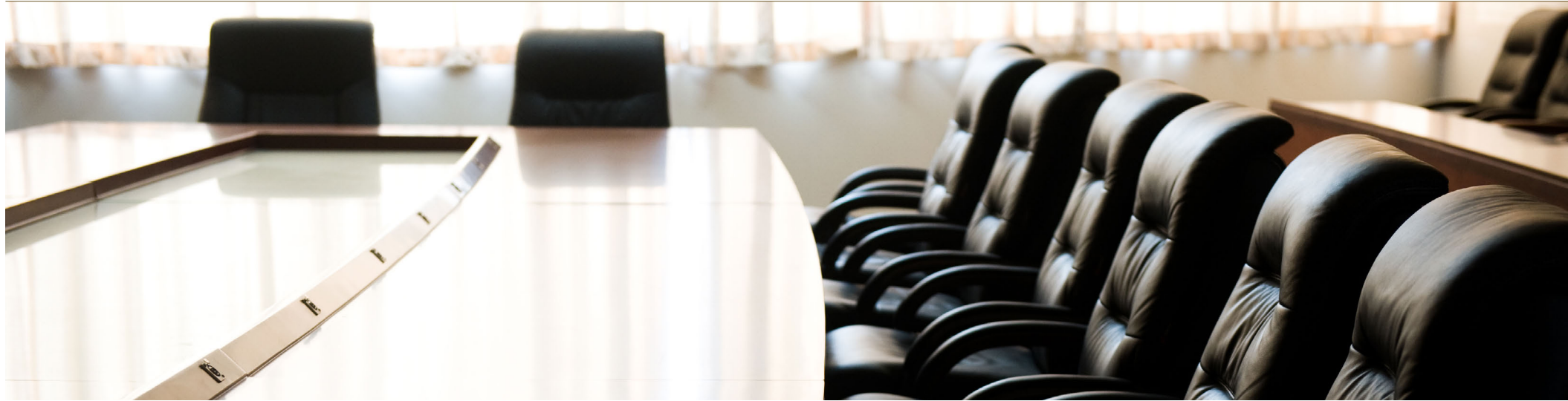


コーポレートガバナンス

103-2



Why it matters

日立製作所は、株主・投資家の長期的かつ総合的な利益の拡大を重要な経営目標と位置づけています。また、当社および当社グループの多岐にわたるステークホルダーとの良好な関係は当社の企業価値の重要な一部を形成するものと認識し、建設的な対話を促進する施策の実施を含め、ステークホルダーとの良好な関係を維持し、企業価値を向上させる体制の整備に取り組んでいます。

コーポレートガバナンスにおいては、これらの効果的な推進に向け、監督と執行の分離の徹底、事業の迅速な執行体制の確立、透明性の高い経営の実現に取り組んでいます。

What we are doing



コーポレート
ガバナンス

取り組みの柱

- コーポレートガバナンス・コードの適切な実践
- 企業価値・株主共同の利益の継続的な向上に向けた取締役会の運営
- 最高経営責任者の選任・解任と後継計画の策定
- 財務報告に係る内部統制
- 三様監査の連携強化
- より効果的・効率的な監査体制の構築

目標・KPI

- 経営の適法性、健全性、透明性の維持
- 経済・社会情勢を的確に捉えた迅速な意思決定

2019年度の取り組み

- 2018年度取締役会の実効性に関する分析・評価
- IT、エネルギー、インダストリー、モビリティ、ライフの5セクターごとに“監査役員”制度を導入し、5セクターを管掌する各副社長のもとに監査役員をトップとした内部統制体制を構築

