

価値創造の基盤

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

CHROメッセージ

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

執行役専務 CHRO
中畑 英信



人財こそ、最も重要な資産の一つ

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

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

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

ダイバーシティ&インクルージョンの実現に向けた取り組み

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

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

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

日立製作所のダイバーシティ目標数値(2020年度)

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

* 執行役および理事など社内で役員級としている役職

サステナブルな成長をめざした次世代に向けたリーダーの育成強化

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

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

人財マネジメント統合プラットフォームの構築

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

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

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

Society 5.0の実現、およびSDGs達成への貢献につながる人財戦略

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

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

注力するSDGs



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

人づくり

ダイバーシティ&インクルージョン

イノベーションの源泉としての ダイバーシティ&インクルージョン

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

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

女性のキャリア促進

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

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

グローバル人材育成と次世代の人づくり

グローバル人材マネジメントの推進

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

その一環として、「グローバル人材データベース」を構

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

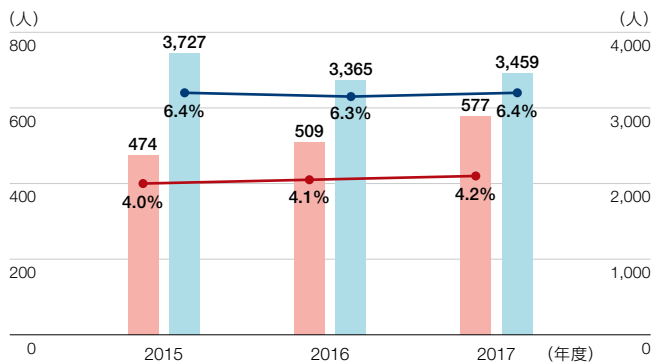
- *1 執行役および理事など社内役員としてしている役職
- *2 女性登用と併せて「役員層の外国人比率を10%にする」という目標も設定

注力するSDGs



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

女性管理職数と比率の推移



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

役員層における女性比率と外国人比率(日立製作所)

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

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

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

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

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

労働安全衛生

労働安全衛生の推進体制

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

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

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

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

次世代の人づくり

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

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

注力するSDGs



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

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

日立グループ安全衛生ポリシー：

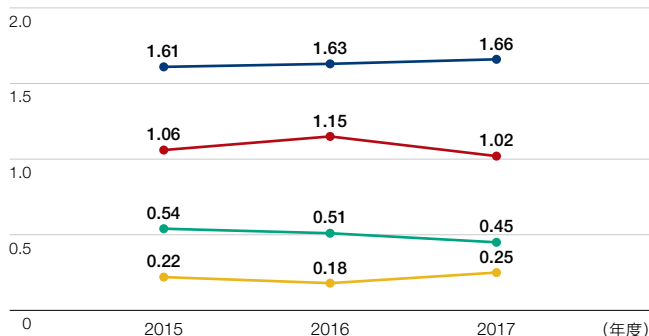
http://www.hitachi.co.jp/sustainability/labor/health_safety/index.html#occupational_health_and_safety

