

コーポレートガバナンス

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、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。

取締役会議長メッセージ



井原 勝美
社外取締役

取締役会議長就任にあたって

私が日立の取締役に就任してから4年が経ちました。この期間は、リーマンショック以降10年超に及ぶ日立の大きな構造改革の最終フェーズにあたります。日立はこの間、個々の事業をグローバル市場で戦えるように転換し、そのために必要なピースをかなりの規模のM&Aで補完することで、成長の基盤を整えてきました。そして、いよいよ構造改革からグローバルな成長へと本格的に舵を切る局面を迎えました。2022年4月に公表した「2024中期経営計画」は、こうした認識のもと策定されています。

日立は近年、多額の資金をM&Aに投入しました。新しく取り込んだ資産がグループ内でシナジーを発揮し、企業価値向上に貢献するようフォローしていくことは、取締役会の重要な責務です。一方、現在の事業を取り巻く環境に目を向けると、地政学リスクが顕在化し、インフレやサプライチェーンの混乱等、まさしくVUCA(Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity)という言葉がぴったり当てはまるような状況にあります。取締役会では引き続きリスクマネジメント体制の強化も重要なテーマの一つとして取り組んでいます。

日立の社外取締役の多くは、グローバル企業で経営経験を

積み、幅広い経験・知見を持ち合わせています。そしてなにより、日立の企業価値向上に貢献するという強い思いを持っています。厳しい事業環境下ではありますが、持続的な成長に向けて厳しくも有効な議論がなされるよう、経営の監督機能としての責任を果たしていきます。

取締役会の構成と実効性

現在、日立の取締役12名のうち、9名が社外取締役であり、そのうち5名が外国人、2名が女性という構成です。グローバル企業のトップ経験者や行政出身者など、専門分野も多岐にわたっています。取締役会ではこうしたメンバーから鋭い質問や意見が投げかけられ、執行役との間で活発な議論が展開されています。現在の多様性に富んだ取締役会の構成は形式的な側面にとどまらず、日立の企業価値向上に実質的に寄与できていると感じています。

日立はここ数年、デジタル分野へ一層注力する姿勢を打ち出していましたので、この分野に精通する社外取締役も迎えています。取締役会の実効性を維持、向上させていくためには、企業のめざす方向性に合致した経験や知見を有する取締役を継続的に確保していく必要がありますが、グローバ

ル企業の経営経験者を社外取締役に迎えることは一朝一夕にできるものではありません。サステナブルな社会の実現に貢献するESG経営の進化など、これからの企業像を見据えて、取締役会の構成を検討していく指名委員会の活動が、取締役会の実効性を確保する上で、極めて重要だと思えます。

取締役会での活発、真剣な議論

取締役会に上程される議案について、必ずしも全員が賛意を示すとは限りません。過去には、大型M&Aについての意見が割れた案件もあります。大型M&Aには大きなリスクが伴うため、多角的な視点からの分析が不可欠ですが、その際、判断が分かれることは自然なことです。ここで重要なことは、議案が可決されたから良し、ではなく、執行側は議論された指摘事項の論拠をよく理解し、その後のPMIやリスクマネジメントに活かしていくことです。



2024中計の策定にあたっては、公表に至るまでに取締役会で計5回、取り上げ、議論を積み重ねました。社外取締役からさまざまな意見が寄せられ、例えば、新しい事業推進体制やLumada戦略の深化といった点に反映されました。技術戦略についても、2024年度までの3年間という枠に捉われず、2050年からのバックキャストという形で議論がなされました。

日立の取締役会の特長:お互いを尊重する意識と信頼感

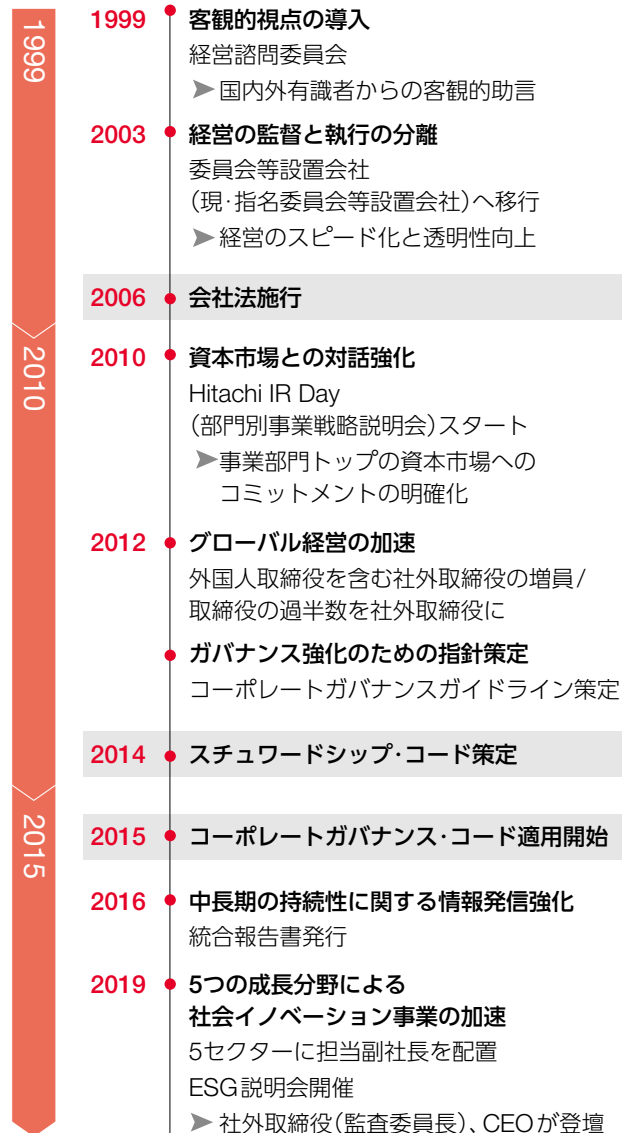
取締役に就任した当時から、日立には、相手の意見を尊重する姿勢、カルチャーがあると感じています。執行側は取締役の意見に真摯に耳を傾け、それらを自分の仕事に生かそうという意欲があります。また、取締役には自らの経験を踏まえて、日立の事業の健全な発展に貢献したいという熱い想いがあります。そのため、全取締役が事前に配布される資料に目を通し、確認すべきポイントを整理するなど、入念に準備をしたうえで取締役会に臨みます。日立の取締役会の実効性は、こうした相互の尊重意識、信頼感に支えられている面が大きいと感じます。