コーポレートガバナンス

日立のガバナンス改革の変遷

体制

活動・実績

102-26

1999	客観的視点の導入	経営諮問委員会 ▶国内外有識者からの客観的助言
2003	経営の監督と執行の分離	委員会等設置会社（現・指名委員会等設置会社）へ移行 ▶経営のスピード化と透明性向上
2006	会社法施行	
2010	資本市場との対話強化	Hitachi IR Day（部門別事業戦略説明会）スタート ▶事業部門トップの資本市場へのコミットメントの明確化
2012	グローバル経営の加速	外国人取締役を含む社外取締役の増員／取締役の過半数を社外取締役に
2012	ガバナンス強化のための指針策定	コーポレートガバナンスガイドライン策定
2014	スチュワードシップコード策定	
2015	コーポレートガバナンスコード策定	
2016	中長期的持続性に関する情報発信強化	統合報告書発行 5セクターに担当副社長を配置 ESG説明会開催 ▶社外取締役（監査委員長）、CEOが登場
2019	5つの成長分野による社会イノベーション事業の加速	

コーポレートガバナンス・コードの適切な実践

体制

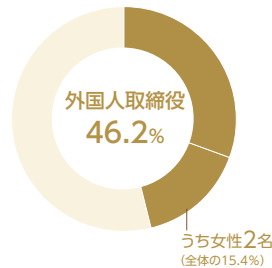
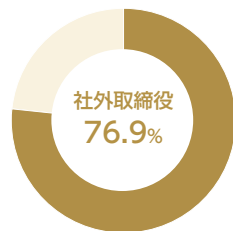
102-22 | 405-1

コーポレートガバナンス・コードのすべての原則を実施しています。詳細についてはコーポレートガバナンス報告書をご参照ください。

取締役の構成

体制

■ 独立性(社外取締役比率) ■ 多様性(外国人比率)



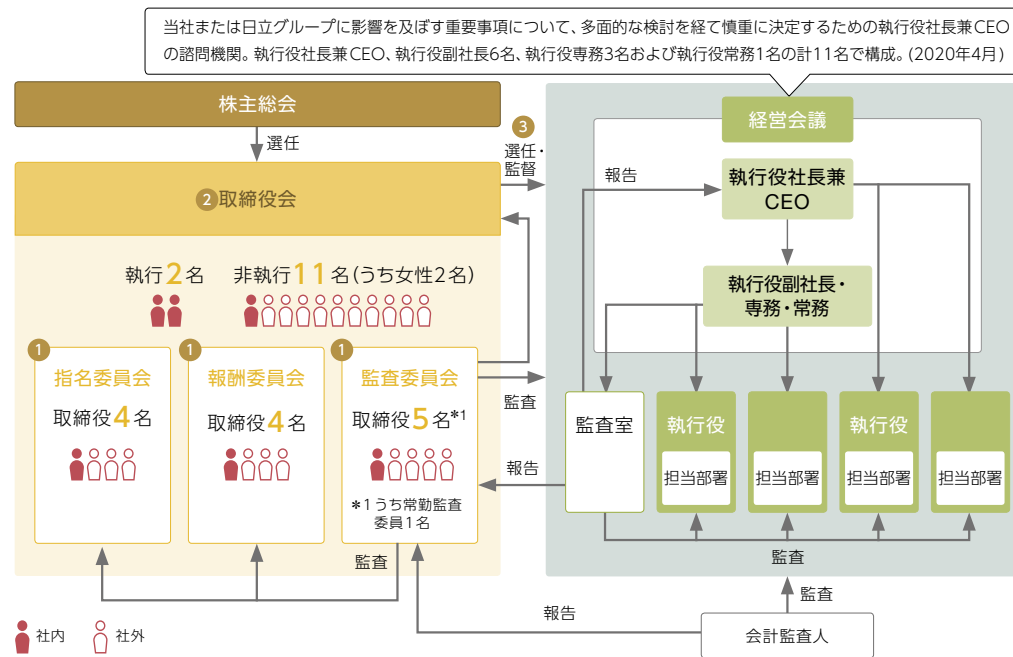
経験豊富な取締役

取締役 13 名のうち、外国人 6 名、女性 2 名で構成されています。グローバル企業での経営、法務、会計、資本市場、政府系機関、さらにはデジタル分野など、豊富な経験・知見を有する取締役により、多様な視点から議論が行われています。

