



持続的成長を支える経営基盤

■ リスクと機会への対応	65	■ 気候変動関連の情報開示	76
■ 情報セキュリティの推進	68	■ コーポレートガバナンス	78
■ 労働安全衛生、従業員の健康	70	■ マネジメント体制	84
■ バリューチェーンにおける責任	71		
■ コンプライアンス	73		
■ 品質保証	74		

モビリティソリューション

世界中で年間のべ**185億人**の人々に、
安全・安心・快適で環境に配慮した鉄道
サービスを提供



リスクと機会への対応

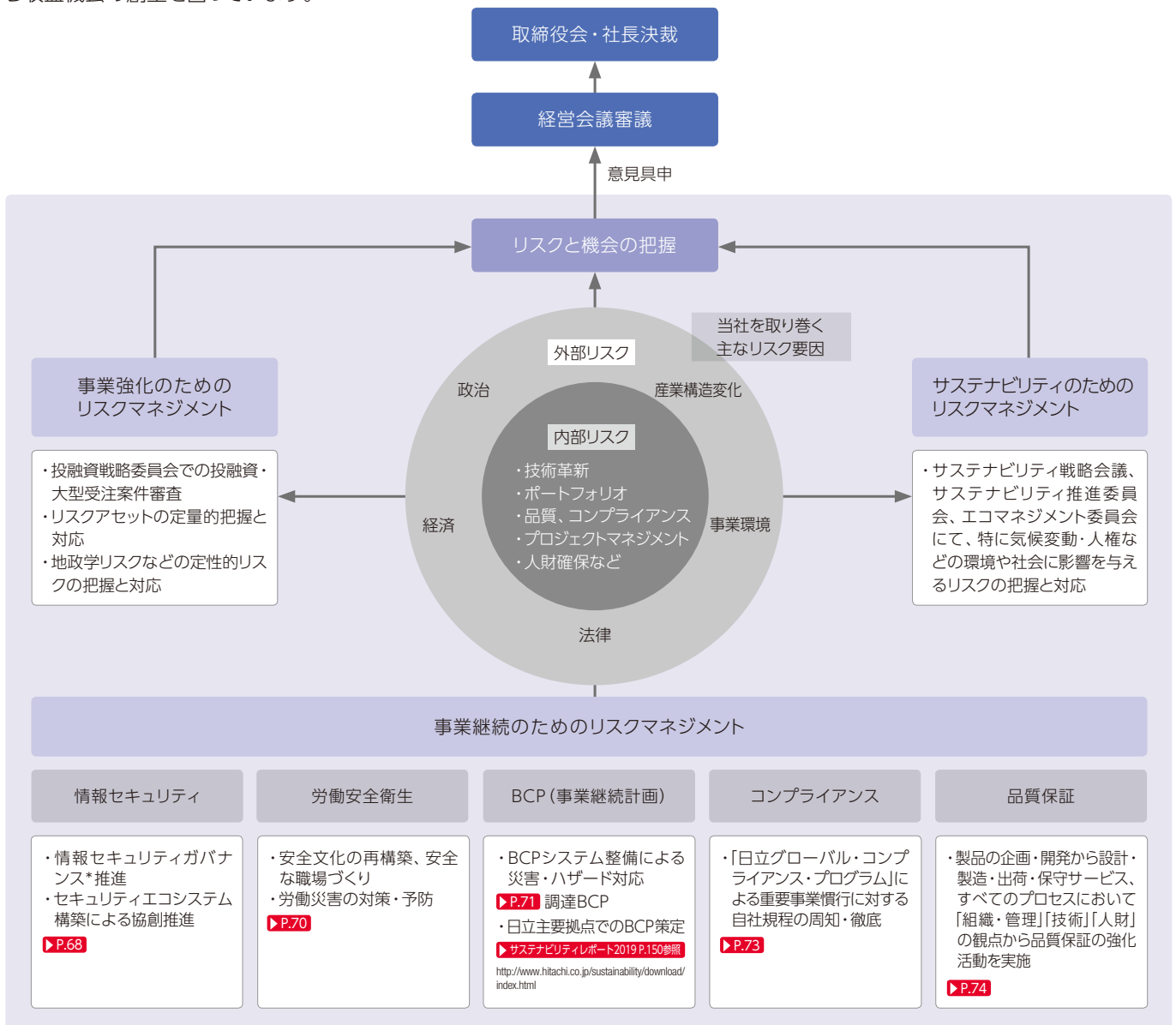
リスクと機会

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」の把握と適切な対応に努めています。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

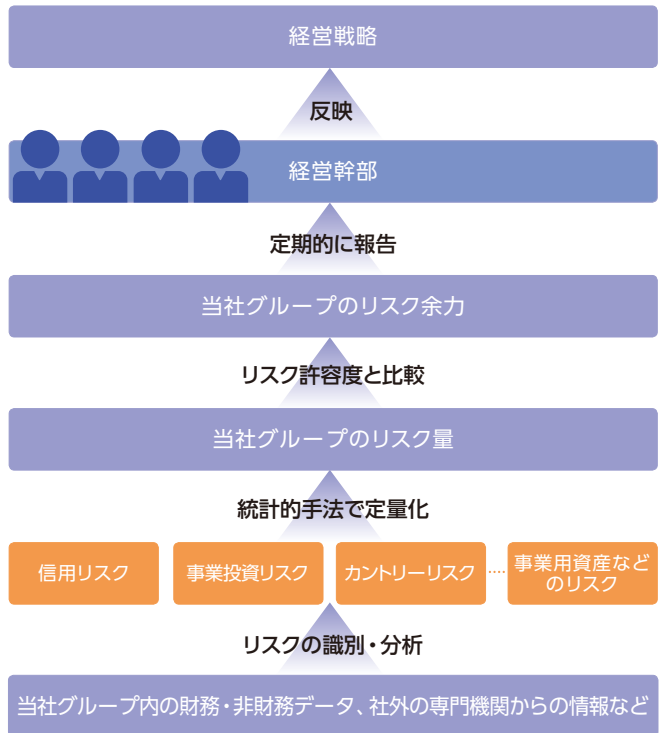
地政学リスクなどの定性的なリスクに対しては、外部専門機関などを活用しながらグローバルな政治・経済情勢などを定常的に把握し、日立の事業に及ぼす影響をリスクと機会の両側面から分析するとともに、企業価値の向上につながるアクションを実施しています。また、投融資戦略委員会を通じて、個別の新規投融資案件や大型受注案件については、定量的要素に加え、以下のような定性的観点を加味し、検討を行っています。

- ・ 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	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 	<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・サービスの産地消費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 <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	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どお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 デジタル人材の強化 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 <p>▶P.38 イノベーションの加速 ▶P.48 Lumadaの強化</p>
人財確保	リスク <ul style="list-style-type: none"> 優秀な人材の採用・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材の採用・確保による成長機会の獲得 	<ul style="list-style-type: none"> 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材の確保・育成 <p>▶P.42 イノベーションの加速</p>
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 	<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 <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	リスク <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 機会 <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)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 <p>▶P.18 社外取締役対談 ▶P.78 コーポレートガバナンス</p>
地政学的なリスク	リスク <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	リスク <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関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>▶P.68 情報セキュリティの推進</p>
コンプライアンス	リスク <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>▶P.73 コンプライアンス</p>
製品の品質と責任	リスク <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>▶P.74 品質保証</p>
気候変動／大規模災害など	リスク <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 機会 <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>▶P.71 バリューチェーンにおける責任 ▶P.46 環境ビジョンと脱炭素ビジネス ▶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	リスク <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 機会 <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 	<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 <p>▶P.68 情報セキュリティの推進 ▶P.54 ITセクターの価値創造ストーリー</p>

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、新たな価値が生まれています。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からモノのインターネットといわれるIoTや、制御・運用技術である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マネジメントは、企業の最重要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のグローバルリーダーをめざす日立は、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を重要な経営課題の一つと位置付け、情報セキュリティのガバナンスに取り組んでいます。

* IoT: Internet of Things

情報セキュリティ推進体制

従来、日立製作所では、経営戦略に沿った情報戦略やIT投資計画の策定などに責任を持つ、情報統括責任者であるCIO^{*1}が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・権限の役割も担ってきました。しかし、2017年10月からは、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、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っています。推進にあたっては、CISOを委員長とする「情報セキュリティ委員会」が方針・施策などを決定し、各事業所およびグループ会社に伝達し、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、情報セキュリティ統括責任者

