

1) 日立グループの事業の経過及びその成果

当期の業績

半導体不足や部材価格・エネルギー価格高騰の影響などにより厳しい経営環境が続きましたが、Lumada事業の拡大やパワグリッド事業・鉄道システム事業の堅調な推移、自動車メーカーの生産量回復を受けた日立Astemo社の増収に加え、為替影響などもあり、売上収益は、10兆8,811億円となりました。Adjusted EBITAは、8,846億円となり、Adjusted EBITA率は、8.1%となりました。上場グループ会社株式の売却に伴う事業再編等利益などにより、親会社株主に帰属する当期利益は、3年連続で過去最高を更新する6,491億円となりました。

資金面でも、4,164億円のコア・フリー・キャッシュ・フローを計上しました。

このように、厳しい経営環境が続く中でも、収益力・キャッシュ創出力を維持できたことから、年間配当金額は、前期比20円増配の145円（中間70円、期末75円）とさせていただいたほか、約2,000億円の自己株式取得を実施しました。

*コア・フリー・キャッシュ・フローは、フリー・キャッシュ・フローから、M&Aや資産売却他にかかるキャッシュ・フローを除いた経常的なキャッシュ・フローです。

当期の施策とねらい

当期は、「デジタル」「グリーン」「イノベーション」の3つを柱に、グローバルな成長をめざす「2024中期経営計画」の初年度として、主に以下の取り組みを行い、成長モードへのシフトを推進しています。

● DX・GX需要の高まりに応えるデジタル事業のグローバルな成長

DX需要がグローバルに高まっているデジタル事業の加速に向け、北米に日立デジタル社を発足しました。同社を中心に、Lumadaをはじめとする日立グループ横断でのデジタル戦略を推進しており、GX需要の高まりも受けて、日立エナジー社や日立レール社などで受注を拡大しています。

また、成長を続けるGlobalLogic社は、日本にも拠点を設けて、その開発手法を日立の国内プロジェクトにも適用するとともに、ルーマニア及びウルグアイのデジタルエンジニアリング会社を買収し、欧州やラテンアメリカにおける新たな拠点や顧客、人財の獲得を図ることで、さらなる成長を見据えています。

*DX：デジタルトランスフォーメーション、GX：グリーントランスフォーメーション

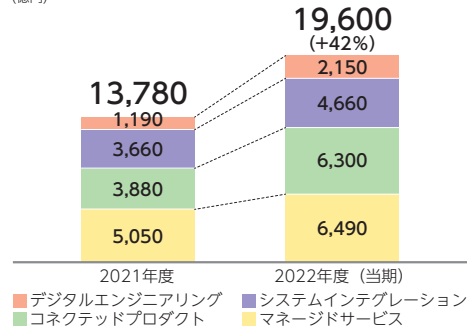
● 成長を支えるグローバルリスクマネジメント

不透明な経営環境が続く中、事業の成長とともに増大するリスクへの対応として、グローバルなリスク情報を一元的に把握するとともに、リスクに先行して対応する体制を構築しました。物価高騰や地政学リスク、大規模災害リスクなど、日立グループに影響を及ぼすリスクを把握し、優先リスクを迅速に見極めた上で、日々変化する事業環境に先行した対応を図っています。

● オートモティブシステム事業の再編

大変革期を迎えている自動車・二輪車業界において、日立Astemo社の持続的成長と企業価値向上を実現するため、同社株式の一部譲渡などを決定しました。この取引の実行により、同社は当社の持分法適用会社となります。日立は、新たな共同パートナーも加えて成長する同社との電動化・自動運転分野を中心とした連携を続け、ともに成長していきます。

Lumada事業売上収益
(億円)



(注) (1) デジタルシステム&サービス、グリーンエナジー&モビリティ及びコネクテッドプロダクトの3部門におけるLumada事業売上収益
(2) ()内の数値は、前期からの伸び率を示しています。

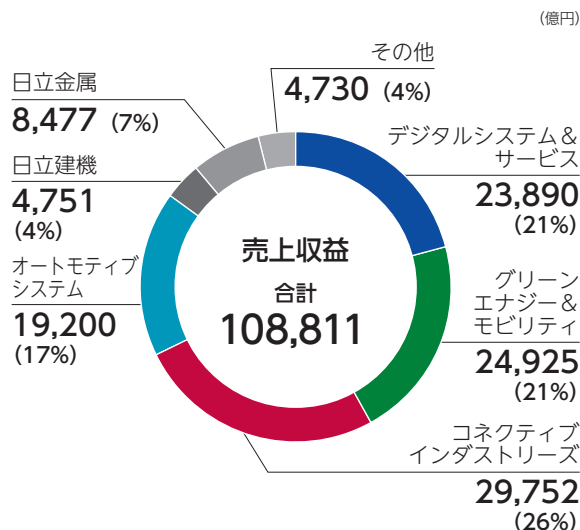
2022年度連結決算の概要

売上収益	Adjusted EBITA [Adjusted EBITA率]	親会社株主に帰属する 当期利益	投下資本利益率 (ROIC)
10兆8,811億円	8,846億円 [8.1%]	6,491億円	7.6%
前期比106%	前期比103% [前期比0.2%減]	前期比111%	前期比0.1%減

