

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。

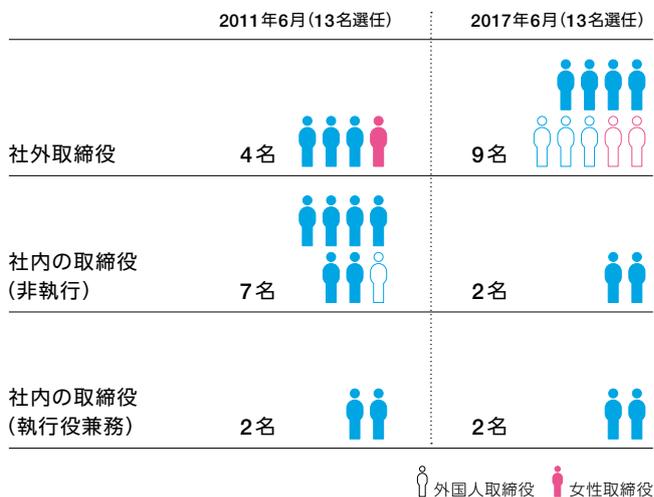
② グローバル経営の加速・監督機能の強化

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

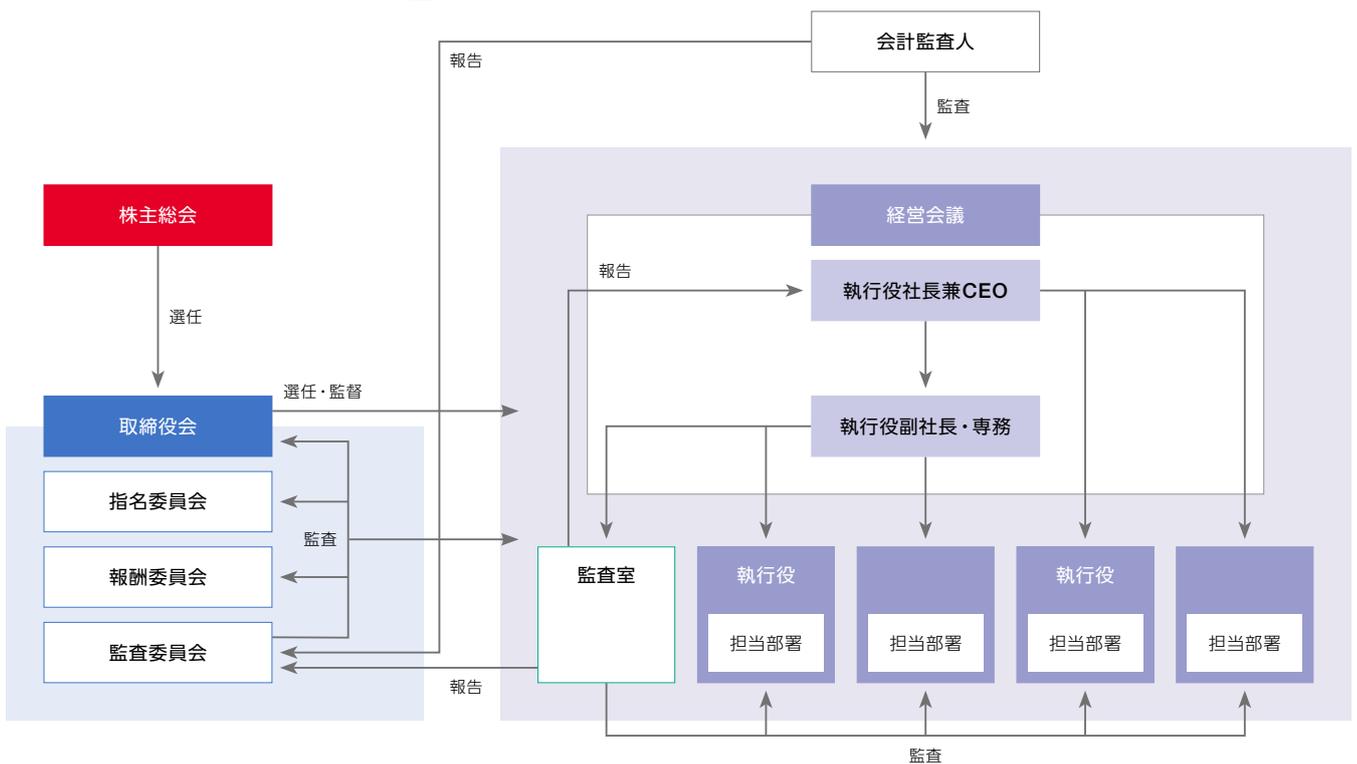
2016年度の実効性評価にあたっては、取締役会を構成するすべての取締役に対し、調査票を配布し、取締役会の構成、意思決定プロセス、貢献、運営・支援体制などに関する各取締役の自己評価を実施しました。この評価結果をもとに、前年度の評価結果との比較も踏まえつつ、取締役会で審議し、全体としての実効性を分析・評価しました。

