



# 社会のDXと脱炭素をリードする 世界の日立

執行役会長兼CEO  
**東原敏昭**

## 大きな環境変化の中でも、盤石な収益基盤を堅持

世界中が新型コロナウイルス感染症(COVID-19)により大きな影響を受けた2020年、社会・経済活動の課題がより浮き彫りになりました。サステナビリティの観点では、地球規模での喫緊の課題である気候変動への取り組みが、日本を含む世界中で大きく加速した一方で、人権問題はより顕在化しつつあります。資本主義そのものも、これまでの「株主資本主義」から、あらゆるステークホルダーに対する長期的な価値創造をめざす「ステークホルダー資本主義」へと転換しつつあります。企業活動においても、経済価値に加えて環境価値や社会価値がより重視されるようになりました。

こうした大きな環境変化の中で、昨年、私はこの統合報告書で、COVID-19のパンデミックがもたらした変化や困難は、これまでできなかったことを実現できるチャンスでもあると捉え、社会イノベーション事業を通じて社会課題・ニーズの変化に即応した「リモート」「非接触」「自動化」に関するソリューションを提供していくと申し上げました。そして、こうした事業環境変化への対応により、2020年度の日立の調整後営業利益率は、COVID-19の影響を受けながらも、IT、エネルギー、インダストリー、モビリティ、ライフの5セクターにおいて6.5%と、前期比では2ポイント減少したものの、期初見通しの5.3%を大きく上回る結果となりました。2008年度の

赤字転落からV字回復を遂げて以降も、日立が自ら変化を続け、社会イノベーションを生み出す会社をめざし構造改革を強力に進めてきたことが、COVID-19禍でも揺らぐことない盤石な収益基盤の構築につながりました。また、私が特に重視してきたキャッシュマネジメントの強化により、営業キャッシュ・フローは前期比で約2,300億円増加し、これから先の持続的な成長を展望できる事業基盤を構築できています。

これらの成果はひとえに、従業員の力があってこそ実現できたものです。昨年度は従業員とその家族、お客さま、取引先の安全・健康を最優先に考え、在宅勤務やリモート業務環境を強化し、社会インフラの維持とお客さまへの支援に注力してきました。自らをニューノーマルに適應させながら、社会とお客さまのニーズの変化に応じて業務を進めてきた従業員に、心より感謝しています。

## 2020年度は、Lumada 事業の拡大と事業ポートフォリオ強化が前進

2020年度、COVID-19禍でも日立のLumada事業は成長を続けました。Lumadaは、2016年に提供開始して以降、順調に拡大を続け、昨年11月には「Lumadaアライアンスプログラム」をスタートしたほか、今年4月には「Lumada Innovation Hub Tokyo」を開設しました。Lumada事業については後述しますが、今年7月には米国の大手デジタルエンジニアリングサービス会社GlobalLogic社を買収することで、グローバル展開をさらに強化し、2020年度1.1兆円の売上規模を、2021年度には1.6兆円、2025年度には3兆円をめざしてその拡大を加速しています。

またこれまで、世界で戦える事業、つまりマーケットでリーディングシェア・ポジションを取れる事業を有する会社になることにこだわり、事業ポートフォリオの強化を進めてきました。社会にイノベーションを起こし新たな価値を生み出すデジタルソリューションを実現する上で、それが欠かせない条件だからです。

