

HITACHI

Reliable Solutions

BUILDING THE FUTURE

日立建機グループ 統合報告書

2023

日立建機グループ 統合報告書 2023

Contents

日立建機のビジョン		サステナビリティへの取り組み	
ごあいさつ	2	サステナビリティに対する考え方	39
CEO メッセージ	3	日立建機グループのマテリアリティ	40
COO メッセージ	6	環境戦略	42
		CHRO メッセージ	47
		人財戦略	49
		ガバナンス戦略	52
		役員一覧	55
		社外取締役 座談会	56
		新任社外取締役メッセージ	60
価値創造ストーリー		財務戦略／コーポレートデータ	
Special Feature	9	11年間の連結財務ハイライト	61
米州の独自事業展開で「未来を創る」		CFO メッセージ	63
CTO メッセージ	14	非財務ハイライト	65
DXをさらに加速させ、真のソリューション	16	社外からの評価	66
プロバイダーとしての成長をめざす		日立建機グループのあゆみ	67
日立建機グループのグループアイデンティティ	17	会社概要／投資家情報	68
新中期経営計画の概要	18		
事業別戦略	23		
● コンストラクションビジネスユニット	23		
● マイニングビジネスユニット	25		
● コンパクトビジネスユニット	27		
● 部品・サービスビジネスユニット	29		
● レンタル・中古車ビジネスユニット	31		
● パワー・情報制御プラットフォーム ビジネスユニット	33		
● 新事業創生ユニット	34		
研究開発の加速	37		
価値創造プロセス	38		

編集方針

日立建機グループでは、ステークホルダーの皆さまに中長期的な価値創造戦略やESG（環境・社会・ガバナンス）への対応などをより深くご理解いただくため、統合報告書を発行しています。2023年版では、CEO、COOメッセージを軸に、米州の独自事業展開や新中期経営計画の概要、事業別戦略など、財務・非財務の両面から持続的な企業価値の創出を意識した構成としています。

対象期間

2022年4月1日～2023年3月31日
（一部、2023年4月1日以降の情報を含む）

対象組織

日立建機グループ連結対象会社
・実績データ集計範囲
[財務報告] 日立建機グループ連結対象会社
[非財務報告(環境)] 日立建機株式会社および連結子会社
[非財務報告(社会)] 日立建機株式会社および一部連結対象会社

参考にしたガイドライン

「日立建機グループ 統合報告書 2023」および「サステナビリティWebサイト」は、IFRS財団の「国際統合報告フレームワーク」、経済産業省の「価値協創のための統合的開示・対話ガイダンス」などを参照し、GRIスタンダードに準拠して作成しています。

将来見通しに関する注意事項

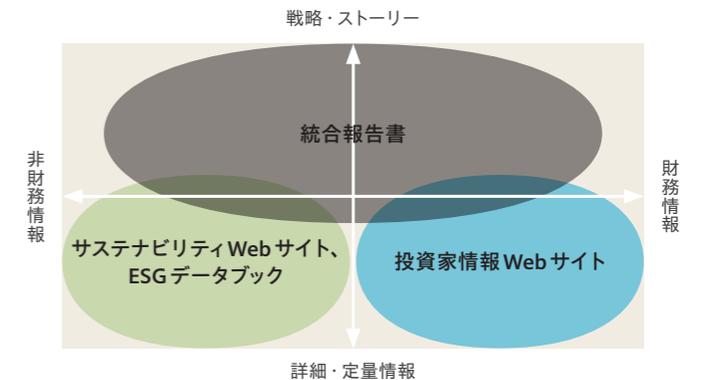
本統合報告書に記載されている将来の見通しに関する記述は、現在入手可能な情報から当社が判断した見通しであり、今後の経済情勢、市場動向、需要、為替レートの変動等により、実際の経営成績・業績とは大きく異なる可能性があります。

発行時期

2023年9月 前回発行：2022年8月 次回発行：2024年9月予定

コミュニケーションマップ

日立建機グループでは、本統合報告書のほか、ESGデータブック、サステナビリティWebサイトなどの媒体を通じて説明責任を果たし、ステークホルダーの皆さまとのコミュニケーションを深めていきます。



● ESGデータブック

日立建機グループのESGに関する詳細なパフォーマンスデータを報告しています。

● サステナビリティWebサイト

日立建機グループのサステナビリティ活動について網羅的に報告しています。

● 投資家情報Webサイト

決算情報やIRニュースなどをタイムリーに情報発信するとともに、個人投資家向け情報や各種IR資料も掲載しています。

● コーポレート・ガバナンス報告書

日立建機グループのコーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方および資本構成などを報告しています。

● 情報誌TIERRA+

多くのステークホルダーの方々に、日立建機グループの国内外の活動を知っていただくために発行している季刊誌です。

ごあいさつ

日立建機グループは 新体制のもと、事業体質の 強化と企業価値の最大化に 取り組んでまいります。

2023年4月1日より、平野耕太郎が執行役会長兼CEO、先崎正文が執行役社長兼COOにそれぞれ就任しました。役割分担としては、平野が戦略立案、企業文化の確立、リソースの最適化を主に担当し、先崎は業績の最大化とソリューションプロバイダー企業への進化に主に取り組んでいきます。

日立建機グループは、ビジョンである「豊かな大地、豊かな街を未来へ安全で持続可能な社会の実現に貢献します」のもと、お客さまの経営課題である「安全性と生産性の向上」「ライフサイクルコストの低減」「環境対応」の解決に取り組んでいきます。

これこそが、「お客さまの期待に応え、革新的な製品・サービス・ソリューションを協創し、ともに新たな価値を創造し続けます」を謳うミッションの実現につながります。

今後とも一層のご支援を賜りますようお願い申し上げます。

日立建機株式会社
代表執行役
執行役会長兼取締役、CEO

平野 耕太郎

日立建機株式会社
代表執行役
執行役社長兼取締役、COO

先崎 正文

CEO メッセージ



2万5千人の従業員が
固く結束し、
ステークホルダーの
皆さまとともに
持続可能で豊かな社会の
実現に邁進します

日立建機株式会社
代表執行役
執行役会長兼取締役、CEO

平野 耕太郎

社長就任期間を締めくくる二つの大きな出来事

社長に就任した2017年からの6年間で成し得た最も大きな出来事は、やはり、北中南米(米州)事業の独自展開と資本構成の変化です。米州独自展開は、社長就任の当初から、なんとか私が社長の間に必ず成し遂げたいと考えていた事柄でした。また、資本構成の変化は、米州独自展開とは別々に進んでいた案件ではありましたが、私の頭の中では一つの事柄として捉えていました。今回この二つの案件が、同じ年の中で新たなスタートを切ることができたことは、事業を進める上でも非常に良いタイミングでした。

日立建機の米州事業は、製品の開発や製造を我々が受け持ち、パートナーである米国農機大手であるディア&カンパニー社(以下、ディア社)が、販売やサービスを受け持つという展開をしてきました。1983年来の非常に長い付き合いですが、市場環境やお客さまの課題が大きく変わる中で、両社の関係を見直さなければ、これ以上の事業の発展は難しいと、大きな危機感を持っていました。お客さまの課題は大きく変化し、工事現場の安全性や生産性の向上、燃費などのコストの低減、環境対応などに対して、メーカーはどのように対応してくれるかなどの要求が強まってきています。これらの課題を解決するためには、機械の稼働データから最適な答えを見つけ出し、お客さまに最適なソリューションを提案しなければなりません。要するに情報とその活用によりお客さまの課題を解決することが重要なのです。そのためには、世界最大の市場である米州の販売とサービスをディア社に任せるのではなく、我々自身が直接代理店やお客さまとつながることが重要なのです。このような理由から、今後はそれぞれが独自の事業戦略によって成長をめざすことが望ましいと判断したわけですが、業務提携をどのように解消していくかには、相当の準備が必要でした。交渉がスタートした当初から、非常に限られたスタッフで、毎日のように、さまざまな検討に時間を割き、交渉にあたってきました。

ディア社との関係は、OEM供給の関係から始まり30年の長きにわたり続いてきましたので、我々が今回の提携解消を何らかの交渉の材料として持ち出し

CEOメッセージ

たのではなく、本気なのだと思われたいという気持ちで、本気で交渉していただければ、しこりを残したまま提携を継続しなければならないという状況でした。交渉は困難を極めました。何度も話し合ううちに「お互いがグローバルに発展するには、この関係をいったんクリアにしなければならない」ということを理解してもらいました。

そして、「もし提携が解消になったとしても、当社が開発し、パートナーのディア社が販売とサービスを提供してきた製品を使ってくださっている代理店やお客様に絶対に迷惑はかけない」というこの一点に両社が合意できてからは、話がどんどん先に進んでいきました。もちろん、交渉ですから、話が合わない局面が出てきます。その時は、この原点に立ち戻って調整できたことが大きかったと思います。そして、2021年8月に最終的な合意ができ、2022年2月28日付で合併を解消しました。困難な交渉を乗り越えたことで、私たちにとって長年の悲願といえる世界最大の建設機械・マイニング機械市場への挑戦につなげることができたわけです。

一方、資本構成の変化は、(株)日立製作所(以下、日立製作所)が保有していた当社株式51%のうち26%分を、日本産業パートナーズ(株)と伊藤忠商事(株)が折半出資する「HCJホールディングス合同会社」^{※1}に譲渡し、同社が筆頭株主になるというものです。日立製作所がグループ再構築を進める中で、我々と日立製作所は、建設機械・マイニング機械ビジネスの成長戦略に関して幾度も議論を重ねてきました。機械の稼働情報を活用した製品・技術・サービスをタイムリーに直接お客様に提供できる体制を米州で独自に構築することは、当社の大きな課題であって、この実現が当社の成長戦略であることを、日立製作所も支持してくれました。

日立グループにとっての建設機械・マイニング機械ビジネスは、売上高、利益はグループ全体の目標を上回っているものの、貸借対照表(以下、BS)で見ると非常に重たい。これは機械の単価が高額であることや我々が進めているバリューチェーンビジネス(サービス、部品、レンタル、中古車、再生などの事業)の推進にあたっては、我々自身が資産を保有しなければならず、必然的にBSが重たくなります。

世界最大の市場である米州で独自展開していくには、広大な国土をカバーする複数のサービス拠点、製品や部品の在庫、独自のファイナンスを用意しなければなりません。こうした成長資金をどうするのか。BSを軽くしたい日立製作所の意向と、成長資金をある程度自由に、機動的に投じたい当社の意向を踏まえ、出資比率を変更することになりました。

その一方で、建設機械・マイニング機械の遠隔監視ソリューション「ConSite」は、日立製作所が推進する、データからデジタル技術で価値を生み出し、課題の解決や事業の成長に貢献する「Lumada」^{※2}をまさに体現するサービスソリューションであり、このほか技術的にも強いつながりを持つことから、日立製作所の持分法適用会社として日立ブランドを継続使用します。

2022年3月から米州事業の独自展開を開始し、同じ年の8月という非常に

良いタイミングで資本構成の変化を発表することができました。

※1 HCJホールディングス合同会社：現HCJホールディングス株式会社

※2 Lumada：日立製作所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

「第2の創業」に新たな体制で踏み出す

機会があるごとにたびたび申し上げているように、日立建機は今、「第2の創業」にあります。登るべき山ははっきりと見えていて、これからがいよいよ本番です。

簡単に到達できるような頂上ではありませんが、これを社長の先崎とともにリードしていくことにしました。今まさに、新中期経営計画がスタートし、先崎



CEOメッセージ

社長はこの3年間、計画を毎月、毎年レビューし、業績に対する責任をしっかりと果たしていくことに専念してもらいます。私はその先、2030年に向けて人財や資金といったリソースをどのように配分するか、ESGのどこに優先順位付けをして取り組むかといった課題に取り組んでいきます。

そして、この「第2の創業」を通じて、真のグローバル化を成し遂げます。米州の建設機械市場は世界の約40%を、マイニングは30%を占める巨大な市場です。今までできなかったことができるようになることで、ビジネスが拡大することはもとより、米州のお客さま、代理店、従業員が新たに加わることで、世界の他の市場でのプレゼンスやビジネスにも波及して拡大していくと確信しています。

米州での独自展開がスタートした直後、オーストラリアに出張した際、非常

にうれしい出来事がありました。到着して間もなく、現地の従業員から「(独自展開は) すごくエキサイティングなことですね。我々のビジネスも広がります」というメールが飛び込んできました。

オーストラリアはマイニングの大きな市場ですが、米州でマイニング事業が拡大すれば、マイニング機械の生産台数が増加して全体の収益性が上がりますし、オーストラリアの中古車や再生部品を米州に輸出する機会も増えるなど、米州のビジネスの成果が他の国や地域にも波及していくことが期待されます。オーストラリアの従業員も、米州で活躍することができるのです。このような真のグローバル展開の可能性が、現地の従業員にも伝わっていました。心強い限りです。

「豊かな大地、豊かな街を未来へ」の実現に向けて

今、世界100カ国以上で約30万台以上の当社製の建設機械・マイニング機械が稼働しています。新車をどんどん生産、販売して稼働台数を増やしていくことが、果たして私たちのありたい姿「豊かな大地、豊かな街を未来へ」の実現につながるのかというと、私はそうではないと考えています。

例えば、30万台の稼働年数をあと5年延長できれば、45万台に相当する作業量を賄えるかもしれません。私たちはその間、お客さまへのサービスを継続することができます。お客さまにとっては、持っている機械をもっと長く使えるようになるばうれしいことで、当社にとっても、お客さまの機械が問題なく動いていくことは喜びです。つまり、当社が販売した建設機械・マイニング機械が、どれくらい安定して稼働しているかが大事なのです。機械の稼働状況を把握し、当社が注力するバリューチェーン事業を通じて、お客さまとその現場にきめ細かく修理やメンテナンスを提供し続けていけば、お客さまの機械の安定稼働につながると考えています。当社にとって生産台数は増えていきませんが、それがお客さまにとっての利益となり、サーキュラーエコノミー(循環型経済)の実現にも貢献できます。

モノをつくるにしても、グローバルに販売するにしても、日立建機だけでは何もできません。当社の行いすべてが、ステークホルダーの皆さまとともに行っているのだと深く受け止めなければなりません。その自覚を持って、これからも事業を発展させていくことはもちろん、安全やコンプライアンス、品質などをしっかり遵守していくことをお約束し、その状況を皆さまにお伝えしなければならないと考えています。

日立建機グループには、「Kenjin Spirit」と呼んでいる行動規範があります。「Challenge、Customer、Communication」という3つの「C」で、この言葉をしっかり忘れずに仕事をしていけば、必ずや「豊かな大地、豊かな街を未来へ」というビジョンに到達していくと思います。当社グループ2万5千人の従業員は常に固く結束し、ステークホルダーの皆さまとともに持続可能で豊かな社会の実現に邁進します。今後の日立建機グループの発展にぜひご期待いただくとともに、皆さまの厚いご支援をお願いいたします。



COO メッセージ

先輩の教えでもある「現場を見ろ」を徹底

2023年4月1日付で代表執行役 執行役社長に就任いたしました先崎正文です。私たちは今、昨年来の資本関係の変化に加え、米州の独自展開再開という、まさに「第2の創業」にあります。

その好機を背景に、私たち自身の手で未来を創っていくという思いを強くしています。

昨年度は専務COOの立場で当社のグループアイデンティティ策定や中期経営計画の取りまとめを主導し、その中で当社のサステナビリティやCO₂削減についての方向付けも行ってきましたので、社長就任の打診があった時、気持ちのうえでの準備はできていました。

私は製造部門の経験が長く、現場を常に重視してきました。組み立て工程一つをとっても部品がきちんと揃っており、その部品が品質良くできていなければなりません。現場を訪れると、良い点ばかりでなく、作業のしにくさであるとか、これでは良いモノはできないといった、不良や安全に対するリスクも見えてきます。

営業部門に移ってからも、世界中にある50を超える販売拠点のほとんどに足を運んできました。営業の現場では、お客さまに当社のサービスをきちんとご提案し、それが納得いただけるからこそ、契約の運びとなります。さまざまな方とお話をすると、お客さまに認められていただけていないことや不満が多々あることが分かってきます。その裏返しが我々スタッフの課題となります。大切なことは、お客さま、そして代理店の信頼を裏切るようなことは絶対にあってはならないということです。

このように、現場が「ここにも来てくれたか」と思うほど、広く多くの最前線に出かけていきます。職制や組織を通じて上がってくる情報だけに頼らず、現場、それも責任者というよりは先端の声が聞きたい。特に経験が長い製造現場では、そうした気持ちが一層強くなります。これからも、お客さま、代理店にも足しげく通っていきたくと思っています。

現場にはすべてのエッセンスがあります。そして、現場の一つひとつの動作が

「現場」、そして
「信頼」をモットーに
「豊かな大地、
豊かな街を未来へ」を
実現します

日立建機株式会社
代表執行役
執行役社長兼取締役、COO

先崎 正文



COOメッセージ

いかに効率良く、お客さまに認められ信頼されるような形になっているかを全力でサポートするのが、私を含め間接部門の役割だと考えています。

現場というすべての源に全員が向き合い、全精力を注いでいくことこそが、やるべき経営スタイルであると信じています。「現場」、そして「信頼」の2つが、私のモットーです。

「第2の創業」を起点として、 当社独自のグループアイデンティティを策定

当社は「北中南米(米州)事業の独自展開」「資本構成の変化」により、「第2の創業」へと大きく舵を切りました。

この機会に改めて「日立建機とはどのような会社なのか」を掘り下げました。当社の存在意義を明確にするため、社内の各層でのさまざまな議論を経て、2022年12月に「グループアイデンティティ」を策定しました。当社がめざす姿を「継承」と「進化」の2つのキーワードでご説明していきます。

私たちのありたい姿(ビジョン)「豊かな大地、豊かな街を未来へ」は変わるものではありません。これが「継承」にあたります。当社には、70年以上にわたり、お客さまの要望に応じて建設機械を丁寧につくってきたという強みがあります。この強みもしっかりと継承していきます。他方で、お客さまが望んでいるのは、機械そのものを提供されることではなく、それによってお客さまが必要とされている工事などを実行していくことと考えています。したがってお客さまにとっての安全性の向上や機械のライフサイクルにおけるコスト削減などに寄与することにより、お客さま自身のアウトプットや生産性向上に深くコミットし、お客さまのニーズを満たす解決策をきちんと提供していくこと、すなわち私たちがソリューションプロバイダーになることを、私たちの使命(ミッション)と定め直しました。ハードを提供するだけでなく、“提案していく”メーカーとなっていくことを宣言したのです。

この「進化」を成し遂げるため、製品の技術力はもとより、ソフトウェア技術も含めたアジャイル型*の開発対応やDX対応が当然必要となってきます。これらをトータルに提供できる体制を築くことも私たち自身の変革になります。

これらの「継承」と「進化」の取り組みを通じて、新たな価値を創造し、安全で持続可能な社会の実現に貢献していきます。

※アジャイル型:短い期間でテストを繰り返しながらスピーディーに行う手法

「Kenkijinスピリット」を15年ぶりにブラッシュアップ

「継承」と「進化」をグローバルに浸透していくためには、その実現を担う、新たな人財像が必要であると考えました。

そこで、当社グループ共通の行動規範として2008年に策定した「Kenkijinスピリット」も併せて見直しました。

社員一人ひとりの心の拠り所を確認していく作業なので営業、製造、開発、間接部門など7つのグループに分け、それぞれが自らの事業の中で何を重要視しているかをディスカッションし、個別にまとめていくという方法を採用しました。

すると不思議なことに、話が進むにつれて7つのグループとも最終的に「Challenge、Customer、Communication」という3つの言葉に集約されていったのです。「Kenkijinスピリット」として脈々と培われてきた心構えが、「進化」を遂げつつ「継承」されてきたことを、改めて感じました。こうやって再編集した「Kenkijinスピリット」を、「私たちの行動規範(スピリット)」として、グループアイデンティティの中で、正式に位置付けることとしました。

これからは、「未来は分からない」を大前提に置くべきです。その時に必要なのは、社会環境の変化に反応するスピード、そのスピードを支えるフレキシブルさ、そして、“これをやらなければならない”というブレない構えです。このベースとなるのがまさに3つの「C」で、これが従業員の腹にもっと落ちていくスタイルに出来上がれば、スピードもフレキシブルさも増していくに違いないと考えています。

2つのターニングポイントを支えたのは

米州の独自展開は非常に順調で、私たちの想定をはるかに上回る期待をいただき、強い追い風を受けていると認識しています。これに対して当社の生産能力や必要とされるスペックで対応しきれていないのが現状で、良い意味でのプレッシャーを感じています。

この局面で思い出されるのが、20年あまり前の欧州での体験です。

日立建機は当時、日本、アメリカ、ヨーロッパの三極体制で展開しており、ヨーロッパは伊・フィアットの農業機械・建機部門であるCNHグローバルとの合併で事業を行っていました。しかし、事業戦略の違いから、2002年に合併を解消し、当社独自で展開することになりました。私は、合併解消後の欧州展開の生産拠点となるオランダのアムステルダム工場を立ち上げるため、現地を頻繁に訪問していました。

欧州事業の先行きに私自身は大きな不安を感じていましたが、ふたを開けてみると、有力代理店が当社のモノづくりと品質を信頼して契約を申し出てくれるなど、状況は好転していきました。当時、現地で目の当たりにした追い風を今でも良く覚えています。

米州展開においても、2001年にディア社に販売権を移譲したことが、独自展開につながっています。今回も、「このような機会を20年間待ち望んでいました」というお言葉を頂くほど、オレンジ色の機械に対する信頼は厚く、言葉に表せないほどの心強さを感じています。

この2つの出来事に共通するのが、当社が長年築き上げてきた、モノづくりとブランドへの信頼であり、それらを支えてきた「Kenkijinスピリット」です。この基盤のうえに「豊かな大地、豊かな街を未来へ」を実現し、さらなる持続的な成長を遂げていきたいと考えています。

当社の売上の80%以上が海外からであることを考えれば、現地の状況に精通していなければ、何もできません。それには、ローカルのメンバーがもっともっと活躍できるような場が必要となります。そのような意味からも、本社の中

COOメッセージ

における国境の高さをぐっと低くしていきたいと思っています。

日立建機ならではのカーボンニュートラル、 サーキュラーエコノミーを

建設機械のリサイクル率は95%くらいに達していると認識しています。製品の素材はほとんどが鉄です。より再生しやすい構造や素材への変更など、さらに突き詰めていく余地が残されていると感じています。

一方、スクラップ後のリサイクルだけを軸に考えるのではなく、長く使用することにも取り組んでいます。建設機械の遠隔監視ソリューション「ConSite」や部品再生、本体再製造を活用することで、本体稼働年数を長期化するので。これにより、廃棄物の削減や投入資源量の抑制により、最終的にCO₂削減につながっていきます。これこそが、サーキュラーエコノミーとカーボンニュートラルを組み合わせることができるメーカーならではのCO₂削減であると考えています。

カーボンニュートラルに向けてのもう一つの取り組みが、マイニングにおけるフル電動化です。鉱山で使用される大型ダンプトラックを、登坂路では車体上部に搭載されたパンタグラフから電力を取り込んで走行させ、架線を設置していない場所ではバッテリーで走行させるという、世界初の取り組みを実現しようとしています。まさに、「豊かな大地、豊かな街を未来へ」を具現化した取り組みであると自負しています。

中期経営計画で価値を創造

「豊かな大地、豊かな街を未来へ」に向けた価値創造の道筋を具体的な形で示すために、今般、中期経営計画を新たに策定しました。

私たちは新中期経営計画において、顧客に寄り添う革新的ソリューションを提供し、ソリューションのツールとなるバリューチェーン事業に磨きをかけ、米州をはじめとする世界で展開します。それを可能とする人・企業力を強化します。

新中期経営計画では、ESG経営のレベルもより高くしたいと考えています。例えば「本体稼働年数を10年から15年に長期化」させてCO₂削減につなげるなどの数値的目標も置きました。メーカーとしての責務として、社会から求められるカーボンニュートラルやサーキュラーエコノミーへの取り組みを行っ

てまいります。私が主導して策定した中期経営計画を、今度は、社長COOとして確実に実行し、ステークホルダーの皆さまに認めていただける会社をめざします。そのためにも、外部への情報発信を改善し、ステークホルダーの皆さまに、取り組んでいることやめざす姿をお伝えしていくことを強く意識していきたいと考えています。

オープンな姿勢を堅持し「日立建機はこうあるべきではないのか」など厳しい意見も賜りながら、ステークホルダーの皆さまから「伸びる力」を頂き、より良い会社をめざしていきます。



Special Feature

米州の独自事業展開で

「未来を創る」

日立建機の米州展開

- 1978年 8月 アメリカ事務所開設
- 1983年 米・Deer & Company (ディア社) と油圧ショベル供給に関し提携
- 1988年 6月 ディア社と業務提携締結
- 2009年 7月 カナダの鉱山運行管理システム会社 Wenco International Mining Systems を連結子会社化
- 2016年 12月 鉱山機械・砕石機械向け部品などを手がける米・H-E Parts International を連結子会社化
- 2017年 3月 鉱山機械向け部品を製造する、オーストラリアのBRADKEN PTY LTD を連結子会社化
- 2017年 北米で日立ブランドのホイールローダの販売を開始
- 2018年 1月 ジョージア州に日立建機ローダーズアメリカ社を設立
- 2021年 3月 スイス・ABB社と「ネット・ゼロ・エミッション・マイニング」の実現に向けて、協力関係を構築するための覚書を締結
- 2021年 8月 ディア社との米州での提携関係解消を発表
- 2021年 10月 日立建機ローダーズアメリカ社を「日立建機アメリカ」に改組
- 2022年 3月 ディア社との提携解消を受け日立建機アメリカが米州で独自事業展開を開始
- 2022年 3月 ジョージア州ジャクソンに部品倉庫を開設
- 2022年 10月 ジョージア州マクドノーに部品倉庫を開設



米・ディア&カンパニー社 (以下、ディア社) との合弁事業では、日立建機は日本で生産した油圧ショベルをディア社ブランドで輸出したり、製品開発と現地の合弁会社で生産までを担当し、販売からサービスまでは、ディア社が米州各地のディア社の代理店網を通じて行っていました。このため、販売データはもちろん、機械の稼働データもディア社の管理下であり、サービスソリューション「ConSite」を搭載した最新の日立建機ブランド製品を販売することができませんでした。

提携解消後は、米州事業すべてを日立建機が自前で行っているため、代理店や市場の状況を自ら把握でき、各地の工事現場の状況や、そこで必要となる部品の情報も入手できます。アメリカというダイナミックで大きなポテンシャルを持つ市場で、お客さまが求める機械を提供できる体制となったのです。

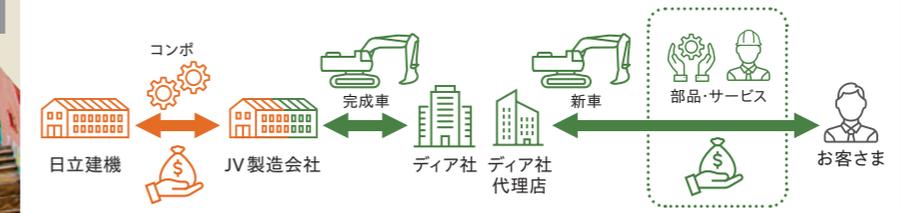
現在

2022年3月から



過去

2022年2月まで



Special Feature

米州独自展開が非常に好調な滑り出し

2021年8月の米・ディア&カンパニー社(以下、ディア社)との合併解消の合意から、わずか半年の準備期間であったにもかかわらず、日立建機グループの米州独自展開は、想定した以上のスタートを切ることができました。コロナ禍後、建設機械に対する需要が非常に高いレベルにあったことも奏功しました。

何よりも、私たち自身驚いたのが、日立ブランドの認知度の高さでした。1978年8月にアメリカ事務所を開設して以来、45年にわたる米州展開で、信頼されるブランドの地位を築いていたのです。

提携解消の発表後、2021年10月には北米でホイールローダを扱っていた日立建機ローダーズアメリカを「日立建機アメリカ」に改組し、40名程度であった陣容を急ピッチで増員した結果、170名を超えるほどに拡充しました。米州に対する意気込みを明確に示したことで販路開拓がスムーズに進み、以前の5倍以上となる1,000億円を超える売上収益へとつながっていきました。



アル・クイン
Al Quinn

日立建機アメリカ
取締役社長、CEO



石井 壮之介

日立建機株式会社
執行役専務
マイニングビジネスユニット長兼米州事業部長
日立建機アメリカ 取締役会長

Special Feature

代理店網
8社

29社

米州の独自展開事業で
3,000億円以上をめざす

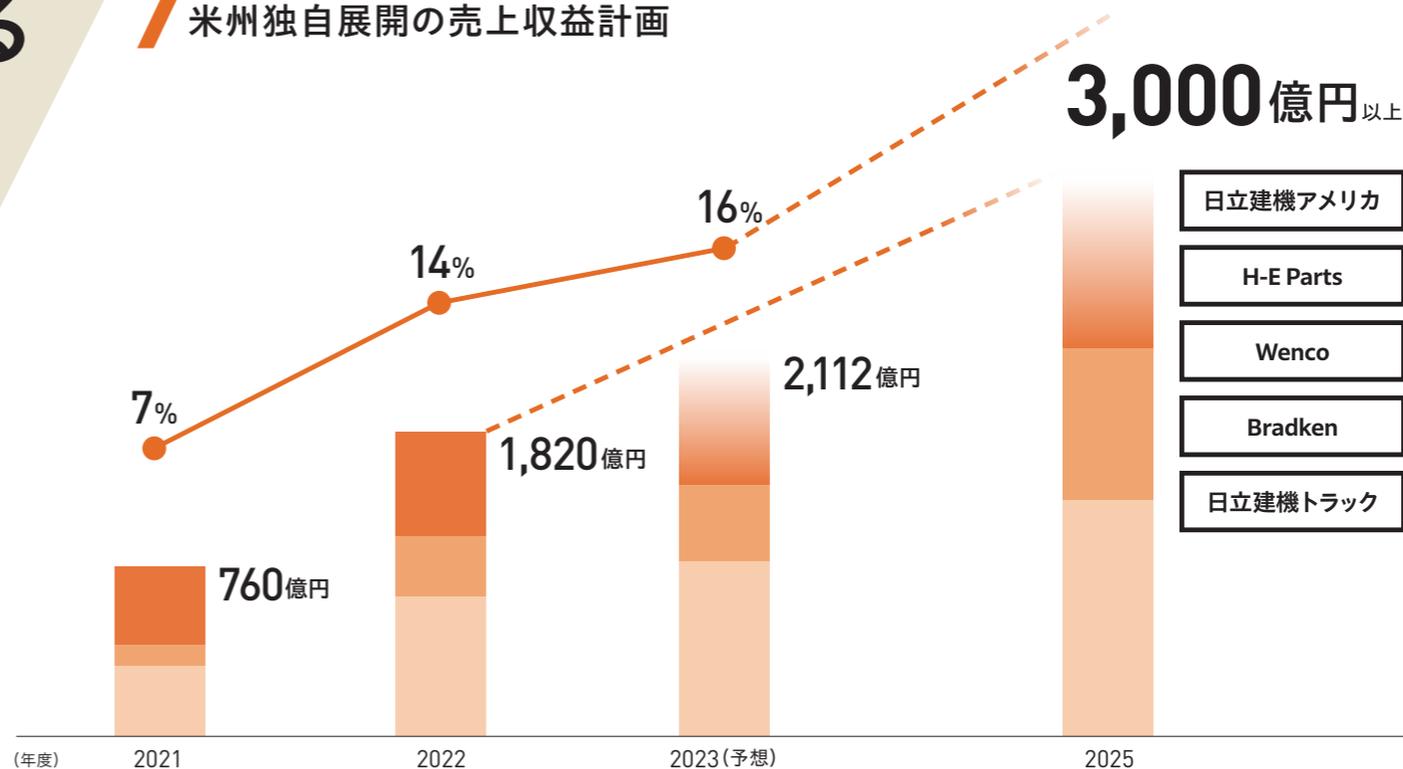
北米市場の約8割をカバーする
販売体制を早期に構築

米州独自展開にあたっては、日立ブランドへの期待から、各地で実力のある有力な代理店を短期間に数多く取り込むことができました。2023年7月時点で、代理店は29社に上ります。さらに伊藤忠グループと連携してファイナンスの合併会社を設立し、お客さまがお求めやすい体制を整えました。

