









▶ 取締役が備えるべき経験・知見・能力など

当社の取締役は、社会イノベーション事業をグローバルに拡大する日立の経営をリードするのにふさわしい、グローバルかつさまざまな分野における経験・知見、優れた人格、経営に関する幅広い経験・知見などの資質をもち合わせている必要があります。

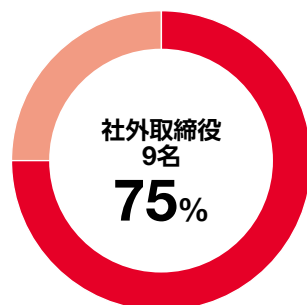
当社取締役に特に必要と考える経験・知見・能力などは以下のとおりです。

コアスキル 経営の監督機能と意思決定機能の実効性を確保するための中核的資質		該当する 取締役の人数
 企業経営	企業経営に関する経験および知見	12名
 グローバル ビジネス	日本国外でのビジネス経験、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	12名
 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知見	12名
 財務/会計	財務的視点から、企業の中長期の価値創造に必要な財務会計に関する知見および経営的実務経験	12名

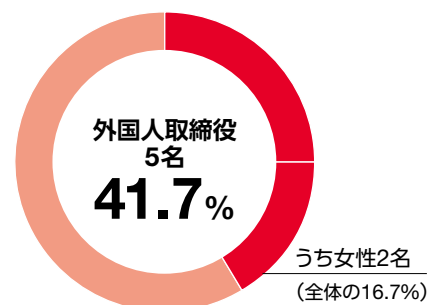
専門スキル 社会イノベーション事業を推進する上で、より議論を深めるための専門的知見と経験		該当する 取締役の人数
 政府・ 国際機関	法規制や社会課題の把握・対応に向けた政府・関連機関、国際機関、または経済団体でのリーダーシップ経験、教育機関での実務経験	4名
 法務	グローバル事業や新事業の展開などに不可欠な法務に関する専門的知見および実務経験	1名
 研究開発・ 知的財産	技術の利活用、新技術の取り込みを可能とする研究開発または知的財産に関する専門的知見および実務経験	2名
 デジタル	社会イノベーション事業におけるDXを推進する上で重要な産業分野における実務経験	4名

▶ 取締役の構成 (2023年6月時点)

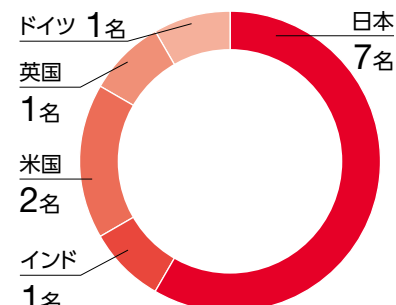
独立性(社外取締役比率)



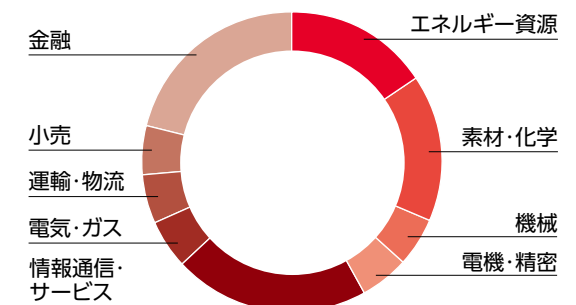
多様性(外国人・女性比率)



多様性(出身国)



