

執行役社長兼COOインタビュー



次なるイノベーションに
挑み続ける日立に、
どうぞご期待ください。

執行役社長兼COO
東原 敏昭

「2015中期経営計画」の進捗について率直な評価をお聞かせください。

営業利益が2期連続で過去最高益を更新するなど、日立グループの収益力は着実に向上してきています。海外売上高比率を50%超とする目標も、その達成が視野に入ってきたほか、コスト構造改革プロジェクト「Hitachi Smart Transformation Project」でも、5年間の累計のコスト削減効果が目標の4,000億円を上回る見込みです。

このように、日立グループの変革の手応えを感じ始めている一方、さらなる成長に向け、課題も明確になってきています。1つ目は、収益力のさらなる改善です。競合に打ち勝ち、成長を通じて企業価値を高めていくためには、1桁台の利益率では十分とはいえません。「2015中期経営計画」は、将来の成長に向けた通過点であり、攻めの施策をグローバルに展開すると同時に、将来の成長が見込めない一部の事業では、抜本的な構造改革を断行していくなど、平時の改革を着実に推し進めることで、日立グループの「稼ぐ力」を高めます。

また、キャッシュ創出力の強化も喫緊の課題です。「Hitachi Smart Transformation Project」をさらに深化・拡充し、キャッシュの創出に軸足を置いた取り組みを2014年10月から展開しています。需要予測からサービス提供まで業務プロセスをEnd to Endの視点で見直し、オペレーション全体の効率を高めるサプライチェーンマネジメント改革を推進するとともに、キャッシュを見える化し、売掛金・買掛金の回収・支払期間や棚卸資産を最適化することなどにより、キャッシュ・コンバージョン・サイクル(CCC)を改善します。収益力のさらなる向上と成長の原資となるキャッシュ創出力の強化を通じ、成長のスパイラルを加速していきます。

日立が注力する社会イノベーション事業とは、具体的にどのような事業なのかを改めて教えてください。

日立は、ITと社会インフラ事業の両方をもつ世界でもユニークな企業体です。社会イノベーション事業は、これらを融合させたイノベーションの提供を通じ、社会やお客様の課題を解決し、Quality of Life、すなわち人々の生活の質の向上に貢献する事業です。

例えば、英国における鉄道プロジェクトでは、鉄道車両に加え保守サービスもセットで提供していますが、これは、ITと社会インフラ事業を融合した格好の事例です。1編成につき数百個設置したセンサーからビッグデータを収集・分析することで、故障を未然に防ぐ予兆診断などの高度な保守サービス

により、安定的な運行と運用コストの低減を実現します。2009年に車両を納入し、安定的な運行を継続している英国高速鉄道車両Class395では、従来に比べ乗車時間を大幅に短縮したことで、「通勤時間が以前よりも大幅に短くなったおかげで、家族と一緒に朝食をとれるようになった」と乗客の方から感想をいただいています。

このように、社会イノベーション事業は、社会やお客様の課題解決を通じ、経済的価値と社会的価値を同時に実現するとともに、最終的にはお客様のお客様である一人ひとりの生活の質の向上に貢献できる事業だと考えています。

社会イノベーション事業の強化・拡大に向けて、フロント機能と共通プラットフォームとなるアナリティクス・制御機能、そして、プロダクト・ソフトウェア・サービス（以下、プロダクト）機能の3階層をそれぞれ強化していくとのことですが、その背景と今後の具体的な施策をお聞かせください。

<フロント機能の強化>

かつての日立は、高品質で良い製品をつくってお客様に買っていただくプロダクトアウトの会社でした。しかし、社会やお客様の課題を解決していくためには、マーケットインの姿勢、即ち、お客様が何を求めているのかをまず理解し、ともに進むべき方向を考え、ソリューションを創り上げる「協創」の取り組みが欠かせません。こうした取り組みをリードするフロント機能を、業種や地域ごとに強化しています。

業種別には、ヘルスケアおよびエネルギー分野で、それぞれのフロント機能を統合し、新カンパニーを設立しました。また、日立グループに分散していた金融・公共・社会インフラ分野などのITサービスを提供する、営業、エンジニアリング、コンサルティングなどのフロント機能も統合し、課題への対応力を強化しています。

