

INTEGRATED REPORT 2023

地球と人の豊かな未来

INDEX

■ Hitzとは

- 1 価値創造の源泉
- 2 日立造船の事業変革と現在
- 4 At a Glance
- 6 価値提供の広がり
- 8 価値創造の歩み

■ 経営方針・経営戦略

- 10 社長メッセージ
- 16 サステナブルビジョン／マテリアリティ／リスクと機会
- 18 長期ビジョン「2030 Vision」
- 20 価値創造プロセス
- 22 中期経営計画
- 28 財務戦略
- 30 環境事業
- 34 機械・インフラ事業
- 36 脱炭素化事業
- 39 TOPICS
- 39 グリーンファイナンスの活用
- 40 研究開発
- 42 DX推進
- 43 グローバル展開

■ サステナビリティ

- 44 サステナビリティ推進に向けて
- 46 人的資本・人材戦略
- 49 安全衛生
- 50 調達
- 51 品質
- 52 環境マネジメント
- 54 TCFDへの対応
- 56 役員一覧
- 58 社外取締役メッセージ
- 60 コーポレート・ガバナンス
- 66 コンプライアンス
- 68 リスク管理

■ データセクション

- 70 財務・非財務ハイライト
- 72 環境データ
- 74 11カ年財務サマリー
- 76 投資家情報／会社情報

編集方針

株主・投資家をはじめとするステークホルダーの皆様に、当社グループの長期ビジョン実現に向けた価値創造の取り組みについて、より一層ご理解いただけるよう、2018年度から「統合報告書」を発行しています。編集にあたっては、国際統合報告評議会(IIRC)が提示するフレームワークを参考にしています。財務情報や環境保全・保護の取り組み、その他企業活動全般についての詳細な数値や情報は、コーポレートサイトをご覧ください。

本報告の範囲について

日立造船株式会社と連結子会社、持分法適用会社で構成される日立造船グループを対象としています。各実績データは個別に注記したものを除き、連結ベースのものであります。

見通しに関する注意事項

本報告書に記載されている業績予想などの将来に関する記述は、当社が現時点で入手している情報および合理的であると判断する一定の前提に基づいており、実際の業績などはさまざまな要因により異なる結果となる可能性があります。

「Hitz」という名称について

当社は、創業以来約120年にわたって基盤事業であった造船事業を2002年に分離し、新たな歴史をスタートしました。その際、社名は変更せず、新たに当社の愛称として「Hitz(ヒッツ)」を定めました。「Hitz」は、「Hitachi Zosen」から、「事業、製品などのHIT(ヒット)」を飛ばし続け、Zenith(ジーニス/頂上)を目指したい」という願いを込めています。

「職員」の表記について

当社グループでは、従業員の呼称を「職員」としています。そのため、本報告書においても一部「職員」という表記を使用していますが、これは、当社または当社グループの従業員を表しています。

■ コミュニケーションツール



統合報告書
日立造船グループの価値創造の全体像を統合的に開示



コーポレートサイト
IR、ESG、技術、製品・サービス情報などの事業活動について、網羅的に開示

■ サステナビリティに関する評価

 FTSE Blossom Japan Sector Relative Index	 2023 CONSTITUENT MSCI JAPAN ESGセレクト・リーダーズ指数*	 S&P/JPXカーボン・エフィシエント指数
 日本政策投資銀行「DBJ環境格付」最高ランク(13年連続)	 経済産業省「DX認定事業者」認定	 経済産業省「新・ダイバーシティ経営企業100選」受賞(2019年)
 経済産業省「健康経営優良法人2023」認定	 厚生労働省「えるばし(2段階目)」認定	 厚生労働省「くるみん」認定(2013・2015・2019年)

■ サステナビリティに関する取り組みへの賛同・参加

 気候関連財務情報開示タスクフォース(TCFD)	 GXリーグ	 国連グローバル・コンパクト(UNGC)	 男性育休100%宣言
-----------------------------	-----------	-------------------------	----------------

*日立造船のMSCIインデックスへの組み入れ、MSCIロゴ、商標、サービスマーク、インデックス名の使用は、MSCIまたはその関連会社による当社への後援、承認、宣伝を目的としたものではありません。MSCIインデックスはMSCIの独占的所有物です。MSCIおよびMSCIインデックスの名称とロゴは、MSCIまたはその関連会社の商標またはサービスマークです。

価値創造の源泉

「挑戦の精神」と「人材」を

価値創造の源泉とし、

地球と人の豊かな未来に貢献していきます。

当社グループの140年にわたる歴史は、1881年(明治14年)4月1日に英国人実業家エドワード・ハズレット・ハンターによって始まります。同氏は日本の海運・造船の将来性に着目し、「大阪鉄工所(OSAKA IRON WORKS)」を創設しました。当時、国内の大手造船所の多くが政府からの払い下げを受けて造船業を興すなか、民間の外国人による造船所の創設は大きな挑戦でした。

造船業から「脱炭素化」「資源循環」「安全で豊かな街づくり」にコア事業が移った現在においても、この「挑戦の精神」は生き続けています。私たちは行動規範の一つに「果敢に挑戦する」を掲げており、役職員一人ひとりが「サステナブルで、安全・安心な社会の実現に貢献するソリューションパートナー」をめざし、挑戦を続けています。



創業者 Edward Hazlett Hunter

(エドワード・ハズレット・ハンター) [1843～1917]

英国人実業家。1865年来日。造船業を中心に産業育成を通じて日本の近代化に尽力。

Hitz Value

企業理念

私達は、技術と誠意で社会に役立つ価値を創造し、豊かな未来に貢献します

経営姿勢

■安全最優先

全ての事業活動の場において、安全最優先を徹底します

■コンプライアンスの徹底

国内外の法規制を遵守するとともに、社会通念・文化を尊重します

■社会との共生

職員の働き甲斐の向上をはじめ、全てのステークホルダーとの共生を大切にし、その信頼に応えます

■品質の追求

技術の向上を常に意識し、顧客が満足する品質を追求します

行動規範

■果敢に挑戦する

■真摯に対話する

■広く学び、深く考える

陸に上がった日立造船は 技術と誠意で社会に役立つ価値を創造し 豊かな未来に貢献します

日立造船グループは、創業以来140年を超える歴史の中で
各時代の社会のニーズに応じて事業立地を転換してきました。
現在は祖業の造船を離れ、脱炭素化、資源循環、安全で豊かな街づくりを
事業分野として、サステナブルな社会の実現に貢献しています。

World's Largest Waste to Energy Project in the Desert

Dubai, UAE

世界的な環境意識の高まりにより、当社グループが主力事業とす​​るごみ焼却発電施設の建設が世界各地へ広がり始めています。現在は、世界最大級の施設をアラブ首長国連邦のドバイに建設しています。さらに、2024年の完成後は、35年間にわたる同施設の運営を受託する予定です。



Biogas Production for Bus Fuel

Jönköping, Sweden

当社グループは、スウェーデンにおいてバイオガス施設を自社で所有し、有機性廃棄物を発酵させて生成したメタンを、地元のバス燃料としてご利用いただいています。今後は、欧米を中心に、付加価値の高い自社運営事業を拡大していきます。



Onshore Wind Power Project

Aomori, Japan

当社グループは、伊藤忠商事株式会社と共同で、国内で大型陸上ウインドファームを立ち上げます(風車15基、連系容量57,000kW)。現在建設中の本プロジェクトにおいて、当社は設計・調達・建設・運営を担うとともに、稼働後は風力発電事業者として事業に携わっていきます。



(写真はイメージです)

Flap-Gate Type Seawall

Iwate, Japan

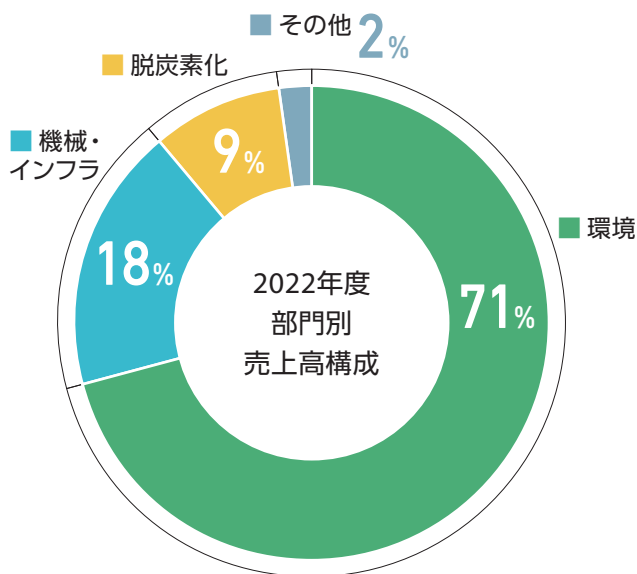
当社が開発したフラップゲート式可動防波堤は、自然の力(水の力)を有効利用して扉体を旋回起立させます。平常時は倒伏しているため、車輛運行や船舶航行を阻害せず、周辺景観への影響が僅少です。これまでに、国内約200箇所(内、海底設置型2箇所)に納入しています。



At a Glance

売上高 (2022年度)

4,926億円



ごみ焼却発電施設世界シェア

※ 受注シェア (処理能力ベース、ライセンス含む)

No.1

2022年 (暦年) **49.7%**

創業

1881年

連結職員数 (2023年3月)

11,400人

国内グループ会社数

81

海外グループ会社数

73

国内主要製造拠点

7

グループ会社合計 **154**

環境事業

売上高 (2022年度)

3,481億円

国内外でごみ焼却発電やバイオガスプラントを始め、汚泥再生処理センターや海水淡水化プラントなどの環境関連施設のEPC (設計・調達・建設) やアフターサービスの運営・保守 (継続的事業) などを主力事業としています。発電効率や処理能力、環境性能などで付加価値を高め、差別化を図り、世界的な人口増加に伴う廃棄物処理やエネルギー・水需要の増大に応え、資源循環型社会の実現に貢献します。

機械・インフラ事業

売上高 (2022年度)

882億円

機械分野では自動車用プレス機械、半導体関連や食品・医療関連機器等の各種精密機械など、さまざまな産業分野で製造工程の高効率化といったお客様の課題に向き合い、開発からアフターサービスまで一貫したサポートを提供しています。インフラ分野では橋梁、水門、フラップゲートなどの製造、既存設備のモニタリングや延命化に取り組んでいます。幅広い製品群を取り揃え、安全で豊かな街づくりに貢献します。

脱炭素化事業

売上高 (2022年度)

466億円

温暖化対策技術のイノベーションをより一層加速させるため、2022年4月に脱炭素化事業本部を設立しました。船用エンジンの燃料転換、船用LNG・アンモニア燃料タンクやアンモニア製造プラント機器への取り組み、使用済み原子力発電燃料用キャスク、水素発生装置、メタネーション装置、風力発電など、CO₂削減技術やクリーンエネルギーの提供を通じて脱炭素化社会の実現に貢献します。



■ ごみ焼却発電施設



■ バイオマス発電プラント

■ メタン発酵施設
(バイオガスプラント)

■ 汚泥再生処理センター

主な事業

- ごみ焼却発電・リサイクル施設
- バイオガス施設
- 水・汚泥処理施設
- エネルギーシステム(発電設備)
- バイオマス利用システム
- 海水淡水化プラント等各種プラント
- 電力卸売

売上高
構成比

■ EPC	53%
■ 継続的事業	47%

地域別
売上高
構成比

■ 国内	55%
■ 欧州	31%
■ 中東	8%
■ 北米	2%
■ アジア	2%
■ その他	2%



■ 自動車用プレス機械



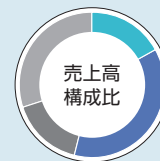
■ 真空装置

■ 海底設置型フラップゲート式水害
対策設備

■ 空間除菌機 [ACSTERIA]

主な事業

- 自動車用プレス機械
- ボイラ
- プラスチック機械
- 食品機械
- 医薬機械
- 精密機械
- エレクトロニクス・制御システム
- 橋梁
- 水門扉
- 煙突
- 海洋土木
- シールドマシン
- 防災システム

売上高
構成比

■ プレス	18%
■ 精密	36%
■ その他機械	16%
■ インフラ	30%

地域別
売上高
構成比

■ 国内	84%
■ アジア	11%
■ 北米	3%
■ 欧州	1%
■ その他	1%



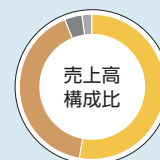
■ 船用SCRシステム



■ プロセス機器

主な事業

- 船用エンジン
- 脱硝触媒
- 圧力容器等各種プロセス機器
- 原子力関連設備機器
- 電解・PtG
- 風力発電

売上高
構成比

■ エンジン	53%
■ プロセス	41%
■ 電解・PtG	4%
■ 風力発電	2%



■ Power to Gas (PtG)

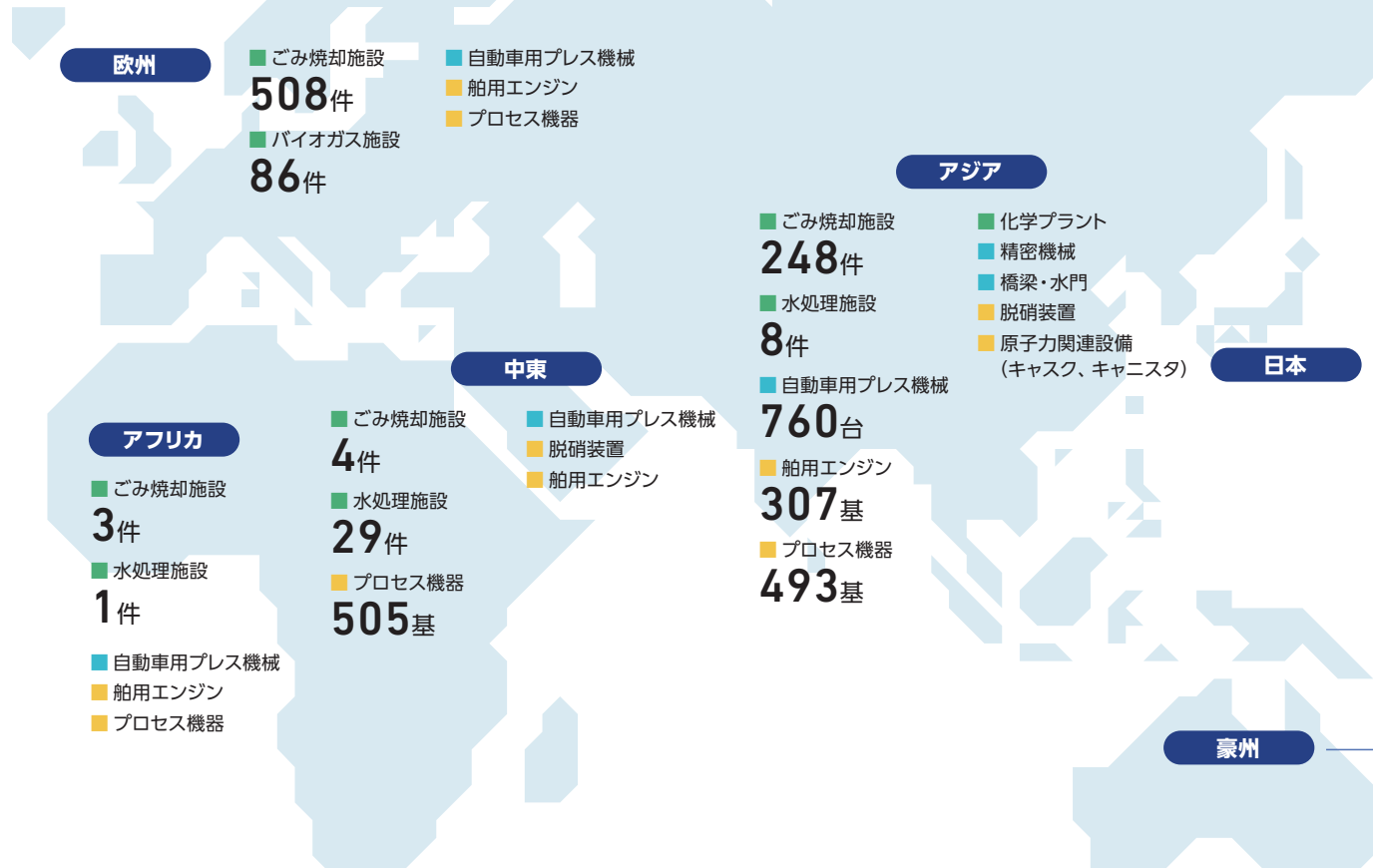
■ 風力発電
(NEDO次世代浮体式洋上風力発
電システム実証研究(パージ型))地域別
売上高
構成比

■ 国内	58%
■ 北米	28%
■ アジア	9%
■ 中東	3%
■ 欧州	2%

価値提供の広がり

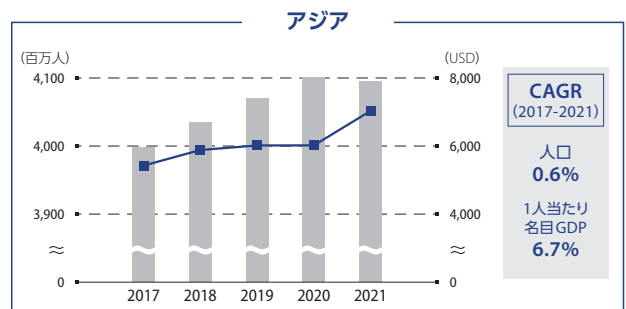
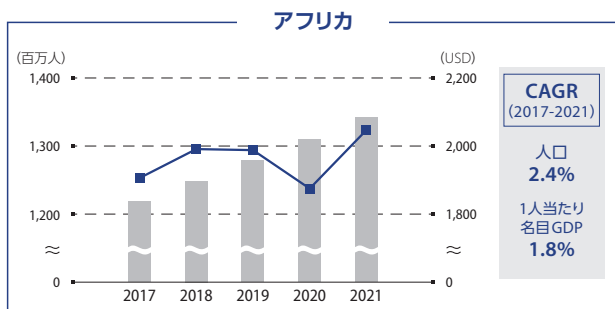
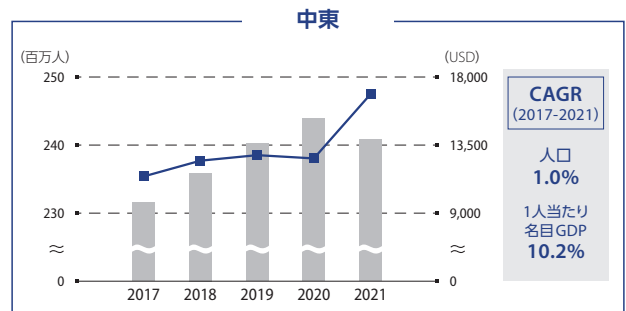
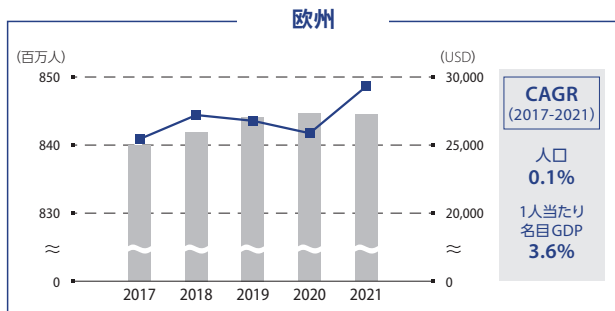
世界中で私たちの技術が豊かな暮らしと地球環境の保全に役立っています。

当社グループは、グローバルな社会問題の解決に貢献するため世界各地で事業を展開しています。

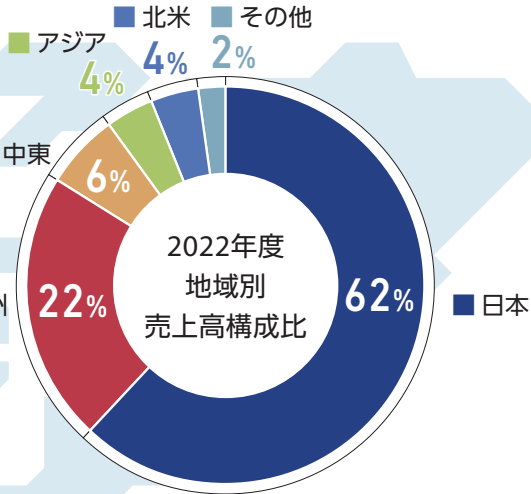


世界の人口と経済成長の推移

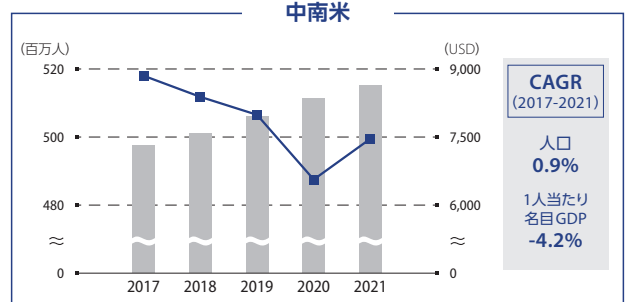
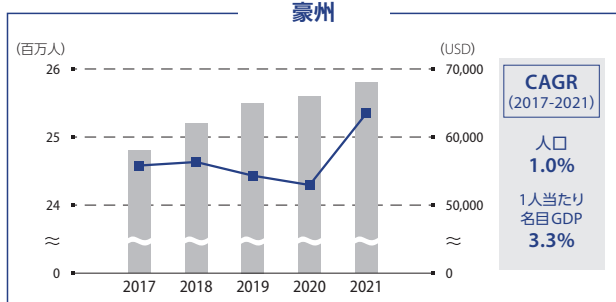
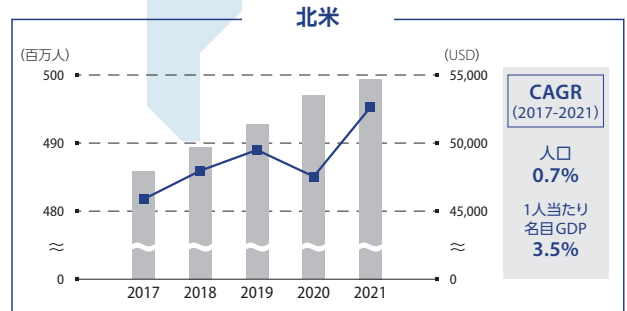
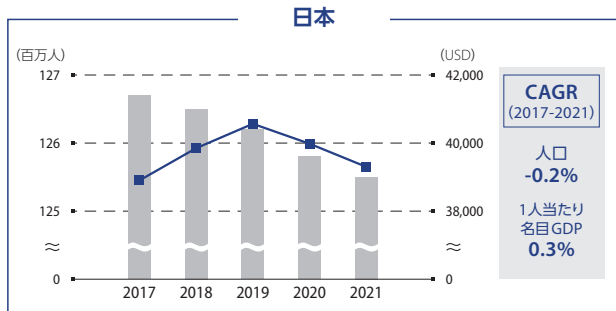
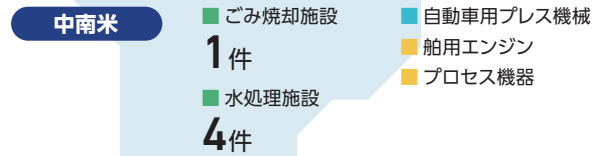
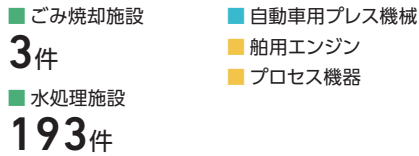
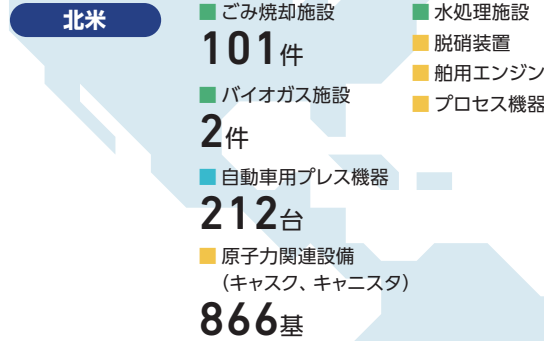
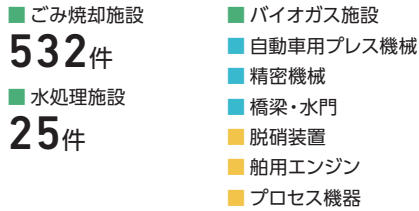
■ 人口 ■ 1人当たり名目GDP



納入実績 (2023年3月末時点)



■ 環境 ■ 機械・インフラ ■ 脱炭素化



価値創造の歩み

創業以来培ってきた技術を活かして、
新たな事業を生み出してきました。

当社グループは造船の技術を基盤として、陸上分野でも新たな事業を開拓し、事業ポートフォリオを変革してきました。これからも時代とともに変化する社会問題の解決に挑戦し続けることで、社会に役立つ価値の創造をめざします。

■ 1949
東京・大阪証券
取引所に上場
56億円

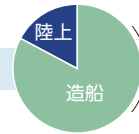
■ 1960
スイスの Von Roll
(現 Inova) と技術提携

■ 売上高および売上高割合の推移

■ 造船分野 ■ 陸上分野

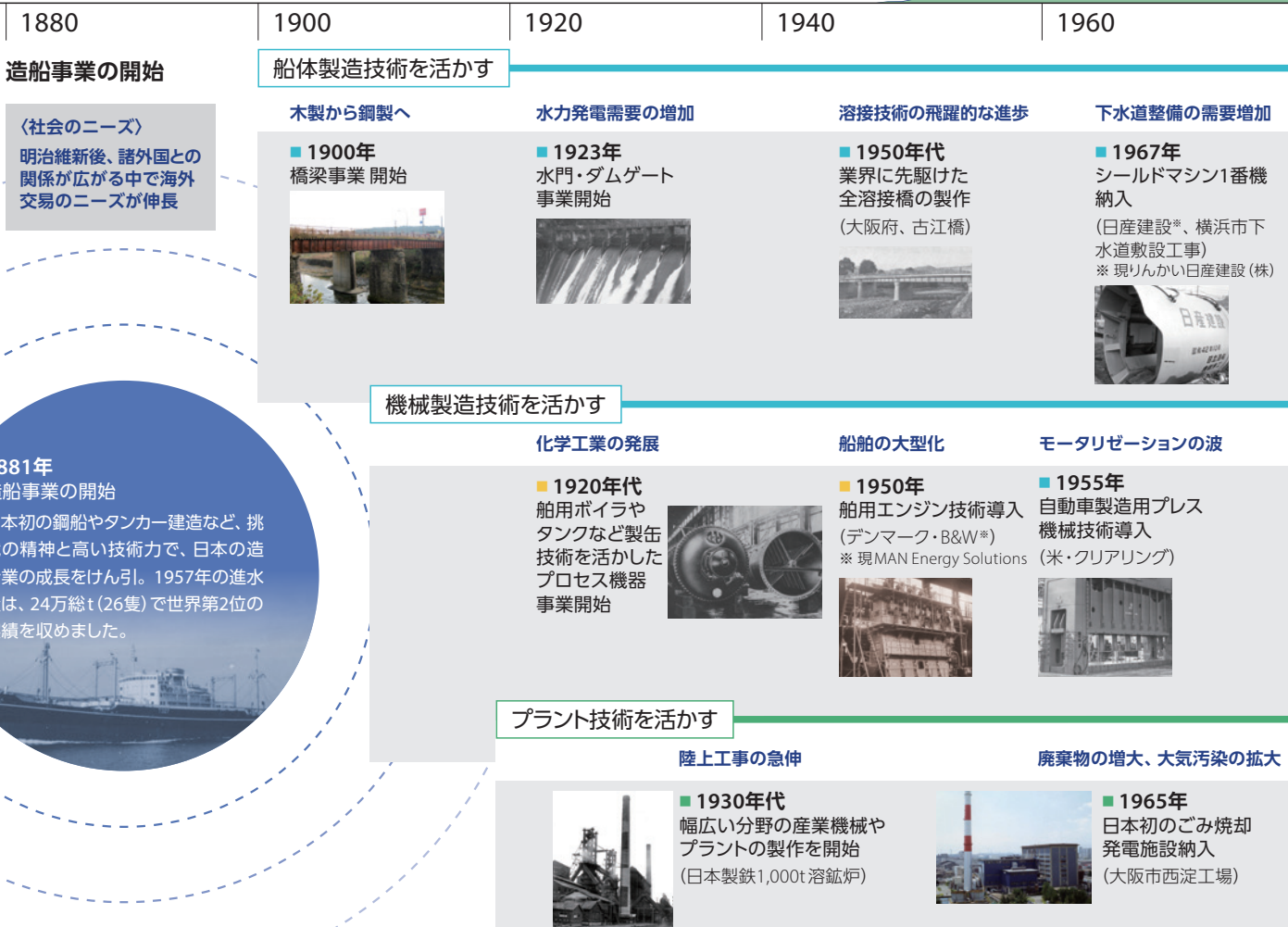
注) 売上高は株式を上場した1949年度を起点とし、1976年度以前は単体決算としています。

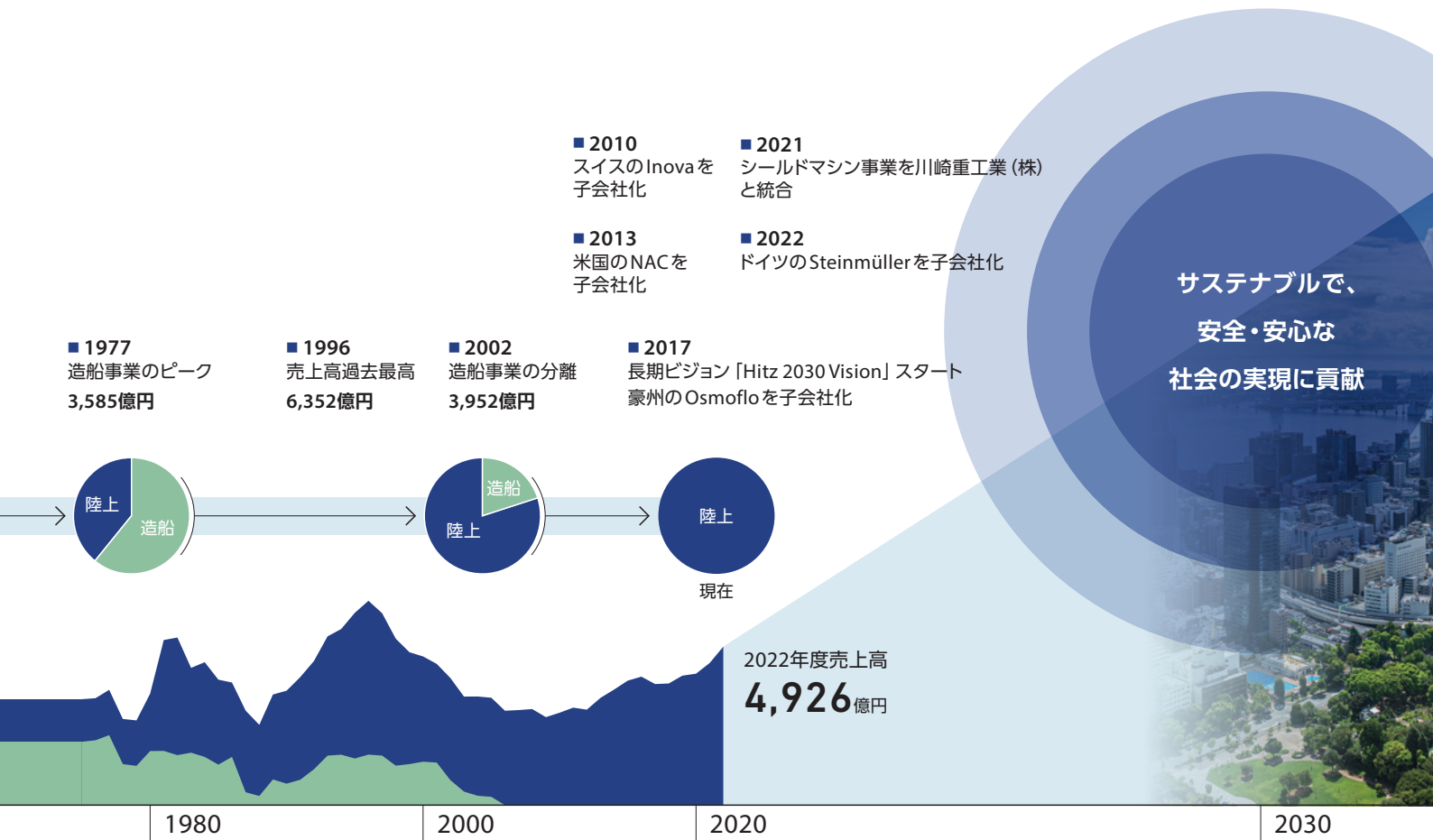
事業ポートフォリオの変遷 >



■ 1881
創業

■ 1900
「陸上分野」への挑戦を開始





長大橋時代

■ 1980年代・1990年代
長大橋の海中ケーソンや上部構造の製作・施工に参画



(本州四国連絡橋公団*、明石海峡大橋)
※ 現本州四国連絡高速道路(株)

防災意識の高まり

■ 2013年
フラップゲート式水害対策設備事業開始



再生可能エネルギーの需要の高まり

■ 2019年
浮体式洋上風力発電システム実証運転開始



機械・インフラ

脱炭素化

環境

飲料業界の成長期

■ 1971年
日本初のアルミ缶ビール缶詰機を納入(朝日麦酒*、西宮工場、当社製品を多数納入)
※ 現アサヒビール(株)



原子力発電所の増加

■ 1978年
原子力キャスク1番機納入(電力会社向け)



海洋での大気汚染防止

■ 2017年
船用SCRシステム1番機納入(造船会社向け)



中東地域での水と電力の需要増加

■ 1979年
海水淡水化プラント1番機納入(サウジアラビア海水淡水化公社)



有機性廃棄物のエネルギー利用

■ 2018年
米国初のコンポガスプラント自社運営開始(カリフォルニア州)



社長メッセージ



「グローバル展開」「DX推進」「人的資本の充実」に注力し
明るい未来の実現に向け前進します。

代表取締役 取締役社長兼CEO

三野 禎男

「Hitz Value」とは

創業時から現在まで受け継がれてきた公益重視の精神を、基本理念として共有しています

1881年の創業以来、当社はさまざまな試練を乗り越えながら存続し、成長してきました。創業者であるE.H.ハンター氏は外国人でありながら日本で事業を興し、地域経済、そして日本の公益のために私心なく力を尽くしてきました。当時の日本において、外国人が国の保護を受けずに事業を興すことは、非常に大きな挑戦でした。そのような中、ハンター氏が成功を取めたのは、日本人や日本文化に敬意を払う「ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョン (DE&I)」の精神、そして社会の発展に貢献するという公益重視の考えがあったからだと思えます。当社には、企業理念を頂点に、経営姿勢や行動理念をまとめた「Hitz Value」があります。140年を超える歴史の中で、ハンター氏の志や考えが脈々と受け継がれ、現在では「Hitz Value」という形で当社グループの基本理念として共有されています。

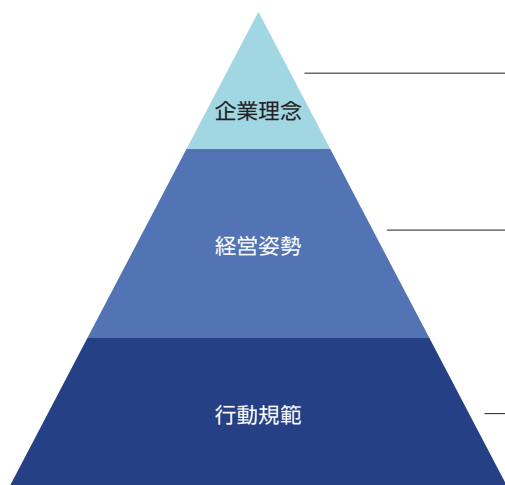
2020年の社長就任から、経営者としての信条を尋ねられるようになりましたが、私自身の信条は「企業理念の実現」に尽きます。当社は造船から始まり、さまざまな事業を行ってきましたが、全てに共通しているのは技術であり、当社は技術によって社会の発展を支えてきた歴史があります。この歴史を引き継ぎ、当社は技術立社として、これからもさまざまな社会課題の解決に取り組んでいく企業であり続けた

いと考えています。また、仕事に取り組むにあたっては、「至誠通天（誠を尽くせば天に通じる）」、つまり誠実に、誠意を尽くすことを常に基本としています。その上で、どのように社会に役立つ価値を創造するのか、豊かな未来に貢献していくのかということもいつも考えています。

当社の職員と話をする、当社には、企業理念に共感し、仕事を通じて社会に貢献できることが喜びであり、そこに価値を見出している人たちが集まってきていると実感します。私自身は、大学で土木や環境工学などの環境衛生を学び、廃棄物処理に伴って発生する二次的な汚染を防ぎたいという思いで、1982年に当社に入社しました。当時は環境汚染や公害が問題となっており、その分野で活躍できる技術者になりたいと考えていたのです。当時の当社は造船・海洋が中心で、環境関連は売上高の数%にすぎませんでした。

その後、時代の流れとともに環境事業の事業比率が高まり、現在では当社グループの事業の柱となっています。社会が求める価値が変化するなかにおいても、今日までの事業継続を可能にした当社の強みは、時代の要求に技術と誠意で応え、社会に役立つ価値を創造してきたことにあり、これが私たちの存在価値と存在意義でもあります。

当社グループの基本理念「Hitz Value」



“私達は、技術と誠意で社会に役立つ価値を創造し、豊かな未来に貢献します”

■安全最優先

全ての事業活動の場において、安全最優先を徹底します

■コンプライアンスの徹底

国内外の法規制を遵守するとともに、社会通念・文化を尊重します

■社会との共生

職員の働き甲斐の向上をはじめ、全てのステークホルダーとの共生を大切に、その信頼に応えます

■品質の追求

技術の向上を常に意識し、顧客が満足する品質を追求します

■果敢に挑戦する

■真摯に対話する

■広く学び、深く考える



サステナブルビジョンの策定

事業環境の激変の中にあっても、時代を超えて提供し続ける価値を追求していきます

当社グループを取り巻く事業環境は、厳しさを増しています。世界経済はウィズコロナの下で回復傾向にありますが、地政学リスクなどによるエネルギーや原材料の不足、価格の高騰、さらにサプライチェーンの混乱が長引き、企業や産業全体にとって深刻な懸念事項となっています。環境問題においては、国際的な要請のさらなる高まりとともに、資源の循環や廃棄物発生量の削減を意識した循環型の経済モデルへの移行が求められています。

これらに加えて、DXやSociety5.0などの進展、テクノロジーの進歩によるビジネスモデルの変革、さらに国内での人口減少・高齢化問題や国際的な人権意識の高まりに関する取り組みなどについても、常に変化を捉え、新しい価値を追求し続けなければなりません。

