

## 社外取締役メッセージ



約15年にわたるグローバル企業での経営経験を  
生かし、日立のデジタルトランスフォーメーション  
を加速させるとともに、一層のガバナンス向上  
へ貢献してまいります。

### ラヴィ・ヴェンカティサン

社外取締役

何よりもまず、世界有数のテクノロジーカンパニーである日立に、取締役として参画できることを大変光栄に思います。

私は社外取締役として、さまざまな形で日立に貢献したいと考えています。例えば日立は、デジタルトランスフォーメーション(DX)を事業の重点分野に据え、そのプラットフォームとしてLumadaを構築しています。これまでの積極的な事業展開によってリーディング・ポジションを狙える位置にありますが、大手テクノロジーカンパニーも同様のプラットフォームを構築し、その座を狙っています。日立が今後成功するかどうかは、投資、パートナーシップ、M&A、戦略的ガバナンスなど、多くの重要な意思決定にかかっています。私は15年近く、マイクロソフトやインフォシスといった会社を率いてきましたが、その中で得られた経験を生かし、日立のDXを加速する上で有益となる視点を提供していきたいと考えています。

インド市場での事業展開に関して、貢献できる機会も多いでしょう。巨大な市場で、かつ高度なデジタル人材も集積しているインドは、事業展開の非常に難しい国としても知られています。これまで私は、カミンズ、マイクロソフト、JCB、ボルボといった企業のインドでの事業展開を支援し、成功させてきました。日立に対しても、インドでマーケットリーダーの座を確立できるよう、助言・支援を行っていくつもりです。

また私は、UNICEFのスペシャルリプレゼンタティブ(特別代表)・フォー・ヤングピープル&イノベーションを務めています。その立場から見ても、日立の社会イノベーション事業の取り組みは非常に魅力的かつ特徴的、そしてとても重要だと思います。社会は企業に対して、環境に配慮したサステナブルな事業展開と格差を減らす責任ある行動をとることを求めるようになってきています。「doing well」(業績などが良い状態にある)と「doing good」(良いことをする)の両立。これが実現可能であることを、日立は世界に示せるだけでなく、世界中が日立に注目し、ロールモデルとして考えていただけるようなスケールで、伝えられる可能性があると思っています。

最後に、社外取締役として最も重要なことでもありますが、日立のガバナンス機能のさらなる向上に貢献していきます。私は米国、欧州、インドで、これまで20年超にわたって、グローバル企業の経営に携わってきました。その過程で、構造改革やさまざまな危機、そしてステークホルダーアクティビズムに対応してきました。日立のようなグローバルに事業を展開

する大手コングロマリットにとって、フィデューシャリー・デューティー(受託者責任)を熟知し、さまざまな危機を乗り越えてきた経験のある私のような社外取締役の存在が有益であると考えています。

第一に、その事業の複雑さから、日立の取締役会には、多様性が求められます。さまざまな専門知識を有し、多様な領域で実績を上げてこれたグローバルリーダーを社外取締役として起用している今の取締役会の構成を見ても、日立がこれまで、取締役会の多様性拡充を前向きに、そして熟慮の上で進めてきたことを感じます。第二に、日立の事業内容や事業責任者、さらには機会とリスクについて、それぞれの取締役が十分に理解していなければ、取締役会の実効性は担保されません。この点では私は非常にポジティブな印象を持っており、これまでに受けた充実したオリエンテーションや各種情報提供には大変満足しています。第三に、取締役会には、発現した課題を早期に共有し得る透明性と、率直に意見を出しあえる風土が求められます。同様に各取締役には、執行側に対して的を射た質問を投げかけ、議論を建設的に進めるための見識と独立性が求められます。この双方の条件が満たされ、監督側と執行側とがお互いをリスペクトし、信頼し合う関係が構築されれば物事はうまく進みます。

高い技術力や優秀な人材などの恵まれた経営資源を持つ日立の眼前には大きなチャンスが広がっていると私は確信しています。100年超にわたって存続・繁栄する企業には、強い使命感と存在意義が必ずあります。一方で、私たちが今直面している気候変動や世界秩序の変化、それによるグローバルサプライチェーンへの影響、そしてCOVID-19に代表される「ブラック・スワン(想定外の事象)」など、第4次産業革命は、非常に破壊的なものになるでしょう。

未来とは常に、不確かかつ変動しやすいものです。そのような中で、企業がリーダーシップを維持していくには、高度なリスク管理と、変化に対して機敏に適応できる力が必要です。成功を収めている大企業の多くは、自ら変化するよりも存続していくことが前面に立ち、そのことが経営課題の根本になってしまうケースがあります。しかし日立は、2008年度に経営危機を経験して以降、明確で首尾一貫したビジョンの下、非常に多くの困難な変革を断行してきました。私はそのような日立だからこそ、産業界でリーダーシップを発揮していけると、その未来の展望は明るいものになると感じています。



