

# 日立 統合報告書 2021

2021年3月期





# 目次

---

## Vision

- 2 CEOメッセージ
  - 10 社会への貢献を原点とした日立の歴史
  - 12 デジタル技術で社会に新たな価値を(Lumada)
  - 14 日立グループの事業
  - 16 グローバルに広がる事業ポートフォリオ
- 

## Value Creation

- 18 Strategic Focus Area  
——持続可能な社会と事業の両立に向けて
  - 20 価値創造プロセス
  - 22 過去中期経営計画の振り返り
  - 24 戦略と資源配分
  - 26 COOインタビュー
  - 28 戦略の柱1: 社会イノベーション事業の加速による  
売上収益の拡大
  - 36 戦略の柱2: グローバルな競争力の強化
  - 46 戦略の柱3: 収益力向上に向けた経営基盤の強化
  - 50 CFOインタビュー
  - 52 価値創造ストーリー
  - 52 ITセクター
  - 55 エネルギーセクター
  - 58 インダストリーセクター
  - 61 モビリティセクター
  - 64 ライフセクター
  - 67 オートモティブシステム事業
- 

## Sustainability

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

## Governance

- 82 コーポレートガバナンス
  - 85 社外取締役(指名・報酬・監査委員長)メッセージ
  - 94 マネジメント体制
- 

## Data

- 98 10カ年データ
- 100 5カ年データ(非財務情報)
- 101 セグメントハイライト
- 102 会社情報・株式情報・保証表明

# 「日立 統合報告書 2021」編集方針

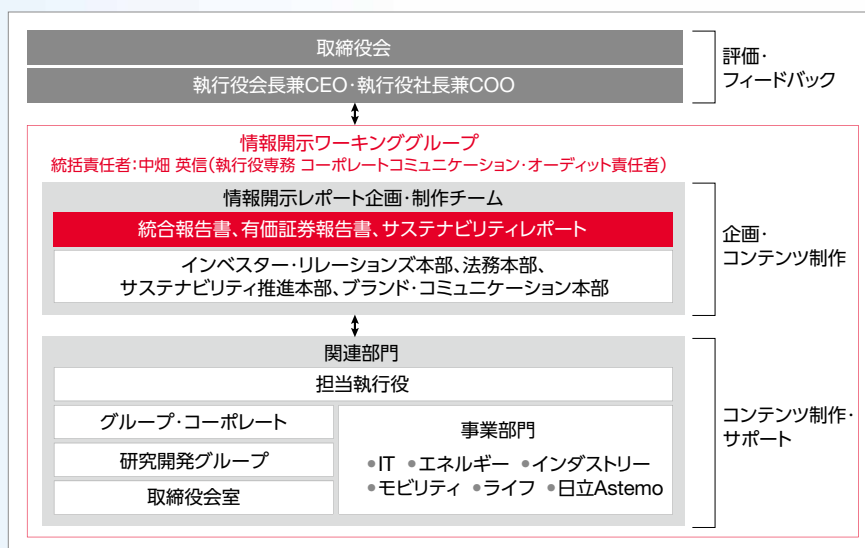
## 編集方針

日立の統合報告書は、日立がめざす姿と社会に提供していく価値、そしてこれらを実現していくためのビジネスモデルや戦略、経営基盤を、多様なステークホルダーの皆さまに説明し、中長期的な成長性をご理解いただくことを目的としています。

2021年版においては、日立が注力する社会インフラのデジタルトランスフォーメーション(DX)を通じた協創・価値創造への取り組みについて、分かりやすく伝えることを特に重視しました。また、COVID-19や気候変動、高齢化、自然災害など、社会課題が複雑化・多様化する中、持続可能な社会の実現に向けて優先的に取り組むべき課題を、新たにStrategic Focus Areaとしてまとめ、戦略・施策を体系的に説明しています。

なお、編集にあたっては、国際統合報告評議会(IIRC)の「国際統合報告フレームワーク」、経済産業省の「価値協創ガイドンス」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: 2020年度(2020年4月1日~2021年3月31日)  
 ※一部に2021年4月以降の活動内容を含む。

対象組織: 株式会社日立製作所および連結子会社

実績データ範囲:

- 社会: データ範囲を個々に記載
- 環境: 日立製作所および連結子会社871社、計872社  
 ただし、年度途中に買収が完了したグループ会社の環境負荷データは含みません。事業活動に伴う環境負荷のデータについては、上記グループ会社を除いた日立グループ全体の負荷の90%を超える範囲(日立製作所の試算による)。

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

## 統合報告書に関するお問い合わせ

インベスター・リレーションズ本部: 03-3258-1111

株主・投資家向け情報 <https://www.hitachi.co.jp/IR/> (日本語)  
<https://www.hitachi.com/IR-e/> (英語)

サステナビリティ <https://www.hitachi.co.jp/sustainability/> (日本語)  
<https://www.hitachi.com/sustainability/> (英語)

## 将来の見通しに関する注意事項

本報告書における当社の今後の計画、見通し、戦略などの将来予想に関する記述は、当社が開示時点で合理的であると判断する一定の前提に基づいており、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ます。その要因のうち、主なものは本報告書70ページからの「リスクと機会への対応」をご参照ください。



# 社会のDXと脱炭素をリードする 世界の日立

執行役会長兼CEO

東原敏昭

### ステークホルダー資本主義

企業は顧客、従業員、サプライヤー、地域社会、株主など、あらゆるステークホルダーへ向けて長期的な価値を創造すべきとする考え方。

### 社会イノベーション事業

社会インフラをはじめとする幅広い領域において、IT(情報技術)の活用と多様なパートナーとの協創を通じて、社会や顧客が直面するさまざまな課題を解決する事業。

### 大きな環境変化の中でも、盤石な収益基盤を堅持

世界中が新型コロナウイルス感染症(COVID-19)により大きな影響を受けた2020年、社会・経済活動の課題がより浮き彫りになりました。サステナビリティの観点では、地球規模での喫緊の課題である気候変動への取り組みが、日本を含む世界中で大きく加速した一方で、人権問題はより顕在化しつつあります。資本主義そのものも、これまでの「株主資本主義」から、あらゆるステークホルダーに対する長期的な価値創造をめざす「ステークホルダー資本主義」へと転換しつつあります。企業活動においても、経済価値に加えて環境価値や社会価値がより重視されるようになりました。

こうした大きな環境変化の中で、昨年、私はこの統合報告書で、COVID-19のパンデミックがもたらした変化や困難は、これまでできなかったことを実現できるチャンスでもあると捉え、社会イノベーション事業を通じて社会課題・ニーズの変化に即応した「リモート」「非接触」「自動化」に関するソリューションを提供していくと申し上げました。そして、こうした事業環境変化への対応により、2020年度の日立の調整後営業利益率は、COVID-19の影響を受けながらも、IT、エネルギー、インダストリー、モビリティ、ライフの5セクターにおいて6.5%と、前期比では2ポイント減少したものの、期初見通しの5.3%を大きく上回る結果となりました。2008年度の



赤字転落からV字回復を遂げて以降も、日立が自ら変化を続け、社会イノベーションを生み出す会社をめざし構造改革を強力に進めてきたことが、COVID-19禍でも揺らぐことない盤石な収益基盤の構築につながりました。また、私が特に重視してきたキャッシュマネジメントの強化により、営業キャッシュ・フローは前期比で約2,300億円増加し、これから先の持続的な成長を展望できる事業基盤を構築できています。

これらの成果はひとえに、従業員の力があってこそ実現できたものです。昨年度は従業員とその家族、お客さま、取引先の安全・健康を最優先に考え、在宅勤務やリモート業務環境を強化し、社会インフラの維持とお客さまへの支援に注力してきました。自らをニューノーマルに適應させながら、社会とお客さまのニーズの変化に応じて業務を進めてきた従業員に、心より感謝しています。

## 2020年度は、Lumada 事業の拡大と事業ポートフォリオ強化が前進

2020年度、COVID-19禍でも日立のLumada事業は成長を続けました。Lumadaは、2016年に提供開始して以降、順調に拡大を続け、昨年11月には「Lumadaアライアンスプログラム」をスタートしたほか、今年4月には「Lumada Innovation Hub Tokyo」を開設しました。Lumada事業については後述しますが、今年7月には米国の大手デジタルエンジニアリングサービス会社GlobalLogic社を買収することで、グローバル展開をさらに強化し、2020年度1.1兆円の売上規模を、2021年度には1.6兆円、2025年度には3兆円をめざしてその拡大を加速しています。

またこれまで、世界で戦える事業、つまりマーケットでリーディングシェア・ポジションを取れる事業を有する会社になることにこだわり、事業ポートフォリオの強化を進めてきました。社会にイノベーションを起こし新たな価値を生み出すデジタルソリューションを実現する上で、それが欠かせない条件だからです。

5セクターの強化、上場会社との資本関係の整理に注力した事業ポートフォリオの再編は、2020年度も大きく前進しました。2020年4月に日立化成を売却した一方で、同年5月には世界トップクラスの計測分析技術を有し、体外診断装置や半導体製造装置事業を展開する日立ハイテクを完全子会社化しました。続く同年7月には、グローバルトップレベルの技術とシェアを誇るABB社のパワーグリッド事業を買収しました。世界約90カ国、1万5千以上の顧客チャネルを獲得し、また、約36,000人の優秀な人財を日立グループに迎えたこの買収は、日立がグローバルに社会イノベーション事業の展開を加速する上で不可欠な経営基盤の強化にも貢献しています。具体的には、現在、日立ABBパワーグリッドのグローバルオペレーションを日立全社で活用するため、共通のERPシステムやグローバルでのシェアドサービスの構築を進めています。これにより、2025年度までの累積でそれぞれ700億円、1,000億円のコスト削減を実現できる見込みです。また2021年1月には、ホンダ系列のケーヒン、ショーワ、日信工業の3社と日立オートモティブシステムズとを経営統合し、日立Astemoが発足しました。次世代自動車のカギとなる「電動化」を進めるコア部品・ソリューション開発を強化し、リーディングポジションの獲得と、未来のモビリティソリューションの創造を実現していきます。なお2021年4月には、今年度中に日立金属を売却することも決定しました。今後、日立金属はベインキャピタル連合の下で、競争力強化や収益力の回復を図っていく予定です。

2020年度には、英国での新規原子力発電所建設プロジェクト(ホライズンプロジェクト)の事業運営からの撤退も決定しました。今後、日立は原子力事業では日本国内の発電所の廃炉

### Lumada事業

日立の先進的なデジタル技術を活用したソリューション/サービスを通じて社会イノベーションを実現する事業。

▶ P.12

### Lumadaアライアンスプログラム

単独で解くのは難しい社会課題を解決し、価値を創出する社会イノベーションを加速していくため、多様なパートナーとのマッチングによるオープンイノベーションの場(コミュニティ)を通じ、エコシステムを構築するプログラム。

### Lumada Innovation Hub Tokyo

イノベーション創出のためにお客さまやパートナーをつなぎ、互いの知恵やアイデアを掛け合わせ新たな価値を創出する「協創活動のハブ」となる場「Lumada Innovation Hub」のフラッグシップ拠点。

## GlobalLogic社

▶ P.29

## JRオートメーション社

2019年12月に買収した米国のロボットシステムインテグレーション事業会社。北米地域を中心として自動車や航空機、eコマース、医療機器などの顧客向けに、産業用ロボットを活用した生産ラインや物流システムの構築事業を手掛ける。

## 日立ABBパワーグリッド

スイスの重電大手ABB社のパワーグリッド事業買収に伴い、2020年7月に営業開始。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。2021年10月に、持続可能なエネルギーの未来へのコミットメントを強化することを目的として、日立エナジーへ社名変更。

と再稼働に注力することになりますが、特に廃炉は、社会的にも意義の大きい仕事であり、50年間にわたって原子力事業を手掛けてきた日立としては、日本政府のエネルギー政策に沿って、今後も、原子力事業を通じた責任を果たしていきたいと考えています。

こうした事業の選択と集中により構築したグローバルで強い事業ポートフォリオは、COVID-19禍でもその強みを発揮しました。個々の事業がそれぞれに競争力を持ちながら、デジタルソリューションでの総合力を発揮できるよう、さらにその強みを磨いていきます。

## 2021年度は「成長モードへの転換」の総仕上げ

2021年度は、社会イノベーション事業でグローバルリーダーになることを掲げた「2021中期経営計画」の最終年度となります。

まず注力するのは、GlobalLogic社の買収を機に、Lumada事業のグローバル展開を加速することです。GlobalLogic社には、2万1,000人以上のデジタル人材が集い、グローバルに有する8つの協創拠点を通じて、ヘルスケア、通信、産業、自動車などの顧客向けにソフトウェア開発を行っています。同社はお客さまとの対話をベースに、顧客起点で課題解決のためのソリューションを提供しており、私はここに日立のLumadaとの高い親和性を感じています。顧客リピート率が90%超とお客さまからの信頼も厚く、技術力においては、デバイス内のマイクロプログラムや現場データからクラウド上の世界までを連携させることのできる「Chip-to-Cloud」の開発スコープを有する点も大きな魅力です。同社を取り込むことでグローバルでの顧客協創を強化すると同時に、同社のエンジニアリング力と日立のシステム開発力を組み合わせ、グローバルに展開可能なアプリケーション・サービスの提供・開発を強化することで、世界中の社会インフラのDXを加速していきます。

2019年にJRオートメーション社を、2020年に日立ハイテック、日立ABBパワーグリッドを、そして2021年に日立Astemoと、各事業ドメインでの有力なアセットを獲得したことで将来の成長に向けた大きな骨組みはできました。今後はこれらのアセットを活用して、各地域でデジタルとのシナジーを発揮し、さらに強靱な日立を創っていきます。

2021年度からは、ライフセクターの一つの事業として経営していた日立Astemoをオートモティブシステム事業としてセグメントを独立させ、6つのセグメントで事業成長を加速します。COVID-19の影響が残るものの、2021年度は調整後営業利益率8%を確保し、そして、次期中計の初年度にあたる2022年度には、この水準が10%を超えていく、まさに2021年度を「成長モードへの転換」の総仕上げの1年と位置づけ、収益力のさらなる強化に取り組んでいきます。

## 社会をDX化するプラットフォームへ

1910年の創業以来、日立は工場を中心に、高度な技術力をベースとした製品開発を通じてイノベーションを起こしお客さまのニーズに応える、プロダクトアウトのアプローチで事業を展開してきました。それが2000年代に入り、社会イノベーション事業を提供する企業への変革を志す中で、製品起点から顧客起点へとマインドセットの切り替えを図ってきました。協創型の顧客起点に軸足を大きく切り替えるきっかけとなったのは、2016年、社会のデジタル化が急速に進む中でLumada事業をローンチさせたことでした。

顧客起点とは、お客さまが抱える課題の発見・解決を協働する考え方・アプローチです。例えば、工場を保有する製造業のお客さまであれば、リードタイムの短縮や品質の向上といった



経営課題を共有し、ソリューションをともに創り出します。

近年、世の中では気候変動や高齢化、自然災害の発生やそれに伴うサプライチェーンの分断のように、社会課題が複雑化・多様化していることから、既存の解決策の延長線上ではなく、将来の社会と、その社会の実現に向けて提供されるべき価値を見据えた、価値起点の発想での社会課題の解決が強く求められるようになってきました。しかし、日立単独で実現できる課題解決には限界があり、人々の生活に価値を生み出すような社会イノベーションを起こすためには、お客さまやパートナーなど多様なステークホルダーとの協創が不可欠です。そこで活用されるのがLumadaの特長の一つである「オープン」という強みだと考えています。この強みを生かし、Lumadaをオープンプラットフォーム化して多くのステークホルダーを呼び込み、ともに社会課題にアプローチ・解決策を提供していくエコシステムを構築するために「Lumadaアライアンスプログラム」を立ち上げました。日立が提供する、オープンイノベーションの場（コミュニティ）で、パートナーの多様な知見、ノウハウを組み合わせ、単独では解決の難しい社会課題に対し新たなソリューションを生み出します。そこで生み出されたソリューションは「[Lumada Solution Hub](#)」に登録され、さらに多様なお客さま・パートナーに活用されることで、価値創出の連鎖と継続的なイノベーションを実現します。

「Lumadaアライアンスプログラム」には、すでに数十社のお客さまやパートナーに参画いただいています。製品を通じたイノベーションの創出や、お客さま起点の事業推進も引き続き重要ですが、今後は、企業が連携し、ともに取り組まなければ解決につながらない社会課題が増えてくるはずですが、Lumada事業を推進する企業として、実現すべき社会価値を共有しつつともに解決に取り組む、日立には強力なリーダーシップが求められていくと認識しています。

また、世界中の国・地域に固有の課題を解決していくためには、お客さま個々の課題認識を議論・共有し、実際のソリューション開発に取り組むための協創の場も必要です。そのため、日立は米国、英国、タイ、中国など世界各地に11の協創拠点を設けており、今年も、GlobalLogic社が持つ米州、欧州を中心とした8つの協創拠点が加わりました。また、今春開設した「Lumada Innovation Hub Tokyo」には、DXのスペシャリストが結集し、現実のデータを用いながら実践的な協創を進めるハブとして、ビジョン構築やアイデア創出を促します。グローバルの協創拠点ともバーチャルにつながり、協創を通じたソリューションの開発・提供をより迅速に進めることができる、アイデアの具現化の場となります。ほかにも、イノベーション創生拠点「協創の森」を活用した中長期視点での協創や、国内外の研究機関との連携・協創も引き続き推進していきます。

私は、「グローバルで社会インフラのDXを推進するのは日立だ」と多くの方に認識いただくべく取り組みを推進していますが、最近では、社外から高い評価をいただく機会も増えてお



#### Lumada Solution Hub

協創によって生み出された新たなソリューションを蓄積・カタログ化し、クラウド上でそれらのソリューションの容易かつ迅速な構築・導入を実現するプラットフォーム。

\* Gartner, Magic Quadrant for Industrial IoT Platforms, Eric Goodness, et al., 19 October 2020

#### Gartner免責事項

ガートナーは、ガートナー・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テクノロジーの利用者に助言するものではありません。ガートナー・リサーチの発行物は、ガートナー・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。ガートナーは、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、一切の保証を行うものではありません。

#### OT×IT×プロダクト

日立は、社会インフラ分野を中心に培ってきたOT(Operational Technology:制御・運用技術)、最先端のIT(Information Technology:情報技術)、およびプロダクトを併せ持つ。これら3つを掛け合わせて社会や顧客のDXを実現できることが日立の強み。

り、大変うれしく受け止めています。例えば調査会社のガートナー社がインダストリアルIoTプラットフォームのプロバイダー各社を評価したレポート「2020 Gartner Magic Quadrant for Industrial IoT Platforms」では日立(Lumada)のビジョンの完全性と実行能力を基に評価されリーダーの1社に位置づけられました\*。また、今年6月には、Lumadaを活用したDX事業と社内におけるデジタル活用の両面を推進した点を評価いただき、経済産業省と東京証券取引所が共同で選定する「DX銘柄2021」のグランプリを受賞しました。

### 「環境」「レジリエンス」「安心・安全」の3領域に注力

日立は、「OT×IT×プロダクト」の強みを最大限に生かし、顧客起点の発想に基づきLumadaを活用したデジタルソリューションにより、人々のQoL(Quality of Life)向上と顧客企業の価値向上をめざしてきました。さらに今後を価値起点の発想で考えれば、例えば2050年といった将来のある時点で、私たちの生活のあるべき姿を描き、そこからバックキャストする形で、何をすべきか、何を準備すべきか、という視点が必要です。その視点で考えたとき、日立が、社会イノベーション事業を通じ社会に新たな価値を生み出し、また、日立として成長できる領域が、「環境」「レジリエンス」「安心・安全」の3領域です。

これらの3領域を通じて日立が描く未来の社会、人々の暮らしとは何かを少しお話します。「環境」は、喫緊の課題として叫ばれている、脱炭素・循環型社会の実現です。日立は、再生可能エネルギーへの転換を支えるパワーグリッド事業、カーボンフリーに向けたEV化や電動化を進めるオートモティブシステム事業、グリーンモビリティを加速する鉄道事業を中心に、新たな社会づくりに貢献します。

未来の社会は、例えば、風力発電による電気供給で暮らす社会。しかし、現実には風力発電所を設置できる場所は限られることから、発電所から消費地点までが長距離になっても効率よくエネルギーを供給する技術が求められるでしょう。そうしたニーズに、直流送電や変電所・変電機器などのソリューションで応えていきます。カーボンフリーの次世代自動車が走る社会の実現には、ガソリンに代わるエネルギーとして電気が一つの解です。しかし、今ある技術・事業の延長線上に答えを見出すのではなく、将来の姿からバックキャストし、新たなエネルギーとなるのが水素か電気か、また、どのような保存形態が効率的なのか等を検討した上で、必要に応じて基礎研究から始めて準備をしていかなければいけません。

2つ目の注力領域「レジリエンス」でめざすのは、自然災害や資源供給不足などに起因する公共サービス・社会システムの分断に耐えられる社会の実現です。また、仮に分断が発生した場合でも、迅速に回復し、人々の日常生活を守ることができる強靱な社会の構築が求められて





います。世界では、インフラの老朽化が進む地域がある一方、急速な都市化・人口増加を背景として、従来の社会インフラに代わるデジタル化されたシステムが求められている地域も存在します。また各国の政府・企業は、社会の高齢化による労働人口減少とそれに伴い経済活動が縮小していく可能性とも向き合わなくてはなりません。特に産業界においては、グローバル化・デジタル化の進展に伴い、複雑な地政学リスクに起因した資源供給不足やサイバー攻撃の巧妙化などの脅威を背景として、サプライチェーン上に構築されマルチベンダーによるバックアップ体制を実現する経営システムが求められ、また、そうしたシステムは他社との競争優位性の源泉にもなり得るでしょう。こうした社会が抱える課題に対し、私たちは、公共機関・金融業界向けのデジタルサービスの基盤や、ロボティクスSIなど産業の現場を革新するデジタルソリューション、製造・倉庫・配送などサプライチェーンをつなぐロジスティクスサービス、そしてそれらを支えるサイバーセキュリティを提供しサステナブルな公共サービスと企業活動を支えていきます。

最後に、「安心・安全」の領域では、将来、人生100年時代が到来するとも言われる中、誰もが心身ともに健康でいきいきと生活できる社会を志向していきます。そのために日立は、幼少期から老年期までの安心・安全な暮らし・街づくりに必要なモビリティやビルサービス、コネクテッド家電、また、生涯を通じ、すべての人々の健康な生活を支えるヘルスケアソリューションを開発・提供していきます。特にヘルスケアソリューションは、検査・治療だけではなく、病気を未然に防ぐ予防の段階から介護の必要な老年期まで、すべてのライフサイクルにおける生活を支えること、また、地域や個人によって異なるニーズに対応する医療システムの構築、個別化医療の提供も必要です。日立は、体外診断技術や粒子線がん治療装置、製薬ソリューションを通じた検査・治療への貢献に加えて、それらの機器から得られたデータを活用した新たな医療サービスの開発・提供により、人々のQoL向上を実現していきます。

## 喫緊の課題は環境、カーボンニュートラル達成を宣言

3つの領域の中でも喫緊の課題は、やはり環境です。先ほど、脱炭素・循環型社会に向けて貢献する日立の事業を紹介しましたが、日立の企業活動における取り組みも加速しています。

日立は、2030年度までに自社の事業所・生産におけるカーボンニュートラル達成を宣言し、その内容について2020年12月にSBT (Science Based Targets) の認定を取得しました。また2020年1月に世界経済フォーラム (WEF) から世界の先進工場「Lighthouse」として日本企業で初めて選出された大みか事業所の取り組みをバリューチェーン全体に広げるなど、2050年度にはお客さまととも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ことをめざします。取り組みを加速させるため、今年4月にはアリスティア・ドーマー執行役副社長をChief Environmental Officerに任命しました。さらに、CO<sub>2</sub>排出量の削減により意識的に取り組むよう、2021年4月から執行役の報酬制度のKPIの一つとして環境価値を組み込んでいます。先行する欧州企業の取り組みと肩を並べ、環境価値の創出をリードする会社として環境戦略の策定・実行を加速していきます。

## 社会との共感力のある人財の育成

日立が持続的な成長を果たしていく上で、重要になるのが人財の価値です。昨年も申し上げたように、社会イノベーション事業を推進していく上では、日立で働く従業員の一人ひとりが社

### 粒子線がん治療装置

陽子線や炭素線などの粒子線を照射し、がん細胞を破壊・死滅させる治療装置。通院治療が可能であり身体への負担が小さいため、患者のQoLを維持した治療を実現できる。

### 社会・環境価値の創出

▶ P.34

### 執行役の報酬

▶ P.89

会課題を自分事として捉えることが不可欠です。グローバルで各地域・市場・顧客の課題と一人ひとりが向き合ってソリューションを提供していかなければなりません。そのためには、社員の能力・意欲に応じた適材適所の配置を行うジョブ型人財マネジメントへの転換が必要です。

社員は、自らが挑戦する社会課題について宣言し、会社は、その取り組み姿勢に対する評価を与えることで働きがいを実現していく、これがめざす働き方です。昨年の統合報告書でも私自身が大きなモチベーションや働きがいを実感した仕事の一例として、約25年前に東日本旅客鉄道株式会社との協働で東京圏輸送管理システム「ATOS(Autonomous decentralized Transport Operation control System)」の導入を担当した際のエピソードをご紹介しますが、社会に貢献しているという実感やお客さまからいただく感謝の声、一人ひとりの主体性を生み出す力になるのです。私は、この力を日立全体の成長エネルギーへと転換していきたいと思っています。2015年から開始した社内アイデアコンテスト「Make a difference!」や、4年前に社長直下に設置した組織「未来投資本部」を中心に、次世代テクノロジーの潮流や世の中の変化の動向を捉えた中長期的な強化分野・事業化の検討を行うなど、主体性を後押しする環境整備も進めています。

### 「空己唯盡孚誠」——利他のマインド

日立をけん引していくのは、「利他」のマインドを持ち合わせた人財でなければなりません。これは日立の歴史にも通じています。1910年に小平浪平が創業したベンチャー企業である日立は、「優れた自主技術・製品の開発を通じて社会に貢献する」という企業理念を起点に、創業時から掲げる「創業の精神」では「和・誠・開拓者精神」を掲げ、ベンチャースピリットが大切な価値であると考えてきました。日立の中央研究所の入口には、日立創業者の一人である馬場桑夫の思想「空己唯盡孚誠」(己を空<sup>おのれ</sup>うして唯<sup>むな</sup>孚<sup>ただ</sup>誠<sup>ふせい</sup>を盡<sup>つく</sup>す)という言葉が掲げられています。親鳥が卵を温める姿をかたどった字であるといわれる「孚」が意味するところと同様に、情愛を持ち、私心を捨て去り、自分の利害を超えて誠を尽くす、この心構えが、お客さまとお話をする上で非常に重要です。私自身も「空己唯盡孚誠」の言葉を大切に胸に刻んでいます。これこそが社会イノベーション事業を推進する一人ひとりの従業員やそれをけん引する次世代リーダーが持つべきマインドだと強く思います。幸せは、自利よりも利他の方がより大きく膨らみます。社会課題を自分事として捉え、そのうえで、パッションを持って周囲を巻き込み、ともに目標を達成しようとするマインドを持つ。このような人財の育成に力を入れていきます。

### CEOの役割、次世代のリーダーに必要なもの

私は、CEOの役割とは、ビジョンを示し道筋を描き、それを発信していくことだと考えています。次世代リーダー層に向けて、私はよく、「リーダーたるもの、時間軸・地域軸・価値の軸で常に物事を捉えて風を読み」という話をします。それは、ある地域で、時間とともに変化する価値観を考えれば、社会価値、環境価値、経済価値の中で今、何をしないといけないかが浮き彫りになってきます。その上で、豊かな社会を実現するために日立のアセットをどう活用するのか、ビジョンを示し、そのロードマップを描き、それを社会に向けて発信していくことが、リーダーに求められる資質だと思います。

ビジョンを考える上で重要になるのが、豊かな社会、人々の幸せをどう捉えるかです。私は、それぞれの人が考える幸せを自由に追求し実現できるような社会であらねばならないと考え





ています。特に、デジタル技術が進化し、ロボットやAIなどの進歩によって、私たちは社会をより便利で快適にすることができそうですが、あくまでも人間のコントロールのもとで、AIやロボットなどのテクノロジーが使われることが大前提です。日立では今年、「AI倫理原則」を策定しました。エンジニアに対する倫理教育においても、「人間中心」のイノベーションが重要であることは発信し続けていきます。

## 社会イノベーション事業のグローバルリーダーになるために

私は、株主・投資家の皆さまとの対話・エンゲージメントにも重点的に取り組んでいますが、最近では環境問題や人財育成など、幅広い議論をする機会が増えています。企業経営において、ESG(環境・社会・ガバナンス)は経営のトップアジェンダであり、社会に対する当然の責務です。日立では、事業とサステナビリティの融合をさらに推進するために、私が議長を務め経営会議メンバーや各ビジネスユニットのCEO、本社の各部門長を構成メンバーとするサステナビリティ戦略会議を設け、方針や施策を議論・決定しています。

特に人財については、グローバルでの人財活用や社員とのエンゲージメントの向上を図ると同時に、ダイバーシティ&インクルージョンを推し進め、2030年度までに役員層における女性・外国人比率をそれぞれ30%にまで引き上げることを目標にしています。また顕在化する人権問題に対しても、日立ではパートナー監査の実施や、人権リスクマネジメント体制を構築することで、その取り組みを強化しています。コーポレートガバナンスに関しては、取締役会の構成を見ても、取締役全13名のうち社外取締役が10名となっているほか、6名は外国籍と、独立性と多様性を重視した体制を構築しています。役員報酬評価への環境指標の新たな導入や、コンプライアンス、クライシス・事業リスクなどのリスクマネジメントも強化しています。

株主の皆さまには、経営資源の配分方針を明確にした上で、安定的な増配を継続しつつ、適切な状況においては自社株買いの実施も視野に入れるなど、ステークホルダーの皆さまと成長の果実を共有していきたいと考えています。

日立がめざす「社会イノベーション事業のグローバルリーダー」像は、私が先ほど申し上げた、次世代リーダー像に重なります。倫理にかなうことはもちろんのこと、努力を重ね、オープンかつ透明性のある姿勢で周りの信頼を得て、利他のマインドで周囲を巻き込んでいく。先頭に立つリーダーには道先案内人がいません。時間軸・地域軸・価値の軸で未来を見据え、そこからバックキャストして今必要なことを、周囲と協調しながらやり抜いていく。日立が一歩でも二歩でも、そうしたグローバルリーダー像に近づけるよう、これからも精進してまいります。今後も変わらぬご支援を賜りますよう、よろしくお願い申し上げます。

### 日立の「AI倫理原則」

▶ [https://www.hitachi.co.jp/products/it/lumada/about/ai/dsl/document/ai\\_document\\_jp.pdf](https://www.hitachi.co.jp/products/it/lumada/about/ai/dsl/document/ai_document_jp.pdf)

### ダイバーシティ&インクルージョン

▶ P.42

# 社会への貢献を原点とした日立の歴史

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」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労を積み重ねる中で形づくられた日立創業の精神。そしてそれらを踏まえ、日立グループの次なる成長に向けて、あるべき姿を示した日立グループ・ビジョン。これらを、日立グループのMISSION、VALUES、VISIONとして体系化したものが、日立グループ・アイデンティティです。

1910

1940

1950

1960

1970

1980

戦後からの復興

人口増加に伴う  
輸送需要増・高度経済成長

グローバル化



日立の創業者  
小平浪平



創業小屋

## IT 情報技術



大型コンピューター  
の開発・提供

## OT・プロダクト インフラ整備



5馬力誘導電動機



都市のインフラ整備

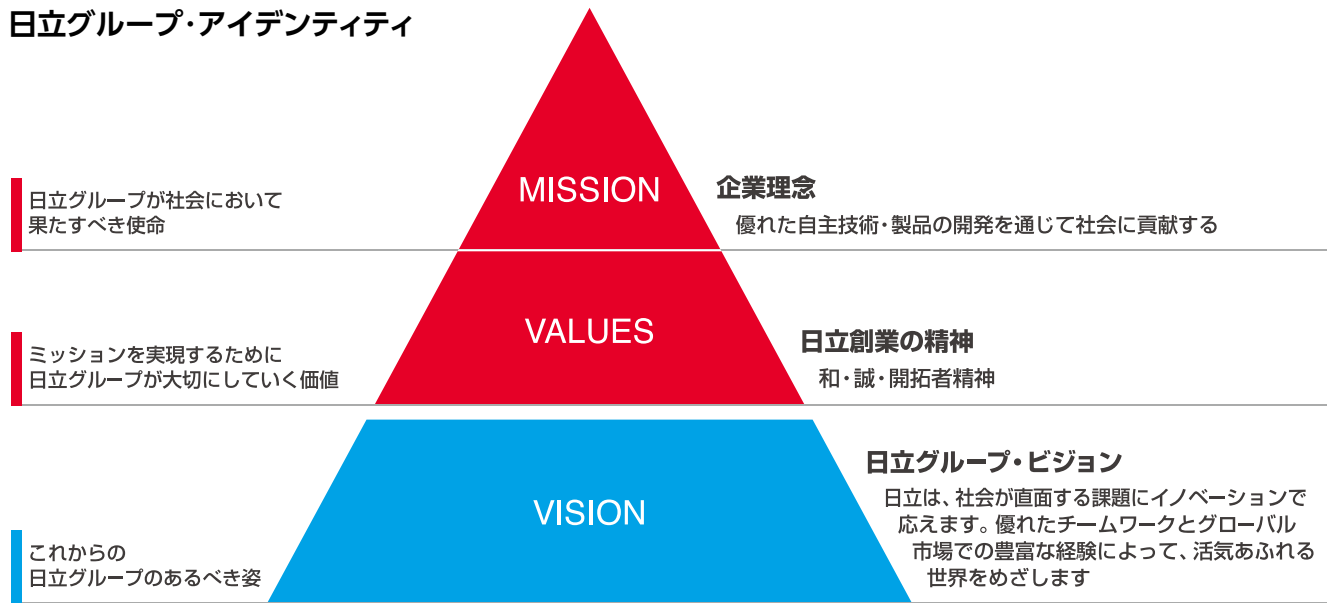


東海道新幹線用電車の  
製作



島根原子力発電所の  
運転開始

## 日立グループ・アイデンティティ



1990

インターネットの  
普及

2000

大容量・高速通信の時代

2010

2020

脱炭素社会・循環型社会へ

## 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



ストレージ仮想化  
技術の開発

IoT





将来の予測が難しく、さまざまな社会課題が顕在化する現在、デジタル技術を活用した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、IoT (Internet of Things) の進展により加速度的に増加したデータを価値の源泉と捉えています。お客さまの企業価値と人々のQoLを向上させる社会イノベーションの実現のため、データから変化のきざしをとらえ、次の社会に向けた新しい価値をお客さまとともに創出する。それがLumada(ルマダ)です。

## Lumadaのコンセプト

日立は、2016年にLumadaを立ち上げ、社会イノベーションにおけるデジタル技術の活用を加速してきました。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。デジタルで価値を生み出し、社会やお客さまのニーズに応え、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の構成要素

### 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。DXでより良い社会を実現するためには、IoTを活用したサイバーフィジカルシステムの考え方、つまり、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に構築されたAI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ていくサイクルが重要になります。

このサイクルにより、現実世界が、変化にあわせて継続的に新たな価値を創出し続けることができる場に生まれ変わります。この価値創出の連鎖を創出・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ることで提供できることが特長です。



### 2 業種・業務ノウハウ

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、お客さまとの協創で価値を実証済みの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、ユースケースはすでに1,000件を超えています。日立は、社会やお客さま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、迅速なソリューションの提案・提供につなげています。

例えば、米国のトラックリース会社におけるLumadaを活用した保守メンテナンスでは、保有するトラックの状態をデータで把握し、AIによって、いつ、どの部品が故障する可能性があるか解析・予測することで故障前に交換を提案します。これにより、効率的なメンテナンスや故障による機会損失を防ぐことが可能になります。こうした、LumadaのAIやアナリティクス技術を駆使して課題を解決したさまざまな業種・業務におけるソリューション・ユースケースの蓄積を続けています。

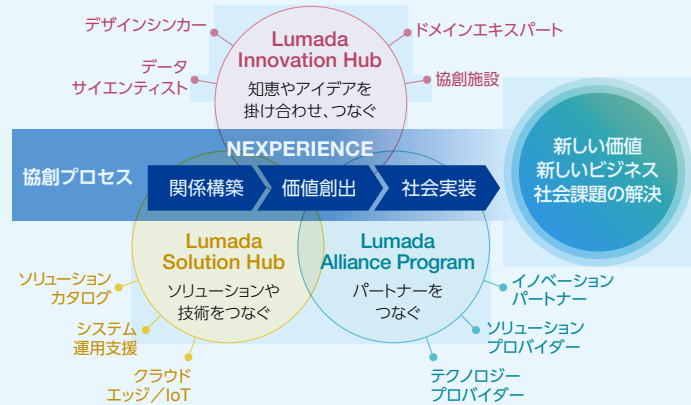
### 3 お客さま・パートナーとの協創

お客さま・パートナーとともに新しい価値を生み出すため、日立はさまざまな協創のメソッドを準備しています。

#### ■ NEXPERIENCE

「NEXPERIENCE」は、パートナーとの協創を通じて新しいビジネスやサービスをつくり上げていくための協創方法論です。

①課題発見、②解決案創生、③価値検証の主に3つのステップで、社会イノベーションの創生やお客さまの課題解決をナビゲートします。社会潮流を踏まえた新しいビジネスのタネを見つける課題発見から、データを価値に変えるアイデアの創生と検証、事業化戦略立案まで、テーマの特性や検討状況に応じ、NEXPERIENCEの適切な手法やコンテンツをお客さまへ提案・活用することで、協創を促進します。



#### ■ Lumada Innovation Hub — 知恵やアイデアを掛け合わせ、つなぐ

Lumada Innovation Hubは、イノベーション創出のためにお客さまやパートナーをつなぎ、互いの知恵やアイデアを掛け合わせ新たな価値を創出する「協創活動のハブ」となる場です。

2021年4月に、フラッグシップ拠点としてオープンした「Lumada Innovation Hub Tokyo」は、日立の「協創の森」や世界の先進工場「Lighthouse」に選出された大みか事業所などDXの最前線となる協創施設や多様な人財と、お客さまやパートナー、スタートアップ企業など業界を越えたステークホルダーをバーチャルとリアルでつなぎます。さまざまな人々が集い、多様なデジタルナレッジや技術を掛け合わせることで、社会に新たな価値を生み出していきます。

#### ■ Lumadaアライアンスプログラム — パートナーをつなぐ

単独で解くのは難しい社会課題を解決し、価値を創出する社会イノベーションを加速していくため、オープンイノベーションの場(コミュニティ)を実現するプログラムが、Lumadaアライアンスプログラムです。このプログラムは、パートナーが、それぞれの得意分野で貢献できるエコシステムを構築します。

「技術・ノウハウ・アイデアを相互に活用し、データから新たな価値を創出することで、人々のQoLの向上と社会・経済の持続的な発展に貢献する。その価値を循環させ、ともに成長していく」というビジョンに賛同したパートナーの参画により、1社では解決に及ばないさまざまな社会課題や地域の課題にとともに取り組みます。課題解決に向けて、デジタルソリューションやグローバルへの展開力、技術サポート力などさまざまな強みを有する多様なパートナーとマッチングすることで、N対Nの協創の波を起こし、社会イノベーションの創出を加速します。

#### ■ Lumada Solution Hub — ソリューションや技術をつなぐ

Lumada Solution Hubは、協創によって生み出された新たなソリューションを蓄積・カタログ化し、それらのソリューションをお客さまがクラウド上で容易かつ迅速に構築・導入することを可能にするプラットフォームです。

Lumada Solution Hubのポータルサイトには、日立やパートナーによる実績あるソリューションが掲載されています。お客さまは、業種や課題、解決策などの条件でソリューションを検索し、各ソリューションの特長や納期、費用、関連する情報などを確認できることから、必要なソリューションやデジタル技術を素早く、的確に見つけることができます。また、Lumada Solution Hubは、お客さまのクラウド環境に、選択したソリューションを構築する仕組みを提供します。最適なソリューションを迅速かつ容易に選択・構築できることから、従来の構築プロセスと比べてコスト・時間を大幅に削減します。さらにシステム構築後は、サービス状態監視、システム運用代行といったシステム運用管理のための各種支援サービスも共通サービスとして提供可能なため、PoC(Proof of Concept:概念実証)から本番環境への移行や、複数拠点への迅速な展開を実現します。日立やパートナーが、価値創出を実現した実績のあるソリューションを、Lumada Solution Hubを活用することによりN倍化(スケーリング)し、その価値をさらに拡げていきます。

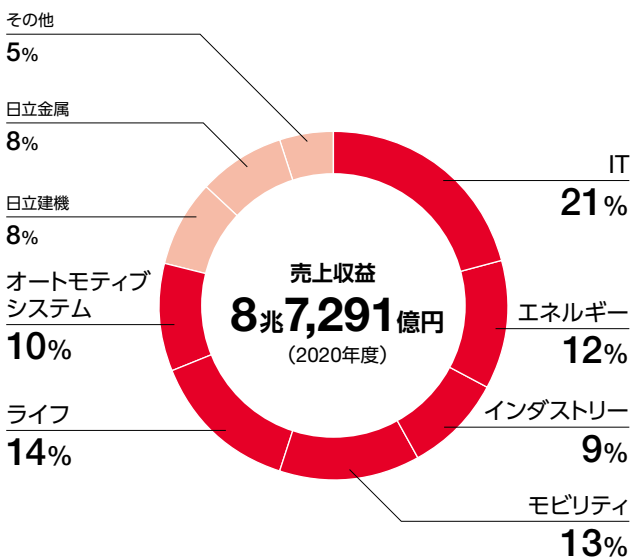
日立のLumadaは、社会イノベーションのためのデジタル技術のプラットフォーム、汎用化した多様な業種・業務ノウハウの蓄積、そして、それらを迅速に課題解決に結びつけ、また、価値創造のサイクルを連鎖・拡大させていく仕組みとして活用できる協創メソッド、DXの実現に欠かせないこれら3要素の拡充を進めてきました。Lumadaを通じ、先進のデジタル技術・実績あるソリューションを効率よく活用するとともに、協創の価値を最大化させることで、日立は、お客さま・パートナーとともに人々の生活に新たな価値を生み出す社会イノベーションを実現していきます。

# 日立グループの事業

2019年4月からスタートした2021中期経営計画では、社会価値、環境価値、経済価値の3つの価値を同時に向上させ、社会イノベーションを生み出す事業領域として、IT、エネルギー、インダストリー、モビリティ、ライフの5つのセクターを定めました。また、2021年4月からはオートモティブシステム(日立Astemo)をライフセクターから独立させ、6セグメントで、さらなる価値創出をめざし事業を推進しています。日立が長年携わってきた、社会インフラ事業・技術のノウハウを生かし、各セグメントでの知見と「Lumada」を掛け合わせたソリューションで、「人々のQoLの向上」と「顧客企業の価値向上」の実現に貢献していきます。

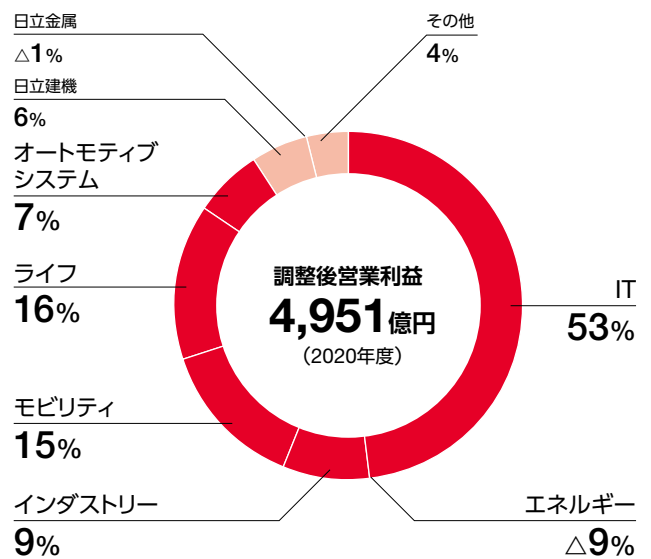
## 売上収益

構成比(%)



