

社外取締役対談



シンシア・キャロル
社外取締役

吉原 寛章
社外取締役

ガバナンス、ダイバーシティ、 次世代のリーダー育成への取り組み

日立は、デジタル技術を活用した社会イノベーション事業による成長を通じて、お客様をはじめとした幅広いステークホルダーから信頼される「IoT時代のイノベーションパートナー」になることをめざしています。日立の変革や成長を社外取締役の立場から支えているシンシア・キャロル氏と吉原寛章氏に、ガバナンスの向上や人財育成などについてお話しいただきました。

事業の状況と取り組むべき課題

Q: 取締役にご就任の際、日立のどのような点に魅力を感じましたか。

吉原: 私は、経営陣の強いリーダーシップと、変革を推し進めようという熱意に応えたいと思い、4年前に社外取締役に就任しました。

私は、2008年からHitachi Global Storage Technologies, Inc. (HGST) がWestern Digital Corporationの傘下に入る2012年までの間、同社の取締役に務めていました。2009年3月まで、同社のCEOであった中西さん(現:当社取締役会長)が、強いリーダーシップを発揮し、スピード感をもって再建を推し進めた結果、業界内で最も厳しい経営状況にあったHGSTが、最も高収益な企業

へと生まれ変わったのを目の当たりにしました。私が日立の社外取締役への就任を打診された2013年は、日立でも同様に当時の中西社長と経営陣の強いリーダーシップで、会社全体に大きな変革を推し進めようという空気が満ちあふれていました。

キャロル: 私も日立の経営陣の強いリーダーシップに惹かれると同時に、経営陣の掲げるビジョンに感銘を受けました。従前の強みを生かしながら、グローバルに事業をさらに拡大して、競合他社に伍していくという、経営陣の強い意欲と決意を

感じたのです。私が社外取締役に就任した当時の日立は、長期的にめざす姿に近づくために、新しい視点や知見を必要としていました。

約850の連結子会社を有する日立は、世界中で広く「Hitachi」というブランドで認知されています。そして、多種多様な製品やサービスをグローバルに提供している日立は、世界でも類をみない強みをもつ企業です。私は、このようなスケールの大きな企業の社外取締役として私の今までの経験や知見を生かせることに魅力を感じていました。

Q: 日立の強みはどこにあるとお考えですか。また、グローバルで成長する上で、日立が直面している課題にどのように取り組むべきかについて教えてください。

吉原: 日立は、優秀な人材や高い技術力をはじめとしたさまざまな競争優位性を有しています。そして、日立創業の精神である「和・誠・開拓者精神」が創業以来長年にわたり、大切に受け継がれていることも大きな強みといえるでしょう。高業績なグローバルリーダーをめざし、日立は、戦略的にさまざまな施策を実行し続け、力強い会社になってきたと感じています。

キャロル: 同感ですね。最近の日立には勢いを感じます。また、日立ならではの価値を創出することを踏まえて意思決定ができるようになってきています。そして、日立には勤続年数の長い従業員たちが活躍していることも大きな強みといえる

でしょう。彼らは幅広い事業を展開する日立において、プロフェッショナルな経験を積み重ねながら、日立の成長にも貢献しています。技術や研究開発部門にも素晴らしい人材が多く、ビジョンをもった若いエンジニアや、さまざまな経験を積んだベテラン研究者など多様な人材がいます。これらの人材が日立を支える基盤であり、創業以来お客様から変わらない信頼を得ている理由だと思えます。

吉原: 日立が正しい方向に向かって歩んでいることは疑う余地はありませんが、これからも、適切な事業ポートフォリオの構築を含む各施策を、スピード感をもって継続的に進めることがとても重要です。事業

ポートフォリオの見直しにあたっては、日立グループとしてどのようなシナジーを生み出すことができるかを常に考慮しなければいけないと思います。さらに、これからデジタル技術を活用した社会イノベーション事業をグローバルに拡大していくためには、収集したデータを日立のもつ知見や洞察力によって分析して、お客様の事業に新たな価値を実現するソリューションを提供することをグループ全体で推進することが求められます。それとともに、日立社内においても最新のデータと見識に基づく経営戦略を適時に策定・実行できるシステムおよびプロセスの構築が肝要です。



