

独立社外取締役 座談会

2024年7月2日、独立社外取締役5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。



独立社外取締役

ジョセフ・シュメルザイス

1

1984年、ベイン・アンド・カンパニー入社。アメリカン・エキスプレス・インターナショナル ヴァイスプレジデント、駐日米国大使館首席補佐官、Cedarfield 合同会社職務執行者（現任）、株式会社デンソー社外取締役（現任）、一般社団法人国際高速鉄道協会理事代理（現任）、東海旅客鉄道株式会社（JR 東海）社外取締役（現任）などを経て、2023年6月より当社社外取締役。

独立社外取締役

（報酬委員会委員長、指名委員会委員長）

奥原 一成（おくはらかずしげ）

3

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。

独立社外取締役（新任）

伊藤 正明（いとう まさあき）

5

1980年、株式会社クラレ入社。同社化学品カンパニーメタクリル事業部長、機能材料カンパニー副カンパニー長、常務執行役員、代表取締役社長を経て、同社取締役会長（現任）。2024年6月、当社社外取締役に就任。

独立社外取締役

菊地 麻緒子（きくち まおこ）

2

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、株式会社良品計画社外監査役（現任）、2020年7月より当社社外取締役。

独立社外取締役（監査委員会委員長）

岡 俊子（おか としこ）

4

1986年、等松・トウシュロ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、アース製薬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。

独立社外取締役 座談会

[2023 年度の総括]

持続的成長のストーリーに沿ったテイクオフ

奥原：2023 年度は資本関係の変化、米州での再出発を含む「第 2 の創業」という合言葉とともに、全員参加型でつくりあげた中期経営計画をスタートさせた重要な年でした。幸い米州での需要は旺盛、かつ為替の影響もあって売上・利益とも好調。持続的成長のストーリーに沿ったテイクオフができたのではないかと考えています。

菊地：2024 年 2 月に日立建機アメリカのグランドオープニングパーティーに招待いただきました。この会社の前身はホイールローダの生産工場で 1981 年の創業です。30 年以上勤めていらっしゃる方もいます。「第 2 の創業」という新しい出発を迎えて活気づいている現場を目の当たりにできた非常に良い機会でした。

シュメルザイス：現地の州知事もいらして、期待感が大きいことが感じられましたね。そしてディーラーさんが当社の製品を本当に愛し、尊敬して、販売されているということも実感できました。

岡：私もおおむね想定通りのスタートを切れたと思いますが、それが株価に反映されてない、資本市場に伝え切れていない点が課題だと感じています。現場の熱量とは裏腹に、世間は様子見をしているのかもしれないですね。

伊藤：私は新任ということで皆さんのように実感として述べることはまだできませんが、「Kenkijin スピリット」という行動規範は素晴らしいなと感じています。「3 つの C」がうまく部門ごと、職能ごとに落とし込まれていて、従業員の皆さんにも浸透している。社内ですっかりと教育されているのだらうと感じます。

シュメルザイス：例えば、日本で作ってアフターケアをアメリカで行う、そういった国をまたいだ事業なので、みんなで協力しない限りソリューションの提供はできないと思うのです。共通したスピリットがあるというのは本当に重要です。

菊地：Kenkijin スピリットは、英語をはじめ数カ国語に翻訳されてグローバルに展開されていますね。各国のメンバーとお話したところによると、皆さんとても日立建機愛が強く、Kenkijin スピリットを大事にされているようです。

岡：「Kenkijin」という言葉には、製品としての建機、建機を扱っている人たち、そして、それらから生まれる信頼感、すべてが込められている、そういったイメージを持っています。

伊藤：日立製作所との親子上場の時代も、日立建機というアイデンティティを出していくという意味で、重要なキーワードだったのですね。グループに決して埋もれることなく、「我こそは！」という、その強い思いを感じます。

[事業環境の変化]

人口減少をはじめとする課題に いかに立ち向かっていくか

菊地：当社に限らず製造業全般として事業環境の変化を見ると、やはり一番に労働力不足の問題が挙げられます。これは地方に行けば行くほど深刻です。作業の効率化、機械化、自動化をこれまで以上に重視し、急ぎ進めていく必要があります。

