



**HITACHI**  
Inspire the Next



**日立 統合報告書 2022**

2022年3月期

## 目次

### Introduction

- 02 編集方針
- 03 ステークホルダーの皆さまへ  
—— 統合報告書公開にあたって

### What's Hitachi

- 04 日立の歴史
- 06 過去中期経営計画の振り返り
- 07 サステナブル経営の推進
- 08 日立グループの事業
- 09 グローバル事業構成

### Value Creation

- 10 CEOメッセージ
- 15 ステークホルダーとの価値協創ストーリー
- 18 マテリアリティ
- 21 価値創造プロセス
- 22 2024中期経営計画
- 24 デジタル戦略
- 29 グリーン戦略
- 34 イノベーション戦略
- 39 人財戦略
- 45 財務戦略
- 49 CFOメッセージ

### Business Strategies

- 51 デジタルシステム&サービス
- 58 グリーンエナジー&モビリティ
- 64 コネクティブインダストリーズ
- 70 日立Astemo

### Sustainability

- 75 リスクと機会への対応
- 78 気候変動によるリスクと機会への対応
- 80 情報セキュリティの推進
- 81 労働安全衛生、従業員の健康
- 82 バリューチェーンにおける責任
- 83 品質保証
- 84 企業倫理とコンプライアンス

### Corporate Governance

- 85 コーポレートガバナンス
- 85 取締役会議長メッセージ
- 98 社外取締役対談

### Data

- 103 10カ年データ
- 104 5カ年データ(非財務情報)
- 105 セグメントハイライト
- 106 会社情報・株式情報

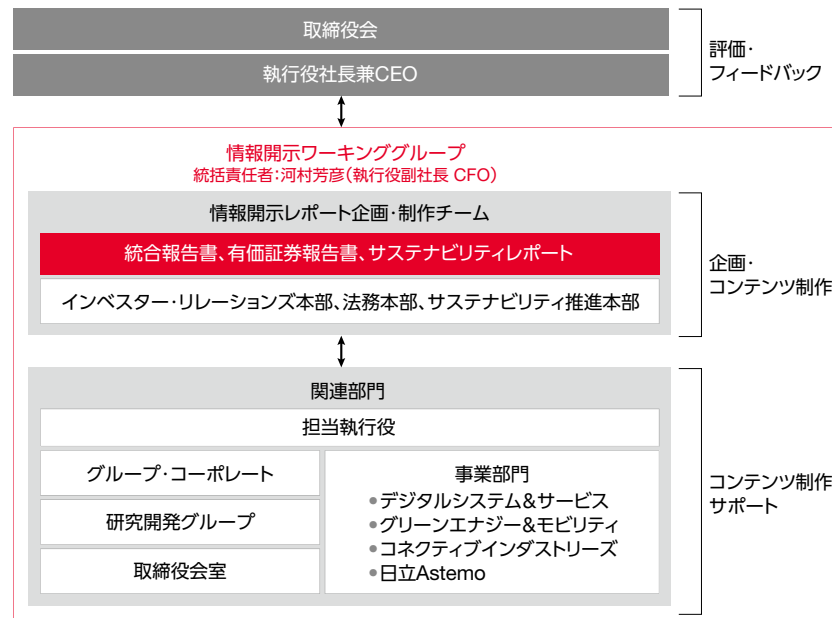
# 「日立 統合報告書 2022」編集方針

## 編集方針

日立の統合報告書は、ステークホルダーの皆さまに日立のビジネスモデルへのご理解を深めていただくとともに、対話を通じ、さらなる企業価値の向上と価値協創への好循環につなげていくことを目的に制作しています。2022年版では、日立のサステナブル経営におけるマテリアリティを明確化したうえで、戦略・施策を体系的にご説明しています。価値協創を続ける日立の歴史や2024中期経営計画に加え、持続的な成長可能性についてご理解を深めていただける内容で構成しています。

なお、編集にあたっては、IFRS財団が推奨する「国際統合フレームワーク」、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。

## 制作体制



## 情報開示体系



## 報告対象範囲など

対象期間: 2021年度(2021年4月1日~2022年3月31日)

※2022年4月以降の活動内容等を含む。

対象組織: 株式会社日立製作所および連結子会社

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

### 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いており、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えます。

## Webサイトのご案内

### 日立グループについて

日本語 <https://www.hitachi.co.jp/>

英語 <https://www.hitachi.com/>

### 株主・投資家向け情報

日本語 <https://www.hitachi.co.jp/IR/>

英語 <https://www.hitachi.com/IR-e/>

### サステナビリティ

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

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



## ステークホルダーの皆さまへ —— 統合報告書公開にあたって

人を原動力に、  
ステークホルダーとの対話・協創を通じて  
価値を創出する

**HITACHI**  
Inspire the Next



日立製作所は、1910年に創業してから、社会・経済やお客さまとともに発展を続けてきました。110年以上にわたる歴史の中で、さまざまな困難に直面しながらも、多様なステークホルダーとの協創を通じ価値創造のための変革を続けています。

この「日立 統合報告書」では、日立がどのような会社であるか、また、今後のめざす姿と社会に提供していく価値をご紹介します。ステークホルダーの皆さまに日立をよりご理解いただくとともに、さらなる対話を図っていくことで価値創造につなげていく、そのような想いを込めて制作しています。

今年4月にスタートした2024中期経営計画では、成長へのモードチェンジをテーマに、「データとテクノロジーでサステナブルな社会を実現して人々の幸せを支える」ことをめざす姿として掲げました。地球の限界点を意識し、地球を守り、一人一人が快適で活躍できる社会、つまり「プラネタリーバウンダリー」と「ウェルビーイング」が両立する社会をデータとテクノロジー

で実現する、日立の社会イノベーション事業を一層推進します。また日立は、サステナビリティを事業戦略の中核に据えた「サステナブル経営」を実践し、持続可能な社会の実現に向けた戦略・施策を実行します。サステナブルな社会の実現に向け、30万人を超える日立グループの力を結集し、社会やお客さまをはじめとするステークホルダーの皆さまへ価値を提供していきます。

本報告書では、日立の将来ビジョンや2024中期経営計画における経営・事業戦略に加え、持続可能な社会の実現に向けた施策を体系的にご説明しています。さらに今回は、グローバルなイニシアティブやステークホルダーの期待・ニーズを踏まえて、サステナブル経営における6つの重要課題（マテリアリティ）を明確化しました。この重要課題および中期経営計画で示した事業戦略をもとに施策の管理を行い、経営会議や取締役会においてそれらの進捗状況や新たな取り組みについて議論しています。

外部環境は一層複雑化・多様化し、新型コロナウイルス感染症（COVID-19）の感染拡大や気候変動による災害の激甚化に加え、社会の分断に伴う政情不安定など予測困難な状況が継続しています。本報告書は、こうした環境下におけるこれまでの日立の進化と、これからの長期的な成長に向けた道筋を伝えるメディアとしても、ご活用いただけるものと思います。

私はCEOとして、本報告書の記載内容が、取締役・執行役における議論など正当なプロセスを経た正確なものであることを、ここに表明します。ぜひ、本報告書をご一読いただき、ご感想や日立の経営に対する忌憚のないご意見をお寄せください。「日立 統合報告書 2022」が、日立の価値創造ストーリーをより深くご理解いただく一助となり、そしてあらゆるステークホルダーの皆さまとの対話と新たな価値協創のきっかけとなれば幸いです。

執行役社長兼CEO 小島 啓二



## イノベーションによる社会貢献を原点にした日立の歴史

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」ことを企業理念として社会インフラを支える技術・製品の開発によって、社会が直面する課題を解決してきました。110年以上の歴史の中で培ったOT(制御・運用技術)、IT(情報技術)、プロダクト、それらの統合的な提供により社会に新たな価値を生み出す社会イノベーション事業で、人々のQoL(Quality of Life)を向上させるとともに、持続可能な社会の実現をめざします。

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勞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。

### 日立グループ・アイデンティティ

日立グループが社会において果たすべき使命

MISSION

企業理念

優れた自主技術・製品の開発を通じて社会に貢献する

ミッションを実現するために日立グループが大切にしている価値

VALUES

日立創業の精神

和・誠・開拓者精神

これからの日立グループのあるべき姿

VISION

日立グループ・ビジョン

日立は、社会が直面する課題にイノベーションで応えます。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、活気あふれる世界をめざします

### History of Hitachi, Ltd.

1910 1920 1930 1940 1950 1960 1970 1980



5馬力誘導電動機



都市のインフラ整備



東海道新幹線用電車の製作



島根原子力発電所の運転開始



大型コンピューターの開発・提供

#### Episode 1

1910年、創業者 小平浪平は、自らの力で電気機械を製作し、日本の機械工業を発展させることで社会に貢献したいとの志を抱き、日立製作所を創業しました。



日立の創業者  
小平浪平



創業小屋

試験や研究を強化することで技術力を高め、数多くの製品の開発・提供を行ってきた日立には、社会に貢献する創業者の志が、たゆまず受け継がれています。

#### Episode 2 関東大震災からの復興に貢献

1923年に日本で発生した関東大震災は、首都圏に未曾有の被害をもたらしました。日立も亀戸工場が半壊する被害を受けるなかで、小平浪平は「日本の頭部ともいべき京浜地方の復興を第一の任務とすべきである」と指示し、首都圏の電力インフラ復旧に必要な関連製品を増産・供給するなどインフラ復旧に尽力しました。日立の変電設備や変圧器の技術力の高さから、日立の名前が国内に広まる契機となりました。

#### Episode 3 大型コンピューター開発

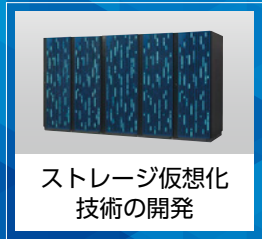
1950年代後半、日立は国鉄(日本国有鉄道、現・JRグループ各社)が進めていた座席予約システム(MARS-1)の開発に参加しました。当時はすべてが手作業だった座席予約をシステム化し、利用者の利便性につなげる目的でしたが、開発は苦難の連続でした。1959年に中央処理装置のコンピューターを完成させ、1960年には駅に設置する端末装置の開発にも成功しました。全国で特急券の予約業務システムが運用を開始し、予約システムは進化を続け今日に至っています。

1990

2000

2010

2020



**Episode 4** 鉄道発祥の地・英国に高速鉄道車両を提供

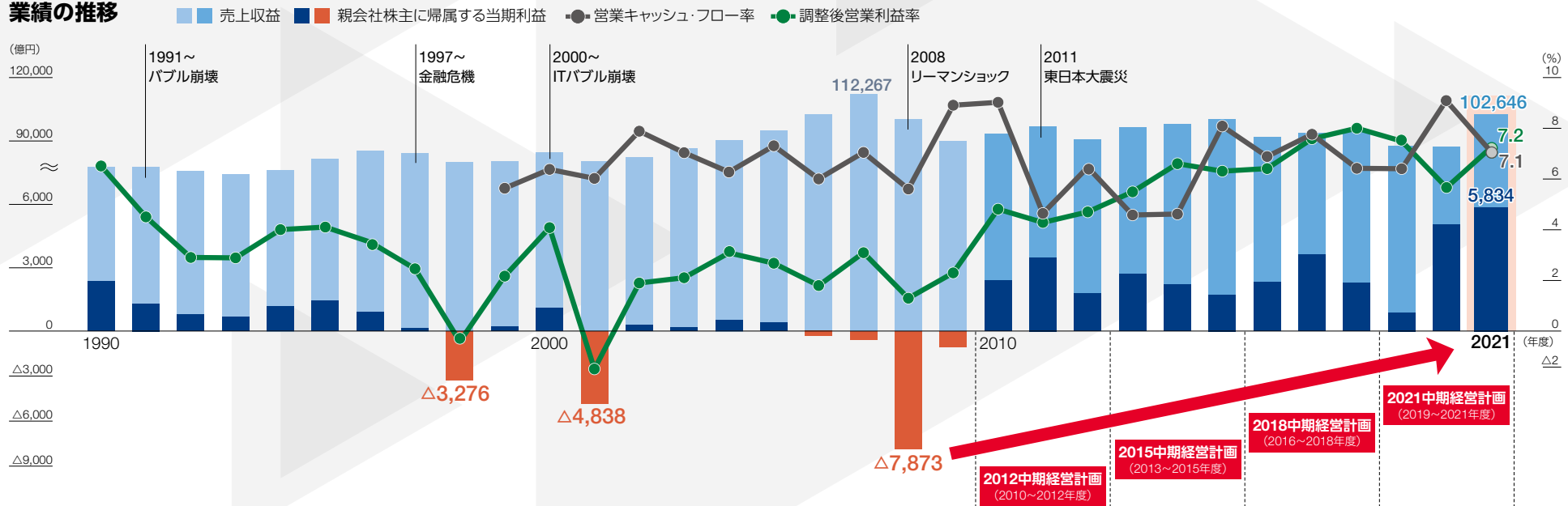
2009年、日本の車両メーカーとして初めて納入した英国内輸送高速化用車両の174両の車両(Class 395)が営業運転を開始しました。2017年にはロンドンと英国北部、西部を結ぶ都市間高速鉄道に納入した866両の車両(Class 800)が営業運転を開始したほか、2021年には英国の次世代高速鉄道車両の設計、製造、保守に関する事業を受注しました。約20年間をかけて築いた英国における日立の鉄道ブランドが確立できた証でもありました。

**社会イノベーション事業**

OT・IT・プロダクトのノウハウを併せ持つことでより高度な社会インフラを構築

LUMADA

業績の推移



## 過去中期経営計画の振り返り

### 2012中期経営計画 (2010-2012年度)

#### 経営の立て直し リカバリー

##### 成果

- ① 責任と権限を明確にした製品別体制を構築
  - カンパニー制で責任と権限を明確化
  - 事業を6グループに集約、一体運営で成長分野への集中、経営を迅速化
- ② 低収益事業の再建・撤退の断行
  - 自動車機器関連事業：構造改革で再建
  - 薄型テレビ事業：自社生産から撤退
  - HDD事業：売却
- ③ コスト競争力強化
  - コスト構造改革  
[Hitachi Smart Transformation Project]の開始
  - 集約購買、グローバル調達への拡大
  - 生産拠点の最適配置、集約

### 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

##### チャレンジ

- さらなる事業収益性の改善
- 社会イノベーションをコアとした事業強化
- グローバルでの事業展開

##### 成果

- ① フロント機能の強化により、グローバルで社会イノベーション事業を推進
  - デジタルを活用したサービス事業の拡大
  - ペンタホ社買収によるデジタル強化
- ② 非コア事業の見直し
  - 火力事業：三菱重工業とのJV設立
  - 空調事業：ジョンソンコントロールズ社とのJV設立
  - 電池事業：日立マクセルの再上場と株式売却
- ③ グローバル化の推進
  - 鉄道事業本社を英国に移転
  - グローバル人材活用強化に向けたグローバル・パフォーマンス・マネジメントの導入

### 2018中期経営計画 (2016-2018年度)

#### 社会イノベーション事業の強化 デジタル技術の活用

##### チャレンジ

- 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
- デジタル成長に向けた基盤立ち上げ
- 低収益事業への対応による収益改善

##### 成果

- ① 製品別カンパニー制からフロント、プラットフォーム、プロダクトの3層構造へ変革
  - ビジネスユニット制の導入による意思決定の迅速化
- ② グローバルフロントの強化
  - 買収によるグローバルなフロント強化(アンサルドSTS社、サルエアー社)
- ③ Lumadaによるデジタルソリューション事業の拡大
  - Lumadaの立ち上げ
  - デジタルソリューションを提供する日立ヴァンタラ社を設立
  - Lumada関連売上1兆円規模に成長
- ④ 事業の継続見直し実行
  - 上場子会社の売却、非連結化  
日立工機、クラリオンの売却
  - 日立物流、日立キャピタル、日立国際電気の一部株式売却
  - 情報通信機器事業、海外EPC事業などの低収益事業を縮小・撤退

### 2021中期経営計画 (2019-2021年度)

#### デジタルによる社会イノベーション実現 グローバル成長の基盤構築

##### チャレンジ

- Lumadaをコアとした協創拡大による事業成長
- 事業ポートフォリオの見直しの完了
- 資本効率の向上

##### 業績目標と結果

2020年に発生したCOVID-19の影響により2019年度当初に掲げた目標は見直しを行ったものの、売上収益の拡大、収益性の維持、営業キャッシュ・フローの創出に加え、親会社株主に帰属する当期利益は過去最高を記録しました。

	2021中計目標 (2021年4月開示時点)	2021年度実績
売上収益	9兆5,000億円	10兆2,646億円
調整後営業利益(率)	7,400億円(7.8%)	7,382億円(7.2%)
親会社株主に帰属する当期利益	5,500億円	5,834億円
営業キャッシュ・フロー (2019~2021年度累計)	2.1兆円超	約2.1兆円
ROIC	8.3%	7.7%

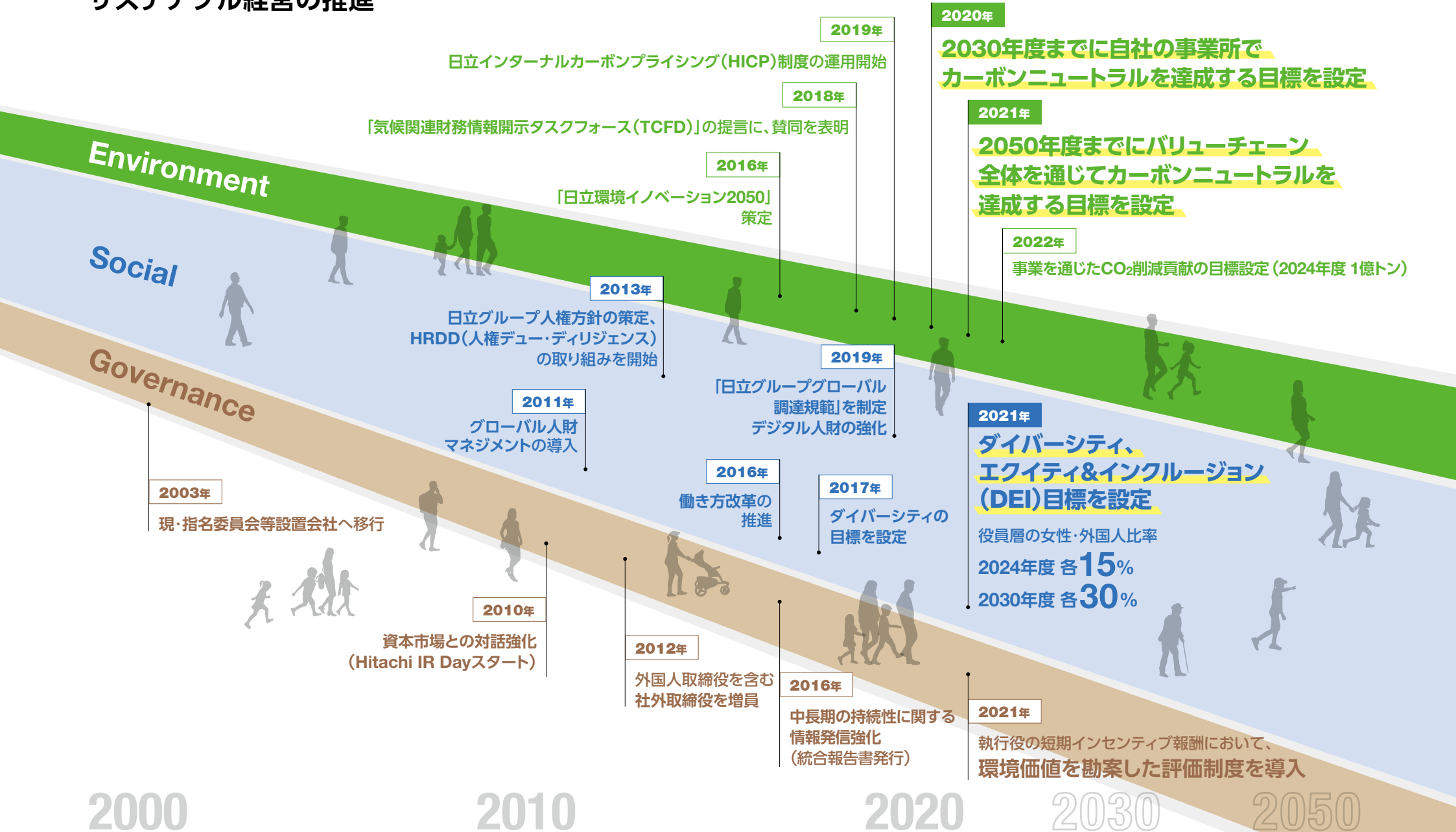
##### 成果

- ① デジタル事業の基盤立ち上げと成長
  - Lumada Solution Hub、Lumadaアラインアンスプログラムの立ち上げ
  - Lumada事業売上を1.1兆円→1.6兆円に拡大
- ② デジタル・環境の成長に向けた取り組み強化
  - 2019年 JRオートメーション買収
  - 2020年 日立ハイテク完全子会社化  
日立ABBパワーグリッド(現、日立エナジー)設立
  - 2021年 日立Astemo設立  
GlobalLogic買収  
画像診断関連事業の譲渡  
COP26にプリンシパル・パートナーとして協賛
- ③ 経営課題の解決による基盤強化と向上
  - 上場子会社の資本政策見直しにめど
  - 日立化成、日立金属\*の売却
  - 日立建機、日立物流\*の一部株式売却
  - 経営課題への対応
  - 南アフリカプロジェクトの三菱重工業との和解除
  - 英国原子力発電所建設プロジェクト事業運営から撤退
  - ダイバーシティ推進、デジタル人材の拡大とリスクマネジメント強化

\* 2022年度中予定



# サステナブル経営の推進



## 日立グループの事業

日立は、2022年4月に「2024中期経営計画」を新たに策定しました。「デジタル」「グリーン」「イノベーション」の3つを成長の柱として、グローバルで社会イノベーション事業のさらなる進化と成長をめざします。経営の効率化とスピードアップのため、特性の近い事業をまとめ、「デジタルシステム&サービス(DSS)」「グリーンエネルギー&モビリティ(GEM)」、「コネクティブインダストリーズ(CI)」の3つのセクターへ組織をシンプル化しました。これらに「オートモティブシステム事業(日立Astemo)」を加えた事業体制で、お客さまとともに社会課題を解決していきます。

### ■ デジタルシステム&サービス

#### 主な製品・サービス

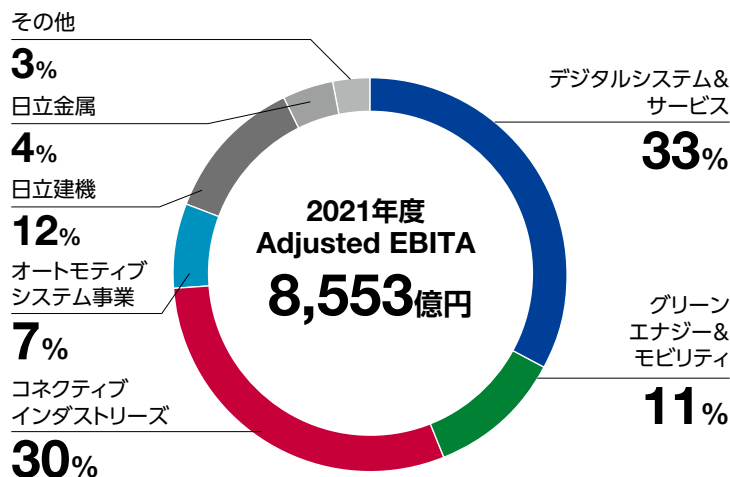
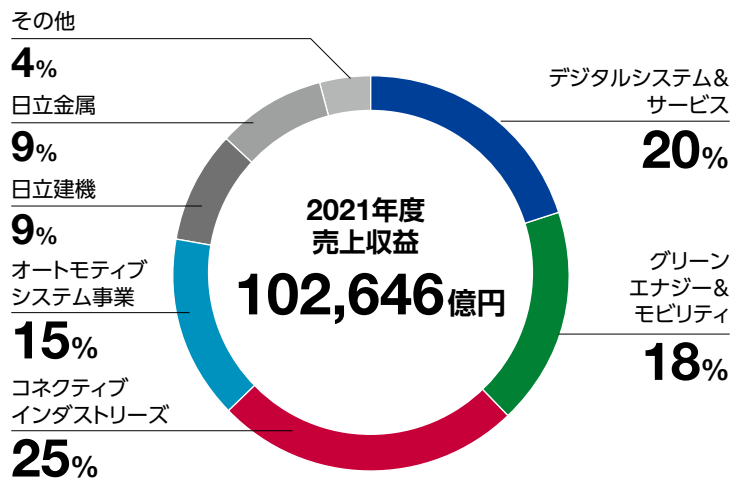
- フロントビジネス:金融機関、官公庁・自治体、社会インフラなどミッションクリティカル領域のIT/デジタルシステム
- ITサービス:DXソリューション・サービス
- サービス&プラットフォーム:デザイン、デジタルエンジニアリング、データアナリティクス、クラウドサービス、ITプロダクト



### ■ グリーンエネルギー&モビリティ

#### 主な製品・サービス

- エネルギーソリューション(パワーグリッド、原子力、再生可能エネルギー、分散型電源)
- 鉄道システム(車両、信号・制御、サービス・保守、スマートモビリティ、ターンキー)



\*数値は2022年度に適用した新セグメント区分に基づいています。  
 \*日立建機は、2022年8月23日に非連結化されました。日立金属は2023年3月までに非連結化される予定です。  
 \*Adjusted EBITA=調整後営業利益-買収に伴う無形資産等の償却費+持分法損益

### ■ コネクティブインダストリーズ

#### 主な製品・サービス

- アーバンGr.:昇降機・ビルサービス(エレベーター・エスカレーターなど)、家電・空調システム
- アドバンステクノロジーGr.:ヘルスケア(生化学免疫分析装置、細胞自動培養装置、粒子線治療システムなど)、計測・分析(半導体計測評価装置、電子顕微鏡など)
- インダストリーGr.:産業・流通ソリューション、ロボティクスSI、上下水道・ユーティリティソリューション、産業用機器



### ■ オートモティブシステム事業

#### 主な製品・サービス

- パワートレイン、シャシー、先進運転支援、二輪車機器



## グローバル事業構成 (2022年3月末時点)

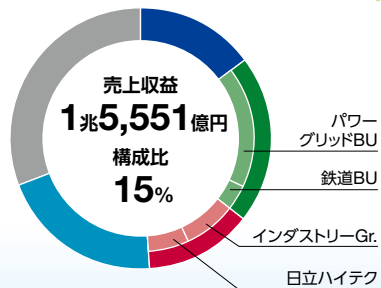
日立の売上収益は、59%が海外売上収益で構成されています。

各地域・事業ごとに築き上げてきたグローバル事業ポートフォリオをLumadaと掛け合わせることで、グローバル展開をさらに加速し、社会イノベーション事業により創出・実現する価値を世界中に拡大していきます。

- デジタルシステム&サービス
- グリーンエネルギー&モビリティ
- コネクティブインダストリーズ
- オートモティブシステム事業
- その他(含む、日立建機、日立金属)

### 北米

従業員数 約28,000人  
会社数 97社

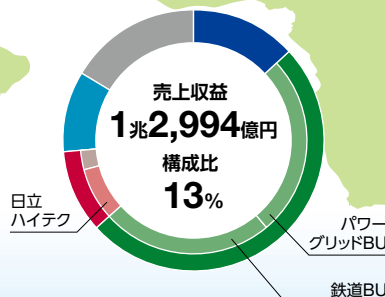


### その他

従業員数 約20,000人  
会社数 115社  
売上収益 7,081億円

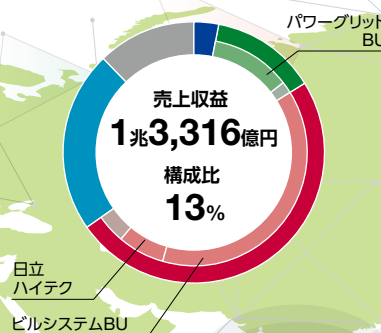
### 欧州

従業員数 約43,000人  
会社数 148社



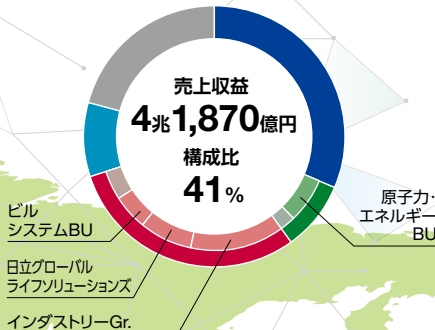
### 中国

従業員数 約51,000人  
会社数 136社



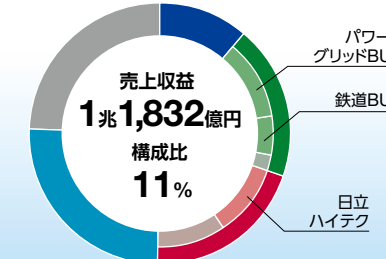
### 日本

従業員数 約157,000人  
会社数 158社



### ASEAN・インド他

従業員数 約70,000人  
会社数 200社





## CEOメッセージ

# 人とテクノロジーで常に変わり続ける日立 成長へのモードチェンジで変革を加速する

今、日立は過去10年に及ぶ構造改革を終え、成長に向けて本格的に始動し始めました。2024中期経営計画のスタートとなる2022年4月にCEOに就任した私が実行すべきことは、日立が創業以来紡いできた歴史と価値観を大切に、これまで続けてきた日立の変革のバトンを受け継ぐことだと決意を新たにしています。

創業以来、社会の変化に合わせて再編を続けてきた日立の「変革のDNA」を再認識しながら、これからも、人とテクノロジーで常に変わり続ける日立を実現していきます。

執行役社長兼CEO

小島 啓二



## 次の10年に向けて歴史と価値観を再認識

日立は1910年の創業以来、社会・経済の発展とともに成長を続けてきました。創業者である小平浪平が掲げた「優れた自主技術・製品の開発を通じて社会に貢献する」という現在も受け継ぐ企業理念をもとに、日立は、社会インフラを支える技術・製品の提供を通じ、社会課題の解決に尽力してきました。

私自身は、研究者として日立でのキャリアをスタートさせました。学生時代に東京都国分寺市にある日立 中央研究所を訪問した際に、「技術」を最も大事にする会社であると感銘を受け、この会社に行こうと決めたことを今でも覚えています。入社してデータベースの研究に関わり改めて、技術を大切にする姿勢を実感しました。性能で勝つことや圧倒的な機能の実現を諦めず、お客さまに納めるものを作る以上は、妥協は絶対にしませんでした。歴代の日立人が受け継いできた考えを大切にしながら、また、社会インフラという人々の生活を支える事業の開発・提供に誇りを持ち、発展を続けてきたのが日立です。

一方、社会変化に柔軟に対応し、恐れることなく変革を続けてきたのもまた、「日立」という組織であると言えます。日立がリーマンショック後に赤字転落して以降、歴代社長が掲げ、リードした「社会イノベーション事業」というビジョンは、「変革」を求め続ける日立のDNAを取り戻す改革でもありました。日立の社会イノベーション事業は、未来の社会課題を解決するために今、何をすべきか考えることです。社会のデジタル化への変化に対応したソリューションを提供するため、2016年にスタートしたLumadaはその象徴です。

Lumadaの構想は、Internet of Thingsが次の大きな社会潮流になると予測された頃の2014年、私がCTOであった時に開始しました。社会イノベーション事業をテクノロジーで支える仕組み、つまり日立の強みであるITとOT(Operational Technology)、プロダクトを使って、お客さまと協創してバリューを生み出すビジネスモデル・フレームワークを形作りました。シリコンバレーの知恵を借りて開発したその仕組みをLumadaと呼ぶことになりました。データアナリティクスやAIの専門家の知見に加え、文化人類学、エクスペリエンスデザインなど「人(お客さま)」の発想をデザインするためにさまざまな視点を取り入れました。日立のLumadaは、プラットフォーム上でアプリケーションやソフトウェアを動かす仕組みではなく、「協創」するためのフレームワークとして2016年によくローンチしました。

社会イノベーション事業の拡大に加え、2016年からはそのコアとなるLumada事業の成長のために、日立は過去10年にわたり大きな変革に挑みました。日立は、変化を続ける「樹」に例えることができると私は考えています。変化を続けるその「樹」には、日立グループの多くの力が結集され、社会課題の解決に資するソリューションを实らせています。「樹」が衰えないよう成長を続けるためには、事業を入れ替え、伸びる枝葉に光を当てなければいけません。この10年は、社会イノベーション事業に光を当てられるよう事業の入れ替えを行いながら「樹」を育ててきました。おおよその剪定はひと段落しました。樹にはどのような実が成るか、新たな幹の一部となる芽はどのようなものか、決まった結果を生み出すのではなく社会とともに協創の「芽」を生み出し、成らず実を変化させる、それが日立です。なんの「樹」か、結果が分かってしまった時点で日立の歴史は終わります。時代とともにその姿を変え、新たな挑戦を続けていくことが重要だと信じています。



### ▶ 日立 中央研究所

1942年に基礎研究所として設立。設立により、製品に直結したこれまでの開発・改良研究から、電子顕微鏡など総合的な基礎研究が強化され、新製品の開発が一層推進された。

### ▶ Lumada

#### ▶ P.24

### ▶ エクスペリエンスデザイン

ユーザーの経験価値(エクスペリエンス)を軸にデザインを行うこと。

### 日立のデザイン思考

▶ <https://www.hitachi.co.jp/rd/research/design/nexperience/design/>

## 2021中期経営計画が終わり、過去10年にわたる成長への基礎工事は完了

2021中期経営計画期間であった2019～2021年度の3カ年は、COVID-19の発生が世界の人々の社会・経済活動に大きな影響をもたらしました。2021年後半からは半導体不足や部材価格が高騰し、2022年にはロシア・ウクライナ問題で原油、天然ガスをはじめとする資源価格が高騰するなど新たな地政学的リスクも顕在化しました。

こうしたなかで、日立は2021中計において「社会イノベーション事業を通じて、持続可能な社会を実現する」ことを掲げ、グローバル成長に向けた事業基盤構築の総仕上げを進めました。COVID-19による社会・経済情勢の大きな変化は日立の経営にも影響を与えましたが、厳しい環境下でも堅調な収益性を維持し、2021年度は、調整後営業利益率7.2%を達成できました。収益性改善の取り組みを継続実行してきたことにより盤石な経営体制を構築できた、これは2021中計における大きな成果だったと考えています。また、事業基盤構築の仕上げも手を緩めずに進め、収益性改善および社会イノベーション事業での成長に向けた構造改革を断行しました。日立が世界で戦えるさらに強い企業となるためにGlobalLogicやABB社のパワーグリッド事業(現、日立エナジー)を買収した一方、日立化成や日立金属、日立建機など上場子会社の非連結化を進めました。2024中計に向けた成長のための基礎工事にめどをつけたことも、成果の一つと考えています。

## 2024中期経営計画、次の10年を見据えた成長へのモードチェンジ

これまでの変革を大事にしながら日立が次の10年、成長し続ける道筋を創るため、2024中計の3カ年は「成長へのモードチェンジ」と位置付けました。将来の社会を見据えたイノベーション、そしてそのイノベーション力によるデジタルとグリーンでの価値創出を通じ、成長へと舵を切ります。

「地球を守りながら、一人一人が活躍できる、そんなサステナブルな社会をデータとテクノロジーで創る」。人と地球が、将来ビジョンのキーワードです。2050年を見据えたイノベーション戦略をもとに、今打つべき手は何か、というバックキャストの視点で、デジタル・グリーンの実策を実行します。

また、今回の2024中計では、Lumadaについて、その枠組みをもう一度丁寧に説明することにも挑戦しました。Lumadaには4つのマネタイズモデルがあり、そのどこからでも日立は手掛けることができる、この強みはGlobalLogicを買収することで強化できました。Lumadaを使えば、課題解決・協創のプロセスを加速できる、そのメリットをお客さまに実感いただくとともに、事業拡大により日立のさらなる成長性を示していきたいと考えています。



### ▶ GlobalLogic

日立が2021年7月に買収した米国企業。デジタルエンジニアリングサービス市場におけるリーディングカンパニー。

▶ <https://www.globallogic.com/jp/>

### ▶ 日立エナジー

スイスの重電大手ABB社からパワーグリッド事業を買収し、2020年7月に営業開始、2021年10月より現社名へ変更。大規模なエネルギーの長距離送電を実現する高圧直流送電(HVDC)システムや、信頼性の高い電力供給を実現するマイクログリッドなど、グローバルトップレベルの送変電システム・プロダクト・サービスを提供。

▶ <https://www.hitachienergy.com/jp/ja>

### ▶ 2024中計と3つの成長ドライバー： 「デジタル」「グリーン」 「イノベーション」

▶ P.22



## お客様の次の一手に、「人」と「技術」がイノベーションを生む組織づくり

日立は将来の社会課題を、人と技術の両輪によって解決していきます。2024中計とその先の成長は、お客様の次の一手を確実にサポートし、そこに磨きをかけることです。今、お客様の打ちたい次の一手とは、デジタルとグリーンです。それを日立が確実にサポートしていきます。今後も中長期の視点で「テクノロジーの進歩」と「ビジョン」で事業をリードしていくこと、つまりイノベーションを生む視点が重要です。すでにGlobalLogicやABB社のパワーグリッド事業(現、日立エナジー)の買収等によりDX、GXに磨きをかけるための布石を打っていますが、DX、GXのその先を走りながら考えているのです。

研究開発を大事にしてきた日立にとって、技術トレンドの把握は重要です。しかし実は、技術トレンドの把握と世の中を変えるようなイノベーションとは別物です。技術をイノベーションに変換するために、日立は、ビジョン、アイデア、発想のある人財を育てていくことを大切に考えています。私は、研究開発部門を歩んできた自身の経験を生かし、次の日立の成長をリードします。お客様と社会への価値提供を実現するため、30万人を超える日立の力を結集した新体制はすでに始動しています。社会におけるさまざまな価値観や期待・ニーズに応えるため、一層のDEI(ダイバーシティ、エクイティ&インクルージョン)の推進と協創により、社会への価値を生み出していきます。

従業員一人一人が社会課題の解決を自分事にする文化づくりのためのエンゲージメントも強化しています。GlobalLogicや日立エナジーなど新しい仲間の知見を十分に生かすためのPMI(ポスト・マージャー・インテグレーション)をはじめ、従業員との対話を大切に、協力して一緒に何ができるのかを考え、成功を生み出し、惹きつけるサイクル、つまりは従業員にとって働きがいを感じ、誇れる企業であることをめざしています。

私自身はシリコンバレーのスタートアップ企業に出向した際、日立を外から見る機会がありました。当時、人財採用のために連日10人前後の方と面接する日々なかで、人と組織を1つの方向に導いていくリーダーの重要性があつて初めて、優秀で個性的な人財が活躍できるのだと身をもって経験しました。

多様な人財が持つ価値観を戦わせながらもリーダーの下で団結する「和」の重要性和、新たなお客様を懸命に開拓するベンチャー精神(開拓者精神)を持ちながら、誠意をもってお客様に向き合い、問題、課題を解決する「誠」の姿勢の大事さを痛感しました。

私にとって、日立創業の精神である「和・誠・開拓者精神」の真の意味とリーダーが果たすべき役割を理解する貴重な機会となりました。日立の従業員が、外の立場や異なる場で働くことは、成長意欲のマインドがあるからこそです。すばらしいことだと考えています。最近では一度外に出た人財が日立に戻るケースもあります。また日立で働きたいと思うような会社になることも重要だと思います。



- ▶ **DX**  
デジタルトランスフォーメーション
- ▶ **GX**  
グリーントランスフォーメーション
- ▶ **DEI(ダイバーシティ、エクイティ&インクルージョン)**  
▶ P.41

## 複雑化するグローバルリスクへの対応

社会・経済環境はどのように変化するか、ますます予測の難しい時代です。日立が社会イノベーション事業を加速し、成長していくためには、リスクに対する情報収集はもちろん発生した場合への対応・準備を徹底して実行することです。取締役会でもたびたび指摘されていますが、人権やコンプライアンス、災害などのリスクに加え、今後は金融リスクなども含めトータルに判断することが必要になっています。日々変化する事業環境に対応し、影響を及ぼしうるリスクと機会の把握と、リスクマネジメントを一元化・集約し、優先リスクを迅速に見極めるため、日立は2022年4月より、CFOがCRMO(Chief Risk Management Officer)を兼務し、グローバルなリスクマネジメント体制を構築しています。例えば本年は、ウクライナ情勢の悪化によりGlobalLogicの7,000人におよぶ従業員の安全を最優先に、BCPIに基づいて対応を進めました。グローバルに事業を展開する日立にとって重要なケースの一つであり、さまざまなリスクに対しレジリエンスを高めるための準備を、優先度をもって整えておくことがリスクマネジメントでは欠かせません。

▶ リスクマネジメント体制

▶ P.75

## ステークホルダーとの対話を通じてより強く、信頼される日立へ

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するため、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対話・協創を大切にしています。

社会の最重要課題の一つである脱炭素への取り組みを加速させ、それをリードしていくため、日立は、2021年11月に英国で開催されたCOP26(国連気候変動枠組条約第26回締約国会議)に協賛する「プリンシパル・パートナー」に就任しました。政府関係者やグローバル企業の経営者などさまざまなステークホルダーとのディスカッションを通じ、気候変動領域のイノベーターとしての役割と、脱炭素社会の実現へ向けた日立の強いコミットメントを表明しました。

資本市場に対しては、機関投資家との対話を通じて、経営への助言をいただける極めてサポーター的存在だと感じています。協創によって顧客・社会への価値を実現していくように、私も投資家の方々と協創して日立の企業価値を高めていくことができると実感しました。

サステナブル経営の観点からも、幅広いステークホルダーとの対話・エンゲージメントがますます重要になると考えています。

今回の2024中計では成長へのモードチェンジを掲げました。実行の成果として、この3年間は特にキャッシュ創出にこだわります。収益力向上とバランスシートの効率化により、コア・フリー・キャッシュ・フローを拡大し、株主還元を充実させます。すでに今期は、2,000億円の自己株式取得を計画しています。キャッシュ・フローの拡大により、成長への投資も積極化し、株主をはじめとするステークホルダーの皆さまと対話しながら成長の果実を共有し、より一層、社会・環境価値への貢献にまい進してまいります。



▶ キャッシュ創出

▶ P.45



## ステークホルダーとの価値協創ストーリー

日立グループは、多くの力を結集し、変化を続ける「樹」です。ステークホルダーとともに、この樹を育て、社会課題の解決に資するソリューションを実現してきました。私たちはこれからも、時代とともに変革を志し、新たな挑戦を続けることで、ステークホルダーと新たな価値協創に取り組んでいきます。



### Episode 1

**英国「Optimise Prime」プロジェクト**  
— 脱炭素社会に向けて

### Episode 2

**ASEAN「マイクロサービスソリューション」開発**  
— 金融業界から広がるDX支援

### Episode 3

**「Hitachi Digital Solution for Retail/Logistics」**  
— 流通業界を中心とした変革





## Episode 1

## 英国「Optimise Prime」プロジェクト 脱炭素社会に向けて

### 社会課題

英国では2050年までに炭素排出量を実質ゼロにするという目標を掲げています。この目標を達成するためには2030年までに電力分野における脱炭素化対策をほぼ完了する必要があり、同国での新車の60%を電気自動車にしなければならないことを意味しています。Optimise Primeが英国全土で実装された場合、2030年までに2.7MtのCO<sub>2</sub>が削減できると推定されており、その効果を換算すると総額2億700万ポンドの節約に相当します。

### 提供価値

2019年1月に開始した「Optimise Prime」のプロジェクトは、電気料金を抑えながら電気自動車の普及と既存の配電網の有効活用を実現する脱炭素社会の実現に向けた取り組みです。日立はソリューションアーキテクチャの設計、プロジェクトの核となるIoTプラットフォームの実装を担当しています。2019年から電気自動車のデータ収集を開始しており、すでに12カ月間で最大3,000台規模の実証実験を実施しました。2023年に最終報告書を提出する予定で、電気自動車によるゼロエミッションへの移行をめざす組織や研究機関、行政がデータを利用できるようになる見込みです。

### 協創パートナー

UK Power Networks, Centrica, Royal Mail, Uber, Scottish & Southern Electricity Networks, Novuna Vehicle Solutions

▶ <https://www.hitachihyeron.com/jp/archive/2020s/2020/02/activities2/index.html>



## Episode 2

## ASEAN「マイクロサービスソリューション」開発 金融業界から広がるDX支援

### 社会課題

DXを加速するため、変化に強く柔軟性の高いマイクロサービスによるアプリケーション開発や、開発・運用が連携することで柔軟かつスピーディーなアジャイル開発を実現する開発基盤：DevOpsなどが求められています。特に成長著しいアジア地域では、金融業界のDX化が急速に進んでいます。日立は、この変革を支えるためのマイクロサービスソリューションの確立とそのコア開発人財の確保によって、お客さまのオープンバンキングに対するニーズの高まりや、Time to marketのニーズに応える柔軟なアーキテクチャへの変革を実現します。

### 提供価値

グローバルでのLumada事業拡大に向け、成長著しいアジアを最初の起点に、これまでの金融機関向けアプリケーション開発のノウハウを活用し、マイクロサービス開発に必要な共通機能群を独自に開発。ASEAN大手銀行との協創により、金融機関に必要な機能を取り込み、今回のソリューション開発につなげました。また、マイクロサービスの開発を支える人財と仕組みづくりにも取り組み、現在、クラウド環境／DevOps開発基盤を含めたマネージドサービスの確立に取り組んでいます。今後、さらなるデリバリー力の強化をめざし、共通開発体制(リソースプール化)の整備を進めるとともに、金融機能を必要とするさまざまな業種やグローバルに展開することで本ソリューションをスケールアップしていきます。

### 協創パートナー

ASEAN大手銀行

▶ <http://www.hitachi-ebworx.com/solutions-microservices.html>



Episode 3

### 「Hitachi Digital Solution for Retail/Logistics」 — 流通業界を中心とした変革



#### 社会課題

流通業界では、消費者ニーズの多様化、生産年齢人口の減少に伴う人手不足、さらにフードロス問題を背景に、先進のデジタル技術を活用し、需要変化に即応する高効率な店舗運営に対するニーズが高まっています。また、配送業務においてもeコマースの普及や配送ニーズの多様化などに伴い、ドライバー不足や長時間労働が課題となっています。

日立はこうした流通業界の直面する課題をデジタル技術で解決します。データを活用して、需要予測に基づいた発注作業の自動化、配送計画の自動立案、ドライバーの安全運行管理などを実現し、業務の効率化や安心・安全に寄与します。また、食品業界では在庫適正化を実現することで、フードロス対策としての役割も果たします。

#### 提供価値

従来、発注・在庫管理作業や配送計画の立案は、熟練担当者の経験やノウハウを基に一定の時間をかけて行われてきました。「Hitachi Digital Solution for Retail/需要予測型自動発注サービス」は、AIや独自のアルゴリズムにより店舗・商品ごとに高度な需要予測を行い、それらを基に推奨発注量を提示し、発注作業の自動化を可能にします。また、「Hitachi Digital Solution for Logistics/配送最適化サービス」は、配送の計画業務で重要な条件をすべてデータ化し、熟練者の経験も取り入れて分析することで、実効性の高い配送計画の自動立案を実現します。「SSCV\*1-Safety on Hitachi Digital Solution for Logistics\*2」は、物流ドライバーの生体・運転データをAIで分析し、運行管理、ドライバーの安全性向上や働き方改革に貢献します。

日立は、これらのソリューション群を組み合わせることで、流通業界においてサプライヤー、卸、物流、店舗、消費者などのサプライチェーンにおけるすべてのステークホルダーに価値を提供します。

\*1 SSCV: Smart & Safety Connected Vehicle

\*2 (株)日立物流と三菱HCキャピタル(株)と協業により事業展開

#### 協創パートナー

三井物産、西友、ワークマン、旭食品など

▶ <https://www.hitachi.co.jp/products/it/industry/solution/hdsfr/index.html>  
 ▶ [https://www.hitachi.co.jp/products/it/industry/solution/delivery\\_optimization/index.html](https://www.hitachi.co.jp/products/it/industry/solution/delivery_optimization/index.html)