日立のコーポレートガバナンス体制と特長

体制

102-18 | 102-22 | 102-23 | 102-24



POINT ①

経営の透明性

2003年に現・指名委員会等設置会社へ移行

指名・報酬・監査委員会の三委員会を設置しており、委員長は社外取締役、委員の過半数が社外取締役に構成されています。また、経営の監督と執行を分離し、監督機能を十分に発揮できる体制としている一方、三委員会での議論や報告を適切に実施できる体制としています。

POINT ②

取締役会の独立性

2012年より外国人取締役を含む社外取締役を増員

取締役13名のうち、社外取締役は10名、執行役兼務の取締役2名、非執行の取締役1名で構成されており、取締役会議長は、社外取締役が務めています。加えて経営の監督と執行を分離することで、監督機能を十分に発揮できる体制としています。

POINT ③

三様監査の連携強化

監査委員会、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。

コーポレートガバナンス報告書
<https://www.hitachi.co.jp/IR/corporate/governance/governance.pdf>

取締役会の運営状況

体制

活動・実績

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。

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。2019年度の実績は、取締役会の開催日数は9日であり、取締役の出席率は98%、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従のスタッフを置いています。

2019年度における取締役会開催状況

	出席日数／開催日数*1			
	取締役会	指名委員会	監査委員会	報酬委員会
井原 勝美	100%	—	100%	100%
シンシア・キャロル	100%	100%	—	—
ジョー・ハーラン	100%	—	—	—
ジョージ・バックリー	100%	—	—	—
ルイーズ・ペントランド	89%	—	—	—
望月 晴文	◎100%	◎100%	100%	◎100%
山本 高稔	100%	—	100%	100%
吉原 寛章	100%	100%	◎100%	—

*1 在任期間中の取締役会開催日数：9日
 在任期間中の指名委員会開催日数：8日
 在任期間中の監査委員会開催日数：15日
 在任期間中の報酬委員会開催日数：4日

※ ◎印は議長／委員長

海外における取締役会開催と有識者とのパネルディスカッション

日立では、年に1回を基本として、事業とのかかわりの深い国で取締役会を開催しており、2019年12月は、スイス連邦チューリッヒで行いました。そのサイドイベントとして、国際エネルギー機関 (IEA: International Energy Agency)、欧州送配電事業者、日本の学者を招き、パネルディスカッションを実施しました。3D (脱炭素、分散、デジタル化) など、各地域/国で起こっているパワーグリッドをはじめとする電力システムの新たな潮流について、当社取締役および事業関係者の理解を深めました。



取締役会の実効性に関する分析・評価

活動・実績

102-28

当社は、取締役会の機能の維持・向上に継続的に取り組むために、毎年、取締役会全体の実効性を評価することとしています。

2019年度の評価プロセス

1. 各取締役による調査票に基づく自己評価の実施 (2020年2月～3月)	<ul style="list-style-type: none"> 取締役会の構成：構成員の多様性、社外取締役・社内取締役の数・比率など 取締役会の責任および期待される役割の明確化 取締役会の運営：開催頻度、審議時間、議案の選定、議論内容、議長の役割など 貢献：経営戦略策定や企業風土変革への貢献、取締役の経験・知見の発揮など 会社に対する理解：グループアイデンティティ、リスク要因 委員会の活動状況：構成、責任・役割、取締役会との連携など 運営支援体制：取締役会資料をはじめとする情報提供など
2. 社外取締役による議論 (2020年3月)	<ul style="list-style-type: none"> 社外取締役による会合において、取締役会の実効性について議論
3. 取締役会での議論と総括 (2020年6月)	<ul style="list-style-type: none"> 各取締役の自己評価結果および社外取締役による会合での議論に基づき、前年度の評価結果との比較や取り組みへの対応状況も踏まえ、取締役会において、全体としての実効性を分析・評価し、実効性のさらなる向上のための対応方針を確認

