

Governance

コーポレートガバナンス

▶ エグゼクティブサマリー

コーポレートガバナンス

企業倫理・コンプライアンス

リスクマネジメント


情報セキュリティ

ガバナンスデータ

コーポレートガバナンス

基本的な考え方

日立は、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、日立および日立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。

テーマ	概要
 <p>コーポレート ガバナンス</p>	<p>経営の監督と執行の分離の徹底、事業の迅速な執行体制の確立、適切な報酬の決定、透明性の高い経営の実現などに取り組んでいます。</p> <p>具体的には、日立の経営をリードするのに相応しい、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・知見などの資質を持ち合わせている取締役の選定や、企業価値の向上と連動した役員報酬制度の導入、透明性・独立性の高いコーポレートガバナンス体制の構築などに取り組んでいます。</p>

Governance

コーポレートガバナンス

エグゼクティブサマリー

コーポレートガバナンス

企業倫理・コンプライアンス

リスクマネジメント

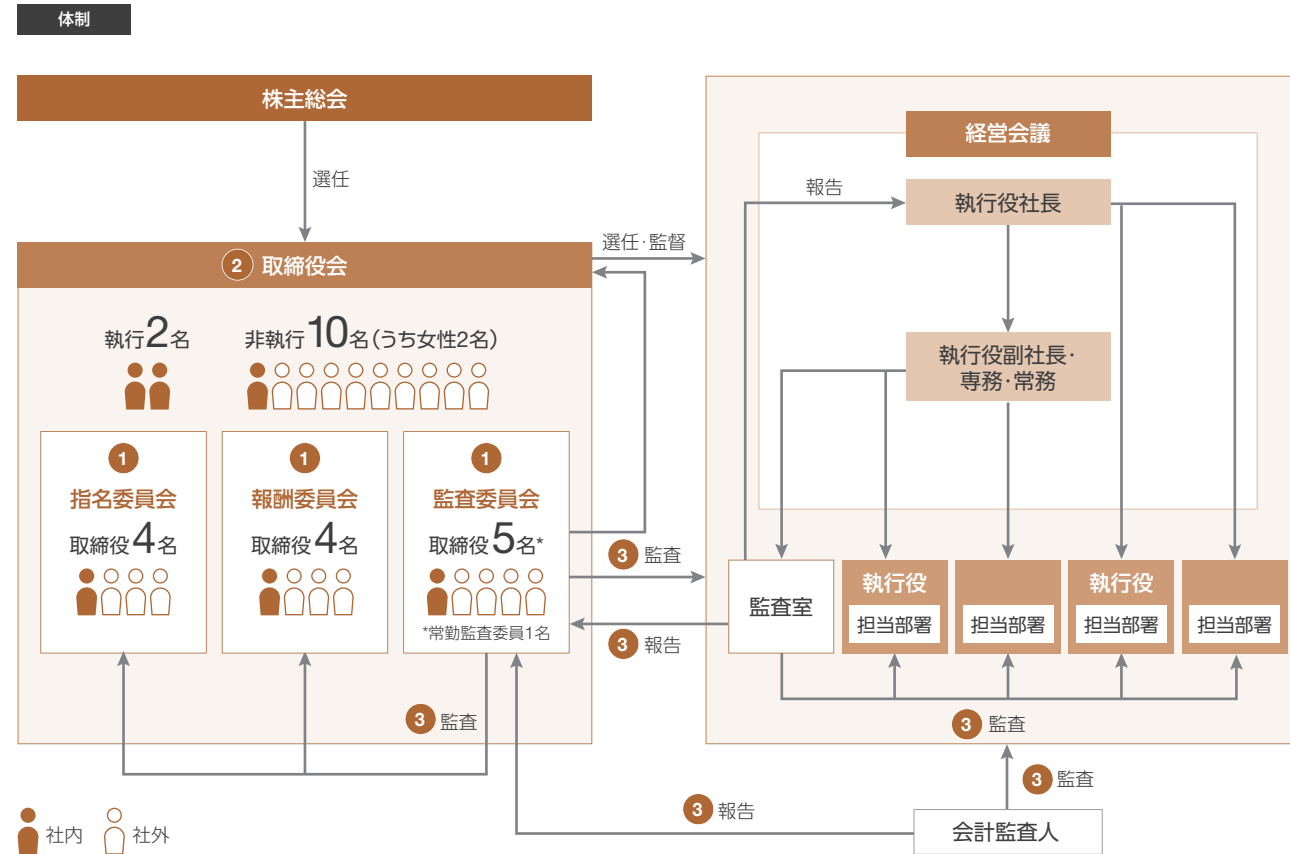
情報セキュリティ

ガバナンスデータ

コーポレートガバナンス

日立は、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、日立および日立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が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など、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、経営の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。

