

社外取締役 座談会



—— 社外取締役 座談会 ——

「第2の創業」は いかにつくられ、どのように 発展させていくのか

2023年6月19日、社外取締役3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 ——

菊地 麻緒子

—— 社外取締役 ——

奥原 一成

—— 社外取締役 ——

岡 俊子

社外取締役

菊地 麻緒子 (きくち まおこ)

Profile

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CCO、日本マイクロソフト株式会社執行役法務・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)

Profile

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

岡 俊子 (おか としこ)

Profile

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UNDERSEN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 座談会

「米州独自展開」「筆頭株主の異動」に関する取締役会での議論

奥原：「米州独自展開」も、「筆頭株主の異動」も、ポジティブに捉えています。「第2の創業」と言うほど、当社にとって大きな意思決定でした。

アメリカ市場は非常に重要な市場でありながら、提携しているディア社との関係で、商品展開、価格を含めて、当社の考える事業拡大とうまくマッチしていないように感じられました。業務提携解消の話が出た時は、なかなか実現するのは大変だなと感じましたが、本当に粘り強く、トップ主導で交渉を行っていったことが大きかったと思います。こういう取り組みにより、素晴らしい成果を生み出すことができたと感じています。

資本関係についても、とても丁寧かつ思慮深くトップmatterで準備がなされてきたと思っています。

菊地：当社執行部門が、本当に粘り強い交渉を続け、ついに契約解消を成し遂げたことに心から敬意を表します。

例えば、交渉中ディア社の社長が何度も交代し、そのたびに交渉戦略およびスタイルを変更しなければならないという苦労もあり、また最終的には、米州工場を譲渡するという、製造会社にとって身を切るような大きな決断も行われました。

解消後もディア社との取引関係が良い形で継続しているのは、執行部門が解消後も考慮した精緻な戦略を検討するとともに、相手方との信頼関係を壊さない真摯な交渉を続けてきた結果であると思います。

資本構成の変更については、当初、取締役の中には、日立グループから離れることのデメリットを懸念する声もありました。しかし、執行部門は一貫して当社の新たな成長の機会とポジティブに捉え、日立製作所に代わって当社の発展

を適切にサポートいただけるスポンサーを探し、出会うことができました。これにより、日立グループからの離脱もネガティブに捉えられることなく、従業員も安心して次のステップに進むことができたと思います。当社のカルチャーである前向きさ、チャレンジ精神、および粘り強さがプラスに働いたと思います。

岡：普段は、大学院でM&Aを教えていますので、その立場から見ると、当社の「筆頭株主の異動」は、上場子会社に限らず、子会社という立場にある会社の方々に大きな示唆を与えたといえます。

日立製作所からみると、この件は持ち分の一部とはいえ、売却です。かつて売却というと、不採算事業でどうにもならないから誰かに引き取っていただくという売却が主流でした。ところが今回の件は、日立製作所のガバナンス上、あるいは戦略の方向性を再検討した結果であって、建機は不採算事業ではありません。

こういったM&Aをカーブアウト型M&Aと言いますが、これは子会社側からすると、「不採算でなくても、親会社の戦略転換によっては売られる可能性がある」ということです。

子会社への示唆は、「親会社が、いつ、売却のカードを切ってくるか分からない」。だったら、「誰が自分のベストパートナーか」、「誰にどのような資本構成で持ってもらうのが良いか」を子会社の側でも常日頃から考えておくことがレディネス（準備が整った状態）につながるということです。

実際、私たちは取締役会でそのような議論をし、日本産業パートナーズ（株）からのご提案を検討する中で現在のフォーメーションが出来上がってきました。

ディア社との提携解消では、今まで見えていなかった事柄が、関係性が変わってから見えてきた部分もあり、改めて、提携解消が英断であったことを実感しました。これからは、我々がどうやって北中南米マーケットを開拓していくかに注目が集まります。

「第2の創業」をつくり出してきたリーダーシップ、そして、それを発展させていくリーダーシップ

岡：平野会長のリーダーシップは卓越しています。何よりも、皆が付いていきたいと思います。オーラが感じられます。

会長は、一つひとつのご経験の積み上げの中で、このビジネスに対する卓越した知見を獲得され、さらにさまざまな辛い決断の一つひとつをも糧にされ、そこに今の会長があるのだという気がします。