5セクターの強化、上場子会社との資本関係の整理に注力した事業ポートフォリオの再編は、2020年度も大きく前進しました。2020年4月に日立化成を売却した一方で、同年5月には世界トップクラスの計測分析技術を有し、体外診断装置や半導体製造装置事業を展開する日立ハイテックを完全子会社化しました。続く同年7月には、グローバルトップレベルの技術とシェアを誇るABB社のパワーグリッド事業を買収しました。世界約90カ国、1万5千以上の顧客チャネルを獲得し、また、約36,000人の優秀な人財を日立グループに迎えたこの買収は、日立がグローバルに社会イノベーション事業の展開を加速する上で不可欠な経営基盤の強化にも貢献しています。具体的には、現在、日立ABBパワーグリッドのグローバルオペレーションを日立全社で活用するため、共通のERPシステムやグローバルでのシェアードサービスの構築を進めています。これにより、2025年度までの累積でそれぞれ700億円、1,000億円のコスト削減を実現できる見込みです。また2021年1月には、ホンダ系列のケーヒン、ショーワ、日信工業の3社と日立オートモティブシステムズとを経営統合し、日立Astemoが発足しました。次世代自動車のカギとなる「電動化」を進めるコア部品・ソリューション開発を強化し、リーディングポジションの獲得と、未来のモビリティソリューションの創造を実現していきます。なお2021年4月には、今年度中に日立金属を売却することも決定しました。今後、日立金属はベインキャピタル連合の下で、競争力強化や収益力の回復を図っていく予定です。

2020年度には、英国での新規原子力発電所建設プロジェクト(ホライズンプロジェクト)の事業運営からの撤退も決定しました。今後、日立は原子力事業では日本国内の発電所の廃炉

### Lumada事業

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/サービスを通じて社会イノベーションを実現する事業。

▶ P.12

### Lumadaアライアンスプログラム

単独で解くのは難しい社会課題を解決し、価値を創出する社会イノベーションを加速していくため、多様なパートナーとのマッチングによるオープンイノベーションの場(コミュニティ)を通じ、エコシステムを構築するプログラム。

### Lumada Innovation Hub Tokyo

イノベーション創出のためにお客さまやパートナーをつなぎ、互いの知恵やアイデアを掛け合わせ新たな価値を創出する「協創活動のハブ」となる場「Lumada Innovation Hub」のフラッグシップ拠点。

### ステークホルダー資本主義

企業は顧客、従業員、サプライヤー、地域社会、株主など、あらゆるステークホルダーへ向けて長期的な価値を創造すべきとする考え方。

### 社会イノベーション事業

社会インフラをはじめとする幅広い領域において、IT(情報技術)の活用と多様なパートナーとの協創を通じて、社会や顧客が直面するさまざまな課題を解決する事業。

GlobalLogic社  
▶ P.29

JRオートメーション社

2019年12月に買収した米国のロボットシステムインテグレーション事業会社。北米地域を中心として自動車や航空機、eコマース、医療機器などの顧客向けに、産業用ロボットを活用した生産ラインや物流システムの構築事業を手掛ける。

日立ABBパワーグリッド

スイスの重電大手ABB社のパワーグリッド事業買収に伴い、2020年7月に営業開始。大規模なエネルギーの長距離送電を実現する高圧直流送電(HVDC)システムや、信頼性の高い電力供給を実現するマイクログリッドなど、グローバルトップレベルの送電システム・プロダクト・サービスを提供。2021年10月に、持続可能なエネルギーの未来へのコミットメントを強化することを目的として、日立エナジーへ社名変更。

と再稼働に注力することになりますが、特に廃炉は、社会的にも意義の大きい仕事であり、50年間にわたって原子力事業を手掛けてきた日立としては、日本政府のエネルギー政策に沿って、今後も、原子力事業を通じた責任を果たしていきたいと考えています。

こうした事業の選択と集中により構築したグローバルで強い事業ポートフォリオは、COVID-19禍でもその強みを発揮しました。個々の事業がそれぞれに競争力を持ちながら、デジタルソリューションでの総合力を発揮できるよう、さらにその強みを磨いていきます。

