

(2023年10月16日講演)

## 6. 未来を創る戦略的事業再編と経営改革

～我が社の財務戦略／金融機関に期待すること～

株式会社日立製作所 代表執行役 執行役副社長 河村芳彦委員

1時間ぐらいが私の話で、あとの1時間が皆さんとの議論となっているので、宜しく願います。前回、神田主査が金融機関に期待するという言葉はアメリカにはないとおっしゃっている中で、表紙には「金融機関に期待すること」と書いてあります。後半に期待することを書いているので言及させていただきます。今日は3つのことをお話しします。日立製作所の概要です。もう皆さんがイメージされる家電等々の事業ポジションは縮小しています。社内でテレビのコマーシャルをこれからどうするかという話もしますが、皆さんには今、日立が何をやっているかはあまり馴染みがないかもしれませんので押し売りの、私共の会社の宣伝を若干申し上げます。それから、この10年間ずっと経営改革として、どういふことをしてきたかということです。それから経営改革には人財ポートフォリオや制度の入替えが要るので、それをどのようにやってきたかということです。そして日本経営の遺物である中期経営計画(以下、中計)です。日本の会社しか真面目にやっていないのですが、この今走っている中計で何をやっているかということと、最後にまとめということでお話をしたいと思います。

経歴ですが(P2)、私は日立には中途入社で、もともと1979年に三菱商事に入りました。そこに35年いて、日立にお世話になったのは2015年なので、今8年が終わって9年目です。日立はテクノロジーの会社ですが、私は非テクノロジー系をずっとこの8年間歩んでいます。今の仕事は最高財務責任者-CFO、それから最高リスクマネジメント責任者-CRMO、財務統括本部長、投融資審査統括本部長ということで、主に財務経理、それからリスクマネジメント、審査等の仕事をしています。銀行とはほとんど縁がありませんが、昔若い時に世界銀行に出ている、ワシントンの本部で4年ほどエコノミストをしていました。ここは、いわゆる今議論している銀行業務ではなくて、発展途上国に資金を入れて開発を支援するという仕事だったので、銀行業務そのものには関係がありません。世銀が相手をしているところは、その国の中央銀行と財務当局ですから、そこで当時はワシントンコンセンサスというものがあって、アメリカ流の市場によるいろいろな意思決定がいいのだらうということで、金融の市場化といった指導を世銀はしていました。そういう中で市場と金融機関というものを若干見てきた経験があります。

日立の歴史ですが、日立は100年超企業です(P4)。1910年に、これは「くはら」と読みます。日立のずっと山のほうに銅鉱山があって、従来はここが主だったのです。その機械

の修理工場としてスタートしました。創業の精神は「和」「誠」「開拓者精神」と言っていて、これは今でも生きています。この創業者、これは「おだいら」と言います。一橋大学の小平（こだいら）ではなくて「おだいら」と言いますが、小平さんが東大の工学部を出て、この会社を創業しました。右側の創業小屋でモーターを作ったのですが、これは、2021年に、日立の企業理念とともに1世紀を超えるこれまでの事業と社会貢献のあゆみを紹介する企業ミュージアムとして日立市大みかにオープンした「日立オリジンパーク」に再復元されています。日立オリジンパークは一般にも開放しているので、お時間があれば一度ご覧になると、日本の産業の勃興史の最初のところをご覧頂けると思います。

今の会社は巨大なコングロマリットになっていて(P5)、連結で約700社の会社から成っています。今、上期の決算の真最中ですが、これだけの会社の数字を決算で集計するというのは、もちろんITシステムが集めてくるのですが、連結調整でかなり事業背景に対応した説明が必要なので、今、膨大な作業をしています。そして従業員が32万人です。これはペイロールに乗っている数字なので、多分周りのご家族等々を入れたら100万人位の関係者がいるのではないかと思います。そして売上が10兆円強です。それからAdjusted EBITA、キャッシュフローの一番大きい塊ですが、これが8,800億円ぐらいです。そして税金を払った連結のネット利益が6,491億円という規模の会社です。利益の規模で言うと、日本の会社を大きい順番から挙げて20番から25番位のところではあります。

日立の事業の変遷です(P6)。日本で初めてというテクノロジーが多く、大型の電気機関車も日本で初めてです。テレビは日本で初めてではなかったと思いますが、原子力発電所、スパコンも日本で初めてです。この辺は日本で初めての事業がありましたが、今変わってきていて、こういう個別の単体の製品を作るよりも、社会イノベーション事業の方に特化しています。これはどういう意味かというところ、まずインフラをやりたいと、それもドンガラを作るだけではなくて、デジタルでデータ化してインフラの最適なオペレーションをやりたいと、というところへ今シフトしてきています。ですから冒頭に申し上げた、冷蔵庫のような家電を作って売るなどは、だんだんと主流ではなくなってきています。

