

MANAGEMENT &

社外取締役* (2017年6月末時点)

01 ババ・カリヤニ

1972年 Bharat Forge Limited入社
 1983年 同社ジョイントマネージングディレクター
 1994年 同社マネージングディレクター
 1997年 同社取締役会長兼マネージングディレクター(現職)
 2016年 当社取締役

02 シンシア・キャロル

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
 スペシャルティケミカルズ プレジデント
 2002年 同社プライマリーメタルグループ
 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

03 榊原 定征

2002年 東レ(株)代表取締役社長
 2010年 同社代表取締役取締役会長
 2013年 当社取締役
 2014年 東レ(株)取締役会長
 2015年 同社相談役最高顧問
 2017年 同社相談役(現職)

04 ジョージ・バックリー

1993年 Emerson Electric Company モーター、
 ドライブ&アプライアンスCTO
 1994年 同社米国エレクトリカルモーターズ 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
 マーキュリーマリーンディビジョン プレジデント
 2000年 同社プレジデント兼COO
 同社取締役会長兼CEO
 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

05 ルイズ・ペントランド

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ル
 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. ベイバル部門ゼネラルカウンセル
 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)

06 望月 晴文

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

07 山本 高稔

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

08 フィリップ・ヨー

1970年 シンガポール国防省入省
 1979年 シンガポール国防次官
 1986年 シンガポール経済開発庁長官
 2001年 シンガポール科学技術研究庁長官
 2007年 シンガポール通商産業省科学技術
 シニアアドバイザー(2008年9月退任)
 シンガポール首相府経済開発
 スペシャルアドバイザー(2011年8月退任)
 SPRING Singapore 会長(現職)
 2012年 当社取締役

09 吉原 寛章

監査委員長
 1978年 Peat Marwick Mitchell & Co. 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 当社取締役
 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

* 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。



取締役 (2017年6月末時点)

⑩ 田中 一行

1977年 日立化成工業(株)(現日立化成(株))入社
 2005年 同社執行役
 2006年 (株)日立メディアエレクトロニクス専務取締役
 同社代表取締役 取締役社長
 2008年 日立化成工業(株)執行役専務
 2009年 同社代表執行役 執行役社長
 同社取締役兼代表執行役 執行役社長
 2016年 同社取締役会長(現職)
 同社取締役

⑪ 中西 宏明

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
 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
 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

- 指名委員
- 監査委員
- ▲ 報酬委員
- ★ 代表執行役

⑫ 中村 豊明

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

⑬ 東原 敏昭

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
 (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
 2011年 当社執行役常務
 2013年 当社執行役専務
 2014年 当社代表執行役 執行役社長兼COO
 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、榊原定征、
 中西宏明

監査委員会: 吉原寛章、望月晴文、山本高稔、田中一行、
 中村豊明

報酬委員会: 望月晴文、榊原定征、山本高稔、東原敏昭

執行役

2017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、インダストリアル
プログラム事業担当



北山 隆一*
社長補佐、マーケティング・営業、
社会イノベーション事業推進担当



齊藤 裕*
社長補佐、IoT担当



塩塚 啓一*
社長補佐、
システム&サービス事業担当

執行役専務



田中 幸二*
社長補佐、原子力事業担当



西野 壽一*
社長補佐、経営戦略担当



大森 紳一郎
コスト構造改革、IT戦略、
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



葛岡 利明*
コーポレートコミュニケーション・
CSR、法務、リスクマネジメント、
経営オーデイト担当



小島 啓二
サービス・プラットフォーム事業
担当



佐藤 寛
ビルシステム事業担当



田辺 靖雄
渉外担当



津田 義孝
マーケティング・営業、
社会イノベーション事業推進担当



アリスティア・ドーマー
鉄道事業担当



西山 光秋*
財務、年金担当

執行役常務

宇川 祐行
産業・流通事業担当

浦瀬 賢治
水事業担当

大槻 隆一
サービス・プラットフォーム事業
担当

小田 篤
電力事業担当

河村 芳彦
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

小林 圭三
アーバンソリューション事業担当

柴原 節男
システム&サービス事業担当

清水 章
渉外担当

鈴木 教洋
研究開発担当

永野 勝也
公共社会事業担当

中畑 英信
人財担当

名村 忠
マーケティング・営業(金融事業、
公共社会事業、ヘルスケア事業、
ディフェンス事業)担当

成川 功
マーケティング・営業(原子力事業、
電力事業、エネルギーソリューショ
ン事業)担当

野本 正明
エネルギーソリューション事業担当

正井 健太郎
鉄道事業担当

真鍋 靖
マーケティング・営業(産業・流通
事業、水事業、ビルシステム事業、
鉄道事業、アーバンソリューション
事業)担当

森田 守
経営戦略担当

山本 二雄
金融事業担当

渡部 眞也
ヘルスケア事業担当

代表執行役

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。

コーポレートガバナンス

日立製作所と上場子会社は、日本の会社法に規定する指名委員会等設置会社です。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。

また、日立グループの総合力発揮をめざした経営戦略を立案・実行するとともに、当社の取締役や執行役がグループ会社の役員を兼務するなど、相互連携の強化とグループ会社への監督機能の充実を図ることにより、企業価値の向上に取り組んでいます。

コーポレートガバナンス強化に向けた取り組み

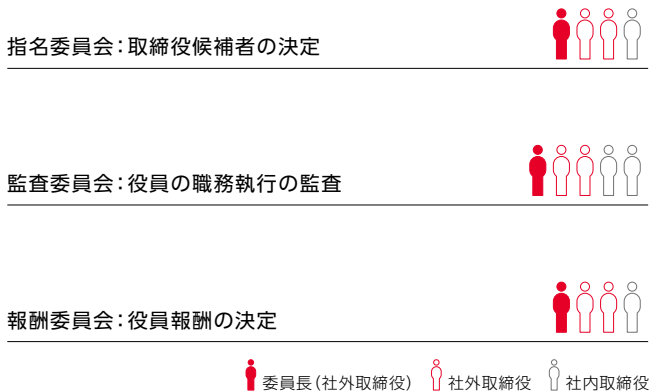
① 迅速で透明性の高い経営の実現

委員会等設置会社（現 指名委員会等設置会社）へ移行（2003年6月～）

主な狙い

経営の監督と執行の分離を徹底することで、透明性の高い経営を実現する。

委員会の構成（2017年6月）



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。当社は、本コードの適切な実践を通じてそれぞれの会社が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。