## 2021年度は「成長モードへの転換」の総仕上げ

2021年度は、社会イノベーション事業でグローバルリーダーになることを掲げた「2021中期経営計画」の最終年度となります。

まず注力するのは、GlobalLogic社の買収を機に、Lumada事業のグローバル展開を加速することです。GlobalLogic社には、2万1,000人以上のデジタル人材が集い、グローバルに有する8つの協創拠点を通じて、ヘルスケア、通信、産業、自動車などの顧客向けにソフトウェア開発を行っています。同社はお客さまとの対話をベースに、顧客起点で課題解決のためのソリューションを提供しており、私はここに日立のLumadaとの高い親和性を感じています。顧客リピート率が90%超とお客さまからの信頼も厚く、技術力においては、デバイス内のマイクロプログラムや現場データからクラウド上の世界までを連携させることのできる「Chip-to-Cloud」の開発スコープを有する点も大きな魅力です。同社を取り込むことでグローバルでの顧客協創を強化すると同時に、同社のエンジニアリング力と日立のシステム開発力を組み合わせ、グローバルに展開可能なアプリケーション・サービスの提供・開発を強化することで、世界中の社会インフラのDXを加速していきます。

2019年にJRオートメーション社を、2020年に日立ハイテック、日立ABBパワーグリッドを、そして2021年に日立Astemoと、各事業ドメインでの有力なアセットを獲得したことで将来の成長に向けた大きな骨組みはできました。今後はこれらのアセットを活用して、各地域でデジタルとのシナジーを発揮し、さらに強靱な日立を創っていきます。

2021年度からは、ライフセクターの一つの事業として経営していた日立Astemoをオートモティブシステム事業としてセグメントを独立させ、6つのセグメントで事業成長を加速します。COVID-19の影響が残るものの、2021年度は調整後営業利益率8%を確保し、そして、次期中計の初年度にあたる2022年度には、この水準が10%を超えていく、まさに2021年度を「成長モードへの転換」の総仕上げの1年と位置づけ、収益力のさらなる強化に取り組んでいきます。

## 社会をDX化するプラットフォームへ

1910年の創業以来、日立は工場を中心に、高度な技術力をベースとした製品開発を通じてイノベーションを起こしお客さまのニーズに応える、プロダクトアウトのアプローチで事業を展開してきました。それが2000年代に入り、社会イノベーション事業を提供する企業への変革を志す中で、製品起点から顧客起点へとマインドセットの切り替えを図ってきました。協創型の顧客起点に軸足を大きく切り替えるきっかけとなったのは、2016年、社会のデジタル化が急速に進む中でLumada事業をローンチさせたことでした。

顧客起点とは、お客さまが抱える課題の発見・解決を協働する考え方・アプローチです。例えば、工場を保有する製造業のお客さまであれば、リードタイムの短縮や品質の向上といった

経営課題を共有し、ソリューションをともに創り出します。

近年、世の中では気候変動や高齢化、自然災害の発生やそれに伴うサプライチェーンの分断のように、社会課題が複雑化・多様化していることから、既存の解決策の延長線上ではなく、将来の社会と、その社会の実現に向けて提供されるべき価値を見据えた、価値起点の発想での社会課題の解決が強く求められるようになってきました。しかし、日立単独で実現できる課題解決には限界があり、人々の生活に価値を生み出すような社会イノベーションを起こすためには、お客さまやパートナーなど多様なステークホルダーとの協創が不可欠です。そこで活用されるのがLumadaの特長の一つである「オープン」という強みだと考えています。この強みを生かし、Lumadaをオープンプラットフォーム化して多くのステークホルダーを呼び込み、ともに社会課題にアプローチ・解決策を提供していくエコシステムを構築するために「Lumadaアライアンスプログラム」を立ち上げました。日立が提供する、オープンイノベーションの場(コミュニティ)で、パートナーの多様な知見、ノウハウを組み合わせ、単独では解決の難しい社会課題に対し新たなソリューションを生み出します。そこで生み出されたソリューションは「Lumada Solution Hub」に登録され、さらに多様なお客さま・パートナーに活用されることで、価値創出の連鎖と継続的なイノベーションを実現します。

「Lumadaアライアンスプログラム」には、すでに数十社のお客さまやパートナーに参画いただいています。製品を通じたイノベーションの創出や、お客さま起点の事業推進も引き続き重要ですが、今後は、企業が連携し、ともに取り組まなければ解決につながらない社会課題が増えてくるはずですが、Lumada事業を推進する企業として、実現すべき社会価値を共有しつつともに解決に取り組む、日立には強力なリーダーシップが求められていくと認識しています。

