

取締役体制 (2026年6月24日時点)

経歴の詳細

社外取締役[◎]

指：指名委員

監：監査委員

報：報酬委員

○：委員長

菅原 郁郎 (69歳)
取締役会議長

指 監 報

所有株式数：5,700株
 社外取締役在任期間：4年
 出身国：日本
 取締役会出席率：100%
 指名委員会出席率：100%
 監査委員会出席率：100%

イルハム・カドリ (57歳)
新任

指 監 報

所有株式数：0株
 社外取締役在任期間：—
 出身国：モロッコ

西島 剛志 (68歳)



指 監 報

所有株式数：400株
 社外取締役在任期間：1年
 出身国：日本
 取締役会出席率：100%
 監査委員会出席率：100%
 報酬委員会出席率：100%

知野 雅彦 (62歳)
新任

指 監 報

所有株式数：0株
 社外取締役在任期間：—
 出身国：日本

ヘルムート・
ルートヴィッヒ (63歳)

指 監 報

所有株式数：28,500株
 社外取締役在任期間：5年11カ月
 出身国：ドイツ
 取締役会出席率：100%
 監査委員会出席率：100%

桜井 恵理子 (65歳)



指 監 報

所有株式数：200株
 社外取締役在任期間：1年
 出身国：日本
 取締役会出席率：100%
 指名委員会出席率：100%

イザベル・
デシャン (56歳)

指 監 報

所有株式数：300株
 社外取締役在任期間：2年
 出身国：カナダ
 取締役会出席率：100%

ラヴィ・
ヴェンカテヤン (63歳)

指 監 報

所有株式数：4,100株
 社外取締役在任期間：5年11カ月
 出身国：インド
 取締役会出席率：100%

取締役

東原 敏昭 (71歳)



指 監 報

所有株式数：1,272,700株
 出身国：日本
 取締役会出席率：100%
 指名委員会出席率：100%

西山 光秋 (69歳)



指 監 報

所有株式数：134,300株
 出身国：日本
 取締役会出席率：100%
 監査委員会出席率：100%

徳永 俊昭 (59歳)



指 監 報

所有株式数：450,000株
 出身国：日本
 取締役会出席率：100%
 報酬委員会出席率：100%

◎ 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満たす
 (注) 取締役会出席率および各委員会への出席率は、2025年度の実績を記載

取締役スキルマトリックス

各取締役の有する経験・識見およびスキルは以下のとおりです。

No	名前	主な経験・識見	コアスキル			専門スキル				
			企業経営	グローバル ビジネス	リスク マネジメント	財務・会計	法務	デジタル	政府・国際・ 教育機関	サステナビリティ
1	菅原 郁郎	経済産業省などの行政機関における指導的地位およびグローバル企業での社外取締役としての豊富な経験と識見を有する。	○	○	○				○	
2	イルハム・カドリ	Diversey社、Solvay社、Syensqo社のCEO、WBCSD ^{*1} 、ICC ^{*2} 、Cefic ^{*3} の議長を務めるなど、グローバル企業経営およびサステナブル経営の豊富な経験と識見、経済・業界団体や国際機関での経験と識見を有する。	○	○	○				○	○
3	西島 剛志	横河電機(株)の社長としてIT・OT ^{*4} の融合やDX ^{*5} の推進を通じて事業をグローバルに成長させるなど、グローバル企業経営とサステナブル経営の豊富な経験と識見を有する。	○	○	○			○		○
4	知野 雅彦	KPMGジャパン共同チェアマンなどを歴任し、グローバル企業経営および会計、監査、コンサルティングの豊富な経験と識見を有する。	○	○	○	○				
5	ヘルムート・ルートヴィッヒ	Siemens社のCIOなどを歴任し、グローバル企業経営やデジタル分野に関する豊富な経験と識見、教育機関での指導経験を有する。	○	○	○			○	○	
6	桜井 恵理子	Dow Corning社のグローバルな事業部門やDow社の地域トップおよび金融機関の社外取締役としてサステナビリティ委員長を歴任するなど、グローバル企業経営とサステナブル経営の豊富な経験と識見を有する。	○	○	○					○
7	イザベル・デシャン	Nestle社、Unilever社およびRio Tinto社などでの企業法務やコーポレート・ガバナンス、地政学を含むリスクマネジメント、サステナブル経営に関する豊富な経験と識見を有する。	○	○	○		○			○
8	ラヴィ・ヴェンカテサン	Microsoft India社、Infosys社、Baroda銀行などのグローバル企業、またUNICEF、Rockefeller財団、Global Energy Alliance for People and Planetなどの国際機関において、企業経営や組織運営およびテクノロジー分野の豊富な経験と識見を有する。	○	○	○			○	○	
9	東原 敏昭	当社のCEOなどを歴任するなど、グローバル企業経営およびサステナブル経営の豊富な経験と識見、政府の会議体や経済・業界団体における主要な地位の経験と識見を有する。	○	○	○			○	○	○
10	西山 光秋	当社のCFOや日立金属(株)(現 株)プロテリアル)の会長・社長を歴任するなど、グローバル企業経営や財務・会計分野に関する豊富な経験と識見を有する。	○	○	○	○				
11	徳永 俊昭	当社のCEOなどとして、グローバル企業経営およびサステナブル経営の豊富な経験と識見を有する。	○	○	○			○		○

