

日立グループITパフォーマンスレポート 2020

Hitachi Group IT Performance Report 2020



Contents

IT基本方針	02
重点施策	03
リモートワーク中心の働き方に 対応したIT環境の提供	07
IT統制の徹底	09
環境、ダイバーシティへの対応	10
日立グループの社内IT運営	11

Message from CIO

日立はIT×OT×プロダクトの強みと先進デジタル技術により「環境」「レジリエンス」「安心・安全」の3つの領域で価値をつくることで、持続可能な社会の実現や人々のQoLの向上に取り組むとともに、社会イノベーション事業のグローバル拡大を加速しています。

IT部門においても、2021日立グループIT中期経営計画を基に、直近の経営課題であるグローバルでの事業再編と、DX^{*1}による事業競争力の強化に貢献すべく、さまざまな施策を進めています。

とりわけ、グローバルでの事業再編を迅速に進めるため、共通ERP^{*2}基盤の整備、グローバルシェアード体制の確立に向けたIT業務統合・標準化を推進しています。また、IT-PMI^{*3}ガイドラインを策定し、事業再編やM&Aに伴うIT統合・分離の迅速化、リスク低減を図っています。

DXについては、デジタル技術を高度に活用できる「Lumada（ルマーダ）^{*4}」の社内環境やデータ共有・可視化のためのデータ利活用基盤を整備し、戦略的な分析・意思決定を実現する環境整備とノウハウの蓄積・共有を進めています。また、RPA^{*5}、プロセスマイニングを活用した業務自動化にも取り組んでいます。

さらに、多発する自然災害やCOVID-19など急速に変化するさまざまな社会課題・リスクに対して、変化に即応可能な自律分散型ITアーキテクチャーを採用し、リモート対応、IT機器運用の見直し、IT統制強化なども行っています。

これらの取り組みをお客さまとの協創に生かすことで、お客さまのビジネスの価値向上にもつなげていきたいと考えています。本レポートが少しでも皆さまのお役に立てれば幸いです。

株式会社 日立製作所
執行役常務
CIO 兼 ITデジタル統括本部長

母井 清一郎



IT基本方針

2021中期経営計画に沿って、2021日立グループIT中期経営計画を策定しました。

2021日立グループIT中期経営計画では、IT・デジタルの活用で「成長力向上」「収益力強化」に貢献します。

2021 IT中期経営計画（あるべき姿に向けた基本戦略）

日立は、2021中期経営計画で、社会イノベーション事業のグローバルリーダーをめざすことを発表しています。IT部門は、これを支えるために2021日立グループIT中期経営計画で、「IT・デジタルの活用による『成長力向上』『収益力強化』へ貢献」、「経営・事業のデジタルトランスフォーメーションを関係部門とともに推進していく組織への変革」を方針として掲げました。

IT部門のミッションは、経営/事業/業務のニーズや課題を理解し、テクノロジーとデータを駆使して、課題解決や価値創造に導くパートナーになることです。そのため、日立グループ内で活用・推進されるITやDXの価値を最大化し、かつ全体最適化を実現する共通プラットフォームを提供する取り組みを進めています。今後、データやデジタル技術を最大限に活用し、「成長力向上」「収益力強化」に貢献するため、その中核となる環境構築をグローバルレベルで図っていきます。

特に「収益力強化」に向けては、業務における共通IT機能の徹底した集約・共通化とグローバルシェアードサービスによる横展開により、コスト削減を進めています。また、多様性や事業環境の変化に対応するITアーキテクチャーや各種IT規則・ガイドラインを整備し、グローバルレベルでの事業再編への迅速な対応や、新型コロナウイルスなどの外部リスクに対応したIT統制強化に取り組んでいます。

※1 DX: Digital Transformation

※2 ERP: Enterprise Resource Planning

※3 IT-PMI: IT Post Merger Integration（企業の合併・買収成立後のIT統合）

※4 Lumada: お客様のデータから価値を創出し、デジタルイノベーションを加速するための、日立の先進的なデジタル技術を活用したソリューション/サービス/テクノロジーの総称

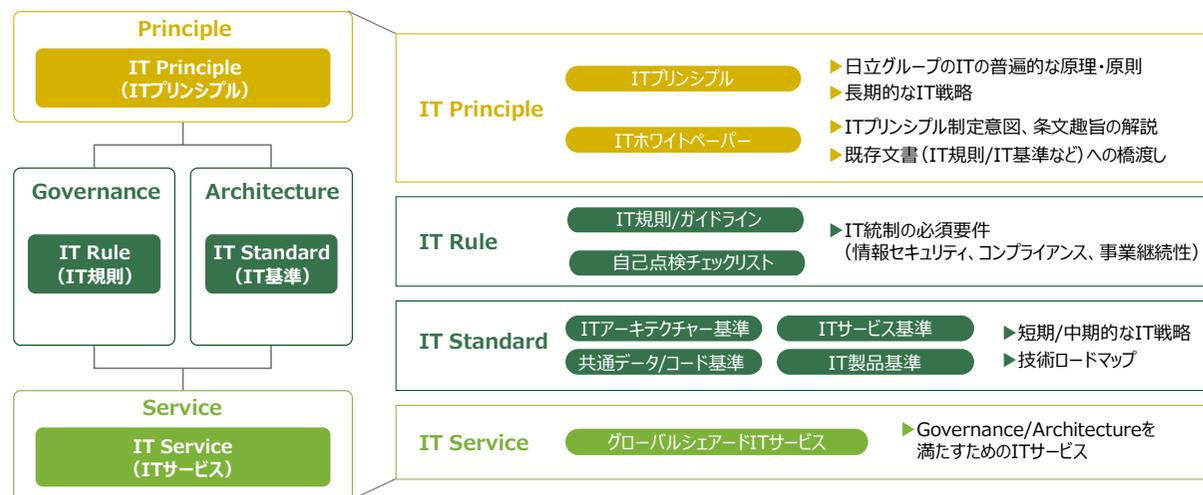
※5 RPA: Robotic Process Automation

日立の成長戦略の完遂

日立は、人々のQoL向上、顧客企業の価値向上のため、「環境」「レジリエンス」「安心・安全」の3つの領域に注力し、各領域でのデジタルを活用した成長戦略を掲げています。IT部門は、IT・デジタルの活用、共通プラットフォームの整備、人財リソースの拡充などを通じて成長戦略を支援し、戦略完遂に貢献していきます。

そのために、業務革新・最適化、安全向上につながるデジタルソリューションやAI、RPA技術の活用を促進しています。また、クラウドシフト化、IT機器とその管理の見直しなどの環境負荷軽減にも取り組んでいます。加えて、環境やダイバーシティに対する従業員のさらなる意識改革・マインド醸成を図っていきます。

IT戦略を実現するITガバナンスとITアーキテクチャー



ITプリンシプルの整備

日立グループの事業再編・M&Aに伴うIT基盤統合を効果的に実施するため、IT部門では、日立グループのIT理念を示す「日立グループITプリンシプル」を制定しています。ここでは、「経営・事業へのIT貢献」「意思決定支援」「開示情報の適正性」「環境変化への追従（即応性）」「事業継続性の確保」「ITセキュリティの確保」のそれぞれについて、IT部門が担うべき役割を示します。

