



社会イノベーション事業で、 グローバルリーダーへ

日立は、時代が求めるイノベーションの実現に向け、スピーディに変革していきます。

2018年度は、調整後営業利益^{*}が7,549億円と2期連続で過去最高を更新し、その利益率も中期経営計画の目標であった8%を達成。バランスシートの親会社株主持分は当中計期間において約5,000億円増加し、キャッシュ創出力も高まりました。7,873億円の赤字を計上した2008年度からのV字回復を達成できた今、日立は新たなステージへと歩みを進めています。

* 調整後営業利益:売上収益から売上原価、販売費及び一般管理費を減算して算出

執行役社長兼 CEO

東原 敏昭

原点回帰

過去の経験を教訓に、日立の強みを再認識

日立製作所は、その名のとおり、電気機械の製作を業とし、2020年に創立110周年を迎えます。

その109年にわたる歴史の中で、大きな転機となったのが、2008年度の経営危機です。当時、日本の製造業で最大の赤字を計上し、2~3兆円規模の株主資本が1兆円程度まで大き

く毀損しました。「不沈の巨艦」といわれた日立が、なぜ「沈む巨艦」と揶揄されるほどの厳しい難局に陥ったのか。危機感の欠如が原因でした。巨額の赤字を計上した後、経営陣は事業の大幅な入れ替えやコーポレート・ガバナンス改革などを断行し、経営の立て直しと収益回復に努めました。この苦

い経験を目の当たりにしながら、私は、事業経営には「平時の構造改革」と「持続的成長戦略」を同時並行で実行していくことが大事だという教訓を得ました。有事になってから対策を講じる有事斬然ではなく、平時にあっても、近い将来「世界で戦える事業」になれる見込みが低いのであれば、事業の縮小や撤退など、次なる手を打っていく。迅速かつ果敢に判断しなければ、この不確実性に満ちた時代を生き抜いていけない。私の心の中には今もこの教訓が強く根づいています。

では、何をもって成長戦略を描いていくのか。厳しい状況に陥ったことで見えた道筋が、「原点回帰」です。日立は創業以来、「優れた自主技術・製品の開発を通じて社会に貢

献する」を企業理念として、人々の暮らしの向上に貢献してきました。5馬力モーターの製造から事業を開始した日立には、プロダクトをつくる力はもちろんのこと、100年を超えるモノづくりの歴史の中で培ってきた制御・運用技術(OT)と、50年を超える情報技術(IT)の蓄積があります。このOT、IT、プロダクトのそれぞれが結びついて新たな価値を生み、お客さまや社会のニーズに対応できるソリューションに結実させる力こそが、日立の強みです。この強みを存分に発揮できる組織とすることで、社会のさまざまな課題の解決を推進することができ、ひいては日立の持続的成長につながると考えています。

V字回復の完遂

中期経営計画達成へ—収益性向上のための施策

私は2014年に執行役社長兼COOに就任し、執行役社長兼CEOに就任した2016年度からは「2018中期経営計画」がスタートしました。その前の「2015中期経営計画」が利益率目標未達であったことから、次の中計ではそれを繰り返してはならない。最低限、調整後営業利益率8%を達成し、2桁をめざせる体質にするには、どうすればよいのか。

そのためにまず、2016年4月に組織を再編成しました。それまでの社内カンパニー制という大きな枠組みを、より小さなビジネスユニット制へと再編成し、それぞれの事業ごとの課題を徹底的に洗い出しました。低収益事業には対策を講じ、それでも改善が見込めない場合には縮小または撤退しました。さらに全社横断的な固定費の見直しやプロジェクト管理の厳格化を通じて、無駄なコストを削減、キャッシュ・コンバージョン・サイクル(CCC)を経営指標の一つとすることで、現場におけるキャッシュ・フローへの意識向上を徹底したのです。組織を再編成したことで、これまで見えづかった課題が見え、私自身も迅速な経営判断ができるようになり、結果が始めました。

成長戦略の観点では、日立の知見を凝縮した「Lumada」を2016年5月に立ち上げ、グループ全体でデジタル

ソリューションを提供していく体制を構築しました。「Lumada」とは、お客さまのデータから価値を創出し、デジタルイノベーションを加速するための、日立の先進的なデジタル技術を活用したソリューション、サービス、テクノロジーの総称です。今では、この「Lumada」関連売上が1兆円を超える規模にまで成長しています。