情報セキュリティマネジメント

情報セキュリティ管理

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強化のための継続的な情報セキュリティマネジメントシステムをグローバルに推進しています。また、従来日本の親会社から日本国外のグループ会社に対して各種施策を展開していましたが、2019年度からは、米州、欧州、東南アジア、中国に新たに情報セキュリティエキスパートを設置し、グローバルに一層のセキュリティ強化を開始しました。

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、CSIRT^{*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 CSIRT: Computer Security Incident Response Team

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。

情報漏えい防止の具体的施策として、PCの暗号化、認証基盤

の構築によるID管理とアクセス制御、サイバー攻撃への防御策の多層化(入口・出口対策)を行っています。

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。そして、日立製作所ほか日本国内42事業者*でプライバシーマークを取得し、個人情報の保護に努めています。

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います。日立では、GDPRに対する取り組みとして、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、全従業員を対象とした教育などを実施しています。

* 2019年3月末現在

情報セキュリティ監査

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。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。これらは、1年に1回すべての部門およびグループ会社で実施しています。

情報セキュリティ教育

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。その他にも対象別、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、「標的型攻撃メール模擬訓練」を2012年より実施しています。

サイバーレジリエンス強化に向けた「セキュリティエコシステム」の構築

新たなセキュリティ戦略 「セキュリティエコシステムの構築」

昨今、サイバー攻撃の手口は以前にも増して高度化し、攻撃の量も増加かつ攻撃対象の範囲も拡大の一途をたどっています。これらに対処するために、日立は新たな戦略を開始しました。それは「セキュリティエコシステムの構築」です。

「エコシステム(生態系)」とは、動植物や環境が互いに依存して生態を維持する状態のことです。これをセキュリティの分野に置き換えてみると、本来の業務が異なる部門であっても、セキュリティ活動という1つの目標に向かって相互に協力し合うことが、結果的に組織における事業活動の維持・拡大を可能にするという考えに至りました。

セキュリティエコシステムにおける3つの「つながる」

1 モノが「つながる」

日本において、将来的にめざすべき未来社会であるSociety 5.0^{*1}は、さまざまなつながりが新たな付加価値の創出や社会課題の解決をもたらします。これらを実現するために、IoTに代表される、機器やシステムなどのモノが「つながる」環境になります。

2017年5月、日立はランサムウェア^{*2}であるWannaCryに感染しました。これは「セキュリティ対策の必要性が認識されていなかった」検査機器から発生したもので、国内外のあらゆる現場まで影響が及び事案となりました。このことから、従来の社内IT環境に加えて、閉鎖的な環境であった生産・製造現場などを含めたセキュリティ対策の必要性を学びました。

このような背景のもと、日立では、さまざまなモノが「つながる」ことへの対策として、あらゆる環境における網羅的なサイバーセキュリティ対策(環境ごとの指針・ガイドラインの策定など)をグローバルで開始しました。

2 人・組織が「つながる」

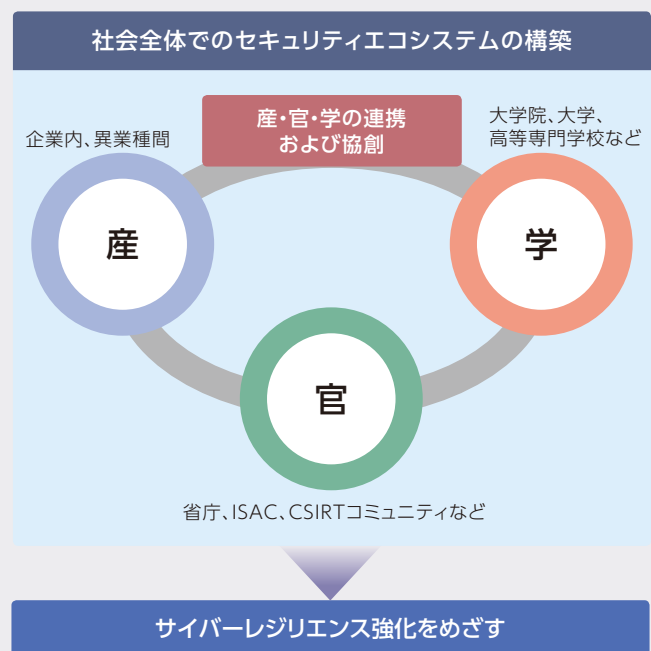
いままでつながっていなかったモノをつなげ、セキュリティを確保するには、企業内において各事業部門が相互に協力して対策を推進することが必要になります。そのために、統制による対策徹底に加えて、立場、組織の垣根を越えたコミュニティづくりを目的としたセミナーやワークショップなどを開催し、自身の役割を再認識すると同時に、周囲との連携を深めることで、人・組織が「つながる」活動を推進しています。

3 社会が「つながる」

また、つながりは日立の中だけに限ったことではありません。サイバーセキュリティ対策推進に取り組んでいる国、学校、ほかの企業との脅威情報や対策実行時の課題共有など、枠組みを超えたコミュニティの形成が必要不可欠になると考えています。各企業や組織が、これらのコミュニティから得られたノウハウを自分たちのセキュリティマネジメントサイクルにフィードバックし、さらに新たな共有を広げるといった、社会が「つながる」活動も、日立は積極的に開始しています。

社会全体でのサイバーレジリエンス強化をめざして

日立では、Society 5.0の実現に向けて、より人々が安全・安心に暮らすために、企業内だけでなく産・官・学が連携および協創した社会全体でのセキュリティエコシステムの構築を推進し、サイバーレジリエンス^{*3}強化をめざして取り組んでいきます。



*1 Society 5.0: サイバー空間(仮想空間)とフィジカル空間(現実空間)を高度に融合させたシステムにより、経済発展と社会的課題の解決を両立する、人間中心の社会(内閣府ホームページより)
*2 ランサムウェア: 感染したコンピュータに特定の制限をかけて、その制限と引き換えに金銭などを要求するコンピュータウイルスの一種
*3 レジリエンス: 複雑かつ変化する環境下における組織の適応能力(一般財団法人日本規格協会 JIS Q 22300より)

労働安全衛生、従業員の健康

安全・安心な職場づくり

グローバルに事業を展開する企業グループとして、従業員が安全かつ健康的に働ける衛生的な職場環境を構築することは、どの事業現場においても実現すべき経営課題です。日立は安全最優先の組織文化が、企業価値創造の重要な基盤であると位置付けており、グローバルな労働安全衛生体制の整備を推進しています。

基本方針と推進体制

日立は、「安全と健康を守ることは全てに優先する」ことを基本理念とする「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と共有し、グループ一丸となって災害のない安全・安心で健康な職場づくりに努めています。

日立製作所は2019年4月、経営層の直接的な関与のもとで従業員が自発的に安全活動を推進する組織への転換をめざして、安全マネジメントにおける社長直轄の戦略責任部署として「安全マネジメント推進本部」を設立しました。同本部では毎年、グループ各社の安全衛生担当役員と各部門の責任者が出席する「安全戦略会議」を開催し、全社の安全戦略に関わる予算・目標を策定するとともに、日立グループの労働安全衛生マネジメントシステムの構築状況をレビューし、経営層自らが安全最優先のコミットメントを共有する場となっています。

また、各ビジネスユニットやグループ会社の安全担当部長が出席する「安全戦略推進会議」を毎月開催し、各部門の安全活動や教育の推進体制、グループ統一の基準制定について検討しています。

2012年には、日本国内のグループ会社共通の労働安全衛生管理の基盤システムとして、「日立グループ安全衛生ポータルシステム」を構築し、労働安全衛生管理状況をグループ会社が共有できる環境整備を行いました。日本国内で発生した労働災害のレベルに応じ、要因の分析結果や対策事例をシステムに登録し、ナレッジベースとしてグループ全体で共有し、そこで得たノウハウをグローバルで活用しています。当該システムに集約した災害に関する詳細な情報を多角的に分析することで、類似災害の発生防止に役立てています。

労働災害防止への取り組み

日立は、前掲のポリシーのもと、グループ全体の約30万人の従業員の労働災害を未然に防止するため、グローバル共通施策として、労働災害の発生リスクの高い製造拠点を対象に日立グループ独自の基準を設定・運用し、各社がそれぞれの業務に適した形での安全衛生活動を推進しています。特に、2019年4月の「安全マネジメント推進本部」設立以降は、リスクアセスメント体制の確認・改善や、IT・デジタル技術を災害予防にも活用し、ソフト・ハード両面での安全対策の向上に取り組んでいます。

