



# Hitachi Social Innovation is POWERING GOOD

## 世界を輝かせよう。

世界はいま、さまざまな課題に直面しています。

どうすれば、輝く未来への道を切り拓くことができるのでしょうか。

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

多様なパートナーと全力を注ぎたいと考えています。

すべての力を、より良い未来のために。

### 目次

■ 日立グループとは	1
日立グループの事業 日立グループ・アイデンティティと社会イノベーション事業 成長の軌跡	
■ 日立グループの価値創造	10
CEOメッセージ 社外取締役対談 価値創造プロセス 諸資本の活用と価値創出 価値創造ストーリー	
■ 日立グループの成長戦略	29
経営改革の変遷と中期経営計画 2021中期経営計画の概要 キャピタルアロケーション戦略 財務資本戦略 イノベーションの加速 環境ビジョンと脱炭素ビジネス Lumadaの強化 セクター別価値創造ストーリー	
■ 持続的成長を支える経営基盤	64
リスクと機会への対応 情報セキュリティの推進 労働安全衛生、従業員の健康 バリューチェーンにおける責任 コンプライアンス 品質保証 気候変動関連の情報開示 コーポレートガバナンス マネジメント体制	
■ データセクション	87
10カ年データ セグメントハイライト 財政状態、経営成績およびキャッシュ・フローの状況の分析 連結財政状態計算書 連結損益計算書 連結包括利益計算書 連結持分変動計算書 連結キャッシュ・フロー計算書 5カ年データ(非財務情報) 日立グループの事業運営体制 日立の価値創造におけるキーワード 会社情報・株式情報	

### 「日立 統合報告書 2019」編集方針

#### 編集方針

2019年版の制作にあたっては、2018年度(2019年3月期)までの日立グループの歩みや、施策の成果と課題を振り返るとともに、今後日立がめざす姿と、めざす姿を実現するための競争優位性、戦略、基盤をご説明しています。具体的には、2019年度から始まった2021中期経営計画を中心に、そのビジョンである「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、日立がお客さまや社会と協創しながら、社会・環境・経済価値の向上を図り、持続可能な社会を実現していく姿を、分かり易く伝えることを重視しました。

なお編集にあたっては、国際統合報告評議会(IIRC)の「国際統合報告フレームワーク」、経済産業省の「価値協創ガイダンス」などを参考にしています。

#### 表紙のご説明

ITサービスやエネルギー関連事業、産業システムや鉄道システムなど、日立は社会インフラをはじめとする幅広い事業領域において、最新のデジタル技術などを活用し、人々のQuality of Lifeの向上に貢献していきます。表紙には、そのような人々の暮らしにつながる日立の事業例を描いています。



#### 報告対象範囲など

対象期間: 2018年度  
2018年4月1日～2019年3月31日  
(一部に2019年4月以降の活動内容等を含む。)

対象組織: (株)日立製作所およびその国内外の連結子会社

実績データ範囲:

- 社会: データ範囲を個々に記載
- 環境: 株式会社日立製作所および連結子会社803社、計804社  
ただし、事業活動に伴う環境負荷のデータについては、負荷の90%を占める範囲(日立製作所の試算による)。

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

#### 統合報告書に関するお問い合わせ

広報・IR部: 03-3258-1111

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

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

#### 将来の見通しに関する注意事項

本報告書における当社の今後の計画、見通し、戦略などの将来予想に関する記述は、当社が開示時点で合理的であると判断する一定の前提に基づき作成しており、実際の業績などの結果は見通しと大きく異なることがあります。その要因のうち、主なものは本報告書65ページからの「リスクと機会への対応」をご参照下さい。



#### ITソリューション

ベトナム郵便とともに公金給付の電子化サービスを拡大中。2020年より、交付金受給者600万人の利便性向上に貢献

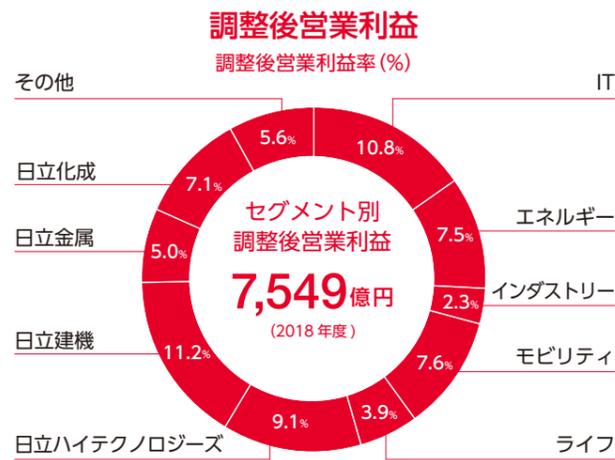
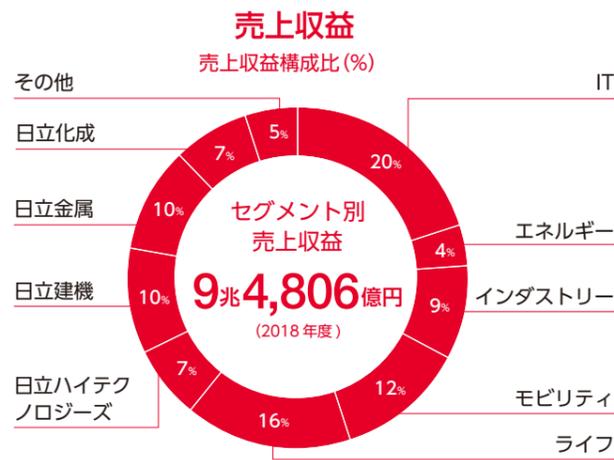


## 日立グループとは

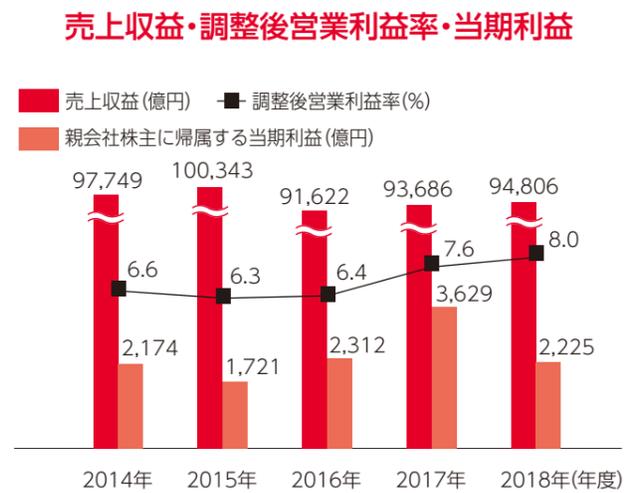
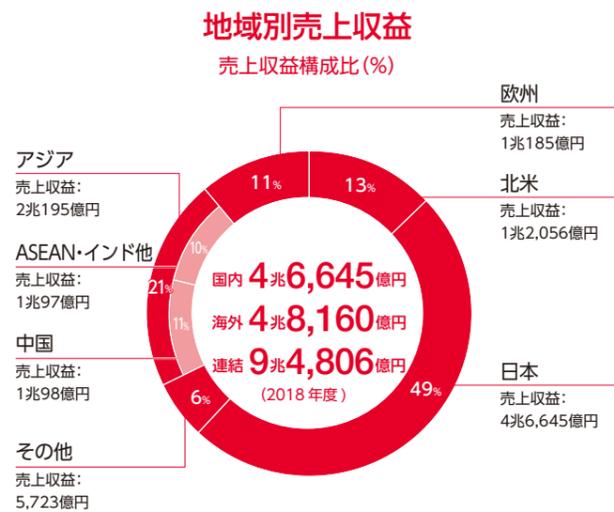
■ 日立グループの事業	2
売上収益	
調整後営業利益	
地域別売上収益	
売上収益・調整後営業利益率・当期利益	
Lumada 事業の売上収益	
■ 日立グループ・アイデンティティと社会イノベーション事業	4
■ 成長の軌跡	6

# 日立グループの事業

日立は2019年4月より、3カ年の「2021中期経営計画」を発表し、「IT」「エネルギー」「インダストリー」「モビリティ」「ライフ」の5つのセクターを成長分野として位置付け、関連するビジネスユニットを各セクターに配置しました。日立の強みは、高品質・高信頼のプロダクトに加え、製造現場の機器・システムや鉄道、発電所などの社会インフラを動かすOT (Operational Technology: 制御・運用技術)、最先端のITを併せ持ち、お客さまや社会の課題を解決するデジタル技術を活用したソリューションを提供できることです。この5セクターにおいて、お客さまのデータから価値を生み出し、ソリューション提供の迅速化を支えるプラットフォームの役割を担うのがLumadaです。



\*各部門の売上収益は、部門間内部売上収益を含んでいます。



#### IT

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

#### エネルギー

- エネルギーソリューション
- パワーグリッドシステム

#### インダストリー

- 産業・流通システム
- 水・環境システム
- 産業用機器

#### モビリティ

- ビルサービス (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

# 1兆1,270億円

(2018年度)

▶ P.48 Lumadaの強化

#### ライフ

- 医療機器
- 生活・エコシステム (冷蔵庫・洗濯機・ルームエアコン・業務用空調機器)
- オートモティブシステム (パワートレインシステム・シャシーシステム・先進運転支援システム)

#### 日立ハイテクノロジーズ

議決権に対する所有割合：51.8%

主な製品・サービス

- 医用・ライフサイエンス製品
- 分析機器
- 半導体製造装置
- 製造・検査装置
- 先端産業部材

#### 日立建機

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

議決権に対する所有割合：53.5%

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

#### 日立化成

議決権に対する所有割合：51.4%

主な製品・サービス

- 機能材料 (電子材料・配線板材料・電子部品)
- 先端部品・システム (モビリティ部材・蓄電デバイス・ライフサイエンス関連製品)

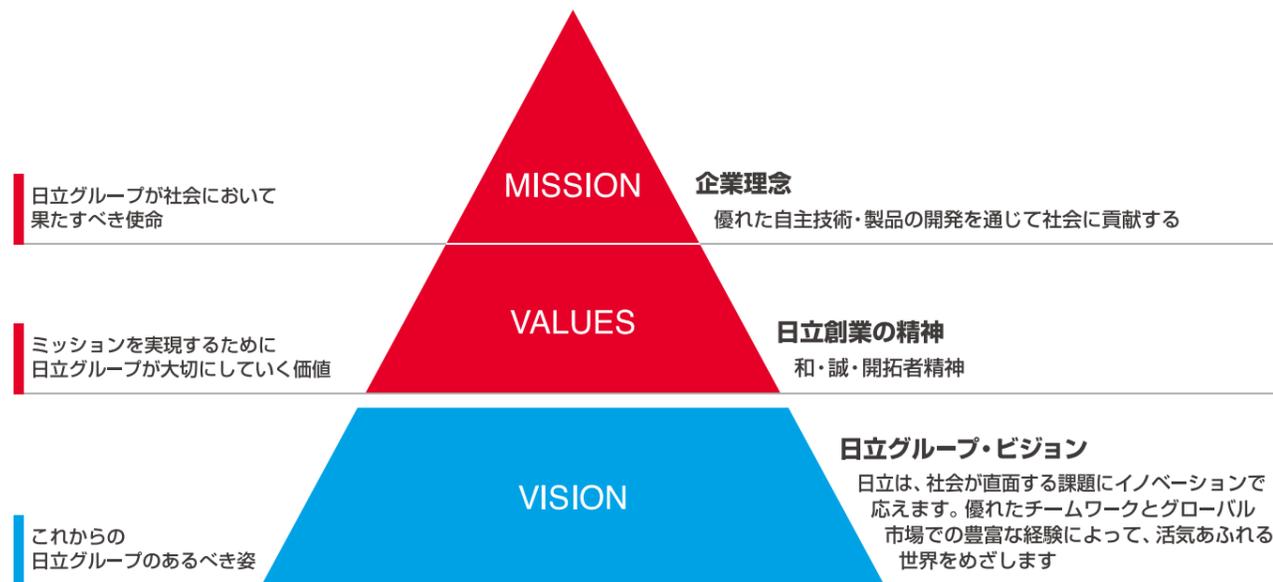
# 日立グループ・アイデンティティと社会イノベーション事業

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

現在の世の中は、将来の予測が立てにくい、VUCA (Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity) の時代といわれています。世界を見渡せば、気候変動や資源不足、高齢化による人口構造の変化、都市化の問題など、人々の生活に影響を及ぼす、さまざまな変化の波が押し寄せています。

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

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



<sup>\*</sup> 社会イノベーション事業とは、社会インフラをはじめとする幅広い領域において、最新のデジタル技術などを活用したお客さまとの協創を加速し、日立グループの多様な事業基盤や日立が長年培ってきたOT (Operational Technology)、IT、プロダクト、システムを組み合わせたトータルソリューション、[Lumada] をはじめとしたデジタルソリューション、そしてワールドワイドな事業者とのパートナーシップを活用したオープンイノベーションにより、社会やお客さまが直面しているさまざまな課題を解決する事業です。

## MISSION ▶ 企業理念

1910年、日立は茨城県にある鉱山機械の修理小屋で創業しました。日本がまだ外国の製品や技術に頼っていた時代に、小平は、自分たちの技術力を信じ、たゆまぬ努力と尽きることのない情熱でモノづくりに挑戦し続けるチームをつくりました。

チームの原動力は、「優れた自主技術・製品の開発を通じて社会に貢献する」という小平の高い志です。この志こそが、日立グループの原点であり、「日立グループ・アイデンティティ」の「企業理念」(MISSION)として、最上位に位置づけられるものです。

## VALUES ▶ 日立創業の精神



**和**  
他人の意見を尊重しつつ、偏らないオープンな議論をし、一旦決断に至れば、共通の目的に向かって全員一致協力すること。

**誠**  
他者に責任を転嫁せず、常に当事者意識を持って誠実にことに当たること。社会から信頼を勝ち得るための基本姿勢。

**開拓者精神**  
未知の領域に、独創的に取り組もうとすること。常に専門分野で先駆者でありたいと願い、能力を超えるような高いレベルの目標に挑戦する意欲のこと。

日立鉱山発電所 (1916年撮影)



創業から6年、日立鉱山の発電所に据え付けた発電機と水車の前で誇らしげに胸を張る社員たち。この写真から、彼らの達成感、充実感、未来への希望がひしひしと伝わってきます。

しかし、運転開始からほどなく、部品の不良で発電機が壊れ、鉱山の操業に深刻な影響が及んだため、創業者の小平浪平が「進退伺い」を用意する事態となりました。彼らは、汗みどろになって発電機の復旧と原因の究明に取り組みました。また、この発電機だけではなく、製品をつくるたびに困難な問題に直面しました。その一つひとつに、ひたむきに、かつ果敢に取り組むことで、「品質」を高め、「技術」を育て、「信頼」を勝ち得てきました。

その結晶が日立創業の精神であり、今も世界の現場に生きています。

# 成長の軌跡

## 1910 ▶ 1945 (創業期) 開拓者たちの挑戦

## 1946 ▶ 1960 (戦後復興期) 復興への歩み

## 1961 ▶ 1970 (高度成長期) 総合力の醸成

【主な出来事】

- 1910年 久原鋳業所日立鋳山付属の修理工場として創業
- 1920年 株式会社日立製作所として独立
- 1934年 東京株式取引所に上場、日立研究所創設

- 1947年 倉田主税が第2代社長に就任
- 1958年 万国博覧会でグランプリを受賞
- 1959年 HITAC301電子計算機完成
- 1960年 座席予約システムMARS-1完成

- 1961年 駒井健一郎が第3代社長に就任
- 1964年 東海道新幹線、東京モノレール車両完成
- 1966年 MOS(金属酸化膜半導体)トランジスタ開発

経営の変遷

### 創業期

日立製作所の創業者、小平浪平は、自らの力で電気機械を製作し、日本の機械工業を発展させることで社会に貢献したいとの志を抱き、日立鋳山での発電所建設や鋳山設備の製作指揮を経て、当社を創業しました。

創業当時は製品の数だけ失敗を繰り返しましたが、自主技術にこだわり、試験や研究を強化することで技術力を高めていきました。1918年には技術機関誌を創刊、1921年には特許業務専任者も配置し、1934年に研究所を創設しました。

また小平は、創業時代から原価計算を重視し、工場と営業が見積会議を定期的に行う仕組みをつくって、原価計算をもとに受注活動を行いました。

創業以来多くの失敗や困難を乗り越え、技術の日立としてお客さまの信頼をいただくまでに成長し、1937年に株主は1万人を超えました。当時の主要製品は、発電設備、大型産業機械、鉄道車両、エレベーター、エスカレーター、扇風機、換気扇、井戸ポンプ、電気冷蔵庫、ルームクーラー、ディーゼルバスなど多岐にわたりました。

### 自主技術と技術導入の成果

戦災によって日立製作所は生産能力の40%、特に日立工場は80%の生産能力を失いながらも、第2代社長の倉田主税のもと、水力、火力発電などのエネルギー事業をはじめ、鉄道事業、エレベーター、エスカレーターなどの社会インフラから家電まで成長させていきました。特に「三種の神器」と呼ばれたテレビ、冷蔵庫、洗濯機では量産体制と販売網づくりを進め、大手の一角を占めました。

1958年の万国博覧会(ベルギー)で、日立が出品した電子顕微鏡はグランプリを、可搬形アナログコンピューターは金賞を受賞し、自主技術の育成と、技術導入による先端技術のキャッチアップを象徴するものとなりました。

### 総合電機メーカーへ躍進

1961年に社長に就任した駒井健一郎は、国際競争力を強化するため、海外で積極的に資金調達を行う一方、財務体質の強化、生産効率の向上や販売・輸出体制の強化、技術開発の促進、教育の強化を重点目標に掲げて取り組みました。事業では、半導体やコンピューターなどのエレクトロニクス・情報関連機器分野や、原子力プラント、制御機器など、成長分野へ大胆に投資し、技術導入にも積極的に取り組むことで国際競争力を高めました。

おりしも「3C(カラーテレビ、クーラー、カー)」ブームの中で、日立の家電品や自動車部品も大きく成長し、日立は総合力をもつ電機メーカーとして発展しました。

O.T.T.プロダクト展開

1910年  
創業期の製品である  
5馬力電動機  
(モーター)



1932年  
電気冷蔵庫第1号



1933年  
当時世界最大級のミルモーター  
(圧延用直流電動機)



1942年  
国産商用第1号電子顕微鏡

1924年  
国産初の大型電気機関車  
ED15形



O.T.T.プロダクト展開



1949年  
都市の縦の道となったエスカレーター



1964年  
当時世界初の時速200kmを実現した新幹線車両



1965年  
国産コンピューターHITAC 5020システム



1969年  
オールトランジスタ・  
カラーテレビを  
開発・量産化



1968年  
当時国内最高速のエレベーター(霞が関の高層ビル)

社会とともに

### 創業とともに始まった学校教育

創業当時、日露戦争後の不況によって、なかなか受注がとれず厳しい環境下にありましたが、有望な人材の獲得に努め、従業員教育を行う「徒弟養成所」を1910年に設立しました。徒弟養成所では全国から人材を募集し、2年教育を行いました。卒業生は、その教育レベルの高さから競合企業に引き抜かれることも少なくありませんでしたが、小平は「有能な技術者、工業人を育てることを目的とすればよい」としました。徒弟養成所は、1928年に日立工業専修学校と改称され、今日に承継。日立グループの「モノづくり」を担う人材を毎年輩出しています。



徒弟養成所の授業(1917年)

### 世界初の胃集団検診車「日立号」

1960年に、胃がんの早期発見のための集団検診車「日立号」を世界で初めて運行しました。その後、日立の医療機器は、超音波診断装置、X線CT装置、MRI(磁気共鳴画像)装置の開発へと続き、人々の健康増進に役立っています。



世界初の胃集団検診車「日立号」  
(1960年)

### 電機業界の発展のために

創業時から日立は、特許を企業の技術力の指標の一つとして重視してきましたが、1970年9月、産業界全体の技術向上のために、特許の有償公開に踏み切りました。新聞各紙は「日本最初の特許の全面開放」として報じ、電機業界の技術交流の先駆けとなりました。

# 成長の軌跡

1971 ▶ 1985 (転換期) 成長分野への注力	1986 ▶ 2008 (改革期) グループ 経営の強化	2009 ▶ 2018 (再生期) 世界の日立へ
<b>【主な出来事】</b> 1971年 吉山博吉が第4代社長に就任 新幹線列車運転管理システムCOMTRAC完成 1974年 国産第1号となる中国電力島根原子力発電所運転開始 1975年 大型コンピューター HITAC Mシリーズ完成 1981年 三田勝茂が第5代社長に就任 1982年 ニューヨーク証券取引所に株式を上場	1991年 金井務が第6代社長に就任 環境本部を設置。日立製作所環境保護行動指針を制定 グループ制を導入 1995年 庄山悦彦が第7代社長に就任 1999年 古川一夫が第8代社長に就任 2006年	2009年 川村隆が第9代社長に就任 カンパニー制を導入 2010年 中西宏明が第10代社長に就任 2014年 東原敏昭が第11代社長に就任 2016年 ビジネスユニット制を導入 Lumadaを立ち上げ

経営の変遷

### 日立の構造改革

1970年代は、ドルショックや完全変動相場制への移行、第1次・第2次オイルショックなど、日本経済を揺るがす出来事によって、産業界全体が大きな構造変革を余儀なくされました。1971年に社長に就任した吉山博吉は、産業構造の変化と低成長時代を見越して「軽量経営」を打ち出し、工場再編や間接費削減など経営体質の強化を図る一方、成長分野であるエレクトロニクス関連事業に力を注ぎました。1981年に社長に就任した三田勝茂はマーケットニーズに基づいた製品企画を推進し、総花主義を排し、将来のニーズに即した成長製品の拡充を強調しました。この結果、電気・機械事業とエレクトロニクス事業のバランスがとれた総合電機メーカーとなりました。

### 組織再編の取り組み

グローバルな競争時代に入ると、貿易摩擦と円高に見舞われた日本経済は、バブル経済崩壊の後遺症も加わって、長い低迷期に入りました。この時期、日立は事業構造改革に注力し、1991年に社長に就任した金井務のもと、経営のスピードアップと開発・製造・販売の一体化を進めるため、グループ制を導入しました。1999年に社長に就任した庄山悦彦は、中期経営計画「i.e. HITACHIプラン」、i.e. HITACHIプランII」を策定し、連結経営とグローバ

ル展開の観点から事業を見直し、M&Aや事業連携にも積極的に取り組みました。それらの改革は、2006年に社長に就任した古川一夫の「協創と収益の経営」に継承されていきます。日立製作所の連結子会社は、1,000社を超える企業群となり、グループ会社は自主独創経営のもと、事業を拡大しました。しかし、2008年の原油、原材料価格高騰や世界金融不安などにより、2008年度に日立史上、最大の赤字を計上することとなりました。

### 社会イノベーション事業の進化

世界の経済成長がさらに鈍化する中、2009年に川村隆が会長兼社長に就任し、創業100周年を迎えた2010年には、会長の川村と社長に就任した中西宏明のもと、日立グループの再生と社会イノベーション事業の進化に向けた取り組みが始まりました。組織変革もさらに進め、2012中期経営計画(2010-2012年度)においてカンパニー制を導入し、責任と権限の明確化を図りました。また、2012年より、関連の強い事業を5グループ(後に6グループ)に集約したグループ制を開始しました。事業面でも改革を進め、非コア事業の切り離しと事業の再編を進めました。2018中期経営計画(2016-2018年度)からは、注力事業分野を定め、社会イノベーション事業を軸に「IoT時代のイノベーションパートナー」をめざして、総合デジタルソリューション企業への転換を図っています。

O-T-I-Pプロジェクト展開



1972年  
新幹線列車運転管理システム COMTRAC 運転開始



1974年  
国産第1号商用炉の島根原子力発電所



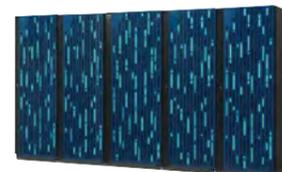
1975年  
大型コンピューターHITAC Mシリーズ



1999年  
当時世界最高速のスーパーテニスサーバー



2001年  
陽子線がん治療システム  
(筑波大学附属病院)



2004年  
仮想化機能を搭載した世界初のストレージシステム



2017年  
英国都市間高速鉄道計画(IEP)向け車両Class 800



大みか事業所 ▶ P.51

社会ととも

### 中国の産業、社会生活に貢献

1978年に日中平和友好条約が結ばれ、その一環として上海に製鉄所を建設するプロジェクトがスタートしました。日立もそのプロジェクトに参加し、中国当局との高い信頼関係を築きました。その後も日立はプラントづくりから合併会社設立まで徐々に協力体制を築き、ビジネスを通じて中国の産業育成や技術力向上、生活改善に貢献してきました。

### 企業市民としての社会貢献

日立の社会貢献は、創業者である小平浪平の思いから始まりました。小平は、創業の地、日立市の発展と従業員のために力を注ぎ、その社会貢献精神は、歴代経営陣にも受け継がれ、国内外に7つの企業財団を設立するに至りました(現在は合併し(公益財団法人)日立財団)。

日立財団では、日立の社会貢献活動を補完するカタチで、科学技術の振興、次世代人材育成、多文化共生など幅広い取り組みを行っています。2002年には、日立は社会貢献活動理念・方針の策定を行い、以来、人づくり・環境・地域貢献の3分野を中心に、日立の特長を生かした活動に注力しています。

### One Hitachiで推進するSTEM(ステム)\*教育

AI(人工知能)やビッグデータを活用した情報技術の急速な発展に伴い、IT人材の育成が大きな課題となっています。このような中、IT技術をはじめとする最先端技術を活用して創造力・表現力・問題解決能力を発揮できる人材の育成を目的としたSTEM教育が世界的に重要視されています。日立は、未来を担う次世代人材を育成するため、さまざまなSTEM教育にかかわる社会貢献活動を実施しています。



STEM教育で学ぶ子どもたち

\*STEM: Science, Technology, Engineering, Mathematicsの略称。科学・技術・工学・数学分野の教育をさす



## 社会イノベーション事業で、 グローバルリーダーへ

日立は、時代が求めるイノベーションの実現に向け、スピーディに変革していきます。

2018年度は、調整後営業利益<sup>\*</sup>が7,549億円と2期連続で過去最高を更新し、その利益率も中期経営計画の目標であった8%を達成。バランスシートの親会社株主持分は当中計期間において約5,000億円増加し、キャッシュ創出力も高まりました。7,873億円の赤字を計上した2008年度からのV字回復を達成できた今、日立は新たなステージへと歩みを進めています。

\*調整後営業利益:売上収益から売上原価、販売費及び一般管理費を減算して算出

執行役社長兼 CEO

東原 敏昭

### 原点回帰

### 過去の経験を教訓に、日立の強みを再認識

日立製作所は、その名のとおり、電気機械の製作を業とし、2020年に創立110周年を迎えます。

その109年にわたる歴史の中で、大きな転機となったのが、2008年度の経営危機です。当時、日本の製造業で最大の赤字を計上し、2~3兆円規模の株主資本が1兆円程度まで大き

く毀損しました。「不沈の巨艦」といわれた日立が、なぜ「沈む巨艦」と揶揄されるほどの厳しい難局に陥ったのか。危機感の欠如が原因でした。巨額の赤字を計上した後、経営陣は事業の大幅な入れ替えやコーポレート・ガバナンス改革などを断行し、経営の立て直しと収益回復に努めました。この苦

## 日立グループの価値創造

■ CEOメッセージ	11
■ 社外取締役対談	18
■ 価値創造プロセス	22
■ 諸資本の活用と価値創出	24
■ 価値創造ストーリー	26

### エネルギーソリューション

世界の**25%**の変電所をマネジメント、  
**18億人**に安定したエネルギーを供給



い経験を目の当たりにしながら、私は、事業経営には「平時の構造改革」と「持続的成長戦略」を同時並行で実行していくことが大事だという教訓を得ました。有事になってから対策を講じる有事斬然ではなく、平時にあっても、近い将来「世界で戦える事業」になれる見込みが低いのであれば、事業の縮小や撤退など、次なる手を打っていく。迅速かつ果敢に判断しなければ、この不確実性に満ちた時代を生き抜いていけない。私の心の中には今もこの教訓が強く根づいています。

では、何をもって成長戦略を描いていくのか。厳しい状況に陥ったことで見えた道筋が、「原点回帰」です。日立は創業以来、「優れた自主技術・製品の開発を通じて社会に貢

献する」を企業理念として、人々の暮らしの向上に貢献してきました。5馬力モーターの製造から事業を開始した日立には、プロダクトをつくる力はもちろんのこと、100年を超えるモノづくりの歴史の中で培ってきた制御・運用技術(OT)と、50年を超える情報技術(IT)の蓄積があります。このOT、IT、プロダクトのそれぞれが結びついて新たな価値を生み、お客さまや社会のニーズに対応できるソリューションに結実させる力こそが、日立の強みです。この強みを存分に発揮できる組織とすることで、社会のさまざまな課題の解決を推進することができ、ひいては日立の持続的成長につながると考えています。

## V字回復の完遂

### 中期経営計画達成へ—収益性向上のための施策

私は2014年に執行役社長兼COOに就任し、執行役社長兼CEOに就任した2016年度からは「2018中期経営計画」がスタートしました。その前の「2015中期経営計画」が利益率目標未達であったことから、次の中計ではそれを繰り返してはならない。最低限、調整後営業利益率8%を達成し、2桁をめざせる体質にするには、どうすればよいのか。

そのためにも、2016年4月に組織を再編成しました。それまでの社内カンパニー制という大きな枠組みを、より小さなビジネスユニット制へと再編成し、それぞれの事業ごとの課題を徹底的に洗い出しました。低収益事業には対策を講じ、それでも改善が見込めない場合には縮小または撤退しました。さらに全社横断的な固定費の見直しやプロジェクト管理の厳格化を通じて、無駄なコストを削減、キャッシュ・コンバージョン・サイクル(CCC)を経営指標の一つとすることで、現場におけるキャッシュ・フローへの意識向上を徹底したのです。組織を再編成したことで、これまで見えづかった課題が見え、私自身も迅速な経営判断ができるようになり、結果が出始めました。

成長戦略の観点では、日立の知見を凝縮した「Lumada」を2016年5月に立ち上げ、グループ全体でデジタル

ソリューションを提供していく体制を構築しました。「Lumada」とは、お客さまのデータから価値を創出し、デジタルイノベーションを加速するための、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、テクノロジーの総称です。今では、この「Lumada」関連売上が1兆円を超える規模にまで成長しています。

また、上場子会社の売却など事業の入れ替えを進める一方で、北米を中心にグローバルなフットプリントをもつアルエアー社を2017年に買収したほか、2020年前半をめどにABB社のパワーグリッド事業を買収予定とするなど、「Lumada」とのシナジーが見込めるビジネスを積極的にグループ内に取り込んでいます。中でも、ABB社のパワーグリッド事業買収については、グローバルにチャンネルを拡大して革新的なエネルギーソリューションを提供しようという意図ですが、さらに一歩踏み込んで、グローバルで成功を収めている同社のノウハウや哲学を日立に取り込み、ポジティブな変化を生み出したいと考えています。今回の買収は、成長ステージに入った日立が、グローバル規模でより大きなバリューを創出していく足がかりになると考えています。

## 完全復活後に見えてきたこと

### 何のための事業か

「2018中計」を総括すると、最も大きな成果は、全社的に危機意識が共有され、利益やキャッシュへのこだわりが醸成できたことです。その結果、調整後営業利益率目標の8%を達成し、社内にも、「グローバル企業として2桁水準の利益率は当然出していかなければならない」、そして「社会イノベーション事業におけるグローバルリーダーになる」という意識が芽生えてきたと感じています。

V字回復を果たした今、さらに利益率が10%を超える水準へと押し上げていくには何が必要か。私自身、これまで社員に「Show me cash!」と言い続けてきましたが、利益の先に何があるのかを示す必要があると思っています。私には、入社後最初に配属された大みか事業所の工場長が、山本有三の『路傍の石』を引用して言われた言葉が今でも心に刻み込まれています。それは、「たったひとりしかない自分を、たった一度しかない人生を、ほんとうに生かさなかったら、人間、生まれてきたかいないじゃないか」という言葉です。人生の大半の時間を仕事に費やすなら、それを通じて人々や社会が喜んでる姿を実感できること。目の前の仕事を通じて、人々や社会に役立っている—。すなわち、社会価値、環境価値への貢献が、自分自身の成長

## 新たな飛躍に向けたビジョン

### 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て

現代は、将来予測の立てにくいVUCA (Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity) の時代といわれています。だからこそ、私たちが何を大切にして、何を基準に判断を下していくかが重要です。日立にとってはそれが、企業理念、さらには創業の精神「和・誠・開拓者精神」であることは、言うまでもありません。歴史を紐解けば、現在の茨城県日立市にある銅の鉱山で使用するモーターや

や、働きがいの大きな原動力となると思います。

世界を見渡せば、都市化の問題、高齢化による人口構造の変化、気候変動や資源不足など、人々の生活に関わるところにさまざまな変化の波が押し寄せています。そのため、Society 5.0<sup>\*1</sup>に代表されるように、イノベーションを使ってSDGs(持続可能な開発目標)の掲げる社会課題を解決しようとする取り組みが、世界中で起きています。「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、日立が109年間やり続けてきたことに改めて光を当て、世界30万人の社員一人ひとりが、社会イノベーション事業を通じた社会・環境課題の解決にやりがいを感じ、活躍の場を広げていけば、その先に日立のさらなる成長がきっとある。経済価値の向上は大事ですが、同時に社会価値、環境価値の向上を大切にしたい。それを私自身のリーダーシップと、働きがいを見出した社員からのボトムアップで一体運営していく。そうすれば日立はもっと強くなると確信しています。

\*1 Society 5.0:日本政府が掲げる新たな社会像であり、その実現に向けた取り組みのこと。AIやIoT、ロボットなどの革新的な科学技術を用いて、社会のさまざまなデータを活用することで、経済の発展と社会課題の解決を両立し、人間中心の豊かな社会をめざす。狩猟社会、農耕社会、工業社会、情報社会に続く5番目の新たな社会として位置付けられている。

今の日立も然りです。売上や利益などといった経済価値の追求のみではなく、さまざまな課題を抱えている社会に対して、イノベーションを起こしてその課題を解決に導いていく。「社会イノベーション事業なら日立だよね」と誰からもご指名いただける。そのような存在感をもち、社会イノベーション事業のグローバルリーダーとして、広く社会に貢献していきたい。時代は変われど、創業の精神は今も変わらぬ日立の価値観として経営の底流に流れています。

グローバルリーダーは自らあるべき姿を思い描き、フロンランナーとして歴史をつくっていかねばなりません。トップダウンで与えられた目標をただ追うのではなく、社員一人ひとりが社会価値、環境価値の向上にどのように貢

献できるのかを考え、日々仕事をしていくことが大切です。私自身、社員と直接コミュニケーションを図ることで、こうした社員のマインドセットの変革を推し進めています。危機感からの働きかけではなく、社会貢献や環境貢献への意識付けです。

「今日もこの地域の人々に安全な水を供給できた」「がん患者さんの治療に貢献できた」など、グローバル30万人の社員が日々向き合っている仕事と社会とのかかわり、社会や環境への貢献を自覚すること。そのことで社員が意欲的になり、一人ひとりの力が総力となって、より大きな社会価値、環境価値、そして最終的には経済価値の創出を牽引していくと思います。

## 成長の道筋－2021中期経営計画が始動

### 3つの価値の同時実現とその先にめざすもの

2019年4月からスタートした2021中計では、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つのセグメントを定めました。これらは、日立が長年携わってきた、社会インフラの技術開発のノウハウを生かすことができる分野です。そして、各セグメントで実現をめざすのが、「人々のQoL (Quality of Life)の向上」と「顧客企業の価値向上」の2つであり、これらの目的を達成するための共通のプラットフォームサービスが「Lumada」です。

今後の成長には、イノベーションを加速する「Lumada」の強化が鍵となり、それぞれの業種・業務で、業種や地域の枠を超えて横断的に課題解決につながる再利用可能なソリューションを数多くつくっていきます。玩具のブロックをイメージしていただくと分かりやすいのですが、例えば、エネルギーマネジメント、人流シミュレーション、自動運転といった、さまざまな色・形をしたソリューションを、ブロックを組み合わせるように、お客さまの課題に応じて

カスタマイズし、提供していきます。

その事例の一つが、コペンハーゲンメトロでの取り組みです。日立は24時間無人で運転する電車とそのシステムを納入しています。そこで実証実験中の「ダイナミックヘッドウェイソリューション」では、駅に設置されたセンサーから駅の混雑度を可視化して乗客数の増減を分析し、その分析結果に基づいて列車の運行本数を自動で最適化します。人流シミュレーションやダイヤの自動作成、最適な運行管理といったソリューションをブロックのように組み合わせ、お客さまの課題を解決しようとしています。都市化がどんどん進んでいる中で、交通渋滞を防いで快適な社会空間をつくるためにも、このような公共交通機関が必要であり、それによって省エネや運行効率の最適化を図る、社会価値、環境価値、経済価値の3つの価値の向上に寄与するプロジェクトです。

## 成長のためのイノベーション加速

### 「Lumada」を中核に「イノベーションエコシステム」を構築

「Lumada」をどのように強化・進化させていくのか。これには、全世界のパートナー、大学・研究機関、お客さまとの協創を加速する「イノベーションエコシステム」を構築することが重要です。

すでに、東京大学などの国内大学・研究機関とは、日立東大ラボに代表されるような社会課題解決に向けた協創が進んでいます。これを、海外の大学・研究機関や、お客さまとの協創関係の構築にまで拡大させていきます。また2019年4月には、日立の中央研究所内に「協創の森」を開設し、世界中からお客

さまやパートナーを招き、日立の研究者やデザイナーとオープンな協創を行い、新たなアイデアを生み出していきます。

また、コーポレートベンチャリングファンドを設立し、スタートアップ企業のイノベーション創出をパートナーとして支援するなど、世界中のイノベーションの加速に貢献する取り組みも積極的に推進していきます。協創を通じたエコシステムを確立し、「Lumada」を、社会イノベーション事業を加速するための原動力とすることで、お客さまの社会価値、環境価値、経済価値の向上に寄与していきます。

## グローバルで「デリバリー」できる体制へ

### 日立のDNAを持つ「フロント人財」が鍵

お客さまの課題に対して、ソリューションを考え、そのフィジビリティ(実現可能性)とバンカビリティ(採算性)を検討した上で、「Lumada」の基盤にのせていくというフレームワークは完成しました。「Lumada」にはすでに約650件ものユースケースが蓄積されており、この共通基盤があれば、十分お客さまに納得していただけるソリューションを提供することができるでしょう。しかし私は、お客さまにとって、より付加価値の高いソリューションを提供することのできる「フロント人財」の育成が急務だと感じています。日立がめざすお客さまとの協創は、どちらかが上下に位置する縦の関係ではなく、お客さまと並走しながら社会価値の向上を図っていく形です。常にsense of ownership(当事者意識)をもって考え、先頭(フロント)に立って議論する。そして万が一、組織やチームの方向性と異なっていたら、過去の自分の意見にこだわらずに、「和」の精神で最終決定に合わせて進む。そして、お客さま、パートナーに対して「誠」の心でやりぬく。失敗しても「開拓者精神」でくじけない。こうしたフロント人財の確保・育成が鍵だと認識しています。

「Lumada」に蓄積された共通のソリューションを組み合わせながら、世界の各地域でカスタマイズして、お客さまにソリューションをお届けする――。この「イノベーションエコシステム」を実現していくフロント人財を、社内人財の育成に加え、社外からの採用も積極的に行うことで、増強しようとしています。国や地域によって文化や商慣習は異なりますから、世界のそれぞれの地域でフロント人財を育成していきます。シリコンバレーなどでの経験を積んだ有能な人財がすでに、日立の企業理念や「和・誠・開拓者精神」というDNAに深く共鳴し入社しています。

私個人の話になりますが、1977年の入社以来29年もの長い間、茨城県の大みか事業所に勤務していました。そこは、1969年に日立工場と国分工場の制御部門を切り離して合体させた工場で、配属直後は依然としてどちらの工場出身かという話がよく出る雰囲気でした。しかし徐々に、せっかく一体化したのだから、これからは新しい“Greater 大みか”をつくっていこうという気風が盛り上がり、ともにその文化創生をしていった経験があります。

バックグラウンドは多様であれば多様であるほど良い。世界中で新しく入ってきた人財も、日立の価値観を共有し、

お客さまを巻き込んで社会課題の解決をしていく大きな戦力となる。私には、その期待と自信の両方があります。

## 総額2.5兆円を成長投資へ

## 資本コストを意識した積極的な成長機会の獲得

グローバルリーダーになるために、今後3年間(2019年度～2021年度)で、M&Aも含め、これまで以上に積極的な成長投資を行っていきます。具体的には、すでに発表しているABB社のパワーグリッド事業の買収(約1兆円)も含め、総額2.5兆円規模の投資を行う計画です。成長投資については、ITやインダストリーのセクターを重点分野とし、R&Dや人財投資などもこれまで以上に強化していきます。大規模投資を実行するために、財務レバレッジを活用し、資本コスト(WACC)の低減やROEの向上を図ると同時に、新たなKPIとしてROIC(投下資本利益率:Return on Invested Capital)を導入することで、資本効率を意識した経営を行っていきます。

また、社会イノベーション事業を加速するために、経営基盤の強化も行っています。「Lumada」の社内での活用範囲を拡大したデジタルトランスフォーメーションを推進し、業務プロセスや生産システムの高度化によるデータに基づくオペレーション改革のほか、営業・間接業務の効率化、

固定費の削減にも取り組みます。そして、グローバル企業としてふさわしい水準と考える、グロスマージン<sup>\*2</sup>30%以上、販管費率<sup>\*3</sup>20%以下を目安に、今後も徹底した収益性向上に取り組んでいきます。

日立が社会イノベーション事業を加速していくためには、社会からの信頼をより高めていくことが不可欠です。そのため、安全や品質に対しても「Lumada」を活用し、極力人手を介さない仕組みを増やして安全の徹底、品質保証、コンプライアンスの順守をデジタルで推し進めていきます。

これらの取り組みの結果、2021年度の業績目標としては、売上収益年成長率がオーガニックで3%超、調整後営業利益率10%超、営業キャッシュ・フローは3年間の累計で2.5兆円超をめざします。また、ROICについては10%超を、そして海外売上比率は現状の51%から大幅に拡大し、60%超をめざしていきます。

