

日立建機グループ 統合報告書

2024

HITACHI

Reliable Solutions

BUILDING THE FUTURE



Hitachi Construction Machinery Group

LANDCROS

Japanese Excellence—Reliable Solutions

日立建機グループの VISION

私たちのありたい姿

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

日立建機は、社会の発展とともに技術力を高め、世界中の社会インフラや産業、住宅の整備を支える建設機械をつくり、進化させ続けてきました。これからも、革新的で信頼性の高い製品とソリューションを組み合わせ世の中に提供し、お客さまに寄り添いながら豊かな大地と豊かな街づくりに貢献していきます。

日立建機グループの SPIRIT

私たちの行動規範

- Challenge
- Customer
- Communication

日立建機グループの MISSION

私たちの使命

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

コーポレートステートメント

Reliable Solutions

私たちは、お客さまの課題とともに解決する、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

編集方針

日立建機は、ステークホルダーの皆さまに当社グループのビジネスモデルと中長期にわたる持続的な価値創造戦略へのご理解を深めていただき、対話を通じてさらなる企業価値の向上と価値協創への好循環を創り出すことを目的に統合報告書を制作しています。2024 年版では、バリューチェーン事業の深耕や人的資本経営のさらなる強化に焦点を当て、財務・非財務の両面から経営戦略と持続的な企業価値の創出をめざす取り組みをご説明しています。

統合報告書 2024 のポイント

本統合報告書では、CEO が長期的なビジョンとグループのアイデンティティを、COO が中期経営計画と経営戦略の要点を中心に説明しています。さらに、当社が注力しているバリューチェーン事業と人的資本経営を特集し、当社グループがめざす「真のソリューションプロバイダー」に向けて推進している活動を紹介しました。人的資本経営では、CHRO メッセージに加え、未来を担う若手社員による座談会も取り上げています。

中期経営計画の達成に向けた戦略では、CFO による財務・資本戦略としてキャッシュ・アロケーション、ROIC ツリーなどを図示し、具体的に分かりやすい説明に努めました。IR 情報では投資家との対話状況についても新たに掲載しています。CTO による技術戦略では「業界トップの技術開発力の確立」をめざし、強化している取り組みを紹介しています。

地域別の成長戦略は、2023 年版には無かった切り口で、独自展開によるビジネスを推進している米州をはじめ、各地域の責任者がそれぞれの戦略を説明しています。

サステナビリティの取り組みでは、気候変動、サーキュラーエコノミーに加え、新たに方針を策定した生物多様性への取り組みを紹介しました。コーポレート・ガバナンスはコンテンツの充実に努め、座談会では、独立社外取締役5 名から忌憚のないご意見を頂いています。

当社グループがめざす成長ストーリーについて、ご理解を深めていただくことを意識し、情報開示領域の拡大にも努めています。

報告対象範囲等

対象期間

2023 年 4 月 1 日～ 2024 年 3 月 31 日
(一部、2024 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（日立建機株式会社および連結子会社）

会計基準

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

参考にしたガイドライン

「日立建機グループ 統合報告書 2024」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

2024 年 9 月
前回発行：2023 年 9 月
次回発行：2025 年 9 月予定

日立建機グループ統合報告書 2024

Contents

イントロダクション

日立建機グループのVISION	1
日立建機グループのMISSION、SPIRIT	2
編集方針	3
目次、コミュニケーションマップ	4

マネジメントメッセージ

CEO メッセージ	5
COO メッセージ	9
ニューコンセプト「LANDCROS」について	13

O1 持続可能な企業価値向上に向けて

日立建機グループのあゆみ	15
積み上げてきた強み	16
日立建機グループのマテリアリティ	17
価値創造プロセス	20
特集1 バリューチェーン事業の深耕	21
特集2 人的資本経営のさらなる強化	25

- ・CHRO メッセージ ・人財マネジメント
- ・人財育成 ・労働安全衛生・健康経営
- ・若手社員座談会

O2 中期経営計画の達成に向けた戦略

企業価値向上の軌跡	36
CFO メッセージ	37
2023 年度 決算実績	41
中期経営計画	43
ビジネスユニット制の深化	44
技術戦略	46

- ・CTO メッセージ

O3 グローバル事業展開／地域別成長戦略

CMO メッセージ	51
米州	52
欧州	56
ロシアCIS・アフリカ・中近東	58
アジア・大洋州	60
中国	62
日本	63

O4 持続可能な成長を支えるサステナビリティ推進の取り組み

サステナビリティ推進の取り組み	65
気候変動に関する取り組み	66
サーキュラーエコノミーへの取り組み	70
自然共生社会の実現に向けて	71
人権／サプライチェーン	73
リスクマネジメント	74
コーポレート・ガバナンス	75
独立社外取締役 座談会	84

O5 データ集

11 年間の連結財務ハイライト	91
非財務ハイライト／社外からの評価	93
IR 情報	95
会社概要／投資家情報	96

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推進の取り組みについて網羅的に報告しています。

● 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や資本構成などを報告しています。

● Human Capital Report

日立建機グループの人的資本に関連する定量情報や人財戦略および施策などを報告しています。

● 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。

● 有価証券報告書

金融商品取引法に基づいて、事業年度ごとに企業の概況、事業の状況、経理の状況などを報告しています。

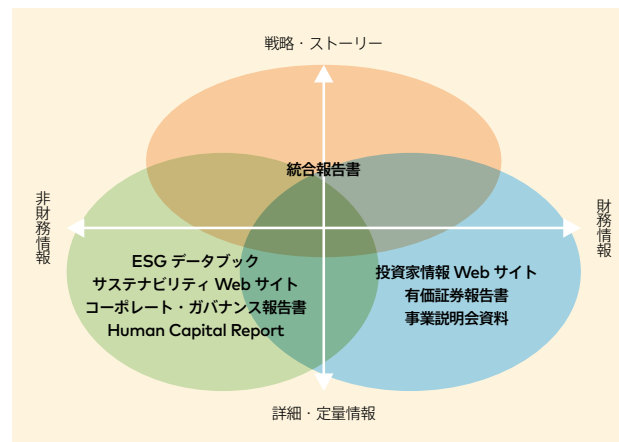
● 事業説明会資料

機関投資家やアナリスト向けの事業説明会・ESG 説明会で使用した資料や質疑応答内容を掲載しています。

<広告・宣伝活動>

● 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。



CEO メッセージ



我々は米州の独自展開と
資本構成の変化を成し遂げ、
さらに企業価値を上げて成長する
チャンスを迎えています。

Kenkijin[※]がグループアイデンティティを
実践した結果、
「日立建機と仕事をして良かった！」と
言われる企業をめざします。

代表執行役
執行役会長兼取締役 CEO
平野 耕太郎

※ Kenkijin：日立建機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グループ社員一人ひとりのこと。

経営哲学としての「豊かな大地、豊かな街を未来へ」

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 安全で持続可能な社会の実現に貢献します」であり、非常にシンプルな言葉ですが、成し遂げるためにさまざまな取り組みが必要です。我々の基本的な考え方は、代理店を含む「お客さま本位」にあり、「我々本位」ではありません。機械が稼働する現場にはさまざまなビジネスのヒントが隠されており、課題が横たわっています。ただ単に性能や品質の良い機械をお届けするだけでなく、それを使っただけでなくお客さまに満足していただくことが必要です。そして、お客さまがメンテナンスの行き届いた我々の機械を駆使し、道路や下水道などのインフラを造ることでそこに住む人々の生活が豊かになり、またひとたび大きな災害が起これば、復興に取り組む。そのことで「豊かな大地、豊かな街を未来へ」の実現に進んでいきます。

お客さまの課題は、環境問題も含めて今後も変化が予想されます。我々は機械の性能を環境に優しくするだけにとどまらず、「現場での機械稼働をもっと効率化できないか」「機械の状態を維持したままで、10年ではなくて15年使い続けられないか」、さらに「15年使った機械から部品を再生できないか」などお客さまの課題変化にアンテナをはり巡らせて、対応する必要があります。ここで信頼を獲得するためには、我々がメーカーを超えた存在にならなければいけません。

日立建機グループは米州の独自展開と資本構成の変化を成し遂げて、さらにグローバルで成長するチャンスを迎えています。我々は、コーポレートステートメントである 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）をグローバル全従業員でさらに浸透させることが重要です。

CEO メッセージ

こうした成長を創り出すのは、従業員一人ひとりのモチベーションに掛かっています。我々は「お客さま本位」のスタンスでグループ全体が同じ方向に向かい、成長戦略である「革新的ソリューション」を提供できる会社をめざしていきます。そして、最後に「日立建機（で）と仕事をしていて良かった。楽しかった。充実していた」と言ってもらえるような会社になるよう、挑戦しています。

「変わるべきこと」と「変わってはいけないこと」

日立建機の歴史の中で、会長と社長のポジションはありましたが、CEO と COO の体制になったのは初めてのことです。従業員には予め 2 人の役割を決めて、会議体もどちらが中心になるのかなど、明確化しました。CEO の主な役割は、アイデンティティの浸透、企業経営の立案、人財の強化になります。それぞれが始まったばかりで、成果が十分出たとは言えず、取り組むべきことが山積みです。

我々がグループアイデンティティをもとにして、お客さまにとってメーカーを超えた存在になるため、日立建機グループが今後において「変わるべきこと」と「変わってはいけないこと」があると思っています。そして先崎社長が「変わるべきこと」を実務面で推進しています。

「変わるべきこと」の 1 つ目は、経営のスピード感を上げることです。資本構成が変化し、日立グループから離れて独自色が強まることで、我々がフリーハンドでできる経営部分が増えました。これまでは投資や M & A も社内ですら決めたことを親会社に相談し、決定まで時間がかかっていました。新しい株主との調整も必要ですが、いろいろな

経営判断が我々の意志決定で速やかに行えるようになりました。先崎社長が就任した 2023 年度以降、お客さまの求めるソリューションを提供できる会社になるようさらなる変革をめざしており、役割分担として COO に事業推進を任せています。

2 つ目は、お客さまの意識変化への対応です。今までの建機・マイニング事業は、性能や品質に優れた製品を供給することが我々メーカーに求められた使命でした。しかし、お客さまの課題やニーズが変化しており、性能や品質の優れた製品を供給するのはもちろんのこと、お客さまの課題～現場の安全、生産性の向上、燃料費などのコスト削減、資産の適正化、環境対応などに応えられるメーカーが生き残れる時代を迎えています。そのような事業環境においてお客さまに認められるポイントは、機械を「納めた後」が重要となります。一つの施策として、我々は 2017 年度にバリューチェーン事業（部品・サービス、レンタル、中古車、再生）を改めて定義し直し、中期経営計画にて深化・強化を図ってきました。バリューチェーン事業の売上収益を重視し、新車販売を中心としたビジネスモデルからの変革において、社内の発想転換に 6～7 年を要しました。また昨今では、工事現場の環境対応が強く意識される中、バリューチェーン事業深化の先にはサーキュラーエコノミーへの対応が求められると思っています。我々が重視するのは、販売台数に基づいた市場シェアではなく、市場での稼働台数です。つまり、現在グローバルで稼働している約 30 万台の機械のメンテナンスをしっかりと行い寿命を延ばすことが、将来の経済価値につながります。お客さまに認められることはイコール、社会課題に応えられることと認識しています。米州の独自展開を始めたことで、これを我々が世界中で展開できる意義は大きいと思います。

建設機械のオペレータは慢性的に人手不足の状態が続いています。また機械の機構も複雑になり、自動運転機能や遠隔運転支援装置などを搭載することで価格も高額になり、投資額が大きく、使いこなせるか不安を持つお客さまも多く見られます。こうした変化の中でお客さまが求めるのは、資産（機械）を効率的に使いこなすことです。今後は、例えば機械 10 台を保有しているお客さまに対して、新車販売だけではなく、レンタルや中古車の買い取りなど、お客さまの工事内容に合った機械の保有を提案する、まさに資産管理までをメーカーが行うなど、ニーズが多様化することも予想されます。

一方で「変わってはいけないこと」の強化も私の重要な役割と考えています。それは、2022 年に新たに策定したグループアイデンティティをもとに、日立建機グループの全従業員が「豊かな大地、豊かな街を未来へ」というビジョンをしっかりと認識することです。お客さまが我々の機械を使用して道路を作り、水道管を埋設することで、その地域の発展や住環境の整備に役立っています。ひとたび大きな災害が起これば、その復旧にも機械の力が必要です。我々の機械がそのような役に立っていることに従業員は誇りを持つと同時に、お客さまの課題に十分に貢献できる製品とバリューチェーンを提供する必要があります。まさしく、これが Reliable Solutions です。

なかでも私は、新しく市場展開を始めた米州でグループアイデンティティの浸透を強化する必要があると考えています。米州は従業員が急激に増えるとともに多様化も進んでおり、新しい代理店も多く存在します。アイデンティティは我々だけが認識するものではなく、その市場のお客さまや代理店と共有することが大事です。

CEO メッセージ

新たなマインドセットと人財強化

日立建機グループは従業員合計が約 26,000 名となり、うち日本人は約 10,000 名です。海外従業員がマジョリティであり、今後は教育やグループアイデンティティ浸透をさらに強化すべき時期にあると考えています。新たに独自展開を始めた米州以外にも、アフリカや中央アジアなどへのビジネス展開が進んでいますので、増えているそれらの地域の従業員や代理店に、会社の基本的な考え方や事業の方向性などをグローバルベースで浸透させる活動を強化します。ここでは、行動規範である Kenkijin スピリットの理解、共感を得ることから始めます。Kengkijin スピリットは、世界中の従業員に共通する価値基準・行動規範であり、2008 年に策定しました。2004 年頃から、急激に海外売上高が増加して日本人以外の従業員が増えたこともあり、社内のコミュニケーションがうまくいっていませんでした。その理由は、言語や暗黙知などの慣習の違いだけではないと考えて、企業文化の拠り所として、価値基準や行動規範を明文化した Kenkijin スピリットを、グローバルで議論を行い策定しました。社内のベクトルが同じ方向を向くことで、事業が拡大し、売上収益が1兆円を超えて2023年度は1.4兆円に達するなど、Kengkijin スピリットを策定した意味が大いにあったと私は思います。

時代の変化、従業員の多様化も進んでいるので、Kengkijin スピリットの伝え方をリセットすることも大切です。例えば、ブラジルやチリ、ペルーなどの南米の国々はスペイン語やポルトガル語など言語や慣習も違い、現地の従業員や代理店との協創において、目線を合わせる必要があります。どうすれば伝わるかなどを、改めて考える必要があります。今後さらに注力する北中南米は、我々にとって未知の地域でも

あるため、グループアイデンティティの浸透に力を入れていきます。

今後の当社の成長において、一番の基礎になるのは人財強化であり、製品開発や販売の強化も基本は人財から始まります。そのための教育や現場の実践経験を重要視しており、体制も強化しています。私の年代に比べて、今の若い人たちには多様性があります。一人ひとりの個性があり、考え方もさまざまです。しかし、仕事をする上では一つにすることも大事です。

ここで、私は「コミュニケーション」を重視しています。コロナ禍以降、在宅勤務が世の中で増えました。もちろん、それを支えるシステムなどが浸透した面も大きいと思います。しかし、直接的なコミュニケーションは大事であり、「リアルコミュニケーション」は当社の約9割の従業員が行っています。例えば、社内にいれば他の部署が大きな受注を得るために急遽ミーティングをしている姿が目に入ります。そこで、もしその受注が決まれば自分の仕事にどのような影響があるかを考えるでしょう。また会社の中で、他部署の人と休日に見に行った映画の話などもできるでしょう。これらは在宅勤務では無理です。同じ場所で顔と顔を合わせているからこそコミュニケーションの幅が広がるのです。構成するメンバーに多様性がある場合にこそ、何か心をつなげるアクションが必要です。また「リアルコミュニケーション」は現場で働く人へのリスペクトです。私は今まで多くの方々とコミュニケーションをしてきました。直接話すことで、言葉で伝えられる以上のこと、例えば相手は前向きな説明をしているのですが、ちょっとした顔色の変化から、その案件には課題があるのではないかと気が付いたこともあります。また私から事業内容の説明をする時に、もっとよく理解してもらうために、相手の反応で説明の強弱を変えた

ります。これらも多くの「リアルコミュニケーション」をしてきたから、自然とそのようなことに気が付き、できるようになるのだと思っています。私は当社の従業員は全員が幹部になれる能力を有していると思っており、さらにコミュニケーション能力を伸ばして、自分のポジションを高めてもらいたいと思っています。

私は以前、出張は基本一人で行くことにしていましたが、昨年から、海外出張に若手の課長クラスを帯同させています。日頃から営業やサービスに直接関係している人ではなく、本社や工場で主に内勤の人です。会社のトップが現地の代理店とこのようなやり取りをしている、お客さまがこのような課題を抱えているなどを彼らに直接見てもらい、自分たちの仕事の間接的にではあるが、お客さまや代理店の仕事につながっていることを体験してもらっています。

残念ながら、社長時代にはあまり人財教育に時間を掛けられませんでした。今はなるべく教育に時間を割こうと考えています。教育と言っても、講師をしたりするだけが教育ではありません。なるべくオフィスや工場の現場に出向き、そこで働く従業員に声を掛け、ちょっ



CEO メッセージ

とした気付きを話し合う。これも大事な教育だと思います。また、今年の4月から経験者採用向けの教育を充実すべく、日立建機の具体的な戦略や進むべき方向などを私自身の言葉で説明することを始めました。経験者採用の従業員は、さまざまなバックボーンを持った多彩な人たちで、我々のビジネスに大きく貢献してくれることを期待していますが、当社での経験が短く情報が不足しています。具体的な当社の事業方針を直接会社のトップが伝え、グループアイデンティティやKenkijin スピリット、経営戦略などの話をする事で、社員同士のベクトルを合わせるにつなげていきます。

ガバナンス高度化と企業価値の向上

企業経営の立案においては、現中計の4つの経営戦略（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）を基本にして、今後に向けて経営資源（人財、資金など）のリソース配分が大切です。お客さまの現場の課題を考えると、例えば機械の電動化や自動・自律化開発をさらに促進する人財が必要になっています。そのために日本で開発人財の強化も必要ですが、海外開発部門の強化が特に重要です。また資金に関しては、めりはりの効いた投資が重要です。例えば、北米での生産拠点はどうするかがあり、南米のマイニング事業のサービス拠点強化、グローバルなレンタル事業の展開など、何を優先するかが重要です。特に、レンタル事業は先々のサーキュラーエコノミーを視野に考えなくてはなりません。

日立建機は監督と執行が分離している指名委員会等設置会社であり、資本構成が変わって今まで以上に取締役会の意見が活性化していますが、同時に、ガバナンスの高度化を進めています。新たにビジネスユニット制を導入して、開発から販売、サービスまでを通して事業を行うようになりました。品質・安全もガバナンスの重要項目で、品質部門は2023年度から社長直属の組織として独立性を確保しており、2024年度からは安全衛生部門とコンプライアンス部門を独立させて、社長直轄の執行役員をつけました。まだ完成形ではありませんが、体制を変えながらガバナンスの実効性を高めていきます。

取締役会には3人の社内取締役（CEO,COO,CFO）がいます。戦略、実行、財務のトップが出席しており、議論の方向性や社外取締役の意見が執行役やその下の部門長にうまく伝えられています。執行が萎縮しないで成長戦略を計画できるように、活き活きさせることも私と社長の役割であり、バランスをとりながら議論を行っています。

2024年度の実効性評価で課題として挙げられた、経営戦略・事業ポートフォリオのさらなる議論や取締役会のモニタリング機能向上に向けた取り組みなどの意見を参考に、一段と議論が活性化するように取り組んでいます。また過去に事業や投資を進めてきた内容に関して、うまく進めたこと、予定通り進められていないことに対して「なぜ」を議論することも重要です。まだ完全ではありませんが、常に「なぜ」を意識し、次の事業や投資にその課題を活かしスピード感を持って行動することが重要です。大きく世の中が変化の中で、バランス感を持つことが極めて大事です。

ガバナンスの高度化を考えた際に、私は売上収益1兆円を超えるには壁があると考えていました。売上収益1兆円規模ならば事業規模を維持する従業員、教育、規則などさまざまなコンピネーションでガバ

ナンスを維持して対応可能ですが、1兆円を超えたことでガバナンスのさらなる高度化が必要です。私は売上収益1兆円から1兆5,000億円のレンジが、固定費の増加や業務の高度化などが求められて、組織運営が一番難しいと考えています。しかしこれを超えると安定化すると考えており、まさしく今が大事な時期です。

企業価値向上とガバナンスの高度化については、関係性が高いと考えています。業績の向上を図るのはもちろんですが、ビジョンの実現に向けて、お客さまや従業員、取引先も含めたステークホルダーの皆さまとの協創を図っていきます。2023年から役員報酬に譲渡制限付株式報酬制度を導入したことは株価を意識した経営の一端ですが、安全やコンプライアンス、品質など基盤の上で社会課題を解決し、企業価値の向上を図ることが重要です。

「第2の創業」ということで、我々日立建機は大きく一歩を踏み出しています。しかしさらに事業を拡大することはそう容易なことではありません。お客さまや従業員も含めたステークホルダーの皆さまおよび社会に認められ、その上でグローバルな事業展開を進めていきますので、今後とも日立建機グループの将来に、ご期待ください。



南米・コロンビアを訪問し、Cerrejon（セレホン）社の鉱山現場でお客さまと

COO メッセージ

中期経営計画の4つの経営戦略を軸に
米州独自展開と
バリューチェーン事業を「深化」させ、
新たな成長領域において「進化」します。
そのすべての源泉が真の
ソリューションプロバイダーへの挑戦です。

代表執行役
執行役社長兼取締役 COO
先崎 正文



COO の役割、ありたい姿に対する貢献

日立建機グループの企業文化としての強みは、Kenkijin スピリットにあります。私は1991年に日立建機に入社しましたが、昔も今も変わっていないと感じることがあります。それはお客さまに貢献し、お客さまが喜んでいただくことに、喜びを感じる集団であることです。我々の貢献とは、提供するオレンジ色の機械のパフォーマンスやサービスです。我々の機械がお客さまにどう使われるか、安全性・生産性にどのように貢献できるのかを皆で考えています。私たちの行動規範である Kenkijin スピリットは世界共通のキーワードとして、「Challenge（チャレンジ精神）」「Customer（個客志向）」「Communication（風通しの良さ）」で3つの「C」があります。ここでお客さまを中心に置き、それぞれの Kenkijin が使命に基づいたチャレンジを繰り返し、良いコミュニケーションで力を発揮しています。これは、全 Kenkijin が同じ価値観で仕事ができている成果だと私は考えており、企業文化や組織風土の強みになっています。

社長 COO の役割・責務は企業価値の向上を実現することであり、具体的な道筋は現中期経営計画に集められています。私は「最前線がすべての源である」と考えており、現場と現実を重視する経営をモットーにしています。その実行を確実にするために、社長就任以降に直接現地の Kenkijin と現場でコミュニケーションをすることで会社方針の徹底に努めてきました。なぜグループアイデンティティが必要なのか、中計の必要性などを含めて延べ30回以上、タウンホールミーティングや現地での会議で伝えてきました。対話が実際にスタートすると、Kenkijin にうまく内容が伝わらずに、理解してもらうことの難しさも感じました。ただ、日立建機はオープンで自由な会社です。

COO メッセージ

チャレンジや努力を重視しながら、できないことはできないと言い、活発なコミュニケーションで基本と正道の中において、解決策を見つけ出すことが貴重で重要であるという文化があります。我々はリアルを重視する文化もあり、ここでは双方向が重要です。これが、真の Kenkijin スタイルと私は確信しています。

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」の達成には、全 Kenkijin がお客さまの課題に共感して、その課題を解決することが自分自身の使命であるという強い想いが必要です。それには、CIF(Customer Interest First: 顧客課題解決志向) の姿勢を持ち、その行動ができることこそが、強い企業文化の形成になります。ここでは、第2の創業で制定したグループアイデンティティに基づいて、日立建機グループの存在意義に立ち返り、皆で行動をすることが、真のソリューションプロバイダーにつながります。私自身、世界中のお客さまと接する営業やサービスの前線、製造の前線での経験があり、お客さまや代理店、約26,000名の Kenkijin の課題が実感できています。すなわち、会社としての方向性をビジョンに沿って、経営判断することができると考えています。

中期経営計画「継承と進化」の取り組み

現中期経営計画「BUILDING THE FUTURE 2025 未来を創れ」の1年目は、良好な実績を持って終わることができました。その理由は、我々の成長ドライバーである、米州・マイニング・バリューチェーン事業が好調であったためです。その3つが全体業績を牽引したこと

に加えて、アジア・インド・アフリカなどで強い市場をより強くして、コンストラクションビジネスユニットやコンパクトビジネスユニットの商品と製品で下支えができました。

現中計は「継承と進化」をキーワードにしており、成長を続けるバリューチェーン事業や、大きく扉を開いた米州事業などの成果を「継承」して発展させるとともに、新たな成長にチャレンジして「進化」させることが重要なテーマです。4つの経営戦略の柱「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」を軸にしており、「真のソリューションプロバイダー」への成長を果たすことが必要です。

ここでの課題は、新たな成長にチャレンジして「進化」できるかに掛かっています。新たな成長へのチャレンジ、すなわち「進化」が次のテーマです。当社グループは、カーボンニュートラルという大きな社会的要請の中、欧州地域で先行して電動ショベルの開発・販売を始めています。豊かな大地・豊かな街を創り出す建設機械は油圧を必要としますが、その動力源が化石燃料型エンジンから電気やCO₂排出の無い水素に代わる時代に我々は直面しています。元々エンジンの開発・生産を行っていない当社は、より時宜を得たパートナー企業との連携や、競争環境を利用した中で、お客さまの価値を最大にできるよう進めていきます。そんな中、当社グループは多くのパートナーの協力を得て、欧州地域で先行して電動ショベルの開発・販売を始めていますが、建設土木業界全体としての普及率は高くありません。これは実際の建設現場には、ハードだけを提供しても解決できない課題が多く存在しているからです。そこで、パートナー企業と協創し、ハードだけではなく顧客課題を解決する手段を研究する場として、新たなソリューション研究拠点「ZERO EMISSION EV-LAB」を千葉県市

川市に開設しました。

新たなチャレンジに対しては、失敗を許容する企業文化があるということも重要です。その継承のため、新しい取り組みを行っています。2023年から価値創造のノウハウを学ぶ場として「日立建機グループビジネスコンテスト (KβC)」で Kenkijin の持続的な挑戦を推奨することで、企業文化の変革と新規事業の事業化を促進しています。再生事業は技術的に未知の点多かったのですが、建設機械本体を自社の技術で再製造することにチャレンジしました。コスト的には厳しかったものの、ここまでできるという気づきがありました。再生事業は2030年度に再生部品の取扱量を増やすことで売上収益800億円をめざしています。2024年度中に兵庫県にある播州工場に集約・統合し、再生のマザー工場として、グローバル連携を強化します。これは、我々が標榜するサーキュラーエコノミーの資源循環型ビジネスの実現につながります。

米州事業とバリューチェーン事業の成果を「継承」して、発展させるため2025年度のKPI（重要業績評価指標）を掲げています。米州は自分たちで新たに切り拓くべき市場として、他社にはない独自の成長ストーリーの中核です。今期は2025年度の米州独自展開による売上収益3,000億円をめざして、その成長を確実にする施策を打ってきます。その一つが、マイニング事業です。北米でシェアの拡大とともに、今までほとんど浸透ができていなかった南米の展開が必要です。ここでは営業・サービス拠点の拡大に加えて、ダンプトラックの生産工場として、カナダの日立建機トラックや北中南米に拠点網を持つ部品再生工場のH-E Parts社、鉱山プロセス中の選鉱領域に強いBradken社、そして鉱山全体のサイトマネジメントシステムを提供するWenco社を有機的につなげることで、ダンプトラックの販売拡大をはじめとするマイニング事業拡大を図ります。米州の自社活動の再開に対しては、

COO メッセージ

「やっと来てくれたか。20 年間待っていたよ」という、うれしく、重い言葉をたくさん頂きました。この言葉に報いるように、お客さまや代理店との繋がり、協創関係を作っていきたいと思います。米州代理店へは販売チャネルの多様化、ファイナンス事業の拡充も進めています。バリューチェーン事業は 2025 年度に売上収益比率 50% 超（2024 年 3 月期：39%）をめざしていますが、その後どの様な方向性を新たに示すかが重要です。バリューチェーン比率は事業の安定性を高める指標の一つであり、景気に影響されやすい事業環境の中で業績の安定性を測る指標ですが、これだけが高ければ良いというわけではありません。新車販売次第で比率が低下するケースもあるため、絶対値である金額の KPI 設定も検討しています。収益を安定させた先には、当社の製品やソリューションを選んでいただくお客さまの拡大を見込んでいます。

サステナビリティ活動と ステークホルダーエンゲージメント

世界それぞれの地域で豊かな世界を作ることと、GDP の総和には一定の関係性があります。長期的なスパンにおいて世界各地で豊かな街を創ることを推進するため、建設機械の需要はこれからも増大が予想されます。需要は一時的に減少する時期があり、2024 年度もその可能性が高いと予想していますが、建設機械業界は全体として長期的な成長産業です。

それと同時に、サステナブルな成長のためには限りある資源を有効活用することが必要です。ここに、我々の存在意義があり、ビジネスチャンスがあると考えます。我々は建設機械というハードを使いな

がら、お客さまの課題の中で環境対応を含めたカーボンニュートラルやサーキュラーエコノミーの実現へ貢献していきます。この展開には DX とアライアンスが重要であり、当社グループは、その知見の獲得に努めてまいります。

我々はお客さまの車体稼働年数を 1.5 倍にするという、一見メーカーの利益に逆行する方針を打ち出しました。これは長期的な成長を脱みながら、お客さまへソリューションを提供する、地球環境的なソリューションとしてのサーキュラーエコノミーを打ち出す当社の戦略として、お客さまに受け入れられることと確信しています。稼働台数から収益が上がるもの、それがバリューチェーン事業です。稼働台数を増やすために新車の販売が必要ですが、よりバリューチェーンを重視した事業展開を図ることで、稼働台数と関与できる捕捉率を引き上げます。毎年の新車販売に加えて、市場で稼働する車体稼働年数を 1.5 倍にすると部品販売やオーバーホールなどのターゲットとなる稼働台数も 1.5 倍と利益の源泉が増えるため、この状況をめざしていきます。これは、サーキュラーエコノミーにもつながります。また、純正部品でメンテナンスされる自社レンタルを行うことで、高い中古価格の維持が可能になります。バリューチェーンの各プロセスで高い捕捉率が獲得できれば、業績が安定し、ブランディング効果から新車にもプラスになります。新車の需要環境は景気に影響されやすいためバリューチェーン事業を強化することが大事です。

当社のサステナビリティ活動は、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」への寄与が最も重要です。外部環境の変化に伴う主なリスクと機会のもと、マテリアリティの実現をめざしています。例えば、「気候変動に挑む製品・技術開発」は建設機械を電動化することなどがあり、「資源循



ザンビアのファースト・クワンタム社の鉱山現場でお客さまと（右から 4 番目が先崎社長）

環型ビジネスへの転換」は再生事業を含むバリューチェーン事業を拡大しながら、車体稼働年数を延ばすと同時にサーキュラーエコノミーに貢献することなどです。「グローバルガバナンスの強化」はグローバルにサプライチェーンを高度化して、ここで人財活用することにより、地域社会へ貢献することです。すべてのマテリアリティが我々のビジョンと深くつながっていますが、ここでは世界共通の目標である SDGs のもと、すべてのステークホルダーとの価値協創が必要です。

従業員とのエンゲージメントは個人個人の活動や成果がどのようにお客さまの課題解決につながっているのか、お客さまの不満だけでなく喜びの声をどう伝えるのか、などが重要と考えています。これが、ソリューションプロバイダーの考え方につながります。

お客さまとの関係は、上下関係ではありません。我々は、お客さまにとって課題を解決してくれる、無くてはならない存在になり、お客さまと日立建機グループがお互いを必要とする関係になることが究極のあるべき姿です。代理店や取引先を含むパートナー企業も同様で、

COO メッセージ

協創関係が実現できることです。協創関係の中で、お互いの企業価値が高まっていくことが重要であり、その姿を理想として追い求めます。なお、調達パートナーもお客さまと考え方は同じです。

地域社会については、企業活動には地域の理解と協力が必要です。多くの人財が必要な各地域の販売、サービス、開発、生産、それぞれの拠点において活躍しています。各メンバーにはそれぞれの価値観、会社人生を通じて実現したい個人目標があります。そのベースは家庭であり、家庭を取り巻く地域環境です。労働の対価としての報酬を得

るだけでなく、企業活動を通して本人が成長し、家庭がより豊かになり、ひいては地域環境に貢献できる、そのようなステークホルダーとの関係を創っていきたいと思います。

企業の源泉はいつの時代も人財です。未来世代においてもそれは変わりません。AI や DX を使いこなして付加価値を上げるのも、お客さまの課題に共感し、寄り添って半歩先の解決策を作り上げるのも、一人ひとりのパワーです。地域社会に認められる会社であるからこそ、そのような素晴らしい人財が集まる、そんな会社にしていきます。特に、高校生や大学生などの未来世代に当社の活動を理解してもらい、近い将来に Kenkijin になりたいと思っていただける会社になりたいと考えます。その理解を得る行動として、工場や会社のオープンデーを作る、出張授業をする、インターンを受け入れる、そのような活動をしていきます。

株主・投資家の期待と株価を意識した経営

IR 活動などを通して、私が株主・投資家の声を伺うと、現中計で掲げた KPI を評価いただいていると感じます。現中計の策定時、深い議論の中で KPI を設定しましたが、その内容が適切であったと自信を深めています。提示した KPI の達成に全社一丸となって向かう中、その施策の一つがビジネスユニット制の進化です。各ビジネスユニットが顧客の支持としての売上収益を求めて、同時に連結ベースで調整後の営業利益を最大化する施策を展開することが必要です。今年度からビジネスユニットごとの ROIC を評価することをはじめ、目標値を定めながら各施策と連動させることに挑戦しています。

2023 年 3 月に東京証券取引所から「資本コストと株価を意識した経営の実現に向けた対応」が発表されて、自社の株価に対する議論が社内が増えてしています。私は現在の株価に関して満足していません。PER や PBR も相対的に低い上、株主や投資家との対話において、我々への期待値はもっと高いところにあると感じています。中長期的に、我々への期待値を高めていただくには、成長ストーリーを明確化して、対話・エンゲージメントで伝える必要があります。企業価値の源泉をどこに置こうとしているのか、顧客価値のどこを本質的に高めようとしているのか、それを明確にご判断いただいた先に、当社へ投資していただけるということです。同時に、説明責任と結果責任を果たすことが必要だと認識しています。これらの活動を通して、当社全体の資本効率向上に努めることで、株主・投資家に認められる企業となり、さらなる株価を意識した経営につなげたいと思います。

ニューコンセプト「LANDCROS」を制定

当社は 2024 年 7 月に、当社グループの想いの証として、ニューコンセプト「LANDCROS」を制定しました。これは、2023 年 4 月に発表したグループアイデンティティを議論した際に、日立建機が進むべき方向を一言で表すシンボリックな言葉を広く意見を求め、さまざまな「想い」を集約したニューコンセプトの策定にも取り組んできたものです。この言葉には、あらゆるステークホルダーに革新的ソリューションを提供し、ビジョンである豊かな大地、豊かな街を未来へつなげる役割を担いたいという強い想いを込めています。この「LANDCROS」の旗印のもと、真のソリューションプロバイダーをめざしてまいります。



ニューコンセプト「LANDCROS」について

2024 年 7 月、「革新的ソリューションを提供したい」という日立建機グループの想いの証として、ニューコンセプト「LANDCROS」を制定しました。制定したロゴには、「LANDCROS」と共に日立建機グループ、日本由来の最新技術、信頼されるソリューションというキーワードを重ねています。今後、「日立ブランド」のもとに、さまざまな機会において「LANDCROS」を活用することで、ステークホルダーに対して新しい日立建機の想いを浸透させていきます。



ニューコンセプト普及のために制定したロゴ

「真のソリューションプロバイダー」として

進むべき方向を検討

現在、建設機械メーカーを取り巻く事業環境は大きく変化しています。変化の激しい市場動向に対応するには、お客さまの声に耳を傾け、お客さまのさまざまな課題を解決する「真のソリューションプロバイダー」になる必要があります。