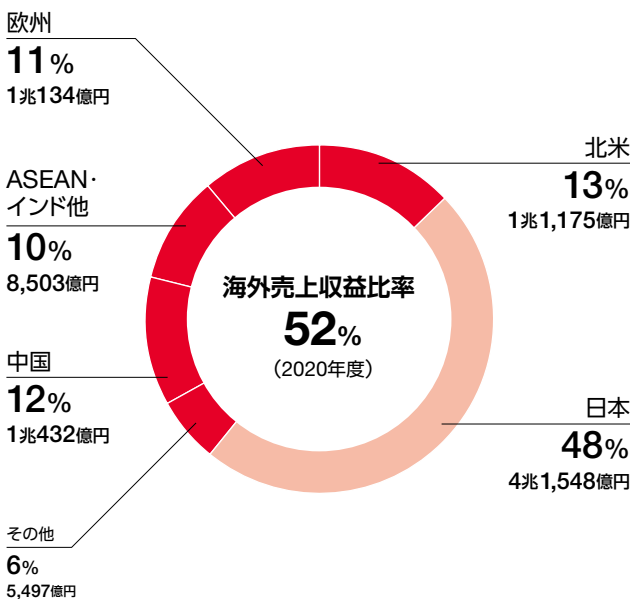
## 調整後営業利益

構成比(%)

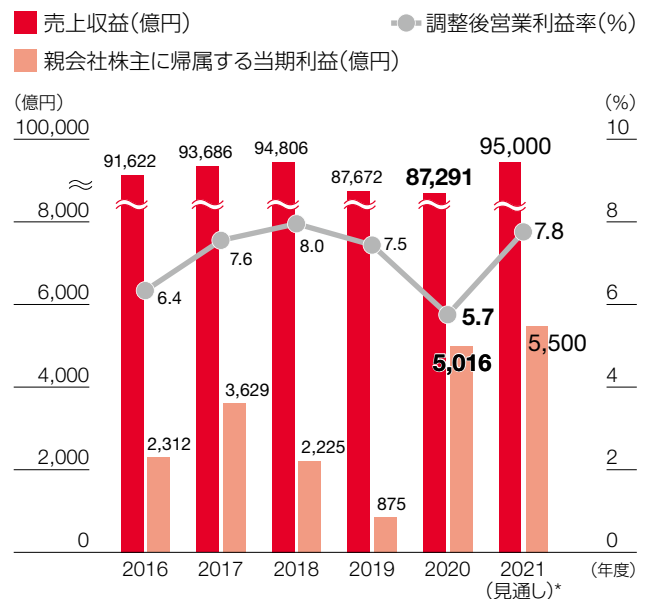


## 地域別売上収益

構成比(%)



## 売上収益・調整後営業利益率・当期利益



\* 2021年7月30日公表値。





主な製品・サービス

- デジタルソリューション  
(コンサルティング、ソフトウェア、クラウドサービス、システムインテグレーション、制御システム)
- ITプロダクツ  
(ストレージ、サーバー)
- ATM



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、火力)



モビリティ

主な製品・サービス

- ビルシステム  
(エレベーター、エスカレーター)
- 鉄道システム



LUMADA

Lumada事業の売上収益

1兆1,100億円  
(2020年度)

インダストリー



主な製品・サービス

- 産業・流通ソリューション
- 水・環境ソリューション
- 産業用機器

オートモティブシステム



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

ライフ



主な製品・サービス

- 生活・エコシステム (家電、空調)
- 計測分析システム (医用・バイオ、半導体、産業)

日立建機  
上場子会社

議決権に対する所有割合: 51.5%

主な製品・サービス

- 油圧ショベル
- ホイールローダ
- マイニング機械
- 保守・サービス
- 土木施工ソリューション
- 鉱山運行管理システム

日立金属  
上場子会社

※2021年度中に  
売却予定

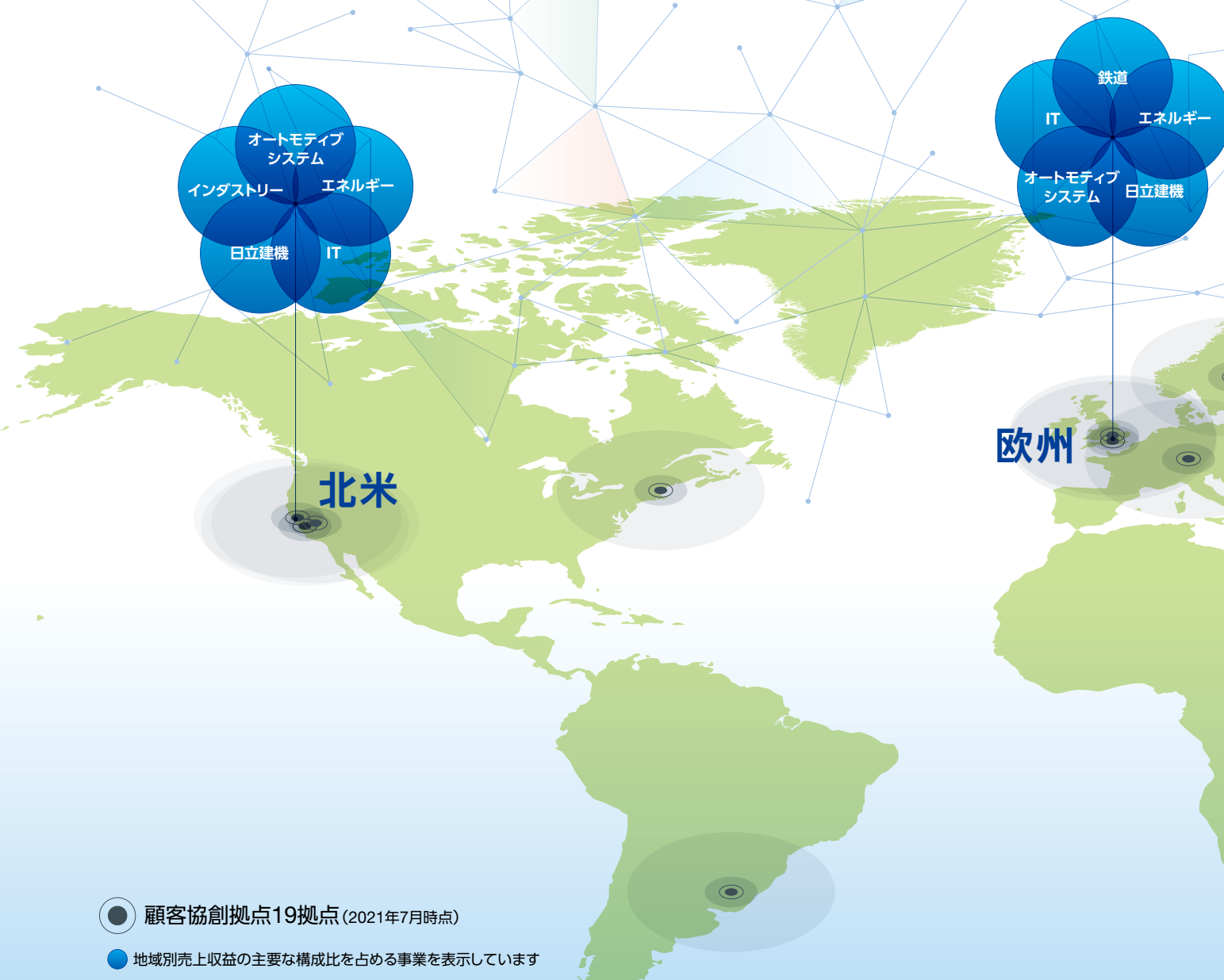
議決権に対する所有割合: 53.4%

主な製品・サービス

- 特殊鋼製品
- 素形材製品
- 磁性材料・パワーエレクトロニクス
- 電線材料

# グローバルに広がる事業ポートフォリオ

社会イノベーション事業のグローバルリーダーをめざす日立の売上収益は、52%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。



● 顧客協創拠点19拠点 (2021年7月時点)  
 ● 地域別売上収益の主要な構成比を占める事業を表示しています

## 日本

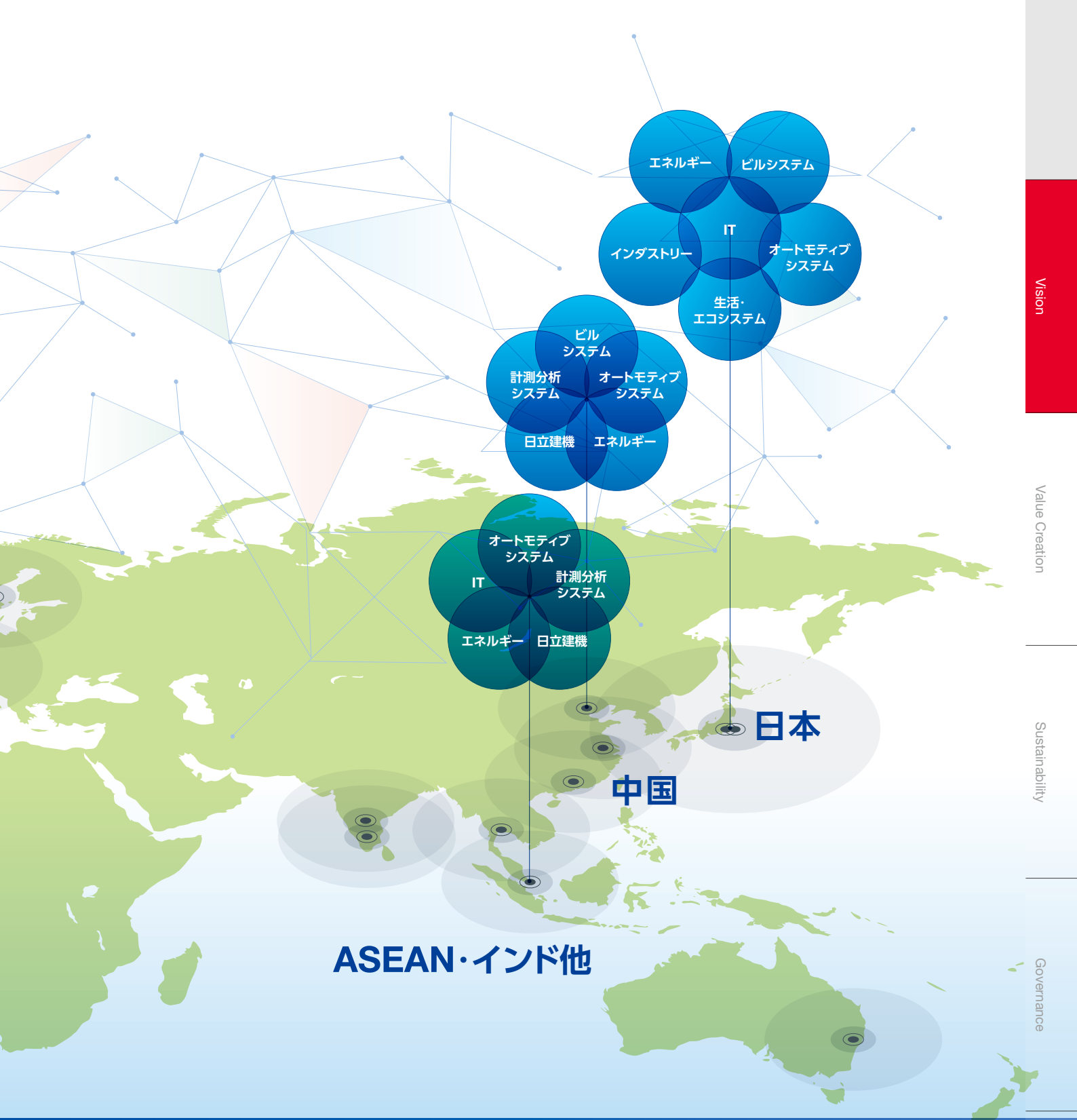
従業員数 会社数  
 約158,000人 160社  
 売上収益(構成比)  
 4兆1,548億円 (48%)

## 北米

従業員数 会社数  
 約27,000人 87社  
 売上収益(構成比)  
 1兆1,175億円 (13%)

## 欧州

従業員数 会社数  
 約32,000人 150社  
 売上収益(構成比)  
 1兆134億円 (11%)



Value Creation

Sustainability

Governance

Data

## ASEAN・インド他

### 中国

従業員数 会社数  
約 52,000人 144社

売上収益(構成比)  
1兆432億円 (12%)

### ASEAN・インド他

従業員数 会社数  
約 61,000人 211社

売上収益(構成比)  
8,503億円 (10%)

### その他

従業員数 会社数  
約 20,000人 120社

売上収益(構成比)  
5,497億円 (6%)

(2020年度)



# 持続可能な社会と事業の両立に向けて

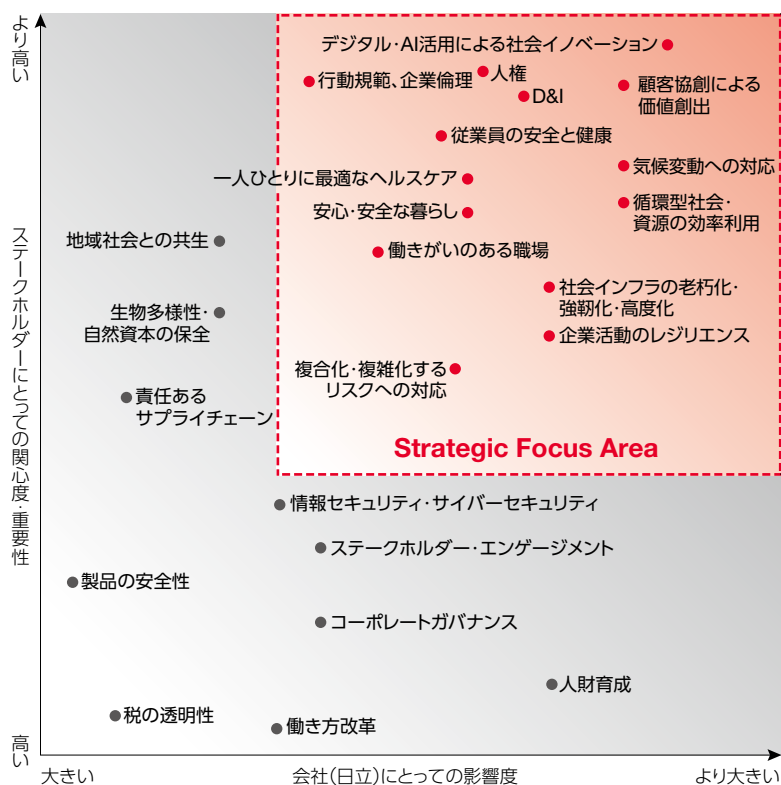
日立は、サステナビリティを事業戦略の中核に組み入れた「サステナブル経営」を実践しており、2021年度を最終年度とする「2021中期経営計画」においても、社会イノベーション事業のグローバルリーダーとして持続可能な社会を実現することを目標に掲げました。その目標の実現に向け、「環境」「レジリエンス」「安心・安全」の3つの領域に注力し、社会と企業経営の課題解決に貢献し、人々のQoLならびに顧客企業の価値の向上を図っていきます。これまで培ってきた事業領域の知見と、世界中のパートナーとの協創により、Lumadaを活用した社会イノベーション事業を拡大していきます。



## Strategic Focus Area

日立は、2030年の社会・会社のあるべき姿を見据え、重要と考える領域での価値創出に注力して取り組みます。

今回、日立がめざす「人々のQoLの向上」「顧客企業の価値の向上」の実現に向け、社会と日立の経営がサステナブルであるために、会社(日立)にとっての影響度と、ステークホルダーの皆さまにとっての関心度・重要性を踏まえた注力施策をマッピングしました。中でも、特に優先的に取り組むべき施策を、「Strategic Focus Area」として抽出しました。



## サステナビリティ戦略推進体制

日立製作所は、執行役会長兼CEO東原敏昭をはじめとする経営会議のメンバーに加え、各ビジネスユニット(BU)のCEOをメンバーとする「サステナビリティ戦略会議」において、サステナビリティに関する重要な方針や施策について審議・決定するとともに、進捗や成果を共有し、さらなる改善や新たな取り組みにつなげています。

同会議のもとに設置された各BUのサステナビリティ戦略推進担当者(事業推進部門長クラス)から構成される「サステナビリティ推進委員会」は、ESG(環境・社会・ガバナンス)を重視した長期的な企業戦略を策定して、SDGsの目標達成への貢献も含めたサステナビリティに関する具体的な施策を推進しています。

## Strategic Focus Areaの課題認識・戦略

Strategic Focus Area	課題認識・戦略	施策・KPI	貢献するSDGs
デジタル・AI活用による社会イノベーション	<p>世界では、気候変動や資源不足、高齢化・都市化などに加え、COVID-19の世界的流行で、社会・経済が劇的に変化しました。日立は、こうした変化に直面する社会・お客さまが抱える課題に応えるソリューションを提供することで、新たな価値を創出します。これが、日立の社会イノベーション事業です。</p> <p>こうした変化に迅速かつ効率的に対応するためには、お客さまやパートナーとの協創が不可欠です。協創により、Lumadaを活用した社会イノベーションを拡大することで、日立は、持続可能な社会の実現に貢献します。</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Lumada事業の拡大 ▶P.28, P.36                             <ul style="list-style-type: none"> <li>● Lumada事業売上収益、調整後営業利益の拡大</li> <li>● Lumada Solution Hub の活用</li> </ul> </li> <li>● Lumada拡大を支える人財と技術の強化                             <ul style="list-style-type: none"> <li>● デジタル人財の育成、多様な人財の活躍(D&amp;I)</li> <li>● 教育機会の創出 ● 研究開発の強化</li> </ul> </li> <li>● 協創の価値・イノベーションの拡大、社内外への浸透                             <ul style="list-style-type: none"> <li>● 協創拠点の拡大</li> <li>● Lumadaアライアンスプログラムのパートナー拡大</li> <li>● 日立グループ・アイデンティティの浸透・理解向上</li> </ul> </li> </ul>	
顧客協創による価値創出			
気候変動への対応	<p>サステナブルな社会の実現のため、気候変動や循環型社会・資源の効率利用に取り組むことは、社会イノベーション事業を提供する日立の使命です。</p> <p>日立は、特に喫緊の課題である気候変動問題に対し、脱炭素化の実現に向けたソリューションを拡大します。</p> <p>また、2030年度までに自社内におけるカーボンニュートラル、2050年度までにバリューチェーンを通じてカーボンニュートラル達成という目標実現に向け、環境価値を創出するリーディングカンパニーとして、取り組みを一層加速しています。</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 「日立環境イノベーション2050」の推進 ▶P.34</li> <li>● 環境貢献事業の拡大                             <ul style="list-style-type: none"> <li>● 事業所のCO<sub>2</sub>排出量削減率</li> <li>● 製品・サービスのCO<sub>2</sub>排出量削減率</li> <li>● 水使用量原単位改善率</li> <li>● 廃棄物有価物発生量原単位改善率</li> <li>● 5セクターおよびオートモティブシステム事業の価値創造ストーリー ▶P.52-69</li> </ul> </li> </ul>	
循環型社会・資源の効率利用			
一人ひとりに最適なヘルスケア	<p>高齢化・都市化・デジタル化が急速に進む社会において、人々が快適で活動的な生活を送り、また、安心・安全な暮らしを実現することが求められています。</p> <p>日立は、一人ひとりに最適なヘルスケアや、人々の安心・安全な暮らしを支える都市づくりを実現するソリューションを提供します。特にヘルスケア領域においては、未病段階の予防から検査、診断・治療、介護支援までを見据えたソリューション開発・提供により、人生100年時代を迎える社会を支えます。</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● ヘルスケア事業の拡大 ▶P.64</li> <li>● 安心・安全な移動、暮らしを支える事業の拡大 ▶P.61, P.64                             <ul style="list-style-type: none"> <li>● モビリティセクター、ライフセクターの価値創造ストーリー</li> </ul> </li> </ul>	
安心・安全な暮らし			
社会インフラの老朽化・強靱化・高度化	<p>自然災害、パンデミック、サイバー攻撃などの不確実性の高いリスクが常に存在する社会・経済において、公共サービスや企業活動が、災害時にも迅速に回復できること、また、急速に進むデジタル化に対応した公共サービスの恩恵を誰もが等しく受けられる社会の実現は急務です。</p> <p>日立は、社会・企業活動の強靱性を高め、リスクに即応することのできるシステム・ソリューション提供を通じ、レジリエントな社会を実現します。</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 公共インフラ・サービスを支える事業の拡大</li> <li>● 金融、産業、ロジスティクス、サイバーセキュリティなど企業活動を支える事業の拡大                             <ul style="list-style-type: none"> <li>● 5セクターおよびオートモティブシステム事業の価値創造ストーリー ▶P.52-69</li> </ul> </li> </ul>	
企業活動のレジリエンス			
人権	<p>日立の社会イノベーション事業は、いきいきとした社会・人々の生活を実現するものです。</p> <p>日立は、「安全と健康を守ることは全てに優先する」ことを基本理念としながら、自社内における多様な人財の活躍と職場づくりを推進しています。また、バリューチェーンを支える人財や協創パートナーなど、あらゆる人財が尊重され、安心・安全に働くことのできる社会の実現に貢献します。</p> <p>多様な人財が活躍することで、日立とパートナーの活発な協創を推進し、社会イノベーション事業による新たな価値の提供を加速させていきます。</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 人権尊重の遵守 ▶P.79                             <ul style="list-style-type: none"> <li>● 研修受講率 ● サプライチェーンへの監査</li> </ul> </li> <li>● 労働安全衛生の徹底 ▶P.78                             <ul style="list-style-type: none"> <li>● 災害件数の低減 ● 健康推進</li> </ul> </li> <li>● ダイバーシティ&amp;インクルージョンの推進 ▶P.42                             <ul style="list-style-type: none"> <li>● 役員に占める外国人・女性比率</li> <li>● 外国人・女性従業員数 ● 女性管理職数</li> <li>● 障がい者雇用者数</li> </ul> </li> <li>● 従業員にとって働きがいのある・働きやすい職場環境の整備・促進 ▶P.42                             <ul style="list-style-type: none"> <li>● グローバル従業員サーベイの参加率／エンゲージメント指標</li> <li>● 教育機会の創出</li> <li>● 人財マネジメント施策を通じた自律的キャリア支援</li> <li>● リモートワーク環境の整備 ● 社会貢献の促進</li> </ul> </li> </ul>	
従業員の安全と健康			
ダイバーシティ&インクルージョン(D&I)			
働きがいのある職場			
行動規範、企業倫理	<p>グローバル規模で日立の事業・パートナーが急拡大する中、企業としてのコンプライアンス、地政学リスク、事業リスクマネジメントは、信頼性の高い事業活動を継続するために欠かせません。日立は、持続的な成長のため、特に、行動規範の共有、法令遵守の徹底、リスクマネジメントの推進を課題と認識し、さらなるコーポレートガバナンス機能の強化に取り組んでいます。</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● コンプライアンスの遵守 ▶P.81</li> <li>● リスクマネジメントシステムの構築・運用                             <ul style="list-style-type: none"> <li>● リスクと機会への対応 ▶P.70</li> </ul> </li> </ul>	
複合化・複雑化するリスクへの対応			

# 価値創造プロセス

めざ

人々のQoLと顧客企業の価値を向

## INPUT

(2020年度)



### 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\* ..... 301,056人  
海外従業員比率 ..... 46%
- 教育投資額(1人当たり) ..... 66,900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 ..... 2,935億円
- 研究開発人員\* ..... 2,650人
- 顧客協創拠点\* ..... 11拠点



### 製造資本

ITで高度化された生産・業務プロセス

- 設備投資 ..... 3,598億円
- 製造拠点\* ..... 約400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 ..... 40社超
- スタートアップ企業への出資 ..... 累計7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) ..... 61PJ  
(1.51GL)
- 原材料投入量 ..... 3,066kt
- 水資源投入量 ..... 26.35百万m<sup>3</sup>
- 化学物質投入量 ..... 56.4kt



### 財務資本

価値創造を実現する財務基盤・投資

- 株主資本 ..... 3兆5,255億円
- 有利子負債 ..... 2兆3,973億円
- 成長投資 ..... 1.7兆円

「環境」「レジリエンス」「安心・安全」の

社会・お客さ



\* 連結従業員数、研究開発人員、顧客協創拠点は2019年度末、製造拠点は、2020年4月時点の値です。



向上し、持続可能な社会を実現する

3領域に注力したソリューション提供

まとの協創



- グローバルな競争力の強化 ▶ P.36
- 収益力向上に向けた経営基盤の強化 ▶ P.46
- 情報セキュリティの推進 ▶ P.77
- バリューチェーンにおける責任 ▶ P.79
- 品質保証 ▶ P.80
- コンプライアンス ▶ P.81
- 労働安全衛生、従業員の健康 ▶ P.78

開発を通じて社会に貢献する

OUTCOME

社会・環境・経済価値の同時向上

**人財の多様化・グローバル化** (2020年度)

- ダイバーシティ&インクルージョン
  - 女性管理職比率 ..... **9.5%**
  - 役員層における外国人比率 ..... **11.6%**
  - 女性比率 ..... **10.1%**
- デジタル人財 ..... **5,000人増**  
合計 35,000人
- 従業員サーベイのエンゲージメント指標 ..... **62%**

**事業拡大のための競争優位性の向上**

- Lumada事業売上収益 ..... **1.1兆円**
- Lumada Solution Hub登録件数 ..... **100件超**
- Lumadaユースケース ..... **1,000件超**
- ソリューションコア ..... **85件超**
- Lumada社内適用拡大  
社内ITサービスへの適用事例 ..... **257件**
- 特許出願公開件数 ..... **約10,000件**

**環境負荷の低減** (2010年度比)

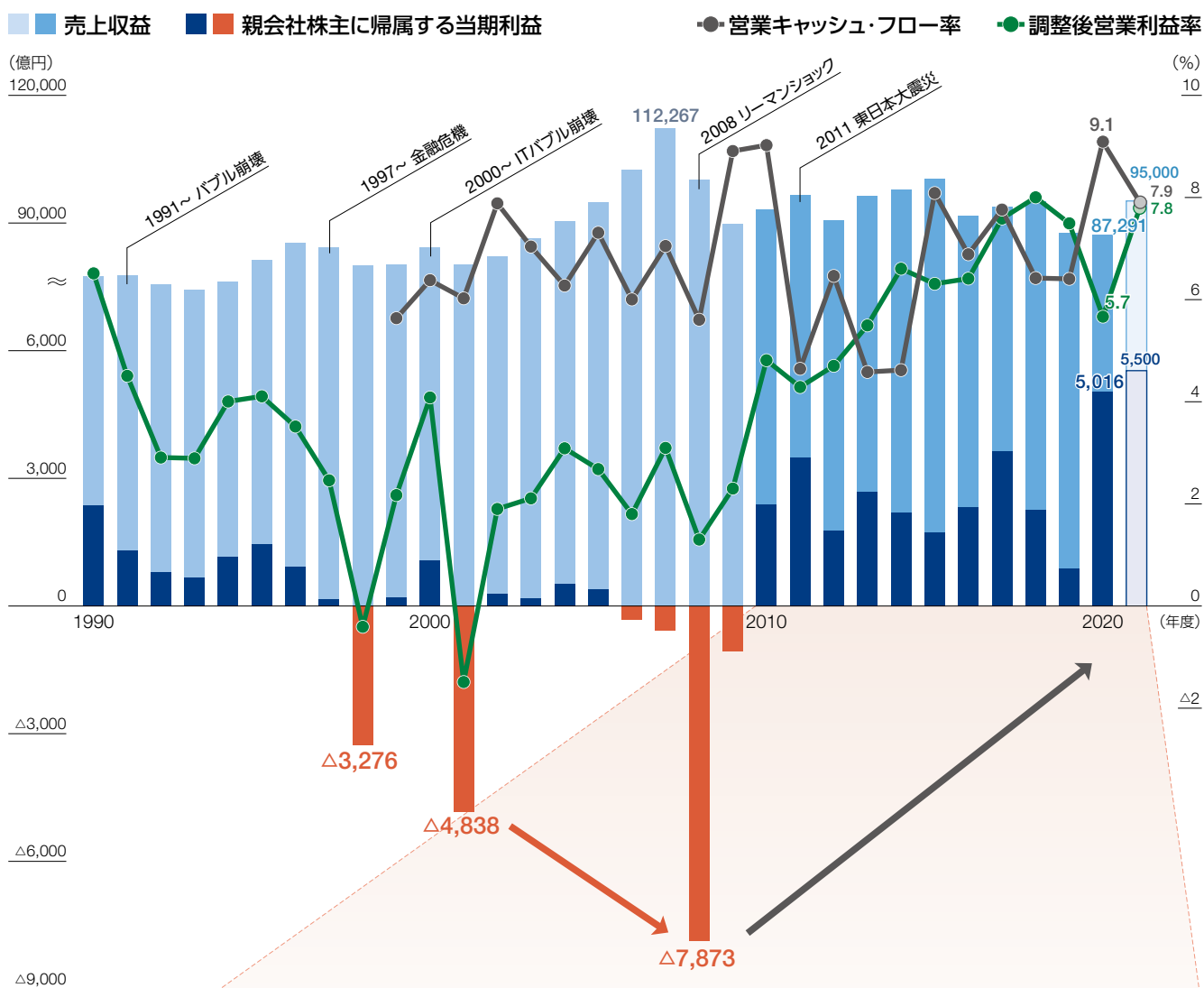
- 製品・サービスのCO<sub>2</sub>排出量原単位削減率 ..... **20%**
- 事業所(ファクトリー・オフィス)のCO<sub>2</sub>排出量総量削減率 ..... **39%**
- 水使用量原単位改善率 ..... **24%**
- 廃棄物有価物発生量原単位改善率 ..... **14%**
- 化学物質大気排出量原単位改善率 ..... **33%**

**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 ..... **4,198億円**
- 配当総額 ..... **1,015億円**
- 株主総利回り(TSR) ..... **+106.4%**  
(過去5年)

# 過去中期経営計画の振り返り

## 業績の推移\*



### 事業ポートフォリオ改革

**2012中期経営計画**  
(2010-2012年度)

**2015中期経営計画**  
(2013-2015年度)

**2018中期経営計画**  
(2016-2018年度)

**2021中期経営計画**  
(2019-2021年度)

Lumada 事業の拡大 (IT)	2016 • Lumada 事業の開始	2014 • プリズムペイメントサービス社 (決済サービス)	2018 • リーンクラウド社 (パブリッククラウド関連サービス)	2020 • フュージョテック社 (AI・データアナリティクス)
		2015 • ペンタホ社 (データアナリティクス)		2021 • GlobalLogic 社 (デジタルエンジニアリング)
事業ポートフォリオの強化 (OT・プロダクト)		2015 • アンサルドブレダ・アンサルドSTS 社 (モビリティ)	2017 • サルエア―社 (インダストリー)	2019 • JRオートメーション社 (インダストリー) • ジャシー・プレーキ・インターナショナル社 (オートモティブシステム)
				2020 • 日立ハイテク (ライフ) • 日立ABB パワーグリッド (エネルギー) • 日立Astemo (オートモティブシステム)
事業売却・縮小	2012 • ハードディスクドライブ事業の売却 • 中小型ディスプレイ事業の譲渡 • 薄型テレビ自社生産終了	2014 • 火力発電システム事業の持分法適用会社化 • 日立マクセルの非連結化	2015 • 空調システム事業の持分法適用会社化	2021 • 画像診断関連事業の譲渡

\* 2021年度業績は、2021年7月30日時点の見直し値。

## 2012中期経営計画 (2010-2012年度)

### 経営の立て直し リカバリー

#### 振り返り

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

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

#### 課題

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

## 2015中期経営計画 (2013-2015年度)

### 成長のための基盤づくり 事業の入れ替え

#### 振り返り

2015中計では、成長のための基盤づくりを目的とした事業の大幅な入れ替えを進めました。ビッグデータ活用におけるグローバルバリューチェーンの強化・拡大を目的として、ビッグデータアナリティクスソフトウェアを開発、提供するペンタホ社を買収する一方で、火力事業、空調事業、電池事業を非連結化しました。またグローバル化を推進すべく、鉄道事業の本社を英国に移転し、アリスティア・ドーマー(現副社長)が鉄道事業のグローバルCEOに就任しました。人事評価制度として、グループ・グローバル共通の役割・グレードと成果評価を報酬に直接反映する仕組みであるグローバル・パフォーマンス・マネジメントを導入しました。

中計最終年度の2015年度は、通信ネットワーク事業などの市場環境変化への対応の遅れや、海外大規模プロジェクトの管理不十分による損失計上などにより、中計目標は未達となりました。インフラシステム事業、電力流通事業、建設機械事業等における市場環境悪化を受けた構造改革を加速したことで、構造改革関連費用等が想定以上に拡大したことも要因の一つです。それでも、営業利益(率)6,000億円(6%台)を安定的に計上できる体質になり、キャッシュ創出力も高まりました。

#### 課題

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

## 2018中期経営計画 (2016-2018年度)

### 社会イノベーション事業での成長実行 デジタル技術の活用

#### 振り返り

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

するための施策です。

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

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

#### 課題

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

## 2021 中期経営計画

(2019-2021年度)

日立は、2021年度を最終年度とする「2021中期経営計画」において、社会イノベーション事業のグローバルリーダーとして、持続可能な社会を実現することを目標に掲げています。その目標の実現に向け、「環境」「レジリエンス」「安心・安全」の3つの領域に注力し、社会と企業経営における課題解決に貢献することで、人々のQoLならびに顧客企業の価値向上を図っています。



### 業績推移

	2019年度実績	2020年度実績	2021年度見通し*
売上収益	8兆7,672 億円	8兆7,291 億円	9兆5,000 億円
調整後営業利益(率)	6,618 億円 (7.5%)	4,951 億円 (5.7%)	7,400 億円 (7.8%)
EBIT(率)	1,836 億円 (2.1%)	8,502 億円 (9.7%)	8,200 億円 (8.6%)
親会社株主に帰属する当期利益	875 億円	5,016 億円	5,500 億円
海外売上収益比率	48 %	52 %	—
営業キャッシュ・フロー	5,609 億円	7,931 億円	7,500 億円
ROIC	9.4 %	6.4 %	8.3 %

### セグメント別業績推移

セグメント	項目	2019年度実績	2020年度実績	2021年度見通し*
IT	売上収益	2兆994 億円	2兆487 億円	2兆2,000 億円
	調整後営業利益(率)	2,494 億円 (11.9%)	2,694 億円 (13.2%)	2,630 億円 (12.0%)
	EBIT(率)	2,144 億円 (10.2%)	2,448 億円 (12.0%)	2,460 億円 (11.2%)
	ROIC	18.4 %	17.8 %	12.7 %
エネルギー	売上収益	3,992 億円	1兆1,079 億円	1兆3,200 億円
	調整後営業利益(率)	135 億円 (3.4%)	△477 億円 (△4.3%)	300 億円 (2.3%)
	EBIT(率)	△3,757 億円 (△94.1%)	△555 億円 (△5.0%)	370 億円 (2.8%)
	ROIC	6.4 %	△2.7 %	1.9 %
インダストリー	売上収益	8,407 億円	8,301 億円	8,500 億円
	調整後営業利益(率)	547 億円 (6.5%)	455 億円 (5.5%)	690 億円 (8.1%)
	EBIT(率)	578 億円 (6.9%)	423 億円 (5.1%)	590 億円 (6.9%)
	ROIC	8.6 %	6.1 %	8.7 %
モビリティ	売上収益	1兆1,444 億円	1兆1,996 億円	1兆2,500 億円
	調整後営業利益(率)	923 億円 (8.1%)	747 億円 (6.2%)	1,020 億円 (8.2%)
	EBIT(率)	1,123 億円 (9.8%)	1,290 億円 (10.8%)	1,240 億円 (9.9%)
	ROIC	11.3 %	8.9 %	10.2 %
ライフ	売上収益	2兆1,676 億円	1兆2,527 億円	1 兆円
	調整後営業利益(率)	1,189 億円 (5.5%)	794 億円 (6.3%)	970 億円 (9.7%)
	EBIT(率)	900 億円 (4.2%)	2,021 億円 (16.1%)	1,500 億円 (15.0%)
	ROIC	8.0 %	8.7 %	10.8 %
オートモティブシステム	売上収益	—	9,875 億円	1兆6,000 億円
	調整後営業利益(率)	—	347 億円 (3.5%)	970 億円 (6.1%)
	EBIT(率)	—	43 億円 (0.4%)	760 億円 (4.8%)
	ROIC	—	3.1 %	6.3 %

\* 2021年7月30日公表値。



## 戦略を推進するためのインプット



### 戦略の柱1 社会イノベーション事業の加速による売上収益の拡大

- デジタルによる高収益事業の拡大
  - Lumada事業の堅調な拡大
  - グローバル展開のさらなる加速
  - 社会インフラのDXに向けた日立の強み
  - 価値創出の連鎖・循環を起こすエコシステムへの発展
  - 社会イノベーション事業をけん引する人財の強化・育成
  - Lumadaソリューションによる価値創出事例
  - 協創価値の浸透による社会イノベーション事業の拡大
- 社会・環境価値の創出
  - 気候変動領域のイノベーターへ
  - 脱炭素社会の実現

KPI	2019年度	2020年度
Lumada売上収益	1兆370億円	1兆1,100億円
Lumadaコア事業	5,930億円	6,720億円
Lumada関連事業	4,440億円	4,380億円
ユースケース	1,000件超	
ソリューションコア	85件超	
デジタル人財	30,000人	35,000人
Lumada海外売上収益比率	約4割	約3割
製品・サービスのCO <sub>2</sub> 排出量原単位削減率(2010年度比)	19%	20%
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(2010年度比)	17%	39%
水使用量原単位改善率(2010年度比)	26%	24%
廃棄物有価物発生量原単位改善率(2010年度比)	14%	14%

### 戦略の柱2 グローバルな競争力の強化

- 日立の研究開発
  - 価値起点のイノベーション創生
  - 日立の研究開発の強み
  - 研究開発の強化と方向性
  - 価値起点で進める研究開発
  - Lumadaのさらなる進化に向けて
- 知的財産への取り組み
- 社会イノベーション事業を通じて社会へ価値を提供するグローバル人財
  - グローバル人財マネジメント戦略
  - ダイバーシティ&インクルージョン
  - 多様な人財の活躍
  - グローバル人財マネジメントの仕組み
  - 働きがいのある職場づくり

KPI	2019年度	2020年度
研究開発費の対売上収益比率	3.4%	3.4%
役員*に占める外国人比率	8.6%	11.6%
役員*に占める女性比率	7.1%	10.1%
女性管理職数	700人	768人
従業員サーベイのエンゲージメント指標	60%	62%

\* 執行役、理事、フェロー

### 戦略の柱3 収益力向上に向けた経営基盤の強化

- ROIC経営の進捗
- 財務資本戦略
- キャピタルアロケーション
- グローバルオペレーションの共通化・標準化による経営基盤の強化

KPI	2019年度	2020年度
ROIC	9.4%	6.4%
調整後営業利益率	7.5%	5.7%
営業キャッシュ・フロー	5,609億円	7,931億円
成長投資	約2,000億円	約1兆7,000億円

## Lumada事業を核に 次の10年の成長ストーリーを描く



小島 啓二

執行役社長兼COO

**Q** 本年6月に執行役社長兼COOに就任されました。まずは抱負を聞かせてください。

リーマンショック以降約10年間、歴代経営陣は事業ポートフォリオの再構築など、日立がグローバル企業となるためのドラスティックな構造改革を進めてきました。成長のための基礎工事である構造改革が進捗し、事業ポートフォリオが完成形に近づいた今、私に課された使命は、この基盤上で、日立が次の10年、成長し続ける道筋を創ることにあります。これは大変やりがいのある仕事です。

中西前会長が「社会イノベーション事業が日立のコア」だと強く打ち出してから、当時CTOだった私は、日立のイノベーション力を強化すべくグローバルでの研究所改革を実行しました。まず、基礎研究や要素技術の延長線上で製品化をめざす従来のアプローチだけではなく、社会課題や将来予測からバックキャストして研究を進める、社会やお客さまに近い研究開発体制に大きく方向転換しました。2016年にLumada事業を立ち上げてからは、強力にLumada事業の拡大を推進してきました。私は、データベース研究と巡り合って以来、データの持つ価値は必ず世の中を変える原動力になると確信しています。事業ポートフォリオが完成形に近づいている今、次の成長を成し遂げていくためにも、Lumada事業を日立の成長のエンジンとした道筋を描き、具現化していきます。

**Q** 次期中計を策定中での方向性や重点施策を教えてください。

重要なことは、大規模なM&Aを通じて獲得したアセットを、確実に企業価値の向上に結び付けることです。そのためのキーワードは、経営の「シンプル化」「デジタル化」「グローバル化」です。

日立の事業は、IT系、プロジェクト系、設計製造系に大別できます。成長の仕方もリスクも異なるアセットを効率よく運用していくには、経営はシンプルでなければなりません。加えて、世の中の変化に遅れることなく成長を続けていくためには、スピードも肝要です。スピードを上げていくためにも徹底的に経営のデジタル化を図ります。

また、日立がこれまで進めてきた構造改革は、グローバル成長を実現するために実行してきたものです。日立ABBパワーグリッドやGlobalLogic社など、新たに仲間に加えた海外企業のインクルージョンを推し進め、グローバル基点の経営に本格的にシフトします。グローバルトップクラスの企業の持つスピードや文化を大切に守りつつ、グループシナジーを発揮できる体制を構築していきます。そのために、既存の本社機能をグローバル化させていくことと並行し、本社機能を補完する小さなグローバルコーポレートを各地域に作り成長のスピードアップを図ることを考えています。

**Q 成長のカギを握るLumada事業に関しては、めざす将来像に対してどのくらい進捗してきたと評価していますか。**

私にとってのLumadaの原点は、社会課題解決のためにお客さまと協創することにあります。研究者がお客さまと社会課題を共有し解決するための協創、そのフレームワークやシステムなどをビジネスサイドに移し社会イノベーション事業として提供する、これをLumadaだと言って始めました。これまでITセクターを中心に協創型SIを拡大し、強力にLumada事業を推進してきました。ITセクターは全社の利益の約半分を稼ぎ出すまでに成長していますが、売上構成からみれば約2割を占めるにすぎません。次なる課題は、日立グループの売上の大半を占めるプロジェクト系や設計製造系アセットのデジタル化の加速です。ビルシステムBUなど、Lumada事業との親和性の高い事業はデジタル化が進捗していますが、今後さらに日立全体の事業をLumadaのプラットフォームに載せ、成長を加速させていきます。加えて、Lumada事業をグローバルでけん引する日立ヴァンタラ社を中心として、本格的なグローバル化も推し進める必要があります。その意味では、めざす姿に対する現在地は3~4回目といったところでしょうか。

昨年買収した日立ABBパワーグリッドは、エネルギーセクターの一事業という位置づけよりは、Lumadaで成長できる3分野の一つである「環境」を支える軸となる事業です。日立

グループ全体がカーボンニュートラルを強力に進める中で、全セクターとのシナジーを創出する横断的な事業として大きな役割を持っています。GlobalLogic社も同様に、全セクターとシナジーを持つ、非常に価値の大きい事業です。獲得したリソースを全事業にリンクさせ、Lumada事業の成長と、グローバル拡大を加速させていきます。

**Q 今後Lumada事業の成長が最も期待できるエリア・領域についてどのように考えていますか。**

最も成長を期待できるエリアは北米とインドです。北米は、インフラ投資も積極化しているほか、さまざまな産業が国内に回帰し、非常にポテンシャルの高い成長市場と見えています。デジタル人財の世界最大の供給源であるインドも、Lumada事業の拡大に向けて北米とペアでフォーメーションを組んでいく重点エリアです。また、優れた製品を生み出す企業が多く存在する日本も、市場としては可能性を秘めていると考えています。