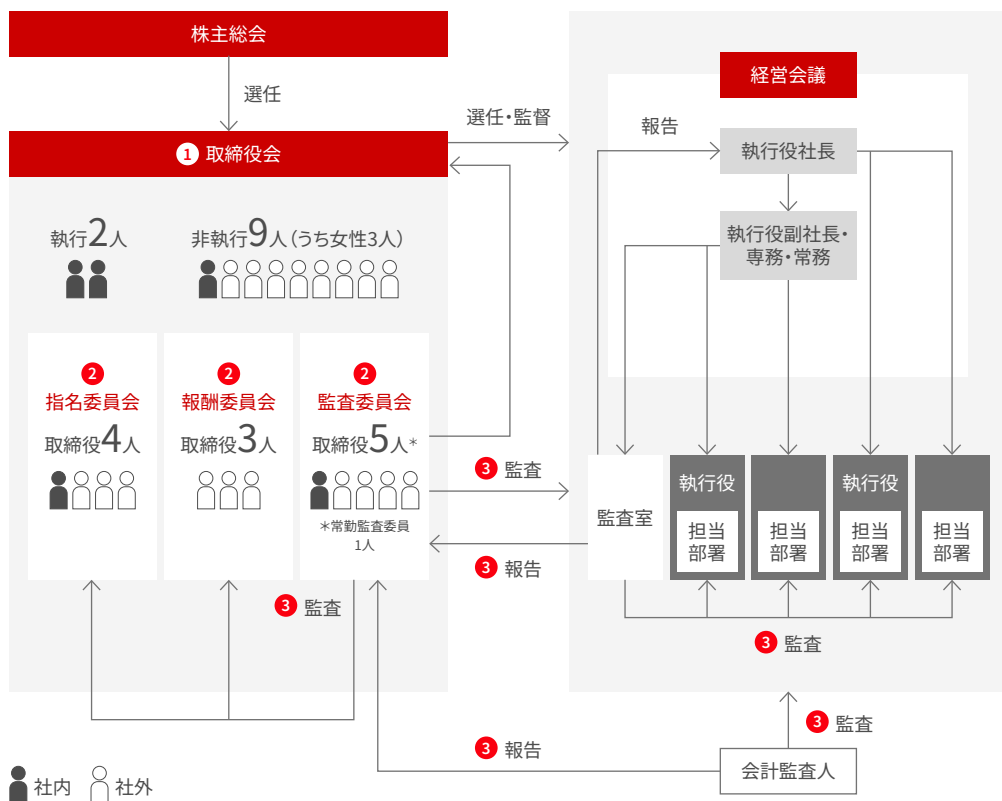
*1 WBCSD: World Business Council for Sustainable Development *2 ICC: International Chamber of Commerce *3 Cefic: The European Chemical Industry Council *4 OT: Operational Technology *5 DX: Digital Transformation