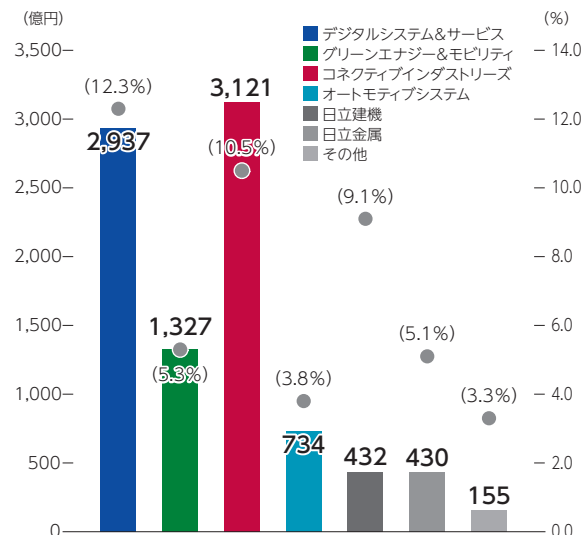
- (注) (1) 当社の連結計算書類は、国際財務報告基準 (IFRS) に基づいて作成しています。
 (2) Adjusted EBITAは、調整後営業利益 (売上収益から、売上原価並びに販売費及び一般管理費の額を減算して算出) に、企業結合により認識した無形資産等の償却費を足し戻した上で、持分法による投資損益を加算して算出しています。
 (3) ROICは、(税引後の調整後営業利益 + 持分法損益) ÷ 投下資本 × 100 により算出しています。なお、税引後の調整後営業利益 = 調整後営業利益 × (1 - 税金負担率)、投下資本 = 有利子負債 + 資本の部合計です。

【ご参考】部門別の業績

売上収益



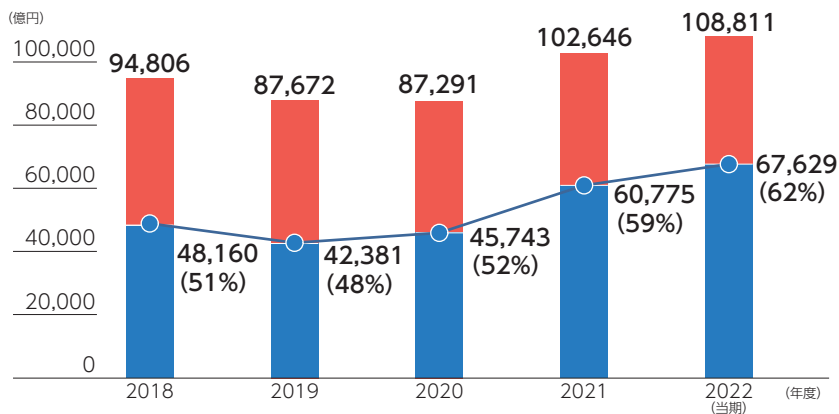
Adjusted EBITA (Adjusted EBITA率)



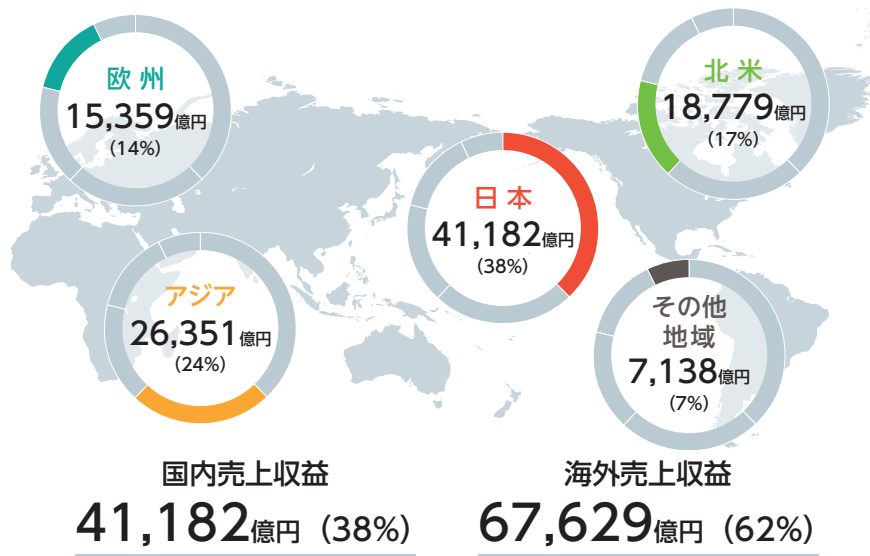
- (注) (1) 各部門の売上収益は、部門間内部売上収益を含んでいます。
 (2) 「売上収益」における () 内の数値は、各部門の売上収益の売上収益合計に占める割合です。
 (3) 「Adjusted EBITA (Adjusted EBITA率)」における () 内の数値は、Adjusted EBITA率です。

【ご参考】

海外売上収益の推移



地域別売上収益



(注) (1) 「海外売上収益の推移」における青色は海外売上収益、赤色は国内売上収益です。()内の数値は、海外売上収益の売上収益合計に占める割合です。
 (2) 「地域別売上収益」における()内の数値は、各地域の売上収益の売上収益合計に占める割合です。

2) 日立グループの事業のめざす方向性

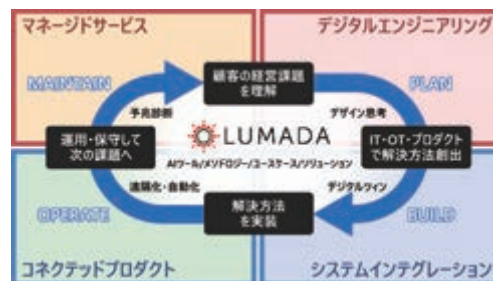
日立は創業以来、「優れた自主技術・製品の開発を通じて社会に貢献する」ことを企業理念としており、社会インフラを支える技術・製品の開発によって社会が直面する課題を解決してきました。

「2024中期経営計画」においても、データとテクノロジーでサステナブルな社会を実現して人々の幸せを支えることをめざしています。「デジタル」「グリーン」「イノベーション」の3つを柱とし、グループ一体となったOne Hitachiでのグローバルな成長により、めざす社会を実現すべく、以下の施策に注力しています。