注力するSDGs



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

労働災害度数率の推移



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

CTOメッセージ

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

執行役常務 CTO
鈴木 教洋



社会イノベーション事業の拡大に向けた研究開発の取り組み

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

を活用したデジタルソリューションの拡充に貢献しています。

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

効率性を追求した研究開発への投資

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

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

2018年度研究開発方針

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

グローバルソリューション協創の強化

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

世界No.1技術の創生と集中

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

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

社会課題解決型基礎研究の推進

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

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

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

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

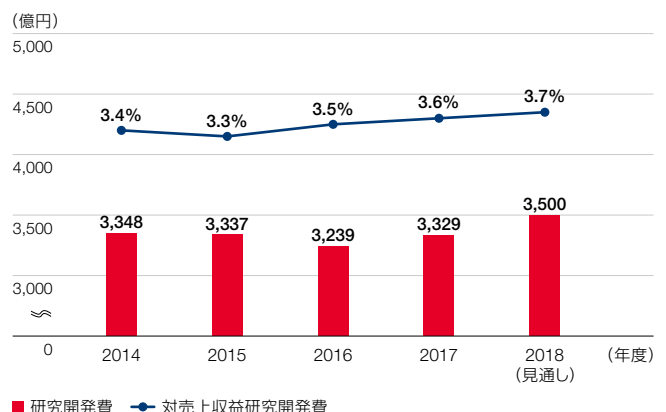
また、社内の人財増強に加えて、日本国内外の研究機関、大学、オープンコミュニティ、およびスタートアップ企業と連携し、オープンな研究開発環境の整備により技術基盤の拡充を図っています。オープンコミュニティでは、ブロックチェーンやエッジコンピューティングといった分野で、オープンプロジェクトやコンソーシアムに積極的に参画しており、Linux Foundationが主催するプロジェクトであるHyperledgerやEdgecrossコンソーシアムにも加入しています。また、日立が出資しているベンチャー・キャピタルGeodesic Capitalを活用し、スタートアップ企業とのコラボレーションを推進します。こ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

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

注力するSDGs



研究開発費の実績と見通し



バリューチェーンへの責任

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

CSR調達の推進

調達方針の策定と共有

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

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

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

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

日立製作所購買取引行動指針:

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

CSR・グリーン調達への取り組み:

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

CSRモニタリング、監査の実施

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

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

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

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



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

CSR監査 実施数

2015年度

20社

2016年度

20社

2017年度

18社

(2012年度～累積数 106社)

人権の尊重

人権デュー・ディリジェンスの実施

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

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

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

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

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

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

日立グループ人権方針：

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

紛争鉱物への対応

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

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

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

日立グループの紛争鉱物調達方針：

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



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

CEOからの人権メッセージ配信者数

2015年度

約 14万8,000人

2016年度

約 15万6,000人

2017年度

約 17万8,000人

環境

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

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

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

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

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

* IPCC: Intergovernmental Panel on Climate Changeの略称

低炭素社会の実現

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

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

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

環境ビジョン

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

日立が環境経営でめざす姿

低炭素社会
気候変動の緩和・適応

高度循環社会
省資源・再資源化

自然共生社会
生態系の保全

環境長期目標

2050年・2030年を見据えた日立の決意

日立環境イノベーション2050

低炭素社会
をめざすために

バリューチェーンを通してCO₂排出量

2050年度 **80%**削減

2030年度 **50%**削減
(2010年度比)

高度循環社会
をめざすために

お客様や社会とともに

水・資源循環型社会を構築

水・資源利用効率

2050年度 **50%**改善
(日立グループ内 2010年度比)

自然共生社会
をめざすために

自然資本へのインパクトの

最小化

環境行動計画

長期目標を実現するために、3年ごとに環境活動項目と目標を設定

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

② 詳細はサステナビリティレポート2018をご参照ください。

日立のバリューチェーン各ステージでのCO₂排出量の割合



「低炭素ビジネス」の拡大を通じた気候変動への対応

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

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

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

日立の注力する低炭素ビジネス

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

注力するSDGs



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

- 製品・サービス使用時のCO₂排出削減率 (日立グループ)



* CO₂排出と相関がある製品の主要な性能

- ファクトリー&オフィスにおけるエネルギー使用量原単位 (日立グループ)



