

日立 統合報告書 2018

2018年3月期



Hitachi Group Identity

創業以来、100年を超える日立の歴史は、創業者小平浪平の「優れた自主技術・製品の開発を通じて社会に貢献する」という企業理念の上に築かれています。独自の技術を磨き続け、いつの時代でも社会が直面する課題を解決するプロダクト・サービスの提供を通じて、日立は社会への使命を果たしてきました。

日立の企業理念は社会に貢献する、あるいは社会課題の解決に取り組むという点で、国連が採択した持続可能な開発目標 (SDGs) や、日本政府が提唱する Society 5.0* が掲げる理念と共有し得るものです。現在そしてこれからも、日立は幅広い事業活動を通じて、お客様や社会の課題解決に貢献し、活気あふれる世界の構築をめざします。

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



日立製作所創業者 小平 浪平



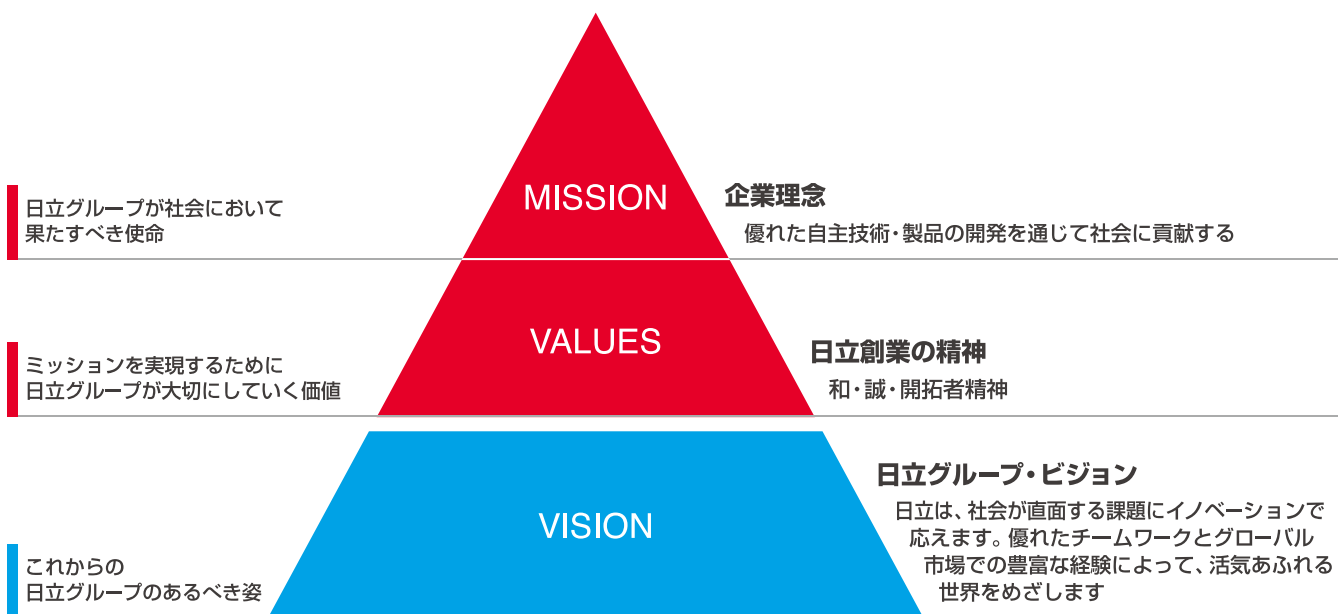
創業時の修理小屋



日立鉱山発電所 (1916年撮影)

日立グループ・アイデンティティ

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



MISSION

企業理念

1910年、日立は茨城県にある鉱山機械の修理小屋で創業しました。

日本がまだ外国の製品や技術に頼っていた時代に、小平は、自分たちの技術力を信じ、たゆまぬ努力と尽きる事のない情熱でモノづくりに挑戦し続けるチームをつくりました。

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

VALUES

日立創業の精神

和

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

誠

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

開拓者精神

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

Our Innovation History

日立はいつの時代も、経済・社会・環境の変化に合わせて、社会が直面する課題にイノベーションで応えてきました。自主技術によるプロダクトの開発・製造から始まり、モノづくりの過程で製造現場の機器やシステムを動かすOperational Technology (OT:制御・運用技術)を磨いてきました。高度成長期には、インフラを支える大規模なシステム構築を手掛け、Information Technology (IT:情報技術)の開発にも積極的に取り組んできたことで、高度な制御・運用技術や生産技術、最先端のIT、そして高品質・高信頼のプロダクトを有する、世界的にもユニークな企業へと変化してきました。

デジタル技術が世の中の仕組みを変革しつつある今、日立は、OT・IT・プロダクトの3つを併せもつ強みを生かし、高度な社会インフラシステムを提供する社会イノベーション事業を通じて、今日社会が直面する課題に応え、人々のQuality of Lifeを向上させるとともに、持続可能な社会の実現に貢献していきます。

1910年代～

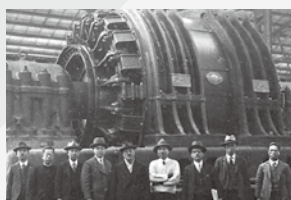
自主技術により日本の産業基盤を支えたモノづくり



1910
5馬力電動機(モーター)
(第1号製品)

1933
「32年間無事故」を達成した製鉄用ミルモーター

1933年、官営八幡製鐵所に納めた7,000kW圧延用イルグナセットとミルモーター(圧延用直流電動機)は当時世界最大級のものであり、納入設備は32年間にわたって無事故運転を記録しました。



1960年代～

高度成長期の社会インフラを支えた制御技術と情報システム

新幹線を支えた鉄道総合技術

1959年、世界初となる時速200kmでの運転をめざす東海道新幹線の建設が着工されました。日立は1962年に新幹線の試作車両を製作し、モデル線区に投入された実績を生かして0系新幹線車両を製作。1970年までに212両を納入しました。また、新幹線の安全運行を支える各種制御装置の開発・設計も担当しました。旅客サービス面でも日本初のオンラインシステムとなる座席予約システムMARS-1の開発を日本国有鉄道と共同で進め、1960年に首都圏で運用を開始しました。1964年には本格的なオンラインシステムとしてMARS-101を開発し、1965年に「みどりの窓口」サービスが始まりました。



2010年代～

持続可能な社会の実現に
貢献するIoT (Internet of Things:
モノのインターネット)・AI (人工知能)
を活用したデジタルソリューション



OTとITが融合する大みか事業所

創業期から電動機制御装置や配電盤などのOTの開発を開始し、鉄鋼分野をはじめ、お客様とともにOTを磨いてきました。高度経済成長期の1969年には、制御システム事業の専用工場として大みか工場(現:大みか事業所)を設立。ITの発展に伴い、長年培ってきた高度なOTとITを融合させ、鉄道や電力など社会インフラを支える情報制御システム事業へと進化を遂げてきました。近年では、IoTを活用した工場の生産改革にも取り組み、そこで得たノウハウをデジタルソリューションとして製造業を中心とするお客様へ提供しています。



1974

大規模情報システムを担った 大型コンピューターHITAC Mシリーズ

1970年代、座席予約システムや銀行オンラインシステムなど当時の社会的要請に合わせ高性能のコンピューターを開発・提供。1974年に発表したM-180はIBM互換機で採用した技術を生かし、高性能・高機能化を図り、社会的要請に適したトータルシステム構成が高く評価されました。



2004

インターネット時代を支える ストレージ仮想化技術

インターネットが広く社会に普及し、世の中に流通するデータ量が急激に増加する中、大量のデータを安全かつ効率的に保存する技術へのニーズが高まってきました。日立は、独自に開発した世界初の仮想化技術により、複数のストレージ(データ記憶装置)をあたかも一つのストレージであるかのように利用可能とし、運用・管理効率の大幅な改善を実現しました。



目次

「日立 統合報告書 2018」編集方針

価値創造の戦略 5

日立の価値創造モデル	6
CEOメッセージ	8
2018中期経営計画の進捗	14
Lumadaによるデジタルソリューションの提供拡大	18

特集：注力4事業分野 21

電力・エネルギー分野	22
産業・流通・水分野	24
アーバン分野	26
金融・社会・ヘルスケア分野	28

価値創造の基盤 30

CHROメッセージ	31
人づくり	33
CTOメッセージ	35
バリューチェーンへの責任	37
環境	39
リスクマネジメント	41
コンプライアンス	48
マネジメント体制	50
社外取締役対談	53
新任社外取締役メッセージ	59
コーポレートガバナンス	61

価値創造の成果 68

セグメント情報	69
財務・非財務情報	76
会社情報・株式情報	88

編集方針

2018年版の作成にあたっては、日立がお客様や社会の課題に応えながら、企業価値を高めていく姿を「価値創造モデル」として提示した上で、その考え方や背景について、取締役や執行役のメッセージなどにより、分かりやすく伝える点を重視しました。また、国連の「持続可能な開発目標(SDGs)」については、企業活動全体で貢献する6つの目標と、事業戦略を通じて達成に貢献する5つの目標を特定し、SDGs達成に貢献していく取り組みについて開示しています。

なお、編集にあたっては国際統合報告評議会(IIRC)の「国際統合報告フレームワーク」を参考にしています。

表紙のご説明

SDGs全17目標のうち、日立が事業戦略を通じて達成に大きく貢献できると考える5つの目標のイメージカラーと、日立の注力事業を組み合わせでデザインしています。



報告対象範囲など

対象期間：2017年4月1日～2018年3月31日

(一部に2018年4月以降の活動内容などを含む)

対象組織：株式会社日立製作所およびその国内外の連結子会社

実績データ範囲：

- 社会：データ範囲を個々に記載
- 環境：株式会社日立製作所および連結子会社879社、計880社
ただし、事業活動に伴う環境負荷のデータについては、負荷の90%を占める範囲(日立製作所の試算による)。

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

統合報告書に関するお問い合わせ

広報・IR部：03-3258-1111

株主・投資家向け情報

<http://www.hitachi.co.jp/IR/> (日本語)

<http://www.hitachi.com/IR-e/> (英語)

サステナビリティ

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

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

将来の見通しに関する注意事項

本報告書における当社の今後の計画、見通し、戦略などの将来予想に関する記述は、当社が開示時点で合理的であると判断する一定の前提に基づき作成しており、実際の業績などの結果は見通しと大きく異なることがあります。

その要因のうち、主なものは本報告書41ページ「事業等のリスク」をご参照ください。

価値創造の戦略

日立の価値創造モデル	p.6
CEOメッセージ	p.8
2018中期経営計画の進捗	p.14
Lumadaによるデジタルソリューションの提供拡大	p.18

日立の価値創造モデル

日立は、社会イノベーション事業を通じて、さまざまな社会課題に応えることで、経済・社会・環境価値を創出し、持続可能な社会の実現に貢献します。

世界の潮流

- デジタル化の加速
- 不確実性の時代
- パラダイムシフト
 - モノ ▶ コト
 - 所有 ▶ シェア
 - クローズド ▶ オープン
 - 個別最適 ▶ 全体最適

社会課題

- エネルギー・環境問題
- 水不足
- 急速な都市化
- 高齢化
- インフラ不足
- セキュリティ

お客

電力・エネルギー

- 再生可能エネルギー
- 高効率なエネルギー管理

産業・流通・水

- 安全な水環境の提供
- 持続可能な産業への支援

事業戦略で



社会イノベーション事業でさまざまな

フロ

プラット

プロ

企業活動全体で

人財・知財

- 人財投資・教育・知財
- 人権／ダイバーシティ
- ブランド戦略

サプライチェーンマネジメント

- 持続可能な調達



創業以来大切に受け継いで
日立グループ・アイデンティティ、

* グループのすべての役員、従業員が共有し、自らの行動や判断の指針としている規範(2018年4月改訂)
Webサイト: <http://www.hitachi.co.jp/about/corporate/conduct/index.html>

持続可能な社会の実現と企業価値の増大

様



社会に貢献

課題に応えるとともに、社会に貢献

ント

フォーム

ダクト

社会に貢献



きた企業理念に基づく
日立グループ行動規範*

経済価値 (2017年度実績)

■ 売上収益

9兆3,686億円

■ 調整後営業利益

7,146億円

社会価値

安全・安心、事故ゼロ、
提供価値・製品の信頼、
働きがいと経済成長、
健康で豊かな生活

環境価値 (2017年度実績)

■ CO₂排出削減率

33% (2010年度比)

■ 水使用量原単位改善率

32% (2005年度比)



HITACHI

Inspire the Next

持続可能な社会づくりに貢献する 真のグローバル企業に

「『IoT時代のイノベーションパートナー』として、さらなる飛躍に向けたギアチェンジを図る日立にご期待ください」

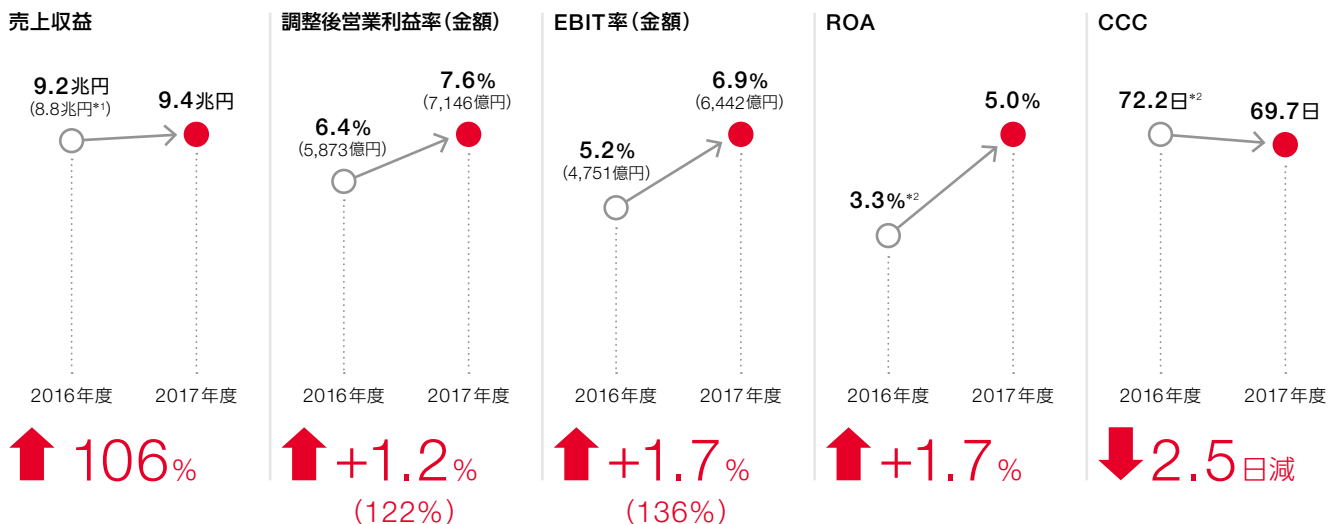
昨年の統合報告書において、私は日立のCEOとして、ステークホルダーの皆様へ、今後の成長をお約束いたしました。そして、この一年間、私たちは、その実現に向けて、低収益事業の縮小・撤退や事業ポートフォリオの見直しなどに取り組むとともに、当社の強みを結集した「Lumada」によるデジタル技術を駆使した社会イノベーション事業をグローバルに展開、お客様との協創を加速させてまいりました。

その結果、2017年度の業績面では、調整後営業利益やEBIT、親会社株主に帰属する当期利益などの主要利益項目において、過去最高益を達成。また、グローバル化

も進展、海外売上収益比率は50%まで伸長しました。さらに、KPIとして掲げたROA (Return on Assets: 総資産当期利益率)、CCC (Cash Conversion Cycle: 運転資金手持日数)なども「2018中期経営計画」の目標を1年前倒しで達成、マーケットの皆様のご期待に応えることができたものと考えております。

しかしながら、グローバルの競合企業に伍していくためには、これらの数値も決して満足できるものではありません。そこで、2018年度を「真のグローバル企業への進化の一年」と位置づけ、「IoT時代のイノベーションパートナー」として確固たる地位を確立すべく、収益性の向上ならびに経営基盤の強化などに取り組んでまいります。

業績 (2016年度、2017年度)



*1 2016年度売上収益は、再編した事業の業績を控除した値(日立物流、日立キャピタル、日立工機(現 工機ホールディングス))。前年度比伸び率は、左記事業控除後で算定。

*2 製造・サービス等

あらたな潮流に真正面からチャレンジ

さて、現在、世界では大きな変化が生じていることを、多くの皆様が実感されていることと思います。たとえば、デジタル化が加速し、われわれの生活がより便利で豊かになる一方で、サイバー攻撃や情報セキュリティなどの脅威が高まりつつあります。また、政治・経済のグローバル化が進むなか、地政学リスクも顕在化、政治や経済面における不確実性も高まっています。さらに、現在、われわれが直面する地球規模の環境破壊や気候変動、先進国の高齢化、途上国における急激な都市化などの社会的課題もそれぞれに複雑化、深刻化するなど、いま世界はあらたな局面を迎えているのです。

このような世界の変化を背景に、国連がSDGsを掲げ、さらには、日本政府もSociety 5.0を提唱することは、

今後の人類の発展に向けた世界の大きな変化であり、日立はこのあらたな潮流を次の飛躍のチャンスと捉えて、真正面からその達成や実現に取り組んでまいりたいと考えています。なぜならば、SDGsやSociety 5.0がめざす、より豊かで、持続可能な社会づくりは、日立が創業以来、実践してきた「優れた自主技術・製品の開発を通じて社会に貢献する」という企業理念と共有し得るものであるからです。不確実性が高まる時代であるからこそ、お客様や社会に寄り添い、技術でそれらの課題を解決、社会の発展に貢献するという日立の原点がますます意味をもつものと考えています。

日立の強みを生かした社会イノベーション事業

日立の原点に立脚しつつ、私たちの強み、特長を生かし、事業の成長と持続可能な社会の実現を両立させるものが、社会イノベーション事業です。私たちの強みの一つは、100年以上にわたって多種多様な「モノづくり」に磨きをかけて続けてきたことです。これは、幅広い製品群に加えて、日立のさまざまな製品が、多様な現場でどのように運用され、保守が行われているのかといったOTの知見も豊富に有しているということです。現在では、お客様のご要望も単なる製品の購入から、たとえば日本の熟練技能者が有するノウハウのグローバル展開、多品種少量生産の製造現場における効率向上など、より高度化、複雑化しています。このような経営課題を解決する付加価値の高いソリューションの開発には、さまざまな現場で起こる事象や課題をパートナーとして深く理解する必要があり、その際、日立のOTの知見が大いに役立つのです。

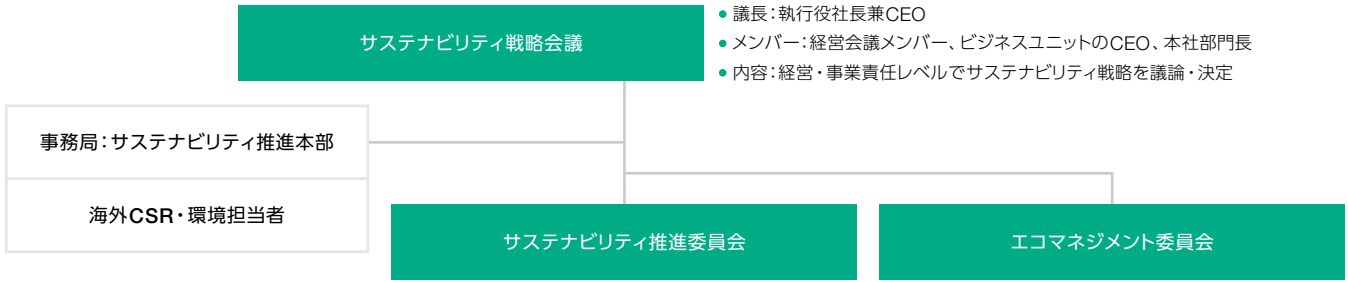
さらに、日立には、50年以上にわたって手掛けてきたITのノウハウや知見もあります。そして、この50年以上の知見に基づき、さまざまなデータを解析し、AIなどのデジタル技術をもって最適なソリューションを創出する、それが私たちの「Lumada」です。デジタル技術が大きく花開きつつあるいまこそ、OT・IT・プロダクトを有する日立は、リアルな世界のさまざまな課題をデジタルの力で解決できる大変に優位なポジションにあり、お客様にとっての「IoT時代のイノベーションパートナー」となり得るのです。このような日立の強みを生かしつつ、プロダクトのコモディティ化という脅威を回避し、より収益性の高いソリューション型、および安定した収益が期待できるサービス型ビジネスを拡大する、これらが私たち日立のめざすものであります。

進化するサステナビリティ経営

日立は、世界の潮流を的確に捉え、ビジネスに反映すべく、2017年4月、日立グループのサステナビリティ経営を議論、決定する機関として、「サステナビリティ戦略会議」を発足させました。本会議においては、私自身が議長を務め、経営幹部や各ビジネスユニット長など、経営・事業の責任者がメンバーとなっています。日立が掲げる社会イノベーション事業は、SDGsなどで示される

グローバルな社会課題を解決することで、持続可能な社会を実現し、人々のQuality of Lifeの向上を図るものです。このような考えのもと、本会議では、グローバル市場における社会イノベーション事業の機会の創出や伸長、さらには、事業リスクの明確化、その対策について活発に議論を行っています。

サステナビリティ戦略推進体制



そして、本会議では、本年4月、SDGsの17目標中、日立が注力すべきテーマとして、自らの事業を通じて達成に大きく貢献する5つの目標、さらには、私たちが企業活動全体を通じて達成に貢献する6つの目標を特定しました。多岐にわたる事業分野を有する日立であるからこそ、SDGsの達成にも大きく貢献できるものであり、自ら掲げた11目標の実現に向けて、具体的な取り組みを加速しています。

たとえば、企業活動全体を通じて貢献する目標の一つに掲げた「気候変動」。パリ協定の発効を受けて、多くの国、

地域が低炭素社会の実現に向かうなか、日立は、2016年に策定した2050年をゴールとする「日立環境イノベーション2050」のなかで、CO₂排出量の中期的な削減目標を定量的に掲げています。サステナビリティ戦略会議では、自社の企業活動において発生するCO₂、さらには、当社が納入した製品から生じるCO₂という双方の観点から、その目標達成に向けた議論を深めています。

このように、日立では、SDGsなどを意識したサステナビリティ経営を通じて、世界規模でより豊かな社会、Quality of Lifeの向上に貢献していきます。





机前は、人に寄り添い、生活者のQuality of Lifeを向上するコミュニケーションロボット。日立が思い描く未来の一例です。

より一層の競争力の強化

日立は、創業当時から従業員が技術を習得するための教育機関を社内に設置するなど、人財こそが競争力の源泉との認識のもと、人財育成に力を注いできました。そして、真のグローバル企業へと進化を図る現在、人財マネジメントにおいて注力しているのがダイバーシティの促進です。グローバル化を推進するうえでは、各国、各市場の産業構造や商習慣に精通した人財が不可欠であり、さらに、イノベーションを創造するには、異なる価値観を有する多種多様な人財が共通の目標に向かって取り組むことが必要と考えています。

そこで、ダイバーシティ推進への私自身の強い決意のもと、日立製作所の従業員の女性比率や外国人比率、女性管理職の人数など、定量的な目標を設定、2017年11月に社内外に公表しました。そして、これらの実現に向けて、私自身が参加している取り組みの一つに、グローバルに日立グループから100名規模の女性従業員が集う「Global Women's Summit」があります。このイベントは、世界中の日立グループの女性従業員を対象に、リーダーシップやキャリアプランニングの意識を深める

日立製作所のダイバーシティ目標数値(2020年度)

		2017年度末(実績)	2020年度(目標)
役員層*	女性比率	2.5%	10%
	外国人比率	6.4%	10%
女性管理職人数		577人	800人

* 執行役および理事など社内で役員級としている役職

とともに、グローバルなネットワークを通じてモチベーションを高めることを目的に、2016年以降、世界各地で開催しています。私自身、世界各国の女性従業員との対話を通じて、今後のグローバル化やダイバーシティの推進について、多くの気づきや刺激を受けています。

また、多様性に富んだチームを率いる次世代のリーダーの選抜・育成プログラムも進めています。将来、日立の経営を担う人財を選抜、執行役はもちろんのこと、社外取締役にも積極的に関与いただき、全社をあげてリーダー層の育成に取り組んでいます。

もう一つの日立の重要な競争力の源泉は、研究開発力です。

日立は、企業理念に「優れた自主技術」と謳うほど、創業当初から研究開発にも力を注いでおり、本年は研究開発部門発足から100年を迎えるに至っています。そして、現在、グローバルにて、社会イノベーション事業を推進するなか、事業を支える世界No.1技術の創生、ならびに、世界中のお客様との協創を起点としたイノベーションの創出に取り組んでいます。そこで、世界中のお客様との協創を図るため、「社会イノベーション協創センタ」と称する協創拠点を、北米、欧州、中国、APACの各地域で開設、その加速を図っています。また、後述する「Lumada」のソリューションにおいても、積極的に研究開発部門が関与するなど、日立の成長のドライバーであるデジタルソリューション拡充への貢献も高まりつつあります。

また、世界No.1技術の創生として、プロダクトの強化も図っており、昨年には、中国・広州に納入する超高速エレベーターで世界最速を計測しました。本エレベーターにおいては、日立が培ってきた高速鉄道車両における流体解析技術が生かされており、これらの技術により、世界最高レベルの速度と騒音の少ない乗り心地を実現しています。このように、私たちは、グループとしてのシナジーを生かしつつ、「モノづくり」の技術を磨き、世界に誇れるプロダクトの開発・提供を行っていきます。

さらに、世界各地の大学や研究機関、スタートアップとの協力も積極的に推進しています。

なかでも、日本では、Society 5.0の実現に向けた社会課題の解決ビジョンづくりなどを、東京大学や京都大学、北海道大学と推進するなど、オープンイノベーションを加速させています。

一方で、私たちがグローバルにサステナビリティ経営を徹底するうえでは、あらゆる企業活動を持続可能な

社会の実現という視点で見直す必要があります。そこで、2018年4月には、「日立グループ行動規範」を改訂し、日立グループのすべての役員、従業員がグローバル社会の一員としての責任を果たし、より高い志をもって事業を遂行していくことを明文化しました。この規範のもと、安全・品質の確保、人権・環境などに配慮した責任あるサプライチェーンの構築、コンプライアンスの徹底などさまざまな企業活動において、各種ルールの策定や徹底、社内教育などに取り組んでいます。

さらに、本年度からは、ソニーにてさまざまな成果をあげられた井原勝美氏、ダウ・ケミカルや日本での経験を有するジョー・ハーラン氏が社外取締役に加わった、取締役の多様な経験や知見に基づく、示唆に富んだアドバイスをしっかりと踏まえ、経営に反映させ、その成長を確実なものとしてまいります。

デジタルソリューションを柱にグローバルに成長を

昨今、政府関係者やお客様などとの会話から、「2018中期経営計画」にて掲げた「IoT時代のイノベーションパートナー」になるという目標の実現に、大いなる手応えを覚えています。そこで、その手応えを確信に変えるべく、まずは、グローバルにおける社会イノベーション事業強化の最前線を担う、フロント人財やデータサイエンティストの育成に注力しています。デジタルソリューションの拡大においては、お客様との折衝、交渉を図るフロント人財として、「コンサルティング」「フロントエンジニアリング・SE」「契約・プロジェクトファイナンス」などのエキスパートを育成するとともに、グローバルに、データサイエンティストを育成・強化します。具体的には、育成プログラムの整備、さらには、研究者や各分野の実務者を集めた「プロフェッショナル・コミュニティ」を立ち上げ、日立グループとして、2021年度までにデータサイエンティストを3,000名にすべく取り組んでいます。

さらに、各国にて蓄積したソリューションをグローバルに提供するため、2018年4月にあらたな体制を構築しました。システム&サービスビジネスを統括する塩塚啓一執行役副社長がデジタル技術を活用した社会イノベーション事業の統括責任者に就任、また、日立ヴァンタラ社および日立コンサルティング社を傘下においた日立グローバルデジタルホールディングス社のCEOをヒッシェム・

アブデサマドが務めます。この新体制では、米州を中心に開発を進めている先端技術やこれまでに培ってきたデジタルソリューションの知見を、グローバルにおける社会イノベーション事業の拡大に生かすなど、「Lumada」を活用したデジタルソリューションの強化に向けた戦略の策定・実行をリードしていきます。そして、これらの体制を整えることで、日立のビジネスモデルをプロダクト中心から、デジタル技術を活用したソリューション、サービスとの融合スタイルに移行しつつ、グローバルに加速させることが可能と考えています。

ここで、「Lumada」を活用したデジタルソリューションの拡大についてご紹介しましょう。「Lumada」は、2016年のサービス開始以来、多くのお客様にご活用いただき、2017年度の「Lumada」事業の売上収益は1兆円を超えるなど、日立のビジネスの柱へと着実に成長しています。産業機器メーカーなどの修理・サービスをトータルにサポートする「メンテナンス&リペアサービス」がその一例です。海外企業との協創からスタートし、さまざまなデータを分析することで、最適な修理作業を自動提案するシステムを開発するに至りました。今後、「Lumada」のソリューションの一つとして、グローバルに大きく展開してまいります。

また、グローバル体制強化の観点では、2018年9月、タイ王国に「Lumada Center Southeast Asia」を開設しました。本センターはタイ政府が掲げる、高度な経済基盤の確立とさらなる経済発展をめざすビジョン「Thailand 4.0」に沿った取り組みで、ASEANにおけるデジタルソリューション展開に向けた協創推進の拠点として設置しました。今後、日立は、「Lumada」を活用したデジタル

ソリューションの展開をASEANで加速させるため、本センターを基点に、お客様やパートナーとの協創を推進していきます。

現在、これらの取り組みが奏功し、お客様との協創を通じたデジタルソリューションも着実に増加しつつあり、今後の日立における事業拡大のドライバーとして大いに期待しています。

真のグローバル企業に向けた経営基盤の強化

さて、「2018中期経営計画」では、収益性向上やキャッシュ創出力を強化する姿勢も明確に打ち出しました。昨年度は、調整後営業利益率5%未満の低収益事業の縮小・撤退を継続するとともに、事業ポートフォリオの見直しでは、日立国際電気の一部事業の売却と残存事業の非連結化、さらには、アラクサラネットワークスや鍛造ロール事業などの売却を断行しました。

本年度においても、事業構造改革を継続しつつ、間接業務改革、会社数の削減、経営情報の集約ならびに一元化などによる経営の見える化などを通じたデジタルトランスフォーメーションを推進、より高効率な経営基盤の確立を図ってまいります。

さらに、私たちは、日立の事業をけん引する成長分野への重点投資や資産効率を高めるアセットアロケーションの実行など、メリハリのある経営も継続してまいります。具体的には、上場子会社の株式売却、CCC改善などの施策の実行で、バランスシートなどは着実に改善しているものの、今後は、いま一度、キャッシュ創出力のさらなる強化、最適なアセットマネジメント、成長への集中投資を推進します。各事業において、グローバル市場での成長性とROAを軸に精査を実施。市場の成長性や収益性の高い事業への投資を進めるとともに、低収益資産の見直し、圧縮を行います。そして、バランスシートを強固なものとし、投資の自由度を確保したうえで、社会イノベーション事業への投下を加速していきます。

日立グループ30万人が一丸となって

真のグローバル企業への進化、さらには、10%超の調整後営業利益率を達成することは決して容易なことではありません。しかしながら、その実現に向けて、私たちはさまざまなアクションを加速、着実に前進していきます。

そのなかで、私が何よりも頼もしく思うのは、日立の成長を支える従業員の変化です。ここ数年で、日立の従業員の意識、業務に対する姿勢に大きな変化があらわれてきたと感じます。私がCEOに就任以来、実施してきたさまざまな施策、たとえば、ビジネスユニット制の導入により、自部門の業績やキャッシュに対する従業員の意識が高まり、さらに、業績改善という結果がともなってきたことから、一人ひとりが自信をもって行動するようになってきました。また、「社会に貢献する」という日立の理念、ならびに、持続可能な社会づくりと事業の成長を両立する社会イノベーション事業に共感し、日立に入社する従業員が