また、上場子会社の売却など事業の入れ替えを進める一方で、北米を中心にグローバルなフットプリントをもつサールエアー社を2017年に買収したほか、2020年前半をめどにABB社のパワーグリッド事業を買収予定とするなど、「Lumada」とのシナジーが見込めるビジネスを積極的にグループ内に取り込んでいます。中でも、ABB社のパワーグリッド事業買収については、グローバルにチャンネルを拡大して革新的なエネルギーソリューションを提供しようという意図ですが、さらに一步踏み込んで、グローバルで成功を収めている同社のノウハウや哲学を日立に取り込み、ポジティブな変化を生み出したいと考えています。今回の買収は、成長ステージに入った日立が、グローバル規模でより大きなバリューを創出していく足がかりになると考えています。

完全復活後に見えてきたこと

何のための事業か

「2018中計」を総括すると、最も大きな成果は、全社的に危機意識が共有され、利益やキャッシュへのこだわりが醸成できたことです。その結果、調整後営業利益率目標の8%を達成し、社内にも、「グローバル企業として2桁水準の利益率は当然出していかなければならない」、そして「社会イノベーション事業におけるグローバルリーダーになる」という意識が芽生えてきたと感じています。

V字回復を果たした今、さらに利益率が10%を超える水準へと押し上げていくには何が必要か。私自身、これまで社員に「Show me cash!」と言い続けてきましたが、利益の先に何があるのかを示す必要があると思っています。私には、入社後最初に配属された大みか事業所の工場長が、山本有三の『路傍の石』を引用して言われた言葉が今でも心に刻み込まれています。それは、「たったひとりしかない自分を、たった一度しかない人生を、ほんとうに生かさなかったら、人間、生まれてきたかいがないじゃないか」という言葉です。人生の大半の時間を仕事に費やすなら、それを通じて人々や社会が喜んでる姿を実感できること。目の前の仕事を通じて、人々や社会に役立っている――。すなわち、社会価値、環境価値への貢献が、自分自身の成長

や、働きがいの大きな原動力となると思います。

世界を見渡せば、都市化の問題、高齢化による人口構造の変化、気候変動や資源不足など、人々の生活に関わる場所にさまざまな変化の波が押し寄せています。そのため、Society 5.0^{*1}に代表されるように、イノベーションを使ってSDGs(持続可能な開発目標)の掲げる社会課題を解決しようとする取り組みが、世界中で起きています。「優れた自主技術・製品の開発を通じて社会に貢献する」という、日立が109年間やり続けてきたことに改めて光を当て、世界30万人の社員一人ひとりが、社会イノベーション事業を通じて社会・環境課題の解決にやりがいを感じ、活躍の場を広げていけば、その先に日立のさらなる成長がきっとある。経済価値の向上は大事ですが、同時に社会価値、環境価値の向上を大切にしたい。それを私自身のリーダーシップと、働きがいを見出した社員からのボトムアップで一体運営していく。そうすれば日立はもっと強くなると確信しています。

*1 Society 5.0:日本政府が掲げる新たな社会像であり、その実現に向けた取り組みのこと。AIやIoT、ロボットなどの革新的な科学技術を用いて、社会のさまざまなデータを活用することで、経済の発展と社会課題の解決を両立し、人間中心の豊かな社会をめざす。狩猟社会、農耕社会、工業社会、情報社会に続く5番目の新たな社会として位置付けられている。

新たな飛躍に向けたビジョン

社会イノベーション事業のグローバルリーダーをめざして

現代は、将来予測の立てにくいVUCA (Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity) の時代といわれています。だからこそ、私たちが何を大切に、何を基準に判断を下していくかが重要です。日立にとってはそれが、企業理念、さらには創業の精神「和・誠・開拓者精神」であることは、言うまでもありません。歴史を紐解けば、現在の茨城県日立市にある銅の鉱山で使用するモーターや

