクル全体を通じて、最適なソリューションを提供する事業のことを、私たちは「バリューチェーン事業」と呼んでいますが、建設・マイニング機械の「効率の良いライフサイクル」、これを実現できる体制が、既に日立建機グループには整っていると自負しています。このバリューチェーン事業をさらに深化させて、環境と経済とが循環するサーキュラー・エコノミーを実現していきたいと考えています。

Q 近年、外国人労働者の待遇、広告における性差別などサプライチェーンも含めた人権課題がクローズアップされるケースが増え、企業の倫理観や対応が厳しく問われるようになっています。こうした人権リスクに対するお考えをお聞かせください。

人権デュー・ディリジェンスの推進体制を早期に確立し、人権リスクの把握とその対策に努めます。

グローバルに活動する当社グループにとって、人権リスクに適切に対応することはお客さまや社会から信頼される企業であり続けるために不可欠なものと認識しています。

これまで日立建機グループとしては、日立製作所が主催する「人権デュー・ディリジェンス ワーキンググループ」に参加する形でビジネスにおける人権リスクについて検討してきましたが、2020年度からは日立建機グループとして人権デュー・ディリジェンスを推進していく体制としました。その第一歩として2021年5月、関係役員が出席する「人権デュー・ディリジェンス推進会議」を開催しました。本会議では、強制労働・移民労働対応状況の調査とサプライヤーへの展開などについて議論されました。今後、私自身が推進責任者となり、年に2回実施していく予定です。人権リスクは社会の変化に伴って変わる可能性があるため、継続的に優先すべきリスクの特定や対策に努めてまいります。

Q 世の中は急速に変化しており、建設機械業界もこれから変革の時期を迎えることと思います。日立建機グループとしてどのような戦略を持って対応されるお考えでしょうか？

建機の稼働状況を見守りながらサポートする「Solution Linkage®（ソリューションリンケージ）」を深化させ、お客さまのビジネスをサポートします。

第5世代移動通信システム「5G」の登場など急速に変化する世の中で、建機・マイニング機械のビジネスも新しい時代に突入しています。建設・マイニング機械は、1台でもトラブルで停止してしまうと、お客さまの作業日程だけでなく関連する工事全体に影響を与えてしまいます。日立建機グループのビジネスは、機械を売るだけでなく、機械が稼働を続けられるよう常に見守ることにも注力すべきだと考えています。そこには、IoTやICTが欠かせません。

日立建機グループでは、IoTやICTを活用して建機を見守るソリューションを総称して「Solution Linkage®」と呼んでおり、そこから派生するさまざまなメニュー・サービスを展開しています。例えば現在、主要部位の故障予兆検知率は75%に達しています。これによって、従来はサービススタッフの経験と勘に頼っていた故障予兆検知を、定量データとしてお客さまにお知らせできるようになりました。このような形でお客さまの仕事の効率化や資産管理にソリューションを提供することこそが重要と考えています。

Q モノよりもコトを重視し、サービスやソリューションを提供すること自体は競合他社でも行われていますが、その中で日立建機の優位性はどのような点にあるでしょうか？

お客さまの課題を肌で感じ取り、最適なソリューションを創造することが最大の強みだと考えています。

当社のビジネスモデルの特長は、当社の従業員によるお客さまへの直接販売・サービスを中心としているところです。特に、日本、アジア、オセアニア、アフリカなどは、この直接販売・サービスを基本としています。これは、やはり得られるものが大きく、ダイレクトにお客さまと接することによって、お客さまの課題に直接的にタッチできることが私どもの強みだと思っています。一方、ある意味で厳しい面もあります。直接対面しますから、お叱りを受ける時も直接です。しかし、そうした経験が人財を育て、他にはないビジネスモデルのベースになっているのだと思います。色々な新しいソリューションのアイデアはそういった直接的なお客さまとの対話から創造されることが多いのです。

Q 従業員の皆さんに日頃から伝えておられること、期待することなど、成長を支える人財についてのお考えをお聞かせください。

日立建機グループの共通アイデンティティである「Kenkijinスピリット」、そして「3つのC」を持ち続け、仕事と向き合ってほしいと願っています。

日立建機グループの人財育成の基本になっているのが「Kenkijinスピリット」と呼んでいる行動規範で、これを貫く思想として、Challenge（チャレンジ精神）、Customer（個客志向）、Communication（風通しの良さ）から成る「3C」があります。この3Cという言葉は2006年につくったものですが、なぜこの3つに絞り込んだかというと、それまで我々のビジネスは日本国内が中心でした。しかし、2005年あたりから海外でのビジネスが増え、それに伴い、日本以外の国籍の従業員が増えていって意思疎通が難しくなったという背景がありました。そこで、どの国の人でも理解できる共通の思想を持とうと呼びかけ、突き詰めて残ったのがこの3Cです。人財育成の視点でも、これを大事にしていきたいと考えています。

Q グローバル共通の思想がある一方で、人財の多様性についても対応が求められています。ダイバーシティというテーマについては、どのような取り組みを行っていますか？

性別・年齢も含めた広い範囲で、誰もが活躍できる職場環境の実現に取り組んでいます。

女性活躍という視点では、現在、課長以上の女性管理職の割合が国内外グループ全体で約9%になっていますが、今後さらに女性社員の活躍の場を増やしていけるよう、キャリア形成や継続就労・復職などの取り組みを進めていく予定です。また、生産現場で作業する社員においても少しずつですが、女性が増えてきている傾向にあります。先日、自社の工場を訪問して、若い女性社員が軽くて扱いやすい電動工具を使っている場面を見学しました。そこで気が付いたのは、このような取り組みの結果、女性だけでなくシニアでも現場で活躍できるということです。これまでは40歳頃になって体力が低下してくると負荷のかからない仕事に異動するというケースもありましたが、作業者への負担が軽減されれば、希望により直接員として活躍を続けることもできるわけです。つまり、女性活躍という視点はもちろん、年齢まで含めた多様性の中で、一つひとつ仕事のやり方を見直していくことが、広い範囲で多様性を実現することにつながると考えています。

Q 最後に、ステークホルダーの皆さまに向けてメッセージをお願いします。

お客さまに最適な機械を供給し続け、持続可能な社会の実現に貢献します。

私たちのお客さまというのは、国や地域の発展と維持、生産活動や社会活動の維持のために機械を使って仕事をされている方々です。私たちの最終的な活動の目的は、機械をつくることではなく、機械を売ることでもなく、お客さまが国や地域の発展や生産活動の維持、社会活動の維持をするために最適な機械・ソリューションを供給し続けることです。その結果として、道が、水道が、街ができ、国が栄え、人々の生活が豊かになる――これが日立建機グループの究極的な企業ビジョンです。

日立建機グループの事業は“エッセンシャル”であると私は捉えています。持続可能な社会づくりのために、機械を開発、生産し、納入後もサービスやレンタルなどのバリューチェーンを提供し続けることを常に意識して取り組んでまいります。日立建機グループは、これからもエッセンシャルビジネスとして、持続可能な社会の実現に貢献していく所存です。

インタビューを終えて

厳しい環境変化の中で、モノをつくること、モノを売ることが目的ではなく、最適な機械・ソリューションを供給し続けることが究極のゴールなんだという視点は斬新であり、説得力のあるものと感じました。そして、そのことを従業員の皆さんに伝える、考えてもらう努力をされていることは非常に素晴らしいと思います。日立建機のビジネスは昔からエッセンシャルなビジネスであったし、これからもエッセンシャルであり続けると思います。持続可能な社会づくりのために、お客さまの身近で頼りになるパートナーであり続けることを期待します。

冨田 秀実 氏

ロイドレジスタージャパン株式会社代表取締役。事業会社におけるCSRマネジメントの長期の実務経験を持ち、政府や業界団体の委員会、国際規格の策定プロセスにも参画。日本企業のESG、サステナビリティ戦略に対して国際的な視点から支援を展開している。

日立建機グループがもたらしてきた価値

日立建機のルーツは1950年、
前身の日立製作所において機械式ショベルを市場へ本格的に投入したことに遡ります。
その後、1970年に日立製作所から分離・独立し、卓越した技術力を基盤に、
社会やお客さまのニーズにお応えするイノベーションを生み出してきました。

1950年
機械式ショベル「U06」を開発し、建設機械の量産開始

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

1997年
世界最大級の超大型油圧ショベル
「EX5500」完成

1986年
電子制御導入の新世代油圧ショベル
「Landy EXシリーズ」発売

2000年
世界初の衛星通信機能を搭載した
油圧ショベル「ZAXISシリーズ」発売

2008年
国産最大級のリジッドダンプトラック「EH3500ACⅡ」発売

2013年
お客さまの機械を見守るサービスソリューションメニュー「ConSite®」提供開始

2016年
ICT 油圧ショベル「ZX200X-5B」発売

売上収益
2020年度
8,133億円

（億円）
10,000
8,000
6,000
6,100
4,000
2,000
2,033

290
1,220
2,735
3,289
7,738

'50 '60 '70 '72 '74 '76 '78 '80 '82 '84 '86 '88 '90 '92 '94 '96 '98 '00 '02 '04 '06 '08 '10 '12 '14 '16 '18 '20（年度）

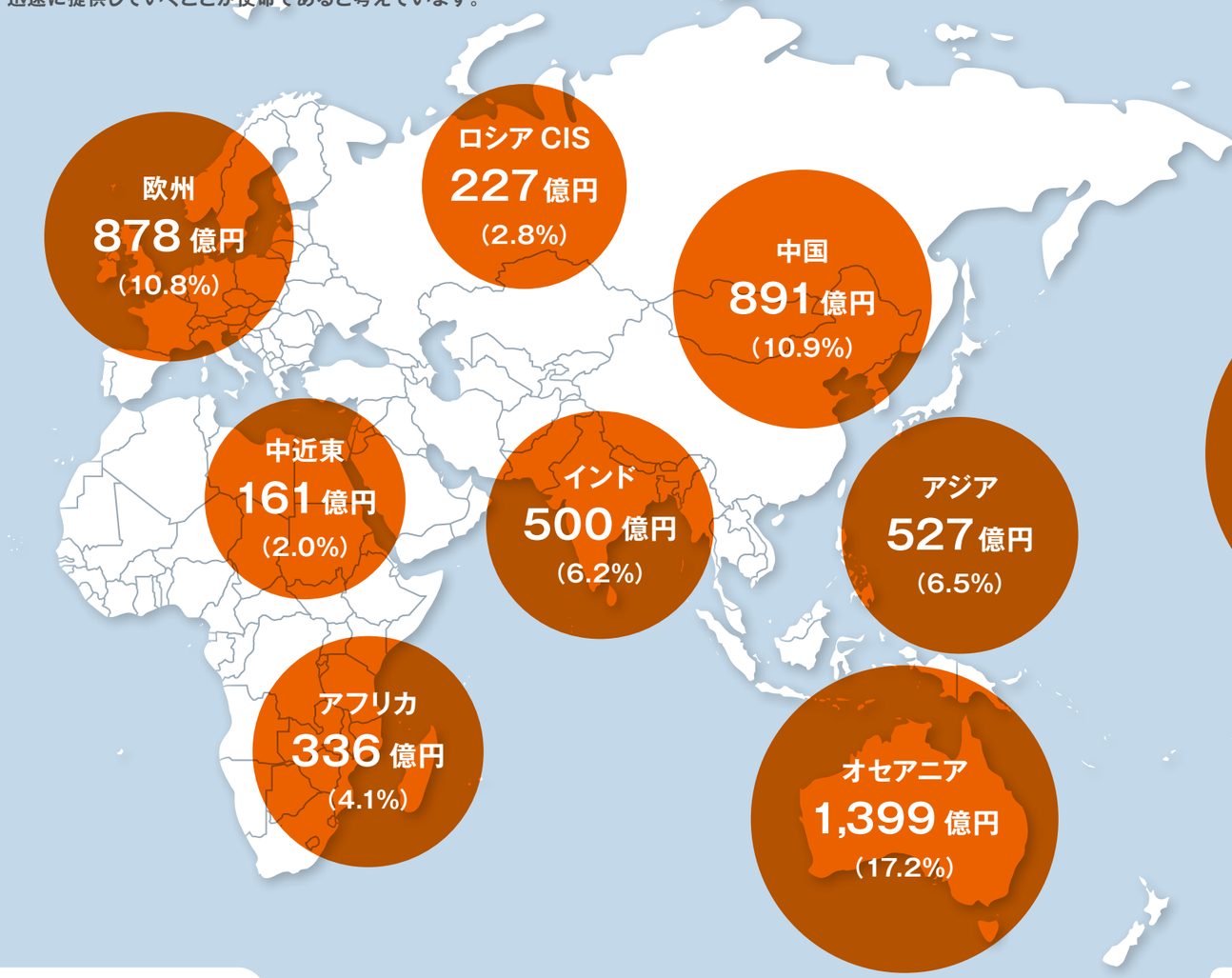
機械式ショベルの
量産・販売を開始

日立建機株式会社設立

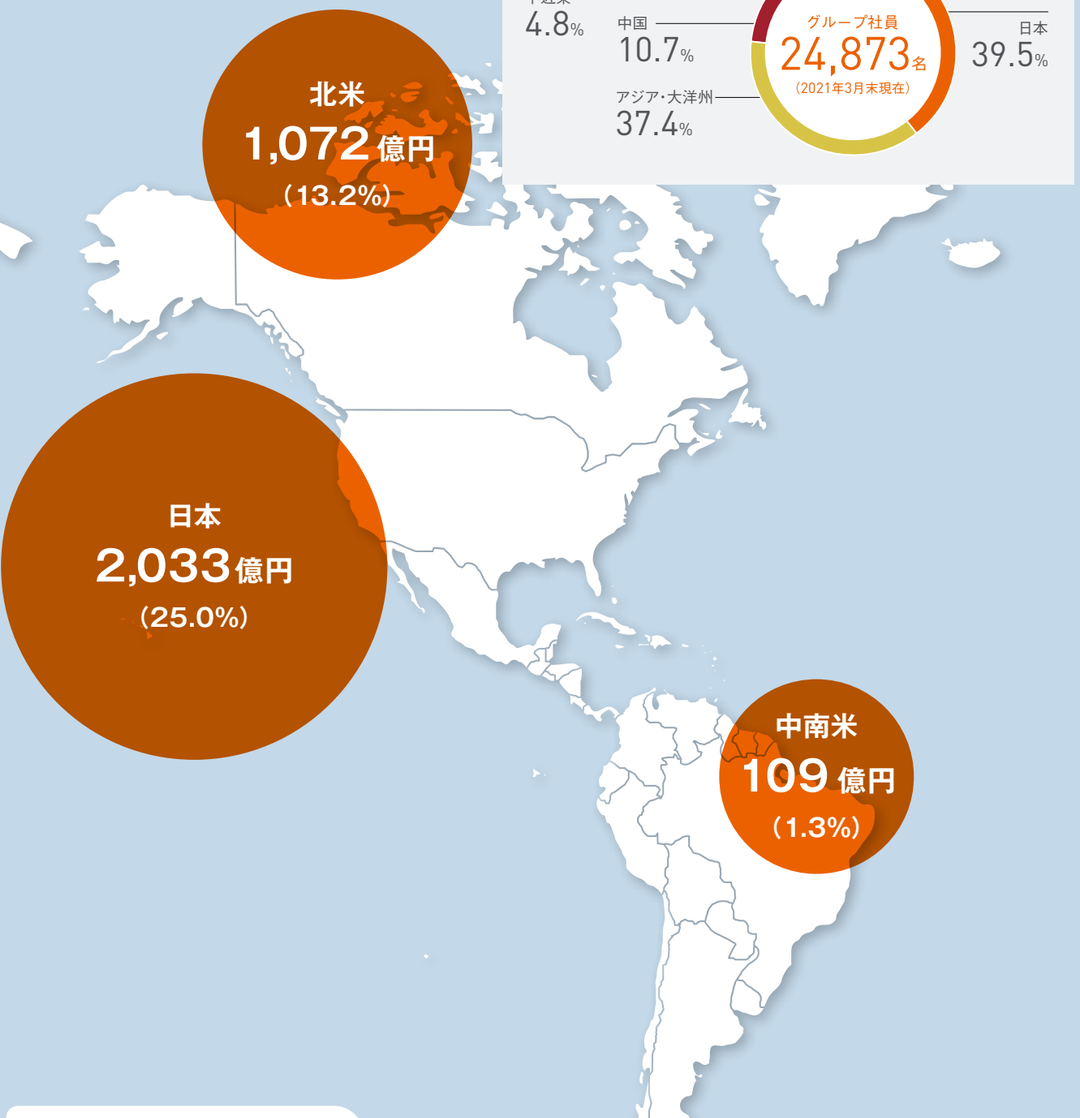
海外 国内

建設機械を取り巻く事業環境

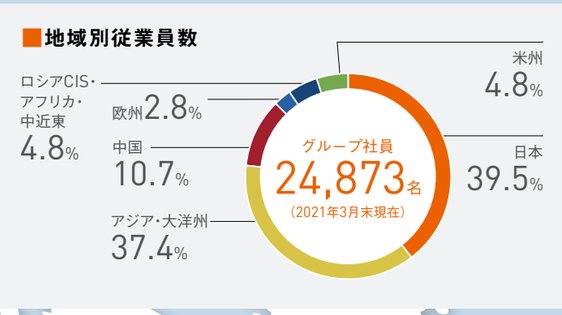
めまぐるしく変わり続ける社会の中で、日立建機グループが対応すべき課題も刻々と変化し続けています。
私たちは自社の持続的な成長にとってのリスクと機会を的確に捉え、
社会課題あるいはお客さまの現場の課題の解決に貢献する製品・サービスを、
迅速に提供していくことが使命であると考えています。



■地域別売上収益(連結)



■地域別従業員数



グローバルな社会課題

地球温暖化の進行

気候変動に関する政府間パネル(IPCC)第5次評価報告書によると、有効な温暖化対策が実行されなかった場合、21世紀末の世界平均気温は2.6～4.8℃上昇する可能性が高いと言われています。そして地球温暖化による気候変動は、自然災害や食糧危機などの被害をもたらすと懸念されています。

資源の大量消費と枯渇

世界人口の増加と経済発展を背景に資源需要は伸び続けており、化石燃料や鉱物、水など天然資源の枯渇が懸念されています。天然資源の消費を抑制しつつ、循環資源を有効に利用していくことが求められており、資源循環型社会経済へ向けた切り替えが大きな課題となっています。

自然災害に強いインフラの整備

近年、地震や津波、台風、ハリケーンやサイクロンなど、自然現象に起因する災害が世界中で頻発し、多くの人々の命を奪っています。今後、想定される自然災害の頻発・激甚化を踏まえた強靭なインフラの構築が求められています。

お客さまの現場における課題

労働人口不足に起因する安全性の低下

少子高齢化を背景に労働力不足が社会問題となっています。労働の担い手が減少すると、安全の確保が十分でない状態で作業を行うなど、重大な事故につながる可能性があります。人と巨大な建設機械が近距離で共存する建設現場や鉱山開発現場では、特に安全性の向上は避けられない課題です。

労働人口不足に起因する生産性の低下

建設業界では人材不足が深刻化し、熟練した技術を持つ高齢層から若手への技術継承が十分に行われていないことが大きな課題となっています。働き方改革が進む中で、組織の生産性を上げていくためには、ICTやIoT技術をいかに活用していくかが鍵となります。

ライフサイクルコストの低減

建設機械はお客さまにとって設備機械であるため、いかに稼働率を高め、ライフサイクル全体のコストを低減するかが重要です。信頼性の高い機械を提供することはもちろん、トラブルにつながる予兆を早期に把握し、適切なアドバイスを提供することにも力を入れる必要があります。

日立建機の競争優位性

日立建機グループには、70年の歴史の中で蓄積してきた資本があります。
これら6つの資本はステークホルダーの期待に応えていくための当社グループの競争優位性であり、
サステナブルな価値を創造する上での源泉になっています。

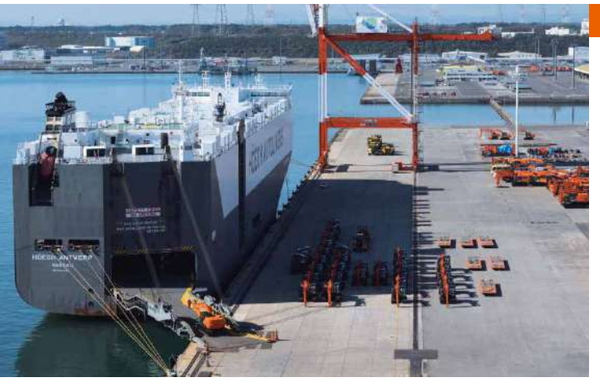
（注）数値は特に記載が無い場合、2020 年度末時点のものです。

財務資本

持続的な成長を支える健全性の高い財務基盤

- 親会社株主持分（自己資本）：5,143億円
- ネット有利子負債※：2,492億円
- 配当性向：41.1%（2020年度実績）
- 企業価値の増大と株主価値向上に資する収益性とキャッシュフロー創出力