加えて日立建機グループは、日立グループから分離・独立し、米州事業の独自展開を再始動した第 2 の創業というべき時期にあります。

これを背景に、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2022年に策定しました。そしてグループアイデンティティの議論の際、日立建機が進むべき方向を一言で表すシンボリックな言葉を広く意見を求め、さまざまな「想い」を集約したニューコンセプトの策定にも取り組んできました。

LANDCROS に込めた想い

2022 年に実施した議論や従業員アンケートでは、5,000 件近い提案が寄せられ、その言葉に込めた「想い」を集約すると次の 5 つになりました。

- 豊かな大地、豊かな街の実現に貢献したい (LAND)
- お客さま (Customer) の旅に同行し、伴走したい
- お客さまにとって Reliable な存在でありたい
- お客さまやパートナーと Open に新たな事業・価値を協創し、共に発展したい
- お客さまやさまざまなステークホルダー

に革新的な Solutions を提案したい

LADNDCROS は上の 5 つの想いを組み合わせたものです。

LAND (大地) は、グループアイデンティティでビジョンとして定めた「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」を象徴しています。CROS は、Customer Reliable Open Solutions を象徴するもので、真のソリューションプロバイダーをめざす想いが込められています。



01

持続可能な企業価値向上に向けて

- POINT. 1 70年の歴史で築かれた日立建機グループの「強み」
- POINT. 2 常にお客さまと共にある日立建機グループのビジネスモデル
- POINT. 3 社会課題の解決と企業価値向上の実現に向けたマテリアリティ
- POINT. 4 世界の「現場」のニーズに応えるバリューチェーン事業
- POINT. 5 企業価値向上を支える人的資本戦略 / Kenkijin スピリット

CONTENTS

15	日立建機グループのあゆみ	27-28	人財マネジメント
16	積み上げてきた強み	29	人財育成
17-19	日立建機グループのマテリアリティ	30	労働安全衛生・健康経営
20	価値創造プロセス	31-34	若手社員座談会
21-24	特集 1 バリューチェーン事業の深耕		
25-26	特集 2 人的資本経営のさらなる強化 ／ CHRO メッセージ		

日立建機グループのあゆみ

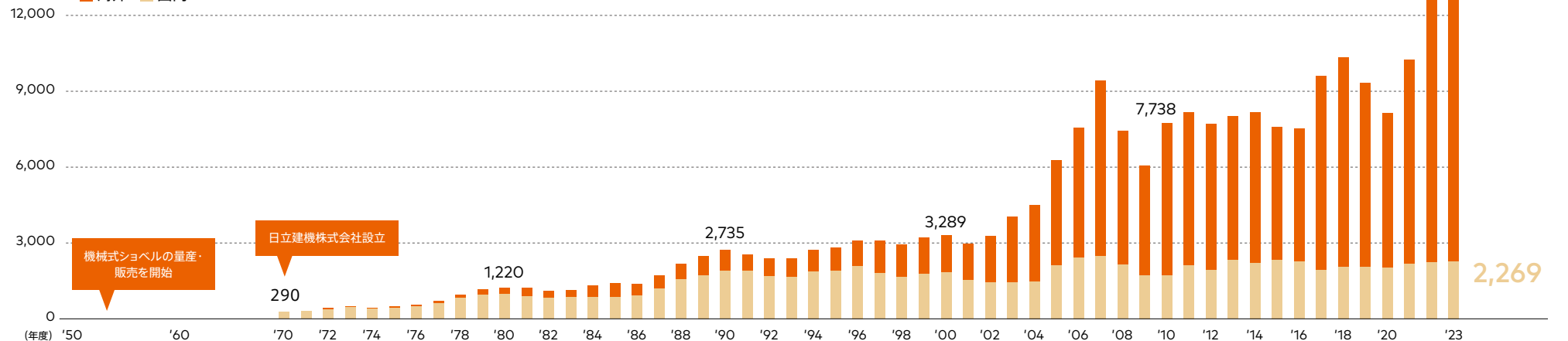
前身の日立製作所において機械式ショベルを1950年に市場へ本格的に投入して以来70年以上にわたり、日立建機グループは「現場」が求める

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、世界のすみずみに販売・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。

(億円) ■ 海外 ■ 国内



2023年度 売上収益
1兆4,059億円

1949年

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。翌1950年、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。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。



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



2000年

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



2008年

日立建機グループの価値基準・行動規範である「Kenkijinスピリット」を策定



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

積み上げてきた強み



バリューチェーン全体での収益力

当社は創業以来、建機ビジネスを展開していますが、昨今の外部環境の変化に合わせたビジネスモデルの変革により、お客さまが現場で抱える課題の解決に最適なソリューションで貢献すること(=バリューチェーン事業)を自社の強みとして磨き上げてきました。顧客基盤やファイナンスのノウハウ等、当社の総合力を発揮することでお客さまの潜在的なニーズを掘りおこし、収益基盤の強化に取り組んでいます。

特集1 バリューチェーン事業の深耕

P21へ▶

個の強みから生まれるイノベーション

建設機械に対する社会のニーズは、グローバル規模で多種多様に存在し、それらは刻々と変化を続けています。その変化が起こることを待ってから動き出しているだけでは、変化への対応はできません。私たち「Kenkijin」には、常にニーズを先取りする姿勢、そのニーズに応えるソリューションを提供することが求められます。世界中の従業員一人ひとりがお客さまの立場に立ち、価値ある技術や製品、サービス、ソリューションの創造にチャレンジしています。

特集2 人的資本経営のさらなる強化

P25へ▶



市場の変化に対応できる柔軟性

当社は1990年代以降、日本からの輸出中心のビジネスから、海外での現地生産、販売・サービスを拡大し、海外市場での業績を急拡大させてきました。以来、当社グループはより多くの国々にその価値を届け、今では世界各地に拠点があります。さまざまな地域の、さまざまなお客さまのニーズに柔軟に伝えてきた、その変化への対応力でこれからも新たな価値を提供していきます。

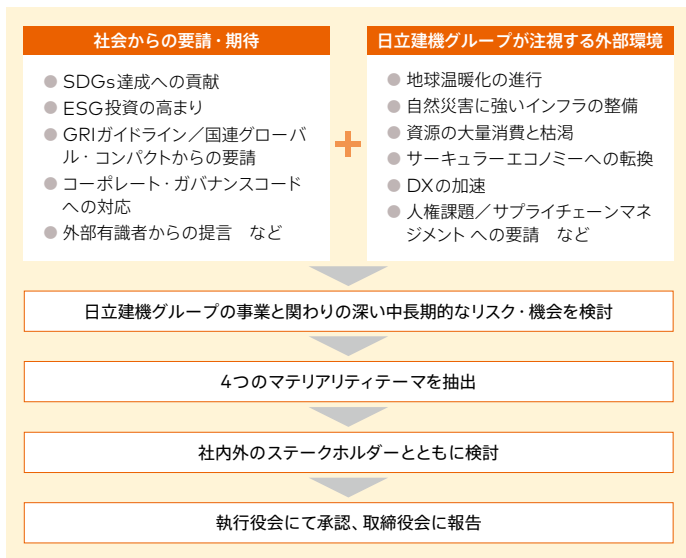
グローバル事業展開／地域別成長戦略

P51へ▶

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、2021年に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からマテリアリティ（重要課題）の見直しを実施しました。中長期的なリスクと機会を検討して、事業におけるインパクトが大きいと考えられる4つのテーマを抽出し、社内外のステークホルダーと議論を重ね、執行役会で承認を受け、取締役会で報告の上、特定しています。さらにマテリアリティごとにKPI（重要業績評価指標）を設定し、達成に向けたアクションプランの遂行を含め、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い、着実な遂行をめざしています。本マテリアリティは、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



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	・ 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	・ 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	気候変動に挑む 製品技術開発
自然災害に強い インフラの整備	・ 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	・ インフラの維持管理・更新工事の需要増加	
生物多様性の損失	・ 事業活動による生物多様性への影響	・ 自然環境に配慮した製品開発やサーキュラーエコノミー推進による生物多様性への貢献	資源循環型 ビジネスへの転換
資源の大量消費と 枯渇	・ 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	・ 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	・ 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	・ 新しいビジネス機会・市場・需要の増加 ・ 製造コストの削減	社会基盤を支える 個客課題の解決
DXの加速	・ 競合企業の事業拡大や新規参入による競争力の低下 ・ 変容するお客さまのニーズに対応するための開発コストの増加	・ 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 ・ デジタル技術を活用した製品・サービス・ソリューションの提供	
労働人口の減少	・ 建設業界の人材不足に起因する課題に対処できない場合の売上への影響	・ 安全性や生産性を高めた製品・サービス・ソリューションの提供	グローバル ガバナンスの強化
安全・品質への要請	・ 安全や品質を損なう製品による社会的信用の失墜	・ 安心して使用いただける製品の継続的な提供によるお客さまの信頼獲得	
人権課題／ サプライチェーン マネジメントへの要請	・ 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	・ 人権への適切な取り組みによる社会的信用の獲得	
地政学リスクの増加	・ 輸出入の規制強化による事業活動への影響	・ リスクマネジメントの実施による経営戦略への反映	
企業統治における 透明性の確保	・ 透明性の不足による競争力の低下	・ 企業価値の向上と持続的な成長	

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	重点施策	管理指標（KPI）			2022年度実績	2023年度実績	2025年度目標	2030年度目標
気候変動に挑む 製品・技術開発 13気候変動に 対応する製品・技術	脱炭素技術の開発加速	CO ₂ 削減	製品使用時 (Scope3 カテゴリ-11)	CO ₂ 削減(総量)2010年度比	▲21.9%	▲20.1%	▲22%	▲33%
	再生可能エネルギーの積極的な導入、 計画的な高効率設備投資		自社生産 (Scope1+2)	CO ₂ 削減(総量)2010年度比	▲33.0%	▲40.4%	▲40%	▲45%
資源循環型 ビジネスへの転換 12つぎは資源を つぎへ循環させる	サーキュラーエコノミーを背景に、 部品リユース・リサイクルビジネスの 展開	資源循環	バリュー チェーン	部品再生による再利用重量増加率 2022年度比	±0%	+7.4%	+40%	+150%
	廃棄物の削減		廃棄物	再資源化率（国内）	93.7%	92.9%	94%	99.5%以上をめざす
	水資源の有効利用	水	使用量削減（原単位）2010年度比	▲31.7%	▲39.9%	▲34%	水の再生利用の高度化・ 地域へのインパクト最小化	
	保証付き、整備済みのブランド中古車 の展開	サーキュラーエコノミー推進による 地域共生	中古車事業 売上収益の拡大 2022年度比		±0%	▲3.3%	+8%	地域のニーズに合った製品の普及
			保証付き中古車 ^{*1} の販売台数伸び率 2022年度比		±0%	+24.7%	+5%	+10%
	データを活用したレンタル機の高稼働化		レンタル事業 売上収益の拡大 2022年度比		±0%	+10.3%	+30%	地域のニーズに合った製品の普及
			日本国内のレンタル稼働率(3製品 ^{*2} 合計) 2022年度比		±0%	▲0.2%	+4%	+9%
社会基盤を支える 個客課題の解決 9社会基盤を支える 個客課題の解決	協調型建機や運転支援システム、 サイトセーフティへの貢献	安全性向上	当社建機起因の事故低減機能の搭載		衝突被害軽減アシスト装置を発売 (小型道路機械)		人と機械の協調制御実現	転倒・接触死亡事故「ゼロ」への 貢献
	建機の自動化・遠隔化の開発加速	生産性向上	生産性向上に寄与する製品・システムの開発・拡充		2023年度末までにカンサンシ 銅・金鉱山(ザンビア)でエンジン レス・フル電動ダンプトラックの 実証試験開始に向け開発推進		遠隔操作ソリューションに対応 した油圧ショベル「RBTシリ ーズ」(2024年5月発売)、ならび に遠隔操作ソリューションを開発	生産性向上に寄与する製品・シス テムの開発・拡充に向けた取り組 み状況の開示
	建機の安定稼働によるライフサイクル コストの低減	ライフサイクルコストの 低減	「ConSite Pocket」 ^{*3} 月次アクセスユーザ数		3,619ユーザ	4,470ユーザ	5,500ユーザ	7,000ユーザ
			中古車のステータスチェンジ ^{*4} 実施件数		1,356件	2,391件	3,000件	4,200件
	製品・ソリューションの開発加速	研究開発体制	「ConSite OIL」 ^{*5} 状態監視によるエンジンオイル交換実施率		77%	72%	80%	90%
		売上収益研究開発費比率		1.9%	2.2%	3%以上	3%以上	

日立建機グループのマテリアリティ

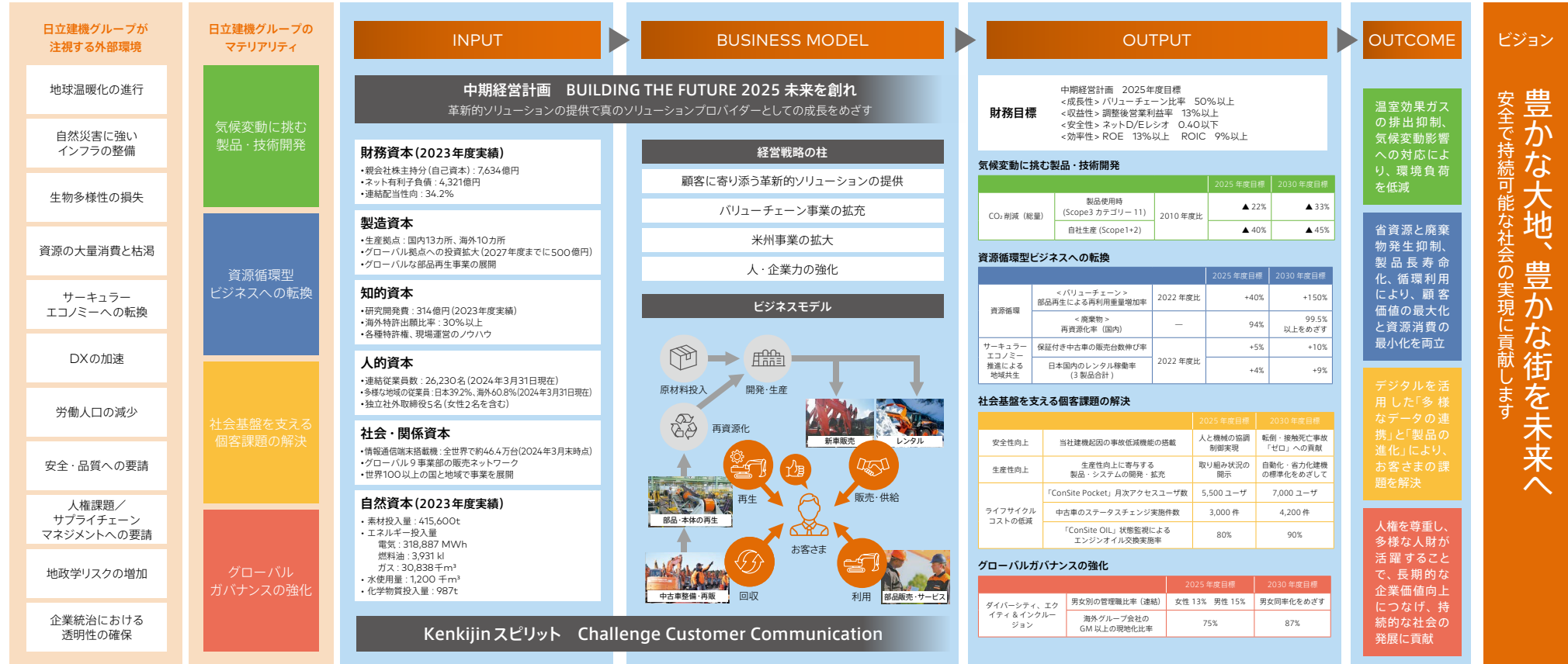
マテリアリティと KPI

マテリアリティ	重点施策	管理指標（KPI）		2022年度実績	2023年度実績	2025年度目標	2030年度目標
グローバル ガバナンスの 強化 5 ダイバーシティ 推進 8 環境・社会 貢献	バリューチェーンにおける人権尊重	人権の尊重	「ビジネスと人権」に関する教育受講率	94.6%	95.0%	100%	100%
	グローバル人材マネジメントの推進	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）	84%(累積)	82%(累積)	100%(累積)	100%(累積)
	ダイバーシティ、エクイティ&インクルージョン（DE&I）	ダイバーシティへの取り組み	男女別の管理職比率（連結）	女性11.2% 男性16.0%	女性10.8% 男性15.8%	女性13% 男性15%	男女同率化をめざす
			海外グループ会社のGM以上の現地化比率	72%	71%	75%	87%
	グローバル労働安全衛生マネジメント	労働災害	労働災害ゼロ（前年度比）	145%(2021年度比、国内)	135%(2022年度比、国内)	▲50%（2024年度比）	ゼロをめざす
	公正で責任ある調達	公正で責任ある調達	サプライチェーンサステナブル調査の実施	84%	93%	95%	運用の定着で回収率100%をめざす
	経営の意思決定と結果に至るプロセスの透明性の向上	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6名 女性取締役・外国人取締役：2名	25年度の目標を達成。社外取締役：10名中7名(23年6月の選任時。24年3月末時点では9名中6名)、女性取締役・外国人取締役：3名	指名・報酬・監査委員会それぞれの過半数を、独立社外取締役で構成する。 各委員会の委員長を独立社外取締役とする。	事業強化・ガバナンス向上に適した体制へ
	企業倫理・コンプライアンス	汚職贈賄の撲滅	汚職・贈賄防止法違反件数	0件	0件	0件	0件
		企業倫理と行動	事業活動における法令遵守の徹底	重大違反0件 ※罰金・課徴金を課される法令違反	重大違反0件	重大違反0件	重大違反0件

- ※ 1：日立建機が認定する保証付中古車（「PREMIUM USED」）。日立建機グループと正規新車代理店が定める点検や整備の基準を満たした上で、保証を付けて提供する中古の日立建機製品。
- ※ 2：油圧ショベル、ミニショベル、ホイールローダ
- ※ 3：適切なサービスサポート、ダウンタイム削減を実現するためにお客さま所有機の状態監視を行うアプリ。タイムリーなアラームレポート提供を「ConSite Pocket」で行い、適確な予防保全を実現する。
- ※ 4：他地域から流入した中古車を稼働地域で管理できるようシステム上の当該機データを移管すること。ステータスチェンジを行い、中古車ユーザーのサポート強化により機械の長寿命化を実現する。
- ※ 5：オイル監視センサによる 24 時間監視ソリューション。「ConSite OIL」が状態監視を行い、オイル交換を確実に実施することで、故障を未然に防ぐ。

価値創造プロセス

日立建機グループは、「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」のビジョンを実現すべく、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。取り組みにおいては、マテリアリティに紐づく KPI（重要業績評価指標）を定義してその達成を積み上げ、事業活動を通じて社会課題を解決し、中長期の持続的な企業価値向上を実現していきます。



特集

1

バリューチェーン事業の深耕



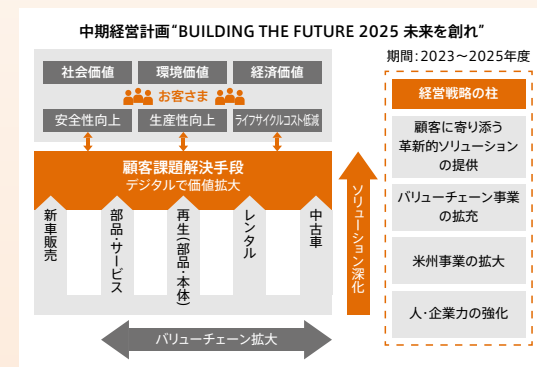
日立建機グループが進むべき方向、それは、高い技術に支えられた建設機械と徹底したサービス体制に加え、お客さまのニーズを先取りした革新的ソリューションを提供する「世界 No.1 のソリューションプロバイダー」になることです。

「革新的ソリューション」とは、CIF（Customer Interest First：顧客課題解決志向）の継続的な活動の中で、一人ひとりのお客さまととことん寄り添い、お客さまの課題や困りごとに共感することによって磨かれていくものです。重要なのは、お客さまの課題を解決するために、従来の手法にはとらわれない自由な発想で、新たな価値を生むこと。変化の激しい時代において、お客さまの課題も日々変化しています。お客さまとの継続的な接点から、現在と将来の課題や困りごとに共感することで、いち早くこの変化をつかむこと。そして、仮説を創り出して検証し、その解決にチャレンジすること。検証とチャレンジの結果が失敗であった場合は、失敗を次のチャレンジにつなげて成功に近づけること。お客さまとパートナーと共にそのサイクルを小さく早く回し、大きな成功に結び付けてゆく、そのスピード感とお客さまと一体となった活動そのものが革新的なソリューションとなります。

この行動サイクルは「Kenkijin スピリット」そのものであり、お客さまに向けて提供するソリューションの積み重ねが、結果として「Reliable Solutions」になると位置付けています。

日立建機グループが提供する
ソリューション

日立建機グループが提供するソリューションは、お客さまの困りごとに共感し、解決策を提供することで、お客さまと喜びを共有するものでなければなりません。この考え方に基づくソリューションは、製品（ハード）だけでなく、当社が位置付けるバリューチェーン事業を含めたすべての事業領域に関わります。日立建機グループがめざす「Reliable Solutions」の実現に向けて、バリューチェーンの拡大を通じて、ソリューションの深化を図っていきます。



部品・サービス事業：「ConSite」を活用したソリューション

サービスソリューションツール「ConSite（コンサイト）」は、お客さまの建設機械の稼働データに基づいて、機械のメンテナンスや部品交換などを提案し、機械の安定稼働に貢献します。2013年から展開を開始し、現在では ConSite の契約台数は 26.8 万台（2024 年 8 月末時点）にも上ります。定期レポート・緊急アラート配信の機能だけでなく、さまざまなアプリケーションを拡充することで、お客さまに対する提案力を強化してきました。結果として、部品・サービスの売上収益の拡大につながっています。

コンパクト・コンストラクションは、機械の稼働台数が多いため、稼働データを活用して効率的に保守・メンテナンスすべき機械の

ターゲティングを行っています。サービス員がターゲティングした機械を点検する際に、点検レポート作成アプリ「ConSite Shot」を用いて、予防保全や部品交換・修理を戦略的に提案しています。

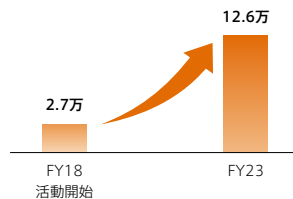
鉱山機械は 24 時間 365 日稼働するため、一層の信頼性と耐久性が求められます。サービス提案活動においては、1 台 1 台きめ細かく点検し、稼働データ・摩耗測定などデジタル技術を活用し、部品・修理を提案しています。

このような取り組みを今後も加速させ、部品・サービスの売上収益を拡大させていきます。

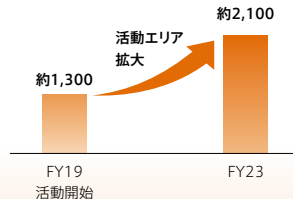
機械の稼働情報に基づき戦略的に予防保全や部品交換・修理を提案、部品・サービスの売上を拡大



ConSite Shot点検数(件)



サービス提案対象台数(台)



再生事業：部品再生・本体再製造の展開

当社の再生事業は、1970 年代から始めて約 50 年の歴史があります。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は、長い年月をかけてラインアップを拡充し、再生技術を高度化してきました。早い段階から海外展開を開始し、現在ではオーストラリア、インドネシア、ザンビアなど 11 カ国 23 拠点（日立建機含む）で再生事業を展開しています。

国内では、現在、土浦工場と常陸那珂工場に分散している再生工場を、2024 年度中に兵庫県にある播州工場に集約・統合し、再生のマザー工場として、グローバル連携を強化します。集約・統合によってスペース制約を改善し、再生部品の取扱量を増やします。また、水没した機械や中古車を買取り、再生部品を活用して新車同等の機能に再生して販売する、本体再製造にも積極的に取り組んでいます。長期間稼働した超大型油圧ショベルの本体再製造にも取り組み、ザンビアをはじめ、インドネシア、南アフリカ、トルコなど、海外の複数の拠点で展開しています。

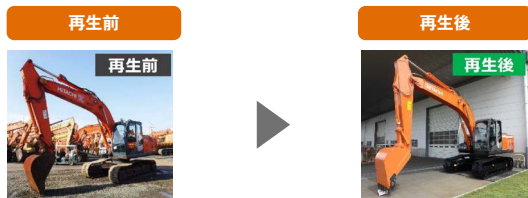


特集1 バリューチェーン事業の深耕

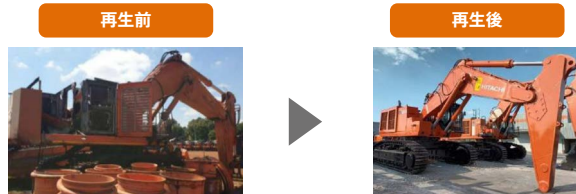
海外では、米州の再生事業を強化しています。これまでは、各代理店が対応できる範囲で再生事業を行っていましたが、2023年度以降は、日立建機アメリカが米州全域の再生事業を統括し、日立建機トラックが超大型油圧ショベル、ダンプトラック向け部品の再生を行う体制としました。さらに、H-E Parts社は、得意とする鉱山機械のクーリングシステムやエンジンの再生を担っています。

このように国内外の生産能力を拡張し、資源循環型ビジネスの実現をめざします。再生事業の売上収益は2023年度約420億円ですが、2030年度には再生事業の売上収益を約800億円まで伸ばす計画です。

本体再製造の知見を各地域に展開、 サーキュラーエコノミーの実現に貢献



常陸那珂工場で再製造したZX200-3
(2007年販売、豪雨で水没)



ザンビアで再製造した超大型油圧ショベル
(2011年販売、21,950時間稼働)

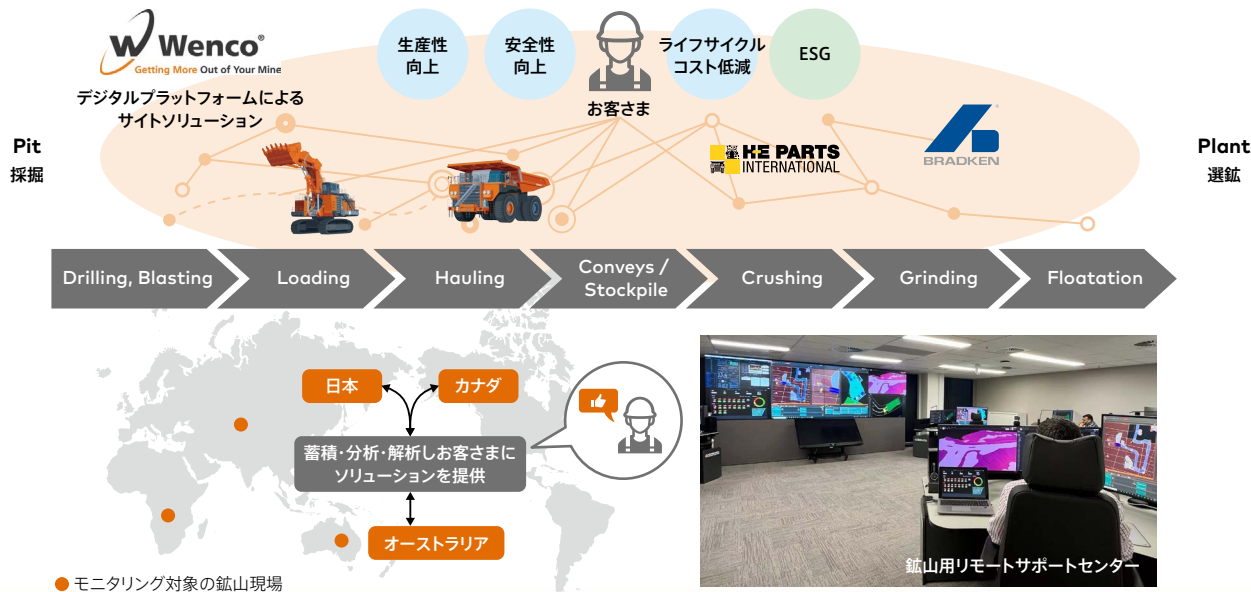
マイニング・バリューチェーン事業：採掘（Pit）から選鉱領域（Plant）での事業強化

マイニング事業では、デジタルプラットフォームによるサイトソリューションを構築する取り組みを進めています。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、日本、カナダ、オーストラリアの3拠点から複数の鉱山現場の稼働状況をモニタリングしています。

鉱山機械・鉱山運営・ソフトウェアなどの専門分野に精通した人

財が、先進的デジタル技術を駆使して、複数の鉱山現場からリアルタイムに取得したあらゆるデータを蓄積・分析・解析し、それぞれのお客さまが直面している課題に対して、ソリューションを提供しています。現時点では、掘削、運搬工程が主なモニタリング範囲ですが、順次範囲を拡大し、鉱山全体の効率化・最適化に貢献する取り組みをめざしています。

複数の鉱山現場でモニタリング範囲を拡大し、鉱山全体の効率化・最適化に貢献



特集1 バリューチェーン事業の深耕

レンタル・中古車事業：中古車の価値を長く維持する仕組みの構築

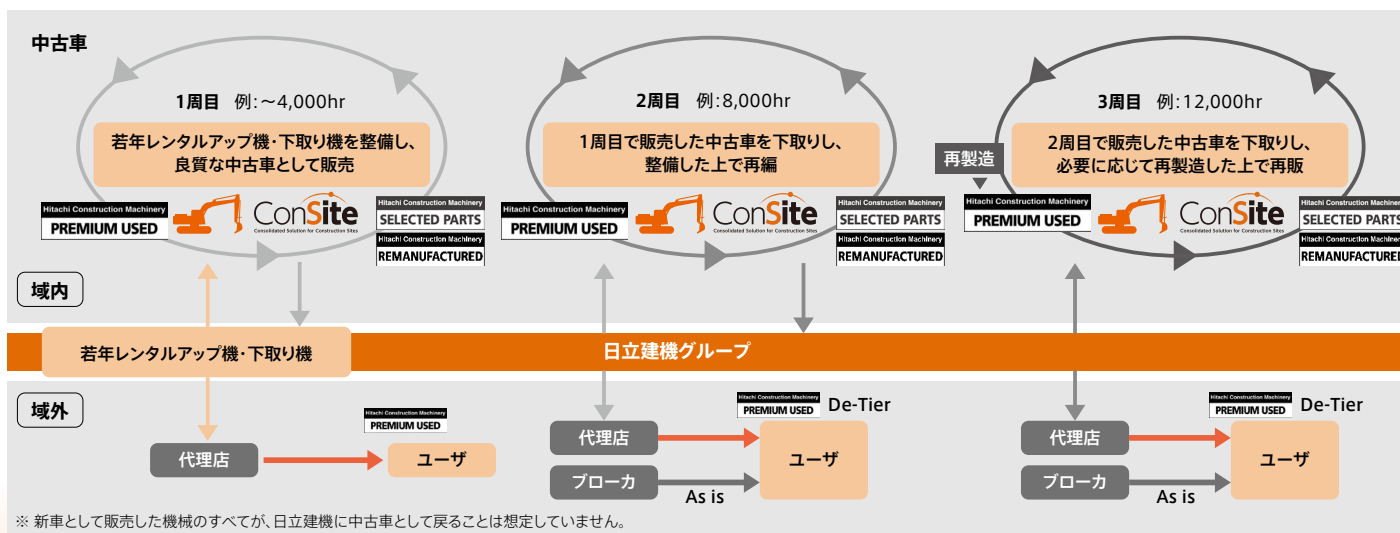
日立建機では1996年にレンタル事業を開始して以来、欧州、北米、中国、豪州、インドと着実に提供エリアを広げ、成長を続けてきました。2017年度からは海外で「PREMIUM RENTAL」ブランドの展開を開始しました。日立建機グループと正規新車代理店がレンタル資産保有者となり、きめ細かく整備した建設機械をお客さまにレンタルで提供するもので、レンタル機として活用した後は「PREMIUM USED」（保証付中古車）として再販します。適切なメンテナンスを経て販売された中古車は、部品再生やファイナンスなどバリューチェーンでのサービスが継続して提供できるため、製

品の長寿命化につながり、お客さまにとってのライフサイクルコスト低減はもちろん、地球環境保全にも貢献することができます。

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」ビジネスモデルを日立建機グループ各社に浸透させてきました。今後の展開としては、日立建機の製品が全世界で安心して“長く使える機械”として流通されるよう、日立建機に中古車として戻る仕組みを構築していきます。主に若年のレンタルアップ機や下取り機を整備して販売した機械が稼働する期間を1周目と捉え、その機械を下取り、整備して再販した機械が稼働する2周目につなげます。そ

の後その機械を下取りし、必要に応じて再製造の上、再販することで、中古車として3周目の稼働を実現します。この循環は域内での流通を想定していますが、再販する個々の機械についても新車と同様に「ConSite」を活用した効率的な予防保全・メンテナンスを提供し、それらの履歴や機械の状態に基づいて整備を行う「PREMIUM USED」として展開することで、長く価値を維持します。車体稼働年数の長期化をめざし、資源循環型ビジネスへの転換を図っていきます。

■日立建機に中古車として戻る仕組み



- **SELECTED PARTS** : 純正部品に近い性能を持ちながら安価であるのが特徴のアフターサービス用部品のブランド。保証期間も純正部品同様となる。
- **REMANUFACTURED** : 日立建機純正の再生部品のブランド。保証も新品部品と同等のものが付与される。
- **PREMIUM USED** : 日立建機が認定する保証付中古車のブランド。
- **De-Tier (ディティア)** : 排出ガス規制が異なる国・地域へ輸出する際、稼働地域の燃料性状に適應する仕様へ変更すること。
- **As is** : 中古車をそのままの状態（現状有姿）で譲渡すること。

特集1 バリューチェーン事業の深耕

特集

2

人的資本経営の さらなる強化



執行役常務 CHRO
人財本部長
豊島 聖史

CHRO メッセージ

経営戦略・事業戦略と一体となった人的資本経営を推進します

VUCA 時代における人的資本の価値最大化

DX・GXの進展に伴う産業構造変化、業種横断・新業種分野でのグローバル競争激化、さらには地政学リスクなどを背景に、建設機械業界を含む多くの産業が事業環境の急激な変化に直面しています。日立建機グループが持続的に発展・成長していくためには、人財のパフォーマンス最大化を図っていく必要があります。

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へ」を掲げています。Kenkijinが個性・強みを最大限に発揮し会社・事業を変革することで、顧客へ新たな価値を創造し、企業価値の向上を図る「人的資本経営」に取り組んでいます。それを実践し、リードするために、「経営」「マネージャ」「従業員」の3つの視点をバランスよく取り込んでいます。

まず、経営の視点では、攻め・守りの両面から経営戦略や事業戦略と一体化した人財戦略を立案・実行します。「攻め」においては、会社や事業の変革をリードすべく、事業ポートフォリオの転換に対応し、組織編成や人財配置、育成基盤の整備に取り組んでいます。「守り」の観点では、安全管理やコンプライアンス遵守を徹底し、事業リスクの低減に努めています。

次に、マネージャの視点では、人的資本経営の基本思想として特に大切にしている「会社と個人は、対等の関係」「チームで勝つ」の体現や経営戦略・事業戦略の実行を支援しています。「会社と個人が選び・

選ばれる関係」であるために、マネージャは経営と従業員の対話を実現、橋渡しし、すべての従業員の力を引き出す環境を作る役割を担っており、この役割を全うできるよう、マネジメント力向上を支援しています。また「チームで勝つ」の観点からは、マネージャが各現場組織をリードしてお客さまにより良い価値・サービスを提供することをサポートしていきます。

さらに、従業員の視点では、多様な人財が個性・強みを最大限に発揮し、誰もが一人称のリーダーシップ（「Lead the self.」）を持って主体的にイキイキと働くことができるよう、“equity”の考え方^{*1}をベースとした取り組みを行っています。そのために、私たちはオフィスや業務環境のほか、制度や体制面でも最適な職場環境を提供していくとともに、当社のコアバリューである「Kenkijin スピリット」の浸透や自律的なキャリア育成を促し、従業員が自ら学び、チャレンジする文化を醸成していきます。

※1 equity: 誰もが、表面化・潜在化している個性・強みのいずれも発揮できる状態にあること。

人的資本を可視化し、人財マネジメントを強化

2023年度からスタートした中期経営計画「BUILDING THE FUTURE 2025 未来を創れ」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」ことを宣