産業分野



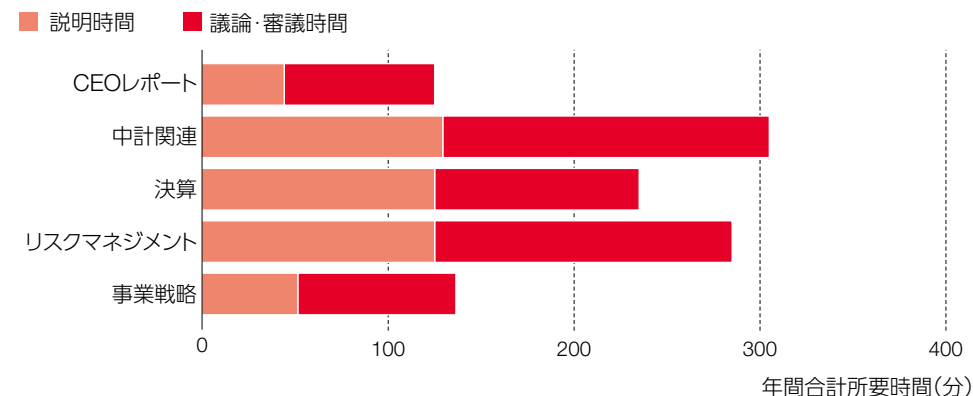
▶ 取締役会の運営状況

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、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。

2022年度は、小島CEOより2024中期経営計画の進捗報告において、全体の重点事項や各セクターの進捗を報告し、中期経営計画との整合性を確認しました。経営戦略の実行を進めるにあたっては、四半期ごとの決算報告や事業戦略などの議題において、説明時間以上に議論・審議に時間を費やしています。また、取締役会において、小島CEOより、経営会議で議論した執行側の重要Topicを報告し議論することにより、執行側との認識を共有しています。

2022年度取締役会開催状況

2022年度取締役会実績	
開催日数	9日
平均議題数	7.6議題/回
1日あたり平均開催時間	3.1時間(最長5.3時間)

主要テーマの議論状況**▶ 社外取締役への情報提供**

取締役会では、取締役会の実効性向上のために個別ミーティングや現場訪問などを実施し、情報共有機会の充実を図っています。新型コロナウイルス感染症の水際対策緩和に伴い、2022年度は3年ぶりに海外(米国)で取締役会を開催するとともに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。また、Hitachi Social Innovation Forum、事業化発表会、研究所で開催される研究発表会へのオンラインも含めた出席、日立オリジンパークの視察などを通じ、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。



2022年12月13日 米国で開催した取締役会



2023年1月18日 監査委員による日立エナジー訪問(スイス)



2022年10月27日 日立オリジンパーク視察

▶ 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。

2022年度の評価プロセス

	評価項目
1. 各取締役による調査票に基づく自己評価の実施 (2023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・比率等 取締役会の責任及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、議長の役割等 貢献: 経営戦略策定や企業風土変革への貢献、建設的な議論の展開への貢献、取締役の経験・知見・幅広い視点や洞察の発揮、最高経営責任者の後継計画への貢献等 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、将来の課題・機会 委員会の活動状況: 構成、責任・役割、取締役会との連携等 運営支援体制: 取締役会資料をはじめとする情報提供等
2. 社外取締役による議論 (2023年3月)	<ul style="list-style-type: none"> 社外取締役による会合において、上記1の各評価項目における取締役会の活動実績を参照しながら、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 (2023年5月)	<ul style="list-style-type: none"> 各取締役の自己評価結果及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、実効性の更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

	評価結果
2022年度における 全体評価	<ul style="list-style-type: none"> 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、中期経営計画等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等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	
コーポレートガバナンスの 更なる強化	<ul style="list-style-type: none"> 取締役会での議論のフィードバックや今後の対応事項の確認等、取締役会と執行側の認識共有の更なる促進 投資家からの対話の要請に対する可能な限りの対応
取締役会に関する 運営支援強化、 実務面の改善	<ul style="list-style-type: none"> ビジネスユニットCEO等との面談、社外取締役のグループ内拠点訪問の更なる拡充 資料の構成・内容及び事前提供の更なる改善

▶ 最高経営責任者の選任・解任と後継計画

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、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。

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。

▶ 取締役および執行役の報酬**2023年度 役員報酬制度改定**

当社では、2024中計における成長へのモードチェンジを通じて次の10年も成長し続けるために、報酬委員会において役員報酬制度について議論し、①グローバル企業群に対する競争優位性を確保できる制度とすること、②成長やイノベーションへの貢献に報いるためPay-for-Performanceを徹底すること、また、③サステナブル経営の強化を通じて企業価値を向上させることを目的に、役員(執行役)の報酬制度を改定しました。基本的な考え方(方針)は、以下の図のとおりです。また、具体的な内容は、次ページをご覧ください。

