



HITACHI Inspire the Next

持続可能な社会づくりに貢献する 真のグローバル企業に

「『IoT時代のイノベーションパートナー』として、さらなる飛躍に向けたギアチェンジを図る日立にご期待ください」

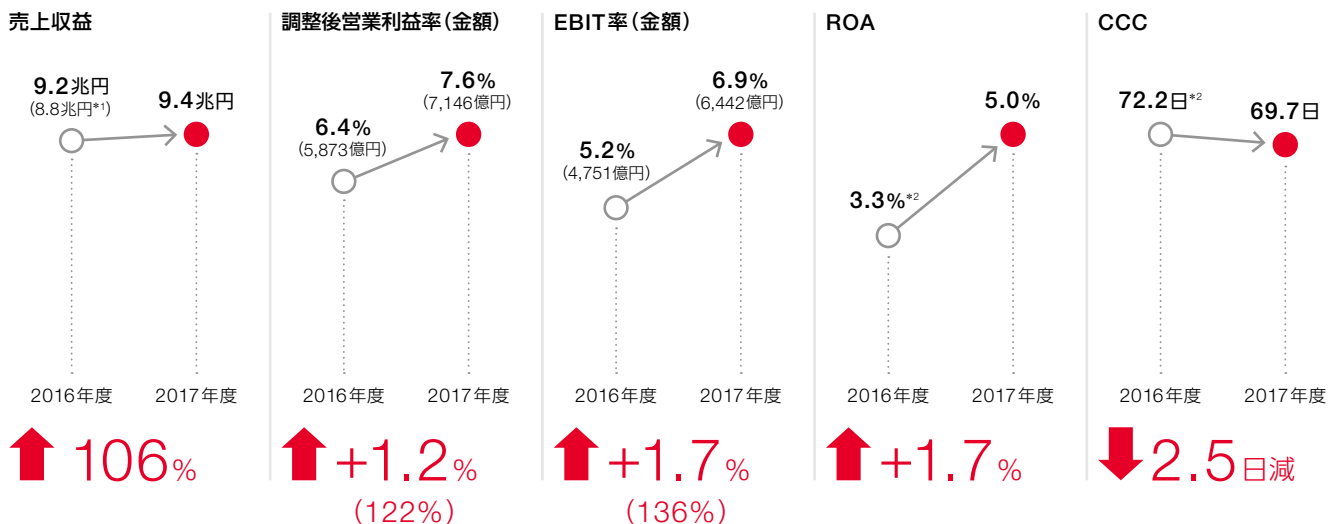
昨年の統合報告書において、私は日立のCEOとして、ステークホルダーの皆様へ、今後の成長をお約束いたしました。そして、この一年間、私たちは、その実現に向けて、低収益事業の縮小・撤退や事業ポートフォリオの見直しなどに取り組むとともに、当社の強みを結集した「Lumada」によるデジタル技術を駆使した社会イノベーション事業をグローバルに展開、お客様との協創を加速させてまいりました。

その結果、2017年度の業績面では、調整後営業利益やEBIT、親会社株主に帰属する当期利益などの主要利益項目において、過去最高益を達成。また、グローバル化

も進展、海外売上収益比率は50%まで伸長しました。さらに、KPIとして掲げたROA (Return on Assets: 総資産当期利益率)、CCC (Cash Conversion Cycle: 運転資金手持日数)なども「2018中期経営計画」の目標を1年前倒しで達成、マーケットの皆様のご期待に応えることができたものと考えております。

しかしながら、グローバルの競合企業に伍していくためには、これらの数値も決して満足できるものではありません。そこで、2018年度を「真のグローバル企業への進化の一年」と位置づけ、「IoT時代のイノベーションパートナー」として確固たる地位を確立すべく、収益性の向上ならびに経営基盤の強化などに取り組んでまいります。

業績 (2016年度、2017年度)



*1 2016年度売上収益は、再編した事業の業績を控除した値(日立物流、日立キャピタル、日立工機(現 工機ホールディングス))。前年度比伸び率は、左記事業控除後で算定。