これまでも、重大な労働災害が発生したグループ会社や事業所を対

象に、当該組織における安全対策の改善や活動強化を促進するために「日立グループ重点安全管理指定制度」を整備しています。対象となった組織は、各所の経営トップをリーダーとして、トップダウン、ボトムアップの両面から具体的な計画を策定し、計画の推進状況を安全担当役員がモニタリングしながら着実な再発防止に取り組んできました。

また、特に作業や環境に不慣れた労働者は罹災リスクが高いことから、従業員や派遣労働者を雇い入れる場合には、作業前に作業手順や危険性などの理解のため安全衛生教育やOJTにおいて個別指導を行い災害防止に努めています。同様に、事業再編の機会には、合併する相互の組織における労働安全衛生の管理体制や取り組み内容を事前に共有し、相互の安全文化を尊重しながら、継続的に安全性を確保した上でのスムーズな事業の立ち上げを実施しています。

日本国内では、拠点ごとに事業主、労働組合、従業員が参画し、安全衛生委員会を毎月1回開催し、労働災害の要因分析や対策、疾病休務者の状況を踏まえた安全衛生活動の審議および情報共有を行っています。

これらの取り組みにより、2018年は全世界で労働災害による死亡事故ゼロを達成しましたが、災害の撲滅には至っていません。現状を真摯に受け止め、社外コンサルタントも活用した第三者による客観的な視点も交え、事故原因の究明のための能力向上やリスクアセスメントの見直しなど、安全マネジメントシステムの継続的な改善に取り組んでいます。

日立グループ グローバル安全統計(発生率^{*2})

地域	2016年	2017年	2018年
北米	27.65	24.33	27.96
中南米	2.33	1.62	0.44
ヨーロッパ	10.70	10.82	6.08
インド	2.07	1.44	1.44
中国	1.59	1.53	1.46
アジア(インド、中国除く)	5.43	4.41	3.34
オセアニア	39.07	24.41	21.94
アフリカ	17.26	9.93	11.76
海外計	7.76	7.42	7.43
日本	1.57	1.85	1.64
グローバル計	3.95	4.22	4.20

^{*2} 従業員(直接雇用者)1,000人当たりの死傷災害(死亡・休業1日以上)の発生率

バリューチェーンにおける責任

持続性のあるバリューチェーンの実現

バリューチェーンが世界規模で拡大する中、日立は、社会インフラ事業に深く関わっており、リスクの発生によって社会に甚大な影響を及ぼすことがないようにしていく責任があります。また、さまざまな国・地域で多様な労働環境や商習慣、取引慣行に直面しており、事業に関わる人々の人権を尊重して事業に取り組む必要性が生じています。さらに、サプライチェーン全体での事業継続計画(BCP)への取り組みや企業が社会面・環境面を加味した調達先選定を実施するCSR調達の必要性が高まっています。

日立は、製品・サービスの安定供給の徹底を重視し、事業継続計画(BCP)の充実に取り組んでいます。また、人権を経営上の重要課題と認識し、事業活動を行う国・地域において、従業員をはじめサプライチェーンなどを含むすべてのステークホルダーの人権を尊重すると同時に、各国・地域のサプライヤーから製品・サービスを調達する企業として、CSR調達の方針をいち早く採用し、グループ各社できめ細かく推進しています。

■ 調達BCPの方針と推進体制

日立製作所のビジネスユニット(BU)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など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。

日立では、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)などを実施し、さらなる改善を進めています。

2018年度には、国内外の製造ラインを有する主要な事業所すべて(約210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。

■ CSR調達の方針と推進体制

調達方針の策定と共有

日立製作所では、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、グループ全体で活動しています。また、「日立グループ サプライチェーンCSR調達ガイドライン」を、BUおよびグループ各社のサプライヤー合計約30,000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次サプライヤーが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

かどうか確認するように求めています。また、環境については特に、サプライヤーから環境負荷の低い部品や材料の調達を拡大するために、環境に配慮した部品・製品調達に関する基本的な考え方やサプライヤーへの要望事項を「グリーン調達ガイドライン」にまとめ、サプライヤーとともにグリーン調達を推進しています。

推進体制

日立製作所では、社長直属の組織であるバリューチェーン・インテグレーション統括本部においてCSRサプライチェーンマネジメントおよびグリーン調達に関する方針や施策を審議しています。当本部では、役員相当職であるCPO(Chief Procurement Officer)が本部長を務めています。当本部で審議・決定した事項について、BUおよび主要グループ会社の調達部門員からなる「日立グループCSR・BCP調達委員会」を通じて、日立グループ全体への徹底を図っています。

CSRモニタリング(自己点検)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。2018年度は国内外サプライヤー345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。

CSR 監査の実施

日立製作所では2012年7月より、中国・アジア地区にある自社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。

2018年度は、CSR 監査のインターテック・サーティフィケーション^{*1}の支援を受け、中国・アジアのサプライヤー24社に対して同監査を実施しました。監査の結果、重大な違反事項は認められませんでした。細かな部分においては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「改善実施計画表」の提出を義務付け、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。

^{*1} インターテック・サーティフィケーション：世界100カ国以上で、あらゆる産業分野にわたり、幅広い認証サービスを提供する会社

調達部門での人権デュー・ディリジェンスの実施

基本方針

日立は、人権を尊重することはグローバル企業としての責務であり、事業活動上不可欠であるとの考えから、2013年5月に「日立グループ人権方針」を策定しました。この方針では、国際人権章典および国際労働機関（ILO）の「労働における基本的原則及び権利に関するILO宣言」に記された人権を最低限のものとして理解し、国連の「ビジネスと人権に関する指導原則」に基づく人権デュー・ディリジェンス（HRDD^{*}）や従業員への適切な教育の実施、国や地域の法令の遵守、国際的に認められた人権と各国・地域の法令の間に矛盾がある場合の国際的な人権の原則を尊重するための方法を追求していくことを明確に定めています。

^{*} 人権デュー・ディリジェンス（HRDD）：事業上の人権への影響を特定して評価、対応し、負の影響に対して防止・軽減、救済の措置を講じて、その効果を継続的に検証・開示すること

日立グループ行動規範：

<https://www.hitachi.co.jp/about/corporate/conduct/index.html>

日立グループ人権方針：

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

2015年度より日立グループ調達部門では、「日立グループ人権方針」に基づいた人権デュー・ディリジェンス（HRDD）を、開始し、2017年度にはその結果をサプライヤー向けのCSR 調達ガイドラインの改定に反映するとともに、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で課題をより具体的に把握できるようにしました。

今後も引き続き社外専門家とも協働しながら、サプライヤーに、日立グループ調達部門の期待を理解していただけるように努め、そのために必要なキャパシティビルディングなども同時に進めていきます。

児童労働および強制労働リスクに対する取り組み

日立は、「日立グループ行動規範」において自社ならびにサプライチェーン上における児童労働および強制労働を容認しない姿勢を明確にしています。さらにサプライヤー向けのCSR 調達に関するガイドラインにおいても、児童労働や強制労働を行ってはならない旨を明記し、サプライチェーンでの周知徹底を図っています。

2018年度は、国際NGO「Verité Southeast Asia（VSEA）」の協力のもと、東南アジア7カ国（インドネシア、マレーシア、ミャンマー、フィリピン、シンガポール、タイ、ベトナム）に所在する日立グループ約100社を対象に、2017年度にRBA^{*}行動規範の内容を参考に改訂したサプライヤー向け「チェックシート」を用いて強制労働リスクを評価しました。

^{*} RBA: Responsible Business Allianceの略称（旧EICC）

紛争鉱物への対応

日立では、2013年9月に「日立グループの紛争鉱物調達方針」を策定しました。これに基づいて作成した「サプライヤー皆様へのお願い」をWebサイトに掲載し、取り組み姿勢を明確に表明しました。

日立は本方針に基づき、ビジネスユニット（BU）およびグループ会社ごとに紛争鉱物の使用状況などを調査するとともに、お客さまからの要請に応じて報告しています。

日立グループの紛争鉱物調達方針：

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

コンプライアンス

コンプライアンスの徹底

経済のグローバル化と企業活動のボーダーレス化に伴い、行政や経済の仕組みや取引慣行、価値観が異なる国・地域をまたぐ事業活動が活発化しています。グローバルで適切に事業を遂行し、事業活動を阻害するあらゆるリスクに備えるためにも、世界の共通指針となるイニシアティブやガイダンスの重要性が増しています。