評価結果と今後の取り組み

2019年度における全体評価	
2019年度における全体評価	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成長に向けて、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
今後の取り組み	
取締役会の機能の維持・向上	<ul style="list-style-type: none"> 取締役会において、セクター単位ごとに事業戦略の議論を引き続き行うとともに、COVID-19の状況も踏まえ、中期経営計画の進捗状況について適宜議論を実施 取締役会と指名委員会との連携強化と最高経営責任者の後継計画へのさらなる貢献(例:指名委員会による取締役会への報告の拡充、次期候補者・次世代候補者へのコーチングの強化)
取締役会の運営支援強化・実務面の改善	<ul style="list-style-type: none"> 社外取締役のグループ内拠点訪問・イベント参加による情報提供の継続など、運営支援体制について、COVID-19の状況も踏まえつつ改善 資料の構成・内容および事前提供のさらなる改善

3委員会の運営状況

活動・実績

指名委員会	監査委員会	報酬委員会
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、独立社外取締役3名を含む取締役4名で構成されています。取締役候補者を決定し、最高経営責任者を含む執行役の選解任について事前審議を行います。2019年度の開催日数は8日です。	取締役および執行役の職務の執行の監査並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、独立社外取締役4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。監査委員長の吉原寛章は、長年にわたり、KPMGグループで会計などに関する実務に携わり、財務および会計に関する相当程度の知見を有しています。2019年度の開催日数は15日です。	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(報酬の額など)を決定する権限などを有する機関であり、報酬決定プロセスの客観性・透明性・公正性の確保に努めており、独立社外取締役3名を含む取締役4名で構成されています。個人別の報酬内容の決定においては、基本報酬の額の査定や短期インセンティブ報酬に係る業績評価および個人目標評価について、そのプロセスと内容を確認・審議しています。2019年度の開催日数は4日です。
【主な活動内容】 定時株主総会に提案する取締役選任議案の内容を決定したほか、2020年度の執行役体制について確認・審議しました。また、経営リーダー候補の育成に向け、ディスカッション、個別面談などの委員会関連活動を推進しました。	【主な活動内容】 三様監査(監査委員会監査・内部監査・会計監査人監査)の連携の強化と情報共有の推進、リスク管理および業務執行の妥当性の観点に基づいた内部統制システムの構築・運用状況の監査などを重点的な検討事項として活動しました。また、常勤監査委員は、内部監査部門などとの連携や、経営会議などの社内の重要な会議への出席などを通じた適時的確な情報の把握などを行い、他の委員との情報共有を推進しました。	【主な活動内容】 取締役および執行役の報酬内容決定の方針に基づき、執行役の短期インセンティブ報酬について業績評価および個人目標評価のプロセスと内容を確認・審議するなど、取締役および執行役の個人別の報酬の額を決定しました。また、グローバル企業の経営者報酬や株主との価値共有の観点から役員報酬制度について検討し、外国人役員への譲渡制限付株式報酬ユニット制度の導入を含め、2020年度に適用される取締役および執行役の報酬内容決定の方針を決定しました。

最高経営責任者の選任・解任と後継計画

体制

102-24

当社では、最高経営責任者を含む執行役の選解任については、執行役については指名委員会への提案、最高経営責任者については指名委員会の事前審議と提案を踏まえて、経営における最適な業務執行体制を構築すべく取締役会が決定します。最高経営責任者は当社コーポレート・ガバナンス・ガイドラインに定められているとおり、会社経営の分野における豊富な経験と実績を有し、当社の企業価値・株主共同の利益の継続的な向上を実現するために最適と考えられる者であることを基本方針としています。

最高経営責任者の後継者計画については、変化のスピードが加速する中で、事業をリードし、成長戦略を具現化するために必要な経営人財をグループ・グローバルに適時・適切に確保、育成する仕組みの構築をめざしており、将来の経営者候補の早期育成を目的に、選抜研修にも注力しています。そこでは、日立の成長には何が必要であるかを参加者同士で議論し、経営層に提言する場を設けることで、一人称で考え、志を持って行動できる次世代のリーダーを育成しています。

さらに、日立グループから年齢や性別、国籍を問わず、真に実力のある従業員を経営層に登用すべく、次世代を見据えた「Future50」人財を50名ほど選出しています。

選出された従業員は、タフアサインメントと呼ばれるそれまでとは異なる業務や社内外研修会への参加を通じて、視野を広げつつ、視座を高めています。当該メンバーには、豊富な経営経験やグローバル視点を有する社外取締役などと直接に議論する機会を提供するなど、将来、重要なポジションを担う上での意識改革を図っています。



