

CEO メッセージ



**LANDCROS は Kenkijin の姿勢と行動を
問い直す鏡であり、自らの意志で行動する力を
呼び起こす旗印と確信しています。**

代表執行役
執行役会長兼取締役 CEO
平野 耕太郎

LANDCROS が象徴する日立建機グループの進化

日立建機グループは、現場が直面する多種多様な課題に真正面から向き合い、お客さまと共に最適解を導き出していく企業でありたいと考えています。その強い想いを象徴する言葉として、2024年7月に「LANDCROS (ランドクロス)」という新たなコンセプトを掲げました。LANDCROSは「豊かな大地、豊かな街を未来へ 安全で持続可能な社会の実現に貢献します」という当社グループのビジョンのもと、お客さまやパートナーと真に協創しながら、革新的なソリューションを提供したい想いを表す造語です。「LAND」は当社が関わるあらゆる大地を、「CROS」はお客さまに信頼されるオープンなソリューションを象徴しています。この言葉には、個では成し得ない価値を共に創り出し、未来を切り拓くという、当社グループの揺るぎない想いが込められています。

このコンセプトが生まれた背景には、現場が抱える課題の複雑化と深刻化があります。オペレータの技能継承が進まず、安全性の確保や生産性の向上が難しく、コストも上昇している、そして鉱山開発における環境配慮など、お客さまや当社が

CEO メッセージ

解決すべきテーマは広範かつ多岐にわたっています。もはや、性能や品質に優れた機械やサービスを提供するだけでは、お客さまの真の期待に応えることはできません。

だからこそ当社は、ConSiteによるサービスソリューションの提供にとどまらず、ICTの高度活用をはじめとする機械本体や情報技術による自動化・遠隔操作の進化、さらに他社製機械も含めたフリート全体の最適管理にまで踏み込み、現場全体の課題解決を一貫して担うパートナーとして、進化し続ける必要があります。

LANDCROSは、ブランドや機能の寄せ集めではありません。そこには、当社グループが長年にわたり現場で積み重ねてきた知見、磨き上げてきた技術力、そしてお客さまとの信頼関係が結集されています。これを次なる事業成長の原動力とするために、私たちは、その思想を社内外に真摯に浸透させ、実践として根付かせていくフェーズに入っています。

LANDCROS を動かす力～ CEO の使命と組織の進化

私はCEOとして、最大の使命は単に経営戦略を描くことにとどまらず、当社グループ全体の価値観や行動様式を刷新しながら、未来を切り拓く「言葉」を創出し、組織に深く浸透させることだと考えています。LANDCROSは、その象徴です。この言葉の力で従業員の意識と行動が変化し、組織が進化していくことが、私たちがめざす変革の姿です。

この言葉は、私ひとりの発想から生まれたものではありません。現場の声に耳を傾け、現実我真摯に向き合いながら、従業員と一緒に時間をかけて練り上げてきた成果です。CEO就任以来、私は一貫して従業員との対話を重ねてきました。その中で痛感したのは、「現場を通

じて、現場に根ざしたソリューションを象徴する共通言語」の必要性でした。LANDCROSは、その問いへの答えです。今では営業・サービスにとどまらず、開発・製造・経営戦略など全社にLANDCROSの理念が広がっており、今後のさらなる活用が期待されます。

この思想を根付かせるため、当社は多面的なアプローチを進めています。世界最大の建設機械見本市「bauma 2025」に向けて、製品へのロゴ表示を進めてきた一方、社内研修やグローバル会議などを通じて、LANDCROSの意義と実践を繰り返し共有しています。こうした取り組みにより、LANDCROSは単なるスローガンではなく、「経営の言葉」として組織に浸透しながら、現場の行動を変えることが期待されます。

スタートアップなどとの協創でスピード感を養う

LANDCROSの思想は、社外との協創にも広がりを見せています。現在、スタートアップなどのテクノロジーパートナーと連携し、遠隔操作や自律運転、AI分析といった領域で複数の開発や実証試験を進めています。これらは単なる技術導入にとどまらず、従業員のスピード感を養うことでLANDCROSの理念を体現しながら、お客さまの期待に応える原動力となっていきます。当社は、こうした日々の実践を通じて、従業員一人ひとりが「自分の仕事がお客さまや社会にどう貢献しているか」を実感できる環境づくりに努めています。

LANDCROSは、私たちKenkijinの姿勢と行動を問い直す鏡であり、未来への新たな価値創造の旗印でもあります。企業の変革は、トップの意志だけでは生まれません。それを動かすのは、現場の従業員の理解と共感、そして「自らの意志で行動する力」です。私たちは、その“意志で行動する力”を呼び起こす想いをLANDCROSに込めました。そして今、組織はその力によって、確かな変革の歩みを始めています。

