

日立 統合報告書 2020

2020年3月期



Hitachi Social Innovation is
POWERING GOOD

世界を輝かせよう。

世界はいま、さまざまな課題に直面しています。

どうすれば、輝く未来への道を切り拓くことができるのでしょうか。

日立は、世界中の人々が望む“良いこと”すなわち“Good”を実現するために、

多様なパートナーと全力を注ぎたいと考えています。

すべての力を、より良い未来のために。



目次

「日立 統合報告書 2020」編集方針

■ どこから来て、どこをめざすのか 3

日立グループの事業

日立グループ・アイデンティティと
社会イノベーション事業

新型コロナウイルス感染症 (COVID-19) 対応の
日立の基本方針

CEOメッセージ

■ どう成長するのか 17

価値創造プロセス

過去の中期経営計画の振り返り

戦略と資源配分

戦略の柱1：社会イノベーション事業の加速による
売上収益の拡大

戦略の柱2：グローバルな競争力の強化

戦略の柱3：収益力向上に向けた経営基盤の強化

CFOインタビュー

5セクターの価値創造ストーリー

■ どう持続していくのか 59

リスクと機会への対応

情報セキュリティの推進

労働安全衛生、従業員の健康

バリューチェーンにおける責任

品質保証

コンプライアンス

コーポレートガバナンス

社外取締役メッセージ

マネジメント体制

■ データセクション 89

10カ年データ

5カ年データ (非財務情報)

セグメントハイライト

日立グループの事業運営体制

会社情報・株式情報・監修責任者より

編集方針

2020年版の統合報告書では、2019年度 (2020年3月期) までの日立グループの歩みや、施策の成果と課題を振り返るとともに、日立がめざす姿と、めざす姿を実現するための競争優位性や戦略、基盤をご説明しています。新型コロナウイルス感染症の影響拡大により、世界中の社会・経済環境が大きく変化しました。こうした変化の中にあっても、日立は、お客さまや社会と協創しながら、社会・環境・経済価値の向上を図り、持続可能な社会の実現に貢献することをめざしており、本報告書ではその姿を伝えることを重視しました。

なお、編集にあたっては、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「価値協創ガイダンス」などを参考にしています。

表紙のご説明

日立は、IT、エネルギー、インダストリー、モビリティ、ライフの5つのセクターにおいて、デジタル技術を活用した新たなソリューションで、お客さまの社会・環境・経済価値の向上に貢献します。表紙には、日立の事業を通して豊かな暮らしを育む人々の姿を描いています。



報告対象範囲など

対象期間： 2019年度
2019年4月1日～2020年3月31日
(一部に2020年4月以降の活動内容等を含む。)
対象組織： (株)日立製作所およびその国内外の連結子会社
実績データ範囲：
●社会： データ範囲を個々に記載
●環境： 日立製作所および連結子会社814社、計815社
ただし、事業活動に伴う環境負荷のデータについては、負荷の90%を占める範囲 (日立製作所の試算による)。
会計基準： 別途記載がない限り2013年度以前は米国会計基準、2014年度以降は国際財務報告基準 (IFRS) に準拠しています。

統合報告書に関するお問い合わせ

インベスター・リレーションズ本部:03-3258-1111

株主・投資家向け情報

<https://www.hitachi.co.jp/IR/> (日本語)

<https://www.hitachi.com/IR-e/> (英語)

サステナビリティ

<https://www.hitachi.co.jp/sustainability/> (日本語)

<https://www.hitachi.com/sustainability/> (英語)

将来の見通しに関する注意事項

本報告書における当社の今後の計画、見通し、戦略などの将来予想に関する記述は、当社が開示時点で合理的であると判断する一定の前提に基づき作成しており、実際の業績などの結果は見通しと大きく異なることがあります。

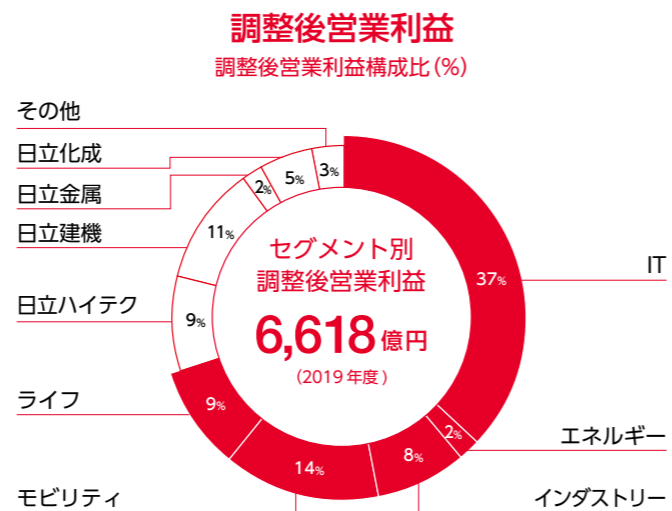
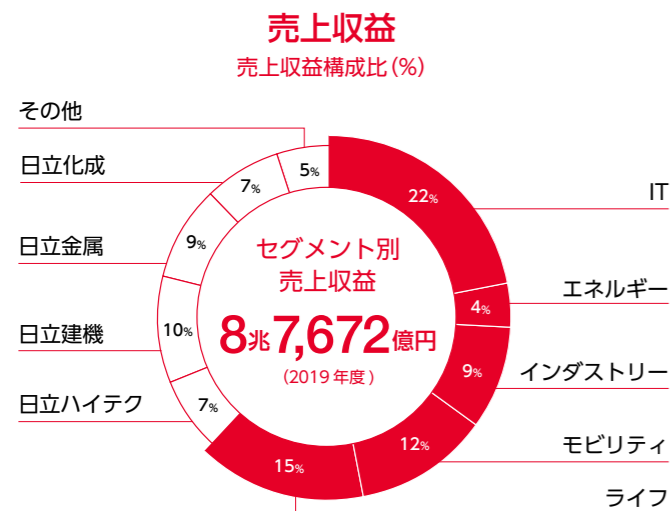
その要因のうち、主なものは本報告書60ページからの「リスクと機会への対応」をご参照ください。

どこから来て、どこをめざすのか

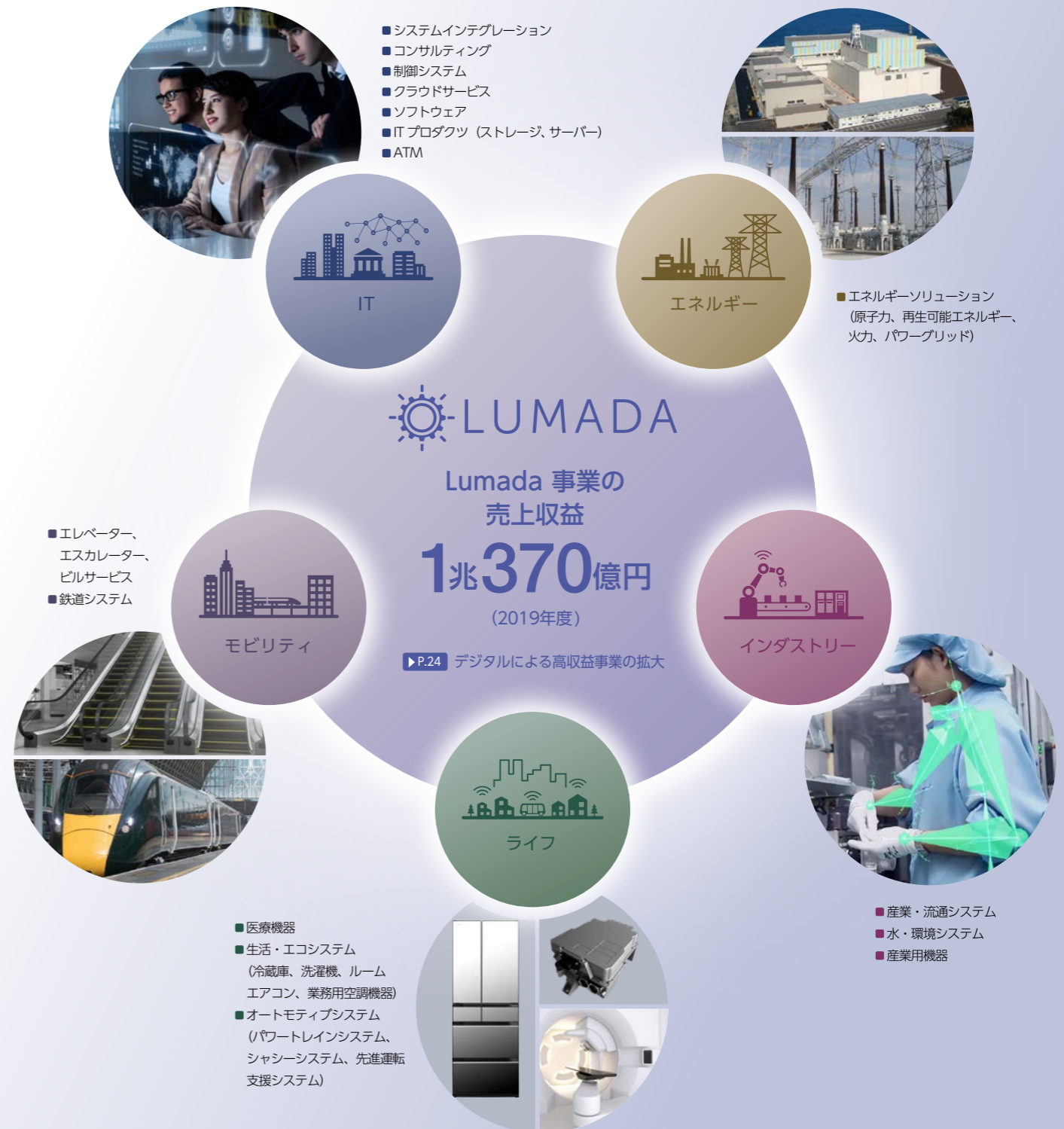
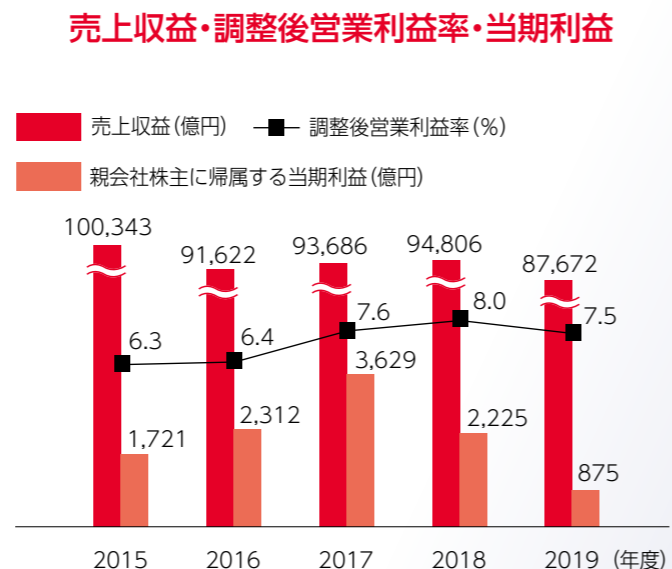
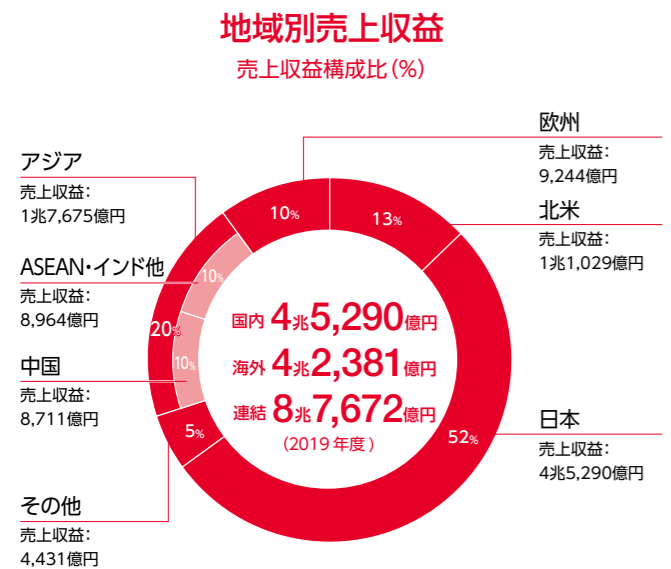
■ 日立グループの事業	4
■ 日立グループ・アイデンティティと社会イノベーション事業	6
■ 新型コロナウイルス感染症 (COVID-19) 対応の日立の基本方針	8
■ COVID-19拡大を受けた現在の日立の経営方針	9
■ CEOメッセージ	10

日立グループの事業

2019年4月からスタートした2021中期経営計画では、社会価値、環境価値、経済価値の3つの価値を同時に向上させ、社会イノベーションを生み出す事業領域として、IT、エネルギー、インダストリー、モビリティ、ライフの5つのセクターを定めました。これらは、日立が長年携わってきた、社会インフラの技術開発ノウハウを生かすことができる分野です。そして、各セグメントで実現をめざすのが、「人々のQuality of Lifeの向上」と「顧客企業の価値向上」の2つであり、「Lumada」により、これらの目的を達成していきます。



* 各部門の売上収益は、部門間内部売上収益を含んでいます。



日立建機	日立金属	日立ハイテク	日立化成
議決権に対する所有割合: 51.5%	議決権に対する所有割合: 53.5%	2020年5月完全子会社化	2020年4月非連結化
主な製品・サービス ■ 油圧ショベル ■ ホイールローダー ■ マイニング機械 ■ 保守・サービス ■ 土木施工ソリューション ■ 鉱山運行管理システム	主な製品・サービス ■ 特殊鋼製品 ■ 素形材製品 ■ 磁性材料 ■ パワーエレクトロニクス ■ 電線材料	主な製品・サービス ■ 医用・ライフサイエンス製品 ■ 分析機器 ■ 半導体製造装置 ■ 製造・検査装置 ■ 先端産業部材	主な製品・サービス ■ 機能材料 (電子材料・配線板材料・電子部品) ■ 先端部品・システム (モビリティ部材・蓄電デバイス・ライフサイエンス関連製品)

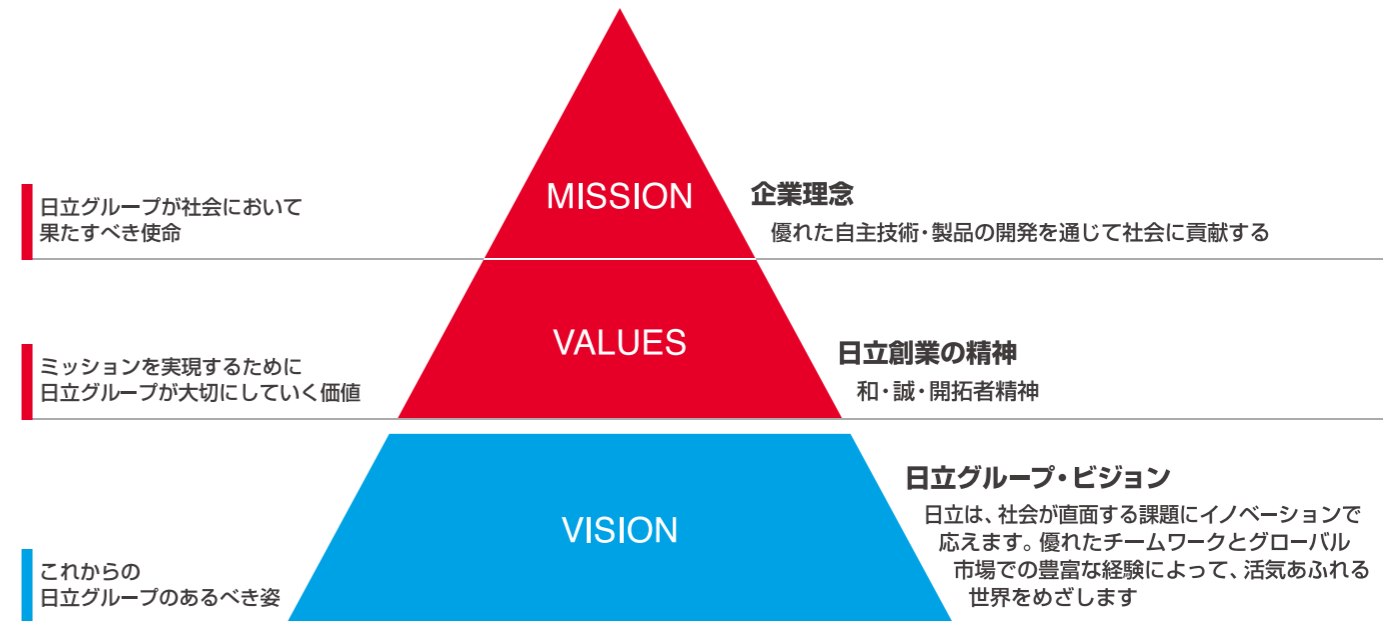
日立グループ・アイデンティティと社会イノベーション事業

日立グループ・アイデンティティに基づき、「社会イノベーション事業」に注力することで、お客さまの社会価値・環境価値・経済価値を向上させ、持続可能な社会の実現をめざしていきます。

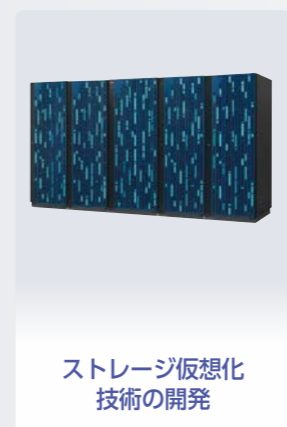
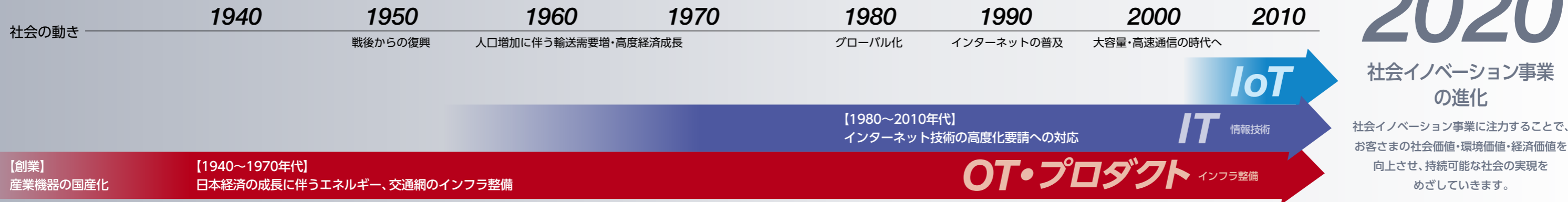
現在の世の中は、将来の予測が立てにくい、VUCA (Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity) の時代といわれています。世界を見渡せば、気候変動や資源不足、高齢化による人口構造の変化、都市化の問題、さらには新型コロナウイルス感染症 (COVID-19) への対応など、人々の生活に影響を及ぼす、さまざまな変化の波が押し寄せています。

日立は創業以来、「優れた自主技術・製品の開発を通じて社会に貢献する」を企業理念として、社会インフラの技術開発などによって、各時代の社会が直面する課題を解決し、人々の Quality of Life を向上させるとともに、近年では持続可能な社会の実現に貢献してきました。

創業者 小平浪平が抱き、創業以来大切に受け継いできた企業理念、その実現に向けて先人たちが苦労を積み重ねる中で形づくられた日立創業の精神。そしてそれらを踏まえ、日立グループの次なる成長に向けて、あるべき姿を示した日立グループ・ビジョン。これらを、日立グループのMISSION、VALUES、VISIONとして体系化したものが、日立グループ・アイデンティティです。



日立の歴史 ～社会課題の解決、Quality of Lifeの向上への貢献～



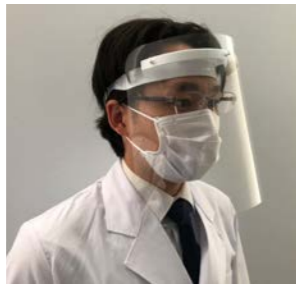
新型コロナウイルス感染症 (COVID-19) 対応の 日立の基本方針

- お客さま、パートナー、そして、当社グループでグローバルに働く従業員および家族をはじめとするすべてのステークホルダーの皆さまの安全・健康を第一に考える
 - 社内外での感染拡大を防ぎ、お客さまの事業、および自社事業への影響を最小限に抑える
 - ステークホルダーに対する説明責任を果たし、適時適切な情報開示を行う
- この基本方針に則った経営を、今後も推進してまいります。

日立の取り組み事例

フェイスシールドの無償提供・マスク製造ラインの構築

日立グループは、医療現場向けフェイスシールドの生産と医療機関への無償提供により日本の医療現場の支援を行いました。北米では、ロボットSI事業を手がけるJRオートメーション社が、お客さまの医療用マスクの製造ラインを構築、需要のひっ迫する北米でのフェイスマスク供給を支援しています。



タッチレスソリューションの提供

エレベーターの乗車やビルの入退室管理を画像解析技術等を用いてタッチレスで実現するソリューションの提供や、従来のボタン・タッチパネル式入力に代わる「空中入力装置」による医療機関の自動受付精算機などの非接触操作の実現に貢献しています。



事業者への融資・研究支援

米国NPO団体Kiva Microfundsを介して、COVID-19拡大の影響を受けている事業者への100万米ドルの融資のほか、感染症研究に対する支援として、公益財団法人日立財団への1億円の寄付に加え、日立の執行役および理事からも寄付を募ることを決定しました。



在宅勤務活用の標準化

従業員と家族の健康と生活を守ることを最優先とし、幅広い職務で在宅勤務活用を標準とした働き方を推進するとともに、能力発揮・生産性向上の実現に向けたジョブ型人材マネジメントへの転換を加速しています。



社内アイデアコンテスト「Make a Difference!」

日立グループが2015年から実施している社内アイデアコンテスト「Make a Difference!」のプラットフォームを活用し、2020年4月、「Challenge to COVID-19」をテーマに、日立の技術活用による社会支援・貢献、新しい働き方へのアイデア等を世界中の日立グループ従業員から募集しました。集まった1,430件のアイデアの中から、子供へのオンライン教育といった社会貢献施策や、リモート・非接触・自動化が加速する新たなライフスタイルを支えるシステム・製品への既存技術の活用、新たな働き方を実現するリモートワークツールの提供・整備や、ハンコ・ペーパーレス化などの実現に向けた取り組みを推進しています。なお、上記のKiva Microfundsを介した事業者への融資は、本活動で寄せられたアイデアを基に実現した第一号の取り組みとなります。

COVID-19拡大を受けた現在の 日立の経営方針

COVID-19がもたらした 社会の変化に対応し、 社会イノベーション事業で貢献

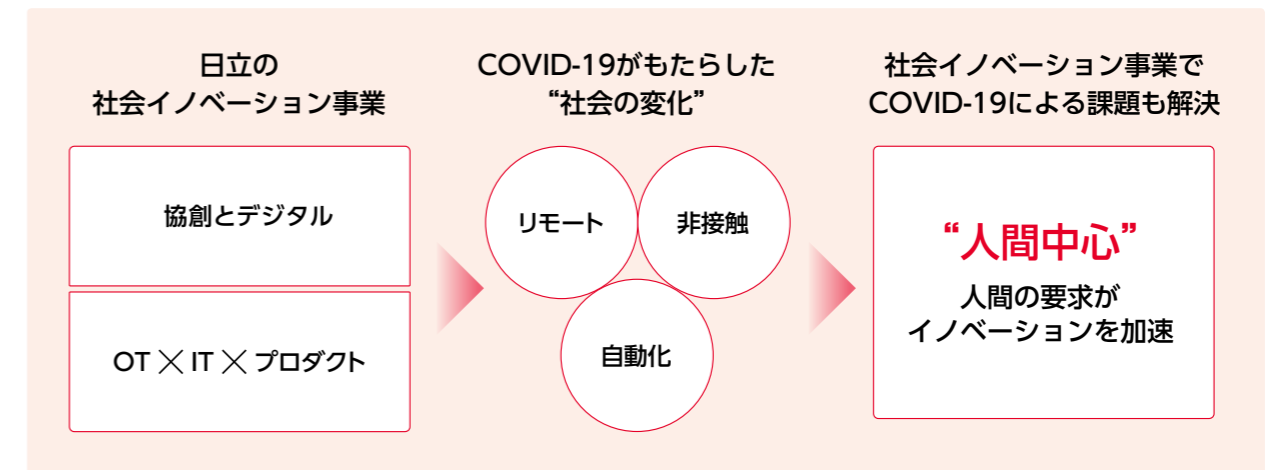
経営における重点項目

- 従業員・家族、お客さまの健康第一
- 社会インフラ維持と顧客支援体制の確保
- 手元流動性と財務健全性の維持
- COVID-19に関連したさまざまな影響が、今後も継続することを前提にした対応

優先するアクション

- 在宅勤務やリモート業務を支援するデジタル環境の強化
- お客さま支援、社会インフラ維持、サプライチェーン維持(事業の継続性の確保)
- 安全確保を前提とした事業の継続
- 財務健全性の維持、コストの管理強化

社会イノベーション事業の加速



COVID-19の影響が継続する社会でのさらなる成長に向けて

経営基盤をさらに強化し、COVID-19拡大が継続する状況下でも盤石な財務・事業基盤を維持します。社会イノベーション事業の加速に向け、買収事業のPMI(ポスト・マージャー・インテグレーション)の完遂、事業ポートフォリオ改革の手を緩めることなく進めていきます。また、優先順位を見極めた成長投資を継続実行していきます。

変化を続ける日立が、 COVID-19禍でも 社会イノベーション事業を 加速する



新型コロナウイルス感染症に罹患された皆さまとご家族・関係者の皆さまに心よりお見舞い申し上げますとともに、お亡くなりになられた方々に謹んで哀悼の意を表します。また、感染拡大防止や社会機能維持のためにご尽力されている皆さまには、深く感謝申し上げます。

執行役社長兼 CEO

東原敏昭

「2021中期経営計画」初年度の進捗

日立の2019年度の業績は、新型コロナウイルス感染症(COVID-19)の影響を受けたものの、調整後営業利益率は7.5%を確保しました。これは、「2018中期経営計画」で進めてきた収益性向上施策の成果によるものです。

日立が自ら変化し続けることで、2008年度からのV字回復を達成し、COVID-19禍でも揺らぐことない盤石な収益基盤が構築されていることに、強い自信と誇りを抱いています。

全世界のお客さまやパートナーとの「協創」がデジタル基盤を強化

昨年の統合報告書で、日立は「2021中期経営計画」を通して、社会イノベーション事業でグローバルリーダーをめざしていくとお伝えしました。社会イノベ

ションという言葉は日立の造語ですが、これは、鉄道やエネルギー、水などの社会・産業インフラを、デジタル技術を用いて、より高度でインテリジェントな社会

インフラへと変革し、提供することを意味しています。そして、社会インフラのデジタルトランスフォーメーション(DX)をリードする会社として、日立は、世界中の人々の生活の質(Quality of Life:QoL)の向上、グローバルに広がる顧客企業の価値向上に寄与していきたいと考えています。

社会イノベーション事業の核となるのは、デジタル技術です。日立はこのデジタル技術を強化するために、全

世界のパートナーとのイノベーションエコシステムの構築と、日立の世界主要拠点におけるデジタル基盤の構築を図っています。2019年4月には、イノベーション創生拠点となる「協創の森」を中央研究所内に開設しました。また2020年1月には、グローバルでのデジタルソリューションの展開をリードする新会社としてHitachi Vantara社を発足しました。

世界で戦える事業ポートフォリオを構築

「2021中期経営計画」では、社会価値・環境価値・経済価値の3つの価値を同時に向上させるため、社会イノベーション事業を生み出す領域として、IT、エネルギー、インダストリー、モビリティ、ライフの5つのセクターを定め、世界で戦える事業ポートフォリオの構築を進めています。世界で戦えること、すなわち、リーディングシェアを獲れる事業かどうかで判断しています。その大きな動きの一つが、日立オートモティブシステムズ(株)と本田技研工業(株)系列の(株)ケーヒン、(株)ショーワ、日信工業(株)の3社との経営統合です。自動車業界が、グローバルな環境規制の強化に対応していく中で、カギとなるのは「電動化」です。今回の経営統合により、電動化のコア部品でグローバル

トップクラスのシェアを獲れるようになるとともに、環境価値の創出にもつながります。ほかにも2019年度は、米国ロボットSI(Systems Integration)事業のリーディングカンパニーであるJRオートメーション社を買収するなど、北米事業を強化したほか、画像診断関連事業の富士フイルム(株)への譲渡を決定するなど、世界で戦える事業ポートフォリオの構築を進めました。また、こうした攻めの経営を今後さらに加速していく上でも、2019年12月に、長年の経営課題であった三菱日立パワーシステムズ(株)(現:三菱パワー(株))が取り組む南アフリカのボイラー建設プロジェクトの承継について三菱重工業(株)との和解が成立したことは、非常に大きな意義があります。

グループ会社の資本政策を見直す

グループ会社の資本政策においても、それぞれの子会社がグローバルで戦える形をどう作っていくかという視点で見直しを進めました。日立と一緒にやれば世界で戦える、と判断すればグループ内にとどめ、そうでなければ独自の成長をめざしてもよい。そうした検討を重ねた結果、2020年4月に日立化成(株)を昭和電工(株)へ譲渡しました。その一方で、(株)日立ハイテクに

ついては2020年5月に完全子会社化しました。日立ハイテクの計測・分析の技術は、私は世界No.1だと思っています。ロシュ社と提携して進めている生化学・免疫自動分析装置事業も高い競争力があるほか、半導体製造のデータも保有しており、日立ハイテクを完全子会社化することで、5つのセクターとのシナジーがさらに発揮できると期待しています。

COVID-19禍で考えたこと—社員のこと、これからの経営

社員への深い感謝

COVID-19の感染者数が拡大した当初、働く社員の安全をいかにして守るか、ということで2020年1月27日に対策本部を設置したのが日立の最初のアクションでした。また中国での感染封じ込めのために、診察の迅速化に寄与しようとコンピューター断層撮影装置(CT)の寄贈も行いました。2月には日本でも可能な限り在宅勤務に切り替えるなど、社員とその家族およびお客さまや取引先の

皆さまの健康を最優先にした体制をとりました。私の悩みは、病院で医療の最前線に立っている社員、現場でシステムサポートや保守を担う社員、さらには経費処理や給与等の支払いなど管理機能維持のため出勤している社員など、在宅勤務への移行が難しい社員の安全です。いずれも日々の感染予防対策を徹底しながら業務に従事し続けてくれていることに深く感謝しています。

変化対応力が会社を強くする

いまこそキャッシュポジティブ経営を生かし、ニューノーマルへ舵を切る

COVID-19の拡大は、格差や潜在的な差別意識などの社会課題や、会社自身の課題を浮き彫りにしました。企業の事業運営についても、最低限のキャッシュが回っていれば良しとするこれまでとは異なり、有事には、ある程度余力を持った企業が強みを発揮しています。短期的には何があっても揺るがない盤石なキャッシュマネジメント体制にしておくことが肝要で、日立では1兆3,000億円の手元流動性を確保しました。キャッシュポジティブ経営に対する私のこだわりは、COVID-19禍だからということではありません。さまざまな変化に迅速に対応できるよう、キャッシュマネジメントを今後強化していきます。

COVID-19によって人々の生活スタイルは大きく変容しました。一度パンデミックを経験すると、世の中は元のように戻らないと思います。しかし、これはネガティブな側面だけではありません。変化は時に困難を伴うものの、変化によって、今までできなかったことができるようにもなります。変化はチャンスでもあります。

COVID-19拡大により、「リモート」、「非接触」、それから、人間が介在することなく進めていける「自動

化」がキーワードとして注目を集めています。これらはCOVID-19がもたらす課題を解決するヒントを与えるものです。日立はこれまで社会イノベーション事業を推進する中で課題を明確にし、解決策を作る手順を確立してきました。この手順を用いてCOVID-19によって不自由な生活を強いられてきた人々が、今までとは違う方法で、生き生きとした生活を取り戻すことができると思います。私はCOVID-19が、社会イノベーション事業を加速していく推進力となるものと確信しています。

日立はこれまでも変化を続けてきましたが、昨今の世の中の変化を受け、さらにもう一段、日立自身を変化させていきます。新常態(ニューノーマル)に即した事業体制の推進です。社員の働き方を再構築し、その中で引き続き生産性も向上させていく。そのための手段がリモートワークであり、ジョブ型人財マネジメントへの転換です。グローバルなメンバーも増えた日立には今、多様な人財とともに仕事を進めていくうえでも、個々のジョブディスクリプションやミッションを明確にすることが求められており、2021年4月をめどに、ジョブ型人財マネジメントへの転換を図る予定です。

COVID-19禍で見えた、社員の高い社会貢献意識

「働きがい改革」が、日立を大きく変えていく

ところで、そうした変化もチャンスも、人から与えられるのではなく、主体的に取り組むことで初めて絶大な効果を発揮すると思います。そしてこうした危機の時こそ、社員と頻繁に対話することが重要と考え、3月以降、ほぼ毎週社員にメッセージを発信してきました。それに対して社員からも積極的にコメントが国内外から返って来ました。それらの多くは、「こんな時だからこそ、何か世の中に役に立てることがしたい」「こういう時だからこそ、いろいろなアイデアが生まれるはず」といった、前向きなメッセージでした。社内アイデアコンテスト「Make a Difference!」のプラットフォームを使った「Challenge to COVID-19」でも、さまざまな素晴らしいアイデアが世界各地から出て、即実行できるものは実行し、ビジョナリーなアイデアについても実用化に向けて順番に検討を進めています。今だからこそ社会イノベーションで課題を解決し、社会に貢献したいと、非常に多くの社員が私と同じ目線に立って考えている。そして、社会とのつながり、社会への貢献を意識した社員のアイデアが、日立全体を動かしている。私はこの姿を目の当たりにして、胸が熱くなりました。

日立が本物のグローバルリーダーになるためには、社員一人ひとりが、自分自身と社会とのつながりや社会価値・環境価値を意識し、課題を自分事としてとらえられるようになることが不可欠です。「働き方改革」ではなく、「働きがい改革」です。私自身の話をしますと、1977年に入社した私は、1995年から東日本旅客鉄道(株)が導入を進める東京圏輸送管理システム「ATOS (Autonomous decentralized Transport Operation control System)」の仕事に携わりました。当時はまだ、指令員や駅務員の手動での信号扱いや電



話連絡で輸送管理業務を行う線区が多い時代でした。こうした輸送管理業務の効率化やリアルタイムでの運転状況を提供することで乗客へのサービス向上を図ろうというのがATOS導入の主たる目的でした。私は中央本線の甲府駅から東京駅までの区間を数年担当していたのですが、立ち上げ当初はトラブルの連続でした。テレビで電車の運行遅延やトラブルのニュースが流れると、家族は「お父さんは今日は帰らないね」と話していたそうです。ATOSはいまや、1日およそ1,400万人に及び乗客を輸送する大規模鉄道網の、安全かつ安定した列車運行を支援するシステムとして、多くの人々のスムーズな移動を支えています。自分の仕事がどのように社会に貢献しているかを、私だけでなく家族も一緒になって理解をしてきていたことが、私にとっては大きなモチベーション、働きがいになっていました。経営において、経済価値は非常に重要ですが、トップダウンで利益目標の追求を押し出しすぎると、社員にやらされ感を与えかねません。「Make a Difference!」のようなボトムアップと、トップダウンとがうまく絡み合っ、バランスを保ちながらグローバルに社会価値・環境価値につながる事業を広げていくこと。このムーブメントが日立グループをさらに強靱にすることにつながると思っています。

COVID-19禍でも、投資計画は変更しない

課題に対処しながら、社会イノベーション事業を加速する

COVID-19禍での経営でも、従来と変えない部分もあります。投資をはじめとする基本的な資本配分の方針です。2021中期経営計画期間で予定している4~4.5兆円の前原資のうち、成長投資に2~2.5兆円を充て、残る2兆円は株主還元と設備投資に充当する方針は変更しません。成長投資のうち、すでに1.8兆円はABB社のパワーグリッド事業の買収など使途が決まっていますが、残りの7,000億円は、M&Aを軸に、特にITセクターのフロントチームの強化に重点的に投資していく計画です。株主還元については、2016年にCEOに就任して以来、増配を続けてきました。今後も安定的な配当性向の水準を保ちながら、自社株買いについても検討していきます。

COVID-19禍で見えた課題も多くあります。日立では工場のオペレーションリスクが顕在化しました。

社会イノベーション事業の推進

「IT×OT×プロダクト」が生み出す数多のソリューションをプラットフォーム化してグローバルに横展開する

日立では、2016年以降Lumadaをお客さまに価値を提供するためのデジタル基盤として、個々のソリューションをプラットフォーム化するフレームワークを構築してきました。今では1,000件を超えるユースケースが蓄積されています。例えば米国では、トラック車両の稼働効率向上を実現する協創を進めています。これはLumadaを使って、トラックに組み込んだセンサーから自動車部品等のデータを収集、故障予兆を診断してドライバーにメンテナンスを促す仕組みです。実はこうしたソリューションは、モノの壊れ方を知り尽くした日立だからこそ実現できると考えます。日立は110年間モノづくりを行い、「プロダクト」納品後の運用の中で、

2011年の東日本大震災やタイでの洪水を機にサプライチェーンを見直し、国境をまたぐ生産プロセスは少なく、製造ラインのバックアップ体制も構築されています。しかしまだ完璧ではなく、米中間の貿易摩擦やブレグジット(Brexit)による関税の影響などの地政学的なリスクもにらみながら、日立グループ全体最適の視点から、フレキシブルな対応も可能なサプライチェーン体制の構築を進めていく必要があると考えます。

急速に変化する生活環境の中で、日立が同時実現をめざす社会価値・環境価値・経済価値の3つの価値への貢献をより発揮できる機会が加速度的に増加しています。COVID-19を一つの大きなトリガーに、社会イノベーション事業をさらに加速していきます。

お客さま側での使われ方、すなわち「OT」(制御・運用技術)のノウハウを蓄積してきました。1960年以降は、ここに銀行系、産業用などの「IT」のノウハウも加わり、この「IT×OT×プロダクト」を一つのグループ内にあわせ持つことが、他社にはない日立の強みとなって、さまざまな課題の解決につながっているのです。鉄道事業でも、コペンハーゲンメトロに対してはもともと車両と無人運転の運行管理システムを納めていたのですが、これをさらに便利にするために、駅のプラットフォームにセンサーを設置して、駅での待ち人数から自動でダイヤを調整するシステムの実証実験を行っています。

日立は、IT、エネルギー、インダストリー、モビリティ、ライフといった5セクターで、ソリューションを提供していますが、これらを組み合わせるとスマートシティの構築に寄与できると考えています。例えば、アミューズメントパークを一種のスマートシティととらえれば、次のようなソリューション提供の可能性があります。パークの運営に不可欠な安定したエネルギーやモビリティサービスを提供する。アトラクションに組み込んだセンサーからデータを集めて、故障の予兆を診断し

メンテナンスを施す、あるいは水の安定供給や再利用を支援する。ビジターの待ち人数の把握やソーシャルディスタンスの確保などをビデオで解析する。こうしたソリューションを、すべてプラットフォーム化して提供することで、価値を生み出すことができると考えます。5セクターで、全世界にお客さまが満足いただける価値を提供できるよう、ソリューションをプラットフォーム化するというのが、一つの大きな構想です。

重要なのは、倫理にかなった「人間中心」のイノベーション

先ほど、COVID-19禍では「リモート」、「非接触」、「自動化」の3つのキーワードが新たなニーズとして注目を浴びていと述べました。人間が不便・不自由を感じる部分を、デジタル技術で解決するようなイノベーションは、今後さらに加速するでしょう。そこで重要なのが、「人間中心」の社会づくりです。スマートフォンやインターネットなど、テクノロジーが私たちの生活を変えました。今後はAIがイノベーションを推進していく役割を担うと考えられています。しかしCOVID-19でよくわかったことは、こうした世の中の変化の中心にあるのは、テクノロジーではなく、人間だということです。人

間意思決定をして、それぞれの時代の中で生活パターンを決めているのです。換言すれば、テクノロジー先行で、AIにすべてを代替させ、AIが人間をコントロールするようなことは絶対にあってはならないということです。AIそのものはプログラミングですから、アルゴリズム等を構築するエンジニアへの倫理教育、さらには法制面での整備が重要になってきます。

AIがもたらすイノベーションを考える中で、忘れてはならない重要な方向性が、「人間中心」であり、日立がニューノーマルで進めていく社会イノベーション事業のぶれない軸です。

人財育成・マインド変革

創業のベンチャー精神と「利他」のマインドが日立グループの原動力

日立グループ全体での国内・海外従業員比率は、ABB社パワーグリッド事業の買収などを経て逆転し、よりグローバルな経営基盤体制となっています。これまで企業の持つ価値は、財務指標、例えばROEのように定量的な側面が評価の中心でした。しかし、社会イノベーション事業を実現させていくうえでは、目には見えにくい価値、特に人財の価値が非常に重要だと考えています。

多様なバックグラウンドを持つ人財が、それぞれの意見を出し合って議論を重ね、ひとたび方針が決まれば一丸となってベクトルを合わせて進む。こうしたプロセスを徹底し、One Hitachiとなっていくには、先行き不透明な時代だからこそ、日立の企業理念、創業の精神への回帰が重要だと考えます。真にOne Hitachiとなるためには、1910年に創業者・小平浪平が数名のエンジニアとともに作った日立

のベンチャー企業の魂に共感し、その創業の精神の共有とその実践を前提に、融合を図っていかねばなりません。

日立には約30万人の社員がいます。私は、一人ひとりの人財が、自分の利害のみを考えるのではなく、他人やお客さま、社会課題も自分事としてとらえられるようになると、人財価値は大きく向上すると考えます。人間はわがままな生き物です。自分を戒める意味も含めて、私は「忘己利他」と言っています。自分を律し、自利と利他とのバランスをとれる人財がお客さまとの会話の中

で課題を共有すると、それは共感力に昇華します。すなわち、相手の気持ちがわかる共感力を持つことで、そこにWin-Winのマインドが醸成されるのです。私はこれこそが、社会イノベーション事業を推進するフロントチームが持つべき心だと考えます。幸せは、他人とシェアすると減るのではなくむしろ大きく膨らむものです。社会課題を自分事としてとらえ、そのうえで、パッションをもって周囲を巻き込み、ともに目標を達成しようとするマインドを持てる人財の育成に力を入れていきます。

日立の活躍の場は、ますます広がっていく

社会イノベーション事業を通じた社会・環境価値の創出

日立が同時実現をめざす社会価値・環境価値・経済価値の中で、社会価値や環境価値の考え方については、投資家の方々にも納得感を得られるようになってきたと感じています。特に昨今の気候変動は、人類にとって非常に大きな喫緊の課題です。

日立では環境価値の向上に向けて、自社の生産におけるカーボンニュートラルを2030年度までに達成することを宣言しています。2020年1月には、我々の大みか事業所が、世界経済フォーラム(WEF)より世界の先進工場「Lighthouse」に日本企業として初めて選出されました。特に製造段階における我々のCO₂削減の取り組みについては、お客さまに「見える化」することで、その後の環境ソリューションにもつなげていきます。環境価値をリードする会社に変革し、「環境への取り組みと言えば日立だ」とどなたにも言ってもらえるような会社へ一日も早く進化したいと強く思います。