※ 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



製造資本

グローバルな製品･サービス･ソリューションの提供体制を確立

- 70年に及ぶ、世界中の社会インフラや産業を支える建設機械の開発
- 革新的で信頼性の高い「Reliable solutions」の提供
- ICT・IoTを活用したソリューションの開発・提供
- グローバル生産体制「Made by Hitachi」による世界同一品質
- グローバル拠点への投資拡大（2027年度までに500億円）
- 生産拠点：国内14カ所、海外15カ所
- グローバルな部品再生事業の展開

知的資本

建設･マイニング機械に関する知見、ノウハウの保有

- 研究開発費：248億円（2020年度実績）
- 海外特許出願比率：30%以上
- 国際技能競技会開催によるグローバルでの溶接技術向上
- 建設機械・マイニングに関する知見・技術や各種特許権、現場運営のノウハウ

人的資本

「Kenkijinスピリット」を持って働く多様な従業員

- 連結従業員数：24,873名
- 多様な地域の従業員：日本39.5%、アジア・大洋州37.4%、中国10.7%、欧州2.8%、ロシアCIS・アフリカ・中近東4.8%、米州4.8%
- グローバルで共有する価値基準・行動規範「Kenkijinスピリット」
- 経営幹部を含む主任以上を対象にした「自己変革プログラム」受講者数：国内外グループ全体で累計2,000名以上（2021年6月現在）
- 独立社外取締役4名（女性2名を含む）
- 高い専門性・スキルを有する人財力

社会・関係資本

グローバルでのネットワークと、One Hitachiとしてのブランド力、信頼

- グローバル9事業部（日本、アジア、大洋州、中国、インド、欧州・中東、ロシアCIS、アフリカ、米州）の販売ネットワーク
- One Hitachiとしての総合力・ブランド力
- 世界100以上の国と地域で事業を展開。生産拠点、本社、国内外代理店をつなぐネットワーク

自然資本

バリューチェーン全体を通じた環境負荷低減

- 1991年に環境本部を発足以降、環境経営に注力
- SBT認定取得（2019年）
- 環境配慮製品の機種数：累計259機種
- 再資源化率（国内）：83.3%（2020年度実績）
- 環境政策・規制において先陣を切る欧州と連携した電動化建機の開発力
- カーボンニュートラル達成に資する、長年培ってきた省エネ、低炭素化の技術
- 生産工場におけるCO_2排出量削減や節水活動の展開

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	2012/3 (日本基準)	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)
財務情報											
業績状況											
売上収益【売上高】	百万円	817,143	772,355	802,988	815,792	758,331	753,947	959,153	1,033,703	931,347	813,331
海外売上収益【海外売上高】	百万円	606,164	580,440	571,142	594,036	525,531	527,961	765,933	827,628	725,743	609,995
海外売上比率	%	74.2	75.2	71.1	72.8	69.3	70.0	79.9	80.1	77.9	75.0
ソリューションビジネス	百万円	-	-	-	-	-	6,691	92,287	95,976	90,596	79,140
調整後営業利益（損失）	百万円	-	-	-	-	23,364	28,265	93,582	116,841	76,618	32,710
税引前当期利益【税金等調整前当期純利益】（損失）	百万円	50,129	45,763	52,775	58,953	24,517	23,859	95,612	102,702	67,103	25,578
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	23,036	23,464	28,939	26,023	8,804	8,022	60,004	68,542	41,171	10,340
財政状態											
総資産額【総資産】	百万円	1,086,116	1,099,901	1,087,191	1,064,673	926,628	1,012,208	1,089,796	1,185,256	1,167,567	1,220,571
親会社株主持分【自己資本】	百万円	322,570	361,163	388,381	431,227	395,963	399,619	448,502	486,407	473,537	514,291
ネット有利子負債※1	百万円	307,710	325,050	308,909	236,240	138,785	183,246	148,736	237,461	276,778	249,158
ネット・デット・エクイティ・レシオ （ネット D/E レシオ）	倍	0.95	0.90	0.80	0.55	0.35	0.46	0.33	0.49	0.58	0.48
親会社持分当期利益率【自己資本利益率】（ROE）	%	7.3	6.9	7.7	6.3	2.1	2.0	14.1	14.7	8.6	2.1
総資産親会社株主持分当期利益率 【総資本経常利益率】（ROA）	%	5.1	3.3	4.9	2.4	0.9	0.8	5.7	6.0	3.5	0.9
親会社株主持分比率【自己資本比率】	%	29.7	32.8	35.7	40.5	42.7	39.5	41.2	41.0	40.6	42.1
株価収益率	倍	16.8	18.3	14.6	17.2	43.2	73.6	14.5	9.1	11.3	72.9
1 株当たり指標											
基本的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】	百万円	108.88	110.77	136.24	122.44	41.41	37.72	282.16	322.31	193.61	48.62
希薄後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】	百万円	108.86	110.75	136.20	122.42	41.41	37.72	282.16	322.31	193.61	48.62
親会社株主持分【純資産】	百万円	1,522.86	1,704.34	1,827.59	2,028.57	1,861.93	1,879.14	2,109.04	2,287.31	2,226.80	2,418.46
1 株当たり配当金	円	30	40	50	60	40	12	85	100	60	20
設備投資等											
設備投資額（工事ベース）	百万円	40,555	58,452	30,291	16,525	21,028	14,127	18,736	30,440	47,197	34,747
研究開発費	百万円	16,938	18,109	18,809	17,843	18,834	19,304	24,571	24,774	23,720	24,764
売上高研究開発費比率	%	2.1	2.3	2.3	2.2	2.5	2.6	2.6	2.4	2.5	3.0
為替レート※2											
円 / ドル	円	78.9	82.4	100.3	110.5	120.1	108.7	110.9	111.0	108.7	106.0
円 / ユーロ	円	109.0	107.5	134.8	138.3	132.4	118.9	130.1	127.9	120.8	124.6
円 / 中国元	円	12.4	13.5	16.5	17.6	18.6	16.2	16.8	16.6	15.7	15.7

※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。

世界的な気候変動問題への関心の高まりを受け、建設機械に新しい時代が到来しています。日立建機グループは、建設機械メーカーとして蓄積した技術力とグローバルネットワークを生かし、気候変動問題の解決に向けた実効性の高い取り組みを加速していきます。

特集1

日立建機グループは、気候変動にどのように対応していくのか?

日立建機株式会社
理事 サステナビリティ推進本部長
玉根 敦司

カーボンニュートラルをめざした取り組み加速を宣言

パリ協定を受け、世界各地で2050年までに温室効果ガスを実質ゼロにするカーボンニュートラルを掲げる国や自治体が増える中、日立製作所は2020年9月、2030年度にカーボンニュートラルをめざす考えを明らかにしました。日立建機グループはそれ以前の2019年5月に、製品から排出するCO_2の33%削減、生産工程からのCO_2の45%削減（いずれも2010年度比）という2030年目標を掲げてSBTi[※1]から認定を受けていますが、今後はさらなる省エネ、低炭素化を加速し、カーボンニュートラル達成に向けた目標の上積み等を検討していきます。

取り組み体制としては、サステナビリティ推進本部を主管組織に、社長が委員長を務めるサステナビリティ推進委員会を年に2回開催しています。ここで、大きな方針と取り組みの成果、社会の動向、法規制の変化といった報告を行い、策定した計画について執行役の承認を得ます。経営トップのコミットメントにより、国内外のグループ全社が一丸となって計画を推進していく体制となっています。

当社グループでは、これまで「つくる」「つかう」「挑む」の3分野で環境価値創造の取り組みを継続し、さまざまな技術と実績を蓄積してきました。「つくる」分野でのカーボンニュートラルはメーカーとして当然の責務ですので、電力の見える化、コージェネレーションシステム、再エネ拡大などの技術を生かしてCO_2を削減していきます。

※1 SBTi：Science Based Targets initiativeの略称で、CDP（機関投資家を代表して気候変動関連の情報開示を推進しているNGO）、国際環境NGOの世界資源研究所（WRI）、世界自然保護基金（WWF）、国連グローバル・コンパクト（UNGC）によって2014年9月に設立。企業や団体が算出した目標値に対し、気候変動の科学的根拠を踏まえた第三者認定を行っている。

パリ協定とは?

2015年にフランス・パリで開催された国連気候変動枠組条約第21回締約国会議（COP21）で採択された、2020年以降の温室効果ガス排出量削減に関する国際的な枠組み。今世紀後半に世界の温室効果ガス排出を実質ゼロにし、産業革命前からの気温上昇を2℃未満、理想的には1.5℃以下に抑えることを目標としている。

<気候変動による主なリスクと機会>
詳しくはP51「TCFD提言への対応」をご覧ください。

環境適合設計のノウハウを生かし、製品ごとに適したCO_2削減技術を搭載

建設機械はライフサイクル全体で排出するCO_2の約90%が製品使用時に発生します。メーカーにとってのScope3（その他間接排出量）がお客さまにとってはScope1（直接排出量）であり、「つかう」分野での私たちの責任はとても大きいと考えています。

市場の動向を見ると、欧州、日本など、先進国のコンストラクション市場においては電動化、あるいはゼロエミッション建機が必須になると認識しています。ただし、バッテリーの容量には限界がありますので、ミニショベルから超大型油圧ショベルまで、すべてをバッテリー式にするという訳にはいきません。当社グループに蓄積した有線式電動、燃料電池、水素エンジンなどの技術から、製品群ごとの特徴を踏まえたベストな動力を検討し、地域の供給インフラの普及度も考慮しながら相応しい技術を適合させていくことにより、世界の各市場での競争力強化を図っていきます。

電動ショベル「ZE85」（写真はコンセプトモデル）

また、欧州地域における代理店Kiesel（キーゼル）社のグループ会社であるKTEG社（KTEG Kiesel Technologie Entwicklung GmbH）と設立したドイツの開発拠点EAC社（EAC European Application Center GmbH）では、お客さまに使っていただきながら開発を進めるというマーケットインの開発体制を構築しています。現場の課題やニーズにきめ細かく対応した製品開発を実現しており、まずは2021年度に日本と欧州に5トンクラスのバッテリー駆動式ミニショベル新製品を投入する予定です。

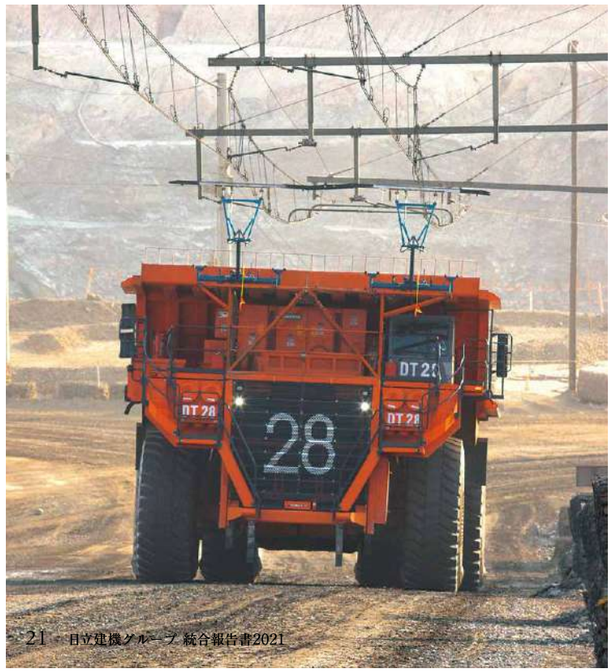
IoTとAIの活用でマイニング現場の課題を解決し、同時にCO_2低減も加速していく

マイニング分野では、すべての機種でCO_2を減らすため、排ガス規制対応と燃費低減を地道に行っていきます。超大型油圧ショベルではディーゼル駆動機における燃費低減と、高圧電線を車体に直接引き込む有線式電動を活用します。ダンプトラックは、パンタグラフにより電力を取り込むトロリータイプが大幅にCO_2を低減できるので、すべての機種に適用できるようラインアップを揃えています。加えて、さらなる削減方法についての研究開発を進めていきます。

もう一つの柱は、現場での使い方の改善によるCO_2削減です。IoTやAIを活用して鉱山現場の課題を解決する「ConSite® Mine」や鉱山運行管理システムなどのソリューションの力を生かして、製品の稼働効率を向上させることによってCO_2削減を図っていきます。また、車体をモニタリングすることによって機械の故障予知が可能になるので、部品交換を計画通りに進め、高い生産性を保つ、そういった視点からもお客さまのCO_2削減に貢献していきます。

世界では今、脱炭素化の推進が大きな流れとなっています。日立建機ではハードロックと呼ばれている鉄鉱石、銅、ニッケルなどの産出地域に注力していきますが、採掘現場で稼働する機械のCO_2排出量を可能な限り削減していくことが、日立建機にとっての社会的責任であると考えています。鉱山メジャーのお客さまはTCFD※2賛同企業が多く、脱炭素に向けた戦略もお持ちなので、お客さまとのパートナーシップを組んで採掘現場のCO_2排出量低減にしっかりと取り組んでいきます。

※2 TCFD：気候関連財務情報開示タスクフォース（Task Force on Climate-related Financial Disclosures）。G20の要請を受け、金融安定理事会（FSB）によりマイケル・ブルームバーグ氏を委員長として設立され、企業に対し気候変動関連リスクおよび機会に関する開示を推奨している。



トロリー受電式のリジッドダンプトラック

サーキュラー・エコノミーの発展は、長期的視点で企業競争力強化につながる

資源循環の視点では、生産の3R活動、部品再生、物流のミルクラン（巡回集荷）、リターナブル運搬具の導入、そして、中古車販売やレンタル事業に取り組んできました。世界的なコロナ禍で経済の先行き不透明感が続く現在は、中古車やレンタル機を要望されるお客さまが増えています。

先進国市場ではサーキュラー・エコノミー（資源循環型経済）への関心が高まっており、モノを売る企業にとって大量生産・大量消費のサイクルから脱却することは、避けられない課題です。資源循環を実現することは、中長期的に見れば、事業の持続可能性を高め、競争力の源泉となり得ることでしょう。当社グループでもこうした視点から、資源循環に寄与する中古車販売、レンタル、部品再生事業の体制を強化し、お客さまへの価値提供をレベルアップしていきます。

例えば、再生部品を自社で生産している当社グループでは、「ConSite® Mine」、「鉱山運行管理システム」などのソリューションを活用して、世界各地で稼働する機械の状態を把握し、部品事業全体を自社でコントロールすることにより、より効率的な運用やコストダウンの提案が可能であると考えています。お客さまからすれば、メンテナンスにかかるコストを抑えながら生産性向上を図ることができるという利点になりますので、これらの取り組みも競合他社との差別化を図るポイントになり得ると思います。

有事における建設機械の役割を見つめ、人と環境のためのテクノロジーをつくっていく

日立建機は2020年10月、TCFD提言への賛同を表明しましたが、その準備として社内タスクフォースを結成し、関連する全部門へヒアリングを行い、気候変動関連のあらゆる事業リスクと機会を洗い出しました。例えば、2019年に発生した大型台風によって長野県の某部品メーカーが被災し、生産が1カ月半近く停止したことがありました。その時はBCPに従い、急きょ、日立建機（中国）の在庫部品を流用して生産増強等の対応を行い、短期間で当社の生産を復旧できましたが、今後、それ以上のインシデントが起こらないとは限りません。社内タスクフォースでは、このような自然災害によって生じる直接的な被害だけでなく、人々の行動の変化や技術動向の変化などを想定し、リスクと機会の両面から分析を行いました。さらに、これらをもとに、BCPの再構築、リスクマネジメント推進の目標設定など、さまざまな取り組みを始めました。今後は全社グループに展開していきます。

この取り組みの過程で、日立建機グループは、防災・減災、応急、復旧・復興のすべてのフェーズで災害対策に貢献する責務があり、エッセンシャルビジネスであるとはっきり認識しました。保有する建設機械の稼働状況等のデータを活用し、災害の現場に迅速かつ効率的に建機を供給するといったサービスを行うのは私たちに他なりません。創業当時は建設機械をつくって販売することからスタートしましたが、時代の流れとともに多様なデジタル技術を併せ持ち、今ではもっとさまざまな貢献ができるようになっています。今後、エッセンシャルビジネスに従事する者として、私たちが社会に果たすべき役割はますます増えていくことでしょう。

カーボンニュートラル実現に向けた高い目標、そしてコロナ禍による厳しい経営環境を乗り越えることは簡単ではありませんが、これまでのビジネスモデルに固執することなく、変化を恐れず、新しい時代の到来をチャンスとしていきたいと思います。これからも皆さまのお役に立てる企業として、社会課題の解決に貢献できるよう努めてまいります。

被災地での復旧対応

特集2

デジタルトランスフォーメーション

DXで建設機械はどう変わるのか？

変化の激しい現代において、デジタルトランスフォーメーション（DX）への取り組みは、企業が存続するために必要不可欠なものとなっています。日立建機グループでは、新たなDX推進体制のもと、お客さまそして社会にとって本当に価値のあるDXの実現をめざしています。

日立建機株式会社
執行役 CDIO、DX推進本部長
遠西 清明

CDIO: Chief Digital & Information Officer
（最高デジタル・情報責任者）

DX推進戦略の要となる新組織「DX推進本部」が2020年4月より始動

DX推進本部の前身となるIT推進本部では、2016年度から「Value & Vision 2020プロジェクト」と題して、国内生産5工場の基幹システム刷新、および日立建機日本（株）、海外販売会社・代理店への導入を進めてきましたが、2020年5月に新しい基幹システムをリリースしたことを機に、DXの本格的な加速を打ち出すため、組織の刷新を行いました。新組織であるDX推進本部は、従来のIT専任メンバーに加えて、各事業部からキーマンを選出、合計37名で組成しました。

当組織の目的は、顧客に対して、新たな価値の創出を迅速に、そして容易に開発できる体制を築くことにあります。当社では、顧客ソリューション本部から「Solution Linkage®」といった顧客向けIoT施工ソリューションをリリースしています。DX推進本部の役割は、このような顧客価値を生み出すソリューションの開発を容易に推進できるように、また、アジリティ向上が図れるような基盤戦略を策定し、実行していくことです。具体的には、開発手順を細かく分割して一つずつ確認しながら工程を進めていく「ウォーターフォール型」の開発から、短い期間でテストを繰り返しながらスピーディーに開発していく「アジャイル型」に移行し、各事業部とDX推進本部とが共創しながら開発できる体制を構築していきます。

デジタルトランスフォーメーションとは？

元々は2004年にスウェーデン・ウメオ大学のエリック・ストルターマン教授が提唱した概念で、「進化したIT技術を浸透させることで、人々の生活をより良いものへと変革させる」という日常生活全般を捉えた広い意味での社会変革を指す。現在では、「企業が競争力や持続性を高めるために、戦略的にデジタル技術を活用して、組織を変革し、価値を創造すること」といった意味で解釈されることが多い。

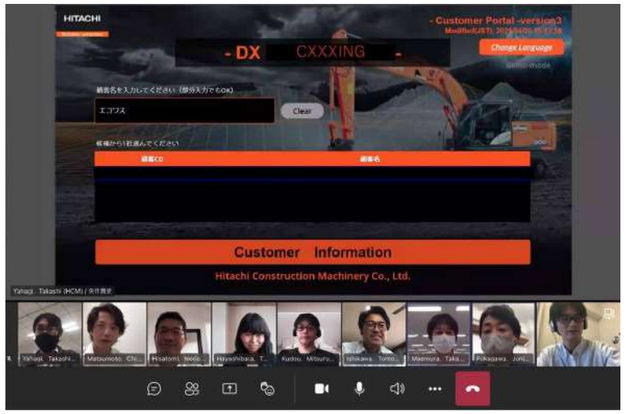
他社が模倣できない業務革新力を獲得し、オペレーショナル・エクセレンスの確立をめざす

DXという言葉は近年よく耳にしますが、単なるIT化で終わってしまう企業も多々あるのではないかと感じます。私は企業のDXを成功させる鍵は「人」「データ」「組織風土」にあると考えています。そのことを社長以下、経営幹部に理解してもらうために「DXとは何か？」という会話から始め、組織全体で取り組む重要性をしっかりと説明しました。これによって、DX推進本部が単体で動くIT専任部隊ではなく、事業部門や業務部門と協業し、横断的に活動する体制を築くことができました。

DX推進本部のミッションは、「すべての職場と現場にわたるデジタル活用能力の強化と人財育成を担うこと」です。他社が模倣できないレベルの業務改革力を獲得し、その上で顧客価値創造とビジネスプロセスの改革を行い、企業文化そのものを変えていきたいと考えています。2021年度のスローガンは「変えられないところを変えていく」こと。これまでの業務改革では仕組みにまで落とし込むことができず、定着しないというケースがありましたが、DXの要は仕組みをつくりながら変革していくことにあります。また、事業部から開発の依頼を受け、言われたものをつくるという従来のやり方でなく、お客さまの「バリュー・プロポジション・キャンバス※1」を描きながら一緒に考え、小さな修正を繰り返しながら変革を進めていきます。その繰り返しによってオペレーショナル・エクセレンス※2の企業風土を獲得していけると考えています。

