

# 変化を続ける日立が、 COVID-19禍でも 社会イノベーション事業を 加速する



新型コロナウイルス感染症に罹患された皆さまとご家族・関係者の皆さまに心よりお見舞い申し上げますとともに、お亡くなりになられた方々に謹んで哀悼の意を表します。また、感染拡大防止や社会機能維持のためにご尽力されている皆さまには、深く感謝申し上げます。

執行役社長兼 CEO

東原敏昭

## 「2021中期経営計画」初年度の進捗

日立の2019年度の業績は、新型コロナウイルス感染症(COVID-19)の影響を受けたものの、調整後営業利益率は7.5%を確保しました。これは、「2018中期経営計画」で進めてきた収益性向上施策の成果によるものです。

日立が自ら変化し続けることで、2008年度からのV字回復を達成し、COVID-19禍でも揺らぐことない盤石な収益基盤が構築されていることに、強い自信と誇りを抱いています。

## 全世界のお客さまやパートナーとの「協創」がデジタル基盤を強化

昨年の統合報告書で、日立は「2021中期経営計画」を通して、社会イノベーション事業でグローバルリーダーをめざしていくとお伝えしました。社会イノベ

ションという言葉は日立の造語ですが、これは、鉄道やエネルギー、水などの社会・産業インフラを、デジタル技術を用いて、より高度でインテリジェントな社会

インフラへと変革し、提供することを意味しています。そして、社会インフラのデジタルトランスフォーメーション(DX)をリードする会社として、日立は、世界中の人々の生活の質(Quality of Life:QoL)の向上、グローバルに広がる顧客企業の価値向上に寄与していきたいと考えています。

社会イノベーション事業の核となるのは、デジタル技術です。日立はこのデジタル技術を強化するために、全

世界のパートナーとのイノベーションエコシステムの構築と、日立の世界主要拠点におけるデジタル基盤の構築を図っています。2019年4月には、イノベーション創生拠点となる「協創の森」を中央研究所内に開設しました。また2020年1月には、グローバルでのデジタルソリューションの展開をリードする新会社としてHitachi Vantara社を発足しました。

## 世界で戦える事業ポートフォリオを構築

「2021中期経営計画」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るため、社会イノベーション事業を生み出す領域として、IT、エネルギー、インダストリー、モビリティ、ライフの5つのセクターを定め、世界で戦える事業ポートフォリオの構築を進めています。世界で戦えること、すなわち、リーディングシェアを獲れる事業かどうかで判断しています。その大きな動きの一つが、日立オートモティブシステムズ(株)と本田技研工業(株)系列の(株)ケーヒン、(株)ショーワ、日信工業(株)の3社との経営統合です。自動車業界が、グローバルな環境規制の強化に対応していく中で、カギとなるのは「電動化」です。今回の経営統合により、電動化のコア部品でグローバル

トップクラスのシェアを獲れるようになるとともに、環境価値の創出にもつながります。ほかにも2019年度は、米国ロボットSI(Systems Integration)事業のリーディングカンパニーであるJRオートメーション社を買収するなど、北米事業を強化したほか、画像診断関連事業の富士フイルム(株)への譲渡を決定するなど、世界で戦える事業ポートフォリオの構築を進めました。また、こうした攻めの経営を今後さらに加速していく上でも、2019年12月に、長年の経営課題であった三菱日立パワーシステムズ(株)(現:三菱パワー(株))が取り組む南アフリカのボイラー建設プロジェクトの承継について三菱重工業(株)との和解が成立したことは、非常に大きな意義があります。

## グループ会社の資本政策を見直す

グループ会社の資本政策においても、それぞれの子会社がグローバルで戦える形をどう作っていくかという視点で見直しを進めました。日立と一緒にやれば世界で戦える、と判断すればグループ内にとどめ、そうでなければ独自の成長をめざしてもよい。そうした検討を重ねた結果、2020年4月に日立化成(株)を昭和電工(株)へ譲渡しました。その一方で、(株)日立ハイテクに