なお、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、その達成度に応じて報酬を決定する仕組みを導入しており、2024中計に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として用いています。今後も日立は、役員および従業員双方において、企業価値の向上と報酬を連動させて成長へのマインドを醸成し、One Hitachiでグローバルな成長を実現していきます。

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、所属する委員会及び役職、居住地からの移動等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及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。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、執行役社長兼CEOについては、これまで1:1:1であった各報酬比率を1:1.2:2とし、その他役員についてもこの比率を基本型として報酬比率を設定します。

なお、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ます(クローバック制度)。

報酬等の額など詳細は、有価証券報告書P.87「役員の報酬等」で開示しています。[☞](#)

新役員報酬制度(基本方針)**インセンティブ制度の基本方針**

「成長」「収益性」
「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
- Pay-for-Performanceの徹底による企業価値の伸長の実現

2024中計との
連動

中計の先を見据えた
中長期的成長

優秀な人財の確保・リテンション

制度運用における透明性・公平性・客観性の確保

1 中期経営計画との連動

- 短期インセンティブ報酬及び中長期インセンティブ報酬において、中期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、それに合う報酬水準を設定し、達成した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のもと、「環境」「誠実な経営」「幸せな生活」などに関する具体的指標・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。

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

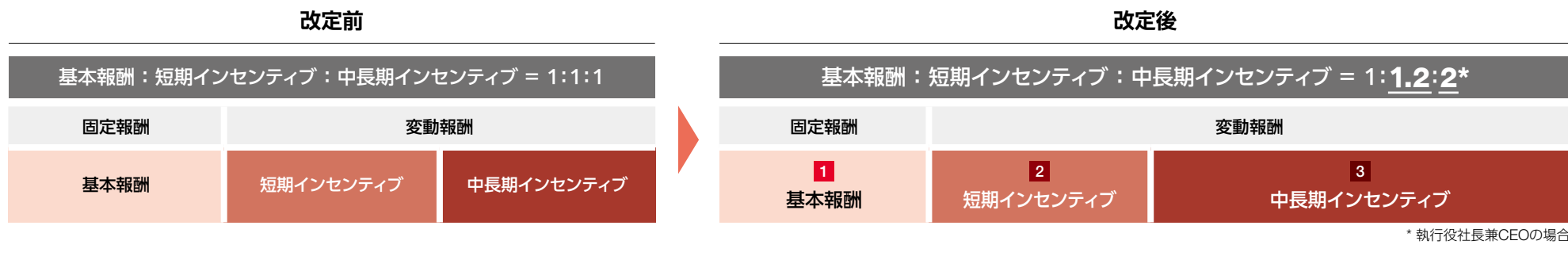
- 日本市場ベンチマークに加え、米国・欧州市場ベンチマークを参照し、多面的な検証と水準設定につなげます。

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付きをもとに制度の継続的な改善に取り組みます。

リスクと機会への対応 コーポレートガバナンス

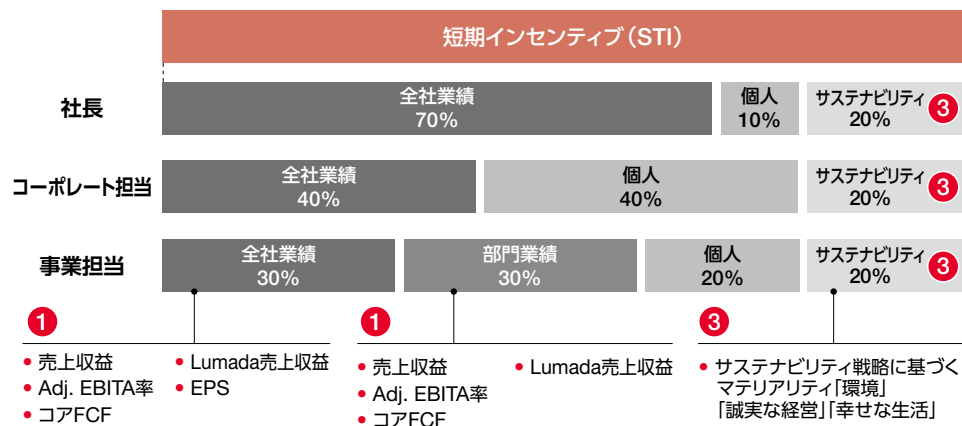
▶ 執行役の報酬体系(2023年度)