現在のセグメントの中の売上の構成ですが(P7)、デジタルシステム&サービスが21%です。これはいわゆるIT、デジタルの関係です。それから次の21%がグリーンエネルギー&モビリティです。ここで送電網や風力発電、鉄道車両等々をやっています。コネクティブインダストリーズというのは、昔からやっているハードウェアが中心で、いろいろなモーターや、例えば浄水場のシステムの設計、あるいは医療機器などです。それから関係会社で自動車部品のオートモーティブシステムがあります。私は今この会社の会長をしていますが、これも巨大企業で、1兆円の資産を持って2兆円を売り上げています。それから日立建機ですが、これは建設機械の会社で、日本ではコマツさんの次に位置する会社です。そして日立金属という会社がありました。ちなみに日立建機と日立金属は、上場の子会社は良くないのだと資本市場からも強く言われて、資本関係を見直してきました。今、上場

子会社は1社もありません。

日本の市場があまり成長できないので、ここ10年、基本的には経営資源を海外に振っています(P8)。従って新規の設備投資も海外、M&Aも海外ということで、海外比率を上げていて、現在売上の62%は海外で占めていることになります。日本もまだ4兆円あります。次は中国を含んでいるアジアで2兆6,000億です。この下が北米で1兆8,000億です。次が欧州で1兆5,000億、そしてその他という構成になっています。

これに応じて海外の人員比率も59%となっています(P9)。13万4,000人ほどが今日本にいますが、あとは皆、外国ということです。

それから、実はこの表は非常に我が社の経営改革を語る上で外せないもので(P11)、私が日立に入ったのは2015年であり、その数年前にドンと赤字が出ました。2015年は利益で言うと、右側の1,721億の辺りです。ですが問題はこの2008年で、7,873億円の赤字が出ました。これは当時の日本の製造業ではレコード・ネガティブ・ハイの数字でしたが、ここが赤字になって、これは会社が潰れるのではないかというようなことがあったらしいです。ところがこの2008年だけではなく、その前の数年間を見て頂きますと、ずっと調子は良くなかったのです。2008年に当時最大の赤字を出して、さあどうなるかというところから経営改革が始まりました。いろいろなことを行って、だんだんと収益が回復してきていて、手を打ち始めて以降、でこぼこはありますが、ずっと黒字基調で会社は動いてきています。やはりこういう大きな何かのデスラプション・ポイントがないと、会社は変われず、ずっと順調にいくと、なかなか会社を変えようという感じにはなりません。こういうデスラプションが会社の変わる契機になったということです。

先ほど、中計というのは日本独特の仕組みだと申し上げましたが(P12)、もう1つ議論しなければいけない問題で、統合報告書というものがあります。この中計と統合報告書というのは日本の会社で一生懸命やっていて、外国の資本市場で説明する時にはあまり興味を持って貰えないものです。全く意味がないかというという意味はあるのです。3年タームで、3年間ですから1,000日の事業環境をきちんと確認して、会社としてやらなければいけないことを確認し合って、マネジメントで確認をして全社員に通達します。場合によっては現場レベルでいろいろなディスカッションをして、さあ行こうということをやっていくために、この中計があります。一番左側の2010年に先ほど申し上げた経営危機があつて、そこから脱却をするということで、実施したことを書いていますが、カンパニー制を導入しました。工場単位での事業を、カンパニー制で独立採算のように運営するようになりました。それから不採算事業からの撤退です。これはまた後で議論があればお答えしますが、日立のような伝統のある大会社からすると、不採算と言っても事業を止めるのは大変なことです。例えばお客さまである取引先の都合とか、地域コミュニティとの関係もあつて、不採算事業だから止めるということが、なかなか簡単にいきません。それからスマトラという