発電機の修理をしていた36歳の創業者・小平浪平は、それらがすべて外国からの輸入品であることから、自分たちでモノをつくらないと日本の工業は発展しないと一念発起し、数名のエンジニアの仲間とともに日立製作所を設立しました。小平をそうした思いに突き動かしたのは、日本を変えたい、社会や国の発展に貢献したいという大義であったと思います。

今の日立も然りです。売上や利益などといった経済価値の追求のみではなく、さまざまな課題を抱えている社会に対して、イノベーションを起こしてその課題を解決に導いていく。「社会イノベーション事業なら日立だよな」と誰からもご指名いただける。そのような存在感をもち、社会イノベーション事業のグローバルリーダーとして、広く社会に貢献していきたい。時代は変われど、創業の精神は今も変わらぬ日立の価値観として経営の底流に流れています。

グローバルリーダーは自らあるべき姿を思い描き、フロントランナーとして歴史をつくっていかねばなりません。トップダウンで与えられた目標をただ追うのではなく、社員一人ひとりが社会価値、環境価値の向上にどのように貢

献できるのかを考え、日々仕事をしていくことが大切です。私自身、社員と直接コミュニケーションを図ることで、こうした社員のマインドセットの変革を推し進めています。危機感からの働きかけではなく、社会貢献や環境貢献への意識付けです。

「今日もこの地域の人々に安全な水を供給できた」「がん患者さんの治療に貢献できた」など、グローバル30万人の社員が日々向き合っている仕事と社会とのかかわり、社会や環境への貢献を自覚すること。そのことで社員が意欲的になり、一人ひとりの力が総力となって、より大きな社会価値、環境価値、そして最終的には経済価値の創出を牽引していくと思います。

成長の道筋－2021中期経営計画が始動

3つの価値の同時実現とその先にめざすもの

2019年4月からスタートした2021中計では、社会価値、環境価値、経済価値の3つの価値を同時に向上させ、社会イノベーションを生み出す事業領域として、IT、エネルギー、インダストリー、モビリティ、ライフの5つのセグメントを定めました。これらは、日立が長年携わってきた、社会インフラの技術開発のノウハウを生かすことができる分野です。そして、各セグメントで実現をめざすのが、「人々のQoL (Quality of Life)の向上」と「顧客企業の価値向上」の2つであり、これらの目的を達成するための共通のプラットフォームサービスが「Lumada」です。

今後の成長には、イノベーションを加速する「Lumada」の強化が鍵となり、それぞれの業種・業務で、業種や地域の枠を超えて横断的に課題解決につながる再利用可能なソリューションを数多くつくっていきます。玩具のブロックをイメージしていただくと分かりやすいのですが、例えば、エネルギーマネジメント、人流シミュレーション、自動運転といった、さまざまな色・形をしたソリューションを、ブロックを組み合わせるように、お客さまの課題に応じて

カスタマイズし、提供していきます。

その事例の一つが、コペンハーゲンメトロでの取り組みです。日立は24時間無人で運転する電車とそのシステムを納入しています。そこで実証実験中の「ダイナミックヘッドウェイソリューション」では、駅に設置されたセンサーから駅の混雑度を可視化して乗客数の増減を分析し、その分析結果に基づいて列車の運行本数を自動で最適化します。人流シミュレーションやダイヤの自動作成、最適な運行管理といったソリューションをブロックのように組み合わせ、お客さまの課題を解決しようとしています。都市化がどんどん進んでいる中で、交通渋滞を防いで快適な社会空間をつくるためにも、このような公共交通機関が必要であり、それによって省エネや運行効率の最適化を図る、社会価値、環境価値、経済価値の3つの価値の向上に寄与するプロジェクトです。

成長のためのイノベーション加速

「Lumada」を中核に「イノベーションエコシステム」を構築

「Lumada」をどのように強化・進化させていくのか。これには、全世界のパートナー、大学・研究機関、お客さまとの協創を加速する「イノベーションエコシステム」を構築することが重要です。

すでに、東京大学などの国内大学・研究機関とは、日立東大ラボに代表されるような社会課題解決に向けた協創が進んでいます。これを、海外の大学・研究機関や、お客さまとの協創関係の構築にまで拡大させていきます。また2019年4月には、日立の中央研究所内に「協創の森」を開設し、世界中からお客