また、社外取締役と執行役の接点は、取締役会の場合ではありません。社外取締役から執行役に向けた意見や質問は日常的にメールベースでも行われており、一方、特定の専門領域については、執行役から社外取締役に意見を求めるなど、日々やりとりが交わされています。加えて、日立は社内出身の非業務執行取締役を配置しており、日立の事業や現場に精通し、社外取締役との橋渡し役として効果的に機能

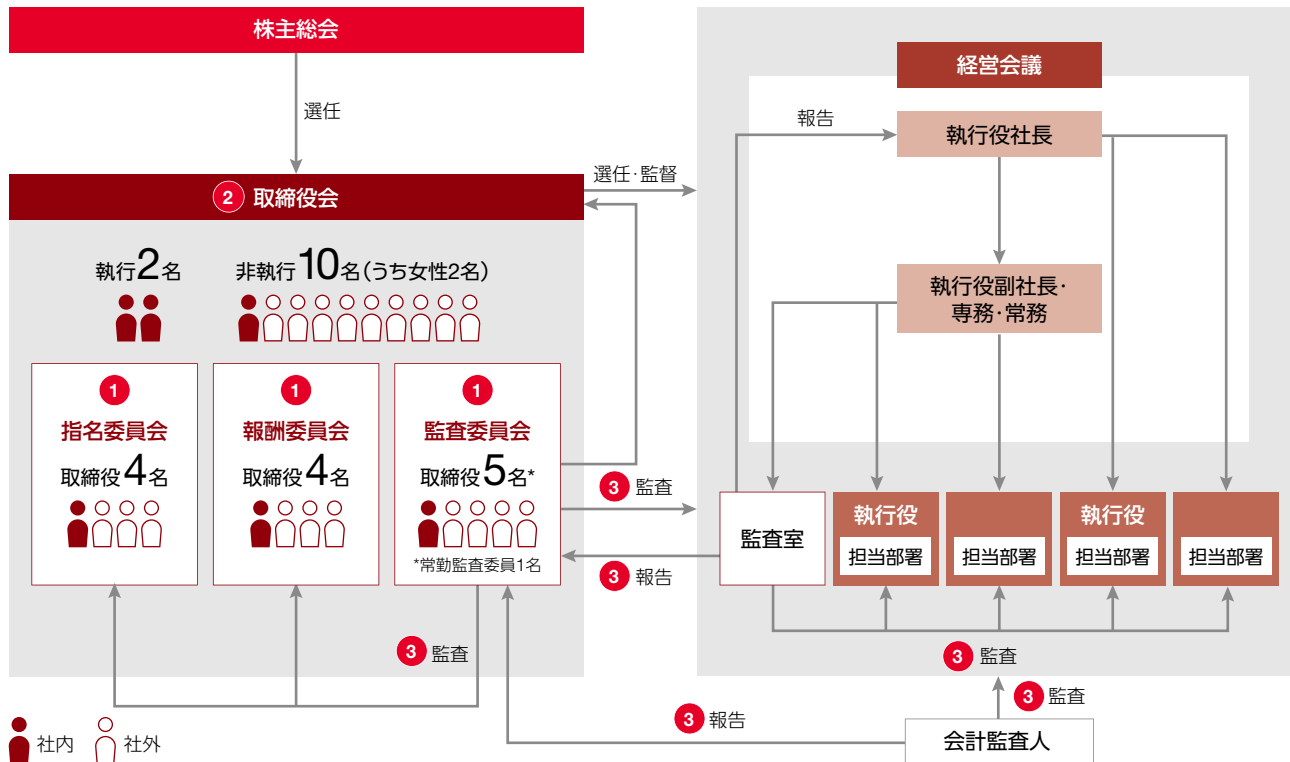
していると思えます。

COVID-19発生以前は、全取締役が一堂に会して会議に参加していたため、事前に関係者から説明を受けたり、取締役間でコミュニケーションを取る機会に恵まれていたのですが、2020年度以降は、海外メンバーの来日が難しく、リモート会議が主流となり、こうした場が限定的となりました。今後は情勢も見極めながら、できる限り対面の機会も活用し、取締役間や執行役とのコミュニケーションをさらに活性化させることで、議論の質向上を図るなど取締役会の実効性を高めることに取り組んでいきます。

日立のガバナンス改革の変遷



日立のコーポレートガバナンス体制と特長 (2022年7月)



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、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に増員
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。