のはスマートトランスフォーメーションで、要すればコスト削減のことを言っています。右の方に来て、一旦危機から脱却したので、ではこれから成長するぞということで、事業の入替えをすることになりました。SIB というのは先ほどのソーシャル・イノベーション・ビジネス(社会イノベーション事業)で、社会インフラに特化しようということです。インフラもドンガラを作るだけでは社会貢献が限定的なので、裏側でデジタルを絡めてインフラのコントロールをして付加価値を高めるということに特化してきました。スマトラも継続するということです。不採算事業は大体見直してきたので、次は低収益事業です。黒字で利益は出ていますが、相対的に収益が低い事業からは付加価値を高めてくれるパートナーを探すなど撤退してきました。その次のこの辺(2016-2018 の列)から私が経営チームに入ります。やはり前回のレビューにもありましたが、どれだけ今の仕事をデジタル化できるかが大きなポイントになります。例えばカンパニー制だと、カンパニーは大きいので、更にその下を細かく BU-ビジネス・ユニットに区切りました。今この BU は約 20 あります。そこの担当役員が全責任を負って世界戦略をやっています。それからフロントというのは日立の用語で、これは営業で、お客さまとの関係を強化するということです。従来、日立は物を作る会社なので、良いものを作れば売れるだろうということでやっていたのですが、これだけ競争が厳しくなると、やはり営業を強化しなければいけないので、このフロントの強化です。それから Lumada というのは日立の今のキーワードです。これは Illuminative と Data を組み合わせた造語です。Illuminative-光を照らす啓蒙的な data ということで、いろいろなインフラ、機械、工場、自動運転、列車の運行など、全部ネット上で制御したデータを活用して価値を創造するという意の言葉です。それからポートフォリオの再編ということで、この辺から上場子会社との資本関係を見直し始めてきました。更にもっと成長するのだということで、先ほどの社会イノベーション事業にもっと注力しようということです。もっとインフラに注力するということで、個別の仕事を縮小してきました。例えばエアコンの仕事をジョンソンコントロールズとの合併にして、向こうをマジョリティーにしました。海外家電の仕事はトルコのアルチェリクをマジョリティーにして、だんだん遠ざけてきています。それから経営基盤の強化です。これも後で出てきますが、ガバナンスをどうするかということです。特に世界戦略をやるため、日本的なガバナンスは通用しないので、ガバナンスをどうするかということをやってきて、今は一番右側となっています。今日は資料では missing ですが、24 年度-来年度を最終年度とする中計を今動かしています。

これも先ほどの大赤字を出した時の表と並ぶ大事なところで、どれだけの会社を出し入れしたかをまとめてあります(P13)。特にご覧頂きたいのはこの右側で、ずっと上から下へ下りてくると、2020 年 7 月の ABB があります。これは旧名称アセア・ブラウン・ボベリという、スイス、スウェーデンのダブルヘッドクォーターズの会社ですが、ここのパワーグリッド-送電網の事業部を 1 兆円で買いました。それから右側、2021 年 7 月のグローバルロジック社というのはシリコンバレーにある、いわゆるデジタル、IT の会社です。具体

的には、銀行もそうですが、今は大きい汎用コンピューターを回していく仕事はあまりなくて、基本的には出口はスマホやタブレットになっています。いろいろなオペレーションの出口を、タブレットやスマホでどこまで設定できるかということに専門にやる会社で、1兆円で買いました。それから日立ハイテクという、医療機器や半導体の製造装置をやっている会社は、上場子会社でしたが、今度スピンオンして中に入れました。これは戦略分野なので中に入れて非上場化して、機動的に経営できるようにした方が良いだろうということです。それから2020年の4月、日立化成です。これは上場会社で、日立の御三家といわれている、本社以上に伝統がある会社でしたが、これを100%ダイベストし、昭和電工に譲渡しました。それから去年の8月、日立建機ですが、この会社も今まだ25%の株を持っていますが、伊藤忠とJIPにこれもダイベストしました。それから2023年の日立金属です。名門企業でしたが、アメリカのファンドに全部譲渡して、綺麗に上場会社はなくなりました。

ここが今申し上げたことのまとめの表です(P14)。2011年3月以降、国際電機、日立建機を持分化して、それから日立キャピタルというGEキャピタルと同じような会社があったのですが、これは小山田委員長のところへお願いして売却しています。それから今申し上げた会社がずっと出ていますが、日立工機、機材、アラクサラ、クラリオンも日立が持っていたのですが、売却しています。化成、日立ツール。これは日立金属の上場子会社です。そしてマクセル、日立物流と、ずっと売却してきた歴史があります。

これをご覧頂くと(P15)、海外比率がずっと上がってきていて、先ほどのように、もう国内市場が成長できないし、資本市場の厳しい、every quarterly 成長しなさいという要求があるもので、必然的に外国に投資をすることになります。会社数の変化ですが、今は先ほどの700社の中で、もう83%、8割強が外国の会社になっています。

これがLumadaという先ほど申し上げた概念です(P16)。今4つの象限に分けて考えていて、時計回りで左から行きますと、先ずマネージドサービスです。システムをクラウドに乗せて遠隔で制御していくというサービスを今展開しています。それからデジタルエンジニアリングですが、先ほどのシリコンバレーで買ったグローバルロジックを中核にお客さまのデジタル化を設計する、そういうエンジニアリングをやっています。そして設計をすれば当然システムをまとめる仕事があるので、システムインテグレーションをして、もう一回左側に戻ってきますが、当然ハードが要るので、(コネクテッドプロダクトとして)若干のハードを出していきます。この4象限をぐるぐる回しています。お客さまの経営課題を理解して、設計して、IT-インフォメーションテクノロジー、このOTというのはオペレーションテクノロジーですが、プロダクトでソリューションを出して、インテグレーションをして、解決方法を実装して運用していきます。この4象限でやろうということで今、回しています。