グローバル化を推進している日立は「基本と正道」にのっとり、贈収賄防止や、公正な競争行為の徹底、税務コンプライアンスといった重要な事業慣行に対して、幅広く認知・賛同されている国際規範に則した自社規程を設け、グループ全体で周知・徹底しています。いずれの項目も、世界的に議論が継続し、求められる企業行動、規範や法令の解釈が進化し続けていることを踏まえ、随時規程を検証・刷新しながら、社会の要望に適切に対応しています。

■ 基本方針と推進体制

日立は、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、日本語のほか英語、中国語など13言語に翻訳し、世界中の従業員に共有しています。企業倫理やコンプライアンスに関する意識についても、毎年日立グループで実施している従業員サーベイで調査し、健全な企業文化の醸成を図っています。

また、日立は、2016年に競争法の遵守、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(HGCP)」として再構築し、日本国内外でシームレスな運用を行っています。

■ グローバルなコンプライアンス体制強化

HGCP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管掌役員(日立グループリスクマネジメント責任者)のもと、BU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もと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。

海外については、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、BUや主要グループ会社との個別対話により施策推進における課題を明確化するだけでなく、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、適正性を確認しています。監査の結果、改善を要する事項が見られた場合には、速やかに

是正措置を行っています。

また、日立製作所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

日立は、違法・不適切な行為の防止と早期是正、自浄能力の向上を図るため、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「コンプライアンス(法令遵守)通報制度」を導入しています。この制度は日立グループの従業員だけでなく、派遣社員や、サプライヤー、ディストリビューターなどの取引先も利用することができます。2018年度は国内外グループ全体で462件の通報を受け付けました。また、事業所長、執行役など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、日立製作所の全従業員が匿名、実名を問わず直接、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。

■ 技能実習生をめぐる問題への対応

2018年に、日立製作所およびグループ会社の計11社が外国人技能実習機構から「外国人の技能実習の適正な実施及び技能実習生の保護に関する法律」に関する法令違反があるとして、実習に関する改善勧告を受けました。また、2019年9月に日立製作所は、出入国在留管理庁および厚生労働省から「認定計画に従った適正な技能実習を実施するための体制の構築」に関する改善命令を受けました。改善勧告および改善命令の対象となった各社では、既に改善を行っています。今後は、技能実習実施にあたってのグループ共通の方針やガイドライン、チェック体制の構築など、グループ全体で再発防止を徹底し、関係法令や技能実習制度の趣旨に則った適切な技能実習となるよう継続的に取り組んでいきます。

■ 主な取り組み

贈収賄防止方針

今日の世界では、事業に絡む腐敗行為の防止は企業にとっての大きな課題となっています。日立では、2008年にHGCP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。また、2016年には、それまで取り扱いがあいまいだった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。

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、HGCPの「競争法遵守に関する規則」および、関連した業務基準、ガイドラインを定め、徹底に努めています。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、実務上の注意点を周知しています。また、2012年からグループ会社に提供している職場討論用事例集に、2018年は競争法に関する事例を日本語・英語・中国語の3言語で追加して、従業員の意識向上を図っています。

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、今後も再発防止のための取り組みを行っていきます。

税務コンプライアンスの取り組み

日立は、グローバル化に対応した税務リスク管理を徹底するため、グループ全体で遵守すべき税務関連の規定やグループの移転価格管理に関するルールを定めるとともに、OECD移転価格ガイドラインやグループ各社の所在国・地域の移転価格税制などに基づいた移転価格の管理を実施しています。

法令違反について

2018年度において、贈収賄および競争法にかかる違反や制裁を伴う案件は発生していません。

品質保証

品質保証の徹底

お客さまに安心して製品・サービスをご利用いただくこと、そのためにお客さまが要求する仕様や品質水準を満たすことは、日立グループ行動規範にも掲げた全従業員が大切にしている価値観の一つです。日立は、「品質、信頼性第一」の考えを実行するため、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」「人材」の観点から品質保証の強化活動を推進しています。

■ 品質保証活動の取り組み

創業の精神である「和・誠・開拓者精神」を堅持し、企業の根幹として「基本と正道」「損得より善悪」という価値観を徹底している日立は、品質保証活動においても製品の信用を得るために、「誠」を尽くすことを大切にしています。

この「誠」の精神を実践するため、品質と信頼性の向上をめざす「落穂拾い」を実践しています。「落穂拾い」は、失敗を生かし、学ぶことを通して、技術を発展させる日立伝統の「技術の進化方法」です。経営幹部が中心となって、常にお客さまの立場に立ち、製品の技術上の原因のみならず、事故に至ったプロセス・組織・心理的影響について、徹底的に議論し、製品の信頼性とお客さま

満足の向上に取り組んでいます。

品質保証体制

日立は、品質ガバナンス統制を徹底するため、ビジネスユニット(BU)およびグループ会社の品質保証部門を製造部門から分離することで、お客さまの安全と安心を第一に行動できる体制としてきました。2018年度より、こうした体制をさらに強化するため、BU・グループ会社の品質保証部門を事業部門から独立させるとともに、本社の品質保証部門へのレポートラインを強化し、両者間で密な情報共有を図るための体制を構築しました。加えて、コーポレートの品質保証本部の権限を強化することで、ガバ

ナンスの強化を図りました。

事故未然防止活動

日立は、「『未然防止』が品質保証の本分」という考えのもと、「事故再発防止」にとどまらない「事故未然防止」活動を強化しており、さまざまな事業活動の変化を見据えて、日立全体で品質課題を先取りして、品質活動を進めています。

こうした活動の一環として、ソリューション部門が持つソフト開発力や信頼性強化ノウハウを、事故の未然防止に活用するためにプロダクツ系部門(組み込みソフト開発部門)に横展開しているほか、事業規模拡大の進むサービス事業における品質活動や現状課題を共有する仕組みを構築・強化しています。

さらに、試験・検査データのデジタル化を進め、検査データの取得、判定、検査報告書作成に人手を介さないプロセス構築を推進しています。

技術法令の遵守活動

日立では、製品の安全性を担保するための各国・地域の法規制および改正の動向、施行日などの情報を社内に周知するとともに、①各製品に関連する法令の明確化(製品法令マップ)、②製品遵法マネジメントシステムによる法令遵守活動とプロセスの継続的改善の2テーマを含む「技術法令品質システム評価ガイドライン」を作成し、日立全体で共有しています。

リスクアセスメントの徹底

製品の開発にあたっては、お客さまの生命・身体・財産の安全を最優先して設計し、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しています。また、関連するBU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、お客さまの立場で万全を尽くすべく、製品担当部署が中心となって迅速に対応にあたります。特に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さまに情報を開示するとともに、速やかに経営層に状況を報告し、日立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。

製品に対し遡及して対策を講じる必要があると判断した場合には、新聞広告やWebサイトなどで告知し、修理や交換などの

措置を講じています。

品質・信頼性教育の実施

モノづくりにかかわる技術者を中心に、分野別技術講座、「応用」「基礎」などレベル別技術講座を実施しています。各BUでも、品質保証トレーニングセンタで、製造・品質保証・保全に関する技術の向上を図るなど、専門技術教育を行っています。

アジア地域におけるグローバル品質保証人材の育成

日立では、アジア地域における現地生産の拡大に伴い、グローバルで日立品質を確保するための人材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、「品質保証責任者会議」の開催や各講座を開設し、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。

気候変動関連の情報開示(TCFDに基づく開示)

日立は、2018年6月に「気候関連財務情報開示タスクフォース(TCFD)」への賛同を表明しました。金融安定理事会(FSB)によって設置されたTCFDは、2017年6月に情報開示に関する最終報告書を発表しており、その中で、投資家の立場から企業に対して、気候関連のリスクと機会やガバナンスの明確化など、企業の気候変動に関する情報開示を求めています。本項目では、TCFDの提言に沿って、日立の気候変動関連の重要情報を開示しています。

ガバナンス

日立は、気候変動を含む環境課題への対応を重要な経営課題の一つと認識しています。2016年9月には、取締役会での議論を経て、大局的な視点から環境経営でめざす姿を規定した「環境ビジョン」のもと、2030年・2050年のCO₂排出量削減目標を示した環境長期目標「日立環境イノベーション2050」を策定・公表しました。

また、2017年4月に、経営戦略、事業戦略に連動したサステナビリティ戦略を審議・決定する最高機関として、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」を設置しました。年2回開催される会議では、気候変動への対応を含む環境にかかわる重要な方針や施策について審議・決定するとともに、進捗や成果を共有し、さらなる改善や新たな取り組みにつなげています。