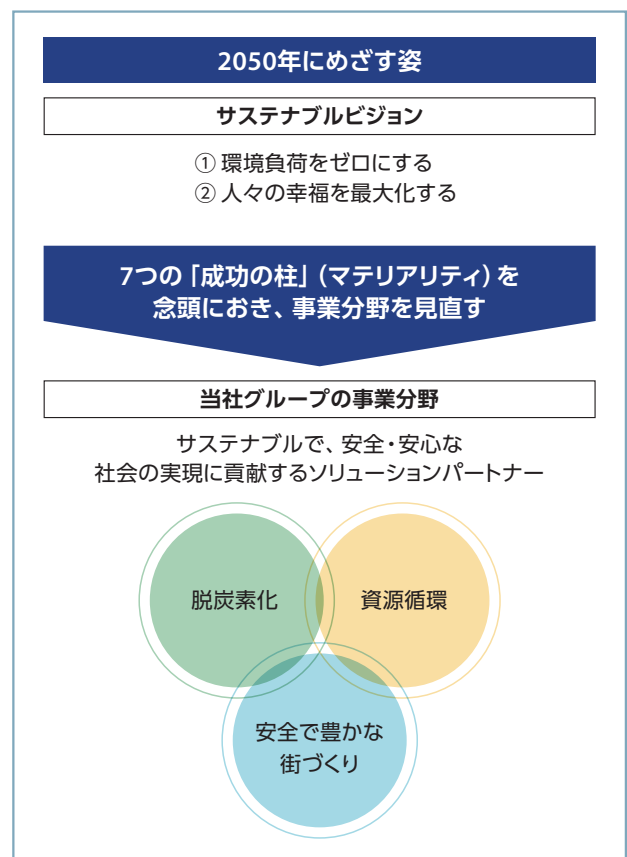
今後、当社が時代を超えて提供し続ける価値は、自社の事業を通じて地球や社会に対して利益を生み出すポジティブなサイクルを回し続け、地球や社会に対するネガティブな影響をゼロにしていくことです。2023年に新たに策定した、2050年にめざす姿「サステナブルビジョン」では、「環境負荷をゼロにする」「人々の幸福を最大化する」ことを目標としました。この目標には、「持続可能性4原則*」を前提に、当社が大切にしている価値観が集約されています。

将来が不確実で予測することが困難な中においても、さまざまな立場の役職員が、当社の追求すべき提供価値を確認し、原点に立ち返ることができる羅針盤があることで、組織のレジリエンスを高め、財務的・社会的な企業価値の創出ができると考えています。その羅針盤が、当社にとっては「Hitz Value」であり「サステナブルビジョン」です。

そして、そのビジョンの実現に不可欠な要素が、「成功の柱」(マテリアリティ)7項目です。原材料の調達から始まり、

製品の廃棄に至るまで、私たちの活動におけるサプライチェーン全体の中で、どのような社会課題があり、そして当社がどのように貢献できるのか、「成功の柱」(マテリアリティ)ごとに明確にしました。現在は2050年のビジョン実現に向けて、それぞれのロードマップおよびKPIの策定を進めているところです。

「サステナブルビジョン」の策定に伴い、マイルストーンである長期ビジョンの見直しを行い、当社グループの事業分野



を「脱炭素化」「資源循環」「安全で豊かな街づくり」に改めました。ここでは、営業利益率10%や2030年代の早い時期に売上高1兆円といった目標も掲げています。私は、これをゴールではなく通過点だと考えています。その先のビジョン実現や社会貢献を、それもグローバルに実現していくためには、

収益もしっかり上げていかなければなりません。企業自身がサステナブルでなければ、社会に対して持続的な貢献ができませんので、その点も頑張っていきたいと考えています。

※ 持続可能性4原則 <https://thenaturalstep.org/approach/>

前中期経営計画「Forward 22」の振り返り

収益性に課題を残すも、5期連続増収増益達成や事業ポートフォリオ変革などの成果をあげました

2020年度からスタートした前中期経営計画「Forward 22」において、3年間を通じた当社グループの受注高、売上高は当初計画の4,000億円を上回ることができました。売上高・営業利益については、5期連続での増収・増益を達成しています。これは、2010年末に買収したスイスのHitachi Zosen Inovaの経営改革が実を結んだこと、2010年代からの主要市場である英国に加え、近年ごみ焼却発電を本格的に導入し始めた中東やオーストラリアなどの新市場での需要に上手く対応できたこと、また、継続的事业（運営、メンテナンスなど）の長期契約を獲得できたことが大きな要因です。連結受注高では、国内の好調な受注も寄与し、造船分離後では過去最高を更新しました。

しかしながら、売上高の伸びに対して営業利益が追いつかず、最終年度である2022年度の営業利益率は4.1%と、目標の5%を達成することができませんでした。インフレの影響もありましたが、技術トラブルや不良率低減、世界的なサプライチェーンの混乱への対応などが課題です。また、地政学リスクについても、これまで以上の注意とリスク管理の徹底が必要です。

「Forward 22」では、「製品・サービスの付加価値向上」「事

業の選択・集中の推進とリソースの伸長分野へのシフト」「業務効率化・生産性向上による働き方改革の実現」を方針としており、一部課題は残ったものの、総じて一定の成果をあげることができたと評価しています。

事業ポートフォリオ・マネジメントに関しては、新型コロナウイルスの拡大により、事業環境が大きく変化したり、交渉がスムーズに進まないなどといった影響を受けましたが、柏工場の閉鎖・他工場への集約、シールドマシンや船用エンジン、放射性廃棄物関連事業での他社との合併会社設立、また非中核事業（物流、甲板機械など）の株式譲渡などを実現しました。また、欧州においても、ごみ焼却発電事業、バイオガス事業、運営・メンテナンス事業拡大のための買収を実行しました。

DXの推進は、さまざまな製品にIoTやAIを組み込んで新たな価値を提供する「事業DX」、社内でのRPAの活用やERPに日々蓄積されるデータを見える化し活用する「企業DX」、それらを支える「DX基盤」の整備が進んでいます。DXの本質は単なるシステム導入ではなく、デジタルを通じて新しい価値を生み出すことにあります。引き続き、ビジョンの実現に向けた重点施策として、「DX戦略」を推進していきます。

中期経営計画「Forward 25」について

人的資本の充実を図りながら、既存事業の持続的成長と成長事業の創出・拡大に取り組みます

2023年度からの3カ年計画「Forward 25」は、2050年にめざす姿「サステナブルビジョン」および2030年に向けた

長期ビジョン「2030 Vision」からバックキャストで策定し、「既存事業の持続的成長」「成長事業の創出・拡大」「持続可能

社長メッセージ

な経営の推進」を3つの基本方針として掲げました。

繰り返しになりますが、営業利益率の改善は当社グループの大きな課題です。事業ポートフォリオ・マネジメントは前中期経営計画から重点施策の一つとして挙げていましたが、次の3年間も成長分野や注力事業の拡大に向けた組織変革の一環として、継続して取り組んでいきます。事業ポートフォリオの見直しにあたっては、当社において将来どのような成長が見込めるか、また、「サステナブルビジョン」を羅針盤として、当社のビジョンとの整合性も踏まえ、業績や市場環境以外の視点も持って、各事業を評価しながら進めていきます。

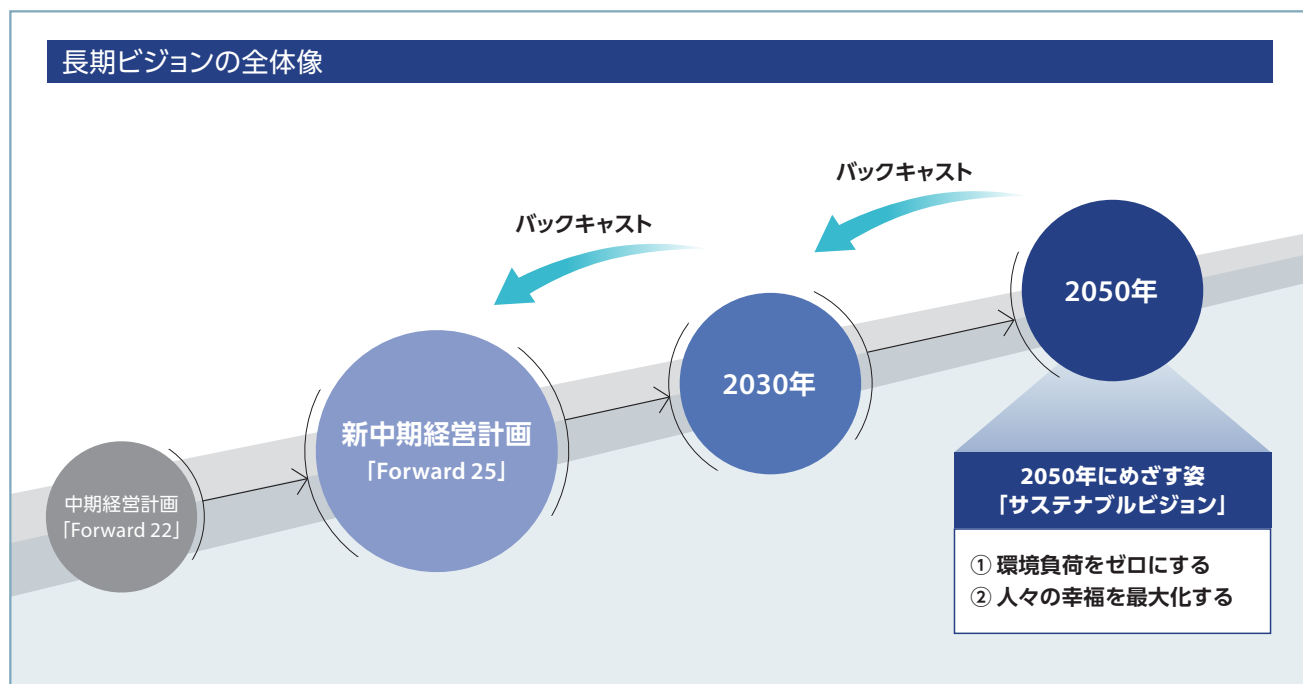
伸長事業に関して、当社の連結売上高の約7割を占める環境事業を例に挙げると、一般廃棄物の焼却発電施設は日本ではほぼ行き渡っていますが、海外はこれからです。また、日本では人口が減少していきませんが、海外では増え続け、それとともにごみの量も増えることが予想されています。衛生的なごみ処理のニーズはまだ増え続けるでしょう。欧州では現在のエネルギー危機に伴い、欧州委員会が大規模なバイオガス施設の増設計画を公表しており、ごみ焼却発電事業に限らず、海外には大きな伸びしろがあります。海外が国内と同様に、当社にとっての主要市場になっていく中で、重要な役割を担う海外グループ会社には、一定の自由裁量を認め、果敢に挑戦をしてもらいたいと考えます。そのために、リスク管理やガバナンスをしっかりと機能させるべく、グ

ローバル体制の見直しを進めているところです。

企業の成長には、戦略的な投資の実行も重要です。成長路線に舵を切るため、「Forward 25」では事業投資を大幅に増やし、バイオガス施設の自社保有をはじめとする資源循環事業、風力発電などの脱炭素化事業、その他にも水事業やライフサイエンス関連事業など、良い投資機会があれば積極的に投資していきたいと考えています。投資の効果が出てくるのは「Forward 25」以降になるかもしれませんが、長期ビジョンやその先のビジョン達成への布石になると考えています。

投資を大幅に増やすにあたり、事業投資に関わるリスク管理体制も強化しました。これまで、受注前の段階で、技術的な課題や見積りについて精査する組織を設けていましたが、2023年4月には、事業出資を伴う案件について、多面的な事業リスクを組織的に精査する投資委員会を新たに設置しました。

また、人的資本の充実も、当社グループの持続可能な経営推進における最も重要な施策の一つです。前中期経営計画の中でスタートしたDX人材育成プログラムに加え、経営人材育成プログラム、グローバル人材育成プログラムにも本格的に取り組み、当社の経営戦略や事業戦略の実現に必要な人材プールの管理、研修プログラムの整備などの育成施策をしっかりと推進していきたいと考えています。



2023年7月には、社外取締役を含む全ての取締役*と執行役員、国内主要関係会社の社長を対象に、人的資本経営についてのオフサイトの合宿研修を実施しました。講師に一橋大学CFO教育研究センター長で人的資本経営コンソーシアム会長の伊藤邦雄先生をお招きし、当社の企業風土について参加者全員が発言、議論しながら問題点を抽出しての、As is - To beギャップのワークショップなどを実施しました。さらに、社外取締役にご登壇いただいたパネルディスカッションでは、各取締役から率直かつ忌憚のないご意見をお聞きすることができました。コーポレート部門と事業部門の全経営幹部の間で、当社グループが次のステージへ進むための人的資本経営に関する課題意識とこれからの取り組みに対する決意を共有できたことは、非常に大きな意義



を持つとともに、この共通意識が、当社グループの人的資本経営を推進するドライバーになると考えています。

* 米国在住のルーリー取締役を除く

ステークホルダーの皆様と共に豊かな未来を実現する

技術立社の誇りを持って、サステナブルビジョンの達成に向けて挑戦していきます

私は昔、何か1文字書いて欲しいと言われてたら、「和」と書いていました。これは単に仲良くするというだけではなく、個々が信じるところや主張したいところは率直に話し合える関係の中で、意見は対立したとしても、人間関係は良好を保つという意味の「和」です。会社の運営にしても、部門の運営にしても、個々人が持っている改善方法や意見をしっかりと言い合える風土であれば、良い方向に進むのではないかと思います。これは、冒頭で述べたハンター氏の精神、DE&Iの精神にも通ずるものではないでしょうか。そのなかで、何が正しいか、もしくは何が正しそうかを判断する拠り所が「Hitz Value」であり、「サステナブルビジョン」です。

企業の掲げる志や理念に共感し、役職員が一体となって働くことができる企業は、総じて成長性や収益性が高い傾向にあります。幸い当社グループには、そのような役職員が多くいると感じています。メンバー一人ひとりが「Hitz Value」を体現し、日々の事業活動によってさまざまな社会課題の解決に貢献していくことで、ステークホルダーの皆様からの支持や信頼が得られます。そして理念に共感いただけたステークホルダーの皆様との関係がさらに強化されることで、私たちの共創価値も高まっていきます。

株主還元については、当社はこれまで、安定的な配当を基本としてきました。次の3年間では、将来の株主価値向上に向けた成長投資を積極的に行う計画ですが、そのなかにおいても、継続的かつ安定的な配当を実施することを株主還元の基本方針とします。

当社グループは、これからも創業以来続く挑戦の精神と技術立社の誇りを持って、「サステナブルで、安全・安心な社会の実現に貢献するソリューションパートナー」として、2050年の「サステナブルビジョン」実現に向けて取り組みを進めてまいります。

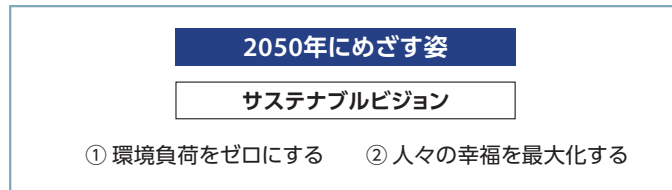
ステークホルダーの皆様には、今後とも変わらぬご理解とご支援を賜りますよう、よろしくお願い申し上げます。

代表取締役
取締役社長兼CEO

三野 禎男

サステナブルビジョン／マテリアリティ／リスクと機会

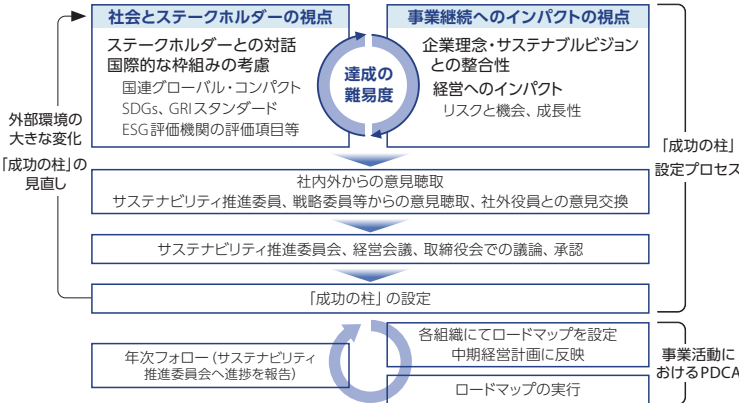
当社グループでは、企業理念・経営姿勢・行動規範からなるHitz Valueの下、2050年にめざす姿であるサステナブルビジョンを2023年3月に新たに制定しました。そして、社会課題を踏まえ、「リスクと機会」を特定し、社会とステークホルダーの視点、事業継続へのインパクトの視点から7つの「成功の柱」(マテリアリティ)を設定しました。今後は、各「成功の柱」に対応する取り組み施策を実行していきます。



「成功の柱」に係るリスクと機会

7つの「成功の柱」 (マテリアリティ)	社会課題の認識	機会	リスク
カーボンニュートラル	<ul style="list-style-type: none"> パリ協定の1.5℃目標を達成するには、社会全体でのカーボンニュートラル達成が不可欠。脱炭素社会への移行要請が急拡大。 	<ul style="list-style-type: none"> 再生可能エネルギーの主流化 低炭素・脱炭素製品・技術の需要増加 	<ul style="list-style-type: none"> GHG排出規制、炭素税などの規制強化 高環境負荷製品の需要減少
資源の完全循環	<ul style="list-style-type: none"> 世界人口の爆発的増加に起因し、エネルギー・資源・食糧・水の不足、住む場所の問題、廃棄物の問題、生物多様性の崩壊等が生じる。環境負荷ゼロ社会への移行要請急拡大。 	<ul style="list-style-type: none"> 環境意識の高まり、規制強化による環境関連ビジネスの市場拡大 サーキュラーエコノミーによる新たなビジネスモデル創出 	<ul style="list-style-type: none"> 環境規制強化とサーキュラーエコノミーへの対応による事業面でのコストアップ
環境復元力の最大化	<ul style="list-style-type: none"> 持続可能な発展を続けるには、自然が有する再生産能力を超えないことに加え、損なわれた自然の再生産能力を回復させることが必要。 持続可能な発展は、環境課題解決だけでは実現せず、人々の基本的ニーズ、なかでも健康の維持、回復が必要。 	<ul style="list-style-type: none"> オープンダンピングサイトの再生や海洋汚染防止等に関する意識の高まりに伴う新たなビジネスの創出 パンデミックを機に、より健康で安全に暮らすことへの要望が急拡大 	<ul style="list-style-type: none"> 開発地生態系の保全・回復に伴うコスト増大
災害激化への対応	<ul style="list-style-type: none"> 自然災害の激甚化・パンデミックなどの有事に備えて、エネルギー・食糧等に関する多層的な供給網の確立や自給率の向上、社会基盤の強靱化の要請拡大。特に、新興国等ではインフラ整備が、先進国においてはインフラの老朽化が課題。 	<ul style="list-style-type: none"> 都市のスマート化、レジリエントなまちづくりに必要なインフラ整備の要請増大 激甚災害を見越した防災・減災インフラ技術の需要増加 エネルギーの多層的な供給網確立、自給率向上要請の拡大 	<ul style="list-style-type: none"> 有事のサプライチェーン途絶 生産拠点の防災対策および事業のリスクマネジメントの必要性増加
サステナブル調達	<ul style="list-style-type: none"> サプライチェーンにおける環境・社会側面の責任拡大。 	<ul style="list-style-type: none"> サプライチェーン全体での環境負荷ゼロ、社会的価値の創出によるバリューチェーン全体の持続可能性に貢献することで、社会的信頼性が向上 	<ul style="list-style-type: none"> サプライチェーンにおける人権侵害や環境負荷によるレピュテーションの低下
人々の幸福の最大化	<ul style="list-style-type: none"> 持続可能な発展は、環境課題解決に加え、人々の健康、影響力、能力、公平、意味・意義が認められることが必要。 多様な人材が心身共に健康で、自己の能力を最大限発揮できる職場の実現への要請。 第三者による人権侵害に加担しないことへの強い要請。 	<ul style="list-style-type: none"> 当社グループのビジネスバリューチェーン全体への価値創造による信頼性の向上 DE&Iの推進を通じたイノベーションの創出による企業競争力の向上 働き方改革の加速による生産性・効率性・モチベーションの向上 	<ul style="list-style-type: none"> 多様な人材の活躍機会の喪失による人材の流出 事業環境の変化に対応できないことによる競争力の低下と業績の低迷
コーポレート・ガバナンスの高度化	<ul style="list-style-type: none"> 実効性の高いコーポレート・ガバナンス実現の要請拡大。 高い倫理性に基づく企業活動、透明性ある企業活動の重要性増大。 	<ul style="list-style-type: none"> 実効性の高いコーポレート・ガバナンスの実現を通じた持続的な企業価値の向上 高い倫理性に基づく企業活動による会社に対する信頼性の向上 	<ul style="list-style-type: none"> コーポレート・ガバナンスおよび内部統制の機能不全による適切な経営判断の欠如、事業停滞・低迷および不祥事の発生とこれらを理由とするステークホルダーからの信頼低下 役職員のコンプライアンス意識、倫理性の欠如による反競争的行為や腐敗・贈収賄等を含むコンプライアンス違反事案の発生

マテリアリティの設定プロセス



社外有識者のご意見

▶ https://www.hitachizosen.co.jp/sustainability/policy/pdf/2023_thirdpartyopinion.pdf



7つの「成功の柱」 (マテリアリティ)	原材料調達	製造 (開発含む)	製品・サービスの提供	製品の廃棄	SDGsとの関連性
	■ サプライチェーン全体での環境負荷ゼロ				
カーボンニュートラル		<ul style="list-style-type: none"> ■ 第三者の燃料転換、水素、合成メタン・アンモニアなどのクリーンエネルギーに対応した製品開発と実用化 ■ CCUS (CO₂回収・利用・貯留) 技術の確立、実用化 ■ 陸上・洋上風力発電の事業拡大 			
資源の完全循環		<ul style="list-style-type: none"> ■ 自社の燃料転換、エネルギー自給率向上、省エネ設備導入 	<ul style="list-style-type: none"> ■ リサイクルしやすい設計推進、長寿命部品使用、長寿命化技術確立 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 製品回収・廃棄物からの有価金属再資源化 	
環境復元力の最大化		<ul style="list-style-type: none"> ■ 森林経営、緑化、オフセット開発 (植林) への投資 ■ 開発地生態系の保全・回復 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 空気、水、土壌の汚染に対する回復 	<ul style="list-style-type: none"> ■ オープン・ダンプ・サイトの削減、再生 ■ 開発地生態系の保全・回復 	
災害激甚化への対応		<ul style="list-style-type: none"> ■ 激甚災害を見すえた防災インフラ技術の創出 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 地域防災拠点機能の提供、自治体等との協体制確立 		
サステナブル調達	■ サステナブル調達方針の浸透				
人々の幸福の最大化	<ul style="list-style-type: none"> ■ DE&Iの推進、人的資本の充実、働きがいの向上 ■ 事業所と地域社会の共存共栄 ■ (当社グループとしての) 人権方針の浸透 				
コーポレート・ガバナンスの高度化	<ul style="list-style-type: none"> ■ サステナビリティ推進委員会を中心とする体制の維持 ■ 実効性あるコーポレート・ガバナンスとコンプライアンスの徹底 				

長期ビジョン「2030 Vision」

当社グループは2017年に長期ビジョン「Hitz 2030 Vision」を策定し、2030年にめざす姿を明らかにするとともにその実現に向けた取り組みを推進してきました。このたび、その内容を一部見直し、「2030 Vision」として、当社グループの新たな将来像を示しました。当社グループは、企業活動全般を通じてサステナブルな社会の実現に貢献しながら、自らの収益力の向上をめざします。「2030 Vision」の取り組みを通して、ステークホルダーの皆様との一層のコミュニケーションの向上に努めていきます。

長期ビジョンの見直し

当社グループは2050年にめざす姿を示した「サステナブルビジョン」を新たに策定し、その実現に向けたマイルストーンとして、従来の長期ビジョンを一部見直しました。近年、気候変動対応、環境の保全・再生、安全・安心な社会の実現に向けた取り組みがこれまで以上に企業に求められていることから、「2030 Vision」では、「サステナブルビジョン」で定めた7つの「成功の柱」(マテリアリティ)を念頭に、当社グループの事業分野を「脱炭素化」「資源循環」「安全で豊かな街づくり」に再定義しました。当社グループは、「サス

テナブルで、安全・安心な社会の実現に貢献するソリューションパートナー」として、これら3つの事業分野における社会課題の解決に積極的に取り組んでいます。

また、事業環境の変化や業績の進捗を鑑みて、下表のとおり財務目標を一部見直しました。なお、収益力の向上を最優先課題とし、2030年に「営業利益率10%」をめざす方針に変更はありません。顧客や市場との対話を通じて課題解決に全力で取り組むことにより、当社グループの営業利益率の向上につなげていきます。

	2030年 旧目標	2030年 新目標
売上高	1兆円	2030年代のできるだけ早い時期に1兆円を達成する
営業利益率	10%	10%
自己資本比率	40%	—*
ROE	10%	10%超
海外事業比率	売上高 50%	売上高・営業利益 50%

※ 成長投資の積極展開により、総資産の増加が想定されるため、健全な財務体質は維持しつつ、自己資本比率については柔軟に対応していく

「2030 Vision」実現に向けた取り組み

「2030 Vision」では、既存事業の持続的成長の基盤の上に、成長事業の創出・拡大に取り組んでいます。

既存事業では、安定収益を確保するため、IoTやAIを活用した遠隔監視、予兆保全など、製品・サービスの付加価値向上とともに、メンテナンスや施設の運営受託といった継続的事業の拡大を図ります。現在は新設事業がグループ全体の売上高の半分以上を占めていますが、2030年までに新設事業と継続的事業の事業比率を逆転させるための各施策を実行していきます。同時に、事業の選択と集中に継続

して取り組むことで成長分野へのリソースのシフトを進め、当社グループの収益構造を強化していきます。

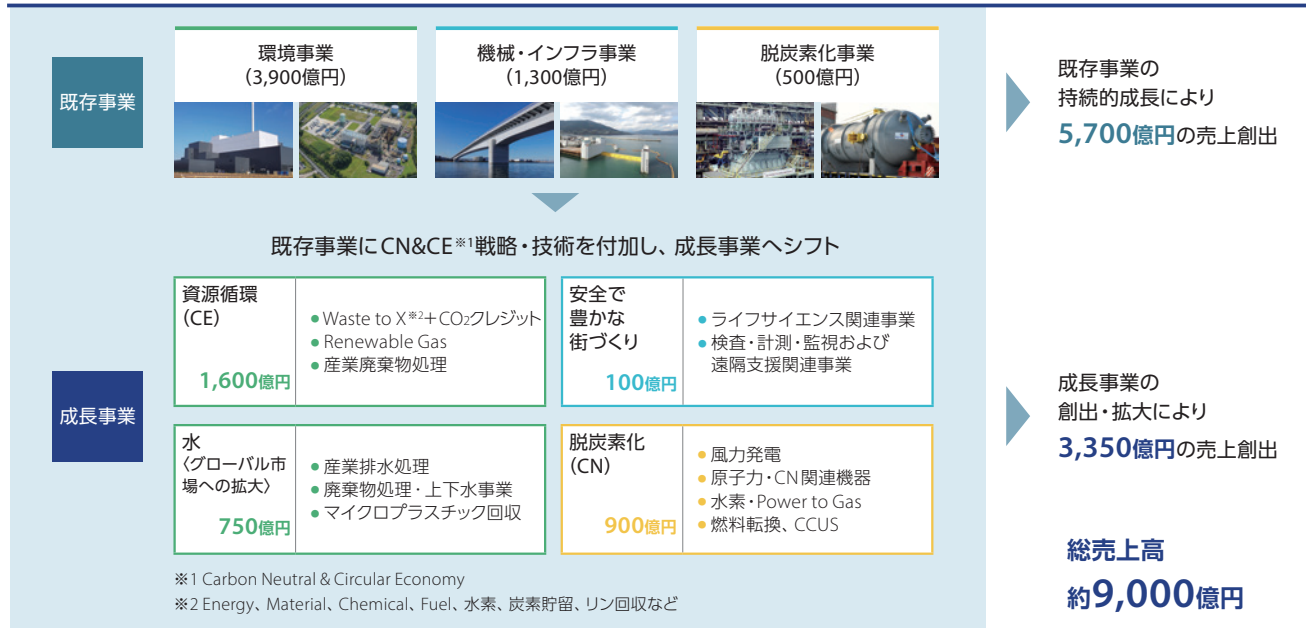
成長事業では、3つの事業分野「脱炭素化」「資源循環」「安全で豊かな街づくり」に対して戦略的な事業投資・開発投資を行い、成長事業・高収益事業の創出をめざします。特に、大きな成長を見込む欧州のRenewable Gas事業や、国内の産業廃棄物事業においては、新中期経営計画「Forward 25」期間中の積極的な投資を予定しています。さらに、今後も持続的な成長が見込まれる海外市場においては、当社グループとしてのグローバルな事業体制の強化、それぞれ

の国や地域に最適な戦略の策定を進め、グループシナジーを発揮しながら海外事業の伸長をめざします。その結果として、2030年までに売上高および営業利益における海外事業比率を50%とすることを目標としています。

2030年には、既存事業と成長事業を合わせて9,000億円の事業規模を実現し、そして2030年代のできるだけ早い時期に売上高1兆円の達成をめざします。

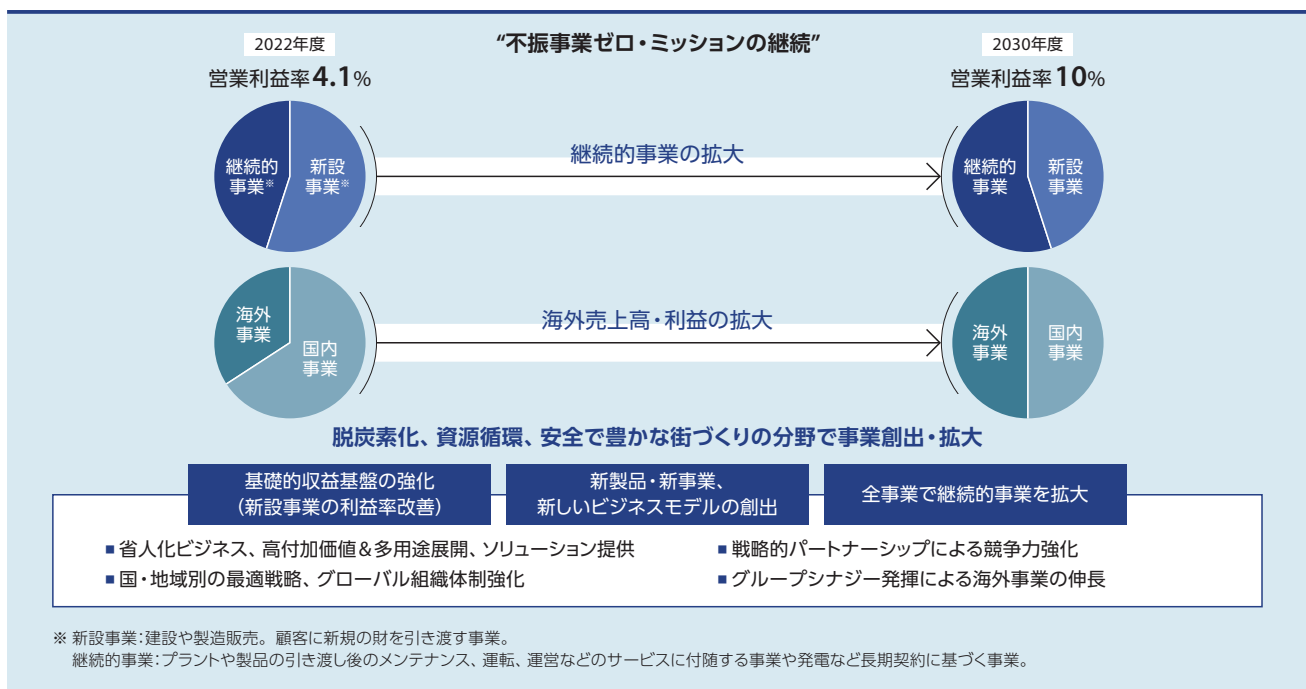
「2030 Vision」—— 事業の姿

2030年の事業の姿: 既存事業の持続的成長と、成長事業の創出・拡大に取り組む



「2030 Vision」—— 利益率向上 (営業利益率10%) のための戦略

戦略的な事業投資・開発投資等の拡大により、成長事業・高収益事業 (営業利益率10%) を創出



価値創造プロセス

企業理念

私達は、技術と誠意で社会に役立つ価値を創造し、

インプット

人的資本

- 連結職員数 11,400人
(国内:8,959人、海外:2,441人)

知的資本

- ごみ焼却発電・バイオガスのコア技術、大型プラントEPCの実績とノウハウの蓄積
- 気候変動に対応する技術開発 (陸上風力、洋上風力、水素、メタネーションなど)
- 産学連携研究数 27件

社会・関係資本

- グループ会社数 154社
(国内:81社、海外:73社)
- 信頼、ブランド力
納入実績 (世界) ▶ P.6
ごみ焼却施設 1,400施設 (ライセンサー含む)
水処理施設 261施設

財務資本

- 自己資本 1,396億円
- 有利子負債 865億円

製造資本

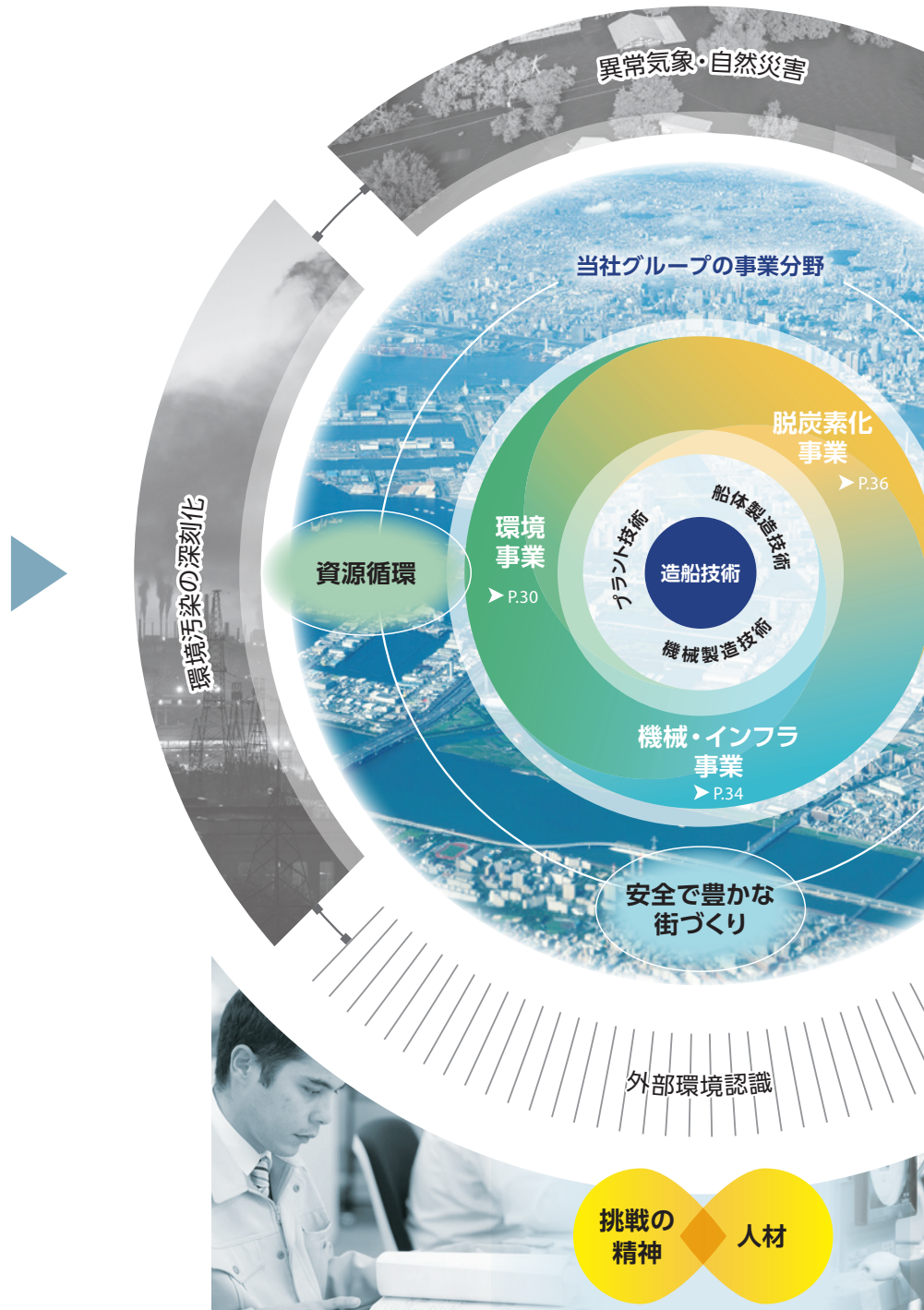
- 設備投資額 79億円
- 研究開発費 86億円
- 主要製造拠点 国内7カ所

自然資本 ▶ P.72

- エネルギー使用量*1 4,611 TJ
- 水使用量*1 142.6万 m³
- 風、太陽など再生可能エネルギーの源

※1 当社および一部連結子会社 (連結売上高の80%をカバー)

Hitzのビジネスモデル



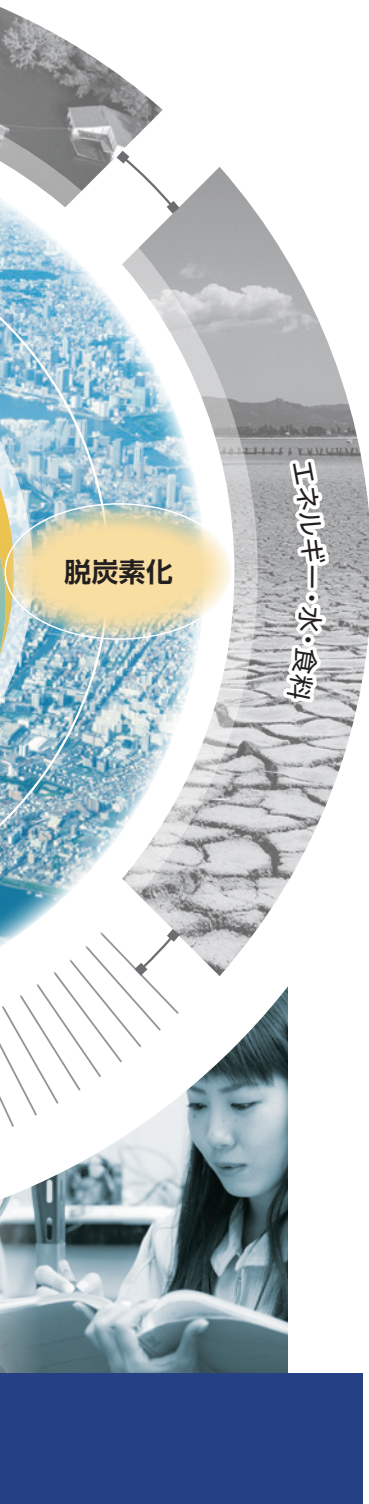
挑戦の
精神

人材

技術立社
顧客との信頼と共存
多様性とグローバルイノベーション

豊かな未来に貢献します。

当社グループの基本理念「Hitz Value」▶ P.1、11

2050年に
めざす姿

サステナブルビジョン

7つの「成功の柱」
(マテリアリティ)