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

リスクマネジメント

多面的なリスクマネジメントの推進

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

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

リスクマネジメント体制の強化

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

事業等のリスク

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

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

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

安定的な製品・サービスの提供

日本国内外主要拠点でのBCP策定

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

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

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

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

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

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

調達BCPの策定

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

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

危険地域への従業員派遣時の安全対策強化

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

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

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

情報セキュリティの推進

情報セキュリティ方針

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

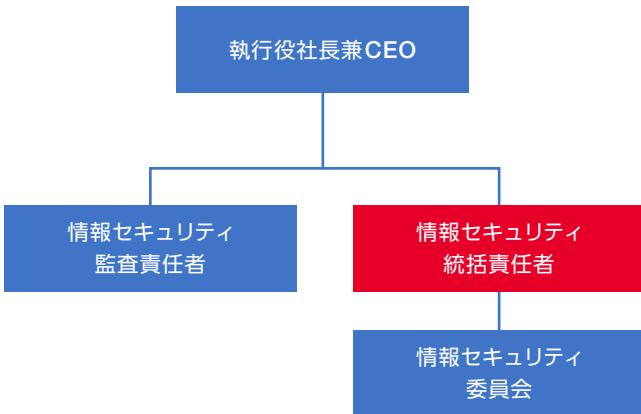
こうした背景のもと、社会イノベーション事業を展開する日立は、情報セキュリティガバナンスを最も重要な経営課題の一つと位置づけています。2018年3月に日本経済団体連合会が発表した「経団連サイバーセキュリティ経営宣言」においても、価値創造とリスクマネジメントの両面からサイバーセキュリティ対策に努めることが経営の重要課題であると述べられており、日立は同じ理念で情報セキュリティのガバナンスに取り組んでいます。

情報セキュリティ推進体制

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

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

情報セキュリティ推進体制図



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

*1 CIO:Chief Information Officer

*2 CISO:Chief Information Security Officer

情報セキュリティマネジメント

情報セキュリティ管理

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

セキュリティ監視

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

*1 SOC:Security Operation Center

*2 IRT:Incident Response Team

2017年9月以前 CIOが就任
2017年10月以降 CISOが就任

機密情報漏えいの防止

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

機密情報漏えい防止3原則

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

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

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

個人情報保護

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

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

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

* 2018年5月末現在

情報セキュリティ監査

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

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

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

* 2018年3月時点の登録業務数

情報セキュリティ教育の実施

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

サイバーセキュリティは経営課題へ

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

ランサムウェア感染に対する初動対応

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

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

事案を通して学んだこと

ランサムウェア感染事案への対策を通して学んだことが4点あります。

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

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

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

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

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

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

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

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

気候関連のリスクと機会への取り組み

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

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

低炭素経済への移行リスク

政策および法規制

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

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

技術

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

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

市場・評判

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

気候変動の物理的影響に関連したリスク

急性・慢性

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

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

気候関連の機会

資源の利用効率

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

エネルギー源

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

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

製品およびサービス・市場

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

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

レジリエンス

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

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

コンプライアンス

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

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

行動規範・コンプライアンスのグループ共有

日立グループ行動規範の周知徹底

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

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

日立グループ行動規範

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

コンプライアンス体制の強化

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

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

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

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

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

コンプライアンス通報制度の導入

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

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

反社会的取引の防止

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

輸出管理の徹底

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

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

贈収賄防止の取り組み

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

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

2017年度において、贈収賄に係る違反や制裁を伴う案件は発生していません。

競争法違反防止の取り組み

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

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

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

品質保証活動の取り組み

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

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

リスクアセスメントの徹底

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

製品事故発生時の対応

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

アジア地域におけるグローバル品質保証人財の育成

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

マネジメント体制



社外取締役* (2018年6月末時点)

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

02 シンシア・キャロル ●
 1991年 Alcan Inc. フォイルプロダクト
 セネラルマネージャー
 1996年 同社オーガニッシュアルミナリミテッド
 マネージングディレクター
 1998年 同社ボーキサイトアルミナアンド
 スペシャルティケミカルズ プレジデント
 2002年 同社プライマリメタルグループ
 プレジデント兼CEO
 2007年 Anglo American plc. CEO(2013年4月退任)
 2013年 当社取締役

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

04 ジョージ・バックリー ● ▲
 1993年 Emerson Electric Company モーター、
 ドライブ&アプライアンスCTO
 1994年 同社米国エレクトロニクスモーターズ プレジデント
 1997年 Brunswick Corporation
 コーポレートバイスプレジデント兼
 マーケティングディレクション プレジデント
 2000年 同社プレジデント兼COO
 同社取締役会長兼CEO
 2005年 3M Company 取締役会長兼プレジデント兼CEO
 2012年 同社取締役会長(2012年5月退任)
 2015年 Arle Capital Partners Limited 会長(2015年12月退任)
 当社取締役