気候変動によって大規模な自然災害が世界各地で頻発しています。日本も例外ではなく、想定外の異常気象が今年もまた多発しています。そのような中で急務となっているのが、老朽化した社会インフラの整備です。昨今の自然災害の発生状況を踏まえた形で、そもそものインフラ・設備の安全基準を更新し、その強度を見直していくことが求

められています。加えて日本全体で、公的インフラのデジタル化が非常に遅れていることもCOVID-19で顕在化しました。私たち産業界は、政府と一緒にデータアーキテクチャの議論を進めています。こうした課題の解決に向けて、社会インフラのDX化を推進する日立だからこそ対応できるソリューションが多くあると思っています。

活躍の場は、当然、日本だけに限定されません。北米においてもパワーグリッドや鉄道などの社会インフラは老朽化が進んでおり、総点検する必要があります。また欧州では、環境対策の観点からインフラの総点検が求められています。

日立は今、グローバルの社員一人ひとりが、社会課題を自分事としてとらえることで、社会イノベーション事業の推進に尽力しています。これからも変化し続ける日立が、人々のQoL向上、顧客企業の価値向上を実現すべく、世界のいたるところで力を注いでいます。皆さまにおかれましては、引き続きご支援をいただけますよう、よろしくお願い申し上げます。

2020年9月

執行役社長兼CEO

東原 敏昭



どう成長するのか

■ 価値創造プロセス	18	■ 戦略の柱2： グローバルな競争力の強化	30
■ 過去の中期経営計画の振り返り	20	■ 戦略の柱3： 収益力向上に向けた経営基盤の強化 - CFOインタビュー	38
■ 戦略と資源配分	22	■ 5セクターの価値創造ストーリー	44
■ 戦略の柱1： 社会イノベーション事業の加速による 売上収益の拡大	24		

価値創造プロセス

課題・潮流の把握

社会課題

- 気候変動
- エネルギー・資源・水問題
- 人口増加・都市化
- インフラ老朽化
- サイバーセキュリティ

世界の潮流

- デジタル化の加速
- 政治・経済のグローバル化による地政学リスクの顕在化
- パラダイムシフト
(所有からシェア、モノからコト、クローズドからオープン)

お客さまの課題例

- 安全・安心
- エネルギー消費低減
- 多様化する消費ニーズへの対応
- 生産性向上

めざす姿：人々のQoLと顧客企業の価値を向上し、持続可能な社会を実現する

社会価値



健康な生活、
安全・安心な社会、
快適で効率的な社会

環境価値



環境に配慮した
質の高いモノづくり
バリューチェーンを
通じた環境負荷低減

経済価値



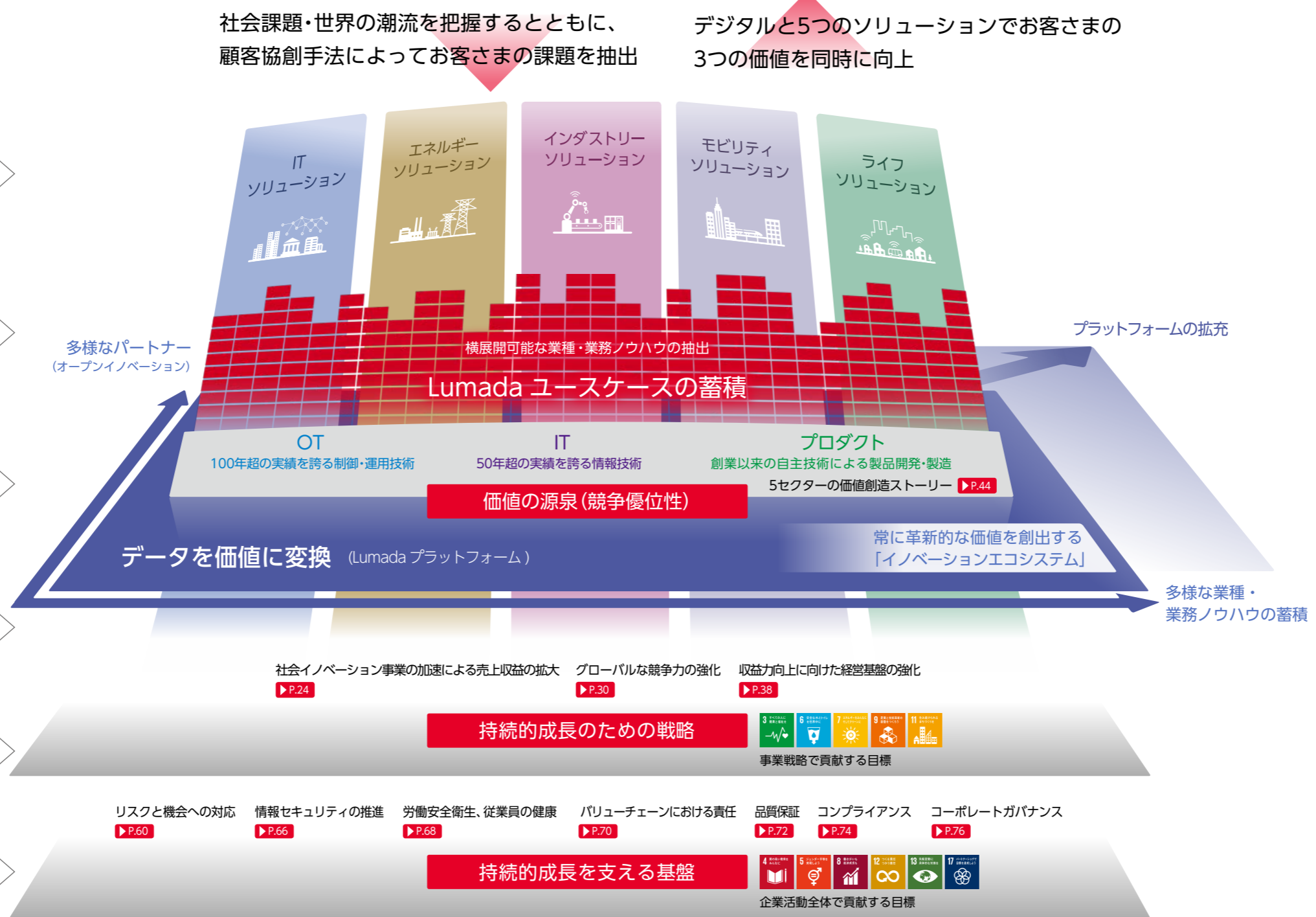
ステークホルダーに
対する経済的付加価値
の再配分

社会課題・世界の潮流を把握するとともに、
顧客協創手法によってお客さまの課題を抽出

デジタルと5つのソリューションでお客さまの
3つの価値を同時に向上

インプット (2019年度末)

- 人的資本**
 - ・ 連結従業員: **30万1,056人**
 - ・ デジタル関連教育受講者: **のべ1万9,000人以上**
 - ・ グローバル経営研修受講者: **4,063人**
- 知的資本**
 - ・ 研究開発投資: **2,937億円**
 - ・ 研究開発拠点(知財含む): **5地域に展開**
(北米、欧州、中国、APAC、日本)
- 自然資本**
 - ・ 総エネルギー投入量(原油換算): **80PJ (2.07GL)**
 - ・ 原材料投入量: **3,776kt**
 - ・ 水資源投入量: **36.41Mm³**
- 財務資本**
 - ・ 株主資本: **3兆1,599億円**
 - ・ 有利子負債: **1兆4,850億円**
- 製造資本**
 - ・ 製造拠点: **406拠点**
 - ・ 設備投資: **3,996億円**
- 社会関係資本**
 - ・ CV投資総額(予定): **1.5億ドル**



アウトプット (2019年度末)

- 財務成果**
 - ・ ROIC: **9.4%**
 - ・ 営業キャッシュ・フロー: **5,609億円**
 - ・ 調整後営業利益率: **7.5%**
- 人財の多様化・グローバル化**
 - ・ 海外従業員比率: **46%**
 - ・ 女性管理職比率: **8.9%**
 - ・ 役員*に占める外国人比率: **8.6%**
 - ・ 役員*に占める女性比率: **7.1%**
 - ・ デジタル人財: **3万人**

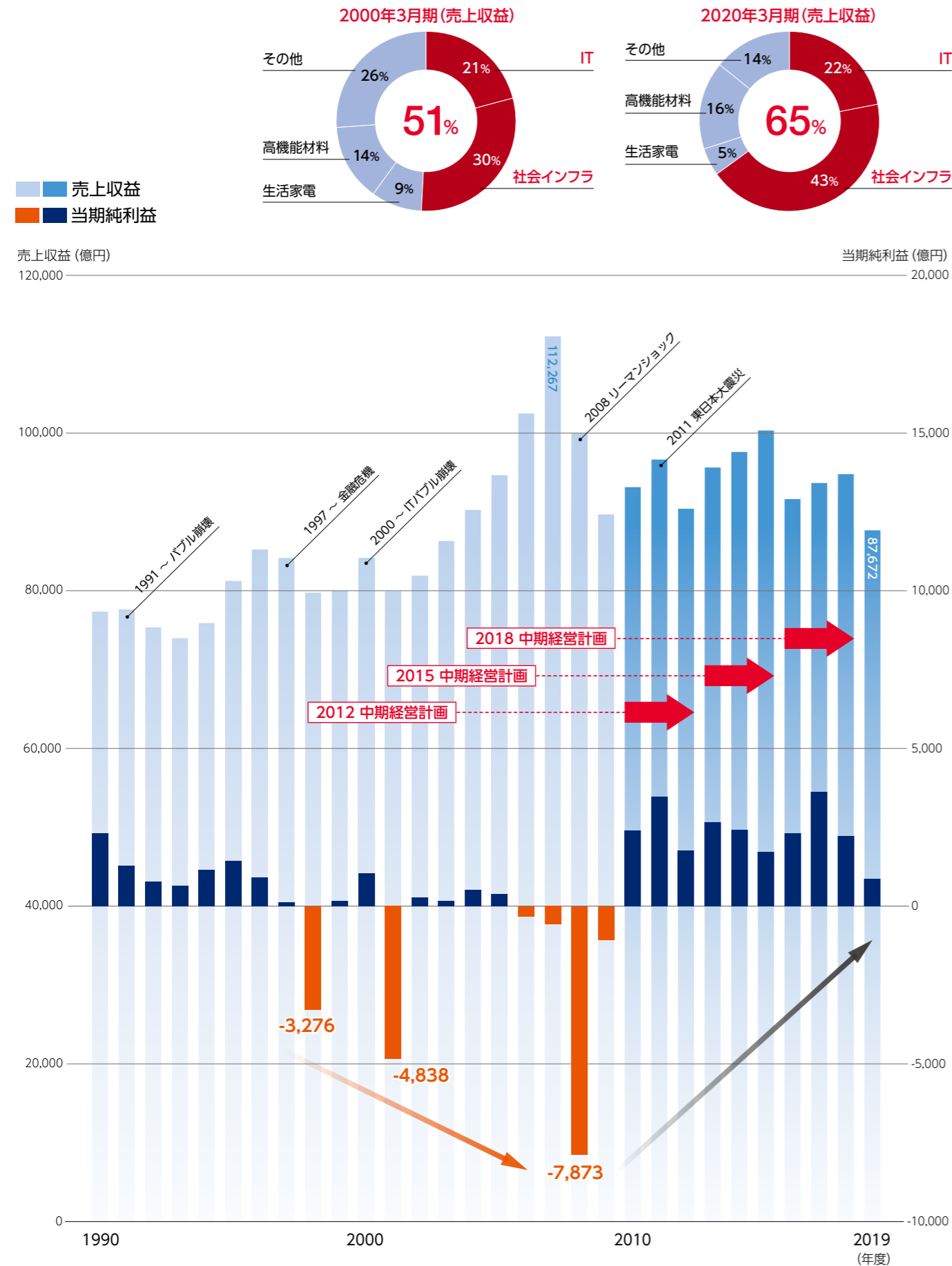
* 執行役、理事、フェロー
- 競争力強化の進捗**
 - ・ Lumada売上: **1兆370億円**
 - ・ Lumadaの海外売上比率: **約4割**
 - ・ Lumadaユースケース: **1,000件超**
 - ・ Lumadaソリューションコア: **85件超**
 - ・ 海外売上収益比率: **48%**
 - ・ 特許出願公開件数: **約12,000件**
- エネルギー・資源の効率活用**

長期目標の進捗 (2010年度比)

 - ・ 製品・サービスのCO₂排出量単位数削減率: **19%**
 - ・ 事業所(ファクトリー・オフィス)のCO₂排出量総量削減率: **17%**
 - ・ 水使用量原単位改善率: **26%**
 - ・ 廃棄物有価物発生量原単位改善率: **14%**

過去の中期経営計画の振り返り

業績の推移と事業ポートフォリオ変遷



2012 中期経営計画 (2010-2012年度)

経営の立て直し
リカバリー

振り返り

2012中期経営計画(中計)では、2008年度に計上した当社過去最大の赤字からの経営立て直しを進めました。自動車機器関連事業の構造改革や薄型テレビ事業の自社生産からの撤退、HDD事業の売却などにより、収益性を改善させ、日立の強みを生かす社会イノベーション事業に集中できる体制としました。また2012年度から、カンパニーをより関連の強い6グループに集約し、一体運営による経営の迅速化に努めました。

中計最終年度の2012年度は、欧州・中国の経済環境の悪化による操業度悪化や事業構造改革費用の計上、材料価格の大幅下落による評価減実施等により、中計目標の営業利益率5%には届かなかったものの、コスト構造改革「Hitachi Smart Transformation Project」により、4.7%まで回復しました。また、2008年度に11.2%まで低下した株主資本比率は、2012年度に21.2%まで回復し、D/Eレシオも0.75倍まで減少し、安定した収益基盤の確立に向けた、財務体質の改善を図りました。

課題

- ・さらなる事業収益性の改善
- ・サービス事業の強化
- ・グローバルな事業展開と、それを可能にする経営基盤の確立

2015 中期経営計画 (2013-2015年度)

成長のための基盤づくり
事業の入れ替え

振り返り

2015中計では、成長のための基盤づくりを目的とした事業の大幅な入れ替えを進めました。ビッグデータ活用におけるグローバルバリューチェーンの強化・拡大を目的として、ビッグデータアナリティクスソフトウェアを開発、提供するペンタホ社を買収する一方で、火力事業、空調事業、電池事業を非連結化しました。またグローバル化を推進すべく、鉄道事業の本社を英国に移転し、アリスティア・ドーマー(現副社長)が鉄道事業のグローバルCEOに就任しました。人事評価制度として、グループ・グローバル共通の役割・グレードと成果評価を報酬に直接反映する仕組みであるグローバル・パフォーマンス・マネジメントを導入しました。中計最終年度の2015年度は、通信ネットワーク事業などの市場環境変化への対応の遅れや、海外大規模プロジェクトの管理不十分による損失計上などにより、中計目標は未達となりました。インフラシステム事業、電力流通事業、建設機械事業等における市場環境悪化を受けた構造改革を加速したことで、構造改革関連費用等が想定以上に拡大したことも要因の一つです。それでも、営業利益(率)6,000億円(6%台)を安定的に計上できる体質になり、キャッシュ創出力も高まりました。

課題

- ・経営のスピードアップによる市場環境変化への迅速な対応
- ・プロジェクトマネジメントの強化
- ・低収益事業への対応

2018 中期経営計画 (2016-2018年度)

社会イノベーション事業での成長実行
デジタル技術の活用

振り返り

2016年度より、営業やエンジニアリング、コンサルティングなどのフロント機能を強化し、お客さまとの「協創」を加速する事業体制を構築すべく、製品別カンパニー制から、フロント・プラットフォーム・プロダクトという3層構造へ移行しました。3層構造には、カンパニーをより細分化し、お客さまの近くでサービスを開発・提供するビジネスユニット(BU)と上場子会社を含むグループ会社をそれぞれ配置し、経営のスピードアップを図りました。またプロジェクトマネジメントの強化を図り、個々の事業の収益性向上に取り組みました。そして、社会イノベーション事業の中核を担うフロントをグローバルで強化すべく、アンサルドSTS社、サルエアー社の株式を100%取得しました。アンサルドSTS社は30以上の国と地域に信号装置や制御システムなどを提供する会社です。サルエアー社は北米を中心として約4,000社のお客さまに空気圧縮機の製造・販売・サービスを提供する会社です。さらに2018年12月には、ABB社よりパワーグリッド事業を買収する契約を締結しました。これらはいずれも、グローバルにおける強固な販売網を獲得することで、社会イノベーション事業を拡大するための施策です。

また2016年5月にLumadaを立ち上げ、社内各部門に分散していたAI、アナリティクス、セキュリティ、ロボティクス、制御技術などの、高度なソリューションを提供するために必要不可欠なテクノロジーを、共通のプラットフォームに集約し、日立グループ全体のリソースを総合的、有機的に生かし、迅速かつフレキシブルに、イノベーションを創出する体制へと変革しました。Lumadaによる顧客協創の事例は着実に増加し、Lumada関連の売上収益は1兆円を超え、計画どおりに進捗しています。

さらに、中核事業である社会イノベーション事業と比較的関連性の乏しい上場子会社等を売却するなど、事業ポートフォリオの再編を実施するほか、コスト構造改革も継続して実施し、調整後営業利益率は、中計目標を達成し、過去最高となりました。

課題

- ・重点分野への積極的な投資
- ・資本効率の向上
- ・Lumadaをはじめとしたデジタル技術の積極活用とイノベーションの加速

戦略と資源配分

2021 中期経営計画 (2019-2021年度)

「社会イノベーション事業でグローバルリーダー」をめざす

「成長モード」への転換

2021中計では、「社会イノベーション事業のグローバルリーダー」をめざし、お客さまの社会・環境・経済という3つの価値の向上を重視した経営をしていきます。3つの価値向上を同時に実現していくための戦略の柱が「社会イノベーション事業の加速による売上収益の拡大」「グローバルな競争力の強化」「収益力向上に向けた経営基盤の強化」です。これらの戦略を通じて、人々のQuality of Lifeと社会・お客さまの価値を向上し、持続可能な社会の実現をめざしてまいります。

社会価値	環境価値	経済価値
<ul style="list-style-type: none"> ■ 高度なITでお客さまのイノベーションを加速 ■ 安定的・効率的なエネルギーの提供と管理 ■ お客さまの生産、サービス提供の効率化、安全・安心な上下水道システムの提供 ■ 誰もが暮らしやすいまちづくりの実現 ■ 人々に安全、快適な移動サービスを提供 	<ul style="list-style-type: none"> ■ バリューチェーンを通じたCO₂排出量削減 ■ 水利用効率の向上 ■ 資源利用効率の向上 	<ul style="list-style-type: none"> ■ ステークホルダーに対する経済的付加価値の再配分 ■ 顧客企業の収益改善 ■ 従業員に対する報酬 ■ 取引先との収益シェア、ほか

業績目標(連結)

	2019年度実績	2020年度見通し ^{*1}	2021年度目標 ^{*2}
売上収益	8兆7,672億円	7兆8,800億円	CAGR 3%超
調整後営業利益(率)	6,618億円(7.5%)	3,720億円(4.7%)	10%超
EBIT(率)	1,836億円(2.1%)	6,140億円(7.8%)	—
営業キャッシュ・フロー	5,609億円	5,000億円	3年累計2.5兆円超
ROIC	9.4%	5.7%	10%超
海外売上収益比率	48%	53%	60%超

セクター別業績目標

セクター	項目	2019年度実績	2020年度見通し ^{*1}	2021年度目標 ^{*3}
IT	売上収益	20,994億円	19,200億円	26,000億円
	調整後営業利益(率)	2,494億円(11.9%)	1,920億円(10.0%)	3,380億円(13.0%)
	ROIC	18.4%	12.5%	15.0%
エネルギー	売上収益	3,992億円	10,200億円	17,000億円超
	調整後営業利益(率)	135億円(3.4%)	△80億円(△0.8%)	1,700億円超(10%超)
	ROIC	6.4%	14.5%	7.5%
インダストリー	売上収益	8,407億円	7,700億円	10,000億円
	調整後営業利益(率)	547億円(6.5%)	320億円(4.2%)	910億円(9.1%)
	ROIC	8.6%	3.1%	10.8%
モビリティ	売上収益	11,444億円	10,900億円	12,700億円
	調整後営業利益(率)	923億円(8.1%)	680億円(6.2%)	1,248億円(9.8%)
	ROIC	11.3%	5.2%	13.1%
ライフ	売上収益	21,676億円	19,000億円	21,000億円超
	調整後営業利益(率)	1,189億円(5.5%)	1,000億円(5.3%)	2,100億円超(10%超)
	ROIC	8.0%	6.1%	15%超

*1 2020年7月30日公表値(ROICのみ2020年5月29日公表値)。 *2 2019年5月公表値。 *3 2019年6月「Hitachi IR Day 2019」公表値。

戦略を推進するためのインプット



戦略の柱1 社会イノベーション事業の加速による売上収益の拡大

■ デジタルによる高収益事業の拡大

- ・ Lumada 事業の拡大
- ・ ユースケースの蓄積・活用と「ソリューションコア」の創出
- ・ DXをけん引するデジタル人材の育成

■ グローバルでの事業拡大

- ・ フロント強化、フットプリント活用

■ 社会・環境価値の創出

- ・ 社会イノベーションを通じた持続可能な社会の実現に向けた取り組み
- ・ 脱炭素社会および高度循環社会の実現に向けた取り組み

KPI	2019年度実績	進捗
Lumada売上収益	1兆370億円	・ 社会イノベーション事業をけん引するLumada事業の売上収益は、2019年度に1兆370億円となり、調整後営業利益率は10%を超えました。お客さまのニーズにあった価値を迅速に届けるための、ユースケースやソリューションコアの蓄積拡大、デジタル人材の拡充も順調に進んでいます。2021年度の売上収益1兆6,000億円達成、収益性向上をめざし、今後7年成長率10~20%で拡大を図ります。
Lumadaコア事業	5,930億円	
Lumada関連事業	4,440億円	
ユースケース数	1,000件超	・ 「2021環境行動計画」において定める「製品・サービスのCO ₂ 排出量削減率20%」「水使用量原単位改善率26%」「廃棄物有価物発生量原単位改善率12%」に対し、2019年度時点で一部目標を上回るなど、順調に進捗しています。前例しでの改善を図り、2050年を見据えた「環境長期目標」の達成に取り組めます。
ソリューションコア	85件超	
デジタル人材数	30,000人	
Lumada海外売上収益比率	約4割	
製品・サービスのCO ₂ 排出量原単位削減率(2010年度比)	19%	
事業所(ファクトリー・オフィス)のCO ₂ 排出量総量削減率(2010年度比)	17%	
水使用量原単位改善率(2010年度比)	26%	
廃棄物有価物発生量原単位改善率(2010年度比)	14%	

戦略の柱2 グローバルな競争力の強化

■ 各地域のフロントで価値を創生する

- ・ 協力の進化・将来の社会課題に向けたビジョン発信

■ 価値創生にテクノロジーの強みを生かす

- ・ OT×IT×プロダクトによる顧客協創

■ テクノロジーのリーダーになる

- ・ 世界No.1の技術基盤構築
- ・ Lumada コア技術の強化
- ・ プロダクト優位化に向けた取り組み
- ・ 将来に向けた破壊的技術の創生

■ 知的財産への取り組み

■ ダイバーシティに富んだグローバル人材の確保・育成

- ・ ダイバーシティ&インクルージョン
- ・ グローバル人材マネジメント

KPI	2019年度実績	進捗
研究開発費の対売上収益比率	3.4%	・ 持続的な価値創出を実現するため、日立は、Lumada CPSの構築や、AI、生体認証やセキュリティ関連の技術であるトラス、5G、ロボティクス、電動化を中心に、研究開発投資(対売上収益比率:3%台を維持)を実施しています。お客さまとの価値創出に向けたフロント連携や、将来の社会課題に向けたビジョン策定などの取り組みも強化しています。
女性管理職数	700人	
役員*に占める外国人比率	8.6%	・ グローバル&デジタル時代においてイノベーションを起こし、新たな価値を創出するため、人材マネジメントの変革を進めています。人材の多様性の指標の一つとして、日立製作所の女性・外国人役員比率を2020年度までに10%、女性管理職者数を800人という目標を設定しており、順調に推移しています。また、幹部人材の育成に向けたグローバル経営研修など、人材教育にも注力しています。
役員*に占める女性比率	7.1%	
グローバル経営研修受講者数	4,063名	

*執行役、理事、フェロー

戦略の柱3 収益力向上に向けた経営基盤の強化

■ ROIC経営の加速

- ・ 資本コストを意識したROIC経営の推進

■ 財務資本戦略

- ・ 資金調達・資本コスト・株主還元の見直し
- ・ キャッシュマネジメント強化

■ 収益力向上に向けたキャピタルアロケーション

- ・ 重点・成長事業への投資
- ・ 事業ポートフォリオの再編

KPI	2019年度実績	進捗
ROIC	9.4%	・ 2021中期経営計画では調整後営業利益率10%超、ROIC 10%超、営業キャッシュ・フロー2.5兆円超(3年累計)の目標、また、それを実現するための成長投資2~2.5兆円という計画を掲げています。キャッシュについては、COVID-19影響による社会・経済の変化に対応するため、手元流動性を確保しながら、キャッシュ創出力強化、投資の厳選等を実施するなどマネジメントを強化しています。ROIC導入により、収益性向上だけでなく、日立グループ全体での資金・投資の最適化・効率化、資産圧縮などの取り組みを一段と加速させています。中長期的に企業価値を向上させることで、配当の安定的な成長など、株主への還元も拡大させていきます。
調整後営業利益率	7.5%	
営業キャッシュ・フロー	5,609億円	
成長投資(公表済み案件累計)	約1兆8,000億円	

戦略の柱1 社会イノベーション事業の加速による売上収益の拡大

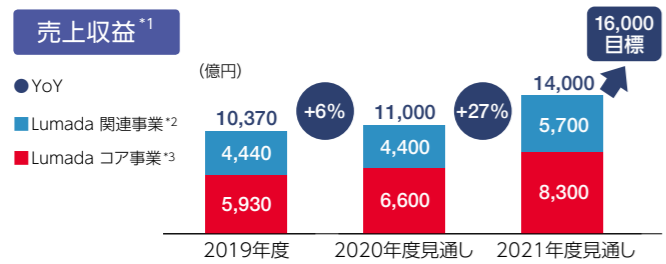
日立グループが長年培ってきた“OT×IT×プロダクト”の強みを生かし、Lumada事業を通じたデジタルソリューションをグローバルに展開していくことで、社会課題の解決とカスタマーバリューの向上に寄与していきます。

デジタルによる高収益事業の拡大

Lumada事業の拡大

社会やビジネスが生まれ出すデータが増え続ける現在、これらのデータから新たな価値を創出し、イノベーションを加速するためのエンジンが日立のLumada(ルマーダ)です。2016年に開始したLumada事業の売上収益は、2019年度に1兆370億円となり、調整後営業利益率は10%を超えています。2021中期経営計画においては、売上収益1兆6,000億円の達成とさらなる収益性向上をめざし、事業拡大に向けた施策を推進しています。

Lumada事業では、プロダクト単体での提供ではなく、日立グループの幅広い事業領域で蓄積してきたOT(制御・運用技術)と、AIやアナリティクス技術などIT、産業機器や車両、エレベーターなどプロダクトのノウハウを生かし、お客さまの課題解決や、社会価値・環境価値・経済価値の3つの価値向上を実現するデジタルソリューションを提供します。これまで、さまざまな分野のお客さまとの協創を通じユースケースを積み重ねるとともに、多くのデジタルソリューションを提供してきました。お客さまのビジネス上の課題を分析・抽出することで、その課題にあったユースケースやデジタルソリューションの再利用を可能とし、できるだけ少ないカスタマイズで、より迅速に、より幅広いお客さまのニーズに応えていくことがLumada事業のデジタルビジネスとしての強みです。



LUMADA		2019年度実績 10,370億円				
事業領域		IT	エネルギー	インダストリー	モビリティ	ライフ
IT	Lumada コア事業	5,930億円				
OT プロダクト	Lumada 関連事業	4,440億円				

*1 日立ABB/パワーグリッド社の業績は含まれていません。
 *2 Lumada関連事業:Lumadaコア事業とのシナジーが期待される、OT・プロダクトを中心とした先進的な製品・システム事業
 *3 Lumadaコア事業:デジタルソリューション事業(顧客データをAI・アナリティクス活用により価値に変換し、顧客の経営指標改善、課題解決を図るサービス事業)

Lumada事業は、Lumadaコア事業とLumada関連事業で構成しています。

Lumadaコア事業は、お客さまのデータをAIなどのデジタル技術を活用して価値に変換し、経営や事業の課題を解決する純粋なデジタルソリューション事業です。Lumadaコア事業では、「Scale of Digital」のコンセプトで、これまでに蓄積してきたユースケースやソリューションコアをもとに、Lumadaソリューションの展開を拡大していきます。

また、そのLumadaコア事業とのシナジーが期待される、OT・プロダクトを中心とした先進的な製品・システム事業をLumada関連事業と定義しています。例えば、鉄道事業では、OT側で車両というプロダクトなどからデータを収集し、IT側で分析・活用することで、故障の予兆をとらえた効率的な保守を実現し、故障を削減するとともに稼働率を向上させることが可能になります。Lumada関連事業では、「Scale by Digital」のコンセプトで、OT×IT×プロダクトの融合をさらに深化させ、お客さまとの協創を推進します。デジタルソ

Lumada事業の推進シナリオ

- LumadaソリューションをスケールするScale of DigitalとOT/ITシステム・プロダクトをスケールするScale by Digitalの両輪で成長



デジタルビジネスの速度で日立全体の事業を推進 (Scale of Digital)

- Lumada Solution Hubを活用したエコシステムを構築
- 協創施設を活用し顧客協創活動を加速
- ビジネスユニット間の連携を強化し、ソリューション開発、ユースケースの利活用を促進

OT事業部門のLumada化 (Scale by Digital)

- Ph.1 製造/保守/サプライ等のデジタル化で高収益化
- Ph.2 サービス化で安定化
- Ph.3 エコシステムを構築しパートナーと市場を拡大

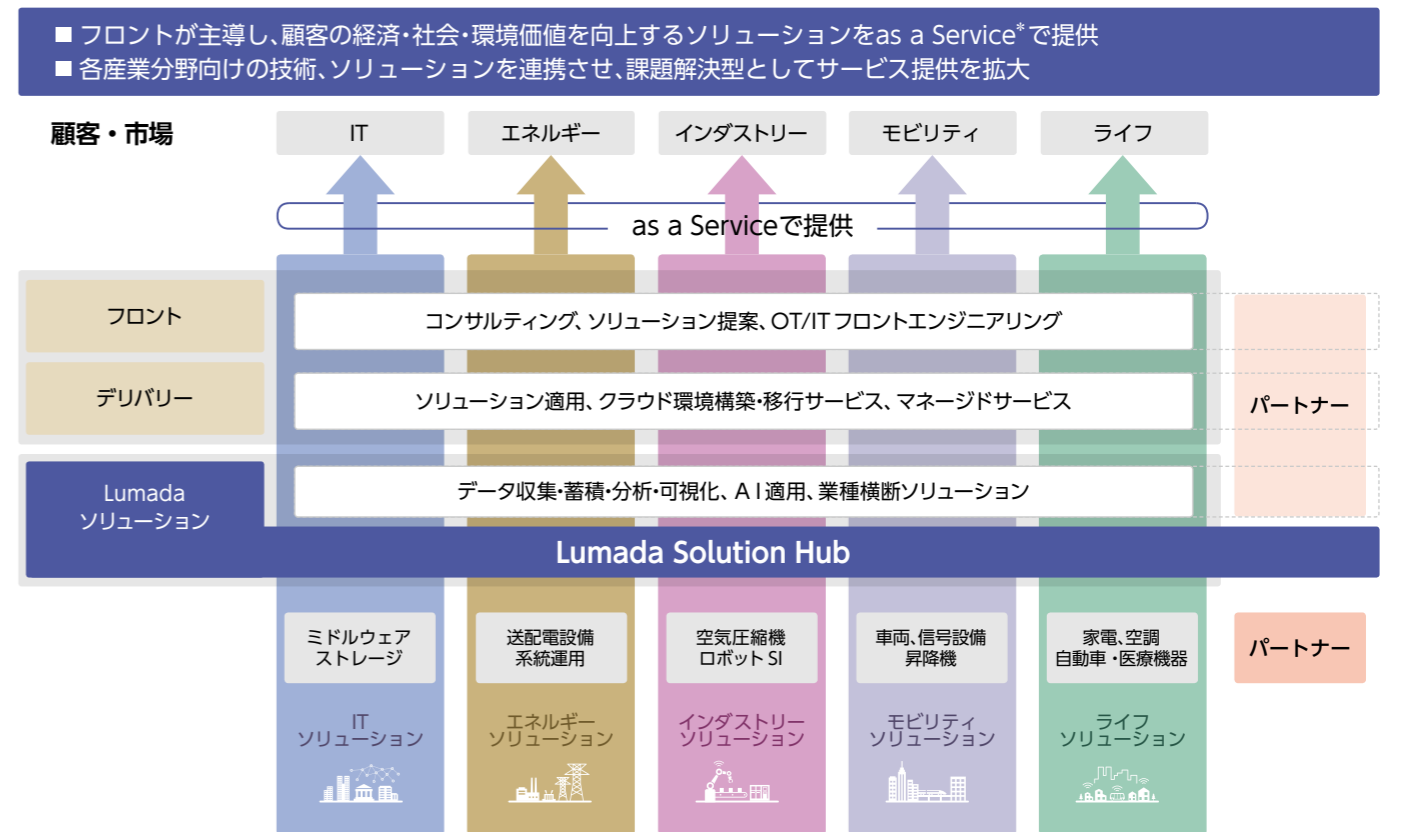
リューションを活用することで、新たなソリューションの開発や既存ソリューションの強化などOT・プロダクト事業も高付加価値・高収益なビジネスにシフトさせていきます。このように、Lumadaコア事業、Lumada関連事業の成長性は相乗的なもので、この両輪をうまく回すことでLumada事業をさらに成長させていきます。さらに将来的には、Lumadaのエコシステムを通じたパートナーとの協創や市場の拡大につなげることで、より広い社会課題やお客さま課題の解決に貢献していきます。

ユースケースの蓄積・活用と「ソリューションコア」の創出

日立では、さまざまな分野のお客さまとの協創を通じて得た多岐にわたる業種・業務のノウハウや知見を、Lumadaのユースケースとして蓄積しています。それぞれのユースケースには、データからどのように価値を創り出したのか、AIやアナリティクスなど具体的にどのような技術を適用したのか、といった要素が整理されています。このユースケースをもとに、共通課題に対して、幅広く業種横断で横展開が可能な要素技術を抽出し、ソリューションコアとして整理・蓄積しています。2020年3月末時点で、ユースケースは1,000件超となり、ソ

リューションコアは85件を超えました。お客さまと新たに協創を推進する際に、お客さまの経営課題にあったLumadaのユースケースやソリューションコアを活用することで、確かな価値を創出するデジタルソリューションの提供を実現しています。

また、日立は、お客さまとの協創により培ったOT×IT×プロダクトのノウハウをより迅速かつ容易に流通させる基盤としてLumada Solution Hubを構築しました。再利用可能なデジタル技術やソリューションをパッケージ化してカタログに登録しており、お客さまはカタログの中から導入したいものを選択するだけで、お客さまのニーズにあったクラウド環境での早期検証から本番環境へのスムーズな移行、海外を含めた複数拠点への効率的な展開などが可能になります。Lumada Solution Hubは、開発環境も有しており、カタログに登録されたデジタル技術やソリューションを組み合わせ、新たなソリューションを創出することができます。新たなソリューションはカタログに登録され、さらに次の新しいソリューション創出へとつなげることができます。このように、Lumada Solution Hubはイノベーション創出の場であり、Lumadaのエコシステムを支える基盤でもあります。



* システム・プロダクト提供からサービス提供へ事業モデルをシフト

戦略の柱1 社会イノベーション事業の加速による売上収益の拡大

今後はLumada Solution Hubをさまざまなパートナーにも開放することで、パートナーが開発したソリューションの登録やパートナーによる日立のソリューション活用を順次開始します。社会におけるデジタルソリューションの創生・流通・利用や、Lumadaのエコシステムの構築を加速することで、社会課題や経営課題などの解決に貢献し、お客さまの利用価値を向上させていきます。

また、Lumadaには、COVID-19影響による新たな生活様式として求められる「リモート」「非接触」「自動化」のニーズに合致した300件超のデジタルソリューションが商材として蓄積されています。これらの提供により、お客さまのデジタルトランスフォーメーション(DX)に向けた支援を加速しています。

COVID-19によるニューノーマルを見据えた商材例

キーワード	分野	提供内容
非接触	高温者の検知/イベント会場	【COVID-19対応の体温検知ソリューション: Hitachi Vantara社】 サーマルカメラと機械学習ソフトウェアにより、イベント会場などが多く集まる場所で、施設に入場しようとしている人の列をスキャンし、体温が閾値を超えた人を検知、アラート情報を発することでリスク管理を支援。また、個人情報収集することなく、ソーシャルディスタンスの測定や、適切な手洗い動作を監視することにも適用可能。
	機器のタッチレス操作/医療機関、公共機関、製造業など	【タッチレスソリューション: 日立オムロンターミナルソリューションズ】 機器に触れることなく、クリーンな非接触操作を実現する「タッチレスソリューション」を開発。ボタンやタッチパネルに代わり、空中に映し出された像に対して、操作ができる空中入力装置を提供。
	混雑度を検知・配信/鉄道事業者など	【カメラ画像を活用した人流可視化ソリューション: 日立製作所】 カメラに映る人物をアイコンに置き換え、プライバシーに配慮した形で、混雑状況を可視化し、スマートフォンや駅のサイネージで表示するサービス。乗客が駅などの混雑状況を事前に把握することができ、自身でルートや時間の変更が可能。
	キャッシュレス/金融機関など	【指静脈認証を活用したキャッシュレス決済: 日立製作所】 生体情報を暗号化して登録し、本人を照合する仕組みを活用した指静脈認証により、手ぶらでのキャッシュレス決済を可能とする。現金でのやり取りによる人との接触を避けることで、感染リスクの低減にも寄与。
リモート	在宅勤務などリモートワーク/全業種	【日立ワークスタイル変革ソリューション: 日立グループ】 自宅やサテライトオフィスなど社外の環境から、タブレット、スマートフォン、ノートパソコンなどさまざまなデバイスを使って、社内の業務環境へ安全にアクセスすることを可能にするシステムを提供。また、長時間残業を避けるため労働時間を見える化するサービスなど、離れていても効率的に業務を継続するためのさまざまなサービスを提供。
	オフィスからの遠隔支援/製造業	【フィールド業務情報共有システム: 日立ソリューションズ】 スマートグラスと映像共有技術を組み合わせて、複数の現場作業をオフィスから遠隔支援することで、現場作業員を最小限にすることが可能。
	遠隔監視・リモートメンテナンス/製造業、医療機関、運輸業など	【産業機械アフターサービス強化支援ソリューション: 日立製作所、日立建機】 遠隔監視技術や予兆診断技術を組み合わせて、産業機械のリモートワークによる保守の効率化・省力化ニーズに対応。
	メーター読み取り/製造現場	【メーター読み取り自動化サービス: 日立製作所】 工場のアナログメーターをカメラで撮影して画像解析し、その情報を自動で読み取り・送信することにより、現場での目視による保守点検をリモートで自動化できるサービスを提供。またデータ分析により設備の異常に早期発見が可能となる。
自動化、無人化・省人化	需給変動に応じた計画の自動立案/製造業、流通業など	【サプライチェーン最適化サービス: 日立製作所】 調達、生産などのデータを紐付け、高速シミュレーションをすることで、需要変動に応じた在庫、供給計画など最適な計画を自動立案するクラウドサービスを提供。感染拡大で変化する計画立案も支援。
セキュリティ	サイバー攻撃対策/電力・水などプラント設備、鉄道事業者	【制御システム向けセキュリティ監視・分析支援サービス: 日立製作所】 制御システムへのサイバー攻撃に対して、状況の監視・分析から、発生した事象への対応まで、24時間365日サポートするサービスを提供。

DXをけん引するデジタル人財の育成

日立は、社会イノベーション事業の核となるOTとITの融合によるデジタルソリューションに対応するとともに、DXをけん引するデジタル人財育成の取り組みを積極的に推進しています。

2019年4月、フロント人財やデータサイエンティストを含めたデジタル人財をさらに強化・育成するために(株)日立アカデミーを新設しました。日立アカデミーでは、DXに向けた新たな教育体系の構築と、社会イノベーション事業をグローバルで加速するため、OJT(On-the-Job Training)を組み合わせたデジタル人財の育成に取り組んでいます。

日立グループ全体では、2021年度までにデジタル人財を37,000人に増員し、そのうちデータサイエンティストは3,000人に増強することを目標としています。デジタル人財の増強を通じてお客さまへの支援を一層強化し、グローバルでのデジタルソリューションの拡大を推進していきます。

グローバルでの事業拡大

フロント強化、フットプリント活用

Lumada事業の海外売上収益比率は、現在約4割となっており、今後さらにグローバルでの事業拡大を加速すべく、北米・アジアを中心に海外事業の推進体制を強化しています。

体制強化の一環として、2020年1月に、米国子会社のHitachi Vantara社とHitachi Consulting Corporationを統合しました。今後、この新生Hitachi Vantara社が、フロント機能とデリバリー機能の中核となり、日立グループ全体との連携を図りながら、Lumada事業のグローバル展開をけん引していきます。

また、地域別に見ると、まず北米では、2017年のサルエアー社に続き、2019年12月にロボットSI事業のリーディングカンパニーである米国JRオートメーション社を買収しました。同社が長年培ってきた高度なロボットSI事業に関する技術・ノウハウやリソースと、幅広い業界にまたがる顧客基盤を活用し、デジタル技術を活用したLumadaソリューションをグローバルに展開することで、お客さまに新たな価値を提供していきます。さらに、インダストリー事業の北米地域統括会社として2020年4月に発足した日立インダストリアルホールディングスアメリカ社では、サルエアー社とJRオートメー



ション社の一体運営を行うとともに、Hitachi Vantara社と連携して、産業・流通分野向けデジタルソリューション事業を展開していきます。これにより、サルエアー社とJRオートメーション社の保有する北米地域での豊富な顧客基盤やリソースを相互活用し、デジタルソリューションやプロダクトを組み合わせたトータルシームレスソリューションの提供に取り組んでいきます。

