

CEOメッセージ

「世界中で稼働している建設機械に対して、 どこまでのことができるのか？」 ということ突き詰めて考え、 トータルのサポート力を高めていきます。

日立建機株式会社
代表執行役 執行役社長兼取締役、CEO
平野 耕太郎

[事業環境認識]

激動する世界情勢下での「アジリティ経営」

コロナ・パンデミックによる混乱が続く中で、ロシアによるウクライナ侵攻が起こり、世の中の複雑さが増すように感じています。ロシア・ウクライナ危機の影響は、既に当事国のみならず、エネルギー価格の高騰、金融市場の不安定化、食料の安全保障など、さまざまな分野に波及しており、私たちのビジネスにも大きな影響を与えています。

こうした変化を短期～中長期の両面から見つめ、何をしなければいけないのかを考え、実践していくこと、つまり「アジリティ（機敏性）」のある事業運営というものが必要になります。しかしながら、アジリティというのは、頭脳、ハート、体力、これらがバランスよく揃っていなければなりません。これらが

一つでも欠けてしまえば、社会変化の大きな渦に飲み込まれてしまう、そうした危機感を強く感じています。

それでも私たちにはこうした困難を乗り越えてきた歴史があります。例えば、当社グループがまだ国内ビジネス中心だった1990年代を振り返ってみると、アジア経済危機があって大変な打撃を受けたことがありました。しかし、経済危機によるダメージを逆に自分たちでコントロールしていかなければならないという志のもと海外へと進出していき、アジアの代理店や工場の構築などネットワークを固めていきました。

このように当社グループには、逆境を糧にする「チャレンジ精神」が組織風土として根付いているのだと自負しています。

[北中南米事業]

世界最大の建機市場への挑戦

当社グループの大きな変化の一つとして、2021年度からの北中南米市場への本格的な独自展開の開始があります。北中南米は周知の通り、建設機械需要の約40%を占める世界最大の市場であり、またマイニング機械も多く稼働しています。例えば、欧州市場は、公共工事やビル、家などの建築に使用されるコンストラクションやコンパクト製品が多く、マイニング機械の稼働数は限られていて、豪州では逆に資源鉱山等で使われる大型マイニング機械の市場です。それらと比べ、北中南米ではすべての建設・マイニング機械が活発に動いているスケールの大きな市場です。

しかしながら、私たちはこれまで、その北中南米で十分にパフォーマンスを発揮できていたとは言えませんでした。それは、1988年の米国農機大手であるディア&カンパニー社（以下、ディア社）との業務提携以降、製品の開発・生産は我々が担っていましたが、販売やサービスはディア社を通じて行っており、当社独自の販売・サービスを提供することができなかったからです。業務提携を結んだ当時は、製品の性能や品質が良ければお客さまに満足してもらえる時代でしたから、最初はそれでも良かったのですが、お客さまのニーズがモノからコトへと大きく変化する中で、独自に

お客様のニーズを捉え、機械の稼働情報を活用した製品・技術・サービスをタイムリーに直接提供する必要性が高まっています。そこで、ディア社とは度重なる協議の結果、合併契約を解消するに至りました。

2022年3月からの北中南米への本格的な独自事業展開

は、私たちにとって長年の悲願といえるものです。新しい扉は開きましたが、これからが本番です。お客様のさまざまな課題に耳を傾け、解決策をチームで導き出していくことが重要です。日立建機の従業員にはそれができると私は信じています。

[グループ共通の価値基準] Kenkijinスピリットを支える3つの「C」

「Kenkijin スピリット」は、当社グループ共通の価値基準であり行動規範となっているものです。Kenkijin スピリットが生まれたきっかけには、2004年頃から当社の海外売上が増加し、それに伴って外国籍の従業員の比率が増えてきたことがあります。日本市場が主で、日本人従業員中心で仕事を進めていた時は、「細かい所は言わなくとも分かる」というような暗黙知の部分が多くありましたが、海外の売上高が5割を超え、外国籍従業員の比率もそれに近くなると、会議などをして、日本人的な考え方だけでは一定のコンセンサスに辿り着くことができない。ギクシャクした関係を改善するために、言葉の壁を乗り越えて拠り所となるような共通のキーワードの必要性を強く感じました。そこで、国内外の従業員数十人、数百人が何カ月にもわたり意見を出し合い、グローバル共通の心構えを「Kenkijin スピリット」という言葉で明文化したのです。

そして、Kenkijin スピリットを貫く思想として、「Challenge (チャレンジ精神)、Customer (個客志向)、Communication (風通しの良さ)」という3つの「C」を

