

# Hitz 130<sup>th</sup>

## Hitachi Zosen

地球と人のための技術を  
これからも



取締役会長兼社長  
古川 実氏に聞く

### 研究開発で二層の技術力強化図る

——現在を第二の創業と位置づけて  
いらっしゃるそうですが、なぜ「創業」  
なのでしょうか？

「過去10年の構造改革で、造船事業を分離するなどさまざまな構造改革を行ってきた。いわゆる造船・重機メーカーというカテゴリーではなくなり、以前とは異なる会社になったとらえている。いつまでも船に未練を残さず、船なしでの成長戦略を打ち出すこと、原点に帰って頑張ろうという意味を第二の創業という言葉に込めている。原点とは、企業理念が私達は、技術と誠意で社会に役立つ価値を創造し、豊かな未来に貢献します。』であり、創業者であるE・H・ハンターのフロンティア精神だ。E・H・ハンターは1881年(明治14)、日本の近代化に貢献しようと、大阪の安治川に洋式鉄工造船所『大阪鉄工所』をつくった。これが日立造船の始まり。今、創業時の造船はないが、ごみ焼却施設や海水淡水化装置、橋梁、シールド掘進機、防災システムといった生活に深くかかわる社会インフラ関連のほか、プラント、船用エンジン、プロセス機器、精密機械など産業に不可欠な事業群がある。国内外でそれぞれの事業を通じて社会に貢献することを目指す。130年にわたり諸先輩方が築いてくれた日立造船の信用力やブランド力およびその歴史を胸に刻んで新たなスタートを切りたい」

——それぞれの事業に競合するメー

カーがあります。差別化の力には。

「技術力だ。現在、年間約60億円を研究開発に充てているがこれでは不十分。2016年をめどに年間200億円を研究開発に投資できる体制を構築する。そのための素地はつくりあげた。社長に就任した05年からの約6年で注力したのは財務体質の強化だった。資産や事業の売却による債務圧縮だけでなく、将来のリスクを一手担うために引当金の計上や土地・建物の減損処理、退職給付債務処理などを進めた。ここ数年、経常利益がある程度確保できても、特別損失の計上で純利益が大幅に目減りすることが多かったが、負の遺産の一扫が完了した。これからは違う。研究開発などの投資に回すことが可能だ。これまでの生き残りかけた構造改革を実行する中で、取引先やメインバンクなどステークホルダーの理解と協力があって、現在の身軽な企業体になることができたと考えている。ただ、現時点で終えたのは改革のファーストステップであり、周囲からは見えにくい地中部分の土建工事にすぎない。セカンドステップである建物はこれからだ。これからは成長戦略に舵(かじ)を切っていく。次の3年で結果を出せなければ、半永久的に二流会社となる、との危機感を持って改革を断行する。そして、日立造船がこのように変わったというものを結果で見せようと思っている。6年後には5000億円という数字が見えてくる」

## 130年受け継がれたフロンティア精神 第二の創業へ新たなスタート

1881年、大阪の安治川岸(大阪市此花区)に『大阪鉄工所』が創設された。これが日立造船の始まりである。創業者はスコットランド系英国人のE・H・ハンター氏。強いチャレンジ精神とフロンティア精神で社業を発展させ、日本の近代化に貢献した。それから130年の時がたち現在の日立造船がある。創業者の精神と130年の歴史を再認識しながら、次の100年に向け、社会に役立つ価値を創造し、豊かな未来に貢献していく同社の企業ビジョンを古川実社長が語った。



操業当時の風景

### 新たな機能・価値を加え海外市場を開拓

——日立造船にとってのフロンティアは？

「一つは海外だ。主力のごみ焼却施設事業で言えば、東南アジアだろう。まだ埋め立て処理が多く、メタンガスの発生や、地中に汚染物質が染み出す可能性があるのも問題だ。生活水準や環境意識が高まればごみ焼却施設の需要は増えるし、水処理設備など他のインフラ関連製品も同様にニーズが出るはずだ。既に経済発展と生活水準の高まりが著しい中国では2010年度にごみ焼却施設を4件受注した。また、ごみのランドフィル(埋め立て)規制が始まった欧州もターゲット市場だ。欧州では10年12月に現地のごみ焼却発電施設のトップメーカー、AEE&E Innovac社(スイス)を買収した。欧州に詳しいInnova社を活用して欧州市場を開拓する」