*2 製造・サービス等

あらたな潮流に真正面からチャレンジ

さて、現在、世界では大きな変化が生じていることを、多くの皆様が実感されていることと思います。たとえば、デジタル化が加速し、われわれの生活がより便利で豊かになる一方で、サイバー攻撃や情報セキュリティなどの脅威が高まりつつあります。また、政治・経済のグローバル化が進むなか、地政学リスクも顕在化、政治や経済面における不確実性も高まっています。さらに、現在、われわれが直面する地球規模の環境破壊や気候変動、先進国の高齢化、途上国における急激な都市化などの社会的課題もそれぞれに複雑化、深刻化するなど、いま世界はあらたな局面を迎えているのです。

このような世界の変化を背景に、国連がSDGsを掲げ、さらには、日本政府もSociety 5.0を提唱することは、

今後の人類の発展に向けた世界の大きな変化であり、日立はこのあらたな潮流を次の飛躍のチャンスと捉えて、真正面からその達成や実現に取り組んでまいりたいと考えています。なぜならば、SDGsやSociety 5.0がめざす、より豊かで、持続可能な社会づくりは、日立が創業以来、実践してきた「優れた自主技術・製品の開発を通じて社会に貢献する」という企業理念と共有し得るものであるからです。不確実性が高まる時代であるからこそ、お客様や社会に寄り添い、技術でそれらの課題を解決、社会の発展に貢献するという日立の原点がますます意味をもつものと考えています。

日立の強みを生かした社会イノベーション事業

日立の原点に立脚しつつ、私たちの強み、特長を生かし、事業の成長と持続可能な社会の実現を両立させるものが、社会イノベーション事業です。私たちの強みの一つは、100年以上にわたって多種多様な「モノづくり」に磨きをかけて続けてきたことです。これは、幅広い製品群に加えて、日立のさまざまな製品が、多様な現場でどのように運用され、保守が行われているのかといったOTの知見も豊富に有しているということです。現在では、お客様のご要望も単なる製品の購入から、たとえば日本の熟練技能者が有するノウハウのグローバル展開、多品種少量生産の製造現場における効率向上など、より高度化、複雑化しています。このような経営課題を解決する付加価値の高いソリューションの開発には、さまざまな現場で起こる事象や課題をパートナーとして深く理解する必要があり、その際、日立のOTの知見が大いに役立つのです。

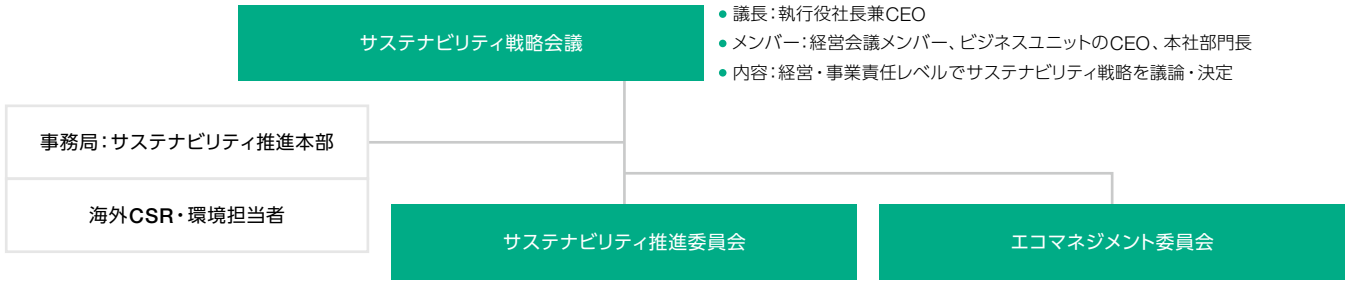
さらに、日立には、50年以上にわたって手掛けてきたITのノウハウや知見もあります。そして、この50年以上の知見に基づき、さまざまなデータを解析し、AIなどのデジタル技術をもって最適なソリューションを創出する、それが私たちの「Lumada」です。デジタル技術が大きく花開きつつあるいまこそ、OT・IT・プロダクトを有する日立は、リアルな世界のさまざまな課題をデジタルの力で解決できる大変に優位なポジションにあり、お客様にとっての「IoT時代のイノベーションパートナー」となり得るのです。このような日立の強みを生かしつつ、プロダクトのコモディティ化という脅威を回避し、より収益性の高いソリューション型、および安定した収益が期待できるサービス型ビジネスを拡大する、これらが私たち日立のめざすものであります。

