

日立グループ 新経営計画 「Inspire 2027」

株式会社 日立製作所
執行役社長 兼 CEO
徳永 俊昭

2025/4/28

「Inspire 2027」の発表にあたって

「Inspire 2027」により経営を進化させ 持続的成長を実現して日立を次のステージへ

- IT、OT、プロダクトを併せ持つ、世界でもユニークな企業である日立の強みは、テクノロジーとドメインナレッジを統合して社会インフラをトランスフォームできること。
また、分断が加速する世界においても、地域ごとの課題に寄り添える自律分散的な事業構造を持っていることです。
- 日立グループ新経営計画「Inspire 2027」では、これまで以上にキャッシュフロー強化、キャピタルアロケーション最適化、そしてポートフォリオ改革を加速することに加え、日立の強みをフルに発揮して、企業価値のさらなる向上をめざします。
また、デジタルセントリック企業への変革を実現するという揺るぎない決意を示すため、意欲的な長期目標である「Lumada売上収益比率80%、Lumada Adj. EBITA率20%」を「めざす水準」として新たに設定しました。
- 将来が見通せない事業環境下において、リスクを見極め、高いアジリティで打ち手を講じつつも長期的な方向性を揺るがすことなく経営にあたり、持続的成長を実現して日立を次のステージへ引き上げます。
そして、環境・幸福・経済成長が調和するハーモナイズドソサエティの実現に貢献したいと考えています。
- 日立グループ28万人の力を「真のOne Hitachi」として統合し、新経営計画「Inspire 2027」を実行することで企業価値のさらなる向上に取り組んでまいります。

2025年4月28日

徳永俊昭

1. 2024中期経営計画の振り返り

オーガニック成長へのモードチェンジを実現、持続的成長をめざす次なるステージへ

2021中計 2024中計 【中計目標】

2024 中計 KPI	売上成長*1 (3年CAGR)	5%	↗	14%	【5~7%】
	Adj. EBITA率*2	9.9%	↗	11.7%	【12%】
	ROIC	7.7%	↗	10.9%	【10%】
	EPS成長率 (3年CAGR)	13%	↗	18%	【10~14%】
	コアFCF*3 (3年累計)	0.9兆円	↗	1.8兆円	【1.2兆円】
他経営 指標	成長投資 (3年累計)	3.0兆円	↘	0.8兆円	
	資産売却 (3年累計)	1.2兆円	→	1.4兆円	
	現地調達率*4	79%	↗	82%	

2024中計の成果

- オーガニック成長へのモードチェンジを実現し、企業価値を大きく向上
- キャッシュフローとROIC重視の経営が定着



持続的成長に向けた主要課題

- 更なる収益性と資本効率の向上
- 規律ある成長投資の実行
- 不断の事業ポートフォリオ改革
- リスクマネジメントの継続強化

4 *1 3セクター *2 調整後営業利益から買収に伴う無形資産等の償却費を足し戻し、持分法損益を加算して算出した指標

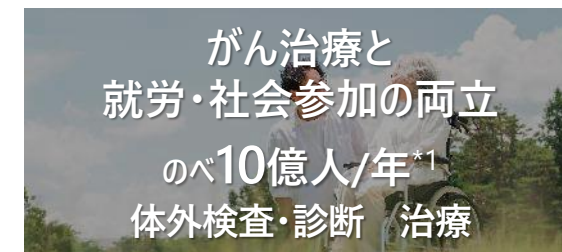
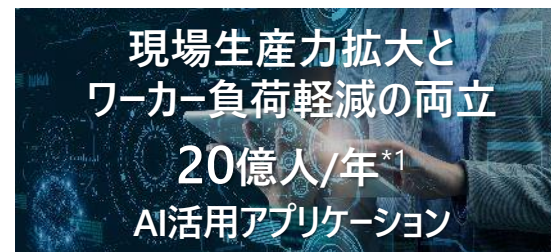
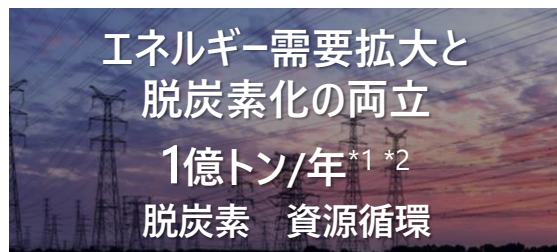
*3 フリー・キャッシュ・フローから、M&Aや資産売却他にかかるキャッシュ・フローを除いた経常的なキャッシュ・フロー *4 資材調達高における当該地域産品の比率

