

# グローバルレビュー

日立建機グループは、多様な視点からサステナビリティについての要請にお応えしていくために、  
『日立建機グループ 統合報告書2021』をご覧ください、各分野の取り組みに対して評価・提言をいただきました。  
(原稿受理順)



**富田 秀実 氏**  
ロイトレスタージャパン株式会社  
代表取締役

## 日立建機グループのマテリアリティについて

気候変動やサーキュラー・エコノミー、パンデミックなどさまざまな外部要因の急変がビジネスに大きな影響を与える時代を迎え、企業がマテリアリティを特定し、事業戦略を明確にする必要性がますます高まっています。短中長期の社会の変化をどう捉え、課題認識をしているかを明確に示していかなければ、社外、社内からの信頼度を上げていくことは極めて困難になりつつあります。

今回のマテリアリティの見直しに関し、まず評価される点は日立建機グループの考えるマテリアリティの定義が明確にされたことです。サステナビリティ情報開示に関するさまざまなスタンダードやガイドラインが乱立する中で、それぞれの示すマテリアリティの定義が異なるため、十分な検討を行わないまま形式的な課題の整理に留まる企業ケースが散見されます。日立建機グループでは、「内部・外部環境を捉え、自社の対応すべき課題は何かを特定したものがマテリアリティ」と明確に定義し、結果として特定されたマテリアリティと事業のつながりがわかりやすいものとなっています。

さらに、マテリアリティがビジネス戦略の起点となりつつある点です。経営における優先課題がESGの潮流とともに大きく変わりつつある状況下で、これまで、いわば目先の顧客ニーズに応えていたさまざまな取り組みが、今回のマテリアリティの整理を通じて、体系的に整理されました。

今後は、特定されたマテリアル課題に対して、日立建機グループが持つコンピタンスを戦略的に活用しながらビジネスを展開していく、あるいはビジネスモデル自体を時代の要請を先取りする形で変革していくなど、具体的な戦略の展開が期待されます。今回の見直しを起点として、さらなる事業の持続的な成功と、社会課題に対するインパクト創出を期待しています。



**下田屋 毅 氏**  
Sustainavision Ltd.  
代表取締役

## ESG課題への対応について

近年、ESGの情報開示の重要性が高まっており、ESGの観点からも注目を集めているのは、気候変動対応、サーキュラー・エコノミー、サプライチェーン上の人権課題です。日立建機は、2019年SBTに基づく排出削減目標が認定され、2020年TCFDには賛同を表明、シナリオ分析を行い全社的に気候変動対応を積極的に進めています。また建設機械のサーキュラー・エコノミーをリードするべく取り組みを進め業界のモデルを作成しています。世界的な人口増加により限りある資源をどのように有効活用するのか、機械のライフサイクル全体を通じた貢献をさらに推進されることを期待します。また国連ビジネスと人権に関する指導原則に則り、2020年度から独自の人権デュー・ディリジェンス体制整備を進めています。SDGsの根底にある人権尊重について、CEO自らが責任者として強制・移民労働対応やサプライヤーへの展開を表明しトップダウンで実施することは、推進上非常に意義があります。

日立建機では2021年にマテリアリティの見直しを行い、現状に合わせた設定と活動を行うとしています。そのマテリアリティの特定には、ステークホルダーの意見を反映させることが必要であり、継続してそれらステークホルダーへの情報開示とエンゲージメントが必要となります。日立建機は、アウトサイドイン・アプローチから、マテリアリティ課題の解決を推進し、人権尊重を根底においたSDGsの目標達成へ貢献されることを期待します。