シュメルザイス：今はお客さまがソリューションを求めているので、お客さまのビジネス全体を見据えて、ソフトウェアを含めて総合的価値を提供しないといけません。それらを提供するためには、データやシステムを分析し、価値を絞り出すような能力が必要となります。そのようなデジタル人材をどうやって確保するか、ということも大きな課題です。

岡：ヒト、モノ、カネという経営資源があります。ひと昔前、特にメーカーは、モノの市場周りを見ていれば良かった時代でした。現在は、資本コストと株価を意識した経営が強く求められ、資本市場に向き合わなくてはいけなくなり、カネの市場の存在感が強くなっています。それに加え、こここのところ人財面も社会全体で取り組まなければいけ



独立社外取締役 座談会



ない問題が顕在化し、ヒトの市場の存在感も俄然大きくなり、経営の難易度は、ますます高まっています。多方面を注視していく必要性があることを実感しています。

奥原: 地政学リスクの増大も重要な変化の一つです。生産拠点をもち、販売網を構築していても、結局それが無駄なものになってしまうといったリスクが高まっています。そうした状況に直面した時に、いかに素早く対応できるか、そのスピード感や感受性がものすごく求められていると感じています。

伊藤: 日本の建設機械メーカーとして影響が大きいのは、間違いなく中国問題だと思います。中国問題には2つの側面があって、1つ目は「市場としての中国」です。不動産開発を中心にしてきた中国の成長モデルが衰退し、建設市場そのものが減速してきているという中でどうす

るかという問題です。2つ目は「競合としての中国」です。昨今、中国メーカーが急速に力をつけてきており、品質が向上した安価な製品を出しています。自動車業界を見ても、日本のメーカーが中国メーカーに押され、シェアを落としていると発表がありました。特にASEAN地域は中国とのつながりが強いですし、日立建機としても大きな市場ですので、これは非常に悩ましい問題だと思います。

[中期経営計画の進捗と評価] 真のソリューションプロバイダーとしての 成長をめざして

岡: 中期経営計画を策定する目的は大きく2つあると思います。1つは経営方針を従業員の皆さんに周知・共有するということ。もう1つは資本市場への約束です。約束することと同時に、その約束が果たされる蓋然性が高いことも投資家に示さなくてははいけない。その役割を担うのが、指名、報酬、監査という3つの委員会です。その中で、昨年度は、報酬体系に関して、私たちは多くの時間を使って議論しました。中期経営計画を達成することを後押しするような報酬体系のKPIになっているかが議論の焦点でした。中期経営計画達成の蓋然性をより高くすることが我々の役割の1つだと考えています。

奥原: そういったことを意識した報酬体系にしなければならないと、いろんな形で随分議論しました。その方向については誰も異論がなかったのですが、まだまだ改善しなくてはならないという声もありますので、新体制の中でさらに議論していきたいと思っています。

シュメルザイス: やはりKPIごとのチェックというのは非常に重要で

すね。同時進行ですべて完璧にやれるはずはないので、我々としては常にKPIを見ながら、経営に対して問い掛けていくことが大事じゃないかと思います。

菊地: 中計のテーマの一つである「人・企業力の強化」についてお話をさせていただくと、ダイバーシティが一つ課題かなと思っています。これから会社を成長させていくためには、女性の理事、執行役を計画的に登用していただきたいと思っています。もう一つは、グローバル人材の登用・活用です。取締役会はシュメルザイスさんが入っていただきましたが、執行役や理事等への登用などグローバルの声をより一層取り込めるガバナンス体制の強化が必要かと思っています。

奥原: 中計の進捗を見る上で気になっているのが、ビジネスユニット制についてです。これは2022年度からスタートした体制ですが、その評価や成果がまだ見えていないという印象を持っています。あるいは、ビジネスユニット制が仕事の目標と成果にブレイクダウンされているかという、それも十分ではないと感じます。魂を入れて最後まで成果が出るようにぜひやってほしいと、そんな気持ちでいます。

