



新中期経営計画：事業別戦略

コンストラクション ビジネスユニット

Construction Business Unit

「One Team」で お客さまに誠実に向き合い、 新天地を切り拓く

日立建機株式会社
執行役専務
コンストラクション
ビジネスユニット長

梶田 勇輔



ビジネスユニット制移行の効果

ビジネスユニット制により、マーケティングから設計、製造、営業、サービスまでが一つにつながったことで、迅速に意志決定が行えるようになったと同時に、責任の所在がより明確になりました。2023年3月期は特に最初の年でしたので、成功に向けて共に進もうという意識が強く感じられました。

過去には責任部署の線引きが曖昧なため、部署間でお互いに様子を見ている間に状況が変わってしまうケースもありました。最終的にはビジネスユニットの責任で、一歩踏み出す意識が根付いてきたと思います。

例えば、これまでは部門の粗利を最大化しようとして意見の衝突が起こりがちでしたが、製品がお客さまに届くまでに連結でどのくらいの利益を生むのを見える化、重視してきた結果、「全体で見たときこれは儲かるが、これは儲からない」「儲からない場合は、どうすべきか」という事業全体を俯瞰した議論が広がりつつあります。

今年度の新たな施策の一つ、「グローバル供給の拡大」においてもビジネスユニット制が効果を発揮しました。グローバルの製造拠点が協力しながら、

必要かつ十分な製品を供給していくという方針の実現にあたっては、中国、インドネシア、ヨーロッパの製造会社の協力が不可欠でしたが、各地域事業部のコンストラクション部門がビジネスユニットの管掌範囲になったことで連携が促進されています。

製品の開発では、ゼロエミッションへの対応のために、2022年4月に電動建機開発センタを新設しました。ビジネスユニットとして同じ部門となったマーケティング、販売部門、海外拠点からの声や後押しが、このプロジェクト立ち上げに大いに役立ちました。市場の意見や要望が以前より伝わりやすくなったと感じています。

当社は建設機械の研究や開発をするうえで差異化するポイントをエンジン以外の油圧システム、あるいはコンピュータによる電気電子制御システムといった分野に経営資源を集中してきました。電動化の時代を迎えるにあたり、そのことが生きようとしています。エンジンといった油圧ポンプを回す動力についてはオープンな調達を行い、さまざまな調達パートナーと協業してきたため、今後の電動化に向けても最適な選択が可能になります。

今後も、コンストラクションビジネスユニットは、「One Team」で新中期経営計画(以下、新中計)の目標実現に邁進していく所存です。

順調な滑り出しとなった米州の独自展開

米州の独自展開は、予想以上に順調な滑り出しとなりました。短い準備期間であったため、当初は混乱が起きないかを懸念していましたが、日立建機アメリカを軸とした新体制の尽力により大きなトラブルもなく販売を拡大し、お客さまや代理店からも高い評価を受けています。

今年度は、いよいよ油圧ショベル、ホイールローダともに7型が投入されます。お客さまの要求に合致したチューニングの実施、市場ニーズを考慮した仕様の設定、豊富なオプションなど準備万端です。成功のためには、全部門が役割を100%果たし、連携して生産出荷、販売・サービスを確実に実行していく必要があります。Goalは「CIF (Customer Interest First)」～すべてはお客さまの満足のために～です。

また、北米での足固めとともに、中南米への進出が当社の未来にとって重要

コンストラクションビジネスユニット

な鍵と考えています。発展の余地が大きいこの地域で、しっかりと根を張ることが将来の成長に欠かせません。今年度は、その第一歩の年にしたいと考えています。

3月にアメリカのラスベガスで北米最大の建設機械見本市「CONEXPO 2023」が開催されました。前回まではディア社との共同出展でしたが、今回は日立建機単独での出展となり、「第2の創業」を実感しました。開催期間中、米国とカナダの代理店会議が開かれ、日立建機の製品を扱うことを選んでいただいた代理店の皆さまには、感謝の気持ちでいっぱいになりました。ディア社をはじめ他社も新型機を次々と市場投入しようという動きの中、北米市場へのさらなる注力が必要です。代理店の皆さまと共に、この新市場で大きく成長をしていきたいと思えます。



「CONEXPO 2023」出展ブース

新中計におけるコンストラクションビジネスユニットの注力ポイント

「第2の創業」において、当社グループにとって最も重要な方向性は“成長”です。グループの成長達成にとって、コンストラクションビジネスユニットは極めて重要な役割を担っていると考えています。2025年に向け、コンストラクションビジネスユニットは、次のような取り組みを進めていきます。

- 1 安全で持続可能な社会、特にカーボンニュートラルに向けて、研究開発、モノづくり、販売・サービスを計画通りに推進していきます。
- 2 少子高齢化、デジタル革命といった社会環境の変化に迅速・柔軟に対応できるプラットフォーム技術の確立とイノベティブな事業展開を行っていきます。
- 3 次世代モデル、電動化、自動化、ZCORE、ConSite、オープンイノベーションといった未来に向けた研究開発をロードマップに沿って進めていきます。
- 4 従来の製品ラインアップの拡充に加え、デジタル機能を向上させた新製品を継続的に投入しながら、先進国、新興国ともに売上の拡大をめざします。供給については世界の生産拠点を最大限に有効活用し、販売部門からの要求台数に100%応えていきます。
- 5 北米での成功と中南米を含む新興国での堅実な事業拡大を実現していきます。
- 6 新車事業、バリューチェーン事業において、デジタルソリューションを軸とした新たな価値の提供で事業機会を拡大していきます。
- 7 工場再編プロジェクトの推進、工場スマートファクトリ化および総原価低減の確実な実行により、生産工場の強靱化、競争力向上を図っていきます。

グループアイデンティティを実現する原動力

企業を根底から支えているのは人です。まず、当社事業に関わる方々の安全と健康がすべてに優先される環境を実現しなくてはなりません。そのうえで、従業員にとって働きがいがあり、成長機会が得られ、多様性を重視する働く場を創造していくことがめざすべき姿であると認識しています。そしてこういった環境づくり、職場づくりの結果として、当社のベースとなる価値観「基本と正道、信頼と技術、誇りと責任」、さらには行動規範である「Kenkijinスピリット (Challenge, Customer, Communication)」が形づくられていくと考えています。共に働く人々の充実感、やりがい、活力こそが当社グループのアイデンティティを実現していくうえでの根源的な原動力です。コンストラクション事業に参画される方々が、事業の成長とともに、自らの未来が切り拓かれていくことを実感できるビジネスユニットにしていきたいと思っています。