ついては2020年5月に完全子会社化しました。日立ハイテクの計測・分析の技術は、私は世界No.1だと思っています。ロシュ社と提携して進めている生化学・免疫自動分析装置事業も高い競争力があるほか、半導体製造のデータも保有しており、日立ハイテクを完全子会社化することで、5つのセクターとのシナジーがさらに発揮できると期待しています。

## COVID-19禍で考えたこと—社員のこと、これからの経営

### 社員への深い感謝

COVID-19の感染者数が拡大した当初、働く社員の安全をいかにして守るか、ということで2020年1月27日に対策本部を設置したのが日立の最初のアクションでした。また中国での感染封じ込めのために、診察の迅速化に寄与しようとコンピューター断層撮影装置(CT)の寄贈も行いました。2月には日本でも可能な限り在宅勤務に切り替えるなど、社員とその家族およびお客さまや取引先の

皆さまの健康を最優先にした体制をとりました。私の悩みは、病院で医療の最前線に立っている社員、現場でシステムサポートや保守を担う社員、さらには経費処理や給与等の支払いなど管理機能維持のため出勤している社員など、在宅勤務への移行が難しい社員の安全です。いずれも日々の感染予防対策を徹底しながら業務に従事し続けてくれていることに深く感謝しています。

### 変化対応力が会社を強くする

### いまこそキャッシュポジティブ経営を生かし、ニューノーマルへ舵を切る

COVID-19の拡大は、格差や潜在的な差別意識などの社会課題や、会社自身の課題を浮き彫りにしました。企業の事業運営についても、最低限のキャッシュが回っていれば良しとするこれまでとは異なり、有事には、ある程度余力を持った企業が強みを発揮しています。短期的には何があっても揺るがない盤石なキャッシュマネジメント体制にしておくことが肝要で、日立では1兆3,000億円の手元流動性を確保しました。キャッシュポジティブ経営に対する私のこだわりは、COVID-19禍だからということではありません。さまざまな変化に迅速に対応できるよう、キャッシュマネジメントを今後強化していきます。

COVID-19によって人々の生活スタイルは大きく変容しました。一度パンデミックを経験すると、世の中は元のように戻らないと思います。しかし、これはネガティブな側面だけではありません。変化は時に困難を伴うものの、変化によって、今までできなかったことができるようにもなります。変化はチャンスでもあります。

COVID-19拡大により、「リモート」、「非接触」、それから、人間が介在することなく進めていける「自動

化」がキーワードとして注目を集めています。これらはCOVID-19がもたらす課題を解決するヒントを与えるものです。日立はこれまで社会イノベーション事業を推進する中で課題を明確にし、解決策を作る手順を確立してきました。この手順を用いてCOVID-19によって不自由な生活を強いられてきた人々が、今までとは違う方法で、生き生きとした生活を取り戻すことができると思います。私はCOVID-19が、社会イノベーション事業を加速していく推進力となるものと確信しています。

日立はこれまでも変化を続けてきましたが、昨今の世の中の変化を受け、さらにもう一段、日立自身を変化させていきます。新常態(ニューノーマル)に即した事業体制の推進です。社員の働き方を再構築し、その中で引き続き生産性も向上させていく。そのための手段がリモートワークであり、ジョブ型人財マネジメントへの転換です。グローバルなメンバーも増えた日立には今、多様な人財とともに仕事を進めていくうえでも、個々のジョブディスクリプションやミッションを明確にすることが求められており、2021年4月をめどに、ジョブ型人財マネジメントへの転換を図る予定です。

