

企業名： 日立製作所

レポート名： 統合報告書 2021

### 1. この会社が目指す姿が理解できるか

目指す価値創造に向けてどのような手順を踏むかが明らかであり、将来的に目指す姿を想像することが容易に可能であった。



図 1：価値創造プロセス

図 1 では、目指す姿が明示的に示されている。日立製作所(以下、日立)は「人々の QOL の向上」と「顧客企業の価値の向上」という、それぞれ B to C と B to B に対応した価値の創造を最終的な目標として打ち出している。これらは極めて普遍的な価値であるから、この表明自体にそこまでの意義はない。つまり、日立の目指す姿が理解可能であったのは、偏に How の部分が具体的かつ現実的であったためである。目指す姿の実現に大きく関わる Lumada 事業の基礎はあくまで現時点で存在するものであり、この点では地に足がついた計画が構想できているものと考えられる。また、設定された数値が適当であるかの判断材料には欠けるものの、将来的な目標について様々な指標で示している。

統合報告書には、日立が手掛ける幅広い領域に関し、網羅的かつ詳細に現状とニーズが記述されている。そのボリュームの中でも目指す姿については各領域でほぼ必ず図示されて

おり、十分な強調が為されていた。恐らく、誰が見ても目指す姿を理解することは可能であろう。

## 2. この会社の競争優位性が理解できるか

広い業界のデジタル関連事業で積み上げた業績から、日立の競争優位性は明らかだろう。

日立は、需要が安定的な社会インフラという領域で広く活躍しているだけでなく、そこではプロダクトに加えてニーズの高い OT・IT も提供している。各業界の知識が不足している私にとって、個別事業の競争優位性まで読み取ることは容易ではない。しかし、アセットとしてのデジタル技術を実績と Lumada 事業に代表される各種取り組みから、現在の競争優位性は十分にアピールできているものと考ええる。

## 3. その競争優位性に持続性があるかどうか理解できるか

日立の将来的な競争優位性は、既存事業の発展形としての Lumada 事業によく表れている。つまり、Lumada 事業のキーとなるポイントを理解することが日立の競争優位性を理解することが可能である。

この関係が成り立つ理由はひどく簡単で、これも図 1 を参照すれば Lumada 事業が日立全体の競争優位性を担うことがシンプルに記されている。たとえその記載が無くとも、日立が全面的に押し出す事業に競争優位性が無いことは有り得ない。

それでは、具体的に競争優位性の源泉は何であろうかと探すと意外にも適当なメッセージを探すことは難しい。Lumada 事業はある種事業の総合的な枠組みであり、将来的には競争優位性の向上に寄与し得るものの、それ自体が優位性の源泉とは言い難い。そこで個別の事業領域まで深掘りすると、各領域の現状や実績について記述が見られる。これらの記述に優位性が表れていると言えればそれまでなのだが、具体的な競合他社との比較や日立だけが市場に提供している価値はあまり読み取れない。広範な社会インフラ供給への関与や IT の活用など、提供する財やサービスへの需要は期待できるものの、日立のそれに対し将来的にはどれだけのニーズがあるかが明らかでない。

既存事業を発展・成長させることで、より良いものを生み出せることは伝わる。また、その成長をどのようにして促すかも明確である。ただ、既存事業が大きいがために、M&A 以外からは新たなニーズの掘り起こしに繋がるような、日立独自のイノベーションの将来性のイメージを掴むことは出来なかった。社会インフラの DX を推進するリーダー企業の一社であることは間違いのないと思われるけれども、プロフェッショナルとしての競争優位性を強調することも必要なのではないだろうか。

## 4. この会社で自身の人的資本の価値向上を達成できると思うか

自身の人的資本の価値向上が達成できることは間違いのないものの、達成の度合いは限定的であるように感じる。

まず、価値向上の達成が断言できるのは、事業の方向性からしてデジタル人財やグローバル人財の育成に取り組むという日立の宣言が信頼できるためだ。ダイバーシティ&インクルージョンや利他、顧客起点などのメッセージからは先進的な考えに触れられることが分かるため、マインドセットのアップデートにもあまり不安は無いだろう。

一方で、具体的にどんなスキルをどのように獲得できるかはほとんどイメージすることが出来ない。そのため、ジョブ型人財マネジメントにも言及はあるものの、その効果や必要性もあまり明らかではない。社員一人一人の専門性の獲得・研鑽やマネージャーの育成など、個人々人に対して焦点が当たっていないことがその原因だろう。こうして個人の存在が埋没することで、いくら組織としての性質や能力の向上に努める旨が述べられていても、実態の掴めない経営側の青写真としか思えなくなってしまう。社内アイデアコンテストも残念ながらその一例だろう。取り組みそれ自体には、日頃の業務を越えた様々な経験を得られる点やプレゼンスキルの向上など、いくらでも利点があるだろう。しかし、実際にどのような社員がどれだけ参加し、何を得て何に繋げたのかは分からない。元から優秀な人材が集まっているだけならば、アイデアコンテスト無しにも彼らは勝手に成長できるだろう。

他の事業同様、人的資本の価値向上に対しても日立が行った施策の評価や、実態の分析を公表することが期待される。その一環として、経営陣だけでなく現場で活躍する社員の話を記載するのはどうであろうか。書かれている理念や計画が綺麗である分、社外の人間は現実との乖離を疑ってしまうこともあるだろう。企業活動の基礎も同じ方向に向かって成長しているというアピールをするには、やはり現場にいる人間の働き方やキャリアを想像させることが効果的だと考える。

## 5. 報告書にはどのような改善余地があるか

全体を通して、およそ2点の改善余地があると考ええる。

一点目は、数字の根拠だ。具体例を挙げると、資料 p.43 には 2020 年度までに役員の女性比率及び外国人比率を 30%に上げるという目標が述べられている。この 30%という数字には、どんな意味があるのだろうか。それぞれ 10%という過去の目標を達成した現状を鑑みて実現が可能な数字だから設定されたのか、何かしらの根拠があって設定されたのかが不明瞭だ。これ以外にも、資料では多くの事柄に対し数字を使って説明が為されているものの、その数字の意味はさほど明らかではない。そのため、本レポートでも報告書中の数字に言及することはあえて避けた。

意味についてまで言及することで、新たな日立の競争優位性の源泉を発見することもあられるかもしれない。反対に、読者に対する示唆の無い不要な数字や記述が明らかになることもあるだろう。数字を示すことはその意味を知る者にとって重要である一方で、意味や根拠の説明を省けば、その効果が限定的であるだけでなく、各項目への追究を煙に巻いているような印象を与えかねない。

二点目は、内容の重複だ。図 1 に見られる事業の図式は、報告書内で再三にわたり説明さ

れる。それだけ経営の根幹的な部分であり、強調すべきテーマであることもまた事実だろう。読者が関心のある領域のみを拾い読みした場合にも、この図式を元に方針を読み解くことが出来るという利点もある。しかし、順を追って読み進めた読者にとっては、似た話を延々と読まされることになる。これでは、当初の目的は果たされたとしても、読者は内容が薄いように感じてしまう。過度に主観的な批判でもあるようだが、読ませる文章としての工夫についても一考の余地があるものと考えていただければ幸いである。

以上の2点の他にも、別の人が見ればまた別の改善余地を挙げられることだろう。完璧では有り得ない以上、これは当然の話だ。しかし、本報告書は全体を通して内容が非常に整理されており、テーマの一貫性も間違いなくあった。社外の人間のニーズに応えていることは確かであるので、今後はその質がより一層向上を見せることに期待したい。