※1 自社の製品やサービスと顧客の状況やニーズを可視化するためのフレームワーク。

※2 業務改革が現場に定着し、業務オペレーションが磨きあげられ、競争上の優位性にまでなっている状態のこと。



アジャイルチームによる開発の様子

収集したデータの利活用により、新たなお客さま価値を創造する

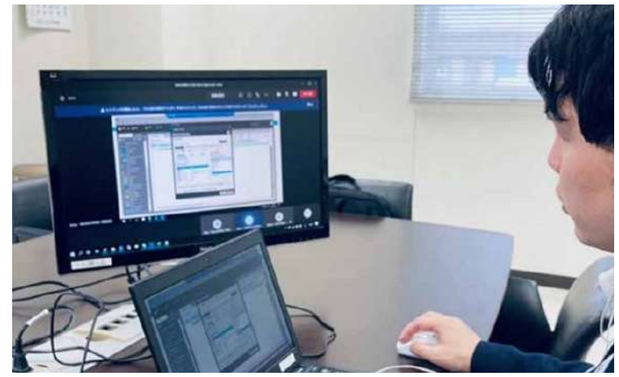
新組織の立ち上げから1年、見えてきた課題も多々ありますが、最も大きなテーマは、「ConSite® 等から収集した情報をいかに利活用してお客さま価値に換えていくか」ということです。データは上手く生かせば宝の山ですが、活用しなければ無用の長物です。まず、データレイクに適切に保存し、いつでも自在に取り出せること、そして建機からのデータだけでなく、その他のデータも関連付けて提供できるようになることが理想です。データサイエンティストを多数雇えばこれが実現できるかというと、そういう訳にはいきません。現場のお客さま課題を熟知したメンバーが必要なのです。

当社のお客さまを見た場合、製品を購入されるのは経営者の方々で、使用されるのはオペレータの方々です。経営者は安全性、生産性、ライフサイクルコストを重視されますが、オペレータは操作性や機能性、快適性なども求められるでしょう。特に、建設業界は高齢化が進んでいますので、オペレータの体調管理にも気配りのできるような発想も必要になってくると思います。つまりユーザーエクスペリエンスには2通りあって、両方につながっていることが重要です。そのためには、当社にはない技術が必要になってきますので、異業種やスタートアップ企業とのエコシステムの構築も加速していきたいと考えています。

ITリテラシーの底上げを進め、コミュニケーションの壁を破る

社内業務のDXについては、既存のプロセスを再設計した上でRPA※3やローコード開発を駆使して改革を進めていきます。特に、RPAについては、国内だけでなく海外拠点にも展開しています。他社ではRPAをIT部門が開発している企業もあるようですが、当社では各事業部の業務担当者が開発を行っています。既存プロセスを分析・再設計してからRPAを導入すれば、かなりの効果が見込めます。そうして浮いた時間を本来やるべき業務に振り向けていくことが重要です。

また、DX推進本部では各事業部が自らアプリケーション開発をできるよう、ITリテラシーを高める教育を行っています。コロナ禍で急きょ対応したハンコレス化やワークフロー化は、既に各事業部に展開しています。その結果、「自分の事業部でもやれるはず」という意識が浸透してきました。最近では、初心者でも扱いやすい「ローコード開発」が可能ですから、誰もが自由な発想でプロセス改革ができるような体制をつくることは十分に可能でしょう。入社したばかりの新入社員が既存業務の問題点に気づき、開発を自ら進めるといったことも可能になるかもしれません。こうした活動によって、最終的には部門間のサイロ化されたコミュニケーションを打破し、組織風土改革につなげていきたいと考えています。



RPA による既存プロセスの分析・再設計

ITリテラシーの観点では、情報セキュリティ対策も欠かせません。コロナ禍に入ってから基幹システムへのランサムウエア攻撃が頻繁に起きており、非常に巧妙な手口で脆弱なところを探して攻めてきます。EDR（エンドポイントディレクション＆レスポンス）の実装やグローバル拠点のITメンバーの教育など、日立のITグループ各社にも支援してもらいながら情報セキュリティの強化を進めています。

※3 RPA:Robotic Process Automation。ルールエンジンやAIなどの技術を備えたソフトウエアのロボットがデスクワークを代行・自動化する概念。

柔軟な思考を持った人財を育て、企業文化そのものを変革する

2021年度からは、人財本部と共同で新たなDX人財教育計画の策定に着手しました。狙いは「ダイナミック・ケイパビリティ」と呼ばれる、環境に適応して柔軟に自己を変革させる能力を持った人財の育成です。世の中で何が起きていて、少し先の将来にはどうあるべきかを考えている人が身近にいると、社員同士の会話が変わり、管理職も変わっていきます。そこに部門の壁なく人が集まれる環境を用意してあげると、アジャイル型で気軽に開発が始まっていくことでしょう。このように、先を見てトライすることが当たり前になってくると、企業文化そのものが変わっていきます。そうした基盤をつくるためにも、必要なデータをきちんと取って分析し、活用まで落とし込むことができる、DXのスペシャリストの育成が不可欠です。それらについては（株）日立アカデミーとも連携して早急に取り組んでいきます。

令和に入ってから自然災害やパンデミックなど地球規模の災害が頻発しています。日立建機グループは災害の復旧・復興の手足となる重機を供給していますから、社会的な使命を果たすためにも早急にDXを進めていく必要があります。そして、DX活動と並行してデジタルガバナンスの基盤づくりも進め、どのようにお客さまと社会に貢献していけるのかを評価する経営戦略に合致したKPIも設けていく計画です。今後、ステークホルダーへの情報開示をタイムリーに行いながら、社会への還元を着実に行っていきたいと考えています。

国内外の IT マネージャーが集い、成果と課題を共有し合うリレーションシップマネージャー会議

CTOメッセージ

「人と機械が協調する未来の建設現場」その世界観を私たちが描き、語ることで、仲間を増やしながら前進していきます。

日立建機株式会社
執行役常務
CTO、顧客ソリューション本部長
福本 英士

【技術開発の加速】

土木・建設業界における「CASE※」の早期実現に挑戦

世界的なパンデミックが各国の経済や生産に多大な影響を与えている中、私たちを取り巻く社会環境は大きな変化を続けており、少子高齢化や気候変動、資源枯渇といった社会課題に対する具体的な対応なくしては、企業の成長が望めない時代となっています。私たちのお客さまの土木・建設現場においても、働き手の減少によるオペレータや現場管理者の不足が常態化しており、ICTなどの技術を用いた施工および現場管理の効率化ニーズが加速しています。

自動車業界では今、「CASE」をキーワードとした技術革新が急速に進んでいますが、これらの動きは土木・建設業にも及んでおり、新たな技術を取り込んで現場の課題を解決し、新しい働き方をもたらすことのできる建機やソリューションの開発が、私たちにとっての最重要課題となっています。すなわち、土木・建設業における「CASE」を早期に実現することが、私たちの大きな方針であり挑戦でもあります。

2020年度からスタートした中期経営計画「Realizing Tomorrow's Opportunities 2022」では、デジタル・先端技術の開発強化を基本戦略に掲げ、人と機械の協調制御の実現や脱炭素化に向けた新技術を主要テーマに、自社の技術開発リソースに加え、オープンイノベーションで開発を推進しています。

※ CASE：Connected（通信接続）、Autonomous（自動運転）、Shared & Service（シェアリング）、Electric（電動化）の４つの英単語の頭文字をとった技術革新のキーワードを指す。

[オープンイノベーション]

未来の現場の姿を描き、その実現に向けて挑戦する

これからの技術開発には幅広い領域の技術を持つ方々との連携が不可欠になります。日立建機では2018年度にスタートアップ企業等との連携を強化するため、研究開発部門内に「オープンイノベーション推進室」を発足、2020年度は「ベンチャービジネス投資推進プロジェクト」をスタートし、シリコンバレーをはじめとする世界各地のスタートアップ企業との接点を拡大する活動を積極的に展開しています。現在、ベンチャーから大企業まで幅広い領域の方々と数多くのプロジェクトを進めています。

2021年2月には、国土交通省のi-Constructionに関する取り組みの一環として、広島県の（株）加藤組様、大阪府の西尾レントオール（株）様と共同で、第５世代移動通信システム「5G」を活用した複数の建設機械を遠隔操縦する実証実験を行いました。結果はあらゆる面で高い評価を得ることができましたが、結果以上に印象的だったのが、「中小企業こそ人材不足は切実な問題であり、このような先端技術をすぐにでも必要としている」という言葉をいただいたことです。遠隔操縦はまだまだ克服すべき技術的課題が多くありますが、この実証実験のように、未来の土木・建設現場の姿を描き、その実現に向けて挑戦していることを広く知っていただくことが重要なのだと実感しました。

[協調型建設機械]

人と機械が協調して働くための「ZCORE」を開発

このように、さまざまな挑戦をしてきていますが、未来の建設現場に辿り着くためには、夢と現実の間にまだギャップが存在します。お客さまのニーズを突き詰めていくと、「作業効率を上げたい」「少ない技能者でも多くの仕事をしたい」「安全に作業したい」ということに行き着きます。日立建機は過去70年にわたってオペレータの意思通りに動作する機械をつくることに力を注いできました。次にやらなければならないことは、オペレータの意思を建設機械の中に落とし込むことです。つまり、これまで人間が行っていた周囲の状況を確認し、判断をして操作する、といった一連の動作を建設機械に実行させるということです。これはもはや、建設機械をつくるというよりもオペレータを開発するという感覚に近いものがあります。そして、そのためのシステムプラットフォームとして定義したのが「ZCORE（ズィーコア）」です。

カメラやレーザーレーダーが周囲の環境を捕捉し、AIやCPUが演算によって次の動作の計画を立てて指令し、エンジン、モータ、各油圧機器などがスムーズに動いて実行する、つまり「ZCORE」はオペレータそのものです。そして、人と同様に、より適切な状況判断を行うためには、外部と情報のやりとりをすることが重要になります。例えば、作業計画や天候の情報などをクラウドを介して与えることで、より的確な判断が可能となります。そうした意味で、建設機械はオペレータであり情報端末であるとも言えます。「ZCORE」ではこのようなコンセプトに則った実験機を稼働させています。

[CTO としての役割]

“変化”に適応できる新しい仕組みを構築すること

日立建機は70年余りの歴史の中で、常に時代の要請に応える建設機械製品を社会に提供することで成長してきました。今後のさらなる成長に向けては、ますます早まる社会の変化の中で、社会やお客さまの課題を解決する建設機械製品を超えたソリューションを提供するなど、これまで以上に大きな挑戦が待ち受けています。このような変化と挑戦を前にして、過去の成功体験に安住してリスクを恐れてチャレンジしなければ、成長はおろか衰退が待っているでしょう。

私のCTOとしての役割は、組織や個人の中に残る変化への障壁を取り除き、組織一丸となって変化に適応できるマインドと新しい仕組みを構築することだと認識しています。
そして、お客さまと一緒に変化していくことが最も重要です。変化に伴うトライ＆エラーをお客さまとともに経験する、それが私たちのめざすソリューションであり、その先でお客さまと私たちの関係はさらに深まっていくでしょう。

私たち日立建機グループは、土木・建設業界の未来を描いた一つの世界観を明確に打ち出したいと考えています。機械による自動化が進めば人は必要ではなくなるという人もいますが、私たちはいくらテクノロジーが進化しても、やはりそこには人が存在する、人と機械が意思疎通して安全に協調している現場、そのような理想を描いています。都市部であっても辺境地であっても、人が豊かさを感じられる持続可能な開発が可能になった世界、これを実現していくことは簡単ではありませんが、この世界観をより多くの人に語り、ともに挑戦してくれる仲間を募り、一歩ずつ前に進んでいきたいと考えています。

価値創造モデル

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。

建設機械を取り巻く事業環境 ▶P13

グローバルな社会課題

- 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

お客さまの現場における課題

- 労働人口不足に起因する安全性の低下
- 労働人口不足に起因する生産性の低下
- ライフサイクルコストの低減

INPUT

日立建機の競争優位性 ▶P15

財務資本
持続的な成長を支える健全性の高い財務基盤

製造資本
グローバルな製品・サービス・ソリューションの提供体制を確立

知的資本
建設・マイニング機械に関する知見、ノウハウの保有

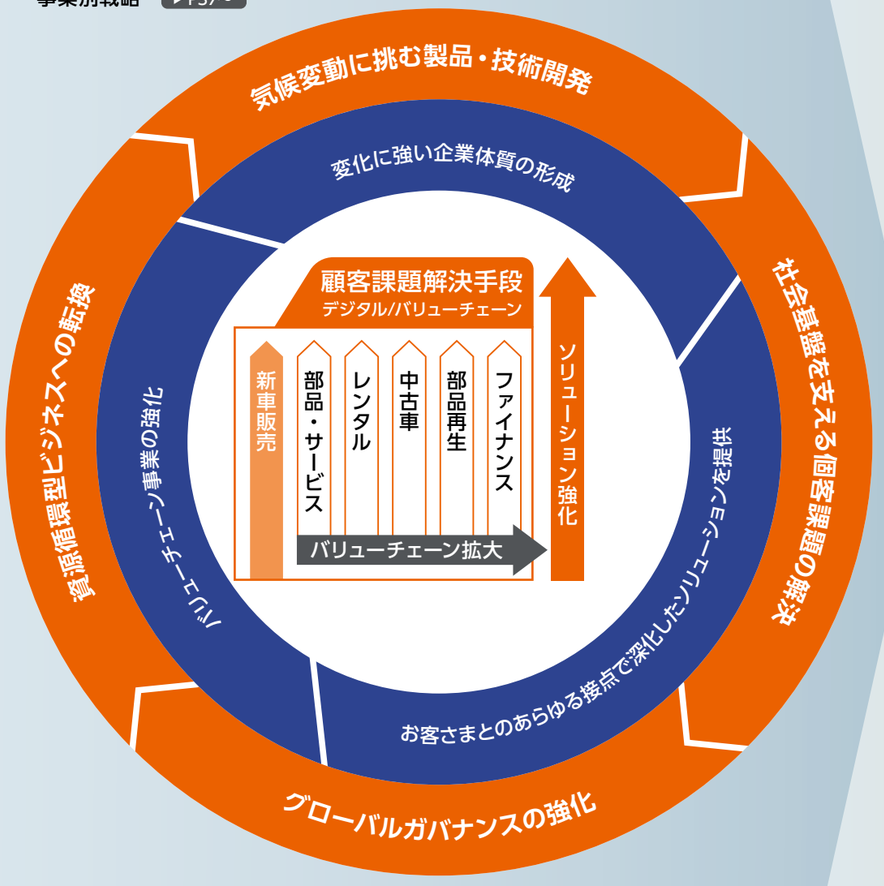
人的資本
「Kenkijin スピリット」を持って働く多様な従業員

社会・関係資本
グローバルでのネットワークと、One Hitachiとしてのブランド力、信頼

自然資本
バリューチェーン全体を通じた環境負荷低減

事業領域と事業戦略

経営戦略の柱 ▶P31
マテリアリティ ▶P35
事業別戦略 ▶P37〜



OUTPUT（2020年度実績）

気候変動に挑む製品・技術開発

- 製品からの CO_2 削減（総量）：▲16.5%
- 生産 CO_2 削減（総量）：▲37.2%
（2010 年度比）

■ コンパクト
- 5 トンクラスの電動ミニショベルを 2021 年度中に日本・欧州市場で発売予定
- 電動ショベル「ZE85」を欧州市場で発売し 25 台受注

■ マイニング
- 重電大手 ABB 社と、温室効果ガスの排出量実質ゼロに向けた提携に合意

資源循環型ビジネスへの転換

■ レンタル
- 北米、欧州、中国、オーストラリアに続き、インドとロシアでもレンタル建機の展開を開始

■ 中古車
- 保証付中古車を「PREMIUM USED」の統一ブランドとして流通・拡販する体制を整備

■ 部品再生、部品・サービス
- インドネシアで 2 カ所目の部品再生拠点を新設（2021 年 6 月操業開始）。東南アジアの部品・サービス体制を強化

社会基盤を支える個客課題の解決

■ 人と機械の最適な関係
- 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

■ DX による生産性向上
- IoT と AI を活用し、鉱山現場の課題解決に貢献する「ConSite® Mine」を開発
- オーストラリアのスタートアップ企業パラハ社に出資し、自動運転技術の開発を加速

■ ローカライゼーション
- サービス部品のブランドをグローバルに整理・統一し、メーカー保証部品の供給体制を確立

グローバルガバナンスの強化

- ESG の取り組み（ガバナンス） ▶P47〜

財務成果

- 売上収益：8,133 億円
- バリューチェーン比率：43%
- 配当性向：41.1%

OUTCOME

2030年の創出価値

社会価値・環境価値の最大化の追求

社会価値

世界中のインフラ整備に、ソリューションを通じ安全性・生産性・ライフサイクルコスト低減を提供

安全性向上
転倒・接触死亡事故「ゼロ」への貢献

生産性向上
自動化・省力化建機の標準化をめざして

ライフサイクルコスト低減
ダウンタイム「ゼロ」をめざして

環境価値

世界中のインフラ整備を通じ、地球温暖化防止を支援

地球温暖化の防止
- 製品ライフサイクルの CO_2 削減
- 製品▲33%・生産▲45%をめざして（2010 年度比）

2020~2022年度中期経営計画

Realizing Tomorrow's Opportunities 2022

明日の好機をつかみとれ

新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。今回の中期経営計画では、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。

CONNECT TOGETHER 2019	Realizing Tomorrow's Opportunities 2022
バリューチェーンの深化 ●部品・サービス ・ConSite® ● Bradken 社 / H-E Parts 社を買収 ●米・英でレンタル事業開始 ●認定中古車事業の展開	**バリューチェーン + デジタルソリューション深化** ●部品・サービス ・ConSite® ・部品再生 ・Bradken 社 / H-E Parts 社 ●デジタルマイニング ●レンタル + 中古車のグローバル展開
グローバル体制再構築 海外拠点の効率化	**開発マーケティング・生産の効率化** グローバル連携

定量目標と実績

当社の主力製品である油圧ショベルの市場環境は、2019年度から2020年度前半にかけて新型コロナウイルス感染拡大の影響を受けて急激に減少、その後徐々に回復しているものの、本格的な市況の回復は2021年度後半から始まる見込みです。2020年度前半は、大幅な生産調整などによって業績が悪化しましたが、2021年度はこれまで取り組んできた施策の刈り取りにより回復する見込みです。また、ESGに関連する指標も重要な経営指標として取り組みを推進していきます。

経営指標	前中計 CONNECT TOGETHER 2019	新中計 Realizing Tomorrow's Opportunities 2022		
	2020年3月期 実績	2021年3月期 実績	2022年3月期 予想	2023年3月期 目標
売上収益	9,313億円	8,133億円	8,800億円	1兆円
バリューチェーン比率	41%	43%	43%	50%
調整後営業利益率	8.2%	4.0%	7.0%	10%以上
ネットD/Eレシオ	0.58	0.48	(目標設定なし)	0.5以下
ROE	8.6%	2.1%	(目標設定なし)	10%以上
社会価値 ConSite® 普及率	73%	75%	(目標設定なし)	90%
経済価値 部品再生売上 ※2010年度比	296%	308%	352%	420%
環境価値 製品からのCO_2削減 (総量) ※2010年度比	▲15.9%	▲16.5%	▲21.0%	▲20.0%
配当性向	31.0%	41.1%	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

注力テーマ	めざす方向性	目標
バリューチェーン事業の強化 (レンタル・中古車) 	■ ConSite® の活用により1台1台の機械の稼働データを把握し、最良の状態で提供する。 ■レンタルとして貸し出した機械をメーカーとしてメンテナンス・修理を行い、中古車市場にグレードを揃えて販売する。	**中古車事業 売上収益の拡大** 2022年度: 中古車 280% 2010年度比 2030年度: 地域のニーズに合った製品・サービスの普及
バリューチェーン事業の強化 (部品サービス) 	■ ConSite® 普及率を90%まで高め、お客さまへの積極的なアプローチを通じて、機械のダウンタイム「ゼロ」をめざし、同時に部品サービス事業の拡大へつなげる。 ■従来からの純正部品に加え、「Selected Parts」という認定部品を設定し、再生部品事業をグローバルに拡大しつつ、お客さまの多様なニーズに応える。 ■トレーサビリティを強化し、在庫とデリバリーの最適化を推進し、部品サービス事業を拡大する。	**部品再生事業 売上収益の拡大** 2022年度: 部品再生 420% 2010年度比 2030年度: 地域のニーズに合った製品・サービスの普及 **ライフサイクルコストの低減** 2022年度: ConSite® 普及率 90% 2030年度: ダウンタイム「ゼロ」をめざして
建設機械の高度化と安全性の向上 	■建設機械の高度化により安全性を向上させ、さらに深化したソリューションを提供する。 ■協調型建設機械と運転支援システム、各種ソリューションの提供により現場全体の安全性を高め、現場での転倒・死亡事故「ゼロ」をめざす。	**当社製品に起因の事故低減機能の搭載** 2022年度: 人と機械の協調制御実現 2030年度: 転倒・死亡事故「ゼロ」への貢献
サステナブルな社会の実現 	■地域ごとに設けられているエンジン排ガス規制への対応を行うとともに、CO_2削減に向けて抜本的な技術革新をめざす。	**製品からのCO_2削減** 2022年度: ▲20% 2010年度比 2030年度: ▲33% 2010年度比

