

CEOメッセージ

人とテクノロジーで常に変わり続ける日立 成長へのモードチェンジで変革を加速する

今、日立は過去10年に及ぶ構造改革を終え、成長に向けて本格的に始動し始めました。2024中期経営計画のスタートとなる2022年4月にCEOに就任した私が実行すべきことは、日立が創業以来紡いできた歴史と価値観を大切に、これまで続けてきた日立の変革のバトンを受け継ぐことだと決意を新たにしています。

創業以来、社会の変化に合わせて再編を続けてきた日立の「変革のDNA」を再認識しながら、これからも、人とテクノロジーで常に変わり続ける日立を実現していきます。

執行役社長兼CEO

小島 啓二



次の10年に向けて歴史と価値観を再認識

日立は1910年の創業以来、社会・経済の発展とともに成長を続けてきました。創業者である小平浪平が掲げた「優れた自主技術・製品の開発を通じて社会に貢献する」という現在も受け継ぐ企業理念をもとに、日立は、社会インフラを支える技術・製品の提供を通じ、社会課題の解決に尽力してきました。

私自身は、研究者として日立でのキャリアをスタートさせました。学生時代に東京都国分寺市にある日立 中央研究所を訪問した際に、「技術」を最も大事にする会社であると感銘を受け、この会社に行こうと決めたことを今でも覚えています。入社してデータベースの研究に関わり改めて、技術を大切にする姿勢を実感しました。性能で勝つことや圧倒的な機能の実現を諦めず、お客さまに納めるものを作る以上は、妥協は絶対にしませんでした。歴代の日立人が受け継いできた考えを大切にしながら、また、社会インフラという人々の生活を支える事業の開発・提供に誇りを持ち、発展を続けてきたのが日立です。

一方、社会変化に柔軟に対応し、恐れることなく変革を続けてきたのもまた、「日立」という組織であると言えます。日立がリーマンショック後に赤字転落して以降、歴代社長が掲げ、リードした「社会イノベーション事業」というビジョンは、「変革」を求め続ける日立のDNAを取り戻す改革でもありました。日立の社会イノベーション事業は、未来の社会課題を解決するために今、何をすべきか考えることです。社会のデジタル化への変化に対応したソリューションを提供するため、2016年にスタートしたLumadaはその象徴です。

Lumadaの構想は、Internet of Thingsが次の大きな社会潮流になると予測された頃の2014年、私がCTOであった時に開始しました。社会イノベーション事業をテクノロジーで支える仕組み、つまり日立の強みであるITとOT(Operational Technology)、プロダクトを使って、お客さまと協創してバリューを生み出すビジネスモデル・フレームワークを形作りました。シリコンバレーの知恵を借りて開発したその仕組みをLumadaと呼ぶことになりました。データアナリティクスやAIの専門家の知見に加え、文化人類学、エクスペリエンスデザインなど「人(お客さま)」の発想をデザインするためにさまざまな視点を取り入れました。日立のLumadaは、プラットフォーム上でアプリケーションやソフトウェアを動かす仕組みではなく、「協創」するためのフレームワークとして2016年によくローンチしました。

社会イノベーション事業の拡大に加え、2016年からはそのコアとなるLumada事業の成長のために、日立は過去10年にわたり大きな変革に挑みました。日立は、変化を続ける「樹」に例えることができると私は考えています。変化を続けるその「樹」には、日立グループの多くの力が結集され、社会課題の解決に資するソリューションを实らせています。「樹」が衰えないよう成長を続けるためには、事業を入れ替え、伸びる枝葉に光を当てなければいけません。この10年は、社会イノベーション事業に光を当てられるよう事業の入れ替えを行いながら「樹」を育ててきました。おおよその剪定はひと段落しました。樹にはどのような実が成るか、新たな幹の一部となる芽はどのようなものか、決まった結果を生み出すのではなく社会とともに協創の「芽」を生み出し、成らず実を変化させる、それが日立です。なんの「樹」か、結果が分かってしまった時点で日立の歴史は終わります。時代とともにその姿を変え、新たな挑戦を続けていくことが重要だと信じています。



▶ 日立 中央研究所

1942年に基礎研究所として設立。設立により、製品に直結したこれまでの開発・改良研究から、電子顕微鏡など総合的な基礎研究が強化され、新製品の開発が一層推進された。