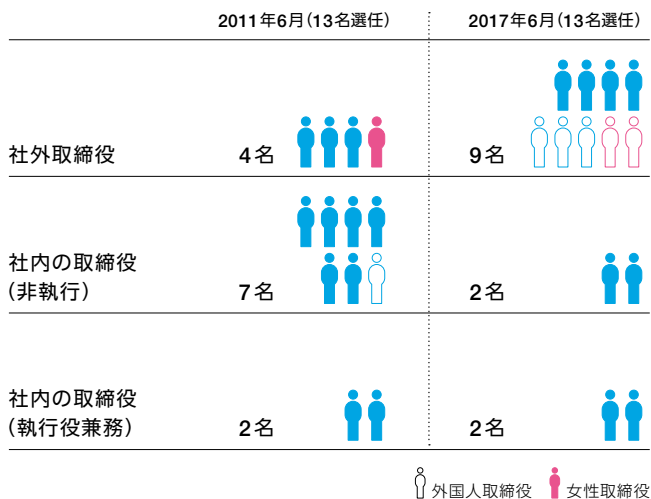
② グローバル経営の加速・監督機能の強化

外国人取締役を含む社外取締役を増員し、取締役の過半数を社外取締役に（2012年6月～）

主な狙い

グローバルで多様な視点を経営に反映させるとともに、監督機能のさらなる強化を図る。

取締役会の構成



③ 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

取締役会の実効性に関する分析・評価

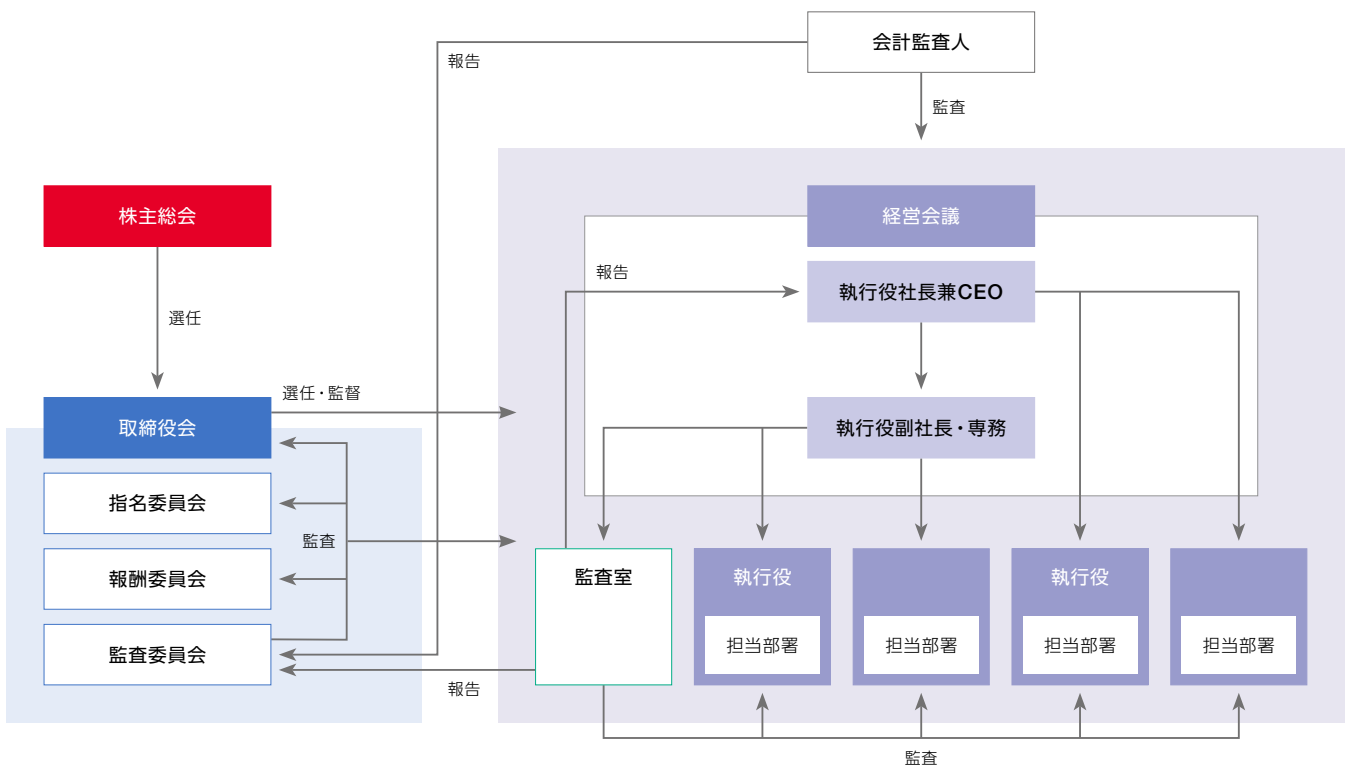
2016年度の取締役会の実効性評価にあたっては、取締役会を構成するすべての取締役に対し、調査票を配布し、取締役会の構成、意思決定プロセス、貢献、運営・支援体制などに関する各取締役の自己評価を実施しました。この評価結果をもとに、前年度の評価結果との比較も踏まえつつ、取締役会で審議し、全体としての実効性を分析・評価しました。

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向上に向けて、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しています。

また、取締役会の機能の維持・向上に向けた各取締役からの提言を踏まえ、取締役会における経営戦略に関する議論や、取締役の貢献をさらに高めるための情報提供の方法などについて、より効果的なものとするために取り組んでいきます。

コーポレートガバナンス体制図



取締役会

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。2017年6月21日現在において、取締役会を構成する13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9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。2016年度の取締役会の開催日数は8日であり、取締役の出席率は99%、各社外取締役の出席率は下表の通りでした。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任のスタッフを置いています。

各社外取締役の2016年度における取締役会への出席日数

氏名	出席日数／開催日数*	出席率
ババ・カリヤニ	6日／7日	86%
シンシア・キャロル	8日／8日	100%
榊原 定征	8日／8日	100%
ジョージ・バックリー	8日／8日	100%
ルイズ・ペントランド	8日／8日	100%
望月 晴文	8日／8日	100%
山本 高稔	7日／7日	100%
フィリップ・ヨー	8日／8日	100%
吉原 寛章	8日／8日	100%

* 在任期間中の開催日数

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:

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

社外取締役の選任および独立性に関する考え方

当社の指名委員会は、社外取締役の選任に関し、以下に記載する独立性の判断基準に加え、社外取締役が人格、識見に優れた者であることおよび会社経営、法曹、行政、会計、教育などの分野で指導的役割を務めた者または政策決定レベルでの経験を有する者であることを考慮することとしています。