セクターでは、インダストリーセクターとライフセクター、中でも再生医療やiPS細胞などの遺伝子工学領域は、非常に成長ポテンシャルが高いと考えています。

**Q 最後に、小島社長の信条やステークホルダー向けのメッセージを聞かせてください。**

日立が今後もテクノロジーの力で社会に貢献していくという基軸は変わりません。ですから、日立の技術に限らず、まったく違う領域の技術も含めて世の中のテクノロジーを俯瞰し、そのトレンドを把握し続けるための努力は、今後もたゆまず続けていきます。これは私の研究者としての矜持です。

そして、これから「成長の10年」を必ずや実現することを恐れずに宣言し、かつて中央研究所で目にし、今も心に刻んでいる「有言実行」を果たしていきます。今後の「成長の10年」の中で、大きなテーマの一つが、株主や投資家、従業員など、ステークホルダーの皆さまに対する還元強化です。成長戦略やその進捗など、私たちの考えをわかりやすく透明性を持ってお示していくことで、皆さまからのさらなるご理解を得ていきたいと思っています。

# 戦略の柱1 | 社会イノベーション事業の加速による売上収益の拡大

お客さまの企業価値と人々のQoLを向上させる社会イノベーションの実現のため、データから変化のきざしをとらえ、次の社会に向けた新しい価値をお客さまとともに創出する。それがLumadaです。日立は、長年培ってきた“OT×IT×プロダクト”の強みを生かし、Lumadaを活用した社会イノベーション事業をグローバルで加速します。

2020年は、COVID-19の影響により、世界中のビジネスが大きな転換点を迎え、社会のさまざまな潜在的課題が顕在化しました。ニューノーマル時代には、AIやIoTなどのデジタル技術を最大限に活用したデジタルソリューションが不可欠です。さまざまな業界の垣根を越えて新たなパートナーシップを構築することで、社会に、より大きな価値を提供していきます。

## デジタルによる高収益事業の拡大

### Lumada事業の堅調な拡大

Lumada事業は、10%を超える高い調整後営業利益水準を確保しながら、売上収益を伸ばしており、2020年度に1兆1,100億円、2021年度は1兆5,800億円となる見通しです。今後、2021年7月に買収を完了したGlobalLogic社との融合により、高成長なグローバルのDX市場の成長を取り込み、高い事業成長と収益性を両立し2025年度には売上収益3兆円、調整後営業利益5,000億円の実現をめざしています。

Lumada事業では、日立グループが蓄積してきたOT(制御・運用技術)と、AI・アナリティクス技術などのIT、産業機器や鉄道車両・エレベーターなどプロダクトのそれぞれのノウハウを生かし、お客さまの課題解決、社会・環境・経済価値の向上を実現するデジタルソリューションを提供します。

Lumada事業は、Lumadaコア事業とLumada関連事業の2種からなっています。Lumadaコア事業は、お客さまのデータをAIなどのデジタル技術を活用して価値に変換し、経営や

事業の課題を解決するデジタルソリューション事業です。一方、Lumada関連事業は、Lumadaコア事業とのシナジーが期待されるOT・プロダクトを中心とした先進的な製品・システム事業と定義しています。

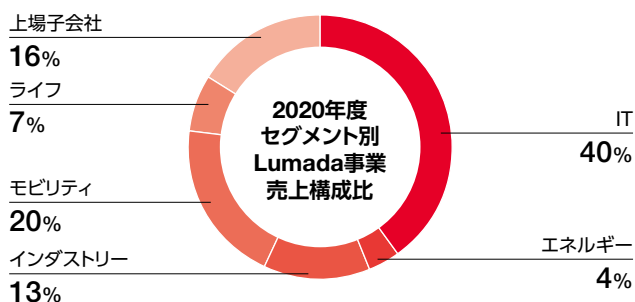
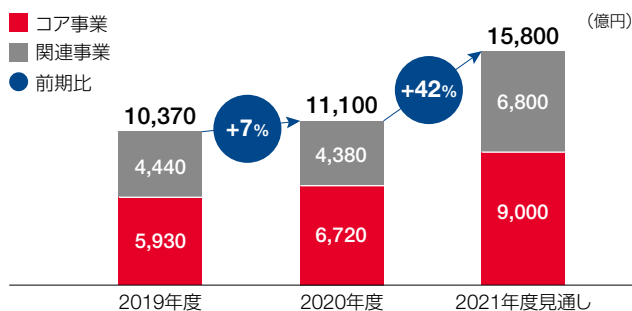
例えば、鉄道事業では、Lumada関連事業に位置づけられる車両や信号設備などからセンサーでOT・プロダクトのデータを収集し、そのデータをLumadaコア事業にあたるデジタルソリューションを用いて分析することで故障の予兆を検知し、効率的な保守を行うことで故障を未然に防ぐとともに稼働率の向上が可能になります。このように、デジタルソリューションは、関連するOT・プロダクト事業を高付加価値・高収益なビジネスにシフトさせることができます。

5セクターおよび日立Astemoで培ってきたドメインナレッジ・アセットを活用しながら、Lumadaコア事業とLumada関連事業を両輪で回すことで、OT×IT×プロダクトの融合を深化させ、事業を拡大していきます。

日立は、2021年4月、経済産業省が定めるDX認定制度において、「DX認定取得事業者」としての認定を取得しています。また、2021年6月、日立は、経済産業省と東京証券取引所が選定する「デジタルトランスフォーメーション銘柄2021」において、「DXグランプリ2021」を獲得しました。これは、Lumadaを活用し社会・お客さまのDX加速を支援してきた実績や、さらにグローバルでのビジネス展開につなげている点など、DXが企業全体の変革のエンジンとなっているという点が評価されたことによるもので、日立自身がLumada事業を通じてトランスフォーメーションに取り組んでいることへの最大の評価と受け止めています。

なお、Lumadaは、営業・調達・生産・保守・管理など、幅広い日立の業務領域でも活用されており、2020年度の社内ITサービスへの適用事例は累計257件と、2018年度の2倍以上にまで拡大しました。

### Lumada事業売上収益



DXグランプリ2021  
Digital Transformation



## グローバル展開のさらなる加速

日立は、これまで、グローバルで強い事業ポートフォリオ構築に向け、M&Aを通じ業種ノウハウ・OTアセットを獲得してきました。2020年7月には、ABB社パワーグリッド事業の買収を完了し、日立ABBパワーグリッドを設立しました。同年5月には、優位な計測分析技術を有する日立ハイテクを完全子会社化、2021年1月にはホンダ系列の子会社であるケーヒン、ショーワ、日信工業と日立オートモティブシステムズとを統合した日立Astemoを発足しました。また、海外家電事業については、2021年7月にトルコのアルチェリク社との合併会社を設立しました。

一方、Lumadaの推進体制においては、2020年1月に、米国子会社の日立ヴァンタラ社とHitachi Consulting Corporationを統合した新生日立ヴァンタラ社が、日立グループ全体との連携を図り、Lumada事業のグローバル戦略策定および事業拡大をけん引してきました。

日立のLumada事業拡大をさらに加速させるためには、世界各地でお客さまとの協創を行う人材や、開発をさらに加速させるデジタルエンジニアリング能力が必要です。2021年7月に買収した米国GlobalLogic社は、急成長を続ける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です。世界14カ国に2万1,000人以上の従業員を

擁し、加えて、30カ所の開発拠点、米州・欧州を中心とした8つの協創拠点で、顧客との協創を重要視したソリューションの開発・提供を行っています。エンジニアリングに関しては、Chip-to-Cloud、つまり、現場データの収集や制御を行うチップから、データをクラウド環境に抽出・分析するまでの幅広く高度なエンジニアリング能力を有しています。また、ヘルスケア、通信、産業、自動車などの400以上の顧客向けにソリューションを提供してきた実績を有しています。

今後、日立とGlobalLogic社の顧客基盤に対し、相互に強みのあるサービスを展開するクロスセルからスタートし、次に、Lumada事業で蓄積したソフトウェア資産の活用を推進していきます。Lumadaの既存資産をGlobalLogic社が活用することで、従来の工数ベースの事業モデルのみならず、ソフトウェア資産活用型の事業を横展開していきます。さらに、日立が有する幅広いプロダクト群をGlobalLogic社のデジタルエンジニアリング力で高付加価値化するとともに、お客さまとの協創を経て生み出されたソフトウェアと組み合わせることで、Lumadaの新たなソリューションの開発をめざします。これらは、市場規模が大きく、日立が実績を持つ北米・欧州において進めていく計画で、日立ABBパワーグリッド、Hitachi レール社、JRオートメーション社などとGlobalLogic社との連携により取り組んでいきます。

## 「日立」という、より大きなキャンバスでデジタルの価値を提供する

私たちは、これまで、フォーチュン500に名を連ねるような世界のトップブランドとパートナーシップを築いてきました。顧客でありパートナーでもある彼らは、私たちのデジタルエンジニアリングの知見を活用することで、革新的な製品や新しいプラットフォーム、素晴らしい体験を創出してきました。つまり、私たちのデザインとデジタルエンジニアリングによって、より大きな付加価値を持つイノベーションを共に生み出し、彼らが描く将来のあるべき世界の実現をサポートしてきたのです。

私たちは、世界中で信頼されているエンジニアリングブランドの一つである日立の一員となれたことを嬉しく思っています。日立と私たちは、IoTとデジタル技術をよく理解し、その技術を用いて社会にイノベーションを起こしています。また、デザインやエンジニアリング、データ応用技術の価値を最大化する、プラットフォームを開発しエコシステムを構築する、そうしたLumadaの概念の根底にあるものは、実は私たちがお客さまのデジタルソリューションを開発する際のアプローチと全く同様です。同じパーパスやパッション、ビジョンを有する両社が一緒になることで、デジタル技術で社会にイノベーションを起こす、非常に強力な組み合わせになると確信しています。

さらに、私たちは消費者に近い分野でのエンゲージメントシステムに強みを持ちますが、日立は、産業分野を中心に世界中に多くの顧客基盤を持っています。そのため、私たち自身もLumadaのユースケースに貢献していけるでしょうし、今後Lumadaを活用していけると考えています。

日立と一緒にすることで、私たちのキャンバスは世界規模に広がりました。5~7年後のビジョンとして描いていたものを前倒しで実現し、即時に、日立との相乗効果を生み出すことで、社会に新たな価値を提供していきます。



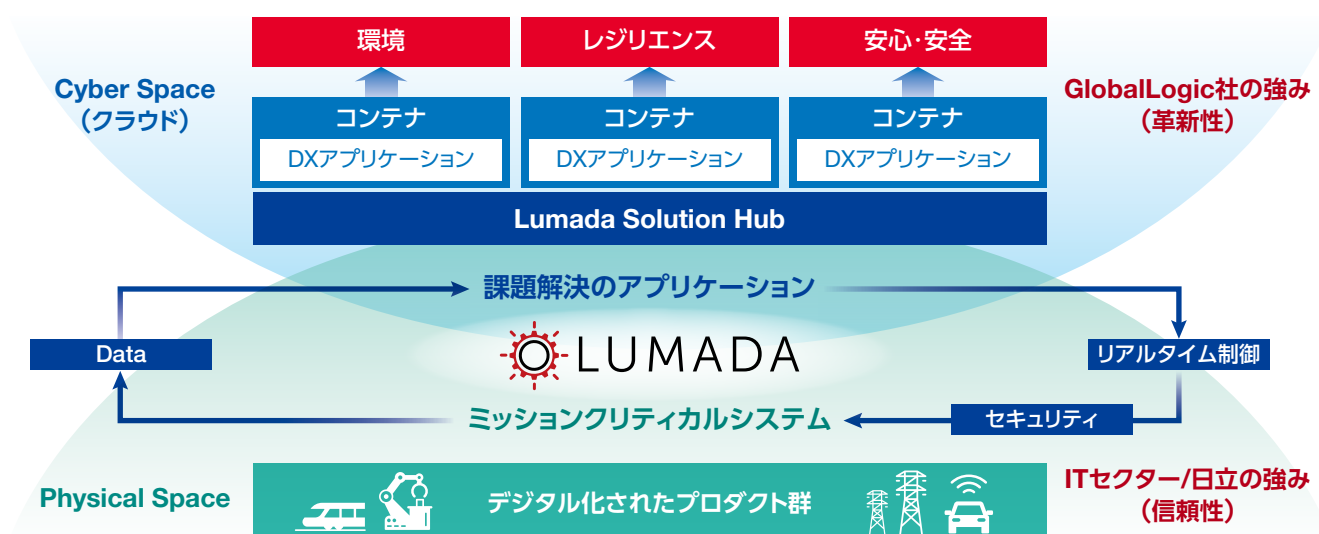
GlobalLogic社 CEO  
シャジャンク・サマント

### 社会インフラのDXに向けた日立の強み 「ミッションクリティカルIoT」

社会インフラのDXを実現する上での日立の強みは、幅広いプロダクト群を活用し、Physical SpaceからCyber Space (クラウド)へとデータを収集できることと、その収集したデータを分析し、GlobalLogic社のデジタルエンジニアリン

グ力によって、社会課題や企業経営の課題を解決するアプリケーションのコアとなる「ミッションクリティカルIoT」を提供できることです。そして、データ分析結果に基づき、リアルタイムにPhysical Spaceを制御するためには、ミッションクリティカルなSIのスキル・ノウハウが必要不可欠です。日立は、この強みを生かし、社会インフラのDXを加速していきます。

#### 社会インフラをデジタルで最適化するプロダクトからDXアプリケーションまでをトータルで提供して日立全社のLumada事業を拡大



### 価値創出の連鎖・循環を起こすエコシステムへの発展

Lumadaの協創の取り組みやデジタルソリューションの活用を拡大し、価値創出の連鎖・循環を起こすエコシステムの実現に向け、ソリューションや技術をつなぐ「Lumada Solution Hub」、パートナーをつなぐ「Lumadaアライアンスプログラム」、知恵やアイデアをつなぐ「Lumada Innovation Hub」の3つの施策を展開しています。

2019年4月に開始したLumada Solution Hubに登録されたソリューションは100件を超え、2020年11月に開始したLumadaアライアンスプログラムでは、「技術・ノウハウ・アイデアを相互に活用し、データから新たな価値を創出することで、人々のQoL向上と社会・経済の持続的な発展に貢献する。その価値を循環させ、ともに成長していく」というビジョンに既に40社超の企業が賛同しています。そして、2021年4月には、Lumada Innovation Hub Tokyoを新たなオープンイノベーションの場として開設し、活用が進んでいます。

日立は、先進のデジタル技術や培ってきたユースケースなど既存アセットの活用を促進し、Lumadaソリューションとしてさまざまな分野へと展開、拡大を進めるとともに、業界を超えたパートナーとのオープンイノベーションにより、さまざま

な社会課題を解決し、価値創出を連鎖させていくエコシステムを構築・拡大させています。

### 社会イノベーション事業をけん引する 人財の強化・育成

多様化する社会課題に対応し、社会イノベーション事業を提供していくためには、グローバルで多様な人財が欠かせません。日立にいる一人ひとりがその価値を發揮し、日立の成長を支えていくため、ダイバーシティ&インクルージョンの取り組みを加速させています。加えて、その核となるOTとITの融合によるデジタルソリューションに対応し、社会イノベーション事業をグローバルで加速するため、DXをけん引するデジタル人財の強化・育成の取り組みも積極的に推進しています。

日立では、フロント人財やデータサイエンティストを含めたデジタル人財の新たな教育体系の構築や、研修受講とOJT (On-the-Job Training)を組み合わせせたプログラムを通じて人財育成に取り組んでいます。また、2021年度新卒採用より、デジタル分野の研究開発職やデータサイエンティストを対象に、本人のスキル・経験などに応じて個別の処遇設定を

可能とする「デジタル人材採用コース」での採用を開始、人材の確保も強化しています。

デジタル人材は、2019年度の30,000人から2021年度末までに37,000人超に増強させる計画ですが、2020年度末時

点で35,000人まで到達しています。そのうち、データ分析の専門家であるデータサイエンティストや、AIなど最新技術を持つ研究開発職(博士)は、それぞれ2021年度末までの目標値3,000人、350人を、2021年4月までに達成しています。

## Lumadaソリューションによる価値創出事例

### Case 1 決済サービスの高度化によるDX社会の実現

DXの実現には、情報のデジタル化にとどまらず、データ利活用による新たなサービス提供までを視野に入れたソリューションが求められます。社会インフラのデジタル化の進展とともに、決済方法も変化し、クレジットカードやQRコードなどの非現金決済が急速に普及しています。決済に関わる重要なデータを安心・安全に取り扱い、かつ、災害時・故障時にもレジリエントなシステムの提供、そして、その決済情報をもとにした利用者にとってより利便性の高いサービス創出も期待されています。日立の提供する「IoT決済プラットフォームサービス」は、ITとOTに、金融や決済の知見を掛け合わせ、利用者の暮らしの変化に合わせた決済サービスを実現します。また、事業者に対しては、利用・稼働に関わるデータの利活用サポート、サービス導入時のコンサルテーションなどを提供します。これは金融システムに加え、社会インフラをはじめ人々の暮らしを支える製品・システムを手掛けてきた日立だからこそ提供できるソリューションであり、MaaS(Mobility as a Service)やスマートシティの実現を支援します。

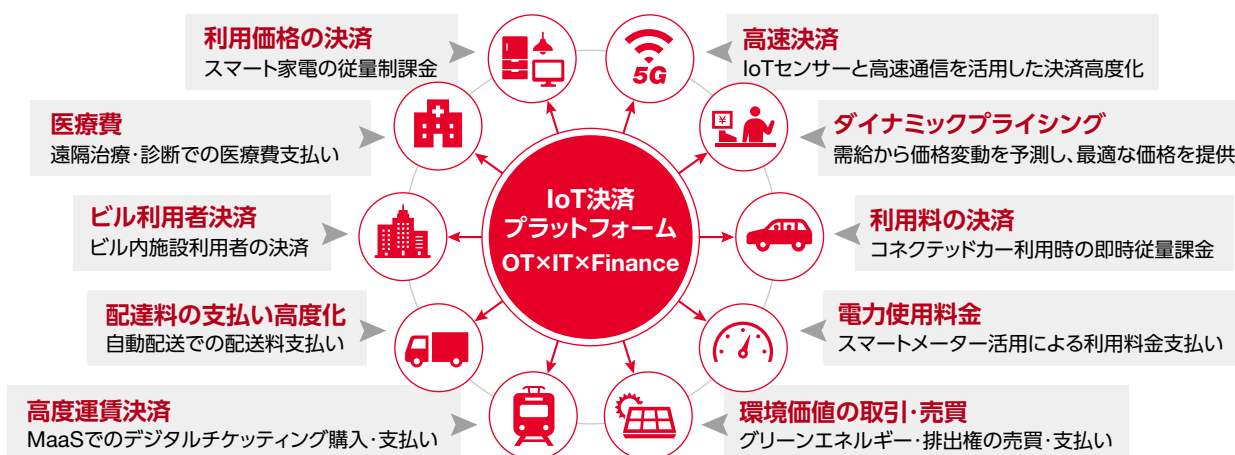
このプラットフォームを活用したサービスは、すでに世界で実証・適用が始まっています。

イタリアのトレンティーノ・トラスポルティ社と実施してき

た実証実験では、鉄道車両やバスなどの車体、駅やバス停などに通信端末を設置し、乗客がスマートフォンにインストールしたアプリケーションを經由して位置情報のやり取りを行うことで、乗客の利用した運賃を自動で算出・徴収する仕組みを構築しました。乗客は紙のチケットやICカードの持ち歩きや、乗降時の決済行為が不要となるため、より快適な移動を享受できます。公共交通機関の事業者は券売機や改札機といった設備を減らすことができるため、投資・メンテナンスコストの削減が可能です。このサービスは、イタリア・トレントで2021年に開始することが決まっています。

日本では、地図情報に関わるデータ・知見を有するゼンリンと観光型MaaSの開発に向けて協業しています。観光ルートの検索から、位置情報に基づく各種交通・観光チケットの購入、決済までをスマートフォンのアプリ上でシームレスに行えるアプリケーションを開発しました。利用者は、移動に合わせ、地図上で移動・観光に役立つ情報提供も受けられることから、利用者の快適な観光を支えます。2021年、ゼンリンが実施する長崎市での実証実験において効果検証が実施される計画で、観光客一人ひとりに寄り添ったサービス基盤の構築・提供に向け両社で取り組んでいきます。

### IoTですべてが結ばれる中、OT×IT×Financeの新たな決済手段を創出 金融経済の安心・安全とレジリエンスを強化した決済をサービス型で提供



**Case 2 再生医療に関する情報管理プラットフォームの実現**

有効な治療法がない疾病に対する新しい治療の道を拓くと期待されている再生医療等製品に対し、バリューチェーン全体の細胞・トレース情報を統合管理するプラットフォームを構築しました。

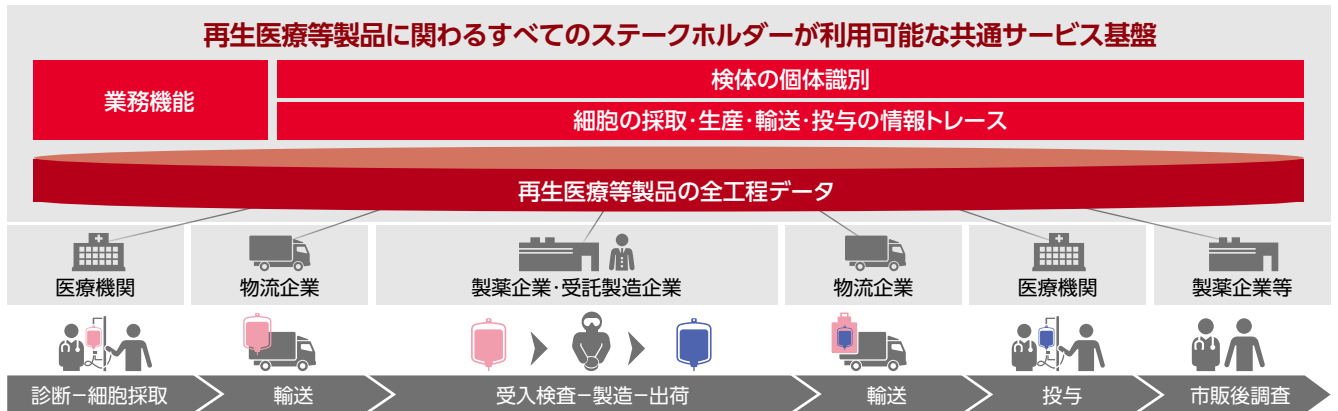
患者や細胞提供者から採取した細胞を培養して患者に投与するという特徴を持つ再生医療等製品には、安心・安全に細胞・トレース情報を管理・流通するために、従来にない、新たなサプライチェーン体制の構築が求められていました。

日立は、こうしたヘルスケア領域における「再生医療」拡大のための課題に着眼し、アルフレッサ株式会社や製薬企業、医療機関などのパートナーとの協創を通じて本プラットフォームを開発・構築しました。患者の細胞や再生医療等製品の輸送・保管に関わる部分はアルフレッサ、治験薬や再生医療等製品の製法開発・製造に関わる部分は受託製造企業、患者の細胞の採取から再生医療等製品の投与に至る全体プ

ロセスや情報のトレースは製薬企業やバイオベンチャーの専門知見が活用されています。さらに、実用性の確保のため、実際の業務に照らした検討や、ユーザーインターフェースの開発に医療従事者の意見を取り入れるなど、幅広い多くのステークホルダーにとって標準的に利用いただける仕様をめざしました。

加えて、設備の稼働状況や品質情報などのOTデータと、計画や在庫管理などのITデータを抽出・活用・分析するための情報基盤として、Lumadaのソリューションである「IoTコンパス」を用いています。現場とITのデータをデジタル空間上で紐づけることで、継続的かつタイムリーなAI分析やシミュレーションが容易になることから、細胞採取から投与までの工程全体を見通した分析やシミュレーションによる効率化・生産性向上のためのサービスも、お客さまのニーズに応じ導入・支援することができます。

**再生医療等製品のバリューチェーン統合管理プラットフォームの概念図**



**Case 3 日立ABBパワーグリッドの運用管理ソリューションとの融合によるLumadaソリューション拡充**

資産管理や現場の作業管理などの運用、分析、最適化は、あらゆる業種のお客さまにとって重要な課題です。日立ABBパワーグリッドでは、従来から、電力会社、製造、鉱業などの産業向けに、運用管理ソリューション群「Digital Enterprise」を提供することで、高度な資産管理と、持続可能な運用のための点検・検査・保守の支援、また、適切な設備投資を支援してきました。日立ABBパワーグリッドが日立ヴァンタラ社と連携し、すでに多数のお客さまに活用されている「Digital Enterprise」と、Lumadaのデータ活用・最適化のための各種技術・ソリューションを融合させることで、システムの拡張性を高め、より高度・広範なデータ分析が可能となりました。資産・

作業管理だけでなく、お客さまの経営管理・運営を支援するLumadaソリューションとして、従来のお客さまのみならず、日立の5セクターや日立Astemoのお客さま・パートナーへも提供していくことで、その価値を最大化させていきます。





## 協創価値の浸透による社会イノベーション事業の拡大

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」ことを企業理念とし、この使命を実現するために、日立創業の精神「和・誠・開拓者精神」を脈々と受け継いでいます。これらを礎に、これからの日立のあるべき姿を示した「日立グループ・ビジョン」を加えて体系化したものを、2013年に「日立グループ・アイデンティティ」として定めました。日立グループ・アイデンティティに基づき、次なる時代を見据え、社会の変化に伴い多様化する社会課題の解決に貢献する企業活動を推進しています。日立は、従業員一人ひとりが日立グループ・アイデンティティを理解し実践することが、さまざまな社会課題を解決し、よりよい社会を実現することにつながると考えています。

Lumadaを活用した社会イノベーション事業を世界各地で提供し、また、社会イノベーションがもたらす価値を、よりさまざまなお客さまや社会に広げていくためには、従業員一人ひとりが協創によって実現できる価値を理解することが重要です。日立は、M&A等を通じて新たに日立グループに加わった従業員を含むグローバル35万人の従業員が、日立グループ・アイデンティティを理解し、社会課題の解決を自分事としてとらえるマインドセットで日々の業務に取り組むことが、社会イ

ノベーション事業を提供していく上で欠かせないと考えています。

日立グループ・アイデンティティの浸透、従業員のマインドセットの変革のための場として、社内表彰制度を通じた取り組みも進めています。例えば、2003年から日本で開始し、2013年からグローバルな表彰制度となった社長ブランド表彰「Inspiration of the Year Global Award」では、日立グループ・アイデンティティを体現し、より良い社会の実現に貢献した活動を毎年表彰しています。現在は、日立が事業を展開するグローバル6地域で応募案件を募り、グランプリ受賞者は、各地域における日立ブランドの伝道師として活躍し、社内へのさらなる日立グループ・アイデンティティの浸透を推進しています。また、「一人称のマインドセット」をテーマとしたビジネスアイデアコンテスト「Make a Difference!」を2015年より実施し、グローバル競争に勝ち抜く企業文化の醸成・変革にも取り組んでいます。Lumada事業の社内表彰制度である「Lumada Business Award」においては、将来のより良い社会に向け課題を解決し、社会への新たな価値を創出する案件を表彰するなど、さまざまな取り組みを通じ、協創価値の浸透を通じた社会イノベーション事業の拡大を図っています。

### 日立が提供するデジタルの価値

私はデジタルの分野で多くの仕事をしてきましたが、デジタルを活用し、より意味のある形で社会に影響を与えることができる会社に入社できないかと考え、自分に合った会社を探していました。その時に出会ったのが日立でした。日立のチームと会ったとき、私には特に2つのことが印象的でした。

1つ目は、日立のミッション、つまり「優れた自主技術・製品の開発を通じて社会に貢献する」という企業理念です。2つ目は、日立の変革です。日立をデジタル企業に変革させるというチャレンジ、その変革のエンジンである日立ヴァンタラ社を率いることに、私は非常に魅力を感じ、一緒にこの旅を歩みたいと思いました。

日立というブランドへの信頼は非常に強力ですから、パートナーのエコシステムとともに、社会やお客さまへより多くの価値を生み出していけると確信しています。



日立ヴァンタラ社 CEO  
ガジェン・カンディア

#### Profile

グローバルITサービス企業であるCognizant社に15年間在籍。2020年7月13日付で、日立ヴァンタラ社のCEOに就任。

## 社会・環境価値の創出

持続可能な社会の実現に向け、社会・環境課題へのソリューションを提供し続けることは、日立の使命です。気候変動が現代の最も重要な課題の一つとなった現在、多くの国がCO<sub>2</sub>排出量の削減と持続可能な経済成長の両立を宣言し、目標を掲げています。日立は環境価値を創出する企業として、「自社の経済活動」と「環境関連ソリューションの提供」の両輪で、環境に配慮した持続可能な社会の実現と経済成長をリードします。



執行役員社長 Chief Environmental Officer  
アリステア・ドーマー

### 気候変動領域のイノベーターへ

日立は、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は、より加速させています。日立では、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という目標に加え、2050年度までには、バリューチェーン全体でカーボンニュートラルを達成していくことを決めました。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、政府と協創することで、将来のより良い社会に向けた取り組みを日立がリードし、脱炭素社会の実現をめざしていきます。

2030年度までの、事業所(ファクトリー・オフィス)のカーボンニュートラル達成に向けては、カーボンニュートラルを実現した日立グループの事業所などのベストプラクティスの横展開を

加速しています。加えて、環境関連の社内の取り組みを加速させるために、今後10年間で840億円の投資を計画しています。これによって、高効率機器の導入・更新、長年培った生産技術やLumadaの活用による生産効率向上施策による生産エネルギー低減、再生可能エネルギー設備の導入などを進めていきます。さらに、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ために、日立インターナルカーボンプライシング(HICP)制度も設けています。工場やオフィスでの設備投資によるCO<sub>2</sub>削減量を見る化することで、省エネルギー化など脱炭素につながる新たな設備投資を促進しています。2021年4月からは、役員報酬に、環境価値を勘案した評価基準も導入しています。

### 事業所(ファクトリー・オフィス)における脱炭素化の進捗

	2020年度 (実績)	2021年度 (目標)	2030年度 (目標)	2050年度 (目標)
CO <sub>2</sub> 排出量 総量削減率 (2010年度比)	39%	20%超 削減	100%削減 (カーボン ニュートラル)	100%削減 を継続

### 日立の環境へのコミットメント

**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 **CO<sub>2</sub>**

2030年度CO<sub>2</sub>排出量  
**50%削減**  
(2010年度比)

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

**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  
 2019年~2021年の目標を定めた「2021環境行動計画」を推進中

## 脱炭素社会の実現

世界が脱炭素に向けて取り組みを加速する中、日立は、グローバルに広がるニーズを把握し、そのニーズに応えるソリューションの提供を進めています。日立のグリーンテクノロジーとデジタルイノベーションで、政府、顧客、パートナーのCO<sub>2</sub>排出量削減を中心とした環境への取り組みを支援し、気候変動領域の課題解決に貢献します。

社会全体が脱炭素をめざすためには、社会インフラやシステムの変革はもちろんのこと、産業全体の脱炭素化をリードする必要があります。例えば、企業が脱炭素化を進めるうえで必要

になるのは、エネルギー利用状況の見える化です。高効率な設備・システムの導入および投資判断の支援や再生可能エネルギーシフトの状況確認などを実現するソリューションが、企業の取り組みにとって重要であることから、日立は、すでに再生可能エネルギーの使用状況を見える化するシステムを開発しています。今後は、この仕組みを用いて、企業の使用電力が再生可能エネルギーであることも証明できると考えています。既存のソリューションに加え、こうした新たな仕組みを開発することで、顧客や調達パートナーの脱炭素化も支援していきます。



日立は、英国・グラスゴーで今年11月に開催される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」に就任しています。これは、日立の気候変動領域のイノベーターとしての役割と、世界的な脱炭素化への取り組みを実現することへの強いコミットメントです。パリ協定や国連気候変動枠組条約の目標達成に向けて各国が取り組みを加速する中で、英国政府とともに、その一翼を担えることを誇りに思っています。

**HITACHI**  
Inspire the Next



PRINCIPAL PARTNER  
**UN CLIMATE  
CHANGE  
CONFERENCE  
UK 2021**  
IN PARTNERSHIP WITH ITALY



### 日立の研究開発——価値起点のイノベーション創生

日立の研究開発は、100年を超える歴史の中で、「優れた自主技術・製品の開発を通じて社会に貢献する」という企業理念を実践し、最先端技術開発に取り組みながら、未来につながるイノベーションを創生してきました。2020年度以降は、研究開発グループの基本方針を「SDGs、Society 5.0をけん引するグローバルイノベーションリーダーになる」と定め、社会イノベーション事業および将来の成長に向けた取り組みに対して研究開発資源を配分するとともに、Lumadaのデジタルイノベーションプラットフォーム拡充のための技術開発や、「環境」「レジリエンス」「安心・安全」の3つの事業領域における価値創生に取り組んでいます。

また、日立ABBパワーグリッドや日立Astemo、2021年度に買収したGlobalLogic社などのリソースを活用しつつ、事業のグローバル化やLumada事業の拡大に貢献するため、価値創生を支える強いプロダクト・サービスや世界No.1の技術の開発などに取り組んでいます。





## 日立の研究開発の強み

### 1 世界No.1の技術基盤と価値創生サイクル

日立の研究開発の強みは、日立グループが持つOT×IT×プロダクトの技術基盤やノウハウを一元的に保有し、お客さまやパートナーとの協創から技術開発を行い、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にあります。さらに、日立グループは、事業ポートフォリオの変化に対応しながら、将来の成長分野の技術基盤を拡充しています。JRオートメーション社の買収、日立ABBパワーグリッドや日立Astemoの発足などによって、ロボティクスSI、エネルギー、自動車部品分野の事業をグループ内に取り込み、日立との融合を通じたイノベーションの創出を図っています。

例えば日立ABBパワーグリッドの持つ世界トップレベルのグリッドオートメーション、HVDC(高圧直流送電)、送配電プロダクトなどの技術と、日立の持つセキュリティ、5G、人工知能(AI)といった技術基盤を融合することで、Lumadaのプラットフォームも有効活用しながら、100%再生可能エネルギーによる電力供給サービス、EV・水素ステーション、データセンターソリューションをはじめとした、環境貢献事業の育成を進めています。また、日立Astemoが手掛けるAD/ADAS、xEV、先進シャシーの分野でも、日立の持つサイバーセキュリティ、AI、OTA(ソフトウェアアップデート)などの領域での研究開発力をてこに、CASE時代をけん引するグローバルリーダーをめざしていきます。

一方、高速鉄道、昇降機、粒子線がん治療装置、生化学免疫分析装置、インバーターや空気圧縮機など、日立の主要プロダクトのさらなる進化とイノベーションに向けては、ロボティクスや電動化などの研究開発を強化し、OT×IT×プロダクトの強みを生かした世界No.1技術の確立に努めています。さらに、次なる成長に向けて、5GやAIをはじめとするLumadaのコア技術を強化するとともに、中長期視点で量子コンピューターや再生医療領域の研究開発を加速させていきます。

### 2 協創による外部の「知」の取り込み

気候変動や都市化、高齢化など、地球規模で社会課題が複雑化する中で、社会価値、環境価値、経済価値をスピーディーに創出していくためには、さまざまなパートナーとの協創が不可欠です。日立はグループ全体で協創に取り組んでおり、2019年4月には日本の中央研究所内にイノベーション創生を加速するための研究開発拠点として、「協創の森」を開設しました。開設以降、世界中のお客さまやパートナーとともに社

会課題の解決に向けたビジョンを共有して、アイデアソンやハッカソンなどを通じて新たな事業機会を探索しています。世界各地に広がる協創拠点との連携のため、研究開発拠点も米国西海岸、中国の北京・広州、英国ロンドンと拡大させており、2023年にはオーストラリア西シドニーでも開設を準備しています。

### ■ 産官学連携で社会課題解決に向けたビジョンを発信

グローバルでの産官学連携により、将来の社会課題を洞察しながら、その課題解決と経済発展の両立を実現する新たなビジョンを創生、世界に発信する取り組みも強化しています。2016年には東京大学、京都大学、北海道大学とそれぞれ共同ラボを設立し、社会や顧客の変化をとらえた活動を加速しています。2021年には、日立東大ラボで策定した2050年のカーボンニュートラルに向けたシナリオをフォーラムで発信し、日立京大ラボでは2050年の社会課題とその解決に向けた大学と企業の社会的価値提言を書籍『BEYOND SMART LIFE 好奇心が駆動する社会』としてまとめました。海外でも同様に、タイの名門チュラロンコン大学と共同で進めるデジタルシティ実現に向けたプロジェクトや、オーストラリア・リバプール市と共同で進める医療分野のイノベーションなど、人間中心の街づくりに貢献する取り組みも進めています。これらを通じて、将来ビジョンからのバックキャストによるイノベーション創生を推進しています。

### ■ スタートアップとの連携

スタートアップへの出資や連携にも積極的に取り組んでいます。コーポレートベンチャリング室では、次の成長の仕込みとオープンイノベーションの実践を目的に、世界のイノベーションエコシステムに参加して、破壊的技術やビジネスモデルをとともに追求する取り組みを強化しています。2021年3月に協業に合意したヘルステック企業のSOPHiA GENETICS社など、これまでにに出資した9社(2021年7月時点)のスタートアップとの協業を通じ、ライフサイエンス、次世代トラスト基盤、コンピューティングなどの分野で新しい価値の創造を加速しています。

2020年7月には、COVID-19禍での新たなハピネス&ウェルビーイング産業の創出を目的に、日立初のインサイド・アウト事例となる株式会社ハピネスプラネットを設立しました。スマートフォンやウェアラブル端末を活用して人の幸福感を計

測し、組織の活性度を定量化することで、企業のミッション達成に向けて従業員が前向きに行動する組織づくりのためのアプリ事業を展開しています。日立の先端技術や営業チャンネルに、ベンチャーの持つ俊敏さを合わせる、日本経済団体連合会提唱の「出島」というアプローチで、社会の変化やニーズを先取りする新事業をスピーディーに創出していきます。

### 3 Lumadaエコシステムの価値創生サイクル

日立では、研究開発が持つOT×IT×プロダクトの技術基盤やノウハウを生かして、Lumadaコア事業とLumada関連事業をグローバルに展開しており、グループ内にある技術基盤と協創によるオープンイノベーションで取り込んだ「知」を、グ

ローバルに、幅広い業種・企業の価値創生へとつなげられることが、大きな強みとなっています。

日立は、独自に構築した顧客協創方法論「NEXPERIENCE」を活用し、お客さまの課題発見から、解決案の創生、そして価値の検証をグローバルに行ってきました。社会・環境・経済価値の定量化やリスク分析などを強化して、この「NEXPERIENCE」を複数企業や地域コミュニティと連携して活用しながら、社会課題を解く方法論へと進化させています。こうした取り組みを通じて日立やパートナーが培った実績のあるソリューションやノウハウを、Lumada Solution Hubに蓄積し、業種や企業の垣根を越えて、さらに新たな価値を創生するサイクルにつながっています。

## 研究開発の強化と方向性

### 研究開発投資を拡大

2020年度の研究開発費は、売上収益の3.4%にあたる2,935億円となりました。コア技術であるAI、電動化、セキュリティ/認証基盤、5G/Post 5G、ロボティクス、データサイエンスを強化するとともに、将来の破壊的技術として量子、再生医療にも取り組み、社会・環境・経済価値の向上と人々のQoL向上に貢献する研究開発を行いました。

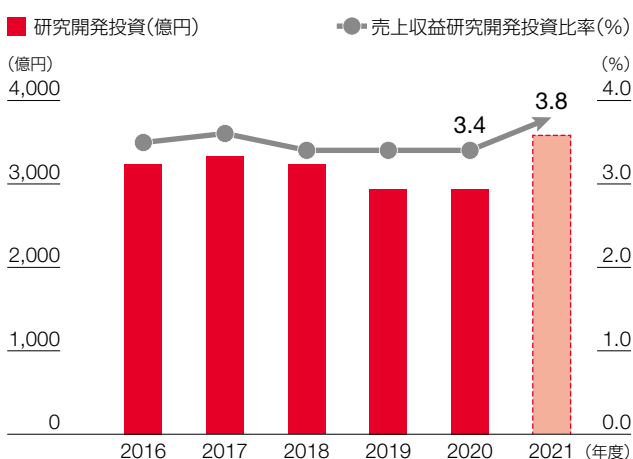
研究開発投資は、事業ポートフォリオの入れ替えなどもあり2019年度と2020年度は一時的に減少しましたが、2021年度は「環境」「デジタル」での成長に向けて投資を強化し、研究開発効率のさらなる向上も図っていきます。

また2022年度から2024年度にかけては、3年間で1.5兆

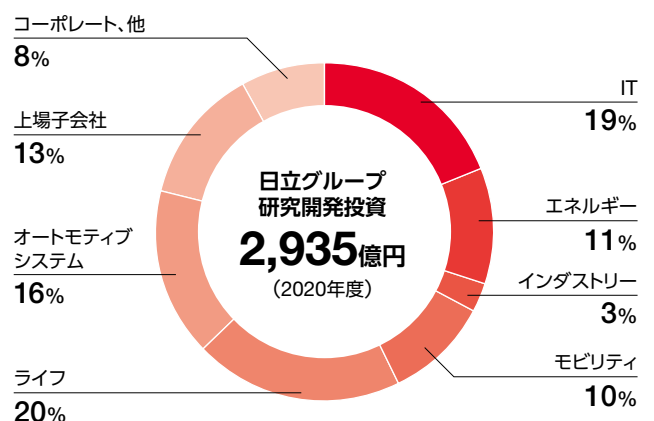
円規模の研究開発投資に増額させる計画です。2050年の社会からバックキャストして導かれる分野として、脱炭素化とサーキュラーエコノミーの進展に向けた水素燃料モビリティやエネルギー貯蔵、水・炭素循環システム、電動化技術の進歩による経済活動空間の拡大を支えるモビリティ関連技術、バイオテクノロジー進歩による細胞産業への対応、量子コンピューターの開発による技術開発の加速、データ流通産業の拡大を支えるデータトラストの領域や、これを支えるプロダクトのイノベーションが日立の研究開発の注力例として考えられる分野です。地域のアカデミア、研究機関、スタートアップとも連携して、中長期にわたって継続的に価値を提供していきます。