## マテリアリティ

### サステナブルな社会の実現に向けて——日立のマテリアリティ

日立は、サステナビリティを事業戦略の中核に据えた「サステナブル経営」を実践しており、社会イノベーション事業を通じたサステナブルな社会の実現に向けて取り組んできました。

「2024中期経営計画」においては、「データとテクノロジーでサステナブルな社会を実現して人々の幸せを支える」ことをめざす姿として新たに掲げました。プラネタリーバウンダリーの9つの領域のうち、すでにいくつかは限界点を超えているなか、日立はそれぞれの限界点を意識し、地球を守り、社会を維持する経営を行います。地球を守ることと、一人一人のウェルビーイングが両立する未来を実現するための社会課題の解決を日立はめざしています。

### マテリアリティ分析のプロセス

日立は、社会課題の網羅的な把握を出発点とし、サステナビリティの観点でのリスクと機会の分析を行うとともに、ステークホルダーからのフィードバックを踏まえて、6つのマテリアリティとそれを構成する15のサブ・マテリアリティを明確化しました。

日立は、このマテリアリティをもとに、サステナビリティ施策の管理を行い、経営会議や取締役会において各マテリアリティの進捗状況や新たな取り組みについて議論していきます。

なお、本マテリアリティは、昨年の「日立 統合報告書 2021」で開示を行った「Strategic Focus Area」をもとに、2050年からのバックキャストや日本および欧州におけるステークホルダー・ダイアログ等でのインプットをもとに発展させた内容です。

STEP 1

#### 社会課題の網羅的な把握

- SDGs、GRIスタンダード、SASBスタンダード、ESG社外評価項目などから社会課題をピックアップ

STEP 2

#### 日立にとっての重要度の観点から課題を優先付け

- 2050年からのバックキャストによる日立が貢献すべきイノベーション領域を特定
- リスクと機会の分析

STEP 3

#### ステークホルダーにとっての重要度の観点から課題を優先付け

- 投資家、NGO、ESG評価機関からの評価やコメント等に基づき重要性を評価
- 投資家、NGO、サステナビリティの有識者とのダイアログを通じた評価

STEP 4

#### マテリアリティの特定

マテリアリティ	めざす姿
<b>環境</b> ● 脱炭素と資源循環への貢献	日立は、気候変動領域のイノベーターとして、優れたグリーンテクノロジーで、すべての事業セグメントのお客さまへ価値を提供し、カーボンニュートラルな社会の実現に貢献していきます。また、サーキュラーエコノミーへの移行に向けて資源循環を推進します。
<b>レジリエンス</b> ● 社会インフラの維持と迅速な回復に寄与	日立は、自然災害、パンデミック、サイバー攻撃などのリスクに即応できるシステム・ソリューションの提供を通じて、サプライチェーンの迅速な回復や社会インフラの維持に貢献し、人々の安心な暮らしを守ります。
<b>安全安心</b> ● 安全安心な社会づくりに貢献	日立は、安全安心な暮らしを支える都市づくりを担う、ビル、モビリティ、セキュリティ分野などのソリューション提供を通じて、人々の快適で活動的な生活の実現に貢献します。
<b>幸せな生活</b> ● 心身ともに健康で豊かな人生に貢献	日立は、より多くの人々が絆を育み、健康で豊かな生活を実現できるように、我々のヘルスケアおよびデジタルテクノロジーで支援します。また、従業員の幸せとウェルビーイングこそが日立の未来をより大きく花開かせる大地であるという思いから、従業員の幸せとウェルビーイングの実現を追求し続けます。
<b>誠実な経営</b> ● 企業倫理および人権尊重の徹底	日立は、世界各地の社会インフラを担う企業として、社会から信頼される高い倫理観をもって経営を行い、人権を尊重し、安全な職場環境を提供していきます。誠実な経営を徹底するための仕組みを事業活動および意思決定の基準に反映し、従業員のみならず、協創パートナー、コミュニティとともにサプライチェーン全体で取り組みます。
<b>ダイバーシティ、            エクイティ&amp;            インクルージョン(DEI)</b> ●	日立には、バックグラウンド、年齢、性別、セクシャリティ、家族構成、障がい、人種、国籍、民族、宗教を問わずすべての人のための居場所があります。日立は、従業員を公平に扱い、それぞれの「違い」を認めることにより、すべての人が能力を最大限発揮できるように引き出します。お互いを尊重し、あらゆる違いに価値を置くことを通じて、市場を深く理解し、より良いアイデアを生み、イノベーションを起こしていきます。



## マテリアリティを構成する15のサブ・マテリアリティと目標

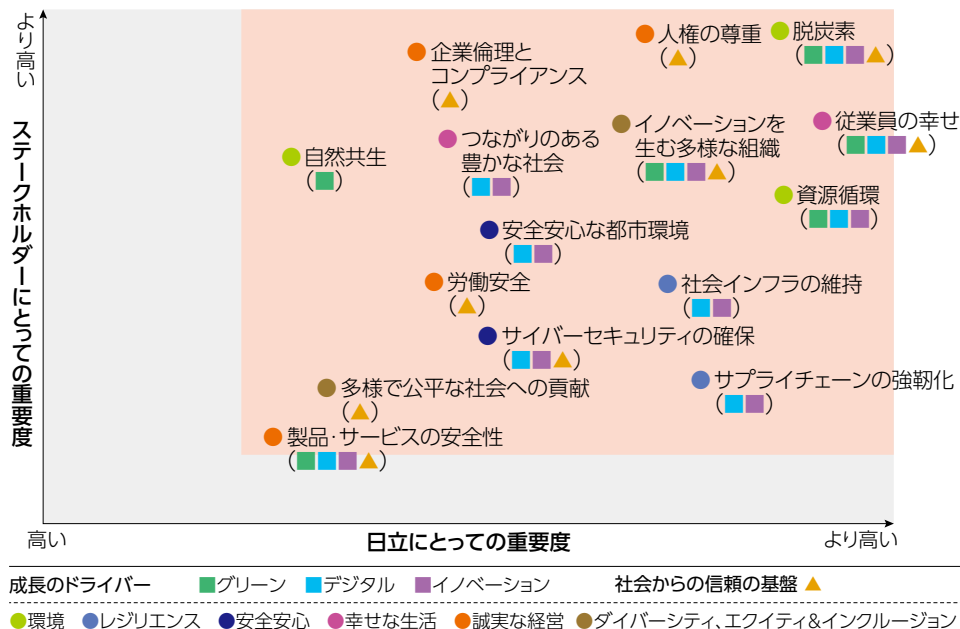
マテリアリティ	サブ・マテリアリティ	目標	貢献するSDGsのゴール	
環境 ● 脱炭素と資源循環への貢献	脱炭素	バリューチェーンにおけるカーボンニュートラル	<ul style="list-style-type: none"> <li>FY2030:事業所(ファクトリー・オフィス)のカーボンニュートラル</li> <li>FY2050:バリューチェーン全体のカーボンニュートラル</li> </ul>	
		事業を通じたCO <sub>2</sub> 削減貢献	<ul style="list-style-type: none"> <li>FY2024:削減貢献量1億トン</li> </ul>	
	資源循環	サーキュラーエコノミーへの移行	<ul style="list-style-type: none"> <li>FY2024:新規開発製品のエコデザイン全面適用</li> <li>FY2030:製造拠点からの廃棄物埋立率*1ゼロ*2</li> </ul>	
		水の効率的な使用	<ul style="list-style-type: none"> <li>水使用量原単位改善率(FY2010比) FY2024:24%、FY2050:50%</li> </ul>	
自然共生	自然共生へのインパクト最小化			
	レジリエンス ● 社会インフラの維持と迅速な回復に寄与	サプライチェーンの強靱化	災害やリスクに対応できる柔軟なサプライチェーンの構築	
安全安心 ● 安全安心な社会づくりに貢献	社会インフラの維持	社会インフラのDXを通じた強靱化と保守高度化	<ul style="list-style-type: none"> <li>変電所マネジメントによる安定したエネルギー供給への貢献 約19億人*3</li> </ul>	
	安全安心な都市環境	安全で快適な移動	<ul style="list-style-type: none"> <li>鉄道サービス年間のべ約150億人*3</li> </ul>	
幸せな生活 ● 心身ともに健康で豊かな人生に貢献	サイバーセキュリティの確保	社会インフラ、業務システムのサイバーセキュリティの確保		
	つながりのある豊かな社会	健康寿命の延伸	<ul style="list-style-type: none"> <li>血液検査等の体外診断:200億検査/年*3</li> </ul>	
周りのつながりおよび信頼関係の構築		<ul style="list-style-type: none"> <li>ハピネスサービス利用者数 (FY2022: 1万人 → FY2024: 9万人)</li> </ul>		
誠実な経営 ● 企業倫理および人権尊重の徹底	従業員の幸せ	より柔軟な働き方でエンゲージメント向上	<ul style="list-style-type: none"> <li>従業員エンゲージメントスコア(FY2021: 65.0% → FY2024: 68.0%)</li> </ul>	
	企業倫理とコンプライアンス	従業員一人一人が倫理的に行動できる環境づくり	<ul style="list-style-type: none"> <li>倫理文化・倫理観に関するアセスメント結果を初年度である2022年度に基準スコア60以上(100点満点)を達成し、毎年スコアを向上</li> </ul>	
	人権の尊重	人権デュー・ディリジェンス推進、人権を含む責任ある調達に向けた調達パートナーのモニタリング強化		
	労働安全	事故のない安全な職場の構築	<ul style="list-style-type: none"> <li>死亡災害ゼロ</li> </ul>	
ダイバーシティ、エクイティ&インクルージョン(DEI) ● すべての人が生き生きと活躍できる社会への貢献	製品・サービスの安全性	お客さま第一で製品・サービスの安全性徹底		
	イノベーションを生む多様な組織	経営のダイバーシティ強化	<ul style="list-style-type: none"> <li>役員層の女性、外国人比率(FY2030: 30%)</li> </ul>	
		デジタル人財の獲得・育成	<ul style="list-style-type: none"> <li>FY2021: 67,000人 → FY2024: 98,000人</li> </ul>	
多様で公平な社会への貢献	社会のDEIへの貢献	<ul style="list-style-type: none"> <li>日立ヤングリーダーズ・イニシアティブを通じたアジアの若者支援 参加学生累計人数 405人(2022年7月末時点)</li> </ul>		

\*1 各地域の規制や条件に適合している場合

\*2 0.5%未満

\*3 FY2021実績値

日立は、15に分類したサブ・マテリアリティを、日立とステークホルダーにとっての重要度の観点からマッピングを行いました。「日立にとっての重要度」に関しては、めざす姿と現状の日立の取り組みとのギャップが大きいものをより重要度が高いと判断しています。



マテリアリティに関するステークホルダー・ダイアログの実施

2021年度、日本および欧州でマテリアリティをテーマとしたステークホルダー・ダイアログを開催しました。情報開示の専門家やサステナビリティ先進企業、欧州委員会、NGO、国際団体、機関投資家から、日立のマテリアリティ案やそれぞれのマテリアリティに対する施策についてフィードバックを受けました。欧州においては、プラネットセッションとピープルセッションに分け、環境施策、人財や人権尊重に向けた施策について日立から説明を行い、出席者から新たな視点や改善点などの示唆を得ました。

ステークホルダーからの主なコメント

- 社会が日立に期待するベクトルあるいは日立自身がありたい姿を示してほしい。
- ダイバーシティ&インクルージョンについては、「エクイティ」も含めた、「ダイバーシティ、エクイティ&インクルージョン」として捉えてほしい。
- サーキュラーエコノミーに関しては、材料や廃棄物を減らすアプローチだけではなく、新たなビジネスモデルを考えるべきである。
- 人権およびディーセントワークについては、旧来型のモニタリングや監査といったコンプライアンスアプローチを超えて、外部のステークホルダーとパートナーシップのもとサプライチェーン全体で取り組むべきである。

サステナビリティ戦略推進体制

日立は、2022年4月1日付で新設したChief Sustainability Officerである執行役常務 ローレナ・デッラジョヴァンナの下、グリーン戦略をはじめとするサステナビリティ戦略を推進しています。Chief Sustainability Officer、各ビジネスユニット(BU)および主要グループ会社の事業推進部門長、地域統括会社のサステナビリティ責任者などをメンバーとする「サステナビリティ推進会議」を新たに設置し、サステナビリティに関する重要施策の審議および目標に対する進捗のモニタリングなどを行っています。中期経営計画の達成に向けた重要事項については経営会議で

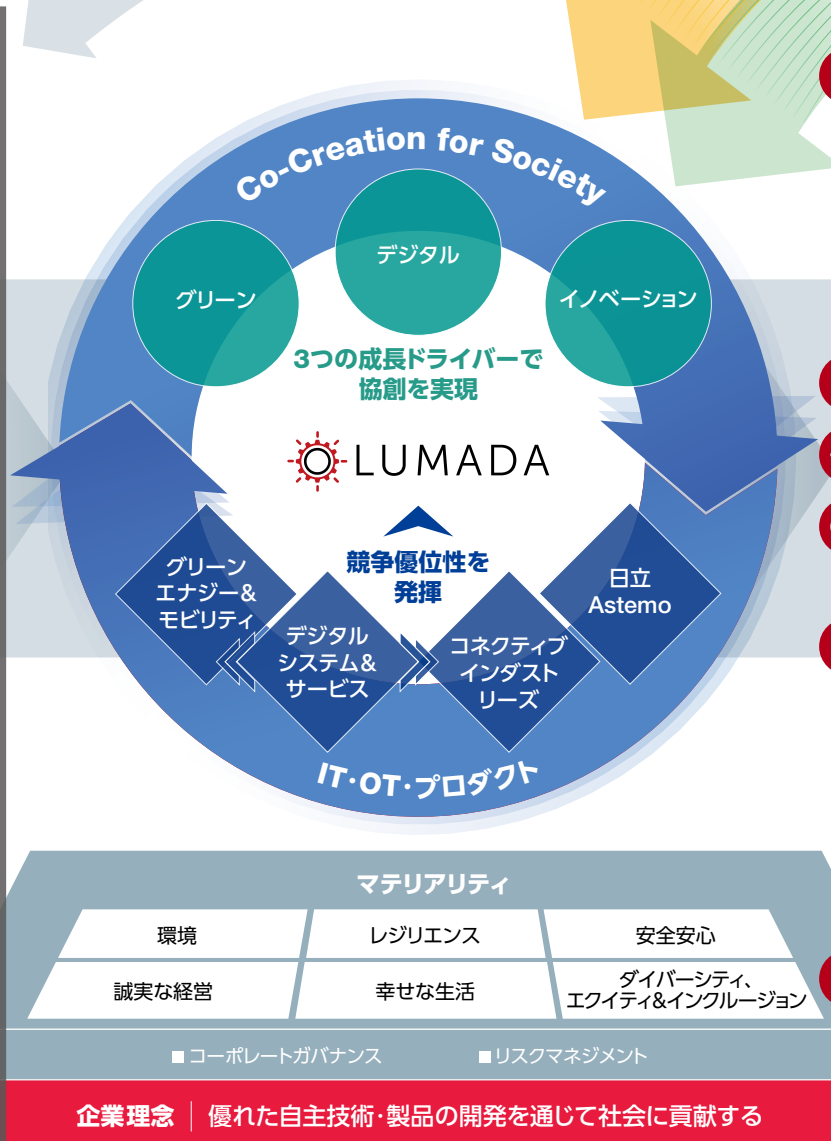
審議または決定され、取締役会に付議されます。

カーボンニュートラルやサーキュラーエコノミー、人権デュー・ディリジェンス(HRDD)、DEIなどの重要テーマについては、各BUおよび主要グループ会社等の責任者をメンバーとする個別の会議を設けており、グループ横断での施策の検討や情報共有などを通じて日立グループ全体のサステナビリティを推進しています。

# 価値創造プロセス

### INPUT (2021年度)

- 製造資本**  
ITで高度化された生産・業務プロセス
  - 設備投資 ..... 3,887億円
  - 製造拠点\* ..... 約470拠点
- 人的資本**  
社会課題の解決を実現するグローバルで多様な人財
  - 連結従業員数\* ..... 368,247人
  - 海外従業員比率 ..... 57%
  - 教育投資額(1人当たり) ..... 57,700円
- 知的資本**  
グローバル競争力を支える技術・協創基盤
  - 研究開発投資 ..... 3,173億円
  - 研究開発人員\* ..... 2,550人
  - 顧客協創拠点\* ..... 19拠点
- 社会関係資本**  
協創による価値創出のためのパートナーシップ
  - Lumadaアライアンスプログラムパートナー ..... 約50社
  - スタートアップ企業への出資 ..... 累計17社
  - 社会貢献関連費用 ..... 19億円
- 自然資本**  
資源の効率活用
  - 総エネルギー投入量(原油換算) ..... 62PJ (1.61GL)
  - 原材料投入量 ..... 3,235kt
  - 水資源投入量 ..... 25.61百万m<sup>3</sup>
  - 化学物質投入量 ..... 61kt
- 財務資本**  
価値創造を実現する財務基盤・投資
  - 親会社株主持分 ..... 4兆3,418億円
  - 有利子負債 ..... 3兆1,267億円
  - 成長投資 ..... 1兆円



### OUTCOME (2021年度)

- 人財の多様化・グローバル化**
  - ダイバーシティ、エクイティ&インクルージョン
    - 女性管理職比率 ..... 9.8%
    - 役員層における外国人比率 ..... 17.6%
    - 女性比率 ..... 12.2%
  - デジタル人財 ..... 32,000人増 (合計 67,000人)
  - 従業員サーベイのエンゲージメント指標 ..... 65%
- 事業拡大のための競争優位性の向上**
  - Lumada事業売上収益 ..... 1.6兆円
  - Lumada海外売上比率 ..... 47%
  - Lumada社内適用拡大
    - 社内ITサービスへの適用事例 ..... 305件
  - 特許出願公開件数 ..... 約11,000件
- 環境負荷の低減 (2010年度比)**
  - 製品・サービスのCO<sub>2</sub>排出量原単位削減率 ..... 28%
  - 事業所(ファクトリー・オフィス)のCO<sub>2</sub>排出量総量削減率 ..... 37%
  - 水使用量原単位改善率 ..... 36%
  - 廃棄物有価物発生量原単位改善率 ..... 18%
  - 化学物質大気排出量原単位改善率 ..... 35%
- 成長・還元のための原資蓄積**
  - コア・フリー・キャッシュ・フロー ..... 2,900億円
  - 配当総額 ..... 1,209億円
  - 株主総利回り(TSR) ..... +120.9% (過去5年)

2024中期経営計画 ビジョン  
データとテクノロジーで  
サステナブルな社会を実現して  
人々の幸せを支える



\* 連結従業員数、研究開発人員、顧客協創拠点は2020年度末、製造拠点は、2021年4月時点の値です。

企業理念 | 優れた自主技術・製品の開発を通じて社会に貢献する



## 2024中期経営計画 | 成長へのモードチェンジ

日立は、「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、顧客に対し、より高い価値をもたらす競争力のある製品・サービスを提供することで、一層の発展を遂げることをめざしています。日立グループ内の多様な経営資源を最大限に活用するとともに、事業の見直しや再編を図ることで、競争力を強化し、グローバル市場での成長を実現し、顧客、株主、従業員を含むステークホルダーの期待に応えることにより、株主価値の向上を図っていくことを経営の基本方針としています。

### 2024中期経営計画でめざす姿

2024中計では、「デジタル」「グリーン」「イノベーション」の3つを成長のドライバーとして、グローバルな成長をめざします。この中計の下、プラネタリーバウンダリーのそれぞれの限界点を意識し、地球環境を守りつつ、社会の一人一人が快適で活躍できるウェルビーイング(人々の幸せ)が保たれた、サステナブルな社会の実現に貢献します。

#### デジタル

顧客の経営課題を理解した上で、その解決方法を設計・実装し、運用・保守するとともに次の課題解決に取り組むというお客さまとの価値協創のサイクルにより、お客さまの事業価値の向上に貢献していきます。

この価値協創サイクルを、デジタル技術を活用して回すことで収益を拡大させ、グローバル成長を実現します。

#### グリーン

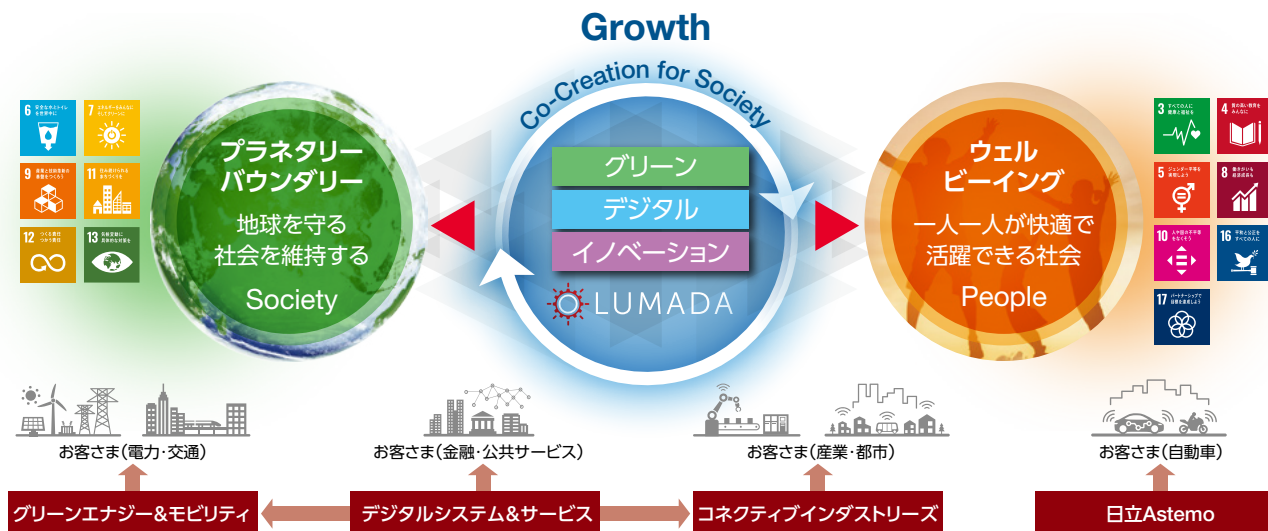
再生可能エネルギーへの転換、電動化、省エネ、自動化で世界のGXをリードし、サステナブルな社会の実現に貢献します。2024年度に年間約1億トンのCO<sub>2</sub>排出削減貢献量を実現すべく、グリーン分野の投資を積極的に行います。また、2050年度までにバリューチェーン全体でのカーボンニュートラルの実現を掲げる「日立環境イノベーション2050」の達成に向け、脱炭素化を推進していきます。その過程で得られるノウハウを活用し、各事業領域・地域に合わせた環境価値を提供することで、サステナブルな社会と日立の成長実現の両立を図ります。

#### イノベーション

2050年の世界の姿を見据えて日立が取り組むべき研究開発分野を特定し、社会課題の解決に貢献する革新的な技術・製品の創生を図るとともに、有望なスタートアップ企業や官学との連携をさらに加速することで、イノベーションを加速していきます。

日立は、2022年4月に、経営の効率化とスピードアップのため、事業特性の近い事業をまとめ、「グリーンエネルギー&モビリティ」「デジタルシステム&サービス」「コネクティブインダストリーズ」の3つのセクターへと組織をシンプル化しました。これらにオートモティブシステム事業(日立Astemo)を加えた事業体制で、3つの成長戦略を実行し、お客さまに価値を提供していきます。

### データとテクノロジーでサステナブルな社会を実現して人々の幸せを支える



## 業績目標

売上成長	Adjusted EBITA率*1	EPS*2成長	コアFCF*3(3年累計)	ROIC
5% - 7% FY2021-FY2024 CAGR	12%	10%-14% FY2021-FY2024 CAGR	1.4兆円 うち約1/2を 株主に還元	10%

\*1 Adjusted EBITA=調整後営業利益-買収に伴う無形資産等の償却費+持分法損益 \*2 自己株式取得を含む \*3 コアFCF=営業CF-設備投資

2024中計では、トップライン、ボトムラインの成長に加え、成長と還元に向けたキャッシュの創出に注力します。経営指標として、事業本来の収益性を示すAdjusted EBITAと成長性を示すEPS、およびオーガニックなキャッシュ創出力を示すコアFCFを新たな指標として導入しました。創出したコアFCFの約半分は株主還元に充てることで、株主価値を拡大させていきます。

## 事業ポートフォリオの強化

日立全体の成長は、Lumada事業による売上収益および利益拡大によりけん引します。

2024中計期間にLumada事業の売上収益を倍増させ、Adjusted EBITAを日立全体の3分の1を占めるまでに拡大させます。一方、Lumada事業以外の、基盤となるIT・OT・プロダクト事業は、今後も安定的な成長を維持するとともに、その収益性の改善に一層取り組んでいきます。

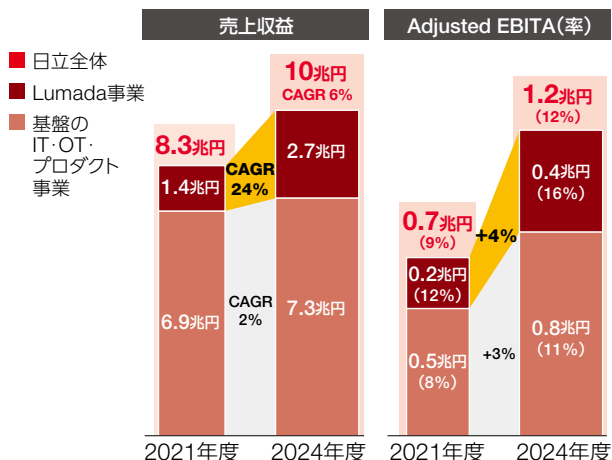
Lumada事業の伸長による成長実現のため、Lumadaのデジタル技術を既存事業に拡大させるデジタルトランスフォーメーションを加速します。加えて、M&Aで獲得した大型資産の活用によるサービス・リカーリング比率の向上にも取り組みます。

例えば、日立エナジーでは、GlobalLogicやLumadaを活用することで保守の高度化や制御などの分野におけるエネルギーデジタルソリューションを展開することができます。同様に、鉄道ビジネスユニットにおいては、2022年度中に買収完了予定であるタレス社鉄道信号関連事業を活用し、MaaS事業を拡大させていくなど、M&Aによるデジタルトランスフォーメーションを一層加速させビジネスモデルを変革していきます。

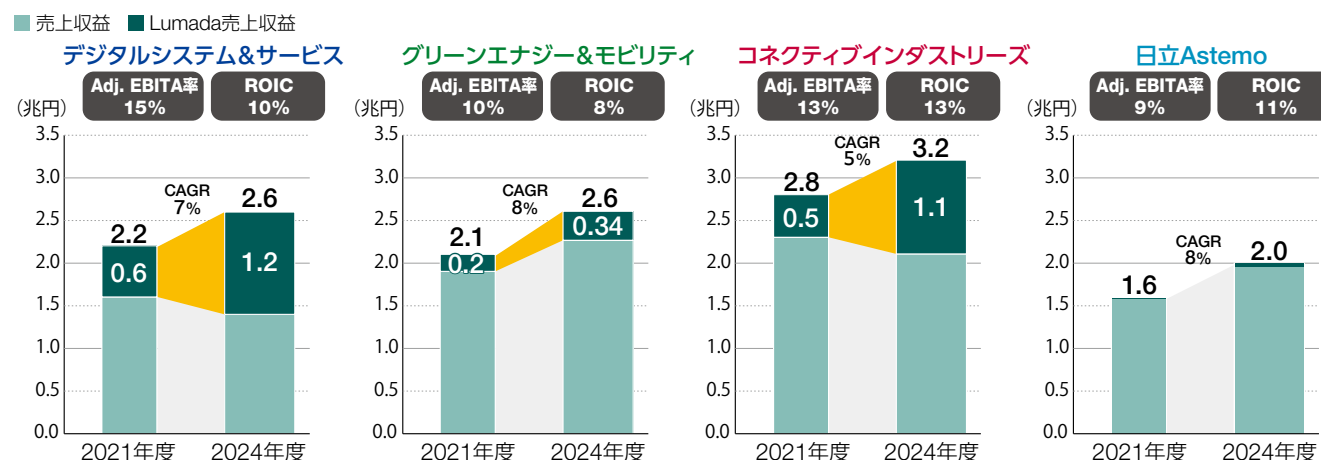
こうした高収益なビジネスモデルへのシフトとともに、構造改革を継続的に実行していくことで、すべての事業でAdjusted EBITA率10%、ROIC10%以上を実現していきます。

各事業部門における成長戦略は、P.51以降をご参照ください。

### Lumada事業がけん引する日立の成長



### 2024中期経営計画 セクター別業績目標



## 2024中期経営計画 | デジタル戦略

さまざまな社会課題が顕在化する現在、デジタル技術で課題を解決し、より良い社会への変革を実現する「デジタルトランスフォーメーション(DX)」が世界中で求められています。日立は、データとデジタル技術を核に、ノウハウやアイデアを活用し、QoL(Quality of Life)向上と社会・経済の持続的な発展への貢献をめざす社会イノベーション事業にいち早く注力する中で、そのエンジンとして

Lumadaを立ち上げ、お客さまや社会の課題解決を推進してきました。2022年4月、今後さらにグローバルDX市場へとLumadaの展開を加速するため、北米シリコンバレーに日立デジタルを設立しました。日立デジタルが、司令塔として、グローバルでの全社デジタル戦略を策定・実行し、OT(制御・運用技術)、IT、プロダクトを掛け合わせシナジーを創出することで、成長をめざしていきます。

### Lumadaの概要

#### コンセプト

2016年に立ち上げたLumadaは、“illuminate(照らす・解明する・輝かせる)”+“data(データ)”を組み合わせた造語です。データからデジタル技術で価値を生み出し、お客さまや社会のニーズに応え、課題の解決や事業の成長に貢献していくという想いを込めています。



### Lumadaとは

#### 1 デジタルイノベーションプラットフォーム

Lumadaのデジタルイノベーションプラットフォームには、AIツールやアナリティクス技術など先進のデジタル技術を蓄積しています。現実世界から収集したデータを、サイバー空間のクラウド上でAIツールなどによって可視化・分析し、課題の解決策を現実世界にリアルタイムにフィードバックします。このサイクルを創出・加速するのが、デジタルイノベーションプラットフォームです。日立独自の技術だけでなく、他社の製品やプラットフォームともつながることができるオープンなアーキテクチャを採用し、複数のデジタル技術と製品・プラットフォームを組み合わせ提供できることが特長です。

#### 2 業種・業務ノウハウ(ソリューション・ユースケース)

日立が有する電力や鉄道、産業、金融などの多岐にわたる業種・業務のノウハウや知見と、お客さまとの協創によって価値が実証されたデジタルソリューションを迅速に展開・活用できるようにするため、汎用的なソリューションやモデル化したユースケースをLumadaに蓄積しています。その数や分野は年々拡大しています。日立は、お客さまや社会の課題解決にあたり、Lumadaに蓄積されたユースケースやソリューションを活用することで、迅速な提案、価値提供につなげています。

#### 3 お客さま・パートナーとの協創(メソドロジー)

日立は、以下3つの施策を展開することで、お客さま・パートナーとの協創を活性化し、さまざまな価値を創出してきました。さらに、2021年7月にGlobalLogicが加わったことにより、デザインやデジタルエンジニアリングという新たなケイパビリティを獲得し、上流の課題理解、課題解決方法の創出をより迅速に行うことができるようになりました。

#### 協創を加速するための施策一覧

Lumada Alliance Program	社会イノベーション事業の趣旨に賛同したパートナーとともに、エコシステムを構築し、オープンイノベーションを加速します。2022年3月末時点で、参加パートナーは約50社となり、その他加入に向けて会話をしている候補企業が約50社あり、エコシステムが拡大しつつあります。
Lumada Innovation Hub	2021年4月、お客さまやパートナーと知恵やアイデアを掛け合わせ、イノベーションを加速していくためのフラッグシップ拠点として、東京に開設しました。国内外の多様な協創拠点や人財をつなぐハブとなり、DXを加速させていきます。2022年3月末時点で、お客さま300社超、5,100名超に利用いただき、活発なイノベーションの場となっています。
Lumada Solution Hub	お客さまとの協創により培った技術、ノウハウを結集したLumadaソリューションやアプリケーションの再利用を促進するための仕掛けを提供します。



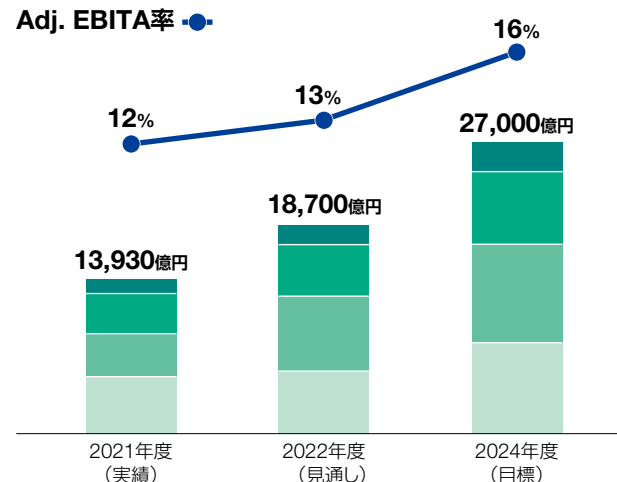
### Lumada強化へ向けた取り組み



### Lumada業績ハイライト

**Lumada事業売上収益** ※上場子会社を除いた数値

- デジタルエンジニアリング
- システムインテグレーション
- コネクテッドプロダクト
- マネージドサービス

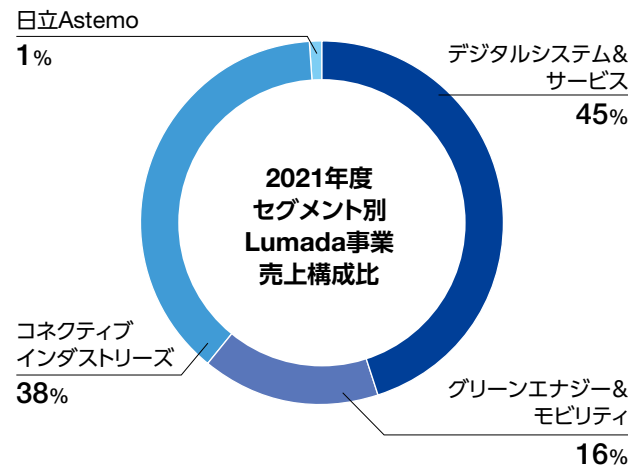


### 社外評価

- 2021年
  - DX銘柄2021 グランプリに選定
  - 2021 Gartner® Magic Quadrant™ for Industrial IoT Platformsのリーダーの1社に2年連続で位置付け
- 2022年
  - DX銘柄2022に2年連続選定



\*Gartner免責事項：Gartnerは、Gartnerリサーチの発行物に掲載された特定のベンダー、製品またはサービスを推奨するものではありません。また、最高のレーティング又はその他の評価を得たベンダーのみを選択するようにテクノロジーユーザーに助言するものではありません。Gartnerリサーチの発行物は、Gartnerリサーチの見解を表したものであり、事実を表現したものではありません。Gartnerは、明示または黙示を問わず、本リサーチの商品性や特定目的への適合性を含め、一切の責任を負うものではありません。GARTNERおよびMagic Quadrantは、Gartner Inc.または関連会社の米国およびその他の国における登録商標およびサービスマークであり、同社の許可に基づいて使用しています。All rights reserved.



## Lumadaの進化

### 循環型のビジネスモデルへのシフト

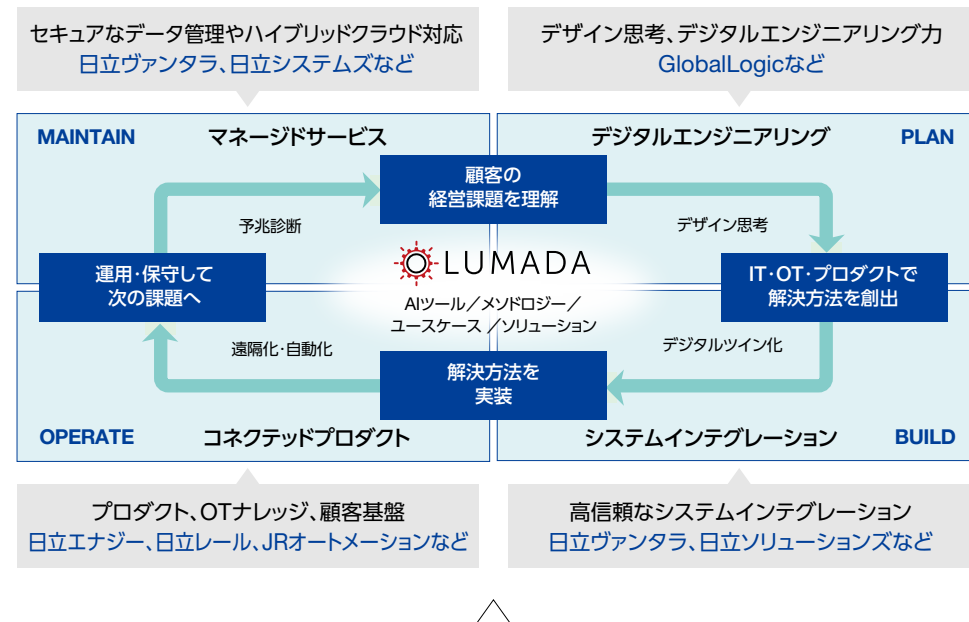
VUCA\*と言われるように、テクノロジーの進化やお客さまの生活スタイル、価値観の多様性、変動性など変化が激しい時代となり、ビジネスもモノ売りからサブスクリプション型へとシフトし、サービス型事業がどんどん生まれています。このようなお客さまのニーズや事業環境の変化に伴い、データ分析やAIといったデジタル技術を活用し、継続的に価値を提供し続けていく循環型のビジネスモデルへとLumadaを進化させます。具体的には、右の図のとおり、お客さまの課題の理解(PLAN:第1象限)、解決方法の創出、実装(BUILD:第2象限)、運用(OPERATE:第3象限)、保守(MAINTAIN:第4象限)というサイクルをLumadaによって継続的に回し、お客さまの価値を高めていきます。

\* Volatility: 変動性、Uncertainty: 不確実性、Complexity: 複雑性、Ambiguity: 曖昧性の単語の頭文字をとった造語

### GlobalLogicのケイパビリティの活用

お客さまや社会のニーズや課題を捉え、アジャイルに解決策に落とし込み、お客さまの価値を高めていくためには、デザイン思考やデジタルエンジニアリング力が非常に有効です。そのため、この2つのケイパビリティを有するGlobalLogicを買収しました。これまで4象限それぞれでの顧客基盤やケイパビリティを生かして事業を強化・展開してきましたが、GlobalLogicが加わったことで、各象限をよりシームレスにつなぎ、サイクルを継続かつ迅速に回すことができるようになりました。また、グローバルでのフットプリントもさらに拡大しました。このように拡大したマーケットに対して、このサイクルを回すことでリピートオーダーを獲得し、Lumadaを成長させていきます。

すでに、日立エナジーや日立ヴァンタラ、GlobalLogicなどの強みを生かしたOT×ITのシナジープロジェクトが生まれてきており、デジタル事業開発、共同提供、実証、実装などのサイクルが回り始めています。



### サイクルの構成

- デジタルエンジニアリング事業: デザイン思考で課題の解決方法を導く
- システムインテグレーション事業: データを収集・分析するIoTシステムを構築する
- コネクテッドプロダクト事業: インターネットにつながる製品の導入と遠隔・自動運転などにより、生産性向上や運用コストを低減する
- マネージドサービス事業: 稼働監視、故障の予兆診断による運用保守の高度化や、セキュアなデータ管理を生かしたチケッティング・デジタル決済など新たなビジネス機会を創出し運用する

### 日立の強み

GlobalLogicのデザイン思考、エンジニアリング力に加え、長年国内外で、フロントビジネスや日立ソリューションズ、日立ヴァンタラが培ってきたシステムインテグレーション力、日立エナジー、日立レール、JRオートメーションなどが有する顧客基盤やナレッジ、日立ヴァンタラや日立システムズのハイブリッドクラウド対応など、各象限で有するケイパビリティをつなぐことで、お客さまや社会に価値を提供し続けられることが、他社がすぐには追従できない日立の大きな強みとなります。

## 日立グループ横断でのデジタル戦略の策定・実行をリードする日立デジタル

2022年4月、グローバルにLumadaの展開を加速するため、司令塔として日立デジタルを設立しました。

日立デジタルは、急成長するグローバルDX市場をターゲットに、特に市場規模の大きい北米に拠点を置き、全社のデジタル戦略の策定、実行をリードします。また、北米は技術、ソリューションの進展・進化のスピードが非常に速いことから、米国市場のベストプラクティスを取り込み、グローバルにLumadaの拡大を推進する役割も担います。日立ヴァンタラやGlobalLogicに加え、日立エナジーや日立レール、JRオートメーションなどのOT領域のグループ各社と連携してシナジー創出をけん引することで、日立グループ全体のLumada拡大を加速します。

そのために、デジタルシステム&サービス(DSS)では2024中期経営計画において2,000億円規模のLumada成長投資を計画しています。例えば、日立エナジーや日立レールなどのシナジー創出、社会インフラのグリーントランスフォーメーション(GX)などのGo To Market、日立が持つ自社アセットを生かしたソリューション開発やデジタル人財確保などへの投資を検討していきます。

### 日立デジタルが日立グループ横断でのデジタル戦略の策定と実行をリード



#### 日立全社のお客さまへOT×IT×プロダクトによるイノベティブな価値を提供

グリーンエナジー&モビリティ  
コネクティブインダストリーズ  
日立Astemo

デジタルシステム&サービス

### 日立デジタル

日立グループ横断でのデジタル戦略の策定と実行  
全社横断プロジェクトを現地主導でまとめ、価値創出・提供のスピードを加速

#### グローバルLumada事業拡大のための成長投資

お客さまの課題解決サイクルの各象限ごとに事業拡大に必要なリソースやケイパビリティを投資によって継続強化

協創、デジタルエンジニアリング

グローバルデリバリー

クラウド、マネージドサービス

### 日立デジタルCEOインタビュー

私のミッションは、日立グループ全体のLumadaの事業規模を1.4兆円から2.7兆円へと拡大することです。グリーンエナジー&モビリティやコネクティブインダストリーズなどLumadaの割合がまだ高くないところを拡大していくことがチャレンジングな部分であり、大きなミッションとなります。

私自身、日立の制御プラットフォーム事業部の出身としてOTの経験と、日立グローバルライフソリューションズという家電すなわちプロダクトを中心とした事業に従事していたこともあり、特に“OT・プロダクト×デジタル”という新たな事業機会を拡大することが重要な役割の一つと考えています。ビジネスの時間軸、ビジネスモデルやKPIが異なるOT・プロダクトとデジタルをつなぎ、成功例をつくりながら進めていきます。

私がチェアパーソンとして、日立ヴァンタラやGlobalLogic、日立エナジー、日立レールなどのCEOが参画するボード会議を実施し、各社のデジタル戦略を共有した上で、注力する分野、投資領域などを決め、どのようにお客さまへアプローチして営業やマーケティング活動を展開していくかなども意思決定をしていきます。



日立製作所 執行役常務/日立デジタル社CEO 谷口 潤



## Lumadaの事業拡大に向けたアプローチ

お客さまのデジタル活用度と日立の事業機会の観点で以下2つのターゲット領域に大別し、アプローチをしていきます。

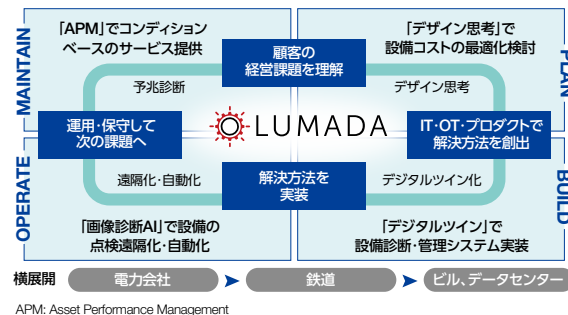
### ターゲット領域1

お客さまのデジタル活用が進んでいる「テクノロジー」「金融」「リテール」「通信・メディア」の業種においては、GlobalLogicの顧客基盤に対して、DSSを中心にアプローチを図ります。日立ヴァンタラとGlobalLogicの協業による強力なITソリューションの創出など両社での共同開発、クロスセルにより事業拡大をめざします。例えば、2021年度はGlobalLogicのデザイン思考やデジタルエンジニアリングサービスと、日立ヴァンタラのクラウドサービスやその運用・保守サービスを組み合わせ、お客さまのDXをEnd-to-Endでかなえるソリューションをサービス提供できるようになりました。

## Lumadaのシナジー事例

### アセットマネジメント革新

日立エナジー、日立ヴァンタラ、GlobalLogicがそれぞれの強みを生かし、次世代のグリーンデジタルビジネス推進に向けプロジェクトを立ち上げました。そして、社会インフラ、公共事業、製造業などの設備資産管理を対象に、カスタマーエクスペリエンスデザイン、ソリューション開発、デリバリー、保守サポートまでEnd-to-Endでのサービスビジネスの提供をめざしています。その中でも、「Lumada Asset Management」においては、日立エナジーと日立ヴァンタラは、2020年度から先行して協業を開始しています。日立エナジーが、主に電力会社などに向けて提供するアセットや現場作業など運用管理のソリューション群「Digital Enterprise」をLumadaに統合し、主要ソリューションを両社で提供、北米をはじめとする各地域の電力会社向けに営業活動を推進しています。2021年7月よりGlobalLogicがプロジェクトに加わり、デザイン思考とデジタルエンジニアリング力を活用した製品開発とサービス設計が可能になったことで、Lumada Asset Managementをさらに強化し、画像診断による設備点検ソリューションを開発するなど事業を拡大しています。



### ターゲット領域2

「エネルギー」「モビリティ」「自動車」「産業」「ヘルスケア」など大きなアセットをもち、今後デジタル活用による成長が見込まれる業種においては、OT×IT×プロダクトを組み合わせ、グリッドオートメーション、MaaS、IIoT、デジタルヘルスケアなどのEnd-to-Endのソリューションやサービスをお客さまに提供し、One Hitachiの真の強みを発揮していきます。例えば、日立エナジーと日立ヴァンタラ、GlobalLogicがアセット管理ソフトウェアの高度化や次世代のエネルギープラットフォームの開発など、エネルギー分野のデジタルソリューション拡大を連携しながら推進しています。

## プロジェクトリーダーのコメント 日立エナジー × 日立ヴァンタラ

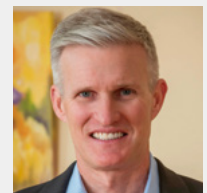
日立ヴァンタラとのパートナーシップは、製品開発の支援のほか、Go To Market領域でのコラボレーションになります。従来、日立エナジーは電力・運輸分野のお客さまを中心に事業を展開してきましたが、日立ヴァンタラとの協業により、鉱業などの分野でのプレゼンス強化や、これまでほとんど進出していなかった製造業への拡大が可能になりました。

この1年を振り返っただけでも、たくさんのお客さまにリーチすることができました。日立ヴァンタラは、日立エナジーの価値をしっかりと届けてくれる存在です。



**Bryan Frieauf,**  
Senior Vice President,  
Enterprise Software  
Solutions, 日立エナジー

私たちは3つの分野で協力しています。まず、お互いのLumadaのソフトウェア機能を補完する取り組みです。これには、日立エナジーのAsset & Works Managementソフトウェアや、日立ヴァンタラのデバイスとデータを結びつけて実用的な洞察を得るIoT関連の機能などが含まれています。これらのソフトウェア機能は非常に相互補完的であり、Lumadaの中でも業界をリードする要素となっています。2つ目は、両社のケイパビリティの開発を加速・拡大するための取り組みです。これは、GlobalLogicも共同で行っています。3つ目は、これらのケイパビリティを市場に展開することです。これについては、日立エナジーと日立ヴァンタラの営業部隊が共同で取り組んでいます。