キャロル:グローバル化とデジタル化という大きな2つの潮流の中で、社会の変化に迅速に対応していく

ことが必要です。製品のコモディティ化が加速している現代においては、今までと同じ戦略ではうまく

いかず、グローバル企業との厳しい競争に伍していくことが難しくなる可能性もあるでしょう。

これからの日立が挑む挑戦は、イノベーションの創出と同時にさらなる収益性の改善を両立して実現することではないでしょうか。そのためには、お客様やサプライヤーと協力しながら、日立独自の価値をもつ製品やサービスを提供し、市場を開拓しなくてはなりません。このように、業界や国境を越えて協創が必要とされている今、日立がグローバルリーダーになり得る環境になってきていると考えています。

コーポレート・ガバナンス改革:ダイバーシティ、次世代のリーダー育成、監査の健全性

Q:ダイバーシティの推進により、どのような価値創出が期待できますか。

日立のダイバーシティ強化に向けた取り組みについてお聞かせください。

キャロル:企業の持続的成長を支える重要となる要素の一つがダイバーシティであると考えています。多様性に富んだ組織は、さまざまな意見やアイデアを生み出すことができ、結果的に適切な意思決定やソリューションの創出につながると考えています。

社会イノベーション事業、つまり、日立の製品やサービス、ソリューションが、絶え間なく変化、進化するグローバル社会のニーズに対応し続けるためには、そのような社会の構造を私たちがしっかりと理解することが大事です。日立において、ダイバーシティが進んでいけば、多様な視点をもった組織やチームを構築できるでしょう。そしてグロー

バルの人財育成は、女性従業員の活用抜きでは考えることはできないでしょう。

吉原:東原CEOは、真のグローバル企業になるための成長ドライバーとして、ダイバーシティの推進に積極的に取り組み、意欲的な数値目標を掲げていますね。そして、その目標達成に向けて着実に歩んでいると思います。

キャロル:日立グループには、女性従業員が約44,000名おり、これは全従業員の約17%に相当します。現在、新規採用者における女性比率は約27%で、2000年度と比べるとほぼ2倍です。これは素晴らしい

成果といえるでしょう。日立製作所は、2020年度までに、日本国内での女性管理職数を800名に、また、役員層*の女性・外国人比率を10%に引き上げることを目標としています。このような意欲的な目標から、ダイバーシティ推進に対する日立のコミットメントをステークホルダーの皆さんに理解してもらえと思っています。

吉原:日立では、ほかにも女性従業員の能力開発と活躍を支える施策を積極的に実施していますね。

キャロル:そうですね。私は、ラスベガスで開催された「Global Women's Summit」で従業員に向けて講演したことがあります。

日立は、そのほかにも、「World Café Program」などダイバーシティのワークショップを開催していますし、ワーク・ライフ・バランス推進月間も設けています。いずれも素晴らしい取り組みだと感じています。

また、働きながら子育てをする女性従業員の支援についても、フレックスタイム制度の導入やテレワークの活用、バーチャル・オフィスの環境整備など、常に改善に取り組んでいます。こうした取り組みはすべて、

「日立ワーク・ライフ・イノベーション」という包括的な働き方改革の一端として実施されています。

ダイバーシティに関するさまざまな施策を次々と実行、実現していることは賞賛に値するでしょう。私が特に評価していることは、性別や国籍など関係なく、グローバル規模でダイバーシティ&インクルージョンの企業文化育成に取り組んでいることです。

吉原: キャロルさんは、世界有数のグローバル企業でのCEO時代を含めて、長年にわたりダイバーシティ&インクルージョンの推進に積極的に取り組んできました。そして、キャロルさんご自身が、日立従業員のロールモデルになっていると感じています。

* 執行役および理事など社内で役員級としている役職

Q: 日立の次世代リーダー育成についての取り組みをお聞かせください。

キャロル: 私たちは、これからの日立の成長をリードすることが期待できる次世代のリーダー候補者と定期的に議論する機会を設けています。リーダー候補として選出された人財たちにさまざまな課題を与え、適切なスキルアップや能力開発を促す環境を提供しています。例えば、海外での勤務経験がない従業員がいれば、彼らに海外赴任や、複数の事業部門での実務経験を積む機会をつくります。