CFOメッセージ

需要の変動や環境変化に強い企業をめざし、成長力の強化と財務安定性の向上、株主還元にバランスよく取り組みます。

日立建機株式会社
執行役兼取締役
CFO、財務本部長
塩嶋 慶一郎

【資本配分の主な戦略】

成長力、健全性、株主還元の３つにバランスよく配分

建設機械業界は今、変革期を迎えています。日立建機グループでは持続的な企業価値向上を実現するため、事業環境の変化や需要変動に強い企業体質の獲得をめざしており、高い成長力の確保、健全な財務体質の維持、株主への還元の3つにバランスよく資金配分をしていくことを基本方針としています。

2020年度からスタートした中期経営計画「Realizing Tomorrow's Opportunities 2022」では、特に重要視している指標（KPI）と目標値を定めています。収益性を示す調整後営業利益率を10%以上、成長性を示す売上収益1兆円とバリューチェーン事業比率50%を掲げ、資本効率ではROE10%以上、財務安定性としてネットD/Eレシオ0.5以下という目安を設けています。株主の皆さまへの還元については配当性向30%以上を目途としています。

研究開発投資についてはこれまで売上高の3%をガイドラインとしてきましたが、2020年度においても厳しい環境ながら投資額を維持し、新中計では4%をめざしたいと考えています。投資の重点分野は、今後の製品優位性を確保していく上で不可欠なデジタル・先端技術分野です。当社グループの製品市場を大別すると先進国が約4割、新興国が約6割となっていますが、いずれの市場においてもプレゼンス拡大をめざしています。先進国においてはESGの観点が重要視されており、特に脱炭素技術、ICTを活用した省力化・自律運転の技術開発が急務となっています。これらは当社グループの存在意義に関わる領域ですので、しっかりと投資を行っていきます。一方の新興国市場においては、用途・目的を絞った機械で優位性と価格競争力を打ち出した製品開発を加速します。そして、これらの技術開発を自前のリソースだけで賄うのではなく、当社が強みを持つ操作性などの技術を除き、オープンイノベーションでの実現をめざします。そのため、スタートアップやベンチャー投資ファンドなど幅広く情報を収集し、効率の良い投資ができるよう努めます。

[2020 年度財務活動と今後の取り組み]

キャッシュフローの改善により、次なる成長投資に余力

2020年度は新型コロナウイルスの猛威が世界中に広がり、当社グループにおいても欧州やインドをはじめ、各地で生産の停止や棚卸し業務の停滞が発生しました。決算発表も遅延せざる得ない事態となり、一時は先が見通せない状況でした。そのような中、財務面においてはキャッシュフローの維持を優先し、大規模な生産の絞り込みを行いました。2期前の2018年度は売上収益を大きく伸ばして1兆円に到達しましたが、これにより運転資本も増大し、さらに翌年には新型コロナウイルスの影響で需要にブレーキがかかったため、2期連続でフリーキャッシュフローは赤字となっていました。回収を伴わない収益の計上はステークホルダーの皆さまにご評価いただけませんので、キャッシュフローの改善は是が非でも行わなければと、2020年度は速やかに生産調整を発動しました。その後、中国市場などの市況回復が予想より早まりましたが、生産調整で運転資本を絞ったことでキャッシュフローは大きく改善し、期末のネットD/Eレシオは10ポイント下げ、0.48となりました。2021年度は世界各地の市況回復が見込まれており、成長性・収益性の拡大に向けた新たな投資にキャッシュを回せる体制が整いました。

[日立建機グループの課題]

バリューチェーン事業の強化による収益安定化と財務レバレッジ改善

建設機械業界は景況による影響を受けやすいため、この変動をどう吸収するかが最も重要な経営課題の一つです。バリューチェーン事業の強化はその課題を解決する重要戦略であり、直接販売・サービスを主体とする事業体制を強みに、お客さまとの接点をさらに深めていくことで収益の安定化を図っていくものです。新車販売が変動する局面においても、バリューチェーン事業の比率を増やしていくことで安定した売上収益の確保を可能にしていきたいと考えています。

また、バリューチェーンにおける提供価値の一つに建機レンタルがあります。コロナ禍によって企業が投資を抑える傾向が顕著になる一方、レンタル需要は伸長してきました。国内に300近くの直営拠点を保有する当社グループは、お客さまのパートナーとして建設現場のニーズに呼応したさまざまな機器を揃えることで信頼を築いており、レンタル事業で収益確立に成功している数少ないメーカーだと自負しています。さらに、レンタルにはESGの観点からも注目が集まっています。近年では先進諸国を中心に“所有から利用”へのシフトがあり、所有とレンタルを併用するお客さまが増加しています。資源価値の最大化という点でも社会に求められるサービスであり、今後も成長していくと見込んでいます。

もう一つ当社の財務的課題として財務レバレッジの改善があります。2020年度2.4倍と業界水準に比べて高い値にあると認識しており、これを改善していくには生産設備の規模等を踏まえ、自己資本に対する総資産の割合をモニタリングしながら、売上収益1兆円レベルを一つの巡航状態として経営体制を確立していくべきだと考えています。つまり、需要の高まりに応じて即供給ができる生産体制を保有し、需要縮小の際にはレンタル機や部品等で生産設備の稼働を維持しつつ、間接費のコントロールをしていくことで収益性を確保していくという考えです。借入金を抑え、ROEのモニタリングによって効率性を意識しながら成長投資、そして株主還元も行っていく、このようなバランスのとれた財務基盤の確立が当社グループのめざすところです。

[株主還元と株主総利回り]

ステークホルダーとのコミュニケーションを増やし、評価される企業に

2020年度は利益が大幅に減少したため、年間20円（配当性向41.1%）と株主の皆さまの期待に沿えない配当となってしまいました。一方で、コロナ禍という未曾有の環境下においても財務体質の健全化は進めることができましたので、次年度以降は配当性向30%以上の巡航状態に戻し、株主さまへの還元をしっかりと行っていきたいと考えています。

また、2020年度より株主総利回りについて開示を行っており、2020年度は213.8%という水準となっています。株主・投資家の皆さまへのコミュニケーションは非常に重要だと考えており、2020年12月にはESG説明会を開催しました。今後も事業性・将来性について積極的にお伝えし、当社グループを評価いただけるよう努めていきたいと考えています。

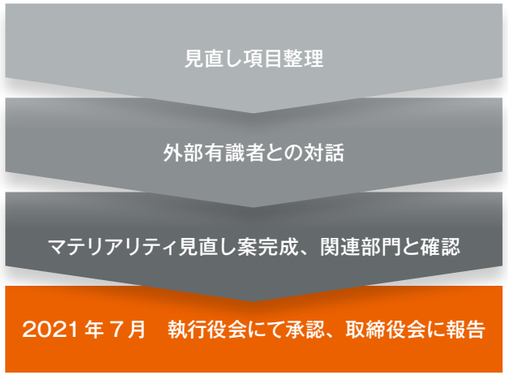
建設機械の市場競争は激化しており、先進国では次世代の建機を求める動きが加速する一方、新興国では価格競争に拍車がかかっています。こうした厳しい市場の中で、当社グループは培ってきた品質への信頼と多彩なバリューチェーン事業によって、お客さまに価値ある製品・サービスを提供し、勝ち抜いていきたいと考えています。引き続き、財務体質の維持向上に努め、新たな投資を行っていく基盤固めも行っていきますので、株主の皆さまには末永くご支援いただきたいと思います。

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2015年度、社内外のステークホルダーとともに、「8つのCSR重点取り組みテーマ」を重要課題（マテリアリティ）として特定しました。しかしながら、その後、社会情勢や各国の政策・規制等が大きく変化してきていることから、2020年度よりマテリアリティの見直しに着手しました。

今回、見直したマテリアリティはSDGsやESGの視点だけでなく、自社の企業価値の向上および毀損につながる課題を重視しました。外部有識者との複数にわたる対話をはじめ、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月の執行役会にて承認を受け、取締役会にて報告しました。今後、中期経営計画の進捗確認とともに、経営戦略プロセスへの反映を進めていく予定です。

■マテリアリティ見直しのフロー



※ 日立建機グループでは、2018年度にSDGsの17目標から特に注力すべき10の重点目標を設定しました。ここでは新たに特定したマテリアリティに最も関係するSDGsを記載していますが、他の目標についても達成をめざし貢献していきます。（参照）「SDGsへのアプローチ」https://www.hitachicm.com/global/jp/sustainability/sdgs/

マテリアリティテーマ	重点施策	特定の理由
気候変動に挑む製品・技術開発	【緩和】（温室効果ガスの排出を抑制する対応） ● 電動化、水素エンジンなど脱炭素技術の開発拡大による差別化 ● 潜在的市場ニーズの把握と開発スピードの加速による脱炭素製品の具現化 ● オープンイノベーションによる脱炭素技術の開発加速 ● 高効率な鉱山運行管理システム（鉱山全体の効率化） ● バリューチェーン全体での環境負荷低減 ● 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 ● グローバル生産調達の最適化推進 【適応】（現在および将来予測される気候変動の影響への対応） ● 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 ● サプライチェーン全体のBCP強化とBCMの実効性向上 ● 災害に備えたグローバル生産調達体制の構築	気候変動は、地球温暖化の進行により世界規模でさまざまな影響が発生している深刻な社会課題であると同時に、我々の事業に多大なインパクトを与えるものです。 従来の「グローバル環境課題の解決」から一歩踏み込んで、「挑む」姿勢を明確にするために、本テーマを設定しました。
資源循環型ビジネスへの転換	【省資源・廃棄物発生抑制】 ● 3R（Reduce / Reuse / Recycle）＋Renewable ● AI生産管理 【製品等の長期使用・有効利用】 ● エコデザインによる長寿命化・耐久性向上 【資源の循環利用・再生利用のグローバル展開】 ● 新品同等の性能を持った部品再生ビジネス ● 保証付き、整備済みのブランド中古車の展開 ● データ活用し良質なレンタル機で差別化	事業活動の持続可能性を高め、中長期的な競争力を確保するためには、資源の効率的・循環的な利用を図るビジネスモデルへの転換が重要であり、国際的に求められている方向性でもあります。 我々のバリューチェーン事業を強化する上でも重要な課題であることから、本テーマを設定しました。
社会基盤を支える個客課題の解決	【人と機械の最適な関係】 ● 安全性・品質の確保と差別化技術の開発 ● 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 【DXによる生産性向上】 ● 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 【ライフサイクルコスト低減】 ● 機械の安定稼働によるライフサイクルコストの低減 【ローカライゼーション】 ● 地域のニーズに合った機械の開発、開発人財の育成 ● インフラ整備におけるファイナンス・機械の提供	当社グループは、ICTをはじめとする先端技術を生かしながら、労働人口不足や熟練技術者不足といった現場が抱えるさまざまな課題に立ち向かっています。 今後、「安全性向上」「生産性向上」「ライフサイクルコスト低減」というお客さま課題の解決が一層求められているため、本テーマを設定しました。
グローバルガバナンスの強化	【ガバナンス】 ● 経営の透明性 ● コンプライアンス ● リスクマネジメント 【サプライチェーンマネジメント】 ● 人権の尊重 ● 公正な販売パートナーシップ 【従業員の労働安全・人財育成】 ● ローカル・グローバルでの多様性ある人財開発 ● グローバル労働安全衛生マネジメント（感染症対策含む）	長期的に企業価値向上につながる組織体制の確立をめざす上で、多様な人財が活躍できる環境づくりを含め、企業統治をグローバルに展開することが必要不可欠です。 世界100カ国以上で事業展開する当社グループにとって重要な課題であることから、本テーマを設定しました。

マイニング事業

日立建機は 1979 年、当時世界最大級の鉱山用超大型油圧ショベル「UH50（海外向け型式 UH801）」を北米に投入し、本格的にマイニング市場に参入しました。以来、当社の油圧ショベルやダンプトラックは、不必要なダウンタイムを生まない優れた耐久性やメンテナンス性の良さでお客さまから高い評価を獲得し、世界各国の鉱山採掘現場で選ばれ続けています。

鉱山採掘現場の課題を解決する技術とソリューションの開発体制を拡充

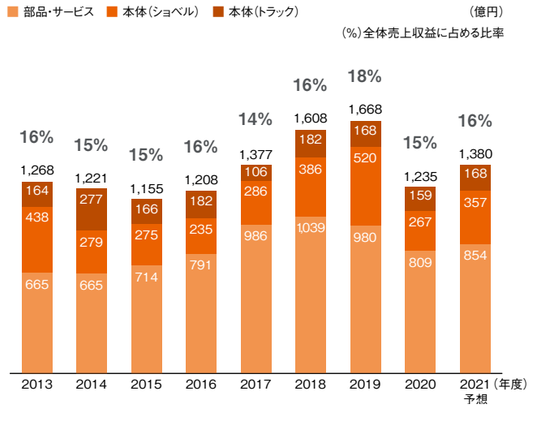
日立建機グループはこれまで、現場の人材不足や安全性向上など鉱山採掘現場の課題解決に貢献する、鉱山運行管理システムFMS（Fleet Management System）や高度車体安定化制御技術などを次々と開発・提供してきました。また、2016年にはアメリカで機械・設備サービスソリューションを提供するH-E Parts社を、2017年にはオーストラリアの鋳造部品大手Bradken社をグループ化するなど、ソリューションビジネスの体制強化を図ってきました。さらに、2021年から本格的に提供を開始する「ConSite® Mine」は、AIと応力解析技術を用いてブームやアームの亀裂が発生する前に予兆検知する機能「Load Index」を搭載しており、オペレータの運転操作を可視化することで安全性と生産性の向上、ライフサイクルコスト低減に貢献する仕組みです。オーストラリア、ザンビア、インドネシア各地での実証実験を経てユーザーニーズを細かく分析し、UX/UI※1の改善に反映しています。

世界の多くの鉱業は依然としてエネルギー集約型であり、CO_2を多く排出しているという課題があります。日立建機は、鉱山機械からのCO_2排出量実質ゼロに貢献する「ネット・ゼロ・エミッション・マイニング」の実現に向けて、鉱山機械の電動化、自動化、デジタル技術を持つスイスの重電大手ABB社との提携に合意しました。今後は両社のソリューションを組み合わせることで鉱山現場の効率性と拡張性を高め、持続可能な社会の実現に貢献することをめざします。

※1 UX/UI:ユーザーエクスペリエンス（ユーザー体験）、ユーザーインターフェース（ユーザー接点）の略。

「ConSite® Mine」ダッシュボード（管理画面）のイメージ。Webブラウザやタブレット端末でショベルの詳細情報を確認できる。

■マイニング売上収益



Focus on Australia

自律運転、遠隔操縦、脱炭素化…オーストラリアのマイニング現場は近未来

オーストラリアは鉱物資源に恵まれた世界最大の石炭輸出国であり、石炭と天然ガスは輸出総額の約４分の１を占める重要産業となっています。鉄鉱石、銅、ニッケルなどのハードロック（金属鉱物）も豊富で、鉱業各社は現場の生産性と安全性を向上させるため、技術導入や自動化を積極的に推進しています。

日立建機では、2009年から鉱山用ダンプトラック自律走行システムAHS（Autonomous Haulage System）に関する研究を始めており、2020年度には石炭大手ホワイトヘイブン社のモールスクリーク鉱山に無人リジッドダンプトラック６台を納入、24時間体制での自律走行を開始しました。大規模な鉱山現場では、多種多様の有人・無人の車両が混在するため、無線通信を安定的に制御して運行管理をする必要があります。日立建機のAHSはFMS上で稼働し、最大100台規模の車両を管制可能な拡張性を持っています。

オーストラリアで稼働する無人リジッドダンプトラック

スタートアップ企業と協業し、自律運転の開発スピードを加速

さらに、2021年度からは超大型油圧ショベル自律運転の実証実験を開始します。まず、オペレータの労働環境の改善、安全を確保するため、超大型油圧ショベルの遠隔操作システムを開発し、実機にオペレータが搭乗した時と同等の作業性を確保するため、他の鉱山機械との衝突を回避するなど運転支援システムを組み込みます。続いて、掘削・積込などの作業の一部を自動化し、遠隔オペレータ１人が複数のショベルを運用できるシステムを開発。これらを段階的に進め、自律運転機能を有する超大型油圧ショベルの開発をめざします。最終的には、現場で稼働する超大型油圧ショベル、ダンプトラック、他の機器が情報のやり取りをすることで、高い安全性と生産性を両立していきます。

このような鉱山向けソリューションの技術を強化するため、日立建機では高度な自動運転に必須の技術であるLiDAR※2を提供するオーストラリアのスタートアップ企業であるバラハ社に出資を行いました。これにより、AHSの高度化や超大型油圧ショベルの自律化に向けた開発スピードを一層加速させていく予定です。

※2 LiDAR：Light Detection And Ranging の略。レーザー光を対象物に照射し、その反射光をセンサーで捉え、物体の形状や対象物までの距離を検知する技術。

Stakeholder's Voice
鉱山の過酷な現場でも信頼できる品質を備えています

オーストラリア・ピルバラ地区のロイヒル鉄鉱山は、世界最大規模の鉄鉱石採掘量を誇っています。私たちの現場では日立建機のリジッドダンプトラック「EH5000AC-3」が24台稼働していますが、それらは当社の超大型油圧ショベル「EX8000-6」との組み合わせはもちろん、私たちの事業スケールにおいても理想的に適合しており、さまざまなメリットをもたらしてくれます。日立建機のダンプトラックは過酷な環境で走行していますが、日本の厳しい性能テストをクリアしているという事実は私たちに信頼を与えてくれています。

Head of Mining, Roy Hill（ロイヒル社）
Ian Wallace 氏

コンストラクション事業

日立建機は 1990 年代以降、それまで輸出中心であった海外事業を現地生産・販売・サービス体制に切り替え、世界各地で業容を拡大してきました。2020 年度のグループの海外売上比率は 75%であり、世界のお客さまに新車以外にも多様な選択肢を提供するため、主要先進国でのレンタル事業参入のほか、認定中古車の世界展開などに取り組んでいます。

バリューチェーン+デジタルソリューションをグローバルに展開

2020年度は新型コロナウイルスの影響に伴う市況悪化の影響を受け、新車販売の減少がありました。一方で、レンタル建機はコロナ禍においても需要が伸びており、日立建機グループでは北米、欧州、中国、オーストラリアに続き、インドとロシアでもレンタル建機の展開を始めました。「ConSite®」などの活用により、良質なレンタル機を提供できる強みを最大限に生かし、市場での差別化を図っていきます。また、新興国を中心とした中古車需要の伸びを受け、自社で品質を管理できるレンタル機を保証付中古車の統一ブランド「PREMIUM USED」として流通・拡販する体制を整備しました。中長期的には地域のニーズに合った中古車とサービスを世界のお客さまに提供していく、高品質な中古車事業の確立をめざします。

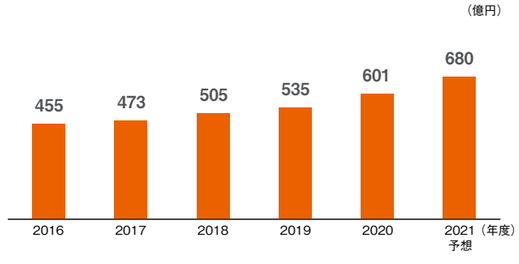
さらに、欧州などでニーズが高まる自律運転や遠隔操作機能等を備えたICT建機、リモートでの保守業務が可能になるサービスメニューなど、先進市場の現場課題に応える技術革新を加速するとともに、燃料電池や水素エンジンといったカーボンニュートラルへの貢献に向けた次世代の建機開発にも、オープンイノベーションで取り組んでいきます。

Hitachi Construction Machinery
PREMIUM USED

保証付中古車の統一ブランド「PREMIUM USED」

独自の点検や整備基準を満たした上で、パワーライン保証を付けて販売される保証付中古車

■レンタル事業売上収益の推移



■中古車オークションの出展台数

約4,000台（2020 年度実績）

Focus on China

中国の建設市場において高い品質でプレゼンス獲得をめざす

中国では2019年後半から新型コロナウイルス感染拡大の影響により経済の混乱が生じましたが、政府の徹底的な隔離政策が功を奏し、2020年３月頃から景気は急速に回復に向かいました。インフラ工事の増加に伴い建設機械需要も回復し、「2021年GDP6%成長をめざす」との全国人民代表大会の発表もあったことから、さらに活気が増す状況となりました。

この活発な需要を取り込もうと、日立建機では2020年秋に中国市場向け土木専用機３機種「ZX60C-5A」「ZX120-5A」「ZX195-5A」を発売しました。中国市場では複数の現地メーカーが参入し、価格競争を繰り広げており、外資メーカーである当社製品は価格面では不利ですが、操作性・耐久性などの面で高い評価を獲得しています。

