

# 諸資本の活用と価値創出

諸資本の価値創出への貢献	 <b>人的資本</b>	 <b>知的資本</b>	 <b>製造資本</b>
<b>目標</b> (原則2021年度)	<b>多様な人財の活躍、それを支える職場づくり</b> ① 事業成長を牽引する多様な人財の確保・育成 ・フロント人財・デジタル人財の強化 ・グローバルトップに向けたマインドセット・スキル強化 ・ダイバーシティの推進: 2020年度目標 役員層の女性比率/外国人比率10%、女性管理職800人(日立製作所) ② 自らチャンスをつかみ取る組織文化の醸成とマインド変革 ・グローバルでのHitachi Cultureの浸透 ・能動的キャリア形成支援 ③ 雇用環境変化を踏まえた雇用構造改革、組織再編への対応 ・安全と健康、コンプライアンスの徹底 ・「仕事・役割機軸の人財マネジメント」への転換	<b>協創による新しい技術、ビジネスモデルの創造</b> ① イノベーションの加速 ・グローバルでの協創強化 ・「協創の森」、コーポレートベンチャリングを活用した、オープンな仕組みによる新たな価値の創造 ・ソリューション発明の強化を通じたイノベーション創出 ② No.1技術の創生 ・5セクターおよびLumadaへの集中投資 ・No.1技術を支える知財の創生 ③ 社会課題解決に向けた研究開発・知財活動の推進 ・オープンイノベーションによる新たな事業機会と破壊的技術の探索 ・新時代の知的財産戦略「IP for Society」に向けた活動の推進 ▶ <b>P.38</b> イノベーションの加速	<b>世界最高の生産効率と品質</b> <モノづくり> ・ECM <sup>*1</sup> /SCM <sup>*2</sup> システムの高度化によりグローバルでのモノづくりオペレーション効率を30%向上 *1 Engineering chain management *2 Supply chain management <品質保証> ・品質保証体制のさらなる強化 ・グローバル品質保証オペレーションの強化 ・品証デジタル化 ・サービス、ソフトウェア、セキュリティ品質保証強化 ・品質保証人財の育成
<b>2018年度の主な取り組み</b>	・「人財マネジメント統合プラットフォーム」の導入推進による人財情報の見える化 <a href="https://www.hitachi.co.jp/New/cnews/month/2017/11/1128.html">https://www.hitachi.co.jp/New/cnews/month/2017/11/1128.html</a> ・デジタルトランスフォーメーションを牽引する人財を育成する日立アカデミースタート(2019年4月) <a href="https://www.hitachi-ac.co.jp/company/news/2019/ac20190401.html">https://www.hitachi-ac.co.jp/company/news/2019/ac20190401.html</a> ・経営幹部層のダイバーシティ推進(意思決定層の多様化) ・「Global Women's Summit」他による女性の意欲喚起 <a href="https://www.hitachi.co.jp/New/cnews/month/2018/10/1003.html">https://www.hitachi.co.jp/New/cnews/month/2018/10/1003.html</a> ・管理職研修のグローバル展開 ・安全マネジメント推進本部の設立(2019年4月)	・研究開発投資: 3,231億円 ・顧客との協創活動やオープン創発活動(オープンフォーラム、アイデアソン、ハッカソン他)の推進 ・グローバルにオープンイノベーションの場を拡張 ・グローバル特許網の構築 ・知財活動としての競争戦略(プロダクト事業)と協創戦略(デジタルソリューション事業)の推進 ・産学連携(日立ケンブリッジラボ、日立神戸ラボ、日立東大ラボ、日立京大ラボ、日立北大ラボ) ・国際標準化・ルール形成への参画	<モノづくり> ・SCMの高度化を狙ったリードタイム短縮(大型産業用機器、他) ・モノづくり人財育成(IE <sup>*3</sup> ) ・エンジニア育成 第45回技能五輪国際大会に3名出場、銀メダル1、銅メダル1、敢闘賞を受賞 *3 Industrial Engineering <品質保証> ・品質保証体制見直し ・組み込み系ソフトウェア品質保証強化 ・グローバル品質保証強化 ・品質保証人財の育成
<b>2018年度結果</b>	・女性管理職: 635人(日立製作所) ・役員層の女性比率: 5.0% ・役員層の外国人比率: 8.8% ・グローバル経営研修受講者数: 3,844人 ・従業員平均的教育投資額: 127,800円 ・死亡災害: 0人 <sup>*1</sup> ・グローバルでの休業災害: 4.20% <sup>*1,2</sup> *1 2018年(暦年)実績 *2 従業員(直接雇用者)1,000人当たりの死傷災害(死亡・休業1日以上)の発生率	・Lumada ユースケース: 650件超 ・海外特許出願率: 58% ・クラリベイト・アナリティクス社 Top 100 Global Innovators Awardを8年連続受賞 ・(公社)発明協会 全国発明表彰 日本弁理士会会長賞受賞・X線透視撮影システム ※2019年度は英国向け高速鉄道車両(Class 800)の意匠で恩賜発明賞を受賞	<モノづくり> ・大型産業用機器の受注～出荷リードタイムを20%短縮(2016年度比)(国内拠点) ・大型産業用機器の製造リードタイムを20%短縮(2016年度比)(中国拠点) ・IEエンジニア認定制度を立上げ運用開始 <品質保証> ・品質保証体制見直しによるガバナンス強化 ・ソフトウェア品質保証体制強化によるシステム開発技法の日立グループ内展開 ・グローバル品質保証規程の日立グループ内展開 ・品質・信頼性教育の実施