2. 新経営計画「Inspire 2027」のめざす姿

2.1 Inspire 2027のめざす姿

HITACHI

環境・幸福・経済成長が調和するハーモナイズドソサエティの実現に貢献し、持続的に成長



主力4事業をグローバル6極で展開、戦略SIB^{*1}でOne Hitachiの成長事業を創出

地域が自律的にOne Hitachiの価値を届ける

米州

1.7兆円

EMEA

2.3兆円

APAC

0.5兆円

インド

0.2兆円

日本

3.8兆円

中国

1.2兆円

デジタルシステム&サービス

デジタルとOTの融合により社会インフラをトランスフォームする

従業員数 10.8万人

エネルギー

すべての人に持続可能な
エネルギーを届ける

従業員数 5.3万人

モビリティ

安全、快適でグリーンな
移動を提供する

従業員数 2.3万人

コネクティブ インダストリーズ

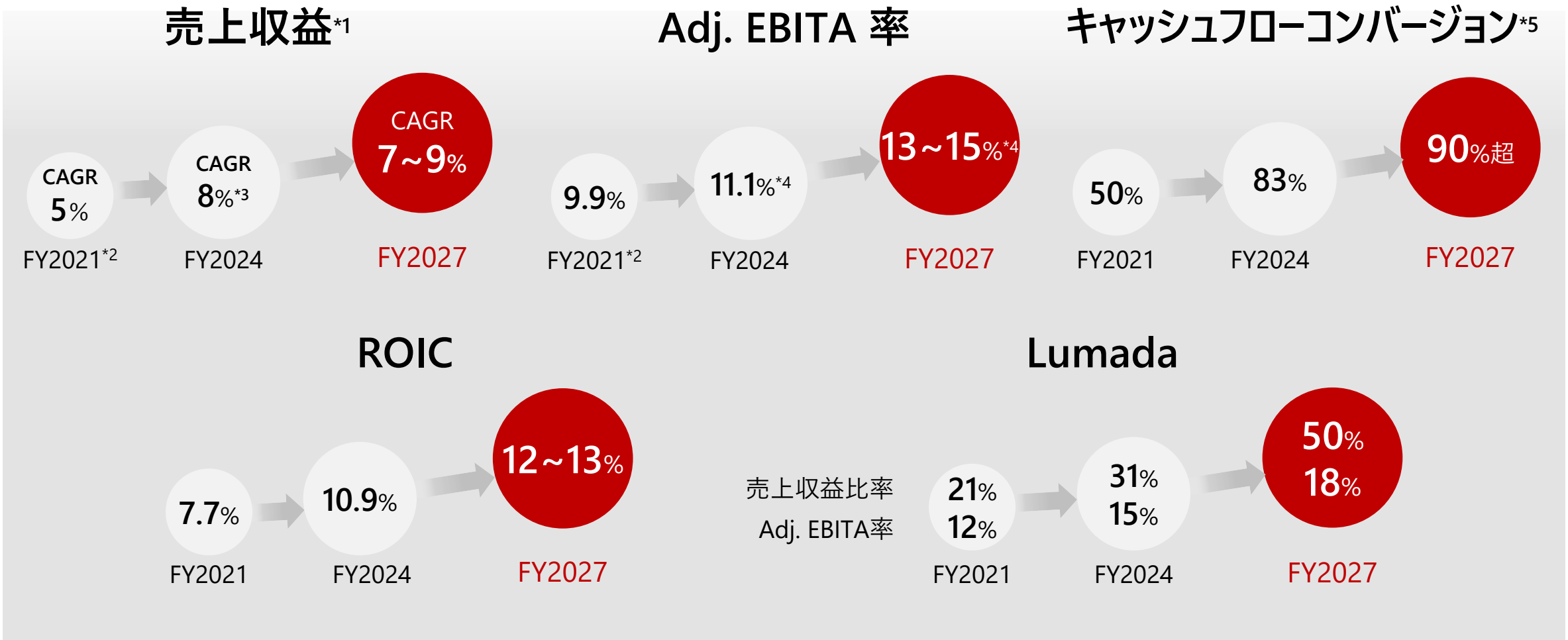
プロダクトとOT^{*2}ナレッジで
現場の生産性を向上させる

従業員数 8.4万人

戦略SIB

One Hitachiの
ケイパビリティを結集し
新たな社会イノベーションを
届ける

さらなる企業価値向上に向けて、持続的な成長をめざす目標を設定



CF創出力を継続強化し、機動的かつバランスのとれた成長投資と株主還元を実行

CF創出力の強化

- トップライン成長
One Hitachi拡大
- マージン率向上
Lumada比率拡大、AI活用
- ボトムライン向上
税金/金利最適化
- CFコンバージョン向上
運転資金/CAPEX最適化



成長投資

- デジタル強化／サービス拡大に重点投資
 - ・戦略SIB強化(データセンター、ヘルスケア等)
 - ・産業オートメーション強化
 - ・デジタルエンジニアリング、サービス強化
- 戦略適合性、リスク、リターン等を考慮し実行
 - ・ROICスプレッド、Adj. EBITAを重視
- 借入レバレッジも活用