部品供給においても、ジョージア州ジャクソンとマクドノーに部品倉庫を設置し、アメリカ大陸西側での倉庫開設を検討中です。

独自展開の最大のメリットは、サービスソリューション「ConSite」が収集した機械の稼働状況や保守データを活用できる点です。工事現場での作業効率化や、長時間の連続稼働を望むお客さまに寄り添い、保守や交換が必要になる時期などのデータを代理店と共有し、部品などをタイミングよく用意し、いち早く届け、新たな提案へとつなげていきます。そして、お客さまにとってのライフサイクルコスト低減、機械の長寿命化に貢献します。

米州独自展開の売上収益計画



注：想定為替レート1ドル=130円、需要推移は横ばいと仮定

Special Feature

マイニング事業で 一気通貫のソリューションを

建機や機器が24時間365日稼働する鉱山では、安全性、耐久性、生産性のすべてにおいて高度な技術が要求されます。

日立建機グループのマイニング事業は、超大型油圧ショベル、ダンプトラック、ホイールローダのほか、多数の車両の位置や走行状況をリアルタイムでモニタリングし、最適な配車を実現する、Wenco社の鉱山運行管理システム (Fleet Management System: FMS)、マイニング機械に係る包括的なソリューションを提供するH-E Parts社、マイニング機械向け鍛造機械・部品を製造するBradken社による包括的なソリューションを提供しています。さらに、Wenco社のFMSはさまざまな鉱山でのミックスフリートの運営に実績があり、H-E Parts社も他社機の部品再生や修理という選択肢を提供できる点がソリューション提案の差別化につながっています。



運行管理システムから部品の製造、再生事業までビジネスを拡大



鉱山運行管理システム (FMS)



自律走行するダンプトラック



H-E Partsの再生事業



Bradkenの掘削用部品



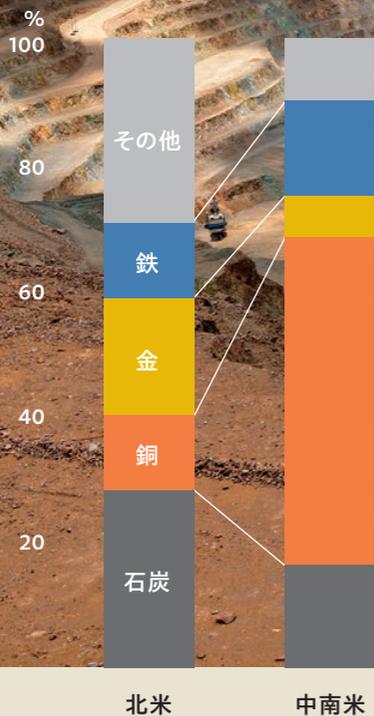
鉱山機械を24時間遠隔監視する「ConSite Mine」

- Bradken社 拠点
 - H-E Parts社 拠点
 - Wenco社 拠点
 - 既存の代理店*
- *日立建機のマイニング製品を扱うディヤ社代理店

Special Feature

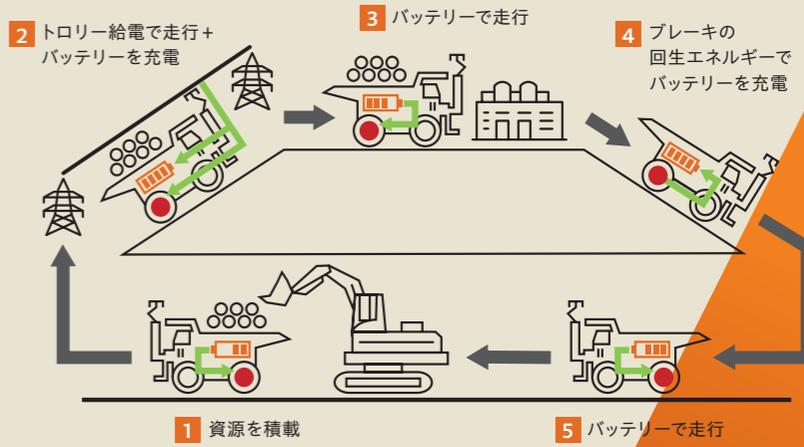
「ネット・ゼロ・エミッション・マイニング」の実現に向けて

北中南米の鉱種別需要比率



「トロリー充電式」を採用したフル電動リジッドダンプトラック

「トロリー充電式」は、架線を走行するたびに架線から電力を取り込んで走行すると同時にバッテリーへも充電します。架線から外れたらバッテリーで走行。また、ブレーキの回生エネルギーでも充電を行います。これにより、バッテリー重量を抑えて積載量を増やすとともに、車体の初期費用の抑制につなげています。



日立建機とスイスの重電大手ABB Ltd. (以下、ABB社) は、鉱山機械からの温室効果ガス排出量の実質ゼロに貢献する「ネット・ゼロ・エミッション・マイニング」の実現に向けて、エンジンを搭載しないエンジンレス・フル電動リジッドダンプトラックの共同開発に取り組んでいます。

今回共同開発するフル電動ダンプトラックは、稼働に必要な電力を架線から取り込むと同時に、バッテリーへも充電する「トロリー充電式」を採用することで、ダンプトラックの電動化の課題である「バッテリー搭載量を増加させると、車体重量が増え積載量が減少」「充電のための停車により稼働率が低下」の解決に挑戦しています。

日立建機グループは、このフル電動ダンプトラックの試験機をザンビア共和国のカンサンシ銅・金鉱山で実証試験する計画を進めています。

CTOメッセージ

Letters from Chief Technology Officer



日立建機株式会社
執行役常務
CTO、パワー・情報制御プラットフォームビジネスユニット長
兼研究・開発本部長

中村 和則

2030年のあるべき姿を描き、 5つのテーマで先行開発を加速

が、製品に対して、「耐久性が高く、壊れにくい」「操作性が良く、使いやすい」というお客さまの評価を代々受け継いできました。昨今では、ベースとなる機械の性能や耐久性だけでなく、お客さまの生産性を向上するため、デジタル技術やネットワーク技術を駆使した運転支援や運行管理、現場の安全管理などに役立つことが求められています。

こうした中で研究・開発本部は、各ビジネスユニットの技術的な要請を束ね、グループ全体の価値創造をリードし、サポートする使命を担っています。そして、2030年のあるべき姿として「業界トップの研究開発力の確立」を掲げています。この実現に向けて、「安全性向上」「生産性向上」「ライフサイクルコストの低減」「地球温暖化の防止」「グローバル(二極化)への対応」という、5つの先行テーマを設け、あるべき姿からのバックキャストにより、ロードマップを設けています。

研究・開発本部では、基礎技術や油圧・電子制御などの共通技術で中長期の市場変化を考慮しながら、その先の技術を開発する「先行開発センタ」を有していますが、さまざまな分野のスタートアップ、専門メーカーと連携して開発スピードを向上させるため、「オープンイノベーション推進室」を2023年4月に新設しました。加速するデジタル分野などにおいて、技術を広く世の中に求めるオープンイノベーションを強化していきます。

日立建機は、独自の油圧技術をベースに日立製作所のエレクトロニクス技術を補完することで建設機械を開発してきました。今では双方の最先端のIT

技術も組み合わせた技術開発を進めて、ダンプトラックの電動ドライブシステムや稼働管理システムなどの製品・サービスを世の中に送り出しています。日立製作所とは従来の技術協力を継続、発展させ、製品・ソリューションの開発を加速させていく計画です。

≫ 先行テーマにおける具体的な取り組み

日立建機が思い描く「未来の施工現場」は、人を排除した完全自動化の世界ではなく、「人と機械が協調する」現場です。人と人、人と機械、機械と機械が相互に情報をやり取りする中で、安全性向上、生産性向上などの観点で、これまで以上に高い価値を生み出す現場をめざしています。この領域でさらに先行するため、2023年5月に株式会社アプトポッド(以下、アプトポッド社)に出資を行い、業務提携契約を締結しました。アプトポッド社が提供する高速IoTプラットフォームを活用し、リアルタイム性の高い「デジタルツイン※」の構築や、デジタルツインを用いた建設機械の遠隔操作や自動運転を行うシステムの開発などに共同で取り組みます。

この取り組みは、安全性と生産性を両立する「協調安全」の施工現場の実現をめざしており、機械やセンシングシステムで収集した、建設機械の位置・稼働情報、作業員の位置・生体情報、作業進捗による地形の変化、気象予報などのさまざまな情報に基づいて、人に注意を促したり、自動運転の建設機械を制

※ デジタルツイン: IoTなどを用いて現実世界におけるさまざまな情報を収集し、仮想空間で現実世界を再現する技術。現実世界の変化に合わせて、仮想空間上の情報もリアルタイムに反映される。

≫ ビジネスユニットを束ね、 価値創造をリード/サポート

日立建機では、すべての価値の源泉に機械、すなわち「モノ」の価値を据えて、安全性向上、生産性向上、ライフサイクルコストの低減、気候変動への対応をお客さまの価値と捉え、お客さまと協創し、持続可能な社会の実現に向けて、社会・環境価値の最大化をめざしています。

当社は、建設機械の量産を始めてから70年を超える建設機械メーカーです

CTOメッセージ

御したりして、現場全体を安全な方向に導きながら、生産性の高い施工を実現します。

このほか、全産業の約3割を占める建設業での労働災害事故という課題に対しては、機体と障害物の接触被害低減に寄与する運転支援システムを提供しています。

「地球温暖化の防止」では、電動化建機で先行する欧州における、KTEG GmbH(以下、KTEG社)の取り組みがあります。

日立建機は、KTEG社が開発した製品・技術を活用し、日立建機グループが定める高水準な品質レベルで、かつ、コスト競争力のある電動化建機を開発・量産し、日本・北米などグローバルでの展開を図っていきます。具体的には日立建機の標準モデルをベースにした2トン、8トン、13トンクラスの電動ショベルを欧州で販売しています。さらに、日立建機ティエラが開発した5トンクラスのバッテリー駆動式ミニショベルも2023年から受注を開始しており、ラインアップを充実させています。

電動化建機を普及させる際の課題の一つに、建機用バッテリーの開発・調達があります。建設機械は自動車と比較すると台数が少なく、バッテリーの負荷率も異なります。自動車は定速走行では大きな負荷がかかりませんが、建設機械は大きな負荷がかかり続けるため、建機専用のバッテリーが必要となるからです。

製品寿命においても、建設機械は10年以上使われるため、現地における安定的な調達が不可欠で、さらにバッテリー自体の載せ替えができる構造にする備えが必要となります。こうした課題に対して、日本だけでなく、海外のバッテリーメーカーを含めて協業を模索し、マーケットの近くで開発することをめざしています。

「ライフサイクルコストの低減」も重要なテーマです。現場で建設機械が止まってしまうと、お客さまの生産にダメージを与えるため、故障を事前に検知す

る取り組みを進めています。

「ConSite OIL」は、機械に装着されたオイル監視センサが、オイルの状態を24時間センシングし、日立建機が独自に開発したアルゴリズムにより、建設機械の「健康のバロメータ」であるオイルの異常を早期に検知する当社独自のシステムです。

さらに、鉱山現場向けに、IoTにより超大型油圧ショベルとリジッドダンプトラックを24時間遠隔監視し、稼働状況のAI分析などにより、鉱山現場の課題解決に貢献するサービスソリューション「ConSite Mine」を提供しています。

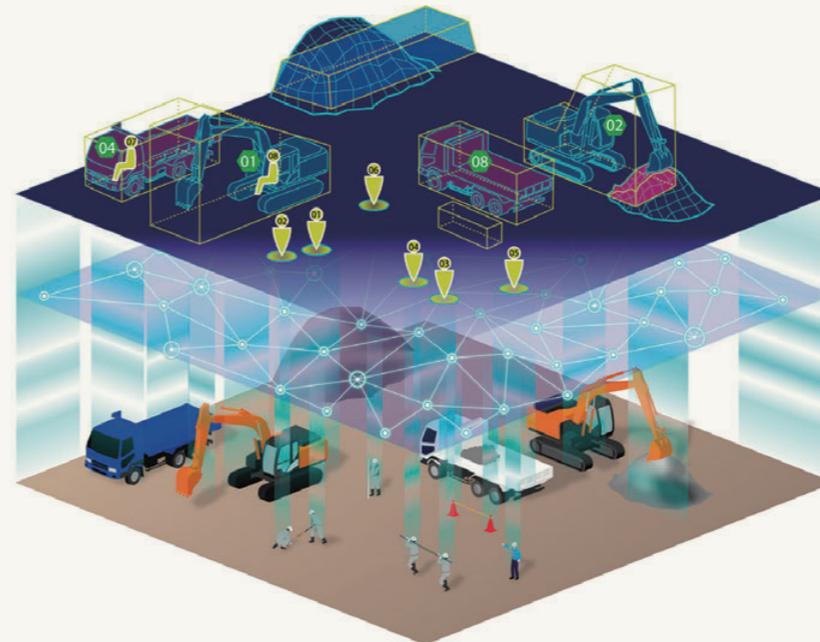
このようなさまざまな社会課題への取り組みを通じて、2030年のあるべき姿である「業界トップの研究開発力の確立」に向け、着実な進化を遂げていきます。



リアルタイム
デジタルツイン

高速IoT
プラットフォーム

施工現場



施工現場のデジタルツインのイメージ

DXをさらに加速させ、真のソリューションプロバイダーとしての成長をめざす

Global e-Serviceの進化

日立建機では、建設機械をご利用いただいているお客さまに、インターネットを通じて機械の稼働状況や保守情報を一括管理するシステム「Global e-Service (以下、GeS)」を提供しています。GeSはメンテナンス情報だけでなく、稼働中の機械のCO₂排出量、アイドル時間、燃料消費量の管理情報など環境に関する情報もお客さまへフィードバックすることができ、お客さまの環境経営にも役立てることができるソリューションです。

2000年から国内向けサービスを提供開始し、機器保守業務、アフターサービス業務を支援する約90のアプリケーションを取り揃え、現在では全世界で多くのお客さまにご利用いただいています。

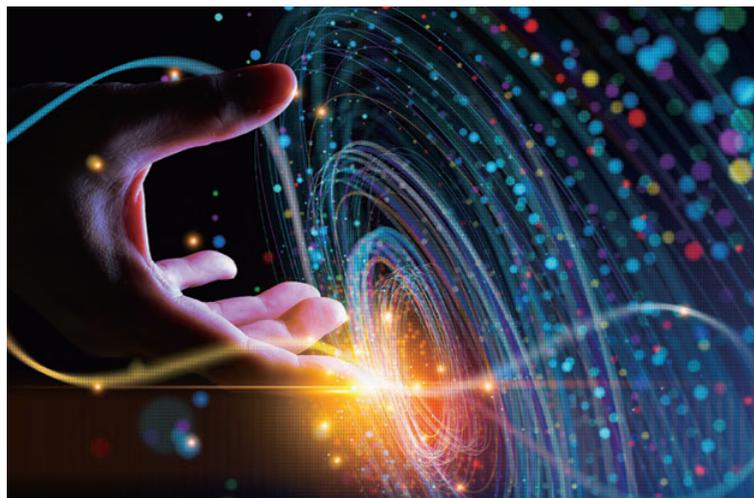
現在GeSは全世界で約43万台の機械に搭載され、日々膨大な情報のやり取りがあります。GeSで対象とする業務領域のデジタル化が拡大・浸透する中、提供機能の多様化に加え、グローバル生産体制への対応やお客さまからの要望の高度化により、オペレーションの複雑化が課題となっています。

現中期経営計画期間における取り組みとして、バリューチェーン全体での付加価値・利便性を最大化するため、GeSのモダナイゼーション^{※1}を推進するとともに、GeSとDX基盤^{※2}を相互に連携・強化することで、ユーザビリティの向上・DXによる価値向上・オープンイノベーションの創出をめざし、機器保守、アフターサービス業務支援のデジタルプラットフォームとして進化させていきます。

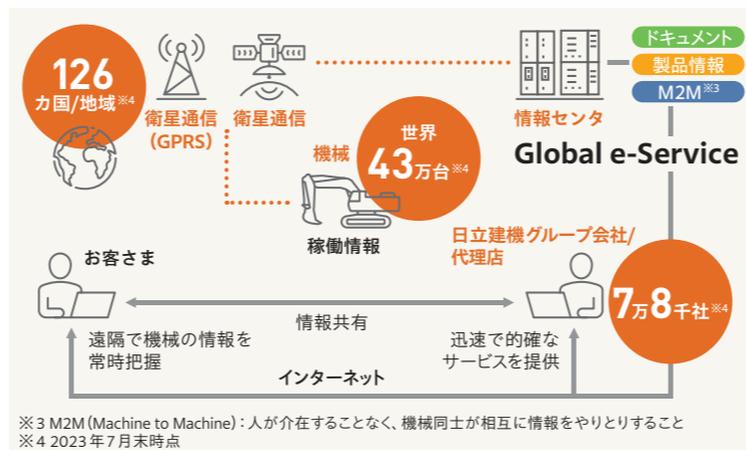
これにより販売代理店がお客さまへ迅速にサービスを提供できる仕組みづくりを加速させ、これまでGeSに点在していた各種機能や情報を集約します。その結果、画面操作数の大幅削減や業務の動線の最適化を可能にし、高効率なデジタルプラットフォームを提供することで、お客さまの満足度向上につなげます。さらに、再生事業や中古車売買など新たな市場との連携や開拓、異業種パートナーとの協創により、新たな価値創出に取り組めます。

※1 モダナイゼーション：古いIT資産（ハードウェアやソフトウェア）や開発手法を最新の製品や設計に置き換えること

※2 DX基盤：日立建機が提供するアプリケーションの開発効率の向上を目的に整備した開発共通基盤



Global e-Service 活用イメージ図



「営業支援アプリ」使用イメージ

日立建機グループのグループアイデンティティ

2022年、日立建機グループは独自のグループアイデンティティを策定しました。

ミッションに掲げているように、お客さまの期待や課題に迅速にお応えして、卓越した技術をベースに、革新的な製品、サービス、ソリューションをお客さまや提携パートナーと協創していきます。そして、この取り組みを通じて、ビジョンである「豊かな大地、豊かな街を未来へ」につなげるための新たな価値を創造し、安全で持続可能な社会の実現に貢献していきます。

コーポレートステートメント

Reliable Solutions

私たちは、お客さまの課題をともに解決する、身近で頼りになるパートナーです

コーポレートカラー

Reliable Orange

私たちのありたい姿

VISION

豊かな大地、豊かな街を未来へ

安全で持続可能な社会の実現に貢献します

私たちの使命

MISSION

お客さまの期待に応え、
革新的な製品・サービス・ソリューションを協創し、
ともに新たな価値を創造し続けます

私たちの行動規範

SPIRIT

Challenge
Customer
Communication

ベースとなる価値観：基本と正道・信頼と技術・誇りと責任

Kenkijin スピリット

日立建機グループでは、「Kenkijin スピリット」という共通した行動規範を世界中の社員が共有しています。「Kenkijin スピリット」のもと、日立建機グループのありたい姿を理解し、その実現のために自ら考えて行動するのが、私たち Kenkijin です。

「Kenkijin スピリット」では、言葉の壁を乗り越えて抛り所となるような共通のキーワードとして、「Challenge」「Customer」「Communication」という3つの「C」を明文化しています。

グループグローバルの Kenkijin 一人ひとりが、それぞれの個性を大切に、「Kenkijin スピリット」を発揮することで、お客さまに寄り添った製品・ソリューションを提供し、新たな価値を提供できるよう努めています。

新中期経営計画の概要

日立建機グループは、真のソリューションプロバイダーとしての成長をめざすために、3カ年新中期経営計画(BUILDING THE FUTURE 2025 未来を創れ)を策定しました。

BUILDING THE FUTURE 2025

未来を創れ

- 顧客に寄り添う革新的ソリューションの提供
- バリューチェーン事業の拡充
- 米州事業の拡大
- 人・企業力の強化

新中期経営計画の概要

新中期経営計画がめざす姿

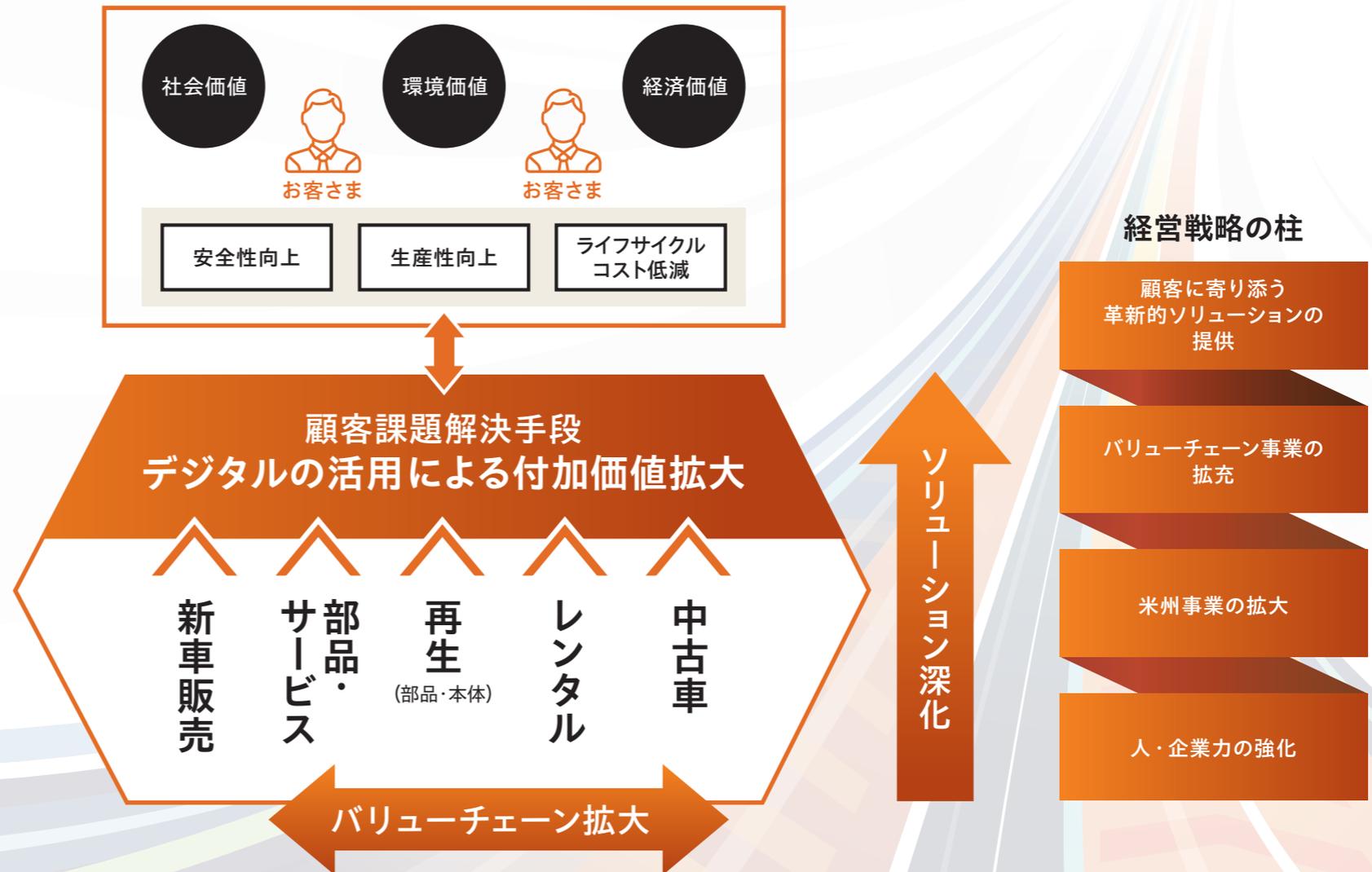
お客さまが抱える経営課題は、「安全性と生産性の向上」「ライフサイクルコストの低減」「環境対応」です。これらは、現在の課題であると同時に10年後の課題でもあるはずですが、しかし、その具体的内容や解決方法は技術革新などによって、大きく変化していきます。例えば、自動化運転が進展・普及すれば、新たな安全への課題が問われます。また、電動化が普及していけば、電力供給などのエネルギー管理をどのようにしていくかといった課題が顕在化していきます。

新中期経営計画では、「革新的なソリューションの提供で真のソリューションプロバイダーとしての成長をめざす」ことを旗印として掲げています。これは、今まさに刻々と変化していくお客さまの課題の解決策に対し、革新的なソリューションを提供していくことを宣言しています。

この推進により、2022年に策定した日立建機グループアイデンティティのミッションである「お客さまの期待に応え、革新的な製品・サービス・ソリューションを協創し、ともに新たな価値を創造し続けます」を実現します。

以降、新中期経営計画の軸となっている4つの経営戦略の柱について紹介します。

革新的ソリューションの提供で 真のソリューションプロバイダーとしての成長をめざす



経営戦略の柱

顧客に寄り添う
革新的ソリューションの
提供

バリューチェーン事業の
拡充

米州事業の拡大

人・企業力の強化

ソリューション深化

バリューチェーン拡大

顧客課題解決手段
デジタルの活用による付加価値拡大

新車販売

部品・
サービス

再生
(部品・本体)

レンタル

中古車

社会価値

環境価値

経済価値

お客さま

お客さま

安全性向上

生産性向上

ライフサイクル
コスト低減

新中期経営計画の概要

顧客に寄り添う革新的ソリューションの提供

新中期経営計画の第一の柱が、「顧客に寄り添う革新的ソリューションの提供」です。

お客さまにとって、「安全性と生産性の向上」「ライフサイクルコストの低減」「環境対応」という課題はこれからも変わることにはないです。一方、技術革新によって、お客さまの課題の解決策はますます複雑化していきます。

日立建機グループは、その解決に向けて、デジタルを活用した「多様なデー

タの連携」と「製品の進化」が必要です。

まず、ソリューション1.0では、従来型のデータを活用したサービスの提供が主となり、ソリューション2.0ではその情報を活用して、製品を進化させていくものと定義しています。

例えば、コンパクト・コンストラクション事業では、ソリューション1.0を今よりもさらに拡大しながら、協調安全や高度な自律運転など、製品を進化させることによりソリューション2.0を深化させ、「顧客に寄り添う革新的なソリューションの提供」をめざします。

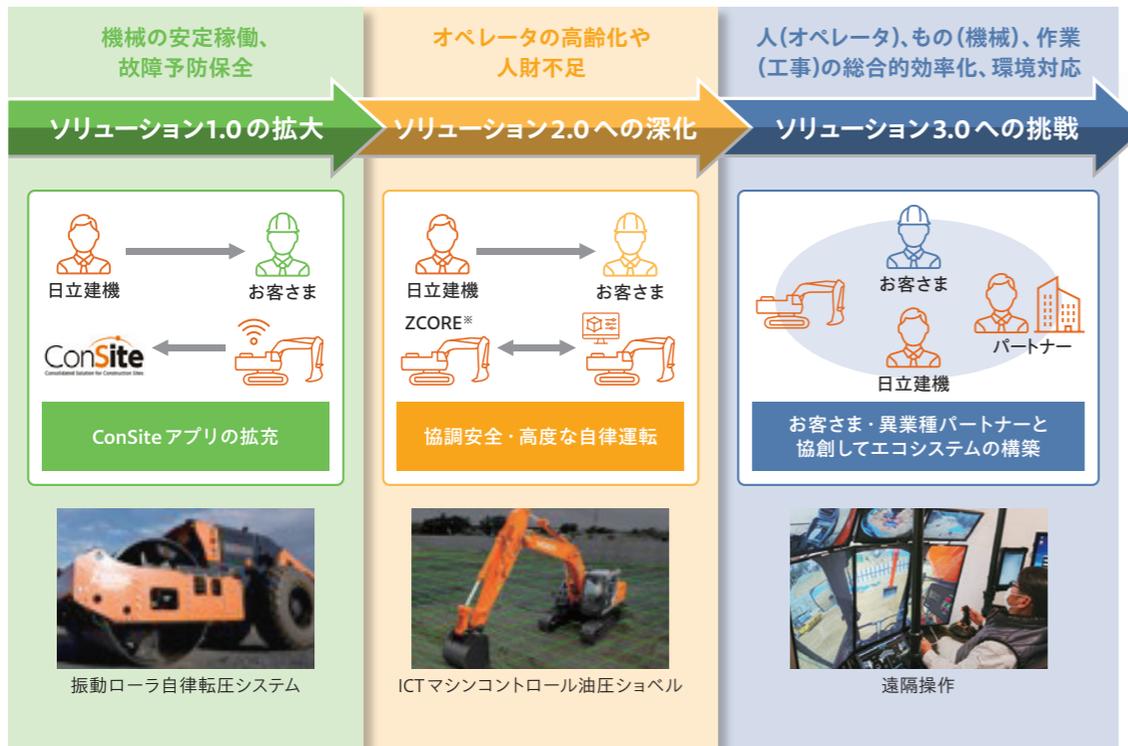
ソリューション3.0では、お客さま・異業種パートナーと協創を含めて付加価値

を提供していきます。日立建機グループは業界に先駆けてこの動きに取り組んでおり、新中期経営計画では、さらにこの動きを加速していきます。

マイニング事業では、当社の事業領域である、採掘 (Pit) から選鉱領域 (Plant) の多様なタッチポイントにおいて、日立建機グループおよび異業種のパートナーとの連携を加速します。

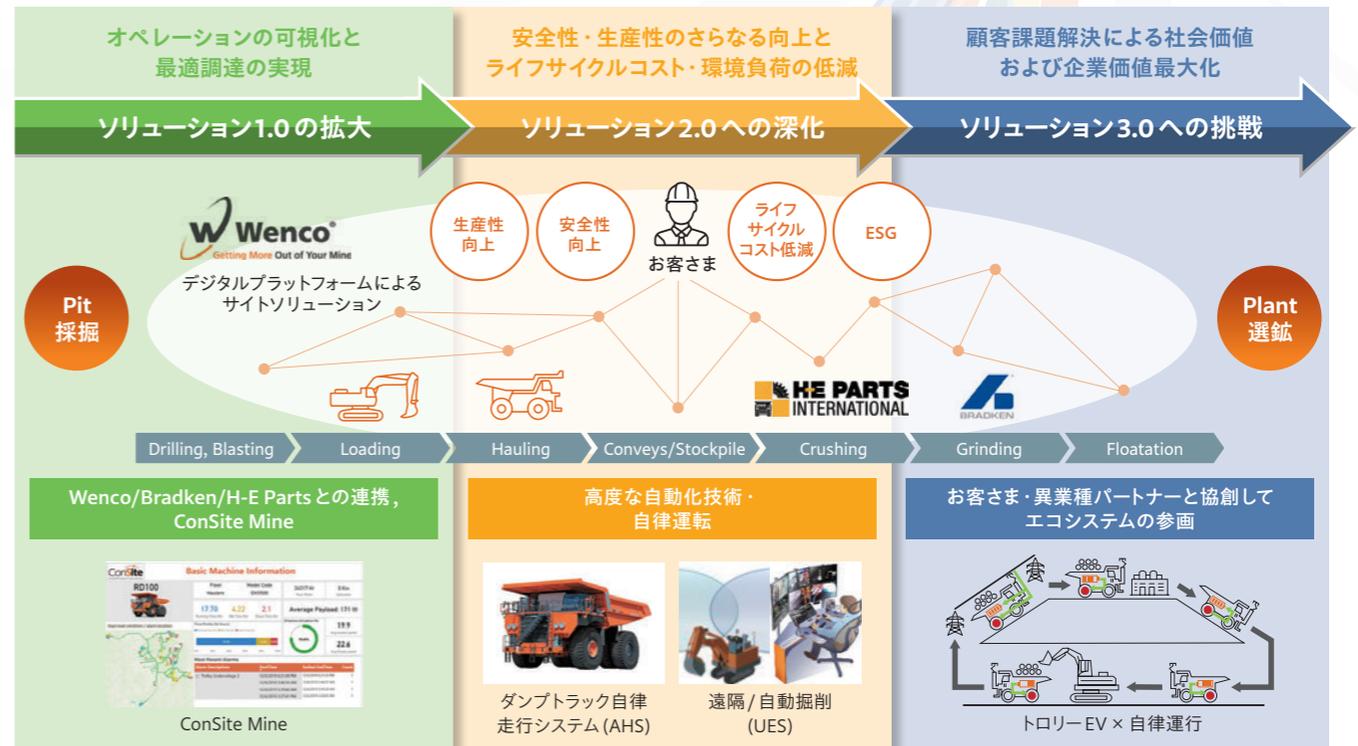
また、製品を進化させていくことで、お客さまの課題である「安全性と生産性の向上」「ライフサイクルコストの低減」、さらに「環境対応」の実現を推進します。