そして、これらを実現するための「ITストラテジー」と「ITアーキテクチャー」、「ITガバナンス」の考え方や「コーポレートとビジネスユニット/グループ各社のIT部門の役割分担」を体系的に説明するための「ITホワイトペーパー」を作成しています。また、IT規則・ITガバナンス要件をシステムで実装する際に参照する技術要件を記載した「ITアーキテクチャー基準」の策定を進め、基準に沿ったITサービス利用を促進することにより、日立グループ全体のIT最適化、IT統制を進めています。

重点施策 – IT・デジタルの活用による成長力向上 –

データ利活用の拡大、事業効果創出に向けて、データの蓄積・分析環境の整備を継続的に推進しています。事例・ノウハウをテンプレート化し、社内外に横展開することで、経営効果・事業競争力強化に貢献します。

257

件

DX事例件数（累計）

Lumadaの社内環境を活用したDX事例。2020年度末実績

Lumadaを活用したDX事例の創出・横展開による事業効果の拡大

データ利活用を拡大し、その成果を業務に反映して効果を創出するためには、データ分析の効率化が不可欠です。日立グループ内の案件実績を通して蓄積されたノウハウをテンプレート化し、横展開・再利用するためのプラットフォームとして、Lumadaの社内環境を整備しています。日立グループ内での効果創出に限らず、テンプレートを日立グループ外のお客さまやパートナーにも提供することで、ビジネス部門に対しても貢献することをめざしています。

Lumadaの社内環境は、営業・調達・生産・保守・管理など、幅広い業務領域で活用されています。この環境を活用した2020年度の事例件数は累計257件となり、2018年度までの累計124件と比べて、2倍以上にまで拡大しました。

代表的なテンプレートとして、「KPIダッシュボード」「デジタル内部統制」「品質アナリティクス」を紹介します。

■ **KPIダッシュボード**：ERPや各種業務システムのデータを収集・蓄積し、事業部門ごとに整備したKPIツリーに沿ってダッシュボードに可視化します。また、実績値の要因分析や将来値の予測、対策検討のためのシミュレーションなど、KPIマネジメントの高度化を進めています。

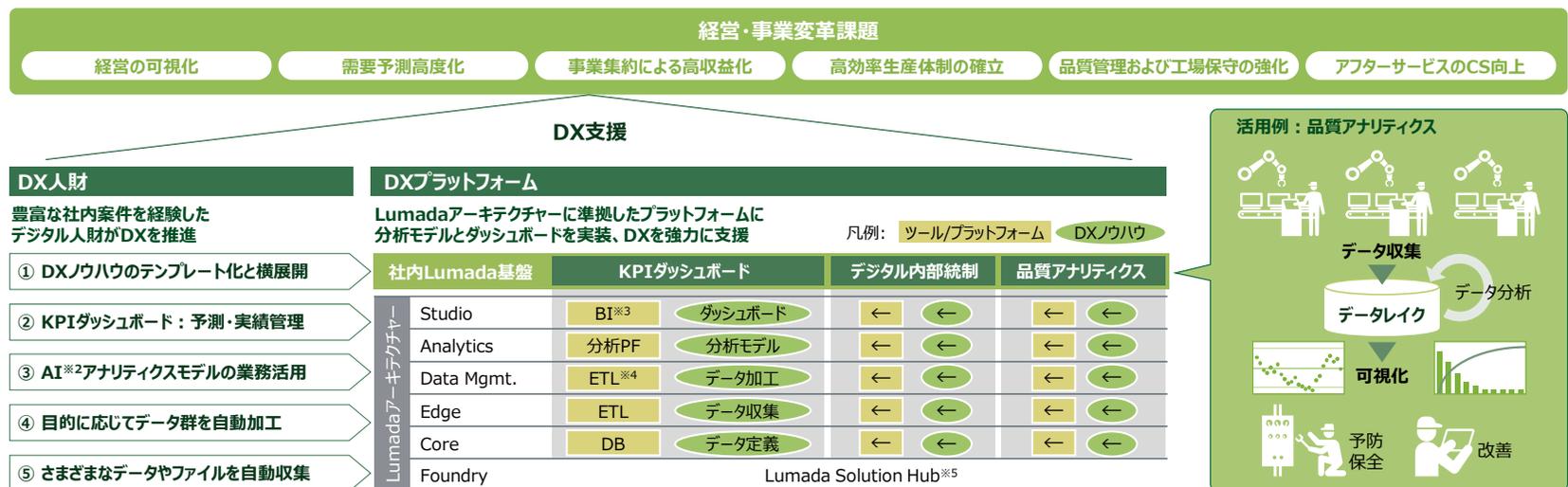
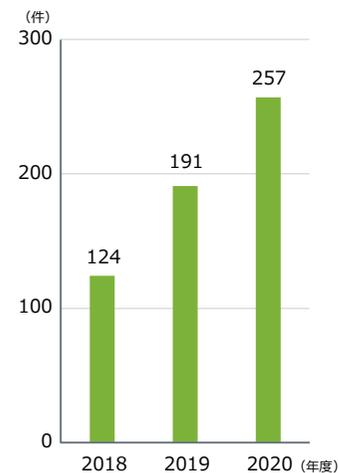
■ **デジタル内部統制**：営業・調達・財務などの業務データを収集・分析することにより、不正リスクの事前検知を可能とする仕組みを整備しています。当事者へのリスク通知やフォローの早期実施で、リスクマネジメントを強化します。

■ **品質アナリティクス**：検査装置からのデータ取得や検査成績書作成を自動化することで、検査データの改ざんを抑制します。また、収集・蓄積したデータを活用し、予防保全のための故障予兆診断、保守リードタイム短縮のための故障箇所推定、歩留まり向上のための不良要因分析、在庫適正化のための製品需要傾向分析などにも取り組んでいます。

データ分析にあたっては、Auto ML^{※1}（自動分析）を導入することで分析作業を大幅に効率化してDXを加速するとともに、データサイエンティストの人的リソースを付加価値の高い作業にシフトすることでDXの高度化を進めています。

※1 Auto ML: Automated Machine Learning

DX事例件数（累計）



※2 AI: Artificial Intelligence ※3 BI: Business Intelligence ※4 ETL: Extract/Transform/Load

※5 技術・ノウハウを結集したLumadaソリューションやアプリケーション開発環境を導入しやすい形にパッケージ化してカタログに登録し、クラウド基盤上で提供するもの

重点施策 – IT・デジタルの活用による成長力向上 –

データ活用共通基盤を整備し、グループを横断したデータ活用の強化、意思決定の迅速化・高度化を進めています。また、グローバルでの事業再編へ迅速に対応できるようITにおけるPMIの強化を進めています。

グローバル経営情報の活用と経営判断の高度化

日立グループ連結での経営判断を、必要なタイミングでより早くかつ柔軟に行うため、グループ各社から売上損益明細や間接費明細などの情報を収集し、サマリーから詳細まで効率的に分析・把握できるデジタルデータ活用共通基盤を継続して整備しています。グループ各社からのデータ収集ではグループ連結売上収益カバー率^{※1}で、2020年度に70%となりました。2022年度に売上収益カバー率100%をめざしています。