取締役が備えるべき経験・知見・能力等

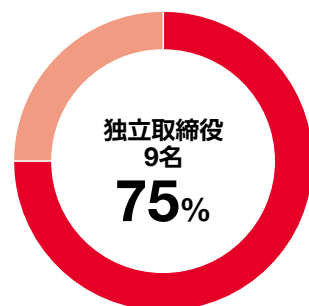
当社の取締役は、社会イノベーション事業をグローバルに拡大する日立の経営をリードするのに相応しい、グローバルかつさまざまな分野における経験・知見、優れた人格、経営に関する幅広い経験・知見などの資質を持ち合わせている必要があります。

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。

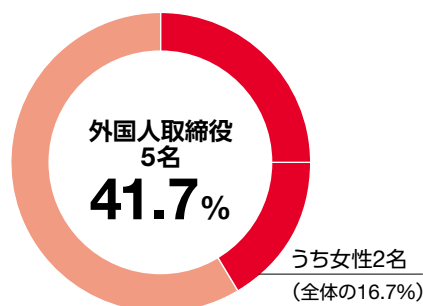
コアスキル 経営の監督機能と意思決定機能の実効性を確保するための中核的資質		該当する 取締役の人数	専門スキル 社会イノベーション事業を推進する上で、より議論を深めるための専門的知見と経験		該当する 取締役の人数
 企業経営	企業経営に関する経験および知見	12名	 政府・国際機関	法規制や社会課題の把握・対応に向けた政府・関連機関、国際機関、または経済団体でのリーダーシップ経験、教育機関での実務経験	4名
 グローバルビジネス	日本国外でのビジネス経験、またはグローバルに事業を展開する会社のマネジメント経験	12名	 法務	グローバル事業や新事業の展開等に不可欠な法務に関する専門的知見および実務経験	1名
 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	 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
 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	 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(2022年7月)

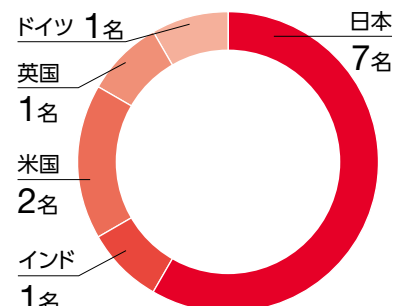
独立性(社外取締役比率)



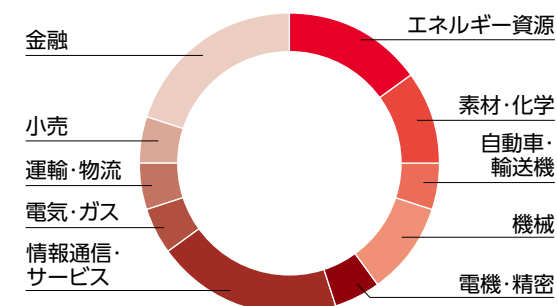
多様性(外国人・女性比率)



多様性(出身国)



産業分野



経験豊富な取締役

取締役会では、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。

氏名	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・インド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
関秀明	当社及びグループ会社で昇降機事業や自動車機器事業の経営に携わり、当該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。	自動車・輸送機、機械	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

取締役会の運営状況

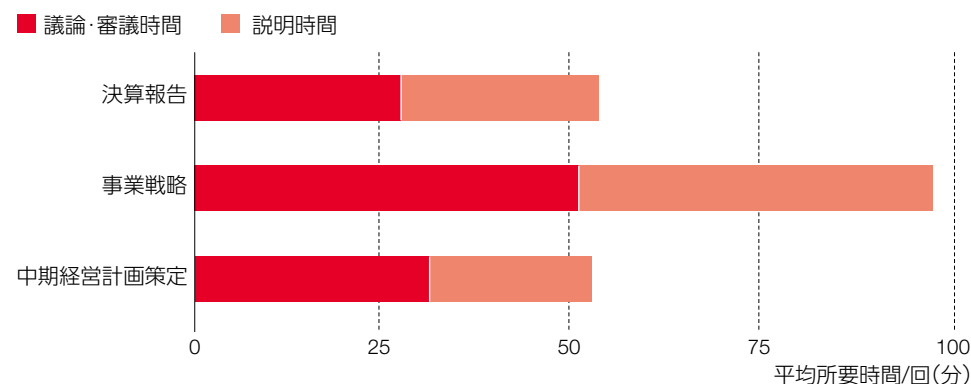
取締役会は、企業価値・株主共同の利益の継続的な向上のため、日立グループの経営の基本方針を決定し、執行役および取締役の職務の執行を監督します。経営の基本方針には、中期経営計画や年度予算などを含み、取締役会においては、法令、定款または取締役会規則に定める決議事項に加えて、経営の基本方針に関する戦略的な議論にも焦点を当てます。

2021年度は、次期中期経営計画策定の年となり、取締役会では、執行役と取締役の間で、方向性や重点項目などについて複数回にわたる議論を行いました。また、2021年10月の取締役会において、当時の東原CEO(現取締役会長)より2021中期経営計画の進捗報告を行い、2021中計進捗を踏まえて、次期中計で強化していく事項等について、取締役間での共通認識を形成しました。こうしたプロセスを通じて、会社のめざす姿の共有化を図り、具体的な計画内容を検討しました。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、日立のデジタル戦略を推進する上で、大きな役割を持つGlobalLogicについては、取締役会で買収後のPMIの計画や進捗状況などが報告され、定期的に進捗状況を共有しています。環境への取り組みについては、COP26参加や環境長期目標の改訂に関して報告があり、カーボンニュートラルをはじめとする環境に関する日立の取り組みについて確認しました。