■ コンパクト・コンストラクション事業



※ ZCORE: 自律型建設機械向けシステムプラットフォーム

■ マイニング事業



新中期経営計画の概要

バリューチェーン事業の拡充

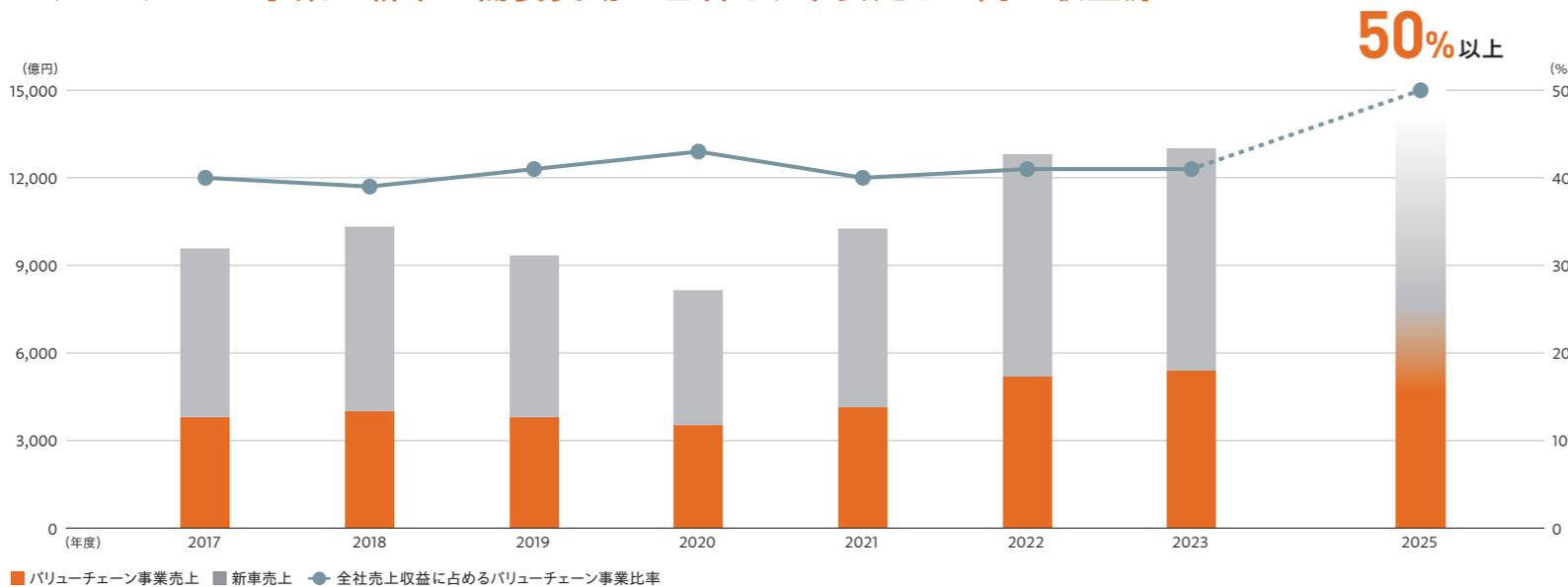
2つ目の柱は、「バリューチェーン事業の拡充」です。

日立建機グループのビジョンは「豊かな大地、豊かな街を未来へ」と定めており、バリューチェーン事業においてもサステナブルな社会をつくっていくことに、今まで以上に注力します。

2022年度実績のバリューチェーン売上収益比率は40.6%ですが、2025年度には50%以上をめざします。これを実現するために以下の取り組みを行います。

■ バリューチェーン事業の業績推移

バリューチェーン事業は新車の需要変動に左右されず安定した高い収益源



部品・サービス事業では、最新のICT技術を使用した「ConSite」を活用し、建設機械の長寿命化・稼働時間の最大化・作業効率向上につながるソリューションを提案します。また、再生事業拡大で循環型社会の実現にも寄与する再生品生産能力を拡張し、北米やアフリカなどグローバルでの最適生産体制を確立します。さらに、本体を丸ごと再生する本体再製造は、これまでの実績を活かし、各拠点にノウハウを展開することにより、事業として本格化します。

マイニング事業では、Bradken社/H-E Parts社のミネラルプロセッシング領域を含めた、採掘 (Pit) から選鉱領域 (Plant) での消耗部品等のマイニングバリューチェーン事業を強化します。

レンタル・中古車事業では今年度から、フランスで事業を開始するなど、異なる市場環境に対応した海外レンタル事業を拡大し、さらに、保証付き中古車「PREMIUM USED」の提供などにより、中古車価値を向上させ、お客さまの課題である「ライフサイクルコストの低減」をめざします。

米州事業の拡大

米州事業は想定以上の立ち上がりをみせており、高い成長が見込めます。

新中期経営計画期間では、2025年度に独自展開分のみで米州売上収益3,000億円以上を目標としており、新車販売およびバリューチェーン事業を拡大し、収益の安定化をめざします。

コンパクト・コンストラクション事業では、独自の販売網について2022年度に整備が進んだ北米に続き、中南米における構築を進めていきます。

マイニング事業では、北米向けに建設・砕石現場用の超大型油圧ショベルを拡販します。南米向けには、サービスサポート体制の底上げを図ります。さらに米州全域のダンプトラックの体制強化に取り組みます。

バリューチェーン事業では、レンタル事業に注力します。大手代理店やレンタル会社では通常所有しないような機種をレンタルする「レンタルToレンタル」や、小規模の地域総合レンタル会社の支援を通じ、レンタル事業を拡大します。

新中期経営計画の概要

人・企業力の強化

最後の柱が、「人・企業力の強化」です。日立建機グループを進化させるための旗印となるのが、「革新的ソリューションの提供」であり、これを支えているのが、人・組織です。ソリューションプロバイダーとして、人と企業を育て、力を発揮させます。

そのためには、研究・開発～生産・供給～販売・サービスまで、グローバルで事業体質を強化します。さらに、この激しい経営環境の変化に立ち向かえるよう、収益構造の改善についても引き続き取り組みます。

具体的には、人・組織・文化の3項目を、最優先に取り組みます。

「人」においては、国内外の人財がグローバルに活躍できる育成の場や機

会を提供します。

「組織」においては、お客さま視点で横の連携を強化するために2022年に導入したビジネスユニット制をさらに深化させます。これにより、グローバル全体での業績管理を高度化し、経営判断を加速し、収益構造の強化につなげます。

「文化」においては、経営計画管理システムを通じ、施策を完遂する文化を浸透させ、経営戦略の遂行と経営基盤の強化に向けた、人財施策を推進します。さらに、オープンイノベーションや、アジャイル開発を通じて企業文化を変革します。

新中期経営計画の定量的目標

新中期経営計画の定量的目標では、収益性として調整後営業利益率13%

以上と定め、さらに売上に対しての稼ぐ力である「キャッシュ創出の能力指標」として EBITDA マージン率18%以上を新たに目標に加えました。

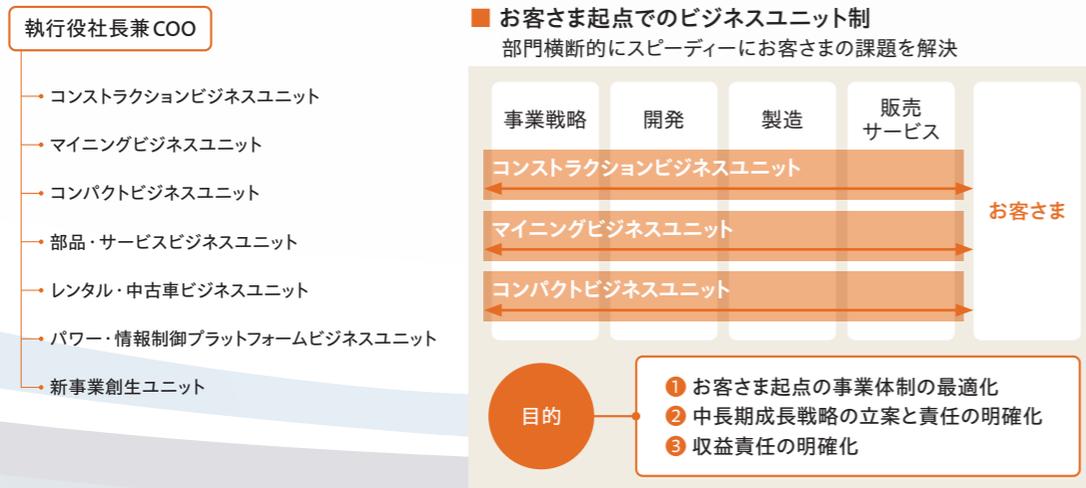
効率性では、営業キャッシュフローマージン率および ROIC を新たな指標として加えました。比較すべき資本コスト (WACC) の水準を7%程度と想定し、投資家の要求スプレッドを2%以上とおき、ROIC 目標9%以上と定めることで、投下資本の運用効率を意識して事業を展開し、資本収益性の向上を図ります。

株主の皆さまへの還元としては、連結配当性向30%～40%を目安に、安定的かつ継続的に配当を実施することで株主利益の最大化を図ります。

あわせて、環境負荷低減CO₂削減目標のほか、ダイバーシティ、エクイティ&インクルージョンの指標を定め、グローバルの多様な人財が能力・特性を最大限発揮できる機会を提供し、企業価値の向上を図ります。

■ ビジネスユニット制の深化

各ビジネスユニットがお客さまニーズにフォーカスする形で、開発・製造、販売後のアフターサービスまでを一気通貫で行い、事業の推進および説明責任を持つ。機能別縦割りを少なくし、事業計画の意思決定を速めると同時に業績責任を明確にする。



■ 新中期経営計画の定量的目標

経営指標		中期経営計画 2025年度目標	参考 2022年度実績	
成長性	・バリューチェーン比率	50%以上	40.6%	
	・米州事業独自展開による売上収益	3,000億円以上	1,820億円	
	・売上収益研究開発費比率	3%以上	1.9%	
収益性	・調整後営業利益率	13%以上	10.6%	
	・EBITDAマージン率 ^{※1}	18%以上	14.2%	
安全性	・ネットD/Eレシオ	0.40以下	0.60	
効率性	・営業キャッシュフローマージン率 ^{※1}	10%以上	△2.0%	
	・ROE	13%以上	11.0%	
	・ROIC ^{※1, ※3}	9%以上	8.4%	
株主還元 ^{※2}	連結配当性向	連結配当性向30%～40%を目安に安定的かつ継続的に配当を実施	33.3%	
ESG	環境負荷低減 CO ₂ 削減(総量、2010年度比)	生産 (Scope1+2)	△40%	△33.0%
		製品 (Scope3)	△22%	△21.9%
	ダイバーシティ、 エクイティ&インクルージョン	海外グループ会社のGM以上の現地化比率 ^{※1}	75%	72%
		男女別の管理職比率(連結) ^{※1}	女性13% 男性15%	女性11.2% 男性16.0%

※1 新中期経営計画より新たに指標として定めたもの

※2 営業キャッシュフローと資金配分に対する基本的な考え方として、維持・強化投資、先行投資、株主還元+有利子負債返済にそれぞれ1/3の充当をめざす

※3 ROIC 目標における比較すべき資本コスト(WACC)の水準を7%程度と認識



新中期経営計画：事業別戦略

コンストラクション ビジネスユニット

Construction Business Unit

「One Team」で お客さまに誠実に向き合い、 新天地を切り拓く

日立建機株式会社
執行役専務
コンストラクション
ビジネスユニット長

梶田 勇輔



ビジネスユニット制移行の効果

ビジネスユニット制により、マーケティングから設計、製造、営業、サービスまでが一つにつながったことで、迅速に意志決定が行えるようになったと同時に、責任の所在がより明確になりました。2023年3月期は特に最初の年でしたので、成功に向けて共に進もうという意識が強く感じられました。

過去には責任部署の線引きが曖昧なため、部署間でお互いに様子を見ている間に状況が変わってしまうケースもありました。最終的にはビジネスユニットの責任で、一歩踏み出す意識が根付いてきたと思います。

例えば、これまでは部門の粗利を最大化しようとして意見の衝突が起こりがちでしたが、製品がお客さまに届くまでに連結でどのくらいの利益を生むのを見える化、重視してきた結果、「全体で見たときこれは儲かるが、これは儲からない」「儲からない場合は、どうすべきか」という事業全体を俯瞰した議論が広がりつつあります。

今年度の新たな施策の一つ、「グローバル供給の拡大」においてもビジネスユニット制が効果を発揮しました。グローバルの製造拠点が協力しながら、

必要かつ十分な製品を供給していくという方針の実現にあたっては、中国、インドネシア、ヨーロッパの製造会社の協力が不可欠でしたが、各地域事業部のコンストラクション部門がビジネスユニットの管掌範囲になったことで連携が促進されています。

製品の開発では、ゼロエミッションへの対応のために、2022年4月に電動建機開発センタを新設しました。ビジネスユニットとして同じ部門となったマーケティング、販売部門、海外拠点からの声や後押しが、このプロジェクト立ち上げに大いに役立ちました。市場の意見や要望が以前より伝わりやすくなったと感じています。

当社は建設機械の研究や開発をするうえで差異化するポイントをエンジン以外の油圧システム、あるいはコンピュータによる電気電子制御システムといった分野に経営資源を集中してきました。電動化の時代を迎えるにあたり、そのことが生きようとしています。エンジンといった油圧ポンプを回す動力についてはオープンな調達を行い、さまざまな調達パートナーと協業してきたため、今後の電動化に向けても最適な選択が可能になります。

今後も、コンストラクションビジネスユニットは、「One Team」で新中期経営計画(以下、新中計)の目標実現に邁進していく所存です。

順調な滑り出しとなった米州の独自展開

米州の独自展開は、予想以上に順調な滑り出しとなりました。短い準備期間であったため、当初は混乱が起きないかを懸念していましたが、日立建機アメリカを軸とした新体制の尽力により大きなトラブルもなく販売を拡大し、お客さまや代理店からも高い評価を受けています。

今年度は、いよいよ油圧ショベル、ホイールローダともに7型が投入されます。お客さまの要求に合致したチューニングの実施、市場ニーズを考慮した仕様の設定、豊富なオプションなど準備万端です。成功のためには、全部門が役割を100%果たし、連携して生産出荷、販売・サービスを確実に実行していく必要があります。Goalは「CIF (Customer Interest First)」～すべてはお客さまの満足のために～です。

また、北米での足固めとともに、中南米への進出が当社の未来にとって重要

コンストラクションビジネスユニット

な鍵と考えています。発展の余地が大きいこの地域で、しっかりと根を張ることが将来の成長に欠かせません。今年度は、その第一歩の年にしたいと考えています。

3月にアメリカのラスベガスで北米最大の建設機械見本市「CONEXPO 2023」が開催されました。前回まではディア社との共同出展でしたが、今回は日立建機単独での出展となり、「第2の創業」を実感しました。開催期間中、米国とカナダの代理店会議が開かれ、日立建機の製品を扱うことを選んでいただいた代理店の皆さまには、感謝の気持ちでいっぱいになりました。ディア社をはじめ他社も新型機を次々と市場投入しようという動きの中、北米市場へのさらなる注力が必要です。代理店の皆さまと共に、この新市場で大きく成長をしていきたいと思っています。



「CONEXPO 2023」出展ブース

新中計におけるコンストラクションビジネスユニットの注力ポイント

「第2の創業」において、当社グループにとって最も重要な方向性は“成長”です。グループの成長達成にとって、コンストラクションビジネスユニットは極めて重要な役割を担っていると考えています。2025年に向け、コンストラクションビジネスユニットは、次のような取り組みを進めていきます。

- 1 安全で持続可能な社会、特にカーボンニュートラルに向けて、研究開発、モノづくり、販売・サービスを計画通りに推進していきます。
- 2 少子高齢化、デジタル革命といった社会環境の変化に迅速・柔軟に対応できるプラットフォーム技術の確立とイノベティブな事業展開を行っていきます。
- 3 次世代モデル、電動化、自動化、ZCORE、ConSite、オープンイノベーションといった未来に向けた研究開発をロードマップに沿って進めていきます。
- 4 従来の製品ラインアップの拡充に加え、デジタル機能を向上させた新製品を継続的に投入しながら、先進国、新興国ともに売上の拡大をめざします。供給については世界の生産拠点を最大限に有効活用し、販売部門からの要求台数に100%応えていきます。
- 5 北米での成功と中南米を含む新興国での堅実な事業拡大を実現していきます。
- 6 新車事業、バリューチェーン事業において、デジタルソリューションを軸とした新たな価値の提供で事業機会を拡大していきます。
- 7 工場再編プロジェクトの推進、工場スマートファクトリ化および総原価低減の確実な実行により、生産工場の強靱化、競争力向上を図っていきます。

グループアイデンティティを実現する原動力

企業を根底から支えているのは人です。まず、当社事業に関わる方々の安全と健康がすべてに優先される環境を実現しなくてはなりません。そのうえで、従業員にとって働きがいがあり、成長機会が得られ、多様性を重視する働く場を創造していくことがめざすべき姿であると認識しています。そしてこういった環境づくり、職場づくりの結果として、当社のベースとなる価値観「基本と正道、信頼と技術、誇りと責任」、さらには行動規範である「Kenkijinスピリット (Challenge, Customer, Communication)」が形づくられていくと考えています。共に働く人々の充実感、やりがい、活力こそが当社グループのアイデンティティを実現していくうえでの根源的な原動力です。コンストラクション事業に参画される方々が、事業の成長とともに、自らの未来が切り拓かれていくことを実感できるビジネスユニットにしていきたいと思っています。

日立建機グループに根付くDNA

「日立建機グループの競争力は何か」と問われれば、私は自信を持って「お客さまに誠実に向き合ってきたこと」と答えます。当社にはモノづくりへのこだわりから、販売する熱意、修理における責任感に至るまで、お客さまに向き合うすべての従業員 (Kenkijin) の「誰よりも現場の方々、そしてお客さまの身近に寄り添い支えることを心がける姿勢」が伝統的にDNAとして受け継がれています。

日立建機グループにとっては、今回の米州独自展開は、まるで新大陸に上陸したような歴史的1ページと捉えています。今こそ、このDNAを思う存分発揮しお客さまの信頼をつかんでいく最良のチャンスであると考えています。



新中期経営計画：事業別戦略

マイニング ビジネスユニット

Mining Business Unit

開発、生産、販売・サービスが 一体となった取り組みで 「ネット・ゼロ・エミッション」を切り拓く

日立建機株式会社
執行役専務
マイニングビジネスユニット長兼
米州事業部長
日立建機アメリカ 取締役会長

石井 壮之介



ビジネスユニット制のメリットを活かし、 米州独自展開に迅速に対応

マイニングビジネスユニットは、全社のビジネスユニット制への移行に先だって、2017年から実質的にビジネスユニット化してきました。

ビジネスユニット制のメリットは、開発、生産、販売・サービスが一体となっているため、市場環境や顧客要求の変化に迅速に対応できることです。2022年3月に米州独自展開がスタートするにあたり、北米の排出ガス規制に対応したダンプトラックの開発がやや遅れていましたが、他の製品の開発より優先順位を高めることで、完遂しました。現在、実現をめざしているダンプトラックのフル電動化においても、工場側と販売側が一体となって、開発を進めています。

ビジネスユニット制により、事業活動のクオリティを 一気通貫に、地道に向上させてきたことが大きく華開く

2023年3月期のマイニング事業の売上収益は2,466億円で、前年度比

56%の大幅増収となり、過去最高収益を更新しました。マイニング事業の連結売上収益に占める比率も19%となり、前年度比で4ポイント増加しました。

超大型油圧ショベルは米州を中心に販売が大きく伸長し、販売台数が前年度比で39%増となりました。ダンプトラックも、オーストラリアでの販売が好調で、販売台数が前年度比167%増の大幅な伸びとなりました。

また、部品・サービスにおいても、鉱山機械および鉱山設備向けサービス事業や部品開発・加工・販売を担当する H-E Parts 社、鉱山機械向け部品を製造する Bradken 社の両社からなるスペシャライズド・パーツ・サービスビジネスが好調で、売上収益を前年度比38%増加させました。

機械そのものの信頼性が大前提となりますが、マイニングのお客さまは機械の継続稼働を非常に重視しており、サービス面での日々の支援や緊急時の部品の迅速な供給が、受注の決め手になります。

鉱物資源の価格が高止まりしていることも追い風になりましたが、ビジネスユニット制に移行した2017年以来、事業活動のクオリティを一気通貫に、そし

てそれぞれの持ち場が地道に向上させたことが、お客さまからの総合的な評価につながり、更新需要を確実に取り込むことができたと評価しています。

マイニング業界においてグローバルな競争を繰り広げる 日立建機グループの競争優位性とは

環境対応という目線で見ると、当社はディーゼルエンジンを外部調達しているため、脱炭素に向けて身軽に舵を切ることができるという特徴があります。

高い安全性と生産性が求められる鉱山運営では、鉱山用ダンプトラック自律走行システム (Autonomous Haulage System : AHS) の導入が進んでいます。自社製品のレンジが幅広い他社では、鉱山で使われる機械を全部まとめて AHS でくるというアプローチになります。これに対して当社は、超大型油圧ショベル、ダンプトラック、ホイールローダのラインアップであるため、AHS においても鉱山で動いている他社製品とも連携が取れるような方向性を模索しています。シングルブランドで固めるよりは、さまざまな製品を織り交ぜて運営し

マイニングビジネスユニット

たいと考えるお客さまが多い中で、こうしたお客さまのご要望に応えられる点も競争優位性であると考えています。

当社が提供するAHSは、Wenco International Mining Systems (以下、ウェンコ社)の鉱山運行管理システム (Fleet Management System : FMS) がベースになります。さまざまな鉱山でのミックスフリート (複数メーカーのダンプトラックの運行管理) の運営に実績があり、オープンで柔軟なIoTプラットフォームにより、機械をはじめとするさまざまなデータを有機的につなぎ、統合的なシステム管理を実現しています。

マイニングビジネス拡大の鍵が 代理店をサポートするサービスインフラの拡充

マイニング製品の利用は、銅、鉄鉱石、石炭の鉱山が主流ですが、北米では採石現場や建設現場においても120トンから200トンクラスの超大型油圧ショベルが活躍しており、当社は、ライトマイニングと呼ばれる、この分野にも注力しています。

南米はアフリカと同様に、国の数が多く、言語も異なり、さまざまな規制もバラバラといった特徴があります。こうした中において、ダンプトラックの需要が多く、成長が期待されるため、南米に8社ある代理店のためにサービスセンターや部品再生工場といったサービスインフラの拡充が課題となっています。また、ブラジルのように市場は大きいものの完成車の輸入関税が高い国では、レンタル事業を足掛かりとして市場を開拓していくといった工夫も欠かせません。バリューチェーン事業の強化という観点からも、日本の状態の良い中古車をシス

テムティックに南米に導入するなど、事業の拡大を図っていく方針です。

アフリカは資源大国が多く、マイニングビジネスユニットにとって非常に重要な市場と認識しています。その一方で、国の発展度合いも千差万別で、十分なインフラが整っているとは言えず、安定的なビジネス環境をつくりづらい側面があるのも事実です。

日立建機グループでは、南アフリカ共和国を拠点とする日立建機アフリカが南部アフリカを、アムステルダムにある日立建機ヨーロッパが北西アフリカを、それぞれ管轄する体制となっています。



カンサンシ銅・金鉱山を走行する日立建機のトロリー受電式ダンプトラック

世界に先駆けて取り組む 「ネット・ゼロ・エミッション・マイニング」で差異化

南部アフリカで長年にわたり協力関係にあるのが、カナダのファースト・クオンタム・ミネラルズ社 (以下、ファースト・クオンタム社) です。ザンビア共和国のカッパーベルト州には、ファースト・クオンタム社のカンサンシ銅・金鉱山をはじめ、数多くの日立建機の鉱山機械が稼働しており、2012年からは首都のルサカで部品再生事業を展開しています。

カンサンシ銅・金鉱山では、日立建機のトロリー受電式ダンプトラックが稼働していますが、このインフラを活用し、当社がスイスの重電大手ABB社と共同開発しているエンジンレス・フル電動リジッドダンプトラック (以下、フル電動ダンプトラック) の実証実験 (POC) を2024年より開始する準備を進めています。現在、常陸那珂臨港工場でプロトタイプを製作中です。

鉱山向けの電動ダンプトラックは、競合他社も開発競争にしのぎを削っていますが、実際の鉱山現場でのPOCは当社が一番乗りとされます。

トロリー受電式ダンプトラックで実績のある技術をフル電動ダンプトラックにも適用し、後付け可能なシステム設計となっているため、将来的には、現在稼働しているディーゼル式ダンプトラックをフル電動ダンプトラックに置換することができます。お客さまの鉱山運営への影響を最小限に抑え、段階的にフル電動化を実現できることが、日立建機の取り組みの大きな特徴です。

マイニング業界では、鉱山会社間での情報交換が非常に密で活発に行われており、世界各地の鉱山からは、フル電動ダンプトラックをはじめ、さまざまな問い合わせが相次いでいます。

日立建機グループは、このように他社に先駆けて鉱山機械からの温室効果ガス排出量実質ゼロを目標とする「ネット・ゼロ・エミッション・マイニング」に取り組むことで差異化を図っています。



新中期経営計画：事業別戦略

コンパクト ビジネスユニット

Compact Business Unit

脈々と受け継がれてきた、 競争力のある小さな機械をつくる力を 電動化に活かす

株式会社日立建機ティエラ
代表取締役社長
コンパクトビジネスユニット長

一村 和弘



ビジネスユニットに移行したこの1年の振り返り

コンパクトビジネスユニットは他のビジネスユニットと異なり、日立建機ティエラが軸となったユニットです。ビジネスユニットへの移行から1年が経過しましたが、さらなる成長に向けて実施した取り組みとして、次の2つが挙げられます。

日立建機ティエラでは、ビジネスユニットになって自立していく想いが強く、これからは自由に羽ばたいていけるという感覚で、社員が非常に行動的になったという手応えを感じています。日本だけでなく、主要市場である欧州や北米、今後需要拡大が期待できるインドの最新市場要望を現行製品のアップグレードに活かし、さらに将来の製品戦略へと落とし込みました。

一方、他のビジネスユニットやコーポレート部門との連携、情報共有の窓口や担当者が分からないなどの問題もあって、2023年4月に日立建機本社内に事業戦略部を設置し、商品戦略策定の役割を日立建機ティエラから移すとともに、連携をより強固にしました。事業戦略部と日立建機ティエラが一枚岩となり、目標達成に向けて進んでいきます。

当社のコンパクトの歴史と、市場の特徴

日立建機ティエラの歴史は、トラクターを製造していた旧東洋社でのミニショベルの受託生産に始まります。東洋社は長床犁(ちょうしょうすき)を発明した田上伝蔵を始祖にする会社で、長らく「土を掘る」ための製品を手がけてきた会社です。その後、東洋社の経営権が継承されて日立建機ティエラとなりました。ミニショベルは元来、土浦工場のミニショベル事業部で開発していましたが、開発機能を滋賀工場に集約し、コンプレッサに強みを持つ北越工業株式会社とのミニショベル共同開発を経て、コスト競争力の高い、小さい機械をつくる強みを磨き、現在に至ります。

ミニショベルは、住宅や歩道のような狭所での現場作業を得意としますが、大きな建設現場においても、最終工程である外溝の施工や壁際の作業で活躍します。欧州では、古い建造物は外壁を保存し内装を入れ替える建築工事もあり、内装解体などでも期待ができます。

ミニショベル市場で求められるものは、こうした現場で使ううえで、性能が

良い、乗りやすいといった特徴のほかに、すぐに修理を依頼できる充実した小売店網が拡販の鍵を握ると考えています。現在の中期経営計画中に、取扱小売店の拡大を進める計画で、デジタルを活用した小売店の実現にも取り組みます。

電動化建機に対するグローバルな社会的要請に応える

電動化については2030年、2040年に向けて普及が拡大していくとみえますが、一番先行しているのは欧州です。欧州では、国別に大きな差があり、電動化建機への優遇制度が充実しているノルウェーがトップで、電動化率は10%に達しています。その後はスウェーデン、ドイツと続きますが、いずれも普及率はそれほど高くありません。

2030年に欧州全体で電動化率が15%以上に達するという予測もあります。足元では電力価格が高騰しているため、残念ながら停滞気味です。

こうした状況にはありますが、日立建機ティエラは、電動化建機の開発を確

コンパクトビジネスユニット

実に進め、混合生産の準備も進めています。

日立建機のバッテリー駆動式ミニ・小型ショベルのラインアップは、2トン、5トン、8トン、13トンクラスの4機種となっています。拡張の余地はあるものの、都市土木で使用されるクラスのラインアップで、先行グループに匹敵する品揃えと自負しています。

日立建機のバッテリー駆動式ショベルは、エンジン機と同等の作業性能を実現しています。バッテリーの容量によっては稼働時間に制約が生じますが、ケーブルを商用電源につないで稼働できる2ウェイ方式を採用し、長時間稼働を実現しています。

日立建機のラインアップのうち、5トンクラス以外は、日立建機と欧州代理店 Kiesel 子会社との合併会社 KTEG 社が開発しました。欧州の現場では、作業内

容に応じて油圧ショベルのアタッチメントを複数使い分けるのが一般的です。アタッチメントの交換を、人手を使わずに行えることなどが求められています。KTEG 社では、バッテリー駆動式ショベルのラインアップの充実化を含め、お客さまの課題を解決するソリューションを提供するためにマーケティング部隊を立ち上げ、開発部隊も強化しました。私たちもこれに参画、協業し、日本や北米へ展開できるように機能開発、商品開発を進めています。

コンパクトビジネスユニットの成長に向けた課題とは

コンパクトビジネスユニットの2030年度目標であるシェア二桁に向けて、販売強化に取り組んでいます。最大の眼目は米州での販売網構築であり、旺盛な需要に応える販売体制の確立をめざします。

日立建機のコンパクト製品は、日立建機ティエラの滋賀工場生産していますが、現状の生産能力では、世界における販売要求に十分応えきれていないという状況です。同工場の生産能力はミニショベルで3万台弱ですが、2025年度までに生産能力を2021年度に対して3割増やす計画です。電動化建機など次世代の製品にも対応する開発試験場の移転、新設を行い、工場の生産能力を増強していきます。

今後需要の拡大が期待できるインドのタタ日立社の生産性、収益性をさらに高めていくことも課題です。現地産化および現地産部品の採用や、タタ日立社の生産工場に合わせる設計変更などを実施していきます。また、インド国内市場にフィットする製品ポートフォリオをつくり、それらをアジアなど他の地域に横展開する取り組みを進めていきます。

コンパクト製品はさまざまな用途で使用されますが、世界的には、“掘ることに特化した建機”のニーズは依然として根強いものがあります。マーケティングを十分行い、販売台数増につながる施策を進めていきます。

ダイバーシティこそ、日立建機ティエラのもう一つの強み

日立建機ティエラは、30年前から日系ブラジル人の皆さんを雇用、今で言うダイバーシティに取り組んできました。生産現場は、7割の外国人従業員によって支えられています。同一言語国籍の外国人従業員を同じ工程に集約し、通訳が出来るリーダーを配置しています。また、言語や文化の違いなどで問題やトラブルが発生しないよう、タイムリーにコミュニケーションを取れるようにしています。