● Lumadaの価値協創サイクルの強化と展開

お客さまの経営課題を理解した上で、その解決方法を設計・実装し、運用・保守するとともに次の課題解決に取り組むという、Lumadaにおけるお客さまとの価値協創サイクルを強化しています。DX・GX需要の高まりも追い風に、エネルギーや交通、産業など、日立グループのあらゆる事業と連携して、Lumadaソリューションを展開していきます。



● 環境課題解決のイノベーターをめざして

日立は、ステークホルダーとの協創による社会イノベーション事業を通じて、環境課題の解決と人々の生活の質の向上の両立に取り組んでいます。

特に脱炭素化に向けた取り組みを加速しており、環境長期目標「日立環境イノベーション2050」では、2030年度までに日立の事業所での、2050年度までにバリューチェーン全体でのカーボンニュートラルを目標としています。この実現に向けて、日立におけるCO₂排出削減は目標を上回るペースで進捗しており、エネルギー消費量の削減や再生可能エネルギーの活用等によって削減をさらに推進するとともに、環境に配慮した効率的な製品によるソリューションを提供してお客さまのCO₂排出量削減を支援していきます。

● 成長に向けたイノベーションの創生

日立は、グローバルな事業成長へ向けてイノベーション創生を推進しており、先端研究を含めた研究開発投資に加え、スタートアップ企業との協業のためのコーポレートベンチャリング投資も拡大を図っています。社会やお客さまの課題を探索し、その課題解決に向けたイノベーションを創生していくことで、次世代まで続く持続的な成長を実現していきます。

これらにより、資源価格高騰や世界的なインフレ継続など不安定な経営環境でも安定してキャッシュを創出できるよう、事業の成長を図るとともに、拠点統廃合等の合理化推進によるコスト構造改革にも取り組んでいきます。キャッシュ創出力を高める一方で、成長に必要な投資は、厳選して迅速に実行するとともに、株主の皆さまへの還元も安定的に実施していきます。

日立のESG(環境、社会、ガバナンス)の取り組み

日立は、「2024中期経営計画」でめざすサステナブルな社会の実現のため、様々なESGの取り組みを行っています。



地域視点で成長可能な脱炭素を協創する大みかグリーンネットワーク

日立は、茨城県日立市の大みか事業所を中心とした「大みかグリーンネットワーク」の構築に取り組んでいます。

脱炭素化に関して、大みか事業所での実証で得られた技術・ノウハウを地域やサプライヤー等と共有し、共通課題であるカーボンニュートラルと日立の事業成長の両立をめざします。

<詳細は、WEBサイトもぜひご覧ください>
https://www.hitachi.co.jp/control_sys/ogn/

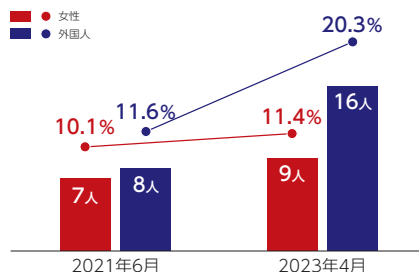


ダイバーシティ、エクイティ&インクルージョン (DEI)

日立は、多様な人財の活用を通じ、さらなる成長を実現するための目標の1つとして、2030年までに役員層(執行役及び理事)における女性比率・外国人比率をそれぞれ30%とすることを掲げています。

2023年4月から、新たに1名の女性執行役が就任して女性比率は11.4%となり、外国人の役員は新たに執行役1名、理事2名が就任し、外国人比率は、過去最高の20.3%となりました。

今後も目標の達成に向けて、取り組みを加速していきます。



コーポレートガバナンス・オブ・ザ・イヤー® 2022 Grand Prize Company 受賞

日立は、これまで、多様性に富んだ取締役会による経営の監督と執行の分離の徹底、迅速な執行体制の確立や継続的な事業ポートフォリオ改革など、コーポレートガバナンス体制の整備と強化に取り組んでまいりました。

この度、これらの取り組みが評価され、一般社団法人日本取締役協会が主催する「コーポレートガバナンス・オブ・ザ・イヤー2022」において、東証プライム市場上場企業約1,800社の中から大賞となる「Grand Prize Company」を受賞しました。

<詳細は、WEBサイトもぜひご覧ください>
<https://www.hitachi.co.jp/New/cnews/month/2023/01/0116.html>



3) 日立グループの借入金及び資金調達の状況

【主な借入金の状況】 (2023年3月31日現在)

会社名	借入先	借入金残高(億円)
当 社	(株) 国 際 協 力 銀 行	1,629
	(株) み ず ほ 銀 行	300
	(株) 三 菱 U F J 銀 行	200