例えばということで(P17)、グローバルロジックというアメリカの会社経由ですが、マクドナルドには我が社の Lumada が入っていて、マクドナルドに行かれると、今ほとんど紙のメニューなどはなくて、全部注文用の端末や携帯電話で以って、厨房やレジまで情報をつないでいます。これは我が社の仕組みです。

それから建設現場です(P18)。こういう現場の工具も、どういう現場でどういう工具が要るかというのは難しいのですが、それを全部、私共の方でクラウドに乗せていて、特定の現場にどういう工具がいつ要るかをリアルタイムで把握しているので、すぐデリバリーできます。

それからこれは自動車会社で(P19)、ステランティスというのは、元のクライスラーを傘下に入れているイタリアとフランスの合弁会社です。ここの工場でも私共のシステムを裏側で回しています。特に車載ソフトウェアです。今、車の機能はほとんどソフトウェアで制御しているので、それをアップデートすることで、外見は古くても中のソフトウェアはいつも新しいという状況を特にガレージへ持ってこなくても、ダウンロードしてもらって更新するという仕組みを展開しています。

それから欧州の金融機関でも、このデジタルでもって、300位と言われていますが(P20)、お客さまに銀行に行かなくてもいいような様々なアプリケーションを提供しています。これは日本の銀行には、いろいろな規制の問題があって難しい面もあるのですが、またご検討頂ければと思います。

それから ABB のパワーグリッド事業を買って(P21)、今日立エナジーと名前を変えていますが、1兆円で買収しています。これは、発電事業の EPC が日立は大変苦しくなってきたのです。火力で石炭を回してやるというのは、今もうほとんど三菱重工さんに集約していて、我が社は火力発電所の設計を、エンジニアから全部、三菱重工に移って頂いています。そして原子力も地震による被害がありましたが、最近は再稼働に向けて新規制対応などの仕事をしています。原子力含め、発電所の仕事を縮小し、その代わりに送電網の仕事に入替えようということで、この ABB のパワーグリッド事業を買いました。送電網はどうして必要かという、特にリニューアブルエネルギーが入ると、太陽が照っているか、風が吹いたかによって出力が決まるので、送電網にもものすごく負荷がかかるのです。だからそれを一新しないとリニューアブルエネルギーは送れないということで、これからはこれだということで、思い切って買いました。目論見が当たって、現在この仕事は絶好調になっています。1年間で1兆円位の売上がある会社なのですが、3年分ぐらい、3兆円強の受注残があって、もうお客さまにデリバリーを待っていただく位、今、送電網のリハビリテーションが世界中で起こっています。特に欧州はこの現象が激しくて、去年からロシアによるウクライナ侵攻でガスが行かないので、こぞってリニューアブルになっているのです。ところが欧州も風車やバイオマスでも、発電所の立地が限られるので、今、中東から電力

を取ろうとしています。ですが中東は中東で、ガスや原油で出すと値段が動くので、電力に変えて送るということで、その送電を私共の会社がやっています。例えばサウジアラビアの砂漠に、太陽光のパネルを置いています、その電力をうちの送電網を使ってカイロへ出して、エジプトから大陸に送っています。1,000 キロ全く **debilitation**—減衰がなく送れるテクノロジーなので大変重宝してもらっていて、今この仕事が佳境に入っています。アメリカでも今送電網の売上増が続いています。後でまた議論があればやりますが、日本が難しいのは沖縄を入れて 10 電力あり、この電力会社がみんな個々に送電網を持っていることです。発電の方は、どこに原子力発電所を造るかだとか、火力をどうするかということと地域性が高いので、10 の地域会社がやればいいのですが、送電網までバラバラに持つことは国民経済的には意味がないのです。経済計算が合いません。例えば北海道で電力が余って九州で足りない時に、ちょうど北海道・九州というのは 2,000 キロあるので、我が社のこの送電網を使うと、2 つ飛ばせば一気に行けるわけです。**debilitation** もなしです。ところが今は、北海道管内の電力が東北電力に入って、そこでまたスイッチ、減圧があって、福島の東電のスイッチに入って、またそこで電圧が下がり、今度は中電の管内に入って、何ととっても糸魚川のあの大きな問題があるので、そこでまた発電機を回して周波数を変えて、関電に入って中電に入って九州に入るので、北海道から 100 ぐらい送ろうとすると、半分ぐらいしか行かないというのです。だから行かなかった 50 の分は、更に余分に石炭を回すことになるので、日本でもやれば良いと思うのですが、電力会社がやはり政治的に非常に大事で、先生方のいろいろな面倒を見ているものだから、なかなか動けないということがあります。

それで、ABB はどうしてこのような事業を売ったのかということ。ABB はもう基本的にはロボット、それから様々な工場のオートメーションに特化するということで、大規模にリスクを取ってやる仕事からは出ようということでした。たまたま私共のそういう発電所の方から、この送電網に行くという仕事と、彼らももう売ってもいいとマッチしたので、買いに行ったということです。

