

リスクマネジメント

103-2




Why it matters

気候変動や資源の枯渇、大規模災害などによる事業活動への影響、格差拡大による社会の不安定化など、社会・環境課題が企業の価値創造やビジネスモデルに大きな影響を与える時代となっています。このように経営環境が大きく変化する中では、持続的成長を果たすための機会と備えるべきリスクを把握し適切に対処することが必要です。



日立は、投融資戦略委員会において投資における定量的なリスク管理を強化するとともに、サステナビリティ戦略会議において事業と社会・環境課題とのかかわりについて審議し、事業が社会や環境に及ぼし得るネガティブなインパクトと対策を明確化しています。

一方、SDGsやSociety 5.0など、グローバルな社会課題の解決に事業機会を見出し、持続可能な社会の実現に貢献しながら、自らの持続的成長に向けた積極的な取り組みを行っています。さらに、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、事業継続計画(BCP)の充実にも取り組んでいます。

また、日立は2019年度から「気候関連財務情報開示タスクフォース(TCFD)」の提言に基づき、重要情報を開示するとともに、気候変動対応を進めています。

 気候変動による財務関連情報開示 (TCFDに基づく開示) ▶

What we are doing

	取り組みの柱	目標・KPI	2019年度の取り組み
 リスクと機会のマネジメント	<ul style="list-style-type: none"> 投資や持続性などのリスクと機会の把握と対応 事業強化・事業継続のためのリスクマネジメント 	<ul style="list-style-type: none"> リスクの把握と適切な対応 	<ul style="list-style-type: none"> リスクの把握および対応の継続実施 TCFDの提言に基づいた情報開示
 事業継続の取り組み	<ul style="list-style-type: none"> 調達BCPの強化 危険地域への従業員派遣時の安全対策強化 	<ul style="list-style-type: none"> 調達BCPのさらなる対応強化 	<ul style="list-style-type: none"> 日本国内の主要な事業所における調達BCPの強化 日本の取引先を対象とした「調達BCP管理システム」の導入

リスクと機会への対応

リスクと機会

考え方

体制

102-11 | 102-30 | 103-2

2019年度からスタートした「2021中期経営計画」では、日立のもつ競争優位性を発揮しながら事業のさらなる拡大に向けた方向へと舵を切り、2021年度までの3年間で2.0～2.5兆円の規模で重点分野への投資を行う計画としています。事業成長の「機会」を捕捉し、攻めの経営を遂行していくためには、盤石なリスク管理体制が不可欠です。