作業面では、経験の少ない人や腕力が強くない人でも活躍してもらえるよう、重量のある部材を扱う工程では積極的にロボットを導入するなど、製造ラインでは自動化・省力化を進めています。人が作業する工程でも無理のない姿勢が保てるよう台車の高さを調整したり、ベルトコンベアを幅広にするなど、安全に配慮した改善を実施しています。

2023年4月には、製缶現場に初めて女性を雇用しました。新入社員は通常缶組（仮付け溶接）工程から経験してもらいますが、重量物である材料を扱う工程であることから、この女性は溶接作業を主とした仕上工程に配属しています。仕上工程は、繊細な溶接技術が要求される作業になりますが、手先が器用なこともあり習熟も早く、品質や作業時間も男性に劣ることなく従事しています。

こうした多様性が日立建機ティエラの特徴であり、独自性です。この良さを守っていくことも大事なサステナビリティ活動の一つであると認識しています。

さらなる飛躍を遂げるためにも、“とにかく明るい”日立建機ティエラ、コンパクトビジネスユニットにしたいと思っています。



バッテリー駆動式ショベル(8トンクラス)の建設現場での使用イメージ



新中期経営計画：事業別戦略

部品・サービス ビジネスユニット

Spare Parts & Service Business Unit

お客さまに寄り添うソリューションを 愚直に実現し サーキュラーエコノミーに貢献

日立建機株式会社
執行役常務
部品・サービスビジネスユニット長

福西 栄治



2023年3月期の振り返り

2023年3月期の部品・サービス事業の売上収益は2,678億円で、前年同期比で127%の大幅な増加となりました。為替の影響を除いても、前年同期比で113%となり、想定以上の伸長でバリューチェーン売上収益の拡大に貢献しました。これは、コロナ禍の影響がグローバルで収束に近づいたこと、資源価格の高値安定によって機械の稼働時間が伸びたこと、これらによる部品・サービスの需要の伸びを取りこぼすことなく販売につなげたことが要因と考えています。

2022年3月1日にスタートした米州独自展開にも迅速に対応しました。通常、部品倉庫を立ち上げるには、1年から2年程度の歳月を要しますが、今回は、現地側スタッフと3PL*パートナーの献身的な尽力により、わずか半年で稼働させることができました。2022年3月のジャクソン部品倉庫(ジョージア州)に続き、10月にはマクドノー部品倉庫(ジョージア州)が相次いで稼働しました。KPIとしている部品出庫率は、2022年11月には90%超えとなりました。

現在の倉庫は米国の南東部にありますが、カナダ西部や米国西部に、多くのマイニング機械が稼働していることから、今年度中に米国西側に倉庫を1カ所増設する計画を進めています。

※ 3PL：サードパーティー・ロジスティクス (Third Party Logistics) の略称。荷主企業に代わって第三者が効率的な物流システム構築の提案を行い、物流業務の企画・設計・運営の全体を包括して請け負う業態

「ConSite」を軸に機械の長寿命化に取り組む

新中期経営計画の戦略の柱である「バリューチェーン事業の拡充」では、部品・サービスが主要事業として重責を担っています。

ここではサービスソリューションツール「ConSite (コンサイト)」を活用し、「機械を長寿命化させる」「稼働時間を最大化させる」「お客さまの作業効率の向上につながるソリューションを提供する」に取り組んでいます。

例えば、今まで10年間で廃棄されていたお客さまの機械を15年間使えるようにすることで、廃棄物の削減、投入資源の抑制につながり、CO₂削減にも貢献することができると考えています。

マイニングでは機械1台当たりの単価が高いため、10年をはるかに越えて使われる機械が多くあります。また、鉱山では、超大型油圧ショベル1台にリジッドダンプトラックが4、5台付いて24時間365日稼働します。油圧ショベルが停止するとすべてが止まってしまうため、壊れる前に整備する、予防保全という意識が浸透しています。従来は、サービス員が機械の稼働時間を目安に定期的にメンテナンスや部品交換を行ってききました。日立建機の「ConSite Mine (コンサイト・マイン)」には、超大型油圧ショベルのブームやアームの亀裂発生を予測する機能「Load Index (ロード・インデックス)」の機能があります。AIを用いた日立建機独自の応力解析技術により、亀裂発生前に溶接構造物の状態に応じた適切なメンテナンスや点検修理が可能となります。「ConSite Mine」は2022年1月より顧客、代理店に提供を開始しており、段階的に機能を拡充する予定です。

部品・サービスビジネスユニット

再生事業に大きな成長を見込む

今後当社の部品・サービス事業を拡大するにあたって欠かせないのが再生事業です。

日立建機は、国内のお客さま向けの再生事業を1970年代から手がけ、50年以上の実績があります。現在、部品再生拠点は土浦工場と常陸那珂工場の2カ所に分散していますが、今後ますます再生事業が拡大すると見込み、播州工場に集約・統合する準備を進めています。播州工場をグローバル再生事業のマザー工場と位置付け、海外の再生拠点との連携を強化することで、再生品の生産能力を拡張し、グローバル生産体制を確立します。

マイニングの部品再生で最も進んでいるオーストラリア、インドネシアにはそれぞれ2カ所、そしてザンビア共和国に拠点があります。一般建機では、日本、インドなどに拠点があります。

米国には現在部品再生工場がなく、日本から製品を送っていますが、米州独自展開に乗り出す時から、再生事業の重要性を十分に認識しており、再生拠点の準備を着々と進めています。具体的には、カナダでリジッドダンプトラックを生産している日立建機トラックの設備、人財を拡充し、再生拠点を立ち上げます。

中南米におけるマイニング機械の部品再生事業の展開においては、H-E Parts社の拠点を活用して展開していきます。H-E Parts社の活用は、中南米において非常に重要なキーになります。

アフリカ市場では、23年、24年にかけて再生事業をもう一段大きくしていきます。日立建機ザンビアでは2012年からマイニング機械の部品再生を行っていますが、今後はエンジンの再生事業にも乗り出します。

さらに2023年3月より、日立建機南部アフリカでは、中・大型油圧ショベル、中型ホイールローダなどコンストラクション製品向けの再生部品の生産を開始しました。

日立建機のサーキュラーエコノミーに対する取り組みは、使用済み部品を新品と同等の性能を持つ部品として再製造する部品再生にとどまりません。西日本の豪雨で水没した20トンクラスの中型油圧ショベルを新車同様に再生し、保証付き中古車「PREMIUM USED」として販売しました。また、トライアル段階ではありますが、水没した機械や中古車を買取り、再生部品を活用してよみがえらせて販売する事業を開始しました。

ザンビア共和国では長期間稼働した超大型油圧ショベル(EX1200)の中古車2台を再生しました。同様の取り組みがインドネシア、南アフリカ、トルコなどでもスタートしました。本体再製造もラインアップに加えた事業化への取り組みがスタートしています。



メインポンプの再生作業(トレーニング中の様子)

お客さまへの多様な選択肢の提供

日立建機では、ランニングコストを抑えたいというお客さまのニーズに応えるため、従来の純正部品、再生部品という2本柱に加え、「SELECTED PARTS (セレクトッドパーツ)」と呼ぶ、サービス専用部品のラインアップ拡充にも取り組んでいます。日立建機独自の基準を満たしたセレクトッドパーツは、価格を抑えながらも類似品とは一線を画した品質で、世界中のお客さまから高い評価を得ています。

「ConSite」で機械の稼働場所や稼働時間、どのようなサービス修理履歴があるかが把握できるため、特に東南アジア、中南米において今後は中古車における部品・サービスの拡販に取り組んでいます。

部品・サービスビジネスユニットでは、中期経営計画の施策を着実に実行し、ビジョンの実現に取り組んでいきます。そのベースとなるのが、日立建機の文化とも言える、CIF (Customer Interest First: 顧客課題解決志向)、すなわち、お客さまの意見によく耳を傾け、お客さまに寄り添うソリューションの提供を愚直に進めていくことだと考えています。



新中期経営計画：事業別戦略

レンタル・中古車 ビジネスユニット

Rental & Used Equipment Business Unit

お客さまに安心して
長くお使いいただき、資源循環型
ビジネスへの転換をめざす

日立建機株式会社
執行役常務
CMO
レンタル・中古車ビジネスユニット長兼
グローバル営業本部長

松井 英彦



2023年3月期の振り返りと奏功した ビジネスモデルの転換

レンタル・中古車ビジネスユニットの2023年3月期の売上収益は、前年同期比でレンタルが112%、中古車が133%という実績を残すことができました。

環境要因としては、インフラ投資が活発な中、コロナ禍そして半導体不足で新車の生産が滞り、それとともに中古車も不足したため高値で取引されたことが追い風となりました。当社としても、お客さまに十分供給し切れていないのが現状です。

事業展開で一番大きな取り組みは、北米への中古車ルートの構築です。市場が非常に活発である中、日立建機グループの総力で事業展開ができることを実感した1年でした。

この好調な業績の背景には、これまで取り組んできたビジネスモデルの転換が奏功したことが挙げられます。

以前は、レンタルはレンタル、中古車は中古車と事業が分断されていました。その中古車も、中古車イコール“下取りの建設機械”、あるいは“頭金の代わり”という扱いで、“As is”、つまり下取りした建設機械を、そのままバイヤーに販売していました。こうした状況を打破すべく、レンタルが浸透し始めた海外で、2017年度から「PREMIUM RENTAL」ブランドの展開を開始しました。日立建機グループと正規新車代理店がレンタル資産保有者となり、きめ細かく整備して認定した建設機械をお客さまにレンタルで提供し、レンタル機として活用した後は「PREMIUM USED」(保証付中古車)として再販します。これにより、お客さまと長くお付き合いすることができ、さらにそこから、部品販売やサービスも提供していくことができます。

このように「レンタルビジネスから良質な中古車を創出する」ビジネスモデルが日立建機グループ会社各社に浸透したのが、前中期経営計画(以下、前中計)の成果の一つといえます。

レンタル・中古車の北米での1からの立ち上げ

北米の展開にあたっては、まず、一定の事業規模を確保するため、日立建機アメリカがレンタル資産を保有する、メーカーレンタルを展開していきます。販売やサービスを行う代理店がレンタルする場合、通常は代理店がレンタル資産を持って運営しますが、多くの資産が必要になってしまいます。そこで、一定規模のレンタル資産や代理店として保有しにくい機種を、日立建機アメリカのレンタル資産とすることで、代理店をサポートしていきます。さらに、地場レンタル会社に対しても同様の取り組みを進めていきます。

北米向けの中古車展開としては、代理店や地場レンタル会社に貸し出した建設機械を、2年後に日立建機アメリカに戻し、「PREMIUM USED」として販売していきます。さらに、日本発の中古車を活用します。エンジンに米国環境保護庁(EPA)認証ラベルの付いた、日立建機日本のレンタル機や下取り機を北米向けに輸出するもので、資産が増えて稼働率が課題となっていた日立建機日本のレンタル資産のスリム化にも貢献します。

レンタル・中古車ビジネスユニット

このほか、米国北部ではスノーレンタル、具体的には除雪機としてのホイールローダのレンタル需要にも対応していきます。

当社は、全世界で1万6,000台強の建設機械をレンタルしており、これを拡大していく方針です。北米では、毎年500台ずつ増やし現中期経営計画(以下、現中計)期間中に1,500台の増車を計画していますが、新車の需要が旺盛であるため、レンタル用に回し切れていないのが現状です。

現中計におけるレンタル・中古車ビジネスユニットの注力ポイント

一つは、中古車の域内流通の円滑化に取り組んでいきます。

例えば、日米欧の排出ガス規制の強化に対応した建設機械をそのまま東南アジアなどに持ち込むと、燃料品質の違いから安定して稼働させることが難しくなります。その中古車の仕様に合うような、次のお客さまを見つけて販売することが必要であり、いかに域内で円滑に循環できるかが鍵になります。

次に、高機能機や先進国モデルの中古車流通にも取り組んでいきます。日本のICT搭載機は、海外では仕様が合わないため、ICTに関連する機器を全部外して輸出する必要があります。このような高機能機や先進国モデルを域外で流通させるには、ダウングレード対応や、エンジンのロバスト性(外部要因に影響を受けない特性)を高めて、販売先の地域の燃料事情にも適応する仕様へと変更するDe-Tier(ディティア)の仕組みづくりが必要になります。

中古車流通の円滑化では、中南米での展開がポイントになります。マイニングでは中南米で地歩を築いていますが、コンストラクションの取り組みはこれからで、新車と共に中南米への中古車流通ルートを拡大していきます。

このほか、前中計では、英国におけるレンタル事業会社Synergy Hire Ltd.(シナジーハイヤー社)の設立や、ニュージーランドにおけるレンタル会社の買収など、相次いで小売レンタルへ進出しました。現中計においても引き続き、欧州、オセアニア、南米などで小売レンタルを拡大していきます。

ソリューションプロバイダーとしての挑戦

今後の展開としては、新車のマーケティングや開発、販売だけではなく、レンタルや中古車においても、地域性やお客さまニーズに即して、どのようなソリューションを提供できるかを求めていくことが、企業価値の向上につながっていくと考えています。

例えば、レンタルにおいては、通常のレンタルのほか、期間満了後の買い取りオプション付等のレンタルメニューの提供になります。中古車においては、ICT機能を後付けするレトロフィットへの対応や応用製品への改造機等の提供になります。今後、普及が本格化していく電動化建機についても、中古車となった後で、現地調達したバッテリーとの交換がしやすい仕様などを考えなければなりません。

資源循環型ビジネスへの転換

サーキュラーエコノミーへの貢献という観点では、当社独自のサービスソリューション「ConSite」の予防保全サービスを活用して、機械1台ごとの情報をきめ細かに管理し、その履歴に基づいてメンテナンスをした機械を「PREMIUM USED」として展開、さらには中古機を再製造したうえで販売するなど、製品寿命を延ばす取り組みを進めていき資源循環型ビジネスへの転換を図っていきます。

このような特色を打ち出して、お客さまに安心して長くお使いいただくことでお客さまの事業に貢献していきます。



除雪仕様ホイールローダレンタル機



新中期経営計画：事業別戦略

パワー・情報制御 プラットフォーム ビジネスユニット

Power & Info Control Platform Business Unit

研究・開発本部と一貫通貫で 次世代の製品・ソリューションを開発

日立建機株式会社
執行役常務
CTO、パワー・情報制御プラットフォーム
ビジネスユニット長兼研究・開発本部長

中村 和則



研究・開発本部と連携し、次世代製品・ソリューションの 創出に邁進

パワー・情報制御プラットフォーム（以下、PIC）ビジネスユニットは、油圧機器、電子制御、トランスミッション、ソフトウェアと、それらを統合制御する車体システムなどの製品に関わる技術開発、製造を統合的に受け持っています。油圧機器やコントローラーなどコンポーネントの供給だけではなく、システムとして開発できることが、2023年4月にPICビジネスユニットを新設した狙いであり、強みでもあります。ビジネスユニットには製造部門も含まれ、より生産しやすく、コスト競争力の高いコンポーネントにするためのフィードバックを開発・設計部門に行っています。「油圧機器開発」「電子制御開発」「製造部門」が一体となって機能をつくり込むことが可能で、車体システム開発・製造を担うビジネスユニットとして業界トップをめざしています。

約500人のエンジニアが在籍するPICビジネスユニットは、土浦工場にて新たに稼働したエンジニアリング棟「Orange Innovation Plaza（オレンジ イノベーション プラザ、通称：オレンジ・プラザ）」に移りました。ここは、マイニングビジネスユニット、コンストラクションビジネスユニットなどの約2,500名規

模の従業員が集う研究開発拠点であり、他のビジネスユニットと緊密に連携しながら、建設機械の自律運転や電動化、ICTやIoTに対応した次世代の製品・ソリューションの開発に取り組んでいきます。

従来はハードウェアの技術で実現してきた機能が、急速にデジタルに置き換わっています。PICビジネスユニットが手がけるコンポーネントあるいはシステムは、車体の開発よりも先行し、さらにタイムリーに提供されなければなりません。この先行開発を担当するのが研究開発本部であり、今回、CTOである私がPICビジネスユニット長を兼任したのは、PICビジネスユニットと研究・開発本部を一貫通貫に連携させる狙いがあります。

次世代の製品・ソリューションの開発に向けた取り組み

日立建機ではサーキュラーエコノミーに対する貢献の一環として、製品ライフサイクルを1.5倍とする取り組みを進めています。車体の稼働年数を10年から15年に長期化するには、電子部品も含め、コンポーネントの供給期間を延ばすことが欠かせません。例えば、電動化を進めていくには、仮にバッテリーがモデルチェンジしても載せ替えしやすい設計、あるいは現地で調達しやすい部品

に交換しやすい設計が求められます。PICビジネスユニットでは、先端技術の追求だけでなく、CO₂削減やSDGsへの貢献など、お客さまの価値向上につながるようなシステム・コンポーネントの開発、提供を重視しています。

次世代に向けた取り組みでは、デジタルツインがあります。施工現場、そして建設機械をネットワークにつなぎ、デジタルですべての動きを把握しながらお客さまがサイトマネジメントできるような製品・システムの提供をめざしています。これは、安全性や生産性の向上、労働環境の改善、労働力不足など施工現場が抱える課題解決に貢献します。

その成果としては、人と機械が協調して働く協調型建機のシステムプラットフォーム「ZCORE（ズィーコア）」、遠隔・自動化ソリューションに対応する油圧ショベルのベースマシンの開発などがあります。

このような日立建機が思い描く、将来の施工現場を実現していくには、高度なデジタル技術に対応したコンポーネントやシステムが必要であり、さまざまな企業や業界との連携も欠かせません。そのような観点から、研究開発本部に4月に新設したオープンイノベーション推進室と、連携した取り組みを行っています。



新中期経営計画：事業別戦略

新事業創生 ユニット

New Business Creation Unit

新たなビジネスを創出し、 オペレーショナルエクセレンスの 確立をめざす

日立建機株式会社
執行役
CDIO、新事業創生ユニット長

遠西 清明



“日立建機グループならではの”のDXとは

新しい価値を創造し続けるためには“DX”の推進が欠かせません。“DX”とは、ツールやシステムの導入と捉えられる場合が多いですが、デジタル化することでプロセスを変えていき、「トランスフォーメーション」すなわち変革していくことを意味します。昨年度まで務めたDX推進本部長として当初めざしたのは、他社が模倣できない現場の改革力を身に付けること、すなわち「オペレーショナルエクセレンス」でした。特に、CIF (Customer Interest First: 顧客課題解決志向) の概念のもと、日立建機日本と協創しながら営業支援アプリを開発し2022年度から運用を開始できたことは、これまでの国内での売り方やサービスのプロセスを大きく変革することにつながりました。この「社内のDX」が想定以上に浸透したことから、「社外のDX」のさらなる加速と「新たな事業を創出する」取り組みを加速していきます。DXに向き合う姿勢が大きく変化し、日立建機グループ全社で取り組む文化が醸成されてきたと感じますので、今後はさまざまなトランスフォーメーションが次々と生まれてくると期待できます。

社内では、新しいビジネスをやりたいという気運が高まり、そうした文化が醸成されつつあります。2022年度に国内の日立建機グループの従業員を対象

に立ち上げたビジネスコンテスト「KENKI β BUSINESS CHALLENGE」(以下、KβC)については、2023年度から本格的な活動に発展させていきます。各ビジネスユニットと連携して部門横断的に展開しながら、日立建機グループ全体へアジリティ(機敏性)のある文化を醸成していきたいと考えています。

ビジネスユニット制の狙いでもあるCIFで物事を進めていくことが重要だと捉えており、社内にその考えを浸透させながら活動しているところに、日立建機

グループのDXの特徴があると認識しています。新事業創生ユニットはスタートして1年が経過しましたが、スタートラインに立ったところであり、これから各ビジネスユニットと連携を図り、チームビルディングを進めていきます。いずれは、当ユニットの「アジャイルチーム」が各ビジネスユニット内の構成メンバーとなって、共にデジタルソリューションを構築するといった横断的な取り組みを進めていくことで、継続的に新たな価値の創出ができると考えています。

■ 販売・サービスのプロセス改革(営業支援アプリ)

働き方改革

提案準備に要する時間を短縮

Before

データ収集・分析・提案書作成で2時間以上
費やした結果、終業はいつも・・・

After

- ・提案準備が大幅に削減!
- ・1日の訪問回数が増加!
- ・就業時間が1時間短縮!

信頼獲得・受注機会拡大

即時回答によるお客さま信頼獲得

Before

その場で回答できず、事務所往復に4時間かかることも。
受注チャンスを逃す原因の1つに・・・

After

- ・多くのことが即時回答可能に
- ・移動時間は別の商談に!
- ・信頼獲得で受注獲得!

ツール活用方法の進化

さまざまな営業支援ツールの活用促進

Before

ツールの特徴を理解し複数を使いこなす人は少なく、
どれも知る人ぞ知る専門ツールに・・・

After

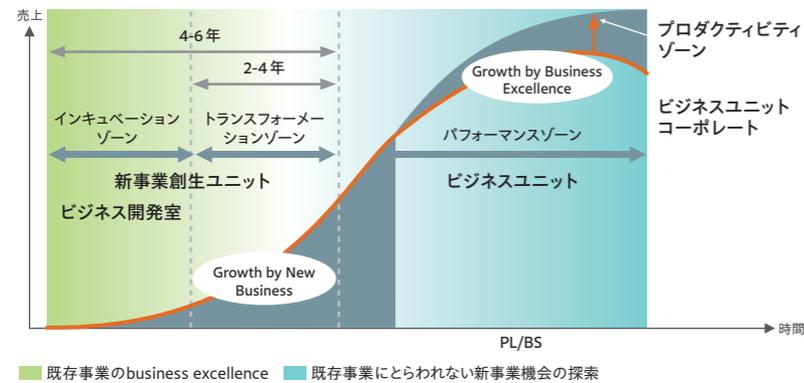
- ・営業支援アプリをポータルとし複数の既存アプリとも連携
- ・販売向けアプリをサービス営業が活用!

新事業創生ユニット

新事業創生ユニットが進める、3つのゾーンでの取り組み

新事業創生ユニットでは、新規事業を生む・育む「インキュベーションゾーン」、新規事業を拡大する「トランスフォーメーションゾーン」、現在のビジネスの生産性を上げる「プロダクティビティゾーン」の3つのゾーンで取り組みを進めています。「プロダクティビティゾーン」が先ほどのオペレーショナルエクセレンスを担うゾーンです。「パフォーマンスゾーン」は既存事業で成果を出していく領域となります。

■ ゾーンマネジメントにおけるDXの対象領域



「インキュベーションゾーン」では、前述したKβCを立ち上げ、応募されたアイデアのブラッシュアップを行ってきました。2023年度は、事業化に向けたチャレンジを加速していきます。新たな就業制度なども考慮しながら、新事業を創出する企業風土への変革と活動の浸透を進めていきます（詳細を36ページで紹介）。

「トランスフォーメーションゾーン」では、お客様の「生産性・安全性・ライフサイクルコスト」の低減に向け、ICT・IoTソリューション「Solution Linkage」のプラットフォーム上でさまざまな顧客の課題解決ソリューションの開発と新たな価値の提供を継続していきます。

2022年9月には、施工現場の生産性向上に向けて、クラウド型転圧管理ソ

リューション「Solution Linkage Compactor」を、国内市場向けに提供を開始しました。本サービスによって、リアルタイムに転圧状況の記録が自動で可能となり、作業の効率化や工期の短縮、オペレータの負担軽減に寄与します。さらに、労働者不足・災害の増加に対応するソリューションの開発も進めています。

例えば、災害現場では、オペレータの安全確保のため、建設機械の遠隔操縦の活用が期待されています。国土交通省は、毎年講習会を開催するなど、先端技術の工事現場への浸透を図っています。2022年9月には、浅間山の噴火に備えた群馬県嬬恋村で堤防を整備する工事に、ICT技術と遠隔操縦支援技術を組み合わせた遠隔操作ソリューションを提供しました。

これからも「Solution Linkage」のプラットフォームを深化させ、現場全体をカバーする安全性・生産性の高い現場をOne Stopで実現するICT施工ソリューションを展開していきます。

また、ICT施工ソリューションだけではなく、現場の安全性やライフサイクルコストの低減など、施工全体について、お客様の困りごとに寄り添った個々のソリューションの提供を進めていきます。

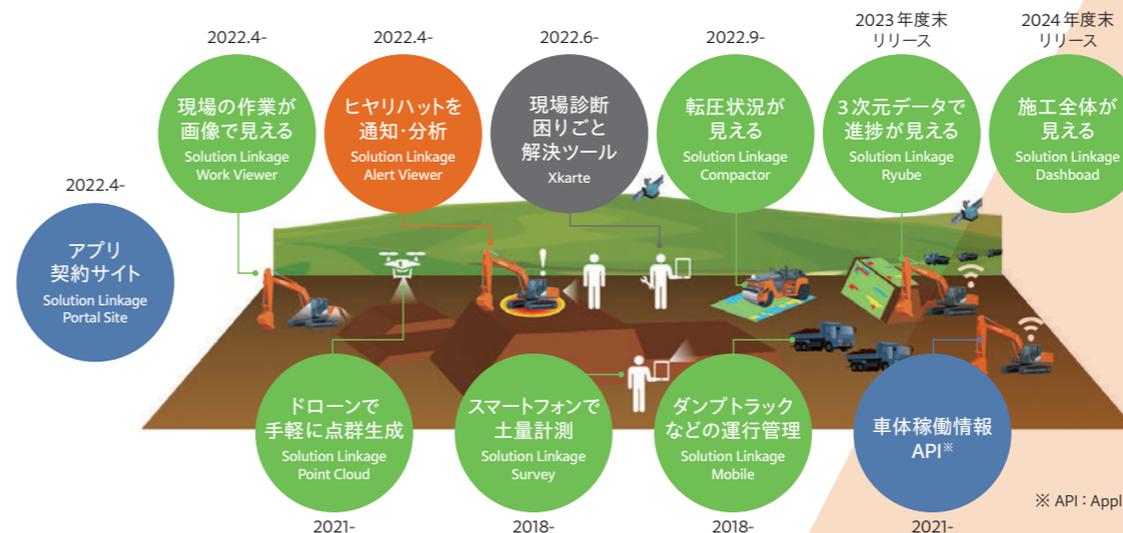
今回、新たに加わった「プロダクティビティゾーン」については、旧来のDX推進本部で進めてきた、「オペレーショナルエクセレンス」の確立をめざし、他社が模倣できない現場の改革力を自ら身に付けていくため、あらゆるプロセス改革のテーマに挑戦していきます。特に本年度は、部品・サービスビジネスユニットとマイニングビジネスユニットと連携したプロセス改革に取り組んでいきます。

グループアイデンティティの実現に向けて

お客さまに常に新しい価値を創出し続ける企業になるには、失敗を恐れず、常にチャレンジし続けられる企業文化を醸成する必要があり、そのためには、コミュニケーションが重要です。そして何より、従業員全員が常に高いチャレンジ意識を持つことで、改革力や新しい価値を創出する力を身に付けることができますと確信しています。

VUCAの時代の激しい変化を乗り越えるためにも、アジリティの高い組織への変革に挑戦していきます。

■ 現場全体をカバーする安全性・生産性向上のOne Stopソリューション



TOPICS

新たな価値を継続的に創出できる企業をめざして

ビジネス開発室による新しい事業を生み出す 取り組み

「第2の創業」を迎え、新たに日立建機グループの事業の柱を創り出す活動を2022年度から本格的にスタートしました。新事業創生ユニットのビジネス開発室は2022年の創設以来、「新しい事業を生み出すこと」「新しい事業を生み出す仕組み・文化をつくること」をミッションとして活動しています。

継続的に新しい事業がつかれるようになることは、お客さまに対して新しい価値を創り続けられることを意味します。そうした対応がどの部門でも自分たちの力で実現できるよう、ビジネス開発室は各ビジネスユニットと連携して、デザイン思考やアイデアづくり、アイデアの伝え方などのスキルを学びながら新事業開発を推進できるプロジェクトを開始しました。毎年継続実施することで、推進できる社員を拡大させていきます。

日立建機グループビジネスコンテスト 「KENKI β BUSINESS CHALLENGE」の開催

ビジネス開発室のもうひとつの新たな活動として、自らの考えるアイデアを事業化に結び付ける、日立建機グループビジネスコンテスト「KENKI β BUSINESS CHALLENGE(K β C)」を2022年度から開催し、100チーム(124名)の事業案が集まりました。アイデアのない人でもやる気があればチャレンジできるよう、K β C開催に先立ち、アイデアづくりを行うワークショップも実施し、約400名の社員が参加しました。

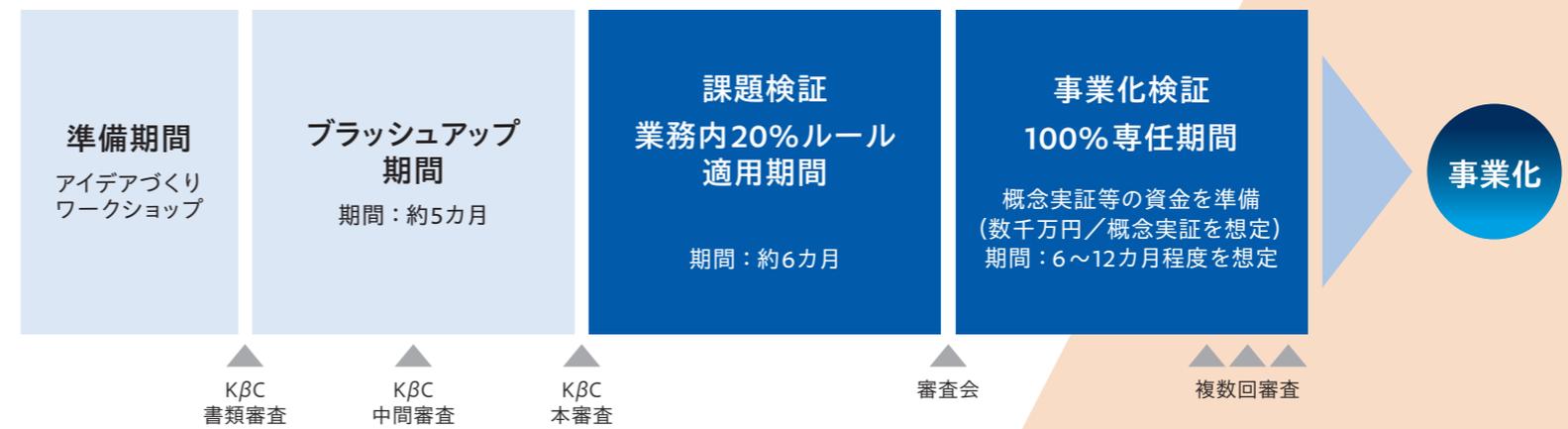
K β Cの特徴は、「応募者が新しい価値を創る方法を学びながら進められること」と、「本当に事業化までをめざしていること」の2点です。応募者は、応募後も有識者によるワークショップやメンタリングを受け、事業化に必要なスキルを学べるように設計しています。また中間審査、本審査を通過しK β Cを勝ち残った応募者は、業務時間の20%を用いて課題検証を行うフェーズと、ビジネス開発室に異動して事業化に専念するフェーズで、事業化に向けた活動を進めることができます。

グループ内で新しい価値を創出する文化を根付かせるために、社員がスキルを身に付けながら「事業化」という結果を手に入れることができるよう、この活動を継続していきます。



ビジネスコンテストの様子

■ 事業化までのプロセス



研究開発の加速

国内における開発・生産・再生拠点の再編

日立建機グループは現在、グローバル競争力の強化のために国内主要開発・生産拠点の再編を進めており、2023年5月にはコンストラクション・マイニングの研究開発拠点を土浦工場へ移転・集約しました。

その一環として、今後のグローバルでの再生事業の拡充・発展のため、土浦工場および常陸那珂工場（茨城県）に分散していた再生工場を、2024年度から播州工場（兵庫県）に集約・統合し、部品再生および車体

再製造事業の拡大と効率化を図ることとしました。この再生事業の集約により、現在2つの工場にある再生工場の施設・スペースを利活用し、新車・コンポーネントのさらなる生産能力増強を実現します。