海外を中心に数多く存在します。このようなあらたな仲間をみるに、日立の理念や文化がグローバルに通用するものであることを実感します。私自身も世界各地の従業員を対象としたタウンホールミーティングを通じて、日立のめざす姿、私の想いを従業員にダイレクトに伝えていきます。30万人の多様性あふれる個性が、一つのチームとして目標に向かうことで、より大きな力を発揮できるものと確信しています。

日立は皆様のパートナーとして、持続可能な社会の実現に向けて、これからも着実に成長してまいります。今後とも、ぜひ私たち日立にご期待ください。

2018年9月

執行役社長兼CEO

東原敏昭

2018中期経営計画の進捗

2017年度、日立は、調整後営業利益、EBIT、親会社株主に帰属する当期利益において過去最高益を達成*しました。

2018年度は、グローバルでの事業拡大などにより、調整後営業利益率およびEBIT率については8%超、当期利益については4,000億円超の達成をめざします。

* 現行の対象範囲と同等の連結決算を開始した1987年3月期以降

2018中期経営計画の取り組み

日立は、「2018中期経営計画」の2年目にあたる2017年度を、「成長へのギアチェンジ」の年と位置づけ、M&Aなどによりグローバルに事業を拡大するとともに、お客様との協創の拡大などによるLumada事業の強化に取り組みました。また、低収益事業の収益改善・縮小・撤退など、事業構造改革を継続して実施しました。さらに、2016年度から2017年度の2年間で、上場子会社を中心として、売上収益で約1.5兆円規模の事業再編を実行しました。その結果、調整後営業利益、EBIT、親会社株主に帰属する当期利益はそれぞれ、前年度比で1,273億円、1,690億円、1,317億円改善しました。また、営業キャッシュ・フロー・マージンは7.8%、ROAは5.0%となり、キャッシュ創出力、資産収益性についても向上しました。

2018年度は、「2018中期経営計画」の最終年度です。「中期経営計画達成とグローバル企業への進化」の年と位置づけ、目標達成とさらなる成長のための施策に取り組んでいきます。



● 事業構造改革の継続

① 構造改革

- 低収益事業の収益改善・縮小・撤退により、2017年度調整後営業利益380億円改善[前年度比]
- 大型産業プラントEPC事業*からの撤退
- 2017年度の構造改革効果: 150億円[前年度比]

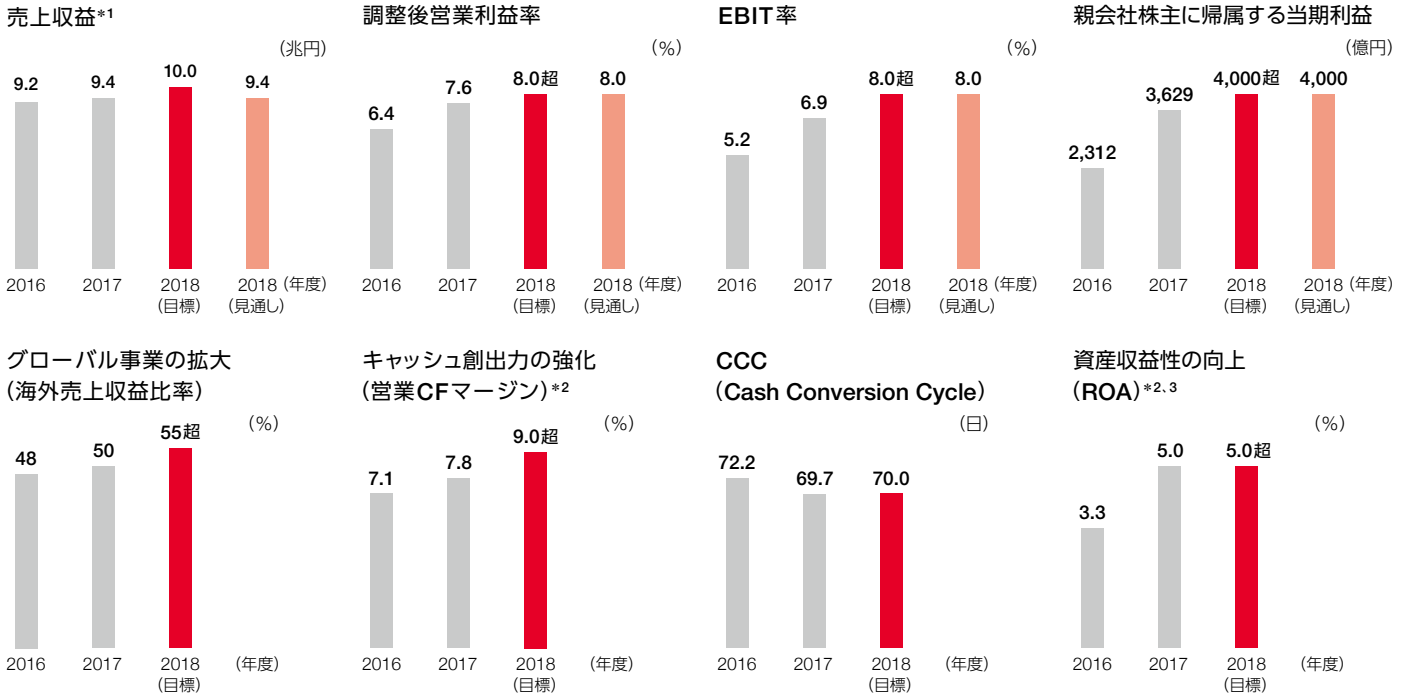
② 事業の選択と集中

- 2016～2017年度において、売上収益で約1.5兆円規模の事業再編を決定・実行

2016年度	2017年度
物流サービス (日立物流)	半導体製造装置他 (日立国際電気)
金融サービス (日立キャピタル)	旅客運輸事業 (日立電鉄交通サービス)
電動工具機器 (日立工機(現 工機ホールディングス))	ネットワーク機器 (アラクサラネットワークス)
液晶パネル製造装置他	鍛造ロール事業

* Engineering Procurement Construction (設計・調達・工事)

数値目標の進捗

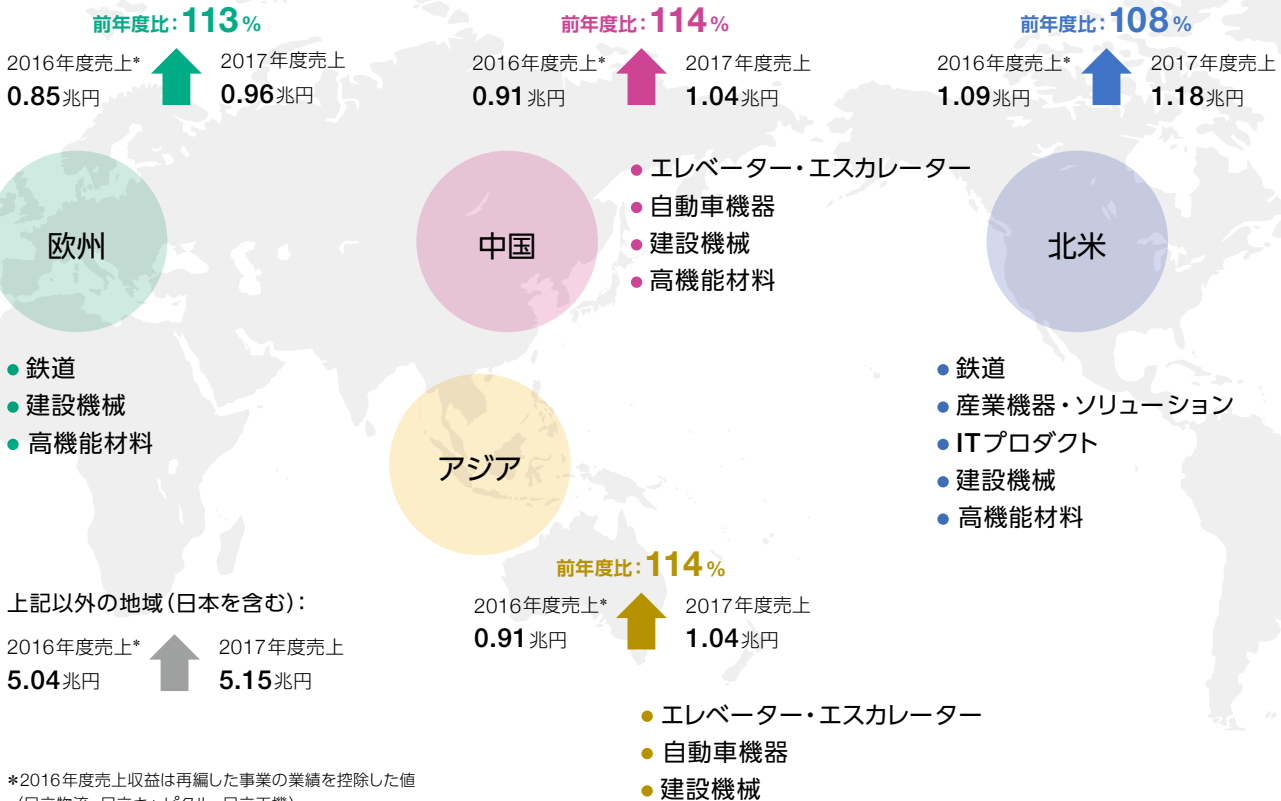


	2016	2017	2018(見通し) (年度)
為替レート(平均)			
米ドル:	108円	111円	105円
ユーロ:	119円	130円	130円

*1 千億円未満を四捨五入
 *2 製造・サービス等
 *3 ROA (総資産当期利益率)=非支配持分控除前当期利益÷総資産(当年度期首と当年度末の平均)×100

グローバル事業拡大

2017年度海外売上収益(合計) 前年度比: **113%**

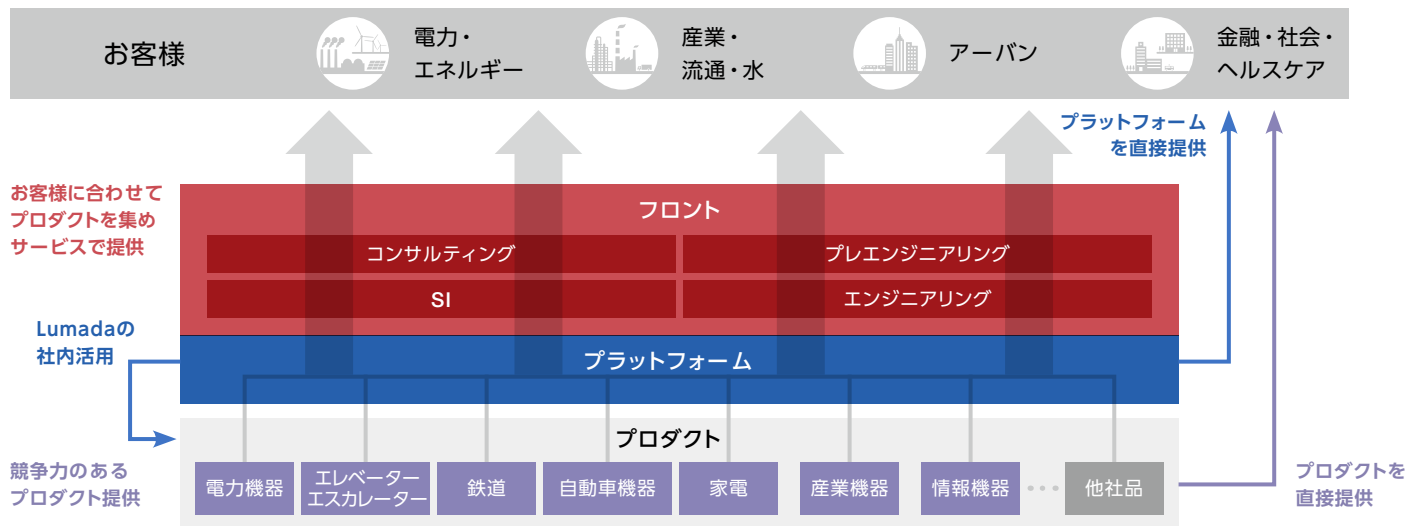


*2016年度売上収益は再編した事業の業績を控除した値 (日立物流、日立キャピタル、日立工機)

成長に向けた将来像

日立の将来像として、フロント・プラットフォーム部門では、お客様の变化・ニーズに合わせてプロダクトを選び、サービスとともに提供していきます。

プロダクト部門は、グローバル競争力のあるプロダクトを提供していきます。



成長のための施策

重点事業領域への投資

日立は投資の目的を「グローバル事業の拡大」「デジタルサービス事業の拡大」「持続的社會への対応」とし、注力4事業分野ごとに重点事業領域を定め、北米・アジア・中国・欧州の各地域において実行していきます。

投資の方向性

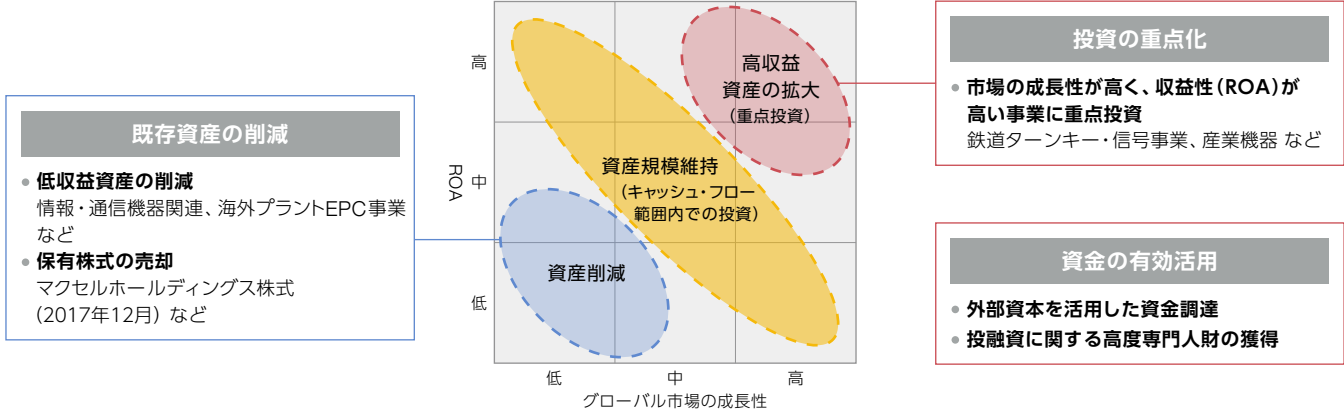
- **グローバル事業の拡大**：グローバル各地域においては販売チャネルの獲得ほか
- **デジタルサービス事業の拡大**：金融決済システム、eガバメントほか
- **持続的社會への対応**：脱炭素（再生エネルギー、系統安定化、電気自動車など）ほか

	電力・エネルギー	産業・流通・水	アーバン	金融・社会・ヘルスケア
今後の投資分野	<ul style="list-style-type: none"> ●再生可能エネルギー ●分散型電源ソリューション 	<ul style="list-style-type: none"> ●製造ソリューション ●産業機器(北米・アジア) 	鉄道 <ul style="list-style-type: none"> ●ターンキー・信号 エレベーター・エスカレーター <ul style="list-style-type: none"> ●新設・保守(中国・アジア) 自動車 <ul style="list-style-type: none"> ●電動パワートレイン・自動運転関連部品 ●Mobility as a Service 	国内・海外 <ul style="list-style-type: none"> ●金融決済システム(アジア) ●eガバメント(アジア)

資産収益性の向上

日立は2017年4月に設立した投融資戦略本部を中心として、市場の成長性および収益性(ROA)が高い事業への重点投資や、低収益資産の削減および保有株式の売却による既存資産の削減・入れ替えにより、資産収益性の向上に取り組んでいます。さらに、外部資本を活用した資金調達など、資金の有効活用についても取り組んでいます。

資産保有の考え方



デジタル技術を活用した社会イノベーション事業の拡大

日立は、デジタル技術を用いて高度な社会インフラをグローバルに提供し、人々のより良い暮らしを実現することをめざしています。2017年度は、Lumadaなどのデジタル技術を活用した事業を拡大する基盤を整備しました。具体的には、グローバルでの推進体制の構築やフロント人財の強化、迅速かつ容易なシステムの立ち上げを実現するLumadaソフトウェア群の整備などに取り組みました。2018年度は、4月に立ち上げた日立グローバルデジタルホールディングス社を通じて、ソリューションの提供をグローバルに加速していきます。

🔗 詳細は、P.18「Lumadaによるデジタルソリューションの提供拡大」をご覧ください。

成長に向けた人財強化

日立はデジタルによる成長、そしてグローバルでの成長を実現するために、人財強化に取り組んでいます。具体的にはビジネスユニットおよびグループ会社のトップに、グローバルタレントを3名配置したほか、北米・欧州・アジアのChief Commercial Officerとして専任のエキスパートを4名採用しています。また、グローバルのIoT企業などから各事業領域のトップエキスパートを約30名採用しています。また、多様な人財の登用によりイノベーション力を強化していきます。具体的には、2018年4月1日現在、日立製作所における役員層*の女性比率は2.5%、外国人比率は6.4%ですが、2020年度にはそれぞれ10%に拡大することを目標としています。

* 執行役および理事など社内役員としてしている役職

🔗 詳細は、P.31「CHROメッセージ」をご覧ください。

技術開発、新事業創出

日立はNo.1プロダクト・サービスの創生に向け、技術開発や新事業の創出にも注力していきます。ブロックチェーンや自動運転、スマートマニュファクチャリング、AI、ロボティクスなどを注力分野とし、技術開発への投資を拡大します。また、2018年3月にベンチャー・キャピタルであるGeodesic Capitalが募集するファンドに出資するなど、オープンイノベーションによる破壊的技術の創生に向けた取り組みも推進していきます。

🔗 詳細は、P.35「CTOメッセージ」をご覧ください。

経営のスピードアップ、業務効率向上

日立は、さらなる収益力向上に向けた経営基盤強化と業務プロセス改革のための施策として、①間接業務の効率化、②子会社数の削減、③経営データの見える化によるデジタルトランスフォーメーションを推進し、2021年度までに累計1,000億円超のコスト削減をめざします。

経営課題	改善テーマ	改革プロジェクト		
		間接業務の効率化	子会社数の削減	経営データの見える化
スピードアップ	● 組織構造の簡素化	●	●	
	● 制度・ルールの見直し	●		●
	● 業務プロセス見直し	●		
業務効率向上	● コンプライアンス強化		●	
	● 経営情報の集約と一元化			●

Lumadaによるデジタルソリューションの提供拡大



日立は、お客様との協創を通じ、デジタル技術を活用したソリューションの提供を拡大することで、社会イノベーション事業をグローバルに推進し、持続可能な社会の実現に貢献していきます。

1. デジタルソリューションの提供におけるこれまでの取り組み

日立は、2018中期経営計画において、社会や産業を大きく変えるデジタル化の流れを見据え、「IoT時代のイノベーションパートナー」となることをめざし、2016年4月より「フロント」「プラットフォーム」「プロダクト」の3階層の組織体制としました。従来のプロダクト・アウトからマーケット・インへ「お客様」起点のビジネスモデルに転換すべく、「フロント」はお客様の課題を把握し、その課題に対するソリューションを効率的に提供できるよう、OT・ITを駆使した「プラットフォーム」の整備を進め、「プロダクト」は競争力の高い製品を提供することをめざしています。

そして2016年5月に、お客様のバリューチェーンをつなぎ経営課題を解決するデジタルソリューション「Lumada」の提供を開始しました。Lumadaは日立が長年蓄積してきたOTとITの豊富なソリューションを凝縮したものであり、お客様にデジタル技術によるイノベーションをスピーディーかつ効率的に提供する手段です。具体的には、お客様との協創や、日立グループ内でLumadaを活用することから生まれる多種多様なデータを、AIやビッグデータによる解析を用いて

デジタルソリューションをつくり、これらをLumadaのユースケースとして蓄積します。そして、蓄積したユースケースをもとに、さまざまなお客様への展開が可能となるように汎用性を高めることで、Lumadaを活用したデジタルソリューションの提供を、グローバルでスピーディーに進めます。

また、お客様の近くに研究者を配置し協創を拡大、マーケットニーズに応える革新技術を創生するイノベーション力を強化するため、2015年度にグローバルにおける研究開発体制を刷新し、新たに社会イノベーション協創センター(CSI)を設立しました。CSIは、研究者やデザイナーが、お客様とともにデジタルソリューションを開発する顧客協創の拠点であり、現在、東京、北米、中国、欧州、APACの5極に配置されています。これらの拠点では、お客様やパートナーといったステークホルダーのさまざまな知見を多角的に見える化し協創を円滑に行うための手法や、ITツール、空間を体系化した顧客協創方法論「NEXPERIENCE」に基づく協創を進めています。

(億円)	2016年度(実績)	2017年度(実績)		2018年度(見通し)	
		当初計画*1		当初計画*1	
Lumada事業売上収益	9,000	9,500	10,060	10,500	10,700
Lumadaコア事業*2	1,200	1,900	2,300	2,900	3,100
Lumada SI事業*3	7,800	7,600	7,760	7,600	7,600

*1 2017年6月「Hitachi IR Day 2017」公表値

*2 顧客データをAI・アナリティクス活用により価値に変換し、顧客の経営指標改善、課題解決を図るサービス事業

*3 Lumadaコア事業がけん引する、IoT分野のSI事業(産業・社会インフラ系)

2. グローバルでの取り組み

日立は、社会イノベーション事業の進化に向け、グローバルな視点で、市場や地域に応じた社会課題に着目し、デジタルソリューションの提供を拡大していきます。

北米

北米では、産業、鉄道などのアーバン、金融分野に注力しています。

産業分野については、2017年7月に米国の空気圧縮機メーカーのサルエア社を買収し、産業機器事業の強化だけでなく製造業やモビリティ向けのデジタルソリューションの拡大を図っています。例えば、日立が培ってきた産業機械の製造・メンテナンスに関する豊富な実績・ノウハウ(OT)と、AIなど先進のデジタル技術(IT)を組み合わせ、産業機械の最適な修理作業を自動提案するシステムを開発しました。このシステムを「メンテナンス&リペアサービス」として、さまざまな産業機械メーカー向けに販売拡大する計画です。

アーバン分野については、マイアミメトロプロジェクトやボルチモア地下鉄プロジェクトをはじめとし、鉄道車両から信号システムまで幅広い鉄道システムソリューションを提供しています。今後は、鉄道システムの提供に加えて、現地工事なども一括で請け負うターンキープロジェクトの受注をめざすとともに、Lumadaを活用したデジタルソリューションを提供し、北米事業を拡大していきます。

金融分野については、2016年に米国カリフォルニア州サンタクララに金融イノベーションラボを設立し、ブロックチェーン技術をはじめとしたFinTech分野の研究開発を行っています。現在、ここを起点に、スタンフォード大学との共同研究や、Linux Foundationが主催するプロジェクトであるHyperledgerへの参画を通じて、与信分析などの先端アナリティクス技術を活用した実証実験や、ブロックチェーンのコミュニティ開発への貢献とアプリケーション開発を進めています。

欧州

欧州では、鉄道などのアーバン分野に注力しています。車両や信号などの製品・システム事業から、鉄道向けデジタルソリューション事業へと拡大を図っています。例えば、ダイナミックヘッドウェインソリューションは、人流解析をもとに乗客数を予測し、旅客の移動需要に応じて車両の運行本数を最適化するものです。現在、デンマークで運行されている無人運転地下鉄であるコペンハーゲンメトロで実証を進めています。

中国

中国では、アーバン分野に注力しています。エレベーターをはじめとするビル設備の24時間365日の遠隔監視や、稼働データを活用した故障の予兆検知など、日本で行っているデータを活用したビルサービス事業を中国で展開する計画です。

アジア

アジアでは、産業、社会分野に注力しています。産業分野では、2018年9月にタイにLumada Center Southeast Asiaを開設し、これを基点としてASEAN地域へのデジタルソリューションの展開をめざします。社会分野では、タイ郵便との協創により、郵便ネットワークを活用した新しい情報提供サービスの実現に向け、公共機関からの通知をパソコンやスマートフォンで受け取り可能にする電子化支援の実証実験を行いました。またインドでは、2018年4月、インドでITサービスを手掛けるMGRM Net社の株式を取得し、Hitachi MGRM Net社を発足しました。同社を中心に、「e-Governance」や「e-Education」などの行政サービスのデジタル化といった、インド政府が掲げる「デジタル・インド」政策に貢献します。

3. グローバルでの拡大を支える体制面での整備

日立は、これまで培ってきたデジタルソリューションの知見を、先端技術と組み合わせ幅広い分野で活用するとともに、2018年4月に立ち上げた日立グローバルデジタルホールディングス社を通じて、ソリューションの提供を拡大していきます。

デジタルソリューションをグローバルに拡大していくためには、LumadaがさまざまなシステムやIoTプラットフォームとオープンにつながる事が重要です。日立はEdgecrossコンソーシアム*1へ加入するなど、他企業や大学・研究機関などを含めたさまざまなステークホルダーとの協創を積極的に進めています。

さらに、デジタルソリューションの展開を担う人材育成の一環として、データサイエンティストのスキル要件と育成プログラムを整備するとともに、トップクラスの研究者や各分野の実務者が集う「プロフェッショナル・コミュニティ」を立ち上げ、知見の共有や新しい知の創造を行うための環境を整備します。

これらの取り組みを通じて、国内外の日立グループ会社におけるデータサイエンティストを現在の700名から2021年度までに3,000名にすることを目標に増強し、デジタルソリューションのさらなる拡大をめざします。

*1 2017年11月29日、エッジコンピューティング領域での企業・産業の枠を超えた新たな付加価値の創出をめざし、製造業のIoT化および内閣府が提唱する「Society 5.0」*2と経済産業省が推進する「Connected Industries」*3の活動に寄与すべく設立されたもの

*2 内閣府「科学技術基本計画 第5期科学技術基本計画」で示された、サイバー空間とフィジカル空間(実社会)が高度に融合した「超スマート社会」を未来の姿として共有し、その実現に向けた一連の取り組み

*3 経済産業省が2017年3月に発表した日本の産業がめざすべき姿(コンセプト)

日立はIoT時代のイノベーションパートナーをめざして、サービス事業の充実に努め、グローバルでEnd-to-Endのソリューションを提供できるよう、さらなる進化をめざします。

コペンハーゲンメトロの取り組み

日立は、デンマークのコペンハーゲンメトロのインフラ保有会社であるMetroselskabet社とダイナミックヘッドウェイソリューションの実証実験を行っています。同ソリューションは、日立の鉄道システム事業における子会社であるアンサルドSTS社の列車制御技術と日立のデジタルおよびIoT技術を融合させたものです。

コペンハーゲンメトロでは、時間帯や周辺施設の状況による需要変動が大きく、加えて、2019年には新路線が開業する予定であり、既存路線の乗客数の大幅な増加も予測されるため、車内混雑の解消が大きな課題でした。

Metroselskabet社は、日立グループの車両や信号システムを長年採用するなど、日立とは長期的なパートナーシップ関係にあります。これまでも24時間無人運行など、日立は先進的なサービスを提供しています。

駅に設置されたセンサーから駅の混雑度を可視化して乗客数の増減を分析し、その分析結果に基づいて列車の運行本数を自動で最適化します。これにより、乗客に対しては、混雑を緩和してより快適な交通移動を提供するとともに、事業者に対しては、列車運行をリアルタイムな需要に追従させることで、省エネや運行効率の向上などによるコスト削減を実現します。



特集：注力4事業分野

IoT時代の イノベーションパートナー

進化した社会イノベーション事業でお客様との協創を加速

注力4事業分野



電力・エネルギー

主な製品・サービス

- 原子力発電システム
- 再生可能エネルギー発電システム
- 送変電システム



産業・流通・水

主な製品・サービス

- 製造業・流通業向けシステム
- 水処理システム
- 産業用機器



アーバン

主な製品・サービス

- エレベーター・エスカレーター
- 鉄道システム
- 自動車部品
- 業務用空調機器、家電



金融・社会・ヘルスケア

主な製品・サービス

- 金融機関向けシステム
- 社会インフラ事業者（電力、交通など）向けITシステム
- 公共機関向けシステム
- 医療機器・システム

電力・エネルギー分野

電力・エネルギー分野では、日立が有する「OT×IT×プロダクト」の強みを生かし、発電システムや送変電システムをはじめ、エネルギーの生産・流通・消費にかかわるバリューチェーンを構成するすべてのお客様に向けたソリューションを提供しています。変化を続けるエネルギー市場の課題に、日立の豊富な知見と先進技術で応えることで、社会にイノベーションを起こしていきます。

株式会社ウィンド・パワー・いばらき
ウィンド・パワーかみす第1洋上風力発電所

今後の成長ドライバー

風力発電システム

風力発電システムは、資源の枯渇や地球温暖化の解決につながる再生可能エネルギーの切り札として、循環型社会の実現に向けた電源の地産地消といった社会のニーズにも応えるシステムです。日立は、台風など厳しい自然環境に対応し、吹き上げる風を効率的に捉え、暴風などによる停電時には自然に風を受け流して風荷重を低減できる安全性の高いダウンウィンド型風力発電システムを中心に、日本国内にて実績を積み重ねてきました。その経験を生かし、2018年には台湾でも洋上風力発電システムを受注しました。今後も、風力発電で発電した電力を送るための系統連系技術や、IoT (Internet of Things) を活用した高付加価値保守サービスなどと合わせたトータルソリューションで、お客様のニーズに応えていきます。



日立ウィンドパワー株式会社
鹿島港深芝風力発電所

原子力プラント(改良型沸騰水型軽水炉 ABWR*)

原子力発電システムは、地球温暖化の大きな要因となっている二酸化炭素(CO₂)の排出量が化石燃料による発電に比べて大幅に少ないなど、環境負荷が小さく、限られた資源で大量の電力を安定して生み出すことができるという大きなメリットを有します。日立は、純国産商用機の第1号で、1974年に運転を開始した中国電力株式会社島根原子力発電所1号機において、主契約メーカーとして建設に携わったほか、世界有数の原子力機器メーカーとして、現在、日本における再稼働に向けた新規規制基準対応や福島県での廃止措置対応、英国での新規プラント建設プロジェクトなどに取り組んでいます。日立は、原子力技術の維持、成長を図りつつ、安全・安心で持続可能な社会の実現に幅広く貢献していきます。



中国電力株式会社
島根原子力発電所3号機(建設中)

*ABWR: Advanced Boiling Water Reactor

副社長メッセージ

市場に対する課題認識

世界の電力・エネルギー市場は、持続可能な社会の実現に向けて、3つのD[De-carbonization(脱炭素化)、Decentralization(分散化)、Digitalization(デジタル化)]による大きな変革の時期を迎えています。風力発電をはじめとした主力電源となる再生可能エネルギーのさらなる普及には、厳しい自然環境に適応することが求められると同時に、発電した電力を家庭や企業に効率よく安定的に送り届ける強靱な送配電システムの整備も重要となっています。また、原子力発電は、環境負荷が小さく、天候などに左右されずに一定量の電力を安定供給できるため、安全面をさらに重視した上で、今後も多くの地域でエネルギー供給を支える主要なベースロード電源として活用されると考えています。

さらに、昨今では、先進のデジタル技術を活用して電力システムの保守管理の高度化を図る取り組みや、地域の特長を生かして、資源の有効活用や循環型社会をめざす、分散型電源によるエネルギーの地産地消も進展しています。

めざす姿

日立は、創業以来100年以上の歴史で培った世界トップレベルのプロダクト・サービス・ソリューションを生かし、発電時にCO₂が発生しないエネルギーシステムの提供を通じて、産業発展や持続可能な社会の実現に貢献していきます。そのためにノンカーボン(非炭素)エネルギーソリューション事業を中心とした成長分野に積極的な投資を行い、市場をリードする高収益な事業体へと飛躍していきます。

再生可能エネルギー分野では、風力発電システム事業をグローバルに拡大していくとともに、基幹系統から需要家に近いグリッドエッジまで、安定した電力供給を実現するためのトータルソリューションを展開していきます。また、IoTやデータアナリティクスといったデジタル技術を活用し、次世代電力システムを支えるバーチャルパワープラント*や、大規模系統と分散型システムの共存を実現するソリューション、設備保守の高度化を実現する新たなシステムの開発・提供にも取り組んでいきます。

原子力分野では、原子力機器メーカーとしての社会的責任を果たすことを第一に、日本国内では、東日本大震災の教訓を生かして、原子力発電所の再稼働に向けた新規規制基準対応や、東京電力ホールディングス