グローバル開発力の進化と多様性を活かす人づくり

当社グループは今、新しい価値創造の現場に立っています。グローバルに活躍する開発人財の育成こそが、当社グループの未来を支える原動力であると、私は考えています。こうした考えのもと、当社グループは北米・南米における事業の成長を見据えて、技術系・技能系双方の人財基盤を強化することを最重要課題と位置付けて取り組んでいます。

インド開発会社が狙う製品価値とコスト構造の最適解

私は以前から、当社グループの開発力を真にグローバルなものへ進化させるには、日本中心の体制では限界があると感じていました。より広い感性とニーズに根ざした開発力の確立こそが、真に強いグローバル組織への道だと考えています。その想いを形にすべく、2025年1月に、日立建機開発センターインドを現地に設立しました。これは単なる海外開発拠点の増設ではなく、日本とインドの開発メンバーが一体となり、日本人開発者は、言語や習慣の違う人たちと顔を突き合わせて仕事することで国際感覚を習得し、インド人開発者は、日本の精緻な性能や品質に対するこだわりを学ぶということです。インドと日本両方の開発者が協働して、製品開発を進めていく中で、それぞれの人としての厚みを増してくれればと思っています。

私はこの取り組みを通して、多様な文化や課題認識が交差することで生まれる新たな創造力と、多様性がもたらす相乗効果に期待しています。当社がめざすのは、持続可能な製品開発体制の構築です。中でも、私が重視しているのは、異なるバックグラウンドを持つ開

CEO メッセージ

発者同士が刺激を与え合い、互いに誇りを持って取り組める環境づくりです。そのため社長の先崎や副社長の梶田と共に、現場の声を丁寧に拾い上げて、マネジメントの立場から、日本の開発チームにも多様性の重要性を伝え続けてきました。これは決して理念ではなく、私たちの確信に基づいた行動です。

日立建機開発センターインドの役割は、インド市場向けモデルの開発を行うことではありません。日本の基幹開発に関与し高精度な設計力を活かしつつ、インド現地の創造性を組み合わせ開発力の厚みをさらに増すことで、製品価値とコスト構造の最適解を生み出すことにあると、私は期待しています。

多様な人材が現場で力を発揮できる環境と仕掛け

技能領域においても、現場で多様な人材が活躍できる環境づくりを進めています。私たちが生産している製品は、多くの部品が重くて大きく、女性や年齢の高い人には向かない職場という意識がありました。しかし、この固定観念から脱却するために、さまざまな取り組みを進めており、近年グループ全体で年に1回開催している国際

技能競技会では女性従業員を対象とした組立のプレ大会を新たに立ち上げました。この取り組みによって、工具の重さや作業台の高さといった、従来見過ごされていた課題が現場から吸い上げられ、実際に設備や作業環境の見直しにつながっています。この結果、多くの組立ラインでは複数の女性従業員が日々成果を上げており、その事実が多様性を活かす仕組みの有効性を裏づけています。さらに、「組立作業は若い人が中心の職場という固定観念」にも挑んでいく考えです。今では、50歳以上の熟練技能者を対象とした新たな大会の開催も視野に入れており、年齢にとらわれない多様な活躍の場づくりも模索しています。

こうした現場起点のさまざまな改革は、私たちマネジメント層が現場に足を運び、現場の声に耳を傾けながら、その声を改革に反映させていくという覚悟があってこそ実現します。私は、従業員一人ひとりが「自分の力で会社を動かしている」と実感できるような“場”を提供することこそが、持続的成長の礎になるとみています。その気づきと成長の連鎖につながることで、当社グループの未来を切り拓く原動力になることが期待されます。

Kenkijin スピリットと価値観の共有

昨年の「統合報告書」においても述べたように、当社グループがさらなる成長を遂げるには、「変わるべきこと」として、経営のスピード感を上げることと、お客さまの意識変化への対応が課題と考えています。その対応策の一つとして効果を上げているのが、2022年4月に踏み切ったビジネスユニット（以下、BU）制という大きな組織改革です。従来の縦割り構造では、開発・営業・生産の間に見えない壁が存在しており、情報の共有や判断の迅速性に課題がありました。これを打破すべく、製品別にBUを編成し、開発からコスト管理・生産・販売に至るまでを一貫してBU長が担う体制へと変革しました。

組織改革の根底は“人づくり”と“価値観の共有”

この新たな体制のもと、BU長がお客さまや代理店の声を直接聞き、ニーズを即座に製品仕様や価格戦略に反映できるようになったことに、私は大きな手応えを感じています。例えば、特定の機種で大量の受注があった際には、BU長が迅速に価格設定や生産スケジュールを判断・実行することで、スピード感ある対応を可能にしています。これはまさに、「現場が動かす経営」の実践です。

その一方、組織を横に広げることで、縦の専門性や機能が希薄化するリスクもはらんでいます。人材が固定化するリスクもあり、だからこそ私たちは“人づくり”に本気で取り組む必要があります。役員や執行役、理事といった上位層だけでなく、次世代の経営を担うリーダー人材に対しても、海外駐在や部門横断プロジェクトなどの機会を積極的に提供することにより、現場に根ざしながらも全体最

