

リスクと機会への対応

急速なデジタル化の進展や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、執行役社長を議長、CRMO(Chief Risk Management Officer)を副議長とした「リスクマネジメント会議」において、このような事業環境を定量面・定性面から把握・分析し、社会的問題や競争優位性、経営資源などを踏まえ、日立として備えるべき「リスク」への対応とさらなる成長「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を創出していきます。また、リスク事象の性質、想定期間や発生の可能性、発生時深刻度の観点から日立の事業に大きな影響を及ぼす可能性のある重大リスクを絞り込み、対応策を検討・実施しています。グローバルに事業を展開する日立の多様なリスクを捉え、成長戦略と連携した盤石な経営基盤の実現に取り組んでいます。

▶ CRMO(2022年度より河村がCFOと兼務)による2022年度活動の振り返り

日立では、日々変化する事業環境に対して、経営に影響を及ぼしうるリスクと機会を把握し、優先リスクを迅速に見極め、意思決定するリスクマネジメント体制を整えています。財務・非財務を総合的に管理・把握するリスクマネジメント体制へと強化することで、グローバル経営で直面するさまざまなリスクに包括的に対処しています。

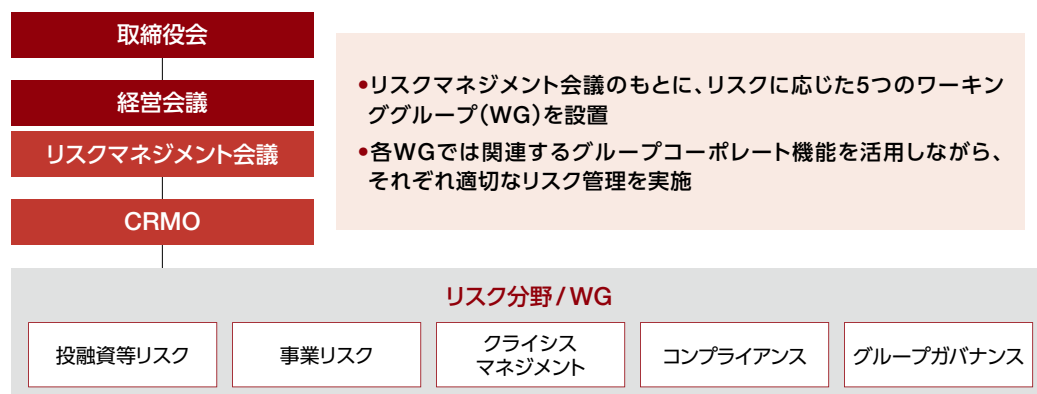
2022年度は、バランスシート上で保有するリスク資産に加え、大規模かつ長期的なプロジェクトなどの受注残リスクについても、バリュー・アット・リスクなどの統計的手法でリスクを定量化し、仮に大きな損失が同時多発で発生してもバランスシートで吸収できることを最優先するリスク管理を行っています。また、為替や金利などのマクロ経営環境の変化や首都直下型地震などの自然災害発生時の安全・BCP対策、サイバーセキュリティ、コンプライアンスといったさまざまな課題に対し、議論を重ねてきました。さらに、買収した企業も含めた日立グループ全体で、グローバルに社会イノベーション事業を加速するため、グループガバナンスポリシーの検討・策定を進め、2023年4月より本ポリシーの適用を開始しています。

2023年度においても、特に資産規模の大きいグローバルアセットである、日立エナジー、鉄道事業、日立ハイテク、GlobalLogicの成長の実現に向けて、為替や金利動向など目まぐるしいマクロ経営環境の変化にもしっかりと対応するリスクマネジメントをさらに強化していきます。



河村 芳彦
執行役副社長 CFO兼CRMO

▶ 日立のリスクマネジメント体制



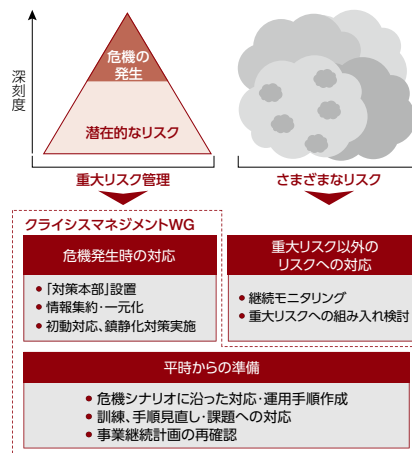
▶ グループガバナンスに関する取り組み

2023年4月、新たにグループガバナンスポリシーを制定しました。本ポリシーは、日立グループのグループガバナンスの在り方を明確にし、グローバル企業として各組織の責任・役割を明示することを目的としています。