社外取締役の独立性に関しては、以下の事項に該当しない場合、独立性があると判断しています。

- 当該社外取締役の2親等以内の近親者が、現在または過去3年において、当社または子会社の取締役または執行役として在職していた場合
- 当該社外取締役が、現在、業務執行取締役、執行役または従業員として在職している会社が、製品や役務の提供の対価として当社から支払いを受け、または当社に対して支払いを行っている場合に、その取引金額が、過去3事業年度のうちのいずれかの1事業年度当たり、いずれかの会社の連結売上高の2%を超える場合
- 当該社外取締役が、過去3事業年度のうちのいずれかの1事業年度当たり、法律、会計もしくは税務の専門家またはコンサルタントとして、当社から直接的に1,000万円を超える報酬(当社取締役としての報酬を除く)を受けている場合
- 当該社外取締役が、業務を執行する役員を務めている非営利団体に対する当社からの寄付金が、過去3事業年度のうちのいずれかの1事業年度当たり、1,000万円を超えかつ当該団体の総収入または経常収益の2%を超える場合

取締役の他社役員の兼職に関する考え方

取締役が当社の事業等を理解し、事前準備を行った上で取締役会に出席するために必要な時間を確保するため、当社のほかに4社を超える上場会社の役員(取締役、監査役または執行役)を兼職しないことが望ましい旨を定めています。

社外取締役と選任理由

氏名	選任理由
ババ・カリヤニ	国際的な大企業の経営者としての豊富な経験と識見をもとに、グローバルな視点を当社取締役会に反映させるとともに、独立した立場から執行役などの職務の執行を監督することにより、当社取締役会の機能強化が期待されるため。
シンシア・キャロル	国際的な大企業の経営者としての豊富な経験と識見をもとに、グローバルな視点を当社取締役会に反映させるとともに、独立した立場から執行役などの職務の執行を監督することにより、当社取締役会の機能強化が期待されるため。
榊原 定征	国際的な大企業の経営者としての豊富な経験と識見をもとに、独立した立場から執行役などの職務の執行を監督することにより、当社取締役会の機能強化が期待されるため。
ジョージ・バックリー	国際的な大企業の経営者としての豊富な経験と識見をもとに、グローバルな視点を当社取締役会に反映させるとともに、独立した立場から執行役などの職務の執行を監督することにより、当社取締役会の機能強化が期待されるため。
ルイズ・ペントランド	国際的な大企業の法務担当役員としての豊富な経験を通じて培った企業法務やコーポレートガバナンスの分野における高い識見をもとに、グローバルな視点を当社取締役会に反映させるとともに、独立した立場から執行役などの職務の執行を監督することにより、当社取締役会の機能強化が期待されるため。
望月 晴文	行政分野などにおける豊富な経験と識見をもとに、独立した立場から執行役などの職務の執行を監督することにより、当社取締役会の機能強化が期待されるため。
山本 高稔	企業分析および国際的な企業経営の分野における経験を通じて培った事業や経営に関する広範な識見をもとに、独立した立場から執行役などの職務の執行を監督することにより、当社取締役会の機能強化が期待されるため。
フィリップ・ヨー	行政分野などにおける幅広い経験と識見をもとに、グローバルな視点を当社取締役会に反映させるとともに、独立した立場から執行役などの職務の執行を監督することにより、当社取締役会の機能強化が期待されるため。
吉原 寛章	国際的な企業経営および会計の分野における豊富な経験と識見をもとに、グローバルな視点を当社取締役会に反映させるとともに、独立した立場から執行役などの職務の執行を監督することにより、当社取締役会の機能強化が期待されるため。

(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。

2016年度の開催日数は、10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3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。

2016年度の開催日数は、16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(報酬の額等)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。

2016年度の開催日数は、4日です。

取締役会および各委員会の構成 (2017年6月21日時点)

	人数	社外取締役	社内取締役	議長または 委員長
取締役会	13名	9名*	4名	取締役
指名委員会	4名	3名	1名	社外取締役
監査委員会	5名	3名	2名	社外取締役
報酬委員会	4名	3名	1名	社外取締役

* 各社外取締役について、上場している国内の各証券取引所に対し、全員を独立役員として届け出ています。

	委員
指名委員会	望月 晴文(委員長)、シンシア・キャロル、榊原 定征、中西 宏明
監査委員会	吉原 寛章(委員長)、望月 晴文、山本 高稔、田中 一行、中村 豊明
報酬委員会	望月 晴文(委員長)、榊原 定征、山本 高稔、東原 敏昭

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。2017年6月21日時点における執行役は、36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の諮問機関であり、2017年6月21日時点において、執行役社長、執行役副社長6名および執行役専務3名の計10名で構成されています。

取締役および執行役の報酬

当社では、会社法の規定に従い、社外取締役が過半数を占める報酬委員会が取締役および執行役の報酬内容決定の方針ならびにそれに基づく個人別の報酬の内容(報酬の額等)を決定しています。

基本方針

取締役および執行役の報酬等は、以下の基本方針に従って定めます。

- 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材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、報酬等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獲得するため外部専門機関を活用します。

報酬体系

(i) 取締役

取締役の報酬は、基本報酬および期末手当からなります。

- 基本報酬は、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。
- 期末手当は、基本報酬の概ね20%の水準で予め定められた額を支払うものとしますが、会社の業績により減額することがあります。

なお、執行役を兼務する取締役に、取締役としての報酬は支給しません。

(ii) 執行役

執行役の報酬は、基本報酬、業績連動報酬および中長期インセンティブ報酬からなります。総報酬に占める変動報酬(固定報酬である基本報酬を除いた業績連動報酬および中長期インセンティブ報酬の合計)の割合は、役位が上位の執行役ほど高くなるよう設定することとしています。

- 基本報酬は、役位に応じた基準額に査定を反映して決定します。
- 業績連動報酬は、総報酬に占める割合が概ね25～35%の範囲内となるよう役位に応じて基準額を定め、業績および担当業務における成果に応じて、基準額の0～200%の範囲内で支給額を決定します。
- 中長期インセンティブ報酬は、株価などを用いた事後評価を行使条件として付した株式報酬型ストックオプション(行使価格1株当たり1円の新株予約権)とし、総報酬に占める割合が概ね10～40%の範囲内となるよう役位に応じて付与個数を決定します。行使可能な新株予約権の個数は、行使条件に従い、付与個数の0～100%の範囲内で確定します。なお、海外居住者については、同様の条件を付した株価連動型の現金報酬とします。

