

経営の効率性と透明性の追求

日立のアプローチ

日立は、経営の適法性、健全性、透明性の維持はもちろん、日々変化を続ける経済・社会情勢を的確に捉えた迅速な意思決定、効率的な業務執行を心掛けています。同時に、監督・監査機能の強化と経営責任の明確化を徹底し、コーポレートガバナンスの継続的な強化を通じ企業価値の持続的向上をめざします。

近年は、人口増加や気候変動問題に代表される社会・環境面での世界的な潮流（メガトレンド）が顕在化し、企業の経営判断に及ぼす影響も拡大しつつあります。日立は、社会イノベーション事業を通じ社会に貢献し続けるグローバルな企業として、最高ガバナンス組織における意思決定に環境および社会的なテーマを加味する仕組みづくりに取り組んでいます。また、日立は経営の効率性と透明性と適切な組織統制を重視し、経営に関する情報の適切な開示や三様監査をはじめとする統制強化など、多面的なアプローチで取り組みを強化し、社会的責任を果たす経営体制の堅持・強化を図っています。

コーポレートガバナンス

ガバナンスの推進体制

日立製作所は、指名委員会等設置会社*1であり、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をめざしています。取締役会の構成は、外国人を含む社外取締役を過半数とし、グローバルで多様な視点を経営へ反映させるとともに、経営監督機能の強化を図っています。取締役会の役割・構成、社外取締役の適性・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。

*1 指名委員会等設置会社：取締役会が経営の基本方針を決定するとともに執行役の業務執行を監督し、取締役会で選任された執行役が業務執行を行うコーポレートガバナンス体制をもつ会社



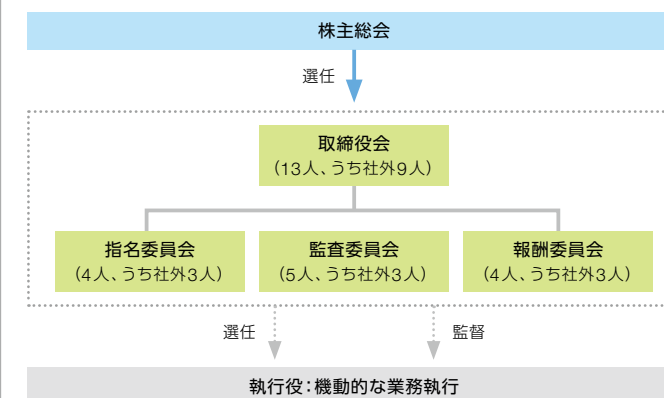
コーポレートガバナンスガイドライン



コーポレートガバナンス報告書

▶ 日立製作所ガバナンス体制

取締役会の構成は、外国人5人（うち女性2人）を含む社外取締役を過半数としています。グローバルで多様な視点を経営へ反映させるとともに、経営監督機能の強化を図っています。



デジタル技術による社会イノベーション事業拡大に向けた事業体制の強化

日立はお客様との協創を加速させ、サービスとプロダクトの両輪で価値あるイノベーションをつくり出すことをめざし、2016年4月に、フロント、プラットフォーム、プロダクトの3階層からなるマーケットドリブンな事業体制に移行しました。

▶ フロント機能を強化した注力分野別の事業体制

フロント機能の事業群は、①電力・エネルギー、②産業・流通・水、③アーバン、④金融・公共・ヘルスケアの4つの注力分野を対象に、営業、エンジニアリング、コンサルティングなどを強化した計12のフロントビジネスユニット(フロントBU)で構成し、お客様の近くでイノベーションをサービスとして提供します。各注力分野でのシナジー創出を通じて、デジタル技術を活用した社会イノベーション事業のグローバル展開に取り組んでいます。