——成熟した国内市場にはフロンティアはありませんか？

「国内にも未開拓の市場は存在する。例えばフラップゲートと呼ぶ可動式の防波堤。海底に配置した扉体に空気を送り込み、浮力を利用して浮上り立させて津波や高潮から港湾内を守る設備で、静岡県の大浜港で実証実験を2月に始めた。通常は海底に倒れているため、船舶の航行や海流を妨げることはない。津波などの災害から地域を守ったり、港内で船舶に荷物を積み込む際に波除けとしての用途が見込まれる。国内のインフラは成熟市場だと言われているが、目先を変えれば新しい需要は生まれる。フラップゲートは国土交通省に有用性を認めてもらえば、大きな市場となる。このような大型製品の研究開発はこれまでコンピュータによるシミュレーションや水槽試験にたよっていたが、顧客への説得力、訴求力が課題となっていた。今後は焼津で始めたように実証実験に重きを置く方針だ。実証設備には数億円単位の資金がかかるが、必要な研究開発と判断すれば投資は惜しまない」

「ごみ焼却施設も同様だ。人口減少から国内市場は縮小するのが確実だが、それでもごみ焼却施設の更新や改造、延命需要は残る。少ない発注量の中で当社が仕事を確保するには、やはり技術による差別化が必要だ。二酸化炭素排出量の削減や、部品寿命向上によるメンテナンス費削減などで他社の追随を許さない技術力と提案力を持ちたい。社内でもよくたとえ話として使うのだが、テレビは1953年(昭和28)に誕生して白黒からカラー、ブラウン管から薄型と変化したように、録画機能やインターネット機能など新たな機能が付加され続けている。しかし、ごみ焼却施設は40年前から大きく変化していない。今後、ごみ焼却施設でも新たな機能や価値を加えるため、ごみ焼却施設分野の研究開発においても実証プラントを増やす計画だ」

——さまざまな業界で海外での工場建設計画が活発化していますが、国内モノづくりの空洞化をどう考えますか？

「ある程度はやむを得ない。ただ、すべてを海外に出す必要はないとも考えている。日本のモノづくりは今後10年、非常に苦しい時期を経験するだろうが、中国をはじめとする新興国の人件費も急ピッチで上昇してくる。おそらく、10年後には中国沿海部の人件費は日本と変わらない水準になるだろう。苦しい時期を乗り越えれば、生産技術で勝負できるようになる。リーマン・ショック以後、受注の価格競争は激化しており、コスト競争力の一段の強化が必要だ。このため、中国での工場建設は進めるが、バランスを見ながら、国内に残すべきものは残していこう」

——次の節目となる150周年に、どのような企業を目指しますか？

「今、(時)まっているタネのいくつか



#### 企業プロフィール

#### 日立造船株式会社

http://www.hitachizosen.co.jp/

本社 〒559-8559 大阪市住之江区南港北1-7-89  
TEL:06-6569-0001 FAX:06-6569-0002

東京本社 〒140-0013 東京都品川区南大井6-26-3 大森ベルポートD館15階  
TEL:03-6404-0800 FAX:03-6404-0809

代表者 取締役会長兼社長 古川 実

事業内容 環境装置、プラント、機械、プロセス機器、精密機械、鉄構  
建機、防災システム等の設計、製作等

は育っているはず。その時には1兆円企業になりたいと考えるが、ただ、売り上げ規模を目標にはしない。2016年度には5000億円を目標としているが、それは『目標を上げる』ということである。一番大事なことは儲(もつ)けること。しっかりと利益を残して研究開発などへの再投資に回し、世の中に役立つ製品を生み出す。景気に左右されずにこのサイクルを回すのが理想だ。このため、事業はさらに多様化する必要があるし、収益構造も変えてはならない部分がある。例えばストックビジネスを主軸にした収益構造を模索している。当社はごみ焼却施設におけるAOM(アフターサービス・オペレーション・メンテナンス)事業はトップクラスであるが、橋梁の補修事業や船用エンジンのアフターサービス、メンテナンス部品の供給なども今後大きなビジネスになっていく」

「設備や機械の売り切りビジネスは、景気の波の影響を最も受けやすい。納入した設備や機械、プラントを「ストック」とし、アフターサービスやメンテナンス、運営などでも収益を得ることが必要だ。また、売るモノの多様化も計画している。これまで精密機械事業では太陽光発電パネルや、薄型テレビ、二次電池などの製造装置を開発し、販売してきた。将来的には、装置を売るだけでなく、装置を使って製品や半製品の製造を受託する。また、工業原料として活用が期待されているトチュウエラストマーは、製造装置を売るのではなく、素材を販売する計画だ。150周年には、日立造船は『重厚長大』のカテゴリーからも外れているかもしれない」