(注) 主な借入金には、上記のほか、シンジケート・ローン契約による当社の長期借入金4,844億円があります。

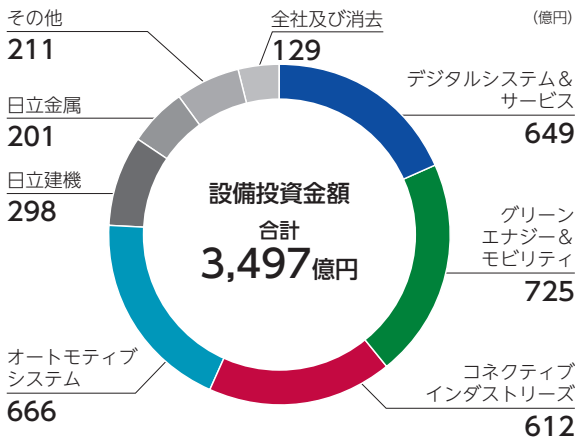
【主な資金調達の状況】

当期において、株式又は社債の発行などによる重要な資金調達はありません。

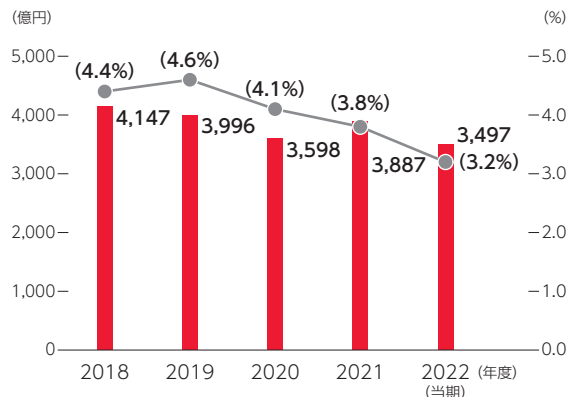
4) 日立グループの設備投資の状況

当期の設備投資金額は、前期比389億円減の3,497億円となりました。引き続きグローバルでの事業拡大に向けた投資を実施しましたが、オートモティブシステム事業における投資の厳選や、日立建機の持分法適用会社化及び日立金属売却の影響などにより、全体としては前期を下回りました。

部門別の設備投資金額



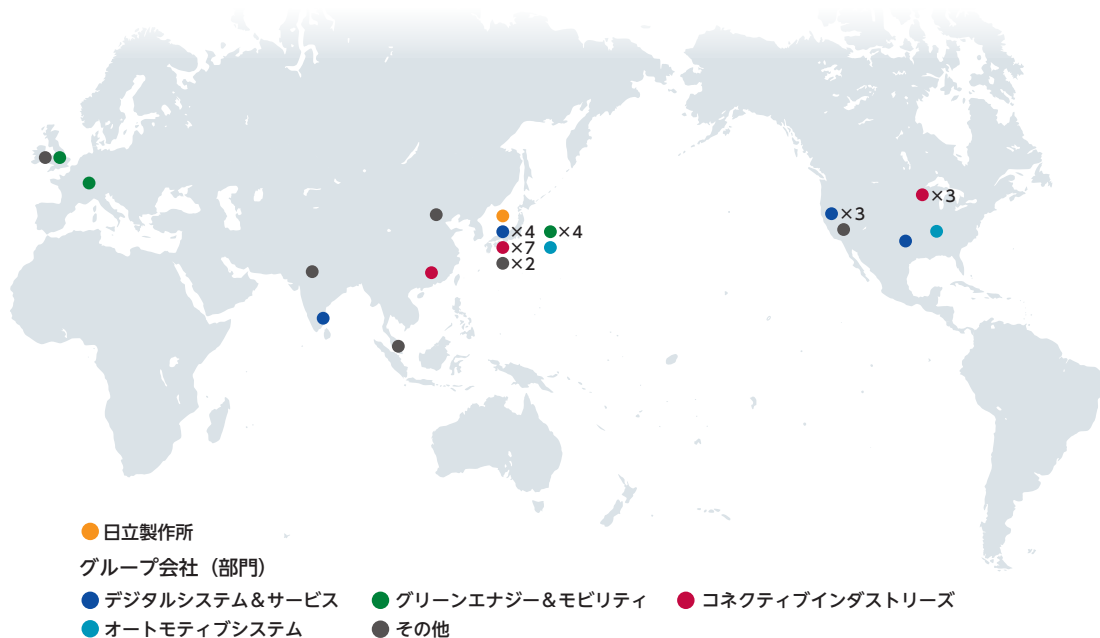
設備投資金額の推移



(注) () 内の数値は、設備投資金額の売上収益合計に占める割合です。

5) 日立グループの主要な事業所及び重要なグループ会社の状況 (2023年3月31日現在)

当社の事業所は日本の各地に所在しており、また、グループ会社は日本を含む世界各国に所在しています。そのうち、当社の主要な事業所及び重要なグループ会社の状況は、次の通りです。



(注) ○印は当社及び重要なグループ会社の所在地及び数を表しています。

【当社】

	所在地
本社	東京都 (千代田区)
研究開発部門	東京都 (国分寺市)、茨城県 (日立市)、埼玉県 (鳩山町)、神奈川県 (横浜市戸塚区)
製造・設計・エンジニアリング部門	東京都 (足立区、品川区、千代田区、港区)、茨城県 (日立市、ひたちなか市)、神奈川県 (川崎市幸区、秦野市、横浜市戸塚区)、山口県 (下松市)
営業部門・支社	東京都 (品川区、千代田区、港区) 北海道支社 (札幌市中央区)、東北支社 (仙台市青葉区)、関東支社 (台東区)、北陸支社 (富山市)、中部支社 (名古屋市中村区)、関西支社 (大阪市北区)、中国支社 (広島市中区)、四国支社 (高松市)、九州支社 (福岡市早良区)