定義しました。お客様が抱える課題は、100人に聞けば100通りあるように、お客様が何を求めているのかについてよく聞き、コミュニケーションを取って、課題解決に向けチャレンジしていかなければなりません。ですから、この3つのCは一つひとつが単独で存在しているのではなく、それぞれが関係し合って初めてKenkijin スピリットが成り立つというものです。

従業員一人ひとりがお客様の立場に本当に立っているのかを常に自問し、3つのCを具体的なアクションに落とし込んでいく。このことは日頃から発信していないと、なかなか組織風土として浸透していきません。例えば、Kenkijin セミナーという活動があるのですが、従業員から「私は調達なので、お客様と直接話をする機会がありません」という質問があります。私はその時「Customerというのはお客様だけを対象にしているわけではありません。あなたが日頃打ち合わせをしている取引先の方々もCustomerですよ」と答えています。このようにさまざまな機会を通じてメッセージを発信していくことが重要だと思っています。



日立建機オーストラリア・カナダ支店にて従業員と



[組織体制の変革] 個客志向を高めるビジネスユニット制

米州独自展開を始めたこのタイミングで、Kenkijin スピリットを体現していくものとして、2022年4月から組織をビジネスユニット制に再編成しました。これまでは開発、生産、調達、販売、サービスごとの機能別組織体制でした。これは効率の面では良かったのですが、「お客様の考えていることが開発や生産に伝わっているのか」「我々のやりたいことをお客様にタイムリーに説明しているのか」という、物足りなさを感じることがありました。そこで、ビジネスユニットを基軸にして、ユニット長が開発から販売、サービスまでお客様の声を聞きながら物事を決めていくという体制に変更しました。

お客様のニーズが多様化している今、私たちの方からお

お客様の仕事へと積極的に入っていかなければ、お客様の求めていることが分からなくなってきます。ですから、お客様のニーズを起点にする「個客志向」をより強めた組織体系にしていくということです。

一方この体制ですと、目先のことを追い求めがちになってしまいます。中長期での視点は役員がしっかりと見て、引っ張り上げていかなければなりません。それが役員の役割だと思っています。それぞれの部門の考え方や方向性がバランスよくできているのか、効率的にお金を使っているのか、適材適所の人事配置ができているのか、そういったところを注視していきたいと考えています。

[資本構成の変化] 新たな連携のもとで北中南米に絵を描く

さらに、2021年度の大きな出来事として資本構成の変化があります。これも北中南米事業と同じく、3年ほど前から並行して進めていた話です。「北中南米における販売・サービスを自分たちの手で」という話は当然、日立製作所にも話を通していましたが、実現するとなった場合は相当な資金が必要となります。販売台数を伸ばすためには一定の在庫が必要ですし、ファイナンスも重要です。工場の建設なども考える必要があります。決断を速くして代理店やお客様の期待に応えていくためには、どのような資本構成が良いのか考え、日立製作所と意見交換を行いました。

そのような経緯を経て日立製作所から、伊藤忠商事(株)と日本産業パートナーズ(株)が出資するHCJIホールディングス合同会社に、保有する51%の株式のうち26%を売却するという方針が発表されました。HCJIホールディングス合同会社がなぜ日立建機に興味を示したかという大きな理由の一つは、やはり北中南米事業がキーワードになって

います。真っ白なキャンバスに日立建機が絵を描こうとしている、そこに興味を持っていただけたわけです。当社グループとしても、建設・マイニング機械の拡販において重要な役割を果たすファイナンス等について、伊藤忠商事(株)と北米を中心として協業できる効果は大きなメリットとなります。この資本構成の変化は、北中南米市場での発展をめざす私たちにとってプラスに働くと捉えています。

ディア社との提携解消、資本構成の変化、この二つはたまたま同じ時期に重なった別々の出来事ですが、私の頭の中ではずっと一つのものとして結び付いていました。そして、一連の変化の背景には、新車販売のみならず、サービス、レンタル、中古車、再生、ファイナンスなどのバリューチェーン事業を中心としたビジネスモデルへと変革させるという私たちの目標があります。そして、なぜバリューチェーン事業の強化をめざしているかと言えば、「お客様の課題を解決する」ためです。すべてがそこにつながっているのです。

[バリューチェーン事業]

バリューチェーン事業の売上収益構成比率50%以上をめざす

当社グループは2016年度からバリューチェーン事業の強化方針を打ち出していますが、その方向性は現在も変わらず、2022年度中にバリューチェーン事業の売上収益構成比率を50%以上にすることをめざしています。そして、この目標を達成するためには、北中南米での展開が欠かせないと考えています。例えば、日本、欧州、アジアなどのお客さまへ提供している ConSite という機械の稼働状況を把握するサービス・ソリューションがありますが、これが北中南米でも普及していけば、より多くのお客さまの稼働状況をデータとして取得することができるようになります。そのデータを応用して、ConSite をさらに進化させていくという好循環ができます。さらにレンタル、中古車、部品再生といったサービスを成長させることにもつながってくるでしょう。