地域別では、2015年4月1日付で、米州、中国、アジア・パシフィック、欧州・ロシア・中東等（EMEA・CIS）の4地域に、日立グループとしての代表機能をもつ総代表を任命しました。各地域が自律的にビジネスを主導し、フロントで価値を創造する「自律分散型グローバル経営」体制の構築を急いでいます。各総代表が投資権限と収益責任をもち、プロジェクトを遂行します。一方、研究開発やプロジェクトファイナンス、調達などの業務は、日立グループ共通のリソースをグローバルにフル活用していきます。

研究開発についても、マーケットイン型の研究開発体制に再編しました。東京、北米、中国、欧州に設置した「社会イノベーション協創センタ」は、技術開発の場ではなく、さまざまな手法やツールを活用して、フロントでお客様とともに課題を抽出し、解決策を見出す場です。例えば、ある地域における政治、経済、社会情勢、技術トレンドを基に将来の社会潮流を予測し、新たなビジネス領域を探る手法「きざし」や、解決策に必要な設備投資や運用コストなどの投資総額とリターンを検証するシミュレーションツール「サイバー PoC*」など、最先端のツールを活用することで、お客様との協創を促進していきます。

* PoC: Proof of Concept

<アナリティクスおよび制御機能の強化>

フロントで提供するソリューションの競争力の源泉となるビッグデータアナリティクスや制御など共通プラットフォームの整備・強化を進めています。

アナリティクス機能では、2015年5月に米国のデータアナリティクスソフトウェア企業であるペンタホ社を買収しました。同社が持つビッグデータ利活用の共通プラットフォームを、ヘルスケアやエネルギー分野などさまざまな業種に適用することでソリューションの付加価値を高めていきます。

制御機能では、日立は、システムの一部が故障してもシステム全体は稼働を続け、段階的にシステム拡張ができる、「自律分散」システムの技術・ノウハウを有しています。私自身が以前担当していたJR東京圏の「ATOS*」という運行管理システムや鉄鋼システムなど多くの分野で実績を残してきました。今後は、鉄道、エネルギー、水など、異なる分野のシステムを段階的に接続し、各システム同士が全体としても連携する「共生自律分散」システムによって、より持続的で効率的なソリューションの創出を図ります。

* ATOS: Autonomous Decentralized Transport Operation Control System

<プロダクト機能の強化>

プロダクトが製品単体として世界で勝てる事業であれば、その強い製品を活用したソリューションの競争力も高まります。

こうした観点から、インフラシステムのコアコンポーネントであるモーター・インバーター、受変制御機器、圧縮機、ポンプなど日立グループに分散していた中・大型の産業機器事業を、2015年5月に新たに設立したインダストリアルプロダクツ社に集約し、グループを挙げて一体運営を加速しています。

また、CCCの比較的短いプロダクト事業の強化は、そのサイクルが長い社会インフラ事業とのベストミックスで、中長期にわたる安定的なキャッシュの創出にも貢献できると考えています。

日立グループの最適な事業ポートフォリオについて考え方をお聞かせください。

事業ポートフォリオの見直しに終わりはありません。ITとの組み合わせで付加価値を高められるか否か、そして、それにより社会やお客様の課題を解決し、人々の生活の質の向上に貢献できるか、といった観点から、フロント機能、アナリティクス・制御機能、プロダクト機能のさらなる強化に向け、常に事業ポートフォリオの見直しを行っています。

