

## 社外取締役 座談会

## 『第2の創業』に向け、変革の力のさらなる発揮とグローバルガバナンス強化に期待

2022年6月20日、社外取締役4名による座談会を開催しました。

当社グループの取り組みに対する評価や課題、持続的な企業価値向上のために期待することなど、忌憚なく語り合っていました。

## 社外取締役

## 岡 俊子 (おか としこ)

1986年、等松・トウシュロスコンサルティング株式会社入社。朝日アーサーアンダーセン株式会社を経て、アビームM&Aコンサルティング株式会社代表取締役社長、PwCアドバイザリー合同会社パートナー、ソニーグループ株式会社社外取締役(現任)、株式会社ハピネット社外取締役(現任)、ENEOSホールディングス株式会社社外取締役(現任)、明治大学大学院グローバル・ビジネス研究科専任教授(現任)、2021年6月より当社社外取締役。

## 社外取締役

## 菊地 麻緒子 (きくち まおこ)

1992年、法務省検察庁検察官任官。Paul Hastings LLP, Los Angeles Office、長島大野常松法律事務所入所。公正取引委員会事務総局、ソフトバンクモバイル株式会社COO、日本マイクロソフト株式会社執行役員法務・政策企画統括担当、三井倉庫ホールディングス株式会社常勤社外監査役、同社外取締役(現任)、株式会社KADOKAWA社外監査役を経て、2020年7月より当社社外取締役。

## 社外取締役

## 奥原 一成 (おくはら かずしげ)

1970年、富士重工業株式会社(現・株式会社SUBARU)入社。同社取締役兼専務執行役員兼人事部長、スバルシステムサービス株式会社社長兼業務改革推進委員長、富士重工業株式会社代表取締役副社長、スバル興産株式会社代表取締役社長などを経て、2016年6月より当社社外取締役。

## 社外取締役

## 外山 晴之 (とやま はるゆき)

1982年、日本銀行入行。同行の金融市場局長、米州統括役、国際局長などを経て2014年に退職。2015年、弁護士登録。2019年1月より岩田合同法律事務所スペシャルカウンセラー(現任)、2021年3月より株式会社堀場製作所社外取締役(現任)。2015年6月より当社社外取締役。

## マテリアリティへの取り組みと事業戦略との統合について

**岡**：私は日立建機の社外取締役に就任してまだ1年ですが、そのなかでもバリューチェーン事業の強化に取り組んでいる点は、日立建機のこれからの担う取り組みだろうと見ています。これは、サステナビリティの潮流や事業環境の変化に直面して、今後、日立建機として何をやっていくべきかを真摯に考えた結果の戦略であると理解しています。一般的に、気候変動や資源循環の話になると、ルールやガイドラインをいかにクリアするかという議論になりがちですが、当社の場合は「地球を守るため」というところにまで立ち戻ってESGに真面目に向き合っている、そこが素晴らしいと思います。どうしてそのような考えに至るのかというと、建設機械という“地球を触る”製品を扱っているからなのだろうと思います。

**外山**：マテリアリティの一つ「気候変動に挑む製品・技術開発」について申し上げますと、この1～2年で取り組みがかなり進歩しました。2030年に製品からのCO<sub>2</sub>を33%削減(2010年度比)、2050年にカーボンニュートラルという具体的な目標も設定されており、一人ひとりの意識も確実に高まっています。しかし一つ気になるのが、この数値目標は新たに販売される製品＝フローの話です。建設機械の耐用年数は自動車と比べても長く、部品なども15年程度はストックしていると伺っています。つまり1年間に新しく売れる機械というのは、ストックの中の数パーセントにすぎないわけですね。そう考えると、ストックの部分に対して動きかけ

ていくことが今後の課題になってくるのではないのでしょうか。また、新しい技術がディストラクティブ(破壊的)に生まれるという時には、お客さまの顔ぶれも変わってくるという可能性も十分にあり得ますから、世の中全体に訴えかけていくということも必要ではないかと考えます。

**岡**：おっしゃる通り、ディストラクティブな技術変化というのは、どこでどういう動きがあるのか常に情報収集しておかないといけませんね。

**奥原**：当社の場合、海外の政治・宗教なども含めた価値観も違う複雑な地域に行ってビジネスをしていく、そういう事業スタイルなので、やはり現場をしっかりと見ていかなくてはなりません。技術の変化には、現場のニーズから出てくるものと、日立建機として打ち出すものがあると思いますが、その両方をうまくミックスさせることが重要です。そのためには、経営層が現場を見ていないということにならないよう注意していく必要があると思っています。

**菊地**：その意味では、ヨーロッパのキーゼル社など海外の中心的な代理店等の考え方を製造や開発の中に入れていくということもなされていると思います。創業当初、それまでの機械式ショベルを変革して、日本で初めて油圧式ショベルを作ったことからわかるように、日立建機という会社は、もともと変革に強い遺伝子を持っていると思います。この変革の力を改めて発揮する良い機会ではないかなと思っています。