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

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

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

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

取締役 (2018年6月末時点)

09 田中 一行 ● ▲
 1977年 日立化成工業(株)(現日立化成(株))入社
 2005年 同社執行役員
 2006年 (株)日立メディアエレクトロニクス専務取締役
 同社代表取締役 取締役社長
 2008年 日立化成工業(株)執行役員専務
 2009年 同社代表執行役員 執行役員社長
 同社取締役兼代表執行役員 執行役員社長
 同社取締役会長(現職)
 2016年 当社取締役

10 中西 宏明 ●
 1970年 当社入社
 2003年 執行役員専務
 2004年 執行役員専務
 2005年 Hitachi Global Storage Technologies, Inc.
 取締役会長兼CEO(2009年3月CEO退任)
 2006年 当社執行役員副社長(2006年12月退任)
 2009年 当社代表執行役員 執行役員副社長
 Hitachi Global Storage Technologies, Inc.
 取締役会長(2010年3月退任)
 2010年 当社代表執行役員 執行役員社長
 当社代表執行役員 執行役員社長兼取締役
 2014年 当社代表執行役員 執行役員会長兼CEO兼取締役
 2016年 当社取締役会長兼代表執行役員
 2018年 当社取締役会長兼執行役員

11 中村 豊明 ● ▲
 1975年 当社入社
 2006年 財務一部長
 2007年 代表執行役員 執行役員専務
 代表執行役員 執行役員専務兼取締役
 2009年 代表執行役員 執行役員専務
 2012年 代表執行役員 執行役員副社長(2016年3月退任)
 2016年 当社取締役

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

● 指名委員
 ▲ 監査委員
 ● 報酬委員
 + 代表執行役

委員会の構成(下線は委員長)
 指名委員会: 望月晴文、シンシア・キャロル、吉原寛章、
 中西宏明
 監査委員会: 吉原寛章、井原勝美、望月晴文、山本高稔、
 田中一行、中村豊明
 報酬委員会: 望月晴文、井原勝美、山本高稔、東原敏昭

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

執行役

2018年6月末時点

執行役社長兼CEO



東原 敏昭*
統括

執行役副社長



青木 優和*
社長補佐(産業・流通事業、水事業、
インダストリアルプロダクツ事業)



小島 啓二*
社長補佐(ビルシステム事業、
鉄道事業、生活・エコシステム事業、
オートモティブシステム事業)、
情報セキュリティマネジメント担当



塩塚 啓一*
社長補佐(システム&サービス事業、
ヘルスケア事業、ディフェンス事業)、
システム&サービス事業、
社会イノベーション事業推進担当



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

執行役専務



西野 壽一*
社長補佐(原子力事業、電力事業)