Column <事例>女性や多様な働き手が活躍できるラインづくり



日立建機グループでは、多様な働き手が活躍できる職場をめざし、作業負担を軽減させたライン構築を進めています。例えば、霞ヶ浦工場の油圧モータ組立ラインでは、従来は台車を使った部品の運搬や、ハンマーでの打ち込み作業など、肉体的負担の大きかった工程で、締め付け工具の電動化などに加え、重量物であるワークの反転作業や搬送作業の自動化など、多くの改善を実現しています。加えて女性メンバー中心の小集団活動をスタートさせ、他社との交流会を実施して相互研さんを図るなどの取り組みを行っています。現在このラインの女性比率は約3割に増え、日々活躍しています（2025年7月末時点）。

CEO メッセージ

適を考える力を育成する必要があります。今後はBUごとに人財の流動化を図るため、社内ルールづくりもしていく意向です。

こうした組織改革の根底で重要なのは、“価値観の共有”です。当社グループには、「Kenkijin スピリット」という世界共通の価値基準・行動規範があります。「Kenkijin スピリット」のもと、従業員がやりたい姿を理解し、自ら考えて行動することが求められています。このため、言葉の壁を乗り越えて拠り所となる共通のキーワードとして3つのC、Challenge、Customer、Communicationがあります。変化の激しい時代にあっても、私たち一人ひとりが迷わずに判断し、行動するための“軸”となるものです。単なるスローガンではなく、日々の業務や現場対応の中で、何を優先し、どのように振る舞うかを考える上での拠り所となっています。

私は、多様な文化や宗教、カルチャーが交錯する時代にあつてこそ、組織としての一体感が問われると考えています。約26,000人のKenkijinはビジョンを礎に、中期経営計画で進むべき方向性を明確にすることで、共通の価値基準・行動規範のもとに互いに協力し合い、切磋琢磨しながら仕事に取り組むことができている。例えば、ラマダン期間中に勤務時間を調整する従業員を他の仲間が自然にサポートする姿勢には、当社グループがめざす“ワンチーム”としての強さが表れていると私は感じています。

ガバナンス高度化と企業価値向上に向けて

私は取締役会議長として、当社グループの経営ガバナンスをより実効性の高いものにするべく、バランスの取れた議論の場づくりに力を注いでいます。執行役としての発言はCOOの先崎やCFOの塩

嶋に主に委ねており、私は取締役会議長としての中立性を保ちつつも、戦略的な視点から取締役会をリードしています。ここにおける私の強みは、執行の一員としても現場の実態をよく理解していることであり、ここからの課題を取締役会の議題に上程もしています。この立場を活かして、単なる執行役会の結果報告にとどまらず、中長期的な経営課題や戦略的テーマを積極的に議題に取り上げています。

取締役会と執行の相互理解を深める取り組み

2年前の実効性評価から得られた意見を取り入れ、昨年は「人財育成」「事業ポートフォリオ」「サステナビリティ」などをテーマに、社外取締役を交えて率直な議論を行いました。私は、こうした議論を通じて取締役会と執行の相互理解を深めることに努めており、多角的な視点で経営課題を検討できる環境を整えています。取締役会や意見交換会で出た意見や提言は、私が責任を持って執行側に伝えており、戦略や制度設計に反映しています。

この観点で役員報酬制度の見直しを行い、成果連動制と透明性の向上も図っています。また、経営陣が長期的な企業価値向上を意識して行動できるよう、中期経営計画に基づく利益目標といった財務KPIに加え、サステナビリティ要件である非財務KPIも報酬制度に組み込んでいます。さらに、2024年度も実効性評価を実施しており、取締役会の役割や構造の見直しが議論されました。

私はこうした声を、ガバナンス高度化をめざすにあたって歓迎しており、ガバナンスも時代や経営環境に応じて柔軟に変化すべきと考えています。固定的な枠組みにとらわれず、常に最適を追求する姿勢こそが、当社グループの持続的成長につながると確信しています。

すべては、企業価値の持続的な向上のために

企業価値は、単なる業績の向上だけで語れるものではありません。私たちは、株主に対しては透明性の高い経営と説明責任を徹底し、従業員には働きがいと正当な報酬を提供し、取引先とは信頼に基づいた関係を維持しながら、お客さまには確かな成果を届け、地域社会には持続可能な形で貢献することこそが、企業価値の本質であると考えています。これらをバランスよく統合し、ステークホルダーの皆さまからの信頼を着実に積み重ねていくことが、私たち日立建機グループがめざす企業価値向上のあるべき姿です。

これからも、私たちは多様なステークホルダーと対話を重ねながら、あるべき姿を共有し、社会からの信頼を築いてまいります。私はその基盤づくりを担う立場として、引き続き真摯に取り組んでまいりますので、今後ともご理解とご支援を賜りますよう、お願い申し上げます。