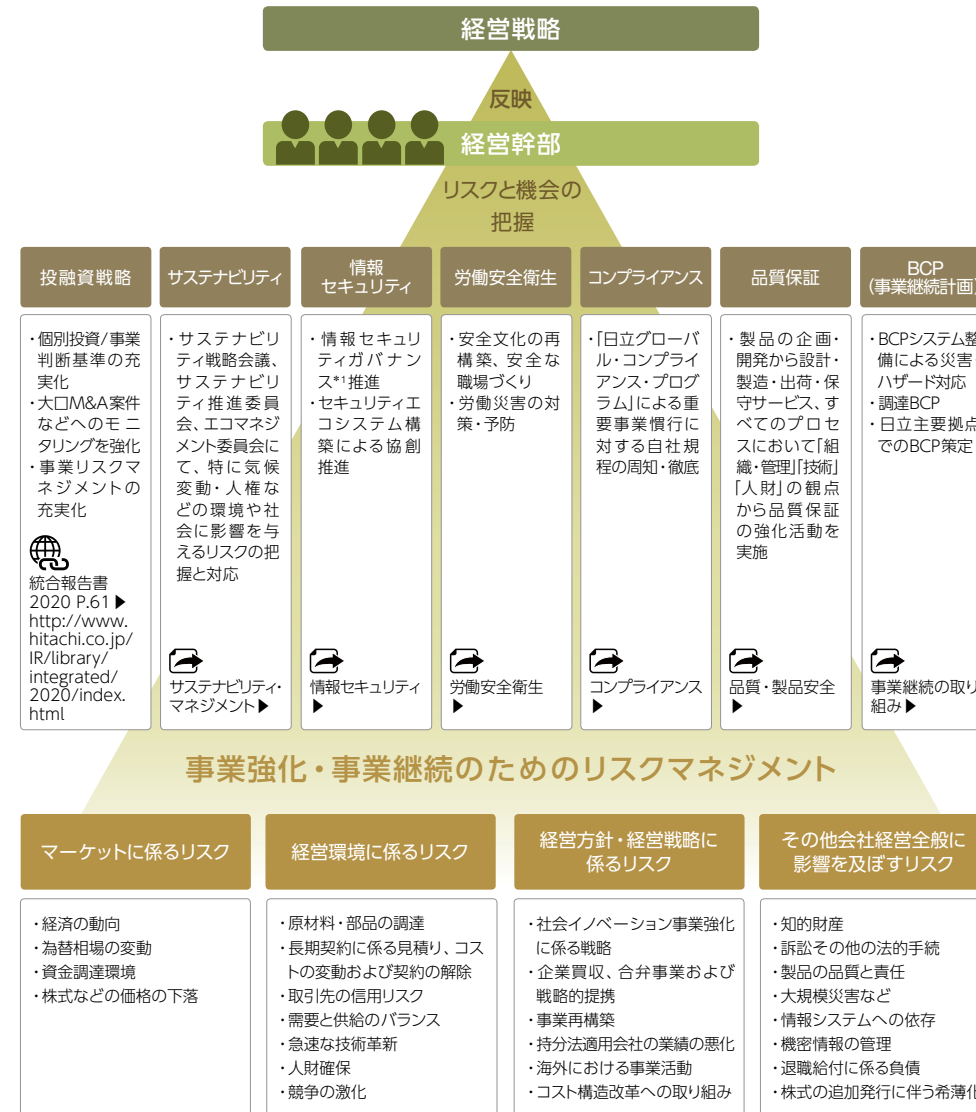
日立では、2017年に投資におけるリスク管理の強化に向けて投融資戦略委員会を立ち上げ、「リスク」の把握と適切な対処に努めています。さらに同年、事業と社会・環境課題とのかかわりについて審議するサステナビリティ戦略会議を立ち上げ、事業機会として取り組むべき課題や事業が社会や環境に及ぼし得るネガティブなインパクトと対策の明確化に取り組んでいます。

リスクマネジメント体制

体制

102-29 | 102-30

IoTに代表される情報通信技術などの進化、また地政学リスクなどを伴うグローバルでの複雑な政治・経済情勢の変化により、事業環境は日々変化しています。日立では、このような事業環境を把握・分析し、社会的課題や当社の競争優位性、経営資源などを踏まえ、日立として備えるべきさまざまな「リスク」とさらなる成長「機会」の両面からリスクマネジメントを実施し、リスクをコントロールしながら収益機会の創生を図っています。2020年4月には、日立グループ全体のリスクマネジメント方針・戦略の策定と実行を担うCRMO (Chief Risk Management Officer)を新設しました。また日立は、日立全体で共有すべき企業倫理やコンプライアンスに関する考え方を明確に共有するため、「日立グループ企業倫理・コンプライアンスコード」を制定し、日立の役員および従業員に対して企業倫理に基づく行動とコンプライアンスのさらなる徹底を図っています。



*1 情報セキュリティガバナンス: コーポレートガバナンスと、それを支えるメカニズムである内部統制の仕組みを、情報セキュリティの観点から企業内に構築・運用すること