**Phil Gruber,**  
Energy Industry  
Leader, 日立ヴァンタラ

## 2024中期経営計画 | グリーン戦略

### Climate Change Innovator(気候変動領域のイノベーター)へ

近年、多くの国がカーボンニュートラル目標を掲げ、そのための投資を行うなど、地球環境を守るための国際的な取り組みの重要性に対する認識が高まっています。日立は「Climate Change Innovator」になることをめざし、ステークホルダーとの協創による社会イノベーション事業を通じて、環境問題の解決と人々のQoL(Quality of Life)の向上の両立に取り組んでいます。

また、環境経営でめざす姿を「環境ビジョン」として定め、環境長期目標「日立環境イノベーション2050」で策定した、「脱炭素社会」「高度循環社会」「自然共生社会」の実現に向けて取り組んでいます。特に脱炭素に向けた取り組みを、より加速させています。具体的には、2030年度までに事業所(ファクトリー・オフィス)のカーボンニュートラルをめざすとともに、2050年度までに、バリューチェーン全体でカーボンニュートラルを達成する目標を定めています。これは、調達パートナーや、日立の製品・サービスをお客さまが使用する段階でのCO<sub>2</sub>排出量を含む目標です。お客さまやパートナー、政府との協創により、日立は将来のより良い社会に向けた取り組みをリードし、脱炭素社会の実現をめざします。

環境長期目標「日立環境イノベーション2050」の実現に向けて、3年間の指標と目標を設定し、環境活動に取り組んでいます。各BUや主要グループ会社も、日立グループの環境行動計画に基づいて独自の目標を設定し、その達成に努めています。

### GX事業拡大に向けた体制強化

日立グループ全体およびセクターを横断して、環境を軸にした事業機会の探索や価値創出をリードし、GX(グリーントランスフォーメーション)によるサステナブルな成長を実現すべく、2022年4月より、グローバル環境統括本部を設置しました。執行役常務のロレーナ・デッラジョヴァンナが、同本部長(前Chief Environmental Officer)に就任しています。同時にデッラジョヴァンナは、新設されたChief Sustainability Officerにも任命されました。



ロレーナ・デッラジョヴァンナ  
執行役常務  
Chief Sustainability Officer兼  
グローバル環境統括本部長兼CDIO

#### 環境ビジョン

日立は、ステークホルダーとの協創による社会イノベーション事業を通じて、環境課題を解決し生活の質の向上と持続可能な社会の両立を実現する。

#### 環境長期目標 日立環境イノベーション2050

##### 脱炭素社会をめざすために

バリューチェーンを通じて  
2050年度までにカーボンニュートラルの達成  
2030年度CO<sub>2</sub>排出量50%削減  
(2010年度比)

2030年度カーボンニュートラルの達成  
事業所(ファクトリー・オフィス)

##### 高度循環社会をめざすために

お客さまや社会とともに  
水・資源循環型社会を構築

水・資源利用効率  
2050年度  
**50% 改善**  
(2010年度比)

##### 自然共生社会をめざすために

自然資本へのインパクトの  
**最小化**

#### 環境行動計画

長期目標を実現するために、3年ごとに環境活動項目と目標を設定  
2022年度～2024年度の目標を定めた「2024環境行動計画」を推進中

事業所(ファクトリー・オフィス)における脱炭素化目標の1つ

	2022年度	2023年度	2024年度
CO <sub>2</sub> 総排出量の削減率目標 (2010年度比)	32%	35%	50%

日立のGX戦略

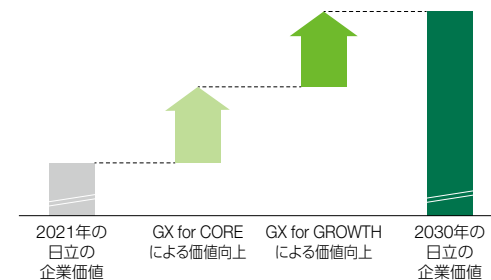
<b>GX for GROWTH</b>
改良製品の提供により、 お客様のCO <sub>2</sub> 排出量の削減に貢献
<b>GX for CORE</b>
2030年度までにスコープ1および2、2050年度までにスコープ3の カーボンニュートラルを実現し、日立の事業活動全体を脱炭素化

日立の長期的な環境目標に向けた対策を加速・推進するために、GX for GROWTH(お客さま・社会の脱炭素)とGX for CORE(日立内部の脱炭素)の2つの事業戦略を策定しました。GX for GROWTHでは、日立のより環境に配慮した効率的な製品ポートフォリオを拡充し、E2E(End-to-End)のソリューションをセクター横断でお客さまに提供することによって、お客さまのCO<sub>2</sub>排出量削減を支援します。2024年度までに年間約1億トン、金額換算で1.1兆円に相当するCO<sub>2</sub>排出量削減をめざします。エネルギー転換やモビリティの電動化、省エネを実現する、各種ソリューションの展開を加速します。GX for COREでは、自社事業の脱炭素化をめざします。スコープ1、2の削減においては、今後3年間で約370億円を省エネおよび再生可能エネルギーの発電に投資し、再生可能エネルギーの買い取りやグリーン電力証書の取得、中和クレジット購入などの施策を組み合わせて目標達成をめざします。

グリーン戦略の遂行によってもたらされる新たな価値

日立は、サステナビリティへの強力な取り組みは、企業価値向上の原動力となると考えています。具体的にはGX for GROWTHにより、さらなる企業価値の向上が可能となります。例えば、モビリティやエネルギーなど、新しいE2Eサービス・ソリューションを通じた価値の向上です。EVバリューチェーンas a Serviceでは、バス車両、小型商用車、家用車のEV化を促進するターンキー・ソリューションを開発しています。日立は脱炭素社会のリーダーとして、より環境に配慮した製品・ソリューションを提供することによる価値向上をめざします。自社の経営資源のみならず、外部企業との資本連携等にも積極的に取り組みます。新たなグリーン技術の開発をめざすスタートアップ企業への投資も検討しています。

また、効率向上を通じて価値を創造できると考えています。GX for COREに基づき、エネルギー消費量の削減や再生可能エネルギーの活用を一層進めます。例えば、広域エリアのエネルギーセンター化の構想や、施設管理における複数サイトのエネルギー最適化を検討しています。将来的な中和クレジットの購入のためのコスト回避や、グリーンファイナンスの活用による資本コストの低減も検討しています。



ビジョン達成に向けたロードマップ

		2024	2027	2030	2050
GX for GROWTH	1 お客さまのカーボンフットプリント削減に貢献	<ul style="list-style-type: none"> <li>●グリーン製品(高効率など)の売上増</li> <li>●E2Eグリーンソリューション (BTaaS*3やEVaaS*4など)の提案</li> <li>●カーボンマネジメントプラットフォームの開発</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●100Mt-CO<sub>2</sub>e*2</li> <li>●パイロット完了</li> </ul>	→ 新規のお客さまや地域に本格展開	
	2 新たなグリーン技術への投資	<ul style="list-style-type: none"> <li>●ハイレベルな技術開発(水素、CCS*5、DAC*6、エネルギー貯蔵など)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●100MW 水素製造水電解装置 / メタンネーション</li> <li>●100MW BESS*7</li> </ul>	●人工光合成	
GX for CORE	3 循環型社会の構築	<ul style="list-style-type: none"> <li>●廃棄物削減</li> <li>●3R材料の使用</li> </ul>	●バッテリーリサイクル	●新規開発製品へのエコデザイン適用	
	4 カーボンニュートラルの推進(スコープ1、2 + 3)*1	●日立の事業活動でカーボンニュートラルの達成		●CN2030 (スコープ1、2 + スコープ3 50%)	●CN2050 (スコープ1、2 + 3)
イネープラ	5 情報開示・評価	<ul style="list-style-type: none"> <li>●グリーンボンドの発行</li> <li>●ESG評価の改善</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●グリーンボンドのフレームワーク</li> <li>●ESG管理システム</li> </ul>	→ (継続的な発行)	●各項目で最高評価
				→ ●(エコシステムの拡大)	

\*1 2030年までにカーボンニュートラルのスコープ1、2においてSBT認証を受け、2030年までに1.5℃のコミットメントに取り組むことで対2010年比でスコープ3の40%を削減。認証は新規目標があれば更新する。  
 \*2 CO<sub>2</sub>換算 \*3 Battery as a Service \*4 EV Value Chain as a Service \*5 Carbon Capture and Storage \*6 Direct Air Capture \*7 Battery Energy Storage System



## GX for GROWTH, GX for COREの具体的な取り組み

### GX for GROWTH

GX for GROWTHでは、日立エナジーを中心に世界のお客さまのカーボンフットプリントの削減に貢献します。2024年度までに年間約1億トン、金額換算で約1.1兆円のCO<sub>2</sub>排出量削減に貢献する目標を掲げています。日立エナジーは、エネルギー転換に向けたシステムの基盤となる、持続可能な製品・システム、パワーエレクトロニクス、デジタルソリューションを展開しています。HVDC(高圧直流送電)、電力品質向上のためのFACTS(フレキシブル交流送電システム)、デジタルソリューションなどの技術は、再生可能エネルギーの連系、長距離送電、系統連系、柔軟性・レジリエンス・効率の確保において重要な役割を担っています。また、蓄電池で駆動するトラムでは、日立レールがイタリアのフィレンツェの一部区間で試験走行に成功しています。今後は、世界の都市交通(鉄道)分野におけるエネルギー消費量の削減に貢献したいと考えています。グリーンエナジー&モビリティセクターでは、2024中計期間中に2,000億円の研究開発投資を予定しており、エネルギーの変換効率を高める新技術や製品、ソリューションを生み出して、世界のお客さまのCO<sub>2</sub>排出量削減に貢献します。日立Astemoは、次世代自動車(xEV)分野での電動化の流れのなかで、基幹部品であるEVモーターやインバーターの開発を進めています。また、2024中期経営計画に基づき、電動化の研究開発に3,000億円を投資する予定です。活動を加速するため、日立は水素、人工光合成、炭素(またはCO<sub>2</sub>)の利用などの未来の技術への投資を続けます。さらに、現実世界(フィジカル空間)で得られる膨大なデータをサイバー空間で収集、分析することでエコシステムを構築するサービスを活用し、製造業や物流分野等における省エネに貢献します。

### 大みかグリーンネットワーク

日立製作所の大みか事業所(茨城県日立市)は、WEF(世界経済フォーラム)により、2020年に日本企業としては初の世界の先進工場「Lighthouse」に選出されました。大みか事業所は、OT・IT・プロダクトを組み合わせた日立のLumadaソリューションの実証を推進する工場として、多様な分野の技術やノウハウを結集し、さまざまな課題解決や新事業創出に取り組んでいます。

日立は、この事業所をハブとして、ステークホルダーとともに脱炭素化を推進する「大みかグリーンネットワーク」を構築しました。大みか事業所でさまざまな実証を行い、脱炭素化に関する技術やノウハウを蓄積していきます。これらの取り組みは、バリューチェーン全体でのカーボンニュートラル実現、およびお客さまへの脱炭素化施策の提供を通じて、お客さまの事業活動や環境への取り組みを支援することを目的としています。得られた技術やノウハウを地域やサプライヤーと共有しながら、2024年度に大みか事業所でのカーボンニュートラルの実現をめざします。



\*1 基準年は2013年度 \*2 炭素価格11,000円/ton-CO<sub>2</sub>と仮定し、脱炭素ソリューションによるCO<sub>2</sub>削減貢献量を金額規模に換算

### セクター注力事業

#### GX for GROWTH 2



## GX for CORE

日立は、脱炭素化の取り組みとして2024年度までに2010年度比50%のCO<sub>2</sub>排出量削減を目標に掲げています。具体的な目標は、省エネと再生可能エネルギー発電による33%の排出量削減です。日立レールのティト・スカロ工場(イタリア)では、同工場内で使う総エネルギーの50~60%を敷地内の太陽光にて発電し、太陽光発電により年間700MWh以上の電力を供給することで、年間325トンのCO<sub>2</sub>を削減しています。日立がめざすCO<sub>2</sub>排出量の削減は、省エネと再生可能エネルギー発電で33%、再生可能エネルギー購入で31%、グリーン電力証書の取得で26%、そして高品質の中和クレジットの購入で10%となっています。さまざまな取り組みを組み合わせ、2030年度までにバリューチェーン全体で2010年度比50%のCO<sub>2</sub>排出量を削減し、2050年度までにカーボンニュートラルを達成します。こうした取り組みを加速していくために、日立は今後3年間で370億円を省エネと再生可能エネルギー発電に投資します。2050年度のカーボンニュートラル実現に向けて、上流、下流それぞれのCO<sub>2</sub>排出量について、モニタリングの仕組みや測定可能なKPIを設定する計画を立てています。下流のCO<sub>2</sub>排出量については、排出源の透明化と省エネ製品の開発という二つの目標に取り組んでいます。

2030年までの実質排出ゼロ(スコープ1、2)を推進し、  
2050年のカーボンニュートラルとサーキュラーエコノミーに対するコミットメントを強化

### カーボンニュートラルの推進

スコープ1、2：2024年度にCO<sub>2</sub>排出量の50%削減\*1（3年間で省エネと再エネ設備に370億円の投資）  
バリューチェーン全体：2030年度に50%\*1削減、2050年度にカーボンニュートラル実現

#### スコープ 1、2 脱炭素化の施策

##### CO<sub>2</sub>排出削減の推進

省エネ+再エネ設備  
**33%**

再エネ購入  
**31%**

再エネ証書  
**26%**

クレジット  
**10%**

\*1 50%削減：2010年度を基準

#### スコープ 3

上流

モニタする仕組みの確立と  
明確なKPIの設定



下流

CO<sub>2</sub>排出量の可視化と  
省エネ製品の促進による  
削減加速



### 実施済み/実施中のプロジェクト

#### 電力多消費拠点型

- IT省エネ/空調改善
- 再エネ自家消費



横浜事業所



岡山データセンター

#### 広域エリア型 茨城県 3地区

- エネルギーセンター化
- アセット共同利用
- 設備管理BPO\*2



日立市 ●  
ひたちなか市 ●

土浦市 ●



臨海工場



大みか事業所



水戸事業所



那珂事業所

#### 製造事業所の100%脱炭素 をめざして(日立レール)

- 総エネルギーの50~60%を敷地内の太陽光にて発電
- 年間700MWh以上の電力を供給
- 年間325トンの二酸化炭素を削減



ティト・スカロ工場(イタリア)

\*2 ビジネスプロセスアウトソーシング

## サーキュラーエコノミー実現に向けた取り組み

日立は持続可能な資源循環型社会の構築をめざし、従来の直線型経済から循環型経済(サーキュラーエコノミー)への移行を推進します。各ビジネスユニットおよび主要グループ会社が達成すべき目標値を設定したKPIを定めており、製品事業所の廃棄物の埋め立て量を削減するなどの目標を掲げています。調達、開発、設計部門においては、解体しやすい設計手法の導入や、リサイクル可能な素材の使用などの省資源化を進めています。再生材や環境配慮型素材の使用強化を含む、エコデザインを推進します。さらに、製品の長期使用や不要となった製品の再利用や修理・改修、再製造などにも取り組みます。お客さまのニーズが「モノからコト」へ、あるいは「所有から利用」へと変化する社会に対応するために、リースや従量課金制、サブスクリプションなどを活用したサービスを提供し、資源や資産の有効活用を推進します。資源循環をサポートする技術開発の分野においても、原材料、製品、ツール、アプリケーション、サービスの開発を通じて脱炭素化に向けた取り組みを加速させます。

### 変圧器の99%をリサイクル

日立エナジーは、スウェーデンのステナ・リサイクリング社と共同で、長期間使用された変圧器を廃棄する際に、約99%の材料の再利用を推進しています。使用済みの変圧器は、環境への影響を最小限に抑えるために解体され、リサイクルされます。材料の約64%がリサイクルされ、オイルを含む35%がリサイクルまたは焼却してエネルギーに変えられ、残りの1%がスクラップとして利用されています。すでに北欧でサービス提供を開始しており、今後、順次拡大していく予定です。



変電所の変圧器

### 空気圧縮機の再生製造について(日立産機、サルエアー社)

日立産機システムおよびサルエアー社(米国)は、お客さまの現場で長期稼働した空気圧縮機のリビルド、リマニュファクチャリングを推進しています。お客さまからお預かりした空気圧縮機の分解検査を行い、再使用部品は修理・調整を行い再組立、性能検査などいくつもの工程を経て、当初の性能・機能を取り戻します。これにより、新たに製作する場合に比べ、製造する部品数が少なく、原材料の加工に必要なエネルギーを大幅に削減することができます。

#### 作業のステップ



※写真は日立産機システムでの作業工程

## パブリックフォーラムへの参加

日立は、地球規模の持続可能性の課題に焦点を当てた多くのグローバルなパブリックフォーラムに積極的に参加しています。

### COP26(2021年グラスゴー)

- プリンシパル・パートナーとしてサポート
- 「Hitachi European Innovation Forum」開催
- 「低炭素排出の都市交通を通じてCO<sub>2</sub>実質排出量ゼロのグリーン都市の実現へ」開催



### 世界経済フォーラム(WEF)(2022年ダボス)

- CEO気候リーダー・アライアンス(Alliance of CEO Climate Leaders)のメンバーとともに気候変動リーダーシップ委員会に参画



## CDPからの評価

CDP「気候変動」「水セキュリティ」において最高評価のAを達成





## 2024中期経営計画 | イノベーション戦略

### 2024中期経営計画におけるイノベーション戦略

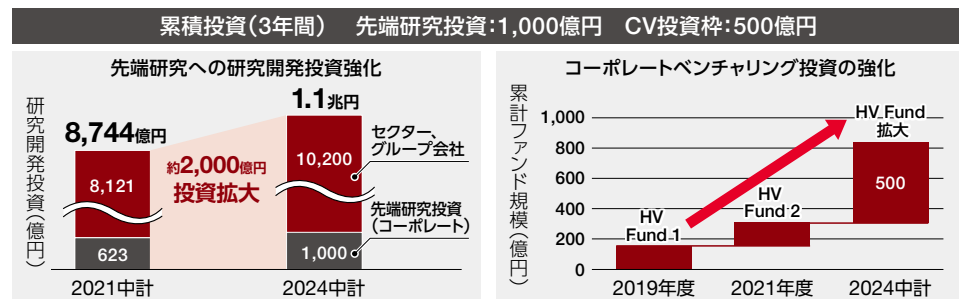
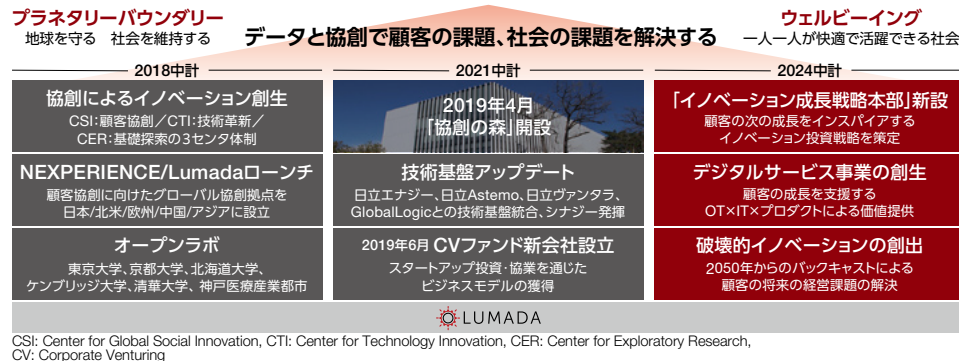
2024中期経営計画では、グローバル事業成長へ向けてデジタルによるイノベーション創生を重点的に推進します。2021中計期間中には、「協創の森」を開設し、お客さまとの協創を拡大するとともに、技術基盤のアップデートや、スタートアップ企業への投資・協業によるビジネスモデルの獲得を進めてきました。2024中計では、これらをさらに加速するため、新設した「イノベーション成長戦略本部」において、お客さまの次の成長をインスパイアするイノベーション投資戦略を策定し、その投資戦略のもとでデジタルサービス事業の創生、破壊的イノベーションの創出を進めていきます。

### 日立グループ全体のイノベーション投資拡大

2024中計では、さらなる成長に向けて、日立グループ全体のイノベーション投資を拡大します。2024中計の3年間累積で、先端研究に1,000億円投資するとともに、グループ全体の研究開発投資を1.1兆円に拡大します。また、新たにコーポレートベンチャリング(CV)投資枠を500億円追加します。これらの投資を通じて、将来の社会課題の解決に向けた破壊的イノベーションの創出をめざしていきます。

### DX/GXグローバル成長に向けたイノベーション推進体制

日立グループの持つ技術基盤・人財・顧客チャネルを最大限活用し、グローバル体制にてDX/GXに向けたイノベーションを創生します。研究開発グループは2,300人規模でダイバーシティに富んだ陣容を有しており、デジタルとテクノロジーによるイノベーション創生を推進します。また、Hitachi Ventures GmbH(HVG)とともに、幅広い分野の優れたスタートアップ企業とのコラボレーションによって、お客さまや社会の課題解決に向けたイノベーションの創出に取り組みます。グローバル知的財産統括本部は、経験豊かなグローバル人財を社外から迎え、グローバルなお客さまへの価値提供に向けた知財プラットフォームの確立を推進します。日立エナジー、GlobalLogic、各地域のBUとともに、グローバルビジネス成長を加速します。



## Lumada成長モデルに基づくデジタルサービス事業の創生

2024中計では、Lumada成長モデルをさらに進化させ、お客さまの次の経営課題に向けて、お客さまとともにイノベーションを協創し、デジタルサービス化を推進します。Lumada成長サイクルをスパイラルアップしていくために、社会とお客さまの変化の「きざし」を理解し、お客さまの新たな成長の姿とともに描き、その成長を実現するイノベーションを提供します。Lumada成長モデルにおいては、事業セグメントや業務の特徴に応じて類型化を進めるとともに、グローバルフロントとともにマーケティング活動を強化し、協創を通じて具体化・スケール化していきます。

## 2050年からのバックキャストに基づく破壊的イノベーションの創出

2024中計策定にあたり、国際機関、大学、お客さま、スタートアップとの議論を重ね、将来の社会課題について探索してきました。議論をもとに、2050年に向けて解くべき社会課題は、「環境中立社会」「現役100年社会」「デジタルと人・社会の共進化」であると捉え、注力テーマを設定しました。例えば、カーボンネガティブ社会の実現に向けた「Energy Storage & Supply」「Direct Air Capture」や、がん・難治性疾患の克服に向けた「低侵襲がん治療」「デザイン細胞」、データエコノミー・コンピューティング革新に向けた「Ultra Big Data Management」や「シリコン量子コンピュータ」が、注力すべきテーマの例となります。これらの研究を通じて、2050年からのバックキャストによる将来の課題解決に向けた破壊的イノベーションに挑戦していきます。

価値	現在	2030	2050
環境	<ul style="list-style-type: none"> <li>水素社会が到来し</li> <li>カーボンニュートラルが実現</li> <li>カーボンプライシング</li> <li>水素モビリティ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>カーボンニュートラル</li> <li>水素エネルギー活用本格化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>環境中立社会</li> <li>Energy Storage &amp; Supply</li> <li>Direct Air Capture</li> </ul>
安全安心・ヘルスケア	<ul style="list-style-type: none"> <li>サイケルエコノミーの進展により、廃棄物ゼロ、完全循環社会へ</li> <li>バイオメディカル技術でがんが撲滅される</li> <li>新型コロナウイルス蔓延克服</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>サイケルエコノミーの進展により、廃棄物ゼロ、完全循環社会へ</li> <li>バイオベース、資源循環への転換</li> <li>再生医療・細胞治療市場拡大</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>現役100年社会</li> <li>低侵襲がん治療</li> <li>デザイン細胞</li> </ul>
レジリエンス	<ul style="list-style-type: none"> <li>AR/VRの進化で自由な働き方が可能に</li> <li>AIの進歩で 広範な業務が自動化</li> <li>人財不足でRPA加速</li> <li>量子コンピュータによる技術開発サイクルの加速</li> <li>リスク分析・交通管制</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>アバター、遠隔教育で格差是正</li> <li>AIガバナンス</li> <li>材料・新薬開発</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>デジタルと人・社会の共進化</li> <li>Ultra Big Data Management</li> <li>シリコン量子コンピュータ</li> </ul>

## スタートアップ投資によるOutside-inイノベーションの加速

スタートアップ企業への投資や協業を通じて、破壊的イノベーションや革新的ビジネスモデルを獲得し、Lumada事業の拡大に貢献します。2019年にHitachi Ventures GmbH(HVG)を設立し、第1号ファンドをスタートしました。現在、第2号ファンドを立ち上げ、累計17社に出資しています。2022年5月には、HVGのStefan Gabriel CEOがGlobal Corporate Venturingにて、Global Top19に選出されました。2024中計において、お客さま、スタートアップ企業、アカデミアなどとのイノベーションエコシステムを拡大します。特に、2050年からのバックキャストで取り上げた「脱炭素社会・カーボンネガティブ」、「がん・難治性疾患・感染症克服」、「デジタルと人・社会の共進化」の3つの分野に重点的に取り組みます。



## 研究開発戦略

### 日立の研究開発の基本方針

日立の研究開発の強みは、OT×IT×プロダクトの基盤技術やノウハウを一元的に保有し、お客さまやパートナーとの協創にて技術開発を推進し、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。

2024中期経営計画においては、グループ横断で成長戦略をリードする「日立デジタル」「グローバル環境統括本部」「イノベーション成長戦略本部」と連携し、社会イノベーション事業のさらなる進化に向けて、デジタル、グリーン、イノベーションを成長ドライバーとして、OT×IT×プロダクトの価値協創を加速していきます。Lumada成長モデルのドライバーとなるイノベーションを創生することでグローバル事業拡大へ貢献するとともに、2050年からバックキャストした破壊的イノベーションによる次の成長の柱の創生をめざします。

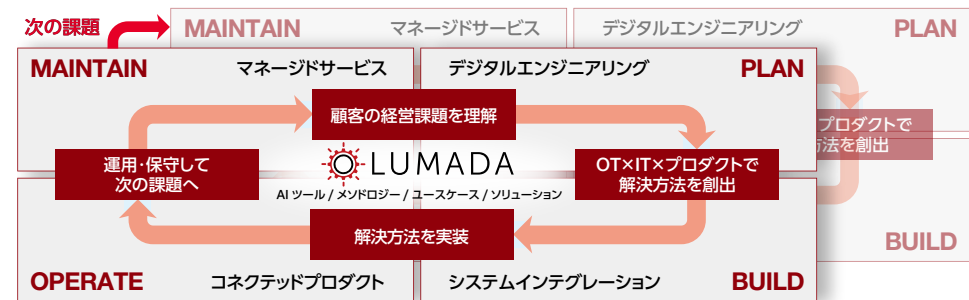
### 価値協創の加速

日立独自の顧客協創方法論「NEXPERIENCE」を、社会課題解決に向けた方法論へと進化させ、Lumada成長モデルに基づくイノベーションを展開していきます。大学ラボなどでの活動を通じて、社会・お客さまの変化の「きざし」を捉え、ビジョン策定やビジネスシナリオの設計を進めています。

2021年度の取り組みとしては、2050年までにネット排出量ゼロ(国が排出するCO<sub>2</sub>排出量が大气から除去される量と等しくなる状態)の達成をめざしている英国において、インペリアルカレッジ主催の「Transition to Zero Pollution」パネル討論などに参画し、脱炭素社会、循環社会に関する期待や課題についてコンセンサス形成を進めています。また、日立東ラボや中国・清華大学においてフォーラムやラウンドテーブルを開催し、各地域でのカーボンニュートラル社会の実現について議論しました。2022年度には、インペリアルカレッジと脱炭素・自然気候ソリューションの開発加速に向けた共同研究センターを開設するなど、新たなイノベーション創生に積極的に取り組んでいます。

### 成長ドライバーの創生

日立はLumada成長モデルのもとでデータ駆動ソリューションを展開しています。Lumadaの4象限の価値協創サイクルを回すことにより、お客さまのビジネスを支える成長ドライバーの創生をめざします。研究開発部門では、お客さまの次の経営課題の理解を深めるとともに、課題解決に向けたイノベーション協創とデジタルサービス化を推進しています。また、Lumada成長モデルの実践をGlobalLogicなどとともにグローバルに展開していきます。



### 金融・公共サービス分野における価値協創サイクル事例

	現在の課題:Operational Excellence	次の課題:新たな需要の創造
<b>PLAN</b>	「デザイン思考」で業務プロセスの最適化検討	「OTノウハウ」をもとに業界をまたいだ金融・公共サービス商品検討
<b>BUILD</b>	国際コンペ(SemEval2020)で1位を獲得した「AI(RPA/対話/自動応答)」などを活用した業務システム効率化	IoTやブロックチェーン技術を用いた異業種連携サービスとしてサステナブルファイナンスプラットフォームを立ち上げ、「業界連携IoT情報流通システム」を実装
<b>OPERATE</b>	日立の「説明可能なAI」で業務データを分析・評価し、業務システムへのAIの適用や継続的な運用・改善を支援	世界経済フォーラム主催の第1回GTGSに参加して議論した「DFFT」や、「Block Chain/NFT」でのセキュリティを確保したデータ分析
<b>MAINTAIN</b>	日立の「感性分析サービス」により「顧客の声」を自動分析し、商品企画や販売戦略、リスク対策など顧客サービスの改善提供	「メタバース/Web3.0」活用による価値流通サービス提供

AI: Artificial Intelligence, RPA: Robotics Process Automation, GTGS: Global Technology Governance Summit, DFFT: Data Free Flow with Trust, NFT: Non-Fungible Token



## 電力・鉄道・交通分野における価値協創サイクル事例

	現在の課題:アセットマネジメント革新	次の課題:需要家のCN化促進
<b>PLAN</b>	「デザイン思考」で設備コストの最適化検討	「日立東大ラボ」主催の産学協創フォーラムにて関係者と問題意識を共有しながら作成したCN化シナリオをもとに、ガス、水素を含めたアセット最適化検討
<b>BUILD</b>	設備の状態変化に合わせて分析精度の維持・向上を図る日立の「デジタル保守プラットフォーム」や「デジタルツイン」で設備診断・管理システム実装	「協創の森」に日立の発電・蓄電・設備保守などの技術を結集して構築した「エリア・エネルギー管理システム」実証環境を用いた協創・検証
<b>OPERATE</b>	国際コンペ(TRECVID2020)でトップレベルを達成した「画像診断AI」技術を用いた設備の点検遠隔化・自動化	日立エナジーの分散型エネルギー源向けグリッドエッジソリューションなどを活用し、DERMS導入による「グリッドエッジ制御」システム運用
<b>MAINTAIN</b>	IDC MarketScape 2020-2021 Vendor AssessmentでLeaderに選出された日立の「APM」でコンディションベースのサービス提供	「EaaS」「MaaS」にてマルチエネルギー最適化サービス提供

APM: Asset Performance Management, CN: Carbon Neutrality, DERMS: Distributed Energy Resource Management System, EaaS: Energy as a Service, MaaS: Mobility as a Service

## 日立のプログラクツの強み

日立はOT×IT×プログラクツにより、お客さまへの価値提供を推進しています。プログラクツにおいては、2021中計期間中に、高速鉄道や車載インバーター、粒子線がん治療装置、生化学免疫分析装置などにおいて著名な表彰を獲得し、世界No.1技術を確立することができました。

オートモティブシステム関連事業に向けては、ギアレス高効率ドライブシステム(インホイールモーター)と、業界No.1の小型・軽量化を実現するマルチポートEV充電器に取り組んでいます。前者のドライブシステムに向けては、エネルギーロスの従来比30%低減をめざして、日本政府によるGI(グリーンイノベーション)基金の支援対象に選定され、さらなる高効率化をめざしています。

計測分析システム事業(日立ハイテク)においては、半導体検査・製造装置の競争力強化とともに、加工・検査・計測・解析にわたる装置群から生成されたデータを統合・分析し、製造プロセスやプログラクツへフィードバックすることで、お客さまのプロセス革新を実現します。お客さまとの協創を通じて、プログラクツから生成されたデータを予兆診断、分析可視化、条件最適化などに活用し、お客さまの開発期間の短縮、製造時の歩留まり改善、生産性向上への貢献をめざしていきます。

## Lumadaのさらなる進化

Lumadaの進化に向けた研究開発では、デジタルとリアル空間をリアルタイムに連携するLumada CPS(Cyber Physical System)の構築を行っています。コアとなるAI、5G/Beyond 5G、セキュリティ、電動化、メタバース/Web3.0の研究開発にも重点的に取り組んでいます。セキュリティについては、PBI(生体認証基盤)技術を発展させ、分散トラスト、信頼ある自由なデータ流通(DFFT)を実現し、暗号資産などのセキュリティ強化を進めています。未来の社会インフラを支えるメタバース/Web3.0については、スタートアップ企業との協創を加速していきます。

## 次の成長の柱の創生

2050年からのバックキャストにより、「環境中立社会」「現役100年社会」「デジタルと人・社会の共進化」の3つの社会課題に対し、次の成長の柱の創生に向けた破壊的イノベーションに挑戦しています。

「脱炭素社会・カーボンネガティブ」に向けて、大規模・低コスト水素製造システムの実現、人工光合成の高効率化とCO<sub>2</sub>から直接、燃料を製造するサイクルの構築に取り組んでいます。

「がん・難治性疾患・感染症克服」では、粒子線治療装置の位置決め自動化などを進め、より高度ながん治療の実現をめざします。遺伝子改変技術、細胞計測技術に基づくデザイン細胞の開発も進めています。

「デジタルと人・社会の共進化」では、超高速データベースエンジンを進化させ、従来比100倍超のデータ抽出性能をめざします。また、大規模化が容易なシリコンでの量子コンピュータの開発も進めています。

DX・GXの後に続くBX(Bio Transformation)やQX(Quantum Transformation)に向けて開発を加速していきます。

## 知的財産戦略

### グローバルリーダーに向けた知的財産活動

2021中計では、「知的財産を活用して価値向上をけん引するグローバルリーダー」をビジョンとして掲げ、「IP driven Social Innovation」をめざして、価値起点(環境・安全安心・レジリエンス)の知財活動に注力してきました。2024中計では「知財を活用して社会課題解決とDX/GX事業成長を実現するグローバルリーダー」を新たなビジョンに決めました。グリーン、デジタル、イノベーションを軸に、知的財産の保護や活用を通じて、社会イノベーション事業のさらなる進化と成長を実現します。

また、2022年度に「知的財産本部」を「グローバル知的財産統括本部」と名称変更しました。加えて、日立グループ全体の知財活動の司令塔となるCIPO(Chief Intellectual Property Officer)を新設し、グローバルでの知財マネジメントの経験豊富なStephen ManettaをCIPOとして迎えました。ローカルでの知財活動の知見をグローバルに共有し、そこから有益な洞察を見出すことで、新たな価値の創出を促進し、イノベーションにつなげていきます。

日立は、「競争知財戦略」、「協創知財戦略」および「IP for society」の三本柱からなる知的財産戦略を策定・実行しています。

競争知財戦略は、競争戦略(Competition)としての知的財産戦略であり、特許権を中心とした知的財産権の取得・活用をしています。事業に応じてカスタマイズした「知財マスタープラン」を策



**Stephen Manetta**  
CIPO兼グローバル知的財産統括本部長

定し、強化を図っています。

一方、協創知財戦略は、協創戦略(Collaboration)としての知的財産戦略です。お客さまやパートナーとの協創が拡大するなか、知的財産の対象を特許などの知的財産権・著作権や営業秘密に限らず、情報やデータを含む情報財にまで拡大し、パートナーシップやエコシステム構築を促進します。

IP for societyは、公共性の高い特定分野の知的財産を社会規範の維持・進化へと生かす活動です。エコシステム構築や仲間づくりを推進し、社会価値向上に貢献します。

### イノベーションにつながる新しい取り組み

知財情報を分析することでイノベーションに貢献する活動も推進しており、例えば環境分野において以下のような取り組みを進めています。図1は、全出願人の発明数をもとに市場分析をしたものです。一つひとつの点がテーマを表しています。発明数の直近の年平均成長率(CAGR)から市場の成長性を推測し(横軸)、累計発明数から市場の規模を推測し(縦軸)、これらを軸にして4象限に分け、市場の成熟度を分析しています。図2は、テーマごとに、全発明数のうち日立が占める割合から日立の技術シェアを推測し(横軸)、全発明数のうち上位10企業が占める割合から寡占度を推測し(縦軸)、これらから日立のポジショニングを分析しています。そして、これらを組み合わせ(図3)、市場の成長性が高く、日立の技術シェアが高い領域(左上のオレンジ色の部分)に属するテーマを特定することで、日立が優位性を持ち既存技術が活用できる成長領域を抽出し、事業部門に提案や共有をすることで、イノベーション活動に貢献しています。

図1: 環境分野の発明数と成長性

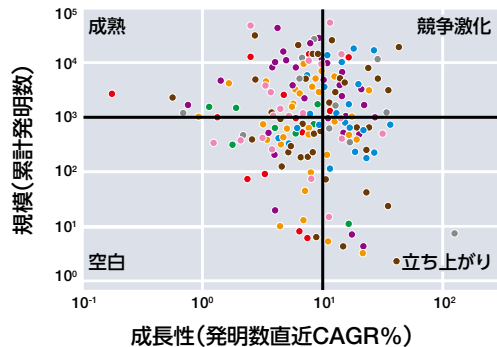


図2: 環境分野における日立技術のポジショニング

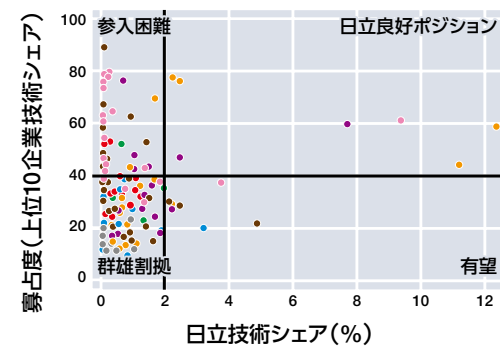


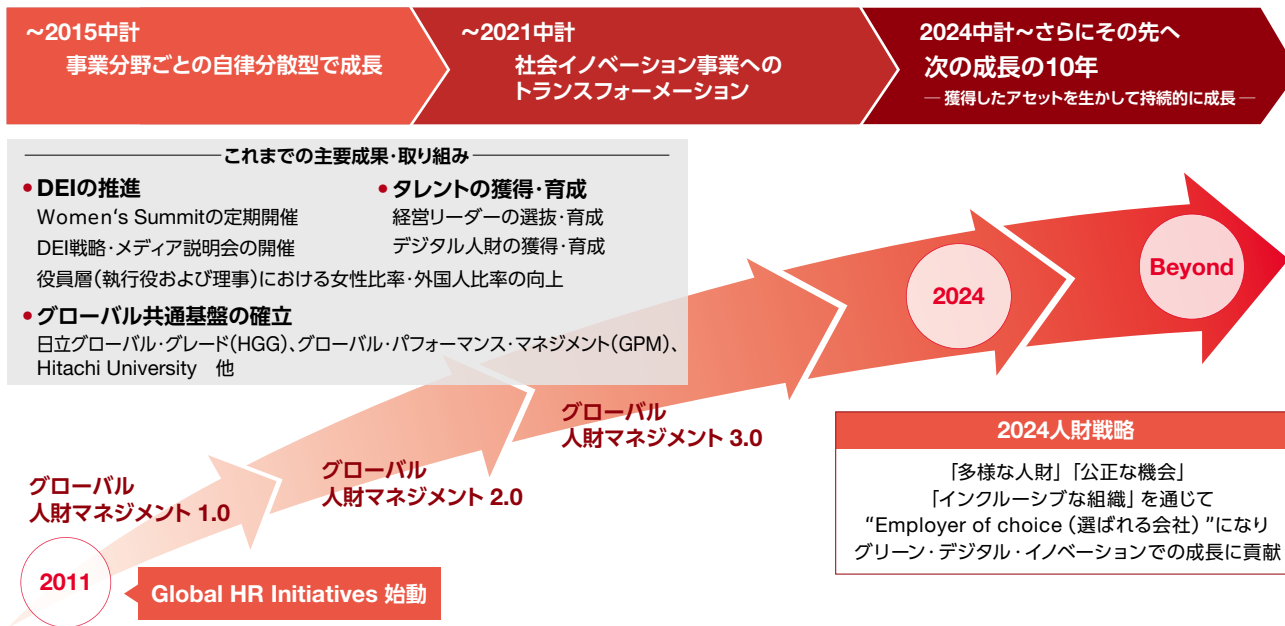
図3: 日立の戦略マトリクス

		市場の成熟度			
		競争激化	立ち上がり	空白	成熟
日立の優位性	日立良好ポジション	テーマA (例:スマートグリッド)	テーマB (例:鉄道動力回生)	...	...
	有望	テーマC (例:再エネと貯蔵 組み合わせ)	テーマD (例:ITインフラ レジリエンス)	...	...
	群雄割拠	...	...	...	...
	参入困難	...	...	...	...