執行役員副社長
西野 壽一

株式会社 福島第一原子力発電所の廃止措置対応に取り組みます。海外では、現在、英国において推進中の原子力発電所の新規建設プロジェクトについて、民間企業として、経済合理性の観点で精査しつつ、検討・協議を進めていきます。

今後のミッションや果たすべき役割

高度に都市化が進んだ現代社会において、人々が安全かつ安心して日常生活を送るためには、電力が途切れることなく安定的に供給されることが必須です。日立は、エネルギーバリューチェーンを支えるさまざまなお客様との協創を進め、安全・安心で、環境にも優しい安定的なエネルギーの供給に貢献するとともに、デジタル技術の活用を通じて新たな付加価値を提供していきます。

社会価値の創出に向けて

現代社会に欠かすことのできないエネルギーを、環境への負荷を最小限に抑えつつ安定的かつ効率的に供給することが、より豊かで持続可能な未来をつくる上で重要と考えています。再生可能エネルギーをはじめとする発電時にCO₂が発生しないエネルギーシステムと、エネルギーが必要なときに効率的に供給されるような革新的なソリューションの提供を通じて、産業の発展や持続可能な社会の実現に貢献していきます。

* 家庭・工場の発電システムや蓄電池など分散型のエネルギーリソースを、IoTを活用したエネルギー管理技術で束ねて、遠隔・統制制御して、電力の需給バランス調整に活用する技術で、あたかも一つの発電所のように機能する仕組み。

注力するSDGs



産業・流通・水分野

産業・流通・水分野では、主に社会・産業システムセグメントに含まれる、産業・流通ソリューション、水ソリューション、産業機器などの製品・サービスを開発・提供しています。この分野は1910年の創業以来、108年にわたるモノづくりの歴史を誇り、製造現場で使われるプロダクトから、設備を動かす制御システム、経営管理を行うITシステムまでを一括提供することで、世界中の産業系のお客様に対してのベストソリューションパートナーとなることをめざしています。

今後の成長ドライバー

スマートマニュファクチャリングを実現するソリューション群

生産の効率化や自動化、品質の安定化や技能伝承など、さまざまな課題に直面する製造業のお客様に、Lumadaを活用したスマートマニュファクチャリング・ソリューションで応えています。日立の大みか事業所で確立した高効率生産モデルや、お客様との協創を通じて開発したシステムを基盤として、生産現場の見える化から、設備不具合の予兆検知、ボトルネック作業の改善支援、最適な生産計画の策定まで、多岐にわたるソリューションを提供しています。製造現場をデジタル技術で変革し、お客様の競争力強化に貢献しています。



工作機械メーカーのオークマ株式会社との協創により開発した進捗・稼働状況の監視システム

買収したサルエアー社とのシナジー創出

2017年に、北米や中国などで空気圧縮機事業を展開するサルエアー社を買収し、空気圧縮機事業をグローバルで展開する体制を強化しました。空気圧縮機は、さまざまな工場設備・機器の動力源となる重要な製品であり、今後も市場の拡大が見込まれています。サルエアー社が有する販売ネットワークと日立の高い技術力による製品を掛け合わせ、空気圧縮機事業をグローバルに拡大していきます。また、サルエアー社のお客様に対し、空気圧縮機のみならず、マーキングシステムをはじめとする産業機器や、デジタル技術を活用したソリューションを提供することで、産業・流通・水分野全体のビジネスを、グローバルに拡大していきます。



サルエアー社米国工場でのタウンホールミーティング

副社長メッセージ

市場に対する課題認識

私が担当する産業・流通・水分野では、製造業を中心に、小売業や運輸業なども含めた幅広いお客様に、製品やシステム、サービスを提供しています。

現在、日本を含めた世界各地の生産現場では、生産年齢人口の減少や労働力の多様化、サプライチェーンのグローバル化などに対応するため、生産・運用の効率化・省力化や、技術伝承などが喫緊の課題となっています。また、気候変動や水不足など、環境に配慮した事業活動へのニーズも高まっています。こうした産業構造の変化や社会課題を背景として、お客様から求められるものは、個々の製品(モノ)だけではなく、お客様の事業に対する付加価値(コト)へと変化してきました。

めざす姿

産業・流通・水分野には、製造現場に欠かせない産業機器(プロダクト)から、設備を動かす制御システム(OT)、経営管理を行うITシステム(IT)まで揃っており、これらプロダクト・OT・ITのすべてを一括提供できる強みを生かし、日立がお客様のベストソリューションパートナーとなることをめざしています。

株式会社ダイセルやオークマ株式会社、ダイキン工業株式会社など、お客様との協創を通じて、生産の効率化や技術伝承などの製造業における課題を解決するシステムを開発し、Lumadaを活用することでスマートマニュファクチャリングを実現するソリューションとして提供開始しました。また、世界最高クラスの効率のアモルファスモーターを活用した、オンリーワンの製品の開発など、プロダクトの強化も進めてきました。100年以上にわたるモノづくりで培ってきた経験をもとにお客様の課題を理解し、磨き上げてきたプロダクト・OT・ITを掛け合わせることで、お客様に最適なソリューションを提供していくことが、私たちのめざす姿です。

今後のミッションや果たすべき役割

私が担当する部門間の連携をさらに密にすることで、ビジネスを大きくスケールアップさせたいと考えています。産業・流通・水分野は、グループ会社も含めて、さまざまな業種・規模の顧客基盤を有しています。それ



執行役副社長
青木 優和

ぞれが提供しているシステム・プロダクトを起点として、生産の効率化や運用の高度化など、日立グループ一体となってトータルにソリューションやサービスを提案することで、事業拡大につなげます。また、2017年に空気圧縮機事業を展開するサルエアー社を買収し、北米や中国に顧客をもつ同社の販売チャネルを獲得しました。産業分野のお客様が抱える課題は、グローバルに共通です。日本での導入実績や、プロダクト(モノづくり・生産技術)・OT(制御・運用技術)・IT(データ分析・処理技術)を兼ね備える日立の強みを武器に、世界中の幅広いお客様にアプローチし、デジタル技術を活用した社会イノベーション事業を展開していきます。

社会価値の創出に向けて

お客様の課題を解決することは、SDGsの目標達成にもつながります。環境負荷の低いシステムや省エネルギーな製品の提供などを通じて、世界中のあらゆる人が生き生きと快適に暮らせる持続可能な社会の実現に貢献していきます。

注力するSDGs



アーバン分野

アーバン分野は、社会・産業システムセグメントのビルシステム(エレベーターやエスカレーター)と鉄道システムに加え、オートモティブシステム(自動車機器や車載情報システム)、生活・エコシステム(生活家電や空調機器)の主に4つの事業から成ります。この分野では、日々の暮らしに欠かすことのできない製品・サービスの提供を通じて、世界中の人々のQuality of Life向上をめざしています。

今後の成長ドライバー

人々の生活を支えるビルサービス

日立は、24時間365日、エレベーターをはじめとするビル設備の遠隔監視を行っています。集めた稼働データを活用し、保守要員に頼らずに故障の予兆を捉えたり、部品交換などのメンテナンス計画を策定するなど、IoTを活用した高度なサービスを提供しています。今後は、長年にわたって培ってきた高品質なメンテナンスサービスのグローバル展開を加速するとともに、ビル設備の稼働状況に加えて、建物内の人の流れなど、さまざまなデータをLumadaに集約し活用することで、サービスロボットを用いた施設内の案内業務支援や、来場者分析による施設価値向上など、きめ細かなビルサービスに取り組んでいきます。



ビル設備の遠隔監視を行う管制センター

高品質・高信頼の鉄道システムソリューション

日立は、鉄道車両や運行管理システムの提供、さらには、プロジェクト管理までを行う総合ソリューションプロバイダーとして、高品質・高信頼の鉄道システムソリューションをグローバルに展開しています。現在、英国都市間高速鉄道計画向け車両において、IoTを活用した高度なメンテナンスサービスに取り組むとともに、コペンハーゲンメトロでは、駅構内の混雑度合いに応じて列車の運行本数を自動で最適化する「ダイナミックヘッドウェイソリューション」の実証実験を行っています。今後も、Lumadaを活用し、お客様に新たな付加価値を提供する鉄道システムソリューションを展開していきます。

副社長メッセージ

市場に対する課題認識

私が担当するアーバン分野では、エレベーターや鉄道、自動車、家電など、われわれが日々生活する中で身近にある製品にかかわる事業をグローバルに展開しています。生活者の目から見て、まさに日立の「顔」となる事業領域です。

現在、アジアを中心として世界中で都市化が進行しており、アーバン分野の市場は成長が続くとみています。

一方、都市化の進行に伴い、高齢化やエネルギー供給問題、災害・犯罪からの安全確保など、私たちが積極的に取り組むべき課題も顕在化しています。

アーバン分野の代表的な4つの製品群であるエレベーターやエスカレーター、鉄道システム、自動車機器、生活家電には「CASE*」という共通のトレンドがあります。まず、製品の所有から利用、シェアリングという大きな流れがあります。

また、自動車だけではなく、多くの製品において自動運転・自律走行の流れは加速していますし、いかに省エネかつ低炭素で製品を動かすかという電動化も大変重要になっています。さらに、これらの製品がデジタル技術でつながることで、お客様の課題を解決する新しいソリューションも生まれ始めています。私たちはこのトレンドにしっかりと向き合いながら、お客様との協創によって、都市生活におけるさまざまな課題解決に取り組んでいきます。

*CASE: Connected (接続)、Autonomous (自律)、Shared (共有)、Electric (電動化)の頭文字をとった造語。

めざす姿

社会イノベーション事業でお客様の課題を解決するには、AIやIoTといったデジタル技術がカギになるのはいうまでもありません。同時に、コスト競争力をつけてグローバルに事業を拡大させるには、設計や保守などの業務もデジタル技術を活用して効率化する必要があります。したがって、デジタル技術こそがアーバン分野における最も重要な成長ドライバーになると考えています。お客様が困っている事象をリアルタイムにモニタリングして適切なソリューションを提供するには、常にデジタル技術でつながることが必要です。また、モニタリングしたデータを蓄積、分析することで、製品・システムのどこに課題があり、どのように改善すべきかを知ることができます。例えば、エレベーターをはじめとするビル設備では、24時間365日の遠隔監視を行って稼働データを収集しています。集めたデータの分析結果を、メンテナンスはもちろん、ビルの電力消費の最適化などお客様の要望に合わせたサービスへと展開しています。

また、日立はプロダクトの設計・製造やシステムの運用・制御だけではなく、ITシステムの構築も行っていますので、ワンストップでお客様の課題を解決することが可能です。例えば、鉄道では、車両の製造から運行管理・信号システムの構築、保守サービス、座席予約システムの構築まで、統合されたシステムを日立のみで提供することができます。これはお客様にとって、複数のサプライヤーをまとめる複雑なシステム構築プロセスを、単純化して効率化することが可能となるため、大きなメリットになります。このようにOT・IT・プロダクトを兼ね備え、お客様とデジタル技術でつながることで、今までになかったソリューションを協創できることが、「IoT時代のイノベーションパートナー」として日立が提供できる新しい価値です。



執行役員社長
小島 啓二

今後のミッションや果たすべき役割

私はアーバン分野を日立創業の精神の一つである開拓者精神にあふれ、新技術に果敢に挑戦するテクノロジーリーダーとしてグローバルに認知される、そのような事業体にしたいと考えています。海外売上収益比率が高く、事業のリーダーもグローバル人財が多いアーバン分野は、日立のグローバル化を先導する存在であると自負しています。私のミッションは、Lumadaを中心にデジタル技術を活用し、各製品群を革新して競争力を強化するとともに、都市化で拡大する世界市場をさらに開拓していくことです。また、アーバン分野における投資の全体最適を図り、日立全体のシナジーを創出するためのタイムリーな投資を行うことも、重要なミッションの一つです。

社会価値の創出に向けて

日立は創業以来、「優れた自主技術・製品の開発を通じて社会に貢献する」ことを企業理念としており、財務目標のみならず、社会貢献も一貫して追求する企業です。アーバン分野としては、デジタル技術を切り口に、次世代の都市化のビジョンを考え、「住み続けられるまちづくりを」というSDGsの目標の達成に貢献していきます。

注力するSDGs



金融・社会・ヘルスケア分野

金融・社会分野では、金融や電力、交通などの社会インフラ、さらには、官公庁・自治体など多岐にわたる分野のお客様に向けて、コンサルティングからシステム構築、運用・保守・サポートまで、幅広いITサービスを開発・提供しています。また、ヘルスケア分野においても、日立の強みであるデジタル技術を生かしつつ、画像診断装置や粒子線がん治療システムなどの「診断・臨床」、分析装置などの「検査・試薬」、医療ビッグデータの利活用による「インフォマティクス」という3つのコア事業を中心に展開、医療機関や医療関係者などのお客様の成長はもとより、人々の健康で豊かな暮らしの実現に貢献しています。

一方で、本分野は、日立がフロント事業を横断的に支えるプラットフォームの開発・活用促進を図る上で、中心的な役割も担っており、Lumadaを基盤とした日立全体のデジタルソリューション事業の成長をけん引していきます。

今後の成長ドライバー

AIやビッグデータ解析など最先端のデジタル技術を活用したソリューション群

これまでに蓄積した実業における豊富な実績やノウハウに、AIやビッグデータ解析などの最先端のデジタル技術を組み合わせ、さまざまな分野のお客様にLumadaを活用したソリューションを提供しています。

金融分野では、不正取引の可能性のある取引データをAIを用いて抽出することで、株式の売買審査業務の高度化や審査効率の向上を支援しています。また、日立の医療費予測技術で培った分析ノウハウを活用して医療ビッグデータを解析し、生活習慣病に起因する入院の可能性とその日数を予測する定量評価モデルを開発することで、生命保険会社のお客様の加入範囲拡大の見直しに寄与しています。

社会インフラ分野では、監視カメラ画像を活用した人流分析技術により駅構内の混雑状況をタイムリーに視覚化し、その画像を配信するサービスの開発を支援したほか、交通量や輸送需要を分析・可視化し、需要に応じた運行計画の最適化を行うなど、利用者・乗客向けサービスを向上するソリューションの提供を行っています。また、AIを活用して、電力の需要傾向や取引価格を分析・予測する電力小売事業の市場分析手法の高度化を支援するなど、安全・安心・快適な都市インフラの整備・構築に取り組んでいます。

日立は今後もさまざまなステークホルダーとの協創を通じて、Lumadaを活用した革新的なデジタルソリューションを提供し、社会イノベーション事業のさらなる進化を図ることで、世界中の人々が安全・安心・快適に暮らすことのできる社会の実現に貢献していきます。



副社長メッセージ



執行役副社長
塩塚 啓一

市場に対する課題認識

金融・社会・ヘルスケア分野は、金融におけるデジタルペイメントやヘルスケアでのインフォマティクスなど、日立の強みであるデジタル技術を最大限に活用することで、さまざまな社会課題に革新的なソリューションを提供しています。また、当分野はIoTプラットフォームの開発も行っており、このような「デジタルセントリックな事業体」として、事業領域を越えてLumadaの活用を促進し、日立全体のデジタルソリューション事業の拡大を推進する中心的な役割も担います。

現在、あらゆるモノがインターネットにつながり、膨大なデータの分析・解析により得られた知見を活用することで、社会やビジネスに新しい価値を生み出すデジタルイノベーションの波が押し寄せています。このような中、日立には、その強みであるデジタル技術を活用した新たなビジネスモデルやサービスモデルの創出、飛躍的な生産性向上の支援などが求められています。

めざす姿

日立が長年ITサービスを提供してきた金融と社会インフラの両分野に加えて、ヘルスケア分野でもデジタル技術を活用する事業領域を広げ、それらをビジネスユニットの枠を超えてつないでいくことで、さまざまなお客様のデジタルトランスフォーメーションを支援していきます。

AIやビッグデータ利活用による、新しい金融・保険商品の開発のほか、渋滞緩和や物流の効率化につながるソリューション、医療の質向上や業務効率化を図るサービスの開発といったお客様の取り組みを支援します。また、ブロックチェーン技術を基盤として、決済システムをさまざまな商流や物流と連携させ、契約や取引のスマート化を図るなど、デジタル技術を活用して、業種を超えた新しい価値の創出をめざします。

技術革新の著しい今日では、課題発見から解決策の仮説設定、検証というサイクルをすばやく回しながら、お客様とともにソリューションを磨いていくことが必要です。日立は、さまざまな分野におけるLumadaのユースケースを汎用化し、日立全体で活用して、迅速なソリューション開発と提供を図り、お客様の競争力強化や、豊かな社会の実現に貢献していきます。

今後のミッションや果たすべき役割

私の役割は、最先端のデジタル技術を活用できる仕掛けを日立グループ全体へ展開し、日立の社会イノベーション事業を主導・けん引し、グローバル市場での成長を実現させることです。私に課せられたミッションは、「OT×IT×プロダクト」で付加価値の高いデジタルソリューションを創出し、いち早くマーケットへお届けする、そのためのデジタル人財のリソースをダイナミックに最適配置し、グローバルにデリバリー力を強化していくことと認識しています。

社会価値の創出に向けて

デジタル技術が進歩する昨今でも、アイデアを生み出し、価値を創り上げるのは「人」です。技術はあくまでも道具であり、そこに暮らす「人」を中心に捉え、人々のQuality of Life向上を追求することが日立のめざす事業のあり方であり、われわれが掲げる社会イノベーション事業です。日立は、社会イノベーション事業の展開を通じて、先進国の成長だけでなく、安全な水や食糧、医療へのアクセスさえ困難な国や地域の発展にも貢献し、世界全体をデジタル技術を用いてより良くするためのソリューションを創出していきます。

注力するSDGs



価値創造の基盤

CHROメッセージ	p.31
人づくり	p.33
CTOメッセージ	p.35
バリューチェーンへの責任	p.37
環境	p.39
リスクマネジメント	p.41
コンプライアンス	p.48
マネジメント体制	p.50
社外取締役対談	p.53
新任社外取締役メッセージ	p.59
コーポレートガバナンス	p.61

CHROメッセージ

日立は、経営戦略としてのダイバーシティ&インクルージョンのもと、社会イノベーション事業の成長に向けた人財戦略を推進しています。また、新たに「人財マネジメント統合プラットフォーム」を構築するなど、真のグローバル企業をめざし、経営基盤の強化を図ります。

執行役専務 CHRO
中畑 英信



人財こそ、最も重要な資産の一つ

創業者の小平浪平が、1910年の日立創業と同時に、「徒弟養成所」という教育機関を設立したことに象徴されるとおり、人財は私たちにとって、最も重要な資産の一つです。日立は、さまざまなグローバル企業の人財戦略や施策をベンチマークとしており、私は、それらの企業のCHROと、直接に意見交換を行っています。その中で、日立の人財戦略や人財マネジメントの仕組みは、グローバルメジャープレイヤーの水準に近づいてきたという手応えを感じています。

「コモディティ化が加速する社会において、日立は何を強みに成長していくのか」と問われた場合、私は、迷うことなく、「新たな価値やイノベーションを生み出す『人財』

によって、サステナブルな成長を実現します」と回答するでしょう。デジタル技術を活用した社会イノベーション事業をグローバルに展開するという経営戦略を加速させる上では、お客様や社会の課題を的確に捉えることができる人財、そして、異なる価値観をもつ多種多様な人財が同じチームとして共通の目標に向かうこと、それらが何よりも大切です。だからこそ、私はダイバーシティ&インクルージョンを軸に、次世代のリーダーを含む人財育成に力を注いでいます。そして、そのような人財の活躍を支えるためのグローバル共通の人財マネジメントの構築に取り組んできました。

ダイバーシティ&インクルージョンの実現に向けた取り組み

ダイバーシティ&インクルージョンをイノベーションの源泉と捉えている日立では、世界共通の基準にて、各ポジションの役割やパフォーマンスを評価する制度を設けています。また、鉄道事業ではビジネスユニットCEOにアリステア・ドーマー、さらに、日立オートモティブシステムズではブリス・コッホが社長執行役員&CEOに就任するなど、多様な視点を経営の意思決定に反映する体制となっています。複雑化する社会やお客様の課題を的確に捉えて、最適なソリューションを提供するためには、多様な価値観を認め合い、意見を出し合うことが重要であり、経営層でもダイバーシティを進めているのです。

さらに、日本の働き方改革も含めて、日立はグループ全体で「日立ワーク・ライフ・イノベーション」に取り組んで

います。日立ワーク・ライフ・イノベーションの目的は、単に労働時間を短縮することではなく、多様な個人を尊重した柔軟な働き方を実現することです。従業員のさまざまな価値観や異なるライフスタイルを尊重しつつ、在宅勤務、サテライトオフィス勤務といった個人の能力を最大限に発揮できる環境を整備していきます。

日立製作所のダイバーシティ目標数値(2020年度)

		2017年度末(実績)	2020年度(目標)
役員層*	女性比率	2.5%	10%
	外国人比率	6.4%	10%
女性管理職人数		577人	800人

* 執行役および理事など社内で役員級としている役職

サステナブルな成長をめざした次世代に向けたリーダーの育成強化

日立は、グループ・グローバル共通のラーニングマネジメントシステムである「Hitachi University」に加えて、職種やポジションに応じたさまざまな教育プログラムを備えています。そして、将来の経営者候補の早期育成を目的に、選抜研修にも注力しています。そこでは、日立の成長には何が必要であるかを参加者同士で議論し、経営層に提言する場を設けることで、一人称で考え、志をもって行動できる次世代のリーダーを育成しています。さらに、日立グループから年齢や性別、国籍を問わず、

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

人財マネジメント統合プラットフォームの構築

日立はグローバルで、重要なポジションに最適な人財を配置する「適所適財」を実現するため、2012年度から「グローバル人財データベース」の構築や「日立グローバル・グレード」「グローバル・パフォーマンス・マネジメント」の導入などを行ってきました。また、グローバルで従業員が生き生きと活躍できる環境づくりをめざし、2013年からは、毎年、グローバル従業員調査「Hitachi Insights」を実施しています。80%以上と高い回答率の調査で得た結果を事業責任者やマネージャーにフィードバックし、人財マネジメントにも反映することで、従業員のエンゲージメントの向上を図っています。

そして、2018年1月からは、これまでに取り組んできた施策やプロセスを一元化した「人財マネジメント統合プラットフォーム」の本格運用を開始しました。私は、このプラットフォーム導入で、次の3点を期待しています。一つ目は人財の見える化です。これまでは、それぞれの

国や地域、会社にいかなるスキル、能力を有した人財がいるのかをタイムリーに把握できていませんでした。見える化の実現により、適切な業務への配置や一人ひとりに即した育成など、人財マネジメント施策をより一層充実させることができると考えています。二つ目は、一人称の文化をさらに強化することです。このプラットフォームは、自らの経験やスキルを自身で入力することができ、さらに、全従業員がいつでもその情報にアクセス可能となっています。希望する業務に積極的に挑戦する可能性を広げることができるため、一人称で考え、行動できる人財を育てることに直結するものです。そして、最後の一つが、スピード化と効率化の実現です。グローバルで共通のデータを活用しているため、例えば、新規プロジェクト発足に際しても、必要な人財をスピーディーかつ効率よく適所に配置できるなど、タイムリーな立ち上げに寄与しています。

Society 5.0の実現、およびSDGs達成への貢献につながる人財戦略

日立が創業以来掲げてきた「優れた自主技術・製品の開発を通じて社会に貢献する」という日立の企業理念は、SDGsがめざす価値を体現したものです。

日立の人財戦略は、社会課題を解決する社会イノベーション事業に即しているため、現在の戦略の推進は、Society 5.0の実現はもとより、SDGs達成への大きな貢献につながるものと考えています。また、人財育成、ダイバーシティ&インクルージョンを推進していく中で、特にSDGsにて掲げられた目標4、目標5、目標8の達成に向けて、鋭意取り組んでいきます。

注力するSDGs



日立は、このように、人財マネジメント基盤や制度の改革・整備、ならびに、それらを有効に活用できる環境を整えることで、多様な人財によるサステナブルな成長を実現するとともに、Society 5.0の実現、およびSDGs達成に貢献していきます。

人づくり

ダイバーシティ&インクルージョン

イノベーションの源泉としての ダイバーシティ&インクルージョン

ダイバーシティはイノベーションの源泉であり、日立の成長エンジンです。性別・国籍・職歴・年齢・性的指向・価値観といった違いを「その人がもつ個性」と捉え、それぞれの個性を尊重し、組織の強みとなるよう生かすことで、個人と組織の持続的成長につなげることが日立のダイバーシティ&インクルージョンです。

現在、「ダイバーシティ for NEXT 100」のもと、ダイバーシティマネジメントを経営戦略と位置づけて推進しています。具体的には、女性をはじめとする多様な人材が、経営や事業をマネジメントする立場で最大限に力を発揮できる環境づくりを推進しています。また、日立全体のダイバーシティ推進(多様な人材の活躍支援、ワークライフ・マネジメントなど)を加速するため、主要グループ会社17社と共同で「アドバイザリー・コミッティ」「日立グループダイバーシティ推進協議会」を設置しています。

女性のキャリア促進

日立製作所は、より多くの女性従業員が指導的立場に就いたり、経営の意思決定に参画したりできるよう、2つの目標(KPI)を策定しています。役員については、2013年度に「2015年度までに女性社員を役員に登用する」という目標を掲げ、2015年4月に1人を役員級の理事に登用しました。また、より一層多様な意見・価値観を経営に反映させることをめざし、「役員層*1の女性比率を、2020年度までに10%にする」*2という目標を定め、2017年度に社外に公表しました。これまで継続してきた女性管理職の登用については、2020年度までに2012年度比で2倍の800人にすることをめざしています。

また、従来の施策を強化するとともに、取り組みの進捗度や課題を事業部門ごとに「見える化」する「日立グループ女性活用度調査」の導入、事業部門ごとの数値目標の設定などを行っています。これらは、日立が今まで以上に女性

グローバル人材育成と次世代の人づくり

グローバル人材マネジメントの推進

「IoT時代のイノベーションパートナー」をめざす日立は、人材と組織のパフォーマンスを最大化するため、日立全体でグローバル人材マネジメント戦略を展開しています。

その一環として、「グローバル人材データベース」を構

人材の活用を推進し、ダイバーシティマネジメントの強化を図るという社内外へのコミットメントです。

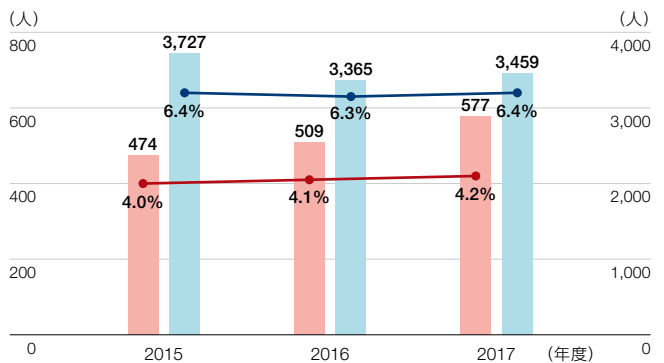
- *1 執行役および理事など社内役員としてしている役職
- *2 女性登用と併せて「役員層の外国人比率を10%にする」という目標も設定

注力するSDGs



多様化、複雑化が進むお客様や社会の課題を解決するためには、多様な価値観を有する人材が結集することが必要であり、日立はさまざまな人材が力を発揮できる就業環境の整備に取り組んでいます。

女性管理職数と比率の推移



※課長職以上の人数
*1 2017年度は在籍者および在籍以外で就業している女性管理職、2016年度以前は正社員として在籍している女性管理職を対象
*2 就業している女性管理職を対象。データを見直した結果、2016年度の数値を修正

役員層における女性比率と外国人比率(日立製作所)

	2017年6月	2018年6月
役員層の女性人数(人)	2	2
役員層の女性比率(%)	2.4%	2.6%
役員層の外国人人数(人)	3	5
役員層の外国人比率(%)	3.7%	6.4%

築し、日本国内外のグループ全体の人材を可視化することで、人的リソース配分などのマクロ経営に関する数値を把握しています。また、「日立グローバル・グレード」を導入し、日本国内外のグループ会社における課長相当職以上の全職務の価値を統一基準で評価し、グループ共通

の格付けを行っています。さらに、事業の目標と個人の目標を連動させ、事業と個人双方の継続的な向上・成長につなげていく「グローバル・パフォーマンス・マネジメント」を、日立製作所をはじめ海外を含めた一部のグループ会社に導入し対象会社を拡大しています。

そのほかにも、2015年度よりグループ・グローバル共通のラーニングマネジメントシステム「Hitachi University」を導入するなど、グローバルな事業成長を目的とした人材育成の仕組みにも力を入れています。

なお、日立が毎年実施するグローバル従業員調査「Hitachi Insights」において、2017年9月の第5回調査では約20万人を対象に実施し約17万人から回答を得ることができ、総合評価は4年連続で改善という結果になりました。

労働安全衛生

労働安全衛生の推進体制

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

日立が事業を推進していく上で、特に災害発生リスクが大きいのが製造・保守・メンテナンスなどの作業工程であり、日本国内では約3万4,000人が携わっています。グループ一丸となって、従業員のけがなど労働災害を未然に防止するため、グローバル共通施策の一環として、製造拠点を対象に日立独自の最低限遵守すべき基準を設定・運用しています。

また、日本では拠点ごとに労働組合、従業員と安全衛生委員会を毎月1回開催するとともに、重大な労働災害が発生したグループ会社や事業所を重点安全管理会社・事業所に指定し、事故原因の究明をはじめ、リスクアセスメントの見直しによる災害ポテンシャルの低減、第三者による安全診断などを行う「日立グループ重点安全管理指定制度」を導入しています。2017年度は労働災害による死亡事故がアジアで5件発生しました（日本国内は0件）。

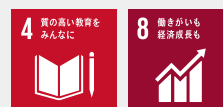
労働安全法の改正に伴い2015年12月から義務化されたストレスチェック制度については、努力義務である50人未満の事業場においても積極的に実施し、従業員自身のストレスへの気付きを促すとともに、検査の集団分析結果も活用し、職場安全衛生委員、産業保健スタッフ、人事勤労部門が各職場の環境改善活動を実施するなど、メン

次世代の人づくり

日立グループおよび日立財団は、科学技術を応用し、これからの社会課題に挑む力を持った次世代人材を育成するため、STEM*教育を地域コミュニティの課題に応じて、グローバルで実施しています。

* STEM: Science, Technology, Engineering, Mathematicsの略称。科学技術・工学・数学分野の教育を指す

注力するSDGs



日立にとって従業員は、会社の未来を支える重要な存在であると同時に、SDGs達成に貢献して社会変革を実現するための推進力でもあります。

タルヘルス不調の未然防止と職場の活性化に取り組んでいます。これらの取り組みが評価され、「健康経営優良法人2018(ホワイト500)」に日立製作所が認定されました。

日立グループ安全衛生ポリシー:

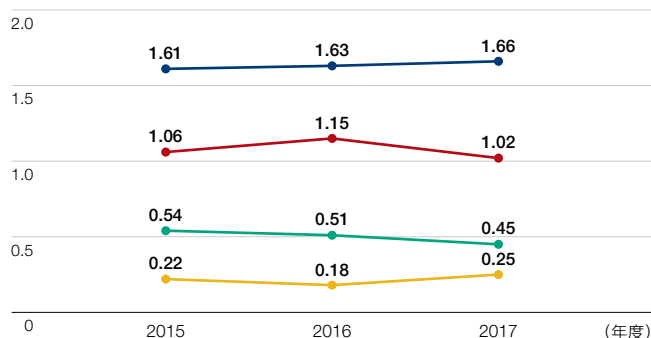
http://www.hitachi.co.jp/sustainability/labor/health_safety/index.html#occupational_health_and_safety

注力するSDGs



日立グループで働く人たちが心身の健康に不安なく安全に働ける環境を整備することが事業運営上、必要不可欠なものと認識し、取り組んでいます。

労働災害度率の推移



* 2015年度は日立グループ国内240社(日立製作所を含む)
2016年度は日立グループ国内200社(日立製作所を含む)
2017年度は日立グループ国内201社(日立製作所を含む)

