

新任社外取締役メッセージ

多様な視点を競争力に変え 組織の変革力を高めていく

桜井 恵理子 独立社外取締役／指名委員



私は米国の素材系企業で、多国籍チームを率いるマネジメントの立場を担い、多様性と一体感の両立に取り組んできました。一人ひとりが自らビジネスを育てる意欲をもち、技術革新に果敢に挑みながらグローバル事業を拡大していく、情熱的でダイナミックな環境下でのキャリアが私の原点となっています。

2010年代からは、真のグローバル企業をめざして変革に挑む日本企業に貢献したいという想いで、社外取締役を引き受けてきました。日立もまた、大きな変革の道を歩んでいる企業です。勇気をもって痛みを伴うポートフォリオ改革に踏み出し、確かな成果を上げながら企業価値を高めています。その背後には、明確なビジョンを掲げ、迷わず前に進む力強いリーダーシップと、既存の枠組みにとられない変革への覚悟があると、私は強く感じています。

Inspire 2027を実現するには、グローバルで組織をけん引する人財の育成が不可欠だと考えます。そのために重要なのは、キャリアの早い時期から異文化に触れ、「違い」が組織にとっての財産だという気づきを体得することや、多様な人財をマネジメントする経験を得ることです。異なる背景や視点をもつ人々が本音で議論し、高め合える環境こそが、イノベーションを生み、現場の変化や地政学リスクへの感度を鋭くし、組織のアジリティを高める原動力になるからです。

また、日立が掲げる「ハーモナイズドソサエティ」に象徴されるように、B to B企業が技術革新を通じて社会課題の解決に貢献することには、大きな意義があります。日立でもサステナビリティをいかに実効的に経営判断につなげるか、今後は執行側とも活発な議論を重ねていきたいと思ひますし、今までの社外取締役経験における投資家をはじめとしたステークホルダーとの対話から得られた示唆も経営に反映できればと考えています。

昨今、社外取締役に求められる役割や期待は、ますます大きくなっています。このたび就任するにあたり、日立の人や組織への理解を一層深める時間を確保することを意識しました。国内外の拠点を訪問し、現場のリアルを感じながら、多様なスキルや視点をもつ取締役会メンバーとの率直な議論や、社外との対話に積極的に関わっていきたく思います。日立の規模と事業の深さを理解した上で、グローバル経営視点と地域軸との最適解を導き出す経験を活かし、日立というグローバルチームの総合力の最大化に貢献してまいります。

信頼に基づくガバナンスで 変革とインテグレーションを導く

西島 剛志 独立社外取締役／監査委員・報酬委員



日立は今、Inspire 2027を通じて、デジタルをコアに企業価値のさらなる向上をめざし、グローバルに事業構造の変革とポジションの確立に取り組んでいます。私自身も、長年にわたり計測・制御機器メーカーの経営に携わり、日本企業でありながら、海外売上比率が7割を超えるグローバル企業で製品やサービス、ソリューションを組み合わせた価値提供に取り組んできました。そうした経験から、日立の価値観やめざす方向に強く共鳴しています。

私がとりわけ重視してきたのは、強い個別事業の中に共通項を見出し、全体の競争力につなげていく視点です。現場、組織、そして経営という垂直のバリューチェーンを、ITの力も活用しながら最適化する。そのような「縦の連携」と同時に、事業同士の「横の連携」によって相乗効果を生み出すことが、組織にとっての大きな推進力になると考えています。日立には、そうした縦横の最適化をグローバルスケールで実現するポテンシャルがあり、海外での事業展開についても、まだ大きな伸びしろがあると見ています。自らの経営経験を活かし、執行側との対話を通じて貢献していきたいと思ひます。

一方で、持続可能な企業価値の創出には、ガバナンスの質と深さが問われます。企業が中長期でどのような姿をめざすのか、その戦略は実現可能なのかという本質の部分について、真正面から議論することが、取締役会の最も重要な役割だと考えます。リスクマネジメントに関しても、機会損失と危機回避の両側面をバランスよく捉え、社外取締役を含む多様な視点で共有・議論することが、より確実な意思決定を後押しすると考えています。私自身、執行側にいた時代、社外取締役からの率直で厳しい問いに助けられた経験があります。そのような真摯なやりとりが、経営の質を高め、結果として企業価値の向上につながるのだと身をもって学んできました。だからこそ、執行陣と目的を共有し、信頼を土台に議論を交わせる関係を築くことが、何より大切だと思っています。

さらに、今のような不確実性の高い時代に即応して成長を続けていくには、目に見える事業や組織の刷新に加え、企業文化やマインドセット、意思決定のあり方など組織の目に見えない部分も変えていかなければなりません。日立は、その難題に真正面から向き合い、確かな手応えをつかみ始めていると感じています。そうした取り組みに参画できることを、大きなやりがいと受け止め、熱意をもって取り組んでまいります。