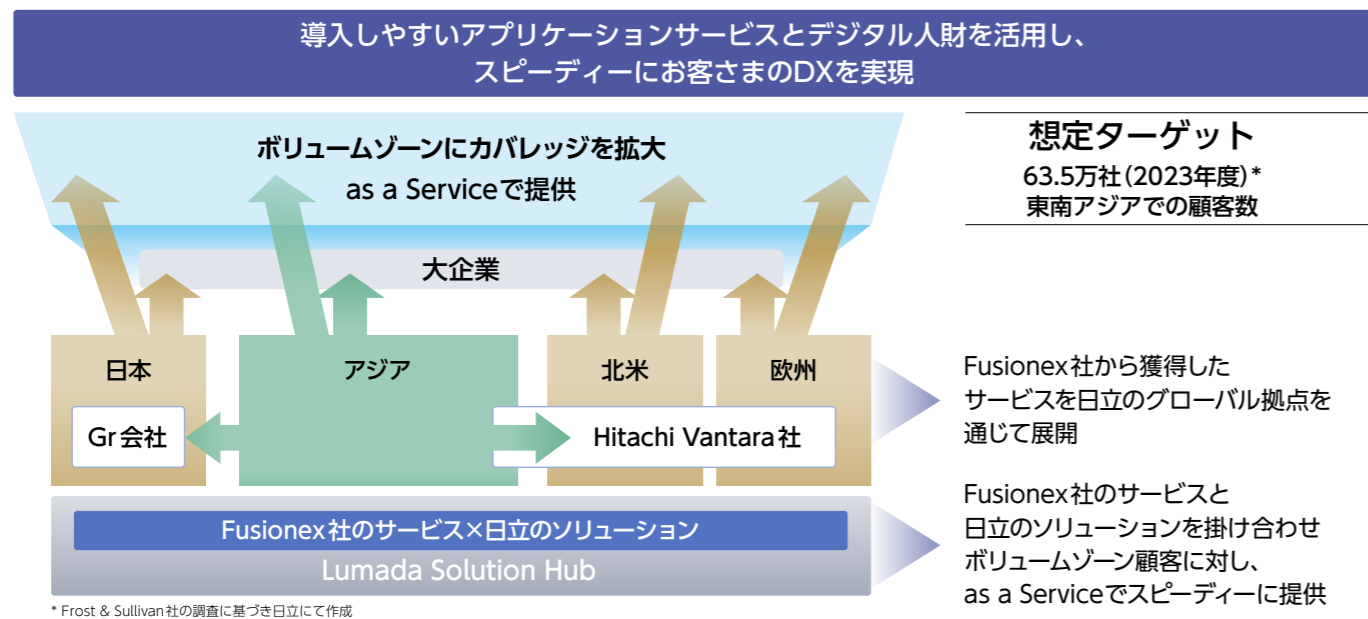
次に、アジアでは2020年4月に、AI・ビッグデータのマーケットリーダーとしてアジア地域を中心にAIやデータアナリティクスのSaaS(Software as a Service)型サービスを提供するFusionex International Plc社の事業を承継した新会社FusioTech社を完全子会社化しました。これにより日立グループは、同社がアジアを中心に保有する11,000社以上の顧客基盤と、データサイエンティストやAIフロント人財などの約260人のデジタル人財などのアセットを獲得しました。今後、同社の競争力のあるAI・データアナリティクスのアプリケーション群や課金・認証などを支えるSaaS基盤、顧客獲得・維持のためのSaaS事業ノウハウなどをLumada Solution Hubに取り込み、Hitachi Vantara社など日立グループ全体とも連携することで、フロント機能とデリバリー機能をさら

戦略の柱1 社会イノベーション事業の加速による売上収益の拡大

に強化し、SaaS型サービスをグローバルに幅広く迅速に展開してまいります。

また2020年7月には、ABB社のパワーグリッド事業の買収を完了し、日立ABBパワーグリッド社を設立しました。約90の国・地域に広がるグローバルフットプリントや、15,000

社を超える顧客基盤、世界に約200拠点を有する営業拠点、36,000人の人財を日立グループ内に新たに迎えています。こうしたグローバルでの豊富なリソース・顧客基盤は、Lumadaのグローバル販路の拡大やフロント強化に活用していく狙いです。



グローバルでのデジタルソリューション展開の加速

Hitachi Vantara社が、ディズニー・パークス・エクスペリエンス・プロダクツとディズニーのテーマパーク改革を支援する戦略提携を締結しました。Hitachi Vantara社は、データ活用ソリューションを提供します。センサーなどから取得したデータを活用した予兆ソリューションのほか、デジタルツ

イン(シミュレーション)ソリューションの提供を通じて、運営の可視化・最適化を実現し、アトラクションやショーの運営効率の向上などを支援します。ディズニー社のエンターテイメントとHitachi Vantara社のデータ活用ソリューションによって、ゲストエクスペリエンスの向上をめざします。

社会・環境価値の創出

社会イノベーションを通じた持続可能な社会の実現に向けた取り組み

日立は、2021中期経営計画において、社会イノベーション事業を通じて、持続可能な社会の実現に貢献すべく、IT、エネルギー、インダストリー、モビリティ、ライフの5つのセクターのソリューションでお客さまの3つの価値(社会価値、環境価値、経済価値)を同時に向上させていくことを目標に掲げています。2019年度からは、事業とSDGsのかかわりを整理し、各事業が生み出す社会価値・環境価値をできるだけ定量化するなど、価値の見える化に努めています。日立の事業がもた

らす正と負の社会・環境インパクトを把握し、よりサステナブルな事業をお客さまに提案することを通じて、2021中期経営計画で示した3つの価値を具現化していきます。

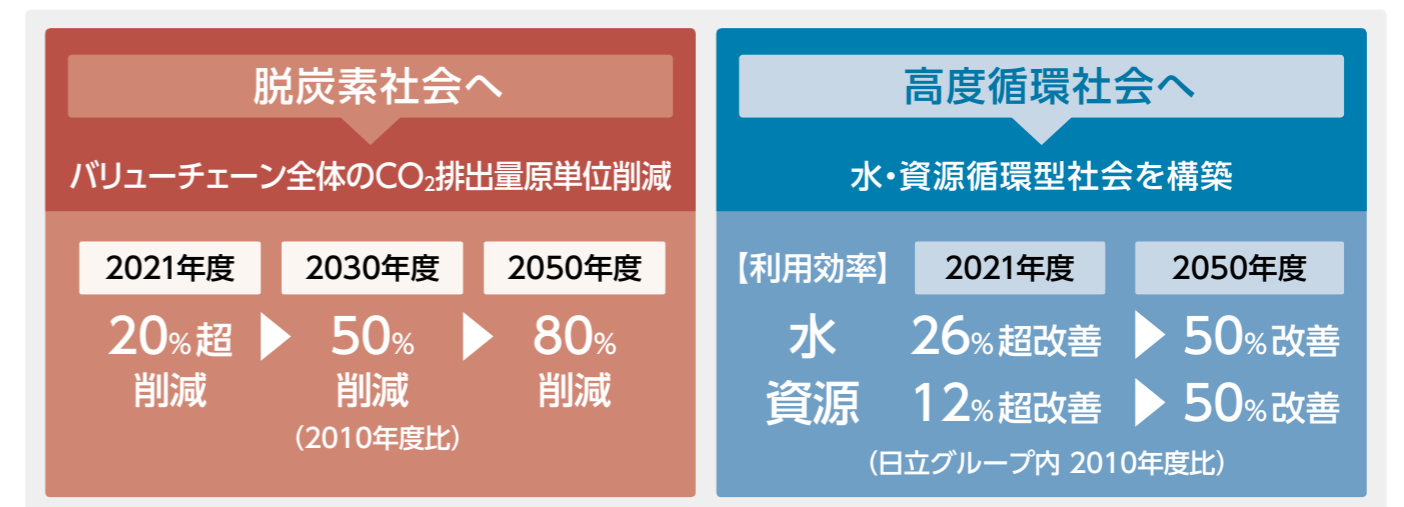
5セクターの社会・環境価値の事例については以下ページをご覧ください。

- IT ▶P.44 エネルギー ▶P.47 インダストリー ▶P.50
- モビリティ ▶P.53 ライフ ▶P.56

脱炭素社会および高度循環社会の実現に向けた取り組み

日立は、社会イノベーション事業を通じて環境課題を解決し、QoLの向上と持続可能な社会の両立を実現していきます。2016年に環境長期目標「日立環境イノベーション2050」を策定し、その達成に向けて3年ごとの環境行動計画に具体的な目標を立てて推進しています。脱炭素社会をめざすために、バリューチェーン全体でのCO₂排出量原単位を2030年度50%削減、2050年度80%削減(2010年度比)を目標に取り組んでいます。このバリューチェーンの中で特に大きなCO₂排出量の比率を占める製品・サービスの「使用時」のCO₂排出

量を削減するために、脱炭素ビジネス、つまり、省エネ性能の優れた製品・サービスや、再生可能エネルギーを導入する事業、Lumadaの活用などデジタル化により効率向上・CO₂削減を実現するソリューションなどを推進していきます。また、高度循環社会をめざすために、海水淡水化プロジェクト等の事業を通じた水・資源循環型社会を構築することや、日立グループ内の事業所における、水利用効率および資源利用効率を、2050年度50%改善(2010年度比)する目標を策定し推進しています。



さらに、CO₂排出量削減目標達成の加速化を図るため、2020年5月には、2030年度までに自社の事業所(ファクトリー・オフィス)におけるカーボンニュートラルをめざすことを新たに表明しました。これは、日立のバリューチェーンのうちの、生産段階、つまり日立のファクトリー・オフィスにおけるCO₂排出量を実質的にゼロにしていくという目標です。具体的には、ファクトリーにおける高効率機器の導入・更新

による設備稼働効率の向上や、スマートメーターの導入などIoT技術の活用によるエネルギー利用効率の向上、再生可能エネルギー利用などを推進することにより達成をめざします。活動の端緒として、カーボンニュートラル工場を2020年度に3サイト以上、2021年度に7サイト以上の実現をめざしてまいります。

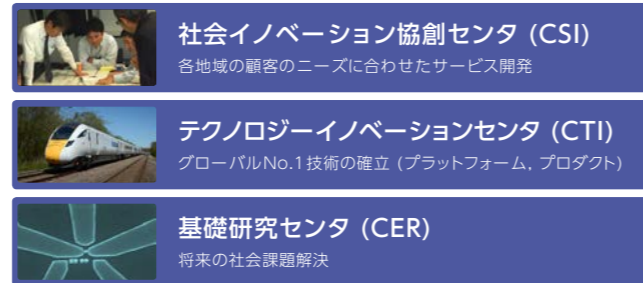
戦略の柱2 グローバルな競争力の強化

日立の研究開発は、100年を超える歴史の中で、「優れた自主技術・製品の開発を通じて社会に貢献する」という企業理念を実践し、最先端技術開発に取り組みながら、未来につながるイノベーションを創生してきました。2020年度においては、研究開発方針を「社会・環境・経済価値の向上をけん引するグローバルイノベーションリーダーになる」と定め、Lumadaを基盤として、OT×IT×プロダクトや日立の研究開発が有する技術基盤およびノウハウに外部の知を取り込み、ステークホルダーとともに成長するオープンイノベーションをさらに加速させていきます。こうした取り組みを通じて、お客様の社会価値・環境価値・経済価値を向上させるとともに、人々のQoLを高めることをめざします。

この研究開発方針の実現において、イノベーションの創出

に向けたエコシステム構築と、Lumada事業拡大に向けたコア技術強化に注力していますが、さらにCOVID-19のさまざまな影響により新たな価値観が求められていることを踏まえ、環境問題など共通の社会課題に向きあい、人間中心の社会をめざした取り組みのグローバル展開を一層強化します。

3つのイノベーション戦略を基軸としたR&D体制



方針 社会・環境・経済価値の向上をけん引するグローバルイノベーションリーダーになる



CPS: Cyber Physical System, CSI: Global Center for Social Innovation, CTI: Center for Technology Innovation, CER: Center for Exploratory Research, CV: Corporate Venturing

各地域のフロントで価値を創生する

協創の進化

社会やお客さまが直面する課題が複雑化する中、社会・環境・経済価値創出のために、日立はさまざまなパートナーとともに課題を共有し、解決策を共に作り上げる「協創」をキーワードに全社をあげて推進しています。

これまで、ビジョン創生からサービスにつなげる独自の顧客協創方法論「NEXPERIENCE」を構築し、東京、北米、英国、中国に開設したNEXPERIENCE Spaceにて、お客さまの課題発見や価値創生の推進に取り組んできました。今後は、新たに社会・環境・経済価値の定量化や、リスク分析などを強化することで、「NEXPERIENCE」を複数企業や地域コミュニティと連携して社会課題を解く方法論へと進化させます。それぞれの地域社会の課題を洞察し、ビジョン策定やルール形成に反映していくとともに、グローバルフロントと連携することでLumadaソリューション提供を通じた価値創生を加速していきます。

これを実現するために、注力する各地域でオープンな協創の場を拡張し、成長領域や社会課題解決への取り組みを強化しています。2019年4月の中央研究所における「協創の森」開設に続き、5月には、米国カリフォルニア州サンタクララにオープンな協創によるデジタルソリューションの開発拠点を開設しました。また、北米西海岸の研究開発部門をHitachi Vantara社のオフィスに移転し、事業部門との連携強化を図りました。これらの拠点では、アイデアソンやハッカソンを活用し、スタートアップも交えてビジネスモデルの検討を行っています。2019年10月には、オーストラリアのNew South Wales州政府と日立が、社会イノベーション創出の加速に向けて、「協創センター」を西シドニーに開設することに合意し、2023年の開設をめざしています。また、2020年5月にはLiverpool市議会、シドニー南西部地方保険区とデジタルヘルスケア分野などの連携に関する覚書を締結しました。

2020年4月には「協創の森」に「Lumada Data Science Lab」を設立しており、データサイエンスのトップ人財を集結し、デジタルソリューションによるさらなる価値向上を図っていきます。

フロント連携体制の強化



戦略の柱2 グローバルな競争力の強化

将来の社会課題に向けたビジョン発信

将来の社会課題を洞察しながら、その課題解決と経済発展の両立を実現する新たなビジョンを創生し、世界に発信する取り組みも強化しています。その一環として、2016年に東京大学、京都大学、北海道大学との共同ラボを設立し、産学官で社会課題を議論するフォーラムや、書籍・提言書の発行を通じてビジョンを発信しています。日立東大ラボでは、次世代電力グリッドシステムに関する提言やフォーラムを通じた発信を行ってきましたが、2020年はゼロカーボンに向けたトータルエネルギーマネジメントに取り組んでいます。これらを通じて、環境・社会課題の解決に貢献していきます。

地域での協創活動の一環として、ASEANでは、タイの名門チュラロンコン大学と共同で、未来のデジタル都市実現に向けた新たなサービスの創出を目的としたプロジェクトを進めており、タイにおける人間中心のまちづくりに貢献していきます。また、中国においては2018年に清華大学と「未来創新連携計画」戦略的提携協定を締結し、健康養老に向けたプロジェクト他を推進しています。2019年8月には中国発展改革委員会と「デジタル経済と健康養老」をテーマに技術交流会を開催しました。これらの活動を通じて中国における社会・環境・経済価値向上に貢献していきます。

価値創生にテクノロジーの強みを生かす

OT×IT×プロダクトによる顧客協創

グローバルフロントと連携して人々のQoLや顧客企業の価値を向上するソリューションを創生するために、日立の研究開発が持つOT×IT×プロダクトの技術基盤やノウハウを生かして、ITセクターを中心とするScale of Digital事業とOTやプロダクトと連携するScale by Digital事業をグローバルに展開し、Lumada事業の拡大に貢献します。

Scale of Digital事業については、北米、欧州、中国、APAC、日本の各地域にOT×ITチームを配置して各地域で顧客課題を解決できる体制を作り、顧客協創を通じてメンテナンス・リペアなどのデジタルソリューションを開発し、N倍化を図っていきます。

また、Scale by Digital事業については、ブロックチェーンやデータ解析技術など5セクターのソリューション開発に共通して利用できるLumadaのソリューションコアを活用し、MaaS (Mobility as a Service)、IaaS (Infrastrucutre as a Service)、スマート製造・物流などの分野において、複数サー

ビスを連携させることでステークホルダーをつないだ価値創出を進めています。例えば、MaaSソリューションについては、鉄道運行で培った運行制御やスケジューリング技術を複数の交通機関や周辺サービスに展開し、地域交通全体のオーケストレーションを実現することで、事業者や生活者へ価値提供を行います。2020年度からイタリアなどの各都市で実証を開始しています。スマート製造・物流の分野では、生産・設備・配送などのバリューチェーンにおける計画パラメータの最適値自動探索や、需要に応じた動的計画再構成を実現することで、事業環境変化に対応するサービスを提供します。

このように、日立の強みであるOT技術を活用することで優位化し、各地域での価値創生の強化を図ります。

スタートアップとの連携

2019年4月には、スタートアップ出資・連携による次の成長の仕込みとオープンイノベーションの実践を推進するコーポレートベンチャリング室を新設しました。また、同年6月にファンドマネジメント会社Hitachi Ventures GmbHを、12月にHitachi Ventures North America社をそれぞれ設立し、150百万米ドルの第1号ファンドを組成しました。欧州、北米、イスラエルを中心にイノベーションの芽を探索し、将来の日立の事業ポートフォリオに資するシナリオを描いて、出資、協業を進めます。すでに1,000社以上のスタートアップとコミュニケーションしており、3社への出資と複数の協業プロジェクトを推進しています。スタートアップの破壊的技術やビジネスモデルの取り込みを進めるとともに、その成果をコーポレート戦略、研究開発戦略へフィードバックし、マクロ経済環境の変化、COVID-19による投資環境への影響を見極めながら、新たな社会、環境、経済価値を実現するための将来投資の役割を果たしていきます。

また、2020年7月には、新たなハピネス&ウェルビーイング産業創出を目的とする(株)ハピネスプラネットを設立しました。ウェアラブル端末やスマートフォンを活用して、人の幸福感を計測し組織の活性度を定量化することで、組織づくりに向けたアプリ事業を展開します。日立の先端技術や営業チャンネルに、ベンチャーの持つ俊敏さをあわせる、日本経済団体連合会提唱の「出島」というアプローチを採用しています。

このようなOutside-in, Inside-outの取り組みを通じて、社会の変化やニーズを先取りする新事業をスピーディーに創出していきます。

テクノロジーのリーダーになる

世界No.1の技術基盤構築

社会課題解決を通じて社会イノベーション事業のグローバルリーダーとなるためには、協創によるイノベーション創生を進めるとともに、世界No.1技術の構築が不可欠です。

日立の研究開発の強みは、日立の5つのセクターや日立グループが持つOT×IT×プロダクトの技術基盤やノウハウを一元的に保有し、協創から技術開発し、そのノウハウを蓄積する価値創生サイクルを確立していることです。お客さまへの価値を提供するソリューションを具現化するとともに、これらで日立グループにて共有することで研究開発効率も大きく向上しています。

この技術基盤は、事業ポートフォリオの変化に対応しアップデートするとともに、成長分野に備えて拡充していく必要があります。エネルギー、自動車部品、ロボットSIの分野での買収・事業統合により技術基盤の強化が進んでいます。次の成長に向けては、Lumadaコア技術である「AI」「トラスト」「Beyond 5G/6G」、プロダクトNo. 1化を支える「ロボティクス」「電動化」、さらには、将来の破壊的技術として「量子コンピューター」「再生医療」「環境」技術を強化します。

Lumada コア技術の強化

OT×IT×プロダクトの強みを生かしたイノベーション創出に向けて、日立はサイバー空間と実空間を連携させるLumada CPS (Cyber Physical System)の実現に注力し、そのコア技術である「AI」「トラスト」「Beyond 5G/6G」を重点的に強化します。

AIに関しては、導き出された結論の根拠を説明する「説明できるAI」の技術開発を進めてきました。今回、金融機関が保有する

5セクターに向けた取り組み

分野	内容
IT	金融・公共・社会システムデータ活用ソリューションに向け、例えば金融分野では、インドでHitachi Payment Services社とともに次世代デジタルペイメント基盤開発を進めており、一方、国内損保会社との協創で新型コンピューター(CMOSアニーリング)による損害保険ポートフォリオ最適化の実証試験を開始しています。
エネルギー	脱炭素社会をめざしたトータルエネルギーマネジメントに向け、再生可能エネルギー導入に対応した系統安定化ソリューションを開発し、新エネルギー・産業技術総合開発機構(NEDO)のプロジェクト“再生可能エネルギーの大量導入に向けた次世代電力ネットワーク安定化技術開発”で既存システムを最大限利用する技術の検証を行い、国内の再生可能エネルギー率拡大に貢献します。
インダストリー	製造・保守・物流のスマート化に向け、現場と経営をシームレスにつなぎお客さまのKPI最大化を実現するため、例えば物流分野での配送最適化サービスを開発し、タイや中国への展開を開始しました。実績のある故障予兆診断技術については、アミューズメントパークなども含む複数パートナーへの展開を進めます。
モビリティ	都市間や高層ビルでの安全・快適な移動に向けたバリューチェーン全体での価値向上に向け、例えばイタリアでのスマートチケットや、シンガポールでのスマートビルディングソリューションの実証を開始しています。
ライフ	より患者負担の低いPBT*ソリューションの開発、日立ハイテックの計測機器×AIによる計測条件の最適化、CASE (connected automated shared electric)を実現する自動運転・コネクテッドカー・電動化技術、スマートシティの実現に向けたデータ駆動型都市プランニングを推進しています。

* PBT:Proton Beam Therapy

内部データ(カードローン、住宅ローンなど)および外部データ(経済指標、GIS*情報など)から精度の高いローン審査を開発しました。ベトナムの金融機関との協創にて「説明できるAI」の実運用を進めていきます。

デジタルトラストでは、日立が独自に開発した手ぶらで本人認証を実現するPBI*技術、暗号化された状態でのデータ処理を可能とする秘匿情報処理などの技術開発を進めています。PBIについては、その一部の構成技術に関する複数の論文が、2018年3月に発行された世界標準規格ISO/IEC30136に引用され、ユーシーカード(株)とPBIを使ったキャッシュレス決済の実証実験を進めています。また、サイバーセキュリティに向けては、慶應義塾大学と中部電力(株)と共同で、巧妙化するサイバー攻撃を防ぐため、複数組織において観測した不審な通信のうち、一般の通信では発生しないダークネット通信(特定のコンピューターが割り当てられていないアドレスに対する通信)を分析する技術を開発し、サイバー攻撃の予兆を検知できることを実証しました。

Beyond 5G/6Gについては、「協創の森」および北米の研究開発拠点に5G実証環境を構築し、5G環境によるリアルタイムでセキュアな制御システムの実現に向けた研究開発を加速しています。COVID-19の影響を受け、さまざまな分野で自動化・省人化・リモート化の要求が高まる中、特に、工場内での機器遠隔制御、リモートワーク、ビルやインフラの監視に向けて、Lumada×5Gの展開を加速します。

上記に加え、日立グループ内で培ったセキュアな計測・制御技術により、サイバー空間と実空間のリアルタイムの連携を高度化し、Lumada CPSを進化させ、Lumada事業のグローバル拡大に貢献していきます。

* GIS:Geographic Information System, PBI:Public Biometrics Infrastructure

戦略の柱2 グローバルな競争力の強化

プロダクト優位化に向けた取り組み

日立は、高速鉄道、昇降機、粒子線がん治療装置、生化学免疫分析装置、インバーターや空気圧縮機等のプロダクトを有しており、これらの主要プロダクトを支える次世代技術の強化に取り組んでいます。2020年2月には、高速鉄道車両に関する技術が、第66回大河内記念生産賞を受賞しました。また、一方で、自動化・省人化・リモート化に向けた「ロボティクス」、ゼロカーボン社会に向けた「電動化」の取り組みも強化しています。

ロボティクスでは、2020年4月よりビル内の案内・監視・巡回サービスを実現するコミュニケーションロボット「EMIEW」の販売を開始しました。生産・物流分野に向けては、ピッキングでの高速認識・把握を可能とする自律化技術や複数ロボットの協

調化技術を開発しています。自動搬送ロボットRacrewに続き、ピック&プレイス技術も実用化しました。また、施工・保守の無人化に向けたロボティクス技術の開発も進めています。

電動化では、モーターやインバーターなどの電動システムを高効率化し、電気自動車や産業機器のCO₂排出量削減に貢献します。自動車向けには、長距離ドライブに対応する800Vインバーターを実現し、2019年に日刊工業新聞社より第62回十大新製品賞本賞を受賞しました。また、産業用途向けには、省エネ規格IE5を実現したアモルファスモーターを開発し、2020年には第52回市村地球環境産業賞功績賞を受賞しました。継続して電動システムのさらなる高効率化を進めていきます。

知的財産への取り組み

国際的にプロパテント化が進む中で、プロダクト、ソリューションに向けた知的財産活動を強化しています。特に、OT×IT×プロダクトの強みを発揮するために、注力分野を定めた知財マスタプランを策定し、特許創生活動を強化しています。これらの成果が実り、2020年6月に、日立としては初めて知財功労賞経済産業大臣表彰を受賞しました。

2021中期経営計画ではLumadaソリューションのグローバル展開をさらに進めるため、ソリューション発明やLumadaを支えるコア技術について、他社に先行した知的財

産権の取得をめざしています。また、事業統合により新たに日立グループに参入した各社も含めて、特許の相互利用を促進します。

これらに加えて、新時代の知的財産戦略「IP for society」のコンセプトのもと、公共性の高い特定分野の知的財産については積極的にオープン化を進めます。この活動を進めるため、世界知的所有権機関の環境技術移転プラットフォームである「WIPO (World Intellectual Property Organization) GREEN」公式パートナーとして参画し、グローバルな社会課題解決に貢献していきます。

<p>大河内記念生産賞</p> <p>Class 800シリーズ</p>  <p>電化非電化区間ともに走行可能な高速鉄道車両の開発</p>	<p>日刊工業新聞十大新製品賞</p> <p>EV向けインバーター*</p>  <p>800Vインバーターを実現、充電時間を半減</p> <p><small>*写真は、インバーターに内蔵される両面冷却パワーモジュール。</small></p>	<p>市村地球環境産業賞</p> <p>アモルファスモーター</p>  <p>アモルファス磁性合金箔による省エネ産業用モーターの開発と実用化</p>
---	---	--

将来に向けた破壊的技術の創生

人間中心の社会をめざし、社会を変革する新たなテクノロジーである「量子コンピューター」「再生医療」「環境」技術分野において破壊的技術の開発に注力しています。

まず、量子コンピューターの分野では、CMOSアニーリングマシンの事業化に続けてゲート型量子コンピューターの開発も加速しています。開設30周年を迎える日立ケンブリッジラボにおける研究開発とともに日本側でも強化し、今回、シリコン半導体を用いた2次元量子ビットアレイの基本構造の試作に成功しました。一般的な超伝導デバイスとは異なり、産業化に必須な大規模集積化が可能なことが特長です。また、東京大学により設立された「量子イノベーションイニシアティブ協議会」への参画などを通じて、産学官エコシステムの構築に取り組めます。

再生医療の分野では、従来より、日立神戸ラボにて目の角膜などへのiPS細胞の適用を進めてきましたが、iPS細胞の

心筋分化培養技術に強みを持つ(株)マイオリッジとの共同研究により、日立のiPS細胞大量自動培養装置を用いて、3次元培養法の自動化技術を新たに開発しました。また、台湾MetaTech (AP) Inc.と設立した合弁会社を通じて、台湾での再生医療の発展にも貢献していきます。

環境価値をリードする会社への変革に向け、高効率な電動機器開発に加え、再生可能エネルギー、水素システムの開発に取り組んでいます。再生可能エネルギーについては、大量導入時の需給バランス確保、電力の安定供給をめざしたシステムの開発を進めています。また、水素製造・利用システムにおいては、プロジェクトでの実証事業を進めています。今後は、経済産業省により設立された「東京湾岸ゼロエミッションイノベーション協議会」への参画を通じて、産学官連携によるゼロエミッション推進に貢献していきます。

ダイバーシティに富んだグローバル人財の確保・育成

日立は、2021中期経営計画に基づき、世界中で多様な人財が仕事を通じて成長し、日立で働くことに誇りと幸せを感じながら、多様な価値観を尊重しあい、安全で活気あふれる職場づくりに一人ひとりが貢献していくことをめざす「2021人財戦略」を策定しています。

また、日立グループ・アイデンティティおよび、その中に位置付けられた日立創業の精神である「和・誠・開拓者精神」を日立の全従業員が共有すべき価値観としてグローバルに浸透させ、世界中の従業員が国・地域や部門を越え、One Hitachi で社会に貢献していくことをめざしています。

日立は、グローバル&デジタル時代においてイノベーションを起こし、新たな価値を創出するため、人財マネジメントの変革を進めるとともに本戦略に基づいて、教育や評価・処遇、採用制度などを進化させることで、グローバル人財の確保・育成を強化しています。

ダイバーシティ&インクルージョン

日立は、多様な文化的な背景、経験、考え方を持つ人財が活躍できる会社づくりを推進しています。

人財のダイバーシティはイノベーションの源泉であり、日立の成長エンジンです。性別・国籍・人種・宗教・バックグラウンド・年齢・性的指向といった違いを「その人がもつ個性」ととらえ、それぞれの個性を尊重し、組織の強みとなるよう生かすことで、個人と組織の持続的成長につなげることが日立のダイバーシティ&インクルージョンです。多様な力を結集し、

優れたチームワークとグローバル市場での豊富な経験によって、お客さまの多様なニーズに応えていきます。

現在、「ダイバーシティ for NEXT 100」のもと、ダイバーシティマネジメントを重要な経営戦略の一つに位置付けて推進しています。複雑化する社会やお客さまの課題を的確にとらえて最適なソリューションを提供するためには、多様な価値観を認めあい、意見を出しあうことが重要です。異なる価値観を持つ人財が同じチームで共通の目標に向かうために、多様な人財が互いに尊重・信頼しあい最大限に力を発揮できる職場づくりにも取り組んでいます。

また、日立グループ全体のダイバーシティ推進(多様な人財の活躍支援、ワーク・ライフ・マネジメントなど)を加速するため、主要グループ会社15社と共同で「アドバイザリー・コミッティ」「日立グループダイバーシティ推進協議会」を設置しています。「アドバイザリー・コミッティ」ではダイバーシティマネジメントに関する方針の徹底、「日立グループダイバーシティ推進協議会」では具体的な活動に関する意見交換やベストプラクティスの共有などを主な目的とし、それぞれ半年に1度開催しています。あわせて、グループ各社や各事業所でも女性活躍支援をはじめとするダイバーシティに関する推進組織やプロジェクトを設置し、各職場の課題に応じた取り組みを推進しています。さらに2018年度からは、日立グループ全体でのダイバーシティ推進方針の共有を強化し、世界中のグループ会社も一丸となって、取り組みを加速しています。

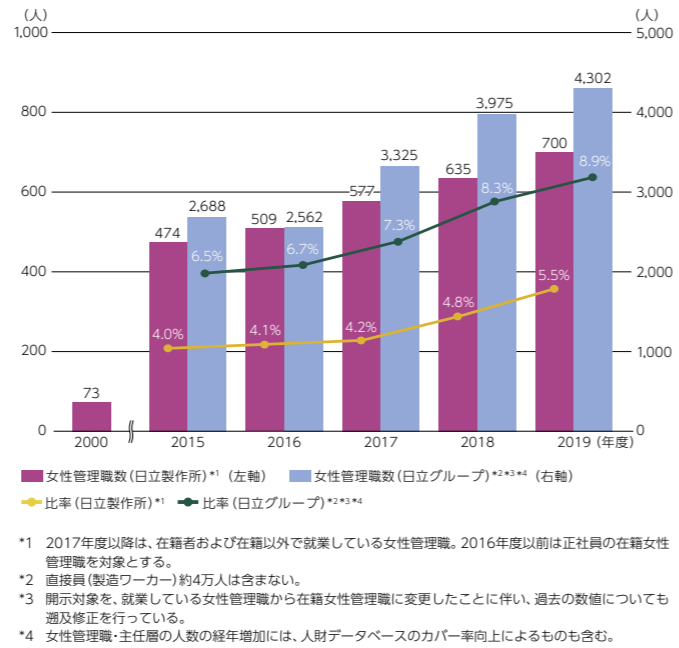
戦略の柱2 グローバルな競争力の強化

多様な人財の活躍と女性のキャリア促進

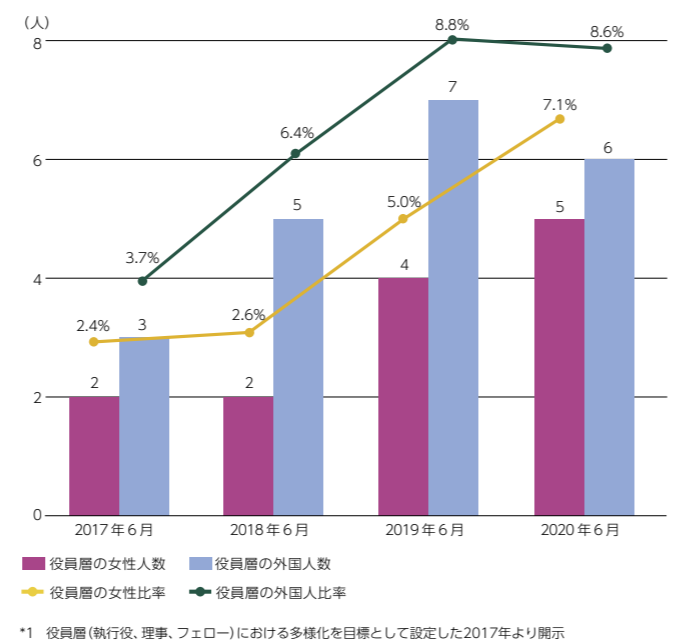
日立製作所では、異なるバックグラウンドを持つ人財の経営的意思決定への参画推進と、多くの女性従業員が指導的立場に就くことができるよう、役員および管理職における女性の登用について、2つの目標(KPI)を設定しています。役員については、2013年度に「2015年度までに女性社員を役員に登用する」という目標を掲げ、2015年4月に1人を役員級の理事に登用しました。この取り組みを引き続き推進し、より一層多様な意見・価値観を経営に反映させることをめざし、「役員層における外国人比率と女性比率を、2020年度までにそれぞれ10%にする」という目標を定め、2017年11月に社外に公表しました。また、これまで継続してきた女性を管理職に登用する取り組みについては、2020年度までに、2012年度比で2倍の800人にすることをめざしています。これらは、日立が今まで以上にダイバーシティマネジメントの強化を図るという社内外へのコミットメントです。

これらの実現に向けた取り組みの1つとして、ジェンダー平等の実現をテーマに、世界中の日立グループから国・地域、会社、職位が異なる多様な従業員が集まり、交流する場として「Global Women's Summit」を開催しています。本イベントはより多くの従業員の参加を促すため、毎年開催国を変えており、2019年度は、10月に日本で開催しました。当日は、執行役社長兼CEO 東原敏昭や女性の社外取締役によるスピーチ、各地域で活躍する日立のリーダーによるパネルディスカッション、キャリアやリーダーシップに関するワークショップを開催し、参加者同士がキャリアや課題について情報を交換し交流を深めました。今回から男性従業員を対象としたプログラムを開始したほか、パネルディスカッションには男性幹部が登壇するなど、参加者全員が性別にかかわらず職場におけるジェンダー平等について考える場としています。

女性管理職数と比率の推移



役員層における女性比率と外国人比率(日立製作所)*1



グローバル人財マネジメント

社会イノベーション事業を展開するためには、社会やお客さまの課題を探索し、これまでになかった新しいソリューションをお客さまと協創していくことが求められます。日立では、グローバル&デジタル時代においてイノベーションを起こし、新たな価値を創出するために、持続的成長の原動力である多様な人財の確保・育成および組織づくりを行っています。グループ・グローバル共通人事制度のもと、グローバルで重要なポジションに最適な人財を配置する「適所適財」を実現するため、それぞれのポジションの役割・責任、レポートラインなど、グローバル共通の考え方をより明確にし、共通理解を持つことによって、グローバルな事業体制の構築と多様で主体的な個を認め、生かしあう組織文化の醸成に取り組んでいます。

グローバル人財マネジメントの仕組み

グループ・グローバル共通の人財マネジメント基盤を構築するため、日立は「日立グローバル・グレード」「グローバル・パフォーマンス・マネジメント」などの施策を導入しています。2018年1月からは、これまで取り組んできた施策やプロセスを統合する仕組みとして、従業員のスキルやキャリア志向を含む幅広い人財情報を保有する「人財マネジメント統合プラットフォーム」の本格運用を開始し、グローバルにおいて最適な人財配置や将来の経営リーダー候補の発掘・育成、マネージャーと従業員のコミュニケーションに活用しています。従業員は、自身が「めざすキャリア」等を明確にする一方、会社は、工作上必要なスキル・経験を明確化し、年齢などの属性によらず、従業員一人ひとりの能力・意欲に応じた適所適財の配置を行う「ジョブ型人財マネジメント」への転換を進めています。具体的には、職務内容や求められるスキル・経験などを記載した「ジョブディスクリプション」の整備による「職務」の見える化、複数の上長が部下の強みやキャリア志向などを話しあい、育成・配置を検討する「タレントレビュー」の導入を進めていきます。こうした仕組みの導入により、一人ひとりの仕事・役割と期待成果を明確にするジョブ型マネジメントへの転換をより加速していきます。

公正な評価・処遇の徹底

ビジネスのグローバル化に伴い、人財を公正に評価・処遇するための仕組みもグローバルに構築する必要性が増えています。日立では、多様な人財が集い、高いエンゲージメントのもとに活躍できるよう、報酬に関しても「市場競争力の確保」「ペイ・フォー・パフォーマンス」「透明性の維持」を原則とする「グローバル報酬フィロソフィー」をグループ共通の基本理念とし、一貫した考え方でマネジメントの仕組みを構築しています。

国や地域それぞれの事業の労働市場に照らして適切かつ競争力のある報酬体系を整備し、従業員のパフォーマンスを評価した上で、報酬額を決定する仕組みを構築しています。全従業員が毎年パフォーマンスの評価を受け、報酬が決定されるとともに、評価結果は各従業員にフィードバックされ、さらなる成長の糧となります。

報酬の決定にあたっては、各地域での法律を遵守しており、グループ従業員の約半数を占める日本での新卒採用者の初任給は、地域別最低賃金全国加重平均額の約120%相当としています。

ジョブ型マネジメントを通じた個人と会社の成長実現に向けた取り組み



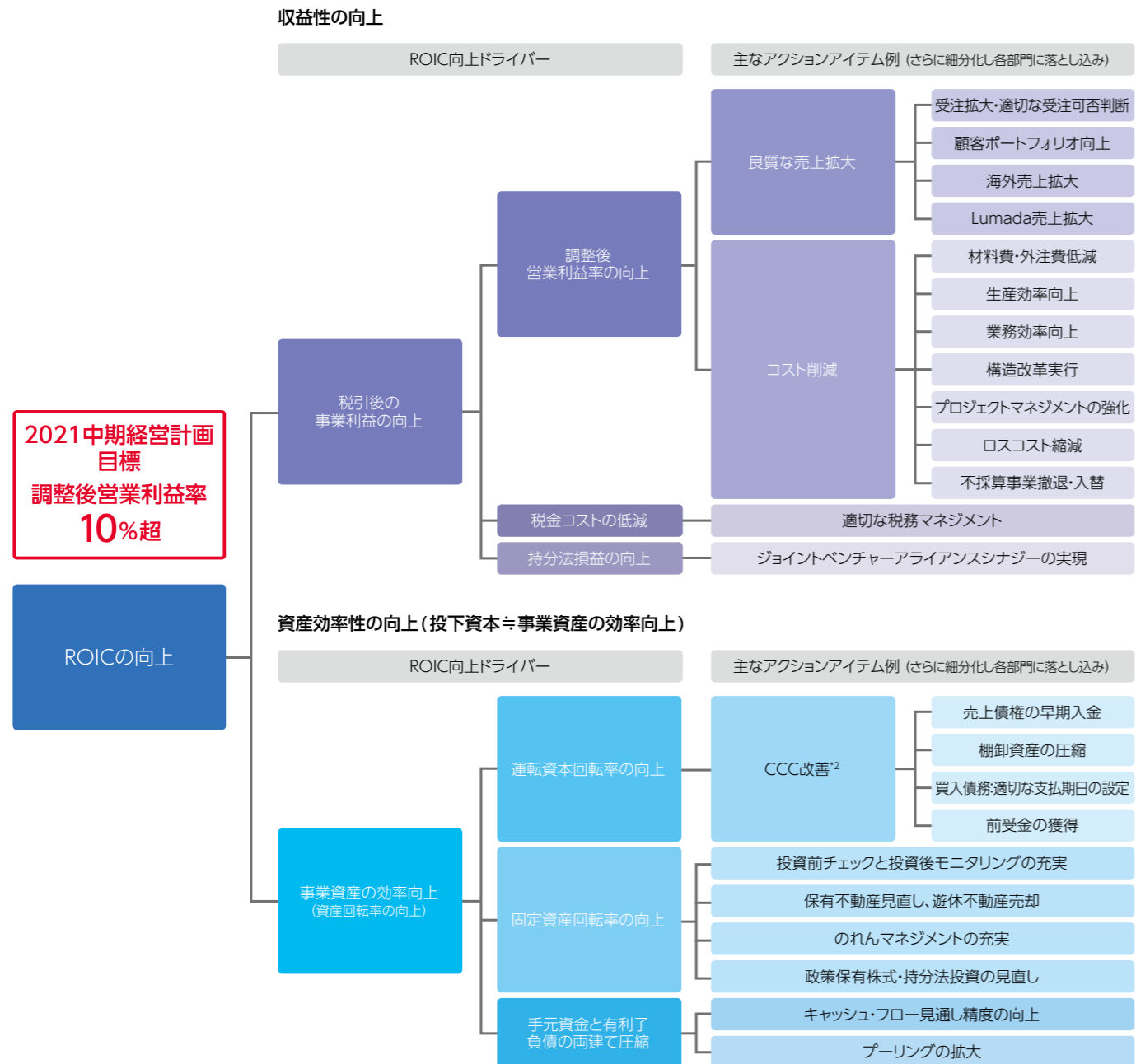
戦略の柱3 収益力向上に向けた経営基盤の強化

ROIC 経営の加速

資本コストを意識したROIC 経営の推進

日立は、2021中期経営計画において、グローバルリーダーになるための成長投資を実施する方針を定め、ABB社パワーグリッド事業の取得費用1兆円をはじめ、ITセクター、エネルギーセクター、インダストリーセクターを中心に1.8兆円の成長投資使途をすでに決定しています。こうした、さらなる成長のための大規模な投資を効率的に実行するため、2019年度から経営管理指標にROIC (Return on Invested

Capital、投下資本利益率)^{*1}を導入しました。ROICは、事業に投じた資金(投下資本)に対し、どれだけの利益(税引後の事業利益)を生み出すことができたかを表す指標です。ROICを向上させるためには、投下資本の調達コストであるWACC (Weighted Average Cost of Capital、加重平均資本コスト)を上回る必要があることから、ROICをKPIとして導入することにより、収益性向上だけでなく、資本コストをより意識した経営を推進しています。