進化するサステナビリティ経営

日立は、世界の潮流を的確に捉え、ビジネスに反映すべく、2017年4月、日立グループのサステナビリティ経営を議論、決定する機関として、「サステナビリティ戦略会議」を発足させました。本会議においては、私自身が議長を務め、経営幹部や各ビジネスユニット長など、経営・事業の責任者がメンバーとなっています。日立が掲げる社会イノベーション事業は、SDGsなどで示される

グローバルな社会課題を解決することで、持続可能な社会を実現し、人々のQuality of Lifeの向上を図るものです。このような考えのもと、本会議では、グローバル市場における社会イノベーション事業の機会の創出や伸長、さらには、事業リスクの明確化、その対策について活発に議論を行っています。

サステナビリティ戦略推進体制



そして、本会議では、本年4月、SDGsの17目標中、日立が注力すべきテーマとして、自らの事業を通じて達成に大きく貢献する5つの目標、さらには、私たちが企業活動全体を通じて達成に貢献する6つの目標を特定しました。多岐にわたる事業分野を有する日立であるからこそ、SDGsの達成にも大きく貢献できるものであり、自ら掲げた11目標の実現に向けて、具体的な取り組みを加速しています。

たとえば、企業活動全体を通じて貢献する目標の一つに掲げた「気候変動」。パリ協定の発効を受けて、多くの国、

地域が低炭素社会の実現に向かうなか、日立は、2016年に策定した2050年をゴールとする「日立環境イノベーション2050」のなかで、CO₂排出量の中期的な削減目標を定量的に掲げています。サステナビリティ戦略会議では、自社の企業活動において発生するCO₂、さらには、当社が納入した製品から生じるCO₂という双方の観点から、その目標達成に向けた議論を深めています。

このように、日立では、SDGsなどを意識したサステナビリティ経営を通じて、世界規模でより豊かな社会、Quality of Lifeの向上に貢献していきます。





机前は、人に寄り添い、生活者のQuality of Lifeを向上するコミュニケーションロボット。日立が思い描く未来の一例です。

より一層の競争力の強化

日立は、創業当時から従業員が技術を習得するための教育機関を社内に設置するなど、人財こそが競争力の源泉との認識のもと、人財育成に力を注いできました。そして、真のグローバル企業へと進化を図る現在、人財マネジメントにおいて注力しているのがダイバーシティの促進です。グローバル化を推進するうえでは、各国、各市場の産業構造や商習慣に精通した人財が不可欠であり、さらに、イノベーションを創造するには、異なる価値観を有する多種多様な人財が共通の目標に向かって取り組むことが必要と考えています。

そこで、ダイバーシティ推進への私自身の強い決意のもと、日立製作所の従業員の女性比率や外国人比率、女性管理職の人数など、定量的な目標を設定、2017年11月に社内外に公表しました。そして、これらの実現に向けて、私自身が参加している取り組みの一つに、グローバルに日立グループから100名規模の女性従業員が集う「Global Women's Summit」があります。このイベントは、世界中の日立グループの女性従業員を対象に、リーダーシップやキャリアプランニングの意識を深める

日立製作所のダイバーシティ目標数値(2020年度)

		2017年度末(実績)	2020年度(目標)
役員層*	女性比率	2.5%	10%
	外国人比率	6.4%	10%
	女性管理職人数	577人	800人

* 執行役および理事など社内で役員級としている役職

とともに、グローバルなネットワークを通じてモチベーションを高めることを目的に、2016年以降、世界各地で開催しています。私自身、世界各国の女性従業員との対話を通じて、今後のグローバル化やダイバーシティの推進について、多くの気づきや刺激を受けています。

また、多様性に富んだチームを率いる次世代のリーダーの選抜・育成プログラムも進めています。将来、日立の経営を担う人財を選抜、執行役はもちろんのこと、社外取締役にも積極的に関与いただき、全社をあげてリーダー層の育成に取り組んでいます。

