ガバナンス

日立は、株主・投資家の長期的・総合的な利益拡大を重要な経営目標に掲げています。企業価値向上に向け、多様なステークホルダーとの良好な関係を維持し、対話に基づき持続的な向上を促す体制を整備しています。

コーポレートガバナンスにおいては監督と執行を分離し、迅速な事業執行と透明性の高い経営の実現を後押ししています。

企業価値向上 ＝ 創出価値の最大化 ／ 資本コストの低減 － 成長率の向上

日立の企業価値向上フォーミュラ (P.04)

取締役会議長メッセージ

不断の企業変革を促し、適切なリスクテイクを後押しする取締役会へ

菅原 郁郎
取締役会議長
指名委員長

略歴

1981年4月	通商産業省 (現 経済産業省) 入省
2010年7月	経済産業省 産業技術環境局長
2012年9月	同省 製造産業局長
2013年6月	同省 経済産業政策局長
2015年7月	経済産業事務次官
2017年8月	内閣官房参与 (2018年6月退任)
2022年6月	当社取締役 現在に至る

ガバナンスの継続的進化への覚悟と、新議長としての所信

2026年6月、取締役会議長を拝命しました。日立はいま、持続的な成長に向けたトランスフォーメーションを推し進めています。その一方で、AIに代表される技術革新の急速な進展や、地政学リスクの高まりにより、経営環境はめまぐるしく変化しており、日立がめざすグローバルリーダーへの道のりは決して平坦ではありません。このような不確実な環境下において、議長として日立の成長と企業価値向上を支える責務の重さを深く認識しています。

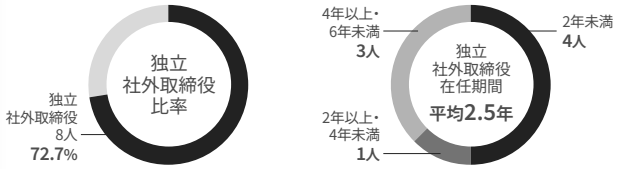
かつて私は、経済産業省において日本経済の成長戦略を立案する立場にあり、2015年のコーポレートガバナンス・コードの導入にも携わりました。当時の課題意識は「日本企業が本来もつ稼ぐ力をいかに引き出すか」という点にありました。企業の持続的成長には果断な意思決定体制が必要であり、そこに外部の意見を取り入れる手段として、社外取締役の活用を推進すべきだと考えたのです。

退官後、ご縁をいただき4年前に日立の社外取締役に就任しました。以来、日立という日本企業がグローバルな成長企業へと自らを変革し、持続的な成長を追求する過程に、ガバナンスの観点から伴走してまいりました。執行側との妥協のない対話を通じて、経営上の重要課題に真摯に向き合う日々は、極めて刺激的かつ実り多い時間となっています。

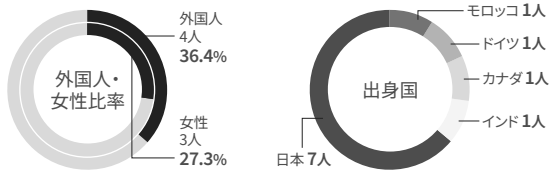
今後も絶えず変化する経営環境において、ガバナンスに完成形はあり

取締役会の構成 (2026年6月時点)

独立性



多様性



ません。前議長からのバトンをしっかりと引き継ぎ、「実効性あるガバナンス」のさらなる深化に努め、日立の次なる成長ステージに向けた執行側の果敢な挑戦を後押ししてまいります。

多様な視座と健全な緊張感がもたらす、ガバナンスの実効性

現在、日立のガバナンス体制が機能している背景には、大きく二つの特徴があります。

第一に、多様な視座が、取締役会の議論に十分に反映されている点です。現在、日立の取締役11人のうち8人を社外取締役が占め、そのうち4人は外国籍の取締役という構成になっています。この多様なバックグラウンドを強みに、各自がグローバルな知見や豊かな経営経験、専門性を持ち寄り、執行側からの提案を総合力でしっかりと受け止め、活発な議論を重ねています。

第二に、中長期的な企業価値の向上という目標のもと、将来の大きな方向性について議論する場として、指名委員会等設置会社の仕組みを最大限に活用している点です。

執行側が年度目標の達成に注力するなかで、ともすれば見落としがちになるのが中長期の意思決定です。私たちは、執行側の提案への安易な追随を排し、同時に過去の経験則の一方的な押し付けを戒めつつ、中長期の視点から問いを投げかけます。この対話が執行側に対する確かな牽制として機能し、健全な緊張感をもたらしています。こうした議論の質と実効性を担保しているのが、指名・報酬・監査の3つの委員会活動です。