## COVID-19禍で見えた、社員の高い社会貢献意識

### 「働きがい改革」が、日立を大きく変えていく

ところで、そうした変化もチャンスも、人から与えられるのではなく、主体的に取り組むことで初めて絶大な効果を発揮すると思います。そしてこうした危機の時こそ、社員と頻繁に対話することが重要と考え、3月以降、ほぼ毎週社員にメッセージを発信してきました。それに対して社員からも積極的にコメントが国内外から返って来ました。それらの多くは、「こんな時だからこそ、何か世の中に役に立てることがしたい」「こういう時だからこそ、いろいろなアイデアが生まれるはず」といった、前向きなメッセージでした。社内アイデアコンテスト「Make a Difference!」のプラットフォームを使った「Challenge to COVID-19」でも、さまざまな素晴らしいアイデアが世界各地から出て、即実行できるものは実行し、ビジョナリーなアイデアについても実用化に向けて順番に検討を進めています。今だからこそ社会イノベーションで課題を解決し、社会に貢献したいと、非常に多くの社員が私と同じ目線に立って考えている。そして、社会とのつながり、社会への貢献を意識した社員のアイデアが、日立全体を動かしている。私はこの姿を目の当たりにして、胸が熱くなりました。

日立が本物のグローバルリーダーになるためには、社員一人ひとりが、自分自身と社会とのつながりや社会価値・環境価値を意識し、課題を自分事としてとらえられるようになることが不可欠です。「働き方改革」ではなく、「働きがい改革」です。私自身の話をしますと、1977年に入社した私は、1995年から東日本旅客鉄道(株)が導入を進める東京圏輸送管理システム「ATOS (Autonomous decentralized Transport Operation control System)」の仕事に携わりました。当時はまだ、指令員や駅務員の手動での信号扱いや電



話連絡で輸送管理業務を行う線区が多い時代でした。こうした輸送管理業務の効率化やリアルタイムでの運転状況を提供することで乗客へのサービス向上を図ろうというのがATOS導入の主たる目的でした。私は中央本線の甲府駅から東京駅までの区間を数年担当していたのですが、立ち上げ当初はトラブルの連続でした。テレビで電車の運行遅延やトラブルのニュースが流れると、家族は「お父さんは今日は帰らないね」と話していたそうです。ATOSはいまや、1日およそ1,400万人に及び乗客を輸送する大規模鉄道網の、安全かつ安定した列車運行を支援するシステムとして、多くの人々のスムーズな移動を支えています。自分の仕事がどのように社会に貢献しているかを、私だけでなく家族も一緒になって理解をしてきていたことが、私にとっては大きなモチベーション、働きがいになっていました。経営において、経済価値は非常に重要ですが、トップダウンで利益目標の追求を押し出しすぎると、社員にやらされ感を与えかねません。「Make a Difference!」のようなボトムアップと、トップダウンとがうまく絡み合っていて、バランスを保ちながらグローバルに社会価値・環境価値につながる事業を広げていくこと。このムーブメントが日立グループをさらに強靱にすることにつながると思っています。

## COVID-19禍でも、投資計画は変更しない

### 課題に対処しながら、社会イノベーション事業を加速する

COVID-19禍での経営でも、従来と変えない部分もあります。投資をはじめとする基本的な資本配分の方針です。2021中期経営計画期間で予定している4~4.5兆円の前原資のうち、成長投資に2~2.5兆円を充て、残る2兆円は株主還元と設備投資に充当する方針は変更しません。成長投資のうち、すでに1.8兆円はABB社のパワーグリッド事業の買収など使途が決まっていますが、残りの7,000億円は、M&Aを軸に、特にITセクターのフロントチームの強化に重点的に投資していく計画です。株主還元については、2016年にCEOに就任して以来、増配を続けてきました。今後も安定的な配当性向の水準を保ちながら、自社株買いについても検討していきます。

COVID-19禍で見えた課題も多くあります。日立では工場のオペレーションリスクが顕在化しました。

## 社会イノベーション事業の推進

### 「IT×OT×プロダクト」が生み出す数多のソリューションをプラットフォーム化してグローバルに横展開する

日立では、2016年以降Lumadaをお客さまに価値を提供するためのデジタル基盤として、個々のソリューションをプラットフォーム化するフレームワークを構築してきました。今では1,000件を超えるユースケースが蓄積されています。例えば米国では、トラック車両の稼働効率向上を実現する協創を進めています。これはLumadaを使って、トラックに組み込んだセンサーから自動車部品等のデータを収集し、故障予兆を診断してドライバーにメンテナンスを促す仕組みです。実はこうしたソリューションは、モノの壊れ方を知り尽くした日立だからこそ実現できると考えます。日立は110年間モノづくりを行い、「プロダクト」納品後の運用の中で、

