

HITACHI

Integrated Report **2025**

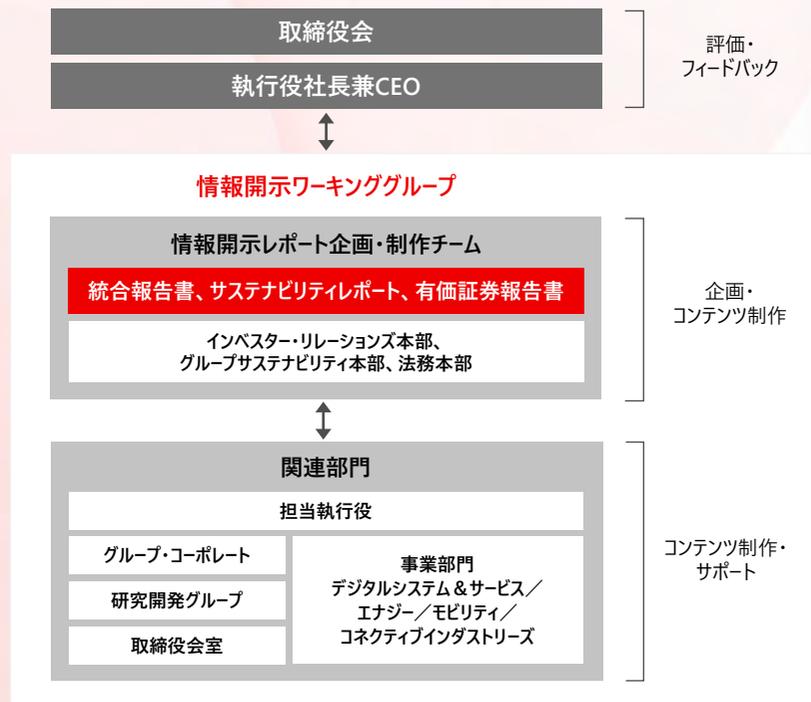
2025年3月期

編集方針/Our Reporting Universe

編集方針

日立の統合報告書は、ステークホルダーの皆さまに日立のビジネスモデルへのご理解を深めていただくとともに、対話を通じ、さらなる企業価値の向上と価値協創への好循環につなげていくことを目的に制作しています。2025年版では、新たな経営計画である「Inspire 2027」[📄](#)で掲げる戦略を軸に、デジタルセントリック企業への変革を加速し、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日立の経営戦略・施策について要点を絞って説明しています。なお、編集にあたっては、IFRS財団が推奨する「国際統合報告フレームワーク」、経済産業省の「価値協創ガイダンス」などを参考にしています。

制作体制



Our Reporting Universe

日立は、コーポレートレポートिंगとして、統合報告書、サステナビリティレポート、有価証券報告書の3媒体を公開しており、内容(定量情報～戦略情報)や時間軸(実績～中長期視点)で開示を棲み分けています。特に、同日公開している統合報告書とサステナビリティレポートは、併せてお読みいただくことで、経営戦略に加えESGの取り組み進捗・データをご確認いただけます。その他、補完情報として当社の各種Webサイトもぜひご覧ください。



想定読者

- **統合報告書**
機関投資家を中心としたステークホルダーの皆さま
- **サステナビリティレポート** [📄](#)
ESG投資家およびすべてのステークホルダーの皆さま
- **有価証券報告書** [📄](#)
株主・投資家の皆さま

報告対象範囲など

対象期間：2024年度(2024年4月1日～2025年3月31日)
※2025年4月以降の活動内容などを含む。
対象組織：株式会社日立製作所および連結子会社
会計基準：国際財務報告基準(IFRS)準拠

将来の見通しに関する注意事項

本報告書における当社の今後の計画、見通し、戦略などの将来予想に関する記述は、当社が開示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、実際の業績などの結果は見通しと大きく異なることがあります。

※記載の会社名、製品名は、各社の登録商標または商標です。

統合報告書に関するお問い合わせ

日立製作所 インバスター・リレーションズ本部
03-3258-1111

社会イノベーション事業で
ハーモナイズドソサエティの実現に貢献

プラネタリー
バウンダリー

経済成長

ウェルビーイング

環境・経済・社会価値創出

日立の価値創造サイクル



本統合報告書は、価値創造サイクルに基づき、日立のさらなる成長を実現する「Value Creation」、それを支える「Value Integration」、そして、企業価値創出の源泉である「Value Empowerment」の3つのパートを中心に構成しています。

Contents

編集方針/Our Reporting Universe 01

Who we are

日立の価値創造サイクル	02
Hitachi at a Glance	03
企業理念/日立創業の精神	04
日立のあゆみ	05

Value Creation

CEOメッセージ	06
日立グループ 経営計画「Inspire 2027」	12
執行役体制	13

Value Integration

Lumadaの進化	14
研究開発戦略/知的財産戦略	16
主力4事業戦略	17
CFO and CRMOメッセージ	25

Value Empowerment

Chief Sustainability Officer, CHRO, CDEIOメッセージ	30
サステナビリティ戦略「PLEDGES」	31
人財戦略	32

Corporate Governance

取締役会議長メッセージ	34
新任社外取締役メッセージ	35
コーポレートガバナンス	36

Data

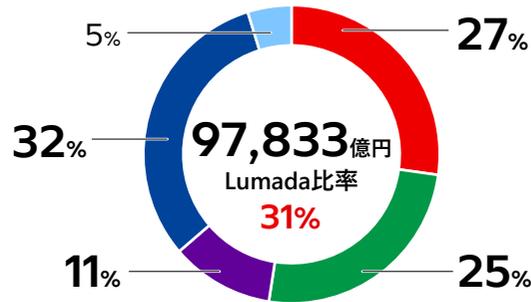
過去中期経営計画の振り返り	43
10か年財務データ	44
5か年ESGデータ	45
会社情報・株式情報	46

Hitachi at a Glance

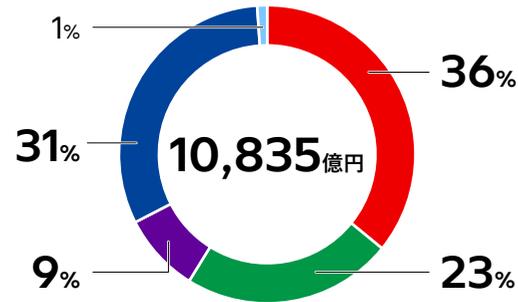
財務指標 (2024年度)

売上収益	Adj. EBITA率*2	当期利益 (親会社株主帰属)	EPS*3	キャッシュフロー コンバージョン*4	コアFCF 3年累計*5 (2022~2024年度)	ROIC
97,833 億円 YoY + 14% *1	11.1% Lumada 15%	6,157 億円	133 円	83%	1.8 兆円	10.9%

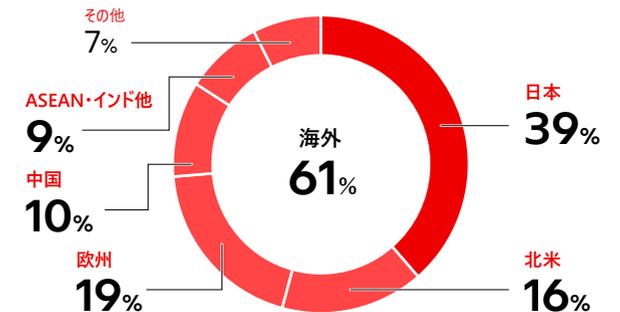
売上収益



Adj. EBITA



地域別売上収益



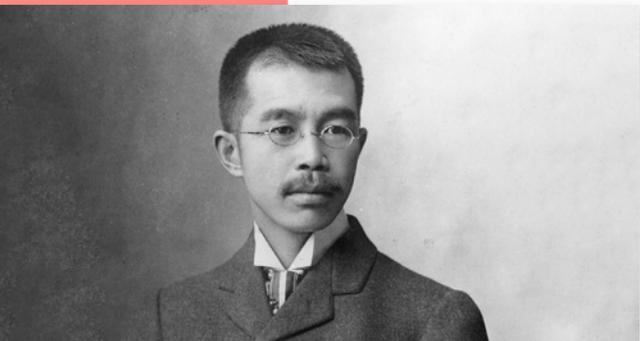
●デジタルシステム&サービス ●エナジー ●モビリティ ●コネクティブインダストリーズ ●その他
 ※2025年4月1日より、4セクターへ変更

サステナビリティ経営指標 (2024年度)

CO ₂ 排出削減貢献量 (2022~2024年度 3年平均)	CO ₂ 総量削減率*6 (2010年度比)	デジタル人材	エンゲージメントスコア	女性役員比率*7 (2025年4月)	外国人役員比率*7 (2025年4月)
1.42 億t	81%	10.7 万人	71.5 ポイント	15.9%	26.1%