指名委員会では、次期CEOの選定にとどまらず、その先の世代までを見据えた次世代リーダーの育成について、執行側と踏み込んだ議論を交わしています。社外取締役が自らの知見を共有し、将来を担う人財のメンターとなってその成長を直接後押しするなど、将来の経営体制構築へ深く関与しています。

取締役会（インド）

報酬委員会では、ジョブ型雇用の進展に伴う役割と責任に応じた報酬体系の整備や、株式報酬の拡充など、グローバルな競争環境を踏まえた制度設計について、執行側に対し継続的な見直しへの問題提起を行っています。

そして、取締役会を支える重要な基盤となるのが監査委員会です。監査委員5人のうち、常勤監査委員を除く4人が社外取締役であり、監督の独立性と客観性が担保されています。さらに、この体制に実効性をもたせているのが、執行側が社内情報を包み隠さずオープンに提供する環境と、それに基づく率直な対話です。各委員は、デジタルツールでタイムリーに共有される膨大な情報を精査し、国内外の現場視察やヒアリングを精力的に重ね、その深い理解を土台として、一歩踏み込んだ議論を行っています。

また執行側は、安全・品質・コンプライアンスを最優先する文化のもと、監査委員会、社内監査部門、外部監査法人が緊密に連携する「三様監査」による指摘事項を、業務改善の機会として受け止め、能動的に取り組んでいます。私たち取締役も、執行側の判断に重大な懸念事項がないかを常に注視しています。必要と判断すれば、事業への一時的な影響を伴うものであっても、計画の見直しや中止を強く求めるなど、未然防止の機能が確実に働くよう努めています。

このように、執行側による透明性の高い情報共有と、監査委員による現場への深い理解、そして三様監査を通じた牽制機能が監査委員会の実効性を支え、結果として取締役会全体の議論の質を高めているのです。

持続的な価値創造へ向け、執行側の果敢な挑戦に伴走する

現在、日立は経営計画「Inspire 2027」の2年目を迎えています。初年度の業績は目標を上回る進捗を示し、極めて力強いスタートを切ることができました。しかしながら、経営環境の変化のスピードは、策定当時の想定を遥かに超えています。このような不確実な時代においては、当初計画の遂行はもはや最低条件に過ぎません。いまここでこの変化の本質を見誤り、未来への布石を打つことを怠れば、その影響が顕在化する2〜3年後には手遅れになるという強い危機感を、執行側とも共有しています。

とりわけAIの進歩は著しく、その進化を追いかけるだけでは、競争優位の獲得・維持は困難です。しかし、AIがデジタルから物理領域へと浸透する今日の大きなうねりは、日立にとっての強みともなります。長年培ったIT、OT、プロダクトの知見をAIと融合させ、他社のアセットもつなぐインテグレーターとして社会インフラの価値向上を主導できるからです。

さらに、アセットの陳腐化リスクを見据え、ポートフォリオの絶えざる見直しにより、コア領域へさらに経営資源を集中させることも重要です。規律あるリスクテイクのもとで「日立にしかできない領域」を常に追求し、持続的な成長を実現する必要があります。

経営判断におけるリスクマネジメントの要諦は、状況を静観することによる「やらないリスク」をも重大な脅威として正しく認識し、変化に真正面から向き合い、先を見据えて挑戦することです。私たち取締役会は、短期的な業績評価にとどまらず、長期的かつ客観的な視点から打ち手が十分に講じられているかを厳格に検証し、執行側の迅速かつ主体的な意思決定を支えていきます。これこそが、日立の持続的な発展を確実なものとし、強固な経営を裏打ちするガバナンスの重要な役割であると考えています。

こうしたリスクマネジメントの視点は、規律あるキャピタルアロケーションの実現に向け、成長投資と株主還元との最適なバランスを見極める際にも重要です。私たち取締役は、中長期的な企業価値向上を期待する株主の利害を代表する立場として、投資や還元の議論に臨んでいます。執行側が目先の還元のみを優先して将来への投資を怠ることのないよう、また同時に、行き過ぎたリスクテイクによって将来の財務健全性が損なわれることのないよう、投資規律の観点から監督を行っています。

社会や技術が絶えず進化していくなかで、日立が持続的な価値創造を実現するには、多様なステークホルダーや社会の期待を経営に反映し、不断の自己変革に挑戦し続けることが不可欠です。私たち取締役会は、多様な視座に基づく議論を通じて本質的なリスクの所在を見極めながら、企業成長と社会価値拡大の両立に向けた執行側の果敢な挑戦を支えてまいります。