また、世界中の国・地域に固有の課題を解決していくためには、お客さま個々の課題認識を議論・共有し、実際のソリューション開発に取り組むための協創の場も必要です。そのため、日立は米国、英国、タイ、中国など世界各地に11の協創拠点を設けており、今年も、GlobalLogic社が持つ米州、欧州を中心とした8つの協創拠点が加わりました。また、今春開設した「Lumada Innovation Hub Tokyo」には、DXのスペシャリストが結集し、現実のデータを用いながら実践的な協創を進めるハブとして、ビジョン構築やアイデア創出を促します。グローバルの協創拠点ともバーチャルにつながり、協創を通じたソリューションの開発・提供をより迅速に進めることができる、アイデアの具現化の場となります。ほかにも、イノベーション創生拠点「協創の森」を活用した中長期視点での協創や、国内外の研究機関との連携・協創も引き続き推進していきます。

私は、「グローバルで社会インフラのDXを推進するのは日立だ」と多くの方に認識いただくべく取り組みを推進していますが、最近では、社外から高い評価をいただく機会も増えてお





\* Gartner, Magic Quadrant for Industrial IoT Platforms, Eric Goodness, et al., 19 October 2020

#### Gartner 免責事項

Gartnerは、Gartner・リサーチの発行物に掲載された特定のベンダー、製品またはサービスを推奨するものではありません。また、最高のレーティング又はその他の評価を得たベンダーのみを選択するようテクノロジーの利用者に助言するものではありません。Gartner・リサーチの発行物は、Gartner・リサーチの見解を表したものであり、事実を表現したものではありません。Gartnerは、明示または黙示を問わず、本リサーチの商品性や特定目的への適合性を含め、一切の保証を行うものではありません。

#### OT×IT×プロダクト

日立は、社会インフラ分野を中心に培ってきたOT(Operational Technology:制御・運用技術)、最先端のIT(Information Technology:情報技術)、およびプロダクトを併せ持つ。これら3つを掛け合わせて社会や顧客のDXを実現できることが日立の強み。

り、大変うれしく受け止めています。例えば調査会社のガートナー社がインダストリアルIoTプラットフォームのプロバイダー各社を評価したレポート「2020 Gartner Magic Quadrant for Industrial IoT Platforms」では日立(Lumada)のビジョンの完全性と実行能力を基に評価されリーダーの1社に位置づけられました\*。また、今年6月には、Lumadaを活用したDX事業と社内におけるデジタル活用の両面を推進した点を評価いただき、経済産業省と東京証券取引所が共同で選定する「DX銘柄2021」のグランプリを受賞しました。

### 「環境」「レジリエンス」「安心・安全」の3領域に注力

日立は、「OT×IT×プロダクト」の強みを最大限に生かし、顧客起点の発想に基づきLumadaを活用したデジタルソリューションにより、人々のQoL(Quality of Life)向上と顧客企業の価値向上をめざしてきました。さらに今後を価値起点の発想で考えれば、例えば2050年といった将来のある時点で、私たちの生活のあるべき姿を描き、そこからバックキャストする形で、今、何をすべきか、何を準備すべきか、という視点が必要です。その視点で考えたとき、日立が、社会イノベーション事業を通じて社会に新たな価値を生み出し、また、日立として成長できる領域が、「環境」「レジリエンス」「安心・安全」の3領域です。

これらの3領域を通じて日立が描く未来の社会、人々の暮らしとは何かを少しお話しします。「環境」は、喫緊の課題として叫ばれている、脱炭素・循環型社会の実現です。日立は、再生可能エネルギーへの転換を支えるパワーグリッド事業、カーボンフリーに向けたEV化や電動化を進めるオートモティブシステム事業、グリーンモビリティを加速する鉄道事業を中心に、新たな社会づくりに貢献します。

