

COO メッセージ

中期経営計画の4つの経営戦略を軸に
米州独自展開と
バリューチェーン事業を「深化」させ、
新たな成長領域において「進化」します。
そのすべての源泉が真の
ソリューションプロバイダーへの挑戦です。

代表執行役
執行役社長兼取締役 COO
先崎 正文



COO の役割、ありがたい姿に対する貢献

日立建機グループの企業文化としての強みは、Kenkijin スピリットにあります。私は1991年に日立建機に入社しましたが、昔も今も変わっていないと感じることがあります。それはお客さまに貢献し、お客さまが喜んでいただくことに、喜びを感じる集団であることです。我々の貢献とは、提供するオレンジ色の機械のパフォーマンスやサービスです。我々の機械がお客さまにどう使われるか、安全性・生産性にどのように貢献できるのかを皆で考えています。私たちの行動規範である Kenkijin スピリットは世界共通のキーワードとして、「Challenge (チャレンジ精神)」「Customer (個客志向)」「Communication (風通しの良さ)」で3つの「C」があります。ここでお客さまを中心に置き、それぞれの Kenkijin が使命に基づいたチャレンジを繰り返し、良いコミュニケーションで力を発揮しています。これは、全 Kenkijin が同じ価値観で仕事ができている成果だと私は考えており、企業文化や組織風土の強みになっています。

社長 COO の役割・責務は企業価値の向上を実現することであり、具体的な道筋は現中期経営計画に集められています。私は「最前線がすべての源である」と考えており、現場と現実を重視する経営をモットーにしています。その実行を確実にするために、社長就任以降に直接現地の Kenkijin と現場でコミュニケーションをすることで会社方針の徹底に努めてきました。なぜグループアイデンティティが必要なのか、中計の必要性などを含めて延べ30回以上、タウンホールミーティングや現地での会議で伝えてきました。対話が実際にスタートすると、Kenkijin にうまく内容が伝わらずに、理解してもらうことの難しさも感じました。ただ、日立建機はオープンで自由な会社です。

COO メッセージ

チャレンジや努力を重視しながら、できないことはできないと言い、活発なコミュニケーションで基本と正道の中において、解決策を見つけて出すことが貴重で重要であるという文化があります。我々はリアルを重視する文化もあり、ここでは双方向が重要です。これが、真の Kenkijin スタイルと私は確信しています。

日立建機グループのビジョン「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」の達成には、全 Kenkijin がお客さまの課題に共感して、その課題を解決することが自分自身の使命であるという強い想いが必要です。それには、CIF(Customer Interest First: 顧客課題解決志向)の姿勢を持ち、その行動ができることこそが、強い企業文化の形成になります。ここでは、第2の創業で制定したグループアイデンティティに基づいて、日立建機グループの存在意義に立ち返り、皆で行動をすることが、真のソリューションプロバイダーにつながります。私自身、世界中のお客さまと接する営業やサービスの前線、製造の前線での経験があり、お客さまや代理店、約26,000名の Kenkijin の課題が実感できています。すなわち、会社としての方向性をビジョンに沿って、経営判断することができると考えています。

中期経営計画「継承と進化」の取り組み

現中期経営計画「BUILDING THE FUTURE 2025 未来を創れ」の1年目は、良好な実績を持って終わることができました。その理由は、我々の成長ドライバーである、米州・マイニング・バリューチェーン事業が好調であったためです。その3つが全体業績を牽引したこと

に加えて、アジア・インド・アフリカなどで強い市場をより強くして、コンストラクションビジネスユニットやコンパクトビジネスユニットの商品と製品で下支えができました。

現中計は「継承と進化」をキーワードにしており、成長を続けるバリューチェーン事業や、大きく扉を開いた米州事業などの成果を「継承」して発展させるとともに、新たな成長にチャレンジして「進化」させることが重要なテーマです。4つの経営戦略の柱「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」を軸にしており、「真のソリューションプロバイダー」への成長を果たすことが必要です。

ここでの課題は、新たな成長にチャレンジして「進化」できるかに掛かっています。新たな成長へのチャレンジ、すなわち「進化」が次のテーマです。当社グループは、カーボンニュートラルという大きな社会的要請の中、欧州地域で先行して電動ショベルの開発・販売を始めています。豊かな大地・豊かな街を創り出す建設機械は油圧を必要としますが、その動力源が化石燃料型エンジンから電気やCO₂排出の無い水素に代わる時代に我々は直面しています。元々エンジンの開発・生産を行っていない当社は、より時宜を得たパートナー企業との連携や、競争環境を利用した中で、お客さまの価値を最大にできるよう進めていきます。そんな中、当社グループは多くのパートナーの協力を得て、欧州地域で先行して電動ショベルの開発・販売を始めていますが、建設土木業界全体としての普及率は高くありません。これは実際の建設現場には、ハードだけを提供しても解決できない課題が多く存在しているからです。そこで、パートナー企業と協創し、ハードだけではなく顧客課題を解決する手段を研究する場として、新たなソリューション研究拠点「ZERO EMISSION EV-LAB」を千葉県市