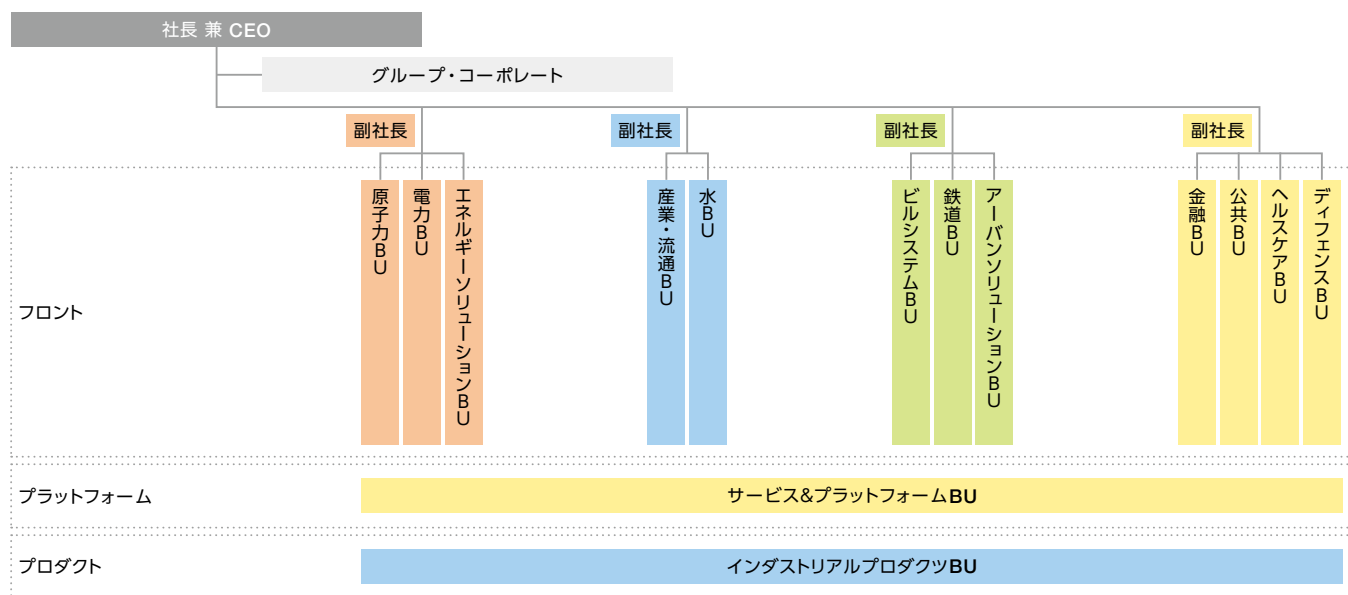
サービス&プラットフォームBUは、高度なサービスに必要な不可欠なAI(人工知能)やアナリティクス、制御技術などのテクノロジーを集約し、統合した共通プラットフォームを提供します。

プロダクト主体の事業群は、日立グループ各社やインダストリアルプロダクツBUで構成します。イノベーションを実現するグローバル競争力のある強い製品や部品、材料などをお客様やフロントBUに提供し、日立グループとしてのシナジーを追求します。

BUは社長直轄の組織として、各BUのCEOが、投資権限と収益責任をもちます。お客様に最適なサービスやプロダクトを提供するために、ほかのBUと連携をとりながら、日立グループ全体のリソースを総合的、有機的に生かし、迅速かつフレキシブルにイノベーションを創出していきます。

日立は、サステナブルに価値創造を実現するビジネスモデルを確立し、今後も社会イノベーション事業を通じて、社会やお客様の課題解決とともに、人々の「Quality of Life」向上に貢献していきます。

2017年度からの新体制



■ 電力・エネルギー分野 ■ 産業・流通・水分野 ■ アーバン分野 ■ 金融・公共・ヘルスケア分野



フロント機能を強化したマーケット別の事業体制に変革

「グローバル経営」体制

グローバル市場での成長を加速するため、2015年4月、米州、中国、アジア・パシフィック、EMEA・CIS*1の4地域に、総代表を任命しました。2017年3月には、アジア・パシフィック総代表、EMEA・CIS総代表、米州総代表の機能を見直し、従来の各総代表の業務は社会イノベーション事業推進本部および各地域統括会社の会長・社長が連携して担うこととしました。

ITイノベーションが市場をけん引する米州ではエネルギーなどの業種に対してビッグデータアナリティクスを活用した新たなソリューションを提供していきます。中国は第13次五カ年計画(ネットワーク強国戦略・健康中国)の国家政策に呼応して、グループ事業のけん引役に転換し、新興国向け社会イノベーション事業の創出を促進していきます。社会インフラ関連の需要が旺盛なアジア・パシフィックでは、地元パートナーとの連携による都市課題解決型の社会イノベーション事業の創出を図ります。製造業イノベーションが市場をけん引するEMEA・CISでは、生産およびサプライチェーンの効率向上を実現する社会イノベーション事業を展開していきます。各総代表がコントロールタワーとなり、お客様に近い場所で、お客様とともに課題の解決策を考え、グローバルに複雑化する課題の解決に貢献していきます。