株主還元

- 安定的な配当
- 機動的な自己株式取得
- 中長期にわたり還元拡大

財務規律

D/Eレシオ
0.5倍

Net Debt/EBITDA倍率
1~2倍

3. Inspire 2027の成長戦略

3.1 Lumada 3.0への進化

日立のドメインナレッジで強化したAIでLumada 3.0へ進化

Lumada 1.0

IoTプラットフォーム

お客様の業務を
データドリブンで進化

Lumada 2.0

デジタルエンジニアリング

お客様のバリューチェーン全体を
デジタルで進化

Lumada 3.0

Powered by AI

社会インフラを
ドメインナレッジで強化したAIで進化

デジタルケイパビリティ

ドメインナレッジ

インストールベース

Hitachi Rail
STS

JR
Automation

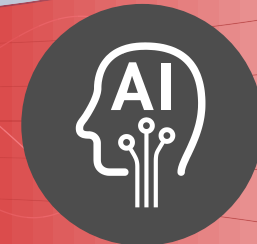
Hitachi Global
Air Power

Hitachi
Energy

GlobalLogic

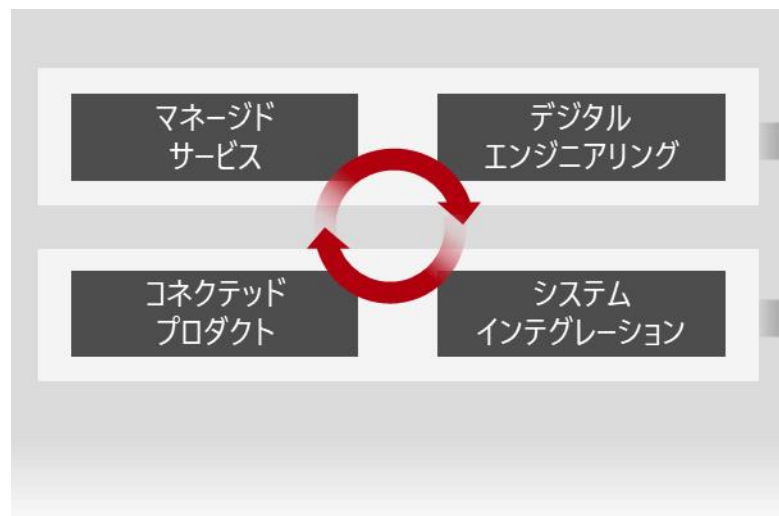
Hitachi Digital
Services

Hitachi Rail
GTS

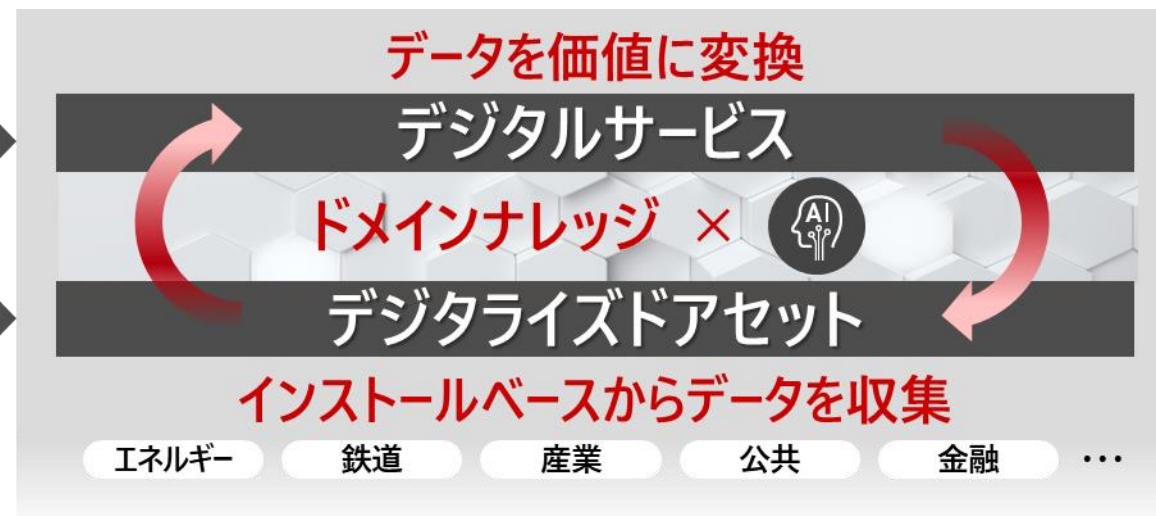


ドメインナレッジとAIで強化したLumadaで、拡大するインストールベースから価値を創出

Lumada 2.0



Lumada 3.0



Lumada売上収益/比率 **3.0兆円/31%** Adj. EBITA率 **15%**

3.9兆円/38% Adj. EBITA率 **16%**

デジタルサービス*1

1.4兆円

デジタル化資産*2

1.6兆円

FY2024

1.8兆円

2.1兆円

FY2025

鉄道のドメインナレッジとAIを掛け合わせ、車両・鉄道インフラの資産効率を向上

Lumada 3.0

HMAX

データに基づき車両・鉄道インフラの健全性を判断

デジタルサービス

車両・信号プロダクト・鉄道運行
・保守のドメインナレッジ

×



デジタルイズドアセット

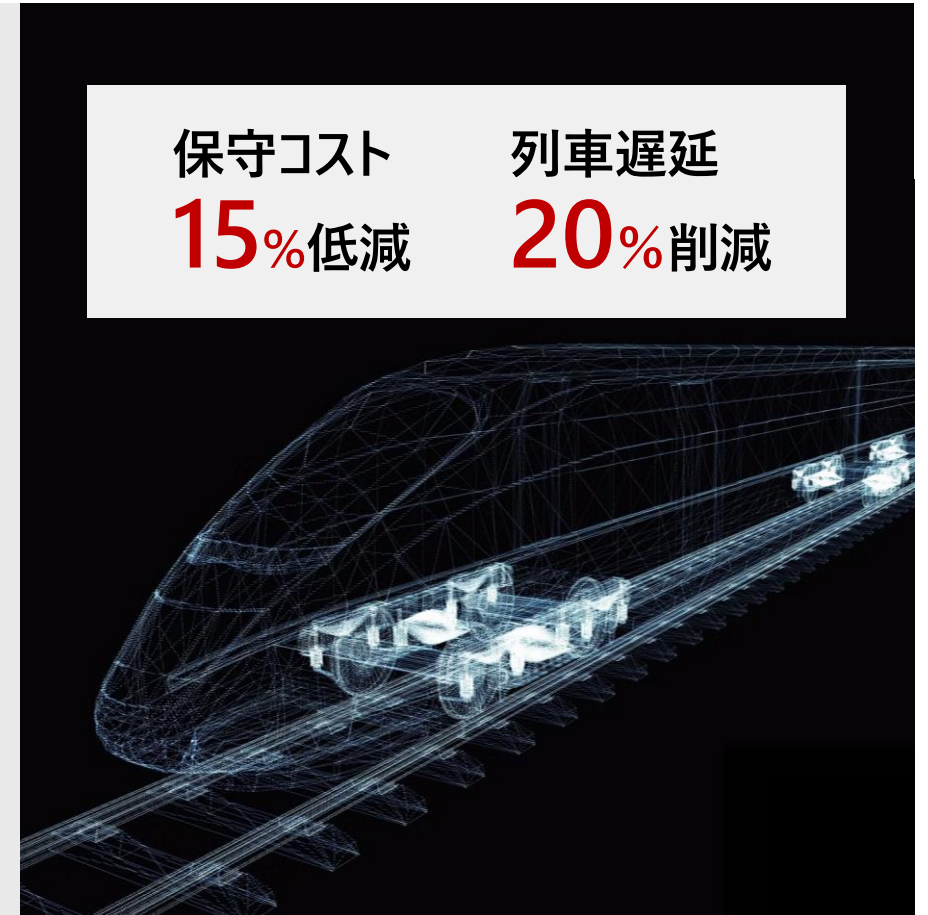
車両、信号、鉄道運行からリアルタイムで稼働データ収集



鉄道のインストールベース

保守コスト
15%低減

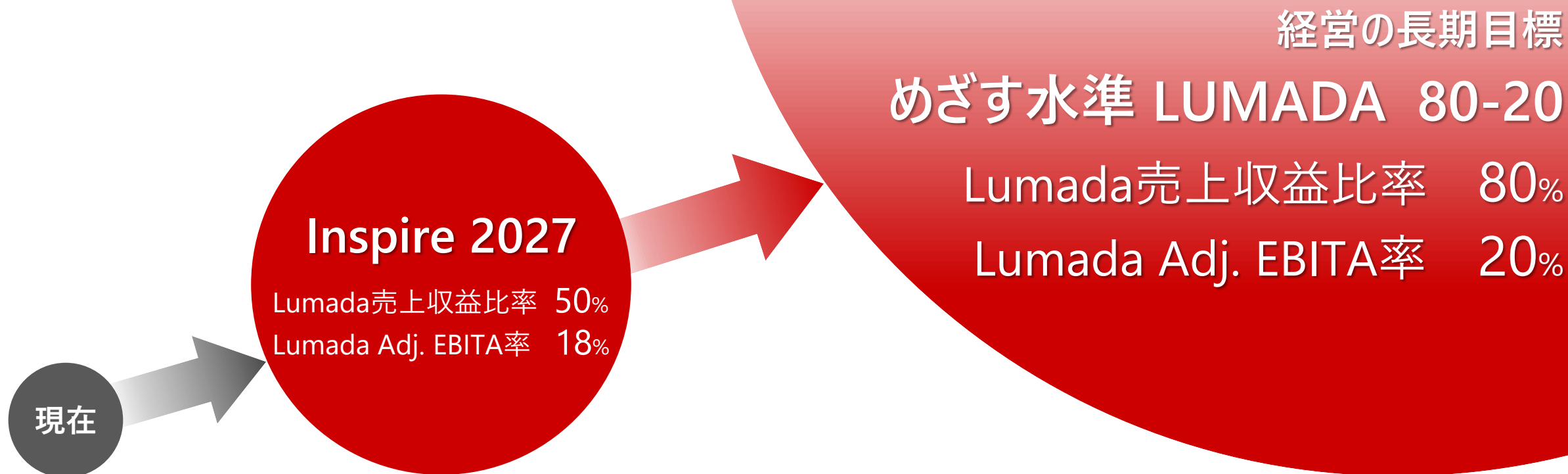
列車遅延
20%削減



Lumada 3.0により他社インストールベースや他業種にもスケール



更なる収益性向上をめざし、Lumada事業を継続的に強化



Lumada投資強化と事業ポートフォリオ改革

- ドメインナレッジを学習した特化型LLM開発
- 他社インストールベースへのインターフェース強化
- 主力4事業のサービス事業強化M&A
- 成長性・収益性向上が見込めない事業の整理