22 ページに行きます。グローバルロジックという会社も、1 兆円の買い物で、2 回続けて行きました。もともと売上が 2,000 億円位の会社を 1 兆円で買いに行くというので、これも先ほど申し上げたように、基本的には大型の汎用のコンピューターでやるというよりも、まずは分散的に、かつ出口をスマホやタブレットで、クラウドへ上げてやるという時代が来ているので、我が社もということです。小山田委員長の銀行は私共の会社の一番大事なお客さまで、汎用的なシステムを汎用して頂いています。もちろんそういう事業もやっていくのですが、だんだんと時代が移っていくということで、こういう会社を買って、今これは世界展開をしています。でもいろいろ問題が起こっています。商売上の問題ではなくて従業員についてです。実はこの分野は世界的に人がいないのです。日本ではほとんどこのデジタル関係の人はいません。従ってアメリカでやることになるので、今この会社の本社はシリコンバレーにあるのですが、研究開発の人間も今 100 人ぐらい送って、運営

しています。ところが今シリコンバレーも労働市場が非常にタイトになっていて、結局、次は東欧に人を採りに行くだとか、ラ米、南米でやることになるわけですね。続けてルーマニアの会社とウルグアイの会社を、この会社経由で、人を採るために買いに行っています。例えばウクライナで何が起こったかという、あそこには約 7,000 人のデジタルエンジニアを置いていたのですが、戦争が始まって、避難しなければいけないというので東側へ出て行ったり、場合によっては手を挙げて従軍している人もいて、生産性が落ちてしまいました。今また戻っていて、キエフの周辺に沢山いるのです。IT なので工場があるわけではないので、人とこのネット環境があればできるのでいいのですが、やはり日本やアメリカで人が採れなくなっています。また、インドも飽和しているので、東欧に行くとそういう問題があります。ラ米はラ米でまたインフレなど違う問題がありますが、そういうところで人を手当てしないと人がいないので、この分野は今できないということになってしまふのです。やはりまず日本をどうするということがあって、この間少し申し上げたように、東大の理一のように、昔の学科は好きなだけやったらいいですが、もっとこういうデジタルエンジニアをどうするか、学校をどう改革していくかという問題が、非常に根っこにあるということです。

次は 23 ページですが、このように会社のポートフォリオを変えてきて、社員の構成としても、外国人が増えると当然ガバナンスを変えないと駄目だということになってきて、取締役会の構成にも大胆に手を付けています。これをご覧頂くと、2011 年、会社が危機になってから数年ですが、それと今とどのように変わったかを表しています。社外取は 2011 年は 4 名で、今は 9 名です。桃色が女性で、青色が外国人で、白が日本人です。社内の取締役、非執行が 1 人です。これは役員を経験した OB が入っています。それから社内の取締役は執行役兼務で、これは社長と会長です。12 名のうち 9 名がもう社外になっています。社外の方の名前を出していますが、井原さんはソニーの副社長だった方です。ラヴィ・ヴェンカテイスンは、シリコンバレーで成功したインド人の IT 経営者です。ハーバードビジネススクールですね。キャロルさんはアングロ・アメリカンの初めての女性の社長、会長です。ハーバードビジネススクールですね。菅原さんは経産省の事務次官です。ハーランさんは GE の元ナンバー2、副社長です。ペントランドさんというのはペイパルの弁護士です。山本高稔さんは野村証券で、有名な日本で一番のアナリストの投票で何かになっている方です(日経アナリストランキング企業総合部門 1 位)。それから吉原さんは、KPMG のアメリカの本社のナンバー2 で、アメリカに住んでいます。この方を日本人とカウントするか外国人とカウントするかはいろいろあります。ルートヴィッヒさんは、アメリカのビジネススクールの先生です。これだけの方が入っていると、特に外国人の人たちというのは皆さんご意見があるのです。パンデミックの時には東京に飛行機で来られなかったので、全部テレビでやりましたが、テレビでやると横同士の何か調整をするなどはないわけです。テレビに向かって演説をするだけです。取締役会というのは何かを決めなければいけないので、どのように最後に合意を取るかということが重要ですが、この部分で非常に苦



