

## 社外取締役メッセージ



ジョージ・バックリー

### 日立のコーポレートガバナンスに対する印象

コーポレートガバナンスは、取締役会で毎回議論されるトピックです。日立はガバナンス改革に積極的に取り組んでおり、近年大きく前進しました。2012年5月には経営の透明性を高めるため、社外取締役の適性や独立性の判断基準などをまとめたガイドラインを策定、開示しました。取締役会でも、オープンな議論がなされており、議長もそれを奨励しています。

また、日立は日本ではあまり前例のないガバナンス改革にも前向きで、欧米型のガバナンスを取り入れようとしています。2014年からは、指名委員会および報酬委員会の委員長を社外取締役が務めています。投資家との対話ではこうした改革を称える声が多く聞かれ、日立のガバナンスは他社の模範にもなっていると思います。

### 取り組むべき課題

日立は世界でもトップ10に入る先進的な企業で、その強みは高度な技術力と事業領域の幅広さにあります。しかし、我々はその強みを必ずしも常に発揮できているわけではありません。これこそ日立が取り組むべき重要な課題です。株主価値を常に向上させることが、日立にとっての大きな使命であると同時に、社員が快適かつ安心して働くことができる会社となることも重要です。つまり、様々なステークホルダーの利益に合う企業にしていこうと求められます。

もう一つの課題は、日立だけではなく多くの日本企業が共通に抱える文化的な側面です。日本人は社会性や集団力に確固たる信念を持っている反面、企業を取り巻く環境が変化の中で、変化への対応や適応が後手に回りがちです。経営環境は急速に変化しており、競争力を維持するためには変化をいとわずいち早く適応し、改革を進める必要があります。その動きが競合企業よりも遅ければ競争力は低下し、最終的には企業存続の危機にもつながりかねません。日立においても、日本の企業文化の良い面を大事にしながらも、さらなる成長、高い利益率、効率的なキャッシュ・マネジメントなどに向けて、さまざまな努力が必要となります。

これらの努力が必要となる理由ははっきりしています。35年前、日本企業は世界で最もクリエイティブで競争力を有していました。しかし今では、多くの日本企業が海外の企業に追い抜かれてしまっています。これらの海外の企業は日本企業から多くのことを学んだ「生徒」だった訳ですが、いつの間にか「先生」と「生徒」が逆転してしまったということです。日立はそのようなことにならないようにしなければなりません。

今後、日立が持続的に競争力を高めるためには、絶え間ない努力を続けていかなければなりません。持続的な競争力が身に付けば日立はこれまで以上に成功し、それによって従業員や投資家、お客様、取引先などにとって安心できる企業になることができます。法令や道徳的な枠組みの中でより早く利益成長を図ることが日立のめざすべき目標です。

### 価値創造のためのアプローチ

日立がグローバルに競争力を高めていくためには、価値創造の源泉として5つの要素を意識する必要があります。それは、(1) 売上の成長 (2) 利益率の向上 (3) 資本効率の向上 (4) 法令と道徳に則った上での税率の低減 (5) 株価収益率の改善です。その上で、6つのベクトル（あるいはツール）に沿って企業価値の創造に取り組むべきです。それは、(a) 製品のコスト (b) 技術・イノベーション (c) 流通 (d) 顧客サービス (e) ブランド・マーケティング、そして (f) 人の6つです。何よりも人の存在なくして企業は何もできないということを常に肝に銘じておく必要があります。企業を変革するのも、改革をリードするのも人であり、イノベーションを起こすのもやはり人です。いかに人を鼓舞し、モチベーションを高め、報いるかがすべての鍵となります。

また、真に持続的で競争力のある企業をめざす上で、技術力が立派でもコストが高いままではいけません。一方、コストを抑えることができても技術力がなくては意味がなく、また、販売・流通が強くても製品の品質が悪ければお客様の支持を失います。6つのベクトルに対してバランスよく取り組むことこそが、今後の日立にとって重要な課題となります。