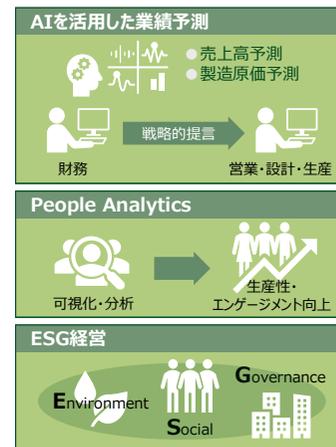
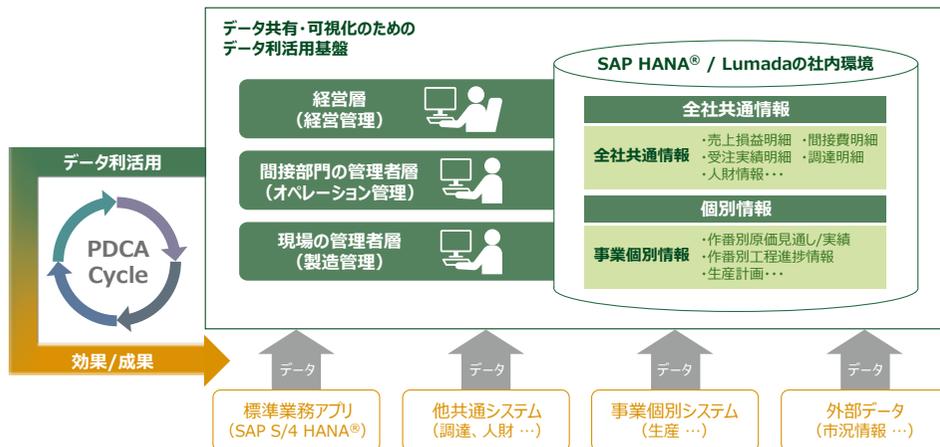
今後はAIを活用した業績予測モデルの構築に取り組みます。環境変化の影響による業績の悪化/改善の可能性を予測・要因分析し、現場に対して先手の意思決定を支援していきます。また、収集したデータを網羅的にモニタリングすることで、不正リスクの検知・抑止につながる監査のデジタル化にも取り組んでいます。

さらに、調達/人財/生産など、連携するシステムやデータの種類の拡充していきます。併せて、時系列予測や回帰分析などのLumadaが提供するサービスを活用し、人財・組織情報の可視化および分析を支援するPeople Analytics^{※2}、環境・社会・ガバナンスを考慮したESG^{※3}経営に貢献する情報の可視化・分析支援にも取り組んでいきます。

正確性・網羅性・整合性が求められるデータ蓄積・活用基盤には、データガバナンスも重要です。グローバル経営情報の活用をさらに進めるため、財務データの利活用に関する日立グループ共通のルールを定めるとともに、データ品質の監視体制を整備し、品質の維持・向上に努めています。

- ※1 グループ連結売上収益カバー率：日立グループ全体の売上収益合計に対する、データ収集対象会社の売上収益合計の割合
- ※2 People Analytics：従業員の人事データや行動データを収集・分析して、人財活用のための知見を得る技術
- ※3 ESG：Environment/Social/Governance

データ利活用基盤の整備とデータ活用の高度化



データ収集：売上収益カバー率

70%

グループ連結売上収益カバー率。2020年度実績

グローバルIT-PMIの推進

日立は2021中期経営計画の中で、重点分野への積極的な投資を明言し、さまざまな施策を実行してきました。そのための行動の一つに、グローバルでの大型M&A案件の推進が挙げられます。昨今のM&AにおけるITの役割は、その効果を最大化するために短期間でIT-PMIを完了させるのみではありません。デューデリジェンスなどの上流工程から参画し、事業計画を毀損（きそん）しないIT-PMIの推進が求められます。

IT部門は、M&Aに伴うIT統合・分離の作業期間短縮とリスク低減を実現するため、標準的に行う内容を体系化したIT-PMIガイドラインを定めています。日立グループの具体的な事例から導かれた、PMIプロセスの全体像とPMI推進上における課題と対応策を示しており、デューデリジェンスからPMIの範囲をカバーしています。IT部門はもとより、M&Aをリードする経営戦略・企画部門へも展開を進め、リスクを回避しつつIT-PMIの迅速化を図っています。

IT-PMIガイドラインは適用性評価や品質の維持・向上をめざし常に見直しを図っています。2020年度においては、想定外のITコスト増加を抑制するため、特に次の2点を整備しました。まず、デューデリジェンスのタイミングで、移管されるITアセットに潜むリスクを検出するワークシートなどのツール、リスクを排除するためのプロセスを明示しました。そして、買収会社のIT環境の現状を踏まえてIT統合作業とスコープをできる限り効率的に正確に洗い出し、クローリングのタイミングでも買収会社のIT環境の現状を調査できるよう、その観点をワークシートとして整備・展開しました。

2020年度から、IT-PMIガイドラインを用いて実案件に参画し、IT-PMIを確実に推進しました。そして、そこで得られた経験から、IT-PMIガイドラインの品質向上に努めています。

重点施策 – IT・デジタルの活用による収益力強化 –

グローバル先進企業に匹敵するITリソースの最適化をめざし、成長に向けた戦略的IT投資の拡大を推進しています。また、共通ERP基盤の整備、シェアードサービスへの統合・展開を図り、グローバルレベルでのITオペレーション基盤構築をめざしています。

ITリソースの全体最適化

IT部門では、日立の経営戦略、IT戦略に則して事業への貢献を拡大するために、日立グループのIT部門全体で、ITリソース（人財、資産、投資）の最適化を進めています。

まず、IT人財については、リソースを差別化領域・成長領域へシフトするための人財育成が不可欠です。そのために、日立グループの標準IT人財類型を定め、定期的にIT人財マップを把握し、共通育成施策を企画・推進。現在、データドリブン経営に欠かせないデータサイエンティストの拡大に注力しています。ワークショップ、e-learningを通じた基礎スキルの修得やスキルチェックツールによる自己診断、社内資格の認定取得を促進しています。

次にIT資産についてです。これまでは、日立グループ各社が個別にIT資産を管理していましたが、日立グループ全体最適化の観点から、コーポレートが各社のIT資産状況を把握。現在、グループ横断で各社の保有アプリケーションを可視化、情報共有、分析を進めています。運用費の比較分析によるコスト低減、稼働率の低い資産の整理促進など、IT資産の全体最適化を進めています。

そしてIT投資では、パブリッククラウドを活用した日立グループ共通のITプラットフォームへの集約を促進。定常的なIT支出を削減し、成長に向けたIT投資にリソースを振り向ける活動を継続し、IT投資比率は35%から40%に拡大しました。事業へより一層貢献できるよう、投資対効果の評価・モニタリングを強化し、日立グループのIT投資の全体最適化、投資費用対効果の最大化に取り組んでいます。