日立のコーポレートガバナンス体制と特長(2023年6月時点)



GRI 2-9/2-11/2-12/2-13/2-18/2-19/2-20/2-24

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3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で構成されています。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、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 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12名は、社外取締役9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。

Governance

コーポレートガバナンス

エグゼクティブサマリー

コーポレートガバナンス

企業倫理・コンプライアンス

リスクマネジメント

情報セキュリティ

ガバナンスデータ

取締役が備えるべき経験・知見・能力など

考え方

GRI 2-10

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。

当社取締役特に必要と考える経験・知見・能力等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の実務経験	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

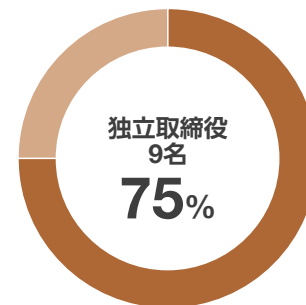
取締役の構成(2023年6月時点)

体制

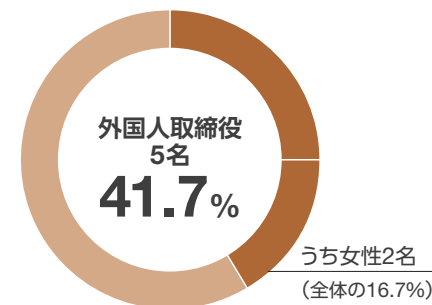
活動・実績

GRI 405-1

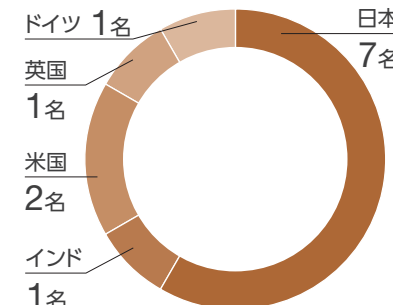
独立性(社外取締役比率)



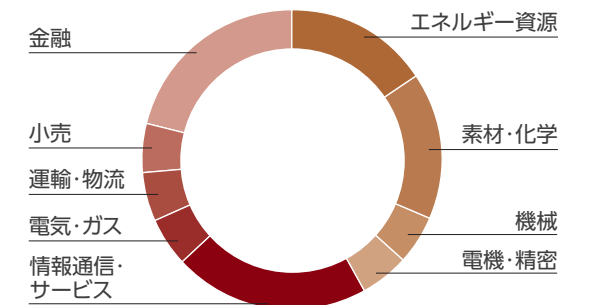
多様性(外国人・女性比率)



多様性(出身国)



産業分野



Governance

コーポレートガバナンス

エグゼクティブサマリー

コーポレートガバナンス

企業倫理・コンプライアンス

リスクマネジメント

情報セキュリティ

ガバナンスデータ

経験豊富な取締役

体制	活動・実績		
指名	特記事項	主な産業分野	当社における地位および担当
井原勝美	ソニーグループにおいて経営に携わり、国際的な企業経営の分野における豊富な経験と識見を有している。	電機・精密、金融	社外取締役 ● 指名委員長 ◆ 監査委員 ▲ 報酬委員
ラヴィ・ヴェンカテサン	マイクロソフト・インディア社をはじめ国際的な企業経営はもちろん、特にデジタル分野や新興国市場でのビジネスに関する豊富な経験と識見を有している。	情報通信・サービス	社外取締役
シンシア・キャロル	アングロ・アメリカン社をはじめ国際的な大企業の経営者としての豊富な経験と識見を有している。	素材・化学、エネルギー資源	社外取締役 ● 指名委員
菅原郁郎	経済産業省において指導的地位を務め、行政分野等における豊富な経験と識見を有している。	産業全般	社外取締役 ◆ 監査委員
ジョー・ハーラン	ダウ・ケミカル社をはじめ国際的な企業経営の分野における豊富な経験と識見を有している。	電気・ガス、エネルギー資源、素材・化学	社外取締役 ▲ 報酬委員
ルイーズ・ペントランド	米国NY州及び英国で弁護士資格を持ち、ペイパル・ホールディングス社をはじめ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有している。	情報通信・サービス、金融、小売	社外取締役
山本高稔	企業分析及び国際的な企業経営の分野における事業や経営に関する広範な識見を有している。	金融	社外取締役 ▲ 報酬委員長
吉原寛章	国際的な企業経営及び財務・会計の分野における高い専門的識見と豊富な経験を有している。	金融、産業全般	社外取締役 ● 指名委員 ◆ 監査委員長
ヘルムート・ルートヴィヒ	主にシーメンスグループにおいて経営に携わり、国際的な企業経営はもちろん、特にデジタル分野に関する豊富な経験と識見を有している。	機械、製造業	社外取締役 ◆ 監査委員
小島啓二	当社及びグループ会社で研究開発や直近ではライフセクターの事業経営に携わり、特にデジタル事業においては、Lumadaのグローバル展開を進めるなど、豊富な経験と実績を有している。	情報通信・サービス	代表執行役 執行役社長兼CEO兼取締役 ▲ 報酬委員
西山光秋	当社及びグループ会社等で経理・財務等の業務や経営に携わり、豊富な経験と実績を有している。	素材・化学	取締役 ◆ 監査委員
東原敏昭	当社及びグループ会社で社会インフラ事業や電力システム事業等の幅広い分野の経営に携わるとともに、日立グループの事業のグローバル展開を進めるなど、豊富な経験と実績を有している。	運輸・物流、情報通信・サービス、エネルギー資源	取締役会長兼代表執行役 ● 指名委員