川市に開設しました。

新たなチャレンジに対しては、失敗を許容する企業文化があるということも重要です。その継承のため、新しい取り組みを行っています。2023年から価値創造のノウハウを学ぶ場として「日立建機グループビジネスコンテスト (KβC)」で Kenkijin の持続的な挑戦を推奨することで、企業文化の変革と新規事業の事業化を促進しています。再生事業は技術的に未知の点も多かったのですが、建設機械本体を自社の技術で再製造することにチャレンジしました。コスト的には厳しかったものの、ここまでできるという気づきがありました。再生事業は2030年度に再生部品の取扱量を増やすことで売上収益800億円をめざしています。2024年度中に兵庫県にある播州工場に集約・統合し、再生のマザー工場として、グローバル連携を強化します。これは、我々が標榜するサーキュラーエコノミーの資源循環型ビジネスの実現につながります。

米州事業とバリューチェーン事業の成果を「継承」して、発展させるため2025年度のKPI(重要業績評価指標)を掲げています。米州は自分たちで新たに切り拓くべき市場として、他社にはない独自の成長ストーリーの中核です。今期は2025年度の米州独自展開による売上収益3,000億円をめざして、その成長を確実にする施策を打ってきます。その一つが、マイニング事業です。北米でシェアの拡大とともに、今までほとんど浸透ができていなかった南米の展開が必要です。ここでは営業・サービス拠点の拡大に加えて、ダンプトラックの生産工場として、カナダの日立建機トラックや北中南米に拠点網を持つ部品再生工場のH-E Parts社、鉱山プロセス中の選鉱領域に強いBradken社、そして鉱山全体のサイトマネジメントシステムを提供するWenco社を有機的につなげることで、ダンプトラックの販売拡大をはじめとするマイニング事業拡大を図ります。米州の自社活動の再開に対しては、

COO メッセージ

「やっと来てくれたか。20年間待っていたよ」という、うれしく、重い言葉をたくさん頂きました。この言葉に報いるように、お客さまや代理店との繋がり、協創関係を作っていきたいと思います。米州代理店へは販売チャネルの多様化、ファイナンス事業の拡充も進めています。バリューチェーン事業は2025年度に売上収益比率50%超（2024年3月期：39%）をめざしていますが、その後どの様な方向性を新たに示すかが重要です。バリューチェーン比率は事業の安定性を高める指標の一つであり、景気に影響されやすい事業環境の中で業績の安定性を測る指標ですが、これだけが高ければ良いというわけではありません。新車販売次第で比率が低下するケースもあるため、絶対値である金額のKPI設定も検討しています。収益を安定させた先には、当社の製品やソリューションを選んでいただくお客さまの拡大を見込んでいます。

サステナビリティ活動と ステークホルダーエンゲージメント

世界それぞれの地域で豊かな世界を作ること、GDPの総和には一定の関係性があります。長期的なスパンにおいて世界各地で豊かな街を創ることを推進するため、建設機械の需要はこれからも増大が予想されます。需要は一時的に減少する時期があり、2024年度もその可能性が高いと予想していますが、建設機械業界は全体として長期的な成長産業です。

それと同時に、サステナブルな成長のためには限りある資源を有効活用することが必要です。ここに、我々の存在意義があり、ビジネスチャンスがあると考えます。我々は建設機械というハードを使いな

がら、お客さまの課題の中で環境対応を含めたカーボンニュートラルやサーキュラーエコノミーの実現へ貢献していきます。この展開にはDXとアライアンスが重要であり、当社グループは、その知見の獲得に努めてまいります。

我々はお客さまの車体稼働年数を1.5倍にするという、一見メーカーの利益に逆行する方針を打ち出しました。これは長期的な成長を睨みながら、お客さまへソリューションを提供する、地球環境的なソリューションとしてのサーキュラーエコノミーを打ち出す当社の戦略として、お客さまに受け入れられることと確信しています。稼働台数から収益が上がってくるもの、それがバリューチェーン事業です。稼働台数を増やすために新車の販売が必要ですが、よりバリューチェーンを重視した事業展開を図ることで、稼働台数と関与できる捕捉率を引き上げます。毎年の新車販売に加えて、市場で稼働する車体稼働年数を1.5倍にすると部品販売やオーバーホールなどのターゲットとなる稼働台数も1.5倍と利益の源泉が増えるため、この状況をめざしていきます。これは、サーキュラーエコノミーにもつながります。また、純正部品でメンテナンスされる自社レンタルを行うことで、高い中古価格の維持が可能になります。バリューチェーンの各プロセスで高い捕捉率が獲得できれば、業績が安定し、ブランディング効果から新車にもプラスになります。新車の需要環境は景気に影響されやすいためバリューチェーン事業を強化することが大事です。