奥原：私は長らく実業を経験してきましたが、平野会長のように戦略思考ができ、実行に移せる人はそうはいません。私は、この点をリスペクトしています。

トップとしてディア社との交渉を何年も続け、裁判にまでなって最後に解消の話が出てきたわけですが、そこに至るまでひるまないトップが、先頭に立ってやってきました。向こうの社長が変わろうが、必ず自分が出て対応する、勝負どころは自分でやるという経営観を非常に心強く感じていました。



社外取締役 座談会

社長就任以来、毎月自ら書き、発信しているメッセージによって、従業員の「会社はどのように考えているのか」に応え、彼らの気持ちを一つにするうえで大きな意味がありました。

菊地：私もこの2年間、平野会長から企業をけん引してゆくリーダーとしてあるべき資質について多くを学びました。例えば、公正さに基づく決断力、人に対する包容力、そして、明るく前向きな性格です。社外役員としても、会社に社外役員を受け入れるという気持ちが無ければ十分な努力を果たせませんが、平野会長のご姿勢も反映され、当社は社外役員を大変温かく迎え入れてくださっていると感じます。

他方、先崎社長は、会長とは異なるキャリアで、技術部門のプロフェッショナルであり、また、海外勤務経験も長く、優しく穏やかな印象である一方で、緻密に物事を突き詰めて決断を下す方と伺っています。今後、技術的には電動化、自動化といった大きな課題があり、また、海外展開はますます重要になりますので、これらに対応し当社を成長させてゆくために最適なリーダーと期待しています。大きな舞台が整い、平野会長と先崎社長のもと、社員一丸と

なって「第2の創業」は順調にスタートしていると感じています。

奥原：平野会長が戦略的な方法を決めて引っ張っていくのに対し、先崎社長には、実際に新しいことをやる時に、徹底して詰めていくという持ち味というか、会長にはない力があります。

特に中期経営計画（以下、中計）で描いた絵を実際に実現するには一つひとつに大きなハードルがあると思いますので、先崎社長にはそれぞれきちんとやるべきことを見極め、詰めていく力に期待しています。

ビジネスユニット制についても、実際のオペレーションでどのような成果を出すかが大事です。自分の経験から申し上げますと、何かをやるには、何かをやめないと。

組織の簡素化であるとか、業務の効率化など、ビジネスユニットをさらに軌道に乗せるには、そのようなことも必要になってくると考えています。

岡：ご本人も意識されているとお見受けしますが、平野会長は“動の人”です。米州にしても資本関係にしても、平野会長が動かしました。大きく動かした後には、動によって生じた歪を沈静化させ、基盤整備に取り組むことが必要になります。そういう意味からは、“動”に対して“静”かもしれませんが、この難しい任務に、先崎社長は適任だと思います。先崎社長には、従業員をはじめ、社内外の双方から大きな期待が寄せられています。

基盤整備にあたっては、「会長にお願いしたいのはこれ。自分はこれを行います」といった役割分担をご自身で立て、お二人で話し合い、時間の経過とともに、その分担を変えていけば、ベストなミックスが1年目、2年目、3年目と、次々と実現していくのではないかと期待しています。

先日、オンラインで取締役会に参加していた時に、私が厳しめの発言をしたところ、先崎社長が「一つひとつごもっともです」と返答されました。それを聞いて「あっ、言い過ぎてしまった」と反省したのですが、そのようなやりとりがあるほど、先崎社長は人の話によく耳を傾けられる方です。

中期経営計画の策定にあたって、
取締役会ではどのような議論がなされてきたか

菊地：中計は中長期的な戦略とともに、「EBITDA マージン率」「ROIC」等について高い定量的目標を掲げています。

取締役会の議論では、新しい価値をつくり上げていく「財産としての人」にもスポットを当ててほしいという意見を述べ、「人・企業力の強化」として反映していただきました。また、かねて Kenkijin スピリットを大切にしていたきたいと申し上げておりましたところ、今回中計の「BUILDING THE FUTURE 2025 未来を創れ」という目標をサポートするものの一つとして、「Kengkijin スピリットハンドブック」が新たに作成され、部門ごとのミッションやバリューが明確化されました。日本でのみならず、海外にも展開することで、「人財を育てていく」という中計の方針がグループ全体に伝わったと思います。