<sup>\*2</sup> グロスマージン:売上収益に占める、売上総利益の割合  
(売上収益-売上原価)÷売上収益×100

<sup>\*3</sup> 販管費比率:売上収益に占める、販売費及び一般管理費の割合  
販売費及び一般管理費÷売上収益

## さらにその先の成長をめざして

## データ資本主義を生き抜くために— キーワードはスピード感、信頼、透明性、顧客視点

プロダクトの時代から、デジタル化の時代に入ってきたことで、大きなパラダイムシフトが起き、スピーディーな経営の重要性はますます高まっています。年初のダボス会議や本年6月のG20会議で「信頼のある自由なデータ流通(DFFT:Data Free Flow with Trust)」が議論され、民間

の情報銀行やナショナルデータベースの整備が進むことが予測されます。フリートレードでクロスボーダーなデータは、“with Trust”、すなわち信頼が伴わなければなりません。私はこの“Trust(信頼)”は“Transparency(透明性)”がなければ、醸成されないと考えます。このデータ資本主義の時

代では、データの収集に不可欠なセンサーと解析技術を持ち、お客さまにスピーディーにソリューションを提供する日立の活躍できる場がますます広がり、社会課題の解決と経済発展を両輪で実現できるチャンスも増えていくでしょう。

チャンスは、それを生かすための準備をしている人のもとに訪れて初めてチャンスとなり得ます。「社会に貢献する」という企業理念と「和・誠・開拓者精神」というベンチャー

スピリットを胸に、一人ひとりの社員がお客さまや社会からの信頼感を醸成する。そして、ともに社会を、世界をより良くしていきたいと希求する高い志を実現すべく、一生懸命汗をかきながら、お客さま視点でスピーディーにソリューションを導き出す。この積み重ねこそが「社会イノベーション事業でのグローバルリーダー」になるチャンスと呼び込むと信じています。

## 日立の真の価値を理解していただくために ステークホルダーと積極的に対話する

対外的な信頼関係を構築していくためには、コミュニケーションが不可欠です。よく日立の株価や時価総額が安いといわれます。確かに日立は過去の推移を振り返ると、長期での株主リターンは自慢できる水準にはありません。しかしだからこそ、資本市場とのコミュニケーションをこれからより強化して、信頼関係を深めていくことが必要だと強く感じています。ステークホルダーの皆さまの中には、日立と聞けば、昔からの先入観でまだ重電企業のような印象を持たれている方も多いかもかもしれません。しかし日立は、どんどん変わっていますし、これからもその変化のスピードを加速していきます。セクター別の売上収益・調整後営業利益、ROICの開示など、透明性を高めながらステークホルダーの皆さまとのコミュニケーションの機会を増やし、今の日立、そしてこれからの日立の姿をご理解いただけるよう、継続して努力していきます。

最後に株主還元に関してですが、2018中計では、連結配当性向20～30%の範囲で株主配当を実施する方針とし、一過性の要因で税引後当期利益が低くなった2018年度を除き、これまで20%台の低い水準で推移してきました。今後は、これまでの実績を上回る株主配当を実施したいと考えています。

本年度からのキャンペーンメッセージである「Hitachi Social Innovation is “Powering Good”～世界を輝かせよう～」のもと、人々のQuality of Life(QoL)の向上と顧客企業の価値向上に貢献すべく、社会価値、環境価値、経済価値の3つの価値の提供に努めていきます。これからも引き続きご支援いただけますようお願い申し上げます。

2019年9月

執行役社長兼CEO

東原 敏昭



## 社外取締役対談

望月 晴文

取締役会議長・指名委員長・報酬委員長

吉原 寛章

監査委員長

# いま、取締役会で行われていること

グローバルリーダーになるために

### 取締役会

■ Q: 指名委員会等設置会社である日立製作所(以下「日立」)の取締役会は、どのように経営を監督しているのでしょうか。

望月取締役:日立の取締役は、バラエティに富んだバックグラウンドを有していますが、「世界に通用するガバナンス」を考える点では、思いは共通しています。私は、執行側を刀だとすると、取締役は砥石のような役割だと捉えています。砥石が擦り減るほど議論を重ね、その結果、刀が研ぎ澄まされて輝いていく。このような姿が大事だと思っています。

取締役会での議論は、予算、決算、中期経営計画(以下「中計」)、M&A、ハイリスクを伴う投資案件など重要案件に議題を絞り込み、集中的に議論していますが、各議題に対して、ほぼ全員が発言しますので、一つの案件の議論で1時間を超えることもしばしばあります。また、これは日立特有かもしれませんが、重要事項については、事前に監査委員会でも説明を受け、その場で疑問に感じたことは積極的に質問し、場合によっては取締役会に向けた準備を執行側に求めることもあります。

今年5月に発表した3カ年の2021中計の策定においても、執行側の提案に対して、最初は方向性の議論からスタートし、その後、骨子、草案と、1年間にわたって5回の議論を重ねました。そ

の過程で、グローバルリーダー、社会・環境・経済という三つの価値、キャピタル・アロケーション、資本コストなど、本中計の主要項目の議論が深まりました。中計発表当日の取締役会では、執行役員社長の皆さんにもご出席いただき、本中計を社内・社外の方々にも今後どう伝えていくべきかについても議論しました。

吉原取締役:ほかにも2018年度は、ABB社のパワーグリッド事業買収の決定や、英国における原子力発電所建設事業(ホライズンプロジェクト)の凍結など、重要案件について、取締役会および監査委員会で活発な議論を重ねた上で、また必要に応じて執行側から追加の個別説明を受けた上で、会社として経営判断を下しています。その都度、我々取締役は、市場動向、事業戦略、買収価格、PMI(ポスト・マージャー・インテグレーション)プロセス、潜在リスクなどを、さまざまな視点から分析・議論しています。全体戦略との整合性や経済合理性に関するアカウンタビリティが不十分なプロジェクトについては、再考を促したケースもあります。

■ Q: 2018中計の大きなテーマであった収益性の改善や事業ポートフォリオの見直しに関して、取締役会はどのように関与したのでしょうか。

吉原取締役:2018中計最終年度の2018年度は、調整後営業利益率8%を達成し、その利益額も過去最高となりました。また、親会社株主に帰属する当期利益およびROAも、ホライズンプロジェクト凍結の影響を除けば中計目標を大きく超える結果を出しています。この3年間を振り返ると、「成長のための準備(2016年度)」、「成長へのギアチェンジ(2017年度)」、そして「グローバル企業への進化(2018年度)」と、各年度で位置付けられた目標を達成しており、大変力強いモメンタムを感じています。

ただし、これは結果であり、取締役会では、グローバルリーダーというめざす姿と会社の方向性が同じであるか、めざす姿を達成するために何が必要なのか、などの視点で議論をします。短期的な業績目標を達成している部門でも、研究開発費などの先行投資が減少している場合には、研究開発戦略などの中長期に向けたあるべき成長戦略がなおざりになっていないか、厳しく見ています。すでに調整後営業利益率8%や10%を達成した、日立の中では比較的業績の良い部門であっても、グローバル競合企業と比べて見劣りがする場合には、さらに高い努力目標の設定と達成を求めています。一方、低収益事業については、収益の改善状況を定期的に確認するとともに、改善目標が未達にもかかわらず事業を継続している場合は、その理由と今後の対策を継続的にフォローしています。

望月取締役:計画を立ててそれを計画通りに実行していても、外部環境が想定通りに進むことはまずありません。事業環境の変化に対して、いかにスピーディに対応し、当初の計画達成に向けて努力していくのか。このスピード、時間軸、そして結果に対する評価については、グローバル企業の経営経験のある社外取締役を中心に行っており、日立の取締役会には従来の日本企業にはない厳しさがありますから、業績改善にはその影響も大きかったと思います。



日立は大規模かつ複数の事業を運営しており、結局どのような会社なのか、外部から非常に分かりにくい。わかりにくいということは、分析に時間がかかるということで、日立に関心をもっていただく

機会を減らしているということでもあります。資本市場から評価いただく機会を自ら減らすのは非常にもったいないですし、ガバナンスの面からも好ましいことではありません。執行側には、どのような会社になりたいのか、なぜこのような事業を運営するのか、繰り返し質問し、議論してきました。結果的にここ数年、ポートフォリオの見直しが加速しました。

■ Q: こうした率直かつ有効な議論ができる仕組み、背景などがあるのでしょうか。

吉原取締役:率直かつ有効な議論ができる背景として、経営陣の素晴らしいTone at the Top(経営トップの姿勢)が挙げられます。中でも中西会長と東原CEOのTone at the Topは、率直で誠実な議論を促進する環境を提供していると感じますし、日立社内の情報および人への迅速なアクセスを可能にしてくれています。「基本と正道」に基づき、明るい将来を一緒に真摯に築いていきたいというトップの姿勢が、常にその言動に表れており、そのことが、日立の良いガバナンスの礎を築き、日立の正しい成功のために支援を惜しまないという社外取締役の姿勢を醸成していると感じています。



望月取締役:毎年、海外で取締役会を開催することも、グローバルリーダーをめざす日立ならではの仕組みかもしれません。取締役全員が、グローバル事業上の重要な場所と一緒に訪ね、現地における事業の理解を深めると同時に、現地従業員の意識を高めることも目的です。昨年度はサンフランシスコで開催し、日立ヴァンタラ社などの幹部とITに関する海外事業戦略を議論しました。また、現地事情に詳しい有識者やC4IR(世界経済フォーラム第4次産業革命センター)などの講師を招き、最前線の動向を把握する機会なども得ることができました。また、毎年、取締役会の活動を振り返る実効性評価についても、やりっぱなしではなく、その結果に基づいて社外取締役だけで議論する会合を実施し、活動状況の改善を議論しています。各取締役は、意見が異なることもありますが、日立に貢献したい、という共通の思いで強くなっていると感じます。この一体感も重要な要素だと思います。

## 社外取締役対談

### 三委員会

**Q: 次に各委員会の活動について教えてください。まず、指名委員会では、取締役候補者の選定について、どのように行っているのでしょうか。**

**望月取締役:**まず取締役会の構成について、どのようなかたちが望ましいかを経営課題を踏まえ徹底的に議論した上で、必要とされる個別の候補者像の明確化を図ります。これをもとに外部のコンサルタント会社に候補者をリスト化してもらい議論を重ねます。最終的に絞り込んだ各候補者と、現指名委員4名それぞれが個別に面談を実施し、その結果をもとに指名委員会で議論し、株主総会に提案する候補者案を纏めます。それぞれの委員は、日立の取締役会に誇りを持ち、またあるべき姿を描いており、このため意見が分かれることもあります。それほど活発にかつ率直に議論しています。

**Q: CEO候補者の選定、育成については、いかがでしょうか。**

**望月取締役:**次期CEOの選定は取締役会の最大の使命ですが、指名委員会では、後継計画について執行側から報告を受け、審議しています。指名委員会では、CEOに求める資質について共通認識を持ち、どのタイミングでどういう人材が必要になるかを最初に議論しています。CEOを含めたリーダー候補者については、ある程度の人財プールの中からテーマディスカッションや個別コーチングを通して絞り込んでいきますが、固定化せず毎年度末に見直しを図って、数年がかりで時間をかけて取り組んでいます。この過程で、指名委員は候補者を理解し、候補者は指名委員から多くを学びます。また、次期のみならず、次々期、あるいはその先を見据え、Future 50と称する若手従業員を対象に、社外取締役による講演会などを通じて意識付けを図るなど、中長期の視点でも経営者層の育成に努めています。

**吉原取締役:**確かに、指名委員は日立のリーダー育成プログラムに深く関与しています。指名委員はリーダー候補と実際の経営問題を議論したり、海外赴任や複数の事業部門での実務経験を積む機会づくりなど具体的な育成計画にも関与しています。また、日立は成長のドライバーとしてダイバーシティを推進していますが、特にキャロル取締役が指名委員に就任してからは、彼女の積極的な取り組みもあり、経営幹部のみならず、管理職についても、国籍、性別、年齢などのダイバーシティが加速化しています。

**Q: 次に報酬委員会の役割についてお聞きます。どのように報酬を決定しているのでしょうか。**

**望月取締役:**当社の役員報酬は、基本報酬、短期インセンティブ、中長期インセンティブの3つで構成され、その水準は、経済環境、

市場動向や他社水準をベースに決めています。

役員報酬の決定においては、極力、恣意性を排除し、客観的で受け取る役員も納得し、日立の価値の最大化に向け頑張ろうという意欲につながることを肝要だと考えます。こうした視点で、ここ数年改革を進めてきました。2019年度には、報酬総額に占める変動報酬の割合を増やしました。特徴的なのは短期インセンティブに個人目標に対する評価を反映したことです。また、経営陣が株主と共通の視座をもち、中長期視点に基づく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に、執行役に対する報酬として譲渡制限付株式報酬を導入しました。この中長期インセンティブにおいては、TOPIX成長率に対する当社株式の株主総利回りによっては、株式報酬の一部しか受け取れないこともあります。経営陣に外国人が増えたり、経営課題も変化する中で、最適なシステムをめざし、検討を続けています。

**Q: 日立では、監査委員会、内部監査部門、外部の会計監査人の三者が緊密に連携する「三様監査」を実施していますが、内容をご教示ください。**

**吉原取締役:**日立のようなグローバルに事業を展開する企業にとって、健全な監査体制の構築・整備は非常に重要です。監査委員会はグローバルで約800社に上る連結子会社を含めた日立グループ全体のさまざまなリスクを認識し、それらを評価し対処することを主たる活動としています。そのために監査委員会、内部監査部門および外部会計監査人の三者が、透明性と緊張感を保ちながら、信頼に基づいて緊密に連携する「三様監査」を実施しています。日立はこれから、海外でのさらなる成長をめざしています。グローバルでの成長機会が増えるということは、同時にそれに関わる潜在的リスクも増えるため、さまざまなリスクに対して従来以上に注意深く考慮、確認することが必要になります。それゆえ、グローバルスケールで三様監査をより一層深化させていくことが重要になってきます。各監査委員がグローバルリスクをより正確に把握できるように、関連事業部門からの情報収集や買収企業を含めた国内外の重要拠点への往査を積極的に実施するとともに、内部監査部門に対して内部監査の重点項目についても指示をしています。

**Q: 往査以外で、どのようにリスクを確認されているのでしょうか。**

**吉原取締役:**リスクが高いと判断される個別の案件についても、監査委員から執行側へ説明を求めています。2018年度は、不祥事や、情報セキュリティへの対応の説明を求め、対応・改善状況を確認しました。比較的金額規模の大きな損失が発生した案件については、原因と再発防止策について説明してもらっています。また、独自の取り組みとして、コーポレート各部門を対象に監査委

員報告会を開き、間接部門の企業価値向上への取り組み状況を確認しています。人事、調達、IT、ブランドなど20程度の部門の責任者から、少なくとも年に一度、執行状況の説明を受け、部門の抱える課題の把握や、業務へのアドバイスなどを行っています。

**Q: 日立の三様監査は、ほかの指名委員会等設置会社の三様監査と、どういう違いがあるのでしょうか。**

**吉原取締役:**他社のことはよく分かりませんが、一般的にいえるのは、素晴らしい組織や体制を構築しても、実行面でのあり方、つまり業務遂行に関わる情熱と実行力の高さでその実際の有効性が決まるケースが少なくないということです。日立では、三様監査に関わる三者が、常により効果的で効率的な監査のあるべき姿をめざし真摯に努力を続けています。各者が三様監査チームの一員として、互いの役割を強く認識し、敬意を払って切磋琢磨し、監査の計画・実行に努めています。また、先ほど、経営陣のTone at the Topについても言及しましたが、経営陣や財務部門など、監査を受ける側

### 今後

**Q: 最後に日立のガバナンスの要諦をお教えてください。また、2021中計の達成に向けた課題や重視していく点についてもお聞かせください。**

**望月取締役:**日立のガバナンスとは何かというと、経営として最高のパフォーマンスを上げるために、経営者である執行役と取締役が目標を共有して磨き合っていることだと思います。そしてグローバルリーダーとなるために必要なことを常に考え、ガバナンスそのものもサステナブルに進化を続けていくことが必要です。取締役会での最重要課題は、2021中計の達成に向けて、その実行・進捗をしっかりとフォローしていくことです。指名委員会では、当社の経営課題を踏まえ、常に取締役会の構成の見直しを図っていきます。またCEOの後継計画については、各委員が全力で次期CEOの選定という目標に向けて努力していますが、今年から、指名委員ではない取締役も含め、取締役会全体での関与を強めることとしました。報酬委員会では、新しい報酬体系を導入したばかりですので、真に実効性が増しているか、グローバルリーダーをめざすことに資するものか、引き続き、検証していきたいと思っています。

**吉原取締役:**一般的には、ガバナンスというと、コンプライアンス(法令遵守など)面が目玉を集めますが、本質的には、ステークホルダーの負託に応え、良い経営を実践し企業価値を高めるためのものです。それゆえに、日立のガバナンスにおいては、不正常取引や法令違反の防止などのコンプライアンス対応などは当然ですが、真のガバナンスの観点から、企業価値向上のために重要な意思決定プロセスおよびその実行プロセスで適時に取締役が経営陣と議論を重ね、企業を正しい方向に向かわせる支援および監督を行うことが不可欠と考えています。

も、ガバナンスへの理解や意識が高く、大変協調的な環境が提供されています。毎年監査委員会は、内部監査部門、財務部門および外部会計監査人からのフィードバックを受け、議論を重ね、三様監査制度・体制のさらなる強化・改善に向けて真摯に取り組んでいます。

**Q: 監査委員会の今後の改善については、どのようにお考えでしょうか。**

**吉原取締役:**監査委員会の監督機能をさらに効果的・効率的に強化するために、さまざまな改善に継続して取り組んでいます。例えば、さらなるガバナンス強化のため、今年度からセクターごとに新たに任命された監査役員がセクター単位での三様監査体制を構築する支援をしています。多くの時間を要する監査業務の効率化に向けたデジタル技術の活用も検討しています。さらに継続して日立グループ全体における有能な監査人材の発掘に努めると同時に、グループ全体の監査に関わる人材を対象に、研修会やブレインストーミングセッションなどを実施し、監査機能の強化を図っています。

2021中計の達成に向けての重要な課題としては、グローバルリーダーになるために、1)グローバルで活躍できる多様な人材の採用・育成プロセスのさらなる強化、2)Lumadaを中心としたデジタルソリューションビジネスの展開におけるグローバルエコシステム構築、3)日立グループがOne Hitachiとしてグローバルでシナジーを最大化できるビジネスポートフォリオの継続的な見直し・進化の加速などが挙げられます。

日々激変し、先行き不透明で将来予想が立てにくいVUCA(Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity)の時代のもと、いろいろな機会とリスクが混在しています。監査委員会としては、グローバルリスクマネジメントのより一層の強化を最重視していきます。例えば、海外買収案件のモニタリングを強化することでリスク低減を図ることなどが非常に重要になります。日立が社会に貢献するという創業時からの企業理念に基づき2021中計で掲げた3つの価値向上(社会・環境・経済)という目標を達成し、社会イノベーションのグローバルリーダーになるために、社外取締役として、継続して経営陣の職務遂行の支援・監督に真摯に努めていきます。

**望月取締役:**経営環境がめまぐるしく変わる中、経営課題も刻々と変化します。こうした中、日立にとっての最適なガバナンスも常に変化し続ける、経営の永遠の課題だと思います。各委員会や取締役会の運営、そこで決めたさまざまな制度などについても、試行錯誤を繰り返しながら、今後とも日立がグローバルリーダーになることを支援していきたいと思っています。

# 価値創造プロセス

## 課題・潮流の把握

### 社会課題

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

### 世界の潮流

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

### お客さまの課題例

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

## めざす姿：人々のQoLと顧客企業の価値を向上し、持続可能な社会を実現する

### 社会価値



健康な生活、安全・安心な社会、快適で効率的な社会

### 環境価値



環境に配慮した質の高いモノづくり  
バリューチェーンを通じた環境負荷低減

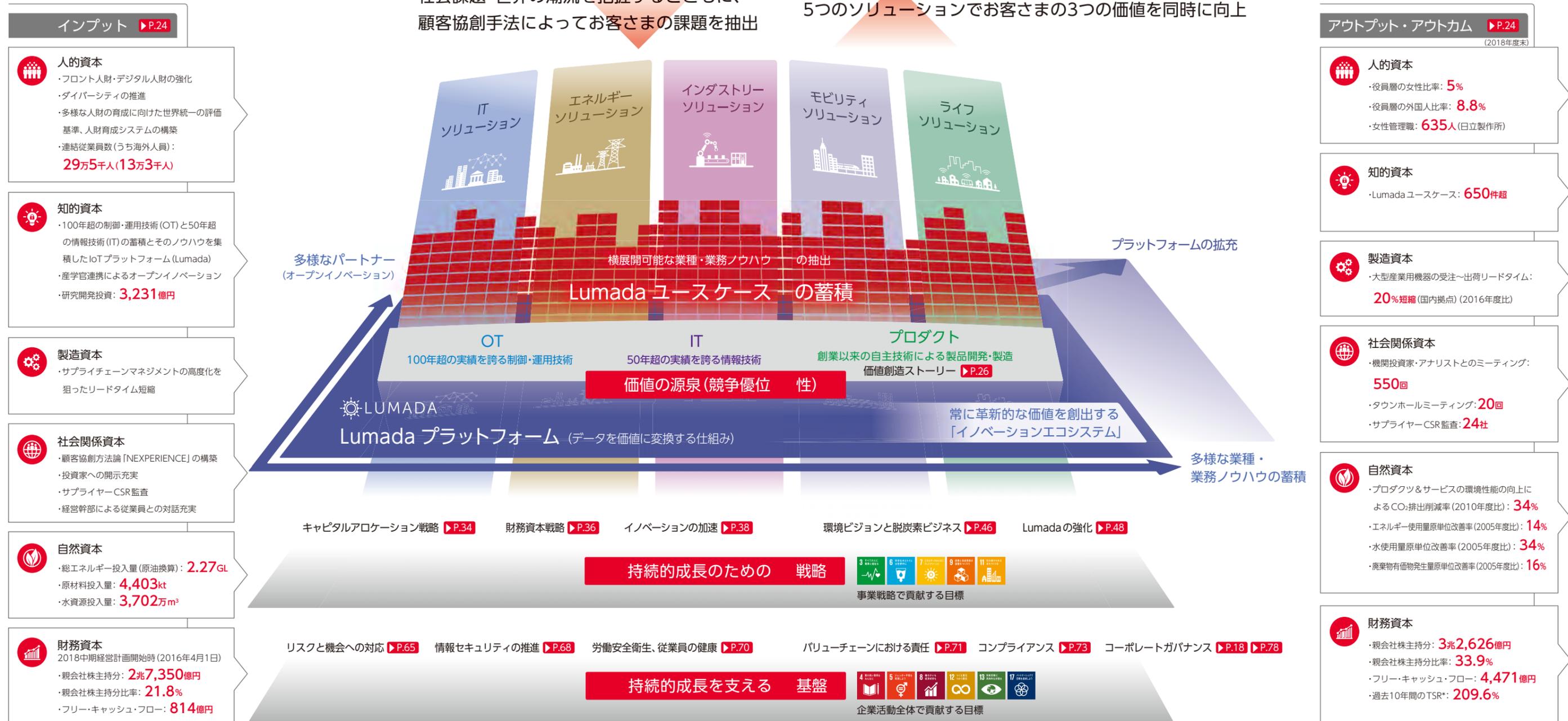
### 経済価値



ステークホルダーに対する経済的付加価値の再配分

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

5つのソリューションでお客さまの3つの価値を同時に向上



\* Total Shareholder Return (株主総利回り)：一定期間における株式投資で得られた利益。配当+キャピタルゲイン+株価で算定。

# 諸資本の活用と価値創出

諸資本の価値創出への貢献	 人的資本	 知的資本	 製造資本	 社会関係資本	 自然資本	 財務資本
<b>目標</b> (原則2021年度)	<b>多様な人財の活躍、それを支える職場づくり</b> ① 事業成長を牽引する多様な人財の確保・育成 ・フロント人財・デジタル人財の強化 ・グローバルトップに向けたマインドセット・スキル強化 ・ダイバーシティの推進: 2020年度目標 役員層の女性比率/外国人比率10%、女性管理職800人(日立製作所) ② 自らチャンスを探り取る組織文化の醸成とマインド変革 ・グローバルでのHitachi Cultureの浸透 ・能動的キャリア形成支援 ③ 雇用環境変化を踏まえた雇用構造改革、組織再編への対応 ・安全と健康、コンプライアンスの徹底 ・「仕事・役割機軸の人財マネジメント」への転換	<b>協創による新しい技術、ビジネスモデルの創造</b> ① イノベーションの加速 ・グローバルでの協創強化 ・「協創の森」、コーポレートベンチャリングを活用した、オープンな仕組みによる新たな価値の創造 ・ソリューション発明の強化を通じたイノベーション創出 ② No.1技術の創生 ・5セクターおよびLumadaへの集中投資 ・No.1技術を支える知財の創生 ③ 社会課題解決に向けた研究開発・知財活動の推進 ・オープンイノベーションによる新たな事業機会と破壊的技術の探索 ・新時代の知的財産戦略「IP for Society」に向けた活動の推進 ▶ P.38 イノベーションの加速	<b>世界最高の生産効率と品質</b> <モノづくり> ・ECM <sup>1)</sup> /SCM <sup>2)</sup> システムの高度化によりグローバルでのモノづくりオペレーション効率を30%向上 *1 Engineering chain management *2 Supply chain management <品質保証> ・品質保証体制のさらなる強化 ・グローバル品質保証オペレーションの強化 ・品証デジタル化 ・サービス、ソフトウェア、セキュリティ品質保証強化 ・品質保証人財の育成	<b>ステークホルダーからの信頼</b> ① ステークホルダー(政府、投資家、株主、顧客、従業員、地域社会)との対話に基づく経営へのフィードバック ② 人権デュー・ディリジェンス(HRDD)、CSR・グリーン調達の強化 ・HRDDの推進 ・サプライヤーでの実装強化 ③ 社会貢献活動の推進 ・STEM教育(P.9参照)などを通じた将来を担うグローバルな若者の育成 ④ プロアクティブな情報開示とエンゲージメント	<b>環境長期目標 「日立環境イノベーション2050」につながる「2021環境行動計画」の達成</b> ① 製品・サービスのCO <sub>2</sub> 排出削減、脱炭素ビジネス拡大 ・CO <sub>2</sub> 排出量削減率(2010年度比) 20%超 ② 事業所のCO <sub>2</sub> 排出量削減(再生可能エネルギーの導入、高効率機器の導入) ・CO <sub>2</sub> 排出量原単位改善率(2010年度比) 9% ③ 水利用率の改善 ・水使用量原単位改善率(2010年度比) 9% ④ 資源利用率の改善、廃棄物削減、再生利用 ・廃棄物有価物発生量原単位改善率(2010年度比) 12%	<b>価値創造を実現するために必要十分な財務基盤の構築</b> ① 収益性向上・キャッシュ創出 ・事業構造改革の推進 ② 資産効率向上 ・低収益資産の整理・売却 ・高収益資産の獲得 ・資本コストを意識した財務戦略の推進
<b>2018年度の主な取り組み</b>	・「人財マネジメント統合プラットフォーム」の導入推進による人財情報の見える化 <a href="https://www.hitachi.co.jp/New/cnews/month/2017/11/1128.html">https://www.hitachi.co.jp/New/cnews/month/2017/11/1128.html</a> ・デジタルトランスフォーメーションを牽引する人財を育成する日立アカデミースタート(2019年4月) <a href="https://www.hitachi-ac.co.jp/company/news/2019/ac20190401.html">https://www.hitachi-ac.co.jp/company/news/2019/ac20190401.html</a> ・経営幹部層のダイバーシティ推進(意思決定層の多様化) ・「Global Women's Summit」他による女性の意欲喚起 <a href="https://www.hitachi.co.jp/New/cnews/month/2018/10/1003.html">https://www.hitachi.co.jp/New/cnews/month/2018/10/1003.html</a> ・管理職研修のグローバル展開 ・安全マネジメント推進本部の設立(2019年4月)	・研究開発投資: 3,231億円 ・顧客との協創活動やオープン創発活動(オープンフォーラム、アイデアソン、ハッカソン他)の推進 ・グローバルにオープンイノベーションの場を拡張 ・グローバル特許網の構築 ・知財活動としての競争戦略(プロダクト事業)と協創戦略(デジタルソリューション事業)の推進 ・産学連携(日立ケンブリッジラボ、日立神戸ラボ、日立東大ラボ、日立京大ラボ、日立北大ラボ) ・国際標準化・ルール形成への参画	<モノづくり> ・SCMの高度化を狙ったリードタイム短縮(大型産業用機器、他) ・モノづくり人財育成(IE <sup>3)</sup> ) ・エンジニア育成 第45回技能五輪国際大会に3名出場、銀メダル1、銅メダル1、敢闘賞を受賞 *3 Industrial Engineering <品質保証> ・品質保証体制見直し ・組み込み系ソフトウェア品質保証強化 ・グローバル品質保証強化 ・品質保証人財の育成	<顧客競争のためのイベント> ・世界各地で社会イノベーション事業の成果や今後の展望などを講演や展示等を通じて発信し、お客さまとの協創の機会を創出するイベントであるHitachi Social Innovation Forumの開催 ・株主・機関投資家、アナリスト向けの事業戦略説明会であるHitachi IR Dayの開催 ・経営幹部と従業員の対話の機会であるタウンホールミーティング ・HRDDの推進 ・サプライヤー訪問監査実施 ・日立-DST南アフリカ技術者育成スカラシップ・プログラム: 6名招聘	環境ビジョン・日立環境イノベーション2050でめざす低炭素社会・高度循環社会・自然共生社会の実現への環境活動の実践 ・製品・サービスのCO <sub>2</sub> 排出削減、脱炭素ビジネス拡大 ・事業所のCO <sub>2</sub> 排出量削減(再生可能エネルギーの導入、高効率機器の導入) ・TCFD提言に基づく気候変動のリスクと機会の明確化 ・事業所の水利用率の改善 ・事業所の資源利用率の改善、廃棄物削減、再生利用	<b>2018年度目標</b> ・ROA: 5%超 ・D/Eレシオ: 0.5倍未満 ・営業キャッシュ・フロー・マージン: 9%超 ・CCC(Cash Conversion Cycle): 70.0日
<b>2018年度結果</b>	・女性管理職: 635人(日立製作所) ・役員層の女性比率: 5.0% ・役員層の外国人比率: 8.8% ・グローバル経営研修受講者数: 3,844人 ・従業員平均の教育投資額: 127,800円 ・死亡災害: 0人 <sup>1)</sup> ・グローバルでの休業災害: 4.20% <sup>1)・2)</sup> *1 2018年(暦年)実績 *2 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	・Lumada コースケース: 650件超 ・海外特許出願率: 58% ・クラリベイト・アナリティクス社 Top 100 Global Innovators Awardを8年連続受賞 ・(公社)発明協会 全国発明表彰 日本弁理士会会長賞受賞:X線透視撮影システム ※2019年度は英国向け高速鉄道車両(Class 800)の意匠で恩賜発明賞を受賞	<モノづくり> ・大型産業用機器の受注～出荷リードタイムを20%短縮(2016年度比)(国内拠点) ・大型産業用機器の製造リードタイムを20%短縮(2016年度比)(中国拠点) ・IEエンジニア認定制度を立上げ運用開始 <品質保証> ・品質保証体制見直しによるガバナンス強化 ・ソフトウェア品質保証体制強化によるシステム開発技法の日立グループ内展開 ・グローバル品質保証規程の日立グループ内展開 ・品質・信頼性教育の実施	・Hitachi Social Innovation Forum 2018 TOKYO他 <a href="https://hsiftokyo.hitachi/">https://hsiftokyo.hitachi/</a> ・機関投資家・アナリストとのミーティング: 550回 ・経営幹部によるタウンホールミーティング: 20回 ・BUおよびグループ会社において、各事業体の人権リスク評価や優先度づけ、中期的な行動計画の検討を実施 ・サプライヤーCSR監査: 24社(2012～2018年度累計130社) ・社会貢献活動費: 1,888百万円	・プロダクト&サービスの環境性能の向上 CO <sub>2</sub> 排出削減率(2010年度比) 34% ・ファクトリー&オフィスのエネルギー使用量削減 エネルギー使用量原単位改善率(2005年度比) 14% ・フリー・キャッシュ・フロー: 4,471億円 廃棄物有価物発生量原単位改善率(2005年度比) 16% ・水利用の効率化推進 水使用量原単位改善率(2005年度比) 34%	親会社株主持分: 3兆2,626億円 親会社株主持分比率: 33.9%(35.9%) ・ROA: 3.3%(6.2%) ・D/Eレシオ: 0.23倍(0.21倍) ・フリー・キャッシュ・フロー: 4,471億円 ・営業キャッシュ・フロー・マージン: 6.4% ・CCC: 69.3日 ・ROIC: 8.5%(10.1%) *( )内はホライズンプロジェクト連結影響を除いた数値

# 価値創造ストーリー

日立では、長年にわたり蓄積してきたOT、IT、プロダクトにおける技術力、知見、ノウハウを最大限に活用し、お客さまの社会価値、環境価値、経済価値の向上に貢献しています。ここでは日立が顧客企業の課題を解決すると同時に3つの価値向上を実現するグローバルな協創プロジェクトをご紹介します。

## 「AIキャプテン(船長)」が燃料コストを抑えながら運航ルートを最適化

### 欧州最大級の海運会社Stena Line社と燃料効率と運航計画の最適化で協創を実現

日立が海運会社Stena Line社とともに取り組む社会イノベーションのフラッグシップ・プロジェクト—人工知能(AI)技術の導入による船舶の消費燃料の削減と環境負荷を最小化するための協創プロジェクトをご紹介します。



#### デジタル技術と日立製品の融合

日立は、100年を超えるモノづくりで培われた制御・運用技術(OT)、50年を超える実績をもつ最先端の情報技術(IT)、ならびに創業以来の自主技術をもとに開発・製造してきた製品という、3つの強みを生かすことで価値を創出してきました。

日立はこの3つを価値の源泉としてデータを価値化するLumadaを構築し、最先端のAI技術の活用により、新しい分野や業界にさまざまなソリューションを提供しています。

2018年6月、日立はヨーロッパ最大の海運会社Stena Line社と、海運におけるAIおよび機械学習の導入に向けてパートナーシップを締結しました。今回のプロジェクトでは船舶自体の製造には関わりませんが、エッジ処理能力など必要とされるIT要件をしっかりと理解し、日立のAIや機械学習の能力、ならびにモノづくりを通じて開発・蓄積したOTの活用でStena Line向けの効果的なソリューションを開発しています。

#### 顧客協創を通じてグローバルなソリューションを提供

年間760万人の乗客、170万台の自動車、200万個のコンテナを輸送するStena Lineは、2021年までに認知技術を活用した世界トップクラスの海運会社になる、という大きな目標を掲げて、その達成に向けて燃料効率と運航計画の最適化に注力しています。船員には、円滑な運航に加え、燃料消費の最小化と到着予定時刻(ETA)厳守という課題も課せられ

ています。

燃料は海運会社にとっての最大コストであり、燃料消費の管理は大きな課題です。また環境負荷低減に直面する海運業界にとって、温室効果ガス排出量削減につながる燃料消費の削減は先端的取り組みであり、燃料効率の向上と海運サービスの最適化は、業績に加え環境負荷の改善にもつながります。これはまさにStena Lineの「欧州を持続可能な未来につなぐ」というビジョンにかなうものです。

2017年、日立とStena Lineは、AIと機械学習を進化させることによる運航パフォーマンスの改善手法についての議論をスタートしました。そしてこの協創プロジェクトには日立の3組織がチームで取り組みました。海洋分析に実績のあるデータサイエンティストを擁する社会イノベーション事業推進本部が顧客と議論をスタート。日立コンサルティングがプロジェクト管理と、データ分析・可視化を担うデータサイエンティストを提供、そして欧州社会イノベーション協創センターAutomotive and Industry Labが、AI、ディープラーニング、機械学習および一般的なデータ分析における豊富な経験に基づくAIモデルの開発を担当しました。

日立のチームは実用的かつ実現可能なソリューションの開発に向けたワークショップを何度か繰り返し、顧客と、その潜在的な問題点および運用環境についての理解を深めました。そしてチームは機械学習のアルゴリズムで過去の運航データを分析し、燃料消費を削減する方法を探りながら燃料

効率の良い運航に共通な特性を見極めることでフリート全体の運航効率を改善する方法を推測していきました。

そこでチームが発見したのは、燃料消費は天候条件と船長の舵取りに大きく依存するという事実。日立はStena Lineと密接に協創する中で、船長の舵取りをAIに学習させ、低燃料消費を実現する運航パラメーターを割り出すことで、次の航海時に燃料効率の高いオペレーションを推奨するAI技術の開発を提案しました。

潮流、天候条件、浅瀬、水中速度などの可変条件を、人が同時に判断することは不可能ですが、Stena Lineの船長はAIの手を借りてこれらを同時に考慮できるようになりました。システム搭載以降、Stena Lineのクルーは、混雑状況によって船舶を減速させるなど、介入が必要な場合以外は、船とAIシステムを監視するだけでよいのです。「AIキャプテン(船長)」と呼ばれるこの技術は、天候、環境条件(風や潮流、波、水深など)、船舶特性(貨物積載状況や船体表面粗さなど)に応じた推力と速度で燃料効率の高い運航を提案し、AIモデルの初期導入は大成功を収めました。現在Stena Lineでは、2021年までにフリート全体へのAI導入をめざしています。

#### 日立がもたらす価値

現代社会は、エネルギーや環境問題、水不足、急速な都市化、高齢化社会、インフラ不足、セキュリティ対策など、大きな変化と多くの課題に直面しています。このような状況において、日立は、QoLの改善と持続可能な環境の実現を通じたステークホルダーへの価値提供に取り組んでいます。

日立はStena Lineとのプロジェクトにおいて、船舶操舵技術、数理計算、技術を担う部門横断的なチームづくりとAIと機械学習を通じた社会価値、環境価値、経済価値の創出に貢献しました。

運航の最適化により、燃料消費が削減され、CO<sub>2</sub>、NO<sub>x</sub>、SO<sub>x</sub>の排出が抑制されます。AI技術は船長とクルーにとって代わるのではなく、彼らの専門知識を広め、より良い意思決定と行動ができるようにすることを目的としています。

日立にとってAIキャプテンの成功は、社会や環境価値の創出に加え、そのコア・ソリューションが産業界に広く展開することになり経済的価値をもたらします。さらにそのソリューションは、先端的なAI技術によって、新たな事業領域における日立のマーケットプレゼンスを高めることにもなります。今後も、日立は革新的なソリューションの提供、ならびに社会、環境および経済という3つの価値の創出を続けていきます。

## 価値創造ストーリー

# スマホだけで、電車もバスも乗れるように

イタリアの公共交通機関向けに、  
デジタルチケットソリューションの  
実証実験を開始



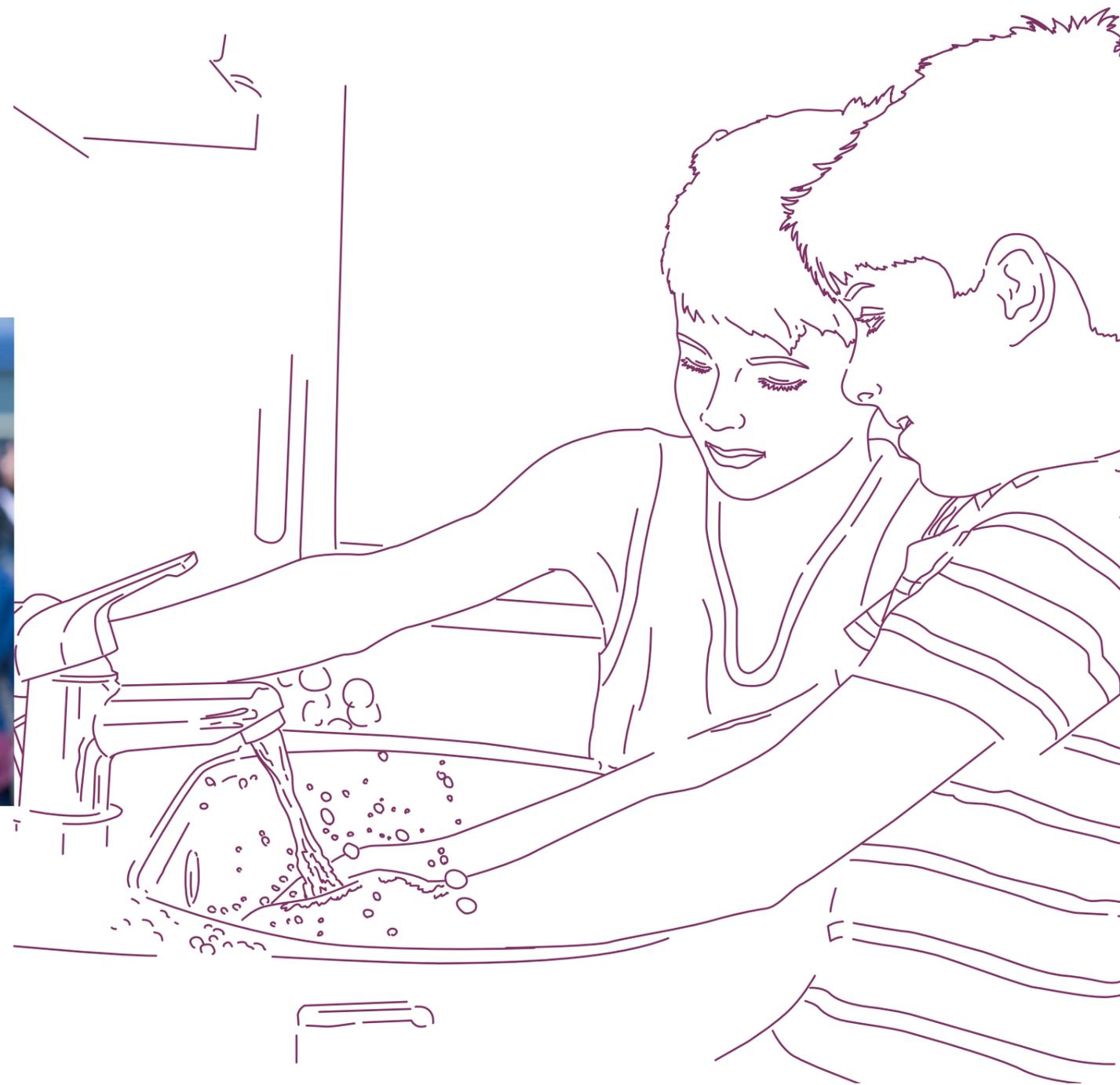
2019年5月に、鉄道システム事業における子会社である日立レールSTS社が、イタリアのTrentino Trasporti(トレンティーノ・トラスポルティ)社と、イタリア北部の都市トレントを走るTrento-Malé-Mezzana(トレント・マレ・メツァーナ)鉄道およびバスを含むトレントの公共交通機関における新たなデジタルチケットソリューションの実証実験を開始しました。今回実証実験を行うデジタルチケットソリューションは、スマートフォンをチケットとして活用するソリューションであり、日立グループのこれまでのチケットングにおける経験とデジタル技術を生かしたソリューションです。