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。
ルイーズ・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。

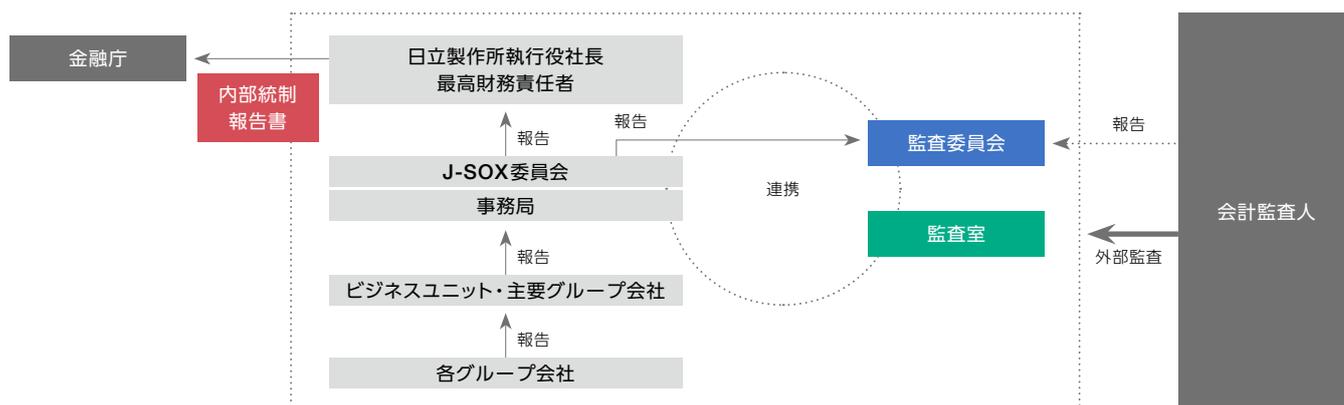
*9 ポンドでの支払い分について、基本報酬については、2016年度の四半期ごとの平均為替レート、インセンティブ報酬については、2016年度の平均為替レートで円換算しています。

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)

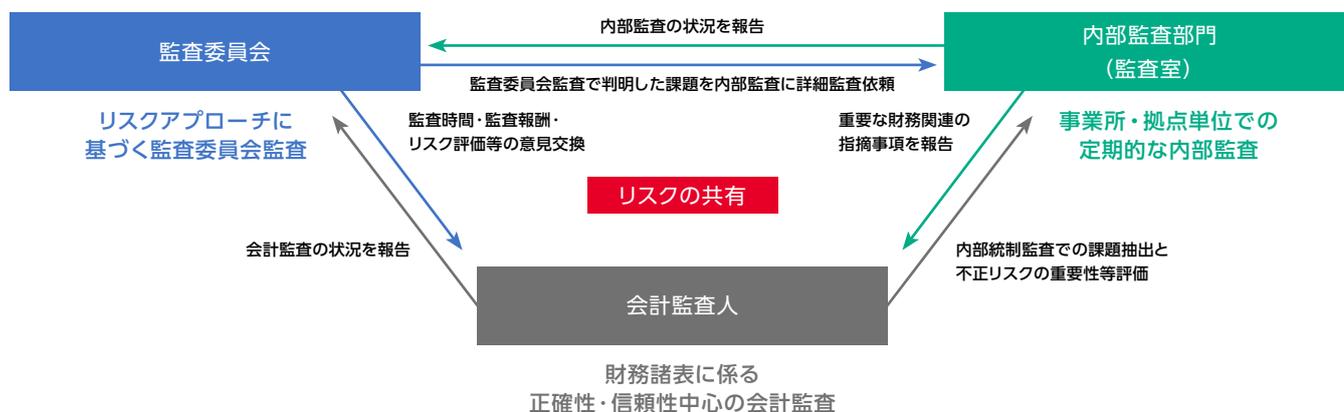


「三様監査」の連携強化の推進状況

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