*1 EMEA・CIS: 欧州、中東、アフリカおよび独立国家共同体

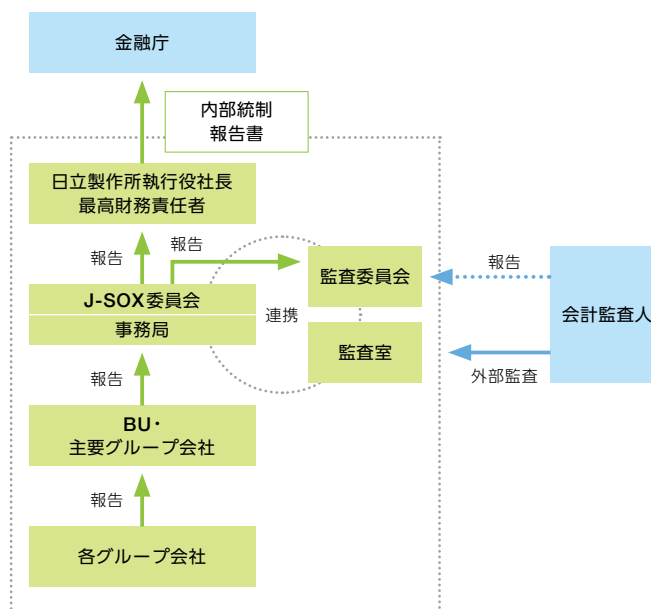
財務報告に係る内部統制の整備

日立では、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*1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、評価しています。

評価に関しては、日立製作所内の各BU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。

*1 J-SOX: 財務報告の信頼性を確保するために、金融商品取引法などにおいて規定された内部統制整備の制度

財務報告に係る内部統制の評価体制

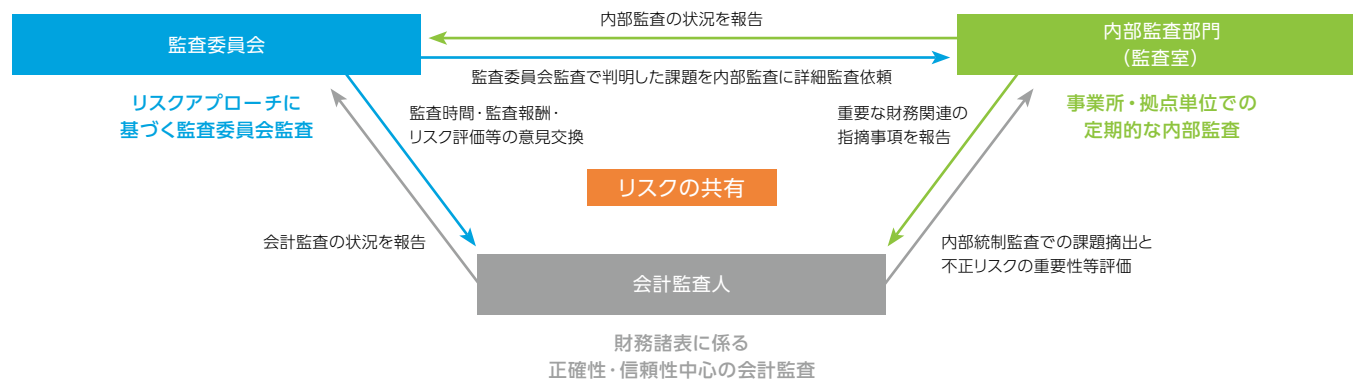


「三様監査」の強化による内部統制の実効性向上

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、内部統制の有効性・効率性を高めています。

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



役員報酬に関する事項

日立製作所では、会社法の規定に基づき、報酬委員会が取締役および執行役個人別の報酬内容を決定しています。

(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、基本報酬のおおむね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は、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おおむね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おおむね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。

なお、2008年度にかかる報酬より、取締役および執行役の報酬体系を見直し、退職金を廃止しました。退職金の廃止に伴う打ち切り支給については、対象役員の退任時に報酬委員会で支給金額を決定し、実施することとしています。

2016年度の報酬金額は、次の通りです。

2016年度役員の報酬金額

区分	対象人数(人)	金額(百万円)
取締役(うち社外取締役)	14*1(10)	383*2(308*3)
執行役	33	2,569
合計	47	2,953

- *1 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
- *2 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
- *3 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