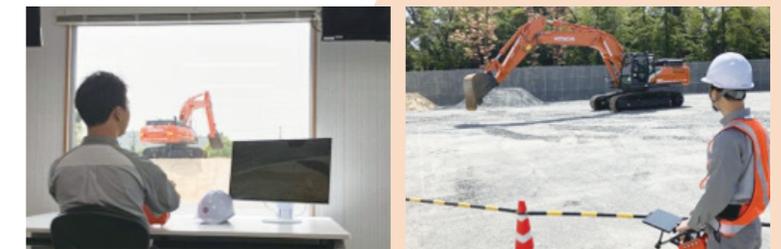
播州工場に再生事業を一元して集約することで、再生事業の拡大と効率化をめざし、海外の再生拠点との連携を強化してグローバル再生事業のマザー工場として、さまざまな取り組みを進めていく計画です。

建設機械の自動化・自律化に向けた取り組み

建設業においては、生産労働人口の減少、熟練技能者の高齢化を背景として、省人化による生産性の向上が課題となっています。その解決策の一つとして、建設機械の遠隔操作や自動・自律運転に建設業のお客さまから期待が寄せられています。

2023年5月、遠隔・自動化ソリューションに対応する油圧ショベルのベースマシンを開発しました。油圧ショベルの遠隔操作を行うためには、大がかりな機械の改修や周辺機器のセットアップが必要ですが、施工現場の課題を改善するためには、油圧ショベルの遠隔操作を導入しやすくし、自動運転のソリューションをお客さまと協創するためのベースマシンが必要となっていたものです。

当社は2020年に建設機械の自律運転に対応するためのシステムプラットフォーム「ZCORE（ズィーコア）」を開発して以降、そのコンセプトのもとに研究開発を推進しています。今後は、遠隔での掘削・積み込み作業における運転支援機能の拡充や、掘削・旋回・積み込みといった一定の動作を繰り返す作業を自動で行うなど、お客さまの施工に合わせたソリューション開発を段階的に進めていきます。



ベースマシンを遠隔操作している様子

2018年度より段階的に開発・生産拠点を再編。2027年度に完成予定。

再編後の主要開発拠点・完成車工場

開発・生産拠点を
3つの事業分野別に集約

お客さま志向への転換と
生産効率向上をめざす



コンストラクション

開発：土浦工場 生産：土浦工場・龍ヶ崎工場



中型ショベル 中・大型ホイールローダ

マイニング

開発：土浦工場 生産：常陸那珂臨港工場



大型ショベル 超大型ショベル ダンプトラック 超大型ホイールローダ

コンパクト

開発・生産：日立建機ティエラ



ミニショベル ミニホイールローダ

価値創造プロセス

ミッション

お客様の期待に応え、革新的な製品・サービス・ソリューションを協創し、ともに新たな価値を創造し続けます

INPUT

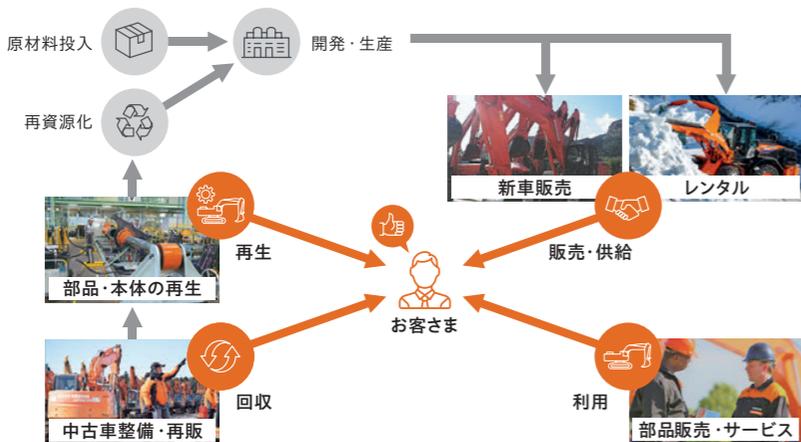
経営戦略の柱

マテリアリティ

OUTPUT

提供価値

ビジネスモデル



強み

- 製品力** 独自の研究開発と高度な生産技術
- グローバルネットワーク** 直接販売・サービスを基本としてお客さまとの深い接点を構築
- デジタルソリューション** お客さまの作業効率化や資産管理に最適なソリューションを提供

- 顧客に寄り添う革新的ソリューションの提供
- バリューチェーン事業の拡充
- 米州事業の拡大
- 人・企業力の強化

- 気候変動に挑む製品・技術開発**
 - 温室効果ガスの排出抑制
 - 気候変動影響への対応
- 資源循環型ビジネスへの転換**
 - 省資源と廃棄物発生抑制
 - 製品長寿命化、循環利用
- 社会基盤を支える顧客課題の解決**
 - 安全性・生産性の向上
 - ライフサイクルコスト低減
- グローバルガバナンスの強化**
 - ガバナンス経営
 - サプライチェーンマネジメント
 - 労働安全・人材育成

ビジョン

豊かな大地、豊かな街を未来へ

安全で持続可能な社会の実現に貢献します

サステナビリティに対する考え方

サステナビリティ基本方針の策定

日立建機グループは、マテリアリティを実践することで、サステナビリティを推進し、持続的な社会の発展に貢献していくことをめざして、サステナビリティ基本方針を策定しました。建設機械を通じて社会の持続的な発展に貢献し、企業価値向上に努めていきます。

サステナビリティ基本方針

日立建機グループが掲げるビジョン「豊かな大地、豊かな街を未来へ 安全で持続可能な社会の実現に貢献します」は、社会との共生を基盤とする私たちの姿を示すものです。私たちが提供する建設機械は、社会インフラの整備に役立つことで社会の発展に寄与し、そこに住む人々の生活を豊かにします。マイニング機械は、生活や経済に必要な鉱物を掘削し運搬する役割を担っています。

そして、新たに定めたミッション「お客さまの期待に応え、革新的な製品・サービス・ソリューションを協創し、ともに新たな価値を創造し続けます」は、私たちの今日における存在意義を表現しています。

当社グループはビジョンの実現に向けて、「Challenge Customer Communication」というスピリットのもと、全世界に広がる従業員が一体となって、新車販売事業に加えて部品・サービス、レンタル、中古車、部品再生などのバリューチェーン事業を強化し、世界のお客さまに貢献する製品・サービス・ソリューションをお届けすることで、企業価値の向上をめざします。そして、以下に掲げるマテリアリティ（重要課題）を実践することで、サステナビリティを推進し、持続的な社会の発展に貢献していきます。

<日立建機グループのマテリアリティ>

気候変動に挑む製品・技術開発

気候変動が地球環境にもたらす影響に対し、製品・技術・ソリューションを開発し提供する全てのプロセスにおいて、バリューチェーン全体の環境負荷低減に努めます。

資源循環型ビジネスへの転換

資源の効率的・循環的な利用を図るビジネスモデルへの転換に取り組みます。

社会基盤を支える個客課題の解決

先端技術を生かしながら、現場が抱えるさまざまな課題「安全性向上」「生産性向上」「ライフサイクルコスト低減」にお客さまと共に立ち向かいます。

グローバルガバナンスの強化

人権を尊重し、多様な人財が活躍することで、長期的に企業価値向上につながる組織体制を確立します。

日立建機グループのマテリアリティ

日立建機グループでは、社会情勢や各国の政策・規制等の変化を踏まえ、2021年度にマテリアリティ(重要課題)を刷新しました。特定プロセスにおいては、SDGsやESGといった社会課題の視点と、自社の企業価値の向上および毀損につながる外部環境の視点の両面で、中長期的なリスクと機会を検討し、4つのテーマを抽出。社内外のステークホルダーの意見を取り入れながら議論を重ね、2021年7月の執行役員にて承認を受け、取締役会にて報告しました。マテリアリティごとにKPI(重要業績評価指標)を設定し、サステナビリティ・ガバナンス体制のもとで進捗管理を行っています。なおマテリアリティは、外部環境の変化等を踏まえ、今後も随時見直しを行っていきます。

■ マテリアリティの特定プロセス



■ 外部環境の変化に伴う主なリスクと機会

外部環境	リスク	機会	マテリアリティ
地球温暖化の進行	<ul style="list-style-type: none"> ・自然災害による操業の停止 ・各国・地域の環境規制強化によるコスト増加 ・脱炭素社会への移行で産業構造が変化することに伴う事業活動への影響 	<ul style="list-style-type: none"> ・環境配慮製品・サービスの需要増加 ・環境に配慮した取り組みが評価されることによるESG投資の呼び込み 	<p>気候変動に挑む 製品・技術開発</p>
自然災害に強いインフラの整備	<ul style="list-style-type: none"> ・インフラ整備遅延に起因するサプライチェーンの寸断による事業活動への影響 	<ul style="list-style-type: none"> ・インフラの維持管理・更新工事の需要増加 	<p>気候変動に挑む 製品・技術開発</p>
資源の大量消費と枯渇	<ul style="list-style-type: none"> ・取り組みの遅れによる企業価値の毀損 ・省資源に適した設備導入のためのコスト増加 	<ul style="list-style-type: none"> ・資源消費の最小化と顧客価値の最大化を両立したビジネスの実現 	
サーキュラーエコノミーへの転換	<ul style="list-style-type: none"> ・転換に向けた初期投資の増加 ・製品の回収処理コストの増加 ・調達コストの増加 	<ul style="list-style-type: none"> ・新しいビジネス機会・市場・需要の増加 ・製造コストの削減 	<p>資源循環型 ビジネスへの転換</p>
DXの加速	<ul style="list-style-type: none"> ・競合企業の事業拡大や新規参入による競争力の低下 	<ul style="list-style-type: none"> ・戦略の深化につながるスタートアップ企業との接点の拡大、独自技術を持つ企業との連携 	<p>社会基盤を支える 個客課題の解決</p>
人権課題/サプライチェーンマネジメントへの要請	<ul style="list-style-type: none"> ・人権侵害による社会的信用の失墜 ・ビジネスパートナーに対する信用の失墜 	<ul style="list-style-type: none"> ・人権への適切な取り組みによる社会的信用の獲得 	<p>グローバル ガバナンスの強化</p>

日立建機グループのマテリアリティ

■ マテリアリティとKPI

マテリアリティ	主な重点施策	主な管理指標	2021年度 実績	2022年度 実績	2030年度 目標	
気候変動に挑む 製品・技術開発	13 気候変動に 積極的に対応	製品 (Scope3)	CO ₂ 削減(総量):2010年度比	▲21.4%	▲21.9%	▲33%
		生産 (Scope1+2)	CO ₂ 削減(総量):2010年度比	▲27.1%	▲33.0%	▲45%
		バリューチェーン	中古車/部品再生によるCO ₂ 抑制	19,686t	22,037t	バリューチェーン全体での環境負荷最小化
		災害対応・復旧・復興支援	災害応急等の協働(国内の自治体等との災害協定数)	114件	138件	主要自治体・業界団体との提携および支援
資源循環型 ビジネスへの転換	12 つぶさず 循環させる	資源循環	廃棄物削減量	7,868t	8,787t	バリューチェーン全体での環境負荷最小化
			再資源化率(国内)	83.9%	93.7%	99.5%以上をめざす
			水使用量削減(原単位):2010年度比	▲40.2%	▲31.7%	水の再生利用の高度化・ 地域へのインパクト最小化
		部品再生事業、中古車事業	部品再生事業売上収益の拡大:2010年度比	402%	488%	地域のニーズに合ったサービスの普及
		中古車事業売上収益の拡大:2010年度比	104%	138%	地域のニーズに合った製品の普及	
社会基盤を支える 個客課題の解決	9 社会と協働 課題を解決	安全性向上	当社建機起因の事故低減機能の搭載	事故低減に寄与する運転支援システムを開発	衝突被害軽減アシスト装置を発売(小型道路機械)	転倒・接触死亡事故「ゼロ」への貢献
		生産性向上	ICT建機普及台数(対象現場)	1,160台(累計) (累計3,704現場)	1,656台(累計) (累計5,177現場)	自動化・省力化建機の標準化をめざして
		ライフサイクルコストの低減	機械状態管理システム(ConSite)の普及率	72%	73%	ダウンタイム「ゼロ」をめざして
		研究開発体制	研究開発費売上収益比率	2.5%	1.9%	3.0%以上
グローバル ガバナンスの強化	5 社会と協働 課題を解決	人権の尊重	「ビジネスと人権」に関する教育受講率	81.4%	94.6%	100%
		労働災害	労働災害ゼロ(前年度比)	157%(2020年度比、国内)	145%(2021年度比、国内)	ゼロをめざす
		グローバルリーダー	リーダーシップ研修受講率(グローバル)	88%(累積)	84%(累積)	100%(累積)
		ダイバーシティ	女性管理職比率(グローバル)	10.4%(男性14.9%)	11.2%(男性16.0%)	男女同率化をめざす
			海外グループ会社の部長職のローカル比率(グローバル)	71%	72%	87%
		公正な調達	サプライチェーンサステナブル調査の実施	66%	84%	運用の定着で回収率100%をめざす
		汚職贈賄の撲滅	汚職・贈賄防止法違反件数	0件	0件	0件
		コーポレート・ガバナンス	社外取締役・女性取締役・外国人取締役	社外取締役:10名中4名 女性取締役・外国人取締役:2名	社外取締役:10名中6名 女性取締役・外国人取締役:2名	事業強化・ガバナンス向上に適した体制へ

環境戦略

脱炭素・資源循環を追求し、気候変動に適応できる社会づくりに貢献します。

気候変動に対する考え方

日立建機グループは、「気候変動に挑む製品・技術開発」をマテリアリティの一つとして特定しています。将来予測や今後の事業環境への影響などについてのリスク評価やシナリオ分析を行うことで、将来起こりうる気候変動が及ぼす損失の回避または軽減を図るとともに、新たな事業を創出する機会としての可能性も模索しています。

カーボンニュートラル実現に向けて

日立建機グループは、2050年までにバリューチェーン全体を通じてのカーボンニュートラル実現に向け、製品開発および生産工程の両面でロードマップを策定し、CO₂排出量の削減に取り組んでいます。

製品においては、CO₂排出量の削減に貢献する環境配慮製品をお客さまや社会に提供するための指標として、CO₂排出量を2010年度比で2025年度に22%削減、2030年度に33%削減する目標を設定し、推進しています(図1)。この目標達成に向け、コンパクトからマイニングの超大型機まで全製品レンジの開発を進め、燃費低減に加えて電動化建機の早期市場投入、水素燃料製品の技術面での見極め、さらにはお客さまの使用段階でのCO₂排出量の削減を

実現するソリューションの提供を進めています(図2)。

また、生産工程においては、CO₂排出量を2010年度比で2025年度に40%削減、2030年度に45%削減する目標を設定し、推進しています(図3)。CO₂排出量の削減手段には省エネ、再生可能エネルギーへの転換(設備投資による自家発電、再生可能エネルギー電力導入)、電化、燃料転換等があります(図4)。

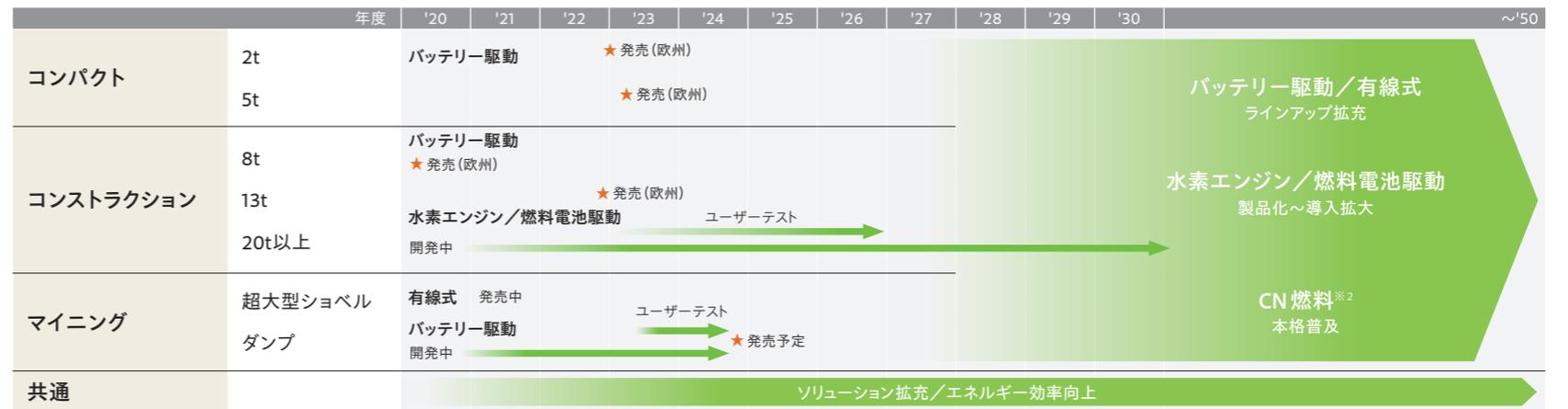
こうしたサプライチェーン全体でのカーボンニュートラル実現に向けた取り

組みは、2023年度から日本国内で本格稼働する「GXリーグ^{※1}」の考えに合致するものであり、日立建機は2023年5月に「GXリーグ」へ参画しました。これにより当社の取り組みを促進するとともに、参画企業や団体と協働し、経済社会システム全体の変革に貢献していきます。

※1 GX(グリーントランスフォーメーション)リーグ:経済産業省主導で立ち上げられた、2050年カーボンニュートラルに向けて「産・学・官・金」が連携し、経済社会システム全体の変革に取り組む協働の場。

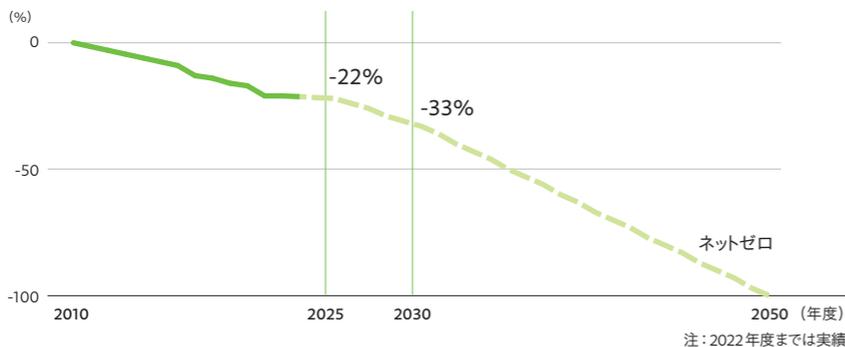
■ 環境配慮製品/ソリューションの開発ロードマップ(図2)

環境配慮製品を拡充し、オープンイノベーションでスピード加速

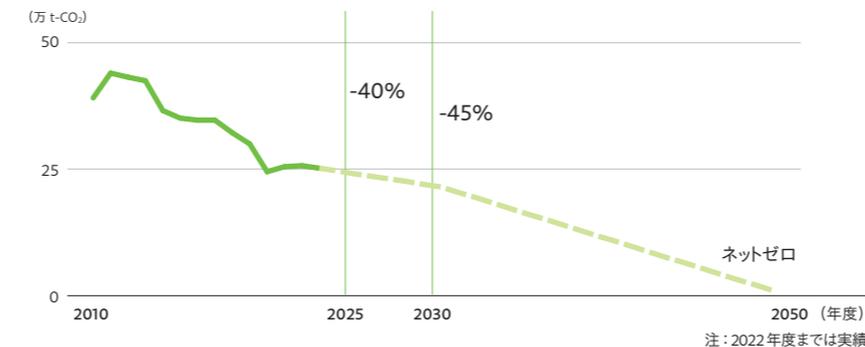


※2 CN燃料:カーボンニュートラル燃料(バイオ燃料やe-fuel等合成燃料)

■ 製品:CO₂排出量の削減目標(2010年度比)(図1)



■ 生産工程:CO₂排出量の削減目標(2010年度比)(図3)



■ 生産工程のカーボンニュートラルロードマップ(図4)



環境戦略

TCFD 提言への対応



2020年7月に全社のコーポレート部門と事業部門の部門長およびキーマンによる社内タスクフォースを設立し、同年10月に「気候関連財務情報開示タスクフォース(TCFD)」提言への賛同を表明しました。2023年には、社内タスクフォースによる1.5℃と4℃を想定したシナリオ分析のアップデートを行い、気候変動リスクの発生可能性や財務影響について評価を行っています。TCFDフレームワークに基づき、気候変動がもたらすリスクと機会および対応する戦略についての開示を行い、持続可能な事業展開をめざして、本提言に沿った推進強化に努めています。

■ 気候関連活動のあゆみ

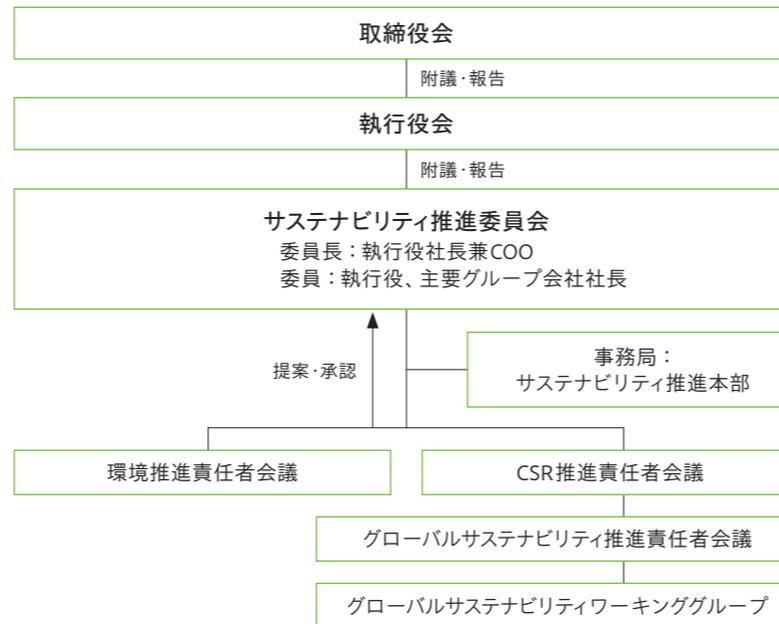
1991	・環境本部設立
2005	・CSR推進部設立 ・環境報告書発行
2011	・CSR & Financial レポート発行
2015	・「気候変動」をマテリアリティとして位置付け
2016	・環境長期目標2030の公開
2019	・サステナビリティ推進本部新設 ・サステナビリティ推進委員会設置 ・SBT認定を取得
2020	・4つの経営指標(ESG指標)の公開 ・TCFD提言への賛同を表明
2021	・統合報告書にてTCFDフレームワークに沿った情報開示 ・「気候変動」をマテリアリティとして再度位置付け ・コーポレートガバナンス報告書で「TCFDに基づく情報開示」を初掲載
2022	・ERM(Enterprise Risk Management:全社リスクマネジメント)委員会設置 ・役員の業績連動報酬の評価指標の一つとしてESG評価を採用 ^{※1} ・2050年カーボンニュートラルを宣言 ・サステナブル・ファイナンスの導入
2023	・GXリーグへの参画

※1 ESG評価はCDPの気候変動/水セキュリティ、DJSI(Dow Jones Sustainability Indices)選定および生産・製品CO₂削減率の進捗状況を総合的に評価

ガバナンス

気候変動に関わる重要事項は、CSR推進責任者会議、環境推進責任者会議で議論したうえで、執行役、主要グループ会社社長からなるサステナビリティ推進委員会(年2回開催)に報告されます。気候関連問題に対する最高責任と権限を有する執行役社長兼COOは、サステナビリティ推進委員会の議長を務めており、気候変動への対応など経営に関わる重要事項の審議・承認を行っています。重要事項に関しては、執行役会および取締役会にて審議・承認され、適切に監視・監督が行われています。また、審議・承認された内容は、海外グループ会社からなるグローバルサステナビリティ推進責任者会議、およびその下部組織であるグローバルサステナビリティワーキンググループにも共有されています。

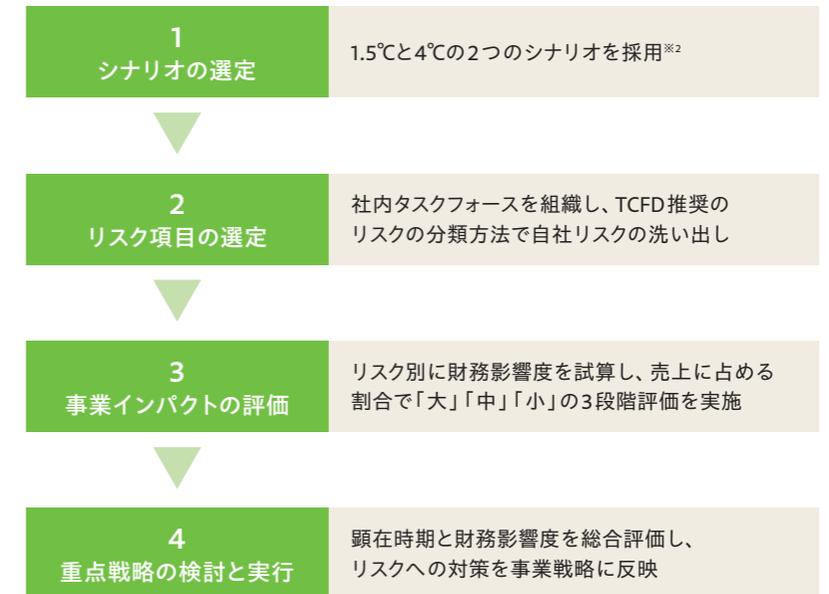
■ サステナビリティ推進体制



戦略

不確実な将来を見据え、経営の重要課題である気候変動分野においては、企業にもたらすリスクや機会を推測するシナリオ分析を行い、それに基づいて自社の対応策や戦略を策定することが求められています。2020年より社内タスクフォースを編成し、次の4つのプロセスで、1.5℃と4℃における気候関連シナリオ分析のアップデートを行っています。

■ シナリオ分析のプロセス



※2 世界気象機関(WMO)および国連環境計画(UNEP)によって1988年に設立された国際気候変動に関する政府間パネル(IPCC: Intergovernmental Panel on Climate Change)の報告書、および国際エネルギー機関(IEA: International Energy Agency)の情報を参照しています。



サステナビリティに関する会議体・審議内容
<https://www.hitachicm.com/global/ja/sustainability/management/>

環境戦略

シナリオ分析の結果

1.5℃と4℃のそれぞれのシナリオにおいて、「製品・サービス・ソリューション」と「サプライチェーン」の両面から当社が直面する気候関連リスクや機会をリストアップしました。

気候関連リスクや機会については、顕在時期、財務影響の観点から3段階評価を実施し、全体での重要度を総合的に評価しました。

それぞれのシナリオで、重要度の高いと思われる項目に関しては、社内タスクフォースメンバーと連携し、気候関連の事業戦略を再整理しています。

シナリオ分析の結果、気候変動の1.5℃と4℃のいずれにおいても、リスクと機会を把握し、それらに対応する戦略を掲げ、実現に向けて取り組んでいます。リスクの最小化や機会の最大化をめざした柔軟かつ戦略的な事業を展開し、日立建機グループのレジリエンスを強化していきます。

顕在時期	短期: 中期経営計画 (2023年~2025年)
	中期: 2026年~2030年
	長期: 2031年~2050年
財務影響度	小: 10億円以内 中: 10~100億円 大: 100億円超

■ シナリオ分析に基づく評価結果 (1.5℃シナリオ)

		リスク	機会	顕在時期	財務影響度	対応(戦略)
1.5℃シナリオ	脱炭素社会への移行	脱炭素規制の強化、脱炭素意識の高まりに伴う投融資における行動の変容	脱炭素技術の先行開発による競争優位性の確立	中期~長期	小	・脱炭素、生産性向上(自動・自律化、運転支援など)の先行開発分野への研究開発投資を2025年度までに2017年度の3倍近くまで引き上げ、開発の加速化をめざす
						・北米や欧州市場におけるコンパクト製品の需要の増加に対応し、2025年度までに生産設備能力を現状の約1.3倍に増強
	サプライチェーン	脱炭素への外圧増加、評判低下	炭素税の節減効果	中期~長期	大	・日立建機ティアラでは、開発試験場の機能を拡張し、電動化建機などの試験の高度化に対応
						・中型、大型油圧ショベルで、水素エンジン&燃料電池駆動技術の実用化をめざしたユーザーテストの実施
						・2021年に「ネット・ゼロ・エミッション・マイニング」に向けたエンジンレス・フル電動リジッドダンプトラックの協働開発契約をABB社と締結し、2024年からPoC(概念実証)を開始予定
						・トローリー受電式ダンプトラックの販売拡大
脱炭素社会への移行	石炭需要の減少	ハードロック向けの需要が増加	中期~長期	中	・お客さまの2050年ネットゼロの実現に向け、オール電動化は欠かせない技術要素となっており、電動式超大型油圧ショベル、トローリー受電式ダンプトラック、鉱山用ダンプトラック自律走行システムAHS (Autonomous Haulage System)、鉱山運行管理システムFMS (Fleet Management System) をはじめとした脱炭素技術や新技術の展開やソリューションビジネスを拡大	
					・中南米では、丸紅グループと連携してマイニングの販売・サービス体制を強化。北米では、伊藤忠グループとの連携を強化。	
サプライチェーン	脱炭素への外圧増加、評判低下	炭素税の節減効果	中期~長期	大	・投資判断で炭素価格を考慮するインターナルカーボンプライシング制度を2019年に導入。炭素価格を導入当初の5,000円/t-CO ₂ から14,000円/t-CO ₂ へ引き上げ、省エネ設備投資、再生可能エネルギーの導入を推進	
					・生産および製品のCO ₂ 排出量削減に向けて、現中計期間でそれぞれ100億円程度の投資を計画	
					・国内6工場では、IoTを活用した「日立建機エネルギー管理システム」を導入し、見える化データに基づき、電力のピークカットや待機電力削減などを実施	
					・工場生産設備のIoT化を進め、設備の稼働状況の監視により、生産性向上やCO ₂ の削減を推進	
					・土浦工場、霞ヶ浦工場、常陸那珂工場、播州工場、日立建機ティアラ、日立建機カミナー、多田機工、タタ日立社、Bradken社で再生可能電力を導入	
					・Bradken社インド・コインパトール工場での再生可能エネルギー比率を引き上げ、CO ₂ 排出量を削減	
・製品在庫や輸送の最適化も含めたグローバル生産調達の最適化の推進						
・主要調達パートナーに対する生産設備の節電、エネルギー生産性向上の支援						

環境戦略

■ シナリオ分析に基づく評価結果(4°Cシナリオ)

		リスク	機会	顕在時期	財務影響度	対応(戦略)
4°C シナリオ	災害・異常気象の急増	製品・サービス・ソリューション 気候変動に起因する台風、洪水などの自然災害の急増、激甚化	防災・減災に貢献できる製品・サービス・ソリューションの需要の増加	中期～長期	小	・防災・減災のためのインフラ強化対策として貢献できる建設機械製品やレンタル商品(軽ダンプ、小物汎用品、フォークグラブなどのアタッチメント等)の提供
						・Solution Linkageシリーズなどの技術を通して、災害現場の要望に応じた最適なソリューションの提供
	・日立建機日本は、災害発生時に被災地へ建機や資材を最優先で提供する災害協定を自治体等と締結(2023年3月時点で138件、2023年度は195件へ拡大予定)					
	サプライチェーン	部品供給の停止・物流混乱による生産停止	早期対策で安定的な生産体制を構築	短期～長期	大	・調達パートナーが浸水した際には、タイムリーな復旧支援およびグループ内の生産調整融通により、出荷の遅れを回避
・「ときわ会」をはじめとした主要調達パートナーにBCPチェックリスト分析を行い、対策が必要な調達パートナーを対象に浸水リスクを評価						
・水害リスクの高い自社工場においては、重要設備の周りに排水溝や防御壁を設置するなどの対策を実施						
・工場や事務所を新設/移設する際には、気候変動を含めた自然災害リスクの有無を確認						
		気温上昇による熱中症発生リスク	早期対策で安定的な生産体制を構築	短期～長期	小	・WBGT(暑さ指数)計で製造現場の暑熱環境における熱ストレスのレベルを評価し、危険な暑さが予想される場合は、熱中症警戒を呼びかける早期アラートを発信