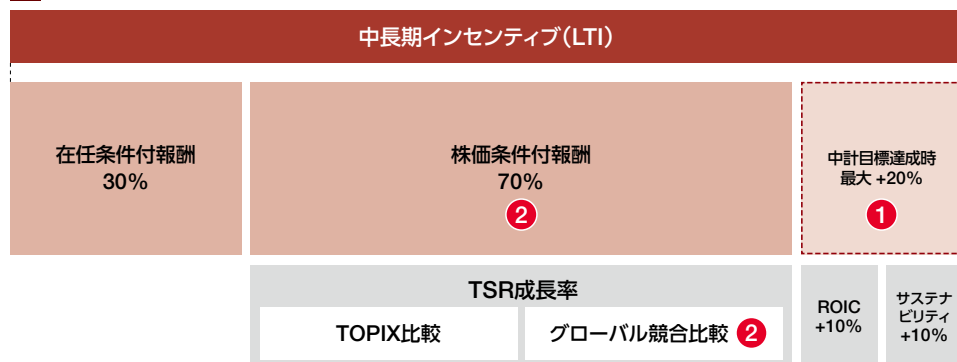
1 基本報酬

役位に応じた基準額に査定を反映して決定します。

2 短期インセンティブ



3 中長期インセンティブ



改定のポイント

① 2024中計との連動強化

- 2024中計で掲げる重要指標をKPIとして採用(STI)
- 中計達成インセンティブの導入(LTI)

② 企業価値向上との連動強化

- 株価条件付報酬の比率を拡大(LTI)
- グローバル競合比較の新設(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に基づくマテリアリティ「環境」「誠実な経営」「幸せな生活」に基づく評価を新設(STI)

リスクと機会への対応 コーポレートガバナンス

▶ マネジメント体制(2023年6月21日時点)

社外取締役*



井原 勝美 (72歳) ● ● ▲

所有株式数: 1,300株
社外取締役在任期間: 5年

2005年 ソニー㈱取締役 代表執行役副社長
2009年 同社業務執行役員 副社長
ソニーフィナンシャルホールディングス㈱
代表取締役副社長
2010年 同社代表取締役社長
2011年 ソニー生命保険㈱代表取締役社長
2015年 同社取締役会長(2017年6月退任)
2016年 ソニーフィナンシャルホールディングス㈱
取締役会長(2017年6月退任)
2018年 当社取締役



ラヴィ・ヴェンカテサン (60歳)

所有株式数: 500株
社外取締役在任期間: 3年

1999年 Cummins India Ltd. 取締役会長
(2004年3月退任)
2004年 Microsoft India Pvt. Ltd. 会長
(2011年9月退任)
2011年 Infosys Ltd. 独立取締役
(2018年5月退任、
2017年4月~8月共同会長)
2013年 Unitus Ventures LLC.
ベンチャーパートナー(現職)
2015年 Bank of Baroda 非業務執行取締役会長
(2018年8月退任)
2018年 UNICEF スペシャルリプレゼンタティブ
フォー・ヤングピープル&イノベーション
(2022年9月退任)
2020年 当社取締役



シンシア・キャロル (66歳) ●

所有株式数: 1,600株
社外取締役在任期間: 10年

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 同社オーガニッシュアルミナリミテッド
マネー・ジニングディレクター
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