中国市場向け土木専用機「ZX60C-5A」

電動化建機など、お客さまのニーズに合った製品開発を加速

近年の中国は、都市開発や農地整備などインフラの整備需要から、時間単位で工事を請け負う個人チャーター業者が増加する傾向にあります。この土木専用機３機種は、日立建機が2019年４月に設立したマーケティング本部の新製品戦略に基づき開発されたもので、刻々と変化するお客さまニーズや経営環境に速やかに対応した成果と言えます。特に「ZX60C-5A」は前身機の「ZX55」の本体形状を変更し、価格も抑えているため高く評価されています。「ZX120-5A」「ZX195-5A」についても当初の目標台数を上回る販売数を記録しています。

中国では、政府が2035年を目処にすべての自動車を環境対応車にする方針を示しており、バッテリー交換式EVの開発や充電ステーションの増設が加速しています。そうした中、建設機械にも環境対応が求められており、中国現地メーカーは自動車やバスの電動化技術を流用した油圧ショベル、ホイールローダの開発を進め、市場へのテスト導入を始めています。外資メーカーも電動の小型機、中型機の実用化に開発の舵を切っており、数年後には室内作業やトンネル工事、港湾作業など、環境を重視する現場では電動化建機の需要が伸びていくと予想されます。

日立建機グループでは、電動化建機の開発の加速などによって、グローバル市場での存在感の獲得をめざしていきます。

Stakeholder's Voice

「ZX120-5A」を総合的に高く評価しています

日立建機とは以前から取引があり、2017年と2018年に「ZX130-5ABP」を購入していました。2019年と2020年は他メーカーを使用していましたが、2021年3月に「ZX120-5A」をデモンストレーションで試したところ、操作性が非常に良く、特に複合動作のスピードが速いと感じました。さらに燃費も良く、総合的に高く評価できたので購入を決めました。重慶西南地区の現場では破砕作業が多いため、納入時に配管の座の取り付けをしてもらい、現場で便利に使っています。

重庆市北碚区跃宗建筑设备租赁有限公司 様（写真右）

電動化事業

日立建機は電動化建機の開発・製造にいち早く取り組んできました。1971年に電動式油圧ショベルを初めて開発。工場建屋内の作業などで使用される中小型機をベースとした有線電動式ショベルは1990年代の発売以降、多くの納入実績があります。2006年にはリチウムイオンバッテリーを搭載したバッテリー式油圧ショベルを開発するなど、この分野で培った経験はグループの大きな競争力となっています。

お客さまのニーズに合致したラインアップ カーボンニュートラルをめざす

日立建機グループは2030年度までに製品から排出されるCO_2の33%削減（2010年度比）という目標を掲げ、カーボンニュートラルの達成に向けて取り組んでいます。その大きな要となるのが建設機械の電動化です。世界でもカーボンニュートラルを掲げる国や自治体が増え、自動車の完全電動化をめざす動きなどが進んでいますが、その流れは建設機械にも及んでいます。特に世界の都市部では狭所・密閉空間や夜間工事が増加しており、コンパクトな機体で排気がなく騒音も低い電動ミニショベルは、作業性能・環境性能の両面で需要が高まっています。日立建機では2006年にバッテリー駆動式の「ZX50UB-2」「ZX70B」を、2010年に「ZX35B」を開発し、市場に投入。2011年には、長年培ってきた電動化建機の経験と技術を生かし、20トンクラスのハイブリッド油圧ショベル「ZH200」を発売しました。さらに、電動化建機の需要を牽引する欧州市場を視野に2018年、ドイツのKTEG社と協働で電動化製品の開発拠点となる新会社EAC社を設立しました。ここを核に、環境意識の高いお客さまの現場近くで迅速に開発を進め、日本で他機種に広げていく開発を行っています。

電動化建機は、現状で電動コンポーネントがまだまだ高価であり、お客さまの望む価格に近づくには高いハードルがある一方で、市場の急速な立ち上がりに備えたラインアップの拡充も求められています。今後、自動車やトラックの電動化に伴ってコスト競争力の高い電動コンポーネントの技術が実現すれば、ミニから超大型までの油圧ショベルやホイールローダなど幅広いレンジで電動化製品の提供が可能になり、当社グループの強みも存分に発揮できると考えられます。

Stakeholder's Voice

両社の技術を持ち寄ることで、電動化の開発を加速させます

KTEG社は、欧州市場の電動化の規制動向や商品化のためのノウハウを豊富に持っています。電動化の経験が豊富なSUNCAR社と提携し市場参入したことにより、現場の実際のプロセスを熟知しており、欧州において高い信頼性と顧客満足を得ています。日立建機とKTEG社が技術的なノウハウを持ち寄ることで、お客さまのニーズにより近い電動化建機を早期に提供していきます。そして、このような協業はゼロエミッションに限らず、解体用製品やデジタルサービスの分野でも大きなメリットをもたらすと考えています。

KTEG GmbH / EAC European Application Center GmbH
Managing Director
Harald Thum 氏

Focus on Norway

欧州各国が電動化建機普及に向け、投資促進政策を展開

2050年のカーボンニュートラルをめざすパリ協定の枠組みのもと、EUおよび欧州各国では脱炭素に関する投資促進政策が推進されています。例えば、ノルウェーでは電動化建機導入に際してエンジンモデルとの差額の40%が補助されるなどの優遇制度が充実しており、電動化建機の需要が他国に先行して急増しています。また、ドイツでは低炭素化に対する投資促進を目的とした資金援助制度が始まり、オランダでも電動化建機購入の補助金制度が検討されています。そのほか、欧州主要都市ではローエミッション、ゼロエミッションゾーンが増えてきており、ガソリンエンジン車は徐々に減少しつつあります。これらも背景となり、欧州各国のお客さまの電動化建機への関心はますます高まっています。

世界で最もEV化が進んでいると言われるノルウェーでは、現場からの電動化ニーズも強い。

電動化建機のみで行うパイロット事業に電動ショベル「ZE85」が採用

日立建機ヨーロッパは2019年、ドイツ・ミュンヘンで開催された国際建設機械見本市「bauma2019」に、バッテリー駆動式ショベル「ZE85」（8トンクラス・KTEGブランド）を参考出展しました。「ZE85」はEAC社と連携して開発したもので、リチウムイオン電池を搭載し、フル充電で3～4時間稼働、1時間以内で充電することができます。

2020年度、この「ZE85」はノルウェー政府が行う首都オスロにおけるゼロエミッション建設サイトパイロット事業に採用されました。これは、オスロ市役所前の市街地で電動化建機のみを使って建設工事を行うという試みで、エンジン機と同等のパワーと長い稼働時間を実現した「ZE85」の性能が評価され、ゼロエミッションの現場に投入されたものです。日立建機では今後、こうした機会を捉え、環境規制が厳しい欧州のニーズに応えていきます。

国際建設機械見本市で出展された「ZE85」のデモンストレーション

Stakeholder's Voice

「ZE85」はオスロ市街でも優位性を発揮しました

PA Entreprenør ASは、約30年にわたりオスロと周辺地区の工事を請け負ってきた会社で、高い環境志向を持っており、保有する建設機械の半数以上がエミッションフリーです。オスロ市のプロジェクトではエミッションフリーの機械のみで上下水道の更新工事を完遂しました。「ZE85」は従来の「ZX85」同等の操作性、生産性、安全性を持ちながら、周囲の作業者と会話ができるほど音が静かです。こうしたメリットはオスロ市街でも優位性を発揮しました。現在2機を保有しており、今年中にさらに数台を購入する予定です。今後、「ZE85」をもっと大量に生産して低価格化を実現していただきたいです。

PA Entreprenør AS
Department Manager (CEO)
Lars Fredrik Moe-Helgesen 氏

部品再生事業

部品再生事業は1998年に循環型社会に向けた取り組みの一環としてスタートしました。以来、独自の再生技術の蓄積により、高品質の再生部品を低価格で迅速に提供することで、世界各地のお客さまから信頼を集め、同時に環境負荷の低減にも貢献しています。

資源の価値を最大限に生かす部品再生で世界各国のお客さまに高い価値を提供

日立建機では20トンの油圧ショベルなど主力製品の主要部品コンポーネントを自社製造しており、約70年にわたって技術が蓄積されています。そのため、油圧ポンプや油圧シリンダー、走行装置などを新品同等の性能を持った部品として自社で再生することができ、現在では国内3カ所、海外8カ所の生産拠点を設け、世界170を超える国や地域のお客さまに再生部品を提供しています。例えば、アフリカ、オーストラリア、インドネシアなどの大規模鉱山では当社のマイニング機械がほぼ24時間稼働し続けていますが、鉱山の多くは都市部から離れているため、不具合が発生してから部品を取り寄せするのでは大きなダウンタイムが発生します。しかし、当社の場合は鉱山に最も近い工場から再生部品を供給することができ、早期の機械復旧を可能にしています。

社会のニーズが「所有から利用へ」と変化している今、その潮流にマッチした部品再生事業には各メーカーが参入し、競争が激化しています。そうした中、日立建機では再生部品ブランド「REMANUFACTURED」を立ち上げ、品質保証付き部品を提供しているほか、「ConSite®」の活用によってお客さまの機械を見守り、故障を予知して部品供給を行うなどの質の高いサービスを提供し、優位性の向上を図っています。また、サービスパーツエンジニアの専門性とスキル育成にも努め、サポート力と顧客提案力の継続的な強化を行っています。

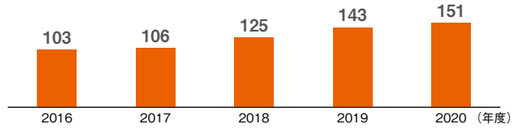
Hitachi Construction Machinery
REMANUFACTURED

部品再生事業ブランド「REMANUFACTURED」

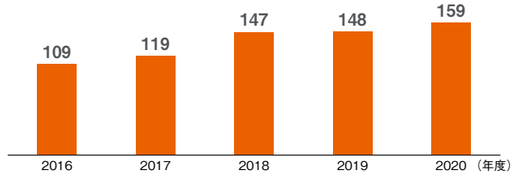
■部品再生の流れ

1. コア品を回収
2. 部品再生工場にて洗浄
3. 再利用可否を判定
4. 加修・組み立て
5. 検査・性能テスト
6. 塗装
7. 出荷

■再生部品売上高の推移（2015年度を100とした指数）



■再生部品生産量の推移（2015年度を100とした指数）



Focus on Zambia

部品消耗が激しい南部アフリカ鉱山でお客さまに安心のサービスを

日立建機ザンビアの部品再生工場は、日本の建機メーカーとしては初のアフリカにおける部品改修拠点で、2012年から操業を開始しました。2016年には生産ラインを約2倍に拡張して鉱山機械のキーコンポーネントをカバーし、アフリカ全地域への供給拡大をめざして生産能力の増強を図っています。

アフリカ南部地域で稼働する鉱山機械は、過酷な現場のため部品の消耗が激しく、お客さまにとってランニングコストをいかに低減するかが大きな課題となっています。日立建機ザンビアでは、そうした現場へ迅速かつ確実な部品の供給を実現するため、再生した部品は厳密な性能テストを行い、合格したものだけをお届けしています。さらにメーカー保証を付け、万が一不具合が発生しても迅速に交換するなど、お客さま本位のサポートを提供しています。

ザンビアの部品再生工場

現地に根ざした経営をめざし、現地人財向けに質の高い育成プログラムを整備

日立建機ザンビアでは、拠点立ち上げ当初から現地人財の採用を積極的に行っており、技術力強化とともに雇用も拡大し、従業員171名のうち159名がザンビア人、うち29名が女性となっています（2021年4月現在）。工場、事務、管理部門など、職種・階層別の教育プログラムの拡充を進めており、最近ではザンビア高等教育省のプログラムを導入し、早期の技術習得・成長支援などに力を入れています。

工場部門では、ザンビアカイゼン協会と連携し“カイゼン”の考え方を幅広く社員に伝えるとともに、品質・作業効率に対する課題解決の活動を強化しています。2020年12月に開催された「第45回QCサークル国際会議」では、日立建機ザンビアの部品再生工場から出場したEXCAVATORチームの、部品の棚出しに関する作業動線のカイゼン「Parts Centralization（部品の集中化）」が、最高位のプラチナ賞を受賞しました。作業時間の短縮だけではなく、安全性の確保、作業員の疲労軽減も実現しました。

受賞したチームメンバーと日立建機ザンビア服部英紀 取締役社長（左から2番目）

Stakeholder's Voice

24時間稼働する鉱山機械を高いレベルでサポートしてくれます

機械のダウンタイムを最小限に抑える上で、再生部品という選択肢は私たちにとって費用対効果の高いソリューションです。しかも、日立建機ザンビアは、再生部品を現場近くに在庫しているため、必要な際はすぐに入手できるようにしてくれています。当社の機械は1日24時間、週7日鉱山で稼働しているので、このようなサポートは非常に重要です。再生センタが近くにあり、高いレベルのサポートが受けられることは、私たちが日立建機製品の購入を決定する上で重要な要因でした。

Avantech Ltd. Avantech Plant
General Manager
Joseph Kapira 氏

ICT施工事業

日立建機は、2000年に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」を発売して以来、お客さまのICT施工を支援する開発を進めてきました。2017年にはICT施工ソリューションの中核を担う「Solution Linkage® Cloud」の提供を開始し、起工測量から納品までの工程を一貫してサポートする新たなソリューションを次々と提供しています。

幅広く、質の高いICTソリューションの提供で現場によって異なる多様な課題に応える

ICT施工を実現するソリューションは多岐にわたり、無人航空機（UAV）やレーザーによる3次元測量、点群化・3次元設計データの作成、ICT建機による自律運転や遠隔操縦、ICT機器による出来高管理と検査など、各工程にエキスパート技術や優れたソリューションが必要とされます。これに対して日立建機は「Solution Linkage®」を価値提供のプラットフォームに据え、オープンイノベーションによって先進技術を活用しながら、現場のあらゆる課題に対応する質の高いソリューションを提供しています。

一方で、ICT施工をめぐるニーズは国や地域によって大きく異なります。例えば、北欧諸国ではICT建機の導入が8～9割と進んでいますが、日本では国土交通省発注工事などでようやく施工例が増えつつあるといった状況です。しかしながら、自然災害の多発による復旧工事の増加、少子高齢化による人手不足など社会課題の深刻化を鑑みると、少ない人手で高い安全性や生産性を可能にするICT施工ソリューションの導入は、今後日本でも加速していくと予測されます。また、5G通信網が普及すれば、これまで通信環境が整っていなかった山間部などの大規模工事にも導入が可能になります。日立建機では大容量通信時代の新たなソリューション開発を急いでおり、2020年度は「Solution Linkage® Survey」「Solution Linkage® Work Viewer」「ConSite® Navi」の提供を開始。2021年7月からは「Solution Linkage® Point Cloud」の提供を開始しています。

スマートフォンで撮影するだけの短時間で、おおよその土量が計測できる「Solution Linkage® Survey」

ICTデモサイトの活用

日立建機では、ICT施工を体感し、導入に踏み出していただくことを目的とした施設「ICTデモサイト」を日本および欧州に展開しています。ICTデモサイトでは、3Dマシンコントロール機能を搭載したICT油圧ショベル「ZX200X-6」によるデモンストレーションや試乗会などを実施しています。

開設中の拠点

- ひたちなかICTデモサイト（茨城県ひたちなか市、2016年）
- 香川ICTデモサイト（香川県善通寺市、2018年）
- 欧州ICTデモサイト（オランダ王国アムステルダム、2018年）

香川ICTデモサイト

Focus on Japan

土木・建設業界が抱える課題に対して、ICT建機の遠隔操縦に期待が集まる

少子高齢化による労働力不足を背景に、日本の建設業就労者は2030年までに約44%（2005年比）※1減少する見通しだと言われており、土木・建設業界では専門技能の伝承と、新規就労者の確保が深刻な課題となっています。これらの解決に向けて、国土交通省はIoTやAIなど革新的な技術の導入によって生産性向上を図り、魅力ある建設現場をめざす「i-Construction」の取り組みを推進しており、ICT施工の普及に大きな期待がかけられています。また、近年多発する自然災害の現場でも、建設機械のオペレータの安全確保のために、ICT建機の遠隔操縦が期待されています。

遠隔操縦を実現するためには、現場を映し出す高精細な映像や工事に必要な施工管理情報などの大容量データを高速で伝送する通信網が不可欠であり、第5世代移動通信システム「5G」の活用が求められています。

5G、ARを活用した遠隔操縦の実証実験に成功

2021年2月、日立建機は（株）加藤組（広島県）、西尾レントオール（株）（大阪府）と共同で、5Gを活用して3種類の建設機械を遠隔操縦する実証実験※2を実施しました。現場は広島市西区の太田川放水路河川敷で、1人のオペレータが工程ごとに異なる建機を遠隔操縦席で操作。同年1月に実施した無線LAN使用による遠隔施工と、今回の5Gを使用した場合とで映像の見やすさ、操作性、安全性、生産性等を比較・検証しました。その結果、あらゆる点で実用レベルに達するとの評価が得られました。

※1　出典：国土交通省「建設技能労働者を取り巻く状況について」

※2　内閣府「官民研究開発投資拡大プログラム」（PRISM）、国土交通省の「建設現場の生産性を飛躍的に向上するための革新的技術の導入・活用に関するプロジェクト」に選定された取り組みの一環として実施。

オペレータ1人が3機を遠隔操縦

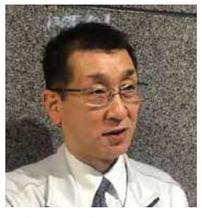
実験概要

- 3台の建設機械（油圧ショベル、ブルドーザ、土工用振動ローラ）に前方映像用カメラ、車内用カメラ、全方位カメラを各1台ずつ設置。それぞれの建設機械のカメラ映像と遠隔操縦の信号データは5Gを活用して現場と遠隔操縦席の間で伝送。
- オペレータの操作性向上のため、操作補助の画像データも同時に伝送。AR（拡張現実）技術により、地盤面とバケットの爪先位置をグリッドとしてカメラ映像に重ねて表示し、カメラ映像から捕捉できない奥行情報をオペレータに提供。3次元設計データのAR映像を遠隔操縦モニターに表示。
- 2021年3月末に報告書を国土交通省に提出。省人化では、従来施工の40%という目標に対して33%を実現。工数削減では、従来施工の80%削減という目標に対して61%削減を実現できた。

Stakeholder's Voice

遠隔操作の実現でさまざまな課題の解決をめざします

新規入職者が少ない現状では複数のオペレータを集めることは困難なため、遠隔操縦技術によってこの課題を解決したいと考えました。また、今回の実証実験では災害場面も想定して可搬性も考慮に入れました。結果として多くの技術的な課題がクリアでき、実用レベルに達することができたと考えています。技術を一から開発するのはハードルが高いですが、市場にある技術を上手く活用すれば普及もしやすいでしょう。得られた成果は他社にも惜しまず提供し、社会全体の価値としていきたいと思います。



株式会社加藤組
取締役土木部長
原田 英司 氏

コーポレート･ガバナンス

コーポレート･ガバナンスの基本的な考え方

日立建機グループでは、日立グループの一員として日立製作所の企業理念や日立創業の精神を共有し、それに沿って行動規範を定め、この行動規範をコーポレート・ガバナンスの基本方針として位置付けています。

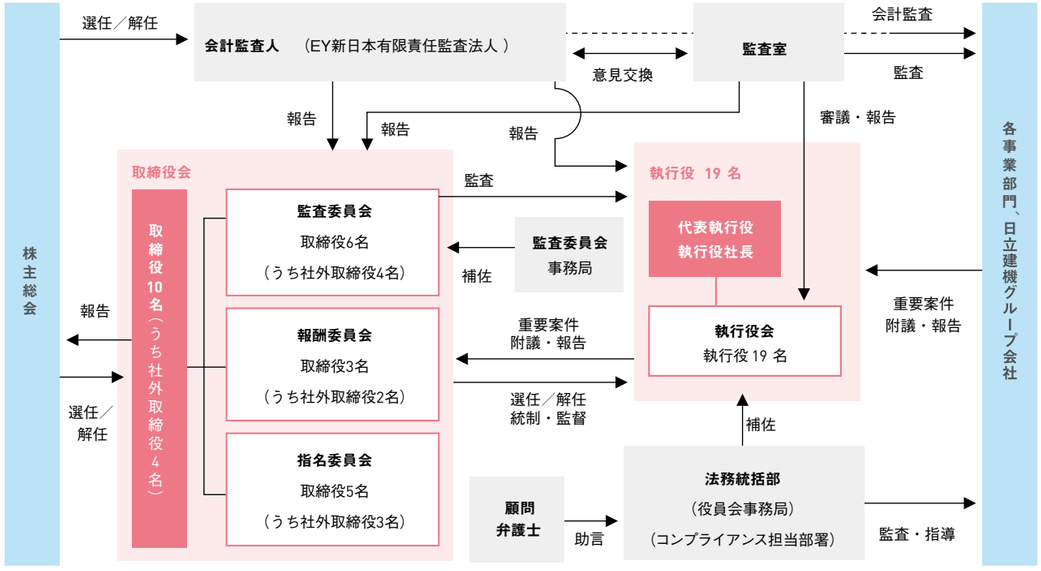
日立建機グループのコーポレート・ガバナンス体制は、会社法に定める指名委員会等設置会社の組織体制を採用し、経営監督機能と業務執行機能の分離によるコーポレート・ガバナンスの強化を図っています。取締役会は取締役10名（うち社外取締役4名：男性2名、女性2名）で構成され、グローバル企業での経営、法務、会計など豊富な経験・知見を有する取締役により、多様な観点からの議論が行われています。