日立建機グループに根付くDNA

「日立建機グループの競争力は何か」と問われれば、私は自信を持って「お客さまに誠実に向き合ってきたこと」と答えます。当社にはモノづくりへのこだわりから、販売する熱意、修理における責任感に至るまで、お客さまに向き合うすべての従業員 (Kenkijin) の「誰よりも現場の方々、そしてお客さまの身近に寄り添い支えることを心がける姿勢」が伝統的にDNAとして受け継がれています。

日立建機グループにとっては、今回の米州独自展開は、まるで新大陸に上陸したような歴史的1ページと捉えています。今こそ、このDNAを思う存分発揮しお客さまの信頼をつかんでいく最良のチャンスであると考えています。



新中期経営計画：事業別戦略

マイニング ビジネスユニット

Mining Business Unit

開発、生産、販売・サービスが 一体となった取り組みで 「ネット・ゼロ・エミッション」を切り拓く

日立建機株式会社
執行役専務
マイニングビジネスユニット長兼
米州事業部長
日立建機アメリカ 取締役会長

石井 壮之介



ビジネスユニット制のメリットを活かし、 米州独自展開に迅速に対応

マイニングビジネスユニットは、全社のビジネスユニット制への移行に先だって、2017年から実質的にビジネスユニット化してきました。

ビジネスユニット制のメリットは、開発、生産、販売・サービスが一体となっているため、市場環境や顧客要求の変化に迅速に対応できることです。2022年3月に米州独自展開がスタートするにあたり、北米の排出ガス規制に対応したダンプトラックの開発がやや遅れていましたが、他の製品の開発より優先順位を高めることで、完遂しました。現在、実現をめざしているダンプトラックのフル電動化においても、工場側と販売側が一体となって、開発を進めています。

ビジネスユニット制により、事業活動のクオリティを 一気通貫に、地道に向上させてきたことが大きく華開く

2023年3月期のマイニング事業の売上収益は2,466億円で、前年度比

56%の大幅増収となり、過去最高収益を更新しました。マイニング事業の連結売上収益に占める比率も19%となり、前年度比で4ポイント増加しました。

超大型油圧ショベルは米州を中心に販売が大きく伸長し、販売台数が前年度比で39%増となりました。ダンプトラックも、オーストラリアでの販売が好調で、販売台数が前年度比167%増の大幅な伸びとなりました。

また、部品・サービスにおいても、鉱山機械および鉱山設備向けサービス事業や部品開発・加工・販売を担当する H-E Parts 社、鉱山機械向け部品を製造する Bradken 社の両社からなるスペシャライズド・パーツ・サービスビジネスが好調で、売上収益を前年度比38%増加させました。

機械そのものの信頼性が大前提となりますが、マイニングのお客さまは機械の継続稼働を非常に重視しており、サービス面での日々の支援や緊急時の部品の迅速な供給が、受注の決め手になります。

鉱物資源の価格が高止まりしていることも追い風になりましたが、ビジネスユニット制に移行した2017年以来、事業活動のクオリティを一気通貫に、そし

てそれぞれの持ち場が地道に向上させたことが、お客さまからの総合的な評価につながり、更新需要を確実に取り込むことができたと評価しています。

マイニング業界においてグローバルな競争を繰り広げる 日立建機グループの競争優位性とは

環境対応という目線で見ると、当社はディーゼルエンジンを外部調達しているため、脱炭素に向けて身軽に舵を切ることができるという特徴があります。

高い安全性と生産性が求められる鉱山運営では、鉱山用ダンプトラック自律走行システム (Autonomous Haulage System : AHS) の導入が進んでいます。自社製品のレンジが幅広い他社では、鉱山で使われる機械を全部まとめて AHS でくくるというアプローチになります。これに対して当社は、超大型油圧ショベル、ダンプトラック、ホイールローダのラインアップであるため、AHS においても鉱山で動いている他社製品とも連携が取れるような方向性を模索しています。シングルブランドで固めるよりは、さまざまな製品を織り交ぜて運営し

マイニングビジネスユニット

たいと考えるお客さまが多い中で、こうしたお客さまのご要望に応えられる点も競争優位性であると考えています。

当社が提供するAHSは、Wenco International Mining Systems (以下、ウェンコ社)の鉱山運行管理システム (Fleet Management System : FMS) がベースになります。さまざまな鉱山でのミックスフリート (複数メーカーのダンプトラックの運行管理) の運営に実績があり、オープンで柔軟なIoTプラットフォームにより、機械をはじめとするさまざまなデータを有機的につなぎ、統合的なシステム管理を実現しています。

マイニングビジネス拡大の鍵が 代理店をサポートするサービスインフラの拡充

マイニング製品の利用は、銅、鉄鉱石、石炭の鉱山が主流ですが、北米では採石現場や建設現場においても120トンから200トンクラスの超大型油圧ショベルが活躍しており、当社は、ライトマイニングと呼ばれる、この分野にも注力しています。

南米はアフリカと同様に、国の数が多く、言語も異なり、さまざまな規制もバラバラといった特徴があります。こうした中において、ダンプトラックの需要が多く、成長が期待されるため、南米に8社ある代理店のためにサービスセンターや部品再生工場といったサービスインフラの拡充が課題となっています。また、ブラジルのように市場は大きいものの完成車の輸入関税が高い国では、レンタル事業を足掛かりとして市場を開拓していくといった工夫も欠かせません。バリューチェーン事業の強化という観点からも、日本の状態の良い中古車をシス

テムティックに南米に導入するなど、事業の拡大を図っていく方針です。

アフリカは資源大国が多く、マイニングビジネスユニットにとって非常に重要な市場と認識しています。その一方で、国の発展度合いも千差万別で、十分なインフラが整っているとは言えず、安定的なビジネス環境をつくりづらい側面があるのも事実です。

日立建機グループでは、南アフリカ共和国を拠点とする日立建機アフリカが南部アフリカを、アムステルダムにある日立建機ヨーロッパが北西アフリカを、それぞれ管轄する体制となっています。



