

CEO メッセージ



我々は米州の独自展開と
資本構成の変化を成し遂げ、
さらに企業価値を上げて成長する
チャンスを迎えています。

Kenkijin[※]がグループアイデンティティを
実践した結果、
「日立建機と仕事をして良かった！」と
言われる企業をめざします。

代表執行役
執行役会長兼取締役 CEO
平野 耕太郎

※ Kenkijin：日立建機のありたい姿を理解し、その実現のために自ら考えて行動するグループ社員一人ひとりのこと。

経営哲学としての「豊かな大地、豊かな街を未来へ」

日立建機グループのビジョンは「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」であり、非常にシンプルな言葉ですが、成し遂げるためにさまざまな取り組みが必要です。我々の基本的な考え方は、代理店を含む「お客さま本位」にあり、「我々本位」ではありません。機械が稼働する現場にはさまざまなビジネスのヒントが隠されており、課題が横たわっています。ただ単に性能や品質の良い機械をお届けするだけでなく、それを使っていただく中でお客さまに満足していただくことが必要です。そして、お客さまがメンテナンスの行き届いた我々の機械を駆使し、道路や下水道などのインフラを造ることでそこに住む人々の生活が豊かになり、またひとつ大きな災害が起これば、復興に取り組む。そのことで「豊かな大地、豊かな街を未来へ」の実現に進んでいきます。

お客さまの課題は、環境問題も含めて今後も変化が予想されます。我々は機械の性能を環境に優しくするだけにとどまらず、「現場での機械稼働をもっと効率化できないか」「機械の状態を維持したままで、10年ではなくて15年使い続けられないか」、さらに「15年使った機械から部品を再生できないか」などお客さまの課題変化にアンテナをはり巡らせて、対応する必要があります。ここで信頼を獲得するためには、我々がメーカーを超えた存在にならなければいけません。

日立建機グループは米州の独自展開と資本構成の変化を成し遂げて、さらにグローバルで成長するチャンスを迎えています。我々は、コーポレートステートメントである Reliable Solutions（私たちは、お客さまの課題をともに解決する、身近で頼りになるパートナーです）をグローバル全従業員でさらに浸透させることが重要です。

CEO メッセージ

こうした成長を創り出すのは、従業員一人ひとりのモチベーションに掛かっています。我々は「お客さま本位」のスタンスでグループ全体が同じ方向に向かい、成長戦略である「革新的ソリューション」を提供できる会社をめざしていきます。そして、最後に「日立建機（で）と仕事をしていて良かった。楽しかった。充実していた」と言ってもらえるような会社になるよう、挑戦しています。

「変わるべきこと」と「変わってはいけないこと」

日立建機の歴史の中で、会長と社長のポジションはありましたが、CEO と COO の体制になったのは初めてのことです。従業員には予め 2 人の役割を決めて、会議体もどちらが中心になるのかなど、明確化しました。CEO の主な役割は、アイデンティティの浸透、企業経営の立案、人財の強化になります。それぞれが始まったばかりで、成果が十分出たとは言えず、取り組むべきことが山積みです。

我々がグループアイデンティティをもとにして、お客さまにとってメーカーを超えた存在になるため、日立建機グループが今後において「変わるべきこと」と「変わってはいけないこと」があると思っています。そして先崎社長が「変わるべきこと」を実務面で推進しています。

「変わるべきこと」の 1 つ目は、経営のスピード感を上げることです。資本構成が変化し、日立グループから離れて独自色が強まることで、我々がフリーハンドでできる経営部分が増えました。これまでは投資や M & A も社内ですべて決めたことを親会社に相談し、決定まで時間がかかっていました。新しい株主との調整も必要ですが、いろいろな

経営判断が我々の意志決定で速やかに行えるようになりました。先崎社長が就任した 2023 年度以降、お客さまの求めるソリューションを提供できる会社になるようさらなる変革をめざしており、役割分担として COO に事業推進を任せています。