さらに、指名委員会等設置会社である日立では、社外取締役によって構成される監査委員会が、年1回、サステナビリティ関連についても業務監査を行っており、気候変動に関する重要事項についても執行役から報告しています。

戦略

日立は、環境長期目標「日立環境イノベーション2050」の中で、世界全体で求められるCO₂削減量を参考に、グローバル企業に求められる低炭素社会実現への貢献を果たすため、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%削減と定めています。

また2021中期経営計画において「2021年度までにバリューチェーンを通じてCO₂排出量を2010年度比20%超削減」という目標を掲げています。

気候関連のリスクと機会

気候関連のリスクについては、①主に2°Cシナリオの途上に起こる低炭素経済への移行に関連したリスクと、②世界のCO₂排出量削減失敗を想定した4°Cシナリオに至った場合に発生する気候変動に伴う物理的影響に関連したリスクを、TCFDの分類に沿って検討し、リスクが現れる可能性のある時期を「短期(2019～2021年度までの3カ年)」「中期(2030年度まで)」「長期(2050年度まで)」で分類しています。

① 低炭素経済への移行リスク(主に2°Cシナリオに至るリスク)			
カテゴリー	主なリスク	リスクが現れる時期	主な取り組み
政策および法規制	炭素税、燃料・エネルギー消費への課税、排出権取引などの導入に伴う事業コスト負担増	短期～長期	生産、輸送などのさらなる効率化、脱炭素・低炭素エネルギー利用促進などにより、炭素税などの事業コスト負担増を回避・軽減
技術	製品・サービスの技術開発の遅れによる、販売機会の逸失	中期～長期	環境長期目標の達成につながる革新的製品・サービスの開発・普及や脱炭素ビジネスの拡大により、CO ₂ 排出量の削減に貢献

② 気候変動の物理的影響に関連したリスク(4°Cシナリオに至るリスク)			
カテゴリー	主なリスク	リスクが現れる時期	主な取り組み
急性・慢性	台風や洪水、渇水などの激化(急性リスク)や、海面上昇、長期的な熱波など(慢性リスク)、気候変動の影響と考えられる気象災害による事業継続のリスク	短期～長期	工場新設時には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。今後、現在実施している水リスク評価の結果をもとに、製造拠点ごとの水リスクに応じた対策も強化

日立にとっての短・中・長期にわたる事業機会となるのは、日立のバリューチェーン全体の約9割を占める、販売された製品・サービスの「使用」に伴うCO₂排出量の削減です。使用時にCO₂を排出しない、または、なるべく排出しない製品・サービスを開発・提供することは、お客さまのニーズに応えるとともに、社会課題の解決につながります。

気候関連の機会		
カテゴリー	主な機会	主な取り組み
製品におけるサービス・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製品・サービスの提供拡大による、市場価値や収益の増大	低炭素社会の構築に貢献する、製品・サービス、脱炭素ビジネスの開発・普及、環境負荷の削減に寄与する革新的なデバイス・材料の研究開発を推進

■ 気候関連シナリオに基づく事業のリスクと機会とその対応

気候変動の影響を受ける可能性が相対的に高い事業を5つ選び、2℃/4℃シナリオ下での事業への影響などを検討しています。

TCFD提言に基づく日立の事業における2℃/4℃シナリオ下における対応(抜粋)

検討対象とした事業	鉄道システム事業	自動車関連事業	水システム事業	発電・電力ネットワーク関連事業	情報システム事業
今後の事業リスクへの対応と事業機会	2℃/4℃のいずれのシナリオ下においても、世界規模で鉄道需要の増大が予想されるため、鉄道事業を引き続き強化	2℃シナリオ下では、電動車市場などの新市場への対応を強化 4℃シナリオ下では、内燃機関を含む既存技術への対応も強化	2℃/4℃のいずれのシナリオ下においても、世界規模での経済成長や、都市化、人口増加を受けた水需要増加に対応して、海水淡水化設備などの造水システムの提供を強化	2℃/4℃のいずれのシナリオ下においても、非化石エネルギーの需要拡大が予想されるため、当該市場への対応を引き続き強化	2℃/4℃のいずれのシナリオにおいても、市場拡大が予想されるため、革新的なデジタル技術の開発とともに、新たな価値を生み出すデジタル・サービスソリューションを引き続き強化

日立の社会イノベーション事業は、人々のQoLの向上に貢献し、顧客企業の価値向上に貢献する事業であり、日立の強みであるOT・ITやエネルギー技術を活用し、提供した製品・サービス利用時のCO₂排出削減に貢献することをめざしています。したがって、2℃または4℃いずれのシナリオ下においても、市場の動向を注視し、柔軟かつ戦略的に事業を展開していくことで、日立の事業は中・長期的観点からも気候変動に対して高いレジリエンスを有していると評価しています。

■ リスク管理

日立は多数の事業を有しており、事業ごとにさまざまに異なるリスクと機会があります。気候関連については、3年ごとに策定する「環境行動計画」に基づき、ビジネスユニットおよびグループ会社ごとに、リスクと機会の影響を評価しています。評価結果は、日立製作所サステナビリティ推進本部にて集約し、サステナビリティ推進委員会で重要性を確認します。日立グループ全体として特に重要と認識されたリスクと機会については、CEOを議長とするサステナビリティ戦略会議で審議されます。

■ 指標と目標

日立の環境活動は、指標と目標を3年ごとに定めた「環境行動計画」によって管理しています。気候関連のリスクおよび機会についての測定・管理に用いる指標と目標も、この「環境行動

計画」で3年ごとに更新しています。

「2021環境行動計画」では、2021中期経営計画に掲げたCO₂排出量削減目標「2021年度までにバリューチェーンを通じて2010年度比20%超削減」達成に向けた目標を策定していません。各ビジネスユニット・グループ会社においても、「2021環境行動計画」に整合した目標を策定し、グループ全体でCO₂排出量削減率で管理しています。一方、バリューチェーン全体での温室効果ガスの総排出量(Scope1、Scope2、Scope3)は、「GHGプロトコルスタンダード」に基づき算定し、2013年度から日立サステナビリティレポートで公開しています。

CO₂総排出量は、事業再編などに伴い大きく変動しますが、日立の事業特性上、Scope3の「販売した製品の使用」に伴うCO₂排出量が全体の約9割を占めていることから、日立の気候変動対策では、製品・サービスなどの使用時のCO₂排出量削減、つまり、同等の価値を提供するのであれば、よりCO₂を排出しない製品・サービスをお客さまや社会に提供していくことに重点を置いています。併せて、生産に伴うCO₂排出量の削減もさらに進めていきます。

「気候変動関連の情報開示(TCFDに基づく開示)」の項目は、紙面の都合上、省略して掲載しています。日立サステナビリティレポート2019で、全体を掲載していますので、併せてご参照ください。
<https://www.hitachi.co.jp/sustainability/download/index.html>