未来の社会は、例えば、風力発電による電気供給で暮らす社会。しかし、現実には風力発電所を設置できる場所は限られることから、発電所から消費地点までが長距離になっても効率よくエネルギーを供給する技術が求められるでしょう。そうしたニーズに、直流送電や変電所・変電機器などのソリューションで応えていきます。カーボンフリーの次世代自動車が走る社会の実現には、ガソリンに代わるエネルギーとして電気が一つの解です。しかし、今ある技術・事業の延長線上に答えを見出すのではなく、将来の姿からバックキャストし、新たなエネルギーとなるのが水素か電気か、また、どのような保存形態が効率的なのか等を検討した上で、必要に応じて基礎研究から始めて準備をしていかなければいけません。

2つ目の注力領域「レジリエンス」でめざすのは、自然災害や資源供給不足などに起因する公共サービス・社会システムの分断に耐えられる社会の実現です。また、仮に分断が発生した場合でも、迅速に回復し、人々の日常生活を守ることができる強靱な社会の構築が求められて



います。世界では、インフラの老朽化が進む地域がある一方、急速な都市化・人口増加を背景として、従来の社会インフラに代わるデジタル化されたシステムが求められている地域も存在します。また各国の政府・企業は、社会の高齢化による労働人口減少とそれに伴い経済活動が縮小していく可能性とも向き合わなくてはなりません。特に産業界においては、グローバル化・デジタル化の進展に伴い、複雑な地政学リスクに起因した資源供給不足やサイバー攻撃の巧妙化などの脅威を背景として、サプライチェーン上に構築されマルチベンダーによるバックアップ体制を実現する経営システムが求められ、また、そうしたシステムは他社との競争優位性の源泉にもなり得るでしょう。こうした社会が抱える課題に対し、私たちは、公共機関・金融業界向けのデジタルサービスの基盤や、ロボティクスSIなど産業の現場を革新するデジタルソリューション、製造・倉庫・配送などサプライチェーンをつなぐロジスティクスサービス、そしてそれらを支えるサイバーセキュリティを提供しサステナブルな公共サービスと企業活動を支えていきます。

最後に、「安心・安全」の領域では、将来、人生100年時代が到来するとも言われる中、誰もが心身ともに健康でいきいきと生活できる社会を志向していきます。そのために日立は、幼少期から老年期までの安心・安全な暮らし・街づくりに必要なモビリティやビルサービス、コネクテッド家電、また、生涯を通じ、すべての人々の健康な生活を支えるヘルスケアソリューションを開発・提供していきます。特にヘルスケアソリューションは、検査・治療だけではなく、病気を未然に防ぐ予防の段階から介護の必要な老年期まで、すべてのライフサイクルにおける生活を支えること、また、地域や個人によって異なるニーズに対応する医療システムの構築、個別化医療の提供も必要です。日立は、体外診断技術や粒子線がん治療装置、製薬ソリューションを通じた検査・治療への貢献に加えて、それらの機器から得られたデータを活用した新たな医療サービスの開発・提供により、人々のQoL向上を実現していきます。

### 喫緊の課題は環境、カーボンニュートラル達成を宣言

3つの領域の中でも喫緊の課題は、やはり環境です。先ほど、脱炭素・循環型社会に向けて貢献する日立の事業を紹介しましたが、日立の企業活動における取り組みも加速しています。

日立は、2030年度までに自社の事業所・生産におけるカーボンニュートラル達成を宣言し、その内容について2020年12月にSBT(Science Based Targets)の認定を取得しました。また2020年1月に世界経済フォーラム(WEF)から世界の先進工場[Lighthouse]として日本企業で初めて選出された大みか事業所の取り組みをバリューチェーン全体に広げるなど、2050年度にはお客さまとともにバリューチェーン全体で、カーボンニュートラルを達成することをめざします。取り組みを加速させるため、今年4月にはアリスティア・ドーマー執行役員副社長をChief Environmental Officerに任命しました。さらに、CO<sub>2</sub>排出量の削減により意識的に取り組むよう、2021年4月から執行役の報酬制度のKPIの一つとして環境価値を組み込んでいます。先行する欧州企業の取り組みと肩を並べ、環境価値の創出をリードする会社として環境戦略の策定・実行を加速していきます。