【グループ会社】

部 門	会 社 名	所 在 地	議決権の所有割合 (%)
■ デジタルシステム&サービス	㈱日立情報通信エンジニアリング	神奈川県横浜市西区	100.0
	日立チャンネルソリューションズ㈱	東京都品川区	100.0
	㈱日立ソリューションズ	東京都品川区	100.0
	㈱日立システムズ	東京都品川区	100.0
	GlobalLogic Worldwide Holdings, Inc.	米国	100.0
	Hitachi Computer Products (America), Inc.	米国	100.0
	Hitachi Digital LLC	米国	100.0
	Hitachi Payment Services Private Limited	インド	100.0
	Hitachi Vantara LLC	米国	100.0
■ グリーンエナジー&モビリティ	日立GEニュークリア・エナジー㈱	茨城県日立市	80.0
	㈱日立プラントコンストラクション	東京都豊島区	100.0
	㈱日立パワーデバイス	茨城県日立市	100.0
	㈱日立パワーソリューションズ	茨城県日立市	100.0
	Hitachi Energy Ltd	スイス	100.0
	Hitachi Rail Ltd.	英国	100.0
■ コネクティブインダストリーズ	㈱日立ビルシステム	東京都千代田区	100.0
	日立グローバルライフソリューションズ㈱	東京都港区	100.0
	㈱日立ハイテク	東京都港区	100.0
	㈱日立産機システム	東京都千代田区	100.0
	㈱日立インダストリアルプロダクツ	東京都千代田区	100.0
	㈱日立産業制御ソリューションズ	東京都台東区	100.0
	㈱日立プラントサービス	東京都豊島区	100.0
	日立電梯（中国）有限公司	中国	70.0
	Hitachi Industrial Holdings Americas, Inc.	米国	100.0
	JR Technology Group, LLC	米国	100.0
	Sullair, LLC	米国	100.0

部 門	会 社 名	所 在 地	議決権の所有割合 (%)
■ オートモティブシステム	日立Astemo(株)	茨城県ひたちなか市	66.6
	Hitachi Astemo Americas, Inc.	米国	100.0
■ その他	(株)日立エルジーデータストレージ	東京都港区	51.0
	(株)日立リアルエステートパートナーズ	東京都千代田区	100.0
	Hitachi America, Ltd.	米国	100.0
	Hitachi Asia Ltd.	シンガポール	100.0
	日立 (中国) 有限公司	中国	100.0
	Hitachi Europe Ltd.	英国	100.0
	Hitachi India Pvt. Ltd.	インド	100.0

(注) (1) 連結子会社の総数は、696社です。

(2) 上記のほか、持分法適用会社が267社あります。主な持分法適用会社は、(株)日立国際電気、Arcelik Hitachi Home Appliances B.V.、Johnson Controls-Hitachi Air Conditioning Holding (UK) Ltd及び日立建機(株)です。

(3) Sullair, LLCは、2023年4月12日付でHitachi Global Air Power US, LLCに商号を変更しました。

(4) 日立建機(株)は、株式の一部譲渡により、2022年8月23日付で当社の連結子会社ではなくなり、当社の持分法適用会社となりました。

(5) 日立金属(株) (現 (株)プロテリアル)は、株式譲渡により、2023年1月5日付で当社のグループ会社ではなくなりました。

(6) 議決権の所有割合は、間接所有割合を含んでいます。

6) 会社役員に関する事項

① 取締役

【氏名、地位及び担当等】 (2023年3月31日現在)

地位	氏名	担当	重要な兼職の状況
社外取締役	井原 勝美	取締役会議長 指名委員長 監査委員 報酬委員	—
社外取締役	ラヴィ・ヴェンカテサン	—	グローバルエナジーアライアンス・フォー・ピープルアンドプラネット社 (米国) チェアマン ロックフェラー財団 (米国) 理事 ユニタス・ベンチャーズ社 (インド) ベンチャーパートナー
社外取締役	シンシア・キャロル	指名委員	ベーカー・ヒューズ社 (米国) 取締役※ ペンビナ・パイプライン社 (カナダ) 取締役※ グレンコア社 (スイス) 取締役※
社外取締役	菅原 郁郎	監査委員	トヨタ自動車(株) 社外取締役 富士フィルムホールディングス(株) 社外取締役
社外取締役	ジョー・ハーラン	報酬委員	—
社外取締役	ルイズ・ベントランド	—	エクスペリアン社 (アイルランド/英国) 取締役※
社外取締役	山本 高稔	報酬委員長	(株)村田製作所 社外取締役
社外取締役	吉原 寛章	指名委員 監査委員長	HOYA(株) 社外取締役
社外取締役	ヘルムート・ルートヴィッヒ	監査委員	サーコア・インターナショナル社 (米国) 取締役会長※ 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) ブリッジポイント社 (米国) シニアアドバイザー
取締役	小島 啓二	報酬委員	—
取締役	関 秀明	監査委員	—
取締役会長	東原 敏昭	指名委員	—

(注) (1) 取締役 (監査委員長) 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、財務及び会計に関する相当程度の知見を有しています。

(2) 当社は、取締役関秀明を常勤の監査委員としています。常勤監査委員を選定し、内部監査部門等との連携や、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、他の委員と情報共有した上で議論・決定できる体制を構築することにより、監査委員会の監査・監督機能の向上を図っています。

(3) 当社は、国内の上場金融商品取引所に対し、社外取締役全員を独立役員として届け出しています。

(4) 重要な兼職の状況における※印は、各外国法人において、日本における社外取締役と同種のを兼職していることを示します。

(5) 当社は、トヨタ自動車(株)、富士フィルムホールディングス(株)、(株)村田製作所及びHOYA(株)との間に、当社製品・サービスの販売、各社製品・サービスの購入等の取引関係があります。各取引の規模は、当社及び各社の事業規模に比して、いずれも極めて僅少 (連結売上高の1%未満) です。

【責任限定契約の概要】

当社が各取締役（執行役を兼務する取締役を除く。）との間でそれぞれ締結した会社法第427条第1項の責任限定契約の概要は、取締役の責任の限度を会社法第425条第1項各号に掲げる額の合計額とするものです。

【社外取締役の主な活動状況】

各社外取締役は、取締役会及び各委員会に出席し、それぞれの経験及び識見をもとに、積極的に意見や提言を行い、さまざまな視点からの分析及び率直かつ有効な議論を行いました。