2021年度の実績

21年度取締役会実績	
開催日数	9日
平均議題数	7.5議題/回
1日あたり平均開催時間	3.5時間(最長5.7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等を実施し、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影響により、2021年度の現場訪問は限定的な実施となりましたが、Hitachi Social Innovation Forumへのオンライン参加や、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、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。



2021年11月12日 デジタル研究発表会



2022年5月12日 日立研究所訪問



3委員会の活動内容

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。

2021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、最高経営責任者選任案について確認・審議し、2022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。

2021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。

2021年度の開催日数は5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、2022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。

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、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なかで、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。

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。

2021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 (2022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 (2022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 (2022年5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

	評価結果
2021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
コーポレートガバナンスのさらなる強化	<ul style="list-style-type: none"> 企業文化や将来的な全体の事業ポートフォリオ等について自由に討議し、議論を深める場を設定 中期経営計画との整合性を確認するため、取締役会において、GXやDX等の重要テーマも踏まえ、セクターやBUの具体的な戦略を議論
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"> COVID-19の取束後、ビジネスユニットCEO等との面談の拡充、社外取締役のグループ内拠点訪問の再開 資料の構成・内容及び事前提供のさらなる改善

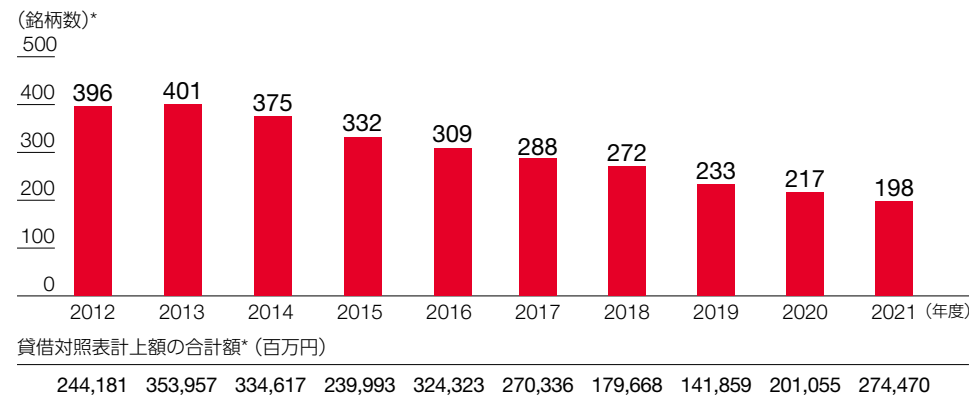
政策保有株式に関する方針

上場株式の政策保有に関する方針

当社は、取引や事業上必要である場合を除き、他社の株式を取得・保有しないことを基本方針とします。すでに保有している株式については、保有意義や合理性が認められない限り、売却を進めていきます。

当社では、毎年、取締役会において、保有する全銘柄を対象として保有の適否を検証することとしています。当該検証においては、保有目的、保有に伴う便益が目標とする資本効率性に係る水準に見合っているか等を銘柄ごとに精査しています。検証の結果、保有意義や合理性が認められないと判断した株式については、売却を進めています。2021年度においては、上場株式10銘柄の保有株式数を減らしました(売却合計額47,750百万円)。

政策保有株式の保有状況



* 上場株式及び非上場株式の合計

取締役および執行役の報酬

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獲得す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。

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、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を基本型とします。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としています(クローバック制度)。

詳細については第153期有価証券報告書P.74「役員の報酬等」をご参照ください。

▶ https://www.hitachi.co.jp/IR/library/stock/hit_sr_fy2021_4_ja.pdf

役員報酬評価へのサステナビリティ目標の反映

日立は、環境価値の創出を加速することを目的に、2021年度に環境価値を勘案した評価を役員報酬制度に初めて導入しました。CEOを含む全執行役は環境価値に関する目標設定を行い、個人目標の達成度に対する評価を受けました。

2022年度からは、サステナブル経営のさらなる進化に向けて、脱炭素や資源循環といった環境に関する目標に加え、労働安全衛生や品質に関する定量または定性的な目標設定を全執行役の報酬評価に導入しました。

2022年度の報酬評価に反映されるサステナビリティ目標の例

	サステナビリティ目標
脱炭素	<ul style="list-style-type: none"> • 事業所(ファクトリー・オフィス)の2030年度カーボンニュートラル*の実現に向けた取り組み • バリューチェーン全体の2050年度カーボンニュートラル*の実現に向けた取り組み
資源循環	<ul style="list-style-type: none"> • 資源循環に関する取り組み
労働安全衛生	<ul style="list-style-type: none"> • 死亡災害ゼロ • ウェルビーイングに関する取り組み
品質	<ul style="list-style-type: none"> • 品質の強化に向けた取り組み

* 脱炭素に関する2030年度または2050年度目標は、単年度ベースの目標値が全体およびビジネスユニットごとに設定されています。

執行役の報酬体系(2022年度)