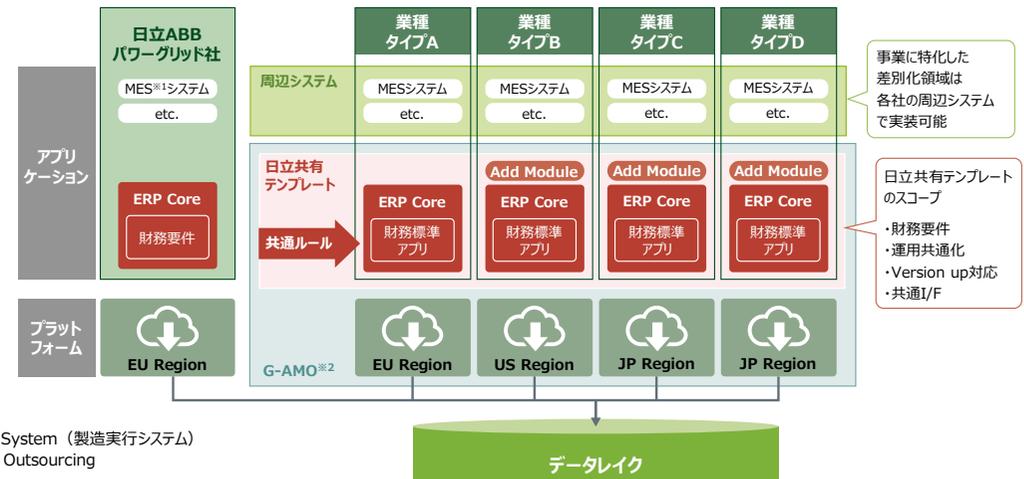
DX・グローバル共通ERP基盤の整備

日立グループ各社が個別に導入・運用を行ってきた現行バージョンのERPシステムは、2027年に保守期限を迎えます。この機会に日立グループは、アプリケーションの集約・共有化を推進しています。アプリケーション運用の効率化を進めることで、事業競争領域への人財・資産のリソースシフト、事業再編などへの迅速な対応を実現します。

集約・共有化にあたっては、日立の標準的なERPテンプレートを各社へ展開していきます。この標準テンプレートは2020年に統合した日立ABBパワーグリッド社のグローバルオペレーションを基に定義しています。2022年に先行導入会社での稼働を予定しており、2027年までに業種タイプに応じた最小限のインスタンスへの統合・集約をめざします。

日立グループ S/4 HANA® インスタンス構成イメージ

- 日立グループ内のERPインスタンスは、業種タイプごとに統合・集約
- 業務標準化を実行することで日立ABBパワーグリッド社のグローバルオペレーションを基礎とした日立共有テンプレートを横展開



※1 MES: Manufacturing Execution System (製造実行システム)
 ※2 AMO: Application Management Outsourcing

700 億円

共通ERP基盤構築の効果

2025年度での累計効果

IT-GBS推進、コモディティ集約

IT部門では、コスト削減による戦略的IT投資の割合の向上を実現するために、グローバルオペレーション基盤であるIT-GBS^{※3}の構築を推進しています。具体的には、海外地域IT部門と連携し、グローバルでのシェアードサービスの徹底とグループ各社のコモディティITの集約に取り組み、IT-GBS実現に向けたサービスと運用の統一化を図っています。今後、日立ABBパワーグリッド社の業務基幹システムやインフラのサービス基盤をグローバル共通基盤として活用し、グローバルな事業活動を支えるITオペレーションの実現をめざしています。

※3 GBS: グローバルビジネスサービス (Global Business Service)

重点施策 – IT・デジタルの活用による収益力強化 –

業務改革や業務自動化のためのデジタルツール、ソリューションの整備、横展開を推進しています。
事例・ノウハウの共有やテンプレートの拡充など、業務効率化の向上に向けた活動を強化し続けていきます。

38

RPAによる業務削減時間数 約 万時間

2020年度実績

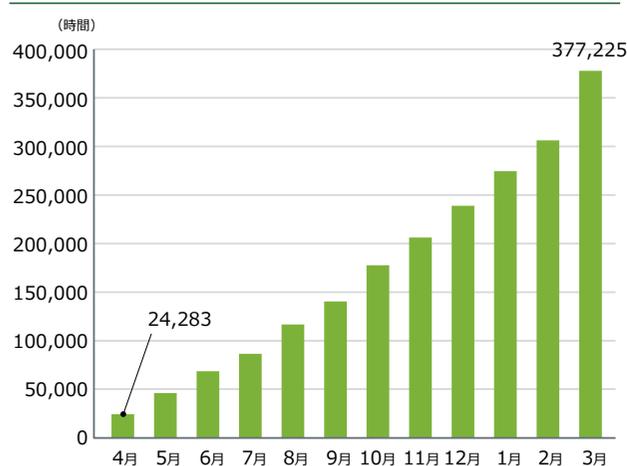
RPAによる業務自動化推進とプロセスマイニングによる事業効果拡大

日立グループでは、RPAによる業務自動化推進のため、集中管理で効果を把握できる共通基盤や、ガバナンス強化のためのガイドラインを整備しています。加えて、グループ内のRPA推進者が集うRPAユーザ会も運営しています。

RPAユーザ会は、安定稼働に向けたナレッジ紹介や、ユーザによるRPA取り組み紹介などをテーマに、これまで合計7回の開催で延べ約1,200名に参加いただき、日立グループに業務自動化の取り組みを着実に広めています。

その結果、2020年度末時点で累計94部門へ導入し、自動化による業務削減時間数は2020年度で約38万時間に至りました。今後もさらなる削減時間の増大をめざしています。