2011年の東日本大震災やタイでの洪水を機にサプライチェーンを見直し、国境をまたぐ生産プロセスは少なく、製造ラインのバックアップ体制も構築されています。しかしまだ完璧ではなく、米中間の貿易摩擦やブレグジット(Brexit)による関税の影響などの地政学的なリスクもにらみながら、日立グループ全体最適の視点から、フレキシブルな対応も可能なサプライチェーン体制の構築を進めていく必要があると考えます。

急速に変化する生活環境の中で、日立が同時実現をめざす社会価値・環境価値・経済価値の3つの価値への貢献をより発揮できる機会が加速度的に増加しています。COVID-19を一つの大きなトリガーに、社会イノベーション事業をさらに加速していきます。

お客さま側での使われ方、すなわち「OT」(制御・運用技術)のノウハウを蓄積してきました。1960年以降は、ここに銀行系、産業用などの「IT」のノウハウも加わり、この「IT×OT×プロダクト」を一つのグループ内にあわせ持つことが、他社にはない日立の強みとなって、さまざまな課題の解決につながっているのです。鉄道事業でも、コペンハーゲンメトロに対してはもともと車両と無人運転の運行管理システムを納めていたのですが、これをさらに便利にするために、駅のプラットフォームにセンサーを設置して、駅での待ち人数から自動でダイヤを調整するシステムの実証実験を行っています。

日立は、IT、エネルギー、インダストリー、モビリティ、ライフといった5セクターで、ソリューションを提供していますが、これらを組み合わせるとスマートシティの構築に寄与できると考えています。例えば、アミューズメントパークを一種のスマートシティととらえれば、次のようなソリューション提供の可能性があります。パークの運営に不可欠な安定したエネルギーやモビリティサービスを提供する。アトラクションに組み込んだセンサーからデータを集めて、故障の予兆を診断し

メンテナンスを施す、あるいは水の安定供給や再利用を支援する。ビジターの待ち人数の把握やソーシャルディスタンスの確保などをビデオで解析する。こうしたソリューションを、すべてプラットフォーム化して提供することで、価値を生み出すことができると考えます。5セクターで、全世界にお客さまが満足いただける価値を提供できるよう、ソリューションをプラットフォーム化するというのが、一つの大きな構想です。

### 重要なのは、倫理にかなった「人間中心」のイノベーション

先ほど、COVID-19禍では「リモート」、「非接触」、「自動化」の3つのキーワードが新たなニーズとして注目を浴びていると述べました。人間が不便・不自由を感じる部分を、デジタル技術で解決するようなイノベーションは、今後さらに加速するでしょう。そこで重要なのが、「人間中心」の社会づくりです。スマートフォンやインターネットなど、テクノロジーが私たちの生活を変えました。今後はAIがイノベーションを推進していく役割を担うと考えられています。しかしCOVID-19でよくわかったことは、こうした世の中の変化の中心にあるのは、テクノロジーではなく、人間だということです。人

間意思決定をして、それぞれの時代の中で生活パターンを決めているのです。換言すれば、テクノロジー先行で、AIにすべてを代替させ、AIが人間をコントロールするようなことは絶対にあってはならないということです。AIそのものはプログラミングですから、アルゴリズム等を構築するエンジニアへの倫理教育、さらには法制面での整備が重要になってきます。

AIがもたらすイノベーションを考える中で、忘れてはならない重要な方向性が、「人間中心」であり、日立がニューノーマルで進めていく社会イノベーション事業のぶれない軸です。

## 人財育成・マインド変革

### 創業のベンチャー精神と「利他」のマインドが日立グループの原動力

日立グループ全体での国内・海外従業員比率は、ABB社パワーグリッド事業の買収などを経て逆転し、よりグローバルな経営基盤体制となっています。これまで企業の持つ価値は、財務指標、例えばROEのように定量的な側面が評価の中心でした。しかし、社会イノベーション事業を実現させていくうえでは、目には見えにくい価値、特に人財の価値が非常に重要だと考えています。