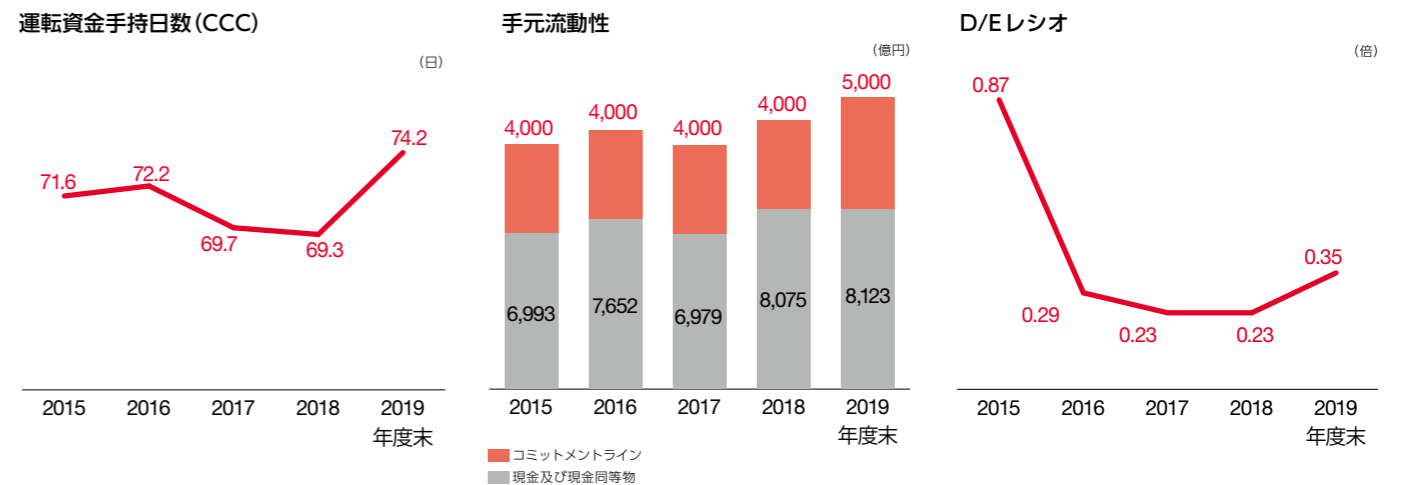
^{*1} ROICは、[ROIC=(税引後の調整後営業利益+持分法損益)÷投下資本×100]により算出しています。なお、税引後の調整後営業利益=調整後営業利益×(1-税金負担率)、投下資本=有利子負債+資本の部合計です。
^{*2} CCC (Cash Conversion Cycle:運転資金手持日数)

財務資本戦略

過去5年間の財務分析

当社グループの過去5年間の財務分析を行うと以下のように要約されます。

- ・ CCCを経営管理指標として採用したことに加え、グループ会社の再編を戦略的に実施したことで総資産のスリム化を実現。
- ・ 特に有利子負債は2.1兆円減少し、D/Eレシオは0.87倍から0.35倍へ改善。
- ・ 十分な手元流動性を確保。
- ・ 配当性向は、おおよそ20%~30%のレンジで推移しており、配当支払総額は増加。



日立の財務資本戦略においての今後の重点課題は、①ROIC管理の徹底によるさらなる収益力の向上、②事業資産回転率向上による資本効率性の改善、③適切な財務規律の中での適度なレバレッジを使った、WACCの低減、④配当だけでなく自社株買いも考慮した株主還元策の実行による株主リターン (Total Shareholders Return: TSR) の向上、の4点です。

財務の安定性確保

2021中期経営計画で計画している成長投資(3年間で2.0~2.5兆円)と継続的な利益還元を実現するために、財務基盤の安定性を確保することは経営の重要課題と認識しています。そのためには債券格付けA格の維持と、D/Eレシオを0.5倍程度に維持していく必要があります。

当社グループのキャッシュ創出力は過去5年間で着実に向上し、財務体質が改善したことから、格付けは、右のとおりとなっています。

格付会社	長期価格付け	短期価格付け
S&P グローバル・レーティング	A	A-1
ムーディーズ	A3	P-2
格付投資情報センター (R&I)	AA-	a-1+

2020年9月現在

戦略の柱3 収益力向上に向けた経営基盤の強化

今後の財務資本戦略と株主還元

■ 資金調達の方針

資金調達は、事業に必要な時期、金額など、さまざまな条件を踏まえ、最も適切と考えられる手段で実施しています。借入れにより資金を調達する場合には、財務規律として、D/Eレシオ0.5倍未満、有利子負債/EBITDA倍率2.0倍未満を維持する方針としています。

なお、2021中期経営計画期間である2019～2021年度の3年間で、2.0～2.5兆円の成長投資を実施する計画のため、自己資金に加え、借入金や資産売却により、4.0～4.5兆円の資金を確保します。

■ 資本コストの考え方

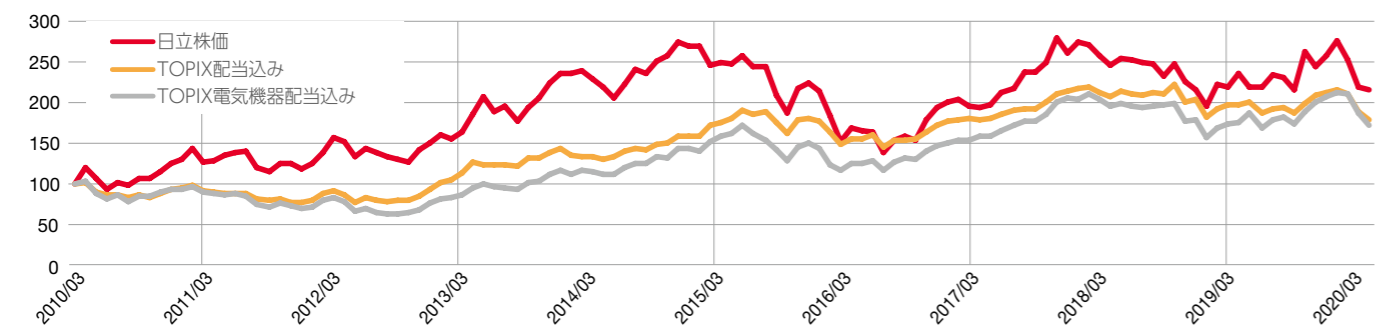
個別の投資判断に採用している資本コスト(ハードルレート)は、投資先国の金利やカントリーリスク、株式市場の期待リターンなどをもとに、案件ごとに算出しています。

■ 株主還元の方針

当社は、中長期的な企業価値の向上と継続的な配当の実施を通じて、株主の皆さまへ利益を還元していくことを重要な経営課題と位置付けています。配当については、投資のために必要な資金を確保しながら、配当の安定的な成長を図っていく方針であり、業績動向、財政状態および配当性向などを総合的に勘案して決定しています。自己株式の取得については、資金需要や経営環境などに応じて、配当を補完して機動的に実施することとしています。内部留保については、中長期的な経営戦略に基づき、グローバル企業として事業の競争力を確保し成長を図るため、M&A、研究開発、設備投資などに活用していきます。

2021中期経営計画期間である2019～2021年度までの3年間における株主還元の合計金額は、2018年度までの3年間を超える水準を計画しています。

日立製作所過去10年間の株主総利回り(Total Shareholders Return: TSR)



	過去1年		過去3年		過去5年		過去10年	
	TSR	年率 TSR	TSR	年率 TSR	TSR	年率 TSR	TSR	年率 TSR
日立	-9.7%	13.0%	4.1%	-14.3%	-3.0%	116.1%	8.0%	
TOPIX	-9.5%	-0.4%	-0.1%	1.8%	0.4%	78.4%	6.0%	
TOPIX(電気機器)	-1.4%	9.4%	3.0%	8.9%	1.7%	72.9%	5.6%	

*上記グラフと表は2010年3月末に投資を行った場合の、2020年3月末時点の配当と株価を加味した投資収益率を示しています。日立製作所の株価に配当を加えた投資パフォーマンスについて、2010年3月末の投資額を100として指数化しています。比較指標である東証株価指数(TOPIX)と、電気機器配当込みのデータを使用し、同様に指数化しています。

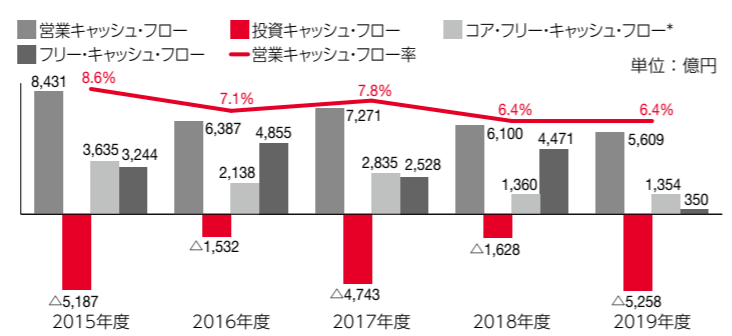
配当と株価変動を加味した、当社のTSRは上記のとおりです。

引き続き、収益性の向上と安定的な配当の実施を継続するとともに、株主資本コストを上回るTSRを実現できるよう経営・財務戦略を考え、株価を意識した経営に取り組むことで、株主価値の向上に努めていきます。

キャッシュマネジメント強化

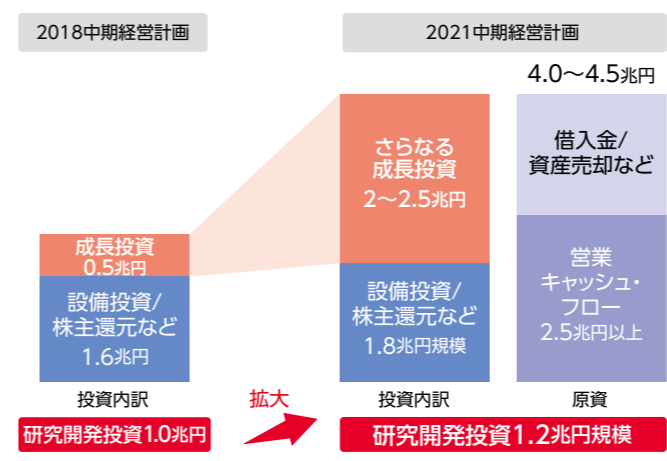
常に化する社会・経済に迅速に対応していくため、日立は、①手元流動性確保、②事業機会の獲得、棚卸資産等の運転資本圧縮、構造改革等を通じた営業キャッシュ・フロー創出強化、③設備投資・投融資の優先順位の見直しや、資産の売却実行による投資キャッシュ・フローの実現、に重点をおき、安定的なキャッシュ・フローを実現していきます。

キャッシュ・フロー



* 営業キャッシュ・フローから有形固定資産、無形資産及び負債資産の取得額を差し引き、リース債権の回収額を加算した指標です。

収益力向上に向けたキャピタルアロケーション



重点・成長事業への投資

2021中期経営計画において、日立は、成長のための重点投資分野をITセクターとインダストリーセクターにおき、Lumadaを中心としたデジタルソリューション事業の拡大を

セクター	対象企業	取得時期	取得目的
IT	FusioTech社	2020年4月	アジア地域のAI・データアナリティクスのSaaS事業を取得し、Lumada事業のグローバル展開を加速
エネルギー	ABB社 パワースタック事業	2020年7月	グローバルトップレベルのパワースタック事業に加え、グローバルな顧客基盤や人財、バックオフィス機能などの業務基盤を獲得し、真のグローバル企業への変革を加速
インダストリー	JR オートメーション社 (株)ケーイーシー	2019年12月 2019年4月	北米ロボットシステムインテグレーション事業への参入と顧客基盤獲得 ロボティクスソリューション事業における競争力向上
モビリティ	永大機電(一部株式)	2019年5月	昇降機事業におけるグローバル事業拡大および、収益性向上
ライフ	シャシー・プレーキ・インターナショナル社 本田技研工業系列会社であるケービン、ショーワ、日信工業との経営統合	2019年10月 2020年度中	オートモティブシステム事業においてコア事業と位置付けているシャシー、安全システムの強化 オートモティブシステム事業のCASE分野における、グローバルで競争力のあるソリューション開発・提供の強化

事業ポートフォリオの再編

社会イノベーション事業でグローバルリーダーになるため、最適な事業ポートフォリオの実現に向けたM&Aの取り組みの加速に加え、ガバナンスの向上および効率的なグループ経営を推進するべく、グループ会社数の削減や上場子会社に対する資本政策の見直しも行っていきます。

連結子会社数は、2020年6月末時点で739社(国内153社、海外586社)となり、2019年3月末時点と比較して64社減少しました。また、上場子会社については、2020年4月に、日立

基本的な投資方針

M&A
・デジタルソリューション事業の拡大と、ソリューションを提供するために必要となる、サービスやプロダクトの強化、および人財確保

研究開発
・Cyber Physical System(CPS) 実現のためにAI(画像解析、音声認識、機械学習などを含む)やロボティクス、電動化、セキュリティを中心に開発を強化

人財投資
・外部からの採用および社内人財の育成により、デジタルを活用して新たなイノベーションを創出できる人財およびお客さまに最適なデジタルソリューションを提供できる人財の強化

図っています。引き続き、原資の確保に努めるとともに、キャピタルアロケーション、研究開発投資について、優先順位を見定めながら実行していきます。なお、事業強化に向けて実行・意思決定を行った主なM&Aは、以下のとおりです。

CFOインタビュー

資本の適切な配分を通じて、日立グループの社会イノベーション事業を支えていく

河村 芳彦

執行役専務 CFO

三菱商事(株)執行役員を経て2015年に日立製作所に入社。ハーバード・ビジネス・スクールや世界銀行等での経験も生かし、2018年からCSO(最高戦略責任者: Chief Strategy Officer)として「2021中期経営計画」の策定や構造改革をけん引。2020年4月からCFO(最高財務責任者: Chief Financial Officer)。



Q: CSOからCFOに就任しました。自身のCFOとしての役割をどのように考えていますか。

CFOの主な職務には、予算・決算、制度会計の実務、会計コンプライアンスに加え、主として投資に関する経営判断業務があります。これまで私はCSOとして成長・投資戦略、中期経営計画等を担当してきました。この4月からはCFOとして、会社全体の資本・資金配分とその結果としてのリターンを総合的にモニタリングし、マネジメントの経営判断をサポートしています。日本の企業はCSO(その多くには経営企画部がある)とCFOの役割を分けていますが、世界的にはCSOとCFOの機能を統合している企業が多く、これまでCSOとして培った経験を、CFOの職務の中でも生かしていきたいと思えます。

当社は2021年度を最終年度とする「2021中期経営計画」で、2.0~2.5兆円の成長投資を計画しています。この投資に必要な資金は、もちろん営業キャッシュ・フローがベースで、それからデット・ファイナンス(金融機関からの借入、社債)、それ以外にも多様な資金調達手段があります。将来的にはデット・コストの上昇局面も見据えて最適な手段の組み合わせで資金を調達し、戦略との整合性を図りながら資金を適切に配分し、投資リターンの最大化を追求します。そして、その中で、必要であれば事業ポートフォリオの入れ替えにも踏み込みます。資金の調達サイドを最適化し、より高い収益を生み出す資産への入れ替えを進めていくことが重要です。事業再編については、戦略性やコア事業とのシナジーという点も総合勘案し、場合によっては利益が出ていても縮小・撤退という経営判断を行う場合があります。

Q: 昨年から新たにROICも重要経営指標に加えられました。1年を経て、そのROIC経営の振り返りを聞かせてください。

従来は重要な経営管理指標として営業利益や営業利益率を注視してきましたが、それに加え、昨年度から新たにROIC(投下資本利益率: Return on Invested Capital)を指標として導入しました。その目的は、バランス・シートも意識して、資本コストとの見合いで利益を追求する方向を明確にすることで、資本効率の向上と収益性の高い事業へ経営資源を集中させ、会社全体の成長を加速することにあります。当社の株主の約50%は外国人投資家で、彼らが資本コストを重視していることもROICを導入した背景にあります。この1年間、ビジネスユニット(利益責任単位)からその先の現場にまで、ROICツリー(ROICをそれを構成する諸要素に分解し、一つ一つについての改善策を検討する方法)を使ってROIC経営の浸透を図ってきました。収益を上げるためにはROICが資本の調達コストであるWACC(加重平均資本コスト: Weighted Average Cost of Capital)を上回る必要があります(ROICスプレッドが正值)。昨年来、定期的にビジネスユニットごとにROICをレビューしてきましたが、推進している事業が資本コストに見合うかどうか、ROICを軸に議論や意思統一を図れるようになって来る等、導入による成果を感じています。また、土地などの遊休資産の整理・活用や、投資効率最適化につながる資金集約など、ROIC経営による理解促進が進んでいます。

「2021中期経営計画」策定時の2019年度初頭には想定していなかったCOVID-19の影響はあるものの、現時点で成長

投資(2.5兆円)を含めたキャピタルアロケーションや営業利益率10%、ROIC10%等の主要な経営目標に変更はありません。成長投資に関しては、ABB社パワーグリッド事業の買収で巨額の投資を実行したことに伴い借入金が大きくなり、従来の比較的保守的に設定したD/Eレシオ(Debt to Equity Ratio)ターゲットの0.5倍の水準を直近では、一時的に超えています。今後、below 0.5倍に戻す方向でコントロールし、適切な財務規律の中でレバレッジを効かせながら、さらなる成長投資を行っていく予定です。投資等の実行にあたっては、収益機会の創生とリスクマネジメントの両輪で進める必要があります。日々変化する経営環境を把握・分析し、社会的課題や当社の競争優位性、経営資源の制約等を踏まえ、当社として備えるべきさまざまな「リスク」の適切な把握・対応を図るための判断・モニタリングも、私の重要な役割だと考えています。

Q: キャピタルアロケーションの考え方について教えてください。

当社は、資本市場とのタンデムで成長していくことを強く意識しています。キャピタルアロケーションについても、さまざまな業界や異なる時間軸で企業をwatchしている資本市場と議論を深めたうえで進めていくことが重要と考え、そのための情報環境を整備することに注力しています。したがって、今年度は「経営情報の開示レベル」を思い切って引き上げました。これにより、資本市場は当社の経営実態をより正確に理解いただけるものと思えます。

成長投資は、当社の戦略コアであるLumadaとの関連で大きなシナジーを見込める分野、具体的にはデジタル事業やIT事業を中心に検討しています。今のような技術の発展が激しい環境(big technologyの時代)下では、投資戦略をtoo much保守的に運用し過ぎると、将来のさまざまな機会損失につながる可能性もあります。研究開発投資も含めた資源配分全体のバランスを勘案しながら、比較的短期の利益追求と中長期の成長投資を通じて、企業価値の最大化を図っていきます。

株主還元に関しては、何よりもまず企業価値の向上が最も基本的かつ重要だと考えます。適切な戦略に基づいて投資を行い→ベストのポートフォリオを組成し(不断に、低収益事業から相対的に収益性の高い事業に資産を入れ替え)、事業全体の収益力を高めて、1株当たり利益の増加につなげる。そして、安定的かつ継続的に配当を増加させることが重要と考えます。タイミングを見て諸条件が合えば、自社株買いも検討することになると思います。企業価値の増大、配当、自社株買いの三つ

のバランスで株主リターンの向上を総合的に追求していきます。(Total Shareholders Returnの最大化)

Q: 日立が社会イノベーション事業のグローバル・リーダーとなるために、財務・非財務の資源配分をどのように考えますか。

当社は、社会イノベーション事業でグローバルリーダーになるというビジョンに向けて戦略を展開しています。この戦略推進のフロントであるビジネスユニットを財務面で支援していくことが重要と考えます。彼らが存分に営業活動を行うことができるよう、財務資源を最大限効率的に調達し、かつ有効に配分することでバックアップする、それが財務部門の重要ミッションと理解しています。

当社は、社会インフラとデジタル・トランスフォーメーションの掛け算で社会イノベーション事業を推進しています。ABB社パワーグリッド事業の買収でもそうでしたが、社会インフラ事業を手がけるには巨額な資金をmobilizeすることが必要になり、これに対してベストのソリューションを提示していくことが必要です。また、必要な投資にはタイムリーに打って出られるように日頃より財務基盤を整備しておくことも重要で、利益をコンスタントに積み上げることで資本蓄積のスピードを加速させ、一方で然るべき水準の流動性も確保しています。国内外の金融機関や資本市場、国際機関や政府機関も含め、外部ファイナンシャーや投資家とマルチかつコーディアルな関係を構築する等、資金調達基盤の整備をすることも財務戦略上非常に重要と考えています。

加えて、ここに来て企業への期待が大きく変わって来ました。収益性を中心とする経営指標だけでなく、社会課題や環境課題の解決に貢献し得る、持続可能な企業として非財務的な側面の重要性も高まっています。当社は、good corporate citizenとしての企業行動の充実や地球温暖化の原因とされるcarbon footprintの削減等の社会・環境課題にも積極的に取り組んでいきます。これらの社会・環境課題の解決に資する分野に戦略的に投資をしていくことが、当社の中長期の成長にもつながると考えています。短期的な視点で収益性が十分でないからという理由で機械的に投資判断を行い、社会・環境価値の非財務的な価値を見れば、将来の企業価値を毀損することにもなりかねません。経済、社会、環境の三つの価値を「同時に(sequentialではない)」追求していくためには、短期的な収益性だけでは測れない、非財務の価値や関係性にも十分に目を向け、中長期的なリターンを見据えた経営を推進していきます。財務部門として、経済価値、社会価値、環境価値の三つの価値の同時追求を支えていきます。



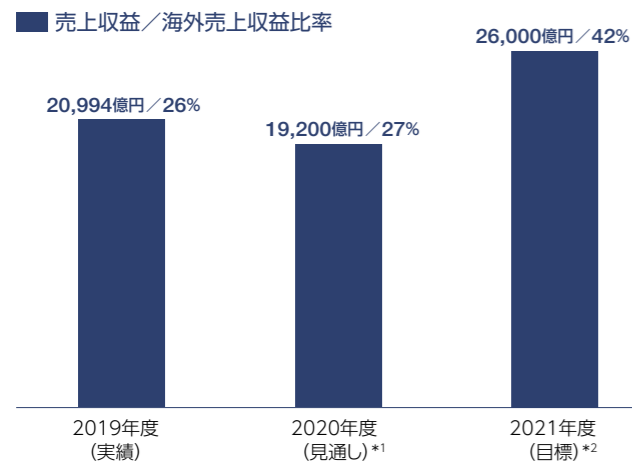
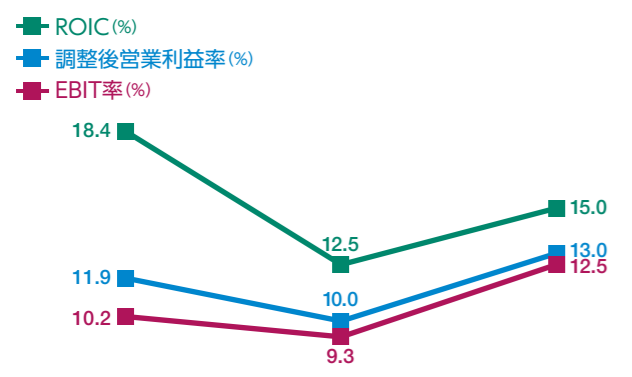
ITセクターの価値創造ストーリー

市場環境のデジタル化に対応するため、AI、IoT、ロボティクス等のデジタル技術や次世代通信規格5Gを活用しながら、企業が行うあらゆる経済活動やそれを構成するビジネスモデル、ならびに組織・文化・制度といった企業そのものを変革していくデジタルトランスフォーメーション(DX)が、大きな注目を浴びています。2020年に入りCOVID-19のパンデミックによって、世界中で消費活動やサプライチェーンなどビジネスのあり方、価値観が転換点を迎え、個人としても生活や働き方が大きく変化しました。このニューノーマル時代では、リモートや非接触、そして無人化・省人化などの自動化のニーズがさらに高まり、これまで以上にDXが加速すると考えられています。

社会・環境価値創出への取り組み

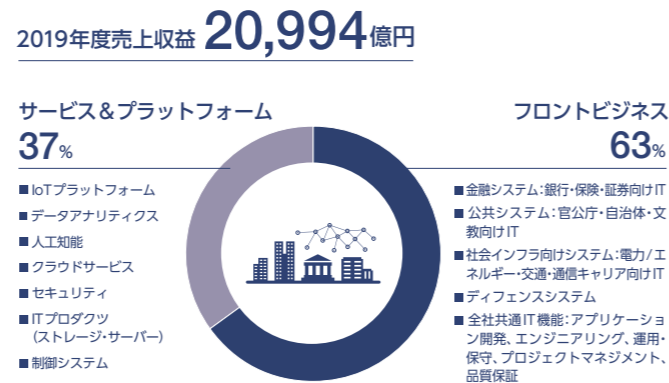
インドにおける
経済発展への貢献
決済サービス
4億人超

実績と目標



*1 2020年7月30日公表値 (ROICのみ2020年5月29日公表値)。
*2 [Hitachi IR Day 2019] 公表値。

主要な製品・サービス



2021 中期経営計画におけるめざす姿

ITセクターでは、デジタルの力で国内外のお客さまの期待に応え、持続可能な社会を実現するとともに、グローバルトップクラスのソリューションプロバイダーをめざします。COVID-19感染拡大の影響からのIT需要の今後さらなる低迷が懸念されますが、デジタル技術で企業経営やビジネスモデルなどの変革を図るDXは、グローバル全体でさらに加速し、

投資の機運は高まっています。そのニーズに応え、高度な金融・社会分野におけるデジタルソリューション事業を通じて社会価値の向上を図るとともに、製品・サービスのライフサイクル全般における環境効率の向上に努め、環境価値の創出も図ります。

2021 中期経営計画の進捗

ITセクターでは、金融、公共、社会インフラ向けシステムなどのフロント力を強化し、クラウドサービス、IoT、AI、データアナリティクスといったDXを支えるサービス&プラットフォームを拡充することで、売上収益を拡大し、収益性を向上させてきました。

また、ITセクターは、日立全社の成長のエンジンであるLumada事業をけん引するとともに、フロントを横断する横ぐし組織として、エネルギー、インダストリー、モビリティ、ライフの他セクターと連携しながら事業拡大を推進してきました。

今後、2021中期経営計画で掲げる「成長するグローバル市場での売上拡大」を着実に推進するため積極的な成長投資を行い、Lumadaのグローバル展開を加速し事業拡大をめざしていきます。

具体的には、Lumada事業のグローバル展開に向けた体制強化として、2020年1月に、米国子会社のHitachi Vantara社とコンサルティングサービス等を手がけてきたHitachi Consulting Corporationを統合しました。今後、この新生Hitachi Vantara社がフロント機能とデリバリー機能の中核となり、日立グループ全体との連携を図りながら、Lumada事業のグローバル展開をけん引していきます。さらに、2020年4月には、マレーシアのFusionex(フュージョネックス)社のデジタルサービス事業のノウハウ、優秀なデータサイエンティストなどデジタル人材や顧客基盤を獲得しました。AI・データアナリティクスの技術やサブスクリプション型のサービス事業のノウハウをLumada事業と融合し、グローバル市場での事業拡大をめざします。今後も継続して、人材・拠点などの事業リソース獲得のための買収・提携を検討していきます。

また、お客さまがLumadaをすばやく導入するための共通プラットフォームであるLumada Solution Hubの整備や先進のデジタル技術の開発を進めています。今後は、ITセクターが持つ技術・ノウハウを生かして、他セクターのプロダクトやソリューション事業をデジタル化し付加価値を高め、事業拡大を進めていきます。

グローバル事業の推進

インドでは、2019年1月、インド最大の国営商業銀行State Bank of Indiaとの共同出資により、次世代電子決済サービス基盤の構築に向けた合弁会社を設立しました。イン

ド総人口の3分の1にあたる約4億人もの顧客数を持つ同社との協創により、POS (Point of Sale) システムやEコマース、交通決済などから得られる膨大な電子決済データを分析・活用して、インドでの高付加価値なサービスの提供をめざしています。同社との協業事業をさらに促進すべく、2020年度よりHitachi Payment Services社にデータ分析の専任部署を設置し、日立の研究開発部門と連携しながら、決済データを活用した新たなサービスの創出に取り組んでいます。

また、ベトナムにおいては、2020年2月、現地金融機関VietCredit Finance Companyと提携し、ローン申込から審査、契約締結までを電子化する自動契約サービスの提供に向けて、実証を開始しました。ベトナム国内では初となる自動契約サービスの実現によって、これまで紙で行われていた窓口業務の負荷軽減や、事務サービスの効率化を図るだけでなく、日本における住宅ローン審査で実績のある日立独自のAIを活用してデータに基づいた精緻な審査を実現します。



インド現地での決済の様子



VietCredit Finance Companyとの調印式

ITセクターの価値創造ストーリー

COVID-19拡大防止への貢献

COVID-19を踏まえたニューノーマルへの対応に向け、日立のデジタル技術を生かし、お客さまのDX実現を支援します。例えば、自宅やサテライトオフィスなど社外の環境から、タブレット、スマートフォン、ノートパソコンなどさまざまなデバイスを使って、どこにいても同じ業務環境へ安全にアクセスすることを可能にするなどリモートワークを支援するソリューションの提供により、多くの企業、社会インフラ事業などの事業継続を支えています。また、Hitachi Vantara社では、COVID-19対応の体温検知ソリューションを提供しています。このシステムは、サーマルカメラと機械学習ソフト

ウェアにより、イベント会場など人が多く集まる場所で、施設に入場しようとしている人の列をスキャンし、体温が閾値を超えた人を検知、アラート情報を発することでリスク管理を支援します。個人情報を収集することなく、ソーシャルディスタンスの測定や、適切な手洗い動作を監視することにも適用が可能です。

また、日立オムロンターミナルソリューションズ(株)では、機器に触れることなく、クリーンな非接触操作を実現する「タッチレスソリューション」を開発しました。ボタンやタッチパネルに代わり、空中に映し出された像に対して、操作ができる空中入力装置を提供開始しています。



COVID-19対応の体温検知ソリューションのイメージ

Lumada × 5G により

ソリューションの高付加価値化を推進

2020年から、次世代の通信システムである5Gの商用サービスが開始されました。IoTが普及する中、その高速通信網の開始は、DXを提供する日立にとって、ソリューション提供の可能性を飛躍的に拡大させるものです。

日立では、工場や事業所、研究所内に5Gの実験局を設置し、環境構築のための技術的な知見を蓄積するほか、5G環境におけるユースケースやサービスの開発・検証を行うなど、今後、新たな市場として期待される5Gソリューションへの対応をグループ体で進めています。グループで培ったこれらのノウハウや技術をもとに、ネットワークの設計・構築、運用保守から、上位アプリケーションの提供まで、さまざまな企業や自治体における5Gの環境構築とその活用をトータルでサポートします。

特に、最も市場のニーズが高いといわれるインダストリー分野において、先行的にユースケースの開発・検証に取り組んでおり、工場内の無線化によるフレキシブルな製造ラインの構築や遠隔作業支援など、ニューノーマルな働き方をめざすさまざまなお客さまやパートナーとの協創を行っています。

また、モビリティやライフ、エネルギーの各分野においても、5G適用による新しい価値創生に向けたアプリケーションメニューを開発し、Lumada Solution Hub上への整備と迅速な市場への展開を進めていきます。

超高速、低遅延、多数同時接続を特長とする5Gは、AIやIoT、ロボティクスなどのデジタル技術をさらに進化させる可能性を有しており、さまざまなデータをサイバー空間で大規模処理・分析し、その結果をリアルにフィードバックするCPS(Cyber Physical System)をさらに加速させるものです。日立のLumadaで描くOTとITの融合の世界をさらに進化・加速させる基盤技術として、5Gは不可欠なプラットフォームであり、5Gとの掛け合わせにより、Lumadaソリューションのさらなる高付加価値化を実現していきます。

エネルギーセクターの価値創造ストーリー

人口増加や経済成長に加え、データセンターの規模拡大や産業の電動化、さらにはEV導入の拡大などの社会イノベーションを背景に、世界のエネルギー需要は拡大し続けています。加えて、気候変動への対処を背景に、CO₂排出量の削減や脱炭素化へ向けた動きが世界的に加速しています。一方、途上国を見れば、深刻な電力不足により10億人超の人々が電力のない生活を強いられている現実もあります*。日立は、これらの課題解決に向けて、パワーグリッド(送配電網)、原子力、再生可能エネルギーをはじめとした事業分野において「OT×IT×プロダクト」の強みを生かしたエネルギーソリューションで応えていきます。

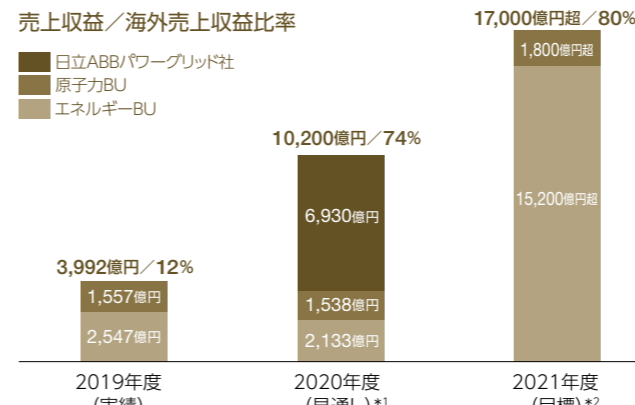
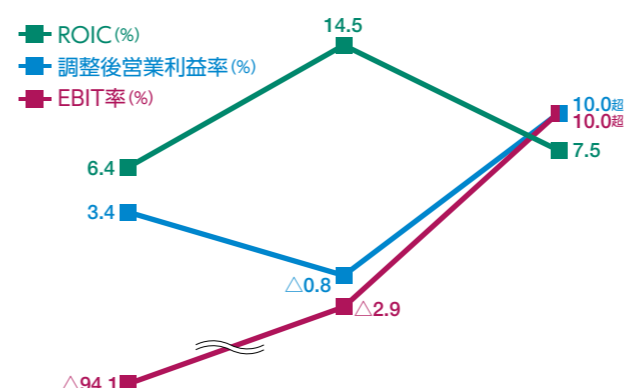
* 出典：経済産業省 資源エネルギー庁(エネルギー白書2018)

社会・環境価値創出への取り組み

7 7.15E-2025
2025年目標

安定した
エネルギーの供給
グリッドマネジメント
のべ18億人

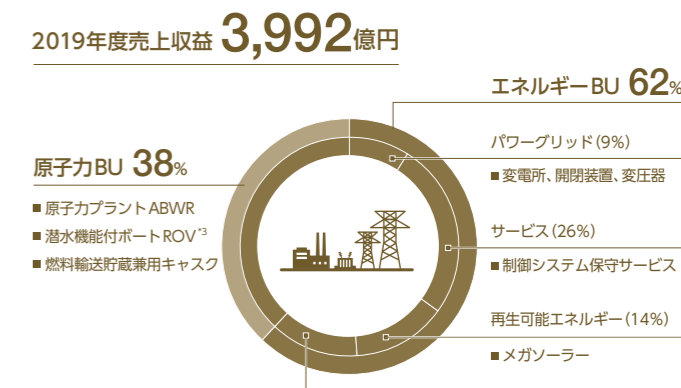
実績と目標



2021 中期経営計画におけるめざす姿

エネルギー事業は、社会イノベーション事業の中核をなし、SDGsの達成に貢献するものです。エネルギーセクターではエネルギーバリューチェーンで注力する、グリッドソリューション、ソリューション&サービス、原子力の3つの事業領域でエネルギーに関わるすべてのユーザー/パートナーと省エネ・脱炭素社会実現に向けたソリューションを協創し、「OT×IT×プロダクト」の強みを生かしたエネルギーソリューションの提供により、お客さまのエネルギー安定供給や効率的な設備管理、CO₂排出量の削減、さらには低炭素・脱炭素社会の実現に貢献していきます。

主要な製品・サービス



*1 2020年7月30日公表値 (ROICのみ2020年5月29日公表値のため、日立ABB/パワーグリッド社を含んでいません)。
*2 Hitachi IR Day2019公表値 (エネルギーBUに、日立ABB/パワーグリッド社を含んでいます)。
*3 資源エネルギー庁の廃炉・汚染水対策事業費補助金にて国際廃炉研究開発機構の業務として開発。



日立ABB/パワーグリッド社が受注した、マルチターミナル HVDC接続プロジェクトのHVDCコンバーターステーションのイメージ



台湾・彰化洋上風力発電プロジェクトの台中港でのプレアセンブリ作業

エネルギーセクターの価値創造ストーリー

2021 中期経営計画の進捗

エネルギー需要がグローバルに拡大していく中で、脱炭素化に向けた再生可能エネルギーへのシフトが世界的に進んでおり、各国の現行の開発計画に基づく再生可能エネルギーの発電量は、今後も年平均4.5%程度で成長すると見込まれています^{*1}。また、再生可能エネルギーの拡大にともない、系統連系や需給調整能力の強化のために、パワーグリッド(送配電網)の整備とデジタル技術を活用した運用の高度化が求められています。

COVID-19によって、人々の生活様式や企業活動が変容する中であっても、エネルギー市場では「グリーン」と「デジタル」をキーワードにした投資がさらに拡大すると見ており、Lumadaを活用したエネルギー向けのデジタルソリューションを提供している日立グループにとって、事業環境は追い風となっています。

エネルギーセクターではこれまで、エネルギーを取り巻く市場環境の変化に対応して事業ポートフォリオの転換を進めるとともに、高付加価値なサービス事業の立ち上げやソリューション事業の強化などを進めてきました。2019年12月には、長年の懸案事項であった南アフリカ共和国での火力発電事業について和解が成立し、日立が所有する三菱日立パワーシステムズ^{*2}の株式すべてを三菱重工に引き渡すこととしました。また2020年7月には、グローバルトップレベルの実績を有するABB社のパワーグリッド事業を買収し、日立ABBパワーグリッド社を設立しました。この買収を通じて、ABB社の持つグローバルトップレベルの送配電プロダクト・サービスといった事業基盤だけでなく、約90の国・地域へのグローバルフットプリントと約200の営業拠点、15,000社を超える顧客基盤と36,000人の人財をグループ内に取り込み、グローバルでの競争力を大幅に強化しました。

今後は、統合によるシナジーを創出すべく、短期的には、日立ABBパワーグリッド社が強みを発揮する北米・欧州・中東等の市場と、日立が強みを発揮する日本市場とで共同オファリングを推進するほか、中長期的には、強力なリソースやノウハウをLumadaと掛け合わせることで、エネルギーセクターの枠を超えて、新しいデジタルエネルギーソリューションへつなげ、社会イノベーション事業の中核としてグローバルでの展開を図っていきます。

^{*1} 出典:IEA World Energy Outlook 2019
^{*2} 2020年9月1日付で、三菱パワー(株)に社名変更されました。

■ グリッドソリューション事業

高度なエネルギーマネジメントシステムの構築には、エネルギーに関するノウハウと先進のデジタル技術が不可欠であり、日立ABBパワーグリッド社がグローバルに展開する事業と、日立が長年培ってきたエネルギー事業の経験やデジタル技術を最大限に生かせる領域がパワーグリッドを核としたグリッドソリューション事業です。この事業では、地域・国家間や洋上風力市場での高圧直流送電(HVDC)や変電設備の積極展開を行い、直流送電技術とデジタル技術を融合した新たなソリューションの開発・展開にも取り組んでいます。2019年4月に発表した中部電力(株)東清水変電所向けのHVDC受注に続き、2020年8月にはシェトランド諸島の風力発電所を英国のグリッドに繋ぐ欧州初の導入となる多端子HVDC接続プロジェクト向けのHVDCシステム受注を発表しました。また9月には、ポーランドの風力発電所向けの4つの変電所受注と、MHIヴェスタス社との台湾洋上風力発電プロジェクト向けの変圧器供給合意についても発表しました。加えて、データセンターの増加や工場の電動化、EV関連向けのソリューションなど、産業分野向け事業の拡大推進も図っており、7月には電気バスや商用電気自動車向けのEV充電システム「Grid-eMotion™ Fleet」の販売を開始しました。

地域別に主要市場のトレンドを見ると、北米ではエネルギーブロックチェーンなどのデジタル化が進展しており、欧州や中国ではエコフレンドリーグリッドに大きな事業機会が望めます。中東では再生可能エネルギーの取り込みや都市インフラのスマート化など、脱オイル&ガスの動きが見られるほか、インドではナショナルグリッドの整備とデジタル化が進んでいます。日本では、グリッドの整備やデジタルソリューションを活用したレジリエンスの強化が進んでいます。こうした各地域で求められる社会イノベーション事業を加速させることで、事業の拡大を図っていきます。



日立ABBパワーグリッド社設立記念イベント(2020年7月1日)

■ ソリューション&サービス事業

ソリューション&サービス事業では、長年培ったOTとデジタル技術を活用し、脱炭素社会の実現に向けて設備の安定稼働や運転効率の向上に資するサービスソリューションを提供しています。風力発電や太陽光発電などの発電システムを軸に、統合エネルギー・設備マネジメントサービスを組み合わせた分散電源システムなど、お客さま・地域ごとの特性に応じて、課題を解決するソリューションを提供しているほか、Lumadaを活用して現場で培った技術力やノウハウとデジタル技術を組み合わせ、点検計画の効率化や故障の予兆診断、リモートモニタリング、保守の高度化と迅速化などを実現する幅広いサービスソリューションを展開しています。2019年に、東亜石油(株)から受注した点検・保守作業の効率化や運転員の保守能力向上を目的としたガスタービン向け高温部品管理プラットフォームによるクラウドサービスや、2020年8月に販売を開始した遠隔監視運転・点検データ解析による性能向上を図る非常用発電機の包括保守サービスなど、高付加価値なサービス事業の立ち上げやソリューション事業の強化を図っています。

一方、風力発電の発電設備容量は、今後アジアを中心に大きく伸び、2015年から2035年までの20年間に全世界で約3倍以上の増加^{*}が見込まれており、現在、台湾・彰化で洋上風力発電プロジェクト向けに風車の製造と据え付けを進めています。国内市場では、エンジニアリングや据え付け、保守サービスの実績と知見を、提携するドイツの風力発電機メーカー・エネルギーコン社の製品と組み合わせたワンストップのソリューションも提供しています。風力発電システムの高稼働率を保証・実現するようなノウハウやデジタル技術へのニーズは高く、他社が納入した風力発電設備にも故障予兆診断システムを活用した保守・サービスを展開することで再生可能エネルギー向けのソリューション&サービス事業を拡大し、お客さまの収益性の向上に貢献してまいります。また、産業の電動化や省エネを促進するさまざまな製品に採用される、高効率なパワー半導体の開発・製造にも注力してまいります。

^{*} 出典:IEA World Energy Outlook 2019

■ 原子力事業

脱炭素社会に貢献し、安定したエネルギーを供給する原子力事業では、日立の高い技術力と豊富な知見を生かして、国内原子力発電所の安全性向上対策を早期に完了し、再稼働できるよう取り組んでいます。また、福島第一原子力発電所においては、原子炉建屋内の調査や燃料デブリ取り出しの技術開発を通して、廃止措置も積極的に進めています。今後需要が見込まれている小型炉(Small Modular Reactor)については、日米共同開発を軸に、原子力政策とお客さまの意見を取り込み、安全性と経済性を両立する社会受容性の高い革新的な原子炉を提供してまいります。



中国電力(株) 島根原子力発電所3号機(建設中)



インダストリーセクターの価値創造ストーリー

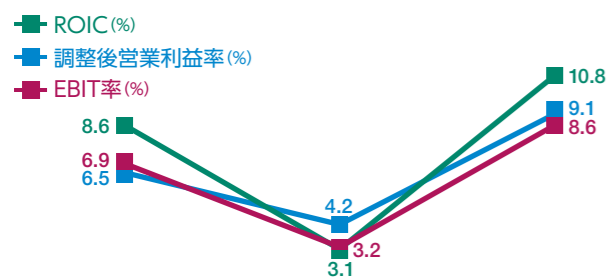
生産年齢人口の減少やグローバル競争の激化、さらには気候変動や資源不足など、産業界では市場がこれまで以上に急速かつ複雑に変化を続けています。そのような中、COVID-19の影響によって、人々の生活様式や企業活動は大きく変容し、さまざまな分野でAIやIoTなど先進のデジタル技術を活用した新たなサービスやイノベーションの創出がこれまで以上に期待されています。