鉄道車両やバスなどの車体や、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経由して位置情報のやり取りを行うことで、乗客がどの公共交通機関を利用したかを把握して、自動で運賃を算出し、キャッシュレスで運賃を徴収することが可能になります。

本ソリューションにより、乗客は紙のチケットやICカード

などを使用せずに複数の公共交通機関を利用できるようになるため、シームレスでより快適な移動が可能になります。また、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し、設備への投資やメンテナンスコストを削減することが可能となります。本実証実験により、複数公共交通機関においてシームレスで快適な移動サービスを提供することで、乗客の利便性向上と公共交通機関の社会・環境・経済価値の向上をめざしています。

なお、このデジタルチケットソリューションがトレンティーノ・トラスポルティ社に承認され、正式な認可を受け次第、日立レールSTS社は本ソリューションを正式展開し、チケット売上の一部を受領するレベニューシェア型のビジネスを展開する予定です。



### インダストリーソリューション

上下水道、海水淡水化技術により、世界中でのべ**7,000万人/日**に安全・安心な水環境を提供



## 日立グループの成長戦略

■ 経営改革の変遷と中期経営計画	30
■ 2021中期経営計画の概要	32
■ キャピタルアロケーション戦略	34
■ 財務資本戦略	36
■ イノベーションの加速	38
■ 環境ビジョンと脱炭素ビジネス	46
■ Lumadaの強化	48
■ セクターの価値創造ストーリー	54

# 経営改革の変遷と中期経営計画

## 2012 中期経営計画 2010-2012

### 経営の立て直し リカバリー

## 2015 中期経営計画 2013-2015

### 成長のための基盤づくり 事業の入れ替え

## 2018 中期経営計画 2016-2018

### 社会イノベーションでの成長実行 デジタル技術の活用

#### 施策と成果

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

#### 振り返りと課題

##### 振り返り

2012中期経営計画(以下、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

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

##### 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、提供するベ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

- ① フロント、プラットフォーム、プロダクトの3層構造へ変革
  - ・ビジネスユニット制の導入
- ② グローバルフロントの強化
  - ・買収によるグローバルなフロント強化(アンサルドSTS社、サルエアー社)
- ③ Lumadaによるデジタルソリューション事業の拡大
  - ・Lumadaの立ち上げ
  - ・デジタルソリューションを提供する日立ヴァンタラ社を設立
  - ・Lumada関連売上1兆円規模に成長

##### 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

- ④ 事業の見直しの継続
  - ・物流事業：日立物流の一部株式の売却
  - ・金融サービス事業：日立キャピタルの一部株式売却
  - ・電動工具事業：日立工機の売却
  - ・半導体製造装置：日立国際電気の一部株式売却
  - ・自動車関連事業：クラリオンの売却

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

	2012中期経営計画				2015中期経営計画			
	2010	2011	2012	2012(目標)	2013	2014	2015	2015(目標)
売上収益(億円)	93,158	96,658	90,410	100,000	95,637	97,749	100,343	100,000
海外売上比率(%)	43	43	41	—	45	47	48	50%超
調整後営業利益(億円)	4,445	4,122	4,220	—	5,382	6,413	6,348	—
調整後営業利益率(%)	4.8	4.3	4.7	5%超	5.6	6.6	6.3	7%超
EBIT(億円)	4,438	5,732	3,580	—	5,856	5,340	5,310	—
EBITマージン(%)	4.8	5.9	4.0	—	6.1	5.5	5.3	7%超
親会社株主に帰属する当期利益(億円)	2,388	3,471	1,753	2,000台	2,649	2,174	1,721	3,500超
株主資本比率(%)	15.7	18.8	21.2	20	24.1	23.7	21.8	30%超 <sup>2)</sup>
総資産利益率(ROA)(%)	3.3	4.4	2.5	—	3.5	2.9	2.4	—
親会社株主持分当期純利益率(ROE)(%)	17.5	21.6	9.1	—	11.2	7.8	6.1	—
D/Eレシオ(非支配持分含む)(倍)	1.03	0.86	0.75	0.8倍以下	0.73	0.83	0.87	—
営業キャッシュフローマージン(%)	9.0	4.6	6.5	—	4.6	4.6	8.1	—

\*1 数値は2013年度まで米国会計基準、2014年度より国際財務報告基準(IFRS)としています。 \*2製造・サービス等

	2018中期経営計画			
	2016	2017	2018	2018(目標)
売上収益(億円)	91,622	93,686	94,806	100,000
海外売上比率(%)	48	50	51	55%超
調整後営業利益(億円)	5,873	7,146	7,549	—
調整後営業利益率(%)	6.4	7.6	8.0	8%超
EBIT(億円)	4,751	6,442	5,139	—
EBITマージン(%)	5.2	6.9	5.4	8%超
親会社株主に帰属する当期利益(億円)	2,312	3,629	2,225	4,000超
株主資本比率(%)	30.7	32.4	33.9	—
総資産利益率(ROA)(%)	3.0	5.0	3.3	5%超
親会社株主持分当期純利益率(ROE)(%)	8.1	11.6	6.8	—
D/Eレシオ(非支配持分含む)(倍)	0.29	0.23	0.23	0.5倍未満
営業キャッシュフローマージン(%)	6.9	7.8	6.4	9%超

# 2021 中期経営計画の概要

日立製作所は、2019年5月に、2019年4月から3年間の中期経営計画を発表しました。

## 日立がめざす姿と新中計のポイント

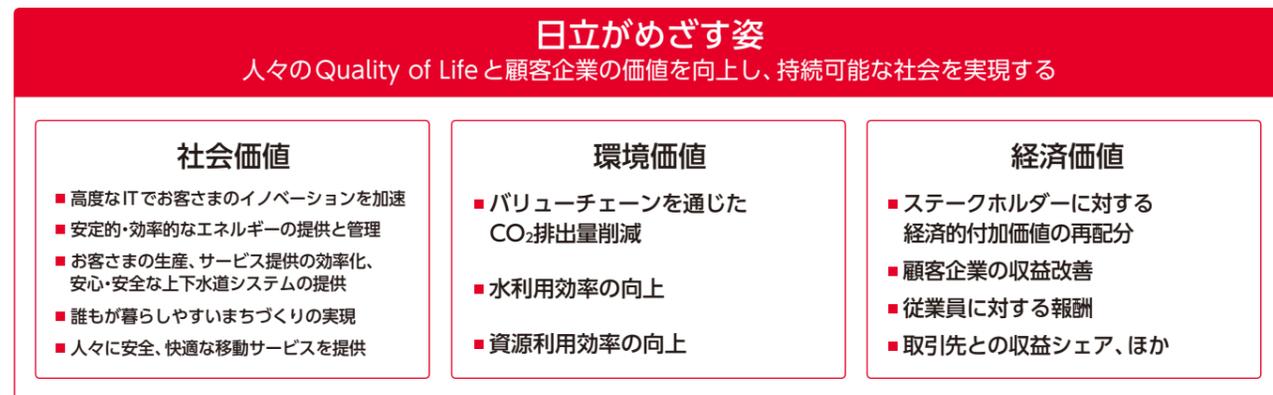
日立製作所は、「社会イノベーション事業のグローバルリーダー」をめざし、2021中計では「成長モード」への転換を図ります。

日立は創業以来、社会課題を解決する社会イノベーション事業に注力することで、人々のQuality of Lifeの向上に貢献してきました。

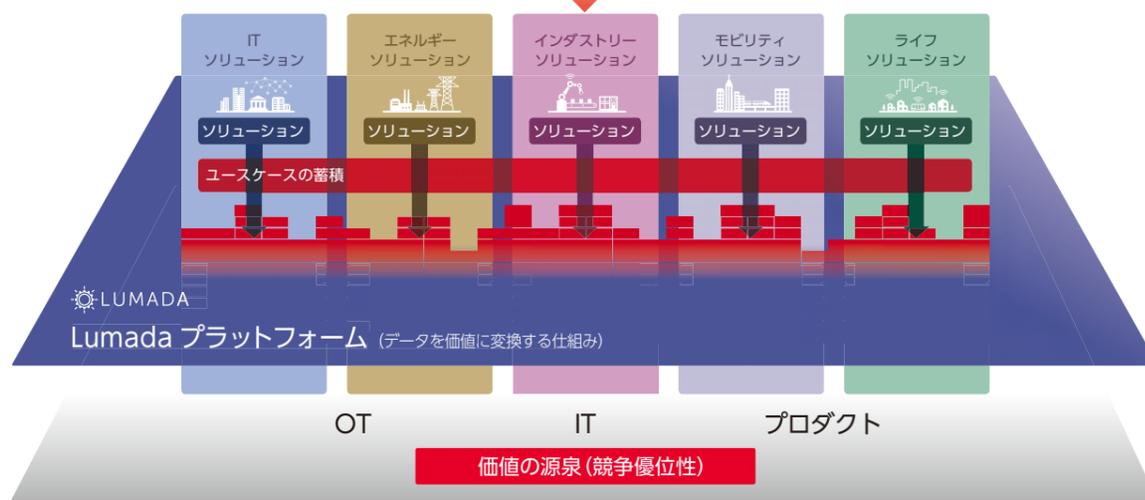
2021中計では、この社会イノベーション事業をさらに推し進め、お客さまの社会・環境・経済という3つの価値の向上を重視した経営をしていきます。

成長を加速するためのポイントは3つです。

まず、M&Aなどの成長のための投資を、前中計期間中の4～5倍の2.0～2.5兆円へ拡大します。次に、この大規模投資を確実に実行するために、一定の財務規律の範囲内で財務レバレッジを活用し、新たにROICも経営指標として導入し、従来以上に資本コストを意識した経営を行っていきます。そして、Lumadaを中心としたデジタルソリューションの提供をグローバルで拡大し、お客さまとの協創によるイノベーションを加速します。



5つのソリューションでお客さまの3つの価値を同時に向上



## Lumadaによるソリューション提供モデル

### 5つの事業領域に注力

3つの価値を同時に向上させることができる「IT」「エネルギー」「インダストリー」「モビリティ」「ライフ」の5つの分野を注力事業領域として設定。

### ソリューションコアの提供と蓄積

日立が長年蓄積してきたOT、IT、プロダクトの豊富な実績を活用し、デジタルとリアルをつないだサイバーフィジカルシステムとしてLumadaがソリューションを提供します。蓄積したユースケースから、全社で活用可能なソリューションコアを開発・蓄積します。

### ソリューションコアの世界展開

お客さまとの協創を通じて明確化された課題・ニーズに応じたソリューションコアを組み合わせ、迅速にソリューションを構築・提供することで、お客さまの社会価値・環境価値・経済価値を向上します。

重点分野への積極投資	資本効率の向上のためにROICを導入	イノベーションの加速	脱炭素ビジネスの拡大	Lumadaの強化
<ul style="list-style-type: none"> <li>今後3年間で2.0～2.5兆円の成長投資(M&amp;Aを含む)を計画しています。(2018中計実績: 0.5兆円/3年間)</li> <li>ABB社のパワーグリッド事業買収に加え、ITとインダストリーのセクターに重点投資の予定です。</li> <li>上記以外にR&amp;Dや人材育成などもこれまで以上に強化していきます。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>2021中期経営計画では、KPIにROICを導入することで、資本効率を意識した経営を行っていきます。</li> <li>大規模な投資を実行するため、財務レバレッジを活用し、資本コスト(WACC)の低減を図っていきます。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>「協創の森」や大学、スタートアップとの連携を通じたオープンイノベーションをLumadaで加速、支援します。</li> <li>2021人財戦略のもと、多様な人材の確保・育成および組織づくりを促進していきます。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>環境長期目標のもと、脱炭素ビジネスの拡大を促進していきます。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>お客さまとの協創によりLumadaを中心としたデジタルソリューションの提供を拡大します。</li> </ul>
キャピタルアロケーション戦略 ▶P.34	財務資本戦略 ▶P.36	イノベーションの加速 ▶P.38	環境ビジョンと脱炭素ビジネス ▶P.46	Lumadaの強化 ▶P.48

## 業績目標(連結)

	2018年度実績	2019年度見通し	2021年度目標
売上収益	9,480,600億円	9,500億円	CAGR 3%超
調整後営業利益 <sup>1)</sup> (調整後営業利益率)	7,549億円 (8.0%)	7,650億円 (8.5%)	10%超
EBIT (EBIT率)	5,139億円 (5.4%)	7,500億円 (8.3%)	—
営業CF (3年累計)	19,667億円	—	2.5兆円以上
ROIC	8.5%	10.3%	10%超
ROA	3.3%	—	—
海外売上比率	51%	—	60%超

## セクター別業績目標

セクター	項目	2018年度実績	2019年度見通し	2021年度目標
IT	売上収益	21,216億円	20,600億円	26,000億円
	調整後営業利益 (調整後営業利益率)	2,301億円 (10.8%)	2,200億円 (10.7%)	3,380億円 (13.0%)
	ROIC	19.6%	15.9%	15.0%
エネルギー <sup>1) 13)</sup>	売上収益	4,566億円	3,849億円	17,000億円超
	調整後営業利益 (調整後営業利益率)	359億円 (7.9%)	249億円 (6.5%)	1,700億円超 (10%超)
	ROIC	5.8%	6.0%	7.5%
インダストリー <sup>1) 13)</sup>	売上収益	8,436億円	8,396億円	10,000億円
	調整後営業利益 (調整後営業利益率)	582億円 (6.9%)	584億円 (7.0%)	910億円 (9.1%)
	ROIC	9.0%	10.1%	10.8%
モビリティ <sup>1)</sup>	売上収益	12,381億円	11,550億円	12,700億円
	調整後営業利益 (調整後営業利益率)	1,002億円 (8.1%)	962億円 (8.3%)	1,248億円 (9.8%)
	ROIC	13.6%	11.6%	13.1%
ライフ <sup>2)</sup>	売上収益	18,160億円	17,232億円	21,000億円超
	調整後営業利益 (調整後営業利益率)	934億円 (5%)	1,190億円 (7%)	2,100億円超 (10%超)
	ROIC	10.0%	10.0%	15%超

<sup>1)</sup> ITセクターに計上されている制御システム事業を含んでいます。 <sup>2)</sup> 日立ハイテクノロジーズのヘルスケア事業を含んでいます。 <sup>3)</sup> 2018年度のみ一時費用を除いて算出しています。

# キャピタルアロケーション戦略

## 2018中計における成果と課題

### ■ 収益性改善。さらなる企業価値の成長に向けて

2018中期経営計画では、低収益事業の構造改革、プロジェクトマネジメントの強化などによる収益性改善をはじめ、株式や投下資本に見合う収益が見込まれていない資産の売却、CCC(Cash Conversion Cycle)改善施策の実行などにより、財務指標であるROAが6.2% (英国原子力発電所プロジェクトの一過性の影響を除く)と、2018年度の目標であった5%を超える水準となりました。また財務規律であるD/Eレシオも、目標の0.5倍を大きく下回る水準を維持しています。しかし、当社の企業価値を最大化するためには、さらなる課題があると認識しています。

利益剰余金が増加している一方で、配当性や労働分配率は横ばいとなっています。また、今後のさらなる成長のために、投資分野への資金を戦略的に配分する必要があります。

資本効率を高めるには、投下資本に見合う収益が見込まれていない資産をさらに削減し、財務レバレッジを使った外部資本市場の活用を進めるとともに、事業環境の変化に応じたリスクの把握に努めるなど、効率とリスク管理のバランスも図っていきます。

また、これまで以上に資本コストを意識した経営を推進し、資本コストのさらなる低減をめざした財務戦略や、β値に代表される株式のリスク・リターン指標のモニタリングとその適正化に向けた管理も行っていきます。

2018年6月から改訂コーポレートガバナンス・コードも適用され、資本市場との対話のあり方も変化しており、従来の経営手法からの革新が要請されていると認識しています。収益計画や資本政策の基本方針はもちろんのこと、資本コストを的確に把握した上で、収益力や資本効率などに関する目標を提示し、中長期的にいかに資本コストを上回る株主リターンを創出していくのか、事業ポートフォリオの見直しや経営資源の戦略的な配分など踏み込んだ説明を実施していきます。

## 2021中計における施策

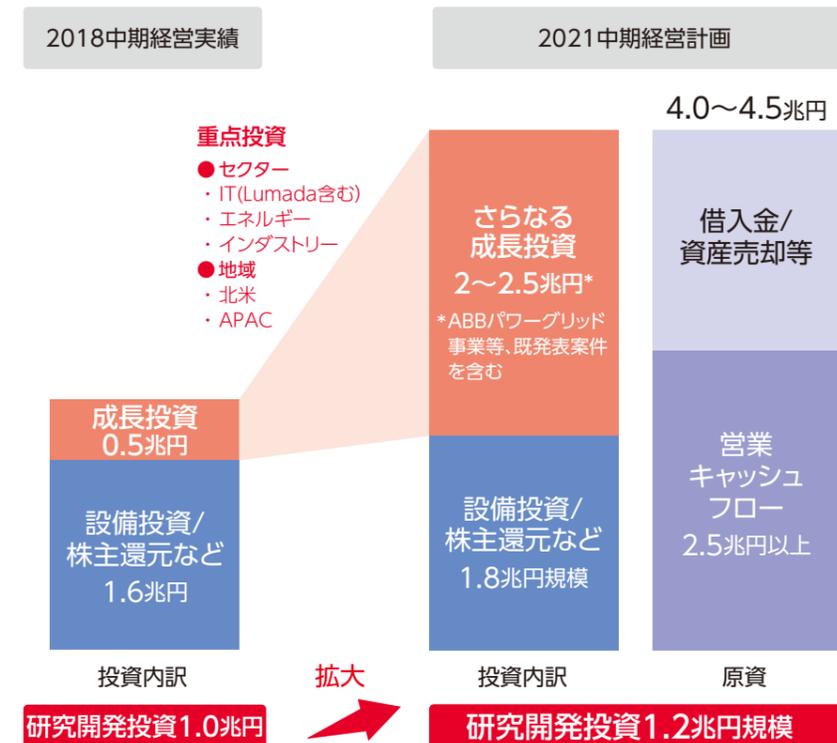
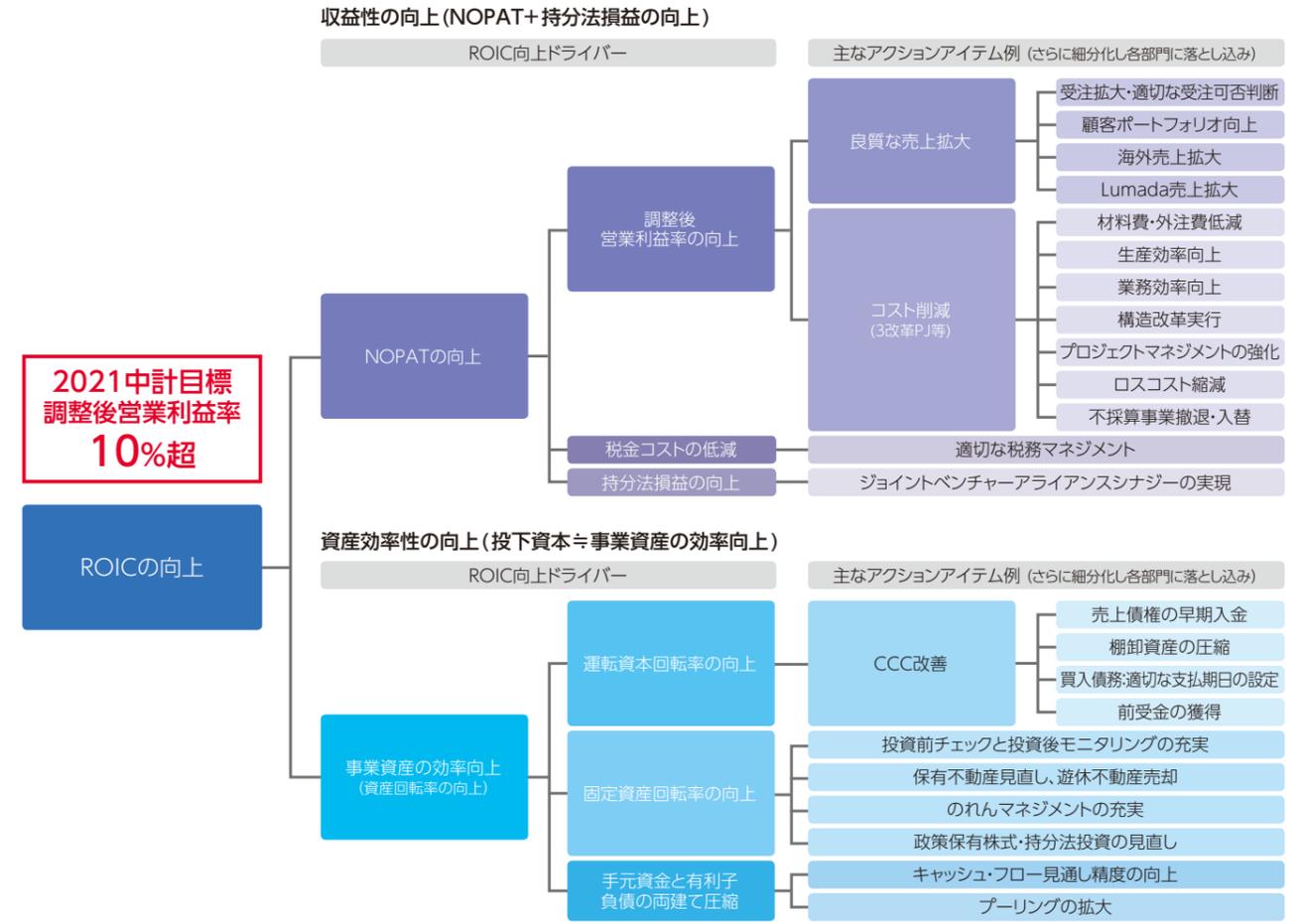
### ■ 資本コストをより意識したROIC経営の推進

当社グループは「2021中期経営計画」において、経営管理指標にROIC(Return on Invested Capital、投下資本利益率)を導入し、資本効率の向上と収益性の高い事業の成長を経営として推進します。ROICは、事業に投じた資金(投下資本)によって生み出されたリターンを評価する指標で、税引後の事業利益を投下資本で除すことで算出します。リターンを上げるためにはROICが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。

今後はROIC10%超をめざし、収益力の強化と、財務レバレッジの活用を通じたWACCの低減によりROICとWACCの差(ROICスプレッド)を拡大させ、株主価値の向上に取り組みます。そのためには、調整後営業利益の向上と同時に、事業資産の効率向上に向け、引き続き株式や不動産などの遊休資産の整理・売却を推進し、課題事業の構造改革や低収益事業への適切な対応を図っていきます。

### 成長分野への積極投資

資本コストを意識した経営を推し進める一方で、最適資本構成をにらんだ財務レバレッジを活用しながら今後3年間で約2.0~2.5兆円の大規模な成長投資を行っていきます。そのうち1兆円はすでに発表したABBパワーグリッド事業に投じるほか、ITとインダストリーを重点投資分野と位置づけ、Lumadaを中心としたデジタルソリューション事業の拡大を図るとともに、ソリューションを提供する上で必要となる、サービス、プロダクト強化などによる成長をめざします。地域戦略では北米とアジア・太平洋地域を中心に、必要な投資を行うほか、R&Dや人材育成などにもこれまで以上に投資をすることで強化を図ります。



- 基本的な投資方針**
- M&A**
- ・ デジタルソリューション事業の拡大と、ソリューションを提供するために必要となる、サービスやプロダクトの強化、および人材確保
- 研究開発**
- ・ Cyber Physical System(CPS) 実現のためにAI(画像解析、音声認識、機械学習などを含む)やロボティクス、電動化、セキュリティを中心に開発を強化
- 人財投資**
- ・ 外部からの採用および社内人財の育成により、デジタルを活用して新たなイノベーションを創出できる人財およびお客さまに最適なデジタルソリューションを提供できる人財の強化

# 財務資本戦略

## 過去5年間の財務分析

当社グループの過去5年間の財務分析を行うと以下のように要約されます。

- ・CCCを経営指標として採用したことに加え、グループ会社の再編などが戦略的に行われたことで、5年間で総資産のスリム化を実現。
- ・特に有利子負債は2.55兆円減少し、D/Eレシオは0.83から0.23まで改善。
- ・累積配当性向は30%を下回ったものの、配当支払総額は増加。営業キャッシュフローの多くは借入金の返済に充当。

	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度
	単位:億円				
売上収益	97,749	100,343	91,622	93,686	94,806
調整後営業利益	6,413	6,348	5,873	7,146	7,549
EBIT	5,340	5,310	4,751	6,442	5,139
親会社株主に帰属する当期利益	2,174	1,721	2,312	3,629	2,225
資産合計	124,337	125,510	96,639	101,066	96,265
現金及び現金同等物	7,017	6,993	7,652	6,979	8,075
負債合計	81,373	84,254	55,669	55,949	52,121
有利子負債	35,573	36,044	11,766	10,502	10,047
資本合計	42,963	41,255	40,969	45,116	44,144
非支配持分	13,540	13,904	11,299	12,336	11,518
親会社株主持分	29,422	27,350	29,670	32,780	32,626
親会社株主持分比率	23.7%	21.8%	30.7%	32.4%	33.9%
D/Eレシオ(非支配持分含む)(倍)	0.83	0.87	0.29	0.23	0.23
設備投資額(完成ベース)	4,312	5,285	3,775	3,749	4,147
減価償却費	3,507	3,665	3,027	2,654	2,716
研究開発費	3,348	3,337	3,239	3,329	3,231
対売上収益比率	3.4%	3.3%	3.5%	3.6%	3.4%
営業活動に関するキャッシュ・フロー	4,518	8,122	6,295	7,271	6,100
投資活動に関するキャッシュ・フロー	(6,125)	(7,307)	(3,379)	(4,743)	(1,628)
フリー・キャッシュ・フロー	(1,607)	814	2,916	2,528	4,471
財務活動に関するキャッシュ・フロー	2,332	(264)	(2,095)	(3,214)	(3,204)
親会社株主に対する配当金*	555	579	579	675	772
非支配持分に対する配当金*	325	395	382	343	429
配当金合計	881	974	962	1,019	1,202

\*連結持分変動計算書(P.100参照)における配当金を記載しています。

以上の結果、今後の戦略策定においての課題は①ROIC管理の徹底によるさらなる収益力の向上と資本効率性の改善、②適切な財務規律の中での適度なレバレッジを使った、WACCの低減、③配当だけでなく自社株買いも考慮し、合理的な株主還元策の実行による資本コストの低減と、TSRの向上、の3点と認識しています。

## 財務の安定性確保

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

当社グループのキャッシュ創出力は過去5年間で着実に向上し、財務体質が改善したことから、格付けは、右図のとおり、S&Pは、2018年8月にA-からAへ、A-2からA-1へ格上げ、ムーディーズはA3、P-2を維持、R&Iは2019年8月に、A+からAA-へ、a-1からa-1+へ格上げになりました。

格付会社	長期価格付け	短期価格付け
スタンダード&プアーズ(S&P)	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+

2019年8月31日現在

## 今後の財務資本戦略と株主還元

### 資金調達の方針

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

なお、2021年度までの今後の3年間で、約2.0~2.5兆円の大規模な成長投資を実施する計画ですが、自己資金に加え、借入金や資産売却により、約4.0~4.5兆円の資金を確保します。

### 資本コストの考え方

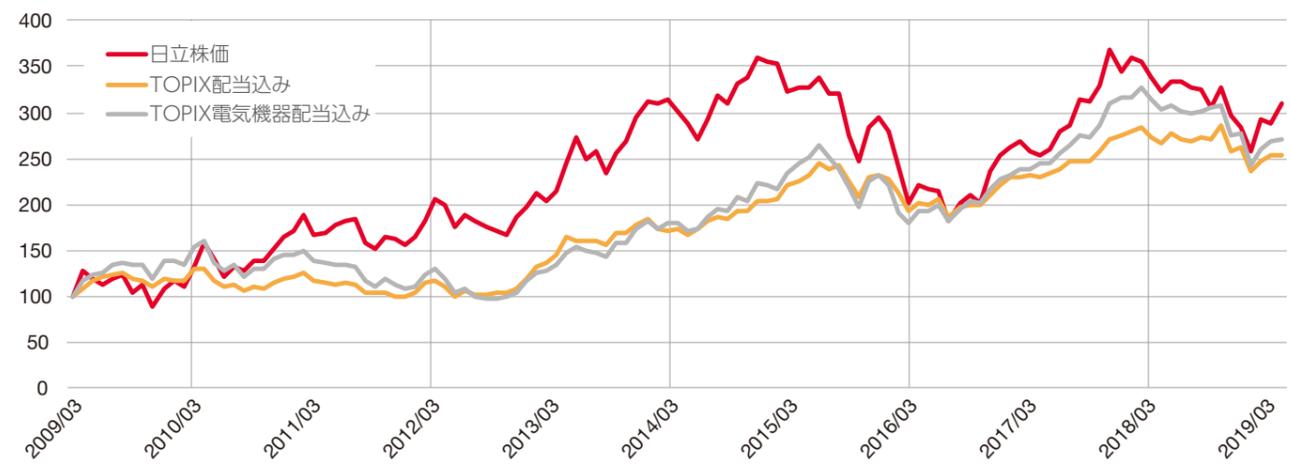
個別の投資判断に採用している資本コスト(ハードルレート)は、投資先国の金利やカントリーリスク、株式市場の期待リターンなどを基に、案件ごとに算出しています。

### 株主還元の方針

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

2021年度までの今後3年間における株主還元の合計金額は、昨年度までの3年間を超える水準を計画しています。

## 日立製作所過去10年間の株主総利回り(TSR)



	過去1年	過去3年		過去5年		過去10年	
	TSR	TSR	年率 TSR	TSR	年率 TSR	TSR	年率 TSR
日立	-4.6%	44.9%	13.2%	3.3%	0.6%	209.6%	12.0%
TOPIX	-5.0%	26.2%	8.1%	47.1%	8.0%	153.3%	9.7%
TOPIX(電気機器)	-10.8%	40.9%	12.1%	51.3%	8.6%	170.6%	10.5%

\*上記グラフと表は2009年3月末に投資を行った場合の、2019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、2009年3月末の投資額を100として指数化しています。比較指標である東証株価指数(TOPIX)と、電気機器配当込みのデータを使用し、同様に指数化しています。

配当と株価変動を加味した、当社の株主リターン(Total Shareholders Return:TSR)は上記の通りです。

過去10年間でみると、年率で12.0%と市場平均(東証株価指数と東証株価電気機器指数)を上回る収益率となっています。直近の2018年度は市場株価が下落したため、TOPIXとほぼ同じマイナスのリターンになりました。また、過去5年間では2016/3期、2017/3期と業績が低下したため、株価は調整局面を迎えましたが、その後は業績の回復期待から株価も回復し、過去3年間では市場平均を上回るTSRとなっています。

引き続き、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、株主価値の向上に努めてまいります。

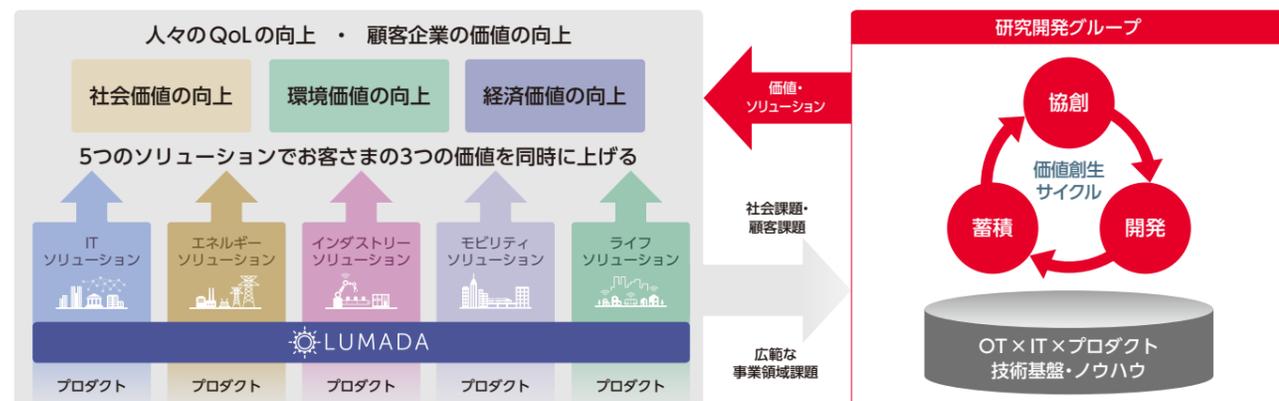
# イノベーションの加速

## グローバルな価値創生を加速する研究開発戦略

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、その時々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出してきました。2021中期経営計画においてはSDGs、Society 5.0を牽引する『グローバル・イノベーション・リーダー』をめざし、お客さまの社会・環境・経済価値の向上に貢献すべく、日立グループ全体では3カ年で1.2兆円規模の研究開発費を投じ、イノベーション創生に向けたエコシステムの構築や、Lumada事業拡大に向けたコア技術の強化に取り組めます。

日立の研究開発の強みは、日立の5つのセクターや日立グループが持つOT×IT×プロダクトの技術基盤やノウハウを一元的に保有し、協創から開発、蓄積までの価値創生サイクルを確立していることです。お客さまへの価値を提供するソリューションを具現化するとともに、価値創生サイクルを通じて研究開発効率も継続的に改善しています。

### SDGs、Society 5.0を牽引するグローバル・イノベーション・リーダーになる



## 1. イノベーションを加速する協創の進化

### ■ イノベーションエコシステムの構築

2021中期経営計画では、人々のQoLの向上と顧客企業の価値向上を通じて、社会価値、環境価値、経済価値の3つの価値を創生していくために、日立の技術基盤やノウハウに、外部の知を取り込んで、ともに成長していくオープンイノベーションをさらに加速させます。そのために、ビジョン創生からサービスにつなげる日立独自の顧客協創方法論である「NEXPERIENCE」を発展させ、Lumadaソリューションの提供を推進していきます。これらは、中央研究所内に新たに開設したオープン協創拠点「協創の森」、また、産学官やスタートアップとの連携の強化により実現していきます。

2019年4月には、外部のスタートアップとの連携やプロジェクトを推進するコーポレートベンチャリング室を新設し、同年6月にはコーポレートベンチャーキャピタルファンドを設立しました。欧州・米国を中心にスタートアップ企業への投資や協創プロジェク

トを推進することで、スタートアップの破壊的技術やビジネスモデルの取り込みも進めていきます。

### ステークホルダーとのオープンイノベーションにより協創を進化



\*1 アイデアソン: アイデアを生み出すためのイベント  
\*2 ハッカソン: サービスやシステム、アプリケーションなどを開発し、成果を競う開発イベント

### ■ 産学官連携を通じたビジョン創生

将来の社会課題を起点とする価値創生に向け、2016年に、東京大学、京都大学、北海道大学との共同ラボを設立しました。

日立東大ラボでは「まちづくり」や「エネルギー」の社会課題をテーマに、オープンフォーラムを開催し、書籍や提言書の発行によるビジョン発信を行うとともに、愛媛県松山市で地域の課題解決に向けた実証研究を行っています。日立京大ラボでは「2050年の社会課題」をテーマに政策立案AIを開発し、長野

県などと実証研究を進めています。日立北大ラボでも「地域の課題」や「食と健康」などをテーマに取り組んでおり、また、2018年には中国の社会課題解決に向けて清華大とも「未来創新連携計画」連携協定を締結しました。

これらを通じ、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世界に発信し、イノベーションを創生していきます。

### ■ お客さま、パートナーとの協創を加速する「協創の森」を開設

イノベーションエコシステム構築に向け、2019年4月に東京・国分寺の中央研究所に研究開発拠点「協創の森」を開設しました。これまで赤坂を拠点としていた顧客協創の主要な機能を国分寺に集結し、先端研究との融合を深めることで価値創生の迅速化をめざします。

「協創の森」オープニングセレモニーでは、スマートシティのパネルディスカッションを開催し、スマートシティの取り組みの意義や価値について、ご臨席いただいたタイ駐日大使やオーストラリア駐日大使も交えて議論しました。また、アイデアの創生

に向けて、FinTechアプリ、ブロックチェーンアプリなどをテーマとしたアイデアソン<sup>\*1</sup>やハッカソン<sup>\*2</sup>を国内外で開催し、オープンイノベーションの加速を図っています。並行して、国内では国分寺市と連携し地域通貨の社会実証を、北米では海外通信ベンダーと連携し遠隔制御などの5G応用ソリューション開発も開始しており、今後も、「協創の森」を起点に、オープンイノベーションをグローバルに拡張していくことで協創を進化させていきます。

## 2. Lumada事業拡大に向けたコア技術の強化

### ■ Lumadaを支えるコア技術の強化

協創によるイノベーション創生を進めるとともに、Lumada事業の拡大に向け、「5つのセクター×Lumada」、Lumadaのコア技術、プロダクトの強化に集中投資しています。

各セクターへのLumada展開では、「IT」セクターにおいて、金融・社会・公共システムのデータ活用ソリューションに取り組んでいます。金融分野では、インド国営金融機関と次世代デジタルペイメント基盤、北米では最先端のブロックチェーン技術を活用したソリューションの開発を進めています。「エネルギー」セクターでは、低炭素・脱炭素社会をめざして再生可能エネルギー導入に対応した系統安定化ソリューション、また「インダストリー」セクターでは、注力するマニュファクチャリング、メンテナン

ス、ロジスティクスのスマート化に向けて、現場と経営をシームレスにつなぎ、お客さまのKPI最大化を実現する取り組みを進めています。特に、産業機器、医療機器の稼働効率向上に向けた故障予兆診断技術を実用化しましたが、OT×IT×プロダクトの典型的な成功例だと考えます。「モビリティ」セクターにおいては、実証中の「ダイナミックヘッドウェイ」をさらに進め、列車だけでなくエレベーターなどのビル施設を含めた設備計画の最適化ソリューションの提供をめざしています。「ライフ」セクターでは、スマートセラピー、コネクテッドカー、スマートシティに注力しています。コネクテッドカーに向けては、自動運転、OTA(Over the Air)によるソフトウェア更新の取り組みを進めています。

# イノベーションの加速

セクター	IT	エネルギー	インダストリー	モビリティ	ライフ
ソリューション事例	●金融向けソリューション ●予兆診断シミュレーション	●系統安定化 ●配電自動化 ●エネルギーマネジメント ●P2P電力取引	●次世代マニュファクチュアリング ●次世代メンテナンス ●次世代ロジスティクス	●ビル施設ソリューション ●スマートチケット	●コネクテッドカー ●スマートセラピー ●スマートシティ
Lumada (コア技術)					5G ロボティクス セキュリティ
プロダクト	●ストレージ	●高圧送電系統 ●HVDC ●遮断器/変圧器 ●大規模集中電源	●空気圧縮機 ●マーキング ●3Dプリンティング	●グローバル鉄道車両 ●鉄道車両向けインバータ ●高速エレベーター ●サービスロボット	●EVコンポーネント ●診断・治療システム ●家電・空調機器

HVDC: High Voltage Direct Current

Lumada コア技術の強化では、サイバー空間と実空間を連携させる Lumada CPS (Cyber Physical System) の実現に注力し、AI・映像音声解析、センシング、電動化、5G、ロボティクス、セキュリティに重点的に取り組みます。

日立の AI の強みは、長年にわたり日立グループ内で培った設備の制御技術やプロダクト設計・保全技術をもとに開発している点です。例えば、産業機器向け故障予兆診断技術では、現実世界での設備運用データから、故障や材料劣化に至る状態と正常状態の差異を AI によって見える化し、産業機器がいつ故障する可能性が高いのか診断します。この技術はすでに、日立の医療機器でも実績があり、北米などにも展開しています。

映像音声解析分野では、駅や施設のカメラ映像をリアルタイムで解析し、特定人物の探索や追跡、人流分析を実現しています。センシングにおいては、中央研究所で培ってきた半導体デバイス技術をもとに、MEMS<sup>\*1</sup> 技術を適用することにより、100メートル超の大空間においても微小な信号を計測できる超高感度の振動センサを実現しました。現在、漏水検知の実証実験を進めています。これらの技術は、スマートシティにおける安全・安心の実現に向けたコアになります。

プロダクトについては、世界 No.1 技術の実現をめざしています。例えば、電動化のコアになるインバータ技術については、鉄道車両向けフル SiC インバータにて世界最高クラスの効率を実現し、製品化しました。診断・治療システムでは、世界最小のがん治療粒子線用加速器を開発し、国内の重粒子施設で稼働しています。また、3D プリンティングについては、既存合金では実現できなかった耐摩耗性・耐腐食性材料を実現し、産業機器部

品への適用を開始しています。

このような取り組みを加速することにより、OT×IT×プロダクトによる Lumada 事業のさらなるグローバル拡大に貢献していきます。

<sup>\*1</sup> MEMS : Micro Electro Mechanical Systems

### センシング

大空間 (>100m) の微小な状態変化を計測可能な超高感度振動センサ技術

デジタル都市モニタリング / 超高感度振動センサー

- 埋設管損傷(漏水検知)
- 工事状況
- 群集の移動状況
- 被災状況把握

●世界最高感度\* (15ng/√Hz) ●広い検知範囲 (>100m)  
\* MEMS タイプのセンサとして

データ分析・AI技術 × 半導体デバイス技術

## 破壊的技術の創生

社会課題の解決に向けては、破壊的技術の創生も不可欠です。日立は量子コンピュータの分野で、英国ケンブリッジ大学、フランス電子情報技術研究所と共同で、高集積化に優位性のあるシリコン量子ビット<sup>\*2</sup>のシステム動作に世界で初めて成功しました。近い将来、複雑な社会課題の解決に貢献できると考えています。また、再生医療の実用化をめざして、2017年に神戸産業医療都市に開設した「日立神戸ラボ」では、ヒト iPS 細胞由来の網

膜細胞シートの自動培養に世界で初めて成功するなど、健康社会の実現につながる技術が生まれています。

グローバルには、Fintech 分野でスタンフォード大学と、スマートマニュファクチュアリング分野を中心にドイツの研究機関と連携するなど、各大学の特性を生かした共同研究を推進し、破壊的技術の創生と技術基盤の強化を図っています。