リスク管理

気候変動や地政学リスク、サプライチェーンにおける人権問題など、事業の根幹を揺るがすような新たなリスクが顕在化し、それらのリスク管理が重要になってきています。このような背景から、全社横断的な対応方針や経営判断を必要とする新たなリスクを「全社的リスク」と位置付け、その管理を行う場として2022年4月にERM(Enterprise Risk Management)委員会を新設しました。CSO(最高戦略責任者)をはじめとする経営メンバーの主導のもと、全社的リスクにおける全体管理を行い迅速に対応できる体制を構築しています。ERM委員会における全社的リスク管理の方針などの重要事項は、執行役員ならびに取締役会へ報告されます。

指標と目標

当社は、2050年までにバリューチェーン全体を通じてのカーボンニュートラルをめざし、製品開発および生産工程の両面でCO₂削減に取り組んでいます。

2030年中間目標

CO ₂ 排出量の削減(総量)	生産	45%削減(2010年度比)
	製品	33%削減(2010年度比)

2050年目標

バリューチェーン全体を通じてのカーボンニュートラル実現

TOPICS

バッテリー駆動式ミニ・小型ショベルを「bauma 2022」に出展

日立建機は、2022年10月24日から30日にドイツ・ミュンヘンで開催された国際建設機械見本市「bauma 2022」にバッテリー駆動式ミニ・小型ショベルのフルラインアップを出展しました。

当社グループでは、2020年より8トンクラスを発売し、2022年6月からは5トンクラスの受注を開始し建設現場のゼロエミッション化に貢献してきました。「bauma 2022」では、両機種に加えて、新たに日立建機と欧州代理店キーゼル社の子会社との合弁会社EAC社(現KTEG社)が開発した2トンクラスと13トンクラスのバッテリー駆動式ショベルの試作機を初公開し、合計4機種を出展しました。

地球温暖化対策や低炭素社会の実現に向け、世界各国・地域で環境規制が強化される中、電動化建機へのニーズが高まりつつあります。日立建機グループはこれからも、社会・環境・お客さまの課題解決に貢献するため、新たな価値を創造する技術・製品開発に取り組んでいきます。

環境戦略

サーキュラーエコノミーへの取り組み

日立建機グループは、再生・中古車・レンタル・サービスといったバリューチェーン事業を通じて、廃棄量をさまざまな角度から減らす4つのR (Reduce・Reuse・Recycle・Renewable) の活動を、グループ全体で取り組んでいます。

製品の利用過程においては、新車がお客さまの手に渡り、利用されて、その役目を終えるまでの「製品ライフサイクル」を1.5倍にすることをめざして、バリューチェーン事業を拡大し、顧客価値の最大化と資源消費の最小化を両立していきます。

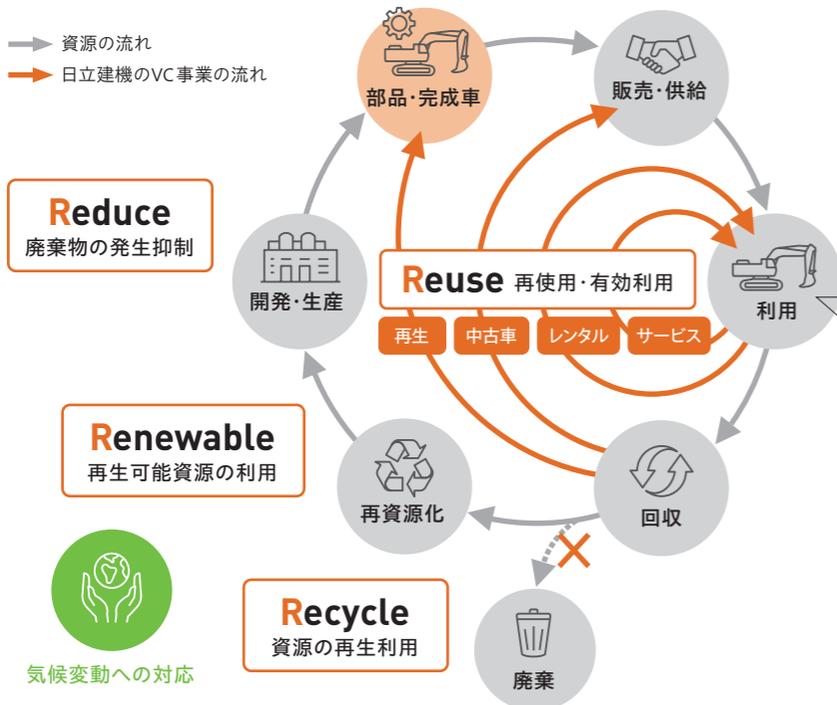
具体的には、当社の強みである「ConSite」や部品再生、本体再製造を活用

することで、車体稼働年数を10年から15年に長期化することをめざします。このことにより、廃棄物の削減、投入資源の抑制を実現し、最終的にはCO₂排出量の削減にも貢献します。

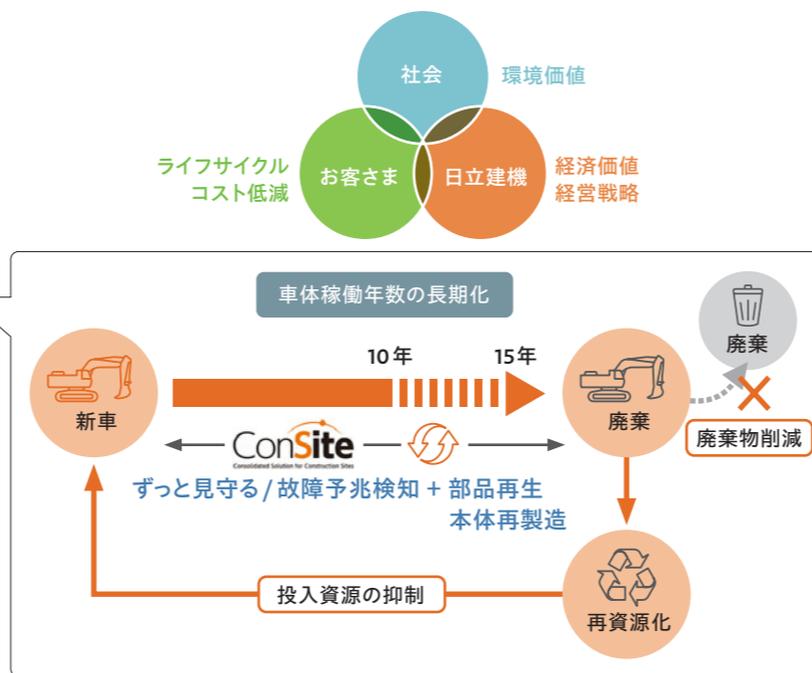
新中期経営計画では、サーキュラーエコノミーを推進していくために、KPIを設定しました。お客さまのライフサイクルコスト低減と社会・環境の課題解決に同時に貢献していくことが、この活動に取り組む意義と捉え、当社グループのマテリアリティである「資源循環型ビジネスへの転換」を実現することで、サステナブルな社会をめざしていきます。

日立建機グループがめざす資源循環型ビジネスへの転換

4つのRを日立建機グループ全体で取り組む「姿」



日立建機がサーキュラーエコノミーに取り組む意義



青字：バリューチェーン事業

サーキュラーエコノミー推進 KPI

4R区分	項目	内容	2022年度	2025年度	2030年度
			実績	目標	目標
Reduce	廃棄物原単位削減率 (2022年度比)	活動量当たりの廃棄物排出量の割合	±0%	+7%	+20%
	再資源化率	排出される廃棄物に対する再資源化量の割合	94%	90%	99.5%
Reuse	長期稼働機台数増加率 (2022年度比)	マイニング機械の総稼働台数に対する長期稼働機(6万hr以上)の割合増加率	±0%	+20%	+50%
	部品再生による再利用重量増加率 (2022年度比)	再生事業による原材料削減量の割合	±0%	+40%	+150%
	中古車事業売上収益の拡大 (2022年度比)	売上収益伸び率	±0%	+8%	地域のニーズに合った製品普及
	レンタル事業売上収益の拡大 (2022年度比)	売上収益伸び率	±0%	+30%	
	機械状態管理システム	ConSite普及率	73%	100% (2024年度標準装備)	ダウンタイム「ゼロ」をめざして

CHRO メッセージ

Letters from Chief Human Resources Officer



日立建機株式会社
執行役常務
CHRO、人財本部長
豊島 聖史

Kenkijin スピリットをさらに浸透させ 人財の多様な力を引き出す

となったためです。全世界のあらゆる地域、フィールドで活躍する従業員が、常に同じ行動指針を携え、ふと立ち返る場所がなければならぬと考えたのがきっかけです。国内外から約100名の従業員が集まり、何カ月にもわたり意見を出し合い、2008年に策定され、英語、中国語をはじめ8カ国語に翻訳されています。また日立建機グループは現在、日立グループからの独立や米州での独自展開を再始動するなど、「第2の創業」というべき時期にあります。この「第2の創業」にあたって、VISION・MISSION・SPIRITからなるグループアイデンティティを制定し、創業以来培ってきた「日立建機らしさ」をこれからも変わることなく継承し、進化させていくこととしました。また、当社のSPIRITすなわち「Kenkijin スピリット」の一部見直しを実施しました。

「Kenkijin スピリット」は、「Challenge」「Customer」「Communication」の「3つのC」による全部門での共通部分があり、加えて開発、製造、販売、サービス、レンタル、品質保証、新事業創生、スタッフの部門ごとに、それぞれの行動規範を定義しています。例えばスタッフ部門であれば「支える」をキーワードに、めざす姿を具体的な行動に落とし込んでいます。共通部分と各部門との2階建てとして、各人が仕事にあてはめて実践しやすい構造になっており、世界で25,000名にのぼる多様な人財の力を引き出す源になっていると考えています。

≫ Kenkijin スピリットこそが、 多様な人財の力を引き出す源

当社グループ共通の価値基準・行動規範が、「Kenkijin スピリット」です。

「Kenkijin スピリット」が生まれたのは、2004年頃から当社のグローバル展開が加速した結果、日本の従業員と外国籍の従業員との価値観の共有が必要

≫ グループ全体でのグローバルな 人財育成に注力

従業員のパフォーマンスの最大化を図り、会社の持続的成長を実現するために、人財育成を経営の最重要テーマの一つとしています。当社単体の従業員一人当たりの教育時間は、2020年度が約35時間、2021年度が約44時間、2022年度が約52時間と年々増加しています。特に2022年度からはデジタル人財育成の強化施策を開始しました。2023年度末までの2年間で約1,000名に対し、デジタルリテラシーに関する研修を実施する計画で、さらに、業務部門とDX部門でチームを組み、実践を通じてデジタル推進リーダーを育成するプログラムも実施しています。

グローバルでの人財育成にも力を入れています。

当社では「変革の時代を勝ち抜くための組織風土をつくる」ことを目的に、ワークショップ「自己変革プログラム」を実施しています。

これは、Kenkijinに必要なビジネススキルやマインドセットを体系化したプログラムで、Kenkijin スピリットを実践するための基礎力となるものです。社員が講師となり、業務上の経験を織り交ぜながらビジネススキルやマインドを解説するという方法で開催し、2019年に日本国内より開始しました。2022年度

CHRO メッセージ

からは全世界のグループ会社へも展開して日立建機の共通文化をつくることに取り組んでおり、これまでの受講者は約4,000名に達しました。

さらに、グループ全体で、グローバルなリーダー育成に取り組んでいます。具体的には、個人キャリアパスに基づく計画的なローテーションによる経験の付与や、経営スキル、経営マインドセットの習得に向けたプログラムを行っています。経営スキルの習得に関しては、従来の取り組みのほか、社外への研修派遣を加えるなど、さらに拡充しています。2022年度はグローバルリーダーを集め、1週間にわたる異文化理解と交流を深めるプログラムを実施しました。

当社グループの人財育成の根底にあるのが、育成にあたるインストラクターを自前で揃え、大きな組織の中で、それをN倍化していくということ。

そして、教えるのではなく、一人ひとりが「自律的に学ぶ」マインドを醸成することを強く意識しています。

今後も、リーダーの育成と従業員の能力開発に向けてタレントマネジメントを展開していきます。

≫ ダイバーシティ、 エクイティ&インクルージョンの取り組み

ダイバーシティ、エクイティ&インクルージョンは当社の新たな価値創造の源泉です。人種、国籍、性別、年齢などにかかわらず、事業を支える人財一人ひとりの価値観や個性を認め、多様性を尊重し対応していくことが重要であると考えています。このような考え方の下、当社ではグローバルベースでダイバーシティ、エクイティ&インクルージョンに取り組んでいます。

世界で25,000名を超える“Kenkijin”が、グローバルに活躍するための機会

や育成の場を提供することが重要であり、グループグローバルでグループアイデンティティ、グローバル人財ポリシーの共有・浸透や、海外会社の部長以上のポストの現地化推進などの取り組みを実施しています。

グローバルな視点で見ると、男性と女性の管理職の比率(2022年度実績:男性16.0%、女性11.2%、中計目標:男性15%、女性13%)において、国内の管理職における女性の比率に課題があると考えています。女性の管理職比率を高めることは、新たな視点でのイノベーションの創出にもつながると認識しており、グローバルにおける同率化実現を目標としています。

≫ 2030年のありたい姿に向けて

より長期的な視点から、人財本部では2030年のありたい姿として「すべての人(Kenkijin)が自分らしく働けるフィールド」の実現をめざします。

そして、従業員と会社の成長を一直線化することで両者の絆を強め、顧客価値の向上→収益性の向上→企業価値の向上→従業員・会社への還元というサイクルを築きたいと考えています。

これを実現する人財戦略のポイントは5つです。

一つ目が、「従業員と会社が対等の関係」です。従業員と会社は双方にとって「選び・選ばれる関係」と捉えたうえで、会社は従業員のキャリア形成や成長を支援します。

二つ目が、グループアイデンティティや「Kenkijinスピリット」に基づく「企業風土・文化づくり」です。先崎社長のメッセージにある「継承と進化」という言葉の通り、良いことは引き継ぎつつも、そのうえに何か新しいものを付加し、新たな風土・文化をつくります。

三つ目が、「チームで勝つ」。Kenkijin一人ひとりが「三遊間のゴロ」を積極的に拾い誰もが個性や強みを発揮できる環境を整えることで一人ひとりの強みを見だし、全員一丸となって新たな価値を創造していきます。

四つ目が、「デジタルを使った人と組織の状態の見える化」です。デジタル技術を活用して、個(ヒト)、組織・アセットの状態の見える化し、組織上のさまざまな課題解決に取り組めます。

そして最後は、社内外誰に聞いても「それは良いよね」という反応が返ってくる施策を行っていくことです。

当社の他社にない強みは、常に全員参加型の事業運営を行ってきたことです。そして、従業員一人ひとりに、自主的に考えて行動するDNAが根付いているため、これをスピーディーで的確な攻めと堅牢で柔軟な守りに活かしていきたいと考えています。この人財(Kenkijin)の力でさまざまな社会課題の解決に取り組んでいきます。



人財戦略

事業は人なり。一人ひとりの成長とやりがいを事業の飛躍と発展につなげる。日立建機グループにとって人とは財産・資本、すなわち「人財」であり、会社の成長に欠かせない人的資本です。「すべての人 (Kenkijin) が自分らしく働けるフィールド」を2030年のありたい姿に掲げ、①労働災害・罹病率ゼロ、②ネガティブな退職ゼロ、③コンプライアンス事案ゼロからなるトリプルゼロを重要な指標と定めて、粘り強く取り組んでいきます。

当社グループにとって「第2の創業」にある現在、経営戦略の実現に向けてグローバル人財マネジメントを推進し、一人ひとりが個性・強みを最大限に発揮できるよう、多様な人財の育成、組織健康度の向上、グローバル人財ガバナンスの徹底等の各種人財施策を実行しています。こうした取り組みを通じ、お客さまに対する新たな価値を創造して企業価値の向上に貢献します。

各種人財施策を進めるうえで大切にしている基本思想が2つあります。一つは「会社と個人は対等な関係である」ことです。従業員と会社は双方にとって「選び・選ばれる関係」と捉えたうえで、会社は従業員のキャリア形成や成長を支援することを通じて、新たな価値創造や企業価値の向上につなげていくことをめざします。もう一つは「チームで勝つ」です。誰もが個性や強みを発揮できる環境を整えることで、組織や立場に関係なく一体となって、従業員がお客さまに寄り添って新たな価値を創造していきます。

グローバル人財ガバナンス

人財に関わる戦略や施策については、CEOを委員長とする人財委員会で議論し、決定します。人財戦略や施策を実行するにあたっては①経営の視点、②マネージャの視点、③従業員の視点の3つの視点をバランス良く取り入れています。すなわち、「経営」と一体となり、また「マネージャ」と「従業員」に寄り添い、人財戦略および施策に取り組んでいます。

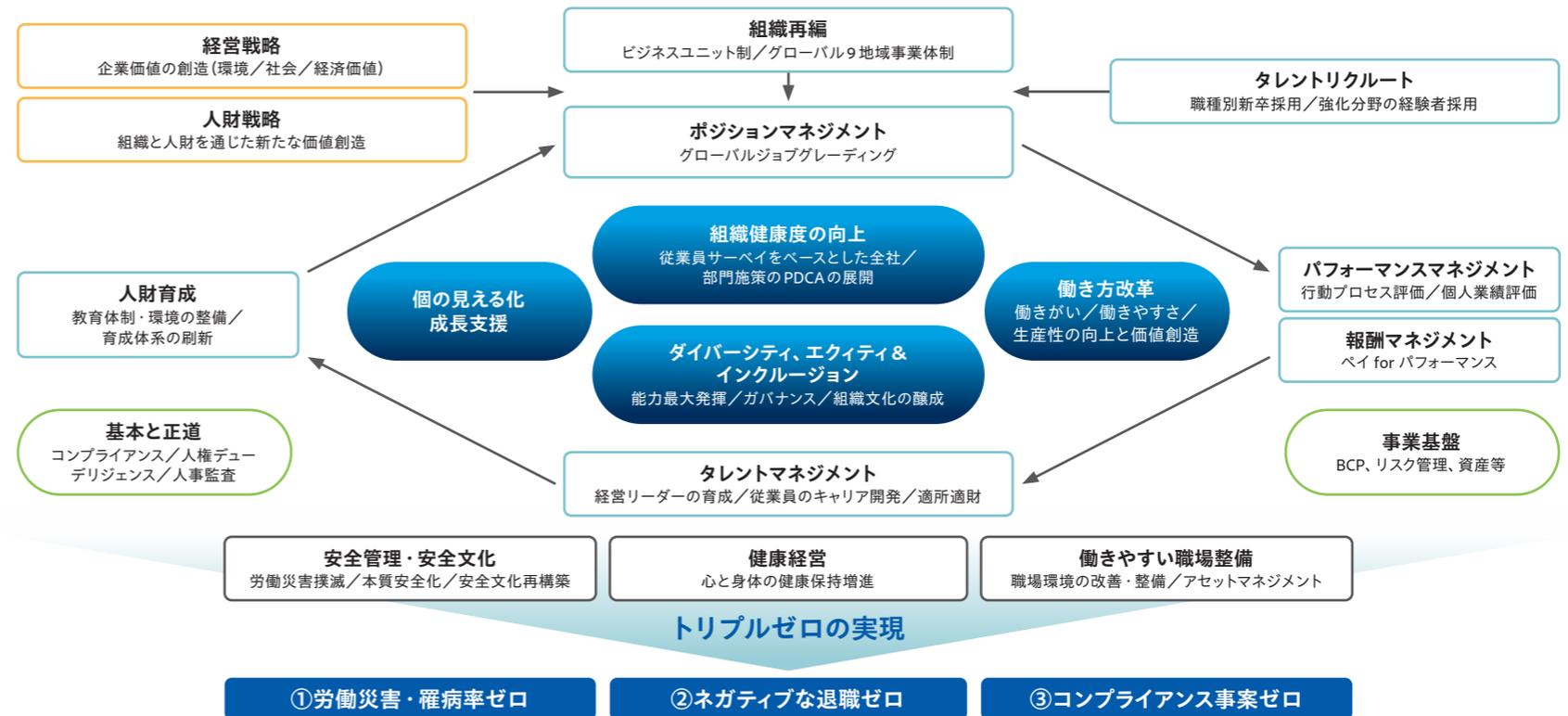
グローバル人財マネジメント体系

日立建機グループの強みは、グローバルで多様な人財がビジョン・ミッション・戦略・計画を共有し、Kenkijinスピリットをもって実行し成果を上げ、企業

価値を創造することです。その実現の仕組みがグローバルな人財マネジメント体系です。従来は地域ごと・個社ごととなっていた人財マネジメントに対し、人財のパフォーマンスを最大発揮できる基盤として、2020年にグループ・グローバル統一の人財マネジメントポリシーを策定し、展開・共有してきました。多様な人財の活躍と組織健康度の向上、そして、安全健康と人権も含めて人財ガバナンスを推進しています。

具体的には、経営戦略に紐づく人財戦略を構成する「組織編成とポジションマネジメント」、「パフォーマンスマネジメント」、「タレントマネジメント」や「人財育成」の仕組みを整備、必要な施策を実施しています。また、それを支える「組織健康度の向上」「ダイバーシティ、エクイティ&インクルージョン」「働き方改革」「個の見える化・成長支援」や、すべてのベースとなる「安全、健康で、働きやすい職場づくり」にもグローバルに取り組んでいます。

■ グローバル人財マネジメント体系図



- ①労働災害・罹病率ゼロ
- ②ネガティブな退職ゼロ
- ③コンプライアンス事案ゼロ

『2030年 ありたい姿』
すべての人 (Kenkijin) が自分らしく働けるフィールドへ

人財戦略

経営戦略に連動したグローバル人財育成の強化

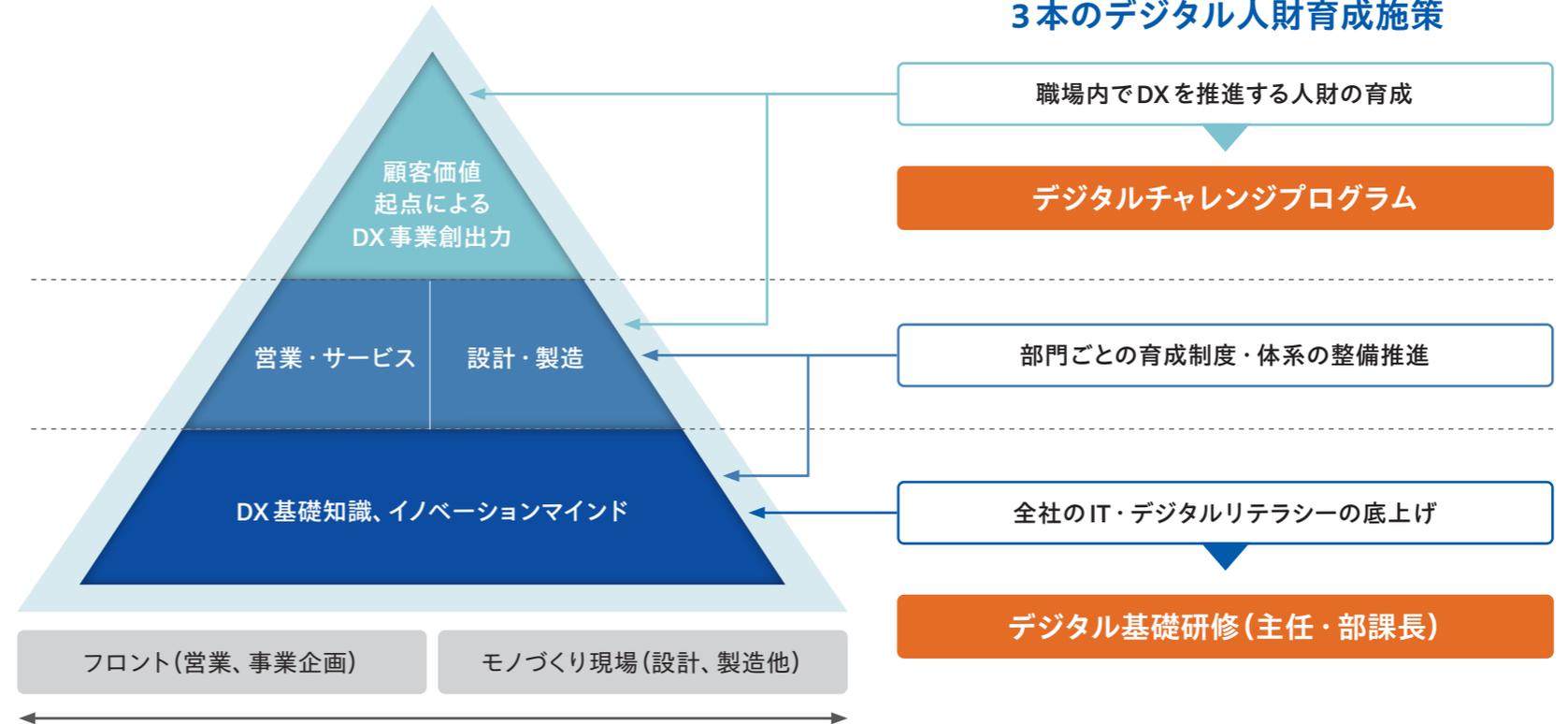
①人財育成の基本方針

『一人ひとりが自ら「学ぶ」・「育つ」風土を通して、「新たな価値を創造」「変革への挑戦」「社会への貢献」に資する人財を育む』を人財育成の基本方針として、CEOを委員長とする全社教育委員会を設置し、各種施策を推進しています。人財への投資については、教育時間により管理しています。社員一人当たりの教育時間は、2022年度実績は52時間（計画比+7時間）であり、2023年度は管理職向け研修・製造職場の職制向け研修の強化推進による増加を加味し、54時間を目標としています。

②変革とデジタルにチャレンジする人財の育成

建設機械という製品そのもののデジタル化をはじめ、事業全体ですまますデジタル技術を活用した変革が求められています。そのため、デジタルソリューション事業や業務プロセス改革をより強化するため、「デジタル基礎研修」「デジタルチャレンジプログラム」を展開して、2024年3月までに1,000名の受講をめざし、現在計画通りに進んでいます。顧客価値を起点とするDX事業を創出できるように、フロント業務とモノづくり現場のそれぞれに必要なデジタルスキルを考慮したうえで、実践的なスキルを身に付けるよう取り組んでいます。今後さらに求められるデジタル化へ、迅速に対応できるよう人財を育成していきます。

■ デジタル人財育成体系図



人財戦略

組織健康度の向上(エンゲージメント)

企業の業績と組織健康度は車輪の両輪です。組織健康度の向上を通じ、多様な人財が活躍し成果を発揮できる組織文化の構築を図り、誰もがイキイキと働ける職場環境の整備を推進します。毎年従業員サーベイを基点に組織健康度の定点観測を行い、全社・部門ごとでPDCAサイクルを展開し、組織健康度の向上につなげていきます。また2023年度からはグローバルベースでの組織健康度向上に向け、グローバル会議等を通じた事例共有や個別支援を活性化させ、全世界のKenkijinのハピネスの向上を通じ、さらなる価値創造を図っています。

■ 2022 従業員のサーベイ結果

日立建機連結	2018	2019	2020	2021	2022	対前年
回答率(%)	66.3	79.7	85.2	91.2	95.0	+3.8
肯定的回答率(%)	62.6	63.3↑	65.7↑	63.7↓	62.3↓	▲1.4

日立建機単体	2018	2019	2020	2021	2022	対前年
回答率(%)	70.4	86.1	92.1	96.3	96.9	+0.6
肯定的回答率(%)	56.0	58.1↑	60.3↑	58.2↓	55.9↓	▲2.3

ダイバーシティ、エクイティ&インクルージョン

海外人財比率が6割である当社において、ダイバーシティ、エクイティ&インクルージョンは企業価値向上の源泉であり、それぞれの個性・多様性を尊重し、誰もが活躍できる職場を実現することで、個人と組織の持続的成長につなげていきます。組織文化、ガバナンス、人事制度、グローバル、女性活躍の観点から、仕組みと運用の整備に取り組んでいます。

人財マネジメントリスクと人権リスク

強制労働・移民労働を最優先課題として、グローバルに人権デューデリジェンスを推進しています。社長を推進責任者とする人権デューデリジェンス推進会議を年2回開催し、連結会社、サプライヤーへの人権デューデリジェンスの調査結果や改善対策状況を報告しています。

安全管理の徹底

日立建機グループでは、「安全と健康を守ることをすべてに優先させる」という基本方針のもと、安全衛生推進委員会を中心にグループ安全衛生活動を統括し、①労働災害の撲滅、②本質安全化の実現、③安全文化の再構築を推進しています。また、リスク評価システムの導入により、リスクの見える化や安全投資の効果的な促進を図りながら、災害・事故防止に取り組んでいます。労働災害の撲滅は喫緊の課題であり、前年度比半減を目標としてさらなる削減に向け尽力します。

健康経営の促進

日立建機グループでは、誰もがイキイキと働くことのできる活力ある職場環境の確立をめざし、健康経営を推進しています。2023年は2022年に引き続き「健康経営優良法人(日立建機)」の認定を受けました。今年度も心と身体の健康保持増進を目的として、より一層健康経営の取り組みの強化を推進します。具体的には産業保険体制の強化を図る一方、ストレスチェックの結果に基づくメンタルヘルスプログラムの拡充に努め、総合健康リスクを改善するためにKPIとして管理する等健康経営のさらなる深化をめざします。



職場環境整備

組織健康度向上をめざし、各工場の実態に見合った職場環境の整備を進めてきました。その中において、工場地区の新棟の建設にあたっては、プロジェクトを発足し、建設コンセプトやプロジェクトゴールは従業員の声を全面的に反映し、決定しました。また、新棟建設のほかにも、食堂・売店およびトイレの改修等、福利施設の整備に加え、セキュリティ面の強化や、生産建屋の耐震補強、敷地内法面部の補強工事等、安全面への対応も順次進めています。



新たに建設されたエンジニアリング棟(茨城県土浦市)の外観

人的資本可視化の取り組み

人的資本を網羅的・体系的に示した開示指標であるISO30414の理解・活用を通じ、「グループ・グローバルで人的資本情報を把握する仕組みの構築」「人的資本に関する情報開示の推進」を行うことで、「人財マネジメントの質向上」「中長期的な企業価値向上」へつなげていきます。具体的な取り組みとしては、今年度より新たに人的資本に特化した「人的資本レポート(HCレポート)」を作成・開示し、社内外ステークホルダーへ人財戦略・KPI・課題等を積極開示していきます。

ガバナンス戦略

コーポレート・ガバナンス (2023年8月31日現在)

基本的な考え方

日立建機グループは、サステナビリティを重要な経営課題と認識しており、業績の向上に加え、企業が社会の一員であることを深く認識し公正かつ透明な企業行動に徹することが、コーポレート・ガバナンスの目的とするところであり、ひいては企業価値の増大とさらなる株主価値の向上につながると考えています。そのため、当社では、経営戦略を強力かつ迅速に展開できる執行体制を構築するとともに、公正で透明性の高い経営を実現するため、経営の監督機能と業務執行機能の分離によるコーポレート・ガバナンスの強化をめざし、会社法第2条第12号に定める指名委員会等設置会社の組織体制を採用しています。

また、当社は、日立建機グループ行動規範をブランドおよびサステナビリティ推進活動の基礎として位置付け、企業が果たすべき社会的責任についての理解を共有することとしています。