コーポレートガバナンス

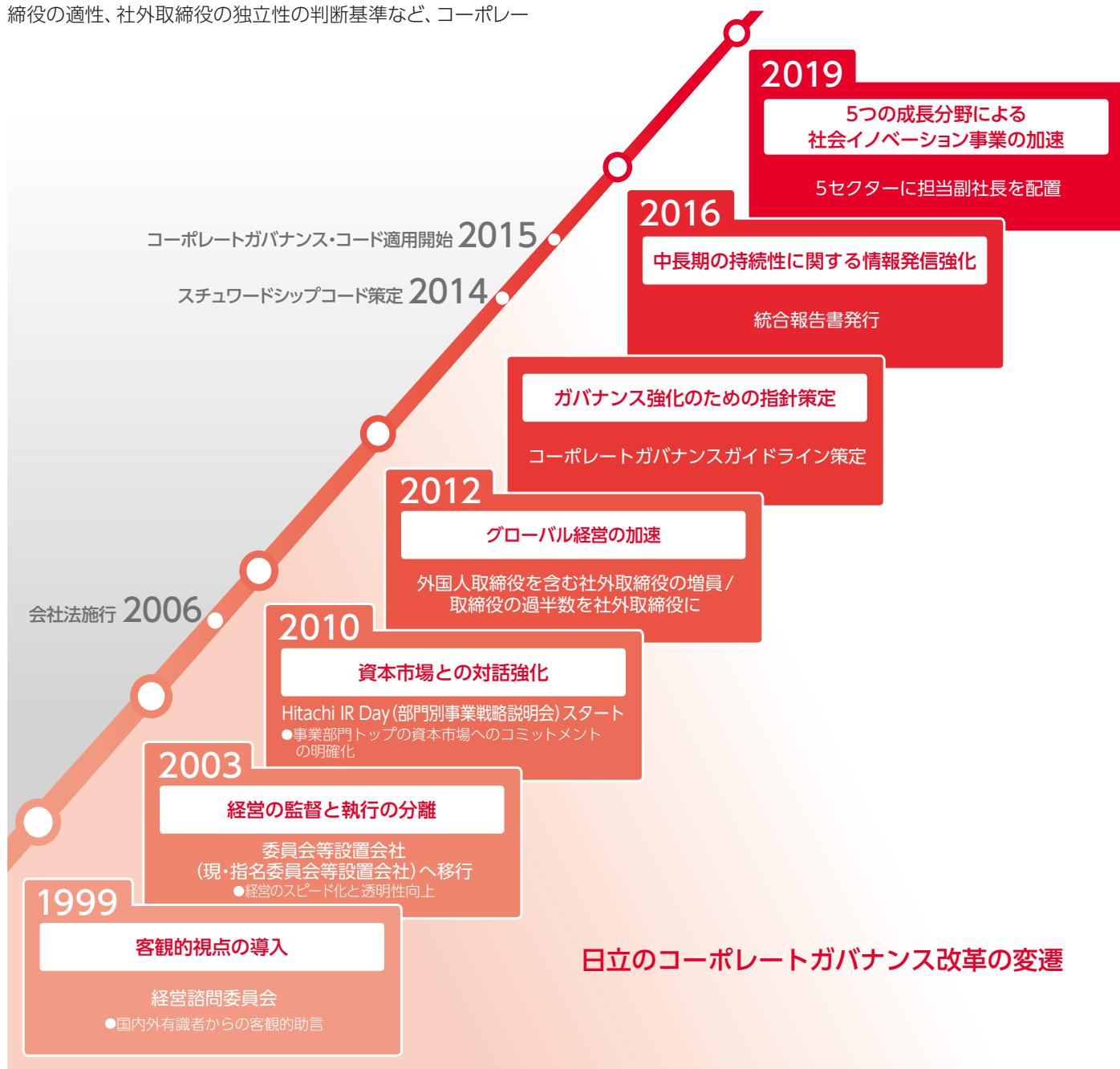
日立製作所は、日本の会社法に規定する指名委員会等設置会社です。当社は2003年6月に機関設計を変更し、経営の監督と執行の分離を徹底することにより、事業を迅速に運営できる執行体制の確立と透明性の高い経営の実現に努めています。

2012年6月には、取締役会を構成する13名の取締役のうち、外国人を含む社外取締役を、過半数の7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。

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。日立製作所では2012年に、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など、コーポレー

トガバナンスの枠組みや強化の指針として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。

当社は、本コードの適切な実践を通じて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・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しています。詳細についてはコーポレートガバナンス報告書をご参照ください。
<https://www.hitachi.co.jp/IR/corporate/governance/governance.pdf>

■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。

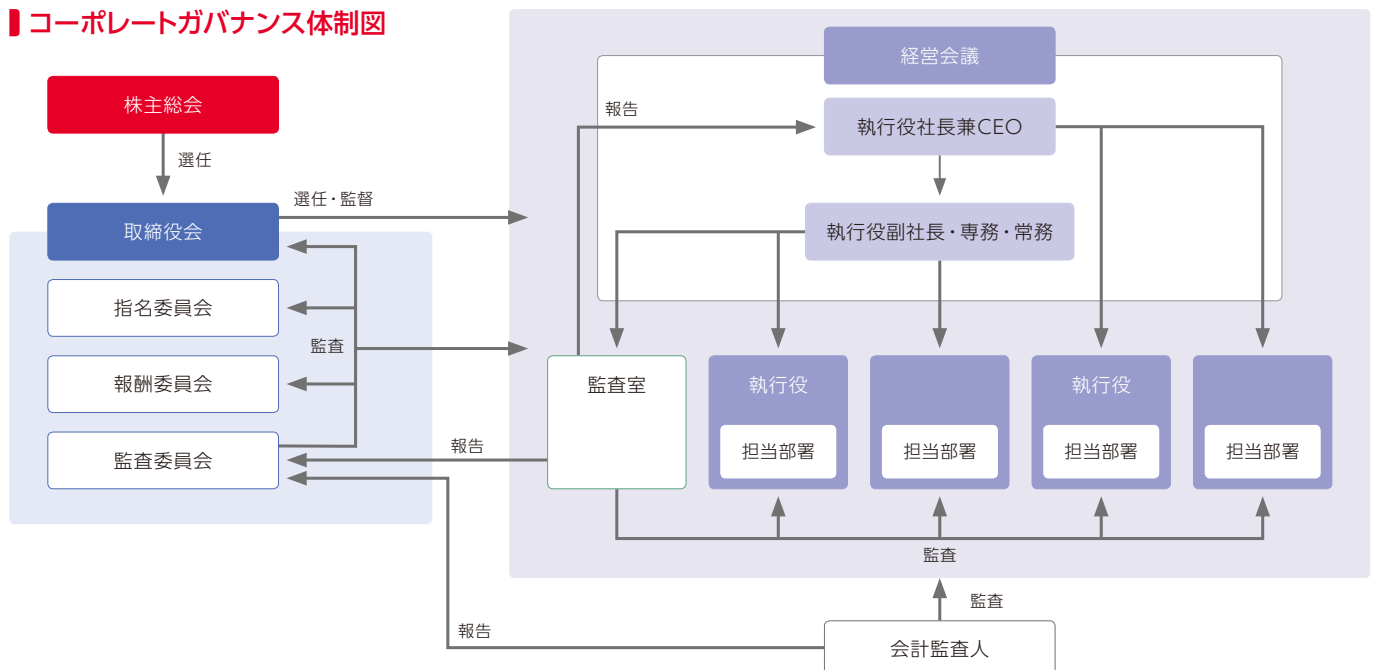
2018年度の評価プロセス

1. 各取締役による調査票に基づく自己評価の実施 (2019年2月～3月)	【評価項目】 <ul style="list-style-type: none"> 取締役会の構成: 構成員の多様性、社外取締役・社内取締役の数・比率等 取締役会の運営: 開催頻度、審議時間、議案の選定、議長の役割等 貢献: 経営戦略策定等への貢献、取締役の経験・知見の発揮等 委員会の活動状況: 構成、責任・役割、取締役会との連携等 運営支援体制: 取締役会資料をはじめとする情報提供等
2. 社外取締役による議論 (2019年3月)	<ul style="list-style-type: none"> 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
3. 取締役会での議論と総括 (2019年5月)	<ul style="list-style-type: none"> 各取締役の自己評価結果および社外取締役による会合での議論に基づき、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、取締役会において、全体としての実効性を分析・評価し、実効性のさらなる向上のための対応方針を確認

評価結果と今後の取り組み

2018年度における全体評価	
2018年度における全体評価	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い、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
今後の取り組み	
取締役会の機能の維持・向上	<ul style="list-style-type: none"> 中長期的な会社の戦略的方向性の決定や事業戦略策定へのさらなる貢献 最高経営責任者の後継計画へのさらなる貢献 重要案件についての継続的なモニタリングの徹底
取締役会の運営支援強化	<ul style="list-style-type: none"> 社外取締役によるグループ内拠点の訪問などの情報提供の機会の継続 資料の構成・内容のさらなる工夫と資料の事前提供の徹底

■コーポレートガバナンス体制図



コーポレートガバナンス

取締役会

サマリー

- ・ 取締役会は、11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。取締役会を構成する11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。2018年度の実績は、取締役会の開催日数は12日であり、取締役の出席率は96%、各社外取締役の出席率は右表のとおりでした。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。

(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。2018年度の実績は、9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5名の取締役で構成されています。2018年度の実績は、17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(報酬の額など)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。2018年度の実績は、6日です。

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。

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：
<https://www.hitachi.co.jp/IR/corporate/governance/guidelines.html>

2018年度における社外取締役の実績および委員会への出席状況

氏名	出席日数/開催日数*			
	取締役会	指名委員会	監査委員会	報酬委員会
井原 勝美	100%	—	100%	100%
シンシア・キャロル	100%	100%	—	—
ジョー・ハーラン	100%	—	—	—
ジョージ・バックリー	100%	—	—	—
ルイーズ・ベントランド	100%	—	—	—
望月 晴文	◎100%	◎100%	100%	◎100%
山本 高稔	100%	—	100%	100%
吉原 寛章	92%	100%	◎100%	—