伊藤: 事務局からのレクチャーを受けて、中期経営計画に対して皆さんしっかりと実行しているというのはよく分かったのですが、やはり先ほど申し上げた中国問題に対する懸念を持っています。米州については注力することは皆さん分かっていて、すでに手を打っておられるので、そこは粛々とやっていかれたら良いと思うのですが、中国は先の景色がよく見えなかったというのが印象ですね。

菊地: バリューチェーン事業も当社にとっての重要課題だと思いますが、個人的に少し疑問に思うのは、バリューチェーンの中計目標についてです。売上の50%以上にするという目標が掲げられていますが、

独立社外取締役 座談会

新車との対比になるので、新車の売上が減ったら50%以上になるのか?といった疑問もあり、KPIの作り方を工夫する余地があると思っています。バリューチェーンは、モノからコトへという流れの中で非常に重要な部分であると思いますが、新車を販売しないとサービスも創出されないわけですから、新車とバリューチェーンの相乗効果や営業利益率の向上等、その他の視点をもう少し前に出していきたいと思っています。

奥原: バリューチェーンの部品・サービスの売上が上がったといっても、何のどのようなアクションが良かったのかということがよく分からない、把握しづらいですね。

岡: そうですね。資本市場の人たちにとっても、この指標をフォローしていけば良い、というものがあれば便利でしょうから、それを明確に示せたら良いですね。

シュメルザイス: バリューチェーン事業というのは市場のニーズの先を見て、例えば、この市場のこのお客さまの今後10年で何をいつ必要とされるのか、そういう分析を常にしておかなければいけません。一方でそういうマーケティング能力が必ずしもメーカーにあるわけではないので、ディーラーと提携して情報を共有するのか、また別の方法でチームをつくるのか、少なくともそういったデータが目の前にないと、バリューチェーンのビジネスを完遂することは難しいと思います。

伊藤: 今までの日立建機はプロダクトアウトで、優秀な技術者がたくさんいて製品力で成長してきたのだと理解しています。しかし、「ソリューションプロバイダーをめざす」と言った瞬間、今度は販売が主導権を持つようになる。そうすると、今までの会社の考え方・哲学を

根底からひっくり返すことになる。社長ご自身はその覚悟があるようなので心配はしていないのですが、一定のあつれきは生まれるだろうと思いますし、現在はその途中段階なのだろうと思います。

奥原: 特に最近、製造や販売の現場とどのぐらいコミュニケーションが取れているかということの方が気になります。そうでないと、顧客に寄り添うという言葉では言っても、本当の意味で寄り添うということが浸透しているとは言えないように思います。米州事業が一巡して景気の踊り場みたいになった時に、顧客に寄り添うことができていないとすれば、そこで本当の試練が来るのではないかと思います。

菊地: サービス業と製造業はカルチャーが異なるので、それを変えていくのは簡単なことではないと思います。例えば、日本には日立建機日本という重要な販社があります。そこの人財交流を強化するなど、いろいろな施策が考えられると思いますので、一つの大きな課題として取り組んでいくべきところだと思います。

シュメルザイス: ソリューションという言葉は、日本語で解決策と言いますよね。「答え」ということは、それ以前に質問があったはずなので、当社がその質問に専門家として答えられるような体制があるかないかだと思います。お医者さんのように、「あなた、膝が痛いのだったらこうしたらいいですよ」と。そのぐらいの知識と研究と資格があるからそういうことが言えるわけです。工場でモノを作ったから言えるわけではない。ですから、その能力をもう少し強化していかないと、真のソリューションプロバイダーにはなり得ないのではないかと思います。逆に言えば、そうすることができれば、業界トップになれると思います。

[ガバナンスの実効性評価] 経営陣と良好なコミュニケーションを 取りながら変革をめざす

岡: 最近を取締役会の時間が押すのです。私が就任した3年前は、ほぼ時間内に終わっていましたが、特に戦略や事業環境の変化に関する議題の時には議論が白熱するので、どんどん時間が押していくというのが最近の状況ですね。