菅原 郁郎 (66歳) ●

所有株式数: 400株
社外取締役在任期間: 1年

2010年 経済産業省 産業技術環境局長
2012年 同省 製造産業局長
2013年 同省 経済産業政策局長
2015年 経済産業事務次官
2017年 内閣官房参与(2018年6月退任)
2022年 当社取締役



ジョー・ハーラン (64歳) ▲

所有株式数: 1,300株
社外取締役在任期間: 5年

1999年 General Electric Company 照明事業
バイスプレジデント兼CFO
2001年 3M Company
コーポレートフィナンシャル
プランニングアンドアナリシス
バイスプレジデント
2002年 住友スリーエム㈱代表取締役
2004年 3M Company
エレクトロニックコミュニケーションズ
ビジネス エグゼクティブ
バイスプレジデント
2009年 同社コンシューマアンドオフィスビジネス
エグゼクティブバイスプレジデント
2011年 The Dow Chemical Company
パフォーマンスマテリアルズ
エグゼクティブバイスプレジデント
2012年 同社ケミカルズ、エナジーアンド
パフォーマンスマテリアルズ
エグゼクティブバイスプレジデント
2014年 同社マーケットビジネス
チーフコマースオフィサー(CCO)兼
バイスチェアマン
2015年 同社バイスチェアマン兼CCO
(2017年8月退任)
2018年 当社取締役



ルイーズ・ペントランド (51歳)

所有株式数: 1,200株
社外取締役在任期間: 8年

1997年 弁護士登録(英国)
2001年 Nokia Corporation
シニアリーガルカウンセラー
ノキアネットワークス
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.ペイパル部門
ゼネラルカウンセラー
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
2022年 同社エグゼクティブバイスプレジデント兼
シニアアドバイザー(2022年7月退任)

● 指名委員 ● 監査委員 ▲ 報酬委員

委員会の構成(下線は委員長)

指名委員会: 井原勝美、シンシア・キャロル、吉原寛章、東原敏昭

監査委員会: 吉原寛章、井原勝美、菅原郁郎、ヘルムート・ルートヴィッヒ、西山光秋

報酬委員会: 山本高稔、井原勝美、ジョー・ハーラン、小島啓二

* 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しています

リスクと機会への対応 **コーポレートガバナンス**



山本 高稔 (70歳) ▲

所有株式数: 14,100株
社外取締役在任期間: 7年

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 カンオ計算機(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



吉原 寛章 (66歳) ● ◆

所有株式数: 3,400株
社外取締役在任期間: 9年

1978年 ピートマーウィックミッチェル会計事務所
入所
1996年 KPMG LLP/パンフィックリム
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



ヘルムート・ルートヴィヒ (60歳) ◆

所有株式数: 4,400株
社外取締役在任期間: 3年

2001年 Siemens AG ソフトウェア&システムハウス
ディビジョン プレジデント
2002年 同社オートメーション&ドライブスグループ
システムズエンジニアリングディビジョン
プレジデント
2007年 Siemens PLM Software, Inc.
プレジデント
2010年 Siemens Corp. インダストリー
オートメーション グローバルヘッドオブ
コミュニケーションズ
2011年 Siemens Industry, Inc. 北米インダスト
リーセクター プレジデント兼CEO
2014年 Siemens Corp. プロダクトライフサイクル
マネジメント デジタルファクトリー
ディビジョンエグゼクティブ
プレジデント兼チーフデジタルオフィサー
2016年 Siemens AG チーフインフォメーション
オフィサー(2019年12月退任)
2020年 サザン・メソジスト大学
コックススクールオブビジネス 実務家教授
(ストラテジー&アントレプレナーシップ)
(現職)
当社取締役

取締役



小島 啓二 (66歳) ▲

所有株式数: 113,600株

1982年 当社入社
2011年 研究開発本部日立研究所長
2012年 執行役常務
2016年 執行役専務
2018年 代表執行役 執行役副社長
2021年 代表執行役 執行役社長兼COO兼
取締役
2022年 代表執行役 執行役社長兼CEO兼取締役