大森 紳一郎
コスト構造改革、IT戦略担当



河村 芳彦
経営戦略、投資戦略、
次世代事業戦略担当



小久保 憲一
地域戦略(中国)担当



柴原 節男
サービス・プラットフォーム事業
担当



関 秀明
ビルシステム事業担当



津田 義孝*
マーケティング・営業、地域戦略、
社会イノベーション事業推進担当



アリスティア・ドーマー
鉄道事業担当



中畑 英信*
コーポレートコミュニケーション、
法務、リスクマネジメント、
経営オーデイト、人財担当



西山 光秋*
財務、年金担当

執行役常務

秋野 啓一
マーケティング・営業(金融事業、
公共社会事業、ヘルスケア事業、
ディフェンス事業)担当

阿部 淳
産業・流通事業担当

伊藤 仁
渉外担当

浦瀬 賢治
水事業担当

大槻 隆一
地域戦略担当

小田 篤
電力事業担当

児玉 康平
法務、リスクマネジメント、
経営オーデイト担当

小林 圭三
インダストリアルプロダクツ事業
担当

鈴木 教洋
研究開発担当

武原 秀俊
原子力事業担当

内藤 理
渉外、CSR・環境戦略、
エグゼクティブサポート担当

永野 勝也
公共社会事業担当

成川 功
マーケティング・営業(原子力事業、
電力事業)担当

正井 健太郎
サプライチェーンマネジメント
(モノづくり、品質保証)担当

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

光富 眞哉
鉄道事業担当

森田 守
経営戦略担当

山本 二雄
金融事業担当

渡部 眞也
ヘルスケア事業担当

執行役

中西 宏明
全般

注記: 役職ごとに五十音順に記載しています。
*印を付した執行役は、代表執行役です。

社外取締役対談



シンシア・キャロル
社外取締役

吉原 寛章
社外取締役

ガバナンス、ダイバーシティ、 次世代のリーダー育成への取り組み

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

事業の状況と取り組むべき課題

Q: 取締役にご就任の際、日立のどのような点に魅力を感じましたか。

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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