▶ P.16

経営戦略

2030 Vision

中期経営計画
「Forward 25」

▶ P.18、24

アウトプット

環境
事業

注力領域

- ・ごみ焼却発電施設
- ・バイオガス施設
- ・バイオマス発電プラント
- ・水・汚泥処理施設
- ・海水淡水化プラント

機械・
インフラ
事業

注力領域

- ・自動車用プレス機械
- ・半導体・食品・医療等
精密機器
- ・橋梁
- ・水門・フラップゲート
- ・老朽化設備の
モニタリング・延命化

脱炭素化
事業

注力領域

- ・船用エンジン・
船用SCRシステム
- ・プロセス機器
- ・Power to Gas (PtG)
- ・風力発電

アウトカム

人的資本 ▶ P.46

- 能力、やる気、満足度の向上
職員エンゲージメント指数^{※2、3} 55.9%
- 男性の育児休暇・休業取得率^{※3} 49.5%
- 女性職員比率^{※3} 8.4%
- 外国人比率^{※3} 2.2%

知的資本 ▶ P.40

- 特許保有数^{※3} 1,249件
- 技術論文発行数^{※3、4} 105件
- 技術系職員による社内論文発行数^{※3、4} 124件

社会・関係資本

- 顧客満足度・信頼性の向上
- 労働人口減少への対応、自然災害・パンデミック時の生活インフラ稼働維持
- クリーンエネルギーの提供、エネルギーの安全保障への貢献
- 地域貢献・活性化
(雇用の創出、環境教育、防災拠点・地域コミュニティの創出)

財務資本 ▶ P.28

- TSR (株主総利回り)
過去3年累積 160.9%
- 過去6年累積 48.9%

自然資本

- GHG (CO₂) 削減
製品を通じた年間削減量^{※5} ▶ P.39
2,206万t-CO₂e
- 廃棄物の埋立削減・衛生的な処理
- クリーンな水の提供

※2 2021年度実施分。隔年で実施している職員意識調査をもとに測定。

※3 当社単体

※4 2022年度新規発行分

※5 当社グループの技術を用いて建設された稼働中施設(ライセンサーによるものも含む)の発電能力(施設内熱利用は含まない)、環境省「温室効果ガス排出量算定方法・排出係数一覧」、資源エネルギー庁「地球温暖化について」(外国の排出係数)から算出。

中期経営計画

過去の中期経営計画の振り返り

当社グループは、2017年に長期ビジョン「Hitz 2030 Vision」を策定し、2030年のあるべき姿から遡って中期経営計画の施策を立案・実施しています。2017年度を初年度とする「Change & Growth」(2017~2019年度)、続く「Forward 22」(2020~2022年度)の期間には、事業基盤の整備や業績が低迷していた海外子会社の立て直しが進むなど、長期ビジョンの実現に向けて着実に前進しました。その間、世界では気候変動緩和に向けた脱炭素化需要の高まり、新型コロナウイルスの感染拡大、インフレの加速など、外部環境が目まぐるしく変化しました。こうした状況の中で、当社グループは「サステナブルで、安全・安心な社会の実現に貢献するソリューションパートナー」として、自らも持続的に力強く成長する企業をめざしています。

	Change & Growth 2017~2019年度	Forward 22 2020~2022年度
位置付け	「Hitz 2030 Vision」の実現に向けた基盤整備の3年間	「収益力の強化」を推進し、確実に成果を上げる期間
基本方針	<ol style="list-style-type: none"> 事業基盤の再構築と生産性向上 <ol style="list-style-type: none"> ①事業領域の拡大 ②ICT技術の活用 ③リスク管理体制の強化 ④高収益化策の具体化と促進 ⑤財務体質の強化と成長投資余力の拡充 グループ総合力の発揮 <ol style="list-style-type: none"> ①事業グループの形成によるシナジー発揮 ②連結経営管理の重視 ③ローテーションによる人材開発 ポートフォリオ・マネジメントの推進 <ol style="list-style-type: none"> ①ポートフォリオによる事業の位置付け明確化 ②伸長事業や新事業への経営資源の優先配分 ③低迷する機種は再生検討して見極め 	<ul style="list-style-type: none"> ●企業活動全体を通じて、サステナブルで、安全・安心な社会の実現に貢献する ●自らも収益力を強化し、持続的成長可能な企業グループをめざす <ol style="list-style-type: none"> 製品・サービスの付加価値向上 <ol style="list-style-type: none"> ①先端技術の活用 ②事業立地の転換、顧客・市場との対話の促進 ③グループ総合力の発揮 事業の選択・集中の推進とリソースの伸長分野へのシフト <ol style="list-style-type: none"> ①「Hitz 目標管理制度」の導入 ②ポートフォリオ・マネジメントの一層の推進 業務効率化・生産性向上による働き方改革の実現 <ol style="list-style-type: none"> ①グループ経営管理制度の変革による業務効率化 ②ものづくり事業のあり方の検討 ③人材育成と働き方改革
財務目標・実績	<p>2019年度目標 (計画時) 受注高 4,600億円、売上高 4,300億円、 営業利益 205億円 (営業利益率 4.8%)</p> <p>.....</p> <p>2019年度実績 受注高 4,541億円、売上高 4,024億円、 営業利益 138億円 (営業利益率 3.5%)</p>	<p>2022年度目標 (計画時) 受注高・売上高 4,000億円レベル、 営業利益率 5%</p> <p>.....</p> <p>2022年度実績 受注高 7,375億円、売上高 4,926億円、 営業利益 200億円 (営業利益率 4.1%)</p>
成果	<ul style="list-style-type: none"> ●Hitz先端情報技術センター (A.I/TEC) の開設、新基幹業務システム (SAP) の運用開始により業務効率化や収益力強化に向けた事業基盤を整備 ●Inovaの収益回復に向け、新CEOのもとでの経営改革および当社からのガバナンス強化を実行 ●B/Sの整理:2019年度に、米国シールド事業に関する棚卸資産 65億円、ジャパン マリンユナイテッド株式 98億円の損失処理 	<ul style="list-style-type: none"> ●Inovaの経営改革による業績改善、WtEの新市場への進出および海外O&M案件の受注 ●「Hitz 目標管理制度」:事業ごとのKSFとKPIを体系的に管理する仕組みを構築 ●柏工場の閉鎖・他工場への集約、シールドマシンや船用エンジン、放射性廃棄物関連事業での他社との合併設立、非中核事業 (物流、甲板機械など) の株式譲渡などを実施 ●欧州において、WtE、バイオガスおよびO&M事業拡大のための戦略的M&Aを実行 ●脱炭素化事業本部、海外統括本部の設置
継続課題	<ul style="list-style-type: none"> ●営業利益以下、利益項目の目標未達 ●環境・プラント部門の継続的事業が全社利益を支える収益構造からの脱却 ●ものづくり事業の構造改革と経営資源の最適配分に向けたポートフォリオ改革のさらなる推進 	<ul style="list-style-type: none"> ●利益率の改善 (技術トラブルの撲滅による不良費削減、世界的なサプライチェーンの混乱への対応、インフレによる収益への影響の最小化など) ●国内外グループ会社とのシナジー強化 ●事業ポートフォリオマネジメントは、成長分野や注力事業の拡大に向けた組織変革の一環として、今後も継続して実施 ●成長事業の創出に向けた戦略的な投資の実行

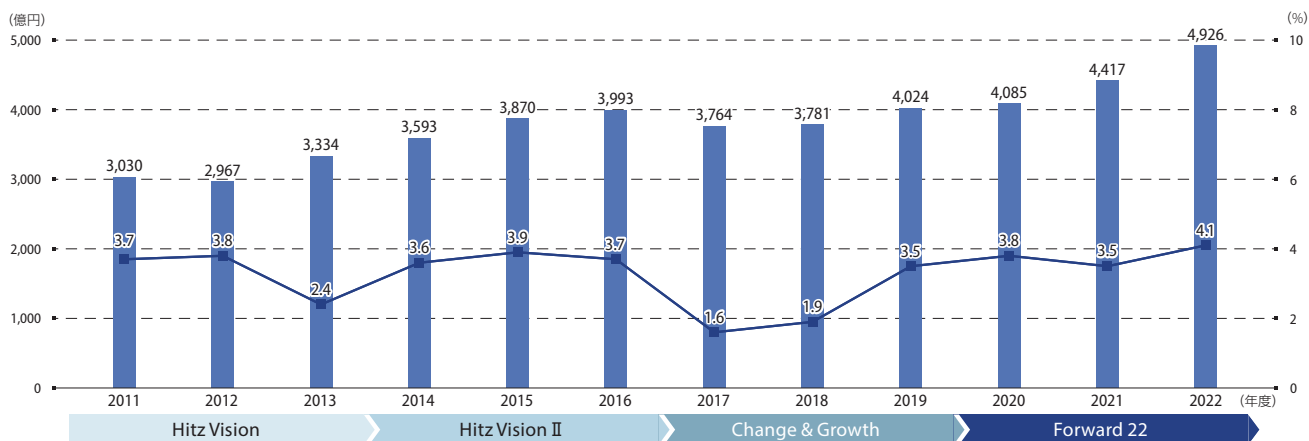
「Forward 22」の振り返り

「Forward 22」の3年間では、海外事業が着実に成長軌道に乗り、当社グループの受注高、売上高は3年間を通して当初目標の4,000億円を上回ることができました。一方で、利益面については、個別プロジェクトの採算悪化に加えて、新型コロナウイルスの感染拡大以降、サプライチェーンの混乱や原材料価格の高騰、地政学的リスクの顕在化などの影響もあり、最終年度である2022年度の営業利益率は目標の5%を下回る4.1%に留まりました。

3つの基本方針の各施策については、DX戦略に基づく先端技術の活用、事業の選択と集中の推進とリソースの伸長分野へのシフト、人材育成と働き方改革などの取り組みが

計画通りに進捗しました。特にポートフォリオ・マネジメントに関しては、2020年度に運用を開始した「Hitz目標管理制度」により、重要目標達成指標 (KGI) やその達成のための重要成功要因 (KSF) といった指標を基に、PDCAを回しながら事業戦略や施策を定期的に見直しました。さらに、当社をめざす姿 (長期ビジョン) との整合性やサステナビリティの観点からの長期的評価を加えた総合的な評価を行い、戦略的な経営資源の再配分につなげました。課題が残ったグループ総合力の発揮については、国内外グループ会社とのシナジー強化に向けて、2021年度に設置した海外統括本部の機能強化も含め、引き続き取り組んでいきます。

業績の推移



○: 計画通り進捗 △: 課題が残った

基本方針

基本方針	進捗
1. 製品・サービスの付加価値向上	① 先端技術の活用 → DX戦略を推進 ○
	② 事業立地の転換、顧客・市場との対話の促進 → 新型コロナウイルスの影響により低調、2022年度は徐々に回復 △
	③ グループ総合力の発揮 → 国内外グループ会社とのシナジー拡大に向けた戦略を再構築中 △
2. 事業の選択・集中の推進とリソースの伸長分野へのシフト	① 「Hitz目標管理制度」の導入 ○
	② ポートフォリオ・マネジメントの一層の推進 → 今治造船(株)との船用エンジン事業協業、川崎重工業(株)とのシールドマシン事業協業、東京電力HD(株)とのキャスク等製造事業合併、InovaによるSteinmüller買収、物流子会社株式をセンコーグループHD(株)へ譲渡 ○
3. 業務効率化・生産性向上による働き方改革の実現	① グループ経営管理制度の変革による業務効率化 → 共通部門の機能の一部見直しを実施 △
	② ものづくり事業のあり方の検討 → 船用エンジン(有明地区)の協業、フィルタープレスおよび電解装置事業の柏工場から築港工場への再編、ほか生産技術改善活動を実施 ○
	③ 人材育成と働き方改革 → 人材戦略(採用・育成・定着化等)を推進 ○

新中期経営計画「Forward 25」

2023年度を初年度とする新中期経営計画は、一定の成果をあげた「Forward 22」を引き継ぎ、さらなる成長を期して、名称を「Forward 25」としました。2050年にめざす姿である「サステナブルビジョン」はグループ全体の方向性を示す羅針盤として、2030年のありたい姿をめざす長期ビジョン「2030 Vision」はサステナブルビジョンのマイルストーンとしての役割を担いますが、「Forward 25」は、これらのビジョンの達成に向けた飛躍への新たな第一歩となります。「Forward 25」の遂行にあたっては、「既存事業の持続的成長」「成長事業の創出・拡大」「持続可能な経営の推進」の3つの基本方針を掲げています。引き続き、収益性の向上を優先課題とし、2025年度に受注高6,000億円、売上高5,600億円、営業利益280億円（営業利益率5.0%）を目標に掲げていますが、営業利益についてはさらなる上積みをめざしていきます。

財務目標

	2022年度	2025年度目標
受注高	7,375億円	6,000億円
売上高	4,926億円	5,600億円
営業利益 (営業利益率)	200億円 (4.1%)	280億円 (5.0%)
ROE	11.5%	9.5%

基本方針および重点施策

基本方針	重点施策
1 既存事業の 持続的成長	① 海外事業の伸長 ② 事業構造改革の推進 ③ 継続的事業の拡大および新設事業の収益改善
2 成長事業の 創出・拡大	① 投資（事業投資・開発投資）戦略の実行 ② 重点分野への投資 <ul style="list-style-type: none"> ■ 脱炭素化（CN^{※1}）事業：風力発電、原子力・CN関連機器、水素・Power to Gas、燃料転換、CCUS ■ 資源循環（CE^{※2}）事業：Waste to X^{※3}+CO₂クレジット、Renewable Gas生成・販売、産業廃棄物処理事業 ■ 水事業：産業排水処理、廃棄物処理・上下水事業 ■ ライフサイエンス関連事業：創薬研究・再生医療・次世代医療分野における各種装置 ■ 検査・計測・監視および遠隔支援関連事業
3 持続可能な 経営の推進 (企業価値の向上)	① 人的資本の強化 詳細 ▶ 人的資本・人材戦略 P.46 ② 事業活動の脱炭素化 詳細 ▶ 環境データ P.72 ③ DX戦略の推進 詳細 ▶ DX推進 P.42 ④ リスク管理の徹底 詳細 ▶ リスク管理 P.68

※1 Carbon Neutral

※2 Circular Economy

※3 Energy、Material、Chemical、Fuel、水素、炭素貯留、リン回収など

基本方針① 既存事業の持続的成長

重点施策①

海外事業の伸長

当社グループの売上高のうち、大きな割合を占める一般廃棄物の焼却発電施設は、日本ではほぼ全国に展開されており、成熟市場として位置付けられています。また、今後は長期にわたる人口減少が予想されているため、需要の変動は少ないと考えられます。一方、海外では新興国を中心に、人口増加に伴って廃棄物の衛生的な処理やエネルギー利用の需要が高まっています。欧州では、ロシアへのエネルギー依存からの脱却をめざし、欧州委員会がバイオガス施設の大幅増設計画を発表するなど、当社グループにとって多くの事業機会が存在します。

こうした背景から、「Forward 25」では海外事業の伸長を重点施策と位置付け、グローバル体制をさらに強化していくとともに、積極的な投資を実行していきます。ごみ焼却発電事業、バイオガス事業、水事業、原子力関連事業を注力分野とし、それぞれ重点成長地域を定めて、海外グループ会社と協力して事業の伸長に取り組んでいきます。

2025年度のKPIとして、売上高に占める海外事業の割合を40%とすることをめざします。また、長期ビジョン「2030 Vision」では、2030年度に海外事業の売上高、営業利益の割合をともに50%とする目標を掲げています。

また、当社グループの海外事業全体を視野に入れたグローバル事業戦略の統一に向け、「Forward 25」期間中に組織体制の見直しを行う計画です。

重点施策②

事業構造改革の推進

「Forward 22」で重点施策としていたポートフォリオマネジメントを引き続き推進し、経営資源の伸長分野へのシフト

を加速していきます。事業の選択と集中にあたっては、「Hitz目標管理制度」の下でPDCAを回しながら事業戦略や具体的施策を定期的に見直すだけでなく、各事業について「サステナブルビジョン」や「2030 Vision」との整合性を検証し、事業成長と社会貢献の両立をめざします。また、他社との戦略的なパートナーシップでは、双方の強みを組み合わせた製品、事業の競争力強化に努めていきます。

重点施策③

継続的事業の拡大および新設事業の収益改善

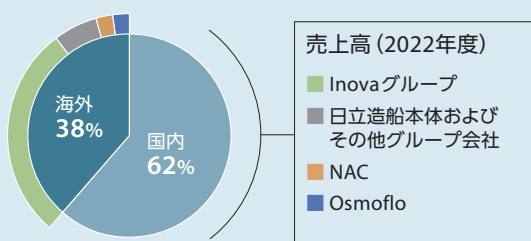
「Forward 25」では、2025年度のKPIとして継続的事業の売上高割合を50%とすること、および新設事業の黒字化を目標に掲げています。

国内環境事業では継続的かつ安定的な収益が見込めるアフターセールスの運営・保守といった継続的事業が売上高の多くの割合を占めており、これを海外の環境事業や機械・インフラ事業、脱炭素化事業でも拡大する方針です。中東や豪州など、ごみ焼却発電の新規市場では、プラント新設に付随して長期のO&Mが発注されるケースが多く、このような案件の受注により海外の継続的事業の割合を増やしていきます。また、Hitz先端情報技術センター(A.I/TEC)や、技術研究所が持つ寿命・異常診断、予兆保全、自動運転、意思決定支援などの知見やノウハウをごみ焼却発電施設以外の製品・サービスにも幅広く展開し、省人・省力化、高付加価値化の実現をめざします。

新設事業は、従来は相対的に利益率が低い傾向にありましたが、事業立地転換による新たな事業モデルの創出、DX推進による製品・事業の高付加価値化などにより、収益性の向上をめざします。

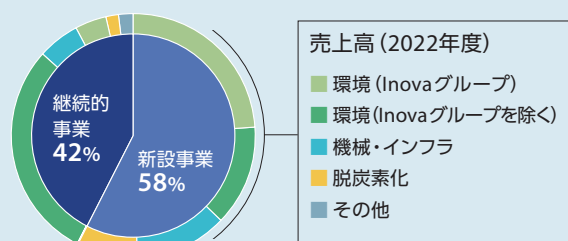
海外事業の伸長

KPI (2025) 海外グループ売上高 40%



継続的事業の拡大

KPI (2025) 継続的事業売上高割合 50%



中期経営計画

基本方針 ② 成長事業の創出・拡大

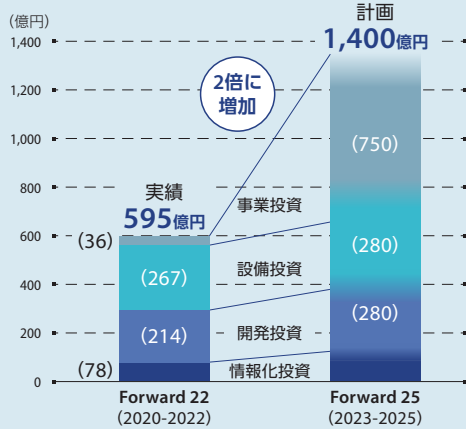
重点施策 ① 投資（事業投資・開発投資）戦略の実行

戦略的な事業投資・開発投資等の実行により、成長事業の創出・拡大をスピードアップする

投資方針

- 2025年度までの3カ年に重点分野への投資を促進
- 事業投資は採算性・リスクに留意しつつ有望案件へ積極的投資
- 設備・開発・情報化（DX）の各投資についても増額方針

投資額実績と計画



事業投資：750億円規模

- Waste to X (約400億円)
 - 欧米バイオガス事業（自社運営）
 - 海外WtEプロジェクトへの出資
 - リサイクル事業の推進（産業廃棄物処理含む）
- 風力発電事業（50-100億円）
 - プロジェクトへの出資
- その他（約250億円）
 - 水事業、原子力関連事業拡大に向けたM&Aほか

設備投資：280億円規模

- 生産性向上のための合理化、老朽設備の更新
- 新製品・新事業および増産・増強のための設備

開発投資：280億円規模

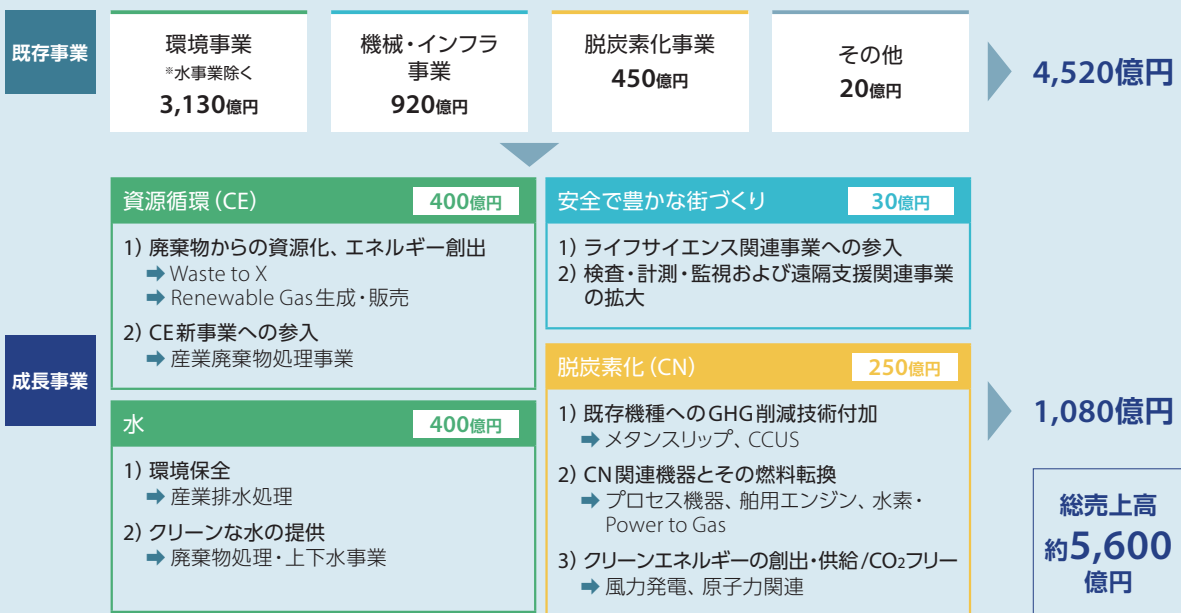
- ポストコンバッションなど次世代技術
- 洋上風力基礎、水電解装置大型化、LNG船メタンスリップ削減技術（GI基金活用）
- ライフサイエンス関連
- スマート工場化

情報化（DX）投資

- 事業拡大に合わせた投資

重点施策 ② 重点分野への投資

既存事業の持続的成長と同時に、成長事業の創出・拡大に取り組む



※ 数値は、2025年度の売上高目標を示す

主な取り組み

重点施策 ①

投資(事業投資・開発投資)戦略の実行

「Forward 25」の3年間では、「Forward 22」の2倍以上となる1,400億円の投資を計画しています。重点分野への投資を中心に、事業の採算性・リスクを勘案しながら、有望な案件への積極的な投資を実行していきます。その中心となる事業投資は750億円規模を想定しており、うち欧米で需要が顕在化しているバイオガス事業や国内リサイクル事業などWaste to X関連事業で約400億円を予定しています。水事業や原子力関連事業などでも、グローバル市場での拡大に向けて必要な投資を行っていきます。開発投資は280億円規模を計画しており、ポストコンバッションなどの次世代技術、洋上風力発電事業の低コスト化や水電解装置の大型化など、グリーンイノベーション基金(GI基金)などを活用しながら開発を進めます。また、事業全体の基盤となる情報化(DX)投資も積極的に進めていきます。

重点施策 ②

重点分野への投資

■ 資源循環(CE)事業

既存事業では、一般廃棄物の焼却あるいはガス化による電力供給などの事業を今後も主力事業として拡大していきます。成長事業では、処理対象領域を産業廃棄物にも広げ、焼却、ガス化、発酵、炭化といった当社保有技術を活用した減容化処理や、廃棄物から多種多様な有価物を創出しエネルギーや資源として活用するWaste to Xへと事業領域の拡大を図ります。海外ではInovaを中心として、エネルギーの自給自足に向けて欧米で需要が顕在化しているバイオガス事業に積極的に取り組んでいきます。国内では、2023年5月に産業廃棄物処理・資源リサイクルの一貫処理体制を構築しているTREホールディングス株式会社と業務提携契約を締結しました。従来は別々に回収・処理されていた自治体の一般廃棄物や産業廃棄物を一貫した体制で合理的に処理することにより、サーキュラーエコノミーの実現に貢献します。

■ 水事業

造水から排水処理まで一貫した技術を保有する強みを活かして、オーストラリアと日本からグローバル市場へ展開していきます。事業戦略の策定、M&Aや大型プロジェクトへの対応などは、当社とオーストラリアを拠点とするOsmofloが連携して進めていく方針です。国内では、し尿処理施設のシェアNo.1を維持するとともに、東南アジアを対象に各国の事情に合わせた浄水設備の拡販を図っていきます。Osmofloは、オーストラリアでの鉱山排水処理施設No.1シェアを維持するとともに、他産業の水処理へと事業領域を広げていきます。

■ 安全で豊かな街づくり

健康や安全への関心が高まる中、ライフサイエンス関連事業は、今後長期的に成長が見込まれる分野です。当社グループがこれまで培ってきた、機械工学・電気制御・滅菌・AI解析などの技術を強みとして、創薬・医療関係装置の製造などへの新規参入を図ります。現在は大学やベンチャー企業との共同開発を進めており、将来の事業創出をめざして積極的に投資を行っていく方針です。

■ 脱炭素化(CN)事業

既存事業の船用エンジン事業ではLNG、メタノールなどへの燃料転換やLNG燃料のメタンスリップ削減、プロセス機器事業ではアンモニア向けタンクなど、従来の製品を脱炭素化のニーズに対応させることによって、新しい価値を創出します。また、原子力関連機器事業では、今後の原子力発電所の再稼働・新設の増加をにらみ、米国子会社のNAC Internationalと連携して使用済み燃料の輸送・貯蔵用キャスク・キャニスタの国内外の需要に対応していきます。

新技術では、水素製造、メタネーションなどのPower to Gas事業、および風力発電事業の成長に向けた研究開発や実証事業を推進します。現在はGI基金を活用した水素製造装置の大型化・効率化や洋上風力の浮体構造物の開発など、補助金や他社との協業による外部リソースも活用しながら早期実用化に向けた取り組みを進めています。

財務戦略

本部長メッセージ



専務執行役員 企画管理本部長
木村 悟

成長事業の創出・拡大と、利益率の向上に注力

当社の歴史は、事業変革の歴史です。社会ニーズの変化や市場環境の変化に応じて、新たな事業を手掛け、社会に貢献してきました。かつては、祖業の造船事業だけでなく、鉄道車両製造、さらには、ECサイトや食品事業でも成功を収めました。現在も、2030年、2050年を見据えて、サステナビリティを軸に事業ポートフォリオの見直しを続けています。

2023年度にスタートした新中期経営計画期間では、さらなる成長のために事業投資・開発投資・DX投資を積極的に行い、同時に、利益率の向上を最重要課題と考え、成長事業の創出と拡大を加速していきます。

前中期経営計画の振り返り(2020-2022年度)

前中期経営計画「Forward 22」の期間には、新型コロナウイルス感染拡大、世界的なインフレ進行など、企業活動に大きな影響を与える事象が発生しました。その中で、当社グループは当初の目標である受注高・売上高4,000億円レベルを大きくクリアすることができました。採算面では、最終年度のROEは特別利益もあり、11.5%と11期ぶりに10%を上回りましたが、営業利益率は目標の5%に対して4.1%にとどまり、収益力の強化が課題として残りました。

この間、スイスに拠点を置くHitachi Zosen Inova (以下、Inova)の構造改革が大きく進展するとともに、大型ごみ焼却発電プラントの需要が欧州から中東他へも拡大したことで、当社グループの業績におけるInovaの貢献度が大いに高まりました。

当社グループは、官需中心の国内事業の割合が大きいため、上期は赤字を計上し、利益の大部分が第4四半期に集中するサイクルが続いていましたが、Inovaの成長により、

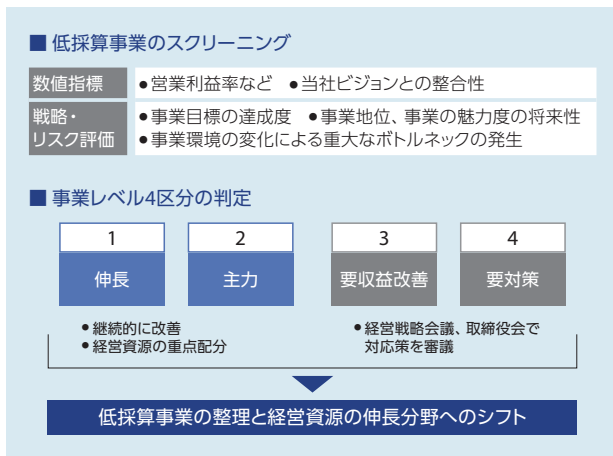
徐々に平準化され、2022年度上期には10期ぶりに上期の営業利益が黒字化しました。

また、経営資源を重点分野に集中させるため、収益力だけでなく、長期的なサステナビリティの観点からも事業ポートフォリオの見直しを進めており、子会社の譲渡や他社とのアライアンスによる収益力強化、政策保有株式の売却を進めました。海外では欧州各国でメンテナンス会社の買収を行う一方、経営情報管理・事業のDX推進を見据えたERPへの投資など、収益力強化のための基盤づくりを行いました。

新中期経営計画「Forward 25」(2023-2025年度)

2030年度をゴールとする長期ビジョンでは、ROEと営業利益率それぞれで10%という高い目標を設定しています。「Forward 25」はそこに向けたマイルストーンと位置付けていますが、現在の自己資本比率(2023年3月末 29.1%)を考えれば、収益力の強化が最重要課題であることは明らかです。

Hitz目標管理制度



「Forward 22」事業ポートフォリオ・マネジメントに関する主な取り組み

時期	内容	買収	戦略的アライアンス	譲渡
2020年 4月	Inovaが仏メンテ会社 ESTIを買収	○		
2020年11月	NACが米 Deep Isolationに出資		○	
2021年 7月	Inovaが独バイオガス関連企業を買収	○		
2021年10月	川崎重工業(株)とシールド事業協業		○	
2022年 2月	Inovaが独 Steinmüllerを買収	○		
2022年 4月	Inovaが仏 EST Industriesを買収	○		
2022年 9月	甲板機械子会社の株式を譲渡			○
2022年10月	東京電力HD(株)とキャスク合併事業		○	
2022年12月	船用エンジン事業の分社化・今治造船(株)との協業合意		○	
2023年 2月	物流子会社の株式の66.6%を譲渡		○	

前中期経営計画の期間(2020-2022年度)では、欧州でのバイオガス事業やメンテナンス事業の買収、北米での放射性廃棄物処理関連事業の買収などの事業投資を行いました。2023年度からの3年間では、欧州委員会が大規模な設備増設ニーズを公表したバイオガス事業の自社展開などの750億円の事業投資を含め、総額1,400億円の投資を計画しています。

▶ 投資(事業投資・開発投資)戦略の実行 P.26-27

今後3年間で計画している投資資金は、一部は銀行借入・社債による外部調達も想定していますが、主な原資として今後3年間の営業キャッシュフローに加え、現在の高水準の現預金を予定しており、これによって財務の健全性が大きく損なわれることはないと考えています。

適切な事業投資判断を行うために、当社グループでは、M&Aを含めた投資判断基準を定め、対象事案の内容・リスク・国などによって、WACCをベースにした適正なリターン水準や投資回収期間を定めて、適宜見直しを加えながら運用しています。これに加えて、上述の事業投資拡大戦略を推し進めるにあたり、2023年4月に、事業投資リスクを審査する社内プロセス「投資委員会」を新たに設けました。委員長である企画管理本部長(私)の下、経営企画部長・財務部長・経理部長・プロジェクトリスク管理部長、法務部長などで委員会を構成し、対象事業のリスクを多面的に評価し、投資リスク管理の強化と適正リターンを確保する体制を構築しました。

▶ 事業投資プロジェクトのリスク管理 P.69

資本コストを意識した財務戦略に向けて

当社には、工場などのアセットを活用して安定的に付加価値を生む事業と、プラントエンジニアリングのように、大きなアセットを必要とせず、プロジェクトベースで付加価値を生む事業がありますが、P/L上の数字だけでなく、資本コストを意識した経営を進めるために、2022年度よりビジネスユニット別のROICの試算を始めました。PDCAを通して、それぞれの特性を踏まえた適正なROICについて精度を高め、経営戦略・経営判断に活用していくことをめざしています。

また、当社グループは、バリューチェーンの中流に位置するエンジニアリングやものづくりを長年の事業基盤としてきましたが、より付加価値が高く、収益性の高い事業、すなわち、バリューチェーンの上流・下流に位置する事業企画や、運営・メンテナンスなどのサービス事業への拡大に取り組んでいます。顧客や取引先とは、互いの強みを生かしたパー

トナーシップの構築をめざしていきます。

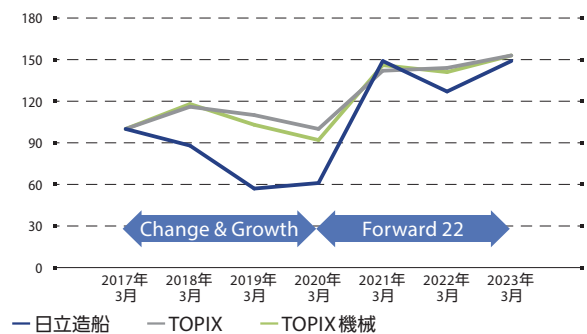
2023年3月31日に、東京証券取引所から上場企業に対する要請として「資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応について」が公表されました。上記の通り、当社では、自社の資本コストと資本収益性、バランスシートを意識した収益力強化に向けた取り組みを進めています。経営資源の適切な配分を実現するために、これらの経営指標の見える化を加速し、経営レベルでの議論に活かすための社内プロセスを整備し、2023年度中に適切な形で開示できるよう、取り組みを進めています。

株主還元

「Forward 25」の3年間は、従来と同様に安定配当を維持しながらも、長期的な株主価値の向上のための成長投資を積極的に実施するタイミングであると考えています。

配当と株価を含めた株主総利回りは、前中期経営計画の期間(2020年4月-2023年3月)には、株価上昇により、パフォーマンスが改善しました。収益の改善に加え、当社に対する市場の期待が反映されたものと受け止め、これからも株主・投資家の皆様と積極的に対話を行い、当社グループの事業に対してご理解を深めていただけるように努めてまいります。

株主総利回り(Total Shareholder Return: TSR)



	過去1年	過去3年		過去6年	
		累積	年率	累積	年率
日立造船	18.5%	160.9%	37.7%	48.9%	6.9%
TOPIX	5.8%	53.4%	15.3%	52.7%	7.3%
TOPX機械	8.6%	67.1%	18.7%	53.0%	7.3%

※ Total Shareholder Return (TSR): 株主総利回り。キャピタルゲインと配当を合わせた株主にとっての総合投資収益率。

※ TSRの計算式: 日立造船は(累積配当額+株価変動額)÷投資額(株価)。TOPIXは配当込みの株価指数により算出(東証の統計月報より当社作成)。年率は幾何平均。

※ グラフの値は、2017年3月末日の終値データを100としてTSRによる時価を指数化したもの(保有期間は2023年3月末まで)。

グループシナジーによって海外事業を伸ばし、 高収益体質の構築と資源循環を達成する

常務取締役 環境事業本部長
桑原 道



環境事業は、当社グループの売上高のうち約70%を占め、なかでもごみ焼却発電施設のEPC^{※1}は、国内外で高い競争優位性を有し、圧倒的な市場シェアと納入実績を誇っています。ほかにも、産業排水処理や汚泥再生処理をはじめとする水関連施設などの環境関連施設を手掛けており、EPC、継続的事業（運営・保守）で、技術やプロジェクトマネジメントにおける付加価値を高め、差別化を図っています。

当社の環境事業は、スイスのVon Roll社（現Hitachi Zosen Inova、以下、「Inova」）との技術提携によって、1965年に大阪市に納入した日本初の本格的なごみ焼却発電施設にさかのぼります。その後、2010年にInovaを買収したことで、事業テリトリーが全世界に広がりました。水事業では、2017年に膜方式の水処理技術に強みを持つ豪州のOsmoflo Holdings（以下、「Osmoflo」）を子会社化し、グローバル展開を視野に事業を進めています。

プラントエンジニアリングでは、一つひとつの技術もさることながら、豊富な実績や経験に基づくデータの蓄積とそれらを総合的にマネジメントする力が大きな強みになります。特にプロジェクトファイナンスによる資金調達盛んな海外市場では、当社グループの豊富な実績に基づく信頼が、顧客にとっても大きなアドバンテージになっています。

国内は成熟市場で、人口減少の継続も予想されていますが、海外に目を向けると、人口増加に伴う衛生的な廃棄物処理需要の増加、さらには欧州でのエネルギー危機に伴うバイオガス施設の大幅な増設計画など、さらなる市場の成長が見込まれます。

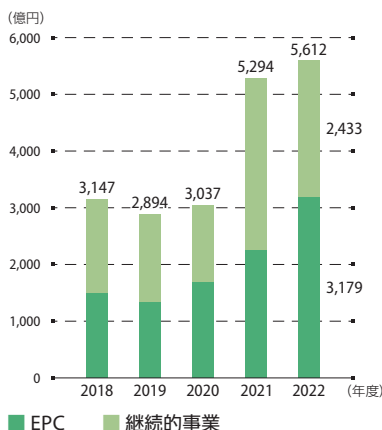
当社グループは、長年廃棄物と向き合ってきましたが、今後はより一層「資源循環」を意識し、従来のWaste to Energy（廃棄物発電）からWaste to X（廃棄物からの資源化やエネ

ルギー創出）へ、事業領域の拡大に向けて国内外共に注力していきます。

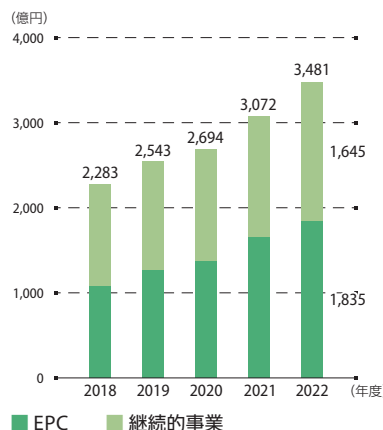
前中期経営計画「Forward 22」（2020-2022年度）の総括

特筆すべきは、Inovaの成長です。2010年代後半は非常に困難な時期でしたが、新しいマネジメント体制の下、2020年度にはターンアラウンドが完了し、現在は、当社グループの成長ドライバーへと変化を遂げました。2010年代以降、Inovaは英国を中心にごみ処理施設のEPC事業に取り組んできましたが、近年は、新たな市場で事業を拡大し、2020年以降欧州・中東市場における、ごみ焼却発電施設のEPC受注シェアが、50%を超えるまでに成長しました。シェアを拡大できた理由は、2010年代半ばに激しい