*1 日立Astemo (現・Astemo) 除き *2 新定義のAdj. EBITA: 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て算出した指標 *3 株式分割 (2024年7月1日効力発生) 後の株式数で計算 *4 コアFCF / 当期利益 (特殊要因除き) で算出した指標
 *5 コアFCF: 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 *6 自社で消費したエネルギーによるCO₂排出量削減の指標 *7 役員層 (執行役・理事) における女性比率と外国人比率

創業者 小平浪平



創業小屋



企業理念

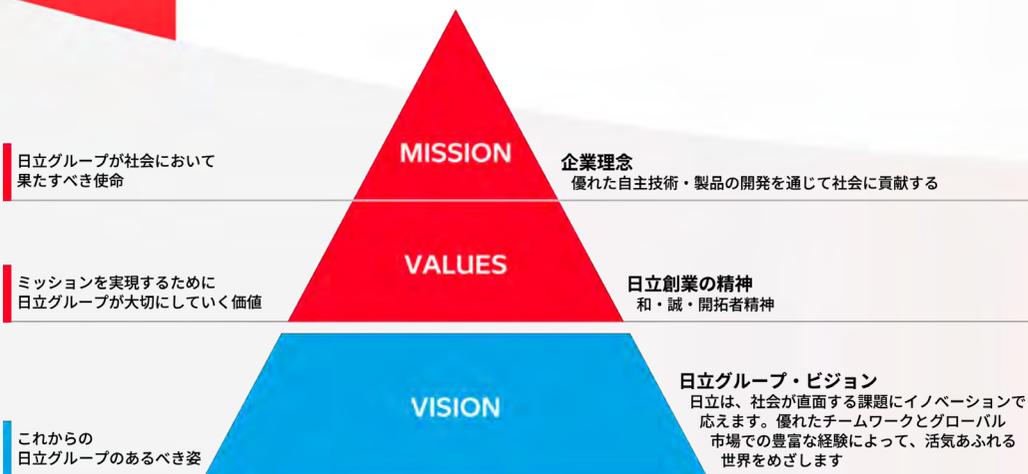
優れた自主技術・製品の開発を通じて 社会に貢献する

日立創業の精神

和・誠・開拓者精神

1910年、日立は日本の茨城県にある鉾山機械の修理小屋で創業しました。創業者の小平浪平は、日本がまだ外国の製品や技術に大きく依存していた時代に、自らの技術力を信じ、情熱とたゆまぬ努力でモノづくりに挑み続けるチームを築き上げました。その原動力となったのは、「優れた自主技術・製品の開発を通じて社会に貢献する」という小平の高い志です。この志こそが日立グループの原点であり、創業以来受け継がれてきた企業理念です。その理念の実現に向けて、先人たちは多くの困難を乗り越えながら、日立創業の精神を形作ってきました。そして、これらを踏まえ、日立グループはさらなる成長をめざす「あるべき姿」をビジョンとして掲げています。これらを体系化したものが、日立グループ・アイデンティティです。

日立グループ・アイデンティティ



1910



5馬力誘導電動機

小平浪平の指揮のもと、日立鉾山で使用するために開発された日立初の製品で、社会が直面する課題の解決に取り組んできた日立の原点です。

日立のあゆみ

創業以来、日立は社会インフラを支える技術や製品の開発を通じて、社会が直面するさまざまな課題の解決に取り組んできました。115年にわたる歴史の中で培ってきたOT（制御・運用技術）、IT、そしてプロダクトの強みを統合した社会に新たな価値を創出する「社会イノベーション事業」を推進しています。また、長期的な視点に立ち、常に最適な事業ポートフォリオを追求することで、変化する社会課題に柔軟に対応していきます。今後も、デジタルをコアとして、ミッションクリティカルな社会インフラの構築やサービスの提供を通じて、より良い社会の実現に貢献します。



Lumadaは、Illuminate（照らす・解明する・輝かせる）とData（データ）を組み合わせた造語。お客さまのデータから価値を創出し、デジタルイノベーションを加速するための日立の先進的なデジタル技術を活用したソリューション／サービス／テクノロジーの総称です。

P.14 Lumadaの進化

創業
1910

IT

日本初のオンライン
座席予約システム「MARS-1」



大型コンピューター
「HITAC シリーズ」



統合システム運用管理
「JP1」



仮想化機能を搭載した
ストレージシステム



プロダクト・OT

国産初の
大型電気機関車



国産初の
電子顕微鏡



透明式
エスカレーター



時速200kmを実現した
新幹線車両



国産第1号商用炉
(島根原子力発電所)



東京圏輸送管理システム
「ATOS」



陽子線がん治療システム
(筑波大学付属病院)



デジタル

IT

プロダクト・OT

LUMADA (2016-)

デジタルをコアにした社会イノベーション事業の強化

ポートフォリオ強化

- JR Automationを買収 (2019)
- ABB社パワーグリッド事業を買収 (2020)
- GlobalLogicを買収 (2021)
- Thales社GTS事業を買収 (2024)

デジタル強化

- デジタルアセットマネジメントソリューション「HMAX」
- AI活用を加速するサービスソリューション強化 (VelocityAI、Hitachi iQ、HARC for AIなど)
- 豊富なAI人材 (GlobalLogic、Hitachi Digital Servicesなど)
- グローバルテック企業などとのパートナーシップ強化

2024中期経営計画実績

売上収益 CAGR*1
(2021~2024年度)

14%

Lumada 売上収益比率

31%

Adj. EBITA率*2

11.1%

ROIC

10.9%

*1 CAGR：年平均成長率

*2 新定義のAdj. EBITA：調整後営業利益から買収に伴う無形資産等の償却費を差し戻して算出した指標

P.43 過去中期経営計画の振り返り

Value Creation

CEOメッセージ

デジタルセントリック企業への変革を加速し、
企業価値のさらなる向上へ
真のOne Hitachi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

創業以来の変わらぬ理念のもと、
日立は変わり続ける

日立グループは、創業者である小平浪平が掲げた「優れた自主技術・製品の開発を通じて社会に貢献する」という企業理念のもと、時代に応じて変化する社会課題に取り組みながら成長を遂げてきました。そして創業から115年を経た今、私たちが見据えるのは「ハーモナイズドソサエティ」、すなわち環境・幸福・経済成長が、トレードオフではなく調和する社会の実現です。私は、経済成長を環境や幸福の足かせとせず、地球環境の維持と人々の幸せの追求を通して、日立が持続的に成長していく未来を実現したいと考えています。

その創業の地である茨城県日立市で生まれ、日立グループを身近に感じて育った私は、人々に役立つ仕事ができると考え、35年前に日立に入社しました。当時から、「日立での仕事を通じて社会に貢献する」という思いは一貫して変わりません。今はCEOとして「企業とは、社会課題に向き合いながら価値を創出し、成長し続けるために存在する、いわば“社会の公器”である」との

執行役社長兼CEO

徳永 俊昭

CEO MESSAGE

信念のもと、日々の経営にあたっています。そして、IT、OT、プロダクトを併せもつという世界でも稀有な日立の強みを活かし、社会に新たな価値を提供し続けることで、私たちがめざす未来を実現できると確信しています。

一方、日立の歴史上、決して忘れてはならない出来事があります。それは、2008年度に直面した巨額赤字を伴う経営危機です。世界的な金融危機に端を発した外部環境の悪化は、そのきっかけに過ぎませんでした。問題の本質は、当時の日立が、時代の変化に応じた新たな価値をお客さまや社会に提供できていなかったことにありました。いかなる企業も、進化と価値の創出が止まれば社会の公器としての使命を果たすことができなくなる、というこの痛烈な教訓は、私の胸に深く刻まれています。不確実性の高い時代においても新たな価値の創出を通じて成長を持続し、日立の企業価値を向上し続けることが、CEOとしての私の決意です。

企業価値のさらなる向上を 実現する「Inspire 2027」

経営危機の直後から、日立は社会イノベーション事業によるグローバル市場での成長に舵を切り、不断の構造改革 (P.43) を続けてきました。その過程で、日立エナジーやGlobalLogic、日立レールGTSなど、私たちの企業理念に共鳴する多くの仲間が日立グループに加わり、今では海外売上収益比率、海外従業員比率ともに60%を超えました。また、2024中期経営計画では、キャッシュフローとROIC重視の経営が定着し、オーガニックな成長を実現しました。資本市場からも、この結果を評価いただくとともに、

Inspire 2027 目標

売上収益*1	CAGR 7~9%	
Adj. EBITA率*2	13~15%	
キャッシュフロー-コンバージョン*3	90%超	
ROIC	12~13%	
Lumada	売上収益比率	50%
	Adj. EBITA率	18%

*1 3年CAGR *2 新定義のAdj. EBITA: 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て算出した指標
*3 コアFCF/当期利益 (特殊要因除き)