カンサンシ銅・金鉱山を走行する日立建機のトロリー受電式ダンプトラック

世界に先駆けて取り組む 「ネット・ゼロ・エミッション・マイニング」で差別化

南部アフリカで長年にわたり協力関係にあるのが、カナダのファースト・クオンタム・ミネラルズ社 (以下、ファースト・クオンタム社) です。ザンビア共和国のカッパーベルト州には、ファースト・クオンタム社のカンサンシ銅・金鉱山をはじめ、数多くの日立建機の鉱山機械が稼働しており、2012年からは首都のルサカで部品再生事業を展開しています。

カンサンシ銅・金鉱山では、日立建機のトロリー受電式ダンプトラックが稼働していますが、このインフラを活用し、当社がスイスの重電大手ABB社と共同開発しているエンジンレス・フル電動リジッドダンプトラック (以下、フル電動ダンプトラック) の実証実験 (POC) を2024年より開始する準備を進めています。現在、常陸那珂臨港工場でプロトタイプを製作中です。

鉱山向けの電動ダンプトラックは、競合他社も開発競争にしのぎを削っていますが、実際の鉱山現場でのPOCは当社が一番乗りと思われます。

トロリー受電式ダンプトラックで実績のある技術をフル電動ダンプトラックにも適用し、後付け可能なシステム設計となっているため、将来的には、現在稼働しているディーゼル式ダンプトラックをフル電動ダンプトラックに置換することができます。お客さまの鉱山運営への影響を最小限に抑え、段階的にフル電動化を実現できることが、日立建機の取り組みの大きな特徴です。

マイニング業界では、鉱山会社間での情報交換が非常に密で活発に行われており、世界各地の鉱山からは、フル電動ダンプトラックをはじめ、さまざまな問い合わせが相次いでいます。

日立建機グループは、このように他社に先駆けて鉱山機械からの温室効果ガス排出量実質ゼロを目標とする「ネット・ゼロ・エミッション・マイニング」に取り組むことで差別化を図っています。



新中期経営計画：事業別戦略

コンパクト ビジネスユニット

Compact Business Unit

脈々と受け継がれてきた、 競争力のある小さな機械をつくる力を 電動化に活かす

株式会社日立建機ティエラ
代表取締役社長
コンパクトビジネスユニット長

一村 和弘



ビジネスユニットに移行したこの1年の振り返り

コンパクトビジネスユニットは他のビジネスユニットと異なり、日立建機ティエラが軸となったユニットです。ビジネスユニットへの移行から1年が経過しましたが、さらなる成長に向けて実施した取り組みとして、次の2つが挙げられます。

日立建機ティエラでは、ビジネスユニットになって自立していく想いが強く、これからは自由に羽ばたいていけるという感覚で、社員が非常に行動的になったという手応えを感じています。日本だけでなく、主要市場である欧州や北米、今後需要拡大が期待できるインドの最新市場要望を現行製品のアップグレードに活かし、さらに将来の製品戦略へと落とし込みました。

一方、他のビジネスユニットやコーポレート部門との連携、情報共有の窓口や担当者が分からないなどの問題もあって、2023年4月に日立建機本社内に事業戦略部を設置し、商品戦略策定の役割を日立建機ティエラから移すとともに、連携をより強固にしました。事業戦略部と日立建機ティエラが一枚岩となり、目標達成に向けて進んでいきます。

当社のコンパクトの歴史と、市場の特徴

日立建機ティエラの歴史は、トラクターを製造していた旧東洋社でのミニショベルの受託生産に始まります。東洋社は長床犁(ちょうしょうすき)を発明した田上伝蔵を始祖にする会社で、長らく「土を掘る」ための製品を手がけてきた会社です。その後、東洋社の経営権が継承されて日立建機ティエラとなりました。ミニショベルは元来、土浦工場のミニショベル事業部で開発していましたが、開発機能を滋賀工場に集約し、コンプレッサに強みを持つ北越工業株式会社とのミニショベル共同開発を経て、コスト競争力の高い、小さい機械をつくる強みを磨き、現在に至ります。

ミニショベルは、住宅や歩道のような狭所での現場作業を得意としますが、大きな建設現場においても、最終工程である外溝の施工や壁際の作業で活躍します。欧州では、古い建造物は外壁を保存し内装を入れ替える建築工事もあり、内装解体などでも期待ができます。

ミニショベル市場で求められるものは、こうした現場で使ううえで、性能が

良い、乗りやすいといった特徴のほかに、すぐに修理を依頼できる充実した小売店網が拡販の鍵を握ると考えています。現在の中期経営計画の中に、取扱小売店の拡大を進める計画で、デジタルを活用した小売店の実現にも取り組みます。

電動化建機に対するグローバルな社会的要請に応える

電動化については2030年、2040年に向けて普及が拡大していくとみえますが、一番先行しているのは欧州です。欧州では、国別に大きな差があり、電動化建機への優遇制度が充実しているノルウェーがトップで、電動化率は10%に達しています。その後はスウェーデン、ドイツと続きますが、いずれも普及率はそれほど高くありません。

2030年に欧州全体で電動化率が15%以上に達するという予測もあります。足元では電力価格が高騰しているため、残念ながら停滞気味です。

こうした状況にはありますが、日立建機ティエラは、電動化建機の開発を確

コンパクトビジネスユニット

実に進め、混合生産の準備も進めています。

日立建機のバッテリー駆動式ミニ・小型ショベルのラインアップは、2トン、5トン、8トン、13トンクラスの4機種となっています。拡張の余地はあるものの、都市土木で使用されるクラスのラインアップで、先行グループに匹敵する品揃えと自負しています。

日立建機のバッテリー駆動式ショベルは、エンジン機と同等の作業性能を実現しています。バッテリーの容量によっては稼働時間に制約が生じますが、ケーブルを商用電源につないで稼働できる2ウェイ方式を採用し、長時間稼働を実現しています。

日立建機のラインアップのうち、5トンクラス以外は、日立建機と欧州代理店 Kiesel 子会社との合併会社 KTEG 社が開発しました。欧州の現場では、作業内

容に応じて油圧ショベルのアタッチメントを複数使い分けるのが一般的です。アタッチメントの交換を、人手を使わずに行えることなどが求められています。KTEG 社では、バッテリー駆動式ショベルのラインアップの充実化を含め、お客さまの課題を解決するソリューションを提供するためにマーケティング部隊を立ち上げ、開発部隊も強化しました。私たちもこれに参画、協業し、日本や北米へ展開できるように機能開発、商品開発を進めています。