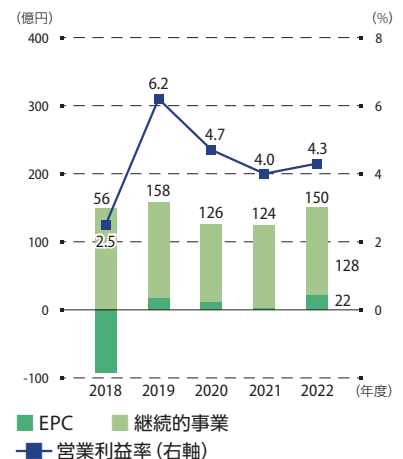
受注高



売上高



営業利益/営業利益率



競争状態にあった欧州市場でプレイヤーの淘汰が進んだこと、そして、ごみ焼却発電の本格導入が始まった中東、豪州などの新たな市場における需要をうまく捉えることができたことです。新たな市場では、豊富な実績があり信頼性の高いテクノロジープロバイダーとして、事業検討段階から参画する機会に恵まれていることも競争優位性となっています。現在は埋立処理への依存度が高いその他の国や地域でも、経済発展とともに衛生的な廃棄物処理のニーズが顕在化することが予想され、今後も持続的な成長が期待されます。

ごみ焼却発電事業は、日本と海外でビジネスモデルが異なります。日本では地方自治体の入札を通じた受注が中心で、EPCを受注すると、多くの場合O&M^{※2}まで受注しています。従来、欧州ではごみ処理事業者から発注を受けるかたちで、Inovaの受注はEPCのみでしたが、プラントの大型化に伴い、1件の失注や時期ずれが生じた場合に業績が大きく変動するという課題がありました。このことから、戦略的に海外でも継続的事业（運営・保守）の拡大に注力してきましたが、ここ数年、目に見えるかたちで成果が表れてきました。

2022年のSteinmüller Babcock Environment（現H2I Steinmüller、以下、「Steinmüller」）の買収は、欧州市場における継続的事业の拡大に弾みをつけるものです。Steinmüllerは、当社グループのシェアが比較的低いドイツ

Hitachi Zosen Inovaの長期運営受注実績

受注時期	国	プロジェクト	運営受託年数 (施設完成後)
2020年	豪州	ロッキンガム	20年間
2021年	UAE	ドバイ	35年間
2021年	英国	ウェストフィールド	25年間
2023年	英国	スラウ	25年間
2023年	英国	アールズ・ゲート	25年間

アールズ・ゲート以外は、設計・主要機器納入（もしくは建設）も受注

やフィンランドなどスカンジナビア諸国で数多くの実績を有し、技術面でもボイラーの技術に強みを持っていることから、焼却技術に強みを持つInovaとの間でシナジーがあります。買収後は受注の獲得が順調に進み、2022年度に計画よりも早く黒字化を達成しました。Steinmüllerはメンテナンスやサービス事業拡大の要として、今後重要な役割を担っていきます。

一方、国内では、技術的トラブルによる大幅なコストオーバーランの発生などの反省点や課題もありました。これらは一過性のトラブル費用として済ませるのではなく、今後の成長に向けたLessons Learnedに昇華させることにより、技術の向上、品質の追求、ひいては収益の向上につなげていきます。

※1 Engineering（設計）、Procurement（調達）、Construction（建設）

※2 Operation & Maintenance（運転・保守）

市場の特徴/当社の強み

市場の特徴

ごみ焼却発電施設

- 国内：ごみ処理事業は更新需要を中心に横ばいが続く見通し（年間発注量3,000～5,000トン/日）
- 欧州：早くから廃棄物の排出とその有害性の防止・削減に取り組んでおり、ごみ焼却発電施設が普及。1999年以降はEUが埋立削減指令を通過。また、EUはエネルギー調達の多様化をめざし、バイオガス生産を大きく拡大する計画。
- 中国：新規建設量は世界最大ながら、海外企業の直接参入は困難（当社グループは現地企業へライセンスを供与）
- 新市場：環境意識の高まり、廃棄物の増加や埋立処分場のひっ迫を背景に、2010年代後半以降、ごみ焼却発電の本格導入が拡大（中東、東欧、東南アジア、豪州）

水処理施設

- 新興国における上下水整備、中東・島嶼国における海水淡水化ニーズの顕在化

その他のリスクと機会

- 脱炭素化に向けた投資意欲の拡大
- 鋼材価格などの急激なコスト増懸念

当社の強み

- ごみ焼却発電施設のコア技術を保有し、事業開発、設計、建設、O&M、事業運営が可能
- 世界トップクラスの納入実績と信頼
- 実績に裏付けられた廃棄物という特殊燃料燃焼に関するノウハウ、メンテナンスサービス事業の基盤
- バイオガス（メタン発酵）施設の幅広い技術と建設・運営実績
- CO₂回収、メタネーションなど、他部門およびグループ会社保有の技術を組み合わせた提案



環境事業

新中期経営計画「Forward 25」(2023-2025年度)の取り組みと今後の見通し

長期ビジョン「2030 Vision」では、2030年までに当社グループの新設事業(EPC)と継続的事業(運営・保守)の事業比率を逆転させることと海外事業比率を50%にすることをめざしており、そのマイルストーンである「Forward 25」では、売上高の50%を継続的事業とし、海外事業比率を40%とすることをKPIとしています。

そのなかで環境事業の果たす役割は大きく、前述の取り組みを推進することでグループのKPI達成に大いに貢献できると考えています。特に、InovaはEPCから継続的事業までを総合的に手掛け、さらにはごみ焼却発電の枠を超えたグリーンテック企業として、当社グループの成長をけん引していきます。

欧州における昨今のエネルギー危機に伴い、2022年5月に欧州委員会より「REPowerEU」が公表されました。2030年における再生可能エネルギー利用率を45%とする目標とともに、新たに5,000のバイオガス施設を増設する考えが発表されています。当社グループは、バリューチェーンにおいて、より付加価値の高い上流・下流への事業エリア拡大をめざし、2025年までに欧州を中心に自社所有や運営を含むバイオガス事業へ大きな投資を行うことを計画しています。その取り組みの一例として、現在、Inovaでは米国やスウェーデンに建設したバイオガス施設の自社保有・運営を行っています。

国内においては、2030年までの長期ビジョンの目標に対

する道筋をより明確にし、当社グループ本来の高いレベルの安全や品質管理の徹底、そしてM&Aやアライアンスなど、今後の成長に資する布石を打ちます。2023年5月に発表した産業廃棄物処理事業者TREホールディングス株式会社との業務提携^{*3}はその一つで、これまで取り扱っていなかった産業廃棄物という事業領域への足掛かりとなります。

「サステナブルビジョン」実現に向けて

脱炭素化や資源循環がより一層求められるなか、当社グループでは、廃棄物の収集に始まり、その廃棄物を何らかの資源やエネルギーに変え、それにより「ごみをごみではなくす」というWaste to Xの一連のバリューチェーンを、より広範囲に網羅できるようなビジネスモデルを構築していきたいと考えています。また、排水処理や海水淡水化をはじめとする水事業についても、グローバルに貢献できると考えています。

しかし、これらの事業を通じた「サステナブルビジョン」の実現は、私たちの力だけでは難しい部分も多々あります。今後も、当社グループのビジョンに共感いただけるパートナー企業やその他ステークホルダーの方々との共創により、当社がめざす「サステナブルビジョン」の実現に向けた取り組みを進めていきます。

^{*3} 2023年5月22日付ニュースリリース「日立造船株式会社とTREホールディングス株式会社の業務提携に関するお知らせ」

社会ニーズに合わせ、イノベーションの創出にチャレンジ

当センターは、環境事業本部内に所属する開発部門として、自らも開発に携わりながら、各部門で行われる技術開発を統括しています。

脱炭素は長期的かつ大きな開発のトピックです。2020年に政府が「2050年カーボンニュートラル」宣言を行って以来、廃棄物分野においても各社が脱炭素に向けた技術開発にしのぎを削っています。当社では、同宣言以前より、清掃工場の排ガスから回収したCO₂のメタン化や、廃棄物のガス化技術の開発に取り組んできました。他社に先駆けて行ったこれらの現地実証は大きな注目を浴び、社会実装へ向けて手ごたえを感じています。当センターでは、他にもさまざまな開発を進めており、脱炭素社会を支える技術を継続して提案できると考えています。

また、保有技術の高度化に取り組むなかで、運転制御技術へのAI導入を進めてきました。当社の柱事業であるごみ焼却発電施設では、AIによるごみの自動燃焼制御やごみビットクレーンの自動運転技術の検討が終盤を迎え、開発が終了したものから実機投入を行っています。最近では、下水汚泥焼却技術のように、当社が得意とする燃焼技術を下水分野に転用するような開発も活発化しています。

もう一つの大きな動きは、スイスに拠点を置くグループ会社Hitachi Zosen Inovaの開発部門との連携です。新型コロナウイルス感染症の収束とともに人の行き来が増え、相互に開発製品の適用可能性を検討する場面も増えてきました。グループとしての一体感のある開発に、これまで以上に取り組んでいきたいと考えています。

今後も、ごみ焼却発電事業No.1の実績と強みを活かしながら、社会ニーズに合わせたさまざまな開発を行うとともに、環境事業本部内の開発統括部門として、各部門が持つ技術を組み合わせ、イノベーションの創出にチャレンジしていきます。



環境事業本部
開発センター長
大地 佐智子

Hitachi Zosen Inova

会社概要

1933年創業、所在地 スイス・チューリッヒ、ごみ焼却発電、バイオガスのコア技術を保有
1960年代より日立造船と技術提携、2010年に日立造船グループに



ブルーノ＝フレデリック・ボードアン

Bruno-Frédéric Baudouin

Chief Executive Officer and Member of the Supervisory Board

Hitachi Zosen Inova (以下、Inova) は、廃棄物処理インフラを展開する「垂直統合型のグリーンテック企業」への道を着実に歩み、自社の高い技術力やEPC（設計・調達・建設）に関するノウハウを活かし、事業開発から長期サービス契約まで、バリューチェーン全般にわたり顧客を積極的にサポートしています。

略歴

GE Power (スイス) のガス発電システム部門における海外大型EPCプロジェクトのオペレーション・ジェネラルマネージャーなどを経て、2018年1月より現職。理学修士、経営学修士 (MBA)。

めざすのは“廃棄物を無駄にしない世界”

現在、欧州をはじめとする世界各国で、原材料およびエネルギーの脱炭素化、循環、安定供給が重要な課題となっています。このような流れのなかで、私たちは廃棄物を資源と捉え、環境にやさしく、リサイクル可能な製品を生み出す「Waste to X」に大いに貢献できると考えています。私たちの目標は、廃棄物処理のインフラが普及している先進国だけでなく、世界中の大都市において、リーズナブルな価格でこのようなソリューションを提供することです。実際に、中東やアフリカなどでは具体化し始めています。これら埋立が主流の地域に対して、日立造船グループは革新的なソリューションを提供することができます。

私たちが、長期ビジョン「2030 Vision」に向けて廃棄物から生み出そうとしているのは、グリーン電力やバイオメタンだけでなく、グリーンアンモニアやグリーン水素など、さまざまなバリューチェーンの基盤となる化学品、そしてリサイクル金属などの有価物です。

Inovaでは、最先端技術の開発と並行して、事業開発から資産マネジメント、プラント建設から運営に至るまで、廃棄物マネジメントインフラのバリューチェーン全体にわたってソリューションを提供する確かな力を身に付けてきました。当社がグリーンインフラファンドなどの投資家から選ばれる理由もここにあります。

日立造船とのコラボレーションも進んでおり、AIやIoTを含む新たな技術や主要部品の規格統一、アジアでのプロジェクトの共同開発など、多くのシナジーも生まれています。最近では、Osmofloともいくつかのプロジェクトで協業を始めました。

私たちは、次世代へつなぐ循環型・脱炭素型の廃棄物マネジメントに対するソリューションを世界に提供することに全力を注いでいます。今後も日立造船グループの一員として、廃棄物を無駄にしない世界を創造するグリーンテック企業をめざしていきます。

Osmoflo Holdings

会社概要

1991年設立、所在地 オーストラリア・アデレード、造水・排水処理技術を保有
2017年に日立造船グループに



カーマイン・チコチッポ

Carmine Ciccocioppo

Chief Executive Officer and Managing Director

Osmofloは、循環型経済に貢献する、革新的で持続可能な価値あるウォーターソリューションを提供しています。何一つ無駄にすることなく、処理プロセスからできるだけ多くの残留物や資源を利用することが私たちの目標です。

略歴

Abigroup, United Utilities Australia, Sinclair Knight Merzでのマネジメント職を経て、2010年にOsmoflo入社。2022年4月より現職。2003～2011年、オーストラリア水道協会理事。学士 (土木工学)、環境工学修士、経営学修士 (MBA)。

持続可能な水の未来の実現に向けて

当社の使命は、革新的で持続可能な、そして価値のあるウォーターソリューションを提供し、循環型経済に貢献することです。当社の事業優位性は、多種多様な用途向けの水処理における豊富な知識と実績、最新かつ最先端の技術、そして水処理に関わるバリューチェーンの全てにおいて、さまざまなソリューションを提供できることにあります。

「Forward 25」においては、中東での事業を拡大させるとともに、グリーン水素分野における主要サプライヤーとしての地位をさらに確立できるよう取り組みを進めます。そして、「2030 Vision」

では、事業地域や領域をますます拡大させ、より一層の資源循環や海水淡水化に貢献するテクノロジーの開発と提供をめざします。

日立造船グループの力を結集することで、脱炭素化や資源循環に対する総合的なテクノロジーやサービスをグローバルに提供できます。

水はなくてはならない貴重な資源です。今後ますますグループのコラボレーションが進むなかで、当社はこれからも持続可能な水の未来を実現するソリューションを提供していきます。

事業戦略 **機械・インフラ事業**



事業本部全体の総合力を向上させ、
持続的に価値を創出

常務執行役員 機械・インフラ事業本部長
島村 真二

機械・インフラ事業は当社グループの祖業である造船の技術を基盤としています。中でも、インフラ事業は1900年代初頭から続く歴史ある事業であり、戦前から続くプラント事業に用いられた搬送設備の技術や機械制御技術は現在のプレス機械、食品・医薬機器、電子制御の各事業において活かされています。

当社グループの機械事業では、世界トップのラッピングプレート(シリコンウエハー研磨定盤)、国内トップのフィルタプレス(加圧ろ過装置)など、ニッチな分野ながら大きなシェアを持つ製品をはじめ、プレス機械や半導体関連機器、食品・医療関連機器など、多岐にわたる産業分野で製造工程の効率化を担い、開発からアフターサービスまで一貫したサポートを提供しています。また、インフラ事業では、橋梁や水門、フラップゲート式可動防波堤などの構造物の製造に加え、老朽化対策やメンテナンスといったインフラ設備の長寿命化にも積極的に取り組んでおり、先進的な技術と開発力を駆使して、災害に強く豊かな街づくりに貢献しています。

前中期経営計画「Forward 22」(2020-2022年度)の総括

民需中心の機械事業においては、新型コロナウイルス感染拡大の影響による需要の落ち込みや原材料価格の高騰など、厳しい事業環境が続きました。しかし、半導体製造過程で使用される真空バルブやラッピングプレートなどの半導体関連機器では、需要が概ね堅調に推移し、利益に貢献しました。一方、プレス機械においては、自動車業界の投資が新型コロナウイルス流行前の水準までようやく回復してきたものの、厳しい競争環境が続いています。固定費削減努力の成果は表れましたが、付加価値の向上による利益率の改善が課題です。

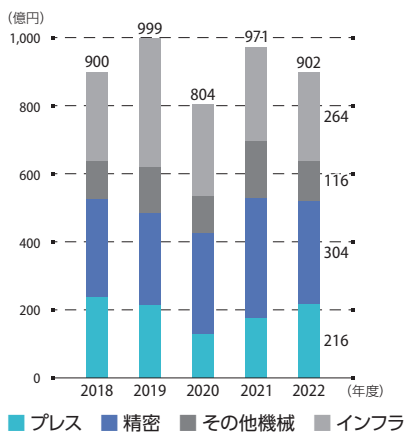
新中期経営計画「Forward 25」(2023-2025年度)の取り組みと今後の見通し

当事業本部は真空バルブなど量産品の製造を行う数少ない事業部門です。私自身も、グループ会社の真空バルブメーカーに出向し、海外工場の立ち上げ、社長職を務めるなどの経験を積んできました。この経験を活かして、収益力の向上に必要なビジネスモデルの検討を積極的に行いたいと考えています。

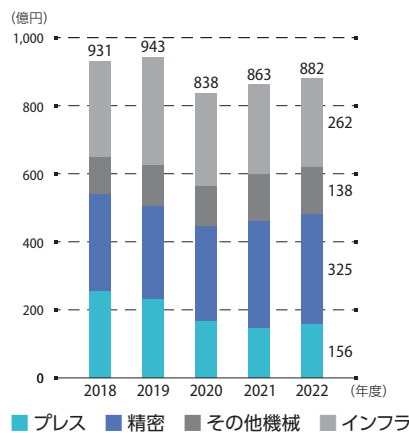
例えば、当社の既存製品の多くはお客様の要望を反映した一品一様の製品ですが、製品によっては、お客様の要望に共通点があります。そうした製品については、「標準機+顧客ごとの要望を満たすオプション(カスタマイズ)+モニタリングシステム」型への転換の可能性を検討していきます。

また、当事業本部では、数多くの製品を扱っており、さまざまな要素技術を保有しています。そこで社内における各

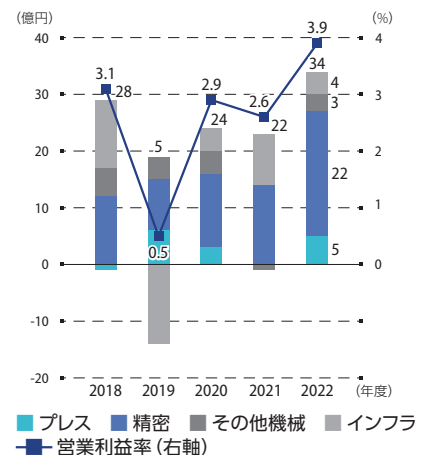
受注高



売上高



営業利益/営業利益率



部門の垣根を越えた横のつながり、情報交換、技術の融通を促進したいと考え、2023年度から「開発センター」の中に各部門から選任されたメンバーがDXやスマート工場などに取り組む4つのグループを設けました。これらのグループが本部内の横串となっており、社内に存在する要素技術を最大限に利用し、スピード感を持って製品開発を進めていくことが狙いです。また、活発なコミュニケーションにより職員一人ひとりの意識がもっと外向きになることを期待しています。このような取り組みがシナジーを生み、新規ビジネスの創出や、既存ビジネスを再び成長分野へと転換させることをめざしています。

個々の製品に関しては、プレス機械では、EV市場の拡大を見据えて、各社がさまざまな新技術の導入に取り組んでいますが、当社グループではCO₂排出量削減に寄与する機種の開発に取り組むなど、顧客提供価値の拡大をめざしています。

半導体関連機器は、2022年度下期から一時的な需要の踊り場を迎えていますが、2024年度から再び需要が右肩上がりになると予想しており、変化の速い市場のニーズをタイムリーに捉えて、的確な意思決定と対応につなげることが課題となります。

インフラ事業では、国内では集中豪雨への対策として水門の改修需要が高まっています。当社は、浮体式仮締切工法という水門を改修する特殊技術を、気象情報と連動してダム貯水量を調節するシステムと組み合わせお客様へ提案しております。また、東南アジア、南アジアでも同様の改修需要に応えるため、東南アジアに製造拠点の設立を検討

しています。今後も国内外において安全・安心な社会インフラの構築に貢献してまいります。

成長事業の創出では、「検査・計測・監視および遠隔支援関連事業」と「ライフサイエンス関連事業」を重点分野と定め、戦略的な投資を実行していきます。AIやIoT技術を活用した半導体製造装置向けメニューの拡大、GPS解析技術や、気象・地殻変動データ配信など、製品とサービスを融合した事業に対して積極的に投資を行い、顧客提供価値を拡大させることで事業を強化します。また、健康や安全への関心が高まる中、ライフサイエンス分野は、今後長期にわたり成長することが予測されており、将来の事業創出をめざして積極的に投資を行っていく方針です。

「サステナブルビジョン」実現に向けて

「サステナブルビジョン」において、当事業本部は主に「安全で豊かな街づくり」の事業分野を担い、社会インフラや多種多様な機械の高付加価値化を通じて、安全で豊かな社会の実現と社会的な価値の創造をめざしています。前述のビジネスモデルの転換は利益率の改善のみならず、社会およびお客様のニーズを捉え、スピード感を持って顧客価値の高い製品を提供するためのものです。より付加価値の高い製品やサービスを生み出し、スピード感を持って社会に提供することが当社の使命であり、職員一人ひとりがその意識を持って取り組むことが実現の鍵になると考えています。「言うは易し行は難し」ですが、全員が一丸となって取り組みを進めていきます。

市場の特徴/当社の強み

市場の特徴

プレス機械

- 自動車用大型機の需要は、2021年度後半から回復基調
- 不透明な世界情勢、部品の長納期化などを懸念

精密機械

- 半導体関連機器の需要は、2022年度下期から一時的に停滞しているものの、2024年度から再び右肩上がり予想
中国で国産化加速に伴う設備投資需要
- FPD市場は液晶テレビ用を中心に拡大も、製造装置需要は一巡

インフラ

- 橋梁では、国土強靱化計画に伴う新設工事予算が増加
国内で保全工事の需要が増加する一方、鋼材価格高騰などの急激なコスト増を懸念
- 水門では、既存ダムの再開発事業の活性化
- 鋼製煙突は、脱炭素化の流れで新設市場縮小も、今後は撤去工事が増加する見通し

当社の強み

プレス機械

- プレス工場全体を網羅する製品ラインアップ、高いオーダーメイド性

精密機械

- 高品質、高い耐久性、多数の納品実績

インフラ

- 耐震補強、急速施工に対する高い技術力
AI、ICT活用による予防保全、モニタリング、診断などメンテナンス
- 海洋ドックを有する数少ないメーカーとしての強みを活かした案件の受注が可能



脱炭素化事業本部を中心に温暖化対策技術のイノベーションを推進

常務取締役 脱炭素化事業本部長
鎌屋 樹二



2015年の国連気候変動枠組条約締約国会議(COP21)でパリ協定が採択されて以降、世界的な脱炭素化の流れが加速しました。日本では、2020年に政府が世界各国に向けて「2050年カーボンニュートラル」宣言を行い、国の目標が明確に示されたことで、人々の意識が大きく変わったと考えています。当社グループでは、カーボンニュートラルを実現するために、これまで培ってきた多様な知見や技術を活用して、革新的な技術へのニーズや社会の変化に機動的に対応するべく、2022年4月に社内の脱炭素化に関する組織を統合して脱炭素化事業本部を設立しました。現在、カーボンニュートラルへの対応は当社グループのお客様にとって大きな課題となっています。脱炭素化事業本部を中心に温暖化対策技術のイノベーションを推進し、お客様の課題解決に貢献しながら事業の成長と利益の拡大をめざしていきます。

前中期経営計画「Forward 22」(2020-2022年度)の総括

「Forward 22」の期間においては、他社とのアライアンス、M&Aなど、社外のリソースも柔軟に活用して、今後の成長に向けた足掛かりを築きました。

船用エンジン事業は、資材費高騰の価格転嫁が難しく苦戦が続いたものの、採算改善と燃料転換を見据えた技術開発を目的に事業を分社化し、今治造船株式会社(新会社へ35%出資)との協業を行うことを決断しました。

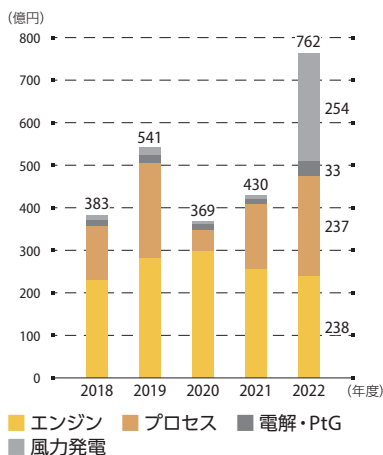
受注の低迷が続いていたプロセス機器事業は、原油価格の上昇に伴い石油化学プラントの設備投資が回復してきたことに加え、顧客企業の脱炭素化転換ニーズに応えて、LNG、水素、アンモニア関連の新製品の開発や市場投入に取り組んでいます。原子力関連機器については、米国子会社のNAC International(以下、「NAC」)がM&Aにより、従来の

高濃度の放射性廃棄物を対象としたビジネスから低濃度の放射性廃棄物にまで事業領域を拡大しました。国内では、2022年10月に東京電力ホールディングス株式会社と共同で福島県に廃炉関連製品を製造する東双みらい製造株式会社(当社33%出資)を設立しました。

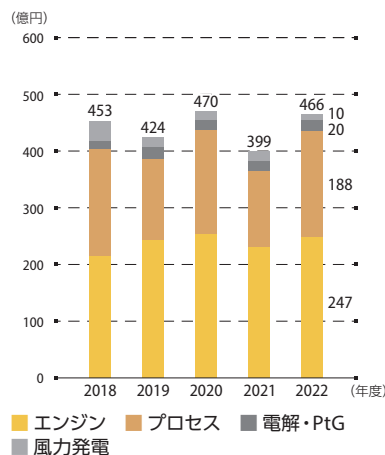
電解・PtG(Power to Gas)事業は、水素発生装置やメタネーション装置の社会実装をめざして、官民顧客からの実証事業用装置の受注に対応するとともに、当社自身もグリーンイノベーション基金を活用した山梨県における水素発生装置の大規模化プロジェクトに参加するなど、早期商用化に向けた取り組みを進めています。

風力発電事業は、事業開発を通じて技術面や事業ノウハウにおける優位性を確保するべく、陸上風力発電および洋上風力発電それぞれでパートナー企業と共に事業化を推進してきました。陸上風力発電では、伊藤忠商事株式会社と

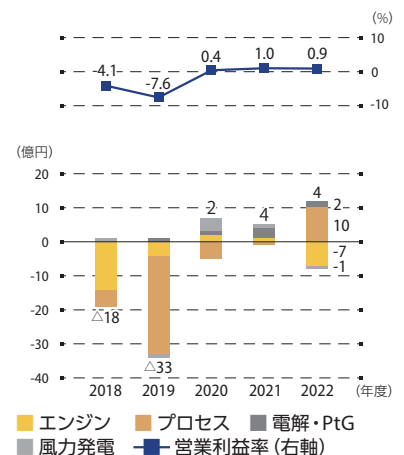
受注高



売上高



営業利益/営業利益率



共同で青森県上北郡六ヶ所村の太平洋に面したエリアに風車15基を備える大型ウインドファームの事業開発を行い、2023年3月にそのEPCも受注しました。本プロジェクトでは自らが事業に出資することで電力販売収入を得るとともに、完成後20年間のO&Mを請け負うことで事業期間を通して安定収益を確保します。洋上風力発電では、2021年度に鹿島建設株式会社と共同で提案した浮体構造物の開発がグリーンイノベーション基金事業に採択され、浮体式基礎製造・設置の低コスト化に向けた技術開発に取り組んでいます。

新中期経営計画「Forward 25」(2023-2025年度)の取り組みと今後の見通し

船用エンジン事業やプロセス機器事業は、既存製品の利益率改善が引き続きの課題です。船用エンジン事業を分社化して設立した日立造船マリンエンジン株式会社が2023年4月に営業を開始しましたが、今後は今治造船との協業により、船用エンジンの安定的な受注、調達におけるシナジーを通じて、採算を改善していきます。プロセス機器事業では、アフターサービス事業を国内外で伸長させて、収益の柱に育てたいと考えています。

これら2つの事業では、同時に脱炭素化社会の実現に向けた取り組みも進めていきます。例えば船用エンジンではLNG、メタノール、アンモニアを燃料とするエンジンの開発を進めていますが、ここでもゼロエミッション船の開発を

ぞす今治造船とのシナジーにより、お客様のニーズを踏まえた技術開発を行っていきます。また、原子力機器事業については、国内の原発再稼働に伴う需要の増加に対応するとともに、NACとの連携強化によりグローバル展開を進めていきます。

電解・PtG事業と風力発電事業が本格的に収益に貢献するのは、2020年代後半以降の見通しです。それまでの間、電解・PtG事業では実証事業の積み上げによって競争力の強化を図り、社会実装時に必要とされる装置の大型化・効率化を進めていきます。

陸上風力発電では、今後も継続して事業開発から建設、運営までを一気通貫で実施します。洋上風力発電では、現在コスモエコパワー株式会社、スペインのイベルドロールグループと共同で青森西北沖におけるウインドファームの事業開発を進めていますが、将来的には当社が培った造船やインフラ事業の技術を活かした基礎構造物の製造をメインに事業を展開する方針であり、着床式・浮体式の双方の技術開発や実証試験に取り組んでいます。

新中期経営計画「Forward 25」において何よりも重要となるのは、脱炭素化に関わる新しい事業をどのように立ち上げていくかだと考えています。脱炭素化事業本部は、多くの事業がアーリーステージの段階です。お客様の困りごとに対してどのような提案を行うか、またどのような企業とコラボレーションを行うかといったさまざまなアプローチがあるなかで、

市場の特徴/当社の強み

市場の特徴

エンジン

- 好調な新造船市場に支えられ足元の受注は堅調ながら、資材価格高騰による厳しい採算
- 船舶の排ガス規制や燃料転換などの新たな需要

プロセス

- アンモニアなどの代替燃料用タンクの新たな需要
- 北米で原子力発電所の使用済燃料や廃炉などでのキャスク・キャニスタの需要、国内でも潜在需要

電解・PtG

- 日本政府のグリーン成長戦略のなかで、2050年の既存インフラへの合成メタン90%注入目標や水素基本戦略を公表
- 社会実装に向けた課題は大型化とコストダウン

風力発電

- 日本政府は、2030年までに1,000万kW、2040年までに最大4,500万kWの洋上風力導入目標を掲げて積極推進(2022年末の日本の風力発電の累積導入量は480.2万kW)

当社の強み

- グループ内で市場の情報や技術・ノウハウを共有
- 豊富なプラントエンジニアリング実績
- 船用エンジン: 脱硝触媒と組み合わせたSCRシステム
- 洋上風力: 海洋構造物・浮体構造物の設計・製造技術
- 陸上風力: 開発・建設・運営を一貫して実施するノウハウ
- メタネーション: 自社開発の高効率反応触媒/実証事業を通じて蓄積したノウハウ/水素製造やCO₂分離回収を含めたパッケージ提案



脱炭素化事業

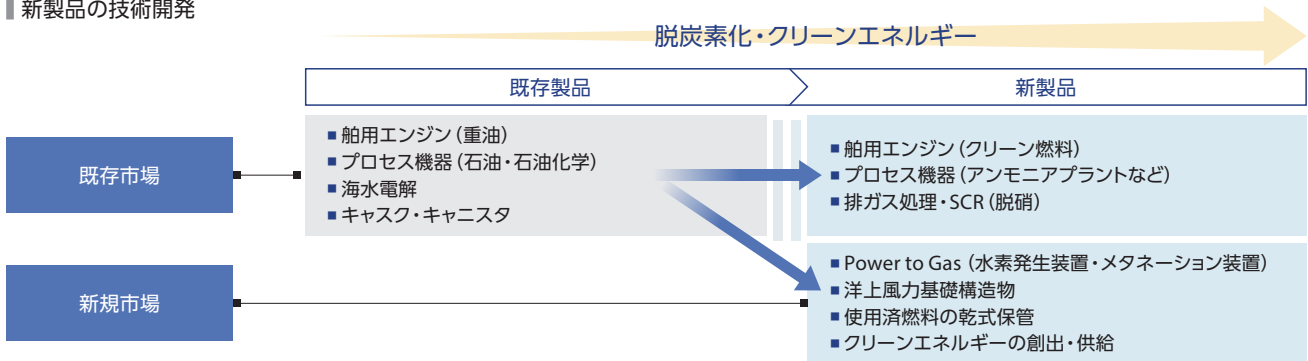
お客様の課題やニーズにマッチしたソリューションを提供していくことが私たちの使命であり、新たな価値を創造する大きなチャンスと考えています。今後もお客様の声に真摯に耳を傾けながら、これらの取り組みを加速させていきます。

「サステナブルビジョン」実現に向けて

これからグローバルに脱炭素化社会へと移行していかなかで、欧州や米国を中心に新しいルールや技術基準が制定

されていくことが想定されます。そのため、当社は米国のNACをはじめ、欧州でPtG事業を手がけるHitachi Zosen Inova、豪州のOsmofloなどの海外グループ会社と連携し、ニッチでも各々が関わる分野ではグローバルスタンダードとなれるよう挑戦を続けていきます。これらの挑戦を通じて、お客様の課題解決と自らのサステナビリティの実現をめざしたいと考えています。

■ 新製品の技術開発



NAC International

会社概要

1968年設立、所在地は米国ジョージア州ノークロス。使用済み燃料輸送／貯蔵用機器に関する設計、輸送およびコンサルティング業務を行う。2013年に日立造船グループに加わる。



ケント・S・コール
Kent S. Cole
 President and Chief Executive Officer

NAC International (以下、NAC) は、原子力発電所から発生する放射性廃棄物の安全・安心な管理、核燃料サイクル全般に関するエンジニアリングとコンサルティングを通じて、クリーンなエネルギーと環境保全をサポートし、脱炭素化社会の実現をめざしています。

略歴

General Electricの原子力エネルギー事業においてエンジニアリング、プロジェクトマネジメントなどを経験。2003年NACに入社後、使用済み燃料プロジェクト部門を経て、2006年に社長就任。2013年より現職。

原子力による脱炭素化の推進

原子力発電は世界的に注目されている、実績と信頼を兼ね備えたカーボンフリーな発電源です。現在稼働している原子力発電所に加え、近い将来稼働が見込まれている先進的な原子炉で、エネルギー需要を満たすことができます。また、小型かつ先進的な設計の原子炉の試験や認証取得も進められており、今後10年以内に実用化されることが期待されています。原子力発電は脱炭素化に向けて現実的かつ不可欠な存在である一方、今後増加する使用済み燃料を適切に管理・処分することが大変重要です。NACは、サステナブルな社会の実現のため、核物質や放射性廃棄物の安全かつ確実な輸送・貯蔵・処分のためのソリューションを提供し、クリーンエネルギーの創出および環境保全に寄与します。

「2030 Vision」達成に向けて

新型原子炉の出現などにより使用済み燃料の形態や処理方法が多様化するなかで、NACは燃料サイクルのバリューチェーンにおいて、より包括的なソリューションを提供していきます。長期的な事業成長のための取り組みの一例として、2020年に地層処分の技術を持つDeep Isolation社へ出資し、使用済み燃料を地下深くに埋めるための特殊キャニスタの開発を進めています。NACは日立造船グループの一員として、戦略の策定、他社とのパートナーシップの構築、M&Aなど、さまざまな面でサポートを受けています。今後はグループ会社間でシナジーを発揮しながら、各地域やお客様のニーズに合わせた技術開発を進め、日立造船と連携して世界No.1のキャスク・キャニスタのサプライヤーへ成長することをめざします。

■ 2030年に向けた事業展開

コンサルティング	放射性廃棄物管理	将来市場
<ul style="list-style-type: none"> ■ 使用済み燃料貯蔵 ■ 燃料性能、製造の監督 ■ その他 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 使用済み燃料・放射性廃棄物貯蔵システム・サービス ■ パッケージング・輸送ソリューション ■ その他 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 発電所外・使用済み燃料集中中間貯蔵施設 ■ 使用済み燃料・高レベルおよび低レベル放射性廃棄物 最終処分

TOPICS

当社グループは、製品・サービスを通じて、脱炭素社会、資源循環型社会の実現に貢献していきます。

TOPIC 1 水素発生装置で脱炭素化に貢献

水素は、カーボンフリー実現の鍵となる次世代エネルギーとして注目されています。当社は2000年に水素発生装置の販売を開始して以来、国内外の企業や研究機関などに40基以上納入してきました。

2023年5月、当社が北海道電力株式会社に納入した1MW級の水素発生装置（水素発生量：200N m³/h）の運用が開始されました。同社は北海道が掲げる「ゼロカーボン北海道」に賛同し、さまざまな取り組みを行っています。当社はこれまでの技術や実績を活かして、今後も同社が推進する水素の普及促進や「ゼロカーボン北海道」の実現に向けた取り組みをサポートしていきます。



北海道電力株式会社へ納入した水素発生装置

TOPIC 2 当社グループ製品によるCO₂排出量削減への貢献

当社グループの技術を用いたごみ焼却発電、バイオガス発電、バイオマス発電、風力発電などのクリーンエネルギー施設は、お客様の事業活動を通じてCO₂の排出量削減に貢献しています。2022年度末における当社製品（ライセンスによるものを含む）によるCO₂削減効果*は全世界で年間2,206万tに上ります。これは2021年4月に日本政府が公表した新たな温室効果ガス削減目標の約3.4%に相当します。今後も製品を通じてCO₂削減に貢献し続け、2030年度末には年間約4,000万tのCO₂削減効果を創出することをめざしています。

* CO₂削減効果は、稼働中施設の発電能力（施設内熱利用は含まない）、環境省「温室効果ガス排出量算定方法・排出係数一覧」、資源エネルギー庁「地球温暖化について」（外国の排出係数）から算出した。2030年度目標は、2022年度までの実績ベースで比例算出。日本の温室効果ガス排出量削減2030年度目標は、2013年度の1,408百万トン（CO₂換算）の46%で、当社グループの貢献率推定に用いた。

	CO ₂ 削減効果 (ライセンス含む)
2022年度	2,206万t-CO ₂ e/年
2030年度 (目標)	約4,000万t-CO ₂ e/年
2020～2030年度 累計	約3.2億t-CO ₂ e

グリーンファイナンスの活用

日立造船グリーンボンド

当社は、2018年9月、国内製造業で初めてとなるグリーンボンド「日立造船グリーンボンド」を発行しました。また、2021年10月28日には、風力発電事業を資金用途とする、2回目の「日立造船グリーンボンド」を発行しました。

2021年度発行「日立造船グリーンボンド」

1 プロジェクトの概要と状況

工事名称	むつ小川原陸上風力発電事業
対象業務	陸上風力発電施設の設計・施工および建設後の運営
施設概要	風車基数:4.3MW級風力発電機×15基 最大出力:57,000kW
稼働開始	2026年4月頃予定
現状	むつ小川原風力合同会社から建設工事および長期運転管理業務を受注。各種機器の発注・製作、基礎工事を開始。

2 資金充当状況 (2023年3月31日時点)

グリーンボンド調達額	10,000	(百万円)
特別目的会社への出資金への充当	△ 825	
発電施設の設備建設費用	0	
未充当残高	9,175	

日立造船グリーンボンド

詳細 ▶ <https://www.hitachizosen.co.jp/sustainability/greenbond.html>



研究開発

担当役員メッセージ



常務取締役 開発本部長
芝山 直

世界をリードする技術で新しい価値を創出し、 環境負荷ゼロを実現

当社グループが持続的に成長していくためには、社会課題の解決に資する新製品・新事業の創出による将来の収益拡大、既存製品の差別化・高付加価値化・コスト競争力向上による現在の収益力向上を図っていく必要があります。