さらなる成長への期待も寄せられ、企業価値が大きく向上しました。

しかし私は、日立グループはさらに進化し、企業価値を一層向上させることができると考えています。2024中期経営計画において、個々の事業の稼ぐ力は向上したものの、IT、OT、プロダクトを併せもつ日立の強みを活かした新たな価値の創出は緒に就いたばかりです。そこで私は、日立をデジタルセントリック企業へと変革し、将来にわたり持続的な成長を実現するという強い意志のもと、2025年4月に新たな経営計画「Inspire 2027」(P.12) を発表しました。

本計画では、日立が保有する幅広い事業の連携を、デジタル技術の活用により一層深化させた「真のOne Hitachi」により、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」の実現に貢献することをめざしています。また、3年という期間にとどまらず、その先も持続的に成長する企業へ進化を続けるため、今回から「中期経営計画」と呼んでいません。さらに、2027年度までに達成する財務KPIに加えて、「めざす水準」として「Lumada 80-20」、すなわちLumada事業 (P.14) の売上収益比率を80%、Adj. EBITA率を20%にするという経営の長期目標を掲げました。この達成に向けて、事業モデルとポートフォリオの強化、キャピタルアロケーションの最適化、企業文化の変革など、トランスフォーメーションを加速させ、日立を次の成長ステージへ引き上げます。

生成AIで強化したLumadaが、 飛躍的な成長のドライバーに

お客さまや社会の課題が世界中で複雑化するなか、日立ならではの価値を創出するために進化を続けているのがLumadaです。Lumadaは2016年の立ち上げ以来、お客さまの現場に蓄積されている莫大な暗黙知やデータ、そしてそれらを分析してきた日立のドメインナレッジを掛け合わせることで、多くのお客さまの課題を解決し、トランスフォーメーションを支援してきました。

このLumada事業をさらに拡大し、IT、OT、プロダクトを併せもつ日立の強みを新たな価値に変換するカギが「インテグレーション (統合)」です。私は、IT事業に長く携わり、ソフトウェア、ハードウェアなどの多岐にわたるアセットを組み合わせ、一つのシステムとして機能させるため、社内外の多様なリソースをインテグレートしてきました。また、2021年にGlobalLogicを買収した際にも、文化の異なる事業を日立グループへインテグレートすることで、新たな事業機会を追求してきました。そして今度はCEOとして、日立グループ全体のインテグレーションを推進していきたいと考えています。

ここ数年急速に進化した生成AIは、このインテグレーションを加速し、Lumadaを強化する最も重要なイネーブラー（ものごとの実現を可能とする技術要素）です。生成AIによって進化したLumadaにより、日立グループが有する広範なドメインナレッジ、潤沢なインストールベース、高度なデジタルケイパビリティという強みをインテグレートできるようになりました。

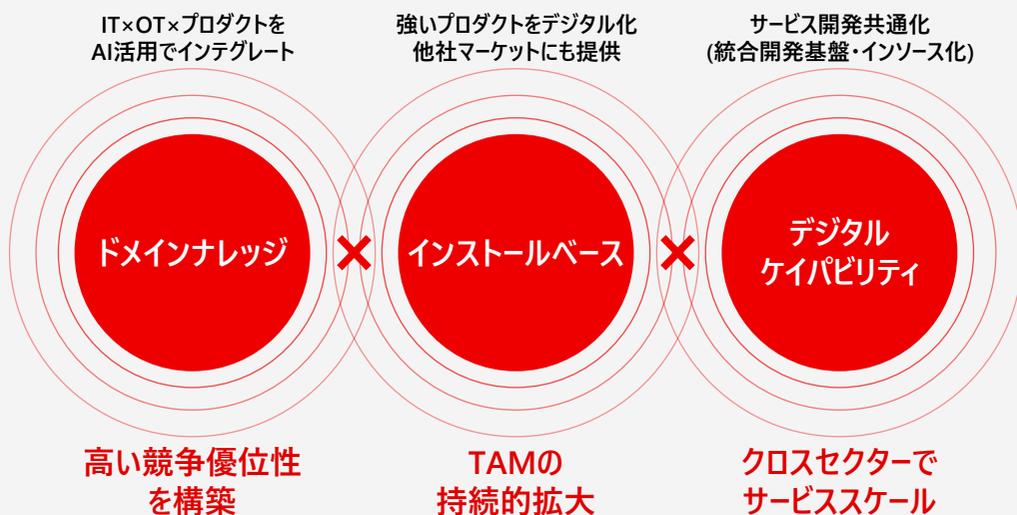
日立グループが一世紀以上にわたり蓄積してきた広範なドメインナレッジは、生成AIが学習することで、高度な「デジタルサービス」として、お客さまの資産効率向上や運用最適化に貢献することができます。そして、日立グループがこれまでグローバルで提供してきた潤沢なインストールベースは、他社製品・システムを含む「デジタルライズドアセット」として、デジタルサービスの巨大なTAM（Total Addressable Market）となります。さらに、GlobalLogicなど日立がもつ高度なデジタルケイパビリティにより、セクター横断でサービス開発を共通化しスケールさせます。これら日立の強みをインテグレートすることにより、お客さまへの価値提供を加速し、Lumadaを飛躍的に成長させます。

進化したLumadaの実例が、2024年に提供を開始した鉄道分野での「HMAX」[⑤P.22](#)です。

日立グループが有するドメインナレッジで強化したAIにより、車両から収集したデータの高度な解析を実現し、鉄道事業者の運用・保守の大幅な効率化に貢献しています。日立製車両だけでなく他社製車両にも展開しており、これまでにない新たな価値を提供するソリューションとして、お客さまから高い評価をいただいています。2025年度からは、Inspire 2027で注力するLumadaの中核として、エナジーやインダストリー分野へも適用範囲の拡大を進めます。生成AIとドメインナレッジによって進化したLumadaが、成長を続けるインストールベースから新たな価値を創出し始めています。

また、事業ポートフォリオの強化も「Lumada 80-20」を軸として進化させます。投資先の選定においては、Lumadaの強化を通じたROICの向上に資するか否かが判断軸となります。提供価値の差別化を可能にするケイパビリティや成長領域のインストールベースへのアクセス、さらには将来的にLumadaを革新し得る新技術などの獲得を図ります。一方、Lumadaとの親和性が低く、成長性や競争優位性が低い事業は再編を進めていきます。

■ 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



「次なる成長の柱」の創生を主導する

日立が創業から今日に至るまで成長を遂げてこられたのは、時代と技術の変化点を見極め、イノベーションを起こし、次なる成長の柱を生み出し続けてきたからにほかなりません。

未来の成長の柱をグローバルで育てるため、2025年度からCEO直下に「戦略SIB (Social Innovation Business) ビジネスユニット」を新設しました。ターゲットとなる事業領域はCEOが決定し、日立グループ一体で新たな価値創出を加速します。新設時点では、生成AIの急速な普及や脱炭素化の加速、電動化といった社会の要請を踏まえ、データセンター、eMobility、スマートシティ、ヘルスケアの4領域を戦略テーマとして設定しました。今後、日立全体のGo-to-Market戦略をリードする「グローバルマーケティング・セールス統括本部」とも連携を強化し、マーケットインの視点を事業戦略に取り込んでいきます。

■ 戦略SIBビジネスユニットがターゲットとする戦略事業領域

Data Center



eMobility



Smart City



Healthcare



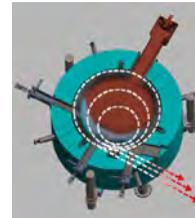
中でも力を入れている戦略テーマは、生成AIの普及により市場が急速に拡大しているデータセンターです。この領域では、効率的なエネルギー消費と計算能力の最大化の両立などの課題が顕在化しています。日立は、電力系統や空調管理からITシステム、アプリケーションに至るまで、データセンターを構成する要素の最適な設計、構築、運用を手掛けることができるインテグレーターです。戦略SIBビジネスユニット主導のもと、日立グループのケイパビリティを最大限活用し、迅速にお客さまの課題を解決することで、このデータセンター事業を日立の次なる成長の柱とすることをめざします。

さらに、研究開発 (P.16) も強化します。現在の主力事業の強化に直結する投資に加え、治療、移動、量子、宇宙といった将来の事業機会となり得る領域でのイノベーション創出を図ります。社会が将来直面するであろう課題を見据えたバックキャスト型の研究開発により、変化に素早く対応し、事業機会に転換する力を磨きます。

