

COOメッセージ



**LANDCROSを軸に、世界中のお客さまと
信頼関係を深化させて未来を拓く成長ストーリーを
ステークホルダーへ発信します。**

代表執行役
執行役社長兼取締役 COO
先崎 正文

LANDCROS ～日立建機グループの未来を拓く成長ストーリー

私は、ステークホルダーの皆さまに、日立建機グループが毎年着実に成長している
と実感していただくことが、COOの使命であると考えています。

なぜ、私たちは成長を続けられるのか。その答えは「お客さまの期待に応え、革新的
な製品・サービス・ソリューションを協創し、ともに新たな価値を創造し続けます」
という、揺るぎない日立建機グループのミッションにあります。当社は建設機械のフ
ルラインアップこそ持ちませんが、油圧ショベル、ダンプトラック、ホイールローダと
いった中核製品で、世界に誇る強みを有しています。70年以上にわたり磨き上げた技
術の結晶が、今も世界の建設や住宅、鉱山現場を支える核となっています。この核と
なる技術力をもとに、今後はパートナー企業が加わることで、「革新的なソリューショ
ンで世界一」をめざして進化を続けていきます。ここで、「この会社は本物だ」と感じ
てもらえる確かな実績を積み重ねて、株主・投資家の皆さまの信頼に添えていくこと、
それが当社グループのめざすエクイティストーリーの核だと、私は認識しています。

この挑戦をさらに加速する旗印が「LANDCROS」です。これは単なるコンセプト

COO メッセージ

ではなく、我々独自の成長ストーリーそのものであり、本体技術の進化、オープンなパートナーシップ構築、デジタル基盤強化を通じて、革新的なソリューションによるエコシステムをも生み出しています。世界最大級の国際建設機械見本市「bauma 2025」では、コンセプトモデル「LANDCROS One」を初披露し、来場した皆さまから高い評価を得ました。

エコシステムの中核を担うのが、「LANDCROS Connect」と「LANDCROS Connect Insight」です。前者はメーカーや業種を問わず多くの機械を保有するお客さまに向けた資産管理システムであり、稼働状況やCO₂排出量といった情報を他社機も含めて一元的に把握・分析し、施工の最適化を強力に支援します。後者はその上位サービスとして鉱山現場に特化し、リアルタイムの稼働データを基に異常の早期検知を実現しながら、稼働率の最大化とメンテナンスの最適化を可能にします。これらは、単なる管理機能ではなく、現場の生産性を飛躍的に高める革新的なソリューションです。今後はパートナー企業の拡大と地域基盤拡大の両面から、持続的な成長モデルを築いていきます。

ここ数年、当社グループはLANDCROSの基盤となる米州独自展開のテリトリー拡大、バリューチェーン事業の構築を進めてきました。本体機械も含めたテクノロジーカンパニーへ進化するべく、LANDCROSを旗印に、未来に向かって力強く成長する姿を、すべてのステークホルダーの皆さまに伝えていきます。

オープンな仲間づくり～連携と拡張の加速に向けて

当社にとって、LANDCROSのパートナー企業は単なる取引先ではありません。共に未来を切り拓く、かけがえのない仲間です。だか

らこそ、パートナー企業の選定において最も重視するのは、企業文化の共有です。当社グループが大切にしてきたのは、お客さまの成功や利益を最優先に考えて、そこから代理店、私たち自身も共に繁栄していく「協創の循環」という文化です。この精神に共感し、オープンな情報交換を惜しまない企業こそが、真のパートナー企業であり、“LANDCROSファミリー”を広げる存在になると考えています。

かつてはクローズド戦略も選択肢にありましたが、我々は挑戦者としてあえてオープンなイノベーションを選びました。LANDCROSはその象徴です。異なる技術や価値観を持つ仲間と交わりながら、かつてないスピード感で新たな世界を創り上げていきます。

2024年5月に千葉県市川市に開設した「ZERO EMISSION EV-LAB」では、いすゞ自動車や伊藤忠商事、九州電力などのパートナー企業とビジョンを共有し、多くの企業・組織がゼロ・エミッションに共鳴して集結しています。「LANDCROS Connect」は、複数のパートナー企業と組んだアジャイルなチームにより、オープンソースを使い、短期で開発を進めたものです。アジャイルな開発手法とオープンな技術基盤のもとで、イノベーションをスピーディーに重ねることが、これからの時代に求められる競争力の源泉になると当社は確信しています。

当社グループは成長と資本効率の向上が期待されるLANDCROSを軸にして、仲間づくりと市場拡大の両面に本気で取り組み、必ずや新たな価値創造を実現してまいります。

お客さま起点で育む LANDCROS ～信頼を深化させる企業文化

当社は今、LANDCROSの成長性を確かなものとし、この理念が形骸化しないように、KPI（重要業績評価指標）の策定に着手し

ています。従来の売上や契約台数といったKPIに加えて、例えばLANDCROSによる「顧客現場の改善度」「稼働の最適化」「CO₂削減効果」という新たな価値基準を設定するなど、価値創出を「見える化」することで、この理念が確かな実行力と成果につながる循環を生み出していきたいと考えています。