取締役および執行役の報酬

方針

制度

102-35 | 102-36 | 102-37

基本方針

- 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財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、報酬など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得るため外部専門機関を活用します。

報酬体系

(1) 取締役

取締役の報酬は、固定報酬である基本報酬のみとし、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。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。

(2) 執行役

執行役の報酬は、固定報酬である基本報酬、変動報酬である短期インセンティブ報酬および中長期インセンティブ報酬から成ります。

各報酬（基準額）の比率は、グローバルな事業の成長を通じた企業価値の向上を図るため、主要グローバル企業の経営者報酬の構成比を参考に、1:1:1を基本形としています。また、総報酬に占める変動報酬の割合は、役位が上位の執行役ほど高くなるよう設定しています。

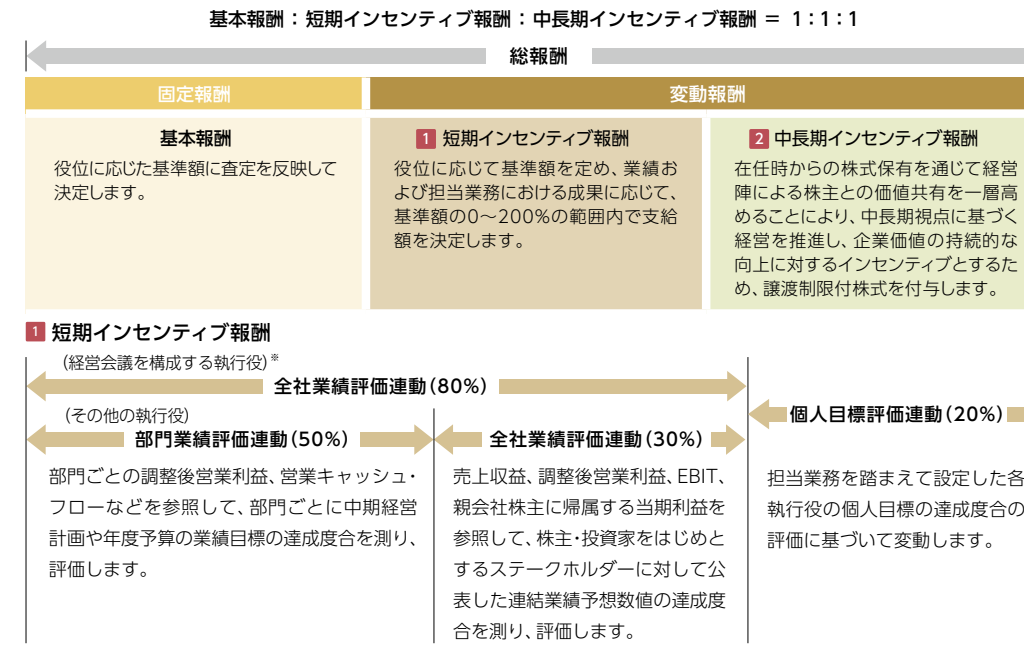
在任期間中の不正行為への関与などが判明した場合には、報酬の返還を求めることとしていきます（クローバック制度）。

詳細については第151期有価証券報告書P71-74「役員の報酬等」をご参照ください。

執行役の報酬体系(2020年度)

制度

102-35 | 102-36 | 102-37



※「経営会議を構成する執行役」がビジネスユニット・事業を担当する場合、「その他の執行役」と同様の評価割合を用います。

2 中長期インセンティブ報酬

譲渡制限付株式

- ・譲渡制限は退任時に解除されます。
- ・譲渡制限付株式の半数は、事後評価により譲渡制限が解除される株式数が確定します。事後評価は、中長期インセンティブ報酬が支給された日の属する事業年度の期首から3年間にわたる当社株式のTotal Shareholder Return（株主総利回り）とTOPIX成長率を比較し、その割合（対TOPIX成長率）によ