さまやパートナーを招き、日立の研究者やデザイナーとオープンな協創を行い、新たなアイデアを生み出していきます。

また、コーポレートベンチャリングファンドを設立し、スタートアップ企業のイノベーション創出をパートナーとして支援するなど、世界中のイノベーションの加速に貢献する取り組みも積極的に推進していきます。協創を通じたエコシステムを確立し、「Lumada」を、社会イノベーション事業を加速するための原動力とすることで、お客さまの社会価値、環境価値、経済価値の向上に寄与していきます。

グローバルで「デリバリー」できる体制へ

日立のDNAを持つ「フロント人財」が鍵

お客さまの課題に対して、ソリューションを考え、そのフィージビリティ(実現可能性)とバンカビリティ(採算性)を検討した上で、「Lumada」の基盤にのせていくというフレームワークは完成しました。「Lumada」にはすでに約650件のユースケースが蓄積されており、この共通基盤があれば、十分お客さまに納得していただけるソリューションを提供することができるでしょう。しかし私は、お客さまにとって、より付加価値の高いソリューションを提供することのできる「フロント人財」の育成が急務だと感じています。日立がめざすお客さまとの協創は、どちらかが上下に位置する縦の関係ではなく、お客さまと並走しながら社会価値の向上を図っていく形です。常にsense of ownership(当事者意識)をもって考え、先頭(フロント)に立って議論する。そして万が一、組織やチームの方向性と異なっていたら、過去の自分の意見にこだわらずに、「和」の精神で最終決定に合わせて進む。そして、お客さま、パートナーに対して「誠」の心でやりぬく。失敗しても「開拓者精神」でくじけない。こうしたフロント人財の確保・育成が鍵だと認識しています。

「Lumada」に蓄積された共通のソリューションを組み合わせながら、世界の各地域でカスタマイズして、お客さまにソリューションをお届けする——。この「イノベーションエコシステム」を実現していくフロント人財を、社内人財の育成に加え、社外からの採用も積極的に行うことで、増強しようとしています。国や地域によって文化や商慣習は異なりますから、世界のそれぞれの地域でフロント人財を育成していきます。シリコンバレーなどでの経験を積んだ有能な人財がすでに、日立の企業理念や「和・誠・開拓者精神」というDNAに深く共鳴し入社しています。

私個人的話になりますが、1977年の入社以来29年もの長い間、茨城県の大みか事業所に勤務していました。そこは、1969年に日立工場と国分工場の制御部門を切り離して合体させた工場で、配属直後は依然としてどちらの工場出身かという話がよく出る雰囲気でした。しかし徐々に、せっかく一体化したのだから、これからは新しい“Greater 大みか”をつくっていこうという気風が盛り上がり、ともにその文化創生をしていった経験があります。

バックグラウンドは多様であれば多様であるほど良い。世界中で新しく入ってきた人財も、日立の価値観を共有し、

お客さまを巻き込んで社会課題の解決をしていく大きな戦力となる。私には、その期待と自信の両方があります。

総額2.5兆円を成長投資へ

資本コストを意識した積極的な成長機会の獲得

グローバルリーダーになるために、今後3年間(2019年度～2021年度)で、M&Aも含め、これまで以上に積極的な成長投資を行っていきます。具体的には、すでに発表しているABB社のパワーグリッド事業の買収(約1兆円)も含め、総額2.5兆円規模の投資を行う計画です。成長投資については、ITやインダストリーのセクターを重点分野とし、R&Dや人財投資などもこれまで以上に強化していきます。大規模投資を実行するために、財務レバレッジを活用し、資本コスト(WACC)の低減やROEの向上を図ると同時に、新たなKPIとしてROIC(投下資本利益率:Return on Invested Capital)を導入することで、資本効率を意識した経営を行っていきます。

また、社会イノベーション事業を加速するために、経営基盤の強化も行っています。「Lumada」の社内での活用範囲を拡大したデジタルトランスフォーメーションを推進し、業務プロセスや生産システムの高度化によるデータに基づくオペレーション改革のほか、営業・間接業務の効率化、

固定費の削減にも取り組みます。そして、グローバル企業としてふさわしい水準と考える、グロスマージン^{*2}30%以上、販管費率^{*3}20%以下を目安に、今後も徹底した収益性向上に取り組んでいきます。