### 社会との共感力のある人財の育成

日立が持続的な成長を果たしていく上で、重要になるのが人財の価値です。昨年も申し上げたように、社会イノベーション事業を推進していく上で、日立で働く従業員の一人ひとりが社

#### 粒子線がん治療装置

陽子線や炭素線などの粒子線を照射し、がん細胞を破壊・死滅させる治療装置。通院治療が可能であり身体への負担が小さいため、患者のQoLを維持した治療を実現できる。

#### 社会・環境価値の創出

▶ P.34

#### 執行役の報酬

▶ P.89

会課題を自分事として捉えることが不可欠です。グローバルで各地域・市場・顧客の課題と一人ひとりが向き合っソリューションを提供していかなければなりません。そのためには、社員  
の能力・意欲に応じた適材適所の配置を行うジョブ型人材マネジメントへの転換が必要です。

社員は、自らが挑戦する社会課題について宣言し、会社は、その取り組み姿勢に対する評価  
を与えることで働きがいを実現していく、これがめざす働き方です。昨年の統合報告書でも私  
自身が大きなモチベーションや働きがいを実感した仕事の一例として、約25年前に東日本旅  
客鉄道株式会社との協働で東京圏輸送管理システム「ATOS(Autonomous decentralized  
Transport Operation control System)」の導入を担当した際のエピソードをご紹介しまし  
たが、社会に貢献しているという実感やお客さまからいただく感謝の声が、一人ひとりの主体性  
を生み出す力になるのです。私は、この力を日立全体の成長エネルギーへと転換していきたい  
と思っています。2015年から開始した社内アイデアコンテスト「Make a difference!」や、4年  
前に社長直下に設置した組織「未来投資本部」を中心に、次世代テクノロジーの潮流や世の中  
の変化の動向を捉えた中長期的な強化分野・事業化の検討を行うなど、主体性を後押しする  
環境整備も進めています。

### 「空己唯盡孚誠」——利他のマインド

日立をけん引していくのは、「利他」のマインドを持ち合わせた人材でなければなりません。  
これは日立の歴史にも通じています。1910年に小平浪平が創業したベンチャー企業である日  
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」という企業理念を起点に、創業  
時から掲げる「創業の精神」では「和・誠・開拓者精神」を掲げ、ベンチャースピリットが大切な  
価値であると考えてきました。日立の中央研究所の入口には、日立創業者の一人である馬場  
桑夫の思想「空己唯盡孚誠」(己を空<sup>おのれ</sup>しうして唯<sup>むな</sup>孚<sup>ただ</sup>誠<sup>ふせい</sup>を盡<sup>つく</sup>す)という言葉が掲げられています。  
親鳥が卵を温める姿をかたどった字であるといわれる「孚」が意味するところと同様に、情愛を  
持ち、私心を捨て去り、自分の利害を超えて誠を尽くす、この心構えが、お客さまとお話をする  
上で非常に重要です。私自身も「空己唯盡孚誠」の言葉を大切に胸に刻んでいます。これこ  
そが社会イノベーション事業を推進する一人ひとりの従業員やそれをけん引する次世代リー  
ダーが持つべきマインドだと強く思います。幸せは、自利よりも利他の方がより大きく膨らみ  
ます。社会課題を自分事として捉え、そのうえで、パッションを持って周囲を巻き込み、ともに目  
標を達成しようとするマインドを持つ。このような人材の育成に力を入れていきます。