氏名	出席状況	発言状況及び社外取締役に期待される役割に関して行った職務の概要	
井原 勝美	取締役会	9日中 9日	多角的な事業を国際的に展開する大企業において培った企業経営に関する豊富な経験や識見をもとに、ビジネスマネジメントの観点から、当社の経営方針や事業戦略等の経営全般に対する意見や提言を行いました。また、取締役会議長及び指名委員長として、それぞれにおける議論を主導しました。
	指名委員会	8日中 8日	
	監査委員会	15日中 14日	
	報酬委員会	8日中 8日	
ラヴィ・ヴェンカテサン	取締役会	9日中 9日	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や識見をもとに、グローバルな視点から、当社の経営方針やデジタル事業戦略を中心とした事業戦略等の経営全般に対する意見や提言を行いました。
シンシア・キャロル	取締役会	9日中 9日	国際的な大企業における経営者としての豊富な経験や識見をもとに、グローバルな視点に加えて、ダイバーシティー&インクルージョンをはじめとする人財マネジメントなどの観点から、当社の経営方針や事業戦略等の経営全般に対する意見や提言を行いました。
	指名委員会	10日中 9日	
菅原 郁郎	取締役会	7日中 7日	行政分野等における豊富な経験や識見をもとに、当社の経営方針や事業戦略等の経営全般に対する意見や提言を行いました。
	監査委員会	9日中 9日	
ジョー・ハーラン	取締役会	9日中 9日	多角的な事業を国際的に展開する大企業において培った企業経営に関する豊富な経験や識見をもとに、グローバルなビジネスマネジメントの観点から、当社の経営方針や事業戦略等の経営全般に対する意見や提言を行いました。
	報酬委員会	8日中 8日	
ルイズ・ペントランド	取締役会	9日中 9日	国際的な大企業における法務担当役員としての豊富な経験や識見をもとに、グローバルな視点に加えて、コンプライアンスやリスク管理などの観点から、当社の経営方針や事業戦略等の経営全般に対する意見や提言を行いました。
山本 高稔	取締役会	9日中 9日	企業分析及び国際的な企業経営の分野における豊富な経験や識見をもとに、投資家の視点からのIR・情報開示や、企業価値などの観点を中心に、当社の経営方針や事業戦略等の経営全般に対する意見や提言を行いました。また、報酬委員会では、委員長として議論を主導しました。
	監査委員会	6日中 6日	
	報酬委員会	8日中 8日	
吉原 寛章	取締役会	9日中 9日	国際的な企業経営及び会計の分野における豊富な経験や識見をもとに、業績向上やリスク管理などの観点から、当社の経営方針や事業戦略全般に対する意見や提言を行いました。また、監査委員会では、委員長として議論を主導しました。
	指名委員会	10日中 10日	
	監査委員会	15日中 15日	
ヘルムート・ルートヴィッヒ	取締役会	9日中 9日	国際的な企業経営やデジタル分野に関する豊富な経験や識見をもとに、グローバルな視点から、当社の経営方針やデジタル事業戦略を中心とした事業戦略等の経営全般に対する意見や提言を行いました。
監査委員会	15日中 15日		

(注) 各氏の取締役会及び各委員会への出席状況は、在任期間中の開催日数に基づきます。

②執行役

【氏名、地位及び担当等】（2023年3月31日現在）

地位	氏名	担当	重要な兼職の状況
執行役	* 東原 敏昭	全般	—
執行役社長	* 小島 啓二	統括 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）	—
執行役副社長	* 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）	—
執行役副社長	* アリスティア・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）	Hitachi Europe Ltd. 取締役会長
執行役副社長	* 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）	—
執行役専務	阿部 淳	サービス・プラットフォーム事業	—
執行役専務	永野 勝也	公共社会事業、ディフェンス事業	—
執行役専務	* 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	—
執行役専務	* 長谷川 雅彦	マーケティング・営業戦略、地域戦略	—
執行役専務	クラウドイオ・ファキン	パワーグリッド事業	—
執行役専務	森田 守	経営戦略	—
執行役常務	網谷 憲晴	鉄道事業	—
執行役常務	飯泉 孝	ヘルスケア事業、計測・分析システム事業	㈱日立ハイテク 取締役社長
執行役常務	伊藤 仁	渉外	—
執行役常務	植田 達郎	金融事業	—
執行役常務	浦瀬 賢治	エネルギー事業	—

地位	氏名	担当	重要な兼職の状況
執行役常務	加藤 知巳	財務戦略、年金	—
執行役常務	久米 正	原子力事業	—
執行役常務	児玉 康平	法務、リスクマネジメント、経営オーデイト	—
執行役常務	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）	—
執行役常務	鈴木 教洋	研究開発	—
執行役常務	田中 憲一	人財戦略	—
執行役常務	谷口 潤	デジタル戦略、サービス・プラットフォーム事業	Hitachi Digital LLC CEO
執行役常務	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・エクイティ&インクルージョン戦略	—
執行役常務	中北 浩仁	地域戦略（APAC）	Hitachi Asia Ltd. 取締役会長 Hitachi India Pvt. Ltd. 取締役会長
執行役常務	中津 英司	水・環境事業	—
執行役常務	貫井 清一郎	IT戦略	—
執行役常務	アンドリュー・パー	鉄道事業	Hitachi Rail Ltd. 取締役
執行役常務	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）	—
執行役常務	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	—
執行役常務	光富 眞哉	アーバン事業戦略、ビルシステム事業	(株)日立ビルシステム 取締役社長
執行役常務	村山 昌史	コスト構造改革、情報セキュリティ戦略	—
執行役常務	森田 和信	インダストリアルデジタル事業	—
執行役常務	依田 隆	地域戦略（中国）	日立（中国）有限公司 董事長