投資などのリスクと機会

考え方

体制

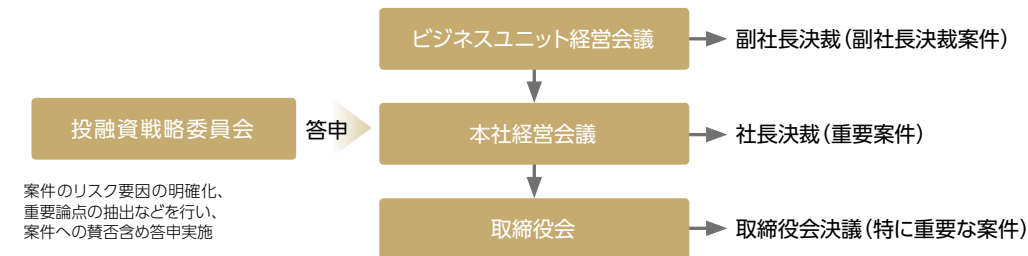
102-15 | 102-29 | 102-30

世界経済の構造変化・不確実性増大の中、グローバルな社会イノベーション事業を加速するためには、投資など(M&Aやプロジェクト案件の受注など)のリスクと機会の把握と適切な対応はますます重要になっています。

日立は、下記フロー図のとおり、個別の投資などに関する意思決定(実行、事業計画の変更、売却など)については、最上位の取締役会の下、案件の規模や内容などに応じて、本社経営会議(原則月2回開催)や各ビジネスユニットなどに権限委譲して機動的かつ適切な意思決定を行っています。加えて、本社経営会議の審議対象となる重要案件については、その審議に先立って、諮問機関である投融資戦略委員会*1が審議の上、社長を含む経営会議メンバーに対して、賛否を含む答申を行っています。

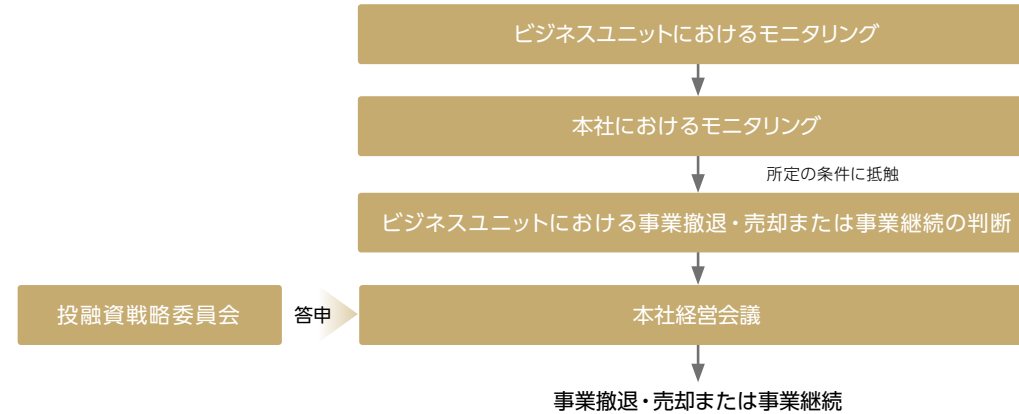
*1 投融資戦略委員会: 投資戦略・経営戦略担当役員を委員長、副委員長として含む、財務部門など関連するコーポレート部門10名(2019年度末時点)の委員から構成

■ 投資など実行時のフロー概略図



日立は投資などの実行後、外部環境の変化なども踏まえながら、事業の目的や計画の達成状況などについて定期的にモニタリングしています。原則、各ビジネスユニットなどが行うことで機動性を確保していますが、重要度などに応じて本社も関与しています。また、重要な投資先などにおける事業計画の変更や売却・再編については、実行段階と同様に本社経営会議で審議しています。事業が計画通り進捗していない投資先などについては、撤退を含む事業継続の是非などについて審議する枠組みを設け、資本効率の向上を図っています。

■ 投資など実行後のフロー概略図



日立は上記のプロセスを通じ、投資などの実行前後のリスクを把握しつつ、資産収益性とリスク耐性のさらなる強化を実現していきます。

リスクの定量的把握

活動・実績

102-15

日立は、グループ連結ベースのバランスシート上で保有する資産の種類に応じて、統計的手法により想定される最大リスク(バリュー・アット・リスク)を算出しています。

連結純資産合計なども踏まえ、成長投資の余力などを見る化することで、成長機会を逃さず、かつリスクが日立連結の経営体力と比較して過度にアンバランスとならないよう、モニタリングしています。