* 在任期間中の取締役会開催日数：12日、ただし井原氏、ハーラン氏は9日
 在任期間中の指名委員会開催日数：9日、ただし吉原氏は7日
 在任期間中の監査委員会開催日数：17日、ただし井原氏は11日
 在任期間中の報酬委員会開催日数：6日、ただし井原氏は5日
 ◎印は議長/委員長

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。2019年6月末における執行役は、39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、2019年6月末において、執行役社長兼CEO、執行役副社長6名、執行役専務4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、報酬など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。

報酬体系

(1) 取締役

取締役の報酬は、固定報酬である基本報酬のみとし、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。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、短期インセンティブ報酬および中長期インセンティブ報酬から成ります。

2019年度の報酬より、各報酬(基準額)の比率は、グローバルな事業の成長を通じた企業価値の向上を図るため、主要グローバル企業の経営者報酬の構成比を参考に、1:1:1を基準としています。また、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しています。

在任期間中の不正行為への関与などが判明した場合には、報酬の返還を求めることとしています(クローバック制度)。

詳細については有価証券報告書P50-53「役員の報酬等」をご参照ください。

https://www.hitachi.co.jp/IR/library/stock/hit_sr_fy2018_4_ja.pdf

執行役の報酬体系(2019年度)

総報酬				
固定報酬 (基本報酬)	変動報酬			
	短期インセンティブ報酬		中長期インセンティブ報酬	
	個人目標 評価連動	業績評価連動		譲渡制限付株式
全社業績		部門業績		
役位に応じた基準額に査定を反映して決定します。	担当業務を踏まえ設定した各執行役の個人目標の達成度合の評価に基づいて変動します。	売上収益、調整後営業利益、EBIT、親会社株主に帰属する当期利益を参照して、株主・投資家をはじめとするステークホルダーに対して公表した連結業績予想数値の達成度合を測り、評価します。	部門ごとの調整後営業利益、営業キャッシュ・フローなどを参照して、部門ごとに中期経営計画や年度予算の業績目標の達成度合を測り、評価します。	・譲渡制限は退任時に解除されます。 ・譲渡制限付株式の半数は、事後評価により譲渡制限が解除される株式数が確定します。具体的には、当社株式の Total Shareholder Return (株主総利回り)とTOPIX成長率を比較し、その割合(対TOPIX成長率)によって評価します。対TOPIX成長率が120%以上の場合、すべての株式を譲渡制限の解除の対象とします。対TOPIX成長率が80%以上120%未満の場合、一部の株式を譲渡制限の解除の対象とします(※)。対TOPIX成長率が80%未満の場合、すべての株式について譲渡制限は解除されません。譲渡制限が解除されないことが確定した株式は、当社が無償で取得します。 ※譲渡制限解除の対象となる株式数 = 付与された株式数 × { (対TOPIX成長率 × 1.25) - 0.5 }

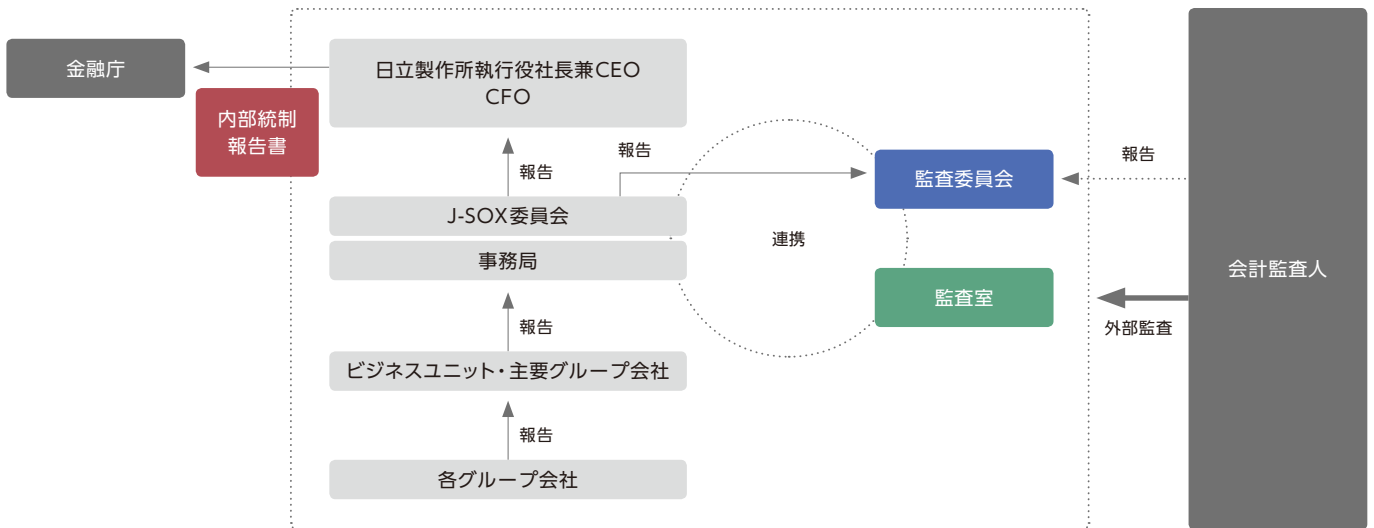
コーポレートガバナンス

財務報告に係る内部統制

日立グループ連結ベースでの財務報告の信頼性確保を目的として、財務報告に係る内部統制の整備および運用を実施しています。その有効性の評価については、一般に公正妥当と認められる財務報告に係る内部統制の評価の基準に準拠して評価を実施しています。

また日立では、財務報告に係る内部統制の実効性向上のため、J-SOX委員会を設置しています。当委員会では、内部統制の有効性を評価し、統制の改善・強化を図る体制としています。

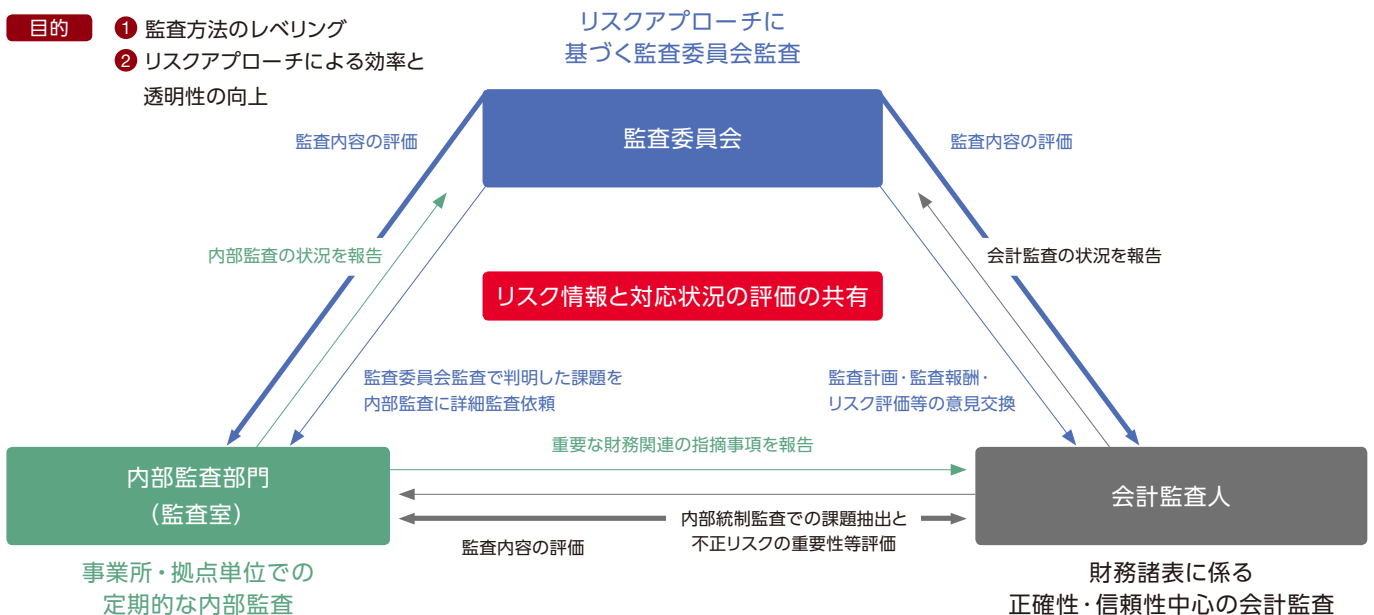
内部統制評価体制



三様監査の連携強化

日立では、企業価値の持続的成長の実現に向け、監査委員会、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。監査委員会がリーダーとして三者間の綿密な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の実効性向上