社会・環境価値創出への取り組み

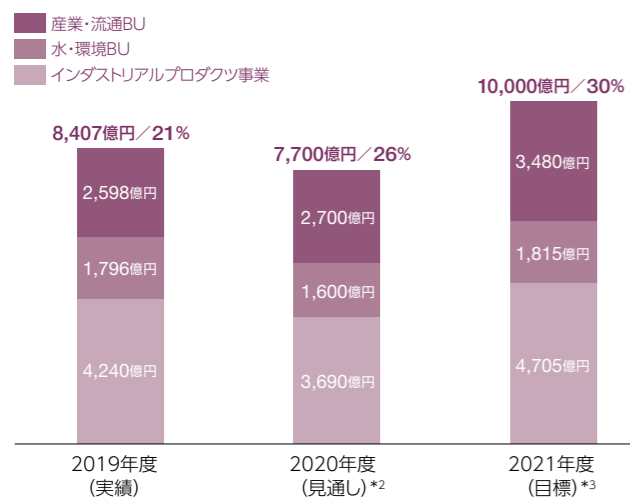
6 社会貢献活動の推進
9 環境負荷低減の推進
13 社会貢献活動の推進

安全・安心な水環境の提供
上下水道システム
のべ7,000万人/日

実績と目標^{*1}

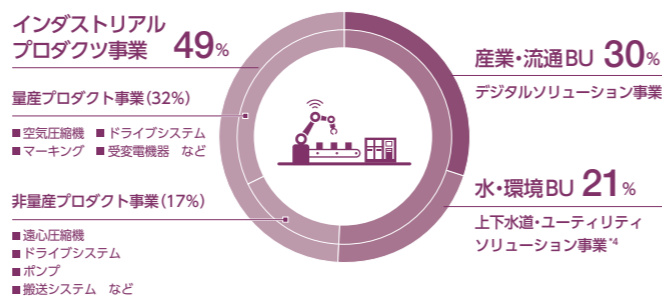


売上収益/海外売上収益比率



主要な製品・サービス

2019年度売上収益 8,407 億円



^{*1} 各区分の数値は、セクター内の内部取引を含んでいます。
^{*2} 2020年7月30日公表値 (ROICのみ2020年5月29日公表値)。
^{*3} [Hitachi IR Day 2019] 公表値。産業・流通BU、水・環境BU およびインダストリーセクター全体の2021年度(目標)には、ITセクターに計上されている制御システム事業を含んでいます。
^{*4} 工場や社会インフラなどの空調・水処理設備事業。

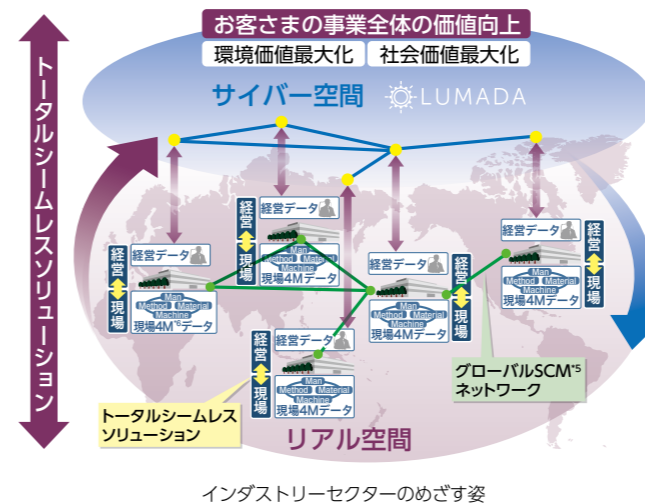
2021 中期経営計画におけるめざす姿

インダストリーセクターでは、日立グループならではの“プロダクト×OT×IT”を強みに、産業分野のお客さまに対するベストソリューションパートナーをめざします。そして、製造・流通分野における生産性・品質向上に貢献するソリューション提供による「お客さまの生産、サービス提供の効率化」、上下水道インフラや海水淡水化技術による世界中で1日当たり7,000万人に対する「安全・安心な水環境の提供」、プロダクトの省エネルギー化による「CO₂排出量削減」を通じて、社会・環境・経済価値の創出を図ります。

2021 中期経営計画の進捗

■ トータルシームレスソリューションの提供
 産業界では、お客さまのニーズが多様化・高度化するとともに、COVID-19の拡大により、自動化・非接触・リモートによる従業員の安全性確保と生産性向上の両立や、サプライチェーン分断における事業継続性といった新たな課題が顕在化しています。インダストリーセクターでは、Lumadaを活用し、こうした経営と現場、サプライチェーンといったバリューチェーン全体の間におけるギャップを「際(きわ)」の課題としてとらえ、サイバー空間とリアル空間をデジタル技術でつなぎ、「際」に

存在する課題の解決と経営視点での事業最適化をめざし新たな事業価値の創出を図るトータルシームレスソリューションを提供しています。このソリューションを実現しているのが、自ら製造業として長年培ってきた産業用機器などのプロダクト、および現場システムを制御・運用するOTと経営・業務を支援するITを融合した“プロダクト×OT×IT”の力です。



^{*5} SCM: Supply Chain Management
^{*6} 4M: Man (人)、Machine (設備)、Material (材料)、Method (方法)

特に製造業においては、人手不足や人件費高騰、さらにはCOVID-19による自動化ニーズの高まりを受けて、“人と設備によるモノづくり”から“人とロボットが協調したモノづくり”へのシフトがこれまで以上に進んでいきます。こうした中、現場と経営の間における「際」の課題への対応を強化することを狙い、2019年度に、米国のロボットSI事業においてトップクラスのJRオートメーション社と日本のケーイーシーを買収しました。グローバルに高い成長性が期待でき、かつ膨大なデータが集まるロボットSI領域を核に、Lumadaを活用して現場(OT)から経営(IT)まで一気通貫につなぐことで、製造業の在り方を大きく変えていくことができます。



JRオートメーション社のロボットSI事業

トータルシームレスソリューションのうち、現場と経営の間の「際」をつなぐ一つの事例として、日立が提供する小型無人搬送ロボット「Racrew」約400台を含む搬送設備と倉庫制御システムを、工業用間接資材の通信販売最大手(株)MonotaROより、同社として最大規模の物流倉庫向けに受注しました。

これにより、従来のピッキング作業の3倍超の作業効率向上に貢献します。両社では、倉庫管理システムやロボティクスの将来的な導入に向けて検討を開始しており、システムのさらなる高度化をめざしています。



MonotaROの笠間ディストリビューションセンターで稼働中の小型無人搬送ロボット「Racrew」

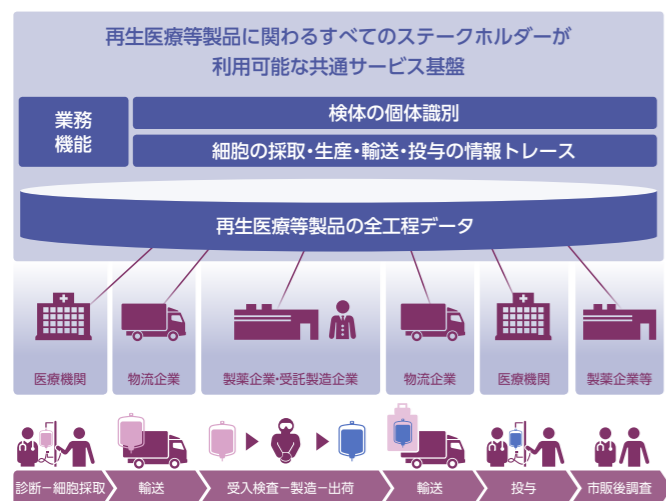
また、サプライチェーンの間の「際」をつなぐ事例の一つが、ダイキン工業(株)との協創です。ダイキン工業とはこれまで、ろう付け作業や化学品反応プロセスのデジタル化といった製造現場の高度化に関する協創に取り組んできましたが、本協創は、経営視点での価値最大化に資するもので、日立グループのSCM最適化ソリューション技術を活用し、ダイキン工業の化学事業において需要変動に即応する最適な生産・販売計画の立案・実行支援ソリューションを実用化し、2020年6月に本格運用を開始しました。これにより、従来の約60倍のパターン数の製造・販売施策を短時間に作成でき、それらの定量的なシミュレーション結果に基づいて迅速な合意形成が図れることから、意思決定までに要する時間を約95%短縮できることを確認しました。



ダイキン工業と実用化した生産・販売計画の立案・実行支援ソリューション

インダストリーセクターの価値創造ストーリー

さらに、サプライチェーンにおける異なる会社間の「際」をつなぐ事例が、再生医療等製品⁷に関する細胞の採取から生産、輸送、投与までのバリューチェーン全体の細胞・トレース情報を統合管理するプラットフォームです。これは、医療用医薬品卸のアルフレッサ(株)や製薬企業、医療機関などとの協創を通じて構築したもので、同製品のバリューチェーンに関わるすべてのステークホルダーが利用可能な国内初⁸の共通サービス基盤として、2021年から実運用を開始します。



再生医療等製品のバリューチェーン統合管理プラットフォームの概念図

今後は、こうしたサプライチェーンだけでなく、エンジニアリングチェーン⁹を含めてバリューチェーン全体をシームレスにつなぎ、経営視点での事業最適化をめざす次世代ソリューションの提供に取り組んでいきます。

水・環境分野の事例としては、2019年に日立を代表企業とする特別目的会社が、北海道函館市における浄水場プラント設備の更新と20年間の運転・保全管理業務を一括受託し、水総合プロバイダーとして長年培ってきた“プロダクト×OT×IT”の実績・ノウハウを結集して、事業を推進しています。今後、函館市と連携しながら日立のO&M¹⁰支援デジタルソリューションをはじめとした先進技術やサービスの提案を行い、業務や施設運用の効率化を図っていきます。

日立は、お客さまやパートナーとの協創により、こうしたLumadaを活用した産業分野向けソリューションの開発・提供を行い、Lumadaのエコシステムの構築を進めていきます。

⁷ 細胞治療・遺伝子治療・再生医療に用いる細胞加工物のうち、企業の責任のもとで加工が施されたもの
⁸ 2020年8月31日現在 日立調べ
⁹ エンジニアリングチェーン：製品開発における、企画・開発から設計、試作評価、生産設計、設計保守までの一連の業務の流れ
¹⁰ O&M: Operation & Maintenance

■ グローバル展開の加速

インダストリーセクターでは、北米地域において、2017年に空気圧縮機事業を手がけるサルエアー社、2019年にJRオートメーション社を買収するなど、事業展開を加速しています。そして、北米地域でのインダストリー事業をさらに強化することを目的に、2020年4月に、北米地域の統括会社Hitachi Industrial Holdings Americas社を設立しました。米国で製造業が集積する中西部の中心地・シカゴを拠点に、サルエアー社とJRオートメーション社を傘下としています。北米地域での豊富な顧客基盤やリソースを相互に活用することで、デジタルソリューションやプロダクトを組み合わせたトータルシームレスソリューションの提供を加速させています。

北米地域の経営基盤の強化に続き、今後もグローバルでの競争力を強化し、東南アジア・中国市場でもさらなる展開を図っていきます。

■ COVID-19に対応したソリューション

インダストリーセクターでは、COVID-19の拡大に伴い需要が急拡大しているマスク、人工呼吸器、抗原検査キットなどの生産支援を行うなど、社会課題の解決に向けて積極的に事業を展開しています。2020年3月には、JRオートメーション社がゼネラル・モーターズ社と連携し、北米で需要のひっ迫する医療用マスクを1日5万枚生産する組立ラインを6日間で構築しました。また、日本国内においては、H.U.グループホールディングス(株)の子会社・富士レビオ(株)が提供する新型コロナウイルス抗原検査キット「エスプライン[®]」シリーズの新工場の付帯設備エンジニアリング業務に参画しており、早期稼働を支援することで、国内の喫緊の社会課題である検査体制の拡充に寄与しています。

■ インダストリーセクターにおけるさらなる成長に向けて

インダストリーセクターでは、今後のさらなる成長に向けて、“プロダクト×OT×IT”の強みを生かしたトータルシームレスソリューションの強化・拡大、グローバル展開を加速していきます。さらに、リカーリング事業¹¹の拡大と資本効率の向上によって、高付加価値な事業体をめざしていきます。

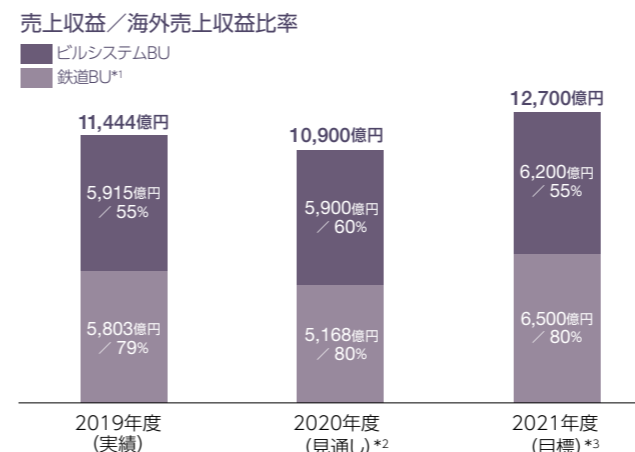
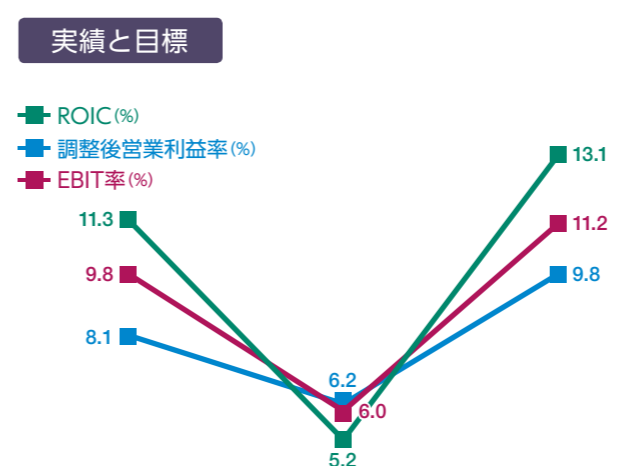
¹¹ 交換部品などのアフターマーケットがあり、継続的なリプレース需要が存在する、循環型の事業

モビリティセクターの価値創造ストーリー

モビリティセクターでは、より速く、より環境に優しい都市間の移動や、都市部における自動車依存の軽減、高層ビルで人の流れを整流化するスマートソリューションなど、クリーンで効率性の高いスマートシティの構成要素となるソリューションをはじめとし、世界中の人々に、安全・安心・快適で環境に配慮した製品・サービスを提供しています。

社会・環境価値創出への取り組み

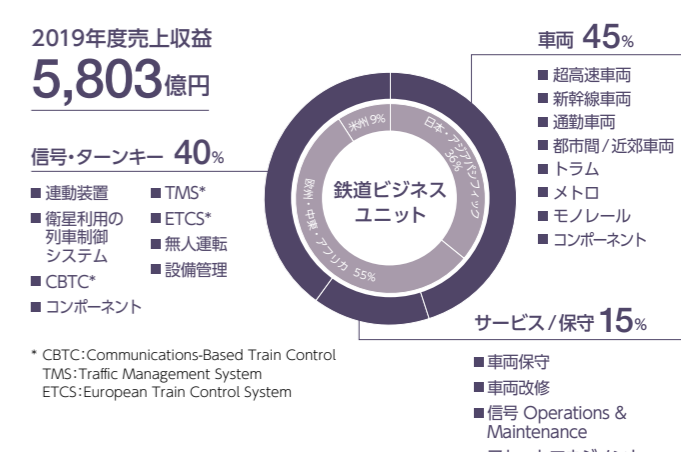
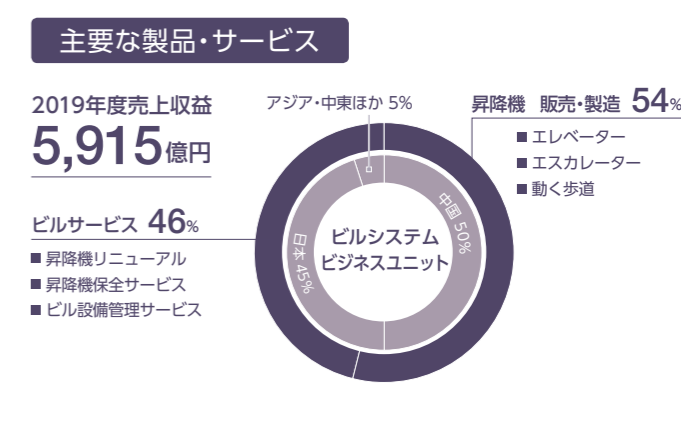
安全・安心・快適な移動サービスを提供
 鉄道サービス
 のべ185億人/年



*1 ITセクターに計上されている制御システム事業を含んでいます。
 *2 2020年7月30日公表値 (ROICのみ2020年5月29日公表値)。
 *3 [Hitachi IR Day 2019] 公表値。

2021 中期経営計画におけるめざす姿

モビリティセクターでは、安全・安心・快適な移動サービスや、ビルをはじめとする都市空間における課題を解決する製品・サービスの提供を通じて、社会価値の向上に貢献します。同時に、環境負荷の低い移動サービスを実現することによって、CO₂排出量を削減するなど、環境価値の創出を図ります。



2021 中期経営計画の進捗

■ ビルシステムビジネスユニット

ビルシステムビジネスユニットでは、昇降機の販売・製造と、その保全やリニューアル、ビル向けのソリューションなどのビルサービスを両輪として、中国、日本、そしてアジア・中東市場を中心に事業の成長と収益性の向上を図っています。

モビリティセクターの価値創造ストーリー

昇降機市場の概況—サービス・ソリューション事業の拡大

世界の昇降機市場を俯瞰すると、新設需要の50%超を占める中国市場では、今後もその規模感は継続していくと予測されるものの、新設需要の拡大ペースは鈍化しており、保全・リニューアルといったサービス事業に成長ドライバーがシフトしています。中国に次ぐ市場規模のインドをはじめとするアジア・中東市場では、多くの国で昇降機の新設需要の成長が期待されています。一方、日本ではリニューアル需要が安定的に推移しているほか、デジタル技術の活用により、ビルの付加価値を高める新規ソリューションへの期待が高まっています。

COVID-19禍におけるレジリエントな事業とニューノーマルへの対応

日立は、最大市場の中国においては、その高い製品・技術力を強みとして、2019年度は、前年度から引き続き新設受注台数でトップシェアを獲得*すると同時に、原価低減などのコスト削減を通じて収益性を向上しました。第4四半期にCOVID-19の影響で新設事業に停滞が見られたものの、2020年度は復調しており、またCOVID-19を機に、日立の強みである遠隔監視・保全サービスへの期待も高まるなど、事業機会の拡大が見込まれています。

日本では、2019年度は、新設需要が漸減傾向にあることから昇降機販売・製造は減少したものの、ビルサービスは堅調に推移し、全体としては前年度並みの事業規模を維持しました。今後、新設市場における厳しい競争環境や拡大するリニューアル需要を見据え、昇降機製品・サービスの競争力強化に取り組むとともに、昇降機とビル向けのソリューションを組み合わせた複合サービスの提供、さらには、IoTやAIなどのデジタル技術を活用したソリューションによって新たな価値を提供するスマートビル事業への挑戦を加速していきます。ビル内での非接触の移動・生活を実現するタッチレスソリューションをはじめ、COVID-19以降のニューノーマルでの需要に応える新たなソリューションをいち早く開発、提供していくことで、さらなる成長をめざしていきます。

アジア・中東では、新設需要の伸びに合わせて事業を拡大してきました。今後に向けては、COVID-19による国ごとの新設需要への影響を注視しています。市場環境や事業課題は各国異なりますが、中国で培った製品競争力、リソースの最大活用を共通戦略とし、事業の成長を図っていきます。

デジタル技術の活用によるビルソリューション事業の拡大

ビルシステムビジネスユニットでは、昇降機やビル設備の遠隔監視を日本において約30年前から手がけており、データから価値を創出してイノベーションを加速するLumadaの考え方を先取った事業運営を長年にわたり実践してきました。さらに近年は、海外でのサービス提供を強化しており、昇降機やビル設備の遠隔監視・保全サービスの中核を担うグローバル管制センターにおいて、機器の状態をリアルタイムに収集・分析した結果をもとに、予防保全に努めるとともに、製品競争力の強化を実現しています。このような高度な遠隔監視・保全サービスに加えて、ビルオーナーや管理者が稼働・保全状況の確認や運行制御などを行えるダッシュボードなどをLumadaのソリューションとして提供し、ビル管理業務の効率化に貢献しています。今後も、日立グループの強みであるデジタル技術を活用し、バリューチェーンの強化を図り、グローバルでの事業拡大を進めていきます。

*日立調べ。



■ 鉄道ビジネスユニット

世界中における人口の増加、都市化、気候変動を背景に、鉄道ビジネスは長期的な成長が見込まれています。日立グループでは、車両、信号およびターンキーをコア事業に、日本をはじめ、欧州、北米などグローバル市場で強固な事業基盤を構築しています。

グローバル競争力を背景としたレジリエントな事業状況、さらなる収益力向上

鉄道ビジネスユニット全体の売上の約5割を占める欧州では、英国およびイタリアを中心とした車両の更新需要や高速鉄道プロジェクト等の安定した需要が見込まれています。2019年度は高速鉄道車両を中心とした大口案件を受注しており、2020年に入ってCOVID-19による英国・イタリアでの工場の一部閉鎖など、サプライチェーンの混乱はあったものの、4月以降、稼働を再開しており、既受注案件に着実に対応することで今後も堅調に推移する見込みです。売上の2割を占める日本市場では、更新需要や新形式車両の開発が一定程度発生することを見込んでいます。2019年度は、新幹線車両をはじめとする大口案件を受注しており、今後も技術のインキュベーターとしての重要な役割を担っていきます。また、グローバルでの競争力を強化するために、旺盛な需要が見込まれる米州市場へも積極的に投資を進めています。米州市場の売上はまだ1割程度ですが、既存の製造拠点やサービス・保守のマーケットプレゼンスなどを活用しながら大型案件等の事業機会の獲得に努め、将来的にホームマーケットとしていくことも視野に、成長を加速させていきます。

グローバル全体での受注残高は約3兆円になっています。COVID-19により多くの地域でロックダウンがあり、生産活動に影響を与えましたが、顧客は政府系企業がほとんどであることなどから、納入の遅れ等は予想されるものの影響は限定的であり、今後は回復に向かうと予想しています。また、各地での鉄道利用者数や運行本数は大幅に減少しましたが、保守・サービス事業は、走行可能な状態である車両本数ベースでの契約が大半であることから、運行の減少による影響は出ていません。このような状況下において、工場の稼働率向上やサプライチェーンの正常化など、収益性向上のための取り組みが鉄道ビジネスユニットにおいては急務です。2020年4月には、インドのグローバルエンジニアリング企業である

Cyient社と提携し、グローバルデザインセンターの設立などを通じて信号・ターンキーに係る技術開発を実施し、運用コストの削減を図るなど、収益力を向上させる取り組みを強化しています。

デジタル分野の強化により、総合ソリューションプロバイダーとして鉄道事業の発展に寄与

日立は、各国が抱える鉄道事業をとりまく課題やニーズに対し、鉄道の総合ソリューションプロバイダーとして、デジタル技術を活用したソリューションを生み出すことで、鉄道事業の発展への寄与をめざしています。例えば、デンマークにおいては、IoTソリューションとして、駅のプラットフォームでの待ち人数から需要を把握して、無人自動運転で最適な運行を実現するための実証実験をコペンハーゲンメトロにおいて開始し、輸送力の最大化や混雑緩和、コスト削減などをめざして取り組んできました。また、イタリアにおいては、位置情報などのデータを活用してスマートフォンで自動決済を実現するデジタルチケットソリューションの実証実験を2019年度より開始しています。加えて、従来から開発・提供を進めてきたデジタルでの車両保守サービスの強化のため、2020年8月には、先進的なデジタルセンサー技術を有する英国のPerpetuum社を買収することを決定しました。車両、信号およびターンキー事業を引き続きコア事業として推進しつつ、外部の見込みも取り込むことで、保守サービス事業やデジタル技術を活用したソリューションの強化を図り、さらなる事業の拡大をめざしていきます。





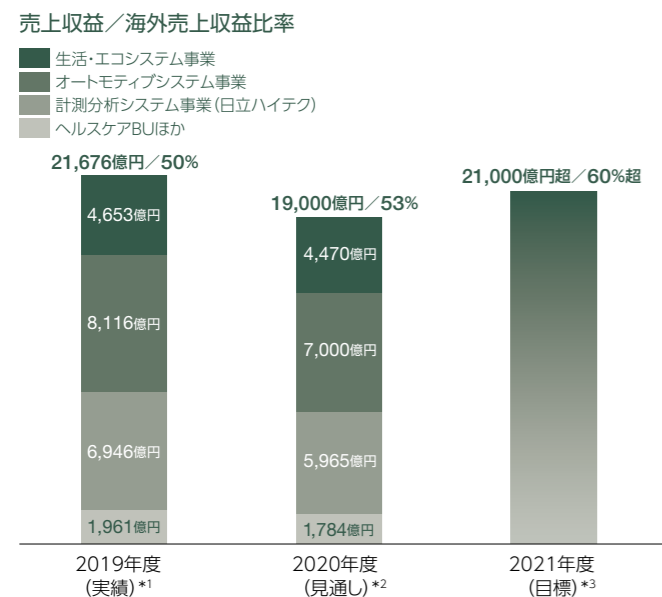
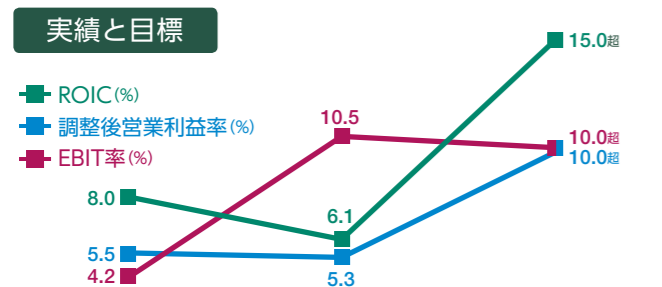
ライフセクターの価値創造ストーリー

ライフセクターは安全、健康、快適をキーワードに暮らしやすい社会を実現し、世界中の人々のQoL向上に貢献して社会価値、環境価値、経済価値を創出します。先進運転支援技術を通じて交通死亡事故の撲滅に寄与すること、血液検査装置や粒子線がん治療システムの提供を通じて健康な生活を支えること、コネクテッド家電や空調システムの提供を通じて豊かな暮らしを支えること、そして電動化とIoT技術を通じて製品のCO₂排出量を削減し地球温暖化の防止に寄与することをめざします。

社会・環境価値創出への取り組み

3 環境価値創出
11 社会価値創出

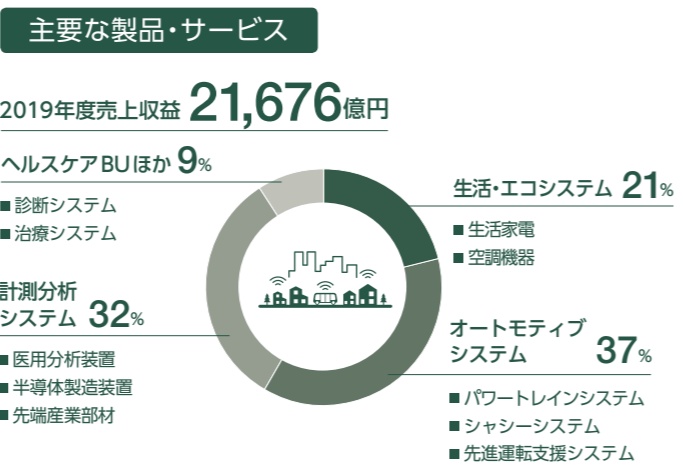
人々のQoL向上に貢献
血液検査等の体外診断
200億検査/年



*1 ROICは、日立ハイテック(計測分析システム事業)の完全子会社化影響を反映していません。
*2 2020年7月30日公表値(ROICのみ2020年5月29日公表値)。
*3 [Hitachi IR Day 2019]公表値。

2021 中期経営計画におけるめざす姿

ライフセクターでは、事業構造の抜本的改革を進めています。2020年5月には、日立ハイテックの完全子会社化を完了し、ライフセクターの中核事業として運営を開始しました。また2020年度は、画像診断関連事業の富士フイルムへの譲渡と、日立オートモティブシステムズと、ケーヒン、ショーワ、日信工業との経営統合の完了を予定しています。これらの事業ポートフォリオ改革と、デジタル技術を活用したオペレーション



粒子線がん治療システム(大阪重粒子線センター)

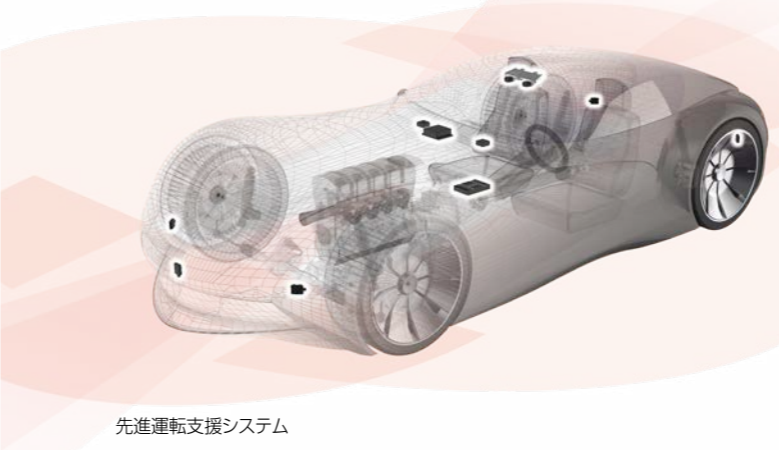
改革により、事業規模の拡大、市場シェアの向上、コスト効率の改善を達成し収益性向上を実現します。2020年初頭から顕在化したCOVID-19の業績への悪影響を経営効率の改善により緩和しつつ、COVID-19によるニューノーマルでの市場ニーズをとらえ、QoL向上に引き続き寄与していくとともに、事業の成長を図ります。

2021 中期経営計画の進捗

■ オートモティブシステム事業

電動化による環境負荷の低減、自動運転などのAI技術による交通事故の撲滅、所有から利用へのシフトといった社会ニーズの高まりを背景として、自動車業界は100年に一度といわれる大変革時代を迎えています。日立オートモティブシステムズでは、電動パワートレイン、サスペンション、ステアリング、ブレーキ、およびこれらを統合制御する先進運転支援システムを注力製品と定めています。注力製品については世界シェアを3位以内に向上させる目標で、M&Aと戦略的提携を実行しています。2019年10月には、電動制御ブレーキを中心に自動車向け安全システムを提供するシャシー・ブレーキ・インターナショナル社を買収しました。さらに同年同月には、ケーヒン、ショーワおよび日信工業の3社を本田技研工業がTOBにより完全子会社化した上で、日立オートモティブシステムズと2020年度をめどに経営統合することで合意しました。新統合会社の66.6%を日立製作所が、33.4%を本田技研工業がそれぞれ保有する予定です。ケーヒンはパワートレイン、ショーワはサスペンションおよびステアリング、日信工業はブレーキに強みがあります。これは日立オートモティブシステムズの注力製品分野と一致しており、革新技術の研究開発力とグローバル競争に勝てるコスト力の両面で、統合によるシナジーを発揮します。

COVID-19によるパンデミックにより、自動車業界における電動化や自動運転の流れはさらに加速すると考えられます。乗用車においては、感染リスクの少ないパーソナルで安心な移動手段として、先進運転支援技術による安全性能の進化が求められます。一方、商用車においては、物流量がEC需要の



先進運転支援システム

高まりにより急拡大する中、電動化による環境性能向上が課題です。新統合会社は、電動化と先進運転支援に必須となる革新的なコンポーネントとシステムの提供を通じてニューノーマル時代の社会ニーズに応えます。

■ 生活・エコシステム事業

生活者視点での商品開発に長い歴史を有する生活・エコシステム事業は、人々のQoLの向上をめざすライフセクターにとって重要な位置付けにある事業です。スマートフォンと連携するロボット掃除機や洗濯機、冷蔵庫などのコネクテッド家電、IoTで空調の遠隔診断と保守を行うシステムなど、デジタル技術を活用した新たな成長事業を生み出しています。生活・エコシステム事業では、2015年に空調事業を米国ジョンソンコントロールズ社の空調事業と統合して非連結化し、両社の販売チャネルや技術力および研究開発を融合することで高収益化を実現しました。また、2019年4月には、別会社に分離していた家電製品の販売と設計製造を統合し、日立グローバルライフソリューションズ(株)を発足させました。生活ソリューションカンパニーとして、ライフスタイルの変化に即応し、新たな製品やサービスを提供できる体制としています。

COVID-19の感染防止を目的として始まった、自宅からのテレワークはニューノーマルとして社会に定着しつつあります。自宅が一日のほとんどを過ごす場となり、空調や白物家電に対するニーズも変化していきます。日立グローバルライフソリューションズは、これまで培ってきた「洗浄」「清浄」「保冷」「保鮮」といった強みである技術を活用し、ニューノーマル時代の安心で快適な生活を実現するソリューションをタイムリーに提供します。

■ 計測分析システム事業

日立製作所は、日立ハイテックの持つ計測分析システム事業をLumadaによる成長戦略の柱に加えるべく、2020年5月に日立ハイテックを完全子会社化しました。これにより、親子上場における利益相反リスクの低減と少数株主持分利益流出の解消によるEPS向上も実現しています。日立ハイテックは、電子顕微鏡に代表される計測分析技術を基盤に、高い精度で対象の診断や検査を行う理化学機器をさまざまな分野で提供しています。例えばライフサイエンス分野では血液検査を行う

ライフセクターの価値創造ストーリー

生化学免疫分析装置が、また半導体製造分野では半導体の加工品質を検査する測長SEMが、ともに世界のトップシェア製品となっています。日立ハイテクの計測分析システムからは、測定対象に関する膨大なデータが生成されます。これをLumadaのAIやアナリティクスで数理的に分析することで、新たな価値が生まれます。ライフサイエンス分野を例にとると、生化学免疫分析装置から出力される血中タンパク質データやDNAシーケンサーから出力される遺伝子データなどを統合的に分析することで、高精度医療(Precision Medicine)の実現につなげることができま

す。日立ハイテクでは、顧客との協創が事業開発の基本であり、事業モデルとしてもLumadaの事業戦略と整合しています。計測分析技術を顧客の価値につなげるには、何を測定し分析すれば顧客の課題が解決するのかを顧客と共同で見出す必要があります。例えば半導体製造分野では、主要な顧客と協創するためのエンジニアリング拠点を世界で展開して新たなソリューションを開発しています。データが重要な資産となる世界の産業市場において、良質なデータを得るための

計測分析技術に対するニーズは今後も拡大すると考えられ、Lumada事業の柱の一つとして重点的に投資していきます。

■ ヘルスケア事業

ヘルスケア事業においては、市場の成長性を最重視して事業ポートフォリオの改革を進めています。2019年12月、超音波診断装置やCT、MRIなど市場が成熟している画像診断関連事業については富士フィルムへ譲渡することを決定しました。一方、粒子線がん治療システム事業については、2018年6月に三菱電機(株)の当該分野事業を買収して統合し、市場シェアを世界2位に向上させました。粒子線がん治療システムは、治療に伴う苦痛がほとんどなく、治療と普通の社会生活を両立できる最先端の治療方法として注目されています。本事業は世界トップシェアをめざして、革新的なハードとソフトの研究開発に継続して投資します。また、2020年5月には日立ハイテクを完全子会社化し、市場の拡大が予測される高精度医療や再生医療の中心となるライフサイエンス分野の理化学機器事業を強化しました。



計測分析技術を活用した顧客価値創出

■ 社会の課題を解決し、人々のQoL向上を実現するソリューション事業

ニューノーマル時代においては、経済活動と感染防止の両立を可能とするソリューションが求められています。日立製作所の各セクターに加え、多様なパートナーともつながって必要なソリューションを迅速に提供することが、大きな

事業機会になります。日立ハイテクは、商社であった日製産業の流れを汲む商事部門があり、パートナーを含めたバリューチェーン構築の実績を持つ人財を有しています。この能力を活用し、人々の安全、健康、快適な生活を実現するソリューション事業の開発投資をAPAC地域を中心に強化していきます。



どう持続していくのか

■ リスクと機会への対応	60	■ コンプライアンス	74
■ 情報セキュリティの推進	66	■ コーポレートガバナンス	76
■ 労働安全衛生、従業員の健康	68	■ 社外取締役メッセージ	84
■ バリューチェーンにおける責任	70	■ マネジメント体制	86
■ 品質保証	72		

リスクと機会への対応

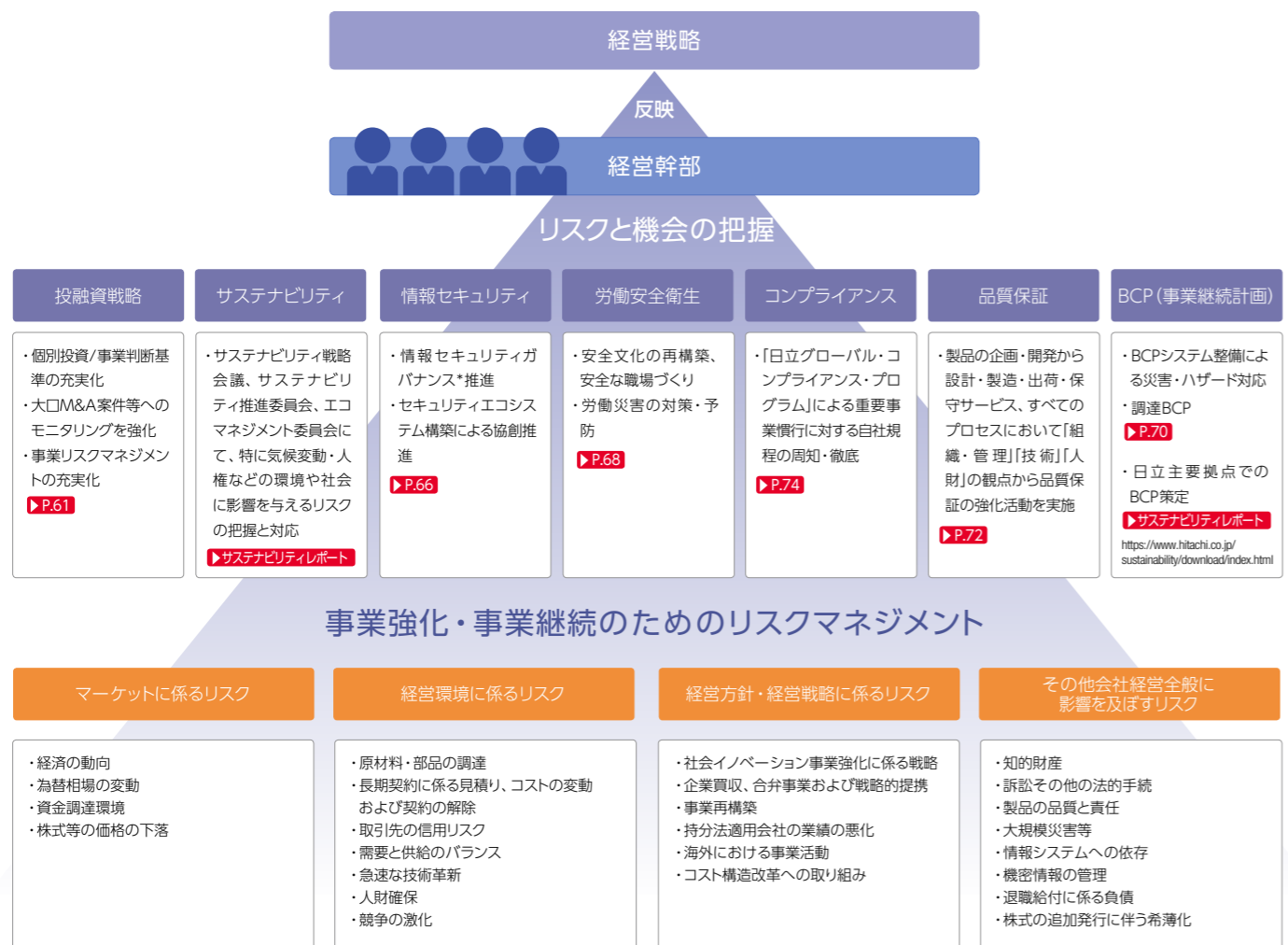
リスクと機会

2021中期経営計画では、日立の持つ競争優位性を発揮しながら事業のさらなる拡大に向けた方向へと舵を切り、2021年度までの3年間で2.0~2.5兆円の規模で重点分野への投資を行う計画としています。事業成長の「機会」を捕捉し、攻めの経営を遂行していくためには、盤石なリスク管理体制が不可欠です。

日立では、2017年度に投融資戦略本部を立ち上げ、また2020年4月にはCRMO(Chief Risk Management Officer)を新設し、「リスク」の把握と適切な対応に努めています。さらに同年、事業と社会・環境課題との関わりについて審議するサステナビリティ戦略会議を立ち上げ、事業機会として取り組むべき課題や事業が社会や環境に及ぼし得るネガティブなインパクトと対策の明確化に取り組んでいます。

リスクマネジメント体制

IoTに代表される情報通信技術などの進化、また地政学リスクなどを伴うグローバルでの複雑な政治・経済情勢の変化により、事業環境は日々変化しています。日立では、このような事業環境を把握・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、日立として備えるべきさまざまな「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収益機会の創生を図っています。2020年4月には、日立グループ全体のリスクマネジメント方針・戦略の策定と実行を担うCRMOを新設しました。また日立は、日立全体で共有すべき企業倫理やコンプライアンスに関する考え方を明確に共有するため、「日立グループ企業倫理・コンプライアンスコード」を制定し、日立の役員および従業員に対して企業倫理に基づく行動とコンプライアンスのさらなる徹底を図っています。



* コーポレートガバナンスと、それを支えるメカニズムである内部統制の仕組みを、情報セキュリティの観点から企業内に構築・運用すること。

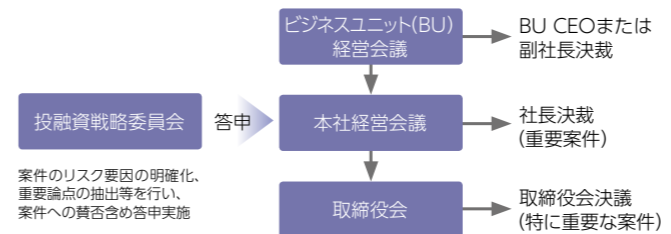
投資等のリスクと機会

世界経済の構造変化・不確実性増大の中、グローバルな社会イノベーション事業を加速するためには、投資等(M&Aやプロジェクト案件の受注など)のリスクと機会の把握と適切な対応はますます重要になっています。

日立は、下記フロー図のとおり、個別の投資等に関する意思決定(実行、事業計画の変更、売却等)については、最上位の取締役会のもと、案件の規模や内容等に応じて、本社経営会議(原則月2回開催)や各ビジネスユニット等に権限委譲して機動的かつ適切な意思決定を行っています。加えて、本社経営会議の審議対象となる重要案件については、その審議に先立って、諮問機関である投融資戦略委員会*が審議の上、社長を含む経営会議メンバーに対して、賛否を含む答申を行っています。