■ 研究開発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



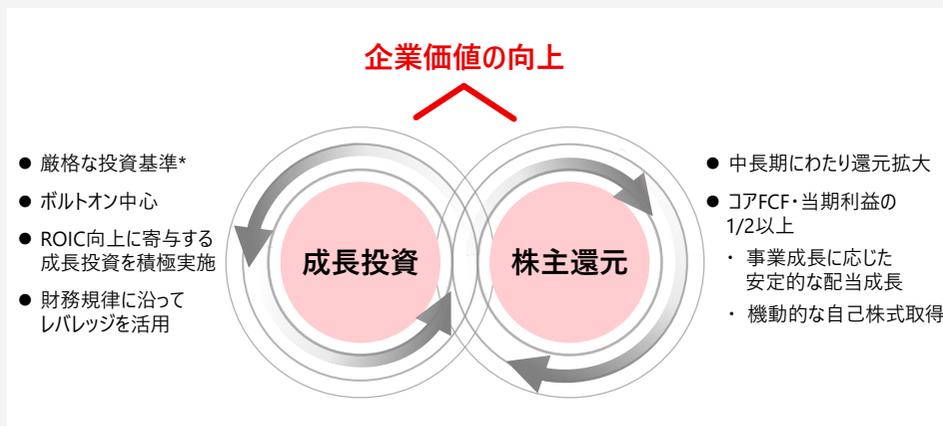
宇宙からの
インフラ監視で
予兆診断

成長投資と株主還元の両輪で、 価値創出とリターンを最大化

日立の企業価値とリターンの最大化を図る上で、キャピタルアロケーション [P.26](#) はCEOとしてコミットすべき経営の最重要アジェンダだと考えています。その基本方針としては引き続き、リターンを重視し、成長投資と株主還元バランスよく機動的に配分していきます。

成長投資は、厳格な投資基準のもと、ROIC向上に寄与するプロジェクトを慎重に見極め、着実に実行していきます。その際の原資は、財務規律を踏まえてレバレッジを活用します。また、株主還元は中長期にわたり拡大していきます。具体的には、コアFCF、当期利益の50%以上を還元することを基本的な考え方として、配当は安定的に成長させるとともに、自己株式取得も機動的に実行します。2025年度は3,000億円の自己株式取得を計画しており、中間配当予想を踏まえたキャッシュフローベースの配当総額約2,000億円と合わせ、過去最大の総還元規模となる見込みです。今後も、成長投資と株主還元の両輪で、経営環境に応じた最適なキャピタルアロケーションを常に追求し、企業価値の向上を加速していきます。

■ 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



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

将来にわたる企業価値の向上には、ステークホルダーの皆さまとのコミュニケーションを通じた透明性の向上とガバナンスの強化が不可欠です。株主・投資家の皆さまとの建設的な対話をさらに深めるとともに、頂戴したフィードバックを経営に活かしてまいります。取締役会および取締役・執行役間での議論の質もさらなる高みをめざします。

成長を志向する企業文化の確立へ、 変革を加速する

日立グループの持続的な成長の要は、28万人の従業員が「Lumada 80-20」の実現に向けて協調することです。世界各地で活躍する多様な人財が、立場を超えてそれぞれの知見・強みをもち寄り、それらを真に統合することができれば、私たちの想像を超える新たな価値を生み出すことができます。

このように考える理由は、私がこれまでのキャリアを通じて、インテグレーションに取り組み、新たな価値を生み出してきたからです。「早く行きたければ一人でいけ、遠くへ行きたければみんなでいけ」という言葉があります。日立グループ全体を「真のOne Hitachi」として統合し、次なるステージへの成長という「遠く」へ導くことが、CEOとしての決意です。この実現のためには、「真のOne Hitachi」で成長を志向し続ける企業文化の確立と、それを支えるリスクマネジメントの深化が一層重要になります。

この課題認識のもと、2025年4月から始動した経営体制 [P.13](#) では、主力4事業のうち3つを日本人以外の人財がリードするなど、社外での豊富な経験や専門的な知見を有する最適な人財を登用しました。多様なバックグラウンドをもつリーダーが総力を結集して成長を主導します。加えて、今年度からは、グローバル各地域のリーダーも交えて戦略を集中的に議論する場を新たに設けました。多面的な視点から議論を活性化させ、「真のOne Hitachi」実現に向けた理解の促進と施策の立案を確かなものとしていきます。さらに、従業員個人の意欲を高める報酬制度 [P.33](#) を導入し、市場や競合他社を上回る成長への挑戦を促します。従来は役員を対象にしていた株式報酬をリーダー層の従業員にも拡大することで、企業価値の向上が個人の報酬へ直接反映される仕組みを提供し、企業価値向上へのコミットメントを高めます。日立をけん引するリーダーが、会議の場で自らの担当範囲にとらわれずに関連な議論をするなど、意識や行動が着実に変化し始めていることを実感しています。

また、こうした変革への挑戦を支える仕組みの一つが、グループ・グローバルでのリスクマネジメント [\(P.28\)](#) です。日立グループは地域ごとの課題に対処できるグローバル自律分散型の事業構造を有しています。具体的には、地産地消型のサプライチェーンを構築し、マルチソース化も推進することで強い供給体制を整備しています。この仕組みを事業軸・地域軸の連携により高度化し、いかなる状況下でも、脅威の緩和と機会の創出をバランスよく両立させます。経営の「アジリティ（迅速性）」を一層高めることで、「早く、遠くへみんなで行く」ことをめざします。

事業を取り巻く環境はますます不確実性を増していますが、こうした中で大切なことは、“Do things right”（うまくやる）ではなく、“Do the right thing”（正しいことをやる）であると私は考えています。日立にとっての“the right thing”とは、「Lumada 80-20」の追求により自らをデジタルセントリック企業へと変革して企業価値を向上し続けることであり、「ハーモナイズドソサエティ」の実現に貢献することです。日立グループの総力を統合して着実に実績を積み重ね、ステークホルダーの皆さまからの信頼を確固たるものにするとともに、持続的な成長、そして企業価値のさらなる向上へと邁進する所存です。

■ 真のOne Hitachiで持続的成長をめざす



徳永俊昭

日立グループのグローバルリーダーが集まった「Hitachi Global Leaders Kickoff 2025」にて（2025年5月、東京）



日立グループ 経営計画「Inspire 2027」

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

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、長期目標として「Lumada 80-20」を設定しました。

このめざす水準に向けて、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とともに、日立グループ28万人の力を「真のOne Hitachi」として統合し、企業価値のさらなる向上をめざします。そして、持続的成長を実現して、日立を次のステージへ引き上げ、ハーモナイズドソサエティの実現に貢献します。



真のOne Hitachiによる
持続的成長

Inspire 2027
(2025~2027年度)



経営の長期目標
めざす水準

Lumada 80-20

売上収益比率	Adj. EBITA率
80%	20%

社会イノベーション (インパクト) の例

脱炭素 資源循環 エネルギー需要拡大と 脱炭素化の両立	▶	1億トン ^{*1*2} /年
鉄道サービス 社会インフラ整備・高度化と 暮らしの安心・安全の両立	▶	のべ 200億人 ^{*1} /年
AI活用アプリケーション 現場生産力拡大と ワーカー負荷軽減の両立	▶	20億人 ^{*1} /年
体外検査・診断 治療 がん治療と就労・ 社会参加の両立	▶	のべ 10億人 ^{*1} /年

*1 提供価値は、めざす水準(当社試算)を示す
*2 温室効果ガス排出削減貢献量

Inspire 2027 目標

売上収益 ^{*3}	CAGR 7~9%	
Adj. EBITA率 ^{*4}	13~15%	
キャッシュフローコンバージョン ^{*5}	90%超	
ROIC	12~13%	
Lumada	売上収益比率	50%
	Adj. EBITA率	18%

「真のOne Hitachi」で推進するInspire 2027のポイント

- ▶ 「Lumada 80-20」をめざしてデジタルセントリック企業へ変革 [P.14 Lumadaの進化](#)
- ▶ Lumadaをコアに主力4事業を強化 [P.17 主力4事業戦略](#)
- ▶ 「次なる成長の柱」を創生 [P.16 研究開発戦略/知的財産戦略](#)
- ▶ 価値創出を支えるキャピタルアロケーションの最適化 [P.25 CFO and CRMOメッセージ](#)
- ▶ 成長志向を支える経営基盤の強化 [P.25 CFO and CRMOメッセージ](#) [P.30 サステナビリティ戦略](#) [P.34~ コーポレートガバナンス](#)

*3 3年CAGR *4 新定義のAdj. EBITA：調整後営業利益から買収に伴う無形資産等の償却費を差し戻して算出した指標 *5 コアFCF/当期利益 (特殊要因除き)

執行役体制*

凡例：氏名・年齢(2025年4月1日時点)/出身国/担当業務

経歴の詳細 [🔗](#)

執行役社長兼CEO



徳永 俊昭 58歳 ◎

日本
統括

執行役副社長



阿部 淳 63歳 ◎

日本
社長補佐(デジタルシステム&サービス事業、
デジタル戦略)
デジタルシステム&サービス事業



プリス・コッホ 60歳 ◎

スイス
社長補佐(コネクティブインダストリーズ
事業)
コネクティブインダストリーズ事業



日立グループのグローバルリーダーが集まった「Hitachi Global Leaders Kickoff 2025」にて(2025年5月、東京)

