

# リスクと機会への対応

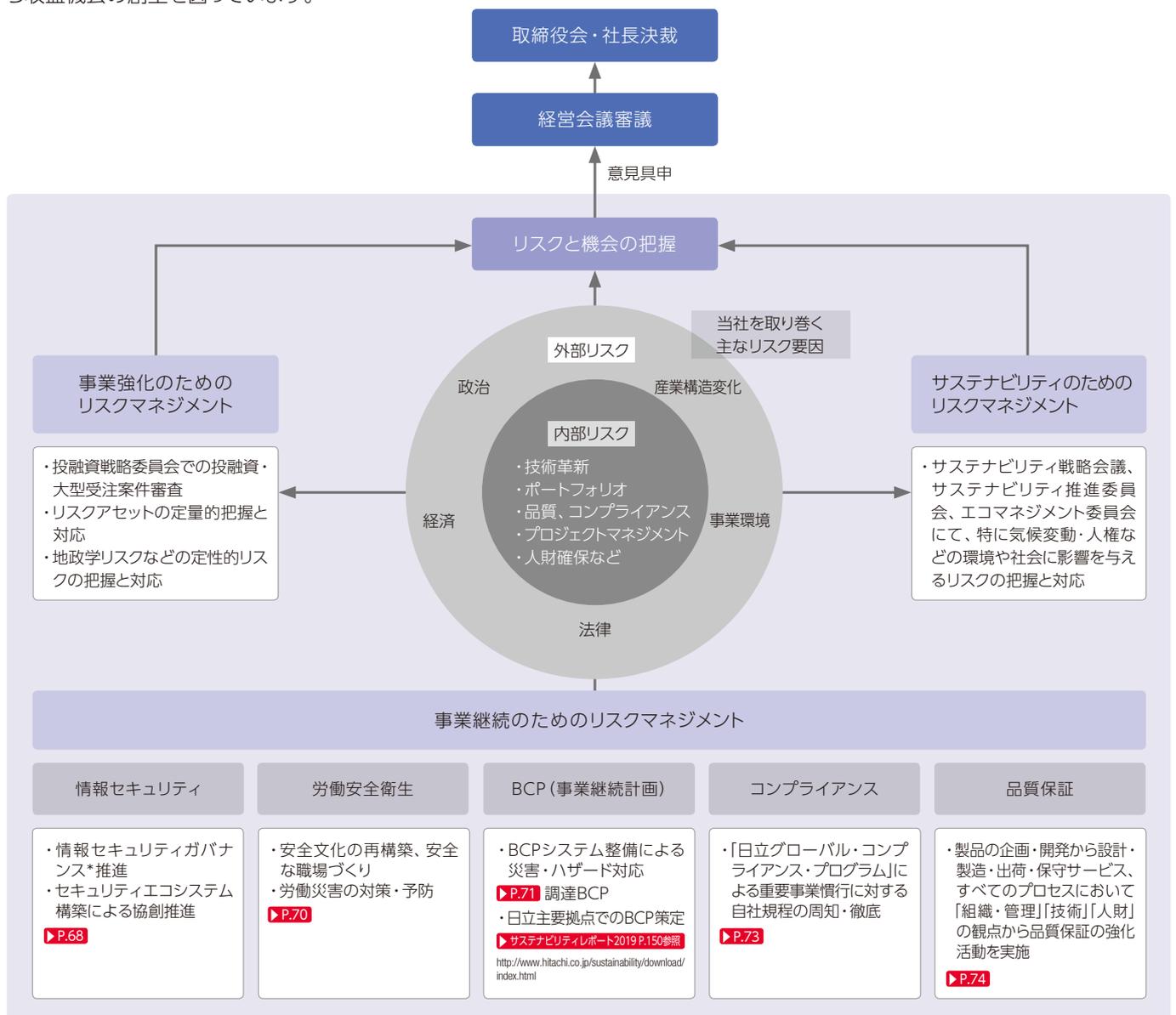
## リスクと機会

当期からスタートした「2021中期経営計画」では、日立の持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、2018年度までの3年間で0.5兆円程度であった成長投資の金額も、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積極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资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・環境課題との関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

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。



\* 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。

## ■ 定量的リスクの把握と対応

定量的リスクに対しては、保有する資産の種類に応じて、統計的手法を用いて、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。具体的には市場の動きに対して、過去の一定期間(観測期間)の変動データに基づき、将来の一定期間(保有期間)に、一定の確率(信頼水準)の範囲内で被る可能性のある最大想定損失額を算出します。その上で最大想定損失は純資産の範囲内であるか、成長投資の余力があるかなど、事業会社として健全性・成長性を備えたバランスシートであるかを見える化することで、成長機会を逃さず、かつリスクが経営体力と比較して過度にアンバランスにならないよう、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等を分析することで、特定国やセクターへのリスクの集中状況等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。