社会イノベーション事業のグローバル展開により持続可能な成長を遂げるためには、グループ共通の目的のもとにグローバルな視点と多様な価値観を経営に反映し、経営資源を効率的に配分する、全体最適経営が必要です。本ポリシーに基づき、日立グループは「グループ内シナジーの追求に向けたグループ戦略の立案・遂行」「共通の規律・ルール」の制定による経営基盤の強化、「グローバルオペレーションの共通化による経営の効率化」を実現するグループ一体経営により、経営の透明性・公平性を確保し、日立ブランドの価値を守るとともに、社会イノベーション事業の推進とグローバルでの成長加速をめざします。

▶ クライシスマネジメントに関する取り組み

クライシスマネジメントでは危機発生時の迅速な対応をはじめとしたレジリエンスの高度化をめざしています。このため重大リスクテーマごとに平時から準備体制を構築し、有事の際の態勢や対応の整備を推進しています。2022年度は国内大規模自然災害やサイバーセキュリティなどに関するコーポレート施策の強化・見直しを行い、主要システムのクラウド移行や情報インフラの二重化などを図りました。2023年度はBUやグループ会社への施策展開や図上訓練などを強化し、グループ・グローバルでのさらなるレジリエンス強化を図ります。



▶ コンプライアンスに関する取り組み

2022年度、コンプライアンスにかかわる横断的な取り組みとして、「企業倫理・法令遵守」、「環境コンプライアンス」、「品質コンプライアンス」、「安全衛生コンプライアンス」のコンプライアンスにかかわる重大リスクに対して、各部門が実施している平時の施策（規則制定、教育、モニタリング、監査など）や有事の対応方法（重大リスクが顕在化した際の経営陣を含む内外のステークホルダーとのコミュニケーションなど）について、4つの関連部署が相互に連携・情報共有を行い、異なるリスク分野のマネジメント手法に関して連携強化を図ることで、各分野のリスクマネジメントのレベルアップ、リスク低減を図ってきました。2023年度は、日立グループのコンプライアンスに関するリスクの低減を目的とし、Speak Up（声を上げる）文化の醸成、法令・社内規則違反を抑止する組織風土の確立に向けた活動を推進していきます。

▶ 投融資等リスクへの取り組み

リスクへの対応を図り成長機会を確保するため、投融資等（M&A・売却、受注など）の各局面において適切な意思決定の枠組み [☑](#) を設けています。投融資等実行時は、取締役会、経営会議、BUの3階層での審議体制の中で、規模や内容に応じて権限委譲を行い、適切かつ機動的な意思決定を行っています。重要案件は、コーポレート部門の委員で構成される諮問機関としての投融資戦略委員会が多面的にリスクを審査し、執行役社長を含む経営会議へ答申（賛否含む）を行っています。実行後は、計画の達成状況を定期的にモニタリングし、計画どおり進捗していない案件では撤退を含む継続の是非を判断する枠組みを設け、資本効率の向上を図っています。

経済・金融・地政学・顧客などの経営環境（リスクと機会）の変化に対応して、投融資等案件の実行判断基準および実行後のモニタリング（PMI含む）などについて継続的に強化を行い、中期経営計画やキャピタルアロケーション計画の達成に向けて取り組んでいます。

▶ リスクの定量的把握

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。また2022年度より、増大している長納期品の受注残についても、同様にリスクを定量化しています。

連結純資産合計なども踏まえ、成長投資の余力などが見える化することで、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、モニタリングを行い、リスクマネジメント会議で議論しています。

また、地域・セクター別のリスクや収益性の状況についても定量的に分析・把握を行っています。

▶ 気候変動によるリスクと機会への対応

日立は2018年6月に金融安定理事会（FSB）「気候関連財務情報開示タスクフォース（TCFD）」の提言に賛同を表明しました。気候変動による財務関連情報開示（TCFDに基づく開示）については、[サステナビリティレポートP.43](#) [☑](#) にて詳細を開示しています。

これらのほか、事業等のリスクの詳細については、[第154期有価証券報告書P.28](#) [☑](#) をご参照ください。