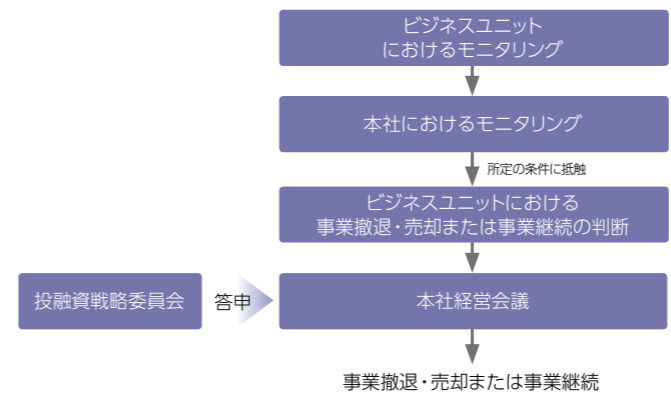
* 投融資戦略委員会:投資戦略・経営戦略担当役員を委員長、副委員長として含む、財務部門など関連するコーポレート部門10名(2019年度末時点)の委員から構成

投資等実行時のフロー概略図



日立は投資等の実行後、外部環境の変化等も踏まえながら、事業の目的や計画の達成状況などについて定期的にモニタリングしています。原則、各ビジネスユニット等が行うことで機動性を確保していますが、重要度等に応じて本社も関与しています。また、重要な投資先等における事業計画の変更や売却・再編については、実行段階と同様に本社経営会議で審議しています。事業が計画どおり進捗していない投資先等については、撤退を含む事業継続の是非等について審議する枠組みを設け、資本効率の向上を図っています。

投資等実行後のフロー概略図



日立は上記のプロセスを通じ、投資等の実行前後のリスクを把握しつつ、資産収益性とリスク耐性のさらなる強化を実現していきます。

リスクの定量的把握

日立は、グループ連結ベースのバランスシート上で保有する資産の種類に応じて、統計的手法により想定される最大リスク(バリュー・アット・リスク)を算出しています。

連結純資産合計等も踏まえ、成長投資の余力等を見える化することで、成長機会を逃さず、かつリスクが日立連結の経営体力と比較して過度にアンバランスとならないよう、モニタリングしています。

また、国別やセクター別のリスク状況や今後の推移見込みなどを分析することで、特定国やセクターへのリスクの集中状況などについて収益性との対比の上、定量的把握を行っています。

持続性に関わる「リスク」と「機会」の把握と対応

気候変動や資源の枯渇、大規模災害などによる事業活動への影響、格差拡大による社会の不安定化など、社会・環境課題が企業の価値創造やビジネスモデルに大きな影響を与える時代となっています。

このように経営環境が大きく変化する中、企業は長期的視点で持続的成長を果たすための機会と備えるべきリスクを把握し、適切に対処することが求められています。

日立では、サステナビリティ戦略会議や、関連する委員会を通じて、持続性に関わるリスクを把握・対応する一方で、国連で採択された「持続可能な開発目標(SDGs)」やSociety 5.0など、国内外の課題解決に事業機会を見出し、持続可能な社会の実現に貢献しながら、自らの持続的成長に向けた積極的な取り組みを行っています。

<https://www.hitachi.co.jp/sustainability/>

事業などのリスク

日立は、幅広い事業分野にわたり、世界各地において事業活動を行っています。また、事業を遂行するために高度で専門的な技術を利用しています。そのため、日立の事業活動は、多岐にわたる要因の影響を受けます。その要因の主なもの、次のとおりです。なお、これらは、本報告書発行日現在において合理的であると判断する一定の前提に基づいています。

これらのほか、事業などのリスクの詳細は、第151期有価証券報告書をご参照ください。

<https://www.hitachi.co.jp/IR/library/stock/index.html>

リスクと機会への対応

主要なリスクと機会

主なリスクファクター	リスク・機会の内容
製品需給・為替相場・原材料価格の変動、原材料・部品の不足	<p>リスク</p> <ul style="list-style-type: none"> 製品などの価格変動、為替影響、過剰在庫 原材料および部品などの価格変動、為替影響 大規模災害などによるサプライチェーンへの影響 COVID-19の流行による需要の減少、サプライチェーンへの影響
急速な技術革新	<p>リスク</p> <ul style="list-style-type: none"> 先端技術の開発または製品・サービスへの適用が予定どおり進展しなかった場合の競争力低下 技術革新による既存市場の縮小・消滅 <p>機会</p> <ul style="list-style-type: none"> 画期的技術開発による成長機会の獲得
人財確保	<p>リスク</p> <ul style="list-style-type: none"> 優秀な人財の採用・確保のための競争激化による、新規採用や雇用継続への影響 <p>機会</p> <ul style="list-style-type: none"> 日立グループのビジョンに共感する優秀な人財の採用・確保による成長機会の獲得
労働安全衛生	<p>リスク</p> <ul style="list-style-type: none"> 従業員が安全かつ健康的・衛生的に働ける職場環境をグローバルに実現できないことによる事業への影響 従業員のCOVID-19罹患による事業活動への影響
M&A、新規プロジェクトへの投資など	<p>リスク</p> <ul style="list-style-type: none"> 社会イノベーション事業強化に向けたM&A、新規プロジェクトへの投資、設備投資や研究開発投資、大型受注案件に対するプロジェクトマネジメントの失敗 <p>機会</p> <ul style="list-style-type: none"> 新たな経営資源獲得による成長基盤の構築
地政学的なリスク	<p>リスク</p> <ul style="list-style-type: none"> 政治・社会・経済動向による日立グループのグローバル事業への影響
法規制の強化	<p>リスク</p> <ul style="list-style-type: none"> 投資・輸出・関税などに関する法規制の強化 例:欧州のGDPR(一般データ保護規則)など個人データ保護に関わる新しい法規制の導入による事業活動への影響
コンプライアンス	<p>リスク</p> <ul style="list-style-type: none"> 贈賄・競争法違反をはじめとした法令違反や社会規範を逸脱した企業行動による信頼の低下と企業価値の毀損
製品の品質と責任	<p>リスク</p> <ul style="list-style-type: none"> 製品・サービスの複雑化・高度化、生産拠点・サプライヤーの多様化などによる、製品・サービスの品質低下や欠陥などの発生に起因した、信頼の低下や損害賠償請求
気候変動／大規模災害など	<p>リスク</p> <ul style="list-style-type: none"> エネルギー・資源の枯渇問題や温室効果ガス排出への国際的な規制強化への対応による事業活動への影響 国内外の主要施設が大規模災害に被災した場合の生産から販売に至る事業活動への影響 <p>機会</p> <ul style="list-style-type: none"> 気候変動に対応するソリューションの提供による脱炭素ビジネスが拡大
情報セキュリティ	<p>リスク</p> <ul style="list-style-type: none"> コンピューターウイルスその他の要因による情報システム機能の支障の発生 <p>機会</p> <ul style="list-style-type: none"> 情報セキュリティ対策への需要増加による収益機会の拡大 リモートワーク拡大による、ITソリューションへの需要増加

対応
<ul style="list-style-type: none"> 複数のサプライヤーとの緊密な関係構築 製品・サービスの地産地消戦略の推進による各地域における需要変動への適切な対応 国内および主要海外拠点における事業継続計画(BCP)の策定による事業中断リスクへの対応力強化 P.70 バリューチェーンにおける責任 P.38 財務健全性の維持、コストの管理強化
<ul style="list-style-type: none"> 産官学によるオープンイノベーション デジタル人材の確保・育成 Lumadaの強化 上記を通じたイノベーションエコシステムの形成 P.24 社会イノベーション事業の加速による売上収益の拡大 P.30 グローバルな競争力の強化
<ul style="list-style-type: none"> 海外におけるフロント人材やデジタル人材の直接採用拡大 多様な人材が働きやすい職場づくりの推進 グローバル共通の人事制度による優秀なグローバル人材の確保 グループ・グローバル共通のラーニングマネジメントシステムや社内教育プログラムの実践による優秀な人材の確保・育成 P.24 社会イノベーション事業の加速による売上収益の拡大 P.30 グローバルな競争力の強化
<ul style="list-style-type: none"> 世界の現場で培った教訓・知見の活用、国際規範の徹底、優良事例の共有など、グローバルな労働安全衛生体制の整備 P.68 労働安全衛生、従業員の健康 P.8 在宅勤務やリモート業務の推進による従業員の安全確保
<ul style="list-style-type: none"> ビジネスユニットにおける戦略立案、各種審議会・決裁会議におけるフェーズゲート管理を実施 投融資戦略委員会、事業戦略会議、経営会議、取締役会および監査委員会において、市場動向、他社動向、技術動向および潜在リスクなどさまざまな視点からの分析・議論を実施 P.76 コーポレートガバナンス
<ul style="list-style-type: none"> グローバルな政治・経済情勢などを定期的に把握し事業に及ぼす影響を分析、グループ全体で迅速かつ適切に対応 P.60 リスクと機会への対応 P.76 コーポレートガバナンス
<ul style="list-style-type: none"> 個人情報保護方針に基づく個人情報保護マネジメントシステムの運用 GDPRの適用を受ける業務の特定、リスク評価、リスクに応じた適切な安全管理措置の実行、従業員に対する教育 P.66 情報セキュリティの推進
<ul style="list-style-type: none"> 行動規範を最上位の価値基盤に据えたコンプライアンス・プログラムのグループワイドでの推進 贈賄防止、競争法違反防止などへの取り組み強化 P.74 コンプライアンス
<ul style="list-style-type: none"> 品質保証体制の強化 事故未然防止活動 技術法令の遵守活動 リスクアセスメントの徹底 製品事故発生時の対応 品質・信頼性教育の実施 P.72 品質保証
<ul style="list-style-type: none"> 環境長期目標「日立環境イノベーション2050」におけるCO₂排出削減目標の設定と達成に向けた取り組み強化 気候関連シナリオに基づく日立のリスクと機会の分析とそれに基づく対応 BCPの策定による事業中断リスクへの対応力強化 P.63 気候変動によるリスクと機会への対応 P.70 バリューチェーンにおける責任 P.28 社会・環境価値の創出
<ul style="list-style-type: none"> リスクマネジメントと価値創造の両面によるサイバーセキュリティ対策の推進 デジタル環境に対応した技術・製品開発の強化 P.66 情報セキュリティの推進 P.44 ITセクターの価値創造ストーリー P.24 社会イノベーション事業の加速による売上収益の拡大

気候変動によるリスクと機会への対応 気候変動による財務関連情報開示(TCFDに基づく開示)

日立は、2018年6月に金融安定理事会(FSB)「気候関連財務情報開示タスクフォース(TCFD)」の提言に賛同を表明しました。TCFDは、気候変動関連の検討体制や、気候変動が短・中・長期の企業価値へ及ぼす影響、気候変動によるリスク・機会の特定、それらの評価のための指標と目標、これらの検討結果の企業経営への反映などについて、投資家の立場から企業に対して開示を求めています。

ガバナンス

日立は、気候変動を含む環境課題への対応を重要な経営課題の一つと認識しています。2016年度には取締役会での報告を経て2030年度・2050年度のCO₂排出量削減目標を含む環境長期目標を示した「日立環境イノベーション2050」を策定・公表しました。

執行役社長兼CEOを議長とし、コーポレート部門や事業部門の責任者をメンバーとする「サステナビリティ戦略会議」は、年2回開催し、気候変動への対応を含む環境にかかわる重要な方針や施策について審議・決定し、施策の実行につなげています。さらに、年1回、社外取締役で構成される監査委員会が、サステナビリティ関連業務の監査を実施し、気候変動に関する重要事項について担当執行役から報告を行っています。

戦略

日立は、「環境ビジョン」のもと、世界全体で求められるCO₂削減量を参考に、グローバル企業に求められる脱炭素社会実現への貢献を果たすため、バリューチェーン全体でのCO₂排出量を2010年度比で2030年度までに50%、2050年度までに80%削減すると環境長期目標「日立環境イノベーション2050」を策定し、気候変動対応を推進しています。

このうち、日立の事業所(ファクトリー・オフィス)からのCO₂排出量については、2020年5月に、2030年度までにカーボンニュートラルをめざすことを表明し、自社のCO₂排出量の実質ゼロの実現に向けて、よりストレッチした目標を表明しました。

気候変動関連のリスク

気候変動関連の事業リスクについては、①主に2℃シナリオ*の途上に起こる「低炭素経済への移行に関連したリスク」と、②世界のCO₂排出量削減未達により4℃シナリオ*に至った場合に発生する「気候変動に伴う物理的影響に関連したリスク」の2つのシナリオに関し、TCFDの分類に沿って検討しています。気候変動のリスクと機会の検討にあたっては、検討期間を「短期(2019～2021年度までの3カ年)」「中期(2030年度まで)」「長期(2050年度まで)」の3つに分類しています。

* IPCC(気候変動に関する政府間パネル)の第5次評価報告書(2014年発表)が示した気温上昇のシナリオを参照しています。「2℃シナリオ」は産業革命前に比べて21世紀末に世界平均気温の上昇幅が2℃未満に抑えられるシナリオ。「4℃シナリオ」は産業革命前に比べて4℃前後上昇するシナリオ。

① 低炭素経済への移行リスク(主に2℃シナリオに至るリスク)			
カテゴリー	主なリスク	リスクが現れる時期	主な取り組み
政策および法規制	炭素税、燃料・エネルギー消費への課税、排出権取引などの導入に伴う事業コスト負担増	短期～長期	・生産、輸送などのさらなる効率化、脱炭素・低炭素エネルギー利用促進などによる炭素税などの事業コスト負担増の回避・軽減
技術	製品・サービスの技術開発の遅れによる、販売機会の逸失	中期～長期	・革新的製品・サービスの開発・拡販や脱炭素ビジネスの拡大によるCO ₂ 排出量の削減への貢献 ・製品・サービス設計時における「環境配慮設計アセスメント」の実施による低炭素製品の開発推進
市場・評判	気候変動問題への取り組み姿勢への評価や市場の価値観の変化による売上の影響	中期～長期	・投資家や市場の気候変動に対する関心・期待の高まりを踏まえ、CO ₂ 排出量削減目標を経営戦略、事業戦略として取り組むことを明確化

② 気候変動の物理的影響に関連したリスク(4℃シナリオに至るリスク)			
カテゴリー	主なリスク	リスクが現れる時期	主な取り組み
急性的・慢性的な物理的リスク	台風や洪水、濁水などの激化(急性リスク)や、海面上昇、長期的な熱波など(慢性リスク)、気候変動の影響と考えられる気象災害による事業継続のリスク	短期～長期	・工場新設時には洪水被害を念頭に置いて立地条件や設備の配置などを考慮。今後、現在実施している水リスク評価の結果をもとに、製造拠点ごとの水リスクに応じた対策も強化

気候変動によるリスクと機会への対応 気候変動による財務関連情報開示 (TCFDに基づく開示)

気候変動関連の機会

日立のCO₂排出量をバリューチェーン全体で見ると、販売された製品・サービスの使用に伴い排出される量が約9割を占めます。そのため「使用時」にCO₂を排出しない、またはなるべく排出しない製品・サービスを開発・提供することは、社会が求めるCO₂排出量削減に貢献することとなり、日立にとっても短・中・長期にわたる大きな事業機会となります。

気候関連の機会		
カテゴリー	主な機会	主な取り組み
製品におけるサービス・市場	気候変動の緩和および適応への貢献が期待できる革新的な製品・サービスの提供拡大による、企業価値や収益の増大	・脱炭素社会に貢献する、製品・サービス、脱炭素ビジネスの開発・普及、環境負荷の削減に寄与する革新的なデバイス・材料の研究開発の推進 ・日立の持つIT×OT×プロダクトの強みや研究開発力を生かしたソリューションの創出
レジリエンス	気候変動に伴う自然災害への対策に資するソリューションの提供	・高機能消防指令システムなどの防災ソリューションの提供 ・迅速な復旧を可能にする建設機械の提供

脱炭素社会および高度循環社会の実現に向けた取り組み [▶ P.29](#)

気候変動関連シナリオに基づく個別事業のリスクと機会とその対応

日立が展開する幅広い事業では、個々の事業によりリスクと機会が異なるため、気候変動の影響を受ける可能性が相対的に高い事業や、売上規模の大きな事業などを6つ選択し、2℃および4℃シナリオ下における事業環境とその対応について検討しました。

日立の事業における2℃/4℃シナリオ下における対応 (抜粋)

対象とした事業	鉄道システム事業	発電・電力ネットワーク関連事業	情報システム関連事業
2℃シナリオ下における事業環境	事業環境: 各国・地域でCO ₂ 排出規制の強化に伴い、輸送原単位当たりのCO ₂ 排出量が相対的に少ない輸送・移動手段に対する需要がグローバルで拡大。	事業環境: 各国・地域でCO ₂ 排出規制が強化され、再生可能エネルギーや、原子力などの非化石エネルギーを活用した発電に対する需要がグローバルで拡大。電力ネットワークは、分散型電源である自然エネルギーへの対応が進む。	事業環境: 各国・地域でのCO ₂ 排出規制が強化され、省エネルギーかつ高効率なITソリューションの需要が拡大。脱炭素関連事業向け投融资やグリーンボンド発行などの金融関連ビジネスの拡大に対応するデータセンターなどのシステム構築需要が急増。
4℃シナリオ下における事業環境	事業環境: エネルギー規制が少ないため、使いやすい電気をエネルギーとする輸送・移動手段に対する需要は緩やかに増加。気候変動に起因する台風や洪水などの自然災害による被害は激増。	事業環境: 化石エネルギー消費の増加に伴う燃料価格の上昇により、非化石エネルギーのコスト競争力が相対的に高まり、再生可能エネルギー、原子力などの需要も緩やかに増加。気候変動に起因する自然災害は激増。	事業環境: 自然災害のBCP対応に伴うITシステム多重化により関連するエネルギーの消費量が増加し、新たな高効率技術の需要が拡大。自然災害の被害低減に貢献する社会・公共システム構築の需要拡大。
今後の事業リスクへの対応 (事業機会)	【2℃/4℃シナリオ下事業リスクへの対応】 ・いずれのシナリオ下においても、グローバルで鉄道需要の増大が予想されるため、鉄道事業を引き続き強化。 ・増加傾向にある自然災害については、工場新設の際にリスク回避を念頭に、立地条件や設備の配置などを考慮。	【2℃/4℃シナリオ下事業リスクへの対応】 ・いずれのシナリオ下においても、非化石エネルギーの需要拡大が予想されるため、当該市場への対応を引き続き強化。 ・増加傾向にある自然災害については、自然災害に強い再生可能エネルギーシステム、途絶に強い送配電システムの技術開発により対応。	【2℃/4℃シナリオ下事業リスクへの対応】 ・いずれのシナリオ下においても、社会のデジタル化に対応する新たなサービス事業やそれに伴う市場拡大が予想されるため、革新的なデジタル技術の開発とともに、必要な人材育成を図り、新たな価値を生み出すデジタル・サービスソリューションを引き続き強化。 ・増加傾向にある自然災害については、BCPをもとに事業中断リスクへの対応力を強化。

* この表は抜粋です。各シナリオ下におけるリスクや機会、財務関連情報などの詳細は、日立サステナビリティレポート2020をご覧ください。
* これらのシナリオ分析は、将来予測ではなく、日立の気候変動のレジリエンスについて検討するための方法です。将来の姿は各シナリオとは異なる可能性があります。

日立の事業における2℃/4℃シナリオ下における対応 (抜粋)

対象とした事業	産業機器事業	自動車関連事業	建設機械事業
2℃シナリオ下における事業環境	事業環境: 各国・地域でCO ₂ 排出規制が強化され、省エネルギー性能が高い産業製品の需要がグローバルに拡大。高効率・低損失なプロダクトの開発遅れによる競争力の低下などのリスクあり。	事業環境: 燃費規制や環境性能規制などの法規制の強化、化石燃料価格の上昇により、電動車が急速に普及。水素、バイオ燃料自動車などの非化石燃料への代替技術市場も拡大。販売ベースで、内燃機関自動車がほぼゼロとなる国・地域の増加。	事業環境: 化石燃料に関する法規制の強化により、電動化や低・脱炭素燃料で駆動する建設機械の需要が拡大。また、都市内ではCO ₂ 排出以外の環境負荷(大気汚染、騒音など)低減に対しても規制強化。
4℃シナリオ下における事業環境	事業環境: 気候変動に起因する台風や洪水などの自然災害が激増。自然災害による生産施設被害の増加のリスクあり。自然災害に対応するリモートコントロール需要などに機会あり。	事業環境: 燃費規制など法規制の厳格化はグローバルに進まず。内燃機関による自動車が引き続き主流。モーダルシフトは停滞し、従来の自動車・バイクが大多数を占める。気候変動に起因する台風や洪水などの自然災害は激増。	事業環境: 気候変動に起因する自然災害は激増し、より迅速で安全な復旧活動を支援する建設機械の需要が増加。
今後の事業リスクへの対応 (事業機会)	【2℃/4℃シナリオ下事業リスクへの対応】 ・いずれのシナリオにおいても、IoTを活用した省エネルギーで高効率なプロダクトの開発を強化。特に、通信機能を有するコネクテッドプロダクトを拡大。さらに、プロダクトの小型軽量化、効率向上、低損失化によりCO ₂ 排出量抑制に貢献。 ・増加傾向にある自然災害については、リスク回避を念頭に、新設工場の立地条件や設備の配置などを考慮。	【2℃シナリオ下事業リスクへの対応】 ・電動車市場などの新市場への対応を強化するため、電動化技術および、そのほかの代替技術のさらなる研究開発を推進。 【4℃シナリオ下事業リスクへの対応】 ・内燃機関を含む既存技術について、さらなる省エネルギー化のみならず、安全・安心・快適性という環境価値以外の価値を高めるための研究開発、製品開発を推進。	【2℃シナリオ下事業リスクへの対応】 ・電動化や低・脱炭素燃料化の方向性を見定め製品開発を進めることで開発コストと製品コスト上昇を最小限に抑制。 【4℃シナリオ下事業リスクへの対応】 ・迅速な災害からの復旧を可能にするような革新的な製品・ソリューションの開発製造を推進。 ・増加傾向にある自然災害については、リスク回避を念頭に、新設工場の立地条件や設備の配置などを考慮。

* この表は抜粋です。各シナリオ下におけるリスクや機会、財務関連情報などの詳細は、日立サステナビリティレポート2020をご覧ください。
* これらのシナリオ分析は、将来予測ではなく、日立の気候変動のレジリエンスについて検討するための方法です。将来の姿は各シナリオとは異なる可能性があります。

日立は、2℃および4℃いずれのシナリオ下においても、市場の動向を注視し、柔軟かつ戦略的に事業を展開しており、日立の事業は中・長期観点からも高いレジリエンス性を有していると考えています。

■ リスク管理

日立は、気候変動関連リスクについて、3年ごとに策定する「環境行動計画」に基づき、環境に関するリスクと機会の影響評価の中で、ビジネスユニットおよびグループ会社ごとに、評価・管理しています。評価結果は、日立製作所サステナビリティ推進本部にて集約し、サステナビリティ推進委員会で重要性を確認します。日立全体として特に重要と認識されたリスクと機会がある場合には、執行役社長兼CEOを議長とするサステナビリティ戦略会議で審議されます。

■ 指標と目標

日立の環境活動は、指標と目標を3年ごとに定める「環境行動計画」によって管理しています。気候変動関連のリスクおよび機会についての測定・管理に用いる指標や、ゴールとなる目標も、この「環境行動計画」で、3年ごとに更新しています。

日立は、グループ内の多様な製品・サービスのバリューチェーンを通じたCO₂削減を横断的に目標設定・管理するために、CO₂排出削減目標を、2010年度比のCO₂排出量原単位削減率によ

り設定・管理しています。現行計画である「2021環境行動計画」(2019~2021年度)においても、ビジネスユニットおよびグループ会社ごとに、2010年度比のCO₂排出原単位削減目標を2019~2021年度ごとに策定し、進捗を管理しています。

日立の気候変動対策では、製品・サービスなどの使用時のCO₂排出量削減を進めるために、CO₂排出量原単位をベースとした削減目標設定と管理、つまり、製品・サービスにより同等の価値を提供するのであれば、よりCO₂を排出しない製品・サービスをお客さまや社会に提供していく指標を設定し、その推進に重点を置いています。あわせて、自社の事業所(ファクトリー・オフィス)で発生するCO₂排出量については、原単位だけではなく、総排出量の削減も強力に進めていきます。

「気候変動関連の情報開示 (TCFDに基づく開示)」の項目は、紙面の都合上、省略して掲載しています。日立サステナビリティレポート2020で、全体を掲載していますので、あわせてご参照ください。
<https://www.hitachi.co.jp/sustainability/download/index.html>

情報セキュリティの推進

近年、デジタル時代が到来していることに加え、社会経済活動の国際化に伴う機密情報・個人情報の漏えいリスクの高まりや、COVID-19の拡大による世界的なデジタルトランスフォーメーションの加速に伴うサイバー攻撃の高度化・増加が予測されます。社会イノベーション事業のグローバルリーダーをめざす日立は、サイバー攻撃などによる情報漏えいや操業停止など、事業そのものの継続に支障をきたすリスクを最小化し、お客さまをはじめとした社会全体との協創機会を最大化するため、情報セキュリティを最も重要な経営課題の一つと位置付け、情報セキュリティのガバナンス強化に重点的に取り組んでいます。

情報セキュリティ方針と推進体制

情報セキュリティ方針

日立はグローバル企業として、サイバーセキュリティリスクを含む情報セキュリティ全般を経営リスクの一つとして認識し、組織全体の対応方針を内外に宣言できるよう、企業の経営方針と整合を取り、情報セキュリティ方針を定めています。

情報セキュリティ方針

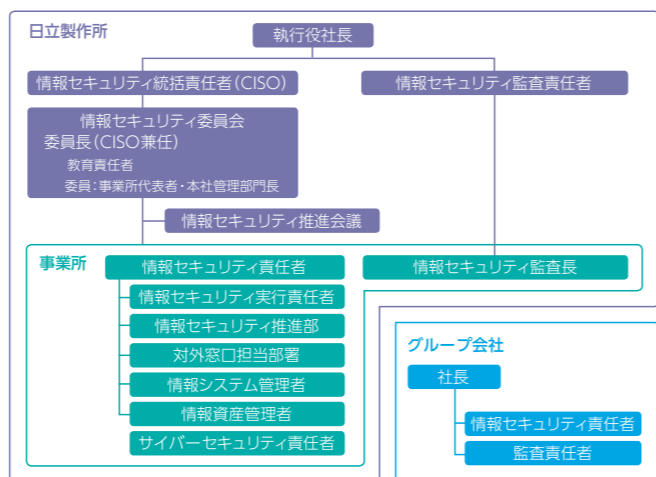
1. 情報セキュリティ管理規則の策定および継続的改善
2. 情報資産の保護と継続的管理
3. 法令・規範の遵守
4. 教育・訓練
5. 事故発生予防と発生時の対応
6. 企業集団における業務の適正化確保

情報セキュリティ推進体制

執行役社長が情報セキュリティ統括責任者であるCISO(Chief Information Security Officer)と情報セキュリティ監査責任者を任命します。

CISOは情報セキュリティを推進する役割を担い、「情報セキュリティ委員会」の委員長として情報セキュリティに関する方針、教育計画、各種施策を決定します。決定事項は各事業所およびグループ会社に伝達され、各組織の情報セキュリティ責任者が職場に徹底しています。

情報セキュリティ監査責任者は、日立のすべての部門に対して、1年に1回情報セキュリティおよび個人情報保護の監査を実施しています。監査責任者は独立した立場で監査を実施し、監査の公平性・独立性を確保しています。日本国内のグループ会社は、日立製作所と同等の監査を実施し、その結果を日立製作所が確認し、国外のグループ会社についてはグローバル共通のセルフチェックを実施し、日立全体として監査・点検に取り組んでいます。



情報セキュリティ推進体制

情報セキュリティリスクマネジメント

国際規格であるISO/IEC 27001に基づく「グローバル情報セキュリティ管理規定」を定め、情報セキュリティ管理強化のための継続的な情報セキュリティマネジメントシステムを推進しています。グローバルには日本の親会社から日本国外のグループ会社に対して展開を行うとともに、米州、欧州、東南アジア、インド、中国に新たに情報セキュリティエキスパートを設置し、グローバルセキュリティ強化に取り組んでいます。

またサイバー攻撃手法の多様化に伴い、インシデントの発生源や影響が拡大する中、こうしたリスクに対応するため、日立では社内IT環境の対策が中心であったリスクマネジメント活動の範囲を拡大し、新たに「サイバーセキュリティ・リスクマネジメント活動」を推進しています。製品・サービスを作り出すための開発・生産・製造環境、サプライチェーンや製品・サービスの開発プロセスに対してもマネジメント活動の対象範囲を広げ、事業へのリスク低減活動に取り組んでいます。

情報セキュリティ強化の取り組み

セキュリティ監視

日立は、グローバル規模のサイバー攻撃の早期検知と迅速な対応のために、SOC(Security Operation Center)による24時間365日のセキュリティ監視と、IRT(Incident Response Team)による脅威インテリジェンス*の収集・展開とインシデント対応を行っています。

* 脅威インテリジェンス:サイバーセキュリティに関する複数の情報から新たな脅威に関する知見を導き、セキュリティ対策に活用する取り組み

情報漏えいの防止

日立は、暗号化、各種アクセス制御、ID管理、フィルタリングなどのIT共通施策を展開し、情報漏えい防止に取り組んでいます。サイバー攻撃に対しては、多層防御、早期検知、早期対策などのさまざまな対策を強化しています。

また、サプライヤーに対しては、あらかじめ日立が定めた情報セキュリティ要求基準に基づき、調達取引先の情報セキュリティ対策状況を確認・審査するとともに、サプライヤーに情報機器内の業務情報点検ツールとセキュリティ教材を提供し、個人所有の情報機器に対して業務情報の点検・削除を要請しています。

情報セキュリティ教育の実施

日立は、すべての役員および従業員を対象に、情報セキュリティおよび個人情報保護に関するeラーニングによる教育を毎年実施するとともに、新入社員、新任管理職や情報システム管理者などを対象に多様な情報セキュリティ教育を実施しています。また、サイバー攻撃への教育として、「標的型攻撃メール模擬訓練」を実施し、受信体験を通してセキュリティ感度を高めています。

情報セキュリティ人財の育成

日立では、社会インフラへのサイバー攻撃の激化に伴い、それに対応できるセキュリティ人財の育成活動を進めています。この活動

では、組織的にサイバー攻撃に対応する人材像を、外部からの攻撃対応視点で、以下に分類し、それぞれの層に必要な教育と演習として、高度セキュリティ人材の研鑽からサイバー攻撃対応の基礎知識修得eラーニングやコミュニケーション訓練を実施しています。

- ・高度セキュリティ人材
役割: 未知の攻撃への調査分析、対策の策定、各種人材の指導
- ・ミドル人材
役割: 既知の攻撃への対策の実施計画、施策の展開
- ・ベース人材
展開されたセキュリティ対策の実施

個人情報保護の徹底とグローバルな法制度への対応

日立では、「個人情報保護方針」に基づいて構築した、日立製作所個人情報保護マネジメントシステムに則り、個人情報の適切な管理と取り扱い、全従業員を対象とする教育および定期監査などを実施しています。

そして日立グループでは、日本国内39事業者がプライバシーマークを取得し、個人情報の保護に努めています(2020年3月現在)。

また、日立では、欧州一般データ保護規則(GDPR)をはじめとする海外の関連法制度を踏まえ、グローバル全体で法制度を遵守するよう対応するとともに、関連法制度や社会動向を継続してモニタリングし、適切な措置を講じています。

新しい働き方で変わるセキュリティ

～一人ひとりのセキュリティ意識こそが組織を守る砦となる～

COVID-19拡大により、私たちは新しい働き方を余儀なくされました。しかしこれは、より自分らしいワークライフバランスを実現するための前向きなきっかけでもあります。日立もテレワークの導入を一気に加速させ、在宅勤務活用を標準としたこれからの働き方を推進するための施策に積極的に取り組んでいます。

一方で、昨今サイバー攻撃の脅威はますます高まっており、テレワークの推進には十分なセキュリティ対策が不可欠です。テレワーク環境を狙った情報窃取や社内ネットワークへの侵入など、ITセキュリティの観点では非常にリスクが高い状況といえます。この状況に対して、日立では、社用PCの利用徹底の規則化やリモートアクセスにおけるさまざまなセキュリティ対策を実施し、リスク低減を実現しています。

また、今まで攻撃者の主なターゲットは組織のITの脆弱性でしたが、テレワーク中心の働き方においては、「人のセキュリティ意識の脆弱性」が狙われることが想定されます。オフィス以外で仕事をするにより、書類やPC、携帯、USBなどの紛失、覗き見による情報漏えい、不審メールや悪質サイトへ

のアクセスなど、慣れない環境の中、ついでに気が緩んだり、近くに相談できる相手がいないことで、誰しもがリスクと隣り合わせになります。

そのために、これからは一人ひとりのセキュリティ意識の向上こそが最後の砦であると考え、私たちはITで守るセキュリティに加え、人で守るセキュリティ施策として、新たな視点で社員中心の次世代セキュリティ啓発活動をスタートさせます。具体的には、社員が自発的にセキュリティを学び、実践できる場を提供し、その教養を社員同士が共有することで、さらに意識を高め合えるような活動を推進します。

組織を守る大きな砦をつくるために、社員一人ひとりがセキュリティを正しく理解し、あるべき姿に向かって働くことができる意識づくりをめざします。また、社外への啓発活動などを通し、その砦を社会全体にも広げていけるよう取り組みます。

新しい日常をより安全・安心で快適に過ごせるように、またそこに潜むリスクを回避できるように、日立はこれからも新しいセキュリティの取り組みを模索し、推進していきます。

労働安全衛生、従業員の健康

安全・安心な職場づくり、COVID-19拡大防止をとらえた取り組み

グローバルに事業を展開する企業グループとして、従業員が安全かつ健康的に働ける衛生的な職場環境を構築することは、どの事業現場においても実現すべき経営課題です。日立は安全最優先の組織文化が、企業価値創造の重要な基盤であると位置付けており、グローバルな労働安全衛生体制の整備を推進しています。加えて、COVID-19拡大を受け、従業員を含めたステークホルダーの安全・健康を第一に経営を行うため、また、今後のニューノーマルも見据え、幅広い職務で在宅勤務活用を標準とした働き方の適用・環境整備を推進しています。

基本方針と推進体制

日立は、「安全と健康を守ることは全てに優先する」ことを基本理念とする「日立グループ安全衛生ポリシー」を世界の全グループ会社と共有し、グループ一丸となって災害のない安全・安心で健康な職場づくりに努めています。

日立は2019年、経営層の直接的な関与のもとで従業員が自発的に安全活動を推進する組織への転換をめざして、安全マネジメントにおける社長直轄の戦略責任部署として「安全マネジメント推進本部」を設立しました。同本部では毎年、グループ各社の安全衛生担当役員と各部門の責任者が出席する「安全戦略会議」を開催し、全社の安全戦略に関わる予算・目標を策定するとともに、日立グループの労働安全衛生マネジメントシステムの構築状況をレビューし、経営層自らが安全最優先のコミットメントを共有する場となっています。

また、各ビジネスユニットやグループ会社の安全担当部長が出席する「安全戦略推進会議」を毎月開催し、各部門の安全活動や教育の推進体制、グループ統一の基準制定について検討しています。日本国内のグループ会社共通の労働安全衛生管理の基盤システムである「日立グループ安全衛生ポータルシステム」および「事故調査データベース」により、日本国内で発生した労働災害のレベルに応じ、要因の分析結果や対策事例をシステムに登録し、ナレッジベースとしてグループ全体で共有し、そこで得たノウハウをグローバルで活用しています。当該システムに集約した災害に関する詳細な情報を多角的に分析することで、類似災害の発生防止に役立てています。

労働災害防止への取り組み

日立は、前掲のポリシーのもと、グループ全体の約30万人の従業員の労働災害を未然に防止するため、グローバル共通施策として、労働災害の発生リスクの高い製造拠点を対象に日立グループ独自の基準を設定・運用し、各社がそれぞれの業務に適し

た形での安全衛生活動を推進しています。特に、2019年4月の「安全マネジメント推進本部」設立以降は、リスクアセスメント体制の確認・改善や、IT・デジタル技術を災害予防にも活用し、ソフト・ハード両面での安全対策の向上に取り組んでいます。これまで、重大な労働災害が発生したグループ会社や事業所を対象に、当該組織における安全対策の改善や活動強化を促進するために「日立グループ重点安全管理指定制度」を整備してきました。対象となった組織は、各所の経営トップをリーダーとして、トップダウン、ボトムアップの両面から具体的な計画を策定し、計画の推進状況を安全担当役員がモニタリングしながら着実な再発防止に取り組んできました。

また、特に作業や環境に不慣れな労働者は雇災リスクが高いことから、従業員や派遣労働者を雇い入れる場合には、作業前に作業手順や危険性などの理解のため安全衛生教育やOJTにおいて個別指導を行い災害防止に努めています。同様に、事業再編の機会には、合併する相互の組織における労働安全衛生の管理体制や取り組み内容を事前に共有し、相互の安全文化を尊重しながら、継続的に安全性を確保した上でのスムーズな事業の立ち上げを実施しています。

日本国内では、拠点ごとに事業主、労働組合、従業員が参画し、安全衛生委員会を毎月1回開催し、労働災害の要因分析や対策、疾病休務者の状況を踏まえた安全衛生活動の審議および情報共有を行っています。

しかしながら、2019年は全世界で労働災害による死亡事故が4件発生するなど、災害の撲滅には至っていません。現状を真摯に受け止め、社外コンサルタントも活用した第三者による客観的な視点も交え、事故原因の究明のための能力向上やリスクアセスメントの見直しなど、安全マネジメントシステムの継続的な改善に取り組んでいます。

COVID-19拡大防止をとらえた働き方改革の推進

日立は、COVID-19拡大を受けた政府による緊急事態宣言の全面解除後のニューノーマルを見据え、幅広い職務で在宅勤務活用を標準とした働き方を推進しています。

日立では、2016年より働き方改革を推進し、多様な人財が成果を上げることができる在宅勤務を含む多様な働き方を推進してきました。政府による緊急事態宣言発出後は、社会機能を維持するために出社せざるを得ない業務以外は原則在宅勤務を推進しています。日立は、第二、第三のCOVID-19拡大や自然災害が発生した場合も通常どおりの企業活動が維持・継続できるようにニューノーマルでの事業推進体制づくりを進めています。従業員と家族の健康と生活を守ることを最優先とし、緊急事態宣言の全面解除後も幅広い職務(ジョブ)で在宅勤務活用を標準とし、これまで以上の生産性向上を実現する施策を検討・実行していきます。

「在宅勤務活用を標準とした新たな働き方」ロードマップ

2020年 5～7月	<ul style="list-style-type: none"> これまでの在宅勤務における課題振り返り、総括
2020年 8～9月	<ul style="list-style-type: none"> 個々人の職務(ジョブ)に応じた中長期的な勤務形態等の検討 在宅勤務の積極活用に向けた環境整備、各種手当等取扱決定
2020年10月～ 2021年3月	<ul style="list-style-type: none"> 在宅勤務活用を標準とした働き方の試行開始 生産性向上・コスト最適化に向けた業務遂行方法・業務環境、各種手当・福利等見直し コスト最適化に向けた各種手当・福利等見直し 労使での規則・協定見直し検討
2021年4月～(予定)	<ul style="list-style-type: none"> 新規規則・協定適用 在宅勤務活用を標準とした働き方の正式適用

在宅勤務などニューノーマルでの新たな働き方に向けた主な施策

1. 当面の感染リスクを踏まえた従業員への支援

- (1) 在宅勤務感染対策補助手当の支給
- (2) カフェテリアプラン制度における在宅勤務のための備品購入費用の補助
- (3) 「新型コロナウイルス対応業務手当」の新設
- (4) 外国人従業員向けの支援
 - 日本国内で勤務する外国人従業員向け
 - 「外国語医療アシスタンスサービス」導入

2. 中長期的に在宅勤務などを継続するための主な施策

- (1) ジョブ型人財マネジメントへの転換加速
- (2) IT環境の整備
- (3) 在宅勤務長期化に対応した従業員の健康支援
- (4) コミュニケーション活性化ツールの提供

バリューチェーンにおける責任

持続性のあるバリューチェーンの実現

バリューチェーンが世界規模で拡大する中、日立は、社会インフラ事業に深く関わっており、リスクの発生によって社会に甚大な影響を及ぼすことがないようにしていく責任があります。また、さまざまな国・地域で多様な労働環境や商習慣、取引慣行に直面しており、事業に関わる人々の人権を尊重して事業に取り組む必要性が生じています。さらに、サプライチェーン全体での事業継続計画(BCP)への取り組みや企業が社会面・環境面を加味した調達先選定を実施するCSR調達の必要性が高まっています。

日立は、製品・サービスの安定供給の徹底を重視し、BCPの充実に取り組んでいます。また、人権を経営上の重要課題と認識し、事業活動を行う国・地域において、従業員をはじめサプライチェーンなどを含むすべてのステークホルダーの人権を尊重すると同時に、各国・地域のサプライヤーから製品・サービスを調達する企業として、CSR調達の方針をいち早く採用し、グループ各社でさまざまな施策を推進しています。

調達BCPの方針と推進体制

日立のビジネスユニット(BU)と主要グループ会社の調達部門では、災害発生時のインパクトを最小限にとどめるため、調達のBCPとして、①徹底した標準化と汎用部品の使いこなしなどによる調達保全リスクの極小化、②マルチサプライヤー化の推進、③製造拠点の複数分散化、④戦略在庫の確保、⑤代替品の検討などを策定・整備しています。

日立では、策定した調達BCPが機能するかどうかを確認するため、デスクトップエクササイズ(震災被害を想定し、グループ単位でなすべき行動を議論する机上演習)などを実施し、さらなる改善を進めています。

CSR調達の方針と推進体制

調達方針の策定と共有

日立では、2019年、国連グローバル・コンパクトの原則に則り、調達活動において準拠すべき最上位の業務規範として「日立グループグローバル調達規範」を制定しました。本規範では、日立が定めるCSRおよびグリーン調達の枠組みに基づき、サプライチェーンにおける人権、労働慣行、安全、倫理、品質、セキュリティなどに十分な注意を払うとともに、サプライヤーにも同様の注意を要請する旨が明記されています。サプライチェーンにおけるグローバルな課題をグループ各社と共有しながら調達活動を行い、グループ各社もこの規範に則って活動しています。

また、「日立グループサプライチェーンCSR調達ガイドライン」を、BUおよびグループ各社のサプライヤー合計約30,000社に配布し周知徹底を図るとともに、内容を理解した旨を書面で入手しています。1次サプライヤーに対しては、2次サプライヤーが本ガイドラインに定めた事項についてその内容を遵守しているかどうか確認するように求めています。

また、環境については、特に、サプライヤーから環境負荷の低い部品や材料の調達を拡大するために、環境に配慮した部品・製品調達に関する基本的な考え方やサプライヤーへの要望事項を「グリーン調達ガイドライン」にまとめ、サプライヤーとともにグリーン調達を推進しています。

資材調達の基本方針：

<https://www.hitachi.co.jp/procurement/statement/policy/index.html>

日立グループサプライチェーンCSR調達ガイドライン：

https://www.hitachi.co.jp/procurement/csr/_icsFiles/afieldfile/2018/06/07/HSC_CSR_GB_J.pdf

グリーン調達ガイドライン：

<https://www.hitachi.co.jp/environment/library/pdf/green.pdf>

推進体制

日立では、社長直属の組織であるバリューチェーン・インテグレーション統括本部において、CSRサプライチェーンマネジメント、責任ある鉱物調達、およびグリーン調達に関する方針や施策を審議し、決定した事項についてはBUおよび主要グループ会社のCSR・BCP調達委員からなる「日立グループCSR・BCP調達委員会」を通じて、日立全体への徹底を図っています。