スキルの定義

コアスキル	企業経営	企業経営・経営監督に関する経験および識見
	グローバルビジネス	グローバルビジネスに関する実務経験またはグローバルに事業を展開する会社のマネジメント経験
	リスクマネジメント	企業が持続するために必要なリスクアセスメントやマネジメントに関する識見
専門スキル	財務・会計	財務会計責任者としての経験または会計監査の専門的識見および実務経験
	法務	グローバル事業や新事業の展開などに不可欠な法務に関する専門的識見および実務経験
	デジタル	社会イノベーション事業におけるDXを推進する上で重要なデジタル分野における実務経験
	政府・国際・教育機関	法規制や社会課題の把握・対応に向けた政府・関連機関、国際機関または経済団体でのリーダーシップ経験、教育機関での実務経験
	サステナビリティ	サステナブル経営に関する専門的識見および実務経験

日立のコーポレートガバナンス体制と特長 (2026年6月時点)

🖥️ コーポレートガバナンス報告書



POINT ● ——— 取締役会の独立性

外国人取締役を含む社外取締役を過半数とする体制

取締役11人は、社外取締役8人、執行役兼務の取締役2人、非執行の取締役1人で構成されており、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 ● ——— 経営の透明性

指名委員会等設置会社下での強固なガバナンス体制

指名・監査・報酬委員会の3委員会を設置しており、3委員会の委員長は社外取締役が務めています。これにより、取締役会による監督機能の強化を図るとともに、3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 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。

日立グループのコーポレートガバナンス体制と特長をよりよく理解いただくために、

 動画『日立のコーポレートガバナンスと三様監査』もご覧ください

社外取締役への情報提供

取締役会の実効性向上を図るため取締役に対して、専用の情報共有ツールを活用し、取締役会および各委員会の資料に加え、事業運営上重要な情報を執行部門から適宜共有しています。さらに、必要に応じて個別のミーティングを設けるなど、タイムリーかつ確かな情報提供に努めています。また、年1回を基本として事業とかかわりの深い国において取締役会を実施しており、2025年12月には、インドのニューデリーにて取締役会を実施しました。ニューデリーでの取締役会では、インド地域における事業戦略について議論を行ったほか、現地有識者による講演会や現地子会社訪問を実施しました。

加えて、社外取締役に対しては、事業内容の説明やグループ拠点の訪問、執行部門からの直接の情報提供などを通じ、事業理解と情報共有の機会を充実させています。2025年度においては、Hitachi Rail Hagerstown Factory (米国) 開所式、Hitachi Rail CBTC Solutions Headquarters (カナダ) 視察、Hitachi Social Innovation Forum、Hitachi Digital Summit、事業化発表会、研究所で開催される研究発表会への出席などを通じて、社外取締役による事業への理解を深めるとともに、経営幹部や現場の従業員との対話の機会を設けました。また、Hitachi Rail (イタリア)、原子力BU (日本)、日立パワーソリューションズ (日本) などの往査を監査委員で実施しました。