次世代のリーダー育成を目的として、従業員に新しい経験を積ませる人事ローテーションを行えるのは、日立が経営戦略の一環として人財育成に力を入れているからです。さらに、日立グループでは、「人財マネジメント統合プラットフォーム」を構築したことで、グローバル規模での人財マネジメントが可能となっています。

吉原: 従業員の能力開発において、メンターの存在はとても大切です。

私は、ニューヨークとロンドンに本社を構える組織に勤務していた時代、メンター制度の恩恵を受けました。専門分野知識とリーダーシップスキルの習得についてメンターたちからさまざまなアドバイスを受ける機会を得られたことで、今の私があると思っています。次世代のリーダーが3年後や5年後の理想像を思い描けるような育成制度が不可欠であることを私自身の経験として実感しているからこそ、私たち取締役は、日立のリーダー育成に積極的に取り組んでいます。日立には次世代のリーダー候補者たちがビジョンをもって自らのキャリアパスを切り拓いていけるシステムがあると感じています。

キャロル: 指名委員会のメンバーである取締役が人財育成プログラムやプロセスを主導しており、私自身も、リーダー候補者のメンターとしてかかわっています。

日立は、人財の能力開発とリーダー

育成のために独自の手法を構築しており、複数のグローバル企業の指名委員会の経験を有する私から見ても、日立の育成プログラムは体系立てられた優れたものといえます。例えば、私はリーダー候補者と1対1の個別面談を行っています。仕事で何が起きているか、その課題は何か、また自身の将来についてどう描くかなどを議論しています。さらに、私たちは社外取締役として、選抜された若手従業員に対して講演したり、個別に彼らの考えを聞いたりなど日立の若い従業員とも接する機会を設けています。こうした機会では、彼ら、彼女らが社内で感じる障壁に対処する方法や、長期的な視点で問題や課題に取り組む大切さなどを伝えることができます。これは、大規模なグローバル企業には珍しい取り組みですが、とても価値あることだと思います。

Q: 日立の監査の優れている点はどのようなところでしょうか。

吉原: 日立では、監査委員会、内部監査室、外部の会計監査人の三者が、緊密に連携する「三様監査」を実施しています。

監査委員会は、グローバルで約850社に上る連結子会社を含めた日立グループ全体のさまざまなリスクを認識し、それらを評価し対処することを目的としています。認識されたリスクに関する情報は三者で共有し、必要に応じて更新しています。私たちは、会計監査と経營業務監査の計画や、進捗アップデート、そして監査報告について、三者が協調して一体となって進めています。

日立は、監査に必要な情報と人へのアクセスが、スムーズに行われる体制を整えています。日立の従業員は、常にオープンな姿勢で監査に臨んでいるため、私たちは必要な情報を必要なときに迅速に提供してもらえます。

そして、私たち監査委員会の各委員は、委員会でのどのような局面においても、常に率直で誠実に議論することを最優先にしています。また、各委員はグローバルにおいて多くの経験を有しているため、各地域の会社や事業所の現地監査への積極的関与も含め、日立グループが直面するグローバルリスクについて、より正確に把握できるように常に努めています。

キャロル: 三様監査の制度やプロセスは厳格ですが、監査のオペレーションは極めてオープンで透明性が高く、お互いを信頼し協力して課題に対処できていると感じています。これまでに監査委員を何度も務めた経験がある私から



見ても、継続的にリスクを低減し、効果的・効率的に監査を行うという点において、日立の三様監査は素晴らしい制度だと思っています。

吉原: 日立の監査委員会は、私に加わる前から、すでに日本でトップクラスと評価されていましたが、さらなる監査委員会の監督強化の効率的な向上をめざし、継続的に監査機能を改善し、より洗練されたものにしようとしています。

継続的な改善の一環として、日立の財務部門と内部監査室は、毎年、外部の会計監査人のパフォーマンスを評価しています。一方、外部の会計監査人は、日立の財務部門と内部監査室のパフォーマンスを評価します。そして評価のフィードバックが、監査制度にかかわる全当事者に改善を促す有益なものとなるよう、公正でオープンな環境を確保しています。

また、AIなどデジタル技術を活用した新たな監査ツールの採用も継続的に検討しています。監査にかかわる人財リソースを、情報収集

などの作業ではなく、判断や評価に集中できる環境にすることで、監査の有効性と効率性を向上させることが狙いです。

さらに私たちは、本社やビジネスユニットあるいは連結子会社において、有能な監査人財を発掘し、または育成することにより、監査委員会と内部監査の機能強化をめざしています。