製品に含まれる化学物質については、サプライチェーン全体で利用可能な製品含有化学物質の情報伝達のための共通スキームであるchemSHERPA^{*1}-CI/AIによる管理を推奨しています。

^{*1} chemSHERPA: 製品含有化学物質を適正に管理するため、サプライチェーン全体で共通の考えに基づく情報伝達を行うことを目的に、経済産業省が主導して標準化を進めている製品含有化学物質の情報伝達共通スキーム

グローバルパートナーシップの強化

日立は、グローバルでのビジネス拡大という事業方針に沿って、地産地消の拡大を前提とした調達を推進するため、世界4地域(中国・アジア・欧州・米州)それぞれに現地での調達活動を統括する「地域調達責任者」を設置しています。地域調達責任者は、各地域におけるサプライヤーに対するCSR監査、CSRモニタリング(自己点検)、CSR調達説明会などを実施し、CSR関連リスクへの対応を強化しています。

CSRモニタリング(自己点検)の実施

日立のCSRサプライチェーンマネジメントに対する考え方が、どの程度浸透しているかを確認するため、「日立グループサプライチェーンCSR調達ガイドライン」に合わせて作成した「チェックシート」を用いて主要サプライヤーにCSRモニタリング(自己点検)を依頼、回収した結果は分析して当該サプライヤーと取引のある事業体にフィードバックし、事業体を通じてサプライヤーに対して課題の改善を促進しています。

CSR監査の実施

日立は、中国・アジア地区にある自社ならびにグループ会社のサプライヤーの製造拠点を訪問してCSR監査を実施しています。実施にあたっては、CSR監査の経験が豊富なインターテック・サーティフィケーション^{*1}など外部の評価機関の支援を受け、監査では米国のCSR評価機関である「ソーシャル・アカウンタビリティ・インターナショナル」の就労環境評価の国際規格「SA8000」に基づき、RBA^{*2}公認の監査員が「労働・人権」「安全衛生」「環境」「倫理」を中心とした観点からサプライヤーのCSRへの取り組み状況を点検。是正が必要なサプライヤーに対しては「改善実施計画表」の提出を義務付け、その計画に基づいた改善が完了するまで、日立製作所とグループ会社からフォローとアドバイスを継続しています。

^{*1} インターテック・サーティフィケーション: 世界100カ国以上で、あらゆる産業分野にわたり、幅広い認証サービスを提供する会社
^{*2} RBA: Responsible Business Allianceの略称(旧EICC)

調達部門での人権デュー・ディリジェンスの実施

基本方針

日立は、人権を尊重することはグローバル企業としての責務であり、事業活動上不可欠であるとの考えから、2013年に「日立グループ人権方針」を策定しました。この方針では、国際人権章典および国際労働機関(ILO)の「労働における基本的原則及

び権利に関するILO宣言」に記された人権を最低限のものと理解し、国連の「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(HRDD)^{*}や従業員への適切な教育の実施、国や地域の法令の遵守、国際的に認められた人権と各国・地域の法令の間に矛盾がある場合の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を明確に定めています。

^{*} 人権デュー・ディリジェンス(HRDD): 事業上の人権への影響を特定して評価、対応し、負の影響に対して防止・軽減、救済の措置を講じて、その効果を継続的に検証・開示すること

2015年度より日立グループ調達部門では、「日立グループ人権方針」に基づいた人権デュー・ディリジェンス(HRDD)を開始し、2017年度にはその結果をサプライヤー向けのCSR調達ガイドラインの改定に反映するとともに、サプライヤーのCSRモニタリング(自己点検)用のチェックシートで課題をより具体的に把握できるようにしました。

日立グループ行動規範：
<https://www.hitachi.co.jp/about/corporate/conduct/index.html>

日立グループ人権方針：
https://www.hitachi.co.jp/sustainability/renew/pdf/human_rights_policy.pdf

児童労働および強制労働リスクに対する取り組み

日立は、「日立グループ行動規範」において自社ならびにサプライチェーン上における児童労働および強制労働を容認しない姿勢を明確にしています。さらにサプライヤー向けのCSR調達に関するガイドラインにおいても、児童労働や強制労働を行ってはならない旨を明記したり、中国やタイでCSR調達に関する説明会を実施したりするなど、サプライチェーンでの周知徹底を図っています。

紛争鉱物への対応

日立は「日立グループの紛争鉱物調達方針」を策定し、紛争鉱物を含んだ部材の調達によってコンゴ民主共和国とその周辺国の武装集団を利用することがないように、国際的なガイドラインに基づいた調査の実施など、責任ある調達活動に取り組む方針を明確化しています。世界的な潮流として、紛争リスクに限らず人権リスク全般への対応、また対象地域もコンゴ周辺国から幅広い高リスク地域へと、鉱物調達において企業に求められる責任の範囲が拡大しており、日立では、紛争鉱物調達方針の改定を進めています。

取り組みにあたっては、BUおよびグループ会社ごとに紛争鉱物に関する調査や問い合わせに対応するとともに、お客さまからの要請に応じて報告しています。

日立グループの紛争鉱物調達方針：
https://www.hitachi.co.jp/procurement/csr/_icsFiles/afieldfile/2018/06/07/CM_PP_RE_J.pdf

新たなパートナーシップの構築に向けた宣言を公表

（「パートナーシップ構築宣言」）

日立は、「未来を拓くパートナーシップ構築推進会議」*において創設された「パートナーシップ構築宣言」に賛同し、日立としての宣言を公表しています。

具体的には、サプライチェーンの取引先の皆さまや価値創造を図る事業者の皆さまとの連携・共存共栄を進めることで、新たなパートナーシップを構築するため、日立が重点的に取り組む項目を宣言したものです。

* 日本経済団体連合会会長、日本商工会議所会頭、日本労働組合総連合会会長および関係大臣（内閣府、経済産業省、厚生労働省、農林水産省、国土交通省）

品質保証

品質保証の徹底

お客さまに安心して製品・サービスをご利用いただくこと、そのためにお客さまが要求する仕様や品質水準を満たすことは、日立グループ行動規範にも掲げた全従業員が大切にしている価値観の一つです。日立は、「品質、信頼性第一」の考えを実行するため、製品の企画・開発から設計・製造・出荷・保守サービスに至るすべてのプロセスにおいて、「組織・管理」「技術」「人材」の観点から品質保証の強化活動を推進しています。

品質保証活動の取り組み

創業の精神である「和・誠・開拓者精神」を堅持し、企業の根幹として「基本と正道」「損得より善悪」という価値観を徹底している日立は、品質保証活動においても製品の信用を得るために、「誠」を尽くすことを大切にしています。

この「誠」の精神を実践するため、品質と信頼性の向上をめざす「落穂拾い」を実践しています。「落穂拾い」は、失敗を生かし、学ぶことを通して、技術を発展させる日立伝統の「技術の進化方法」です。経営幹部が中心となって、常にお客さまの立場に立ち、

「パートナーシップ構築宣言」(要約)

1. サプライチェーン全体の共存共栄と規模・系列等を越えた新たな連携

サプライチェーン全体での付加価値向上に取り組むとともに、既存の取引関係や企業規模等を越えた連携により、取引先との共存共栄の構築をめざします。その際、災害時等の事業継続や働き方改革の観点から、取引先のテレワーク導入やBCP策定の助言等の支援も進めます。

2. 「振興基準」の遵守

親事業者と下請事業者との望ましい取引慣行（下請中小企業振興法に基づく「振興基準」）を遵守し、取引先とのパートナーシップ構築の妨げとなる取引慣行や商慣行の是正に積極的に取り組みます。

製品の技術上の原因のみならず、事故に至ったプロセス・組織・心理的影響について、徹底的に議論し、製品の信頼性とお客さま満足の上に取り組みんでいます。

品質保証体制

日立は、品質ガバナンス統制を徹底するため、ビジネスユニット(BU)およびグループ会社の品質保証部門を製造部門から分離することで、お客さまの安全と安心を第一に行動できる体制としてきました。2018年度より、こうした体制をさらに強化するた

め、BU・グループ会社の品質保証部門を事業部門から独立させるとともに、本社の品質保証部門へのレポートラインを強化し、両者間で密な情報共有を図るための体制を構築しています。加えて、コーポレートの品質保証本部の権限を強化することで、ガバナンスの強化を図っています。

また、「製品の安全性確立に関する指針」を定め、常にお客さまの安全性の確保を優先し行動することを宣言しています。各部門での製品安全活動を相互に診断するなど、より高い安全性の確立に努めています。

グローバルでの活動においても日立の品質保証活動の基本理念を展開するために、グローバル品質保証規定を作り、グループ全体のグローバル・ガバナンスの強化を図っています。

事故未然防止活動

日立は、「『未然防止』が品質保証の本分」という考えのもと、「事故再発防止」にとどまらない「事故未然防止」活動を強化しており、さまざまな事業活動の変化を見据えて、日立全体で品質課題を先取りして、品質活動を進めています。こうした活動の一環として、ソリューション部門が持つソフト開発力や信頼性強化ノウハウを、事故の未然防止に活用するためにプロダクツ系部門（組み込みソフト開発部門）に横展開しているほか、事業規模拡大の進むサービス事業における品質活動や現状課題を共有する仕組みを構築・強化しています。

さらに、試験・検査データのデジタル化を進め、検査データの取得、判定、検査報告書作成に人手を介さないプロセス構築を推進しています。

技術法令の遵守活動

日立では、製品の安全性を担保するための各国・地域の法規制および改正の動向、施行日などの情報を社内に周知するとともに、①各製品に関連する法令の明確化（製品法令マップ）、②製品遵法マネジメントシステムによる法令遵守活動とプロセスの継続的改善の2テーマを含む「技術法令品質システム評価ガイドライン」を作成し、日立全体で共有しています。

リスクアセスメントの徹底

製品の開発にあたっては、お客さまの生命・身体・財産の安全を最優先して設計し、開発から生産、販売、保守に至るすべてのプロセスで安全性を確認しています。特に、「取扱説明書作成ガ

イド」によるお客さまとのリスクコミュニケーション向上や、「設計（本質的安全設計）によるリスクの低減」「保護手段（安全防護）によるリスクの低減」「（取扱説明書など）使用上の情報によるリスクの低減」の優先順位に基づき安全性を確保するとともに、関連するBUや研究所とも連携して幅広い見地からリスクアセスメントを行っています。

製品事故発生時の対応

製品事故が発生した場合は、お客さまの立場で万全を尽くすべく、製品担当部署が中心となって迅速に対応にあたります。特に重大な事故の場合は、法令に基づいて所管官庁に報告し、Webサイトなどを通じてお客さまに情報を開示するとともに、速やかに経営層に状況を報告し、日立一体となって迅速かつ適切な措置を講じる体制を整えています。製品に対し遡及して対策を講じる必要があると判断した場合には、新聞公告やWebサイトなどで告知し、修理や交換などの措置を講じています。

品質・信頼性教育の実施

モノづくりにかかわる技術者を中心に、分野別技術講座、「応用」「基礎」などレベル別技術講座を実施しています。各BUでも、品質保証トレーニングセンタで、製造・品質保証・保全に関する技術の向上を図るなど、専門技術教育を行っています。

コンプライアンス

コンプライアンスの徹底

経済のグローバル化と企業活動のボーダーレス化に伴い、行政・経済の仕組みや取引慣行、価値観が異なる国・地域をまたぐ事業活動が活発化しています。グローバルで適切に事業を遂行し、事業活動を阻害するあらゆるリスクに備えるためにも、世界の共通指針となるイニシアティブやガイダンスの重要性が増しています。グローバル化を推進している日立は「基本と正道」に則り、贈収賄防止や、競争法の遵守、税務コンプライアンスといった重要な事業慣行に対して、幅広く認知・賛同されている国際規範に則した自社規程を設け、グループ全体で周知・徹底しています。いずれの項目も、世界的に議論が継続し、求められる企業行動、規範や法令の解釈が進化し続けていることを踏まえ、随時規程を検証・刷新しながら、社会の要望に適切に対応しています。

基本方針と推進体制

日立は、グループ共通の行動規範として「日立グループ行動規範」を制定し、日本語のほか英語、中国語など13言語に翻訳し、eラーニングを実施するなど、世界中の役員および従業員に共有しています。また、日立全体で共有すべき企業倫理やコンプライアンスに関する考え方を明確にするため、「日立グループ企業倫理・コンプライアンスコード」を制定し、日立の役員および従業員に対して企業倫理に基づく行動とコンプライアンスのさらなる徹底を図っています。

企業倫理やコンプライアンスに関する意識についても、毎年日立グループで実施している従業員サーベイで調査し、健全な企業文化の醸成を図っています。

また、日立は、2016年に競争法の遵守、反社会的取引防止、贈収賄防止などそれまで個々の分野ごとに制定されていた規則、ガイドラインを、日立グループ行動規範を頂点とする規則体系「日立グローバル・コンプライアンス・プログラム(HGCP)」として再構築し、日本国内外でシームレスな運用を行っています。

グローバルなコンプライアンス体制強化

HGCPを実行するための体制として、グループ全体のリスクマネジメントを統括する管掌役員(日立グループリスクマネジメント責任者)のもと、ビジネスユニット(BU)と主要グループ会社ごとに経営層レベルのリスクマネジメント責任者を置き、それらをメンバーとする「コンプライアンスマネジメント会議」を通じてコンプライアンスに関する基本方針、情報の共有を図っています。また各リスクマネジメント責任者のもとにはコンプライアンス・マネージャーを置き、リスクマネジメント責任者の職務を実務面で補佐する体制となっています。

海外については、世界11地域に地域コンプライアンス責任者を設置し、各地域における教育、情報共有などを実施するとともに、社外の専門家(弁護士)への相談窓口を設置するなどして地域内の

グループ会社を側面からサポートしています。

コンプライアンスの状況については、BUや主要グループ会社との個別対話により施策推進における課題を明確化するだけでなく、内部監査部門がグループ全体を対象として定期的にコンプライアンス分野の監査を実施し、適正性を確認しています。監査の結果、改善を要する事項が見られた場合には、速やかに是正措置を行っています。さらに、日立では、贈収賄リスクの高い地域のグループ会社を対象に、想定される贈賄リスクのシナリオに基づいた調査を3年ごとに実施しています。

また、日立では社外の有識者をメンバーとする「アドバイザリー委員会」を設置してコンプライアンス全般について外部の知見を積極的に取り入れています。

2019年度は、日立グループ・グローバルで共通のリスク管理区分に基づいた運用を行うため、コンプライアンスリスクサーベイをグループ会社821社に実施しました。この結果に基づき、リスクの高い事業や地域にリソースを配分するなどしてコンプライアンスプログラムの実効性を確保し、リスクに応じた施策の徹底と運用に努めています。

コンプライアンス通報制度

日立は、違法・不適切な行為の防止と早期是正、自浄能力の向上を図るため、コンプライアンス通報制度を導入しています。この制度は日立グループの従業員だけでなく、派遣社員や、サプライヤー、ディストリビューターなどの取引先も利用することができます。なお、2019年度は国内外グループ全体で459件の通報を受け付けました。

また、取締役、執行役など経営幹部による違法または著しく妥当性を欠く業務執行について、日立製作所の全従業員が匿名、実名を問わず直接、取締役に申し通報することができる「取締役会の窓」という通報制度も導入しています。

主な取り組み

贈収賄防止方針

今日の世界では、事業に絡む腐敗行為の防止は企業にとっての大きな課題となっています。日立は、HGCPに「贈収賄防止に関する規則」を制定するとともに、公務員への接待、進物などについて具体的な金額の目安を示したガイドラインを作成し、ファシリテーション・ペイメントの禁止や取引先審査手続きなども定めています。また、米国の海外腐敗行為防止法(FCPA)をはじめ、近年、厳格化している各国・地域の贈収賄規制の遵守を徹底しています。

税務コンプライアンスの取り組み

日立は、グローバル化に対応した税務リスク管理を徹底するため、グループ全体で遵守すべき税務関連の規定やグループの移転価格管理に関するルールを定めるとともに、OECD移転価格ガイドラインやグループ各社の所在国・地域の移転価格税制などに基づいた移転価格の管理を実施しています。

競争法違反防止の取り組み

日立は、HGCPの「競争法遵守に関する規則」および、関連した業務基準、ガイドラインの徹底に努め、グローバルで競争者との接触に関連する基準を海外向けにも作成し、実務上の注意点を周知しています。また、グループ会社に提供している職場討論用事例集に、競争法に関する事例を日本語・英語・中国語の3言語で掲載し、従業員の意識向上を図っています。

2019年度は、日立製作所において隔年で実施している特別部長研修を開催し、競合他社との接触や公共入札など、日常業務の中でコンプライアンスリスクの高い営業部門の部長職など約1,100人が受講しました。

法令違反について

2019年度において、贈収賄にかかる違反や制裁を伴う案件は発生していません。また、税務コンプライアンスについては、各国・地域の拠点でそれぞれの法規制に従って対応しており、大きな影響を与える法規制への違反に対する罰金および罰金以外の制裁措置は受けていません。なお、競争法については、グループ会社において一部の自動車用部品の海外取引に関して競争法違反と認定された事実を厳粛に受け止め、組織・規則の整備、教育・監査の充実などにより再発防止に取り組んでいます。

輸出管理

日立は、「日立グループ行動規範」に基づき、「国際的な平和及び安全の維持のため、日本国内外の輸出入に関する法令を遵守し、内部規程に従って適切な管理を行う」ことを輸出管理の基本方針としています。この基本方針に則って日立では「安全保障輸出管理規則」を制定し、すべての輸出貨物・技術について、輸出先の国と地域、顧客、用途を審査した上で、法令に基づいて厳格な輸出管理を行っています。また、グループ会社もこの方針に則って当該国・地域などの法令に基づいて輸出管理を行うよう、規則制定や体制整備の指導をするとともに、教育などによりその活動を支援しています。

コーポレートガバナンス

取締役会の運営状況

取締役会は、企業価値・株主共同の利益の継続的な向上のため、日立グループの経営の基本方針を決定し、執行役および取締役の職務の執行を監督します。経営の基本方針には、中期経営計画や年度予算などを含み、取締役会においては、法令、定款または取締役会規則に定める決議事項に加えて、経営の基本方針に関する戦略的な議論にも焦点を当てます。

取締役会には、社外取締役が過半数を占める指名、監査、報酬の3つの法定の委員会を設置しています。2019年度の取締役会の開催日数は9日であり、取締役の出席率は98%、各社外取締役の出席率は下表のとおりでした。なお、取締役会および各委員会の職務を補助するため、専任の組織を設け、執行役の指揮命令に服さない専従のスタッフを置いています。

2019年度における取締役会開催状況

氏名	出席日数／開催日数*			
	取締役会	指名委員会	監査委員会	報酬委員会
井原 勝美	100%	—	100%	100%
シンシア・キャロル	100%	100%	—	—
ジョー・ハーラン	100%	—	—	—
ジョージ・バックリー	100%	—	—	—
ルイーザ・ペントランド	89%	—	—	—
望月 晴文	◎100%	◎100%	100%	◎100%
山本 高稔	100%	—	100%	100%
吉原 寛章	100%	100%	◎100%	—

* 在任期間中の取締役会開催日数：9日
 在任期間中の指名委員会開催日数：8日
 在任期間中の監査委員会開催日数：15日
 在任期間中の報酬委員会開催日数：4日
 ◎印は議長／委員長

海外における取締役会開催と有識者とのパネルディスカッション

日立では、年に1回を基本として、事業との関わりが深い国で取締役会を開催しており、2019年12月は、スイス連邦チューリッヒで行いました。そのサイドイベントとして、国際エネルギー機関(IEA: International Energy Agency)、欧州送配電事業者、日本の学者を招き、パネルディスカッションを実施しました。3D(脱炭素、分散、デジタル化)など、各地域/国で起こっているパワーグリッドをはじめとする電力システムの新たな潮流について、当社取締役および事業関係者の理解を深めました。



取締役会の実効性に関する分析・評価

当社は、取締役会の機能の維持・向上に継続的に取り組むために、毎年、取締役会全体の実効性を評価することとしています。

2019年度の評価プロセス

1. 各取締役による調査票に基づく自己評価の実施(2020年2月～3月)	【評価項目】 ・取締役会の構成：構成員の多様性、社外取締役・社内取締役の数・比率等 ・取締役会の責任および期待される役割の明確化 ・取締役会の運営：開催頻度、審議時間、議案の選定、議論内容、議長の役割等 ・貢献：経営戦略策定や企業風土変革への貢献、取締役の経験・知見の発揮等 ・会社に対する理解：グループアイデンティティ、リスク要因 ・委員会の活動状況：構成、責任・役割、取締役会との連携等 ・運営支援体制：取締役会資料をはじめとする情報提供等
2. 社外取締役による議論(2020年3月)	・社外取締役による会合において、取締役会の実効性について議論
3. 取締役会での議論と総括(2020年6月)	・各取締役の自己評価結果および社外取締役による会合での議論に基づき、前年度の評価結果との比較や取り組みへの対応状況も踏まえ、取締役会において、全体としての実効性を分析・評価し、実効性のさらなる向上のための対応方針を確認

評価結果と今後の取り組み

2019年度における全体評価	
2019年度における全体評価	当社の取締役会においては、構成の多様性が確保され、中長期的な企業価値の成長に向けて、中期経営計画など経営戦略に関する事項を中心に、各取締役はそれぞれの知見や経験などを生かした発言を行い、活発な議論が行われており、全体としての実効性が確保されていると評価
今後の取り組み	
取締役会の機能の維持・向上	・取締役会において、セクター単位ごとに事業戦略の議論を引き続き行うとともに、COVID-19の状況も踏まえ、中期経営計画の進捗状況について適宜議論を実施 ・取締役会と指名委員会との連携強化と最高経営責任者の後継計画へのさらなる貢献(例：指名委員会による取締役会への報告の拡充、次期候補者・次世代候補者へのコーチングの強化)
取締役会の運営支援強化・実務面の改善	・社外取締役のグループ内拠点訪問・イベント参加による情報提供の継続など、運営支援体制について、COVID-19の状況も踏まえつつ改善 ・資料の構成・内容および事前提供のさらなる改善

3委員会の運営状況

指名委員会

株主総会に提出する取締役の選任および解任に関する議案の内容を決定する権限等を有する機関であり、独立社外取締役3名を含む取締役4名で構成されています。取締役候補者を決定し、最高経営責任者を含む執行役の選解任について事前審議を行います。2019年度の開催日数は8日です。

【主な活動内容】

定時株主総会に提案する取締役選任議案の内容を決定したほか、2020年度の執行役体制について確認・審議しました。また、経営リーダー候補の育成に向け、ディスカッション、個別面談などの委員会関連活動を推進しました。

監査委員会

取締役および執行役の職務の執行の監査ならびに株主総会に提出する会計監査人の選任および解任等に関する議案の内容を決定する権限等を有する機関であり、独立社外取締役4名および常勤監査委員1名を含む5名の取締役で構成されています。監査委員長吉原寛章は、長年にわたり、KPMGグループで会計等に関する実務に携わり、財務および会計に関する相当程度の知見を有しています。2019年度の開催日数は15日です。

【主な活動内容】

三様監査(監査委員会監査・内部監査・会計監査人監査)の連携の強化と情報共有の推進、リスク管理および業務執行の妥当性の観点に基づいた内部統制システムの構築・運用状況の監査等を重点的な検討事項として活動しました。また、常勤監査委員は、内部監査部門等との連携や、経営会議等の社内の重要な会議への出席等を通じた適時的確な情報の把握等を行い、他の委員との情報共有を推進しました。

報酬委員会

取締役および執行役の報酬内容決定の方針およびそれに基づく個人別の報酬の内容(報酬の額等)を決定する権限等を有する機関であり、報酬決定プロセスの客観性・透明性・公正性の確保に努めており、独立社外取締役3名を含む取締役4名で構成されています。個人別の報酬内容の決定においては、基本報酬の額の査定や短期インセンティブ報酬に係る業績評価および個人目標評価について、そのプロセスと内容を確認・審議しています。2019年度の開催日数は4日です。

【主な活動内容】

取締役および執行役の報酬内容決定の方針に基づき、執行役の短期インセンティブ報酬について業績評価および個人目標評価のプロセスと内容を確認・審議するなど、取締役および執行役の個人別の報酬の額を決定しました。また、グローバル企業の経営者報酬や株主との価値共有の観点から役員報酬制度について検討し、外国人役員への譲渡制限付株式報酬ユニット制度の導入を含め、2020年度に適用される取締役および執行役の報酬内容決定の方針を決定しました。

コーポレートガバナンス

■ 最高経営責任者の選任・解任と後継計画

当社では、最高経営責任者を含む執行役の選解任については、執行役については指名委員会への提案、最高経営責任者については指名委員会の事前審議と提案を踏まえて、経営における最適な業務執行体制を構築すべく取締役会が決定します。最高経営責任者の選解任は当社コーポレートガバナンスガイドラインに定められているとおり、会社経営の分野における豊富な経験と実績を有し、当社の企業価値・株主共同の利益の継続的な向上を実現するために最適と考えられる者であることを基本方針としています。

最高経営責任者の後継者計画については、変化のスピードが加速する中で、事業をリードし、成長戦略を具現化するために必要な経営人財をグループ・グローバルに適時・適切に確保、育成する仕組みの構築をめざしており、将来の経営者候補の早期育

成を目的に、選抜研修にも注力しています。そこでは、日立の成長には何が必要であるかを参加者同士で議論し、経営層に提言する場を設けることで、一人称で考え、志を持って行動できる次世代のリーダーを育成しています。

さらに、日立グループから年齢や性別、国籍を問わず、真に実力のある従業員を経営層に登用すべく、次世代を見据えた「Future50」人財を50名ほど選出しています。選出された従業員は、タフアサインメントと呼ばれるそれまでとは異なる業務や社内外研修会への参加を通じて、視野を広げつつ、視座を高めています。当該メンバーには、豊富な経営経験やグローバル視点を有する社外取締役などと直接に議論する機会を提供するなど、将来、重要なポジションを担う上での意識改革を図っています。



■ 取締役および執行役の報酬

基本方針

- グローバルな事業の成長を通じた企業価値向上の実現に必要な人財の確保に資するものとします。
- 取締役および執行役のそれぞれに求められる役割および責任に応じたものとします。
- 取締役の報酬は、経営監督機能の十分な発揮に資するものとします。
- 執行役の報酬は、業務の執行を通じた企業価値の持続的な向上への貢献を促し、短期的な成果と中長期的な成果を適切なバランスを考慮して反映するものとします。
- 経済環境や市場動向に加えて、他社の支給水準を考慮の上、報酬の水準を設定します。
- 報酬委員会は、報酬などの内容および額の検討にあたり、必要に応じて専門的知見や客観的視点を得るため外部専門機関を活用します。

報酬体系

(1) 取締役

取締役の報酬は、固定報酬である基本報酬のみとし、基準額に対して、常勤・非常勤の別、所属する委員会および役職、居住地からの移動などを反映した加算を行って決定します。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。

(2) 執行役

執行役の報酬は、固定報酬である基本報酬、変動報酬である短期インセンティブ報酬および中長期インセンティブ報酬からなります。

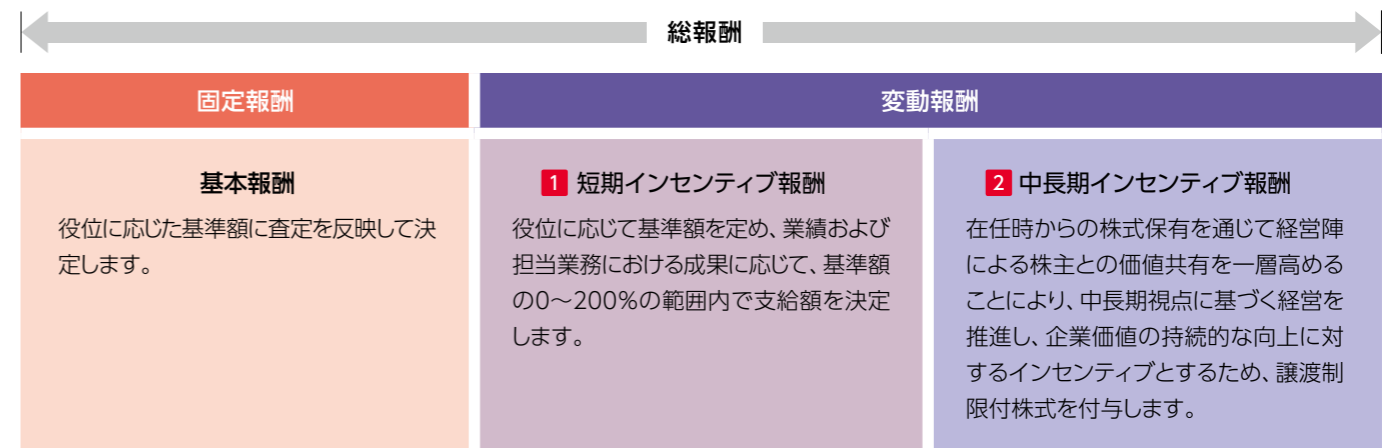
各報酬(基準額)の比率は、グローバルな事業の成長を通じた企業価値の向上を図るため、主要グローバル企業の経営者報酬の構成比を参考に、1:1:1を基本形としています。また、総報酬に占める変動報酬の割合は、役位が上位の執行役ほど高くなるよう設定しています。

在任期間中の不正行為への関与などが判明した場合には、報酬の返還を求めるとしてあります(クローバック制度)。

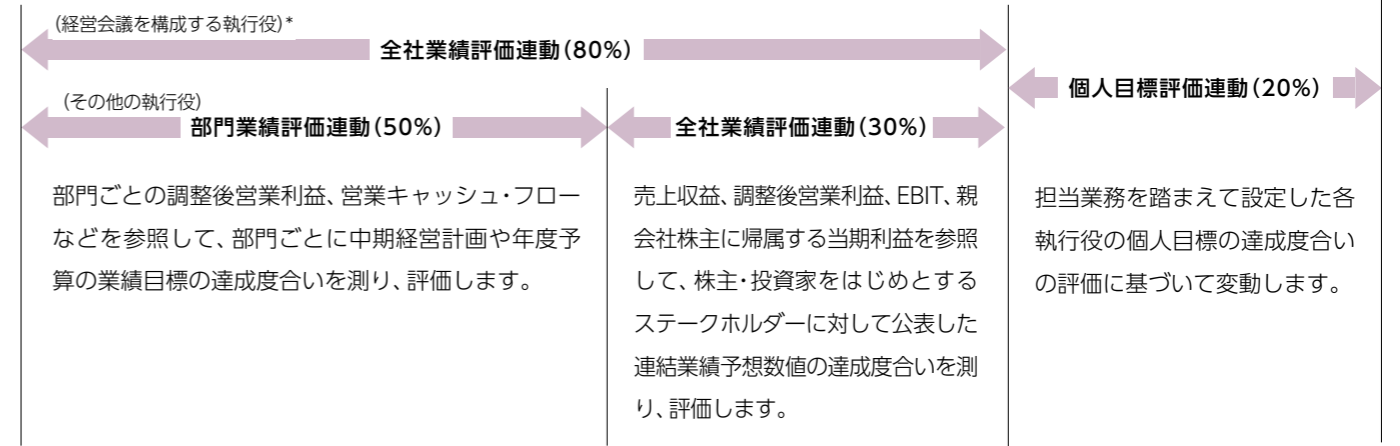
詳細については第151期有価証券報告書P71-74「役員の報酬等」をご参照ください。
https://www.hitachi.co.jp/IR/library/stock/hit_sr_fy2019_4_ja.pdf

■ 執行役の報酬体系(2020年度)

基本報酬：短期インセンティブ報酬：中長期インセンティブ報酬 = 1：1：1



1 短期インセンティブ報酬



*「経営会議を構成する執行役」がビジネスユニット・事業を担当する場合、「その他の執行役」と同様の評価割合を用います。

2 中長期インセンティブ報酬

譲渡制限付株式

- ・ 譲渡制限は退任時に解除されます。
- ・ 譲渡制限付株式の半数は、事後評価により譲渡制限が解除される株式数が確定します。事後評価は、中長期インセンティブ報酬が支給された日の属する事業年度の期首から3年間における当社株式のTotal Shareholder Return(株主総利回り)とTOPIX成長率を比較し、その割合(対TOPIX成長率)によって評価します。対TOPIX成長率が120%以上の場合、すべての株式を譲渡制限の解除の対象とします。対TOPIX成長率が80%以上120%未満の場合、一部の

株式を譲渡制限の解除の対象とします*。対TOPIX成長率が80%未満の場合、すべての株式について譲渡制限は解除されません。譲渡制限が解除されないことが確定した株式は、当社が無償で取得します。

* 譲渡制限解除の対象となる株式数
 = 付与された株式数 × { (対TOPIX成長率 × 1.25) - 0.5 }

コーポレートガバナンス

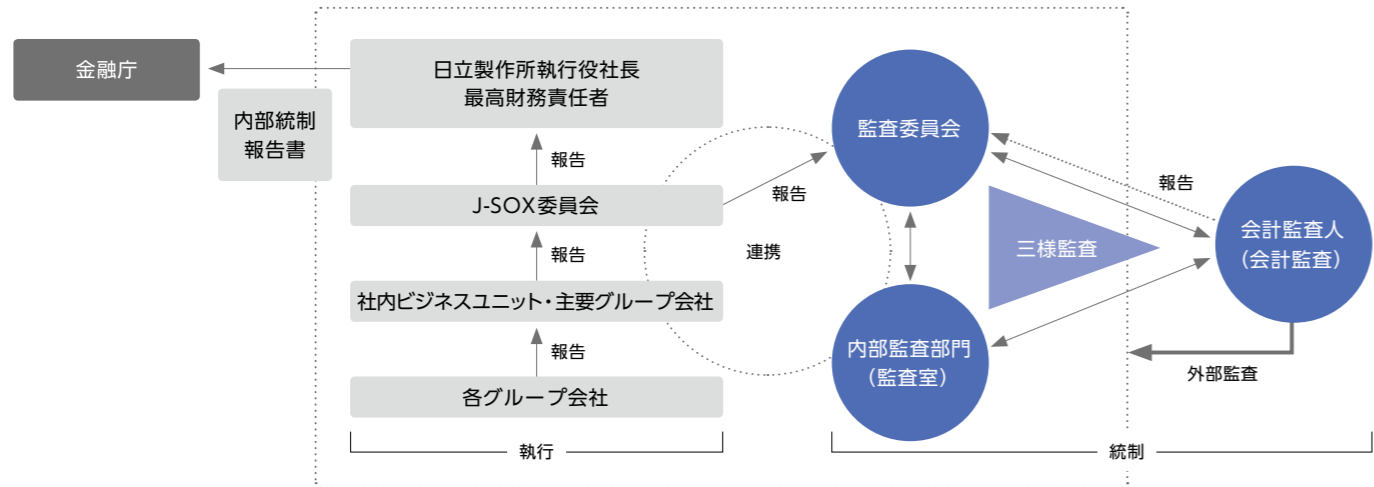
財務報告に係る内部統制

日立グループ連結ベースでの財務報告の信頼性確保を目的として、財務報告に係る内部統制の整備および運用を実施しています。その有効性の評価については、一般に公正妥当と認められる財務報告に係る内部統制の評価の基準に準拠して評価を実施しています。

また日立では、財務報告に係る内部統制の実効性向上のため、J-SOX 委員会を設置しています。当委員会では、内部統制の有効性を評価し、統制の改善・強化を図る体制としています。

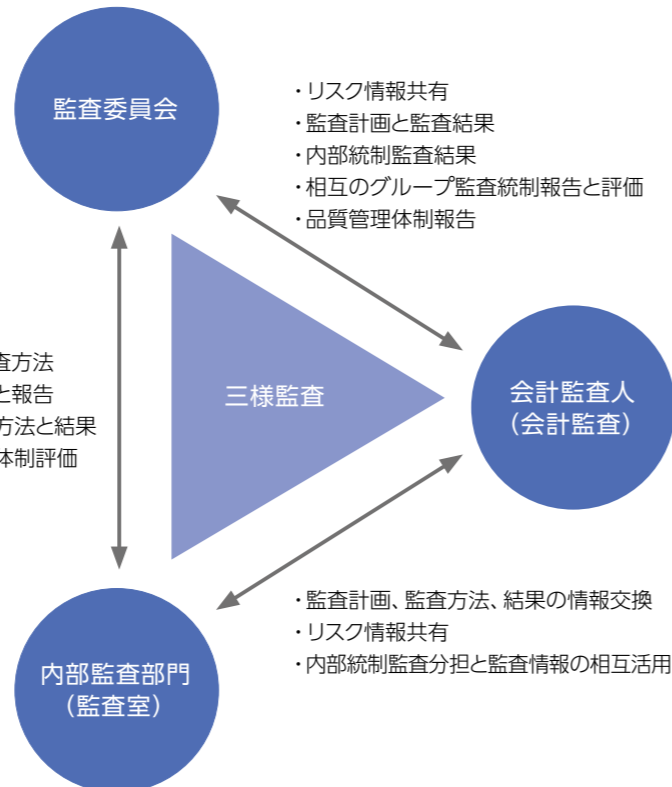
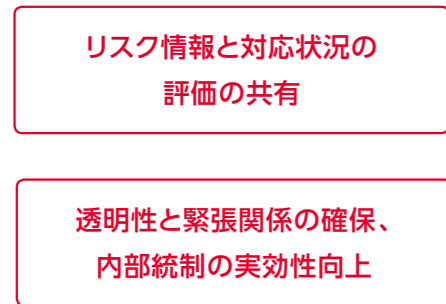


内部統制評価体制



三様監査の連携強化

日立では、企業価値の持続的成長の実現に向け、監査委員会、内部監査部門および外部の会計監査人の三者が連携し、内部統制の実効性をさらに向上させる「三様監査」を強化しています。監査委員会がリーダーとして三者間の綿密なコミュニケーションにより、リスク情報とその対応状況の評価を共有し、透明性と適切な緊張関係を確保し、内部統制の実効性の向上を図っています。



- ・リスク情報共有
- ・監査計画と監査結果
- ・内部統制監査結果
- ・相互のグループ監査統制報告と評価
- ・品質管理体制報告

- ・監査計画
- ・監査方針と監査方法
- ・監査結果評価と報告
- ・内部統制監査方法と結果
- ・グループ監査体制評価

- ・監査計画、監査方法、結果の情報交換
- ・リスク情報共有
- ・内部統制監査分担と監査情報の相互活用

より効果的・効率的な監査体制の構築

監査委員会は、リスクアプローチに基づき監査計画を策定し、事業連結単位で監査を行います。内部監査部門の監査に先立ち、監査委員が各事業部門トップと直接面談します。そして監査委員は、持続的成長に向けた事業戦略実行にあたって、内部統制システムの運用の懸念点や課題などについて、内部監査部門に確認すべき項目を指示します。その際、従業員の意識調査や事業戦略の徹底状況など、質的にリスクが高い項目についても確認します。

内部監査部門は、事業所・拠点単位での定期的な内部監査を行います。内部監査部門はCEO直轄であり、監査対象から独立した組織です。内部監査部門は過去の監査記録や直近の事業の状況を踏まえ監査計画を策定するとともに、監査委員会の指示を受けて監査を実施しており、監査の有効性を確保しています。日立の内部監査部門は、経理処理に限らず、生産管理、営業、購買、ITシステム、コンプライアンス、人事労務の各業務について適法性・適正性を確認します。それに加え、従業員が経営陣の経営方針や考え方をよく理解し、それに基づいて業務が実施されているのか、持続的成長のために事業戦略が効率的に実行されているのかなどを、経営陣の代理として確認します。

監査の有効性をさらに高めるため、2019年4月から、IT、エネルギー、インダストリー、モビリティ、ライフの5セクターごとに「監査責任者」制度を導入しました。5セクターを掌管する各副社長との連携はもちろんのこと、監査委員会とも連携を強化し、監査責任者をトップとした内部統制体制を構築しました。

この監査責任者は、会社法上の機関ではないものの、各セクターのガバナンスに責任を持ちます。一方、子会社の会社法上の機関である監査役は、この「監査責

任者」をレポートラインとし、内部統制システムの実効性向上に努めています。

業務監査では、ITシステムを使って、内部監査事前提出資料から参照したい内容を効率的に検索するなどの効率改善を図っています。現在、2020年度の完成をめどに、Lumadaプラットフォームのデータレイクを活用し、会計監査人と内部監査部門が情報を共有できる仕組みを構築しています。内部監査部門がCEOに提出する監査報告書は、何が課題なのか、早急な対応が必要か否かなど、CEOが素早く理解・判断できるものでなければなりません。今後も内部監査部門が、透明性と独立性を保ち、三様監査の一員として監査の実効性向上に取り組めます。

会計監査人は、財務諸表に関する、正確性・信頼性中心の会計監査を行います。まず、会計監査人は、グループ全体の財政状態からリスクアプローチにより、監査範囲・方法を決定し、監査計画を策定し、監査委員会と意見交換をします。この監査計画に基づき、本社財務部門に加え、各事業部の情報を効果的・効率的に把握できるよう、5セクターと、それを構成するビジネスユニットごとに監査を実施します。さらに監査の実効性を高めるため、将来財務諸表に重要な影響を及ぼす可能性のあるリスクの発生度合いや、会計監査の過程で、金額的に小さくとも質的に影響が大きい問題を発見した場合は、その内容や社内関連部署の対策状況などについて監査委員会や内部監査部門と情報共有するほか、懸念点や改善提案が記載された「マネジメントレター」を財務部門経由で提出し、改善を求めています。また最近では、ITシステムを使って、サンプリングによる試査ではなく、全件調査を行い、数値の正確性の確認を行う効率化も進めています。

ステークホルダーとの対話を通じた経営課題の把握

社会イノベーション事業を推進する日立は、それぞれの国・地域のさまざまな社会課題を的確に察知し、お客さまをはじめ、政府・自治体、学術団体・研究機関など多様なステークホルダーとの協創による課題解決に取り組んでいます。また、事業を推進する上での重要な経営資源として、人的資本の価値向上をめざし、従業員と経営層との直接対話を重視した活動を推進しています。企業価値向上に向けて、株主・投資家との対話も積極的に実施しており、2019年度は約790件のミーティングを行いました。

ステークホルダー	主な課題	コミュニケーション手段
お客さま	より良い製品・サービスの創出、苦情への対応、適切な製品・サービス情報の開示	CS活動 ● 営業活動 ● Webサイト ● CM ● 「グローバルブランドキャンペーン」(14カ国) ● 「Hitachi Social Innovation Forum」開催(4カ国)
株主/投資家	適時適正な情報開示と資本市場からの適切な評価・支持の獲得、経営への株主・投資家の視点の反映	決算発表会(年4回) ● 定時株主総会(年1回) ● IRイベント [Hitachi IR Day] ● 機関投資家・アナリストとの個別ミーティング(約790件) ● IRツール(統合報告書・事業報告書など) ● 株主・投資家向け情報Webサイトでの情報開示
サプライヤー	公正な取引関係づくり、より良いパートナーシップに向けた円滑な情報共有	調達活動 ● サプライヤー説明会(59社) ● CSRモニタリング(291社) ● CSR監査(19社)
従業員	適正な処遇、労働安全衛生の推進	イントラネット/社内報 ● 研修 ● 経営層と従業員のタウンホールミーティング(執行役社長兼CEO 18回、副社長 計28回) ● 従業員サーベイ(年1回) ● アイデアコンテスト [Make a Difference!]
政府/自治体/業界団体	内外の法令・規制への対応、政策への提言、産官学連携プロジェクトへの参画	国際機関、各国政府への政策提言、ロビー活動 ● 政策審議会への参加(日本) ● 財界・業界団体への参加(日本)
地域コミュニティ	企業市民としての責任遂行、地域コミュニティへの参画	事業を通じた地域コミュニティへの貢献 ● ボランティア活動への参加
学術団体/研究機関	学術団体/研究機関技術革新の推進、産官学連携プロジェクトへの参画	オープンイノベーション(共同研究)
NGO/NPO	幅広い社会の声の取り入れ、ステークホルダー重視経営の推進、非営利活動を通じた社会への貢献	ステークホルダーダイアログ(年3回) ● 協働による対話
地球環境	脱炭素・循環型・自然共生社会の実現	ステークホルダーダイアログ(年1回)