CTOメッセージ

研究開発部門は、2018年に設立から100周年を迎えました。企業理念や日立創業の精神を継承し、日立がめざす姿である「IoT時代のイノベーションパートナー」を研究開発で支えるとともに、社会課題の解決を通じて将来の成長をけん引していきます。

執行役常務 CTO
鈴木 教洋



社会イノベーション事業の拡大に向けた研究開発の取り組み

お客様との協創を起点とする研究開発をグローバルに推進するため、2015年度に、東京、北米、中国、欧州、APACに社会イノベーション協創センタ(CSI: Global Center for Social Innovation)を設立しました。顧客協創方法論を体系化した「NEXPERIENCE」を活用して、研究者が直接お客様とビジョンの共有、課題の発掘から解決策の検証・ビジネスモデルの具現化を行うことで、新たな価値を創出するとともに、Lumada

を活用したデジタルソリューションの拡充に貢献しています。

お客様の課題解決を通じて、日立の中核技術が強化され、ユースケースの蓄積により新規事業につながる知見を得られるポジティブなサイクルが生まれていると実感しています。これらの取り組みをグローバルに拡大するため、産官学エコシステムの構築などオープンイノベーションを強化しています。

効率性を追求した研究開発への投資

日立は、研究開発に売上収益の約4%を投資して、社会イノベーション事業の中心となる注力4事業分野やオープンイノベーションの強化を図っています。特にオープンイノベーションについて、2018年度は2015年度比で1.6倍強の投資を行っています。CSIを設立したことで、研究段階から

お客様と一緒に、課題を解決する製品・サービスの技術開発が可能となり、研究開発効率が向上しています。また、研究者自身がAIなどデジタル技術をフル活用することで開発期間を短縮するなど、さらなる効率化を進めていきます。

2018年度研究開発方針

「グローバル企業への進化」に向けてグローバルイノベーションリーダーをめざす	
目標	方針
社会イノベーション事業拡大に向けたマネタイズ力強化	グローバルソリューション協創の強化 <ul style="list-style-type: none"> 個別ソリューションからConnected Industriesへ 成長領域・地域へのフォーカス
世界No.1製品・サービスの拡大	世界No.1技術の創生と集中 <ul style="list-style-type: none"> 社会イノベーションを支える世界No.1技術の創生 オープンイノベーションのさらなる加速
世界のコミュニティへの参画と発信	社会課題解決型基礎研究の推進 <ul style="list-style-type: none"> 破壊的技術創生の加速 Society 5.0を先導するビジョン創生

グローバルソリューション協創の強化

お客様との協創のさらなる進化に向けて、お客様への個別ソリューションから、業種が異なる複数のお客様に提供するソリューションをつなぎ、より大きな価値を提供できる Connected Industriesソリューションへの展開を図っていきます。具体的な一例としては、産業分野における中小規模のお客様と金融機関がグローバル・サプライチェーン情報を管理・共有する取り組みがあります。お客様からサプライヤーへ

世界No.1技術の創生と集中

研究開発グループは、社会イノベーション事業を支える世界No.1技術の創生にも積極的に取り組んでいます。例えば、鉄道の安全性、快適性、利便性を追求した高速車両や運行管理システムを開発し、欧州での事業拡大に貢献しています。エレベーターでは、高速鉄道車両で培った流体解析技術をかごの設計に応用し、世界最高速を計測しています。産業分野でも、小型で省エネに対応したアモルファスモーター一体型 オイルフリースクロール圧縮機を世界で初めて開発、製品化しています。今後は、ブロックチェーン、自動運転、スマート製造、AI、ロボティクス分野で世界No.1技術を育成していきます。

世界No.1技術を創生するためには、デジタル技術を活用し、日立のもつOT・IT・プロダクトそれぞれの価値を向上させていくことが不可欠であり、そのための人財の増強が重要です。日立は2021年度までにデータサイエンティストを3,000人に増強することをめざしており、育成プログラムを整備するとともに、トップクラスの研究者や各分野の実務者

社会課題解決型基礎研究の推進

社会課題を解決するためには、将来ビジョンの発信や破壊的技術の創生が欠かせません。日立は、東京大学、京都大学、北海道大学に共同研究拠点を設置し、Society 5.0に向けたビジョンを創生しています。日立東大ラボでは「まちづくり」「エネルギー」、日立京大ラボでは「2050年の社会課題」、日立北大ラボでは「地域の課題」「食と健康」に取り組むとともに、世界に向けた発信を進めています。そして、取り組みの中から具体的な研究課題を見出し、さらにその研究成果を大きなビジネスの源流となるよう推進していきます。また、破壊的技術の創生に向けては、英国ケンブリッジ大学と量子コンピューティング、神戸医療産業都市にて再生医療などに取り組んでいます。これらは、将来の日立の新規事業への布石になると考えています。

また、知的財産活動に関しては、プロダクト事業強化に向けた特許活動に加えて、AIやアナリティクスなどを基盤とするデジタルソリューション事業加速に向け、データなどの情報財を知的財産活動に取り込み、エコシステム構築を意識した新たな知的財産活動を進めています。

の受発注情報をブロックチェーン基盤でデジタル化することで、調達・在庫管理の業務効率を向上させるとともに、金融機関はリアルタイムでの決済・融資などの意思決定を迅速化することができます。また、グローバル地域における成長領域や社会課題へフォーカスすることにより、社会イノベーション事業の協創拡大に貢献していきます。

を集めた「プロフェッショナル・コミュニティ」を立ち上げました。研究開発グループは、このコミュニティにおいて、中核技術の開発や価値創出のさらなる進化をけん引する大きな役割を担っています。

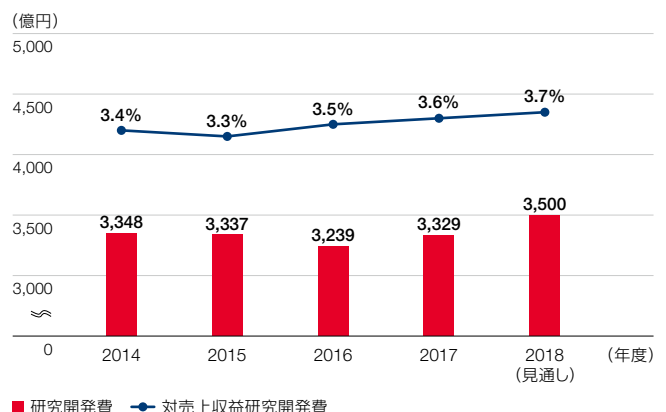
また、社内の人財増強に加えて、日本国内外の研究機関、大学、オープンコミュニティ、およびスタートアップ企業と連携し、オープンな研究開発環境の整備により技術基盤の拡充を図っています。オープンコミュニティでは、ブロックチェーンやエッジコンピューティングといった分野で、オープンプロジェクトやコンソーシアムに積極的に参画しており、Linux Foundationが主催するプロジェクトであるHyperledgerやEdgecrossコンソーシアムにも加入しています。また、日立が出資しているベンチャー・キャピタルGeodesic Capitalを活用し、スタートアップ企業とのコラボレーションを推進します。これらの活動や取り組みを通じて、世界No.1技術の創生を加速しています。

私たちは、これらの研究開発を通して、日立のさらなる成長、SDGs「目標17:パートナーシップで目標を達成しよう」に貢献できると確信しています。

注力するSDGs



研究開発費の実績と見通し



バリューチェーンへの責任

日立は、バリューチェーン全体での社会的責任を果たし続けることをめざし、ビジネスパートナーの皆様とともに、常に遵法・倫理的かつ公正であることを徹底しています。

CSR調達の推進

調達方針の策定と共有

日立製作所は、国連グローバル・コンパクトの原則に則り、雇用と職業における差別の撤廃、児童労働・強制労働の排除、環境保全活動を遵守項目に加えた「購買取引行動指針」を調達基本方針として定めています。サプライチェーンにおけるグローバルな課題をグループ各社と共有しながら調達活動を行い、グループ各社もこの指針に則って活動しています。サプライヤーとの新規取引にあたっては、「購買取引行動指針」に基づいた選定を徹底しています。

また、2016年度は「日立グループ サプライチェーン CSR調達ガイドライン」として全面改訂しました。本改訂では、Responsible Business Alliance (RBA:旧EICC)が2016年1月に改訂した「Code of Conduct Version 5.1」の内容を参考に「日立グループ行動規範」の内容を加味しています。本ガイドラインは、ビジネスユニットおよびグループ各社の

サプライヤー合計約3万社に配布し周知徹底を図るとともに、内容を理解した旨を書面で入手しています。1次サプライヤーに対しては、2次サプライヤーに対して本ガイドラインに定めた事項についてその内容を遵守しているか確認するよう求めています。

本ガイドラインは今後も定期的に更新し、企業のサプライチェーンマネジメントに対する国際社会からの要望を常に取り入れていきます。

日立製作所購買取引行動指針:

http://www.hitachi.co.jp/procurement/statement/policy/_icsFiles/afiedfile/2018/06/07/koubai_1.pdf

CSR・グリーン調達への取り組み:

<http://www.hitachi.co.jp/procurement/csr/index.html>

CSRモニタリング、監査の実施

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

2017年度は、国内外サプライヤー131社に対しCSRモニタリング(自己点検)を依頼し、回答を得ました。2017年度からは「日立グループ サプライチェーン CSR調達ガイドライン」の改訂に合わせて、従来のチェックシートの質問項目を全面的に見直した改訂版のチェックシートを用いています。回答を集計した結果、労働項目に問題がある傾向が判明したため、これに留意して今後の対策を進めていきます。

また、2012年7月より、中国・アジア地区にある日立ならびにグループ会社のサプライヤーの製造拠点を訪問してCSR監査を実施しています。2017年度も、中国・アジアのサプライヤー18社に対して同監査を実施しました。監査では米国

のCSR評価機関である「ソーシャル・アカウンタビリティ・インターナショナル」の就労環境評価の国際規格「SA8000」に基づき、RBA公認の監査員が「労働・人権」「安全衛生」「環境」「倫理」を中心とした観点からサプライヤーのCSR施策取り組み状況を点検しています。2017年度は、監査の結果、当該18社に重大な違反事項は認められませんでした。法定残業時間を超えた就業(18社のうち14社)、機械設備の定期点検未実施(18社のうち12社)、危険廃棄物の管理不十分(18社のうち7社)など細かな部分において是正が必要な事項も散見されました。該当するサプライヤーに対しては「改善実施計画表」の提出を義務づけ、その計画に基づいた改善が完了するまで、日立製作所とグループ会社からフォローとアドバイスを継続しています。



バリューチェーンにおける社会課題の解決が、社会全体の消費傾向や生産形態を持続可能にしていくことにも貢献すると考え、取り組みを進めています。

CSR監査 実施数

2015年度

20社

2016年度

20社

2017年度

18社

(2012年度～累積数 106社)

人権の尊重

人権デュー・ディリジェンスの実施

日立は「日立グループ人権方針」において、人権デュー・ディリジェンス(Human Rights Due Diligence, HRDD)の仕組みを開発し継続的に実施していくことを宣言しています。本方針のもと、2014年度に特定の事業体とASEAN6カ国で実施したパイロットプログラムの結果を踏まえ、米国NPO「Shift」*と協働し、HRDDを実施するためのガイダンス文書を作成しました。

2015年度からは、サプライチェーンにおいて労働者や地域コミュニティの人権に影響を与えるリスクがある調達部門においてHRDDを開始し、2017年度には、サプライヤーのCSRモニタリング(自己点検)用のチェックシートについても従来の質問項目を全面改訂し、サプライヤー各社における労働者の権利をはじめ、安全衛生、環境などに関する課題をより具体的に把握できるようにしました。また、米国のNPO BSR (Business for Social Responsibility)とマレーシアのサプライヤーを訪問し、社会的に弱い立場にあり債務労働などのリスクが高いといわれている移民労働者について、

現場アセスメントとして、人事部門・製造部門の管理者や人材派遣業者、移民労働者本人へのインタビューを行うとともに、工場や寮などを視察しました。

また、2016年度は、労働時間や処遇、安全衛生など、その業務の多くが従業員の人権に関連する人財部門においてもHRDDを開始し、従業員に対する人権リスクの評価、優先度づけ、リスク軽減策の検討を行いました。また苦情処理メカニズムに関しても、既存の仕組みを整理し、その改善案を検討しました。今後は、各ビジネスユニット、グループ会社におけるHRDDを推進していきます。

2014年度から毎年、「世界人権デー」に執行役社長兼CEO 東原敏昭による人権メッセージを配信し、2017年度は日立製作所およびグループ会社の国内外の役員および従業員にメールを配信しています。

* 国連事務総長特別代表(当時)ジョン・ラギー博士を代表とする国連「ビジネスと人権に関する指導原則」の執筆チームで構成されたNPO

日立グループ人権方針:

http://www.hitachi.co.jp/sustainability/renew/pdf/human_rights_policy.pdf

紛争鉱物への対応

日立は、紛争鉱物を含んだ部材を調達することによってコンゴ民主共和国およびその周辺国の武装集団の活動を助長することがないように、責任ある調達活動に取り組んでいくことを方針として掲げています。同時に「OECD紛争地域および高リスク地域からの鉱物の責任あるサプライチェーンのためのデュー・ディリジェンスガイダンス」を尊重し、その内容に基づいてより詳細な調査にも取り組んでいます。そしてサプライヤー各社に対しては、RBA/GeSIが開発したConflict Minerals Reporting Template (紛争鉱物

報告書)を活用し、鉱物の原産国およびサプライチェーンに関する調査を継続していくとともに、CFS*(Conflict Free Smelter)からの調達も要請していきます。

* 紛争鉱物問題に取り組む団体であるRBA/GeSIが設立した組織である Responsible Minerals Initiative (RMI)が「同地域での紛争にかかわっていない」と認定した製錬業者のこと

日立グループの紛争鉱物調達方針:

http://www.hitachi.co.jp/procurement/csr/_icsFiles/afieldfile/2018/06/07/CM_PP_RE_J.pdf



人権の尊重は、SDGsの17目標のすべての根底にあるものです。SDGs達成に向けて、バリューチェーン全体を通じて、人権に対して事業活動が及ぼす負のインパクトを低減することが重要になっています。

CEOからの人権メッセージ配信者数

2015年度

約 14万8,000人

2016年度

約 15万6,000人

2017年度

約 17万8,000人

環境

日立は、「環境ビジョン」の実現に向け、グループ全体で環境負荷の低減に取り組んでいます。また、バリューチェーン全体でのCO₂排出量を削減するため、生産時はもとより、CO₂排出量の大半を占める販売した製品やサービスの使用に伴うCO₂排出量を、低炭素ビジネスを推進することで削減していきます。

環境ビジョンと2050年に向けた環境長期目標「日立環境イノベーション2050」

気候変動、資源の枯渇、生態系の破壊など、さまざまな環境課題が深刻化する中、企業の環境負荷軽減への要請や期待はますます高まっています。2016年に発効したパリ協定では、気候変動に関する政府間パネル(IPCC*)第5次報告書を踏まえて、世界共通の長期目標として温暖化を2℃未満に抑えるという目標や1.5℃に抑える努力の追求など、意欲的な内容が盛り込まれています。2015年に国連で採択された「持続可能な開発のための2030アジェンダ」の中核をなす「持続可能な開発目標(SDGs)」でも、「目標13:気候変動に具体的な対策を」などに環境課題についての目標が設定されています。

日立は、このようなグローバルな要請と自らの経営方針を踏まえ、「環境ビジョン」を策定し、生活の質(Quality of Life)の向上と持続可能な社会の両立を長期的に実現していくことを宣言するとともに、環境経営を推進して「低炭素社会」「高度循環社会」「自然共生社会」の実現をめざしていくことを明確にしました。さらに、「環境ビジョン」がめざす3つの社会を実現していくため、2030年・2050年を見据えた日立の決意を示す環境長期目標「日立環境イノベーション2050」を策定しています。

環境ビジョンおよび環境長期目標を軸とする日立の環境戦略は、執行役社長兼CEOを議長とするサステナビリティ戦略会議で審議し、日立全体で推進していきます。

* IPCC: Intergovernmental Panel on Climate Changeの略称

低炭素社会の実現

日立は、バリューチェーン全体でのCO₂排出量を2010年度比で2030年度までに50%、2050年度までに80%削減するという目標を策定しました。

日立のバリューチェーン全体の中では、販売した製品・サービスが使用される際に排出されるCO₂排出量が多くを占めます。これを削減するため、次項で説明する、「低炭素ビジネス」の拡大を通じた気候変動対策を進めていきます。

また、環境価値の高い製品・サービスを開発し普及させることで環境課題の解決に貢献するため、日立グループ全体の製品・サービスの環境性能向上に取り組んでいます。この指標として、製品・サービスの機能当たりの使用時CO₂排出量削減率を設定しており、製品・サービスの設計開発における環境配慮設計を継続して推進しています。

環境ビジョン

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

日立が環境経営でめざす姿

CO₂ ↓

低炭素社会

気候変動の緩和・適応

地球循環

高度循環社会

省資源・再資源化

自然共生

自然共生社会

生態系の保全

環境長期目標

2050年・2030年を見据えた日立の決意

日立環境イノベーション2050

低炭素社会
をめざすために

バリューチェーンを通してCO₂排出量

80%削減

50%削減

(2010年度比)

高度循環社会
をめざすために

お客様や社会とともに

水・資源循環型社会を構築

水・資源利用効率

50%改善

(日立グループ内 2010年度比)

自然共生社会
をめざすために

自然資本へのインパクトの

最小化

環境行動計画

長期目標を実現するために、3年ごとに環境活動項目と目標を設定

併せて、日立グループからの直接排出である、生産に伴うCO₂排出量は、ファクトリー&オフィスにおける生産の高効率化や、省エネルギー化の推進、再生可能エネルギーの導入などにより削減していきます。

② 詳細はサステナビリティレポート2018をご参照ください。

日立のバリューチェーン各ステージでのCO₂排出量の割合



「低炭素ビジネス」の拡大を通じた気候変動への対応

日立は、Lumadaを基盤とするデジタルソリューションによってビジネスユニット、グループ会社の強みを統合するとともに、お客様やパートナーとの協創を通じて「低炭素ビジネス」を拡大していくことで、気候変動問題の解決に貢献していきます。

エネルギーの低炭素化では、風力発電システムのような非化石エネルギーシステムの提供や、送配電の効率化によるスマートグリッド化を進めていきます。空間の低炭素化では、ビルトータルソリューションによる建物全体の効率化や

スマートマニュファクチャリングによる工場での省エネルギー化などを推進していきます。また、モビリティの低炭素化では、鉄道システムの効率化や、自動車用の電動パワートレインなどのさらなる普及によって、高効率な移動手段を提供していきます。低炭素プロダクツにおける効率化・省エネルギー化も実現しており、アモルファス変圧器など、CO₂排出量の少ない機器のさらなる普及によって、低炭素社会の実現に貢献するとともに、気候変動への対応を進めていきます。

日立の注力する低炭素ビジネス

エネルギーの低炭素化	空間の低炭素化	モビリティの低炭素化	低炭素プロダクツ
<ul style="list-style-type: none"> ■ 非化石エネルギーシステム <ul style="list-style-type: none"> ・風力発電システム ■ スマートグリッド <ul style="list-style-type: none"> ・分散電源ソリューション ・エネルギーマネジメント  <p>風力発電システム</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ オフィス <ul style="list-style-type: none"> ・ビルトータルソリューション ・エレベーター ・エスカレーター ■ ファクトリー <ul style="list-style-type: none"> ・スマートマニュファクチャリング ■ 生活・エコシステム <ul style="list-style-type: none"> ・スマートライフ事業 ・生活家電  <p>エレベーター エスカレーター</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ 鉄道 <ul style="list-style-type: none"> ・運行管理・鉄道情報システム ・鉄道車両 ■ 自動車 <ul style="list-style-type: none"> ・電動パワートレインシステム (蓄電池、モーター、インバーターほか) ・自動車機器  <p>鉄道車両</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ 産業機器 <ul style="list-style-type: none"> ・アモルファス変圧器 ・空気圧縮機 ・モーター ■ 高機能材料 <ul style="list-style-type: none"> ・電力変圧器用アモルファス金属材料 ・希土類磁石  <p>アモルファス変圧器</p>
Lumadaを基盤とするデジタルソリューション			

注力するSDGs



日立は、気候変動をはじめとする環境関連のリスクを最小化し、課題解決に貢献する取り組みを進めています。

- 製品・サービス使用時のCO₂排出削減率 (日立グループ)



* CO₂排出と相関がある製品の主要な性能

- ファクトリー&オフィスにおけるエネルギー使用量原単位 (日立グループ)



*1 組織内外両方 (Scope1、2) で使用されたエネルギー量
*2 事業所ごとにエネルギー使用量と密接な関係をもつ値 (例: 生産数量、生産高、建物床面積、従業員数など)

リスクマネジメント

多面的なリスクマネジメントの推進

経済のグローバル化、情報・通信技術の進化・普及といった事業環境の変化は、日立の事業機会を広げるとともに、日立が対処すべき事業リスクの多面化にもつながっています。

日立は、変化を続ける経済・社会情勢を的確に捉えた上でリスク分析を実施し、問題を未然に回避する施策を講じ、同時に「万が一のとき」にも迅速に対応し得る多面的なリスクマネジメント体制を構築しています。特に近年は、各国・地域の社会インフラ構築に深くかかわる企業として、世界経済フォーラムなどでの国際的なリスクに関する議論を踏まえて、続発するテロや激甚化する異常気象、世界規模での気候変動、サイバー攻撃の大規模化・巧妙化などを新たなリスク要因として考慮しています。さらに、製品・サービスの安定供給の徹底と事業活動に深刻な影響を及ぼすネットワークの脅威への対応強化を重視し、事業継続計画(Business Continuity Plan:BCP)の充実と情報セキュリティの継続的強化にも取り組んでいます。引き続き、リスクマネジメントの対応強化をグループ全体で推進し、事業リスクが社会に及ぼす影響の最小化を徹底しています。

リスクマネジメント体制の強化

日立では、昨今の複雑化するグローバルリスクに対応するため、グループ全体でリスクマネジメント体制の強化に取り組んでいます。グループ全体のリスクマネジメントを統括する担当役員(リスクマネジメント責任者)のもと、各事業体に経営層レベルのリスクマネジメントの責任者を設置し、コンプライアンス、輸出管理、危機管理を中心に対応し、相互に連携を図る体制をとっています。今後は、企業を取り巻くさまざまなリスクを客観的に評価する基準・システムを確立するとともに、包括的なリスクマネジメント体制を構築していきます。

事業等のリスク

日立は、幅広い事業分野にわたり、世界各地において事業活動を行っています。また、事業を遂行するために高度で専門的な技術を利用しています。そのため、日立の事業活動は、多岐にわたる要因の影響を受けます。その要因の主なものは、次のとおりです。なお、これらは、本報告書発行日現在において合理的であると判断する一定の前提に基づいています。

- 経済の動向
- 為替相場の変動
- 資金調達環境
- 株式等の価格の下落
- 原材料・部品の調達
- 長期契約に係る見積り、コストの変動および契約の解除
- 取引先の信用リスク
- 需要と供給のバランス
- 急速な技術革新
- 人材確保
- 競争の激化
- 社会イノベーション事業強化に係る戦略
- 企業買収、合併事業および戦略的提携
- 事業再構築
- 持分法適用会社の業績の悪化
- 海外における事業活動
- コスト構造改革への取り組み
- 知的財産
- 訴訟その他の法的手続き
- 製品の品質と責任
- 大規模災害等
- 情報システムへの依存
- 機密情報の管理
- 退職給付に係る負債
- 株式の追加発行に伴う希薄化

詳細な事業等のリスクは、第149期有価証券報告書をご参照ください。
<http://www.hitachi.co.jp/IR/library/stock/index.html>

安定的な製品・サービスの提供

日本国内外主要拠点でのBCP策定

社会インフラに深くかかわる日立では、リスクの発生によって事業が中断し、社会に甚大な影響を及ぼすことのないよう、BCPの充実に取り組んでいます。2006年12月に「日立グループBCP策定のためのガイドライン(導入編)」を作成。2010年度にはガイドラインを英語と中国語に翻訳して日本国内外のグループ各社に提供し、大規模災害などのリスクに備えてきました。

2011年3月に発生した東日本大震災では、BCPに基づいて初期対応や意思決定を迅速に行うことができました。一方で、2次、3次のサプライヤーの把握、生産情報のクラウド化・多重化、代替輸送手段・燃料の確保などの課題が浮かび上がりました。大震災から得たこれらの教訓を踏まえ、2011年10月に「日立グループBCP策定のためのガイドライン(部門別のBCP策定編)」を作成・配布し、BCPのさらなる充実を図りました。

日本国内では、2011年度末までにそれぞれの事業に応じて大規模地震および新型インフルエンザに備えたBCPを策定しています。

また日本国内の主要拠点では、大規模地震を想定した地震対策シミュレーション訓練を1998年度から毎年実施しています。2018年3月には日立製作所本社において、本社対策本部長の指揮のもと、首都近郊での大規模地震を想定した初動訓練を行い、本社各部門の役割の理解促進と連携強化に取り組みました。

なお、2017年12月に、大規模地震により本社機能が一時的に停止した際の関西地区での代替本部立ち上げを前提とした行動基準を策定するなど、首都直下地震を想定した対策にも取り組んでいます。

主要海外拠点では、2013年度にリスク対策担当責任者を配置し、約300社がBCPの策定に取り組みました。これにより大規模災害や新型インフルエンザ、政変・騒乱・テロなどの事業リスクへの対応力は強化されています。今後も、BCPの策定を拡大していきます。

調達BCPの策定

日立の事業は社会インフラに深くかかわっているため、事業の共同運営者であるサプライヤーが大規模地震などの自然災害の発生によって被災した場合、日立やサプライヤーの事業活動だけではなく、社会に大きなインパクトを与える可能性があります。日本国内のビジネスユニットと主要グループ会社の調達部門では、災害発生時のインパクトを最小限にとどめるため、調達業務のBCPとして、①徹底した標準化と汎用部品の使いこなしによる調達保全リスクの極小化、②マルチサプライヤー化の推進、③製造拠点の複数分散化、④戦略在庫の予算化、⑤代替品の検討などを策定・整備しました。また策定した調達BCPが機能するかどうかを確認するため、デスクトップエクササイズ(震災被害を想定し、グループ単位でなすべき行動を議論する机上演習)も実施して、さらなる改善を進めました。

2017年度には、国内外の製造ラインを有する主要な事業所のすべて(約208サイト)が前年度までに確立した調達BCPをメンテナンスする形で強化を図り、グローバルに展開する日立グループの事業継続に貢献しています。

危険地域への従業員派遣時の安全対策強化

2013年1月に発生したアルジェリア人質事件*を受けて、2013年2月、紛争やテロなどのリスクが高い地域に従業員を派遣する場合は、事前に社内外の専門家による現地調査を実施して、派遣する従業員の安全に万全を期すことを社長方針として再徹底しました。また、現地派遣後も半年に一度、現地調査を実施し、安全対策の有効性を確認しています。また2017年度は世界各地に拡散するテロの脅威や現地で流行している感染症に対し、迅速に従業員へ注意喚起情報を提供するなど、グローバルに活動を展開する従業員の安全確保に努めています。

さらに日立製作所は外務省主催の海外安全官民協力会議への参加や、2014年以降、テロ誘拐対策官民合同実地訓練に参加するなど、官民の連携を深めつつ、日本企業の海外安全対策に寄与する活動を行っています。

* アルジェリア人質事件:2013年1月にアルジェリアの天然ガス精製プラントが武装テロ集団に襲撃され、日本人10人を含む30人以上が犠牲となった事件

情報セキュリティの推進

情報セキュリティ方針

IoTの進展により、さまざまなモノがつながることで、新たな価値が生み出されています。その一方で、日々巧妙化するサイバー攻撃の対象も従来のITからIoT・OTの分野にまで広がっています。情報漏えいや操業停止など、事業そのものの継続に支障をきたすリスクを最小化するため、情報セキュリティにかかわるリスク管理は、企業の最重要の課題の一つとなっています。

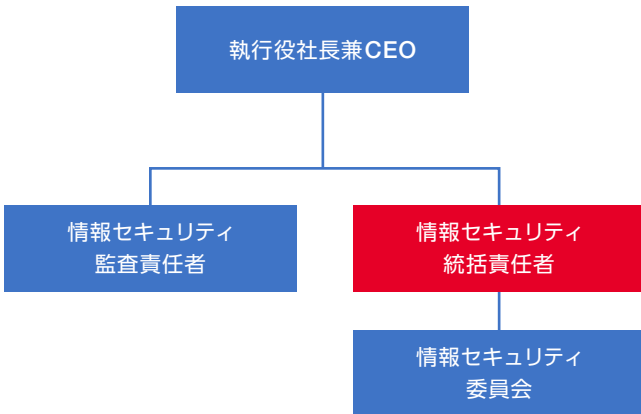
こうした背景のもと、社会イノベーション事業を展開する日立は、情報セキュリティガバナンスを最も重要な経営課題の一つと位置づけています。2018年3月に日本経済団体連合会が発表した「経団連サイバーセキュリティ経営宣言」においても、価値創造とリスクマネジメントの両面からサイバーセキュリティ対策に努めることが経営の重要課題であると述べられており、日立は同じ理念で情報セキュリティのガバナンスに取り組んでいます。

情報セキュリティ推進体制

日立製作所では、情報セキュリティおよび個人情報保護の実施・運用に関する責任・権限をもつ情報セキュリティ統括責任者を執行役社長兼CEOが任命します。

従来は、CIO*1が情報セキュリティ統括責任者の役割も担い、情報セキュリティ対策、管理を行ってきました。2017年10月より、日立全体の情報セキュリティガバナンスをさらに強化し、一括して推進するため、新たにCISO*2を任命しました。CISOは、情報セキュリティ統括責任者として、日立のすべての製品や社内設備を対象に情報セキュリティを推進する役割を担い、2017年度は執行役副社長が務めました。

情報セキュリティ推進体制図



情報セキュリティと個人情報保護に関する取り組み方針、各種施策は、情報セキュリティ統括責任者を委員長とする「情報セキュリティ委員会」が決定します。決定事項は各事業所およびグループ会社に伝達され、各組織の情報セキュリティ責任者が職場に徹底しています。

*1 CIO:Chief Information Officer

*2 CISO:Chief Information Security Officer

情報セキュリティマネジメント

情報セキュリティ管理

日立は、国際規格であるISO/IEC 27001に基づく「グローバル情報セキュリティ管理規程」を定め、情報セキュリティ管理の強化に努めています。グローバルには日本の親会社から日本国外のグループ会社に対して展開を行うとともに、米州、欧州、東南アジア、中国、インドなどの地域統括会社によるサポートとセキュリティシェアドサービスの利用を積極的に推進しています。

セキュリティ監視

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

*1 SOC:Security Operation Center

*2 IRT:Incident Response Team

2017年9月以前 CIOが就任
2017年10月以降 CISOが就任

機密情報漏えいの防止

日立製作所では情報漏えいを防止するために「機密情報漏えい防止3原則」を定め、機密情報の取り扱いに細心の注意を払い、事故防止に努めています。

機密情報漏えい防止3原則

- 原則1 機密情報については、原則、社外へ持ち出してはならない。
- 原則2 業務の必要性により、機密情報を社外へ持ち出す場合は、必ず情報資産管理者の承認を得なければならない。
- 原則3 業務の必要性により、機密情報を社外へ持ち出す場合は、必要かつ適切な情報漏えい対策を施さなければならない。

情報漏えい防止の具体的施策として、暗号化ソフト、セキュアなパソコン、電子ドキュメントのアクセス制御・失効処理ソフト、認証基盤の構築によるID管理とアクセス制御、メールやWebサイトのフィルタリングシステムなどをIT共通施策として実施しています。サイバー攻撃に対しては、防御策を多層化(入口・出口対策)して対策を強化しています。

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

個人情報保護

日立製作所は、「個人情報保護方針」に基づいて構築した、日立製作所個人情報保護マネジメントシステムを運用しています。また、日立製作所ほか日本国内44事業者*がプライバシーマークを取得しています。

なお、2017年度、顧客プライバシーの侵害および顧客データの紛失に関して、個人情報の取り扱いに関する苦情・申し立てなどはありませんでした。

また、2018年5月に欧州で施行されたGDPR(欧州一般データ保護規則)など、個人情報の保護に関する法制化が各国で進んでおり、日立はその動向を注視しながら適切な取り組みを進めています。