このほか、オープンコミュニティにも積極的に参画しています。ブロックチェーンやエッジコンピューティングなどの分野で、オープンプロジェクトやコンソーシアムに貢献しています。さらに、WEF C4IR<sup>\*3</sup>への参画などを通じて、ルール形成にも積極的に取り組んでいます。

<sup>\*2</sup> 量子ビット: 電子スピンの向きなどに符号化された量子情報の最小単位のこと  
<sup>\*3</sup> WEF C4IR: World Economic Forum, Center for the Fourth Industrial Revolution

## 知的財産への取り組み

国際的にプロパテント化が進む中で、プロダクト、ソリューションに向けた知的財産活動を強化しています。特に、OT×IT×プロダクトの強みを発揮するために、注力分野を定めた知財マスタープランを策定し、特許創生活動を強化しています。その成果が実り、鉄道車両や粒子線がん治療装置など全国発明表彰を3年連続で受彰しております。「2021中期経営計画」では Lumada ソリューションのグローバル展開をさらに進めるため、ソリューション発明の創出を加速します。Lumada を支えるコア技術については、Lumada CPS を中心に、他社に先行した知的財産権の取得をめざします。これらに加えて、公共性の高い知的財産については積極的にオープン化を進めることで、未来社会のデザインや社会規範の維持・進化に貢献し、国際機関などとも連携した、新時代の知的財産戦略「IP for Society」の確立をめざします。

## 3. 研究開発投資、ポートフォリオおよび研究開発体制

日立グループ全体では、売上収益の約4%を研究開発に投資して、社会イノベーション事業の中心となる5セクターの競争力強化を図っています。2018中期経営計画では、約1兆円の研究開発投資を実行しましたが、2021中期経営計画では、投資額を1.2兆円に増額し、研究開発の増強を図ります。このうち、コーポレート主導の研究開発については、顧客協創、グローバル No.1 技術、基礎探索への重点投資を行うとともに、成長エンジンである Lumada 事業のグローバル展開を加速します。その実現のために、開発をグローバルに効率的に行うためのデジタル共通開発基盤を構築するとともに、海外の研究リソースのさらなる強化

を図っていきます。

この実現に向けた研究開発体制は、アイデア創生やソリューション開発を牽引する社会イノベーション協創センター (CSI)、世界 No.1 の技術基盤の構築を担うテクノロジーイノベーションセンター (CTI)、未来の課題解決に取り組む基礎研究センター (CER) が、北米、欧州、中国、アジアの海外ラボと連携する形で進めています。2019年度には CSI の統括本部長に北米の人財を登用し、社会イノベーション事業のグローバル展開を加速しています。これらを通じ、社会価値、環境価値、経済価値の3つの価値の同時実現をめざします。

### 研究開発費推移

	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度(見直し)
研究開発費(億円)	3,348	3,337	3,239	3,329	3,231	3,350
対売上収益比率(%)	3.4%	3.3%	3.5%	3.6%	3.4%	3.7%

上場会社売却などのポートフォリオ再編影響や注力事業への開発費の厳選などにより、研究開発費は横ばい。今後も Lumada などのデジタルソリューションを中心とした分野へ重点投資していきます。

### 「卓越した技術・デザインに対する表彰」

グローバル鉄道車両が、安全・快適性を解析評価する技術とデザインの両面で高い評価を受け、全国発明表彰の最高位表彰である恩賜発明賞を受賞しました。また、粒子線がん治療装置の開発で平本和夫が紫綬褒章を授章し、オープン MRI、ストレージ装置、X線透視装置、半導体計測装置が著名な賞を受賞するなど、社外から高い評価を頂いています。

# イノベーションの加速

## イノベーション創生を支える人財戦略

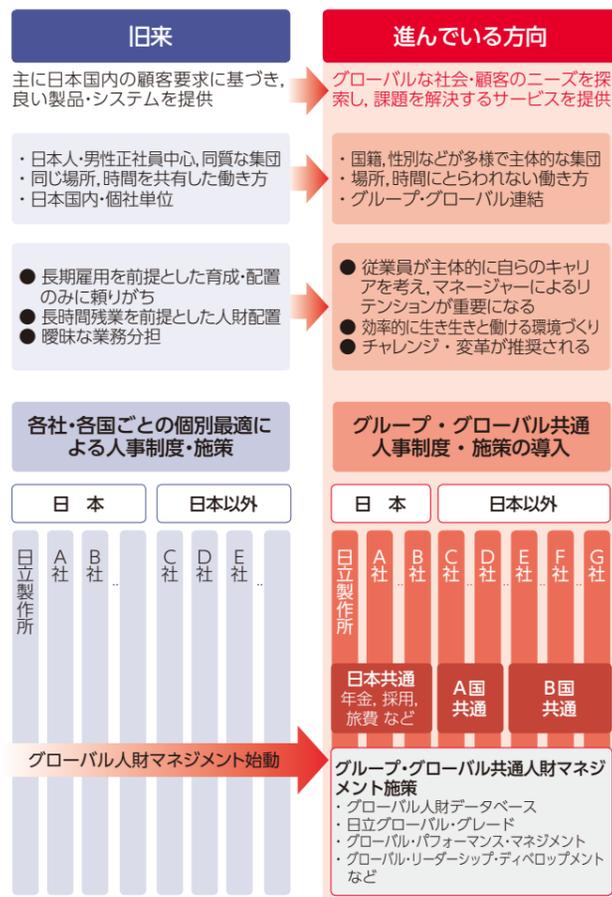
日立は、グローバル&デジタル時代においてイノベーションを起こし、新たな価値を創出するために、持続的成長の原動力である多様な人財の確保・育成および組織づくりを行っています。従業員の基本的な権利の尊重や機会均等、労働安全と健康に配慮し、ワーク・ライフ・バランスの取れた職場環境づくりを推進するなど、従業員と企業の良好な関係を構築しています。日立はまた、すべての従業員に対し、処遇やキャリアアップに関する積極的な対話を心掛けています。

### ■ 人財マネジメントの変革

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。

日立は、グローバルで重要なポジションに最適な人財を配置する「適所適財」を実現するため、人財マネジメントの変革に取り組んでいます。それぞれのポジションの役割・責任、レポートラインなどをグローバル共通の考え方により明確にし、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を加速することができます。また、多様で主体的な個を認め、生かし合っていく組織文化を醸成することにもつながります。

#### 人財マネジメントの変革の背景



### ■ グローバル人財マネジメントの仕組み

グループ・グローバル共通の人財マネジメント基盤を構築するため、日立は2012年度に日立グループの人財情報をデータベース化した「グローバル人財データベース」を構築し、また「日立グローバル・グレード」「グローバル・パフォーマンス・マネジメント」などの施策を導入しました。

そして、2018年1月からは、これまで取り組んできた施策やプロセスを一元化した「人財マネジメント統合プラットフォーム」の本格運用を開始しました。このプラットフォームの導入により期待する効果は、次の3点です。

#### ① 人財の見える化

これまで、それぞれの国・地域・会社に、いかなるスキル、能力を有した人財がいるのかをタイムリーに把握できていませんでした。見える化の実現により、適切な業務への配置や、一人ひとりに即した育成を実現させ、将来の経営リーダー候補の発掘・育成や、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きます。

#### ② 「一人称の文化」の強化

このプラットフォームは、自らの経験やスキルを自身で入力することができ、さらに全従業員がいつでもその情報にアクセス可能となっています。希望する業務に積極的に挑戦する可能性を広げることができるため、一人称で考え、行動できる人財を育てることが可能となります。

#### ③ スピード化と効率化

グローバル共通のデータを活用しているため、例えば、新規プロジェクト発足に際しても、必要な人財をスピーディーかつ効率よく適所に配置できるなど、タイムリーな立ち上げに寄与しています。

#### 人財マネジメント施策

<b>2012年度</b>
グローバル人財データベース
目的：人財情報をデータベース化
グローバル・リーダーシップ・ディベロップメント
目的：グローバルトップタレントをプール・育成
<b>2013年度</b>
日立グローバル・グレード
目的：マネージャー以上のポジションの重さをグループ共通の統一基準で評価し、格付
Hitachi Insights(従業員サーベイ)
目的：従業員エンゲージメントの向上
<b>2014年度</b>
グローバル・パフォーマンス・マネジメント
目的：事業の目標と個人の目標を連動させ、事業と個人双方の継続的な向上・成長につなげる
<b>2015年度～2018年度</b>
[Hitachi University(世界中の日立グループ従業員を対象にした教育プラットフォーム)]
目的：グローバルな事業成長を持続可能にする人財育成
グローバル採用支援システム
目的：事業拡大に伴う優秀な人財の確保、採用業務の効率化、コスト削減
人財マネジメント統合プラットフォーム
目的：人財の見える化、一人称の強化、スピード化・効率化

### ■ 2021人財戦略

「人財と組織を通じた事業への貢献」をミッションとする人財部門は、2019年5月に発表した「2021中期経営計画」に基づき、「2021人財戦略」を策定しました。本戦略は、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ものです。

日立は、多様な文化的な背景、経験、考え方を持つ人財が活躍できる会社づくりを推進していますが、日立グループ・アイデンティティおよび、その中に位置付けられた日立創業の精神である「和・誠・開拓者精神」を日立の全従業員が共有すべき価値観としてグローバルに浸透させ、世界中の従業員が国・地域や部門を越え、One Hitachiで社会に貢献していくことをめざしています。また、人財データの見える化による人財最適配置や、従業員相互のコミュニケーション・連携の促進をはじめ、集積されるデータやHRテクノロジー<sup>1)</sup>を活用したアナリティクス、業務効率化などの取り組みを進めています。そして、「Talent」「Culture」「Organization」「HR Transformation」という4つのキーワードを柱に、2021年度に向けて以下の主な強化施策を推進していきます。

<sup>1)</sup> HRテクノロジー：人事(HR)の分野に、ビッグデータやAIなどの新しいITを適合させ、新たな価値を創出する技術

### ■ 公正な評価・処遇の徹底

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

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

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

### ■ 次世代に向けたリーダーの育成強化

日立は、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である「Hitachi University」に加えて、職種やポジションに応じたさまざまな教育プログラムを備えています。そして、将来の経営者候補の早期育成を目的に、選抜研修にも注力しています。そこでは、日立の成長には何が必要であるかを参加者同士で議論し、経営層に提言する場を設けることで、一人称で考え、志を持って行動できる次世代のリーダーを育成しています。

さらに、日立グループから年齢や性別、国籍を問わず、真に実力のある従業員を経営層に登用すべく、次世代を見据えた「Future50」人財を50名ほど選出しています。

選出された従業員は、タフアサインメントと呼ばれるそれまでとは異なる業務や社内外研修会への参加を通じて、視野を広げつつ、視座を高めています。当該メンバーには、豊富な経営経験やグローバル視点を有する社外取締役などと直接に議論する機会を提供するなど、将来、重要なポジションを担う上での意識改革を図っています。

## イノベーションの加速

### ■ フロント人財強化と今後のデジタル人財育成方針

日立は社会イノベーション事業を推進するため、2016年4月より、顧客との協創を加速するフロント機能を強化した事業体制へと移行しました。日立の技術・ノウハウを、フロントが顧客に近いところでまとめてサービスとして開発し、提供することが求められており、社会イノベーション事業を牽引するフロント職務に就くことが期待される人財の強化を行ってきました。

また、AI、IoTやビッグデータ活用など、デジタル技術を活用したデジタルトランスフォーメーションがさまざまな企業で求められる一方、データ分析の専門家であるデータサイエンティストの不足が世界的な課題となっています。日立は、社会イノベーション事業の核となるOT(制御・運用技術)とITの融合によるデジタルソリューションに対応するとともに、デジタルトランスフォーメーションを牽引するデジタル人財育成の取り組みも開始しました。

2021年度までに3,000人を目標に、国内外のグループ会社におけるデータサイエンティストを増強することで、お客様への支援を一層強化し、グローバルでのデジタルソリューションの拡大を推進していきます。

### ■ フロント人財強化と今後のデジタル人財育成体制

日立は、フロント人財の強化に向けて、2016年のフロント体制設置に先駆けて2015年より役員やBUの事業責任者を含むメンバーで構成された委員会にて議論をスタートさせ、今後強化すべきフロントの機能・役割・人財要件についての定義を行いました。これらの議論を基に、社会イノベーション事業を推進する人財をリーダー層から実務担当者まで段階的に育成するため、2016年に4つのフェーズからなる「社会イノベーション事業フロント強化特別研修」を体系化し、アクションラーニング、集合研修、eラーニングなどを広く展開してきました。フェーズ1・2では顧客協創ビジネスを牽引するリーダーによる実案件をベースとしたアクションラーニングを実施し、その成果を基にフェーズ3・4を経て日立グループ全体の底上げをめざします。

日立では2019年4月、フロント人財を含めたデジタル人財のさらなる強化・育成に向けて研修機関を統合し、デジタルトランスフォーメーションを牽引する人財を育成する新会社「株式会社日立アカデミー」として、新たにスタートし

ました。新会社では、デジタルトランスフォーメーションの新たな教育体系を構築し、社会イノベーション事業をグローバルで加速するため、OJT(On-the-job Training)と組み合わせたデジタル人財の育成施策を実施していきます。

### ■ ダイバーシティ&インクルージョン

人財のダイバーシティはイノベーションの源泉であり、日立の成長エンジンです。性別・国籍・人種・宗教・バックグラウンド・年齢・性的指向といった違いを「その人がもつ個性」と捉え、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、お客様の多様なニーズに応えていきます。

現在、「ダイバーシティ for NEXT 100」のもと、ダイバーシティマネジメントを重要な経営戦略のひとつに位置付けて推進しています。複雑化する社会やお客様の課題を的確に捉えて最適なソリューションを提供するためには、多様な価値感を認め合い、意見を出し合うことが重要です。異なる価値観をもつ多種多様な人財が同じチームで共通の目標に向かうために、多様な人財の確保・育成だけでなく、それらの人財が最大限に力を発揮できる環境づくりにも取り組んでいます。

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

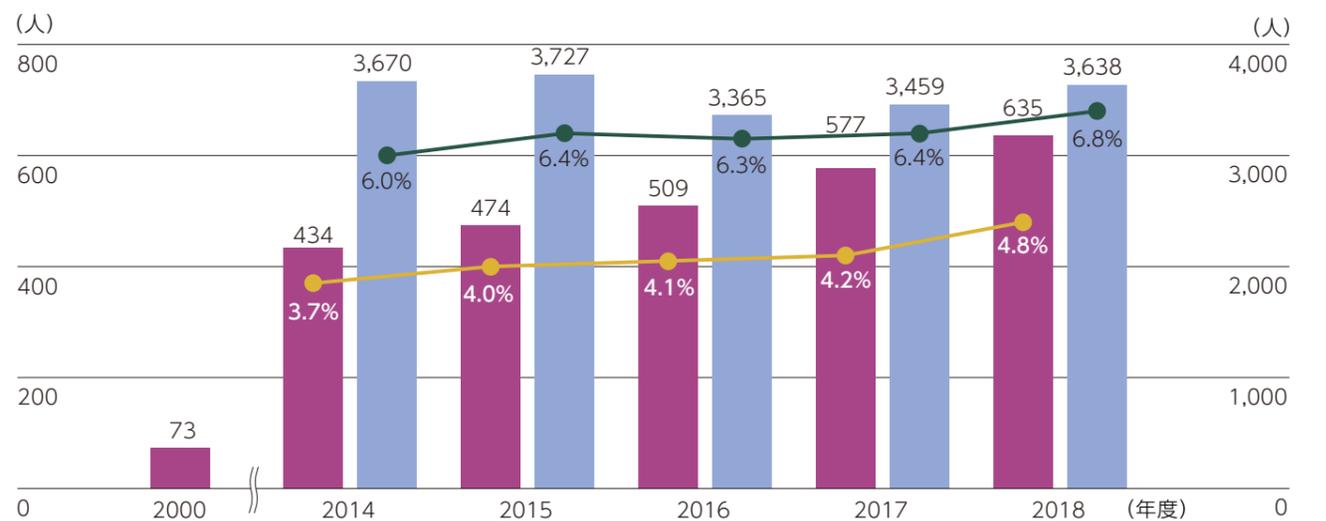
### ■ 多様な人財の活躍と女性のキャリア促進

日立製作所では、異なるバックグラウンドを持つ人財の経営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、役員および管理職における女性の登用について、2つの目標(KPI)を設定しています。役員については、2013年度に「2015年度までに女性社員を役員に登用する」という目標を掲げ、2015年4月に1人を役員級の理事に登用しました。この取り組みを引き続き推進し、より一層多様な意見・価値観を経営に反映させることをめざし、「役員層における外国人比率と女性比率を、2020年度までにそれぞれ10%にする」という目標を定め、2017年11月に社外に公表しました。また、これまで継続してきた女性を管理職に登用する取り組みについては、

2020年度までに、2012年度比で2倍の800人にすることをめざしています。これらは、日立が今まで以上にダイバーシティマネジメントの強化を図るといふ社内外へのコミットメントです。

これらの実現に向けた取り組みの1つとして、世界各国の日立グループ会社から100名以上の女性従業員が集う「Global Women's Summit」を開催しています。このイベントは、世界中の日立グループの女性従業員を対象に、リーダーシップやキャリアアップの意識を深めるとともに、グローバルなネットワークを通じてモチベーションを高めることを目的に、2016年以降、世界各地で開催しています。サミット当日は、東原社長も参加して直接メッセージを伝えるほか、多くの経営幹部が参加し、世界各国の女性従業員との対話による意見交換も行っています。

#### 女性管理職数と比率の推移



■ 女性管理職数(日立製作所)\*1 (左軸) ■ 女性管理職数(日立グループ)\*2 (右軸)

● 比率(日立製作所)\*1 ● 比率(日立グループ)\*2

\*課長職以上の人数

\*1 2017年度以降は在籍および在籍以外で就業している女性管理職、2016年度以前は正社員として在籍している女性管理職を対象

\*2 就業している女性管理職を対象

#### 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
役員層の女性人数(人)	2	2	4
役員層の女性比率(%)	2.4%	2.6%	5.0%
役員層の外国人人数(人)	3	5	7
役員層の外国人比率(%)	3.7%	6.4%	8.8%

# 環境ビジョンと脱炭素ビジネス

## ■ 環境ビジョンと環境長期目標

気候変動、資源の枯渇、生態系の破壊など、さまざまな環境問題が深刻化する中、企業の環境負荷軽減への要請や期待はますます高まるとともに、企業の果たすべき責任や貢献も大きくなってきています。

そのような中で、日立では、環境負荷低減に対するグローバルな要請を踏まえた経営戦略として「環境ビジョン」を策定し、「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」と宣言しています。この環境ビジョンのもと「低炭素社会」「高度循環社会」「自然共生社会」の実現をめざし、2016年9月に2030年・2050年を見据えた環境長期目標「日立環境イノベーション2050」を策定しました。この環境長期目標の達成に向けて、これまで、3年ごとに「環境行動計画」を定めていますが、2021中計の策定に合わせて「2021環境行動計画(2019-2021年度)」を作成し、環境活動を強化、推進しています。

日立の環境ビジョン：  
<https://www.hitachi.co.jp/environment/vision/index.html>



## ■ 低炭素社会の実現に向けた日立の取り組み

「日立環境イノベーション2050」では、気候変動問題への対応として、世界の気温上昇が2℃未満に収まるシナリオをもとに、パリューチェーン全体でのCO<sub>2</sub>排出量を、2010年度比で2030年度までに50%、2050年度までに80%削減するというCO<sub>2</sub>削減目標を策定しています。

日立が提供する製品・サービスにかかわる原材料・部品の調達から、生産、輸送、使用、廃棄・リサイクルまでのパリューチェーン全体におけるCO<sub>2</sub>排出量を算定すると、販売した製品・サービスの「使用」時に発生するCO<sub>2</sub>排出量が全体の約9割を占めています。このため、パリューチェーン全体のCO<sub>2</sub>削減に注力していくことが重要であると考えています。

販売した製品・サービスの「使用」時に発生するCO<sub>2</sub>排出量の削減に向けては、個々の製品・サービスの省エネルギー化を一層推進するとともに、ITなどの革新的技術を活用したシス

テム・ソリューション全体として脱炭素化に貢献する「脱炭素ビジネス」の拡大を促進していきます。

また、「生産」などに伴うCO<sub>2</sub>排出については、2018年度から、日立インターナルカーボンプライシング(HICP)制度を導入し、工場やオフィスにおける生産の高効率化や、省エネルギー化に対する投資へのインセンティブを設けるなど、その削減策を強化して進めています。さらに、さまざまな手段を通じて、国内外の事業所への再生可能エネルギーの導入を加速し、CO<sub>2</sub>排出量の一層の削減を図っていきます。

2018年6月には、気候変動が企業の事業に与える財務的影響に対する投資家などからの関心の高まりを背景に、「気候関連財務情報開示タスクフォース(TCFD)」の提言への賛同を表明し、そのガイドラインに基づいて、気候変動関連の情報開示を積極的に進めるとともに、投資家との対話も行っています。

## ■ 脱炭素ビジネスの拡大を通じた気候変動対応

2021中期経営計画では、社会イノベーション事業を通じて、持続可能な社会の実現に貢献すべく、IT、エネルギー、インダストリー、モビリティ、ライフの5つのセクターのソリューションでお客様の3つの価値(社会価値、環境価値、経済価値)を同時に向上させていくことを目標に掲げています。そして、2021年度にはパリューチェーンを通じて、2010年度比で20%超のCO<sub>2</sub>排出量削減に貢献するとしています。

日立はLumadaを活用した協創を通じて、CO<sub>2</sub>削減に貢献する「脱炭素ビジネス」を拡大し、気候変動の緩和と適応に貢献していきます。

「IT」セクターでは、革新的なデジタルソリューションを提供し、社会システムや生活のあり方を変革することを通じて、低炭素社会の構築に貢献していきます。

「エネルギー」セクターでは、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システムの提供や、送配電の効率化・安定化、および地域内におけるエネルギー需要と供給の最適化に貢献するスマートグリッドの実現を通じ

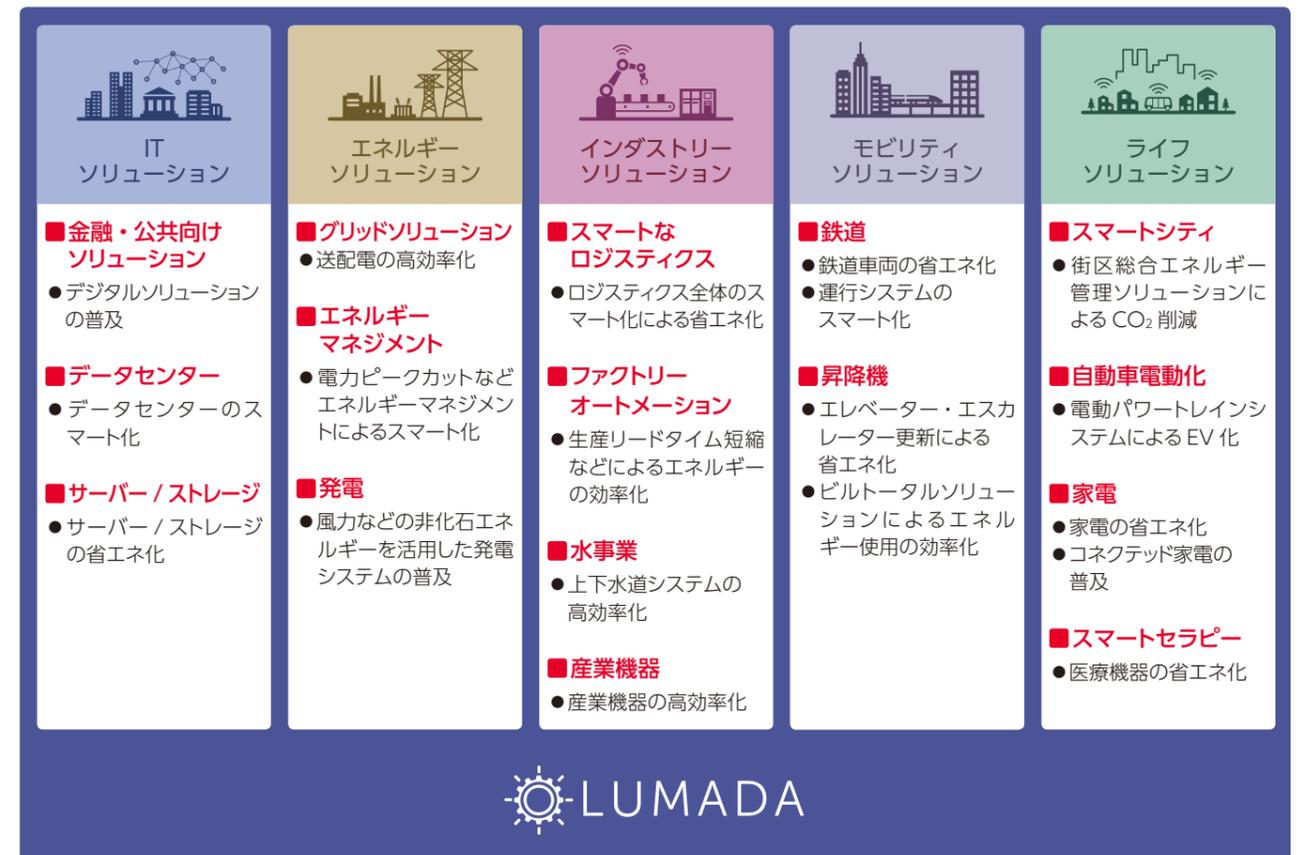
て、CO<sub>2</sub>排出量の削減に貢献します。

「インダストリー」セクターでは、高効率産業機器の提供を通じてお客様の工場の省エネルギー化を図るだけでなく、IoT・AIの活用を通じて工場全体の最適なオペレーションを実現することで、お客様のCO<sub>2</sub>排出量の削減に貢献しています。

「モビリティ」セクターでは、鉄道車両の軽量化による省エネルギー化のみならず、高度なIT技術を活用した運行システムの導入によるシステム全体の効率化に貢献します。

「ライフ」セクターでは、ITによるコネクティビティを高め、安全かつ効率的で、暮らしやすい生活を実現するため、クリーンエネルギー自動車、スマート家電などの高効率・省エネルギー型の製品・サービスを提供します。さらに、これらをつないだスマートシティやスマートモビリティシステムをお客様とともに構築し、脱炭素型の誰もが暮らしやすいまちづくりの実現に貢献していきます。

## 日立の注力する脱炭素ビジネス



# Lumadaの強化

社会やビジネスが生み出すデータが増え続ける現在、これらのデータから新たな価値を創出し、イノベーションを加速するためのエンジンが日立のLumada(ルマダ)です。2016年に開始したLumada事業の売上収益は、2016年度の9,000億円から2018年度の1兆1,270億円へと、3年間で急速な成長を遂げました。2021中期経営計画においては、売上収益1兆6,000億円の達成をめざし、事業拡大に向けた施策を推進しています。

## Lumadaとは

### お客さまのデータから価値を創出し、デジタルイノベーションを加速する日立のLumada

日立は「人々のQuality of Lifeの向上」と「顧客企業の価値向上」を実現し、社会課題の解決に貢献する社会イノベーション事業をグローバルに展開します。5つの事業領域それぞれのイノベーションを加速し、新たな価値を提供するソリューションを生み出していきます。Lumadaとは、お客さまのデータから価値を創出し、デジタルイノベーションを加速するための、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、テクノロジーの総称です。Lumadaという名称は、「illuminate(照らす・輝かせる)'+「data(データ)」に由来しています。これは日立の培ったOT(制御・運用技術)にIT(情報技術)、プロダクトの強

みを掛け合わせることで生まれました。ITやIoT(Internet of Things:モノのインターネット)の発展に伴い、社会やビジネスにおける活動から生み出されるデータは加速度的に増え続けています。日立ではこれらのデータを未来の社会における新たな価値の源泉として注目し、大量のデータを活用して世の中に向けてイノベーションを創出するビジネスとして、2016年にLumada事業を立ち上げました。

Lumadaを共通基盤として新たな価値を生み出し、デジタル空間とリアル空間(モノ)を高度に、かつリアルタイムに連携するサイバーフィジカルシステムを実現していきます。

### Lumada事業のビジネスモデル

Lumada事業は、お客さまのビジネス上の課題を分析し、日立がもつデジタル技術などを組み合わせながら、できるだけ少ないカスタマイズで、お客さまの課題解決という価値を提供するビジネスです。2018年度のLumada事業の売上は、1兆1,270億円であり、調整後営業利益率は、日立グループ全体の8%をすでに超えています。プロダクトの売り切りで終わるのではなく、フィー収入などソリューションの提供価値に

基づく収益モデルを構築していきます。そのために日立は、OT(制御・運用技術)×IT×プロダクトの強みを生かし、さまざまな業種・業務に関するノウハウを商材化するとともに、複数のお客さまに提供可能なデジタルソリューションへ転換し、Lumada事業の拡大を図っていきます。そして、協創を深化させることで、お客さまやパートナーとのエコシステムの構築を実現していきます。

### Lumada売上推移

	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度(見通し)	2021年度(目標)
売上収益(億円)	91,622	93,686	94,806	—	—
Lumada売上(億円)	9,000	10,060	11,270	11,700	16,000
対売比率(%)	10%	11%	12%	—	—

\*Lumada売上は、日立連結の売上収益の内数です。 Lumada売上のセグメント別内訳は、ITセクター(約8割)、インダストリーセクター(約2割)です。

### 海外事業体制の強化

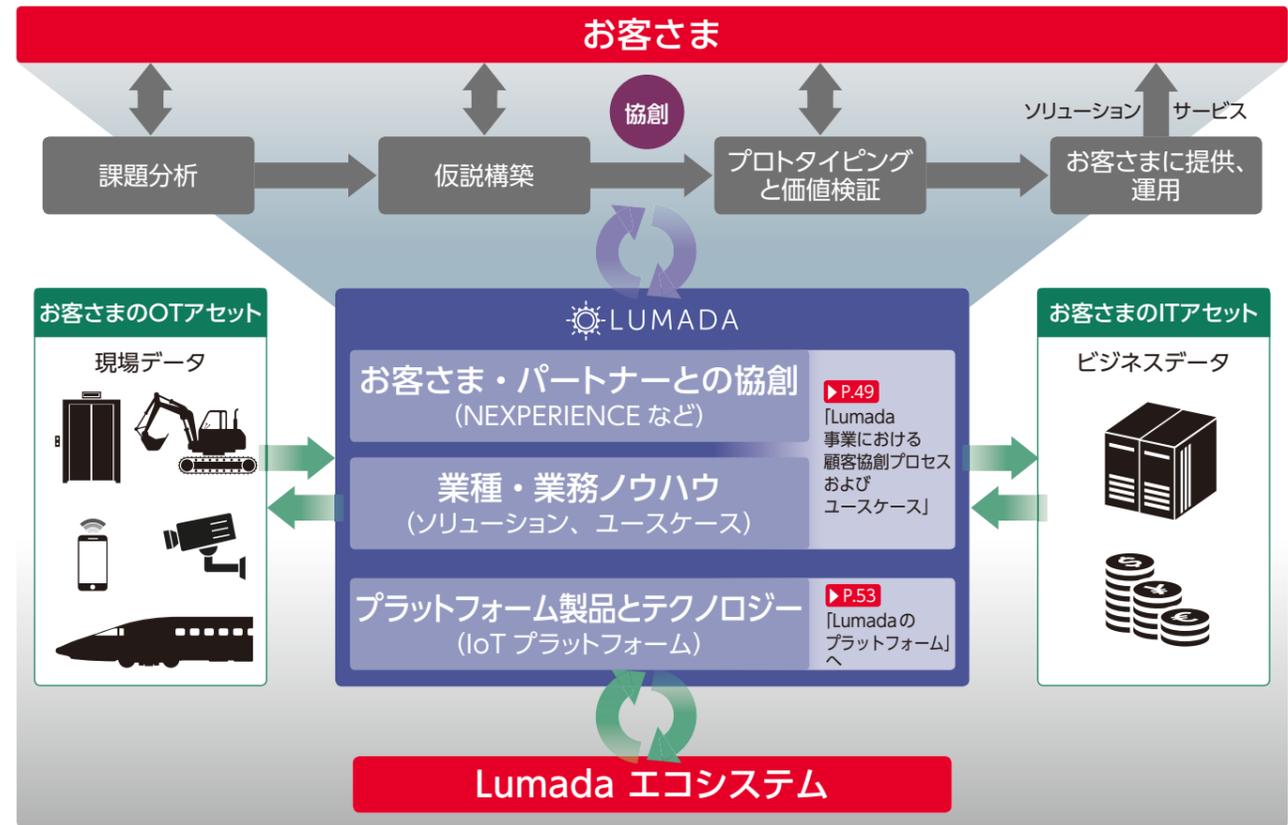
現在、Lumada事業の売上収益は、日本国内が9割を占めています。今後、グローバルでのLumada事業の拡大を加速すべく、北米・アジアを中心に海外事業体制の強化などを推進していきます。今後も、新規採用にとどまらず、デジタルソリューションをお客さまと協創できるケイパビリティを有する企業のM&Aやパートナーへの出資などを通じ、現在約2.3万人の関連海外人員を2倍規模の4万人レベルまで拡充していくことをめざします。

海外におけるパートナーとの協創の事例として、2019年1月、インド最大の国営商業銀行State Bank of India(SBI)との共同出資により、次世代電子決済サービス基盤の構築に向けた合弁会社を設立しました。インド総人口の3分の1にあたる約4億人もの顧客数をもつSBIとの協創により、POS(Point of sale system)やEコマース、交通決済などから得られる膨大な電子決済データを分析・活用して、インドでの高付加価値なサービスの提供をめざしています。

## Lumada事業における顧客協創プロセスおよびユースケース

ここでは、Lumada事業における顧客協創のプロセスや、これまで培ってきたデジタルソリューションをモデル化したユースケースなどをご紹介します。

### Lumadaのコンセプト



### お客さま・パートナーとの協創を迅速化する方法論とサービス

#### 潜在的な課題の発見から戦略立案、価値検証までを支援

##### ① 顧客協創方法論「NEXPERIENCE」による課題分析・仮説構築

イノベーションを創り出すには、まず潜在する課題の発見が必要です。しかし、社会の多様化やグローバル化に伴い、社会や企業の課題は複雑化しています。日立では、Lumadaを活用した協創を行うにあたり、独自の顧客協創方法論「NEXPERIENCE」を活用し、課題発見・解決案の創生・価値検証に取り組んでいます。

NEXPERIENCEは、さまざまな課題を顧客との協創によって解決するため、サービス工学の研究者とデザイナーの視点を融合し、協創の一連のプロセスを支える手法やITツールを体系化したものです。具体的には、お客さまやパートナーとのワークショップを通して、経営や業務運営に関する課題の分析、それを解決する新しいサービスやビジネスといった施策のデザインを行います。

##### NEXPERIENCEの概要とプロセス



# Lumadaの強化

## ② Lumada コンピテンシーセンターによるプロトタイプングと価値検証

NEXPERIENCEによって社会やお客さまが抱える課題と解決策の仮説を明らかにできれば、それをもとにソリューションのプロトタイプをつくり、実際に目的の結果が得られそうか、「Lumada コンピテンシーセンター」などを活用して実現可能性を検討することができます。

Lumada コンピテンシーセンターは、データ利活用のプロトタイプングや仮説検証を迅速に行うためのシステム検証環境サービスを提供しています。Lumadaの中核ソフトウェア

である、データ統合・分析基盤「Pentaho」やアジャイル開発<sup>\*1</sup>を支援する開発・管理ツール環境を提供するサービスのほか、日立の人工知能「Hitachi AI Technology/H」などのサービスを提供し、仮説立案後のPoC<sup>\*2</sup>で必要となるシステム環境の迅速な立ち上げを支援します。

<sup>\*1</sup> アジャイル開発: ソフトウェア工学において、迅速かつ適応的にソフトウェア開発を行う軽量な開発手法群。  
<sup>\*2</sup> PoC(Proof of Concept): 概念実証

## 業種・業務ノウハウの蓄積

■ 豊富に蓄積されたユースケースを活用し、お客さまの経営課題に確かなデジタルソリューションを迅速に提供

### ① ユースケース

日立では、多岐にわたる業種・業務のノウハウや知見を、さまざまな分野のお客さまとの協創で迅速に活用するために、Lumadaのユースケースとして蓄積しています。

Lumadaのユースケースとは、お客さまとの協創で新たな価値の創出を実現したデジタルソリューションをモデル化したものです。それぞれのユースケースには、データからどのように価値を創り出したのか、人工知能やアナリティクスとしてどのような技術を適用したのか、といった要素が整理されています。

日立は、お客さまと新たに協創を推進する際に、お客さまの経営課題に合ったLumadaのユースケースや、ノウハウが凝縮されたLumadaのソリューションを活用し、お客さまごとに適切な仕組みを構築し、確かな価値を創出するデジタルソリューションを迅速に実現します。

### ユースケースの例

ユースケース	業種	目的・課題
売上損益シミュレーション	製造業	生産計画・在庫管理
サイバーセキュリティ監視業務の効率化	業種共通	セキュリティ強化
熟練技能のデジタル化	製造業	製品品質向上
顧客中心マーケティング	小売業	マーケティング
与信分析の向上	金融業	意思決定支援
在庫適正化	卸売・小売業、製造業	生産計画・在庫管理
ファン会員情報分析	サービス業	マーケティング
農作物生育分析	農業	生産性向上
故障予兆診断	業種共通	予防保守
稼働率向上・故障診断	電気・ガス・熱供給・水道業	設備管理
配送最適化	運輸業	輸配送管理

## ③ Lumada ユースケースの紹介

### CASE ① 多品種少量生産の製造業における生産現場の全体最適化

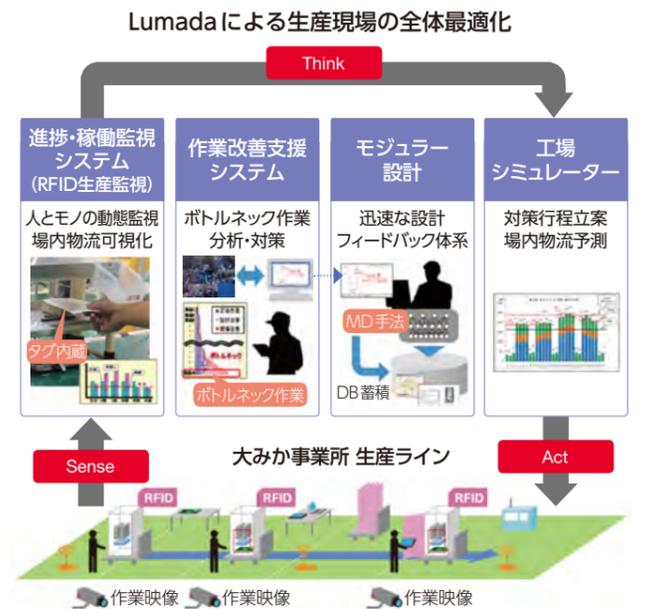
— 生産工程における人やモノの各種データを収集・分析し、生産効率の向上を実現 —

顧客ニーズの多様化や急速なデジタル化の進展、グローバル競争の激化により、大量生産型のみならず多品種少量生産型の製造業においても、大量生産並みの生産性を実現するマスカスタマイゼーションへの対応が求められています。こうした中、電力、鉄道、上下水道といった社会インフラ向けの多品種少量生産型製品である制御システムを手がける日立の大みか事業所では、生産工程の進捗をリアルタイムに把握する必要に迫られていました。

大みか事業所では約8万枚のRFIDタグと約450台のRFIDリーダーを導入し、事業所内の人が行う作業の進捗やモノの流れをきめ細かく収集しました。さらに工程管理システムや生産管理システムなど、既存システムが蓄積するさまざまな情報も併せて共有し、生産現場全体の人とモノの動態を分析することで、より精度の高い生産計画の立案を実現しました。

大みか事業所ではほかにも、設計資産の有効活用による設計工程の効率向上や工場シミュレーターによる生産計画の精度向上などを実現しました。これらの取り組みによりIoTを活用し

た高効率生産モデルを確立し、代表製品の生産リードタイムを50%短縮することに成功しました。



### CASE ② 機械設備の故障予兆診断

— 機械設備に設置したセンサーから状態データを収集・診断・検知。故障回避、保守コスト低減などを実現 —

産業・社会インフラを構成する設備の故障や計画外停止は、自社の事業はもちろん、社会にも大きな影響を及ぼすため、継続的な安定稼働が求められます。安定稼働を実現するためには、設備の保全・保守と品質管理が必要です。

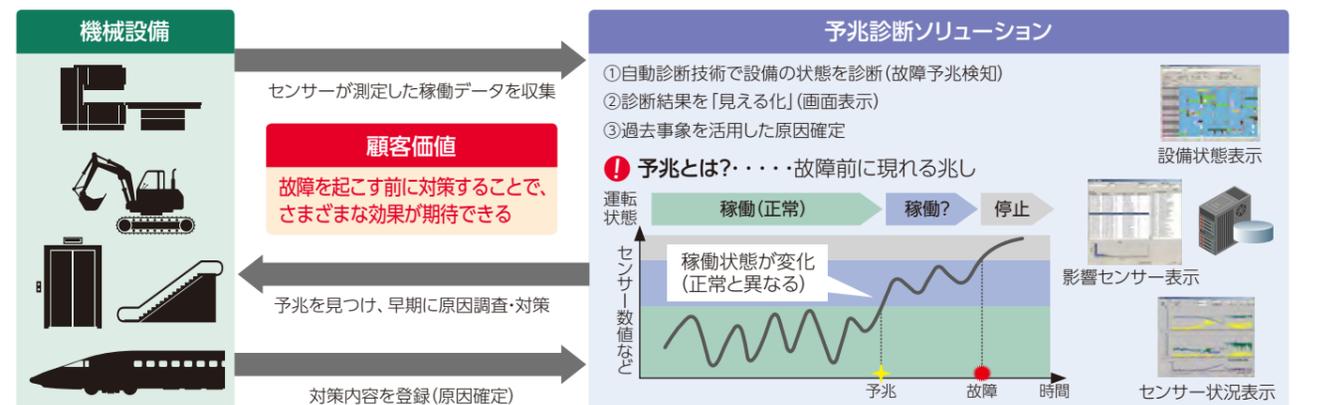
しかし、多くの事業者では、設備の状態を示すデータを収集しても解析方法が分からず人手で解析しているため、作業負荷が大きく、結果として価値あるデータを活用できていないのが実態です。

このユースケースでは、設備に取り付けたセンサーから収

集される大量のデータを診断・分析し、異常の予兆を検知するとともに、設備の稼働状況や変化、異常の予兆などさまざまな情報を見やすく色分けして画面に「見える化」します。