**ピーター D.  
ピーダーセン 氏**  
大学院大学至善館教授  
NPO法人NELIS代表理事  
丸井グループ社外取締役

## DXと組織文化、そしてSXとの関連性

日立建機のDXへの取り組みには、並々ならぬ覚悟を感じます。多くの企業では「DX」をバズワードのように掲げても、結果が出るまで、言い換えれば「トランスフォーメーション」が起きるまでやり遂げるケースはまだ少ないように思います。このこと、つまり「トランスフォーメーション（質的変容）が起きるまで続けること」こそ、私がみるレジリエント・カンパニーになるために必要不可欠です（しなやかで強い企業組織をつくる秘訣の一つとして挙げてきました）。

DXによる仕事の質的変容まで突き進むためにも、特集2 (P23～)で語られている組織風土が非常に重要になると思います。日本企業に必要なのは、イノベーション・マネジメントというよりは、マネジメント・イノベーションであると考えています。それは、「組織運用方法のイノベーション」を意味します。サイロ化が進み、硬直している組織においてはいくらDXの旗を掲げても現場での成果は期待できません。そこで、しっかり組織風土の変革にまで目を配り、社員のダイナミック・ケイパビリティ醸成に取り組んでおられることに、大いに共感を覚えました。

最後に今後への期待ですが、DXは社会全体のサステナビリティ変革、すなわち「SX (サステナビリティ・トランスフォーメーション)」への貢献が今後非常に重要なポイントになると思います。既に日立建機でもそれを見据えて取り組まれていると思いますが、「DXによるSX」という視点もぜひ社員に持っていただければ、そのこと自体が一つの大きなパーパスとして、DXに取り組むモチベーションを高める要因になり得るのではないかと思います。



**B. ロレーヌ スミス 氏**  
循環型経済のアドバイザー、  
作家、研究者  
元Volans (英国) のアソシエイト  
ディレクター  
元CSBR (カナダ) の取締役

## 日立建機のTCFD対応に対するフィードバック

TCFDフレームワークに沿った開示をすることは、経営陣や取締役会が真剣に気候変動に取り組んでいることを、金融市場やその他のステークホルダーに対して強く発信することでもあります。TCFDは、情報開示のためだけのツールとして存在するのではなく、社会の変化に貢献できるツールであり続けるよう努力しています。健全な生物圏の中での豊かな社会、つまり循環型経済の実現をめざす立場から、今回のフィードバックを提供させていただきます。

### 優れている点

4つの開示要求への対応：日立建機はすべての開示要求に対して高いレベルで対応しています。ビジュアルを使って理解しやすくしている点も評価します。

多様なステークホルダーエンゲージメントの実現：社会の変化に対応するために重要な項目です。この項目が2022年度のロードマップに含まれていたことは評価すべき点です。一部の業界では、気候変動のリスクによる急速な変化を経験しています。このような業界（石炭などの採掘を含むエネルギー業界のプレイヤー）の顧客と日立建機が協働していくことは非常に重要です。

同様に、日立建機の顧客が事業を行う市町村のリーダーや地域のインフルエンサーとの連携も重要になります。

### 改善の余地がある点

より詳細なシナリオ：今回、2つの警告シナリオが準備されており、各シナリオが与えるインパクトを図式や表を使って紹介しています。しかしながら、予測される混乱の発生をよりわかりやすい開示で読者に理解してもらう必要があります。そのためには、追加で背景情報を提供したり、人間の営みへの影響を重視した開示アプローチが求められます。例を挙げると、顧客セクターや社会システムがどのように変化するのか説明すると良いでしょう。

ベストケースシナリオ（2℃シナリオ等）を実現できる可能性が低いことは、数多くの証拠によって示唆されています。また、もしベストケースシナリオを現実とすることができたとしても、生態系および社会システムに深刻な影響を及ぼすこともわかっています。このことを考慮すると、現在の貴社の開示では、混乱や影響の深刻さが過小評価されていると言えます。今後は、未来への道筋をより率直かつ現実的な視点で開示することが望ましいと考えます。

フィードバックを提供する機会をいただいたことにお礼申し上げます。今後、貴社の開示がさらに進化することを楽しみにしております。