多様なバックグラウンドを持つ人財が、それぞれの意見を出し合って議論を重ね、ひとたび方針が決まれば一丸となってベクトルを合わせて進む。こうしたプロセスを徹底し、One Hitachiとなっていくには、先行き不透明な時代だからこそ、日立の企業理念、創業の精神への回帰が重要だと考えます。真にOne Hitachiとなるためには、1910年に創業者・小平浪平が数名のエンジニアとともに作った日立

のベンチャー企業の魂に共感し、その創業の精神の共有とその実践を前提に、融合を図っていかなければなりません。

日立には約30万人の社員がいます。私は、一人ひとりの人財が、自分の利害のみを考えるのではなく、他人やお客さま、社会課題も自分事としてとらえられるようになると、人財価値は大きく向上すると考えます。人間はわがままな生き物です。自分を戒める意味も込めて、私は「忘己利他」と言っています。自分を律し、自利と利他とのバランスをとれる人財がお客さまとの会話の中

で課題を共有すると、それは共感力に昇華します。すなわち、相手の気持ちがわかる共感力を持つことで、そこにWin-Winのマインドが醸成されるのです。私はこれこそが、社会イノベーション事業を推進するフロントチームが持つべき心だと考えます。幸せは、他人とシェアすると減るのではなくむしろ大きく膨らむものです。社会課題を自分事としてとらえ、そのうえで、パッションをもって周囲を巻き込み、ともに目標を達成しようとするマインドを持てる人財の育成に力を入れていきます。

### 日立の活躍の場は、ますます広がっていく

## 社会イノベーション事業を通じた社会・環境価値の創出

日立が同時実現をめざす社会価値・環境価値・経済価値の中で、社会価値や環境価値の考え方については、投資家の方々にも納得感を得られるようになってきたと感じています。特に昨今の気候変動は、人類にとって非常に大きな喫緊の課題です。

日立では環境価値の向上に向けて、自社の生産におけるカーボンニュートラルを2030年度までに達成することを宣言しています。2020年1月には、我々の大みか事業所が、世界経済フォーラム (WEF) より世界の先進工場「Lighthouse」に日本企業として初めて選出されました。特に製造段階における我々のCO<sub>2</sub>削減の取り組みについては、お客さまに「見せる化」することで、その後の環境ソリューションにもつなげていきます。環境価値をリードする会社に変革し、「環境への取り組みとえば日立だ」とどなたにも言っていただけるような会社へ一日も早く進化したいと強く思います。

気候変動によって大規模な自然災害が世界各地で頻発しています。日本も例外ではなく、想定外の異常気象が今年もまた多発しています。そのような中で急務となっているのが、老朽化した社会インフラの整備です。昨今の自然災害の発生状況を踏まえた形で、そもそものインフラ・設備の安全基準を更新し、その強度を見直していくことが求

められています。加えて日本全体で、公的インフラのデジタル化が非常に遅れていることもCOVID-19で顕在化しました。私たち産業界は、政府と一緒にデータアーキテクチャの議論を進めています。こうした課題の解決に向けて、社会インフラのDX化を推進する日立だからこそ対応できるソリューションが多くあると思っています。

活躍の場は、当然、日本だけに限定されません。北米においてもパワーグリッドや鉄道などの社会インフラは老朽化が進んでおり、総点検する必要があります。また欧州では、環境対策の観点からインフラの総点検が求められています。

日立は今、グローバルの社員一人ひとりが、社会課題を自分事としてとらえることで、社会イノベーション事業の推進に尽力しています。これからも変化し続ける日立が、人々のQoL向上、顧客企業の価値向上を実現すべく、世界のいたるところで力を注いでいます。皆さまにおかれましては、引き続きご支援をいただけますよう、よろしくお願い申し上げます。

2020年9月

執行役社長兼CEO  
東原 敏昭