当社のサステナビリティ活動は、ビジョンである「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」への寄与が最も重要です。外部環境の変化に伴う主なリスクと機会のもと、マテリアリティの実現をめざしています。例えば、「気候変動に挑む製品・技術開発」は建設機械を電動化することなどが、「資源循



ザンビアのファースト・クワンタム社の鉱山現場でお客さまと(右から4番目が先崎社長)

環型ビジネスへの転換」は再生事業を含むバリューチェーン事業を拡大しながら、車体稼働年数を延ばすと同時にサーキュラーエコノミーに貢献することなどです。「グローバルガバナンスの強化」はグローバルにサプライチェーンを高度化して、ここで人材活用することにより、地域社会へ貢献することです。すべてのマテリアリティが我々のビジョンと深くつながっていますが、ここでは世界共通の目標であるSDGsのもと、すべてのステークホルダーとの価値協創が必要です。

従業員とのエンゲージメントは個人個人の活動や成果がどのようにお客さまの課題解決につながっているのか、お客さまの不満だけでなく喜びの声をどう伝えるのか、などが重要と考えています。これが、ソリューションプロバイダーの考え方につながります。

お客さまとの関係は、上下関係ではありません。我々は、お客さまにとって課題を解決してくれる、無くてはならない存在になり、お客さまと日立建機グループがお互いを必要とする関係になることが究極のあるべき姿です。代理店や取引先を含むパートナー企業も同様で、

COO メッセージ

協創関係が実現できることです。協創関係の中で、お互いの企業価値が高まっていくことが重要であり、その姿を理想として追い求めます。なお、調達パートナーもお客さまと考え方は同じです。

地域社会については、企業活動には地域の理解と協力が必要です。多くの人財が必要な各地域の販売、サービス、開発、生産、それぞれの拠点において活躍しています。各メンバーにはそれぞれの価値観、会社人生を通じて実現したい個人目標があります。そのベースは家庭であり、家庭を取り巻く地域環境です。労働の対価としての報酬を得



るだけでなく、企業活動を通して本人が成長し、家庭がより豊かになり、ひいては地域環境に貢献できる、そのようなステークホルダーとの関係を創っていきたく思います。

企業の源泉はいつの時代も人財です。未来世代においてもそれは変わりません。AI や DX を使いこなして付加価値を上げるのも、お客さまの課題に共感し、寄り添って半歩先の解決策を作り上げるのも、一人ひとりのパワーです。地域社会に認められる会社であるからこそ、そのような素晴らしい人財が集まる、そんな会社にしていきます。特に、高校生や大学生などの未来世代に当社の活動を理解してもらい、近い将来に Kenkijin になりたいと思っていただける会社にしたいと考えます。その理解を得る行動として、工場や会社のオープンデーを作る、出張授業をする、インターンを受け入れる、そのような活動をしていきます。

株主・投資家の期待と株価を意識した経営

IR 活動などを通して、私が株主・投資家の声を伺うと、現中計で掲げた KPI を評価いただいていると感じます。現中計の策定時、深い議論の中で KPI を設定しましたが、その内容が適切であったと自信を深めています。提示した KPI の達成に全社一丸となって向かう中、その施策の一つがビジネスユニット制の進化です。各ビジネスユニットが顧客の支持としての売上収益を求めて、同時に連結ベースで調整後の営業利益を最大化する施策を展開することが必要です。今年度からビジネスユニットごとの ROIC を評価することをはじめ、目標値を定めながら各施策と連動させることに挑戦しています。

2023 年 3 月に東京証券取引所から「資本コストと株価を意識した経営の実現に向けた対応」が発表されて、自社の株価に対する議論が社内が増えてしています。私は現在の株価に関して満足していません。PER や PBR も相対的に低い上、株主や投資家との対話において、我々への期待値はもっと高いところにあると感じています。中長期的に、我々への期待値を高めていただくには、成長ストーリーを明確化して、対話・エンゲージメントで伝える必要があります。企業価値の源泉をどこに置こうとしているのか、顧客価値のどこを本質的に高めようとしているのか、それを明確にご判断いただいた先に、当社へ投資していただけるということです。同時に、説明責任と結果責任を果たすことが必要だと認識しています。これらの活動を通して、当社全体の資本効率向上に努めることで、株主・投資家に認められる企業となり、さらなる株価を意識した経営につなげたいと思います。

ニューコンセプト「LANDCROS」を制定

当社は 2024 年 7 月に、当社グループの想いの証として、ニューコンセプト「LANDCROS」を制定しました。これは、2023 年 4 月に発表したグループアイデンティティを議論した際に、日立建機が進むべき方向を一言で表すシンボリックな言葉を広く意見を求め、さまざまな「想い」を集約したニューコンセプトの策定にも取り組んできたものです。この言葉には、あらゆるステークホルダーに革新的ソリューションを提供し、ビジョンである豊かな大地、豊かな街を未来へつなげる役割を担いたいという強い想いを込めています。この「LANDCROS」の旗印のもと、真のソリューションプロバイダーをめざしてまいります。