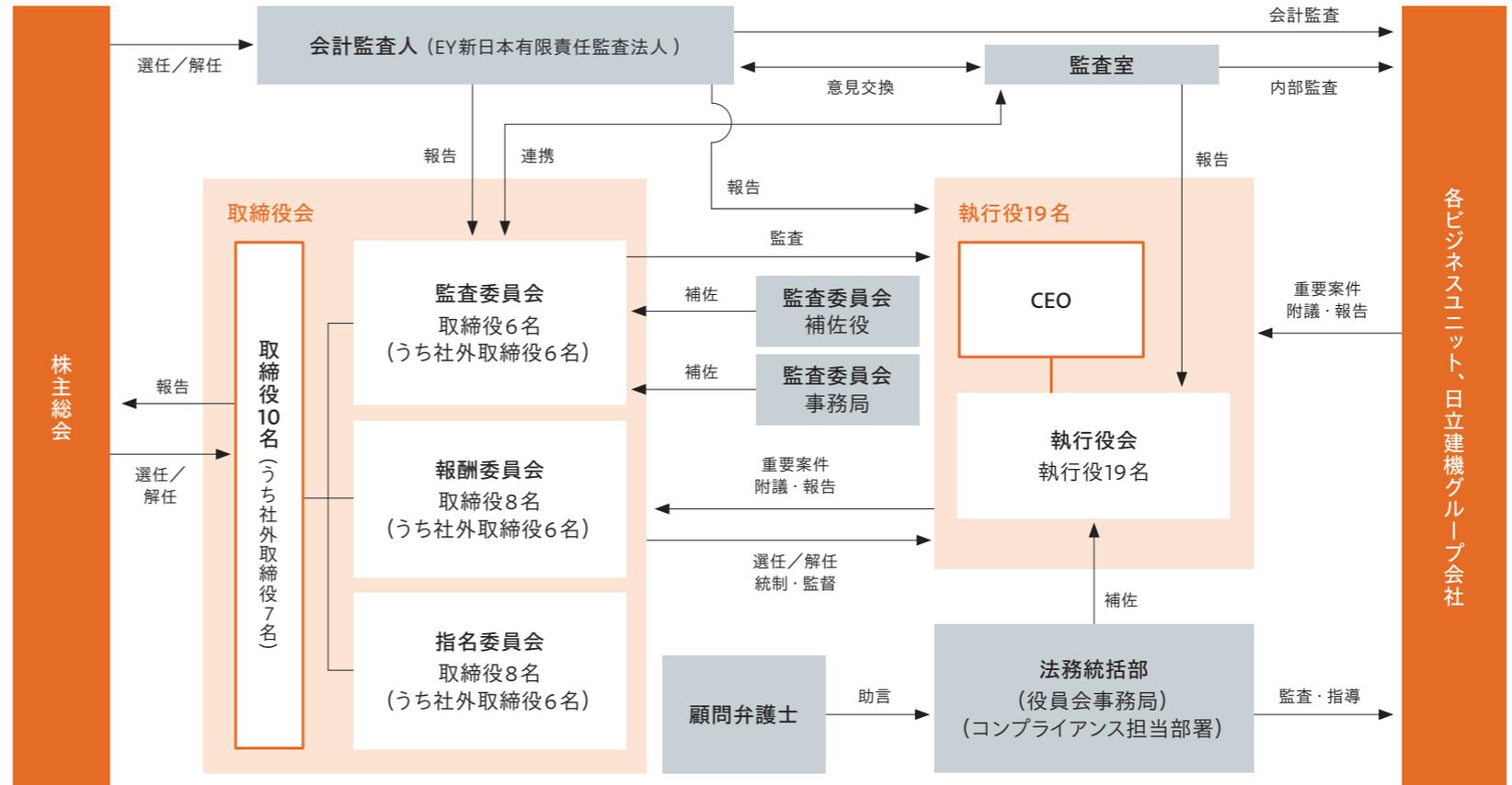
コーポレート・ガバナンス体制

日立建機グループは、経営戦略を強力かつ迅速に展開できる執行体制を構築するとともに、公正で透明性の高い経営を実現するため、会社法に定める指名委員会等設置会社の組織体制を採用し、経営監督機能と業務執行機能の分離によるコーポレート・ガバナンスの強化を図っています。

取締役会は取締役10名(うち社外取締役7名:男性5名、女性2名)で構成されています。業務執行の決定と業務執行は、取締役会の定める経営の基本方針に則り、その委任を受けた代表執行役と執行役が行います。執行役の職務、指揮命令関係、執行役の相互関係に関する事項については取締役会が定めています。

最高経営責任者(CEO)が業務執行を決定するための諮問機関として、全執行役で構成する執行役員会(原則として毎月2回開催)を設置しており、業務運営に関する重要事項について統制しています。

■ コーポレート・ガバナンス体制



ガバナンス戦略

取締役および執行役の報酬等の額の決定に関する方針

1. 方針の決定の方法

当社は、指名委員会等設置会社に関する会社法の規定により、報酬委員会が取締役および執行役の個人別の報酬等の額の決定に関する方針を定めています。

2. 方針の概要

(1) 取締役および執行役に共通する事項

他社の支給水準を勘案のうえ、当社の業容規模・範囲、当社役員に求められる能力および責任・リスク等を踏まえた報酬の水準を設定します。

(2) 取締役

取締役の報酬は月額報酬のみとなります。

- 月額報酬は、職務が監督機能であることに鑑み、固定金額として定めることとし、その支給水準については、常勤・非常勤の別、基本手当、所属する委員会の委員手当および職務の内容に応じて決定します。

なお、執行役を兼務する取締役には、取締役としての報酬は支給しません。

(3) 執行役

執行役の報酬は、月額報酬および業績連動報酬からなります。

- 月額報酬は、役位ごとに基準額を設けます。
- 執行役の月額報酬および業績連動報酬の内訳は、Webサイトを参照ください。



コーポレート・ガバナンス

<https://www.hitachicm.com/global/ja/sustainability/governance/corpgovernance/>

取締役会の実効性評価

当社は2015年度より、取締役会の実効性評価を行っており、評価および改善策の検討・実践を繰り返すことで実効性は年々向上していることを確認しています。2023年1月に全取締役10名を対象に、以下の項目について第三者機関によるアンケートを実施しました。さらに、アンケート結果をもとに全取締役10名に対してインタビューを実施しました。

<アンケート項目>

1. 取締役会の在り方
2. 取締役会の構成
3. 取締役会の運営
4. 取締役会の議論
5. 取締役会のモニタリング機能
6. 取締役、社外取締役のパフォーマンス
7. 取締役に対する支援体制、トレーニング
8. 株主(投資家)との対話
9. 委員会(監査、指名、報酬委員会)
10. 総括

<分析・評価>

2015年度から始めた取締役会の実効性評価は、今まで社内取締役会事務局が主導となり行ってきましたが、2022年度は、8月に資本異動が行われたことを踏まえ、当社の取締役会の実効性を外部に評価してもらい、取締役会において不足している議論や対応について洗い出し、より充実した議論が行えるよう、アンケート、インタビューおよび集計、分析のすべてを第三者機関に依頼しました。

第三者機関の測定では、当社は他社比較平均点を上回り「概ね機能している」と評価いただいた一方で、より充実した議論を行うために、①取締役会における経営戦略・事業ポートフォリオ戦略の議論、②取締役会のモニタリング機能向上に向けた取り組み、③指名委員会の運営の見直しが課題として挙げられました。

<今後の取り組み>

当社取締役会は、分析・評価結果を踏まえ、各項目において取締役会で議論のうえ、継続的な実効性の向上に向けて次の事項について取り組むこととしました。

1. 経営戦略・事業ポートフォリオ戦略のさらなる議論の機会の創出
2. アジェンダの整理と継続的なモニタリングのさらなる強化
3. 指名委員会におけるスキルマトリクスの整理と専門性・多様性を有した取締役の選任、登用

リスクマネジメント

情報通信技術の発展や地政学リスク、経済情勢の変化など、社会を取り巻く事業環境は日々変化しています。日立建機グループでは、このような事業環境を日頃から把握・分析し、社会的課題や当社の競争優位性、経営資源などを踏まえ、備えるべきリスクと、さらなる成長機会の両面からリスクマネジメントを実施し、リスクをコントロールしながら経営戦略へと反映しています。

2022年4月には、全社的リスクマネジメントを担うERM (Enterprise Risk Management) 委員会を発足し、事業運営を踏まえ全社的な対応方針、経営判断が必要なリスク、グローバルに展開している事業の根幹を揺るがすようなリスクについて、CSO (最高戦略責任者) をはじめとする経営メンバー主導のもと、全体管理・対策を迅速に対応する体制をとっています。基本的に期1回の開催とし、突発的な全社的リスク対応への要請や、委員長あるいは各委員会・関連部門の要請に応じて、臨時開催も実施します。なお、倫理・法令違反については、コンプライアンス管理委員会で議論し、事案発生防止に向けた啓発、再発防止策の実施を行っています。

ガバナンス戦略

ERM 委員会の体制



リスクマネジメント
<https://www.hitachicm.com/global/ja/sustainability/governance/riskmanagement/>

サプライチェーン サステナブル マネジメント

国際社会において企業の社会的責任への関心が高まる中、日立建機グループでは、調達パートナーを含めたサプライチェーン全体でのサステナビリティへの取り組みを推進しています。その一環として毎年、直接取引のある調達パートナー（1次サプライヤー）のうち、取引量が大きく、当社グループの製品の重要な部品・原料を提供する主な調達パートナーを対象に、「サプライチェーン サステナブル調査」を実施しています。評価結果が当社グループの設定する最低スコアに満たない調達パートナーを潜在的なサステナビリティに関するリスクが高い調達パートナーとして特定し、改善要請を行っています。

2022年度は、日立建機単独における購入高の約8割を占める調達パートナーに対してサステナブル調査を実施し、回収率は84%でした。最低スコアに満たなかった調達パートナーの割合は前回の調査では3.7%でしたが、2022年度は0%でした。今後も調達パートナーの皆さまとともに改善活動を進めてまいります。



調達パートナーとの対話
<https://www.hitachicm.com/global/ja/sustainability/social/fairbusiness/supplier/>

コンプライアンス

日立建機グループは、事業活動を行ううえで誠実であることを最優先に位置付け、お客さま、株主、従業員をはじめとするすべてのステークホルダーからの信頼を大切にし、この信頼を維持して、より強固なものとするため、高い倫理規範と日立建機グループが事業展開する各国・地域のすべての適用法令を遵守し、適正な商慣行を尊重します。

また、行動規範や企業倫理・コンプライアンスコードの理解の定着を図るため、ビデオeラーニング「コンプライアンス解説プログラム」を毎年実施しています。2022年度の受講者数は、日立建機グループ全体で合計20,447名でした。



コンプライアンス
<https://www.hitachicm.com/global/ja/sustainability/governance/compliance/>

ガバナンス戦略

取締役および執行役の体制

取締役



取締役 取締役会議長
平野 耕太郎



社外取締役
岡 俊子



社外取締役
奥原 一成



社外取締役
菊地 麻緒子



社外取締役
羽山 誉敏



社外取締役
馬上 英実



社外取締役
山本 寿宣



社外取締役
Joseph P. Schmelzeis, Jr.



取締役
塩嶋 慶一郎



取締役
先崎 正文

氏名	指名委員会	報酬委員会	監査委員会	独立役員	属性	選任理由(経験および知見)
平野 耕太郎	○	○			日立建機	当社および日立建機グループ会社の経営に携わり、生産・調達をはじめさまざまな分野の業務経験による豊富な知識と優れた経営執行能力を有する
岡 俊子	○	○	○ 委員長	○	他の事業会社の出身	コンサルティング会社の経営者としての豊富な経験、M&Aに関する知識、高い見識を有する
奥原 一成	○ 委員長	○ 委員長	○	○	他の事業会社の出身	国際的企業の経営者としての豊富な経験、人事・労務政策に関する知識と高い見識を有する
菊地 麻緒子	○	○	○	○	弁護士	法曹分野における豊富な経験、知識および経営者・監査役としての経験、高い見識を有する
羽山 誉敏			○		他の事業会社の出身	日立グループの情報・通信システム分野における業務経験および経営者としての豊富な経験、高い見識を有する
馬上 英実	○	○			他の事業会社の出身	ファンド運営会社の経営者としての豊富な経験、金融・財務やM&A分野に関する知識、高い見識を有する
山本 寿宣	○	○	○	○	他の事業会社の出身	国際的企業の経営者としての豊富な経験、事業企画・管理や国内外のモノづくり分野における業務経験を有する
Joseph P. Schmelzeis, Jr.	○	○	○	○	他の事業会社の出身	国際的企業の経営経験に加え、ベンチャー事業立上げ、戦略コンサルタント、駐日米国大使館首席補佐官として日米の友好関係促進に尽力する等の幅広い経験を有する
塩嶋 慶一郎					日立建機	当社および日立建機グループ会社の経理・財務等の業務や経営に携わり、豊富な経験と実績、高い見識を有する
先崎 正文	○	○			日立建機	当社および日立建機グループ会社の国内外のモノづくり分野における業務経験および経営に関する豊富な経験と高い見識を有する

執行役

代表執行役 執行役会長	平野 耕太郎	執行役専務	石井 壮之介	執行役常務	中村 和則	執行役	兼澤 寛	執行役	成川 嘉啓	執行役	山野辺 聡
代表執行役 執行役社長	先崎 正文	執行役専務	梶田 勇輔	執行役常務	福西 栄治	執行役	杉山 徹	執行役	浜辺 哲也	執行役	Sandeep Singh
執行役副社長	田淵 道文	執行役常務	塩嶋 慶一郎	執行役常務	松井 英彦	執行役	遠西 清明	執行役	廣瀬 雅章		
執行役副社長	山田 尚義	執行役常務	豊島 聖史								

注：役職ごとに五十音順にて表記しています。

社外取締役 座談会



社外取締役 座談会

「第2の創業」は いかにつくり、どのように 発展させていくのか

2023年6月19日、社外取締役3名による座談会を開催しました。
当社グループの取り組みに対する評価や課題、持続的な企業価値向上の
ために期待することなど、忌憚なく語り合っていました。



社外取締役
菊地 麻緒子

社外取締役
奥原 一成

社外取締役
岡 俊子

社外取締役 菊地 麻緒子 (きくち まおこ)

Profile

1992年、法務省検察庁検察官任官。Paul Hastings LLP, Los Angeles Office、長島大野常松法律事務所入所。公正取引委員会事務総局、ソフトバンクモバイル株式会社CCO、日本マイクロソフト株式会社執行役法務・政策企画統括担当、三井倉庫ホールディングス株式会社常勤社外監査役、同社外取締役(現任)、株式会社KADOKAWA社外監査役を経て、2020年7月より当社社外取締役。

社外取締役 奥原 一成 (おくはら かずしげ)

Profile

1970年、富士重工業株式会社(現・株式会社SUBARU)入社。同社取締役兼専務執行役員兼人事部長、スバルシステムサービス株式会社社長兼業務改革推進委員長、富士重工業株式会社代表取締役副社長、スバル興産株式会社代表取締役社長などを経て、2016年6月より当社社外取締役。

社外取締役 岡 俊子 (おか としこ)

Profile

1986年、等松・トウシュロスコンサルティング株式会社入社。朝日アーサーアウンダーセン株式会社を経て、アビームM&Aコンサルティング株式会社代表取締役社長、PwCアドバイザリー合同会社パートナー、ソニーグループ株式会社社外取締役(現任)、株式会社ハピネット社外取締役(現任)、ENEOSホールディングス株式会社社外取締役(現任)、明治大学大学院グローバル・ビジネス研究科専任教授(現任)、2021年6月より当社社外取締役。

社外取締役 座談会

「米州独自展開」「筆頭株主の異動」に関する取締役会での議論

奥原：「米州独自展開」も、「筆頭株主の異動」も、ポジティブに捉えています。「第2の創業」と言うほど、当社にとって大きな意思決定でした。

アメリカ市場は非常に重要な市場でありながら、提携しているディア社との関係で、商品展開、価格を含めて、当社の考える事業拡大とうまくマッチしていないように感じられました。業務提携解消の話が出た時は、なかなか実現するのは大変だなと感じましたが、本当に粘り強く、トップ主導で交渉を行っていったことが大きかったと思います。こういう取り組みにより、素晴らしい成果を生み出すことができたと感じています。

資本関係についても、とても丁寧かつ思慮深くトップmatterで準備がなされてきたと思っています。

菊地：当社執行部門が、本当に粘り強い交渉を続け、ついに契約解消を成し遂げたことに心から敬意を表します。

例えば、交渉中ディア社の社長が何度も交代し、そのたびに交渉戦略およびスタイルを変更しなければならないという苦勞もあり、また最終的には、米州工場を譲渡するという、製造会社にとって身を切るような大きな決断も行われました。

解消後もディア社との取引関係が良い形で継続しているのは、執行部門が解消後も考慮した精緻なストラテジーを検討するとともに、相手方との信頼関係を壊さない真摯な交渉を続けてきた結果であると思います。

資本構成の変更については、当初、取締役の中には、日立グループから離れることのデメリットを懸念する声もありました。しかし、執行部門は一貫して当社の新たな成長の機会とポジティブに捉え、日立製作所に代わって当社の発展

を適切にサポートいただけるスポンサーを探し、出会うことができました。これにより、日立グループからの離脱もネガティブに捉えられることなく、従業員も安心して次のステップに進むことができたと思います。当社のカルチャーである前向きさ、チャレンジ精神、および粘り強さがプラスに働いたと思います。

岡：普段は、大学院でM&Aを教えていますので、その立場から見ると、当社の「筆頭株主の異動」は、上場子会社に限らず、子会社という立場にある会社の方々に大きな示唆を与えたといえます。

日立製作所からみると、この件は持ち分の一部とはいえ、売却です。かつて売却というと、不採算事業でどうにもならないから誰かに引き取っていただくという売却が主流でした。ところが今回の件は、日立製作所のガバナンス上、あるいは戦略の方向性を再検討した結果であって、建機は不採算事業ではありません。

こういったM&Aをカーブアウト型M&Aと言いますが、これは子会社側からすると、「不採算でなくても、親会社の戦略転換によっては売られる可能性がある」ということです。

子会社への示唆は、「親会社が、いつ、売却のカードを切ってくるかわからない」。だったら、「誰が自分のベストパートナーか」、「誰にどのような資本構成で持ってもらうのが良いか」を子会社の側でも常日頃から考えておくことがレディネス（準備が整った状態）につながるということです。

実際、私たちは取締役会でそのような議論をし、日本産業パートナーズ（株）からのご提案を検討する中で現在のフォーメーションが出来上がってきました。

ディア社との提携解消では、今まで見えていなかった事柄が、関係性が変わってから見えてきた部分もあり、改めて、提携解消が英断であったことを実感しました。これからは、我々がどうやって北中南米マーケットを開拓していくかに注目が集まります。

「第2の創業」をつくり出してきたリーダーシップ、そして、それを発展させていくリーダーシップ

岡：平野会長のリーダーシップは卓越しています。何よりも、皆が付いていきたいと思わせる、オーラが感じられます。

会長は、一つひとつのご経験の積み上げの中で、このビジネスに対する卓越した知見を獲得され、さらにさまざまな辛い決断の一つひとつをも糧にされ、そこに今の会長があるのだという気がします。

奥原：私は長らく実業を経験してきましたが、平野会長のように戦略思考ができ、実行に移せる人はそうはいません。私は、この点をリスペクトしています。

トップとしてディア社との交渉を何年も続け、裁判にまでなって最後に解消の話が出てきたわけですが、そこに至るまでひるまないトップが、先頭に立ってやってきました。向こうの社長が変わろうが、必ず自分が出て対応する、勝負どころは自分でやるという経営観を非常に心強く感じていました。



社外取締役 座談会

社長就任以来、毎月自ら書き、発信しているメッセージによって、従業員の「会社はどのように考えているのか」に応え、彼らの気持ちを一つにするうえで大きな意味がありました。

菊地：私もこの2年間、平野会長から企業をけん引してくリーダーとしてあるべき資質について多くを学びました。例えば、公正さに基づく決断力、人に対する包容力、そして、明るく前向きな性格です。社外役員としても、会社に社外役員を受け入れるという気持ちが無ければ十分な努めを果たせませんが、平野会長のご姿勢も反映され、当社は社外役員を大変温かく迎え入れてくださっていると感じます。

他方、先崎社長は、会長とは異なるキャリアで、技術部門のプロフェッショナルであり、また、海外勤務経験も長く、優しく穏やかな印象である一方で、緻密に物事を突き詰めて決断を下す方と伺っています。今後、技術的には電動化、自動化といった大きな課題があり、また、海外展開はますます重要になりますので、これらに対応し当社を成長させてゆくために最適なリーダーと期待しています。大きな舞台が整い、平野会長と先崎社長のもと、社員一丸と

なって「第2の創業」は順調にスタートしていると感じています。

奥原：平野会長が戦略的な方法を決めて引っ張っていくのに対し、先崎社長には、実際に新しいことをやる時に、徹底して詰めていくという持ち味というか、会長にはない力があります。

特に中期経営計画（以下、中計）で描いた絵を実際に実現するには一つひとつに大きなハードルがあると思いますので、先崎社長にはそれぞれきちんとやるべきことを見極め、詰めていく力に期待しています。

ビジネスユニット制についても、実際のオペレーションでどのような成果を出すかが大事です。自分の経験から申し上げますと、何かをやるには、何かをやめないで。

組織の簡素化であるとか、業務の効率化など、ビジネスユニットをさらに軌道に乗せるには、そのようなことも必要になってくると考えています。

岡：ご本人も意識されているとお見受けしますが、平野会長は“動の人”です。米州にしても資本関係にしても、平野会長が動かしました。大きく動かした後には、動によって生じた歪を沈静化させ、基盤整備に取り組むことが必要になります。そういう意味からは、“動”に対して“静”かもしれませんが、この難しい任務に、先崎社長は適任だと思います。先崎社長には、従業員をはじめ、社内外の双方から大きな期待が寄せられています。

基盤整備にあたっては、「会長にお願いしたいのはこれ。自分はこれをやります」といった役割分担をご自身で立て、お二人で話し合い、時間の経過とともに、その分担を変えていけば、ベストなミックスが1年目、2年目、3年目と、次々と実現していくのではないかと期待しています。

先日、オンラインで取締役会に参加していた時に、私が厳しめの発言をしたところ、先崎社長が「一つひとつごもつともです」と返答されました。それを聞いて「あっ、言い過ぎてしまった」と反省したのですが、そのようなやりとりがあるほど、先崎社長は人の話によく耳を傾けられる方です。

中期経営計画の策定にあたって、 取締役会ではどのような議論がなされてきたか

菊地：中計は中長期的な戦略とともに、「EBITDA マージン率」「ROIC」等について高い定量的目標を掲げています。

取締役会の議論では、新しい価値をつくり上げていく「財産としての人」にもスポットを当ててほしいという意見を述べ、「人・企業力の強化」として反映していただきました。また、かねてKenkijinスピリットを大切にしていたきたいと申し上げておりましたところ、今回中計の「BUILDING THE FUTURE 2025 未来を創れ」という目標をサポートするものの一つとして、「Kenkijinスピリットハンドブック」が新たに作成され、部門ごとのミッションやバリューが明確化されました。日本でのみならず、海外にも展開することで、「人財を育てていく」という中計の方針がグループ全体に伝わったと思います。

奥原：今回の中計は、職場で揉んで、それをこなれたものにして、そしてつくり上げるという、少しオーバーに言えば、「全員参加型の中計」です。会社が変わしようとする時だけに、非常に良いプロセスを踏んでいると思っています。

中計を成し遂げるには、人財の問題が大きいと思います。

特にグローバル展開していく中では、ローカル人財の活用・評価、グループ全体での取り組みにかかってきます。

先崎社長の新しい体制になったことを感じさせる人事を早く手がけてほしいですね。人事は、今までとは違うのだということを感じさせるきっかけになるからです。

岡：今回、初めて中計策定過程を見せていただきました。中計策定について



社外取締役 座談会

は、前広に、取締役会でも情報共有をしていこうという方針だったので、私たちも何度か、途中経過をご報告いただいていたのですが、ボトムアップで、部門ごとにパーツを作成しているせいか、途中経過報告の段階では、パーツを集めてホチキスで留めたような内容で出てきたこともあります。各パーツの視点は、自分が見えている半径2メートルの内容で、それらを積み上げても、業界全体が鳥瞰(ちょうかん)しにくく、全体ストーリーが分かりにくい面がありました。

そこで、取締役会で「もっとストーリーを持たせた形にした方が良いのではないか」、「この図はこのように描いた方が鳥瞰できるのではないか」という新たな視点を交えて議論をした覚えがあります。

業界の方には当たり前のことでも、投資家など、業界外から見ると、分からないことが多いです。このような議論を通じて取締役会は中計に関しても深く関与し、貢献できたと考えています。

奥原：ホチキスの件は、岡さんが優しい声でビシッと言ったものだから、皆さん、びっくりされていましたね。

ただ、その後は、ストーリーを意識した内容がすぐに出てきました。言語化されてはいませんでしたが、そのような意識が既に組織の中にあっただからだと思います。

日立建機グループがさらなる成長を遂げるには、 どのような事柄に取り組むべきか

岡：ESGという観点でお話ししますと、まずEの環境面では、これからは「地球に手を加える機械はどうあるべきか」を考えていくことになろうかと思います。当社は、どのような建設機械をつくれれば、より地球に優しく、より人に優しくなれるかです。



Sの社会では、やはり人のことです。一般論で言いますと、日本企業は“日本人男子”がマジョリティの会社です。ダイバーシティがあるところにイノベーションは起こるといわれ、多くの企業がダイバーシティに積極的に取り組んでいます。その実態は、マジョリティである日本人男子が従順なマイノリティを選んで、外形的にダイバーシティを実現させたと言っています。でも“従順なマイノリティ”はマジョリティに同調しますので、イノベーションは起きません。

だから次のステップとして、マイノリティの数が増え、マイノリティへの従順圧力が取り去られることが必要になります。そうするとマイノリティもモノが言えるようになり、本当の意味でのダイバーシティが確保できます。

日本と海外とはスピード感が異なります。ダイバーシティを活性化し、イノベーションが起こりやすい環境をつくっていくことこそが、先崎社長の役割だと感じています。

最後に残ったGのガバナンスは2014年からの取り組みで体制は整ってきています。さらにガバナンス体制を深化させつつ、今後は株価に対するセンシティブティ(感受性)を持つことが必要になるでしょう。マーケットにアピールする材料はたくさんありますので、一つひとつを丁寧にマーケットに対してコミュニケーションしていく必要があります。

奥原：トップを含めて社員にKenkijinスピリットが浸透し、体制も人財も得ているので、非常に良い局面にきています。

成長のネタはたくさんありますから、ぜひ、株価も意識してもう一つ上のランクに上げてほしいと思います。

菊地：企業の成長とは、従業員、お客さま、投資家、お取引先、社会といったさまざまなステークホルダーの期待を拡大し、応えていくことであると思います。先崎社長をはじめ執行部門には人々に期待を抱かせるストーリーを積極的に発信し続けていただきたいです。また、すべての従業員が、自ら新しい、より良い方法を考え、取り組める環境づくりが大切だと思います。

「第2の創業」には非常に期待をしており、日立建機の方で世界を変えていくという高い目標を実現していただきたいと思っています。油圧ショベルの自動化・自律化についても、ぜひ先陣を切りたいですね。

新任社外取締役メッセージ

Message

「メーカーとしての夢」の実現に貢献していきたい

私は、東ソー株式会社に入社後、経理を振り出しに、営業、労働組合の専従、購買、オランダ駐在、そして日本に戻って事業部に配属され、そして事業部長、取締役と事務関係の部署はほとんど経験してきました。

4、5年ごと、慣れてきたと感じる頃に異動があって、また新入社員のように新たな業務に就くことを繰り返すうちに、何事もチャレンジと捉え、その先を読んで将来を形づくることにやりがいを感じるようになりました。

2016年から丸6年、社長を務めました。全従業員の生活がかかっているとの思いから、私が入社した1979年には、当時の売上高に匹敵するほどあった借入金を返済し、無借金経営を達成しました。

実際のマネジメントでは、自由闊達な会社をめざし、切磋琢磨、チャレンジなどを大切に、風通しの良い雰囲気をつくるよう努めてきました。

日立建機は、これからも社会に寄り添ってさまざま

な要請に応じていくために、自らを変えていかなければなりません。企業価値を向上させながら、さまざまな社会課題に取り組んでいくというバランスが何よりも重要です。一つだけ良ければ良いのではなく、まんべんなく、バランスが取れるような形にしていくべきだと考えています。

メーカーにはメーカーとしての夢があって、それを実現するために努力されています。取締役会にはさまざまな専門的な知見を持つ方が揃っていますが、私は同じメーカーで経験してきた知見を活かし、その夢の実現に貢献していきたいと考えています。

長い間、日本企業経営者として携わってきましたが、現在の日立建機は、外部から、株主の構成が複雑になっているように見えるところがあるかも知れません。今後、取締役として皆さんともしっかりと議論して、さらにより良いガバナンスへと貢献できればと思っています。



社外取締役

山本 寿宣

(やまもと としのり)

Profile

1979年、東ソー株式会社入社。同社常務取締役 クロル・アルカリセクター長兼石油化学セクター長、同社常務取締役 クロル・アルカリセクター長兼中国総代表、東ソー株式会社代表取締役社長、相談役、特別顧問（現任）などを経て、2023年6月より当社社外取締役。

Message

日立建機グループには、大きなチャンスがある

日立建機には、非常に大きなチャンスがあると確信しています。世界中の誰もが日立ブランドを知っており、本当に良い製品をつくり、循環型経済や脱炭素にも真面目に取り組んでいます。そして、単にモノをつくるだけではなく、お客さま、そして経済の持続可能なライフサイクルに貢献できる事業を展開しています。

このような伸びしろのある企業の経営に参画できることは、私にとっても非常に良いチャンスです。大変光榮に思っており、非常にワクワクしています。

私は、家族とともに13歳の時に来日し、通算37年間日本で生活してきました。仕事においては、経営コンサルティング会社を皮切りに、ITベンチャーの起業、エンターテインメント業や金融業、さらには駐日米国大使館の首席補佐官に至るまで、さまざまなキャリアを重ね、人脈を築いてきました。

例えば、営業組織に対する細かなKPIの設定や報酬

制度の見直し、グローバル展開において欠かせない地政学的なアドバイスや人脈の活用などで貢献できると考えています。

日立建機は急成長している会社なので、どこまで伸びていきたいのか、ワンチームとして社員一人ひとりが何をすれば良いのかなどゴールが分かりやすくなっていることが成長の基盤を固める第一歩です。日立建機グループがこの大きなチャンスをしっかりとつかみ取れるように、私の経験を活かしていきたいと考えています。

日立建機は「第2の創業」で大きく飛躍のチャンスが到来していると思います。日本企業の中でも海外の事業比率が高い企業の代表例として、ますます資本市場からの期待も高まっていくことでしょう。これまでの経験と、外国人の独立社外取締役という役割を自覚して、しっかりと取り組んでまいります。



社外取締役

**ジョセフ
シュメルザイス**

(Joseph P. Schmelzeis, Jr.)