私が今考えているのは、建機の寿命をコンディション良く延ばしていくというプランです。例えば、日本で5年間レンタルとして使っていただいた機械を中古車として買い上げて、アメリカで中古車として販売する。再生部品を利用しながらさらに5年間使っていただいて、今度は中南米など新興国のお客さまに再生中古車として販売する。メーカーの強みを活かして、ただ修理するだけでなく機能をアップさせることで、10年間で廃棄されていた建機が15年間使えるようになる。私たちとしてもその間、お客さまへのサービスを継続することができるようになるわけです。

また2021年度には、従来行ってきた部品の再生だけで

なく、台風の洪水で水没した油圧ショベルをお客さまから引き取り、車体全体を再生する新たな取り組みも始めました。これは、非常に面白いアイデアだと思いますが、こうした発想は、現場に近いところで常日頃からアンテナを立てていなければ生まれてきません。これらの活動がさらなるバリューチェーンにつながり、お客さまへの幅広いソリューションやサービスの継続的な提供を可能とします。

日立建機の建設機械は今、全世界100カ国以上で約30万台が稼働していますが、建設機械の長寿命化により、多くの建設機械が現役で稼働することができます。サーキュラーエコノミー（循環型経済）を見据えた環境問題への対応などを考えていてもメリットがあり、新車・中古車・レンタル機それぞれのメリットを享受しつつ、お客さまは建設機械をより長く効率よくご活用いただけます。私たちとしても、競合メーカーとの差別化を図るポイントにもなります。

サーキュラーエコノミーを見据えたバリューチェーン事業の売上収益構成比率という指標は、単に業績の面だけでなく、お客さまや社会が当社グループのことを認めてくれるということの証になると考えています。そういう意味では、2021年度時点で40%ですから、まだ少し力が足りません。北中南米でしっかりと事業展開することで、この比率が50%に近づいていきます。我々とお客さまと一緒に、お客さまの課題のみならず、社会の課題を解決していくことが重要なポイントだと思っています。



[人的資本]

人材の多様性を生かすための風通しの良さ

組織の課題で言うと、やはり考えなくてはいけないのはダイバーシティ&インクルージョンです。当社グループは30カ国以上の従業員が在籍しており、女性管理職も増えてきているので、一見すると人材の多様性が進んでいるように感じられます。しかし、その多様な人材を生かし切れているのかというと、見直さなければならない部分が多いのも事実です。

具体的には、個人の能力や責任をもっと高めていく必要があると考えています。また、アイデアがあっても委縮してできない、ということでは組織の成長につながりません。ですから、ダイバーシティだからと言って単に目先の数・割

合だけを追うのではなく、いかに人と人の関わりの中で成長を促していくか、つまりコミュニケーションの本質を追究していく必要があります。

こうした考えから、今年から年1回、各地域の責任者と必ず会ってコミュニケーションを取ることにしています。当社グループには3万人近くの従業員がいますが、私の考えていることをしっかりと現場に伝える、私自身も現場で起こっていることを知る、ということから改めて取り組み、人材の多様性を生かす本当の意味での「風通しの良さ」を根付かせていきたいと考えています。

[ステークホルダーの皆さまへ]

お客さまと一緒に持続可能な社会の実現へ

当社グループの事業はエッセンシャルビジネス*であるという基本的な認識に変わりはありません。そして、私たちの建設・マイニング機械を使っているお客さまもまた、エッセンシャルビジネスに携わっておられる方々です。ですから、私たちはお客さまがスムーズにビジネスをできるように、売る、貸す、修理するというを真面目にやっていくということが最も重要になってきます。

私たちは「建設機械を見守る」ということを旗印としていますが、機械の故障が起こる可能性というのは、使えば使うほど、古くなれば古くなるほど高まります。これをしっかり見守り続けていくためには、情報を得るシステムの開発であったり、人の教育であったり、サポート体制の構築であつたり、

すべてをセットで考えなくてはなりません。これは非常に大変なことです。しかし、やめようとは思わないし、これからも続けていく。なぜなら、これこそが我々の使命だからです。

今後はこれまで以上に、「世界中で稼働している私たちの建設・マイニング機械に対して、どこまでのことができるのか?」ということ突き詰めて考え、トータルサポート力を高めていく必要があると考えています。そして、お客さまとコミュニケーションしながら、お客さまと一緒に持続可能な社会の実現のためにチャレンジをしていく。試行錯誤しながらですが、着実に歩みを進めていきます。

* 人々の生活に欠かせない事業