原子力発電所(日本)視察

取締役および執行役の報酬

役員報酬の基本方針

インセンティブ制度の基本方針	「成長」「収益性向上」「キャッシュ創出」をめざす	サステナブル経営の強化を促進する	株主価値との連動を重視する	事業・報酬両面でのグローバル競争力を確保する
中長期的な企業価値の成長・業績との連動 ペイ・フォー・パフォーマンスの徹底による 企業価値の伸長の実現 経営計画との連動 + 中長期的成長	1 経営計画との連動	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において、経営計画で掲げる重要指標を評価指標 (KPI) として採用し、その達成に向けた意欲を喚起します。		
	2 成長マインドの醸成に資する報酬体系と業績評価体系の確立	・「成長」「収益性向上」「キャッシュ創出」について短期的な成果と中長期的な成果の最適バランスを追求し、短期の成果と中長期的な企業価値の向上の両立をめざします。 ・ストレッチした目標を設定するとともに、それに見合う報酬水準を設定し、業績および成果に大きく報いる報酬体系を確立します。		
	3 サステナブル経営を促進する指標設定	サステナビリティ戦略PLEDGESに基づく具体的指標・目標を設定し、その実行を促します。		
	4 中長期的な企業価値の向上に報いる株式報酬の拡大	・中長期的な企業価値と報酬の連動性を高めるべく、株式報酬を拡大します。 ・株式保有ガイドラインの策定などを通じて継続的な株式保有を促進します。		
優秀な人財の確保・リテンション	5 グローバル視点を意識した競争力のある報酬水準	地域・出身にとらわれず、グローバル経営をリードする優秀な経営人財を確保するため、グローバル市場で競争力のある報酬水準を確保します。		
	6 客観性・透明性を確保した報酬ベンチマーキング	日本市場ベンチマークに加え、米国・欧州市場ベンチマークを参照し、多面的な検証と水準設定につなげます。		
制度運用における透明性・公平性・客観性の確保	7 充実した報酬開示や投資家との対話を通じた透明性・客観性の担保	グローバルを意識した報酬制度に関する十分な開示と投資家との継続的な対話を通じ、投資家による理解と賛同を得られるよう努めるとともに、対話を通じて得られた気づきをもとに制度の継続的な改善に取り組めます。		

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および株式報酬からなります。基本報酬および株式報酬の基準額の比率は、2.5:1を基本型とします。各報酬の決定方法は次のとおりです。

基本報酬 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、出席会議などを反映した加算を行って決定します。

株式報酬 中長期的な企業価値向上を意識した経営の監督・助言を行うインセンティブとするため、譲渡制限付株式報酬ユニット (RSU) を付与します。付与から3年経過後に、付与されたユニット相当分の普通株式または現金を交付します。

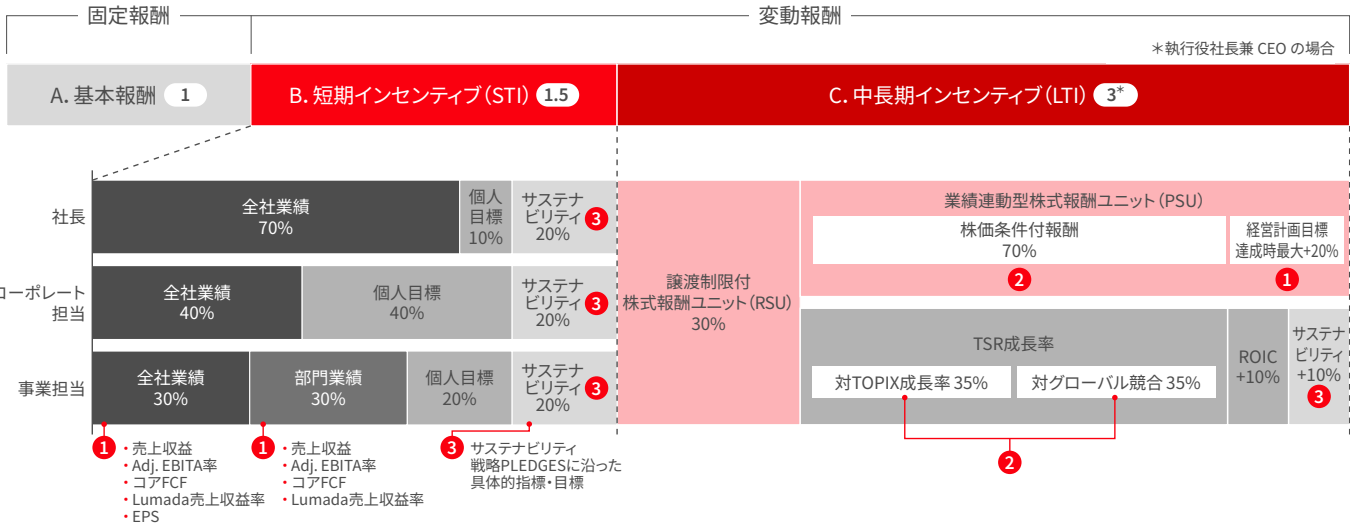
在任期間中の不正行為への関与などが判明した場合は、報酬の返還を求めることとしています (クローバック制度)。執行役を兼務する取締役には、取締役としての報酬は支給しません。