コンパクトビジネスユニットの成長に向けた課題とは

コンパクトビジネスユニットの2030年度目標であるシェア二桁に向けて、販売強化に取り組んでいます。最大の眼目は米州での販売網構築であり、旺盛な需要に応える販売体制の確立をめざします。

日立建機のコンパクト製品は、日立建機ティエラの滋賀工場で生産していますが、現状の生産能力では、世界における販売要求に十分応えきれていないという状況です。同工場の生産能力はミニショベルで3万台弱ですが、2025年度までに生産能力を2021年度に対して3割増やす計画です。電動化建機など次世代の製品にも対応する開発試験場の移転、新設を行い、工場の生産能力を増強していきます。

今後需要の拡大が期待できるインドのタタ日立社の生産性、収益性をさらに高めていくことも課題です。現地産化および現地産部品の採用や、タタ日立社の生産工場に合わせる設計変更などを実施していきます。また、インド国内市場にフィットする製品ポートフォリオをつくり、それらをアジアなど他の地域に横展開する取り組みを進めていきます。

コンパクト製品はさまざまな用途で使用されますが、世界的には、“掘ることに特化した建機”のニーズは依然として根強いものがあります。マーケティングを十分行い、販売台数増につながる施策を進めていきます。

ダイバーシティこそ、日立建機ティエラのもう一つの強み

日立建機ティエラは、30年前から日系ブラジル人の皆さんを雇用、今で言うダイバーシティに取り組んできました。生産現場は、7割の外国人従業員によって支えられています。同一言語国籍の外国人従業員を同じ工程に集約し、通訳が出来るリーダーを配置しています。また、言語や文化の違いなどで問題やトラブルが発生しないよう、タイムリーにコミュニケーションを取れるようにしています。

作業面では、経験の少ない人や腕力が強くない人でも活躍してもらえるよう、重量のある部材を扱う工程では積極的にロボットを導入するなど、製造ラインでは自動化・省力化を進めています。人が作業する工程でも無理のない姿勢が保てるよう台車の高さを調整したり、ベルトコンベアを幅広にするなど、安全に配慮した改善を実施しています。

2023年4月には、製缶現場に初めて女性を雇いました。新入社員は通常缶組（仮付け溶接）工程から経験してもらいますが、重量物である材料を扱う工程であることから、この女性は溶接作業を主とした仕上工程に配属しています。仕上工程は、繊細な溶接技術が要求される作業になりますが、手先が器用なこともあり習熟も早く、品質や作業時間も男性に劣ることなく従事しています。

こうした多様性が日立建機ティエラの特徴であり、独自性です。この良さを守っていくことも大事なサステナビリティ活動の一つであると認識しています。

さらなる飛躍を遂げるためにも、“とにかく明るい”日立建機ティエラ、コンパクトビジネスユニットにしたいと思っています。



バッテリー駆動式ショベル(8トンクラス)の建設現場での使用イメージ



新中期経営計画：事業別戦略

部品・サービス ビジネスユニット

Spare Parts & Service Business Unit

お客さまに寄り添うソリューションを 愚直に実現し サーキュラーエコノミーに貢献

日立建機株式会社
執行役常務
部品・サービスビジネスユニット長

福西 栄治



2023年3月期の振り返り

2023年3月期の部品・サービス事業の売上収益は2,678億円で、前年同期比で127%の大幅な増加となりました。為替の影響を除いても、前年同期比で113%となり、想定以上の伸長でバリューチェーン売上収益の拡大に貢献しました。これは、コロナ禍の影響がグローバルで収束に近づいたこと、資源価格の高値安定によって機械の稼働時間が伸びたこと、これらによる部品・サービスの需要の伸びを取りこぼすことなく販売につなげたことが要因と考えています。

2022年3月1日にスタートした米州独自展開にも迅速に対応しました。通常、部品倉庫を立ち上げるには、1年から2年程度の歳月を要しますが、今回は、現地側スタッフと3PL*パートナーの献身的な尽力により、わずか半年で稼働させることができました。2022年3月のジャクソン部品倉庫(ジョージア州)に続き、10月にはマクドノー部品倉庫(ジョージア州)が相次いで稼働しました。KPIとしている部品出庫率は、2022年11月には90%超えとなりました。

現在の倉庫は米国の南東部にありますが、カナダ西部や米国西部に、多くのマイニング機械が稼働していることから、今年度中に米国西側に倉庫を1カ所増設する計画を進めています。

※ 3PL：サードパーティー・ロジスティクス (Third Party Logistics) の略称。荷主企業に代わって第三者が効率的な物流システム構築の提案を行い、物流業務の企画・設計・運営の全体を包括して請け負う業態

「ConSite」を軸に機械の長寿命化に取り組む

新中期経営計画の戦略の柱である「バリューチェーン事業の拡充」では、部品・サービスが主要事業として重責を担っています。

ここではサービスソリューションツール「ConSite (コンサイト)」を活用し、「機械を長寿命化させる」「稼働時間を最大化させる」「お客さまの作業効率の向上につながるソリューションを提供する」に取り組んでいます。

例えば、今まで10年間で廃棄されていたお客さまの機械を15年間使えるようにすることで、廃棄物の削減、投入資源の抑制につながり、CO₂削減にも貢献することができると考えています。

マイニングでは機械1台当たりの単価が高いため、10年をはるかに越えて使われる機械が多くあります。また、鉱山では、超大型油圧ショベル1台にリジッドダンプトラックが4、5台付いて24時間365日稼働します。油圧ショベルが停止するとすべてが止まってしまうため、壊れる前に整備する、予防保全という意識が浸透しています。従来は、サービス員が機械の稼働時間を目安に定期的にメンテナンスや部品交換を行ってきました。日立建機の「ConSite Mine (コンサイト・マイン)」には、超大型油圧ショベルのブームやアームの亀裂発生を予測する機能「Load Index (ロード・インデックス)」の機能があります。AIを用いた日立建機独自の応力解析技術により、亀裂発生前に溶接構造物の状態に応じた適切なメンテナンスや点検修理が可能となります。「ConSite Mine」は2022年1月より顧客、代理店に提供を開始しており、段階的に機能を拡充する予定です。

