

# CEO MESSAGE

執行役社長兼CEO  
東原 敏昭

**2017年度は飛躍へのギアチェンジを。  
日立はデジタル技術を活用した社会イノベーション事業で  
グローバルに新たな価値を創造します。**

「10年後の日立はどのような会社になっていますか？」

日ごろ、投資家や株主の皆様にお会いすると、よく問われます。これに対する私の想いは明確で、「『イノベーションといえば日立』といわれる会社になる」とお答えしています。

「日立は、社会が直面する課題にイノベーションで応えます。優れたチームワークとグローバル市場での豊富な経験によって、活気あふれる世界をめざします」

これは、日立がグローバルに掲げるVisionです。私たちは、このVisionを実効あるものにするべく、自らの事業を通じて、グループ全体で持続可能な社会の構築に取り組んでいきます。

## 飛躍へのギアチェンジを

現在、日立は2018年度をターゲットとした3カ年の中期経営計画（「2018中期経営計画」、以下、2018中計）を推進しています。その初年度となる2016年度は、今後の成長に向けた強固な基盤構築の1年と位置づけ、さまざまな改革に着手しました。その結果、個々の事業のオーガニックな成長もあり、売上収益、調整後営業利益、EBIT、親会社株主に帰属する当期利益のすべてにおいて、期初計画を上回り、かつ、ROA\*やフリー・キャッシュ・フローなども改善、マーケットの皆様とのお約束を果たすことができました。

### 2016年度の業績と2017年度の計画

	2016年度	2017年度(計画)
売上収益	9兆1,622億円	9兆500億円
調整後営業利益	5,873億円	6,300億円
調整後営業利益率	6.4%	7.0%
EBIT	4,751億円	5,800億円
EBIT率	5.2%	6.4%
親会社株主に帰属する当期利益	2,312億円	3,000億円

社内改革においては、事業の選択と集中を推し進め、上場子会社3社（日立物流、日立キャピタル、日立工機）の非連結化や低収益事業における構造改革などを断行しました。また、組織をプロダクトアウトからマーケットドリブンの体制に移行、さらに、新たな価値創出を可能とするIoTプラットフォームLumadaの立ち上げにもまい進しました。

現在日立は、そのLumadaを軸に、ビジネスモデルの変革を進めています。コンサルティングや製品、システムインテグレーション(SI)などを個々に提供する企業は、グローバルに数多く存在します。しかし、お客様の課題発掘から実際のシステム構築、さらには、メンテナンスに至るまでのトータルソリューションをEnd-to-Endでデリバリーできる企業は日立のみと自負しています。株主の皆様からも、当社の強みと変革のあり方をご理解いただいており、「日立の掲げる方向性は正しい。その実現に向けて、スピード感をもって取り組んでほしい」とのお声を頂戴しています。私たちは、そのご期待に応えるべく、2017年度を飛躍へのギアチェンジの1年と捉え、成長に向けたさまざまな取り組みをグローバルに加速させていきます。

\* ROA (総資産当期利益率) = 非支配持分控除前当期利益 ÷ 総資産 (当年度期首と当年度末の平均) × 100



## 最適な事業ポートフォリオ構築とバランスシートの再設計を促進

さて、前回の統合報告書において、私は「近づける事業」と「遠ざける事業」を明確に位置づけ、デジタル技術を活用した社会イノベーション事業に注力することをお約束しました。そこで昨年度は、そのお約束を果たすべく、上場子会社の再編など、距離を置く事業の整理を行いました。そして、2017年度。これからは、飛躍へのギアチェンジを図る中で、日立グループ内のシナジーを意識、中長期的な視野を有しつつ、企業価値の向上に貢献するM&Aにも果敢に取り組んでいきます。この2018中計では、前回の中計と比較し、投融資のための金額としてほぼ倍増となる1兆円を掲げています。日立は、現時点においても、優秀な人財や技術を有しているとの自負はあります。一方で、いまだに十分には攻め切れていない地域におけるビジネスチャンスの拡大やデジタル化に向けたリソース強化、保守・メンテナンス事業の拡大などは喫緊の課題であり、これらを今後の戦略的M&Aのポイントと位置づけています。2017年7月に買収した米国の空気圧縮機メーカーであるサルエアー社は、まさに日立グループ内のシナジーを生かすことのできる好例です。サルエアー社が有する既存顧客は約4,000社。そこに日立の製品群はもとより、新たにLumadaを活用したデジタルソリューションの提供が可能となるのです。また、英国の昇降機の販売・据付・保守サービスなどを行うテンプル社の買収も、これまで中国、日本が中心であった昇降機事業における英国ならびに欧州への本格参入、世界展開の一環であります。