# 人財戦略

## 獲得した人財基盤を活用してグローバルな成長を加速する10年

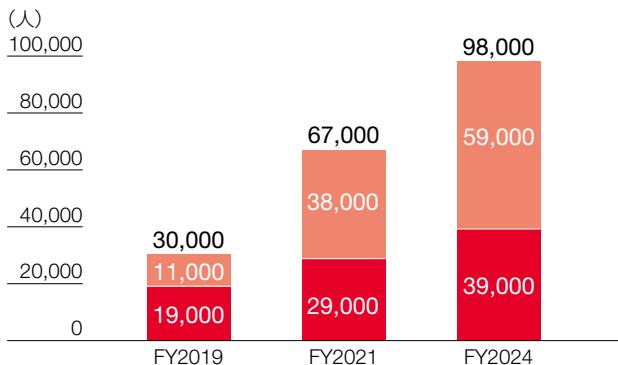
社会イノベーション事業を展開するためには、社会やお客さまの課題を探索し、これまでになかった新しいソリューションをお客さまと協創していくことが求められます。日立では、グローバル&デジタル時代においてイノベーションを起こし、新たな価値を創出するために、これまでの10年間で、持続的成長の原動力である多様な人財の確保・育成および組織づくりを行ってきました。社会イノベーション事業をグローバルで拡大するために、人的資本、すなわちこそ価値の源泉と考えています。サステナブルな社会の実現に向けて30万人を超える従業員の力を結集し、継続的に顧客と社会へ価値を提供していきます。



### 主要KPI

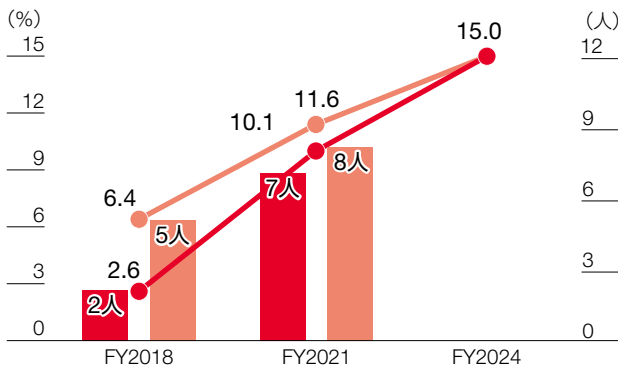
#### デジタル人財

■ 国内 ■ 海外



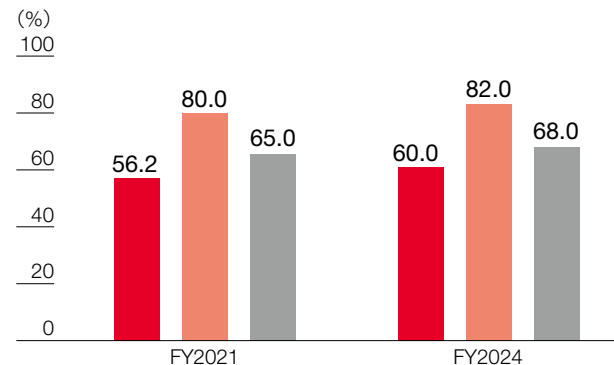
#### 役員層における女性比率と外国人比率(日立製作所)

■ 女性 ■ 外国人



#### 従業員エンゲージメント(肯定的回答率)

■ 国内 ■ 海外 ■ 合計





## 2024中期経営計画における人財戦略

グローバル&デジタル時代においては、グローバルな社会・顧客のニーズを探索し、課題を解決するサービスの提供が必要です。多様な価値観の受容や顧客の求める価値の変化、社会課題の複雑化と深刻化に対応するために、人財は最も重要な原動力です。日立では、多様な人財の獲得・育成と公正な機会、インクルーシブな組織を通じた事業への貢献をミッションに、「2024人財戦略」を策定しました。顧客との価値協創のサイクルをデータ駆動で回し、サイクル全体で収益を拡大する成長モデルによって事業を伸ばしていくために、本戦略では、各事業

の成長に向けたタレント(人財/個人の能力)およびエンゲージメントの最大化をめざします。加えて、持続的な成長に向けたマインド・文化の醸成、顧客提供価値向上のために、部門間協働の促進とグローバルでの生産性、効率性の実現をめざします。特に、成長の要となるグローバルリーダーとデジタル人財の獲得とリテンション・育成・配置や、日立グループで適所適財の配置を最適なタイミングで行い、従業員のウェルビーイング・エンゲージメントの向上に取り組みます。グローバル市場における“Employer of choice(選ばれる会社)”を実現します。

## 人財部門のミッション、ビジョン、戦略

「2024人財戦略」では、従業員一人一人と組織の成長を実現するために、大きく3つの戦略を柱としています。グローバル人財とデジタル人財の獲得・リテンション・育成や日立グループでの適所適財配置、従業員のウェルビーイング・エンゲージメント向上を推進する「People(Talent)」、成長・イノベーションを実現するカルチャーの醸成、個々のキャリア形成を考慮したアップスキル・リスキルを含む継続的かつ主体的な能力開発、イノベーションと変革の促進を推進する「Mindset(Culture)」、多様な人財が多様な価値観を持って生き生きと働くためのDEI強化、組織のサイロの打破・協働、「ハイクオリティな人財部門への変革」を推進する「Organization」です。

日立は、グループ30万人超の人財がそれぞれのポテンシャルを最大化し、生き生きと活躍する組織となるための企業文化の醸成に取り組んでいきます。

<b>Mission</b>	多様な人財と公正な機会、インクルーシブな組織を通じた事業への貢献
<b>Vision</b>	社会貢献を志向する人財が集まり、生き生きと活躍する組織となるために、グローバル市場における“Employer of choice(選ばれる会社)”を実現する

	Pillars	Key Initiatives
HR Strategy	<b>People (Talent)</b> 「成長」に向けたタレント(人財/個人の能力)・エンゲージメントの最大化	1. 特にグローバルリーダーとデジタル人財を獲得・リテンション・育成・配置し、ポテンシャルを最大限に引き出す 2. 日立グループで適所適財の配置(マッチング)を最適なタイミングで行う 3. 従業員のウェルビーイング・エンゲージメントの向上
	<b>Mindset (Culture)</b> 「成長」に向けたマインド・文化の醸成	4. 持続的な成長に向けて、日立創業の精神を体現するとともにグローバル日立カルチャーを醸成する 5. 成長マインド(アップスキル・リスキルを含む継続的かつ主体的な能力開発)の促進 6. イノベーションと変革の促進:心理的安全性の担保と挑戦への支援
	<b>Organization</b> 「成長」に向けた部門間協働の促進とグローバルでの生産性・効率性の実現	7. 顧客提供価値の向上のために、組織のサイロを打破し、協働する 8. 「新しい働き方」の構築 9. デジタル技術を活用し、よりハイクオリティなHRサービス・ソリューションを提供するHRIに変革する
	<b>Foundation</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>心身の健康と安全の確保</li> <li>リスクマネジメント(コンプライアンス・事件事故防止・災害等への対応)の強化・徹底</li> </ul>

## ダイバーシティ、エクイティ&インクルージョン

日立は、グローバルリーダーをめざすと同時に、事業のサステナブルな成長に向け、DEI(ダイバーシティ、エクイティ&インクルージョン)を実践しています。サステナビリティは日立の事業戦略の中核であり、社会イノベーション事業によってグローバルリーダーとなるためには、ダイバーシティ(多様性)、エクイティ(公正性)、インクルージョン(受容)が成長のために不可欠です。多様な人財が活躍することにより、顧客や社会のニーズをより深く理解することができます。

日立では、2024中計の中核であるサステナビリティ戦略に対し、マネジメント体制を強化し全社で統合的に取り組むとともに、ESGテーマに対してのアプローチを強化しています。これらのサステナビリティ戦略の一つとして、今年度から、DEI戦略に「エクイティ(公正性)」を追加し、誰にでも公平な機会を創出することを宣言しています。日立では、私たちは皆それぞれ異なる存在であること、そして一人一人が異なるニーズを持っていることを認識しています。DEI戦略に「エクイティ(公正性)」を盛り込むことで、一人一人の違いに配慮した施策を実行し、違いを認識することで、すべての従業員に公正な機会を提供し、誰もがその能力を最大限に発揮できるようになると考えています。

ダイバーシティなチームとインクルーシブな環境で働くことは、より良いアイデアの醸成につながるため、ダイバーシティはイノベーションの根源ともいえます。イノベーションの創造によって日立は、気候変動やプラネタリーバウンダリーへの対処、ウェルビーイングを推進します。

日立はグローバル企業として、バックグラウンド、年齢、性別、セクシャリティ、家族構成、障がい、人種、国籍、民族、宗教など、あらゆる多様性を考慮しています。日立は、DEIの実現に向けて、ジェンダーバランス、文化的多様性、世代の多様性という、3つのグローバル共通テーマを特定し、KPIを設定しています。2021年、日立製作所は、2030年までに執行役および理事の女性比率を30%、外国人比率を30%とすることを目標に掲げました。また、各事業部門では、それぞれの事業戦略に沿って、2024年度までに意思決定層の多様性と女性管理職の割合をDEI目標として設定しています。これらのKPIに加え、各事業部門では、他のDEIテーマにも焦点を当てた目標をそれぞれ設定し、ニーズや事業戦略に応じて優先順位をつけ実行しています。



ロレーナ・デッラジョヴァンナ  
執行役常務  
Chief Sustainability Officer兼  
CDIO

## ジェンダーバランス

事業成功のためには、社会と同様の公正性が従業員にも求められます。世界の人口の約50%は女性です。このため、私たちはジェンダーバランスの具体的な目標を設定し、事業全体で女性のためにより多くの機会を創出しています。採用活動に始まり、リーダーポジションへの昇進機会の提供、女性が活躍できる職場実現へのサポートなど、日立グループでは、グローバルに多くの活動を実施しています。日本でも、育児と仕事の両立支援、産前産後休業・復職支援セミナー、保育施設の整備、産休・育休セミナーなどを実施しており、2020年度時点で、共働き率は30%、男性の育児休業・育児目的休暇の取得率は35%まで向上しています。育児参加への促進は、従業員の幸福度を向上させ、多様性の促進につながると考えています。

## 文化的多様性

文化的多様性とは、当社のグローバルな経営体制を反映したチーム作りを意味します。日立は、日本発のグローバルイノベーション企業として成長してきましたが、文化的多様性は、意思決定層にこそ反映されることが望ましいと考えています。より多くの国籍の人財がリーダーとして活躍できる機会を提供することは、日立が新たな市場を開拓し、グローバルに成長し続ける上での鍵となります。例えば、日立の研究開発部門では、日本語でのコミュニケーションだけでなく英語でのコミュニケーションをより多く取り入れるなど、言語障壁を解消するための活動に取り組んでいます。

## 世代の多様性

昨今のテクノロジーや社会の激しい変化に対応し、イノベーションを持続的に創生していくためには、若年層の従業員の声を取り込んでいくことが不可欠です。そのため日立は、若手世代の雇用促進、事業への参画および世代を超えた交流や連携強化に積極的に取り組んでいます。私たちは、年齢に関係なく個人がもたらす価値にフォーカスしており、年齢ではなく能力に基づいた評価を重視しています。例えば、日立エナジーでは、人財を確保するために、28歳以下の早期キャリア採用、大学との提携、Power+という研修プログラムなどに取り組む、目標を設定しています。また、生涯学習のための「ダイバーシティ360」事業に加え、オフィスのインフラ整備やフレックスタイム制の導入など、採用施策実行のための職場づくりにも取り組んでいます。

## デジタル人財の獲得強化

社会イノベーション事業を拡大するためには、Lumada事業を拡大するためのデジタル人財の確保・育成が必要です。2024中計では、グローバルトップクラスのDXカンパニーをめざし、2021年度末時点67,000人のデジタル人財を、GlobalLogicや日立ヴァンタラなど海外を中心に、2024年度末には98,000人に増強させる計画です。

GlobalLogicでは、事業に求められる人財をタイムリーに獲得する仕組み・実績があり、日立グループ全体のLumada事業をけん引するデジタルシステム&サービスセクターにおける、グローバルでの人財強化につなげます。

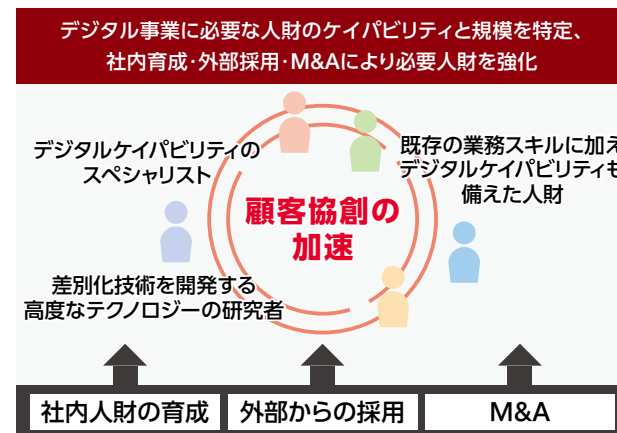
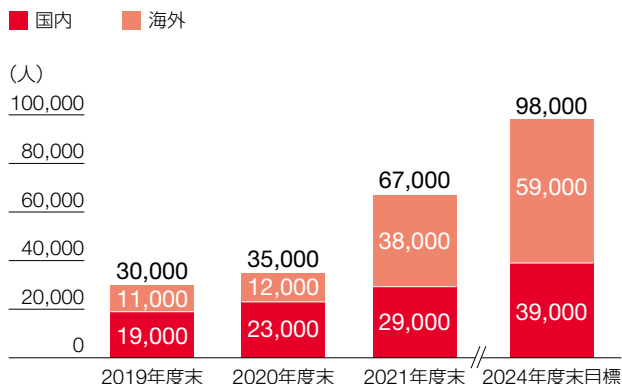
一方、国内においては、内部人財の育成と外部からの採用により人財を強化します。

内部人財育成においては、デジタルトランスフォーメーション(DX)や日立のデジタル事業の基礎的な知識を身につけるデジタルリテラシーのeラーニング、デジタル事業のプロジェクトメンバーの一員として実践できるベシック人財を育成

するDX研修、プロジェクトを企画・リードできるプロフェッショナル人財を育成するOJTプログラムなど、スキル別・レベル別の育成プログラムを拡充し、事業成長に必要なデジタルケイパビリティ強化を加速していきます。

また、外部からの採用においては、デジタル人財採用コースでの競争力のある処遇による新卒採用や、日本のみならずインド・東欧など海外からの直接採用による経験者人財確保等、優秀なデジタル人財の確保を推進していきます。

### デジタル人財数

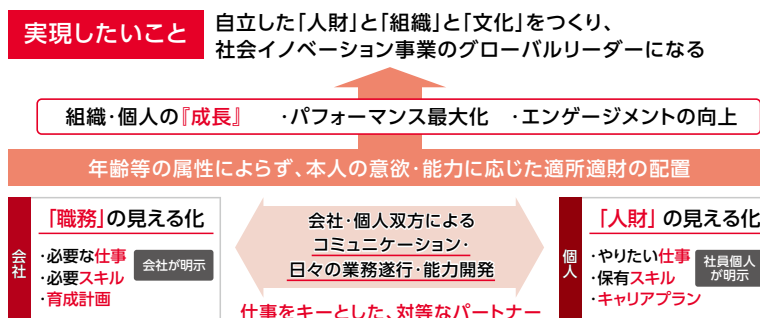


## ジョブ型人財マネジメントの推進

グローバルな事業成長を実現するためには、従業員一人一人の成長が必要です。事業環境の変化や日立の事業方向性、日本の社会課題、従業員個人の変化を受けて、日立では、事業の成長に対応するためにジョブ型人財マネジメントを推進しています。具体的には、職務と人財の見える化やアップスキル・リスキル教育の強化、ジョブを明確にした採用・配置などによって意識変革と行動変容を促し、個人のパフォーマンスを最大化し、組織全体の成長につなげます。

直近では、グループ公募制度を活用した「社内労働市場の活性化」や、マネジメント力強化のための研修実施などによる「マネージャー支援の強化」、キャリア志向に合わせたアップスキル・リスキル支援、学習体験プラットフォームの導入などの施策を進めています。

これらの取り組みを通じて、個人と組織の成長を図り、自立した人財と組織、文化醸成によって、社会イノベーション事業のグローバルリーダーになることをめざします。





## 従業員エンゲージメントの強化

従業員のウェルビーイングは生産性向上の必要条件であり、経営課題でもあります。一人一人が生き生きと活躍し成果を発揮できる職場、働きやすい環境づくりは、日立の持続的な成長の源泉です。

そのために重要な取り組みの一つが、従業員エンゲージメントの強化です。多様な人財が国・地域や会社を超えて高いエンゲージメントをもって働くことは、人財と組織が最大限のパフォーマンスを発揮するために必要不可欠です。従業員が会社の戦略や施策を理解し、仕事にやりがいを感じ、成果に向けて自律的に取り組もうとする意欲を把握するために、日立ではグローバル従業員サーベイ「Hitachi Insights」を毎年実施しています。この中で、従業員エンゲージメントのほか、経営方針の理解、業務改革、DEI、キャリア形成の機会、安全衛生や成長意欲などを数値として見える化し、それらの改善に取り組んでいます。

「Hitachi Insights」の結果は、経営層および各職場のマネージャーが自組織のメンバーと共有

し、具体的な改善策につなげることで、働きがいのある職場づくりのためのPDCAサイクルにつなげています。これにより、日立全体での人財関連施策や、職場ごとの働き方の見直し、生産性向上などを図る上での優先順位をつけた取り組みが可能になります。

2013年の開始以降、中期的にサーベイのスコアは向上しています。2021年度にはグローバルの約24万人を対象に、14カ国語で実施しました。サーベイ参加率は86%です。従業員のエンゲージメント指標は2021年度65%でしたが、2024年度には68%へ向上することをめざしています。

年に1度のサーベイの実施により、取り組みの評価や見直しに加えて、職場の業務改善、職場改善と直結させて効果の測定ができます。従業員一人一人の成長マインド(アップスキル・リスキルを含む継続的かつ主体的な能力開発)の促進により、イノベーションと変革を加速させ、日立創業の精神の体現とともに日立の企業文化をグローバルに醸成していきます。

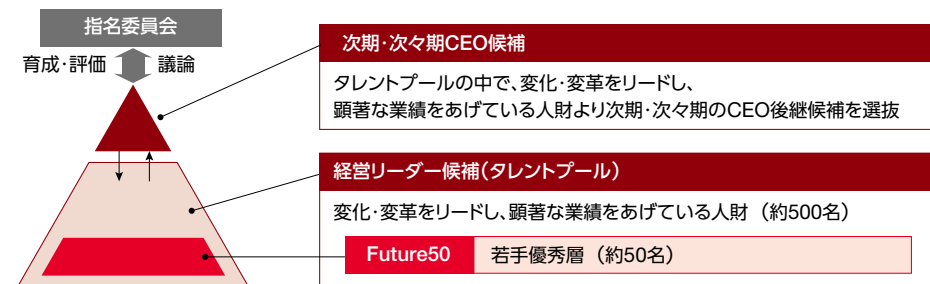
## 次世代経営リーダー層の育成

経営リーダー候補層の早期選抜・育成は重要な経営課題の一つです。そのため日立では、若手リーダー候補である「Future50」メンバーの育成に注力しています。

「Future50」では、変化・変革をリードし、顕著な業績をあげている約500名を世界から選抜し、その中から集めた50名を、毎年入れ替えながら集中的に育成を行っています。世界から集められたメンバーは日立グループの成長には何が必要であるかを参加者同士で議論し、経営層へ提言することにより、一人称で考え、志を持って行動できる次世代のリーダーとしての力を身に着けます。加えて、「タフアサインメント\*」と呼ばれる従来とは異なる業務や社内外研修会への参加を通じて、自身が担当するフィールド以外にも視野を広げ、かつ視座を高めていきます。指名委員会でも次期、あるいはその次のCEO候補者と議論や個別面談を実施し、次世代の経営者層の育成に積極的に関わっています。取締役会を含む日立のマネジメントは、ジェンダー、国籍などにとらわれない多様性と各種の課題に対する厳格なガバナンスなどを通じて、複雑化するグローバルな社会課題への対応力を高めてきました。経営層におけるこうした意識の変革を若手リーダー候補にも広げることで、年齢やジェンダー、国籍を問わず真に実力のある人財をグローバルに登用し、より層の厚い、日立全体の次世代リーダーの拡充・底上げにつなげていきます。

\* 高難度の業務を割り当てること

### 経営リーダーの選抜・育成(パイプラインの構築)



指名委員会	次期・次々期のCEO候補との議論・個別面談により見極め・中長期レンジでの育成に関与
執行側	経営リーダー候補をグローバルに、選抜・育成 ①毎年30回の人財委員会にて議論(毎年、入れ替え) ②500名程度選抜し、ストレッチアサインメントを中心に育成(外国人、女性含む)
執行側+指名委員会	若手優秀層をFuture50として選抜し、集中的に育成 タフアサインメント付与、社長1on1、指名委員による講演会等

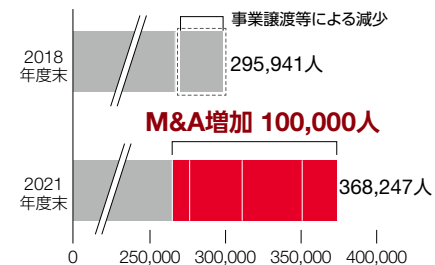
## グローバル日立カルチャーの醸成

国内外合わせた日立グループ約37万人の従業員(2021年度末時点)のうち、10万人(約3割)を超える人財は、およそ3年間で新たにグループに加わった人財です。多様な人財が成長やイノベーションの原動力となる一方で、日立グループが掲げるMISSION、VALUESを繰り返し共有し、共通の認識や行動の定着を図る必要性が生まれています。

また今年度は2024中計の開始年度でもあることから、執行役社長兼CEOの小島からグループ、グローバルの幹部層に対するオンラインミーティングや、全従業員への動画配信等を通じて理解浸透を図っています。各ビジネスユニットや部門長によるタウンホールミーティングも実施することで、従業員に対して2024中計および各部門方針を説明するほか、MISSION、VALUESの再確認を行っています。

新たな人財がグループに加わることで重要になるのが、人財マネジメント制度の整備と企業文化の浸透です。そのためには、日立が取り組んできたグローバルでの共通基盤を展開、適用していくとともに、グループ会社間でのインターナルコミュニケーションを強化し、日立グループ全体で一貫したメッセージを発信、共有していくことが欠かせません。加えて、M&Aなどで新たにグループに加わった社員に対し、各社固有のカルチャーを尊重しつつ、今後の成長に向けて必要な文化的特徴・要素を相互に共有し合い、取り入れていくことで、グローバル日立カルチャーを醸成するカルチャーインクルージョンの施策も重要です。2024中計では、過去のM&A等で培ったPMIのナレッジをコーポレートに設置したCoE (Center of Excellence)に集約することで、新規の案件に活かしていく体制を整えています。

連結従業員数の変化



## GlobalLogicのPMIによる取り組みや成果

地道な取り組みはすでに実を結んでおり、例えば、企業文化の醸成を目的に実施しているアイデアコンテスト「Make a Difference!」では、2021年7月に日立グループとなったばかりのGlobalLogicが提案した「Success Paths」というアイデアが、2021年度のGold Ticket\*を受賞しました。「Make a Difference!」は、個人と組織のパフォーマンスを最大限発揮するため、「一人称のマインドセット改革」の施策として2015年度に開始した、新規事業や社内改革に関するアイデアコンテストです。GlobalLogicが提案した「Success Paths」は、日立の従業員のエンゲージメントに着目し、アプリで個のキャリア面だけでなくソーシャル面(趣味やボランティア、自己啓発活動等)にもアプローチして従業員個人を成功へと導くといったユニークな発想が評価されました。

\*最も優れた実現性の高い案件に対して授与される賞

## 日立エナジー、日立ヴァンタラ、GlobalLogic共同のLumada Business Award

2020年7月に日立グループとなったABB社のパワーグリッド事業(現、日立エナジー)がGlobalLogicや日立ヴァンタラと共同提案した「One Hitachi Acceleration for Green Digital Program powered by Lumada」が2021年度のLumada Business Award(最優秀賞)を受賞したことも、日立のPMIが有効に機能していることを示しています。3社はBESS(Battery Energy Storage System)を利用する送配電事業者に対し、流通安定化、余剰電力の地域利用者向けの販売などのサービスを提供し、信頼性モデリングや画像診断による設備点検ソリューションなど、社会インフラメンテナンス事業者の問題解決に寄与したことが評価されました。M&Aなどを通じて日立グループに参画した各社が持つ固有のカルチャーを尊重しつつ、今後の成長に向けて必要な文化的特徴、要素を相互に共有し取り入れていくことが、グローバルでの日立カルチャーを醸成するうえで重要になります。

## 財務戦略

2024中計では、成長モードへ転換し、売上収益および収益性のさらなる向上を実現していくとともにオーガニックな事業成長によるさらなるキャッシュ創出力の向上を図ります。財務資本戦略を通じた日立の成長実現に向け、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適切な財務規律の範囲の中での適度なレバレッジを活用した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総利回り(Total Shareholder Return: TSR)の向上、の4つを重点課題として継続的に取り組めます。

### キャッシュマネジメントの強化

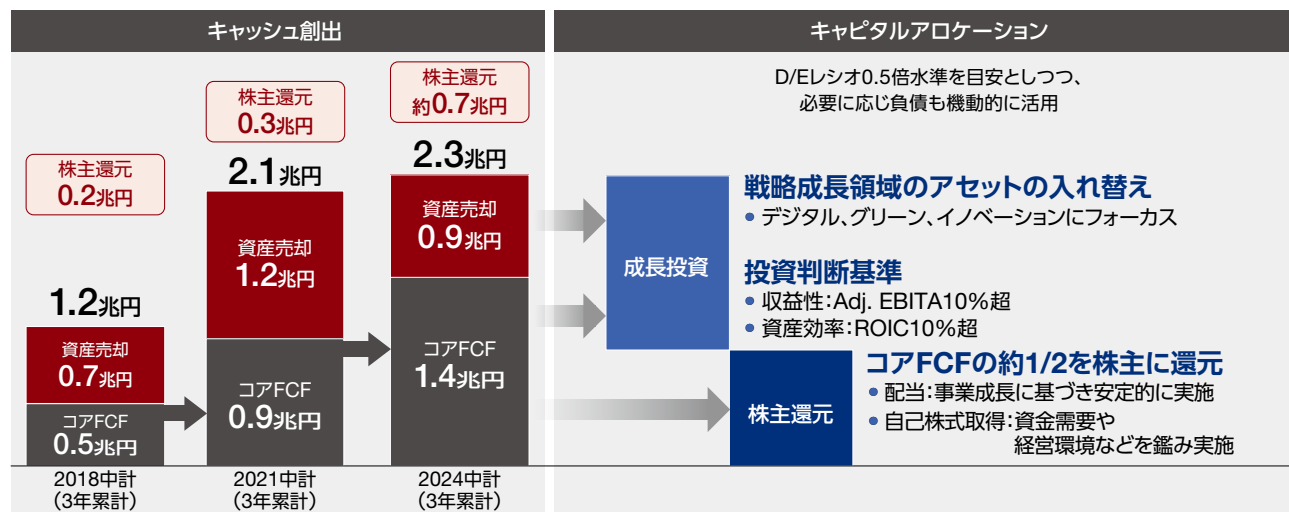
2024中計では、キャッシュを自らの事業でオーガニックに創出できるよう、その取り組みを強化します。キャッシュマネジメントの強化に向けては、業務プロセスの見直しを行うとともに、売掛金回収の改善、戦略的在庫の影響把握とモニタリングを強化していきます。

キャッシュ創出には、営業キャッシュ・フロー(CF)の最大化に加え、同時に設備投資をいかに適正化していくかも課題となります。毎年およそ4,000億円である日立の設備投資について、今後は一定の基準でさらに厳選していきます。機械・設備など有形固定資産にあたる設備投資については、一つひとつ精査します。また、製造現場にもITを浸透させ、サプライチェーン全体の可視化等、キャッシュマネジメントのデジタル化も進めていきます。

### キャピタル・アロケーション

2024中計の3年間で、オーガニックな成長で稼ぐ営業CFと設備投資の厳選によりコアFCFを1.4兆円まで拡大し、資産売却で得られるキャッシュと併せ、デジタル、グリーン、イノベーション領域での成長投資と株主還元にはバランスよく配分していきます。

具体的には、コアFCFの約1/2を、配当および自己株式取得を合わせた株主還元配分にします。そして、残りのコアFCFと資産売却によって得られたキャッシュをデジタル、グリーン、イノベーションの成長領域に配分します。D/Eレシオで0.5倍水準を財務規律の目安としながら、必要に応じ負債も活用し実践していきます。





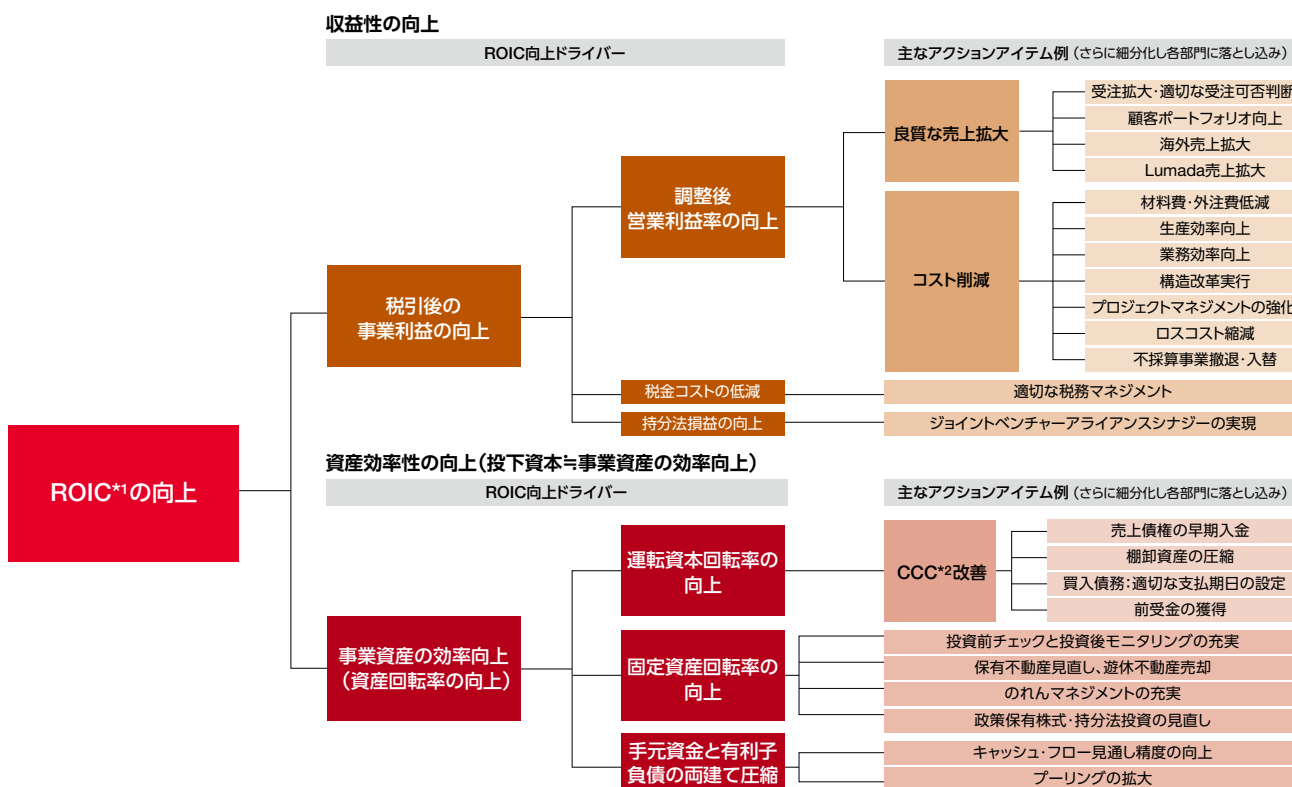
## 株主還元の見え方

日立は、中長期的な事業計画に基づいた株主還元の実施、そして適正な株価の形成を通じた株主総利回り(Total Shareholder Return: TSR)の向上を重要な経営課題として位置づけています。配当については、市場競争力の維持や収益の向上に不可欠な設備投資や研究開発などを実行するための内部資金を確保しながら、継続的に実施していく方針であり、業績動向、財政状態および配当性向等を総合的に勘案して決定していきます。

2022年4月には、2,000億円を上限とする自己株式取得を公表しました。今後も、継続的な配当の実施及び自己株式取得の検討も継続し、事業成長により得られた利益をしっかりと株主の皆さまに還元していきます。

## ROIC経営の進捗

日立は、2019年度に新たな経営管理指標としてROIC (Return on Invested Capital、投下資本利益率)を導入しました。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あるROICを向上し、企業価値を拡大させるには、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)を最低限上回る必要があります。ROICの導入以来、収益性に加えて資本コストも意識した経営をグループ全体で推進しており、ROICツリーを各現場のアクションにしっかりとつなげることができています。マクロ経済環境の変化等により、2021中計では、目標とする10%のROICは実現することはできませんでしたが、2024中計でもROIC10%を掲げ、その目標を基準に各セクター・BUごとのアクションはもちろん事業戦略自体の見直し等、活動をさらに進化させていきます。



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

## 資金調達と資本コスト

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、自己資金、借入、資産の売却など、最も適切と考えられる手段で実施しています。借入などの負債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。また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）については、投資先国の金利やカントリーリスク、期待収益等をベースに、個別の案件ごとに算出し、判断しています。

## 財務の安定性確保

財務基盤の安定性を確保することは日立にとっての経営の重要課題です。そのためにも、発行体格付けA格の維持と、D/Eレシオを0.5倍未満に維持していくことを財務規律として維持しながら、成長投資と継続的な増配などの株主リターンを意識した利益還元を実施しています。キャッシュ創出力は着実に向上しており、格付けは、下記のとおりとなっています。

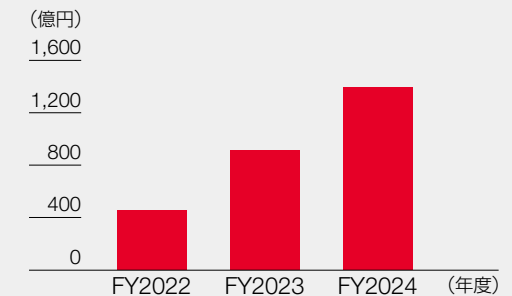
格付会社	長期価格付け	短期価格付け
S&P グローバル・レーティング	A	A-1
ムーディーズ	A3	P-2
格付投資情報センター(R&I)	AA-	a-1+

2022年7月現在

## デジタル経営基盤による成長

社会イノベーション事業のグローバルな成長に向けて、デジタル技術による経営基盤の効率化は必要不可欠です。2021中計期間中に買収したABB社のパワーグリッド事業(現、日立エナジー)とGlobalLogicは、すでにグローバルでの経営基盤を有していることから、製品系(プロダクト系)では日立エナジー、IT系ではGlobalLogicの進んだグローバルオペレーション基盤を日立グループ内に展開して活用していく方針で、日立全社での共通ERP構築とDX、グローバルビジネスサービス(GBS)の活用、顧客関係管理システム(CRM)の導入に取り組んでいきます。これらの構築・導入に向け2024年度までに800億円を投資します。

### 重点施策の効果



### 重点施策

ERP	<p><b>経営情報をリアルタイムに共有</b></p> <p>日立エナジーでグローバルに展開しているERPシステムを日立グローバル全体で活用することにより、経営判断のスピードを上げるとともに、システムの利用にかかるコストや、運用・保守や新規開発のコストの削減を進めていきます。2021年度は、日立エナジーのERPシステムをベースに日立共通のテンプレートを作成し、日立チャネルソリューションズのタイおよびインドネシア拠点で稼働を開始しました。2022年度は、共通ERPの推進室を立ち上げ、各社でERP導入展開を加速していきます。</p>
DX	<p><b>業務自動化と予測型経営の実現</b></p> <p>ERP・CRM・データレイク等の情報を基にした予測型経営や、業務プロセスの自動化・高度化を実現し、事業効果の創出、間接業務の効率化を図ります。さらには社内DX活動のすそ野を広げるためのインフラやツール整備を行い、DX加速のため、全社員のデジタルリテラシー向上を図っていきます。</p> <p>2021年度までの事業部門ごとのデータ利活用、業務自動化の推進に加え、2022年度からは、各業務のDX推進に必要な標準サービスおよびテンプレート・プラットフォームを整備し、ERPの展開と同期させた全社展開を予定しています。</p>
CRM	<p><b>グローバルにアカウント情報を活用</b></p> <p>日立全体で市場・顧客情報を集約することで、新しいマーケットに関する洞察や、営業活動の情報活用を強化します。加えて、BU間の顧客対応連携を推進するなど、これらの施策を通じて、各地域における顧客アプローチを強化します。まずは、2022年8月に日本国内向けの基盤を使用開始した後、日立ヴァンタラ、GlobalLogic、日立エナジーの3社へ拡大予定です。全社展開は、2023年度以降に順次実行していきます。</p>
GBS	<p><b>事業統合とプロセス変革によるSG&amp;Aの削減</b></p> <p>全社共通の管理部門業務(人財、財務、調達、IT等の間接業務)を一元化してグローバルに利用できるサービスとして構築することで、業務効率および生産性の向上を図ります。海外拠点・グループ会社においては、日立エナジーや日立ヴァンタラが有するシェアドサービス機能を活用します。北米、インド、ヨーロッパ、アジアなどの地域統括会社にはすでに導入しており、国内においても、シェアドサービス機能を拡充し、業務プロセスの標準化と統合を図りながら、プロセス変革のパイロットにも取り組んでいきます。</p>

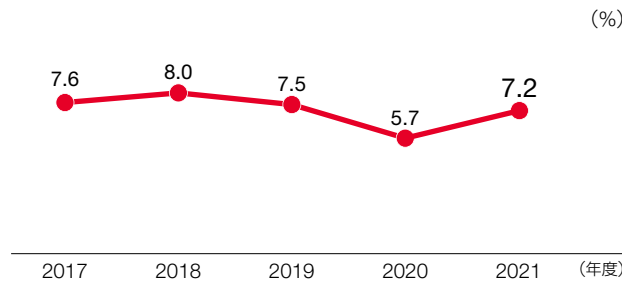
ERP: Enterprise Resources Planning, CRM: Customer Relationship Management

## 過去5年の財務分析

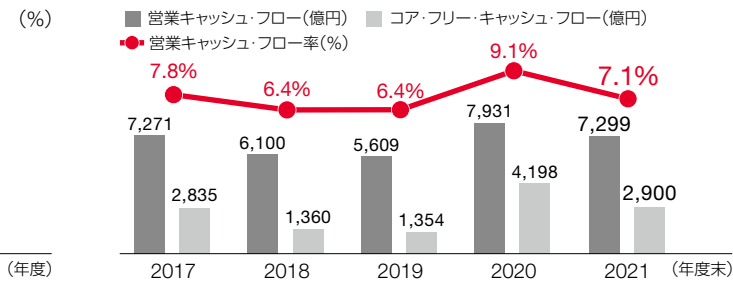
日立の過去5年間の財務分析を行うと以下のように要約されます。

- 収益性改善の取り組みにより調整後営業利益の水準が向上。2020年度はCOVID-19により厳しい環境下だったものの、5%以上の収益性を維持。
- 事業再編に伴い変動はあるものの収益性改善の結果、当期利益は2021年度約6,000億円と過去最高水準に。
- キャッシュマネジメント強化により、営業キャッシュ・フローは約8,000億円の水準に。
- 配当性向は、おおよそ20%~30%のレンジで推移し、配当支払い総額は増加。

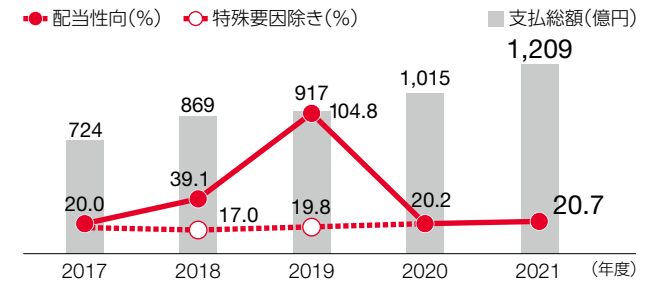
### 調整後営業利益率推移



### キャッシュ・フロー推移



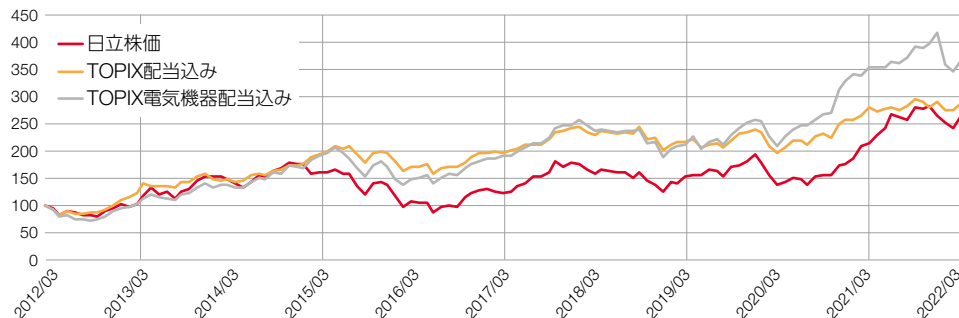
### 配当推移



## 株主総利回り(Total Shareholder Return: TSR)

配当と株価変動を加味した、当社のTSRIは下記のとおりです。

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。



	過去1年	過去3年		過去5年		過去10年	
	TSR	TSR	年率TSR	TSR	年率TSR	TSR	年率TSR
日立	+25.7%	+81.0%	+21.9%	+120.9%	+17.2%	+161.5%	+10.1%
TOPIX (配当込み)	+2.0%	+31.2%	+9.5%	+44.3%	+7.6%	+183.3%	+11.0%
TOPIX (電気機器)	+3.6%	+72.4%	+19.9%	+91.2%	+13.8%	+261.5%	+13.7%

\* グラフと表は2012年3月末に投資を行った場合の、2022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、2012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。



## CFOメッセージ

# 2024中期経営計画では「成長」が最大の経営目標になっています。 オーガニックな事業成長によって創出されたキャッシュを さらに将来の成長に向けて最適配分し、併せて、株主還元を強化していきます



### 河村 芳彦 執行役副社長 CFO兼CRMO

三菱商事株式会社執行役員、世界銀行エコノミストを経て2015年に日立製作所に入社。ハーバード・ビジネス・スクール等での経験も生かし、2018年からCSO(最高戦略責任者: Chief Strategy Officer)、2020年4月からCFO(最高財務責任者: Chief Financial Officer)として日立の経営改革をリード。2022年4月より現職。

私は2021中期経営計画の2年目にあたる2020年4月にCFOに就任しました。この2021中計期間中は、事業ポートフォリオの再編、低収益事業の見直し、資本効率を引き上げるためのROIC経営の浸透などさまざまな施策を通して、安定的に収益を上げることのできる事業構造へと変革してきました。

当社は、10兆円規模の資産がベースになって不断に事業を成長をさせ、利益・キャッシュを創出することが生業でありますところ、収益に貢献する資産の内容は時代によって大きく変遷します。激変する経営環境の中で利益・キャッシュを最大化する資産構成をどのように考えるか、今まさに経営の「時代認識と資源配分」が問われています。引き続きそれを支えるための財務基盤の構築に取り組みます。

### 2021中期経営計画の成果

2021中計期間中は、新型コロナウイルスのパンデミック、国際環境の不安定化、半導体不足や部材価格高騰など現在も続く厳しい経営環境の中で、2021中計の数値目標は修正を余儀なくされました。このような厳しい環境下の経営ではまず経営の基本に立ち返ることが重要と認識し、手元流動性を厚くするなど外生的なインパクトへの耐性を優先的に高めて来ました。

一方で、これまでの経営課題にも着実に取り組み、上場子会社の非連結化、デジタルおよび環境事業を中心とした事業ポートフォリオへの入れ替えなどを相当に思い切って進めました。GlobalLogicやABB社のパワーグリッド事業(現、日立エナジー)の買収がその典型です。こうした取り組みと並行し、全社で営業利益率10%の水準を実現するため、営業利益率5%(目標の半分)を基準に全事業をチェックし、事業統合や合理化を進め低収益事業を見直し

した。比較的余裕のあるバランスシートを活用し、大規模な成長投資を実行できるようにも対応しました。

これらの結果、2021年度は、調整後営業利益率は7.2%となり、親会社株主に帰属する当期利益は5,834億円という過去最高の水準となりました。加えて、3年間累計の営業キャッシュ・フローは2.1兆円となるなど、厳しい環境下でも変革を続けることで成果につなげられたと考えています。

## 2024中計のチャレンジ

今後は、グローバルなリーディング・カンパニーをめざすため、①収益性を一層向上させること、②キャッシュ創出力を強化すること、また、2021中計からの継続課題である③資本効率の向上に継続して取り組んでいきます。

収益性向上の柱となるのはLumadaによる成長です。デジタル・環境事業を軸にして入れ替えた資産をベースに、各セクターにおける保守・メンテナンスやリカーリングなどのサービス系の事業比率を高めることで収益性を向上させていきます。継続的に低収益事業の見直しも実行して、収益性を改善できると考えています。

キャッシュ創出力の強化は、大型M&Aや資産売却が一巡した当社にとって大きな課題です。これからは、オーガニックで生み出した利益をしっかりとキャッシュ創出につなげるための施策に注力していく必要があります。コーポレートおよび事業部門共同でキャッシュ・フロー改革プロジェクトを動かしています。損益計算書で認識した収益をキャッシュへ転換するときの効率を一層向上させることで、2024中計におけるコアFCF 1.4兆円(3年累計)の目標を実現していきます。その主な施策は、資金の限界効率を意識した経営、事業を超えてのベスト・プラクティスの導入、キャッシュ・コン

バージョン・マネジメントの強化、キャッシュ・フローの見える化、損益計算書上の利益からキャッシュ・フロー重視への社内意識改革です。

資産効率向上のため、ROICもKPIとして引き続き取り組んでいきます。すでにROICツリーを用いながら社内への理解を浸透させることにより、各現場での草の根のアクションにつながっています。資本コストをカバーできない事業は企業価値を棄損しているのだという理解も深まりました。

## リスクマネジメントの強化

ウクライナ危機などグローバルな情勢が不透明さを増すなかで、日立は今年度から、CFOである私がCRMO(Chief Risk Management Officer)も兼務し、財務・非財務両面のリスクを総合的に把握する体制を整備しました。これまでも取り組んできた投融资リスクをバリュー・アット・リスクという統計的手法で定量化する取り組みや、800社を超えるグループ会社を傘下に抱えることの「連結経営リスク」や、国際展開による「地域リスク」について、経営全体の観点から見直し中です。品質保証・コンプライアンスおよび自然災害が発生した際の安全・BCP対策など、非財務面のリスクもバランスよく検討していきます。

## 資本市場との対話による企業価値向上

私自身、資本市場との対話を重視しています。出資いただいている株主様に対しては、どのように経営をしているのか説明責任が伴いますし、また、適切なリターンとしての株主還元も示していく必要があります。資本市場との対話を通して、他社比較、資本市場からの視点・指摘、その他もろもろの

アドバイスをすることも多く、バイラテラルな対話は非常に有意義です。2024中計で掲げた業績目標の達成に向けての取り組みの説明と、自己株式取得を含めた株主還元の着実な実行は、資本市場との信頼関係構築に向けて重要だと考えています。

今後さらに検討が必要となるのは、人財や知的資産といった無形資産が、どう企業価値の向上に貢献しているか、非財務KPIを財務価値と紐づけることだと考えています。最終財・サービスの価値(付加価値)にどのような生産要素が影響しているのか、経済学でいうところのファクター・エンダウメントの考え方(付加価値の創出に対して資本や労働等の投入資源の貢献度合いをモデルで示すもの)の応用を検討するなど、資本市場との共通言語が形作れるようにリードしていきたいと考えています。





## 価値創造の取り組み —— セクター別戦略

# デジタルシステム&サービス

お客さまの業務システムや社会インフラの  
デジタルトランスフォーメーション(DX)を推進し  
サステナブル社会の実現に貢献





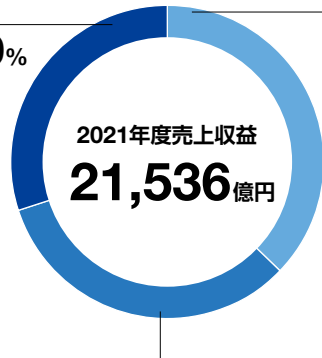
## デジタルシステム&サービス 事業構成

### サービス&プラットフォーム 30%

主要な製品とサービス

LumadaのコアとなるDX手法とデジタル技術

- エクスぺリエンスデザイン
- デジタルエンジニアリング
- アプリケーション
- データアナリティクス、人工知能
- クラウドサービス
- セキュリティ
- ITプロダクツ(ストレージ・サーバー)



### フロントビジネス 37%

主要な製品とサービス

ミッションクリティカル領域のIT/デジタルシステム

- **金融ビジネスユニット:**  
銀行・保険・証券向け基幹システム構築・運用、金融ソリューション
- **社会ビジネスユニット:**  
官公庁・自治体・電力・交通分野など社会インフラ向けシステム、ディフェンスシステム、制御システムの構築・運用、デジタルソリューション

### ITサービス 33%

主要な製品とサービス

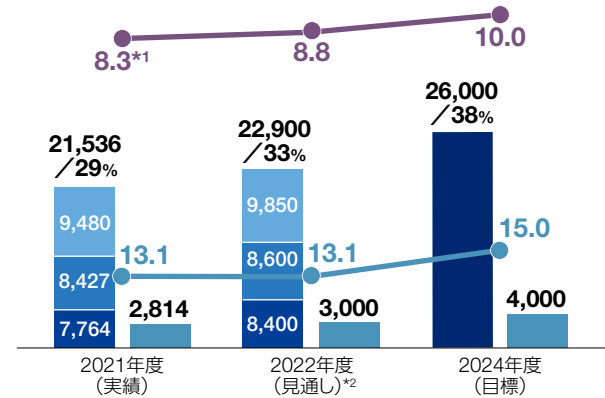
DXソリューション・サービス

- **日立システムズ**  
システム運用・監視・保守およびITライフサイクル全域をカバーするワンストップサービス
- **日立ソリューションズ**  
パッケージ、サービスを組み合わせた、生産性向上や新事業創出のためのソリューション

## 実績と見通し

### 売上収益(億円)/海外比率(%)

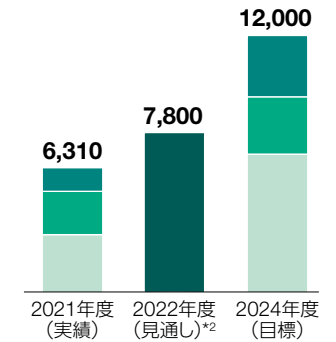
- フロントビジネス
- ITサービス
- サービス&プラットフォーム
- Adj. EBITA(億円)
- Adj. EBITA率(%)
- ROIC(%)



\*1 GlobalLogic買収影響リステートベース \*2 2022年7月29日公表値

### Lumada売上収益(億円)

- デジタルエンジニアリング
- システムインテグレーション
- マネージドサービス



## 強み Strengths

デジタルシステム&サービスセクター(以下、DSSセクター)は、約10万人の従業員が50の国・地域で事業を担っています。社会インフラを高度なITで支える「フロントビジネス」、お客さま業務のDXをパッケージソリューション・サービスでサポートする「ITサービス」、DXに必要な手法・最新テクノロジーを提供する「サービス&プラットフォーム」の3セグメント体制です。

長年にわたり、金融や公共、電力、交通分野などミッションクリティカルな領域で培ってきた高信頼なシステム構築・運用力や、お客さまと協創しながらDXを実現するノウハウやソリューションを有し、それらを支える数多くのデジタル人材がいることがDSSセクターの強みです。

そして、2021年7月に、新たにGlobalLogicが仲間になったことで、デザイン思考、デジタルエンジニアリング力という強力なケイパビリティも加わりました。

これらの強みを生かし、お客さまや社会課題の理解から、アジャイルな解決方法の創出、システム実装やOT分野のプロダクトとの連携、クラウド環境でのセキュアなサービス運用・保守まで、すべての象限で価値を創出します。また、このサイクルを継続的に回し、次の価値創出へとつなげ、お客さまや社会のDXを実現していきます。

## 2024中期経営計画でめざす姿

過去2回(2018、2021)の中計期間を通じて事業構造改革やプロジェクト管理徹底によるロスコスト削減、生産性向上など、継続的に改革を実行してきた結果、安定的に収益が出せる事業体へとトランスフォームし、「成長」への基盤ができました。2024中計では、DX市場でのLumadaの飛躍的成長を実現し、グローバルトップクラスの事業体をめざします。売上収益拡大と収益性向上を両立し、お客さまの課題解決パートナーとして、継続的に価値を創造し、Lumadaのサステナブルな事業成長を実現します。

右にある4つのKPIを重点指標に、取り組んでいきます。

KPI	2021年度	2024年度
GlobalLogic売上収益*3	1,280百万ドル	2,830百万ドル
Lumadaサービス事業比率*4	46%	50%超
Lumada海外売上収益比率*5	35%	50%
全社Lumada事業売上収益	1.4兆円	2.7兆円

\*3 シナジー/M&A含む \*4 DSSのLumada事業に占めるサービス事業の割合 \*5 DSSのLumada売上収益に占める海外売上収益の割合



## 市場環境

複雑さを増す経営課題に対して、お客さまは、事業継続と競争優位のためにデジタルやサービスの活用をさらに強化する傾向にあるほか、深刻な社会課題を背景に環境問題やSDGs関連の投資も拡大しています。このように、経営課題、社会課題を解決する社会イノベーション事業のターゲットとなるグローバルDX市場は、すべての地域で2桁成長を続ける見通しであり、2025年までの年平均成長率は17%に達すると予測されています。

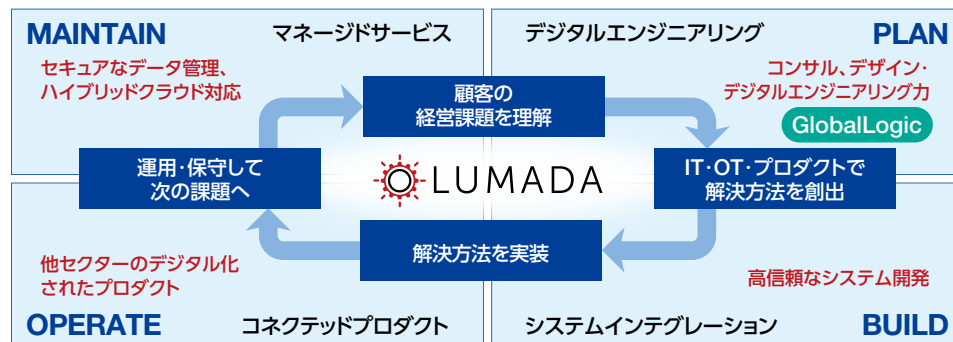
日本国内でも、2022年以降は、お客さまのビジネス成長に向けたIT投資が伸長するとともに、DXの取り組みも拡大し、クラウド・デジタルの活用と浸透がより一層加速する見通しです。