3.2 Lumadaをコアとした主力4事業の強化

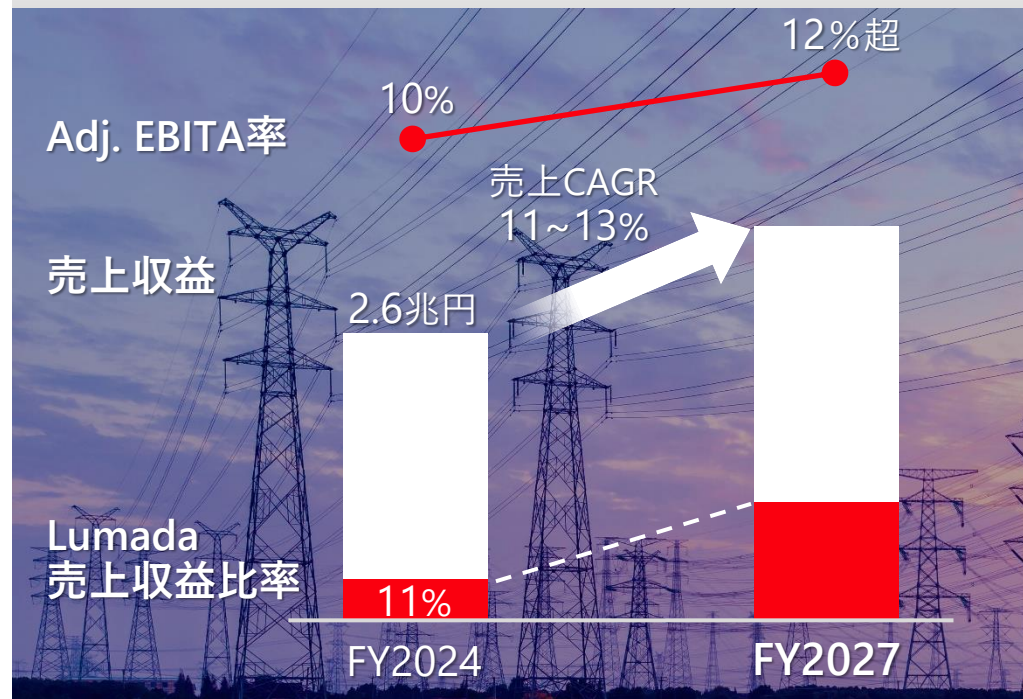
GX^{*1}スーパーサイクルを捉えて成長持続、サービス強化により収益性向上

エネルギーセクター

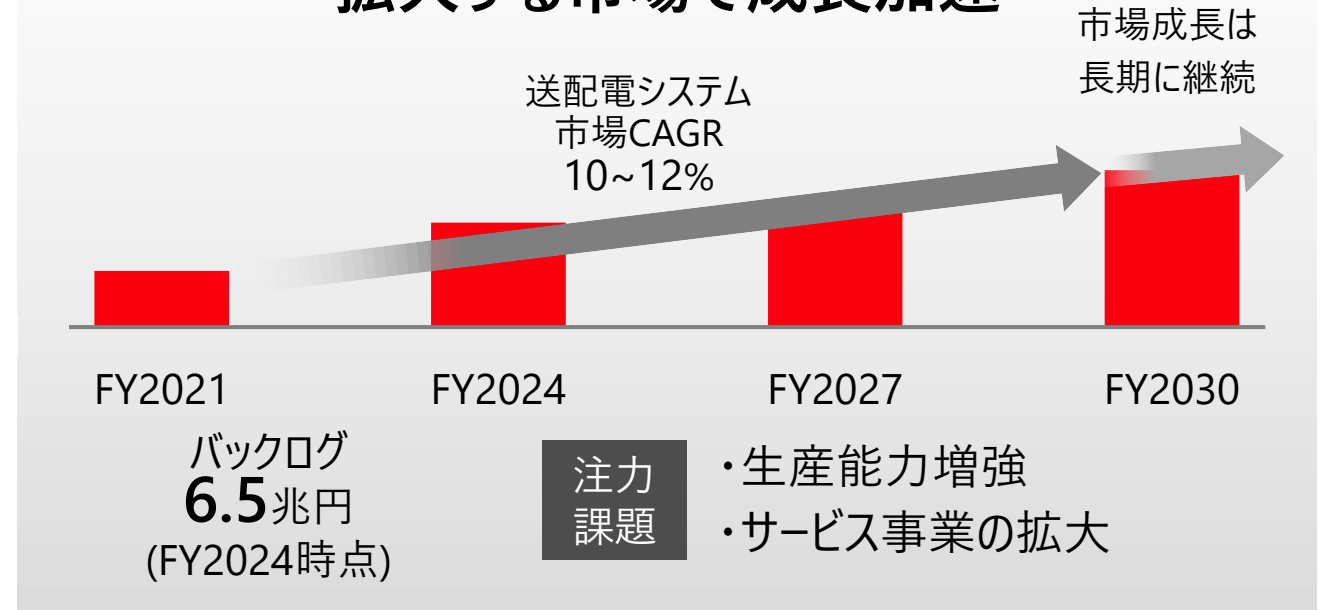


アンドレアス・シーレンバック

ThyssenKrupp ElevatorでCEOとして
サービス&デジタル転換をリードした豊富な経験



拡大する市場で成長加速



成長戦略

- ・デジタルによる生産効率向上とパートナーシップによる生産能力増強
- ・HMAX for EnergyによりO&Mサービスを革新
- ・カナダ初号機を足掛かりとしたSMRのグローバル展開