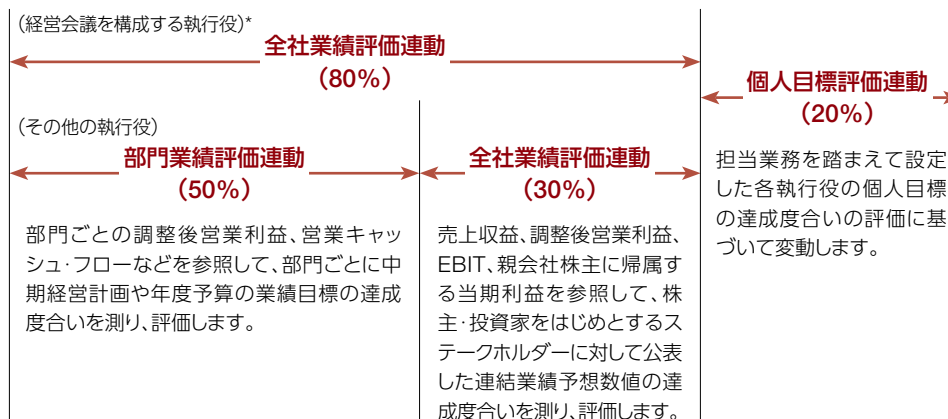
1 基本報酬

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報酬

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。

2022年度からは、中期経営計画で定めるサステナビリティ指標を含めたKPIに関し、その達成度と執行役の業績評価をリンクさせることによるアカウンタビリティのさらなる強化にも取り組んでいます。



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

3 中長期インセンティブ報酬

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ことを目的として、2019年度より日本人の執行役および理事(執行役に準ずる幹部層)に対する報酬として譲渡制限付株式を導入しています。2020年度には、外国人の執行役および理事に対する報酬として、譲渡制限付株式報酬ユニット制度*1を導入しました。2021年度からは、譲渡制限付株式報酬ユニット制度の対象者を一部のグループ会社の役員にも拡大しました。

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年間における当社株式の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)により行われます。

Total Shareholder Returnの対TOPIX成長率	譲渡制限解除の対象株式
120%以上	すべての株式を譲渡制限の解除の対象とします。
80%以上120%未満	一部の株式を譲渡制限の解除の対象とします*2。
80%未満	すべての株式について譲渡制限は解除されません。

*1 対象者に対して譲渡制限付株式報酬ユニットを付与し、譲渡制限付株式報酬ユニットが付与された日の属する事業年度の期首から1事業年度経過ごとに、3年間にわたり、付与された譲渡制限付株式報酬ユニットの数の3分の1ずつを当社株式および現金として支給する制度です。

*2 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 }
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。

財務報告に係る内部統制

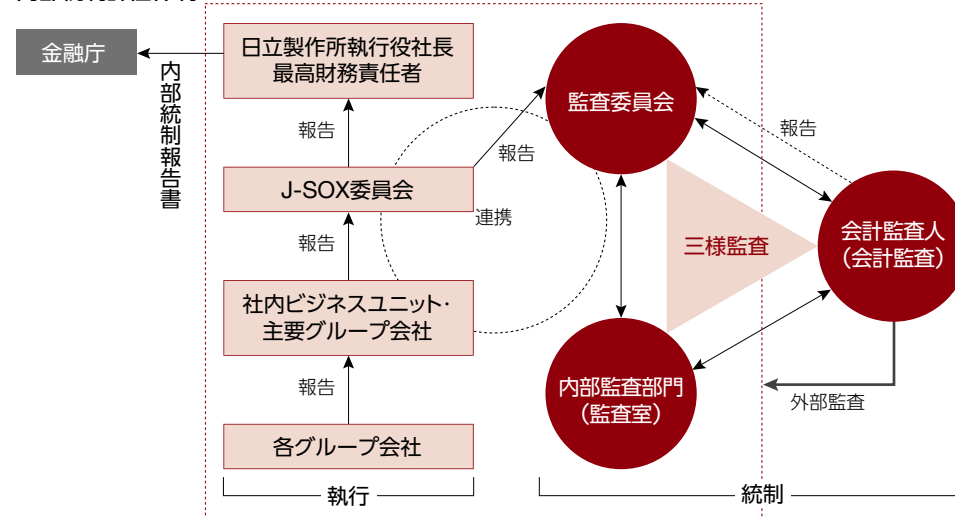
日立グループ連結ベースでの財務報告の信頼性確保を目的として、財務報告に係る内部統制の整備および運用を実施しています。その有効性の評価については、一般に公正妥当と認められる財務報告に係る内部統制の評価の基準に準拠して評価を実施しています。

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

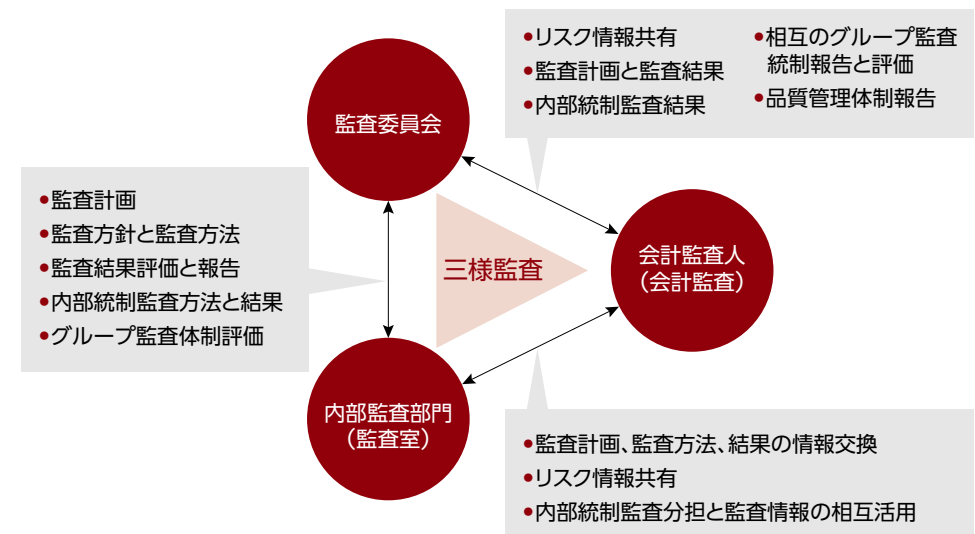


三様監査の連携強化

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。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