## デジタルシステム&サービス 成長戦略

### Lumadaの進化による成長

DSSセクターは、以下Lumadaの成長サイクルにおいて、「デジタルエンジニアリング」「システムインテグレーション」「マネージドサービス」を推進する中核事業体です。2021年7月にGlobalLogicがDSSセクターに加わったことで、デザイン、デジタルエンジニアリング力のケイパビリティを獲得し、グローバルDX市場において、お客さまや社会の課題を理解し、日立の強みであるOT×IT×プロダクトを組み合わせながら、より迅速に解決方法を導き出すことができるようになりました。また、GlobalLogicが開発したソリューションを日立ヴァンタラがクラウド上で実装し、グローバルのお客さまにサービスとして提供、またそれをリカーリングな事業にできることが強みになると考えています。Lumadaの成長サイクルに当てはめると、第1象限(デジタルエンジニアリング)をGlobalLogic、第4象限(マネージドサービス)を日立ヴァンタラが担い、この両社がうまく機能することで、継続的な価値提供が可能になります。

### Lumadaの成長サイクル(4象限モデル)



2024中計では、総額5,000億円規模の事業拡大投資および2,000億円規模のLumada投資の実行により、それぞれの象限の強みをさらに高めながらサイクルを回し、より多くのお客さまとサイクルを作ることで成長を加速していきます。

また、Lumadaのグローバル展開を加速するために、2022年4月に日立デジタルを発足しました。日立デジタルがシリコンバレーで経営をリードし、日立ヴァンタラやGlobalLogicに加え、日立エネルギーや日立ルール、JRオートメーションなどのOT系のグループ各社と連携して、Lumada戦略の策定と実行を強力に進めていきます。

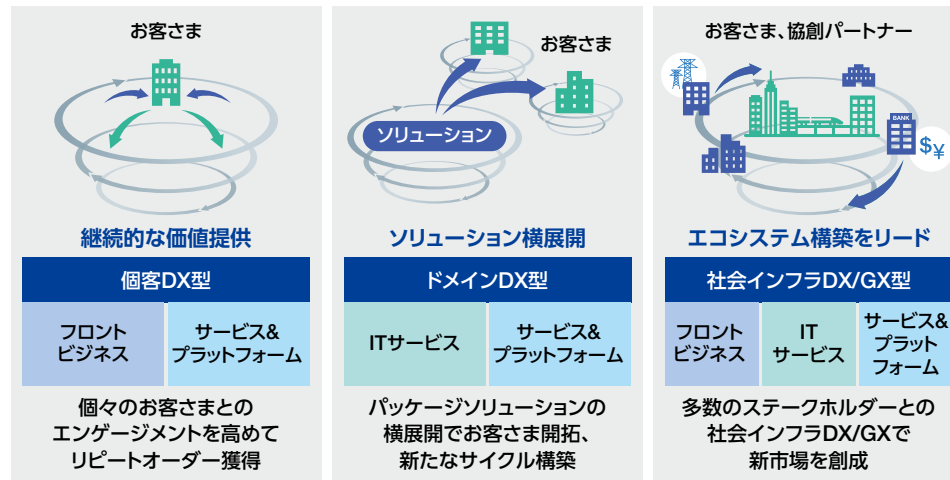
### GlobalLogic

GlobalLogicは、デザイン主導のデジタルエンジニアリングを強みとする企業です。2021年度の実績で年率38%の売上成長を達成し、お客さまから高い信頼をいただいています。世界38か所のエンジニアリングセンターと9か所のデザインスタジオ、2万5,000人を超えるデザインとソフトウェアエンジニアリングのプロフェッショナルを擁することで、創立以来20年以上にわたり、デザイン、エンジニアリング、データサイエンスを活用して、世界中のお客さまのDXを支援してきました。ユーザーのエンゲージメントを高める直感的なデジタル体験を実現する「エクスペリエンスデザイン」、ソリューションの開発を通じて高いデジタル体験を具現化する「高度なエンジニアリング」、データからインサイトを導出し顧客価値へ変換する「コンテンツ/データエンジニアリング」を提供しています。これらをトータルにご提供することでユニークな価値創出を実現しています。また、日立ヴァンタラとのクロスセル、ソリューションシナジーも具現化し始めています。

日本市場に向けては、2022年4月にGlobalLogic Japanを設立し、日立が持つOT×IT×プロダクトの事業基盤とGlobalLogicのデザイン主導のデジタルエンジニアリングの強みを組み合わせ、お客さまのDX推進を加速します。

## Lumadaのスケール

DSSセクターでは3つのアプローチでお客さまや市場のニーズに応えていきます。個々のお客さまとの協創による課題解決に加え、高付加価値なソリューションの横展開、エコシステムでの新市場創生など、各事業グループの強みを生かして、Lumadaをスケールさせていきます。



### 個客DX型

個々のお客さまとの協創を通じてエンゲージメントを高め、リピートオーダーを獲得するアプローチで、金融ビジネスユニットや社会ビジネスユニットなどの強みが生きる領域です。

#### 代表例

##### ・損保ジャパンのサステナブル経営支援

損保ジャパンの保険引受業務において、日立の擬似量子コンピュータ「CMOSアニーリング」を活用し、リスク分析・評価する契約数を10倍に拡大することで事業リスクを低減。それ以外にも、AIを活用した感染症予報や、HRテックによる企業のSX\*支援など、社会課題の解決をめざしたサービス開発に向けて多面的に協創を拡大。

\*SX Sustainability Transformation

### ドメインDX型

お客さまとの協創を通じて開発した独自のサービスや、すでにマーケットで実績のあるソリューションを横展開し、新たなお客さまを開拓していくアプローチです。サービス、ソリューションの横展開で実績ある日立システムズや日立ソリューションズの強みが生きる領域です。

#### 代表例

##### ・実績あるソリューションの横展開による価値提供

日立システムズが提供する自治体ソリューション「ADWORLD」は700超の自治体が採用、日立ソリューションズが提供するデジタルマーケティングソリューション「PointInfinity」は国内外での総会員数は3億ユーザーを突破しています。

### 社会インフラDX/GX型

お客さまと日立だけでは解決できない複雑な課題を解決するため、多くのステークホルダーと新たなエコシステムを構築していくアプローチです。OT×IT×プロダクトという幅広い事業領域を持つ日立だからこそ可能な形態であり、DSSセクターの中核事業の一つとして積極的に取り組みます。

#### 代表例

##### ・企業のESG経営と資本市場の透明性

IoT、ブロックチェーン、AIなどデジタル技術を活用して、ESGデータの収集、活用を促進する「サステナブルファイナンスプラットフォーム」を立ち上げ、透明性の高いモニタリングや市場機会特定のためのデータ分析などにより、金融機関と事業会社をつなぐエコシステムを実現。

## デジタル人財の強化・拡充

GlobalLogicが有する優れた採用と育成のスキームを継続的に進化させるとともに、日本国内にも展開し、育成プログラムをアップグレードしていきます。また、GlobalLogicと人財の相互交流を拡大することで、日本のITエンジニアの育成を加速します。DSSセクターとして2024年度までの3年間で国内外約3万人のデジタル人財を拡充します。

## 各ビジネスユニット・グループ会社の成長戦略

### フロントビジネス

#### 金融ビジネスユニット(BU)

金融BUでは、金融、保険、証券業界向けに高い堅ろう性と安全性を備えたミッションクリティカルな基幹系システムを構築・運用しているほか、お客さまの経営課題解決に貢献する新たな金融ソリューションを開発・提供しています。2024中計では、継続的に市場成長する国内・海外の「金融DX」で売上収益や営業利益の拡大をめざすとともに、新たな成長エンジンと見込む「GX」への取り組みを強化していきます。

金融BUでは、これまで金融業界の大手顧客との協創を通じたソリューション開発とサービス提供によりLumada事業を拡大してきました。今後はこれまで培ってきた金融機関との強固な関係を生かし、また日立グループのOT分野のケイパビリティとの融合により、異業種のステークホルダーを巻き込んだエコシステム構築を進め、さまざまなデータ活用を通じて新サービス事業の創出・拡大を図ることで、Lumada事業のさらなる成長を実現していきます。

具体的には、「金融DX」では、金融機関などのシステムに日立が持つDXやクラウド技術を活用したデジタル化サービスや、金融機関のDX化へ貢献するマイクロサービス、異業種データと日立のデジタルマーケティング・決済機能を組み合わせた観光型MaaS実現に向けた取り組みなどを進めています。こうした新たな金融サービスの創出により国内外で得た知見や成果を、GlobalLogicや日立ヴァンタラと連携しグローバル展開していきます。一方、「GX」では、上場企業のESG情報収集を支援するソリューションを開発中で、2022年度下期より本格的な立ち上げを計画しています。そのほか、地域金融機関や地場企業、自治体などと連携し、サステナブル社会の実現に向けた地域創生関連サービスの展開にも取り組んでいきます。

#### 事例

日本取引所グループ(JPX)が発行する、国内初のグリーン・デジタル・トラック・ボンドについて、日立は協業メンバーとして、サステナブル・ファイナンス・プラットフォームを活用し、投資先発電設備の稼働データの円滑な収集・記録を実現。発行体や投資家へ高い利便性を提供することで、ESGへの企業の取り組みを後押しし、社会全体のカーボン・ニュートラル実現に寄与します。



#### 社会ビジネスユニット(BU)

社会BUは、官公庁、自治体、電力、交通、通信、防衛分野など向けに、ミッションクリティカルな社会インフラのシステム開発やITサービスの提供を幅広く担い、さまざまな社会課題の解決に向けて、お客さまやステークホルダーと協創し、データとデジタル技術で社会インフラを革新する事業体をめざしています。これまで、システムインテグレーションによる価値提供を基軸に、お客さまの経営課題に寄り添いデジタルにより新たな価値を提供していく「個客DX」、それらを通じて培ったノウハウを同業、他業種へ横展開していく「ドメインDX」を推進してきました。さらに今後は、多様なステークホルダーと協働して社会全体でのサービスの高度化、社会課題の解決を図る「社会インフラDX/GX」に発展させることが社会BUの次なる戦略です。2024中計においては、さらなる成長に向け、「社会インフラDX/GX」を成長事業の柱と捉え、日立グループ全体として強みを発揮できる市場で、「社会価値」×「市場成長」×「協創による価値創出」の観点から、新たなサービスモデルを作り上げていきます。OTやドメインナレッジとITのシナジーにより、お客さまの課題解決の実装を行い、さらに価値をアセット化してサービス提供するリカーリング型のビジネスモデルで安定した売上と高収益化を図ります。

「社会インフラDX/GX」の実現に向けては、Society 5.0の社会実装のための国や自治体の取り組みに参画するとともに、グローバルでも幅広く協業し、事業を拡大していきます。具体的には、独自のデジタル技術を活用し、新しい政府施策を踏まえたデジタルガバメントへの対応のほか、地域や公共空間の安全安心、社会インフラの強靭化を支援します。また、電力需給管理・制御などのエネルギーマネジメントと環境関連ソリューションの実績・ノウハウを掛け合わせ脱炭素社会への貢献、マテリアルズ・インフォマティクスによるさまざまな産業分野での価値創出支援など、持続可能な社会の実現に向けて取り組みを進めていきます。

#### 事例

急速に進展する社会インフラ設備の老朽化やベテラン保守員の減少を、ドローンによる遠隔点検、画像診断などによる保守高度化で支援します。インフラ事業者のほか企業・大学などオープンイノベーションで優れた技術を取り込み、設備点検のAIプラットフォームを強化し、地域全体でのインフラ管理の効率化、コスト最適化を実現します。



## ITサービス

### 日立システムズ

幅広い規模・業種にわたる業務システムの構築と、データセンター、ネットワークやセキュリティの運用・監視センター、コンタクトセンター、全国約300か所のサービス拠点などの多彩なサービスインフラを生かしたシステム運用・監視・保守を強みとし、ITライフサイクル全域をカバーするワンストップサービスを提供しています。

現場起点でのデジタル化を支援するデジタルライゼーションサービスやセキュリティをはじめ、運用・保守・監視を支援するマネージドサービスに注力し、Lumadaの事業拡大を図ります。また、DSSセクターが推進するリカーリングビジネスを拡大すべく「価値を継続的に提供する領域」に注力します。具体的には、各事業で蓄積したナレッジをもとに新たな成長モデルを構築し、それをクラウド・マネージドサービス、ソフトウェアアセットとして組み込むことで事業を拡大します。

クラウドでは、自治体システム標準化への対応を契機として、先行導入が進められている国民健康保険システム標準化のノウハウを生かして、日立自治体ソリューション「ADWORLD」の展開を強化し、地域ベンダーとの協業による横展開を推進します。また、ガバメントクラウドに対応したマネージドサービス事業を組み合わせることで自治体市場におけるシェア拡大を図ります。

マネージドサービスでは、Lumadaソリューションを安定稼働・効率利用する仕掛けとして、セキュリティ監視やIT運用、コンタクトサービス&BPOサービスなど利用価値の高い標準サービスを充実させていきます。さらに、業種別ソリューションと組み合わせることにより、中堅・中小を含めた幅広いお客さまにサービスを提供します。クラウド普及に伴い対策が不可欠となるセキュリティ監視は、専門技術を有する国内外のグループ会社との連携を強化し、グループ共通で積極的に取り組みを進めていきます。

#### 事例

「ADWORLD」は、全国700超の自治体に採用いただき、住民サービスの向上や行政事務の効率化など自治体DXに貢献しています。渋谷区では、職員のワークスタイル改革に向けたICT基盤の全面刷新により、40%に及ぶペーパーレス化を実現。今後は総務省のDX推進計画に準拠したシステム標準化やガバメントクラウド対応などへ取り組みを広げていきます。



### 日立ソリューションズ

日立ソリューションズは、社会と日立グループの一員として、製造や流通、通信業を中心としたお客さまや社会の課題解決を支援するデジタルソリューションを提供するとともに、既存商材のサービス化や高付加価値化を図り、SXを追求しています。

日立ソリューションズでは社内DXの強化により、データドリブン経営を進め、経営データの可視化や生産性向上に努めてきました。そのノウハウを生かし、国内では、新型コロナウイルス感染症(COVID-19)禍においても「スマートマニュファクチャリング」「デジタルマーケティング」「ワークスタイル変革」「スマートモビリティ」「ビジネスコーポレーション」「セキュリティ」「空間情報」「データアクセラレーション」という重点分野で、生産性向上や新事業創出を支援するソリューションを提供し、順調に売上を伸ばしました。

一方、海外では、DXの潮流と高成長が見込める欧米や東南アジアの市場において、マイクロソフト社のDynamics事業が好調に推移しました。日立ソリューションズアメリカ社は、グローバルでの「Microsoft Partner of the Year Awards」を4年連続で受賞しており、2022年は、「Dynamics 365 Supply Chain Management and Intelligent Order Management (IOM)」のカテゴリーにてWinnerを受賞しています。

2024中計においては、デジタル協創空間「日立ソリューションズ DXラボ」を活用し、お客さまやパートナーとの協創を加速させ、持続可能な経営や社会の実現に貢献するソリューションやサービスを提供していきます。社内では、データドリブン経営を洗練化するとともに、社員のグローバルに挑戦する機会創出や、SXをテーマにしたアイデアソン、シニア社員の活躍推進など、個の強みを生かした人材育成を促進します。そして、IoTやスマート決済といった市場トレンドに対応した商材を迅速に提供するほか、AI、ブロックチェーン等の先進技術を得意とするパートナーとグローバルに連携していきます。

#### 事例

デジタルマーケティングソリューション「PointInfinity」は、ファミリーマートなどのコンビニエンスストアをはじめ、ポイント管理システムを構築される幅広いお客さまに採用され、国内外で総会員数は3億ユーザーを突破しています。会員プログラムやポイントプログラムの構築から、AIによる収集情報を活用したレコメンド、効果測定などマーケティングをトータルに支援します。





## サービス&プラットフォーム

### サービス&プラットフォームビジネスユニット(BU)

サービス&プラットフォームBUは、協創とデータを核に、Lumadaを強化して継続的な価値創出を実現する共通基盤およびサービスを提供することをミッションとしています。超ビッグデータ時代における社会のデジタルインフラを支えるITプラットフォームやサービスを通じて国内外のお客さまの課題解決に貢献してきました。

海外市場においては、日立ヴァンタラがデータマネジメントソリューションを提供しLumadaのグローバル展開をけん引しています。GlobalLogicでは、デザイン主導のデジタルエンジニアリングを強みにDXサービスを提供しています。また、国内市場では、最新のデジタルテクノロジーやミッションクリティカルなシステム構築での知見を活用したITプラットフォームを提供しています。

近年、お客さまのDXが進展するなかで、事業拡大や業務効率の改善に向けた基幹システムの刷新の一環として、クラウドサービスを活用する取り組みが活発化しています。これに伴い、DX戦略に基づき、迅速な利用開始や柔軟な拡張が可能なパブリッククラウドと、企業システムや経営情報など重要なデータを安心・安全に利用できるプライベートクラウドの双方のメリットを組み合わせたハイブリッドクラウドの必要性が高まっています。このような複数のクラウドやサービスが併用される環境においても運用の煩雑さを回避し、俊敏性と信頼性を両立すべく、デジタルエンジニアリングとハイブリッドクラウドのマネージドサービス提供に注力します。具体的には、ストレージの仮想化や運用自動化、データガバナンスなどの技術を連携し、データマネジメント基盤を強化するとともに、お客さまの経営課題の理解から最適なクラウド移行の戦略策定、移行・構築、運用までをカバーし、ワンストップで提供していきます。

これらにより、お客さまのDX実現の要になるデジタルインフラを支え、データのサイロ化の解決や運用の複雑性の解消、顧客重要データの保護とトレーサビリティなどの価値創出を通し、イノベーション創出を強力に後押ししていきます。

#### 事例①日立ヴァンタラ × GlobalLogic

##### データドリブンでのBMWグループのイノベーション実現

日立ヴァンタラが、クラウドストレージ、データ管理の戦略的パートナーの1社に選定されました。EverFlex Storage-as-a-Serviceソリューションを提供し、世界各国に展開するBMWグループのITインフラを管理、ミッションクリティカルな製造やオペレーションに必要な高信頼性を実現します。

GlobalLogicは、コネクテッドカー向けミドルウェアのソフトウェア開発、エンハンス、保守までのデザイン、デジタルエンジニアリングを提供します。このように、Lumadaの第1象限(デザイン・デジタルエンジニアリング)から第4象限(ハイブリッドクラウド対応)まで対応し、データドリブンでのBMWグループのイノベーションを支援しています。



#### 事例②日立エナジー × 日立ヴァンタラ

##### 設備の点検・監視の最適化を支援する「Lumada Inspection Insights」を開発

Lumada Inspection Insightsは日立エナジーと日立ヴァンタラが共同で開発したもので、衛星画像や、リモートセンシング技術の一つであるLiDAR、温度分布などの写真や動画を人工知能(AI)で解析することで、お客さまの設備点検の自動化と、安全性の向上、天候に関連するリスクや山火事による環境影響の低減、サステナビリティ目標の達成に貢献します。本ソリューションは、AIと機械学習を活用し、設備の状態やリスクを分析することで、障害や設備停止のさまざまな原因を特定します。また、予測分析により、運用や環境に関するリスクを評価することで、障害発生前の修繕を効率化することが可能になります。





## 価値創造の取り組み —— セクター別戦略

# グリーンエネルギー&モビリティ

地球環境にやさしいグリーンなエネルギーと  
モビリティで世界中の人々の幸せを支える





## グリーンエネルギー&モビリティ 事業構成

### 原子力BU 7%

#### 主要な製品とサービス

- 原子力プラントABWR
- 燃料デブリ取り出し技術
- 原子燃料サイクル

### エネルギーBU 9%

#### 主要な製品とサービス

- 再生可能エネルギーソリューション
- 分散型電源ソリューション
- サービスソリューション
- パワー半導体

### 鉄道BU 30%

#### 主要な製品とサービス

- 高速・インターシティ車両
- 通勤車両
- トラム・モノレール・無人運転メトロ
- 信号
- 運行管理
- ターンキーソリューション
- 保守・運営
- MaaS(Mobility as a Service)
- アセットマネジメント

### パワーグリッドBU 54%

#### 主要な製品とサービス

- オートメーションシステム
- SCADA(監視制御システム)
- HVDC(高圧直流送電)
- STATCOM(自励式無効電力補償装置)
- スマート充電システム
- GIS(ガス絶縁開閉装置)
- AIS(空気絶縁開閉装置)
- GCB(発電機遮断器)
- 変圧器



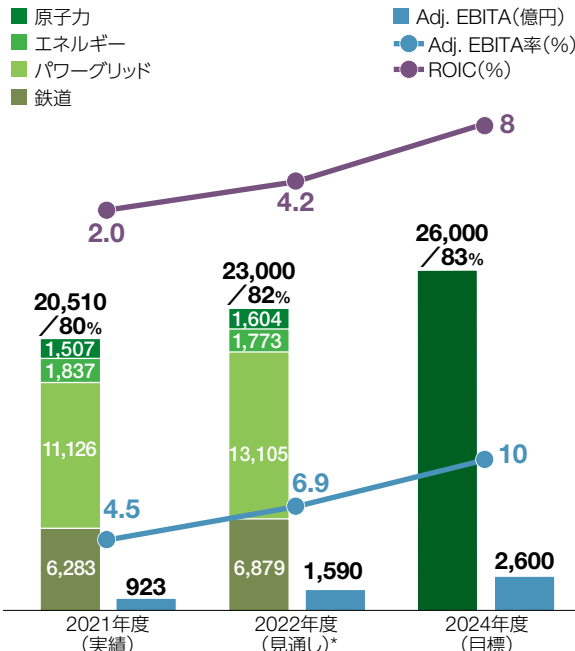
## 強み Strengths

近年の気候変動や地政学的リスクの高まりを背景に、エネルギー転換や電動化への投資が拡大しています。本セクターの強みは、それら投資機会に資する多様な製品・ソリューションを有することにあり、事業拡大の追い風となっています。また、既存事業の強みを生かした新たな事業の創出にも取り組みます。例えば、自家用車、鉄道・バスなどの公共交通機関、鉱工業分野などでのモビリティの電動化実現に関するインフラの整備や、電源構成の多様化・分散化に伴い拡大するマイクログリッドなどの分野において、マネージドサービス事業が見込まれます。

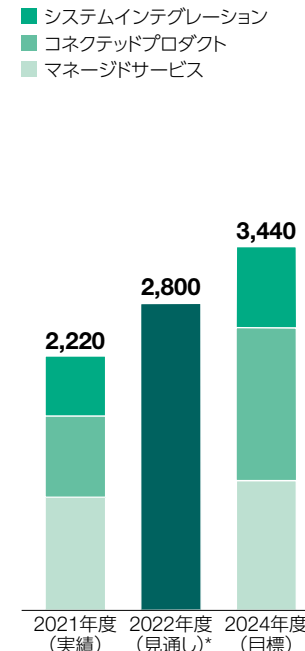
世界中のお客さまおよびインストールベースを事業基盤とした、盤石な事業運営もまた本セクターの強みです。それらインストールベースを活用してIT・OT・プロダクトのLumadaデジタル技術によるサービス事業を提供することにより、高収益事業の拡大・強化を実現します。

## 実績と見通し

### 売上収益(億円)／海外比率(%)



### Lumada売上収益(億円)



\* 2022年7月29日公表値

## 2024中計でめざす姿

本セクターは、地球環境を守りながら一人一人が活躍できるサステナブルな社会を、データとテクノロジーで創ることを使命に設立されました。エネルギー転換・電動化・省エネをテーマに、中計の成長の柱であるグリーン価値創出の中核事業セクターとして、脱炭素社会の実現に貢献します。

ABB社パワーグリッド事業(現、日立エナジー)やタレス社の鉄道信号関連事業の買収により、グローバルに有するインストールベースを活用した高収益事業への転換を加速していきます。そして日立エナジーが有するデジタル技術によるグローバルオペレーションを日立グループ全体に拡大し、日立全体のグローバルな成長を支えていきます。

## グリーンエネルギー&モビリティ 成長戦略

### 事業環境

気候変動やウクライナ危機といった困難に直面するなか、エネルギー転換・電動化が急激に進展しており、市場が拡大しています。脱炭素化に向けた投資の世界的な急拡大は、さまざまなセグメントにおいて、脱炭素化の実現に貢献可能な多様な製品やソリューションをもつ本セクターにとって、大きな追い風となっています。従来のインフラ事業に加え、バスや鉄道などのモビリティの電動化やマイクログリッドのような高成長分野、また事業のサービス化や脱炭素社会の実現のためのGX(グリーン・トランスフォーメーション)のような新たな事業機会が世界各地で生まれて、拡大していくことが期待されています。

### デジタル戦略

本セクターが有する世界中の多数のインストールベースに対して、Lumadaを活用することでリカーリング事業へと進化させ、高収益サービス比率を向上することをめざしています。さらに、Lumadaの活用によりメンテナンスなどのコア事業への特化といったビジネス転換の課題を解決し、我々の事業ポートフォリオの転換を推進していきます。モビリティの電動化やマイクログリッドのような高成長分野においても、IT・OT・プロダクトを掛け合わせたソリューションを「One Hitachi」として提供します。例えば、APM(Asset Performance Management)などのアセットマネジメントの分野やeMobilityなどへのデジタルの活用においては、日立ヴァンタラやGlobalLogicとの協創をさらに拡大していきます。

### グリーン戦略

日立は、2024年度までに年間1億トンのCO<sub>2</sub>排出削減貢献(金額換算値約1.1兆円)\*1をめざしており、そのうち80%以上は、日立エネルギーを中心とした本セクターが貢献する予定です。例えば、日立エネルギーがもつ高圧直流送電(HVDC: High Voltage Direct Current)などへのデジタル活用により、電力網強靱化に貢献し、より多くの再生可能エネルギーの連系を実現します。また、原子力分野では小型モジュール式原子炉(SMR: Small Modular Reactor)などの新しい技術開発を加速させます。さらに、エネルギー分野で着目されるEFaaS(Energy & Facility Management as a Service)においては、エネルギー運用やファシリティ管理を統合管理することで業務効率化を実現させ、脱炭素化を図る分散型電源ソリューションの導入を加速させることで、CO<sub>2</sub>削減に貢献します。

エネルギー転換・電動化・省エネなどの領域においてR&D投資を加速し、市場の脱炭素化のニーズにマッチした新製品や新サービスを開発することで、さらなるシェア拡大を図っていきます。本セクターで

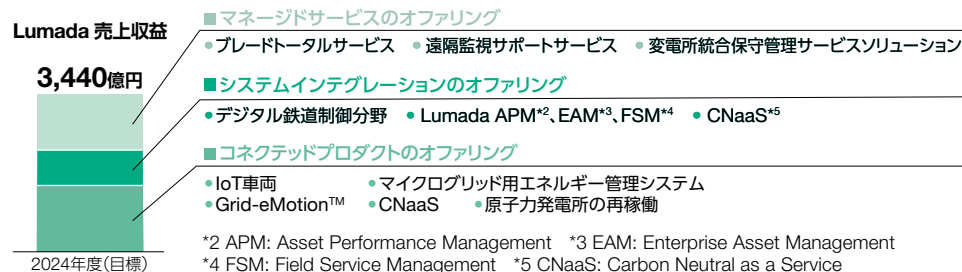
\*1 炭素価格11,000円/t-CO<sub>2</sub>と仮定し、脱炭素ソリューションによるCO<sub>2</sub>削減貢献量を金額規模に換算

は、エネルギー転換・電動化の基幹技術となるパワーエレクトロニクスやデジタル技術への投資を2024中計期間中に実行する計画です。またそのような開発技術をベースとした持続可能な製品・ソリューションを展開し、インストールベースにおけるサービス事業を拡大します。このような取り組みを通じて脱炭素社会の実現に貢献します。

### グリーンエネルギー&モビリティセクターの市場トレンドやチャレンジ

主要な市場トレンド				
ネットゼロ (20-30年以内)	地政学および エネルギー独立	化石燃料から グリーン電力への シフトの加速化	電化の拡大 (モビリティ、インダストリービル)	リモートおよび 自動化の進展
チャレンジ				
現地規制、 サプライチェーン	エネルギーの セキュリティ	気候変動影響下での 電力システム レジリエンス	脱炭素・ポストコロナ におけるモビリティ	ビジネスプロセスの 変革

### Lumadaによる社会イノベーション事業の高収益化



### グリーンエネルギー&モビリティセクターの幅広いグリーン製品事例



\*6 年度出荷製品の生涯CO<sub>2</sub>削減貢献量(削減量の基準年度は2013年度)



## エネルギービジネス

### 市場環境

グローバルで、脱炭素社会の実現に向けたエネルギー転換が加速しています。洋上風力発電をはじめとした再生可能エネルギーの導入拡大に伴い、分散型電源化、VPP(Virtual Power Plant)や次世代送電ネットワークなどグリッドの再構築が進展。なかでも予兆保守、分散型電源、グリッドやオペレーション最適化などのデジタル化に関する市場は高成長を続けています。また、2050年までのゼロエミッション達成に向け、原子力を再評価する動きも加速しています。

日本国内でもエネルギー転換が加速しており、政府は2030年度の再生可能エネルギー比率を36~38%まで高める方針を掲げています。加えて、洋上風力など再生可能エネルギーによる電力を都市部へ送るための長距離直流送電線の整備、水素利活用を検討する方針も示しています。大規模な再生可能エネルギーの系統連系や、グリッドなどのエネルギーマネジメント、データセンターやEV(Electric Vehicle)化、自然災害対策、原子力発電所の再稼働などを背景に、国内市場は拡大が続く見込みです。

### 事業戦略(パワーグリッドBU)

産業・ビル・IT分野、EV、鉄道の電化における電力需要の増加や、再生可能エネルギーの連系、EVの普及拡大などによる需給の複雑化に対応するための電力網の近代化の必要性を背景に、パワーグリッド市場および関連分野の成長が見込まれています。パワーグリッドBUは、日立エナジーを中心にお客さまやパートナーとの協創のもと、グリーンエネルギーへの転換と脱炭素社会の実現に貢献する事業を通じて、市場と技術のグローバルリーダーとしてのポジションを確立しています。

パワーグリッドBUの大部分を占める日立エナジーは、「グリッドオートメーション」「グリッドインテグレーション」「ハイボルテージプロダクツ」「トランスフォーマー」の4つの事業構成で、プロダクトからシステム、ソフトウェア、サービスに至る幅広いポートフォリオを展開しています。また、エネルギーとデジタル双方のプラットフォームを組み合わせたLumadaの価値協創サイクルを生かし、電力事業者だけでなく、産業やモビリティ、ビル・都市など、さまざまな分野のお客さまにソリューションを提供していきます。さらに、エネルギー転換の実現に向けて、持続可能な製品・システム、パワーエレクトロニクス、デジタルソリューションを提供します。例えば、高圧直流送電(HVDC)技術などのソリューションは、再生可能エネルギーの連系、長距離送電、国や大陸をま

たぐ送電網の相互連系に重要な役割を果たしています。また、モビリティの電化を支援する電気バス・商用電気自動車向けスマートEV充電システム「Grid-eMotion™」などの革新的な技術や環境負荷を低減する環境効率の高いソリューション「EconIQ™」も提供しています。今後、日本国内においても、お客さまのご理解を得て、市場適合型製品を投入していきます。

パワーグリッドBUは、中核事業の強化に加え、デジタルとサービスの事業規模の倍増、グリッドエッジにおける事業拡大により、持続可能なエネルギーの未来の実現に貢献していきます。イノベーションの推進とシナジー創出、パートナーシップ構築により、オーガニックとインオーガニックの両面で収益性の高い持続可能な成長をめざします。今後もお客さまのライフサイクル(計画、構築、運用、保守)におけるパートナーとしての貢献を強化していきます。なかでも、日立エナジーは、2024中期経営計画において、売上収益は市場成長を上回るCAGR4-6%での成長をめざすとともに、成長戦略の推進と継続的なコスト改革により生産性と俊敏性を高めることで、Adj. EBITA率を8-12%に向上させる目標を掲げています。

パワーグリッドBUは、日立エナジーのグローバルトップレベルのパワーグリッド事業に日立のデジタル技術を組み合わせることで、エネルギーとデジタル双方のプラットフォームを有する独自の強みを生かし、エネルギー転換に向けたソリューションを提供していきます。また、Lumadaによる新たな価値協創サイクルを中核に据え、収益性の高い持続可能な成長を実現していきます。

### 2021年度の実績

#### NordLink(ノルドリンク):ノルウェーとドイツの電力市場を結び、再生可能エネルギーの融通を可能にするノルウェー・ドイツ国際連系線

日立エナジーは、ノルウェーの水力発電とドイツの風力・太陽光発電の融通を実現する世界最長かつ最大規模の国際連系線プロジェクトにおいて、HVDCシステムを納入しました。本プロジェクトは、全長623km、容量1,400MWの連系線敷設プロジェクトで、ドイツ・ベルリンの総世帯数に相当する360万世帯分の電力需要を賄うことが可能です。

日立エナジーは、ノルウェーとドイツに設置する2つのHVDC変換所の設計、エンジニアリング、供給を担当しました。



## 事業戦略(エネルギーBU)

エネルギーBUでは、グリーン・サービス事業への投資とリソースの集中を図り、脱炭素・カーボンニュートラルに貢献する事業体をめざします。

「日立カーボンニュートラル2030」を実現するための中核となるソリューション・技術を開発・推進し、「再生可能エネルギー」「エネルギーマネジメント」「アセットマネジメント」の3つの分野を中心に技術を融合させ高付加価値ソリューションと多彩なサービスを提供していきます。

グリーン事業は、風力などの再生可能エネルギーや、分散型電源、水素活用、パワー半導体を軸に成長を実現します。次世代マイクログリッド実証モデルを推進し、バーチャルPPAを組み合わせたカーボンニュートラルソリューションを創造していきます。パワー半導体は、脱炭素化に貢献する低損失化技術・高耐圧化技術などコア・コンピタンスの事業展開を図ります。

サービス事業は、デジタルサービスプラットフォームとアプリケーションを充実させ、データ駆動型サービスなどLumadaを活用した事業を展開します。保守サービスからエネルギー、アセットなどのマネジメントサービス事業への転換を図り、社会インフラ設備や各種産業の生産設備に関する課題を解決します。

### 2021年度の実績

#### ドローンとAIを用いた点検保守計画立案・ブレード補修風力発電設備向けワンストップサービス

日立パワーソリューションズはドローンとAIを用いた点検・保守計画立案・ブレード補修の風力発電設備向けワンストップサービスの提供を2022年から開始しました。

ドローンとAIを活用した先進的な保守サービスで、従来比3分の1の停止時間での点検と、風力発電設備の安定稼働を実現させることで脱炭素化をリードします。2020年代後半に本格的な導入が期待される洋上風力発電設備など、広く国内の風力発電事業に貢献することをめざします。



## 事業戦略(原子力BU)

原子力BUでは、脱炭素社会に貢献し、ベースロード電源としてエネルギー安定供給の役割を担う原子力について、高い技術力と豊富な知見を生かし、さらなる安全性の向上に取り組んでいます。

具体的には、国内原子力発電所の再稼働に向け、国が定めた新たな規制基準に沿った安全対策を確実に講じられるよう支援しています。また、再稼働後のプラント価値向上を見据え、デジタル技術を活用した管理システムの導入や設備利用率の向上に向けた取り組みなども進めています。

福島第一原子力発電所の廃炉作業については、作業を着実に進めるため、燃料デブリ取り出しに向けた技術開発をはじめ、水中駆動するカメラ付き遠隔操作ロボットを活用した原子炉格納容器内部調査などを推進しています。今後もこうした技術開発を通じて、同発電所の廃止措置を支援していきます。

さらに、革新的な原子炉として期待されている小型モジュール式原子炉(SMR: Small Modular Reactor)については、パートナーであるGE Hitachi Nuclear Energy(GEH)社と共同で“BWRX-300”の開発を進めています。建設・運転の実績が豊富なBWR(Boiling Water Reactor: 沸騰水型原子炉)技術をベースに、小型化による建設費の低減と世界標準の安全性の確保をめざしています。

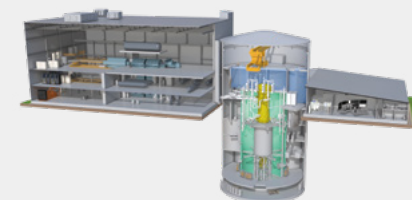
日立では、国内の再稼働と福島復興、海外におけるGEHとの連携による小型モジュール式原子炉“BWRX-300”の展開により、安定したエネルギー供給とグローバルな脱炭素社会の実現に貢献していきます。

### 2021年度の実績

#### BWRX-300

小型で革新的安全システムを導入した“BWRX-300”は、高度な安全性と経済性を兼ね備えた次世代炉であり、日米共同で開発を進めています。

すでにカナダの電力会社は、建設炉型として“BWRX-300”を選定のうえ、同国内での建設に向けた許認可申請などの準備を進めています。その他、米国、ポーランド、スウェーデンなどにおいても“BWRX-300”導入を前提とした評価や検討が進んでいます。



## モビリティビジネス

### 市場環境

2021年度は引き続きCOVID-19の影響があったものの、2020年度と比較すればロックダウン規制は緩和され、アジアや欧州地域を中心に需要は徐々に回復しました。パンデミックによる鉄道市場への長期的な影響については、まだ完全に見通しが立っている状況ではありませんが、「COVID-19との共生(Living with COVID-19)」が浸透しつつある世界各国では、鉄道需要が回復傾向にあり、各国政府は引き続き公共交通機関への投資に力を入れています。

鉄道は、複数の乗客が同時に移動できることに加え、エネルギー消費が少ないことからCO<sub>2</sub>排出量削減につながると注目されており、脱炭素を進める世界各国において今後も社会・環境・経済を支えるソリューションとして、鉄道への投資は長期的に継続されると考えられます。また、鉄道市場では自動化と予知保全などのデジタル化が進展し、鉄道やバスなど複数の交通機関を利用する際、旅客によりシームレスな移動を提供するスマートモビリティソリューションやMaaS (Mobility as a Service)ソリューションの拡大も期待されています。

### 事業戦略(鉄道BU)

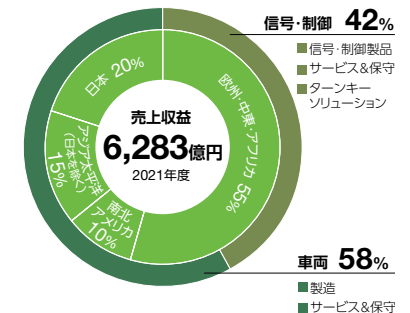
COVID-19の影響による厳しい市況にもかかわらず、鉄道BUは2021年度に売上収益の増加と堅調な受注を達成しています。

車両ビジネスでは魅力的な長期サービス契約付きのプロジェクト受注が増えています。具体的な成果としては、英国の高速鉄道プロジェクト「ハイスピード2」向け次世代高速鉄道車両の製造・保守の受注、スペインのILSA社高速鉄道車両の30年間にわたる長期メンテナンス契約の開始などが挙げられます。米国では、ワシントン首都圏向けに最新の鉄道車両を製造する工場の新設を戦略的に決定しました。この工場を拠点に北米の鉄道市場の要望に幅広く対応していきます。

加えて、日立はタレス社の交通関連事業を買収することを発表しました。日立の車両事業と、それ以外の信号・サービス関連事業の売上収益は現在6:4の比率ですが、この買収によって、より高い収益性が見込まれる信号・サービス事業の比率を高めていく戦略です。地理的にも補完性が高く、ドイツやカナダ、シンガポールなどの新しい重要市場の開拓が可能となります。タレス社の交通関連事業が有する先端技術と、日立のLumadaやGlobalLogicのデジタルエンジニアリング能力を掛け合わせることで、スマートモビリティやMaaSのビジネスモデルにおいても主要プレーヤーとしての地位を獲得します。

CO<sub>2</sub>排出量削減に向けた技術開発も加速しています。英国都市間鉄道向けに導入する蓄電池ハイブリッド鉄道車両ではエネルギー消費量20%以上削減をめざします。イタリア・フィレンツェにおいては蓄電池駆動トラムの試験運行に初めて成功し、蓄電池を搭載した鉄道車両の世界展開に向けて着実に前進しています。また、JR東日本、そしてトヨタ自動車と共同で水素をエネルギー源とした環境にやさしいハイブリッド車両(燃料電池)の開発にも取り組んでいます。

ハードウェアから「サービスとしての」ビジネスへの変革、そして持続可能な未来に向けた製品への投資を拡大することにより、2026年度には売上収益1兆円、二桁の調整後営業利益率の達成をめざします。



### Lumadaを活用したスマートモビリティ事例

#### イタリア・ジェノバでLumadaスマートモビリティの新サービスを開始

2022年7月、日立レールは、都市、交通事業者、乗客のためのスマートモビリティの新たな統合ソリューションであるLumada Intelligent Mobility Managementの提供を開始することを発表しました。この統合ソリューションには、共通の分析プラットフォームを通じてスマートチケットング、トラフィックフローマネジメント、e-チャージをつなぐ、乗客と交通事業者の両方に対応する強力な技術が含まれています。

イタリア・ジェノバで行われた発表会では、新しいモバイルアプリケーションにより、乗客がバス、電車、民間のシェアード電気自動車、ケーブルカーなどに取り付けられた7,000個以上のBluetoothセンサーのネットワークに自分の携帯電話を登録して接続することで、都市内のあらゆる公共交通機関に「ハンズフリー」でシームレスにアクセスできるようになることを発表しま

した。乗車券を購入しなくても、利用者の実際の利用状況に基づいて、1日の終わりに最も安い利用料金が自動的に算出される仕組みです。

このスマートモビリティソフトウェアの新たな統合ソリューションにより、交通網全体の「デジタルツイン」が実現し、あらゆる都市における人流とマルチモーダルな交通の状況がリアルタイムで可視化可能となるため、交通事業者も大きなメリットを得ることができます。

日立レールは、「サービスとしての」ビジネスモデルを顧客に提供することで、都市、交通事業者、乗客にとっての、より持続可能な交通への変革が、より容易にかつ加速できることをめざしています。





価値創造の取り組み — セクター別戦略

## コネクティブインダストリーズ

「つないでいく。データを、価値を、産業を、そして社会を。」

日立が誇る強いプロダクトを集結させ、  
デジタルでつなぎ、ソリューションとして提供。  
「サステナブルバリュークリエイター」  
をめざします。





### コネクティブインダストリーズ 事業構成

インダストリーGr. **33%**

主要な製品とサービス

- 産業・流通ソリューション、ロボティクスSI
- 上下水道・ユーティリティソリューション
- 非量産プロダクト(プロセス圧縮機、小型無人搬送ロボット、ドライブシステムなど)
- 量産プロダクト(空気圧縮機、マーキング、受変電機器など)

インダストリアルデジタルBU  
3,431億円

水・環境BU  
1,823億円

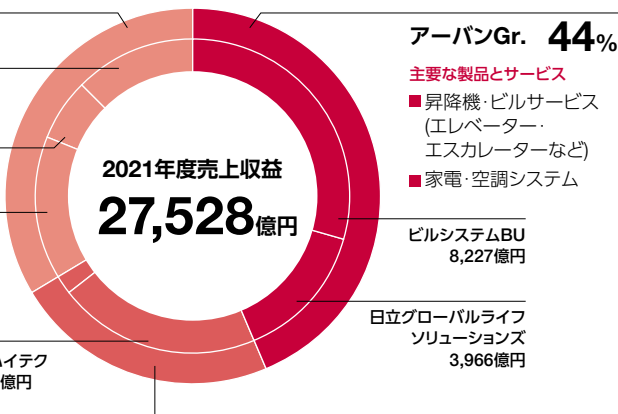
インダストリアルプロダクツ事業  
4,094億円

日立ハイテク  
5,768億円

アドバンステクノロジーGr. **23%**

主要な製品とサービス

- ヘルスケア(生化学免疫分析装置、細胞自動培養装置、粒子線治療システムなど)
- 計測・分析(半導体計測評価装置、電子顕微鏡など)



アーバンGr. **44%**

主要な製品とサービス

- 昇降機:ビルサービス(エレベーター・エスカレーターなど)
- 家電:空調システム

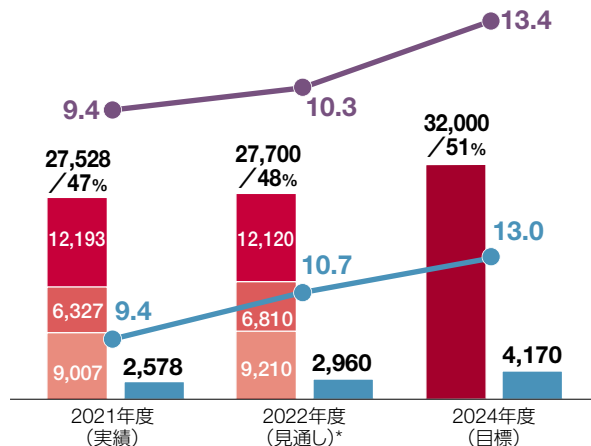
ビルシステムBU  
8,227億円

日立グローバルライフソリューションズ  
3,966億円

### 実績と見通し

売上収益(億円)/海外比率(%)

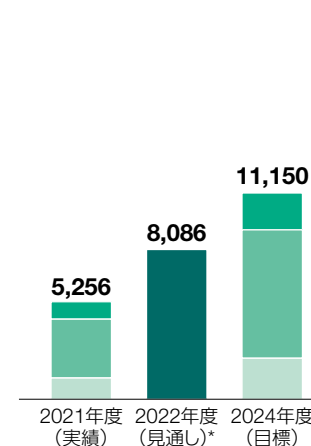
- アーバンGr.
- アドバンステクノロジーGr.
- インダストリーGr.
- Adj. EBITA(億円)
- Adj. EBITA率(%)
- ROIC(%)



\* 2022年7月29日公表値

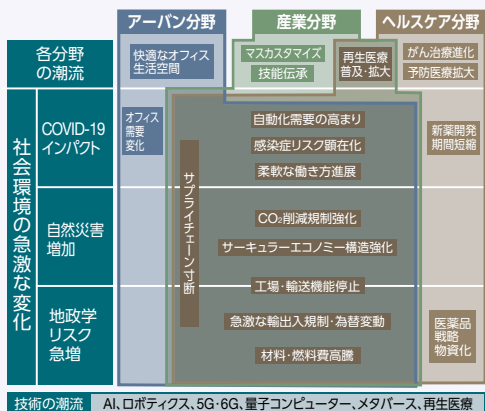
Lumada売上収益(億円)

- システムインテグレーション
- コネクテッドプロダクト
- マネージドサービス



### 強み Strengths

COVID-19の影響、自然災害や地政学リスクの増加など社会課題が各分野に跨り、複雑かつ複合的になっています。こうしたなか、従来の組織・企業間だけでなく、分野を越えたトータルな「際(きわ)」の課題解決が重要となってきています。日立は、「プラネタリーバウンダリー」と「ウェルビーイング」を最重要テーマとして取り組むとともに、コネクティブインダストリーズセクターでは、「分野を越えたドメインナレッジをつなぐ」、「分野を越えたプロダクトを集結し、デジタルでつなぐ」、「プロダクト、OT、ITをつなぐトータルシームレスソリューション」で「際」の課題を解決します。



**日立のめざす姿**

プラネタリーバウンダリー Growth ウェルビーイング

地球を守る社会を維持する 一人一人が快適で活躍できる社会

---

**コネクティブインダストリーズの取り組み方針**

つないでいく。データを、価値を、産業を、そして社会を。

- ① 分野を越えたドメインナレッジをつなぐ
- ② 分野を越えたプロダクトを集結し、デジタルでつなぐ
- ③ プロダクト、OT、ITをつなぐトータルシームレスソリューションで「際」の課題を解決