(注) (1) *印を付した執行役は、代表執行役です。

(2) 執行役東原敏昭及び執行役社長小島啓二は、取締役を兼務しています。

【新執行体制】 (2023年4月1日付)

本年4月1日をもって、執行役の変更を行いました。

地 位	氏 名	担 当
執行役	* 東原 敏昭	全般
執行役社長	* 小島 啓二	統括
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)
執行役副社長	* 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)
執行役副社長	* 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)
執行役副社長	* 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
執行役専務	ロレーナ・デラジョヴァンナ	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
執行役専務	永野 勝也	公共社会事業、ディフェンス事業
執行役専務	* 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
執行役専務	* 長谷川 雅彦	マーケティング・営業戦略、地域戦略
執行役専務	クラウディオ・ファキン	パワーグリッド事業
執行役専務	+ ジュゼッペ・マリノ	鉄道事業
執行役専務	森田 守	経営戦略
執行役常務	+ 明田 篤弥	地域戦略 (中国)
執行役常務	網谷 憲晴	鉄道事業
執行役常務	飯泉 孝	ヘルスケア事業、計測・分析システム事業
執行役常務	伊藤 仁	涉外
執行役常務	+ 稲田 康德	原子力事業
執行役常務	植田 達郎	金融事業
執行役常務	浦瀬 賢治	エネルギー事業
執行役常務	加藤 知巳	財務戦略、年金

地位	氏名	担当
執行役常務	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
執行役常務	児玉 康平	法務、リスクマネジメント、経営オーディット
執行役常務	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）
執行役常務	田中 憲一	人財戦略
執行役常務	谷口 潤	デジタル戦略、デジタルエンジニアリング事業
執行役常務	中北 浩仁	地域戦略（APAC）
執行役常務	中津 英司	水・環境事業
執行役常務	+ 西澤 格	研究開発
執行役常務	貴井 清一郎	IT戦略
執行役常務	アンドリュース・パー	地域戦略（EMEA）
執行役常務	+ 細矢 良智	クラウドサービスプラットフォーム事業
執行役常務	+ 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
執行役常務	光富 眞哉	アーバン事業戦略、ビルシステム事業
執行役常務	村山 昌史	コスト構造改革、情報セキュリティ戦略
執行役常務	森田 和信	インダストリアルデジタル事業
執行役常務	依田 隆	マーケティング・営業戦略（エネルギー）

(注) (1) *印を付した執行役は、代表執行役です。
(2) +印を付した執行役は、新任執行役です。
(3) 馬島知恵の戸籍上の氏名は、相原知恵です。

③役員等賠償責任保険契約の概要

(i) 被保険者の範囲

当社の取締役、執行役及び出向先で役員等として勤務する従業員並びに一部の国内子会社の取締役、監査役、執行役、執行役員及び従業員（出向先で役員等として勤務する従業員を含む。）

(ii) 保険契約の概要

被保険者が会社の役員等の業務として行った行為（不作為を含む。）に起因して損害賠償請求がなされたことにより、被保険者が負担する損害賠償金や争訟費用等を補償するものです。ただし、故意による任務懈怠、私的な利益又は便益の供与を違法に得たこと及び犯罪行為等に起因する損害等は補償対象外とすることにより、役員等の職務の執行の適正性が損なわれないように措置を講じています。保険料は当社及び当該保険に加入している子会社が全額負担しています。

④ 役員報酬

役員報酬については、報酬委員会が、次の通り、取締役及び執行役の個人別の報酬等の額の決定に関する方針（「決定方針」）及びそれに基づく個人別の報酬等の内容を決定しています。

【決定方針】

〈方針の決定の方法〉

当社は、会社法の規定に基づき、報酬委員会が取締役及び執行役の個人別の報酬等の額の決定に関する方針を定めています。

〈基本方針〉

取締役及び執行役の報酬等は、以下の基本方針に従って定めます。

- ・取締役及び執行役のそれぞれに求められる役割及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、以下の要素を考慮して反映するものとします。
 - 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。
 - 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、達成した成果に大きく報いる報酬体系を確立します。
 - 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。
 - 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。
- ・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。
- ・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。
- ・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。

〈報酬体系〉

（i）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。

（ii）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成ります。基本報酬、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、1：1.2：2.0を基本型とします。また、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。

各報酬の決定方法は、次の通りです。

(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。

(短期インセンティブ報酬)

- ・ 役位に応じて基準額を定め、業績及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。具体的な評価項目と評価割合は、次の通りです。

評価項目		評価割合		
		社長(CEO)	事業担当執行役	コーポレート担当執行役
業績評価連動部分	全社業績	70%	30%	40%
	部門業績	—	30%	—
個人目標評価連動部分		10%	20%	40%
サステナビリティ評価連動部分		20%	20%	20%

- ・ 業績評価連動部分の報酬額は、全社業績評価及び部門業績評価の結果に基づいて変動します。
 - 全社業績は、株主・投資家をはじめとするステークホルダーに対して公表した連結業績予想数値の達成度合いを測るため、売上収益や利益指標及びキャッシュ・フローを用いて評価します。
 - 部門業績は、部門毎に中期経営計画や年度予算の業績目標の達成度合いを測るため、売上収益や利益指標及びキャッシュ・フローを用いて評価します。
- ・ 個人目標評価連動部分の報酬額は、担当業務を踏まえて設定した各執行役の個人目標の達成度合いの評価に基づいて変動します。
- ・ サステナビリティ評価連動部分の報酬額は、サステナビリティ戦略に基づいて設定されたマテリアリティに関する数値目標の達成度合いの評価に基づいて変動します。