執行役専務



網谷 憲晴 56歳

日本
アーバンシステム事業、イン
ダストリアルプロダクツ&
サービス事業、インダストリ
アルAI事業



加藤 知巳 61歳 ◎

日本
財務戦略、年金、投資戦
略、IR戦略、リスクマネジ
メント



シャ Shank・
サマント 56歳

インド
地域戦略
(Americas/EMEA)



アンドレアス・
シーレンバック 59歳

ドイツ
エナジー事業



谷口 潤 52歳

日本
戦略ソーシャルイノベーション
事業



ロレーナ・
デッラジォヴァンナ 55歳

イタリア
サステナビリティ戦略、環境
戦略、人財戦略、安全衛
生、ダイバーシティ・エクイ
ティ&インクルージョン戦略、
クライシスマネジメント戦略



永野 勝也 66歳

日本
公共社会事業、ディフェン
ス事業
副社長補佐(デジタルシス
テム&サービス(日本))



長谷川 雅彦 60歳 ◎

日本
マーケティング・営業戦略、
地域戦略(日本/中国)、
渉外、コーポレートコミュニ
ケーション戦略



ジュゼッパ・マリノ 60歳

イタリア
モビリティ事業



東原 敏昭 70歳 ◎

日本
全般

執行役

執行役常務

明田 篤弥
地域戦略(中国)

小島 秀典
経営戦略

稲田 康徳
原子力事業

今井 泰樹
金融事業

マイケル・グッドマン
情報セキュリティ戦略、
IT戦略

久米 正
サプライチェーンマネジメント
(モノづくり戦略、品質保証
戦略)、安全衛生

斎藤 隆
マーケティング・営業戦略
(コネクティブインダストリーズ)

鯨嶋 茂稔
研究開発

瀧本 晋
人財戦略、安全衛生、クライ
スマネジメント戦略

竹内 康浩
Americas事業連携推進

中北 浩仁
地域戦略(APAC/インド)

中津 英司
インダストリアルプロダクツ
& サービス事業

貫井 清一郎
IT戦略

アンドリュー・バー
地域戦略(EMEA)

平井 裕秀
渉外

ミケレ・フラッキオーラ
戦略ソーシャルイノベーション事業

細矢 良智
AI&ソフトウェアサービス事業

馬島 知恵
マーケティング・営業戦略

松村 祐士 ◎
法務、輸出管理、コンプライアンス戦
略、経営オーデイト、知的財産戦略

依田 隆
マーケティング・営業戦略(エナジー)、
エネルギー事業

*役職ごとに五十音順に記載 ◎印を付した執行役は、代表執行役

Value Integration

Lumadaの進化

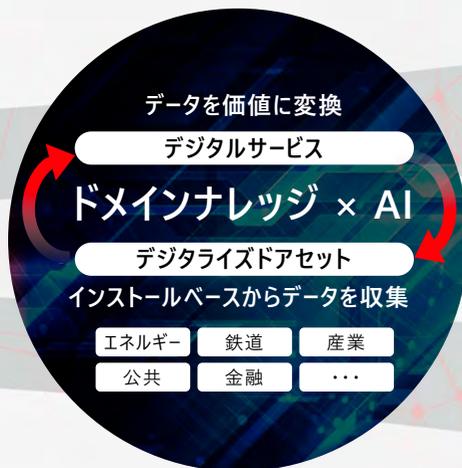
日立のドメインナレッジとAIにより さらに進化したLumadaでデータを価値に変換

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



日立の幅広いインストールベース（製品・システム）を、データや価値を生み出す資産「デジタルライズドアセット」と位置づけ、日立のドメインナレッジとAIを用いて、収集したデータを価値に変換する「デジタルサービス」を提供し、お客さまの課題解決に貢献します。Inspire 2027では、Lumada売上収益比率50%、利益率18%をめざします。また、長年に「めざす水準」として、Lumada売上収益比率を80%、利益率を20%まで高める「Lumada80-20」を設定しました。Lumada比率を向上させることで、日立の持続的な成長を実現していきます。

経営の長期目標

めざす水準

Lumada
売上収益比率 **80%**

Lumada
Adj. EBITA率 **20%**

Inspire 2027

Lumada
売上収益比率 **50%**

Lumada
Adj. EBITA率 **18%**

Lumada
売上収益/比率

3.0兆円/31%
Adj. EBITA率 15%

デジタルサービス

1.4
兆円

デジタルライズドアセット

1.6
兆円

2024年度

3.9兆円/38%
Adj. EBITA率 16%

1.8
兆円

2.1
兆円

2025年度

2027年度

Lumadaの進化—日立の強みを最大化する成長モデル

日立は、グローバルに広がる膨大なインストールベースと、ミッションクリティカル領域で培った深いドメインナレッジを活かし、デジタル技術を融合したLumadaを通じて、社会やお客さまの課題解決に取り組んでいます。自社単独の取り組みにとどまらず、お客さまとの協創や外部パートナーとの連携によりケイパビリティを強化するとともに、AIを活用して蓄積データと現場ナレッジの価値を最大化することで、日立ならではの事業展開を加速します。さらに、他社製品・システムにもサービスを提供することで、Lumada事業のTAM (Total Addressable Market) の継続的な拡大を図り、お客さまとの関係性を基盤とした継続性・安定性の高い収益モデルへの転換を進めています。



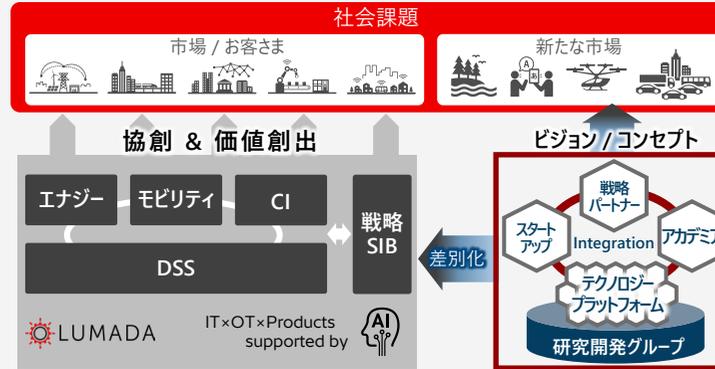
研究開発戦略

持続的イノベーションで、次の成長をけん引

日立は、社会課題の解決と持続可能な成長の両立をめざし、先端技術への継続的な研究開発投資を通じて、企業価値の最大化に取り組んでいます。日立の研究開発グループは、強い技術基盤をさらに進化させるとともに、長年培ったドメインナレッジ・OT技術・知的財産などの多様なアセットも活用し、イノベーションを推進しています。また、日立グループの技術基盤とともに、お客さま、アカデミアの戦略パートナーの技術も合わせて、新たな価値を創出しています。

Lumadaにおいては、我々の有する最先端のAI技術と現場で培ったドメインナレッジを融合させることで、現場の課題解決や業務効率化を支援する革新的なソリューションを創出しています。例えば、AIエージェント「Naivy (ナイヴィー)」は、設備やシステムからリアルタイムで収集したデータと現場のナレッジを統合し、最適な対応策を現場作業者に提示することで、運用の高度化と安全性の向上に大きく貢献します。

さらに未来の成長を見据え、戦略SIBビジネスユニットと連携し、データセンターやeMobilityなど、社会や産業の変革をリードする重点分野において、日立の先進的なデジタル技術と社会



インフラに関する豊富なナレッジを融合させたイノベーションの創出に取り組んでいます。これらの取り組みを通じて、日立は革新的な技術と豊かな経験を強みに、未来を見据えた持続可能な社会の実現に向けて、確かな成長を続けていきます。

未来を切り拓く「Next」への挑戦で、事業の進化を支える

日立は、がん治療を革新する高QoL粒子線治療、航空機までも含めたモビリティの電動化による移動スタイルの変革、シリコン



AIエージェント「Naivy」

量子コンピュータによる計算性能の飛躍、宇宙ビッグデータを活用したインフラ監視など、新たな破壊的技術による世界初・世界最高水準の技術開発に挑戦しています。これらの「Next」領域は、社会課題の解決と新たな市場創出の両立をめざす日立の成長ドライバーです。

日立は、2027年度までの3年間で1.3兆円規模の研究開発投資を計画し、Lumada開発と将来事業の技術開発の両輪で推進しています。次世代の成長領域への挑戦を続け、研究開発を通じて事業の高度化を支えています。

知的財産戦略

価値創造の源泉を活かすOne Hitachiの知財活動

Inspire 2027においては、特にデジタル・Lumada関連領域での事業間・地域間のシナジーが強化されることが期待されています。こうした連携の深化により、イノベーションやソリューションの創出が加速し、そこから生まれる知財も増えていくことが想定されます。日立は、これら知財を事業成長と価値創造の源泉と位置づけ、この源泉を適切に活かしていくために、CIPO (Chief Intellectual Property Officer) 主導のもと、組織横