RPAによる業務削減時間数※1（2020年度 累積）



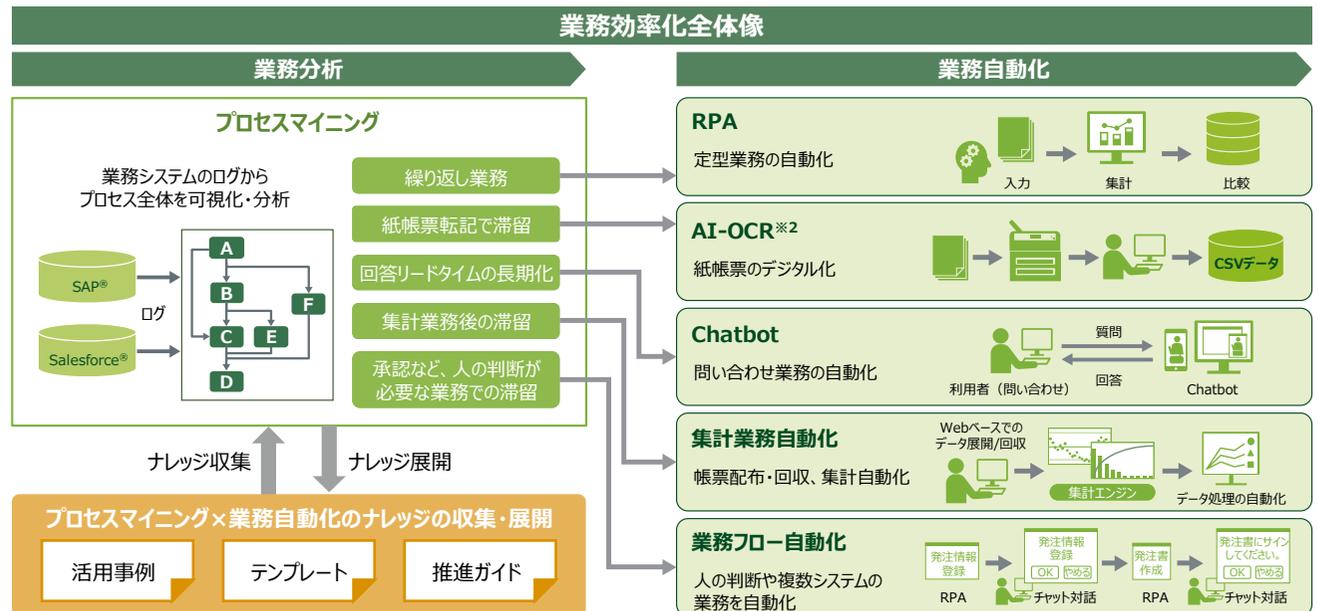
※1 RPA共通基盤の管理サーバーから取得したログ情報を基に算出

さらに、日立グループでは、一層の事業効果拡大を図るために新規ソリューションの活用も開始しています。

一つ目は、より事業効果の高い業務課題を抽出するために、業務システムのログからプロセスを可視化・分析するプロセスマイニングです。プロセスマイニングによって現行業務の課題を客観的かつクイックに発見することができ、業務自動化のみならずシステム移行など、さまざまな業務改善に役立てることが可能です。

二つ目は、新しい自動化領域を拡大すべく、帳票配布・回収、集計を自動化する集計業務自動化と、人の判断や複数システムをまたぐ業務を自動化する業務フロー自動化を追加し、業務自動化ソリューションのラインアップを拡充しました。これにより、今後より幅広い業務課題に対しての業務自動化が適用できるようになります。

今後も、プロセスマイニングの活用による改善サイクルの定着、業務分析×業務自動化の事例の共有やテンプレートの拡充など、業務効率化の向上に向けたさらなる活動を強化し続けていきます。



※2 AI-OCR: AI技術を取り入れた光学文字認識機能

リモートワーク中心の働き方に対応したIT環境の提供

COVID-19感染拡大に伴い、日立グループの在宅勤務者が急増し、在宅勤務のコミュニケーションにいくつかの問題が生じました。IT部門は限られた時間のなかで問題を解決し、国内約13万人のリモートでの同時接続、安定稼働を実現しています。

13

万件

リモートアクセス同時接続

2020年4月末時点

日立ITにおけるCOVID-19対応とリモートワーク環境の整備

日立グループでは早くからリモートワークを推奨しており、環境の整備に力を注いできました。2020年2月に海外でCOVID-19の感染が広がり始めた際も、リモートワーク環境を計画的に増強し、在宅勤務者の増加に備えていました。しかしながら、3月の東京都の外出自粛要請と4月の緊急事態宣言発令に伴い、日立グループでは連結子会社も含めて日本国内の多くの従業員が在宅勤務実施となりました。この結果、従来の約4倍と想定を超えるリモートアクセスが集中し、リモートワーク環境のキャパシティが限界に近づきました。そして、キャパシティがひっ迫すると通信のパケットロスや遅延が発生し、在宅勤務のコミュニケーションを支えるオンライン会議サービスにおいて音が途切れる、遅れて聞こえるなどの品質低下のリスクが高まりました。

この問題を解決するため、オンプレミス型と比較して早期に調達可能な「クラウド型VPNを活用したスケールアウト」、インターネット向けの強いセキュリティ対策が施されているスマートデバイスによるオンライン会議サービス（クラウドサービス）へのダイレクト接続を許可した「スマートデバイス活用」などの緊急対策を実行しました。

こうした対策により問題は解消し、2020年4月下旬以降は安定稼働を実現しています。2021年1月に発令された2度目の緊急事態宣言下においても大きな問題は生じず、安定したリモートワーク環境を提供できました。

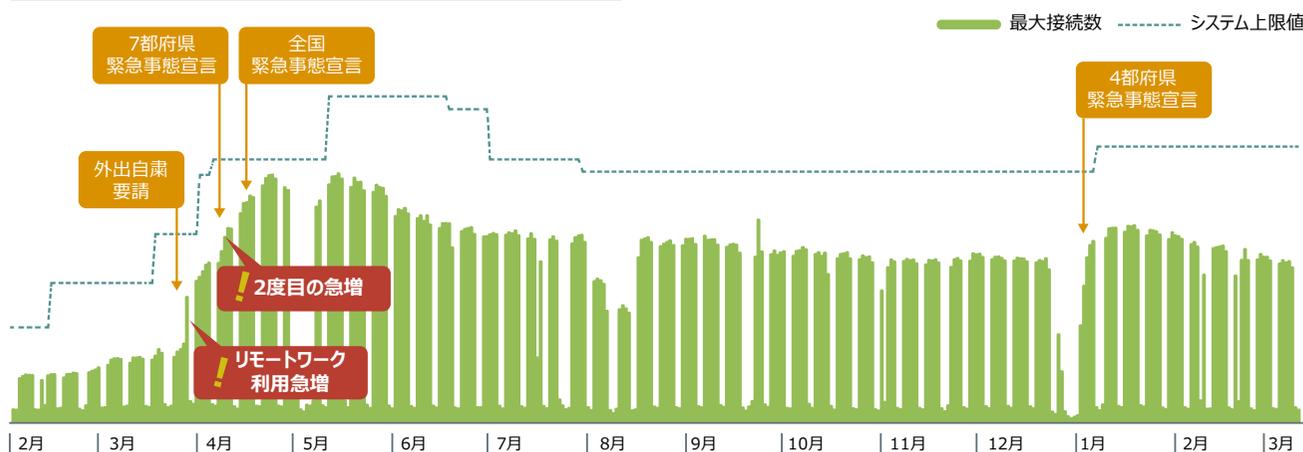
また、リモートワークの常態化、新しい働き方に向けても施策を打ち出しています。日立ではこれまでリモートワーク向けPC端末としてシンクライアントを提供してきており、多くのリモートワーカーに利用されています。しかし、シンクライアントは端末側にデータを保存せず強固なセキュリティを持つ反面、複数の端末でシンクライアントサーバーのリソースをシェアするため、オンライン会議サービスを快適に利用できませんでした。

そこで、端末側のリソースを利用できるファットクライアント型で、シャットダウン時にデータを端末に残さない高い安全性を持つ「PCデータ揮発型セキュリティサービス※1」を開発し、リモートワーカー向けに展開しています。

このほか、PC・ディスプレイ・スマートデバイスの自宅配送、オンライン会議サービスの種類拡充、リモートワーク向けITサービスの情報発信など、自宅をオフィスと遜色ない職務環境にすべくリモートワーク環境の整備を進めています。

※1 PCデータ揮発型セキュリティサービス：日立製作所システム&サービスビジネスが提供するサービス

2020～2021年 COVID-19感染拡大時の
リモートアクセス上限値と最大接続数の遷移



リモートワーク中心の働き方に対応したIT環境の提供

リモートワークの常態化、そしてNew Normal時代の働き方に対応した、各種サービスの拡充やITプラットフォームの変革を推進しています。また、大規模災害、パンデミック、サイバー攻撃発生時の緊急事態においても、事業継続をITで支える仕組みを構築しています。