社外取締役メッセージ



約15年にわたるグローバル企業での経営経験を
生かし、日立のデジタルトランスフォーメーション
を加速させるとともに、一層のガバナンス向上
へ貢献してまいります。

ラヴィ・ヴェンカティサン

社外取締役

何よりもまず、世界有数のテクノロジーカンパニーである日立に、取締役として参画できることを大変光栄に思います。

私は社外取締役として、さまざまな形で日立に貢献したいと考えています。例えば日立は、デジタルトランスフォーメーション(DX)を事業の重点分野に据え、そのプラットフォームとしてLumadaを構築しています。これまでの積極的な事業展開によってリーディング・ポジションを狙える位置にありますが、大手テクノロジーカンパニーも同様のプラットフォームを構築し、その座を狙っています。日立が今後成功するかどうかは、投資、パートナーシップ、M&A、戦略的ガバナンスなど、多くの重要な意思決定にかかっています。私は15年近く、マイクロソフトやインフォシスといった会社を率いてきましたが、その中で得られた経験を生かし、日立のDXを加速する上で有益となる視点を提供していきたいと考えています。

インド市場での事業展開に関して、貢献できる機会も多いでしょう。巨大な市場で、かつ高度なデジタル人材も集積しているインドは、事業展開の非常に難しい国としても知られています。これまで私は、カミンズ、マイクロソフト、JCB、ボルボといった企業のインドでの事業展開を支援し、成功させてきました。日立に対しても、インドでマーケットリーダーの座を確立できるよう、助言・支援を行っていきつくりです。

また私は、UNICEFのスペシャルリプレゼンタティブ(特別代表)・フォー・ヤングピープル&イノベーションを務めています。その立場から見ても、日立の社会イノベーション事業の取り組みは非常に魅力的かつ特徴的、そしてとても重要だと思います。社会は企業に対して、環境に配慮したサステナブルな事業展開と格差を減らす責任ある行動をとることを求めるようになってきています。[doing well](業績などが良い状態にある)と[doing good](良いことをする)の両立。これが実現可能であることを、日立は世界に示せるだけでなく、世界中が日立に注目し、ロールモデルとして考えていただけるようなスケールで、伝えられる可能性があると思っています。

最後に、社外取締役として最も重要なことでもありますが、日立のガバナンス機能のさらなる向上に貢献していきます。私は米国、欧州、インドで、これまで20年超にわたって、グローバル企業の経営に携わってきました。その過程で、構造改革やさまざまな危機、そしてステークホルダーアクティビズムに対応してきました。日立のようなグローバルに事業を展開

する大手コングロマリットにとって、フィデューシャリー・デューティー(受託者責任)を熟知し、さまざまな危機を乗り越えてきた経験のある私のような社外取締役の存在が有益であると考えています。

第一に、その事業の複雑さから、日立の取締役会には、多様性が求められます。さまざまな専門知識を有し、多様な領域で実績を上げてこれたグローバルリーダーを社外取締役として起用している今の取締役会の構成を見ても、日立がこれまで、取締役会の多様性拡充を前向きに、そして熟慮の上で進めてきたことを感じます。第二に、日立の事業内容や事業責任者、さらには機会とリスクについて、それぞれの取締役が十分に理解していなければ、取締役会の実効性は担保されません。この点では私は非常にポジティブな印象を持っており、これまでに受けた充実したオリエンテーションや各種情報提供には大変満足しています。第三に、取締役会には、発現した課題を早期に共有し得る透明性と、率直に意見を出しあえる風土が求められます。同様に各取締役には、執行側に対して的を射た質問を投げかけ、議論を建設的に進めるための見識と独立性が求められます。この双方の条件が満たされ、監督側と執行側とがお互いをリスペクトし、信頼し合う関係が構築されれば物事はうまく進みます。

高い技術力や優秀な人材などの恵まれた経営資源を持つ日立の眼前には大きなチャンスが広がっていると私は確信しています。100年超にわたって存続・繁栄する企業には、強い使命感と存在意義が必ずあります。一方で、私たちが今直面している気候変動や世界秩序の変化、それによるグローバルサプライチェーンへの影響、そしてCOVID-19に代表される「ブラック・スワン(想定外の事象)」など、第4次産業革命は、非常に破壊的なものになるでしょう。

未来とは常に、不確かかつ変動しやすいものです。そのような中で、企業がリーダーシップを維持していくには、高度なリスク管理と、変化に対して機敏に適応できる力が必要です。成功を収めている大企業の多くは、自ら変化するよりも存続していくことが前面に立ち、そのことが経営課題の根本になってしまうケースがあります。しかし日立は、2008年度に経営危機を経験して以降、明確で首尾一貫したビジョンの下、非常に多くの困難な変革を断行してきました。私はそのような日立だからこそ、産業界でリーダーシップを発揮していけると、その未来の展望は明るいものになると感じています。



日立はお客さまとともに、人々が、デジタル技術、
プラットフォームとつながる世界を実現します。
デジタルトランスフォーメーションの経験を生
かし、この旅路をサポートしてまいります。

ヘルムート・ルートヴィツヒ

社外取締役

デジタルとリアルの世界はますます融合し、成長しています。そのため双方の世界を理解しなければ、価値を生み出すことはできません。私が前職のシーメンスで取り組んできたことはまさにこの二つの世界、つまりデジタルの技術やプラットフォームを、最も重要なリアルである人々の生活と結び付けることであり、これは人々の生活を大きく転換させるものだと思います。日立は、Lumadaのプラットフォームを軸に、「IT」と「OT」、そしてそこに欠かせない「プロダクト」に関する知見を組み合わせることで、このトランスフォーメーションのリーダーとなり得、私は、その鍵を握るのが人財の力だと考えています。日立の従業員は、学び、成長し、協創する力を持っています。私は、日立のビジネスリーダーたちのパートナーとして、このトランスフォーメーションをともに実現していきます。

私は日立のトップマネジメントとのディスカッションに深く感銘を受けました。日立という、この強力なチームをサポートし、彼らにとって重要な局面で取締役を務められることを大変光栄に思います。社会価値、環境価値、経済価値の3つの価値を同時に向上させるといふ日立の取り組みは、産業界のベンチマークにもなっています。

日立は、強固な経営基盤と長い歴史を持つグローバル企業ですが、中でも私は、日立の海外での実績を高く評価しています。IoTやプラットフォームを活用したビジネスモデルは、ユーザー数やデータ蓄積が増えるほど顧客メリットが大きくなることから、海外での実績・成功が、今後より一層重要性を増すでしょう。私は、このビジネスモデルの本質そのものがグローバル展開にあると考えています。これまで米州、欧州、アジアの、さまざまな国で働き、生活してきた私自身の経験は、ここにも生かせるのではないかと感じています。

「人々のQoL向上、お客さまの企業価値向上、持続可能な社会の実現」といふ日立のめざす姿は、日立の内外の優秀な人材の心に響くものであり、会社の進む方向性を明示しています。1910年に小平氏が日立を創業して以来、日立には強いイノベーション文化が根付いており、同時に、次世代の事業を見据えながら事業を展開してきました。ここ数年のポートフォリオ変革も、そのことを証明しています。また、このめざす姿は、当社のステークホルダーとともに実現できるものです。相互に深くつながり合っている今日の世界では、一人で物事を進めることはできま

せん。そのため、パートナーやお客さまとエコシステムを構築するための強固な基盤が必要です。ミュンヘンに本社を置く、コーポレートベンチャーキャピタルファンド Hitachi Venturesからも、日立のオープンマインドな企業文化がよくわかります。

COVID-19によるパンデミックの経験を通じて私たちが得た教訓は、謙虚であること、創意工夫をすること、そしてレジリエンスであることの大切さです。私たちは、テクノロジーを使って目の前の脅威に対処できることを学び、例えば、既存のテクノロジーの活用と、新たなテクノロジーを開発しながら、全員がリモートワークへの移行を進めていきました。このことに私は感動を覚えました。しかしこれも、結局のところは、人々と、人々の持つレジリエンス、協働しようとする意欲がもたらした結果だと考えています。

新しいテクノロジーや働き方にはワクワクする部分もありますが、当然リスクも伴います。AIをはじめとするプラットフォーム技術は、日立の事業の主流になると確信しており、私自身の研究領域の一つでもある「人工知能(AI)の民主化」においても、日立に貢献していきたいと考えています。私たちは、AIを使ったさまざまな実験を行う必要がありますが、安全に実験を行うことによって、AIの信頼性と同時に、AIの限界も理解できるようになると考えています。機会とリスクのバランスを見極めることで、日立は先駆者になることができるでしょう。

テクノロジーの進歩だけでは、価値は生まれません。テクノロジーが人間になること、技術が人間性を発揮しながら私たち人間の役に立つことが重要です。日立が、まさにこのマインドセットを体現しようとする企業であることを、私は初めて出席した7月の取締役会で実感しました。というのも、取締役会での最初の議題が、従業員の健康状態のレビューだったことから、日立は人を大切にすることを感じました。そして、そのようなチームの一員になれたことを心から嬉しく思っています。

マネジメント体制

社外取締役 (2020年7月30日時点)



井原 勝美 ●▲
 所有株式数: 600株
 社外取締役在任期間: 2年
 2005年 ソニー(株)取締役 代表執行役員副社長
 2009年 同社業務執行役員 副社長
 ソニーフィナンシャルホールディングス(株) 代表取締役副社長
 2010年 同社代表取締役社長
 2011年 ソニー生命保険(株)代表取締役社長
 2015年 同社取締役会長(2017年6月退任)
 2016年 ソニーフィナンシャルホールディングス(株) 取締役会長 (2017年6月退任)
 2018年 当社取締役



ラヴィ・ヴェンカテサン
 所有株式数: 0株
 新任
 1999年 Cummins India Ltd. 取締役会長 (2004年3月退任)
 2004年 Microsoft India Pvt. Ltd. 会長 (2011年9月退任)
 2011年 Infosys Ltd. 独立取締役 (2018年5月退任、2017年4月~8月共同会長)
 2013年 Unitus Ventures LLC. ベンチャーパートナー(現職)
 2015年 Bank of Baroda 非業務執行取締役会長 (2018年8月退任)
 2018年 UNICEF スペシャルリプレゼンタティブ・フォーヤングピープル&イノベーション(現職)
 2020年 当社取締役



シンシア・キャロル ●
 所有株式数: 1,200株
 社外取締役在任期間: 7年
 1991年 Alcan Inc. フォイルプロダクトゼネラルマネージャー
 1996年 同社オーギニッシュアルミナリミテッド マネージングディレクター
 1998年 同社ボーキサイトアルミナアンド スペシャルティケミカルズ プレジデント
 2002年 同社プライマリーメタルグループ プレジデント兼CEO
 2007年 Anglo American plc. CEO (2013年4月退任)
 2013年 当社取締役



ジョー・ハーラン
 所有株式数: 600株
 社外取締役在任期間: 2年
 1999年 General Electric Company 照明事業バイスプレジデント兼CFO
 2001年 3M Company コーポレートフィナンシャルプランニングアンドアナリシスバイスプレジデント
 2002年 住友スリーエム(株)代表取締役
 2004年 3M Company エレクトロニックコミュニケーションズ ビジネスエグゼクティブバイスプレジデント
 2009年 同社コンシューマアンドオフィスビジネス エグゼクティブバイスプレジデント
 2011年 The Dow Chemical Company パフォーマンスマテリアルズ エグゼクティブバイスプレジデント
 2012年 同社ケミカルズ、エナジーアンドパフォーマンス マテリアルズ エグゼクティブバイスプレジデント
 2014年 同社マーケティング チーフコママーシャルオフィサー(CCO)兼バイスチェアマン
 2015年 同社バイスチェアマン兼CCO (2017年8月退任)
 2018年 当社取締役



吉原 寛章 ●●
 所有株式数: 2,200株
 社外取締役在任期間: 6年
 監査委員長
 1978年 ビートマックウィックミッチェル会計事務所入所
 1996年 KPMG LLP パシフィックリム関連事業部門 マネージングパートナー
 1997年 当社取締役
 2003年 KPMG-インターナショナル副会長兼 グローバルマネージングパートナー (2007年4月退任)
 2014年 当社取締役



ヘルムート・ルートヴィッヒ
 所有株式数: 1,500株
 新任
 2001年 Siemens AG ソフトウェア&システムハウ スディビジョン プレジデント
 2002年 同社オートメーション&ドライブグループ システムズエンジニアリングディビジョン プレジデント
 2007年 Siemens PLM Software, Inc. プレジデント
 2010年 Siemens Corp. インダストリーオートメーション グローバルヘッドオブコミュニケーションズ
 2011年 Siemens Industry, Inc. 北米インダストリーセクター プレジデント兼CEO
 2014年 Siemens Corp. プロダクトライフサイクル マネジメント デジタルファクトリーディビジョン エグゼクティブバイスプレジデント兼 チーフデジタルオフィサー
 2016年 Siemens AG チーフインフォメーション オフィサー(2019年12月退任)
 2020年 サザンメソジスト大学(米国) コックスクールオブビジネス 実務家教授 (ストラテジー&アントレプレナーシップ)(現職) 当社取締役

- 指名委員
- 監査委員
- ▲ 報酬委員

委員会の構成 (下線は委員長)

指名委員会: 望月晴文、シンシア・キャロル、吉原寛章、中西宏明
 監査委員会: 吉原寛章、井原勝美、望月晴文、山本高稔、関秀明
 報酬委員会: 望月晴文、井原勝美、山本高稔、東原敏昭



ジョージ・バックリー
 所有株式数: 6,200株
 社外取締役在任期間: 8年
 1993年 Emerson Electric Company モーター、ドライブ&アプライアンスCTO
 1994年 同社米国エレクトロニカルモーターズ プレジデント
 1997年 Brunswick Corporation コーポレートバイスプレジデント兼 マーケティング&セールディビジョン プレジデント
 2000年 同社プレジデント兼COO
 同社取締役会長兼CEO
 2005年 3M Company 取締役会長兼 プレジデント兼CEO
 2012年 同社取締役会長(2012年5月退任)
 Arle Capital Partners Limited 会長 (2015年12月退任)
 当社取締役



ルイズ・ペントランド
 所有株式数: 900株
 社外取締役在任期間: 5年
 1997年 弁護士登録(英国)
 2001年 Nokia Corporation ノキアネットワークス シニアリーガルカウンセル
 2007年 同社バイスプレジデント兼 チーフリーガルオフィサー代行兼 知的財産法務部門長
 2008年 同社シニアバイスプレジデント兼 チーフリーガルオフィサー
 2009年 弁護士登録(米国ニューヨーク州)
 2011年 Nokia Corporation エグゼクティブバイスプレジデント兼チーフリーガルオフィサー (2014年5月退任)
 2015年 eBay Inc. ベイバル部門 ゼネラルカウンセル 当社取締役
 PayPal Holdings, Inc. シニアバイスプレジデント兼 チーフリーガルオフィサー
 2016年 同社エグゼクティブバイスプレジデント兼 チーフビジネスアフェアーズ&リーガルオフィサー(現職)



望月 晴文 ●●▲
 所有株式数: 3,800株
 社外取締役在任期間: 8年
 取締役会議長 指名委員長 報酬委員長
 2002年 経済産業省大臣官房商務流通審議官
 2003年 同省中小企業庁長官
 2006年 同省資源エネルギー庁長官
 2008年 経済産業事務次官
 2010年 内閣官房参与(2011年9月退任)
 日本生命保険(相)特別顧問 (2013年4月退任)
 2012年 当社取締役
 2013年 東京中小企業投資育成(株) 代表取締役社長(現職)
 2018年 当社取締役会議長



山本 高稔 ●▲
 所有株式数: 9,700株
 社外取締役在任期間: 4年
 1995年 モルガンスタンレー証券会社 マネージングディレクター
 1999年 同社東京支店マネージングディレクター兼副会長
 2005年 UBS証券会社マネージングディレクター兼副会長
 2009年 カシオ計算機(株)常務取締役
 2011年 同社顧問(2012年6月退任)
 2016年 当社取締役



関 秀明 ●
 所有株式数: 11,200株
 新任
 1979年 当社入社
 2011年 日立オートモティブシステムズ(株)取締役
 2013年 同社常務取締役
 2014年 同社取締役副社長
 2015年 同社代表取締役 取締役社長兼COO
 2016年 同社代表取締役兼社長執行役員&CEO (2018年3月退任)
 2018年 当社執行役員専務 (株)日立ビルシステム 代表取締役 取締役社長 (2020年3月退任)
 2020年 当社取締役



中西 宏明 ●
 所有株式数: 117,900株
 1970年 当社入社
 2003年 執行役員専務
 2004年 Hitachi Power Europe GmbH プレジデント
 2005年 Hitachi Global Storage Technologies, Inc. 取締役会長兼CEO (2009年3月CEO退任)
 2006年 当社執行役員副社長(2006年12月退任)
 2009年 当社代表取締役 執行役員副社長 Hitachi Global Storage Technologies, Inc. 取締役会長(2010年3月退任)
 2010年 当社代表取締役 執行役員社長 当社代表取締役 執行役員社長兼COO 取締役
 2014年 当社代表取締役 執行役員社長兼CEO 兼取締役
 2016年 当社取締役会長兼代表取締役
 2018年 当社取締役会長兼執行役員



東原 敏昭 ▲
 所有株式数: 135,400株
 1977年 当社入社
 2007年 執行役員専務(2008年3月退任)
 2008年 Hitachi Power Europe GmbH プレジデント
 2010年 日立プラントテクノロジー(株) 代表取締役 執行役員社長 同社代表取締役 取締役社長 当社執行役員専務
 2013年 当社執行役員専務
 2014年 当社代表取締役 執行役員社長兼COO 当社代表取締役 執行役員社長兼COO 兼取締役
 2016年 当社代表取締役 執行役員社長兼CEO 兼取締役

* 当社の社外取締役は当社および上場金融商品取引所の定める独立性の基準を充たしています。

執行役 (2020年4月時点)

執行役社長兼CEO



東原 敏昭*

統括

執行役副社長



青木 優和*

社長補佐(産業・流通事業、水・環境事業、
インダストリアルプロダクツ事業)



北山 隆一*

社長補佐(マーケティング・営業、地域戦略)、
マーケティング・営業、地域戦略担当



小島 啓二*

社長補佐(生活・エコシステム事業、オートモ
ティブシステム事業、ヘルスケア事業)、
生活・エコシステム事業担当

執行役専務



塩塚 啓一*

社長補佐(システム&サービス事業、ディ
フェンス事業)、システム&サービス事業、
ディフェンス事業、社会イノベーション事業
推進担当



アリストア・ドーマー*

社長補佐(ビルシステム事業、鉄道事業)



西野 壽一*

社長補佐(原子力事業、エネルギー事業)



小田 篤

原子力事業、エネルギー事業担当



河村 芳彦*

財務、年金、投資戦略担当



徳永 俊昭

サービス・プラットフォーム事業担当



中畑 英信*

コーポレートコミュニケーション、
経営オーデイト、輸出管理、人財担当



森田 守

経営戦略、次世代事業戦略担当

執行役常務

秋野 啓一

マーケティング・営業(金融事業、
公共社会事業、ディフェンス事業)担当

阿部 淳

産業・流通事業担当

伊藤 仁

渉外、CSR・環境戦略担当

浦瀬 賢治

エネルギー事業担当

大槻 隆一

投資戦略担当

久米 正

原子力事業担当

児玉 康平

法務、リスクマネジメント、
経営オーデイト担当

鈴木 教洋

研究開発担当

竹内 要司

マーケティング・営業(産業・流通事業、
水・環境事業、ビルシステム事業、鉄道事業、
ヘルスケア事業)担当

中北 浩仁

地域戦略(APAC)担当

永野 勝也

公共社会事業、
ディフェンス事業担当

貫井 清一郎

One Hitachi活動推進担当

野村 泰嗣

IT戦略担当

アンドリュー・パー

鉄道事業担当

長谷川 雅彦

マーケティング・営業、
地域戦略(日本)担当

正井 健太郎

サプライチェーンマネジメント
(モノづくり、品質保証)担当

光富 眞哉

ビルシステム事業担当

村山 昌史

コスト構造改革、
情報セキュリティマネジメント担当

山本 二雄

金融事業担当

依田 隆

地域戦略(中国)担当

執行役

中西 宏明

全般

注記:役職ごとに五十音順に記載しています。
*印を付した執行役は、代表執行役です。



データセクション

10カ年データ	90
5カ年データ(非財務情報)	92
セグメントハイライト	93
日立グループの事業運営体制	93
会社情報・株式情報・監修責任者より	94

10カ年データ

米国会計基準	単位:百万円				
会計年度:	2010年度	2011年度	2012年度	2013年度	2014年度
売上高	9,315,807	9,665,883	9,041,071	9,563,791	9,761,970
営業利益	444,508	412,280	422,028	538,288	600,479
EBIT	443,812	573,218	358,015	585,662	551,018
当社株主に帰属する当期純利益	238,869	347,179	175,326	264,975	241,301
営業活動に関するキャッシュ・フロー	841,554	447,155	583,508	439,406	447,348
投資活動に関するキャッシュ・フロー	(260,346)	(195,584)	(553,457)	(491,363)	(610,255)
フリー・キャッシュ・フロー	581,208	251,571	30,051	(51,957)	(162,907)
財務活動に関するキャッシュ・フロー	(584,176)	(167,838)	(180,445)	32,968	250,335
配当金	36,133	36,727	47,690	50,711	57,944
設備投資額(完成ベース)	556,873	649,234	742,537	849,877	848,716
減価償却費	382,732	360,358	300,664	329,833	349,614
研究開発費	395,180	412,514	341,310	351,426	335,515
会計年度末:					
総資産	9,185,629	9,418,526	9,809,230	11,016,899	12,395,379
有形固定資産	2,111,270	2,025,538	2,279,964	2,342,091	2,564,105
株主資本	1,439,865	1,771,782	2,082,560	2,651,241	2,930,309
有利子負債	2,521,551	2,396,454	2,370,079	2,823,049	3,354,616

単位:円

1株当たりデータ:	単位:円				
当社株主に帰属する当期純利益	52.89	76.81	37.28	54.86	49.97
潜在株式調整後当社株主に帰属する当期純利益	49.38	71.86	36.29	54.85	49.93
配当金	8.0	8.0	10.0	10.5	12.0
株主資本	318.73	382.26	431.13	549.02	606.87

単位:%

財務指標:	単位:%				
営業利益率	4.8	4.3	4.7	5.6	6.2
EBIT率	4.8	5.9	4.0	6.1	5.6
売上高当期純利益率	2.6	3.6	1.9	2.8	2.5
株主資本当期純利益率(ROE)	17.5	21.6	9.1	11.2	8.6
総資産当期純利益率(ROA)	3.3	4.4	2.5	3.5	3.1
D/Eレシオ(非支配持分含む)(倍)	1.03	0.86	0.75	0.73	0.78
株主資本比率	15.7	18.8	21.2	24.1	23.6

- 注記:1 営業利益は、他の日本企業との業績比較の有用性のため、日本基準に基づき、売上高から売上原価、販売費及び一般管理費の額を差し引いて算出しています。米国会計基準においては、事業構造改善費用、固定資産売却等損益及び減損額は、営業利益に含まれます。
- 2 事業構造改善費用は、主に事業の再編・整理に伴う特別退職金です。
- 3 EBITは、税引前当期純利益から、受取利息の額を減算し、支払利息の額を加算して算出した指標です。EBITは、Earnings Before Interest and Taxesの略です。
- 4 2014年度より、ASC205-20「財務諸表の表示-非継続事業」に従い、三菱重工業(株)との火力発電システム事業統合の際に三菱日立パワーシステムズ(株)へ承継せず、当社及び連結子会社自身が運営主体となった火力発電システム事業の一部に関する損益は、非継続事業として区分掲記しており、これに伴い、2013年度の売上高及び営業利益の数値を組替再表示しています。
- 5 ROA(総資産当期純利益率)=非支配持分控除前当期純利益÷総資産(当年度期首と当年度末の平均)×100

IFRS	単位:百万円						
会計年度:	2013年度	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度
売上収益	9,666,446	9,774,930	10,034,305	9,162,264	9,368,614	9,480,619	8,767,263
調整後営業利益	604,798	641,325	634,869	587,309	714,630	754,976	661,883
EBIT	691,230	534,059	531,003	475,182	644,257	513,906	183,614
親会社株主に帰属する当期利益	413,877	217,482	172,155	231,261	362,988	222,546	87,596
営業活動に関するキャッシュ・フロー	306,777	451,825	812,226	629,582	727,168	610,025	560,920
投資活動に関するキャッシュ・フロー	(550,179)	(612,545)	(730,799)	(337,955)	(474,328)	(162,872)	(525,826)
フリー・キャッシュ・フロー	(243,402)	(160,720)	81,427	291,627	252,840	447,153	35,094
財務活動に関するキャッシュ・フロー	228,840	233,206	(26,467)	(209,536)	(321,454)	(320,426)	2,837
配当金	50,711	57,944	57,939	62,764	72,417	86,905	91,792
設備投資額(完成ベース)	491,170	431,201	528,551	377,545	374,901	414,798	399,643
減価償却費	331,228	350,783	366,547	302,757	265,413	271,682	342,450
研究開発費	354,487	334,814	333,730	323,963	332,920	323,145	293,799
会計年度末:							
総資産	11,098,191	12,433,727	12,551,005	9,663,917	10,106,603	9,626,592	9,930,081
有形固定資産	2,258,933	2,472,497	2,500,226	1,998,411	2,124,827	1,956,685	2,165,311
親会社株主持分	2,668,657	2,942,281	2,735,078	2,967,085	3,278,024	3,262,603	3,159,986
有利子負債	3,033,985	3,557,356	3,604,455	1,176,603	1,050,294	1,004,771	1,485,042

単位:円

1株当たりデータ:	単位:%						
基本親会社株主に帰属する当期利益	85.69	45.04	35.65	47.90	75.19 375.93	230.47	90.71
希薄化後親会社株主に帰属する当期利益	85.66	45.00	35.62	47.88	75.12 375.60	230.25	90.60
配当金	10.5	12.0	12.0	13.0	15.0 75.0	90.0	95.0
親会社株主持分	552.62	609.35	566.48	614.56	679.00 3,395.00	3,378.81	3,270.43

単位:%

財務指標:	単位:%						
調整後営業利益率	6.3	6.6	6.3	6.4	7.6	8.0	7.5
EBIT率	7.2	5.5	5.3	5.2	6.9	5.4	2.1
売上収益当期純利益率	4.3	2.2	1.7	2.5	3.9	2.3	1.0
親会社株主持分当期純利益率(ROE)	17.5	7.8	6.1	8.1	11.6	6.8	2.7
総資産当期純利益率(ROA)	5.0	2.9	2.4	3.0	5.0	3.3	1.3
D/Eレシオ(非支配持分含む)(倍)	0.78	0.83	0.87	0.29	0.23	0.23	0.35
親会社株主持分比率	24.0	23.7	21.8	30.7	32.4	33.9	31.8

- 注記:1 調整後営業利益は、経営の実態をより適切に表示するため、売上収益から売上原価、販売費及び一般管理費の額を減算して算出した指標です。
- 2 IFRS第5号「売却目的で保有する非流動資産及び非継続事業」に従い、三菱重工業(株)との火力発電システム事業統合の際に三菱日立パワーシステムズ(株)へ承継せず、当社及び連結子会社自身が運営主体となった火力発電システム事業の一部に関する損益は、非継続事業として区分しています。
- 3 設備投資額には、2013年度よりファイナンス・リースに該当する賃貸資産への投資を含めていません。
- 4 当社は、2018年10月1日付で、普通株式5株を1株の割合で株式併合を行いました。前連結会計年度の期首に当該株式併合が実施されたと仮定して、基本1株当たり親会社株主に帰属する当期利益及び希薄化後1株当たり親会社株主に帰属する当期利益を算出しています。
- 5 ROA(総資産当期純利益率)=非支配持分控除前当期利益÷総資産(当年度期首と当年度末の平均)×100

5カ年データ (非財務情報)

人財		2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度
従業員数(人)	連結	335,244	303,887	307,275	295,941	301,056
	単体	37,353	35,631	34,925	33,490	31,442
平均勤続年数(年) ^{*1}		14.4	15.0	14.9	15.1	15.0
離職率(%) ^{*1*2}		4.2	5.3	5.5	6.3	5.2
ダイバーシティ&インクルージョン						
在籍人員に占める女性比率(%) ^{*1}		18.5	18.3	18.2	18.8	19.4
グローバル女性管理職比率(%/人) ^{*1*3*5}		6.5	6.7	7.3	8.3	8.9
		2,688	2,562	3,325	3,975	4,302
女性管理職比率(%/人) ^{*1*4}		4.0	4.1	4.2	4.8	5.5
		(474)	(509)	(577)	(635)	(700)
日立グループ グローバル安全統計 (発生率⁶)						
北米		—	27.65	24.33	27.96	20.76
中南米		—	2.33	1.62	0.44	0.57
ヨーロッパ		—	10.70	10.82	6.08	4.78
インド		—	2.07	1.44	1.44	1.63
中国		—	1.59	1.53	1.46	1.17
アジア(インド、中国除く)		—	5.43	4.41	3.34	2.63
オセアニア		—	39.07	24.41	21.94	29.07
アフリカ		—	17.26	9.93	11.76	9.72
海外計		—	7.76	7.42	7.43	5.78
日本		—	1.57	1.85	1.64	1.53
グローバル計		—	3.95	4.22	4.20	3.45
労働安全衛生						
死亡災害件数(件) ^{*7}		4	3	5	0	4

[指標データ範囲]
 *1 直接員(製造ワーカー)約4万人は含まない *2 自己都合退職者のみ対象 *3 開示対象を、就業している女性管理職から在籍女性管理職に変更したことに伴い、過去の数値についても遡及修正を行っている
 *4 2017年度以降は、在籍者および在籍以外で就業している女性管理職。2016年度以前は正社員の在籍女性管理職を対象とする
 *5 女性管理職の人数の経年増加には、人財データベースのカバー率向上によるものも含む
 *6 従業員(直接雇用者)1,000人当たりの死傷災害(死亡・休業1日以上)の発生率
 *7 統計の期間は各年1~12月

役員層 ¹ における女性比率と外国人比率(日立製作所)	2017年6月	2018年6月	2019年6月	2020年7月
役員層の女性人数(人)	2	2	4	5
役員層の女性比率(%)	2.4	2.6	5.0	7.1
役員層の外国人人数(人)	3	5	7	6
役員層の外国人比率(%)	3.7	6.4	8.8	8.6

* 執行役、理事、フェロー

研究開発	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度
対売上収益研究開発費(%)	3.3	3.5	3.6	3.4	3.4

バリューチェーンへの責任 CSR調達施策の実施状況	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	累計
CSRモニタリング(自己点検)	218社	316社	131社	345社	291社	1,801社^{*1}
CSR監査	20社	20社	18社	24社	19社	149社^{*2}
サプライヤー説明会	12社	29社	65社	126社	59社	291社^{*3}

*1 2011~2019年度の実施状況の累計 *2 2012~2019年度の実施状況の累計 *3 2015~2019年度の実施状況の累計

環境	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度
製品・サービスにおけるCO ₂ 排出量原単位削減率(2010年度比) ^{*1} (%)	—	—	—	—	19
事業所(ファクトリー・オフィス)におけるCO ₂ 排出量(kt-CO ₂)	4,346	5,322 ^{*2}	5,433 ^{*2}	4,973 ^{*2}	4,374^{*2}
水使用量(Mm ³)	43.91	41.34 ^{*2}	38.54 ^{*2}	37.02 ^{*2}	36.41^{*2}
廃棄物有価物発生量(kt)	618	1,336 ^{*2}	1,356 ^{*2}	1,384 ^{*2}	1,302^{*2}
化学物質大気排出量(t)	3,615	4,380 ^{*2*3}	4,391 ^{*2*3}	4,392 ^{*2*3}	3,886^{*2*3}

[指標データ範囲]
 日立製作所および連結子会社
 2015年度 1,057社 / 2016年度 865社 / 2017年度 880社 / 2018年度 804社 / 2019年度 815社
 事業活動に伴う環境負荷のデータについては、負荷の90%を占める範囲(日立製作所の試算による)。各年度のデータは当該年度の対象範囲による実績を示す
 *1 2019年度に設定した新指標 *2 2016年度から報告対象となった素材系会社分を含む *3 2016年度より管理対象物質を41物質から50物質に範囲を拡大

環境・社会データへの第三者保証
 当社が開示する情報に信頼性を付与するため、一部の社会・環境データは、「日立 サステナビリティレポート 2020」上で、KPMGあずさサステナビリティ(株)による第三者保証を受けています。

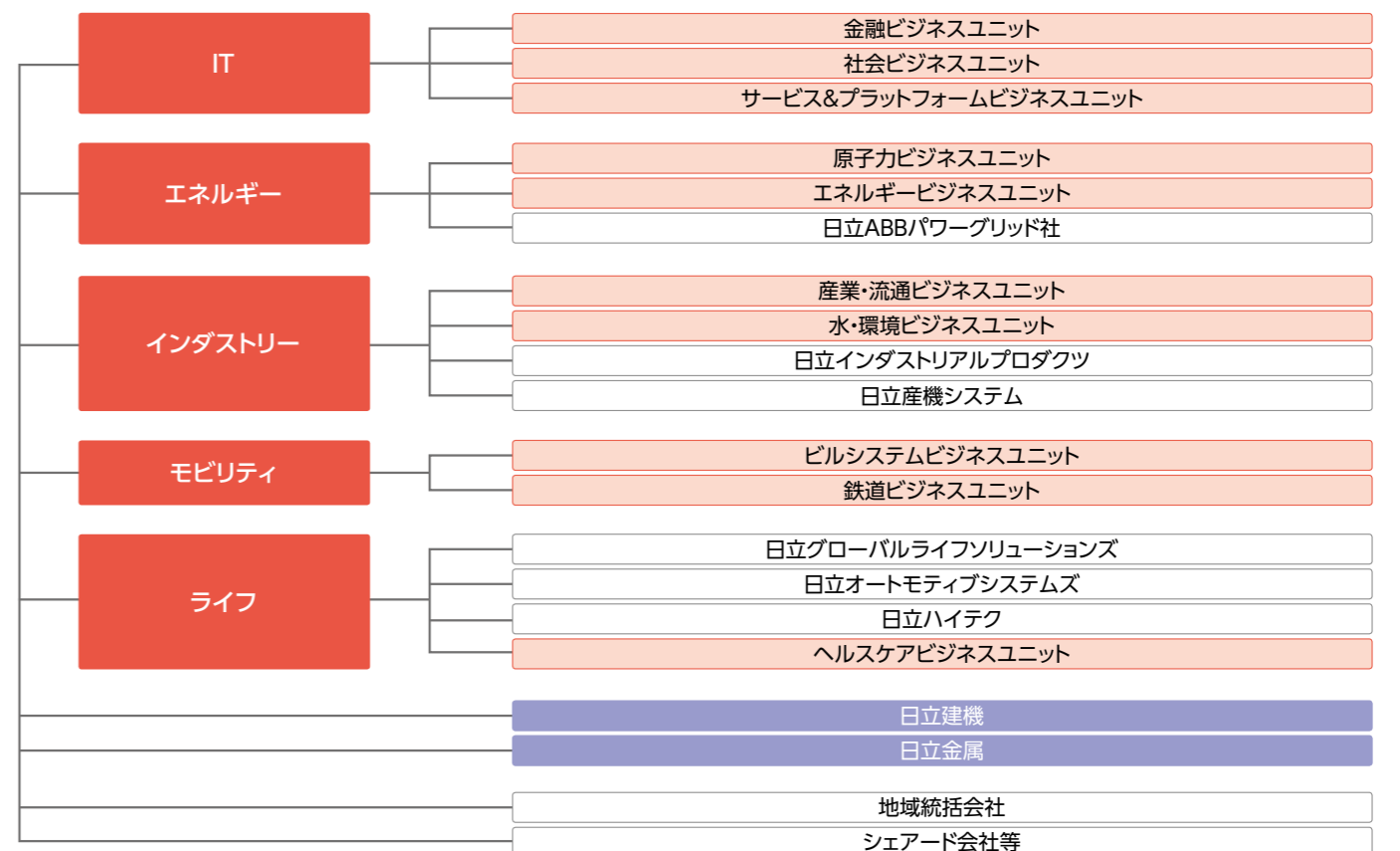
セグメントハイライト

部門別の売上収益・損益

部門	売上収益		調整後営業利益		EBIT	
	2018年度	2019年度	2018年度	2019年度	2018年度	2019年度
IT	21,216	20,994	2,301	2,494	2,126	2,144
エネルギー	4,539	3,992	340	135	△ 2,980	△ 3,757
インダストリー	8,954	8,407	206	547	191	578
モビリティ	12,141	11,444	926	923	1,274	1,123
ライフ	16,493	14,729	649	586	1,169	295
日立ハイテク	7,311	6,946	667	603	642	604
日立建機	10,337	9,313	1,157	755	1,045	705
日立金属	10,234	8,814	514	143	453	△ 572
日立化成	6,810	6,314	485	352	411	248
その他	5,613	4,848	313	223	302	312
小計	103,651	95,805	7,562	6,764	4,635	1,682
全社及び消去	△ 8,845	△ 8,132	△ 12	△ 146	503	153
合計	94,806	87,672	7,549	6,618	5,139	1,836

単位:億円

日立グループの事業運営体制 (2020年9月末時点)



5セクター ビジネスユニット 上場会社

会社情報・株式情報

2020年3月末時点

商号

株式会社 日立製作所

URL

https://www.hitachi.co.jp/

本社所在地

〒100-8280
東京都千代田区丸の内
一丁目6番6号

創業

1910年(設立1920年)

資本金

459,862百万円

連結従業員数

301,056人

発行済株式総数(自己株式を含む)

967,280,477株

株主数

308,638名

株主名簿管理人

東京証券代行株式会社
〒101-0054
東京都千代田区神田錦町
三丁目11番地
電話: 0120-25-6501
(フリーダイヤル)

上場証券取引所

東京、名古屋

会計監査人

EY新日本有限責任監査法人

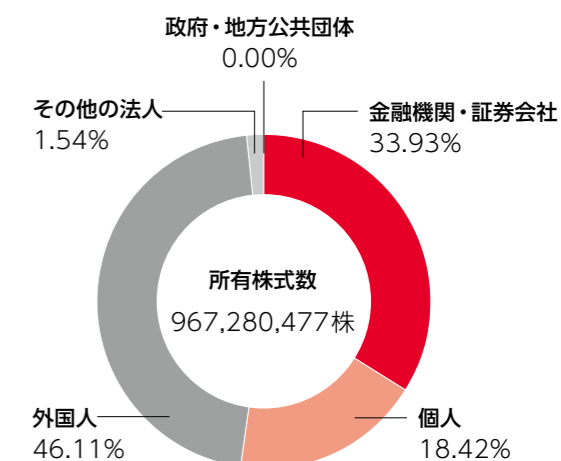
連絡先

株式会社 日立製作所
電話: 03-3258-1111

株主構成

区分	株主数(名)	所有株式数(株)
● 金融機関・証券会社	317	328,199,579
● 個人	304,125	178,131,101
● 外国人	1,410	445,992,700
● その他の法人	2,782	14,947,785
● 政府・地方公共団体	4	9,312
合計	308,638	967,280,477

*自己株式は、「その他の法人」に含めて表記をしています。



大株主(上位10名)

株主名	所有株式数(株)	持株比率(%)
日本マスタートラスト信託銀行(株)(信託口)	81,189,800	8.40
日本トラスティ・サービス信託銀行(株)(信託口)	55,286,400	5.72
ステート ストリート バンク アンド トラスト カンパニー 505001	21,463,830	2.22
ジェーピー モルガン チェース バンク 385151	20,609,612	2.13
日立グループ社員持株会	20,319,676	2.10
ナツクムコ	20,185,002	2.09
日本生命保険(相)	20,000,099	2.07
日本トラスティ・サービス信託銀行(株)(信託口5)	19,572,500	2.03
ステート ストリート バンク アンド トラスト カンパニー 505223	19,012,329	1.97
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 505234	15,270,687	1.58

*持株比率については、自己株式(1,050,741株)を除いて算出しています。

格付情報

格付会社	長期価格付け	短期価格付け
S&P グローバル・レーティング	A	A-1
ムーディーズ	A3	P-2
格付投資情報センター(R&I)	AA-	a-1+

「日立 統合報告書 2020」の発行にあたって

「日立 統合報告書 2020」を最終ページまでお読みいただき、ありがとうございます。

日立製作所では、2016年度より、投資家の皆さまをはじめとするステークホルダーの皆さまに、日立グループの中長期的な価値創造についてのご理解を深めていただくことを目的として、統合報告書を発行しています。

2019年は制作方針等を大きく変え、読み応えのある報告書にしようと努力した結果、第7回WICIジャパン統合報告開示優良企業表彰において「統合報告奨励賞」をいただいたほか、第22回日経アニュアルレポートアワードの審査において「グランプリ」をいただきました。2020年版では、前年できなかったことを成し遂げようと、新しい試みも行っていきます。

本年5月には2021年3月期の業績予想を開示しましたが、その前提となるCOVID-19の事業ごとのインパクトなども合わせて開示しました。これも、不透明な状況下ではありますが、提供できる情報はなるべくご提示し、その結果、投資家の皆さまと将来に関する建設的なディスカッション

をより多くできればと考えたものであり、本報告書でもCOVID-19への対応など、財務・非財務の両分野についてできる限り丁寧な説明に心がけました。

また、CEOが当社経営陣を代表して、巻頭に署名付きのメッセージを発信しているほか、本年はCFOと新任社外取締役2名もメッセージを発信しております。

本報告書が、皆さまに日立グループをより一層ご理解いただき、建設的な対話の機会の一助となれば幸いです。そして、さらなる開示の充実と透明性の向上を図っていきたく考えておりますので、忌憚のないご意見をお寄せいただけますと、幸いです。

以上、「日立 統合報告書 2020」を発行するにあたり、監修責任者としてご挨拶申し上げます。

2020年9月
代表執行役 執行役専務
コーポレートコミュニケーション・オーディット責任者

中畑 英信

Webサイトのご案内

当社の詳細については、Webサイトをご覧ください。

日立グループについて

<https://www.hitachi.co.jp/about/corporate/>
(日本語)

<https://www.hitachi.com/corporate/about/>
(英語)

株主・投資家向け情報

<https://www.hitachi.co.jp/IR/>
(日本語)

<https://www.hitachi.com/IR-e/>
(英語)

サステナビリティ

<https://www.hitachi.co.jp/sustainability/>
(日本語)

<https://www.hitachi.com/sustainability/>
(英語)