労しています。

それから人財ですが(P25)、要は昔の年功序列など、メンバーシップ制で会社に入ったらずっと年を取って、ずっと一緒にいてということでは、これだけのグローバルをやる時には対応できないということで、ガラッと人事制度を変えています。今は 32 万人の社員が全員ジョブディスクリプションを持っています。秘書まで持っていて、リプレーサブル代替可能ということです。まず社内で、例えば欠員が出ると、社内でこれにはまる人はいないかと探します。いなければジョブディスクリプションを公開して外から持ってきており、人事制度がもう劇的に変わっています。だから、日本人で昭和の時代に入った人達はもうだんだんいなくなり、隔世の感があります。従って、ディスクリプションに合えば年齢に関係なく引っ張ってくるので、年齢に関係なく年収を出します。そうしないともう世界で人が回せないのです。右側に書きましたが、「多様な人材と公正な機会、インクルーシブな組織を通じた事業への貢献」と言っています。要は外国人や女性、それから若者の登用ということで、あまり日立のような伝統的な日本の会社が手を付けなかったことに、積極的にチャレンジしています。

ここにも書きましたが(P26)、先ほど申し上げた左側、職務の見える化をしてジョブディスクリプションを作って、人が変わっても変わらないコンスタントな役割、それから必要なスキル、職務の大きさ、GPM の当年度の目標などがあります。そして右側ですが、人財の見える化をしています。Workday というプラットフォームを入れて、世界の 32 万人がどういう経歴で何ができて評価がどうであったかを、全部には公開していませんが、今、我々は全部見られるようになっています。

そして今走っている 24 中計です(P28)。先ほどはあまり申し上げませんでしたでしたが、これが中期計画です。くどいですが、外国の投資家から意味はないと言われていました。意味はないかもしれませんが、先ほど申し上げたように、3 年に 1 回いろいろな経営のテーマを確認する上では意味があるだろうと一生懸命やっています。今まで事業ポートフォリオを大胆に変えてきました。1 兆円の会社を 2 社買ったり、1 兆円の会社を 3 つ外したりしてきました。ですが、ここでサステナブルと書きましたが、しばらく入れ込んだポートフォリオきちんと回して行き、それで企業価値を上げることに注力しようということで、この 3 年間はやっています。リーマンショック後の経営危機を経て、社会イノベーション事業への集中、それからこの社会イノベーション事業の分野で世界ナンバーワンになろうということで、今、GE の調子が悪く、いろいろな事業を離してしまっているのも、ベンチマークとしているのは、フランスのシュナイダーやドイツのシーメンスなどです。比べて、うちの方が上に行けるかどうかということをいつもやっています。それから上場子会社はゼロにしました。

そして事業ポートフォリオの改革は一旦ここで置いて(P29)、今後は今持っているポート

フォリオの効率化を図ろうとしています。数字をどうするかは議論があったのですが、低い数字を作っても意味はないということで、思い切って高い数字を置いています。先ず資産の状況と書きましたが、日立のような会社は、何か人間が汗水たらして営業をして働いてお金を集めるだけのモデルではありません。優良な資産を積んで、その資産が回転をしてリターンを上げるモデルです。従って資産をどう積むかが経営戦略の根幹です。この資産の状況と書いたのはそういう意味です。欧州、北米、アジア、日本ということで、とにかく優良な資産を積み上げよう、そうしないとリターンが出ないということで、ここ数年間で膨大な新しい投資をして資産を積み上げています。欧州は、2018年には2,000億円しかなかった資産が今は1.5兆円です。これは先ほどのパワーグリッド事業ですが、その他に欧州には鉄道もあります。今ロンドンに鉄道事業部の本部を置いていて、担当役員が現地にいるのですが、欧州は鉄道と電力で拡大を図っています。少し申し上げますと、実は電力の送電網はグリーンなのですが、鉄道もグリーンです。何がグリーンだという議論もありますが、少なくとも飛行機に比べれば断然グリーンです。炭酸ガスの量が圧倒的に少ないのです。だから今、鉄道が欧州では佳境に入っています。それから新興国では、新幹線のニーズがあります。今、全日本でやろうとしているインドの新幹線網や、あるいはアメリカのテキサスの新幹線などですが、あのような所で今、鉄道が大きく動こうとしていて、今新幹線が出せるのは基本的には日立が中心ですから、どうしてもお話が来るのですが、やはり儲からなければやっても仕方ありません。きちんとファンディングが付いて、適正な利益が出なければ駄目と強く言っていますが、そういう風に欧州は資産を積んできています。北米も、デジタル分野で0.6兆円から1.9兆円まで資産を積み上げてきています。これは先ほどのグローバルロジックもありますが、他に中西部でロボットの会社を買う等々をして産業分野を強化しています。下に行って日本は、やはり先ほどの収益があまり伸びないことの影響もあるのですが、ほとんど資産の積み上げをしていません。これは意図的に経営資源をこのように配分しており、それでこうなっているのです。アジアも、ここに来て中国が難しい状況になっているので、資産の積み上げがなかなかできません。エレベーターなどは、中国は金城湯地で大変大きな商売をしていましたが、今このような状況になってきているので、中国を中心にアジアについては、投資の組み替えを検討する時期にきているかもしれません。