もう一つの日立の重要な競争力の源泉は、研究開発力です。

日立は、企業理念に「優れた自主技術」と謳うほど、創業当初から研究開発にも力を注いでおり、本年は研究開発部門発足から100年を迎えるに至っています。そして、現在、グローバルにて、社会イノベーション事業を推進するなか、事業を支える世界No.1技術の創生、ならびに、世界中のお客様との協創を起点としたイノベーションの創出に取り組んでいます。そこで、世界中のお客様との協創を図るため、「社会イノベーション協創センタ」と称する協創拠点を、北米、欧州、中国、APACの各地域で開設、その加速を図っています。また、後述する「Lumada」のソリューションにおいても、積極的に研究開発部門が関与するなど、日立の成長のドライバーであるデジタルソリューション拡充への貢献も高まりつつあります。

また、世界No.1技術の創生として、プロダクトの強化も図っており、昨年には、中国・広州に納入する超高速エレベーターで世界最速を計測しました。本エレベーターにおいては、日立が培ってきた高速鉄道車両における流体解析技術が生かされており、これらの技術により、世界最高レベルの速度と騒音の少ない乗り心地を実現しています。このように、私たちは、グループとしてのシナジーを生かしつつ、「モノづくり」の技術を磨き、世界に誇れるプロダクトの開発・提供を行っていきます。

さらに、世界各地の大学や研究機関、スタートアップとの協力も積極的に推進しています。

なかでも、日本では、Society 5.0の実現に向けた社会課題の解決ビジョンづくりなどを、東京大学や京都大学、北海道大学と推進するなど、オープンイノベーションを加速させています。

一方で、私たちがグローバルにサステナビリティ経営を徹底するうえでは、あらゆる企業活動を持続可能な

社会の実現という視点で見直す必要があります。そこで、2018年4月には、「日立グループ行動規範」を改訂し、日立グループのすべての役員、従業員がグローバル社会の一員としての責任を果たし、より高い志をもって事業を遂行していくことを明文化しました。この規範のもと、安全・品質の確保、人権・環境などに配慮した責任あるサプライチェーンの構築、コンプライアンスの徹底などさまざまな企業活動において、各種ルールの策定や徹底、社内教育などに取り組んでいます。

さらに、本年度からは、ソニーにてさまざまな成果をあげられた井原勝美氏、ダウ・ケミカルや日本での経験を有するジョー・ハーラン氏が社外取締役に加わった、取締役の多様な経験や知見に基づく、示唆に富んだアドバイスをしっかりと踏まえ、経営に反映させ、その成長を確かなものとしてまいります。

デジタルソリューションを柱にグローバルに成長を

昨今、政府関係者やお客様などとの会話から、「2018中期経営計画」にて掲げた「IoT時代のイノベーションパートナー」になるという目標の実現に、大いなる手応えを覚えています。そこで、その手応えを確信に変えるべく、まずは、グローバルにおける社会イノベーション事業強化の最前線を担う、フロント人財やデータサイエンティストの育成に注力しています。デジタルソリューションの拡大においては、お客様との折衝、交渉を図るフロント人財として、「コンサルティング」「フロントエンジニアリング・SE」「契約・プロジェクトファイナンス」などのエキスパートを育成するとともに、グローバルに、データサイエンティストを育成・強化します。具体的には、育成プログラムの整備、さらには、研究者や各分野の実務者を集めた「プロフェッショナル・コミュニティ」を立ち上げ、日立グループとして、2021年度までにデータサイエンティストを3,000名にすべく取り組んでいます。

さらに、各国にて蓄積したソリューションをグローバルに提供するため、2018年4月にあらたな体制を構築しました。システム&サービスビジネスを統括する塩塚啓一執行役副社長がデジタル技術を活用した社会イノベーション事業の統括責任者に就任、また、日立ヴァンタラ社および日立コンサルティング社を傘下においた日立グローバルデジタルホールディングス社のCEOをヒッシェム・

アブデサマドが務めます。この新体制では、米州を中心に開発を進めている先端技術やこれまでに培ってきたデジタルソリューションの知見を、グローバルにおける社会イノベーション事業の拡大に生かすなど、「Lumada」を活用したデジタルソリューションの強化に向けた戦略の策定・実行をリードしていきます。そして、これらの体制を整えることで、日立のビジネスモデルをプロダクト中心から、デジタル技術を活用したソリューション、サービスとの融合スタイルに移行しつつ、グローバルに加速させることが可能と考えています。