監査委員会

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と連携し、監査委員が各事業部門トップ等と直接面談します。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、内部監査部門と確認すべき項目を共有します。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

内部監査部門は、ビジネスユニット・事業部・子会社単位での定期的な内部監査を行います。内部監査部門は執行役社長直轄の独立した組織です。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、監査委員会と情報共有しながら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、人事勤労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。

会計監査人

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、金額的に小さくと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、一部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。

Topics

セクター監査役制度

監査の有効性をさらに高めるため、2019年4月から、主要事業分野(セクター)ごとに“セクター監査役”を配置しました。各セクターを管掌する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、内部統制体制の充実を図りました。

このセクター監査役は、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持ちます。一方、子会社の会社法上の機関である監査役は、このセクター監査役にもレポートし、内部統制システムの実効性向上に努めています。

ITの活用

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、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拡充しています。内部監査部門が執行役社長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、執行役社長が素早く理解・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。

ステークホルダーとの対話を通じた経営課題の把握

社会イノベーション事業を推進する日立は、それぞれの国・地域のさまざまな社会課題を的確に察知し、お客さまをはじめ、政府・自治体、学術団体・研究機関など多様なステークホルダーとの協創による課題解決に取り組んでいます。

昨今のESG投資の高まりを受け、株主・投資家と財務・非財務情報の両面での対話を積極的に行うとともに、非財務情報の開示改善に向けた協創にも注力しています。今後も日立はステークホルダーとの積極的な対話を進め、そこでの学びを経営へ生かしていくことによりサステナブル経営を実現していきます。

ESG情報開示研究会

グローバルで激変するESG情報開示動向にどう向き合うかは、日本の多くの事業会社、機関投資家にとって大きな課題です。日立製作所は、この課題にステークホルダーとの協創を通じて対応しています。グローバル動向も睨みつつ長期的な企業価値向上に資するESG情報開示の在り方を探るべく、日立が主導して、2020年6月に一般社団法人ESG情報開示研究会を設立しました。当初19社でスタートした本研究会は、2022年6月末現在では、100を超える事業会社、機関投資家、監査法人、公的機関が参画しています。

活動はテーマごとにフェーズに分けて行われ、2022年6月には活動成果をまとめた「ESG情報開示研究会 活動報告書2022」を発行しました。この中で、事業会社・機関投資家・開示基準設定機関に向けたESG情報開示に係る提言をまとめ、国内外の関係機関へ発信しています。日立製作所は本研究会で共同代表理事と事務局を務め、本活動をリードしています。



一般社団法人 ESG情報開示研究会
▶ <https://edsg.org>

左: ESG情報開示研究会代表理事
北川哲雄氏
(青山学院大学名誉教授・東京都立大学特任教授)
右: ESG情報開示研究会共同代表理事
増田典生氏
(日立製作所サステナビリティ推進本部
主管)

京大日立共同プロジェクト

サステナブル経営進化のための重要な取り組みの一つは、事業活動が創出する環境価値・社会価値といった非財務価値や人財施策等の無形資産施策が、どのような財務インパクトをもたらすかについて定量的に明らかにすることです。これにより、経営のさらなる進化とステークホルダーの皆さまとのエンゲージメント向上が期待されます。

日立製作所は2021年より京都大学経営管理大学院との協創による実証研究を通じて、この課題に取り組んでいます。学術的アプローチ等により、日立製作所の環境や人財への取り組みが、財務指標(ROIC/WACC)に正のインパクトを与えている可能性があることを定量的に確認しました。今後は、非財務・無形資産施策と財務指標に加えて、従業員サーベイ結果も含め、これらの因果関係を明らかにすることで因果の影響度が高い施策を特定し、非財務・無形資産施策による財務パフォーマンス向上のための打ち手につなげていきます。

日立のサステナブル経営の高度化に向けて

非財務・無形資産施策と財務指標の相関・因果関係の可視化と
財務インパクトの定量的な把握が重要

背景

グローバル動向

非財務と財務を関連づけた情報開示が求められている

- IFRS財団がISSB(非財務情報開示基準)草案発表(2022年3月)…「非財務と財務の結合性」が重要と指摘
- 改訂コーポレートガバナンス・コード(2021年6月)…人的資本と投資との関係性について言及
- 有価証券報告書改訂(2020年3月期)…中長期的に財務インパクトを及ぼす非財務情報の開示を求める

日立の動き

中期経営計画での発信

- 2021中期経営計画……社会・環境・経済価値重視の経営推進を発信
▶ 関連部署と連携し非財務価値可視化に取り組んだ
- 2024中期経営計画……人財マネジメント・環境への取り組み強化を発信
▶ 財務へのインパクトの相関・因果関係、定量的な把握が重要

社外取締役対談

社外取締役によるステークホルダーとの対話の実践

2022年6月13日に開催した「Hitachi Investor Day 2022」にて、初の試みとなる社外取締役による対談セッションを行いました。執行役員副社長 CFOの河村がモデレーターを務め、事前に機関投資家・アナリストから寄せられた質問の中から、中計策定の経緯やLumada、日立のあるべき姿などについて、社外取締役の望月晴文氏及びヘルムート・ルートヴィッヒ氏が意見を交わしました。