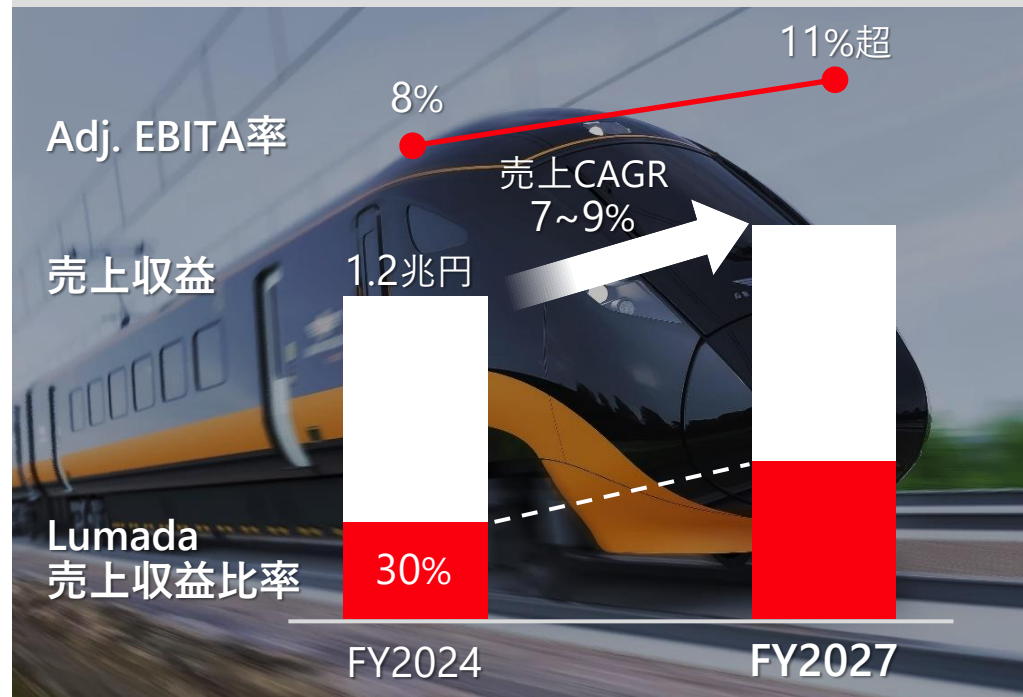
HMAXを通じてサービス事業を車両・鉄道インフラ全体に拡大

モビリティセクター

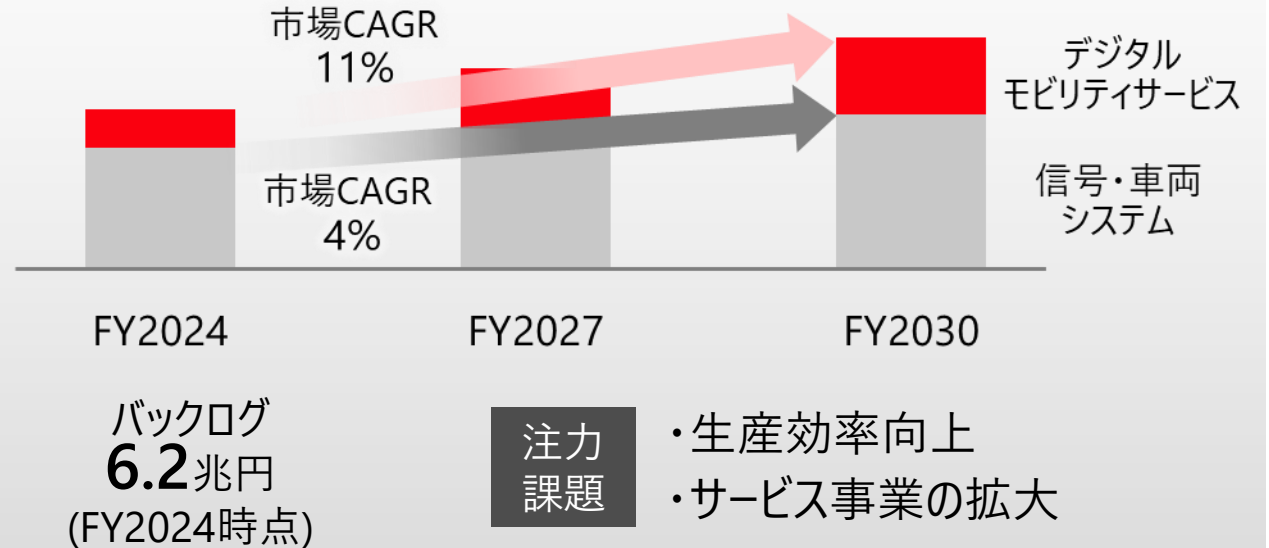


ジュゼッペ・マリノ

鉄道、エネルギー、オートモーティブ、原子力の
グローバルカンパニーで30年以上の豊富な経験



デジタルモビリティサービスの拡大



成長戦略

- ・デジタルによる生産効率向上と地産地消の拡大
- ・HMAXによるサービス事業のグローバル展開
- ・AIによる運行最適化等サービス事業を鉄道インフラ全体に拡大