## 環境、デジタルでの成長に向けて研究開発投資を強化

### 研究開発投資

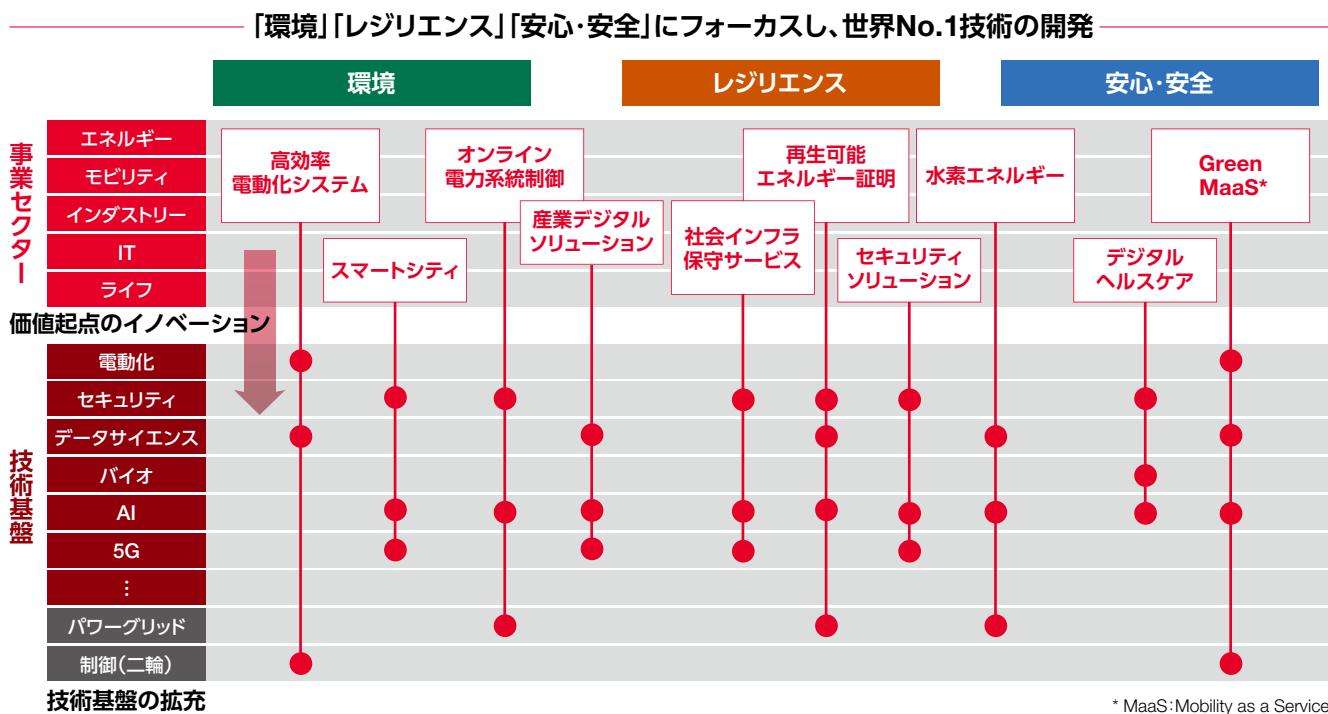


### 日立グループ研究開発投資ポートフォリオ



## 価値起点で進める研究開発

日立では、将来を見据えた価値起点で研究開発を進め、「環境」「レジリエンス」「安心・安全」の3つの価値向上に資するイノベーションの創生と技術基盤の拡充を図っています。



### 環境

環境分野では、再生可能エネルギー、電動化、水素化といった本質的な課題解決を通じて脱炭素社会の実現に貢献する技術を提供します。

#### ■ 電動化の取り組み

電動化の領域では、脱炭素社会の実現に向けて普及が急がれるEVにおいて、充電時間の半減と快適な加速を両立する800V小型高出力インバーターを開発し、2021年3月に「市村地球環境産業賞」を受賞しました。これは、高い絶縁耐圧性能と冷却性能を両立する絶縁放熱性に優れた直接水冷型の両面冷却パワーモジュールを開発し、インバーターの高耐圧化と小型高出力化を両立したことで得られた成果です。これにより、EVのシステム電圧を従来の約400V程度から800Vへと向上させています。産業用途向けには、レアアースを含まない磁石で省エネ規格IE5を実現したアモルファスモーターを開発してスクロール型圧縮機と一体化することで、小型で静音、高効率な産業用空気圧縮機を実用化し、産業機器のCO<sub>2</sub>排出量削減に貢献するものとして、2020年に第52回市村地球環境産業賞功績賞を受賞したほか、同年には高速鉄道車両に関する技術で第66回大河内記念生産賞も受賞しました。今後も継

続して電動システムのさらなる高効率化を進めていきます。また、耐久性と低消費電力特性を両立した日立独自の新構造SiCパワーデバイス「TED-MOS<sup>®</sup>」の製品化も実現しています。これら電動化システムの駆動効率を最大化し、日立の自社生産における2030年度のカーボンニュートラル達成はもとより、EV、鉄道、電力システム、データセンターなどのさまざまな社会インフラの電力消費量・CO<sub>2</sub>排出量削減を支援し、脱炭素社会の実現に寄与していきます。

#### ■ エネルギー分野の取り組み

エネルギー分野ではデジタル化に注力し、再生可能エネルギーの導入拡大に対応した電力系統制御ならびにエネルギーマネジメントシステムを提供しています。平常時の運用と緊急時の対策を融合した世界初のリスク予見型オンライン系統制御で再生可能エネルギーの大量連系と安定運用の両立をめざし、シミュレーションによる性能検証を進めています。また需要家側エネルギーマネジメントについては、日立ABBパワーグリッドにおいて、分散電源・再エネ電源の運用設定を最適化するソリューション「e-mesh<sup>™</sup> EMS」に、Lumadaを活用してリアルタイム予測と過去データを統合解析することで、オフィスや工場などのエネルギー運用効率の

向上を実現します。また、2021年1月には、脱炭素社会の実現に向けて設備やサービスごとの再生可能エネルギーの使用状況を「見える化」するシステムを開発しています。需要家サイトの中の各々の設備にスマートメーターを付加し、ブロックチェーン技術を活用して設備単位で電力由来を管理することで、そこで製造される製品・サービス単位での再生可能エネルギー100%使用のデジタル証明を実現します。すでに、協創の森の「協創棟」における使用電力が100%再生可能エネルギーであることを「Powered by Renewable Energy」として証明するシステムの運用を開始しており、今後はさまざまな業界のパートナー企業と協力しながら、その対象をグリーン調達や製品の使用・廃棄段階での証明など、サプライチェーン全体へと拡大することで、脱炭素社会の実現に貢献していきます。

### ■ 水素社会に向けた取り組み

水素製造・利用システムにおいては、持続可能な水素バリューチェーンの実現に向けたシステム・材料技術の開発を進めています。水素システムについては、福島県にて、デンヨー興産、国立研究開発法人産業技術総合研究所(産総研)とともに水素と軽油の混焼発電システムの高効率化を実現しました。その他の多様な燃料の組み合わせについては、組成変動に対応するAI制御による高効率化を進めています。また大規模ブルー水素製造システムでは、原子オーダーで構造制御した日立独自のシフト触媒によって水資源の使用量を従来比30%削減しており、大量・安価でサステナブルな水素製造の実現をめざして、国立研究開発法人新エネルギー・産業技術総合開発機構(NEDO)の大崎クールジェンプロジェクトで実証を行っています。

### レジリエンス

日立では、社会・環境変化に対応したお客さまのビジネス・レジリエンスの向上および自然災害・パンデミック・サイバー攻撃からの迅速な回復をデジタルで支える社会インフラのレジリエンスの向上に資する研究開発も進めています。

事業環境の変化に柔軟に対応するためのバリューチェーンの最適化の実現については、世界経済フォーラムから2020年に日本企業として初めて先進工場「Lighthouse」に選出された日立の大みか事業所の高効率生産モデルなどのシステムを、顧客協創によって、自動車、化学メーカーなどへも展開しています。現場の見える化や暗黙知をデジタル化した計画最適化サービスなど、全体最適化を実現する産業向けデジタ

ルソリューションは、今後LumadaソリューションとしてN倍化をめざします。

セキュリティ分野では、サイバー、フィジカルでの人々の活動にレジリエンスを提供するための研究開発を進めています。2020年10月には、日立独自の「公開型生体認証基盤(PBI)」技術を活用し、安全な生体認証を実現するクラウドサービス「生体認証統合基盤サービス」の提供を開始しました。PBIに、決済連携機能や商業施設での入退場管理機能などを付加することで、手ぶらで本人認証が可能となっています。PBIを活用し、指静脈や顔、虹彩などの生体情報を暗号化して復元できない形式にしてクラウド上に登録することで、安全な本人認証やキャッシュレス決済を実現しており、日刊工業新聞社による2020年第63回十大新製品賞増田賞を受賞しました。人や荷物のAI映像解析により、駅・空港など公共エリアの人流・行動を可視化することでのセキュリティ向上も提供しています。高速人物発見・追跡ソリューションなどは、プライバシーに配慮したCOVID-19感染防止対策として実用化も進めています。

### 安心・安全

気候変動、COVID-19、高齢化社会、デジタル経済の進展がもたらす将来の新たな課題を洞察し、先端的な研究開発を通じ、人々のQoLを向上させる安心・安全な社会の実現を図ります。

### ■ 医療・医薬分野における安心・安全の取り組み

医療・医薬分野では、完全子会社化した日立ハイテックとのシナジーを発揮しています。世界有数のシェアを持つ生化学免疫分析装置では、機械学習を利用した画像処理技術を適用することで、検体分析の正確性と処理能力を向上させており、COVID-19の抗原検査および抗体測定に対応しています。また診断・治療システムでは、がんの形状に合わせて陽子線を照射できるスポットスキャン技術や、呼吸などで位置が変動する腫瘍に対して正確に陽子線を照射する動体追跡システムを備えた粒子線がん治療システムを欧州で初めてスペインのナバラ大学病院に納入し、2020年4月より、治療が開始されました。再生医療では、京都大学による世界初のiPS細胞を用いたパーキンソン病の医師主導試験において、大日本住友製薬が日立の自動培養装置を用いて治療用細胞を製造しました。産学連携により商用細胞製造機として初の臨床応用を達成したことで再生医療の普及に向けて大きな一歩を踏み出すことができました。



## Lumadaのさらなる進化に向けて

Lumadaのさらなる進化、中長期での成長に向けて、Lumadaのコア技術となる「AI」「Beyond 5G/6G」「量子コンピューター」は、研究開発の強化分野です。

人間中心社会を構成するAI技術の発展に向けて、日立では2021年2月に「AI倫理原則」を策定しました。すでに、Lumada Data Science Lab.の実案件に対してこの原則に沿ったチェックリストで運用しています。またAIの技術力を強化するために、AI国際コンペティションにも積極的に参加しており、映像・言語の領域ではトップクラスの評価を獲得しました。ここで培った技術を、高速人物発見・追跡などのLumada関連ソリューションにも展開しています。

Beyond 5G/6Gでは、5Gソリューション開発の加速に向

け、北米シリコンバレーサイトと協創の森に5G実証環境を整備しました。ARグラスを使ったテレプレゼンス遠隔作業支援ソリューションなど、5G環境によるリアルタイムでセキュアな制御システムの実現に向けた研究開発を加速しています。

また量子コンピューターの領域では、大規模化に優位なシリコン量子コンピューターの研究開発を産官学連携で推進しています。2020年にはシリコン半導体を用いた2次元電子ドットアレイの基本構造の試作に成功し、産業界に必須な大規模集積化を実現しています。今後も産官学エコシステムでの連携を通じて、量子コンピューターの早期実現に向けて研究開発を加速していきます。

## 知的財産への取り組み

SDGsとビジネス成長を達成するため、日立の知的財産活動ではプロダクト分野やデジタルソリューション分野における「競争知財戦略」(Competition)、「協創知財戦略」(Collaboration)、ならびに社会イノベーション事業を通じた社会課題の解決に向けた「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。

競争知財戦略では、特許権を中心とした知的財産権の取得・活用を中心に活動しており、事業の特性に応じてカスタマイズした「知財マスタープラン」の策定・実行を通じた競争力の強化を推進しています。

一方、協創知財戦略では、Lumada事業におけるお客さまやパートナーとの協創の機会が拡大する中、知的財産として捉える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、パートナーシップの促進やエコシステムの構築に知的財産を活用しています。例えば、AIを用いた協創の過程で生まれる知財については、その取り扱いをお客さまとの契約で柔軟に取り決めることが重要です。日立の知的財産部門では、年間200~300件の協創契約に携わり、お客さまと日立とのWin-Winの関係構築を支援しています。また、AI・ロボット・自動運転などの新たなテクノロジーや新たな規則・規制にも円滑に対応できるよう活動を進め、デジタルソリューション事業の強化・拡大を支えています。これら一連の活動の成果が実り、2020年6月

に、日立製作所としては初めて知財功労賞の経済産業大臣表彰を受賞しました。

「IP for society」は、知的財産を社会規範の維持・進化に活用する活動です。公共性の高い特定分野の知的財産については積極的にオープン化を進め、グローバルな社会課題の解決に貢献していきます。環境課題に対しては、2021年度に知的財産本部に「環境知財強化センタ」を新設し、知的財産面から環境価値向上に貢献するための施策(環境価値実現に資するソリューション創出、知的財産のライブラリの構築など)の検討を開始しました。また、世界知的所有権機関(WIPO)が運営する環境関連技術のプラットフォーム(WIPO GREEN)に、水問題の解決に寄与する海水淡水化技術や、フードロス問題の解決に寄与する、温度変化を検知して色が変化するインクに関する技術を登録しました。また、社会課題においては、2020年度に、国立大学法人北海道大学、北海道岩見沢市、森永乳業株式会社と共同で、「母子健康調査」に関する知財開放について合意し、発表を行いました。今後も、知的財産による社会課題解決への貢献について検討していきます。

2020年度には日立ABBパワーグリッドと日立Astemoが新たに日立グループに加わり、エネルギープラットフォームやxEV・AD/ADAS・先進シャシーなどに関する知財ポートフォリオが大幅に増強されました。今後、グローバル知財・ソリューション分野の知財強化をさらに推進していきます。

## 社会イノベーション事業を通じて社会へ価値を提供するグローバル人財

日立は、世界中で多様な人財が仕事を通じて成長し、日立で働くことに誇りと幸せを感じながら、多様な価値観を尊重しあい、安全で活気あふれる職場づくりに一人ひとりが貢献していくことをめざす「2021人財戦略」を策定しています。グローバル&デジタル時代においてイノベーションを起こし、新たな価値を創出するため、人財マネジメントの変革を進めるとともに、本戦略に基づいて教育や評価・処遇、採用制度などを進化させることで、グローバル人財の確保・育成を強化しています。

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

### グローバル人財マネジメント戦略

イノベーションを起こし、日立の成長を支えるのは日立グループ35万人の人財です。社会イノベーション事業でグローバルリーダーをめざす日立は、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き、人財と組織がパフォーマンスを最大限発揮できるよう、グローバル人財マネジメント戦略を展開しています。同時に、社会イノベーション事業をグローバルでさらに伸ばしていくためには、グローバルにまたがるプロジェクトをOne Hitachiで業務遂行できる、国籍や性別、年齢などを問わない最適な人財の確保・配置・育成が重要です。そして、社会や顧客に対してイノベティブなソリューションを提案していくために、従業員一人ひとりが社会課題を自分事として捉え、変化に向け自らけん引していくことが重要であり、それを支える企業文化の醸成もまた人財マネジメントの課題となっています。

2010年、社会イノベーション事業でのグローバル成長をめざし、大きく経営の舵を切ってから、日立は、その成長を支える人財戦略の見直し・実行に注力してきました。2021年3月末時点で、海外で働く人財は19万人と、海外事業拡大に伴いその比率が高まる中、人財戦略においては、こうした会社の変化を見据え、グローバル共通の評価制度やリーダーシップ開発プログラムを展開するなど、グローバルベースでの人財マネジメントを推進してきました。

社会・会社の変化に応じながら、多様な人財が多様な価値観で働ける職場づくりにより、また、一人ひとりがその価値を最大限に発揮できる仕組みを整えることで、社会イノベーション事業の提供によるグローバルでの価値創出を加速させています。

### ダイバーシティ&インクルージョン

日立は、ダイバーシティ&インクルージョンの推進を経営戦略の一環として位置づけており、多様な文化的背景、経験、考え方を持つ人財が活躍できる会社づくりを推進しています。そのコミットメントを示すため、「ダイバーシティ&インクルージョンステートメント」を策定しています。

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

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



ロレーナ・デッラジョバンナ  
執行役常務 CDIO

1988年日立ヨーロッパ社入社後、欧州拠点を中心に活躍。2020年にCDIO就任、2021年より執行役常務 CDIO。

現在、日立グループ全体、そしてグローバルで取り組みをさらに加速させるため、ダイバーシティ&インクルージョンと事業戦略の融合を進めており、日立初の女性執行役であるロレーナ・デッラジョバンナがChief Diversity & Inclusion Officer(CDIO)として、その施策を先導しています。複雑化する社会やお客さまの課題を的確にとらえて最適なソリューションを提供するためには、多様な価値観を認めあい、意見を出しあうことが重要です。異なる価値観を持つ人財が同じチームで共通の目標に向かうために、多様な人財が互いに尊重・信頼しあい最大限に力を発揮できる職場づくりにも取り組んでいます。

また、日立グループ全体のダイバーシティ推進を加速する

ため、経営視点でサステナビリティについて議論する「サステナビリティ戦略会議」にてD&Iのテーマを取り上げるとともに、「日立グループダイバーシティ推進協議会」を設置し、年に1度の頻度でダイバーシティについて議論しています。「サステナビリティ戦略会議」では、経営陣とともに指針の策定、取り組み・投資に関する優先順位の決定、取り組みから得た学びを共有し、「日立グループダイバーシティ推進協議会」では、日立グループの人事労働部門の担当者と、グローバル戦略との整合性を取り、取り組みに関する議論を主な目的としています。あわせて、世界中のグループ会社でも、それぞれの課題・実態に応じてダイバーシティマネジメントを推進しており、一丸となって取り組みを加速しています。

## 多様な人財の活躍

これらの実現に向けた取り組みとして、2020年度は現状分析や外部評価データによるギャップ分析、事業部門へのヒアリングを実施しました。それに基づき、2021年4月に中長期目標を含むダイバーシティ&インクルージョン戦略を策定しました。また、戦略の一環として、事業部門単位、コーポレート部門単位、グループ会社単位でダイバーシティ&インクルージョンの目標を設定しています。目標を設定する上では、CDIOと部門責任者による1on1ミーティングを実施し、多様な産業・市場で事業展開する日立の各事業部門の課題に、どうダイバーシティ&インクルージョンが応えられるのかを議論しました。

これまでの数値目標として、日立製作所では、異なるバックグラウンドを持つ人財の経営の意思決定への参画推進と、多くの女性従業員が指導的立場に就くことができるよう、役員層(執行役および理事)における女性比率および外国人比率10%、管理職において800人の女性を登用という目標(KPI)を設定し取り組んできました。

女性の活躍推進に関しては、2015年4月に1人を役員級の理事に登用したほか、2021年4月に日立初の女性執行役として、ロレーナ・デッラジョバンナを執行役常務に任用するなど、より多くの女性が経営の意思決定へ参画できる体制の構築を進めました。これにより2021年4月に役員層における女性は7人となり、女性比率10%の目標を達成しています。また、将来の女性リーダー候補となる母集団の形成を目的として、2020年度までに女性管理職数を2012年度比2倍の800人とする目標は、2020年10月に達成しました。

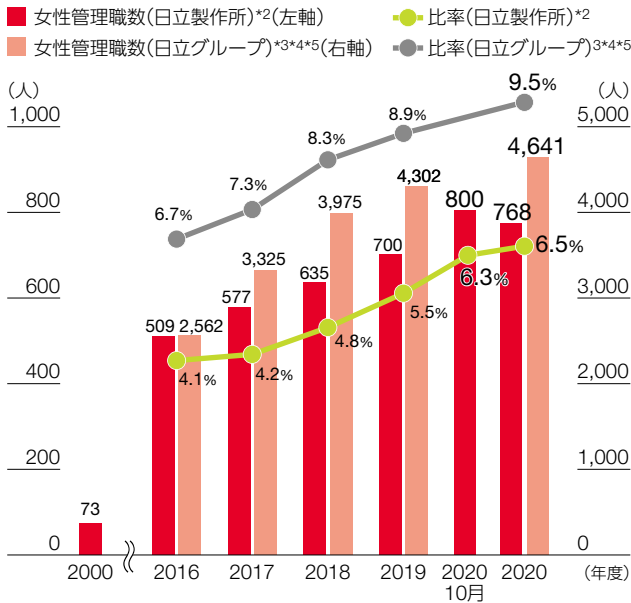
外国人の活躍推進に関しては、現在、取締役の全13人のうち、6人が外国人であり、また、2021年4月からの執行役体制においては、執行役常務にロレーナ・デッラジョバンナ、執行役専務にクラウドリオ・ファキン、理事にウルフギャング・ミュラーを新たに任用しています。役員層における外国人は現在8人となり、目標である10%を達成しました。

日立は、2021年4月、ダイバーシティ&インクルージョンの推進をさらに加速させるため、2030年度\*1までに役員層(執行役および理事)における女性比率および外国人比率を30%とする新たな目標を設定しました。また、マイルストーンとして2024年度までに同比率を15%にする目標を掲げています。加えて、事業部門、コーポレート部門、グループ会社のそれぞれで、意思決定層の多様性、ジェンダー(女性管理職)に関する目標も設定しています。ダイバーシティ&インクルージョンの推進を通じ、引き続き、グローバルで多様な視点を経営に反映するとともに、経営監督機能の強化を図ります。

日立は、女性・外国人に限らず「ダイバーシティ&インクルージョンステートメント」に掲げるすべての人財の違い・個性を尊重しています。例えば、世代間の多様性を尊重するため、CDIOが人財委員会に参加し、若い世代のメンタリングや育成プログラムに参加しているほか、さまざまな個性を持った人々が活躍できる環境づくりに向けて、障がい者の活躍推進に取り組む国際的なムーブメント「The Valuable 500」に加盟するなど、障がい者インクルージョンにも取り組んでいます。

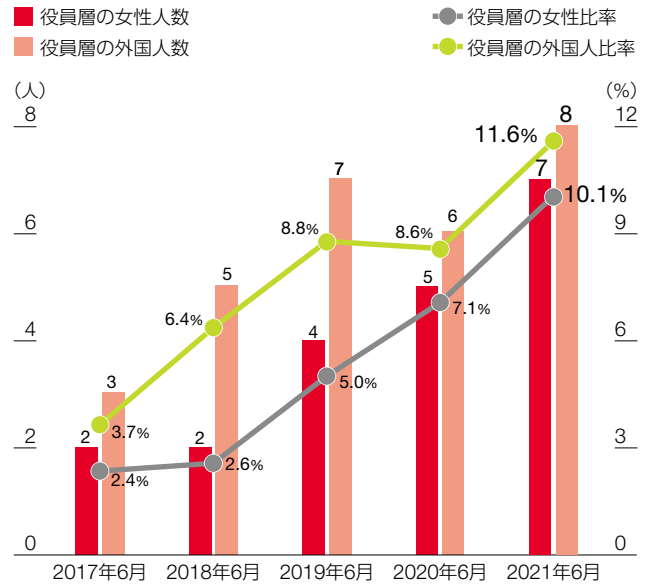
\*1 2030年度は2031年4月1日付

### 女性管理職数と比率の推移\*1



\*1 2020年10月から2020年度末の日立製作所の数値減少要因は主に事業移管の影響によるもの。  
 \*2 2017年度以降は、在籍者および在籍以外で就業している女性管理職。2016年度以前は正社員の在籍女性管理職を対象とする。  
 \*3 直接員(製造ワーカー)約4万人は含まない。  
 \*4 開示対象を、就業している女性管理職から在籍女性管理職に変更したことに伴い、過去の数値についても遡及修正を行っている。  
 \*5 女性管理職・主任層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。

### 役員層における女性比率と外国人比率(日立製作所)\*1



\*1 役員層(執行役、理事、フェロー)における多様化を目標として設定した2017年より開示。

## グローバル人財マネジメントの仕組み

社会イノベーション事業を展開するためには、社会やお客さまの課題を探索し、これまでになかった新しいソリューションをお客さまと協創していくことが求められます。日立では、グローバル&デジタル時代においてイノベーションを起こ

し、新たな価値を創出するために、持続的成長の原動力である多様な人財の確保・育成および組織づくりを行っています。グループ・グローバル共通人事制度のもと、グローバルで重要なポジションに最適な人財を配置する「適所適財」を

### グループ・グローバル共通人財マネジメント基盤を通じた個人と会社の成長実現に向けた取り組み

2012年度	2013年度	2014年度	2015年度～
<b>グローバル人財データベース</b> 約250,000人の人財情報をデータベース化	<b>日立グローバル・グレード(HGG)</b> 全世界マネージャー以上50,000ポジションを格付	<b>グローバル・パフォーマンス・マネジメント(GPM)</b> 112,000人導入(順次導入拡大)	<b>グローバル教育プラットフォーム(Hitachi University)</b> 300,000人に新ラーニングシステムを導入
<b>グローバルリーダー選抜・育成</b> 約500人のグローバルなトップタレントを選抜・育成	<b>グローバル従業員サーベイ(Hitachi Insights)</b> 全世界約682社が参加約177,940人が回答(回答率 86%) 11カ国語で実施	<b>マネージャー以上処遇改訂(日本【日立製作所】)</b> HGGとGPMの連携を順次拡大 マネージャー以上年功的部分排除 ジョブ型処遇へ	<b>グローバル人財マネジメント統合プラットフォーム</b> 2015年度 試験導入 2017年度 日本導入 2020年度 153,000人 2021年度 224,000人

グループ・グローバル共通の人財マネジメント基盤を順次導入



実現するため、それぞれのポジションの役割・責任、レポートラインなど、グローバル共通の考え方をより明確にし、共通理解を持つことによって、グローバルな事業体制の構築と多様で主体的な個を認め、生かしあう組織文化の醸成に取り組んでいます。

グループ・グローバル共通の人財マネジメント基盤を構築するため、日立は「日立グローバル・グレード(HGG)」「グローバル・パフォーマンス・マネジメント(GPM)」などの施策を導入しています。

これまで取り組んできた施策やプロセスを統合する仕組みとして、従業員のスキルやキャリア志向を含む幅広い人財情報を保有する「グローバル人財マネジメント統合プラットフォーム」を2015年度に導入し、グローバルにおいて最適な

人財配置や将来の経営リーダー候補の発掘・育成、マネージャーと従業員のコミュニケーションに活用しています。

従業員は、自身が「めざすキャリア」などを明確にする一方、会社は、工作上必要なスキル・経験を明確化し、年齢などの属性によらず、従業員一人ひとりの能力・意欲に応じた適所適材の配置を行う「ジョブ型人財マネジメント」への転換を進めています。具体的には、職務内容や求められるスキル・経験などを記載した「ジョブディスクリプション」の整備による「職務」の見える化、複数の上長が部下の強みやキャリア志向などを話しあい、育成・配置を検討する「タレントレビュー」の導入を進めています。こうした仕組みの導入により、一人ひとりの仕事・役割と期待成果を明確にするジョブ型マネジメントへの転換をより加速していきます。

## 働きがいのある職場づくり

日立の多様な従業員一人ひとりが、生き生きと活躍し成果を発揮することのできる働きがいのある職場、働きやすい環境づくりは、日立の成長の源泉です。

そのために重要となる取り組みの一つが、従業員エンゲージメントです。従業員が会社の戦略や施策を理解し、それぞれ仕事にやりがいを感じ、成果を出すために自律的に取り組もうとする意欲について把握するために、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。その結果は、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。具体的には、経営方針の理解、働き方改革の状況、労働環境、教育機会や成長意欲などが数値として見える化されることにより、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優先順位をつけた取り組みが可能となります。また、年に1度のサーベイの実施により、取り組みを評価・見直しできるとともに、職場の業務改善・職場改善と直結させて効果を測ることができます。

2020年には、8回目となるサーベイをグローバルの約20万人を対象に、14カ国語で実施しました。サーベイ参加率は、

2013年の開始以来最高の90%となり、全カテゴリーにおいてスコアは継続して向上しています。総合の肯定的評価は64%(前年比+3%、2013年比+10%)、エンゲージメント指標は62%(前年比+2%、2013年比+9%)でした。

加えて、日立は、働きやすい職場づくりに向け、仕事とプライベート生活の調和を図る「ワーク・ライフ・バランス」を進化させ、従業員一人ひとりが主体的に仕事とプライベート生活のクオリティを共に高めていく「ワーク・ライフ・マネジメント」を推進しています。

2020年にはCOVID-19が、グローバル従業員の働き方にも大きな影響を与えました。多様な人財が、それぞれの環境下において十分に成果を発揮できるよう、また、災害発生後などでも企業活動を回復・継続できるよう、日立は、在宅勤務をはじめとする多様かつ新たな働き方の推進を継続します。また、その働き方を可能とするリモートワーク環境やセキュリティサービスの改善も進めており、オフィスと遜色なく従業員が働けるIT環境を整備することで、多様な働き方を支えています。

# 戦略の柱3 | 収益力向上に向けた経営基盤の強化

日立は、さらなる収益力の向上および経営基盤強化のための施策に取り組んでいます。

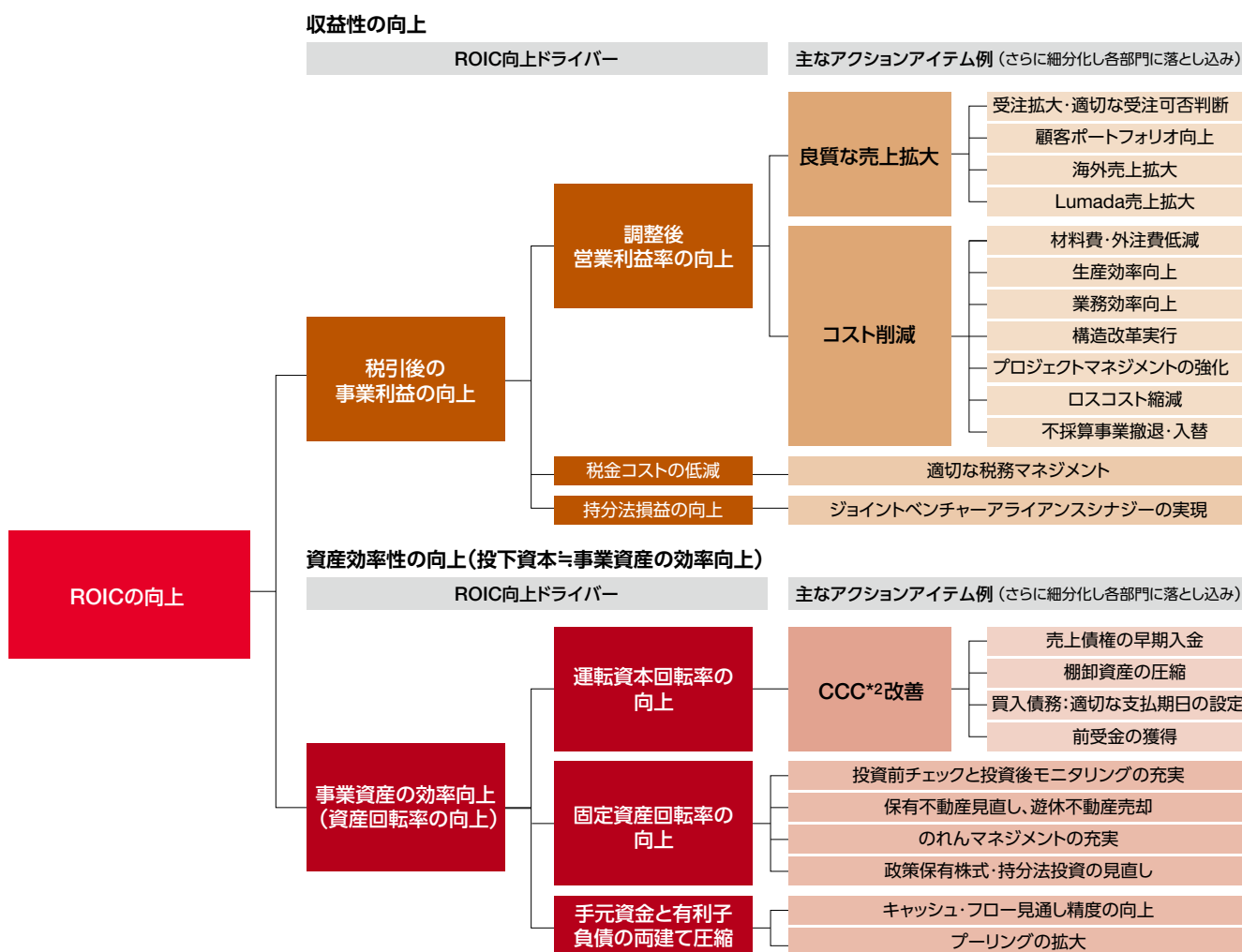
中でも、財務資本戦略においては、①ROIC管理の徹底によるさらなる収益力の向上、②事業資産回転率向上による資本効率性の改善、③適切な財務規律の範囲においてレバレッジを活用したWACCの低減、④配当だけでなく自社株買いも考慮した株主還元策の実行による株主総利回り(Total Shareholder Return:TSR)の向上、の4点を重点施策として取り組みを加速しています。

## ROIC経営の進捗

### 資本コストを意識したROIC経営の推進

日立は、2021中期経営計画において、社会イノベーション事業のグローバルリーダーをめざし、ITセクター、エネルギーセクター、インダストリーセクターの重点分野を中心に約2.9兆円の成長投資を実施してきました。こうした大規模な成長投資を効率的に実行するために2019年度に新たな経営管理指標として導入したのがROIC(Return on Invested Capital、投下資本利益率)\*1です。事業に投じた資金(投下資

本)に対し、どれだけ利益(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)を上回る必要があります。ROICの導入以来、各現場での理解浸透が進み、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います。ROICは、2020年度末の6.4%から、2022年度末には10%超を達成することを目標としています。



\*1 ROICは、「ROIC=(税引後の調整後営業利益 + 持分法損益)÷投下資本×100」により算出しています。なお、税引後の調整後営業利益=調整後営業利益×(1 - 税金負担率)、投下資本=有利子負債 + 資本の部合計です。

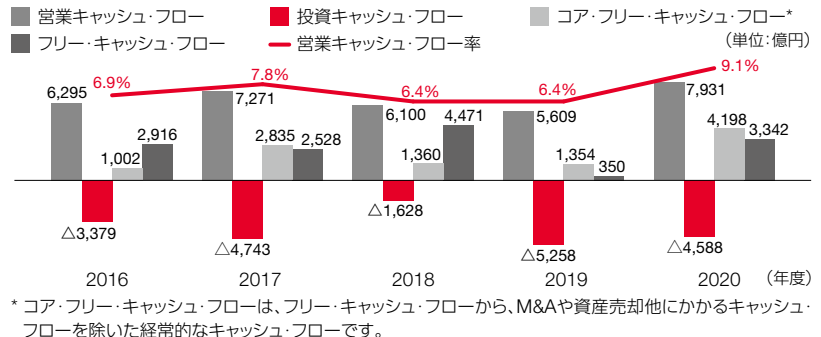
\*2 CCC (Cash Conversion Cycle: 運転資金手持日数)

## 財務資本戦略

### キャッシュマネジメント強化

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

### キャッシュ・フロー推移



### 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。

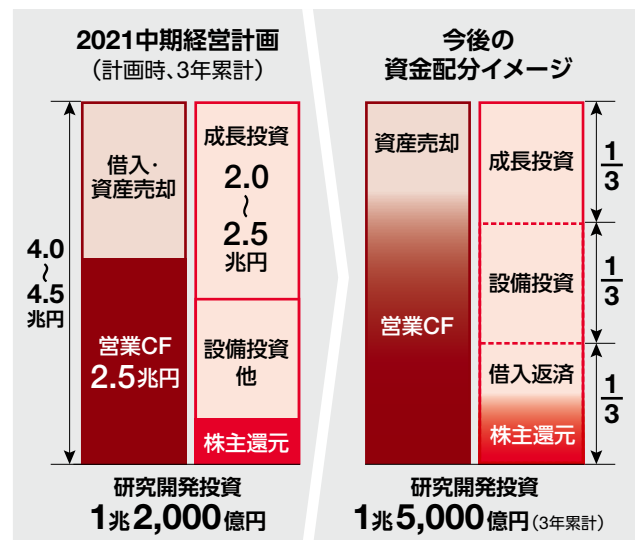
### キャピタルアロケーション

#### 2021中期経営計画における基本方針

- 営業キャッシュ・フローの増加による原資の確保
- デジタルソリューション事業の拡大と、ソリューションを提供するために必要となる、サービスやプロダクトの強化、および人材確保のための成長投資の実施
- 安定的な増配

#### 今後の資金配分方針

- 事業成長による営業キャッシュ・フローの確保、資産売却による継続した原資の確保
- 環境、レジリエンス、安心・安全領域への成長投資を継続
- 事業成長・資産売却・株価の状況を踏まえた自社株買いの検討および安定的な増配の実現による株主還元強化
- 2022年度から2024年度の3カ年における研究開発投資を1.5兆円に増加し、将来の成長に向けた研究開発を強化



### 株主還元の方針

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、安定的な成長を図っていく方針としており、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。自社株買いについては、資金および事業計画に基づく成長投資の必要性や株価の状況に鑑みて検討・実施するほか、将来の株主価値の最大化を目的として事業再編を含む機動的な資本政策の実行を可能とするため、配当方針と整合的な範囲において実施することとしています。

今後、株主還元はさらに強化していく方針で、安定的な配当の増加に加え、自社株買いの検討を継続し事業成長で得た利益をしっかりと株主の皆さまに還元していきます。

## 実行した成長投資の内訳

2021中期経営計画において、日立は、成長のための重点投資分野をITセクター、エネルギーセクター、インダストリーセクターにおき、Lumada事業の拡大を図っています。事業強化に向けて実行した主なM&Aは、以下のとおりです。

セクター	対象企業 [取得価額]*1	取得時期	取得目的
IT	フュージオテック社	2020年4月	アジア地域のAI・データアナリティクスのSaaS事業を取得し、Lumada事業のグローバル展開を加速
	日立チャンネルソリューションズ(完全子会社化)*2	2021年3月	日立本体との一体経営を加速し、経営や意思決定のスピードアップを図る
	GlobalLogic社 [約1兆円]	2021年7月	グローバルに顧客基盤を持つデジタルエンジニアリング力を活用し、Lumada事業の世界展開を加速
エネルギー	ABB社 パワーグリッド事業 [約1兆円]	2020年7月	グローバルトップレベルのパワーグリッド事業に加え、グローバルな顧客基盤や人材、バックオフィス機能などの業務基盤を獲得し、真のグローバル企業への変革を加速
インダストリー	ケーイーシー	2019年4月	ロボティクスソリューション事業における競争力向上
	JRオートメーション社 [約1,500億円]	2019年12月	北米ロボットシステムインテグレーション事業への参入と顧客基盤獲得
モビリティ	永大機電(一部株式)	2019年5月および2020年10月	昇降機事業におけるグローバル事業拡大および、収益性向上
ライフ	シャシー・ブレイキ・インターナショナル社	2019年10月	オートモティブシステム事業においてコア事業と位置づけているシャシー、安全システムの強化
	日立ハイテック(完全子会社化) [約5,300億円]	2020年5月	計測分析技術を活用したLumada・社会イノベーション事業の成長加速
	ホンダ系列会社であるケーヒン、ショーワ、日信工業との経営統合による日立Astemo設立	2021年1月	オートモティブシステム事業のCASE分野における、グローバルで競争力のあるソリューション開発・提供の強化

\*1 取得価額が1,000億円を超える案件のみ金額を記載しています。

\*2 2021年7月1日付で、日立オムロンターミナルソリューションズから日立チャンネルソリューションズへ商号を変更しています。

## グローバルオペレーションの共通化・標準化による経営基盤の強化

グローバルオペレーションのノウハウを有する日立ABBパワーグリッドの基盤を活用したデジタルトランスフォーメーションによる、全社の経営基盤の強化を進めています。共通ERPの構築およびグローバルシェアドサービスの導入、全社CRMを構築することで、コスト低減を図るとともにシナジーをより強化します。2021年度中に構築や検討を進め、2022年度以降に順次導入を行っていくことにより、そのコスト低減効果は2025年度までに累計1,700億円を見込んでいます。

### 統合基幹業務システム(ERP)の共通化

日立グループ各社で個別に導入・運用を行ってきたERPシステムのアプリケーションの集約・共有化を推進しています。集約・共有化にあたっては、日立ABBパワーグリッドのグローバルオペレーションをもとに定義したERPテンプレートを各社へ展開していきます。アプリケーション運用の効率化を進めることで、事業競争領域への人財・資産のリソースシフト、事業再編などへの迅速な対応を実現します。2022年に先行導入会社での稼働を予定しており、2027年までに業種別タイプに応じた最小限のインスタンスへの統合・集約をめざします。

### シェアドサービスの拡大

全社で共通となる管理部門の業務をグローバルビジネスサービス(GBS)としてグループワイドで利用できるサービスの拡大を進めています。グローバルオペレーション基盤の構築を進め、GBSを通してサービスと運用のグローバル統一や運用効率、共有IT資産運用の最適化を図っています。今後、日立

ABBパワーグリッドの基幹業務システムやインフラのサービス基盤も活用し、グループ内で共通化することにより、グローバルの事業活動を支えるITオペレーション基盤を実現し、グローバルシェアドサービスとしての提供をめざしています。

### 顧客関係管理システム(CRM)の構築

日立グループの有するグローバルで多業種にわたる顧客の情報を全社共通のCRMに一元化することで、顧客への価値創出を加速します。これまで、顧客の情報は各ビジネスユニットやグループ各社がそれぞれのシステムで情報を管理し、フロントとして顧客アプローチを行ってきました。特に、約15,000以上もの顧客チャンネルを有する日立ABBパワーグリッドの情報も一元化することで、部門を越えた連携を進め、顧客へのアプローチを強化していきます。また、経営に関するデータレイクとも連携させることで、顧客情報の分析・管理はもちろんのこと、意思決定の迅速化にもつなげます。システム構築は2022年度までの完了を予定しており、その後順次稼働範囲を拡大していきます。



## 事業ポートフォリオの再編

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

M&Aの影響により連結子会社数は増加したものの、2021年6月末時点で865社(国内157社、海外708社)となり、2020年3月末時点と比較して51社減少しました。また、上場子会社については、2020年4月に、日立化成の株式を昭和電工へ売却、2020年5月には、日立ハイテクの株式を取得し、日立製作所の完全子会社としたほか、2021年度中には日立金属を売却する予定です。残る上場子会社は、日立建機1社のみであり、資本政策を継続して検討しています。加えて、非中核事業の売却および低収益事業の対策なども継続して検討・実行しています。

## 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+

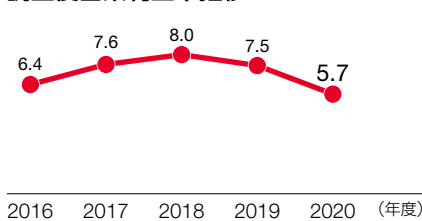
2021年7月現在

## 過去5年間の財務分析

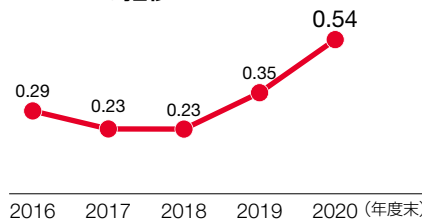
日立の過去5年間の財務分析を行うと以下のように要約されます。

- 調整後営業利益率の水準が向上。2020年度はCOVID-19により厳しい環境下だったものの、5%以上の利益率を維持。
- キャッシュマネジメント強化により、2020年度には調整後営業利益を上回る営業キャッシュ・フロー約8,000億円を達成。売上収益営業キャッシュ・フロー率は過去最高の9.1%に。
- 事業ポートフォリオ構築のためのM&Aにより、有利子負債は増加、D/Eレシオは0.54倍に。営業キャッシュ・フローの増加や資産売却を通じて、有利子負債の削減とD/Eレシオの早期改善を図る。
- 配当性向は、おおそ20%~30%のレンジで推移し、配当支払い総額は増加。

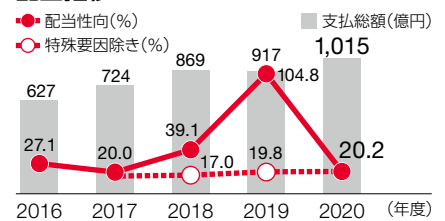
### 調整後営業利益率推移



### D/Eレシオ推移



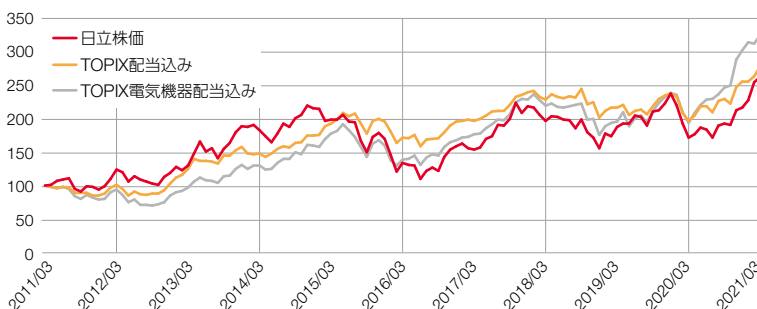
### 配当推移



## 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
日立	+62.6%	+37.4%	+11.2%	+106.4%
TOPIX	+42.1%	+22.1%	+6.9%	+62.3%
TOPIX (電気機器)	+68.6%	+48.4%	+14.1%	+134.3%