日立はお客さまとともに、人々が、デジタル技術、  
プラットフォームとつながる世界を実現します。  
デジタルトランスフォーメーションの経験を生  
かし、この旅路をサポートしてまいります。

### ヘルムート・ルートヴィツヒ

社外取締役

デジタルとリアルの世界はますます融合し、成長しています。そのため双方の世界を理解しなければ、価値を生み出すことはできません。私が前職のシーメンスで取り組んできたことはまさにこの二つの世界、つまりデジタルの技術やプラットフォームを、最も重要なリアルである人々の生活と結び付けることであり、これは人々の生活を大きく転換させるものだと思います。日立は、Lumadaのプラットフォームを軸に、「IT」と「OT」、そしてそこに欠かせない「プロダクト」に関する知見を組み合わせることで、このトランスフォーメーションのリーダーとなり得、私は、その鍵を握るのが人財の力だと考えています。日立の従業員は、学び、成長し、協創する力を持っています。私は、日立のビジネスリーダーたちのパートナーとして、このトランスフォーメーションをともに実現していきます。

私は日立のトップマネジメントとのディスカッションに深く感銘を受けました。日立という、この強力なチームをサポートし、彼らにとって重要な局面で取締役を務められることを大変光栄に思います。社会価値、環境価値、経済価値の3つの価値を同時に向上させるという日立の取り組みは、産業界のベンチマークにもなっています。

日立は、強固な経営基盤と長い歴史を持つグローバル企業ですが、中でも私は、日立の海外での実績を高く評価しています。IoTやプラットフォームを活用したビジネスモデルは、ユーザー数やデータ蓄積が増えるほど顧客メリットが大きくなることから、海外での実績・成功が、今後より一層重要性を増すでしょう。私は、このビジネスモデルの本質そのものがグローバル展開にあると考えています。これまで米州、欧州、アジアの、さまざまな国で働き、生活してきた私自身の経験は、ここにも生かせるのではないかと感じています。

「人々のQoL向上、お客さまの企業価値向上、持続可能な社会の実現」という日立のめざす姿は、日立の内外の優秀な人材の心に響くものであり、会社の進む方向性を明示しています。1910年に小平氏が日立を創業して以来、日立には強いイノベーション文化が根付いており、同時に、次世代の事業を見据えながら事業を展開してきました。ここ数年のポートフォリオ変革も、そのことを証明しています。また、このめざす姿は、当社のステークホルダーとともに実現できるものです。相互に深くつながり合っている今日の世界では、一人で物事を進めることはできま

せん。そのため、パートナーやお客さまとエコシステムを構築するための強固な基盤が必要です。ミュンヘンに本社を置く、コーポレートベンチャーキャピタルファンド Hitachi Venturesからも、日立のオープンマインドな企業文化がよくわかります。

COVID-19によるパンデミックの経験を通じて私たちが得た教訓は、謙虚であること、創意工夫をすること、そしてレジリエンスであることの大切さです。私たちは、テクノロジーを使って目の前の脅威に対処できることを学び、例えば、既存のテクノロジーの活用と、新たなテクノロジーを開発しながら、全員がリモートワークへの移行を進めていきました。このことに私は感動を覚えました。しかしこれも、結局のところは、人々と、人々の持つレジリエンス、協働しようとする意欲がもたらした結果だと考えています。

新しいテクノロジーや働き方にはワクワクする部分もありますが、当然リスクも伴います。AIをはじめとするプラットフォーム技術は、日立の事業の主流になると確信しており、私自身の研究領域の一つでもある「人工知能(AI)の民主化」においても、日立に貢献していきたいと考えています。私たちは、AIを使ったさまざまな実験を行う必要がありますが、安全に実験を行うことによって、AIの信頼性と同時に、AIの限界も理解できるようになると考えています。機会とリスクのバランスを見極めることで、日立は先駆者になることができるでしょう。

テクノロジーの進歩だけでは、価値は生まれません。テクノロジーが人間になること、技術が人間性を発揮しながら私たち人間の役に立つことが重要です。日立が、まさにこのマインドセットを体現しようとする企業であることを、私は初めて出席した7月の取締役会で実感しました。というのも、取締役会での最初の議題が、従業員の健康状態のレビューだったことから、日立は人を大切にすることを感じました。そして、そのようなチームの一員になれたことを心から嬉しく思っています。