これにより、設備の状態や製品品質が「いつもと違う」という状況を早期に検知できるため、故障や計画外停止を未然に防ぐことができます。この結果、設備の稼働率向上、交換部品の適性確保などによる保守コストの低減が期待できます。

\* P.41 「Lumadaを支えるコア技術の強化」を参照



# Lumadaの強化

## CASE 3 AIを活用した与信分析精度の向上

— AIを用いたデータ分析により、個人向けローン審査の精度を向上 —

金融機関の根幹業務の一つである個人ローン審査は、お客さまの収入や資産状況を把握した上で、世の中の経済動向などを踏まえて将来の貸し倒れを予測する必要があり、高度なノウハウが求められます。特に、住宅ローンは取引期間が長期にわたるため従来のデータ分析手法では予測が困難でした。

このユースケースでは、金融機関が保有する内部データ(カードローン、住宅ローンなど)、および外部データ(経済指標、GIS情報など)を、日立が独自に開発した稀な事象の発生を予測する人工知能「Hitachi AI Technology/Prediction of Rare

Case」で分析し、精度の高い審査を実現します。これによって、より精緻な審査が可能となり、従来以上に多くのお客さまへの貸し出しを行うことが期待できます。

日立はこのユースケースの発展的な取り組みとして、2019年5月、住信SBIネット銀行株式会社との協創により、人工知能を活用した審査サービスを提供する合弁会社Dayta Consulting 株式会社を設立しました。地域金融機関をはじめとした金融機関に対し、住宅ローンやカードローンなどの審査サービスを提供していく予定です。



## サントリー食品との協創による、AIを活用した生産計画立案システムの開発

近年、飲料メーカーは、消費者ニーズの多様化や天候に起因する需要変動に対し、迅速かつ柔軟に対応して商品を提供することが求められています。こうした需要への対応に加え、納期や生産能力、生産・輸送コストなど複雑な制約条件を考慮した、最適な生産計画を立案する必要があります。サントリー食品インターナショナル株式会社(以下「サントリー」)では、これまで担当者の経験に基づいて生産計画を立案してきましたが、複雑な制約条件を考慮して計画を立案するためには高度な能力と膨大な時間を要しているほか、エリア単位で生産計画を立案していることから、エリアごとの個別最適となっており、生産リソース全体を有効活用した最適案を策定するまでには至っていませんでした。

このような状況の中、サントリーと日立は、「人とAIの調和」をコンセプトに協創を開始し、サントリーの計画立案ノウハウと日立のAI技術を組み合わせ、需要の変化や複雑な制約条件下で、最適な生産計画を立案できるシステムを開発しました。本システムをサントリーの実際の製造拠点における生産計画を立案する業務に適用し、効果を検証したところ、作業時間を従来の平均毎週約40時間から約1時間に短縮することが可能となりました。サントリーは、2019年1月より実運用を開始し、国内全体での生産計画を最適化し、需要変動に即応する商品の安定供給体制の構築と、業務効率改善による生産性の向上をめざしています。

## Lumadaのプラットフォーム

### ■ オープンでセキュアなIoTプラットフォームを活用し、素早く適切なシステムを構築する

#### ① IoTプラットフォームのアーキテクチャー

デジタルソリューションをスピーディーに提供するため、Lumadaでは日立グループ内外の先進的な製品やテクノロジーを素早く組み合わせることができるオープンでセキュアなIoTプラットフォームを整備しています。先進のアナリティクス技術やアセット管理機能など、さまざまな仕組みをワンストップで提供でき、適切なデジタルソリューションを迅速に実現することが可能です。

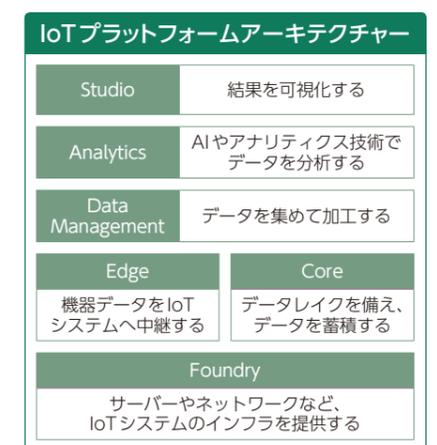
アーキテクチャーとしては、お客さまの環境に合わせて必要な

技術をフレキシブルに組み合わせるための構造が6つの要素から規定されています。アーキテクチャーの仕様や接続方法などを世界の標準規格や業界標準に合わせることで、オープンでフレキシブルなプラットフォームを実現することを可能としています。

これらにより、LumadaのIoTプラットフォームを活用したデジタルソリューションでは、①インテリジェント(Intelligent)、②コンポーザブル(Composable)、③セキュア(Secure)、④フレキシブル(Flexible)という特長を実現しています。

#### Lumadaが実現するデジタルソリューションの特長

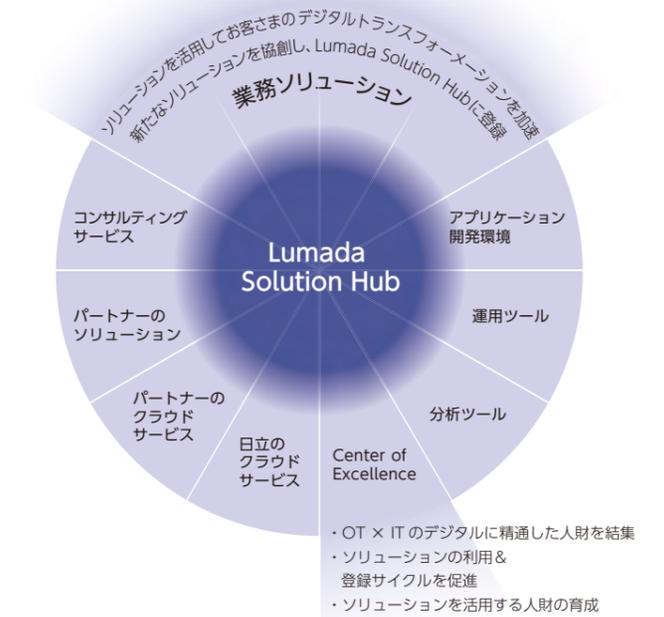
インテリジェント Intelligent	機械学習や人工知能などのアナリティクス技術を利用して、深い洞察や実行につながる気付きを発見できます。
コンポーザブル Composable	アウトカム(成果)の最大化に向けて、実績ある日立のコア技術はもちろん、OSS*やサードパーティの技術も幅広く組み合わせ適用できます。 *Open Source Software
セキュア Secure	接続する設備・機器が適正かどうかの認証や蓄積データのセキュリティ管理、アクセス管理などにより高度なセキュリティを確保できます。
フレキシブル Flexible	現在稼働中の設備・機器やIT環境に合わせて、クラウドでもオンプレミス*でも柔軟な形態でソリューションを提供できます。 *自社施設の構内に機器を設置してシステムを導入・運用すること



#### ② ソリューションをスピーディーに組み立てるための仕掛け「Lumada Solution Hub」

Lumadaソリューションやアプリケーション開発環境を導入しやすい形にパッケージ化して登録し、クラウド基盤上で提供する仕組みであるLumada Solution Hubの提供を、2019年より開始しました。Lumada Solution Hubでは、「カタログ」に、再利用しやすい形でパッケージ化された業務ソリューションやアプリケーション開発環境が登録・蓄積されています。これにより、お客さまとの協創によるソリューションのスピーディーな検証から本番環境へのスムーズな移行、さらには海外を含めた複数拠点への効率的な展開などが可能になります。

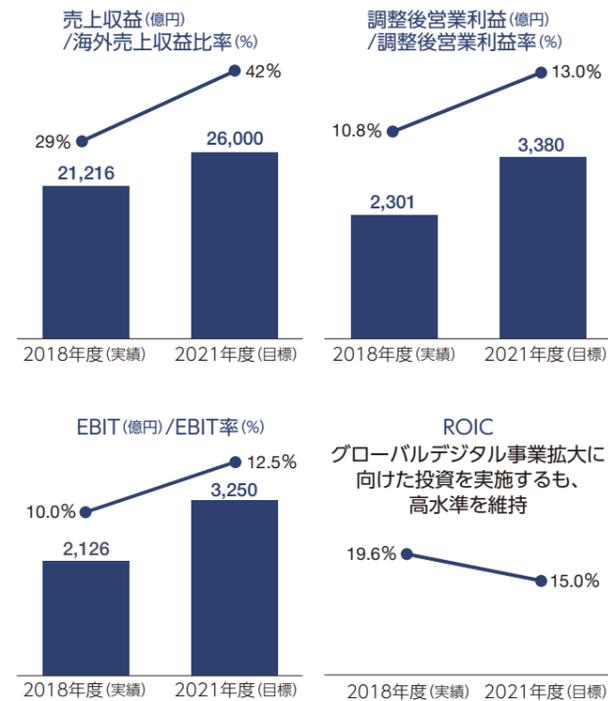
Lumada Solution Hubは、将来的にパートナーにも開放し、日立だけではなく、パートナーが開発したソリューションも登録する予定です。これを活用することにより、デジタルソリューションの創生・流通・利用や、Lumadaのエコシステムの構築を加速します。



# ITセクターの価値創造ストーリー

激しい環境変化の中で企業が継続的に企業価値を向上していくためには、5GやAI、IoT、ロボットなどのデジタル技術の活用が不可欠となっており、デジタル技術で企業経営を変革するデジタルトランスフォーメーションへの注目は一層高まっています。少子高齢化が急速に進む日本では、生産性の向上や働き方改革に不可欠なIT関連市場は今後も大きく成長することが見込まれます。

## 実績と目標



\* 各区分の数値は、セグメント内内部取引を含んでいます。

## 主要な製品・サービス

2018年度売上収益 **21,216** 億円

サービス&プラットフォーム

35%

- IoTプラットフォーム
- データアナリティクス
- 人工知能
- クラウドサービス
- セキュリティ
- ITプロダクト (ストレージ・サーバー)
- 制御システム

フロントビジネス

65%

- 金融システム: 銀行・保険・証券向けIT
- 公共システム: 官公庁・自治体・文教向けIT
- 社会インフラ向けシステム: 電力/エネルギー・交通・通信キャリア向けIT
- ディフェンスシステム\*
- 全社共通IT機能: アプリケーション開発、エンジニアリング、運用・保守、プロジェクトマネジメント、品質保証

\* ディフェンスシステムは、会計上はセグメント内消去他に含む



## 2021中計におけるめざす姿と目標

### 高度なITでお客様のイノベーションを加速

ITセクターでは、デジタルの力で国内外のお客様の期待に応え、持続可能な社会を実現するとともに、グローバルトップクラスのソリューションプロバイダーをめざします。高度な金融・社会分野におけるデジタルソリューション事業を通じて社会価値の向上を図るとともに、製品・サービスのライフサイクル全般における環境効率の向上に努め、環境価値の創出も図ります。

## 2021中計における成長戦略

デジタル技術で企業経営やビジネスモデルの変革を図ろうとするデジタルトランスフォーメーションへの注目が高まる中、全世界で人口普及率が100%超となっている携帯電話網などでは、モバイル決済が人々の生活に溶け込むとともに、日々大量のデータを生み出す巨大インフラと化しています。またFinTechやHR Techなど、デジタル技術を活用してさまざまな分野・業界で新しいサービスを展開し、業界構造そのものを変革する「X-Tech(クロステック)」市場は、今後もあらゆる領域で誕生・拡大すると見込まれ、情報通信技術関連市場は今後の成長が期待される分野です。

そのような中、ITセクターでは、システムインテグレーションの事業再編によるフロント力・モノづくり力の強化、通信ネットワーク機器事業をはじめとした低収益事業の撤退・収束、プロジェクト管理の徹底・強化によるロスコストの削減などにより着実に収益性を向上させ、成長投資に必要なキャッシュを創出してきました。今後は、成長のコアとなるLumada事業をさらに拡大させるとともに、グローバル展開を加速すべく、2021中計の3年間で1兆円規模の投資を実行していきます。

## Lumada事業の拡大

Lumada事業は、データを活用しお客さまやパートナーとの協創を通じて新しい価値を創り出す、日立全社の成長エンジンとなるものです。それを実現するためのデジタルツールや多岐にわたる業種・業務ノウハウがユースケースとして凝縮され、多くのお客さまにも再利用が可能な形で整理されています。

Lumadaのユースケースは、日立がこれまでお客さまに寄り添うことで磨き上げてきた「OT×IT×プロダクト」の“現場知”として蓄積されてきました。Lumadaを起点にすることで、カスタマイズを最小化し、スピーディーなデジタルソリューションの開発・実装が可能となり、モビリティやライフ、エネルギーやインダストリーといった幅広い領域に展開できることが、日立の大きな差別化要素となっています。

2018中計の3年間では、2016年にLumadaをグローバルローンチし、約1,000億円を関連事業の立ち上げに投資するなど、Lumadaを活用したデジタルソリューションの拡大に努めてきました。現在、お客さまとの協創事例であるユースケースは650件超(2018年度末時点)まで蓄積されています。一方、こうしたLumadaのユースケースやそれらを具現化したソリューションは、お客さまの経営課題や業務課題が刻々と変化している中では、常に磨き続ける必要があります。Lumada事業拡大のため、お客さまやパートナーとの協創を通じて新しいユースケースやソリューションの蓄積にも努めていきます。

2021中計の3年間では、このLumada事業関連に1,500億円を継続して投資し、他セクターでのLumada活用の拡大や、Lumada事業の加速に不可欠なデジタル人材の育成・拡充を図り、2021年度にはデジタル人材を3万人規模へと増やしていきます。

## グローバル展開の加速

これまでITセクターでは、2017年のHitachi Vantara社の設立、2018年のHitachi Global Digital Holdings社の設立に続き、2018年にはクラウド関連サービスを手掛ける米REAN Cloud社を買収、2019年には米グローバルITサービス企業のVirtusa社とデジタル分野における協業を開始しました。またインド最大の国営商業銀行であるState Bank of Indiaと合弁会社を設立し、最先端の次世代電子決済サービスの基盤構築を進めています。今後はさらなる海外事業の強化を図るべく、2021中計の3年間で約8,300億円を投じ、M&Aなども含め、事業拡大を図っていきます。

## セクターにおける価値協創

社会価値、環境価値、そして経済価値という3つの価値を提供し、社会イノベーションを実現していくための中核としてLumadaを位置付けている一方で、SDGsやSociety 5.0の実現は日立単独で達成できるものではなく、幅広いお客さまやパートナーとの協創があって初めて成し遂げられるものと考えています。

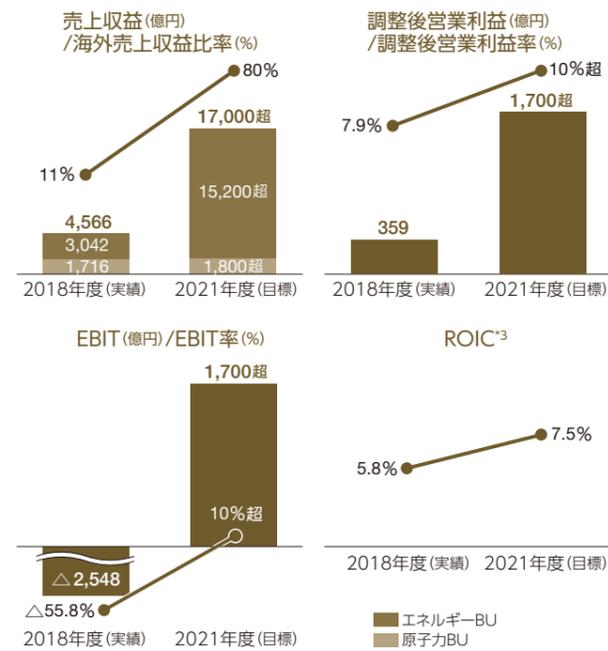
例えば、2017年より、ベトナムの国営企業・ベトナム郵便が提供する交付金支給業務などの金融サービスに関して、電子化支援を行ってきました。2018年度には社会保障補助金や年金の支給業務など、電子化の範囲を拡大しながら、全国展開を推し進めています。このプロジェクトでは、ベトナム郵便と協創し、日立の技術を融合させることで、人々のQoL向上を実現させています。2020年以降に、交付金受給者600万人の利便性向上に寄与することをめざしています。

お客さまやパートナーとともに、Lumadaを中心にノウハウやリソース、スキルを共有できるエコシステムを形成し、社会イノベーションをさらに加速していきます。

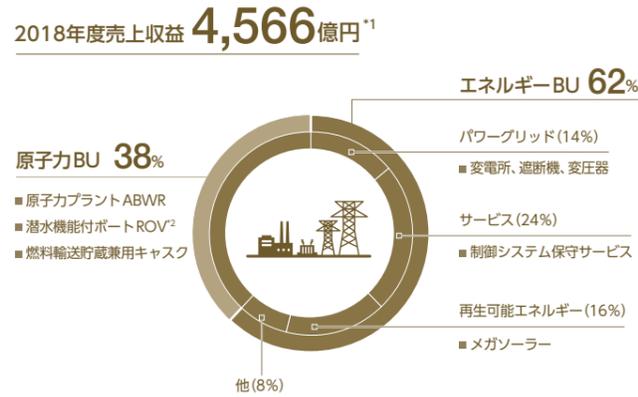
# エネルギーセクターの価値創造ストーリー

人口増加や経済成長だけでなく、昨今のデータセンターの規模拡大やEVの普及などの社会イノベーションを背景として、世界のエネルギー需要は拡大し続けています。一方で、途上国での深刻な電力不足や、10億人以上の人々が電力の無い生活を強いられているという現実もあります。また、気候変動への対処を背景に、CO<sub>2</sub>排出量の削減や脱炭素化への動きが世界的に加速しています。日立は、これらの課題解決に向けて、再生可能エネルギーやパワーグリッドをはじめとした事業分野で、「OT×IT×プロダクト」の強みを生かしたエネルギーソリューションで応えていきます。

## 実績と目標



## 主要な製品・サービス



<sup>1</sup> ITセクターに計上されている制御システム事業を含んでいます。  
<sup>2</sup> 資源エネルギー庁の廃炉・汚染水対策事業費補助金にて国際廃炉研究開発機構の業務として開発  
<sup>3</sup> 2018年度のみ一時費用を除いて算出しています。

## 2021中計におけるめざす姿と目標

### エネルギーの安定供給と効率的な設備管理に貢献する、エネルギーソリューションを提供

エネルギー事業は、社会イノベーション事業の中核をなし、SDGsの達成に貢献するものです。エネルギーセクターでは、原子力発電システム、再生可能エネルギー発電システム、受変電や送配電のパワーグリッドシステム、設備の予兆診断や遠隔監視サービスなど、「OT×IT×プロダクト」の強みを生かしたエネルギーソリューションの提供により、お客さまのエネルギー安定供給や効率的な設備管理、CO<sub>2</sub>排出量の削減、さらには低炭素・脱炭素社会の実現に貢献していきます。



中国電力株式会社 島根原子力発電所3号機(建設中)



超々高電圧ガス絶縁開閉装置:UHV GIS (Ultra High Voltage Gas Insulated Switchgear)

## 2021中計における成長戦略

エネルギーセクターではこれまで、エネルギーを取り巻く市場環境の変化に対応して事業ポートフォリオの転換を進めるとともに、高付加価値なサービス事業の立ち上げやソリューション事業の強化などを進めてきました。今後、再生可能エネルギーの普及や分散型電源の拡大などを背景に、送配電市場は国内に留まらずグローバルで大きな拡大が見込まれるため、2020年の前半にはABB社のパワーグリッド事業の買収を実行する計画です。高度なエネルギーマネジメントの実現にはデジタル技術が不可欠であり、パワーグリッドは日立のデジタル技術が最大限に生かせる領域です。日立のエネルギー事業は国内が中心でしたが、グローバルNo.1シェアの実績を有する同社パワーグリッド事業のノウハウ、リソースを活用し、グローバル事業の拡大を加速するとともに、Lumadaを活用したソリューション・サービス事業の強化・拡大にも注力していきます。また、原子力事業は安定したエネルギー供給源として今後取り組み、日立の高い技術力や豊富な知見を生かして、福島第一原子力発電所の廃止措置や、国内原子力発電所の早期再稼働に向けた新規規制基準対応工事などを推進していきます。

### Lumadaを活用したソリューション・サービス事業の強化・拡大

エネルギーソリューション事業では、2019年に、Lumadaを活用して点検・保守作業の効率化や運転員の保守能力向上などを実現する、ガスタービン向け高温部品管理プラットフォームを産業用自家発電設備向けに受注しました。ABB社のパワーグリッド事業の買収以降は、その顧客基盤やエンジニアリング・技術・システムを活用することで、ソリューションのグローバル展開をめざします。

### <サービス事業>

サービス事業では、2017年に、発電システムや統合エネルギー・設備マネジメントサービスを組み合わせ、省エネ課題をトータルで解決するソリューションの提供についてお客さまと契約を締結しました。今後は、Lumadaを活用して現場力とデジタル技術を組み合わせ、点検計画の効率化や故障の予兆診断、リモートモニタリング、保守の高度化と迅速化などを実現するさまざまなサービス・ソリューションを展開

していきます。また、再生可能エネルギー事業においても、風力発電機メーカーのドイツ・エネルギー社との提携を強化し、日立のサービスと組み合わせ安定稼働・保守コスト低減を実現する風力発電システム事業の展開に取り組んでいきます。

### <パワーグリッド事業>

パワーグリッド事業は、大規模化が進むデータセンターや工場の電動化、EV関連向けのソリューションなど、産業分野向け事業の拡大を推進します。また、高圧直流送電事業では、洋上風力市場や地域・国家間の直流送電への積極展開をめざすと同時に、直流送電技術とデジタル技術を融合した新たなソリューションの開発・展開にも取り組んでいきます。

### 競争優位性のさらなる発揮

日立が有する「OT×IT×プロダクト」の強みを生かし、エネルギーの生産・流通・消費に関わるすべてのお客さまに向けて、発電システムやパワーグリッドシステムをはじめとしたソリューションを提供していきます。また、グローバルNo.1シェアの実績をもつABB社のパワーグリッド事業の買収後は、同事業のプロダクト・ソフトウェアを活用して、日立のLumadaを組み合わせ新たなイノベーションを加速していきます。

## セクターにおける価値協創

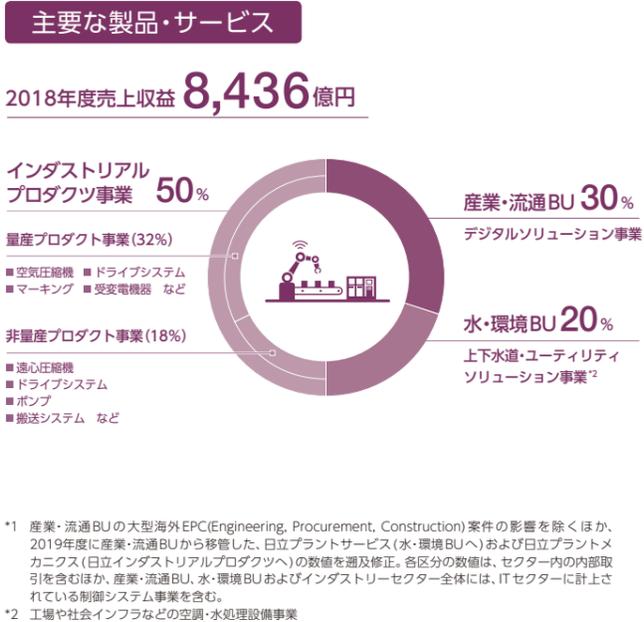
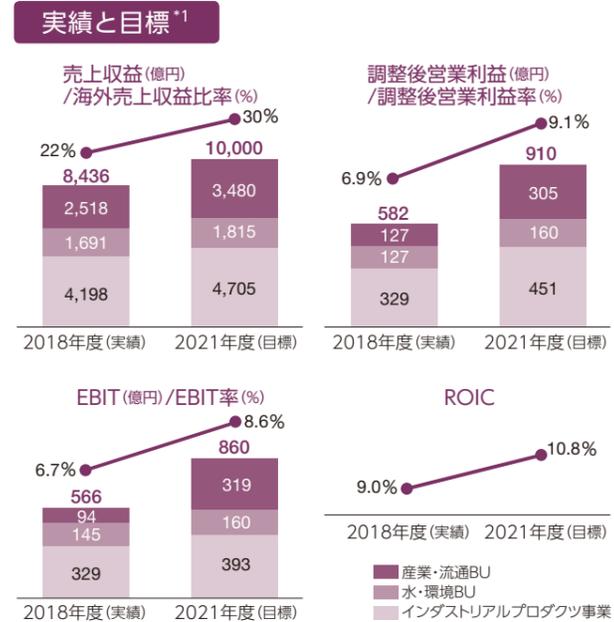
### オープンイノベーションの促進

エネルギーセクターの新たな価値創造に向けて、日立は産学協創を促進しており、2015年に東京大学と立ち上げた日立東大ラボでは、Society 5.0の実現に向けて新たなビジョンやイノベーションの創生をめざしています。エネルギーセクターの取り組みでは、パリ協定の目標達成に向けて日本においてどのように再生可能エネルギーを導入すべきかを評価・検証するため、長期的なエネルギー需給のシミュレーションを行うプラットフォームの構築を進めています。

日立は、グリッド・再生可能エネルギーソリューション、エネルギーマネジメント、省エネ・脱炭素ソリューションなど、Lumadaを活用したエネルギーソリューションの提供を拡大し、社会価値、環境価値、経済価値の3つの価値向上に寄与していきます。そして、世界の変電所の25%をマネジメントし、約18億人に向けたエネルギーの安定供給に貢献することをめざします。

# インダストリーセクターの価値創造ストーリー

産業界では、生産年齢人口の減少やグローバル競争の激化に加え、気候変動や資源不足など、市場変化のスピードや複雑さが増えています。そのような中、さまざまな分野でAIやIoT、ビッグデータ解析など先進のデジタル技術を活用して新たなサービスやイノベーションを創出することが求められており、世界のIoT市場は高い成長が見込まれています。



## 2021中計におけるめざす姿と目標

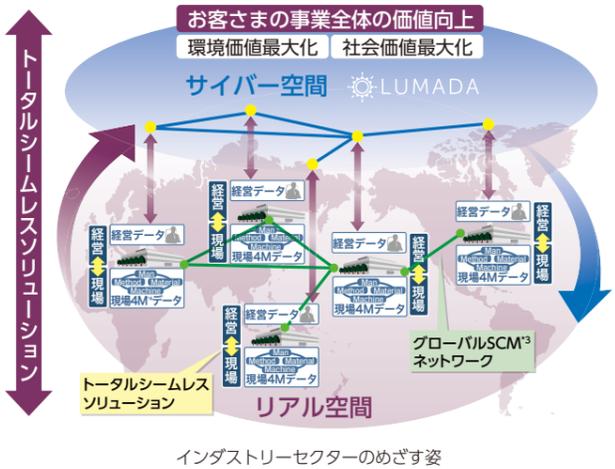
### 「お客さまの生産、サービス提供の効率化」、「安心・安全な水環境の提供」、「CO<sub>2</sub>排出量削減」

インダストリーセクターでは、“プロダクト×OT×IT”を強みに、産業分野のお客さまに対するベストソリューションパートナーをめざします。そして、製造・流通分野における生産性・品質向上に貢献するソリューション提供による「お客さまの生産、サービス提供の効率化」、上下水道インフラや海水淡水化技術による世界中で1日当たり7,000万人に対する「安全・安心な水環境の提供」、プロダクトの省エネルギー化による「CO<sub>2</sub>排出量削減」を通じて、社会価値・環境価値の創出を図ります。

## 2021中計における成長戦略

世の中の変化やお客さまのニーズが多様化・高度化する中、現場と経営、およびサプライチェーンの間には、さまざまな課題が存在します。インダストリーセクターでは、こうした間の課題を「際」として捉え、サイバー空間とリアル空間をデジタル技術でつなぐことで、「際」の課題を

解決し、全体最適を実現するトータルシームレスソリューションを提供していきます。その鍵となるのは、インダストリーセクターがプロダクト、OT、ITの全てを有している事業体であることに加え、デジタルイノベーションを加速するLumadaやロボットSIを活用して、経営から現場、さらに調達から製造、物流、販売、サービス、保守に至るバリューチェーンをつなぐことが可能であるためです。これによって、産業分野のお客さまに対するベストソリューションパートナーとなることをめざします。



<sup>3</sup> SCM: Supply Chain Management  
<sup>4</sup> 4M: Man(人), Machine(設備), Material(材料), Method(方法)

## セクターにおける価値協創

### 「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

インダストリーセクターは、4つの次世代ソリューション(マニファクチャリング、ロジスティクス、メンテナンス、ユーティリティ)とコネクテッドプロダクトを注力分野としてトータルシームレスソリューションを展開し、お客さまの事業全体の価値向上に貢献します。

これらを実現するためのLumadaソリューションの一つが、2018年11月から提供を開始した「IoTコンパス」です。これは、独自のデータモデルを用いて生産現場のOT・ITデータをサイバー空間上で紐付けることで、AI分析やシミュレーションを容易にし、生産工程全体の最適化を支援します。

### 業務と4Mをデータモデル化、デジタルツインで生産工程最適化



製造現場におけるLumadaの適用事例の一つが、大手金属加工機械メーカーであるアマダグループとの協創です。プレス加工機用サーボモーターを納入して以降、2017年にロボティクスを活用した金型IoT生産ラインを構築、さらに2019年にはIoT活用による生産現場の高度化に向けて組立ナビゲーションシステムを構築するなど、生産性向上とオペレーション効率化に貢献しています。



アマダ富士宮事業所に構築した組立ナビゲーションシステム

また、インダストリーセクターにおいては、コネクテッドプロダクトが重要であり、2017年に米国の空気圧縮機メーカーであるサルエアー社の買収などにより、グローバルにコネクテッドプロダクトの強化も図っています。

## ロボットSI事業買収によるOT領域強化

インダストリーセクターでは、製造業の進化は、従来の“人と設備によるモノづくり”から、今後は“人とロボットを活用したモノづくり”、さらにその先は“経営と現場がつながるモノづくり”という形になっていくと考えています。こうした中、ロボット活用によるモノづくりの高度化・最適化へのニーズの高まりに加え、現場データが集まるロボットSI事業に関するOT領域がますます重要になるという判断のもと、2019年に、米国のロボットSI事業を手掛けるJRオートメーション社と日本のケーイーシーの2社の買収契約を締結しました。

産業界では、人手不足や人件費高騰を受けて、さらなる自動化ニーズが高まっており、ロボットSI市場は高い成長が見込まれています。インダストリーセクターでは、JRオートメーション社やケーイーシー、日立産機システムが有するリソースや日立製作所の研究開発力を相互活用することにより、ロボットSI事業のグローバル展開を図っていきます。

また、インダストリーセクターでは、ロボットSI市場における2社の技術やノウハウ、顧客基盤の獲得を通じ、お客さまの現場から得られる4Mデータをベースに、デジタル技術を活用したLumadaソリューションをグローバルに展開することで、現場と経営のシームレスな連携により、お客さまの経営および事業全体の価値向上に貢献していきます。



ケーイーシーのロボットSI事業

## インダストリーセクターにおけるさらなる成長に向けて

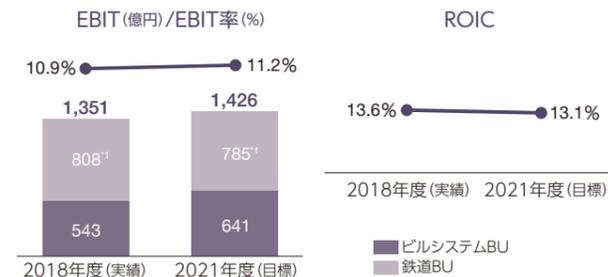
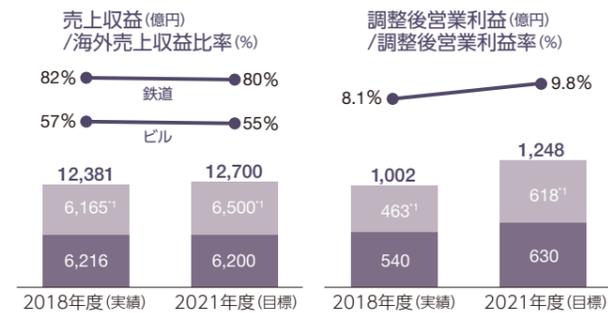
インダストリーセクターでは、今後のさらなる成長に向けて、“プロダクト×OT×IT”の強みを生かしたトータルシームレスソリューションの強化・拡大、グローバル展開を加速していきます。さらに、リカーリング事業<sup>5</sup>の拡大と資本効率の向上によって、高付加価値な事業体をめざしていきます。

<sup>5</sup> 交換部品などのアフターマーケットがあり、継続的なリプレース需要が存在する、循環型の事業

# モビリティセクターの価値創造ストーリー

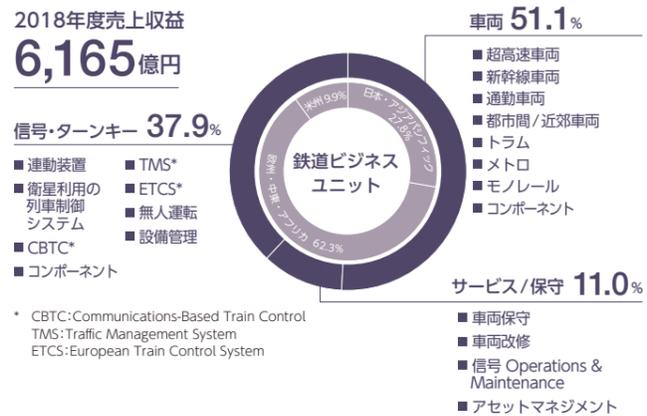
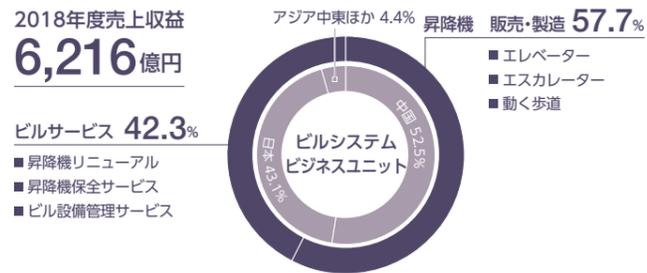
世界人口の増加に加え、急速な都市化も進んでおり、都市人口比率は現在の約55%から2050年には68%に拡大すると予測されています。加えて、気候変動が環境や経済、社会に悪影響を及ぼす中で、モビリティの領域では、より速く、より環境に優しい都市間の移動や、都市部における自動車依存の軽減、高層ビルの人の流れを整流化するスマートソリューションなど、クリーンで効率性の高いモビリティソリューションへの需要が拡大し続けています。

## 実績と目標



\*1 ITセクターに計上されている制御システム事業を含んでいます。

## 主要な製品・サービス



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

## 2021中計におけるめざす姿と目標

### 人々に安全・安心・快適な移動サービスを提供する

モビリティセクターでは、人々に安全・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製品・サービスの提供を通じて、社会価値を提供します。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。

## 2021中計における成長戦略

ビルシステムビジネスユニットにおいては世界最速の分速1,260メートルのエレベーター(日立調べ 2019年9月時点)に代表されるような、技術力・競争力に優れた製品・サービスや、IoTや、AIをはじめとするデジタル技術に関する日立グループ内の強力なリソースを生かしLumadaを活用したソリューションを拡充させていきます。また鉄道ビジネスユニットでは、車両の製造、運行管理、ICチケット、座席予約などのトータルソリューションの提供や運行最適化ソリューション、無人自動運転技術、デジタルチケットなど、IoT、デジタル技術を活用したソリューションを提供することで、差別化を実現していきます。

## ■ ビルシステムビジネスユニット

昇降機関連市場は、今後も安定的な成長が見込まれており、特に、世界第2位の市場規模を持つインドを中心とするアジア市場の拡大が期待されています。最大市場の中国では、昇降機の新設から保全・リニューアルへと成長期待領域が移行し、日本では昇降機リニューアルの需要が増加しているほか、デジタル技術の活用によるビルの業者やテナントなどに対する新規ソリューションの期待が高まっています。

そのような中、ビルシステムビジネスユニットでは、世界の昇降機新設市場の50%超を占める最大市場の中国において2018年度に受注台数シェアでNo.1を獲得(日立調べ)するなど、その高い製品・技術力を強みに、グローバルに成長してきました。今後は、昇降機の製造・販売とビルサービスを両輪とした事業成長と収益性向上を実現するべく、デジタル化を中心とした投資を強化します。具体的には、デジタル技術を活用した高度な遠隔監視サービスや、ビルに設置したセンサーにより人流解析を実施し、効率的で快適な移動を実現するなど、先進的なビルサービスの提供基盤となるグローバル管制センターへの投資を加速します。また、急速に昇降機新設需要が拡大しているアジア・中東市場では、販売・サービス拠点を拡大しており、中国における工場の生産能力を最大限に活用するとともに、日本で培った高度な保全・リニューアルの技術を展開することで、大きく事業を拡大させていきます。



## ■ 鉄道ビジネスユニット

鉄道は、経済発展に伴い世界各地で需要の拡大が見込まれており、中でも、車両と信号・制御の需要を中心に、特に欧州と中東・アフリカ、米州市場で大きく成長が見込まれています。

鉄道ビジネスユニットでは、2018年度は車両納入・受注・売上収益・調整後営業利益率が過去最高となるなど、グローバルで強固な事業基盤を構築しています。今後は、車両、信号およびターンキー事業を引き続きコア事業として推進するとともに、デジタルとIoTへの集中投資を進め、さらなる競争力の強化をめざします。具体的には、需

要に応じて最適な運行を実現する「ダイナミックヘッドウェイ」や無人自動運転、位置情報などのデータを活用してスマートフォンでの自動決済を実現するデジタルチケットといったサービス・ソリューション技術をさらに強化し、顧客に対する付加価値を高めるとともに、安全・安心・快適な移動サービスを提供していきます。

2019年1月には、イタリアの鉄道信号大手アンサルド STS社(現・日立レール STS社)を完全子会社化(同社は上場廃止)しました。信号・ターンキー事業をより一層強固なものにするとともに、組織の最適化や生産効率化などのシナジーを創出することで、グローバル事業のさらなる拡大をめざしていきます。



## セクターにおける価値協創

ビルシステムビジネスユニットでは、グローバル管制センターにおいて各昇降機・ビル設備の稼働データを収集、分析し、製品・サービスの強化や、高度な遠隔監視・制御、ビルオーナー・管理者向けのデータ提供といった保全サービスの高付加価値化、さらには、Lumadaの活用による新事業の創出に取り組んでいます。グローバル管制センターをコアコンピタンスとして、昇降機事業で培った顧客基盤に、Lumadaを活用した新規ソリューションを展開することで、昇降機以外のビルサービス事業の拡大と、昇降機専門メーカーとの差別化を実現し、事業のさらなる拡大を図ります。

鉄道ビジネスユニットでは、デンマークのコペンハーゲンメトロにおいて、駅のプラットフォームでの待ち人数から需要を把握し、無人自動運転での柔軟な運行をめざすなど、輸送力の最大化と混雑緩和、コスト削減の実現に向けて取り組んでいます。最もビジネスボリュームが大きい欧州で、こうしたコア製品を軸に都市交通市場での事業拡大を図ります。また旺盛な需要が見込まれる米州市場でも、既存の製造拠点やサービス・保守のマーケットプレゼンスなどを活用して、成長機会を捉えていきます。

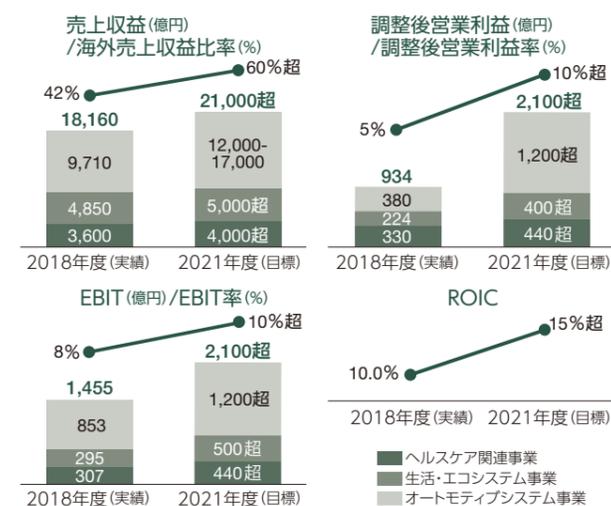
モビリティセクターでは、こうした社会イノベーション事業を通じて、世界中の人々に安全・安心、快適で環境にも配慮した製品・サービスを提供していきます。

# ライフセクターの価値創造ストーリー

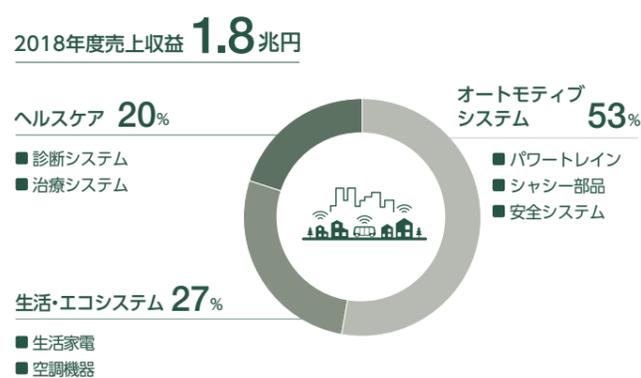
グローバルな経済発展が続く一方で、地球温暖化、交通渋滞や事故、高齢化と介護など、社会の課題も明確になってきました。解決に向けた技術として、電動化、自動運転、AI、ロボティクス、個別化医療などの開発が進んでおり、多様な事業機会を生み出しつつあります。

生活に関わるIoTソリューションはスマートシティの中で統合され、都市で暮らす人々の生活を包括的にサポートするようになるでしょう。世界のスマートシティ関連市場は2025年には2兆ドル以上に達すると予測されています。

## 実績と目標



## 主要な製品・サービス



\*ヘルスケア関連事業には、ヘルスケアBUのほか、日立ハイテクノロジーズのヘルスケア関連事業の数値を含んでいます。

## 2021中計におけるめざす姿と目標

### デジタル技術による次の成長に向けた事業構造改革の完遂

ライフセクターではこの数年、空調機器事業の非連結化や、カーナビゲーションと自動車電池事業の売却など事業構造改革を進めてきました。2021中計では、事業の入れ替えとオペレーションの改革により収益性を改善し、事業構造改革を完遂します。並行してLumadaの事業モデルを確立し、デジタルサービス事業の展開による次なる成長につなげます。