## 社会関係資本

お客さまとの協創や産官学の連携など、ステークホルダーとの強固な関係構築によりグローバルな事業機会を最大化するとともに、リスクを低減

### ステークホルダーからの信頼

- ① ステークホルダー(政府、投資家、株主、顧客、従業員、地域社会)との対話に基づく経営へのフィードバック
- ② 人権デュー・ディリジェンス(HRDD)、CSR・グリーン調達の強化
  - ・ HRDDの推進
  - ・ サプライヤーでの実装強化
- ③ 社会貢献活動の推進
  - ・ STEM教育(P.9参照)などを通じた将来を担うグローバルな若者の育成
- ④ プロアクティブな情報開示とエンゲージメント

### <顧客競争のためのイベント>

- ・ 世界各地で社会イノベーション事業の成果や今後の展望などを講演や展示等を通じて発信し、お客さまとの協創の機会を創出するイベントであるHitachi Social Innovation Forumの開催
- ・ 株主・機関投資家、アナリスト向けの事業戦略説明会であるHitachi IR Dayの開催
- ・ 経営幹部と従業員の対話の機会であるタウンホールミーティング
- ・ HRDDの推進
- ・ サプライヤー訪問監査実施
- ・ 日立-DST南アフリカ技術者育成スカラシップ・プログラム: 6名招聘

- ・ Hitachi Social Innovation Forum 2018 TOKYO他 <https://hsiftokyo.hitachi/>
- ・ 機関投資家・アナリストとのミーティング: 550回
- ・ 経営幹部によるタウンホールミーティング: 20回
- ・ BUおよびグループ会社において、各事業体の人権リスク評価や優先度づけ、中期的な行動計画の検討を実施
- ・ サプライヤーCSR監査: 24社(2012~2018年度累計130社)
- ・ 社会貢献活動費: 1,888百万円

## 自然資本

環境ビジョンのもと、低炭素社会、高度循環社会、自然共生社会の実現に向け、環境課題の解決に貢献しつつ、価値創造を実現

### 環境長期目標

#### 「日立環境イノベーション2050」につながる「2021環境行動計画」の達成

- ① 製品・サービスのCO<sub>2</sub>排出削減、脱炭素ビジネス拡大
  - ・ CO<sub>2</sub>排出量削減率(2010年度比)20%超
- ② 事業所のCO<sub>2</sub>排出量削減(再生可能エネルギーの導入、高効率機器の導入)
  - ・ CO<sub>2</sub>排出量原単位改善率(2010年度比)9%
- ③ 水利用効率の改善
  - ・ 水使用量原単位改善率(2010年度比)9%
- ④ 資源利用効率の改善、廃棄物削減、再生利用
  - ・ 廃棄物有価物発生量原単位改善率(2010年度比)12%

環境ビジョン・日立環境イノベーション2050でめざす低炭素社会・高度循環社会・自然共生社会の実現への環境活動の実践

- ・ 製品・サービスのCO<sub>2</sub>排出削減、脱炭素ビジネス拡大
- ・ 事業所のCO<sub>2</sub>排出量削減(再生可能エネルギーの導入、高効率機器の導入)
- ・ TCFD提言に基づく気候変動のリスクと機会の明確化
- ・ 事業所の水利用効率の改善
- ・ 事業所の資源利用効率の改善、廃棄物削減、再生利用

- ・ プロダクト&サービスの環境性能の向上
  - CO<sub>2</sub>排出削減率(2010年度比) 34%
- ・ ファクトリー&オフィスのエネルギー使用量削減
  - エネルギー使用量原単位改善率(2005年度比) 14%
- ・ 廃棄物の発生抑制
  - 廃棄物有価物発生量原単位改善率(2005年度比) 16%
- ・ 水利用の効率化推進
  - 水使用量原単位改善率(2005年度比) 34%

## 財務資本

盤石な財務基盤と適切な財務戦略により機動的な事業運営を行い、社会イノベーション事業を中心に成長を実現

### 価値創造を実現するために必要十分な財務基盤の構築

- ① 収益性向上・キャッシュ創出
  - ・ 事業構造改革の推進
- ② 資産効率向上
  - ・ 低収益資産の整理・売却
  - ・ 高収益資産の獲得
  - ・ 資本コストを意識した財務戦略の推進

### 2018年度目標

- ・ ROA: 5%超
- ・ D/Eレシオ: 0.5倍未満
- ・ 営業キャッシュ・フロー・マージン: 9%超
- ・ CCC(Cash Conversion Cycle): 70.0日

- 親会社株主持分: 3兆2,626億円
- 親会社株主持分比率: 33.9%(35.9%)
- ・ ROA: 3.3%(6.2%)
- ・ D/Eレシオ: 0.23倍(0.21倍)
- ・ フリー・キャッシュ・フロー: 4,471億円
- ・ 営業キャッシュ・フロー・マージン: 6.4%
- ・ CCC: 69.3日
- ・ ROIC: 8.5%(10.1%)

\* ( )内はホライズンプロジェクト連結影響を除いた数値