## ■ 定性的リスクの把握と対応

地政学リスクなどの定性的なリスクに対しては、外部専門機関などを活用しながらグローバルな政治・経済情勢などを定常的に把握し、日立の事業に及ぼす影響をリスクと機会の両側面から分析するとともに、企業価値の向上につながるアクションを実施しています。また、投融資戦略委員会を通じて、個別の新規投融資案件や大型受注案件については、定量的要素に加え、以下のような定性的観点を加味し、検討を行っています。

- ・ 関連する技術革新や競合の状況
- ・ 当該事業における日立の過去の実績
- ・ 価格やコストなどのマーケット状況やトレンド
- ・ 発注者の事業実績や日立との取引履歴ほか各種属性情報
- ・ 契約上の権利義務関係(各種取引条件、損害賠償・違約金発生事由やその内容など)
- ・ 事業対象国における現地法令や労働慣行などの状況など

## ■ 持続性に関わる「リスク」と「機会」の把握と対応

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。

### 定量的リスクの査定フロー



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、持続性に関わるリスクを把握・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。

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

## ■ 事業などのリスク

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。

これらの他、事業などのリスクの詳細は、第150期有価証券報告書をご参照ください。

<https://www.hitachi.co.jp/IR/library/stock/index.html>

## 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	<p><b>リスク</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>製品などの価格変動、為替影響、過剰在庫</li> <li>原材料および部品などの価格変動、為替影響</li> <li>大規模災害などによるサプライチェーンへの影響</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>複数のサプライヤーとの緊密な関係構築</li> <li>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</li> <li>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</li> </ul> <p>▶P.71 バリューチェーンにおける責任</p>
急速な技術革新	<p><b>リスク</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>先端技術の開発または製品・サービスへの適用が予定どおり進展しなかった場合の競争力低下</li> <li>技術革新による既存市場の縮小・消滅</li> </ul> <p><b>機会</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>画期的技術開発による成長機会の獲得</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>産官学によるオープンイノベーション</li> <li>デジタル人財の強化</li> <li>Lumadaの強化</li> <li>上記を通じたイノベーションエコシステムの形成</li> </ul> <p>▶P.38 イノベーションの加速</p> <p>▶P.48 Lumadaの強化</p>
人財確保	<p><b>リスク</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> </ul> <p><b>機会</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>グローバル共通の人事制度による優秀なグローバル人財の確保</li> <li>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」や、日立アカデミーなどの社内教育プログラムの実践による優秀な人財の確保・育成</li> </ul> <p>▶P.42 イノベーションの加速</p>
労働安全衛生	<p><b>リスク</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> </ul> <p>▶P.70 労働安全衛生、従業員の健康</p>
M&A、新規プロジェクトへの投資など	<p><b>リスク</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>社会イノベーション事業強化に向けたM&amp;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</li> </ul> <p><b>機会</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>新たな経営資源獲得による成長基盤の構築</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ビジネスユニット(BU)でのフェーズゲート管理、投融資戦略委員会、経営会議、取締役会および監査委員会において、市場動向、戦略、買収価格、PMI(ポスト・マージャー・インテグレーション)プロセス、潜在リスクなどさまざまな視点からの分析、議論を実施</li> </ul> <p>▶P.18 社外取締役対談</p> <p>▶P.78 コーポレートガバナンス</p>
地政学的なリスク	<p><b>リスク</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> </ul>
法規制の強化	<p><b>リスク</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>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関わる新しい法規制の導入による事業活動への影響</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> <li>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</li> </ul> <p>▶P.68 情報セキュリティの推進</p>
コンプライアンス	<p><b>リスク</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> <li>贈賄防止、競争法違反防止などへの取り組み強化</li> </ul> <p>▶P.73 コンプライアンス</p>
製品の品質と責任	<p><b>リスク</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>品質保証体制の強化</li> <li>事故未然防止活動</li> <li>技術法令の遵守活動</li> <li>リスクアセスメントの徹底</li> <li>製品事故発生時の対応</li> <li>品質・信頼性教育の実施</li> </ul> <p>▶P.74 品質保証</p>
気候変動／大規模災害など	<p><b>リスク</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> <li>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</li> </ul> <p><b>機会</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>環境長期目標「日立環境イノベーション2050」におけるCO<sub>2</sub>排出削減目標の設定と達成に向けた取り組み強化</li> <li>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</li> <li>BCPの策定による事業中断リスクへの対応力強化</li> </ul> <p>▶P.71 バリューチェーンにおける責任</p> <p>▶P.46 環境ビジョンと脱炭素ビジネス</p> <p>▶P.76 気候変動関連の情報開示(TCFDに基づく開示)</p>
情報セキュリティ	<p><b>リスク</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> </ul> <p><b>機会</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> </ul> <p>▶P.68 情報セキュリティの推進</p> <p>▶P.54 ITセクターの価値創造ストーリー</p>