\* グラフと表は2011年3月末に投資を行った場合の、2021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、2011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。



# ROIC(投下資本利益率)経営をさらに推進し、 大型買収によるシナジーから創出される キャッシュを株主還元の拡充や成長投資へ 振り分けていきます

## 河村 芳彦 執行役専務CFO

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

### Q | まずは、CFO就任1年目の振り返りを お願いします。

2020年初めに起きたCOVID-19のパンデミックは、感染症という特異な外生変数が経済システムに侵入し甚大な影響を与えたという意味で、近代経営史の中でも空前絶後の事象でした。この危機下でまず最初に重要視したのは、「経営の基本」に立ち返ること、すなわちキャッシュ・フロー経営でした。運転資金、研究開発投資、設備投資、固定費等を総合調整するキャッシュ・フロー・マネジメントを強力に推進し、2020年度決算は、結果として、減収減益ではありましたが、売上収益営業キャッシュ・フロー率は9.1%と過去最高になりました。

2021中期経営計画の初年度から推進しているROIC経営の社内浸透については、国内外でオンラインも活用しながら、ROICやWACC(資本コスト)への理解を深める研修を定期的に行っています。このような日常の活動を通して社員全体の意識向上を図ることで、ROICツリーは各現場のアクションにしっかりつながってきていると感じています。セクターごとのROICは対外的にも開示しており、社内ではより細かい事業ごとでの把握もできており、社内の予算・決算関連資料にはすべてROICが記載され、これに基づく議論ができるようになってきました。COVID-19の非常事態下であっても、ROICスプレッド(ROICと資本コストの差)がマイナスである事業は企業価値を毀損していると思われ、事業戦略の見直しを推進するなど、より踏み込んだROIC経営の強化を図っています。

当社は金融機関からの借入れに加えて社債やコーポレート・ペーパーを発行していることから、格付会社との議論も

踏まえて総合諸般を勘案し、D/Eレシオ(負債・資本倍率)は0.5倍未満を維持する方針としています。しかし2020年度は、ABB社のパワーグリッド事業の買収資金の一部を借入れにより調達した結果、2021年3月末時点ではD/Eレシオが0.54倍となりました。今後、事業成長で増加する営業キャッシュ・フローや資産売却益をデット削減に充てることで、早期に0.5倍未満へと改善させていく予定です。

### Q | M&A案件に対する考え方を聞かせてください。

私は、この4月から投融資戦略本部長を兼務しており、投融資案件を見るようになったことで、買収資金の調達・配分に関してこれまで以上にスムーズな対応ができるようになりました。例えば、GlobalLogic社の買収には1兆円規模の資金が必要になりましたが、その調達方法の検討や、買収による財務や経営成績のKPIへの短・中期的影響のシミュレーションなどが、より迅速に進みました。

一般的には、M&Aの実施を公表すると、短期的に株価のボラティリティが高まる傾向があります。その際、ボラティリティをコントロールするのに重要なことは、中・長期的なエクイティ・ストーリーをしっかりと資本市場とコミュニケーションすることです。PMI(買収後の経営統合プロセス)では、連結経営システムへの統合などは、数カ月と比較的短期で完了させますが、業績での統合効果は、その後2~3年かけてPMIを完了させ、買収にかかる無形資産を償却しながら中長期でシナジーを刈り取るように注力していきます。

日立ABBパワーグリッドの統合効果については、同社が欧

州に持つ総務・人事、財務・経理、調達等の間接業務にかかるシェアード・サービス機能を活用することで、今後2025年までに約1,000億円のコスト削減効果を見込んでいます。各事業セクターにおいても、クロス・セルや、Lumadaとのシナジー創出などを推進中で、すでに一部成果も現れています。

## Q | キャピタル・アロケーションの考え方を聞かせてください

キャピタル・アロケーションは、今のところ大型の借入れや増資計画はありませんが、引き続き成長投資による営業キャッシュ・フローの増加と、コンスタントに資産入れ替えを行うことでfundingしていきます。株主還元は重要テーマと考えています。株主還元および借入返済、成長投資、設備投資に、それぞれ3分の1程度の資金を配分していこうと考えています。また研究開発投資はさらに拡充し、2022年度から3年間累計で約1.5兆円を投下していきます。

成長投資は言うまでもなく企業価値を高める成長ドライバーです。成長投資の目的達成には、粒子線治療システムのように社内にあるキラー・テクノロジーの付加価値を上げていく「オーガニック成長」と、ABB社のパワーグリッド事業を買収したような、外部事業の取り込みによる「外挿成長」の2つの方法があります。成長戦略としては、投資効率を時間軸も加味して考えながら、地域戦略とセクター戦略の三次元で推進してまいります。

地域戦略については、国内事業と海外事業の限界利益(追加的な投入資源見合いの増加利益)をそれぞれに把握しており、限界利益がより高い事業(海外事業であることが多い)へのシフトに取り組んでいます。今後は、世界戦略を因数分解して地域specificに最適な戦略を設計することがより重要になっていくと考えています。セクター戦略については、当社の製品・サービスについて、市場でのポジショニングの視点(Positioning戦略)と、技術優位性など当社が持つリソース・ベースの視点(Resource-based戦略)の2つを重要視しています。さらには、将来のあるべき姿からバックキャストして、研究開発投資およびM&Aのターゲットやその実行による経済・経営合理性等を勘案してキャピタル・アロケーションを検討していきます。

## Q | 株主還元に関する基本方針はいかがですか。

株主の皆さまに向けては、配当と自社株買いに加え、株価の上昇(キャピタル・ゲイン)という3つの要素でリターンの還元を

めざしていきます。配当については、他の優良企業の配当利回り水準もにらみながら、事業の成長に基づいた安定的な増配をめざします。自社株買いについては、事業成長や資産売却、株価水準等に鑑みて、さまざまなシミュレーションをしながら検討・実施していきます。これからも資本市場の皆さまとの密度の濃い対話を通じて、株主価値の向上に努めてまいります。

## Q | 最後に、非財務KPI情報の在り方、開示についてはどのように考えていますか。

非財務KPIとして、「ガバナンス」「気候変動対策」「人財価値」「人間社会の幸せ」という4つが重要だと思います。

ガバナンスについては、KPIではなかなか示しにくいものの、取締役会の構成メンバーの経歴・経験等の多様性はもちろん、取締役が執行側とどのような建設的な議論(Constructive Criticismのやり取り)をしているか、また、取締役会での倫理行動に関する議論等についても、対外的に説明できるようにしていきたいと考えています。

気候変動対策では、当社は2030年ターゲットで、まずは自らのカーボンニュートラル達成に向けKPIを設定して、取り組みを加速させています。しかしこの問題にはもっと広い視点が必要で、当社が経済社会におけるCO<sub>2</sub>の発生をどのように抑制し、地球環境に貢献できるのか、研究開発での取り組みや具体的な事業の貢献事例などを紹介しながら、問題への取り組みの積極的な姿勢・関与度合いを示していく必要性があると思います。

人財価値については、まずは、社内でダイバーシティ&インクルージョンがどのように進んでいるかということを中心に説明することが重要と考えています。さらに、当社は技術力の涵養という日々の企業活動を通して、人財を世界レベルに育成・教育し、わが国の国際競争力を下支えしているという自負があります。このようなことも何らかのKPIを設定しつつお伝えできるようにしたいと思います。

最後に、これが最も重要な視点ですが、企業活動を通じて人々の厚生水準が上がっているのか、平たく言えば、企業活動で人々の生活がより文化的で健康的で豊かになっているかということです。すべての企業活動の原点はここにあり、企業人としてこの点をkeep in mind、常に自問自答していきたいと思っています。

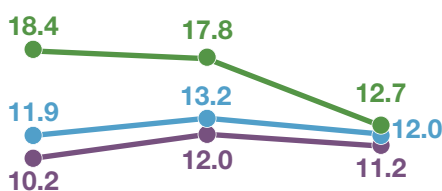
これら4つの視点を念頭におきながら非財務KPIを工夫し、経営において重視すべき指標として取り組みを実行していくことが企業価値向上につながるものと考えています。



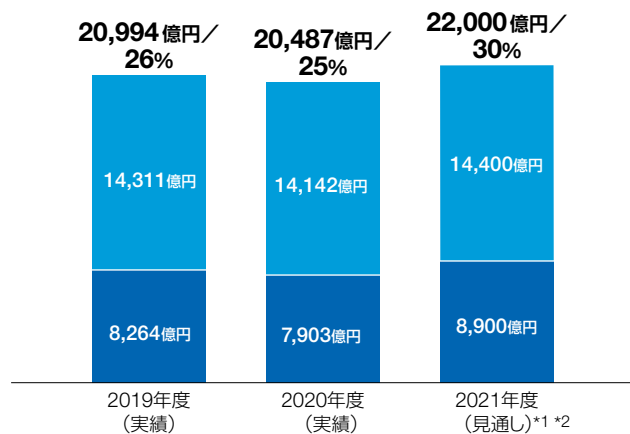
2020年のCOVID-19によるパンデミック以降、デジタル技術で社会や企業を変革するデジタルトランスフォーメーション(DX)がグローバルでさらに加速しています。DXは一企業のビジネスモデルのみならず市場構造や社会を動かす力を持っています。気候変動や高齢化、社会インフラの老朽化などさまざまな課題が顕在化する中で、ITセクターは、データと、AI、IoTなどのデジタル技術を活用することでお客さまや社会のDXを実現し、人々のQoLの向上、企業の価値向上に貢献していきます。

実績と見通し

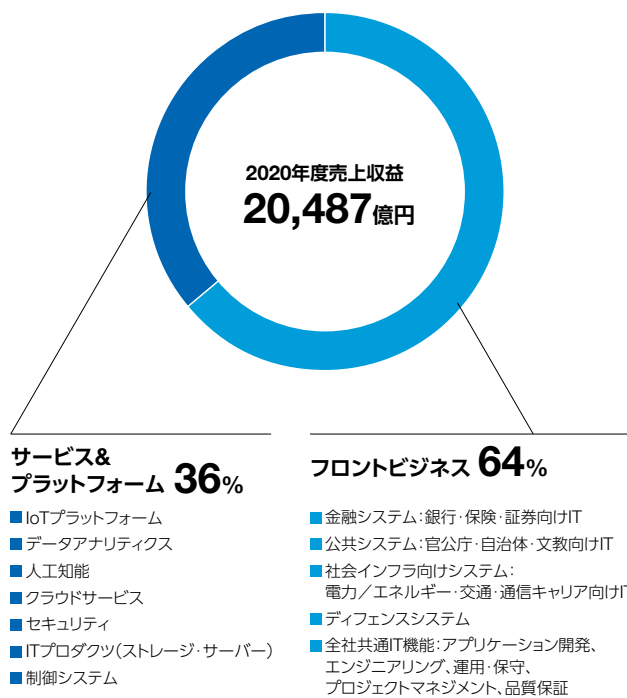
● ROIC (%) ● 調整後営業利益率 (%) ● EBIT率 (%)



売上収益/海外売上収益比率 ■ フロントビジネス ■ サービス&プラットフォーム



主要な製品・サービス



\*1 2021年7月30日公表値。  
 \*2 サービス&プラットフォームにGlobalLogic社の買収による影響を含む。

2021中期経営計画におけるめざす姿

ITセクターでは、1950年代から取り組むIT事業の中で、列車座席予約システムや銀行のオンラインシステムなど人々の生活を支える多くのミッションクリティカル領域のシステム構築(SI)や製品開発・提供で事業基盤を確立し、長年にわたりお客さまとの信頼関係を築いてきました。その事業基盤をベースに、ビッグデータ、AIやIoTなど、デジタル事業への取り組みを加速し、2016年以降はお客さまやパートナーとの協創を通じて、デジタルの力でLumada事業をけん引してきました。今後さらに、世界中で高成長を続けるDX市場を取り込み、グローバルリーダーとなることをめざしていきます。

DXの実現に向けては、お客さまの経営に関わるデータやシステムを扱うため、高信頼なSI力が必要になります。また、事業環境などの変化に素早く、かつ柔軟に対応するためにはアジャイルな開発力が必要です。ITセクターは、国内でのミッションクリティカルな社会インフラ構築で培われた高信頼なSI力に、GlobalLogic社の高度なデジタルエンジニアリング力やエクスペリエンスデザイン力を融合することで、グローバルプレーヤーとして飛躍します。そして、2025年度の日立全社のLumada事業の業績目標である売上収益3兆円、調整後営業利益5,000億円の実現に向け、引き続き日立グループ全体をリードしていきます。



## 市場環境

COVID-19の拡大により不確実な経済情勢が続く中でも、グローバルのIT投資は堅調な拡大が見込まれており、北米と欧州で全世界の約3分の2を占める巨大市場と推定されています。また、グローバルのDX投資も、すべての業種で急速に

拡大し、2024年までの年平均成長率は15%に達すると予測されています。一方、日本国内では、従来型のIT投資は横ばいとなるものの、金融機関や公共サービスを中心にAIの活用やクラウドシフトなどのDX投資は引き続き拡大する見通しです。

## 2021中期経営計画の進捗

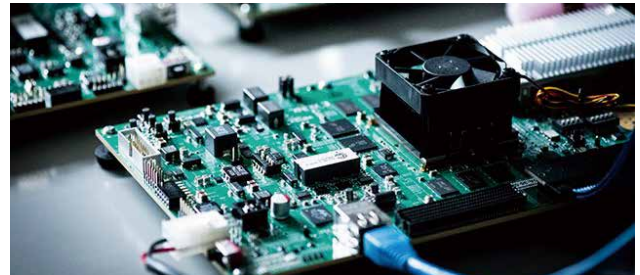
### 「顧客DX支援の強化」と 「グローバル事業の拡大」に向けて

ITセクターではこれまでもグローバルリーダーへの変革をめざし、米国子会社である日立ヴァンタラ社を中心に、国内で実績を積み重ねてきたLumada事業のグローバル展開を推進してきました。今後、世界各地のニーズを的確にとらえ、「顧客DX支援の強化」と「グローバル事業の拡大」を経営方針として変革を加速していきます。そのための具体的な施策の1つとして行った米国GlobalLogic社の買収は2021年7月に予定通り完了しました。GlobalLogic社は、高度なデジタルエンジニアリング力とエクスペリエンスデザイン力でお客さまのビジネスをデジタルで刷新してきたリーディングカンパニーです。全世界に400社以上の顧客基盤を有し、8カ所の協創拠点や30カ所のデリバリー拠点に優秀なデジタル人材を数多く抱えています。お客さまのDX支援を行う際には、まずお客さまの経営課題を特定し、その課題を解決するソリューションを提案・提供する必要があり、革新性のあるデジタルエンジニアリング力に裏打ちされた顧客協創の推進が必要不可欠です。加えて、それらのソリューションをお客さまの既存業務システムなどに統合するためには高信頼なSI力も必要になります。ITセクターでは、日立とGlobalLogic社の強みを融合することによってグローバルで拡大するDX市場での成長を加速していきます。

具体的には、今後、クロスセルはもとより、日立がこれまでに蓄積した1,000件超のLumadaユースケースなどをもとにLumada Solution Hubでスケールさせるソフトウェア資産活用型ビジネスをGlobalLogic社と推進することで、グローバルでの事業拡大を図ります。また、日立のプロダクトをGlobalLogic社のデジタルエンジニアリング力で高付加価値化し、社会インフラをDX化する新たなLumadaソリューションの開発にもつなげていきます。それにより、IT市場の規模が大きい北米・欧州で、日立ABBパワーグリッドや、Hitachiレール社、JRオートメーション社などの事業フットプリントを活用し、Lumada事業のグローバル展開を一気に拡大していきます。

### Lumada事業のN倍化

Lumada事業の拡大に向けては、お客さまへのソリューション・サービス提供のN倍化(Scale of Digital)に取り組んでいます。例えば、量子コンピュータを模した日立独自の計算技術CMOSアニーリング(組合せ最適化処理技術)を活用し、さまざまな組合せ最適化問題の解決に向けて、損害保険ジャパンや三井住友フィナンシャルグループ、KDDI総合研究所をはじめ、幅広い業種のお客さまと実証を行い、ソリューションの開発・強化に取り組んでいます。



CMOSアニーリング

日立の独自技術であるPBI(Public Biometric Infrastructure)をベースとする「生体認証統合基盤サービス」では、指静脈認証による手ぶらでの本人認証やキャッシュレス決済を実現しており、複数のお客さまと協創を拡大しています。また、AIやデータ解析などのデジタル技術で新材料を開発・評価するマテリアルズ・インフォマティクスを適用した「材料開発ソリューション」は約40社の企業で採用されるほか、予測モデルを用いて将来の入院リスクをシミュレーションする医療ビッグデータ分析ソリューション「Risk Simulator for Insurance」は、保険会社のみならず自治体の



指静脈認証による手ぶらでの本人認証やキャッシュレス決済

保健指導にも活用が広がるなど、Scale of Digitalがさまざまな分野で着実に進展しています。

一方、海外では、日立ヴァンタラ社を中心に、工場内の4M (Method, huMan, Machine, Material) データの収集から製造プロセス全体を可視化して生産性向上を支援する「Lumada Manufacturing Insights」を提供しています。製造業における設備監視や生産性を最適化するソリューションとして、これまでに北米やAPAC、EMEA地域で自動車、工業製品、金属の製造業、鉱業、食品・飲料業などを手がけるお客さまに提供してきており、Microsoft Azure Marketplaceでも提供を開始しています。



Lumada Manufacturing Insights

### 環境、レジリエンス、安心・安全に貢献

日立は「環境」「レジリエンス」「安心・安全」の3つの分野に注力し、お客さまに社会価値、環境価値、経済価値を提供することで、持続可能な社会の実現に貢献していくことをめざしており、ITセクターは、デジタルの力で目標達成に向けて日立グループ全体をリードしていきます。

#### ■ 環境 | 電力需給バランスの最適化により再生可能エネルギー導入を促進

再生可能エネルギー拡充に向けて課題となっている「天候による電力需要の変動」に対し、需給バランスを保つための系統安定化対策の重要性が高まることが予想されます。

日立は、2021年5月に、タイ政府が主導するエネルギー政策の包括計画「Smart Grid Development Master Plan」に基づきタイ王国発電公社が推進する電力需給バランスの最適化に向けたデマンドレスポンス実証プロジェクトのシステムベンダーに選定されました。再生可能エネルギーをはじめとした複数の分散電源をあたかも1つの仮想発電所 (VPP) のように統合的に管理できるシステムを提供します。

同国の送配電設備の効率的な運用を通じて、再生可能エネルギーの系統容量を拡大するスマートグリッドシステムの構築に寄与していきます。

#### ■ レジリエンス | ミッションクリティカルな基幹システムのDXを支援

国内のさまざまな業種で、老朽化・複雑化・ブラックボックス化したレガシーシステムがもたらす課題が2025年以降顕在化する「2025年の崖」が指摘される中、日立は基幹システムのデジタルシフトを強化しています。例えば、ミッションクリティカルな基幹システムを運用する金融機関に向けては、メインフレームの信頼性・堅ろう性を備えながらオープン基盤上で稼働する次世代オープン勘定系システムを静岡銀行と共同開発し、2021年1月に稼働開始しました。また、このシステムを「次世代オープン勘定系パッケージ」として製品化し、他の金融機関への導入も進めています。2020年9月には滋賀銀行で採用が決定されています。基幹システムにオープン技術を適用することで、FinTechに代表される新しい金融サービスやデータ利活用サービスと柔軟かつ迅速な連携・活用が可能となり、銀行業務のさらなる高度化が期待できます。

これにより、特に地域金融機関のビジネス拡大、さらには地域経済自体の活性化に貢献しています。

#### ■ 安心・安全 | 社会インフラの保守サービスで安心・安全な社会づくりに貢献

社会インフラの保守は、設備の老朽化と少子高齢化などの社会課題による保守作業員の減少により、従来と同等のサービスレベルの維持とコストの両立が困難となりつつあります。

そのような中で日立は、漏水検知センサーや地中レーダー、ドローン、AIなどのデジタル技術を活用し効率的な点検を実施するなど、社会インフラ保守プラットフォームとしてさまざまなサービス/ソリューションを提供しています。自治体、インフラ事業者・製造業向けなど幅広いお客さまに提供することで、事故の抑制やメンテナンスコストの低減、さらには災害時の迅速な復旧に寄与しています。



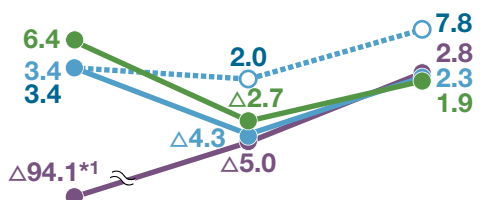
社会インフラの保守サービス



エネルギー市場では、脱炭素社会の実現に向けた取り組みが加速する一方、自動車や産業の電化、新興国の人口増加、経済成長などを背景に電力需要が高まっています。エネルギーセクターでは、パワーグリッド事業、エネルギー事業、原子力事業を通じて、CO<sub>2</sub>排出量の削減に寄与するクリーンエネルギーの拡大に貢献していきます。また、エネルギーインフラの効率的な運用や電力の安定供給を支援することで、人々が安心・安全に電気を使える社会の構築をめざします。

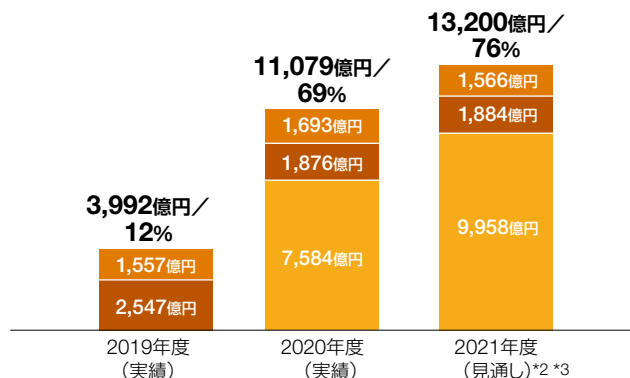
実績と見通し

● ROIC (%) ● 調整後営業利益率 (%) ● EBIT率 (%)  
○ 関連費用除き (%)

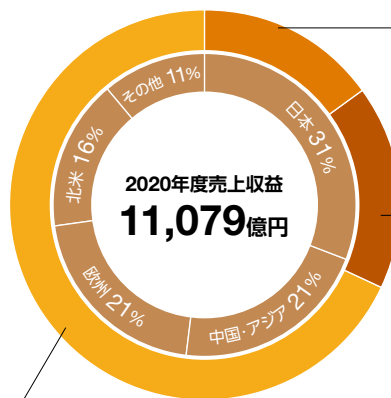


売上収益 / 海外売上収益比率

■ 原子力BU  
■ エネルギーBU  
■ パワーグリッドBU



主要な製品・サービス



原子力BU 15%

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

エネルギーBU 17%

- エネルギーソリューション・サービス
- グリーンビジネス
- パワー半導体

パワーグリッドBU 68%

- グリッドオートメーション
- HVDC(高圧直流送電)、STATCOM
- 変圧器、開閉装置
- サービス

\*1 南アフリカプロジェクトに係る和解に伴う費用の計上による影響。

\*2 2021年度より、エネルギーBUに計上されていた電力流通事業の数値はパワーグリッドBUに計上し、2020年度数値を遡及修正しています。

\*3 2021年7月30日公表値。

市場環境

米国のパリ協定復帰、日本を含む120を超える国と地域による2050年までのカーボンニュートラル宣言(2021年4月現在)、2021年11月のCOP26(国連気候変動枠組条約第26回締約国会議)開催など、国家規模での気候変動対応、脱炭素化への動きが加速しています。こうした背景から、発電時にCO<sub>2</sub>排出を伴わない再生可能エネルギーへの投資は大幅に伸長し、世界の電力供給に占める自然エネルギーの割合は、2019年の27%から2030年には60%に上昇する見通しです\*4。また、データセンターの需要の高まり、電気自動車の普及、産業分野における電化、さらには新興国での都市化や経済成長などから、世界の電力需要は今後も大きく伸びていく

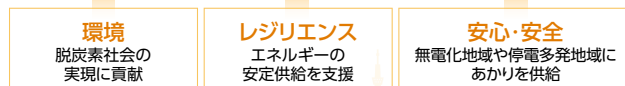
\*4 出典:IEA Global Energy Review 2019およびNet Zero by 2050

見込みです。カーボンニュートラルの実現をめざしながら、増え続ける電力需要に応えるためには、さまざまな課題を克服していく必要があります。例えば、出力が気象条件に左右さ

持続可能な社会における  
エネルギー分野のグローバルリーダーとして価値を向上



3つの価値の提供により、お客さまのエネルギーに関する課題を解決



OT×IT×プロダクトをパッケージで提供 LUMADA



れる再生可能エネルギー比率の増加によって複雑化する需給に対応できる関連技術の開発や、無効電力の補償による電力品質の向上が必要です。また、電力融通やグリーンエネルギーを優先的に調達し需要家に届けるための調整や取引の仕組み、遠隔地で作られた再生可能エネルギーを消費地へ

広域的に、高効率で連系するシステムも必須となります。さらに、従来電源からの切り替えに伴う送電系統の大幅な見直しや新規投資では、経済合理性を保ちながら、自然災害やサイバー攻撃などの脅威に対する強靭性を確保していくことが必要となります。

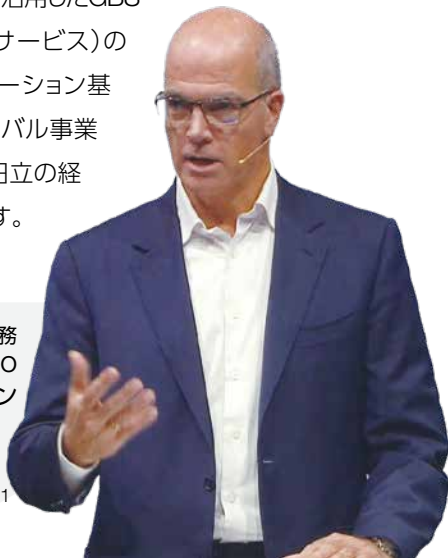
## 2021中期経営計画の進捗

エネルギーセクターでは、こうした課題を「環境」「レジリエンス」「安心・安全」のそれぞれの領域で解決していくため、事業ポートフォリオの転換を進めてきました。

再生可能エネルギーや原子力といったクリーンな発電システム事業に加え、市場成長が見込まれるパワーグリッド事業の強化を目的に、2020年7月、ABB社のパワーグリッド事業を買収し、日立ABBパワーグリッドを設立しました。日立グループは、世界中のニーズを捉え、世界最先端の送変電システムを提供し続けてきた事業基盤を獲得することで、国内外の発電、送電事業者、需要家それぞれのお客さまの課題を解決し、付加価値を提供できる体制を整えました。

こうした事業再編と並行し、お客さまの「社会価値」「環境価値」「経済価値」の向上に貢献するため、日立グループのOT×IT×プロダクトの強みを生かした高付加価値なサービス事業の立ち上げやソリューション事業の強化を進めています。これにより、電力分野に限らず、持続可能な社会の実現に求められる産業やモビリティの電動化、スマートシティの構築、データセンター整備など、世界各地で進むデジタルトランスフォーメーションを支えるエネルギーソリューションの提供拡大を図っていきます。

また、日立ABBパワーグリッドが有する、市場での認知度、世界90カ国における115の工場と200のオフィスといったグローバルフットプリントや経営基盤の日立グループでの活用も進めています。End-to-Endの顧客リレーションの強化や、基幹業務システムなどを活用したGBS（グローバルビジネスサービス）の構築を通じたITオペレーション基盤の確立により、グローバル事業拡大に大きく舵を切る日立の経営基盤を支えています。



日立製作所 執行役専務  
日立ABBパワーグリッド CEO  
クラウディオ・ファキン

## パワーグリッド事業

### ■ 「環境」「レジリエンス」「安心・安全」の領域で課題を解決するエネルギーのプラットフォームへ

日立のパワーグリッド事業は、高い技術力を基に電力の安定供給と、より効率的な送配電に不可欠な製品、システム、サービス、ソフトウェアを提供しています。HVDC(高圧直流送電)やEV充電システム、データセンター、マイクログリッドなど、グローバルで高い市場成長が見込まれる分野を中心に事業を展開しており、より強靭で、よりスマート、よりグリーンなエネルギー供給に世界中で貢献しています。

HVDCでは、2021年2月、英国から約130km沖合の北海にある世界最大のドゥッガーバンク洋上風力発電所向けに自励式HVDCシステムを受注しました。これは洋上風力発電所と英国の送電網とをつなぎ、同国の脱炭素化を支援するものです。日本では2021年3月に、周波数が異なる東日本と西日本の電力連系を強化し、電力供給の安定強化を図る東京中部連系の飛騨周波数変換設備の運用が開始されました。この変換設備に、日立のHVDCシステムが採用されています。

産業分野では、2020年7月に電気バスや商用電気自動車向けEV充電システム「Grid-eMotion™ Fleet」を販売開始したほか、2021年4月には、カーボンニュートラルの実現を支援する製品・サービス・ソリューションのパッケージである「EconIQ™」の販売を開始しました。「EconIQ™」は、SF6ガス(六フッ化硫黄ガス)を使用せず、ライフサイクル全体で50%以上のCO<sub>2</sub>換算排出量の削減が実証されている高電圧開閉装置やその保守サービスなど、持続可能性を重視した環境効率の高いポートフォリオで、グリーンエネルギーへの移行に貢献します。さらに2021年6月には、浮体式洋上風力発電所向け送変電システムの提供を開始するなど、脱炭素化とレジリエンスの強化を支えるソリューションを世界各地で提供しています。

また、デジタル化の加速を目的に、日立ABBパワーグリッドが電力事業者や製造、鉱業などの産業分野向けに提供する運用管理ソリューション群をLumadaに統合しました。より幅広



業界での経営管理・運営を支援する、「資産性能管理」「企業資産管理」「現場作業管理」の3つの主要ソリューションとして、2021年1月から提供しています。続いて2月には、予兆診断や故障予測を備えたスマートデジタル変電所ソリューションの提供も開始しました。今後は、7月に買収を完了したGlobalLogic社とのシナジー創出を進めます。世界をリードするエネルギープラットフォームとデジタルプラットフォームを融合させることで、エネルギー分野のグローバルリーダーとしての価値を発揮し、持続可能な社会の実現に貢献していきます。



ドッガーバンク洋上風力発電所 (イメージ)

## エネルギー事業

### ■ エネルギーソリューション・サービスとグリーンビジネス推進による脱炭素社会への貢献

日立は、デジタル技術を活用し、エネルギーの安定供給、設備の安定稼働や運転効率の向上を支援するエネルギーソリューション・サービスと脱炭素社会の実現をめざしたグリーンビジネスを推進しています。

これまでに培った技術やノウハウにデジタル技術を組み合わせ、風力や太陽光、分散電源などの発電システムの点検計画の効率化、故障の予兆診断、リモートモニタリングなどのデジタルソリューションやO&Mサービスを幅広く展開しています。また、安定稼働が求められるエネルギー関連設備の効率的な運用や管理をワンストップでサポートし、お客さまの業務効率化を実現するエネルギー&ファシリティ マネジメントサービス(EFaaS)や次世代エネルギーマネジメントソリューションを展開するなど、社会やお客さまのDXを支援し、「環境」「レジリエンス」「安心・安全」の領域での価値向上を図っていきます。

再生可能エネルギーに加え、パワー半導体事業の拡大、水素ビジネスの創生などグリーンビジネスの推進にも注力しています。パワー半導体においては、電力システムや鉄道、EV、データセンターなどの重要な社会インフラの電動化・省エネルギー化に欠かせない高効率な製品として、2021年1月に、耐久性と低消費電力特性を両立した新構造のSiCパワーデバイス「TED-MOS®」の製品化を発表しました。水素ビジネスについては、自社事業所での活用などを通じて、サプライ

チェーンの効率的運用や技術・経済性の検証などを行い具現化を図っていく計画です。日立のエネルギー事業は、再生可能エネルギーの推進と効率的運用、社会インフラの電力消費量・CO<sub>2</sub>排出量削減の支援を通じて、脱炭素社会の実現に貢献していきます。



日立パワーソリューションズ  
遠隔監視・支援センター

## 原子力事業

### ■ 安心・安全を最重視しエネルギーの課題解決に貢献

脱炭素社会に貢献し、安定したエネルギー供給の役割を担う原子力事業において、日立は、高い技術力と豊富な知見を生かし、国内原子力発電所の再稼働に向けて安全性のさらなる向上に取り組んでいます。また、福島第一原子力発電所の廃炉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、「中長期ロードマップ」や「廃炉中長期実行プラン2021」で示された廃止措置などの取り組みにおける中長期的な課題に対しての研究開発も進めています。今後もこうした技術開発を通じて、同発電所の廃止措置対応に貢献していきます。さらに、革新的な原子炉として需要が見込まれる小型炉(Small Modular Reactor)については、日米共同開発を軸に、原子力政策とお客さまの意見を取り込み、安全性と経済性を両立する社会受容性の高い原子炉の開発を進めていきます。



BWRX-300(小型原子炉)(CG)

## 2050年の社会・エネルギーの姿を見据えた経営

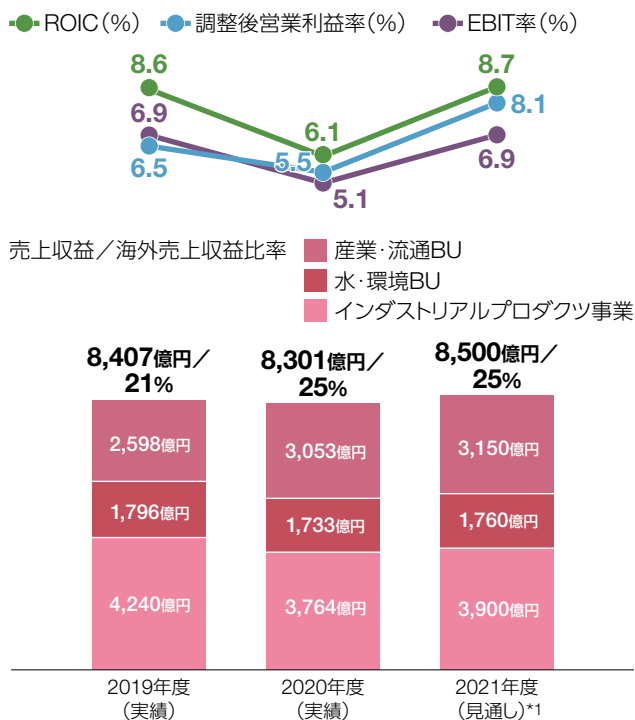
日立は、脱炭素化やサーキュラーエコノミー(循環型経済)への取り組みを通じた持続可能な社会の実現に向け、あるべき将来の姿からの課題発掘も進めています。2050年の社会・エネルギーの未来からバックキャストした課題として、水素燃料モビリティやエネルギー貯蔵、Zero Pollution(ゼロ汚染)、水・炭素資源循環など、環境に配慮した技術の研究開発に取り組む方針です。

日立は、今後もエネルギー分野におけるグローバルリーダーとして、競争力の高いデジタルやエネルギーのプラットフォームと、それらを組み合わせたソリューションを開発・提供することで、人々のQoL向上と社会やお客さまの価値向上に貢献していきます。

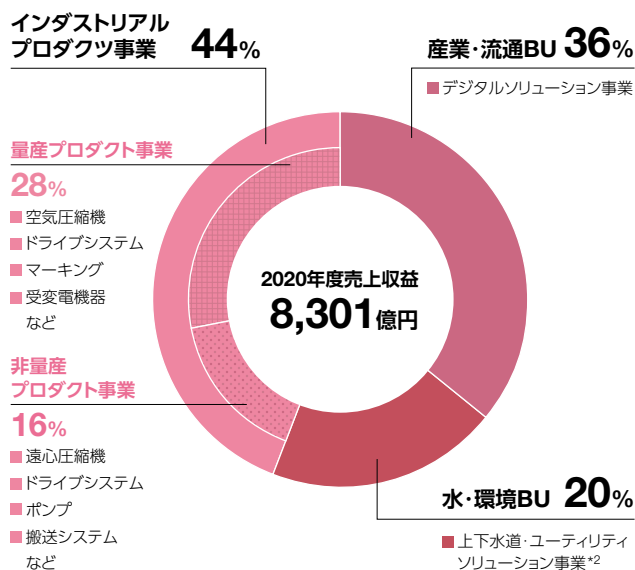


産業界では、生産年齢人口の減少、グローバル競争の激化、気候変動、さらにはCOVID-19の影響によって、市場環境がこれまで以上に急速かつ複雑に変化を続けています。こうした中、AIやIoT、ロボティクスなど先進のテクノロジーを活用したDXや脱炭素化へのニーズがこれまで以上に高まっており、さまざまな分野で新たなサービスやイノベーションを創出することが期待されています。

### 実績と見通し



### 主要な製品・サービス



\*1 2021年7月30日公表値。  
\*2 工場や社会インフラなどの空調・水処設備事業。

### 2021中期経営計画におけるめざす姿

インダストリーセクターは、産業・流通分野および水・環境分野向けの「ソリューション事業」が56%、産業用機器などの「プロダクツ事業」が44%の売上収益構成となっており、お客さまの現場で使われるプロダクツから、それらの設備を動かし制御・運用するOT、そして経営管理を行うITまで、現場から経営に至る領域を一つのセクター内に有しているのが特徴です。こうした幅広い事業領域の経験・ノウハウとLumadaを活用し、サイバー空間とリアル空間をつなぐことで、経営と

現場、サプライチェーンの間に存在するギャップ、いわゆる「隙（きわ）」の課題を解決し、全体最適化を実現するトータルシームレスソリューションをグローバルに提供していきます。これにより、社会・経済価値だけでなく、サステナブルな環境価値の創造にも貢献すべく、生産・サプライチェーン・配送の最適化、水資源の循環や設備の効率化を実現するソリューションの提供や、プロダクツの省エネ化やIoT化により、CO<sub>2</sub>排出量の削減に取り組んでいます。

### 2021中期経営計画の進捗

インダストリーセクターでは、「トータルシームレスソリューションの拡大・強化」と「グローバル展開の加速」を基本方針に掲げ事業を推進するとともに、2020年度は、COVID-19による市場環境の変化への対応に注力しました。デジタル事業

へのリソースシフト、COVID-19対応のソリューション拡充により事業強化を進めた一方、固定費対策やプロジェクト管理強化に取り組むなど、攻めと守りの両面によって市場の環境変化に強い事業体へと変革しました。

## 市場環境・事業戦略

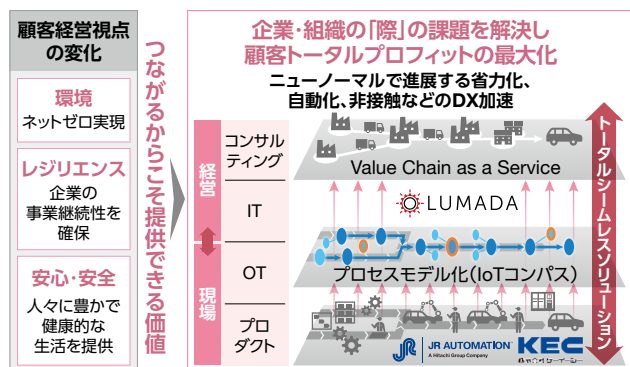
COVID-19の拡大や地政学リスクの増加、環境意識の高まり、循環型社会への転換など市場環境が急激に変容する中で、「環境」「レジリエンス」「安心・安全」の3つの領域での価値の創出が重要になってきています。また、ニューノーマルにおいて、自動化・非接触・リモートによる従業員の安全性確保と生産性向上の両立に加えて、サプライチェーン分断発生時の事業継続性といった「際」の課題が顕在化しています。

### 「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

こうした市場環境下において、シームレスに「つながるからこそ提供できる価値」の重要性が増しています。Lumadaを活用して、経営と現場の間にあるタテの「際」をつなぐ、サプライチェーン間にあるヨコの「際」をつなぐ、さらには異業種間にある「際」に対してつながる場を提供することで、「際」の課題を解決し、お客さまのトータルプロフィットの最大化を図る日立ならではのトータルシームレスソリューションは、大きな差別化要素になっています。

インダストリーセクターでは、AIおよび数理最適化技術などの先進テクノロジーや、自ら製造業として長年培ってきた高度なモノづくり力や現場の経験値などのドメインナレッジ、さらには幅広い顧客基盤を軸にしたカスタマーリレーションを強みに、お客さまとの協創を通じて、トータルシームレスソリューションの拡大・強化を図っています。

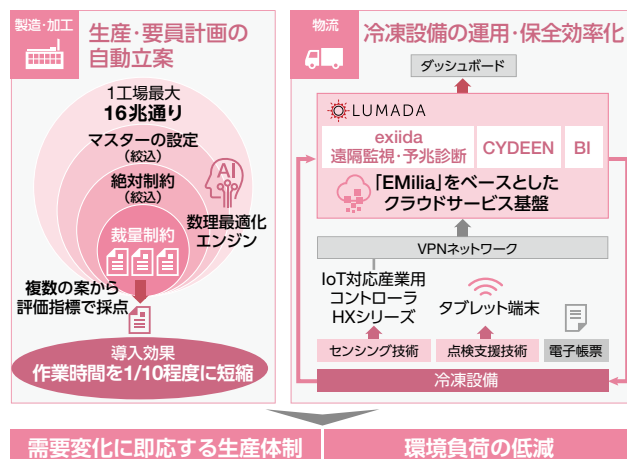
### インダストリーセクターのめざす姿



経営と現場の間のタテの「際」をデジタルでつなぐ事例がニチレイグループ2社との協創です。ニチレイフーズの製造・加工工場における生産・要員計画にあたり、AIと数理最適化技術を組み合わせた日立独自のシステムの導入に取り組んでいます。これにより、1工場当たり最大16兆通りある生産・要員計画から最適解を自動立案し、作業時間を従来の10分の1程度にまで短縮することができます。また、物流を担うニ

チレイロジグループの冷凍倉庫には、日立グループの技術を組み合わせた冷凍設備の運用・保全効率化ソリューションを提供しています。これは、日立産機システムのIoT対応産業用コントローラ「HXシリーズ」などを活用してフィールドデータを収集し、そのデータを統合エネルギー・設備マネジメントサービス「EMilia(エミリア)」をベースとしたクラウドサービス基盤に集積して運用診断や故障予兆診断を行うものです。このように、ニチレイグループの需要変化に即応するレジリエントな生産体制と環境負荷の低減に貢献しています。

### ニチレイグループとの協創によるタテの「際」をつなぐ事例



また、サプライヤー、製造、流通、市場といったサプライチェーン上のヨコの「際」をデジタルでつなぐ事例が、西友やワークマンとの協創です。スーパーマーケット大手の西友の惣菜部門では、日立のAI需要予測型自動発注サービスを通じて販売現場と市場をつなぐことで、煩雑な発注作業を大幅に軽減し、厨房作業や接客へより注力できる体制を構築しました。作業服大手のワークマンでは、取り扱い商品が約10万品目におよび、1店舗当たり約14,000品目を有していますが、これらの販売回転数の異なる商品を対象にAI需要予測型自動発注サービスの導入を開始し、これまで1日当たり約30分

### 西友、ワークマンとの協創によるヨコの「際」をつなぐ事例

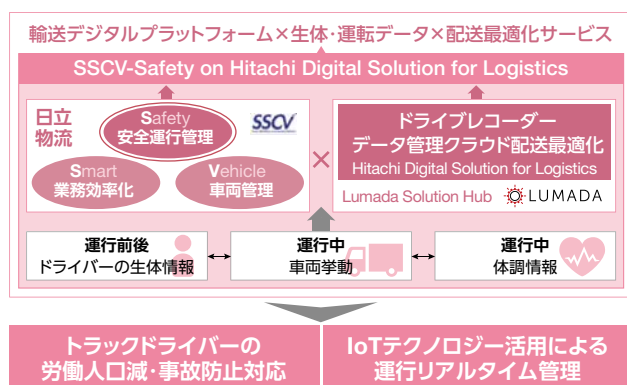




要していた発注業務の所要時間を約2分に短縮するとともに、欠品の抑制や在庫最適化の実現をめざします。このように、販売現場の生産性向上と機会損失を防ぎ、レジリエンスの強化に貢献しています。