## 社会の変化に対応するスピードについての評価と課題

**岡**：世の中の動きはますます加速していて、購入ユーザーにも大きな影響を与えています。日立建機の経営体制は、資本構成も含めて、今後大きく変わることが想定される中、いくつか注視しなければいけないリスクがあると思います。その一つとして例えば、サイバーセキュリティのリスクが挙げられます。今後は、自社の経営資源に加えて、他力を活用する共創が増えると思います。そうすると、外部のネットワークともつながっていかねばいけません、他方、外とつながっていることや情報を持つこと自体は、経営にとってリスク要因でもあります。自分たちに本当に必要な情報は何か、それをどう取得するのか、取得できないのであればどうするのか、そういったことも含めて一度棚卸しをしたほうが良いだろうと思っています。

**外山**：パンデミックや戦争など過去の経験則が役に立たないような事象が実際に起こってきて、そういったものに対応する時に、これまでの周到に根回しをしてから決めるという日本式の意味決定システムで良いのかということを考えなければならぬだろうと思います。

製品についても、ある程度できあがったら出してみても、お客さまの評判・反応を見て改善点を発見し、さらに良いものを作っていく、といったようなプロセスに変えていく方が対応できるリスクも多いでしょう。DX開発などではウォーターフォール型からアジャイル型へとと言われることが多いですが、同じような発想で組織全体の運営もつくり上げていくことが今の課題だと感じています。

**奥原**：組織全体としては戦略志向型になっている良いところもありますが、もう少し組織そのものを簡素化しないと機動的な意思決定ができないというか、ちょっと心配だなと感じる点がありますね。

それからもう一つ課題としては、本業の商品や技術に関して経営的に検討する、そういった場が意外に少ないと感じています。自動車の場合などは商品企画会議が非常に重視されますが、当社の場合、特に電動化など技術の積み上げだけでは実現できない意思決定のところについては、経営としてもう少し議論していくべきだと思います。

**菊地**：かねて、日本の製造業全体が「モノからコトへ」の転



換が必要とされていますが、大量生産・大量消費で伸びてきたという時代からの発想の転換を迫られて、それに十分に対応出来ていないのが日本の現状であると言われていて、当社の場合も、



菊地 麻緒子

外山さんのご指摘のように、用意周到に商品を準備してリリースするという

### 社外取締役として取締役会でどのような貢献をしていくか

**奥原:** 当社はこれまでの歴史から見ても、日立製作所グループの一員だという感覚が強かったと思います。それが今年、資本構成がかなり変わるということで、良いところは残しながらも新しい日立建機というものをつくっていく、言ってみれば今年度は「新たな創業元年」であると言えるのではないかと思います。そういう意味では Kenkijin スピリットが、これからの日立建機グループの合言葉として改めて重要だと思えます。とりわけ今年は、スタートの年です。その1つであるチャレンジを果敢にしていきたいなと思います。その中で、社外取締役も新しい日立建機の経営に多少なりともお役に立っていただければ良いなと思っています。私自身について言えば、どうしても今までのパターンで考えがちなのですが、自立度を飛躍させた新しい会社の社外取締役であるということを自覚して、現場目線を大事にしながら、社内の皆さんへの応援、サポートにつながるように役割を果たしていきたいと思っています。

**菊地:** 私は今後、特に人財の部分を注視していきたいと考えています。これまで官公庁、法律事務所、日本および外資系企業など、さまざまな組織で多様なカルチャーを見てきました。日本の雇用形態もメンバーシップ型からジョブ型へ変わりつつあるという流れの中で、経験を生かし人財がより一層活躍できる環境づくりをサポートし、社員のエンゲージメント指数もさらに向上していくよう応援してゆきたいと思っています。

**岡:** せっかく第2の創業をするのであれば、みんなで良いカルチャーをつくっていければと思います。コンサル時代から色々な会社を見てきましたし、現在は、ビジネススクールで教えているので、そこから見えてくることが多くありますが、最近気になるのは、今の若い方々の仕事に対する姿勢です。彼らは先が見えないと会社を辞めるし、先が見えても辞めます。これは動めている会社の方向性が見えない

ころから、お客さまの声を聞きながら変えていくアジャイル型の戦略に切り替えていく過程にあると思います。

私が就任してからの2年間だけでも、当社がその方向に変わろうと努力してきたということは非常に感じられます。例えば、この2年間で販売会社である日立建機日本と本社製造部門との意思疎通などもより良くなり、お客さまとの距離もより近くなったのではないかと思います。投資についても、以前は現場と取締役会の間にはやや距離がありましたが、今は現場が直接投資案件を取締役会にも上程するなど、現場が一次的な責任を持つようになり、良い方向に進んでいると思っています。

と辞めてしまうということと、ロールモデルを見ていて、自分のキャリアの先が見えてしまうとガッカリして辞めてしまうということです。会社を将来盛り立てていくのは、こういった若い世代ですから、若い方々の気持ちもすくい上げることのできる、期待や希望がある、ひいては人的資源の力を結集して企業価値を向上させられる、そういった日立建機にするために貢献していきたいと思っています。