ここで、「Lumada」を活用したデジタルソリューションの拡大についてご紹介しましょう。「Lumada」は、2016年のサービス開始以来、多くのお客様にご活用いただき、2017年度の「Lumada」事業の売上収益は1兆円を超えるなど、日立のビジネスの柱へと着実に成長しています。産業機器メーカーなどの修理・サービスをトータルにサポートする「メンテナンス&リペアサービス」がその一例です。海外企業との協創からスタートし、さまざまなデータを分析することで、最適な修理作業を自動提案するシステムを開発するに至りました。今後、「Lumada」のソリューションの一つとして、グローバルに大きく展開してまいります。

また、グローバル体制強化の観点では、2018年9月、タイ王国に「Lumada Center Southeast Asia」を開設しました。本センターはタイ政府が掲げる、高度な経済基盤の確立とさらなる経済発展をめざすビジョン「Thailand 4.0」に沿った取り組みで、ASEANにおけるデジタルソリューション展開に向けた協創推進の拠点として設置しました。今後、日立は、「Lumada」を活用したデジタル

ソリューションの展開をASEANで加速させるため、本センターを基点に、お客様やパートナーとの協創を推進していきます。

現在、これらの取り組みが奏功し、お客様との協創を通じたデジタルソリューションも着実に増加しつつあり、今後の日立における事業拡大のドライバーとして大いに期待しています。

真のグローバル企業に向けた経営基盤の強化

さて、「2018中期経営計画」では、収益性向上やキャッシュ創出力を強化する姿勢も明確に打ち出しました。昨年度は、調整後営業利益率5%未満の低収益事業の縮小・撤退を継続するとともに、事業ポートフォリオの見直しでは、日立国際電気の一部事業の売却と残存事業の非連結化、さらには、アラクサラネットワークスや鍛造ロール事業などの売却を断行しました。

本年度においても、事業構造改革を継続しつつ、間接業務改革、会社数の削減、経営情報の集約ならびに一元化などによる経営の見える化などを通じたデジタルトランスフォーメーションを推進、より高効率な経営基盤の確立を図ってまいります。

さらに、私たちは、日立の事業をけん引する成長分野への重点投資や資産効率を高めるアセットアロケーションの実行など、メリハリのある経営も継続してまいります。具体的には、上場子会社の株式売却、CCC改善などの施策の実行で、バランスシートなどは着実に改善しているものの、今後は、いま一度、キャッシュ創出力のさらなる強化、最適なアセットマネジメント、成長への集中投資を推進します。各事業において、グローバル市場での成長性とROAを軸に精査を実施。市場の成長性や収益性の高い事業への投資を進めるとともに、低収益資産の見直し、圧縮を行います。そして、バランスシートを強固なものとし、投資の自由度を確保したうえで、社会イノベーション事業への投下を加速していきます。

日立グループ30万人が一丸となって

真のグローバル企業への進化、さらには、10%超の調整後営業利益率を達成することは決して容易なことではありません。しかしながら、その実現に向けて、私たちはさまざまなアクションを加速、着実に前進していきます。

そのなかで、私が何よりも頼もしく思うのは、日立の成長を支える従業員の変化です。ここ数年で、日立の従業員の意識、業務に対する姿勢に大きな変化があらわれてきたと感じます。私がCEOに就任以来、実施してきたさまざまな施策、たとえば、ビジネスユニット制の導入により、自部門の業績やキャッシュに対する従業員の意識が高まり、さらに、業績改善という結果がともなってきたことから、一人ひとりが自信をもって行動するようになってきました。また、「社会に貢献する」という日立の理念、ならびに、持続可能な社会づくりと事業の成長を両立する社会イノベーション事業に共感し、日立に入社する従業員が

海外を中心に数多く存在します。このようなあらたな仲間をみるに、日立の理念や文化がグローバルに通用するものであることを実感します。私自身も世界各地の従業員を対象としたタウンホールミーティングを通じて、日立のめざす姿、私の想いを従業員にダイレクトに伝えていきます。30万人の多様性あふれる個性が、一つのチームとして目標に向かうことで、より大きな力を発揮できるものと確信しています。

日立は皆様のパートナーとして、持続可能な社会の実現に向けて、これからも着実に成長してまいります。今後とも、ぜひ私たち日立にご期待ください。

2018年9月

執行役社長兼CEO

東原敏昭