* 2018年5月末現在

情報セキュリティ監査

日立の情報セキュリティは、日立製作所が定めた情報セキュリティマネジメントシステムのPDCAサイクルにより推進しており、すべてのグループ会社および部門に対し、1年に1回情報セキュリティおよび個人情報保護の監査を実施しています。

日立製作所における情報セキュリティ監査は、執行役社長兼CEOから任命された情報セキュリティ監査責任者が独立した立場で実施しています。221社の日本国内のグループ会社については、日立製作所と同等の監査を実施し、その結果を日立製作所が確認しています。日本国外のグループ会社についてはグローバル共通のセルフチェックを実施しています。

個人情報保護については、1年に1回、全部門が職場での自主点検として、「個人情報保護・情報セキュリティ運用の確認」を実施しています。併せて重要な個人情報を取り扱う業務(693業務*)については「個人情報保護運用の確認」を1カ月に1回実施し、安全管理措置や運用の状況を定期的に確認しています。

* 2018年3月時点の登録業務数

情報セキュリティ教育の実施

日立では、すべての役員、従業員、派遣社員などを対象に、情報セキュリティおよび個人情報保護について、eラーニングによる教育を毎年実施しています。日立製作所では約4万人が受講し、受講率はほぼ100%に達しており、そのほかにも対象別、目的別に多様な教育プログラムを用意し、情報セキュリティ教育を実施しています。また、標的型攻撃メールなどのサイバー攻撃への教育として、実際に攻撃メールを装った模擬メールを従業員に送付し、受信体験を通してセキュリティ感度を高める「標的型攻撃メール模擬訓練」を2012年より実施しています。

サイバーセキュリティは経営課題へ

2017年5月にランサムウェア*1である「WannaCry」に感染し、一部のシステムで障害などが発生しました。日立は、この事案からの学びを踏まえ、経営課題としてサイバーセキュリティ対策のさらなる強化に取り組んでいます。

ランサムウェア感染に対する初動対応

始まりは2017年5月12日の22時ごろ、データセンター内のシステムの動作が不安定となる事象でした。この時点ではウィルス感染であることは分かっておらず、システムの障害を疑って原因調査を進めていました。1時間後、ランサムウェアへの感染が確認されたため、その情報が速やかに社内のIncident Response Team (IRT)に報告され、攻撃および被害状況の把握を開始しました。

翌13日深夜1時過ぎ、IRTは把握した情報から今回の事案がランサムウェア「WannaCry」への感染によるものであると判断、経営幹部に報告し、被害拡大防止の初動対応に着手しました。同日の5時過ぎに日立グループ全社への緊急対策指示を展開、9時に本社に緊急対策本部を設置して、被害状況の把握と、復旧に向けた対策および感染ルートの分析を開始しました。

事案を通して学んだこと

ランサムウェア感染事案への対策を通して学んだことが4点あります。

1点目は、ネットワーク内で一気に拡散するサイバー攻撃の脅威です。社内のネットワークに接続される機器は、パソコンやサーバーなどOA機器だけでなく、現場の開発・生産用設備などのOT機器にまで広がっています。今回の事案では、セキュリティパッチ*2が自動適用されていないOA機器や、そもそも適用が慣習化されていないOT機器など、セキュリティが弱い箇所からウィルスに感染し、ネットワーク内で一気に拡散して被害の拡大につながりました。

2点目は、サーバーなどOA機器のセキュリティ対策徹底の重要性です。業務システムが稼働している場合、業務の調整ができずシステムを止められないといった理由から、タイムリーなセキュリティパッチの適用ができていなかった機器が感染の被害を受けました。

3点目は、OT機器のセキュリティ対策の困難さです。これらの機器にはそもそもセキュリティパッチの適用が想定されていないものも多く、また導入後にシステムをアップデートする必要性を意識していない、という実状がありました。

4点目は、サイバー攻撃を想定したBCP(事業継続計画)強化の必要性です。「絶対の安全はない。有事の際には影響を限定し、いかに早く元に戻すか」という考えのもと、ランサムウェアなどのサイバー攻撃についても、災害などと同様に日ごろから最悪のシナリオを想定して手順書の整備やトレーニングを行い、現場力を向上しておくことが必要です。

このような課題への対応には、技術的な側面に加えて、事業の継続性を観点とする経営視点での総合的なリスク分析と対策の判断が必要となります。

昨今のサイバー攻撃の高度化に加えて、ヒューマンエラー、内部不正、環境変化など情報セキュリティを取り巻く脅威は年々増加し、事案の発生による経営インパクトは大きくなっています。日立は、今後も重要な経営課題の一つとして、組織・運用・システムのバランスを考慮したサイバーセキュリティ対策の強化と耐性の向上に取り組んでいきます。

*1:感染したコンピューターに特定の制限をかけて、その制限の解除と引き換えに金銭などを要求するコンピューターウィルス的一种

*2:コンピューターのプログラムに不具合や脆弱性が発見された際に、それらの問題を修正するために提供されるプログラム

気候関連のリスクと機会への取り組み

日立は、気候変動に関する「リスク」と「機会」を重要な経営課題と認識しています。「リスク」と「機会」を検討するためのガバナンスとしては、気候変動にかかわるグローバルな法規制や政策動向を踏まえ、気候変動のリスクを最小化し、機会を生かす事業戦略を立案するために、執行役社長兼CEOを議長、経営層をメンバーとする「サステナビリティ戦略会議」を設置しています。

2017年には、G20財務大臣・中央銀行総裁会議の要請を受けて、金融安定理事会(FSB)により設置された気候関連財務情報開示タスクフォース(TCFD)により、企業のリスクと機会についての情報開示を求める提言が公開されました。日立は、2018年6月にTCFDへの賛同を表明し、TCFDの要請に基づいた情報開示を進めています。日立では、環境関連のリスクと機会の認識について、グローバルでの新たな要請であるTCFDの分類に合わせて、気候関連のリスクを①低炭素経済への移行に関連したリスク、②気候変動の物理的影響に関連したリスクに分類し、検討を進めています。機会については、日立の提供する製品・サービスの省エネルギー化により低炭素社会の構築に貢献していくことが大きな機会であると位置づけ、今後もその拡大に向けた議論を進めていきます。

低炭素経済への移行リスク

政策および法規制

炭素税や燃料・エネルギー消費への課税、排出権取引などについては、各国・地域の制度・規制の遵守に加え、今後も新設や強化が進む可能性があり、経営コストに直結するリスクと想定しています。

日立はこれらのリスクに対して、生産の効率化や省エネルギー化を進めることにより、コスト負担の軽減や最小化を図っており、2017年度は約54億円の省エネルギー投資を行いました。また、製品のエネルギー効率の基準や規制は、基準値を満たしていない場合、市場での販売機会を失うリスクになるため、既存の規制や基準の遵守を徹底するとともに、常に法規制動向の把握に努め、政策立案の機会などにも参画しています。

技術

日立のバリューチェーン全体の中で多くを占める、販売した製品・サービスの使用に伴うCO₂排出量を削減していくには、製品・サービスのさらなる省エネルギー化を実現する技術が必須です。

そのため、日立では、製品・サービスの設計・開発段階において「環境配慮設計アセスメント」を適用することで、ライフサイクルの各段階におけるさまざまな環境側面を評価し、環境に与える負荷の低減を図っています。さらに、長年取り組んできた幅広い社会インフラの技術をOT(制御・運用技術)やITと組み合わせることで、最適なソリューションを提供し、事業機会の創出につなげています。

市場・評判

気候変動問題への企業の取り組み姿勢に対するステークホルダーからの評価や、気候変動対策を重要視するなどの市場の価値観の変化は、お客様の製品・サービス選択の意思決定に影響し、事業継続のリスクになる可能性があります。日立はバリューチェーンにおけるCO₂排出量を2010年度比で2030年度に50%、2050年度に80%削減する環境長期目標を掲げ、省エネルギー投資による高効率設備・機器への更新、デジタルライゼーションによる生産の効率化を進めています。

気候変動の物理的影響に関連したリスク

急性・慢性

気候変動による物理的リスクには、台風や洪水などの激化による急性リスク、海面上昇や長期的な熱波の原因になり得る気候パターンによる慢性リスクがあります。グローバルに事業拠点を置いている日立にとって、台風の大型化や降水量の増加など、気候変動の影響と考えられる気象現象による災害は事業継続のリスクになると考えています。

これらのリスクに対しては、工場新設時に洪水被害を念頭に置いて立地条件や設備の配置などを考慮するほか、災害発生時の対策を取り決めた「日立グループBCP策定のためのガイドライン」を活用し、リスクの軽減に努めています。

気候関連の機会

資源の利用効率

日立は、廃棄物の発生抑制や再生利用などにより資源の効率的な利用を推進しています。また、天然資源の効率的で持続可能な利用を図るため、省資源設計や生産プロセスでの改善などにより、天然資源投入量の最小化に向けた取り組みも推進しています。

エネルギー源

日立は、工場やオフィスにおいて、再生可能エネルギーを積極的に活用しています。工場では、生産ラインのエネルギー使用状況を把握・管理し、蓄電池を活用することで、発電量の変動が大きい太陽光発電設備から供給される電力を有効に利用しています。また、再エネクレジットの導入を推進するとともに、インターナルカーボンプライシングや、自家消費型太陽光発電の導入拡大を進めています。オフィスにおいても、照明や空調設備の高効率化を進めるとともに、エネルギーの見える化やBEMS*による建屋全体のエネルギー使用量の最適化を行っています。事業においては、風力発電などによる再生可能エネルギーなどを積極的に提供することで、事業機会の創出につなげています。

* BEMS: Building and Energy Management System (ビル・エネルギー管理システム)のことで、ビルの室内環境とエネルギー性能の最適化を図るためのシステム

製品およびサービス・市場

気候変動の緩和および適応への貢献が期待できる革新的な省エネルギー技術を有する製品・サービスの提供を拡大することは、市場価値や収益増大の機会を創出することにつながると考えています。エネルギーを使う製品を多く扱う日立にとって、気候変動問題の解決への貢献は、製品・サービスの効率向上による低炭素化が重要になります。そのため日立は、高効率プロダクトや低炭素エネルギーの開発・普及、環境負荷の削減に寄与する革新的なデバイス・材料の開発を推進しています。2017年度は、研究開発全体で3,329億円の投資を行っています。

また、気候変動問題への企業の取り組み姿勢は、ステークホルダーからの評価や、お客様の製品・サービス選択の意思決定に影響するため、製品のエネルギー効率の基準や規制を満たすだけでなく、基準値を上回る省エネルギー性能の製品・サービスのさらなる開発・提供により、お客様に選ばれる機会を増やすことをめざしていきます。

レジリエンス

日立の主要な工場においては、停電発生時などでも再生可能エネルギーや蓄電池の活用によって重要な機能を維持できるように対策を講じています。

事業においては、各国・地域において増加する自然災害対策のため、防災ソリューションを提供することで貢献しています。日立は、長年培ってきた高度なITを活用して、生活情報や天候などの自然情報や、社会インフラシステムの稼働情報などを分析・評価する、気候変動への適応に資するさらなるソリューションの提供を推進していきます。

コンプライアンス

法令遵守はもとより、社会的責任を果たす企業行動を徹底する上で、日立全体の従業員への規範意識の浸透は企業経営の基盤となる課題です。また、経済活動のボーダーレス化を受け、贈収賄・汚職をはじめとする不法行為の撲滅に、各国・地域の特性も踏まえつつ取り組む必要性も高まっています。

日立は、グローバル企業として、グループ全体で一貫したコンプライアンス体制の拡充を推進しています。

行動規範・コンプライアンスのグループ共有

日立グループ行動規範の周知徹底

日立製作所では、他社に先駆け1983年に「日立製作所企業行動基準」を制定するとともに、2010年にはグループ共通の行動規範として「日立グループ行動規範」を制定し、遵守について誓約しています。この行動規範は、21言語に翻訳されており、世界中の日立グループ従業員に共有されています。また、行動規範の周知徹底を図るために、eラーニング教材を日本語のほか英語、中国語など10言語で作成しています。

2018年4月には、企業活動には持続可能な社会の実現、人権や働き方、各種の危機管理などに関して、SDGsをはじめとする時代の要請を常に取り込む必要があるとの考えから、「日立グループ行動規範」の改訂を行いました。

日立グループ行動規範

<http://www.hitachi.co.jp/about/corporate/conduct/>

コンプライアンス体制の強化

日立グループでは、競争法の遵守、反社会的取引防止、贈収賄防止などそれぞれで個々の分野ごとに制定されていた規則、ガイドラインを、日立グループ行動規範を頂点とする規則体系「日立グローバル・コンプライアンス・プログラム」として2016年に再構築しました。

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

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

コンプライアンスの状況については、内部監査部門がグループ全体を対象として定期的にコンプライアンス分野の監査を実施しています。

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

コンプライアンス通報制度の導入

日立では、コンプライアンス担当部門または社外弁護士に直接通報できる「全社コンプライアンス通報制度」を導入しています。この制度は派遣社員や取引先も利用することができます。2017年度はグループ全体で360件の通報を受け付けました。すべての通報について調査を実施し、通報者には調査結果を回答するとともに、是正措置をとるなどの対応を行っています。今後も通報者の保護を第一に、適切な制度運用の維持、見直しを図ります。

また、経営幹部による違法または著しく妥当性を欠く業務執行について、従業員が直接、取締役に対し通報することができる「取締役会の窓」という通報制度も導入しています。

反社会的取引の防止

日立では、暴力団などの反社会的勢力との一切の関係を遮断するため、決して反社会的取引を行わないことを「日立グループ行動規範」に明記しています。また、取引先についても取引契約書に暴力団排除条項を盛り込み、定期的に審査を行うなどの対策を行っています。さらに、警察などの外部専門機関と連携しながら、反社会的勢力による接近の排除に努めています。

輸出管理の徹底

日立製作所は「日立グループ行動規範」に基づき「国際的な平和及び安全の維持のため、日本国内外の輸出入に関する法令を遵守し、内部規程に従って適切な管理を行う」ことを輸出管理の基本方針としています。この基本方針に則って「安全保障輸出管理規則」を制定し、日本国内および海外のグループ会社を含め、法令に基づいた厳格な輸出管理を行っています。

現在、国内外のグループ会社向けに輸出管理に関する講座を開催しているほか、日本語・英語・中国語でのeラーニングを毎年実施しています。

贈収賄防止の取り組み

日立では、2008年に日立グローバル・コンプライアンス・プログラムに「贈収賄防止に関する規則」を制定するとともに、接待、進物、寄付などについて具体的な金額の目安を示したガイドラインを作成し、遵守に努めてきました。2016年には、ファシリテーション・ペイメントについて禁止を明文化するとともに、取引先審査手続を明確化するなどの改定を行っています。こうした方針や規則の周知徹底のために、贈収賄防止に関するeラーニング(グローバル編)を日本語・英語・中国語のほか6言語で作成・展開し、国内外の日立グループ会社で活用しています。

贈収賄のリスクは、事業の内容、属する業界、事業を展開する地域、事業環境、取引の相手方などにより異なることから、日立では想定される贈収賄リスクのシナリオに基づいた調査を、2013年度より海外グループ会社(2017年度は約500社)を対象に実施しています。

2017年度において、贈収賄に係る違反や制裁を伴う案件は発生していません。

競争法違反防止の取り組み

日立は、「法と正しい企業倫理に基づいた行動」「公正で自由な競争」を事業活動の基本に掲げています。日立グローバル・コンプライアンス・プログラムでは、「競争法遵守に関する規則」に加え、関連した業務基準、ガイドラインを定めています。また、2017年には、これまで主に日本国内を念頭に置いて作成していた競争者との接触に関連する基準を海外向けにも作成しました。

2017年度は、欧州委員会から当社のグループ会社が制裁金の支払いを科されるという事案が発生しました。本件は2016年までに日本および米国の当局にて競争法違反の事実が確認されたコンデンサ事業に係るカルテル行為と共通の案件であり、当該グループ会社では、すでに再発防止策に取り組み、組織ごとの責任者の選任、参加業界団体の定期的な見直し、内外の違反事案情報の共有による啓発などの対策を行っています。

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

品質保証活動の取り組み

日立は「優れた自主技術・製品の開発を通じて社会に貢献する」という企業理念のもと、「品質、信頼性を第一」にモノづくりに取り組んでいます。それを実行するため、製品の企画・開発から設計・製造・出荷・保守サービスに至るすべてのプロセスにおいて、「組織・管理」「技術」「人財」の観点から品質保証の強化活動を推進しています。

「2018中期経営計画」達成に向け、2016年度からは品質面におけるサービス品質・製品信頼性の強化、品質マネジメント向上によるロスコスト低減を着実に進めています。

リスクアセスメントの徹底

日立は、安全な製品とサービスを提供することを責務としています。製品開発から生産、販売、保守に至るすべてのプロセスで安全性を確認するとともに、関連するビジネスユニットや研究所とも連携して幅広い見地からリスクアセスメントを行っています。

製品事故発生時の対応

製品事故が発生した場合は、製品担当部署が中心となって迅速に対応にあたります。重大な事故の場合は、法令に基づいて所管官庁に報告し、Webサイトなどを通じてお客様に情報を開示するとともに、日立グループ一体となって迅速かつ適切な措置を講じる体制を整えています。

アジア地域におけるグローバル品質保証人財の育成

日立では、グローバル品質を確保するための人財育成を行っています。現地生産拠点多く集まる中国・タイでは、品質管理技術の向上を目的とした講座を開設するほか、「品質保証責任者会議」を開催し、モノづくりに関する日立品質への意識向上や情報の共有化を図っています。

マネジメント体制



社外取締役* (2018年6月末時点)

01 井原 勝美

2005年 ソニー(株)取締役 代表執行役副社長
 2009年 同社業務執行役員 副社長
 ソニーフィナンシャルホールディングス(株)代表取締役副社長
 2010年 同社代表取締役社長
 2011年 ソニー生命保険(株)代表取締役社長
 2015年 同社取締役会長(2017年6月退任)
 2016年 ソニーフィナンシャルホールディングス(株)取締役会長
 (2017年6月退任)
 2018年 当社取締役

02 シンシア・キャロル

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

03 ジョー・ハーラン

1999年 General Electric Company 照明事業 バイスプレジデント兼
 CFO
 2001年 3M Company コーポレートフィナンシャルプランニングアンド
 アナリシス バイスプレジデント
 2002年 住友スリーエム(株)代表取締役
 2004年 3M Company エレクトロニックコミュニケーションズ
 ビジネス エグゼクティブバイスプレジデント
 2009年 同社コンシューマアンドオフィスビジネス
 エグゼクティブバイスプレジデント
 2011年 The Dow Chemical Company パフォーマンスマテリアルズ
 エグゼクティブバイスプレジデント
 2012年 同社ケミカルズ、エナジーアンドパフォーマンスマテリアルズ
 エグゼクティブバイスプレジデント
 2014年 同社マーケットビジネス チーフコマースオフィサー(CCO)兼
 バイスチェアマン
 2015年 同社バイスチェアマン兼CCO(2017年8月退任)
 2018年 当社取締役

04 ジョージ・バックリー

1993年 Emerson Electric Company モーター、
 ドライブ&アプライアンスCTO
 1994年 同社米国エレクトロニカルモーターズ プレジデント
 1997年 Brunswick Corporation
 コーポレートバイスプレジデント兼
 マーキュリーマリンディビジョン プレジデント
 2000年 同社プレジデント兼COO
 同社取締役会長兼CEO
 2005年 3M Company 取締役会長兼プレジデント兼CEO
 2012年 同社取締役会長(2012年6月退任)
 Arle Capital Partners Limited 会長(2015年12月退任)
 当社取締役

05 ルイズ・ペントランド

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

06 望月 晴文

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

07 山本 高稔

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

08 吉原 寛章

監査委員長
 1978年 Peat Marwick Mitchell & Co. 入所
 1996年 KPMG LLP/ビフィックリム関連事業部門
 マネージングパートナー
 1997年 同社取締役
 2003年 KPMGインターナショナル副会長兼
 グローバルマネージングパートナー
 (2007年4月退任)
 2014年 当社取締役

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



取締役 (2018年6月末時点)

09 田中 一行

1977年 日立化成工業(株)(現日立化成(株))入社
 2005年 同社執行役
 2006年 (株)日立メディアエレクトロニクス専務取締役
 同社代表取締役 取締役社長
 2008年 日立化成工業(株)執行役専務
 2009年 同社代表執行役 執行役社長
 同社取締役兼代表執行役 執行役社長
 2016年 同社取締役会長(現職)
 同社取締役

10 中西 宏明

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

- 指名委員
- 監査委員
- ▲ 報酬委員
- ★ 代表執行役

11 中村 豊明

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

12 東原 敏昭

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



委員会の構成(下線は委員長)

指名委員会: 望月晴文、シンシア・キャロル、吉原寛章、
 中西宏明

監査委員会: 吉原寛章、井原勝美、望月晴文、山本高稔、
 田中一行、中村豊明

報酬委員会: 望月晴文、井原勝美、山本高稔、東原敏昭

執行役

2018年6月末時点

執行役社長兼CEO



東原 敏昭*

統括

執行役副社長



青木 優和*

社長補佐(産業・流通事業、水事業、
インダストリアルプロダクツ事業)



小島 啓二*

社長補佐(ビルシステム事業、
鉄道事業、生活・エコシステム事業、
オートモティブシステム事業)、
情報セキュリティマネジメント担当



塩塚 啓一*

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



高橋 秀明*

社長補佐(コスト構造改革、
サプライチェーンマネジメント)、
コスト構造改革、
サプライチェーンマネジメント
(モノづくり、品質保証)担当

執行役専務



西野 壽一*

社長補佐(原子力事業、電力事業)



大森 紳一郎

コスト構造改革、IT戦略担当



河村 芳彦

経営戦略、投資戦略、
次世代事業戦略担当



小久保 憲一

地域戦略(中国)担当



柴原 節男

サービス・プラットフォーム事業
担当



関 秀明

ビルシステム事業担当



津田 義孝*

マーケティング・営業、地域戦略、
社会イノベーション事業推進担当



アリスティア・ドーマー

鉄道事業担当



中畑 英信*

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



西山 光秋*

財務、年金担当

執行役常務

秋野 啓一

マーケティング・営業(金融事業、
公共社会事業、ヘルスケア事業、
ディフェンス事業)担当

阿部 淳

産業・流通事業担当

伊藤 仁

渉外担当

浦瀬 賢治

水事業担当

大槻 隆一

地域戦略担当

小田 篤

電力事業担当

児玉 康平

法務、リスクマネジメント、
経営オーディット担当

小林 圭三

インダストリアルプロダクツ事業
担当

鈴木 教洋

研究開発担当

武原 秀俊

原子力事業担当

内藤 理

渉外、CSR・環境戦略、
エグゼクティブサポート担当

永野 勝也

公共社会事業担当

成川 功

マーケティング・営業(原子力事業、
電力事業)担当

正井 健太郎

サプライチェーンマネジメント
(モノづくり、品質保証)担当

真鍋 靖

マーケティング・営業(産業・流通
事業、水事業、ビルシステム事業、
鉄道事業)担当

光富 眞哉

鉄道事業担当

森田 守

経営戦略担当

山本 二雄

金融事業担当

渡部 眞也

ヘルスケア事業担当

執行役

中西 宏明

全般

注記: 役職ごとに五十音順に記載しています。

*印を付した執行役は、代表執行役です。

社外取締役対談



シンシア・キャロル
社外取締役

吉原 寛章
社外取締役

ガバナンス、ダイバーシティ、 次世代のリーダー育成への取り組み

日立は、デジタル技術を活用した社会イノベーション事業による成長を通じて、お客様をはじめとした幅広いステークホルダーから信頼される「IoT時代のイノベーションパートナー」になることをめざしています。日立の変革や成長を社外取締役の立場から支えているシンシア・キャロル氏と吉原寛章氏に、ガバナンスの向上や人財育成などについてお話しいただきました。

事業の状況と取り組むべき課題

Q: 取締役にご就任の際、日立のどのような点に魅力を感じましたか。

吉原: 私は、経営陣の強いリーダーシップと、変革を推し進めようという熱意に応えたいと思い、4年前に社外取締役に就任しました。

私は、2008年からHitachi Global Storage Technologies, Inc. (HGST) がWestern Digital Corporationの傘下に入る2012年までの間、同社の取締役に務めていました。2009年3月まで、同社のCEOであった中西さん(現:当社取締役会長)が、強いリーダーシップを発揮し、スピード感をもって再建を推し進めた結果、業界内で最も厳しい経営状況にあったHGSTが、最も高収益な企業

へと生まれ変わったのを目の当たりにしました。私が日立の社外取締役への就任を打診された2013年は、日立でも同様に当時の中西社長と経営陣の強いリーダーシップで、会社全体に大きな変革を推し進めようという空気が満ちあふれていました。

キャロル: 私も日立の経営陣の強いリーダーシップに惹かれると同時に、経営陣の掲げるビジョンに感銘を受けました。従前の強みを生かしながら、グローバルに事業をさらに拡大して、競合他社に伍していくという、経営陣の強い意欲と決意を

感じたのです。私が社外取締役に就任した当時の日立は、長期的にめざす姿に近づくために、新しい視点や知見を必要としていました。

約850の連結子会社を有する日立は、世界中で広く「Hitachi」というブランドで認知されています。そして、多種多様な製品やサービスをグローバルに提供している日立は、世界でも類をみない強みをもつ企業です。私は、このようなスケールの大きな企業の社外取締役として私の今までの経験や知見を生かせることに魅力を感じていました。

Q: 日立の強みはどこにあるとお考えですか。また、グローバルで成長する上で、日立が直面している課題にどのように取り組むべきかについて教えてください。

吉原: 日立は、優秀な人材や高い技術力をはじめとしたさまざまな競争優位性を有しています。そして、日立創業の精神である「和・誠・開拓者精神」が創業以来長年にわたり、大切に受け継がれていることも大きな強みといえるでしょう。高業績なグローバルリーダーをめざし、日立は、戦略的にさまざまな施策を実行し続け、力強い会社になってきたと感じています。

キャロル: 同感ですね。最近の日立には勢いを感じます。また、日立ならではの価値を創出することを踏まえて意思決定ができるようになってきています。そして、日立には勤続年数の長い従業員たちが活躍していることも大きな強みといえる

でしょう。彼らは幅広い事業を展開する日立において、プロフェッショナルな経験を積み重ねながら、日立の成長にも貢献しています。技術や研究開発部門にも素晴らしい人材が多く、ビジョンをもった若いエンジニアや、さまざまな経験を積んだベテラン研究者など多様な人材がいます。これらの人材が日立を支える基盤であり、創業以来お客様から変わらない信頼を得ている理由だと思います。

吉原: 日立が正しい方向に向かって歩んでいることは疑う余地はありませんが、これからも、適切な事業ポートフォリオの構築を含む各施策を、スピード感をもって継続的に進めることがとても重要です。事業

ポートフォリオの見直しにあたっては、日立グループとしてどのようなシナジーを生み出すことができるかを常に考慮しなければいけないと思います。さらに、これからデジタル技術を活用した社会イノベーション事業をグローバルに拡大していくためには、収集したデータを日立のもつ知見や洞察力によって分析して、お客様の事業に新たな価値を実現するソリューションを提供することをグループ全体で推進することが求められます。それとともに、日立社内においても最新のデータと見識に基づく経営戦略を適時に策定・実行できるシステムおよびプロセスの構築が肝要です。



キャロル:グローバル化とデジタル化という大きな2つの潮流の中で、社会の変化に迅速に対応していく

ことが必要です。製品のコモディティ化が加速している現代においては、今までと同じ戦略ではうまく

いかず、グローバル企業との厳しい競争に伍していくことが難しくなる可能性もあるでしょう。

これからの日立が挑む挑戦は、イノベーションの創出と同時にさらなる収益性の改善を両立して実現することではないでしょうか。そのためには、お客様やサプライヤーと協力しながら、日立独自の価値をもつ製品やサービスを提供し、市場を開拓しなくてはなりません。このように、業界や国境を越えて協創が必要とされている今、日立がグローバルリーダーになり得る環境になってきていると考えています。

コーポレート・ガバナンス改革:ダイバーシティ、次世代のリーダー育成、監査の健全性

Q:ダイバーシティの推進により、どのような価値創出が期待できますか。

日立のダイバーシティ強化に向けた取り組みについてお聞かせください。

キャロル:企業の持続的成長を支える重要となる要素の一つがダイバーシティであると考えています。多様性に富んだ組織は、さまざまな意見やアイデアを生み出すことができ、結果的に適切な意思決定やソリューションの創出につながると考えています。

社会イノベーション事業、つまり、日立の製品やサービス、ソリューションが、絶え間なく変化、進化するグローバル社会のニーズに対応し続けるためには、そのような社会の構造を私たちがしっかりと理解することが大事です。日立において、ダイバーシティが進んでいけば、多様な視点をもった組織やチームを構築できるでしょう。そしてグロー

バルの人財育成は、女性従業員の活用抜きでは考えることはできないでしょう。

吉原:東原CEOは、真のグローバル企業になるための成長ドライバーとして、ダイバーシティの推進に積極的に取り組み、意欲的な数値目標を掲げていますね。そして、その目標達成に向けて着実に歩んでいると思います。

キャロル:日立グループには、女性従業員が約44,000名おり、これは全従業員の約17%に相当します。現在、新規採用者における女性比率は約27%で、2000年度と比べるとほぼ2倍です。これは素晴らしい

成果といえるでしょう。日立製作所は、2020年度までに、日本国内での女性管理職数を800名に、また、役員層*の女性・外国人比率を10%に引き上げることを目標としています。このような意欲的な目標から、ダイバーシティ推進に対する日立のコミットメントをステークホルダーの皆さんに理解してもらえと思っています。

吉原:日立では、ほかにも女性従業員の能力開発と活躍を支える施策を積極的に実施していますね。

キャロル:そうですね。私は、ラスベガスで開催された「Global Women's Summit」で従業員に向けて講演したことがあります。

日立は、そのほかにも、「World Café Program」などダイバーシティのワークショップを開催していますし、ワーク・ライフ・バランス推進月間も設けています。いずれも素晴らしい取り組みだと感じています。

また、働きながら子育てをする女性従業員の支援についても、フレックスタイム制度の導入やテレワークの活用、バーチャル・オフィスの環境整備など、常に改善に取り組んでいます。こうした取り組みはすべて、

「日立ワーク・ライフ・イノベーション」という包括的な働き方改革の一環として実施されています。

ダイバーシティに関するさまざまな施策を次々と実行、実現していることは賞賛に値するでしょう。私が特に評価していることは、性別や国籍など関係なく、グローバル規模でダイバーシティ&インクルージョンの企業文化育成に取り組んでいることです。

吉原: キャロルさんは、世界有数のグローバル企業でのCEO時代を含めて、長年にわたりダイバーシティ&インクルージョンの推進に積極的に取り組んできました。そして、キャロルさんご自身が、日立従業員のロールモデルになっていると感じています。

* 執行役および理事など社内で役員級としている役職

Q: 日立の次世代リーダー育成についての取り組みをお聞かせください。

キャロル: 私たちは、これからの日立の成長をリードすることが期待できる次世代のリーダー候補者と定期的に議論する機会を設けています。リーダー候補として選出された人財たちにさまざまな課題を与え、適切なスキルアップや能力開発を促す環境を提供しています。例えば、海外での勤務経験がない従業員がいれば、彼らに海外赴任や、複数の事業部門での実務経験を積む機会をつくります。

次世代のリーダー育成を目的として、従業員に新しい経験を積ませる人事ローテーションを行えるのは、日立が経営戦略の一環として人財育成に力を入れているからです。さらに、日立グループでは、「人財マネジメント統合プラットフォーム」を構築したことで、グローバル規模での人財マネジメントが可能となっています。

吉原: 従業員の能力開発において、メンターの存在はとても大切です。

私は、ニューヨークとロンドンに本社を構える組織に勤務していた時代、メンター制度の恩恵を受けました。専門分野知識とリーダーシップスキルの習得についてメンターたちからさまざまなアドバイスを受ける機会を得られたことで、今の私があると思っています。次世代のリーダーが3年後や5年後の理想像を思い描けるような育成制度が不可欠であることを私自身の経験として実感しているからこそ、私たち取締役は、日立のリーダー育成に積極的に取り組んでいます。日立には次世代のリーダー候補者たちがビジョンをもって自らのキャリアパスを切り拓いていけるシステムがあると感じています。