2 つ目は、お客さまの意識変化への対応です。今までの建機・マイニング事業は、性能や品質に優れた製品を供給することが我々メーカーに求められた使命でした。しかし、お客さまの課題やニーズが変化しており、性能や品質の優れた製品を供給するのはもちろんのこと、お客さまの課題～現場の安全、生産性の向上、燃料費などのコスト削減、資産の適正化、環境対応などに応えられるメーカーが生き残れる時代を迎えています。そのような事業環境においてお客さまに認められるポイントは、機械を「納めた後」が重要となります。一つの施策として、我々は 2017 年度にバリューチェーン事業（部品・サービス、レンタル、中古車、再生）を改めて定義し直し、中期経営計画にて深化・強化を図ってきました。バリューチェーン事業の売上収益を重視し、新車販売を中心としたビジネスモデルからの変革において、社内の発想転換に 6～7 年を要しました。また昨今では、工事現場の環境対応が強く意識される中、バリューチェーン事業深化の先にはサーキュラーエコノミーへの対応が求められると思っています。我々が重要視するのは、販売台数に基づいた市場シェアではなく、市場での稼働台数です。つまり、現在グローバルで稼働している約 30 万台の機械のメンテナンスをしっかりと行い寿命を延ばすことが、将来の経済価値につながります。お客さまに認められることはイコール、社会課題に応えられることと認識しています。米州の独自展開を始めたことで、これを我々が世界中で展開できる意義は大きいと思います。

建設機械のオペレータは慢性的に人手不足の状態が続いています。また機械の機構も複雑になり、自動運転機能や遠隔運転支援装置などを搭載することで価格も高額になり、投資額が大きく、使いこなせるか不安を持つお客さまも多く見られます。こうした変化の中でお客さまが求めるのは、資産（機械）を効率的に使いこなすことです。今後は、例えば機械 10 台を保有しているお客さまに対して、新車販売だけでなく、レンタルや中古車の買い取りなど、お客さまの工事内容に合った機械の保有を提案する、まさに資産管理までをメーカーが行うなど、ニーズが多様化することも予想されます。

一方で「変わってはいけないこと」の強化も私の重要な役割と考えています。それは、2022 年に新たに策定したグループアイデンティティをもとに、日立建機グループの全従業員が「豊かな大地、豊かな街を未来へ」というビジョンをしっかりと認識することです。お客さまが我々の機械を使用して道路を作り、水道管を埋設することで、その地域の発展や住環境の整備に役立っています。ひとたび大きな災害が起きれば、その復旧にも機械の力が必要です。我々の機械がそのような役に立っていることに従業員は誇りを持つと同時に、お客さまの課題に十分に貢献できる製品とバリューチェーンを提供する必要があります。まさしく、これが Reliable Solutions です。

なかでも私は、新しく市場展開を始めた米州でグループアイデンティティの浸透を強化する必要があると考えています。米州は従業員が急激に増えるとともに多様化も進んでおり、新しい代理店も多く存在します。アイデンティティは我々だけが認識するものではなく、その市場のお客さまや代理店と共有することが大事です。

CEO メッセージ

新たなマインドセットと人財強化

日立建機グループは従業員合計が約 26,000 名となり、うち日本人は約 10,000 名です。海外従業員がマジョリティであり、今後は教育やグループアイデンティティ浸透をさらに強化すべき時期にあると考えています。新たに独自展開を始めた米州以外にも、アフリカや中央アジアなどへのビジネス展開が進んでいますので、増えているそれらの地域の従業員や代理店に、会社の基本的な考え方や事業の方向性などをグローバルベースで浸透させる活動を強化します。ここでは、行動規範である Kenkijin スピリットの理解、共感を得ることから始めます。Kengkijin スピリットは、世界中の従業員に共通する価値基準・行動規範であり、2008 年に策定しました。2004 年頃から、急激に海外売上高が増加して日本人以外の従業員が増えたこともあり、社内のコミュニケーションがうまくいっていませんでした。その理由は、言語や暗黙知などの慣習の違いだけではないと考えて、企業文化の拠り所として、価値基準や行動規範を明文化した Kenkijin スピリットを、グローバルで議論を行い策定しました。社内のベクトルが同じ方向を向くことで、事業が拡大し、売上収益が1兆円を超えて 2023 年度は 1.4 兆円に達するなど、Kengkijin スピリットを策定した意味が大いにあったと私は思います。