一方で、各ビジネスユニットやグループ各社が個別に利益を追求、M&Aなどに取り組むのみでは、日立グループ全体のバランスシートの効率化には直結しません。そこで、日立全体の最適な資産配分を実現し、資産収益性の最大化を図るべく、2017年4月、CEO直轄の投融資戦略本部を設立しました。同本部は全社的な戦略のもと、投資案件の精査、優先順位の策定などに取り組みます。

不確実性が高いこの時代において、日立は、地政学リスクや環境問題を考慮したエネルギーミックスなど、グローバルなトレンドに対応したリスクマネジメントの徹底を図りつつ、継続的な事業ポートフォリオの見直しなどを通じて、バランスシートの再設計にも注力していきます。

## 日立グループ丸となり、キャッシュ創出力を強化

また、ここまでに掲げたような最適な事業ポートフォリオの構築、バランスシートの再設計など日立グループ全体としての取り組みに加えて、私は、社員一人ひとりのコストやキャッシュに対するマインドセットが継続的な成長を加速させるものと考えています。日立は、歴史的にモノづくりのマインドが社内全体に浸透しているため、工場単位で製造原価を下げるというコスト意識は比較的に高いものがあります。一方で、グローバル企業として、競合他社に伍していくためには、稼ぐこと、キャッシュを創出することが重要です。しかしながら、社内において、それらに対する意識はまだまだ足りないと考えていました。そこで、国内外の拠点を訪問、私の想いをダイレクトに伝えるべく、社員を対象としたタウンホールミーティングなどを繰り返しました。その結果、社長就任から3年を経たいま、私の想いは確かに浸透し、デジタル技術を活用した社会イノベーション事業へのシフトを図る中で、社員におけるコストやキャッシュに対する意識、改善に向けた気概が大きく変わってきたという手応えを感じています。

私たちは、現在、グローバルの競合他社をベンチマークに、事業ごとにあるべきコスト構造の目標を掲げて、グロスマージンの最大化とSG&A<sup>\*1</sup>の最適化を図り、キャッシュ・コンバージョン・サイクル(CCC<sup>\*2</sup>)の改善にも取り組んでいます。今後は、日立グループとして、Lumadaによるデジタル技術の活用で、業務プロセスの見える化や最適化を進め、さらなるコスト構造の変革、キャッシュ創出をめざします。

### 経営基盤強化による業績改善策

## Hitachi Smart Transformation Project



\*1 SG&A: Selling, General and Administrative expenses (販売費及び一般管理費)

\*2 CCC: Cash Conversion Cycle (製造・サービス等)

## ガバナンス強化と株主還元のあり方

---

日立において、キャッシュ創出などへの意識が格段に高まった要因の一つに、取締役会の体制強化があげられます。昨今、取締役会による経営の監視・監督やその実効性、経営の透明性など、ガバナンスに対する株主の皆様の関心がより高くなっています。日立は、国内にてコーポレートガバナンス・コードが策定される3年前の2012年に、他社に先駆けて、コーポレートガバナンスガイドラインを策定しました。さらに2016年には、取締役の任務にCEOの解任や後継者の選出を追加するなど、真のガバナンス向上を図っています。そして、国籍も多岐にわたり、かつさまざまな分野の第一線で活躍する社外取締役は、当然のごとく、私たち日立にグローバルスタンダードの利益水準、戦略実行を求めているのです。「利益水準の低い事業においては、その対策をもっと速やかに実行すべき」など、グローバルで勝ち抜くための明確な方針が示され、取締役会における議論では、毎回、多くの気づきがあります。現在、取締役会の考え方を私たち執行役で共有、具体的な取り組みをもって経営に反映していくという、ポジティブなサイクルを確立しつつあるものと実感しています。