部品・サービスビジネスユニット

再生事業に大きな成長を見込む

今後当社の部品・サービス事業を拡大するにあたって欠かせないのが再生事業です。

日立建機は、国内のお客さま向けの再生事業を1970年代から手がけ、50年以上の実績があります。現在、部品再生拠点は土浦工場と常陸那珂工場の2カ所に分散していますが、今後ますます再生事業が拡大すると見込み、播州工場に集約・統合する準備を進めています。播州工場をグローバル再生事業のマザー工場と位置付け、海外の再生拠点との連携を強化することで、再生品の生産能力を拡張し、グローバル生産体制を確立します。

マイニングの部品再生で最も進んでいるオーストラリア、インドネシアにはそれぞれ2カ所、そしてザンビア共和国に拠点があります。一般建機では、日本、インドなどに拠点があります。

米国には現在部品再生工場がなく、日本から製品を送っていますが、米州独自展開に乗り出す時から、再生事業の重要性を十分に認識しており、再生拠点の準備を着々と進めています。具体的には、カナダでリジッドダンプトラックを生産している日立建機トラックの設備、人財を拡充し、再生拠点を立ち上げます。

中南米におけるマイニング機械の部品再生事業の展開においては、H-E Parts社の拠点を活用して展開していきます。H-E Parts社の活用は、中南米において非常に重要なキーになります。

アフリカ市場では、23年、24年にかけて再生事業をもう一段大きくしていきます。日立建機ザンビアでは2012年からマイニング機械の部品再生を行っていますが、今後はエンジンの再生事業にも乗り出します。

さらに2023年3月より、日立建機南部アフリカでは、中・大型油圧ショベル、中型ホイールローダなどコンストラクション製品向けの再生部品の生産を開始しました。

日立建機のサーキュラーエコノミーに対する取り組みは、使用済み部品を新品と同等の性能を持つ部品として再製造する部品再生にとどまりません。西日本の豪雨で水没した20トンクラスの中型油圧ショベルを新車同様に再生し、保証付き中古車「PREMIUM USED」として販売しました。まだ、トライアル段階ではありますが、水没した機械や中古車を買取り、再生部品を活用してよみがえらせて販売する事業を開始しました。

ザンビア共和国では長期間稼働した超大型油圧ショベル(EX1200)の中古車2台を再生しました。同様の取り組みがインドネシア、南アフリカ、トルコなどでもスタートしました。本体再製造もラインアップに加えた事業化への取り組みがスタートしています。



メインポンプの再生作業(トレーニング中の様子)

お客さまへの多様な選択肢の提供

日立建機では、ランニングコストを抑えたいというお客さまのニーズに応えるため、従来の純正部品、再生部品という2本柱に加え、「SELECTED PARTS (セレクトッドパーツ)」と呼ぶ、サービス専用部品のラインアップ拡充にも取り組んでいます。日立建機独自の基準を満たしたセレクトッドパーツは、価格を抑えながらも類似品とは一線を画した品質で、世界中のお客さまから高い評価を得ています。

「ConSite」で機械の稼働場所や稼働時間、どのようなサービス修理履歴があるかが把握できるため、特に東南アジア、中南米において今後は中古車における部品・サービスの拡販に取り組んでいます。

部品・サービスビジネスユニットでは、中期経営計画の施策を着実に実行し、ビジョンの実現に取り組んでいきます。そのベースとなるのが、日立建機の文化とも言える、CIF (Customer Interest First: 顧客課題解決志向)、すなわち、お客さまの意見によく耳を傾け、お客さまに寄り添うソリューションの提供を愚直に進めていくことだと考えています。



新中期経営計画：事業別戦略

レンタル・中古車 ビジネスユニット

Rental & Used Equipment Business Unit

お客さまに安心して
長くお使いいただき、資源循環型
ビジネスへの転換をめざす

日立建機株式会社
執行役常務
CMO
レンタル・中古車ビジネスユニット長兼
グローバル営業本部長

松井 英彦



2023年3月期の振り返りと奏功した ビジネスモデルの転換

レンタル・中古車ビジネスユニットの2023年3月期の売上収益は、前年同期比でレンタルが112%、中古車が133%という実績を残すことができました。

環境要因としては、インフラ投資が活発な中、コロナ禍そして半導体不足で新車の生産が滞り、それとともに中古車も不足したため高値で取引されたことが追い風となりました。当社としても、お客さまに十分供給し切れていないのが現状です。

事業展開で一番大きな取り組みは、北米への中古車ルートの構築です。市場が非常に活発である中、日立建機グループの総力で事業展開ができることを実感した1年でした。

この好調な業績の背景には、これまで取り組んできたビジネスモデルの転換が奏功したことが挙げられます。

以前は、レンタルはレンタル、中古車は中古車と事業が分断されていました。その中古車も、中古車イコール“下取りの建設機械”、あるいは“頭金の代わり”という扱いで、“As is”、つまり下取りした建設機械を、そのままバイヤーに販売していました。こうした状況を打破すべく、レンタルが浸透し始めた海外で、2017年度から「PREMIUM RENTAL」ブランドの展開を開始しました。日立建機グループと正規新車代理店がレンタル資産保有者となり、きめ細かく整備して認定した建設機械をお客さまにレンタルで提供し、レンタル機として活用した後は「PREMIUM USED」（保証付中古車）として再販します。これにより、お客さまと長くお付き合いすることができ、さらにそこから、部品販売やサービスも提供していくことができます。

このように「レンタルビジネスから良質な中古車を創出する」ビジネスモデルが日立建機グループ会社各社に浸透したのが、前中期経営計画（以下、前中計）の成果の一つといえます。

レンタル・中古車の北米での1からの立ち上げ

北米の展開にあたっては、まず、一定の事業規模を確保するため、日立建機アメリカがレンタル資産を保有する、メーカーレンタルを展開していきます。販売やサービスを行う代理店がレンタルする場合、通常は代理店がレンタル資産を持って運営しますが、多くの資産が必要になってしまいます。そこで、一定規模のレンタル資産や代理店として保有しにくい機種を、日立建機アメリカのレンタル資産とすることで、代理店をサポートしていきます。さらに、地場レンタル会社に対しても同様の取り組みを進めていきます。

北米向けの中古車展開としては、代理店や地場レンタル会社に貸し出した建設機械を、2年後に日立建機アメリカに戻し、「PREMIUM USED」として販売していきます。さらに、日本発の中古車を活用します。エンジンに米国環境保護庁（EPA）認証ラベルの付いた、日立建機日本のレンタル機や下取り機を北米向けに輸出するもので、資産が増えて稼働率が課題となっていた日立建機日本のレンタル資産のスリム化にも貢献します。