キャロル: 指名委員会のメンバーである取締役が人財育成プログラムやプロセスを主導しており、私自身も、リーダー候補者のメンターとしてかかわっています。

日立は、人財の能力開発とリーダー

育成のために独自の手法を構築しており、複数のグローバル企業の指名委員会の経験を有する私から見ても、日立の育成プログラムは体系立てられた優れたものといえます。例えば、私はリーダー候補者と1対1の個別面談を行っています。仕事で何が起きているか、その課題は何か、また自身の将来についてどう描くかなどを議論しています。さらに、私たちは社外取締役として、選抜された若手従業員に対して講演したり、個別に彼らの考えを聞いたりなど日立の若い従業員とも接する機会を設けています。こうした機会では、彼ら、彼女らが社内で感じる障壁に対処する方法や、長期的な視点で問題や課題に取り組む大切さなどを伝えることができます。これは、大規模なグローバル企業には珍しい取り組みですが、とても価値あることだと思います。

Q: 日立の監査の優れている点はどのようなところでしょうか。

吉原: 日立では、監査委員会、内部監査室、外部の会計監査人の三者が、緊密に連携する「三様監査」を実施しています。

監査委員会は、グローバルで約850社に上る連結子会社を含めた日立グループ全体のさまざまなリスクを認識し、それらを評価し対処することを目的としています。認識されたリスクに関する情報は三者で共有し、必要に応じて更新しています。私たちは、会計監査と経營業務監査の計画や、進捗アップデート、そして監査報告について、三者が協調して一体となって進めています。

日立は、監査に必要な情報と人へのアクセスが、スムーズに行われる体制を整えています。日立の従業員は、常にオープンな姿勢で監査に臨んでいるため、私たちは必要な情報を必要なときに迅速に提供してもらえます。

そして、私たち監査委員会の各委員は、委員会でのどのような局面においても、常に率直で誠実に議論することを最優先にしています。また、各委員はグローバルにおいて多くの経験を有しているため、各地域の会社や事業所の現地監査への積極的関与も含め、日立グループが直面するグローバルリスクについて、より正確に把握できるように常に努めています。

キャロル: 三様監査の制度やプロセスは厳格ですが、監査のオペレーションは極めてオープンで透明性が高く、お互いを信頼し協力して課題に対処できていると感じています。これまでに監査委員を何度も務めた経験がある私から



見ても、継続的にリスクを低減し、効果的・効率的に監査を行うという点において、日立の三様監査は素晴らしい制度だと思っています。

吉原: 日立の監査委員会は、私に加わる前から、すでに日本でトップクラスと評価されていましたが、さらなる監査委員会の監督強化の効率的な向上をめざし、継続的に監査機能を改善し、より洗練されたものにしようとしています。

継続的な改善の一環として、日立の財務部門と内部監査室は、毎年、外部の会計監査人のパフォーマンスを評価しています。一方、外部の会計監査人は、日立の財務部門と内部監査室のパフォーマンスを評価します。そして評価のフィードバックが、監査制度にかかわる全当事者に改善を促す有益なものとなるよう、公正でオープンな環境を確保しています。

また、AIなどデジタル技術を活用した新たな監査ツールの採用も継続的に検討しています。監査にかかわる人財リソースを、情報収集

などの作業ではなく、判断や評価に集中できる環境にすることで、監査の有効性と効率性を向上させることが狙いです。

さらに私たちは、本社やビジネスユニットあるいは連結子会社において、有能な監査人財を発掘し、または育成することにより、監査委員会と内部監査の機能強化をめざしています。

当然ながら、このような取り組みにはどれも時間がかかります。私たちは、予期せぬ事態の発生に備えるために、多くの時間をかけて監査をさらに改善させています。監査の過程で通常とは異なり事前に回避できないような事象に遭遇した場合、私たちは直ちにリスクを評価し対処措置を講じることになります。

年間を通して、社内外の監査チームと財務部門と頻繁にコミュニケーションを保ち、種々の監査指摘事項への対応を緊密に連携協調して実行しています。

今後の取り組み

Q: 日立がグローバルに伍していくリーディングカンパニーとなるために、強化すべき領域はどこでしょうか。

吉原: 日立は、グローバルでの「IoT時代のイノベーションパートナー」となるために、事業ごとに注力領域を定めて、果敢に事業を進めています。しかしながら、日立グループの売上収益の約半分がまだ日本であることを考えると、海外には計り知れないビジネスチャンスがあり、真の意味でのグローバル化はこれからでしょう。

日立の持続的な成長には、今後も事業ポートフォリオの見直しを継続的に推進すること、それと同時に、従業員のマインドセットを製品志向から、よりお客様志向・ソサエティー志向へとシフトさせることが

必要です。また、今後一層のダイバーシティを推進しながら、グローバルで通用するリーダーたちを育成することも重要です。

キャロル: 技術が目まぐるしく進化中、ビジネス環境は大きく変化しています。私たちは、目の前で起こる事実を常に正確に把握して、必要に応じて戦略を見直し、長期的に付加価値を提供できる事業に特化していかなければいけません。変化の激しい市場において、企業価値を高めるためには、日立の従業員一人ひとりが柔軟で、機敏で、創造力豊かで、効率的で、さらに毅然と

決断ができる人財にならなくてはなりません。つまり、日立グループのすべての従業員が利益に貢献する役割を担っていますし、キャッシュについても、価値を創造する事業に投資する原則を遵守すべきです。

そして、イノベーションを生み出しながら収益性を高めていくことが日立の価値創造の基盤となり、競合他社を凌駕する強みとなるでしょう。日立はOTとITの両方の技術をもつユニークな企業です。これらの最先端の技術を組み合わせたソリューションを提供することにより、日立のブランド価値をさらに高めることが可能となるでしょう。

Q: 社外取締役として今後は何を重視していきますか。

吉原: 私たち、社外取締役の最も重要な使命は、日立のすべてのステークホルダーの負託に応え企業価値の継続的な向上を達成するために、独立した立場から経営陣が経営戦略をスピード感豊かに策定・実行することを監督していくことです。企業経営においては、時として困難な意思決定が伴うため、取締役会による監督の機能が重要なのです。日立を取り巻くグローバルな事業環境は変動が激しく、不確実性も高いため、私たち社外取締役は、グローバルリスクに特に注意を払わなくてはなりません。同時に私たちは、質の高いグローバル成長戦略が実行されるよう、経営陣の意思決定および実行プロセスにおいて有意義なサポートを提供しなくてはなりません。

取締役会や各委員会において、多様なメンバーが率直に意見交換できる環境も重要なポイントです。オープンで率直に議論のできる環境があるため、多岐にわたる日立の経営に多様な知見を反映してもらうことができます。

キャロル: そのとおりです。私たちは、株主価値を高めるという究極の目的のために、執行役と議論しています。意見が異なるときもありますが、議論を活性化させるように努めています。そして議論を重ねることで、社外取締役は独立した立場でCEOをはじめとした経営陣をサポートしています。また、グローバルでのシナジーやさらなる強みや優位性を獲得する契機となる、事業

横断的なパートナーシップやお客様との協創などのイノベーションを生み出す土壌をつくる活動のサポートも私たちの大切なミッションです。

さらに、これからも、性別に関係なく若い従業員からリーダー候補の有能な人財との交流を通じて、グローバルリーダーとしての心構えを社内に浸透させることに貢献していきます。

日立は、歴史に裏付けられた理念と優れたガバナンスを有する企業です。日立が、人財育成を強化しながら、戦略的な経営を行うことで、ステークホルダーの皆様にお約束しているIoT時代のイノベーションパートナーになることを期待しています。

新任社外取締役メッセージ

日立に対する貢献

まず、私の経歴についてご紹介します。私は、世界のグローバル市場で多様な事業を展開する企業、ソニーにて、約40年間にわたり、キャリアを積み重ねてきました。その中で、主に携わった事業は民生用エレクトロニクス事業と金融事業ですが、特に民生用エレクトロニクスの市場は変化が激しく、そこで多様な経験を蓄積してきました。例えば、携帯電話事業では、欧州の大手通信機器メーカーと事業統合を行い、合併会社の統合プロセスを直接に指揮しました。また、テレビ事業では、ブラウン管から液晶への技術転換期に、世界各地に分散していたアセットを短期間に入れ替える構造改革も行いました。このような経験を通じて、時代や技術の変化を先取りしつつ、経営の優先順位をつけること、さらには、変革期の企業に求められるタイムリーかつスピーディーな経営判断の重要性などを学び、実践してきました。

このたび、日本を代表する企業である日立の社外取締役に就任する機会を得て、大変に嬉しく思います。社会のさま

新たな価値を提供する企業に

「IoT時代のイノベーションパートナー」をめざす日立は、OT、IT、プロダクトの強みをグループ内に有し、これらを統合したデジタルソリューションを提供できる世界でもユニークな企業です。そして、幅広い分野の事業をグローバルに展開して、さまざまな社会の要請や企業の経営課題の解決を支援し、世の中に多くの価値を提供することが期待されています。

これまで、トップの強いリーダーシップのもと、日立はさまざまな事業のトランスフォーメーションに取り組み、一定の成果を収めてきました。2018中期経営計画の目標も全社を挙げて達成すべく取り組んでいますが、これは通過点にすぎません。世界のグローバルカンパニーに伍していくためには、さらに継続的なトランスフォーメーション

取締役としての抱負

日立には、世界を代表するエクセレントカンパニーとなるポテンシャルが十分にあります。2021年度に向けた次期中期経営計画は、日立がエクセレントカンパニーになるためのプランであり、その議論が本格化するこの時期に取締役に加わったことを大変に嬉しく思います。

日立のさらなる成長の実現に向けて、私たち取締役会では執行役を支援し、監督する立場から、大きな役割を



井原 勝美

さまざまな課題を、日立のもつテクノロジーやイノベーションによって解決していくビジョンに大きな共感を覚えます。日立は今、グローバル市場におけるメジャープレイヤーになるべく、さらなる改革を推し進めているところです。私は、これまでの経験、知見を生かして、グローバルに成長をめざす日立の経営に対して有益なアドバイスを提供していきたいと思えます。

の実行が必要とされます。事業ポートフォリオの継続的な見直し、海外事業の強化、それらを通じてグローバルカンパニーにふさわしい利益の創出がなお求められていると思えます。

併せて、日立は大変に幅広い事業を展開しているため、グループに非常に多くの連結子会社を有しています。それゆえ、日立の全体像を理解することは容易なことではありません。したがって、日立の企業理念やビジネス戦略をさまざまなステークホルダーにこれまで以上に分かりやすく説明し、理解と共感を得ることが重要と考えます。グローバルな環境で、さまざまなステークホルダーとのコミュニケーションを積み重ねることが、日立の企業価値をなお一層高めていく一助になると思えます。

果たすことが求められています。私は、監査委員ならびに報酬委員としての責務も担うため、取締役会以外においても、自らの経験を生かしつつ、さまざまな意見、提言を行っていききたいと思えます。多様性に富んだ、多くの知見を有する取締役会の一員として、日立のさらなる成長、ならびに企業価値の向上に貢献していきたいと考えています。

グローバルな経験・知見で日立に貢献

長年にわたり多くの成果を成し遂げ、日本企業の代表である日立の社外取締役役に就任する機会を得たことを大変嬉しく思います。今回のお話をいただいたとき、次の3つの理由から迷うことなくお受けしました。

まず、以前より日立に対して深い尊敬の念を抱いていたからです。私は、General Electric Companyや住友スリーエム(現:スリーエムジャパン株式会社)のマネジメントとして日本で勤務した経験があります。日立をはじめとした日本企業が優れた組織力などを強みに、さまざまな業界で、世界のデファクトスタンダードとなる高い品質を実現し、革新的な製品やサービスを生み出すことで、日本が世界有数の経済大国になっていく姿を目の当たりにしました。

次に、欧州やアジアを中心に、ファイナンスと事業の両部門で培った私の経験や知見が、日立の今後のグローバルな成長の役に立つと思ったからです。



ジョー・ハーラン

現在、コーポレートガバナンスへの取り組みが進んでいる中、日立は、独立性の強い取締役会を有していると高く評価されています。そのような素晴らしいガバナンスをつくり上げている取締役の一員として日立の成長に貢献したいと思ったのが最後の理由です。

イノベーションとブランド価値向上が、グローバルNo.1への条件

企業が厳しい競争環境の中で、株主へしっかりと還元をしながら存続するためには、成長が不可欠です。成長を続けてこそ、より多くのビジネスチャンスが増え、さらなる研究開発への投資が可能となり、結果としてより素晴らしい製品・サービスやソリューションを生むことができます。

成長のカギは、コア事業をサステナブルに維持しながら、その強みを応用した新領域でイノベーションを創出することです。日立は創業以来、他社では実現のできない優位性をもった製品・サービス、ソリューションの提供を通じて、常にお客様の成功や発展に貢献してきました。これからは、日立のもつ現場での知見やデータをLumadaと組み合わせることで、グローバルでの「IoT時代のイノベーションパートナー」になり得ると考えています。

日立グループはお客様にトータルソリューションを提供できることも優位性の一つといえます。例えば、鉄道

分野では、車両のみならず、駆動システム、運行管理システム、信号システム、予約・発券システムなども含めて、End-to-Endのソリューションを提供できるような会社はあまりないでしょう。日立はこのようなソリューションをエネルギー、水、金融、ヘルスケアなどさまざまな分野に展開することができます。この素晴らしい日立の強みや価値は、研究開発やマーケティングに支えられながら、長い年月をかけて築き上げてきたものであり、株主、投資家、お客様、従業員といったステークホルダーにしっかりと伝えて理解、共感してもらうこともまた、継続的な成長にとって重要な要素です。「優れた自主技術・製品の開発を通じて社会に貢献する」という日立の企業理念に、世界中の人々から共感してもらうことで、日立ブランドの価値向上を一層図るべきです。

社外の多様な視点で日立の成長を加速させる

成長とは絶え間ない挑戦の連続であり、組織に変化や変革を促すものです。私たち社外取締役の異なる多様な視点を執行役が経営に反映することで、建設的な変化や変革の風土が醸成され、最終的にステークホルダーにとって良い結果をもたらすでしょう。経験上、変革が成果につながることを理解している私は、OT・IT・プロダクトの強みを生かして、社会イノベーション事業を成長させていく

日立に期待を寄せています。日立がこれらの強みを生かして、お客様との協創の推進や、競争力ある事業分野がさらに成長できるよう、社外取締役としての私の知見を最大限に提供していきます。

日立が真に競争力のあるトータルソリューションをお客様に提供し、大きく成長していく過程に、取締役会の一員として貢献できることを、誇りに感じています。

コーポレートガバナンス

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

また、日立グループの総合力発揮をめざした経営戦略を立案・実行するとともに、当社の取締役や執行役がグループ会社の役員を兼務するなど、相互連携の強化とグループ会社への監督機能の充実を図ることにより、企業価値の向上に取り組んでいます。

2015年6月からは、国内の金融商品取引所に上場する会社を対象とする「コーポレートガバナンス・コード」の適用が開始されました。当社は、本コードの適切な実践を通じてそれぞれの会社が持続的な成長と中長期的な企業価値向上のための自律的な対応を図ることにより、会社、投資家、ひいては経済全体の発展にも寄与するという本コードの考え方に賛同し、今後もコーポレートガバナンスのさらなる強化に取り組んでいきます。

コーポレートガバナンス強化に向けた取り組み

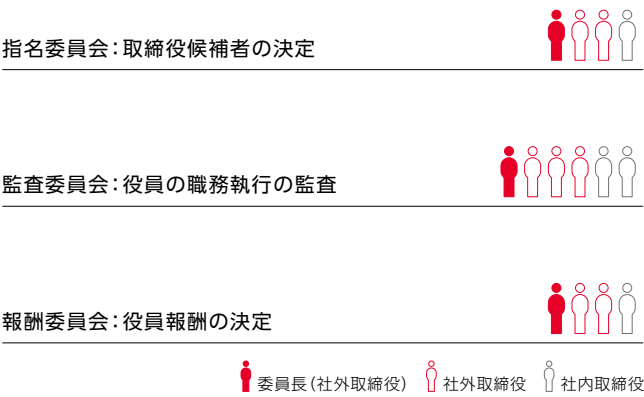
① 迅速で透明性の高い経営の実現

委員会等設置会社（現 指名委員会等設置会社）へ移行（2003年6月～）

主な狙い

経営の監督と執行の分離を徹底することで、透明性の高い経営を実現する。

委員会の構成（2018年6月）



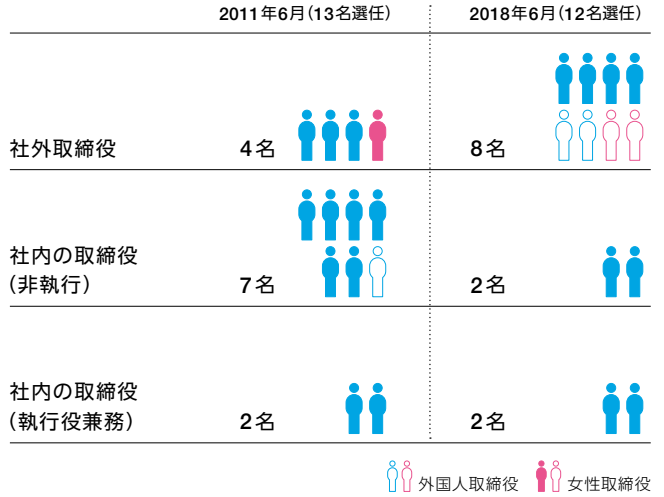
② グローバル経営の加速・監督機能の強化

外国人取締役を含む社外取締役を増員し、取締役の過半数を社外取締役に（2012年6月～）

主な狙い

グローバルで多様な視点を経営に反映させるとともに、監督機能のさらなる強化を図る。

取締役会の構成



③ コーポレートガバナンス・コードの適切な実践

コーポレートガバナンス・コードのすべての原則を実施（2018年6月の改訂前のコーポレートガバナンス・コードに基づく）

取締役会の実効性に関する分析・評価

当社は、取締役会の機能の維持・向上に継続的に取り組むために、毎年、取締役会全体の実効性を評価することとしています。

【評価プロセス】

2017年度の実効性評価にあたっては、取締役会を構成するすべての取締役に対し、調査票を配布し、取締役会の構成、取締役会の運営、貢献、委員会の活動状況、運営支援体制などに関する各取締役の自己評価を

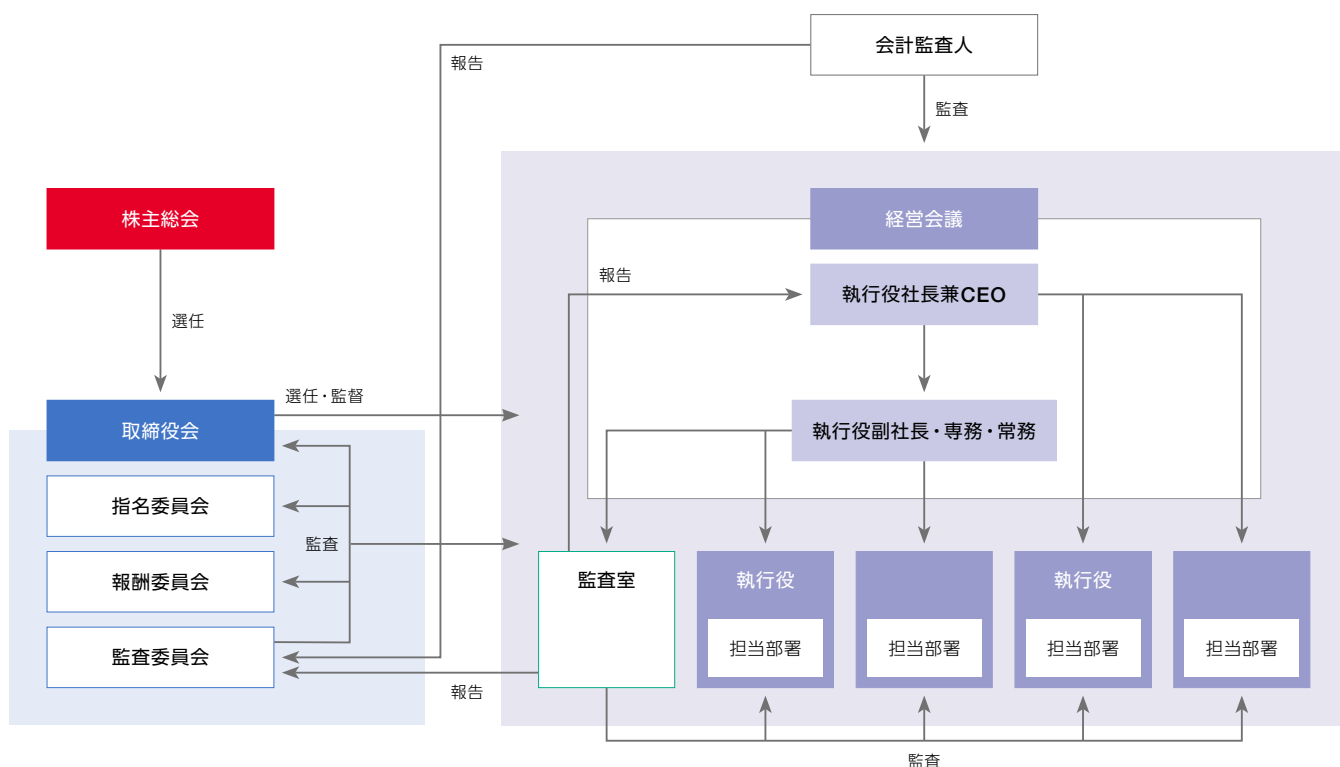
実施しました。加えて、社外取締役による会合において、取締役会の実効性について議論しました。調査票による評価結果および社外取締役による会合での議論をもとに、前年度の評価結果との比較や取り組みへの対応状況も踏まえつつ、取締役会で審議し、全体としての実効性を分析・評価するとともに、実効性のさらなる向上のための対応方針を確認しました。

【評価結果、今後の取り組み】

当社の取締役会においては、構成の多様性が確保され、中長期的な企業価値の成長に向けて、中期経営計画など経営戦略に関する事項を中心に、各取締役はそれぞれの知見や経験などを生かした発言を行うなど、活発な議論が行われており、全体としての実効性が確保されていると評価しています。

また、取締役会の機能の維持・向上に向け、取締役会として中長期の戦略的方向性の決定や最高経営責任者の後継計画などへのさらなる貢献に取り組むことを確認するとともに、取締役会の議論をさらに充実させるための情報提供の工夫など運営支援強化を図っていきます。

コーポレートガバナンス体制図



取締役会

サマリー

- 取締役会は、12名の取締役のうち8名が社外取締役です。
- 社外取締役が過半数を占める指名、監査、報酬の3つの委員会を設置しています。
- 社外取締役は、取締役会の監督機能強化に資する、国際的な企業経営や行政分野に豊富な経験と識見を有しています。

取締役会は、企業価値・株主共同の利益の継続的な向上のため、日立グループの経営の基本方針を決定し、執行役および取締役の職務の執行を監督します。経営の基本方針には、中期

経営計画や年度予算などを含み、取締役会においては、法令、定款または取締役会規則に定める決議事項に加えて、経営の基本方針に関する戦略的な議論にも焦点を当てます。2018年

6月29日現在において、取締役会を構成する12名の取締役のうち、執行役を兼務する取締役は2名です。外国人を含む社外取締役を過半数の8名とし、グローバルで多様な視点を経営へ反映させるとともに、監督機能の強化を図っています。当社の取締役の任期は1年です。

取締役会には、社外取締役が過半数を占める指名、監査、報酬の3つの法定の委員会を設置しています。2017年度の実績として、取締役会の開催日数は9日であり、取締役の出席率は97%、各社外取締役の出席率は下表のとおりでした。なお、取締役会および各委員会の職務を補助するため、専任の組織を設け、執行役の指揮命令に服さない専従のスタッフを置いています。

取締役会は、最高経営責任者の後継計画を継続的に監督しています。また、最高経営責任者の選解任にあたっては、①人格、識見、指導力に優れた者であること、②会社経営の分野における豊富な経験と実績を有し、当社の企業価値・株主共同の利益の継続的な向上を実現するために最適と考えられる者であることを考慮するとともに、指名委員会の提案も踏まえて決定します。

2017年度における社外取締役の取締役会への出席状況

氏名	出席日数／開催日数*	出席率
ババ・カリヤニ	7日／9日	78%
シンシア・キャロル	9日／9日	100%
榊原 定征	8日／9日	89%
ジョージ・バックリー	9日／9日	100%
ルイズ・ペントランド	9日／9日	100%
望月 晴文	9日／9日	100%
山本 高稔	9日／9日	100%
フィリップ・ヨー	9日／9日	100%
吉原 寛章	9日／9日	100%

* 在任期間中の開催日数

さらに、取締役会の役割・構成、取締役の適性、社外取締役の独立性の判断基準、他社役員の兼職など、コーポレートガバナンスの枠組みを示すコーポレートガバナンスガイドラインを定め、公開しています。

株式会社日立製作所

コーポレートガバナンスガイドライン:

<http://www.hitachi.co.jp/IR/corporate/governance/guidelines.html>

社外取締役の選任および独立性に関する考え方

当社の指名委員会は、社外取締役の選任に関し、以下に記載する独立性の判断基準に加え、社外取締役が人格、識見に優れた者であることおよび会社経営、法曹、行政、会計、教育などの分野で指導的役割を務めた者または政策決定レベルでの経験を有する者であることを考慮することとしています。

社外取締役の独立性に関しては、以下の事項に該当しない場合、独立性があると判断しています。

- 当該社外取締役の2親等以内の近親者が、現在または過去3年において、当社または子会社の取締役または執行役として在職していた場合
- 当該社外取締役が、現在、業務執行取締役、執行役または従業員として在職している会社が、製品や役務の提供の対価として当社から支払いを受け、または当社に対して支払いを行っている場合に、その取引金額が、過去3事業年度のうちのいずれかの1事業年度当たり、いずれかの会社の連結売上高の2%を超える場合
- 当該社外取締役が、過去3事業年度のうちのいずれかの1事業年度当たり、法律、会計もしくは税務の専門家またはコンサルタントとして、当社から直接的に1,000万円を超える報酬(当社取締役としての報酬を除く)を受けている場合
- 当該社外取締役が、業務を執行する役員を務めている非営利団体に対する当社からの寄付金が、過去3事業年度のうちのいずれかの1事業年度当たり、1,000万円を超えかつ当該団体の総収入または経常収益の2%を超える場合

取締役の他社役員の兼職に関する考え方

取締役が当社の事業などを理解し、事前準備を行った上で取締役会に出席するために必要な時間を確保するため、当社のほかに4社を超える上場会社の役員(取締役、監査役または執行役)を兼職しないことが望ましい旨を定めています。

(1) 指名委員会

株主総会に提出する取締役の選任および解任に関する議案の内容を決定する権限などを有する機関であり、社外取締役3名を含む取締役4名で構成されています。

2017年度の実績として、開催日数は、8日です。

(2) 監査委員会

取締役および執行役の職務の執行の監査ならびに株主総会に提出する会計監査人の選任および解任などに関する議案の内容を決定する権限などを有する機関であり、社外取締役4名および常勤監査委員1名を含む6名の取締役で構成されています。

2017年度の開催日数は、14日です。

(3) 報酬委員会

取締役および執行役の報酬内容決定の方針およびそれに基づく個人別の報酬の内容(報酬の額等)を決定する権限などを有する機関であり、社外取締役3名を含む取締役4名で構成されています。

2017年度の開催日数は、4日です。

取締役会および各委員会の構成(2018年6月29日時点)

	人数	社外取締役	社内取締役	議長または 委員長
取締役会	12名	8名*	4名	社外取締役
指名委員会	4名	3名	1名	社外取締役
監査委員会	6名	4名	2名	社外取締役
報酬委員会	4名	3名	1名	社外取締役

* 各社外取締役について、上場している国内の各証券取引所に対し、全員を独立役員として届け出ています。

	委員
指名委員会	望月 晴文(委員長)、シンシア・キャロル、 吉原 寛章、中西 宏明
監査委員会	吉原 寛章(委員長)、井原 勝美、望月 晴文、 山本 高稔、田中 一行、中村 豊明
報酬委員会	望月 晴文(委員長)、井原 勝美、山本 高稔、 東原 敏昭

執行役

執行役は、取締役会の決議により定められた職務の分掌に従い、業務に関する事項の決定を行うとともに、業務を執行します。2018年6月29日時点における執行役は、35名です。

経営会議

経営会議は、当社または日立グループに影響を及ぼす重要事項について、多面的な検討を経て慎重に決定するための執行役社長兼CEOの諮問機関であり、2018年6月29日時点において、執行役社長兼CEO、執行役副社長5名、執行役専務5名および執行役常務1名の計12名で構成されています。

取締役および執行役の報酬

基本方針

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

当社では、会社法の規定に従い、社外取締役が過半数を占める報酬委員会が、取締役および執行役の報酬内容決定の方針ならびにそれに基づく個人別の報酬の内容(報酬の額等)を決定しています。

なお、2008年度に係る報酬より、取締役および執行役の報酬体系を見直し、退職金を廃止しています。

報酬体系

(1) 取締役

取締役の報酬は、基本報酬および期末手当からなります。

① 基本報酬

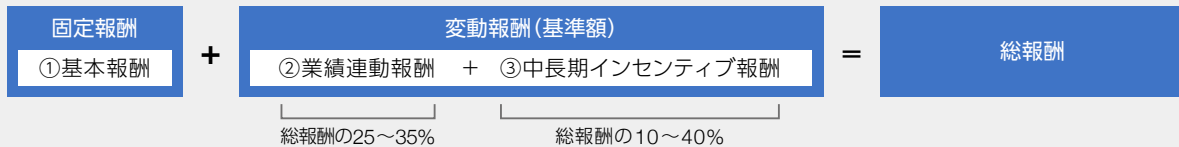
基準額に対して、常勤・非常勤の別、所属する委員会および役職、居住地からの移動などを反映した加算を行って決定します。

② 期末手当

基本報酬の概ね20%の水準で予め定められた額を支払うものとしませんが、会社の業績により減額することがあります。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。

(2) 執行役

執行役の報酬は、基本報酬、業績連動報酬および中長期インセンティブ報酬からなります。総報酬に占める変動報酬の割合は、役位が上位の執行役ほど高くなるよう設定することとしています。



① 基本報酬

役位に応じた基準額に査定を反映して決定します。

② 業績連動報酬

総報酬に占める割合が概ね25~35%の範囲内となるよう役位に応じて基準額を定め、業績および担当業務における成果に応じて、基準額の0~200%の範囲内で支給額を決定します。

$$\text{役位別(基準額)} \times \begin{matrix} \text{評価 0~200\%} \\ \text{業績評価} \quad \text{担当業務成果} \end{matrix} = \text{業績連動報酬(支給額)}$$

③ 中長期インセンティブ報酬

株価などを用いた事後評価を行使条件として付した株式報酬型ストックオプション(行使価格1株当たり1円の新株予約権)とし、総報酬に占める割合が概ね10~40%の範囲内となるよう役位に応じて付与個数を決定します。行使可能な新株予約権の個数は、行使条件に従い、付与個数の0~100%の範囲内で確定します。

0~100%の評価の割合は、TOPIX成長率に対する、当社株式の株主総利回り(TSR)^{*1}の割合によって決まります。対TOPIX成長率120%以上の場合はすべてを、80%以上~120%の場合は一部を行使でき、80%未満の場合はすべてを行使できません。

$$\text{役位別付与個数(基準数)} \times \begin{matrix} \text{評価 0~100\%} \\ \text{TSRの対TOPIX成長割合} \end{matrix} = \text{行使可能個数(確定数)}^{*2}$$

*1 TSR (Total Shareholder Return): キャピタルゲイン(株価変動)とインカムゲイン(配当)に基づく株主にとっての総合投資利回りを表します。

*2 在任期間中に不正行為への関与等があった場合、行使は認められません。また、行使後に在任期間中の不正行為への関与等が判明した場合、行使によって得た経済的利益の返還が求められます(クローバック制度)。