### 2024中計でめざす姿

コネクティブインダストリーズセクターは「アーバングループ」、「アドバンステクノロジーグループ」、「インダストリーグループ」で構成され、昇降機、家電、計測・分析装置、医療機器、産業機器などの競争力の高いプロダクトをデジタルでつなぎ、トータルシームレスソリューションとリカーリングビジネスで成長をめざします。売上収益は2021年度の2.7兆円から2024年度には3.2兆円に拡大し、うちLumada売上は2021年度の0.5兆円から2024年度には1.1兆円に倍増させます。また、グローバル成長に向けて北米を注力地域として事業を拡大するとともに、グリーン価値向上に取り組んでいきます。

## コネクティブインダストリーズ 成長戦略

コネクティブインダストリーズセクターでは、お客さまとの価値協創サイクルをデータ駆動で回すLumada成長モデルをベースに、3つの重点施策に取り組み、事業を拡大します。デジタルエンジニアリング領域では、フロント・エンジニアリング力を強化します。システムインテグレーション領域では、トータルシームレスソリューションの進化・拡大をめざします。そして、コネクテッドプロダクトとマネージドサービス領域では、コネクテッドプロダクトの拡大・機能強化により、リカーリングビジネスを強化します。

### フロント・エンジニアリング力の強化

多様な手法による事業構想・課題分析で目的や施策を具体化し、ソリューション・サービスまで一貫して提供しています。2022年4月にはセクターにおけるデジタルシナジー創出を加速すべく、DXニーズに対応するデジタルコンサルティング人員を倍増し約120名の体制としました。フロント・エンジニアリング力を強化することで、Lumada事業のサイクルを回していく機動力をさらに高めていきます。

### トータルシームレスソリューションの進化・拡大

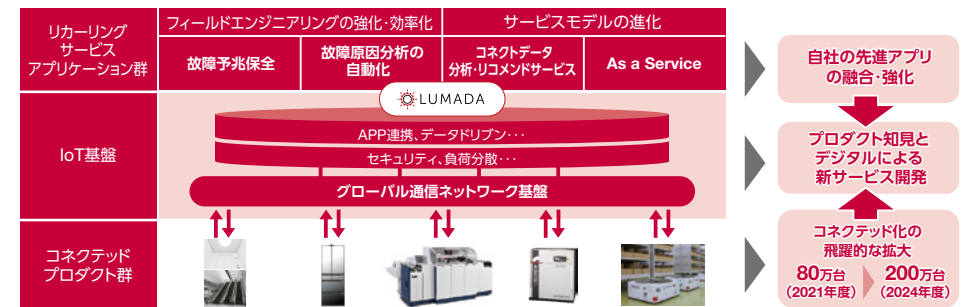
「際」の課題は、経営と現場の間の「タテ」、サプライチェーン間の「ヨコ」、異業種間が集まる「場」、それぞれの領域に存在します。特に、昨今の複雑かつ複合化する課題に対し、産業、アーバン、ヘルスケアなどの分野間が連携してつながる「場」を提供することがさらに重要になってきています。こうしたなか、プロダクト起点のドメインナレッジに基づいたCyber Physical System (CPS)で、業務をモデル化し、「際」の課題を解決するトータルシームレスソリューションを産業分野からアーバン、ヘルスケア分野などへ展開・進化させていきます。



### コネクテッドプロダクトの拡大・機能強化によるリカーリングビジネスの強化

製品・サービスを提供するだけでなく、保守・サービス、補修・改造、リプレイス、さらにリサイクルなどのリカーリングビジネスを拡大させます。リカーリングビジネスの売上収益の2021年度から2024年度のCAGRは6%と、セクター全体の売上収益のCAGRを上回る目標としており、成長をけん引していきます。

リカーリングビジネス強化施策の一つが、コネクテッドプロダクト×デジタルによる、新サービスの開発です。まず、コネクテッドプロダクトを2021年度の約80万台から2024年度には約200万台と飛躍的に拡大させることで、お客さまの課題の実態をより深く理解することが可能になります。そして、IoT基盤を通じて収集したプロダクトのデータを活用した、自社の先進リカーリングサービスアプリケーション群を融合・強化していきます。これらを通じたプロダクト事業の知見とデジタルケイパビリティにより、新サービスを開発・提供することで、リカーリングビジネスを拡大していきます。



### グローバル事業戦略

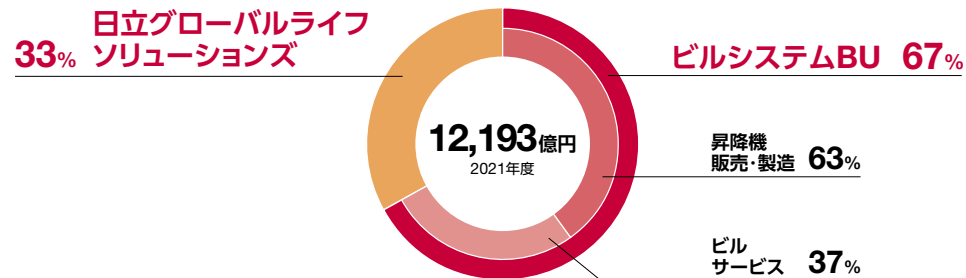
海外売上比率を2021年度の47%から、2024年度には51%まで伸長させる計画です。

特に、注力地域である北米では積極的に投資も行い、2021年度から2024年度のCAGR22%と、高い成長を狙います。買収したJRオートメーション社によるロボティクスSIとデジタルの融合を強化するとともに、買収したサルエアー社による空気圧縮機や、半導体製造・計測装置、粒子線治療システムなどプロダクトのコネクテッド化により、北米におけるトータルシームレスソリューションを立ち上げ、さらに事業を拡大していきます。

## アーバンGr.

ビルシステムBUと日立グローバルライフソリューションズで構成され、デジタル技術の活用により、コネクテッドプロダクトの提供とソリューション力の強化を図ります。

### 売上収益内訳



### ビルシステムBU

昇降機（エレベーター・エスカレーター）の販売・製造（新設）と、ビルサービス（昇降機保全サービス、昇降機リニューアル、ビルソリューション）を展開しています。

市場環境の変化によってビルへのニーズが高度化するなかで、ビルのグリーン化・ニューノーマルなどの社会課題を解決するスマートビルソリューションプロバイダーをめざしています。

日本では、COVID-19の影響で停滞している昇降機リニューアル需要の回復を捉えた事業拡大を図ります。また、2022年5月には、昇降機をはじめとするビル設備の遠隔監視・保全サービスの中核を担うシステム・施設である「管制センター」を全面刷新し、ビル管理のDXを実現するダッシュボード「BUILLINK」など、遠隔監視・保全サービスのメニューと品質を大幅に強化しました。

海外では、2022年4月に完全子会社化した永大機電工業（5月に日立永大電梯に改称）とのシナジー創出を加速し、昇降機新設需要の6割以上を占める最大市場である中国での受注台数トップシェアを堅持するとともに、市場拡大が見込まれる昇降機保全サービス、リニューアル事業の拡大を図ります。

さらに、これらの基盤事業領域における強みを活用し、ビルIoTプラットフォームに、セクターおよび日立グループ各社の強いプロダクト・サービスを組み合わせることで、グリーン・ニューノーマル対応のスマートビルソリューションを提供し、人々のQoL向上に貢献します。

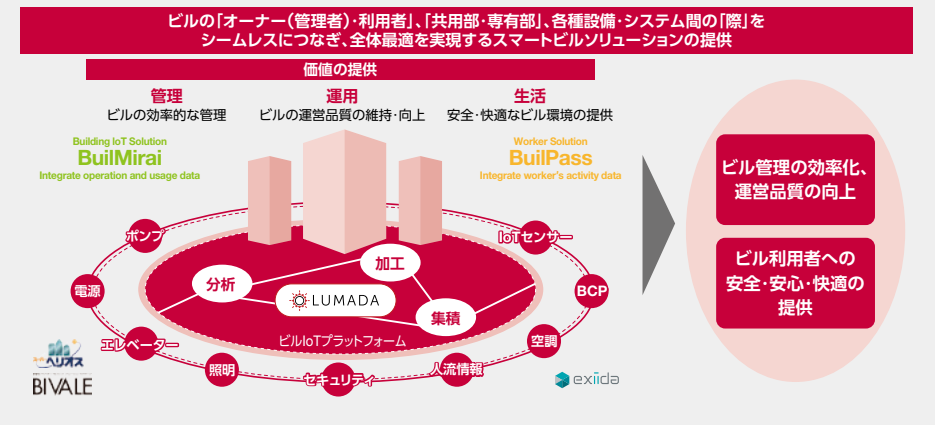
### 日立グローバルライフソリューションズ

家電・空調機器などのプロダクト事業や保守サービスの提供に加え、デジタル技術を活用したソリューションを提供しています。

生活者視点での商品開発に長い歴史を有する事業として、「暮らしの充実（コネクテッド家電など）」、「医療の高度化、充実（クリーン設備ソリューションなど）」、「循環型社会（リサイクル技術、環境配慮型製品など）」、「低環境負荷（低環境負荷空調ソリューションなど）」の4つの分野に取り組んでいます。特に、スマートフォンで制御・管理できる冷蔵庫や洗濯機などのコネクテッド家電や、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ソリューションの創生に注力しています。また、海外の白物家電事業においては、アルチェリク社と設立した合併会社を通じて、日立ブランド製品の販売拡大、ソリューション事業の海外展開を加速していきます。

### トータルシームレスソリューション事例（アーバン分野）

ビルIoTプラットフォーム（ビルIoTソリューション「BuilMirai」、就業者ソリューション「BuilPass」）に、エレベーター、セキュリティ、空調機器、照明、ポンプ、電源といったコネクティブインダストリーズセクターが保有するプロダクトやシステムをつなげ、ビル内のあらゆるデータを見える化・分析します。これにより、ビル管理の効率化、運営品質の向上、ビル利用者への安全・安心・快適の提供を実現します。

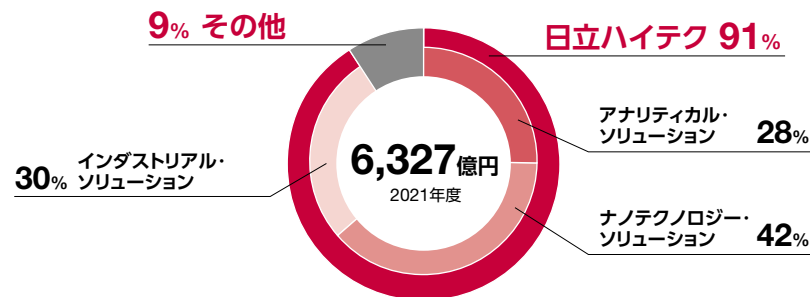




## アドバンステクノロジーGr.

日立ハイテクを中心に構成され、ヘルスケア・半導体分野向けの自社技術や事業創生力を強化することで、事業拡大を図ります。

### 売上収益内訳



### ヘルスケア・計測分析システム事業

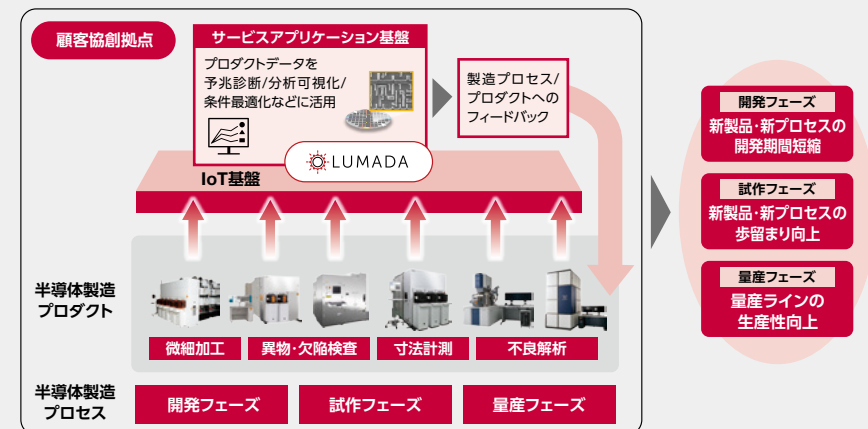
ヘルスケア、ナノテック(半導体)、社会・産業インフラなどの分野において、計測・分析・解析を基盤とした技術力とグローバルな営業力を活用し、お客様の課題を解決するソリューションを提供しています。

ヘルスケア分野では、生化学免疫分析装置は世界有数のシェアを占め、その検査数は全世界で年間200億件の規模を誇ります。2022年5月には血液がんにて特化した検査サービス事業をグローバルに展開する米国Invivoscribe社との協業を開始しており、分子診断事業の強化を図りました。また、治療に伴う身体への負担が小さく、日常生活レベルを維持しながら、がんを治療できる粒子線治療システムも世界で高いシェアを誇っています。半導体分野では、日立ハイテクの電子顕微鏡に代表される高精度な計測分析技術を基盤として、半導体の微細加工を実現するプラズマエッチング装置や、高速かつ高分解能な計測・検査装置を強みに持ちます。特に高分解能FEB測長装置(CD-SEM)はグローバルトップシェアを有しています。

### トータルシームレスソリューション事例(半導体分野)

複雑化する半導体デバイス構造や製造プロセスの課題に対して、お客さまとの協創を通して、プロダクトデータを活用することで、開発・製造効率向上に取り組んでいます。これにより、「開発フェーズ」では新製品・新プロセスの開発期間短縮、「試作フェーズ」では歩留まり向上、「量産フェーズ」ではラインの生産性向上を実現します。現在、すでにお客さま近隣の協創拠点においてソリューション創生を加速しており、2022年に米国オレゴン州ヒルズボロ市に新たなエンジニアリング協創拠点を設立しています。

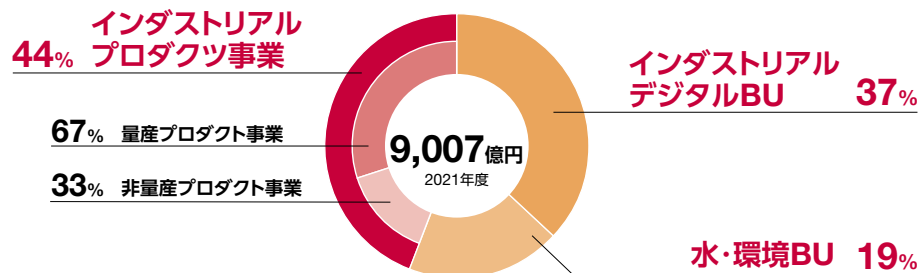
加工・検査・計測・解析にわたる日立ハイテクの半導体製造プロダクト群が生成するデータを統合・分析し、製造プロセスやプロダクト群へフィードバック



## インダストリーGr.

インダストリアルデジタルBU、水・環境BU、インダストリアルプロダクツ事業(日立インダストリアルプロダクツ、日立産機システム)から構成され、グローバル×デジタル事業を強化します。

### 売上収益内訳



### インダストリアルデジタルBU

産業・流通分野においてIT・OT一体でのデジタルソリューションとロボティクスSIをトータルに提供しています。日本では、上流コンサルティング機能を強化し、事業基盤であるSI事業を拡大するとともに、サービス事業を強化することで、持続的にイノベーションを起こすLumadaによるリカーリング成長モデルの確立をめざします。グローバルでは、北米市場に注力し、2019年に買収したJRオートメーション社のロボティクスSIとデジタルを組み合わせた事業展開を加速します。なお、日本・ASEANにおけるロボティクスSIの強化に向け、自動車を中心としたロボティクスSI事業を手掛けるケーイーシーと、日立産機システムの各種製造業向け組立・搬送ラインのロボティクスSI事業を統合し、2022年4月に日立オートメーションが発足しました。

### 水・環境BU

上下水道などの社会インフラから空調・産業プラントまでの幅広いユーティリティ設備向けソリューションを提供しています。「環境・クリーン化技術」をさらに強化し、電子・半導体、医薬・バイオ分野などの注力市場での次世代ユーティリティ事業の創生・拡大をめざします。OT起点のトータルシームレスソリューション展開により、お客さまのバリューチェーン全体での価値を最大化し、複雑化する社会課題に対応していきます。

海外市場については、注力市場であるASEANを中心に、地域に根ざしたグローバル展開をめざしていきます。

### インダストリアルプロダクツ事業

産業・社会インフラを支える幅広いラインナップの非量産/量産系の産業機器をグローバルに提供しています。

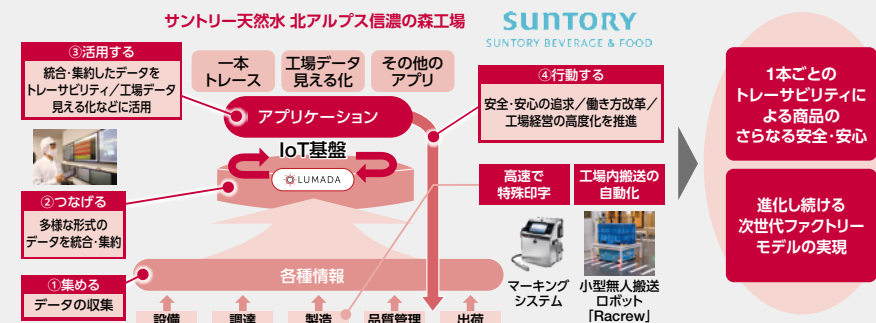
非量産系プロダクツ事業では、グリーンに貢献する高収益な事業体をめざしています。電動化プロダクツ、遠心圧縮機、ロジスティクスといった環境負荷を軽減する製品・サービスとリカーリングビジネスの拡大に取り組みます。

量産系プロダクツ事業では、社会イノベーション事業に貢献する強いプロダクツ事業の確立をめざしています。空気圧縮機とマーケティングをグローバル重点事業と位置づけるとともに、コネクテッドソリューション(IoTコントローラー、位置通信機能を含めた事業)やグリーンプロダクツの拡大に注力しています。なお、空気圧縮機は、2017年に買収したサルエアー社とのシナジーを創出するとともに、マーケティングは、2022年4月にレーザー印字装置に強みを持つドイツのフォトンエネルギー社を、同年7月にレーザー技術を用いたマーケティングシステムを手掛ける米国のテレスステクノロジー社を相次いで買収し、グローバル展開を加速しています。

### トータルシームレスソリューション事例(産業分野)

サントリー食品インターナショナルとの協創では、ボトル1本ごとのトレーサビリティによる商品のさらなる安全・安心、進化し続ける次世代ファクトリーを実現しています。各ラインから、大量のデータを収集して、多様な形式のデータを統合・集約し、そのデータをトレーサビリティ、工場データ見える化に活用しています。これをもとに、安全・安心の追求、働き方改革にもつながる、全体最適視点のIoT基盤を実現しています。さらに、フィジカルレイヤーでも高速で特殊印字が可能なマーケティングシステムと小型無人搬送ロボットRacrewといったプロダクツにより、システム高度化にも貢献しています。

#### 生産設備と各ITシステムからデータを収集・統合し、全体最適視点で利活用するIoT基盤



## 価値創造の取り組み —— セクター別戦略

# 日立Astemo

世界をリードする先進的なモビリティソリューションの提供を通じて、持続可能な社会と人々の豊かな生活の実現に貢献する





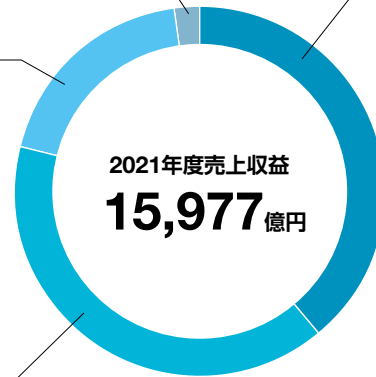
## 日立Astemo 事業構成

その他 2%  
・ソフトウェア  
・アフターマーケット

モーターサイクル事業 19%

・ブレーキ  
ディスクブレーキ  
キャリパー  
・サスペンション  
フロント  
フォーク

・パワートレイン



パワートレイン&セーフティシステム事業 39%

・ICE\*1  
直接燃料噴射向け  
エンジンコントロールユニット  
・xEV\*2  
インバーター  
モーター  
・AD/ADAS  
AD\*3 ECU\*4  
ステレオ  
カメラ

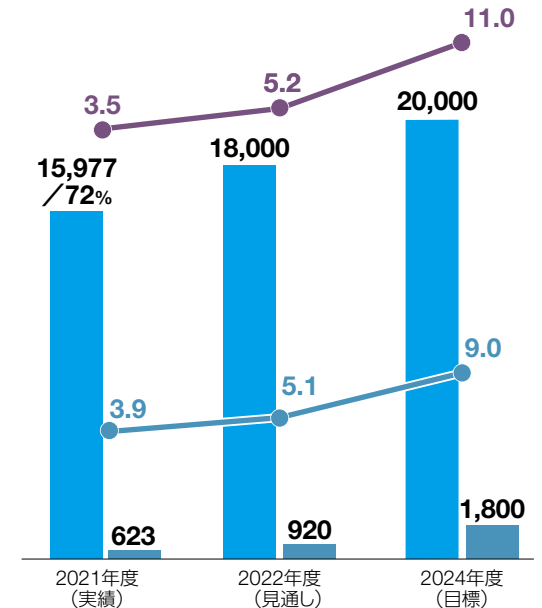
\*1. ICE: 内燃機関、\*2. xEV: 電動車、\*3. AD: 自動運転、\*4. ECU: 電子制御ユニット

シャシー事業 40%

・ブレーキ  
ディスク  
ブレーキ  
キャリパー  
・ドライブトレイン  
プロペラ  
シャフト  
・ステアリング  
電動パワー  
ステアリング  
システム  
・サスペンション  
周波数感応型  
ダンパー

## 実績と見通し

■ 売上収益(億円) / 海外比率(%)  
■ Adj. EBITA(億円)  
● Adj. EBITA率(%)  
● ROIC(%)



### 強み Strengths

パワートレイン&セーフティシステムでは、市場実績で培われたインバーターやモーターの高い技術力を生かし、ギアボックスを一体化した高効率な電動アクスルの開発に取り組んでいます。さらに自動運転実現に向けて、ステレオカメラを中心としたセンシング技術、電子制御ユニットや制御ソフトなどの核となる先進技術を提供します。シャシー分野では、電子・電動化したブレーキ、サスペンション、ステアリングの3製品を有する強みを生かし、システムとして連携制御することにより、次世代モビリティの車両統合制御ソリューションを実現します。また、世界トップレベルのシェアを誇るモーターサイクル分野においては、車両統合制御技術をはじめ、運転支援技術、EV向け制御技術など、先進の技術力、経験を活用し、パワートレイン、サスペンション、ブレーキのシステム製品を提供することで進化をリードします。26の国や地域に広がる359拠点に従事する約9万人の英知を結集しグローバルメカサプライヤーの地位を確立します。(2022年7月時点)

### 2024中計でめざす姿

日立Astemoは、最先端のモビリティソリューションを提供することで、持続可能な社会の実現をめざします。

具体的には、燃費や電費を向上させる内燃機関システムや電動システムといった高効率パワートレイン技術で、より良い地球環境の実現に貢献し、「環境価値」を提供します。また、「社会価値」の創出として、自動運転や先進運転支援システム、先進シャシーシステムによる統合車両挙動制御の技術で安全性・快適性を向上させていきます。さらに、Lumadaを活用し、将来、クルマの機能をソフトウェアが担うソフトウェア・ディファインド・ビークル化の実現に向けて、高度な制御を可能とする車載ソフトウェアや、さらには無線通信(OTA: Over the Air)によってさまざまな制御ソフトウェアの更新技術を提供し、モビリティの進化に貢献します。これらの取り組みを通じて、2024年度には売上収益2兆円、Adj. EBITA率 9%、ROIC 11%の「経済価値」を実現します。

## 日立Astemoセクター成長戦略

### 事業環境

カーボンニュートラルへの取り組みが世界各国で加速するなか、自動車・モーターサイクル業界は100年に一度と言われる大変革期を迎えており、CASE(「C: Connected(つながる)」「A: Autonomous(自動運転)」「S: Shared(共有)」「E: Electric(電動化)」)の各分野で競争が激化しています。

こうした市場変化を受けて、「パワートレイン」における構成比率は、これまでの主流だったICE(内燃機関)が今後数年において増加から減少に転じ、代わりにxEV関連製品(モーター・インバーター、電動アクスル)の需要が大きく拡大すると予測されています。

安全や自動運転技術への要求もますます拡大しており、「AD(自動運転)/ADAS(先進運転支援システム)」では外界認識センサーの搭載が進み、同時に通信技術を活用したインフラ協調システムなどを用いることによって外界認識技術の高度化が進展しています。さらに「シャシー」においては、ブレーキ、サスペンション、ステアリングなどの電制化による高度な車両挙動制御システムの実現など、自動運転やEVに対応するソリューションが求められています。

モーターサイクルにおいても、最大市場であるインドを含むアジアにおいて継続的な需要の拡大が見込まれるなか、環境意識の高まりによる電動化への要請が高まっています。

一方で、供給不足が懸念される半導体やCOVID-19によるサプライチェーンへの影響など、複雑化するリスクを克服し、生産の安定化を図ることも喫緊の課題となっています。

### 成長戦略

CASE対応に向けて、モーターやインバーターなどxEV関連製品やAD/ADAS、先進シャシーの開発に注力し、市場シェアを拡大します。xEV関連製品の競争力確保のため、2025年度までに研究開発費を含め3,000億円を投資するとともに、日立グループの研究開発リソースを活用し、先進モビリティの研究開発を推進します。加えて、LumadaとGlobalLogicのエンジニアリング技術を活用してソフトウェア開発力を強化し、ソフトウェア・ディファインド・ビークルの実現に向けた新たな先進ソリューションを創出します。自動運転やコネクテッドカー分野を中心に、安全性、快適性を向上させる「デジタル」、そして排出ガスを低減する電動化製品・技術で地球環境に貢献する「グリーン」、そして、2050年までにモビリティ分野に起きる変革を見据えた「イノベーション」により、QoLの向上や持続可能な社会の実現に寄与するとともに、グローバルメガサプラ

イヤーとしてリーディングポジションをめざします。

経営統合\*のシナジー効果創出については、製品ポートフォリオやフットプリントの統合・最適化、オペレーション改善を通じて、企業価値の最大化を図ります。半導体不足は長期化が予測されていますが、一部のお客さまとの長期契約を締結するなど、安定した調達、供給ができるよう重点的に対策していきます。

\*日立オートモティブシステムズ株式会社、株式会社ケーヒン、株式会社ショーワ、日信工業株式会社は2021年1月に日立Astemoとして経営統合しました



## 事業戦略

次世代ビークル(xEV、AD/ADAS、先進シャシー、次世代モーターサイクル)の部品開発は、日立Astemoの成長を支える主軸であり、この分野に対する投資を優先して行います。

## パワートレイン

パワートレインにおいては、xEV向けモーター・インバーターの量産拡大、電動アクスルの高効率・コンパクト化に向けた新技術の開発が鍵となります。2021年度には、マツダが初めて量産する電気自動車に当社のモーター、インバーターが採用されました。加えて、中国・吉利汽車集団のハイブリッドパワートレインにも、当社のインバーターが採用されるなど、グローバルに多くのお客さまに提供しています。

日立Astemoは、日立グループの技術力を結集し、省エネ性能を高める電力の損失低減と搭載性に優れた小型高出力のインバーターを開発しており、当社従来品に比較し50%小型化を実現しました。2019年度には、直接水冷型両面冷却という独自技術を活用し、世界初となるEV用高電圧(800V)・高出力インバーターの量産を開始しました。また、日立グループの中で培ってきた高度な解析技術、構造設計、材料開発、生産技術、モーター制御技術を生かしたモーターは、磁石量あたりの出力トルクにおいて他社比1.2倍以上の性能を実現しています。モーター、インバーター、ギアを一体化した小型・軽量の電動アクスルの最適化設計には、このような日立グループの技術に加え、モデルベース技術を活用することで、電動アクスルをより小型軽量化できる点も日立Astemoの強みです。

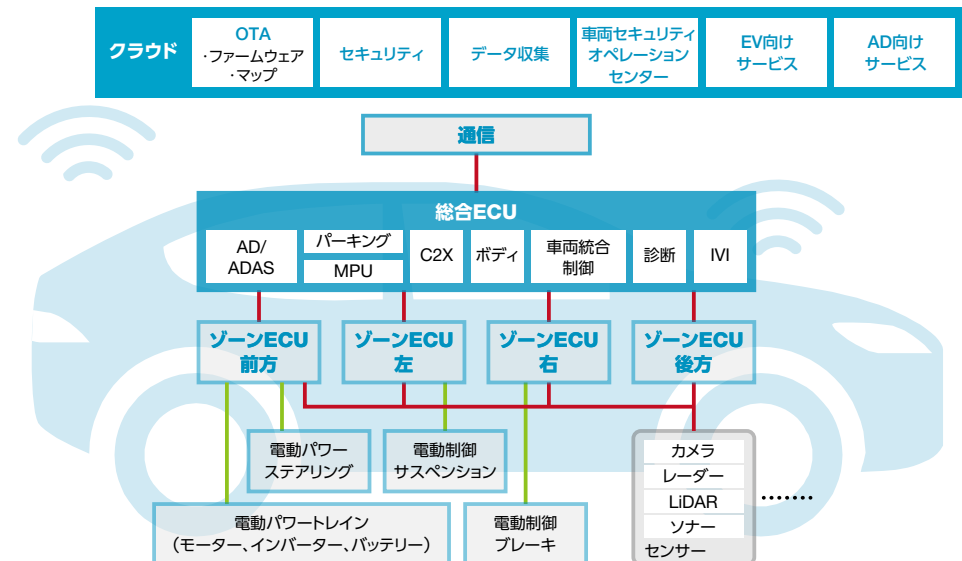
加えて、モーター量産強化に向けて日立Astemo電動機システムズを設立し、日本・中国・米国において、量産体制を整えています。日立Astemoでは製品ラインナップを拡充し、新しい素材やソフトウェアなどの先進技術の開発やコスト競争力の強化と合わせて、モーターとインバーターのそれぞれにおいてトップシェアの獲得をめざします。

## セーフティシステム

自動運転車両やコネクテッドカーの実現に必要なセンシングシステムや情報処理システムの開発にも日立の強みを生かします。2021年度には、スズキの新型「ワゴンRスマイル」に夜間歩行者検知機能を有する当社のステレオカメラが採用されました。そして、2021年に発売されたホンダの自動運転レベル3搭載車「新型レジェンド」には、日立Astemoが開発したOTA対応自動運転用電子

制御ユニットが搭載されています。これは、更新ソフトウェアの送信を行うデータセンターから車両側の機器システムまでを、日立グループの技術によりワンストップで構築するソリューションです。

日立のOTAソリューションでは、無線データ通信によって、独自の差分データ更新技術と情報セキュリティに関するノウハウを活用し、高効率でセキュアなソフトウェア更新が可能です。このOTAソリューションにLumadaのデジタルソリューションを連携させることで、AIのビッグデータ解析から導かれた最適解に基づくソフトウェアへの自動更新を可能にしています。例えば、複数の自動運転車両において、各車搭載の制御装置から取得した外界情報や、各システムが使用しているセンサーの情報を収集、解析することで、より安全な自動運転を行う制御ソフトへの更新も可能です。このようなソフトウェア・ディファインド・ビークル化への進化を推進するために、いくつかの主要機能ごとにメカトロ制御系が分離されているドメインタイプのE/E(電気・電子)アーキテクチャから、車両を一つのシステムとした構成であるゾーンタイプのアーキテクチャへの遷移および技術開発も併せて推進していきます。将来的には、車両搭載の制御装置から取得した運転操作と走行時車両挙動データとLumadaを連携させ、予兆保全や安全、快適走行の高度化、さらにユーザーニーズを先読みしたパーソナライズドサービスでの活用も期待できます。





## シャシー

自動車の安全性を向上するためには「走る」「曲がる」「止まる」といったクルマの基本機能を担うシャシー部品の進化が重要となります。日立Astemoは、AD/ADASと緊密に連動するブレーキ、サスペンション、ステアリングシステムの3製品すべてを自社で開発している強みを生かし、これらのデバイスを電子・電動化し、さらに統合的に連携制御することで自動運転の実現に貢献します。快適な乗り心地と安定性を実現するサスペンションシステム技術を活用し、アイシンと共同開発したアブソバーは2021年6月に公開されたトヨタ自動車の新型ランドクルーザーに採用されました。また、自動車の安全性と燃費の向上を実現するブレーキシステムについては電気自動車対応の回生協調ブレーキシステムなど幅広いラインナップ製品を提供しています。ステアリングシステムでは、高いレベルの応答性と操作性を実現し、自動車の電動化や多様なニーズに対応します。

## モーターサイクル

インド、アジア市場を中心に生活の足となっている小型二輪向けの製品を柱に、中型二輪の拡大や電動化といった先進技術における将来的な需要増加に対応します。日立Astemoの技術・品質を生かし、マーケットのニーズに適した仕様とコスト競争力のある製品を提供することで、グローバルでシェアを向上します。

車両統合制御技術をはじめ、運転支援技術、EV向け制御技術など、先進の技術力、経験を活用し、車両の安全性、操縦安定性と乗り心地、環境対応を実現する次世代モーターサイクルの進化に貢献します。

具体的には、ブレーキやサスペンションの電子制御化をはじめ、世界各国の排出ガス規制や小型から大型まで幅広い排気量に対応する電子燃料噴射システム、電動化に向けたパワートレインシステムなどの技術革新を推進します。加えて、高い操縦安定性と乗り心地を実現するサスペンションシステム、安定した制動力と操作性を発揮し、高い安全性と快適性を実現するブレーキシステム、さらには二輪の安全に貢献する運転支援システムなど、日立Astemoの技術力をモーターサイクルの進化に生かしていきます。

## 経営統合のシナジー効果

2021年1月に完了した日立オートモティブシステムズとケーヒン、ショーワ、日信工業の4社の経営統合によるシナジー効果の創出も加速していきます。拠点の最適化などの構造改革、集中購買による調達コストの低減を通じて強固な経営基盤を整えます。統合によって結集したリソースを

効率的に配分し、人財の融合、新たな企業文化を醸成しながら、より高成長、高収益分野への成長投資を進めていきます。

## ソフトウェアの開発強化

日立Astemoは、グローバルに展開する製品やシステムに最適なソフトウェアを適用することで、世界中の自動車メーカーのニーズに応えています。いまや自動車そのものが高性能なコンピューターになるなかで、車載ソフトウェアの性能は新たな価値や安全な自動運転技術に直結します。日立Astemoはソフトウェア人財を活用しつつ、2019年4月にはソフトウェア事業部を新設するなど、ソフトウェア開発力を強化しています。加えて、2020年4月にドイツの車載機器ソフトウェア開発企業のseneos(ゼネオス)社の買収を通じて、効率的にソフトウェアを開発するフロントエンジニアリング力を強化しました。また、日立グループ内で約170名のデジタル人財が日立Astemoへ異動し、デジタル化事業を推進しています。Lumadaを中核に、GlobalLogicのエンジニアリング力とソフトウェア開発力を活用したシナジー効果も期待できます。

## 投資計画

2025年度までにxEV関連製品に研究開発費を含め約3,000億円を投資します。日立製作所の研究開発部門とグローバルに連携し、そのリソースを活用します。例えば、コネクテッドソリューションなどの分野においては、日立Astemoが車載機器側の研究開発を行う一方で、日立製作所がクラウド側の研究開発を行うというように、研究開発の領域を効果的に分けながら、リソースを配分します。

## リスク対応

カーボンニュートラル対応の一環としてEV拡大が進む一方で、ICEは今後数年において増加から減少に転じることが見込まれており、環境の変化に応じてポートフォリオを最適化しつつ、長期的には必要に応じたリソースのシフトや人財の職業能力の再開発や再教育にも取り組んでいきます。

半導体供給不足の懸念については、完成車メーカーと部品供給の長期契約締結、長期計画の共有により、必要となる半導体も長期契約で確保し、半導体不足のリスクを減らします。

COVID-19のようなパンデミック関連規制による部品の調達リスクに対しても、グローバルネットワークとサプライチェーン全体で連携し、リスクを軽減しながら状況の打開を図り、マイナス影響を最小限に抑えていきます。

## リスクと機会への対応

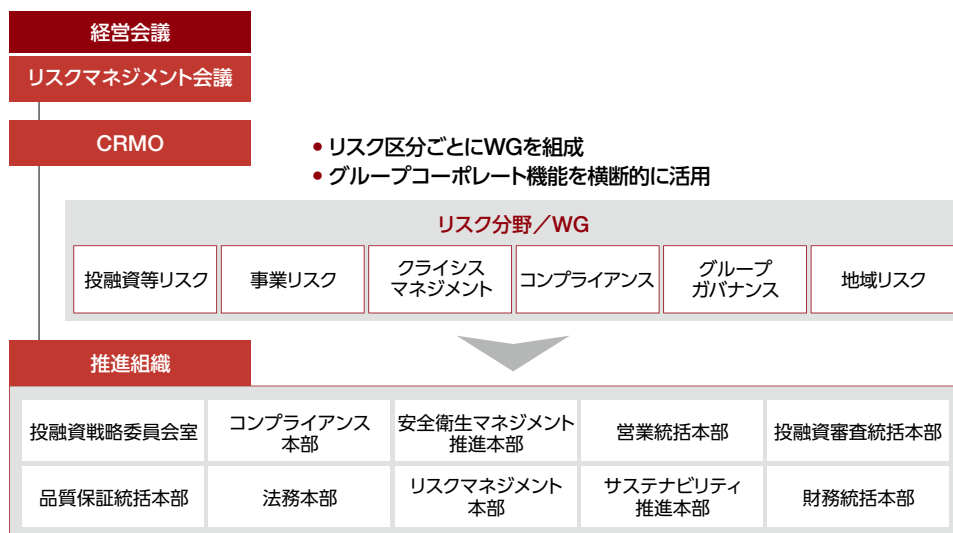
急速なデジタル化の進展や、グローバルでの複雑な政治・経済情勢の変化などにより、事業環境は日々変化しています。日立では、このような事業環境を把握・分析し、社会的課題や当社の競争優位性、経営資源などを踏まえ、日立として備えるべき「リスク」への対応とさらなる成長「機会」の両面からリスクマネジメントを実施し、リスクをコントロールしながら収益機会の創生を図っています。

### リスクマネジメント体制の強化と狙い

日立は2022年4月から、当社経営における重要事項について審議する経営会議の中に「リスクマネジメント会議」を新設し、CEOを議長、CRMO(Chief Risk Management Officer)を副議長として全社的リスクに係る重要事項の議論・決定を行っています。グローバルに事業を展開する日立の多様なリスクを一元的に管理することで、成長戦略と連携した盤石な経営基盤の実現に取り組んでいます。

リスクマネジメント会議は、管下に「投融資等リスク」「事業リスク」「クライシスマネジメント」「コンプライアンス」「グループガバナンス」「地域リスク」の6つのワーキンググループ(WG)を置き、各WGでは関連するグループコーポレート機能が横断的な連携を図りながらそれぞれのリスク低減に向けた活動を行います。

#### リスクマネジメント体制



「事業リスク」のWGでは例えば、グローバルでのサプライチェーンのリスク・対応について議論します。また、800社を超えるグループ会社を持つ日立としては、連結経営のコントロールが重要なため、指針・ポリシーを示し管理をしていく計画です。これは、「グループガバナンス」のWGで今後議論を進めていきます。現地法人の役割を見直し、グローバル拠点で全体最適を図っていく「地域リスク」についても取り組んでいくことで、日立の持つアセットを有効活用していきます。

「投融資等リスク」「クライシスマネジメント」「コンプライアンス」の取り組みに関しては次ページ以降で紹介しています。



河村 芳彦  
執行役副社長 CFO兼CRMO

#### グローバルリスクトレンドを踏まえたトップリスク選定

2024中計においては、グループ内外の知見を活用して日立を取り巻く外部環境に関する情報を収集・分析し、リスクマネジメント会議においてトップリスクの選定を実施しています。

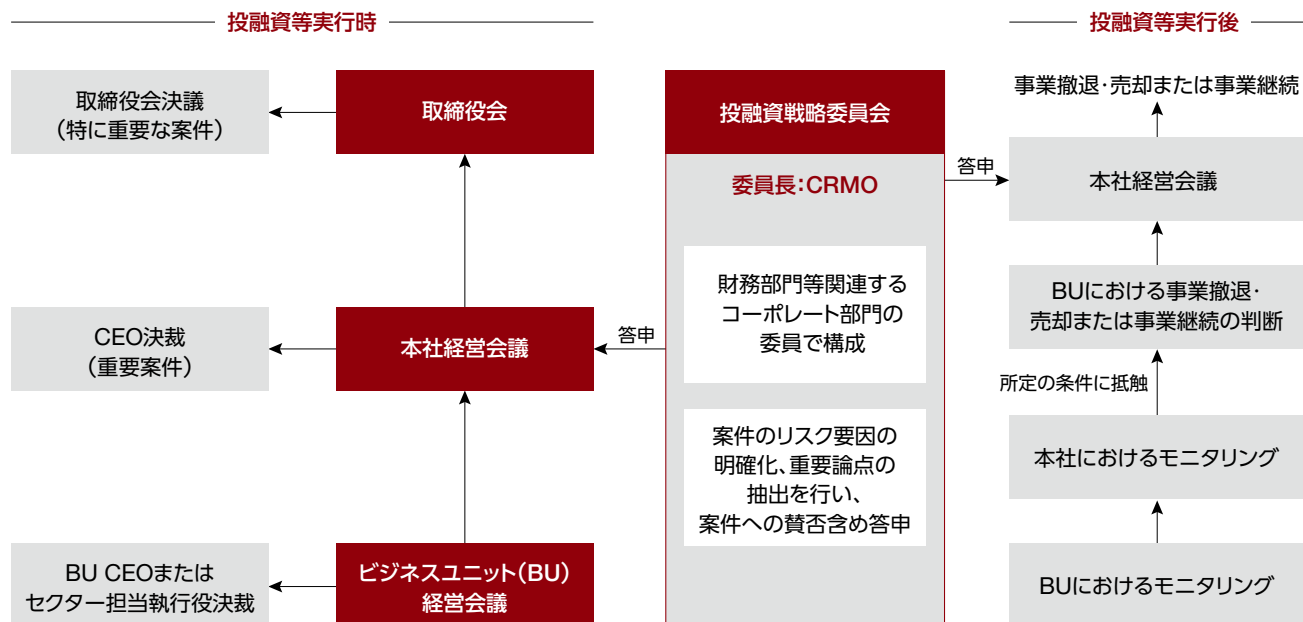
具体的には、「災害・事故・疫病」「地政学・地経学」「経済・金融・市場」「サステナビリティ」「投資・受注」「オペレーション」などの分類の中で重大なリスクを整理し、リスク事象の性質、想定期間や発生の可能性、発生時深刻度の観点で評価・絞り込みを行い、日立の事業に大きな影響を及ぼす可能性のある国内大規模自然災害などのリスクをトップリスクとして選定しました。各々のトップリスクは6つのWGでそれぞれ対応方針を検討・実施していきます。

## 投融資等のリスクと機会への対応

投融資等(M&A、売却、プロジェクト案件の受注等)のリスクと機会の把握と適切な対応のため、日立は以下フロー図のとおり意思決定の枠組みを設けています。個別の投融資等に関する意思決定(実行、事業計画の変更等)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)や各セクター/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。本社経営会議の審議対象となる重要案件については、諮問機関である投融資戦略委員会が案件のリスクとその対応策、収益性、キャッシュ・フロー等経済価値の観点に加え、社会価値・環境価値への影響等について確認、審議の上、CEOを含む経営会議に対して、賛否を含む答申を行っています。

日立は投融資等の実行後、外部環境などリスク状況の変化も踏まえながら、事業の目的や計画の達成状況について定期的にモニタリングしています。モニタリングは、原則、利益責任を負い、現場に近い各ビジネスユニットが行うことで機動性を確保しながら、重要度に応じて本社も実施しています。また、重要な投資先等における事業計画の変更や事業撤退・売却については、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融資先については、撤退を含む事業継続の是非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。

### 意思決定フローの概念図



## 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。

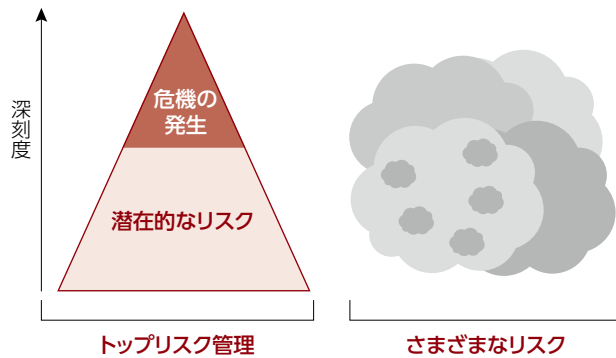
連結純資産合計等も踏まえ、成長投資の余力等を見える化することで、成長機会を逃さず、かつリスクが日立連結の経営体力と比較して過度にアンバランスとならないよう、モニタリングを行い、リスクマネジメント会議で議論しています。

また、地域・セクター別のリスクや収益性の状況についても定量的に分析・把握を行っています。



## クライシスマネジメントに関する取り組み

選定したトップリスクに基づき、クライシスマネジメントWGでは、リスクごとに危機管理体制を含めた対応施策の整備を推進しています。平時から準備を行うことにより、有事に際して迅速に対応できる体制を整えています。



### クライシスマネジメントWG

#### 危機発生時の対応

- 「対策本部」設置
- 情報集約・一元化
- 初動対応、沈静化対策実施

#### トップリスク以外のリスクへの対応

- 継続モニタリング
- トップリスクへの組入れ検討

#### 平時からの準備

- 危機シナリオに沿った対応・運用手順作成
- 訓練、手順見直し・課題への対応
- 事業継続計画の再確認

## コンプライアンスに関する取り組み

コンプライアンスWGは、コンプライアンス本部、サステナビリティ推進本部、品質保証統括本部および安全衛生マネジメント推進本部で構成されます。「企業倫理・法令遵守」、「環境コンプライアンス」、「品質コンプライアンス」、「安全衛生(死亡災害・重大災害等)」のコンプライアンスに係る重大リスクに対し、各部門が実施している平時の施策(規則制定、教育、モニタリング、監査等)や有事の対応方法(重大リスクが顕在化した際における、経営陣を含む内外のステークホルダーとのコミュニケーション等)について、異なるリスク分野のマネジメント手法に関しコンプライアンス本部、サステナビリティ推進本部、品質保証統括本部および安全衛生マネジメント推進本部の関連部署が相互に連携・情報共有を行います。より一層の連携強化を図ることで、各分野のリスクマネジメントのレベルアップ、リスクの低減を図っていきます。



## 安全を最優先にしたリスクマネジメント

日立グループでは、GlobalLogic、Hitachi Energy、Hitachi Vantaraの3社がウクライナに拠点を抱えています。日立グループにとって最も大切なことは、従業員とその家族の安全と健康です。ウクライナにエンジニアリング拠点のあるGlobalLogicでは、約7,500人の従業員を抱えています。同拠点の従業員および家族は、事業継続計画に基づき、安全を最優先としてウクライナの安全な場所や他国への避難を進めました。現在では通常のオペレーションを取り戻しつつあり、稼働率は96%と安全を確保しながら事業継続性も維持しています。(2022年5月末時点)

これらのほか、事業等のリスクの詳細については、第153期有価証券報告書p.20をご参照ください。

▶ [https://www.hitachi.co.jp/IR/library/stock/hit\\_sr\\_fy2021\\_4\\_ja.pdf](https://www.hitachi.co.jp/IR/library/stock/hit_sr_fy2021_4_ja.pdf)

## 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。本項目では、TCFD提言に沿って重要情報を開示します。

### 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。

気候変動対策を含む「サステナビリティ戦略」についての重要事項は、経営本会議にて審議・決定され、必要に応じて取締役会に付議されます。CO<sub>2</sub>排出量削減目標を含む環境長期目標「日立環境イノベーション2050」は、策定時および2021年度の目標改訂時においても取締役会への報告を経て公表しています。また、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受けています。

また、対外的な取り組みとして、企業の効果的な情報開示や、開示された情報を金融機関等の適切な投資判断につなげるための取り組みについて議論を行う「TCFDコンソーシアム」に企画委員として参加し、ガイダンスの作成などに貢献しています。