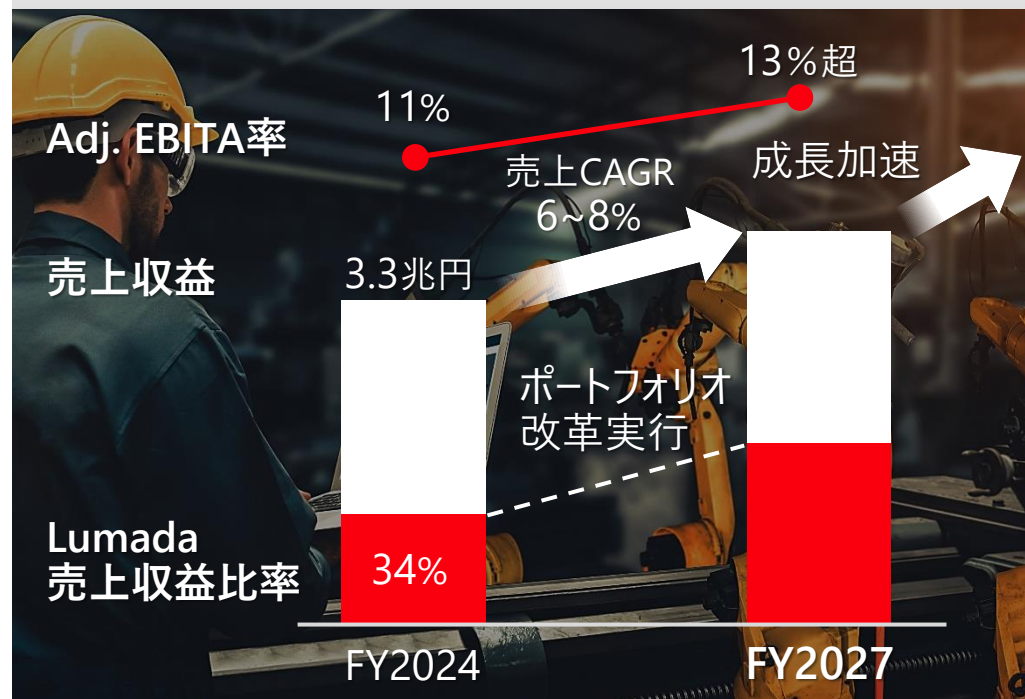
事業ポートフォリオ改革を加速し、産業オートメーション市場で成長

コネクティブインダストリーズセクター

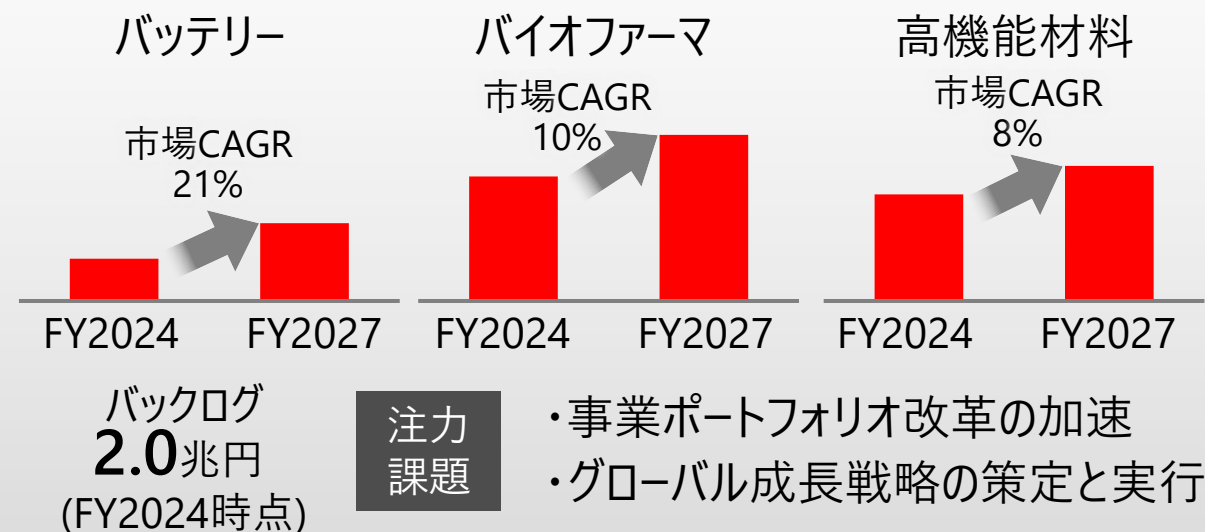


ブリス・コッホ

ABB EVPとしてインダストリー分野の豊富な経験を有し、日立Astemo^{*1} CEO、当社CSOを歴任



成長する産業オートメーション市場



成長戦略

- ・産業オートメーション領域におけるサービス・ソリューションの整備
- ・グローバル成長へ向けた規律あるインオーガニック投資の実行
- ・HMAX for IndustryによるO&Mサービスの革新

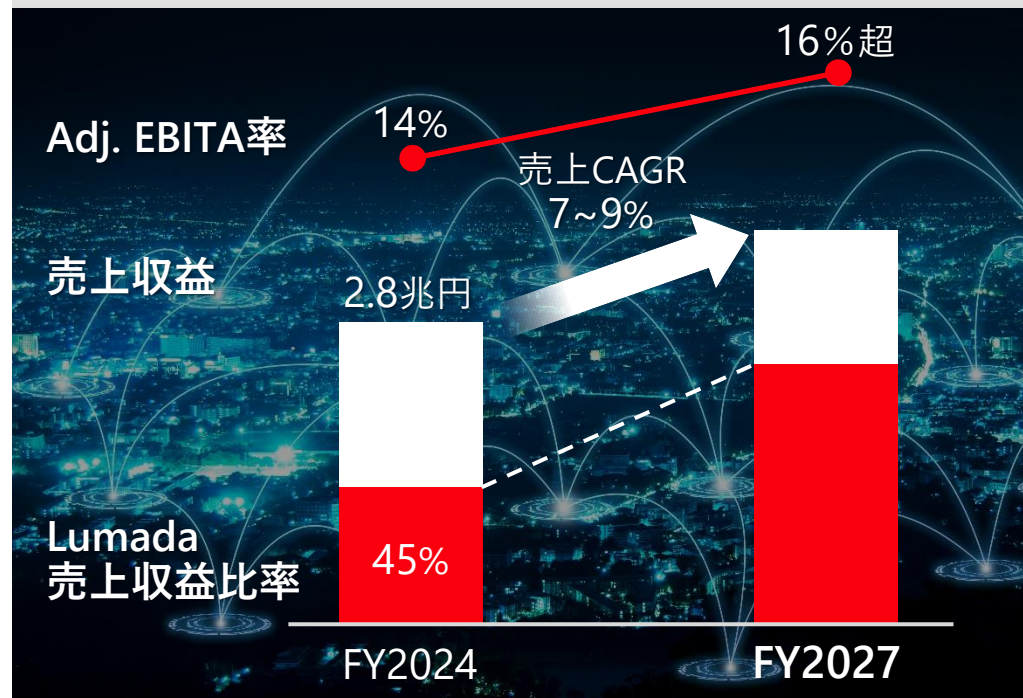
DX市場拡大を捉え成長と収益性向上を持続、全社Lumada事業をけん引

デジタルシステム＆サービスセクター

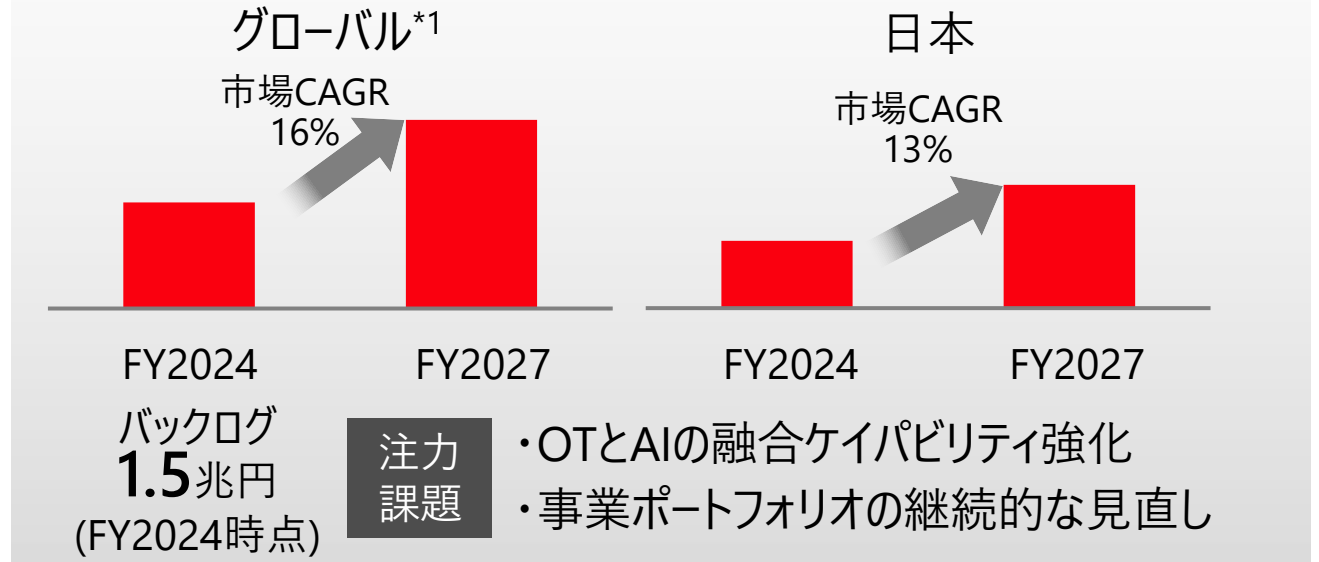


阿部 淳

Lumadaに関する深い知見とIT・OT・プロダクトの
全事業を率いた豊富な経験



拡大するDX市場で成長加速



成長戦略

- ・グローバル：GlobalLogicを中核にグローバルDX事業を拡大
- ・日本：良質な大規模ミッションクリティカルSI案件と関連するDX案件の獲得
- ・デジタルを全セクターへ供給し、全社Lumada事業をけん引