■ より効果的・効率的な監査体制の構築

監査委員会は、リスクアプローチに基づき監査計画を策定し、事業連結単位で監査を行います。内部監査部門の監査に先立ち、監査委員が各事業部門トップと直接面談します。そして監査委員は、持続的成長に向けた事業戦略実行にあたって、内部統制システムの運用の懸念点や課題などについて、内部監査部門に確認すべき項目を指示します。その際、従業員の意識調査や事業戦略の徹底状況など、質的にリスクが高い項目についても確認します。

内部監査部門は、事業所・拠点単位での定期的な内部監査を行います。内部監査部門はCEO直轄であり、監査対象から独立した組織です。内部監査部門は過去の監査記録や直近の事業の状況を踏まえ監査計画を策定するとともに、監査委員会の指示を受けて監査を実施しており、監査の有効性を確保しています。日立の内部監査部門は、経理処理に限らず、生産管理、営業、購買、ITシステム、コンプライアンス、人事労務の各業務について適法性・適正性を確認します。それに加え、従業員が経営陣の経営方針や考え方をよく理解し、それに基づいて業務が実施されているのか、持続的成長のために事業戦略が効率的に実行されているのかなどを、経営陣の代理として確認します。

監査の有効性をさらに高めるため、2019年4月から、IT、エネルギー、インダストリー、モビリティ、ライフの5セクターごとに“監査役員”制度を導入し、5セクターを管掌する各副社長の下に監査役員をトップとした内部統制体制を構築しました。

この監査役員は、会社法上の機関ではないものの、各セクターのガバナンスに責任をもちます。一方、子会社の会社法上の機関である監査役は、この“監査役員”をレポートラインとし、内部統制システムの実効性向上に努めています。

業務監査では、ITシステムを使って、内部監査事前提出資料から参照したい内容を効率的に検索するなどの効率改善を図っています。現在、2020年度の完成をめどに、Lumadaプラットフォームのデータレイクを活用し、会計監査人と内部監査部門が情報を共有できる仕組みを構築しています。内部監査部門がCEOに提出する監査報告書は、何が課題なのか、早急な対応が必要か否かなど、CEOが素早く理解・判断できるものでなければなりません。今後も内部監査部門が、透明性と独立性を保ち、三様監査の一員として監査の実効性向上に取り組めます。

会計監査人は、財務諸表に関する、正確性・信頼性中心の会計監査を行います。まず、会計監査人は、グループ全体の財政状

態からリスクアプローチにより、監査範囲・方法を決定し、監査計画を策定し、監査委員会と意見交換をします。この監査計画に基づき、本社財務部門に加え、各事業部の情報を効果的・効率的に把握できるよう、5セクターと、それを構成するビジネスユニットごとに監査を実施します。さらに監査の実効性を高めるため、将来財務諸表に重要な影響を及ぼす可能性のあるリスクの発生度合いや、会計監査の過程で、金額的に小さくとも質的に影響が大きい問題を発見した場合は、その内容や社内関連部署の対策状況などについて監査委員会や内部監査部門と情報共有するほか、懸念点や改善提案が記載された「マネジメントレター」を経理部経由で提出し、改善を求めています。また最近では、ITシステムを使って、サンプリングによる試査ではなく、全件調査を行い、数値の正確性の確認を行う効率化も進めています。

■ 株主・投資家との対話

日立製作所は、機関投資家・アナリストをはじめとしてステークホルダーとの対話を重視したIR活動を行っています。

2018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9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550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。これらのIR活動を通じて得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、説明会で使用した資料や動画、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)の改善など、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:

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

ディスクロージャー・ポリシー:

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

マネジメント体制

社外取締役¹⁾ (2019年6月定時株主総会終了時点)



井原 勝美

所有株式数: 300株

社外取締役在任期間: 1年

- 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



シンシア・キャロル

所有株式数: 1,000株

社外取締役在任期間: 6年

- 1991年 Alcan Inc. フォイルプロダクト
ゼネラルマネージャー
- 1996年 同社オーギ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
スペシャリティケミカルズ 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



ジョー・ハーラン

所有株式数: 300株

社外取締役在任期間: 1年

- 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
エレクトロアンド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 同社コンシューマー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
チーフコマースリアルオフィサー (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



ジョージ・バックリー

所有株式数: 5,300株

社外取締役在任期間: 7年

- 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カルモーターズ 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
マーキュリーマリンディビジョン プレジデント
- 2000年 同社プレジデント兼 COO
- 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)
Arle Capital Partners Limited 会長
(2015年12月退任)
- 当社取締役



ルイズ・ペントランド

所有株式数: 700株

社外取締役在任期間: 4年

- 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ラー
- 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. ペイパル部門ゼネラルカウンセラー
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)



望月 晴文

所有株式数: 2,900株

社外取締役在任期間: 7年

- 取締役会議長 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)
- 2012年 日本生命保険(相) 特別顧問 (2013年4月退任)
- 2013年 当社取締役
東京中小企業投資育成(株) 代表取締役社長
(現職)

* 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。



山本 高稔



所有株式数: 7,700株

社外取締役在任期間: 3年

- 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 カシオ計算機(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



吉原 寛章



所有株式数: 1,800株

社外取締役在任期間: 5年

- 監査委員長
- 1978年 ビートマーウィックミッチェル会計事務所入所
- 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

- 指名委員
- 監査委員
- ▲ 報酬委員
- ✦ 代表執行役

取締役 (2019年6月定時株主総会終了時点)



中西 宏明



所有株式数: 70,600株

- 1970年 当社入社
- 2003年 執行役常務
- 2004年 執行役専務
- 2005年 Hitachi Global Storage Technologies, Inc. 取締役会長兼 CEO (2009年3月 CEO 退任)
- 2006年 当社執行役副社長 (2006年12月退任)
- 2009年 当社代表執行役 執行役副社長 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 執行役社長 当社代表執行役 執行役社長兼取締役
- 2014年 当社代表執行役 執行役会長兼 CEO 兼取締役
- 2016年 当社取締役会長兼代表執行役
- 2018年 当社取締役会長兼執行役



中村 豊明



所有株式数: 16,200株

- 1975年 当社入社
- 2006年 財務一部長
- 2007年 代表執行役 執行役専務 代表執行役 執行役専務兼取締役
- 2009年 代表執行役 執行役専務
- 2012年 代表執行役 執行役副社長 (2016年3月退任)
- 2016年 当社取締役



東原 敏昭



所有株式数: 69,900株

- 1977年 当社入社
- 2007年 執行役常務 (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 執行役社長 同社代表取締役 取締役社長 当社執行役常務
- 2011年 当社執行役専務
- 2013年 当社代表執行役 執行役社長兼 COO
- 2014年 当社代表執行役 執行役社長兼 COO 兼取締役
- 2016年 当社代表執行役 執行役社長兼 CEO 兼取締役

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、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

執行役 (2019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・環境事業、インダストリアルプロダクツ事業)



小島 啓二*

社長補佐(生活・エコシステム事業、オートモティブシステム事業、ヘルスケア事業)、生活・エコシステム事業担当



塩塚 啓一*

社長補佐(システム&サービス事業、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



アリスティア・ドーマー*

社長補佐(ビルシステム事業、鉄道事業)



西野 壽一*

社長補佐(原子力事業、電力事業)



小田 篤

原子力事業、エネルギー事業担当



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



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、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

エネルギー事業担当

大槻 隆一

投資戦略担当

児玉 康平

法務、リスクマネジメント、経営オーデイト担当

鈴木 教洋

研究開発担当

竹内 要司

マーケティング・営業(産業・流通事業、水・環境事業、ビルシステム事業、鉄道事業、ヘルスケア事業)担当

武原 秀俊

原子力事業担当

徳永 俊昭

サービス・プラットフォーム事業担当

内藤 理

渉外、CSR・環境戦略、エグゼクティブサポート担当

中北 浩仁

地域戦略(APAC)担当

永野 勝也

公共社会事業担当

貫井 清一郎

産業・流通事業担当

野村 泰嗣

IT戦略担当

アンドリュー・バー

鉄道事業担当

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

光富 眞哉

鉄道事業担当

村山 昌史

サプライチェーンマネジメント(調達)担当

森田 守

経営戦略担当

山本 二雄

金融事業担当

依田 隆

マーケティング・営業(原子力事業、エネルギー事業)担当

渡部 眞也

情報セキュリティマネジメント、コスト構造改革担当

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。