時代の変化、従業員の多様化も進んでいるので、Kengkijin スピリットの伝え方をリセットすることも大切です。例えば、ブラジルやチリ、ペルーなどの南米の国々はスペイン語やポルトガル語など言語や慣習も違い、現地の従業員や代理店との協創において、目線を合わせる必要があります。どうすれば伝わるかなどを、改めて考える必要があります。今後さらに注力する北中南米は、我々にとって未知の地域でも

あるため、グループアイデンティティの浸透に力を入れていきます。

今後の当社の成長において、一番の基礎になるのは人財強化であり、製品開発や販売の強化も基本は人財から始まります。そのための教育や現場の実践経験を重要視しており、体制も強化しています。私の年代に比べて、今の若い人たちには多様性があります。一人ひとりの個性があり、考え方もさまざまです。しかし、仕事をする上では一つになることも大事です。

ここで、私は「コミュニケーション」を重視しています。コロナ禍以降、在宅勤務が世の中で増えました。もちろん、それを支えるシステムなどが浸透した面も大きいと思います。しかし、直接的なコミュニケーションは大事であり、「リアルコミュニケーション」は当社の約 9 割の従業員が行っています。例えば、社内にいれば他の部署が大きな受注を得るために急遽ミーティングをしている姿が目に入ります。そこで、もしその受注が決まれば自分の仕事にどのような影響があるかを考えるでしょう。また会社の中で、他部署の人と休日に見に行った映画の話などもできるでしょう。これらは在宅勤務では無理です。同じ場所で顔と顔を合わせているからこそコミュニケーションの幅が広がるのです。構成するメンバーに多様性がある場合にこそ、何か心をつなぐアクションが必要です。また「リアルコミュニケーション」は現場で働く人へのリスペクトです。私は今まで多くの方々とコミュニケーションをしてきました。直接話すことで、言葉で伝えられる以上のこと、例えば相手は前向きな説明をしているのですがちょっとした顔色の変化から、その案件には課題があるのではないかと気が付いたこともあります。また私から事業内容の説明をする時に、もっとよく理解してもらうために、相手の反応で説明の強弱を変えた

ります。これらも多くの「リアルコミュニケーション」をしてきたから、自然とそのようなことに気が付き、できるようになるのだと思っています。私は当社の従業員は全員が幹部になれる能力を有していると思っており、さらにコミュニケーション能力を伸ばして、自分のポジションを高めてもらいたいと思っています。

私は以前、出張は基本一人で行くことにしていましたが、昨年から、海外出張に若手の課長クラスを帯同させています。日頃から営業やサービスに直接関係している人ではなく、本社や工場ですら主に内勤の人です。会社のトップが現地の代理店とこのようなやり取りをしている、お客さまがこのような課題を抱えているなどを彼らに直接見てもらい、自分たちの仕事の間接的にはあるが、お客さまや代理店の仕事につながっていることを体験してもらっています。

残念ながら、社長時代にはあまり人財教育に時間を掛けられませんでした。今はなるべく教育に時間を割こうと考えています。教育と言っても、講師をしたりするだけが教育ではありません。なるべくオフィスや工場の現場に出向き、そこで働く従業員に声を掛け、ちょっ



CEO メッセージ

とした気付きを話し合う。これも大事な教育だと思います。また、今年の4月から経験者採用向けの教育を充実すべく、日立建機の具体的な戦略や進むべき方向などを私自身の言葉で説明することを始めました。経験者採用の従業員は、さまざまなバックボーンを持った多彩な人たちで、我々のビジネスに大きく貢献してくれることを期待していますが、当社での経験が短く情報が不足しています。具体的な当社の事業方針を直接会社のトップが伝え、グループアイデンティティや Kenkijin スピリット、経営戦略などの話をする事で、社員同士のベクトルを合わせるにつなげていきます。