そのための研究開発体制として、当社では、要素技術の開発を中心に行う開発本部の技術研究所と各事業本部内に開発センターを設けています。開発センターでは、主に製品開発段階のテーマをプロジェクト体制で進めています。

当社は創業以来、常に新技術へ挑戦し、事業を発展させてきました。しかしながら、人口減少が想定される国内においては、今後はインフラ投資の増加はあまり見込めず、限られた市場規模のなかで競争が激化していくと予想されます。将来の事業を創出するためには、グローバルに通用する技術や製品を生み出すための研究開発を進めていかなければなりません。そのためには人材の育成が最重要だと考えています。外部研究機関との連携により、研究員の能力向上を図るとともに、博士号取得の奨励など人材教育に努めています。また、Hitachi Zosen Inova (以下、Inova)をはじめとする海外グループ会社も含めた当社グループとしての開発体制の最適化も重要課題と認識し、一層の連携強化を図ります。継続的に人材強化・研究開発体制のグローバル化を進め、社会に貢献できる開発成果を生み出していきます。

方針と戦略

2023年度の研究開発方針は、2項目を追加し、7項目を掲げています。1つ目は、「新製品・新事業を継続的に創出」とし、そのなかにはカーボンニュートラルをはじめとする国の政策や、社会情勢に対してマーケットイン型の新製品・新事業の創出に取り組むものが含まれます。2022年度までに経済産業省のグリーンイノベーション基金(GI基金)事業*に3件が採択されており、そうしたカーボンニュートラル関連の大きなプロジェクトに取り組んでいます。2つ目の「開発中の製品の早期上市に向けて開発加速」では、有望開発テーマへの優先的リソース(ヒト・モノ・カネ)投入をさらに

強化します。重要な順に3ランクに分けて、メリハリの利いた開発を心掛けています。有望開発テーマのうち、カーボンニュートラル関係は約7割を占めています。

* グリーンイノベーション基金事業 <https://green-innovation.nedo.go.jp/>

取り組み

開発本部では、AI、シミュレーション技術、スマート工場(検査技術)などデジタルエンジニアリングの継続的な強化に加え、合成LPGなどカーボンニュートラルに寄与する技術開発を加速しています。環境事業では、ポストコンバッション(ごみ燃料化)、CO₂高濃度化燃焼、バイオメタネー

2023年度研究開発方針

1 新製品・新事業を継続的に創出

カーボンニュートラルをはじめ、国の政策・社会情勢に即して、マーケットイン型の開発テーマを推進(GI基金のさらなる活用に向け新規テーマを探索)

2 開発中の製品の早期上市に向けて開発加速

選択と集中をより強化して、有望開発テーマへ優先的にリソース(ヒト・モノ・カネ)を投入することで開発を加速させ出口戦略を明確化

3 コア技術のブラッシュアップと新しい技術開発への積極的なチャレンジ

既存事業の競争力を強化できるコア技術と新市場へ展開できる新技術の開発を推進するとともに、知的財産権を強化

4 トラブル防止の強化

トラブル防止のために気付きを与えるAIシステムの高度化、研究所幹部による定期的な事業部門サポートを通じて、根本的な対策を具体化する開発テーマの設定を促進

5 人材への投資の充実

人材採用を積極的に推進。専門分野の強化・深化、新事業・開発の企画力育成、技術経営などによるマネジメント力の向上、ローテーションの活性化などを推進

6 グループとしての開発力強化

海外グループ会社(Inovaなど)、国内のグループ会社(H&F、VTEXなど)との連携や技術交流を強化し、当社グループとして開発の総合力を発揮

7 社外リソースの積極活用

最先端の研究を取り込むために、大学や研究機関と積極的に連携。また、ベンチャーファンドなどを活用し、独自の優れた技術を持つベンチャー企業との協業も模索

ションなど次世代WtE技術の開発を重点的に推進しています。機械・インフラ事業では、ライフサイエンス関連(AI画像診断、分析評価装置、バイオ関連装置など)、DX、スマート工場化などを強化しています。また、脱炭素化事業では、グリーンイノベーション基金事業を中心に、メタネーション、燃料タンクなどカーボンニュートラル実現に向けた製品化を加速しています。

■ 政府の大型開発プロジェクトへの参画状況

グリーンイノベーション基金(GI基金)事業

- ・再エネ等由来の電力を活用した水電解による水素製造:カーボンニュートラル実現へ向けた大規模PtGシステムによるエネルギー需要転換・利用技術開発
- ・次世代船舶の開発:触媒とエンジン改良によるLNG燃料船からのメタンスリップ削減技術の開発
- ・洋上風力発電の低コスト化:セミサブ型ハイブリッド浮体の量産化・低コスト化

環境省委託事業

- ・高効率エネルギー利活用に向けた次世代型廃棄物処理システムの開発
- ・清掃工場から回収した二酸化炭素の資源化による炭素循環モデルの構築実証事業

知的財産

エンジニアリングおよび製造技術が収益の源泉である当社グループでは、知的財産の投資、活用、権利保全についても、経営戦略における重要な課題であると認識しています。事業戦略・開発戦略に基づく知的財産権の構築、維持を通して、市場競争力を強化することを基本方針としており、発明の発掘・創生、ビジネスモデルに応じた出願・権利化に取り組んでいます。特に、事業のグローバル化に対応

した海外での権利化の推進、AI、IoTの活用による製品・サービスの付加価値向上に対応した知的財産権の権利化などを強化しています。また、当社グループは取得した知的財産権を正当な範囲で行使し、相互に権利を尊重してフェアな競争をする、倫理観ある知的財産活動を展開しています。

知的財産管理体制

事業本部、開発本部のユニットごとに知財活動推進担当者を任命し、知的財産部門と連携して、きめ細かい発明の発掘活動、特許出願促進活動を行っています。

戦略的な権利化

技術マップ、特許マップを用いて自社・他社の特許ポートフォリオを把握・分析し、ビジネスモデルに応じた最適な出願・権利化を行っています。

知的財産教育

階層ごとに知的財産研修会を開催し、職種別のe-ラーニングの実施、社内報での知的財産情報発信などで社内風土の醸成に努めています。また、AI、IoTに特化した知的財産研修会を実施し、当社グループのICT化を推進しています。

発明表彰制度

出願賞、登録賞、発明実施賞を設けて、発明者を表彰し賞金を支給しています。発明の価値に対する利益を保証することで発明を奨励しています。

■ 無形資産

特許出願・取得・保有実績(当社単体)		2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度
特許出願件数	国内	112	138	51	72	81
	海外	118	112	67	85	59
特許取得件数	国内	71	82	84	93	83
	海外	76	113	118	60	61
特許保有件数	国内	803	756	742	744	779
	海外	386	480	551	506	470

意匠権・商標権保有件数(当社単体)		2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度
意匠権保有件数	国内	85	99	103	100	96
	海外	45	45	45	46	28
商標権保有件数	国内	177	171	171	170	171
	海外	37	49	50	51	56

DX推進

本部長メッセージ



常務執行役員 ICT推進本部長
橋爪 宗信

Hitz DXサイト
▶ <https://www.hitachizosen.co.jp/company/dx/>



従来の強みにデジタル技術を加えることで、 新たな顧客価値を創出

当社はものづくりとエンジニアリング技術の強みとして時代とともに変化する社会課題の解決に貢献してきましたが、さらなる貢献と成長には、デジタル技術を当社の利益の源泉に加えることが不可欠です。

AIはさまざまなデータを統合的に処理して最適な解を得ることを可能にします。例えば、ごみ焼却発電施設では、熟練スタッフが判断・制御していたことを自動制御化し、コスト低減や少子高齢化などの社会課題の解決に貢献できます。また、IoTを用いて、当社が納めた機械や設備の運転状況を遠隔監視することで、予兆保全や故障原因の早期分析を実現し、お客様の機会損失を最小限にすることが可能になります。社内の業務プロセスでも、生産性・品質・安全性の向上が可能になります。例えば当社では、いち早く生成AIを全社で導入し、活用しています。

デジタル技術を新たな強みとして磨き上げ、デジタルを加味したサービスの基盤を強固なものとするので、顧客価値の向上と企業価値向上に邁進していきます。

方針と戦略

DX戦略を中期経営計画「Forward 25」の重点施策の一つに位置づけ、事業をデジタル変革する「事業DX」、業務プロセスや職員の働き方改革を実現する「企業DX」、それらを支える「DX基盤」の3つを柱とした戦略により、飛躍的なデジタル変革を全社的に推進しています。

取り組み

DX推進の核となる「DX基盤」の整備では、特にデジタルプラットフォームの強化と人材育成を着実に進めています。

デジタルプラットフォームの強化

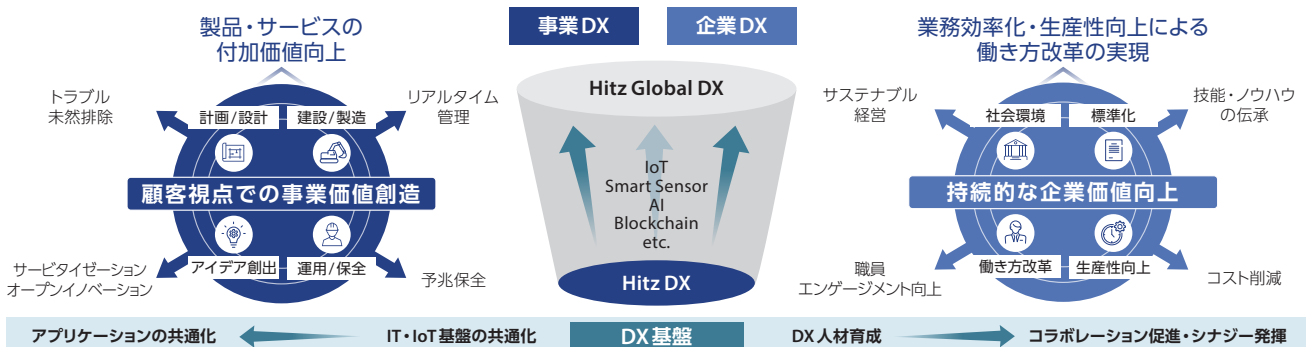
製品ごとにシステムを開発するのではなく、共通のデジタルプラットフォームを整備することで、サービス開始までの時間を短縮し、開発や運営コストの削減を可能にしています。当社製品・サービスのIoT化率を60%に引き上げ、顧客へ提供する価値の最大化をめざしています。

DX人材育成

DXを推進するためには技術的な基盤の整備だけでなく、データを活用し、企業・事業の変革を行う人材の育成が重要です。デジタル(D)と変革(X)の要素のうち、特に変革する力が重要であり、2022年2月から各事業の将来を担う事業責任者クラスを対象に「DXリーダー研修」を開始しています。デザイン思考を導入して新事業を創出する企業文化を醸成し、2025年度末までに500名のDX人材の育成をめざします。また、既にDXリーダー向けの「DX推進コミュニティ」を立ち上げていますが、今後は全社横断のコミュニティとして展開を予定し、「全員DX」を推進していきます。

KPI (2025)	■ 製品IoT化率 60%
	■ DX人材育成数 500名

「Forward25」におけるDX戦略の推進



グローバル展開

本部長メッセージ



専務執行役員 海外統括本部長
大倉 雄一

海外事業のさらなる成長に向け、グローバルでの経営体制を強化

海外統括本部は、海外事業の拡大とグループ間のシナジー向上をめざし、2021年7月に設立されました。

中期経営計画や長期ビジョン、そして「サステナブルビジョン」の実現に向けて、戦略の立案と具体的施策を推進するとともに、ガバナンス、リスク管理を強化し、組織横断的な視点で、各海外事業がプレゼンスを発揮できる領域での成長を追求していきます。また、新規事業立ち上げの際のリスク分析やフレームワークの検討、資金調達サポート、契約書のチェック、事業の進捗管理、M&Aのサポートなども行います。

海外グループ会社の戦略や施策に対しては、親会社の視点で検証を行い、時には異なる見解も伝えつつ議論を深めて、事業を適切な方向へ進めていきます。

方針と戦略

当社グループの長期ビジョン「2030 Vision」では、2030年度の海外事業比率を売上高、営業利益ともに50%とすることを財務目標としており、中期経営計画「Forward 25」では、2025年度の海外グループ売上高40%をKPIとして設定しています。

海外統括本部では、主要海外子会社3社 (Hitachi Zosen Inova、Osmoflo Holdings、NAC International) の事業伸長に加え、東南アジアや南アジアをはじめとするその他海外市場での開拓・成長に向けた取り組みを進めるとともに、将来を見据えた海外事業基盤の強化を推進していきます。

取り組み

「2030 Vision」に向けた基盤構築

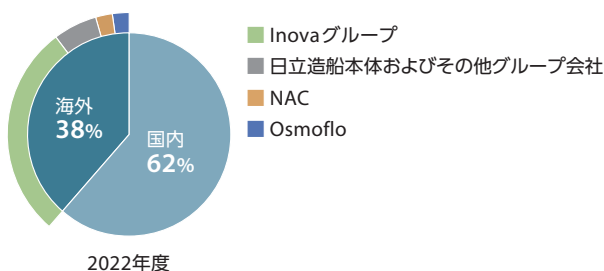
「2030 Vision」での海外事業の財務目標は、現在の当社グループ全体の事業規模に匹敵することから、将来を見据えた組織づくりとそれを運営する人材の育成に注力します。

戦略実行を担う人材の質・量の充実を図るため、年代別に担い手を育成するプログラムの運営に着手しました。海外のマーケットやビジネスに対する幅広い知見を持ち、リスク管理も含めて適切な判断を下していけるような、海外事業の成長を牽引するリーダーの育成をめざしています。

2022年度は海外関連の業務経験や語学力等の調査を実施し、グローバル人材候補者の可視化や人材プールデータの構築をはじめました。2023年度から開始する育成プログラムでは、語学や海外事業で必要となる一般知識に加えて、当社の海外事業戦略のロードマップ、リスク管理、ガバナンス等のプログラムを検討しています。毎年20名程度を対象に実施していくことで、「2030 Vision」の目標を達成するために必要な基盤構築へつなげていきます。

KPI (2025)	■ 海外グループ売上高 40%
	既存注力地域: 欧州、東アジア
	重点成長地域: 東南アジア、南アジア
	新規開拓地域: 北米、中東

海外売上高比率



地域別売上高比率

	2022年度	
	売上高	割合
日本	3,034	62%
ヨーロッパ	1,065	22%
アジア	207	4%
北米	219	4%
中東	310	6%
その他	91	2%

(億円)

サステナビリティ推進に向けて

サステナビリティ推進委員会 委員長挨拶

2050年にめざす姿の実現に向けて

当社グループのサステナビリティ推進委員会発足から1年が経過しましたが、2050年にめざす姿としてサステナブルビジョンを策定しました。「環境負荷をゼロにする」「人々の幸福を最大化する」というサステナブルビジョンは、「技術の力で、人類と自然の調和に挑む」ことを使命とする私たちの決意です。私たちは、新たな事業機会を獲得し、当社グループの持続的成長を実現するため、サステナビリティを重視した経営を実践します。

当社グループは、自然環境の中で、地殻から取り出した物質や人間社会が作り出した物質が増える活動、森林破壊や生物多様性の喪失につながる活動には加担しません。また、当社グループの事業活動が人権に悪影響を与えることは絶対にありません。さらに、第三者による人権侵害にも加担しません。当社グループは、人々が個人として尊重される存在であることを妨げるような活動にも加担しません。

当社グループは、サステナブルビジョンの実現に向けて強い意志を持ち、努力を惜しまないことを約束いたします。ステークホルダーの皆様には、当社グループが取り組むサステナビリティに対するご理解とご支援を賜りますよう、心よりお願い申し上げます。

代表取締役
取締役社長兼CEO

三野 禎男

基本的な考え方

当社グループは、サステナビリティ推進が Hitz Value の実践そのものであるとの認識の下、新たな事業機会を獲得し、当社グループが持続的に成長するため、サステナビリティ推進に関わる諸施策を継続して実施します。この方針

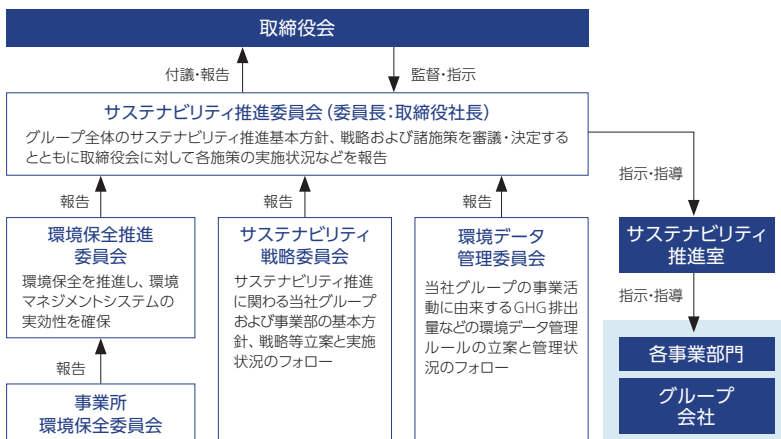
に基づき、持続的な企業価値向上を支える事業基盤や脱炭素に関わる事業を強化し、サステナブルで、安全・安心な社会の実現に貢献するソリューションパートナーをめざします。

サステナブル経営

詳細 ▶ <https://www.hitachiosen.co.jp/sustainability/policy/>



サステナビリティ推進体制図



サステナビリティ推進委員会

委員長	取締役社長
委員	事業本部長、事業所長、グループ会社社長等
審議・報告事項	当社グループのサステナビリティに関わる方針、戦略、重要施策等
2022年度の活動実績	開催回数: 4回 サステナブルビジョン、「成功の柱」(マテリアリティ)の検討および設定
事務局	サステナビリティ推進室

サステナブルビジョン

サステナブルビジョンを「環境負荷をゼロにする」「人々の幸福を最大化する」と決めました。また、ビジョンの実現に向けた7つの「成功の柱」をマテリアリティとし、2050年をゴールとするロードマップを設定しました。取り組みにあたって、「成功の柱」(マテリアリティ)ごとに設定したKPIの進捗状況を、サステナビリティ推進委員会にて定期的にフォローします。なお、外部環境の変化や社会のニーズ・期待の変化を適切に反映するため、「成功の柱」(マテリアリティ)は中期経営計画の更新に合わせて定期的に見直す予定です。また、サステナブルビジョンの実現に向けたマイルストーンとなる、長期ビジョン「2030 Vision」においては、2030年にめざす姿を示しています。「サステナブルで、安全・安心な社会の実現に貢献するソリューションパートナー」として、「脱炭素化」、「資源循環」、「安全で豊かな街づくり」の各分野における社会課題の解決に積極的に取り組み、既存事業の持続的成長と成長事業の創出・拡大をめざします。

▶ サステナブルビジョン P.16

「Forward 25」への取り組み

サステナブルビジョンの実現に向けたロードマップでは、当社グループ自身が取り組む施策と、当社グループの製品やサービスによって第三者の環境・社会課題解決に貢献するための施策を定めています。2025年度までのロードマップは中期経営計画「Forward 25」に組み込まれています。例えば、クリーン燃料への転換、リサイクルしやすい製品の設計、長寿命化技術の開発、多様な人材が個々の能力を最大限発揮できる職場の実現や、国連の「ビジネスと人権に関する指導原則」を踏まえた社内制度の構築などに取り組みます。

▶ 新中期経営計画「Forward 25」 P.24

サステナビリティに関する研修

当社グループ役職員がサステナビリティを正しく理解し、実践することを目的に、2022年度に社外より講師をお招きして、サステナブル経営に関する研修会を開催し、2,585名が参加しました。役職員のサステナビリティに対する意識の向上を図るために、今後も定期的な教育および研修を実施していく予定です。

「サステナブルビジョン」の実現に向けて

「サステナブルビジョン」策定の背景

サステナビリティ推進室は、2021年10月に社長直轄組織として設立され、当社グループ全体を通じたサステナビリティの基本方針、計画、TCFDを含むサステナブル戦略全般の推進を担当しています。サステナビリティ推進プロジェクトを立ち上げ、2050年を見据えたビジョンと7つの「成功の柱」(マテリアリティ)の策定に取り組みました。本プロジェクトは1年以上にわたり、各部門から100名以上が参加し、それぞれが検討した内容を持ち寄り、検討を進めました。

サステナブルビジョンに「環境負荷をゼロにする」を掲げたのは、当社が循環型社会の形成を支える製品やサービスを提供しているからです。環境事業では、プラントの建設から解体まで30年以上にわたる全ての段階でサーキュラーエコミーを実現する責任があります。機械・インフラ事業や脱炭素化事業の製品も、製造、使用、廃棄の全ての段階で環境に負荷を与えない責任があります。また、当社事業は人々の幸福の基盤を提供します。「人々の幸福を最大化する」は、人々が自分なりの幸福を追求できる社会の実現に向け、当社グループが努力し続けるという決意を込めました。

また、サステナブルビジョンは、非常にシンプルな言葉としました。これは職員一人ひとりが自分の置かれている状況に応じて、言い換えができるようにするためです。当社グループの事業分野は多岐に渡りますが、このビジョンをグループ全体を貫く方針とし、持続可能な経営の実現に向けて進んでいきます。

「サステナブルビジョン」浸透のために

サステナブルビジョンは経営・事業指針としてだけでなく、各部門、職員一人ひとりの行動指針となる軸です。この軸に基づいて、開発すべき製品、進めるべき事業を明確にし、2050年においても当社事業が価値を生み出し続けるために取り組みます。

まず、職員の意識を変えたいと思います。足元の事業だけでなく、将来の事業についてもサステナビリティの視点から検討されるように、根気強く啓蒙を続けます。また、グループ会社の特性に合わせた「成功の柱」(マテリアリティ)、ロードマップの策定を早急に進め、グループ全体にサステナブルビジョンを浸透させます。

「環境や他人を害しながら、自分だけが利益を得てはならない」という価値観が人々の間に広がりつつあります。サステナブルビジョンを基礎とする持続可能な経営とは、この考えを企業が社会の中で具現化していくのものではないでしょうか。当社グループはその実践者として2050年に向けて歩みを加速させます。



サステナビリティ推進室長
友岡 愛子

人的資本・人材戦略

本部長メッセージ



執行役員 業務管理本部長
 巻幡 俊文

中期経営計画「Forward 25」における人的資本の強化

社会のあり方や経済状況などの外部環境が日々変化するなか、今後は人材の流動性が増し、会社と職員の関係もこれまで以上に変化していくことが予想されます。中期経営計画「Forward 25」においては、経営戦略と連動した人材戦略、すなわち人的資本の強化を基本方針の一つとして掲げ、持続可能な経営を推進しています。

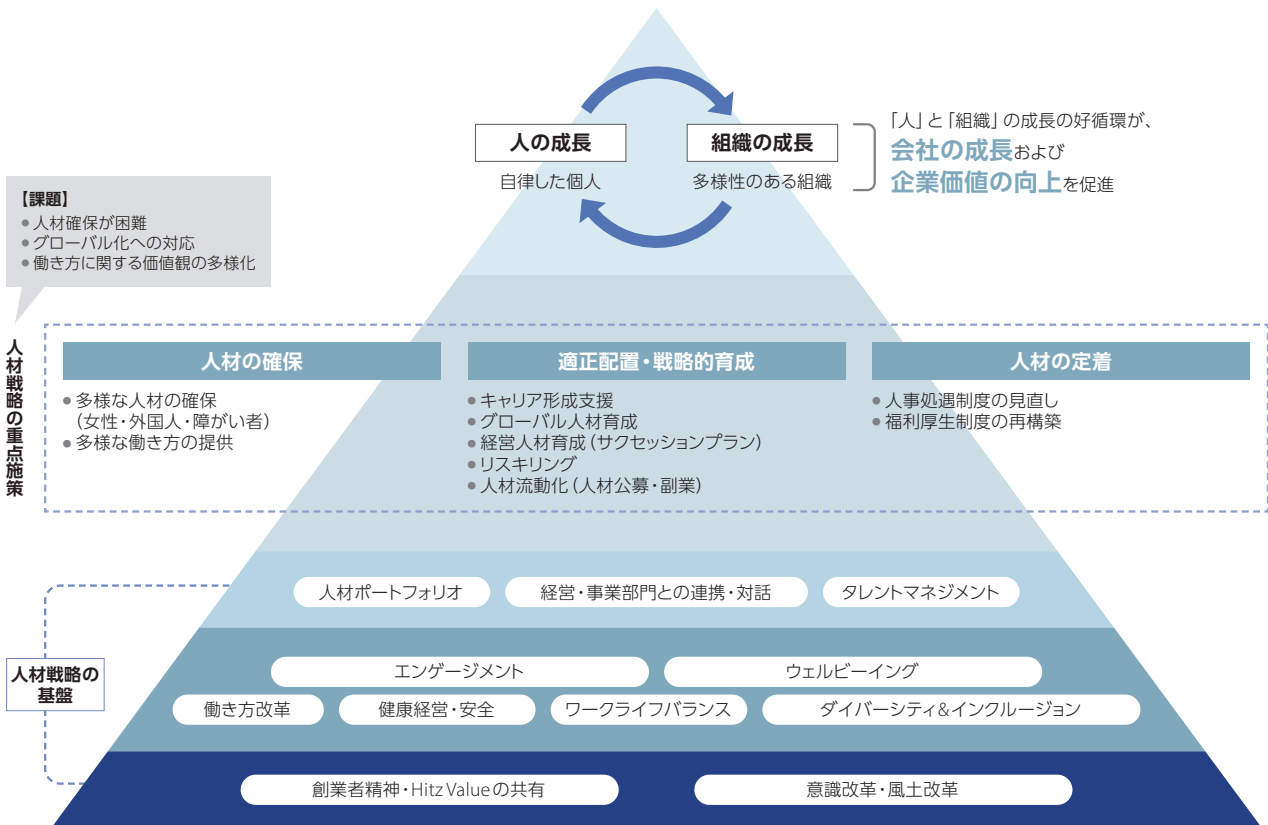
当社グループの存在意義は、「技術と誠意で社会に役立つ価値を創造し、豊かな未来に貢献する」ことです。企業理念に基づく経営戦略や事業戦略を実現するためには、必要な人材の確保、育成、定着が不可欠です。当社グループでは、人と組織の成長が相互作用する好循環が、会社の成長や企業価値の向上につながるという考えの下、人材戦略を策定しています。

「Forward 25」における人的資本の強化

経営戦略・事業戦略の実現に必要な人材の確保、配置・育成、定着

KPI
 (2025)

- 女性新卒採用率 事務系 50%、技術系 10%
- 男性の育児休暇・休業取得率 100%
- 職員エンゲージメント指数 70%
- 生活習慣病平均有所見率 21%以下



経営戦略・事業戦略の実現に必要な人材と現状のギャップを把握することから始まり、採用、育成、定着といった一連の人材戦略を総合的にマネジメントするには、経営側での議論をより深めていくことが重要です。

そのための取り組みとして2023年7月には、社外取締役を含む取締役と執行役員、国内主要関係会社の社長を対象に、人的資本経営をテーマにした2日間の合宿研修を実施するなど、経営層におけるリテラシーの深化、戦略に関する議論を行っています。

▶ 社長メッセージ P.15



合宿研修の様子

人材の確保とキャリア形成支援

人材の確保は喫緊の課題ですが、当社グループの持続的成長と価値向上を実現するために必要な人材を特定し、採用、育成していくことが重要です。

人材戦略の基盤では、特に人材ポートフォリオの構築やタレントマネジメントの強化が必要です。人材戦略の重点施策である「人材の確保」「適正配置・戦略的育成」「人材の定着」のため、より一層の充実と見える化が必要であり、それにはDXの活用も念頭に置いています。

また、人材の多様性の観点から、当社では、新卒採用における女性の割合を考慮するとともに、国籍等に関係なく優秀な人材を採用しています。特に女性の採用割合は、事務系50%、技術系10%をKPIとして定めています。日本では、技術系の女性の割合は決して高くありませんが、当社では2021年度以降10%を超える女性技術系職員の採用が実現できています。

KPI (2025)	■ 女性新卒採用率 事務系 50% 技術系 10%
当社単体 実績	■ 3年平均 事務系 42.4% 技術系 11.2%

事務系は年度により変動はあるものの3年平均で42.4%、技術系は3年連続10%以上を維持しています。当社グループの認知度や応募意欲向上のため、女子学生向けに当社女性職員との交流を図るイベントやセミナー等の広報活動を実施しています。

人材の育成では、特にDX人材、グローバル人材、経営人材の育成に注力していきます。DX人材は2021年度から、

経営人材は2022年度からそれぞれ取り組みを始めており、グローバル人材についても、2023年度から本格的に取り組みを開始しています。当社では、現在100を超える社内講座を開講していますが、今後は役割やキャリアに応じた自律的な学び、また新たな挑戦をサポートするキャリア形成支援やリスキングなど、これまで以上にきめ細かな育成制度を整備していきます。

▶ DX推進 P.42

▶ グローバル展開 P.43

主な研修制度

- 新入職員研修 (2年間: 入職研修、フォロー研修等)
- 階層別研修
- 技能研修 (技能研修校)
- 技術講座
- キャリアプラン研修
 - 若手～中堅層向け (2年目/3年目/10年目)
 - 中堅・ベテラン層向け (45～50代)
- 各種スキル研修 (ロジカルシンキング、経理・財務、マーケティング、ロジカルコーチングなど)
- 語学教育 (英語・中国語・日本語など)
- 社外研修 (社外派遣、国内外留学など)

経営人材の育成 (サクセッションプラン)

2022年度から開始した「経営人材育成プログラム」は、CEOを含む将来の取締役候補となる人材の発掘・育成・評価のサイクルを計画的に進めるものです。候補者の選抜にあたっては、外部専門家によるインタビューや360度評価、課題プレゼンテーションなどを通じて、次世代の当社グループ役員として、経営戦略・事業の遂行力を有するだけでなく、当社グループの企業理念を実現するに相応しい発想・能力・行動力等の資質の有無に関するアセスメントを行っています。

第1期の選抜者は、2023年度下期から他部門や海外への異動経験も含めた個人別育成計画に基づき、成長過程を把握し、見極めながら、2～3年の育成期間を経て、まずは取締役の前段階となる理事・執行役員候補として人材プールの上、抜擢していきます。

サクセッションプランの運用に関しては、今後、部長、グループ長等の後継者育成へと範囲を広げ、人材ポートフォリオの構築やタレントマネジメントの強化とともに推進していきます。

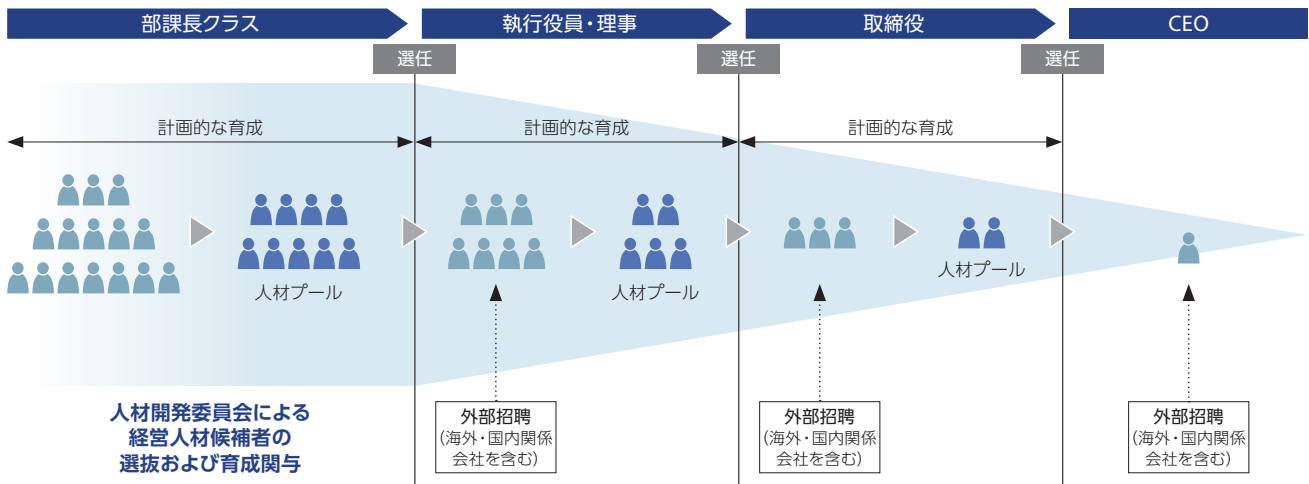
人的資本・人材戦略

なお、経営人材候補の選抜・育成・人材プールの運営・維持管理は社長直轄の「人材開発委員会」で行い、役員への登用などについては、指名・報酬諮問委員会で議論します。経営人材候補者に対する育成配置への関与を適切に行うた

めの実効性を担保し、定期的・継続的に育成に関与して議論を行い、経営人材の育成を戦略的に進めていきます。

▶ 経営陣幹部・取締役候補者の選定方針 P.64

CEOに至る育成・選任イメージ



多様な経験や価値観等を活かしたD&I

ダイバーシティ&インクルージョン (D&I) の実現には、国籍、性別や年齢などに対するアンコンシャス・バイアス (無意識の偏見) の払拭が重要だと考えています。職員が長く安心して働けるよう、育児・介護休業、短時間勤務や在宅勤務など各種制度の整備、また外国籍職員が不安や心配事を抱えることなく働ける環境づくりのためのセミナーや交流会の実施など、当社グループで働く人たちが多様な価値観を尊重し、主体的に活躍できる職場環境の整備を推進しています。「男性育児100%宣言」もその取り組みの一つで、男性の育児休暇・休業取得率100%をKPIとして定めています。

KPI (2025)	■ 男性の育児休暇・休業取得率 100%
当社単体実績	■ 2022年度 49.5%

当社グループでは、今後も多様性を受容する組織風土、「誰も排除されることなく、人の話を聴き、自由に発言し、多様な人材が活躍している心理的安全性の高い職場」をめざしてD&Iを推進していきます。

エンゲージメントの向上

当社では2009年度から、働きがいのある職場づくりのため、働きやすさや職場環境の満足度等を測定する職員意識調査を隔年で実施してきました。

「Forward 25」の初年度である2023年度からは、会社と職員のつながりに着目したエンゲージメント調査を開始しました。毎年、職員一人ひとりの満足感や幸福度、そして会社のめざす方向性への共感度合いを総合的に測定し、人材戦略に係る取り組みに反映させることで、職員と会社の成長の好循環を図ります。

KPI (2025)	■ 職員エンゲージメント指数 70%	
当社単体実績	■ 調査年度	2019 2021
		50.6% 55.9%

直近の調査では、柔軟な働き方ができるようになり、ワークライフバランスが取りやすくなったこと等の要因から、職員エンゲージメント指数で約5%の向上が見られました。一方、若手のキャリア支援や上司・部下・同僚とのコミュニケーション不足に課題がある結果となっており、改善に向けた取り組みを推進しています。なお、職員エンゲージメント指数は、2009年度から隔年で実施している職員意識調査から測定してきましたが、2023年度からは、エンゲージメントに影響を及ぼす要因を深掘りし、より効果的なアクションにつなげられるよう、エンゲージメントに特化した調査に変更しました。

今後も当社グループのビジョンに共感してくれる仲間を増やすとともに、当社グループで働く人々が誇りを持ち、「Hitz Value」を体現し、さらには「サステナブルビジョン」を実現できるよう、社内外に向けたブランディングの推進も積極的に進めていきます。

安全衛生

基本的な考え方

当社グループの基本理念「Hitz Value」に掲げる「安全最優先(全ての事業活動の場において、安全最優先を徹底します)」に基づき、グループ全体で安全活動を推進しています。

当社グループでは、「なぜ安全は大切なのか」と自問し、安全を守るために「何をすべきか」を追求し続けることが「安全最優先」の原点だと考えています。

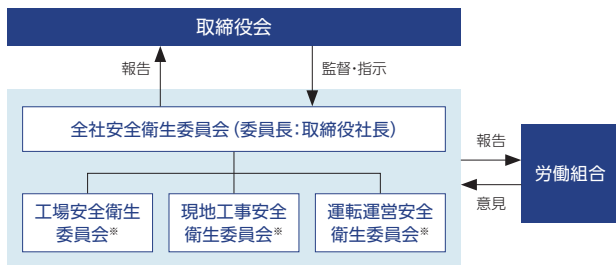
安全・安心は、人的資本経営、健康経営の基本です。今後も、製品の設計、製造、建設、そして運用に至る全ての過程において、安全を追い求める姿勢を持ち続け、当社グループの事業活動に関わる全ての人々が、安全で快適に働く環境づくりを進めていきます。

安全衛生への取り組み

安全管理体制

2023年7月、当社グループの安全管理水準をより一層向上させるため、社長を委員長、各事業本部長や本社管理部門長を委員とした全社安全衛生委員会を設置しました。安全衛生管理の基本方針策定や課題提起などを行い、議事内容は取締役会へ報告されます。

■ 全社安全衛生委員会体制図



※ グループ会社社長を含む

安全教育活動の拡充

「安全最優先」の考え方の浸透、また機能を高めていくため、2023年6月に本社設計部門および安全管理部門の職員を対象に、中央労働災害防止協会による「機械設備安全化」教育を8日間(延べ40時間)にわたり実施しました。

この教育は、機械設備の製造から廃棄までの全ての過程におけるリスクアセスメントの徹底を図るものであり、今後は、当社グループの教育システムに組み入れ、「安全最優先」の考え方を継承していきます。

ICT技術を活用して安全管理のネットワークを強化

当社グループ内で発生した事故・災害などの情報は全て本社安全部に集約されます。当社グループでは、集約されたデータを分析し、事故・災害の背景にある問題点や安全確保に向けた課題を抽出しています。データの分析結果は、日々の安全指示として活用するほか、年度の管理方針や中長期の管理計画に反映しています。

また、台風、大雨、地震等の自然災害による被害状況の集約や支援についても、ICTを用いた管理体制を確立しています。今後もICT技術を活用して、安全衛生に関わるリスクに柔軟に対応できる組織づくりを進めていきます。

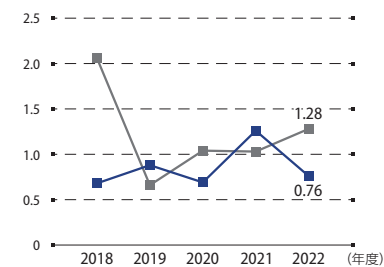
KPI (2025)