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

親会社からの一定の独立性の確保に関する考え方

当社の取締役10名のうち、取締役会長の髙橋秀明は日立製作所の嘱託を兼任しており、取締役の細矢良智は同社の社会ビジネスユニットのCOOを兼任していることから、取締役会における意見の表明を通じて、当社の経営方針の決定等について影響を及ぼし得る状況にあります。しかしながら、上記2名の他の取締役は、日立製作所の役員その他の役職を兼任しておらず、さらに、東京証券取引所に対し、独立役員として届け出ている社外取締役が4名就任していることから、当社独自の経営判断を行うことができる状況にあると考えています。また、日立製作所およびそのグループ企業との取引条件は、市場価格等を参考に双方協議のうえ、合理的に決定しています。

■コーポレート･ガバナンス体制（2021年6月28日現在）



参照 コーポレート･ガバナンスガイドライン
https://www.hitachicm.com/global/jp/sustainability/governance/corpgovernance/guidelines/

参照 コーポレート･ガバナンス報告書（2021年7月7日発行）
https://www.hitachicm.com/global/wp-content/uploads/2021/07/210707CG.pdf

取締役および執行役の体制

■取締役（2021年6月28日現在）

取締役会長　髙橋 秀明

社外取締役　岡 俊子

社外取締役　奥原 一成

社外取締役　菊地 麻緒子

社外取締役　外山 晴之

取締役　桂山 哲夫

取締役　塩嶋 慶一郎

取締役　田淵 道文

取締役　平野 耕太郎

取締役　細矢 良智

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（経験および知見）
髙橋 秀明	○ 委員長				日立製作所の出身	日立グループのモノづくり分野における業務経験および国際的な企業経営者としての豊富な経験と高い見識を有する
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	○	○	○	○	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
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
平野 耕太郎	○	○ 委員長			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
細矢 良智			○		日立製作所の出身	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

■執行役（2021年6月28日現在）

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	廣瀬 雅章
代表執行役 執行役副社長	田淵 道文	執行役常務	福本 英士	執行役	福西 栄治
執行役副社長	落合 泰志	執行役	角谷 守朗	執行役	松井 英彦
執行役専務	石井 壮之介	執行役	塩嶋 慶一郎	執行役	山野辺 聡
執行役専務	山田 尚義	執行役	遠西 清明	執行役	David Harvey
執行役常務	梶田 勇輔	執行役	中村 和則	執行役	Sandeep Singh
執行役常務	先崎 正文				

（注）役職ごとに五十音順にて表記しています。

参照 ESGデータブック2021
⇒ガバナンスに関するデータ（2021年9月末公開予定）

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、月俸および期末手当からなります。

月俸は、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。

期末手当は、原則として基本手当に一定の係数を乗じた額を基準として支払うものとします。ただし、当社の業績により減額することがあります。なお、執行役を兼務する取締役には、取締役としての報酬は支給しません。

(3) 執行役

執行役の報酬は、月俸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す。

月俸は、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、一定の範囲内で決定します。

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

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。2021年2～3月には全取締役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 各種委員会（指名・監査・報酬）の運営状況
⑤ 取締役に対する支援体制　⑥ 投資家・株主との関係
⑦ トピックス（ESGやSDGsの取り組みについて）
⑧ 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＞

2020年度は、コロナ禍におけるWebシステムを使用した対応など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、2019年度に続き①取締役会の運営状況、②取締役会での議論、また2020年度は新たに③取締役会の議事録、④報酬委員会、⑤投資家・株主との関係について課題が挙がりました。各項目において改善はしているものの、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むけて次の事項について取り組むこととしました。

① 取締役会における議案説明方法の改善による議論の充実
② 新しい議論の場の提供による自由で多面的な議論の創出
③ 取締役会の議事録の記載内容の改善による取締役の意見の適切な記録
④ 報酬委員会の審議の改善と情報開示による評価基準と評価結果の明確化
⑤ 開示内容の充実による投資家の投資促進

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。当社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。

リスクマネジメントとしては、さまざまなリスクを想定し、世界情勢や環境の変化、技術の進歩に応じた法令の改正など、多方面からチェックを行う体制を整えています。例えば、輸出管理や環境管理、情報セキュリティに関する会議や委員会を随時開催しています。

■日立建機グループのリスクマネジメント

BCP（事業継続計画）の強化

日立建機グループでは、コンプライアンス・リスク管理委員会が中心となって、法令違反や自然災害、事故などのリスクに対処しています。世界中のあらゆる場所で自然災害などのリスクが発生した場合でも、事業活動への影響を最小限にとどめ、可能な限り早期に復旧できるよう、BCP（事業継続計画）の構築とBCM（事業継続マネジメント）の強化に努めています。近年では、東日本大震災や台風19号などの自然被害、そして新型コロナウイルスの感染拡大に際しても、グループ全体でサプライチェーンの維持に努めてきました。今後もグループ全体で危機管理意識を高めていくとともに、管理体制の強化に取り組んでいきます。

コンプライアンス

日立建機グループにとってのコンプライアンスは、法令遵守にとどまらず、行動規範を理解し、高い倫理観を持って、誠実で公正に行動することを意味します。グループ全体の活動を推進する組織であるコンプライアンス・リスク管理委員会において、定期的に同委員会を招集し、グループ内のコンプライアンス状況の共有、再発防止に向けた諸施策の周知・展開などを行っています。グループ各社にはコンプライアンス推進責任者およびコンプライアンス・マネージャーを置き、グループ全体で統一的なコンプライアンス活動を推進しています。

また、組織としての自浄作用を高めることを目的として、「コンプライアンス・ホットライン」「グローバル・アラートライン」の2種類の通報制度を設けています。2020年度の通報は合わせて33件ありました。主な内訳は、ハラスメントに関するものが約3割、会社規則違反に関するものが約3割でした。なお、通報のうち日立建機グループに大きなリスクを与えるものはありませんでした。

参照　ESGデータブック2021
⇒ガバナンスに関するデータ（2021年9月末公開予定）

グローバル品質ガバナンス

日立建機グループでは、品質保証の基本方針として、グループ全体の品質レベルの標準化と向上に取り組むことで、世界同一品質「Made by Hitachi」の実現をめざしています。2019年4月からは、これまで開発・生産部門の中にあった品質保証本部を社長直轄の組織へと変更し、社長自らが品質保証部門を統括することで、品質保証に対するガバナンスの強化につなげています。

また、品質保証業務におけるデジタル化を積極的に進めています。例えば、品質データの連携によって規制に適合しない製品の出荷を防止したり、商用試験の自動判定化によってヒューマンエラーやデータ改ざんなどの品質リスクの排除に努めています。

商用試験の自動判定化

TCFD提言への対応

気候変動は、自然環境や生態系のみならず、経済・社会にも甚大な影響を与える最も重要な環境問題の一つです。日立建機は2020年10月、「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、サステナブルでレジリエンスな事業展開をめざして、本提言に沿った活動推進に努めています。また、TCFDフレームワークに基づく情報開示を通じたステークホルダーとのエンゲージメント強化にも注力しています。

TCFDへの取り組み経緯

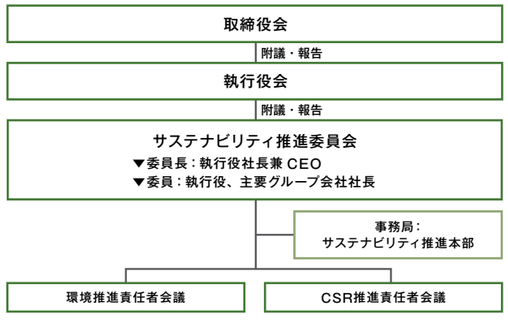
2020年7月、全社のコーポレート部門と事業部門の部門長およびキーマンによる社内タスクフォースを組織し、TCFDキックオフ会を開催しました。2℃と4℃を想定したシナリオ分析では、気候変動リスクの発生可能性や財務影響について評価を行い、対応策および戦略を検討しました（P53参照）。シナリオ分析の結果は9月のサステナビリティ推進委員会にて報告し、10月にはTCFD提言への賛同を表明、そして2021年7月には、気候変動のリスクと機会への対応について執行役会にて承認を受け、取締役会にて報告しました。

■気候変動に関する取り組みのロードマップ

2005年度	●環境報告書発行
2008年度	●国内クレジット制度において、業界初の建設機械の電動化による排出削減方法論を登録 ●商品型カーボン・オフセット活動を開始
2009年度	●CDP 気候変動質問書への対応スタート ●地域貢献型カーボン・オフセット活動を開始
2019年度	●温室効果ガス（GHG：Greenhouse Gas）の排出削減目標が SBT 認定を取得 ●インターナルカーボンプライシング制度を導入
2020年度	●全社 TCFD キックオフ会を開催、TCFD シナリオ分析を実施 ● TCFD 提言への賛同を表明 ● ESG 説明会にて 2℃シナリオ、4℃シナリオにおける事業環境およびリスク・機会を公開、有識者とのダイアログを実施
2021年度	●TCFDフレームワークの推奨開示項目に基づき、統合報告書および ESG 説明会にて情報開示、ステークホルダーダイアログを実施
2022年度（予定）	●TCFD 提言に基づいた４つの開示要求に対するさらなる推進 ●多様なステークホルダーエンゲージメントを推進

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、コンプライアンス・リスク管理本部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代表取締役社長兼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。また、気候変動への対応に関する重要事項は、執行役会にて承認を受け、取締役会にて報告し、適切に監視・監督を行っています。



会議体	議長	メンバー	主な議題
サステナビリティ推進委員会	執行役社長兼 CEO	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
環境推進責任者会議	サステナビリティ推進本部本部長	国内外グループ会社社長	気候変動を含む環境課題への取り組み、KPI 進捗管理、重点施策の共有・協力依頼
CSR 推進責任者会議	サステナビリティ推進本部本部長	コーポレート部門部門長、事業部門部門長	日立建機グループのサステナビリティ推進への取り組み、非財務の中期目標の進捗管理、重点施策の共有・協力依頼

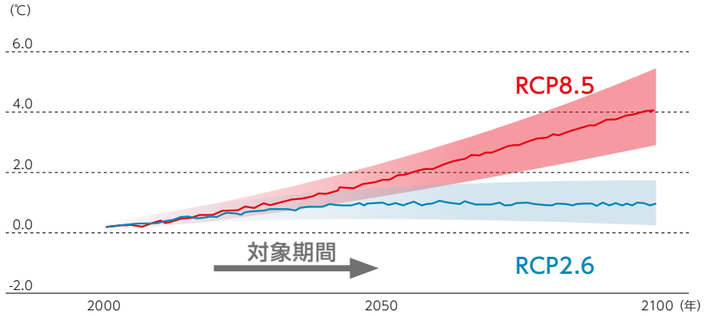
戦略

日立建機では、気候変動関連の2℃シナリオおよび4℃シナリオにおける事業リスクと機会のシナリオ分析を実施し、事業戦略目標に織り込んでいます。選定されたリスクと機会は経営戦略上の重要な要素と認識し、事業機会の獲得や社会課題の解決を通じて企業価値の向上に努めます。

シナリオの選定

TCFDが推奨する分類に沿って、当社が直面する気候変動リスクをリストアップし、発生可能性の高い項目を評価対象として選定しました。そして、気候変動に関する政府間パネル（IPCC）と国際エネルギー機関（IEA）が提示する気温上昇4℃と2℃に相当するシナリオおよび社内外の情報に基づき、「リスクの最小化が求められる課題」と「リスクを機会に変えられる課題」に区分して、財務影響度を「大」「中」「小」の3段階で評価し、それぞれの項目で重点施策を洗い出しました。

■世界平均地上気温変化予測



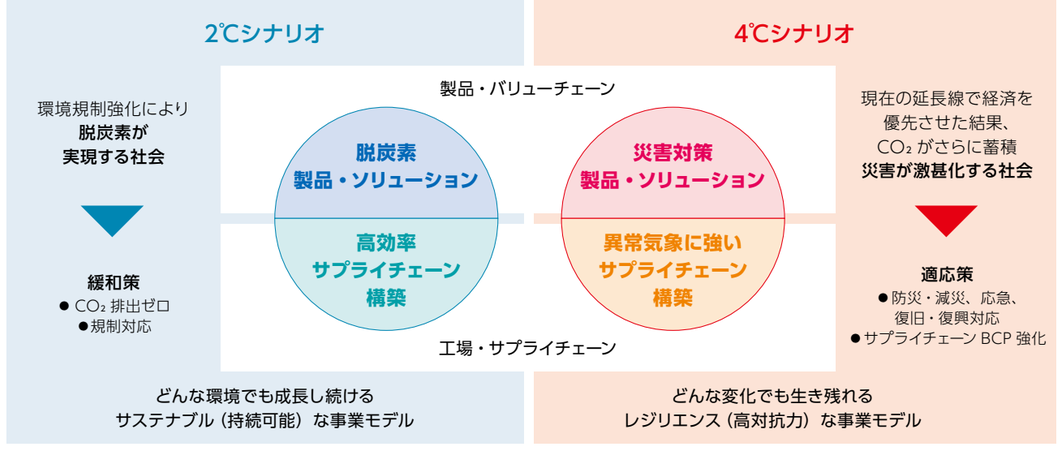
4℃シナリオ
・気温上昇に起因する異常気象など、自然災害の発生が激増する。

2℃シナリオ
・各国政策のさらなる見直しなど、温室効果ガスの排出規制が強化される。
・再生可能エネルギーなど非化石電源比率の向上、低炭素化投資の増加、新たな技術の導入が進む。

※IPCC 第５次評価報告書 第２作業部会報告書 政策決定者向け要約（環境省訳）を基に作成

＜参照した外部情報＞
- 国際エネルギー機関（IEA）「66% 2℃シナリオ」
- 気候変動に関する政府間パネル（IPCC）「第５次評価報告書の RCP2.6 シナリオ、RCP8.5 シナリオ」
- World Energy Outlook 2019「現行政策シナリオ (Current Policies Scenario)」「新政策シナリオ (New Policies Scenario)」
- 水素・燃料電池戦略協議会「水素・燃料電池戦略ロードマップ」

■重点施策の洗い出し分野



■シナリオ分析に基づく評価結果

2℃シナリオの「高効率サプライチェーン構築」　2℃シナリオの「脱炭素製品・ソリューション」
4℃シナリオの「異常気象に強いサプライチェーン構築」　4℃シナリオの「災害対策製品・ソリューション」

区分		事業環境の変化	自社へ及ぼす影響	評価	顕在時期	財務影響度	重点施策
2℃シナリオ（移行リスク）	政策と法律リスク	CO_2 排出価格の上昇	●太陽光発電設備導入など設備投資の増加 ● CO_2 排出が抑制できなかった場合の炭素税（国境炭素税を含む）の負担増加	リスク最小化	中期～長期	大	●再生可能エネルギーの積極的な導入 ●分散型電源の導入による安定的な生産確保 ●グローバル生産調達の最適化推進 ●計画的な高効率設備投資 ●インターナルカーボンプライシングの導入
		既存製品・サービスへの義務化 / 規制化	●脱炭素技術の対応遅れによる競争力低下	リスク→機会	中期～長期	大	●電動化、水素エンジンなど脱炭素技術の開発拡大による差別化
	技術リスク	既存製品の低炭素オプションへの置き換え	●既存製品・サービスの脱炭素技術の切り替えによる研究開発費増大 ●各地域に適応した製品に対する開発規模の増大	リスク→機会	中期～長期	大	●潜在的市場ニーズの把握と開発スピードの加速による脱炭素製品の具現化 ●地域の規制に対応した部品調達
	市場リスク	脱炭素技術への移行	●内燃機禁止規制対策のための研究開発費増大 ●水素エンジン、燃料電池の入手に伴う調達コストの増加	リスク→機会	中期～長期	大	●今後、水素燃料技術の開発拡大による差別化 ●安定的な調達確保
			●内燃機禁止規制対策のための研究開発費増大 ●バッテリータイプの入手に伴う調達コストの増加	リスク→機会	中期～長期	大	●電動化技術の開発拡大による差別化 ●安定的な調達確保
		市場シグナルの不確実性 / 顧客行動の変化	●入札条件の変化 ●減税政策 / 金利優遇政策 ●施工環境の変化による追加の研究開発費用	リスク→機会	中期～長期	大	●電動化、水素エンジンなど脱炭素技術の開発拡大による差別化
		市場の変化 / 原材料コストの上昇	●火力発電の割合減少による石炭需要の減少 ●原材料コストの上昇による素材・部品の調達コストの増加	リスク→機会	中期～長期	大	●今後、中央アジアや南米市場のハードロック向けの機械や部品サービス事業を拡大 ●脱炭素技術の開発拡大、顧客の現場の課題を最新のデジタル技術で解決するさまざまな施策を提供 ●製品サーキュラー・エコノミー推進による資源の有効活用を促進
	評判リスク	ステークホルダーの不安増大	●気候変動関連災害による為替変動 ●気候変動対策不信からの投融資引き上げ ●脱炭素移行対策が遅れた場合の不買運動やネガティブキャンペーン	リスク→機会	中期～長期	大	●顧客と連携した的確でタイムリーな情報発信 ●早めの対策による脱炭素技術支持層の獲得 ● ESG 投資の促進
4℃シナリオ（物理的リスク）	急性リスク	異常気象の深刻化	●風水害、大雪などによる工場被災や幹線道路閉鎖による生産停滞 ●豪雨、洪水などによる従業員の通勤や出張弊害	リスク最小化	短期～長期	大	●今後、DX の利活用による在庫精度、管理スピードの向上 ●今後、サプライチェーン全体の BCP（事業継続計画）強化と BCM（事業継続マネジメント）の実効性向上 ●災害に備えたグローバル生産調達体制の構築
			●災害の頻発化、激甚化	リスク→機会	中期～長期	大	●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 ● ICT、遠隔操作、協調安全（危険感知）、自動化、ロボット化の開発と提供
		降水パターンと気象パターンの極端な変動	●降水量増加に伴う自社工場の操業停止 ●降水量増加に伴うサプライチェーンの寸断	リスク最小化	長期	大	●今後、工場や事務所を新設 / 移設する際にリスク有無を確認 ●今後、サプライチェーン全体の BCP の改訂と BCM の実効性向上
		海面上昇・河川氾濫	●工場浸水、設備故障などによる操業停止や設備対策費用増加	リスク最小化	長期	大	●今後、工場や事務所を新設 / 移設する際にリスク有無を確認 ●水ストレスレベルの高い地域の特定 ●災害に備えたグローバル生産調達体制の構築
	慢性リスク	平均気温上昇	●酷暑、猛暑日増加に起因する労働環境の悪化と生産性の低下	リスク最小化	長期	小～中	●太陽光など自家発電等によるコスト削減 ●計画的な高効率設備投資 ●生産性向上（省エネルギー）の生産技術開発の加速
		化石燃料価格の高騰	●入手困難による燃料コストの上昇、調達遅延の発生	リスク最小化	長期	中	●化石燃料に頼らない再生可能エネルギーへの切り替え ●今後、輸送手段の脱炭素化推進
		降水パターンと気象パターンの極端な変動	●顧客の操業停止、遅延による営業やサービスの停滞 ●浸水地域での金属、鉱業での供給不足、原材料入手困難による製造ラインの停止	リスク最小化	長期	小～中	●市場調査に基づいた適切な対応体制の確立 ●今後、水リスクの低い国からの調達へシフト

【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：売上高に占める割合 0.25% 以下　中：売上高に占める割合 0.25% 超～ 0.5% 未満　大：売上高に占める割合 0.5% 以上

リスク管理

日立建機グループは気候関連問題を経営上の重大な影響を及ぼすリスクとして位置付け、サステナビリティ推進本部で適切に管理しています。その他の自然災害リスクに関しては、コンプライアンス・リスク管理委員会を中心に対応を行っています。また、国内においては2017年度より「安否確認システム」、2019年度より「危機情報管理システム」を導入しました。災害、事件・事故、インフラ障害等の情報を一元管理することで、従業員の安全確保ならびに事業への影響低減に努めています。海外についても外務省、専門業者からの情報を収集するなど、日々の安全管理に努めています。