企業価値向上と従業員への報酬の連動

当社は、従業員の報酬についても、個人の目標を会社の目標と連動させ、報酬を決定する仕組みを導入しており、Inspire 2027で掲げる経営目標を従業員個人の報酬決定に際しての評価指標の一つとして用いています。

(2) 執行役

執行役の報酬は、固定報酬である基本報酬および変動報酬である短期インセンティブ報酬・中長期インセンティブ報酬からなります。執行役社長兼CEOの場合、各報酬の基準額の比率は、グローバルな事業の成長を通じた企業価値の向上と株主価値との連動を図るため、欧米企業を含めた主要グローバル企業の経営者報酬の構成比を参考に、1：1.5：3を基本型とします。その他の執行役の報酬構成比は、執行役社長兼CEOの水準を基準に、役位が上位の執行役ほど、総報酬に占める変動報酬の割合が高くなるように設定します。報酬の額などの詳細は、[有価証券報告書P.95「役員の報酬等」](#)で開示しています。



- A. 基本報酬 役位に応じた基準額に査定を反映して決定します。
- B. 短期インセンティブ (STI) 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。
- C. 中長期インセンティブ (LTI) 在任時からの株式保有を通じて経営陣による株主との価値共有を一層高めることにより、中長期視点に基づく経営を推進し、企業価値の持続的な向上に対するインセンティブとするため、役位に応じて基準額 (中長期インセンティブ報酬基準額 (LTI基準額)) を定めています。また、長期的な企業価値向上へのコミットメントをより明確にするため、2026年3月に従来の役員向け株式報酬制度を改定し、グローバルで統一した制度として、譲渡制限付株式報酬ユニットおよび業績連動型株式報酬ユニットで構成される中長期インセンティブ報酬を付与しています。詳細は、[有価証券報告書P.97](#)をご参照ください。

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

株式保有を通じた執行役による株主との価値共有の実効性をより一層高めることを目的に、執行役を対象とした株式保有ガイドラインを定め、継続的な株式保有を促進しています。具体的には、基本報酬を基準として、役位に応じて定めた係数を乗じて算定した額に相当する株式を、就任後4年以内に保有し、在任中継続して保有することを目標として定めています。

執行役の報酬体系のポイント

- ① 経営計画との連動強化
- Inspire 2027で掲げる重要指標をKPIとして採用 (STI・LTI)
- ② 企業価値向上との連動強化
- 株価条件付報酬を高比率に設定 (LTI)
 - グローバル競合比較の実施 (LTI)
- ③ サステナブル経営のさらなる進化
- サステナビリティ評価を独立させ、割合を20%に設定 (STI)
 - サステナビリティ戦略PLEDGESのKPI・目標の一部を役員報酬の評価に組み込み、その実行を促進 (STI・LTI)

PLEDGES戦略の柱	2027年度 KPI/目標	役員報酬との連動
Planet	事業所 (ファクトリー・オフィス) のGHG排出量削減率 (2019年度比) 75%	STI
Leadership	従業員成長マインド セットスコア 70ポイント	LTI
Empowerment	従業員エンゲージメントスコア 80ポイント*	STI・LTI
Governance	総災害発生率 (TRIFR) 0.1以下 死亡災害件数 0件	STI
Engagement	日立とともに環境や人権に取り組む調達パートナー数 (2024年度比) 1.5倍 (6,000社+)	STI

*グローバルな競合他社を上回る、意欲的な目標として80ポイントを設定 (基本目標は75ポイント)

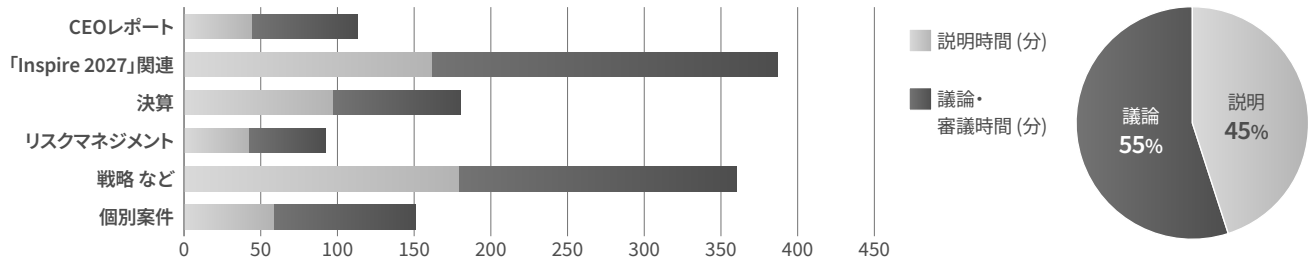
取締役会の運営状況

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、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。