また、国別やセクター別のリスク状況や今後の推移見込みなどを分析することで、特定国やセクターへのリスクの集中状況などについて収益性との対比の上、定量的把握を行っています。

持続性にかかわる「リスク」と「機会」の把握と対応

活動・実績









201-2

気候変動や資源の枯渇、大規模災害などによる事業活動への影響、格差拡大による社会の不安定化など、社会・環境課題が企業の価値創造やビジネスモデルに大きな影響を与える時代となっています。

このように経営環境が大きく変化する中、企業は長期的視点で持続的成長を果たすための機会と備えるべきリスクを把握し、適切に対処することが求められています。

日立では、サステナビリティ戦略会議や、関連する委員会を通じて、持続性にかかわるリスクを把握・対処する一方で、国連で採択された「持続可能な開発目標(SDGs)」やSociety 5.0など、国内外の課題解決に事業機会を見出し、持続可能な社会の実現に貢献しながら、自らの持続的成長に向けた積極的な取り組みを行っています。

主要なリスクと機会

主なリスクファクター	リスク・機会の内容	対応
製品需給・為替相場・原材料価格の変動、原材料・部品の不足	リスク <ul style="list-style-type: none"> 製品などの価格変動、為替影響、過剰在庫 原材料および部品などの価格変動、為替影響 大規模災害などによるサプライチェーンへの影響 COVID-19の流行による需要の減少、サプライチェーンへの影響 	<ul style="list-style-type: none"> 複数のサプライヤーとの緊密な関係構築 製品・サービスの地産地消戦略の推進による各地域における需要変動への適切な対応 国内および主要海外拠点における事業継続計画(BCP)の策定による事業中断リスクへの対応力強化  責任ある調達▶  事業継続の取り組み▶  統合報告書2020 P.38 財務健全性の維持、コスト管理強化▶ http://www.hitachi.co.jp/IR/library/integrated/2020/index.html
急速な技術革新	リスク <ul style="list-style-type: none"> 先端技術の開発または製品・サービスへの適用が予定通り進展しなかった場合の競争力低下 技術革新による既存市場の縮小・消滅 機会 <ul style="list-style-type: none"> 画期的技術開発による成長機会の獲得 	<ul style="list-style-type: none"> 産官学によるオープンイノベーション デジタル人材の確保・育成 Lumadaの強化 上記を通じたイノベーションエコシステムの形成  統合報告書2020 P.24 社会イノベーション事業の加速による売上収益の拡大▶ http://www.hitachi.co.jp/IR/library/integrated/2020/index.html  統合報告書2020 P.30 グローバルな競争力の強化▶ http://www.hitachi.co.jp/IR/library/integrated/2020/index.html
人財確保	リスク <ul style="list-style-type: none"> 優秀な人財の採用・確保のための競争激化による、新規採用や雇用継続への影響 機会 <ul style="list-style-type: none"> 日立グループのビジョンに共感する優秀な人財の採用・確保による成長機会の獲得 	<ul style="list-style-type: none"> 海外におけるフロント人材やデジタル人材の直接採用拡大 多様な人材が働きやすい職場づくりの推進 グローバル共通の人事制度による優秀なグローバル人材の確保 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や社内教育プログラムの実践による優秀な人材の確保・育成  統合報告書2020 P.24 社会イノベーション事業の加速による売上収益の拡大▶ http://www.hitachi.co.jp/IR/library/integrated/2020/index.html  統合報告書2020 P.30 グローバルな競争力の強化▶ http://www.hitachi.co.jp/IR/library/integrated/2020/index.html
労働安全衛生	リスク <ul style="list-style-type: none"> 従業員が安全かつ健康的・衛生的に働ける職場環境をグローバルに実現できないことによる事業への影響 従業員のCOVID-19罹患による事業活動への影響 	<ul style="list-style-type: none"> 世界の現場で培った教訓・知見の活用、国際規範の徹底、優良事例の共有など、グローバルな労働安全衛生体制の整備  労働安全衛生▶