CHRO メッセージ

特集 2 人的資本経営のさらなる強化

言いました。取り巻く事業環境の変化に対応した経営戦略の柱の1つに「人・企業力の強化」を掲げ、人財戦略をより一層連動させる姿勢を明確にしています。

2023年11月には、人的資本に関する情報開示の国際的なガイドラインである「ISO 30414」の認証を取得しました。これは、国際標準化機構（International Organization for Standardization）のマネジメントシステム規格の1つで、組織が自社の従業員に関する人的資本の情報について定量化・分析し、開示するための国際的な基準として設けられたガイドライン^{※2}であり、機械メーカーで初めての認証取得となりました。

合わせて、人的資本に関する定量情報をまとめた「Human Capital Report 2023」を発行しました。今後も、「ISO 30414」に沿って情報開示を実施し、社内外のステークホルダーからのフィードバックなどを踏まえて人財戦略の見直し・改善を継続して行うことで、中長期的な企業価値の向上をめざします。

※2 生産性やダイバーシティなど、人的資本に関する11の項目と58の指標で構成。



『Human Capital Report』
<https://www.hitachicm.com/global/ja/sustainability/>

グローバルで多様な「個」の活躍を推進

CHROとしてのミッションは、従業員一人ひとりのハピネス（well-being）を向上させ、それを事業の成長と発展に結びつけることです。グローバルで26,000名を超える“Kenkijin”の存在は、大きな強みとなっています。従業員一人ひとりの夢や志、当社グループだからこそ実現できること、理想の社会・未来、これら「自分－仕事－社会」が一直線となっている状態は、顧客価値や企業価値の向上にとどまらず“Kenkijin”としての誇り・組織健康度（エンゲージメント）向上など、好循環のサイクルを生み出す起点になると考えています。そのために従業員には、社会価値・市場価値のある「なりたい自分」になる努力を惜しまないでほしいと思います。

自律的なキャリア形成については、1on1ミーティングでの対話、コーチング研修の強化に加え、年代別キャリア研修の新設、キャリアコンサルタントの配置など、将来ありたい姿を明確にイメージし、その目標に向かって行動を重ねていくことができる施策を推進します。育成投資についても、学習コンテンツの拡充とともに「なりたい自分」になるためのスキル獲得を重視し、データサイエンティストやPMP（プロジェクトマネジメント・プロフェッショナル）^{※3}などの資格取得支援施策を推進します。

さらに、グローバルベースで個々のスキルと能力を可視化し、適所適材のタレントマネジメントを推進していきます。デジタルツールなどを活用してデータを一元管理し、キャリアパスを明確にすることで、一人ひとりの成長を促進し、会社全体の成長の原動力となることをめざします。



個々の成長を通じてイノベーションが創出され、生産性のさらなる向上や新しい価値創造につながることを期待しています。企業としての社会的責任を果たし、持続可能な未来の実現に貢献してまいります。

※3 PMP：Project Management Institute, Inc. が認定しているプロジェクトマネジメントに関する国家資格。

人財マネジメント

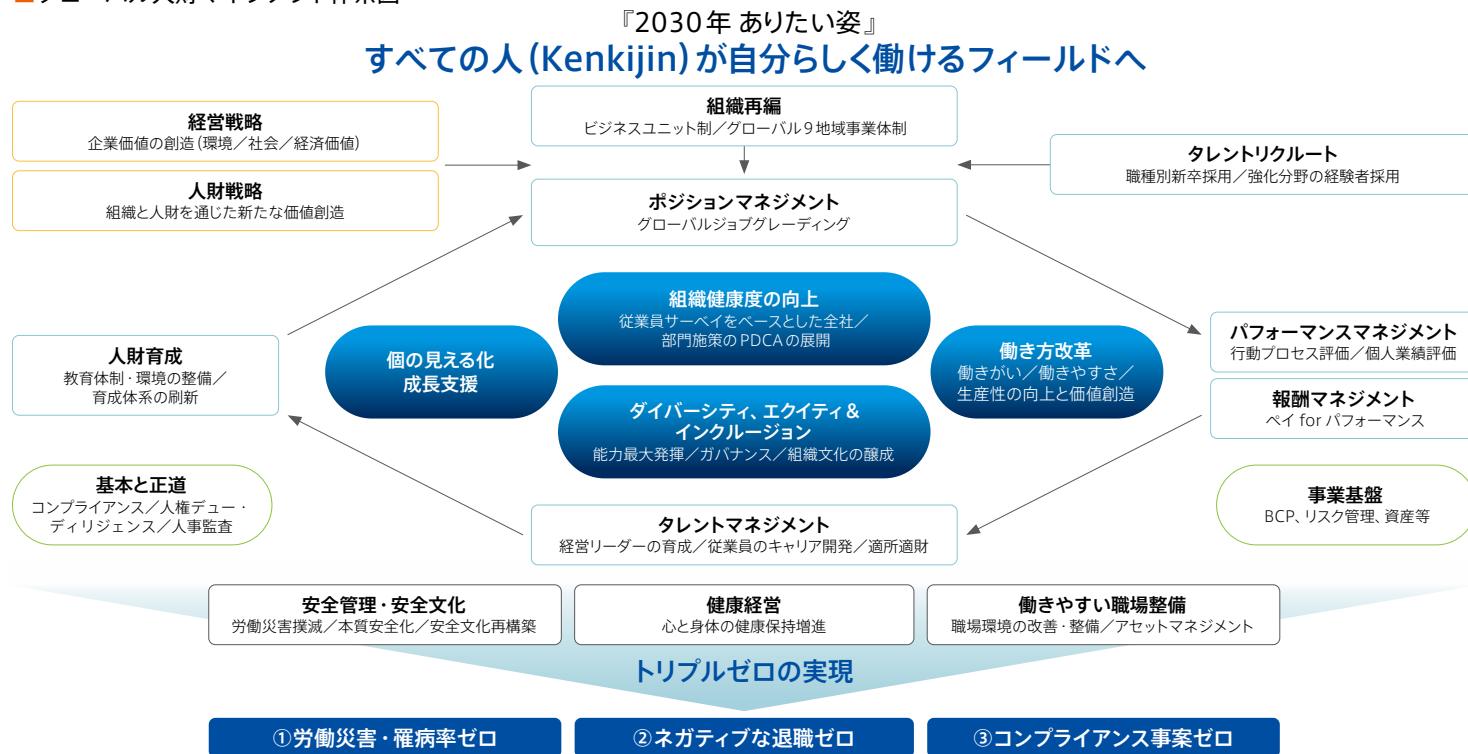
グローバルベースでの人的資本の 可視化・強化

2020年にグループ・グローバルで統一した「人財マネジメントポリシー」に基づき、組織と人財のパフォーマンスを最大化するマネジメントを推進しています。

具体的には、経営戦略に紐づく人財戦略を構成する「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」、「人財育成」の各スキームについて、継続的見直しと改善に努めています。それらを支える基盤となる「組織健康度（エンゲージメント）の向上」、「働きがい、働きやすさ」、「ダイバーシティ、エクイティ&インクルージョン」、「成長支援」については、ISO 30414の指標などに沿って課題を抽出し、企業価値向上に向けた人的資本投資を促進していきます。

併せて、「Human Capital Report」の充実化、社内外ステークホルダーとの対話の強化などを通じて、人的資本のさらなる可視化・強化を推進し、2030年のありたい姿「すべての人 (Kenkijin) が自分らしく働けるフィールドへ」の実現をめざします。

■グローバル人財マネジメント体系図



人財マネジメント

組織健康度(エンゲージメント)の向上

組織健康度とは、「企業文化」「社員意識」「社風」などとも言われ、組織の健康状態を示すものです。企業の成長・発展には、業績の改善に加えて、組織健康度の向上に取り組むことが重要です。毎年実施している従業員サーベイの結果に基づいて、課題の抽出、施策の立案・実行、効果の確認・振り返りというPDCA サイクルを着実に実行しています。また、課題の抽出、施策の立案においては、経営幹部のみならず社員も交えたワークショップなどを通じて

施策の具体化を図るとともに、施策実現のためのマイルストーン管理や継続的なフォローを通じて、目標達成につなげています。

多様な人財が活躍し成果を発揮できる組織文化の構築に向けて、引き続き組織健康度の向上に取り組んでいきます。

■従業員サーベイ結果

	範囲	単位	2021年度	2022年度	2023年度
回答率	日立建機グループ	間接員	91.2	95.0	95.1
肯定的回答率			63.7	62.3	63.3
回答率	日立建機単独	間接員	96.3	96.9	96.7
肯定的回答率			58.2	55.9	57.9
回答率		直接員	100	100	99.9
肯定的回答率			53.2	56.5	61.5

イキイキと活躍できる職場環境

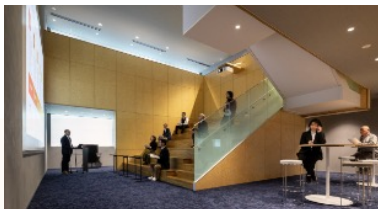
組織健康度向上施策の一つとして、各工場・職場の実態に見合った環境整備を進めています。例えば、2023 年 5 月より稼働を開始した土浦工場のエンジニアリング新棟「Orange Innovation Plaza (通称: オレンジ・プラザ)」は、若手従業員間のワークショップでディスカッションを重ね、多様性、快適性、コミュニケーションをコンセプトとしてデザインされました。

3つのコンセプトを実現させるため、新しいあるべき働き方の骨格として、ネイバーフット（部署内での最適化）の強化と ABW (Activity Based Working) およびサードプレイスの場の充実を掲げました。

今後も、職場環境のさらなる改善と社内外コミュニケーションの充実化を図っていきます。

多様性：だれでも、いつでも、どこでも働ける
快適性：人に優しく心身をすこやかに育める
コミュニケーション：人と人がつながり、協創を生み出す

エンジニアリング
棟 コミュニケーションスペース



ダイバーシティ、エクイティ & インクルージョン (DE&I)

人財の属性や価値観の多様性を尊重するとともに、イノベーション創出に向けては、その多様な価値観を融合させていくことが重要です。“equity”の考え方をベースに、女性活躍・グローバル・ワークエンゲージメントなどの観点から DE&I への取り組みを強化しています。

2023 年度からは、DE&I 研修を階層別研修に組み込み、マネージャに対しては、ダイバーシティマネジメントへの理解を深める研修の受講を推進しています。マネージャー一人ひとりが DE&I の重要性を認識することで、異なる視点とアイデアに基づいたイノベーションを促進し、企業競争力の向上につながると考えます。

■ダイバーシティ

	範囲	単位	2021年度	2022年度	2023年度
男女別の管理職比率 (連結)	日立建機グループ	%	女性10.4 男性14.9	女性11.2 男性16.0	女性10.8 男性15.8
海外グループ会社の GM以上の現地化比率			71	72	71

グローバル人財育成の強化、成長支援

持続的成長の実現に向けて、経営戦略に連動したグローバルベースでの人財育成施策を強化、拡充しています。2023 年度からは、海外グループ会社のリーダー人財にマインドセット・行動変容を促すビジネススキル強化研修を実施し、変革をリードする人財の育成強化に努めています。

また、デジタル、技術・技能といった重点分野についても、従業員のニーズに合わせて最適化された学習経験を提供できるプラットフォームを整備し、一人ひとりの自律的な学びと成長を支援していきます。

■社員一人あたりの平均教育時間、教育投資額

	範囲	単位	2021年度	2022年度	2023年度
平均教育時間	日立建機単独	時間	44.0	52.0	58.7
	日立建機グループ		—	27.8	34.4
教育投資額	日立建機単独	円	99,000	134,100	149,500

特集 2 人的資本経営のさらなる強化

特集 2 人的資本経営のさらなる強化

人財育成

グループグローバル共通ワークショップ

変革の時代を勝ち抜くための組織風土を作ることとしたワークショップ「自己変革プログラム」をグループグローバル全社員向けに実施しています。このワークショップは、日立建機グループ共通のビジネス基礎力概論で、業務遂行に必要な基礎力に関する5つのプログラム（16項目のトピック）で構成しています。

現在、日立建機単独では経営層を含む全員、国内グループ会社の主任クラス以上の受講計画は完了しており、現在は海外グループ会社を中心に展開を進めています。2024年3月末までの受講者はグループ全体で5,990名（うち、1,610名は海外グループ会社）となりました。

デジタル人財の育成計画と合わせ、2024年度以降も引き続きグループ全体への展開を進めていきます。

■自己変革プログラム受講者（名）

	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	合計
日立建機単独	490	898	973	223	120	2,704
国内グループ会社	206	238	538	397	297	1,676
海外グループ会社	0	0	128	385	1,097	1,610
合計	696	1,136	1,639	1,005	1,514	5,990

デジタル人財の育成

急速な技術革新への対応や経営戦略の実行のため、デジタル人財の育成に取り組んでいます。

国内では、2022年度から2023年度末までをデジタル人財育成の強化期間とし、デジタルリテラシーに関する研修を実施するとともに、業務部門とDX部門でチームを組み、実践を通し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、受講者は合計で1,152名となりました。

さらに2024年度からは、これらのプログラムに加え、全部門共通で必要とされるデジタル専門スキルを持った人財の育成を促進するため、プロジェクトマネージャとデータサイエンティストを育成するプログラムを開始しました。

■デジタル関連研修の受講者（名）

	2022年度*	2023年度	合計
日立建機単独＋国内グループ会社	538	614	1,152

※ 2022年度数値には、2021年度トライアル実施の人数も含む。

マネジメント力・リーダーシップの向上

日立建機では、各階層（職位）の役割と責任を明確にし、効率的な業務遂行と意思決定ができるよう、階層別に1年次～6年次、新任主任、新任課長、新任部長への研修を行っています。2022年度の日立グループからの独立に伴い、新たな経営戦略や人財要件に基づいて研修内容を見直し、2023年10月から新しいプログラムを実施しています。

具体的には、DE&I研修を階層別研修の中に取り入れるとともに、部課長全員に対して、部下の成長を支援するためのコーチング研修の受講を推進しています。2024年度も引き続き、取り組みを継続していきます。

また、グローバル企業として、持続可能な成長と競争力向上を実現するための経営戦略の立案・実行を行うビジネスリーダーを中長期的に育成しています。2022年度には育成プログラムを再整備し、経営スキル・社外人財とのネットワークの強化が図れるメニューとし、2023年度から海外のビジネスリーダーを含めて育成を実施しています。

■ビジネスリーダー研修受講率（累積）

	2021年度	2022年度	2023年度
日立建機グループ	88%	84%	82%

特集 2 人的資本経営のさらなる強化

労働安全衛生・健康経営

安全文化の再構築と仕組み化を通じた
労働安全衛生の確保

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”を基本理念とし、安全衛生委員会を中心にグループ安全衛生活動を統括し、すべての従業員が安心・安全に働くことができるよう取り組んでいます。具体的な施策としては、安全最優先の意識・行動を改めて実践・浸透・定着させるための「安全衛生文化の再構築」、労働災害リスク・作業負担を軽減するため、自動化・可視化を推進する「本質安全化の推進」、部門責任の自覚を促進し、活動成果に対する評価の適正化を図る「マネジメントシステムの自律的運用の推進」を重点テーマとしています。

2023年度は、グローバル安全衛生担当者会議による交流の活性化とガバナンスの強化に取り組みました。国内外31拠点85名によるオンラインミーティングを開催し、効果的な安全衛生活動の全社横断的な水平展開について知見を深めました。

■休業災害発生頻度（度数率[※]）の推移

	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度目標
日立建機単独	0.15%	0.29%	0.30%	0.29%	前年度半減
国内グループ会社	0.27%	0.39%	0.30%	0.48%	

※度数率：100万延べ労働時間当たりの労働災害による死傷者数をもって災害発生頻度を表したものの。

健康経営の推進による
一人ひとりの能力発揮度の向上

健康経営は、経営の重要なテーマであると考えており、2017年、社長名で「健康経営宣言」を策定しました。働き方改革への取り組みやワークライフマネジメント、ポストコロナを見据えた変革も、基盤は「健康」であることに他ならないと考えています。これからの組織の創造性を高めるために従業員の「ハピネス」に注目し、明るく前向きに働くことのできる毎日の実現をめざします。また、日立建機は、日本健康会議から「健康経営優良法人2024」に認定され、これは通算7回目の認定となります。

※健康経営は、NPO法人健康経営研究会の登録商標です。



■メンタルヘルス研修の受講割合

	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度目標
日立建機単独	20.5%	91.5%	86.6%	前年度改善

※セルフケア研修を受講した従業員数
÷ 受講対象従業員数 × 100

■ストレスチェック高ストレス者比率

	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度目標
日立建機（国内グループ会社含む）	14.5%	16.5%	16.4%	16.2%	前年度改善

※国内全社の対象者のうち、高ストレスと判定された人数の比率（高ストレス判定：厚生労働省「素点換算表」による評価基準を採用）

メンタルヘルス対策

日立建機グループでは、「メンタルヘルスケア」の重要性を認識し、厚生労働省指針に基づく4つのケアを中心とした活動を継続的に実施しており、特にハラスメントの防止に関連した内容やコロナ禍におけるストレスコーピングについてなど、タイムリーな内容を意識した研修を展開しています。

ストレスチェックについては法制化前から毎年実施しており、従業員のストレスへの気付きと快適な職場環境づくり、専任カウンセラーによる相談窓口の利用促進などにつなげてきました。2023年度は7月に実施し、国内グループ会社を含む約10,000名が受検しました。

また、全従業員対象のセルフケア研修や、管理者向けに職場改善の検討も含めたラインケア研修、休職された方の復職支援、EAP（Employee Assistance Program）の活用によるご家族も含めた健康相談サポートなどにより、従業員およびそのご家族の視点に立った活動の実施に努めています。

若手社員座談会

特集 2 人的資本経営のさらなる強化

私たちが描く日立建機の未来とは？

日立建機では人的資本への積極的な投資を進めていますが、それを従業員はどのように受け止めているのでしょうか。
日立建機の未来を担う若手社員 4 名に、それぞれが描く「日立建機の未来」について語り合っていました。

1 チェサー・ジェイク

グローバル営業本部 代理店サポート部 主任

海外代理店向けのセールス教育プログラムの開発と展開を担当

2 朱 承熹

新事業創生ユニット ビジネス開発室 主任

マイニング分野の新技術、新発想を持った海外スタートアップの発掘と連携を担当

3 國岡 昭吾

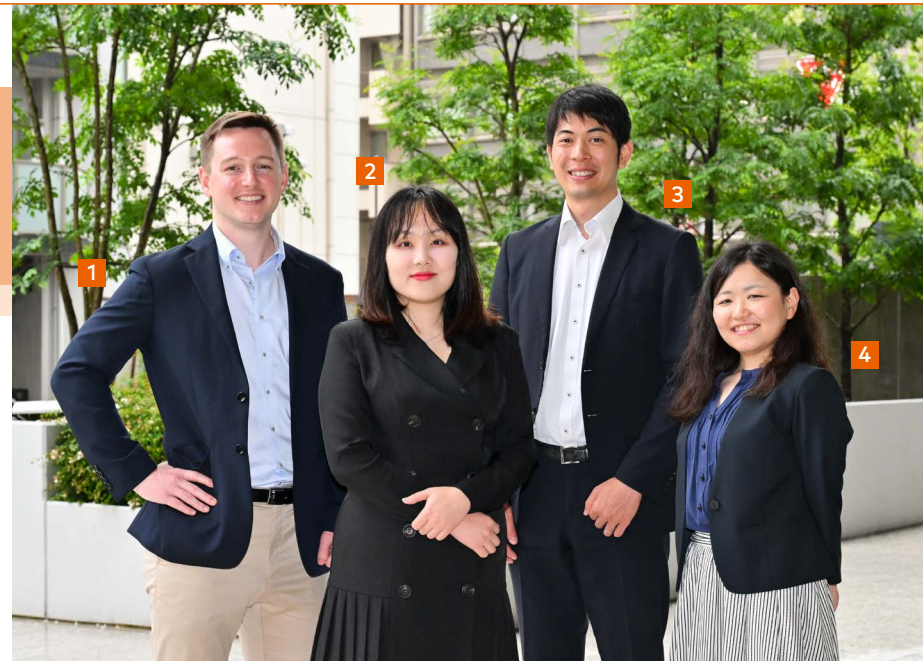
部品・サービスビジネスユニット カスタマーサポート事業部 ConSite 開発推進部 主任

次世代モデルに搭載する ConSite 新ソリューションの開発等を担当

4 杉山 紗帆

コンストラクションビジネスユニット 開発設計統括部 応用製品開発部 技師

解体工事用や基礎工事用など、ショベルを応用した製品の設計開発を担当



社員が感じる日立建機の企業風土は 「人を大切にする会社」「品質と安全が最優先」

ジェイク：皆さん、初めまして。

國岡：初めまして。私は 2014 年入社です。杉山さんとは同期で職場も近いんですよ。

杉山：私は製品設計なので工場との関わりが一番大きい職場ですが、就活の時に「町工場がそのまま大きくなったような会社だよ」と言わ

れました。入社したら本当にその通り、親しみやすい方たちばかりでびっくりしました。

朱：私は韓国出身で 2023 年 1 月に入社したばかりです。今の職場の先輩が採用面接の時に、私のキャリアについて親身に考えてくれるので、こんな会社は他にはないと感動して入社しました。私の偏見かもしれませんが、日本の老舗企業だから風通しの良くない風土があるのかなと思っていたら、そんなことはなく、周囲に何でも相談できるし、社員のことをとてもよく考えてくれる会社だと思いました。

ジェイク：私はアメリカ出身なのでアメリカ企業と比較してしまいましたが、当社は長期的な視点で社員を育成してくれると感じます。人材育成にフォーカスしている企業文化がありますね。アメリカでは成長したければ、自分の時間を使って資格を取ったり、勉強したりすることが当たり前です。当社でも、もちろん自分で努力をしますが、会社の仕組みとしてスキルアップする機会があるのでありがたいです。私も入社から約 4 年間、営業本部企画部で建設機械マーケットについて学びました。そのおかげで希望する教育の部門に異動でき、海外代理

特集2 人的資本経営のさらなる強化 若手社員座談会

を感じてビジネスを行っている会社だと理解しています。

杉山：今担当しているのが、ショベルを解体用機械や基礎用機械に改造していく類いの設計なのですが、開発途中ではいろいろうまくいかないことも多いです。ですが、生産現場に頼もしい人たちがいて、「どうしてもやりたいなら形にしてやるよ」みたいな、熱い雰囲気があります。その半面、人情に左右されやすいというか、効率が悪くても熱意でなんとかしようとしてしまうというか。アナログ的な良い部分は残しつつも、もっと開発のスピードを上げなければいけない、と時々思うこともありますね。

それぞれの職場から見た課題、変わるべきところ 「結果が見えないと進めない」「リスクをとらない とリターンはない」

國岡：ハードウェアメーカー特有の課題なのかもしれませんが、目標となる性能など、数値目標が明確にならないと前に進めないことがあるなと思います。私は今、ソリューション開発をしていますが、新たなソリューションを生み出す際には、お客さまの課題を理解しながら少しずつ形作ることが必要です。こういったことは組織的には苦手かもしれませんね。

朱：海外展示会やセミナーで社外の人に名刺を差し出すと、「信頼のあるブランド」「世界的な会社」と認知してもらえて、とても誇らし

いです。その一方で、会社としてリスクにどう対処するかについては課題を感じています。スタートアップというのは安定的ではないのが当たり前で、だからこそ可能性があります。スタートアップへの投資はハイリスク・ハイリターンの典型だと思うのですが、「このスタートアップに出資してはどうか」と提案した時に、事業化が見えないという理由でなかなか受け入れられないことがあります。会社として考

店の人材育成を担当するようになりました。

國岡：長い間、建設機械というハードウェアを開発・量産してきた会社なので、品質と安全に対して誠実で、コンプライアンス意識が高い会社だと感じます。また、売上の8割近くが海外なので、各地域のニーズを現場のヒアリングで収集し、製品やサービスに反映させるという意識も浸透しています。私は機械系の出身でとにかくメカが好きで、人間には到底できないような建設や土木の作業を行う建機に憧れて入社しました。最初の1年間は日立建機日本に配属され、現場に同行して当社の製品がどんな風に使われているのかをみっちり勉強しました。その後のテクニカルサポート部では、欧州地域の機械の保全に関わる技術支援を経験しました。

朱：日立建機は品質と安全が最優先であり、皆がそこに強いプライド



特集2 人的資本経営のさらなる強化

若手社員座談会

慮すべきリスクは複雑化・高度化してきていますが、積極的にリスクをとらないと、会社がこのまま成長できないのではないかなと思うことがあります。

ジェイク：失敗は当たり前と思ってトライしていかないと駄目だというのは私も同感です。日本企業の中でも、そういう考えを取り入れる人が徐々に増えてきていますよね。

國岡：効果額が示せないと開発を進められない、でもやってみないと効果がわからない、鶏と卵のような話になる場合があります。会社としても大きな課題と認識して、2年ほど前から全社員対象のソリューション研修がスタートしました。ソリューションの開発では小さい実績を積み上げていくこと、実績を示し社内のマインドセットを変えていくことが必要だと思います。

杉山：製品設計は安全と品質に関わるのでリスクを軽視してはいけないという部分もあります。でも、自分がやってみたいと思った設計については、上からやめろと言われることはなく、やらせてもらえますね。ただし、設計は失敗すると振り出しに戻ることもあるので、何度も失敗しながら製品化までやりきるには、実力と体力と精神力のすべてが必要で、簡単ではないです。さらに、「売れるためにはこういう機能を付けましょう」「でもコストが上がるよね」この繰り返しになってしまうケースが当部でもあって、そこはアプローチの改善が必要だと思っています。

ジェイク：もう一つは働き方の問題ですね。人事の取り組みで働き方改革がだいぶ進んでいますが、「昔からの働き方がベスト」「このやり方でないと駄目」と思っている人もまだまだ残っています。もっと柔

軟に働ける環境に変えていかないと、優秀な若手が離れてしまう恐れがあります。

仕事へのやりがい、日立建機の未来

「もっとチャレンジする会社」「チャンスがたくさんある会社」

朱：今年の1月にとても嬉しいことがありました。ラスベガスで開催された世界最大級のデジタル技術展「CES2024」に、当社と協業しているスタートアップが電動建機を出展したのですが、友人から「CESで日立建機のショベルを見たよ、すごいね」って、たくさんメッセージをもらいました。やっぱり当社はグローバルプレーヤーだと誇りに思いました。それだけでなく普段も、韓国、カザフスタン、中国などいろいろな国にいる友人からSNSで「オレンジ色のショベル見つけたよ」と画像が送られてきます。街で見かけるのはコンストラクション機械ですが、私はマイニング分野のオープンイノベーションの担当なので、マイニング機をもっと見たいし、乗ってみたいです。

杉山：私は新人の頃に部署の研修で、北海道の浦幌にある当社の試験場で運転実習があって、マイニング機に乗ることができました。

ジェイク：皆さん本当に建設機械が好きですし、組織としての一体感を持っていますよね。私は機械に直接関わる場面は少ないのですが、トレーニングは人に対してインパクトが表れるのでやりがいがあります。自分の努力によって相手が成長しているのを見ると気持ちがいい



し、自分自身も成長できます。全世界のマネージャが集まる戦略会議などの場面で、私なりのファシリテートで日本と海外をつなぎ、グループの一体感を高めることができることは大きな魅力です。

杉山：設計の場合、直接的な実感はあまり無いかもしれませんが。過酷な現場で使われる機械であるために今まで聞いたことのないような現象が発生することもあるのですが、複雑な問題でも理論的に考えて仮説を立て、ここに原因があると見つけられた時は「やった！」と思います。自分の中に蓄積してきたもので解決できた時は気持ちがいいですね。

國岡：私はジェイクさんと近いかな。入社後にサービス実習をした経験から現場の様子が想像できるので、それが今の ConSite 開発推進

特集 2 人的資本経営のさらなる強化 若手社員座談会

部でもかなり役に立っていて、代理店や地域統括拠点、お客さまの困りごとを解決でき、「ありがとう」と言われることが一番嬉しいですね。機械に付いているセンサーから稼働データがクラウドに上がってくるのですが、例えば、代理店の方がお客さまに報告するための裏付けとなる分析データを提供したり、そういったことでお役に立ちたいと思っています。

ジェイク：世界中のサービス担当はよく ConSite のことを理解して

いるけれど、セールスの方はまだまだ理解していない人が多くて、トレーニング部門でもそれが今の大きな課題です。これからどうやって教育していくか考えているので、國岡さん、ぜひ協力してください。

國岡：ぜひ、一緒にやりましょう。

ジェイク：人財開発統括部がプロジェクトマネジメント・プロフェッショナル（PMP）の資格を取れる仕組みを整えてくれたので、現在、取得に向けて取り組んでいます。新しいトレーニングプログラムの開発は、予算を組み、社内外の協力者を募ってプログラムを組成し、現地で研修を行うところまでのすべてがプロジェクトです。また、プロジェクトの成果を測る KPI も設定し、効果測定もしたいので、PMP のスキルが非常に重要です。資格が取得できたら、ぜひリーダーに志願したいです。リーダーシップをとることで人は成長しますから、僕らのような年齢層がもっと責任の大きい仕事をしていくべきだと思います。そういうチャンスがたくさんある会社にしていきたいですね。

杉山：私はお客さまの現場の困りごとをもっと身近に感じたいと思っています。今の仕組みだと、仕様決定までたくさんの人間が関わるので、意図しないところで情報がゆがむ、ズレることがある気がします。せっかく蓄積してきた技術が少し違う方向に使われてしまうことは非常にもったいないと思うので、お客さまが本当に求めていることを、機械を創り出す人間みんなでズレなく共有できる環境を作りたいです。そうすると、自分にも技術系の知識だけでなく、バリューチェーンの幅広い知識がないといけないので、今後学んでいきたいです。

國岡：私も機械系のバックグラウンドとともに、情報系の分野のより高い専門性が必要だと考えています。



朱：私の場合、スタートアップとの協業を提案する時に、当社のマーケティングが本当に必要としている技術と、スタートアップの持つ技術に少しズレが発生する時があります。それは、製品や建設現場で何が起きているかについて、私の理解がまだ足りないから。それが解消できれば、当社の技術開発にピタリと合致するスタートアップとの協業を提案できるようになり、会社ももっと新技術への投資に積極的になれると思います。できるだけ早く自分が成長して、日立建機を新しいことにどんどんチャレンジする会社にしていきたいです。

國岡：日立建機は、社会に対して大きなインパクトを出せる会社だと思っています。これまで築いてきた建設機械という枠にとらわれずに、私たち一人ひとりがもっと社会を俯瞰した視点で考えることが重要ではないでしょうか。そして、自分たちの実力を高めていくことで、あらゆる社会の課題を解決する会社になっていけるとと思いますので、頑張っていきたいです。

02

中期経営計画の達成に向けた戦略

- POINT. 1 変化に対応しつつ企業価値を高めてきた中期経営計画
- POINT. 2 資本生産性の向上と中期経営計画に連動する財務・資本戦略
- POINT. 3 計画達成に向けたビジネスモデルの変革 /
ビジネスユニット制の深化
- POINT. 4 技術戦略ロードマップと人財育成

CONTENTS

36	-----	企業価値向上の軌跡
37-40	----	CFO メッセージ
41-42	-----	2023 年度 決算実績
43	-----	中期経営計画
44-45	----	ビジネスユニット制の深化
46-49	-----	技術戦略／ CTO メッセージ

企業価値向上の軌跡

日立建機グループは、一連の中期経営計画のもと、外部環境の急速な変化と経営上の課題を考慮し、施策を着実に実施し、安定した基盤を築いてきました。

Go Together 2013 (2011～2013年度)

基本方針

グローバル経営への変革、
持続的な成長

主要成果

- マイニング事業の強化
- 部品・サービス事業の強化
- 直材費および物流費の低減
- 日立建機日本におけるRSS (Rental, New & Used Sales, Service) 体制の確立

期末時価総額

2013 年度	4,276 億円
---------	----------

売上収益

2011 年度	2012 年度	2013 年度
8,171 億円	7,724 億円	8,030 億円

GROW TOGETHER 2016 (2014～2016年度)

基本方針

グローバル建機メーカーとしての
ポジションを確立

主要成果

- 開発マーケティング強化・先端開発推進
 - ・現地産化の拡大
 - ・日立グループ技術の結集による研究開発(電子・電動化、ICT)の強化
- マイニング事業のさらなる強化
- SCM改革とモノづくり力強化
 - ・販社と生産工場の一体化および総受注リードタイムの短縮
- 部品事業基盤の強化

期末時価総額

2016 年度	5,969 億円
---------	----------

売上収益

2014 年度	2015 年度	2016 年度
8,158 億円	7,583 億円	7,539 億円

CONNECT TOGETHER 2019 (2017～2019年度)

基本方針

バリューチェーンの深化

主要成果

- 部品・サービス事業の強化
 - ・ConSite世界展開
- Bradken社/H-E Parts社買収
- 米英: レンタル開始
- 認定中古車事業の展開

期末時価総額

2019 年度	4,709 億円
---------	----------

売上収益

2017 年度	2018 年度	2019 年度
9,592 億円	10,337 億円	9,313 億円

Realizing Tomorrow's Opportunities 2022 明日の好機をつかみとれ (2020～2022年度)

基本方針

バリューチェーン+デジタル
ソリューション深化

主要成果

- 部品・サービス事業の強化
 - ・ConSite世界進展
 - ・部品再生
 - ・Bradken社/H-E Parts社のアフターサービス事業の強化
- レンタルおよび中古車のグローバル展開
- デジタルマイニングの推進
- 日立建機グループ独自のグループアイデンティティ

期末時価総額

2022 年度	6,615 億円
---------	----------

売上収益

2020 年度	2021 年度	2022 年度
8,133 億円	10,250 億円	12,795 億円

BUILDING THE FUTURE 2025 未来を創れ (2023～2025年度)

基本方針

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へ成長

主要成果 (2023年度)

- 米州の独自事業展開
- パートナー企業との協業による「ZERO EMISSION EV-LAB」設立
- 国内再生拠点の集約とグローバル再生拠点を強化
- 人的資本に関するISO認証取得

期末時価総額

2023 年度	9,721 億円
---------	----------

売上収益

2023 年度	2024 年度	2025 年度
14,059 億円	進行中	

※ 期末時価総額は自己株式を含む

CFO メッセージ

資本生産性の向上が
企業価値を高める認識のもと、
中期経営計画に連動する
財務・資本戦略の遂行に努めます。

執行役常務兼取締役 CFO
財務本部長
塩嶋 慶一郎



日立建機グループの CFO として、企業価値を高めることを資本生産性の向上と同義に捉えています。財務・資本政策の基本方針は、①株主資本コストの社内認識の醸成、②分かりやすい KPI の選択（社内外とも）、③適切な B/S マネジメント、④株主・投資家との対話機会の増加としています。キャッシュフロー (CF) マネジメントと合わせて、投下資本リターンの改善につなげるためには、第一に資本コストの社内認識の醸成が必要であり、投資の判断基準を ROIC で明確化します。加重平均資本コスト (WACC) で約 7 % を基準に NPV (正味現在価値) を算出し、3 年以内に黒字化や投資回収期間 10 年などとしています。

中期経営計画「BUILDING THE FUTURE 2025 未来を創れ」は 4 つの経営戦略を柱とし、それに合わせて資本生産性や ESG に関する定量的な KPI をいくつか加えています。この実現に向けて、当社グループの機会とリスクを的確に判断し、中長期成長につながる財務・資本政策を進めるのが私の責任と考えています。

2023 年度業績のハイライト

中計初年度である 2023 年度は、油圧ショベルの世界需要が 22 万 3 千台（2022 年度比 11% 減：2024 年 7 月時点）と減少しました。しかし、当社グループの売上収益は特に米州での独自展開などが功を奏して、同 11% 増の 1 兆 4,059 億円を達成しました。資材費や間接費の増加もありましたが、売価変動や為替円安効果でカバーして、調整後営業利益も同 23% 増の 1,680 億円と売上収益と並んで過去最高となっています。成長の牽引役である米州の独自展開は売上収益 2,175 億円（同 30% 増）、バリューチェーン（VC）事業は 5,546 億円（同