**外山:** 80年代以降の新自由主義が終焉を迎えようとしている中で、国と市場との関係もこれまでと大きく変わってくるであろうと思います。最近では経済安全保障と言われるように、国が企業活動に一定の制約をかけていくといった動きも見られます。しかし、どんな新しい秩序が生まれるにしても、企業の社会的責任のようなことは、ますます強調されていくでしょう。もちろん、しっかりと利益を上げて税金を納めていくということは基本ですけれども、いかに社会の期待に応えていくかを考え、実践していくことがますます重要になってくるだろうと思います。

そして、これまで日立製作所との親子上場会社の中で、ガバナンスが形成されてきたわけですが、これからは独り立ちしてガバナンスを回していかなければいけない。その仕組みづくりを特に最初の1年間は集中してやっていく必要があります。そのときに社会からの期待、株主の皆様からの期待というものをきちんと理解して反映させていけるようにしたい。このように考えています。



奥原 一成

### グローバルガバナンスにおいて取り組んでいくべきこと

**菊地:** 日本企業は「インターナショナルカンパニー」であっても「グローバルカンパニー」になっていないと言われてきました。当社の場合も売上の約80%が海外からとなり、今後グループ全体をどのようにマネジメントをしてゆくかは大きな課題であると思います。例えば、日本企業で海外に内部監査専門の子会社を設置し、グローバルに経営監査を行っているというケースもあります。当社もすべてを本社からマネジメントしようとするのではなく、例えば、欧州が規制においてリードしている気候変動対策については欧州の拠点を中心とするというようなやり方もあるかと思っています。また、買収した会社はもともとのローカルマネージャーがマネジメントをしていますが、その他の多くの拠点では日本人駐在員がトップであり、現地の人財がマネジメントに参加していくという道筋が見えていないという現状もあります。岡さんのお話にもありましたが、会社の先が見えず、優秀な人が辞めていくということが海外でも起きているのではないかと思います。今後はグローバルな組織の在り方とともに、グローバルな人材育成と登用が重要であると思います。

**岡:** グローバルガバナンスは当社にとって大きなイシューで、ここには大きく2つのガバナンスの形態が存在します。1つは「オペレーション・ガバナンス」で、もう1つは「コーポレート・ガバナンス」です。日本企業の海外展開は、生産子会社や販売子会社などの機能子会社を海外に持つことから始まりました。それらの海外の機能子会社に対しては、何を生産するか、仕向地はどこか、何を売るか、などを本社から細かく指示しますので、本社が海外子会社の業務レベルまである程度コントロールできます。これが「オペレーション・ガバナンス」で、日本企業は、これは上手いのです。他方、最近ではバリューチェーンが買収先企業の中で完結している会社を買収することが増えています。この場合、日本の本社がオペレーションを回すための業務指示を出す必要がないため、本社から「オペレーション・ガバナンス」を効かせることができません。そうすると、株主としてこうしてくれ、ああしてくれと要望を伝えて、必要なことをやらせてもらう「コーポレート・ガバナンス」が機能するかが



岡 俊子

重要になります。ところが日本企業は、これが上手くないのです。これまでのように、つい細かいオペレーションまで口を出す圧迫経営になったり、逆に及び腰

になって放任経営になったりしがちです。グローバルで事業を展開すると、国民の多様性やコンプライアンス意識レベルの違いを理解しておく必要があります。

その中で実効性の高いコーポレート・ガバナンスを効かせることは、今後、大きなチャレンジになると思います。第2の創業のタイミングで、こここのところをもう一度見直したら良いのではないかと感じています。

**奥原:** その通りですね。これからはM & Aの必要性も高まってくると思いますが、私が見ている中でも、その後のPMIなどこのあたりについては、まだまだ課題が多いと聞いています。グローバルガバナンスにおいては、そのあたりも実質的な課題としてあるのではないかなという感じがしています。

あとは当社のように、直接販売・直接サービスを主としている企業にとっては、コンプライアンスを含めて非常にリスクが多いですし、実際にそうした事例も見えています。これをしっかりとコントロールしていくのはとても大変なことだと思っています。ですが、当社だけがグローバル展開をしているわけではないので、幅広くベンチマークをしていくながら、当社に合うものを見つけ出していくことをやっていくべきだと思っています。

**外山:** 当社の場合、売上の比率が海外で約80%だと言っても、基本的には日本で開発したものを海外でも同じように作り、同じように売っていました。「Made by Hitachi」という言葉もそこから来たものだとも認識しています。ただ、モノ売りからコト売りへと移行していく中で、海外で日本と同じような展開をしようとしても難しくなってくる。ですから、ローカルな期待を反映させるようなビジネスをいかにグローバルに展開していくかというところこそが、大事になってくるということだろうと思います。そのためには、分権的な組織に改めていかなければいけないということも課題の一つとして挙げられます。

一方で、そうは言ってもグローバルなコントロールも必要になってくる。このあたりは非常にバランスが難しいところではありますが、一つひとつのマーケットについて、そのバランスを丁寧に探っていくという作業が必要だろうと感じます。一足飛びに理想の姿に行かずとも、各拠点・事業所の優れている部分を参加意識をもって全体に反映させていく。そのような仕組みづくりに取り組んでいきたいと思っています。



外山 晴之