さらに、異業種間にある「際」に対してデジタルでつなげる場を提供する事例が、日立物流との協業です。物流業界にはトラックドライバーの労働人口減少や事故防止といった課題があります。それに対し、日立物流独自のアルゴリズムを活用した安全運行管理ソリューション(SSCV-Safety)と、日立の物流分野向けデジタルプラットフォームを組み合わせることで、運行前後および運行中のドライバーの生体情報や、運行中の車両挙動といった運行に関わる情報をクラウドに蓄積し、これらを管理・分析することで、安全・安心な運行と効率化の両立をサポートしています。

### 日立物流との協業による、つなげる場を提供する事例



水・環境分野においても、水総合サービスプロバイダーとして長年培ってきた“プロダクト×OT×IT”の実績・ノウハウを結集し、上下水道事業における運用・保全業務の可視化・省力化・効率化やノウハウの継承などを支援するクラウドサービスのO&M(Operation & Maintenance)支援デジタルソリューションを提供しており、2021年4月にはAIを活用した設備診断、水質予測、運転支援の新機能を拡充するなど、先進技術やサービスを通じた業務・施設運用の効率化を図っています。

### 北米を中心としたグローバル事業の加速

2017年に空気圧縮機事業を手掛ける米国のサルエアー社を買収し北米プロダクト事業を強化した後、2019年には、人手不足や人件費高騰などを背景に高い成長が見込まれるロボティクスSI事業の基盤構築に向けて、米国のJRオートメーション社、日本のケーイーシーを買収しました。なお、2020年度はCOVID-19による経済への影響はあったものの、これらの買収した会社のPMIを着実に実行することで、成長・拡大を実現しています。サルエアー社は、新規顧客基盤

の着実な拡大とフレキシブルな生産体制、製品のコスト競争力の向上など、レジリエントな体質への改善施策を通じ拡大基調に至っています。JRオートメーション社は、これまでの自動車業界中心の事業ポートフォリオから、今後も伸長が予測されるeコマースやメディカル市場での事業領域を拡大し、受注高・売上収益を大きく伸ばしました。

また、2021年4月には、知能ロボットシステム開発のスタートアップ企業である日本のKyoto Roboticsを買収し、ロボティクスSIのさらなる機能強化を図りました。Kyoto Roboticsが提供するロボットシステムには世界最高水準の3次元ビジョンシステムが搭載されており、3次元認識率99.99%、マスターレスでの対象物認識、業界最高水準のデパライズ能力を有し、ロジスティクスとファクトリーオートメーション領域での事業強化の大きな強みとなります。

加えて、2020年4月には北米地域の統括会社Hitachi Industrial Holdings Americas社を設立し、北米地域の事業基盤の強化を進めてきました。



Kyoto Roboticsの知能ロボットシステム

### ロボティクスSI事業とデジタル技術の融合を加速

北米を基軸に事業強化を図ってきたロボティクスSI事業と、日立のデジタル技術の融合を加速しています。例えばJRオートメーション社では、北米の航空機部品の加工において、ERP(統合基幹業務システム)やMES(製造実行システム)と連携したデジタル技術の活用による、大規模ロボット・加工設備・搬送の自動化に取り組んでいます。今後は、JRオートメーション社、ケーイーシー、Kyoto Roboticsと日立が地域を越えた一体活動を強化し、その事業基盤をベースに、北米から欧州、ASEAN、日本へとロボティクスSI事業とデジタル技術の融合を拡大していきます。そして、2021年7月に買収を完了したGlobalLogic社とも連携しながら経営と現場をデジタル技術でつないだ“E2Eデジタルソリューション”へと発展させていきます。

### インダストリーセクターにおけるさらなる成長に向けて

インダストリーセクターでは、今後のさらなる成長に向けて、お客さまとの協創を通じたトータルシームレスソリューションの強化・拡大、グローバル展開を加速するとともに、“高効率プロダクト×デジタル”により、サステナブルな環境価値を創造していきます。

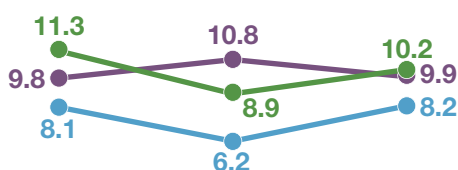




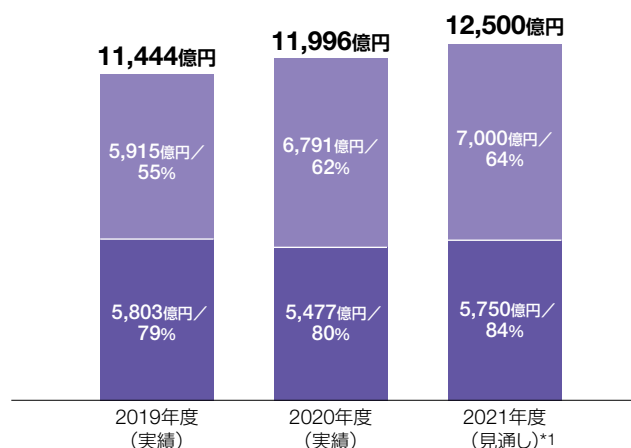
ビルシステム事業、鉄道システム事業で構成されるモビリティセクターでは、より速く、より環境への負荷を低減した都市間の移動や、都市部における自動車依存の軽減、高層ビルで人の流れを整流化するスマートソリューションなど、クリーンで効率性の高いスマートシティの構成要素となるソリューションをはじめとし、世界中の人々に、安全・安心・快適で環境にも配慮した製品・サービスを提供しています。

### 実績と見通し

● ROIC (%) ● 調整後営業利益率 (%) ● EBIT率 (%)

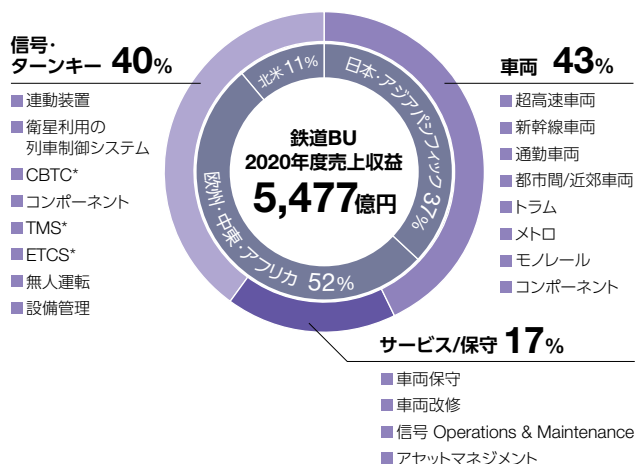
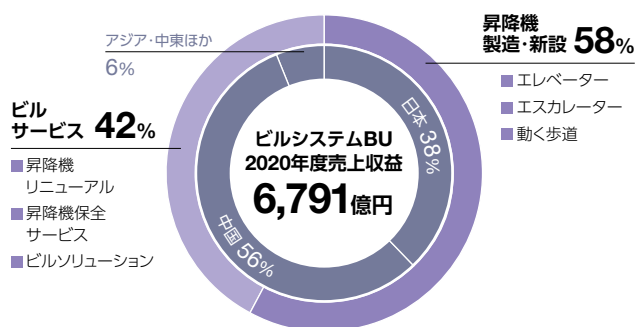


売上収益／海外売上収益比率 ■ ビルシステムBU ■ 鉄道BU



\*1 2021年7月30日公表値。

### 主要な製品・サービス



\* CBTC: Communications-Based Train Control  
TMS: Traffic Management System  
ETCS: European Train Control System

### 2021中期経営計画におけるめざす姿

モビリティセクターでは、安全・安心・快適な移動サービスや、ビルをはじめとする都市空間における課題を解決する製品・サービスの提供を通じて、社会価値の向上に貢献します。同時に、環境負荷の低い移動サービスを実現することによって、CO<sub>2</sub>排出量を削減するなど、環境価値の創出を図ります。ビルシステムと鉄道システムの強力な事業基盤をベースに、パンデミック後の市場回復を見据え、新しいテクノロジーも活用した持続可能なデジタルコネクティビティを推進することで、2025年度までに売上収益1兆8,500億円超の達成をめ

ざします。同時に、引き続き事業ポートフォリオの強化やプロセス改革を実施することで収益性も向上させ、調整後営業利益率11%以上、ROIC13%超の達成をめざします。

盤石な事業基盤を有するモビリティセクターでは、2021年度はCOVID-19の影響を受けつつも、さらなる成長と収益力の向上を見込んでいます。また、新規市場への事業拡大に備えてモビリティセクターの非中核的なアセットを切り離し、事業ポートフォリオを再構築するなど、パンデミック以降の需要回復に向けた体制づくりを進めています。

## 市場環境

### ビルシステムビジネスユニット

ビルシステムビジネスユニットが事業展開する昇降機市場では、2020年度は多くの地域でCOVID-19の影響を受けたものの、グローバルの新設需要の約6割を占める最大市場である中国においては急速な需要回復により、大きく伸長しました。2021年度以降は中国以外の地域についても緩やかな回復が見込まれ、堅調に市場が拡大していく見通しです。中国では、今後も安定的な新設需要の伸びが見込まれるとともに、設置した昇降機に対する保全・リニューアルといったサービス事業の拡大も期待されています。また、中国に続く有望市場のインドや、東南アジアなど、多くの国で昇降機の新設需要が拡大しています。一方、成熟市場の日本では、COVID-19の影響でビルやオフィスに新たな高付加価値化のニーズが生まれており、スマートビルを実現するデジタルソリューションの需要が今後さらに高まることが期待されます。ファシリティアマネジメント、エネルギーマネジメント、セキュリティやサイネージといったビルのデジタル化に関する需要は、2019年から2024年にかけて年率約15%の急成長を予測しています。

### 鉄道ビジネスユニット

鉄道ビジネスユニットでも、2020年度は、COVID-19によってさまざまな影響を受けました。数週間にわたって英国とイタリアの鉄道工場が閉鎖されたことは通期の業績にも影響を及ぼしました。また、大規模な納入案件においては、日立のエンジニアが海外に出向き、お客さまと緊密に連携を取りながらプロジェクトを進めることが肝要ですが、2020年度は渡航制限によってエンジニアリングチームの現場への派遣が難しくなりました。

しかし、このような事業環境下において、調整後営業利益は前期比減となったものの、EBITは目標値を上回り、株主の皆さまへのリターンとなる利益を計上することができました。

また2020年度は、サンフランシスコやワシントンD.C.での新規プロジェクトに加え、パナマでの新たなモノレールプロジェクトの受注など、欧州から北米へと、鉄道事業のエリア展開拡大を実現しました。

パンデミックによる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、欧州の鉄道業界団体UNIFEによると、最新の鉄道市場予測は概ね楽観的な見方となっています。

昨年、当社のお客さまも、旅行需要の減少によって業績面を含め非常に深刻な影響を受けました。しかし、政府による経済活性化に向けた新規インフラ投資と、デジタル技術やMaaS(Mobility as a Service)を活用した新たな運行技術の構築が、今後の業績回復を見込める動きとして挙げられます。加えて、環境保護推進に向けた大きな動きは全体として鉄道セクターには長期的な追い風となると見ています。各国政府が高いCO<sub>2</sub>排出量削減目標を宣言していることから、排出量削減につながる鉄道への投資は長期的に継続されると考えられます。例えば欧州では、短距離の航空路線の一部を鉄道で代替するという合意が、鉄道事業者と航空会社間でなされています。

また、鉄道業界自体の脱炭素化の加速も重要です。私たちは2020年度に、環境課題への取り組み強化を目的に、蓄電池電車ならびに水素電車の開発に向けた新たな協業を発表しました。さらなる先の将来には、ハイパーloopが航空輸送に代わる手段となると考え、今年よりハイパーloop・トランスポートーション・テクノロジーズ社と提携しました。可能性を秘めたこの新たな分野でも、私たちの鉄道分野での経験を存分に活用していきます。



## 2021中期経営計画の進捗

### ビルシステムビジネスユニット

ビルシステムビジネスユニットではこれまで、昇降機の販売・製造と、その保全やリニューアル、ビル向けのソリューションなどのビルサービスを両輪に、日本、中国、アジア市場を中心に、事業の成長と収益性の向上を図ってきました。

2021年4月にはグローバルでの経営体制を刷新し、日本、中国、東南アジア、インドや英国などの戦略的主力市場の4つの地域主導による迅速な事業運営を通じて、グローバルでの成長をめざしています。

## ■ グローバル市場別の取り組み

日本では、COVID-19の影響で昇降機の新設・リニューアル案件の遅延などが発生しているものの、エレベーター操作のタッチレス化や乗りかご内の空気浄化をはじめとする感染症リスク軽減ソリューションや、2021年4月に販売開始した標準型エレベーター新モデル「アーバンエース HF」など、ニューノーマル時代のニーズに対応した製品・サービスを相次いで投入し、新たな顧客ニーズに迅速に対応しています。

最大市場の中国では、高い製品競争力を強みに、昇降機新設受注台数でトップシェアを維持しており、2020年度はCOVID-19からの急速な需要回復を背景に新設台数は過去最高となりました。新設の増加とともに、保全・リニューアルなどのサービス事業も拡大を続けています。2020年10月には、台湾最大の昇降機事業会社である永大機電の株式の過半数を取得し、日立グループ内に取り込みました。今後、永大機電との事業統合を加速し、昇降機の製品ラインアップの拡充やコスト競争力の強化を通じて、拡大が見込まれる中国の3級・4級都市の需要への対応を強化すると同時に、中国事業のスケールメリットを活用し、アジア他の有望市場における事業拡大を図ります。



標準型エレベーター  
「アーバンエース HF」

## ■ ビルシステムのマーケットリーダーをめざす

ビルシステム事業では、IoT技術で蓄積した昇降機の稼働データの解析・活用により、信頼性の高い製品の開発・提供を行うとともに、AIを活用した高品質な遠隔監視・保全サービスを提供するなど、他の事業分野に先駆けてデジタル技術活用に取り組んできました。すでに売上収益の20%近くがLumada事業となっていますが、今後は、ビル設備の稼働データなどを収集・集約し、ビル管理の効率化や品質の向上などを実現するビルIoTソリューション「BuilMirai」や、ビルの就業者に対してビル内の施設予約や情報共有などのアプリケーションをスマートフォン上で提供する就業者ソリューション「BuilPass」などの提供により、スマートビルの実現に貢献します。事業のデジタル化を加速し、昇降機の新設から保全、リニューアル、さらにはビルソリューションまでのバリューチェーン全体における提供価値の最大化を図ることで、2025年度の売上収益1兆円、調整後営業利益率12%の目標を達成し、マーケットリーダーとなることをめざします。

## ■ 鉄道ビジネスユニット

### ■ 環境価値・社会価値の提供

日立ではコア事業を通じた環境価値・社会価値の創出を最優先事項の一つとしています。鉄道ビジネスユニットでは、新たなプロジェクトへの取り組みを通じ、より高品質で安全なインフラや、新しい機会を人々に提供することで、環境価値・社会価値の創出を図っています。

例えばペルーのリマ・メトロ2号線プロジェクトでは、本路線向けに車両と列車の信号・制御システムを提供しています。経済成長を続けるこの巨大なグローバル都市には、最近まで公共交通機関があまり整備されていなかったため、鉄道によるアクセスが、リマに住む人々の将来の仕事や経済的機会の創出につながっています。また、鉄道が自動車の代替手段となることで、大気質の改善やCO<sub>2</sub>排出量の削減、さらには交通渋滞の緩和にも貢献します。

環境価値に関しても、日立は、既存の輸送手段に代わる環境負荷の低い輸送手段として、各国政府の鉄道投資検討のサポートも行っています。高速鉄道は航空機に、地下鉄やライトレールシステムは過密都市における自家用車に代わる手段になりえます。さらに、日立では、蓄電池車両や水素車両の開発に向けた投資やパートナーシップを通じて、鉄道そのものの脱炭素化にも貢献していきます。

自社においても、2018年から2020年にかけて、鉄道BUの海外事業における労働時間当たりのCO<sub>2</sub>排出量を約15%削減するなど、脱炭素化に向けて取り組んでいます。

### ■ デジタル戦略の推進

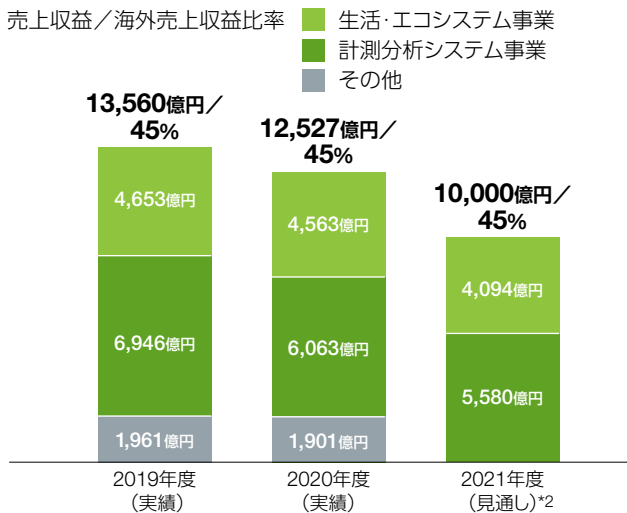
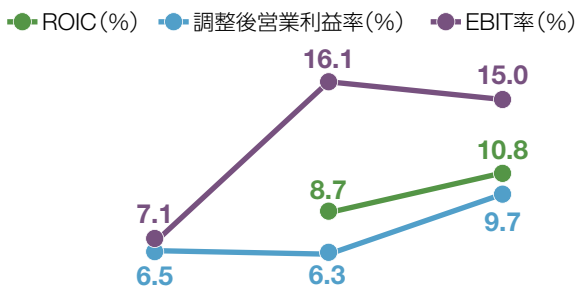
2020年度は、鉄道BUの売上収益の20%がLumada事業となりましたが、今後もこの比率はさらに拡大すると見込んでいます。私たちが特に注力しているのは、デジタルによって既存のコアビジネスの機能を向上させるMaaS領域です。MaaSの利用によって、例えば、デジタルチケットサービスの提供や、鉄道全体をデジタルでつなぎ、運行効率の向上も図るなど乗客の利便性を向上させることができます。その取り組みの一環として2020年度には英国のPerpetuum社を買収しました。同社は、列車に搭載した自己発電型の無線センサーを用いて、安全確保に重要な部品の劣化を検知することで、メンテナンスサイクルの最適化と、産業廃棄物の削減を実現しています。



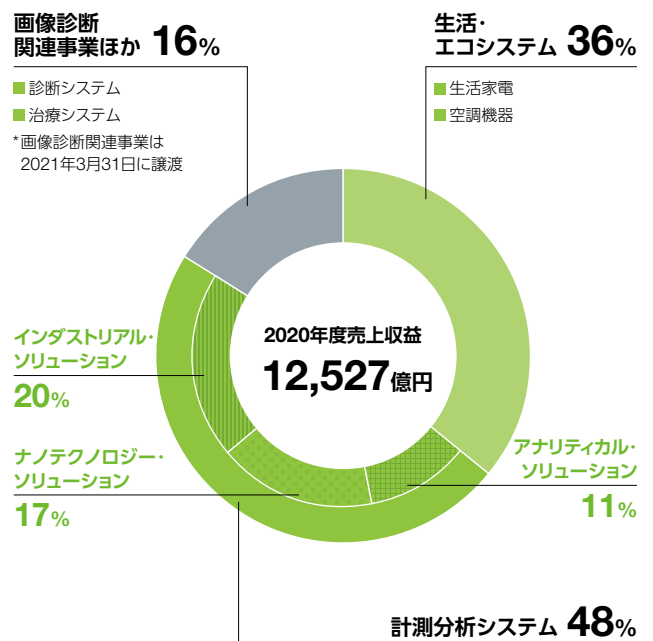


IoTやAIなどのデジタル技術の活用により、健康寿命の延伸や家事負担の軽減など、QoLを向上させるスマートライフへの期待が高まっています。ライフセクターでは、日立ハイテクの計測分析システム事業や半導体製造・検査装置事業、および日立グローバルライフソリューションズの生活・エコシステム事業を通じて、スマートライフの実現に貢献し、社会価値・環境価値・経済価値を創出しています。

実績と見通し\*1



主要な製品・サービス\*1



\*1 2021年度より、オートモティブシステム事業の数値はオートモティブシステムセグメントに計上されています。ライフセクターはこの変更を遡及修正した数値です。  
\*2 2021年7月30日公表値。

2021中期経営計画におけるめざす姿

ライフセクターは、日立が注力する「環境」「レジリエンス」「安心・安全」の取り組み強化を狙い、ヘルスケア、半導体、ホーム、EVの4つの成長分野において、事業の拡大をめざします。具体的には、トップシェア製品の性能や利便性をデジタル技術により向上させるとともに、顧客との協創によりサービス事業を拡大します。Lumadaのデータ分析技術の活用と体外診断の革新的技術×AIによる健康寿命延伸への貢献、

半導体の性能向上による5G・デジタル化の加速、家庭向けAI・ロボットの応用による豊かな暮らしの実現、自動運転や先進的な運転支援による事故率低下など、成長市場において競争力のあるソリューションを創生し、さらなるQoL向上をめざします。また、EV車両の運用管理やEV用電池管理の最適化、空調機器の運用最適化などの環境ソリューションの提供を通して、環境負荷低減にも取り組んでいきます。



## 市場環境

計測分析システム事業のバイオメディカル領域やライフサイエンス領域は、アンメットニーズが多く、関連するサイエンスの進展も目覚ましいため、今後も大きな事業成長が期待できる分野です。5Gやデジタル化を支える半導体製造・検査装置事業は、半導体の需要拡大により継続的に成長している分野です。生活・エコシステム事業の家電や空調の分野では、

COVID-19の流行をきっかけに家で過ごす時間が増えており、より快適に暮らしたいというニーズが拡大しています。また、環境への関心の高まりから、世界的にEVが普及しつつある中、今後はEVの運用管理や電池管理などトータルコストを削減するソリューションへとニーズが広がることが期待されます。

## 2021中期経営計画の進捗

ライフセクターでは、これまで事業ポートフォリオの抜本的改革を進めてきました。2020年5月に日立ハイテックを完全子会社化してライフセクターの中核事業とし、2021年3月には画像診断関連事業の富士フイルムへの譲渡を完了しました。また、2021年1月には日立オートモティブシステムズとケーヒン、ショーワ、日信工業を経営統合し、日立Astemoを設立しました。日立Astemoは、2021年度からライフセクターより独立し、運営しています。さらに今年度は、2021年7月、海外白物家電事業について、トルコ・アルチェリク社と合併会社を設立しました。

これらの事業構造改革を完遂し、今後はヘルスケア、半導体、ホーム、EVの4分野において、デジタル・AI技術を活用し、Lumadaソリューションを強化していくことで、収益力を向上させていきます。また、事業譲渡等で得られたキャッシュを特に成長の見込まれるヘルスケア分野へ重点的に投資し、同分野の事業成長を加速します。さらにGlobalLogic社のデジタ

ルエンジニアリング力を活用し、ライフセクターとの親和性が高い自動車関連、ヘルスケア、コンシューマ分野などの領域においてシナジーの創出を図っていきます。

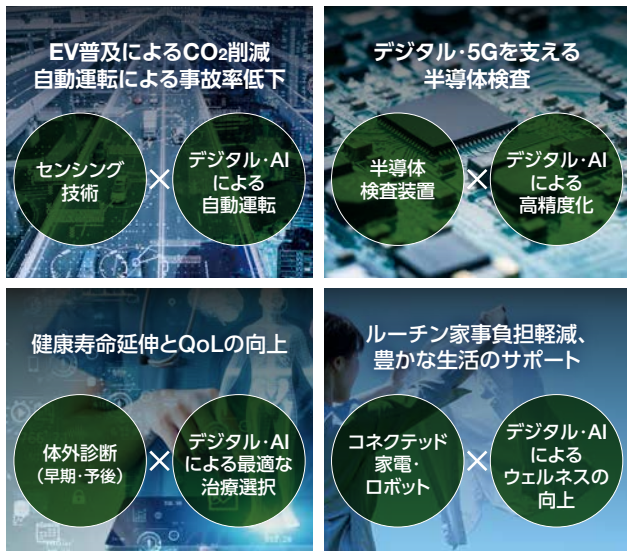
### 半導体製造・検査装置事業

日立ハイテックは、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、半導体の超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検査装置に強みを持ちます。特に高分解能FEB測長装置(CD-SEM)ではグローバルシェアの約8割を占めるトップポジションにあります。

この強みを生かし、今後は同社がこれまで培ってきた半導体製造・検査のデータ分析ノウハウをLumadaフレームワークに実装し、Lumadaソリューションとして事業化を進めます。

また、パートナー企業の技術革新を支援するLumadaソリューションの開発をさらに加速し、新たな価値の創出に取り組みます。例として、米国オレゴン州に設立している半導体技術開発拠点を中心に、パートナー企業とともに半導体製造の各製造工程における開発期間の短縮、生産性・歩留まり向上を支えるLumadaソリューションを協創することで、変化・拡大し続ける半導体市場の需要に応え、レジリエンス強化にも貢献していきます。

### EV、半導体、ヘルスケア、ホームの4成長分野でスマートライフの実現に貢献



米国の半導体エンジニアリング新拠点 Hitachi Center of Excellence in Portland(完成予想図)

## ヘルスケア事業

市場の成長性に合わせて事業ポートフォリオの改革を進めてきたヘルスケア分野では、日立ハイテクの生化学免疫分析装置が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。また、治療に伴う苦痛が少なく、治療と日常の社会生活を両立しやすい最先端のがん治療を提供する粒子線がん治療システムにおいて、日立のシェアは世界2位にまで拡大しています。

本事業領域の成長を加速するために、2021年度からの3年間で、体外診断、放射線がん治療、製薬ソリューション、医療データ統合の4つの分野に3,000億円を戦略的に投資し、次期中期経営計画においてコア事業になるよう育成していく計画です。具体的には、体外診断では血中のがんの遺伝子を測定することで、がんの早期診断、治療選択、予後管理を実現する分子診断関連事業を強化していきます。放射線がん治療では、コアとなる加速器の革新を図り、低侵襲・高効率のがん治療をさらに支援していきます。製薬ソリューション分野では、iPS細胞の分化培養で培った高効率な細胞培養技術を生かし、がん免疫細胞治療など細胞の医療応用を支援します。さらに、診断や治療のデータに医学知識も取り入れたAIを適用することで、最適な医療の選択を支援する医療統合アナリティクスの実現を進めます。



自動分析装置 LABOSPECT 008 α と 反応過程近似解析ツール MiRuDa



スペイン ナバラ大学病院 陽子線治療システム  
(日立として欧州に初めて納入)

これら4つの成長分野における研究開発や投資の強化に加え、アカデミアやスタートアップとの連携によるオープンイノベーションを加速し、新しい医療の早期実現を支えることで、人々のQoLの向上と安心・安全な社会の実現をめざします。

## 生活・エコシステム事業

生活者視点での商品開発で長い歴史を有する生活・エコシステム事業は、人々のQoL向上をめざすライフセクターにとって重要な位置づけにある事業です。スマートフォンで制御や管理ができるロボット掃除機や洗濯機、冷蔵庫などの新たなコネクテッド家電の製品群や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を生み出しています。

2020年からのCOVID-19の流行をきっかけに家で過ごす時間が増えたことで、より快適に暮らしたいとのニーズが拡大しています。この潮流の中で、これまで以上に白物家電のネットワーク対応を強化することで高度な生活ソリューションを実現するとともに、2020年12月に資本・業務提携契約を締結したGROOVE X社と同社の家族型ロボット「LOVOT」と連携したソリューション開発など、Lumada事業を強化し、家庭における安心・安全の実現に貢献していきます。

## 環境ソリューション

ライフセクターでは、環境負荷の低減に貢献するLumada環境ソリューションの提供にも取り組んでいます。特に環境課題の解決に向けて期待されるEV関連では、長年培ってきた電池の制御技術を活用し、EV用電池のライフサイクルを最適化するソリューションを開発・提供することで、電池の製造～使用～リユース/リサイクルを通じた資源の有効活用や持続可能な社会の実現に貢献していきます。

また、食品業界や医療機関といったお客さまが有する空調設備や冷凍設備に対し、空調IoTソリューション「exida(エクシーダ)」などを通じて遠隔監視データを収集しこれに基づく高効率な設備運用を支援するソリューションの提供を、インダストリーセクターとも連携して進めます。

日立グループ内のCO<sub>2</sub>排出量削減に向けた活動として、使用電力を再生可能エネルギー由来に切り替えるなどの施策により、2020年度に日立ハイテクの4事業所で先行的にカーボンニュートラルを達成しました。さらに環境配慮設計(エコデザイン)の導入により設計・開発段階や製品使用時の消費電力を削減するなど、バリューチェーンを通じたCO<sub>2</sub>排出量の抑制も進めていきます。

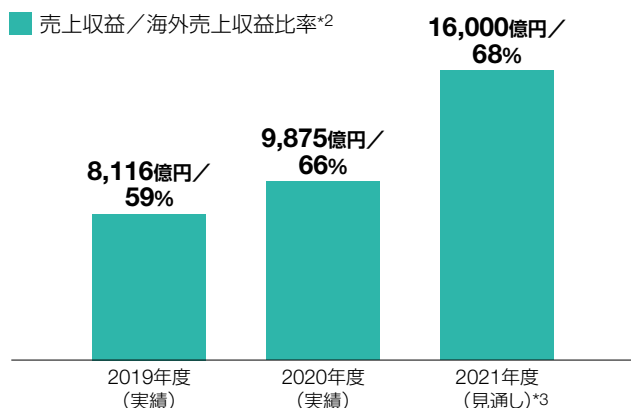
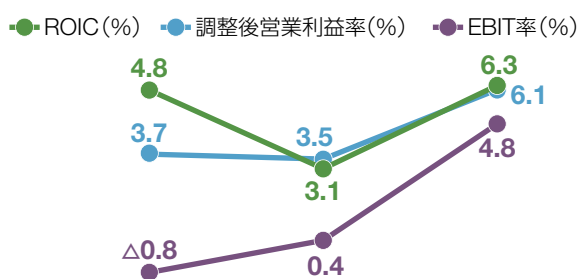


日立のオートモティブシステム事業は、2021年4月よりライフセクターから独立し、5つのセクターと並ぶ事業に位置づけられました。当事業を担う日立Astemoが迅速な意思決定を通じて、統合後の事業を円滑に進め、シナジー効果を発揮しながら事業の成長戦略を加速しています。日立Astemoは、電動パワートレイン、自律走行、先進運転支援(ADAS)、シャシーなどの先進的な自動車・モーターサイクル機器事業・技術を有し、世界をリードする独立系のテクノロジー企業として、社会・環境・経済価値の創出をめざしています。

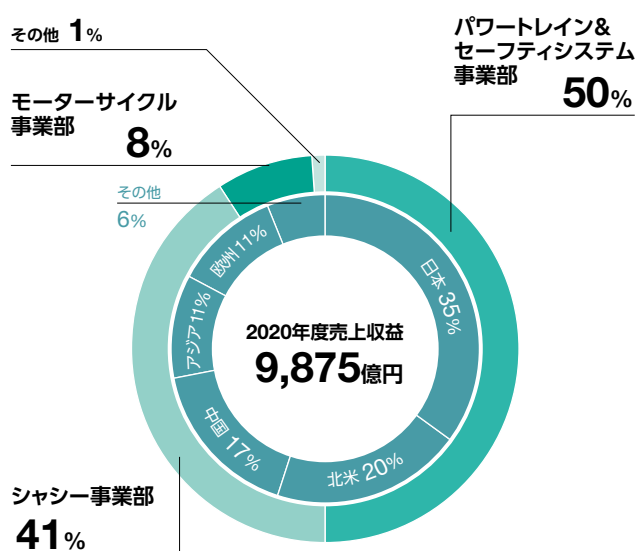


日立Astemo プレジデント&CEO  
ブリス・コッポ

実績と見通し\*1



主要な製品・サービス\*1\*2



\*1 2021年度より、ライフセクターに計上されていたオートモティブシステム事業の数値はオートモティブシステムセグメントに計上されています。  
 \*2 2020年度第4四半期から、旧ホンダ系列3社(ケーヒン、ショーワ、日信工業)の統合影響を計上しています。  
 \*3 2021年7月30日公表値。

2021中期経営計画におけるめざす姿

2021年1月1日に、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社の経営統合を完了し、「Advanced Sustainable Technologies for Mobility(先進的で持続可能なモビリティのための技術)」を社名に冠して誕生した日立Astemoでは、「高度で持続可能な社会に貢献する技術によって、安全で持続可能で快適なモビリティライフを提供する」ことを志し、以下のような社会・環境・経済的貢献に取り組んでいます。

社会的貢献

AD/ADASシステムと先進シャシーで安全性、快適性、QoLを向上。

環境的貢献

排出ガスを低減する高効率な電動化製品・技術で、より良い地球環境に貢献。

経済的貢献

2025年度売上収益約2兆円、EBITDA率約15%を達成。

日立Astemoは、経営統合した企業の事業も承継し、独立系のグローバルメカサプライヤーとして、自動車・モーターサイクルのパワートレインシステム、先進運転支援システム、シャシーシステムをコア事業として、次世代のモビリティソリューションを創出していきます。事業規模の拡大と統合した4社の持つ高い技術力を生かし、今後急速な成長が見込まれるCASE、すなわちコネクテッド、自動運転、電動化などの領域でのイノベーションを推進します。また、日立のグロー



バルな研究開発力とグループ全体が持つエンジニアリングリソースを最大限に活用して、次世代技術の開発を加速します。高度なソフトウェアとシステムを統合し、モビリティソリューションにおける独立系グローバルリーダーとしての地位確立をめざします。そして、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、お客さまのニーズに応え、持続可能な社会とQoLの向上に貢献していきます。



## 市場環境

カーボンニュートラルに向けた動きが加速する中、自動車メーカーはxEVに代表されるように、CASEの一要素である電動化への取り組みを強化しており、近年CASE領域やソフトウェアへの研究開発投資も大幅に拡大させています。COVID-19によって市場全体はさまざまな形で悪影響を受けているものの、環境意識の高まりによって、CASE、とりわけxEVの導入が進むというポジティブな側面も見られます。このような事業環境の中で、日立Astemoは、市場全体の成長率を上回る規模での成長をめざします。xEVやADAS搭載車の市場は、今後数年間で年平均30~32%の成長が見込まれている中、日立Astemoでは中期的に30~40%の売上成長をめざしています。

また、VUCAという言葉に表されるように、現代は不安定かつ不確実、複雑、曖昧な市場環境にあります。半導体の供給不足も少なくとも2021年度までは継続すると予測されている中で、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この状況の打開を図るとともに、公的機関の支援も得ながら供給不足によるマイナス影響を最小限に抑えていきます。

## 日立のオートモティブシステム事業の強み

日立Astemoでは、強みであるパワートレイン、ADAS、シャシーなどの幅広いキーコンポーネント・技術を軸に、重複する研究開発リソースの最適化を図り、統合した4社の優れた技術の活用と、高い成長性が見込める技術などへの投資を推進することで、先進的なシステムソリューションを継続し創出していきます。重複技術・リソースを成長領域にシフトすることで、お客

さまに対して、より一層迅速に競争優位性のあるソリューションを提供することが可能となります。また、新素材開発、エレクトロニクス、ソフトウェアなど、先進的な車両制御システムに求められる領域で、日立の研究開発力を活用するほか、LumadaのプラットフォームやGlobalLogic社も活用することで、最先端かつセキュアな通信・ITによるデジタルソリューションを提供します。

さらに、高い技術力を誇る4社が集結した日立Astemoには、テクノロジーやソフトウェアに対する、深い専門的知見を持った人材が揃っています。

また日立Astemoには、さまざまな拠点と、顧客との信頼関係、世界をリードするモーターサイクル機器を含む製品ポートフォリオがあります。その事業規模と高い技術力とともに、日立Astemoは、グローバルにおけるCASE領域で市場ニーズに対応しながら主導的な役割を果たします。



## 2021中期経営計画の進捗

### グローバル全体に広がるネットワーク

世界27カ国に123社のグループ企業と約140の製造拠点を有する日立Astemoは、世界中のお客さまと取引をしています。経営統合を通じてグローバルでの事業展開が拡大したことで、さまざまな地域のお客さまとの物理的な距離も縮まっています。

### 市場ニーズの変化に合わせた投資の最適化

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。例えばxEV関連製品には、2025年度までに研究開発を含めて約3,000億円を新たに投資します。また、日立Astemoは、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することができます。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、日立製作所側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。また日立Astemoでは、投資を適切に配分して資本効率を高めることを目的に、2021年1月に投資戦略委員会を設置しています。



## xEV関連製品の市場シェア拡大

日立Astemoは、xEV事業領域において、より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、他社比2倍以上の出力密度を誇っています。2019年には、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。日立Astemoでは、製品ラインアップをさらに拡充し、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維持および獲得をめざします。モーターでは、販売を拡大しつつ2025年までトップシェア維持をめざすほか、インバーターでも旧・日立オートモティブシステムズと旧・ケーヒンを基盤に、2019年のシェア第3位から2025年にはトップシェアの獲得をめざします。モーター、インバーターともに2025年にはそれぞれ500万個以上の出荷を目標としており、こうしたxEV関連製品の普及の加速とともに、日立Astemoは、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。



## ICE(内燃機関)の減少への対応

電動化が進む中で、ICEのみを搭載した車両台数は今後徐々に減少していきませんが、ハイブリッド自動車としてICEを搭載した車両台数は2025年まで増加することが見込まれています。そのため、2025年までの期間においては、ICEの市場占有率は変わらず最も大きいシェアを占めると考えられており、日立Astemoは今後もICEの高効率化技術をベースに、ハイブリッド自動車との組み合わせに最適なICE技術を提供していきます。当面の間は、ICE事業での残存者利益を確保することが重要な収益貢献となります。

## Lumadaを活用した最先端のソリューション

自律走行車の安全性を確保する上では、「OTA(Over The Air)」ソリューションのように、無線データ通信を利用し、車の頭脳である電子制御ユニットに搭載されるソフトウェアを、常に確実に、最新版に更新する技術がキーテクノロジーとなります。

日立のOTAソリューションでは、独自の差分データ更新技

術とITを活用し、高効率でセキュアなソフトウェア更新が可能となっています。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に更新することも可能となります。

例えば、複数の自動運転車両のさまざまな走行状況における外界センサーとステアリングやブレーキといった車両の挙動にかかわる各センサーの情報を収集・解析し、より安全な自動運転を行う制御ソフトへの更新も可能となります。また、車両側の各パーツや運転履歴の情報と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・サービスなどでの活用も期待できます。



## ソフトウェアの強化

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。将来的な自動車のソフトウェア化に向けたニーズにも対応するため、日立グループの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の強化に注力してきています。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、最新の共通標準ソフトウェアアーキテクチャやソフトウェア開発プロセスのフレームワークに沿って、緻密かつ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。

今後、ソフトウェア化が進む自動車において、Global Logic社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さらに期待できます。

## 日立Astemoの価値最大化に向けた事業構造改革

経営統合以降、課題となっているコストシナジー創出については、2025年までに600億円の削減効果を実現する計画です。これまで別の企業において働いていた人財の融合や新しい企業文化の醸成を進めながら、デジタルトランスフォーメーションを推進し、さらに製品ポートフォリオやオペレーションの改善を通じて、企業価値の最大化をめざしていきます。

## 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、社会的課題や自社の競争優位性、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。2017年度に投融資戦略本部を立ち上げ、また2020年4月にはCRMO(Chief Risk Management Officer)を新設し、日立の事業に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活動を強化しています。また、2017年度より、持続可能な社会の実現に向けて、事業と社会・環境課題との関わりについて審議するサステナビリティ戦略会議を立ち上げ、事業機会として取り組むべき課題や事業が社会や環境に及ぼしうるネガティブなインパクトと対策の明確化にも取り組んでいます。

## リスクマネジメント強化を通じ、日立を世界で戦える組織へ



### 児玉 康平

執行役常務CLO兼ゼネラルカウンセル兼  
CRMO(Chief Risk Management Officer)兼  
オーディット担当

#### Profile

1987年に日立製作所 法務部門に入社後、1993年に渡米、米国ニューヨーク州弁護士資格取得。1997年からシリコンバレーにある日立アメリカ社でインハウスロイヤーとして14年間、M&Aや法務の第一線を経験。2011年に帰国。グローバルレベルの法務・リスクマネジメント改革をリード。

**Q** これからの世界で求められる  
リスクマネジメントの在り方、  
CRMOとしての役割について教えてください。

VUCAと言われる現在、環境課題や人権問題などさまざまなリスク、コンプライアンス課題が顕在化しています。また、ステークホルダー資本主義への議論が深まる中で、株主とその他のステークホルダーとの間に生じうる利害関係の調整への対処も極めて重要になっています。そのような中で、世界でビジネスを展開し戦っていくためには、いかにリスクを把握し、対処していく仕組みを整えているかが重要になります。私は、こうした企業経営におけるリスクマネジメントの実効性を高めるためには、法令違反につながる「コンプライアンス」、各ビジネスユニットの事業に直結した「ビジネスリスクマネジメント」、人権や地政学リスクなど全社的な視点で考える「クライシスマネジメント」、この3つの視点でリスクマネジメントを強化していくことが必要だと考えています。

米国で培った経験から、法務、リスクマネジメント、そして監査の機能に至るまでが、ビジネスに主体的に関わり、リスクヘッジばかりではなく適切なリスクテイクを促進していく役割を担っていくこと、それこそがグローバルスタンダードで世界で戦うことを意味すると実感しました。こうした経験を生かし、従来の日立のリスクマネジメントの在り方を変革していくこと、その仕組みづくりをリードしていくことが、私に求められている役割だと考えています。

日立のリスクマネジメント



事業強化・事業継続のためのリスクマネジメント

▶ 主要なリスクと機会 P.73

投融资	社会・環境課題	情報セキュリティ	労働安全衛生	品質保証	コンプライアンス	BCP (事業継続計画)	ビジネスリスク
<ul style="list-style-type: none"> <li>個別投資/事業判断基準の充実化</li> <li>大口M&amp;A案件等へのモニタリングを強化</li> </ul> <p>▶ P.72</p>	<p>気候変動・人権などの環境や社会に影響を与えるリスクの把握・対応</p> <p>▶ P.74, P.79</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>情報セキュリティガバナンス*推進</li> <li>セキュリティエコシステム構築による協創推進</li> </ul> <p>▶ P.77</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>安全文化の再構築、安全な職場づくり</li> <li>労働災害の対策・予防</li> </ul> <p>▶ P.78</p>	<p>製品の企画・開発から設計・製造・出荷・保守サービス、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の強化活動を実施</p> <p>▶ P.80</p>	<p>効率的・効果的な仕組みへのブラッシュアップに向け、リスクレベルに応じたメリハリある施策の推進、モニタリングや統一通報制度による有効性の確認・向上</p> <p>▶ P.81</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>BCPシステム整備による災害・ハザード対応</li> <li>調達BCP</li> <li>日立主要拠点でのBCP策定</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>組織的なリスクアセスメントとリスク対応の実施</li> <li>プロジェクト管理の強化</li> </ul>