ここで当社が中心に据えるのは、「お客さまとのつながりの深さ」を定量的に可視化し、成長の原動力とすることです。稼働台数（ポピュレーション）の拡大、部品・サービス捕捉率や営業リピート率の向上といった指標を設定し、お客さまとの信頼関係の深さを客観的に把握できる仕組みを整えていく考えです。これらの数値は単なる業績管理指標ではなく、どれだけ誠実にお客さまと向き合っているかを示すものになると、私は考えています。

当社には創業以来、「お客さまの課題と正面から向き合い、真摯に対応する」企業文化が根付いています。世界を代表する大手ゼネコンや鉱山会社から、新興国の小規模な建設会社、1台の機械を保有する個人オペレータに至るまで、すべてのお客さまに同じ姿勢や誠意で寄り添ってきました。この営業活動スタンスは当社の競争力の源泉であり、LANDCROSが具現化する新たな価値創造そのものです。当社はデジタルテクノロジーの進化によって、この仕組みを一層強化できるとみています。最新のデジタルツールを活用することにより、より迅速かつきめ細かなサポートが可能となり、一人ひとりのお客さまへ対応の密度も高まることが期待されます。既に、我々は世界の半分近くの市場で直接販売サービスを展開しており、今後はLANDCROSを核として、直接販売・サービスおよび代理店による販売・サービスの双方で「お客さまの声」の収集・反映をさらに進化させていきます。ここで当社グループがめざすのは、お客さまに

COO メッセージ

とって最も身近で、最も信頼されるパートナーであり続けることで、LANDCROSを軸に、世界中のお客さまとの信頼関係を深化させながら、未来を拓く成長ストーリーを力強く歩んでまいります。

独自の油圧技術を他社にない付加価値へ

こうした一連の挑戦を支えるのが、約60年にわたり磨き上げた、我々独自の「油圧技術」です。エンジンやモータが生み出す動力を油圧に変えて、「走る」「掘る」「持ち上げる」といった現場作業を支えるこの技術は、当社の機械が「操作性に優れて、環境負荷が小さい」と評価されるゆえんでもあります。流量を繊細に制御し、オペレータに快適な操作感を提供しながらエネルギーロスを最小限に抑えています。力強さと繊細さを高度に両立させる油圧制御こそ、当社のコアコンピタンスです。さらに、「掘る」以外のアタッチメントやマテリアルハンドリング、ドリリングマシンといった多様な応用開発製品群にも、独自の油圧制御技術を活かしており、他社にない付加価値を提供しています。

中期経営計画2年目での確かな手応えと課題

中期経営計画（BUILDING THE FUTURE 2025 未来を創れ）の2年目を振り返り、当社は部品やサービスなどのバリューチェーン事業において確かな成果を実感しています。これで収益基盤の底上げが進み、安定成長に向けた一歩を確実に踏み出せました。中長期的には、新車市場についてもインフラ・都市開発の需要を背景に成長トレンドが続くとみています。短期的には、需要環境による新車減少の影響もある中、バリューチェーン事業による利益基盤の強化、在庫管理精

度の向上といった地道な取り組みが着実に効果を上げていて、収益下支えの重要性が増しています。

地域戦略と資本収益性の向上について

一方、2025年度の中期経営計画の数値目標達成に向けては、課題も見えています。特に、米州地域の独自展開では、売上収益3,000億円の目標達成を1年先送りする決断をしました。今後の地域戦略は、北米だけでなく中南米へも視野を広げて、地域ポートフォリオの多様化によりリスク分散と成長を両立させていきます。中央アジアやインド市場でも着実にプレゼンスを高めつつあり、将来の成長軸となる地域で基盤を強化しています。オープンな連携を活かして、現場に深く根ざす戦略で存在感を高めていきます。

資本収益性の向上は、今後の成長加速と合わせた重要な課題です。ROEを含む資本効率指標を高めることを目標に掲げつつ、未来を見据えた成長投資も着実に進めます。研究開発費についても、一定の比率を維持し、将来の競争力強化を目的に、戦略的な投資を継続します。その中核となるのが、コア製品群のシェア拡大と稼働台数（ポピュレーション）の積み上げです。加えて、営業リピート率の向上や部品・サービス捕捉率の拡充により、付加価値を高めた高収益ビジネスモデルへの進化を図っていきます。こうした進捗や課題は、株主・投資家の皆さまに丁寧かつオープンにお伝えしています。