## 2021中計における成長戦略

### 事業の入れ替えとオペレーション改革を通じた収益性の大幅な改善

#### <オートモティブシステム事業>

日立オートモティブシステムズ株式会社においては、昨年度Koch CEOが就任し、構造改革を開始しました。コア、ノンコアの選別を進め、パワートレイン、シャシー、安全システムをコア事

業と決めました。一方、エネルギーステーション、カーナビゲーション、車載用リチウムイオン電池、荷役用資材などについては、ノンコア事業として売却しました。

コア事業製品については、世界シェアを3位以内とする目標で戦略的提携とM&Aを実行し、調達や製造におけるスケールメリットを追求して収益性を向上させます。第一弾として2019年6月には、シャシー事業と安全システム事業の競争力強化を目的に、シャシー・プレーキ・インターナショナル社の買収を決定しました。電動制御ブレーキへのシフトが進む市場環境を捉え、電動ステアリングやサスペンションと統合した安全システム事業を拡大します。

オートモティブシステム事業に限らず、業界では電動化や自動化技術を適用した製品開発競争が激化しているため、研究開発費の増大が収益性低下の要因となっています。日立は研究開発をコーポレート組織である研究開発グループで共通基盤化することで事業間での重複投資を抑制し効率化しています。

また、マーケティング、設計、調達、生産、品質向上といったオペレーションをデジタル技術を活用して効率化すべく、Lumadaのユースケース適用を進めています。

規模の拡大による事業効率の向上と、研究開発の効率化、ならびにLumadaを活用したオペレーションの改善を合わせて目標である10%超の調整後営業利益率を達成します。

#### <生活・エコシステム事業>

生活者視点での商品開発に長い歴史を有する生活・エコシステム事業は、人々のQuality of Lifeの向上をめざすライフセクターの中核事業です。より良い生活の実現方法を先入観なしに発想する「デザイン思考」を駆使して、新たなソリューション事業を生み出します。

2019年4月に、家電製品の販売を担当していた日立コンシューマ・マーケティング株式会社と設計製造を担当していた日立アプリケーションズ株式会社が発足し新分野への挑戦を開始しました。

すでに、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冷蔵庫など新たなコネクテッド製品群を市場投入しています。また、単身高齢者向け見守りサービス「ドシテル」や、食にまつわる経験や感動を共有するスマートフォンアプリ「ペロリッチ」の提供を開始するなど、ソリューション事業の創生に向けた動きも加速しています。

ソリューション事業の拡大と並んで不可欠なのが事業効率の向上です。2015年10月には、日立の空調事業と米国ジョンソンコントロールズの空調事業を統合し、ジョンソンコントロールズ日立空調として非連結化しました。販売チャネルや技術力および研究開発を融合することにより、空調事業のグローバル競争力強化を実現しました。白物家電事業についても、柔軟な資本政策のもとで海外戦略パートナーとの協業を推進し、投資効率を重視した事業運営を行います。

#### <ヘルスケア事業>

ヘルスケア事業分野においては充足されていない潜在ニーズが数多くあり、今後も高成長が続くと見込まれます。一方で従来型の画像診断機器事業は技術も成熟し、事業規模拡大に向けた競争へと移行しており、選択と集中が重要になっています。

本分野における日立グループの強みは、1942年の中央研究所設立当初から続く電子顕微鏡の研究開発を源流とする計測分析技術です。X線診断、超音波診断、MRI、CT、質量分析、DNAシーケンサー、生化学免疫分析、光トポグラフィなど、これまで開発したヘルスケア主要製品はすべてここから生み出されました。この計測分析技術にAIを融合することで革新的なヘルスケアソリューションを生み出すのが基本的な戦略です。日立グループ

では研究開発グループと日立ハイテクノロジーズが中心となって計測分析技術のポートフォリオを構築しており、ヘルスケア分野もこれを基盤として事業を展開していきます。

ヘルスケア事業で日立が最優先で考えているのは、診断や治療における人に対する侵襲性(生体の内部環境の恒常性を乱す可能性のある刺激全般)をできるだけ小さくすることです。治療分野では、侵襲性の低い放射線によるがん治療ソリューションに注力しており、2018年6月には三菱電機株式会社の粒子線治療装置事業を統合しました。粒子線治療の普及拡大に向けて、装置コストを大きく低減する技術の開発など、本事業に関しては今後も投資を継続して強化を図ります。

## Lumada 事業モデルの確立

コネクテッドカー、コネクテッド家電、ヘルスケア機器などライフセクターの製品群からはネット経由でマシンデータが集まります。このビッグデータに対してLumadaのアナリティクスやAIを使って、例えば車の自動運転のように、製品の運用を自動化することで新たな経済価値を生み出すことができます。

生活を支える機器が自動化されて多様なライフソリューションが提供されるようになると、次の段階としてスマートシティとしてそれらが統合されて新たなデータエコノミーを生み出します。ライフセクターでは、都市化が進むアジアのスマートシティ市場を中心に2021中計期間に累計約300億円を投資して、1,000億円規模のLumada事業の受注をめざします。

## セクターにおける価値協創

ライフセクターは健康、安全、快適をキーワードに、誰もが暮らしやすい街づくりを実現して、人々のQoL向上に貢献することで、社会価値、環境価値、経済価値を創出します。粒子線がん治療システムの提供を通じて、人々が普通の生活を送りながらがん治療を受けられるようにすること、自動運転技術を通じて交通死亡事故の撲滅に寄与すること、また、電動化とIoT技術を通じて製品のCO<sub>2</sub>排出量を削減し、地球温暖化の防止に寄与することをめざします。



# リスクと機会への対応

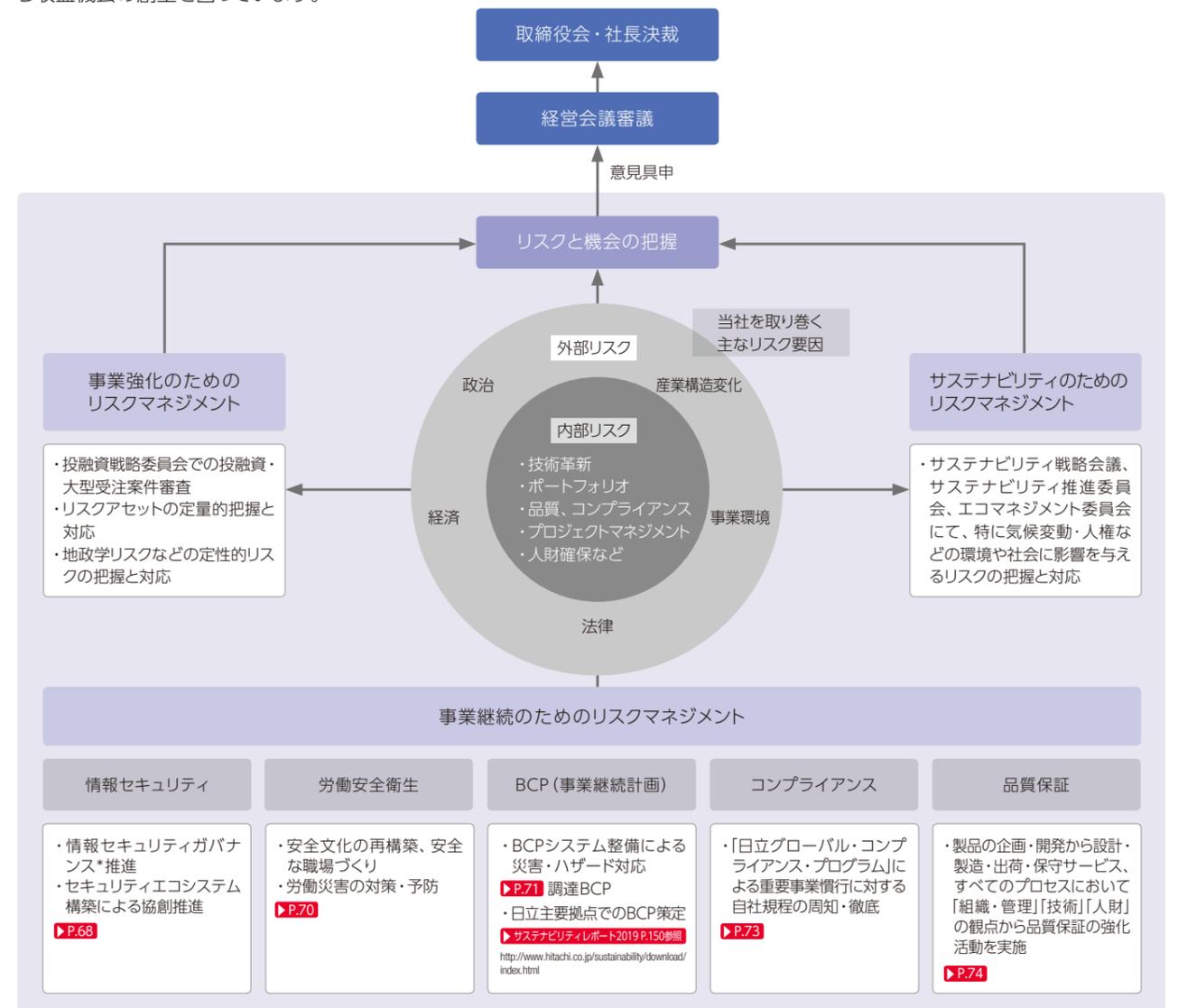
## リスクと機会

当期からスタートした「2021中期経営計画」では、日立の持つ競争優位性を発揮しながら事業のさらなる拡大に向けた方向へと舵を切り、2018年度までの3年間で0.5兆円程度であった成長投資の金額も、2021年度までの3年間で2.0~2.5兆円の規模で重点分野への積極投資を行う計画としています。事業成長の「機会」を捕捉し、攻めの経営を遂行していくためには、盤石なリスク管理体制が不可欠です。

日立では、2017年に投資におけるリスク管理の強化に向けて投融資戦略委員会を立ち上げ、「リスク」の把握と適切な対応に努めています。さらに同年、事業と社会・環境課題との関わりについて審議するサステナビリティ戦略会議を立ち上げ、事業機会として取り組むべき課題や事業が社会や環境に及ぼし得るネガティブなインパクトと対策の明確化に取り組んでいます。

## リスクマネジメント体制

IoTに代表される情報通信技術などの進化、また地政学リスクなどを伴うグローバルでの複雑な政治・経済情勢の変化により、事業環境は日々変化しています。日立では、このような事業環境を把握・分析し、社会的課題や当社の競争優位性、経営資源などを踏まえ、日立として備えるべきさまざまな「リスク」とさらなる成長「機会」の両面からリスクマネジメントを実施し、リスクをコントロールしながら収益機会の創生を図っています。



# 持続的成長を支える経営基盤

■ リスクと機会への対応	65	■ 気候変動関連の情報開示	76
■ 情報セキュリティの推進	68	■ コーポレートガバナンス	78
■ 労働安全衛生、従業員の健康	70	■ マネジメント体制	84
■ バリューチェーンにおける責任	71		
■ コンプライアンス	73		
■ 品質保証	74		

## モビリティソリューション

世界中で年間のべ**185億人**の人々に、安全・安心・快適で環境に配慮した鉄道サービスを提供



\* 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。

### ■ 定量的リスクの把握と対応

定量的リスクに対しては、保有する資産の種類に応じて、統計的手法を用いて、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。具体的には市場の動きに対して、過去の一定期間(観測期間)の変動データに基づき、将来の一定期間(保有期間)に、一定の確率(信頼水準)の範囲内で被る可能性のある最大想定損失額を算出します。その上で最大想定損失は純資産の範囲内であるか、成長投資の余力があるかなど、事業会社として健全性・成長性を備えたバランスシートであるかを見える化することで、成長機会を逃さず、かつリスクが経営体力と比較して過度にアンバランスにならないよう、モニタリングしています。

また、国別やセクター別のリスク状況や今後の推移見込み等を分析することで、特定国やセクターへのリスクの集中状況等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。

### ■ 定性的リスクの把握と対応

地政学リスクなどの定性的なリスクに対しては、外部専門機関などを活用しながらグローバルな政治・経済情勢などを定常的に把握し、日立の事業に及ぼす影響をリスクと機会の両側面から分析するとともに、企業価値の向上につながるアクションを実施しています。また、投融資戦略委員会を通じて、個別の新規投融資案件や大型受注案件については、定量的要素に加え、以下のような定性的観点を加味し、検討を行っています。

- ・関連する技術革新や競合の状況
- ・当該事業における日立の過去の実績
- ・価格やコストなどのマーケット状況やトレンド
- ・発注者の事業実績や日立との取引履歴ほか各種属性情報
- ・契約上の権利義務関係(各種取引条件、損害賠償・違約金発生事由やその内容など)
- ・事業対象国における現地法令や労働慣行などの状況など

### ■ 持続性に関わる「リスク」と「機会」の把握と対応

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

定量的リスクの査定フロー



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

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

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

### ■ 事業などのリスク

日立は、幅広い事業分野にわたり、世界各地において事業活動を行っています。また、事業を遂行するために高度で専門的な技術を利用しています。そのため、日立の事業活動は、多岐にわたる要因の影響を受けます。その要因の主なものは、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。

これらの他、事業などのリスクの詳細は、第150期有価証券報告書をご参照ください。

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

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
製品需給・為替相場・原材料価格の変動、原材料・部品の不足	<b>リスク</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>・製品などの価格変動、為替影響、過剰在庫</li> <li>・原材料および部品などの価格変動、為替影響</li> <li>・大規模災害などによるサプライチェーンへの影響</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>・製品・サービスの地産地消戦略の推進による各地域における需要変動への適切な対応</li> <li>・国内および主要海外拠点における事業継続計画(BCP)の策定による事業中断リスクへの対応力強化</li> </ul> <p>▶P.71 バリューチェーンにおける責任</p>
急速な技術革新	<b>リスク</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>・先端技術の開発または製品・サービスへの適用が予定どおり進展しなかった場合の競争力低下</li> <li>・技術革新による既存市場の縮小・消滅</li> </ul> <b>機会</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>・画期的技術開発による成長機会の獲得</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・産官学によるオープンイノベーション</li> <li>・デジタル人材の強化</li> <li>・Lumadaの強化</li> <li>・上記を通じたイノベーションエコシステムの形成</li> </ul> <p>▶P.38 イノベーションの加速</p> <p>▶P.48 Lumadaの強化</p>
人材確保	<b>リスク</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>・優秀な人材の採用・確保のための競争激化による、新規採用や雇用継続への影響</li> </ul> <b>機会</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>・日立グループのビジョンに共感する優秀な人材の採用・確保による成長機会の獲得</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・グローバル共通の人事制度による優秀なグローバル人材の確保</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である「Hitachi University」や、日立アカデミーなどの社内教育プログラムの実践による優秀な人材の確保・育成</li> </ul> <p>▶P.42 イノベーションの加速</p>
労働安全衛生	<b>リスク</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>・従業員が安全かつ健康的・衛生的に働ける職場環境をグローバルに実現できないことによる事業への影響</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・世界の現場で培った教訓・知見の活用、国際規範の徹底、優良事例の共有など、グローバルな労働安全衛生体制の整備</li> </ul> <p>▶P.70 労働安全衛生、従業員の健康</p>
M&A、新規プロジェクトへの投資など	<b>リスク</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>・社会イノベーション事業強化に向けたM&amp;A、新規プロジェクトへの投資、設備投資や研究開発投資、大型受注案件に対するプロジェクトマネジメントの失敗</li> </ul> <b>機会</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>・新たな経営資源獲得による成長基盤の構築</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ビジネスユニット(BU)でのフェーズゲート管理、投融資戦略委員会、経営会議、取締役会および監査委員会において、市場動向、戦略、買収価格、PMI(ポスト・マージャー・インテグレーション)プロセス、潜在リスクなどさまざまな視点からの分析、議論を実施</li> </ul> <p>▶P.18 社外取締役対談</p> <p>▶P.78 コーポレートガバナンス</p>
地政学的なリスク	<b>リスク</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>・グローバルな政治・社会・経済動向による日立グループの海外における事業への影響</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・グローバルな政治・経済情勢などを定常的に把握し事業に及ぼす影響を分析、グループ全体で迅速かつ適切に対応</li> </ul>
法規制の強化	<b>リスク</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>・投資・輸出・関税などに関する法規制の強化(例:欧州のGDPR(一般データ保護規則)など個人データ保護に関わる新しい法規制の導入による事業活動への影響)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・個人情報保護方針に基づく個人情報保護マネジメントシステムの運用</li> <li>・GDPRの適用を受ける業務の特定、リスク評価、リスクに応じた適切な安全管理措置の実行、従業員に対する教育</li> </ul> <p>▶P.68 情報セキュリティの推進</p>
コンプライアンス	<b>リスク</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>・贈賄・競争法違反をはじめとした法令違反や社会規範を逸脱した企業行動による信頼の低下と企業価値の毀損</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・行動規範を最上位の価値基盤に据えたコンプライアンス・プログラムのグループワイドでの推進</li> <li>・贈賄防止、競争法違反防止などへの取り組み強化</li> </ul> <p>▶P.73 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、生産拠点・サプライヤーの多様化などによる、製品・サービスの品質低下や欠陥などの発生に起因した、信頼の低下や損害賠償請求</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・品質保証体制の強化</li> <li>・事故未然防止活動</li> <li>・技術法令の遵守活動</li> <li>・リスクアセスメントの徹底</li> <li>・製品事故発生時の対応</li> <li>・品質・信頼性教育の実施</li> </ul> <p>▶P.74 品質保証</p>
気候変動／大規模災害など	<b>リスク</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>・エネルギー・資源の枯渇問題や温室効果ガス排出への国際的な規制強化への対応による事業活動への影響</li> <li>・国内外の主要施設が大規模災害に被災した場合の生産から販売に至る事業活動への影響</li> </ul> <b>機会</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>・気候変動に対応するソリューションの提供による脱炭素ビジネスが拡大</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CO<sub>2</sub>排出削減目標の設定と達成に向けた取り組み強化</li> <li>・気候関連シナリオに基づく日立のリスクと機会の分析とそれに基づく対応</li> <li>・BCPの策定による事業中断リスクへの対応力強化</li> </ul> <p>▶P.71 バリューチェーンにおける責任</p> <p>▶P.46 環境ビジョンと脱炭素ビジネス</p> <p>▶P.76 気候変動関連の情報開示(TCFDに基づく開示)</p>
情報セキュリティ	<b>リスク</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>・コンピュータウイルスその他の要因による情報システム機能の支障の発生</li> </ul> <b>機会</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>・情報セキュリティ対策への需要増加による収益機会の拡大</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・リスクマネジメントと価値創造の両面によるサイバーセキュリティ対策の推進</li> </ul> <p>▶P.68 情報セキュリティの推進</p> <p>▶P.54 ITセクターの価値創造ストーリー</p>

# 情報セキュリティの推進

## 情報セキュリティ方針

IoTの進展により、さまざまなモノがつながることで、新たな価値が生み出されています。その一方で、日々巧妙化するサイバー攻撃の対象も従来のITからモノのインターネットといわれるIoTや、制御・運用技術であるOTの分野にまで広がっています。情報漏えいや操業停止など、事業そのものの継続に支障をきたすリスクを最小化するため、情報セキュリティにかかわるリスクマネジメントは、企業の最重要課題の一つとなっています。

こうした背景のもと、社会イノベーション事業のグローバルリーダーをめざす日立は、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努めることを重要な経営課題の一つと位置付け、情報セキュリティのガバナンスに取り組んでいます。

\* IoT: Internet of Things

## 情報セキュリティ推進体制

従来、日立製作所では、経営戦略に沿った情報戦略やIT投資計画の策定などに責任を持つ、情報統括責任者であるCIO<sup>\*1</sup>が情報セキュリティおよび個人情報保護の実施・運用に関する責任・権限の役割も担ってきました。しかし、2017年10月からは、日立全体の情報セキュリティガバナンスをさらに強化し、一括して推進するため、新たにCISO<sup>\*2</sup>を任命しました。CISOは、日立のすべての製品や社内設備を対象に情報セキュリティを推進する役割を担っています。推進にあたっては、CISOを委員長とする「情報セキュリティ委員会」が方針・施策などを決定し、各事業所およびグループ会社に伝達し、各組織の情報セキュリティ責任者が職場に徹底しています。

\*1 CIO: Chief Information Officer

\*2 CISO: Chief Information Security Officer、情報セキュリティ統括責任者

## 情報セキュリティマネジメント

### 情報セキュリティ管理

国際規格であるISO/IEC 27001に基づく「グローバル情報セキュリティ管理規程」を定め、情報セキュリティ管理強化のための継続的な情報セキュリティマネジメントシステムをグローバルに推進しています。また、従来日本の親会社から日本国外のグループ会社に対して各種施策を展開していましたが、2019年度からは、米州、欧州、東南アジア、中国に新たに情報セキュリティエキスパートを設置し、グローバルに一層のセキュリティ強化を開始しました。

### セキュリティ監視

日立ではサイバー攻撃の早期検知と迅速な対応のために、SOC<sup>\*1</sup>による24時間365日のセキュリティ監視と、CSIRT<sup>\*2</sup>によるセキュリティ関連情報の収集・展開とインシデント対応を行っています。

\*1 SOC: Security Operation Center

\*2 CSIRT: Computer Security Incident Response Team

### 機密情報漏えいの防止

日立製作所では情報漏えいを防止するために機密情報の取り扱いに細心の注意を払い、事故防止に努めています。

情報漏えい防止の具体的施策として、PCの暗号化、認証基盤

の構築によるID管理とアクセス制御、サイバー攻撃への防御策の多層化(入口・出口対策)を行っています。

また、サプライヤーに対しては、日立が定めた情報セキュリティ要求基準に基づき、調達取引先の状況を確認・審査しています。

### 個人情報保護

日立製作所は、「個人情報保護方針」に基づいて構築した、日立製作所個人情報保護マネジメントシステムを運用しています。そして、日立製作所ほか日本国内42事業者\*でプライバシーマークを取得し、個人情報の保護に努めています。

また、2018年5月に欧州で施行されたGDPR(欧州一般データ保護規則)など、個人情報の保護に関する法制化が各国で進んでいます。日立では、GDPRに対する取り組みとして、GDPRの適用を受ける業務の特定、リスク評価、リスクに応じた適切な安全管理措置の実行、全従業員を対象とした教育などを実施しています。  
\* 2019年3月末現在

### 情報セキュリティ監査

日立製作所における情報セキュリティ監査は、執行役社長兼CEOから任命された情報セキュリティ監査責任者が独立した立場で実施しています。日本国内のグループ会社については、日立製作所と同等の監査を実施し、その結果を日立製作所が確認しています。日本国外のグループ会社についてはグローバル共通のセルフチェックを実施しています。これらは、1年に1回すべての部門およびグループ会社で実施しています。

### 情報セキュリティ教育

日立では、すべての役員、従業員、派遣社員などを対象に、情報セキュリティおよび個人情報保護について、eラーニングによる教育を毎年実施しています。その他にも対象別、目的別に多様な教育プログラムを用意し、情報セキュリティ教育を実施しています。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、「標的型攻撃メール模擬訓練」を2012年より実施しています。

## サイバーレジリエンス強化に向けた「セキュリティエコシステム」の構築

### 新たなセキュリティ戦略 「セキュリティエコシステムの構築」

昨今、サイバー攻撃の手口は以前にも増して高度化し、攻撃の量も増加かつ攻撃対象の範囲も拡大の一途をたどっています。これらに対処するために、日立は新たな戦略を開始しました。それは「セキュリティエコシステムの構築」です。

「エコシステム(生態系)」とは、動植物や環境が互いに依存して生態を維持する状態のことです。これをセキュリティの分野に置き換えてみたところ、本来の業務が異なる部門であっても、セキュリティ活動という1つの目標に向かって相互に協力し合うことが、結果的に組織における事業活動の維持・拡大を可能にするという考えに至りました。

### セキュリティエコシステムにおける3つの「つながる」

#### 1 モノが「つながる」

日本において、将来的にめざすべき未来社会であるSociety 5.0<sup>\*1</sup>は、さまざまなつながりが新たな付加価値の創出や社会課題の解決をもたらします。これらを実現するために、IoTに代表される、機器やシステムなどのモノが「つながる」環境になります。2017年5月、日立はランサムウェア<sup>\*2</sup>であるWannaCryに感染しました。これは「セキュリティ対策の必要性が認識されていなかった」検査機器から発生したもので、国内外のあらゆる現場まで影響が及ぶ事案となりました。このことから、従来の社内IT環境に加えて、閉鎖的な環境であった生産・製造現場などを含めたセキュリティ対策の必要性を学びました。

このような背景のもと、日立では、さまざまなモノが「つながる」ことへの対策として、あらゆる環境における網羅的なサイバーセキュリティ対策(環境ごとの指針・ガイドラインの策定など)をグローバルで開始しました。

#### 2 人・組織が「つながる」

いままでつながっていなかったモノをつなげ、セキュリティを確保するには、企業内において各事業部門が相互に協力して対策を推進することが必要になります。そのために、統制による対策徹底に加えて、立場、組織の垣根を越えたコミュニティづくりを目的としたセミナーやワークショップなどを開催し、自身の役割を再認識すると同時に、周囲との連携を深めることで、人・組織が「つながる」活動を推進しています。

#### 3 社会が「つながる」

また、つながりは日立の中だけに限ったことではありません。サイバーセキュリティ対策推進に取り組んでいる国、学校、ほかの企業との脅威情報や対策実行時の課題共有など、枠組みを超えたコミュニティの形成が必要不可欠になると考えています。各企業や組織が、これらのコミュニティから得られたノウハウを自分たちのセキュリティマネジメントサイクルにフィードバックし、さらに新たな共有を広げるといった、社会が「つながる」活動も、日立は積極的に開始しています。

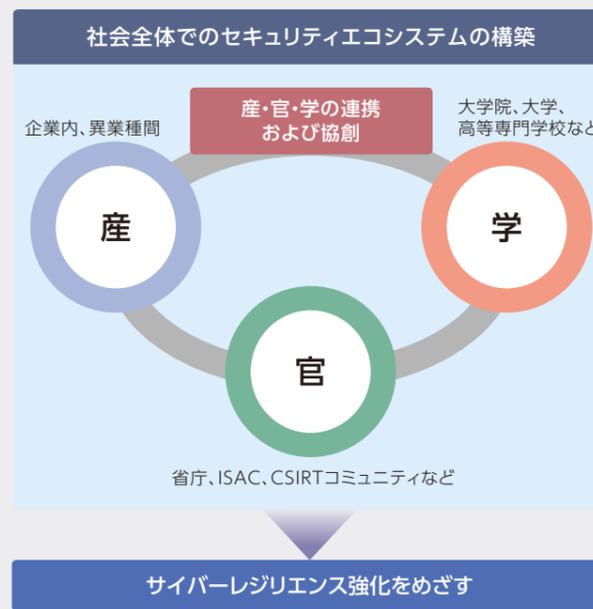
### 社会全体でのサイバーレジリエンス強化をめざして

日立では、Society 5.0の実現に向けて、より人々が安全・安心に暮らすために、企業内だけでなく産・官・学が連携および協創した社会全体でのセキュリティエコシステムの構築を推進し、サイバーレジリエンス<sup>\*3</sup>強化をめざして取り組んでいきます。

\*1 Society 5.0: サイバー空間(仮想空間)とフィジカル空間(現実空間)を高度に融合させたシステムにより、経済発展と社会的課題の解決を両立する、人間中心の社会(内閣府ホームページより)

\*2 ランサムウェア: 感染したコンピュータに特定の制限をかけて、その制限と引き換えに金銭などを要求するコンピュータウイルスの一種

\*3 レジリエンス: 複雑かつ変化する環境下における組織の適応能力(一般財団法人日本規格協会 JIS Q 22300より)



# 労働安全衛生、従業員の健康

## 安全・安心な職場づくり

グローバルに事業を展開する企業グループとして、従業員が安全かつ健康的に働ける衛生的な職場環境を構築することは、どの事業現場においても実現すべき経営課題です。日立は安全最優先の組織文化が、企業価値創造の重要な基盤であると位置付けており、グローバルな労働安全衛生体制の整備を推進しています。

## 基本方針と推進体制

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

日立製作所は2019年4月、経営層の直接的な関与のもとで従業員が自発的に安全活動を推進する組織への転換をめざして、安全マネジメントにおける社長直轄の戦略責任部署として「安全マネジメント推進本部」を設立しました。同本部では毎年、グループ各社の安全衛生担当役員と各部門の責任者が出席する「安全戦略会議」を開催し、全社の安全戦略に関わる予算・目標を策定するとともに、日立グループの労働安全衛生マネジメントシステムの構築状況をレビューし、経営層自らが安全最優先のコミットメントを共有する場となっています。

また、各ビジネスユニットやグループ会社の安全担当部長が出席する「安全戦略推進会議」を毎月開催し、各部門の安全活動や教育の推進体制、グループ統一の基準制定について検討しています。

2012年には、日本国内のグループ会社共通の労働安全衛生管理の基盤システムとして、「日立グループ安全衛生ポータルシステム」を構築し、労働安全衛生管理状況をグループ会社が共有できる環境整備を行いました。日本国内で発生した労働災害のレベルに応じ、要因の分析結果や対策事例をシステムに登録し、ナレッジベースとしてグループ全体で共有し、そこで得たノウハウをグローバルで活用しています。当該システムに集約した災害に関する詳細な情報を多角的に分析することで、類似災害の発生防止に役立てています。

## 労働災害防止への取り組み

日立は、前掲のポリシーのもと、グループ全体の約30万人の従業員の労働災害を未然に防止するため、グローバル共通施策として、労働災害の発生リスクの高い製造拠点を対象に日立グループ独自の基準を設定・運用し、各社がそれぞれの業務に適した形での安全衛生活動を推進しています。特に、2019年4月の「安全マネジメント推進本部」設立以降は、リスクアセスメント体制の確認・改善や、IT・デジタル技術を災害予防にも活用し、ソフト・ハード両面での安全対策の向上に取り組んでいます。

これまでも、重大な労働災害が発生したグループ会社や事業所を対

象に、当該組織における安全対策の改善や活動強化を促進するために「日立グループ重点安全管理指定制度」を整備しています。対象となった組織は、各所の経営トップをリーダーとして、トップダウン、ボトムアップの両面から具体的な計画を策定し、計画の推進状況を安全担当役員がモニタリングしながら着実な再発防止に取り組んできました。

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

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

これらの取り組みにより、2018年は全世界で労働災害による死亡事故ゼロを達成しましたが、災害の撲滅には至っていません。現状を真摯に受け止め、社外コンサルタントも活用した第三者による客観的な視点も交え、事故原因の究明のための能力向上やリスクアセスメントの見直しなど、安全マネジメントシステムの継続的な改善に取り組んでいます。

## 日立グループ グローバル安全統計（発生率<sup>2)</sup>

地域	2016年	2017年	2018年
北米	27.65	24.33	27.96
中南米	2.33	1.62	0.44
ヨーロッパ	10.70	10.82	6.08
インド	2.07	1.44	1.44
中国	1.59	1.53	1.46
アジア（インド、中国除く）	5.43	4.41	3.34
オセアニア	39.07	24.41	21.94
アフリカ	17.26	9.93	11.76
海外計	7.76	7.42	7.43
日本	1.57	1.85	1.64
グローバル計	3.95	4.22	4.20

<sup>2)</sup> 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

# バリューチェーンにおける責任

## 持続性のあるバリューチェーンの実現

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

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

## 調達BCPの方針と推進体制

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

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

2018年度には、国内外の製造ラインを有する主要な事業所すべて(約210サイト)が前年度までに確立した調達BCPをメンテナンスする形で強化を図り、グローバルに展開する日立グループの事業継続に貢献しています。

## CSR調達の方針と推進体制

### 調達方針の策定と共有

日立製作所では、国連グローバル・コンパクトの原則に則り、雇用と職業における差別の撤廃、児童労働・強制労働の排除、環境保全活動を遵守項目に加えた「購買取引行動指針」を調達基本方針として定め、グループ全体で活動しています。また、「日立グループ サプライチェーンCSR調達ガイドライン」を、BUおよびグループ各社のサプライヤー合計約30,000社に配布し周知徹底を図るとともに、内容を理解した旨を書面で入手しています。1次サプライヤーに対しては、2次サプライヤーが本ガイドラインに定めた事項についてその内容を遵守している

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

### 推進体制

日立製作所では、社長直属の組織であるバリューチェーン・インテグレーション統括本部においてCSRサプライチェーンマネジメントおよびグリーン調達に関する方針や施策を審議しています。当本部では、役員相当職であるCPO(Chief Procurement Officer)が本部長を務めています。当本部で審議・決定した事項について、BUおよび主要グループ会社の調達部門員からなる「日立グループCSR・BCP調達委員会」を通じて、日立グループ全体への徹底を図っています。

### CSRモニタリング(自己点検)の実施

日立のCSRサプライチェーンマネジメントに対する考え方が、どの程度浸透しているかを確認するため、2007年度よりJEITA版の「サプライチェーンCSR推進ガイドブック」および「チェックシート」を用いて主要サプライヤーにCSRモニタリング(自己点検)を依頼しています。回収した結果は分析して当該サプライヤーと取引のある事業体にフィードバックし、事業体を通じてサプライヤーに対して課題の改善を促しています。2018年度は国内外サプライヤー345社に対しCSRモニタリング(自己点検)を依頼し、回答を得ました。

### CSR 監査の実施

日立製作所では2012年7月より、中国・アジア地区にある自社ならびにグループ会社のサプライヤーの製造拠点を訪問してCSR 監査を実施しています。

2018年度は、CSR 監査のインターテック・サーティフィケーション<sup>1)</sup>の支援を受け、中国・アジアのサプライヤー24社に対して同監査を実施しました。監査の結果、重大な違反事項は認められませんでした。細かな部分において是正が必要な事項も散見されました。該当するサプライヤーに対し「改善実施計画表」の提出を義務付け、日立製作所とグループ会社からフォローとアドバイスを継続しています。

<sup>1)</sup> インターテック・サーティフィケーション：世界100カ国以上で、あらゆる産業分野にわたり、幅広い認証サービスを提供する会社

### 調達部門での人権デュー・ディリジェンスの実施

#### 基本方針

日立は、人権を尊重することはグローバル企業としての責務であり、事業活動上不可欠であるとの考えから、2013年5月に「日立グループ人権方針」を策定しました。この方針では、国際人権章典および国際労働機関(ILO)の「労働における基本的原則及び権利に関するILO宣言」に記された人権を最低限のものとして理解し、国連の「ビジネスと人権に関する指導原則」に基づく人権デュー・ディリジェンス(HRDD)<sup>\*</sup>や従業員への適切な教育の実施、国や地域の法令の遵守、国際的に認められた人権と各国・地域の法令の間に矛盾がある場合の国際的な人権の原則を尊重するための方法を追求していくことを明確に定めています。

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

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

日立グループ人権方針：  
[https://www.hitachi.co.jp/sustainability/renew/pdf/human\\_rights\\_policy.pdf](https://www.hitachi.co.jp/sustainability/renew/pdf/human_rights_policy.pdf)

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

今後も引き続き社外専門家とも協働しながら、サプライヤーに、日立グループ調達部門の期待を理解していただけるように努め、そのために必要なキャパシティビルディングなども同時に進めていきます。

#### 児童労働および強制労働リスクに対する取り組み

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

2018年度は、国際NGO「Verité Southeast Asia (VSEA)」の協力のもと、東南アジア7カ国(インドネシア、マレーシア、ミャンマー、フィリピン、シンガポール、タイ、ベトナム)に所在する日立グループ約100社を対象に、2017年度にRBA<sup>\*</sup>行動規範の内容を参考に改訂したサプライヤー向け「チェックシート」を用いて強制労働リスクを評価しました。

<sup>\*</sup> RBA: Responsible Business Allianceの略称(旧EICC)

#### 紛争鉱物への対応

日立では、2013年9月に「日立グループの紛争鉱物調達方針」を策定しました。これに基づいて作成した「サプライヤー皆様へのお願い」をWebサイトに掲載し、取り組み姿勢を明確に表明しました。

日立は本方針に基づき、ビジネスユニット(BU)およびグループ会社ごとに紛争鉱物の使用状況などを調査するとともに、お客さまからの要請に応じて報告しています。

日立グループの紛争鉱物調達方針：  
<https://www.hitachi.co.jp/procurement/csr/index.html>

# コンプライアンス

#### コンプライアンスの徹底

経済のグローバル化と企業活動のボーダーレス化に伴い、行政や経済の仕組みや取引慣行、価値観が異なる国・地域をまたぐ事業活動が活発化しています。グローバルで適切に事業を遂行し、事業活動を阻害するあらゆるリスクに備えるためにも、世界の共通指針となるイニシアティブやガイダンスの重要性が増しています。

グローバル化を推進している日立は「基本と正道」にのっとり、贈収賄防止や、公正な競争行為の徹底、税務コンプライアンスといった重要な事業慣行に対して、幅広く認知・賛同されている国際規範に則した自社規程を設け、グループ全体で周知・徹底しています。いずれの項目も、世界的に議論が継続し、求められる企業行動、規範や法令の解釈が進化し続けていることを踏まえ、随時規程を検証・刷新しながら、社会の要望に適切に対応しています。

#### 基本方針と推進体制

日立は、グループ共通の行動規範として「日立グループ行動規範」を制定し、日本語のほか英語、中国語など13言語に翻訳し、世界中の従業員に共有しています。企業倫理やコンプライアンスに関する意識についても、毎年日立グループで実施している従業員サーベイで調査し、健全な企業文化の醸成を図っています。

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

#### グローバルなコンプライアンス体制強化

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

海外については、世界11地域に地域コンプライアンス責任者を設置し、各地域における教育、情報共有などを実施するとともに、社外の専門家(弁護士)への相談窓口を設置するなどして地域内のグループ会社を側面からサポートしています。

コンプライアンスの状況については、BUや主要グループ会社との個別対話により施策推進における課題を明確化するだけでなく、内部監査部門がグループ全体を対象として定期的にコンプライアンス分野の監査を実施し、適正性を確認しています。監査の結果、改善を要する事項が見られた場合には、速やかに

是正措置を行っています。

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

#### コンプライアンス通報制度

日立は、違法・不適切な行為の防止と早期是正、自浄能力の向上を図るため、コンプライアンス担当部門または社外弁護士に直接通報できる「コンプライアンス(法令遵守)通報制度」を導入しています。この制度は日立グループの従業員だけでなく、派遣社員や、サプライヤー、ディストリビューターなどの取引先も利用することができます。2018年度は国内外グループ全体で462件の通報を受け付けました。また、事業所長、執行役など経営幹部による違法または著しく妥当性を欠く業務執行について、日立製作所の全従業員が匿名、実名を問わず直接、取締役に対し通報することができる「取締役会の窓」という通報制度も導入しています。

#### 技能実習生をめぐる問題への対応

2018年に、日立製作所およびグループ会社の計11社が外国人技能実習機構から「外国人の技能実習の適正な実施及び技能実習生の保護に関する法律」に関する法令違反があるとして、実習に関する改善勧告を受けました。また、2019年9月に日立製作所は、出入国在留管理庁および厚生労働省から「認定計画に従った適正な技能実習を実施するための体制の構築」に関する改善命令を受けました。改善勧告および改善命令の対象となった各社では、既に改善を行っています。今後は、技能実習実施にあたってのグループ共通の方針やガイドライン、チェック体制の構築など、グループ全体で再発防止を徹底し、関係法令や技能実習制度の趣旨に則った適切な技能実習となるよう継続的に取り組んでいきます。

## ■ 主な取り組み

### 贈収賄防止方針

今日の世界では、事業に絡む腐敗行為の防止は企業にとっての大きな課題となっています。日立では、2008年にHGCPに「贈収賄防止に関する規則」を制定するとともに、接待、進物、寄付などについて具体的な金額の目安を示したガイドラインを作成し、遵守に努めてきました。また、2016年には、それまで取り扱いがあいまいだったファシリテーション・ペイメントについて禁止を明文化するとともに、取引先審査手続を明確化するなどの改定を行っています。

### 競争法違反防止の取り組み

日立は、「法と正しい企業倫理に基づいた行動」「公正で自由な競争」を事業活動の基本に掲げ、HGCPの「競争法遵守に関する規則」および、関連した業務基準、ガイドラインを定め、徹底に努めています。2017年にはこれまで主に日本国内を念頭に置いて作成していた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、2012年からグループ会社に提供している職場討論用事例集に、2018年は競争法に関する事例を日本語・英語・中国語の3言語で追加して、従業員の意識向上を図っています。

日立は、競争法違反行為の撲滅を信頼回復のための重要課題として、今後も再発防止のための取り組みを行っていきます。

### 税務コンプライアンスの取り組み

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

### 法令違反について

2018年度において、贈収賄および競争法にかかる違反や制裁を伴う案件は発生していません。

満足の向上に取り組んでいます。

### 品質保証体制

日立は、品質ガバナンス統制を徹底するため、ビジネスユニット(BU)およびグループ会社の品質保証部門を製造部門から分離することで、お客さまの安全と安心を第一に行動できる体制としてきました。2018年度より、こうした体制をさらに強化するため、BU・グループ会社の品質保証部門を事業部門から独立させるとともに、本社の品質保証部門へのレポートラインを強化し、両者間で密な情報共有を図るための体制を構築しました。加えて、コーポレートの品質保証本部の権限を強化することで、ガバ

ナンスの強化を図りました。

### 事故未然防止活動

日立は、「『未然防止』が品質保証の本分」という考えのもと、「事故再発防止」にとどまらない「事故未然防止」活動を強化しており、さまざまな事業活動の変化を見据えて、日立全体で品質課題を先取りして、品質活動を進めています。

こうした活動の一環として、ソリューション部門が持つソフト開発力や信頼性強化ノウハウを、事故の未然防止に活用するためにプロダクツ系部門(組み込みソフト開発部門)に横展開しているほか、事業規模拡大の進むサービス事業における品質活動や現状課題を共有する仕組みを構築・強化しています。

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

### 技術法令の遵守活動

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

### リスクアセスメントの徹底

製品の開発にあたっては、お客さまの生命・身体・財産の安全を最優先して設計し、開発から生産、販売、保守に至るすべてのプロセスで安全性を確認しています。また、関連するBUや研究所とも連携して幅広い見地からリスクアセスメントを行っています。

### 製品事故発生時の対応

製品事故が発生した場合は、お客さまの立場で万全を尽くすべく、製品担当部署が中心となって迅速に対応にあたります。特に重大な事故の場合は、法令に基づいて所管官庁に報告し、Webサイトなどを通じてお客さまに情報を開示するとともに、速やかに経営層に状況を報告し、日立一体となって迅速かつ適切な措置を講じる体制を整えています。