(iii) その他の事項

2008年度に係る報酬より、取締役および執行役の報酬体系を見直し、退職金を廃止しています。

2016年度における報酬等の額は、次のとおりです。

役員報酬

役員区分	報酬等の総額(百万円)	報酬等の種類別の総額(百万円)			対象となる役員の員数(名)
		基本報酬	期末手当・業績連動報酬	中長期インセンティブ報酬	
取締役(社外取締役を除く。)	75*1	69*1	6	—	4*3
社外取締役	308*2	290*2	17	—	10
執行役	2,569	1,386	982	200	33
合計	2,953	1,747	1,005	200	47

*1 取締役(社外取締役を除く。)の報酬等の金額には、2016年6月22日開催の当社第147回定時株主総会の終結の時をもって退任した取締役2名の4月から退任時まで支給した基本報酬を含みます。

*2 社外取締役の報酬等の金額には、2016年6月22日開催の当社第147回定時株主総会の終結の時をもって退任した社外取締役1名の4月から退任時まで支給した基本報酬を含みます。

*3 取締役の員数には、執行役を兼務する取締役2名を含みません。

なお、連結報酬等の総額が1億円以上の役員およびその報酬等の額は、次のとおりです。

氏名	会社名	役員区分	報酬等の総額	報酬等の種類別の総額			
				基本報酬	インセンティブ		期末手当
					短期*4	中長期*5	
東原 敏昭	日立製作所(当社)	執行役*6	209	102	70	37	—
	日立製作所(当社)	執行役		57	40	10	—
北山 隆一	日立ハイテクノロジーズ(連結子会社)	取締役	110	1	—	—	—
	日立キャピタル*7(連結子会社)	取締役		1	—	—	—
	日立製作所(当社)	執行役		49	39	10	—
齊藤 裕	日立国際電気(連結子会社)	取締役	113	7	—	—	1
	日立建機(連結子会社)	取締役		5	—	—	1
	日立製作所(当社)	執行役		57	40	10	—
田中 幸二	日立化成(連結子会社)	取締役	112	3	—	—	0
西野 壽一	日立製作所(当社)	執行役	113	61	41	10	—
アリスティア・ドーマー*8	Hitachi Rail Europe(連結子会社)*9	取締役会長兼CEO	146	67	40	38	—
中西 宏明	日立製作所(当社)	執行役*6	189	97	67	24	—

*4 短期的な業績や成果に応じて支給される当社および連結子会社からの報酬を総称しています。

*5 当社執行役に対する中長期インセンティブ報酬は、株式報酬型ストックオプションです。

*6 2016年度において取締役を兼務していましたが、取締役としての報酬等は受けていません。

*7 2016年度において日立キャピタルが当社の連結子会社であった期間に係る報酬です。

*8 2016年度において当社執行役を兼務していましたが、当社執行役としての報酬等は受けていません。

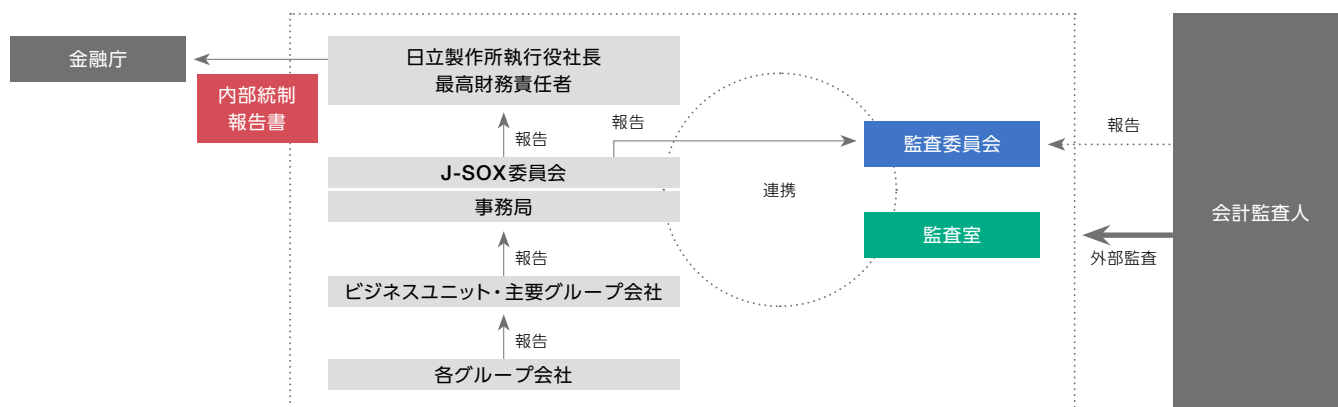
*9 ポンドでの支払い分について、基本報酬については、2016年度の四半期ごとの平均為替レート、インセンティブ報酬については、2016年度の平均為替レートで円換算しています。

財務報告に係る内部統制

日立グループでは、グループ全体の財務報告の信頼性を確保するために、J-SOX委員会による方針決定のもと、全社的統制から業務の統制活動までを文書化しています。評価に関しては、日立製作所内の各ビジネスユニットおよび主要

グループ会社で、客観的評価を実施する体制構築を進めており、J-SOX委員会事務局で各社の評価結果を取りまとめることによる、グループ連結ベースでの内部統制の有効性を確認する体制としています。

内部統制評価体制 (2017年4月1日時点)

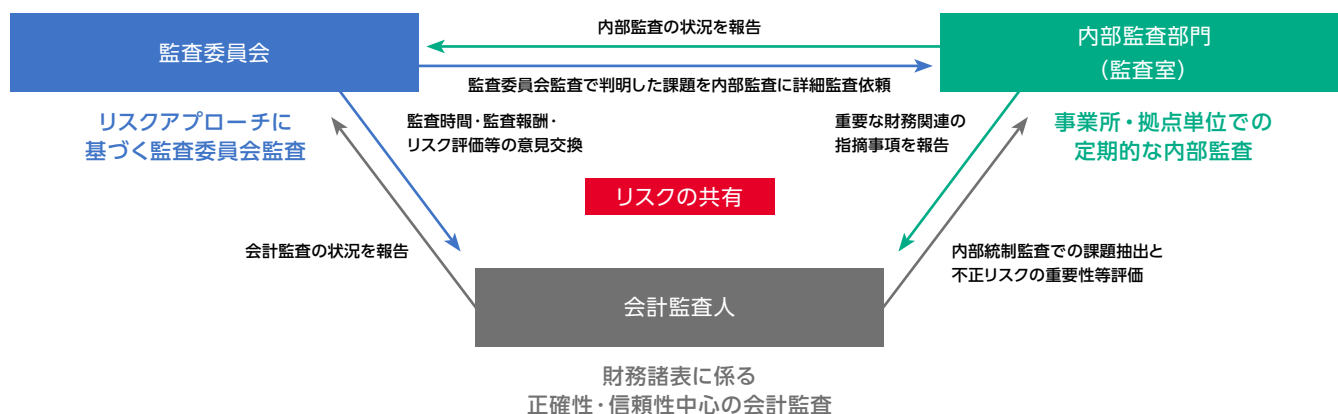


「三様監査」の連携強化の推進状況

日立では、監査委員会、監査室などの内部監査部門および外部の会計監査人の三者が連携し、内部統制システム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。すなわち、三者間の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、透明性を確保し、内部統制システム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システムの実効性向上