日立が社会イノベーション事業を加速していくためには、社会からの信頼をより高めていくことが不可欠です。そのため、安全や品質に対しても「Lumada」を活用し、極力人手を介さない仕組みを増やして安全の徹底、品質保証、コンプライアンスの順守をデジタルで推し進めていきます。

これらの取り組みの結果、2021年度の業績目標としては、売上収益年成長率がオーガニックで3%超、調整後営業利益率10%超、営業キャッシュ・フローは3年間の累計で2.5兆円超をめざします。また、ROICについては10%超を、そして海外売上比率は現状の51%から大幅に拡大し、60%超をめざしていきます。

^{*2} グロスマージン:売上収益に占める、売上総利益の割合

$$\frac{[(\text{売上収益} - \text{売上原価}) \div \text{売上収益}] \times 100}{}$$

^{*3} 販管費比率:売上収益に占める、販売費及び一般管理費の割合

$$\frac{\text{販売費} + \text{一般管理費}}{\text{売上収益}}$$

さらにその先の成長をめざして

データ資本主義を生き抜くために— キーワードはスピード感、信頼、透明性、顧客視点

プロダクトの時代から、デジタル化の時代に突入したことで、大きなパラダイムシフトが起き、スピーディーな経営の重要性はますます高まっています。年初のダボス会議や本年6月のG20会議で「信頼のある自由なデータ流通(DFFT:Data Free Flow with Trust)」が議論され、民間

の情報銀行やナショナルデータベースの整備が進むことが予測されます。フリートレードでクロスボーダーなデータは、「with Trust」、すなわち信頼が伴わなければなりません。私はこの「Trust(信頼)」は「Transparency(透明性)」がなければ、醸成されないと考えます。このデータ資本主義の時

代では、データの収集に不可欠なセンサーと解析技術を持ち、お客さまにスピーディーにソリューションを提供する日立の活躍できる場がますます広がり、社会課題の解決と経済発展を両輪で実現できるチャンスも増えていくでしょう。

チャンスは、それを生かすための準備をしている人のもとに訪れて初めてチャンスとなり得ます。「社会に貢献する」という企業理念と「和・誠・開拓者精神」というベンチャー

スピリットを胸に、一人ひとりの社員がお客さまや社会からの信頼感を醸成する。そして、ともに社会を、世界をより良くしていきたいと希求する高い志を実現すべく、一生懸命汗をかきながら、お客さま視点でスピーディーにソリューションを導き出す。この積み重ねこそが「社会イノベーション事業でのグローバルリーダー」になるチャンスと呼び込むと信じています。

日立の真の価値を理解していただくために ステークホルダーと積極的に対話する

対外的な信頼関係を構築していくためには、コミュニケーションが不可欠です。よく日立の株価や時価総額が安いといわれます。確かに日立は過去の推移を振り返ると、長期での株主リターンは自慢できる水準にはありません。しかしだからこそ、資本市場とのコミュニケーションをこれからより強化して、信頼関係を深めていくことが必要だと強く感じています。ステークホルダーの皆さまの中には、日立と聞けば、昔からの先入観でいまだ重電企業のような印象を持たれている方も多いかもしれません。しかし日立は、どんどん変わっていますし、これからもその変化のスピードを加速していきます。セクター別の売上収益・調整後営業利益、ROICの開示など、透明性を高めながらステークホルダーの皆さまとのコミュニケーションの機会を増やし、今の日立、そしてこれからの日立の姿をご理解いただけるよう、継続して努力していきます。

最後に株主還元に関してですが、2018中計では、連結配当性向20～30%の範囲で株主配当を実施する方針とし、一過性の要因で税引後当期利益が低くなった2018年度を除き、これまで20%台の低い水準で推移してきました。今後は、これまでの実績を上回る株主配当を実施したいと考えています。

本年度からのキャンペーンメッセージである「Hitachi Social Innovation is “Powering Good”～世界を輝かせよう～」のもと、人々のQuality of Life (QoL)の向上と顧客企業の価値向上に貢献すべく、社会価値、環境価値、経済価値の3つの価値の提供に努めていきます。これからも引き続きご支援いただけますようお願い申し上げます。

2019年9月

執行役社長兼CEO

東原 敏昭