■ 休業災害件数 ゼロ

全災害ゼロに向けて休業災害につながるリスクの排除、低減に傾注した労働安全衛生マネジメントシステムを展開していきます。

■ 休業災害度数率

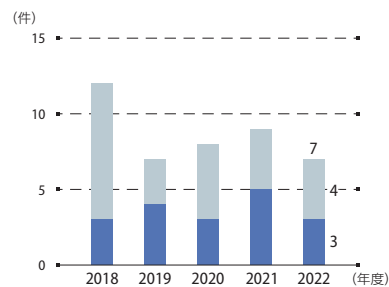
(休業1日以上の労働災害による死傷者数÷延実労働時間数)×1,000,000



■ 現地工事
■ 工場

■ 休業災害件数

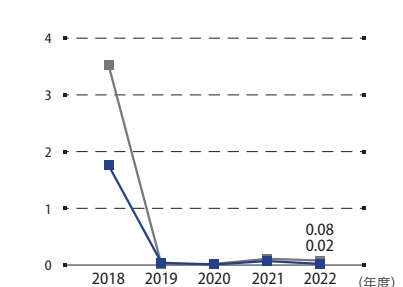
休業1日以上の労働災害



■ 現地工事
■ 工場

■ 休業災害強度率

(休業損失日数÷延実労働時間数)×1,000



■ 現地工事
■ 工場

※ 現地工事: 国内建設工事の総計(当社元請工事、下請負企業含む)

※ 工場: 国内工場および連結財務諸表原則に準じ、その敷地内で事業活動を行うグループ会社

調達

本部長メッセージ



執行役員 調達本部長
 貝淵 剛一

サプライチェーン全体でサステナビリティを推進

さまざまな事業リスクの増大や人権意識の高まりとともに、企業には国内外でサプライチェーンにおける社会的責任が求められており、サプライチェーン全体のサステナビリティ向上は企業が取り組むべき重要課題の一つとなっています。当社グループは2050年にめざす姿である「サステナブルビジョン」において、7つの「成功の柱」(マテリアリティ)の一つに「サステナブル調達」を掲げました。調達本部では、従来「公正・公平な取引」を基本に、最適なQCD(品質・コスト・納期)を提供してきましたが、今後はそれに加えて「サステナブル調達」を通じて当社グループと社会のサステナビリティ向上に努めていきます。

方針と戦略

当社はサステナビリティを重視した「調達基本方針」の策定と浸透を2023年度の目標の一つとしています。サステナブル調達は調達部門単独ではなく、営業や設計部門など関連部門全体で取り組む全社的なテーマであると同時に、サプライチェーンを構成するサプライヤーの理解と協力が不可欠です。当社では2019年度より質問票(SAQ: Self-Assessment Questionnaire)を用いて、サプライヤーのサステナビリティに関する調査を行い、「調査→評価・フィードバック→改善要請→再評価」のサイクルを通じて、サプライヤーと共に持続可能なサプライチェーンの構築に取り組んでいます。

取り組み

中期経営計画「Forward 25」策定にあたっては、2050年の目標達成に向けた最初の3年間と位置付け、各年度のロードマップを作成しました。持続可能な調達の実現に向けて、社内だけでなく、外部のステークホルダーやサプライヤーとの連携を図り、認識や行動の変革を促進していくことが重要です。そのために、社内およびサプライヤー向けの勉強会の開催、サプライヤー向けガイドブックの作成、グループ会社のサプライヤーを対象にしたサステナビリティに関する調査の展開を進めていきます。

また、海外サプライヤーのサステナビリティについても今後の重要課題と認識しています。東南アジアなど当社が今後ビジネスを拡大していく地域では、人権、労働安全、環境等について日本とは認識が異なる場合も想定されるため、ソーシング活動において十分調査を行った上で取引を行い、持続可能なグローバルサプライチェーンを構築・維持します。

これらの取り組み自体をゴールとすることなく、多様なサプライヤーとの継続的なコミュニケーションを通じて、サステナビリティを重視した調達活動を進め、より良い豊かな未来の実現に貢献していきます。

購買基本方針

▶ <https://www.hitachizosen.co.jp/supply/policy.html>



サプライヤーのサステナビリティに関する調査

2019年度から、グローバル・コンパクト・ネットワーク・ジャパン(GCNJ)分科会が作成した質問票(SAQ)を用いて、毎年サプライヤーのサステナビリティへの取り組み姿勢についての意識調査を実施しています。

2022年度は、当社単体発注額の約85%にあたる698社を調査対象とし、回答率は約84%(588社)でした。調査結果のスコアが低いサプライヤーについては、面談を含むコミュニケーションを通じて、取り組み状況を確認し、改善につなげています。今後は調査対象を当社グループ会社のサプライヤーにも拡大していく予定です。

SAQの設問項目

- | | |
|---------------|------------|
| Ⅰ コーポレートガバナンス | Ⅵ 品質・安全性 |
| Ⅱ 人権 | Ⅶ 情報セキュリティ |
| Ⅲ 労働 | Ⅷ サプライチェーン |
| Ⅳ 環境 | Ⅷ 地域社会との共生 |
| Ⅴ 公正な企業活動 | |

品質

トップから現場まで、全役職員の品質に対する意識の向上を図る

基本的な考え方

当社グループは、グループの基本理念「Hitz Value」において、「品質の追求」に重きを置く姿勢を打ち出しており、「技術の向上を常に意識し、顧客が満足する品質を追求します。」という決意を掲げています。これまで当社グループはお客様との約束を守ること、品質の高い製品をお届けすることを続け、お客様からの厚い信頼と市場における高いプレゼンスという資産を築いてきました。今後も高品質な製品・サービスの提供を徹底し、お客様および職員をはじめとしたステークホルダーの皆様からの信頼の維持・向上に取り組んでいきます。

品質方針

▶ <https://www.hitachizosen.co.jp/company/iso-9001.html>

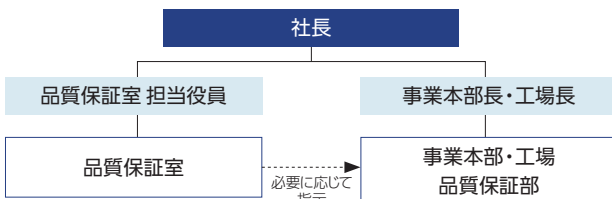


取り組み体制

当社グループでは社長直轄組織として品質保証室を、事業本部長および工場長の直轄組織として品質保証部を設置しています。

トラブルの発生を防ぐため、部門横断的に連携を進めています。具体的には、リスク管理部門が受注時のリスクを検討し、研究開発部門が案件を進める前に技術的な懸念事項を検証する。そして品質保証部門がプラントや製品の品質を保証し、生産技術部門がこれらの検討ならびに検証内容を全社、次世代に伝承していく。このように各領域においてリスクの把握とトラブル防止を徹底することで、プロジェクトを多面的に検証し、品質の追求、リスク管理の徹底を推進していきます。

品質保証体制図



KPI
(2025)

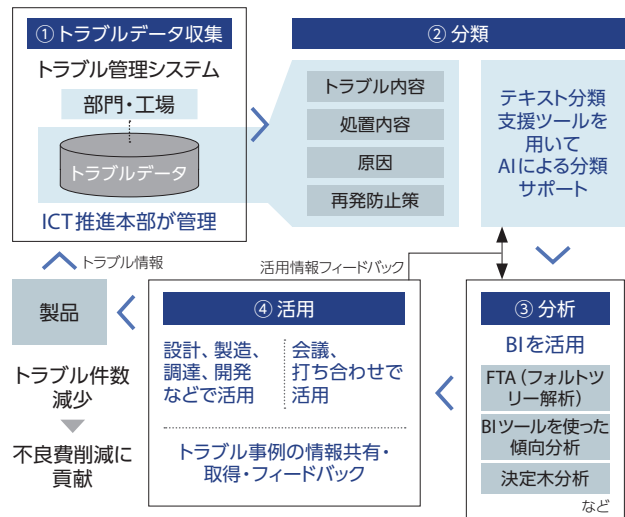
■ 売上高不良費比率 0.5%以下

トラブルデータベースシステムが運用開始

当社ではトラブルデータベースを活用して、品質トラブル防止に役立てています。熟練者に蓄積されていた属人的な知見や事例、過去のトラブル履歴を一元管理し、全役職員が検索・参照できるようデータベース化を進めています。2023年度には全ての事業本部で運用が始まりました。その結果、新入職員でも簡単に過去のトラブル情報から学ぶことが可能になり、同種のトラブルの発生を防止できる体制が構築できました。また、異なる事業部門の情報でも自部門で活用できるよう、取り組みを進めています。

現在はこれらを業務プロセスに組み込んでいくために、過去のトラブル情報に基づく検証をデザインレビューに組み込むなどの取り組みを進めています。PDCAサイクルを回して効果的に利用していくことで、より効率的で確実なトラブル防止の仕組みを構築していきます。

トラブルデータ活用のイメージ図



全社の意識改革

白木 敏之顧問 (前品質保証室担当役員)

当部門は品質に対する全社の意識向上の取り組みを続けてきました。特に経営トップ層への意識改革を重視し、役員研修会での議論などを続けた結果、トップから現場まで、品質追求に対する意思統一が図られ、問題が共有される速度が非常に増したという手応えを感じています。また、各本部長や品質保証担当などのレスポンスが迅速になり、指示も的確になりました。今後も経営トップから現場の職員までが高い品質意識を保持するように取り組んでいきます。

環境マネジメント

基本的な考え方

当社グループは、事業活動における環境保全活動を推進するため、環境保全推進基本方針、ISO14001および各国・地域の環境法令やガイドラインに基づき、環境マネジメントシステムを構築・維持・運用しています。

環境基本方針

▶ <https://www.hitachizosen.co.jp/sustainability/policy.html>



環境保全推進プラン

2022年度目標と実績		中長期目標 (2023-2025年度)	
環境マネジメントシステムの維持 環境保全推進委員会を中心としたグループレベルのマネジメントシステムの確立 活動事例 ① 環境監査(調査)の継続実施、グループ会社への適用拡大 ② ISO14001マネジメントシステムの維持	環境マネジメントシステムの維持 グループ環境管理体制の維持 重点施策 環境デューデリジェンスプロセスの確立・運用	CO₂排出量削減 2030年度Scope1、2、3 50%削減(2013年度比) 2050年度カーボンニュートラル 実績 2022年度排出量224.5kt-CO ₂ e(2013年度比39.3%減) 詳細 ▶ 環境データ P.72 活動事例 ① 再エネ切替の推進 ② 効率的なエネルギーの使用推進	カーボンニュートラル 2025年度Scope1、2 GHG(温室効果ガス)排出量34%削減(2013年度比) グループGHG排出量(Scope1、2)前年度比3%以上削減 重点施策 ① カーボンニュートラル方針の策定、浸透、徹底 ② 化石エネルギーの削減・再エネ切替の推進 製品の脱炭素化施策との連携、自社技術活用可能性調査 ③ エネルギーの効率的な使用推進 変圧器、空調機器、照明機器等の更新未着手機器抽出、更新作業手順の見直し等による生産プロセスの効率化
環境汚染物質(VOC^{*1}含む)対策 事業において利用する水資源の質と量の管理 実績 ▶ 環境データ P.72 活動事例 冷却水の循環利用、生活水の節水徹底 事業活動により排出される環境汚染物質の徹底管理(大気・水質・土壌の汚染防止含む) 実績 ▶ 環境データ P.72 活動事例 ① 特化則 ^{*2} ・PRTR ^{*3} 制度対象物質の調査、排出量・移動量の管理 ② 大気・水質・土壌汚染防止、上乗せ自主基準値設定、監視による予防保全 騒音・振動・臭気の徹底管理 活動事例 ① 騒音・振動・臭気発生源の特定と対処(作業場所移動等) ② 上乗せ自主基準値の設定、管理	水資源 水資源に関する目標管理開始、継続的管理 重点施策 ① 使用水源・用途ごとの水使用量把握、目標設定、管理 ② 循環利用のための課題抽出、自社技術活用可能性調査	環境負荷ゼロ	化学物質管理 特化則 ^{*2} ・PRTR ^{*3} 制度対象物質調査完了、含有材料変更計画決定 重点施策 ① 特化則・PRTR制度対象物質の調査、含有材料変更推進 ② 大気・水質・土壌汚染防止、騒音・振動・悪臭の管理、予防保全徹底
	廃棄物 最終埋立率3%以下、リサイクル率90%以上 重点施策 ① リサイクル未実施品の洗い出し、リサイクル品目拡大 ② 製品回収による有価金属再資源化推進		生物多様性 水資源・森林保全活動の推進 重点施策 水資源・森林保護に関する指標と目標の追加設定、目標管理の開始
	事業活動による廃棄物埋立量の抑制 実績 最終埋立率2.4%、リサイクル率92.7%(データ開示範囲:当社、連結子会社1社) 活動事例 リサイクル率の高い産廃業者の起用、分別の徹底		地域社会との関係強化 重点施策 地域活動への積極的な参加、近隣サプライヤーとの関係強化
	well-beingな企業 サステナブル調達、製造プロセス自動化を推進		

※1 VOC [Volatile Organic Compounds] トルエン、キシレンなどの揮発性有機化合物
 ※2 特化則「特定化学物質障害予防規則」
 ※3 PRTR [Pollutant Release and Transfer Register] 詳細は環境データP.73参照

体制・システム

環境保全推進体制

当社グループの環境保全推進体制は、サステナビリティ推進委員会の下部委員会である環境保全推進委員会と事業所の環境保全委員会が中心となり、環境関連法規制の遵守ならびに気候変動関連を含む環境リスクの顕在化防止および環境保全活動の推進をめざしています。

環境保全推進委員会は、サステナブルビジョン実現のために設定したロードマップを踏まえ、環境保全推進プランを設定し、その進捗やプロセスについて定期的なフォローとレビューを行います。また、サステナビリティ推進室が実施する環境監査結果の報告を受け、各工場へ指示・指導を行います。

環境保全推進委員会

委員長	サステナビリティ推進担当役員
審議・報告事項	環境保全の基本方針および重点実施項目の策定
2022年度の活動実績	開催回数: 2回 「環境監査」の実施報告 環境保全推進プラン(2023-2025年度)の設定 「環境データ」に関する審議
事務局	サステナビリティ推進室

ISO14001認証取得会社数

GRIスタンダード該当番号
GRI 103-1/103-2/103-3

	2021年度	2022年度
日本	9社	8社
海外	3社 (うち1社は持ち分法関連会社)	3社 (うち1社は持ち分法関連会社)

注1: 一部事業所のみ取得の会社を含む。

注2: 2022年度は日本プスネス(株)が連結対象会社から外れたため、1社減少。

注3: ISO14001に準じる規格(Kyoto Environmental Management System Standard)の取得会社1社(日本)を含む。

グループ会社における環境管理体制

当社グループでは、原則、海外グループ会社を含む連結子会社を環境管理の対象としています。グループ各社の事業形態は、製造拠点を有する会社、エンジニアリングと現地工事を主体とする会社、製造拠点がなく事務所のみの会社などがあります。業種、環境・生態系への影響等を踏まえて管理対象拠点ごとに管理対象項目を選定し、環境情報を収集するほか、製造拠点を有する子会社などに対しては、サステナビリティ推進室の調査・環境監査の対象とし、環境関連法規制の遵守、環境リスクの顕在化防止、環境保全活動の推進を図っています。

取り組み

環境データ開示について

環境データについては、当社グループの環境負荷を適切に把握し、それに基づき効果的な目標設定と施策策定を行うため、これまでの当社単体と一部子会社の開示から、2022年度よりグループ連結ベースでの開示を始めました。データ把握の対象範囲は順次拡大していく予定です。

また、ESG情報開示については、グローバル基準を踏まえて開示し、国内外のステークホルダーとの積極的な対話を通じて開示内容の充実をめざします。

今後は環境データ管理システムを導入し、タイムリーな情報開示に努めるとともに、第三者検証を実施する準備を進めています。

環境関連法規制の遵守・環境監査

2022年度において、環境関連法令違反の報告はありません。また、環境法規制違反により組織が受けた重大な罰金および罰金以外の制裁措置はありません。サステナビリティ推進室が実施した7工場(当社および連結子会社)への実地監査においても、不適合はなく、環境マネジメントシステムが適切に運用されていることが確認できました。

環境コミュニケーション

当社は、納入したごみ焼却施設やバイオマス発電所における見学の受け入れ、地域の小学校への出前授業を開催するなど、環境に関する教育・啓発につながる活動を推進しています。宮の郷木質バイオマス発電所では、2019年度より3年連続で見学会を開催いたしました。

また、SDGs活動の一環として、2015年よりラオスでの環境啓発活動に取り組んでいます。2022年度下期から2023年度上期にかけては、ラオス国立大学の学生向けに廃棄物処理や資源循環などをテーマとしたWeb講義を4回実施しました。2023年7月には当社職員が現地に渡航し、ラオス国立大学の環境啓発活動へ参加したほか、先生や学生と一緒に廃棄物最終処分場(埋立処分場)を見学しました。また、同大学での講義では、ラオスが抱える課題や将来あるべき姿などについて、学生の皆さんと当社職員も一緒になって議論し、理解を深めることができました。

TCFDへの対応

気候変動への取り組み

当社グループは2021年3月にTCFD（気候関連財務情報開示タスクフォース）の提言に対する賛同を表明し、気候関連に関するリスクと機会の特定と評価、シナリオ分析を実施するなど情報開示に努めています。

当社グループは、「カーボンニュートラル」を「成功の柱」（マテリアリティ）の1つと定め、気候変動対応に取り組みます。

主な取り組みは以下の通りです。

■ 主な取り組み状況

開示項目	取り組み状況
ガバナンス	<ul style="list-style-type: none"> 2022年3月に当社グループのサステナビリティ推進（気候変動対応を含む）に関わる経営の基本方針、事業活動の方針・戦略、重要施策などの決定とモニタリングを行うサステナビリティ推進委員会を設置 ▶ サステナビリティ推進に向けて P.44 気候変動リスクに対応するため、GHG（温室効果ガス）、排出量などの環境データの管理方法・ルール の立案とともに環境データ管理状況のフォローを行う環境データ管理委員会を設置（2022年3月） ▶ 環境データ P.72 2022年度より、気候変動に関するシナリオ分析の結果やカーボンニュートラル社会への移行という外部環境の変化を前提に、当社グループが取り組む課題を検討 ▶ サステナブルビジョン P.16 気候変動を含むサステナビリティ課題に対する当社グループの取り組みについて、外部有識者の意見・助言を求め、施策やロードマップに反映 ▶ サステナブルビジョン P.16
戦略	<ul style="list-style-type: none"> 短・中・長期の気候変動リスク・機会を、現在から2050年までを対象に特定・評価 2050年にめざす姿として、「サステナブルビジョン」を策定。カーボンニュートラルをはじめとする「成功の柱」（マテリアリティ）を設定し、2050年までの施策およびロードマップを策定。2023-2025年度までの中期経営計画「Forward 25」に施策を反映（2023年3月） ▶ サステナブルビジョン P.16 / ▶ 新中期経営計画「Forward 25」 P.24 2050年において気候変動の影響を受ける可能性が高い3事業（ごみ焼却発電事業、バイオガスプラント事業、風力発電事業）について、4℃・2℃・1.5℃の3つのシナリオを用いて、シナリオ分析を実施 ごみ焼却発電事業、風力発電事業といったグリーンプロジェクトの推進に向け、グリーンファイナンスを継続的に活用 ▶ グリーンファイナンスの活用 P.39
リスク管理	<ul style="list-style-type: none"> 事業に大きな影響を及ぼす気候変動リスク・機会については、リスク管理各部署が相互に連携し、識別・評価・管理を実施 「成功の柱」（マテリアリティ）検討過程で、シナリオ分析を踏まえ、社会課題の認識、リスクと機会を分析した。中期経営計画の更新に合わせて定期的に見直しを行い、外部環境変化を反映させる予定 ▶ サステナブルビジョン P.16
指標と目標	<p>GHG 排出量削減目標 ▶ 環境データ P.72</p> <ul style="list-style-type: none"> Scope1、2は2025年度までに2013年度比34%削減をめざす Scope1、2、3においては、2030年度までに2013年度比50%削減をめざす 2050年度までに当社グループでのカーボンニュートラルをめざす 2022年度よりデータの開示対象範囲を連結グループに順次拡大。Scope3の開示範囲拡大に向けた取り組みを継続する 中期経営計画「Forward 25」 ▶ 新中期経営計画「Forward 25」 P.24 脱炭素化事業を拡大させ、2025年度までの3年間に売上高を250億円拡大し、700億円とする

シナリオ分析

産業革命前に比べ2100年までに世界の平均気温が4℃・2℃・1.5℃の上昇を想定した3つのシナリオを採用し、気候変動が対象事業に及ぼす影響の分析を実施しました。

■ シナリオ分析の概要

主要シナリオ	移行リスク・機会: IEAによるNZE, SDS, STEPS 物理リスク・機会: IPCCによるRCP1.9、2.6、8.5
対象事業	ごみ焼却発電事業、バイオガスプラント事業、風力発電事業
対象時期	2050年

注) IEA: 国際エネルギー機関 (International Energy Agency)
 NZE: Net Zero Emissions by 2050 Scenario
 SDS: Sustainable Development Scenario
 STEPS: Stated Policies Scenario
 IPCC: 気候変動に関する政府間パネル (Intergovernmental Panel on Climate Change)
 RCP: Representative Concentration Pathways

2℃前後上昇する想定における社会将来像

2℃シナリオでは、再生可能エネルギーの普及や温室効果ガス排出の抑制に向けた政策が進展し、原材料価格や炭素税による費用上昇の影響を受けます。一方、再生可能エネルギー比率が高まり、ごみ焼却発電施設だけでなく、バイオガスプラントや洋上風力発電の需要が増加すると期待されます。特に新興国ではごみ処理の需要が伸びることが予想されます。一方で、先進国でごみ発生量の抑制が進み、ごみ処理需要の成長が鈍化する可能性を視野に入れて、各地域の動向を随時モニタリングしながら、持続的成長のための技術革新に向けた研究開発を推進していきます。

2°C前後上昇する想定における社会将来像

政府

- 炭素税引き上げや国境炭素調整の導入が進展
- CE関連規制、プラ規制、フードロス関連規制が強化
- ごみ焼却発電は再エネに位置付けられない可能性

自社・市場

火力発電
ごみ焼却発電
バイオガス発電

太陽光発電
陸上風力発電
洋上風力発電

投資家

- 事業転換の圧力やダイベストメントなどの発生(ごみ焼却発電が非再エネになった場合)
- グリーンボンド・サステナビリティボンド市場が拡大

エネルギーミックス

- 再エネ比率が高まり、風力発電、バイオガス、メタンネーションなどのエネルギーミックスの多様化が進む

サプライヤー

- 再エネが普及し、電力価格が上昇
- 鉄などの原材料価格が上がり、資材・設備価格が上昇(炭素税の影響)

シナリオ分析結果のまとめ

項目	想定される変化・世界観		財務影響度			対応策
	概要 (リスク・機会)		シナリオ			
			4°C	2°C	1.5°C	
リスク	炭素税の導入	<ul style="list-style-type: none"> リスク カーボンプライシングの適用により、操業コストが増加 リスク 国境炭素調整が導入された場合、資材・設備の輸出入に係るコストが増加する可能性 		大	大	<ul style="list-style-type: none"> GHG排出量の削減目標とロードマップの設定 ▶ サステナブルビジョン P.16 カーボンニュートラル製品開発 ICPの導入を検討、全社的な脱炭素経営のエンジンとする GX (グリーントランスフォーメーション) リープに参画 (2023年5月)
		原材料価格の高騰	<ul style="list-style-type: none"> リスク エネルギー多消費型資材・設備(鉄・銅・セメント・プラスチック等を原材料とするもの)の調達コストが増加 		中	
移行	リスク・機会	<ul style="list-style-type: none"> 再エネ比率はシナリオによって大きく変化(ごみ焼却発電施設) リスク 気温上昇を抑えるために、サーキュラーエコノミー、プラスチックおよびフードロス関連規制が強化され、ごみ処理量が減少 		大	中	<ul style="list-style-type: none"> シナリオ別の戦略オプションを用意し、政策・規制・エネルギーミックスの変化を踏まえた事業ポートフォリオの変更を行う EPCのみならずプラントの長寿命化等の需要に対応できるようなO&Mにも注力する サプライチェーン企業等を巻き込むなどしてエコシステムを構築し、市場拡大の機会に備える オープン・イノベーションやM&Aも活用し、廃棄物資源から多種多様な有価物を回収・活用するWaste to X事業を拡大する 自社保有技術と豊富な納入実績を強みに、将来予想される新興国におけるごみ発生量増加問題の解決に貢献する バイオガスやポストコンパッションなど、焼却以外の方法による廃棄物からのエネルギー回収方法について研究開発を推進する バイオガスプラントの自社での建設・所有・運営事業(BOO)を推進し、欧州における再生可能エネルギー転換推進に貢献する 日本国内では、NEDOの委託事業を通じて、洋上風力発電の導入拡大に貢献する サプライヤーと共にサステナブル調達を推進
		<ul style="list-style-type: none"> リスク ごみ焼却発電が先進国で再生可能エネルギーとして扱われなくなり、新設需要が鈍化 機会 新興国の経済成長に伴うごみ発生量増加・埋立問題のソリューションとして海外市場が大きく成長 		大	中	
		<ul style="list-style-type: none"> (バイオガスプラント・風力発電プラント) 機会 低炭素社会では、市場が大きく拡大(特に、洋上風力) 		中		
物理的	リスク・機会	<ul style="list-style-type: none"> リスク 洪水、台風、豪雨、落雷等の自然災害により、プラントが損傷し、原状回復のための追加コストが発生、また、DBO案件では停止期間の売上が減少 機会 損傷を受けた施設の修繕工事発注が増加 		大		<ul style="list-style-type: none"> 過去被害額をもとに、年間の対策費用を十分に確保する 自然災害をカバーする保険への加入も含めたBCP対策を進める ICT技術の活用により、災害時にもごみ焼却施設や污泥再生処理センターなどの社会インフラが停止しない体制を構築する フラップゲート(可動防波堤)をはじめとする激甚災害に対する防災インフラ技術を幅広く展開する

■ サステナビリティ
役員一覧



取締役

代表取締役 取締役社長 兼 CEO

三野 禎男

1

- 1982年 4月 当社入社
- 2015年 4月 当社環境事業本部長兼建築監理室、品質保証室担当
- 6月 当社常務取締役
- 2017年 4月 当社代表取締役 取締役副社長、当社社長補佐(生産技術部、風力発電事業推進室、機能性材料事業推進室管掌)
- 2018年 4月 当社社長補佐(営業、生産技術部管掌)
- 2019年 4月 当社社長補佐(営業、調達本部管掌)
- 10月 当社社長補佐(営業、調達本部、夢洲エリア開発推進室管掌)
- 2020年 4月 当社代表取締役 取締役社長兼 COO
- 2022年 4月 当社代表取締役 取締役社長兼 CEO(現在)

常務取締役

鎌屋 樹二

2

- 1984年 4月 当社入社
- 2014年 4月 当社執行役員
- 2017年 4月 当社企画管理本部長兼業務管理本部、調達本部担当
- 6月 当社取締役
- 8月 当社企画管理本部長兼企画管理本部SR99プロジェクト対策室長兼業務管理本部、調達本部担当
- 2018年 4月 当社常務取締役(現在)
- 2019年 4月 当社企画管理本部長兼業務管理本部長兼企画管理本部SR99プロジェクト対策室長兼生産技術部担当
- 2020年 4月 当社企画管理本部長兼業務管理本部長兼企画管理本部SR99プロジェクト対策室長
- 7月 当社機械事業本部長兼企画管理本部SR99プロジェクト対策室長兼社会インフラ事業本部担当
- 2021年 4月 当社機械・インフラ事業本部長
- 6月 当社機械・インフラ事業本部長兼生産技術部担当
- 2022年 4月 当社脱炭素化事業本部長兼機械・インフラ事業本部、生産技術部担当(現在)

常務取締役

芝山 直

3

- 1982年 4月 当社入社
- 2012年 4月 当社執行役員
- 2017年 4月 当社機械事業本部長
- 6月 当社取締役
- 2019年 4月 当社機械事業本部長兼社会インフラ事業本部担当
- 6月 当社常務取締役(現在)
- 2020年 4月 当社機械事業本部長兼営業、海外事業、社会インフラ事業本部、夢洲エリア開発推進室担当
- 7月 当社営業、海外事業、業務管理本部、企画管理本部、夢洲エリア開発推進室担当
- 2021年 6月 当社開発本部長兼海外事業、ICT推進本部担当
- 7月 当社開発本部長兼ICT推進本部、海外統括本部担当(現在)

常務取締役

桑原 道

4

- 1986年 4月 当社入社
- 2015年 4月 当社経営企画部長
- 2018年 1月 当社経営企画部長兼Hitachi Zosen Inova取締役会長
- 4月 当社執行役員
- 4月 当社環境事業本部長付兼Hitachi Zosen Inova取締役会長
- 2020年 7月 当社業務管理本部長兼企画管理本部長
- 2021年 4月 当社企画管理本部長
- 6月 当社取締役
当社企画管理本部長兼業務管理本部、品質保証室、夢洲エリア開発推進室担当
- 10月 当社企画管理本部長兼業務管理本部、サステナビリティ推進室、品質保証室、夢洲エリア開発推進室担当
- 2022年 4月 当社常務取締役(現在)
- 当社環境事業本部長兼調達本部担当
- 2023年 6月 当社環境事業本部長兼調達本部、建築監理室担当(現在)

社外取締役

リチャード R. ルーリー

5

1974年 5月 米国ニューヨーク州弁護士資格取得
 1989年 9月 ケリー・ドライ・アンド・ウォレン法律事務所パートナー
 (2015年1月退所)
 2003年 6月 米国ニュージャージー州弁護士資格取得
 2013年 3月 Sanken North America (現 Allegro MicroSystems) 社外取締役
 (現在)
 2014年 6月 サンケン電気株式会社社外取締役 (2022年6月退任)
 2016年 6月 当社社外取締役 (現在)

社外取締役

庄司 哲也

6

1977年 4月 日本電信電話公社入社
 2006年 6月 西日本電信電話株式会社取締役人事部長
 2009年 6月 日本電信電話株式会社取締役総務部門長
 2012年 6月 エヌ・ティ・ティ・コミュニケーションズ株式会社代表取締役副社長
 2015年 6月 同社代表取締役社長
 2020年 6月 同社相談役 (現在)
 12月 サークレイス株式会社社外取締役 (現在)
 2021年 3月 サッポロホールディングス株式会社社外取締役 (現在)
 6月 当社社外取締役 (現在)
 6月 三菱倉庫株式会社社外取締役 (現在)
 2022年 3月 日本たばこ産業株式会社社外取締役 (現在)

社外取締役

坂田 信以

7

1979年 4月 住友化学工業株式会社 (現 住友化学株式会社) 入社
 2013年 4月 同社執行役員知的財産部担当
 2016年 4月 同社顧問
 4月 株式会社住化技術情報センター取締役副社長
 2017年 6月 同社代表取締役社長 (2018年3月退任)
 2018年 5月 一般社団法人日本化学工業協会常務理事 (化学品管理、国際業務
 管掌) (2022年5月退任)
 2020年 6月 株式会社野村総合研究所社外取締役 (現在)
 2023年 6月 当社社外取締役 (現在)

社外取締役

堀口 明子

8

1985年 4月 沖電気工業株式会社入社
 2011年 4月 同社広報部長
 2015年 4月 同社人事部長
 4月 沖コンサルティングソリューションズ株式会社取締役
 (2019年4月退任)
 2017年 4月 沖電気工業株式会社執行役員経営管理本部人事部長
 4月 株式会社OKIプロサーブ取締役 (2019年4月退任)
 2018年 6月 公益財団法人21世紀職業財団理事 (2022年6月退任)
 2019年 4月 沖電気工業株式会社経営管理本部理事
 4月 株式会社沖ワークウェル代表取締役社長執行役員 (現在)
 2020年 4月 沖電気工業株式会社コーポレート本部理事 (2023年3月退任)
 2023年 6月 当社社外取締役 (現在)

監査役

常勤監査役

山本 和久

9

1982年 4月 当社入社
 2014年 4月 当社執行役員
 2017年 4月 当社環境事業本部長
 6月 当社取締役
 2019年 4月 当社事業企画・技術開発本部長兼ICT推進本部、建築監理室、
 品質保証室担当
 6月 当社常務取締役
 2020年 4月 当社事業企画・技術開発本部長兼ICT推進本部、生産技術部、
 建築監理室、品質保証室担当
 2021年 4月 当社開発本部長兼ICT推進本部、生産技術部、建築監理室、
 品質保証室担当
 6月 当社常勤監査役 (現在)

常勤監査役

森方 正之

10

1974年 4月 当社入社
 2010年 6月 当社取締役
 2012年 4月 当社常務取締役
 2014年 4月 当社経営企画部、経理部、関連企業部、海外業務室担当
 2015年 6月 当社業務管理本部長兼企画管理本部長
 2016年 4月 当社業務管理本部長兼企画管理本部長兼調達本部担当
 2017年 6月 当社顧問
 2018年 6月 当社常勤監査役 (現在)

社外監査役

安原 裕文

11

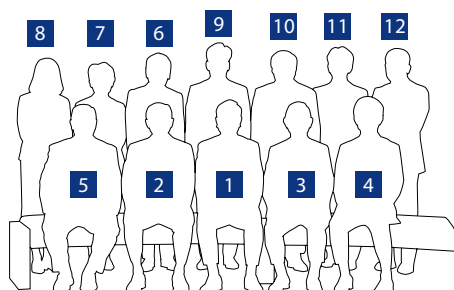
1979年 4月 松下電器産業株式会社 (現 パナソニックホールディングス株式会社) 入社
 1996年 9月 アメリカ松下電池工業株式会社 (現 パナソニックエナジーアメリカ
 株式会社) 取締役CFO (2000年3月退任)
 2008年 6月 パナホーム株式会社 (現 パナソニックホームズ株式会社) 取締役
 執行役員
 2012年 6月 同社代表取締役 (2014年6月退任)
 2015年 6月 パナソニック株式会社 (現 パナソニックホールディングス株式会社)
 常任監査役 (2019年6月退任)
 2019年 6月 参天製薬株式会社社外監査役 (2023年6月退任)
 2020年 3月 住友ゴム工業株式会社社外監査役 (現在)
 6月 当社社外監査役 (現在)
 2023年 6月 住友電設株式会社社外取締役 (現在)

社外監査役

荒木 誠

12

1987年 4月 関西電力株式会社入社
 2011年12月 関西電力株式会社 (現 株式会社関西電力) 経営改革推進本部企画経理部長
 2012年 6月 同社取締役経営改革推進本部副本部長 (2013年6月退任)
 2016年 6月 関西電力株式会社執行役員IT戦略室長
 2017年 6月 株式会社ケイ・オプティコム (現 株式会社オプテージ) 代表取締役
 副社長執行役員
 2018年 6月 同社代表取締役社長 (2021年6月退任)
 2021年 6月 関西電力株式会社執行役員常務 (現在)
 2023年 6月 当社社外監査役 (現在)
 6月 関西電力株式会社取締役代表執行役員副社長 (現在)

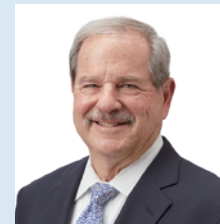


(2023年7月1日現在)

社外取締役メッセージ

グローバル視点で課題解決に向けて 取り組みを推進していくことを期待

社外取締役
リチャード R. ルーリー



当社は、日本におけるコーポレート・ガバナンス改革と軌を一にして、コーポレート・ガバナンス強化や人的資源管理等に真摯に取り組んでおり、コンプライアンスについてもベストプラクティスを実践すべく取り組みを進めています。

前中期経営計画「Forward 22」では、単独では成長の機会が限定的な分野において、他社との合併会社設立や事業売却を行うなど、事業ポートフォリオ・マネジメントにおいて一定の成果をあげました。例えば、シールドマシン事業における川崎重工業株式会社との合併会社設立、船用エンジン事業の分社化および今治造船株式会社との協業などが挙げられます。一方で、技術トラブルとコスト管理については、課題が残っています。取締役会ではこの課題についてオープンに議論し、経営陣もこの課題の抜本的な解決に取り組んでいるため、今後はこうした問題に起因する利益の圧迫がなくなると期待しています。

新中期経営計画「Forward 25」の策定時には、経営陣から説明を受け、計画の成功に向けてどのような戦略を描いているのかを把握することに努めました。今後は、取締役会で戦略や方向性について、進捗状況や問題点を定期的に評価することが重要だと考えます。また、私たち社外取締役は計画達成のために、経営陣をしっかりサポートできるアイデアや考え方を提示する必要があります。2030年に向けた経営戦略「2030 Vision」および2050年にめざす姿である「サステナブルビジョン」については、取締役会で多くの時間を費やして、今後の経営の軸を何に置くかについて議論しました。その結果、当社の事業領域の多くがESGの思考プロセスと合致していること、サステナビリティならびに環境保護および多様性の重要性が共有されました。環境保護の面では、ビジョン達成に必要なテクノロジーの開発を進め、カーボンニュートラルと持続可能な生活の実現に注力する部門も創設しました。多様性に関しては、海外グループ会社において重要な役割を果たしている人材を、日本で上級管理職として登用してはどうかと提言しています。加えて、役員報酬体系については、個人や事業部門の生産性や業績、会社全体の財務目標の達成度に応じた報酬体系を提言しています。可能であれば、株式報酬の導入が望ましいでしょう。そうすることで、会社の目標達成に対する熱意と意欲をさらに高めることができると考えます。

持続的成長に向け率先してトランスフォームする 取締役会をめざす

社外取締役
庄司 哲也



近年海外事業の進展に伴い、グローバルガバナンスの強化・深化が求められています。これに応えるべく、当社ではコミュニケーションをより重視し、併せてマネジメントにおける重要情報の共有に注力しています。現地経営陣との間で、共通のビジョンや目標の相互理解の浸透を図りつつ、意思疎通の充実に努めています。これにより、組織間のグローバル連携が強化され、Hitachi Zosen Inovaをはじめとする海外グループ会社を含む海外事業の堅実な発展につながってきました。今後も海外事業の収益力や成長力を持続的に高めていくためには、現地の経営陣と日本の取締役会が問題意識や課題認識をできる限り共有していくことが不可欠と考えています。

現在の取締役会は、6月に新たに2名の女性の社外取締役が加わり、各自が得意とする分野や異なる経験から培われた知見による多角的な視点での審議が可能なメンバーが揃っています。実際に、議論も積極的かつ活発に行われています。

また、指名・報酬諮問委員会については、以前は取締役会議長が兼任していた委員長を、2022年1月から社外取締役である私が務めることになりました。社外メンバーによるイニシアチブを強化し、指名・報酬に関する議論に妥当性と客観性を持たせるという委員会の方向性がより明確になりました。2022年度で谷所氏が会長を退任し、三野CEOの指揮の下、新中期経営計画「Forward 25」は新たな経営メンバーで丸となって推進しています。

当社は、創業以来140年超の歴史の中で、祖業である造船業からのさまざまなトランスフォームを経て、現在の企業規模を実現してきました。今後も長期にわたり持続的な成長を果たすためには、取締役会もこれまで以上に柔軟にトランスフォームを図り、進化していかねばなりません。例えば、役員報酬についても、パフォーマンスに基づく中長期インセンティブの導入など、当社が進む方向を先取りし、成長を促す体制を作ることが課題であると認識しています。このように、2030年、2050年に向けたビジョンとの整合性を常に確認、モニタリングしながら、サステナブルな経営をサポートしていくことが社外取締役の責務であると考えます。