目的 ① 監査方法のレベリング ② リスクアプローチによる効率と透明性の向上



説明責任

日立は、ディスクロージャー・ポリシーに基づき、公正かつ適切に経営戦略や財務情報などの情報を開示しているほか、株主・投資家との面談やIRイベント、株主総会などを通じて積極的な対話を行っています。

2016年度には、四半期ごとの決算説明会のほか、新中期経営計画である「2018中期経営計画」に関する説明会を実施しました。また、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7年連続で開催し、機関投資家・アナリストから「IRイベントとして定着している」「事業トップが戦略等につき資本市場に直接説明するため、事業への理解が深まる大事な機会であり、今後も継続してほしい」といった評価を受けました。

また、新たに構築したIoTプラットフォームLumadaに関する説明会を実施したほか、毎年2回、経営層が北米、欧州、アジアの機関投資家を訪問し、経営方針や事業動向などを説明するなど、日本国内外で約700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。加えて、個人投資家の皆様に日立への理解を深めてもらうため、個人投資家向け会社説明会も実施しました。これらのIR活動を通じて寄せられた意見を経営層にフィードバックし、経営や事業運営に反映させるよう努めています。

株主・投資家向け情報Webサイトにおいても、説明会にて使用した資料や業績・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）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：
<http://www.hitachi.co.jp/IR/>

主な情報開示発行物

決算短信・四半期決算短信

有価証券報告書・四半期報告書

事業報告書・中間報告書

日立グループ サステナビリティレポート

リスクマネジメント

リスクマネジメント体制の強化

日立では、昨今の複雑化するグローバルリスクに対応するため、グループ全体でリスクマネジメント体制の強化に取り組んでいます。

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、各事業体に経営層レベルのリスクマネジメントの責任者を設置し、コンプライアンス、輸出管理、危機管理を中心に対応し、相互に連携を図る体制をとっています。今後は、企業を取り巻くさまざまなリスクを客観的に評価する基準・システムを確立するとともに、包括的なリスクマネジメント体制を構築していきます。

安定的な製品・サービスの提供 日本国内外主要拠点でのBCP策定

社会インフラに深くかかわる日立では、リスクの発生によって事業が中断し、社会に甚大な影響を及ぼすことのないよう、基幹業務を早期に復旧し、継続して遂行するための計画である事業継続計画(BCP)の充実に取り組んでいます。2006年12月に「日立グループBCP策定のためのガイドライン(導入編)」を作成し、2010年度にはガイドラインを英語と中国語に翻訳して日本国内外のグループ各社に提供し、大規模災害などのリスクに備えてきました。

2011年3月に発生した東日本大震災では、BCPに基づいて初期対応や意思決定を迅速に行うことができました。一方で、二次、三次のサプライヤーの把握、生産情報のクラウド化・多重化、代替輸送手段・燃料の確保などの課題が浮き上がりました。大震災から得たこれらの教訓を踏まえ、2011年10月に「日立グループBCP策定のためのガイドライン(部門別のBCP策定編)」を作成・配布し、BCPのさらなる充実を図りました。

日本国内では、2011年度末までにそれぞれの事業に応じて大規模地震および新型インフルエンザに備えたBCPを策定しています。

また日本国内の主要拠点では、大規模地震を想定した地震対策シミュレーション訓練を1998年度から毎年実施しています。2017年3月には日立化成において、本社対策本部長の指揮のもと、本社および名張事業所を連動させ各部署の責任者・担当者がBCPに基づいて緊急時の危機管理スキル向上とBCPの改善課題の把握に取り組みました。

主要海外拠点では、2013年度にリスク対策担当責任者を配置し、約300社がBCPの策定に取り組みました。これにより大規模災害や新型インフルエンザ、政変・騒乱・テロなどの事業リスクへの対応力は強化されています。今後も、BCPの策定を拡大していきます。

調達BCPの策定

日立の事業は社会インフラに深くかかわっているため、事業の共同運営者であるサプライヤーが大規模地震などの自然災害の発生によって被災した場合、日立やサプライヤーの事業活動だけではなく、社会に大きなインパクトを与える可能性があります。日本国内のビジネスユニット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・整備しました。また策定した調達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)も実施して、さらなる改善を進めました。

2016年度には国内外の製造ラインを有する主要な事業所のすべて(約200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。

危険地域への従業員派遣時の安全対策強化

2013年1月に発生したアルジェリア人質事件*を受けて、2013年2月、紛争やテロなどのリスクが高い地域に従業員を派遣する場合は、事前に社内外の専門家による現地調査を実施して、派遣する従業員の安全に万全を期すことを社長方針として再徹底しました。また、現地派遣後も半年に一度、現地調査を実施し、安全対策の有効性を確認しています。また2016年度は世界各地に拡散するテロの脅威に対し、迅速に従業員へ注意喚起情報を提供するなど、グローバルに活動を展開する従業員の安全確保に努めています。

さらに日立製作所は外務省主催の海外安全官民協力会議への参加や、2014年以降、テロ誘拐対策官民合同実地訓練に参加するなど、官民の連携を深めつつ、日本企業の海外安全対策に寄与する活動を行っています。

* アルジェリア人質事件: 2013年1月にアルジェリアの天然ガス精製プラントが武装テロ集団に襲撃され、日本人10人を含む30人以上が犠牲となった事件

情報セキュリティの推進

情報セキュリティの徹底

日立では、執行役社長がISMS*1の実施および運用に関する責任および権限をもつ情報セキュリティ統括責任者としてCIO*2を任命しており、2016年度は執行役専務が務めています。情報セキュリティ統括責任者を委員長とする「情報セキュリティ委員会」が、情報セキュリティと個人情報保護に関する取り組み方針、各種施策を決定しています。決定事項は「情報セキュリティ推進会議」などを通じて各事業所およびグループ会社に伝達し、情報セキュリティ責任者が職場に徹底しています。