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

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

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

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

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

Q: ダイバーシティの推進により、どのような価値創出が期待できますか。

日立のダイバーシティ強化に向けた取り組みについてお聞かせください。

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

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

バルの人財育成は、女性従業員の活用抜きでは考えることはできないでしょう。

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

* 執行役および理事など社内で役員級としている役職

Q: 日立の次世代リーダー育成についての取り組みをお聞かせください。

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

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

吉原: 従業員の能力開発において、メンターの存在はとても大切です。

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

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

日立は、人財の能力開発とリーダー

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

Q: 日立の監査の優れている点はどのようなところでしょうか。

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

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

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

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

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



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

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

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

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

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

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

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

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

今後の取り組み

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

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

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

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

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

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

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

Q: 社外取締役として今後は何を重視していきますか。

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

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

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

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

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

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

新任社外取締役メッセージ

日立に対する貢献

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

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

新たな価値を提供する企業に

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

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

取締役としての抱負

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

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



井原 勝美

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

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

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

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

グローバルな経験・知見で日立に貢献

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

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

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



ジョー・ハーラン

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

イノベーションとブランド価値向上が、グローバルNo.1への条件

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

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

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

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

社外の多様な視点で日立の成長を加速させる

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

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

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

コーポレートガバナンス

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

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

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

コーポレートガバナンス強化に向けた取り組み

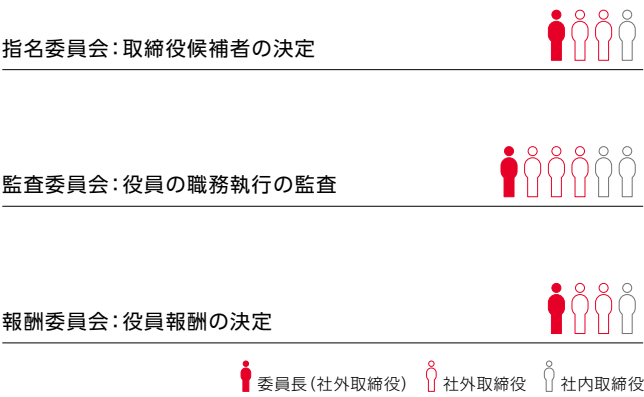
① 迅速で透明性の高い経営の実現

委員会等設置会社（現 指名委員会等設置会社）へ移行（2003年6月～）

主な狙い

経営の監督と執行の分離を徹底することで、透明性の高い経営を実現する。

委員会の構成（2018年6月）



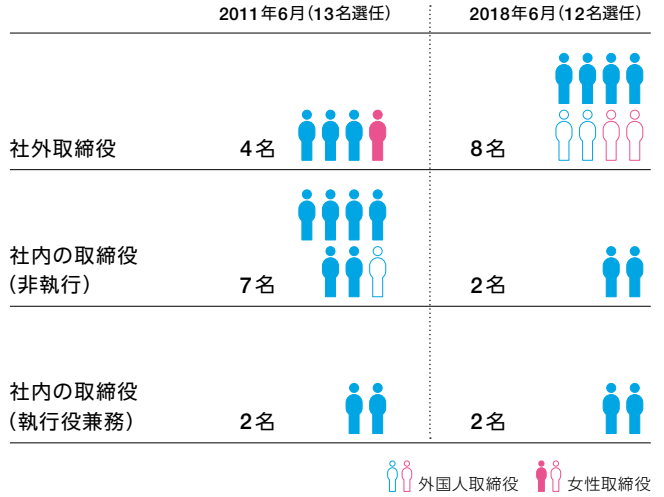
② グローバル経営の加速・監督機能の強化

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

主な狙い

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

取締役会の構成



③ コーポレートガバナンス・コードの適切な実践

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

取締役会の実効性に関する分析・評価

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

【評価プロセス】

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

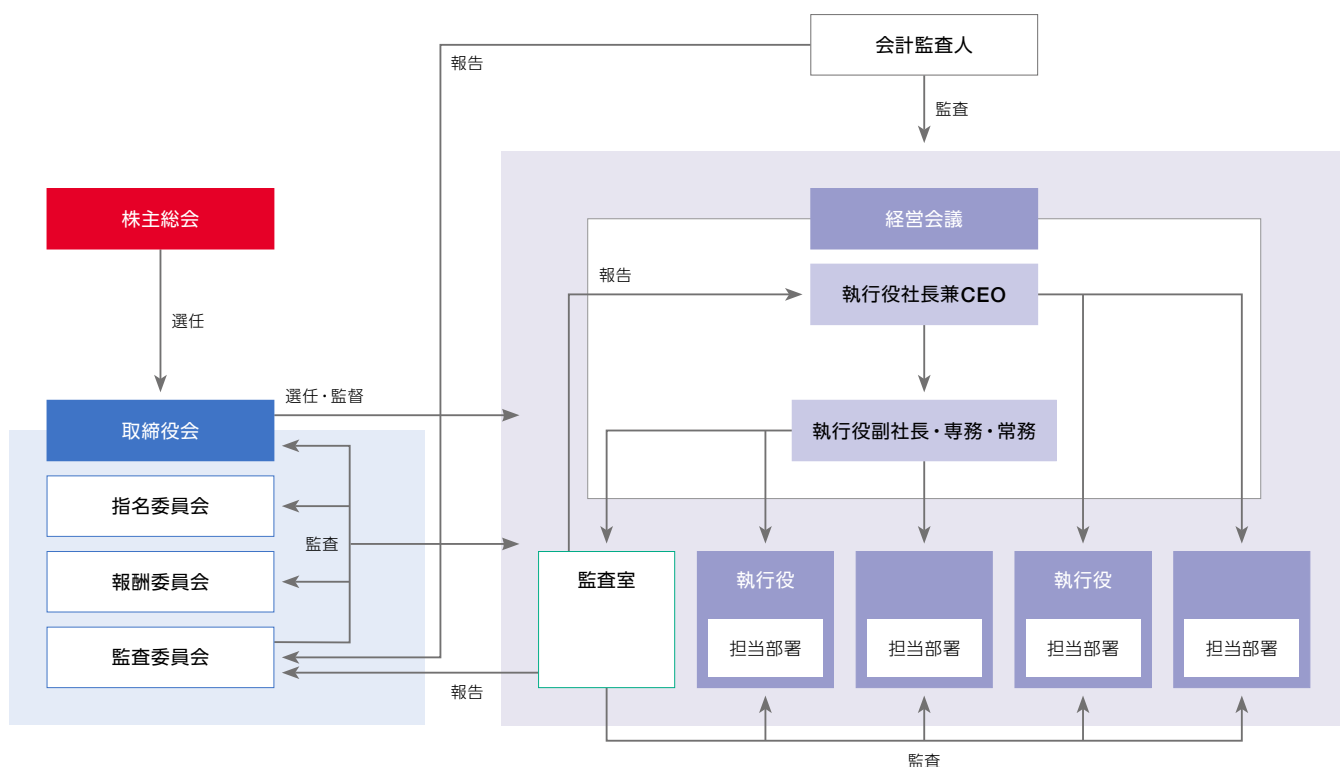
実施しました。加えて、社外取締役による会合において、取締役会の実効性について議論しました。調査票による評価結果および社外取締役による会合での議論をもとに、前年度の評価結果との比較や取り組みへの対応状況も踏まえつつ、取締役会で審議し、全体としての実効性を分析・評価するとともに、実効性のさらなる向上のための対応方針を確認しました。