2025年度は、経営計画Inspire 2027の内容を取締役会で決議するとともに、その進捗を2回にわたって取締役会に報告することで、日立グループが将来めざすべき姿や、これを実現するための事業戦略について多くの議論を交わしました。また、AIに関するリスク管理や昨今の世界情勢を踏まえた地政学リスクなどへの対応についても広く議論・審議しました。

これらの経営の基本方針にかかわる戦略的な議論やリスクに関する議論に加えて、執行役社長兼CEOの諮問機関である経営会議で議論した重要な経営課題など、執行側の重要トピックを社長兼CEOから取締役会に報告し議論することで、経営の監督側と執行側との認識の共有を行っています。これらの議題においては、より活発な議論を行うため、議題の説明以上に意見交換に時間を割くこととしています。

2025年度主要テーマごとの説明／議論時間と比率 (2026年3月31日までの実績)



3 委員会の活動内容

2025年度開催日数		主な活動内容	
指名委員会	10日	- 取締役選任議案の内容決定 - 将来の最高経営責任者の後継候補について議論	2026年度の執行役体制について確認 - 経営リーダー候補の育成について議論、リーダー候補との個別面談実施
報酬委員会	7日	- 固定報酬の額の査定や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 - 執行役の株式保有ガイドラインについて議論・審議 (2026年度より導入)	- 中長期インセンティブ報酬について、執行役の株式報酬制度を改定し、譲渡制限付株式報酬ユニット (RSU) 制度および業績連動型株式報酬ユニット (PSU) 制度からなる体系に移行することを決定 - 経営環境の変化や株主・投資家からの意見、第三者機関からのベンチマーク情報や助言を審議に反映
監査委員会	12日	- 三様監査の強化、内部統制システムの構築・運用状況の監査について検討 - 会計監査人の報告を受け、財務諸表監査および内部統制監査の結果検証 - 会計監査人の品質管理体制、報酬について確認・承認	- 執行部門のリスク・課題・機会などについて定期的に報告を受領 (サステナビリティ、人財、安全衛生、品質保証、ブランド管理、コンプライアンス、サイバーセキュリティ、AIトランスフォーメーションなど) - グループ内拠点への往査を実施

2025年度を取締役会開催状況／注力議題

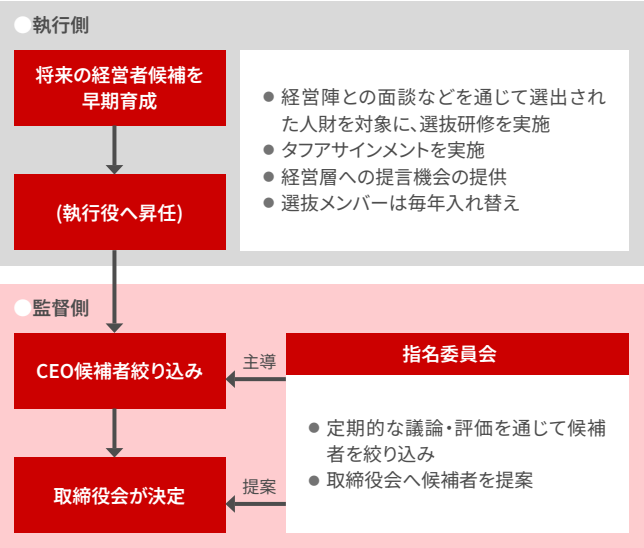
開催状況		
開催日数 10 (9) 日	平均議題数 7.3 (8.0) 件/日	1日当たり平均開催時間 160.2 (170.0) 分
* () 内は2025年10月9日 臨時取締役会を除いた数字		
テーマ	主な議論内容	
CEOレポート	資本政策関連の進捗、投資家対応 など	
Inspire 2027関連	「Inspire 2027」策定決議 1回 進捗報告 2回	
決算	業績、事業環境、株主還元 など	
リスク マネジメント	コンプライアンスの取り組み状況、 グループガバナンス・M&Aプロセス改善、 AIリスク管理、全社リスク管理 (ERM)、 投融資案件モニタリングなど	
戦略 など	研究開発戦略、地域戦略、人財戦略、 サステナビリティ戦略、個別のM&A案件	