伊藤: そうなのですね。私は先日初めて取締役会に出ましたが、奥原さんが「そんな単発の話を五月雨式にしないでほしい。もっと大きな方向性の話をしてほしい」といった内容のことを仰っていて、すごく



独立社外取締役 座談会



良いなと思いました。皆さん自由に発言なさっていて非常に心強かったです。

菊地：例えば、取締役会の時間で足りないものについては、次の取締役会で決めるのではなく、中間報告をしていただきたいという意見も出ていました。これを受け、執行役側でも中間報告を行うなど、取締役会で報告を受けて形式的に決めるという体制ではありません。また、毎年の取締役会評価の中で、社外取締役としての関心事項を取締役会のテーマに設定することを提言するなど、今後さらに踏み込んで議論できる方向性をめざし、ガバナンスの強化に努めてゆきます。

岡：監査委員会については、これまで日立製作所のグループ監査が入っていましたが、それが今後無くなりますので、新たな体制を作っていくかなくてはいけない、というのが委員長としての私の課題です。それで今、補佐役の人と一緒に、組織監査の体制をどう構築すれば良

いかを議論しています。社外取締役中心で構成する監査委員会をどう回すかということですが、あと1年くらいで、日立建機なりのあるべき姿にもっていきたいと考えています。

奥原：私は指名委員会と報酬委員会の委員長という立場からお話させていただきますと、資本関係が変わって、指名委員会と報酬委員会の在り方も、あるべき形に変えていくべきだという議論がたくさん交わされました。私自身も委員会設置会社の意義というのを改めて考えているのですが、当社の経営陣と良好なコミュニケーションを取りながら変えていきたいと考えています。これはまた今年度、新しいメンバーで議論したいと思っています。

シュメルザイス：日本とアメリカの企業の違いの一つとして、経営陣と取締役と投資家の利益の合致度があると思います。極論で言えば、私たちの報酬は全部、株でもらっても良いのではないかという説もあります。もう少し報酬を株式へシフトし、株を持っている方々との利益の合致度を高めていく方法もあるのではないかと思います。

菊地：コーポレートガバナンス・コードの中でガバナンス強化の一つの視点として、経営陣から独立した窓口の設置ということが定められました。当社においてもこの内部通報体制の強化を提案し、執行役にも重視していただいています。会社価値に影響を与えるような案件については執行部門だけではなく、社外取締役に即時に通報、共有していただくような制度を立ち上げることが検討されています。調達パートナーや子会社などについても大きな問題があった場合には、社外取締役も一体となって問題に当たっていくような仕組みをつくっていきたくと考えています。

[人的資本への取り組み]

さまざまな課題を乗り越え、競争力に変えるために

伊藤：採用の責任者の方に話を伺った時に、思った以上に応募があるそうに驚きました。やはり日立ブランドってすごいなっていうのを改めて思いました。逆に、女性にアピールするのはちょっと弱いのだろうと感じましたね。そこはやはり、これからの課題と受け止めています。

シュメルザイス：ジェンダーの問題は、日立建機だけじゃなくて、日本の企業に共通な問題だと思います。それはもう教育の段階から、上流の方で対応する必要がありますね。中から育てていくのは時間がかかるので、それは応援しますけれども、すぐに何かできるかは、ちょっと難しいかもしれません。

菊地：私は、まずは登用していくということがあってもいいのかなと思います。まず誰か1人が登用されれば、後に続く人が出てくると思いますので、あまり躊躇せずに登用してほしいと思います。

シュメルザイス：日本の企業はなかなか外から人を入れるということ、特に幹部ではしないですよね。もっと時々、新しい遺伝子を入れて、刺激を与えても良いのではないかと思います。そういう意味で、外から優秀な女性を入れてみても良いのではないのでしょうか。