3.3 持続的成長を支える新たな事業機会の獲得

戦略SIBを新設し、One Hitachiの成長事業を創出

戦略SIB



谷口 潤

シリコンバレーでOne Hitachiによる
Lumada事業拡大をリード

- CEO直下にOne Hitachiでリソース結集
- 新たな成長領域での事業創生
- R&Dによる持続的イノベーション創出
- コーポレートベンチャー等エコシステム活用

事業開発投資 **5,000** 億円 (インオーガニック投資含む)

社会変化

- 生成AIの登場と急速な普及
- 脱炭素化の加速と電化・電動化
- 都市集中・過疎化と都市機能のDX
- 健康寿命意識の高まりと持続的な医療・介護

戦略事業領域



日立の強みを核に、One Hitachiでデータセンターをトータルインテグレーション

市場規模

90兆円

(FY2030)

市場CAGR

10%

ソリューションの強化



ドメインナレッジの強化

業界エキスパートを獲得

カウシック・ジョシ
(元Equinix事業責任者)

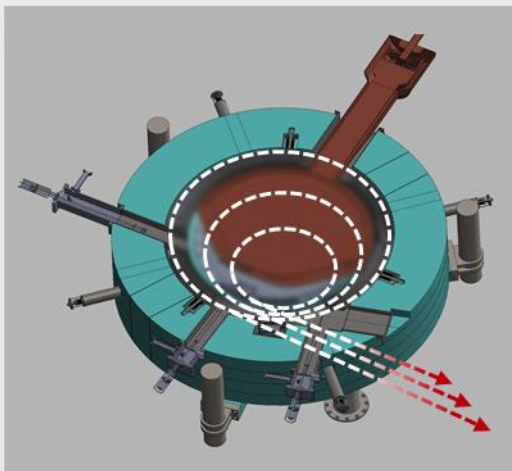


Dell Technologiesで8年、
Equinixで15年
のデータセンター事業経験

R&D強化による持続的イノベーションで、次の成長をけん引する「Next」を創出

Next Curing

高QoL粒子線治療



がんへの高線量照射が可能な
世界初のエネルギー可変技術

Next Transporting

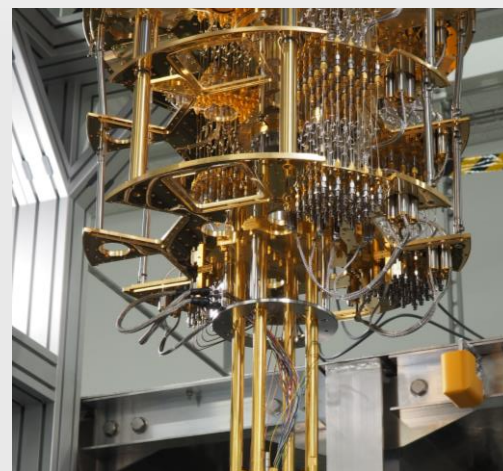
航空機の電動化



世界最高のモータ出力密度で
燃費と移動スタイルを変革

Next Computing

シリコン量子コンピューティング



計算性能を
飛躍的に向上

Next Sensing

宇宙ビッグデータ活用



宇宙からのインフラ監視で
予兆診断

研究開発投資
(Lumada開発＋次世代技術開発)

1.3 兆円 (3年累計)