【評価結果、今後の取り組み】

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

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

コーポレートガバナンス体制図



取締役会

サマリー

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

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

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

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

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

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

2017年度における社外取締役の取締役会への出席状況

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

* 在任期間中の開催日数

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

株式会社日立製作所
 コーポレートガバナンスガイドライン：
<http://www.hitachi.co.jp/IR/corporate/governance/guidelines.html>

社外取締役の選任および独立性に関する考え方

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

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

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

取締役の他社役員の兼職に関する考え方

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

(1) 指名委員会

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

2017年度の実績として、開催日数は、8日です。

(2) 監査委員会

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

2017年度の開催日数は、14日です。

(3) 報酬委員会

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

2017年度の開催日数は、4日です。

取締役会および各委員会の構成(2018年6月29日時点)

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

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

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

執行役

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

経営会議

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

取締役および執行役の報酬

基本方針

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

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

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

報酬体系

(1) 取締役

取締役の報酬は、基本報酬および期末手当からなります。

① 基本報酬

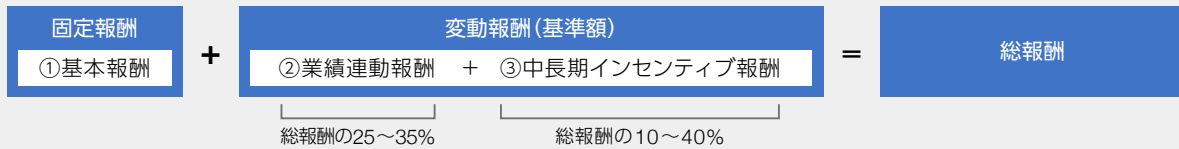
基準額に対して、常勤・非常勤の別、所属する委員会および役職、居住地からの移動などを反映した加算を行って決定します。

② 期末手当

基本報酬の概ね20%の水準で予め定められた額を支払うものとしませんが、会社の業績により減額することがあります。なお、執行役を兼務する取締役には、取締役としての報酬は支給しません。

(2) 執行役

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



① 基本報酬

役位に応じた基準額に査定を反映して決定します。

② 業績連動報酬

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

$$\text{役位別(基準額)} \times \begin{matrix} \text{評価 0\sim200\%} \\ \text{業績評価} \quad \text{担当業務成果} \end{matrix} = \text{業績連動報酬(支給額)}$$

③ 中長期インセンティブ報酬

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

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

$$\text{役位別付与個数(基準数)} \times \begin{matrix} \text{評価 0\sim100\%} \\ \text{TSRの対TOPIX成長割合} \end{matrix} = \text{行使可能個数(確定数)}^{*2}$$