奥原：今回の中計は、職場で揉んで、それをこなれたものにして、そしてつくり上げるといふ、少しオーバーに言えば、「全員参加型の中計」です。会社が変わしようとする時だけに、非常に良いプロセスを踏んでいると思っています。

中計を成し遂げるには、人財の問題が大きいと思います。

特にグローバル展開していく中では、ローカル人財の活用・評価、グループ全体での取り組みにかかってきます。

先崎社長の新しい体制になったことを感じさせる人事を早く手がけてほしいですね。人事は、今までとは違うのだということを感じさせるきっかけになるからです。

岡：今回、初めて中計策定過程を見せていただきました。中計策定について



社外取締役 座談会

は、前広に、取締役会でも情報共有をしていこうという方針だったので、私たちも何度か、途中経過をご報告いただいていたのですが、ボトムアップで、部門ごとにパーツを作成しているせいか、途中経過報告の段階では、パーツを集めてホチキスで留めたような内容で出てきたこともあります。各パーツの視点は、自分が見えている半径2メートルの内容で、それらを積み上げても、業界全体が鳥瞰(ちょうかん)しにくく、全体ストーリーが分かりにくい面がありました。

そこで、取締役会で「もっとストーリーを持たせた形にした方が良いのではないか」、「この図はこのように描いた方が鳥瞰できるのではないか」という新たな視点を交えて議論をした覚えがあります。

業界の方には当たり前のことでも、投資家など、業界外から見ると、分からないことが多いです。このような議論を通じて取締役会は中計に関しても深く関与し、貢献できたと考えています。

奥原：ホチキスの件は、岡さんが優しい声でビシッと言ったものだから、皆さん、びっくりされていましたね。

ただ、その後は、ストーリーを意識した内容がすぐに出てきました。言語化されてはいませんでしたが、そのような意識が既に組織の中にあったからだと思っています。

日立建機グループがさらなる成長を遂げるには、 どのような事柄に取り組むべきか

岡：ESGという観点でお話ししますと、まずEの環境面では、これからは「地球に手を加える機械はどうあるべきか」を考えていくことになろうかと思います。当社は、どのような建設機械をつくれば、より地球に優しく、より人に優しくなれるかです。



Sの社会では、やはり人のことです。一般論で言いますと、日本企業は“日本人男子”がマジョリティの会社です。ダイバーシティがあるところにイノベーションは起こるといわれ、多くの企業がダイバーシティに積極的に取り組んでいます。その実態は、マジョリティである日本人男子が従順なマイノリティを選んで、外形的にダイバーシティを実現させたと言っています。でも“従順なマイノリティ”はマジョリティに同調しますので、イノベーションは起きません。

だから次のステップとして、マイノリティの数が増え、マイノリティへの従順圧力が取り去られることが必要になります。そうなるとマイノリティもモノが言えるようになり、本当の意味でのダイバーシティが確保できます。

日本と海外とはスピード感が異なります。ダイバーシティを活性化し、イノベーションが起こりやすい環境をつくっていくことこそが、先崎社長の役割だと感じています。

最後に残ったGのガバナンスは2014年からの取り組みで体制は整ってきています。さらにガバナンス体制を深化させつつ、今後は株価に対するセンシティビティ(感受性)を持つことが必要になるでしょう。マーケットにアピールする材料はたくさんありますので、一つひとつを丁寧にマーケットに対してコミュニケーションしていく必要があります。

奥原：トップを含めて社員にKenkijinスピリットが浸透し、体制も人材も得ているので、非常に良い局面にきています。

成長のネタはたくさんありますから、ぜひ、株価も意識してもう一つ上のランクに上げてほしいと思います。

菊地：企業の成長とは、従業員、お客さま、投資家、お取引先、社会といったさまざまなステークホルダーの期待を拡大し、応えていくことであると思います。先崎社長をはじめ執行部門には人々に期待を抱かせるストーリーを積極的に発信し続けていただきたいと思います。また、すべての従業員が、自ら新しい、より良い方法を考え、取り組める環境づくりが大切だと思います。

「第2の創業」には非常に期待をしており、日立建機の力で世界を変えていくという高い目標を実現していただきたいと思います。油圧ショベルの自動化・自律化についても、ぜひ先陣を切りたいですね。