断的かつグローバルに知財活動を強化しています。

具体的には、発明のみならず、ソフトウェアやデータ、意匠権、および当社のビジネスに役立つその他のIP (ノウハウや企業秘密など) を適切に保護・管理することで、デジタルをコアにした事業成長を支える適切な知財ポートフォリオ構築にも注力するとともに、グループ全体での知財の共有を推進しています。また、生成AIの進展に伴い、知財権やその管理への影響が

新たな課題となる中、著作権リスクの分析やガイドライン策定、知財業務への生成AIの活用、関連判例の把握など、知財分野におけるリスク管理にも注力しています。

このような知財の可視化、戦略的な管理・活用やグループ内での知財共有に加え、知財リスクの最小化を通じて、Inspire 2027の目標達成と真のOne Hitachiの実現に貢献していきます。

主力4事業戦略

デジタルシステム&サービス

ハーモナイズドソサエティの実現に向けて
社会インフラをAIで革新



Investor Day
(デジタルシステム&サービス事業戦略)

執行役副社長
デジタルシステム&サービス事業責任者

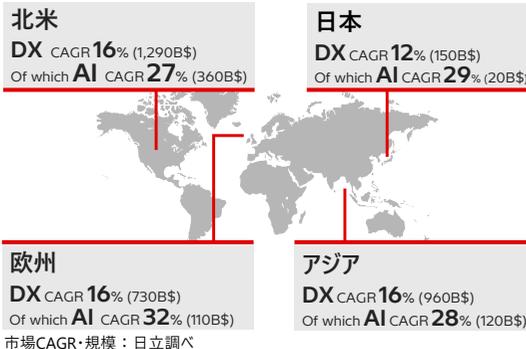
阿部 淳

市場環境

地政学リスクの高まりや関税影響などグローバル経済環境の不透明さが継続するも、DX市場は引き続きグローバルで高い成長が見込まれています。特にAIは、生成AIをはじめとする技術進化を背景に、システム開発や社会インフラなどさまざまな領域で適用が急速に広がっており、年平均約30%の成長が予測されています。一方で、AIの活用には、多くのお客さまが人財不足、情報漏洩リスク、運用コスト増加といった課題に直面しています。こうした課題解決に向けて、高い信頼性や技術力をもつ日立およびDSSセクターの強みがより一層発揮できる事業環境が整いつつあります。

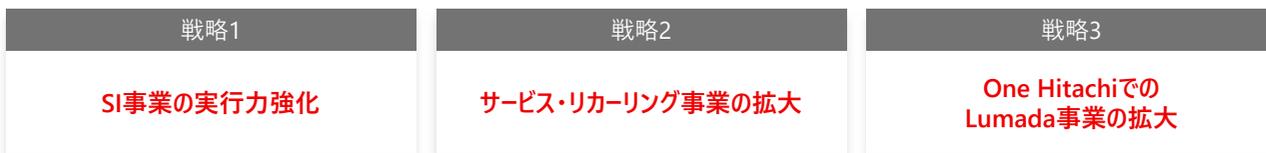
DX市場の地域別見通し

2024-2027年のCAGR、括弧内は2027年の市場規模



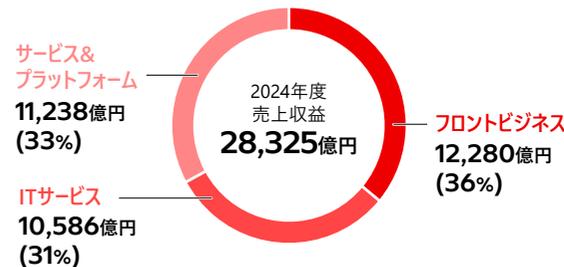
Inspire 2027でめざす姿

AIを成長ドライバーに、売上成長と収益性向上を両立、全社Lumada事業をけん引



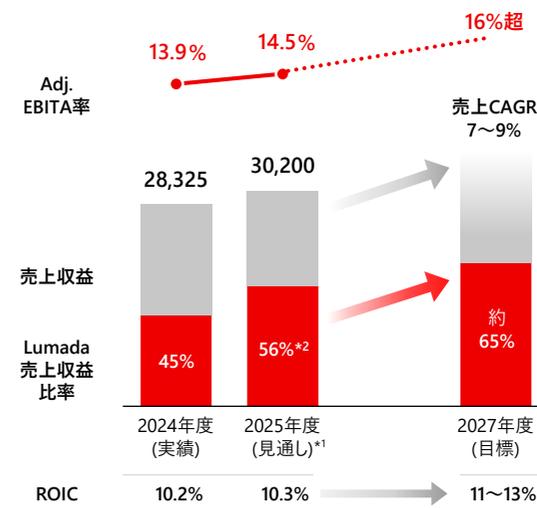
DSSセクターは、AIを成長ドライバーとして位置づけ、持続的な売上成長と収益性向上を実現します。具体的には、SI（システムインテグレーション）事業やサービス・リカリング事業の強化、One HitachiによるLumada事業の展開加速を図ります。これらを成長の柱として、収益性の高いSIやサービスに注力するとともに、生産性のさらなる向上とプライシングの最適化を図ることで、売上収益CAGR7~9%（2024~2027年度）、Adj. EBITA率16%超という高成長・高収益な事業体をめざします。また、DSSセクターがもつAI活用などのデジタル技術の提供を通じて他セクターのLumada事業拡大に貢献し、日立グループ全体の収益性向上をけん引していきます。

事業構成



フロントビジネス	ミッションクリティカル領域のIT/デジタルシステムの構築・運用 ●金融BU ●社会BU
ITサービス	IT/デジタルソリューションやサービスの開発・運用 ●日立システムズ ●日立ソリューションズ
サービス&プラットフォーム	DXに必要な手法と最新デジタルテクノロジーを提供 ●デジタルエンジニアリング&AIソリューションBU ●AI&ソフトウェアサービスBU

業績推移/Inspire 2027業績目標 (単位：億円)



*1 2025年4月28日公表 *2 2025年7月31日公表

DSSセクターの競争優位性

ミッションクリティカルなシステム開発・運用力

- SI事業の売上成長率CAGR9% (2021-2024年度)
- 複雑・大規模なプロジェクトを完遂できるSI・DXの実行力

GlobalLogicの豊富な人財リソースと
先進AIテクノロジー

- グローバル3万人超のデジタルエンジニア (インド、東欧など)
- ISG Provider LensのGenerative AI Services Report 2024で「リーダー」評価獲得 

社会インフラとデジタルの融合力

- 設備・機械などのインストールベースに、デジタル技術やAIを融合したOne Hitachiによる価値創出 (HMAXなど)
- 豊富なドメインナレッジ、蓄積してきた膨大なデータに基づき社会インフラを革新

パートナーングによるケイパビリティ拡大

- 日系企業として初めてNVIDIAの「グローバルシステムインテグレーション (GSI) プログラム」に参画するなど、グローバルテック企業との協業を推進 

SI事業の実行力強化

ITモダナイゼーションやDXの需要拡大に伴い、案件の大型化、特命化が進む中、日立は、金融などのミッションクリティカル領域で培った高信頼・高付加価値なシステム構築・運用力を強みに、SI事業の展開を強化しています。DSSセクターでは、SI事業に生成AIを徹底的に活用し、飛躍的な生産性向上とドメインナレッジの融合による新たな価値創出に取り組めます。2024年度には生成AIの活用により、製造・単体テスト工程での生産性を約30%向上させ、約50億円の適用効果を創出しました。2027年度には適用範囲をSI全体へと拡大し、全社で1,000億円規模の適用効果創出をめざします。

また、GlobalLogicやHitachi Digital Servicesがグローバルで有する豊富なエンジニアリソースを国内SI事業に活用し、人財不足に対応するとともに、AIの共通開発環境の整備を通じて、ソフトウェア開発の効率化およびIP資産の利活用を推進し、SI事業の実行力強化を図ります。

サービス・リカーリング事業の拡大

DSSセクターでは、「Hitachi iQ」や「HARC*1 for AI」など、高信頼かつ迅速なデータ活用を実現するAIインフラ・サービスの提供

とともに、AIエージェントなどの高付加価値ソリューションを強化しており、コンサルティングを通じた業務変革から、AIの利用環境・関連サービスまでを一貫して提供するサービス・リカーリング事業のさらなる拡大を図ります。

また、GlobalLogicの高度なデザイン・エンジニアリング力と先進AI技術を融合した、ソフトウェアアセット型サービスにも注力します。AIを活用した柔軟・セキュアなソフトウェア開発を可能にするサービス群「VelocityAI」により、AI、デジタル技術、人間のもつ専門知識を組み合わせることで、企業のソフトウェア開発を加速し、業務改善と顧客体験の向上を実現します。

One HitachiでのLumada事業の拡大

堅調に拡大する設備・機械などのインストールベースにDSSセクターのAI活用などのデジタル技術を融合させたHMAXを成長市場で展開します。セクター横断で経営陣が戦略を議論する「One Hitachi Advisory Board」を新設し、優先課題や投資の判断を迅速化することで、HMAXを含むLumada事業の成長をさらに加速します。