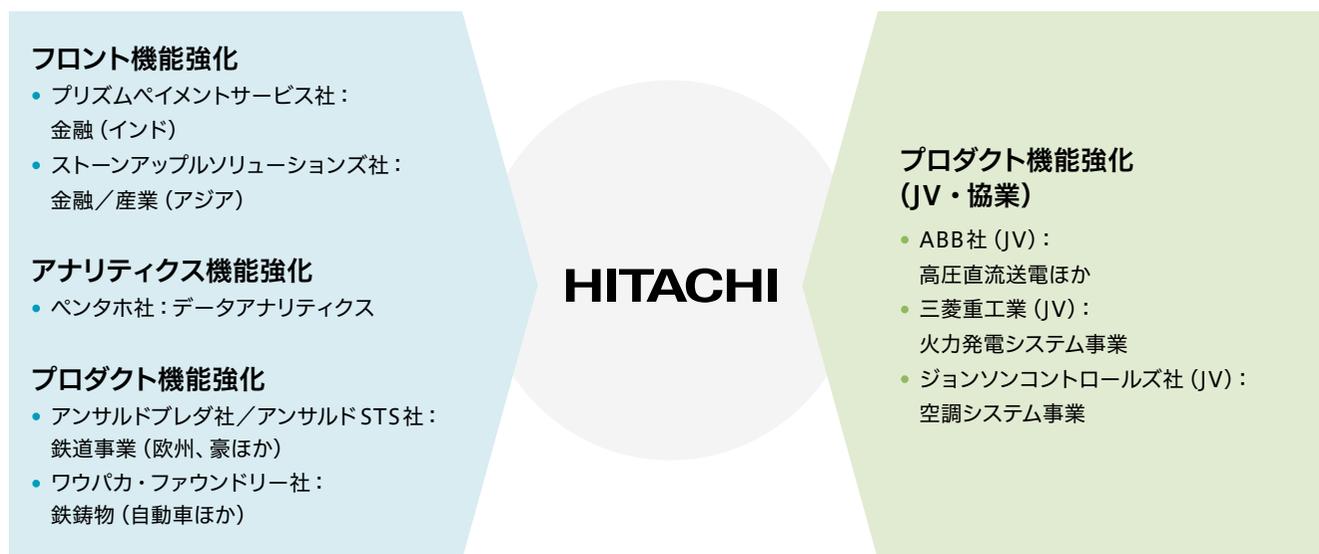
プロダクト事業では、自前での競争力強化に加え、パートナーとの協業やJV（合弁会社）も選択肢となります。例えば、鉄道のように、車両、信号、運行管理、メンテナンス、IC乗車券、座席予約など、日立グループが包括的にサービスを提供している事業については、イタリアの鉄道車両、信号システム関連企業を買収するなど、外部のリソースも積極的に取り込みながら、プロダクト事業としての競争力を高めていきます。

一方、グローバルで一定のスケールが求められるような事業は、火力発電システム事業では三菱重工業（株）、空調システム事業では米国ジョンソンコントロールズ社とそれぞれ合弁会社を設立するなど、グローバルトップ企業とのパートナーシップを積極的に推進しています。製品自体の競争力強化に加え、その製品を活用することで日立が提供するトータルソリューションの付加価値を高めていきます。

このように、日立が自ら強化すべき事業とパートナーシップによって競争力を高めていく事業を見極めながら、外部のステークホルダーの皆様から分かりやすい事業ポートフォリオへ変革を進めていきます。



成長に必要な資源（顧客、販路、技術）を獲得 ポートフォリオを見直し収益性を向上



最後に、コーポレートガバナンス強化の取り組みや株主還元に関する考え方を教えてください。

日立は、2003年に委員会等設置会社に移行して以降、継続的にコーポレートガバナンスの強化に取り組んできました。2012年6月からは、取締役の過半数が社外取締役となり、現在では取締役12人のうち8人が社外取締役、そのうち4人は日本以外の国籍です。グローバル企業の経営経験など豊富な知見を有する社外取締役からは、日立グループの成長ストーリーをはじめ、キャッシュ・フローや市場におけるポジショニングなど、経営戦略から個別の事業や製品における課題に至るまで忌憚のない意見があり、私たち経営陣も多くの新たな気づきを得て、経営に生かすことができている。執行機能を担う執行役と、監督機能を担う社外取締役がオープンに議論し合い、現状に追従することなく社外取締役の意見をより積極的に経営に反映していきます。

株主還元について、2014年度は着実な収益力の向上を背景に年間配当金を1.5円増額し、12円とさせていただきます。今後も、収益性の改善や財務体質の強化を図り、持続的な成長に向けた投資を継続するとともに、安定的な株主還元を行っていく方針です。

2015年6月に日本で適用された「コーポレートガバナンス・コード」に対しても適切に対応していくとともに、ROEなど資本効率を今まで以上に意識した経営を実践していくことなどにより、継続的なコーポレートガバナンスの強化と株主価値の向上を図っていきます。