

**HITACHI**

# Hitachi Investor Day 2025 CEO Remarks

2025年6月11日

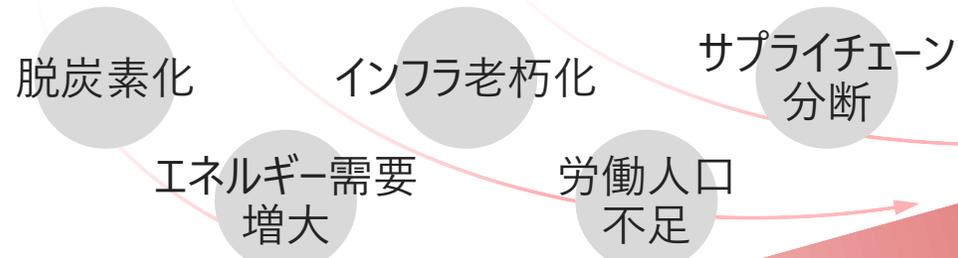
株式会社日立製作所  
執行役社長 兼 CEO  
徳永 俊昭

# Contents

1. Inspire 2027でめざす姿
2. CEOプライオリティ
3. Lumada事業の拡大
4. キャピタルアロケーション
5. ガバナンスの深化

# さらなる企業価値向上に向けてデジタルセントリック企業へ変革加速

## サステナブルな社会インフラへの革新ニーズの拡大



Inspire 2027

2024  
中期経営計画

成長モードへチェンジ  
企業価値を向上