事業などのリスク

活動・実績

102-15 | 201-2

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。

これらの他、事業などのリスクの詳細は、第151期有価証券報告書をご参照ください。



第151期有価証券報告書▶
<https://www.hitachi.co.jp/IR/library/stock/index.html>

リスクマネジメント

主なリスクファクター	リスク・機会の内容	対応
M&A、新規プロジェクトへの投資など	<p>リスク</p> <ul style="list-style-type: none"> 社会イノベーション事業強化に向けたM&A、新規プロジェクトへの投資、設備投資や研究開発投資、大型受注案件に対するプロジェクトマネジメントの失敗 <p>機会</p> <ul style="list-style-type: none"> 新たな経営資源獲得による成長基盤の構築 	<ul style="list-style-type: none"> ビジネスユニット(BU)における戦略立案、各種審議会・決裁会議におけるフェーズゲート管理を実施 投融資戦略委員会、事業戦略会議、経営会議、取締役会および監査委員会において、市場動向、他社動向、技術動向および潜在リスクなどさまざまな視点からの分析・議論を実施 <p>📄 コーポレートガバナンス ▶</p>
地政学的なリスク	<p>リスク</p> <ul style="list-style-type: none"> グローバルな政治・社会・経済動向による日立グループの海外における事業への影響 	<ul style="list-style-type: none"> グローバルな政治・経済情勢などを定常的に把握し事業に及ぼす影響を分析、グループ全体で迅速かつ適切に対応
法規制の強化	<p>リスク</p> <ul style="list-style-type: none"> 投資・輸出・関税などに関する法規制の強化 例：欧州のGDPR（一般データ保護規則）など個人データ保護にかかわる新しい法規制の導入による事業活動への影響 	<ul style="list-style-type: none"> 個人情報保護方針に基づく個人情報保護マネジメントシステムの運用 GDPRの適用を受ける業務の特定、リスク評価、リスクに応じた適切な安全管理措置の実行、従業員に対する教育 <p>📄 情報管理 ▶</p>
コンプライアンス	<p>リスク</p> <ul style="list-style-type: none"> 贈賄・競争法違反をはじめとした法令違反や社会規範を逸脱した企業行動による信頼の低下と企業価値の毀損 	<ul style="list-style-type: none"> 行動規範を最上位の価値基盤に据えたコンプライアンス・プログラムのグループワイドでの推進 贈賄防止、競争法違反防止などへの取り組み強化 <p>📄 コンプライアンス ▶</p>
製品の品質と責任	<p>リスク</p> <ul style="list-style-type: none"> 製品・サービスの複雑化・高度化、生産拠点・サプライヤーの多様化などによる、製品・サービスの品質低下や欠陥などの発生に起因した、信頼の低下や損害賠償請求 	<ul style="list-style-type: none"> 品質保証体制の強化 事故未然防止活動 技術法令の遵守活動 リスクアセスメントの徹底 製品事故発生時の対応 品質・信頼性教育の実施 <p>📄 品質・製品安全 ▶</p>
気候変動／大規模災害など	<p>リスク</p> <ul style="list-style-type: none"> エネルギー・資源の枯渇問題や温室効果ガス排出への国際的な規制強化への対応による事業活動への影響 国内外の主要施設が大規模災害に被災した場合の生産から販売に至る事業活動への影響 <p>機会</p> <ul style="list-style-type: none"> 気候変動に対応するソリューションの提供による脱炭素ビジネスが拡大 	<ul style="list-style-type: none"> 環境長期目標「日立環境イノベーション2050」におけるCO₂排出削減目標の設定と達成に向けた取り組み強化 気候関連シナリオに基づく日立のリスクと機会の分析とそれに基づく対応 BCPの策定による事業中断リスクへの対応力強化 <p>📄 脱炭素社会の実現 ▶ 📄 気候変動による財務関連情報開示 (TCFDに基づく開示) ▶ 📄 事業継続の取り組み ▶ 🌐 統合報告書2020 P.28 社会・環境価値の創出 ▶ http://www.hitachi.co.jp/IR/library/integrated/2020/index.html</p>
情報セキュリティ	<p>リスク</p> <ul style="list-style-type: none"> コンピュータウイルスその他の要因による情報システム機能の支障の発生 <p>機会</p> <ul style="list-style-type: none"> 情報セキュリティ対策への需要増加による収益機会の拡大 リモートワーク拡大による、ITソリューションへの需要増加 	<ul style="list-style-type: none"> リスクマネジメントと価値創造の両面によるサイバーセキュリティ対策の推進 デジタル環境の強化に向けた技術・製品開発の強化 <p>📄 情報セキュリティ ▶ 🌐 統合報告書2020 P.44 ITセクターの価値創造ストーリー ▶ http://www.hitachi.co.jp/IR/library/integrated/2020/index.html 🌐 統合報告書2020 P.24 社会イノベーション事業の加速による売上収益の拡大 ▶ http://www.hitachi.co.jp/IR/library/integrated/2020/index.html</p>