### CEOの役割、次世代のリーダーに必要なもの

私は、CEOの役割とは、ビジョンを示し道筋を描き、それを発信していくことだと考えていま  
す。次世代リーダー層に向けて、私はよく、「リーダーたるもの、時間軸・地域軸・価値の軸で常  
に物事を捉えて風を読み」という話をします。それは、ある地域で、時間とともに変化する価値  
観を考えれば、社会価値、環境価値、経済価値の中で今、何をしないといけなかが浮き彫りに  
なってきます。その上で、豊かな社会を実現するために日立のアセットをどう活用するのか、ビ  
ジョンを示し、そのロードマップを描き、それを社会に向けて発信していくことが、リーダーに求  
められる資質だと思います。

ビジョンを考える上で重要になるのが、豊かな社会、人々の幸せをどう捉えるかです。私は、  
それぞれの人が考える幸せを自由に追求し実現できるような社会であらねばならないと考え



ています。特に、デジタル技術が進化し、ロボットやAIなどの進歩によって、私たちは社会をより  
便利で快適にすることができそうですが、あくまでも人間のコントロールのもとで、AIやロボットな  
どのテクノロジーが使われることが大前提です。日立では今年、「AI倫理原則」を策定しました。  
エンジニアに対する倫理教育においても、「人間中心」のイノベーションが重要であることは発  
信し続けていきます。

### 社会イノベーション事業のグローバルリーダーになるために

私は、株主・投資家の皆さまとの対話・エンゲージメントにも重点的に取り組んでいますが、  
最近では環境問題や人材育成など、幅広い議論をする機会が増えています。企業経営におい  
て、ESG(環境・社会・ガバナンス)は経営のトップアジェンダであり、社会に対する当然の責務  
です。日立では、事業とサステナビリティの融合をさらに推進するために、私が議長を務め経営  
会議メンバーや各ビジネスユニットのCEO、本社の各部門長を構成メンバーとするサステナビ  
リティ戦略会議を設け、方針や施策を議論・決定しています。

特に人材については、グローバルでの人材活用や社員とのエンゲージメントの向上を図る  
と同時に、ダイバーシティ&インクルージョンを推し進め、2030年度までに役員層における女  
性・外国人比率をそれぞれ30%にまで引き上げることを目標にしています。また顕在化する人  
権問題に対しても、日立ではパートナー監査の実施や、人権リスクマネジメント体制を構築す  
ることで、その取り組みを強化しています。コーポレートガバナンスに関しては、取締役会の構  
成を見ても、取締役全13名のうち社外取締役が10名となっているほか、6名は外国籍と、独立  
性と多様性を重視した体制を構築しています。役員報酬評価への環境指標の新たな導入や、  
コンプライアンス、クライシス・事業リスクなどのリスクマネジメントも強化しています。

株主の皆さまには、経営資源の配分方針を明確にした上で、安定的な増配を継続しつつ、適  
切な状況においては自社株買いの実施も視野に入れるなど、ステークホルダーの皆さまと成  
長の果実を共有していきたいと考えています。

日立がめざす「社会イノベーション事業のグローバルリーダー」像は、私が先ほど申し上げ  
た、次世代リーダー像に重なります。倫理にかなうことはもちろんのこと、努力を重ね、オー  
プンかつ透明性のある姿勢で周りの信頼を得て、利他のマインドで周囲を巻き込んでいく。先頭  
に立つリーダーには道案内人がいません。時間軸・地域軸・価値の軸で未来を見据え、そこ  
からバックキャストして今必要なことを、周囲と協調しながらやり抜いていく。日立が一歩でも  
二歩でも、そうしたグローバルリーダー像に近づけるよう、これからも精進してまいります。今  
後も変わらぬご支援を賜りますよう、よろしく願い申し上げます。

#### 日立の「AI倫理原則」

▶ [https://www.hitachi.co.jp/products/it/lumada/about/ai/ldsl/document/ai\\_document\\_jp.pdf](https://www.hitachi.co.jp/products/it/lumada/about/ai/ldsl/document/ai_document_jp.pdf)

#### ダイバーシティ&インクルージョン

▶ P.42