CFO メッセージ

10%増)で売上収益比率39.4%、マイニング事業は2,918億円(同18%増)となりました。調整後営業利益の主な変動要因は、売価変動が+316億円と資材費の△194億円、為替の円安効果も+315億円で施策的経費増を含む間接費△163億円といずれも上回り、増益に寄りました。また、収益性や資本生産性を高めるため、スペシャライズド・パーツ・サービスビジネスセグメントにおけるノンコア事業を非継続事業に分類し、減損を含めて当期損失△118億円を計上しています。

中計の財務・資本戦略とキャッシュ・アロケーション

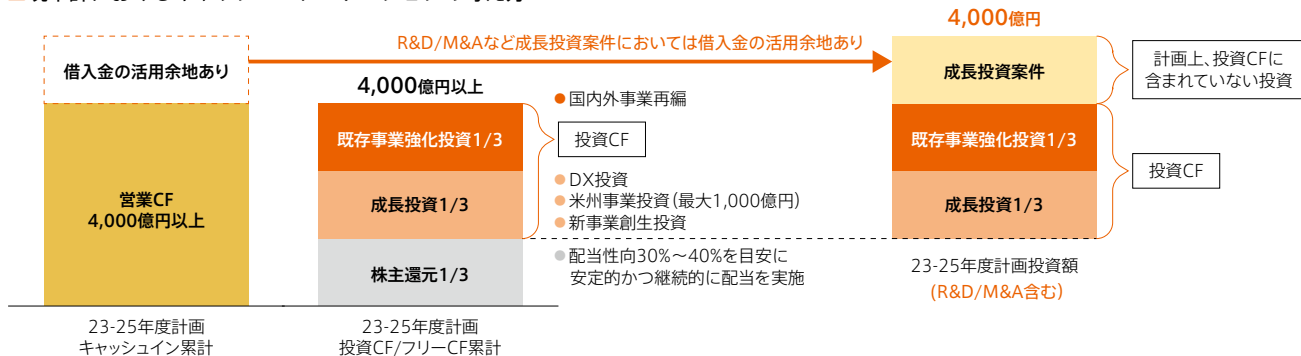
現中計は①顧客に寄り添う革新的ソリューションの提供、②VC事業の拡充、③米州事業の拡大、④人・企業力の強化の4つを経営戦略の柱として挙げており、3年間で2,600～2,700億円(前中計:818億円)の投資を見込んでいます。この投資に見合った営業CFを生み出すために、収益性でEBITDAマージン率18%以上、効率性で営業CFマージン率10%以上、ROIC9%以上を現中計の新たなKPIに加えて、資本生産性と「キャッシュ創出能力」の強化をしていきます。そのためには、成長のドライバーである米州事業、マイニング事業、VC事業の拡大でFFO(＝運転資本調整前営業CF)を確実に増額していきたいと考えています。

現中計3年間のキャッシュ・アロケーションにおいて、3カ年累計営業CFを約4,000億円強(前中計1,045億円)と想定しています。2023年度の営業CFは730億円でしたが、正味運転資金のCCC(キャッシュ・コンバージョン・サイクル)が187日と10日の延伸が影響しました。これは、米州向け供給ボリューム増に対応した代理

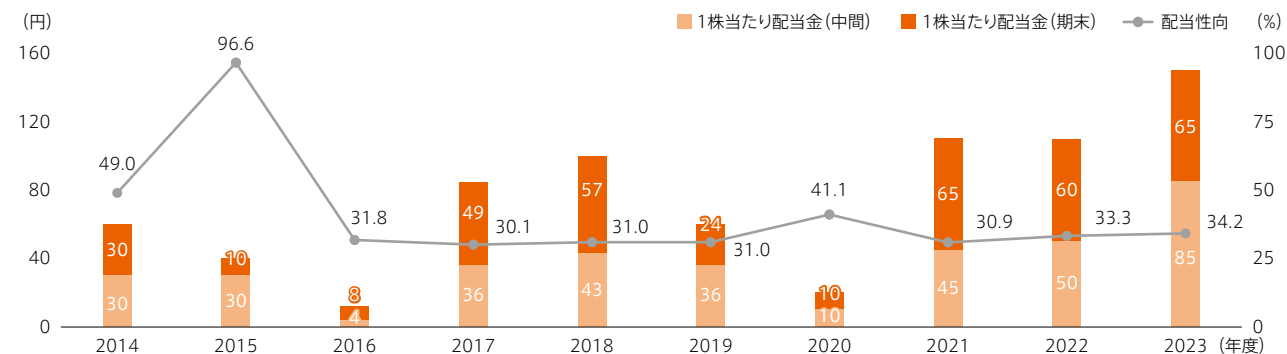
店向けなどへの棚卸資産が増加したためです。その一方、建設機械向けファイナンス合併会社ZAXIS Finance社設立(当社30%出資比率)により、営業債権をオフバランス化した効果がありました。米州事業

は2024年度後半にキャッシュの回収フェーズを迎えると想定しており、堅調なEBITDAと合わせて2024～2025年度で3,000億円以上の営業CFを見込みます。

■現中計におけるキャッシュ・アロケーションの考え方



■配当金と配当性向の推移



CFO メッセージ

キャッシュアウトに関しては、投資額は成長投資が営業 CF の 3 分の 1 程度（うち米州向け最大 1,000 億円）、既存事業強化投資も 3 分の 1 程度と想定しています。投資は前中計から 3 倍強に増やす予定であり、中でも成長投資は 4 倍程度へ増加させます。設備投資額は 2023 年度に 1,090 億円でしたが、2024 年度の 1,200 億円にはマイニング事業強化でカナダの日立建機トラックへの投資も予定しています。なお、米州における製造拠点の設立は米州売上高 3,000 億円超を達成した後、次期中計の期間中に判断したいと考えています。株主還元は連結配当性向 30 ～ 40% を目安にして、安定的かつ継続的に配当を実施する方針です。2023 年度の 1 株当たり配当金は 150 円と年間配当額として過去最高額を還元し、配当性向も 34.2% となりましたが、2024 年度も現時点で同 175 円を見込んでおり、現中計における株主還元は営業 CF の 3 分の 1 程度に増加させる計画です。株主還元は前中計より 8 割近く増加させる予定であり、成長投資を増やしながらも強化する意向です。

ROIC ツリー活用によるビジネスユニット マネジメントで資本生産性を改善へ

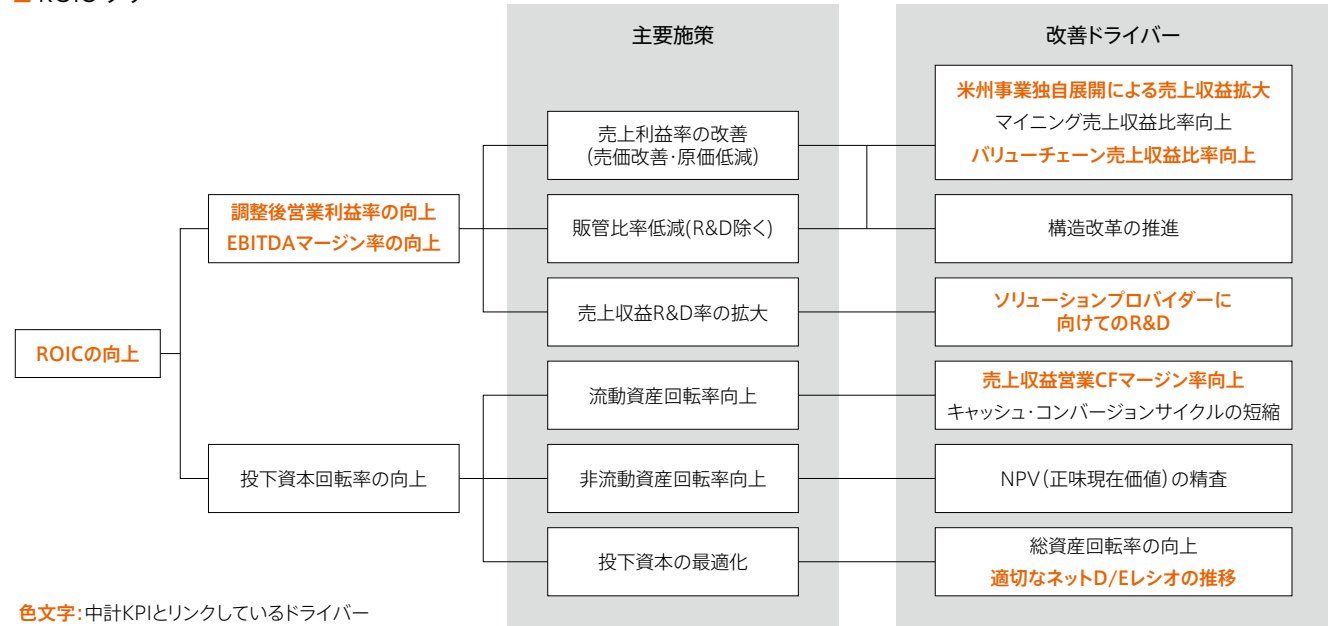
企業価値 / 資本生産性の ROIC 向上施策として、2024 年度から ROIC ツリーを作成し、改善の主なテーマを定めて投資家視点と社内視点の両面からモニタリングしています。投資家視点では分母を連結ベースで一般的な投下資本とする一方、社内視点ではビジネスユニット（BU）単位で運転資本＋固定資産をもとに目標を管理しています。2023 年度の ROIC は 9.8%（2022 年度：8.4%）、ROE は 13.1%

（同 11.0%）であり、前年度よりそれぞれ改善し、現中計の目標値と同等かやや上回ることができました。WACC は 7% 程度の水準であり、エクイティスプレッドで 3% 弱を獲得できています。投資家視点の ROIC ツリーでは、現中計の主要 KPI を主な改善テーマとリンクさせることも合わせて、実効性を高めています。具体的に、米州独自展開の売上収益拡大、VC 売上収益比率拡大、営業 CF マージン率の向上、ネット D/E レシオの維持などを主な改善テーマとして挙げています。

なお、VC 比率拡大は現中計目標である 50% から 60% にさらなる引き上げを狙うのではなく、今後は機械本体の成長と合わせてバランスを取ることが重要と見えています。

社内視点は、2023 年度から BU ごとに B/S を簡易的に分解して、各 BU の改善ドライバーである KPI を 3 つ程度に絞り込むことで、製品軸から ROIC を個別管理しています。BU 観点で ROIC を見ると、マイニング BU や VC 関連の部品・サービス BU は高い一方でコンス

■ ROIC ツリー



CFO メッセージ

トラクション BU が低くなっています。コンストラクション BU は機械本体で利益を稼がなくても部品・サービスで利益を上げられる意識が社内があり、この資本生産性を改善させるには、今後は機種を集約し原価低減を図るなどの課題があります。レンタル・中古車 BU も ROIC が低く WACC を下回ることもあります。これはレンタル資産の購入が多いことが主な理由です。レンタル・中古車 BU は我々が製品寿命を延ばす方針でサーキュラーエコノミーへのビジネス展開が想定されますので、短期の ROIC にとらわれず、営業利益率を高めていくことが必要です。ROIC を改善させるには、2023 年度の VC でノンコア事業の売却に見られるように、2 期連続で管理会計上の営業赤字の製品を止めるなどの判断も必要になると考えています。

気候変動影響の財務インパクト定量化と今後の戦略

当社グループは、マテリアリティの一つに「気候変動に挑む製品・技術開発」を挙げています。2050 年までに、事業全体を通じてカーボンニュートラル（CN）をめざしており、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。開発面では、脱炭素社会のトランジションに向けて、規制強化や行動変容、外圧や評判、鉱物資源需要の動向など、さまざまなリスク要因がある一方、先行開発による競争優位性を確保することで機会の創出も見込めると考えています。生産面では、省エネ、再生可能エネルギーへの転換などを推進することが社会から求められており、この対応の遅れはリスクになります。

そのような気候変動におけるリスクと機会の評価は 2020 年度から行っており、財務的なインパクトの定量化に取り組んでいます。財

務投資委員会においても、CN に向けた投資枠を設けており、他に比べて優先度が高いものとして、設備投資、研究開発投資案件の審査を行っています。

2024 年 3 月に発行したグリーンボンド（100 億円）は、2022 年 12 月に当社グループ初となるサステナブルファイナンスとして融資契約を締結した「ポジティブ・インパクト・ファイナンス」（資金使途を限定しない事業会社向け投融資タイプ）に続く、第 2 弾となります。当社初となるグリーンボンドは、環境課題解決に資するエンジンレス・フル電動ダンプトラック等、製品開発の資金調達を目的に発行しました。気候変動は世界で深刻かつ喫緊の課題です。安全で持続可能な社会の実現に貢献するため、当社グループのサーキュラーエコノミーや CN への対応を強化して、事業を通じた環境価値創造への取り組みをステークホルダーに周知するとともに、今後の取り組みを資金調達面から加速させていきます。ここでも資本生産性を意識して、リターンにこだわりたいと考えています。

株主・投資家との対話・エンゲージメントと情報開示、TSR

株主・投資家との対話・エンゲージメントは中計 1 年目の 2023 年度に当社の成長戦略を訴求するべく、経営幹部と IR 部門で精力的に活動しました。個別対話は約 250 社（延べ数）であり、そのうち経営幹部の対話も約 70 社（同）となりました。株主・投資家との対話で関心が高かったテーマは米州やマイニング事業の進捗、VC 事業の伸長と収益安定化が多く、さらに業績予想ガイダンスの提示内容や配当予

想の開示姿勢など多岐にわたりました。株主や投資家との対話内容は、執行役会や取締役会でフィードバックを行っており、決算発表や次年度に向けた議論の起点となっています。

2023 年度は通常の決算説明会、スモールミーティング、国内外ロードショー以外に、国内外向けアフターサービス部品の中心拠点である、つくば部品センタ見学会と部品・サービス事業戦略説明会、第 4 回 ESG 説明会を実施しました。当社の VC 事業の中心である、部品・サービス事業のご理解を深めていただく機会を提供したり、ESG 説明会では DX 戦略をテーマに、企業価値向上への中長期的な施策をお伝えしたりして、いずれも活発な質疑応答が行われました。個人投資家の皆さまにも、当社の事業をしっかりと理解していただくため、会社説明会や株主工場視察会を実施して、株式投資がしやすい会社をめざしています。

こうした取り組みの結果として、資本効率改善に対するヒストリカルデータの Web サイト開示、配当予想の期初からの提示、重点施策の事業説明会での説明などを行いました。今後も、株主・投資家のニーズを踏まえた対話・エンゲージメントの充実、情報開示の拡充を図ってまいります。

当社の 2023 年度期間中の TSR（株主総利回り）は 51.8%となり、TOPIX の 41.3%、機械指数の 46.2%をアウトパフォームすることができました。しかし、当社グループの資本市場における評価を予想 PER や PBR の指標で相対的に見ると、まだ満足のいく水準ではありません。中長期的な企業価値向上のためには、資本生産性（ROIC）を高めるとともに、株主資本コストや WACC 低減も重要であり、成長ストーリーの実現がエクイティスプレッドの拡大につながるように努めてまいります。

2023 年度 決算実績

2023 年度 経営総括レビュー（定量）

- 米州を中心に堅調な売上増加に支えられ、売上収益は前年比 11%増収
- 調整後営業利益は 23%増益、親会社株主に帰属する当期利益も 33%増益と過去最高業績を更新

(単位：億円)

		2023年度実績	2022年度実績	前年比増減率
継続事業	売上収益	14,059	12,649	11%
	調整後営業利益 ※1	1,680	1,366	23%
	営業利益	1,627	1,357	20%
	税引前当期利益	1,605	1,150	40%
	継続事業からの当期利益	1,163	775	50%
非継続事業からの当期損失		△118	17	—
親会社株主に帰属する当期利益		933	702	33%
EBIT ※2		1,675	1,213	38%
1株当たり配当金 ※3		150円	110円	40円

※ 1 [調整後営業利益] は、「売上収益－売上原価－販売費及び一般管理費」により計算している利益指標です。

※ 2 [EBIT] は、税引前当期利益から、受取利息の額を減算し、支払利息の額を加算して算出した指標です。
(EBIT=Earnings before interests and taxes)

※ 3 [1株当たり配当金] は、連結業績に連動した剰余金の配当を原則として、中間と期末の 2 回に分けて同一年度に 2 度実施する方針であり、連結配当性向 30% ～ 40% を目安に安定的かつ継続的に実施することを基本として株主利益の最大化を図ります。

開示における変更点

2023 年度第4 四半期連結会計期間より、IFRS の会計基準に則して、スペシャライズド・パーツ・サービスビジネスセグメントにおける **ノンコア事業を非継続事業に分類** (過年度実績および2024 年度通期予想についても同様に組み替えて表示)

・売上収益、調整後営業利益、営業利益、税引前当期利益→**非継続事業を除いた継続事業の金額を表示**

・親会社株主に帰属する当期利益→**継続事業および非継続事業を合算した金額を表示**

2023 年度 経営総括レビュー（定性）

経営戦略の柱	主な実績
顧客に寄り添う革新的ソリューションの提供	■ 建設現場のゼロ・エミッション化に向けて異業種のパートナーと協創 ・電動建機に欠かせないインフラである可搬式充電設備の協業を拡大。日本市場向けには九州電力との共同開発を開始、欧州市場向けには伊藤忠商事からファイナンスの支援・協力を受けて、オランダ・アルフェン社の設備の販売・レンタルを開始 ・パートナー企業との協創を実現する場として、千葉県市川市に研究拠点「ZERO EMISSION EV-LAB」の設立を決定 ■ 複数の鉱山現場でモニタリング範囲を拡大し、鉱山全体の効率化・最適化に貢献 ・採掘から選鉱領域の多様なタッチポイントにおいて、日本、カナダ、オーストラリアの3拠点から複数の鉱山現場で稼働状況をモニタリング
バリューチェーン事業の拡充	■ 資源循環型ビジネスモデルをめざし、国内再生拠点の集約とグローバル再生拠点を強化 ・兵庫県・播州工場に国内再生拠点を集約し、再生のマザー工場としてグローバル連携を強化 ・米州では、日立建機アメリカが再生事業を統括。日立建機トラックが超大型油圧ショベル、ダンプトラック向け部品の再生を実施。また、H-E Parts社が鉱山機械のクーリングシステムやエンジンの再生を担当
米州事業の拡大	■ 高付加価値製品の販売開始 ・高付加価値製品のZAXIS-7シリーズを納入開始、順調に販売拡大 ■ 伊藤忠グループとのファイナンス合弁会社がオペレーション開始 ・伊藤忠商事、東京センチュリー、日立建機の各米国人法人在出資する合弁会社「ZAXIS Finance社」が、2023年5月から米国お客さま向け、9月から米国代理店向けファイナンスを提供開始
人・企業力の強化	■ 人的資本に関する情報開示のガイドライン「ISO 30414」の認証を機械メーカーとして初めて取得（2023年11月）。「Human Capital Report 2023」を発行 ■ 土浦工場に研究・開発部門を中心に約3,000人の開発リソースを集約し、イノベーションを推進 ■ 第1回 日立建機グループビジネスコンテスト「KENKI β BUSINESS CHALLENGE(KβC)」を開催、新規事業へのチャレンジを通じ、企業文化を変革

2023 年度 決算実績

連結地域別売上収益

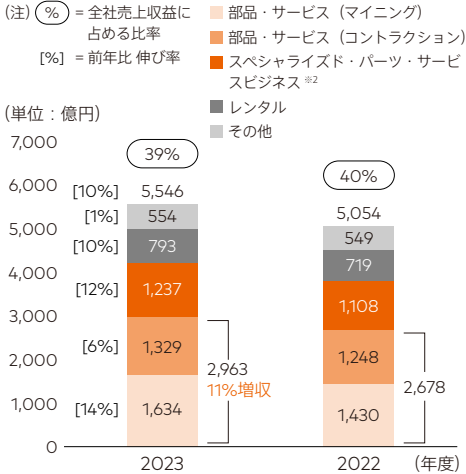
■ ロシア CIS、中国を除く全地域で前年比増収となり、連結合計では 1,410 億円の増収

(単位：億円)							
		2023年度実績		2022年度実績		前年比	
						金額	増減率
日本		2,269	16%	2,240	18%	29	1%
アジア		1,270	9%	1,227	10%	44	4%
インド		850	6%	731	6%	119	16%
オセアニア		2,511	18%	2,254	18%	257	11%
欧州		1,829	13%	1,647	13%	182	11%
米州	北米	3,344	24%	2,598	21%	746	29%
	中南米	409	3%	383	3%	25	7%
内：独自展開		3,752 (2,175)	27% (15%)	2,981 (1,676)	24% (13%)	771 (498)	26% (30%)
ロシアCIS		234	2%	374	3%	△140	△37%
中東		347	2%	250	2%	98	39%
アフリカ		704	5%	547	4%	157	29%
中国		292	2%	400	3%	△108	△27%
合計		14,059	100%	12,649	100%	1,410	11%
海外売上収益比率		84%	—	82%	—	—	—

バリューチェーン^{※1} 売上収益推移

- 2023年度は、前年比10%増の5,546億円となり、過去最高収益を更新
- 部品・サービス収益が前年比11%の増収となった他、すべての部門で前年実績を上回る
- 連結売上収益に占めるバリューチェーン売上比率は39%で、前年比1ポイント減少。新車販売が大きく伸長した影響によるもの

※1 バリューチェーン：新車販売以外の事業である部品・サービス、スペシャライズド・パーツ・サービスビジネス、レンタル等の事業合計。
※2 スペシャライズド・パーツ・サービスビジネス：建設機械ビジネスセグメントに含まれないマイニング設備および機械のアフターセールスにおける部品開発、製造、販売およびサービスソリューションの提供。



連結キャッシュ・フロー

- 2023年度は、営業キャッシュ・フローは730億円のポジティブ、投資キャッシュ・フローの支出を含むフリー・キャッシュ・フローも340億円のポジティブ

(単位：億円)			
	2023年実績	2022年実績	前年比増減額
営業活動に関するキャッシュ・フロー	730	△261	992
営業キャッシュ・フロー マージン率	5.2%	△2.1%	7.3%
投資活動に関するキャッシュ・フロー	△390	△426	36
フリー・キャッシュ・フロー	340	△688	1,028
財務活動に関するキャッシュ・フロー	△89	871	△960

中期経営計画

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 カ年中期経営計画（BUILDING THE FUTURE 2025 未来を創れ）を推進しています。



■ 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	2023年度実績	
成長性	・ バリューチェーン比率	50%以上	39.4%	
	・ 米州事業独自展開による売上収益	3,000億円以上	2,175億円	
	・ 売上収益研究開発費比率	3%以上	2.2%	
収益性	・ 調整後営業利益率	13%以上	12.0%	
	・ EBITDAマージン率※1	18%以上	16.8%	
安全性	・ ネットD/Eレシオ	0.40以下	0.57	
効率性	・ 営業キャッシュフローマージン率※1	10%以上	5.2%	
	・ ROE	13%以上	13.1%	
	・ ROIC ※1、※3	9%以上	9.8%	
株主還元 ※2	連結配当性向	連結配性向30%～40%を目安に安定的かつ継続的に配当を実施	34.2%	
ESG	環境負荷低減 CO ₂ 削減（総量、 2010年度比）	生産（Scope1+2）	△40%	△40.4%
		製品（Scope3）	△22%	△20.1%
	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%	71%
		男女別の管理職比率 （連結） ※1	女性13% 男性15%	女性11% 男性16%

※ 1 新たに指標として定めたもの。

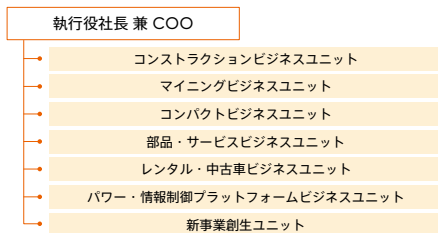
※ 2 営業キャッシュフローと資金配分に対する基本的な考え方として、維持・強化投資、先行投資、株主還元+有利子負債返済にそれぞれ 3 分の 1 の充当をめざす。

※ 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。

ビジネスユニット制の深化

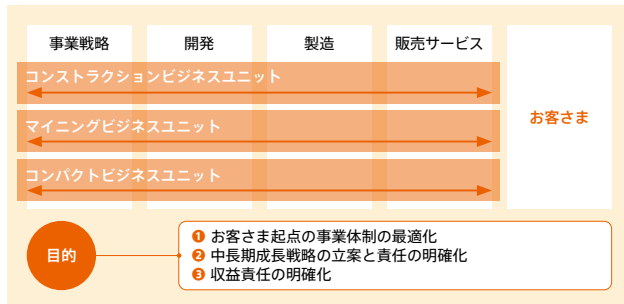
お客さま起点での事業体制の最適化を实践するため、2022 年 4 月から導入したビジネスユニット制をさらに深化させています。

ビジネスユニット制では、各ビジネスユニットがお客さまのニーズに応じて、開発・製造から販売後のアフターサービスまでを一貫して事業推進を行います。これにより、お客さま起点での事業体制を最適化し、製品開発や課題解決を迅速に進め、お客さまに寄り添ったソリューションを提供します。



■ お客さま起点でのビジネスユニット制

部門横断的にスピーディーにお客さまの課題を解決



コンストラクションビジネスユニット

油圧ショベル：運転質量 10t 以上 100t 未満
ホイールローダ：エンジン出力 50kW 以上

大規模な宅地などの整地造成や道路、鉄道、河川などの社会インフラ整備に使用される製品です。燃料消費の低減を図ったハイブリッド方式や、ICT 施工を実現する ICT 建機など、お客さまの要望に合わせた製品を提供しています。



油圧ショベル



ホイールローダ



道路機械

強み・特徴

- 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、建設機械の脱炭素化に向けた取り組みを推進
- お客さまの多様なニーズに応える特殊仕様機など、応用製品開発を 40 年以上継続

戦略・トピック

- 従来の製品ラインアップに加え、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す
- グローバル供給の拡大をめざし、各地域事業部の生産調達部門が連携
- 米州の独自展開の強化を図るとともに、中南米を含む新興国への進出をめざした活動を加速

マイニングビジネスユニット

油圧ショベル：運転質量 100t 以上
ダンプトラック：積載質量 150t 以上

世界中の露天掘り鉱山で 1 日 20 時間以上稼働し、鉱物を掘削・運搬する製品です。都市から離れた環境下での長時間稼働にも耐えうる品質と性能を兼ね備えています。



大型・超大型油圧ショベル



リジッドダンプトラック

強み・特徴

- 他ビジネスユニットに先駆けて、2017 年から実質的なビジネスユニット化
- 鉱山運行管理システム（Fleet Management System : FMS）で、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）の運営に実績を持つ
- 2024 年 4 月、オーストラリアにて AHS のリモートサポートセンターを運用開始、24 時間 365 日の遠隔監視サポート体制を確立

戦略・トピック

- 世界に先駆けてエンジンレス・フル電動リジッドダンプトラックの実証試験を開始しており、「ネット・ゼロ・エミッション・マイニング」で差異化を狙う

ビジネスユニット制の深化

コンパクトビジネスユニット

油圧ショベル：機械・運転質量 10t 未満
ホイールローダ：エンジン出力 50kW 未満

狭所での土木施工や解体などの都市土木をはじめ、除雪、農林業、造園、畜産までコンパクトなボディを活かし、さまざまな作業を機械化することにより、お客さまの課題である生産性の向上に寄与しています。



ミニショベル



ミニホイールローダ

強み・特徴

- 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
- 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、連携を強化

戦略・トピックス

- 2030 年度目標として世界シェア 2 桁を掲げる
- 中計期間中に、取扱小売店の拡大を進める計画。デジタルを活用した小売店の実現にも取り組む
- 電動化建機の開発を進め、混合生産の準備も進行

部品・サービスビジネスユニット

強み・特徴

- IoT 技術で機械の状態をリアルタイムで収集し、解析することで故障の予兆を検知するサービスソリューション「ConSite」を提供
- 純正部品に加え、SELECTED PARTS、再生部品をラインアップすることで、ライフサイクルコスト低減に寄与

戦略・トピックス

- 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
- サーキュラーエコノミーに対する取り組みとして、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

レンタル・中古車ビジネスユニット

強み・特徴

- お客さまが行う施工の規模・期間などに合わせ最適な選択が可能なレンタル、ライフサイクルコスト低減の課題を解決する中古車で資源循環型ビジネスへの転換に貢献

戦略・トピックス

- 中古車の域内流通の円滑化に取り組む
- 高機能機や先進国モデルの中古車を域外で流通させるための仕組みづくり
- 新車と同様に「ConSite」を活用した効率的な予防保全・メンテナンスを提供し、それらの履歴や機械の状態に基づいて整備を行う「PREMIUM USED」として展開することで、中古車の価値を長く維持

パワー・情報制御プラットフォームビジネスユニット

強み・特徴

- 油圧機器・減速機・電動機器・電子制御・ソフトウェア等の開発と、製造部門が一体となった組織で、統合的に機能をつくり込む
- 当社製品のコネクテッド化やデジタル化の開発を進める専門集団

戦略・トピックス

- 2023 年 5 月、国内 IoT スタートアップの株式会社アプトポッドと資本業務提携契約を締結。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開発などに共同で取り組む

新事業創生ユニット

強み・特徴

- 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推進

戦略・トピックス

- 2023 年 10 月、ユニット内に「ゼロエミッションビジネスモデル構築プロジェクト」を設立。世界中のさまざまなパートナーと連携し、短期間で研究・検証・改善をアジャイル推進することをめざす
- ビジネスユニットの事業拡大・業務改革を、デジタルを活用して協創する活動を強化・拡大する

技術戦略



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

CTO メッセージ

「業界トップの技術開発力の確立」をめざし、 人財育成とオープンイノベーションを強化しています

変化する技術、顧客の環境の中で、 研究・開発活動を加速

私たち研究・開発本部は、従来、数年に一度程度のモデルチェンジによって性能や耐久性、装備を進化させ、新たな価値提供を行ってまいりましたが、車両がネットワークにつながるコネクテッドの時代になり、デジタル、通信技術の速い進化やお客さまの環境変化に対応するため、開発のスピードアップが求められるようになりました。また、従来の技術課題は、油圧、構造物等の機械工学に関するものが中心でしたが、現在ではソフトウェアや通信に関する課題が半分以上を占めており、これらの技術を確立するための研究・開発人財の育成とオープンイノベーションの活用が不可欠となっています。2023年4月に新設した「オープンイノベーション推進室」が中心となって、通信やソフトウェア専門の企業やスタートアップとの共同開発案件を多数、進めています。速いスピードで進化しているAIも、開発の現場で活用検討を始めています。例を挙げると、車載カメラ画像のディープラーニングによる人や障害物検知機能やマシンコントロールの制御系などICT建機でのAI活用を検討しているほか、ConSite データレポートの作成、顧客訪問の優先順位を判定する仕組みなど、ソリューション・サポ-

ートの領域でも検討を始めています。

技術的な外部環境もこの2、3年で大きく変化しました。自動車の運転支援技術が高度化し、実装が盛んになってきたことで、LIDAR（レーザーセンシング装置）や超音波センサー等の市場価格も低下傾向にあり、建設機械の進化が加速できる環境が整いつつあります。これまで日立建機グループが準備してきたものを市場に投入する時がいよいよやってきたと、コンストラクション、マイニングともに開発に関わる全部門が活動を活発化しています。

中長期的な視点に立った 5つの先行テーマが順調に進捗

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、グループの価値創造をリードし、中長期視点でサポートする使命を担っています。2030年のあるべき姿「業界トップの技術開発力の確立」を実現するため、「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」の5つの先行テーマを掲げて取り組んでおり、各テーマで進捗や成果があ

CTO メッセージ

がっています。

まず、フル電動ダンプトラックの試験機が完成し、出荷しました。ザンビアのカンサンシ銅・金鉱山で実際の稼働負荷をかけての実証試験を2024年6月に開始しました。これは当社のトローリー受電式リジッドダンプトラックで実績のある技術を適用したもので、車体にバッテリーを搭載し、合わせて架線から電力を取り込んで充電しながらACモータを駆動する方式で、鉱山機械からの温室効果ガス排出の実質ゼロに貢献します。

また、遠隔操作ソリューションに対応した油圧ショベル「RBTシリーズ」を発表しました。Ready to be ROBOT つまり、オペレータが車体に搭乗しない働くロボットという意味を込めて名付けたシリーズの第1弾として、中型油圧ショベル2機種を2024年5月に発売しました。これまでの遠隔操作とは異なり、ネットワークを介してデジタルで制御するRBTシリーズは、さまざまな新技術を搭載するベース機として活用していただけるものです。しかし、遠隔操作技術には、カメラ映像や操作信号などの送受信時に通信の遅延や遮断が生じるという大きな課題があります。この課題を解決するため、サイレックス・テクノロジー社と協創し、油圧ショベル向け遠隔操作ソリューションを新たに開発しました。お客さまとの実証を通じて蓄積してきたノウハウやデータとサイレックスの通信技術を組み合わせたこのソリューションによって、遠隔での油圧ショベルの操作性と作業効率の大幅な向上をめざしており、2024年度中には実証試験を開始して具体的な効果を検証する計画です。

自動運転の開発も進捗があります。当社のシステムプラットフォーム ZCORE の油圧ショベルが自律運転で掘削作業を行う共同実験をゼネコンの前田建設工業、イクシス社とともに実施しました。2023

年11月から約4カ月に及んだ実験では、施工会社のシステムと油圧ショベルを接続する汎用的なインターフェースを構築し、検証することができました。日立建機がめざす、人と機械が協調して働き、安全性と生産性を両立する「協調安全」の施工現場の実現にまた一步近づくことができたと思っています。

オープンイノベーション推進に向けた 「協創の場づくり」

これらの先行事例は、ここ数年に強化を図ってきたオープンイノベーション活動により生まれたもので、当社独自の油圧技術を基盤に、日立製作所のエレクトロニクスや先端IT技術、異業種を含む世界中のビジネスパートナー、スタートアップ、大学等との技術連携が活かされています。中期経営計画「BUILDING THE FUTURE 2025 未来を創れ」では、「顧客に寄り添う革新的ソリューションの提供」を第一の柱としていますが、特にソリューションプロバイダーとしての技術分野は広くオープンな技術の活用が重要となっています。そこで、当社の通信技術、画像認識、制御技術等のエンジニアが各先端企業と対話し、イノベーションの種を発掘する機会をさらに増やしたいと、年度を通じて「協創の場づくり」に力を注いできました。

その一つが、2023年春に竣工した土浦工場エンジニアリング棟「オレンジイノベーションプラザ」で5月末に開催した「日立建機イノベーションサミット2023」です。初開催にも関わらず、さまざまな分野の企業に参画いただき、展示は40社、オンライン出展は110社に上りました。日頃はお付き合いがあまりないエネルギー会社の方

なども土浦までお越しいただき、エンジニアにとって貴重なコミュニケーションの機会が得られました。

2024年5月には、千葉県市川市に「ZERO EMISSION EV-LAB」を開設しました。これまで電動建機は主にドイツのKTEG社が先行して開発し、土浦工場でも開発を進めていますが、当ラボはこれらの機械を使って、いかに施工現場のゼロエミッションを実現していくかを、お客さま、パートナーと協創するための研究拠点です。いすゞ自動車、伊藤忠商事、九州電力にも参画していただき、バッテリー駆動式電動ショベルのラインアップと、ゼロエミッション化に必要な可搬式充電設備、建設機材等を設置しました。

さらに、2023年5月には国内IoTスタートアップのアプトボッド社との資本業務提携が決定しました。同社の高速IoTプラットフォームを活用し、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実現するシステムの開発がスタートしています。土木施工では、建設機械の作業によって地形が刻々と変化するため、地形などの大容量のデータを高速に伝送、処理する必要があり、リアルタイム性の高いデジタルツインの構築はこれまで困難でした。アプトボッド社の高速IoTプラットフォーム「intdash（イントダッシュ）」は、高速・大容量かつ安定的な伝送が可能であり、建設機械や施工現場から絶え間なく発生する大量のデータをリアルタイムで処理しながらデジタルツインを実現することができます。これまでにリアルな世界で収集したさまざまな情報をもとにこの共同開発を進めています。