化学メーカーでの リスク管理の知見を 活かす

社外取締役
坂田 信以



当初は「日立造船」という社名から、インフラの建造を業とする会社との印象を持っていました。現在は、環境事業が大きな割合を占め、機械・インフラ事業や脱炭素化事業にも取り組む、多様で革新的な技術を持つ創造的な会社という印象です。会社も技術も大切な要素は「人」だと思います。職員が能力を最大限に発揮でき、チャレンジできる仕組みを持つ会社が、持続的に成長する良い会社だと考えています。一方で、チャレンジにはリスクが伴うため、事業活動のさまざまなリスクを適切に管理していくことが重要です。総合化学メーカーでリスク管理に取り組んできた経験を活かして、透明性、公正性を重視しつつ、迅速かつ正確な情報開示や対話を図ります。これらを通してステークホルダーのご理解と信頼を得て、企業価値のさらなる向上に向けて、ガバナンスの強化に努めてまいります。

人的資本の さらなる充実による 企業価値向上に貢献

社外取締役
堀口 明子



日立造船の創業は私の出身のOKI（沖電気工業株式会社）と同じ1881年で、挑戦の精神や技術を重んじる企業理念も近く、共感を覚えています。SDGsやカーボンニュートラルの実現に必要な技術やソリューションを提供する企業ですが、残念ながら一部の方にしか認知されていません。長期的なビジョンを掲げ、まじめに誠実に取り組む当社を、より多くのステークホルダーに知っていただきたいと考えています。伝統ある会社は前例踏襲型になりがちです。環境変化に対応して迅速にガバナンス強化が図れるように、取締役会の一員として貢献していきます。私のコーポレートコミュニケーションやDE&Iなどの知識・経験を活かし、コーポレート・ガバナンスの一層の向上に尽力していきます。

■ 社外取締役および社外監査役について

企業経営における豊富な経験や幅広い見識を備えた社外取締役および社外監査役による独立・中立の立場からの意見・助言を最大限尊重しつつ、活発な議論を経て意思決定を行うことにより、経営監視・監督機能の確保に努めています。

役職	在任年数	2022年度出席状況	選任理由
社外取締役(独立) リチャード R. ルーリー	7	取締役会 14回/14回	長年にわたり米国弁護士事務所のパートナーを務め、国際的な企業法務に関する豊富な経験と専門知識を有しており、コーポレート・ガバナンスの強化、事業のグローバル化を推進する当社において、社外取締役として独立した立場から適切な意見、助言をいただいております。また、指名・報酬諮問委員会の委員として役員人事、取締役の報酬の決定への関与を通じた業務執行に対する監督機能強化の役割を果たしており、引き続きこれらの役割を期待できるため。
社外取締役(独立) 庄司 哲也	2	取締役会 14回/14回	通信事業者において代表取締役を務めるなど、企業経営に関する豊富な経験と幅広い見識を有しており、コーポレート・ガバナンスの強化、事業のグローバル化、デジタルトランスフォーメーション(DX)を推進する当社において、社外取締役として独立した立場から適切な意見、助言をいただいております。また、2022年1月から指名・報酬諮問委員会の委員長として役員人事、取締役の報酬の決定への関与を通じた業務執行に対する監督機能強化の役割を果たしており、引き続きこれらの役割を期待できるため。
社外取締役(独立) 坂田 信以	(新任)	—	化学メーカーに長年勤務し、執行役員を務め、また、情報会社の代表取締役を務めるなど、企業経営に関する豊富な経験と幅広い見識を有しております。コーポレート・ガバナンスの強化、DX(デジタルトランスフォーメーション)を推進する当社において、社外取締役として独立した立場から適切な意見、助言をいただくとともに、指名・報酬諮問委員会の委員として役員人事、取締役の報酬の決定への関与を通じた業務執行に対する監督機能強化の役割を期待できるため。
社外取締役(独立) 堀口 明子	(新任)	—	情報通信機器メーカーにおいて、広報部長や人事部長を歴任し、執行役員を務めるとともに、特例子会社の代表取締役も務めたほか、公益財団法人21世紀職業財団の理事を務めるなど、企業経営やダイバーシティ経営に関する豊富な経験と幅広い見識を有しております。コーポレート・ガバナンスの強化、DX(デジタルトランスフォーメーション)、ダイバーシティ経営、人的資本経営を推進する当社において、社外取締役として独立した立場から適切な意見、助言をいただくとともに、指名・報酬諮問委員会の委員として役員人事、取締役の報酬の決定への関与を通じた業務執行に対する監督機能強化の役割を期待できるため。
社外監査役(独立) 安原 裕文	3	監査役会 8回/8回	電機・機器メーカーの常任監査役や同社グループ企業の代表取締役、経理部門責任者を務めるなど、企業経営や監査業務、財務・会計に関する豊富な経験と幅広い見識を有しており、社外監査役として、独立した立場から当社経営、事業運営などに対する適切な意見、助言をいただいております。また、指名・報酬諮問委員会の委員として役員人事、取締役の報酬の決定への関与を通じた業務執行に対する監督機能強化の役割を果たしており、引き続き、当社のコーポレート・ガバナンス、監査体制の充実に貢献することが期待できるため。
社外監査役(独立) 荒木 誠	(新任)	—	情報通信事業会社において代表取締役を、また、電力会社において経営企画やIT部門の責任者、執行役員を務めるなど、企業経営やICT・デジタルに関する豊富な経験と幅広い見識を有しております。社外監査役として、独立した立場から当社経営、事業運営などに対する適切な意見、助言をいただくことにより、当社のコーポレート・ガバナンス、監査体制の充実に貢献することが期待できるため。

注) 1. 坂田信以氏および堀口明子氏は、2023年6月21日開催の定時株主総会で選任された新任取締役であるため、2022年度における出席状況は記載していません。

2. 荒木誠氏は、2023年6月21日開催の定時株主総会で選任された新任監査役であるため、2022年度における出席状況は記載していません。

コーポレート・ガバナンス

基本的な考え方

当社は、株主・顧客・取引先・地域社会・職員をはじめとするステークホルダーの皆様の期待に誠実に応え、経営の健全性、透明性、効率性を確保していくことが持続的な成長と中長期的な企業価値の向上に不可欠であると認識し、経営上の重要課題としてコーポレート・ガバナンスの充実に取り組んでいます。

取締役会

2023年6月より、1名減員の8名（うち、独立社外取締役4名）で構成しています。ガバナンス体制をより一層強化するために独立社外取締役を1名増員して半数とし、専門性や多様性といった観点から1名の外国籍の取締役、2名の女性の取締役が含まれています。取締役会は法令で定められた事項のほか、経営の基本方針・戦略をはじめとする重要事項の決定ならびに業務執行を監督しています。

なお、当社は執行役員制度を導入しており、取締役の業務執行機能の一部を執行役員（20名）に委譲することにより、取締役会の監督機能強化と業務執行の迅速性確保の両立を図っています。

また、経営戦略会議を設置し、経営管理・事業運営に関する基本方針・重要施策の審議と経営判断が適時・的確に行われる体制をとっています。特に重要な事項は経営戦略会

議で審議した後、取締役会でさらに審議を十分に行い、その可否を決定することとしています。

2022年度の開催回数:14回 出席率:100%

監査役会

当社は監査役制度を採用しています。

監査役は監査役会を開催し、監査意見の集約を行います。加えて、内部統制システムの整備状況、運営状況を監視・検証し、必要に応じて取締役および執行役員に助言・勧告するなどの必要な措置を講じています。

また、社外監査役2名を含む監査役4名は取締役会に、常勤監査役2名は経営戦略会議をはじめとする社内の重要会議にも出席して、中立的な立場からの意見表明、取締役および執行役員の業務執行に対する監査を行っています。

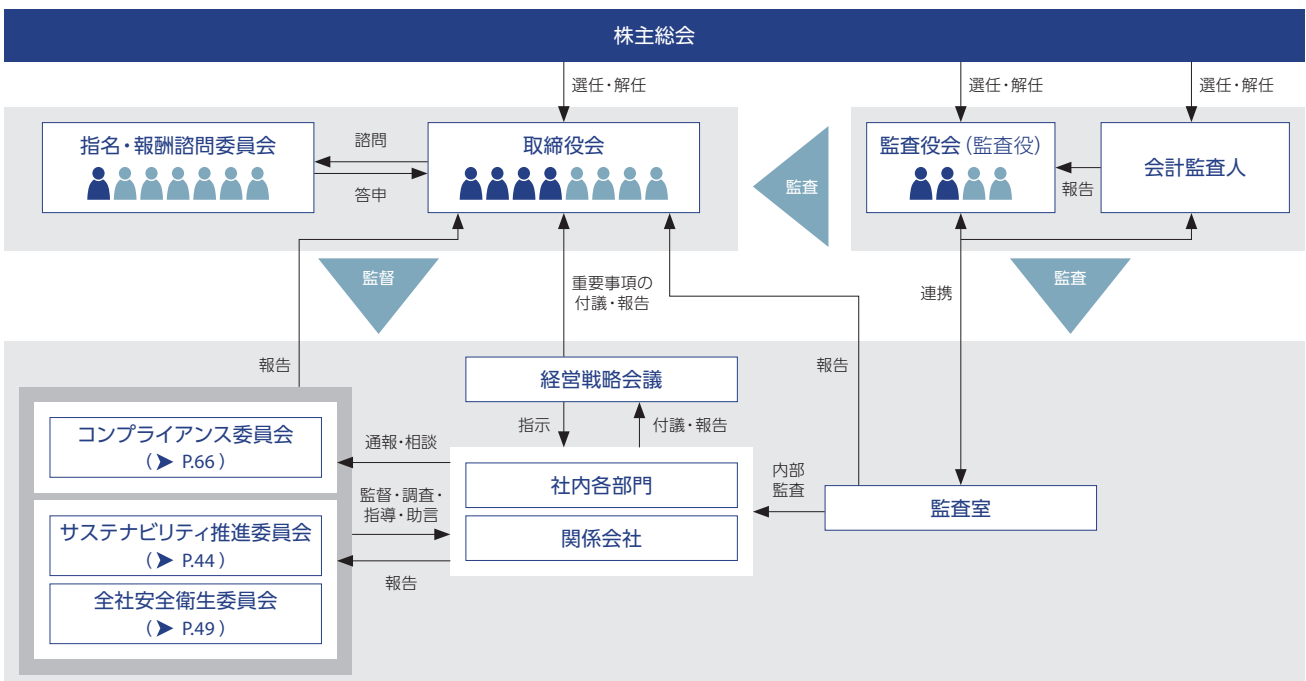
2022年度の開催回数:8回 出席率:100%

指名・報酬諮問委員会

当社は、取締役および監査役候補者の指名、社長、代表取締役の選定・解職ならびに取締役の報酬に関わる重要事項について、任意の委員会による審議・答申を経て、取締役会にお

コーポレート・ガバナンス体制図

■ 社内 ■ 社外



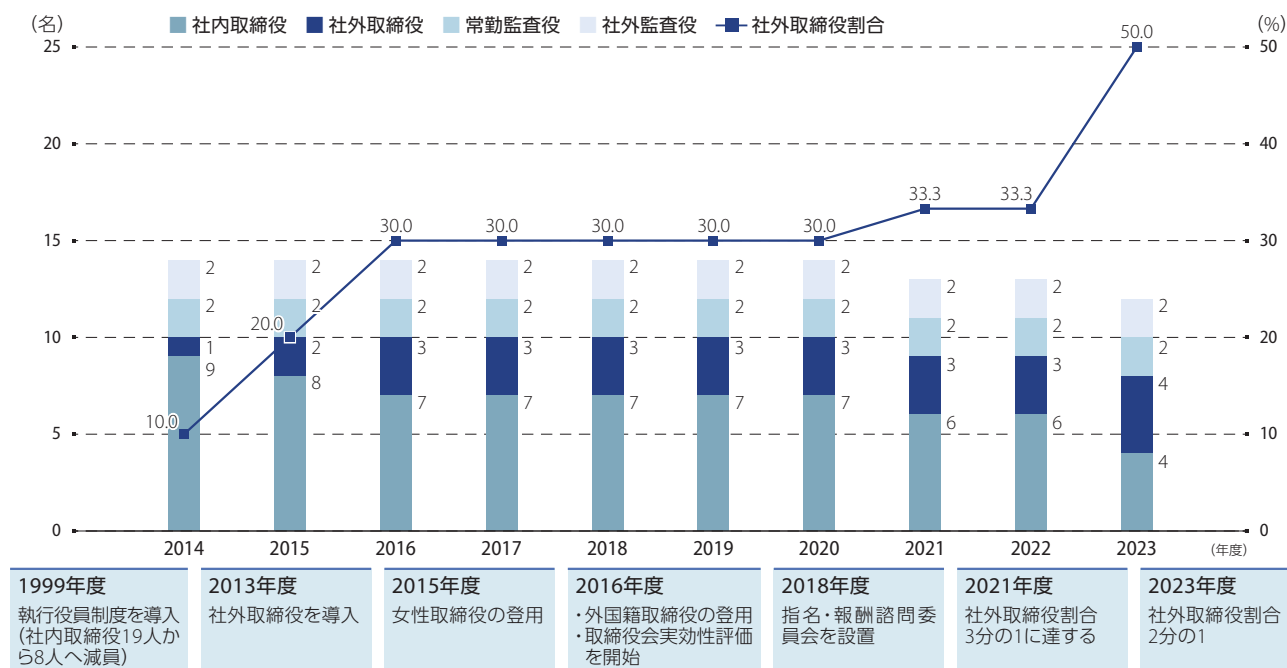
いて審議・決定することで手続きの客観性・透明性を確保し、かつ、説明責任を果たすことを目的として、2018年より任意の諮問機関である「指名・報酬諮問委員会」を設置しています。

同委員会は、委員長を独立社外取締役とし、その他の独立社外取締役3名、独立社外監査役2名、取締役社長兼CEO

を加えた計7名で構成しています。6名の社外役員より適切な関与・助言を得ることで、役員人事および取締役の報酬の透明性、妥当性、客観性の確保を図っています。

2022年度の開催回数:5回 出席率:100%

■ コーポレート・ガバナンス深化の歩み



取締役会の実効性評価

目的

取締役会の機能・運営に関わる課題を把握し、積極的に改善を図ることが、コーポレート・ガバナンスの強化、ひいては企業価値の向上に資するという考えの下、2016年度より、一事業年度に1回の頻度で、取締役会の実効性についての評価を実施しています。

評価方法

全取締役・監査役を対象にアンケート方式により実施しました。具体的な評価手順とスケジュールはコーポレート・ガバナンス報告書を参照ください。

コーポレート・ガバナンス報告書

▶ <https://www.hitachizosen.co.jp/ir/policy/pdf/20230713CG.pdf>



アンケート質問項目

右記の5つのカテゴリーごとに複数の質問項目を設け、5段階評価および自由記述形式で実施しました。

質問項目は、当社における課題や外部環境の変化も踏まえた上で決定しています。

- ①取締役会の役割・責務
- ②審議の活性化
- ③取締役会の構成・体制
- ④運営の最適化
- ⑤指名・報酬諮問委員会の役割

2022年度の評価結果の概要

当社取締役会は、長期ビジョンのレビュー、新中期経営計画の策定、サステナビリティの推進、ポートフォリオ・マネジメントによる事業の選択と集中、経営人材育成などの重要議題について、十分な審議時間の確保、活発な議論を喚起するための資料提供や説明が行われていると評価しました。運営方法において一部改善・工夫が必要であるものの、取締役会の役割は全体としては有効に機能していることを確認しました。

コーポレート・ガバナンス

取締役会の課題に対する取り組み

2021年度の実効性評価で抽出した課題に対する2022年度の取り組み状況および社外取締役・監査役の意見は以下の通りです。

① 取締役会における重要テーマに関する議論の充実	
2022年度の取り組み方針	以下の重要テーマを年間運営計画に組み込み、十分な審議時間の下での議論に努める。 <ul style="list-style-type: none"> ■ 長期ビジョンおよび次期中期経営計画の検討 ■ サステナビリティの推進 ■ 人材戦略の構築および推進 ■ ポートフォリオ・マネジメントの推進 ■ 重要な子会社の経営状況の監督
2022年度の主な実施事項	年間の運営計画に基づき、上記重要テーマについて十分な審議時間の下で議論を実施。 (主なテーマ) <ul style="list-style-type: none"> ■ 長期ビジョン「2030 Vision」および中期経営計画「Forward 25」の策定 ■ 「サステナブルビジョン」および7つの「成功の柱」(マテリアリティ)の策定 ■ 経営人材育成プログラムの開始 ■ 他社とのアライアンス(船用エンジン事業、原子力関連事業) ■ 子会社株式の一部譲渡(物流事業) ■ ビジネスモデルの拡大(陸上風力発電事業など)
社外取締役・監査役の意見	<ul style="list-style-type: none"> ■ 長期ビジョンおよび次期中期経営計画の検討やサステナビリティの推進などの重要テーマについては活発な議論を実施できた。 ■ 中長期戦略(海外戦略、人事戦略、脱炭素化戦略)の構築や、投資案件の審議のあり方について、2023年度も引き続き議論が必要。 ■ 海外戦略については取り組み方針、ガバナンス、リスクなどの多面的な議論が必要。 ■ 安全・品質への取り組みの報告も充実させてほしい。
2023年度の取り組み方針	中長期的な人事戦略・海外戦略・DX戦略・サステナビリティの推進、投資案件を重点テーマとして年間の運営計画に盛り込み、さらに議論を深める。
② ガバナンス体制の強化	
2022年度の取り組み方針	指名・報酬諮問委員会の機能強化に取り組み、サクセッションプラン、取締役および執行役員の選任要件、役員報酬制度等について検討を進め、ガバナンス体制の強化を図る。
2022年度の主な実施事項	取締役会は重要テーマの審議を通じてガバナンス体制の強化につなげた。また、指名・報酬諮問委員会を5回開催し、サクセッションプランや執行役員を含めた役員スキル・マトリックスについて検討を進め、経営人材育成プログラムを開始。
社外取締役・監査役の意見	<ul style="list-style-type: none"> ■ 取締役会の運営と機能は一貫して改善されている。 ■ 取締役会の監督役割において議論の範囲と質はより適切なものになった。 ■ 統治機構のあり方、サクセッションプラン、役員報酬制度などは、2023年度以降も引き続き検討が必要なテーマである。
2023年度の取り組み方針	コーポレート・ガバナンス(取締役会と経営戦略会議の役割、サクセッションプラン、役員報酬制度など)のあり方を重点テーマとして年間の運営計画に盛り込み、さらに議論を深める。
③ オフサイト・ボード会議(取締役、監査役および事業本部長による任意の会議)の継続実施	
2022年度の取り組み方針	テーマ選定や資料の内容を改善しながら、2022年度は長期ビジョン、次期中期経営計画の策定に関わるテーマを中心に議論を充実させる。
2022年度の主な実施事項	「サステナブルビジョン」および7つの「成功の柱」(マテリアリティ)をテーマに議論。オフサイト・ボード会議での自由で活発な議論は取締役会での審議に活かされ、「サステナブルビジョン」および7つの「成功の柱」(マテリアリティ)の決定に寄与。
社外取締役・監査役の意見	オフサイト・ボード会議はフランクに意見交換できる場として有意義。時間配分とテーマ設定に関してさらに検討を重ね、活発な議論を誘発させる工夫をしてほしい。
2023年度の取り組み方針	オフサイト・ボード会議は、取締役会を補完する重要な位置付けであるため、2023年度もテーマ設定を工夫した上で継続実施する。
④ 社外役員に対するサポート体制の充実	
2022年度の取り組み方針	社外役員に対する事前説明を量・質ともに充実させる。特に重要かつ喫緊のテーマは、これまで以上に説明の機会・時間を増やし、社外役員の十分な理解を得られるよう注力し、取締役会における審議の活性化を図る。
2022年度の主な実施事項	<ul style="list-style-type: none"> ■ 社外役員が取締役会の議案内容やその他経営の重要事項などについて、これまでの経緯、関連情報を含め十分な情報を得られる機会の提供に努めた。 ■ 取締役会の議題だけでなく経営情報に関して事前に情報共有。 ■ 経営陣幹部と社外役員とのミーティングを開催し、意見交換を実施。 ■ 社外取締役対象の工場見学会などを実施。
社外取締役・監査役の意見	<ul style="list-style-type: none"> ■ 社外役員に対するサポート体制は年々改善されている。 ■ 資料の分量・内容は、さらに議論すべきポイントを理解しやすくする余地があるのではないかと。 ■ 事前説明はさらに充実の余地があるのではないかと。
2023年度の取り組み方針	社外役員に対する経営情報の共有に努めるとともに、社外役員間の意見交換の場を設けるなど、議論の活性化に努める。

2022年度取締役会・諮問委員会などの開催実績

(回)

	2022年										2023年			計
	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月		
取締役会	1	2	2	0	1	2	0	1	2	0	1	2	14	
監査役会	0	2	2	1	1	0	0	0	1	0	0	1	8	
指名・報酬諮問委員会	1	0	1	0	0	0	1	0	0	0	1	1	5	
オフサイト・ボード会議	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1	
社外役員と経営陣の意見交換会	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	2	
経営戦略会議	1	2	2	2	2	2	1	3	2	1	3	2	23	

取締役会での重点テーマ

1 中長期戦略(次期中期経営計画の策定)

業務執行部門より、中期経営計画「Forward 22」(2020-2022年度)の振り返りとして、グローバルな社会情勢の変化や当社グループを取り巻く市場環境の変化が報告され、これらの変化に対応すべく、新たに2050年にめざす姿である「サステナブルビジョン」を策定すること、その実現に向けたマイルストーンとして、従来の長期ビジョン「Hitz 2030 Vision」を一部見直すことおよびこれら長期の経営ビジョンの実現に向けた第一ステップとなる新中期経営計画「Forward 25」(2023-2025年度)を策定することについて提案がありました。

これらの提案に対し、社外取締役および社外監査役より、長期ビジョンおよび新中期経営計画の財務目標の実現性、施策のKPI設定による進捗状況のフォロー・評価の必要性、事業投資戦略の具体的な方針とリスク管理のあり方、全社の重要課題である人的資本の強化策の進め方など、それぞれの専門性に基づいた幅広い視点で意見が出され、活発な議論がなされました。採決の結果、本議案は原案通り承認されました。

2 事業ポートフォリオ・マネジメントの推進(船用エンジン事業の分社化・今治造船株式会社との協業)

業務執行部門より、船用エンジン事業の収益性の向上を図り、経営リスクを低減するため、今治造船株式会社(以下、今治造船)の資本参加の下、本事業を行う新会社を設立することについて提案がありました。業務執行部門は、今治造船との協業の必要性として、①販売供給網の強化による売上拡大、②資材調達最適化によるコスト低減と生産性向上による収益力の改善、③次世代燃料対応のエンジンの開発および供給によるGHG(温室効果ガス)排出量削減への貢献の3点を報告しました。

この提案に対し、社外取締役および社外監査役より、事業ポートフォリオにおける船用エンジン事業の位置付けを整理する必要性、今治造船との協業条件、新会社の人材採用・育成方針などについて指摘を受け、活発な議論がなされました。採決の結果、本議案は原案通り承認されました。

役員報酬

取締役の報酬は、定額報酬と業績連動型賞与で構成され、株主総会決議による総額の範囲内で決定しています。社外取締役の報酬は独立性確保などの観点から定額報酬のみとしています。

各経営幹部・取締役の報酬を決定するにあたっては、指名・報酬諮問委員会から取締役会に報酬制度、報酬水準に関する答申が行われ、取締役会の決議に基づき決定します。また、同委員会では、取締役の報酬が健全なインセンティブとして機能するよう報酬制度、報酬水準を定期的に検証しています。

なお、役員退職慰労金制度は廃止しています。

役員報酬の構成

取締役	定額報酬	業績連動型賞与
社外取締役	定額報酬	報酬の上限:定額報酬と業績連動型賞与を合わせて年額5億5,000万円以内

監査役	定額報酬
-----	------

※ 定額報酬は役位別に設定

※ 業績連動型賞与の指標:親会社株主に帰属する当期純利益

業績連動型賞与の算定式

1カ月相当額	×	利益水準に応じて設定した支給月数(0~5カ月)	×	50~150% (担当部門の業績、業務執行状況等を考慮)
--------	---	-------------------------	---	---------------------------------

コーポレート・ガバナンス

個人別の報酬の構成割合

	定額報酬	業績連動型賞与
定額報酬のみの場合	100	0
業績連動型賞与が最大の場合	62	38

経営陣幹部・取締役候補者の選定方針

当社グループが持続的な成長と中長期的な企業価値向上を実現するためには、最高経営責任者（CEO）などの後継者育成は、当社グループ経営における最も重要な戦略的意思決定の一つであると認識しています。

経営陣幹部については、当社グループを率いて企業理念を実現するにふさわしい発想・能力・行動力を有する人物であることを求めており、選定・解職にあたっては、指名・報酬諮問委員会における審議を経て、取締役会にて審議決定することとしています。

取締役・監査役については、人格・見識に優れ、各役職に求められる責務を的確に遂行する知識や経験、能力を有する人物を、社外取締役・社外監査役については、企業経営に関する豊富な経験、専門的な知識および幅広い見識を有し、当社の独立性基準を満たす人物を候補者としています。

後継者育成計画については、指名・報酬諮問委員会における諮問を経て、2020年2月に取締役会でその方針を決定しました。現在、同計画に基づき、CEO候補者の育成を進

スキル・マトリックス

当社グループの持続的な成長、経営目標の実現などを念頭におき、取締役会全体として備えるべきスキルを検討し、指名・報酬諮問委員会での審議を経て取締役会で決定しました。

主な考え方

- 企業理念にある「技術と誠意」、技術立社を標榜する会社として、技術に関するスキルは必須
- 当社の経営戦略である海外事業の拡大、ICT等を活用したサービスの伸長（安定した収益源）に貢献できるスキル
- 上記を推進するために必要なコーポレート機能、ガバナンス機能を発揮できるスキル

役員区分ごとの報酬等の総額、報酬等の種類別の総額および対象となる役員の員数（2022年度）

(百万円)

役員区分（員数）	報酬等の総額	報酬等の種類別の総額	
		定額報酬	業績連動型賞与
取締役（6名*）	343	244	98
監査役（2名*）	61	61	—
社外役員（5名）	53	53	—

* 社外取締役、社外監査役を除く

めている段階です。進捗状況を定期的に指名・報酬諮問委員会に報告しており、同委員会の助言を得て着実に人材育成を進めています。

CEOのあるべき姿

- ① 企業理念を実践した行動ができること
- ② 経営トップの激務を果たすだけの十分な気力・体力があること
- ③ 経営トップとして実現したいことがあること（価値観・向上心・執着心）
- ④ 経営トップとして十分なパーソナリティをもっていること（人格・品格・誠実性・聡明さ）
- ⑤ 志・夢・哲学など人間的魅力を備え、職員全員から信頼される存在であること
- ⑥ 未経験の事業でも理解に努め、長期的視点を持ち、経営を実践できること
- ⑦ 不透明な状況下でも冷静・的確に意思決定を下し、その責任を全うできること
- ⑧ 経営トップの職務を担うのに十分な知識・スキルを有すること
- ⑨ 変革へのマインドを持ち続けイノベーションを創出に繋げられること
- ⑩ 経営トップとしてビジョンを打ち出し、職員全体を引っ張れること

スキル・マトリックス判定基準

企業経営	当社、当社グループ会社または他の会社のトップ（常勤の会長、社長、副社長等代表取締役）経験者
営業・マーケティング・イノベーション	営業部門の部以上のライン長経験者*、営業企画部門長経験者
研究開発	技術系役員（理工系出身で開発系部門経験者）
見積・設計・製造・調達	技術系役員（エンジニアリング・工場部門経験者）、調達部門長経験者
財務会計	経理・財務部門の部以上のライン長経験者*
人材開発・ダイバーシティ	人事・総務部門の部以上のライン長経験者*
法務・リスク管理	法務部門、リスク管理部門の部以上のライン長経験者*
ICT・デジタル	ICT部門の部以上のライン長経験者*
グローバル	海外駐在員経験者、海外現地工事におけるプロジェクト・マネージャーならびにプロジェクト・マネージャー相当の役職経験者

* 管掌・担当役員のみ経験者は除く

役員におけるスキル・マトリックス

取締役・監査役

役職 (2023年7月1日時点)	性別 (●は女性)	企業経営	営業・ マーケティング・ イノベーション	研究開発	見積・設計・ 製造・調達	財務会計	人材開発・ ダイバーシティ	法務・ リスク管理	ICT・ デジタル	グローバル
代表取締役 取締役社長 兼 CEO 三野 禎男		●	●	●	●					
常務取締役 鎌屋 樹二						●		●		●
常務取締役 芝山 直			●	●	●					●
常務取締役 桑原 道		●				●	●	●		●
社外取締役 リチャード R. ルーラー								●		●
社外取締役 庄司 哲也		●	●				●		●	●
社外取締役 坂田 信以	●	●		●					●	
社外取締役 堀口 明子	●	●					●		●	
常勤監査役 山本 和久			●	●	●					
常勤監査役 森方 正之			●			●		●		
社外監査役 安原 裕文		●				●				●
社外監査役 荒木 誠		●	●					●	●	

執行役員

役職 (2023年7月1日時点)	性別 (●は女性)	企業経営	営業・ マーケティング・ イノベーション	研究開発	見積・設計・ 製造・調達	財務会計	人材開発・ ダイバーシティ	法務・ リスク管理	ICT・ デジタル	グローバル
専務執行役員 木村 悟		●			●					
専務執行役員 小木 均			●							
専務執行役員 大倉 雄一		●	●			●		●		●
常務執行役員 司城 充俊		●			●					●
常務執行役員 河津 知則			●			●		●		●
常務執行役員 橋爪 宗信		●							●	
常務執行役員 島村 真二		●		●	●				●	●
執行役員 井部 隆			●							●
執行役員 岩下 哲郎						●		●		
執行役員 安田 俊彦				●	●					
執行役員 中村 敏規						●				
執行役員 鎌屋 明					●					
執行役員 巻幡 俊文							●			
執行役員 宮崎 寛						●		●		
執行役員 日南 孝一				●	●					
執行役員 貝淵 剛一					●					●
執行役員 藤田 孝			●	●	●					
執行役員 近藤 守				●	●					
執行役員 岩永 匡						●		●		●
執行役員 峰村 健			●							

コンプライアンス

基本的な考え方

当社グループは、法令・企業倫理を遵守した経営を行い、企業の社会的責任を果たしていくため、経営上の最重要課題の一つとしてコンプライアンスの徹底に積極的に取り組んでいます。役職員のコンプライアンス意識の向上、日常の業務遂行におけるコンプライアンスの徹底を図るとともに、職員が正々堂々と安心して職務に全力を注ぐことのできる環境を整備し、当社グループの社会的信頼の向上、企業価値の向上を実現するための取り組みを進めています。

「サステナブルビジョン」における7つの「成功の柱」(マテリアリティ)でも「コーポレート・ガバナンスの高度化」を掲げており、実現に向けて実効性あるコーポレート・ガバナンスとコンプライアンスの徹底に取り組むとしています。実効性を担保するにあたっては、以下の体制・仕組みを取り入れています。

コンプライアンスに対する取り組み

Hitzグループ倫理行動憲章

グループ全役職員がコンプライアンスを実践するための基礎となる指針として「Hitzグループ倫理行動憲章」を制定しています。毎年、海外を含むグループ全役職員に携帯カードを配布しています。役職員は常にこのカードを携帯

する、またはウェブ上で確認できる状態とし、自らの行動の確認に役立て、企業倫理に即した良識と責任ある行動を心掛けるよう指導しています。

コーポレート・ガバナンスとコンプライアンス

詳細 ▶ <https://www.hitachizosen.co.jp/ir/policy/governance.html>



コンプライアンス推進体制

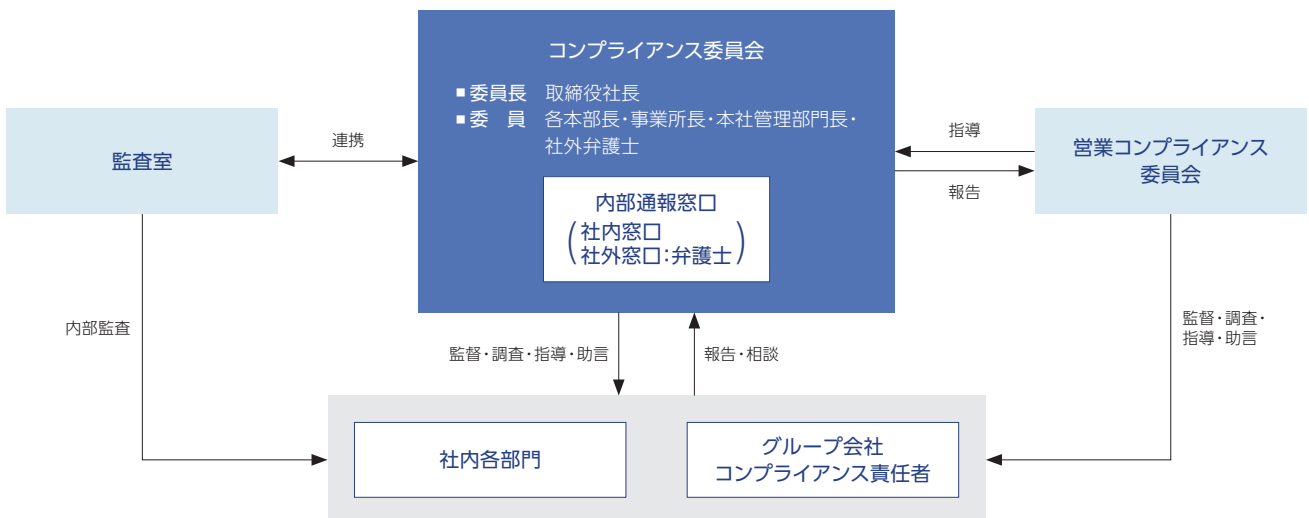
コンプライアンス委員会

コンプライアンス経営推進の全社組織として、取締役社長を委員長とし、各本部長・事業所長、本社管理部門長、社外弁護士を委員とするコンプライアンス委員会を設置し、法令・企業倫理の遵守・啓蒙のための諸施策を実施しています。年1回、年間の活動報告、今後の活動方針などを審議・決定する委員会を開催しています。コンプライアンス委員会の活動状況は取締役会に報告され、取締役会の監督を受けています。

営業コンプライアンス委員会

営業活動における法令・企業倫理の遵守、適正な受注活動推進のための指導・監督を行う機関として、営業コンプライアンス委員会を設けています。毎月、各営業部門に対してモニタリング(見積、入札、受注に関する書類の現物チェッ

■ コンプライアンス体制図



ク、部門長および積算担当部門へのヒアリングなど)を実施することにより、受注活動における不正・違法行為の有無を検証し、監督・指導を行っています。また、年2回開催する会議では全社で取り組むべき施策、他部門で為された改善指導などを共有することで、一層の周知徹底とコンプライアンス遵守の重要性を再認識する機会を設けています。

教育・研修の実施

新入職員研修会や新任管理職研修会などの各層研修会において、コンプライアンス講座の時間を設け、コンプライアンス意識の醸成を図っています。その他に、2004年より原則として年1回、全役職員を対象に「e-ラーニング」を用いて「Hitzグループ倫理行動憲章」について学び、独占禁止法をはじめとする競争法の遵守、贈収賄防止およびハラスメント防止などを正しく理解して行動するために、コンプライアンス研修を行っています。

コンプライアンス研修実施実績

(人)

	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度
新入職員向け研修	150	119	118	115	99
新任管理職向け研修	204	205	244	222	256
e-ラーニング	5,471	6,197	6,383	6,082	6,423
コンプライアンス講演会	430	481	335	560	888

(一部、グループ会社を含む)

内部通報制度「Hitzヘルプライン」

当社およびグループ会社の役職員(嘱託、出向受入者、派遣労働者を含む)、当社取引先の職員が当社に関するコンプライアンス違反を感知したり、疑問・不審に思うことがある場合に相談・通報する窓口を設置しています。社内窓口と社外窓口(社外弁護士)から利用者が任意で選択できるようにしています。

匿名での相談・通報も可能としています。相談・通報の受付後はコンプライアンス委員会が事実関係の調査にあたり、必要に応じて社外専門家・専門機関に調査を委託する

場合があります。通報内容が事実と判明した場合にはコンプライアンス委員会で必要な措置・対策を検討・実施します。コンプライアンス違反が認められた事案については、是正措置を講じるとともに厳正な処分を実施することとしています。

税務コンプライアンス

当社グループは、「Hitzグループ倫理行動憲章」を遵守するとともに、事業活動を行う全ての国・地域ごとに規定される税務関連法令、OECD移転価格ガイドラインやBEPS(Base Erosion and Profit Shifting)など各行動計画に従って、適正な納税を行い、各国の経済および社会発展に寄与しています。

なお、税務業務の執行に関しては、外部の税務専門家の助言を受けるとともに、税理士有資格者を配置するなど、税務リスク低減に向けた業務執行体制の強化を図っています。

また、税務コンプライアンスに対する意識向上のため、適切な経理処理や税務申告に関する社内での教育・啓発活動を行っています。

安全保障輸出管理

当社では、国際社会の安全保障を目的とした輸出管理を適切に実施するため、「安全保障輸出管理規程」を定めています。そして、最高責任者である代表取締役の下、輸出管理統括部門(法務部)および各事業部門から構成される輸出管理体制を構築し、個別の案件ごとに厳格な輸出管理を行っており、また、上記の輸出管理体制の維持のため、毎年教育および監査を行っています。

さらに、昨今刻々と変化する各国の輸出規制・経済制裁の改正動向を含む輸出管理環境の変化、およびその事業への影響等について、輸出管理統括部門から経営陣を含む社内関係者やグループ会社に適切に情報共有する仕組みを構築し、当該環境変化に対して、迅速・的確に対応する体制を整備しています。

リスク管理

基本的な考え方

当社グループでは、コンプライアンス、環境、安全、災害、情報セキュリティ、その他事業運営上で生じうるリスクについて、各担当部門が評価・監視し、教育・指導を行います。当社および当社グループ会社の財政状態、経営成績に重大な影響を及ぼす可能性のあるリスクについては、当社

取締役会に報告しています。重大リスクに迅速かつ適切に対応するため、情報伝達手段、対処方法、管理体制などに関わる規程を整備するなど、体制を整備しています。また、内部監査担当部門がその実効性と妥当性を監査し、当社取締役会に定期的に報告しています。