また、急増するデータセンター需要に対しては、データセンター向けソリューションの拡充、セキュアなデータ管理やAI活用、電力最適化・運用自動化など、One Hitachiでグリーンデータセンターの実現に向けた取り組みを強化していきます。

One Hitachi - 協創事例

米国中部の地域送電機関Southwest Power Pool送電網の運営革新 

インダストリアルAIシステムでエネルギー需給ギャップ解消へ

米国中部を中心とした14州を管轄し、電力の安定供給や送電インフラの整備を担う地域送電機関「Southwest Power Pool」では、AIを活用した送電網の運営革新に取り組んでいます。米国では、データセンターの増設、生産活動の活発化などによりエネルギー需要が急増し、需要と供給のギャップが深刻化しています。こうした課題の解決に向け、日立エナジーをはじめとする日立グループ各事業部門が一体となり、AI解析やシミュレーション検証を行うインダストリアルAIシステムの開発に着手しました。今後もOne Hitachiでグループの総力を結集し、社会インフラの高度化をAIで実現する日立ならではの取り組みをグローバルで展開していきます。

*1 Hitachi Application Reliability Centers *2 GlobalLogicの戦略およびデザイン部門



主力4事業戦略

エネルギー

デジタル技術とエネルギーソリューションで
電力の安定供給をサポート



Investor Day
(エネルギー事業戦略)

執行役専務
エネルギー事業責任者
アンドレアス・シーレンバック

市場環境

2024年に増加した世界の発電容量585GW以上のうち約85%は太陽光や風力といった再生可能エネルギーとなりました。[☞](#)再生可能エネルギーは最も迅速かつ低コストで容量増加が可能な手段として今後も拡大が続く見込みであり、欧州やインド、中国を含む大半の地域で、2035年までに構成比が倍増し、グリッド関連市場は、2024年の2,330億ドルから2035年には4,500億ドルに達すると予測されています。[☞](#)また、エネルギー安全保障の確保や、データセンターの増加や電化の進展等に伴う電力需要増を背景に原子力の必要性が高まっており、北米・欧州のSMR*1市場は2050年までに100GW規模に達する見込みです。[☞](#)

Inspire 2027でめざす姿

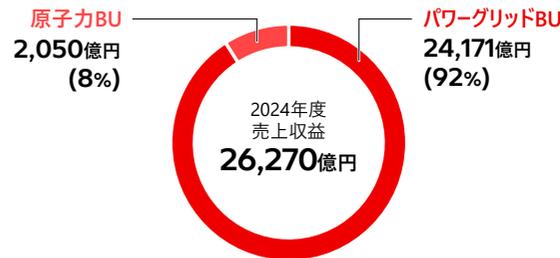
パワーグリッド事業ではキャパシティ拡大への投資やオペレーショナル・エクセレンスへの継続的な注力に加え、デジタルを活用しNo.1サービスサプライヤーをめざします。原子力事業では国内BWR*2再稼働や新設ならびに福島への復興へ貢献していくとともに、これまでの知見・経験を活かしたSMRやデジタルソリューションを推進します。デジタルと技術イノベーションによる市場を超える持続的な成長を維持し、エネルギーセクターは2030年度までの年平均売上成長率10~12%*3の長期目標を見据え、2027年度までの年平均売上成長率*411~13%とAdj. EBITA率12%超の達成をめざします。

Focus areas to UNLOCK Potential

受注残 430 億ドルの業界最大の受注残 (2024 年度末)	製造 キャパシティの増強、新設	効率的なオペレーション オンタイムデリバリー目標98%以上	人財 15,000 人増員 (2027年までに)
サービス 50 万アセット・2,300 億ドル相当の インストールベース (サービス契約率1%未満)	新しいビジネスモデル 標準化とフレーム契約	原子力 SMRの実現を支える 日立独自の知見	開拓者精神 技術的リーダーシップ維持に向けた 継続的な研究開発投資

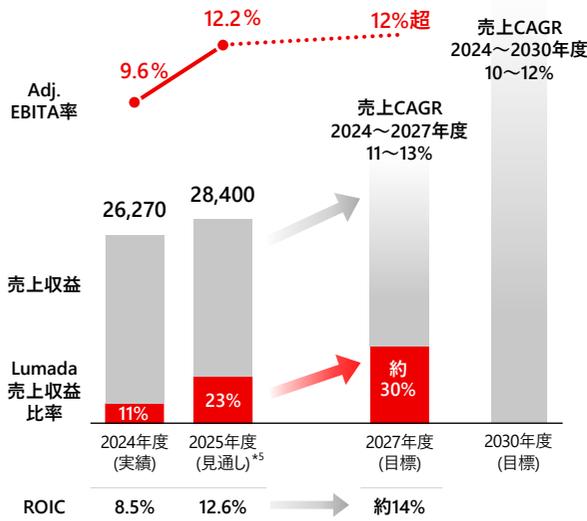
*1 Small Modular Reactor (小型モジュール炉) *2 Boiling Water Reactor (沸騰水型原子炉) *3 2024~2030年度 *4 2024~2027年度

事業構成



パワーグリッドBU	<ul style="list-style-type: none"> ●オートメーション & 保護システム ●エンタープライズ & アセットマネジメントソフトウェア ●HVDC (高圧直流送電) ●GIS (ガス絶縁開閉装置) ●変圧器 ●グリッド&パワーオリティソリューション ●サービス
原子力BU	<ul style="list-style-type: none"> ●原子力プラント ●廃止措置対応 ●原子燃料サイクル

業績推移 / Inspire 2027業績目標 (単位: 億円)



*5 2025年7月31日公表

パワーグリッド

需要に対応したスケーリング-投資と人材-

日立エナジーの受注残は業界最大の430億ドル（2024年度末）に達しており、キャパシティの拡張が急務です。製造やエンジニアリング、デジタルなどへの60億ドル超の投資（2024～2027年度）^{*5}を発表し、米国、欧州、インドなどへの投資を進めています。[📄](#) また、急成長に対応するため、2027年までに15,000人の採用計画を発表しており、順調に進捗しています。

エナジーセクターの競争優位性

パワーグリッド

- 世界最大のT&D^{*6}インストールベース
- 世界をリードするOEMの専門知識
- 専任グローバルサービスビジネスユニット
- 55カ国以上でグローバルサービスを展開
- IT×OT×プロダクトの強み
- 世界をリードするアップグレード技術と改良技術

原子力

- 日本国内の3分の2のBWRプラント建設に参画、すべてのABWR^{*7}建設に関与
- 蓄積された技術・ノウハウ・経験とデジタルの融合による新たなソリューションの提供

パワーグリッド

リスクを低減したビジネスモデル

日立エナジーはフレームワーク契約やキャパシティリザーベーション契約、契約の高度化などリスクを低減したビジネスモデルの採用やEP/EP+^{*8}スキームによってリスク管理の向上や受注残の収益性改善に取り組んでいます。またDXによる生産性、納期、品質の一層の向上を図っており、厳格なリスクマネジメントと成長機会の獲得の両輪での成長施策を推進しています。

パワーグリッド

デジタルを活用したサービス事業の拡大

日立エナジーは2025年4月に新たにサービス専任のビジネスユニットを設立しました。同BUを中心に、50万アセット・2,300億ドル相当の業界最大のインストールベースと日立グループのデジタル戦略の中核であるLumadaを含めたデジタルケイパビリティやHMAXのフレームワークを活用し、強力に事業のスケーリングを推進します。サービス事業は2030年度までに4～5倍規模^{*9}まで拡大させる計画で、世界で最も信頼されるNo.1 サービスプロバイダーをめざします。

パワーグリッド

No.1ポジション維持のためのインオーガニック成長

今後のさらなる成長に向け、日立エナジーはインオーガニック成長と戦略的パートナーシップも視野に入れ、ケイパビリティの強化を図ります。特に、コアとなる生産能力や技術、デジタルグリッドやサービス、また、パワーエレクトロニクスや充電インフラ、配電等のエッジ領域、これらの3つを重点エリアとしています。

原子力

信頼性の高いエネルギー安定供給への貢献

日立は、日本におけるすべてのBWRプラントの再稼働ならびに建設再開に携わっており、今後はLumada・デジタルソリューションも積極的に推進、プラントの安全性や運用効率の向上に貢献していきます。さらに、市場拡大が期待されるSMRでは、日立とGEベルノバの合併会社がカナダ初の商用SMR初号機を受注しました。今回採用されたSMR「BWRX-300」には、大きなポテンシャルがあると考えており、北米・欧州をはじめとするグローバル市場で積極的な展開を図ります。