ZERO EMISSION EV-LAB の開所式

CTO メッセージ

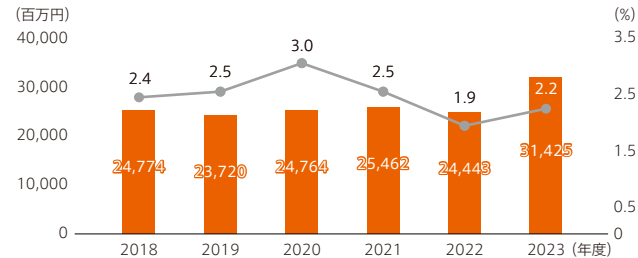
アジャイルな企業文化を醸成し、 お客さまにより高い価値提供を

オープンイノベーションの推進によって、社外の風を大いに取り込むとともに、組織全体をアジャイルな企業文化へと生まれ変わらせる取り組みも始まっています。従来、モノとしての新製品開発においては、先取りしたニーズを包括し、完成度を上げて市場投入することをめざしてきました。しかし、現在では製品性能においてソフトウェアが占める比率が高まり、ネットワークとの通信により製品発売後もOTA（Over the Air）でバージョンアップが可能なシステムを搭載した製品を投入し、顧客ニーズに応えていくことが主流となりつつあります。すでに当社でも、ConSite 等の開発過程では、アジャイルな開発プロセスの導入によって、ソフトウェアを段階的にバージョンアップして総合的に高度化する開発と、それによって開発期間の短縮を図る体制を整えています。今後は、ソリューションプロバイダーとして、そのようなアジャイル開発手法を定着化していく必要があると考えています。そもそも施工ソリューションとは現場の改善と直結しているものですので、それを提供する当社も、素早くバージョンアップが可能な組織であるべきです。開発と営業が一体となって、アジャイルでありながら完成度の高いモノとコトを、お客さまに提供していくことでソリューションプロバイダーとしての信頼を獲得していきます。

研究開発投資については、中期経営計画で売上収益研究開発費比率 3% 以上の目標を掲げており、2023 年度の実績は 2.2% でした。投資した原資を効率よく成果に結びつけていくことは CTO である私の重要な役割ですので、そのために、開発統括室が中心となって中長期的な技術戦略ロードマップをしっかりと描き、それに基づいた研究開

発計画、製品開発計画と、予算と人財リソースの最適配分を考えることに力を注いでいます。当社グループは、「気候変動に挑む製品・技術開発」をマテリアリティの一つに特定し、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を目標に掲げており、その通過点としての中期的な目標を設定し、社会や環境、技術動向と当社グループがやりたい姿を描いています。そして、そこからのバックキャストで、自社で行う活動、オープンイノベーションによる活動を分けて計画を立て、ビジネスユニット間で開発テーマが重複する場合もあるので全社で一元管理し、最適化を図っていきます。

■ 研究開発費、売上収益研究開発費比率の推移



「技術の前では皆平等」の風土を守る

先にも述べたように、デジタル技術は今後ますます高度化していくことが予測され、システム全体を開発していく私たち建設機械メーカーは、総合的な知見を持った技術者の育成が重要な経営課題であると認識しています。お客さまの求める建設機械の車体・構造に関する知識、各現場での使われ方に関する知見がシステム開発者として不可

欠です。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つパワー・情報制御プラットフォームビジネスユニットを新設した狙いも、そのような人財を育成することにあります。

そして近年、モノづくり企業における検査不正等の発覚が相次いでおり、技術者倫理が改めて問われていると感じます。私は「技術の前では皆、平等である」と常々社員に向けて話しており、この言葉は、私が入社した当時から上長に指導されてきた技術者としての姿勢です。私たちが扱うことは物理現象であり、その事実に対しては上司も部下もなく、真摯かつ平等に向きあうことで技術者倫理が保たれます。設計者がきちんと設計し、忠実に製造しても、評価試験の結果として期待した性能が出ないこともありますし、モノが壊れることもあります。技術者が上司あるいは社長にその事実を告げることができる組織でなければいけませんし、個々の評価結果に組織としてしっかり向き合うことは製造業として忘れてはならないことです。技術者倫理は、当社グループが大切にしてきた Kenkijin スピリットと同様に間違いなく受け継いでいかねばなりません。

「業界トップの技術開発力の確立」を 2030 年までの方針として掲げ、推進を行ってきましたが、2030 年はもうすぐそこに来ています。研究開発としては、2050 年に向けた通過点を中期的なターゲットとして、あるべき姿をより明確にした技術戦略ロードマップを描いています。遠隔、自動化、デジタルツイン、ICT 建機、電動コンポーネント、バッテリー、電力マネジメント、長寿命コンポーネント、ConSite の進化、遠隔故障診断、予防保全など数十に及ぶテーマを抽出し、各国規制や政策の動向、技術進化の予測等にも取り組んでいます。真のソリューションプロバイダーとして進化していく道筋を、皆で着実に進んでいきたいと考えています。

技術戦略ロードマップ

日立建機では、現在 250 を超える技術テーマがあり、それぞれに研究が進んでいます。この膨大なテーマを大きく技術戦略ロードマップとして束ね、2035 年に向けてあるべき姿を描いています。具体的

には、「ソリューション提供」「遠隔・自動化」「環境負荷低減」「ライフサイクルコスト低減」という大きな領域があり、日立建機の内部で開発を進めるもの、あるいは外部との連携によって実現するものを検討し、予算・人員の配分を決定しています。

■ 2035 年に向けた技術戦略概念図



知的財産戦略

日立建機グループは、事業における知的財産活動を重視しています。日立建機グループ行動規範において自社の知的財産の保護、および他者の知的財産の尊重についての基本方針を定め、この方針に基づいた知的財産活動を展開しています。

知的財産活動の体制としては、知的財産部が中心となり、知的財産戦略の策定や実行について、研究開発部門・事業部門と一体となって推進しています。また、日立建機グループ会社とも知的財産戦略を共有しながら活動を推進しています。

特に、海外の売上比率が高い当社においては、グローバルな特許網の構築が重要です。2011 年度以降、海外特許出願比率 30%以上を維持しています。また、バリューチェーンおよびカーボンニュートラル関連技術の出願を強化し、グローバルトップクラスの知財力の確立をめざしています。

知的財産に関する教育

知的財産を積極的に創造し、適切に保護し、他者の知的財産権を尊重することを目的に、日立建機グループの従業員に対して知財関連の教育を実施しています。教育・研修の実施にあたっては、法改正等に対応し、教育内容について見直しを適宜行っています。

職種や階層によって知財に関する必要な知識が異なるという認識のもと、階層別の教育に力を入れており、若年層を対象にした初級講座や中堅層を対象にした知財リーダ講座等を実施しています。

2024年度以降も、教育内容の見直しを行いながら、継続的に知財教育を行ってまいります。

03

グローバル事業展開 / 地域別成長戦略

- POINT. 1 世界の市場動向と日立建機グループのソリューション
- POINT. 2 米州独自展開による業績好調と、バリューチェーン事業の拡大
- POINT. 3 各地域の課題と対応戦略

CONTENTS

51	グローバル事業展開／CMO メッセージ	60-61	アジア・大洋州
52-55	米州	62	中国
56-57	欧州	63	日本
58-59	ロシア CIS・アフリカ・中近東		

グローバル事業展開

CMO メッセージ

世界の各市場の要望を開発につなぎ、お客さまのご期待を超える価値を提供していきます

中期経営計画の進捗

日立建機は2022年3月、ディア社と提携解消し米州市場での独自展開を開始しましたが、2023年度は市況の追い風もあり、大きく販売台数を伸ばすことができました。また、中期経営計画で掲げた「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」の方針のもと、日本市場におけるレンタル事業改革に挑戦しました。日本のレンタル市場は、需要が最も多い20トンクラス油圧ショベルの単価が低く、競争も多いため、非常に厳しい環境ですが、その中で当社がプレゼンスを上げていくには、強みであるソリューション提供力を活かすべきであると考えました。そこで、これまでの総合レンタル事業から、ソリューションを含めた「Kenki-solution レンタル」へ転換を図り、重点業種を中心にお客さまへ最適なレンタル製品メニューを提供し、お客さまへのサービス価値向上を実現するとともに、中規模拠点を中心とした展開に切り替えることで固定費削減にも成功しました。引き続き、レンタル、中古車等バリューチェーン事業の改革、拡充を図り、お客さまのご期待を超えていきたいと思います。

市場の動向と成長戦略

世界の建設機械市場は、全体としてまだまだ成長段階にあります。2022年度は需要の高まりに対して、半導体不足等のサプライチャー

ンの混乱があり、当社グループも需要にお応えしきれない状況がありましたが、2023年度には混乱も解消してきました。新興国は、依然としてインフラ整備、資源関係の伸長が見られました。インドは選挙後で予算の確定に少々時間を要するものの、今後、伸長していくでしょう。オーストラリア、南アフリカは石炭、鉄鉱石、ハードロック等のマイニング需要が底堅く推移しました。一方、欧州では、2023年夏頃から高金利による住宅需要の低下が見られ、建設機械需要も影響を受けました。北米については依然堅調に推移しています。今後は金利も落ち着いてくるとの予測もあり、注視を続けていきます。日本市場は公共投資や建設需要の大きな伸びは予測できませんが、今後もある安定的に推移していくと見ています。中国に関しては建設需要が激減し、都市土木も含めて足踏みが続いています。回復には数年、時間を要するでしょう。

日立建機グループはこれらの各市場に合わせた成長戦略を描いています。中でも、私たちが最も大きなチャレンジを行っているのが北米と中南米です。北米市場では、従来8社だった代理店網を24社に拡大し、北米市場の約8割をカバーする体制を構築してきました。また、従来、中南米市場はマイニング機械を中心に展開してきましたが、コンストラクションでも初めの一步を踏みだしました。広大な北・中南米地域で、日立ブランドの浸透とプレゼンス拡大を確固たるものとし

執行役常務 CMO
グローバル営業本部長・中国事業部長
松井 英彦



ていくには代理店をしっかりとアサインし、お客さまの多様なご要望に対し、部品・サービス、レンタルやプレミアム中古車など、多様なメニューでお応えしていこうと思っています。

ステークホルダーへのメッセージ

2023年度は渡航制限が解除され、世界各国の拠点を回りましたが、国、地域によって制度や文化が異なり、日立ブランドに対するお客さまの期待値も異なっていることを実感しました。当社は Customer Interest First を掲げていますので、お客さまの事業に貢献できる製品やサービスは何か、またそれをヒントに新たな角度から提案できるかを常に問い続け、市場の要望を開発へとつないでいくことが私の使命です。そして、株主・投資家をはじめ、ステークホルダーの皆さまにお約束している中期経営計画を達成していくことも重要な役割です。単に利益率を高めたいなら、収益の落ちている事業を切り離せば良いという考えもありますが、それでは代理店さまの事業も細っていきますし、当社としては利益率とともに利益額にもこだわってまいります。持てる資本の価値と効率を高め、しっかりと株主還元を行っていく企業であり続けたいと考えています。

米州

日立建機は、2022年3月より米州の独自事業展開を開始しています。長きに渡って事業提携関係にあったディア社との提携解消後、米州地域統括会社・日立建機アメリカを設立し、販路開拓を行ってきました。米政権によるインフラ投資や金融政策が主因となり建設機械需要が高い水準にあった時期に重なったことも奏功し、非常に好調なスタートを切ることができ、2022年度、2023年度の業績はともに大幅に伸長しました。独自展開以前の5倍を超える売上収益を達成し、グループ全体における米州の事業比率は27%と他の地域を大きく上回りました。

北米：事業戦略

2022年よりスタートした米州事業のビジネスモデルは、日本で製造した完成車を日立建機アメリカおよび代理店ネットワークを通じてお客さまに提供します。サポートや部品・サービスは日立建機アメリカの代理店が行い、「ConSite」を中心とする多様なサービス・ソリューションを提供します。米州という巨大市場で、当社の製品とサービス・ソリューションをお客さまの価値として直接提供できる体制を整え、想定以上のスタートとなりました。提携解消前は、日立建機ブランドの製品の供給が限られていたため、米州独自展開にあたってはReliable Orangeカラーを旗印に、日立建機のブランドに対する信頼を一から築く覚悟で臨みましたが、当社のブランド認知度は想定以上に高く、45年にわたる米州展開によって、お客さまからの信頼をすでに獲得していたものと受け止めています。

2022年度は大きな需要があり、お客さまのご期待にお応えするために生産を急ぎましたが、半導体をはじめとする部材の調達困難等も影響し、一時は納入が追いつかないこともありました。2023年度後半以降は、通常の状態に戻り、各代理店に在庫が置ける状況になっています。当社グループの最大市場となった米州で、いかにプレゼンスを向上していくかに焦点を絞って展開している主要戦略の一つが、バリューチェーン事業の拡大です。すでに北米市場の約8割をカバーするグループ販売・代理店体制を活かし、レンタル、部品、「ConSite」を中心としたサービス・ソリューションをお客さまに提供しています。日立建機が製品だけではなく、ライフサイクルにおいてお客さまにいかに貢献できるかを知っていただき、さらなる信頼を獲得していきます。

- 北・中南米への直接進出体制
- 45年間、築いてきたブランドプレゼンス

- 生産のリードタイム短縮

強み

弱み(課題)

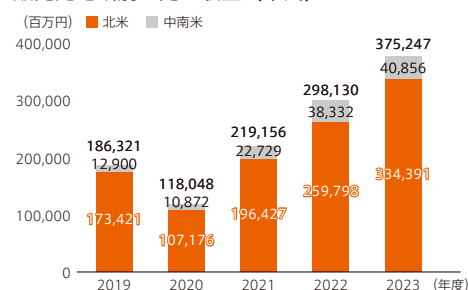
機会

リスク

- 中南米の建設需要の伸び
- 電動化、ゼロ・エミッション化への機運の高まり

- 円安進行による仕入れコストの上昇
- 政権交代による環境変化

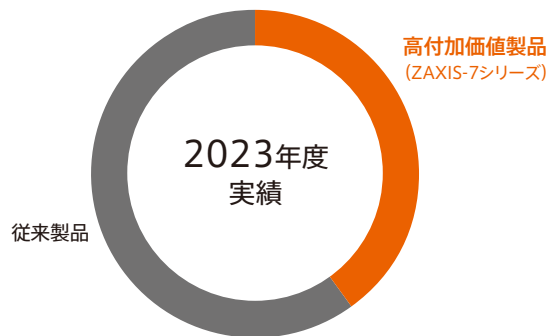
販売先地域別の売上収益（米州）



米州における「ZAXIS-7」シリーズの発売

2023年8月より、北米市場で高付加価値製品の「ZAXIS-7」シリーズの販売をスタートしました。これに伴って、北米全土から販売サービス員約100名を招集し、「ZAXIS-7」シリーズの操作性や特長を説明する講習会を実施しました。代理店にとっては従来製品の「ZAXIS-6」シリーズに加えてより高い付加価値のある「ZAXIS-7」を提供することによって、幅広いお客さまのニーズに応えられます。「ZAXIS-7」は当初から順調に販売を伸ばし、2023年度の実績で販売台数全体の約4割近くの台数を占めています。

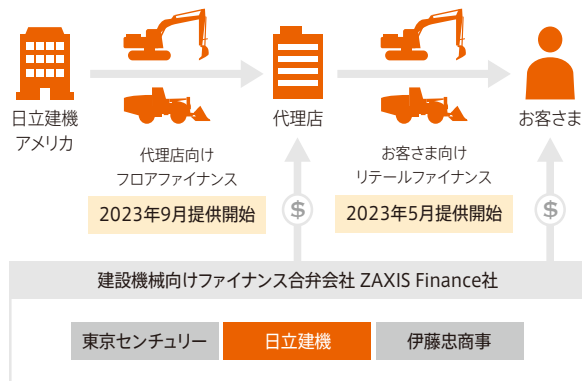
■高付加価値製品 米州販売台数



ファイナンス事業の拡充・レンタル事業の拡大

伊藤忠商事、東京センチュリー、日立建機の各米国人法が出資するファイナンス合併会社「ZAXIS Finance」が2023年5月から米国お客さま向けにリテールファイナンス、9月からは米国代理店向けにフロアファイナンスの提供を開始しました。これにより、日立建機アメリカの売掛債権の増加を抑えながら、販売を加速することができます。

また、レンタル事業の拡大もめざしています。米州では、代理店によるリテールレンタルに加えて、グループ会社であるACME社による卸レンタルを行っています。お客さまのレンタルニーズはあるものの、資本的支出の大きさや投資効率の観点から代理店やレンタル会社が投資しにくい大型製品や応用製品を中心にACME社を通じた卸レンタルを行うことで、アセットの膨らみを抑えながらお客さまのニーズに応えられるサービスを提供しています。これらにより、お客さまの求める製品をタイムリーにお届けできるレンタル事業が実現します。



北米最大の建設機械見本市

「CONEXPO 2023」に初出展

2023年3月14日から18日に開催された、北米最大の建設機械見本市「CONEXPO 2023」に日立建機アメリカとして初めて出展しました。5日間の来場者は13万9,000人という大きなイベントで、建設機械、部品・サービス事業の展示を通じて、日立建機が世界市場で培ってきた実績を背景に、米州市場でも先端の製品、サービス・ソリューションを提供できる体制が整っていることをアピールしました。また、本展示会には世界から約2,000社の建設機械メーカーなどが参加し、世界のトレンドを把握する上で貴重な機会となりました。

メディア向けのカンファレンスやIRミーティングでは、日立建機アメリカの石井壮之介会長、アル・クイン社長らが登壇し、米州事業の実績と今後の戦略を語り、業界紙記者やアナリストの方々の注目を集めました。



中南米：事業戦略

中南米市場ではマイニング分野を中心に事業を展開してきました。この地域はアフリカと同様に、国の数が多く、言語も異なり、さまざまな規制があるといった特徴があります。こうした中において、鉱山機械とりわけ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サポート拠点設置や部品再生といったサービスインフラの拡充を図っています。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南米に導入するなど、事業の拡大を図っていく方針です。

また、米州独自展開の一環として、中南米市場でもコンストラクション事業の拡大をめざしていきます。販売体制を強化するため、代理店網の拡充をスタートしました。

米州市場でダンプトラックの現地生産・サービス体制を構築

日立建機は、米州市場向けの鉱山用 AC 駆動式ダンプトラックの現地生産・サービス体制を構築するため、ダンプトラックの保守サービス部品の生産や再生を担うグループ会社の日立建機トラック（本社：カナダ・オンタリオ州）で、2026 年度より、ダンプトラックの本格的な生産を開始することを決定しました。

カナダで生産するダンプトラックは、メインフレーム等の製缶構造物、エンジン、ラジエーター、その他の部品など、現地での調達率を上げるとともにキーコンポーネントは日本から輸入することで、日本国内生産のダンプトラックと同等の信頼性を確保します。さらに、設計者をはじめとするエンジニアが日立建機トラックに常駐することで個別の車体の仕様変更に対応し、お客さまニーズに合った製品と質の高いサービスを提供していきます。



日立建機トラック（カナダ・オンタリオ州）

Bradken 社がファンテック社からペルーの鑄造工場を取得

鉱山機械向け部品などを製造するグループ会社の Bradken 社（本社：オーストラリア連邦ニューサウスウェールズ州）は、鉱山現場向け鑄鋼品などを製造するペルーのファンテック社から鑄造工場（ペルー・チルカ市）に必要な土地、建屋および一部設備などを取得しました。

Bradken 社は、ハードロックが豊富に採掘されるペルーやチリを中心に、世界最大のミルライナー市場である南米の旺盛な需要に応えて、スピーディーに製品を供給し、事業のさらなる拡大をめざします。Bradken 社は、新たに取得した鑄造工場への設備投資を行い、大型ミルライナーの生産を 2026 年から開始する予定です。



ファンテック社の鑄造工場（ペルー・チルカ市）

米州で未来をつかむ

日立建機アメリカが新社屋を開設、 カンファレンス&トレーニングセンター、 オフィス棟が完成

米州地域統括会社の日立建機アメリカは、2024年2月19日、ジョージア州ニューナンに新社屋を開設し、オフィス棟とカンファレンス&トレーニングセンターが完成したことを祝うオープニングセレモニーを開催しました。環境に配慮して設計・建設され、最新の設備が整った新社屋を起点に、お客さまや販売代理店に対する提案力とサポート体制を強化し、事業展開をさらに加速します。

新社屋は、ホイールローダの組立・製造工場、部品倉庫の建物を解体し、その構造や廃材を一部利活用して2棟を建設。カンファレンス&トレーニング棟は、お客さまや販売代理店向けに製品の取り扱いや保守・サービスの研修等を実施することができます。オフィス棟には営業や部品・サービス、管理部門が集結します。従業員の執務スペースに加え、コマンドセンターを設置し、サービス・ソリューション「ConSite」で建設・鉱山機械の稼働状況をモニタリングします。さらに、部品再生やレンタル事業も統括し、サポート体制、サービスメニューを充実させていく計画です。



日立建機アメリカ全景

地域責任者の声

米州独自事業は 2nd ステップへ 業務品質を向上させる体制づくりを強化し、さらなる売上増加をめざします



執行役専務
米州事業部長
日立建機アメリカ 取締役会長
石井 壮之介

米州独自展開は2022年3月のスタートから今年で3年目に入り、2024年2月には米州オペレーションのヘッドクォーターとしての新社屋が完成し、多くのご来賓・ビジネスパートナーをお招きして盛大にオープニングセレモニーを行いました。その後、多くのお客さま、代理店の訪問をお受けし、会議や打ち合わせを実施、また各種トレーニングの提供などを行いつつ、地域統括事業本部としての活動を強化しています。

組織としては設立2年半とまだ若い組織で、意気軒高であるものの成熟度に関しては未だ途上にあり、チームビルディングを意識して推進しており、異文化交流トレーニングなど新組織ならではの活動を行っています。担当地域としては、北米のみならず中南米もカバーしていることから、言語を含めた地域特性を踏まえた顧客・代理店対応

を意識してプエルトリコ、ブラジル、コロンビア、ベネズエラなど多様な国籍のスタッフが集まっています。また、米国は国土も大きく、代理店数も多いため、地域担当スタッフをリモート方式で設置し、顧客・代理店要望の細かな入手と迅速な対応を心掛けています。

2024年度は売上を前年比でも大幅に増やす計画です。北米全体のコンストラクション・コンパクトの市況は前年並みと見ていますが、コロナ後、不足気味が続いた在庫補充は各社完了したと見ており、競争環境は自然と厳しくなる流れにあり、納期だけでなく、今後は、私たち自身の顧客・代理店に対する業務品質の高さが問われる段階に移行するため、この点の改善・強化を中心に取り組みます。米州独自展開は2ndステップに入ったと言えるでしょう。

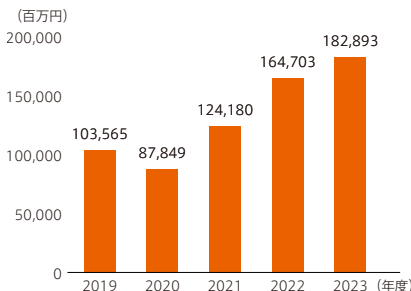
北米の代理店ネットワークも市場のカバー率では約8割程度まで進んでいますが、まだ空白地域も残っており、新たに代理店を開拓し、さらなる事業拡大をめざします。また、現在マイニング需要の大きい南米に駐在員の配置を完了し、北米の本社側も人員を増強し、カナダでダンプトラックの生産を再開しました。今後は、代理店との連携強化と見直しに取り組みます。同時にBradken社、H-E Parts社、Wenco社など南米のマイニング市場で活発に展開中のグループ会社とも連携を取り、マイニング市場のニーズに日立建機グループを挙げて総合的に応えられる体制づくりをめざしています。

欧州



●お客さまの近くのマーケティング・開発体制	●直轄の販売サービス体制の拡大
強み	弱み(課題)
機会	リスク
●電動化、ゼロ・エミッション化、シェアリングエコノミーへの機運の高まり	●地政学リスクの高まり ●インフレとインフラ投資の抑制

販売先地域別の売上収益（欧州）



欧州事業は長い歴史を持ち、1972年に欧州地域統括会社・日立建機ヨーロッパを設立し、販売代理店との協力関係のもと、欧州市場の需要に応じています。2018年以降は、欧州の市場特性に合わせた電動化製品、応用製品の開発を行うEAC社（European Application Center）を設立し、最先端の建設機械とソリューションの創出を行っています。

先端市場欧州において、需要の変化に対応するマーケティングおよび開発体制を構築

EUが2035年にガソリン車の新車販売を事実上禁止する方針を掲げる中、近年では、ドイツで電動化製品の開発を担うEAC社のようにマーケティング機能を有する開発拠点を設け、地域のニーズにアンテナを高く張るような仕組みを構築しています。電動化建機の普及率は国によって差がありますが、特にドイツでは急速なEVシフトが進行しており、建設機械にもその流れが及んでいます。過密な都市部の工事で使われるミニショベルは、エンジンからバッテリー駆動に切り替わることで駆動音の低減にもつながるメリットもあることから、建設機械メーカーだけでなく、販売代理店が独自にバッテリー交換式の電動化建設機械を発売するなど、市場では新たな動きが見られています。

こうした動向に対応するべく、日立建機では、EAC社と現行機械のコンポーネントを活用しながら、お客さまのニーズに対応した電動化の開発を進めてきました。ドイツ・ミュンヘンで3年に一度開催されている国際建設機械見本市「bauma」では、日立建機の電動化製品が各国の来場者から大いに注目を集めています。

また、イギリス市場では当社はメーカー直轄の販売・サービス体制を敷いており、レンタル事業を強化し、資源循環の考え方により資産効率の高いビジネスを展開しています。使用年数の少ないレンタル製品をPREMIUM USED（保証付中古車）として欧州内で販売するなど、新たなビジネスモデルも誕生しています。

地域責任者の声

比較的安定した市場のもと、資産効率を考えたバリューチェーン事業の強化を図ります

代表執行役 執行役専務
コンストラクションビジネスユニット長
欧州・中東事業部長
日立建機ヨーロッパ 取締役会長
梶田 勇輔



欧州は4大国（独、英、仏、伊）の需要が全体の7割近くを占め、牽引役である独、英の動向注視が必須です。市場特性として、深刻な人手不足、環境対応規制があり、デジタル対応、多様なアタッチメントの活用、ゼロ・エミッション実現化の電動機に強いニーズがあります。当社は、欧州全域を直系・独立系代理店39社と緊密に連携し、エンドユーザーニーズの的確な把握、ハード、デジタル、ソフトを組み合わせたソリューションを提供することで差異化を図り、代理店在庫を適性水準に保ち、売価のアップおよびマーケットシェアの拡大をめざしています。また、ドイツ代理店とのJoint VentureであるKTEG社では、先行する欧州ニーズを取り込んだ製品開発を進めており、その成果は欧州に留まらず、北米・日本にも展開していく計画です。レンタルニーズには、英国直系レンタル会社および代理店と連携したR2R[®]プログラムによる取り込みを強化しています。さらには東欧の復興事業や小規模ながらマイニング需要の取り込みおよび部品拡販活動により事業を拡大してまいります。

※ R2R(Rent to Rent)：レンタル会社から代理店やレンタル会社に機械を貸し出す業態のこと。

欧州 TOPICS

電動建設機械向けの充電設備事業を開始

日立建機は、2023 年 10 月、欧州で電動建設機械向けの充電設備事業を開始しました。蓄電装置メーカーのアルフェン社（本社：オランダ）および伊藤忠商事との協業により、充電設備の販売とレンタルをオランダや英国、フランスなど欧州 14 カ国で展開していきます。

環境負荷や騒音が少ない電動建機は欧州各地で需要が高まっていますが、建設現場の近くに充電環境が整備されていない場合が多く、普及に向けた課題となっています。

アルフェン社の充電設備は長辺 3 メートルと小型コンテナほどのサイズで、トラックで運ぶことができます。伊藤忠商事は、日立建機や販売代理店に対するファイナンスを提供し、グループがアセットを膨らますことなく、レンタル事業を拡大することを支援します。日立建機では、欧州の建設機械市場における電動建機の割合は 2030 年には 15 ～ 22% まで伸長すると予測しており、今回の充電設備の提供等により、課題を一つずつ解決していこうと考えています。



アルフェン社の可搬式充電設備から給電する日立建機のバッテリー駆動式ショベル

欧州 TOPICS

フランスの有力販売代理店コベマット社を買収

欧州地域統括会社の日立建機ヨーロッパ（本社：オランダ）は、フランスの有力販売代理店コベマット社と株式譲渡契約を締結しました。コベマット社は、2023 年 4 月 1 日付で 100% 連結子会社となり、社名を日立建機フランスに変更しました。

コベマット社は 2003 年に販売代理店として日立建機ヨーロッパと協業を開始しました。徐々に販売エリア拡大し、現在では、大手建設事業者が集まる首都パリを含めフランス市場の約 50% の需要を占めています。今回の契約締結により、日立建機グループ直轄の販売・サービス子会社として 6 拠点で事業を展開する予定です。メーカー直轄の販売・サービス体制によって競争力を強化し、部品・サービス、レンタル・中古車などのバリューチェーン事業を加速させ、ICT 対応やゼロ・エミッションに寄与する製品などのお客さまのニーズ・課題を迅速に把握し、最適なソリューションを提案していきます。また、中・大型の油圧ショベル、ホイールローダを中心にレンタルフリート台数を増やし、日立建機グループが適切にメンテナンスした良質なレンタル機・中古車を通じて事業拡大を図っていきます。



日立建機ヨーロッパ取締役社長 池田孝美（当時：左）とコベマット社オーナー Xavier Beaulieu（グザビエ・ボーリュ）（当時：右）

ロシア CIS・アフリカ・中近東



- アフリカ：日立建機ザンビアの再生事業
- CIS：鉱山機械を中心とした強固な販売・サービス網
- 中近東：マルチソーシング、マイニングのプレゼンス
- アフリカ：コンストラクション製品のラインアップ
- CIS：ロジスティクス体制の確立
- 中近東：ファイナンス、レンタル事業

強み

弱み（課題）

機会

リスク

- アフリカ：鉱山における電動化志向の加速
- CIS：伸び続ける鉱山機械の需要
- 中近東：中古建機の電動化
- アフリカ：ソプリリスク
- CIS：隣国の中国メーカーの進出
- 中近東：中東情勢、物流コスト高

CIS、アフリカ、中近東は、いずれも広大な国土と石油・天然ガスなどの豊かな天然資源を背景に、都市土木、パイプライン建設、鉱山開発向けなどで旺盛な建設機械需要がある地域です。日立建機は長きに渡って、これらの地域で Reliable Orange カラーのブランドへの信頼を築いてきました。

アフリカ：ザンビア、コンゴの銅鉱山における需要拡大に期待

世界的な脱炭素化の流れの中、石炭鉱山の開発は厳しい環境に置かれている一方で、インド向けの需要は引き続き旺盛で、これに支えられる構図になりつつあります。また、世界的な脱炭素化、電動化の流れを受けて銅の需要は旺盛であり、特にザンビアやDRC（コンゴ民主共和国）などのいわゆる Copper Belt 地帯での鉱山設備投資拡大が大きく期待されます。ただし、このエリア固有の事業リスクは引き続き、懸念されています。

日立建機の事業展開においては、日立建機ザンビアの存在とその再生事業がザンビア、DRCの銅鉱山の需要に応えています。また、鉱山における電動化志向の加速に応え、伊藤忠商事との協業による商機拡大と競争力ある商務条件の確立に取り組んでいます。コンストラクション事業では製品ラインアップの拡充を図り、独立代理店の収益拡大を図っていくことが課題です。

2023年度は、DRC、ザンビア、南アフリカで鉱山機械の大口受注を複数、実現することができました。2024年度はこの納入を確実に完了し、バリューチェーンビジネスにつなげていきたいと考えています。

CIS：効率的なロジスティクス体制の構築で鉱山機械の需要取り込み

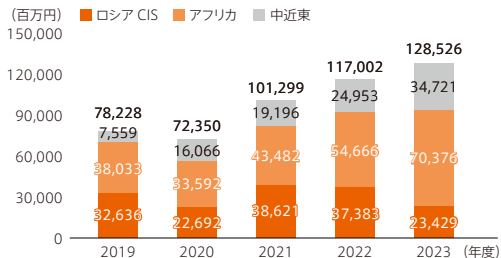
CIS市場では、中央アジアの日立建機グループ代理店である Eurasian Machinery 社による鉱山機械を中心とした強固な販売・サービス網を構築しています。豊富な地下資源の開発が行われており、今後も鉱山機械の需要は伸び続けると見えますが、中央アジアは、世界各地にある日立建機の工場から非常に距離が遠いため、効率的なロジスティクス体制を確立することが当該地域における課題です。また、ここ数年、隣国の中国メーカーが積極的に進出をしていますが、日立建機の鉱山機械の信頼性によって競争力を維持、強化していきます。

中近東：豊富な天然資源を持ち、経済成長が見込める有望市場

中近東の地域経済は石油や天然ガスといったエネルギー資源に大きく依存していますがその一方で、再生可能エネルギーの導入など環境関連ビジネスの機会も広がっています。また、eコマースなどのデジタル化も急速に進行中です。日本や欧米先進国に比べ、平均年齢が若いこともあり、今後の経済成長が期待できます。

日立建機は、中近東市場で長きに渡って代理店基盤を築いており、日本の良質な中古建機も定評があります。2023年度は、トルコで油圧ショベル ZAXIS-7 シリーズおよびホイールローダ ZW-7 シリーズを市場に導入しました。中東市場には ZAXIS-7 シリーズを導入するとともに、ConSite も高く評価されています。また、バックホウローダ BX100、日本製のハンドガイドローラ ZV650W、トルコ製の探査掘削機、油圧ショベルをディーゼルエンジン式から有線電動式に変換する改造ソリューションなど、多くの Reliable Solutions を提供するソリューションプロバイダーをめざしています。

販売先地域別の売上収益（ロシア CIS・アフリカ・中近東）



地域責任者の声（CIS）

アフターセールスをさらに
強化し、お客さまの満足に
応えていきます



ロシア・CIS 事業部長
日立建機ユーラシア 取締役社長
橋本 淳夫

CIS 地域の市場の中心となるカザフスタン、ウズベキスタン他の中央アジア諸国は、経済成長が近年著しく、特に石油・ガス、鉱物等の豊富な地下資源の開発が盛んです。また、人口が若くて活気があり、投資環境を整備して外国投資誘致も積極的に行われています。

日立建機は 2018 年からカザフスタン、ウズベキスタン他に関連会社・代理店である Eurasian Machinery 社を設立し、同地域の市場にコミットしてきました。さらに、カザフスタンの部品再生拠点を強化することで中央アジアのお客さまのランニングコストを抑え、同地域のサーキュラーエコノミーに貢献してきました。

引き続き、同地域の豊富な地下資源の開発によって伸び続ける鉱山機械の需要に応え、アフターセールスではお客さまの鉱山現場を含む各地の部品・サービス拠点をさらに強化してお客さまの満足にも応えていきます。

また、今後は、世界各地の日立建機グループとも協力して再生部品を CIS 地域外にも循環できるようにめざし、超大型電動油圧ショベルやトローリー受電式ダンプトラックによって同地域の鉱山の電動化と CO₂ 削減に貢献できるようにめざします。

地域責任者の声（アフリカ）

鉱山向け大口受注の納入を
着実に完遂し、
収益基盤の安定化を図ります



アフリカ事業部長
日立建機アフリカ 取締役社長
長谷見 季哉

アフリカ地域における政情不安や財政難、インフラの未整備といった環境下における事業展開にはリスク管理に大きく気を遣いますが、既存事業の基盤を強化し安定化させることで新たなチャレンジ（地域、製品、プロジェクト）に挑んでいきたいと思っています。

事業基盤の足固めとしては、2023 年度から 2024 年度にかけての鉱山向け大口受注の納入を着実に完遂し、これらを向こう 10 年で部品・サービス事業による安定的な収益確保につなげていきます。それらを支えるためには適正人財の確保が不可欠なので、現状の海外エンジニアによる支援の依存体制から、将来的には現場教育を推進しローカル人財の活用を積極的に行っていききたいと思っています。

成長戦略としては、中国依存度が高い域内において、日本が取り組むグローバル・サウス戦略のイニシアティブに期待しています。特に温室効果ガス削減への取り組みにおいては、当社が鉱山現場で実績を積み上げてきた電動油圧ショベルやトローリー式ダンプトラック、あるいは現在ザンビアの現場で実証試験を進めているフル電動ダンプトラックの優位性が、鉱山での消費燃料低減に大きく貢献することを提案することで、ソリューションプロバイダーとしての位置付けを確立したいと考えています。

地域責任者の声（中近東）

マイニングにおける
ニーズの広がりを捉え、
成長へと結びつけていきます



日立建機中東 取締役社長
荒見 学

日立建機中東は、UAE のドバイとトルコのイスタンブールに拠点をもち、中東および東アフリカにおけるマーケティングから販売、アフターセールスまでを各国の代理店を通じて提供しています。