サステナブル社会への挑戦と ビジネスユニット制の深化

お客さまとの強固な信頼基盤を築くと同時に、当社グループは社



インド・タタ日立社の従業員と（中央が先崎社長）

会全体の持続可能性に向けた挑戦にも力を注いでいます。具体的に、カーボンニュートラルとサーキュラーエコノミー（循環型経済）の実現に向けて、着実に取り組みを積み重ねてきました。その成果は「bauma 2025」で披露した油圧ショベルの電動化技術に結実しており、欧州市場では建設機械の電動化でトップランナーの立場を確立しつつあります。ザンビアでのトロリーシステムを使ったフル電動リジッドダンプトラックの実証試験も最終段階に進んでいます。当社グループはこれからも、電動化・水素化といった新たな潮流にも柔軟に 대응しながら、未来社会にふさわしい建設機械を創り続けます。「環境にやさしく、人にもやさしい、真に信頼される建設機械」で、持続可能な社会づくりに貢献してまいります。

サステナブル社会への挑戦と並行して、内部組織の進化にも注力しています。未来社会にふさわしい建設機械を提供するため、一人ひとりのお客さまの多様なニーズに、柔軟かつ迅速に応える体制が不可欠です。この想いを形にするため、2022年4月からビジネスユニット（以下、BU）制を導入し、開発・生産などの機能部門を横断的に結

COO メッセージ

びつけて、現場感覚とスピードを両立する組織体制を整えました。

お客さま起点の組織変革～ BU 制の深化と DX による進化

BU 制の導入から3年が経ち、社内の効率性や可視化が進み、着実に成果が表れ始めています。しかし、私たちはこれに満足していません。真にお客さま起点の組織へと進化するため、会議体の再構築や組織の新設などを含め、代理店などから寄せられるフィードバックを定量化し、開発部門へ直結させる「CSスコア (Customer Satisfaction スコア)」の仕組みを強化しています。不具合対応にとどまらず、安全・環境といった新たな評価軸も加えながら、製品改善サイクルをさらに加速させていく必要があると考えています。

こうした組織変革を推進しスピード感を上げるため、AIをはじめとするデジタル領域に精通した西澤氏を新たにCTOとして迎えました。現在、西澤CTOは新事業創生ユニット管掌、研究・開発本部長を兼任し、デジタルを軸とする組織改革と研究開発機能の刷新を



主導しています。

今後も当社は、CSスコアによる顧客評価をさらに精緻化し、潜在的な課題への先回り対応を強化します。加えて、安全・法規・環境といった新たな価値基準を積極的に取り入れ、これまで捉え切っていなかったお客さまの期待にも応えていきます。BU制で培ってきた現場力にデジタルの力を掛け合わせることで、当社グループは現状にとどまることなく、次の成長ステージへ進むことができると私は確信しています。

挑戦を支える原動力と企業価値向上への決意

成長戦略、お客さまの信頼深化、社会課題への挑戦、組織変革。すべては、最終的に企業価値向上に直結するものと私は理解しています。この企業価値を着実に高め続けることが、COOである私に課せられた最大の使命です。その実現に向けて、企業価値の定義を明確にすると同時にスピード感を持った経営戦略を重視し、着実に前進していきます。単なる理想論で語らず、定量的な成果によって株主・投資家の皆さまに説明責任を果たしてまいります。

従業員へ「LANDCROS」理念の体現を浸透させる

この挑戦を支える原動力が、従業員一人ひとりによる「LANDCROS」理念の体現です。お客さま (C) に信頼される (R)、オープンな (O) ソリューション (S) を追求する精神を、私の責任として組織の隅々にまで浸透させてまいります。私自身、日立建機グループで30年近く現場に立ち、「Kenkijinスピリット」の体現を執行の財産としてきました。お客さまの課題に正面から向き合い、困難に挑みなが

らも仲間と共に成長を重ねるDNAが、当社グループにおける強さの源泉です。

私の信念は「最前線にすべての企業活動の源泉がある」であり、現場での細かな点への気づきにも目を配りながらBU長の意識変革を後押しし、組織文化の進化につなげていきます。こうした挑戦を一過性の取り組みに終わらせることなく、全従業員が納得し、自分の意志で推進できるよう、私はこれからも現場とのコミュニケーションを大事にしています。

企業価値向上に向けた決意

長期的な視点に立ち、当社グループがめざす将来像を資本市場の皆さまに向けてエクイティストーリーとして説明することも、私に課された重要な役割です。その中では、将来の株主構成をどう考えるかを含めて、まずは私たちがしっかり納得しなければ、資本市場からの共感を得ることはできません。また、どれほど魅力的な将来像を描いても、その実現への道筋に現実味がなければ、株価が正當に評価されるのは難しいのが実情です。だからこそ私たちは企業価値向上に向けた戦略や実行計画を常に磨き続ける必要があり、株主・投資家との対話やエンゲージメントにも真摯な姿勢で臨まなければならないと考えています。

幸いなことに、当社のこうした取り組みは市場関係者から一定の評価を得つつあります。今後も、世界経済や市場環境の変動に直面する場面は、幾度となく訪れると見込まれます。しかし、そうした変化にも動じることなく、当社グループは自らが掲げた将来像を忠実に体現することをめざし、企業価値向上に向けて、一步一步着実な歩みを進めてまいります。