Profile

1984年、ペイン・アンド・カンパニー入社。アメリカン・エクスプレス・インターナショナルヴァイスプレジデント、駐日米国大使館首席補佐官、Cedarfield合同会社職務執行者（現任）、株式会社デンソー社外取締役（現任）、一般社団法人国際高速鉄道協会理事長代理（現任）、東海旅客鉄道株式会社（JR東海）社外取締役（現任）などを経て、2023年6月より当社社外取締役。

11年間の連結財務ハイライト

日立建機株式会社および連結子会社（各年3月期）

注：2015年3月期より国際財務報告基準(IFRS)に基づいて連結財務諸表を作成しています。【 】内は日本基準科目です。

科目	単位	2013/3 (日本基準)	2014/3 (日本基準)	2015/3 (IFRS)	2016/3 (IFRS)	2017/3 (IFRS)	2018/3 (IFRS)	2019/3 (IFRS)	2020/3 (IFRS)	2021/3 ^{※2} (IFRS)	2022/3 (IFRS)	2023/3 (IFRS)
業績状況												
売上収益【売上高】	百万円	772,355	802,988	815,792	758,331	753,947	959,153	1,033,703	931,347	813,331	1,024,961	1,279,468
海外売上収益【海外売上高】	百万円	580,440	571,142	594,036	525,531	527,961	765,933	827,628	725,743	609,995	808,037	1,055,482
海外売上比率	%	75.2	71.1	72.8	69.3	70.0	79.9	80.1	77.9	75.0	78.8	82.5
ソリューションビジネス	百万円	-	-	-	-	6,691	92,287	95,976	90,596	79,140	94,822	131,164
調整後営業利益(損失)	百万円	-	-	-	23,364	28,265	93,582	116,841	76,618	32,710	93,518	135,701
税引前当期利益【税金等調整前当期純利益】(損失)	百万円	45,763	52,775	58,953	24,517	23,859	95,612	102,702	67,103	25,578	110,869	112,661
親会社株主に帰属する当期利益 【親会社株主に帰属する当期純利益】(損失)	百万円	23,464	28,939	26,023	8,804	8,022	60,004	68,542	41,171	10,340	75,826	70,175
財政状態												
総資産額【総資産】	百万円	1,099,901	1,087,191	1,064,673	926,628	1,012,208	1,089,796	1,185,256	1,167,567	1,219,882	1,409,560	1,627,003
親会社株主持分【自己資本】	百万円	361,163	388,381	431,227	395,963	399,619	448,502	486,407	473,537	513,602	611,608	659,992
ネット有利子負債 ^{※1}	百万円	325,050	308,909	236,240	138,785	183,246	148,736	237,461	276,778	249,158	258,850	395,475
ネット・デット・エクイティ・レシオ (ネットD/Eレシオ)	倍	0.90	0.80	0.55	0.35	0.46	0.33	0.49	0.58	0.49	0.42	0.60
親会社持分当期利益率【自己資本利益率】(ROE)	%	6.9	7.7	6.3	2.1	2.0	14.1	14.7	8.6	2.1	13.5	11.0
総資産親会社株主持分当期利益率 【総資本経常利益率】(ROA)	%	3.3	4.9	2.4	0.9	0.8	5.7	6.0	3.5	0.9	5.8	4.6
親会社株主持分比率【自己資本比率】	%	32.8	35.7	40.5	42.7	39.5	41.2	41.0	40.6	42.1	43.4	40.6
株価収益率	倍	18.31	14.59	17.17	43.18	73.57	14.55	9.11	11.31	72.91	8.96	9.32

※1 ネット有利子負債 = 有利子負債 - 現金および現金同等物期末残高

※2 2021年3月期の一部データは、会計方針の変更による連結財務諸表の遡及適用後の数値へ変更しています。

11年間の連結財務ハイライト

科目	単位	2013/3 (日本基準)	2014/3 (日本基準)	2015/3 (IFRS)	2016/3 (IFRS)	2017/3 (IFRS)	2018/3 (IFRS)	2019/3 (IFRS)	2020/3 (IFRS)	2021/3 ^{※3} (IFRS)	2022/3 (IFRS)	2023/3 (IFRS)
1株当たり指標												
基本的1株当たり親会社株主に帰属する当期利益 【親会社株主に帰属する当期純利益】	円	110.77	136.24	122.44	41.41	37.72	282.16	322.31	193.61	48.62	356.57	330.00
希薄化後1株当たり親会社株主に帰属する当期利益 【潜在株式調整後親会社株主に帰属する当期純利益】	円	110.75	136.20	122.42	41.41	37.72	282.16	322.31	193.61	48.62	356.57	330.00
1株当たり親会社株主持分【純資産】	円	1,704.34	1,827.59	2,028.57	1,861.93	1,879.14	2,109.04	2,287.31	2,226.80	2,415.22	2,876.11	3,103.66
1株当たり配当金	円	40	50	60	40	12	85	100	60	20	110	110
連結配当性向	%	36.1	36.7	49.0	96.6	31.8	30.1	31.0	31.0	41.1	30.9	33.3
設備投資等												
設備投資額(工事ベース) ^{※1}	百万円	78,175	52,007	32,401	35,156	30,665	41,833	57,634	84,075	73,371	89,585	119,338
研究開発費	百万円	18,109	18,809	17,843	18,834	19,304	24,571	24,774	23,720	24,764	25,462	24,443
売上収益研究開発費比率	%	2.3	2.3	2.2	2.5	2.6	2.6	2.4	2.5	3.0	2.5	1.9
為替レート^{※2}												
円/ドル	円	82.4	100.3	110.5	120.1	108.7	110.9	111.0	108.7	106.0	112.6	135.4
円/ユーロ	円	107.5	134.8	138.3	132.4	118.9	130.1	127.9	120.8	124.6	130.6	141.0
円/中国元	円	13.5	16.5	17.6	18.6	16.2	16.8	16.6	15.7	15.7	17.5	19.7

※1 当統合報告書より、賃貸用営業資産を含む設備投資額とし、過去の情報についても変更しています。

※2 為替レートは期中平均レートを記載しています。

※3 2021年3月期の一部データは、会計方針の変更による連結財務諸表の遡及適用後の数値へ変更しています。

CFO メッセージ

Letters from Chief Financial Officer



日立建機株式会社
執行役常務兼取締役
CFO、財務本部長

塩嶋 慶一郎

事業戦略と環境対応が軌を一にしつつ、 新たな市場機会を獲得し、企業価値も向上

資材費高騰や海外輸送コスト高騰に対しても、新型の機械を同タイミングで市場投入できたことから、付加価値アップを伴う売価施策でカバーしていききました。加えて、「重点施策」と位置付けて2022年3月にスタートした「米州独自展開」が想定以上にスムーズに立ち上がり、マイニング、バリューチェーンについても確実に増収を確保できたことから、為替円安も相まって、2023年3月期の売上収益は前年度比25%増の1兆2,795億円、調整後営業利益も45%増の1,357億円となり、過去最高の売上収益と調整後営業利益を達成しました。

前中期経営計画の最終年度であったことから、年金改定など現下の懸念点を処理したうえで新たな中期経営計画（以下、新中計）をスタートさせることにしました。

前中期経営計画で掲げた財務目標については、調整後営業利益率は目標10%以上に対して10.6%、ROEも目標10%以上に対して11.0%と、概ね達成することができました。

残念ながら、急激な物量増大に伴う運転資本増加によって、キャッシュフローが悪化した結果、ネットD/Eレシオが目標0.5以下に対して0.6と未達に終わりました。この点に関してはバランスシートの改善に向けて、キャッシュフロー改善を第一に注力していきます。

≫ 資本構成の変化とその後の協業拡大

2023年3月期は「米州独自展開」と並んで、日立グループから独立し、日本産業パートナーズ（株）と伊藤忠商事（株）を新たに株主として迎え入れる「筆頭株主の異動」という二つの大きな変化がありました。

日立グループの傘下にあった時は、自由に資金を出し入れできるキャッシュプーリングシステムが利用でき、重宝しましたが、これについては邦銀をはじめ、取引銀行の皆さまが積極融資に応じていただき、直ちに借り換えできました。格付機関からも、当社を独立した企業体と見なして評価をいただくなど、この二つの変化はいずれも、投資家からポジティブに評価されていると実感しています。

出資に際して伊藤忠商事（株）と交わした資本提携の協業第一弾として、北米における建設機械の販売金融を行うファイナンス合併会社を設立しました。

北米では代理店販売が主流で、機械代金を長期・分割で支払われるケースが多く、建設機械メーカーが、代理店やお客さまに、迅速な審査とニーズに即した競争力のあるファイナンス・メニューを提供することが求められます。具体的には、残価付リースやアフターサービスもパッケージ化したリテールファイナンス・メニュー、加えて、新車を当初はレンタルで提供し、一定期間後に販売

≫ 2023年3月期の振り返り

2023年3月期は、年度当初上海ロックダウンによって樹脂部品やシート、タンクなどの供給がストップし、サプライチェーンの混乱によって半導体やエンジン部品の欠品が相次ぐなど非常に苦労しましたが、その後供給先各社のご協力と自社における工夫と調整を行い、年度としてはかつてない規模の生産、供給を維持して旺盛な需要に対応しました。

CFOメッセージ

に切り替え、レンタル支払い額を新車価格から差し引いた売価で提供する「レンタルトゥーパッチェス」をはじめとした代理店在庫支援ファイナンス、いわゆる「フロアプラン」などがあります。

財務的には、売上ボリュームの増大に伴う売掛債権を極小化することで、他の投資案件に資金を活用できることが最大のメリットになります。

≫ 米州独自展開に関わる財務戦略

米州事業における初期投資としては、日立建機アメリカの体制強化があります。営業やサービス部門を中心に北中南米全域の市場ニーズに的確に対応できるように、人員を2023年3月の160名から2024年3月には240名に増強します。併せて、サービスソリューション「ConSite」をサポートする「コマンドセンタ」やトレーニング棟を設置するため、アトランタ本社屋を増築しました。このほか、マイニング事業を展開していくためのサポートセンタや部品再生工場、部品供給体制の拡充投資も見込んでいます。これらも含めた計画投資は基本的に営業キャッシュフローで賄う前提ですが、本中計は成長フェーズでもあり、予定外の大型のM&A案件が必要となる場合においては借入を増やしてでも積極的に取り込んでいきたいと考えます。なお、2025年までの新中計期間中にフルロックダウンの「米州生産拠点」の新設は織り込んでおりません。

現在、国内工場はフル稼働ですが、中国の工場には余力があるため、中小型の生産を中国にシフトし、それによって生じる国内での生産余力を米州向け生産拡大に向けていきます。独自展開による米州の売上収益目標3,000億円達成までは、国内工場からの供給で賄っていけると見込んでいるためです。

また、新工場をアトランタ近辺に設置すると、西海岸への供給にはロッキー山脈越えによるコスト増も想定されるため、オランダのオーステルハウト工場と同様、躯体は日本から供給し、アッセンブリングだけの小規模な工場を東海岸と西海岸と両方に持つというシナリオも想定しています。

≫ 新中期経営計画における財務戦略

新中計期間中、グループトータルで4,000億円の投資を計画しています。そのうち、賃貸用営業資産の購入も含めて米州投資を約1,000億円相当見込んでいます。成長フェーズにある米州事業の拡大に加え、マイニング事業、バリューチェーン事業の拡大のため、新中計期間に大規模な成長投資を見込むことから、営業キャッシュフローの改善などによる「キャッシュ創出力」を重視して、再投資を賄っていききたいと考えています。

まずは、米州事業、マイニング事業、バリューチェーン事業の拡大でFFO(運転資本調整前営業キャッシュフロー)を確実に上げていく方針です。

また、社内外に資本効率改善や成長性を意識した運営を示すため、「EBITDAマージン率」「営業キャッシュフローマージン率」「ROIC」を新中計の定量的目標に掲げました。

一方、事業規模の拡大で、売掛債権や在庫の増大による「運転資本の肥大化」をコントロールしていく必要があるため、地域ごとの需要動向、受注残の推移に注視していくとともに、グループ会社ごとの適正在庫をきめ細かく管理していくことで、安易にデットを増やすことなく、キャッシュ・コンバージョン・サイクル(CCC)を改善して確実にキャッシュを刈り取り、再投資に回していきたいと思えます。

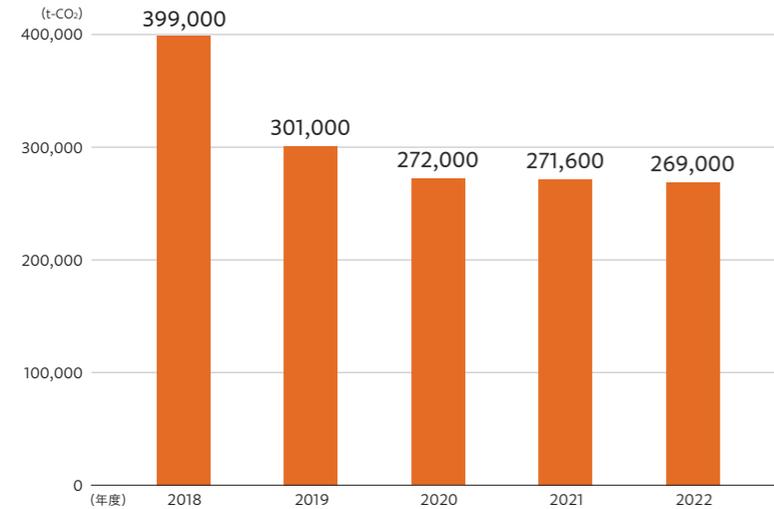
このように利益を早く現金化して活用できれば、利益率も上がっていきますから、資本効率が改善します。最終的には株主還元の拡大につなげていきます。

配当性向につきましては、「30%から40%を目安に安定的かつ継続的」という目標を掲げており、新中計期間中に段階的に向上させていくことを意識しています。

日立建機グループは新中計の下、電動ショベルやフル電動ダンプトラックといった環境に配慮した製品の開発に注力していきます。一方、「ConSite」を駆使したメンテナンスで機械の使用寿命を延伸し、レンタルや中古車としての流通も活用することで、廃車になるまで建機の状況をトレースしながら連続性のある収益を獲得していく「バリューチェーン」自体が、サーキュラーエコノミーや地球環境への貢献につながっていきます。日立建機グループのめざす姿とは、まさに事業戦略と環境対応の方向性を一致させつつ、新たな市場機会を獲得し、企業価値も向上させていくことであると確信しています。

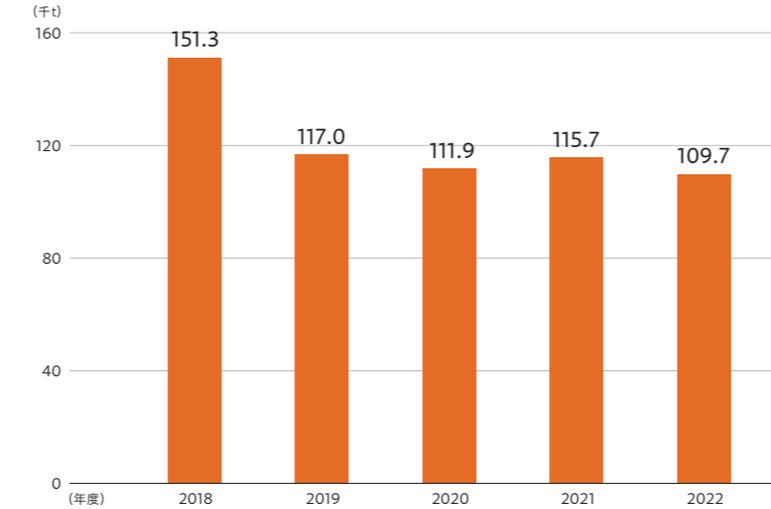
非財務ハイライト

GHG (CO₂) 排出量



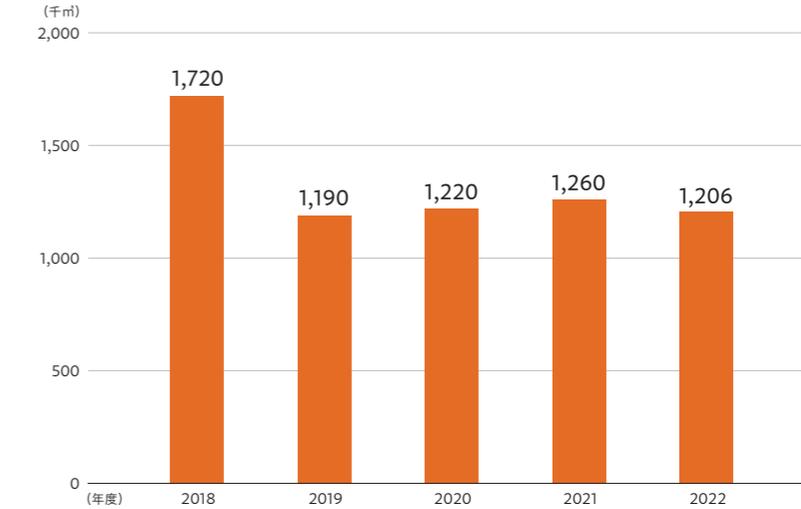
注: 集計範囲: 連結対象の国内外全生産・非生産拠点のScope1、2

廃棄物排出量



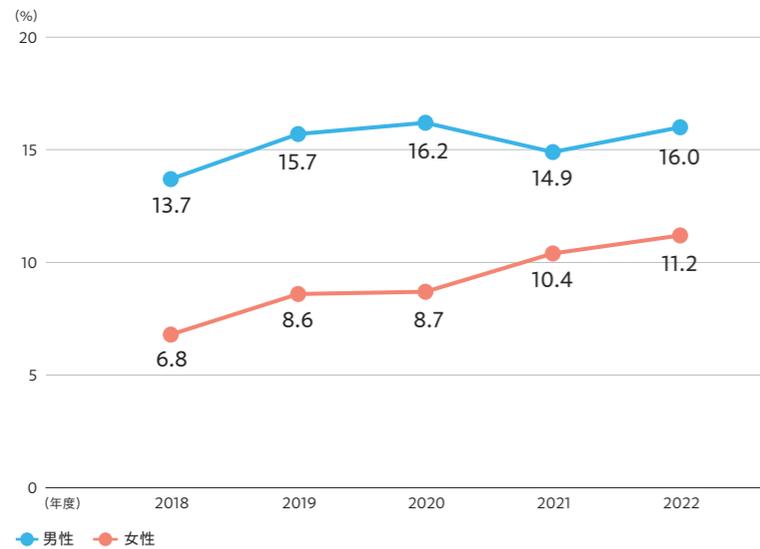
注: 集計範囲: 連結対象の国内外全生産・非生産拠点

水使用量

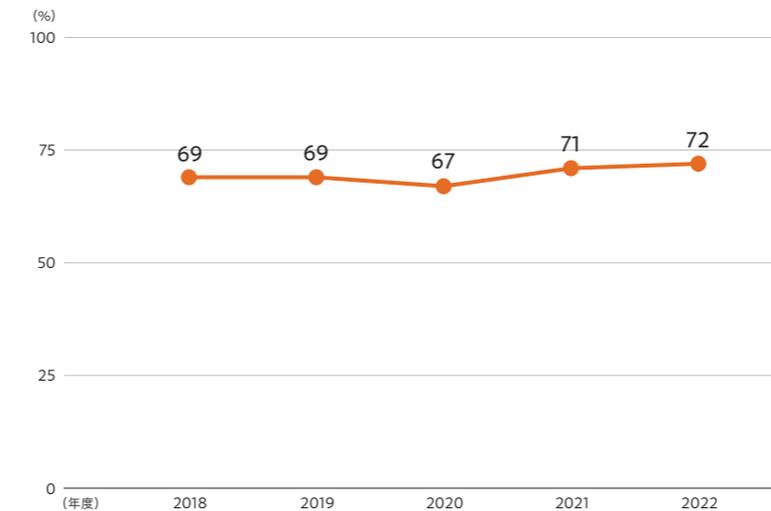


注: 集計範囲: 連結対象の国内外全生産・非生産拠点

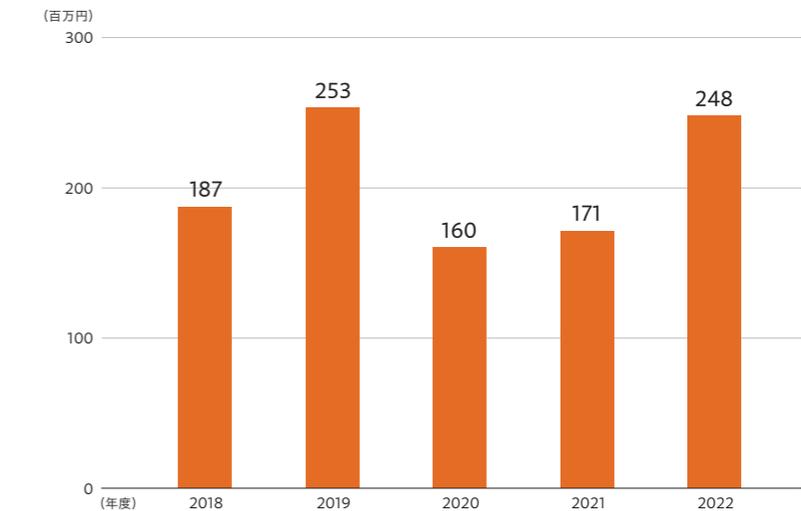
男女別の管理職比率 (連結)



海外グループ会社のGM以上の現地化比率



社会貢献関連費用 (連結)



社外からの評価

SRI インデックス



Dow Jones Sustainability Asia Pacific Index

「Dow Jones Sustainability Indices (DJSI)」における「Asia Pacific Index」の構成銘柄に選定されています。DJSIは、S&Pグローバル社が提供する指標で、世界の市場企業を経済・環境・社会の3側面から総合的に分析し、持続可能性に優れた企業を選定するものです。(2022年12月現在)



FTSE Blossom Japan Sector Relative Index

FTSE Blossom Japan Sector Relative Index

セクター内において相対的に、ESGについて優れた対応を行っている日本企業銘柄として選定されています。(2023年6月現在)



FTSE4Good

FTSE4Good Global Index Series

世界の企業を対象にした責任投資 (RI) 指数「FTSE4Good Global Index Series」の銘柄に選定されています。(2023年6月現在)



SOMPOサステナビリティ・インデックス

SOMPOアセットマネジメント(株)がESG評価と株式価値評価(ファンダメンタルバリュー)を組み合わせ独自に作成するアクティブ・インデックスの構成銘柄に選定されています。(2023年6月現在)



FTSE Blossom Japan

FTSE Blossom Japan Index

ESGについて優れた対応を行っている日本企業銘柄として選定されています。(2023年6月現在)

2023 CONSTITUENT MSCI ジャパン ESGセレクト・リーダーズ指数

MSCIジャパンESGセレクト・リーダーズ指数

MSCIジャパンIMIトップ700指数の構成銘柄の中から、ESG評価に優れた企業を選別して構築される「MSCIジャパンESGセレクト・リーダーズ指数」の構成銘柄に選定されています。(2023年6月現在)

サステナビリティ・経営戦略に関する評価



CDP

英国の非営利団体で、気候変動や水に対する企業の取り組みをグローバルに調査し、情報開示・評価しています。2022年は引き続き、気候変動でA-、水でBの評価を受けました。

	2019	2020	2021	2022
CDP 気候変動	A-	A-	A-	A-
CDP 水	B	B	B	B



全上場企業ホームページ充実度 ランキング調査

2022年の総合表彰で『最優秀サイト』に選ばれました。日興アイ・アール(株)が、「分かりやすさ」「使いやすさ」「情報の多さ」の3つの視点で設定した客観的な評価項目に基づき、全上場企業のホームページを評価するランキングです。(2022年12月)



健康経営優良法人2023

2022年度に続き、日本健康会議から2023年度の「健康経営優良法人」に認定されました。(2023年3月)

注：健康経営は、NPO法人健康経営研究会の登録商標です。



Gomez ESGサイトランキング

2023年のESGサイトランキングで優秀企業に選定されました。(株)ブロードバンドセキュリティが、国内の上場企業が提供するESGサイトの使いやすさや情報の充実度の評価を目的として実施しているランキング調査です。(2023年8月)



SBT (Science Based Targets)

パリ協定が求める「2℃目標 (1.5℃目標)」の水準と整合した、科学的知見に基づく温室効果ガスの排出削減目標を設定している企業を認定するものです。2019年5月、当社の温室効果ガスの排出削減に関する長期目標が認定を受けました。



インターネットIR表彰

2022年の表彰で「優良賞」を受賞しました。大和インベスター・リレーションズ(株)が、上場企業のIRサイトを独自の基準で評価・採点し、特に優秀なIRサイトを構築し、情報開示ならびにコミュニケーション活動で有効に活用している会社を表彰しています。(2022年12月)

イニシアティブへの賛同



TCFD(気候関連財務情報開示タスクフォース)

金融安定理事会(FSB)により設置されたイニシアティブで、企業に対し、ガバナンス、戦略、リスク管理、指標・目標の4つの観点から、財務に影響する気候関連情報を開示することを求めるものです。当社は2020年10月にTCFDへの賛同を表明しました。

国連グローバル・コンパクト

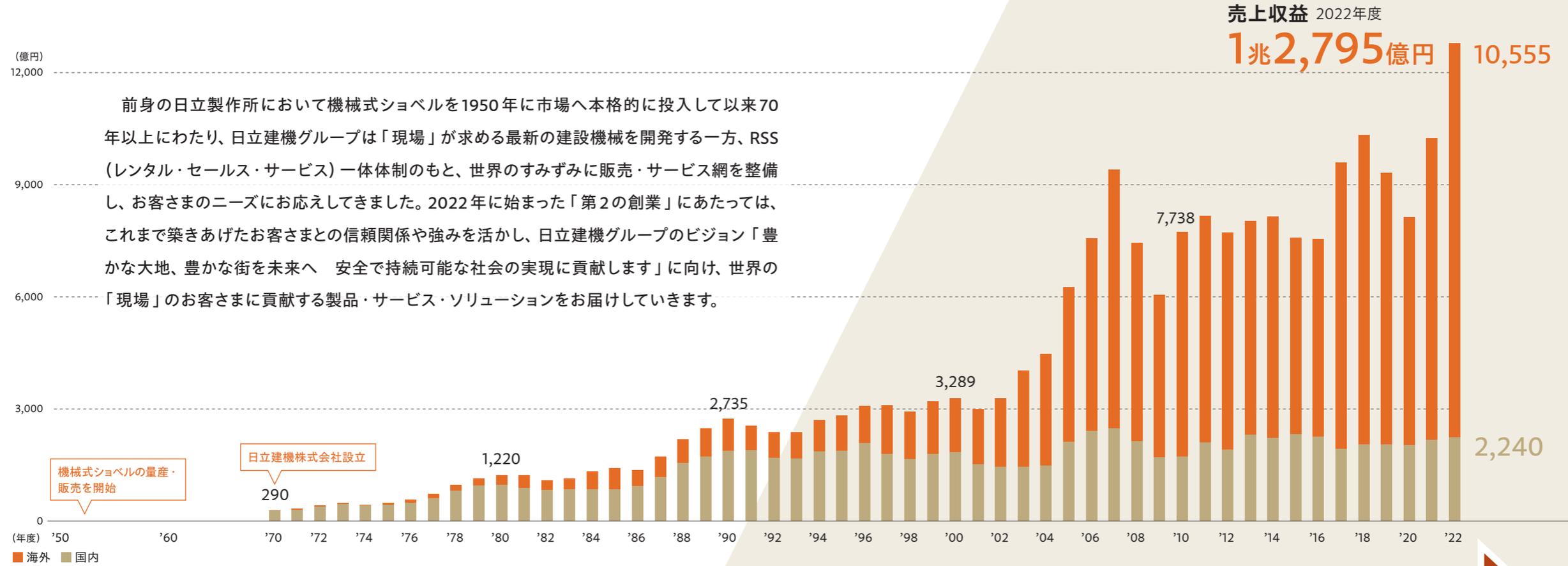
当社は2023年4月、国連と民間(企業・団体)が手をつなぎ、健全なグローバル社会を築くための世界最大のサステナビリティイニシアティブで、人権の保護、不当な労働の排除、環境への対応、腐敗防止に関わる10原則を掲げる国連グローバル・コンパクトに参加しました。



GXリーグ

GX(グリーントランスフォーメーション)リーグは、経済産業省主導で立ち上げられた、2050年カーボンニュートラルに向けて「産・学・官・金」が連携し、経済社会システム全体の変革に取り組む協働の場です。当社は2023年5月、GXリーグに参画しました。

日立建機グループのあゆみ



前身の日立製作所において機械式ショベルを1950年に市場へ本格的に投入して以来70年以上にわたり、日立建機グループは「現場」が求める最新の建設機械を開発する一方、RSS（レンタル・セールス・サービス）一体体制のもと、世界のおもむき通りに販売・サービス網を整備し、お客さまのニーズにお応えしてきました。2022年に始まった「第2の創業」にあたっては、これまで築きあげたお客さまとの信頼関係や強みを活かし、日立建機グループのビジョン「豊かな大地、豊かな街を未来へ 安全で持続可能な社会の実現に貢献します」に向け、世界の「現場」のお客さまに貢献する製品・サービス・ソリューションをお届けしていきます。

1949年

日立製作所亀工場で、戦後の復興と社会資本整備に向けた純国産技術による機械式ショベル「U05」が誕生しました。翌1950年、U05をモデルチェンジした「U06」の本格生産を開始し、日立建機の歴史が始まりました。



1965年

純国産技術による国内初の油圧ショベル「UH03」を製品化。主流であった1ポンプ1コントロールバルブ方式に対し、自社技術開発の2ポンプ2コントロールバルブ方式の油圧システムにより操作性を飛躍的に向上させました。UH03は、東名高速道路の建設などで活躍し、日本の高度経済成長を支えました。

1986年

電子制御導入の新世代油圧ショベル「Landy EXシリーズ」発売



1997年

世界最大級の超大型油圧ショベル「EX5500」完成



2000年

他社に先駆けて世界初の衛星通信機能を搭載した油圧ショベル「ZAXISシリーズ」を発売しました。衛星通信機能を搭載することで、稼働情報を遠隔にて収集できるため、お客さまの業務の効率化に貢献しました。



2013年

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



2016年

ICT油圧ショベル「ZX200X-5B」発売



2022年～
第2の創業期

会社概要 (2023年3月31日現在)

商号	日立建機株式会社 (Hitachi Construction Machinery Co., Ltd.)
資本金	81,577百万円
本社	東京都台東区東上野二丁目16番1号
設立	1970年10月1日
代表者	代表執行役 執行役社長兼COO 先崎 正文
従業員	連結：25,430名 単独：5,621名
事業目的	建設機械・運搬機械および環境関連製品等の 製造・販売・レンタル・アフターサービス
主な事業所	土浦工場、霞ヶ浦工場、常陸那珂臨港工場、 常陸那珂工場、龍ヶ崎工場、播州工場
URL	https://www.hitachicm.com/global/ja/

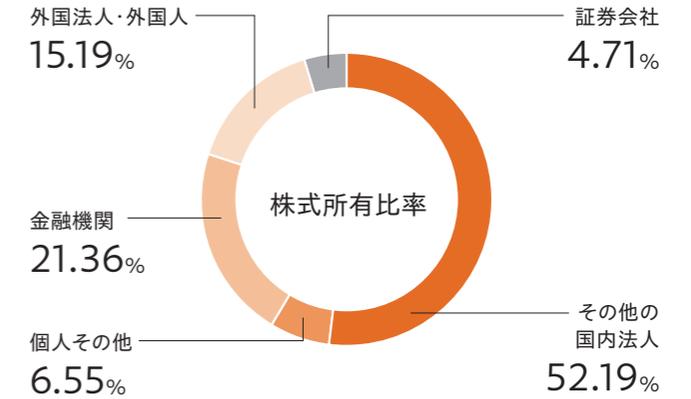


上野イーストタワー

投資家情報 (2023年3月31日現在)

上場証券取引所	株式会社東京証券取引所 プライム市場
会計監査人	EY新日本有限責任監査法人
株主名簿管理人	東京証券代行株式会社
発行可能株式総数	700,000,000株
発行済株式数	215,115,038株
株主数	23,407名
定時株主総会	毎年6月に東京にて開催

株主構成



大株主(上位10名)

株主名	所有株式数 (千株)	持株比率 (%)
HCJIホールディングス株式会社	55,290	26.00
株式会社日立製作所	54,062	25.42
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	31,342	14.74
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	12,409	5.84
JPモルガン証券株式会社	4,906	2.31
ゴールドマン・サックス証券株式会社 BNYM	2,277	1.07
STATE STREET BANK WEST CLIENT - TREATY 505234	2,047	0.96
JP MORGAN CHASE BANK 385781	1,402	0.66
THE BANK OF NEW YORK MELLON (INTERNATIONAL) LIMITED 131800	1,275	0.60
BNY GCM CLIENT ACCOUNT JPRD AC ISG (FE-AC)	1,249	0.59

注:1. 当社は、自己株式2,465,562株を保有していますが、上表には含めていません。
2. 持株比率については、自己株式2,465,562株を除いて算出しています。



〒110-0015 東京都台東区東上野二丁目16番1号
URL <https://www.hitachicm.com/global/ja/>

お問い合わせ先

サステナビリティ推進本部 CSR・環境推進部

TEL. 03-5826-8168 FAX. 03-5826-8190