新発売の ZAXIS-7 シリーズおよび ZAXIS-7G シリーズは、安全性、環境性能、高生産性、低ライフサイクルコストをお客さまに提供するために開発されています。2021 年から累計 100 名以上の代理店スタッフが参加した VBS（Value Based Selling）トレーニングを実施し、代理店の能力向上を図り、お客さまへの価値提案力を高めてきました。2024 年 1 月には代理店会議を、6 月には新製品トレーニングを開催し、代理店との連携を強化し、展示会への参加を通じて市場への浸透を図っています。お客さまが長期間安心して機械を稼働させられるよう、部品倉庫の拡張と WMS（倉庫管理システム）導入により、サービス部品の供給効率を工場させ、アベイラビリティを改善しています。また、多くの国でマイニングが盛り上がりを見せている中、サウジアラビアの Future Minerals Forum に出展し、採鉱・採石の規制の変化や「ネット・ゼロ・エミッション・マイニング」について議論しました。中近東に限らず、世界は変化しています。この変化をチャンスと捉え、日立建機中東は「One Team for creating customer value.」というスローガンのもと、お客さまの声に耳を傾け、Reliable Solutionsを提供し続けます。

アジア・大洋州



- メーカー直轄の開発・生産・販売・サービス体制
- 築いてきた日立建機ブランドプレゼンス

- 激化する市場競争に対する新たな切り口

強み

弱み(課題)

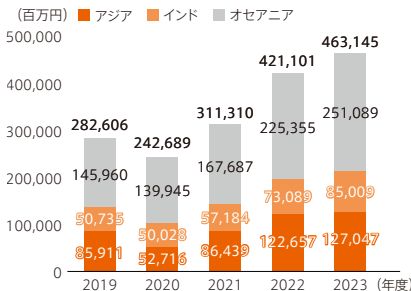
機会

リスク

- 高品質機械・サービスへの需要の高まり

- 中国メーカーの進出

販売先地域別の売上収益（アジア・大洋州）



急速に人口が増加するアジア地域において日立建機のビジネスは長い歴史を持っています。直営拠点と代理店ネットワークを構築し、製品販売およびバリューチェーンビジネスの強固な体制を構築してきました。インドネシアには生産、開発、部品再生拠点を整備し、アジアのビジネスハブとなっています。オセアニア地域では、マイニング分野を中心にコンストラクション分野でも日立建機は確かなプレゼンスを獲得しています。

インドネシア：中型油圧ショベルの累計出荷台数 5 万台を達成

日立建機インドネシアでは、2023 年 12 月、11t から 30t の中型油圧ショベルの累計出荷台数 5 万台を達成しました。同社は 1993 年に第 1 工場で中型油圧ショベルの生産を開始し、初年度の出荷台数は 222 台でしたが、東南アジア市場の需要の伸びとともに着実に生産を積み上げてきました。東南アジアの一般的な都市土木のほか、農業・林業や鉱山など高負荷な作業が求められる現場で、日立建機の油圧ショベルは耐久性や品質の面で高い評価を獲得しています。さらなる高品質製品の需要の高まりに応え、2024 年 2 月より、中・大型油圧ショベル ZAXIS-7G シリーズを市場投入しました。今後も東南アジアと周辺地域のお客さまのニーズに沿った製品開発・生産を行うとともに、中東、アフリカ、ヨーロッパなどへも展開していきます。

また、東西約 5,000km に広がる大小の島々から成るインドネシアは、その地理的な条件からメンテナンス部品のタイムリーな供給がとりわけ強く求められます。こうした声に応え、同社の第 1 工場敷地内に中・大型油圧ショベル向けの部品再生工場を新設し、2021 年 6 月より操業を開始しています。インドネシア国内のみならず、マレーシア、タイ、フィリピン、ベトナムなど東南アジアは ConSite の普及率も高いため、高品質な再生部品を迅速に供給し、お客さまの機械の安定稼働とライフサイクルコスト低減に貢献しています。

オセアニア：豪鉱山で超大型油圧ショベル向け運転支援システムの実証試験

日立建機は、超大型油圧ショベルの掘削・積み込み動作を支援するシステムを開発し、その実用化を進めるため、2024 年 3 月下旬より、資源大手リオ・ティント社が操業する鉱山において実証試験を開始しました。実証の現場は、西オーストラリア州ピルバラ地域で操業する鉄鉱石鉱山で、リオ・ティント社が保有する超大型油圧ショベル EX3600-7（運転質量 360 トン）のバックホウ仕様機にセンサーやモニターなどの機材を取り付け、運転支援システムによる掘削・積み込み作業の性能検証や、運転室に設置するモニター表示のユーザビリティの検証を行っています。

鉄鉱石や銅などの鉱物資源を採掘する鉱山現場は、24 時間 365 日の安定稼働が求められます。超大型油圧ショベルのオペレータは、周辺機械との接触や衝突に留意しながら、効率よく鉱物資源を掘削し、ダンプトラックに積み込む作業を繰り返す必要があります。この運転支援システムは、鉱山現場の、オペレータの負担軽減、安全性や生産性の向上、燃料消費の削減に寄与します。実際にお客さまが運営する鉱山現場で実証試験を行い、実用性を実証するとともに、さらなるシステムの精度向上をめざします。



超大型油圧ショベル EX3600-7
(バックホウ仕様)

地域責任者の声（アジア）

ポテンシャルの高い市場で
高いマーケットシェアを
維持しています

アジア事業部長
ヘキシンドアディブルカサ 取締役 CEO
財前 靖匡



アジア地域は、シンガポールなど大都市での需要に加え、これから開発が進む多くの国があり、ポテンシャルの高い市場です。熱帯の気候を活かしたパームヤシ農園やパルプ原料となる林業も盛んで、たくさんの建設機械が日夜稼働しています。鉱物資源にも恵まれ鉱山機械の需要地でもあります。アジア事業部では、インドネシアに2つの生産工場があり、一つは中型機（10t～30t）、もう一つは鉱山機械の生産を行い、アジアを中心とした各国、地域へ供給しています。需要地に近い所で生産することにより、輸送コストを抑え、地域特有の要望をタイムリーに製品に反映させることができ、特にパームヤシ農園や林業仕様機はお客様から非常に高い評価を得て、高い市場シェアを維持しています。また、鉱山の多いカリマンタン島には、鉱山機械のサポート拠点としてコンポーネントの再生工場を持ち、24時間365日稼働をサポートしています。需要の多いインドネシア、マレーシア、タイでは直営の代理店で販売・サービスを行っており、生産工場と密接な連携で、お客様の要望にいち早く対応できる体制を構築しています。

2024年度は、高い耐久性で好評を博してきた5Gシリーズに加え、燃費性能に優れた新機種7Gシリーズをリリースします。各国の需要に合致するよう地域やモデルによっては併売を行い、お客様のさまざまな現場の状況に対応することで、飛躍の年にしたいと思っています。

地域責任者の声（インド）

高付加価値の製品・サービスを
提供することで市場シェアを
維持していきます

執行役
インド事業部長
タタ日立コンストラクションマシナリー
Co., Pvt., Ltd. 取締役社長
Sandeep Singh



インドは、急速に成長している大国として認識されており、現在、広範囲なインフラ開発に注力しています。これにより、建設機械に対する多様なニーズを持つお客様基盤が形成されました。インド国内には多くの建設機械メーカーが存在しており、その中には3社の中国メーカーも含まれ、競争環境は非常に激しくなっています。

市場リーダーであるタタ日立社は、「EXシリーズ」と「ZAXISシリーズ」という2つの主要な製品シリーズを用いた戦略的アプローチを通じて、お客様の幅広いニーズに対応しています。この戦略は、強力なアフターセールサポートを持つ広範な代理店ネットワークによって支えられており、インド国内のあらゆる地域のお客様にリーチし、サービスを提供することを可能にしています。

2024年度以降も、中古車やレンタルなど付加価値の高い製品を強化することによって、お客様の現場が抱える課題を解決し、収益性を向上させ、現在の市場シェアを維持することに尽力していきます。

地域責任者の声（オセアニア）

革新的なソリューションを
開発することで、選ばれる
サプライヤーであり続けます

執行役
大洋州事業部長
日立建機オセアニアホールディングス Pty., Ltd.
取締役社長
日立建機（オーストラリア）Pty., Ltd. 取締役社長
Ray Kitic



オセアニア事業部は、コンストラクション、マイニングの両面において高いパフォーマンスを維持しています。長期的な成功の鍵となるのはバリューチェーン事業への注力です。オセアニアでのバリューチェーン比率は総売上の50%を超えて継続しています。特に部品・サービスの分野が、外部環境の変化にも関わらず伸長しています。私たちは、コストを削減しながら設備や修理プロセスの効率性を高め、何よりもお客様の現場でより安全な作業環境を創出するなど革新的なソリューションを開発することで、選ばれるサプライヤーであり続けるよう努力し、お客様とのパートナーであり続けることをめざしています。

また、私たちの部品再生事業は、社会全体が循環型経済を指向するにあたり不可欠なビジネスです。部品再生工場では、部品再生の手順を進化させ、さらに洗練させることで、低いコストで最良の製品を提供するだけでなく、環境負荷の削減にも貢献します。お客様からの脱炭素に関するニーズは、年々高まっており、私たち自身が提供する主要な価値であるカーボンフットプリントの削減と合致します。外部パートナーとも連携しながら、広大なグローバルネットワークを駆使して、提供価値をさらに高めていきたいと考えています。

中国



- 地域販売統括会社の
新設
- 歴史ある生産拠点と
サプライヤー網

- 中国メーカーとの差
異化

強み

弱み(課題)

機会

リスク

- 大型建機、鉱山機械
の需要堅調
- 電動化機械の需要

- 不動産不況の長期化
- 中国メーカーの海外
進出

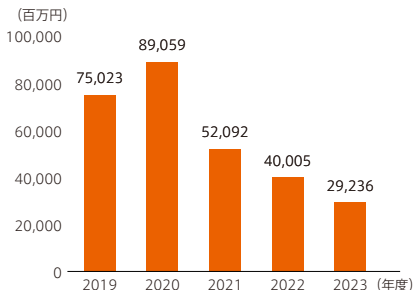
1995年に中国・合肥にて本格的な生産を開始し、現在では日立建機（中国）の生産能力は日本に次ぐ規模に拡大しました。2013年には油圧部品の現地生産もスタートし、地産地消をベースとした事業基盤を確立するとともに、欧州、アジアへの供給拠点としても重要な位置付けとなっています。

調達、生産、販売において戦略を展開

中国の建設機械市場は2019年からの新型コロナウイルス感染拡大、2021年のロックダウンで大きく落ち込み、中国メーカー機の需要は一定程度、回復してきたものの、当社を含めた外資系メーカー機の需要は2023年度も大幅減となりました。2021年から深刻化した不動産不況も長期化すると見られます。加えて、中国メーカーは、国内需要の伸びが限定的な中でGDPの向上を続けるため、東南アジアをはじめ、世界各地への輸出を拡大しています。中国メーカー全体の生産能力は全世界に供給が可能なレベルにあるので、大きな懸念材料と考えています。日立建機としては、いかに良いお客さまを獲得、維持していけるかが今後の大きな課題です。2022年11月に事業を開始した中国における販売サービス統括会社「日立建機販売（中国）」で事業体制の再構築を行い、新たな体制で事業強化をめざしています。

一方の生産地としての中国は重要拠点であると認識しています。中国の生産拠点は、海外工場の中でも最も伝統があり、大規模な生産能力とエンジニア能力も有しています。また電動化関連の優れた調達パートナーも豊富に存在するため、調達戦略としても重要なエリアです。当社としては、今後も生販、調達のいずれにおいても、環境変化に合わせた事業戦略を展開していきます。

販売先地域別の売上収益（中国）



地域責任者の声

構造改革によって 市場の回復に備え、 変化を先取りした事業戦略を 打っていきます

執行役常務 CMO
グローバル営業本部長・中国事業部長
松井 英彦



中国市場は、不動産不況に代表される通り、景気が減速し建設機械の需要も大きく影響を受けています。油圧ショベル需要は2021年度を境に低迷しており、国産・外資メーカー共に大きく販売減となり、需要回復にはかなり時間を要すると見えています。そのような中でも農林や鉱山向け建設機械は一定の需要は確保されており、当社としては高い機能や耐久性、信頼性が求められる鉱山向けの大型油圧ショベル等を中心に販売戦略を立てています。

2023年度は販売会社および代理店の事業構造改革を進めました。2022年11月に販売サービスを統括する新会社を設立し、鉱山業種への取り組みの強化、レンタル事業の見直しなど代理店に合った改革を推進してきました。苦戦が続いているといっても、いずれは市場全体が回復してくると見えますので、引き続き構造改革を進めるとともに、変化に迅速に対応する事業戦略を打っていきたくと考えています。

中国事業の柱としては安徽省合肥市にある開発製造会社の日立建機（中国）があり、同工場で生産された機械は中国市場での販売だけでなく、欧州や東南アジア、アフリカ等いろいろな地域でも販売されています。また中国は製品のサプライヤ機能としての役割も果たしており、将来EV化が進む中、有望な調達戦略地域と位置付けています。今後もしっかりと中国市場に根を下ろして事業を推進してまいります。

日本



- メーカー直轄の開発・生産・販売・サービス体制
- 築いてきたお客さま基盤・ブランドプレゼンス
- 人手不足、労働者の高齢化など現場の課題の深刻化

強み

弱み(課題)

機会

リスク

- 電動化、ゼロ・エミッション化、シェアリングエコノミーへの機運の高まり
- 円安進行、原材料・エネルギーコスト上昇
- インフラ投資の抑制

日本の建設機械メーカーとして1950年代の創業以来、70年余り、国内の一貫した製品・サービス、ソリューション開発体制をベースに海外でも独自の技術開発を行う体制を整え、世界の市場で経験と実績を積んできました。また、少子高齢化、人口減少が進む日本の市場において、建設現場のお客さまの課題解決のため、Reliable Solutionsを提供し続けています。

お客さま、パートナーとゼロ・エミッションの施工現場を協創

近年、建設現場では、稼働時に二酸化炭素などの温室効果ガスを出さない電動建機に対する関心が高まっています。一方、建設機械は近隣に充電設備や仮設電源が無い場所で使われることもあり、建設現場におけるゼロ・エミッションの実現には電動建機の導入のみならず、充電設備などのインフラの整備や効率的な運用を含めてソリューションをお客さまに応じて提案する必要があります。

そこで、2024年5月、施工現場のゼロ・エミッション実現に向けて、お客さま、パートナーと協創する研究拠点「ZERO EMISSION EV-LAB」を千葉県市川市に開設しました。日立建機グループのバッテリー駆動式電動ショベルに加え、可搬式充電設備や建設機材を設置しています。また、いすゞ自動車、伊藤忠商事、九州電力などが「ZERO EMISSION EV-LAB」のパートナーとして、ともにビジネスモデルの確立を推進していきます。さらには、電動の建設機械・機材が稼働する現場を再現したデモエリアを常設し、来場者と意見交換して、新たなアイデアを生み出すコミュニケーションエリアを設けることで、世界中のお客さまやパートナーと建設現場全体のゼロ・エミッション実現に向けての課題や可能性について探索できる場にしていきます。

地域責任者の声

お客さまの課題を解決することで、「まっ先に選ばれる。ずっとつき合える。」という私たちの思いを実現します

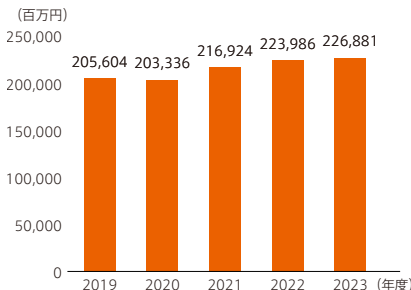


執行役
日本事業部長
日立建機日本株式会社 取締役社長
廣瀬 雅章

日本の建設現場を取り巻く環境は、人手不足、労働者の高齢化、環境への配慮などの課題に直面しています。私たちは、このお客さまが抱える課題にお応えするため、最適なソリューションを提案しています。特に喫緊の課題である人手不足、労働者の高齢化では、施工現場の生産性向上が急務であり、オペレータ1人でアタッチメントが交換可能なアタッチメント脱着システム「P-Line」、ICT・IoTを活用し、オペレータを3Dでガイダンスする後付けキット「Solution Linkage MG」を市場投入することで、生産性、さらには安全性向上にも貢献します。また、環境への配慮では、バッテリー駆動式電動ショベルや再生部品の活用を中心に、カーボンニュートラルの実現に貢献します。これらのソリューションを通じて事業を拡大するとともに、「メーカーレンタルとしての事業モデルの確立」「ビジネスパートナーとの連携強化」「ICTソリューション事業拡大」を軸に、持続的な成長と企業価値の向上に取り組んでまいります。

これからも、常にステークホルダーの皆さまと協創しながら新たな価値を創造し、「まっ先に選ばれる。ずっとつき合える。」という私たちの思いを実現してまいります。

販売先地域別の売上収益（日本）



04

持続可能な成長を支える
サステナビリティ推進の
取り組み

- POINT. 1 カーボンニュートラルへのロードマップ／TCFD への対応
- POINT. 2 サーキュラーエコノミー、生物多様性への対応
- POINT. 3 事業リスクとサステナビリティリスクの統合マネジメント
- POINT. 4 サステナビリティを支えるガバナンス強化のフレームワーク

CONTENTS

65 サステナビリティ推進の取り組み

66-69 .. 気候変動に関する取り組み

70 サーキュラーエコノミーへの取り組み

71 自然共生社会の実現に向けて～生物多様性への対応

73 人権／サプライチェーン

74 リスクマネジメント

75-83 .. コーポレート・ガバナンス

84-89 .. 独立社外取締役 座談会

サステナビリティ推進の取り組み

サステナビリティに対する考え方

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います。日立建機グループのグループアイデンティティを踏まえて策定した「サステナビリティ基本方針」のもと、建設機械を通じて社会の持続的発展に貢献し、企業価値向上に努めています。

サステナビリティ推進体制

サステナビリティ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上で、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。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を含めた経営判断に関わる ESG 関連課題の審議・承認を行っています。さらに、これら ESG の重要事項は、執行役会および取締役会にて審議・承認され、適切に監視・監督を行っています。

グローバルでの体制としては、グローバルサステナビリティ推進責任者会議にて海外グループ会社の代表者へサステナビリティ推進における方針や方向性を共有し、意見交換を行っています。また、グローバルサステナビリティワーキンググループでは、決定した方向性に基づいた各国・各地域での施策を共有し、グローバルでサステナビリティの取り組みを推進し強化しています。

サステナビリティ推進体制図



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。

気候変動に関する取り組み

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温室効果ガス実質排出量ゼロをめざし、製品開発および生産工程の両面でこのゴールに向けたロードマップを策定して CO₂ 排出量の削減に取り組んでいます。

製品においては、CO₂ を排出しない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、2010 年度を基準年とし CO₂ 排出量を 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）。

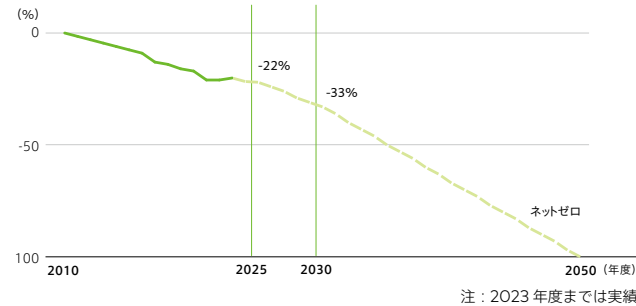
また、生産工程においては、2010 年度を基準年とし CO₂ 排出量を 2025 年度に 40% 削減、2030 年度に 45% 削減する目標を設定し、推進しています（図 3）。CO₂ 排出量の削減手段には省エネ、再生可能エネルギーへの転換（設備投資による自家発電、再生可能エネルギー電力導入）、電化、燃料転換等があります（図 4）。

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した「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

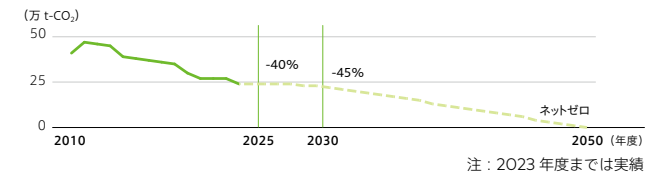
献していきます。

※ 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。

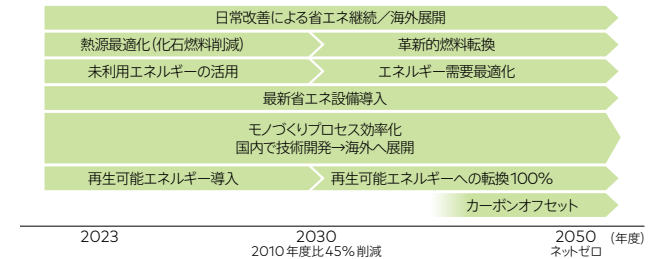
■製品：CO₂ 排出量の削減目標（2010 年度比）（図 1）



■生産工程：CO₂ 排出量の削減目標（2010 年度比）（図 3）

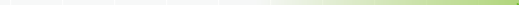


■生産工程のカーボンニュートラルロードマップ（図 4）



■ 2050 年温室効果ガス実質排出量ゼロに向けた環境配慮製品／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

		年度	'20	'21	'22	'23	'24	'25	'26	'27	'28	'29	'30	～'50	
コンパクト	2t	バッテリー駆動						★発売予定(欧州)						バッテリー駆動／有線式 ラインアップ拡充	
	5t					★発売(欧州)									
コンストラクション	8t	バッテリー駆動												水素エンジン／燃料電池駆動 製品化～導入拡大	
	13t	★発売(欧州)					★発売(欧州)								
	20t以上	水素エンジン／燃料電池駆動													
		開発中													
マイニング	超大型ショベル	有線式	発売中											CN 燃料 ^{※2} 本格普及	
	ダンプ	バッテリー駆動													
		開発中												実証試験	
共通															ソリューション拡充／エネルギー効率向上

※ 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）

気候変動に関する取り組み

TCFD 提言への対応

TCFD | TASK FORCE ON CLIMATE-RELATED FINANCIAL DISCLOSURES

当社は、気候変動対策を重要課題の一つとして認識し、TCFD 提言に基づく取り組みと開示を進めています。2020 年 7 月に全社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。

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上で、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）にて審議しています。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しています。

■気候関連活動のあゆみ

年度	活動内容
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を公開
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）を公開 ・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：全社的リスクマネジメント）委員会設置 ・TCFDに関するステークホルダー・ダイアログを実施 ・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 ^{※3} ・2050年カーボンニュートラルを宣言 ・サステナブル・ファイナンスの初導入
2023	・GXリーグへの参画 ・建設現場向け可搬式充電設備の協業拡大 ・グリーンボンド発行
2024	・研究拠点「ZERO EMISSION EV-LAB」を開設

※ 3 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

■サステナビリティに関する会議体・審議内容

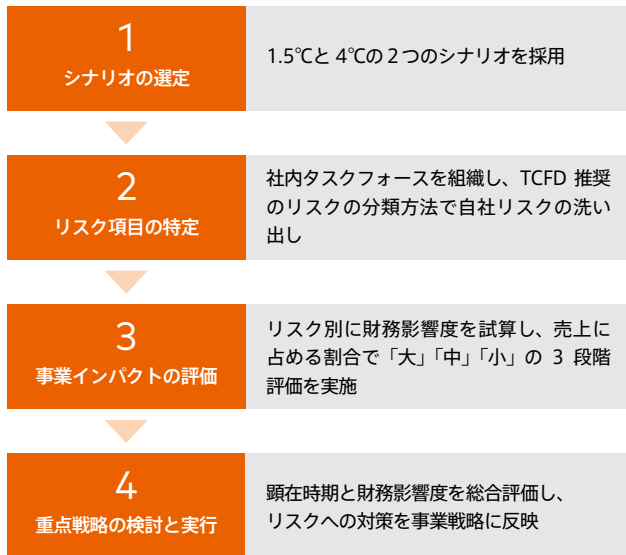
会議体	議長	メンバー	主な役割	2023年度の主な議題
サステナビリティ推進委員会	執行役社長兼 COO	CEO、COO、CSO、CFO、CHRO、CTO、CDIO、CMO を含む執行役、主要グループ会社社長	気候変動を含む日立建機グループのサステナビリティ推進方針、重点施策やKPIに関する審議・承認	カーボンニュートラル、サーキュラーエコノミー、TCFD、TNFD、ESG評価などのサステナビリティ全般における推進方針の審議・承認
環境推進責任者会議	サステナビリティ推進本部長	国内外グループ会社社長、事業部門長	環境保全行動指針に則った環境方針の審議・承認、環境保全活動の維持・向上に向けたKPI進捗管理、重点施策の共有・協力依頼	カーボンニュートラルおよびサーキュラーエコノミーの推進における方向性を検討
CSR推進責任者会議	サステナビリティ推進本部長	コーポレート部門長、事業部門長、国内グループ会社社長	グループのサステナビリティ推進への取り組み、非財務の中期目標の進捗管理、重点施策の共有・協力依頼	TCFDやTNFD、ESG評価などのサステナビリティ全般の推進について共有
グローバルサステナビリティ推進責任者会議	サステナビリティ推進本部長	海外グループ会社社長	サステナビリティ推進委員会およびCSR推進責任者会議の審議・決定事項の共有	グループグローバルでのサステナビリティ推進の方向性を共有
グローバルサステナビリティワーキンググループ	サステナビリティ推進本部長	海外グループ会社サステナビリティ担当者	グループグローバルでのサステナビリティ方針・施策の共有	海外グループ会社のケーススタディ共有、社会貢献方針の策定

気候変動に関する取り組み

戦略

不確実な将来を見据えて、企業にもたらすリスクや機会におけるシナリオ分析を行い、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。日立建機グループでは、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



シナリオ分析に基づく評価結果

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、重要度が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、カーボンニュートラルの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。

P69「シナリオ分析に基づく評価結果」参照

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となります。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、執行役会ならびに取締役会へ報告されます。

P74「グローバル・リスクマネジメントの強化」参照

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実現をめざし、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（Scope1+2）	45%削減（2010年度比）
	製品（Scope3）	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

気候変動に関する取り組み

■シナリオ分析に基づく評価結果

顕在時期	短期:中期経営計画(2023～2025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:100億円越

シナリオ	種類	リスク	機会	顕在時期	財務 影響度	対応策
1.5℃ シナリオ	製品・サービス・ ソリューション	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2021年度の約1.3倍に増強 ・日立建機ティエラでは、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 ・トロリー受電式ダンプトラックの販売拡大 ・ダンプトラックの利便性を向上させるため、定置充電式EVや燃料電池EV/水素電池の開発を検討 ・中古車に整備を施し、保証を付与した「PREMIUM USED」として再度世に送り出すことで、製品の長寿命化を実現 ・ゼロ・エミッションの施工現場を協創する研究拠点「ZERO EMISSION EV-LAB」を開設。設置した電動建機/機材を活用し、充電から使用までのサイクルを可視化、顧客の施工現場にマッチした電力マネジメントなど、新たなソリューションの開発を推進 ・ConSiteや部品再生、本体再製造を活用し、車体稼働年数を10年から15年に長期化することをめざす
		石炭需要の減少	ハードロック向けの需要増加	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	脱炭素税の節減効果	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-CO₂から14,000円/t-CO₂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CO₂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CO₂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、日立建機ティエラ、日立建機カミーノ、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・コインバトール工場での再生可能エネルギー比率を引き上げ、CO₂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
4℃ シナリオ	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	短期～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 ・日立建機日本では、自治体等と締結した協定に基づき、災害発生時に被災地へ建機や資材を優先的に提供
	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	・調達パートナーが被災した際は、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 ・重要部品の複数購買先を確保し、部品供給の滞りを回避する仕組みの構築を推進 ・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 ・サプライチェーンBCP強化に資するシステム導入を計画
		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 ・生産の自動化やロボット化を推進することで、熱中症リスクなどの人的被害を回避

サーキュラーエコノミーへの取り組み

サーキュラーエコノミーと生物多様性・ネイチャーポジティブ、およびレジリエンス向上へのさらなる貢献

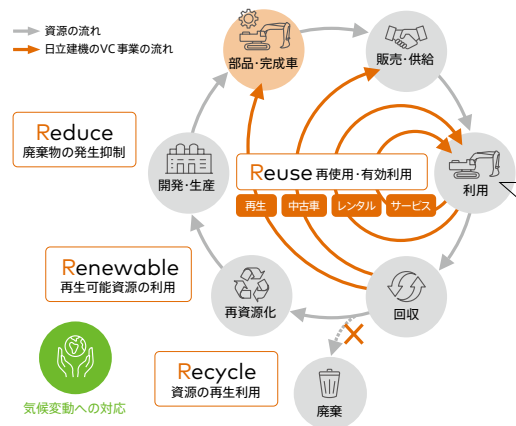
日立建機グループは、ゼロ・エミッションを実現する建設機械の普及に取り組むと同時に、部品・サービス、再生、レンタル、中古車といったバリューチェーン事業を通じて、廃棄量をさまざまな角度から減らす取り組みを行っています。そのために4つのR(Reduce・Reuse・Recycle・Renewable)の活動をグループ全体で推進し、さらに「製品ライフサイクル」を1.5倍にすることをめざしてバリューチェーン事業の拡大を図っており、再生部品のさらなる普及、リサイクル材使用の増加によりサーキュラーエコノミーを事業の一環とし

て実践しています。これらの取り組みにより、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ています。

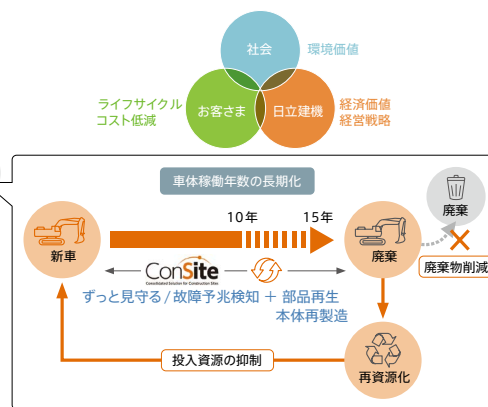
また、農業・林業・畜産業などの発展に貢献する機械・技術の提供を通じて生物多様性・ネイチャーポジティブへ貢献し、防災・減災工事向け機械の高度化を通じてレジリエンスな社会づくりへさらなる貢献を図り、環境価値・社会価値に根ざした企業価値の向上に取り組んでいきます。

■ 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の推進 KPI

4R区分	項目	内容	2023年度実績	2025年度目標	2030年度目標
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	17%削減	7%削減	20%削減
Recycle	再資源化率 (国内)	排出される廃棄物に対する再資源化量の割合	93%	94%	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	+13%	+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	+7%	+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	△3%	+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	+10%	+30%	
	機械状態管理システム	ConSite普及率	73%	2024年度以降標準装備	ダウンタイム「ゼロ」をめざして

自然共生社会の実現に向けて～生物多様性への対応

基本的な考え方

生物多様性への対応は気候変動問題と密接に関連する取り組み課題と位置付けられ、政府や投資家などから企業への対応要請が強まっています。

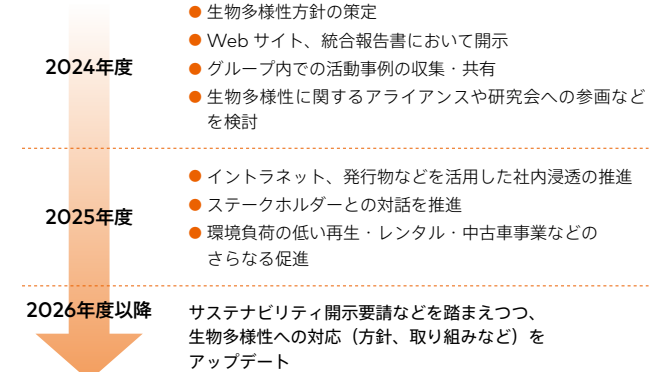
その一方で、日立建機グループの事業現場においては、生物多様性に配慮した取り組みをすでに実践していますが、このような取り組みを社内外に積極的に発信し、生物多様性への取り組みのさらなる推進につなげていくことが、重要だと考えています。

日立建機グループはこうした状況を踏まえ、日立建機グループの生物多様性対応の拠り所とする「生物多様性方針」を策定しました。今後、本方針のもとに生物多様性対応を進めていきます。

生物多様性方針の策定プロセス

- ① TNFD（自然関連財務情報開示タスクフォース）、環境省の「生物多様性国家戦略 2023-2030」などの社外動向を踏まえ、サステナビリティ推進本部にて事務局案を策定
- ② サステナビリティ推進委員会などを経て承認
- ③ 執行役会、取締役会に報告（以後の変更については、取締役会の所管となる）

生物多様性対応に関するロードマップ



生物多様性方針

1. コミットメント

- 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。このビジョンを踏まえ、当社グループの事業活動が生物多様性の恩恵に依存していることや、生態系に影響を及ぼす可能性があることを認識し、自然環境に配慮した製品開発や再生事業をはじめとしたサーキュラーエコノミーの推進などを通じて、自然共生社会の実現をめざします。

2. 国際的な条約に基づく各国法令の遵守

- 生物多様性条約などの生物多様性に関する国際的な条約に基づく、森林の不法伐採禁止を含む各国の関連法令を遵守し、事業活動地域における生物多様性保全に努めます。

3. 事業を通じた生物多様性への対応

- 設計・開発から生産・物流に至るバリューチェーン上において環境負荷低減に努め、サーキュラーエコノミーの推進およびネイチャーポジティブ実現をめざします。
- 製品寿命の長期化や「4つのR^{※1}」視点に基づく部品再生事業などに積極的に取り組むことで、廃棄物の削減や新たな投入資源の抑制に努め、生態系への影響低減をめざします。
- ICT施工ソリューションの開発・提供に積極的に取り組むことで、生産性向上・工期短縮を実現し、温室効果ガスの低減や持続可能な林業経営などに貢献します。

4. 事業と生物多様性との関わりの把握、影響の低減

- 生物多様性の損失を防ぐこと（ノーネットロス）を目標に、生物多様性保全のための優先地域を選定し、事業から生じる生物多様性を含めた自然への影響と依存関係、リスク・機会を評価し、適切な対応を進めていきます。加えて、2050年までにネットポジティブインパクト（生物多様性の代償措置による効果が生物多様性の損失を上回ること）の創出をめざすとともに、植林などの森林再生に取り組むことで生態系に悪影響を及ぼす森林破壊の防止に努めます。
- 生物多様性観点における優先地域で事業を行う場合は、負の影響を回避・低減・最小化した上で、それでも残る影響に対し代償措置を講じる優先順位（ミティゲーションヒエラルキー^{※2}）の考え方を取り入れ、目標および指標を管理していきます。

5. ステークホルダーとのエンゲージメントおよび情報開示

- グループ従業員、調達パートナー、地域社会、NGOなどとの連携・対話を行い、生物多様性保全に関する取り組みの実効性を高めます。
- 本方針に基づく取り組みについて、積極的な情報開示を行います。

6. 適用範囲と所管

- 本方針は、当社グループに加えて調達パートナーやビジネスパートナーにも賛同をお願いしながら進めます。
- 本方針の策定、変更については、取締役会で報告・承認します。

※1 4つのR：Reduce, Reuse, Recycle, Renewable

※2 ミティゲーションヒエラルキー：長期的な展望のもと、自然への悪影響を最小限に抑えるための枠組み。まず影響を回避し、不可能な場合は自然への影響を低減するよう組織を導き、最後に悪影響を受けた地域や生態系を回復させる責任を果たすよう導く考え方

自然共生社会の実現に向けて～生物多様性への対応

生物多様性保全に関する日立建機グループの取り組み

事例1

日立建機ティエラによる琵琶湖保全への取り組み

生物多様性対応において、地域ごとの特性やステークホルダーとの連携は重要な視点です。

滋賀県は7月1日を「びわ湖の日」と定め、官民協働で一斉清掃を展開しています。琵琶湖近くに位置する日立建機ティエラはこの活動に協賛し、工場周囲の道や田んぼの側溝の一斉清掃を実施しています。また、生き物が激減した水田に魚道を設置し、かつて琵琶湖周辺でごく当たり前に見られた景観を復活させる滋賀県の取り組み「魚のゆりかご水田プロジェクト」にも参加しています。加えて、田植え・稲刈り体験と水田および農用水路に棲む生き物観察会を実施し、琵琶湖への理解を深める取り組みを推進しています。