気候変動リスクと機会においては、財務影響を「大」「中」「小」の３段階で定量化して、発生可能性が高い水準のリスクや機会については、対策（戦略やKPI）とともに、サステナビリティ推進委員会で社長をはじめ、会社幹部に報告、審議、承認いただくことで、リスクの最小化のための管理や機会の最大化のための戦略を推進しています。

今後は、気候変動におけるさらなるガバナンスおよびリスク管理強化を進めていきます。

指標と目標

日立建機グループはバリューチェーン全体を通じたCO_2削減をめざし、「事業活動に伴う温室効果ガス排出量の削減」、「製品・サービスの使用に伴う温室効果ガス排出量の削減」の２つの目標を掲げて、脱炭素に向けた活動を推進しています。2019年5月、本長期目標はScience Based Targets initiative（SBTi）から、科学的根拠に基づく目標として認定を取得しました。今後はさらにカーボンニュートラル達成に向け、省エネ、低炭素化を加速し、より高い目標をめざしてまいります。

SCIENCE BASED TARGETS
DRIVING AMBITIOUS CORPORATE CLIMATE ACTION

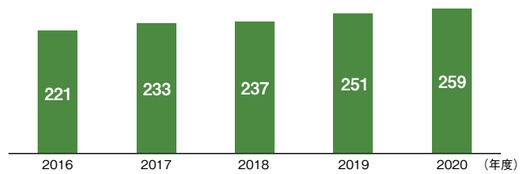
日立建機グループは2℃シナリオ下では、厳しいCO_2削減シナリオでも成長し続けるサステナブル（持続可能）な事業モデルを構築でき、4℃シナリオ下では、どんな災害や変化でも生き残れるレジリエンス（高対抗力）な事業モデルが構築できると言えます。将来においても、生き残り、常に発展できる会社であり続けるためには、気候変動の「緩和」と「適応」の両輪で事業展開していくことが必要ですので、全社一丸となって積極的に取り組んでいきます。

環境保全への取り組み

環境配慮製品の開発

日立建機グループでは、1999年度より環境に配慮した開発・設計の基準を定めた「環境適合設計アセスメント」による評価を導入してきました。現在は、グローバルスタンダードである「IEC62430※」に準拠した新たなアセスメントに基づいて開発・設計された製品を「環境配慮製品」とし、環境配慮製品売上収益比率を高めることを目標にしています。また、ライフサイクルでの環境負荷評価（LCA：ライフサイクルアセスメント）も行っており、素材、製造、輸送、製品使用、廃棄に伴うエネルギー使用量、CO_2排出量をはじめ、水、燃料、素材量などを定量的に算出しています。2020年度の環境配慮製品の登録機種数は、環境配慮設計アセスメントに基づいて開発・設計した8機種が追加され、累計259機種になりました。

■環境配慮製品の機種数（累積）



参照 ESGデータブック2021
⇒環境配慮製品（2021年9月末公開予定）

※ IEC62430：国際電気標準会議「電気・電子製品の環境配慮設計」（JIS C 9910）

水資源の保全

日立建機グループでは、事業活動の中で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）が発表したアキダクトなどのツールを用いて、国内外すべての生産拠点の水ストレスレベルを定量化し、水ストレスの高い地域を特定しています。特に海外のタタ日立コンストラクションマシナリー、日立建機インドネシア、国内の琵琶湖近辺の日立建機ティエラでは、先進的な節水活動を展開しています。

水資源の有効活用については、事業活動に伴う水使用量（淡水も含む）の削減、水の循環利用を行っています。また、水使用量についてはロボット化や塗装条件などの最適化を図ることで削減を進めています。2020年度は、塗装設備の使用水の長寿命化や循環水の利用拡大などの節水対策などにより、日立建機グループ全体の水使用量は2010年度に比べ36.8%減少しました。

水使用量削減（原単位）		
2020年度	2022年度	2030年度
▲36.8%（2010年度比）	▲28%（2010年度比）	水再生利用の高度化 地域インパクト最小化

参照 ESGデータブック2021
⇒水の有効利用（2021年9月末公開予定）

廃棄物の削減

日立建機グループは、資源の有効活用に貢献するため、事業活動に伴う廃棄物の削減を推進しています。生産拠点を中心に3R（リデュース、リユース、リサイクル）活動を積極的に進め、資源を有効に使う取り組みを通じて、自然から採取する原材料資源利用の回避または最小化、リサイクル素材の積極的な利用、製品や部品のリユース、リサイクル活動により、廃棄物（有害廃棄物を含む）の削減を図っています。2020年度は日立建機グループ（国内）で再資源化率が83.3%となりました。また、部品・サービスやレンタル、中古車販売、部品再生といった新車販売以外の分野にも注力することで、廃棄物の削減につなげています。

再資源化率		
2020年度	2022年度	2030年度
83.3%（2010年度比）	99.5%（2010年度比）	99.5%以上をめざす

参照 ESGデータブック2021
⇒廃棄物の削減（2021年9月末公開予定）

サーキュラー・エコノミーの実現に向けて

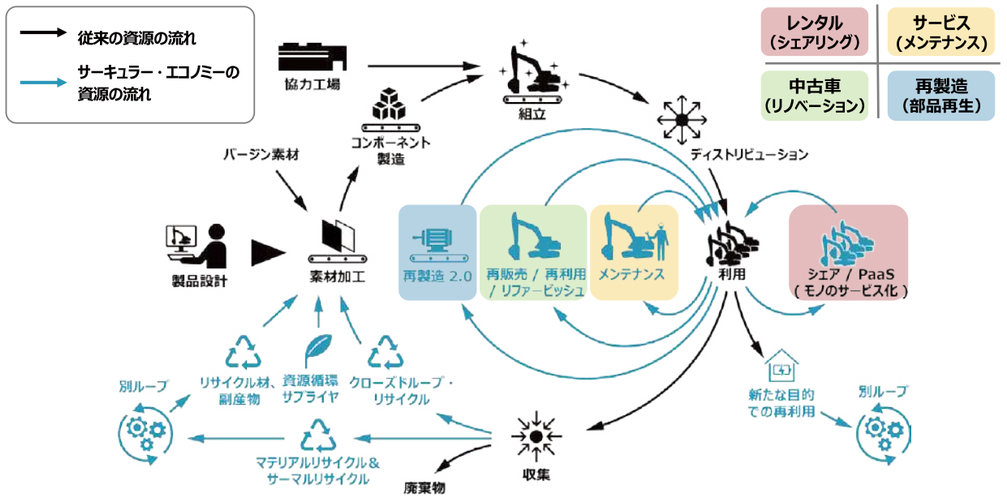
サーキュラー・エコノミー（資源循環型経済）とは、従来の資源の大量生産・大量販売という一方通行モデルのビジネスを改め、リサイクルやシェアリング、製品のサービス化などにより製品を長期間利用しながら、資源の廃棄を抑制しつつ、新たな成長をめざすビジネスモデルのことです。

日立建機としても、部品再生やメンテナンスで建設機械の長寿命化を実現する、修理のため回収された部品をデータ解析して壊れにくい部品の開発につなげる、レンタルやリノベーションをした中古車販売で製品を使い切っていただく、雇用創出により新興国の自立支援・発展につなげるなど、さまざまな発想で資源循環型経済へ近づける役割を果たしていくことが重要だと考えています。

当社では、リデュース（廃棄物の発生抑制）、リユース（再使用）、リサイクル（資源の再生利用）、リニューアブル（再生可能資源の利用）の4つの分野で、各部門が資源循環に取り組んでおり、2021年度はこれらを具体的な全社施策として、KPIを設定して推進していきます。施策のほとんどは以前から取り組んできているもの、あるいはその延長線上にあるものですが、重要課題と位置付けて進めることで他社との差別化や、当社の競争性優位につなげられると考えます。

サーキュラー・エコノミーは現在のビジネスモデルを大きく変える可能性を秘めており、場合によっては競合他社との協働も視野に入れていく必要があります。そのため、グループ横断的に取り組む課題として、工場・オフィス・製品についてだけではなく、営業部門と協力し、お客さまのサーキュラー・エコノミーの取り組みをサポートしていくことで、さらなる社会への貢献をめざしていきます。

■サーキュラー・エコノミーのモデル



※「経済産業省 循環経済ビジョン 2020（概要）」の「循環経済とは」を基に作成

自然災害への適応

防災や減災のための工事や災害時の緊急対応、復興支援においては、建設機械を使用した土木・建築工事が行われます。近年は100年に一度と言われる大雨や、最大級と言われる暴風雨など、異常気象が世界各地で頻発しており、建設機械の開発・製造・販売・サービスを一貫して行っている当社は担うべき役割が大きいと認識しています。

こうした考え方のもと、日立建機グループでは自治体や業界団体と、災害応急や復旧に対して優先的に機械や資材を供給する協定を結んでいます。この協定を中心に、今後も災害時の支援を行っていく予定です。さらに製品開発においても、自然災害への適応に貢献する製品・ソリューションの開発に挑んでいきます。

なお日立建機日本では、2020年度までに国内の自治体等と54件の災害協定を結んでいます。

災害応急などの協働（自治体との災害協定数）		
2020年度	2022年度	2030年度
54件	83件	主要自治体・業界団体との提携および支援

人財への取り組み

人財育成

海外会社の人財育成・強化策

日立建機グループでは、人財育成を経営の最重要テーマの一つと捉え、ガバナンスとともにすべての経営戦略の基盤となるものと位置付けています。グループ会社81社のうち74社が海外にあり、人員の約6割を現地の従業員が占める当社にとって、グローバルな人事マネジメントは人財戦略の要となるものです。コロナ禍においても、売上収益の75％を海外が占めており、各国で現地のスタッフが活躍しています。

その活躍を後押しするため、2020年度の下半期から人事制度や施策をグローバルで共有すべく取り組んでいます。従来、各国でバラバラだった処遇体系や育成プログラムにグローバルな標準モデルを導入し、人財と組織のパフォーマンスを最大化することで、より多様な人財が活躍できる環境を整えることを狙いとしています。

さらに、未来のグローバルリーダーの育成にも注力しています。各国で選抜された幹部候補を日本に招き、1～2年の期間で育成する仕組みを用意しており、2016年度～2020年度では約290名を受け入れています。いずれはグローバルで、経営幹部に今以上に多様なメンバーが揃うことで、グループの連携が一層強化されることが期待されます。

グローバル人財へのリーダーシップ研修受講率

2020 年度	2022 年度	2030 年度
78%	100%	100%

自己変革プログラム

中期経営計画達成に向けて注力している教育として「自己変革プログラム」があります。これは、経営幹部も含む主任以上を対象に、変革の時代に必要な組織風土を醸成するためのマインドセットとスキルセットを学習するもので、2019年度の開始から2021年6月現在までで、累計受講者数が国内外グループ全体で2,000人を超えています。

今後も、この教育プログラムを中心に、変化に強い企業体質への変革を図っています。

受講者数1,000人達成時の記念撮影

参照 ESGデータブック2021
⇒人財育成（2021年9月末公開予定）

ダイバーシティ&インクルージョン

真のグローバル企業として勝ち残るためには、今までの延長線上ではなく、新しい戦略や斬新な発想での事業展開が必要です。そのためには、人種、国籍、性別、年齢などに関わらず、事業を支える人財一人ひとりの価値観や個性を認め、多様性を尊重し対応していくことが重要です。このような考え方のもと、日立建機グループでは、ダイバーシティの推進に取り組んでいます。

女性社員の活用支援では、女性の管理職積極登用などの「キャリア形成支援」、産休・育休からの復帰やワークライフバランスの確保などの「継続就労・復職支援」といった施策により、女性活躍の基盤構築に取り組んでいます。

もう一つ、海外グループ会社部長職の現地化も推進しており、2030年度では87％を目標にしています。

女性管理職比率（グローバル）

2020 年度	2022 年度	2030 年度
8.7%（男性：16.2%）	9.4%（男性：13.3%）	男女同率化をめざす

海外グループ会社（部長職）のローカル比率

2020 年度	2022 年度	2030 年度
67%	72%	87%

参照 ESGデータブック2021
⇒ガバナンスに関するデータ（2021年9月末公開予定）

労働安全衛生

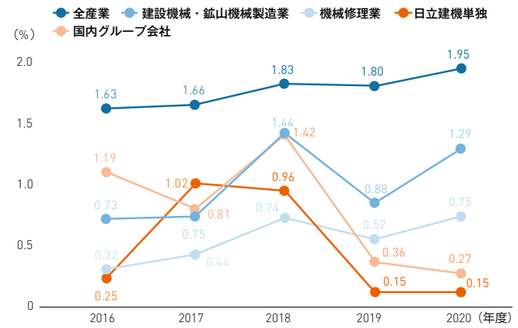
日立建機グループでは、労働災害を予防し、従業員の安全と健康を守るため、年度ごとに基本方針と重点実施項目を定めて、さまざまな安全衛生活動を推進しています。活動にあたっては、安全衛生推進委員会がグループ全体の安全衛生活動を統括し、労働災害に関する情報共有や活動報告、計画の策定などに取り組んでいます。

また、同委員会では分科会を設置し、労働安全衛生活動の推進担当者の育成、技術的な検討、相互巡視などを実施するとともに、グループ各社の労働安全衛生マネジメントシステムに基づく取り組みを支援しています。

日立建機の2020年度の労働災害発生件数は11件で、前年度比で13件の減少となりました。国内グループ会社では全体で35件の労働災害が発生し、うち製造部門が21件、販売サービス部門が14件という結果でした。休業災害発生頻度は、日立建機単独、国内グループ会社ともに改善となりました。

参照 ESGデータブック2021
⇒労働安全衛生（2021年9月末公開予定）

■休業災害発生頻度（度数率※）の推移



※ 度数率：100万延べ実労働時間当たりの労働災害による死傷者数をもって災害発生頻度を表したもの。（統計では休業1日以上が対象）

組織健康度の向上

組織健康度とは、「企業文化」「社員意識」「社風」などとも言われ、企業が変革を成し遂げるために、パフォーマンス（業績）の改善とともに必要不可欠な両輪となるものです。日立建機では、部門横断の横串機能として、2017年に人事部門を中心とした組織健康度ワークストリームを発足し、施策の企画・立案・実行や社内外への情報発信などを行っています。また、グループ全体で毎年「従業員サーベイ（意識調査）」を実施しており、2020年度は約12,000人の国内外従業員が参加しました。

日立建機では、従業員サーベイの結果に基づき、課題の抽出、施策の立案・実行、効果の確認・振り返りというPDCAサイクルを着実に実行することで、組織健康度の向上を図っています。課題の抽出、施策の立案においては、経営幹部のみならず若手社員も交えたワークショップを通じて施策の具体化を図るとともに、施策ごとに責任者を任命し、目標の達成につなげています。

■導入施策の一例

主な活動	具体的な取り組み
社内コミュニケーションの充実	●1on1 ミーティングの導入 ●タウンホールミーティング・ラウンドテーブルの展開
経営、マネジメントスキルの強化	●研修体系の整備
社内外のチャネルを活用した強化分野人財の確保	●社内公募制度の導入 ●リファーラル採用の導入 ●新卒者の職種別採用の導入 ●経験者採用の強化
処遇評価制度の見直し	●人事処遇制度の改定 ●評価の納得性向上に向けた評価面談のさらなる改善
キャリアディベロプメントの実行	●キャリア・スキルマップの導入 ●キャリア面談の充実化 ●計画的なローテーション・人財育成を検討する人財会議の導入
顧客課題解決志向文化（CIF：Customer Interest First）の醸成・強化	● CIF の浸透に向けた社内セミナー・研修の実施
職場環境の整備	●コミュニケーション活性化に向けたコラボスペースの充実 ●働きやすく生産性の高い職場環境の実現

人権の尊重

人権デュー・ディリジェンスの取り組み

日立建機グループは、日立グループの人権方針に沿い、「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、人権尊重に対する取り組みを進めています。また、国連「ビジネスと人権に関する指導原則」に基づく人権デュー・ディリジェンスにも触れ、従業員への適切な教育の実施、事業活動を行う国や地域の法令の遵守、さらには国際的に認められた人権と各国・地域の国内法との間に矛盾がある場合には、国際的な人権の原則を尊重するための方法を追求していくことなどについても明確に定めています。

こうした考えのもと、日立建機グループでは、グローバル拠点間での人財交流の促進などを積極的に推進しています。2021年5月には、第1回となる人権デュー・ディリジェンス推進会議を開催しました。この会議には、社長をはじめ関係役員が出席し、当社における人権リスクの把握、優先リスクの特定や対策を行っていくことが議論されました。今後、人権デュー・ディリジェンスの推進体制の確立とともに、強制労働・移民労働対応状況の調査をグループ会社およびサプライヤーで実施していく方針です。

人権教育・研修

従業員一人ひとりの人権意識向上については、階層別研修の中で人権啓発教育を継続的に実施しています。また、人権に関する通報制度として、従業員に対しては「内部通報制度」を、社外ステークホルダーに対してはWebサイトの「お問い合わせ」を通じて対応にあたっています。

今後も、人権への取り組みを個人レベルに落とし込み、多様な人財が活躍できる環境づくりを進めていきます。

2020年度人権研修の実績

（人）

	受講者数	うち課長以上	うち一般社員
日立建機	1,433	52	1,381
グループ会社※	1,121	221	900
総計	2,554	273	2,281

※ グループ会社は国内会社７社の合計です。

サプライチェーンマネジメント

国際社会において企業の社会的責任が高まる中、ビジネスパートナーとCSR意識を共有化し、サプライチェーン上のリスクを未然に防止することが求められています。日立建機グループでは、「日立グループ サステナブル調達ガイドライン（第4版）」をサプライヤーの皆さまに遵守していただくCSR行動規範・基準として配布し、周知・徹底を図っています。また、「資材調達基本方針」と「購買取引行動指針」を策定し、Webサイトを通じて広く一般に公開しています。

調達部門では、新規サプライヤーの選定の際に、ビジネスパートナーとの社会的責任意識の共有などの社会的責任を果たしているかを十分に検討し、厳正な審査を行っています。

調達先との公正な取引の実施

公正な取引の徹底に向けて、取引状況の監査と従業員に対する遵法教育に力を入れています。取引状況の監査は、年2回の自己監査の実施に加え、日立建機グループ内での相互監査を年1回実施することで監査の透明性を高めています。また、委託検収に関わるすべての従業員を対象に、下請法に関する教育研修を実施しています。受講は、委託検収責任者を必須としています。

2021年度以降も継続的に取引状況の監査と、従業員に対して法令遵守に関する教育を実施していく予定です。

参照 日立グループ サステナブル調達ガイドライン
https://www.hitachi.co.jp/procurement/csr/JP_HG_SPG.pdf

参照 資材調達基本方針
https://www.hitachicm.com/global/jp/corporate/procurement/

参照 購買取引行動指針
https://www.hitachicm.com/global/jp/corporate/procurement/guideline/

社外取締役メッセージ

社外取締役 奥原 一成

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 菊地 麻緒子

1992年、法務省検察庁検察官任官。1997年、Paul Hastings LLP, Los Angels Office入所。公正取引委員会事務総局、日本マイクロソフト株式会社執行役法務・政策企画統括担当、三井倉庫ホールディングス株式会社社外取締役(現任)、株式会社KADOKAWA社外監査役(現任)などを経て、2020年7月より当社社外取締役。

社外取締役 外山 晴之

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ル(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。

社外取締役 岡 俊子（新任）

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、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）、明治大学グローバル・ビジネス研究科専任教授（現任）などを経て、2021年6月より当社社外取締役。

社外取締役　奥原 一成

社外取締役としての役割と指名委員会での活動

日立建機の社外取締役には法務や金融などの専門分野を持った方々がおられますが、私の場合は自動車業界でものづくり、調達、販売などの経営課題に取り組んできた経験があります。取締役会の重要な機能の一つとして執行の監視がありますが、実務上の面から執行状況を見守り、共感性を持って適切なアドバイスができればという姿勢で臨んでいます。

2016年の着任以来、指名委員も務めていますが、年々充実してきていると感じます。例えば、次期経営人財の候補者を日常業務の中で見てほしいとの経営からの要請があり、私たち指名委員会は、執行状況の各種業務報告を受けるほか、必要により往査なども行っています。情報提供もタイムリーにされるようになり、経営者候補、幹部社員選抜の仕組みができ上がってきています。一方で女性の経営幹部登用は大きな課題です。日立建機に限らず、ものづくりメーカーは女性の登用が遅れがちであり、ポジションと人財のミスマッチといった障壁があることも事実です。しかし、それらの課題を乗り越えてでも推進するといった強い意思を持つ必要があると思います。

人事・労務における課題

日立建機では、ロシア、インドネシア、アフリカ等の海外拠点に若い社員を送り込み、思い切って仕事ができる場を与え、実践的に教育していくという素晴らしい仕組みを持っており、これがKenkijinスピリットを養うことにつながっています。これに加えて人事部門がグローバル・ローカルの両面で、より大きなリーダーシップを発揮して人財の発掘や登用を行っていけば、組織としての大きな強みとなると思います。それには組織のマネジメント体制も切り離して考えることはできません。私の体験からすると、組織というのは簡素化されている方が望ましいと考えています。簡素化することにより、人財の再配置や精鋭化することにつながり、優秀な人財を新たな重点課題や経営課題に振り向けることができます。こういう仕組みが、さらなる人財育成に寄与するという好循環につながるのではないでしょうか。