中計策定にあたっての取締役会での議論

河村 2022年4月に公表した「2024中期経営計画」は、かなり早い段階から、かつ踏み込んだ議論が取締役会でなされたと同っていますが、その過程を教えてください。

望月 中期経営計画の策定にあたっては、今後3年間の具体的な計画を検討するわけですが、その前段として、日立のありたい姿を取締役と執行側が共有していることが極めて重要です。日立では取締役会のメンバーと執行側が議論を積み重ねてきましたので、ありたい姿については共通の認識が得られています。この前提のもとに、今後3年間で何にプライオリティを置いて、どういう手段で進めていくかということについて議論しました。取締役会では中計策定の初期段階から5回ほど議論の場を設けました。日立の取締役会は全員が意見を述べるので、1つの議題に1時間以上要することもあります。議論の過程では、多様なバックグラウンドを持つ取締役からさまざまな意見があがりましたが、根っことなるビジョンを共有しているため、議論の軸はぶれません。重要なことは、社外の皆さんに正

しく理解してもらうことであり、より具体的に書かないといけないという指摘も随分ありました。こうしたプロセスを経て、2024中計は分かりやすく、かつ本質的なところにフォーカスしたものになったのではないかと考えています。私は10年間、日立の社外取締役を務めてきましたが、リーマンショック後の厳しい時代から今に至るまでの変革をフォローするなかで、少しずつ日立がグローバル企業へと変貌を遂げる過程を見ってきました。日本中心のコングロマリット企業から社会イノベーション事業に舵を切り、2024中計においては世界をリードしていく姿勢を鮮明に打ち出したことを印象的に感じています。

Lumadaと中計

河村 今回の中計はLumadaで支えていることがポイントです。デジタル分野への造詣が深いルートヴィッヒさんは2024中計をどのように評価していますか。

ルートヴィッヒ 私はドイツでエンジニアリングを学び、1990年にSiemensに入社しました。それから約30年間にわたり、

自動化やデジタル分野の事業展開、すなわち、バーチャルとフィジカルのインテグレーションに取り組んできました。GlobalLogicが日立グループに加わったように、同様のPMIをSiemensでも経験しています。私が強く信じていることは、企業が競争力を高めるためには、事業領域(ドメイン)に関する深い知識を持ち、OTとITの能力を組み合わせなければならぬということです。Lumadaは日立の社会イノベーション事業の中核ですが、重要なことは2つあると考えています。一つ目は、競争にフォーカスし、バリューをお客さまに提供することです。そのためにはどのようにプロセスを改善するのか理解しなければなりません。そのうえで売上につなげていくことがポイントになりま



望月 晴文
社外取締役
(当時)

河村 芳彦
執行役員副社長
CFO

ヘルムート・
ルートヴィッヒ
社外取締役

す。二つ目は、レポート可能なソリューションにしていくこと、つまりコンテナ化が必要ということです。モビリティやエネルギー、そしてインダストリーなどのさまざまな事業領域(ドメイン)に精通している日立は、あるソリューションを他の分野にも活用するという事業のスケラビリティについて潜在性を有しています。これを実現することで、期待どおりのマージンを上げることができます。簡単な道のりではありませんが、日立の進むべき方向性は間違っていないし、良いスタートを切っていると思います。

大型M&Aについての議論

河村 当社は過去2、3年の間に、日立ハイテクの完全子会社化、ABB社のパワーグリッド事業の買収、そしてGlobalLogicの買収と立て続けに大規模なM&Aを実施してきました。こうしたディールにはリスクがつきものですが、取締役会ではどのような議論があったのでしょうか。

望月 日立にとって事業ポートフォリオの入れ替えは重要なテーマであり、取り込むものと遠ざけるものを分けることは構造改革の一つの手段でした。シナジーの見込める分野では買収を行う一方、そうでない事業は売却を進めたことで、財務、バランスシートへの影響は比較的抑えられました。た

だ、ABB社のパワーグリッド事業やGlobalLogicの買収は1兆円規模の案件ですから、取締役会でも相当踏み込んだ議論を行いました。議論の根幹となる戦略をメンバーで共有していますので、論点は非常に明確で、真の意味で日立の成長エンジンとしての

シナジーが見込めるかを確認しました。非常に戦略的な議論であり、大きな決断でした。また、買収を繰り返し経験したことで、M&Aをする際に守らなければいけない規律に対して非常に敏感になったと思います。買収前のデューデリジェンスは当然ですが、買収後のPMIをどれだけ徹底できるかということが大切です。リスク軽減からシナジー実現のための取り組み、買収後の人財面を含めたフォローアップなど、この10年間で失敗も経験しながら日立のスキルは飛躍的に上がりました。グローバルスタンダードでの買収能力を得られたと思います。

ルートヴィッヒ GlobalLogicは素晴らしい成長を遂げている会社です。ただ、なぜ日立と一緒になったほうがいいのかという点が重要でした。取締役会ではこの点についてしっかり議論を行い、GlobalLogicが日立グループに加わることで、より多くのバリューをお客さまにもたらすことができるということを確認しました。また、M&Aにおいては適切なターゲットを選定したうえでディール実現はもちろんのこと、その後のPMIのプロセスが非常に重要です。いかにスピード感をもって異なるバックグラウンドを持つ人財を融合していくのが問われています。GlobalLogicはダイナミズムに溢れ、日立の事業を強化するとともに、魅力的な人財を引き寄せています。従業員にとってもより広い活躍の場が与えられたこととなります。