▶ Lumada

▶ P.24

▶ エクスペリエンスデザイン

ユーザーの経験価値(エクスペリエンス)を軸にデザインを行うこと。

日立のデザイン思考

▶ <https://www.hitachi.co.jp/rd/research/design/nexperience/design/>

2021中期経営計画が終わり、過去10年にわたる成長への基礎工事は完了

2021中期経営計画期間であった2019～2021年度の3カ年は、COVID-19の発生が世界の人々の社会・経済活動に大きな影響をもたらしました。2021年後半からは半導体不足や部材価格が高騰し、2022年にはロシア・ウクライナ問題で原油、天然ガスをはじめとする資源価格が高騰するなど新たな地政学的リスクも顕在化しました。

こうしたなかで、日立は2021中計において「社会イノベーション事業を通じて、持続可能な社会を実現する」ことを掲げ、グローバル成長に向けた事業基盤構築の総仕上げを進めました。COVID-19による社会・経済情勢の大きな変化は日立の経営にも影響を与えましたが、厳しい環境下でも堅調な収益性を維持し、2021年度は、調整後営業利益率7.2%を達成できました。収益性改善の取り組みを継続実行してきたことにより盤石な経営体制を構築できた、これは2021中計における大きな成果だったと考えています。また、事業基盤構築の仕上げも手を緩めずに進め、収益性改善および社会イノベーション事業での成長に向けた構造改革を断行しました。日立が世界で戦えるさらに強い企業となるためにGlobalLogicやABB社のパワーグリッド事業(現、日立エナジー)を買収した一方、日立化成や日立金属、日立建機など上場子会社の非連結化を進めました。2024中計に向けた成長のための基礎工事にめどをつけたことも、成果の一つと考えています。

2024中期経営計画、次の10年を見据えた成長へのモードチェンジ

これまでの変革を大事にしながら日立が次の10年、成長し続ける道筋を創るため、2024中計の3カ年は「成長へのモードチェンジ」と位置付けました。将来の社会を見据えたイノベーション、そしてそのイノベーション力によるデジタルとグリーンでの価値創出を通じ、成長へと舵を切ります。

「地球を守りながら、一人一人が活躍できる、そんなサステナブルな社会をデータとテクノロジーで創る」。人と地球が、将来ビジョンのキーワードです。2050年を見据えたイノベーション戦略をもとに、今打つべき手は何か、というバックキャストの視点で、デジタル・グリーンの実策を実行します。

また、今回の2024中計では、Lumadaについて、その枠組みをもう一度丁寧に説明することにも挑戦しました。Lumadaには4つのマネタイズモデルがあり、そのどこからでも日立は手掛けることができる、この強みはGlobalLogicを買収することで強化できました。Lumadaを使えば、課題解決・協創のプロセスを加速できる、そのメリットをお客さまに実感いただくとともに、事業拡大により日立のさらなる成長性を示していきたいと考えています。



▶ GlobalLogic

日立が2021年7月に買収した米国企業。デジタルエンジニアリングサービス市場におけるリーディングカンパニー。

▶ <https://www.globallogic.com/jp/>

▶ 日立エナジー

スイスの重電大手ABB社からパワーグリッド事業を買収し、2020年7月に営業開始、2021年10月より現社名へ変更。大規模なエネルギーの長距離送電を実現する高圧直流送電(HVDC)システムや、信頼性の高い電力供給を実現するマイクログリッドなど、グローバルトップレベルの送変電システム・プロダクト・サービスを提供。

▶ <https://www.hitachienergy.com/jp/ja>

▶ 2024中計と3つの成長ドライバー： 「デジタル」「グリーン」 「イノベーション」

▶ P.22

お客様の次の一手に、「人」と「技術」がイノベーションを生む組織づくり

日立は将来の社会課題を、人と技術の両輪によって解決していきます。2024中計とその先の成長は、お客様の次の一手を確実にサポートし、そこに磨きをかけることです。今、お客様の打ちたい次の一手とは、デジタルとグリーンです。それを日立が確実にサポートしていきます。今後も中長期の視点で「テクノロジーの進歩」と「ビジョン」で事業をリードしていくこと、つまりイノベーションを生む視点が重要です。すでにGlobalLogicやABB社のパワーグリッド事業(現、日立エナジー)の買収等によりDX、GXに磨きをかけるための布石を打っていますが、DX、GXのその先を走りながら考えているのです。

研究開発を大事にしてきた日立にとって、技術トレンドの把握は重要です。しかし実は、技術トレンドの把握と世の中を変えるようなイノベーションとは別物です。技術をイノベーションに変換するために、日立は、ビジョン、アイデア、発想のある人財を育てていくことを大切に考えています。私は、研究開発部門を歩んできた自身の経験を生かし、次の日立の成長をリードします。お客様と社会への価値提供を実現するため、30万人を超える日立の力を結集した新体制はすでに始動しています。社会におけるさまざまな価値観や期待・ニーズに応えるため、一層のDEI(ダイバーシティ、エクイティ&インクルージョン)の推進と協創により、社会への価値を生み出していきます。

