

社外取締役メッセージ



日立のガバナンスに対する印象

日立はコーポレートガバナンスが優れた企業です。2012年に日立の社外取締役就任しましたが、現在では取締役13人のうち社外取締役が9人を占め、さらにそのうち5人が日本以外の国籍保持者であるなど、日本企業でもダイバーシティが充実・進展している数少ない先進的な企業であることに驚きました。経歴や文化など取締役のバックグラウンドもさまざま、多様な意見があり、私自身も大変勉強になる部分が多く、有意義な取締役会が運営されていると感じます。

取締役と執行役の間にも、自由闊達で密なコミュニケーションがあるのも特長です。取締役会では、各ビジネスユニットのCEOや執行役から詳細な事業報告があり、社外取締役はそれに対して独自の観点から多様な意見や見解を示しています。執行役社長兼CEOは、そうした社外取締役の発言を幅広く聞き入れるとともに、経営に反映しようと努めています。日立の経営陣は、持続的な成長によって株主価値を拡大させるとともに、グループ社員全員が快適かつ安心して働くことのできる会社をめざしています。

日立の変化について

日立は社会イノベーション事業を加速するため、2016年度から顧客と緊密に接しながらマーケティングを手掛けるフロント重視の新体制へと大きく舵を切りました。また、執行役社長兼CEOをはじめ経営陣自らがトップ営業を積極化するなど、マーケットインの姿勢を鮮明にしています。取締役会の開催においても、そうした姿勢が明らかです。2012年にインドのデリー、2013年には米国ワシントンDC、2015年には英国ロンドンで取締役会を開催するなど、社外取締役も含めて現地のお客様やパートナーに実際に出会うことができ、有意義な機会となっています。

将来の持続的な成長の源泉となる研究開発(R&D)においても、日立はマーケットインの姿勢で取り組んでおり、すでにフロントを支える新たな組織体制が始動しています。日立中央研究所には過去に2度訪問しましたが、研究成果の大部分がビジネスへの応用可能性をもつものばかりであり、早期の事業化が期待できます。

経営のグローバル化に向けて

日立は高度な技術と事業領域の幅広さに強みがあり、社会イノベーション事業をグローバルに展開しています。取締役のメンバーとは、インドや米国、英国における主要拠点や施設を視察したほか、2015年にラスベガスで開催された「Hitachi Social Innovation Forum 2015」にも参加しましたが、日立がお客様やパートナーとともに、幅広い技術やソリューションをグローバルに提供しており、多くのビジネスのチャンスがあることを改めて実感しました。

日立は経営のグローバル化に向けて変革を加速しており、2018年度には海外売上収益比率を55%超とすることを目標としていますが、重要なのは何よりもまず人財基盤の多様化です。日本の本社スタッフに海外のグローバル人財を積極登用するなど、日本および海外を横断した人事ローテーションをうまく活用しながら個々の社員の能力を磨き上げていくことが必要です。

また、現在、グローバル市場の不透明感が増しており、日立は、サービスやプロダクトの強化に加え、部品調達が多様化によるコスト低減など、利益率の向上により一層取り組んでいく必要があります。お客様は限られた予算内で営業費を管理しているため、これまで以上にお客様が抱える課題を解決できるソリューションやサービス事業をグローバルに展開していくことが、新たな事業創出の機会となり、日立の今後の成長につながると確信しています。



ルイズ・ペントランド

日立の取締役会について

日立の社外取締役に2015年6月に就任しましたが、コーポレートガバナンスに対する私の評価は総じて良好です。日立では取締役会からの意見を執行役が積極的に経営に反映しており、さらなる進化をめざそうとする前向きで一貫した姿勢が感じられます。迅速な意思決定を課題とする日本企業が多い中で、日立の経営スピードが非常に速いことも特長の一つです。例えば、ある会議で私が疑問点などを質問すると、次の会議では必ずその回答が用意されています。社外取締役の意見を聞くだけでなく、実際に行動へ落とし込み、経営に生かしていく姿勢が明確です。

日立は多種多様な事業をグローバルに展開していることから、監督機能を担う取締役会も相応のスキルと専門性の双方を兼ね備えた多様な人財で構成される必要があります。その点において、実際に日本国籍以外の社外取締役が増員されるなど、さまざまな文化や経験を拡充する動きが見取れます。そうしたバックグラウンドをもつ取締役で構成される取締役会では、実に多様な観点から意見が飛び交い、十分に議論がなされています。

向こう3～5年という時間軸の中で、日立はいかにして競争力を維持し、向上させるべきなのか。これは日立が常に模索している最重要テーマの一つです。ここ数年、取締役会において議論を重ねてきた経営方針や組織的な変革がしっかりと根付き、それによって日立が新たな道に踏み出せば、必ずや成果をもたらすことでしょう。

日立の強みと課題について

日立には数多くの強みがあります。世界規模で活躍する企業であること、事業分野が多岐にわたっていること、非常に優秀で訓練された人財基盤があり、かつ長期に定着していること、取締役会長や執行役社長兼CEOをはじめとする強力なリーダーシップなどが挙げられます。

しかしながら、こうした優れた強みがある一方、課題も少なくありません。約34万人もの人財を雇用しながら利益成長を維持し続けるのは至難の業といえます。日立には、全世界に優秀で革新的な人財が豊富にいますが、自らの能力を今以上に高めて、生かしていくことが必要です。

また、無駄をなくし、効率性をいくら高めても、競争に打ち勝つ努力を常にしていかなければならないのは、永遠に取り組んでいくべきテーマです。そうした厳しい環境において、追う立場よりも先導する立場でありたいと望むのであれば、これまで以上に迅速な経営の判断と大胆な変革を実行する必要があると思います。

日立に期待すること

日立は今後、意思決定をより迅速にし、リスクと課題をチャンスに変えていきながら、2018中期経営計画で掲げた目標達成をめざし着実に進捗させなければなりません。

また、日立の事業にも影響を与えうる地政学的な変化が今後も絶えず起きる可能性があり、それに加え、文化的なリスクにも注視する必要があります。こういったリスクに備え、日立はコスト競争力をさらに強化していく必要があります。現地でリスクを低減させながら事業を拡大するためには、英国人であるアリスティア・ドーマー氏を鉄道ビジネスユニットのCEOに登用したように、その市場に対する知見が豊富な海外の人財をトップに採用することも必要です。

私は法律の専門家として、またグローバル企業の経営者として、企業文化や組織改革、コスト低減など幅広い分野にわたる知見を、取締役会を通じて日立の経営に生かし、貢献していきたいと考えています。