製品に対し遡及して対策を講じる必要があると判断した場合には、新聞広告やWebサイトなどで告知し、修理や交換などの

措置を講じています。

### 品質・信頼性教育の実施

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

### アジア地域におけるグローバル品質保証人財の育成

日立では、アジア地域における現地生産の拡大に伴い、グローバルで日立品質を確保するための人財育成を行っています。現地生産拠点多く集まる中国・タイで、「品質保証責任者会議」の開催や各講座を開設し、モノづくりに関する日立品質への意識向上や情報の共有化を図っています。

# 品質保証

## 品質保証の徹底

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

## ■ 品質保証活動の取り組み

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

この「誠」の精神を実践するため、品質と信頼性の向上をめざす「落穂拾い」を実践しています。「落穂拾い」は、失敗を生かし、学ぶことを通して、技術を発展させる日立伝統の「技術の進化方法」です。経営幹部が中心となって、常にお客さまの立場に立ち、製品の技術上の原因のみならず、事故に至ったプロセス・組織・心理的影響について、徹底的に議論し、製品の信頼性とお客さま

# 気候変動関連の情報開示(TCFDに基づく開示)

日立は、2018年6月に「気候関連財務情報開示タスクフォース(TCFD)」への賛同を表明しました。金融安定理事会(FSB)によって設置されたTCFDは、2017年6月に情報開示に関する最終報告書を発表しており、その中で、投資家の立場から企業に対して、気候関連のリスクと機会やガバナンスの明確化など、企業の気候変動に関する情報開示を求めています。本項目では、TCFDの提言に沿って、日立の気候変動関連の重要情報を開示しています。

## ガバナンス

日立は、気候変動を含む環境課題への対応を重要な経営課題の一つと認識しています。2016年9月には、取締役会での議論を経て、大局的な視点から環境経営でめざす姿を規定した「環境ビジョン」のもと、2030年・2050年のCO<sub>2</sub>排出量削減目標を示した環境長期目標「日立環境イノベーション2050」を策定・公表しました。

また、2017年4月に、経営戦略、事業戦略に連動したサステナビリティ戦略を審議・決定する最高機関として、執行役社長兼CEOを議長、経営層をメンバーとする「サステナビリティ戦略会議」を設置しました。年2回開催される会議では、気候変動への対応を含む環境にかかわる重要な方針や施策について審議・決定するとともに、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。

さらに、指名委員会等設置会社である日立では、社外取締役によって構成される監査委員会が、年1回、サステナビリティ関連についても業務監査を行っており、気候変動に関する重要事項についても執行役から報告しています。

## 戦略

日立は、環境長期目標「日立環境イノベーション2050」の中で、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低炭素社会実現への貢献を果たすため、バリューチェーン全体でのCO<sub>2</sub>排出量を2010年度比で2030年度までに50%、2050年度までに80%削減と定めています。

また2021中期経営計画において「2021年度までにバリューチェーンを通じてCO<sub>2</sub>排出量を2010年度比20%超削減」という目標を掲げています。

## 気候関連のリスクと機会

気候関連のリスクについては、①主に2℃シナリオの途上にかかる低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>排出量削減失敗を想定した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を、TCFDの分類に沿って検討し、リスクが現れる可能性のある時期を「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)」で分類しています。

①低炭素経済への移行リスク(主に2℃シナリオに至るリスク)			
カテゴリー	主なリスク	リスクが現れる時期	主な取り組み
政策および法規制	炭素税、燃料・エネルギー消費への課税、排出権取引などの導入に伴う事業コスト負担増	短期～長期	生産、輸送などのさらなる効率化、脱炭素・低炭素エネルギー利用促進などにより、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・普及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

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・慢性	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

日立にとっての短・中・長期にわたる事業機会となるのは、日立のバリューチェーン全体の約9割を占める、販売された製品・サービスの「使用」に伴うCO<sub>2</sub>排出量の削減です。使用時にCO<sub>2</sub>を排出しない、または、なるべく排出しない製品・サービスを開発・提供することは、お客さまのニーズに応えるとともに、社会課題の解決につながります。

気候関連の機会		
カテゴリー	主な機会	主な取り組み
製品におけるサービス・市場	気候変動の緩和および適応への貢献が期待できる革新的な製品・サービスの提供拡大による、市場価値や収益の増大	低炭素社会の構築に貢献する、製品・サービス、脱炭素ビジネスの開発・普及、環境負荷の削減に寄与する革新的なデバイス・材料の研究開発を推進

## 気候関連シナリオに基づく事業のリスクと機会とその対応

気候変動の影響を受ける可能性が相対的に高い事業を5つ選び、2℃/4℃シナリオ下での事業への影響などを検討しています。

TCFD 提言に基づく日立の事業における2℃/4℃シナリオ下における対応(抜粋)

検討対象とした事業	鉄道システム事業	自動車関連事業	水システム事業	発電・電力ネットワーク関連事業	情報システム事業
今後の事業リスクへの対応と事業機会	2℃/4℃のいずれのシナリオ下においても、世界規模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	2℃シナリオ下では、自動車市場などの新市場への対応を強化 4℃シナリオ下では、内燃機関を含む既存技術への対応も強化	2℃/4℃のいずれのシナリオ下においても、世界規模での経済成長や、都市化、人口増加を受けた水需要増加に対応して、海水淡水化設備などの造水システムの提供を強化	2℃/4℃の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	2℃/4℃のいずれのシナリオ下においても、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、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

日立の社会イノベーション事業は、人々のQoLの向上に貢献し、顧客企業の価値向上に貢献する事業であり、日立の強みであるOT・ITやエネルギー技術を活用し、提供した製品・サービス利用時のCO<sub>2</sub>排出削減に貢献することをめざしています。したがって、2℃または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いくことで、日立の事業は中・長期的観点からも気候変動に対して高いレジリエンスを有していると評価しています。

## リスク管理

日立は多数の事業を有しており、事業ごとにさまざまに異なるリスクと機会があります。気候関連については、3年ごとに策定する「環境行動計画」に基づき、ビジネスユニットおよびグループ会社ごとに、リスクと機会の影響を評価しています。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。日立グループ全体として特に重要と認識されたリスクと機会については、CEOを議長とするサステナビリティ戦略会議で審議されます。

## 指標と目標

日立の環境活動は、指標と目標を3年ごとに定めた「環境行動計画」によって管理しています。気候関連のリスクおよび機会についての測定・管理に用いる指標と目標も、この「環境行動

計画」で3年ごとに更新しています。

「2021環境行動計画」では、2021中期経営計画に掲げたCO<sub>2</sub>排出量削減目標「2021年度までにバリューチェーンを通じて2010年度比20%超削減」達成に向けた目標を策定しています。各ビジネスユニット・グループ会社においても、「2021環境行動計画」に整合した目標を策定し、グループ全体でCO<sub>2</sub>排出量削減率で管理しています。一方、バリューチェーン全体での温室効果ガスの総排出量(Scope1、Scope2、Scope3)は、「GHGプロトコルスタンダード」に基づき算定し、2013年度から日立サステナビリティレポートで公開しています。

CO<sub>2</sub>総排出量は、事業再編などに伴い大きく変動しますが、日立の事業特性上、Scope3の「販売した製品の使用」に伴うCO<sub>2</sub>排出量が全体の約9割を占めていることから、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、つまり、同等の価値を提供するのであれば、よりCO<sub>2</sub>を排出しない製品・サービスをお客さまや社会に提供していくことに重点を置いています。併せて、生産に伴うCO<sub>2</sub>排出量の削減もさらに進めていきます。

「気候変動関連の情報開示(TCFDに基づく開示)」の項目は、紙面の都合上、省略して掲載しています。日立サステナビリティレポート2019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>

# コーポレートガバナンス

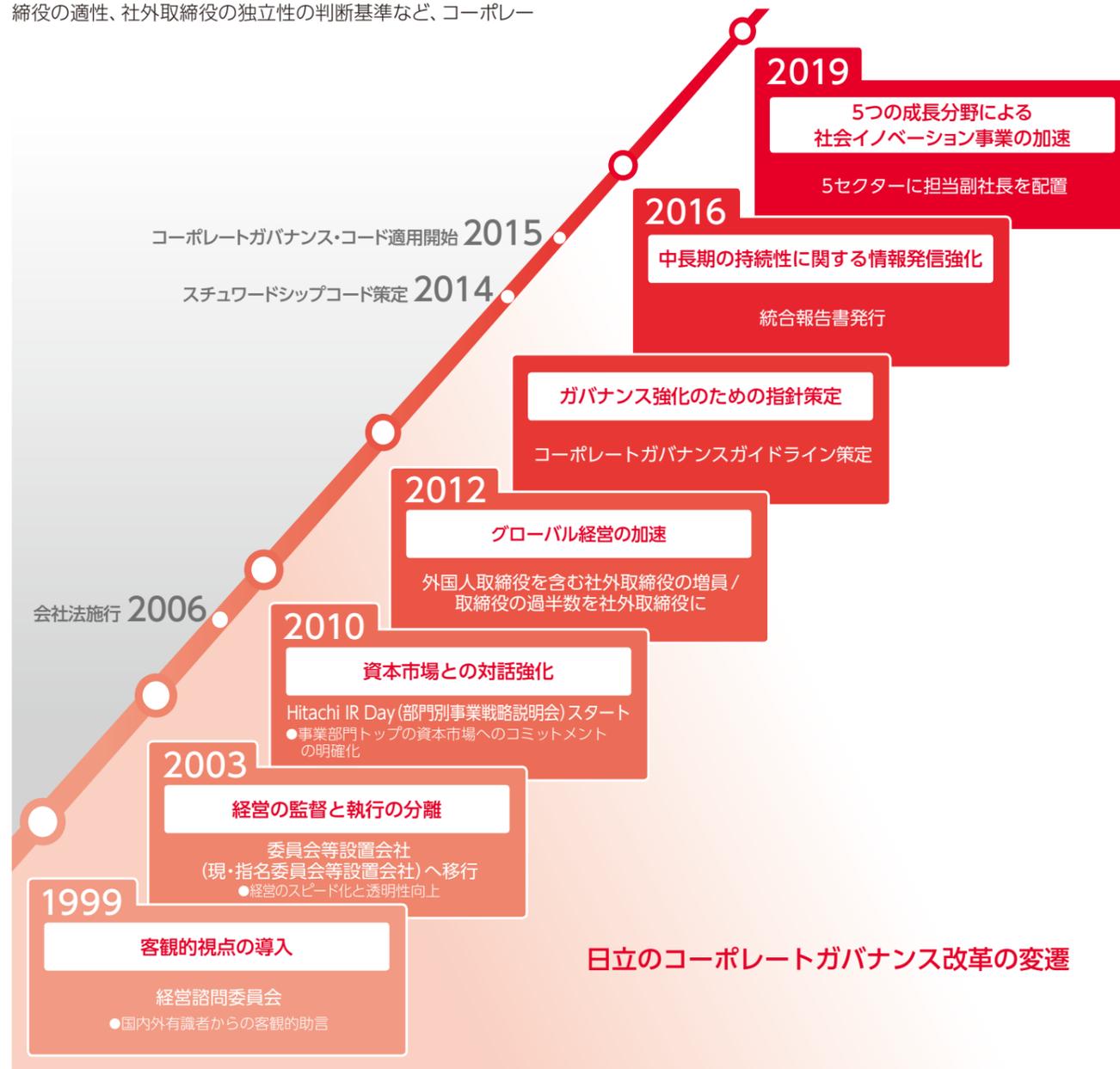
日立製作所は、日本の会社法に規定する指名委員会等設置会社です。当社は2003年6月に機関設計を変更し、経営の監督と執行の分離を徹底することにより、事業を迅速に運営できる執行体制の確立と透明性の高い経営の実現に努めています。

2012年6月には、取締役会を構成する13名の取締役のうち、外国人を含む社外取締役を、過半数の7名とし、グローバルで多様な視点を経営へ反映させるとともに、監督機能の強化を図っています。

2015年6月からは、国内の金融商品取引所に上場する会社を対象とする「コーポレートガバナンス・コード」の適用が開始されました。日立製作所では2012年に、取締役会の役割・構成、取締役の適性、社外取締役の独立性の判断基準など、コーポレー

トガバナンスの枠組みや強化の指針としてコーポレートガバナンスガイドラインを定め、公開しています。

当社は、本コードの適切な実践を通じて持続的な成長と中長期的な企業価値向上のための自律的な対応を図ることにより、会社、投資家、ひいては経済全体の発展にも寄与するという本コードの考え方に賛同し、今後もコーポレートガバナンスのさらなる強化に取り組んでいきます。



## ■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。

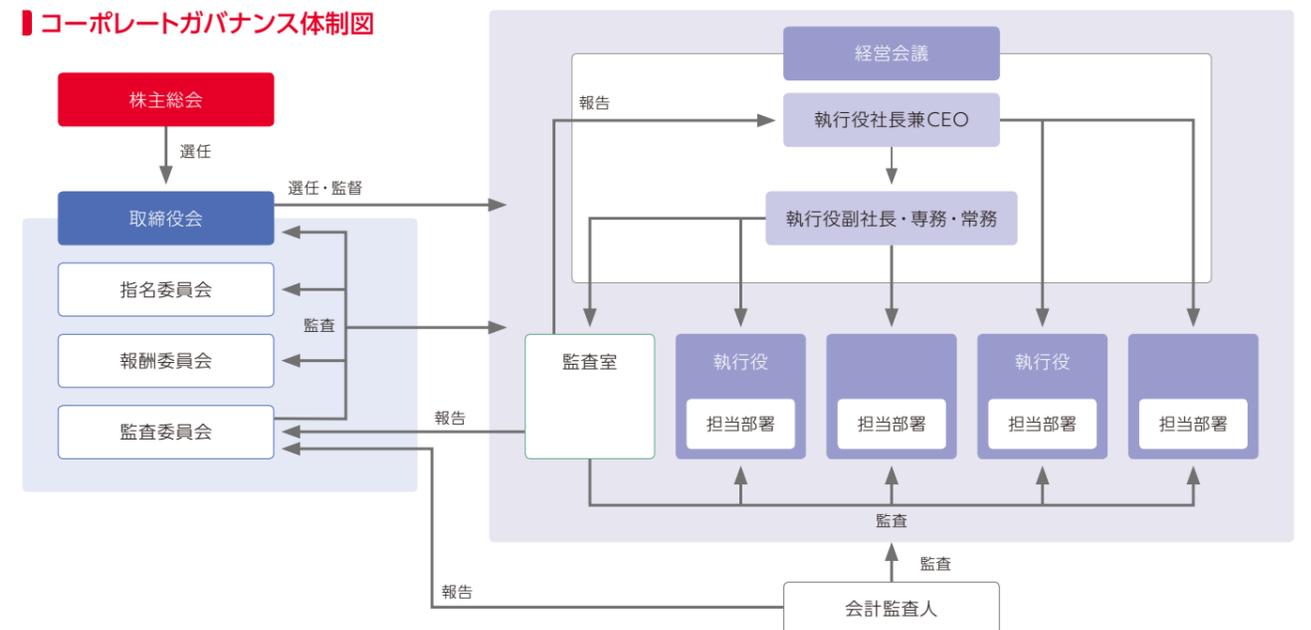
### 2018年度の評価プロセス

	【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(2019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>取締役会の運営: 開催頻度、審議時間、議案の選定、議長の役割等</li> <li>貢献: 経営戦略策定等への貢献、取締役の経験・知見の発揮等</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(2019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(2019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

2018年度における全体評価	
2018年度における全体評価	当社の取締役会においては、構成の多様性が確保され、中長期的な企業価値の成長に向けて、中期経営計画など経営戦略に関する事項を中心に、各取締役はそれぞれの知見や経験などを生かした発言を行い、活発な議論が行われており、全体としての実効性が確保されていると評価
今後の取り組み	
取締役会の機能の維持・向上	<ul style="list-style-type: none"> <li>中長期的な会社の戦略的方向性の決定や事業戦略策定へのさらなる貢献</li> <li>最高経営責任者の後継計画へのさらなる貢献</li> <li>重要案件についての継続的なモニタリングの徹底</li> </ul>
取締役会の運営支援強化	<ul style="list-style-type: none"> <li>社外取締役によるグループ内拠点の訪問などの情報提供の機会の継続</li> <li>資料の構成・内容のさらなる工夫と資料の事前提供の徹底</li> </ul>

## ■コーポレートガバナンス体制図



# コーポレートガバナンス

## 取締役会

### サマリー

- ・取締役会は、11名の取締役のうち8名が社外取締役です。
- ・社外取締役が過半数を占める指名、監査、報酬の3つの委員会を設置しています。
- ・社外取締役は、取締役会の監督機能強化に資する、国際的な企業経営や行政分野に豊富な経験と識見を有しています。

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。取締役会を構成する11名の取締役のうち、執行役を兼務する取締役は2名です。外国人を含む社外取締役を過半数の8名とし、グローバルで多様な視点を経営へ反映させるとともに、監督機能の強化を図っています。当社の取締役の任期は1年です。

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。2018年度の実績は、取締役会の開催日数は12日であり、取締役の出席率は96%、各社外取締役の出席率は右表のとおりでした。なお、取締役会および各委員会の職務を補助するため、専任の組織を設け、執行役の指揮命令に服さない専従のスタッフを置いています。

### (1) 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などを有する機関であり、社外取締役3名を含む取締役4名で構成されています。2018年度の実績は、9日です。

### (2) 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などに関する議案の内容を決定する権限などを有する機関であり、社外取締役4名および常勤監査委員1名を含む5名の取締役で構成されています。2018年度の実績は、17日です。

### (3) 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(報酬の額など)を決定する権限などを有する機関であり、社外取締役3名を含む取締役4名で構成されています。2018年度の実績は、6日です。

取締役会は、最高経営責任者の後継計画を継続的に監督しています。また、最高経営責任者の選解任にあたっては、①人格、識見、指導力に優れた者であること、②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考慮するとともに、指名委員会の提案も踏まえて決定します。さらに、取締役会の役割・構成、取締役の適性、社外取締役の独立性の判断基準、他社従業員の兼職など、コーポレートガバナンスの枠組みを示すコーポレートガバナンスガイドラインを定め、公開しています。

株式会社日立製作所コーポレートガバナンスガイドライン：  
<https://www.hitachi.co.jp/IR/corporate/governance/guidelines.html>

### 2018年度における社外取締役の実績および委員会への出席状況

氏名	出席日数/開催日数*			
	取締役会	指名委員会	監査委員会	報酬委員会
井原 勝美	100%	—	100%	100%
シンシア・キャロル	100%	100%	—	—
ジョー・ハーラン	100%	—	—	—
ジョージ・バックリー	100%	—	—	—
ルイズ・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	92%	100%	◎100%	—

\* 在任期間中の取締役会開催日数：12日、ただし井原氏、ハーラン氏は9日  
 在任期間中の指名委員会開催日数：9日、ただし吉原氏は7日  
 在任期間中の監査委員会開催日数：17日、ただし井原氏は11日  
 在任期間中の報酬委員会開催日数：6日、ただし井原氏は5日  
 ◎印は議長/委員長

## 執行役

執行役は、取締役会の決議により定められた職務の分掌に従い、業務に関する事項の決定を行うとともに、業務を執行します。2019年6月末における執行役は、39名です。

## 経営会議

経営会議は、当社または日立グループに影響を及ぼす重要事項について、多面的な検討を経て慎重に決定するための執行役社長兼CEOの諮問機関であり、2019年6月末において、執行役社長兼CEO、執行役員副社長6名、執行役員専務4名および執行役員常務1名の計12名で構成されています。

## 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、基本報酬、短期インセンティブ報酬および中長期インセンティブ報酬から成ります。2019年度の報酬より、各報酬(基準額)の比率は、グローバルな事業の成長を通じた企業価値の向上を図るため、主要グローバル企業の経営者報酬の構成比を参考に、1:1:1を基準としています。また、総報酬に占める変動報酬の割合は、役位が上位の執行役ほど高くなるよう設定しています。在任期間中の不正行為への関与などが判明した場合には、報酬の返還を求めることとしています(クローバック制度)。

詳細については有価証券報告書P50-53「役員の報酬等」をご参照ください。  
[https://www.hitachi.co.jp/IR/library/stock/hit\\_sr\\_fy2018\\_4\\_ja.pdf](https://www.hitachi.co.jp/IR/library/stock/hit_sr_fy2018_4_ja.pdf)

## 執行役の報酬体系(2019年度)

総報酬				
固定報酬 (基本報酬)	変動報酬			
	短期インセンティブ報酬		中長期インセンティブ報酬	
	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。	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ため、譲渡制限付株式を付与します。	個人目標 評価連動	業績評価連動 全社業績 部門業績
役員に応じた基準額に査定を反映して決定します。	担当業務を踏まえて設定した各執行役の個人目標の達成度合の評価に基づいて変動します。	売上収益、調整後営業利益、EBIT、親会社株主に帰属する当期利益を参照して、株主・投資家をはじめとするステークホルダーに対して公表した連結業績予想数値の達成度合を測り、評価します。	部門ごとの調整後営業利益、営業キャッシュ・フローなどを参照して、部門ごとに中期経営計画や年度予算の業績目標の達成度合を測り、評価します。	・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。具体的には、当社株式のTotal Shareholder Return(株主総利回り)とTOPIX成長率を比較し、その割合(対TOPIX成長率)によって評価します。対TOPIX成長率が120%以上の場合、すべての株式を譲渡制限の解除の対象とします。対TOPIX成長率が80%以上120%未満の場合、一部の株式を譲渡制限の解除の対象とします(※)。対TOPIX成長率が80%未満の場合、すべての株式について譲渡制限は解除されません。譲渡制限が解除されないことが確定した株式は、当社が無償で取得します。 ※譲渡制限解除の対象となる株式数 = 付与された株式数 × { (対TOPIX成長率 × 1.25) - 0.5 }

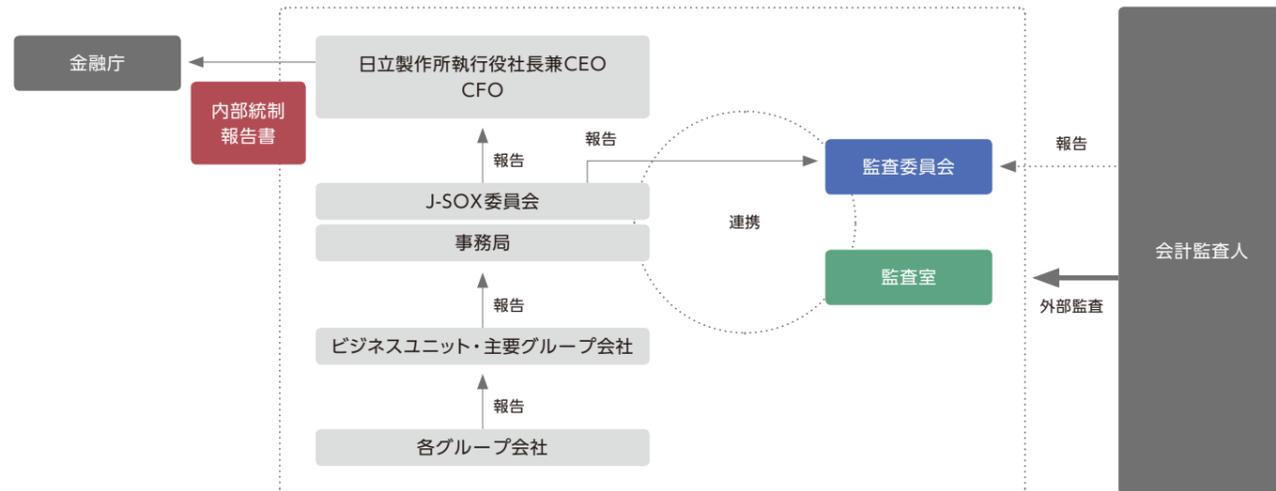
# コーポレートガバナンス

## 財務報告に係る内部統制

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

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

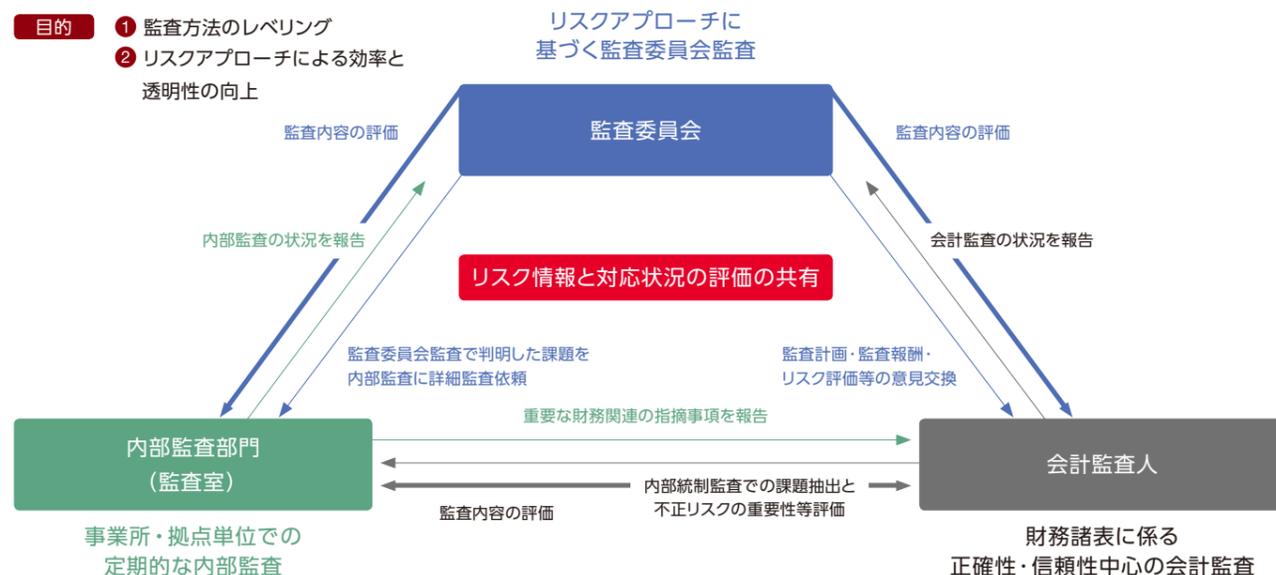
### 内部統制評価体制



## 三様監査の連携強化

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

### 三様監査による内部統制の実効性向上



## より効果的・効率的な監査体制の構築

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

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

監査の有効性をさらに高めるため、2019年4月から、IT、エネルギー、インダストリー、モビリティ、ライフの5セクターごとに「監査役員」制度を導入し、5セクターを管掌する各副社長の下に監査役員をトップとした内部統制体制を構築しました。

この監査役員は、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もちます。一方、子会社の会社法上の機関である監査役は、この「監査役員」をレポートラインとし、内部統制システムの実効性向上に努めています。

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

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」を経理部経由で提出し、改善を求めています。また最近では、ITシステムを使って、サンプリングによる試査ではなく、全件調査を行い、数値の正確性の確認を行う効率化も進めています。

## 株主・投資家との対話

日立製作所は、機関投資家・アナリストをはじめとしてステークホルダーとの対話を重視したIR活動を行っています。

2018年度は、四半期ごとの決算説明会や、「2018中期経営計画」進捗に関する説明会に加えて、中期経営計画に則った主要事業の戦略および経営施策について各事業責任者が説明するIRイベント「Hitachi IR Day」を9年連続で開催しました。

さらに、価値創造の源泉である研究開発部門の説明会を開催したほか、経営幹部が北米、欧州、アジアの機関投資家を訪問し、中長期的な成長を実現するための経営戦略などを説明したのをはじめ、日本国内外で約550件の機関投資家・アナリストとの個別ミーティングを行いました。これらのIR活動を通じて得た意見を経営や事業運営に反映させ、企業価値向上に努めています。

株主・投資家向け情報webサイトにおいても、説明会で使用した資料や動画、業績・株価の推移グラフをタイムリーに掲載しています。またwebサイトのレスポンス対応(スマートフォンやタブレットなどの端末からの閲覧利便性向上)の改善など、継続的に情報開示の拡充を図っています。

株主・投資家向け情報:  
<https://www.hitachi.co.jp/IR/index.html>  
 ディスクローチャー・ポリシー:  
<https://www.hitachi.co.jp/IR/corporate/disclosure/index.html>

# マネジメント体制

## 社外取締役 (2019年6月定時株主総会終了時点)



**井原 勝美** ●▲

所有株式数: 300株  
社外取締役在任期間: 1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



**シンシア・キャロル** ●

所有株式数: 1,000株  
社外取締役在任期間: 6年

1991年 Alcan Inc. フォイルプロダクツ  
ゼネラルマネージャー  
1996年 同社オーガニッシュアルミナリミテッド  
マネージングディレクター  
1998年 同社ボーキサイトアルミナアンド  
スペシャリティケミカルズ プレジデント  
2002年 同社プライマリーメタルグループ  
プレジデント兼 CEO  
2007年 Anglo American plc. CEO (2013年4月退任)  
2013年 当社取締役



**ジョー・ハーラン**

所有株式数: 300株  
社外取締役在任期間: 1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  
住友スリーエム (株) 代表取締役  
2002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  
2004年 同社コンシューマアンドオフィスビジネス  
エグゼクティブバイスプレジデント  
2009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  
2011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  
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  
チーフマーケティンクオフィサー (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



**山本 高稔** ●▲

所有株式数: 7,700株  
社外取締役在任期間: 3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



**吉原 寛章** ●●

所有株式数: 1,800株  
社外取締役在任期間: 5年

監査委員長  
1978年 ビートマウ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

● 指名委員  
● 監査委員  
▲ 報酬委員  
+ 代表執行役

## 取締役 (2019年6月定時株主総会終了時点)



**ジョージ・バックリー**

所有株式数: 5,300株  
社外取締役在任期間: 7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  
マーケター兼リーディングビジョン プレジデント  
2000年 同社プレジデント兼 COO  
同社取締役会長兼 CEO  
2005年 3M Company 取締役会長兼プレジデント兼 CEO  
2012年 同社取締役会長 (2012年5月退任)  
Arle Capital Partners Limited 会長  
(2015年12月退任)  
当社取締役



**ルイズ・ペントランド**

所有株式数: 700株  
社外取締役在任期間: 4年

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



**望月 晴文** ●●▲

所有株式数: 2,900株  
社外取締役在任期間: 7年

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



**中西 宏明** ●

所有株式数: 70,600株

1970年 当社入社  
2003年 執行役専務  
2004年 執行役専務  
2005年 Hitachi Global Storage Technologies, Inc.  
取締役会長兼 CEO (2009年3月CEO退任)  
2006年 当社執行役副社長 (2006年12月退任)  
2009年 当社代表執行役 執行役副社長  
Hitachi Global Storage Technologies, Inc.  
取締役会長 (2010年3月退任)  
2010年 当社代表執行役 執行役社長  
当社代表執行役 執行役社長兼取締役  
2014年 当社代表執行役 執行役会長兼 CEO 兼取締役  
2016年 当社取締役会長兼代表執行役  
2018年 当社取締役会長兼執行役



**中村 豊明** ●

所有株式数: 16,200株

1975年 当社入社  
2006年 財務一部長  
2007年 代表執行役 執行役専務  
代表執行役 執行役専務兼取締役  
2009年 代表執行役 執行役専務  
2012年 代表執行役 執行役副社長 (2016年3月退任)  
2016年 当社取締役



**東原 敏昭** ▲+

所有株式数: 69,900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ズ  
代表執行役 執行役社長  
同社代表取締役 取締役社長  
当社執行役専務  
2011年 当社執行役専務  
2013年 当社代表執行役 執行役社長兼 COO  
2014年 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

### 委員会の構成 (下線は委員長)

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

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

執行役 (2019年6月末時点)

執行役社長兼CEO



東原 敏昭\*

統括

執行役副社長



青木 優和\*

社長補佐(産業・流通事業、水・環境事業、インダストリアルプロダクツ事業)



小島 啓二\*

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



塩塚 啓一\*

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



高橋 秀明\*

社長補佐(コスト構造改革、サプライチェーンマネジメント)、コスト構造改革、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

執行役専務



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)



西野 壽一\*

社長補佐(原子力事業、電力事業)



小田 篤

原子力事業、エネルギー事業担当



河村 芳彦

経営戦略、投資戦略、次世代事業戦略担当



小久保 憲一

地域戦略(中国)担当



柴原 節男

サービス・プラットフォーム事業担当



関 秀明

ビルシステム事業担当



津田 義孝\*

マーケティング・営業、地域戦略、社会イノベーション事業推進担当



中畑 英信\*

コーポレートコミュニケーション、法務、リスクマネジメント、経営オーデット、人材担当



西山 光秋\*

財務、年金担当

執行役常務

秋野 啓一

マーケティング・営業(金融事業、公共社会事業、ディフェンス事業)担当

阿部 淳

産業・流通事業担当

伊藤 仁

渉外担当

浦瀬 賢治

エネルギー事業担当

大槻 隆一

投資戦略担当

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、ヘルスケア事業)担当

武原 秀俊

原子力事業担当

徳永 俊昭

サービス・プラットフォーム事業担当

内藤 理

渉外、CSR・環境戦略、エグゼクティブサポート担当

中北 浩仁

地域戦略(APAC)担当

永野 勝也

公共社会事業担当

貫井 清一郎

産業・流通事業担当

野村 泰嗣

IT戦略担当

アンドリュー・バー

鉄道事業担当

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

鉄道事業担当

村山 昌史

サプライチェーンマネジメント(調達)担当

森田 守

経営戦略担当

山本 二雄

金融事業担当

依田 隆

マーケティング・営業(原子力事業、エネルギー事業)担当

渡部 眞也

情報セキュリティマネジメント、コスト構造改革担当

執行役

中西 宏明

全般

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



ライフソリューション

粒子線がん治療システムの提供を通じ、  
世界中で累計8万人のがん治療に貢献

3 すべての人に  
健康と福祉を

11 日々続ける  
まちづくりを

データセクション

10カ年データ	88	財政状態、経営成績および キャッシュ・フローの状況の分析	95
セグメントハイライト/ セグメントの組み替えについて	90	連結財政状態計算書	98
情報・通信システム	91	連結損益計算書	99
社会・産業システム	91	連結包括利益計算書	99
電子装置・システム	92	連結持分変動計算書	100
建設機械	92	連結キャッシュ・フロー計算書	101
高機能材料	93	5カ年データ(非財務情報)	102
オートモティブシステム	93	日立グループの事業運営体制	103
生活・エコシステム	94	日立の価値創造におけるキーワード	103
		会社情報・株式情報	104

## 10カ年データ

米国会計基準	単位:百万円					
会計年度:	2009年度	2010年度	2011年度	2012年度	2013年度	2014年度
売上高	8,968,546	9,315,807	9,665,883	9,041,071	9,563,791	9,761,970
営業利益	202,159	444,508	412,280	422,028	538,288	600,479
EBIT	77,815	443,812	573,218	358,015	585,662	551,018
当社株主に帰属する当期純利益(損失)	(106,961)	238,869	347,179	175,326	264,975	241,301
営業活動に関するキャッシュ・フロー	798,299	841,554	447,155	583,508	439,406	447,348
投資活動に関するキャッシュ・フロー	(530,595)	(260,346)	(195,584)	(553,457)	(491,363)	(610,255)
フリー・キャッシュ・フロー	267,704	581,208	251,571	30,051	(51,957)	(162,907)
財務活動に関するキャッシュ・フロー	(502,344)	(584,176)	(167,838)	(180,445)	32,968	250,335
配当金	—	36,133	36,727	47,690	50,711	57,944
設備投資額(完成ベース)	546,326	556,873	649,234	742,537	849,877	848,716
減価償却費	441,697	382,732	360,358	300,664	329,833	349,614
研究開発費	372,470	395,180	412,514	341,310	351,426	335,515
会計年度末:						
総資産	8,964,464	9,185,629	9,418,526	9,809,230	11,016,899	12,395,379
有形固定資産	2,219,804	2,111,270	2,025,538	2,279,964	2,342,091	2,564,105
株主資本	1,284,658	1,439,865	1,771,782	2,082,560	2,651,241	2,930,309
有利子負債	2,367,143	2,521,551	2,396,454	2,370,079	2,823,049	3,354,616

単位:円

1株当たりデータ:	単位:円					
当社株主に帰属する当期純利益(損失)	(29.20)	52.89	76.81	37.28	54.86	49.97
潜在株式調整後当社株主に帰属する当期純利益(損失)	(29.20)	49.38	71.86	36.29	54.85	49.93
配当金	—	8.0	8.0	10.0	10.5	12.0
株主資本	287.13	318.73	382.26	431.13	549.02	606.87

単位:%

財務指標:	単位:%					
営業利益率	2.3	4.8	4.3	4.7	5.6	6.2
EBIT率	0.9	4.8	5.9	4.0	6.1	5.6
売上高当期純利益率	-1.2	2.6	3.6	1.9	2.8	2.5
株主資本当期純利益率(ROE)	-9.2	17.5	21.6	9.1	11.2	8.6
総資産当期純利益率(ROA)	-0.9	3.3	4.4	2.5	3.5	3.1
D/Eレシオ(非支配持分含む)(倍)	1.04	1.03	0.86	0.75	0.73	0.78
株主資本比率	14.3	15.7	18.8	21.2	24.1	23.6

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

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

単位:円

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

単位:%

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

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

## セグメントハイライト

### 部門別売上の収益・損益

部門	売上収益		調整後営業利益		EBIT	
	2017年度	2018年度	2017年度	2018年度	2017年度	2018年度
情報・通信システム	20,089	20,659	1,892	2,252	1,392	2,109
社会・産業システム	23,750	25,398	1,155	1,513	1,012	△1,519
電子装置・システム	10,865	9,512	869	756	888	708
建設機械	9,591	10,337	925	1,157	970	1,045
高機能材料	16,575	17,044	1,218	999	986	864
オートモティブシステム	10,010	9,710	495	380	424	853
生活・エコシステム	5,401	4,850	251	224	333	295
その他	5,577	5,344	214	268	218	256
小計	101,861	102,856	7,023	7,553	6,228	4,613
全社及び消去	△8,175	△8,050	123	△3	214	525
合計	93,686	94,806	7,146	7,549	6,442	5,139

## セグメントの組み替えについて

BU=ビジネスユニット

### ■旧報告セグメント構成

情報・通信システム	金融BU
	社会BU
	サービス&プラットフォームBU
社会・産業システム	原子力BU
	電力BU
	産業・流通BU
	水BU
	インダストリアルプロダクツBU
	ビルシステムBU
	鉄道BU
ディフェンスBU	
電子装置・システム	ヘルスケアBU
	日立ハイテクノロジーズ
建設機械	日立建機
高機能材料	日立金属
	日立化成
オートモティブシステム	日立オートモティブシステムズ
	クラリオン
生活・エコシステム	日立アプライアンス
	日立コンシューマ・マーケティング

### ■新報告セグメント構成(2019年度～)

IT	金融BU
	社会BU
	サービス&プラットフォームBU
	ディフェンスBU
エネルギー	原子力BU
	エネルギーBU <sup>*1</sup>
インダストリー	産業・流通BU
	水・環境BU <sup>*2</sup>
	インダストリアルプロダクツ事業 <sup>*3</sup>
モビリティ	ビルシステムBU
	鉄道BU
ライフ	ヘルスケアBU
	生活・エコシステム事業 <sup>*4</sup>
	オートモティブシステム事業 <sup>*5</sup>
日立ハイテクノロジーズ	
日立建機	
日立金属	
日立化成	

\*1 2019年4月1日付で、電力BUをエネルギーBUへ名称変更しています。

\*2 2019年4月1日付で、水BUを水・環境BUへ名称変更しています。

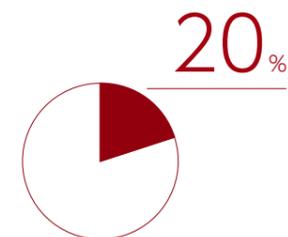
\*3 インダストリアルプロダクツ事業には、インダストリアルプロダクツBUを2019年4月1日付で承継した日立インダストリアルプロダクツおよび日立産機システムが含まれます。

\*4 生活・エコシステム事業には、日立アプライアンスおよび日立コンシューマ・マーケティングが2019年4月1日付で合併し発足した日立グローバルライフソリューションズが含まれます。

\*5 オートモティブシステム事業には、日立オートモティブシステムズが含まれます。

## 情報・通信システム

売上収益構成比率



海外売上収益比率



事業部門別設備投資額  
(完成ベース)



業績推移  
(億円)



主な製品・サービス

システムインテグレーション、コンサルティング、クラウドサービス、サーバー、ストレージ、ソフトウェア、通信ネットワーク、ATM

### 業績の状況

売上収益は、通信ネットワーク機器子会社の譲渡の影響があったものの、システムインテグレーション事業の増収などにより、前年度に比べて3%増加し、2兆659億円となりました。

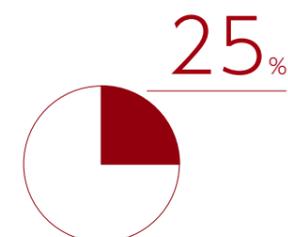
調整後営業利益は、システムインテグレーション事業やITプラットフォーム&プロダクツ事業の収益性の改善などにより、前

年度に比べて360億円増加し、2,252億円となりました。

EBITは、調整後営業利益の増加に加え、通信ネットワーク機器の旧生産拠点である土地の売却益の計上などにより、前年度に比べて716億円増加し、2,109億円となりました。

## 社会・産業システム

売上収益構成比率



海外売上収益比率



事業部門別設備投資額  
(完成ベース)



業績推移  
(億円)



主な製品・サービス

産業用機器・プラント、エレベーター、エスカレーター、鉄道システム、火力・原子力・自然エネルギー発電システム、送変電システム

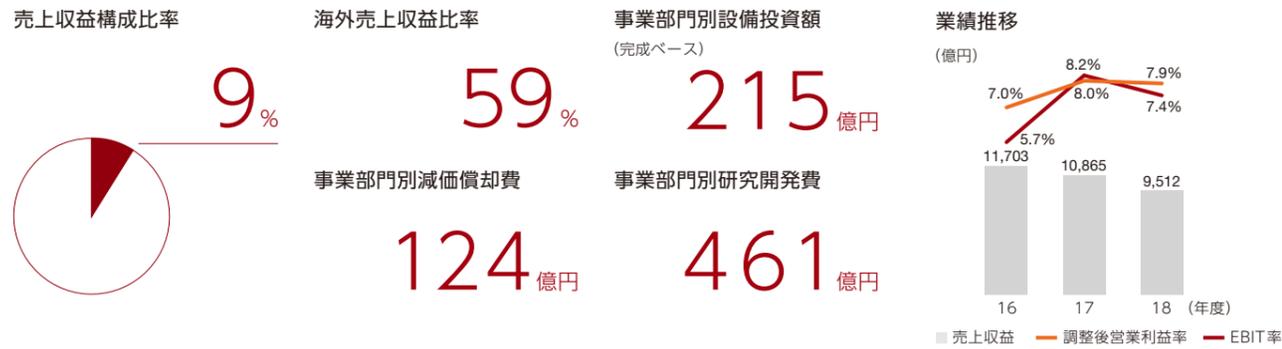
### 業績の状況

売上収益は、欧州向けを中心とした鉄道システム事業の増収、産業・流通分野における海外EPC案件の売上計上の影響などにより、前年度に比べて7%増加し、2兆5,398億円となりました。