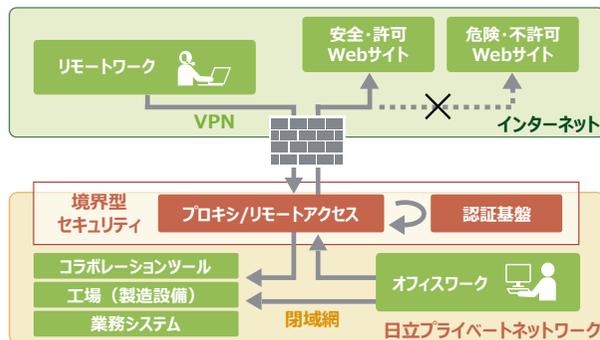
ゼロトラストセキュリティを基本とする次世代ITアーキテクチャー

日立グループのITプラットフォームは、パブリッククラウドの柔軟な活用や社外ビジネスパートナーとの協創を推進するため、COVID-19の感染拡大前からインターネット中心のアーキテクチャーへの移行を進めていました。COVID-19の感染拡大と緊急事態宣言により、社内でのリモートワーク利用が急速に広まり、その重要性が一層増しました。

インターネットを中心とするアーキテクチャーにおいて、重要となるのは「ゼロトラストセキュリティ」の考え方です。日立グループではこれまでオフィスでの就業を基本としていたことから、クライアントや業務システム、ネットワークなどが社内にあるものとして、外部との境界にファイアウォールなど厳重なセキュリティ措置を施す「境界型セキュリティ」を基本としてきました。

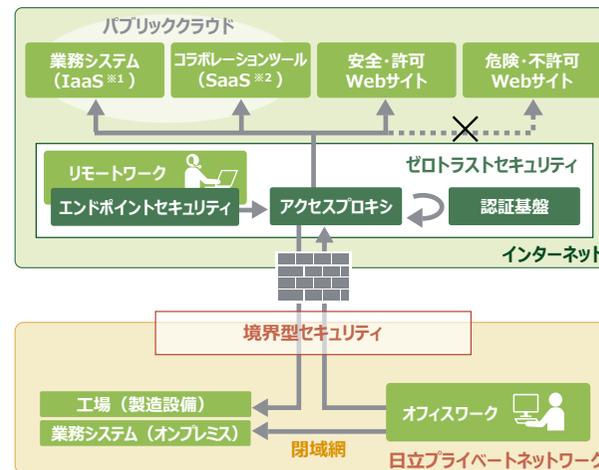
ゼロトラストセキュリティを基本とする日立のITプラットフォーム

- ① オフィスワークと社内システム利用を前提とする従来のITプラットフォームは、リモートワーク時に必ず社内へアクセスが必要となる課題があった
- ② リモートワークとクラウド利用での働き方に対応するため、インターネットを中心に考える「ゼロトラストセキュリティ」へ移行



①「境界型セキュリティ」を基本とするITプラットフォーム

しかし、リモートワークやクラウドサービス利用が働き方の基本となり、十分なセキュリティを担保するには境界型セキュリティでは限界があるため、端末や業務システムそれぞれで、セキュリティを実装して防御をする「ゼロトラストセキュリティ」を基本とするITプラットフォームへ移行しています。その一環として、知識・デバイス・生体・リスクベースによる強固な認証基盤、クラウドとオンプレミスの情報資産にセキュアに接続できるアクセスプロキシ、ゼロデイ攻撃に備え、振る舞い検知といったエンドポイントセキュリティなどの導入を進めています。



②「ゼロトラストセキュリティ」を基本とするITプラットフォーム

IT-BCP

大規模な地震などの災害、パンデミックやサイバー攻撃が発生した場合など、緊急事態においても日立グループの事業継続をITで支えることができるよう、BCP^{※3}を策定し運用しています。

災害に対しては、堅ろうなデータセンターへのサーバー設置・運用を基本としたうえで、サービスごとの復旧目標時間と、復旧目標に応じた災害対策レベルを定義しています。併せて、セカンダリサーバーとデータバックアップ環境などを整備し、データの保全に努めています。なお、クラウドサービスを利用する場合も同様に災害対策レベルを定義し、運用しています。これらのBCPに沿った訓練を定期的実施し緊急事態に備えています。

サイバー攻撃に対しては、想定される攻撃内容を整理し、それぞれに応じた初動から復旧までの対応方法を整備して、安全なシステムの稼働と迅速な復旧に努めています。さらに、BCPの改善と定着のため、想定されるサイバー攻撃対応に沿った訓練と、新たな脅威に対する備えも含め、対応の見直しを定期的に実施しています。

※3 BCP: Business Continuity Plan (事業継続計画)

※1 IaaS: Infrastructure as a Service ※2 SaaS: Software as a Service

IT統制の徹底 – 社内ITのリスク対策などの統制 –

M&Aにより統合した会社を含め、日立グループ全体で、社内ITの情報セキュリティ、コンプライアンス、事業継続性を確保し、ITの標準化・共通化を促進しています。IT統制の要件やIT標準化のための基準をIT規則・基準として制定し、自己点検や内部監査を通して、是正する取り組みを進めています。

95%

自己点検実施率

2020年度 IT統制の自己点検結果の提出率

IT規則・基準

社内ITでグローバル事業を支えていくには、情報セキュリティ、コンプライアンス、事業継続性といった要件を担保し、ITの標準化・共通化により、ITリスクとともにITコストを低減することが不可欠です。日立グループでは、グローバル各地域に事業も規模もさまざまなグループ会社が存在するだけでなく、M&Aにより新たな企業グループを統合しています。これらのグループ会社に対して上記のようなガバナンスを行うためには、一貫して受け入れられる要件を定めることが重要です。

日立グループでは、地域、事業、規模に関わらず、すべてのグループ会社のIT部門が受け入れ可能な、普遍的な原則を「ITプリンシプル」として定め（p.2参照）、グループ会社におけるITプリンシプル実現を促進するために、ITリスク対策を中心にIT統制の必須要件や、IT標準化のための基準を、日立グループ共通のIT規則・基準として定めています。

日立グループIT統制フレームワーク



IT統制強化の取り組み

社内ITのリスク低減のために、グループ会社に対して、情報セキュリティ、コンプライアンス、事業継続性などを中心に、IT統制の必須要件を定めたIT規則の順守を要請しています。IT規則の順守促進のために、IT規則やガイドラインの達成状況を確認するチェックリストを定めて、グループ会社が社内ITを定期的に自己点検し、是正に取り組むことを必須とする制度を導入しています。さらに、監査部門が行う内部監査を通じて、不備を検出して、グループ会社に是正を要請することで、IT統制の徹底を図っています。

自己点検の制度は、日本国内グループ会社だけでなく、海外グループ会社へも適用しています。グループ会社への制度の浸透のため、事業グループごとに対象会社を事前に明確化したうえで、事業グループの責任のもとで子会社が自己点検を実施するように統制しています。この結果、自己点検の実施率は、2012年には日立グループ全体の60%にとどまっていたが、2020年度は95%に浸透しています。引き続き、実施率100%に向けて、事業グループの親会社と協力して取り組みを強化していきます。

