

コーポレートガバナンス

日立のガバナンス改革の変遷 

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

グローバルトップクラスをめざし、形式から実質へ進化したガバナンス

日立はリーマン・ショック時の大きな損失を契機に、社会イノベーション事業のグローバルリーダーをめざして、ポートフォリオの見直しを含むさまざまな経営改革を進めてきました。経営改革を遂行できた要因の一つが、グローバルトップクラスをめざしたガバナンス改革です。

具体的には、社会イノベーション事業をグループ全体で推進し、取締役と執行役がビジョンを共有して、取締役会のあり方を全面的に見直しました。海外のCEO経験者などグローバルな視点をもった社外取締役を迎えたことにより、執行側に対して一切の忖度がない厳しい質問が投げかけられ、緊張感ある真剣な議論が交わされる取締役会に変容しました。ときには執行側から提案されたM&A案件が否決されることもありました。ABBのパワーグリッド事業やGlobalLogicなどの大型買収、日立ハイテクの完全子会社化などにおいては、実行前に企業価値向上につながるかを厳しく議論しました。買収後のPMIでは社外取締役によるアドバイザリーボードを設置し、その後も継続して投資モニタリングを行ってきました。

このように、取締役会のあり方から変え、真摯に示唆を受けたいという執行側の意志と、それに応えたいという取締役

の熱意が、日立のガバナンスを形式から実質へと進化させたと考えています。

より実効性の高い取締役会をめざして

日立の取締役はグローバル企業のトップ経験者と多岐にわたる専門分野での経験・知見を有している方で構成されています。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名が女性とバランスの取れたメンバーだと思っています。

実効性の例として、2024中計の策定とその後の進捗レビューへの取締役会の深いかかわりが挙げられるでしょう。当時は執行側から提出された計画を審議するのではなく、2024中計のあり方や経営課題の認識、成長戦略について、初期の段階から公表に至るまで取締役会で5回取り上げ、執行側と議論を交わしました。いわゆる「壁打ち」を繰り返した議論の成果は新しい事業の推進体制やLumada戦略の進化にも反映されています。イノベーション戦略についても2024年度までの3年間という枠にとらわれず、2050年からのバックキャストで議論を深めました。2024中計策定後も、成長戦略やリスクマネジメント、人財戦略などの重要テーマについて議論を重ねました。

注力分野であるDX、GXの需要拡大の追い風もあり、2024中計で掲げた目標はおおむね達成する見通しが立っています。



井原 勝美
取締役会議長
指名委員長

キャッシュ創出力改善により、株主還元も増え、資本市場からの評価も高まり、取締役会の実効性を示せていると考えます。

日立は事業分野が幅広く、議論すべき内容は多岐にわたる中で、取締役会の高度な実効性を維持できる人財は世界中を見てもそう多くはありません。そのため、指名委員会が中長期の視点で取締役の候補者リストを作成・定期的に見直し、指名委員が候補者との面談を行っています。経験やスキルは当然重要ですが、最後に決め手となるのは日立の企業価値向上に貢献したいという強い志を共有できるかどうかです。

日立の取締役に特にデジタルや環境分野での知見が求められます。今年は、環境配慮で高評価を受けているユニリーバ社やリオティント社などで法務担当役員を務め、グローバル経営における法務やコーポレートガバナンスの分野で豊富な経験と識見を有するイザベル・デシャン氏を新たに社外取締役に迎えました。

指名委員長の立場としても、今後も取締役会の実効性を維持・向上できる人財の獲得に努力を傾けていきます。

取締役会、各委員会における重要テーマ

2024中計でオーガニック成長にシフトし、デジタルセントリック企業へと変革を継続する日立において、中長期を見据えたCEO候補育成計画は指名委員会の重要課題です。経営環境の変化のスピードがさらに加速する中で、成長をリードできる経営人財をグローバルで適切に選抜、育成する仕組みを継続して進めています。次期・次々期CEO候補者だけでなく、もう一段若手で構成される幹部候補生「Future50」の育成も行っています。このような将来を見越した育成のメカニズムが機能しているため、その先のCEO候補者も含めて質的、量的な人財プールの充実が図れています。

日立は、複数の事業を有するため、資本市場からはグルー

プ間の連携や協創への理解が得られにくいこともあります。日立の全事業は、デジタル技術という地下水流で有機的につながっているからこそ、シナジーを創出でき、新しい成長機会を獲得できています。この特徴的な日立の優位性を成長、変革させるとともに、資本市場に分かりやすく説明できる能力が今後のCEOに求められています。

さらに、成長のエンジンとなる取締役・執行役の報酬制度も重要課題です。2023年度に執行役の役員報酬制度を改定し、2024年度からは取締役に譲渡制限付株式報酬ユニット(RSU)制度を導入しました。透明性、公平性、客観性を前提にステークホルダーと目線を合わせた企業価値向上への意識醸成を促進することが狙いです。執行役報酬制度では、2024中計の指標との連動を強化し、サステナビリティ経営を促進するマテリアリティに基づく目標も設定しています。また、資本市場と視座を合わせ、企業価値向上との連動を高めるため、グローバル企業のTSR(Total Shareholder Return)と比較するフレームワークも加えました。導入から1年以上たちましたが、透明性が高い報酬制度は執行役からもポジティブに受け止められています。成長やイノベーションへの貢献に報いるPay-for-Performanceの徹底は、グローバルで優秀な人財を招くために欠かせません。



2023年9月 取締役会(スウェーデン開催)

そして、これまで同様、三様監査^{*1}と三角錐型監視体制^{*2}を活用しながら内部統制の実効性向上も図ります。グローバルオペレーションを効率化しながら、One Hitachiとしてのシナジーを最大化できるようにモニタリングすることは今後も重要です。さらに生成AIのような新領域の事業機会を獲得し、グローバルな成長をめざすためには、従来以上にコンプライアンスとリスク管理が求められることも認識しています。生成AIリスクマネジメントフレームワークの策定や、AIによる事業リスクなどの課題にも引き続き取り組みます。

さらなる企業価値向上をリードする取締役会

企業価値向上の源泉はガバナンスの深化です。独立性の高い取締役会による緊張感が、企業の価値を生んでいます。透明性、実効性のあるガバナンスを発展させるために、日立の経営課題や成長戦略に建設的にアドバイスできる人財を取締役に迎えることが何よりも重要です。そして、今後も執行役と取締役がお互いを尊重しながらも、質の高い議論を行うことが日立の成長、進化を支えると考えています。

日立は今、DX、GXに加え、生成AI出現によるデータセンターや半導体製造分野、社会インフラ事業のサービス化など高い成長が期待できる新たな機会を捉えようとしています。高みをめざす日立が成長領域で総合力を発揮できるように、ガバナンスの視点から執行役に伴走するのが取締役会の重要な役割です。質の高い議論を行うことで取締役会の実効性を高め、さらなる企業価値向上を実現していきます。

^{*1} 三様監査

監査委員会、内部監査部門、会計監査人の三者の連携と綿密なコミュニケーションのもとに進められる監査体制

^{*2} 三角錐型監視体制

監査の体制・機能強化として、現行の三様監査体制に加え、本社管理部門とも協働しながら重要リスク・課題を認識・評価し、解決に向けて監督・支援を行う、監査委員会を頂点とした監視体制