2015年に「琵琶湖保全再生法」が成立し、琵琶湖は国民的資産と位置付けられました。私たちは貴重な自然環境と豊かな恵みを未来へ引き継いでいかなければなりません。日立建機ティエラは、豊かな琵琶湖を守るための活動を続けていきます。



田植え・稲刈り体験と水田および農用水路に棲む生き物観察会

事例2

「Plant a Million Zambia」を通じた植林活動

気候変動問題がグローバル課題となったことで、森林の直接的な再生に寄与する植林活動の重要性が再認識されています。植林による新たな森林再生は、CO₂を吸収し、水と空気をきれいにしており、気候変動の緩和、生態系の安定、人々の健康に貢献しています。

日立建機ザンビアは、「Plant a Million Zambia」の活動に参加しています。この取り組みは、地元の学校や地域社会が協力しあい、「森林」や「木」の重要性を改めて認識することで、経済と持続可能な開発を促進することを目的としています。2023年8月、日立建機ザンビアは実施団体と提携して、チョングウェ郡の小学校および中学校に365本の苗木を植えました。従業員ボランティアも参加し、植林活動を手伝うことで、従業員の環境意識の高まりにもつながる取り組みとなっています。



日立建機ザンビアのボランティアと「Plant a Million Zambia」のスタッフ

事例3

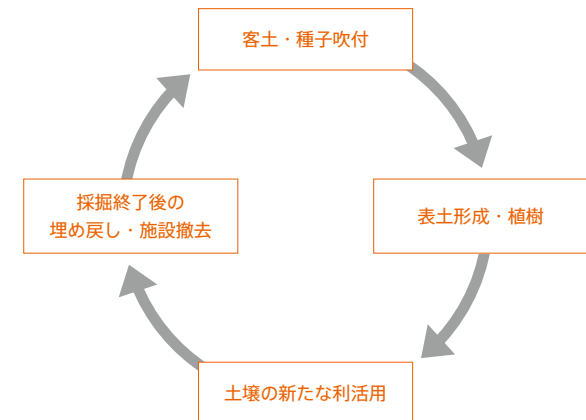
鉱山閉鎖後の土壌の復元

鉱山の採掘終了後、環境保全と安定的な跡地利用を可能とするために、土壌の復元（リハビリテーション）が重要な課題です。

鉱山を自立した自然の生態系あるいは将来的な土地利用の安全な遂行が確保された状態に戻すことは重要であり、当社グループのビジネスパートナーは土壌の復元に積極的に取り組んでいます。

これからも、ステークホルダーとの連携の視点を踏まえた生物多様性対応に取り組んでいきます。

■リハビリテーションプロセス



人権／サプライチェーン

人権デュー・ディリジェンスの取り組み

多様な価値観や考え方を持つ人財が活躍することのできる企業風土を構築するためには、人権への理解を深め、お互いを尊重し合うマインドの醸成が不可欠です。そのため日立建機グループでは、グローバルで拠点間での人財交流促進などを積極的に推進しています。

2020 年度から、グループ共通で優先して取り組むべきリスクとして定めた「強制労働・移民労働」について、優先リスク調査票（30 問）を利用して、労働・安全衛生・苦情処理メカニズムを主とした状況の評価を開始しました。これまで国内外工場・グループ会社計 63 拠点への調査を行った結果、一定レベル以下の評価項目があった計 15 拠点において、対策の取り組みを実施しています。

2022 年度以降実施している調達パートナー 618 社へのアンケートで得られた調査票の質問 30 問への回答のうち、一定レベル以下の水準にある回答項目の割合 7.2% に対して改善依頼を行い、そのうち 75.8% の改善を確認、残りの 24.2% についても今後引き続き改善確認を行う予定です。

なお、人権デュー・ディリジェンスの推進体制として、2021 年 5 月に、社長を推進責任者とする「日立建機 人権デュー・ディリジェンス推進会議」を設置し、2023 年度までに計 6 回会議を開催し、同会議を通じた人権デュー・ディリジェンスの PDCA サイクルの循環を図っています。同会議では、従業員や調達パートナーへのリスク評価結果の報告のみならず、一定レベル以下であった項目については、対策の検討・実施・進捗状況についても確認し、報告しています。

■人権デュー・ディリジェンスの実施プロセス



人権教育・研修

日立建機グループでは、従業員一人ひとりの人権意識向上を目的として、新入社員研修、新任課長研修などの階層別研修の中で、人権に関する教育を継続的に実施しています。

■人権研修の実績（2021～2023 年度累計の人数）

	合計	うち課長以上	うち一般社員
日立建機単独	4,284	801	3,483
グループ会社	4,240	741	3,499
総計	8,524	1,542	6,982



人権

<https://www.hitachicm.com/global/ja/sustainability/social/humanrights/>

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、これらに対しては改善要請を実施し、継続的な改善への取り組みを行っています。

2023 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た結果、回収率は 93%（2022 年度は 84%）で、当社グループが定める最低スコアに満たなかった調達パートナーの割合は 2022 年度と同様 0% でした。

今後も調査を継続的に実施し、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/>

リスクマネジメント

グローバル・リスクマネジメントの強化

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、リスクと機会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が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。

全社的リスクは、全社委員会を運営する各委員会の事務局を対象に、期1回の頻度でリスクを洗い出すことで、特定しています。抽出したリスクは、全社的観点から重要度・緊急度などを評価し、重要テーマと位置付けた課題をERM委員会で共有します。

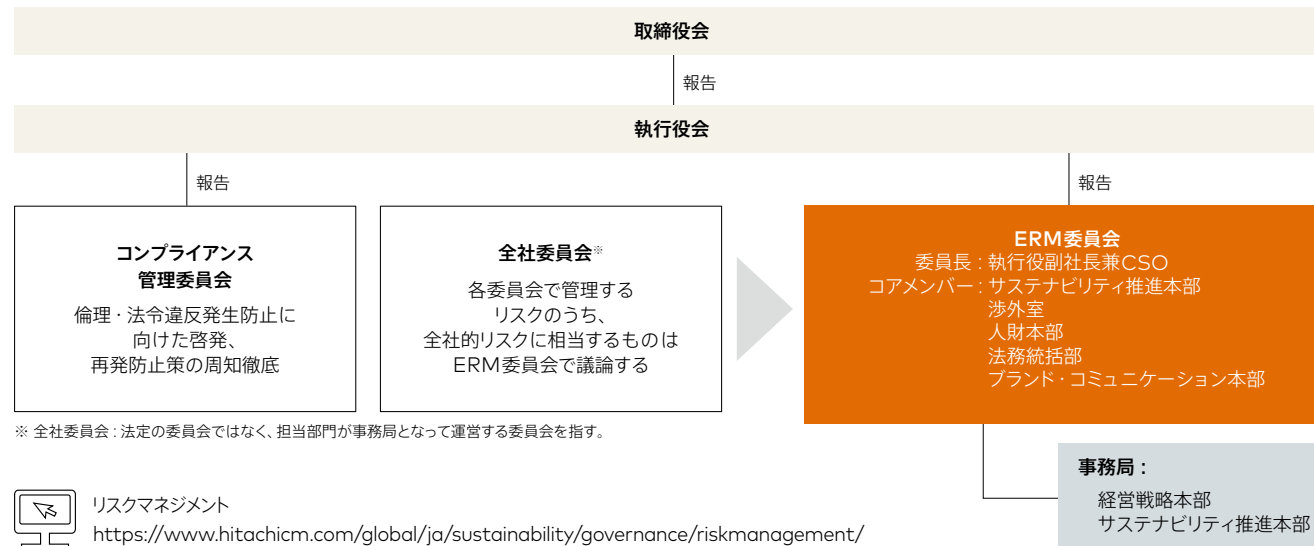
ERM委員会では、気候変動・環境汚染・災害といった環境関連の問題や、パンデミック（感染症の拡大）、サイバーセキュリティ、人権、地政学リスク、経済安全保障、コミュニティ課題といった、グローバルに展開している事業の根幹を揺るがすようなリスクを対象として議論および意思決定を行います。基本的に期1回の開催とし、突発的な全社的リスク対応への要請や、委員長あるいは各委員会・関連部門の要請に応じて、臨時開催も実施します。なお、倫理・

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、事象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。

ERM委員会における全社的リスク対応策の方針などの重要事項

と、コンプライアンス管理委員会における重大なコンプライアンス案件については、執行役会ならびに取締役会への報告を行います。

ERM委員会の体制



コーポレート・ガバナンス

基本的な考え方

当社は、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

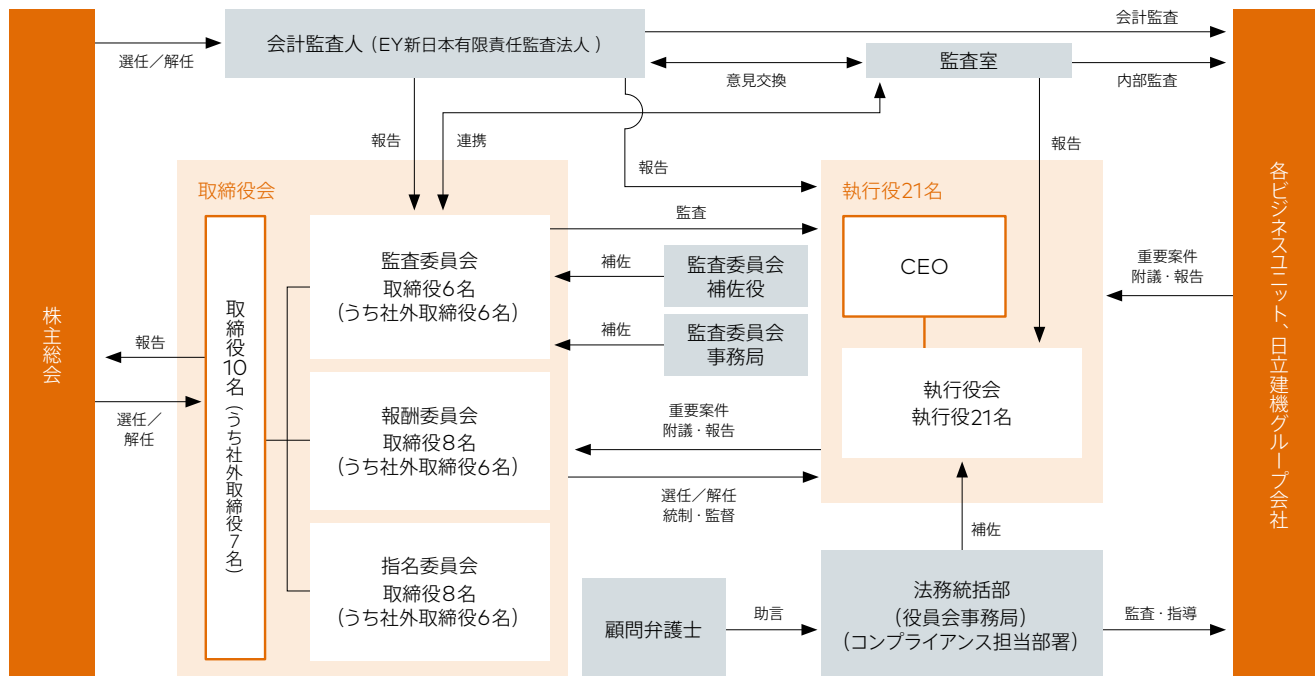
日立建機グループは、経営戦略を強力かつ迅速に展開できる執行体制を構築するとともに、公正で透明性の高い経営を実現するため、会社法に定める指名委員会等設置会社の組織体制を採用し、経営監督機能と業務執行機能の分離によるコーポレート・ガバナンスの強化を図っています。

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（2024年6月24日現在）



コーポレート・ガバナンス

取締役会・委員会の審議内容または活動状況（2023 年度）

取締役会

議長：平野 耕太郎（代表執行役 執行役会長兼取締役）

取締役会は、経営の基本方針を決定し、中長期的な視点から企業戦略の方向性を示すとともに、客観的な立場から業務執行に対する実効性の高い監督を行っています。また、当社取締役会は、社外取締役が過半数の構成となっており、専門的な知見および十分な経験や国際感覚を有する社外取締役が、執行役の業務執行に関して多角的な視点から質問および助言を行い、闊達な審議を行っています。

2023 年度の審議内容または活動状況

- ・経営方針
- ・執行体制
- ・M&A 案件
- ・各四半期業務執行状況の報告
- ・各委員会職務執行状況の報告
- ・法定・当社規則に基づく決議事項 等

報酬委員会

委員長：奥原 一成（独立社外取締役）

報酬委員会は、取締役および執行役の個人別の報酬の内容を決定する権限等を有しています。役員報酬における課題や検討項目の洗い出し、取締役および執行役の報酬等の内容の決定に関する方針の改定、執行役に対するインセンティブ制度等について審議しています。

2023 年度の審議内容または活動状況

- ・執行役の報酬等の基本方針
- ・執行役の報酬等の構成および水準
- ・執行役の業績連動賞与の評価項目
- ・執行役の業績連動賞与の評価結果 等

指名委員会

委員長：奥原 一成（独立社外取締役）

指名委員会は、株主総会に提出する取締役の選任および解任に関する議案の内容を決定する権限等を有しています。取締役会構成の在り方の検討や、当社の定めるスキルマトリックスを活用して取締役候補者の専門性や経験に関する検討・確認および経営幹部や執行役候補者の計画（育成と選定）についての審議等を行っています。

2023 年度の審議内容または活動状況

- ・執行役候補者の育成について
- ・執行体制について
- ・取締役選任要件（スキルマトリックス、構成）の定義
- ・取締役候補者の選任 等

監査委員会

委員長：岡 俊子（独立社外取締役）

監査委員会は、取締役および執行役の職務の執行が法令および定款並びに経営の基本方針に適合し、効率的に行われているかを監査しています。会計監査人や内部監査部門とも連携を図りながら、財務・会計、内部統制システムの整備・運用状況のモニタリング等を実施しています。

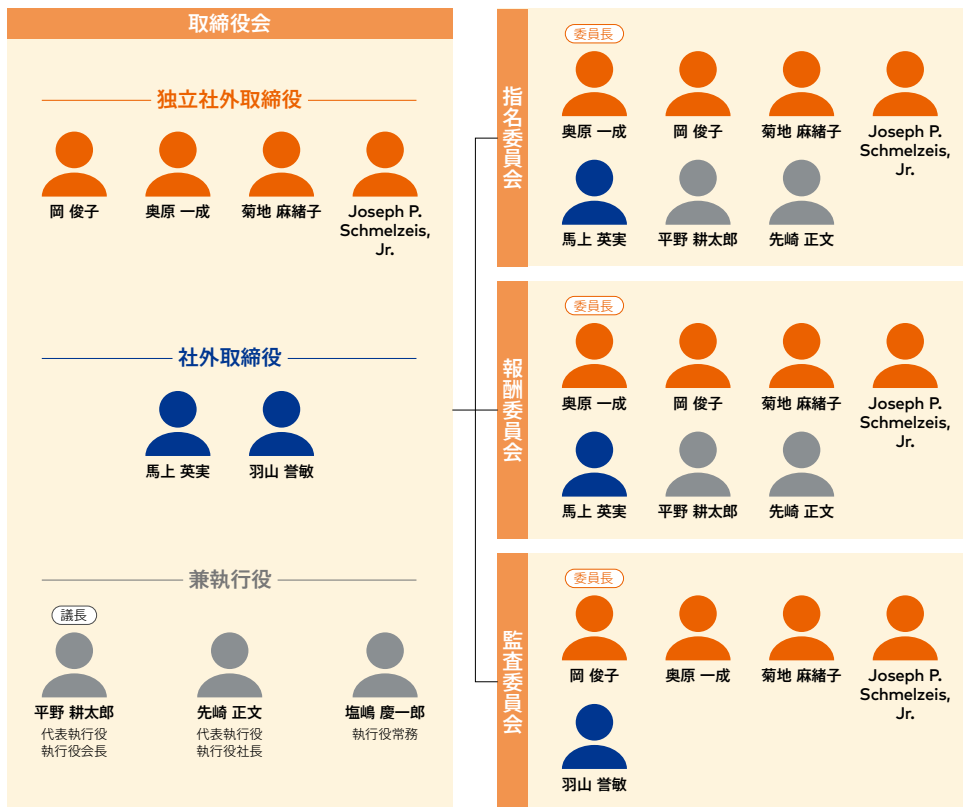
指名委員会等設置会社は、各委員会を構成する取締役の過半数を社外取締役とすることが会社法により義務付けられていますが、当社は、グループガバナンスガイドラインにおいて、監査委員会の委員の過半数を独立社外取締役で構成することを最低限のラインと定めており、監督機能の一層の強化を図っています。

2023 年度の審議内容または活動状況

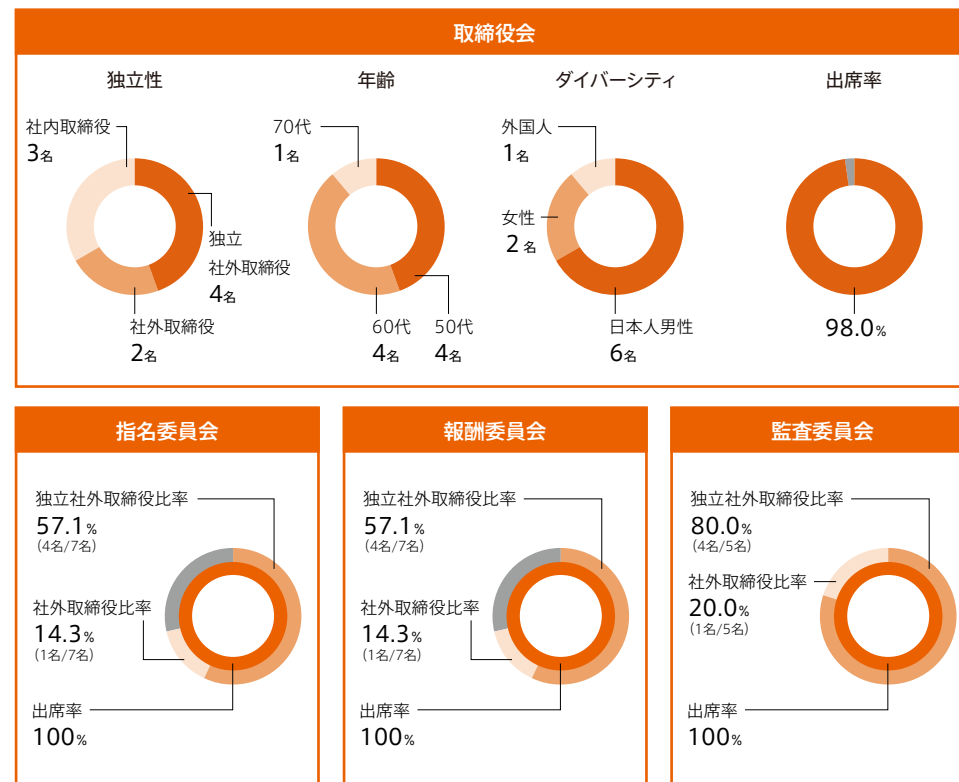
- ・代表執行役との意見交換、執行役・ビジネスユニット長職務執行状況聴取
- ・国内外グループ会社業務執行状況聴取
- ・内部監査結果、内部統制整備・運用状況聴取
- ・環境・品質コンプライアンス監査、その他コンプライアンスに関する聴取
- ・監査委員会補佐役による重要会議出席、決裁書類等閲覧 等

コーポレート・ガバナンス

取締役会・委員会の構成（2024年3月31日時点）



※羽山 誉敏氏は2024年6月24日開催の当社提示株主総会の終結の時をもって退任しています。



※任期途中で独立社外取締役が1名退任したため、2024年3月31日時点の独立社外取締役は4名となっています。上記グラフの数値は、同時点の独立社外取締役をもとに算出しています。

コーポレート・ガバナンス

取締役会の実効性評価

当社は取締役会の実効性を確保・向上することを目的に、当社「コーポレートガバナンスガイドライン」第12条(取締役会の評価)において、毎年、取締役会の実効性に関する評価を行うこととしています。2015年度から始めた取締役会の実効性評価は、2022年8月に資本異動が行われたことを踏まえ、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ています。

2023年度は、株主総会において選任された社外取締役は全体の7割、独立役員は半数を占め、初の外国籍の取締役を迎えたこと、各委員会の委員長を社外取締役が務めていることから、引き続き第三者機関に評価を依頼し、実効性を高めていくこととしました。

2023年度における取締役会の実効性評価の概要は以下のとおりです。

■取締役会評価の実施要領

対象者	2023年度の全取締役10名
評価方法	① 2023年11月の取締役会に、実効性評価に第三者機関の調査を取り入れる旨を審議 ② 2024年1月に全取締役10名を対象に、以下項目について第三者機関によるアンケートを実施。2月に全取締役9名に対し、アンケート結果を踏まえたインタビューを実施 ③ アンケート、インタビュー結果をもとに、第三者機関が集計・分析を実施 ④ 取締役会事務局において前年度の結果に対する課題改善状況を纏め、3月の取締役会において結果を報告。改善すべき課題と改善策について審議し、コーポレート・ガバナンス報告書等における開示についても審議を実施
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

2023 年度における取締役会の評価結果

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、いくつかの項目については2022年度の評点より下回るものもありました。さらに取締役会の実効性を高めるため、課題として①経営戦略・事業ポートフォリオ戦略その他重要な事項の議論の機会・時間の確保、②運営の改善、③指名委員会・報酬委員会の運営の見直し、④株主との対話方法の見直しを課題として抽出しました。

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上、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。

- 議案説明の見直しによる議論の時間の確保
- 提案部署・提案役員への改善要求
- スキルマトリックスの整理と、専門性を有した取締役の選任、登用、後任候補者の選定
- 株主・機関投資家との対話の充実

コーポレート・ガバナンス

取締役求められるスキルおよび内容

当社では、日立建機グループの経営方針、グループアイデンティティおよび中期経営計画等、経営戦略から導き出されるスキルを選定し、各スキルを幅広くカバーする多様なバックグラウンドを持った者を取締役候補者として選任しています。

当社が選定した各スキルの詳細およびスキルの選定理由、ならびに各取締役のスキルマトリックスは以下のとおりです。

■スキルの詳細

スキル名	スキルの詳細	スキルの選定理由
国際経営	日本国外でのビジネス経験、またはグローバルに事業を展開する会社のマネジメント経験	海外売上比率が80％を超え、米州事業の拡大に取り組んでいく中、国際的な視野や地政学リスクへの理解を有する経営判断を迅速に行っていくために、本スキルが必要と考えます。
研究・開発	革新的な製品・サービス・ソリューションの協創を可能とする研究開発に関する専門的知見および実務経験	建設業界における労働人口の減少、省人化等の環境変化に対応することができる革新的な製品・ソリューションを提供し続けていく戦略立案・体制構築を監督するために、本スキルが必要と考えます。
品質・生産・調達	品質・生産・調達に関する専門的知見および実務経験	絶えず生産性向上に取り組み、高品質な製品・ソリューションを顧客に提供し続けていく戦略立案・体制構築を監督するために、本スキルが必要と考えます。
営業・サービス	グローバルの事業環境および顧客志向を的確に捉え、これに先んじた営業マーケティング戦略策定を可能にする専門的知見および実務経験	常に顧客に寄り添い、ニーズを的確に把握し、「身近で頼りになるパートナー」であり続ける戦略立案・体制構築を監督するために、本スキルが必要と考えます。
IT・デジタル	デジタル技術の利活用に関する専門的知見および実務経験	社内のDX化の推進を図るとともに、デジタル技術の活用を通じたバリューチェーン事業の拡充を成し遂げる戦略立案・体制構築を監督するために、本スキルが必要と考えます。
財務・会計	持続的な企業価値向上に向けた財務会計に関する専門的知見および経営的実務経験	正確な財務報告を行い、経営戦略に基づいた資本政策の立案・体制構築を監督するために、本スキルが必要と考えます。
M&A	持続的な企業価値向上に向けた成長投資に関する専門的知見および実務経験	グローバル化の進展やバリューチェーン事業の拡大に伴い、異業種も含めた世界各国のパートナー企業との協業を行う戦略立案・体制構築を監督するために、本スキルが必要と考えます。
法務・コンプライアンス	事業の持続的成長を支える法務・コンプライアンスに関する専門的知見および実務経験	当社のベースとなる価値観「基本と正道」に則り、適正な経営の監視機能を発揮し、法令や企業倫理を遵守するコンプライアンス体制構築を推進・監督するために、本スキルが必要と考えます。
人事・人権・人財育成	事業の持続的成長を支える人材の人事・人権・人財育成に関する専門的知見および実務経験	人・企業力を強化し、日立建機の人的資本経営「すべての人（Kenkijin）が自分らしく働けるフィールドへ」を実現する戦略立案・体制構築を監督するために、本スキルが必要と考えます。

■取締役のスキルマトリックス

							主な専門的経験分野／貢献が期待される分野								
氏名	地位・担当等	指名委員会	報酬委員会	監査委員会	独立役員	在任年数	国際経営	研究・開発	品質・生産・調達	営業・サービス	IT・デジタル	財務・会計	M&A	法務・コンプライアンス	人事・人権・人財育成
伊藤 正明	独立社外取締役	●	●	●	●	—	●	●	●				●		
岡 俊子	独立社外取締役	●	●	● 委員長	●	3	●					●	●		●
奥原 一成	独立社外取締役	● 委員長	● 委員長	●	●	8	●		●	●				●	●
菊地 麻緒子	独立社外取締役	●	●	●	●	4	●						●	●	●
Joseph P. Schmelzeis, Jr.	独立社外取締役	●	●	●	●	1	●			●		●			●
藤澤 健	社外取締役			●	—	—	●	●			●				
馬上 英実	社外取締役	●	●			2	●					●	●		
塩嶋 慶一郎	取締役					3	●					●	●		
先崎 正文	取締役	●	●			1		●		●	●			●	●
平野 耕太郎	取締役	●	●			7	●		●	●		●	●	●	●

コーポレート・ガバナンス

取締役および執行役の体制（2024 年 6 月 24 日現在）

取締役



取締役 取締役会議長
平野 耕太郎

1981年	4月	当社入社
2013年	4月	生産・調達本部副部長
2014年	4月	執行役
2016年	4月	執行役常務
2017年	4月	代表執行役 執行役社長
2017年	6月	取締役(現任)
2023年	4月	代表執行役 執行役会長(現任)



独立社外取締役
岡 俊子

1986年	4月	等松・トウシュロスコンサルティング(株)入社
2000年	7月	朝日アーサー・アンダーセン(株)入社
2005年	4月	アビームM&Aコンサルティング(株)代表取締役社長
2016年	4月	PwCアドバイザリー合同会社パートナー
2016年	6月	日立金属(現(株)プロテリアル)社外取締役
2018年	6月	ソニーグループ(株)社外取締役(現任)
2019年	6月	(株)ハビネット社外取締役(現任)
2020年	6月	ENEOSホールディングス(株)社外取締役(現任)
2021年	4月	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	当社社外取締役(現任)
2024年	3月	アース製薬(株)社外取締役(現任)



独立社外取締役
菊地 麻緒子

1992年	4月	法務省検察庁検察官任官
1997年	8月	Paul Hastings LLP, Los Angeles Office入所
1999年	3月	弁護士登録・米国ニューヨーク州弁護士登録 長島・大野法律事務所(現長島・大野・常松法律事務所)入所
2004年	4月	公正取引委員会事務局入局
2006年	5月	ボーダフォン(株)(現ソフトバンク(株))業務執行役員CCO
2014年	4月	日本マイクロソフト(株)執行役法務・政策企画統括担当
2016年	6月	三井倉庫ホールディングス(株)常勤社外監査役
2020年	6月	三井倉庫ホールディングス(株)社外取締役(現任) (株)KADOKAWA社外監査役
2020年	7月	当社社外取締役(現任)
2020年	8月	コンパネ国際法律事務所代表(現任)
2023年	11月	(株)良品計画社外監査役(現任)



社外取締役
藤澤 健

1989年	4月	(株)日立製作所入社
2015年	4月	情報・通信システム社公共システム事業部官公ソリューション第三本部長
2019年	4月	産業・流通ビジネスユニットエンタープライズソリューション事業部長
2020年	4月	産業・流通ビジネスユニットデジタルソリューション事業統括本部長
2022年	4月	インダストリアルデジタルビジネスユニットデジタルソリューション事業統括本部長
2024年	4月	社会ビジネスユニットCOO(現任)
2024年	6月	当社社外取締役(現任)



独立社外取締役
伊藤 正明

1980年	4月	(株)クラレ入社
2010年	4月	化学品カンパニーメタクリル事業部長
2012年	6月	執行役員
2013年	4月	機能材料カンパニー副カンパニー長
2013年	6月	常務執行役員
2014年	4月	経営企画本部担当、CSR本部担当
2014年	6月	取締役
2015年	1月	代表取締役社長
2021年	1月	取締役会長(現任)
2024年	6月	当社社外取締役(現任)



独立社外取締役
奥原 一成

1970年	4月	富士重工業(株)入社
1999年	10月	東京スバル(株)専務取締役
2001年	6月	富士重工業(株)執行役員スバル営業本部日本地区副本部長兼スバル部品用品本部長兼お客様サービスセンター長
2003年	6月	常務執行役員スバル日本営業本部長兼スバルマーケティング副本部長
2005年	4月	常務執行役員人事部長
2006年	6月	取締役兼専務執行役員兼人事部長
2006年	6月	スバルシステムサービス(株)社長兼業務改革推進委員長
2010年	6月	富士重工業(株)代表取締役副社長
2011年	6月	スバル興産(株)代表取締役社長
2016年	6月	当社社外取締役(現任)



独立社外取締役
Joseph P. Schmelzeis, Jr.
(ジョセフ・シュメルザイス)

1984年	7月	ペイン・アンド・カンパニー入社
1988年	7月	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
1998年	4月	フォントワークス・インターナショナル日本代表取締役
1999年	12月	クリムゾン・ベンチャーズ 暫定CEO
2001年	11月	ジェビー・エス・インターナショナル(株)代表取締役(現任)
2011年	6月	(株)セガ取締役兼事業部長
2015年	6月	セガサミーホールディングス(株)シニアアドバイザー
2018年	2月	駐米米国大使館首席補佐官
2021年	3月	Cedarfield合同会社職務執行者(現任)
2022年	6月	(株)デンソー社外取締役(現任)
2023年	6月	東海旅客鉄道(株)社外取締役(現任)
2023年	6月	当社社外取締役(現任)



社外取締役
馬上 英実

1979年	4月	(株)日本興業銀行入行
1996年	6月	興銀証券(株)資本市場グループ第二部長
1998年	2月	資本市場グループ⑤(現開発部長)
2000年	10月	みずほ証券(株)資本市場グループコーポレートファイナンス部長
2002年	11月	日本産業パートナーズ(株)代表取締役社長(現任)
2010年	6月	モバイル・インターネットキャピタル(株)監査役(現任)
2022年	6月	当社社外取締役(現任)
2022年	8月	HCCIホールディングス(株)代表取締役社長(現任)
2023年	1月	(株)プロテリアル取締役(現任)
2023年	12月	(株)東芝取締役(現任)



コーポレート・ガバナンス



取締役
塩嶋 慶一郎

1988年	4月	当社入社
2011年	4月	財務本部収計部長
2014年	4月	日立建機アジア・パシフィックPte. Ltd.取締役
2016年	4月	当社経営管理統括本部財務本部財務部長
2019年	4月	経営管理統括本部財務本部副本部長
2020年	4月	執行役 財務本部長
2021年	6月	取締役（現任）
2022年	4月	執行役常務 財務本部長（現任）



取締役
先崎 正文

1991年	4月	当社入社
2017年	4月	ロシア・CIS事業部長 日立建機ユーラシア製造LLC取締役社長
2018年	4月	当社執行役 営業本部長
2021年	4月	執行役常務 経営戦略本部長兼事業管理本部長
2022年	4月	執行役専務 経営戦略本部長
2023年	4月	代表執行役 執行役社長（現任）
2023年	6月	取締役（現任）

執行役

代表執行役 執行役会長 CEO
平野 耕太郎

代表執行役 執行役社長 COO
先崎 正文

執行役副社長 CSO
山田 尚義

執行役専務 米州事業部長
石井 壮之介

代表執行役 執行役専務
輸出管理責任者
コンストラクションビジネスユニット長
梶田 勇輔

執行役常務 CFO
財務本部長
塩嶋 慶一郎

執行役常務 CHRO
人財本部長
豊島 聖史

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
研究・開発本部長
中村 和則

執行役常務
マイニングビジネスユニット長
福西 栄治

執行役常務 CMO
レンタル・中古車ビジネスユニット長
グローバル営業本部長
中国事業部長
松井 英彦

執行役常務
モノづくり責任者
生産・調達本部長
成川 嘉啓

執行役
コンパクトビジネスユニット長
一村 和弘

執行役
マイニングビジネスユニット副ビジネスユニット長
兼澤 寛

執行役
マイニングビジネスユニット副ビジネスユニット長
杉山 徹

執行役 CDIO
新事業創生ユニット長
遠西 清明

執行役
経営戦略本部長
浜辺 哲也

執行役
日本事業部長
廣瀬 雅章

執行役
部品・サービスビジネスユニット長
細川 博史

執行役
安全衛生・コンプライアンス本部長
山野辺 聡

執行役
大洋州事業部長
Ray Kitic

執行役
インド事業部長
Sandeep Singh

注：役職ごとに五十音順にて表記しています

略称について

- CDIO: Chief Digital & Information Officer
（最高デジタル・情報責任者）
- CEO: Chief Executive Officer（最高経営責任者）
- CFO: Chief Financial Officer（最高財務責任者）
- CHRO: Chief Human Resources Officer
（最高人事責任者）
- CMO: Chief Marketing & Sales Officer
（最高営業責任者）
- COO: Chief Operating Officer（最高執行責任者）
- CSO: Chief Strategy Officer（最高戦略責任者）
- CTO: Chief Technical Officer（最高技術責任者）

コーポレート・ガバナンス

取締役および執行役の報酬等の内容の 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内容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上、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以下のとおりです。2024 年 3 月 29 日開催の報酬委員会において、2024 年 4 月 1 日以降の執行役の報酬額について新たに決議しています。

■執行役の月額報酬および業績連動報酬の内訳

区分	月額報酬	業績連動報酬	
		業績連動賞与	譲渡制限付株式報酬
会長・社長	42%	42%	16%
副社長	55%	30%	15%
専務以下	60%	25%	15%

・業績連動賞与の基準額は、標準業績目標達成度合いおよび担当業務における成果に応じて変動させることとし、変動幅は 0 ～ 200 % 程度とします。評価方法は、原則として以下のとおりの割合で実施します。

■業績連動賞与の評価方法

区分	会社業績	部門業績	個人/部門ミッション
CEO・COO・副社長	80%	—	20%
執行役	60%	30%	10%

・業績連動賞与の評価指標および構成比率は以下のとおりです。

■業績連動賞与の評価指標および構成比率

区分	評価指標	構成比率			
		CEO・COO・副社長		専務以下	
①全社業績	当期利益	50%	80%	30%	60%
	連結営業キャッシュ・フロー	20%		10%	
	連結バリューチェーン売上高	—		10%	
	ESG評価	10%		10%	
②部門業績目標		—			30%
③部門目標(組織健康度を含む経営課題3指標)		20%			10%

※ 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
※ 組織健康度は、従業員エンゲージメントやダイバーシティ&インクルージョン等のさまざまな観点から組織の健康状態を評価する指標

※ 外国人執行役の報酬水準は、人財確保の観点から各国・地域の報酬水準をベンチマークし、報酬の市場競争力も勘案して決定

譲渡制限付株式報酬制度の内容

当社は、2023 年 3 月 31 日開催の報酬委員会の決議により、当社の執行役（以下、対象役員）に対する当社の企業価値の中長期的かつ持続的な向上を図るインセンティブを与えるとともに、株主の皆さまとの一層の価値共有を進めることを目的に、対象役員に対し譲渡制限付株式報酬制度（以下、本制度）を導入しています。

1. 役員・従業員株式所有制度の概要

対象役員は、本制度に基づき当社から支給された金銭債権の全部を現物出資財産として払込み、当社の普通株式について割当（以下、本割当株式）を受けることとなります。その 1 株当たりの払込金額は、取締役会決議の日の前営業日における株式会社東京証券取引所プライム市場における当社の普通株式の終値（同日に取引が成立していない場合は、それに先立つ直近取引日の終値）を基礎として当該普通株式を引き受ける対象役員に特に有利な金額とならない範囲において、取締役会で決定します。