デジタルをコアに、独自の価値創出で  
社会イノベーション事業のグローバルリーダーをめざす

# デジタルセントリック企業への変革加速にむけた優先事項

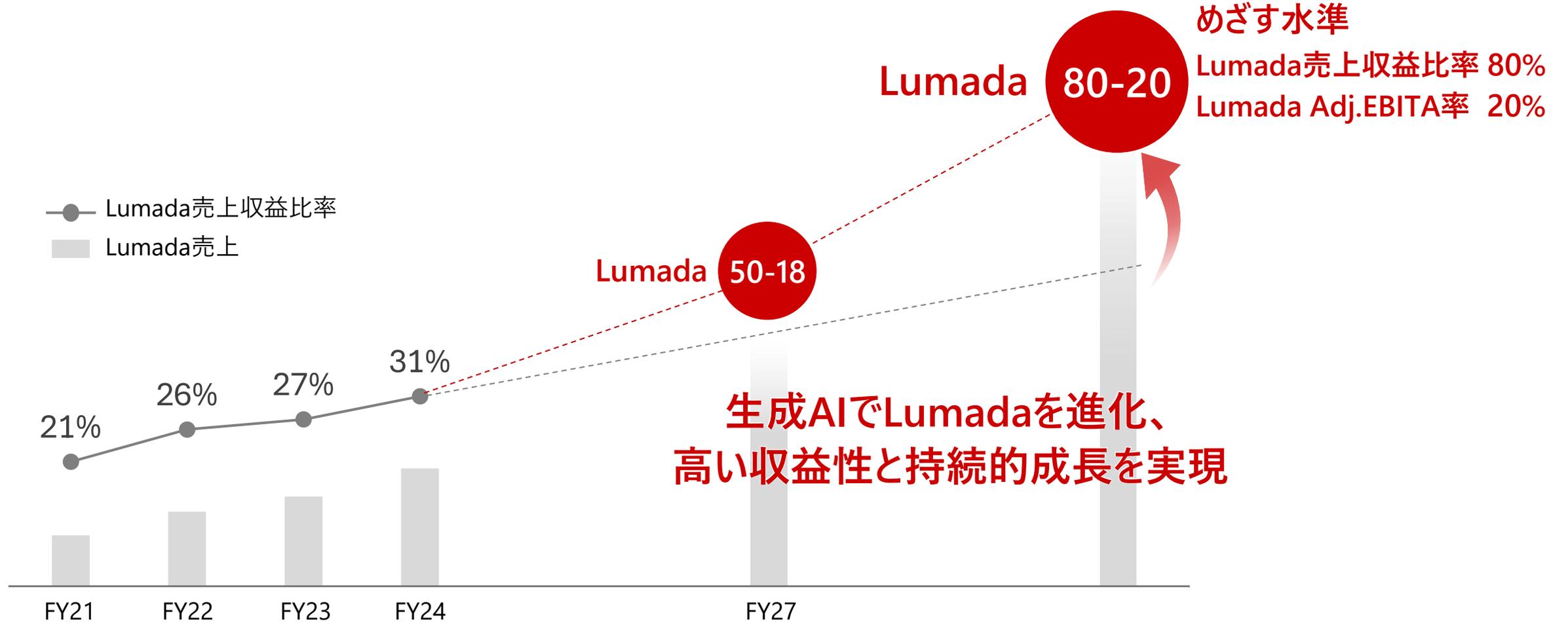
Lumada事業の拡大

キャピタルアロケーション

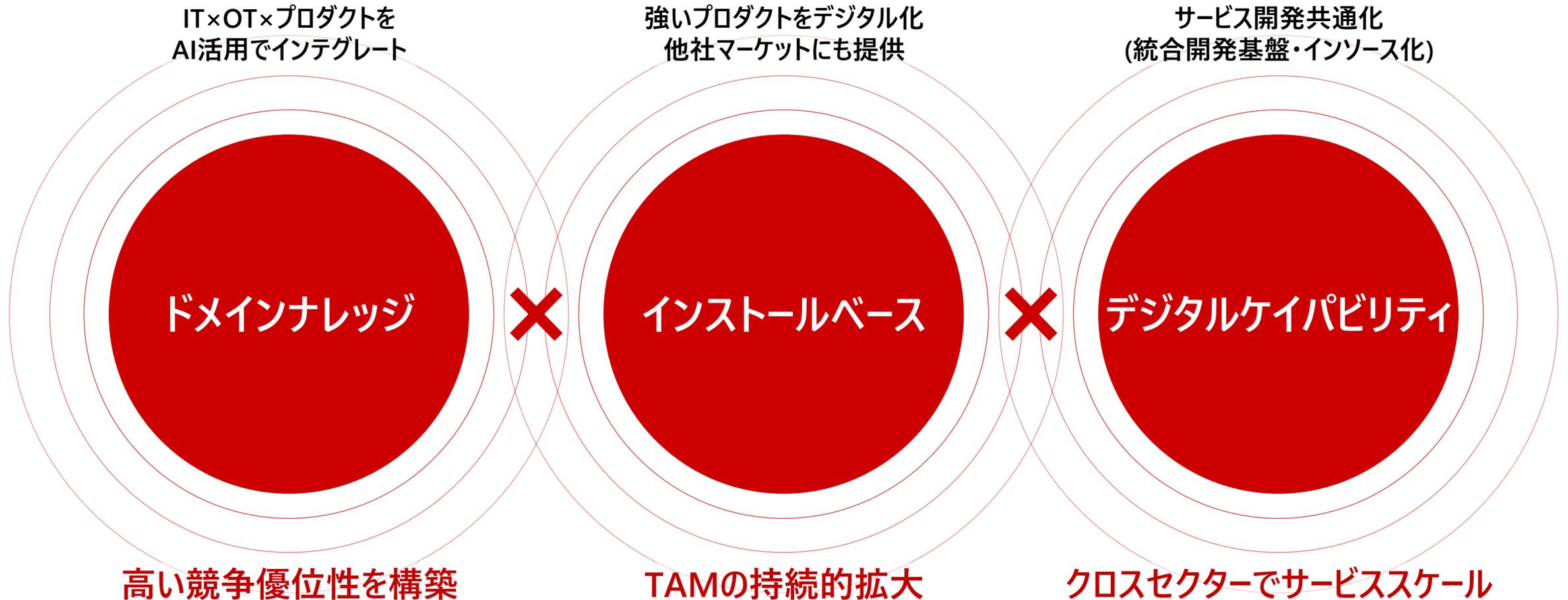
ガバナンスの深化

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%
--------------------	---------------------	-----------------------	---------------------	----------------