シンシア・キャロル



### 日立の変化に対する印象

日立は、ここ数年で取締役会の体制を強化してきました。今では社外取締役が過半数を占めるなど、ガバナンスの国際標準を踏まえた運営がなされています。日立の執行役は、あらゆる事業領域で世界レベルになることをめざしています。真のグローバル企業になるためには多様な考え方や経験が重要であることを明確に認識し、積極的に取締役会からの意見を求め、経営に反映しています。取締役会では、課題を活発に討議しており、議論の幅やレベルは確実に向上しています。

日立の変化は社会イノベーション事業の発展においても見て取れます。先日、米国ラスベガスで開催された「Hitachi Social Innovation Forum」に参加しましたが、日立が提供するソリューションの幅広さに改めて驚きました。お客様や取引先とともに、あらゆる領域にわたってソリューションを提供しています。私個人の見解ですが、これほど幅広い顧客基盤に対して、豊富な経験を基に技術やイノベーションを生み出す能力を有する企業は、世界でも日立だけではないでしょうか。日立にとって社会イノベーション事業は、真にグローバル企業になるための原動力となっています。

### 日立の強み

私は日立で出会う「人」に深く感銘を受けてきました。経営陣は皆ひたむきで、経験豊富です。とりわけ会長兼CEO、社長兼COOは、自らとは異なる意見や視点を求め、経営に取り入れることに意欲的です。日立の社員はあらゆる領域でその分野のリーダーになれる可能性を持っており、学ぶ機会、成長できる機会が非常に充実しています。キャリアを積み始める若い人々にとっては、日立ほど刺激的な職場は他にないと思います。

また、最高品質の製品を生み出していること、技術やイノベーションが非常に洗練されていることも日立の強みです。世界的な知名度もあり、各方面から尊敬されている会社であり、こうした強みが、さらなる価値の創造や向上につながっています。

### グローバル企業をめざして

日立は、2015年度に海外売上高比率50%超とする目標達成に向けて着実に実績を積み上げており、これは、真のグローバル企業になる十分な素質を持っていることを示しています。社会イノベーション事業は日立がグローバルに成長するために必要な基盤です。会社の規模や事業領域、知見を生かしながら、組織の効率化や機動的な意思決定を進めると同時に、お客様のニーズにいち早く対応し、画期的なソリューションを生み出し続ける必要があります。幅広い顧客や市場にまたがってマーケティングと販売を融合していくことが、日立の事業機会創出につながっており、今後はさらなる独創性とチームワークが必要となってくると思います。

日立は、競合他社よりも高い利益率やキャッシュフローを実現し、真のグローバル企業になるために、ダイバーシティの充実に取り組んでいます。日立は、世界中のさまざまな環境を経験することがグローバル化に向けた第一歩であるとの認識の下、社員の海外派遣などを積極的に行っています。日立に新たに入社する人の多くは英語が話せますが、それだけでなく、日立は、国籍や学歴、キャリアなど、さまざまなバックグラウンドを持った人財の採用にも注力しています。ダイバーシティはマーケティングや商談において極めて重要であり、取締役会のメンバーも日立が真のグローバル化をめざす上で、ダイバーシティが重要であると考えています。

今後、「One Hitachi」として成功するかどうかは、日立グループの社員一人ひとりにかかっています。私たち一人ひとりには、それぞれ遂行すべき役割があります。日立グループ全体で協力し、助け合い、チーム一丸となって働くことができれば、必ず「One Hitachi」を実現できるはずで

日立は、さらなる成長と価値創造を実現するためには、強みと課題を認識することが大切です。日立はイタリアの鉄道企業の買収を決断しましたが、これは事業領域の拡大に加え、マーケットにおけるさらなるプレゼンス向上とシナジー創出につながる好事例です。こうした戦略的な取り組みを継続することによって、日立はグローバル市場での明確なポジションを築き上げることができると確信しています。