日立では、情報セキュリティと個人情報保護の取り組みにおいて、特に次の2点を重視しています。

1. 予防体制の整備と事故発生時の迅速な対応

守るべき情報資産を明確にし、脆弱性評価とリスク分析に基づいて情報漏えい防止施策を実施しています。事故は「起きるかもしれない」という考え方を一歩進めて、「必ず起きるものだ」という前提に立って、緊急時のマニュアルを作成し、対応しています。

2. 従業員の倫理観とセキュリティ意識の向上

担当者向け、管理者向けなど階層別にカリキュラムを用意し、eラーニングによる全員教育などを通じて倫理観とセキュリティ意識の向上を図っています。また、監査を通じて問題点の早期発見と改善にも取り組んでいます。

情報セキュリティの担当役員からのメッセージ、第三者評価・認証などの、より詳細な内容は「情報セキュリティ報告書2016」に記載しています。

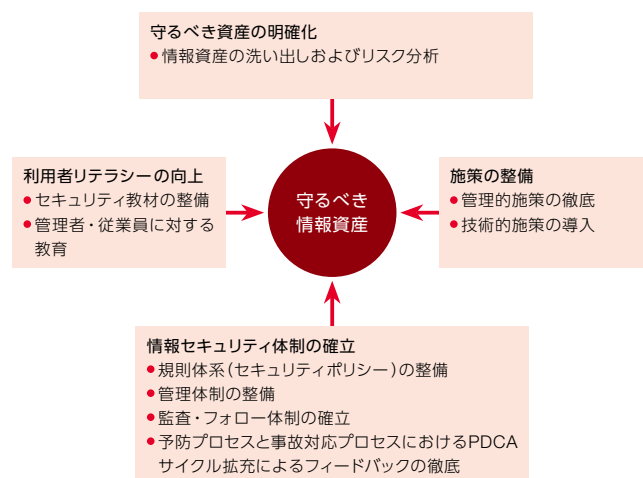
*1 ISMS (Information Security Management System): 情報セキュリティマネジメントシステム

*2 CIO (Chief Information Officer): 情報セキュリティ統括責任者

情報セキュリティ報告書2016

<http://www.hitachi.co.jp/csr/download/pdf/securityreport.pdf>

情報資産保護の基本的な考え方



情報セキュリティ教育の実施

情報セキュリティを維持していくためには、一人ひとりが日々の情報を取り扱う際に必要とされる知識を身につけ、高い意識をもつことが重要です。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。日立製作所では約4万人が受講し、受講率はほぼ100%に達しています。そのほかにも、新入社員、新任管理職や情報システム管理者などを対象とした座学教育など、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、最近増加している標的型攻撃メールなどのサイバー攻撃への教育として、実際に攻撃メールを装った模擬メールを従業員に送付し、受信体験を通してセキュリティ感度を高める「標的型攻撃メール模擬訓練」を2012年より実施しています。

日立製作所の教育コンテンツは日本国内外のグループ会社に公開しており、日立全体として情報セキュリティ・個人情報保護教育に積極的に取り組んでいます。

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「機密情報漏えい防止3原則」を定め、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。また万が一、事故が発生した場合は、迅速にお客様に連絡し、監督官庁に届け出るとともに、事故の原因究明と再発防止対策に取り組み、被害を最小限にとどめるよう努めています。

情報漏えい防止の具体的施策として、暗号化ソフト、セキュアなパソコン、電子ドキュメントのアクセス制御/失効処理ソフト、認証基盤の構築によるID管理とアクセス制御、メールやWebサイトのフィルタリングシステムなどをIT共通施策として実施しています。昨今多発している標的型メールなどのサイバー攻撃に対しては、官民連携による情報共有の取り組みに加え、IT施策においても防御策を多層化(入口・出口対策)して対策を強化しています。

また、サプライヤーと連携して情報セキュリティを確保するため、機密情報を取り扱う業務を委託する際には、あらかじめ日立が定めた情報セキュリティ要求基準に基づき、調達取引先の情報セキュリティ対策状況を確認・審査しています。さらに、サプライヤーからの情報漏えいを防止するために、サプライヤーに対して、情報機器内の業務情報点検ツールとセキュリティ教材を提供し、個人所有の情報機器に対して業務情報の点検・削除を要請しています。なお、2017年5月、ワーム型ランサムウェアにより一部の社内システムに不具合が生じ、メール送受信などに一時影響が出ましたが、情報漏えいは確認されず、お客様や社外への被害拡大はありませんでした。

機密情報漏えい防止3原則

- 原則1 機密情報については、原則、社外へ持ち出してはならない。
- 原則2 業務の必要性により、機密情報を社外へ持ち出す場合は、必ず情報資産管理者の承認を得なければならない。
- 原則3 業務の必要性により、機密情報を社外へ持ち出す場合は、必要かつ適切な情報漏えい対策を施さなければならない。

ランサムウェアによる被害および復旧状況について
<http://www.hitachi.co.jp/New/cnews/month/2017/05/0517a.html>

情報セキュリティ管理をグローバルに展開

日本国外のグループ会社については、国際規格であるISO/IEC 27001に則った「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の強化に努めています。日本の親会社から日本国外のグループ会社に対してビジネスチャネルによる展開を行うとともに、米州、欧州、東南アジア、中国、インドなどの地域統括会社によるサポートとセキュリティシェアドサービスの利用を積極的に推進することで、セキュリティ対策の徹底を図っています。

情報セキュリティ監査・点検の徹底

日立の情報セキュリティは、日立製作所が定めた情報セキュリティマネジメントシステムのPDCAサイクルにより推進しています。日立では、すべてのグループ会社および部門で1年に1回情報セキュリティおよび個人情報保護の監査を実施しています。

日立製作所における監査は、執行役社長から任命された監査責任者が独立した立場で実施。監査員は自らが所属する部署を監査してはならないと定め、監査の公平性・独立性を確保するようにしています。

日本国内のグループ会社(222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、日立全体として監査・点検に取り組んでいます。また、職場での自主点検として、全部門が「個人情報保護・情報セキュリティ運用の確認」を1年に1回実施しています。併せて重要な個人情報を取り扱う業務(654業務*)については「個人情報保護運用の確認」を1カ月に1回実施し、安全管理措置や運用の状況を定期的に確認しています。

* 2017年3月時点の登録業務数

コンプライアンス

法令遵守はもとより、社会的責任を果たす企業行動を徹底する上で、日立全体の従業員への規範意識の浸透は企業経営の基盤となる課題です。また、経済活動のボータレス化を受け、贈収賄・汚職をはじめとする不法行為の撲滅に、各国・地域の特性も踏まえつつ取り組む必要性も高まっています。