Governance

コーポレートガバナンス

エグゼクティブサマリー

コーポレートガバナンス

企業倫理・コンプライアンス

リスクマネジメント

情報セキュリティ

ガバナンスデータ

取締役会の運営状況

体制

活動・実績

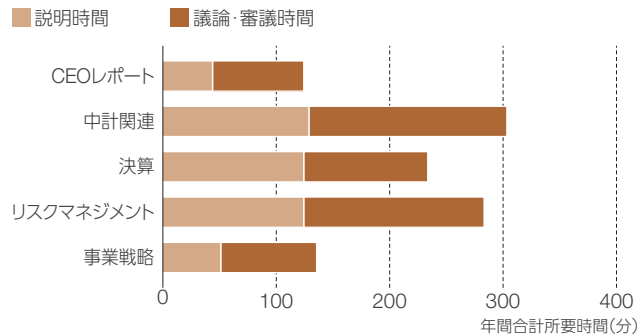
取締役会は、企業価値・株主共同の利益の継続的な向上のため、日立グループの経営の基本方針を決定し、執行役および取締役の職務の執行を監督します。経営の基本方針には、中期経営計画や年度予算などを含み、取締役会においては、法令、定款または取締役会規則に定める決議事項に加えて、経営の基本方針に関する戦略的な議論にも焦点を当てます。

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



3委員会の活動内容

活動・実績

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等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名の構成です。

取締役候補者を決定し、最高経営責任者の選解任について事前審議を行い、執行役の選解任について事前報告を受けます。

2022年度の開催日数は10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、2023年度の執行役体制について事前報告を受け確認しました。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。

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等に関する議案の内容を決定する権限等を有する機関であり、現在は、独立社外取締役4名および常勤監査委員1名を含む5名の取締役の構成です。

監査委員長の吉原寛章は、長年にわたり、KPMGグループで会計等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。

2022年度の開催日数は15日です。

■ 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・運用状況の監査等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、内部監査部門等との連携や、経営会議等の社内の重要な会議への出席等を通じた適時的確な情報の把握等を行い、他の委員との情報共有を推進しました。

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)を決定する権限等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、現在は、独立社外取締役3名を含む取締役4名の構成です。

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。

2022年度の開催日数は8日です。

■ 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、2023年度に適用される取締役および執行役の報酬内容を決定する方針を決定しました。

Governance

コーポレートガバナンス

エグゼクティブサマリー

コーポレートガバナンス

企業倫理・コンプライアンス

リスクマネジメント

情報セキュリティ

ガバナンスデータ

取締役および執行役の報酬

制度

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、報酬の返還を求めていることとしています(クローバック制度)。

[第154期有価証券報告書 P.87「役員の報酬等」](#)

https://www.hitachi.co.jp/IR/library/stock/hit_sr_fy2022_4_ja.pdf

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
<ul style="list-style-type: none"> ●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 <div style="display: flex; justify-content: space-around; align-items: center; border: 1px solid black; padding: 5px;"> <div style="text-align: center;">2024中計との連動</div> <div style="font-size: 24px; font-weight: bold;">+</div> <div style="text-align: center;">中計の先を見据えた中長期的成長</div> </div>	<ol style="list-style-type: none"> 1 中期経営計画との連動 <ul style="list-style-type: none"> ●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 <ul style="list-style-type: none"> ●「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、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 <ul style="list-style-type: none"> ●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 <ul style="list-style-type: none"> ●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。 			
<p style="text-align: center;">優秀な人財の確保・リテンション</p>	<ol style="list-style-type: none"> 5 グローバル視点を意識した競争力のある報酬水準 <ul style="list-style-type: none"> ●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 <ul style="list-style-type: none"> ●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。 			
<p style="text-align: center;">制度運用における透明性・公平性・客観性の確保</p>	<ol style="list-style-type: none"> 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 <ul style="list-style-type: none"> ●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みます。 			