### 戦略

日立は、「環境ビジョン」のもと、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、脱炭素社会への移行計画となる、環境長期目標「日立環境イノベーション2050」を2016年に策定しました。

さらに、IPCC(気候変動に関する政府間パネル)の「1.5℃特別報告書」を踏まえて気温上昇を1.5℃以内に抑えるため、より高い目標へと改訂し、2020年度に、日立の事業所(ファクトリー・オフィス)において2030年度までにカーボンニュートラルを達成、2021年度にはバリューチェーンにおいて2050年度までにカーボンニュートラルを達成することを表明しました。

### 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1.5℃シナリオ\*の途上に起こる「脱炭素経済への移行に関連したリスク」と、②世界のCO<sub>2</sub>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」のシナリオなどに関し、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(2022~2024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)と「1.5℃特別報告書」(2018年発表)が示した気温上昇のシナリオなどを参照しています。「1.5℃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1.5℃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。

### 気候変動関連の機会

環境長期目標や「2024中期経営計画」に掲げたCO<sub>2</sub>排出目標を達成するためには、事業所(ファクトリー・オフィス)の脱炭素はもとより、バリューチェーン全体の排出の多くを占める販売された製品・サービスの使用に伴うCO<sub>2</sub>排出削減が重要です。使用時にCO<sub>2</sub>を排出しない、またはなるべく排出しない製品・サービスの開発・提供は、社会が求めるCO<sub>2</sub>排出量削減にも貢献することとなります。これは、日立が経営戦略として推進している「社会イノベーション事業」の大きな柱であり、短・中・長期にわたる大きな事業機会となります。

### 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領域では、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を選択し、1.5℃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。検討の結果、日立では気候変動関連の重大で対応が困難なリスクは現段階では見つかりませんでした。多くの事業で使う電気を非化石エネルギー由来の電力に替えることで脱炭素社会へ適応していくことは可能であると考えています。今後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いきます。

▶ 詳細情報はサステナビリティレポートP.49をご参照ください。

[https://www.hitachi.co.jp/sustainability/download/pdf/ja\\_sustainability2022.pdf](https://www.hitachi.co.jp/sustainability/download/pdf/ja_sustainability2022.pdf)

## 日立の事業における1.5℃/4℃シナリオ下における事業環境と対応(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	産業機器事業	自動車関連事業
1.5℃シナリオ下における事業環境	<b>事業環境</b> 各国・地域でCO <sub>2</sub> 排出規制の強化に伴い、輸送原単位当たりのCO <sub>2</sub> 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	<b>事業環境</b> 各国・地域でCO <sub>2</sub> 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	<b>事業環境</b> 各国・地域でのCO <sub>2</sub> 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。また、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やデータ利用ビジネスの拡大に対応するデータセンターやデータ解析などのシステム構築需要が増加	<b>事業環境</b> 各国・地域でCO <sub>2</sub> 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	<b>事業環境</b> 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
4℃シナリオ下における事業環境	<b>事業環境</b> 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	<b>事業環境</b> 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	<b>事業環境</b> 自然災害のBCP対応に伴うITシステム多重化によって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	<b>事業環境</b> 気候変動に起因する台風や洪水などの自然災害が激増	<b>事業環境</b> 燃費規制など法規制の厳格化はグローバルに進まない。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・二輪車が大多数を占める。気候変動に起因する台風や洪水などの自然災害は激増
今後の事業リスクへの対応(事業機会)	<b>1.5℃/4℃シナリオ下事業リスクへの対応</b> いずれのシナリオにおいても、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	<b>1.5℃/4℃シナリオ下事業リスクへの対応</b> いずれのシナリオにおいても、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	<b>1.5℃/4℃シナリオ下事業リスクへの対応</b> いずれのシナリオにおいても、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	<b>1.5℃/4℃シナリオ下事業リスクへの対応</b> 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 <sub>2</sub> 排出量抑制に貢献	<b>1.5℃シナリオ下事業リスクへの対応</b> 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

\* 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2022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。

## リスク管理

日立は、気候変動関連リスクについて、環境に関するリスクと機会の影響評価の中で、BU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、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、経営会議で審議・決定し、必要に応じて取締役会で審議します。

## 指標と目標

日立は中長期の指標と目標を「日立環境イノベーション2050」で定め、短期の指標と目標を3年ごとに定める「環境行動計画」によって詳細管理しています。

気候変動の緩和と適応に関する指標は、CO<sub>2</sub>排出量総量や、CO<sub>2</sub>排出量原単位削減率を採用しています。また、社会全体の脱炭素社会の実現に貢献するCO<sub>2</sub>削減貢献量の指標も設定し管理しています。自社の事業所(ファクトリー・オフィス)で発生するCO<sub>2</sub>排出量については、CO<sub>2</sub>削減に寄与する設備投資にインセンティブを与える「日立インターナルカーボンプライシング(HICP)」制度などを活用して削減を促進しています。

また、環境長期目標達成に向けた環境価値創出の加速を図るべく、2021年度から環境価値を勘案した評価を役員報酬制度に導入しています。さらに、グリーン価値を創出するためのR&D投資として、エネルギー転換および自動車の電動化などに、2024年度までの3年間で約5,000億円を計画しています。



## 情報セキュリティの推進

日立は、マテリアリティである「安全安心」のサブ・マテリアリティの一つとして「サイバーセキュリティの確保」を位置づけ、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継続に支障をきたすリスクを最小化すべく、価値創造とリスクマネジメントの両面から取り組んでいます。サイバーセキュリティリスクマネジメントを考慮した「情報セキュリティ方針」を定め、CISO(Chief Information Security Officer)を委員長とする「情報セキュリティ委員会」において情報セキュリティと個人情報保護に関する取り組み方針や各種施策などを決定する体制で推進しています。

### 情報セキュリティマネジメント

日立は国際規格であるISO/IEC 27001を元に情報セキュリティマネジメントを構築してきました。昨今のサイバー攻撃の激化を鑑み米国政府基準SP800-171により規則の見直しを行い、情報セキュリティの強化に努めています。本規則を日立製作所および各グループ会社の本社からグローバルに展開し、また、地域統括会社によるサポートとセキュリティシェアードサービスの利用も積極的に推進しています。「情報セキュリティ委員会」が決めた方針や各種施策などは「情報セキュリティ推進会議」などを通じて各職場に徹底しています。テレワークによる新たなワークスタイルを推進する一方、従業員の「セキュリティ意識の脆弱性」がリスクとなる脅威から、2020年度からITでの対策に加え、社員中心に啓発活動にも取り組んでいます。

また、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、IRT(Incident Response Team)による脅威情報の収集・展開、インシデント対応を行っています。年々巧妙化するサイバー攻撃に対応し、EDR(Endpoint Detection and Response)の導入による機器の動作監視や、認証保護のための監視を実装しサイバー監視強化を図っています。

### 情報漏えいの防止

日立は、デバイス暗号化、シンクライアント、電子ドキュメントのアクセス制御/失効処理ソフト、認証基盤の構築によるID管理とアクセス制御、メールやWebサイトのフィルタリングシステムなどを運用しています。標的型メールなどのサイバー攻撃に対しても多層防御など、さまざまなIT対策を強化しています。また、調達パートナーからの情報漏えい防止のため、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・審査し、調達パートナーに対して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の業務情報の点検・削除を要請しています。

▶ 詳細情報はサステナビリティレポートP.184をご参照ください。

[https://www.hitachi.co.jp/sustainability/download/pdf/ja\\_sustainability2022.pdf](https://www.hitachi.co.jp/sustainability/download/pdf/ja_sustainability2022.pdf)

### 情報セキュリティ教育の実施

日立は、全役員と従業員を対象に、情報セキュリティおよび個人情報保護に関するeラーニングを毎年実施しており、2021年度の受講者は約3万5,000人(日立製作所)、受講率は100%に達しています(ただし、退職者等受講不可能な者を除く)。対象別、目的別に多様な教育プログラムも用意し教育を推進しています。また、標的型攻撃メールなどのサイバー攻撃への教育としては実際に攻撃メールを装った模擬メールを従業員に送付し、受信体験を通してセキュリティ感度を高める「標的型攻撃メール模擬訓練」も行っています。

### 情報セキュリティ監査・点検の徹底

日立の情報セキュリティは、情報セキュリティマネジメントシステムのPDCAサイクルに沿って行われ、全グループ会社および部門で毎年個人情報保護および情報セキュリティの監査を実施しています。日立では、執行役社長が任命した監査責任者が独立した立場で監査し、監査員の公平性・独立性も確保しています。日本国内グループ会社(169社\*)においても日立と同等の監査を実施し、日本国外のグループ会社もグローバル共通のセルフチェックを推進しています。また、職場での自主点検として、日立の全部門における「個人情報保護・情報セキュリティ運用の確認」も毎年実施しています。併せて重要な個人情報を取り扱う740の業務(2022年3月時点)に対しては「個人情報保護運用の確認」を毎月実施し状況などを定期的に確認しています。さらに社内の専門チームによる現場の定期的アセスメントや社外に公開するサーバー等の外見脆弱性調査を四半期ごとに実施し、セルフチェックとの乖離を確認することでセキュリティリスクの低減に取り組んでいます。

\* 任意提出のパートナー会社含む

## 労働安全衛生、従業員の健康

日立は、マテリアリティである「誠実な経営」のサブ・マテリアリティの一つとして「労働安全」を位置づけ、「安全と健康を守ることは全てに優先する」を基本理念に「日立グループ安全衛生ポリシー」を全グループで共有し災害のない安全・安心・快適で健康な職場づくりに努めています。「すべての労働災害(疾病含む)は防ぐ事ができる」「自らの安全と健康は自らが責任を持つ」という信念を全員で共有し、自らの安全と健康を守る行動を実践し相互に啓発し合う文化の構築に努めています。

### 安全衛生マネジメント

グループ各社の安全衛生担当役員と各部門の安全衛生責任者による「安全衛生責任者会議」において、全社の安全衛生戦略に関する計画・目標を策定し、継続的改善状況のレビューを行いながら、経営層が従業員の安全と健康を守ることを最優先する、というコミットメントを共有しています。監査委員会においても安全衛生活動の実績、計画、方針を年度ごとに監査しています。重要課題の状況については、経営会議やグループ会社社長会議などに年1回以上報告しています。

2021年度には、日立グループの労働安全と労働衛生・健康の増進を担う「安全衛生マネジメント推進本部」を設立し、グローバルでのマネジメントシステムを統括しています。安全衛生マネジメント推進本部のもと、グループ各社の安全衛生担当役員と各部門の安全衛生責任者とも連携し、労働安全衛生マネジメントシステムの継続的な改善を図っています。

### 労働災害防止への取り組み

2021年度までに「死亡災害ゼロ、グローバルでの休業災害を2018年比で半減」という目標を掲げましたが未達となり、2024年までに「死亡災害ゼロ、グローバルでの災害発生率を2021年比で半減」という目標を新たに設定しました。2021年度はリスクアセスメントの効果的活用、グローバル安全衛生マネジメントシステムの構築・運用、自律的な安全衛生行動を促す教育・訓練、ITデジタルを活用した改善対策を推進しました。また、海外グループ会社で死亡事故が発生した際に第三者機関による安全診断を行い、体制強化、活動計画の見直し、安全意識の向上等の改善を実施しています。

労働災害は総件数としては減少傾向にありますが、引き続き、リスクを伴う作業環境の改善やコントラクター・請負などを含めた安全管理体制の強化が課題となっており、日立グループ共通

▶ 詳細情報はサステナビリティレポートP.111をご参照ください。

[https://www.hitachi.co.jp/sustainability/download/pdf/ja\\_sustainability2022.pdf](https://www.hitachi.co.jp/sustainability/download/pdf/ja_sustainability2022.pdf)

の安全管理体制のガイドライン等とコントラクターを含めた統合的な安全管理の評価方法策定に向け取り組んでいます。

### 従業員の健康づくりへの取り組み

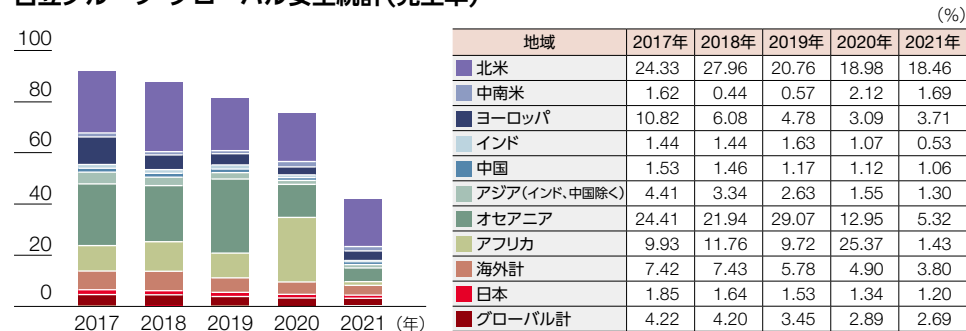
日立の持続的な成長に向けては、従業員のウェルビーイングが不可欠であることから、従業員が心身の健康に不安なく安全に働ける職場づくりに努めています。毎年実施をするグローバル従業員サーベイでは、2020年度に「ウェルビーイング」に関する設問を新たに設け、2021年度からは設問を拡充しました。

また、日本においては衛生・健康施策の着実な実施、ワークスタイルの変化に合わせたメンタルヘルスサポートの強化や生活習慣病予防の徹底を図っています。中長期的には、グローバルでの労働衛生施策の実態把握と課題抽出を行った上で共通の衛生方針に基づいた取り組みを行います。

### 感染症対策の徹底と推進

海外渡航先での感染症予防のため、A型肝炎、破傷風、コレラなどの予防接種を行う一方、2021年度も引き続き、特にCOVID-19への対策として発熱や体調不良の際に出勤を控えることを徹底するとともに、政府が提唱する予防策の励行を促しました。日立グループでは従業員の感染予防、重症化予防の観点から新型コロナワクチン接種を推奨しており、日本で実施した職域接種においては、一部拠点では従業員に加えてその家族も対象にするなど、約7.5万人に対してワクチン接種を実施しました。

### 日立グループ・グローバル安全統計(発生率)\*



\* 従業員(直接雇用者)1,000人当たりの災害の発生率(不労災害を含む)

リスクと機会への対応

気候変動による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

企業倫理とコンプライアンス

## バリューチェーンにおける責任

日立は、マテリアリティである「誠実な経営」のサブ・マテリアリティの一つとして「人権の尊重」を位置づけ、バリューチェーンにおいても人権を含む責任ある調達に向けた取り組みを調達パートナー\*1とともに推進しています。また、製品・サービスの安定供給徹底のため、事前に可能な限りリスクを把握・軽減するよう努めています。

\*1 日立では、調達先(サプライヤー、ベンダー、プロバイダー等)を「対等な立場で一緒にビジネスを作り上げるパートナー」に位置づけており、「調達パートナー」と表現しています。

### 調達

#### 調達BCPと推進体制

インシデント\*2の発生によって事業が中断し、社会に甚大な影響を及ぼすことのないよう、グループグローバルで調達BCPの充実に取り組んでいます。

\*2 インシデント:大地震等の自然災害など、事業を中断させる事象

#### サステナブル調達と推進体制

日立では「日立グループ グローバル調達規範」を制定し、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、調達パートナーにも同様の注意を要する旨を明記しています。また、調達パートナー向けの行動規範として、「日立グループ サステナブル調達ガイドライン」および当該ガイドラインに付随する「グリーン調達ガイドライン」を制定しています。これらをグローバル約3万社の調達パートナーに配布するとともに、サステナブル調達説明会などを通じて、継続的に内容の説明と遵守依頼を実施しています。また、「サステナビリティモニタリング」を実施し、書面調査の形式で、調達パートナーのサステナビリティ取り組み状況の評価・分析を行っています。2021年度は特に「人権」と「環境」のリスクアセスメントを中心に進め、対象の調達パートナーに分析結果のフィードバックを行いました。鉱物調達については、「日立グループの責任ある鉱物調達方針」を策定し、国際的なガイドラインに基づき活動を進めています。

サステナブル調達機能を強化すべく、2021年度より「サステナブル調達推進会議」を設置し、また専門部門としてサステナブル調達本部を新設しました。

#### グローバルパートナーシップの強化によるサステナブル調達への対応

日立は、世界4地域(中国・アジア・欧州・米州)に各地の調達活動を統括する「地域調達責任者」を設置し、各地域の調達パートナーに対するサステナビリティ監査、サステナビリティモニタリング、サステナブル調達説明会等を実施し、サステナブル調達への対応を強化しています。

▶ 詳細情報はサステナビリティレポートP.123、P.132をご参照ください。

[https://www.hitachi.co.jp/sustainability/download/pdf/ja\\_sustainability2022.pdf](https://www.hitachi.co.jp/sustainability/download/pdf/ja_sustainability2022.pdf)

### サステナブル調達施策の実施状況

	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度
サステナビリティモニタリング(社)	131	345	291	271	[人権]2,524*3 [環境]708*3
サステナビリティ監査(社)	18	24	19	27	25
サステナブル調達説明会(社)	65	126	59	450	359

\*3 2021年度のサステナビリティモニタリングは、「人権」、「環境」のリスクアセスメントを中心に実施

### 人権尊重

#### 人権デュー・ディリジェンスの取り組み

日立は「日立グループ人権方針」において、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等を掲げています。

日立は、Chief Sustainability Officerをグループ全体の人権推進責任者とし、日立製作所本社内を設置したHRDD推進のためのプロジェクトチームが、日立グループならびに調達パートナーに対するHRDD推進策の検討を行う等、部門間連携に基づく推進活動の中核を担っています。

また、2020年度に「日立グローバルコンプライアンスホットライン」を統合整備し、事業所等に設置していたハラスメントや人権問題全般に関する相談・通報制度も統合しました。今後はさらに周知を図っていきます。

#### 児童労働および強制労働に対する取り組み

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の児童労働および強制労働を容認しない姿勢を明確にするとともに、調達パートナーへの周知徹底を図っています。2020年3月、オーストラリア戦略政策研究所の報告書において、当社の調達パートナー1社によるウイグルの方々に対する強制労働への関与の可能性について指摘を受け、当該調達パートナーのマネジメントシステム、特に従業員管理に関して国際規格に基づく第三者監査を実施しましたが、強制労働に関しての問題は見つかりませんでした。2021年度には、グループ共通の優先リスクとして定めた「強制労働および移民労働者の権利侵害」についてグループ全体で取り組みました。

#### 技能実習生をめぐる問題への対応

2018年に外国人技能実習機構から実習に関する法令違反に対する改善勧告を、2019年には出入国在留管理庁および厚生労働省から実習の実施体制に関する改善命令を受けました。同機構には、2019年10月までに改善を完了した旨の報告書を提出し受理されました。日立ではグループ共通の方針やガイドライン、チェック体制を構築し、内部監査の実施等、再発防止を徹底しています。



## 品質保証

日立は、マテリアリティである「誠実な経営」のサブ・マテリアリティの一つとして「製品・サービスの安全性」を位置づけ、お客さま第一で製品・サービスの安全性徹底に取り組んでいます。「日立グループ行動規範」において、製品・サービスの提供にあたってはお客さまのニーズや仕様を満たし、関連法令や基準を充足することはもとより、必要に応じて自主基準を設定することにより品質と安全性を確保することを掲げています。

### 品質保証の基本理念

日立創業の精神である「和・誠・開拓者精神」を堅持し、「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「誠」を尽くすことを大切にしています。日立独自の取り組みである「落穂拾い」は、失敗を分析して徹底的に学ぶことを通して、技術を発展させる手法です。事故発生時には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・動機的原因、再発防止を徹底的に議論し、製品の信頼性とお客さま満足の上に取り組みます。

### 品質保証体制

日立は、事業部門内の品質保証部門を設計部門、製造部門から分離し、さらに事業部門からも独立させ、本社の品質保証統括本部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仕組みを構築しました。加えて、本社の品質保証統括本部の権限を強化することで、ガバナンスを強化し、定期的な内部監査により、品質ガバナンスを徹底しています。重大事故においては、事故を把握してから速やかに、BUおよびグループ会社の品質保証部門より会長・社長を含めた会社幹部に報告をしています。

### 品質保証活動

製品の企画・開発から設計・製造・試験・納入・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」「人財」の観点から品質保証強化活動を推進しています。「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」活動を強化しています。

▶ 詳細情報はサステナビリティレポートP.137をご参照ください。

[https://www.hitachi.co.jp/sustainability/download/pdf/ja\\_sustainability2022.pdf](https://www.hitachi.co.jp/sustainability/download/pdf/ja_sustainability2022.pdf)

### 技術法令の遵守

製品にかかわる各国・地域の法規制および改正の動向、施行日などを社内に周知しています。また、各製品に関連する法令の明確化（製品法令マップ）や、製品遵法マネジメントシステムによって法令遵守を進め、そのプロセスを継続的に改善しています。

### 製品・サービスの安全設計および安全性モニタリングの徹底

製品開発の際は、生命・身体・財産の安全を最優先し、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するとともに、使用上の情報によるリスク低減の優先順位に基づいて安全性を確保しています。また、関連するBUや研究所と連携した幅広い見地からのリスクアセスメントを実施しています。

### 品質・信頼性教育の実施

日立では、品質や信頼性に関するさまざまな教育や研修を対象者に応じて定期的に実施しています。全従業員向けには「日立の品質に対する理念」についてのeラーニングを実施しているほか、層別研修でも品質保証をテーマに取り上げています。技術者には、分野別技術講座、レベル別技術講座などを行っています。

### 製品の安全性に関する事故発生時の対応

事故の発生時には、製品担当部署が中心となって迅速に対応にあたり製品の安全性の確保を実施します。重大事故の場合は、速やかな経営層への状況報告、法令に基づいた所管官庁報告、Webサイトなどを通じたお客さまへの情報開示を行うとともに、迅速かつ適切な措置を講じる体制を整えます。遡及して対策を講じる必要がある場合には、新聞広告やWebサイトなどで告知し、修理や交換などの措置を講じます。

### 日立Astemoにおける不適切行為に対する再発防止策について

2021年12月、日立Astemo株式会社は、ブレーキ構成部品およびサスペンション構成部品の定期試験等において、不適切行為が行われていたことが従業員からの情報提供により判明したことを発表しました。日立Astemoでは再発防止に向けて、品質統括本部の監査専任組織に加え、リスクマネジメント強化を行うガバナンスオフィスを本社機能として新設したほか、2021年12月に社外弁護士による特別調査委員会を設置し、抜本的な再発防止策を講じています。

## 企業倫理とコンプライアンス

日立は、マテリアリティである「誠実な経営」のサブ・マテリアリティの一つとして「企業倫理とコンプライアンス」を位置づけ、国際的なルールや法的要件を満たし、高い倫理観と誠実さを備えた事業活動を行っています。

### ガバナンス

日立グループでは、倫理・コンプライアンス責任者がリードする「日立グループ・コンプライアンス・プログラム」を基に、監査委員会による監督の下、執行役およびリーダー層、従業員に助言する仕組みを整えることで、日立のガバナンス体制を整備しています。

コンプライアンス本部は、日立グループ各社と密接に連携し、企業倫理基準の合理化を図ることで、プログラムの効率性と有効性を推進しています。企業倫理を重視することは、優秀な従業員を確保し、適切なビジネスパートナーを選択することにつながります。また、日立の評価を守ることやステークホルダーとの関係を維持することにも役立ちます。ガバナンスを通じ、日立のMISSION、VALUES、VISIONを実現することは、日立の競争優位性向上に貢献します。

コンプライアンス・プロセスに関するアイデアやベストプラクティスについては、定期的に社外と情報交換を行っています。日立は、2021年10月に Business Ethics Leadership Alliance (BELA) に加盟しました。BELAは、米国エシスフィア・インスティテュートが運営する組織で、ガバナンス、リスクマネジメント、倫理のベストプラクティスの共有を図るべく、世界的なリーディングカンパニーにより構成されています。

### ガイドラインと方針の実行

「日立グループ行動規範」および「日立グループ企業倫理・コンプライアンスコード」は、15カ国語以上の言語で作成されており、日立共通の行動規範です。これらの規範には、日立グループのみならず、顧客、パートナー、および競合他社との取引に関する基準を定めており、ビジネスパートナーにも高い誠実さの基準を満たすことを求めています。

日立グループ・コンプライアンス・プログラムは、独占禁止法の遵守、反社会的取引やマネーロンダリング防止、贈収賄・汚職の防止などの規則やガイドラインで構成されています。2021年度、コンプライアンス本部は企業倫理・コンプライアンスに関する課題に対応し、規則・手順・体制・施策の整備を行いました。

#### - 贈収賄・汚職行為防止規則

日立グループは、「日立グループ贈収賄・腐敗防止規則」を定め、贈収賄・汚職防止に関するあらゆる法律の遵守を徹底しています。この規則は、執行役および従業員による接待や贈答品の提供・受領、寄付、政治献金の提供について詳細に定めており、公務員への接待や贈答品の金額や頻度に関する支出制限を定めているほか、ファシリテーションペイメント(業務円滑化のための支払い)を禁止しています。2021年度には、民間企業との間における贈答・接待の金額と回数に制限を設けました。

▶ 詳細情報はサステナビリティレポートP.170をご参照ください。

[https://www.hitachi.co.jp/sustainability/download/pdf/ja\\_sustainability2022.pdf](https://www.hitachi.co.jp/sustainability/download/pdf/ja_sustainability2022.pdf)

#### - 独占禁止法遵守規則

日立グループでは、競合他社との交流や商習慣上の注意点などをまとめた「日立グループ競争法遵守規則」を定めています。2021年度には、カルテル行為防止ガイドラインを改定し、改定後のガイドラインに基づく様式を整備しました。

#### - 税務コンプライアンスへの取り組み

日立グループでは、適切な税務ガバナンスを確保するとともに、税務に関する規程を整備し、税務管理に携わる従業員へ周知しております。

### 企業倫理・コンプライアンス研修

日立は、企業倫理・コンプライアンスへの取り組みを強化するため、行動規範や贈収賄・汚職防止に関する企業倫理研修を毎年実施し、日立の高い倫理基準や義務について、従業員に周知するとともに、最新情報を提供しています。

2021年度の研修では、企業倫理、贈収賄・汚職、贈答、旅行、接待、マネーロンダリング防止法、詐欺、反社会的勢力、公正競争、輸出管理、会社資産、他者所有情報、データ保護、利益相反、通報の奨励と通報者への不利益な取り扱いの禁止、日立グローバルコンプライアンスホットライン(内部通報制度)について取り上げました。研修終了後、従業員は、行動規範および企業倫理に関連する社内規則の遵守を誓約する必要があります。

### 「声を上げる」文化の醸成

日立は、不利益な取り扱いを受ける恐れを感じることなく、安心して不正やその可能性のある行為について通報できる「声を上げる」/「耳を傾ける」文化が、倫理的・法的問題の早期発見と予防の鍵になると考えています。従業員は、上司やその他の管理職、人財・コンプライアンス・法務部門、または「日立グローバルコンプライアンスホットライン」を通じて、そうした行為についての質問や報告ができるとともに、法律や違法・非倫理的な行為に関する日立の規則に違反する疑いがある場合、ホットラインを利用して通報することができます。

調査に協力したり、通報したりした従業員に対する不利益な取り扱いを、日立グループでは容認していません。不利益な取り扱いを受けたとの申し立てについても真摯に受け止め、そうした取り扱いを行ったと判断された者は懲戒処分の対象となります。

2021年度には、グループ・グローバルで1,000件を超える通報がありました。

### 法令違反について

2021年度、日立が贈収賄、競争法違反を理由に当局から訴追・処罰を受けた事案はありませんでした。また、税務法規制への違反による重大な罰金または非金銭的制裁を受けていません。

## コーポレートガバナンス

日立製作所は、株主・投資家の長期的かつ総合的な利益の拡大を重要な経営目標と位置づけています。また、日立および日立グループの多岐にわたるステークホルダーとの良好な関係が当社の企業価値の重要な一部を形成するものと認識し、建設的な対話を促進する施策の実施など、企業価値を向上させる体制の整備に取り組んでいます。コーポレートガバナンスにおいては、これらの効果的な推進に向け、経営の監督と執行の分離の徹底、事業の迅速な執行体制の確立、透明性の高い経営の実現に取り組んでいます。

### 取締役会議長メッセージ



井原 勝美  
社外取締役

#### 取締役会議長就任にあたって

私が日立の取締役に就任してから4年が経ちました。この期間は、リーマンショック以降10年超に及ぶ日立の大きな構造改革の最終フェーズにあたります。日立はこの間、個々の事業をグローバル市場で戦えるように転換し、そのために必要なピースをかなりの規模のM&Aで補完することで、成長の基盤を整えてきました。そして、いよいよ構造改革からグローバルな成長へと本格的に舵を切る局面を迎えました。2022年4月に公表した「2024中期経営計画」は、こうした認識のもと策定されています。

日立は近年、多額の資金をM&Aに投入しました。新しく取り込んだ資産がグループ内でシナジーを発揮し、企業価値向上に貢献するようフォローしていくことは、取締役会の重要な責務です。一方、現在の事業を取り巻く環境に目を向けると、地政学リスクが顕在化し、インフレやサプライチェーンの混乱等、まさしくVUCA(Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity)という言葉がぴったり当てはまるような状況にあります。取締役会では引き続きリスクマネジメント体制の強化も重要なテーマの一つとして取り組んでいます。

日立の社外取締役の多くは、グローバル企業で経営経験を

積み、幅広い経験・知見を持ち合わせています。そしてなにより、日立の企業価値向上に貢献するという強い想いを持っています。厳しい事業環境下ではありますが、持続的な成長に向けて厳しくも有効な議論がなされるよう、経営の監督機能としての責任を果たしていきます。

#### 取締役会の構成と実効性

現在、日立の取締役12名のうち、9名が社外取締役であり、そのうち5名が外国人、2名が女性という構成です。グローバル企業のトップ経験者や行政出身者など、専門分野も多岐にわたっています。取締役会ではこうしたメンバーから鋭い質問や意見が投げかけられ、執行役との間で活発な議論が展開されています。現在の多様性に富んだ取締役会の構成は形式的な側面にとどまらず、日立の企業価値向上に実質的に寄与できていると感じています。

日立はここ数年、デジタル分野へ一層注力する姿勢を打ち出していましたので、この分野に精通する社外取締役も迎えています。取締役会の実効性を維持、向上させていくためには、企業のめざす方向性に合致した経験や知見を有する取締役を継続的に確保していく必要がありますが、グローバ



ル企業の経営経験者を社外取締役に迎えることは一朝一夕にできるものではありません。サステナブルな社会の実現に貢献するESG経営の進化など、これからの企業像を見据えて、取締役会の構成を検討していく指名委員会の活動が、取締役会の実効性を確保する上で、極めて重要だと思えます。

### 取締役会での活発、真剣な議論

取締役会に上程される議案について、必ずしも全員が賛意を示すとは限りません。過去には、大型M&Aについての意見が割れた案件もあります。大型M&Aには大きなリスクが伴うため、多角的な視点からの分析が不可欠ですが、その際、判断が分かれることは自然なことです。ここで重要なことは、議案が可決されたから良し、ではなく、執行側は議論された指摘事項の論拠をよく理解し、その後のPMIやリスクマネジメントに活かしていくことです。



2024中計の策定にあたっては、公表に至るまでに取締役会で計5回、取り上げ、議論を積み重ねました。社外取締役からさまざまな意見が寄せられ、例えば、新しい事業推進体制やLumada戦略の深化といった点に反映されました。技術戦略についても、2024年度までの3年間という枠に捉われず、2050年からのバックキャストという形で議論がなされました。

### 日立の取締役会の特長:お互いを尊重する意識と信頼感

取締役に就任した当時から、日立には、相手の意見を尊重する姿勢、カルチャーがあると感じています。執行側は取締役の意見に真摯に耳を傾け、それらを自分の仕事に生かそうという意欲があります。また、取締役に自らの経験を踏まえて、日立の事業の健全な発展に貢献したいという熱い想いがあります。そのため、全取締役が事前に配布される資料に目を通し、確認すべきポイントを整理するなど、入念に準備をしたうえで取締役に臨みます。日立の取締役会の実効性は、こうした相互の尊重意識、信頼感に支えられている面が大きいと感じます。

また、社外取締役と執行役の接点は、取締役会の場合ではありません。社外取締役から執行役に向けた意見や質問は日常的にメールベースでも行われており、一方、特定の専門領域については、執行役から社外取締役に意見を求めるなど、日々やりとりが交わされています。加えて、日立は社内出身の非業務執行取締役を配置しており、日立の事業や現場に精通し、社外取締役との橋渡し役として効果的に機能

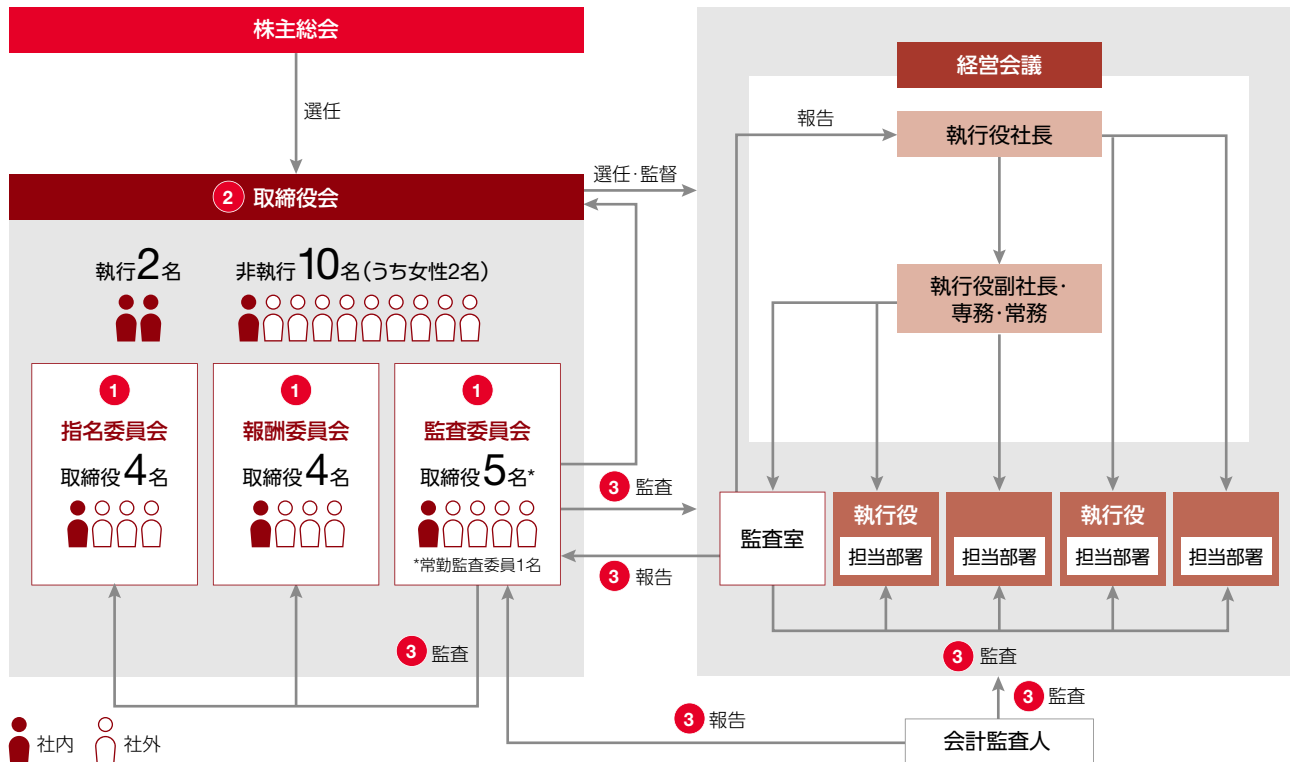
していると思えます。

COVID-19発生以前は、全取締役が一堂に会して会議に参加していたため、事前に関係者から説明を受けたり、取締役間でコミュニケーションを取る機会に恵まれていたのですが、2020年度以降は、海外メンバーの来日が難しく、リモート会議が主流となり、こうした場が限定的となりました。今後は情勢も見極めながら、できる限り対面の機会も活用し、取締役間や執行役とのコミュニケーションをさらに活性化させることで、議論の質向上を図るなど取締役会の実効性を高めることに取り組んでいきます。

## 日立のガバナンス改革の変遷



## 日立のコーポレートガバナンス体制と特長 (2022年7月)



### POINT ①

#### 経営の透明性

**2003年に現・指名委員会等設置会社へ移行**  
指名・報酬・監査委員会の3委員会を設置しており、委員長は社外取締役、委員の過半数が社外取締役に構成されています。また、経営の監督と執行を分離し、監督機能を十分に発揮できる体制としている一方、3委員会での議論や報告を適切に実施できる体制としています。

### POINT ②

#### 取締役会の独立性

**2012年より外国人取締役を含む社外取締役に増員**  
取締役12名は、社外取締役9名、執行役員兼務の取締役2名、非執行の取締役1名で構成されており、取締役会議長は、社外取締役が務めています。加えて、経営の監督と執行を分離することで、監督機能を十分に発揮できる体制としています。

### POINT ③









#### 三様監査の連携強化

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。

## 取締役が備えるべき経験・知見・能力等

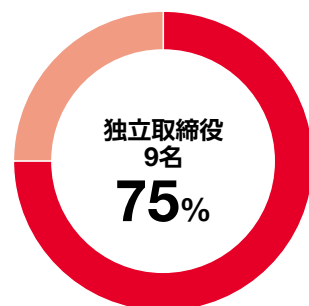
当社の取締役は、社会イノベーション事業をグローバルに拡大する日立の経営をリードするのに相応しい、グローバルかつさまざまな分野における経験・知見、優れた人格、経営に関する幅広い経験・知見などの資質を持ち合わせている必要があります。

当社取締役に特に必要と考える経験・知見・能力等は以下のとおりです。

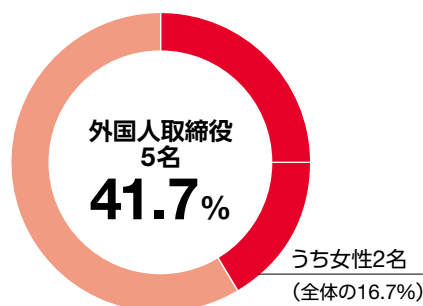
コアスキル 経営の監督機能と意思決定機能の実効性を確保するための中核的資質		該当する 取締役の人数	専門スキル 社会イノベーション事業を推進する上で、より議論を深めるための専門的知見と経験		該当する 取締役の人数
 企業経営	企業経営に関する経験および知見	12名	 政府・国際機関	法規制や社会課題の把握・対応に向けた政府・関連機関、国際機関、または経済団体でのリーダーシップ経験、教育機関での実務経験	4名
 グローバルビジネス	日本国外でのビジネス経験、またはグローバルに事業を展開する会社のマネジメント経験	12名	 法務	グローバル事業や新事業の展開等に不可欠な法務に関する専門的知見および実務経験	1名
 リスクマネジメント	企業が持続するために必要なリスクアセスメントやマネジメントに関する知見	12名	 研究開発・知的財産	技術の利活用、新技術の取り込みを可能とする研究開発または知的財産に関する専門的知見および実務経験	2名
 財務/会計	財務的視点から、企業の中長期の価値創造に必要な財務会計に関する知見および経営の実務経験	12名	 デジタル	社会イノベーション事業におけるDXを推進する上で重要な産業分野における実務経験	4名

## 取締役の構成(2022年7月)

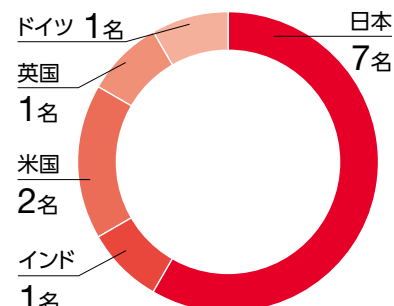
### 独立性(社外取締役比率)



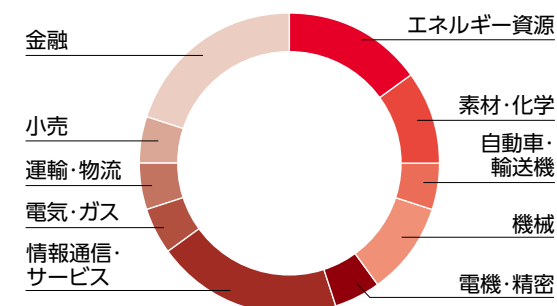
### 多様性(外国人・女性比率)



### 多様性(出身国)



### 産業分野





## 経験豊富な取締役

取締役会では、グローバル企業での経営、法務、会計、資本市場、政府系機関、さらにはデジタル分野など、豊富な経験・知見を有する取締役により、多様な視点から議論が行われています。

氏名	特記事項	主な産業分野	当社における地位および担当
井原勝美	ソニーグループにおいて経営に携わり、国際的な企業経営の分野における豊富な経験と識見を有している。	電機・精密、金融	社外取締役 ● 指名委員長 ● 監査委員 ▲ 報酬委員
ラヴィ・ヴェンカテサン	マイクロソフト・インド社をはじめ国際的な企業経営はもちろん、特にデジタル分野や新興国市場でのビジネスに関する豊富な経験と識見を有している。	情報通信・サービス	社外取締役
シンシア・キャロル	アングロ・アメリカン社をはじめ国際的な大企業の経営者としての豊富な経験と識見を有している。	素材・化学、エネルギー資源	社外取締役 ● 指名委員
菅原郁郎	経済産業省において指導的地位を務め、行政分野等における豊富な経験と識見を有している。	産業全般	社外取締役 ● 監査委員
ジョー・ハーラン	ダウ・ケミカル社をはじめ国際的な企業経営の分野における豊富な経験と識見を有している。	電気・ガス、エネルギー資源、 素材・化学	社外取締役 ▲ 報酬委員
ルイーズ・ペントランド	米国NY州及び英国で弁護士資格を持ち、ペイパル・ホールディングス社をはじめ国際的な大企業の法務担当役員としての豊富な経験を通じて培った企業法務やコーポレート・ガバナンスの分野における高い識見を有している。	情報通信・サービス、金融、 小売	社外取締役
山本高稔	企業分析及び国際的な企業経営の分野における事業や経営に関する広範な識見を有している。	金融	社外取締役 ▲ 報酬委員長
吉原寛章	国際的な企業経営及び財務・会計の分野における高い専門的識見と豊富な経験を有している。	金融、産業全般	社外取締役 ● 指名委員 ● 監査委員長
ヘルムート・ルートヴィヒ	主にシーメンスグループにおいて経営に携わり、国際的な企業経営はもちろん、特にデジタル分野に関する豊富な経験と識見を有している。	機械、製造業	社外取締役 ● 監査委員
小島啓二	当社及びグループ会社で研究開発や直近ではライフセクターの事業経営に携わり、特にデジタル事業においては、Lumadaのグローバル展開を進めるなど、豊富な経験と実績を有している。	情報通信・サービス	代表執行役 執行役社長兼CEO兼取締役 ▲ 報酬委員
関秀明	当社及びグループ会社で昇降機事業や自動車機器事業の経営に携わり、当該事業のグローバル展開を進めるなど、豊富な経験と実績を有している。	自動車・輸送機、機械	取締役 ● 監査委員
東原敏昭	当社及びグループ会社で社会インフラ事業や電力システム事業等の幅広い分野の経営に携わるとともに、日立グループの事業のグローバル展開を進めるなど、豊富な経験と実績を有している。	運輸・物流、情報通信・ サービス、エネルギー資源	取締役会長兼代表執行役 ● 指名委員

## 取締役会の運営状況

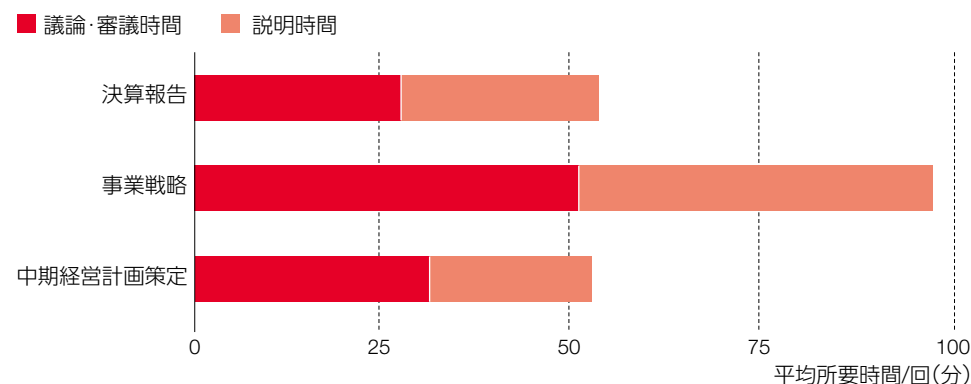
取締役会は、企業価値・株主共同の利益の継続的な向上のため、日立グループの経営の基本方針を決定し、執行役および取締役の職務の執行を監督します。経営の基本方針には、中期経営計画や年度予算などを含み、取締役会においては、法令、定款または取締役会規則に定める決議事項に加えて、経営の基本方針に関する戦略的な議論にも焦点を当てます。

2021年度は、次期中期経営計画策定の年となり、取締役会では、執行役と取締役の間で、方向性や重点項目などについて複数回にわたる議論を行いました。また、2021年10月の取締役会において、当時の東原CEO(現取締役会長)より2021中期経営計画の進捗報告を行い、2021中計進捗を踏まえて、次期中計で強化していく事項等について、取締役間での共通認識を形成しました。こうしたプロセスを通じて、会社のめざす姿の共有化を図り、具体的な計画内容を検討しました。経営戦略の実行を進めるにあたっては、四半期ごとの決算報告や事業戦略などの議題において、説明時間以上に議論・審議に時間を費やしています。また、日立のデジタル戦略を推進する上で、大きな役割を持つGlobalLogicについては、取締役会で買収後のPMIの計画や進捗状況などが報告され、定期的に進捗状況を共有しています。環境への取り組みについては、COP26参加や環境長期目標の改訂に関して報告があり、カーボンニュートラルをはじめとする環境に関する日立の取り組みについて確認しました。

## 2021年度の取締役会開催状況

21年度取締役会実績	
開催日数	9日
平均議題数	7.5議題/回
1日あたり平均開催時間	3.5時間(最長5.7時間)

## 主要テーマの議論状況



## 社外取締役への情報提供

取締役会では、取締役会の実効性向上のために個別ミーティングや現場訪問等を実施し、情報共有機会の充実を図っています。新型コロナウイルス感染症の影響により、2021年度の現場訪問は限定的な実施となりましたが、Hitachi Social Innovation Forumへのオンライン参加や、事業化発表会、研究所で開催される研究発表会への出席などを通じ、事業への理解を深めるとともに、経営幹部や現場の従業員との対話の機会を設けました。



2021年11月12日 デジタル研究発表会



2022年5月12日 日立研究所訪問



## 3委員会の活動内容

### 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名の構成です。

取締役候補者を決定し、最高経営責任者の選解任について事前審議を行い、執行役の選解任について事前報告を受けます。

2021年度の開催日数は10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、最高経営責任者選任案について確認・審議し、2022年度の執行役体制について事前報告を受け確認しました。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、現在は、独立社外取締役4名および常勤監査委員1名を含む5名の取締役の構成です。

監査委員長の吉原寛章は、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。

2021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、現在は、独立社外取締役3名を含む取締役4名の構成です。

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。

2021年度の開催日数は5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、2022年度に適用される取締役および執行役の報酬内容を決定する方針を決定しました。

## 最高経営責任者の選任・解任と後継計画

当社では、執行役の選解任については、指名委員会に事前報告した上で、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、指名委員会での事前協議と提案を踏まえて、決定します。

最高経営責任者の後継者計画については経営環境の変化のスピードが加速するなかで、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。