また、IT規則やガイドラインを順守するうえで必要になるサービス（認証やウイルス対策など）を、日立製作所がグループ会社に提供しています。近年のサイバー攻撃の増加に伴い、特にリスクの高いソフトウェアの脆弱性対策については、対策方法をガイドラインで明確化するとともに、グループ会社に対して、対策を支援するサービスの提供を開始しました。自力では十分な対策が困難なグループ会社には、このサービスを適用して、対策水準の向上を図っていきます。

環境、ダイバーシティへの対応

日立グループ全体の取り組みと連携し、IT部門は環境やダイバーシティの課題解決に積極的に取り組んでいます。また、従業員のさらなる意識改革・マインド醸成をめざしていきます。

環境への対応

世界で深刻化する環境課題に対し、日立はこれまでも「環境」を経営の重要テーマとし、2030年度までにCO₂排出量を、バリューチェーン全体では50%削減（2010年度比）、事業所では100%削減（カーボンニュートラル）をめざして活動してきました。そして2021年にはCOP26^{※1}のプリンシパル・パートナーにも就任し、環境価値の向上に向けて全社的な体制で取り組んでいます。

IT部門としては、ITとDXを活用し、運用・管理を改善することで、ライフサイクルステージにおける環境負荷（資源消費）を軽減し、また、ITを活用した業務改革などにより日立グループ全体の取り組みを支援することで、社会へ貢献します。

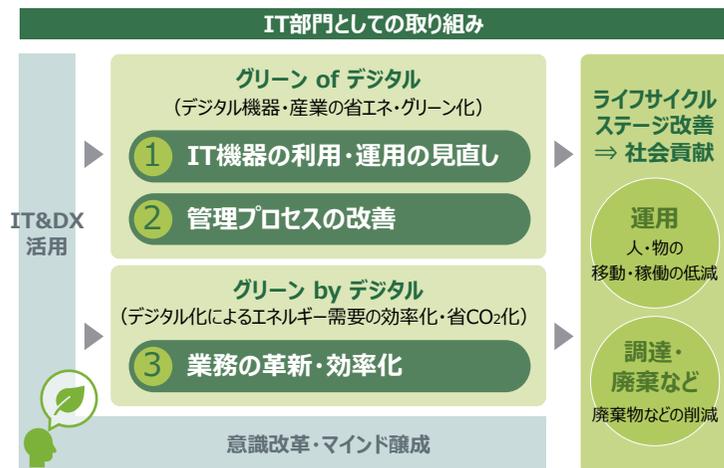
IT部門では、従業員の意識をさらに高め、マインド醸成を行いつつ、3つのアプローチで施策に取り組んでいます。

まず、「①IT機器の利用・運用の見直し」では、グループ各社から集約したサーバーの削減とデータセンターの縮小などを進めており、2021年度では消費電力を約27%削減（2010年度比）します。

次に「②管理プロセスの改善」では、全社調達の環境施策・ガイドラインに従い、環境面に配慮した全社共通ITサービスの企画・構想・運用を徹底していきます。

そして、「③業務の革新・効率化」では、全社ペーパーレス推進プロジェクト活動をITで支援し、業務のワークフロー化や電子署名サービス導入などにより、2020年度は日立グループの国内における年間紙使用量を2018年度比で約40%（約2.6億枚）削減することに貢献しました。今後もこれらを継続・拡大していきます。

※1 COP26: 2021年11月開催「国連気候変動枠組条約第26回締約国会議」



(注)「グリーン of デジタル」・「グリーン by デジタル」の区分は、経済産業省「2050年カーボンニュートラルに伴うグリーン成長戦略」(2020年12月)による

ダイバーシティへの対応

日立グループでは、売上・利益の成長、株価、地理的な存在感の拡大、社員・顧客・株主それぞれの満足度向上などを重視しています。特に日立の財務・非財務両面での価値向上と、それによる持続的な成長につなげるためには、グループとしてのダイバーシティ&インクルージョン（以下D&I）の取り組みや活性化が不可欠であると考えています。

このような観点からD&Iへの取り組みは、日立グループにおける経営戦略の1つであり、会社・従業員双方が持続的に成長していくことを目標として、IT部門としても積極的に推進しています。

具体的には中長期的な視点から、女性管理職比率の向上をはじめ、意思決定層の多様化に向けて国籍や性別、経験（日立グループ外経験者）などに偏りのない幹部登用を進めています。加えて、新卒採用において外国人を一定数確保することや女性比率の向上、経験者採用の増加にも取り組んでいます。

インクルーシブな文化を醸成するために、今後もより積極的にコミュニケーションを図りながら、公正かつ自立的なキャリア形成の支援を通じて、多様な人材が生き生きと活躍できるCulture（意識・風土）づくりをめざしていきます。

日立グループの社内IT運営

多様な事業を展開する日立グループにおいて、IT部門は事業を支える高度なITとグループ共通ITの両立を、グローバルで実現しています。

IT部門の組織構造

多様な事業を展開する日立グループには、それぞれのグループ会社の独立性を尊重した、事業セグメントごとのIT部門があります。各事業セグメントにて競争力を最大化する、高度なITが必要とされるためです。

一方で、ITコストの適正化、セキュリティリスクの高まり、さらにはグローバル事業の拡大/再編に対応するため、グループ共通のITガバナンスの構築と、グループ全体を俯瞰（ふかん）した共通施策の実現も必要です。

こうした背景の下、事業セグメントごとの迅速な判断と、共通施策の実現を両立するため、日立グループのIT部門は組織を2階層で構成しています。グループコーポレートが日立製作所内の各ビジネスユニットと主要なグループ会社全体を統制し、さらに、ビジネスユニット、グループ会社の子会社のIT部門を統制します。

共通施策を実現させるために、グループコーポレートがシェアードサービスも提供しています。2020年度、グループコーポレートのIT部門にIT-GBSセンターを新たに立ち上げ、グローバルシェアード体制の強化を図っています。

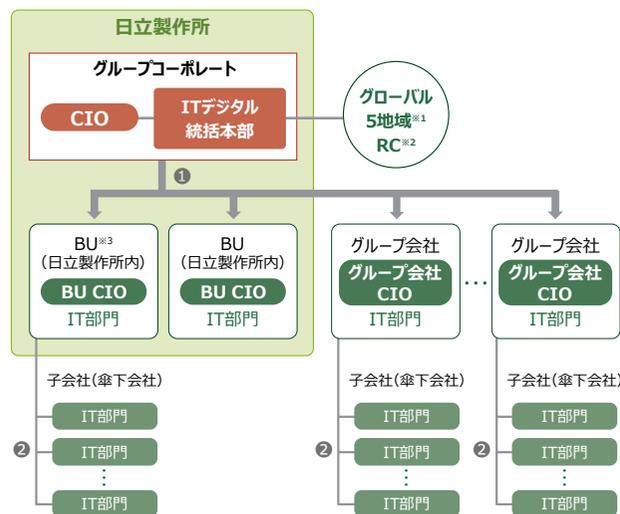
グローバル体制

欧州と米州を統括する責任者と、中国とその他のアジアを統括する責任者をそれぞれ設置し、指揮命令系統を整備することで、グローバルなIT計画の立案や予算の一元管理が可能になりました。また、定期的にコーポレートIT部門と現地法人のIT部門が、グローバル方針や具体的な施策、現地の取り組み事例を確認することで、情報共有を深めています。