財務報告に係る内部統制

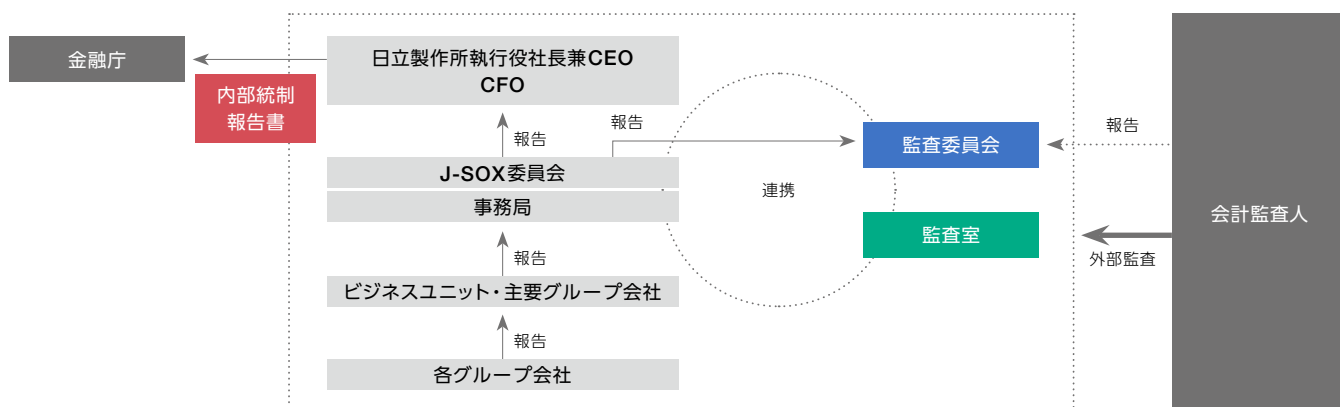
サマリー

- J-SOX委員会による方針決定のもと、全社的統制から業務の統制活動までを文書化しています。
- 各ビジネスユニットおよび主要グループ会社で、客観的評価を実施する体制構築を推進しています。

日立グループでは、グループ全体の財務報告の信頼性を確保するために、J-SOX委員会による方針決定のもと、全社的統制から業務の統制活動までを文書化しています。評価に関しては、日立製作所内の各ビジネスユニットおよび主要

グループ会社で、客観的評価を実施する体制構築を進めており、J-SOX委員会事務局で各社の評価結果を取りまとめることによる、グループ連結ベースでの内部統制の有効性を確認する体制としています。

内部統制評価体制



「三様監査」の連携強化の推進状況

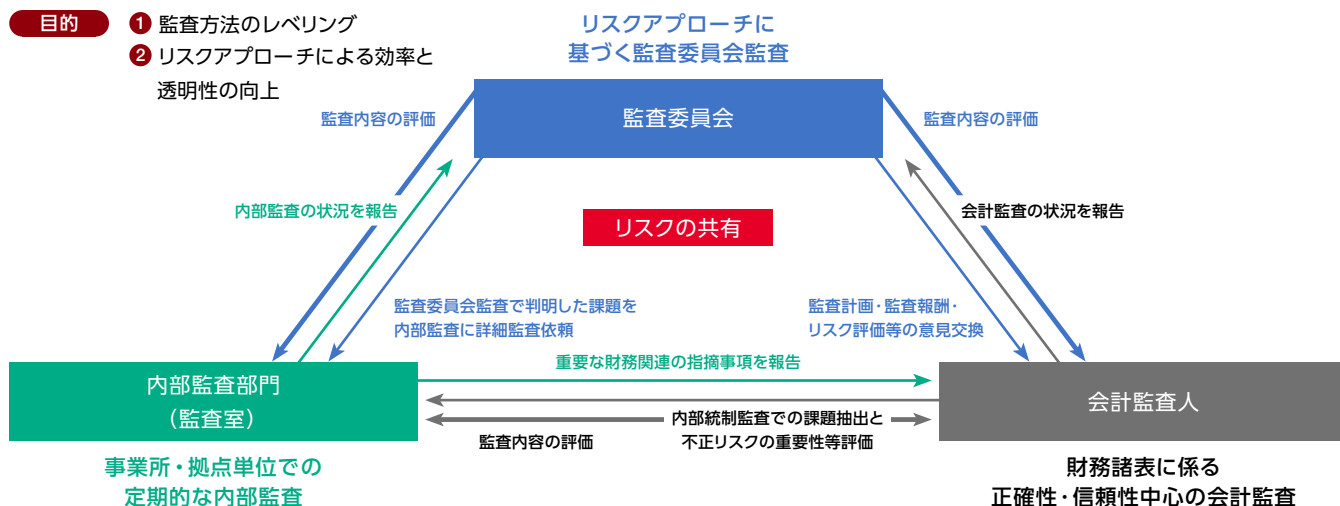
サマリー

- 監査委員会、内部監査部門、会計監査人が連携し「三様監査」を強化しています。

日立では、監査委員会、監査室などの内部監査部門および外部の会計監査人の三者が連携し、内部統制システムの実効性をさらに向上させる「三様監査」を強化しています。

すなわち、三者間のコミュニケーションにより、リスク情報とその対応状況の評価を共有し、透明性と適切な緊張関係を確保し、内部統制システムの実効性の向上を図っています。

三様監査による内部統制システムの実効性向上



説明責任

サマリー

- IRイベント「Hitachi IR Day」を8年連続で開催しました。
- 日本国内外で約600件の機関投資家・アナリストとの個別ミーティングを実施しました。

日立は、ディスクロージャー・ポリシーに基づき、公正かつ適切に経営戦略や財務情報などの情報を開示しているほか、株主・投資家との面談やIRイベント、株主総会などを通じて積極的な対話を行っています。

2017年度は、四半期ごとの決算説明会や、「2018中期経営計画」進捗に関する説明会に加えて、中期経営計画に則った主要事業の戦略および経営施策について各事業責任者が説明するIRイベント「Hitachi IR Day」を8年連続で開催しました。

さらに、価値創造の源泉である研究開発部門の説明会やLumada事業への理解促進を目的とした大みか事業所の見学会を開催したほか、経営幹部が北米、欧州、アジアの機関投資家を訪問し、中長期的な成長を実現するための経営戦略などを説明したのをはじめ、日本国内外で約600件の機関投資家・アナリストとの個別ミーティングを行いました。加えて、個人投資家の皆様に日立への理解を深めてもらうため、個人投資家向け会社説明会も実施しました。これら

のIR活動を通じて寄せられた意見を経営や事業運営に反映させ、企業価値向上に努めています。

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

株主・投資家向け情報：

<http://www.hitachi.co.jp/IR/>

ディスクロージャー・ポリシー：

<http://www.hitachi.co.jp/IR/corporate/disclosure/index.html>

主な情報開示発行物

決算短信・四半期決算短信

有価証券報告書・四半期報告書

事業報告書・中間報告書

日立 統合報告書

日立 サステナビリティレポート

価値創造の成果

セグメント情報 p.69

情報・通信システム p.69

社会・産業システム p.70

電子装置・システム p.71

建設機械 p.72

高機能材料 p.73

オートモティブシステム p.74

生活・エコシステム p.75

財務・非財務情報 p.76

10カ年データ p.76

5カ年データ(非財務情報) p.78

財政状態、経営成績およびキャッシュ・フローの状況の分析 p.79

連結財政状態計算書 p.82

連結損益計算書 p.84

連結包括利益計算書 p.85

連結持分変動計算書 p.86

連結キャッシュ・フロー計算書 p.87

会社情報・株式情報 p.88

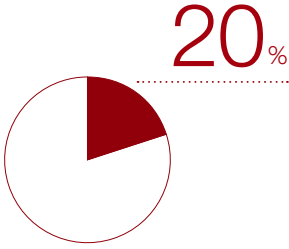
情報・通信システム

金融をはじめとした幅広い事業分野で得た豊富なノウハウと先進のITを融合することで、コンサルティングからシステム構築、運用・保守・サポートまでのシステムライフサイクル全体を通じて、お客様の多様なニーズに対応するITサービスを提供しています。



フラッシュストレージ

売上収益構成比率



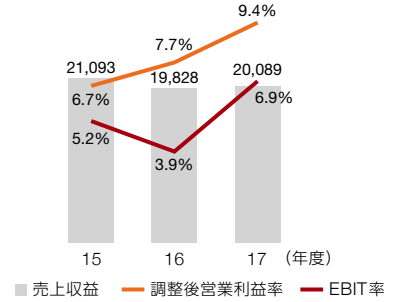
海外売上収益比率



事業部門別設備投資額
(完成ベース)



業績推移
(億円)



主な製品・サービス

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

業績の状況

売上収益は、国内システムインテグレーション事業の増収や為替換算影響などにより、前年度に比べて1%増加し、2兆89億円となりました。

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

事業構造改革の効果などにより、前年度に比べて362億円増加し、1,892億円となりました。

EBITは、調整後営業利益の増加に加え、事業構造改革関連費用の減少などにより、前年度に比べて628億円増加し、1,392億円となりました。

デジタルソリューション事例

監視カメラ画像を活用した人流可視化ソリューション

日立は、東京急行電鉄株式会社との協創により、Lumadaを活用し、駅構内の混雑状況を視覚的、かつタイムリーに把握できる駅構内カメラ画像配信サービス「駅視-vision (エキシビジョン)*」の開発を支援しました。2018年7月末時点、東急線74駅で提供しており、2018年度中に東急線全駅(こどもの国線、世田谷線を除く)に拡大予定です。

本サービスは、駅構内に設置されたカメラの画像について、日立の「人流分析技術」により動いている人・止まっている人を自動的に解析します。解析結果に基づき人型アイコン画像を生成し、スマートフォン向け「東急線アプリ」やケーブルテレビに1分ごとに配信します。大幅な遅延を伴う

運行支障発生時に、駅の混雑状況などを東急線の利用者に情報提供することで、乗車の見合わせや迂回ルートを選択など行動判断の一助とし、利用者の負担感の軽減や東急線のさらなる安全性向上を図ることを目的としています。

* 駅視-visionは東京急行電鉄株式会社の登録商標です。



通常ラッシュ時



運行異常時



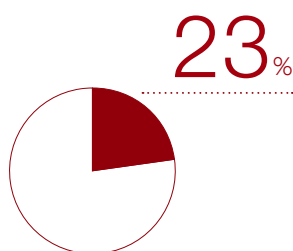
社会・産業システム

人々の生活を支える鉄道車両・運行管理システム、発電システム・送变电システムに加え、エレベーター・エスカレーターや水ソリューションのほか、製造現場を高度化する産業ソリューションや機器を提供し、高い信頼性による豊富な実績を積み重ねてきました。デジタル技術を活用し、お客様の課題や多様化するニーズに合わせた最適なソリューションをグローバルに提供していきます。



英国都市間高速鉄道計画 (IEP) 向け車両
Class 800

売上収益構成比率



海外売上収益比率

43%

事業部門別減価償却費

300 億円

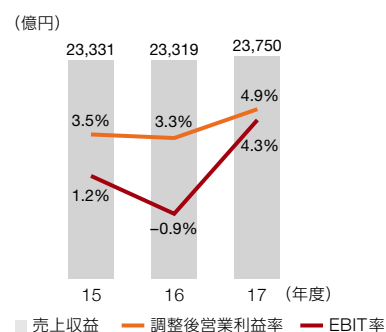
事業部門別設備投資額
(完成ベース)

799 億円

事業部門別研究開発費

561 億円

業績推移



主な製品・サービス

製造業・流通業向けシステム、水処理システム、産業用機器、エレベーター、エスカレーター、鉄道システム、原子力発電システム、再生可能エネルギー発電システム、送变电システム

業績の状況

売上収益は、電力・エネルギー事業が減収となり、産業・流通分野において低収益事業からの撤退を進めた一方で、鉄道システム事業が英国向けの売上の拡大などにより増収となったことに加え、産業機器事業がサルエアブランドの空気圧縮機事業の買収に伴い増収となったことなどにより、前年度に比べて2%増加し、2兆3,750億円となりました。

調整後営業利益は、中国でのエレベーター・エスカレーター事業において平均売価の下落や資材費の高騰の影響があったものの、産業・流通分野向けの事業や電力・エネル

ギー事業、産業機器事業の収益性が改善したことなどにより、前年度に比べて385億円増加し、1,155億円となりました。

EBITは、調整後営業利益の増加に加え、前年度に計上した米国の持分法適用会社におけるウラン濃縮事業に関する減損損失がなくなった影響などにより、前年度の199億円の損失から1,212億円改善し、1,012億円の利益となりました。

デジタルソリューション事例

スマートマニュファクチャリングを実現する製造業向けソリューション

近年、グローバル競争の激化やユーザーニーズの多様化、デジタル化の進展など、製造業を取り巻く環境は急速に変化しており、競争力強化に向けた対応が求められています。日立は、このような大きな変化に直面する製造業のお客様に対して、Lumadaを活用したスマートマニュファクチャリング・ソリューションを提供しています。

具体的には、日立のみか事業所で確立した高効率生産モデルを、Lumadaのソリューションとして提供を開始しています。IoTを活用した製造現場・作業進捗の見える化や、

最適な生産計画のシミュレーター導入により、製造現場の生産性向上に貢献しています。

また、お客様との協創を通じたソリューション開発も行っており、画像解析を用いて、製造現場での人の動作や設備の異常を検知するシステムを構築し、品質の強化に取り組んでいます。また、技能伝承に力を入れるお客様とは、カメラやセンサーを用いて熟練技術者のノウハウをデジタル化するシステムを構築し、人材育成や品質安定化につなげています。

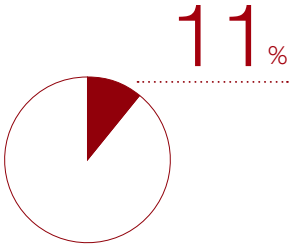
電子装置・システム

最先端技術を活用し、情報社会を支える半導体製造装置、計測・分析装置や放送・映像システム、無線通信システム、人々の健康な生活をサポートするヘルスケアソリューションを提供しています。



粒子線治療システム

売上収益構成比率



海外売上収益比率

59%

事業部門別減価償却費

147 億円

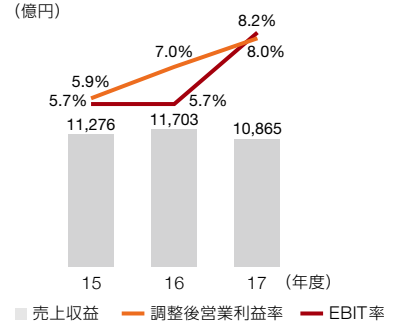
事業部門別設備投資額
(完成ベース)

194 億円

事業部門別研究開発費

521 億円

業績推移



主な製品・サービス

半導体製造装置、計測・分析装置、先端産業部材、医療機器

業績の状況

売上収益は、日立国際電気および日立ハイテクノロジーズが半導体製造装置の販売増加により増収となったものの、前年度に日立工機（現 工機ホールディングス）が連結対象から外れたことにより、前年度に比べて7%減少し、1兆865億円となりました。

調整後営業利益は、半導体製造装置の販売増加により日立国際電気が増益となったことなどにより、前年度に比べて

53億円増加し、869億円となりました。

EBITは、調整後営業利益の増加に加え、日立国際電気において事業構造改革関連費用が減少したことなどにより、前年度に比べて220億円増加し、888億円となりました。

デジタルソリューション事例

故障予兆診断サービス(超電導MRI装置向け)

磁石の力を使って、脳など身体の内部を撮影する超電導MRI装置は、これまで突発的な故障により、予定していた検査ができなかったり、緊急修理による保全コストが増加するといった課題がありました。そこで日立は、超電導MRI装置の膨大なセンサーデータをAIを用いて分析し、装置が故障する数カ月前に予兆を検知することを可能にしました。壊れる前に修理する「予知保守」により、超電導

MRI装置が使用できない時間を短縮し、病院の検査業務の効率を改善させるとともに、患者が安心して検査を受けられる環境を提供します。今後は、予兆診断の対象を拡大し、デジタルデータの利活用を進めることで、さらなる稼働率の向上や、病院経営の改善に貢献していきます。

※ 日立国際電気は、2018年5月31日に当社が保有する株式の全部を譲渡し、その後、同年6月4日に当社が同社株式の一部を再取得したことにより、当社の持分法適用会社となりました。

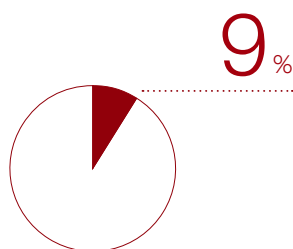
建設機械

これまで培ってきた技術力とノウハウを生かし、土木・建築、ビルなどの解体、鉱山採掘など、お客様の幅広いニーズに応え、油圧ショベルをはじめとする建設機械の販売からサービス・メンテナンスまでを一貫したソリューションとしてグローバルに提供しています。



日立建機の鉱山用超大型油圧ショベルとダンプトラック

売上収益構成比率



海外売上収益比率

80%

事業部門別減価償却費

322 億円

事業部門別設備投資額

(完成ベース)

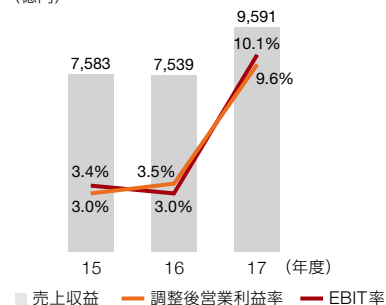
185 億円

事業部門別研究開発費

240 億円

業績推移

(億円)



主な製品・サービス

油圧ショベル、ホイールローダ、マイニング機械

業績の状況

売上収益は、中国をはじめとする海外市場での建設機械の販売増加に加え、前年度に日立建機がオーストラリアや米国で企業買収を行った影響や為替影響などにより、前年度に比べて27%増加し、9,591億円となりました。

調整後営業利益は、建設機械の販売増加に伴う増収や

前年度に企業買収を行った影響などにより、前年度に比べて662億円増加し、925億円となりました。

EBITは、調整後営業利益の増加に加え、持分法利益の増加などにより、前年度に比べて743億円増加し、970億円となりました。

デジタル
ソリューション
事例

エネルギー・設備情報を一元管理する統合マネジメントサービス「EMilia (エミリア)」を導入

建設機械セグメントでは、油圧ショベルやホイールローダなどを製造している国内5工場において、エネルギー・設備情報を一元管理する統合マネジメントサービス「EMilia (エミリア)」を導入しています。「EMilia」は、多拠点にわたるエネルギーデータや設備などを統合的に管理し、省エネや業務効率の向上、さらにはBCP*などを実現するLumadaのソリューションです。日立建機では、各工場に点在する約1,000台の設備に設置されている、監視点数約14,000点に上る分電盤(ブレーカー)から得られる電力データを「EMilia」によって収集・可視化しています。これにより、設備単位の電力情報を分析・管理し、ピーク電力を抑えるために電力消費を制御するピークカットや待機電力の削減を実現しています。将来的には、製品の製造履歴や設備保全といった生産管理データを「EMilia」に統

合・分析し、機種別や工程・ライン別の製品生産に必要なエネルギー量、製造原価、突発故障の発生などをリアルタイムに把握することで、省エネのみならず生産リードタイムの短縮や、設備故障の予兆検知などを実現するスマートファクトリーをめざします。

*BCP: Business Continuity Plan (事業継続計画)



「EMilia」を導入している土浦工場

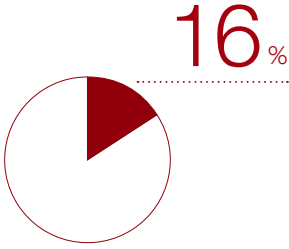
高機能材料

これまで蓄積した技術力とノウハウを生かし、半導体・ディスプレイ用材料、合成樹脂加工品、特殊鋼、磁性材料、素形材、電線・ケーブルなど、幅広い材料・部品を手掛け、自動車やIT・家電、産業・社会インフラ関連分野などにおける各種製品の高度な機能を支えています。アジア、北米、欧州などで事業を展開しています。



日立金属のネオジム・鉄・ボロン系焼結磁石「NEOMAX®」

売上収益構成比率



海外売上収益比率



事業部門別設備投資額
(完成ベース)



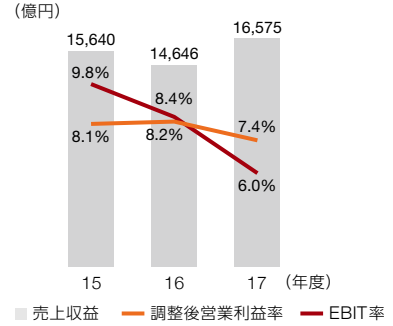
事業部門別減価償却費



事業部門別研究開発費



業績推移



主な製品・サービス

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

業績の状況

売上収益は、日立金属および日立化成の両社において、エレクトロニクスおよび自動車関連製品の販売が増加したことに加え、日立化成がイタリアなどで企業買収を行った影響や日立金属における原材料価格高騰に連動した販売価格の上昇などにより、前年度に比べて13%増加し、1兆6,575億円となりました。

調整後営業利益は、日立金属において原材料価格の上昇や耐熱鋳造部品事業、アルミホイール事業の収益性の低下

の影響があったものの、売上収益の増加に伴い、前年度に比べて19億円増加し、1,218億円となりました。

EBITは、日立金属においてアルミホイール事業の収益性低下に伴う減損損失を計上したことや前年度に事業再編等利益を計上していたことに加え、日立化成において競争法等関連費用を計上したことなどにより、前年度に比べて246億円減少し、986億円となりました。

デジタルソリューション事例

短納期・季節変動型ビジネスにおける在庫切れ防止のための情報可視化ソリューション

日立化成では、短納期かつ季節性の需要変動の激しいビジネス環境における製品の在庫切れを防止するため、2017年10月に情報可視化ソリューションを構築し、Lumada ユースケースへ登録されました。本ソリューションは、全拠点から受注・在庫・出荷数をリアルタイムに収集し、BI ツール*を用いて各種数量の変動状況をダッシュボードで可視化することにより、全拠点の情報の一元化を図って

います。さらに、オフィス内にダッシュボードを常時表示する監視モニターを設置し、情報を完全にオープン化することで、欠品につながるリスクの早期対策を促進しています。これにより適正な生産計画・在庫管理を行い、欠品ゼロを達成しています。

*BI (Business Intelligence) ツール: 企業内に蓄積された膨大なデータを集計し、分析・加工するツール

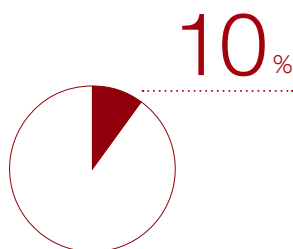
オートモティブシステム

「人・クルマ・社会」に新たな価値を創造し、豊かな社会の実現に貢献するため、環境や安全分野の領域における技術開発を加速、日立グループの情報・安全技術や社会インフラ・サービスを統合した「先進車両制御システム」を進化させ、「環境保全」「事故撲滅」「渋滞解消」などの社会ニーズ対応に取り組んでいます。



日立オートモティブシステムズのハイブリッド車用モーター

売上収益構成比率



海外売上収益比率

58%

事業部門別減価償却費

436 億円

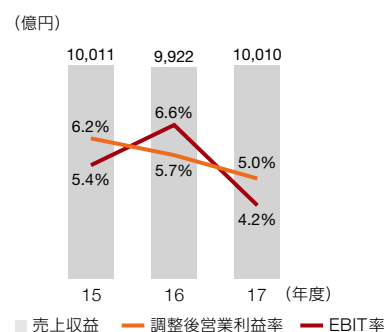
事業部門別設備投資額
(完成ベース)

661 億円

事業部門別研究開発費

692 億円

業績推移



主な製品・サービス

エンジンマネジメントシステム、エレクトリックパワートレインシステム、走行制御システム、車載情報システム

業績の状況

売上収益は、車載情報システム事業における販売低迷や北米での自動車部品需要の減退の影響があったものの、中国向けの自動車部品の販売が伸長したことや為替換算影響などにより、前年度に比べて1%増加し、1兆10億円となりました。

調整後営業利益は、クラリオンにおける車載情報システム事業の収益性の低下や北米における販売減少などにより、67億円減少し、495億円となりました。

EBITは、調整後営業利益の減少に加え、前年度に固定資産利益を計上していたことなどにより、前年度に比べて234億円減少し、424億円となりました。

デジタルソリューション事例

無線を活用した自動車ソフトウェア更新ソリューション

近年、自動車のエレクトロニクス化に伴いソフトウェア比率が増加しています。こうした中、今後はセキュリティ対策のためのソフトウェアの更新や、インフラ機能拡張などと連動した自動車への新機能の追加など、車両を制御するECU*1のソフトウェアを、自動車の製造後もタイムリーに更新していくことが必要となります。そこで日立グループは、無線を活用したOTA*2によってソフトウェアを更新するソリューションを提供しています。

本ソリューションは、OTAセンターと呼ばれるデータセンターから自動車にソフトウェアの更新データが配信され、

更新データは車両側の無線通信機器で受信し、OTAのソフトウェア更新制御機能やセキュリティ機能を実装したゲートウェイを介し、更新対象のECUに送信され、ソフトウェアを更新します。今回開発したOTAソフトウェア更新ソリューションにとどまらず、今後も自動運転車両やコネクティッドカーの実用化に貢献する機器やソリューションの開発・提供に積極的に取り組んでいきます。

*1 ECU (Electronic Control Unit) : 電子制御ユニット

*2 OTA (Over The Air) : 無線経由

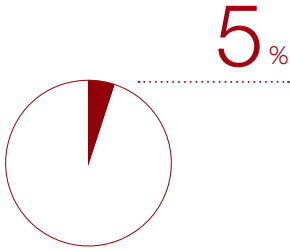
生活・エコシステム

社会と皆様の生活課題の解決をめざして、キッチン・家事製品、照明・住宅設備機器、冷凍・空調機器を通じたソリューション・サービスを提供しています。また、製品の省エネルギー性能の向上や環境負荷の低減など、社会課題の解決にも貢献します。



日立アプライアンスの大容量冷蔵庫「真空チルド」HWシリーズ

売上収益構成比率



5%

海外売上収益比率

19%

事業部門別減価償却費

87 億円

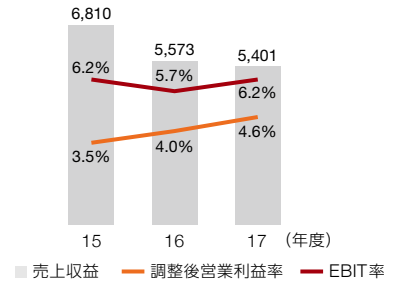
事業部門別設備投資額
(完成ベース)

85 億円

事業部門別研究開発費

72 億円

業績推移
(億円)



主な製品・サービス

冷蔵庫、洗濯機、掃除機、ルームエアコン、業務用空調機器

業績の状況

売上収益は、前年度に比べて3%減少し、5,401億円となりました。

調整後営業利益は、売上収益が減少したものの、コスト低減の効果や事業構造改革の効果などにより、26億円増加の251億円となりました。

EBITは、前年度に計上していた固定資産利益がなくなったものの、調整後営業利益の増加や空調システム事業に係る持分法利益の増加などにより、前年度に比べて15億円増加し、333億円となりました。

デジタルソリューション事例

空調IoTソリューション「Exiida (エクシーダ) 遠隔監視サービス」のご紹介

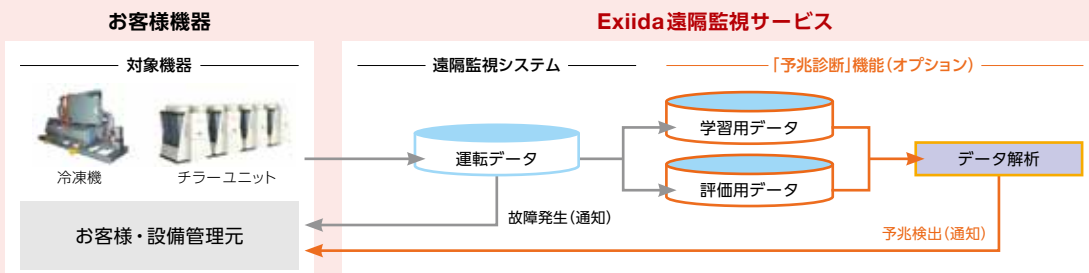
2018年4月より、空調・冷熱システムとさまざまなデータやノウハウを掛け合わせて活用することで、空調の可能性を広げ、新しい価値を創造していくサービス事業「Exiida*1 (エクシーダ)」を展開しています。本サービスは、冷凍機・チラーユニット(ビル・工場空調などに使用する冷温水を生成する機器)を対象として、機器から収集する正常な運転データを一定期間学習し、故障につながる変化(予兆)を検出する確に予防保全する遠隔監視サービスです。空調・

冷熱システムの予期せぬ停止によるお客様の事業機会損失を抑制することを目的としており、局所部分空間法(LSC*2)を使った日立の特許保有技術を用いてデータ解析を行い、これまでの機器メンテナンスの知見を活用しています。

*1 Exiida: 接頭語のEx(拡張)+Internet(インターネット)+Individuality(個性)+Data(データ)を組み合わせた造語。日立の空調・冷熱システムをインターネットにつなぎ、新しい価値の創造にチャレンジするコンセプトを表しています。

*2 LSC: Local Sub-space Classifier

Exiida遠隔監視サービス(予兆診断機能あり)の構成イメージ



10カ年データ

米国会計基準

単位:百万円

会計年度:	2008年度	2009年度	2010年度	2011年度	2012年度	2013年度	2014年度
売上高	10,000,369	8,968,546	9,315,807	9,665,883	9,041,071	9,563,791	9,761,970
営業利益	127,146	202,159	444,508	412,280	422,028	538,288	600,479
EBIT	(275,239)	77,815	443,812	573,218	358,015	585,662	551,018
当社株主に帰属する当期純利益(損失)	(787,337)	(106,961)	238,869	347,179	175,326	264,975	241,301
営業活動に関するキャッシュ・フロー	558,947	798,299	841,554	447,155	583,508	439,406	447,348
投資活動に関するキャッシュ・フロー	(550,008)	(530,595)	(260,346)	(195,584)	(553,457)	(491,363)	(610,255)
フリー・キャッシュ・フロー	8,939	267,704	581,208	251,571	30,051	(51,957)	(162,907)
財務活動に関するキャッシュ・フロー	284,388	(502,344)	(584,176)	(167,838)	(180,445)	32,968	250,335
配当金	9,971	—	36,133	36,727	47,690	50,711	57,944
設備投資額(完成ベース)	788,466	546,326	556,873	649,234	742,537	849,877	848,716
減価償却費	478,759	441,697	382,732	360,358	300,664	329,833	349,614
研究開発費	416,517	372,470	395,180	412,514	341,310	351,426	335,515
会計年度末:							
総資産	9,403,709	8,964,464	9,185,629	9,418,526	9,809,230	11,016,899	12,395,379
有形固定資産	2,393,946	2,219,804	2,111,270	2,025,538	2,279,964	2,342,091	2,564,105
株主資本	1,049,951	1,284,658	1,439,865	1,771,782	2,082,560	2,651,241	2,930,309
有利子負債	2,820,109	2,367,143	2,521,551	2,396,454	2,370,079	2,823,049	3,354,616

単位:円

1株当たりデータ:

当社株主に帰属する当期純利益(損失)	(236.86)	(29.20)	52.89	76.81	37.28	54.86	49.97
潜在株式調整後当社株主に帰属する 当期純利益(損失)	(236.87)	(29.20)	49.38	71.86	36.29	54.85	49.93
配当金	3.0	—	8.0	8.0	10.0	10.5	12.0
株主資本	315.86	287.13	318.73	382.26	431.13	549.02	606.87

単位:%

財務指標:

営業利益率	1.3	2.3	4.8	4.3	4.7	5.6	6.2
EBIT率	-2.8	0.9	4.8	5.9	4.0	6.1	5.6
売上高当期純利益率	-7.9	-1.2	2.6	3.6	1.9	2.8	2.5
株主資本当期純利益率(ROE)	-48.9	-9.2	17.5	21.6	9.1	11.2	8.6
総資産当期純利益率(ROA)	-8.0	-0.9	3.3	4.4	2.5	3.5	3.1
D/Eレシオ(非支配持分含む)(倍)	1.29	1.04	1.03	0.86	0.75	0.73	0.78
株主資本比率	11.2	14.3	15.7	18.8	21.2	24.1	23.6