▶ サステナビリティレポート <https://www.hitachi.co.jp/sustainability/download/index.html>

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

Q CRMOとしてめざすゴールは何でしょうか？

「真のグローバルリーダーへの変革」を実現するためのリスクマネジメント体制を実現すること、それこそがめざすゴールです。コンプライアンスの側面では、私が2018年から務めてきたCCO(Chief Compliance Officer)のポジションに、2020年10月に、米国出身のデイビッド・カラスが就任し、日立グループ全体のコンプライアンスの戦略的な変革を進めています。2020年度にグループ内コンプライアンスの統一化を図る「One Hitachi Compliance Project」を本格的に開始し、国内外の連結子会社約900社に統一のコンプライアンス・プログラムを導入しました。同一内容のコンプライアンス研修を十数カ国語で実施したほか、通報システムも、80カ国語での対応が可能な第三者ベンダーを活用して、レポートラインを一本化しています。2021年度からはプログラムが設計通りに実行されているか、実際に機能しているかの検証も進めています。現CCOのデイビッド・カラスは、私とともにこうした構想を長年にわたって温めてきた関係にあり、現在その構想を着実に実行しています。

次のステップとして、現在私は、エンタープライズ・リスク・マネジメント(ERM)の本格的構築に向けた取り組みを統括しています。日立は多岐にわたる事業を展開していますので、ビジネスユニットごとに、組織的に事業目標の達成を阻害

するリスクを洗い出し、重大性を評価し、適切な対応策を計画・実行していくための体系的なプロセスを組織化する必要があります。その過程では、日立ABBパワーグリッドなどのグローバルスタンダードのプラクティスも参考にします。また、クライシスマネジメントの観点からは、各事業の国・地域に対するリスクエクスポージャーを把握し、そしてそれらの国・地域における地政学リスク、人権問題、宗教、文化、治安といったリスク要因を把握し、危機発生の予兆をつかんで、対策を検討・点検していきます。これは非常に壮大な変革作業ですが、次期中期経営計画も見据えて、グローバルスタンダードなERM体制への転換を推進しています。ERMに完成形はありません。ビジネスそのものは日々変化を続けます。一度構築したその後も、ビジネスの実情に合わせて、ERMの仕組みや体制を不断にブラッシュアップし続けることが肝要です。



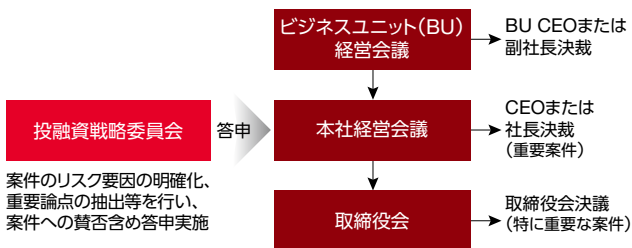
## 投資等のリスクと機会

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

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

\* 投融資戦略委員会: 投資戦略・経営戦略担当役員を委員長、副委員長として含む、財務部門など関連するコーポレート部門13名(2021年5月末時点)の委員から構成

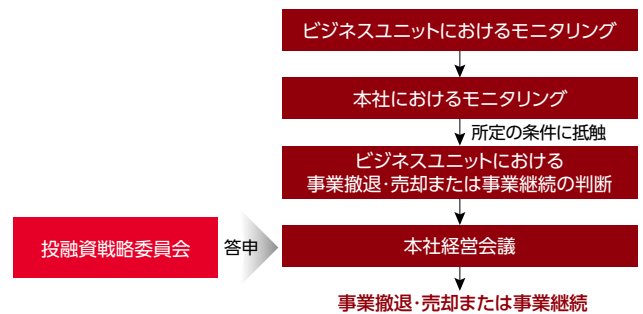
### 投資等実行時のフロー概略図



営会議メンバーに対して、賛否を含む答申を行っています。

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

### 投資等実行後のフロー概略図



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

## リスクの定量的把握

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

連結純資産合計等も踏まえ、成長投資の余力等を見える化することで、成長機会を逃さず、かつリスクが日立連結の

経営体力と比較して過度にアンバランスとならないよう、モニタリングしています。

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

## 複合化・複雑化するリスクへの対応

日立は、世界各地において多業種にわたる事業活動を行っていることから、組織の目標達成を阻害する事業リスクを多面的に捉えてマネジメントをしていく必要があります。事業ポートフォリオ再編による影響も踏まえ、組織的にリスクを把握・評価・管理していくため、日立では、日立ABB/パワーグリッドのグローバルスタンダードのプラクティスも考慮しながら、全社的なリスクマネジメントの枠組みの本格的構築と、より体系的

なプロセスの整備に取り組んでいます。リスクマネジメントのさらなる強化により、事業ごとに異なるリスクへの対応強化を図るとともに、リスクを俯瞰的かつ統合的に把握し、先んじて対応していくことで、組織としての目標達成を促進します。

主要なリスクと機会は、次のとおりです。なお、これらは、本報告書発行日現在において合理的であると判断する一定の前提に基づいています。

これらのほか、詳細は、第152期有価証券報告書をご参照ください。▶ [https://www.hitachi.co.jp/IR/library/stock/hit\\_sr\\_fy2020\\_4\\_ja.pdf](https://www.hitachi.co.jp/IR/library/stock/hit_sr_fy2020_4_ja.pdf)



## 主要なリスクと機会

主なリスクファクター	リスク・機会の内容	対応
マーケットリスク (為替相場、 資金調達金利、 保有株式価格の 変動)	<b>リスク</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>製品・サービスの円建てでの売上の低下や原材料・部品の購入コストの上昇</li> <li>棚卸資産の価値下落による評価損の計上</li> <li>資金調達コストの上昇</li> <li>保有株式の価値下落に伴う公正価値の変動</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>為替・金利変動リスクのヘッジ</li> <li>製品・サービスの地産地消戦略の推進</li> <li>政策保有株式の売却</li> </ul> <p>▶P.46 収益力向上に向けた経営基盤の強化 ▶P.50 CFOインタビュー</p>
地政学リスク	<b>リスク</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>世界各国・地域の政治・経済・社会動向による事業への影響</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>グローバルな政治・経済情勢などの定常的な把握、事業影響の分析、ならびにグループ全体での対応</li> </ul>
原材料・ 部品の調達	<b>リスク</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>需給・価格変動に伴う原材料の不足や製造コストの上昇</li> <li>生産活動への悪影響</li> <li>サプライヤーにおける人権侵害など法令違反に起因する評判の低下</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>複数のサプライヤーとの緊密な関係構築</li> <li>グループ全体としての調達機能の活用・強化</li> <li>事業継続計画(BCP)の策定による事業中断リスクへの対応力強化</li> <li>サプライヤーにおける法令違反を防ぐための自己点検や監査、理解促進の取り組み</li> </ul> <p>▶P.79 バリューチェーンにおける責任</p>
競争の激化、 急速な技術革新	<b>リスク</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>先端的な製品・システムやサービスの汎用品化・低コスト化による競争力の低下</li> <li>先端技術の開発や製品・サービスへの適用が予定どおり進展しなかった場合の競争力低下</li> </ul> <b>機会</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>革新的な技術開発による成長機会の獲得</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Lumadaを用いたデジタルソリューションの拡大</li> <li>顧客との協創、製品・サービスの高付加価値化</li> <li>オープンイノベーション、エコシステムの形成による価値創出</li> <li>イノベーションエコシステムの形成</li> </ul> <p>▶P.28 社会イノベーション事業の加速による売上収益の拡大 ▶P.36 グローバルな競争力の強化</p>
M&A、 大口プロジェクト 案件の受注	<b>リスク</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>M&amp;Aにかかる統合費用の増加、のれんを含む無形資産の減損損失の発生</li> <li>大口プロジェクト案件におけるコストの増加</li> </ul> <b>機会</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>新たな経営資源の獲得による成長基盤の構築</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>融資戦略委員会、経営会議、取締役会および監査委員会における、市場・他社・技術などの動向、戦略、買収価格、PMIプロセスおよび潜在リスクなどさまざまな視点からの分析・議論</li> <li>投資実行後のモニタリング</li> <li>ビジネスユニットにおけるフェーズゲート管理などのプロジェクトリスク管理</li> </ul> <p>▶P.70 リスクと機会への対応 ▶P.82 コーポレートガバナンス</p>
人財確保	<b>リスク</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>デジタル分野などにおける優秀な人財の採用・確保の競争激化による成長機会の損失</li> </ul> <b>機会</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>優秀な人財の確保・育成による競争力の強化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>デジタル人財の直接採用の拡大</li> <li>多様な人財が働きやすい環境づくりの推進</li> <li>グローバル共通の人事制度</li> <li>グループ・グローバル共通のラーニングマネジメントシステムの活用や社内教育プログラムの実践</li> </ul> <p>▶P.28 社会イノベーション事業の加速による売上収益の拡大 ▶P.42 グローバルな競争力の強化</p>
労働安全衛生	<b>リスク</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>従業員が安心・安全に働ける職場環境を整備できないことによる業務効率の悪化、信頼の低下</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>「安全戦略推進会議」における、計画・目標策定、継続的改善状況のレビュー</li> <li>重大事故・災害が発生した海外サイトなどへの改善活動支援</li> <li>産業医のリモート相談窓口の設置</li> </ul> <p>▶P.78 労働安全衛生、従業員の健康</p>
コンプライアンス	<b>リスク</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>贈収賄や競争法、輸出管理、税務などにかかる国際規範・倫理を逸脱した行動による信頼の低下、事業活動の制限、関連コストの増加</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>「日立グループ行動規範」および「日立グループコンプライアンスプログラム(HGCP)」に基づく活動の推進体制強化、国内外での運用</li> <li>内部通報制度のグループ全体での統合・統一化・拡充</li> </ul> <p>▶P.81 コンプライアンス</p>
製品の 品質と責任	<b>リスク</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>製品・サービスの複雑化・高度化、サプライヤーの多様化などに伴う品質低下や欠陥に起因した、販売能力の低下や賠償責任の発生</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>品質保証体制の強化</li> <li>品質リスクアセスメントの徹底</li> <li>品質・信頼性や製品事故発生時の対応に関する教育</li> </ul> <p>▶P.80 品質保証</p>
気候変動・ 大規模災害・ 感染症 (COVID-19)	<b>リスク</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>生産・出荷、販売に至る一連の事業活動の遅延・中断</li> <li>製品・サービス需要の低下やサプライチェーンの混乱</li> <li>気候変動に起因する自然災害の深刻化</li> </ul> <b>機会</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>リスク低減に向けたソリューションの需要拡大</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>環境長期目標「日立環境イノベーション2050」におけるカーボンニュートラル達成に向けた取り組み</li> <li>気候関連シナリオに基づくリスクと機会の分析とそれに基づく対応</li> <li>環境関連事業の拡大</li> <li>BCPの策定による事業中断リスクへの対応力強化</li> <li>感染症対策の徹底と推進</li> </ul> <p>▶P.34 社会・環境価値の創出 ▶P.74 気候変動によるリスクと機会への対応</p>
情報セキュリティ	<b>リスク</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>サイバー攻撃に起因する情報漏えいや操業停止</li> <li>リモートワークの拡大に起因する情報漏えいの発生</li> </ul> <b>機会</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>セキュリティ対策への需要増加による収益機会の拡大</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>最新のテクノロジーを取り入れたサイバー監視環境の構築</li> <li>情報セキュリティ教育の実施、監査・点検の徹底</li> <li>サプライヤーにおける情報セキュリティ状況の確認・審査</li> <li>デジタル環境に対応した技術・製品開発の強化</li> </ul> <p>▶P.77 情報セキュリティの推進</p>

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

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

## ガバナンス

日立は、気候変動を含む環境課題への対応を重要な経営課題の一つと認識しています。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、2016年度の策定時、そして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。

執行役会長兼CEOを議長とし、コーポレート部門や事業部

門の責任者をメンバーとする「サステナビリティ戦略会議」は、年2回開催し、気候変動への対応を含む環境に関わる重要な方針や施策について審議・決定し、施策の実行につなげていきます。さらに、年1回、社外取締役で構成される監査委員会が、サステナビリティ関連業務の監査を実施し、気候変動に関する重要事項について担当執行役から報告を受けています。

## 戦略

日立は、「環境ビジョン」のもと、世界全体で求められるCO<sub>2</sub>削減量を参考に、グローバル企業に求められる脱炭素社会実現への貢献を果たすため、環境長期目標「日立環境イノベーション2050」を策定し、気候変動対応を推進しています。

さらに2020年度にはより高い目標へと改訂し、気温上昇を1.5℃以内に抑えるため、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達成としました。

## 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\*(脱炭素社会実現の重要性から以前の2℃シナリオから変更)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2つのシナリオに関し、TCFDの分類に沿って検討しています。気候変動のリスクと機会の検討にあたっては、検討期間を「短期(2019~2021年度までの3カ年)」「中期(2030年度まで)」「長期(2050年度まで)」の3つに分類しています。

\* IPCC(気候変動に関する政府間パネル)の第5次評価報告書(2014年発表)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。

### 1. 脱炭素経済への移行リスク(主に1.5℃シナリオに至るリスク)

カテゴリー	主なリスク	リスクが現れる時期	主な取り組み
政策および法規制	炭素税、燃料・エネルギー消費への課税、排出権取引などの導入に伴う事業コスト負担増	短期～長期	生産、輸送などのさらなる効率化、脱炭素・低炭素エネルギー利用促進などにより、炭素税などの事業コスト負担増を回避・軽減。
技術	製品・サービスの技術開発の遅れによる、販売機会の逸失	中期～長期	環境長期目標の達成につながる革新的製品・サービスの開発・拡販や脱炭素ビジネスの拡大により、CO <sub>2</sub> 排出量の削減に貢献。 製品・サービス設計時に「環境配慮設計アセスメント」を実施することで低炭素製品の開発を推進。
市場・評判	気候変動問題への取り組み姿勢への評価や市場の価値観の変化による売上の影響	中期～長期	投資家や市場の気候変動に対する関心や企業の役割に対する期待の高まりを踏まえ、環境長期目標「日立環境イノベーション2050」を改訂し、カーボンニュートラルの目標を策定。

### 2. 気候変動の物理的影響に関連したリスク(4℃シナリオに至るリスク)

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

## 気候変動関連の機会

日立のCO<sub>2</sub>排出量をバリューチェーン全体で見ると、販売された製品・サービスの使用に伴うCO<sub>2</sub>排出量が多くを占めます。そのため「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・サービスを開発・提供することは、社会が求めるCO<sub>2</sub>排出量削減に貢献することとなり、日立にとっても短・中・長期にわたる大きな事業機会となります。

カテゴリー	主な機会	主な取り組み
製品におけるサービス・市場	気候変動の緩和および適応への貢献が期待できる革新的な製品・サービスの提供拡大による、市場価値や収益の増大	<ul style="list-style-type: none"> <li>脱炭素化に貢献するビジネスの拡大。</li> <li>脱炭素社会の構築に貢献する、お客さまとの協創によるカーボンフリーソリューションやサービスの普及。</li> <li>エネルギー、モビリティ、インダストリーを主な分野として、デジタル技術の活用(グリーンbyデジタル)、プロダクツの世界トップクラスの高効率化などを推進。</li> </ul>
レジリエンス	気候変動に伴う自然災害への対策に資するソリューションの提供	<ul style="list-style-type: none"> <li>高機能消防指令システムなどの防災ソリューションの提供。</li> <li>迅速な復旧を可能にする建設機器の提供。</li> </ul>

## 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。

### 日立の事業における1.5℃/4℃シナリオ下における対応(抜粋)

対象とした事業	鉄道システム事業	発電・電力ネットワーク関連事業	情報システム関連事業
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。脱炭素関連事業向け投融資やグリーンボンド発行などの金融関連ビジネスの拡大に対応するデータセンターなどのシステム構築需要が急増。
4℃シナリオ下における事業環境	<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り関連するエネルギーの消費量が増加し、新たな高効率技術の需要が拡大。自然災害の被害低減に貢献する社会・公共システム構築の需要拡大。
今後の事業リスクへの対応(事業機会)	<b>1.5℃/4℃シナリオ下事業リスクへの対応</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>いずれのシナリオ下においても、グローバルで鉄道需要の増大が予想されるため、鉄道事業を引き続き強化。</li> <li>増加傾向にある自然災害については、工場新設の際にリスク回避を念頭に、立地条件や設備の配置などを考慮。</li> </ul>	<b>1.5℃/4℃シナリオ下事業リスクへの対応</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>いずれのシナリオ下においても、非化石エネルギーの需要拡大が予想されるため、当該市場への対応を引き続き強化。</li> <li>増加傾向にある自然災害については、自然災害に強い再生可能エネルギーシステム、途絶に強い送配電システムの技術開発により対応。</li> </ul>	<b>1.5℃/4℃シナリオ下事業リスクへの対応</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>いずれのシナリオ下においても、社会のデジタル化に対応する新たなサービス事業やそれに伴う市場拡大が予想されるため、革新的なデジタル技術の開発とともに、必要な人材育成を図り、新たな価値を生み出すデジタル・サービスソリューションを引き続き強化。</li> <li>増加傾向にある自然災害については、BCPをもとに事業中断リスクへの対応力を強化。</li> </ul>

次ページに続く

### 日立の事業における1.5℃/4℃シナリオ下における対応(抜粋)

対象とした事業	産業機器事業	自動車関連事業	建設機械事業
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> 排出規制が強化され、省エネルギー性能が高い産業製品の需要がグローバルに拡大。 高効率・低損失なプロダクトの開発遅れによる競争力の低下などのリスクあり。	<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。	<b>事業環境</b> 化石燃料に関する法規制の強化により、電動化や脱炭素燃料で駆動する建設機械の需要が拡大。また、都市内ではCO <sub>2</sub> 排出以外の環境負荷(大気汚染、騒音など)低減に対しても規制強化。
4℃シナリオ下における事業環境	<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。 自然災害による生産施設被害の増加のリスクあり。自然災害に対応するリモートコントロール需要などに機会あり。	<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ず、内燃機関による自動車が引き続き主流。モーダルシフトは停滞し、従来の自動車・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。	<b>事業環境</b> 気候変動に起因する自然災害は激増し、より迅速で安全な復旧活動を支援する建設機械の需要が増加。
今後の事業リスクへの対応(事業機会)	<b>1.5℃/4℃シナリオ下事業リスクへの対応</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>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。</li> <li>増加傾向にある自然災害については、リスク回避を念頭に、新設工場の立地条件や設備の配置などを考慮。</li> </ul>	<b>1.5℃シナリオ下事業リスクへの対応</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>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。</li> </ul> <b>4℃シナリオ下事業リスクへの対応</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>内燃機関を含む既存技術について、さらなる省エネルギー化のみならず、安全・安心・快適性という環境価値以外の価値を高めるための研究開発、製品開発を推進。</li> </ul>	<b>1.5℃シナリオ下事業リスクへの対応</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>電動化、水素エンジンなど脱炭素技術の開発拡大による差別化。潜在的市場ニーズの把握と開発スピードの加速による脱炭素製品の具現化。</li> <li>防災・減災、応急、復旧・復興における最適ソリューションの迅速な提供。</li> <li>災害に備えたグローバル生産調達体制の構築。今後、サプライチェーン全体のBCP(事業継続計画)強化と BCM(事業継続管理)の実効性向上。</li> </ul>

\* 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2021をご覧ください。  
 \* これらのシナリオ分析は、将来予測ではなく、日立の気候変動のレジリエンスについて検討するための方法です。将来の姿は各シナリオとは異なる可能性があります。

日立は、1.5℃および4℃いずれのシナリオ下においても、市場の動向を注視し、柔軟かつ戦略的に事業を展開しており、日立の事業は中・長期観点からも高いレジリエンス性を有していると考えています

## リスク管理

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

日立の気候変動対策では、製品・サービスなどの使用時のCO<sub>2</sub>排出量削減を進めるために、CO<sub>2</sub>排出量原単位をベースとした削減目標の設定と管理、つまり、お客さまや社会に対し、CO<sub>2</sub>をより排出しない製品・サービスを提供する指標を設定し、その推進に重点を置いています。併せて、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、原単位だけではなく、総排出量の削減も強力に進めていきます。

## 指標と目標

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

日立は、グループ内の多様な製品・サービスのバリューチェーンを通じたCO<sub>2</sub>削減を横断的に目標設定・管理するために、CO<sub>2</sub>排出削減目標を、2010年度比のCO<sub>2</sub>排出量原単位削減率により設定・管理しています。現行計画である「2021環境行動計画」(2019~2021年度)においても、ビジネスユニットおよびグループ会社ごとに、2010年度比のCO<sub>2</sub>排出原単位削減目標を年度ごとに策定し、進捗を管理しています。

「気候変動関連の情報開示(TCFDに基づく開示)」の項目は、日立サステナビリティレポート2021で、全体を掲載していますので、併せてご参照ください。  
 ▶ <https://www.hitachi.co.jp/sustainability/download/index.html>



日立は、サイバー攻撃などによる情報漏えいや操業停止など事業継続に支障をきたすリスクを最小化すべく、情報セキュリティガバナンスを最も重要な経営課題の一つと位置づけ、価値創造とリスクマネジメントの両面からサイバーセキュリティ対策に取り組んでいます。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と米国政府基準SP800-171に基づく「グローバル情報セキュリティ管理規程」を定め、本規程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、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。2020年度は、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、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などのインシデント対応を行い、2020年度からはさらに常に最新のテクノロジーを取り入れたサイバー監視環境の構築に取り組んでいます。

## 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、サプライヤ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、またサプライヤーへの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。

## 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、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サイクルに則り行われ、全グループ会社および部門で毎年情報セキュリティおよび個人情報保護の監査を実施しています。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。日本国内の日立およびグループ会社(153社)は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733の業務(2021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。

# 労働安全衛生、従業員の健康

▶ 詳細情報はサステナビリティレポートP.114をご参照ください。  
<https://www.hitachi.co.jp/sustainability/download/index.html>

日立は、「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」を世界の全グループ会社と共有し、グループ一丸となって災害のない安全・安心で健康な職場づくりに努めています。また、「すべての労働災害は防ぎ事ができる」「自らの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、という明確な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。2020年度は、グローバルな安全衛生マネジメントシステムの構築に向けた情報収集などの基盤整備を進めたほか、グローバル災害統計の報告頻度を半期1回から毎月1回に変更し、重大事故・災害が発生した海外サイトなどへの改善活動支援に安全衛生マネジメント推進本部が直接に関与する取り組みを拡充しました。

## 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年比較で半減」という目標実現のために、安全衛生責任者会議や安全担当部門へのヒアリング、研修、事故要因分析等のほか、2020年度もアクションプランに沿った各種施策を展開しました。グローバル共通施策として、労働災害の発生リスクの高い製造拠点を対象に独自基準を設定・運用し、各社が業務に適した形で安全衛生活動を推進しています。事業再編の際には、合併する相互の組織における安全衛生の管理体制や取り組み内容を事前に共有し、相互の組織文化を尊重しながら安全性を確保したスムーズな事業の立ち上げを実施しています。階層別の安全専門研修の実施に加え、2020年度は経営幹部向けの研修も新設しました。

労働災害は総件数としては減少傾向にあります。2020年はグローバルベースで3件の死亡災害が発生しました。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を課題とし、2021年度には対応強化とハイリスク作業・設備の是正に組み込み、同年度中には完了します。

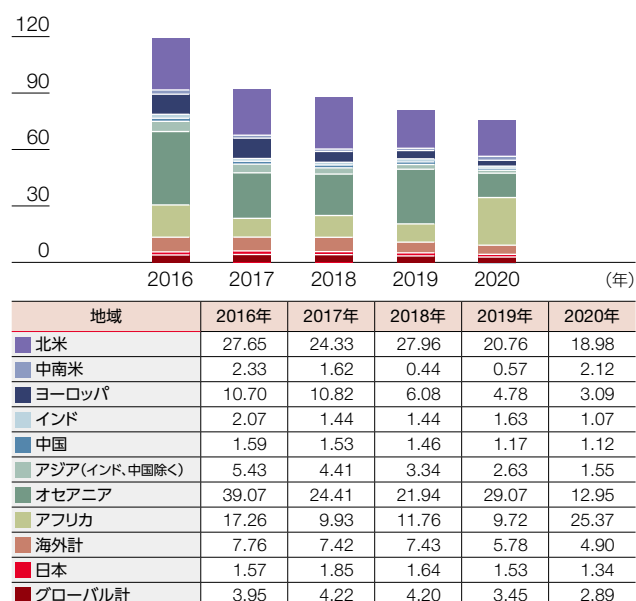
## 従業員の健康づくりへの取り組み

2020年度は、COVID-19禍における在宅勤務の長期化に伴い心身の健康に不安を覚える従業員に対し、国内では、リモートでの健康相談や、在宅勤務下での健康維持のための情報提供、日本在住の外国人従業員が医療サービスを受ける際の支援、感染した従業員の人権に配慮したケアなどを、グローバルには地域ごとに従業員のメンタル施策などに取り組みました。2021年度からは安全との一体運営を踏まえて、よりプロアクティブな施策に力点を置いた、グループ・グローバルな従業員サポートのさらなる向上を図っていきます。

## 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、2020年度は、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、日本の緊急事態宣言下では在宅勤務率7割を維持しました。一方、社会機能維持作業に従事する従業員には、消毒液やマスクを配布するなど、作業の特性に応じた感染予防対策を実施し、従業員の感染確認の際には、行政の指導も仰ぎながら拡大防止の対策を講じています。

## 日立グループ・グローバル安全統計(発生率)\*1



\*1 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)

# バリューチェーンにおける責任

▶ 詳細情報はサステナビリティレポートP.125、P.130をご参照ください。  
<https://www.hitachi.co.jp/sustainability/download/index.html>

日立は、バリューチェーンにおいてもサステナビリティを重視し、社会・環境・経済の3つの価値向上に向けた取り組みをサプライヤー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。

## 調達BCPと推進体制

調達部門では、インシデント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BCPの充実に取り組んでいます。

## 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、サプライヤーにも同様の注意を要請する旨を明記しています。

さらに、「サプライチェーンCSR調達ガイドライン」をグローバル約3万社のサプライヤーに配布し、周知徹底を図るとともに、内容を理解した旨を書面で確認しています。2021年度には、本ガイドラインを見直し、「日立グループ サステナブル調達ガイドライン」として改称・改訂しました。また、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」を配布するなど環境価値向上にも取り組んでいます。

2020年度はサステナブル調達機能強化のため、マネジメント機能を再定義し、2021年度からは「調達サステナビリティ推進委員会」として新たなスタートを切りました。

## 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、各サプライヤーへのCSR監査、CSRモニタリング(自己点検)、サプライヤーCSR説明会などを実施し、サステナブル調達への対応を強化しています。

## CSR調達施策の実施状況

	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	期間の合計
CSRモニタリング(自己点検)(社)	316	131	345	291	271	2,072*2
CSR監査(社)	20	18	24	19	27	176*3
サプライヤーCSR説明会*1(社)	29	65	126	59	450	741*4

\*1 2020年度は対面での説明会の代わりに、eラーニングおよびウェビナーによる説明会を実施

\*2 2011~2020年度の実施状況の累計

\*3 2012~2020年度の実施状況の累計

\*4 2015~2020年度の実施状況の累計

## 人権デュー・ディリジェンスの実施

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明確にしています。また、CDIO(Chief Diversity & Inclusion Officer)を配置し、日立製作所本社内に関連部門によるHRDD推進プロジェクトチームを立ち上げ、HRDD推進策の検討や実行に向けたマニュアル類の整備等を推進し、人権リスク管理強化のための体制整備を進めています。

## 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、サプライヤ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、当社のサプライヤー1社によるウイグル強制労働関与の可能性について指摘を受け、当該サプライヤ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。日立は、今後もさまざまなエンゲージメントを通じ、グループ内だけでなくサプライヤーを含めた人々の人権が尊重されるよう努めていきます。

## 責任ある鉱物調達への対応

日立は、責任ある鉱物調達に取り組んでいます。企業の責任範囲の拡大を踏まえ、2021年度には「日立グループの紛争鉱物調達方針」を、「日立グループの責任ある鉱物調達方針」として改訂しました。

## 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。外国人技能実習機構には、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。また、2020年3月に技能実習実施の際の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、2020年11月から内部監査の実施等、再発防止を徹底しています。

\* 日立では、調達先を「対等な立場で一緒にビジネスを作り上げるパートナー」として位置づけており、「調達パートナー」と表現しています。統合報告書においては、検索性などに鑑み、例外的に「サプライヤー」と表記しています。

お客さまに安心して製品・サービスをご利用いただくこと、お客さまが求める仕様や品質水準を満たすことは、日立グループ行動規範にも掲げた全従業員が大切にしている価値観の一つです。日立は、「品質、信頼性第一」の考えを実行するため、すべてのプロセスにおける「組織・管理」「技術」「人財」の観点からの品質保証強化活動を推進しています。

## 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、品質ガバナンス統制を徹底するため、ビジネスユニット(BU)およびグループ会社の品質保証部門を製造部門から分離し、お客さまの安全と安心を第一に行動できる体制としています。さらに、品質保証部門を事業部門からも独立させるとともに、本社の品質保証統括本部へのレポートラインを強化して、両者間で密な情報共有を図る仕組みを構築しています。

## 品質保証活動

日立では、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を行い、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。また、基本理念のグローバル展開およびグローバル品質保証規程の整備を通じ、海外グループ会社からの事故報告、国内と同様の事業部門と独立した品質保証レポートラインの確立、落穂拾いの実施などにより、グローバル品質保証体制を確立しています。

## ■ 事故未然防止活動

日立は、「『未然防止』が品質保証の本分」という考えのもと、「事故再発防止」にとどまらない「事故未然防止」活動を強化する活動を進めています。プロダクト系部門(組み込みソフト開発部門)でのソフトウェア規模拡大に対して、ソリューション部門が持つソフト開発力や信頼性強化ノウハウを、事故の未然防止に活用するためにプロダクト系部門に横展開しているほか、事業規模拡大の進むサービス事業における品質活動や現状課題を共有する仕組みを構築・強化しています。

## ■ リスクアセスメントの徹底

製品開発の際は、生命・身体・財産の安全を最優先で設計し、開発から生産、販売、保守に至るすべてのプロセスで安全性を確認します。特に、「取扱説明書作成ガイド」によるお客さまとのリスクコミュニケーション向上や、「設計(本質的安全設計)によるリスクの低減」「保護手段(安全防護)によるリスクの低減」「(取扱説明書など)使用上の情報によるリスクの低減」の優先順位に基づき安全性を確保しています。

## 製品事故発生時の対応

製品事故発生の場合は、製品担当部署が中心となって迅速に対応にあたります。重大事故では速やかに経営層に状況報告し、法令に基づき所管官庁に報告しWebサイトなどを通じてお客さまに情報を開示。日立一体となって迅速かつ適切な措置を講じる体制を整えています。遡及して対策を講じる必要がある場合には、新聞公告やWebサイトなどで告知し、修理や交換などの措置を講じています。

## 品質・信頼性教育の実施

技術者を中心に、分野別技術講座、「専門」「基礎」などレベル別技術講座を実施するなど、製造・品質保証・保全に関する技術教育を行っています。



日立は贈収賄防止や、競争法の遵守、税務コンプライアンスといった重要な事業慣行に関し幅広く認知・賛同されている国際規範に則した自社規程を設け、グループ全体で周知・徹底しています。いずれの項目も世界的に議論が継続され、規範や法令の解釈が進化し続けていることから、随時規程を検証・刷新し社会の要請に適切に対応しています。

## 基本方針

日立は、グループ共通の行動規範として「日立グループ行動規範」を制定し、日本語のほか英語、中国語など14言語に翻訳しeラーニング等を通じて、全世界30万人の役員および従業員が共有し遵守を誓約しています。また、日立グループ全体で共有すべき企業倫理やコンプライアンスに関する考え方をさらに明確にするために、「日立グループ企業倫理・コンプライアンスコード」を2020年4月に制定しました。日立は、「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」のもとで、競争法の遵守、反社会的取引・マネーロンダリング防止、贈収賄防止などの分野ごとの規則、ガイドラインからなる「日立グループ・コンプライアンス・プログラム(HGCP)」を確立し、日本国内外でコンプライアンスを推進しています。

## コンプライアンス通報制度

日立は、日立グループの従業員だけでなく、派遣社員や、サプライヤー、ディストリビューターなどの取引先も利用できるコンプライアンス通報制度を導入しており、2020年度は国内外グループ全体で639件の通報を受け付けました。また、日立製作所の全従業員が匿名・実名を問わず、取締役や執行役などの経営幹部による違法または著しく妥当性を欠く業務執行について、直接取締役や執行役に通報できる通報制度「取締役会への窓」も設置しています。

2020年度には日立グループ共通の内部通報制度である「日立グローバルコンプライアンスホットライン」を導入し、従来人財部門が管掌していたハラスメント相談窓口やグループ会社が独自に保有していた内部通報制度をこれに統合し、グループ共通の通報制度として統一化を図り、現在も拡充を進めています。

## 主な取り組み

### ■ 贈収賄の防止

日立は、HGCPの一環として「日立グループ贈収賄・腐敗防止規則」および関連する規程を整備しています。役員・従業員が接待または進物を提供・収受する場合や、寄付または政治資金の提供(政治寄付)を行う際は、関連法令で認められた範

囲を超えてはならず、かつ、日立の内部規則の遵守が求められます。また、公務員への接待、進物等は具体的な金額や回数の上限を示し、ファシリテーション・ペイメントの禁止や取引先審査手続きなども定めています。

### ■ 競争法の遵守

HGCPでは「日立グループ競争法遵守規則」を定めています。グローバルに啓発し徹底に努めるべく、競争者との接触に関連する基準を海外向けにも作成し実務上の注意点を周知しています。また、従来のカルテル行為に加え、それ以外の行為類型(顧客、チャンネルパートナー、サプライヤー等との垂直関係)におけるコンプライアンス担当部門の関与について明確にしました。

### ■ 輸出管理

日立はグローバルで輸出入の法令を遵守し適切な管理を行うことを基本とし、日立製作所では「安全保障輸出管理規則」を制定。すべての輸出貨物・技術について輸出先の国と地域、顧客、用途を審査し、法令に基づき厳格な輸出管理をしています。また、グループ会社でも当該国・地域等の法令に基づき輸出を管理しています。

### ■ 税務コンプライアンス

日立はグループ全体で適切な税務ガバナンスを進めています。税務関連の規程を定め、税の申告、納税、税務調査対応、税務リスク管理等の税務関連事項を扱う全従業員に周知。OECD移転価格ガイドラインやグループ各社の所在国・地域の移転価格税制等に基づく移転価格も管理しています。なお、タックスヘイブン対策税制の適用有無を判定し、対象となる場合は適正に反映して適切な納税を行うよう努めています。

### ■ 法令違反について

2020年度、当局からの訴追を受けた、または制裁を科された案件は発生していません。税務についても大きな影響を与える法規制への違反に対する罰金および罰金以外の制裁措置は受けていません。

# 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は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を含め、ステークホルダーとの良好な関係を維持し、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。

## 日立のガバナンス改革の変遷

- |  |  |
|--|--|
| <p><b>1999</b> ● 客観的視点の導入<br/>経営諮問委員会<br/>▶ 国内外有識者からの客観的助言</p> <p><b>2003</b> ● 経営の監督と執行の分離<br/>委員会等設置会社<br/>(現・指名委員会等設置会社)へ移行<br/>▶ 経営のスピード化と透明性向上</p> <p><b>2006</b> ● 会社法施行</p> <p><b>2010</b> ● 資本市場との対話強化<br/>Hitachi IR Day<br/>(部門別事業戦略説明会)スタート<br/>▶ 事業部門トップの資本市場へのコミットメントの明確化</p> | <p><b>2012</b> ● グローバル経営の加速<br/>外国人取締役を含む社外取締役の増員/<br/>取締役の過半数を社外取締役に</p> <p><b>2012</b> ● ガバナンス強化のための指針策定<br/>コーポレートガバナンスガイドライン策定</p> <p><b>2014</b> ● スチュワードシップ・コード策定</p> <p><b>2015</b> ● コーポレートガバナンス・コード適用開始</p> <p><b>2016</b> ● 中長期の持続性に関する情報発信強化<br/>統合報告書発行</p> <p><b>2019</b> ● 5つの成長分野による<br/>社会イノベーション事業の加速<br/>5セクターに担当副社長を配置<br/>ESG説明会開催<br/>▶ 社外取締役(監査委員長)、CEOが登壇</p> |
|--|--|

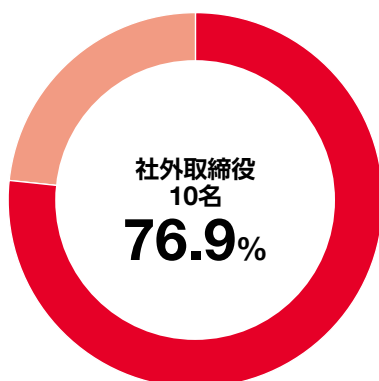
## コーポレートガバナンス・コードの適切な実践

コーポレートガバナンス・コードのすべての原則を実施しています。詳細についてはコーポレートガバナンス報告書をご参照ください。

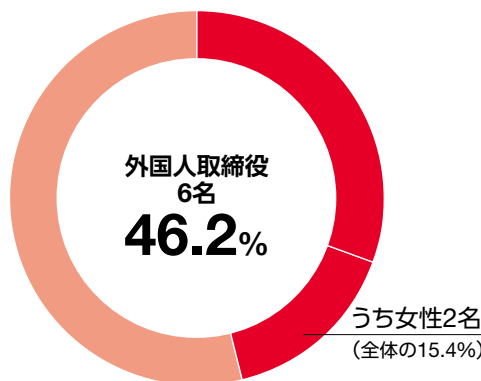
▶ <https://www.hitachi.co.jp/IR/corporate/governance/governance.pdf>

## 取締役の構成

独立性(社外取締役比率)



多様性(外国人・女性比率)



## 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。

2021年6月からは、監査委員会にヘルムート・ルートヴィッヒを、報酬委員会にジョー・ハーランを加えた体制とし、さらに多様な議論を推進します。



## 取締役会の運営状況

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

取締役会には、社外取締役が過半数を占める指名、監査、報酬の3つの法定の委員会を設置しています。2020年度の実績は、取締役会の開催日数は9日であり、取締役の出席率は100%、各社外取締役の出席率は下表のとおりでした。なお、取締役会および各委員会の職務を補助するため、専任の組織を設け、執行役の指揮命令に服さない専任のスタッフを置いています。

### 2020年度における取締役会出席状況

出席日数/開催日数\*

氏名	取締役会	指名委員会	監査委員会	報酬委員会
井原 勝美	100%	—	100%	100%
ラヴィ・ヴェンカテサン	100%	—	—	—
シンシア・キャロル	100%	100%	—	—
ジョー・ハーラン	100%	—	—	—
ジョージ・バックリー	100%	—	—	—
ルーズ・ペントランド	100%	—	—	—
望月 晴文	◎100%	◎100%	100%	◎100%
山本 高稔	100%	—	100%	100%
吉原 寛章	100%	100%	◎100%	—
ヘルムート・ルートヴィヒ	100%	—	—	—

\* 在任期間中の取締役会開催日数:9日、ただしヴェンカテサン氏、ルートヴィヒ氏は6日

在任期間中の指名委員会開催日数:8日

在任期間中の監査委員会開催日数:17日

在任期間中の報酬委員会開催日数:4日

◎印は議長/委員長

## 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名で構成されています。

取締役候補者を決定し、最高経営責任者を含む執行役の選解任について事前審議を行います。

2020年度の開催日数は8日です。

#### 主な活動内容

定時株主総会に提案する取締役選任議案の内容を決定したほか、社外取締役の通算在任期間の上限を設定するとともに、2021年度の執行役体制について確認・審議しました。また、経営リーダー候補の育成に向け、ディスカッション、個別面談などの委員会関連活動を推進しました。

### 監査委員会

取締役および執行役の職務の執行の監査ならびに株主総会に提出する会計監査人の選任および解任等に関する議案の内容を決定する権限等を有する機関であり、現在は、独立社外取締役5名および常勤監査委員1名を含む6名の取締役で構成されています。

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。

2020年度の開催日数は17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4名を含む取締役5名で構成されています。

個人別の報酬内容の決定においては、基本報酬の額の査定や短期インセンティブ報酬に係る業績評価および個人目標評価について、そのプロセスと内容を確認・審議しています。

2020年度の開催日数は4日です。

#### 主な活動内容

取締役および執行役の報酬内容決定の方針に基づき、執行役の短期インセンティブ報酬について業績評価および個人目標評価のプロセスと内容を確認・審議するなど、取締役および執行役の個人別の報酬の額を決定しました。また、グローバル企業の経営者報酬や株主との価値共有の観点から役員報酬制度について検討し、2021年度に適用される取締役および執行役の報酬内容決定の方針を決定しました。





## グローバルに戦える取締役会の構築と 層の厚いリーダーを育成

望月 晴文  
社外取締役

### 指名委員会の役割

指名委員会等設置会社である当社にとって、指名委員会はコーポレートガバナンスの基本的骨格を支える役割を持っています。すなわち、株主総会に提出する取締役の選解任に関する議案の内容を決め、指名・報酬・監査の三委員会の委員構成や、最高経営責任者（CEO）の選解任案の取締役会への提出を行うほか、CEO後継候補者の選抜・育成を行うなど、取締役会の経営監督機能や意思決定機能の実効性を確保する上で重要な役割を担っています。2016年から委員長は社外取締役が務め、指名委員会の構成は、社外取締役3名と執行役1名で、多様性という観点では、外国人・女性を含む構成となっています。

### 多様性に富む取締役会

日立では、2003年に現・指名委員会等設置会社へ移行、2012年には外国人取締役を含む社外取締役を増員し、グローバルに戦えるマネジメント体制を構築してきました。その背景には、真のグローバルリーダーをめざし、ビジネス全体の過半を海外が占める姿へと変革させたいという想いがありました。取締役候補の決定を重要な使命とする指名委員会では、グローバルスタンダードに適した取締役会に資する人選を行っています。現在13名の取締役のうち10名の社外取締役の顔ぶれは、多岐にわた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・知見を有する構成となっています。グローバル企業の経験者は、優れた人格はもちろん、経営に関する幅広い知見と経験などの資質を持ち合わせており、そうした候補者を国籍問わず、経営思想や企業経営における視点、カルチャーなどを面談で確認しながら選考してきました。実際に日立の取締役会では、1議題で1時間を超える徹底した議論が行われることもあり、一人ひとりがそれぞれの視点から事前に十全の検討をした上で臨み、活発な議論が行われています。

### 次期CEOの選出とその後継候補者を含む 経営リーダー層の育成

指名委員会のもう一つの使命は、CEOの選任です。規模が大きい日立では、CEOの選出だけでなく、将来の経営リーダーを創ることが日立のグローバルな持続的成長を支える上で非常に重要であり、私は、2016年度より指名委員長に就任し、従来以上に選抜・育成の取り組みを強化するとともに、プロセスの客観性と透明性の確保に努めてきました。今回、小島氏を執行役社長兼COOに選任しましたが、この選考プロセスは、前任の東原氏が執行役社長兼CEOに就任したその瞬間から開始しています。執行側では、経営幹部ポジションに就くポテンシャルのある人財を発掘し育成していますが、これが400名程度です。ここから指名委員会も参画し、さらに実績やポテンシャル等の観点で候補者を絞り込んでいきます。選出された時点では、どの方もリーダーに必要な要素をすべて満たしてはいません。また、外国人をトップに選任する可能性もありますが、日本の文化や商慣習に対する深い理解も必要です。そこで候補者には指名委員会でのプレゼンテーション、ディスカッションや指名委員との1on1ミーティングの機会を作り、それぞれの候補者に必要なエッセンスを補強し、同時にタフアサインメントを与えるプロセスを通じて育成することで、候補者の資質を伸ばすことに注力しています。さらには指名委員以外の取締役にも、候補者との1on1を実施いただき、多角的な視点で候補者を育成するようにしています。

### 次世代リーダー層の育成に向けて

人財育成には時間を要するため、将来に向けた候補層の早期選抜・育成が重要だと考えています。そのため指名委員会では、毎年入れ替えも行いながら若手リーダー候補である「Future 50」メンバーの育成にも注力しており、候補者への講演やテーマ議論の実施など、積極的に候補層の強化に取り組んでいます。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、グローバルスタンダードと照らしつつそ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、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ます。