最高経営責任者の 選任・解任と後継計画

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、指名委員会での事前協議と提案を踏まえて、取締役会が決定します。また、当社では、執行役の選解任については、指名委員会に事前報告した上で、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。

最高経営責任者の後継者計画については経営環境の変化のスピードが加速する中で、グループ・グローバルに事業をリードし、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、志をもって行動できる次世代のリーダーを育成しています。

後継者育成のプロセス



取締役会の実効性に関する分析・評価

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。特に2025年度からは、評価の客観性および多角的な視点を確保するため、執行役による評価と第三者機関によるインタビューを実施することとしました。

2025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 (2026年2月)	● 取締役会の役割 ● 取締役会の構成 (構成員の多様性、社外取締役と社内取締役の数・比率など) ● 取締役会の運営 (取締役と執行役の関係性、議案・時間配分・開催頻度の適切さなど) ● 3委員会の活動状況 (構成、役割、取締役会への報告など) ● 取締役への情報提供 (取締役会資料、事業に関する情報提供など) ● 取締役自身の貢献 (事業・日立グループ・アイデンティティの理解、取締役の経験・知見の発揮など) ● 取締役会による貢献 (議長の役割、最高経営責任者の後継計画への貢献、対外コミュニケーションなど)
2. 一部の執行役による調査票に基づく 評価 (2026年3月)	● 取締役会による貢献 ● 取締役会の構成 ● 取締役と執行役の関係性
3. 第三者機関による取締役向け インタビュー (2026年2～3月)	● 取締役による自己評価結果の深掘りを目的として、第三者機関による社外取締役向けインタビューを実施
4. 社外・非業務執行取締役による 議論 (2026年3月)	● 社外・非業務執行取締役による会合において、上記1～3の各評価項目および2025年度の実績を参照しながら、「監督」と「執行」の役割の在り方、取締役と執行役のコミュニケーションの強化、社外取締役による投資家対話への関与方針といった論点を中心に、取締役会のさらなる実効性向上について議論
5. 取締役会での議論と総括 (2026年4月)	● 上記1～3の各評価結果および4における議論の内容に基づき、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 (2025年度における全体評価)

当社の取締役会においては、特に以下の点を強みとして、全体としての実効性が確保されている。	
① 透明性と信頼を基盤とした執行と監督の健全な緊張関係	② グローバルな観点で考慮された多様性ある取締役会構成
③ 本質的な議論を自由闊達に行える取締役会のカルチャー	④ 効果的な議事進行および円滑な運営

今後の取り組み

コーポレートガバナンスのさらなる強化・取締役会のさらなる実効性向上	取締役会に関する運営支援強化、実務面の改善
● 取締役会は、監督と執行の分離を徹底の上、中長期的観点から経営方針などについて、より一層活発な議論を継続して行う ● 取締役会での議論に加え、長期的な経営方針について、取締役と執行役とが自由に意見交換する場を設定することで、両者が認識を共有し、相互の信頼関係の醸成をさらに促進する ● 社外・非業務執行取締役が、CEO・経営リーダー候補の選抜状況を適宜共有し、候補者の育成の取り組みに一層の支援を行う	● 事業説明、グループ内拠点訪問など、取締役が当社の事業を理解する機会のさらなる拡充 ● 会議資料・説明内容のさらなる改善、会議資料の早期提供
投資家との対話と情報共有 対話機会の適切な設定・実施と、投資家からのフィードバックの各取締役への共有	