# 生成AIがデータから新たな価値を創出、Lumada事業の成長を加速



# テクノロジーとビジネスモデルの革新で、日立の強みを飛躍的な成長のドライバーに



## Lumada 80-20を軸にポートフォリオ強化を継続

### Lumadaを強化するミッシングピース獲得

- 提供価値を差別化するテクノロジー
- 近接領域のドメインナレッジ
- 成長市場のインストールベース

### 次のLumada成長に備えたポートフォリオ整備

- 新たな成長領域のドメインナレッジ
- 新事業創生のための革新的テクノロジー



### 事業再編

- Lumada事業と親和性が低い事業
- 成長性・競争優位性が低い事業

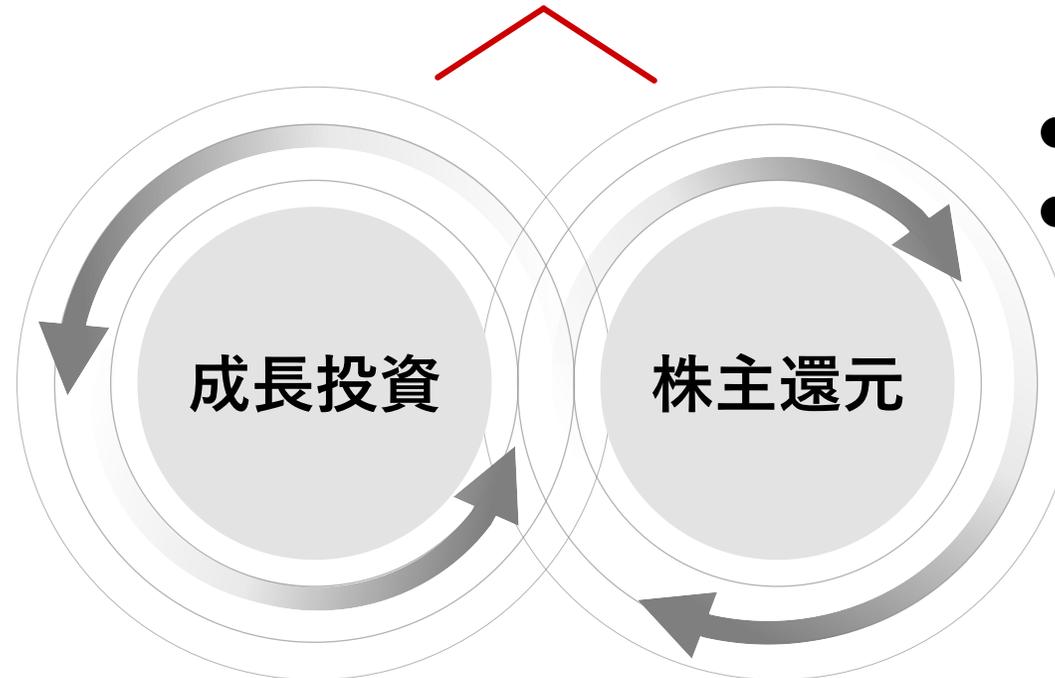
# 成長投資と株主還元の両輪で、価値創出・リターンを最大化

リターン重視で成長投資と株主還元バランスよく機動的に配分

企業価値の向上

- 厳格な投資基準\*
- ボルトオン中心
- ROIC向上に寄与する成長投資を積極実施
- 財務規律に沿ってレバレッジを活用

\*ハードルレート: Inspire 2027の財務KPI  
(Adj. EBITA率、ROIC)



- 中長期にわたり還元拡大
- コアFCF・当期利益の1/2以上
  - ・ 事業成長に応じた安定的な配当成長
  - ・ 機動的な自己株式取得

## 5. ガバナンスの深化

# 持続的成長を実現する経営と企業文化への変革

### リスクを捉えて成長につなげる

- 自律分散型グローバル経営の推進、「脅威の緩和」と「機会の創出」を両立

### 高いアジリティで成長を加速

- 事業、地域、コーポレートによる相互議論で判断迅速化、グループシナジー拡大加速

### より高い成長をめざすマインドセットへの変革

- 企業価値向上への意識を高め、競合/市場を上回る成長への挑戦を促す報酬制度へ進化

### ステークホルダーとのコミュニケーション強化を通じた透明性の向上

- 資本市場との対話強化、取締役会および取締役・執行役間での質の高い議論を継続

# 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

## ① CEO Remarks

執行役社長 兼 CEO 徳永 俊昭

## 主力4事業の戦略

### ② モビリティ

執行役専務 ジュゼッペ・マリノ

### ③ エナジー

執行役専務 アンドレアス・シーレンベック

### ④ コネクティブインダストリーズ

執行役副社長 ブリス・コッホ

### ⑤ デジタルシステム&サービス

執行役副社長 阿部 淳

### ⑥ 人財戦略

執行役専務CHRO ロレーナ・デッラジョヴァンナ

### ⑦ CFO Session

執行役専務CFO 加藤 知巳

**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