## ステークホルダーと視座を合わせつつ、 グローバルで魅力ある役員報酬体系の実現へ

望月 晴文  
社外取締役

### 報酬委員会の役割

私は2012年から日立の取締役会に参画し、2014年からは報酬委員長として報酬委員会に深く関わってきました。この間、日立のガバナンスの一翼を担う委員会として、その役割も進化してきていると感じています。もちろん取り組みの基本姿勢は役員報酬の決定に関わるプロセスの客観性・透明性・公正性を担保することですが、目的は株主などのステークホルダーとの間で企業の利益をバランスよく分配することにあります。

この間、日立は自らの経営戦略としてグローバルリーダーへの変革をめざし、戦略拠点も国内から海外に一層の軸足を置いてきました。報酬体系もグローバル企業にふさわしいスタンダードにすることにより、グローバルマーケットで企業価値の向上に資する人材の確保に努めていくことを基本方針にしています。

### グローバル視点でも魅力ある報酬体系を構築するために

報酬の仕組みや、ストックオプションに対する税制度などは各国で異なります。報酬制度を設計する上では、まずは基本報酬、短期インセンティブ報酬としての業績連動報酬、中長

期インセンティブ報酬としてのストックオプション制度を導入しました。中でも業績連動に関わる個人評価の部分については、CEOが個々の役員に役割を付与し、複数回の面談を重ねた上で、ジョブディスクリプションに基づいた双方合意の個人目標を定めており、中間・期末のレビューの中で報酬委員会の評価を公正・厳正に行った上でCEOが最終評価を決定しています。

また、主要グローバル企業の経営者報酬の構成比を参考に、基本報酬と短期・中長期のインセンティブ報酬のバランスを1:1:1に定め、報酬設計は2019年より現在の形となりました。

2019年度には、中長期インセンティブ報酬である従来のストックオプションに代えて譲渡制限付株式報酬を導入し、役員在任時からの株式保有を通じた株主との価値共有を一層高め、中長期視点に基づく経営と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仕組みを構築しました。一方、外国人役員については、各国の制度も異なることから慎重に検討を重ねてきましたが、短期インセンティブ報酬として業績連動報酬制度を導入した上で、2020年度からは中長期インセンティブ報酬として譲渡制限付株式報酬ユニット制度を適用することとしました。

また、今後、多様な視点からの意見を取り入れることで、業績評価も含めた報酬制度の運用面での実効性をさらに高められるよう、2021年6月からは、グローバル企業での豊富な知見・経験を有するジョー・ハーラン社外取締役にも報酬委員会に参画いただいています。

### 環境価値向上を評価制度に導入

日立の経営戦略の中心に環境価値が新たに明示されたことを受け、役員報酬の業績評価の対象に環境価値の向上を明示的に追加することとしました。会社として定める中期経営計画などの指標に基づき、役員それぞれの目標を定め評価することとしています。今後、評価軸の拡充なども柔軟に検討しつつ、進化させていきたいと考えています。





## 三様監査をベースとした三角錐型監視体制を強化することで リスクに敏感な“打てば響く”組織づくりに貢献する

吉原 寛章  
社外取締役

### 監査委員会の役割

監査委員会の役割は、成長機会と経営課題に特別な注意を払いながら取締役および執行役の職務執行に関する適法性・妥当性監査と会計監査を行うことで、ステークホルダーの負託に応えることにあります。監査委員会では、大規模M&A、中期経営計画、投資戦略やその他リスクの高い案件・事項を中心に、会社が抱えるリスク・課題をグローバルで識別・評価・対処するとともに、PMIや全社でのDXの進捗状況等についてもモニタリングを実施し、必要に応じて改善策についての意見交換を行っています。2020年度はCOVID-19禍の中、安全と健康を守ることを最優先とする日立グループ安全衛生ポリシーに則り、ウェブ会議などのITツールを活用した監査委員会の開催やリモート監査の実施、また海外についてはリモート監査とともに海外地域統括会社の監査人財を有効活用し、監査を行いました。

### 三様監査と三角錐型監視体制

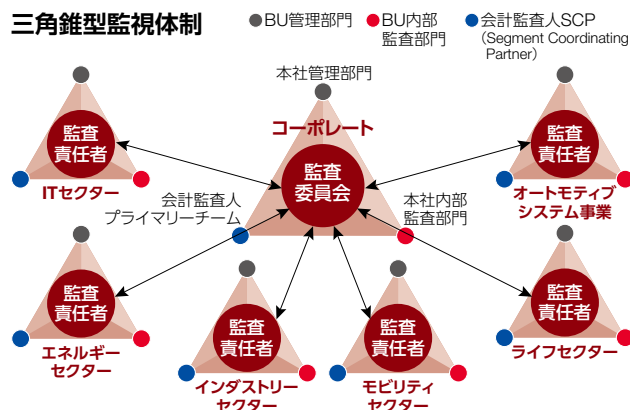
監査委員会、内部監査部門、会計監査人の三者の連携と綿密なコミュニケーションのもとに進められる三様監査において、各々の監査計画、進捗、リスクとその対応状況などの情報を共有し、適切な緊張関係を確保しながら透明性と内部統制の実効性向上を図っています。監査上の主要な検討事項(KAM)もこの三様監査の中で、会計監査人と連携し、監査計画の策定段階から監査実施過程を通じて継続協議しています。日立の三様監査の特徴としては、監査委員が監査室による内部監査の前に重要な拠点の事前往査を実施すること、三様監査のさらなる改善に向けて、当該三者および財務部門で相互にパフォーマンスを評価し、そのフィードバックを共有することにより常に改善の努力をしていること、加えて三様監査のさらなる効率化向上をめざし積極的にデジタルツールの導入を検討・推進していることなどが挙げられます。

また、監査の体制・機能強化として、監査委員会、内部監査部門および会計監査人という現行の三様監査体制に加え、本社管理部門とも協働しながら重要なリスク・課題を認識・評

価し解決に向けて監督・支援を行う、監査委員会を頂点とした三角錐型監視体制の継続的改善を推進しています。こうした監視体制は本社サイドだけでなく、各セクターにおいても2019年に導入したセクター監査責任者を中心に、ビジネスユニットのコーポレート管理部門、セクター内にある内部監査部門、セクターを担当する会計監査人が同様の三角錐型監視体制を構築することで実効性の向上を図っています。

グローバル展開が加速する中、871社(2021年3月末時点)の連結子会社も含めた日立グループ全体の多岐にわたるリスクの認識・評価・対処、また、本社・セクター双方で緊密な情報共有と相互支援を行うことで、リスクや課題に対する迅速な対応ならびに学び事項の全社展開を図っています。

### 三角錐型監視体制



### 監査委員会のさらなる実効性向上に向けて

監査委員会活動の支援強化を目的とし、2020年8月に重要なリスクや課題リストのアップデート、フォローアップ、さらにはセクター監査責任者や内部監査部門との協調など、三様監査の継続的改善に資するサポートを行う監査委員会センターを創設しました。また、2021年6月にはヘルムート・ルートヴィッヒ社外取締役を新たに監査委員に迎え、より一層の人財の多様化と議論のグローバル化が加速しています。

日立の監査委員会が円滑に実効性を向上できている背景には、経営トップのガバナンスに対する高い意識と強い覚悟があります。こうした背景のもと、監査業務に必要な人・情報へのアクセスが円滑に行われ、すべての監査指摘事項は、監査委員会、監査報告会、往査の中で、あるいは監査委員会センターが定期的にフォローアップしているほか、重要項目については進捗状況や改善要望事項などを取締役会で報告しています。

## 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。

### 2020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 (2021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、デジタルトランスフォーメーション活用を前提とした議論等</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 (2021年3月)	<ul style="list-style-type: none"> <li>社外取締役による会合において、取締役会の実効性について議論</li> </ul>
3. 取締役会での議論と総括 (2021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	
2020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>中期・長期視点での戦略議論について、ディスカッションのプロセスを検討し、時間を確保して議論を深める場を設定</li> <li>取締役会において、セクター単位ごとに事業戦略の報告・議論を引き続き行うとともに、当社の立ち位置・競合他社の状況、技術・人材・財務、Lumada戦略等から考える戦略的メトリクスなど、戦略にフォーカスして議論</li> <li>長期的な企業価値向上に重要な事項として、リスクマネジメント、ESG、IRIについて議論</li> <li>取締役会と指名委員会との連携の強化を図るとともに、最高経営責任者の後継計画へのさらなる貢献を図る(例: 指名委員会による取締役会への報告の拡充、次期候補者・次世代候補者への1on1ミーティング実施)</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の収束後、社外取締役のグループ内拠点訪問・イベント参加による情報提供の再開</li> <li>資料の構成・内容および事前提供のさらなる改善</li> </ul>



## 最高経営責任者の選任・解任と後継計画

当社では、最高経営責任者を含む執行役の選解任については、執行役については指名委員会の提案を踏まえて、経営における最適な業務執行体制を構築すべく取締役会が決定します。最高経営責任者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中で、事業をリードし、成長戦略を具現化するために必要な経営人財をグループ・グローバルに適時・適切に確保、育成する仕組みの構築をめざしており、将来の経

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

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



## 取締役および執行役の報酬

### 基本方針

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

### 報酬体系

#### (1) 取締役

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

#### (2) 執行役

執行役の報酬は、固定報酬である基本報酬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。

また、2030年度までの事業所(ファクトリー・オフィス)におけるカーボンニュートラル達成に向け、執行役の短期インセンティブ報酬において、2021年度より環境価値を勘案した評価制度を導入しました。具体的には、各執行役の担当部門・業務を踏まえて環境戦略や環境課題の解決に関する目標を設定し、その達成度合いによって評価を行います。

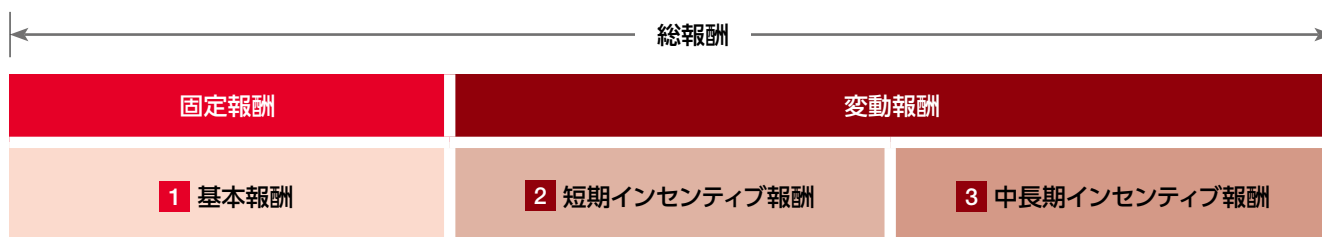
なお、在任期間中の不正行為への関与などが判明した場合には、報酬の返還を求めることとしています(クローバック制度)。

▶ [https://www.hitachi.co.jp/IR/library/stock/hit\\_sr\\_fy2020\\_4\\_ja.pdf](https://www.hitachi.co.jp/IR/library/stock/hit_sr_fy2020_4_ja.pdf)

詳細については第152期有価証券報告書P.76「役員の報酬等」をご参照ください。

## 執行役の報酬体系(2021年度)

基本報酬：短期インセンティブ報酬：中長期インセンティブ報酬 = 1：1：1

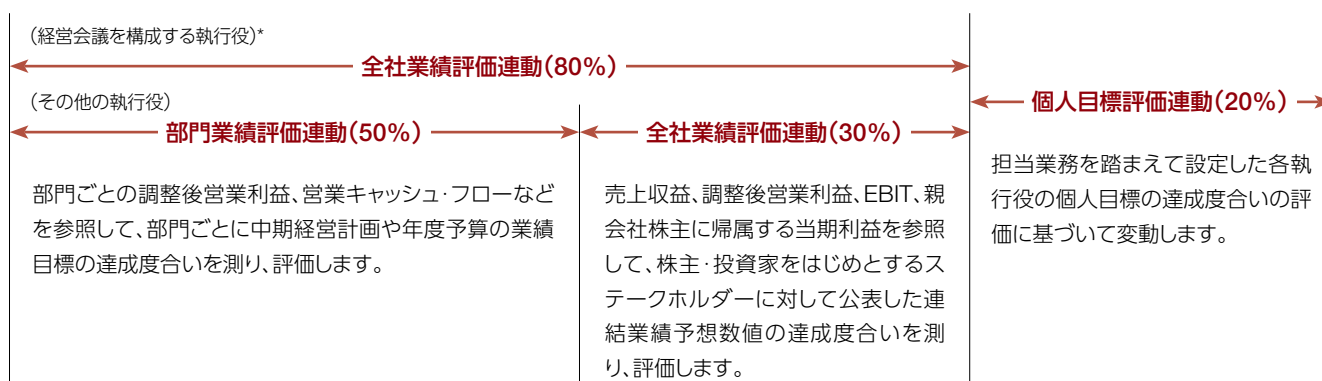


### 1 基本報酬

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。



\* 「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年間にわたる当社株式の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。

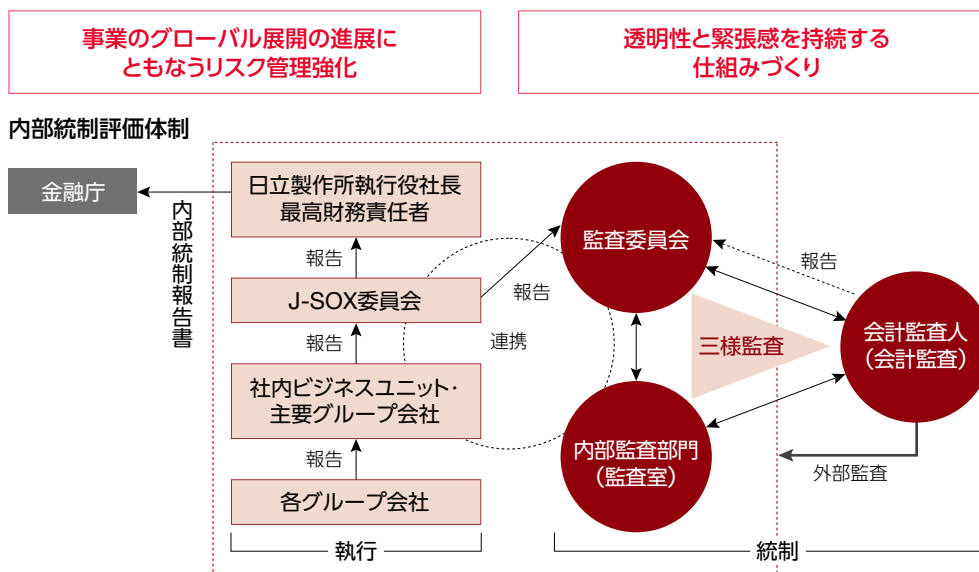
\*1 対象者に対して譲渡制限付株式報酬ユニットを付与し、譲渡制限付株式報酬ユニットが付与された日の属する事業年度の期首から1事業年度経過ごとに、3年間にわたり、付与された譲渡制限付株式報酬ユニットの数の3分の1ずつを当社株式および現金として支給する制度です。

\*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。

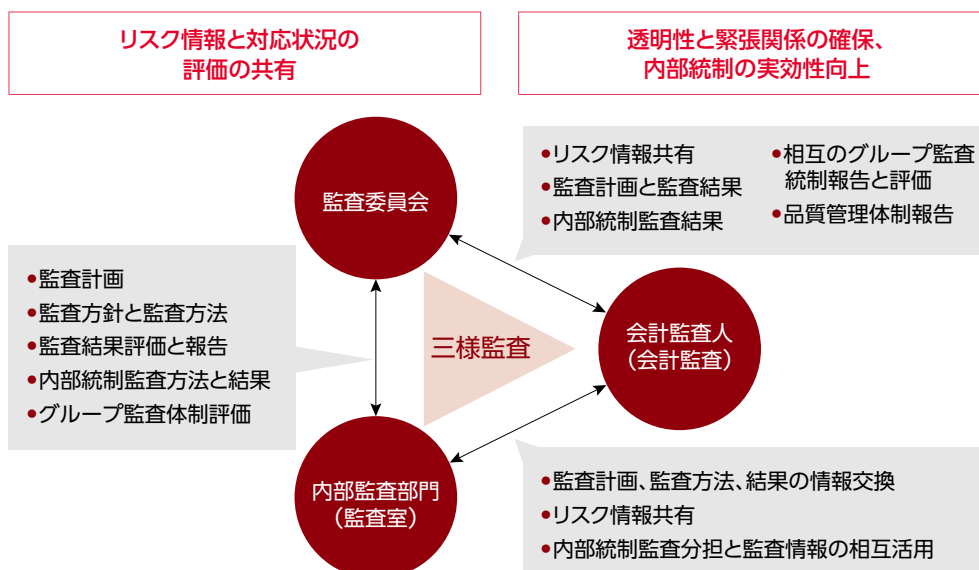
また日立では、財務報告に係る内部統制の実効性向上のため、J-SOX委員会を設置しています。当委員会では、内部統制の有効性を評価し、統制の改善・強化を図る体制としています。



## 三様監査の連携強化

日立では、企業価値の持続的成長の実現に向け、監査委員会、内部監査部門および外部の会計監査人の三者が連携し、内部統制の実効性をさらに向上させる「三様監査」を強化しています。監査委員会がリーダーとして三者間の綿密なコ

ミュニケーションにより、リスク情報とその対応状況の評価を共有し、透明性と適切な緊張関係を確保し、内部統制の実効性の向上を図っています。



## より効果的・効率的な監査体制の構築

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

内部監査部門は、事業所・拠点単位での定期的な内部監査を行います。内部監査部門は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、監査委員会の指示を受けて監査を実施しており、監査の有効性を確保しています。日立の内部監査部門は、経理処理に限らず、生産管理、営業、購買、ITシステム、コンプライアンス、人事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。

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

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

法上の機関である監査役は、この“監査責任者”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。

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。

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、金額的に小さくて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。



## ステークホルダーとの対話を通じた経営課題の把握

社会イノベーション事業を推進する日立は、それぞれの国・地域のさまざまな社会課題を的確に察知し、お客さまをはじめ、政府・自治体、学術団体・研究機関など多様なステークホルダーとの協創による課題解決に取り組んでいます。また、事業を推進する上での重要な経営資源として、人的資本の価値向上をめざし、従業員と経営層との直接対話を重視した活動を推進しています。さらに、昨今のESG投資の高まりを受け、株主・投資家との対話についても積極的に行っています。

2021年3月には、日立ヨーロッパ社において「脱炭素社会をめざす日立のアプローチ」をテーマに、オンラインによるステークホルダーダイアログを2日間にわたり開催し、企業の経営幹部やサステナビリティ関係者、政策立案者、投資家、NGOなど29人が参加しました。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、そこでの学びを会社経営へ生かしていくことで社会・環境価値の向上に取り組んでいきます。

ステークホルダー	主な課題	コミュニケーション手段(2020年度実績)
お客さま	より良い製品・サービスの創出、 苦情への対応、適切な製品・サービス情報の開示	<ul style="list-style-type: none"> <li>CS活動</li> <li>営業活動</li> <li>Webサイト</li> <li>CM</li> <li>「グローバルブランドキャンペーン」(14カ国)</li> <li>「Hitachi Social Innovation Forum」開催(3地域9カ国)</li> </ul>
株主/投資家	適時適正な情報開示と資本市場からの 適切な評価・支持の獲得、 経営への株主・投資家の視点の反映	<ul style="list-style-type: none"> <li>決算説明会(4回)</li> <li>株主総会(1回)</li> <li>事業戦略説明会「Hitachi Investor Day」</li> <li>ステークホルダーダイアログ(1回)</li> <li>機関投資家・アナリストとの個別ミーティング(約660件)</li> <li>IRツール(統合報告書・事業報告など)</li> <li>株主・投資家向け情報Webサイトでの情報開示</li> </ul>
サプライヤー	公正な取引関係づくり、 より良いパートナーシップに向けた円滑な情報共有	<ul style="list-style-type: none"> <li>調達活動</li> <li>CSRモニタリング(271社)</li> <li>CSR監査(27社)</li> <li>サプライヤーCSR説明会(450社)</li> </ul>
従業員	適正な処遇、労働安全衛生の推進	<ul style="list-style-type: none"> <li>イントラネット/社内報</li> <li>研修</li> <li>経営層と従業員のタウンホールミーティング (執行役社長兼CEO 7回、副社長 8回)</li> <li>従業員サーベイ(1回)</li> <li>アイデアコンテスト「Make a Difference!」</li> </ul>
政府/自治体/ 業界団体	内外の法令・規制への対応、政策への提言、 産官学連携プロジェクトへの参画	<ul style="list-style-type: none"> <li>国際機関、各国政府への政策提言、ロビー活動</li> <li>政策審議会への参加(日本)</li> <li>財界・業界団体への参加(日本)</li> </ul>
地域コミュニティ	企業市民としての責任遂行、 地域コミュニティへの参画	<ul style="list-style-type: none"> <li>事業を通じた地域コミュニティへの貢献</li> <li>ボランティア活動への参加</li> </ul>
学術団体/ 研究機関	学術団体/研究機関技術革新の推進、 産官学連携プロジェクトへの参画	<ul style="list-style-type: none"> <li>オープンイノベーション(共同研究)</li> </ul>
NGO/NPO	幅広い社会の声の取り入れ、ステークホルダー 重視経営の推進、非営利活動を通じた社会への貢献	<ul style="list-style-type: none"> <li>ステークホルダーダイアログ(1回)</li> <li>協働による対話</li> </ul>
地球環境	脱炭素・循環型・自然共生社会の実現	<ul style="list-style-type: none"> <li>環境に関するステークホルダーダイアログ(1回)</li> </ul>

# マネジメント体制

(2021年6月23日時点)

## 社外取締役\*



**井原 勝美**



所有株式数：900株  
社外取締役在任期間：3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・ヴェンカテサン**

所有株式数：200株  
社外取締役在任期間：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**



所有株式数：1,400株  
社外取締役在任期間：8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 同社ブライマリーメタルグループ  
プレジデント兼CEO  
2007年 Anglo American plc. CEO  
(2013年4月退任)  
2013年 当社取締役



**ジョー・ハーラン**



所有株式数：900株  
社外取締役在任期間：3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  
同社コンシューマードオプティクス  
エグゼクティブバイスプレジデント  
2011年 The Dow Chemical Company  
パフォーマンスマテリアルズ  
エグゼクティブバイスプレジデント  
2012年 同社ケミカルズ、エナジーアンドパフォーマンス  
マテリアルズ  
エグゼクティブバイスプレジデント  
2014年 同社マーケットビジネス  
チーフコマースリアルオフィサー(CCO)兼  
バイスチェアマン  
2015年 同社バイスチェアマン兼CCO  
(2017年8月退任)  
2018年 当社取締役



**ジョージ・バックリー**

所有株式数：6,700株  
社外取締役在任期間：9年

1993年 Emerson Electric Company モーター、  
ドライブ&アプライアンスCTO  
1994年 同社米国エレクトロニカルモーターズ  
プレジデント  
1997年 Brunswick Corporation  
コーポレートバイスプレジデント兼  
マーケッティング&マーケティングディビジョン  
プレジデント  
2000年 同社プレジデント兼COO  
同社取締役会長兼CEO  
2005年 3M Company 取締役会長兼  
プレジデント兼CEO  
2012年 同社取締役会長(2012年5月退任)  
Arie Capital Partners Limited 会長  
(2015年12月退任)  
当社取締役



**ルイーズ・ペントランド**

所有株式数：1,000株  
社外取締役在任期間：6年

1997年 弁護士登録(英国)  
2001年 Nokia Corporation  
ノキアネットワークス  
シニアリーガルカウンセラー  
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  
ゼネラルカウンセラー  
当社取締役  
PayPal Holdings, Inc.  
シニアバイスプレジデント兼  
チーフリーガルオフィサー  
2016年 同社エグゼクティブバイスプレジデント兼  
チーフビジネスアフェアーズ&  
リーガルオフィサー(現職)



**望月 晴文**



所有株式数：4,800株  
社外取締役在任期間：9年

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



**山本 高稔**



所有株式数：11,300株  
社外取締役在任期間：5年

1995年 モルガン・スタンレー証券会社  
マネージングディレクター  
1999年 同社東京支店マネージングディレクター兼  
副会長  
2005年 UBS証券会社マネージングディレクター兼  
副会長  
2009年 カシオ計算機(株)常務取締役  
2011年 同社顧問(2012年6月退任)  
2016年 当社取締役

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



吉原 寛章



所有株式数: 2,600株  
社外取締役在任期間: 7年

監査委員長

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/パシフィックリム関連事業部門  
マネージングパートナー  
1997年 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・ルートヴィツヒ



所有株式数: 1,900株  
社外取締役在任期間: 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&ドライブスグループ  
システムズエンジニアリングディビジョン  
プレジデント  
2007年 Siemens PLM Software, Inc.  
プレジデント  
2010年 Siemens Corp. インダストリーオートメー  
ション グローバルヘッドオブコミュニケー  
ションズ  
2011年 Siemens Industry, Inc. 北米インダストリー  
セクター プレジデント兼CEO  
2014年 Siemens Corp. プロダクトライフサイクルマ  
ネジメント デジタルファクトリーディビジョン  
エグゼクティブバイスプレジデント兼  
チーフデジタルオフィサー  
2016年 Siemens AG チーフインフォメーションオ  
フィサー(2019年12月退任)  
2020年 サザン・メソジスト大学(米国)  
コックススクールオブビジネス 実務家教授  
(ストラテジー&アントレプレナーシップ)(現職)  
当社取締役

- 指名委員
- 監査委員
- ▲ 報酬委員

委員会の構成 (下線は委員長)

指名委員会: 望月晴文、シンシア・キャロル、吉原寛章、東原敏昭

監査委員会: 吉原寛章、井原勝美、望月晴文、山本高穂、  
ヘルムート・ルートヴィツヒ、関秀明

報酬委員会: 望月晴文、井原勝美、ジョー・ハーラン、  
山本高穂、小島啓二

取締役



小島 啓二



所有株式数: 67,300株  
新任

1982年 当社入社  
2011年 研究開発本部日立研究所長  
2012年 執行役専務  
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



関 秀明



所有株式数: 11,500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 同社専務取締役  
2014年 同社取締役副社長  
2015年 同社取締役社長兼COO  
2016年 同社代表取締役兼社長執行役員&CEO  
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



所有株式数: 175,300株

1977年 当社入社  
2007年 執行役専務(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 当社執行役専務  
2013年 当社執行役専務  
2014年 当社代表執行役 執行役社長兼COO  
当社代表執行役 執行役社長兼COO兼  
取締役  
2016年 当社代表執行役 執行役社長兼CEO兼  
取締役  
2021年 当社代表執行役 執行役会長兼執行役社長兼  
CEO兼取締役  
当社代表執行役 執行役会長兼CEO兼  
取締役

## 執行役

### 執行役会長兼CEO



東原 敏昭\*

全般

### 執行役社長兼COO



小島 啓二\*

統括、生活・エコシステム事業、計測・分析システム事業、ヘルスケア戦略担当

### 執行役副社長



青木 優和\*

社長補佐(産業・流通事業、水・環境事業、インダストリアルプロダクツ事業)



北山 隆一\*

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



アリスティア・ドーマー\*

社長補佐(ビルシステム事業、鉄道事業、環境戦略)、環境戦略担当

### 執行役専務



徳永 俊昭\*

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



西野 壽一\*

社長補佐(原子力事業、エネルギー事業、パワーグリッド事業)



阿部 淳

サービス・プラットフォーム事業担当



河村 芳彦\*

財務、年金、投資戦略担当



永野 勝也

公共社会事業、ディフェンス事業担当



中畑 英信\*

コーポレートコミュニケーション、経営オーデット、輸出管理、人財担当



クラウディオ・ファキン

パワーグリッド事業担当



森田 守

経営戦略、次世代事業戦略担当

### 執行役常務

伊藤 仁

渉外、サステナビリティ戦略担当

植田 達郎

金融事業担当

浦瀬 賢治

エネルギー事業担当

久米 正

原子力事業担当

児玉 康平

法務、リスクマネジメント、経営オーデット担当

鈴木 教洋

研究開発担当

竹内 要司

マーケティング・営業(産業・流通事業、水・環境事業、ビルシステム事業、鉄道事業、ライフ事業)担当

ロレーナ・デッラジョヴァンナ

ダイバーシティ&インクルージョン戦略、渉外、環境戦略担当

中北 浩仁

地域戦略(APAC)担当

中津 英司

水・環境事業担当

貫井 清一郎

IT戦略担当

アンドリュー・パー

鉄道事業担当

長谷川 雅彦

マーケティング・営業、地域戦略(日本)担当

星野 達朗

マーケティング・営業(金融事業、公共社会事業、ディフェンス事業)担当

正井 健太郎

サプライチェーンマネジメント(モノづくり、品質保証)担当

光富 眞哉

ビルシステム事業担当

村山 昌史

コスト構造改革、情報セキュリティマネジメント担当

森田 和信

産業・流通事業担当

依田 隆

地域戦略(中国)担当

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



## データセクション

- 98 10カ年データ
- 100 5カ年データ(非財務情報)
- 101 セグメントハイライト
- 102 会社情報・株式情報・保証表明

# 10年データ

会計年度	2011年度	2012年度	2013年度	2014年度
	米国会計基準(2013年度以前)			IFRS(2014年度以降)
売上収益	9,665,883	9,041,071	9,563,791	9,774,930
調整後営業利益	412,280	422,028	538,288	641,325
EBIT	573,218	358,015	585,662	534,059
親会社株主に帰属する当期利益	347,179	175,326	264,975	217,482
基本1株当たり親会社株主に帰属する当期利益(円)	76.81	37.28	54.86	45.04
希薄化後1株当たり親会社株主に帰属する当期利益(円)	71.86	36.29	54.85	45.00
営業活動に関するキャッシュ・フロー	447,155	583,508	439,406	451,825
投資活動に関するキャッシュ・フロー	(195,584)	(553,457)	(491,363)	(612,545)
フリー・キャッシュ・フロー	251,571	30,051	(51,957)	(160,720)
コア・フリー・キャッシュ・フロー	(21,293)	45,702	(186,042)	(176,448)
財務活動に関するキャッシュ・フロー	(167,838)	(180,445)	32,968	233,206
設備投資額(完成ベース)	649,234	742,537	849,877	431,201
減価償却費	360,358	300,664	329,833	350,783
研究開発費	412,514	341,310	351,426	334,814
<b>会計年度末</b>				
総資産	9,418,526	9,809,230	11,016,899	12,433,727
有形固定資産	2,025,538	2,279,964	2,342,091	2,472,497
親会社株主持分	1,771,782	2,082,560	2,651,241	2,942,281
有利子負債	2,396,454	2,370,079	2,823,049	3,557,356
<b>財務指標</b>				
調整後営業利益率	4.3	4.7	5.6	6.6
EBIT率	5.9	4.0	6.1	5.5
売上収益当期利益率	3.6	1.9	2.8	2.2
ROIC	—	—	—	—
親会社株主持分当期利益率(ROE)	21.6	9.1	11.2	7.8
総資産当期利益率(ROA)	4.4	2.5	3.5	2.9
D/Eレシオ(非支配持分含む)(倍)	0.86	0.75	0.73	0.83
親会社株主持分比率	18.8	21.2	24.1	23.7
配当性向	10.4	26.8	19.1	26.6

注記: 1 米国会計基準とIFRSで用語が異なる項目は、以下の通りです。(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

単位:百万円

2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度
10,034,305	9,162,264	9,368,614	9,480,619	8,767,263	<b>8,729,196</b>
634,869	587,309	714,630	754,976	661,883	<b>495,180</b>
531,003	475,182	644,257	513,906	183,614	<b>850,287</b>
172,155	231,261	362,988	222,546	87,596	<b>501,613</b>
35.65	47.90	375.93	230.47	90.71	<b>519.29</b>
35.62	47.88	375.60	230.25	90.60	<b>518.51</b>
812,226	629,582	727,168	610,025	560,920	<b>793,128</b>
(730,799)	(337,955)	(474,328)	(162,872)	(525,826)	<b>(458,840)</b>
81,427	291,627	252,840	447,153	35,094	<b>334,288</b>
113,371	100,215	283,593	136,079	135,441	<b>419,848</b>
(26,467)	(209,536)	(321,454)	(320,426)	2,837	<b>(184,838)</b>
528,551	377,545	374,901	414,798	399,643	<b>359,897</b>
366,547	302,757	265,413	271,682	342,450	<b>345,201</b>
333,730	323,963	332,920	323,145	293,799	<b>293,571</b>
単位:百万円					
12,551,005	9,663,917	10,106,603	9,626,592	9,930,081	<b>11,852,853</b>
2,500,226	1,998,411	2,124,827	1,956,685	2,165,311	<b>2,408,887</b>
2,735,078	2,967,085	3,278,024	3,262,603	3,159,986	<b>3,525,502</b>
3,604,455	1,176,603	1,050,294	1,004,771	1,485,042	<b>2,397,356</b>
単位:%					
6.3	6.4	7.6	8.0	7.5	<b>5.7</b>
5.3	5.2	6.9	5.4	2.1	<b>9.7</b>
1.7	2.5	3.9	2.3	1.0	<b>5.7</b>
—	—	—	8.5	9.4	<b>6.4</b>
6.1	8.1	11.6	6.8	2.7	<b>15.0</b>
2.4	3.0	5.0	3.3	1.3	<b>4.8</b>
0.87	0.29	0.23	0.23	0.35	<b>0.54</b>
21.8	30.7	32.4	33.9	31.8	<b>29.7</b>
33.7	27.1	20.0	39.1	104.8	<b>20.2</b>

注記: 2 営業利益/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。

3 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&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。

4 当社は、2018年10月1日付で、普通株式5株を1株の割合で株式併合を行いました。前連結会計年度の期首に当該株式併合が実施されたと仮定して、基本1株当たり親会社株主に帰属する当期利益及び希薄化後1株当たり親会社株主に帰属する当期利益を算出しています。

5 ROA(総資産当期利益率)=非支配分控除前当期利益÷総資産(当年度期首と当年度末の平均)×100

# 5カ年データ(非財務情報)

人財		2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度
従業員数(人)	連結	303,887	307,275	295,941	301,056	350,864
	単体	35,631	34,925	33,490	31,442	29,850
平均勤続年数(年)*1		15.0	14.9	15.1	15.0	13.6
離職率(%)*1*2		5.3	5.5	6.3	5.2	4.3

## ダイバーシティ&インクルージョン

在籍人員に占める女性比率(%)*1		18.3	18.2	18.8	19.4	19.1
グローバル女性管理職比率(%/人)*1*3*4		6.7 (2,562)	7.3 (3,325)	8.3 (3,975)	8.9 (4,302)	9.5 (4,641)
女性管理職比率(%/人)*1*5		4.1 (509)	4.2 (577)	4.8 (635)	5.5 (700)	6.5 (768)

## 日立グループ グローバル安全統計(発生率\*6)

北米	27.65	24.33	27.96	20.76	18.98
中南米	2.33	1.62	0.44	0.57	2.12
ヨーロッパ	10.70	10.82	6.08	4.78	3.09
インド	2.07	1.44	1.44	1.63	1.07
中国	1.59	1.53	1.46	1.17	1.12
アジア(インド、中国除く)	5.43	4.41	3.34	2.63	1.55
オセアニア	39.07	24.41	21.94	29.07	12.95
アフリカ	17.26	9.93	11.76	9.72	25.37
海外計	7.76	7.42	7.43	5.78	4.90
日本	1.57	1.85	1.64	1.53	1.34
グローバル計	3.95	4.22	4.20	3.45	2.89

## 労働安全衛生

死亡災害件数(件)*7	3	5	0	4	3
-------------	---	---	---	---	---

[指標データ範囲]

\*1 直接員(製造ワーカー)約4万人は含まない

\*2 自己都合退職者のみ対象

\*3 在職女性管理職を対象とする

\*4 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

\*5 2017年度以降は、在籍者および在籍以外で就業している女性管理職。2016年度以前は正社員の在籍女性管理職を対象とする

\*6 従業員(直接雇用者)1,000人当たりの死傷災害(死亡・休業1日以上)の発生率

\*7 統計の期間は各年1~12月

## 役員層\*における女性比率と外国人比率(日立製作所)

	2017年6月	2018年6月	2019年6月	2020年6月	2021年6月
役員層の女性人数(人)	2	2	4	5	7
役員層の女性比率(%)	2.4	2.6	5.0	7.1	10.1
役員層の外国人人数(人)	3	5	7	6	8
役員層の外国人比率(%)	3.7	6.4	8.8	8.6	11.6

\* 執行役、理事、フェロー

## 研究開発

	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度
対売上収益研究開発費(%)	3.5	3.6	3.4	3.4	3.4

## バリューチェーンへの責任 CSR調達施策の実施状況

	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	累計
CSRモニタリング(自己点検)(社)	316	131	345	291	271	2,072*2
CSR監査(社)	20	18	24	19	27	176*3
サプライヤーCSR説明会*1(社)	29	65	126	59	450	741*4

\*1 2020年度は対面での説明会の代わりに、eラーニングおよびウェビナーによる説明会を実施

\*2 2011~2020年度の実施状況の累計 \*3 2012~2020年度の実施状況の累計 \*4 2015~2020年度の実施状況の累計

## 環境

	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度
製品・サービスにおけるCO <sub>2</sub> 排出量原単位削減率(2010年度比)*(% )	—	—	—	19	20
事業所(ファクトリー・オフィス)におけるCO <sub>2</sub> 排出量(kt-CO <sub>2</sub> )	5,322	5,433	4,973	4,374	3,296
水資源投入量(Mm <sup>3</sup> )	41.34	38.54	37.02	36.41	26.35
廃棄物有価物発生量(kt)	1,336	1,356	1,384	1,302	1,061
化学物質大気排出量(t)	4,325	4,378	4,352	3,882	2,374

\* 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 2016年度 865社/2017年度 880社/2018年度 804社/2019年度 815社/2020年度 872社

ただし、年度途中で買収が完了したグループ会社の環境負荷データは含まず。

事業活動に伴う環境負荷のデータについては、上記グループ会社を除いた日立グループ全体の負荷の90%を超える範囲(日立製作所の試算による)。各年度のデータは当該年度の対象範囲による実績を示す



# セグメントハイライト

## 部門別の売上収益・損益

単位:億円

部門	売上収益		調整後営業利益		EBIT	
	2019年度	2020年度	2019年度	2020年度	2019年度	2020年度
IT	20,994	20,487	2,494	2,694	2,144	2,448
エネルギー	3,992	11,079	135	△ 477	△ 3,757	△ 555
インダストリー	8,407	8,301	547	455	578	423
モビリティ	11,444	11,996	923	747	1,123	1,290
ライフ	21,676	22,403	1,189	1,141	900	2,065
日立建機	9,313	8,133	755	316	705	276
日立金属	8,814	7,616	143	△ 49	△ 572	△ 491
日立化成	6,314	—	352	—	248	—
その他	4,848	4,490	223	212	312	253
小計	95,805	94,508	6,764	5,041	1,682	5,710
全社及び消去	△ 8,132	△ 7,216	△ 146	△ 89	153	2,792
合計	87,672	87,291	6,618	4,951	1,836	8,502

\* 2020年度より、日立化成は連結対象外となりました。

## 日立グループの事業運営体制 (2021年4月時点)



# 会社情報・株式情報

2021年3月末時点

## ■ 商号

株式会社 日立製作所

## ■ 連結従業員数

350,864人

## ■ 上場証券取引所

東京、名古屋

## ■ URL

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

## ■ 発行済株式総数(自己株式を含む)

967,885,277株

## ■ 会計監査人

EY新日本有限責任監査法人

## ■ 本社所在地

〒100-8280  
東京都千代田区丸の内  
一丁目6番6号

## ■ 株主数

285,435名

## ■ 連絡先

株式会社 日立製作所  
電話:03-3258-1111

## ■ 創業

1910年(設立1920年)

## ■ 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)

## ■ 資本金

460,790百万円

## ■ 大株主(上位10名)

株主名	所有株式数(株)	持株比率(%)*1
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	91,166,600	9.43
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	59,465,400	6.15
日立グループ社員持株会	20,606,840	2.13
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	20,578,060	2.13
日本生命保険相互会社	20,000,099	2.07
ナッツ クムコ*2	18,702,358	1.93
SSBTC CLIENT OMNIBUS ACCOUNT	16,715,255	1.73
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	16,698,514	1.73
ジェーピー モルガン チェース バンク 385632	16,563,302	1.71
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	15,549,487	1.61

\*1 持株比率については、自己株式(1,055,799株)を除いて算出しています。

\*2 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。

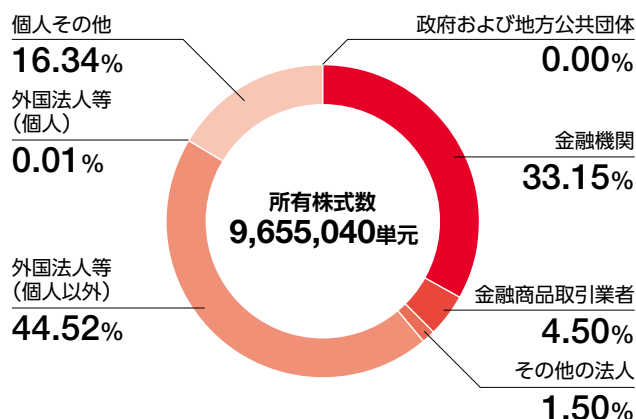
## ■ 格付情報

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+

2021年7月現在

## ■ 株主構成

区分	株主数(名)	所有株式数(単元)
● 政府および地方公共団体	3	95
● 金融機関	205	3,200,291
● 金融商品取引業者	62	434,021
● その他の法人	2,308	144,379
外国法人等		
● 個人以外	1,087	4,298,023
● 個人	125	763
● 個人その他	222,379	1,577,468
合計	226,169	9,655,040
単元未満の株式の状況(株)	—	2,381,277



\* 自己株式1,055,799株のうち、10,557単元は「個人その他」欄に、99株は「単元未満株式の状況」欄にそれぞれ含まれています。また、「その他の法人」欄および「単元未満株式の状況」欄には、株式会社証券保管振替機構(失念株管理口)名義の株式が、それぞれ53単元および65株含まれています。

## ■ 「日立 統合報告書 2021」の発行にあたって

「日立 統合報告書 2021」は、6回目の制作・発行となります。この間、COVID-19に象徴されるように、世界は従来にも増して予測困難な時代に突入しました。一方、日立は、この6年間でその事業構造を大きく変化させ、デジタルと環境を軸とした価値創造の方向性をよりクリアにし、統合報告書もより日立の価値創造ストーリーが伝わる内容へと改善を続けてきました。

本報告書では、日立の強みを結集したLumadaを中心とした事業モデルと、それに基づく価値創造プロセスを、分かりやすくかつ多面的にご理解いただけるよう、繰り返し検討を重ねました。また、2030年の社会像と日立のあるべき姿からバックキャストする形で、特に優先的に取り組むべき課題をStrategic Focus Areaとして、施策とともにまとめました。

今回は制作体制も大きく見直しました。有価証券報告書、サステナビリティレポート、そしてこの統合報告書の一体的な企画・制作チームである「情報開示ワーキンググループ」を立ち

上げ、関連部門との有機的な連携と真摯な議論のもと、制作を進めました。また、本報告書は次期中期経営計画の策定に向けた検討を行う中で作成されたものです。その意味において、本報告書は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の橋渡し役を担うメディアとしても、ご活用いただけるものと思います。私は、本報告書の制作に関する統括責任を担う執行役として、その作成プロセスが正当であり、かつ記載内容が正確であることを、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 2021」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新たな価値を協創するきっかけとなれば幸いです。

2021年9月

執行役専務  
コーポレートコミュニケーション・オーディット責任者  
中畑 英信

## ■ 社会・環境データへの第三者保証

当社が開示する情報に信頼性を付与するため、一部の社会・環境データは、「日立 サステナビリティレポート 2021」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	保証機関	保証対象
日立グループ	女性管理職比率、CSR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	

## ☐ Webサイトのご案内

### 日立グループについて

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

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

### 株主・投資家向け情報

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

<https://www.hitachi.com/IR-e/>  
(英語)

### サステナビリティ

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

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