調整後営業利益は、鉄道システム事業の増収、産業機器事業の増収および収益性の改善などにより、前年度に比べて357億円増加し、1,513億円となりました。

EBITは、鉄道システム事業においてAgility Trains West (Holding) Limited株式の一部売却に伴う売却益を計上したものの、英国原子力発電所建設プロジェクトの凍結に伴う減損損失を計上した影響などにより、前年度の1,012億円の利益から2,532億円悪化し、1,519億円の損失となりました。

## 電子装置・システム



主な製品・サービス  
半導体製造装置、計測・分析装置、先端産業部材、医療機器

### 業績の状況

売上収益は、(株)日立ハイテクノロジーズにおける医用分析装置および半導体製造装置の販売増加、ヘルスケア事業における放射線治療システムなどの販売増加があったものの、(株)日立国際電気の再編の影響などにより、前年度に比べて12%減少し、9,512億円となりました。

調整後営業利益は、(株)日立国際電気の再編の影響などにより、前年度に比べて113億円減少し、756億円となりました。

EBITは、調整後営業利益の減少などにより、前年度に比べて180億円減少し、708億円となりました。

## 高機能材料



主な製品・サービス  
半導体・ディスプレイ用材料、配線板・関連材料、自動車部品、蓄電デバイス、特殊鋼製品、磁性材料、素形材製品、電線材料

### 業績の状況

売上収益は、日立化成(株)および日立金属(株)における企業買収の影響に加え、日立金属(株)における原材料価格高騰に連動した販売価格の上昇などにより、前年度に比べて3%増加し、1兆7,044億円となりました。

調整後営業利益は、日立金属(株)におけるファクトリー・オートメーション関連材料や半導体・エレクトロニクス材料の需要減少、

日立化成(株)における製品構成の変動などの影響などにより、前年度に比べて218億円減少し、999億円となりました。

EBITは、日立金属(株)において事業再編等利益を計上したほか、日立化成(株)において競争法など関連費用が減少したものの、調整後営業利益の減少などにより、前年度に比べて122億円減少し、864億円となりました。

## 建設機械



主な製品・サービス  
油圧ショベル、ホイールローダ、鉱山機械

### 業績の状況

売上収益は、北米やアジア・大洋州を中心とした海外市場で増収となったことなどにより、前年度に比べて8%増加し、1兆337億円となりました。

調整後営業利益は、増収の影響などにより、前年度に比べて232億円増加し、1,157億円となりました。

EBITは、日立建機(株)の中国子会社において過年度過払い増値税の回収懸念に係る処理額を計上したほか、事業構造改革関連費用が増加したものの、調整後営業利益の増加などにより、前年度に比べて74億円増加し、1,045億円となりました。

## オートモティブシステム



主な製品・サービス  
エンジンパワートレインシステム、電動パワートレインシステム、車両統合制御システム

### 業績の状況

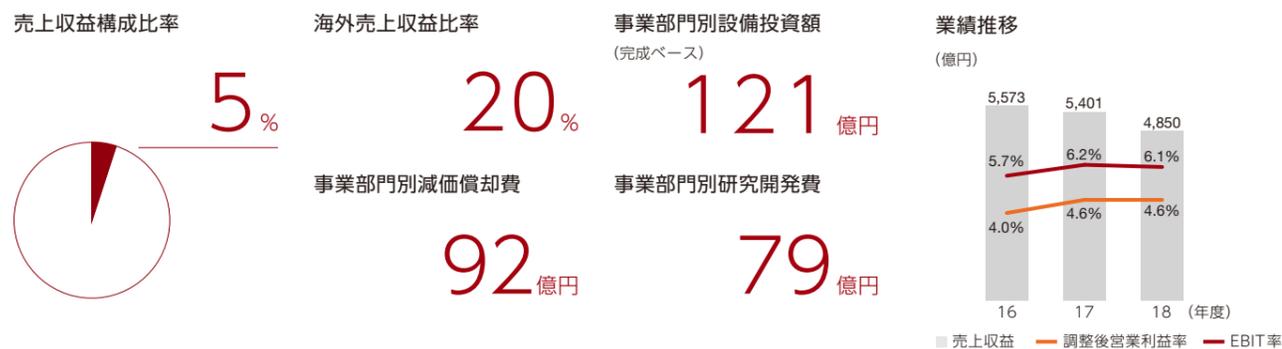
売上収益は、中国および北米における販売減少や車載情報システム事業の減収などにより、前年度に比べて3%減少し、9,710億円となりました。

調整後営業利益は、売上収益の減少に加え、製品構成の変動

や米州などの生産拠点における生産性の悪化などにより、115億円減少し、380億円となりました。

EBITは、クラリオン(株)株式などの売却益計上の影響などにより、前年度に比べて429億円増加し、853億円となりました。

## 生活・エコシステム



**主な製品・サービス**  
業務用空調機器、ルームエアコン、冷蔵庫、洗濯機

### 業績の状況

売上収益は、国内・海外ともに家電事業が減収となった影響などにより、前年度に比べて10%減少し、4,850億円となりました。調整後営業利益は、売上収益の減少などにより、前年度に比

べて26億円減少の224億円となり、EBITは、調整後営業利益の減少などにより、前年度に比べて37億円減少の295億円となりました。

## 財政状態、経営成績およびキャッシュ・フローの状況の分析

### 1 2018年度の経営成績

#### 概要

	単位: 億円		増減比
	2017年度	2018年度	
売上収益	93,686	94,806	1%
調整後営業利益	7,146	7,549	6%
EBIT	6,442	5,139	-20%
継続事業税引前当期利益	6,386	5,165	-19%
親会社株主に帰属する当期利益	3,629	2,225	-39%

#### 業績の状況

売上収益は、(株)日立国際電気を持分法適用会社としたことによる減収があったものの、欧州向け鉄道システムが好調であった社会・産業システムセグメント、北米やアジア・大洋州を中心に売上が拡大した建設機械セグメント、システムインテグレーション事業が伸張した情報・通信システムセグメント、日立化成(株)および日立金属(株)が企業買収を行った高機能材料セグメントなどが増収となったことから、前年度に比べて1%増加し、9兆4,806億円となりました。

売上原価は、前年度に比べて1%増加し、6兆9,646億円となり、売上収益に対する比率は、前年度と同水準の73%となりました。売上総利益は、前年度に比べて1%増加し、2兆5,159億円となりました。

販売費および一般管理費は、前年度に比べて1%減少し、1兆7,610億円となり、売上収益に対する比率は、前年度と同水準の19%となりました。

調整後営業利益は、高機能材料セグメントやオートモティブシステムセグメントなどが減益となったものの、情報・通信システムセグメント、社会・産業システムセグメント、建設機械セグメントが増収および収益性改善により増益となったことなどにより、前年度に比べて403億円増加し、7,549億円となりました。

その他の収益は、前年度に比べて1,943億円増加して2,063億円となり、その他の費用は、前年度に比べて3,019億円増加して4,426億円となりました。主な内訳は、以下のとおりです。固定資

産損益は、前年度に比べて209億円改善し、184億円の利益となりました。減損損失は、電力・エネルギー事業における英国原子力発電所建設プロジェクトの凍結に伴う減損損失などにより、前年度に比べて2,963億円増加し、3,449億円となりました。事業再編等利益は、(株)日立国際電気株式の売却益に加え、オートモティブシステムセグメントにおいてクラリオン(株)株式の売却益や、社会・産業システムセグメントにおいてAgility Trains West (Holding) Limited 株式の一部売却に伴う売却益を計上したことなどにより、前年度に比べて1,748億円増加し、1,846億円となりました。特別退職金は、前年度に比べて66億円増加し、223億円となりました。競争法等関連費用は、前年度に比べて125億円減少し、17億円となりました。

金融収益(受取利息を除く)は、前年度に比べて66億円増加して136億円となり、金融費用(支払利息を除く)は、前年度に比べて77億円減少して34億円となりました。

持分法による投資損益は、海外の持分法適用会社における為替差損や持分法適用会社に係る投資の減損などにより、前年度に比べて774億円悪化し、150億円の損失となりました。

これらの結果、EBITは、前年度に比べて1,303億円減少し、5,139億円となりました。

受取利息は、前年度に比べて81億円増加して231億円となり、支払利息は、前年度と同水準の205億円となりました。

継続事業税引前当期利益は、前年度に比べて1,221億円減少し、5,165億円となりました。

法人所得税費用は、英国原子力発電所建設プロジェクトの凍結に伴う減損損失の影響などによって継続事業税引前当期利益は減少したものの、当該減損損失については税務上は損金に算入されず、課税所得は増加したことなどにより、前年度に比べて546億円増加し、1,863億円となりました。

非継続事業当期損失は、前年度に比べて68億円減少し、91億円となりました。

当期利益は、前年度に比べて1,698億円減少し、3,210億円となりました。

非支配持分に帰属する当期利益は、前年度に比べて294億円減少し、984億円となりました。

これらの結果、親会社株主に帰属する当期利益は、前年度に比べて1,404億円減少し、2,225億円となりました。

## 地域ごとの売上収益の状況

仕向地別に外部顧客向け売上収益の状況を概観すると次のとおりです。

	単位: 億円		増減比
	2017年度	2018年度	
国内売上収益	46,430	<b>46,645</b>	0%
海外売上収益	47,255	<b>48,160</b>	2%
アジア	20,811	<b>20,195</b>	-3%
北米	11,775	<b>12,056</b>	2%
欧州	9,644	<b>10,185</b>	6%
その他の地域	5,023	<b>5,723</b>	14%
合計	93,686	<b>94,806</b>	1%

### 国内

前年度と同水準の4兆6,645億円となりました。(株)日立国際電気の再編の影響のあった電子装置・システムセグメントや生活・エコシステムセグメントなどは減収となったものの、情報・通信システムセグメントや高機能材料セグメント、建設機械セグメントなどが増収となったことによるものです。

### 海外

#### (アジア)

前年度に比べて3%減少し、2兆1,955億円となりました。中国においてビルシステム事業が増加した社会・産業システムセグメントや建設機械セグメントなどが増収となったものの、(株)日立国際電気の再編の影響のあった電子装置・システムセグメント、オートモティブシステムセグメントなどが減収となったことによるものです。

#### (北米)

前年度に比べて2%増加し、1兆2,056億円となりました。情報・通信システムセグメントやオートモティブシステムセグメントなどが減収となったものの、建設機械セグメントや社会・産業システムセグメント、高機能材料セグメントなどが増収となったことによるものです。

#### (欧州)

前年度に比べて6%増加し、1兆1,855億円となりました。鉄道システム事業が大きく増加した社会・産業システムセグメントや建設機械セグメント、情報・通信システムセグメントなどが増収となったことによるものです。

## (その他の地域)

前年度に比べて14%増加し、5,723億円となりました。産業・流通分野における海外EPC案件の売上計上などにより社会・産業システムセグメントが増収となったことなどによるものです。

これらの結果、海外売上収益は、前年度に比べて2%増加し、4兆8,160億円となり、売上収益に占める比率は、前年度に比べて1%増加し、51%となりました。

## 2 財政状態などの概要

### 流動性と資金の源泉

当社は、現在および将来の事業活動のための適切な水準の流動性の維持および機動的・効率的な資金の確保を財務活動の重要な方針としています。当社は、運転資金の効率的な管理を通じて、事業活動における資本効率の最適化を図るとともに、グループ内の資金の管理を当社や海外の金融子会社に集中させることを推進しており、グループ内の資金管理の効率改善に努めています。当社は、営業活動によるキャッシュ・フローならびに現金及び現金同等物を内部的な資金の主な源泉と考えており、短期投資についても、直ちに利用できる財源となりうると考えています。また、資金需要に応じて、国内および海外の資本市場における債券の発行および株式などの資本性証券の発行ならびに金融機関からの借り入れにより資金を調達することが可能です。設備投資のための資金については、主として内部資金により充当することとしており、必要に応じて社債や株式などの発行により資金を調達することとしています。当社は、機動的な資金調達を可能とするため、3,000億円を上限とする社債の発行登録を行っています。

当社および一部の子会社は、資金需要に応じた効率的な資金の調達を確保するため、複数の金融機関との間でコミットメントラインを設定しています。当社においては、契約期間1年で期間満了時に更新するコミットメントライン契約と、契約期間3年で2019年7月29日を期限とするコミットメントライン契約を締結しています。2019年3月31日現在における当社および子会社のコミットメントライン契約に係る借入未実行残高の合計は4,650億円であり、その大部分は当社の借入未実行残高です。

当社は、ムーディーズ・ジャパン(株)(ムーディーズ)、S&Pグローバル・レーティング・ジャパン(株)(S&P)および(株)格付投資情報センター(R&I)から債券格付けを取得しています。2019年3月31日現在における格付けの状況は、次の通りです。

格付会社	長期会社格付け	短期会社格付け
S&P	A	A-1
ムーディーズ	A3	P-2
R&I	A+*	a-1*

\*R&Iは2019年8月にA+からAA-へ、a-1からa-1+へ格上げ

当社は、現在の格付け水準のもとで、引き続き、国内および海外の資本市場から必要な資金調達が可能であると考えており、格付け水準の維持・向上を図っていきます。

### キャッシュ・フロー

#### (営業活動に関するキャッシュ・フロー)

買入債務の増減による支出が前年度に比べて1,140億円増加し、売上債権及び契約資産の増減<sup>(注1)</sup>による収入が前年度に比べて454億円減少した一方、棚卸資産の増減による支出が前年度に比べて317億円減少したことなどにより、営業活動に関するキャッシュ・フローの収入は、前年度に比べて1,171億円減少し、6,100億円となりました。

(注)1. IFRS第15号の適用に伴い、当連結会計年度より、「売上債権の増減」は「売上債権及び契約資産の増減」として表示されています。

#### (投資活動に関するキャッシュ・フロー)

固定資産関連の純投資額<sup>(注2)</sup>は前年度に比べて41億円増加して4,106億円の支出となりました。有価証券及びその他の金融資産(子会社及び持分法で会計処理されている投資を含む)の売却による収入はクラリオン(株)株式の売却などにより前年度に比べて1,287億円増加し、有価証券及びその他の金融資産(子会社及び持分法で会計処理されている投資を含む)の取得による支出は、Sullair事業の買収費用の支払があった前年度に比べて1,707億円減少しました。これらにより、投資活動に関するキャッシュ・フローの支出は、前年度に比べて3,114億円減少し、1,628億円となりました。

(注)2. 有形固定資産の取得及び無形資産の取得の合計額から、有形固定資産及び無形資産の売却を差し引いた額です。

#### (財務活動に関するキャッシュ・フロー)

Ansaldo STS S.p.A.の株式の追加取得などによって非支配持分株主からの子会社持分取得による支出が1,557億円増加し

た一方、短期借入金の増減が前年度の1,048億円の支出に対して37億円の収入となったことや、長期借入債務の純支出額<sup>(注3)</sup>が前年度に比べて676億円減少したことなどにより、財務活動に関するキャッシュ・フローの支出は、前年度に比べて10億円減少し、3,204億円となりました。

(注)3. 長期借入債務による調達から償還を差し引いた額です。

これらの結果、当連結会計年度末の現金及び現金同等物は、前年度末に比べて1,096億円増加し、8,075億円となりました。また、営業活動に関するキャッシュ・フローと投資活動に関するキャッシュ・フローを合わせたいわゆるフリー・キャッシュ・フローは、前年度に比べて1,943億円増加し、4,471億円の収入となりました。

### 資産、負債および資本

当連結会計年度末の総資産は、前年度末に比べて4,800億円減少し、9兆6,265億円となりました。これは主として、英国原子力発電所建設プロジェクトの凍結に伴う関連資産の減損に加え、(株)日立国際電気を持分法適用会社としたことやクラリオン(株)を売却したことなどによるものです。当連結会計年度末の現金及び現金同等物は、前年度末に比べて1,096億円増加し、8,075億円となりました。

当連結会計年度末の有利子負債(短期借入金及び長期債務の合計)は、借入金の返済が進んだことなどにより、前年度末に比べて455億円減少し、1兆47億円となりました。金融機関からの借り入れやコマーシャル・ペーパーなどから成る短期借入金は、前年度末に比べて104億円減少し、1,110億円となりました。償還期長期債務は、前年度末に比べて680億円増加し、1,852億円となりました。社債および銀行や保険会社からの借り入れなどから成る長期債務(償還期を除く)は、前年度末に比べて1,031億円減少し、7,084億円となりました。

当連結会計年度末の親会社株主持分は、前年度末に比べて154億円減少し、3兆2,626億円となりました。この結果、当連結会計年度末の親会社株主持分比率は、前年度末の32.4%に対して、33.9%となりました。

当連結会計年度末の非支配持分は、前年度末に比べて818億円減少し、1兆1,518億円となりました。

当連結会計年度末の資本合計は、前年度末に比べて972億円減少し、4兆4,144億円となり、資本合計に対する有利子負債の比率は、前年度末と同水準の0.23倍となりました。

## 連結財政状態計算書

2019年及び2018年3月31日

資産の部	単位：百万円	
	2018年3月期	2019年3月期
流動資産		
現金及び現金同等物	697,964	807,593
売上債権	2,501,414	—
売上債権及び契約資産	—	2,399,933
棚卸資産	1,375,232	1,356,762
有価証券及びその他の金融資産	373,324	284,267
その他の流動資産	203,866	187,238
流動資産合計	5,151,800	5,035,793
非流動資産		
持分法で会計処理されている投資	743,407	724,461
有価証券及びその他の金融資産	716,431	568,349
有形固定資産	2,124,827	1,956,685
無形資産	1,054,370	960,016
その他の非流動資産	315,768	381,288
非流動資産合計	4,954,803	4,590,799
資産の部合計	10,106,603	9,626,592

## 負債の部

負債の部	単位：円	
	2018年3月期	2019年3月期
流動負債		
短期借入金	121,439	111,031
償還期長期債務	117,191	185,250
その他の金融負債	254,735	257,792
買入債務	1,536,983	1,406,012
未払費用	697,185	653,676
前受金	551,182	—
契約負債	—	553,510
その他の流動負債	516,679	438,289
流動負債合計	3,795,394	3,605,560
非流動負債		
長期債務	811,664	708,490
退職給付に係る負債	575,156	526,688
その他の非流動負債	412,718	371,451
非流動負債合計	1,799,538	1,606,629
負債の部合計	5,594,932	5,212,189

## 資本の部

資本の部	単位：百万円	
	2018年3月期	2019年3月期
親会社株主持分		
資本金	458,790	458,790
資本剰余金	575,809	463,786
利益剰余金	2,105,395	2,287,587
その他の包括利益累計額	142,167	56,360
自己株式	(4,137)	(3,920)
親会社株主持分合計	3,278,024	3,262,603
非支配持分	1,233,647	1,151,800
資本の部合計	4,511,671	4,414,403
負債・資本の部合計	10,106,603	9,626,592

注記：1 当連結会計年度より、一部科目を細分化して表示しています。

2 IFRS第15号の適用に伴い、当連結会計年度より、前連結会計年度まで流動資産に表示していた「売上債権」を「売上債権及び契約資産」に、流動負債に表示していた「前受金」を「契約負債」に表示しています。

## 連結損益計算書

2019年及び2018年3月31日に終了した会計年度

	単位：百万円	
	2018年3月期	2019年3月期
売上収益	9,368,614	9,480,619
売上原価	(6,866,522)	(6,964,635)
売上総利益	2,502,092	2,515,984
販売費及び一般管理費	(1,787,462)	(1,761,008)
調整後営業利益	714,630	754,976
その他の収益	12,068	206,371
その他の費用	(140,686)	(442,659)
金融収益	7,005	13,693
金融費用	(11,243)	(3,459)
持分法による投資損益	62,483	(15,016)
受取利息及び支払利息調整後税引前当期利益 (EBIT)	644,257	513,906
受取利息	14,928	23,122
支払利息	(20,539)	(20,526)
継続事業税引前当期利益	638,646	516,502
法人所得税費用	(131,708)	(186,344)
継続事業当期利益	506,938	330,158
非継続事業当期損失	(16,020)	(9,136)
当期利益	490,918	321,022
当期利益の帰属		
親会社株主持分	362,988	222,546
非支配持分	127,930	98,476

	単位：円	
	2018年3月期	2019年3月期
1株当たり親会社株主に帰属する継続事業当期利益		
基本	392.52	239.93
希薄化後	392.17	239.70
1株当たり親会社株主に帰属する当期利益		
基本	375.93	230.47
希薄化後	375.60	230.25

注記：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。

## 連結包括利益計算書

2019年及び2018年3月31日に終了した会計年度

	単位：百万円	
	2018年3月期	2019年3月期
当期利益	490,918	321,022
その他の包括利益(損失)		
純損益に組み替えられない項目		
その他の包括利益を通じて測定する金融資産の公正価値の純変動額	1,530	(45,356)
確定給付制度の再測定	22,753	(11,881)
持分法のその他の包括利益(損失)	3,302	(1,964)
純損益に組み替えられない項目合計	27,585	(59,201)
純損益に組み替えられる可能性のある項目		
在外営業活動体の換算差額	(8,042)	(4,175)
キャッシュ・フロー・ヘッジの公正価値の純変動額	5,703	(6,274)
持分法のその他の包括利益(損失)	(45)	12,009
純損益に組み替えられる可能性のある項目合計	(2,384)	1,560
その他の包括利益(損失)合計	25,201	(57,641)
当期包括利益	516,119	263,381
当期包括利益の帰属		
親会社株主持分	382,341	171,140
非支配持分	133,778	92,241

## 連結持分変動計算書

2019年及び2018年3月31日に終了した会計年度

	単位:百万円							
	2018年3月期							
	資本金	資本剰余金	利益剰余金	その他の包括利益累計額	自己株式	親会社株主持分合計	非支配持分	資本の部合計
期首残高	458,790	577,573	1,793,570	141,068	(3,916)	2,967,085	1,129,910	4,096,995
変動額								
利益剰余金への振替	—	—	16,428	(16,428)	—	—	—	—
当期利益	—	—	362,988	—	—	362,988	127,930	490,918
その他の包括利益	—	—	—	19,353	—	19,353	5,848	25,201
親会社株主に対する配当金	—	—	(67,591)	—	—	(67,591)	—	(67,591)
非支配持分に対する配当金	—	—	—	—	—	—	(34,395)	(34,395)
自己株式の取得	—	—	—	—	(292)	(292)	—	(292)
自己株式の売却	—	(27)	—	—	71	44	—	44
非支配持分との取引等	—	(1,737)	—	(1,826)	—	(3,563)	4,354	791
変動額合計	—	(1,764)	311,825	1,099	(221)	310,939	103,737	414,676
期末残高	458,790	575,809	2,105,395	142,167	(4,137)	3,278,024	1,233,647	4,511,671

	単位:百万円							
	2019年3月期							
	資本金	資本剰余金	利益剰余金	その他の包括利益累計額	自己株式	親会社株主持分合計	非支配持分	資本の部合計
期首残高	458,790	575,809	2,105,395	142,167	(4,137)	3,278,024	1,233,647	4,511,671
会計方針の変更による累積的影響額	—	—	3,209	—	—	3,209	(1,406)	1,803
会計方針の変更を反映した期首残高	458,790	575,809	2,108,604	142,167	(4,137)	3,281,233	1,232,241	4,513,474
変動額								
利益剰余金への振替	—	—	33,683	(33,683)	—	—	—	—
当期利益	—	—	222,546	—	—	222,546	98,476	321,022
その他の包括損失	—	—	—	(51,406)	—	(51,406)	(6,235)	(57,641)
親会社株主に対する配当金	—	—	(77,246)	—	—	(77,246)	—	(77,246)
非支配持分に対する配当金	—	—	—	—	—	—	(42,968)	(42,968)
自己株式の取得	—	—	—	—	(231)	(231)	—	(231)
自己株式の売却	—	(237)	—	—	448	211	—	211
非支配持分との取引等	—	(111,786)	—	(718)	—	(112,504)	(129,714)	(242,218)
変動額合計	—	(112,023)	178,983	(85,807)	217	(18,630)	(80,441)	(99,071)
期末残高	458,790	463,786	2,287,587	56,360	(3,920)	3,262,603	1,151,800	4,414,403

注記: 当連結会計年度より、一部項目を細分化して表示しています。

## 連結キャッシュ・フロー計算書

2019年及び2018年3月31日に終了した会計年度

	単位:百万円	
	2018年3月期	2019年3月期
営業活動に関するキャッシュ・フロー		
当期利益	490,918	321,022
当期利益から営業活動に関するキャッシュ・フローへの調整		
減価償却費及び無形資産償却費	364,432	368,044
減損損失	48,656	344,997
法人所得税費用	131,659	183,699
持分法による投資損益	(62,483)	15,016
金融収益及び金融費用	(862)	(6,387)
事業再編等損益	(9,774)	(184,630)
固定資産売却等損益	2,395	(18,966)
売上債権の増減	47,216	—
売上債権及び契約資産の増減	—	1,793
棚卸資産の増減	(181,207)	(149,500)
その他の資産の増減	(17,321)	(13,419)
買入債務の増減	97,923	(16,107)
退職給付に係る負債の増減	(40,137)	(38,461)
その他の負債の増減	44,320	(35,257)
その他	(7,743)	3,925
小計	907,992	775,769
利息の受取	9,767	22,343
配当金の受取	17,902	22,710
利息の支払	(21,582)	(22,530)
法人所得税の支払	(186,911)	(188,267)
営業活動に関するキャッシュ・フロー	727,168	610,025
投資活動に関するキャッシュ・フロー		
有形固定資産の取得	(352,047)	(382,351)
無形資産の取得	(91,528)	(89,898)
有形固定資産及び無形資産の売却	37,076	61,623
有価証券及びその他の金融資産(子会社及び持分法で会計処理されている投資を含む)の取得	(243,124)	(72,422)
有価証券及びその他の金融資産(子会社及び持分法で会計処理されている投資を含む)の売却	178,188	306,971
その他	(2,893)	13,205
投資活動に関するキャッシュ・フロー	(474,328)	(162,872)
フリー・キャッシュ・フロー	252,840	447,153
財務活動に関するキャッシュ・フロー		
短期借入金の純増減	(104,819)	3,706
長期借入債務による調達	143,354	87,636
長期借入債務の償還	(256,944)	(133,581)
非支配持分からの払込み	3,953	5,149
配当金の支払	(67,568)	(77,194)
非支配持分株主への配当金の支払	(32,066)	(43,375)
自己株式の取得	(292)	(231)
自己株式の売却	49	211
非支配持分株主からの子会社持分取得	(6,982)	(162,692)
非支配持分株主への子会社持分一部売却	205	—
その他	(344)	(55)
財務活動に関するキャッシュ・フロー	(321,454)	(320,426)
現金及び現金同等物に係る為替変動による影響	1,336	(17,098)
現金及び現金同等物の増減	(67,278)	109,629
現金及び現金同等物の期首残高	765,242	697,964
現金及び現金同等物の期末残高	697,964	807,593

注記:1 当連結会計年度より、一部項目を細分化して表示しています。  
2 事業再編等により重要性が変化したため、表示方法の変更を行っています。別掲していた「有形及び無形賃貸資産の取得」は、「有形固定資産の取得」または「無形資産の取得」に、「有形及び無形賃貸資産の売却」は「有形固定資産及び無形資産の売却」に含めて表示しています。この表示方法を反映させるため、前連結会計年度の連結キャッシュ・フロー計算書の組替えを行っています。

## 5カ年データ (非財務情報)

人財		2014年度	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度
従業員数(人)	連結 単体	336,670	335,244	303,887	307,275	295,941
平均勤続年数(年) <sup>*1</sup>		18.4	18.4	18.6	18.8	19.0
離職率(%) <sup>*1*2</sup>		1.4	1.3	1.5	1.5	1.6
<b>ダイバーシティ&amp;インクルージョン</b>						
在籍人員に占める女性比率(%) <sup>*1</sup>		16.3	16.5	16.8	17.2	17.8
グローバル女性管理職比率(%/人) <sup>*3</sup>		6.0	6.4	6.3	6.4	6.8
		(3,670)	(3,727)	(3,365)	(3,459)	(3,638)
女性管理職比率(%/人) <sup>*1*4</sup>		3.7	4.0	4.1	4.2	4.8
		(434)	(474)	(509)	(577)	(635)

日立グループ グローバル安全統計 (発生率 <sup>②</sup> )		2014年度	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度
北米		—	—	27.65	24.33	27.96
中南米		—	—	2.33	1.62	0.44
ヨーロッパ		—	—	10.70	10.82	6.08
インド		—	—	2.07	1.44	1.44
中国		—	—	1.59	1.53	1.46
アジア(インド、中国除く)		—	—	5.43	4.41	3.34
オセアニア		—	—	39.07	24.41	21.94
アフリカ		—	—	17.26	9.93	11.76
海外計		—	—	7.76	7.42	7.43
日本		—	—	1.57	1.85	1.64
グローバル計		—	—	3.95	4.22	4.20

労働安全衛生		2014年度	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度
死亡災害件数(件) <sup>*6</sup>		3	4	3	5	0

[指標データ範囲]

\*1 株式会社日立製作所 \*2 自己都合退職者のみ対象 \*3 就業している女性管理職を対象

\*4 2017年度は、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内籍女性管理職を対象とする

\*5 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

\*6 統計の期間は各年1～12月

役員層 <sup>①</sup> 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
役員層の女性人数(人)	2	2	4
役員層の女性比率(%)	2.4%	2.6%	5.0%
役員層の外国人人数(人)	3	5	7
役員層の外国人比率(%)	3.7%	6.4%	8.8%

\* 執行役および理事など社内で役員級としている役職

研究開発	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度
対売上収益研究開発費(%)	3.4	3.3	3.5	3.6	3.4
海外特許出願率(%)	59	59	57	56	58

[指標データ範囲]

株式会社日立製作所および連結子会社(変動持分事業体を含む)

2014年度 996社/2015年度 1,057社/2016年度 865社/2017年度 880社/2018年度 803社

バリューチェーンへの責任 CSR調達施策の実施状況	2018年度	累計
CSRモニタリング(自己点検)	345社	1,510社 <sup>*1</sup>
CSR監査	24社	130社 <sup>*2</sup>
サプライヤー説明会	126社	235社 <sup>*3</sup>

\*1 2011～2018年度の実施状況の累計 \*2 2012～2018年度の実施状況の累計 \*3 2015～2018年度の実施状況の累計

環境	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度
製品・サービス使用時CO <sub>2</sub> 排出削減率(2010年度比) <sup>*1</sup> (%)	—	—	35	33	34
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> )	4,128	3,895	4,577 <sup>*2</sup>	4,663 <sup>*2</sup>	4,470 <sup>*2</sup>
水使用量(万m <sup>3</sup> )	4,686	4,391	4,134 <sup>*2</sup>	3,854 <sup>*2</sup>	3,702 <sup>*2</sup>
廃棄物有価物発生量(kt)	692	618	1,336 <sup>*2</sup>	1,356 <sup>*2</sup>	1,384 <sup>*2</sup>
化学物質大気排出量(t)	4,415	3,615	4,380 <sup>*2*3</sup>	4,223 <sup>*2*3</sup>	4,392 <sup>*2*3</sup>

[指標データ範囲]

株式会社日立製作所および連結子会社

2014年度 996社/2015年度 1,057社/2016年度 865社/2017年度 880社/2018年度 803社

事業活動に伴う環境負荷のデータについては、負荷の90%を占める範囲(日立製作所の試算による)。各年度のデータは当該年度の対象範囲による実績を示す

\*1 2016年度に設定した新指標 \*2 2016年度から連結対象となった素材系会社分を含む \*3 2016年度より管理対象物質を41物質から50物質に範囲を拡大

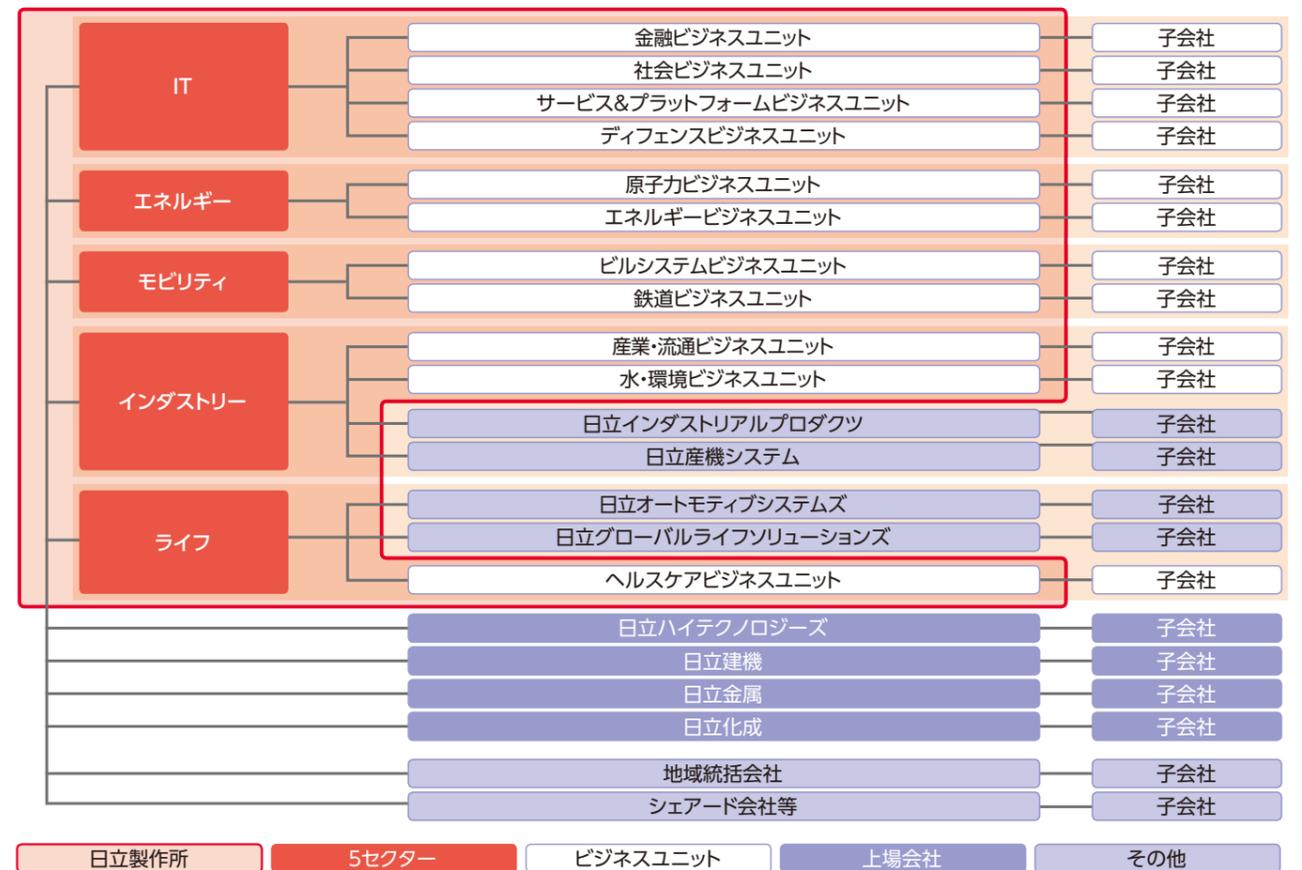
環境・社会データへの第三者保証

当社が開示する情報に信頼性を付与するため、一部の社会・環境データは、当社「サステナビリティレポート2019」上で、KPMGあざさサステナビリティ株式会社による第三者保証を受けています。

「独立した第三者保証報告書」は「日立 サステナビリティレポート2019」164ページをご参照ください。

<https://www.hitachi.co.jp/sustainability/download/index.html>

## 日立グループの事業運営体制



## 日立の価値創造におけるキーワード

### Society 5.0

日本政府が掲げる新たな社会像であり、その実現に向けた取り組みのこと。AIやIoT、ロボットなどの革新的な科学技術を用いて、社会のさまざまなデータを活用することで、経済の発展と社会課題の解決を両立し、人間中心の豊かな社会をめざす。狩猟社会、農耕社会、工業社会、情報社会に続く5番目の新たな社会として位置付けられている。

### 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、最新のデジタル技術などを活用したお客さまとの協創を加速し、日立グループの多様な事業基盤や日立が長年培ってきたOT(Operational Technology)、IT、プロダクト、システムを組み合わせたトータルソリューション、「Lumada」をはじめとしたデジタルソリューション、そしてワールドワイドな事業者とのパートナーシップを活用したオープンイノベーションにより、社会やお客さまが直面しているさまざまな課題を解決する事業。

### 日立の強み—OT×IT×プロダクト

100年超の実績を誇る制御・運用技術(OT:Operational Technology)、50年超の実績を誇る情報技術(IT:Information Technology)、そしてプロダクトの3つを併せ持ち、お客さまや社会の課題を解決するデジタル技術を活用したソリューションを提供すること。

### Lumada(ルマダ)事業

お客さまのデータから価値を創出し、デジタルイノベーションを加速するための、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、テクノロジーの総称。Lumadaは、「illuminate(照らす・輝かせる)'+「data(データ)」に由来。Lumada事業における顧客協創のプロセスや、これまで培ってきたデジタルソリューションをモデル化したものをユースケースと呼ぶ。また「Lumada Solution Hub」はLumada ソリューションやアプリケーション開発環境を導入しやすい形にパッケージ化し、クラウド基盤上で提供するサービス。

### NEXPERIENCE(ネクスペリエンス)

日立製作所が提唱する顧客協創方法論。お客さまとのワークショップを通じて、さまざまな知見を多角的に見える化しながら、新規ビジネスを創り上げていく。新規ビジネス創出のための「手法」、手法を支援する「ITツール」、ワークショップでの議論を支援する「顧客協創空間」で構成されている。

## 会社情報・株式情報

2019年3月末時点

## 商号

株式会社 日立製作所

## 従業員数

295,941人

## URL

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

## 本社所在地

〒100-8280  
東京都千代田区丸の内  
一丁目6番6号

## 創業

1910年(設立1920年)

## 資本金

458,790百万円

## 発行済株式総数(自己株式を含む)

966,692,677株

## 株主数

327,497人

## 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  
NMF竹橋ビル6階  
電話: 0120-25-6501  
(フリーダイヤル)

## 上場証券取引所

東京、名古屋

## 会計監査人

EY新日本有限責任監査法人

## 連絡先

株式会社 日立製作所  
ブランド・コミュニケーション本部  
広報・IR部  
電話: 03-3258-1111  
E-mail: ir.info.hq@hitachi.com

## 大株主(上位10名)

株主名	所有株式数(株)	持株比率(%)
日本マスタートラスト信託銀行(株)(信託口)	71,017,400	7.35
日本トラスティ・サービス信託銀行(株)(信託口)	61,402,500	6.36
日立グループ社員持株会	20,694,676	2.14
日本トラスティ・サービス信託銀行(株)(信託口9)	20,016,500	2.07
日本生命保険(相)	18,652,999	1.93
日本トラスティ・サービス信託銀行(株)(信託口5)	17,676,200	1.83
ステート ストリート バンク ウェスト クライアント トリーティー 505234	16,620,287	1.72
ステート ストリート バンク アンド トラスト カンパニー 505001	15,466,269	1.60
ジェーピー モルガン チェース バンク 385151	15,016,920	1.56
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	14,728,535	1.53

\*持株比率については、自己株式(1,086,667株)を除いて算出しています。

## 格付情報

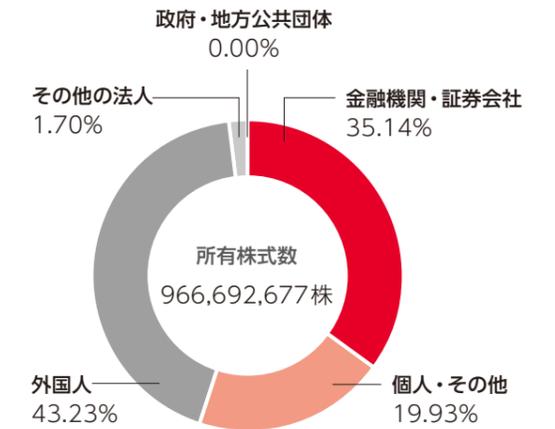
格付会社	長期会社格付け	短期会社格付け
スタンダード&プアーズ(S&P)	A	A-1
ムーディーズ	A3	P-2
格付投資情報センター(R&I)	A+*	a-1*

\*R&amp;Iは2019年8月にA+からAA-へ、a-1からa-1+へ格上げ

## 株主構成

区分	株主数(人)	所有株式数(株)
● 金融機関・証券会社	338	339,660,799
● 個人・その他	322,738	192,695,071
● 外国人	1,423	417,931,258
● その他の法人	2,993	16,390,237
● 政府・地方公共団体	5	15,312
合計	327,497	966,692,677

\*自己株式は、「その他の法人」に含めて表記をしています。



## 「日立 統合報告書 2019」の発行にあたって

このたび、「日立 統合報告書 2019」を発行するにあたり、監修責任者としてご挨拶を申し上げます。

日立製作所では、2016年度より当社グループの中長期的な価値創造についてのご理解を深めていただくことを目的として、統合報告書を発行しています。

4年目となる2019年版の制作にあたっては、2019年5月に発表しました新しい中期経営計画である「2021中期経営計画」で掲げたビジョン・目標と、その達成を通じた企業価値向上のための取り組みについて、ご紹介しています。

また当社CEOが、当社経営陣を代表して、巻頭に署名付きのメッセージを発信しています。

本報告書が、お客さま、株主・投資家等のステークホルダーの皆さまに、当社グループをより一層ご理解いただき、建設的な対話の機会の一つとなれば幸いです。そして、さらなる開示の充実と透明性の向上を図っていきたくと考えておりますので、忌憚のないご意見をぜひお寄せください。

2019年9月

代表執行役 執行役専務

法務・リスクマネジメント・コーポレートコミュニケーション責任者  
兼CHRO兼人財統括本部長兼安全マネジメント推進本部副本部長

中畑 英信

## Webサイトのご案内

当社の詳細については、Webサイトをご覧ください。

## 日立グループについて

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

## 株主・投資家向け情報

<https://www.hitachi.co.jp/IR/>  
(日本語)<https://www.hitachi.com/IR-e/>  
(英語)

## サステナビリティ

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