■ 当社が認識している事業運営上の主なリスクと対応の状況

リスク名	想定されるリスク内容	リスクへの対応状況
■ 平時の事業活動において発生しうるリスク		
法令違反	法令および社会通念の不知、遵守意識の不足などによって引き起こされます。特に当社グループの場合、公共工事が売上高の多くの割合を占めていることから、万が一、入札談合などの独占禁止法違反が生じた場合には、罰金・損害賠償、指名停止処分、社会的信用失墜など、当社グループの財政状態および経営成績に重大な影響を及ぼす損失発生が想定されます。	当社グループは、コンプライアンスを経営の基本方針とするとともに、コンプライアンスの徹底を経営上の最重要課題の一つと位置付け、コンプライアンス経営の推進に関わる諸施策を継続して実施しています。独占禁止法違反防止対策については、コンプライアンス委員会の下部組織として営業コンプライアンス委員会を設置し、営業活動に関する指導、監督を行うとともに、2021年に「独占禁止法遵守ガイドブック（役職員向け）」の見直しを実施し、社内研修の継続的な実施によって法令遵守を徹底しています。 詳細 ▶ コンプライアンス P.66
環境汚染	汚染物質流出・騒音の問題などにより、当社事業拠点が立地する地域社会の自然環境および生活環境に重大な影響を与えるリスクがあります。	当社グループは、「環境保全推進プラン」に基づき、各事業所・工場が立地する地域や、建設工事等を行う現場の環境保全に取り組んでいます。各事業所・工場における環境保全活動では、大気・水質・土壌汚染物質や騒音・振動・臭気の管理に関し、法令に上乗せした自主基準値を設定し、監視を行い、予防保全に取り組んでいます。 詳細 ▶ 環境マネジメント P.52
事故・災害	当社グループはエンジニアリングとものづくりを事業としているため、安全措置の欠落、不安全行為、誤操作、設備不良などにより、直接・間接を問わず、第三者への加害および職員の労働災害が発生するリスクがあります。	「安全をすべてに優先させ、みんなが安全で快適に働ける心の通った職場を目指す」を基本方針に、常に作業現場の状況を把握して適切な措置を行い、安全最優先で事業を展開しています。また、職員の健康づくりや疾病の予防のため、さまざまなイベントや職員のメンタルヘルス対策を推進しています。 詳細 ▶ 安全衛生 P.49
情報セキュリティインシデント	ウイルス感染や不正アクセス、アカウント乗っ取りなどにより、コーポレートサイト改ざん、データ破壊および改ざん、情報漏えい、迷惑メール送信、サービス拒否攻撃（DoS攻撃）などが発生するリスクがあります。	「Hitz情報セキュリティポリシー」を整備し、内部からの情報漏えい防止については、役職員に対し定期的に研修を実施して、情報資産の保護の徹底を図っています。外部からの攻撃に対しては、ネットワーク、サーバ、クライアントの各々で防御策を講じており、多層防御を行っています。また、外部脅威アセスメントを実施し、サイバーセキュリティリスクの把握と結果に対する対策を進めています。さらに、インシデント対応組織（CSIRT）の整備を進め、インシデント発生後の適切な対応に取り組んでいます。
■ 通常の体制では対応できないリスク		
災害・テロ	地震、台風、パンデミックなどの各種災害による人的・物的被害の発生などにより、当社グループの業績と財政状態に悪影響を及ぼす可能性があります。	BCP（事業継続計画）の策定・点検や訓練の実施、緊急時連絡体制の整備に取り組み、これらの災害による人的・物的被害の発生を最小限に抑えるように努めています。さらに、遠隔監視・運転支援・無人運転技術の実用化に取り組んでいます。

※ その他のリスク（価格競争による受注価格の下落、素材価格の高騰、金利上昇・為替変動等）については、第126期有価証券報告書をご参照ください。

第126期有価証券報告書

▶ https://ssl4.eir-parts.net/doc/7004/yuho_pdf/S100R105/00.pdf

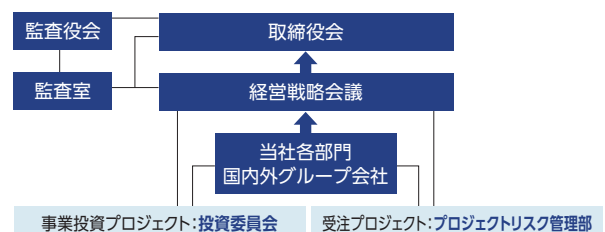


個別プロジェクトのリスク管理体制

当社グループは受注生産が主体で、個別工場のリスク管理に重点を置いています。見積コストを上回る費用が発生した場合、業績、財政状態、キャッシュ・フローに影響が生じます。

また、新中期経営計画「Forward 25」では750億円規模の事業投資を計画しており、事業投資案件に特化したリスク管理を徹底する目的で、新たに「投資委員会」を設置しました。

■ 個別プロジェクトのリスク管理体制図



受注プロジェクトのリスク管理

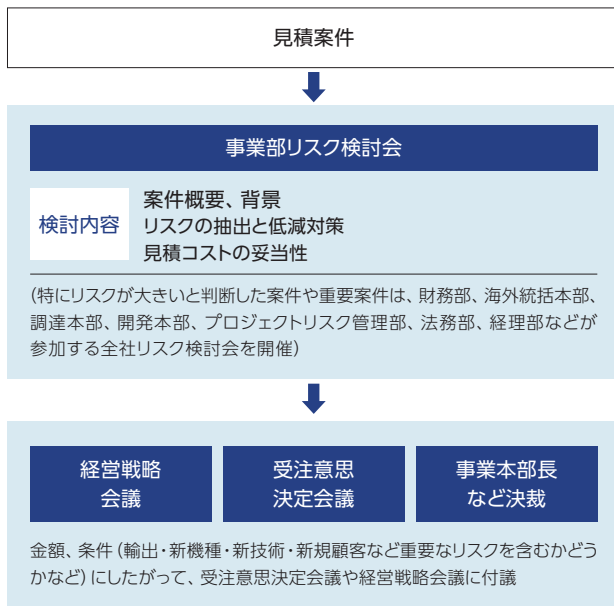
受注時の意思決定・リスク管理プロセス

受注後に所期の収益を実現するため、受注時に、見積案件を担当する部門が技術、見積、納期、契約などのリスクを抽出・評価し、対策を織り込み、リスク検討会などを通じて受注時のリスク管理を徹底しています。

- ① 想定される技術・納期・商務・客先等信用に関するリスクを全て抽出・評価
- ② リスクの回避策を検討
- ③ リスク回避策実施後の残存リスクを検討し、残存リスクの受容可否を決裁者へ提案

リスク項目は過去のトラブルの教訓などを活かして継続的に見直しており、新製品・新技術および長期間実績のない製品は受注前リスク検討の対象にしています。

受注までのリスク管理プロセス



受注後のリスク管理プロセス

個別工事のリスク管理の一環として、全社および関係会社の主要な大口工事の収益管理に取り組んでいます。

- ① 各事業部門は月次フォロー会議を開催し、重要工事の進捗状況・収益見込みをモニタリング。リスク管理部門などの参加者が改善提案、助言などを実施
- ② 対策の実施状況、収益状況のフォローと報告、他工事への展開

- ③ 毎月重要案件3~5件を、取締役社長が議長を務めるトップマネジメント・レビュー会議で報告
- ④ 完工した工事を対象にプロジェクト成果報告会を開催し、受注前も含めた、プロジェクトの良かった点、反省点、課題、今後の教訓などを共有し、現在進行中および今後の受注工事の収益力強化とトラブルの未然防止に展開

海外グループ会社の個別工事のリスク管理

主要海外グループ会社の受注意思決定については、一定の金額・条件に基づく権限移譲を行っていますが、大型案件やリスクに注意が必要な案件については、当社の承認を義務付け、特にリスクが大きい案件は経営戦略会議で最終的に判断します。Hitachi Zosen Inovaでは、2018年に専任部署を立ち上げ、個別工事のリスク管理を強化しています。数値データによる客観的な分析・評価により、大型プロジェクトの利益率が向上し、市場での信頼が増し、さらなる受注につながっています。

事業投資プロジェクトのリスク管理

事業投資案件のリスク管理とタイムリーな投資判断・モニタリングを目的に、2023年4月に「投資委員会」を設置しました。

投資委員会は、投資案件について各種リスクを精査し、担当部門への助言や金額に応じた投資可否の意思決定・提言を行います。検討リスクには、スポンサーリスク、完工リスク、オフテイクリスク、原料供給リスク、操業リスク、マーケットリスク、キャッシュ・フローリスク、ファイナンスリスク、カントリーリスク、撤退リスクなどがあります。

期中モニタリングのプロセス

投資実行済みの案件は、半期ごとに、撤退条件の抵触有無を中心に事業の採算性やキャッシュ・フローなどを確認し、撤退条件への抵触が予見される場合や、事業の採算性などに問題がある場合は、その改善策を審査します。

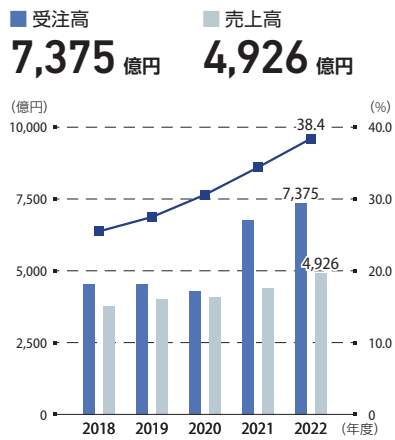
撤退判断のプロセス

最終的な撤退判断は、経営戦略会議もしくは取締役会で決定します。

財務・非財務ハイライト

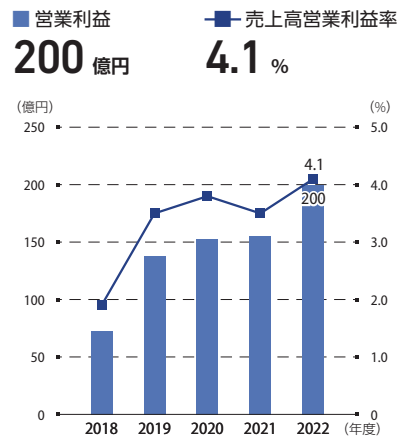
財務情報

■ 受注高／売上高／海外売上高比率



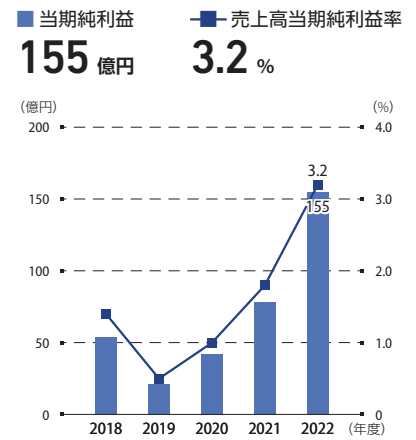
造船分離後では最高の受注高を達成、また全てのセグメントで前年度比増収

■ 営業利益／売上高営業利益率



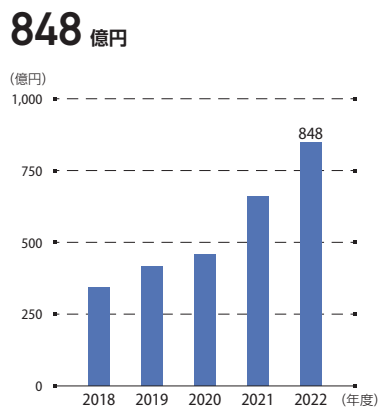
Inovaグループの利益率改善・増収などにより、営業利益率は12期ぶりに4%台に改善

■ 当期純利益／売上高当期純利益率



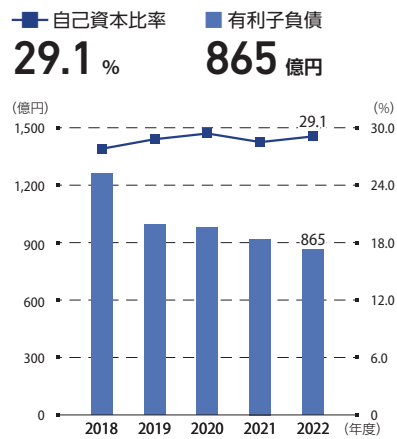
特別利益もあり、当期純利益は前年度比大幅増の155億円、当期純利益率も11期ぶりに3%台に改善

■ 現金及び現金同等物の期末残高



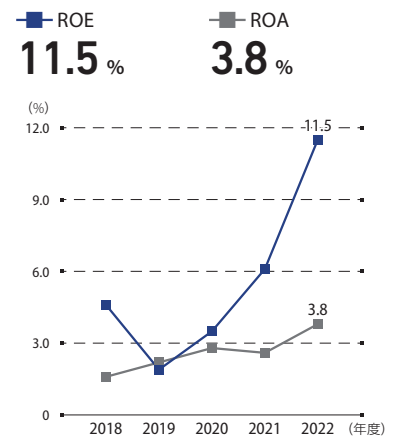
成長事業の創出・拡大や流動性確保に備え、現金等の保有水準を高め維持

■ 自己資本比率／有利子負債



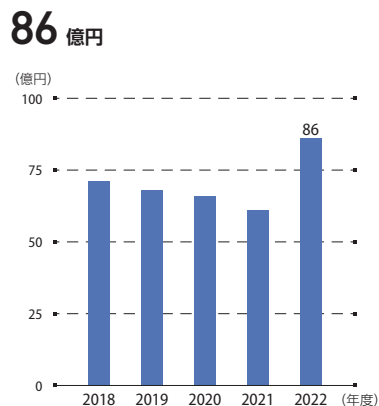
自己資本の増加により自己資本比率は29%台に回復、有利子負債は4年連続で減少

■ ROE／ROA



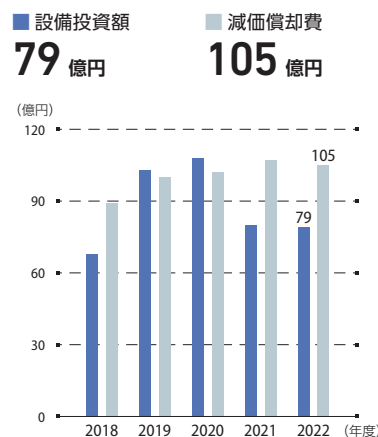
ROEは当期純利益率の改善によって11期ぶりに10%を上回り、11.5%に改善

■ 研究開発費



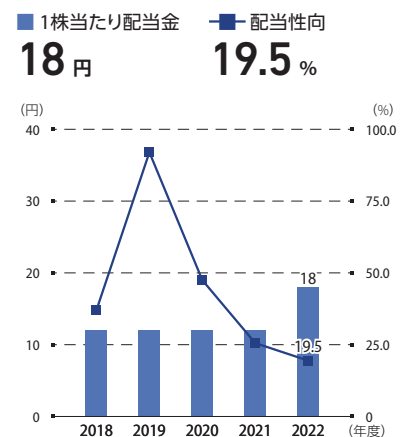
研究開発費は86億円と、環境部門のごみ処理分野や水処理分野を中心に25億円増加

■ 設備投資額／減価償却費



設備投資額・減価償却費ともに前期並みで推移

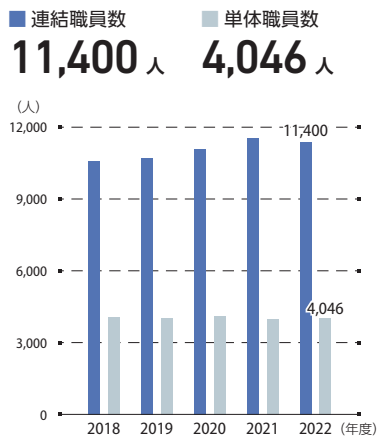
■ 1株当たり配当金／配当性向



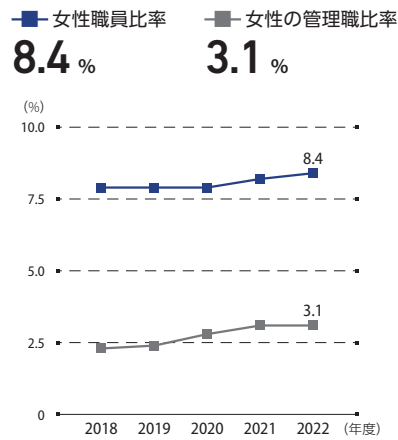
増益および今後の事業展開を勘案して、前期比6円増の18円

非財務情報

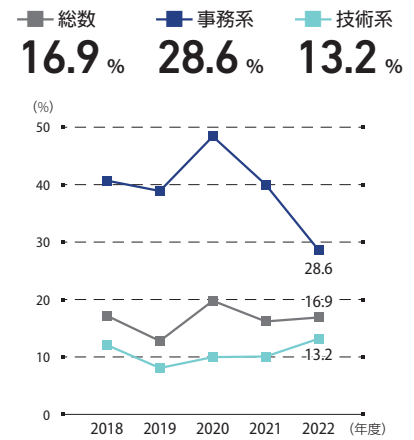
■ 連結職員数／単体職員数



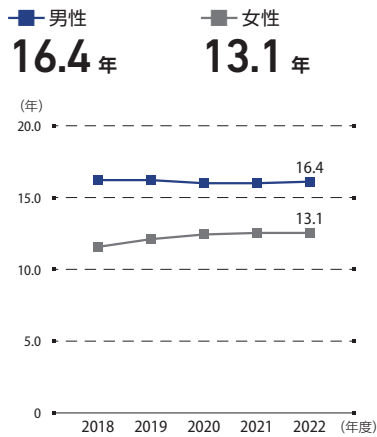
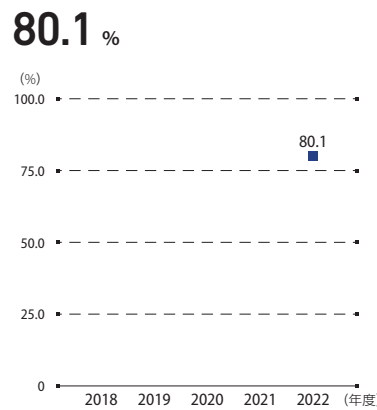
一部連結子会社の株式譲渡、非連結化により、連結職員数が減少

■ 女性職員比率／女性の管理職比率^{※1}

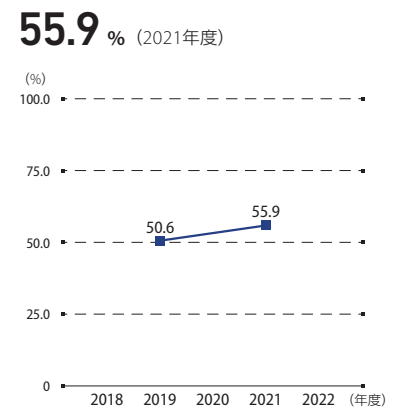
女性管理職比率4%に向けて、キャリア形成や管理職のスポンサーシップ醸成などを引き続き推進

■ 新卒採用人数に占める女性の割合^{※1}

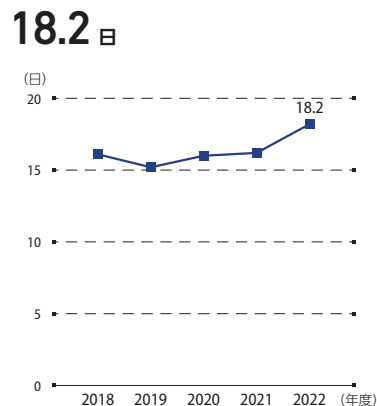
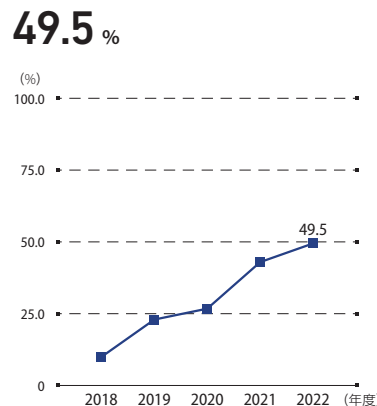
事務系50%、技術系10%の女性職員採用を目標としているが、2022年度の事務系は未達

■ 平均勤続年数^{※1}■ 男女の賃金差異^{※1}

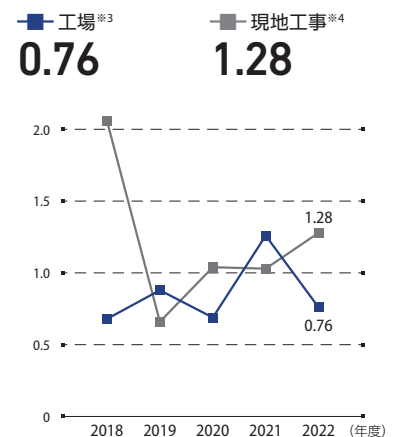
2022年度より算定。女性管理職比率が低いこと、女性の育児休業取得率が高いことなどが理由

■ 職員エンゲージメント指数^{※1}

隔年で職員意識調査を実施。2023年度からは毎年実施し、目標の70%に向けた取り組みに注力

■ 平均年次有給休暇取得日数^{※1}■ 男性の育児休暇・休業取得率^{※1}

取得率100%に向けて、全職員対象のe-ラーニングや管理職対象のセミナーなど啓発活動を推進

■ 休業災害度数率^{※2}

安全管理水準向上のため、2023年7月に全社安全衛生委員会を設置。取締役会に対し報告を行う

※1 当社単体

※2 (休業1日以上の労働災害による死者数+延実労働時間数)×1,000,000

※3 国内工場および連結財務諸表原則に準じ、その敷地内で事業活動を行うグループ会社

※4 国内建設工事の総計 (当社元請工事、下請負企業含む)

環境データ

環境データ開示の考え方

当社グループは、サステナブルビジョンに定めた「環境負荷をゼロにする」を実現するため、グループ各社の環境負荷を把握した上で効果的な目標を設定し、各種施策に取り組んでいます。2022年度より環境データの開示範囲を、従来の当社と一部子会社から連結グループに拡大することとし、今後も順次データ開示範囲を拡大していきます。開示データは、連結売上高に対する対象会社の売上高比率をカバー率として示しています。

また、環境データはESG情報開示に関するさまざまなグローバル基準を踏まえて開示し、国内外のステークホルダーとの対話を通じて開示内容のさらなる充実をめざします。

カーボンニュートラルの達成に向けて

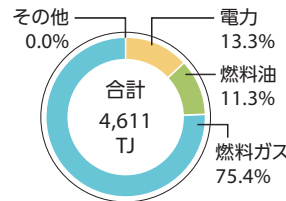
カーボンニュートラルは、サステナブルビジョンで設定した「成功の柱」(マテリアリティ)の一つです。2013年度のGHG(温室効果ガス)排出量を基準とし、2030年度50%削減、2050年度カーボンニュートラルを目標としています。

当社グループは、バリューチェーン全体を通じたGHG排出量をGHGプロトコルのスタンダードに基づき算定しています。

2022年度は、売電事業の需要減少に伴うLNG投入量の減少、グリーン電力の導入推進等により、Scope1+2のGHG排出量は、基準年度に比べ39.3%減少し、224.5kt-CO₂eでした。

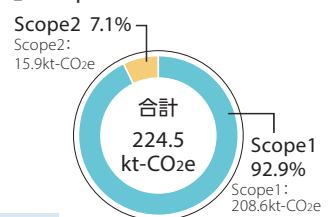
なお、サプライチェーンにおけるGHG排出量(Scope3)については、2023年度中の開示に向けて準備を進めており、現在の数値は参考値です。

2022年度 エネルギー投入量
GRI 302-1/302-4



データ開示範囲: 当社および連結子会社19社
カバー率: 82.5%

2022年度 GHG 排出量
(Scope1+2)



GRIスタンダード該当番号 GRI 305-1/305-2/305-3/305-5
単位 (kt-CO₂e)

GHG	2013年度 (基準年度)	2021年度	2022年度
Scope1+Scope2(基準年度比)	369.9	265.6 (28.2%減)	224.5 (39.3%減)
Scope1 ^{※2}	336.9	251.0 (25.5%減)	208.6 (38.1%減)
Scope2 ^{※3}	33.0	14.6 (55.9%減)	15.9 (52.0%減)
Scope3 ^{※1,4}	—	2.6 (—)	7.2 (—)

※1 Scope3は参考値
※2 自社での燃料の使用や製造プロセスによる直接排出
※3 自社が購入した電気・熱の使用に伴う間接排出
※4 カテゴリー4 自社が荷主となる委託国内輸送

Scope1、Scope2
2022年度データ開示範囲:
当社および連結子会社19社
カバー率: 82.5%

Scope3
2022年度データ開示範囲:
当社および連結子会社3社
カバー率: 47.6%

事業活動における水資源投入量と排水量

1) 水資源投入量

2022年度の水資源投入量は、1,426千m³でした。2021年度までは当社と一部子会社のデータを開示していましたが、2022年度より開示範囲を連結グループへと拡大しています。

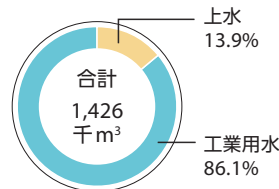
今後はデータ開示範囲を順次拡大していくとともに、取水量の削減に努めます。

2) 排水量

2022年度の排水量は773千m³であり、このうち91.1%を河川や海などの公共水域に排水しています。

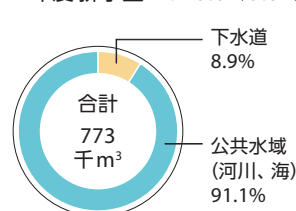
排水にあたっては、法令の基準よりも厳しい自主基準を設定し、水質管理を徹底しています。

2022年度 水資源投入量 GRI 303-1/303-3/303-5



データ開示範囲:
当社および連結子会社18社
カバー率: 80.5%

2022年度 排水量 GRI 303-1/303-4/303-5



データ開示範囲:
当社および連結子会社18社
カバー率: 80.5%

事業活動における原材料等投入量と廃棄物有価物発生量

1) 原材料等投入量

2022年度の原材料投入量は、生産量の増加により22,204t(2021年度比 1,712t 増加)でした。また、紙使用量は53t(2021年度比 32t 増加)で、職員1人当たりの紙使用量は12.0kg(2021年度比 7.1kg 増加)となりました。主な増加要因としては、2021年度はコロナ禍などにより在宅勤務を行う職員が多く、紙使用量が非常に少なかったことが挙げられます。

2) 廃棄物有価物発生量

2022年度の廃棄物有価物発生量は生産量増加の影響を受け一方で、製造プロセスにおける廃棄物削減に関する取り組みやリサイクルの推進などにより、発生量8,091t、埋立量192t、埋立率2.4%となり、いずれも2021年度より減少しました。

上記のほかに、当社グループが受託する建設工事における廃棄物発生量は4,217tでした。

事業活動における化学物質取扱量と排出・移動量

1) 化学物質取扱量

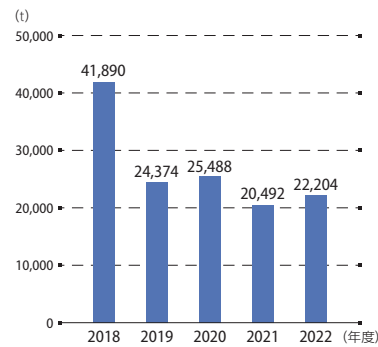
2022年度のPRTR制度*対象化学物質取扱量は84.0tでした。温室効果ガス物質取扱量は5.7t(2021年度比 0.3t 増加)、オゾン層破壊物質取扱量は1.7t(2021年度数値と同一)でした。

2) 化学物質排出・移動量

2022年度のPRTR制度*対象化学物質排出・移動量は57.1tでした。PRTR制度対象物質は、主に塗装工程と溶接工程において排出、移動します。硫黄酸化物および窒素酸化物は、燃料使用において排出されます。いずれも作業工程や作業方法の計画的な改善、設備機器の導入を進めるとともに、顧客やサプライヤーと協力し、原材料の見直しを検討しています。

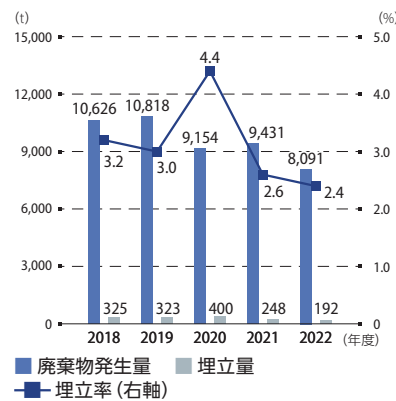
* PRTR (Pollutant Release and Transfer Register) 制度:人の健康や生態系に有害な恐れがある化学物質について、環境(大気、水質、土壌)への排出量および事業所外への移動量を、事業者が把握して行政に報告し、行政は事業者からの届け出や統計資料などを用いた推計に基づき、排出量・移動量を集計・公表する仕組み。

■ 原材料等投入量 GRI 301-1



データ開示範囲:
当社および連結子会社1社
カバー率:43.1%

■ 廃棄物発生量 GRI 306-1/306-2/306-3/306-4/306-5



データ開示範囲:
当社および連結子会社1社
カバー率:43.1%

GRI 305-1/305-6/305-7

PRTRデータ開示範囲:当社および連結子会社3社
カバー率:45.1%
それ以外のデータ開示範囲:当社のみ
カバー率:41.7%

GRI 305-1/305-6/305-7

データ開示範囲:当社および連結子会社3社
カバー率:45.1%

11年財務サマリー

経営成績	2012	2013	2014	2015
受注高(百万円)	382,847	328,433	452,757	435,435
売上高(百万円)	296,792	333,433	359,332	387,043
海外売上高比率(%)	24.2	34.8	34.0	33.3
営業利益(百万円)	11,362	7,878	12,818	15,112
売上高営業利益率(%)	3.8	2.4	3.6	3.9
経常利益(百万円)	11,246	6,220	7,568	12,272
親会社株主に帰属する当期純利益(百万円)	7,410	3,719	5,100	5,848
研究開発費(百万円)	7,043	6,285	6,181	6,526
設備投資額(百万円)	5,864	5,307	11,882	8,194
減価償却費(百万円)	8,285	8,198	8,196	8,428

キャッシュ・フローの状況				
営業活動によるキャッシュ・フロー(百万円)	9,648	299	9,085	8,147
投資活動によるキャッシュ・フロー(百万円)	△13,487	△8,697	△14,680	△3,666
財務活動によるキャッシュ・フロー(百万円)	△7,818	△513	12,178	△15,948
現金及び現金同等物の期末残高(百万円)	56,413	49,961	60,769	49,671

財政状況(年度末)				
総資産(百万円)	366,346	379,414	408,803	401,648
自己資本(百万円)	98,414	100,322	108,766	114,158
有利子負債(百万円)	102,643	104,326	119,054	105,133

財務指標				
ROE(自己資本当期純利益率)(%)	7.6	3.7	4.9	5.2
ROA(総資産経常利益率)(%)	3.0	1.7	1.9	3.0
自己資本比率(%)	26.9	26.4	26.6	28.4

1株当たり情報				
当期純利益(円)	46.78	23.77	30.52	34.96
純資産(円)	627.85	641.16	651.24	677.24
配当金(円)	2	10	10	12
配当性向(%)	21.4	42.1	32.8	34.3

(年度)

	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
	398,943	400,461	455,051	454,121	429,421	677,949	737,530
	399,331	376,437	378,140	402,450	408,592	441,797	492,692
	32.8	27.2	25.5	27.5	30.6	34.4	38.4
	14,947	5,907	7,358	13,891	15,396	15,541	20,056
	3.7	1.6	1.9	3.5	3.8	3.5	4.1
	11,225	3,365	6,720	9,429	11,792	11,783	17,834
	5,864	2,171	5,445	2,197	4,258	7,899	15,577
	7,089	7,411	7,162	6,897	6,664	6,136	8,581
	8,174	9,973	6,896	10,302	10,831	8,057	7,945
	8,536	9,115	8,940	10,090	10,241	10,663	10,515

	17,304	△3,373	△5,428	32,808	22,680	26,858	28,008
	△6,998	△10,725	△7,574	6,179	△13,847	943	△2,462
	△8,417	△4,018	14,982	△31,364	△5,271	△8,759	△7,841
	50,848	32,743	34,394	41,595	45,812	65,956	84,874

	393,587	391,860	429,040	409,531	429,336	461,161	479,682
	115,692	116,894	119,479	118,003	126,330	131,299	139,619
	109,167	107,249	126,343	99,588	98,149	91,880	86,465

	5.1	1.9	4.6	1.9	3.5	6.1	11.5
	2.8	0.9	1.6	2.2	2.8	2.6	3.8
	29.4	29.8	27.8	28.8	29.4	28.5	29.1

	34.79	12.88	32.31	13.04	25.26	46.87	92.43
	685.83	693.53	708.89	700.15	749.58	779.08	828.47
	12	12	12	12	12	12	18
	34.5	93.2	37.1	92.0	47.5	25.6	19.5

IR活動

Hitz Value (企業理念・経営姿勢・行動規範) の下、法令および規則に基づく適時適正な情報開示に努めています。また、株主・投資家の皆様と積極的な対話を行うことで、経営方針、経営計画等について十分なご理解を得るとともに、対話を通じて得た経営に対するご意見・ご要望等を経営に反映させていくことで、企業価値の向上に努めています。

株主総会

より多くの株主の皆様にご参加いただけるよう、集中日を回避した株主総会日の設定、招集通知の早期発送・開示、インターネットによる議決権行使制度の採用、海外投資家向けの英訳版招集通知の発行などの環境整備に努めています。

機関投資家・個人投資家との対話

当社グループでは、経営方針や経営状況等の適時適切な情報開示に努めています。各四半期決算および本決算発表時、また経営計画公表時などにアナリスト・機関投資家向け説明会の開催、またコーポレートサイトや統合報告書など各種ツール等を通じた情報開示も含め、投資家の皆様と積極的な対話を行うことで長期的な企業価値の向上を図ります。

ステークホルダーとの対話

職員との対話

社内報やイントラネットを通じて、経営陣幹部による経営情報やメッセージの発信を行っています。また、経営に現場の声を活かせるよう、社長と中堅・若手職員や外国籍職員などさまざまな職員との懇談会、中期経営計画の戦略・施策のフォローおよび次期中期経営計画の策定に向けた各部門長と職員による対話集会などを実施し、経営幹部と職員の相互理解を深めています。

2009年度より、働きがいのある職場づくりのため、働きやすさや職場環境の満足度などを測定する職員意識調査を隔年で実施してきましたが、2023年度からは、職員一人ひとりの満足感や幸福度、そして会社のめざす方向性への共感度合いを総合的に測定するエンゲージメント調査を毎年実施し、職員のエンゲージメント向上に努めています。

株主・投資家との対話

投資家の皆様と積極的な対話を行うため、機関投資家および証券アナリストの皆様向けに国内外において経営幹部、IR担当部門が年間約200回の対話を行うとともに、個人投資家の皆様とは、株主総会などを通じて対話を行っています。また、工場見学や当社グループの経営方針、経営計画、IR説明会と株主総会の関連資料および動画(もしくは音声配信)等を当社グループコーポレートサイトで提供しています。

株主・投資家の皆様との対話を通じて得た経営に対するご意見・ご要望は取締役会で共有され、経営に反映させていくことで持続的な企業価値の向上に努めています。



工場見学の様子

地域社会との対話

当社グループの製品・サービスを通じて社会、環境問題をはじめとするサステナビリティ課題解決に積極的に貢献するとともに、地域社会に密着したさまざまな活動を行っています。アドプトフォレスト(森林保全活動)や本社・工場周辺の清掃活動をはじめ、STEAM教育への取り組みとして、小学生向けの施設見学会や工作体験教室、中学生向けのキャリア授業の実施、大阪科学技術館での子供向け常設展示を行っております。また、ラオスの大学生向けの環境啓発に関する講義の実施、その他にも、地域のイベントへの協賛・参加などを通じて、地域社会との共生をめざしています。



大阪科学技術館常設展示

株式の概要

発行可能株式総数	400,000,000株
発行済株式総数	170,214,843株 (うち自己株式 1,687,175株)
株主数	74,480名

大株主(上位10名)

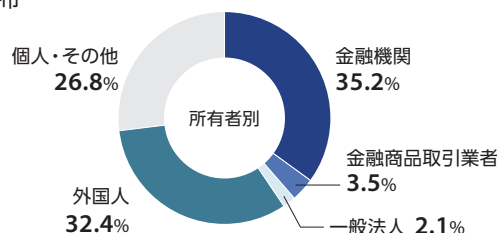
株主名	持株数 (千株)	持株比率 (%)
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	29,418	17.5
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	14,017	8.3
株式会社三菱UFJ銀行	5,291	3.1
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505019	4,067	2.4
STATE STREET LONDON CARE OF STATE STREET BANK AND TRUST, BOSTON SSBTC A/C UK LONDON BRANCH CLIENTS- UNITED KINGDOM	3,215	1.9
日立造船職員持株会	2,658	1.6
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505001	2,445	1.5
STATE STREET BANK WEST CLIENT - TREATY 505234	2,373	1.4
損害保険ジャパン株式会社	2,358	1.4
JP MORGAN CHASE BANK 385632	2,305	1.4

※持株比率は、自己株式数(1,687,175株)を控除して算出しております。

会社の概要

創業	1881年(明治14年)4月1日
設立	1934年(昭和9年)5月29日
代表者	取締役社長兼CEO 三野 禎男(みの さだお)
資本金	45,442,365,005円
職員数	連結 11,400名(単体 4,046名)
事業内容	ごみ焼却発電施設、海水淡水化プラント、上下水・汚泥再生処理プラント、船用エンジン、プレス、プロセス機器、精密機械、橋梁、水門、防災関連機器等の設計・製作など
グループ会社数	154社(連結子会社124社および持分法適用会社30社)

株式分布



株主メモ

事業年度	毎年4月1日から翌年3月31日まで
定時株主総会開催日	6月下旬
同総会議決権行使株主確定日	3月31日
期末配当受領株主確定日	3月31日
中間配当受領株主確定日	9月30日
公告方法	電子公告 https://www.hitachizosen.co.jp/ir/publication.html
1単元の株式数	100株
株主名簿管理人特別口座管理機関	東京都千代田区丸の内1丁目4番5号 三菱UFJ信託銀行株式会社
上場証券取引所	東京証券取引所

統合報告書2023 の発刊にあたって

当社グループは、「サステナブルで、安全・安心な社会の実現に貢献するソリューションパートナー」として、これまでに培った技術力、納入実績、お客様・社会とのつながりを活かし、顧客・市場の課題解決に全力で取り組み、企業価値向上をめざしています。

統合報告書2023では、国際統合報告評議会(IIRC)のフレームワークを参考に、当社グループがどのように社会価値を創造し、企業価値を高めていくのか、当社グループのめざす姿について、ご理解を深めていただけるよう心掛けて制作しました。

各本部長メッセージに加えて、今年度スタートした新中期経営計画、現状を踏まえて一部見直しを行った長期ビジョン、新たに策定したサステナブルビジョンなどに関する情報とともに、人的資本に関するご説明が今回の統合報告書の特徴です。

今後も企業価値の向上に向けて、皆様との積極的な対話を継続し、忌憚のないご意見に誠実に耳を傾けていきたいと考えています。引き続き、当社グループへ温かいご支援を賜りますようお願い申し上げます。

専務執行役員 企画管理本部長
木村 悟



Hitachi Zosen

日立造船株式会社

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

本社

〒559-8559 大阪市住之江区南港北1丁目7番89号
tel. 06-6569-0001 fax. 06-6569-0002

東京本社

〒140-0013 東京都品川区南大井6丁目26番3号
大森ベルポートD館15階
tel. 03-6404-0800 fax. 03-6404-0809

IR情報

<https://www.hitachizosen.co.jp/ir/>



企業活動全般

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

コーポレートサイト「サステナビリティ」

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



YouTube

Hitachi Zosen Group Channel