って評価します。対TOPIX成長率が120%以上の場合、すべての株式を譲渡制限の解除の対象とします。対TOPIX成長率が80%以上120%未満の場合、一部の株式を譲渡制限の解除の対象とします*。対TOPIX成長率が80%未満の場合、すべての株式について譲渡制限は解除されません。譲渡制限が解除されないことが確定した株式は、当社が無償で取得します。

※ 譲渡制限解除の対象となる株式数 = 付与された株式数 × { (対TOPIX成長率 × 1.25) - 0.5 }

財務報告に係る内部統制

体制

102-25

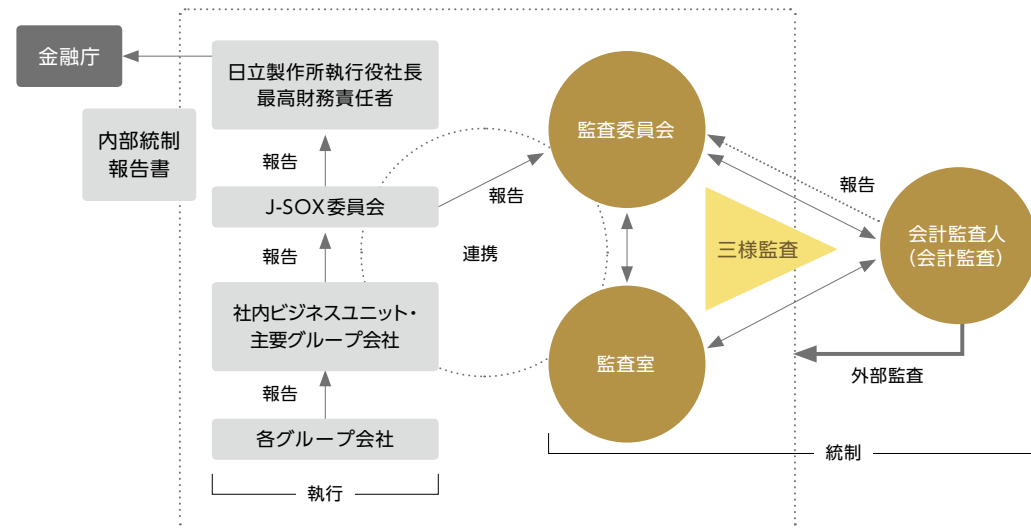
日立グループ連結ベースでの財務報告の信頼性確保を目的として、財務報告に係る内部統制の整備および運用を実施しています。その有効性の評価については、一般に公正妥当と認められる財務報告に係る内部統制の評価の基準に準拠して評価を実施しています。

また日立では、財務報告に係る内部統制の実効性向上のため、J-SOX 委員会を設置しています。当委員会では、内部統制の有効性を評価し、統制の改善・強化を図る体制としています。

事業のグローバル展開の進展に伴うリスク管理強化

透明性と緊張感を持続する仕組みづくり

■ 内部統制評価体制



三様監査の連携強化

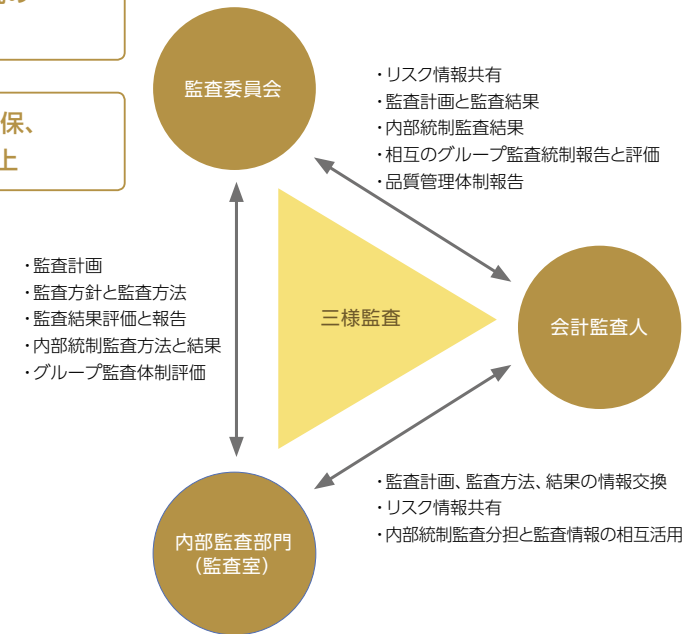
体制

102-11

日立では、企業価値の持続的成長の実現に向け、監査委員会、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。監査委員会がリーダーとして三者間の綿密な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、透明性と適切な緊張関係を確保し、内部統制の実効性の向上を図っています。