レンタル・中古車ビジネスユニット

このほか、米国北部ではスノーレンタル、具体的には除雪機としてのホイールローダのレンタル需要にも対応していきます。

当社は、全世界で1万6,000台強の建設機械をレンタルしており、これを拡大していく方針です。北米では、毎年500台ずつ増やし現中期経営計画(以下、現中計)期間中に1,500台の増車を計画していますが、新車の需要が旺盛であるため、レンタル用に回し切れていないのが現状です。

現中計におけるレンタル・中古車ビジネスユニットの注力ポイント

一つは、中古車の域内流通の円滑化に取り組んでいきます。

例えば、日米欧の排出ガス規制の強化に対応した建設機械をそのまま東南アジアなどに持ち込むと、燃料品質の違いから安定して稼働させることが難しくなります。その中古車の仕様に合うような、次のお客さまを見つけて販売することが必要であり、いかに域内で円滑に循環できるかが鍵になります。

次に、高機能機や先進国モデルの中古車流通にも取り組んでいきます。日本のICT搭載機は、海外では仕様が合わないため、ICTに関連する機器を全部外して輸出する必要があります。このような高機能機や先進国モデルを域外で流通させるには、ダウングレード対応や、エンジンのロバスト性(外部要因に影響を受けない特性)を高めて、販売先の地域の燃料事情にも適応する仕様へと変更するDe-Tier(ディティア)の仕組みづくりが必要になります。

中古車流通の円滑化では、中南米での展開がポイントになります。マイニングでは中南米で地歩を築いていますが、コンストラクションの取り組みはこれからで、新車と共に中南米への中古車流通ルートを拡大していきます。

このほか、前中計では、英国におけるレンタル事業会社Synergy Hire Ltd.(シナジーハイヤー社)の設立や、ニュージーランドにおけるレンタル会社の買収など、相次いで小売レンタルへ進出しました。現中計においても引き続き、欧州、オセアニア、南米などで小売レンタルを拡大していきます。

ソリューションプロバイダーとしての挑戦

今後の展開としては、新車のマーケティングや開発、販売だけではなく、レンタルや中古車においても、地域性やお客さまニーズに即して、どのようなソリューションを提供できるかを求めていくことが、企業価値の向上につながっていくと考えています。

例えば、レンタルにおいては、通常のレンタルのほか、期間満了後の買い取りオプション付等のレンタルメニューの提供になります。中古車においては、ICT機能を後付けするレトロフィットへの対応や応用製品への改造機等の提供になります。今後、普及が本格化していく電動化建機についても、中古車となった後で、現地調達したバッテリーとの交換がしやすい仕様などを考えなければなりません。

資源循環型ビジネスへの転換

サーキュラーエコノミーへの貢献という観点では、当社独自のサービスソリューション「ConSite」の予防保全サービスを活用して、機械1台ごとの情報をきめ細かに管理し、その履歴に基づいてメンテナンスをした機械を「PREMIUM USED」として展開、さらには中古機を再製造したうえで販売するなど、製品寿命を延ばす取り組みを進めていき資源循環型ビジネスへの転換を図っていきます。

このような特色を打ち出して、お客さまに安心して長くお使いいただくことでお客さまの事業に貢献していきます。



除雪仕様ホイールローダレンタル機



新中期経営計画：事業別戦略

パワー・情報制御 プラットフォーム ビジネスユニット

Power & Info Control Platform Business Unit

研究・開発本部と一貫通貫で 次世代の製品・ソリューションを開発

日立建機株式会社
執行役常務
CTO、パワー・情報制御プラットフォーム
ビジネスユニット長兼研究・開発本部長

中村 和則



研究・開発本部と連携し、次世代製品・ソリューションの 創出に邁進

パワー・情報制御プラットフォーム（以下、PIC）ビジネスユニットは、油圧機器、電子制御、トランスミッション、ソフトウェアと、それらを統合制御する車体システムなどの製品に関わる技術開発、製造を統合的に受け持っています。油圧機器やコントローラーなどコンポーネントの供給だけではなく、システムとして開発できることが、2023年4月にPICビジネスユニットを新設した狙いであり、強みでもあります。ビジネスユニットには製造部門も含まれ、より生産しやすく、コスト競争力の高いコンポーネントにするためのフィードバックを開発・設計部門に行っています。「油圧機器開発」「電子制御開発」「製造部門」が一体となって機能をつくり込むことが可能で、車体システム開発・製造を担うビジネスユニットとして業界トップをめざしています。

約500人のエンジニアが在籍するPICビジネスユニットは、土浦工場にて新たに稼働したエンジニアリング棟「Orange Innovation Plaza（オレンジ イノベーション プラザ、通称：オレンジ・プラザ）」に移りました。ここは、マイニングビジネスユニット、コンストラクションビジネスユニットなどの約2,500名規

模の従業員が集う研究開発拠点であり、他のビジネスユニットと緊密に連携しながら、建設機械の自律運転や電動化、ICTやIoTに対応した次世代の製品・ソリューションの開発に取り組んでいきます。

従来はハードウェアの技術で実現してきた機能が、急速にデジタルに置き換わっています。PICビジネスユニットが手がけるコンポーネントあるいはシステムは、車体の開発よりも先行し、さらにタイムリーに提供されなければなりません。この先行開発を担当するのが研究開発本部であり、今回、CTOである私がPICビジネスユニット長を兼任したのは、PICビジネスユニットと研究・開発本部を一貫通貫に連携させる狙いがあります。

次世代の製品・ソリューションの開発に向けた取り組み

日立建機ではサーキュラーエコノミーに対する貢献の一環として、製品ライフサイクルを1.5倍とする取り組みを進めています。車体の稼働年数を10年から15年に長期化するには、電子部品も含め、コンポーネントの供給期間を延ばすことが欠かせません。例えば、電動化を進めていくには、仮にバッテリーがモデルチェンジしても載せ替えしやすい設計、あるいは現地で調達しやすい部品

に交換しやすい設計が求められます。PICビジネスユニットでは、先端技術の追求だけでなく、CO₂削減やSDGsへの貢献など、お客さまの価値向上につながるようなシステム・コンポーネントの開発、提供を重視しています。