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

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

財務報告に係る内部統制

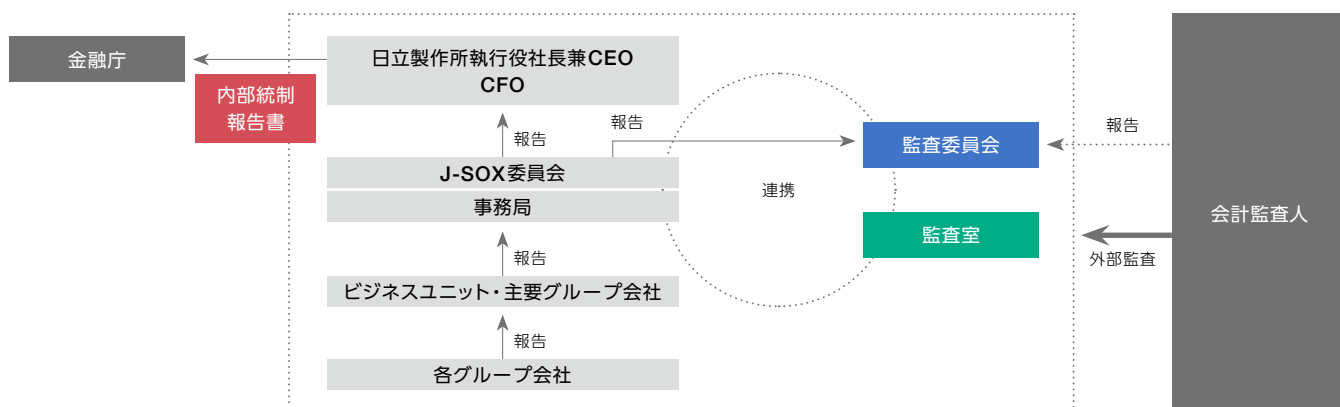
サマリー

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

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

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

内部統制評価体制



「三様監査」の連携強化の推進状況

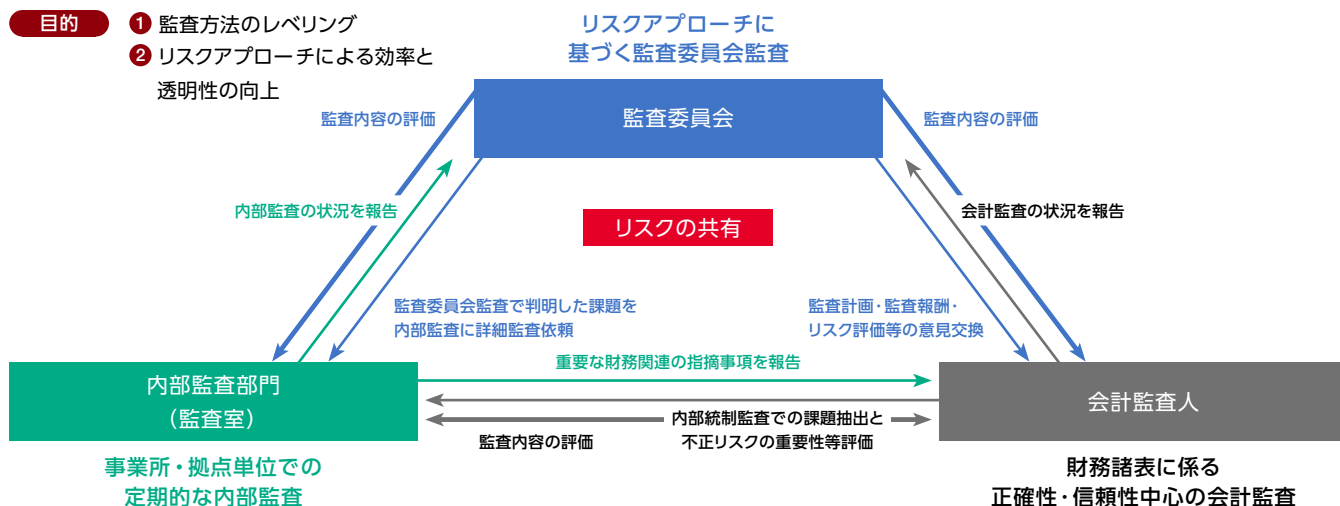
サマリー

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

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

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

三様監査による内部統制システムの実効性向上



説明責任

サマリー

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

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

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

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

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

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

株主・投資家向け情報：

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

ディスクロージャー・ポリシー：

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

主な情報開示発行物

決算短信・四半期決算短信

有価証券報告書・四半期報告書

事業報告書・中間報告書

日立 統合報告書

日立 サステナビリティレポート