当然ながら、このような取り組みにはどれも時間がかかります。私たちは、予期せぬ事態の発生に備えるために、多くの時間をかけて監査をさらに改善させています。監査の過程で通常とは異なり事前に回避できないような事象に遭遇した場合、私たちは直ちにリスクを評価し対処措置を講じることになります。

年間を通して、社内外の監査チームと財務部門と頻繁にコミュニケーションを保ち、種々の監査指摘事項への対応を緊密に連携協調して実行しています。

今後の取り組み

Q: 日立がグローバルに伍していくリーディングカンパニーとなるために、強化すべき領域はどこでしょうか。

吉原: 日立は、グローバルでの「IoT時代のイノベーションパートナー」となるために、事業ごとに注力領域を定めて、果敢に事業を進めています。しかしながら、日立グループの売上収益の約半分がまだ日本であることを考えると、海外には計り知れないビジネスチャンスがあり、真の意味でのグローバル化はこれからでしょう。

日立の持続的な成長には、今後も事業ポートフォリオの見直しを継続的に推進すること、それと同時に、従業員のマインドセットを製品志向から、よりお客様志向・ソサエティー志向へとシフトさせることが

必要です。また、今後一層のダイバーシティを推進しながら、グローバルで通用するリーダーたちを育成することも重要です。

キャロル: 技術が目まぐるしく進化する中、ビジネス環境は大きく変化しています。私たちは、目の前で起こる事実を常に正確に把握して、必要に応じて戦略を見直し、長期的に付加価値を提供できる事業に特化していかなければいけません。変化の激しい市場において、企業価値を高めるためには、日立の従業員一人ひとりが柔軟で、機敏で、創造力豊かで、効率的で、さらに毅然と

決断ができる人財にならなくてはなりません。つまり、日立グループのすべての従業員が利益に貢献する役割を担っていますし、キャッシュについても、価値を創造する事業に投資する原則を遵守すべきです。

そして、イノベーションを生み出しながら収益性を高めていくことが日立の価値創造の基盤となり、競合他社を凌駕する強みとなるでしょう。日立はOTとITの両方の技術をもつユニークな企業です。これらの最先端の技術を組み合わせたソリューションを提供することにより、日立のブランド価値をさらに高めることが可能となるでしょう。

Q: 社外取締役として今後は何を重視していきますか。

吉原: 私たち、社外取締役の最も重要な使命は、日立のすべてのステークホルダーの負託に応え企業価値の継続的な向上を達成するために、独立した立場から経営陣が経営戦略をスピード感豊かに策定・実行することを監督していくことです。企業経営においては、時として困難な意思決定が伴うため、取締役会による監督の機能が重要なのです。日立を取り巻くグローバルな事業環境は変動が激しく、不確実性も高いため、私たち社外取締役は、グローバルリスクに特に注意を払わなくてはなりません。同時に私たちは、質の高いグローバル成長戦略が実行されるよう、経営陣の意思決定および実行プロセスにおいて有意義なサポートを提供しなくてはなりません。

取締役会や各委員会において、多様なメンバーが率直に意見交換できる環境も重要なポイントです。オープンで率直に議論のできる環境があるため、多岐にわたる日立の経営に多様な知見を反映してもらうことができます。

キャロル: そのとおりです。私たちは、株主価値を高めるという究極の目的のために、執行役と議論しています。意見が異なるときもありますが、議論を活性化させるように努めています。そして議論を重ねることで、社外取締役は独立した立場でCEOをはじめとした経営陣をサポートしています。また、グローバルでのシナジーやさらなる強みや優位性を獲得する契機となる、事業

横断的なパートナーシップやお客様との協創などのイノベーションを生み出す土壌をつくる活動のサポートも私たちの大切なミッションです。

さらに、これからも、性別に関係なく若い従業員からリーダー候補の有能な人財との交流を通じて、グローバルリーダーとしての心構えを社内に浸透させることに貢献していきます。

日立は、歴史に裏付けられた理念と優れたガバナンスを有する企業です。日立が、人財育成を強化しながら、戦略的な経営を行うことで、ステークホルダーの皆様にお約束しているIoT時代のイノベーションパートナーになることを期待しています。