リスク情報と対応状況の評価の共有

透明性と緊張関係の確保、内部統制の実効性向上



より効果的・効率的な監査体制の構築

体制

102-11 | 102-19

監査委員会は、リスクアプローチに基づき監査計画を策定し、事業連結単位で監査を行います。内部監査部門の監査に先立ち、監査委員が各事業部門トップと直接面談します。そして監査委員は、持続的成長に向けた事業戦略実行にあたって、内部統制システムの運用の懸念点や課題などについて、内部監査部門に確認すべき項目を指示します。その際、従業員の意識調査や事業戦略の徹底状況など、質的にリスクが高い項目についても確認します。

内部監査部門は、事業所・拠点単位での定期的な内部監査を行います。内部監査部門はCEO 直轄であり、監査対象から独立した組織です。内部監査部門は過去の監査記録や直近の事業の状況を踏まえ監査計画を策定するとともに、監査委員会の指示を受けて監査を実施しており、監査の有効性を確保しています。日立の内部監査部門は、経理処理に限らず、生産管理、営業、購買、ITシステム、コンプライアンス、人事労務の各業務について適法性・適正性を確認します。それに加え、従業員が経営陣の経営方針や考え方をよく理解し、それに基づいて業務が実施されているのか、持続的成長のために事業戦略が効率的に実行されているのかなどを、経営陣の代理として確認します。

監査の有効性をさらに高めるため、2019年4月から、IT、エネルギー、インダストリー、モビリティ、ライフの5セクターごとに“監査責任者”制度を導入しました。5セクターを管掌する各副社長との連携はもちろんのこと、監査委員会とも連携を強化し、監査責任者をトップとした内部統制体制を構築しました。

この監査責任者は、会社法上の機関ではないものの、各セクターのガバナンスに責任をもちます。一方、子会社の会社法上の機関である監査役は、この“監査責任者”をレポートラインとし、内部統制システムの実効性向上に努めています。

業務監査では、IT システムを使って、内部監査事前提出資料から参照したい内容を効率的に検索するなどの効率改善を図っています。現在、2020年度の完成をめどに、Lumada プラットフォームのデータレイクを活用し、会計監査人と内部監査部門が情報を共有できる仕組みを構築しています。内部監査部門がCEOに提出する監査報告書は、何が課題なのか、早急な対応が必要か否かなど、CEOが素早く理解・判断できるものでなければなりません。今後も内部監査部門が、透明性と独立性を保ち、三様監査の一員として監査の実効性向上に取り組みます。

会計監査人は、財務諸表に関する、正確性・信頼性中心の会計監査を行います。まず、会計監査人は、グループ全体の財政状態からリスクアプローチにより、監査範囲・方法を決定し、監査計画を策定し、監査委員会と意見交換をします。この監査計画に基づき、本社財務部門に加え、各事業部の情報を効果的・効率的に把握できるよう、5セクターと、それを構成するビジネスユニットごとに監査を実施します。さらに監査の実効性を高めるため、将来財務諸表に重要な影響を及ぼす可能性のあるリスクの発生度合いや、会計監査の過程で、金額的に小さくても質的に影響が大きい問題を発見した場合は、その内容や社内関連部署の対策状況などについて監査委員会や内部監査部門と情報共有するほか、懸念点や改善提案が記載された「マネジメントレター」を財務部門経由で提出し、改善を求めています。また最近では、ITシステムを使って、サンプリングによる試査ではなく、全件調査を行い、数値の正確性の確認を行う効率化も進めています。