岡：いろいろな会社を見てきた経験から申し上げると、私は、3割ぐらいはマイノリティがいないと、組織は変わらないと思っています。日本の会社において、マジョリティは日本人男性です。これまでは、このマジョリティの人たちが、より上のポジションを巡って獲得競争がなされていました。ダイバーシティの時代になると、そのポジション獲得競争にマイノリティが参戦してくるのです。そうすると、マジョ

独立社外取締役 座談会

リティ側としては、自分の可能性がより狭くなるので、マイノリティを排除したいと考えるわけです。マイノリティの人数が少なければ排除しやすいですが、3割もいれば一緒に頑張るしかないとなりますので、これが逆に組織を変革する力になります。

菊地：あとは、女性にポジションをオファーしても断られることがあるという声もよく聞きます。でも、それは本人の問題というよりも、働く環境を整えてあげることが必要だと思います。例えば、リモートワークもそうですし、役職者も育休や産休が取れる、リモートワークを活用するなどの形でオファーするなど、さまざまな労働環境の選択肢をそろえることは必要であると思います。

奥原：とても大事な視点ですね。そういうことにあえてチャレンジするとか、波を立てるといいますか。変な波が立つ時もあるかもしれないですが、波を立てることによって経営が考えなくちゃいけない課題が見えてくる。そういうことを思い切ってやってみるということも必要かもしれません。

菊地：30代とか40代前半の方のような子育てなどのライフイベントではなく、もう少し上の世代になったところでも女性にとってはいろいろ壁があります。そして、こちらの壁の方が難しいところもあると思うのです。マジョリティーである男性との発想や考え方、行動様式の違い等を上司が理解し、サポートしてあげてほしい、そういうことは感じます。

岡：ダイバーシティはできているのですよね、どこの会社も。採用する時にも、できるだけ女性採用の間口を広げようとしていますし。でも、インクルージョンはどうでしょうか。迎え入れる方に、本当に受け入れる意識があるでしょうか。そこが問題だと思います。

伊藤：先日、ニュースで育休を取った男性がうつになった話が出ていました。それって結局、育休を取った人が、休んでも同じ仕事の量はやってくれると上司が思っているわけですね。それがやっぱり間違っていると思いました。休んだらその分、誰かに仕事を振らないと。だから、環境を整えるために一番大事なのは上司の教育ですね。

奥原：人財の話については、女性の話から始まって、やはりいろいろ他にも課題が見えてきますね。一部現地の人を執行役に登用したりしていますが、全体としてグローバル人財をどう育成して、どう活用していくのか、といったところは課題が多くあります。競合他社と比較して、どういったところが足りないのか、そういった視点での検証も必要になってくるでしょう。

日立建機グループに期待すること

シュメルザイス：素晴らしい会社だと思いますので、ナンバー1をめざしてほしい。シンプルにそのひと言ですね。

菊地：日本は製造業回帰って言われている中で、当社は国内工場や開発組織をずっと大事にしてきました。その成果がこれからますます花開く時代になっていくと思っています。また、海外売上高が8割というグローバル企業でもあり、今後もグループが団結して、世界で発展していただきたいと思っています。

岡：日立グループからの独立となりましたが、これが世の中にも示せるような成功事例になればと期待しています。日本は、失われた30年後の業界再編が必要です。再編では、企業買収だけでなく、売却もしなくてははいけません。日立建機が、こんなにいい形で、ハッピーになっ

ていることを見せられれば、他の業界でも業界再編の動きが出やすくなるのではと期待しています。

伊藤：日本発祥の会社であるということは大事にしてほしいと思いますが、市場の中心が海外であることから、日本にいることはどうなのだろうかという議論がだんだん出てくる時代だと思います。その時にどう考えるかは、当社にとって非常に重要なテーマになっていくと思いますので、今後注視していきたいです。

奥原：冒頭の Kenkijin スピリットに関連しますが、やはりリスペクトするということが非常に大事じゃないかと思っています。チャレンジ、カスタマー、コミュニケーションという3つのCにおいても、根っこにリスペクトを感じさせるような態度が必要です。その上でオンリーワンの魅力を出してほしいなと思います。