ガバナンス高度化と企業価値の向上

企業経営の立案においては、現中計の4つの経営戦略（顧客に寄り添う革新的ソリューションの提供、バリューチェーン事業の拡充、米州事業の拡大、人・企業力の強化）を基本にして、今後に向けて経営資源（人財、資金など）のリソース配分が大切です。お客さまの現場の課題を考えると、例えば機械の電動化や自動・自律化開発をさらに促進する人財が必要になっています。そのために日本で開発人財の強化も必要ですが、海外開発部門の強化が特に重要です。また資金に関しては、めりはりの効いた投資が重要です。例えば、北米での生産拠点や、南米のマイニング事業のサービス拠点強化、グローバルなレンタル事業の展開など、何を優先するかが重要です。特に、レンタル事業は先々のサーキュラーエコノミーを視野に考えなくてはなりません。

日立建機は監督と執行が分離している指名委員会等設置会社であり、資本構成が変わって今まで以上に取締役会の意見が活性化していますが、同時に、ガバナンスの高度化を進めています。新たにビジネスユニット制を導入して、開発から販売、サービスまでを通して事業を行うようになりました。品質・安全もガバナンスの重要項目で、品質部門は2023年度から社長直属の組織として独立性を確保しており、2024年度からは安全衛生部門とコンプライアンス部門を独立させて、社長直轄の執行役をつけました。まだ完成形ではありませんが、体制を変えながらガバナンスの実効性を高めています。

取締役会には3人の社内取締役（CEO,COO,CFO）がいます。戦略、実行、財務のトップが出席しており、議論の方向性や社外取締役の意見が執行役やその下の部門長にうまく伝えられています。執行が萎縮しないで成長戦略を計画できるように、活き活きさせることも私と社長の役割であり、バランスをとりながら議論を行っています。

2024年度の実効性評価で課題として挙げられた、経営戦略・事業ポートフォリオのさらなる議論や取締役会のモニタリング機能向上に向けた取り組みなどの意見を参考に、一段と議論が活性化するように取り組んでいます。また過去に事業や投資を進めてきた内容に関して、うまく進めたこと、予定通り進められていないことに対して「なぜ」を議論することも重要です。まだ完全ではありませんが、常に「なぜ」を意識し、次の事業や投資にその課題を活かしスピード感を持って行動することが重要です。大きく世の中が変化の中で、バランス感を持つことが極めて重要です。

ガバナンスの高度化を考えた際に、私は売上収益1兆円を超えるには壁があると考えていました。売上収益1兆円規模ならば事業規模を維持する従業員、教育、規則などさまざまなコンピネーションでガバ

ナンスを維持して対応可能ですが、1兆円を超えたことでガバナンスのさらなる高度化が必要です。私は売上収益1兆円から1兆5,000億円のレンジが、固定費の増加や業務の高度化などが求められて、組織運営が一番難しいと考えています。しかしこれを超えると安定化すると考えており、まさしく今が大事な時期です。

企業価値向上とガバナンスの高度化については、関係性が高いと考えています。業績の向上を図るのはもちろんですが、ビジョンの実現に向けて、お客さまや従業員、取引先も含めたステークホルダーの皆さまとの協創を図っていきます。2023年から役員報酬に譲渡制限付株式報酬制度を導入したことは株価を意識した経営の一端ですが、安全やコンプライアンス、品質など基盤の上で社会課題を解決し、企業価値の向上を図ることが重要です。

「第2の創業」ということで、我々日立建機は大きく一歩を踏み出しています。しかしさらに事業を拡大することはそう容易なことではありません。お客さまや従業員も含めたステークホルダーの皆さまおよび社会に認められ、その上でグローバルな事業展開を進めていきますので、今後とも日立建機グループの将来に、ご期待ください。



南米・コロンビアを訪問し、Cerrejon（セレホン）社の鉱山現場でお客さまと