従業員一人一人が社会課題の解決を自分事にする文化づくりのためのエンゲージメントも強化しています。GlobalLogicや日立エナジーなど新しい仲間の知見を十分に生かすためのPMI(ポスト・マージャー・インテグレーション)をはじめ、従業員との対話を大切に、協力して一緒に何ができるのかを考え、成功を生み出し、惹きつけるサイクル、つまりは従業員にとって働きがいを感じ、誇れる企業であることをめざしています。

私自身はシリコンバレーのスタートアップ企業に出向した際、日立を外から見る機会がありました。当時、人財採用のために連日10人前後の方と面接する日々のなかで、人と組織を1つの方向に導いていくリーダーの重要性があつて初めて、優秀で個性的な人財が活躍できるのだと身をもって経験しました。

多様な人財が持つ価値観を戦わせながらもリーダーの下で団結する「和」の重要性和、新たなお客様を懸命に開拓するベンチャー精神(開拓者精神)を持ちながら、誠意をもってお客様に向き合い、問題、課題を解決する「誠」の姿勢の大事さを痛感しました。

私にとって、日立創業の精神である「和・誠・開拓者精神」の真の意味とリーダーが果たすべき役割を理解する貴重な機会となりました。日立の従業員が、外の立場や異なる場で働くことは、成長意欲のマインドがあるからこそです。すばらしいことだと考えています。最近では一度外に出た人財が日立に戻るケースもあります。また日立で働きたいと思うような会社になることも重要だと思います。



- ▶ **DX**
デジタルトランスフォーメーション
- ▶ **GX**
グリーントランスフォーメーション
- ▶ **DEI(ダイバーシティ、エクイティ&インクルージョン)**
▶ P.41

複雑化するグローバルリスクへの対応

社会・経済環境はどのように変化するか、ますます予測の難しい時代です。日立が社会イノベーション事業を加速し、成長していくためには、リスクに対する情報収集はもちろん発生した場合への対応・準備を徹底して実行することです。取締役会でもたびたび指摘されていますが、人権やコンプライアンス、災害などのリスクに加え、今後は金融リスクなども含めトータルに判断することが必要になっています。日々変化する事業環境に対応し、影響を及ぼしうるリスクと機会の把握と、リスクマネジメントを一元化・集約し、優先リスクを迅速に見極めるため、日立は2022年4月より、CFOがCRMO(Chief Risk Management Officer)を兼務し、グローバルなリスクマネジメント体制を構築しています。例えば本年は、ウクライナ情勢の悪化によりGlobalLogicの7,000人におよぶ従業員の安全を最優先に、BCPIに基づいて対応を進めました。グローバルに事業を展開する日立にとって重要なケースの一つであり、さまざまなリスクに対しレジリエンスを高めるための準備を、優先度をもって整えておくことがリスクマネジメントでは欠かせません。

▶ リスクマネジメント体制

▶ P.75

ステークホルダーとの対話を通じてより強く、信頼される日立へ

社会イノベーション事業を推進する日立は、それぞれの国・地域のさまざまな社会課題を的確に察知するため、お客さまをはじめ、政府・自治体、学術団体・研究機関など多様なステークホルダーとの対話・協創を大切にしています。

社会の最重要課題の一つである脱炭素への取り組みを加速させ、それをリードしていくため、日立は、2021年11月に英国で開催されたCOP26(国連気候変動枠組条約第26回締約国会議)に協賛する「プリンシパル・パートナー」に就任しました。政府関係者やグローバル企業の経営者などさまざまなステークホルダーとのディスカッションを通じ、気候変動領域のイノベーターとしての役割と、脱炭素社会の実現へ向けた日立の強いコミットメントを表明しました。

資本市場に対しては、機関投資家との対話を通じて、経営への助言をいただける極めてサポーターな存在だと感じています。協創によって顧客・社会への価値を実現していくように、私も投資家の方々と協創して日立の企業価値を高めていくことができると実感しました。

サステナブル経営の観点からも、幅広いステークホルダーとの対話・エンゲージメントがますます重要になると考えています。

今回の2024中計では成長へのモードチェンジを掲げました。実行の成果として、この3年間は特にキャッシュ創出にこだわります。収益力向上とバランスシートの効率化により、コア・フリー・キャッシュ・フローを拡大し、株主還元を充実させます。すでに今期は、2,000億円の自己株式取得を計画しています。キャッシュ・フローの拡大により、成長への投資も積極化し、株主をはじめとするステークホルダーの皆さまと対話しながら成長の果実を共有し、より一層、社会・環境価値への貢献にまい進してまいります。



▶ キャッシュ創出

▶ P.45