## 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。

### 2021年度の評価プロセス

	評価項目
1. 各取締役による調査票に基づく自己評価の実施 (2022年2月~3月)	<ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> <li>取締役会の責任および期待される役割の明確化</li> <li>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</li> <li>貢献: 経営戦略策定や企業風土変革への貢献、建設的な議論の展開への貢献、取締役の経験・知見・幅広い視点や洞察の発揮、最高経営責任者の後継計画への貢献等</li> <li>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、将来の課題・機会</li> <li>委員会の活動状況: 構成、責任・役割、取締役会との連携等</li> <li>運営支援体制: 取締役会資料をはじめとする情報提供等</li> </ul>
2. 社外取締役による議論 (2022年3月)	<ul style="list-style-type: none"> <li>社外取締役による会合において、上記1の各評価項目における取締役会の活動実績を参照しながら、取締役会の実効性について議論</li> </ul>
3. 取締役会での議論と総括 (2022年5月)	<ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> </ul>

### 評価結果と今後の取り組み

	評価結果
2021年度における全体評価	<ul style="list-style-type: none"> <li>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等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</li> </ul>
	今後の取り組み
コーポレートガバナンスのさらなる強化	<ul style="list-style-type: none"> <li>企業文化や将来的な全体の事業ポートフォリオ等について自由に討議し、議論を深める場を設定</li> <li>中期経営計画との整合性を確認するため、取締役会において、GXやDX等の重要テーマも踏まえ、セクターやBUの具体的な戦略を議論</li> </ul>
取締役会に関する運営支援強化、実務面の改善	<ul style="list-style-type: none"> <li>COVID-19の取束後、ビジネスユニットCEO等との面談の拡充、社外取締役のグループ内拠点訪問の再開</li> <li>資料の構成・内容及び事前提供のさらなる改善</li> </ul>

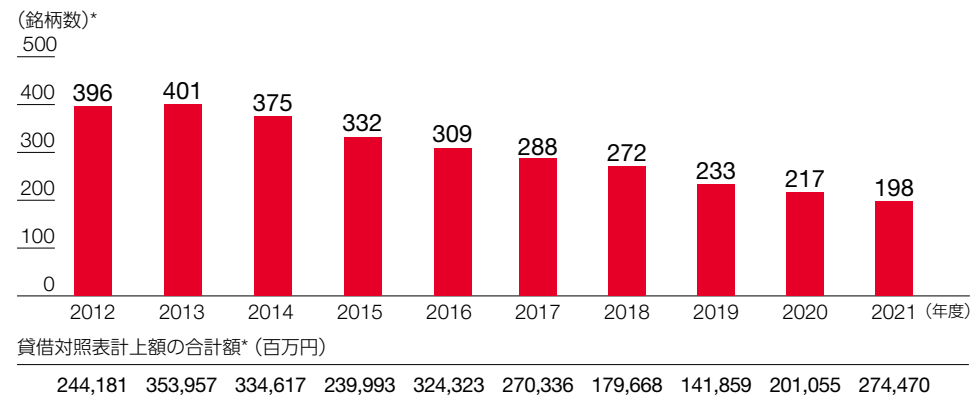
## 政策保有株式に関する方針

### 上場株式の政策保有に関する方針

当社は、取引や事業上必要である場合を除き、他社の株式を取得・保有しないことを基本方針とします。すでに保有している株式については、保有意義や合理性が認められない限り、売却を進めていきます。

当社では、毎年、取締役会において、保有する全銘柄を対象として保有の適否を検証することとしています。当該検証においては、保有目的、保有に伴う便益が目標とする資本効率性に係る水準に見合っているか等を銘柄ごとに精査しています。検証の結果、保有意義や合理性が認められないと判断した株式については、売却を進めています。2021年度においては、上場株式10銘柄の保有株式数を減らしました(売却合計額47,750百万円)。

### 政策保有株式の保有状況



\* 上場株式及び非上場株式の合計

## 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獲得す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および変動報酬である短期インセンティブ報酬・中長期インセンティブ報酬からなります。

各報酬の基準額の比率は、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を基本型とします。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ます。

なお、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います(クローバック制度)。

詳細については第153期有価証券報告書P.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\\_fy2021\\_4\\_ja.pdf](https://www.hitachi.co.jp/IR/library/stock/hit_sr_fy2021_4_ja.pdf)

## 役員報酬評価へのサステナビリティ目標の反映

日立は、環境価値の創出を加速することを目的に、2021年度に環境価値を勘案した評価を役員報酬制度に初めて導入しました。CEOを含む全執行役は環境価値に関する目標設定を行い、個人目標の達成度に対する評価を受けました。

2022年度からは、サステナブル経営のさらなる進化に向けて、脱炭素や資源循環といった環境に関する目標に加え、労働安全衛生や品質に関する定量または定性的な目標設定を全執行役の報酬評価に導入しました。

### 2022年度の報酬評価に反映されるサステナビリティ目標の例

	サステナビリティ目標
脱炭素	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 事業所(ファクトリー・オフィス)の2030年度カーボンニュートラル*の実現に向けた取り組み</li> <li>• バリューチェーン全体の2050年度カーボンニュートラル*の実現に向けた取り組み</li> </ul>
資源循環	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 資源循環に関する取り組み</li> </ul>
労働安全衛生	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 死亡災害ゼロ</li> <li>• ウェルビーイングに関する取り組み</li> </ul>
品質	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 品質の強化に向けた取り組み</li> </ul>

\* 脱炭素に関する2030年度または2050年度目標は、単年度ベースの目標値が全体およびビジネスユニットごとに設定されています。

## 執行役の報酬体系(2022年度)



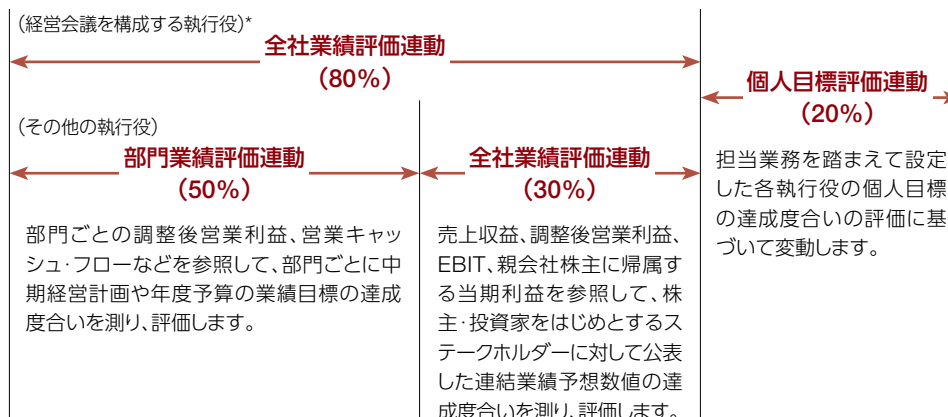
### 1 基本報酬

役位に応じた基準額に査定を反映して決定します。

### 2 短期インセンティブ報酬

役位に応じて基準額を定め、業績および担当業務における成果に応じて、基準額の0~200%の範囲内で支給額を決定します。

2022年度からは、中期経営計画で定めるサステナビリティ指標を含めたKPIに関し、その達成度と執行役の業績評価をリンクさせることによるアカウンタビリティのさらなる強化にも取り組んでいます。



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

### 3 中長期インセンティブ報酬

在任時からの株式保有を通じて経営陣による株主との価値共有を一層高めることにより、中長期視点に基づく経営を推進し、企業価値の持続的な向上に対するインセンティブとすることを目的として、2019年度より日本人の執行役および理事(執行役に準ずる幹部層)に対する報酬として譲渡制限付株式を導入しています。2020年度には、外国人の執行役および理事に対する報酬として、譲渡制限付株式報酬ユニット制度\*1を導入しました。2021年度からは、譲渡制限付株式報酬ユニット制度の対象者を一部のグループ会社の役員にも拡大しました。

#### 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)により行われます。

Total Shareholder Returnの対TOPIX成長率	譲渡制限解除の対象株式
120%以上	すべての株式を譲渡制限の解除の対象とします。
80%以上120%未満	一部の株式を譲渡制限の解除の対象とします*2。
80%未満	すべての株式について譲渡制限は解除されません。

\*1 対象者に対して譲渡制限付株式報酬ユニットを付与し、譲渡制限付株式報酬ユニットが付与された日の属する事業年度の期首から1事業年度経過ごとに、3年間にわたり、付与された譲渡制限付株式報酬ユニットの数の3分の1ずつを当社株式および現金として支給する制度です。

\*2 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 }  
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。



## 財務報告に係る内部統制

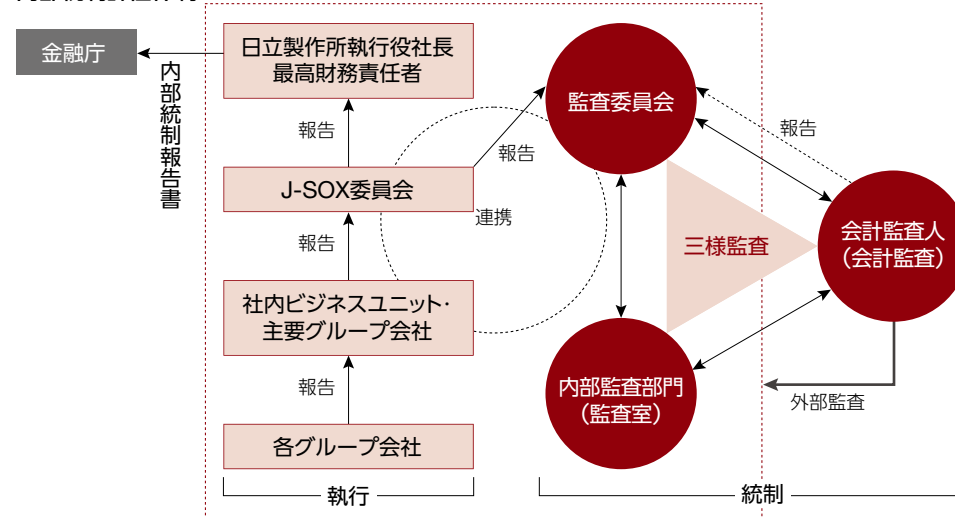
日立グループ連結ベースでの財務報告の信頼性確保を目的として、財務報告に係る内部統制の整備および運用を実施しています。その有効性の評価については、一般に公正妥当と認められる財務報告に係る内部統制の評価の基準に準拠して評価を実施しています。

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。

事業のグローバル展開の進展に伴う  
リスク管理強化

透明性と緊張感を持続する  
仕組みづくり

### 内部統制評価体制

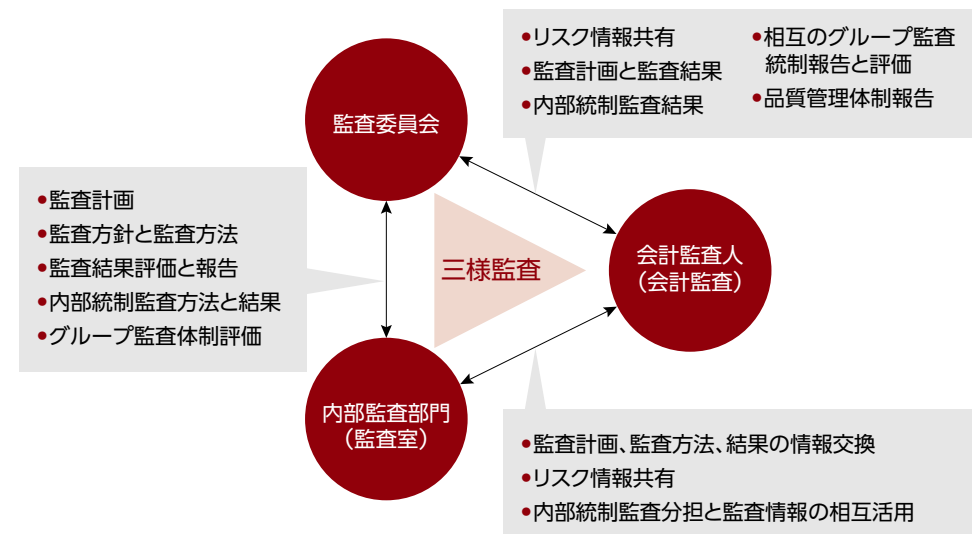


## 三様監査の連携強化

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。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。

リスク情報と対応状況の評価の共有

透明性と緊張関係の確保、  
内部統制の実効性向上



## より効果的・効率的な監査体制の構築

### 監査委員会

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と連携し、監査委員が各事業部門トップ等と直接面談します。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、内部監査部門と確認すべき項目を共有します。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

内部監査部門は、ビジネスユニット・事業部・子会社単位での定期的な内部監査を行います。内部監査部門は執行役社長直轄の独立した組織です。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、監査委員会と情報共有しながら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、人事勤労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。

### 会計監査人

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、一部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。

## Topics

### セクター監査役制度

監査の有効性をさらに高めるため、2019年4月から、主要事業分野(セクター)ごとに“セクター監査役”を配置しました。各セクターを管掌する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、内部統制体制の充実を図りました。

このセクター監査役は、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、このセクター監査役にもレポートし、内部統制システムの実効性向上に努めています。

### ITの活用

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、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拡充しています。内部監査部門が執行役社長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、執行役社長が素早く理解・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みます。

## 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。

昨今のESG投資の高まりを受け、株主・投資家と財務・非財務情報の両面での対話を積極的に行うとともに、非財務情報の開示改善に向けた協創にも注力しています。今後も日立はステークホルダーとの積極的な対話を進め、そこでの学びを経営へ生かしていくことによりサステナブル経営を実現していきます。

### ESG情報開示研究会

グローバルで激変するESG情報開示動向にどう向き合うかは、日本の多くの事業会社、機関投資家にとって大きな課題です。日立製作所は、この課題にステークホルダーとの協創を通じて対応しています。グローバル動向も睨みつつ長期的な企業価値向上に資するESG情報開示の在り方を探るべく、日立が主導して、2020年6月に一般社団法人ESG情報開示研究会を設立しました。当初19社でスタートした本研究会は、2022年6月末現在では、100を超える事業会社、機関投資家、監査法人、公的機関が参画しています。

活動はテーマごとにフェーズに分けて行われ、2022年6月には活動成果をまとめた「ESG情報開示研究会 活動報告書2022」を発行しました。この中で、事業会社・機関投資家・開示基準設定機関に向けたESG情報開示に係る提言をまとめ、国内外の関係機関へ発信しています。日立製作所は本研究会で共同代表理事と事務局を務め、本活動をリードしています。



一般社団法人 ESG情報開示研究会  
▶ <https://edsg.org>

左: ESG情報開示研究会代表理事  
北川哲雄氏  
(青山学院大学名誉教授・東京都立大学特任教授)  
右: ESG情報開示研究会共同代表理事  
増田典生氏  
(日立製作所サステナビリティ推進本部  
主管)

### 京大日立共同プロジェクト

サステナブル経営進化のための重要な取り組みの一つは、事業活動が創出する環境価値・社会価値といった非財務価値や人財施策等の無形資産施策が、どのような財務インパクトをもたらすかについて定量的に明らかにすることです。これにより、経営のさらなる進化とステークホルダーの皆さまとのエンゲージメント向上が期待されます。

日立製作所は2021年より京都大学経営管理大学院との協創による実証研究を通じて、この課題に取り組んでいます。学術的アプローチ等により、日立製作所の環境や人財への取り組みが、財務指標(ROIC/WACC)に正のインパクトを与えている可能性があることを定量的に確認しました。今後は、非財務・無形資産施策と財務指標に加えて、従業員サーベイ結果も含め、これらの因果関係を明らかにすることで因果の影響度が高い施策を特定し、非財務・無形資産施策による財務パフォーマンス向上のための打ち手につなげていきます。

### 日立のサステナブル経営の高度化に向けて

非財務・無形資産施策と財務指標の相関・因果関係の可視化と  
財務インパクトの定量的な把握が重要

背景

#### グローバル動向

非財務と財務を関連づけた情報開示が求められている

- IFRS財団がISSB(非財務情報開示基準)草案発表(2022年3月)…「非財務と財務の結合性」が重要と指摘
- 改訂コーポレートガバナンス・コード(2021年6月)…人的資本と投資との関係性について言及
- 有価証券報告書改訂(2020年3月期)…中長期的に財務インパクトを及ぼす非財務情報の開示を求める

#### 日立の動き

##### 中期経営計画での発信

- 2021中期経営計画……社会・環境・経済価値重視の経営推進を発信  
▶ 関連部署と連携し非財務価値可視化に取り組んだ
- 2024中期経営計画……人財マネジメント・環境への取り組み強化を発信  
▶ 財務へのインパクトの相関・因果関係、定量的な把握が重要



## 社外取締役対談

### 社外取締役によるステークホルダーとの対話の実践

2022年6月13日に開催した「Hitachi Investor Day 2022」にて、初の試みとなる社外取締役による対談セッションを行いました。執行役員副社長 CFOの河村がモデレーターを務め、事前に機関投資家・アナリストから寄せられた質問の中から、中計策定の経緯やLumada、日立のあるべき姿などについて、社外取締役の望月晴文氏及びヘルムート・ルートヴィッヒ氏が意見を交わしました。

#### 中計策定にあたっての取締役会での議論

**河村** 2022年4月に公表した「2024中期経営計画」は、かなり早い段階から、かつ踏み込んだ議論が取締役会でなされたと同っていますが、その過程を教えてください。

**望月** 中期経営計画の策定にあたっては、今後3年間の具体的な計画を検討するわけですが、その前段として、日立のありたい姿を取締役と執行側が共有していることが極めて重要です。日立では取締役会のメンバーと執行側が議論を積み重ねてきましたので、ありたい姿については共通の認識が得られています。この前提のもとに、今後3年間で何にプライオリティを置いて、どういう手段で進めていくかということについて議論しました。取締役会では中計策定の初期段階から5回ほど議論の場を設けました。日立の取締役会は全員が意見を述べるので、1つの議題に1時間以上要することもあります。議論の過程では、多様なバックグラウンドを持つ取締役からさまざまな意見があがりましたが、根っことなるビジョンを共有しているため、議論の軸はぶれません。重要なことは、社外の皆さんに正

しく理解してもらうことであり、より具体的に書かないといけないという指摘も随分ありました。こうしたプロセスを経て、2024中計は分かりやすく、かつ本質的なところにフォーカスしたものになったのではないかと考えています。私は10年間、日立の社外取締役を務めてきましたが、リーマンショック後の厳しい時代から今に至るまでの変革をフォローするなかで、少しずつ日立がグローバル企業へと変貌を遂げる過程を見ってきました。日本中心のコングロマリット企業から社会イノベーション事業に舵を切り、2024中計においては世界をリードしていく姿勢を鮮明に打ち出したことを印象的に感じています。

#### Lumadaと中計

**河村** 今回の中計はLumadaで支えていることがポイントです。デジタル分野への造詣が深いルートヴィッヒさんは2024中計をどのように評価していますか。

**ルートヴィッヒ** 私はドイツでエンジニアリングを学び、1990年にSiemensに入社しました。それから約30年間にわたり、



自動化やデジタル分野の事業展開、すなわち、バーチャルとフィジカルのインテグレーションに取り組んできました。GlobalLogicが日立グループに加わったように、同様のPMIをSiemensでも経験しています。私が強く信じていることは、企業が競争力を高めるためには、事業領域(ドメイン)に関する深い知識を持ち、OTとITの能力を組み合わせなければならぬということです。Lumadaは日立の社会イノベーション事業の中核ですが、重要なことは2つあると考えています。一つ目は、競争にフォーカスし、バリューをお客さまに提供することです。そのためにはどのようにプロセスを改善するのか理解しなければなりません。そのうえで売上につなげていくことがポイントになりま

す。二つ目は、レポート可能なソリューションにしていくこと、つまりコンテナ化が必要ということです。モビリティやエネルギー、そしてインダストリーなどのさまざまな事業領域(ドメイン)に精通している日立は、あるソリューションを他の分野にも活用するという事業のスケラビリティについて潜在性を有しています。これを実現することで、期待どおりのマージンを上げることができます。簡単な道のりではありませんが、日立の進むべき方向性は間違っていないし、良いスタートを切っていると思います。

### 大型M&Aについての議論

**河村** 当社は過去2、3年の間に、日立ハイテクの完全子会社化、ABB社のパワーグリッド事業の買収、そしてGlobalLogicの買収と立て続けに大規模なM&Aを実施してきました。こうしたディールにはリスクがつきものですが、取締役会ではどのような議論があったのでしょうか。

**望月** 日立にとって事業ポートフォリオの入れ替えは重要なテーマであり、取り込むものと遠ざけるものを分けることは構造改革の一つの手段でした。シナジーの見込める分野では買収を行う一方、そうでない事業は売却を進めたことで、財務、バランスシートへの影響は比較的抑えられました。た

だ、ABB社のパワーグリッド事業やGlobalLogicの買収は1兆円規模の案件ですから、取締役会でも相当踏み込んだ議論を行いました。議論の根幹となる戦略をメンバーで共有していますので、論点は非常に明確で、真の意味で日立の成長エンジンとしての

シナジーが見込めるかを確認しました。非常に戦略的な議論であり、大きな決断でした。また、買収を繰り返し経験したことで、M&Aをする際に守らなければいけない規律に対して非常に敏感になったと思います。買収前のデューデリジェンスは当然ですが、買収後のPMIをどれだけ徹底できるかということが大切です。リスク軽減からシナジー実現のための取り組み、買収後の人財面を含めたフォローアップなど、この10年間で失敗も経験しながら日立のスキルは飛躍的に上がりました。グローバルスタンダードでの買収能力を得られたと思います。

**ルートヴィッヒ** GlobalLogicは素晴らしい成長を遂げている会社です。ただ、なぜ日立と一緒になったほうがいいのかという点が重要でした。取締役会ではこの点についてしっかり議論を行い、GlobalLogicが日立グループに加わることで、より多くのバリューをお客さまにもたらすことができるということを確認しました。また、M&Aにおいては適切なターゲットを選定したうえでディール実現はもちろんのこと、その後のPMIのプロセスが非常に重要です。いかにスピード感をもって異なるバックグラウンドを持つ人財を融合していくのが問われています。GlobalLogicはダイナミズムに溢れ、日立の事業を強化するとともに、魅力的な人財を引き寄せています。従業員にとってもより広い活躍の場が与えられたこととなります。



### 日立の事業ポートフォリオとさらなる成長に向けて

**河村** 日立はさまざまな事業を手掛けていますが、コングロマリット(ディスカウント)についてはどのようにお考えでしょうか。また、100年以上の歴史がある企業がこれから成長していくためには何が必要でしょうか。

**ルートヴィッヒ** 資本市場はこれまでのコングロマリットをベストな構造だと考えていないかもしれません。しかし、未来のコングロマリットは違った意味を持つてくるのではないかと思います。まず、明確なビジョンと戦略を持つことが重要です。日立は、サステナビリティとデジタルに注力し、強力なイノベーション戦略があります。この意味で、日立の現在の事業ポートフォリオを見ると、より合理化されていて未来のコングロマリットに近づいていると思います。想定外の出来事が多く発生する世界では、レジリエンスのある企業体であることが必要になりますが、ただ事業範囲が広いということは答えではありません。クリアなビジョンのもと、各事業間でシナジーを発揮することが求められており、そこでは、意思決定のスピードがより重要になってくると思います。

**望月** かつての日立は、売上の7割を国内が占める日本のコングロマリットでした。グローバルリーダーになるためには、さらに利益を生み、利益率を向上させ、世界で戦うためのキャッシュを常に稼いでいかなければなりません。そして、ありがたい企業像に向けた強いリーダーシップと、常にチャレンジ精神を忘れないということが大切です。日立の10年間の軌跡を見てきた私は、日立がその二つを有していると実感しています。



## マネジメント体制(2022年6月22日時点)

### 社外取締役\*



井原 勝美 (71歳) ● ● ▲

所有株式数: 1,100株  
社外取締役在任期間: 4年

2005年 ソニー(株)取締役 代表執行役副社長  
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・ヴェンカテヤン (59歳)

所有株式数: 400株  
社外取締役在任期間: 1年11カ月

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 (65歳) ●

所有株式数: 1,500株  
社外取締役在任期間: 9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 同社オーガ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  
スペシャリティケミカルズ 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



菅原 郁郎 (65歳) ●

所有株式数: 0株  
社外取締役在任期間: 0年

1981年 通商産業省 入省  
2010年 経済産業省 産業技術環境局長  
2012年 経済産業省 製造産業局長  
2013年 経済産業省 経済産業政策局長  
2015年 経済産業事務次官  
2017年 内閣官房参与(2018年6月退任)  
2022年 当社取締役



ジョー・ハーラン (63歳) ▲

所有株式数: 1,100株  
社外取締役在任期間: 4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  
ゼネラルカウンセル  
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 同社マーケットビジネス  
チーフコマースオフィサー(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



ルイーズ・ペントランド (50歳)

所有株式数: 1,100株  
社外取締役在任期間: 7年

1997年 弁護士登録(英国)  
2001年 Nokia Corporation  
シニアリーガルカウンセル  
ノキアネットワークス  
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.ペイパル部門  
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  
2022年 同社エグゼクティブバイスプレジデント兼  
シニアアドバイザー(現職)

● 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: 井原勝美、シンシア・キャロル、吉原寛章、東原敏昭

監査委員会: 吉原寛章、井原勝美、菅原郁郎、ヘルムート・ルートヴィッヒ、関秀明

報酬委員会: 山本高稔、井原勝美、ジョー・ハーラン、小島啓二

\* 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満たしています。





山本 高稔 (69歳) ▲

所有株式数: 12,800株  
社外取締役在任期間: 6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 カンオ計算機(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



吉原 寛章 (65歳) ●●

所有株式数: 3,000株  
社外取締役在任期間: 8年

1978年 ピートマーウィックミッチェル会計事務所  
入所  
1996年 KPMG LLP/パンフィックリム  
関連事業部門  
マネージングパートナー  
1997年 同社取締役  
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・ルートヴィヒ (59歳) ●●

所有株式数: 2,800株  
社外取締役在任期間: 1年11カ月

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  
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

## 取締役



小島 啓二 (65歳) ▲

所有株式数: 100,800株

1982年 当社入社  
2011年 研究開発本部日立研究所長  
2012年 執行役常務  
2016年 執行役専務  
2018年 代表執行役 執行役副社長  
2021年 代表執行役 執行役社長兼COO兼  
取締役  
2022年 代表執行役 執行役社長兼CEO兼取締役



関 秀明 (65歳) ●●

所有株式数: 12,000株

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 同社取締役社長兼COO  
2016年 同社代表取締役社長執行役員&CEO  
(2018年3月退任)  
2018年 当社執行役専務  
(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



東原 敏昭 (67歳) ●●

所有株式数: 198,800株

1977年 当社入社  
2007年 執行役常務(2008年3月退任)  
2008年 Hitachi Power Europe GmbH  
プレジデント  
2010年 (株)日立プラントテクノロジー  
代表執行役 執行役社長  
同社代表取締役 取締役社長  
2011年 当社執行役常務  
2013年 執行役専務  
2014年 代表執行役 執行役社長兼COO  
代表執行役 執行役社長兼COO兼  
取締役  
2016年 代表執行役 執行役社長兼CEO兼  
取締役  
2021年 代表執行役 執行役会長兼執行役社長兼  
CEO兼取締役  
代表執行役 執行役会長兼CEO兼  
取締役  
2022年 取締役会長兼代表執行役

## 執行役

## 執行役社長兼CEO



小島 啓二\*

統括、鉄道事業、原子力事業、エネルギー事業、パワーグリッド事業、イノベーション戦略

## 執行役副社長



青木 優和\*

社長補佐(インダストリアルデジタル事業、水・環境事業、インダストリアルプロダクツ事業、産業機器システム事業、ビルシステム事業、生活・エコシステム事業、計測・分析システム事業、ヘルスケア事業)



河村 芳彦\*

社長補佐(財務戦略、年金、投資戦略、IR戦略、コスト構造改革、リスクマネジメント、経営オーディット、輸出管理)



徳永 俊昭\*

社長補佐(金融事業、公共社会事業、ディフェンス事業、サービス・プラットフォーム事業、社会イノベーション事業推進、デジタル戦略)

## 執行役常務

## 網谷 憲晴

鉄道事業

## 伊藤 仁

渉外

## 浦瀬 賢治

エネルギー事業

## 久米 正

原子力事業

## 斎藤 隆

マーケティング・営業戦略(コネクティブインダストリーズ)

## 田中 憲一

人財戦略

## ロレーナ・デッラジョヴァンナ

サステナビリティ戦略、環境戦略、ダイバーシティ&インクルージョン戦略

## 中津 英司

水・環境事業

## アンドリュー・バー

鉄道事業

## 正井 健太郎

サプライチェーンマネジメント(モノづくり戦略、品質保証戦略)、安全衛生

## 村山 昌史

コスト構造改革、情報セキュリティ戦略

## 依田 隆

地域戦略(中国)

## 飯泉 孝

ヘルスケア事業、計測・分析システム事業

## 植田 達郎

金融事業

## 加藤 知巳

財務戦略、年金

## 児玉 康平

法務、リスクマネジメント、経営オーディット

## 鈴木 教洋

研究開発

## 谷口 潤

デジタル戦略、サービス・プラットフォーム事業

## 中北 浩仁

地域戦略(APAC)

## 貫井 清一郎

IT戦略

## 星野 達朗

マーケティング・営業戦略(デジタルシステム&サービス)

## 光富 眞哉

アーバン事業戦略、ビルシステム事業

## 森田 和信

インダストリアルデジタル事業

## 執行役専務



阿部 淳

サービス・プラットフォーム事業



永野 勝也

公共社会事業、ディフェンス事業



中畑 英信\*

人財戦略、ダイバーシティ&インクルージョン戦略、コーポレートコミュニケーション戦略、安全衛生



長谷川 雅彦\*

マーケティング・営業戦略、地域戦略

## 執行役



クラウディオ・ファキン

パワーグリッド事業



森田 守

経営戦略



東原 敏昭\*

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。

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

会社情報・株式情報

## 10カ年データ

▶ 有価証券報告書 [https://www.hitachi.co.jp/IR/library/stock/hit\\_sr\\_fy2021\\_4\\_ja.pdf](https://www.hitachi.co.jp/IR/library/stock/hit_sr_fy2021_4_ja.pdf)

会計年度	2012年度	2013年度	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度
	米国会計基準(2013年度以前)	IFRS(2014年度以降)								
売上収益	9,041,071	9,563,791	9,774,930	10,034,305	9,162,264	9,368,614	9,480,619	8,767,263	8,729,196	10,264,602
調整後営業利益	422,028	538,288	641,325	634,869	587,309	714,630	754,976	661,883	495,180	738,236
Adjusted EBITA	—	—	—	—	—	—	—	—	609,107	855,380
EBIT	358,015	585,662	534,059	531,003	475,182	644,257	513,906	183,614	850,287	850,951
EBITDA	—	—	—	—	—	—	885,318	619,001	1,343,067	1,392,840
親会社株主に帰属する当期利益	175,326	264,975	217,482	172,155	231,261	362,988	222,546	87,596	501,613	583,470
基本1株当たり親会社株主に帰属する当期利益(円)	37.28	54.86	45.04	35.65	47.90	375.93	230.47	90.71	519.29	603.75
希薄化後1株当たり親会社株主に帰属する当期利益(円)	36.29	54.85	45.00	35.62	47.88	375.60	230.25	90.60	518.51	602.96
営業活動に関するキャッシュ・フロー	583,508	439,406	451,825	812,226	629,582	727,168	610,025	560,920	793,128	729,943
投資活動に関するキャッシュ・フロー	(553,457)	(491,363)	(612,545)	(730,799)	(337,955)	(474,328)	(162,872)	(525,826)	(458,840)	(1,048,866)
フリー・キャッシュ・フロー	30,051	(51,957)	(160,720)	81,427	291,627	252,840	447,153	35,094	334,288	(318,923)
コア・フリー・キャッシュ・フロー	45,702	(186,042)	(176,448)	113,371	100,215	283,593	136,079	135,441	419,848	290,082
財務活動に関するキャッシュ・フロー	(180,445)	32,968	233,206	(26,467)	(209,536)	(321,454)	(320,426)	2,837	(184,838)	202,739
設備投資額(完成ベース)	742,537	849,877	431,201	528,551	377,545	374,901	414,798	399,643	359,897	388,747
減価償却費	300,664	329,833	350,783	366,547	302,757	265,413	271,682	342,450	345,201	382,922
研究開発費	341,310	351,426	334,814	333,730	323,963	332,920	323,145	293,799	293,571	317,383
総資産	9,809,230	11,016,899	12,433,727	12,551,005	9,663,917	10,106,603	9,626,592	9,930,081	11,852,853	13,887,502
有形固定資産	2,279,964	2,342,091	2,472,497	2,500,226	1,998,411	2,124,827	1,956,685	2,165,311	2,408,887	2,478,901
親会社株主持分	2,082,560	2,651,241	2,942,281	2,735,078	2,967,085	3,278,024	3,262,603	3,159,986	3,525,502	4,341,836
有利子負債	2,370,079	2,823,049	3,557,356	3,604,455	1,176,603	1,050,294	1,004,771	1,485,042	2,397,356	3,126,712
調整後営業利益率	4.7	5.6	6.6	6.3	6.4	7.6	8.0	7.5	5.7	7.2
ROIC	—	—	—	—	—	—	8.5	9.4	6.4	7.7
親会社株主持分当期利益率(ROE)	9.1	11.2	7.8	6.1	8.1	11.6	6.8	2.7	15.0	14.8
総資産当期利益率(ROA)	2.5	3.5	2.9	2.4	3.0	5.0	3.3	1.3	4.8	5.2
D/Eレシオ(非支配持分含む)(倍)	0.75	0.73	0.83	0.87	0.29	0.23	0.23	0.35	0.54	0.58
親会社株主持分比率	21.2	24.1	23.7	21.8	30.7	32.4	33.9	31.8	29.7	31.3
1株当たり配当金(円)	10.0	10.5	12.0	12.0	13.0	15.0	75.0	90.0	95.0	105
配当性向	26.8	19.1	26.6	33.7	27.1	20.0	39.1	104.8	20.2	20.7

注記: 1 米国会計基準とIFRSで用語が異なる項目は、以下のとおりです。(米国会計基準/IFRS)

- 売上高/売上収益 ● 営業利益/調整後営業利益 ● 当社株主に帰属する当期純利益/親会社株主に帰属する当期利益
- 1株当たり当社株主に帰属する当期純利益/基本1株当たり親会社株主に帰属する当期利益
- 潜在株式調整後1株当たり当社株主に帰属する当期純利益/希薄化後1株当たり親会社株主に帰属する当期利益
- 株主資本/親会社株主持分

2 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。

注記: 3 Adjusted EBITA(Adjusted Earnings before interest, taxes and amortization)は、調整後営業利益に、企業結合により認識した無形資産等の償却費を足し戻した上で、持分法による投資損益を加算して算出しています。

4 コア・フリー・キャッシュ・フローは、フリー・キャッシュ・フローから、M&amp;Aや資産売却他にかかるキャッシュ・フローを除いた経常的なキャッシュ・フローです。

5 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。

6 ROA(総資産当期利益率)=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



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

会社情報・株式情報

## 5カ年データ(非財務情報)

人財		2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度
従業員数(人)	日立グループ	307,275	295,941	301,056	350,864	368,247
	日立製作所	34,925	33,490	31,442	29,850	29,485
平均勤続年数(年)*1	日立グループ	14.9	15.1	15.0	13.6	13.5
離職率(%)*1*2*3	日立グループ	5.5	6.3	5.2	4.3	7.5

## 従業員エンゲージメントの設問に対する肯定的回答率\*4(日立グループ)

		2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度
グローバル平均(%)		58	60	60	62	65
地域別(%)	日本	—	—	—	—	56
	海外	—	—	—	—	80

## デジタル人材数\*5(日立グループ)

		2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度
グローバル(人)		—	—	約30,000	約35,000	約67,000
地域別	日本	—	—	約19,000	約23,000	約29,000
	海外	—	—	約11,000	約12,000	約38,000

## ダイバーシティ、エクイティ&amp;インクルージョン\*2

		2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度
在籍人員に占める女性比率(%)*1	日立グループ	18.2	18.8	19.4	19.1	20.2
女性管理職比率(%/人)*1*6	日立グループ	7.3 (3,325)	8.3 (3,975)	8.9 (4,302)	9.5 (4,641)	9.8 (4,762)
女性管理職比率(%/人)*6	日立製作所	4.2 (577)	4.8 (635)	5.5 (700)	6.5 (768)	6.8 (785)

## 役員層\*における女性比率と

外国人比率(日立製作所)	2018年6月	2019年6月	2020年7月	2021年6月	2022年6月
役員層の女性人数(人)	2	4	5	7	9
役員層の女性比率(%)	2.6	5.0	7.1	10.1	12.2
役員層の外国人人数(人)	5	7	6	8	13
役員層の外国人比率(%)	6.4	8.8	8.6	11.6	17.6

[指標データ範囲]

\*1 人員データベースに未登録の一部直接員(製造ワーカー)約5万人、一部新規連結対象会社従業員約3.5万人は含まない

\*2 日立から他社への出向者および退職者を含め、他社から日立への出向者を除いた在籍人員数(3月末時点)に基づく

\*3 自己都合退職者のみ対象

\*4 2021年度に従業員エンゲージメントを測定する設問構成の見直しを実施。2021年度の従業員エンゲージメントは、「自社で働くことへの誇り」「人に推薦できる素晴らしい職場であるか」「仕事へのやりがい・達成感」「当面自社で勤務する動機意欲」の4点について、肯定的回答者比率の平均から算定。

\*5 2019年度より開示。デジタル事業に必要な「データサイエンス」「セキュリティ」など12種類の「デジタル人材」を有する人財を「デジタル人材」と定義。デジタル人材数は「デジタル人材」ごとの人財数の合計数(のべ人数)。

\*6 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

▶ サステナビリティレポート [https://www.hitachi.co.jp/sustainability/download/pdf/ja\\_sustainability2022.pdf](https://www.hitachi.co.jp/sustainability/download/pdf/ja_sustainability2022.pdf)

安全統計(発生率)*7*8(日立グループ)	2017年	2018年	2019年	2020年	2021年
北米	24.33	27.96	20.76	18.98	18.46
中南米	1.62	0.44	0.57	2.12	1.69
ヨーロッパ	10.82	6.08	4.78	3.09	3.71
インド	1.44	1.44	1.63	1.07	0.53
中国	1.53	1.46	1.17	1.12	1.06
アジア(インド、中国、日本を除く)	4.41	3.34	2.63	1.55	1.30
オセアニア	24.41	21.94	29.07	12.95	5.32
アフリカ	9.93	11.76	9.72	25.37	1.43
海外計	7.42	7.43	5.78	4.90	3.80
日本	1.85	1.64	1.53	1.34	1.20
グローバル計	4.22	4.20	3.45	2.89	2.69

## 労働安全衛生(日立グループ)\*9

死亡災害件数(件)*8	2017年	2018年	2019年	2020年	2021年
	4	0	5	3	2

[指標データ範囲]

\*7 従業員(直接雇用者)1,000人当たりの災害の発生率(不慮災害を含む)

\*8 統計の期間は各年1~12月

\*9 コントラクターを含む

サステナブル調達施策(日立グループ)	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度
サステナビリティモニタリング(社)	131	345	291	271	[人権]2,524*10 [環境]708*10
サステナビリティ監査(社)	18	24	19	27	25
サステナブル調達説明会(社)	65	126	59	450	359

\*10 2021年度のサステナビリティモニタリングは、「人権」、「環境」のリスクアセスメントを中心に実施

## 環境(日立グループ)

	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度
製品・サービスにおけるCO2排出量 原単位削減率(2010年度比)*11(%)	—	—	19	20	28
事業所(ファクトリー・オフィス)における CO2排出量(kt-CO2)	5,433	4,973	4,374	3,296	3,384
水資源投入量(Mm <sup>3</sup> )	38.54	37.02	36.41	26.35	25.61
廃棄物有価物発生量(kt)	1,356	1,384	1,302	1,061	1,111
化学物質大気排出量(t)	4,472	4,389	3,882	2,373	2,499

\*11 2019年度に設定した新指標

[指標データ範囲]

日立製作所および連結子会社 2017年度 880社/2018年度 804社/2019年度 815社/2020年度 872社/2021年度 854社  
事業活動に伴う環境負荷のデータについては、環境負荷が大きいA区分事業所\*を対象としています。

\* A区分の定める「環境管理区分判定基準」に基づき、日立グループ全事業所をA・B・Cの3区分に分類して、区分ごとの環境リスクに応じた最適な管理をしています。(サステナビリティレポート2022 P.02参照)

10カ年データ

5カ年データ(非財務情報)

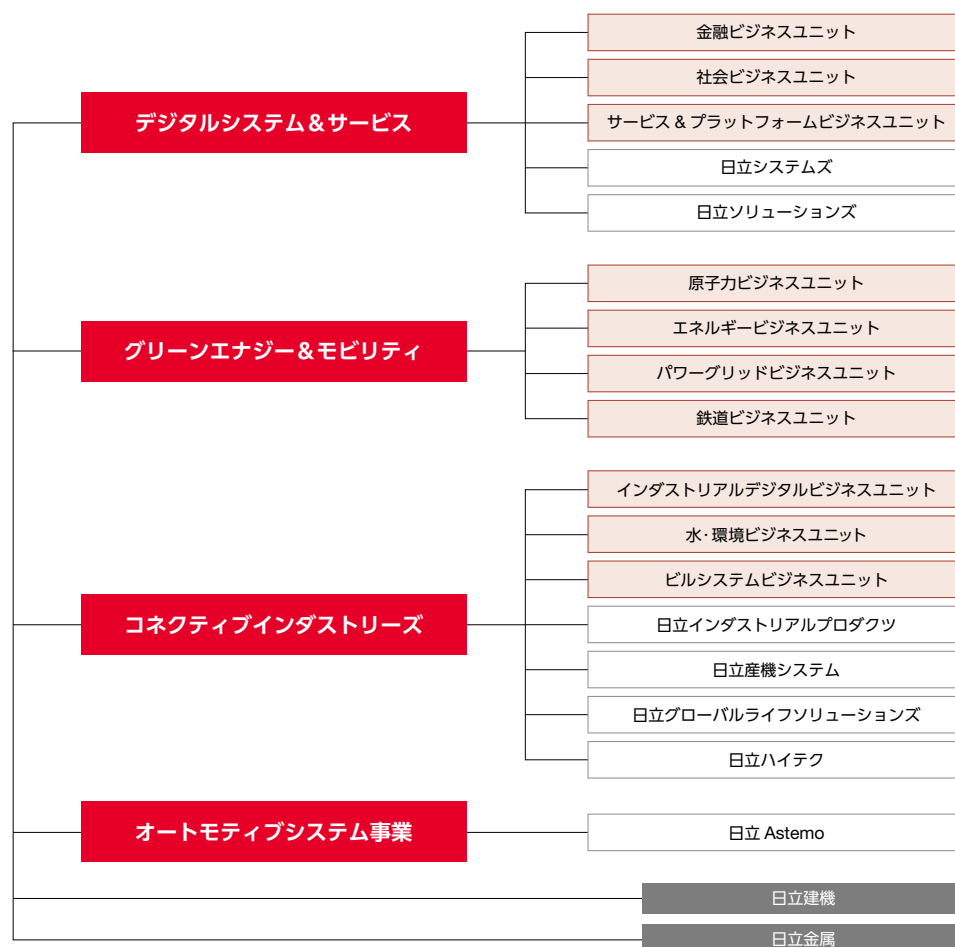
セグメントハイライト

会社情報・株式情報

## セグメントハイライト

### 日立グループの事業運営体制 (2022年4月時点)

日立は、デジタル、グリーン、イノベーションを軸に社会イノベーション事業のさらなる進化と成長を実現するため、2022年4月1日付で、「デジタルシステム&サービス」「グリーンエネルギー&モビリティ」「コネクティブインダストリーズ」の3つのセグメントと日立Astemoでの事業運営体制に変更しました。



セグメント

ビジネスユニット

主要グループ会社

上場会社

### 部門別の売上収益・損益

単位:億円

部門	売上収益		Adjusted EBITA		EBITDA	
	2021年度	2022年度	2021年度	2022年度	2021年度	2022年度
デジタルシステム &サービス	21,536	22,900	2,814	3,000	3,586	3,540
グリーンエネルギー &モビリティ	20,510	23,000	923	1,590	1,832	1,930
コネクティブイン ダストリーズ	27,528	27,700	2,578	2,960	3,589	3,500
オートモティブ システム事業	15,977	18,000	623	920	1,548	1,720
日立建機	10,249	4,300	1,001	360	1,687	670
日立金属	9,427	5,700	307	270	807	460
その他	4,563	4,600	236	170	654	470
全社及び消去	△ 7,146	△ 7,700	70	△ 820	221	2,150
合計	102,646	98,500	8,553	8,450	13,928	14,440

\* 2022年度数値は、2022年7月29日公表値。

部門別の業績詳細および旧部門別の業績は、以下URLよりご参照ください。  
[https://www.hitachi.co.jp/New/cnews/month/2022/04/0428/2021\\_Ansup.pdf](https://www.hitachi.co.jp/New/cnews/month/2022/04/0428/2021_Ansup.pdf)  
[https://www.hitachi.co.jp/New/cnews/month/2022/07/0729/2022\\_1Qsup.pdf](https://www.hitachi.co.jp/New/cnews/month/2022/07/0729/2022_1Qsup.pdf)

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

会社情報・株式情報

## 会社情報・株式情報

2022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

461,731百万円

### ■ 連結従業員数

368,247人

### ■ 発行済株式総数(自己株式を含む)

968,234,877株

### ■ 株主数

238,967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

### ■ 大株主(上位10名)

株主名	所有株式数(株)	持株比率(%) <sup>*2</sup>
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	181,747,800	18.79
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	63,047,700	6.52
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	22,788,025	2.36
日本生命保険相互会社	20,000,099	2.07
日立グループ社員持株会	19,551,338	2.02
SSBTC CLIENT OMNIBUS ACCOUNT	18,282,639	1.89
ジェーピー モルガン チェース バンク 385632	17,799,073	1.84
ステート ストリート バンク ウェスト クライアント トリーティー 505234	16,509,187	1.71
ナッツ クムコ <sup>*1</sup>	15,671,900	1.62
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	14,656,120	1.52

\*1 ナッツ クムコは、当社ADR(米国預託証券)の預託銀行であるシティバンク、エヌ・エイの株式名義人です。

\*2 持株比率については、自己株式(998,721株)を除いて算出しています。

### ■ 格付情報

格付会社	長期債格付け	短期債格付け
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+

### ■ 環境・社会・ガバナンス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、一部の環境・社会・ガバナンスデータは、「日立 サステナビリティレポート 2022」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。

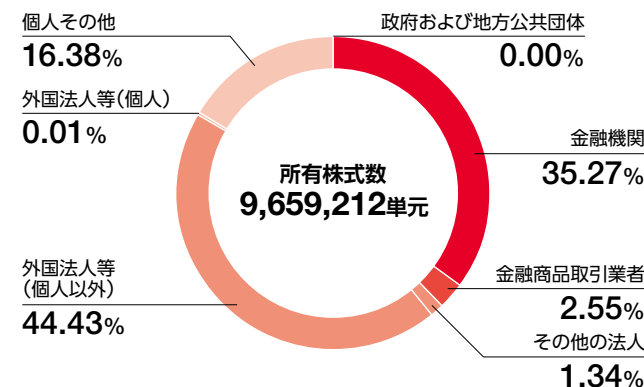
#### 第三者保証の対象となる指標

日立グループ 女性管理職比率および人数、サステナビリティ監査実施社数、事業所におけるCO<sub>2</sub>排出量  
日立製作所 役員層の外国人比率、役員層の女性比率、女性管理職比率および人数

### ■ 株主構成

区分	株主数(人)	所有株式数(単元)
● 政府および地方公共団体	2	92
● 金融機関	205	3,407,137
● 金融商品取引業者	76	246,473
● その他の法人	2,426	129,714
外国法人等		
● 個人以外	1,112	4,291,973
● 個人	157	1,413
● 個人その他	234,989	1,582,410
合計	238,967	9,659,212
単元未満の株式の状況(株)	—	2,313,677

\* 自己株式998,721株のうち、9,987単元は「個人その他」欄に、21株は「単元未満株式の状況」欄にそれぞれ含まれています。



#### 統合報告書に関するお問い合わせ

日立製作所 インベスター・リレーションズ本部  
03-3258-1111