(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、在任条件を付した譲渡制限付株式報酬及び業績連動型譲渡制限付株式報酬を付与します。それぞれの条件とLTI基準額に対する付与割合及び譲渡制限付株式の付与時期は、次の通りです。

種類	条件	LTI基準額に対する割合	譲渡制限付株式の付与時期	
譲渡制限付株式報酬	在任条件	30%	毎事業年度	
業績連動型 譲渡制限付株式報酬	株価条件	70%	基準事業年度を初年度とする3事業年度終了後	
	中期経営計画 目標達成条件	ROIC	10%	中期経営計画期間の最終事業年度終了後
		サステナビリティ目標	10%	

- ・ 譲渡制限付株式報酬は、LTI基準額の30%相当分の譲渡制限付株式が付与され、譲渡制限付株式が付与された事業年度の期首から3事業年度における各執行役の在任期間に応じて、退任時に譲渡制限が解除されます。
- ・ 業績連動型譲渡制限付株式報酬は、一定の評価期間におけるKPIの達成度に応じて、評価期間経過後に譲渡制限付株式が付与され、退任時に譲渡制限が解除されます。業績連動型譲渡制限付株式報酬は、株価条件を付した報酬と中期経営計画目標達成条件を付した報酬から成ります。
 - 株価条件付株式報酬は、LTI基準額の70%相当分の株式報酬ユニットが付与され、ユニットが付与された日の属する事業年度の期首から3事業年度における当社株式のTotal Shareholder Return（株主総利回り）成長率とTOPIX成長率を比較した結果及び報酬委員会が定めるグローバル競合比較対象企業群の株価成長率を比較した結果に応じて、付与された株式報酬ユニットの0～200%相当分の譲渡制限付株式が付与されます。
 - 中期経営計画目標達成条件付株式報酬は、LTI基準額の20%相当分の株式報酬ユニットが付与され、ユニットが付与された日の属する事業年度を対象に含む中期経営計画の最終事業年度までの期間におけるROIC及びサステナビリティ指標の目標達成時に、付与された株式報酬ユニット相当分の譲渡制限付株式が付与されます。
- ・ 居住国の法規制等によって譲渡制限付株式を付与することが妥当でない場合、株価連動型の現金報酬で代替します。
- ・ 2019年4月1日から開始する事業年度より、それまでの株式報酬型ストックオプションに代えて、譲渡制限付株式を付与することとしており、2023年4月1日から開始する事業年度より、上記の中長期インセンティブ報酬を付与しています。

在任期間中の不正行為への関与等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。

外国人など外部から採用する人材の報酬については、上記の方針を参考にしながら、ベンチマークとする人材市場の報酬水準等も考慮し、個別に定めることがあります。外国人役員に対しては、中長期インセンティブ報酬として、譲渡制限付株式報酬ユニットを付与することとしています。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事業年度経過毎に、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ずつを当社株式及び現金として支給します。

【当期に係る取締役及び執行役の報酬等の総額及び員数】

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)				対象人数 (名)
		固定報酬	変動報酬		その他	
			短期 インセンティブ報酬	中長期 インセンティブ報酬		
取締役 (社外取締役を除く。)	60	60	-	-	-	1
社外取締役	420	420	-	-	-	11
執行役	4,850	1,726	1,694	1,429	-	33
合計	5,331	2,207	1,694	1,429	-	45

(注) (1) 取締役の人数には、執行役兼務の取締役2名を含みません。

(2) 固定報酬及び短期インセンティブ報酬は金銭報酬、中長期インセンティブ報酬は非金銭報酬及び金銭報酬から成ります。

【業績連動報酬の算定に用いた業績指標に関する実績】

短期インセンティブ報酬について、全社業績は、売上収益、調整後営業利益、EBIT、親会社株主に帰属する当期利益を参照して、株主・投資家をはじめとするステークホルダーに対して公表した連結業績予想数値の達成度合いを測り、評価しました。部門業績は、部門毎のAdjusted EBITA、コア・フリー・キャッシュ・フロー等を参照して、部門毎に中期経営計画や年度予算の業績目標の達成度合いを測り、評価しました。なお、当期の実績については、「日立グループの事業の経過及びその成果」をご参照ください。

また、中長期インセンティブ報酬として発行した株式報酬型ストックオプション（新株予約権）の行使条件及び譲渡制限付株式の譲渡制限解除条件において定めた対TOPIX成長率の状況は、次の通りです。

名称	算定期間	対TOPIX成長率
株式会社日立製作所第1回新株予約権	2016年4月1日から2019年3月29日まで	125.8%
株式会社日立製作所第2回新株予約権	2017年3月31日から2020年3月31日まで	121.6%
株式会社日立製作所第3回新株予約権	2018年3月30日から2021年3月31日まで	120.5%
譲渡制限付株式（2019年5月発行）	2019年4月1日から2022年3月31日まで	146.7%
譲渡制限付株式（2020年5月発行）	2020年4月1日から2023年3月31日まで	167.2%
譲渡制限付株式（2021年6月発行）	2021年4月1日から2023年3月31日まで(注)	149.1%
譲渡制限付株式（2022年6月発行）	2022年4月1日から2023年3月31日まで(注)	117.6%

(注) 2023年3月31日に当社役員を退任した者が有する譲渡制限付株式に係る譲渡制限解除の個数を確定するために算定しています。

【当期に係る個人別の報酬等の内容が決定方針に沿うものであると報酬委員会が判断した理由】

取締役及び執行役の個人別の報酬等の内容については、報酬委員会が、決定方針に基づき具体的な基準となる報酬体系を決定し、それに基づき決定したため、決定方針に沿うものであると判断しています。