次世代に向けた取り組みでは、デジタルツインがあります。施工現場、そして建設機械をネットワークにつなぎ、デジタルですべての動きを把握しながらお客さまがサイトマネジメントできるような製品・システムの提供をめざしています。これは、安全性や生産性の向上、労働環境の改善、労働力不足など施工現場が抱える課題解決に貢献します。

その成果としては、人と機械が協調して働く協調型建機のシステムプラットフォーム「ZCORE（ズィーコア）」、遠隔・自動化ソリューションに対応する油圧ショベルのベースマシンの開発などがあります。

このような日立建機が思い描く、将来の施工現場を実現していくには、高度なデジタル技術に対応したコンポーネントやシステムが必要であり、さまざまな企業や業界との連携も欠かせません。そのような観点から、研究開発本部に4月に新設したオープンイノベーション推進室と、連携した取り組みを行っています。



新中期経営計画：事業別戦略

新事業創生 ユニット

New Business Creation Unit

新たなビジネスを創出し、 オペレーショナルエクセレンスの 確立をめざす

日立建機株式会社
執行役
CDIO、新事業創生ユニット長

遠西 清明



“日立建機グループならではの”のDXとは

新しい価値を創造し続けるためには“DX”の推進が欠かせません。“DX”とは、ツールやシステムの導入と捉えられる場合が多いですが、デジタル化することでプロセスを変えていき、「トランスフォーメーション」すなわち変革していくことを意味します。昨年度まで務めたDX推進本部長として当初めざしたのは、他社が模倣できない現場の改革力を身に付けること、すなわち「オペレーショナルエクセレンス」でした。特に、CIF (Customer Interest First: 顧客課題解決志向) の概念のもと、日立建機日本と協創しながら営業支援アプリを開発し2022年度から運用を開始できたことは、これまでの国内での売り方やサービスのプロセスを大きく変革することにつながりました。この「社内のDX」が想定以上に浸透したことから、「社外のDX」のさらなる加速と「新たな事業を創出する」取り組みを加速していきます。DXに向き合う姿勢が大きく変化し、日立建機グループ全社で取り組む文化が醸成されてきたと感じますので、今後はさまざまなトランスフォーメーションが次々と生まれてくると期待できます。

社内では、新しいビジネスをやりたいという気運が高まり、そうした文化が醸成されつつあります。2022年度に国内の日立建機グループの従業員を対象

に立ち上げたビジネスコンテスト「KENKI β BUSINESS CHALLENGE」(以下、KβC)については、2023年度から本格的な活動に発展させていきます。各ビジネスユニットと連携して部門横断的に展開しながら、日立建機グループ全体へアジリティ(機敏性)のある文化を醸成していきたいと考えています。

ビジネスユニット制の狙いでもあるCIFで物事を進めていくことが重要だと捉えており、社内にその考えを浸透させながら活動しているところに、日立建機

グループのDXの特徴があると認識しています。新事業創生ユニットはスタートして1年が経過しましたが、スタートラインに立ったところであり、これから各ビジネスユニットと連携を図り、チームビルディングを進めていきます。いずれは、当ユニットの「アジャイルチーム」が各ビジネスユニット内の構成メンバーとなって、共にデジタルソリューションを構築するといった横断的な取り組みを進めていくことで、継続的に新たな価値の創出ができると考えています。

■ 販売・サービスのプロセス改革(営業支援アプリ)

働き方改革

提案準備に要する時間を短縮

Before

データ収集・分析・提案書作成で2時間以上
費やした結果、終業はいつも・・・

After

- ・提案準備が大幅に削減!
- ・1日の訪問回数が増加!
- ・就業時間が1時間短縮!

信頼獲得・受注機会拡大

即時回答によるお客さま信頼獲得

Before

その場で回答できず、事務所往復に4時間かかることも。
受注チャンスを逃す原因の1つに・・・

After

- ・多くのことが即時回答可能に
- ・移動時間は別の商談に!
- ・信頼獲得で受注獲得!

ツール活用方法の進化

さまざまな営業支援ツールの活用促進

Before

ツールの特徴を理解し複数を使いこなす人は少なく、
どれも知る人ぞ知る専門ツールに・・・

After

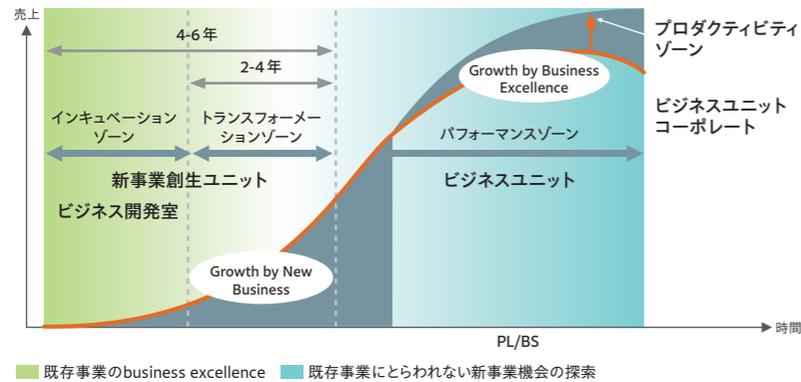
- ・営業支援アプリをポータルとし複数の既存アプリとも連携
- ・販売向けアプリをサービス営業が活用!

新事業創生ユニット

新事業創生ユニットが進める、3つのゾーンでの取り組み

新事業創生ユニットでは、新規事業を生む・育む「インキュベーションゾーン」、新規事業を拡大する「トランスフォーメーションゾーン」、現在のビジネスの生産性を上げる「プロダクティビティゾーン」の3つのゾーンで取り組みを進めています。「プロダクティビティゾーン」が先ほどのオペレーショナルエクセレンスを担うゾーンです。「パフォーマンスゾーン」は既存事業で成果を出していく領域となります。

■ ゾーンマネジメントにおけるDXの対象領域



「インキュベーションゾーン」では、前述したKβCを立ち上げ、応募されたアイデアのブラッシュアップを行ってきました。2023年度は、事業化に向けたチャレンジを加速していきます。新たな就業制度なども考慮しながら、新事業を創出する企業風土への変革と活動の浸透を進めていきます（詳細を36ページで紹介）。

「トランスフォーメーションゾーン」では、お客様の「生産性・安全性・ライフサイクルコスト」の低減に向け、ICT・IoTソリューション「Solution Linkage」のプラットフォーム上でさまざまな顧客の課題解決ソリューションの開発と新たな価値の提供を継続していきます。