譲渡制限付株式の割当てを受けた対象役員には、在任中その保有を義務付けます。また、執行役に対して当社が割り当てる譲渡制限付き株式の総数・配分は、報酬委員会が当該制度の目的、当社の業況、対象役員の責任の範囲等を勘案し、毎年決定します。

2. 対象役員に対して発行または処分される譲渡制限付株式の種類および総数
第 61 期事業年度の開始日から当該事業年度の末日までの期間において、本制度に基づき、当社が対象役員に対して処分する普通

コーポレート・ガバナンス

株式の総数は、31,688 株を予定しています。なお、第 60 期事業年度の開始日から当該事業年度の末日までの期間において、本制度に基づき、当社が対象役員に対して処分した普通株式の総数は、25,072 株です。

3. 本制度による受益権その他の権利を受けることができる者の範囲
執行役（国内非居住者を除く）

ガバナンス強化のフレームワーク

当社は、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。経営課題への対応に加え、コーポレート・ガバナンスの強化への取り組みを支える考え方を、ガバナンス強化のフレームワークとして整理しています。

当社におけるガバナンス

1. コーポレート・ガバナンス（企業統治）

会社の意思決定と業務執行が株主その他の利害関係者の利益を考慮し、法令を遵守し、効率的に実施され、会社が健全かつ継続的發展を可能にするための、取締役会による経営者に対するモニタリング（監視）、コントロール（統制）またはそれらを実行する仕組みと定義しています。

2. ガバナンス（インハウス・ガバナンス）

取締役会の要請を受けて、経営者が適切に経営するために、経

営者によるすべての従業員に対するモニタリング（監視）、コントロール（統制）またはそれらを実行する仕組みと定義しています。

当社の 3 ラインモデルについて

3 ラインモデルはガバナンスとリスクマネジメントを強力に支援しながら会社目標達成を可能にする効果的な構造とプロセスとされ、広く認知されています。当社としては、以下の 3 ラインモデルがガバナンス強化に寄与するものと認識し、当社グループ内への浸透を進めています。

・第 1 線（事業部門）

事業部門は、ビジネス推進に伴って発生するリスクのオーナーとして、それらのリスクのコントロール（識別・評価・対応・監視）

に対する直接的な責任を有します。

・第 2 線（コーポレート部門・各種委員会を含むリスク管理組織）

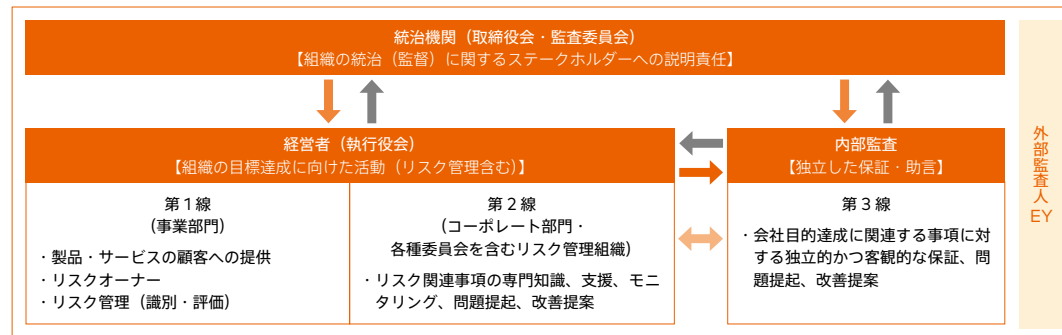
リスク管理組織は、専門性を用いてリスクに対する支援・検証・異議提唱と、リスク管理を行います。第 1 線と連携する一方で、第 1 線のリスク管理の妥当性・有効性のモニタリングと報告を行います。

・第 3 線（監査室）

監査室は、社長直轄組織として独立的な立場で、第 1 線、第 2 線のリスクマネジメントの妥当性と有効性について、経営者と統治機関（取締役会や監査委員会）に独立して客観的な保証と助言を行います。

以上の 3 つのライン間での連携をもって、リスクの顕在化を防止し、ガバナンスを強化します。

■当社の 3 ラインモデル 全体像



凡例：↑ 報告 ↓ 委任、指示、資源、監督 ↔ コミュニケーション、連携、協働

IIA の 3 ラインモデルを参考に作成



ガバナンス強化のフレームワーク

https://www.hitachicm.com/content/dam/hitachicm/global/ja/sustainability/governance/corpgovernance/docs/240724_ガバナンス強化のフレームワーク.pdf

独立社外取締役 座談会

2024 年 7 月 2 日、独立社外取締役 5 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。



独立社外取締役

ジョセフ・シュメルザイス

1

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。

独立社外取締役

（報酬委員会委員長、指名委員会委員長）

奥原 一成（おくはら かずしげ）

3

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。

独立社外取締役（新任）

伊藤 正明（いとう まさあき）

5

1980 年、株式会社クラレ入社。同社化学品カンパニーメタクリル事業部長、機能材料カンパニー副カンパニー長、常務執行役員、代表取締役社長を経て、同社取締役会長（現任）。2024 年 6 月、当社社外取締役に就任。

独立社外取締役

菊地 麻緒子（きくち まおこ）

2

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、株式会社良品計画社外監査役（現任）、2020 年 7 月より当社社外取締役。

独立社外取締役（監査委員会委員長）

岡 俊子（おか としこ）

4

1986 年、等松・トウシュロコンサルティング株式会社入社。朝日アーサーア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、アース製薬株式会社社外取締役（現任）、株式会社ハビネット社外取締役（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。

独立社外取締役 座談会

〔2023 年度の総括〕

持続的成長のストーリーに沿ったテイクオフ

奥原：2023 年度は資本関係の変化、米州での再出発を含む「第 2 の創業」という合言葉とともに、全員参加型でつくりあげた中期経営計画をスタートさせた重要な年でした。幸い米州での需要は旺盛、かつ為替の影響もあって売上・利益とも好調。持続的成長のストーリーに沿ったテイクオフができたのではないかと考えています。

菊地：2024 年 2 月に日立建機アメリカのグランドオープニングパーティーに招待いただきました。この会社の前身はホイールローダの生産工場で 1981 年の創業です。30 年以上勤めていらっしゃる方もいます。「第 2 の創業」という新しい出発を迎えて活気づいている現場を目の当たりにできた非常に良い機会でした。

シュメルザイス：現地の州知事もいらして、期待感が大きいことが感じられましたね。そしてディーラーさんが当社の製品を本当に愛し、尊敬して、販売されているということも実感できました。

岡：私もおおむね想定通りのスタートを切れたと思いますが、それが株価に反映されていない、資本市場に伝え切れていない点が課題だと感じています。現場の熱量とは裏腹に、世間は様子見をしているのかもかもしれません。

伊藤：私は新任ということで皆さんのように実感として述べることはまだできませんが、「Kenkijin スピリット」という行動規範は素晴らしいなと感じています。「3 つの C」がうまく部門ごと、職能ごとに落とし込まれていて、従業員の皆さんにも浸透している。社内ですっかりと教育されているのだらうと感じます。

シュメルザイス：例えば、日本で作ってアフターケアをアメリカで行う、そういった国をまたいだ事業なので、みんなで協力しない限りソリューションの提供はできないと思うのです。共通したスピリットがあるというのは本当に重要ですね。

菊地：Kenkijin スピリットは、英語をはじめ数カ国語に翻訳されてグローバルに展開されていますね。各国のメンバーとお話したところによると、皆さんとても日立建機愛が強く、Kenkijin スピリットを大事にされているようです。

岡：「Kenkijin」という言葉には、製品としての建機、建機を扱っている人たち、そして、それらから生まれる信頼感、すべてが込められている、そういったイメージを持っています。

伊藤：日立製作所との親子上場の時代も、日立建機というアイデンティティを出していくという意味で、重要なキーワードだったのですね。グループに決して埋もれることなく、「我こそは!」という、その強い思いを感じます。

〔事業環境の変化〕

人口減少をはじめとする課題に いかに立ち向かっていくか

菊地：当社に限らず製造業全般として事業環境の変化を見ると、やはり一番に労働力不足の問題が挙げられます。これは地方に行けば行くほど深刻です。作業の効率化、機械化、自動化をこれまで以上に重視し、急ぎ進めていく必要があります。

シュメルザイス：今はお客さまがソリューションを求めているので、お客さまのビジネス全体を見据えて、ソフトウェアを含めて総合的価値を提供しないといけません。それらを提供するためには、データやシステムを分析し、価値を絞り出すような能力が必要となります。そのようなデジタル人材をどうやって確保するか、ということも大きな課題です。

岡：ヒト、モノ、カネという経営資源があります。ひと昔前、特にメーカーは、モノの市場周りを見ていれば良かった時代でした。現在は、資本コストと株価を意識した経営が強く求められ、資本市場に向き合わなくてはいけなくなり、カネの市場の存在感が強くなっています。それに加え、ここの人財面も社会全体で取り組まなければいけ



独立社外取締役 座談会



ない問題が顕在化し、ヒトの市場の存在感も俄然大きくなり、経営の難易度は、ますます高まっています。多方面を注視していく必要性があることを実感しています。

奥原：地政学リスクの増大も重要な変化の一つです。生産拠点をもち、販売網を構築していても、結局それが無駄なものになってしまうといったリスクが高まっています。そうした状況に直面した時に、いかに素早く対応できるか、そのスピード感や感受性がものすごく求められていると感じています。

伊藤：日本の建設機械メーカーとして影響が大きいのは、間違いなく中国問題だと思います。中国問題には2つの側面があって、1つ目は「市場としての中国」です。不動産開発を中心にしていた中国の成長モデルが衰退し、建設市場そのものが減速してきているという中でどうす

るかという問題です。2つ目は「競合としての中国」です。昨今、中国メーカーが急速に力をつけてきており、品質が向上した安価な製品を出しています。自動車業界を見ても、日本のメーカーが中国メーカーに押され、シェアを落としていると発表がありました。特にASEAN地域は中国とのつながりが強いですし、日立建機としても大きな市場ですので、これは非常に悩ましい問題だと思います。

【中期経営計画の進捗と評価】 真のソリューションプロバイダーとしての 成長をめざして

岡：中期経営計画を策定する目的は大きく2つあると思います。1つは経営方針を従業員の皆さんに周知・共有すること。もう1つは資本市場への約束です。約束することと同時に、その約束が果たされる蓋然性が高いことも投資家に示さなくてははいけない。その役割を担うのが、指名、報酬、監査という3つの委員会です。その中で、昨年度は、報酬体系に関して、私たちは多くの時間を使って議論しました。中期経営計画を達成することを後押しするような報酬体系のKPIになっているかが議論の焦点でした。中期経営計画達成の蓋然性をより高くすることが我々の役割の1つだと考えています。

奥原：そういったことを意識した報酬体系にしなければならないと、いろんな形で随分議論しました。その方向については誰も異論がなかったのですが、まだまだ改善しなくてはならないという声もありますので、新体制の中でさらに議論していきたいと思っています。

シュメルザイス：やはりKPIごとのチェックというのは非常に重要で

すね。同時進行ですべて完璧にやれるはずはないので、我々としては常にKPIを見ながら、経営に対して問い掛けていくことが大事じゃないかと思います。

菊地：中計のテーマの一つである「人・企業力の強化」についてお話をさせていただくと、ダイバーシティが一つ課題かなと思っています。これから会社を成長させていくためには、女性の理事、執行役を計画的に登用していただきたいと思っています。もう一つは、グローバル人材の登用・活用です。取締役会はシュメルザイスさんが入ってくださいましたが、執行役や理事等への登用などグローバルの声をより一層取り込めるガバナンス体制の強化が必要かなと思っています。

奥原：中計の進捗を見る上で気になっているのが、ビジネスユニット制についてです。これは2022年度からスタートした体制ですが、その評価や成果がまだ見えていないという印象を持っています。あるいは、ビジネスユニット制が仕事の目標と成果にブレイクダウンされているかという、それも十分ではないと感じます。魂を入れて最後まで成果が出るようにぜひやってほしいと、そんな気持ちでいます。

伊藤：事務局からのレクチャーを受けて、中期経営計画に対して皆さんしっかりと実行しているというのはよく分かったのですが、やはり先ほど申し上げた中国問題に対する懸念を持っています。米州については注力することは皆さん分かっていて、すでに手を打っておられるので、そこは粛々とやっていかれたら良いと思うのですが、中国は先の景色がよく見えなかったというのが印象ですね。

菊地：バリューチェーン事業も当社にとっての重要課題だと思いますが、個人的に少し疑問に思うのは、バリューチェーンの中計目標についてです。売上の50%以上にするという目標が掲げられていますが、

独立社外取締役 座談会

新車との対比になるので、新車の売上が減ったら 50%以上になるのか？といった疑問もあり、KPI の作り方を工夫する余地があると思っています。バリューチェーンは、モノからコトへという流れの中で非常に重要な部分であると思いますが、新車を販売しないとサービスも創出されないわけですから、新車とバリューチェーンの相乗効果や営業利益率の向上等、その他の視点をもう少し前に出していきたいと思っています。

奥原：バリューチェーンの部品・サービスの売上が上がったといっても、何のどのようなアクションが良かったのかということがよく分からない、把握しづらいですね。

岡：そうですね。資本市場の人たちにとっても、この指標をフォローしていけば良い、というものがあれば便利でしょうから、それを明確に示せたら良いですね。

シュメルザイス：バリューチェーン事業というのは市場のニーズの先を見て、例えば、この市場のこのお客さまの今後 10 年で何をいつ必要とされるのか、そういう分析を常におこなえばいいかもしれません。一方でそういうマーケティング能力が必ずしもメーカーにあるわけではないので、ディーラーと提携して情報を共有するのか、また別の方法でチームをつくるのか、少なくともそういったデータが目の前にないと、バリューチェーンのビジネスを完遂することは難しいと思います。

伊藤：今までの日立建機はプロダクトアウトで、優秀な技術者がたくさんいて製品力で成長してきたのだと理解しています。しかし、「ソリューションプロバイダーをめざす」と言った瞬間、今度は販売が主導権を持つようになる。そうすると、今までの会社の考え方・哲学を

根底からひっくり返すことになる。社長ご自身はその覚悟があるようなので心配はしていないのですが、一定のあつれきは生まれるだろうと思いますし、現在はその途中段階なのだろうと思います。

奥原：特に最近、製造や販売の現場とどのぐらいコミュニケーションが取れているかということの方が気になります。そうでないと、顧客に寄り添うという言葉では言っても、本当の意味で寄り添うということが浸透しているとは言えないように思います。米州事業が一巡して景気の踊り場みたいになった時に、顧客に寄り添うことができていないとすれば、そこで本当の試練が来るのではないかと思います。

菊地：サービス業と製造業はカルチャーが異なるので、それを変えていくのは簡単なことではないと思います。例えば、日本には日立建機日本という重要な販社があります。そこでの人財交流を強化するなど、いろいろな施策が考えられると思いますので、一つの大きな課題として取り組んでいくべきところだと思います。

シュメルザイス：ソリューションという言葉は、日本語で解決策と言いますよね。「答え」ということは、それ以前に質問があったはずなので、当社がその質問に専門家として答えられるような体制があるかないかだと思います。お医者さんのように、「あなた、膝が痛いのだったらこうしたらいいですよ」と。そのぐらいの知識と研究と資格があるからそういうことが言えるわけです。工場でモノを作ったから言えるわけではない。ですから、その能力をもう少し強化していかないと、真のソリューションプロバイダーにはなり得ないのではないかと思います。逆に言えば、そうすることができれば、業界トップになれると思います。

〔ガバナンスの実効性評価〕 経営陣と良好なコミュニケーションを 取りながら変革をめざす

岡：最近を取締役会の時間が押すのです。私が就任した 3 年前は、ほぼ時間内に終わっていましたが、特に戦略や事業環境の変化に関する議題の時には議論が白熱するので、どんどん時間が押していくというのが最近の状況ですね。

伊藤：そうなのですね。私は先日初めて取締役会に出ましたが、奥原さんが「そんな単発の話を五月雨式にしないでほしい。もっと大きな方向性の話をしてほしい」といった内容のことを仰っていて、すごく



独立社外取締役 座談会



良いなと思いました。皆さん自由に発言なさっていて非常に心強かったです。

菊地：例えば、取締役会の時間で足りないものについては、次の取締役会で決めるのではなく、中間報告をしていただきたいという意見も出ていました。これを受け、執行役側でも中間報告を行うなど、取締役会で報告を受けて形式的に決めるという体制ではありません。また、毎年の取締役会評価の中で、社外取締役としての関心事項を取締役会のテーマに設定することを提言するなど、今後さらに踏み込んで議論できる方向性をめざし、ガバナンスの強化に努めてゆきます。

岡：監査委員会については、これまで日立製作所のグループ監査が入っていましたが、それが今後無くなりますので、新たな体制を作っていくとはいけない、というのが委員長としての私の課題です。それで今、補佐役の人と一緒に、組織監査の体制をどう構築すれば良

いかを議論しています。社外取締役中心で構成する監査委員会をどう回すかということですが、あと1年くらいで、日立建機なりのあるべき姿にもっていきたいと考えています。

奥原：私は指名委員会と報酬委員会の委員長という立場からお話させていただきますと、資本関係が変わって、指名委員会と報酬委員会の在り方も、あるべき形に変えていくべきだという議論がたくさん交わされました。私自身も委員会設置会社の意義というのを改めて考えているのですが、当社の経営陣と良好なコミュニケーションを取りながら変えていきたいと考えています。これはまた今年度、新しいメンバーで議論したいと思っています。

シュメルザイス：日本とアメリカの企業の違いの一つとして、経営陣と取締役と投資家の利益の合致度があると思います。極論で言えば、私たちの報酬は全部、株でもらっても良いのではないかという説もあります。もう少し報酬を株式ヘシフトし、株を持っている方々との利益の合致度を高めていく方法もあるのではないかと思います。

菊地：コーポレートガバナンス・コードの中でガバナンス強化の一つの視点として、経営陣から独立した窓口の設置ということが定められました。当社においてもこの内部通報体制の強化を提案し、執行役にも重視していただいています。会社価値に影響を与えるような案件については執行部門だけではなく、社外取締役に即時に通報、共有していただくような制度を立ち上げることが検討されています。調達パートナーや子会社などについても大きな問題があった場合には、社外取締役も一体となって問題に当たっていくような仕組みをつくっていきたいと考えています。

〔人的資本への取り組み〕 さまざまな課題を乗り越え、競争力に変えるために

伊藤：採用の責任者の方に話を伺った時に、思った以上に応募があるそうで驚きました。やはり日立ブランドってすごいなっていうのを改めて思いました。逆に、女性にアピールするのはちょっと弱いだろうなと感じましたね。そこはやはり、これからの課題と受け止めています。

シュメルザイス：ジェンダーの問題は、日立建機だけじゃなくて、日本の企業に共通な問題だと思います。それはもう教育の段階から、上流の方で対応する必要がありますね。中から育てていくのは時間がかかるので、それは応援しますけれども、すぐに何かできるかは、ちょっと難しいかもしれません。

菊地：私は、まずは登用していくということがあってもいいのかなと思います。まず誰か1人が登用されれば、後に続く人が出てくると思いますので、あまり躊躇せずに登用してほしいと思います。

シュメルザイス：日本の企業はなかなか外から人を入れるということ、特に幹部ではしないですね。もっと時々、新しい遺伝子を入れて、刺激を与えても良いのではないかと思います。そういう意味で、外から優秀な女性を入れてみても良いのではないのでしょうか。

岡：いろいろな会社を見てきた経験から申し上げますと、私は、3割ぐらひはマイノリティがいないと、組織は変わらないと思っています。日本の会社において、マジョリティは日本人男性です。これまでは、このマジョリティの人たちが、より上のポジションを巡って獲得競争がなされていました。ダイバーシティの時代になると、そのポジション獲得競争にマイノリティが参戦してくるのです。そうすると、マジョ

独立社外取締役 座談会

リティ側としては、自分の可能性がより狭くなるので、マイノリティを排除したいと考えるわけです。マイノリティの人数が少なければ排除しやすいですが、3割もいれば一緒に頑張るしかないとなりますので、これが逆に組織を変革する力になります。

菊地：あとは、女性にポジションをオファーしても断られることがあるという声もよく聞きます。でも、それは本人の問題というよりも、働く環境を整えてあげることが必要だと思います。例えば、リモートワークもそうだし、役職者も育休や産休が取れる、リモートワークを活用するなどの形でオファーするなど、さまざまな労働環境の選択肢をそろえることは必要であると思います。

奥原：とても大事な視点ですね。そういうことにあえてチャレンジするとか、波を立てるといいますか。変な波が立つ時もあるかもしれないですが、波を立てることによって経営が考えなくちゃいけない課題が見えてくる。そういうことを思い切ってやってみるということも必要かもしれません。

菊地：30代とか40代前半の方のような子育てなどのライフイベントではなく、もう少し上の世代になったところでも女性にとってはいろいろ壁があります。そして、こちらの壁の方が難しいところもあると思うのです。マジョリティーである男性との発想や考え方、行動様式の違い等を上司が理解し、サポートしてあげてほしい、そういうことは感じます。

岡：ダイバーシティはできているのですよね、どこの会社も。採用する時にも、できるだけ女性採用の間口を広げようとしていますし。でも、インクルージョンはどうでしょうか。迎え入れる方に、本当に受け入れる意識があるでしょうか。そこが問題だと思います。

伊藤：先日、ニュースで育休を取った男性がうつになった話が出ていました。それって結局、育休を取った人が、休んでも同じ仕事の量はやってくれると上司が思っているわけですね。それがやっぱり間違っていると思いました。休んだらその分、誰かに仕事を振らないと。だから、環境を整えるために一番大事なのは上司の教育ですね。

奥原：人財の話については、女性の話から始まって、やはりいろいろ他にも課題が見えてきますね。一部現地の人を執行役に登用したりしていますが、全体としてグローバル人財をどう育成して、どう活用していくのか、といったところは課題が多くあります。競合他社と比較して、どういったところが足りないのか、そういった視点での検証も必要になってくるでしょう。

日立建機グループに期待すること

シュメルザイス：素晴らしい会社だと思いますので、ナンバー1をめざしてほしい。シンプルにその一言ですね。

菊地：日本は製造業回帰って言われている中で、当社は国内工場や開発組織をずっと大事にしてきました。その成果がこれからますます花開く時代になっていくと思っています。また、海外売上高が8割というグローバル企業でもあり、今後もグループが団結して、世界で発展していただきたいと思っています。

岡：日立グループからの独立となりましたが、これが世の中にも示せるような成功事例になればと期待しています。日本は、失われた30年後の業界再編が必要です。再編では、企業買収だけでなく、売却もなくてはいいけません。日立建機が、こんなにいい形で、ハッピーになっ

ていることを見せられれば、他の業界でも業界再編の動きが出やすくなるのではと期待しています。

伊藤：日本発祥の会社であるということは大事にしてほしいと思いますが、市場の中心が海外であることから、日本にいることはどうなのだろうとかという議論がだんだん出てくる時代だと思います。その時にどう考えるかは、当社にとって非常に重要なテーマになっていくと思いますので、今後注視していきたいです。

奥原：冒頭の Kenkijin スピリットに関連しますが、やはりリスペクトするということが非常に大事じゃないかと思っています。チャレンジ、カスタマー、コミュニケーションという3つのCにおいても、根っこにリスペクトを感じさせるような態度が必要です。その上でオンリーワンの魅力を出していったほしいなと思います。



05

データ集

CONTENTS

- 91-92 11年間の連結財務ハイライト
- 93 非財務ハイライト／社外からの評価
- 95 IR 情報
- 96 会社概要／投資家情報

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	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)	2024/3 ^{※4} (IFRS)
業績状況	売上収益【売上高】	百万円	802,988	815,792	758,331	753,947	959,153	1,033,703	931,347	813,331	1,024,961	1,264,927	1,405,928
	海外売上収益【海外売上高】	百万円	571,142	594,036	525,531	527,961	765,933	827,628	725,743	609,995	808,037	1,040,941	1,179,047
	海外売上比率	%	71.1	72.8	69.3	70.0	79.9	80.1	77.9	75.0	78.8	82.3	83.9
	スペシャライズド・パーツ・サービス ビジネス ^{※3}	百万円	-	-	-	6,691	92,287	95,976	90,596	79,140	94,822	116,623	129,889
	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	136,645	168,028
	税引前当期利益 【税金等調整前当期純利益】（損失）	百万円	52,775	58,953	24,517	23,859	95,612	102,702	67,103	25,578	110,869	115,013	160,476
	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	28,939	26,023	8,804	8,022	60,004	68,542	41,171	10,340	75,826	70,175	93,294
財政状態	総資産額【総資産】	百万円	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	1,835,005
	親会社株主持分【自己資本】	百万円	388,381	431,227	395,963	399,619	448,502	486,407	473,537	513,602	611,608	659,992	763,380
	ネット有利子負債 ^{※1}	百万円	308,909	236,240	138,785	183,246	148,736	237,461	276,778	249,158	258,850	395,475	432,052
	ネット・デット・エクイティ・レシオ （ネット D/E レシオ）	倍	0.80	0.55	0.35	0.46	0.33	0.49	0.58	0.49	0.42	0.60	0.57
	親会社持分当期利益率 【自己資本利益率】（ROE）	%	7.7	6.3	2.1	2.0	14.1	14.7	8.6	2.1	13.5	11.0	13.1
	総資産親会社株主持分当期利益率 【総資本経常利益率】（ROA）	%	4.9	2.4	0.9	0.8	5.7	6.0	3.5	0.9	5.8	4.6	5.4
	親会社株主持分比率【自己資本比率】	%	35.7	40.5	42.7	39.5	41.2	41.0	40.6	42.1	43.4	40.6	41.6
	株価収益率	倍	14.59	17.17	43.18	73.57	14.55	9.11	11.31	72.91	8.96	9.32	10.30

※ 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。

※ 3 2024 年 3 月期より、「ソリューションビジネス」としていたセグメント名称を「スペシャライズド・パーツ・サービスビジネス」に変更しました。セグメント名称変更によるセグメント情報に与える影響はありません。

※ 4 2024 年 3 月期 第 4 四半期において、スペシャライズド・パーツ・サービスビジネスセグメントにおけるノンコア事業を非継続事業に分類しました。これに伴い、2023 年 3 月期以降は売上収益、調整後営業利益、税引前当期利益は非継続事業を除いた継続事業の金額を表示しています。

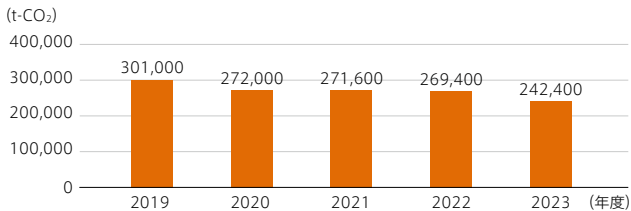
11 年間の連結財務ハイライト

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	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)	2024/3 (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	136.24	122.44	41.41	37.72	282.16	322.31	193.61	48.62	356.57	330.00	438.68
	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	136.20	122.42	41.41	37.72	282.16	322.31	193.61	48.62	356.57	330.00	438.68
	1 株当たり親会社株主持分【純資産】	円	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	3,589.46
	1 株当たり配当金	円	50	60	40	12	85	100	60	20	110	110	150
	連結配当性向	%	36.7	49.0	96.6	31.8	30.1	31.0	31.0	41.1	30.9	33.3	34.2
設備投資等	設備投資額（工事ベース） ^{※1}	百万円	52,007	32,401	35,156	30,665	41,833	57,634	84,075	73,371	89,585	119,338	109,016
	研究開発費	百万円	18,809	17,843	18,834	19,304	24,571	24,774	23,720	24,764	25,462	24,443	31,425
	売上収益研究開発費比率	%	2.3	2.2	2.5	2.6	2.6	2.4	2.5	3.0	2.5	1.9	2.2
為替レート ^{※2}	円 / ドル	円	100.3	110.5	120.1	108.7	110.9	111.0	108.7	106.0	112.6	135.4	141.0
	円 / ユーロ	円	134.8	138.3	132.4	118.9	130.1	127.9	120.8	124.6	130.6	141.0	152.0
	円 / 中国元	円	16.5	17.6	18.6	16.2	16.8	16.6	15.7	15.7	17.5	19.7	20.1

※ 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。

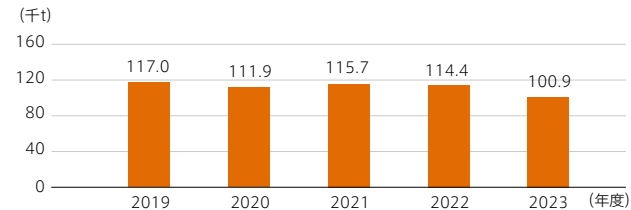
非財務ハイライト

GHG (CO₂) 排出量



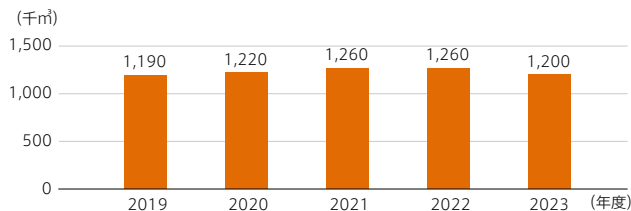
注:集計範囲:連結対象の国内外全生産・非生産拠点のScope1,2

廃棄物排出量



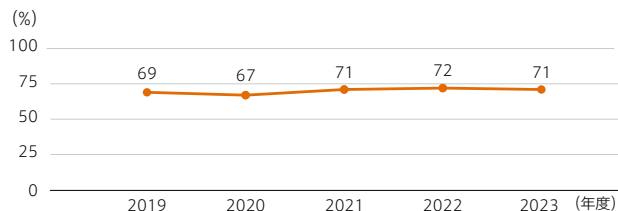
注:集計範囲:連結対象の国内外全生産・非生産拠点

水使用量

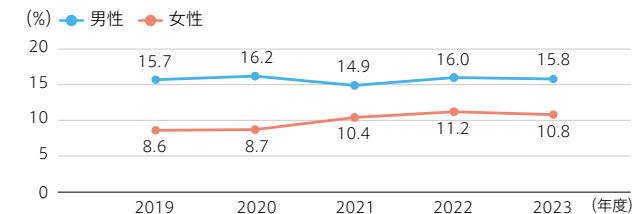


注:集計範囲:連結対象の国内外全生産・非生産拠点

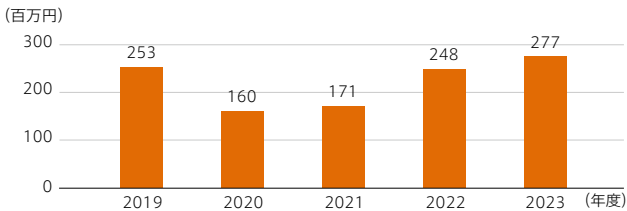
海外グループ会社のGM以上の現地化比率



男女別の管理職比率(連結)



社会貢献関連費用(連結)



社外からの評価

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)が手を結び、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リーグに参加しました。

SRI インデックス

Member of
**Dow Jones
Sustainability Indices**

Powered by the S&P Global CSA

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、世界の上場企業を経済・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。(2023年12月現在)

**FTSE Blossom
Japan****FTSE Blossom Japan Index**

環境、社会、ガバナンス (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。(2024年6月現在)

**Sompo Sustainability Index****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(環境、社会、ガバナンス)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。(2024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。(2024年6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、環境、社会、ガバナンス(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。(2024年6月現在)

**MSCI ESG Leaders Indexes**

米国のMSCI社によるインデックスで、セクター内でESG評価が高い企業として選定されています。(2024年6月現在)

サステナビリティ・経営戦略に関する評価

**CDP**

2000年に英国にて設立された非営利団体CDPは、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。2023年は引き続き、気候変動でA-、水でBの評価を受けました。

	2020	2021	2022	2023
CDP 気候変動	A-	A-	A-	A-
CDP 水	B	B	B	B

**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。

**IR優良企業賞2023**

一般社団法人 日本IR協議会が主催する「IR優良企業賞2023」において「IR優良企業賞」を受賞しました。「IR優良企業賞」は、IRの趣旨を深く理解し、積極的に取り組み、市場関係者の高い支持を得るなどの優れた成果を挙げた企業を選び表彰するものです。(2023年11月)

**健康経営優良法人2024**

2023年度に続き、日本健康会議から「健康経営優良法人 2024」に認定されました。(2024年3月)

※健康経営は、NPO法人健康経営研究会の登録商標です。

**2023年度全上場企業ホームページ充実度ランキング調査
総合部門 最優秀サイト**

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。(2023年12月)

**IR向上企業プレミアム**

日本IR協議会設立30周年記念表彰「IR向上企業プレミアム」に選定されました。「IR向上企業プレミアム」は、中長期にわたってIR活動を継続し、適切な情報開示と建設的な対話のレベルを高める取り組みが認められる会員企業を特別に表彰するものです。(2023年11月)



「社外からの評価」

<https://www.hitachicm.com/global/ja/ir/evaluation/>

IR 情報

2023 年度 株主との対話実施状況（ステークホルダーエンゲージメント）

主な対応者	COO、CFO、ビジネスユニット長、IR担当部門		
対話を行った株主・投資家等の概要	個別面談 (投資家の所在地)	日本	102件
		アジア	82件
		北米	23件
		欧州	25件
		その他	7件
	会社説明会（6回開催） 決算説明会4回、ESG説明会1回、事業説明会1回	海外投資家：61名 国内投資家：234名 証券会社アナリスト(IRリサーチ含む)：191名 ※数値は延べ数	
対話の主なテーマや関心事項	利益率が高いマイニングや米州などの各事業の進捗		
	バリューチェーンビジネスの拡大や生産性向上など収益性安定化への自助努力		
	配当予想の期初からの開示要求		
	財務数値などの定量目標に紐づけた戦略		
	新たな株主構成への興味、次の株主構成への転換を見据えた備えの有無		
対話を行った株主の属性	投資スタイル：Value、Growth、GARP、ESGなど		
経営陣や取締役会に対するフィードバックの実施状況	・ 経営陣への対話内容の報告（四半期毎）		
	・ 取締役会において対話内容に関する報告・議論（年4回）		
対話等を踏まえて取り入れた事項	・ 資本コストや各種財務数値・指標等のヒストリカルデータ一覧のWebサイト提供		
	・ 配当予想を2024年度期初から開示		
	・ 重点施策を事業説明会などで説明		

Web サイト「投資家情報」
<https://www.hitachicm.com/global/ja/ir/>



最新の当社 IR 関連情報は Web サイトをご覧ください。

- IR ニュース
- 業績・財務情報
- IR ライブラリー
- 個人投資家の皆さまへ など



会社概要（2024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：26,230名 単独：5,862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/

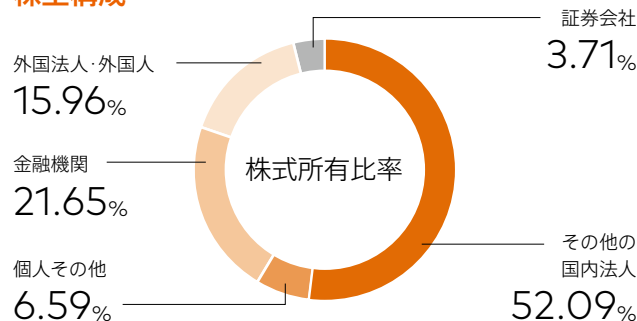


上野イーストタワー

投資家情報（2024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	東京証券代行業株式会社
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	26,302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）

	所有株式数（千株）	持株比率（%）
HCJ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）	30,516	14.35
株式会社日本カストディ銀行（信託口）	12,335	5.80
JPモルガン証券株式会社	3,437	1.62
HSBC HONG KONG -TREASURY SERVICES A/C AISAN EQUITIES DERIVATIVES	2,398	1.13
STATE STREET BANK WEST CLIENT-TREATY 505234	2,015	0.95
ゴールドマン・サックス証券株式会社 BNYM	1,944	0.91
JP MORGAN CHASE BANK 385781	1,447	0.68
SSBTC CLIENT OMNIBUS ACCOUNT	1,212	0.57

※ 当社は、自己株式2,442千株を保有していますが、上表には含めていません。

※ 持株比率については、自己株式2,442千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