Governance

コーポレートガバナンス

エグゼクティブサマリー

コーポレートガバナンス

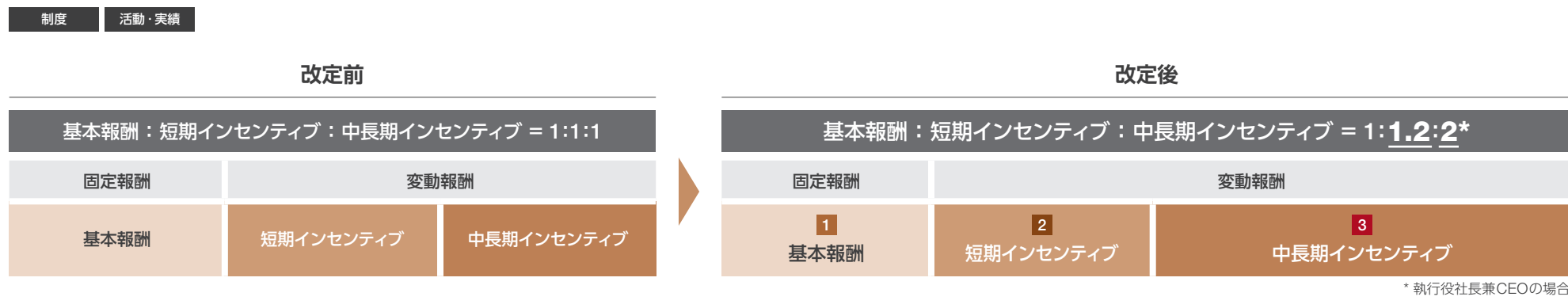
企業倫理・コンプライアンス

リスクマネジメント

情報セキュリティ

ガバナンスデータ

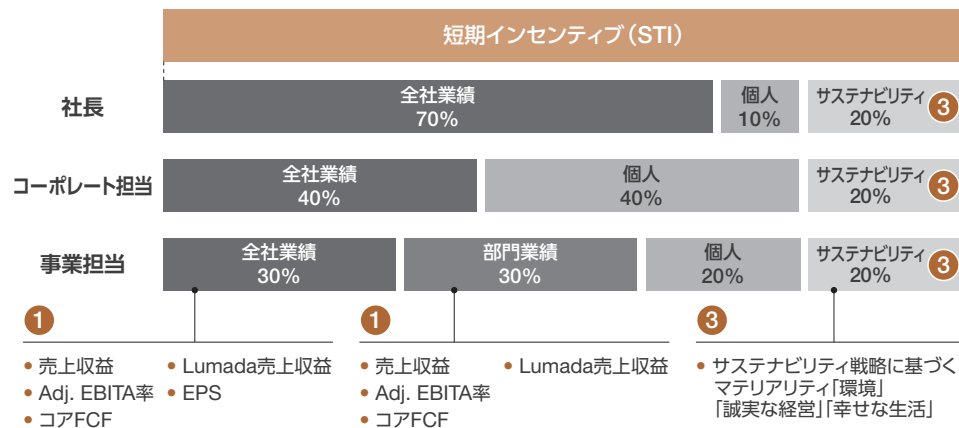
執行役の報酬体系(2023年度)



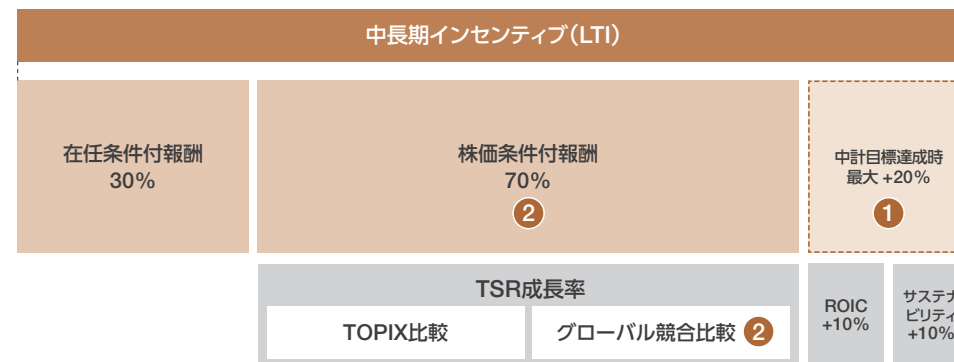
1 基本報酬

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)