2022年9月には、施工現場の生産性向上に向けて、クラウド型転圧管理ソ

リューション「Solution Linkage Compactor」を、国内市場向けに提供を開始しました。本サービスによって、リアルタイムに転圧状況の記録が自動で可能となり、作業の効率化や工期の短縮、オペレータの負担軽減に寄与します。さらに、労働者不足・災害の増加に対応するソリューションの開発も進めています。

例えば、災害現場では、オペレータの安全確保のため、建設機械の遠隔操縦の活用が期待されています。国土交通省は、毎年講習会を開催するなど、先端技術の工事現場への浸透を図っています。2022年9月には、浅間山の噴火に備えた群馬県嬭恋村で堤防を整備する工事に、ICT技術と遠隔操縦支援技術を組み合わせた遠隔操作ソリューションを提供しました。

これからも「Solution Linkage」のプラットフォームを深化させ、現場全体をカバーする安全性・生産性の高い現場をOne Stopで実現するICT施工ソリューションを展開していきます。

また、ICT施工ソリューションだけではなく、現場の安全性やライフサイクルコストの低減など、施工全体について、お客様の困りごとに寄り添った個々のソリューションの提供を進めていきます。

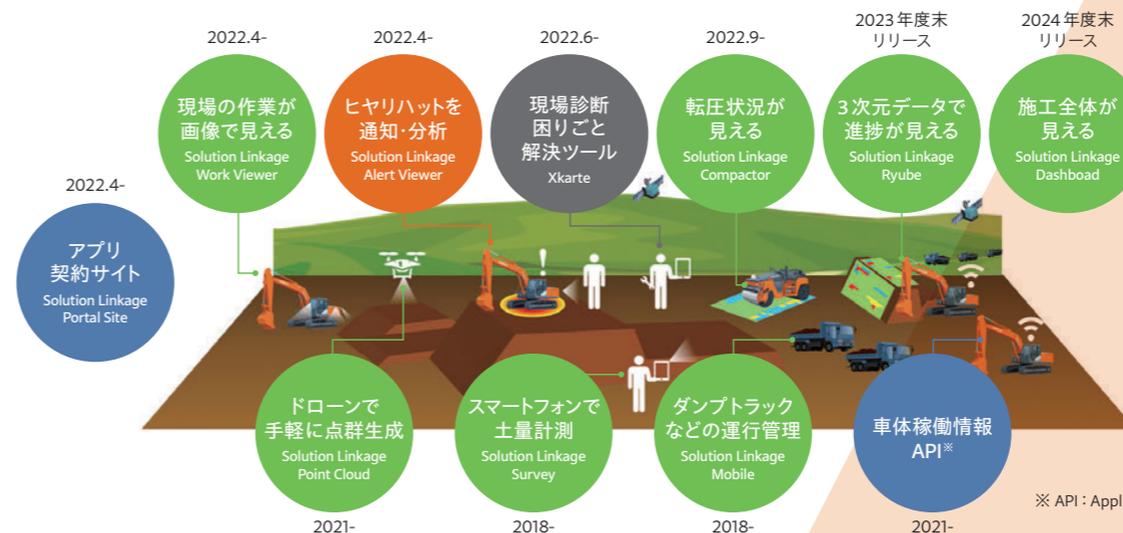
今回、新たに加わった「プロダクティビティゾーン」については、旧来のDX推進本部で進めてきた、「オペレーショナルエクセレンス」の確立をめざし、他社が模倣できない現場の改革力を自ら身に付けていくため、あらゆるプロセス改革のテーマに挑戦していきます。特に本年度は、部品・サービスビジネスユニットとマイニングビジネスユニットと連携したプロセス改革に取り組んでいきます。

グループアイデンティティの実現に向けて

お客さまに常に新しい価値を創出し続ける企業になるには、失敗を恐れず、常にチャレンジし続けられる企業文化を醸成する必要があり、そのためには、コミュニケーションが重要です。そして何より、従業員全員が常に高いチャレンジ意識を持つことで、改革力や新しい価値を創出する力を身に付けることができるかと確信しています。

VUCAの時代の激しい変化を乗り越えるためにも、アジリティの高い組織への変革に挑戦していきます。

■ 現場全体をカバーする安全性・生産性向上のOne Stopソリューション



※ API : Application Programming Interface

TOPICS

新たな価値を継続的に創出できる企業をめざして

ビジネス開発室による新しい事業を生み出す 取り組み

「第2の創業」を迎え、新たに日立建機グループの事業の柱を創り出す活動を2022年度から本格的にスタートしました。新事業創生ユニットのビジネス開発室は2022年の創設以来、「新しい事業を生み出すこと」「新しい事業を生み出す仕組み・文化をつくること」をミッションとして活動しています。

継続的に新しい事業がつかれるようになることは、お客さまに対して新しい価値を創り続けられることを意味します。そうした対応がどの部門でも自分たちの力で実現できるよう、ビジネス開発室は各ビジネスユニットと連携して、デザイン思考やアイデアづくり、アイデアの伝え方などのスキルを学びながら新事業開発を推進できるプロジェクトを開始しました。毎年継続実施することで、推進できる社員を拡大させていきます。

日立建機グループビジネスコンテスト 「KENKI β BUSINESS CHALLENGE」の開催

ビジネス開発室のもうひとつの新たな活動として、自らの考えるアイデアを事業化に結び付ける、日立建機グループビジネスコンテスト「KENKI β BUSINESS CHALLENGE(K β C)」を2022年度から開催し、100チーム(124名)の事業案が集まりました。アイデアのない人でもやる気があればチャレンジできるよう、K β C開催に先立ち、アイデアづくりを行うワークショップも実施し、約400名の社員が参加しました。

K β Cの特徴は、「応募者が新しい価値を創る方法を学びながら進められること」と、「本当に事業化までをめざしていること」の2点です。応募者は、応募後も有識者によるワークショップやメンタリングを受け、事業化に必要なスキルを学べるように設計しています。また中間審査、本審査を通過しK β Cを勝ち残った応募者は、業務時間の20%を用いて課題検証を行うフェーズと、ビジネス開発室に異動して事業化に専念するフェーズで、事業化に向けた活動を進めることができます。

グループ内で新しい価値を創出する文化を根付かせるために、社員がスキルを身に付けながら「事業化」という結果を手に入れることができるよう、この活動を継続していきます。



ビジネスコンテストの様子

■ 事業化までのプロセス