さらに、株主還元においては、2018中計期間中、将来に向けた成長投資と株主還元の双方を追求していきます。2018中計において、私たちは当期利益4,000億円の必達を掲げており、その着実な拡大に加えて、キャッシュ・フロー改善による1株当たりの配当の安定的な拡大を、株主還元の軸としています。2016年度からは、株式報酬型ストックオプションも導入、私たち経営陣が株主の皆様と株価変動によるメリット、リスクをより一層共有できるようになっています。日立は、今後も中長期的な視点で、企業および株主価値の持続的な向上をめざします。

## 日立のサステナビリティ経営

---

さて、企業として収益を向上させて、株主の皆様や社会に還元すること。これは企業の使命であります。一方で、現在では、社会との共生、つまりサステナビリティ経営も求められています。2015年、国連において、世界が直面する最も差し迫った課題として、「17の持続可能な開発目標(SDGs)\*」が掲げられ、2016年には気候変動に対する世界的な対応強化を目的としたパリ協定が発効されました。このように、地球規模の課題に対して、企業が事業活動を通じて果たすべき役割は、以前よりも大きくなっているのです。

日立の社会イノベーション事業は、まさに事業活動を通じたサステナビリティ経営そのものであり、人々の生活や地球環境を長期的な視点で見つめ、持続可能な社会と人々のQuality of Lifeの向上をめざすものです。日立はこれからも社会イノベーション事業を通じて、社会が直面する課題に率先して応え、SDGsなどの国際的な目標達成に貢献していきます。

\* 2015年9月に国連が採択した17の目標と169のターゲットからなる持続可能な開発目標



## THE FUTURE IS OPEN TO SUGGESTIONS

「社会イノベーション事業とは何ですか?」

私たちが日立の強みであるOT・IT・プロダクトを掛け合わせた社会イノベーション事業にフォーカスすると宣言してから、幾度となく、お客様や株主の皆様から頂戴してきた質問です。それから7年。私たちは社会イノベーション事業において、着実な成果、実績を重ねてきました。そして現在、デジタル技術とイノベーションとの組み合わせが、ビジネスや産業構造を変革しつつあるIoT時代を迎え、日立の社会イノベーション事業の存在がクローズアップされています。日立の創業以来の強みであるOTと50年以上にわたって培ったITに、ビッグデータ分析やAIをはじめとしたデジタル技術を融合させた社会イノベーション事業に、マーケットの皆様から多くの期待が寄せられているのです。日立のこれまでの実績と未来に向けた取り組みがグローバルに根づきはじめたと考えています。

そして2017年4月、社会イノベーション事業の中長期における基盤づくりの一環として、未来投資本部を設立しました。これは、日立として、企業価値をいかに向上させるか、どのように今後をリードする人財を育てるべきかを意識した際、次世代テクノロジーの潮流や世の中の変化を捉えた中長期的な強化分野の検討が必須であり、そのプロジェクトを統括する組織が必要という結論に至ったものです。未来投資本部では、先端ロボティクス・AIをはじめとした複数のプロジェクトにおいて、各々のリーダーがプロジェクトメンバーとともに、日立の創業の精神の一つである「開拓者精神」を抱きつつ、次世代の日立をけん引するイノベーション、ビジネスの創出に挑戦しています。

日立は、さまざまな経験、知識、技術、アイデアを兼ね揃えたプロフェッショナル集団であり、世の中に貢献する数多くの事業、製品群などを有する企業です。私は、日立のCEOとして、それらの強みを「One Hitachi」として生かすことで、プラスアルファの価値を創造する企業へと成長させます。

現在、世界中で展開するグローバルブランドキャンペーンのキャッチコピー「THE FUTURE IS OPEN TO SUGGESTIONS (未来は、オープンだ。アイデアで変えられる。)」には、顧客協創によるオープンなイノベーションを通じて、未来づくりに貢献していく私たちの決意が込められています。

飛躍に向けてギアチェンジを図る日立にご期待ください。

2017年8月

執行役社長兼CEO

東原敏昭