人権リスクへの考え方と対応

近年は予期せぬところで人権に関する問題が浮上し、企業が対応を迫られるケースが見られます。私は人権尊重の根底にはコミュニケーションが不可欠であると考えています。人としての感受性が欠落した組織というのは大きなリスクをはらんでいます。職場の従業員同士、サプライヤーやステークホルダーとの関係など、さまざまな人間関係がありますが、何でも話し合い、伝え合うことができる風通しの良さがあれば、何か問題が生じた時にも早期にリカバリーができるはずです。コミュニケーションは、Kenkijinスピリットの「3つのC」を構成する一つですが、一人ひとりが高い感受性を持ってコミュニケーションをとることでリスペクトが生まれ、自ずと人権に対する姿勢が養われていくものと思います。

社外取締役　外山 晴之

日立建機グループの強みと課題

日立建機グループの事業にはいくつか特徴がありますが、チャンスである反面、リスクにもなるという性質のものが存在します。例えば、主要な生産拠点が茨城県に集中しており効率性が非常に高い反面、自然災害等有事へのリスクが大きい点があります。また、現場のさまざまな工夫によって高い生産性と品質を実現していますが、それを全世界に横展開していくにあたっては、なお工夫の余地があると思われます。

日立建機は早い時期から海外に展開して経験を積み重ねてきているのが大きな強みですが、バリューチェーン事業に重きを置いた展開を行う上では、グローバル・ガバナンスとローカライゼーションをいかに両立させていくかが今後の大きな課題となるでしょう。

各委員会における社外取締役の役割

指名委員会での最大の役割はサクセッションプランの策定と実行ですが、社外取締役は長期的な事業戦略を見据えて考えを示すことが大切です。経営人財に求められるものは時代によって変化するものですから、強みの異なる複数の候補者を確保し、その時に最もふさわしい人物を選任していく準備を行いたいと思います。

報酬委員会ではステークホルダーから見て公平、かつ役員のモチベーションを高めるような報酬体系を実践していくことが私たちの役割です。建設機械業は外部環境による業績の振れ幅が大きく、単年度の評価だけでは公平と言えないケースもあるので、複数年度での評価を採り入れることに取り組んでいこうと考えています。

監査委員会は経営のモニタリング機能の核をなすものであり、すべての社外取締役が参加しています。取締役会の議案は執行部から提案されますから、情報提供において無意識のうちにスクリーニングが発生している場合もあります。そのため、往査を行う際にはできるだけ自分の目や耳で情報収集し、幅広い観点かつ長期的な時間軸で捉えた議論を行っていくことが重要であると認識しています。

気候変動への取り組みについて

このたび日立建機グループはTCFD提言への賛同を表明しましたが、2050年カーボンニュートラルを実現することは容易な目標ではありません。これまで行ってきたCO_2低減活動の枠組みを超え、お客さまや取引先などバリューチェーン全体でカーボンニュートラルをめざす具体的な道筋と座標軸を、できるだけ早く提示していく必要があります。一方、気候変動に起因する自然災害への適応策として、建設機械が果たす役割を明確に示し、事業継続の前提として位置付けていくべきでしょう。そして、自らリーダーシップをとってステークホルダーとともに新たなエコシステムを形成していくことが、日立建機グループに求められている使命であると思います。

社外取締役　菊地 麻緒子

これからのコーポレート・ガバナンスの在り方について

近年、上場企業に対してESGへの対応が求められていますが、これは「守りのガバナンス」において非常に重要であり、「ESGコンプライアンス」として行動計画を策定し、その実践を内部統制に組み込むべきものだと考えます。例えば、米国証券取引委員会では開示されたESG情報の誤りや乖離を調査し、是正を行う体制になってきています。EUでは企業に対して事業およびサプライチェーンに関する人権、環境、ガバナンスに関するリスクを洗い出し、解消するための方針と計画を求める流れになっており、違反があった場合は課徴金や罰金が科される可能性もあります。日本でもコーポレート・ガバナンスコードが改訂され、経営戦略としてサステナビリティへの取り組みを開示すること、特に上場企業には気候変動に関するデータ収集と分析が要求されています。現在のところ罰則は課されていませんが、今後はその可能性も視野に入れて考える必要があります。

日立建機グループのコーポレート・ガバナンスにおける課題

欧米企業と比較して、日本企業のコーポレート・ガバナンスは後れを取っている現状がありますが、売上の約8割が海外である日立建機グループとしては、日本のルールを守ることで良しとせず、海外の動向を注視していくことが重要です。そのためには、広く海外の情報や規制等を集約し、経営に反映させる必要があります。また、サステナビリティを日立建機のCSV（Creating Shared Value）につなげていくためには、単に環境規制を遵守し、廃棄物やCO_2の排出を抑制するだけでなく、自らがDisrupter（常識を壊す人）となって市場を創り変える、こうした覚悟を持って取り組みを行う創造力と開発力が鍵となります。20年後、30年後にあるべき社会の姿を描き、日立建機グループの存在意義を今一度見直した上で戦略を策定し、より大胆に実行していくために尽力致します。

取締役会の実効性について

日立建機のガバナンスは、日立グループのコーポレート・ガバナンスを基本方針とし、機関設計もグローバルスタンダードである指名委員会等設置会社制度を採用しており、海外投資家からも高く評価されています。取締役会のメンバー10名のうち、独立社外取締役および執行を兼務しない取締役が7名であり、独立社外取締役を中心に活発な議論がなされています。また、代表執行役直轄の監査室、監査委員会、監査法人の監査に加え、日立製作所による環境監査など、複数の監査が厳格に実施されています。投資や配当方針を含む経営戦略の策定に際しても、常に企業価値と株主価値の向上が重視されています。今回のコーポレート・ガバナンスコード改訂では、一定の少数株主保護措置をとることを前提に、親子上場をグループ戦略として選択することが可能となりましたが、その良い例であり、すべての株主にとって利益となるグループ・ガバナンスが確立していると思います。

2020年度はコロナ禍により取締役会の運営にも見直しが求められましたが、日立建機は取締役会、監査委員会を原則オンラインにし、実質的かつ効率的な運営ができました。2021年度も後戻りすることなく、さらなる取締役会の実効性向上に努めてまいりたいと思います。

社外取締役　岡 俊子（新任）

この度、日立建機の独立社外取締役に就任しましたことを大変光栄に存じます。

私は、従来よりM&Aコンサルティングに従事しており、経済産業省や内閣府の委員会の委員などを務めてまいりましたが、この4月からは、明治大学のビジネススクール（グローバル・ビジネス研究科）において、M&Aとマネジメントの分野で教鞭をとっています。

私が社会人になったのは、プラザ合意翌年の1986年。それからもう35年が経ちました。そのころ「企業寿命30年説」が流行っていました。企業には寿命があって、それが30年であるという説です。日立建機は、30年で寿命を迎えるどころか、2020年には70周年を迎えています。これは、日立建機において、先人たちの志が長年引き継がれるとともに、絶え間ない変革を積み重ねてきたことの賜物と言えます。

今後は、デジタル化の促進や、カーボンニュートラルなどグリーン化への転換、さらに投資家もESG投資に向かうなど、企業を取り巻く環境はさらに速く大きく変化しますが、このような環境の変化の中で生き残っていくためには、不断の変革が求められます。さらなる自己改革を進めるとともに、他力を有効に活用するために、買収や事業分割などのM&Aの手法をいかに活用できるかが鍵になるでしょう。ただ、日本企業が関係するM&Aの多くが失敗と言われます。特に、海外でのM&Aにおいては、取引規模が大きいにもかかわらず、その成功確率はさらに低くなり、数年後に巨額の減損という憂き目にあっている企業が多く見受けられます。

日立建機においても、今後、事業ポートフォリオの見直しや事業領域の拡大を行うために、M&Aを活用する局面が出てくるものと思われます。そのような局面において、どのような論点が重要で、どうすればリスクを減らし企業価値を最大化させられるかについて、取締役会において大いに議論していきたいと考えております。

今後ともよろしくお願い申し上げます。

会社概要（2021年3月31日現在）

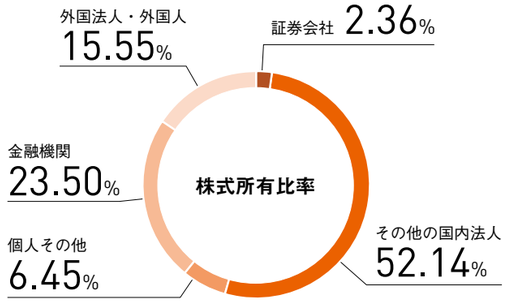
商号	日立建機株式会社 （Hitachi Construction Machinery Co., Ltd.）
資本金	815億7,700万円
本社	東京都台東区東上野二丁目16番1号
設立	1970年10月1日
代表者	代表執行役 執行役社長兼CEO　平野 耕太郎
従業員	連結：24,873名 単独：5,455名
事業目的	建設機械・運搬機械および環境関連製品等の製造・販売・レンタル・アフターサービス
URL	https://www.hitachicm.com/global/jp/

上野イーストタワー

投資家情報（2021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 （注）大阪証券取引所の現物市場は、2013年7月16日に東京証券取引所に統合されました。
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	21,663名
定時株主総会	通常毎年6月末に東京にて開催

株主構成



大株主（上位10名）（2021年3月31日現在）

株主	所有株式数（千株）	持株比率（%）（小数第3位四捨五入）
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）	26,388	12.41
株式会社日本カストディ銀行（信託口）	10,588	4.98
株式会社日本カストディ銀行（証券投資信託口）	2,487	1.17
株式会社日本カストディ銀行（信託口7）	1,993	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	1,860	0.87
株式会社日本カストディ銀行（信託口9）	1,629	0.77
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	1,558	0.73
株式会社日本カストディ銀行（信託口5）	1,434	0.67
ジェーピー モルガン チェース バンク 385781	1,330	0.63

※ 当社は、自己株式2,463,047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2,463,047株を除いて算出しています。

社外からの評価

IR活動

IR優良企業賞2020
一般社団法人 日本IR協議会が主催する「IR優良企業賞2020」において「"共感!" IR賞」を受賞しました。この賞は、IR優良企業賞の開催25回目を機に新設されたものです。2020年のテーマは「with and afterコロナ時代のIR」でした。（2020年11月）

SRI

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、1999年に米国S&P Dow Jones Indices社とスイスの投資顧問会社RobecoSAM社が開発した指標で、世界の上場企業を経済・環境・社会の3側面から総合的に分析し、持続可能性に優れた企業を選定するものです。（2020年11月現在）

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。（2021年6月現在）

FTSE Blossom Japan Index
環境、社会、ガバナンス（ESG）について優れた対応を行っている日本企業銘柄として選定されています。（2021年6月現在）

SOMPOサステナビリティ・インデックス
SOMPOアセットマネジメント（株）がESG評価（環境、社会、ガバナンス）と株式価値評価（ファンダメンタルバリュー）を組み合わせ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。（2021年6月現在）

2021 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。（2021年6月現在）

社外からの評価

CDP（carbon disclosure project）
2000年に英国にて設立された非営利団体CDPは、気候変動や水に対する企業の取り組みをグローバルに調査し、情報開示・評価しています。2020年は、2019年に続き、気候変動でA-、水でBの評価を受けました。

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

SBT（Science Based Targets、科学的根拠に基づいた排出削減目標）
パリ協定が求める「2℃目標（1.5℃目標）」の水準と整合した、SBTiが科学的知見に基づく排出削減目標を設定した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は、SBTとしての認定を受けました。

情報開示

全上場企業ホームページ充実度ランキング調査（日興アイ・アール）
「全上場企業ホームページ充実度ランキング」の総合ランキングで『優秀サイト』に選ばれました。上記は、日興アイ・アール（株）が上場企業のホームページにおける項目の充実度と機能性に着目して評価するランキングです。（2020年12月）

Gomez / IRサイト総合ランキング（モーニングスター）
Gomez / IRサイト総合ランキング銅賞（2020年）を受賞しました。上記は、モーニングスター（株）が全上場企業のIRサイトの中から、主要項目調査で一定基準を満たした企業をユーザーの視点で評価するランキングです。（2020年12月）

経営戦略

DX認定2021
DX認定とは、国が策定したデジタル技術による社会変化への対応などを示した指針を踏まえて、「情報処理の促進に関する法律」に基づき、「デジタルガバナンス・コード」の基本的事項に対応する企業、優良な取り組みを行う事業者を認定する制度です。当社はDX戦略として、「ConSite®」によるサービス品質向上による既存ビジネスの深化やICTソリューション関連施策による新規ビジネスの創出に取り組んでいます。また、DXを実現するために、統一的な設計方針に基づいた基幹システムと、それらを活用するためのデータ統合基盤によって社内業務改革および戦略推進する環境を整えています。上記の取り組みが評価され、DX認定事業者に認定されました。

ESGに関する認定

健康経営優良法人2021
経済産業省が実施する健康経営銘柄調査に回答した企業の中から、一定の基準を満たした企業が認定されるものです。日立建機グループとしては、大規模法人部門では日立建機のほか日立建機ティエラ、日立建機ロジテック、日立建機日本の3社が認定（「ホワイト500」を除く）。中小規模法人部門では日立建機カミーノ、多田機工、新東北メタルが認定（「プライト500」を除く）を受けています。

※ロゴは大規模法人部門のものです。

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）
気候関連財務情報開示タスクフォース（TCFD）は、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あり、企業に対して、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。社内タスクフォースを組織し、財務に影響する気候関連情報を開示すべく全社的に取り組んでいます。

グローバルレビュー

日立建機グループは、多様な視点からサステナビリティについての要請にお応えしていくために、
『日立建機グループ 統合報告書2021』をご覧いただき、各分野の取り組みに対して評価・提言をいただきました。

（原稿受理順）

冨田 秀実 氏
ロイドレジスタージャパン株式会社
代表取締役

日立建機グループのマテリアリティについて

気候変動やサーキュラー・エコノミー、パンデミックなどさまざまな外部要因の急変がビジネスに大きな影響を与える時代を迎え、企業がマテリアリティを特定し、事業戦略を明確にする必要性がますます高まっています。短中長期の社会の変化をどう捉え、課題認識をしているかを明確に示していかなければ、社外、社内からの信頼度を上げていくことは極めて困難になりつつあります。

今回のマテリアリティの見直しに関し、まず評価される点は日立建機グループの考えるマテリアリティの定義が明確にされたことです。サステナビリティ情報開示に関するさまざまなスタンダードやガイドラインが乱立する中で、それぞれの示すマテリアリティの定義が異なるため、十分な検討を行わないまま形式的な課題の整理に留まる企業ケースが散見されます。日立建機グループでは、「内部・外部環境を捉え、自社の対応すべき課題は何かを特定したものがマテリアリティ」と明確に定義し、結果として特定されたマテリアリティと事業のつながりがわかりやすいものとなっています。

さらに、マテリアリティがビジネス戦略の起点となりつつある点です。経営における優先課題がESGの潮流とともに大きく変わりつつある状況下で、これまで、いわば目先の顧客ニーズに応えていたさまざまな取り組みが、今回のマテリアリティの整理を通じて、体系的に整理されました。

今後は、特定されたマテリアル課題に対して、日立建機グループが持つコンピタンスを戦略的に活用しながらビジネスを展開していく、あるいはビジネスモデル自体を時代の要請を先取りする形で変革していくなど、具体的な戦略の展開が期待されます。今回の見直しを起点として、さらなる事業の持続的な成功と、社会課題に対するインパクト創出を期待しています。

下田屋 毅 氏
Sustainavision Ltd.
代表取締役

ESG課題への対応について

近年、ESGの情報開示の重要性が高まっており、ESGの観点からも注目を集めているのは、気候変動対応、サーキュラー・エコノミー、サプライチェーン上の人権課題です。日立建機は、2019年SBTに基づく排出削減目標が認定され、2020年TCFDには賛同を表明、シナリオ分析を行い全社的に気候変動対応を積極的に進めています。また建設機械のサーキュラー・エコノミーをリードするべく取り組みを進め業界のモデルを作成しています。世界的な人口増加により限りある資源をどのように有効活用するのか、機械のライフサイクル全体を通じた貢献をさらに推進されることを期待します。また国連ビジネスと人権に関する指導原則に則り、2020年度から独自の人権デュー・ディリジェンス体制整備を進めています。SDGsの根底にある人権尊重について、CEO自らが責任者として強制・移民労働対応やサプライヤーへの展開を表明しトップダウンで実施することは、推進上非常に意義があります。

日立建機では2021年にマテリアリティの見直しを行い、現状に合わせた設定と活動を行うとしています。そのマテリアリティの特定には、ステークホルダーの意見を反映させることが必要であり、継続してそれらステークホルダーへの情報開示とエンゲージメントが必要となります。日立建機は、アウトサイドイン・アプローチから、マテリアリティ課題の解決を推進し、人権尊重を根底においたSDGsの目標達成へ貢献されることを期待します。

**ピーター D.
ピーダーセン 氏**
大学院大学至善館教授
NPO法人NELIS代表理事
丸井グループ社外取締役

DXと組織文化、そしてSXとの関連性

日立建機のDXへの取り組みには、並々ならぬ覚悟を感じます。多くの企業では「DX」をバズワードのように掲げても、結果が出るまで、言い換えれば「トランスフォーメーション」が起きるまでやり遂げるケースはまだ少ないように思います。このこと、つまり「トランスフォーメーション（質的変容）が起きるまで続けること」こそ、私がみるレジリエント・カンパニーになるために必要不可欠です（しなやかで強い企業組織をつくる秘訣の一つとして挙げてきました）。

DXによる仕事の質的変容まで突き進むためにも、特集2（P23～）で語られている組織風土が非常に重要になると思います。日本企業に必要なのは、イノベーション・マネジメントというよりは、マネジメント・イノベーションであると考えています。それは、「組織運用方法のイノベーション」を意味します。サイロ化が進み、硬直している組織においてはいくらDXの旗を掲げても現場での成果は期待できません。そこで、しっかり組織風土の変革にまで目を配り、社員のダイナミック・ケイパビリティ醸成に取り組んでおられることに、大いに共感を覚えました。

最後に今後への期待ですが、DXは社会全体のサステナビリティ変革、すなわち「SX（サステナビリティ・トランスフォーメーション）」への貢献が今後非常に重要なポイントになると思います。既に日立建機でもそれを見据えて取り組まれていると思いますが、「DXによるSX」という視点もぜひ社員に持っていただければ、そのこと自体が一つの大きなパーパスとして、DXに取り組むモチベーションを高める要因になり得るのではないかと思います。

B. ロレーヌ スミス 氏
循環型経済のアドバイザー、
作家、研究者
元Volans（英国）のアソシエイト
ディレクター
元CBSR（カナダ）の取締役

日立建機の TCFD対応に対するフィードバック

TCFDフレームワークに沿った開示をすることは、経営陣や取締役会が真剣に気候変動に取り組んでいることを、金融市場やその他のステークホルダーに対して強く発信することでもあります。TCFDは、情報開示のためだけのツールとして存在するのではなく、社会の変化に貢献できるツールであり続けるよう努力しています。健全な生物圏の中での豊かな社会、つまり循環型経済の実現をめざす立場から、今回のフィードバックを提供させていただきます。

優れている点

4つの開示要求への対応：日立建機はすべての開示要求に対して高いレベルで対応しています。ビジュアルを使って理解しやすくしている点も評価します。

多様なステークホルダーエンゲージメントの実現：社会の変化に対応するために重要な項目です。この項目が2022年度のロードマップに含まれていたことは評価すべき点です。一部の業界では、気候変動のリスクによる急速な変化を経験しています。このような業界（石炭などの採掘を含むエネルギー業界のプレイヤー）の顧客と日立建機が協働していくことは非常に重要です。同様に、日立建機の顧客が事業を行う市町村のリーダーや地域のインフルエンサーとの連携も重要になります。

改善の余地がある点

より詳細なシナリオ： 今回、2つの警告シナリオが準備されており、各シナリオが与えるインパクトを図式や表を使って紹介しています。しかしながら、予測される混乱の発生をよりわかりやすい開示で読者に理解してもらう必要があります。そのためには、追加で背景情報を提供したり、人間の営みへの影響を重視した開示アプローチが求められます。例を挙げると、顧客セクターや社会システムがどのように変化するのか説明すると良いでしょう。

ベストケースシナリオ（2℃シナリオ等）を実現できる可能性が低いことは、数多くの証拠によって示唆されています。また、もしベストケースシナリオを現実することができたとしても、生態系および社会システムに深刻な影響を及ぼすこともわかっています。このことを考慮すると、現在の貴社の開示では、混乱や影響の深刻さが過小評価されていると言えます。今後は、未来への道筋をより率直かつ現実的な視点で開示することが望ましいと考えます。

フィードバックを提供する機会をいただいたことにお礼申し上げます。今後、貴社の開示がさらに進化することを楽しみにしております。

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