西山 光秋 (66歳) ◆

所有株式数: 26,660株

1979年 当社入社
2008年 財務一部長
2011年 日立電線株式会社執行役
2012年 当社取締役兼執行役
2013年 当社取締役兼執行役常務
日立金属(現日立プロテリアル)取締役兼
執行役常務
2014年 当社執行役常務(2015年3月退任)
2015年 当社執行役常務
2016年 当社代表執行役 執行役専務
2020年 日立金属(現日立プロテリアル)代表執行役 執行役会長兼
CEO
当社代表執行役 執行役会長兼
執行役社長兼CEO
当社代表執行役 執行役会長兼
執行役社長兼CEO兼取締役
2023年 日立プロテリアル 代表取締役 会長執行役員
(2023年3月退任)
当社嘱託
当社取締役



東原 敏昭 (68歳) ●

所有株式数: 207,900株

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
2010年 日立日立プラントテクノロジー
代表執行役 執行役社長
当社代表取締役 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
2021年 当社代表執行役 執行役会長兼執行役社
長兼CEO兼取締役
当社代表執行役 執行役会長兼CEO兼
取締役
2022年 当社取締役会長兼代表執行役

リスクと機会への対応

コーポレートガバナンス

▶ 執行役

執行役社長兼CEO

執行役副社長



小島 啓二*

統括



青木 優和*

社長補佐(インダストリアルデジタル事業、水・環境事業、インダストリアルプロダクツ事業、産業機器システム事業、ビルシステム事業、生活・エコシステム事業、計測・分析システム事業、ヘルスケア事業)



河村 芳彦*

社長補佐(財務戦略、年金、投資戦略、IR戦略、コスト構造改革、リスクマネジメント、経営オーデイト、輸出管理)



アリステア・ドーマー*

社長補佐(鉄道事業、原子力事業、エネルギー事業、パワーグリッド事業)



徳永 俊昭*

社長補佐(クラウドサービスプラットフォーム事業、デジタルエンジニアリング事業、金融事業、公共社会事業、ディフェンス事業、社会イノベーション事業推進、デジタル戦略)

執行役専務



阿部 淳

クラウドサービスプラットフォーム事業



ロレナ・デッラジョヴァンナ

サステナビリティ戦略、環境戦略、ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョン戦略



永野 勝也

公共社会事業、ディフェンス事業



中畑 英信*

人財戦略、ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョン戦略、コーポレートコミュニケーション戦略、安全衛生



長谷川 雅彦*

マーケティング・営業戦略、地域戦略



クラウディオ・ファキン

パワーグリッド事業



ジュゼッペ・マリノ

鉄道事業



森田 守

経営戦略



東原 敏昭*

全般

執行役常務

明田 篤弥
地域戦略(中国)飯泉 孝
ヘルスケア事業、計測・分析システム事業稲田 康徳
原子力事業浦瀬 賢治
エネルギー事業久米 正
サプライチェーンマネジメント(モノづくり)戦略、品質保証戦略、環境戦略、安全衛生斎藤 隆
マーケティング・営業戦略(コネクティブインダストリーズ)谷口 潤
デジタル戦略、デジタルエンジニアリング事業中津 英司
水・環境事業貫井 清一郎
IT戦略細矢 良智
クラウドサービスプラットフォーム事業光富 真哉
アーバン事業戦略、ビルシステム事業森田 和信
インダストリアルデジタル事業網谷 憲晴
鉄道事業伊藤 仁
渉外植田 達郎
金融事業加藤 知巳
財務戦略、年金児玉 康平
法務、リスクマネジメント、経営オーデイト田中 憲一
人財戦略中北 浩仁
地域戦略(APAC)西澤 格
研究開発アンドリュー・バー
地域戦略(EMEA)馬島 知恵
マーケティング・営業戦略(デジタルシステム&サービス)、社会イノベーション事業推進村山 昌史
コスト構造改革、情報セキュリティ戦略依田 隆
マーケティング・営業戦略(エネルギー)

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