日立の事業ポートフォリオとさらなる成長に向けて

河村 日立はさまざまな事業を手掛けていますが、コングロマリット(ディスカウント)についてはどのようにお考えでしょうか。また、100年以上の歴史がある企業がこれから成長していくためには何が必要でしょうか。

ルートヴィッヒ 資本市場はこれまでのコングロマリットをベストな構造だと考えていないかもしれません。しかし、未来のコングロマリットは違った意味を持つてくるのではないかと思います。まず、明確なビジョンと戦略を持つことが重要です。日立は、サステナビリティとデジタルに注力し、強力なイノベーション戦略があります。この意味で、日立の現在の事業ポートフォリオを見ると、より合理化されていて未来のコングロマリットに近づいていると思います。想定外の出来事が多く発生する世界では、レジリエンスのある企業体であることが必要になりますが、ただ事業範囲が広いということは答えではありません。クリアなビジョンのもと、各事業間でシナジーを発揮することが求められており、そこでは、意思決定のスピードがより重要になってくると思います。

望月 かつての日立は、売上の7割を国内が占める日本のコングロマリットでした。グローバルリーダーになるためには、さらに利益を生み、利益率を向上させ、世界で戦うためのキャッシュを常に稼いでいかなければなりません。そして、ありがたい企業像に向けた強いリーダーシップと、常にチャレンジ精神を忘れないということが大切です。日立の10年間の軌跡を見てきた私は、日立がその二つを有していると実感しています。



マネジメント体制(2022年6月22日時点)

社外取締役*



井原 勝美 (71歳) ● ● ▲

所有株式数: 1,100株
社外取締役在任期間: 4年

2005年 ソニー(株)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(株)
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(株)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(株)
取締役会長(2017年6月退任)
2018年 当社取締役



ラヴィ・ヴェンカテイサン (59歳)

所有株式数: 400株
社外取締役在任期間: 1年11カ月

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
(現職)
2020年 当社取締役



シンシア・キャロル (65歳) ●

所有株式数: 1,500株
社外取締役在任期間: 9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
スペシャリティケミカルズ 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 (65歳) ●

所有株式数: 0株
社外取締役在任期間: 0年

1981年 通商産業省 入省
2010年 経済産業省 産業技術環境局長
2012年 経済産業省 製造産業局長
2013年 経済産業省 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 (63歳) ▲

所有株式数: 1,100株
社外取締役在任期間: 4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(株)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
ゼネラルカウンセル
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 (50歳)

所有株式数: 1,100株
社外取締役在任期間: 7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ル
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
ゼネラルカウンセル
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(現職)

● 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、関秀明

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。



山本 高稔 (69歳) ▲

所有株式数: 12,800株
社外取締役在任期間: 6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 (65歳) ●●

所有株式数: 3,000株
社外取締役在任期間: 8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 同社取締役
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・ルートヴィツヒ (59歳) ●●

所有株式数: 2,800株
社外取締役在任期間: 1年11カ月

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(米国)
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 (65歳) ▲

所有株式数: 100,800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



関 秀明 (65歳) ●●

所有株式数: 12,000株

1979年 当社入社
2011年 日立オートモティブシステムズ(株)取締役
2013年 同社常務取締役
2014年 同社取締役副社長
2015年 同社取締役社長兼COO
2016年 同社代表取締役社長執行役員&CEO
(2018年3月退任)
2018年 当社執行役専務
(株)日立ビルシステム
代表取締役 取締役社長
(2020年3月退任)
2020年 当社取締役



東原 敏昭 (67歳) ●●

所有株式数: 198,800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 (株)日立プラントテクノロジー
代表執行役 執行役社長
同社代表取締役 取締役社長
2011年 当社執行役常務
2013年 執行役専務
2014年 代表執行役 執行役社長兼COO
代表執行役 執行役社長兼COO兼
取締役
2016年 代表執行役 執行役社長兼CEO兼
取締役
2021年 代表執行役 執行役会長兼執行役社長兼
CEO兼取締役
代表執行役 執行役会長兼CEO兼
取締役
2022年 取締役会長兼代表執行役

執行役

執行役社長兼CEO



小島 啓二*

統括、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、イノベーション戦略

執行役副社長



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、経営オーディット、輸出管理)



徳永 俊昭*

社長補佐(金融事業、公共社会事業、ディフェンス事業、サービス・プラットフォーム事業、社会イノベーション事業推進、デジタル戦略)

執行役常務

網谷 憲晴

鉄道事業

伊藤 仁

渉外

浦瀬 賢治

エネルギー事業

久米 正

原子力事業

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)

田中 憲一

人財戦略

ロレーナ・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&インクルージョン戦略

中津 英司

水・環境事業

アンドリュー・バー

鉄道事業

正井 健太郎

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)、安全衛生

村山 昌史

コスト構造改革、情報セキュリティ戦略

依田 隆

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

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、経営オーディット

鈴木 教洋

研究開発

谷口 潤

デジタル戦略、サービス・プラットフォーム事業

中北 浩仁

地域戦略(APAC)

貫井 清一郎

IT戦略

星野 達朗

マーケティング・営業戦略(デジタルシステム&サービス)

光富 眞哉

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

執行役専務



阿部 淳

サービス・プラットフォーム事業



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&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

執行役



クラウディオ・ファキン

パワーグリッド事業



森田 守

経営戦略



東原 敏昭*

全般

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。