3.4 真のOne Hitachiを支える経営基盤の強化

3.4.1 リスクマネジメントの強化

グループ・グローバルでのリスクマネジメントを継続強化



グローバル
自律分散型
経営の推進



成長投資リターンを
最大化する
M&Aプロセス強化

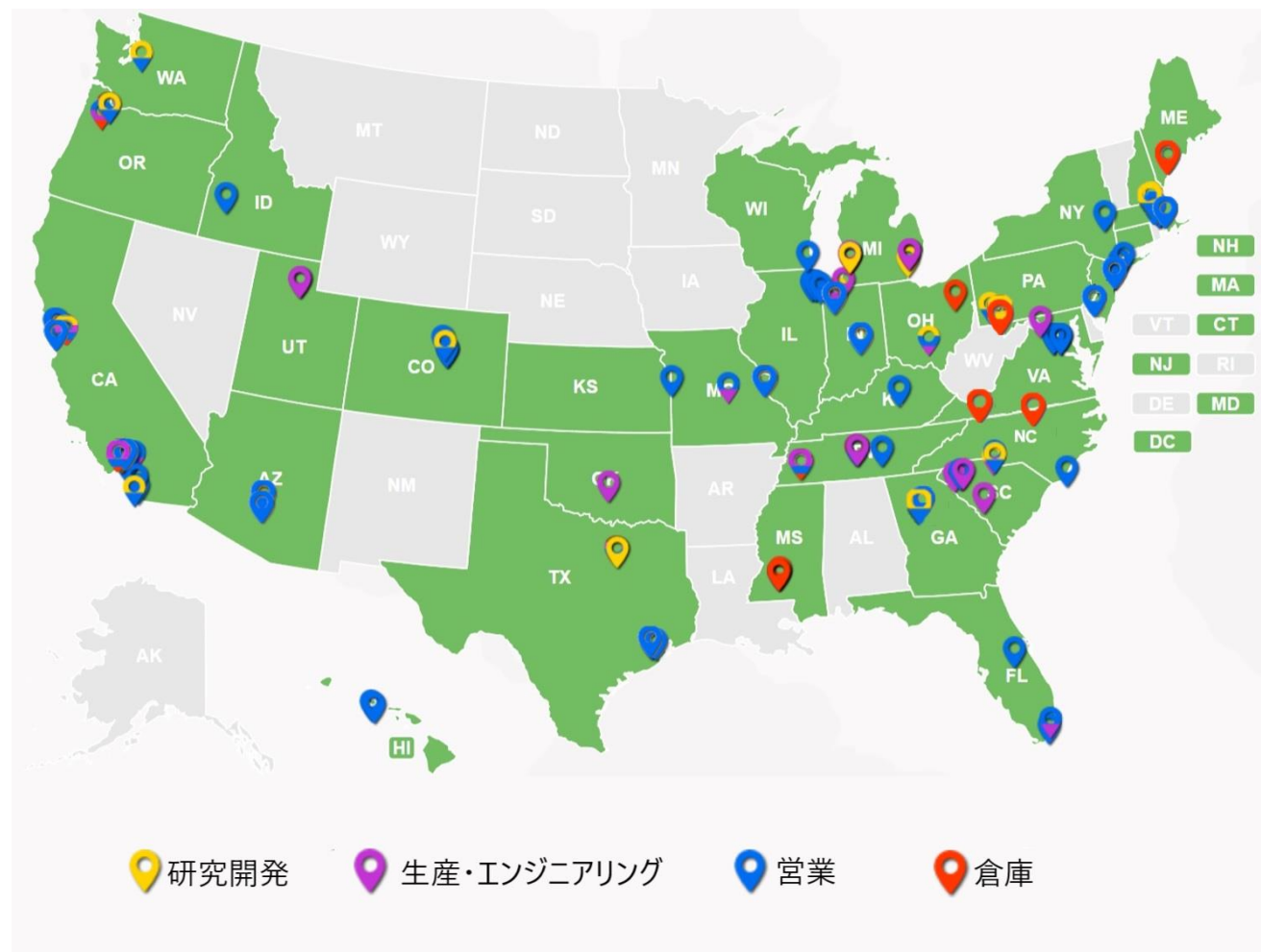


「脅威の緩和」と
「機会の創出」を両立



AI活用による
経営リスクへの対応

「地産地消」の拡大と新たな機会創出により持続的な成長を実現：米国の例



米国内のアセット・フットプリント

● 売上収益	1.3兆円
● 従業員数	16,800人
● グループ企業数	54社
● 生産・エンジニアリング拠点数	34拠点
● サプライヤー数	約4,000社

(FY2024時点)

脅威の緩和：リスクマネジメント

パワーグリッドシステム：米国生産の強化・価格転嫁

鉄道：米国生産の維持・拡大

インダストリアル：サプライチェーン見直し・価格転嫁
プロダクツ＆サービス

機会の創出：成長戦略の遂行

既存事業：One Hitachi顧客開拓の推進

戦略SIB：旺盛なデータセンター需要の取り込み

人的資本への積極投資により持続的成長をけん引する人財を強化



株式報酬強化による 企業価値向上へのコミット

譲渡制限付株式 グローバルでの
ユニット付与対象*1 持株制度対象*1

1,500人 15万人



AI人財の拡充による Lumada事業の進化

生成AIプロフェッショナル人財*2

5万人



リーダー人財育成による 事業創生の推進

成長戦略を実現する
次世代リーダー*3

1,000人

サステナブル指標を役員報酬と連動させ、社会への価値提供に継続してコミット

P	lanet	脱炭素社会の実現に向け、GXをグローバルでリード
L	eadership	社会課題を自分事として捉え、時代を切り拓く人財が変革をけん引
E	mpowerment	学びを称賛し、挑戦と成長を促す組織風土の醸成
D	iverse perspectives	多様な人財が能力を最大限発揮し、イノベーションを創出
G	overnance	安全と倫理を最優先とし、レジリエントな組織基盤を構築
E	ngagement	ステークホルダーと共に、サステナブルなバリューチェーンを構築
S	ustainability for all	PLEDGEにより、社会への価値提供と日立の持続的成長を加速

役員報酬と連動

4. まとめ

真のOne Hitachiでハーモナイズドソサエティの実現に貢献し、持続的に成長

- Lumada 80-20をめざしたLumadaの進化とポートフォリオ改革
- Lumadaをコアに主力4事業を強化
- 戦略SIBにより新たな成長機会を獲得
- 真のOne Hitachiを支える経営基盤を強化

オーガニック成長への
モードチェンジ



2024中計

真のOne Hitachiによる
持続的成長

Inspire 2027
(FY2025~FY2027)

プラネタリー
バウンダリー

ウェルビーイング

経済成長

LUMADA 3.0

経営の長期目標

めざす水準

Lumada

売上収益比率 Adj. EBITA率

80% 20%

ハーモナイズドソサエティ

Inspire 2027
目標

売上収益

CAGR*1 7~9%

Adj. EBITA率

13~15%

CFコンバージョン*2

90%超

ROIC

12~13%

Lumada

売上収益比率 Adj. EBITA率

50%

18%

Hitachi Investor Day 2025

Hitachi Investor Day 2025

デジタルをコアに価値創出を加速する真のOne Hitachiをご説明

- 日 時：2025年6月11日(水)15：00～
- アジェンダ：

1. CEO Remarks	徳永 俊昭	執行役社長 兼 CEO
2. 主力4事業の戦略	阿部 淳	執行役副社長
	ブリス・コッホ	執行役副社長
	アンドレアス・シーレンバック	執行役専務
	ジュゼッペ・マリノ	執行役専務
3. 人財戦略	ロレーナ・デッラジョヴァンナ	執行役専務CHRO
4. CFO Session	加藤 知巳	執行役専務CFO
5. Q&A Session		

HITACHI

next を考え続けることは、前へ進む力になる。

next を追い求めることは、解決策を実現する力になる。

What's next? —— その問いの先には、無限の可能性が広がっている。

Inspire the next

HITACHI

将来予想に関する記述

＜将来の見通しに関するリスク情報＞

本資料における当社の今後の計画、見通し、戦略等の将来予想に関する記述は、当社が現時点で合理的であると判断する一定の前提に基づいており、実際の業績等の結果は見通しと大きく異なることがあります。その要因のうち、主なものは以下の通りです。

- ・主要市場における経済状況及び需要の急激な変動
- ・為替相場変動
- ・資金調達環境
- ・株式相場変動
- ・原材料・部品の不足及び価格の変動
- ・信用供与を行った取引先の財政状態
- ・主要市場・事業拠点（特に日本、アジア、米国及び欧州）における政治・社会状況及び貿易規制等各種規制
- ・気候変動対策に関する規制強化等への対応
- ・情報システムへの依存及び機密情報の管理
- ・人財の確保
- ・新技術を用いた製品の開発、タイムリーな市場投入、低コスト生産を実現する当社及び子会社の能力
- ・地震・津波等の自然災害、気候変動、感染症の流行及びテロ・紛争等による政治的・社会的混乱
- ・長期請負契約等における見積り、コストの変動及び契約の解除
- ・価格競争の激化
- ・製品等の需給の変動
- ・製品等の需給、為替相場及び原材料価格の変動並びに原材料・部品の不足に対応する当社及び子会社の能力
- ・コスト構造改革施策の実施
- ・社会イノベーション事業強化に係る戦略
- ・企業買収、事業の合併及び戦略的提携の実施並びにこれらに関連する費用の発生
- ・事業再構築のための施策の実施
- ・持分法適用会社への投資に係る損失
- ・当社、子会社又は持分法適用会社に対する訴訟その他の法的手続
- ・製品やサービスに関する欠陥・瑕疵等
- ・自社の知的財産の保護及び他社の知的財産の利用の確保
- ・退職給付に係る負債の算定における見積り