グローバルサポートエリアでは、5か所の地域拠点の下、9か所の支部拠点で海外のグループ会社をサポートしています。

IT部門の組織構造

- ① グループコーポレートCIOは、各社CIOと連携しグループ全体の統制を行う
- ② 各社CIOは、傘下子会社のIT部門の統制を行う



※1 5地域: 米州、欧州、中国、インド、シンガポール ※2 RC: Regional Company
 ※3 BU: ビジネスユニット

「DX認定」「DX銘柄2021グランプリ」に選定

日立は、経済産業省が定めるDX認定制度において、「DX認定取得事業者」としての認定を取得しました。

DX認定制度は、「デジタルガバナンス・コード」の基本的事項に対応する企業が国が認定し、企業を中心に社会全体のDXを促進することを目的とした制度です。経営ビジョン、ビジネス戦略、体制、ITシステム・DXソリューション基盤の整備といった日立のDXの取り組みが、認定基準を満たしていると認められました。

また、日立は、経済産業省と東京証券取引所が選定する「デジタルトランスフォーメーション銘柄（DX銘柄）2021」において、「DXグランプリ」企業に選定されました。

「DX銘柄」は、企業価値の向上につながるDXを推進するための仕組みを社内に構築し、優れたデジタル活用の実績が表れている企業を選定、公表するものです。「DX銘柄」選定企業の中から、業種を超えてデジタル時代を先導する企業が「DXグランプリ」として選出されます。

日立は、先進的なデジタル技術を用いた社内での取り組みやお客さまとの協創事例などを「Lumada」として展開し、グローバルでDXを推進しています。Lumadaを活用した社内外の取り組み、新規ビジネス創出実績や、グローバルでのDX加速に向けた戦略や基盤、体制の整備などを踏まえ、自社や顧客とのDXをグローバルでのビジネス展開につなげている点が特に評価されました。



DXグランプリ2021
Digital Transformation

日立グループの社内IT運営

グローバルエリア5拠点のIT部門は、各拠点の地域特性やビジネス戦略に適したさまざまな施策を通して、事業運営の円滑化・効率化に貢献しています。

グローバルエリアにおける地域ビジネス戦略への貢献

日立アメリカ社 | Jaya Ramaswamy

米国市場は、87社、27,000人以上の従業員を擁する日立アメリカ社にとって重要な市場です。日立アメリカ社は、社会や顧客からのニーズに対応するエコシステムを構築。価値ベースのビジネスへのシフトを加速し、「社会価値」「環境価値」「経済価値」の創出に注力しています。



日立アメリカ社のIT部門は、米国地域の日立グループ会社にとっては、事業戦略上欠かすことのできない、大変重要なITパートナーであり、新しいITフレームワークによるDX推進をリードしています。主な取り組みとして、共通ERP基盤の整備、データセンターの近代化とクラウドへの移行、マルチクラウド戦略の支援、CoE※1によるSFDC※2、RPAのグローバル推進、Service-NowによるUX※3/CX※4の統合、ゼロトラストセキュリティに対応したインフラ構築などがあります。

日立ヨーロッパ社 | Jeremy Tjebbes

日立ABBパワーグリッド社の統合やCOP26に向けた施策・対応などにより、日立の欧州事業は成長が見込まれ、日立の売上と利益において重要な位置を占めています。



日立ヨーロッパ社は、ITサービスと契約の一元管理によって、コスト削減およびプラットフォーム・システム共有による効率化を実現。EMEA※5全域でITシェアードサービスの成長を続けており、2020年度はITサービス全体で記録的な収益（予算比13%増、1,290万ポンド）を達成しました。

Brexit※6とCOVID-19は、国境に依存しないオープンなビジネス環境にある欧州に課題を投げかけていますが、ITはこれらの課題を克服する日立の成功の鍵となっています。日立ヨーロッパ社では、データセンターからクラウドへの移行が大きく進み、現在では、EMEA全域で同じ業務支援が可能となりました。

日立（中国） | Bao Long

中国では、情報資産管理などの政府政策や、各種業務アプリケーションシステムにおける中国固有の事実上の業界標準が存在する点から、地域独自の対策を講じることが避けられません。中国のサイバーセキュリティ法は年々厳しくなっており、中国国外サーバーでの重要情報・個人情報の保管に対する規制強化といった、中国事業リスクへの考慮も不可欠です。



日立（中国）では、中国における事実上の業界標準に適合したシステムの構築、シェアード化、ネットワーク再構築などを進めており、数多くの現地法人各社が活用しています。グローバル標準をそのまま適用可能な領域ではグローバル施策をそのまま活用する一方、地域事情を無視できない領域では地域シェアードサービスで集約しつつ、グローバル共通施策との相互連携が効率的に図れる仕組みを整備することで、中国事業推進への貢献をめざしています。

日立アジア社 | Aoki Mikio

2020年度日立アジア社のIT部門は、ASEAN地域全体でインダストリー4.0の変革機会を創出する日立のAPAC戦略を支援するため、DX活動を推進し、日立のビジネスに貢献しました。これには、事業運営やLumadaサービスにおけるDXの重要性に関する啓発プログラムが含まれます。



「Digital Workplace」と「DX」に関する2つのウェビナーを開催し、5か国の37社と連絡を取り、より強固な関係とサポートを確立しました。また、ITガバナンスとセキュリティの有効性を高め、New Normalのワークスタイルに対応するIT環境を安全に構築するために、EDR※7とIT資産管理サービスを推進しました。

日立インド社 | Shibata Hideyuki

製造業やIT事業が盛んなインドでは、日立グループにおいても製造、IT関連グループ会社が多いことが特徴です。日立インド社では、日立グループ会社が安全に事業を行えるように、情報セキュリティに関する情報共有や啓発活動などの支援を行っています。



また、パートナー企業と協力してグループ会社へのデジタル化ソリューションの提供準備を進めており、要望に応じて適切なIoTソリューションを提供します。日立インド社ではすでに経理、人事部門などでデジタル化が進んでおり、IT部門がそれを支援しています。今後は、予定されているPDPB※8がインドのビジネスITにどのような影響を与えるかを詳しく分析しながら最適なIT環境の提供をめざしていきます。

※1 CoE: Center of Excellence ※2 SFDC: セールスフォースドットコム社が提供する営業支援システムや顧客管理システムなどの一連の製品ブランド名
※3 UX: User Experience ※4 CX: Customer Experience ※5 EMEA: Europe, the Middle East and Africa ※6 Brexit: British exit (英国の欧州連合 (EU) 離脱)
※7 EDR: Endpoint Detection and Response ※8 PDPB: Personal Data Protection Bill (インド個人情報保護法案)

 **株式会社 日立製作所** ITデジタル統括本部

212-0058 神奈川県川崎市幸区鹿島田1丁目1-2 新川崎三井ビルディング

・SAP®、SAP S/4HANA®は、ドイツおよびその他の世界各国におけるSAP® SEの登録商標または商標です。
・SalesforceはSalesforce.com, inc.の登録商標です。またそのサービス名もSalesforce.com, inc.の登録商標または商標です。