それから、大型買収で中に入れた会社が3つあります(P30)。ハイテクというのは上場子会社であったものを完全子会社化して中に入れました。名前は日立ハイテクと言っていますが、半導体や医療に関わる重要分野なので、中に入れてコントロールしようということです。これも5,000億円位で株を全部買って入れました。今、非常に好調で、今年は半導体が難しいのですが、来年戻るのでまず堅調です。それから日立エナジーは、先ほど申し上げたようにグリーンの送電網の仕事が堅調で、グローバルロジックも堅調ということで、今まで入れたこの大型資産は、収益に貢献してもらっています。

それから中計の数字ですが(P31)、先ほどの日立 Astemo という自動車部品の 2 兆円の会社を持分法会社化するの、それにアジャストして目標を変えています。下側が今の 24 中計で、来年度ここまで行くという数字を出しています。これは資本市場にコミットしている数字です。売上成長は every year で 5% から 7% です。不断に資産を入替えて達成をめざしています。それから、Adjusted EBITA というキャッシュフローの一番大きな塊が 12% です。そして ROIC—Return On Invested Capital が 10% です。これは世界水準でいくと 10% が最低限です。これを超えるとティーンズと言って 10% クラブに入れるのですが、この位ないと資本コスト割れのようにになってしまうわけです。それから Earnings Per Share の成長率にも高い目標を置いていて、10% から 14% です。1 株当たりのアーニングをこれだけ毎年やるということです。そしてコア・フリー・キャッシュ・フローというのは、営業キャッシュから設備投資を引いた、本当に自由に使えるキャッシュフローですが、3 年で 1.2 兆円あります。我々は too much かと思ったのですが、やっけてしまおうと今回言っているのは、株主還元をこの 1.2 兆円のうち 0.8 から 0.9 兆円をバイバックと配当で行うということです。ここまで資本市場に踏み込んで、還元しますと言っている会社はありません。

それから社会イノベーション事業です(P32)。これは先ほど申し上げた、インフラを我が社のこのデータテクノロジーで背後からコントロールして、最適化を図るということです。Digital と Green とそれがつながる Connective ということで、キーワードにしてやっています。

この Lumada が入って収益率が上がっているという話ですが(P34)、実はこれは何かというと、ハードだけを作るのでは全然勝負にならないのです。あらゆるセクターでハードウェアには全部中国が出てきています。場合によって、電気自動車やスマホなどは中国の方が先を行っているので、とにかくハードだけでやると付加価値が取れません。従ってハード+この Lumada—裏側のデータ制御でもって付加価値を取るということで、今やっているわけです。おかげさまで、今この Lumada を入れ込んだものの収益率はずっと上がってきています。Lumada の比率も上がってきています。多分これからの製造業の仕事は、こういうデータ分野が裏側にないと、もう勝負できなくなってきました。ここには書いていませんが、右側の一番下のブレットの下に、24 年度には日立全体の売り上げの 3 分の 1、利益の 4 割強が Lumada にとありますが、あと 5 年位すると、全部 Lumada が入らないともう会社が回っていかない状況になると思います。

これは先ほどの Lumada です(P35)。この 4 つの象限で回しているということで、左側のグラフに、今どこからの収益が一番大きいかを書いています。やはりこのマネージドサービスです。作った後のサービスでリカレントでやっていくところです。それからコネクテッドプロダクトです。まだハードウェアを出すところも大きいということがご覧頂けるとおもいます。

そしてここですが(P36)、これも3つ目の重要な表で、今ボトムラインの安定化ということを考えています。今までは会社を「売った・買った」で、話題性のある、イベントフルなことでやってきましたが、一旦ここでそういうポートフォリオの整備は終わったという整理をして、今は安定的な成長へということで右側のようにやっています。そういう中で、私がこのリスクマネジメントの責任者をやっていますが、安定的な成長とは言っても、やはり経営環境は非常に難しくなっています。インフレや為替の問題があります。だから投資リスクをモニタリングしていて、私が注力しているのは、例えば我が社のバランスシートで取れる統計的なリスクがあります。こちら側で実際に投資をして取っているリスクがあるので、その両方をいつも比較衡量しながら、必ずバランスシートで取れるリスク内では投資をしないことにしています。それからサプライチェーンや地政学の問題もあります。また、EPC contract って、ゼネコンのような仕事をするといつも最後にコストオーバーランで損が出るので、そういうところに行かないようコントロールをするなどもあります。それからサイバー攻撃については、今、ランサムウェアの攻撃がすごいですから、これに対してどう対応するかです。そして、東京で言うと首都圏の直下地震の問題もあります。このようなことを総合的にリスクとしていろいろ調べて、発表して、ボードに言ったりしています。