事業継続の取り組み

事業継続計画(BCP)への考え方

考え方

体制

社会インフラに深くかかわる日立は、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。「日立グループBCP策定のためのガイドライン」を「導入編」と「部門別のBCP策定編」に分けて作成し、英語と中国語に翻訳してグループ各社に提供しており、グループグローバルで大規模災害などのリスクに備えています。

感染症については「新型インフルエンザ対策ガイドライン」を日本語、英語、中国語で作成しており、2019年度は新型コロナウイルス感染症(COVID-19)対策に活用しました。

主要海外拠点にもリスク対策担当責任者を配置し、グループの約300社がBCPの策定に取り組み、大規模災害や感染症、政変・騒乱・テロなどの事業リスクへの対応力を強化しています。

新型コロナウイルス感染症への対応

新型コロナウイルス感染症(COVID-19)に対しては日立製作所本社に社長をトップとする対策本部を設置し、ワールドワイドの日立グループ各社に対する対策を指示しました。日立グループ各社もそれぞれ対策本部を設置し、従業員の安全確保とビジネスの継続を図るとともに、各社の事業を通じて社会インフラ維持に貢献しています。さらに、世界各地に設置した地域統括会社がそれぞれの地域の情報を収集するとともに、域内の日立グループ各社と対策を共有しています。

日本国内におけるBCPの取り組み

- 事業ごとの大規模地震および新型インフルエンザに備えたBCP策定(2011年度)
- 大規模地震を想定した地震対策シミュレーション訓練(毎年)
- 首都近郊での大規模地震を想定した初動訓練(2018年)
- 本社機能が一時的に停止した際に関西地区での代替本部を立ち上げることを前提とした行動基準策定(2017年)および代替本部設置訓練(2019年)
- 休日に大規模地震が発生し交通が途絶したことを想定し、自宅からのリモートワークによる対策本部設置訓練(2019年)

調達BCPの取り組み

考え方


活動・実績


日本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・整備しています。


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ています。

2019年度の取り組み

2019年度には、製造ラインを有する日本国内の主要な事業所(192サイト)において調達BCPの強化を図りました。また、2020年1月より、災害発生時の情報共有を日立グループ間で効率的に行う目的で、日本の取引先を対象にした「調達BCP管理システム」を導入しました。

 新型コロナウイルス感染症への対策
[グローバル人財マネジメント]▶

 新型コロナウイルス感染症に対する従業員への支援
[労働安全衛生]▶

 新型コロナウイルス関連の日立グループの主な支援
[社会貢献活動]▶

危険地域への従業員派遣時の安全対策強化

制度

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ています。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。

日立製作所は、外務省主催の海外安全官民協力会議の参加やテロ誘拐対策官民合同実地訓練を通じて官民の連携を深めつつ、日本企業の海外安全対策に寄与しています。

2019年度の取り組み

2019年度においても世界各地に拡散するテロの脅威や新型コロナウイルス感染症(COVID-19)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。