日立は、グローバル企業として、グループ全体で一貫したコンプライアンス体制の拡充を推進しています。

コンプライアンス体制の強化

日立では、日立グループ行動規範を踏まえ、コンプライアンスの徹底のために、日立グローバル・コンプライアンス・プログラム(Hitachi Global Compliance Program)を制定しています。

このプログラムに基づき、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、日立製作所内のビジネスユニットと主要グループ会社ごとにも経営層レベルのリスクマネジメント責任者およびその職務を補佐するコンプライアンス・マネージャーを設置して、コンプライアンス体制の強化を図っています。また、世界11地域に地域コンプライアンス責任者を設置し、地域内のグループ会社をサポートする体制をとっています。

こうした体制のもと、日立製作所内のビジネスユニットと主要グループ会社のリスクマネジメント責任者をメンバーとする「コンプライアンスマネジメント会議」を開催し、コンプライアンスに対する方針と対応施策についての共有を図っています。また、コンプライアンス・マネージャーをメンバーとする「日立グループコンプライアンス会議」を開催し、コンプライアンスに関する具体的な実施事項の徹底に努めています。

一方、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、コンプライアンスの取り組みや状況について定期的に意見交換を行い、委員からの助言を具体的な施策に反映しています。

コンプライアンスに対するチェックについては、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。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。

コンプライアンス通報制度の導入

日立製作所は、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「全社コンプライアンス通報制度」を導入しています。この制度は日立製作所の社員だけでなく、グループ各社の社員、派遣社員、サプライヤーも利用できます。グループ会社の社員は、自社の通報窓口を利用することもできます。

また、社員が匿名で直接、取締役役に通報できる「取締役会の窓」という通報制度も導入しています。

すべての通報について調査を実施し、事実を確認した上で、記名のあった通報者には調査結果を回答するとともに、必要に応じた是正措置をとるなど適切に対応しています。

輸出管理の徹底

日立製作所は「企業行動基準」の「貿易関連法規の遵守を通じ広く国際的な平和及び安全の維持に貢献する」という条項を輸出管理の基本方針としています。この基本方針に則って「安全保障輸出管理規則」を1987年度に制定し、すべての輸出貨物・技術について、輸出先の国と地域、顧客、用途を審査した上で、法令に基づいて厳格な輸出管理を行っています。また日本国内外のグループ会社もこの方針に則って輸出管理を行うよう、規則制定や体制整備の指導をするとともに、教育などによりその活動を支援しています。

現在、国内および海外グループ会社向けの教育として、輸出管理に関する講座を開催しているほか、日本語、英語、中国語でのeラーニングを毎年実施し、日立グループ全体において輸出管理が徹底されるよう取り組みを継続しています。

贈収賄防止の取り組み

日立では、日立グローバル・コンプライアンス・プログラムのもと、贈収賄防止の徹底に取り組んでいます。

グローバルな贈賄リスクに対応するため2013年度より米国の「海外腐敗行為防止法*リソースガイド」などを参考に、想定される贈賄リスクのシナリオを作成し、贈賄リスクに関する調査を日本国外のほぼすべてのグループ会社(約600社)に対して行いました。その結果をもとに、政府などとの取引の関連性の高さなど、リスクシナリオに該当する会社を「特定リスクを有する会社」として抽出しました。その割合は全体の1割に相当し、重点的に監査、教育などを実施することで、グローバルにおける贈賄リスクの軽減を図っています。日立では、こうしたリスク評価を定期的実施していきます。

また、2016年に贈収賄防止に関する規則を改訂し、ファシテーション・ペイメントの禁止や取引先審査手続の明確化などを行っています。

さらに贈収賄防止に関するeラーニング(グローバル編)を日本語・英語・中国語のほか6言語で作成・展開し、日本国内外の日立グループ会社で活用しています。

2016年度において、贈収賄にかかる違反や制裁を伴う案件は発生していません。

* 海外腐敗行為防止法 (FCPA: Foreign Corrupt Practices Act): 外国の公務員に対する贈賄を禁止する条項と、証券取引所法に基づく会計の透明性を要求する条項の2つから構成されています。贈賄禁止条項は、外国の公務員への贈賄を禁止する内容で、米国司法省が所管。会計処理条項は、取引を正確かつ公正に会計書類に反映し、会計に関する適切な内部統制を維持するという内容で、米国証券取引委員会が所管しています。

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」「公正で秩序ある競争」を基本理念に掲げています。こうした理念に基づき、日立グローバル・コンプライアンス・プログラムにより、競争法遵守の徹底に取り組んでいます。

2016年度は、米国において、カルテル行為についての司法取引案件が2件、国内において談合の排除措置命令案件1件が発生しました。

日立では、こうした事態を重く受け止め、競争法違反行為の撲滅に向けて、さらなる教育の徹底と体制の強化を図っていきます。

税務コンプライアンスの徹底

日立の事業活動のグローバル化に伴う、各国税務当局からの指摘や税務訴訟などの税務リスクに対応するため、グループ全体での適切な税務ガバナンスの構築が必要となっています。日立では、2016年1月にグループ全体で遵守すべき税務関連の規程を制定しました。さらに事業のグローバル化に対応した税務リスク管理を実施し、下記事項を徹底していきます。

1. グループ各社は、OECD*1移転価格ガイドライン、BEPS*2行動計画などの税務の国際基準を十分に斟酌し、事業活動にかかわるすべての法令を遵守して、税務管理を遂行する
2. グループ各社は、社会的に責任ある組織として効率的、継続的、積極的に税務管理し、日立ブランドの価値を守り、株主価値を最大化することに努める
3. グループ各社は、事業活動地域における税務当局と誠実で良好な協力関係を構築し、維持、発展させることに努める

また、2017年4月には、グループの移転価格管理に関するルールを制定し、日立はOECD移転価格ガイドラインやグループ各社の所在地国の移転価格税制等に基づいた移転価格の管理を実施しています。

なお、税務コンプライアンスについては、各国・地域の拠点でそれぞれの法規制に従って対応しており、2016年度は大きな影響を与える法規制への違反に対する罰金および罰金以外の制裁措置は受けていません。

*1 OECD (Organisation for Economic Co-operation and Development): 経済協力開発機構

*2 BEPS (Base Erosion and Profit Shifting): 税源浸食と利益移転

社外取締役メッセージ

／ 日立への貢献

私は、かねてから国や企業が繁栄、成長する過程を学ぶことを、経営者かつビジネスパーソンとしての自らの成長の糧としてきました。中でも、日本の企業がグローバル企業へと成長を遂げる過程は尊敬に値するものであり、従前から高い関心を有してきました。現在、その日本を代表する企業である日立の取締役として、私自身がインドや欧州、北米などで培ってきた経験、知見を生かし、その成長に貢献できることに大きな誇りと喜びを感じています。