それからキャピタルアロケーションです(P37)。では儲かった金をどう使うのだということで、これも大事なグラフです。先ほど申し上げたように、フリーキャッシュの半分を株主還元すると公言しています。どのように使うかということが左側です。作るキャッシュがあります、右側です。3年の累計で、これはAstemoの株の売却が入っているので、資産の売却で1.1兆円の金を作ります。そしてコアフリーで1.2兆円なので、合計で2.3兆円の金を作ります。そして右側に行きます。2.3兆円をどのように振り分けるかですが、当初の計画とアップデートです。一番右側をご覧ください。資産の売却とコアフリーで作ったお金の0.8兆円から0.9兆円-1兆円弱は株主還元をします。残りの1.4兆円は成長投資ということで、明確にどのようにお金を配分するかを資本市場に訴求しています。下に少し書きましたが、資金調達は基本的にはエクイティーファイナンスは考えていません。資本コストが高いので基本的にはデットで行こうと考えています。それから資金運用については、可能な限りはデットを返済して、残る手元資金は安全性や流動性を最優先で運用する方針です。

ここも私共は先駆的に資本市場に言っていますが(P38)、Earnings Per Share と Cash Flow Per Share です。少しやり過ぎかとも思われるくらいに、1株当たりの利益と1株当たりのキャッシュフローも資本市場にコミットしています。1株で幾ら利益を上げるかということです。特にこのCFPSというのは日本ではやっている会社がありませんが、1株でこれだけのことをコミットしますということをしています。

それから先ほどのように仕事の内容を変えているため(P39)、この人財のポートフォリオ

も変えなければいけないということで、極めてハイスピードにダイナミックに人財の構成を変えてきているという表です。

また先ほど申し上げた取締役会ですが(P40)、これは結構難儀でして、社外からの方が9人いて、彼らは月に1回か2回来るだけです。我々は四六時中会社の経営のことを考えていて、そのエッセンスを発表会で言うのですが、簡単にはなかなか了解が取れません。その取締役会でやってもらうことは、中計の進捗のモニタリングと投融資案件です。大きい案件は基本的には取締役会で審議をします。それからCEOの後継をどうするかということで、私は出ていないのでCEOのところは分かりませんが、このようなことをしています。こんなことを一生懸命やっているのだと外部に言っているの、下に書きましたが、周りからも賞(コーポレート・ガバナンス・オブ・ザ・イヤー2022)を頂いたりしています。

まとめです(P42)。最後に金融機関にお願いしたいことということで、期待ではなくてお願いですが、3つあります。1兆円の会社を3つも中に入れ込んだりしているので、ものすごくリスクを取っています。今は上手く行っているからいいですが、またこの歯車が逆回転するとどうなるか分からないので、そういう時にリスクテイクのパートナーがやはり要ります。そういう意味では金融機関は非常に大事です。多様な金融ソリューションの提供をお願いしたいです。これは証券化かも分からないし、プロファイかも分からないし、あるいはインパクトローンなども分かりませんが、なかなか日本の金融機関は外国の金融機関よりも非常に慎重というか保守的なので、こういうことでリスクテイクを一緒にして頂ければと思います。当然リスクを取ればリターンがあると思いますが、その辺については、規制当局の問題があるので、どこまで銀行がリスクを取れるかという問題はあります。それからもっと踏み込んで、リスクテイクの機能を発揮ということになると、例えば共同出資やベンチャー投資、人材の派遣などをして頂いて、事業会社の経営の中へもっと金融機関としてコミットできないかということです。

2つ目は、業界横断的な情報機能と書きましたが、やはり私共は極めて絞ったセグメントで事業をしているので、横の業界位までは分かりますが、後ろや斜めの業界はほとんど分かりません。金融機関は広く世界を見ておられるので、新技術や環境対応で、業界横断でどのようなことが起こっているかを是非教えて頂きたいです。別にただで教えてとは言っておらず、有償ベースでいいと思います。それからやはりこの国際環境の問題です。米中の問題、安全保障、新興国、それから電力・医療の規制問題があります。これは私共も独自に研究していますが、やはり領域が限られているので、金融機関の広い知見をお願いできればと思います。

最後に、多分ここが一番大事だと思いますが、金融機関にはバックストップの機能があります。会社がうまく行かない時に止める機能があります。このバックストップと、それから金融機関が国民経済の資源配分を決めているので、ここをきちんと動かしてほしいということです。それから最後ですが、金融が資源配分を決めますと。もう世の中は、とにかくお金がジャブジャブとなっていると言いますが、個別、ミクロ的にはみんなお金があ

りません。我々も別に金があるわけではないし、企業も金がありません。そういう中で金融がどこへお金を付けるかということです。日本の資源配分を決めて、日本の経済成長を決めるわけなので、ここのところは、ルーティンは大変でしょうがそういうご自覚を持って頂いて、金融が資源配分を決める、日本の経済成長を決める、日本のこの落込みを止める、そのようなことが最後にできるのは金融だと思うので、宜しくお願ひしたいと思ひます。以上です。