注記: 1 営業利益は、他の日本企業との業績比較の有用性のため、日本基準に基づき、売上高から売上原価、販売費及び一般管理費を差し引いて算出しています。米国会計基準においては、事業構造改善費用、固定資産売却等損益及び減損額は、営業利益に含まれません。

2 事業構造改善費用は、主に事業の再編・整理に伴う特別退職金です。

3 EBITは、税引前当期純利益(損失)から、受取利息の額を減算し、支払利息の額を加算して算出した指標です。EBITは、Earnings Before Interest and Taxesの略です。

4 2014年度より、ASC205-20「財務諸表の表示-非継続事業」に従い、三菱重工業(株)との火力発電システム事業統合の際に三菱日立パワーシステムズ(株)へ承継せず、当社及び連結子会社自身が運営主体となった火力発電システム事業の一部に関する損益は、非継続事業として区分掲記しており、これに伴い、2013年度の売上高及び営業利益の数値を組替再表示しています。

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

IFRS

単位:百万円

会計年度:	2013年度	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度
売上収益	9,666,446	9,774,930	10,034,305	9,162,264	9,368,614
調整後営業利益	604,798	641,325	634,869	587,309	714,630
EBIT	691,230	534,059	531,003	475,182	644,257
親会社株主に帰属する当期利益	413,877	217,482	172,155	231,261	362,988
営業活動に関するキャッシュ・フロー	306,777	451,825	812,226	629,582	727,168
投資活動に関するキャッシュ・フロー	(550,179)	(612,545)	(730,799)	(337,955)	(474,328)
フリー・キャッシュ・フロー	(243,402)	(160,720)	81,427	291,627	252,840
財務活動に関するキャッシュ・フロー	228,840	233,206	(26,467)	(209,536)	(321,454)
配当金	50,711	57,944	57,939	62,764	72,417
設備投資額(完成ベース)	491,170	431,201	528,551	377,545	374,901
減価償却費	331,228	350,783	366,547	302,757	265,413
研究開発費	354,487	334,814	333,730	323,963	332,920

会計年度末:

総資産	11,098,191	12,433,727	12,551,005	9,663,917	10,106,603
有形固定資産	2,258,933	2,472,497	2,500,226	1,998,411	2,124,827
親会社株主持分	2,668,657	2,942,281	2,735,078	2,967,085	3,278,024
有利子負債	3,033,985	3,557,356	3,604,455	1,176,603	1,050,294

単位:円

1株当たりデータ:

基本親会社株主に帰属する当期利益	85.69	45.04	35.65	47.90	75.19
希薄化後親会社株主に帰属する 当期利益	85.66	45.00	35.62	47.88	75.12
配当金	10.5	12.0	12.0	13.0	15.0
親会社株主持分	552.62	609.35	566.48	614.56	679.00

単位:%

財務指標:

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

注記: 1 調整後営業利益は、経営の実態をより適切に表示するため、売上収益から売上原価、販売費及び一般管理費の額を減算して算出した指標です。

2 IFRS第5号「売却目的で保有する非流動資産及び非継続事業」に従い、三菱重工業(株)との火力発電システム事業統合の際に三菱日立パワーシステムズ(株)へ承継せず、当社及び連結子会社自身が運営主体となった火力発電システム事業の一部に関する損益は、非継続事業として区分しています。

3 設備投資額には、2013年度よりファイナンス・リースに該当する賃貸資産への投資を含めていません。

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

5カ年データ(非財務情報)

人財		2013年度	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度
従業員数(人)	連結	323,919	336,670	335,244	303,887	307,275
	単体	33,500	31,375	37,353	35,631	34,925
平均勤続年数(年)*1		18.3	18.4	18.4	18.6	18.8
離職率(%)*1*2		1.4	1.4	1.3	1.5	1.5

ダイバーシティ&インクルージョン

在籍人員に占める女性比率(%)*1		16.6	16.3	16.5	16.8	17.2
グローバル女性管理職比率(%/人)*3		5.6	6.0	6.4	6.3	6.4
		(3,415)	(3,670)	(3,727)	(3,365)	(3,459)
女性管理職比率(%/人)*4		3.8	3.7	4.0	4.1	4.2
		(418)	(434)	(474)	(509)	(577)
障がい者雇用率(%)*5		2.02	2.03	2.08	2.11	2.15
有給休暇取得率(%)*1		64.7	64.3	65.3	68.1	72.0
平均残業時間(時間/月)*1		13.5	12.2	11.9	12.8	10.9

グローバル人財

外国人雇用者数(人)*6		340	446	509	638	708
--------------	--	-----	-----	-----	-----	-----

労働安全衛生*7

死亡災害件数(件)*1		1	1	2	1	0
労働災害度数率*1		0.10	0.09	0.07	0.18	0.17
労働災害度数率*8		0.14	0.27	0.22	0.18	0.25

[指標データ範囲]

*1 株式会社日立製作所

*2 自己都合退職者のみ対象

*3 就業している女性管理職を対象

*4 2017年度は、在籍者および在籍以外で就業している女性管理職。2016年度以前は正社員の在籍女性管理職を対象とする

*5 株式会社日立製作所 特例子会社およびグループ適用会社17社を含む。各年度6月1日現在のデータ(2018年度は2.23)

*6 株式会社日立製作所 各年度末日時点在籍人員

*7 統計の期間は各年1~12月

*8 2013年度は日立グループ国内195社/2014年度は日立グループ国内251社/2015年度は日立グループ国内240社/2016年度は日立グループ国内200社/2017年度は日立グループ国内201社(各年度において日立製作所を含む)

研究開発

	2013年度	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度
対売上収益研究開発費(%)	3.7	3.4	3.3	3.5	3.6
海外特許出願率(%)	59	59	59	57	56

[指標データ範囲]

株式会社日立製作所および連結子会社(変動持分事業体を含む)

2013年度 948社/2014年度 996社/2015年度 1,057社/2016年度 865社/2017年度 880社

バリューチェーンへの責任

	2013年度	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度
外部監査機関の支援を受けた監査実施件数(件)	16	20	20	20	18

環境

	2013年度	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度
製品・サービス使用時CO ₂ 排出削減率(2010年度比)*1(%)	—	—	—	35	33
ファクトリー&オフィスにおけるCO ₂ 排出量(kt-CO ₂)	4,165	4,128	3,895	4,577*2	4,663*2
水使用量(万m ³)	4,955	4,686	4,391	4,134*2	3,854*2
廃棄物有価物発生量(kt)	677	692	618	1,336*2	1,356*2
化学物質大気排出量(t)	4,216	4,415	3,615	4,380*2*3	4,223*2*3

[指標データ範囲]

株式会社日立製作所および連結子会社

2013年度 948社/2014年度 996社/2015年度 1,057社/2016年度 865社/2017年度 880社

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

*1 2016年度に設定した新指標

*2 2016年度から連結対象となった素材系会社分を含む

*3 2016年度より管理対象物質を41物質から50物質に範囲を拡大

環境・社会データへの第三者保証

当社が開示する情報に信頼性を付与するため、一部の社会・環境データは、当社「サステナビリティレポート2018」上で、KPMGあずさサステナビリティ株式会社による第三者保証を受けています。

「独立した第三者保証報告書」は「日立 サステナビリティレポート2018」133ページをご参照ください。

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

財政状態、経営成績およびキャッシュ・フローの状況の分析

(1) 2017年度の経営成績

概要

	単位: 億円		増減比
	2016年度	2017年度	
売上収益	91,622	93,686	2%
EBIT	4,751	6,442	36%
継続事業税引前当期利益	4,690	6,386	36%
親会社株主に帰属する当期利益	2,312	3,629	57%

業績の状況

売上収益は、前年度に日立キャピタルおよび日立物流を持分法適用会社とし、日立工機（現 工機ホールディングス）を連結対象外とするなどの事業ポートフォリオの見直しを進めた影響があったものの、中国を中心に海外市場での販売が増加した建設機械セグメントやエレクトロニクスおよび自動車関連製品の販売が増加した高機能材料セグメントが増収となったことなどにより、前年度に比べて2%増加し、9兆3,686億円となりました。

売上原価は、前年度に比べて1%増加し、6兆8,665億円となり、売上収益に対する比率は、前年度に比べて1%減少し、73%となりました。売上総利益は、前年度に比べて5%増加し、2兆5,020億円となりました。

販売費及び一般管理費は、前年度と同水準の1兆7,874億円となり、売上収益に対する比率は、前年度の20%に対して、19%となりました。

調整後営業利益は、建設機械セグメントが増収に伴い増益となったこと、社会・産業システムセグメントにおいて産業・流通分野、電力・エネルギー事業、産業機器事業の収益性が改善したこと、情報・通信システムセグメントが前年度に実施した事業構造改革の効果や国内システムインテグレーション事業の収益性改善により増益となったことから、前年度に比べて1,273億円増加し、7,146億円となりました。

その他の収益は、前年度に比べて886億円減少して120億円となり、その他の費用は、前年度に比べて58億円減少して1,406億円となりました。主な内訳は、以下のとおりです。固定資産損益は、前年度に比べて176億円悪化し、25億円の損失となりました。減損損失は、前年度に比べて199億円減少し、486億円となりました。主な内容は、情報・通信システムセグメントにおいて計上した無形資産などの減損損失です。事業再編等利益は、日立物流株式の一部売却や日立工機株式の売却などを実施した前年度に比べて

715億円減少し、97億円となりました。特別退職金は、前年度に比べて89億円減少し、157億円となりました。競争法等関連費用は、前年度に比べて75億円増加し、142億円となりました。

金融収益（受取利息を除く）は、前年度と同水準の70億円となり、金融費用（支払利息を除く）は、前年度に比べて149億円減少して112億円となりました。

持分法による投資損益は、社会・産業システムセグメントにおいて米国の持分法適用会社が取り組むウラン濃縮事業に関する減損損失に伴って471億円の損失を計上した前年度に対して1,096億円改善し、624億円の利益となりました。

これらの結果、EBITは、前年度に比べて1,690億円増加し、6,442億円となりました。

受取利息は、前年度に比べて20億円増加して149億円となり、支払利息は、前年度に比べて15億円増加して205億円となりました。

継続事業税引前当期利益は、前年度に比べて1,695億円増加し、6,386億円となりました。

法人所得税費用は、継続事業税引前当期利益の増加などにより、前年度に比べて65億円増加し、1,317億円となりました。

非継続事業当期損失は、前年度に比べて100億円増加し、160億円となりました。

当期利益は、前年度に比べて1,528億円増加し、4,909億円となりました。

非支配持分に帰属する当期利益は、前年度に比べて211億円増加し、1,279億円となりました。

これらの結果、親会社株主に帰属する当期利益は、前年度に比べて1,317億円増加し、3,629億円となりました。

地域ごとの売上収益の状況

仕向地別に外部顧客向け売上収益の状況を概観すると次のとおりです。

	単位: 億円		増減比
	2016年度	2017年度	
国内売上収益	47,576	46,430	-2%
海外売上収益	44,045	47,255	7%
アジア	18,607	20,811	12%
北米	11,440	11,775	3%
欧州	9,726	9,644	-1%
その他の地域	4,271	5,023	18%
合計	91,622	93,686	2%

国内

前年度に比べて2%減少し、4兆6,430億円となりました。高機能材料セグメントが増収となったものの、社会・産業システムセグメントなどが減収となったことや前年度に日立物流および日立キャピタルを持分法適用会社としたことなどによるものです。

海外

(アジア)

前年度に比べて12%増加し、2兆811億円となりました。日立物流および日立キャピタルを持分法適用会社としたことに伴う減収があったものの、電子装置・システムセグメント、建設機械セグメント、高機能材料セグメントなどが増収となったことによるものです。

(北米)

前年度に比べて3%増加し、1兆1,775億円となりました。日立工機が連結対象から外れた電子装置・システムセグメントが減収となったものの、産業機器事業が企業買収により増加した社会・産業システムセグメントや建設機械セグメントが増収となったことによるものです。

(欧州)

前年度に比べて1%減少し、9,644億円となりました。鉄道システム事業が大きく増加した社会・産業システムセグメントや高機能材料セグメントが企業買収などにより増収となったものの、日立工機が連結対象から外れたことや日立キャピタルを持分法適用会社としたことに伴う減収などによるものです。

(その他の地域)

前年度に比べて18%増加し、5,023億円となりました。建設機械セグメントが企業買収などにより増収となったことなどによるものです。

これらの結果、海外売上収益は、前年度に比べて7%増加し、4兆7,255億円となり、売上収益に占める比率は、前年度に比べて2%増加し、50%となりました。

(2) 財政状態などの概要

流動性と資金の源泉

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

当社および一部の子会社は、資金需要に応じた効率的な資金の調達を確保するため、複数の金融機関との間でコミットメントラインを設定しています。当社においては、契約期間1年で期間満了時に更新するコミットメントライン契約と、契約期間3年で2019年7月29日を期限とするコミットメントライン契約を締結しています。2018年3月31日現在における当社および子会社のコミットメントライン契約に係る借入未実行残高の合計は5,032億円であり、このうち当社は4,000億円です。

当社は、ムーディーズ・ジャパン(ムーディーズ)、スタンダード&プアーズ・レーティング・ジャパン(S&P)および格付投資情報センター(R&I)から債券格付けを取得しています。2018年3月31日現在における格付けの状況は、次のとおりです。

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

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

キャッシュ・フロー

	単位:億円	
	2016年度	2017年度
営業活動に関するキャッシュ・フロー	6,295	7,271
投資活動に関するキャッシュ・フロー	(3,379)	(4,743)
財務活動に関するキャッシュ・フロー	(2,095)	(3,214)
現金及び現金同等物に係る為替変動による影響	(161)	13
現金及び現金同等物の増減	659	(672)
現金及び現金同等物の期首残高	6,993	7,652
現金及び現金同等物の期末残高	7,652	6,979

(営業活動に関するキャッシュ・フロー)

当期利益が前年度に比べて1,528億円増加しました。棚卸資産の増減による支出が前年度に比べて1,584億円増加し、買入債務の増減に伴う収支が136億円悪化した一方、売上債権の増減に伴う資金収支が2,440億円改善した結果、運転資本の増減による支出は減少しました。営業活動に関するキャッシュ・フローは、前年度に比べて975億円増加し、7,271億円の収入となりました。

(投資活動に関するキャッシュ・フロー)

固定資産関連の純投資額*1が前年度に比べて561億円減少し、4,064億円となったことに加えて、有価証券及びその他の金融資産(子会社及び持分法で会計処理されている投資を含む)の売却による収入が、日立物流および日立キャピタル株式の一部売却や日立工機株式の全部売却を実施した前年度に比べて707億円減少し、有価証券及びその他の金融資産(子会社及び持分法で会計処理されている投資を含む)の取得による支出が、サルエアー事業の買収費用の支払いなどにより658億円増加したことなどにより、投資活動に関するキャッシュ・フローの支出は、前年度に比べて1,363億円増加し、4,743億円となりました。

*1 有形固定資産の取得および無形資産の取得ならびに有形及び無形賃貸資産の取得の合計額から、有形固定資産及び無形資産の売却、有形及び無形賃貸資産の売却ならびにリース債権の回収の合計額を差し引いた額。

(財務活動に関するキャッシュ・フロー)

短期借入金の増減による支出が、前年度に比べて1,289億円減少したほか、長期借入債務の純収入額*2が前年度の1,155億円の収入に対して、1,135億円の支出となったことなどにより、財務活動に関するキャッシュ・フローの支出は、前年度に比べて1,119億円増加し、3,214億円となりました。

*2 長期借入債務による調達から償還を差し引いた額。

これらの結果、2017年度末の現金及び現金同等物は、前年度末に比べて672億円減少し、6,979億円となりました。また、営業活動に関するキャッシュ・フローと投資活動に関するキャッシュ・フローを合わせたいわゆるフリー・キャッシュ・フローは、前年度に比べて387億円減少し、2,528億円の収入となりました。

資産、負債及び資本

2017年度末の総資産は、前年度末に比べて4,426億円増加し、10兆1,066億円となりました。これは主として、社会・産業システムにおけるサルエアー事業買収や高機能材料セグメントにおける日立化成による企業買収などによるものです。2017年度末の現金及び現金同等物は、前年度末に比べて672億円減少し、6,979億円となりました。

2017年度末の有利子負債(短期借入金および長期債務の合計)は、社債の償還および借入金の返済などにより、前年度末に比べて1,263億円減少し、1兆502億円となりました。金融機関からの借入やコマーシャル・ペーパーなどからなる短期借入金は、前年度末に比べて749億円減少し、1,214億円となりました。償還期長期債務は、前年度末に比べて730億円減少し、1,171億円となりました。社債および銀行や保険会社からの借入などからなる長期債務(償還期を除く)は、前年度末に比べて216億円増加し、8,116億円となりました。

2017年度末の親会社株主持分は、前年度末に比べて3,109億円増加し、3兆2,780億円となりました。親会社株主に帰属する当期利益を計上したことなどによるものです。この結果、2017年度末の親会社株主持分比率は、前年度末の30.7%に対して、32.4%となりました。

2017年度末の非支配持分は、前年度末に比べて1,037億円増加し、1兆2,336億円となりました。

2017年度末の資本合計は、前年度末に比べて4,146億円増加し、4兆5,116億円となり、資本合計に対する有利子負債の比率は、前年度末の0.29倍に対して、0.23倍となりました。

連結財政状態計算書

2018年及び2017年3月31日

単位:百万円

資産の部	2017年3月期	2018年3月期
流動資産		
現金及び現金同等物	765,242	697,964
売上債権	2,433,149	2,501,414
棚卸資産	1,225,907	1,375,232
有価証券及びその他の金融資産	388,792	373,324
その他の流動資産	189,516	203,866
流動資産合計	5,002,606	5,151,800
非流動資産		
持分法で会計処理されている投資	691,251	743,407
有価証券及びその他の金融資産	758,350	716,431
有形固定資産	1,998,411	2,124,827
無形資産	919,201	1,054,370
その他の非流動資産	294,098	315,768
非流動資産合計	4,661,311	4,954,803
資産の部合計	9,663,917	10,106,603

注記:事業再編等により重要性が変化するため、当期より、表示方法の変更を行っています。前期末まで「その他の流動資産」に含めていた「有価証券及びその他の金融資産」を別掲しています。また、流動資産及び非流動資産に表示していた「リース債権」は、流動資産及び非流動資産の「有価証券及びその他の金融資産」に、非流動負債に表示していた「その他の金融負債」は「その他の非流動負債」に含めて表示しています。
この表示方法の変更を反映させるため、前期末の連結財政状態計算書の組み替えを行っています。

単位：百万円

負債の部	2017年3月期	2018年3月期
流動負債		
短期借入金	196,357	121,439
償還期長期債務	190,233	117,191
その他の金融負債	274,270	254,735
買入債務	1,402,233	1,536,983
その他の流動負債	1,657,766	1,765,046
流動負債合計	3,720,859	3,795,394
非流動負債		
長期債務	790,013	811,664
退職給付に係る負債	635,684	575,156
その他の非流動負債	420,366	412,718
非流動負債合計	1,846,063	1,799,538
負債の部合計	5,566,922	5,594,932
資本の部		
親会社株主持分		
資本金	458,790	458,790
資本剰余金	577,573	575,809
利益剰余金	1,793,570	2,105,395
その他の包括利益累計額	141,068	142,167
自己株式	(3,916)	(4,137)
親会社株主持分合計	2,967,085	3,278,024
非支配持分	1,129,910	1,233,647
資本の部合計	4,096,995	4,511,671
負債・資本の部合計	9,663,917	10,106,603

連結損益計算書

2018年及び2017年3月31日に終了した会計年度

単位:百万円

	2017年3月期	2018年3月期
売上収益	9,162,264	9,368,614
売上原価	(6,782,677)	(6,866,522)
売上総利益	2,379,587	2,502,092
販売費及び一般管理費	(1,792,278)	(1,787,462)
調整後営業利益	587,309	714,630
その他の収益	100,742	12,068
その他の費用	(146,568)	(140,686)
金融収益	7,091	7,005
金融費用	(26,206)	(11,243)
持分法による投資損益	(47,186)	62,483
受取利息及び支払利息調整後税引前当期利益 (EBIT)	475,182	644,257
受取利息	12,923	14,928
支払利息	(19,014)	(20,539)
継続事業税引前当期利益	469,091	638,646
法人所得税費用	(125,112)	(131,708)
継続事業当期利益	343,979	506,938
非継続事業当期損失	(5,950)	(16,020)
当期利益	338,029	490,918
当期利益の帰属		
親会社株主持分	231,261	362,988
非支配持分	106,768	127,930

連結包括利益計算書

2018年及び2017年3月31日に終了した会計年度

	単位:百万円	
	2017年3月期	2018年3月期
当期利益	338,029	490,918
その他の包括利益		
純損益に組み替えられない項目		
その他の包括利益を通じて測定する金融資産の公正価値の純変動額	59,934	1,530
確定給付制度の再測定	46,086	22,753
持分法のその他の包括利益(損失)	(1,887)	3,302
純損益に組み替えられない項目合計	104,133	27,585
純損益に組み替えられる可能性がある項目		
在外営業活動体の換算差額	(64,761)	(8,042)
キャッシュ・フロー・ヘッジの公正価値の純変動額	21,303	5,703
持分法のその他の包括利益(損失)	1,166	(45)
純損益に組み替えられる可能性がある項目合計	(42,292)	(2,384)
その他の包括利益合計	61,841	25,201
当期包括利益	399,870	516,119
当期包括利益の帰属		
親会社株主持分	299,397	382,341
非支配持分	100,473	133,778

連結持分変動計算書

2018年及び2017年3月31日に終了した会計年度

単位:百万円

2017年3月期

	資本金	資本剰余金	利益剰余金	その他の包括 利益累計額	自己株式	親会社株主 持分合計	非支配持分	資本の部合計
期首残高	458,790	586,790	1,609,761	83,543	(3,806)	2,735,078	1,390,492	4,125,570
利益剰余金への振替	—	—	10,486	(10,486)	—	—	—	—
当期利益	—	—	231,261	—	—	231,261	106,768	338,029
その他の包括利益(損失)	—	—	—	68,136	—	68,136	(6,295)	61,841
配当金	—	—	(57,938)	—	—	(57,938)	(38,283)	(96,221)
自己株式の増減	—	(15)	—	—	(110)	(125)	—	(125)
資本取引及びその他	—	(9,202)	—	(125)	—	(9,327)	(322,772)	(332,099)
変動額合計	—	(9,217)	183,809	57,525	(110)	232,007	(260,582)	(28,575)
期末残高	458,790	577,573	1,793,570	141,068	(3,916)	2,967,085	1,129,910	4,096,995

単位:百万円

2018年3月期

	資本金	資本剰余金	利益剰余金	その他の包括 利益累計額	自己株式	親会社株主 持分合計	非支配持分	資本の部合計
期首残高	458,790	577,573	1,793,570	141,068	(3,916)	2,967,085	1,129,910	4,096,995
利益剰余金への振替	—	—	16,428	(16,428)	—	—	—	—
当期利益	—	—	362,988	—	—	362,988	127,930	490,918
その他の包括利益	—	—	—	19,353	—	19,353	5,848	25,201
配当金	—	—	(67,591)	—	—	(67,591)	(34,395)	(101,986)
自己株式の増減	—	(27)	—	—	(221)	(248)	—	(248)
資本取引及びその他	—	(1,737)	—	(1,826)	—	(3,563)	4,354	791
変動額合計	—	(1,764)	311,825	1,099	(221)	310,939	103,737	414,676
期末残高	458,790	575,809	2,105,395	142,167	(4,137)	3,278,024	1,233,647	4,511,671

連結キャッシュ・フロー計算書

2018年及び2017年3月31日に終了した会計年度

	単位:百万円	
	2017年3月期	2018年3月期
営業活動に関するキャッシュ・フロー		
当期利益	338,029	490,918
当期利益から営業活動に関するキャッシュ・フローへの調整		
減価償却費及び無形資産償却費	415,183	364,432
売上債権の増減	(196,824)	47,216
棚卸資産の増減	(22,731)	(181,207)
買入債務の増減	111,589	97,923
その他	(15,664)	(92,114)
営業活動に関するキャッシュ・フロー	629,582	727,168
投資活動に関するキャッシュ・フロー		
有形固定資産の取得	(316,116)	(349,388)
無形資産の取得	(101,034)	(90,924)
有形及び無形賃貸資産の取得	(292,943)	(3,263)
有形固定資産及び無形資産の売却	52,208	27,448
有形及び無形賃貸資産の売却	14,539	9,628
リース債権の回収	180,726	—
有価証券及びその他の金融資産(子会社及び持分法で会計処理されている投資を含む)の取得及び売却	71,653	(64,936)
その他	53,012	(2,893)
投資活動に関するキャッシュ・フロー	(337,955)	(474,328)
フリー・キャッシュ・フロー	291,627	252,840
財務活動に関するキャッシュ・フロー		
社債及び借入金の調達及び償還	(118,314)	(218,409)
配当金の支払	(57,935)	(67,568)
非支配持分株主への配当金の支払	(36,508)	(32,066)
その他	3,221	(3,411)
財務活動に関するキャッシュ・フロー	(209,536)	(321,454)
現金及び現金同等物に係る為替変動による影響	(16,164)	1,336
現金及び現金同等物の増減	65,927	(67,278)
現金及び現金同等物の期首残高	699,315	765,242
現金及び現金同等物の期末残高	765,242	697,964

会社情報・株式情報

2018年3月末時点

商号

株式会社 日立製作所

従業員数

307,275人

上場証券取引所

東京、名古屋

URL

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

発行済株式総数(自己株式を含む)

4,833,463,387株

会計監査人

新日本有限責任監査法人

本社所在地

〒100-8280
東京都千代田区丸の内
一丁目6番6号

株主数

335,411人

連絡先

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

創業

1910年(設立1920年)

株主名簿管理人

東京証券代行株式会社
〒101-0054
東京都千代田区神田錦町
三丁目11番地
NMF竹橋ビル6階
電話：0120-25-6501
(フリーダイヤル)

資本金

458,790百万円

大株主(上位10名)

株主名	所有株式数(株)	持株比率(%)
日本マスタートラスト信託銀行(株)(信託口)	315,175,000	6.53
日本トラスティ・サービス信託銀行(株)(信託口)	289,061,315	5.99
日立グループ社員持株会	99,765,384	2.07
日本生命保険(相)	93,264,995	1.93
日本トラスティ・サービス信託銀行(株)(信託口9)	92,858,000	1.92
ステート ストリート バンク ウェスト クライアント トリーティ 505234	92,679,162	1.92
日本トラスティ・サービス信託銀行(株)(信託口5)	91,756,000	1.90
第一生命保険(株)*	71,361,222	1.48
日本トラスティ・サービス信託銀行(株)(信託口7)	70,797,000	1.47
日本トラスティ・サービス信託銀行(株)(信託口1)	68,201,000	1.41

* 第一生命保険(株)の所有株式数には、同社が退職給付信託に拠出している6,560,000株を含めて記載しています(当該株式の株主名簿上の名義は、「みずほ信託銀行(株)退職給付信託第一生命保険口」です)。

格付情報

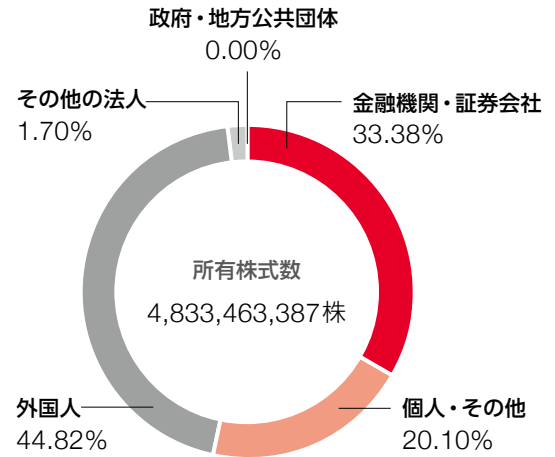
格付会社	長期会社格付け	短期会社格付け
ムーディーズ	A3	P-2
スタンダード&プアーズ(S&P)*	A-	A-2
格付投資情報センター(R&I)	A+	a-1

* S&Pは2018年8月7日、長期会社格付けを「A」に、短期会社格付けを「A-1」にそれぞれ1ノッチ(段階)引き上げました。

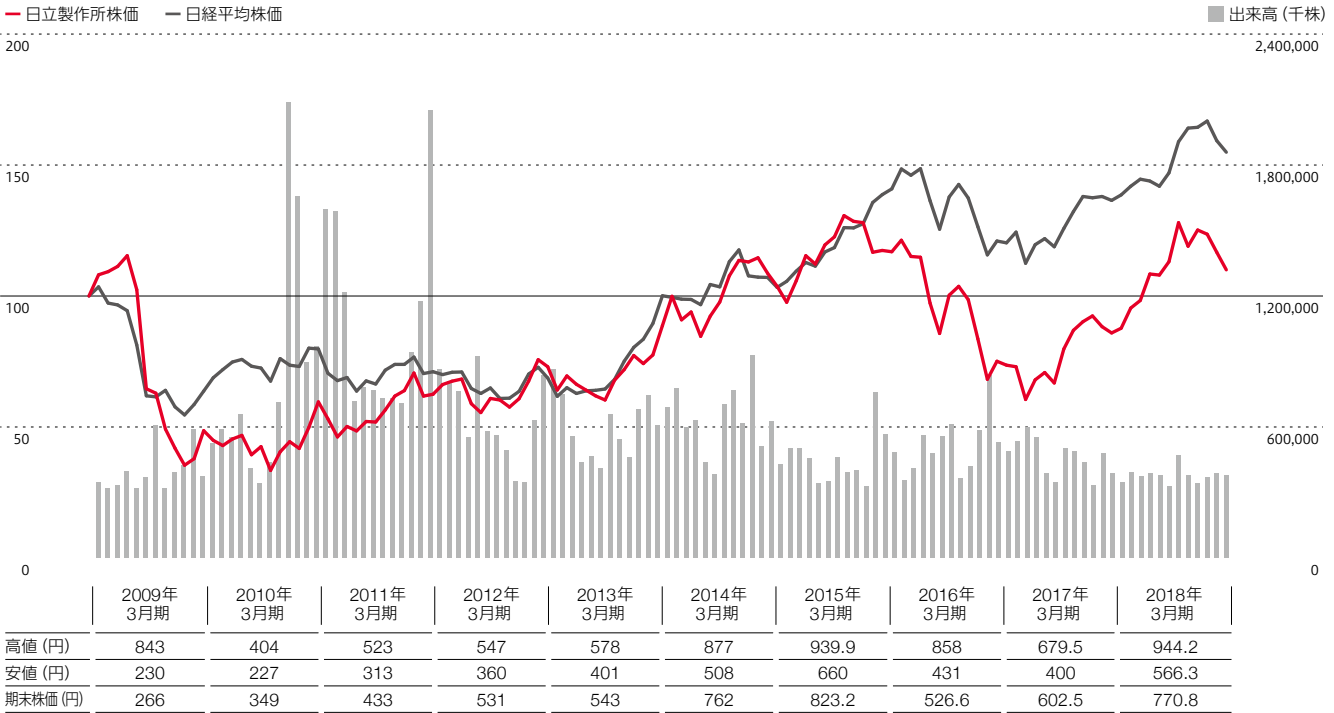
株主構成

区分	株主数(人)	所有株式数(株)
● 金融機関・証券会社	363	1,613,562,519
● 個人・その他	330,471	971,762,712
● 外国人	1,474	2,166,160,307
● その他の法人	3,099	81,931,281
● 政府・地方公共団体	4	46,568
合計	335,411	4,833,463,387

* 自己株式は、「その他の法人」に含めて表記をしています。



株価および出来高の10年推移



*1 日立製作所と日経平均株価は、2008年3月の終値データを100として指数化しています。

*2 当社は2018年10月1日付で普通株式5株を1株とする株式併合を行いました。本報告書の株式情報は株式併合前のデータを記載しています。

Webサイトのご案内

当社の詳細については、Webサイトをご覧ください。

日立グループについて

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

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

株主・投資家向け情報

<http://www.hitachi.co.jp/IR/>
(日本語)

<http://www.hitachi.com/IR-e/>
(英語)

サステナビリティ

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

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