／ 激動の時代に立ち向かう

日立の強み

近年、デジタル技術の台頭で、あらゆるビジネスの仕組みが劇的に変化しつつあります。さらに、複数の国や地域で生じているトラブル、リスク事象がグローバルに波及し、日立をはじめとしたさまざまな企業のビジネスにも大きく影響しています。このような状況において、日立は自らが思い描く未来の実現に向けて、明確な戦略を定め、その実行にまい進する強固な組織を構築する必要があります。

日立は幅広い事業領域を有しており、事業ごとに取り巻く環境や課題なども異なります。例えば、オートモティブシステムや建設機械事業は、比較的风险が低いと捉えていますが、今後のマーケット動向、技術トレンドなどによっては、業界全体が大きく変貌を遂げる可能性もあり得ます。一方で、長期プロジェクトとなる原子力や鉄道事業は、各国の政策が事業運営に影響を与えることが多く、将来の姿を詳細に予測することは容易ではありません。つまり、事業ごとに最適なマネジメントが必要ということです。さらに、適切な人財配置、ガバナンスの構築、リスクに対する十分な分析とヘッジも重要となります。

さて、私は、次の3つの理由から、今後の日立は、こうした状況にもしっかりと対処できるものと確信しています。

まず、日立は素晴らしい製品やソリューションを生み出す高い技術力を有しています。例えば、日立の優れた技術やソリューションなどの集合体であるIoTプラットフォームLumadaは、IoT時代を勝ち抜く上で、他社の追随を許さない大きな強みと捉えています。

2点目は、強固なマネジメント体制を構築していることです。日立には、多様な考え方や意見を受け入れる土壌があり、取締役会では、執行役とともに、固定概念に捉われることなく、オープンな姿勢で活発な議論を展開しています。複数の女性および日本以外の国籍を有する社外取締役で構成された取締役会は、優れたコーポレートガバナンスを体現しているといえるでしょう。

最後に、日立は世界の変化を敏感に察知し、いち早く布石を打とうという姿勢、気概を有していることです。変化への対応が後手に回る企業も見受けられますが、日立は違います。英国のEU離脱や米国大統領選挙などについても、ビジネスへのインパクト、今後の対応策などをタイムリーに俎上に載せて、議論を尽くしました。

／ 日立が進むべき道

私は、日立の取締役会の大きな強みは、時代の変化だけでなく、将来のリスクなどに対しても、徹底的に議論を深めるところであろうと考えています。想定されるリスクをさまざまな角度から分析することで、その先の展望が見えてきます。日立の多様な事業をすべて理解することは容易ではありませんが、取締役会で広範囲にわたる議論を重ねることで、ビジネス環境を包括的に理解し、正しい方向性を見出すことができるものと信じています。

日立では、海外ビジネスを展開する中で、その統括をおもに日本人のマネージャーが担っていた時代もありました。しかし、今では、現地社員をトップに据えるなど、現地主導への権限委譲が進んでいます。各地において、社員一人ひとりがそれぞれの文化や風習を尊重し合うオープンなマインドセットも重要で、そうした姿勢もしっかりと浸透しつつあります。日立は、グローバルにおける成長に向けて、正しい方向に着実に進んでいるものと確信しています。



ババ・カリヤニ



山本 高稔

／ 日立の直面する課題と自身のミッション

私は、アナリスト時代を含めて、通算30年以上にわたり、日立の経営を見てきました。日立は業績が厳しい時期もありましたが、現在は「IoT時代のイノベーションパートナー」として、真のグローバルメジャープレーヤーをめざすステージを迎えています。日本を代表する企業である日立ですが、収益面では、まだエクセレントカンパニーとはいえません。グローバルメジャープレーヤーとして競合他社と伍していくためには、稼ぐ力の強化による企業価値の持続的な成長を実現することが重要です。CEOをはじめ、執行役はESGの観点も含めた企業価値とは何かを理解し、常に現在の価値と目標を冷静に試算、評価して経営の舵取りを行う必要があります。社外取締役としての私のミッションは、資本市場における長年の企業分析の経験などを生かして、日立グループの持続的な企業価値とコーポレートガバナンスの向上に貢献することです。

／ 日立のコーポレートガバナンスのさらなる強化

日立のコーポレートガバナンスについては高く評価をしています。2016年にはコーポレートガバナンスガイドラインに、取締役会の任務として、CEOの解任や後継者選出を明記するなど、経営の透明性をさらに強化しています。その一方で、この1年間、社外取締役および監査委員として、日立を監督、監査する中で、強化すべきことが見えてきました。

1つ目は、海外売上収益比率が約50%で、かつ、M&Aを通じて新たに連結子会社となった企業を含めて900社近いグループ会社を有する巨大企業を、効率的かつ適切に監査する体制のさらなる強化です。日立の監査委員会、社内の監査室、会計監査人で構成されるいわゆる三様監査の体制は、日本最高レベルですが、海外法人も含めた日立グループ全体を適切に統括する体制を構築し、監査を実行していくため、2017年度からグループ会社別の三様監査の確立を進めています。さまざまなリスクの防止をめざし、今後も監査体制の強化に継続して取り組んでいきます。

2つ目は、取締役会での議論が執行役の業務執行においてどのように反映され、成果が出ているかを検証することです。取締役会の議論が実際の事業にどのように影響を与え、変革できたのか、取締役会が自らフォローアップ、検証することで、取締役会の実効性を担保できるのではないのでしょうか。つまり、私たち社外取締役は、より優れた検証の仕組みを構築していく必要があるのです。

／ 真のグローバルメジャープレーヤーとしての今後の道筋

幅広いステークホルダーの期待に応えるグローバルメジャープレーヤーとなり、日立の企業価値のさらなる向上を図るため、私は次の5点が重要と考えています。(1)事業ポートフォリオの継続的な見直しを含む、大胆かつスピード感ある経営判断とその実行、(2)資本と資産の効率の向上、(3)グローバル水準の利益率の実現、(4)M&Aや大型案件における優れた統括・管理力、(5)多様でグローバルな人財を活用した経営と将来の経営陣の育成。

2018中期経営計画の目標達成は重要なマイルストーンですが、これも長期的な成長の上では通過点に過ぎません。現在の日立は、真のグローバルメジャープレーヤーになれるか否かの、まさに分岐点にあります。私は取締役として、しっかりと日立を監視・監督し、その実現と企業価値の向上に貢献していきます。