One Hitachi - 協創事例

鉄道用変電所における予兆ケイパビリティの実装

日立エナジーとモビリティセクターとのコラボレーションの事例として、鉄道用変電所向けに予兆保全ソリューションの提供を行いました。本ソリューションはHMAXのコンセプトのもと、高度なデジタル技術によるモデリングと予測を通じて変電所のアセットの健全性を視覚化するとともに、コストとリスクに基づきポートフォリオリソースとパフォーマンスのバランスの最適化を行います。予兆ケイパビリティを活用した高付加価値なソリューションで、お客さまの最適なアセットマネジメントに貢献します。



アセットモニタリング



鉄道用変電所

^{*5} 2020～2023年度の30億ドルの投資から倍増 ^{*6} Transmission and distribution (送配電) ^{*7} Advanced Boiling Water Reactor (改良型沸騰水型原子炉)
^{*8} Engineering &, Procurement (エンジニアリング・調達) / Engineering &, Procurement Plus (エンジニアリング・調達プラス、EPCではなくConstruction (建設) を含まない) ^{*9} 2021年度比

主力4事業戦略

モビリティ

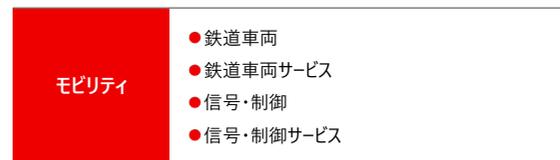
デジタルとOne Hitachiの力で
Sustainable Global Mobility Playerへ



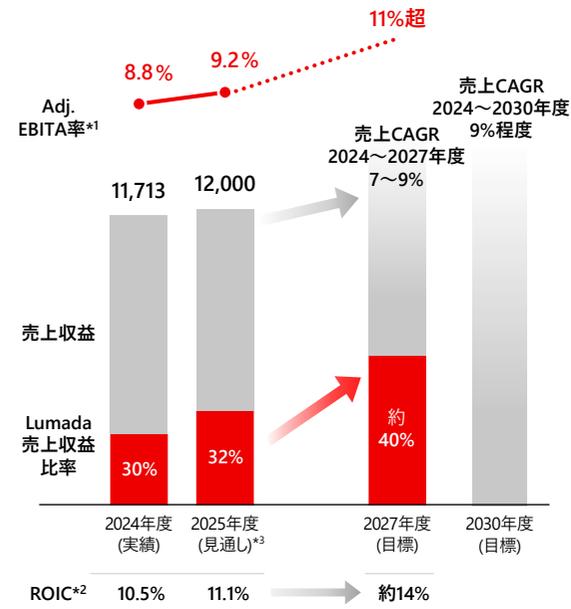
Investor Day
(モビリティ事業戦略)

執行役専務
モビリティ事業責任者
ジュゼッパ・マリノ

事業構成



業績推移 / Inspire 2027業績目標 (単位: 億円)

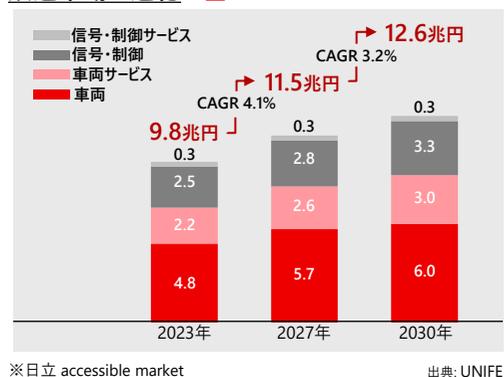


*1 調整後営業利益から買収に伴う無形資産等の償却費を足し戻し統合関連費用および社内調整を除いた値
*2 PPAおよび統合関連費用除き。2024年度は、GTS買収に伴う期首B/Sリスタート後(リスタート前のROIC (PPAおよび統合関連費用含み)は9.0%)
*3 2025年7月31日公表

市場環境

モビリティ市場は構造的な変革期にあり、今後も成長が続くと見込まれています。長期的には、世界の旅客キロ数は2050年までに2015年比で倍増すると予想されており、都市部および長距離移動両面の効率を向上するソリューションへの需要が加速しています。鉄道はそれ自体が持続可能な輸送手段であり、シームレスなマルチモーダルの移動など、デジタル技術がモビリティ分野の革新を推進しています。短中期的には、鉄道市場は年平均4%前後の成長が見込まれており、鉄道車両、信号・制御、サービスの全事業分野で安定した成長を見込んでいます。

鉄道市場の進化※



Inspire 2027でめざす姿

Sustainable Global Mobility Playerへの変革



私たちのビジョンを実現する3つのドライバーは、サステナビリティ、イノベーション、リカーリング売上収益です。サステナビリティの観点で鉄道は、渋滞・混雑問題を解決し、二酸化炭素排出量を削減すると同時に、人々の移動時間を短縮し、より効率的な交通手段を提供します。イノベーションについては、デジタル技術が業界に大きな変化をもたらす今、私たちはモビリティの将来に変革を起こし続けます。また、事業をリカーリングおよびソフトウェアベースのソリューションへと徐々にシフトしていき、ビジネスモデルの進化を図ります。2027年度には、リカーリングおよびソフトウェアベースのソリューション事業の売上構成比74%を目標に掲げています。

モビリティセクターの競争優位性

50か国以上に広がるグローバルフットプリント
One Hitachiのアプローチで強化

- グローバルに50か国以上で事業を展開し、世界300社以上のお客さまにサービスを提供しています。
- 強固なプロダクトインストールベースを起点に、One Hitachiアプローチによるデジタルの成長によって、オペレーショナル・テクノロジー (OT) ×インフォメーション・テクノロジー (IT) を実現しています。



注力分野：Inspire 2027の主要施策

6つの主要施策を設定し、重点的に取り組んでいます。1つ目は、事業成長で、重点地域と成長市場での取り組みを加速しています。2つ目は、受注残の実行です。6.2兆円の受注残の内訳は、信号・制御が36%、車両が21%、サービスが43%となっています。3つ目は、コスト抑制です。生産性向上とAIの活用を重点を置き、この課題に取り組んでいます。4つ目は、M&Aです。日立でシナジーを創出し、イノベーション拡大をサポートできる潜在的な機会を模索しています。5つ目は、地政学的影響への対応です。多様なグローバル拠点を通じて、潜在的な変化に対応しています。最後に、非常に重要なのは人財です。多様な能力をもつ多くの人財が未来の技術課題解決をけん引します。

HMAXの展開加速

HMAXはデジタルプラットフォームです。非常に広範なセンサーから、情報とデータを収集します。データ統合のレイヤー、共通のデータレイクを経て、アルゴリズムやAIを通じて、車両、車上および地上信号システム、鉄道インフラ、さらには電力供給のための変電所から収集されたデータに、各アプリケーションがアクセスし、活用が可能です。すでに多くのアプリケーションが稼働しており、顧客に価値を提供しています。例えば、HMAXは、旅の信頼性を向上し（運行遅延を〜20%削減）、コスト効率も改善します（保守コストおよびエネルギー消費量を〜15%削減）。HMAXには、独自のセンサー技術、AIの進化によって加速するHitachi DigitalおよびGlobalLogicとのアーキテクチャ/ソフトウェア開発、パートナーであるNVIDIAの技術、非常に豊富な実績（2,000以上の車両にHMAXを搭載済み）など、さまざまな要素で優位性があります。

HMAX Go to market ビジネスモデル



*出典: McKinsey & Company "The journey toward AI-enabled railway companies, 2024"

One Hitachi - 協創事例

最新デジタル技術を活用した
米国 (メリーランド州) 新工場

日立が米国メリーランド州に開設した新工場は、日立の各分野の深い専門知識を結集したOne Hitachiの好事例です。これには、Hitachi Digitalのロボット検査、コネクティブ・インダストリーズの無人搬送車、電力供給に関する日立エナジーの貢献などが含まれています。これらの先進的な製造能力に加え、工場には、日立の各事業のソリューションをデジタルコンテンツとともに紹介する、カスタマー・エクスペリエンス・センターも併設されています。



*Health, Safety, Environment

主力4事業戦略

コネクティブインダストリーズ

フロントラインワーカーにイノベーションを起こし、
ハーモナイズドソサエティを実現



Investor Day
(コネクティブインダストリーズ事業戦略)

執行役員社長
コネクティブインダストリーズ事業責任者
プリス・コッホ

市場環境

産業市場全体で、熟練労働者が減少する中、効率性・スキル・安全性の確保にAIを活用する動きが加速しています。加えて、ディスクリート産業*1では、設計と製造の間で自動化・最適化がよりシームレスに統合され、プロセス産業*2では、AIの進化で開発期間が短縮され、製造の効率化が進展するなど、構造変化が進んでいます。さらに、その両方の要素をもつハイブリッド産業*3では、バッテリー製造やバイオ医薬製造などの成長市場において、資産効率や労働生産性の向上ニーズが一層高まっています。

産業市場の構造変化

産業	構造変化	求められる価値
ディスクリート	設計と製造間の自動化・最適化をシームレスに実現	資産効率の改善
プロセス	AIの進化で開発時間が短縮され、製造効率が向上	
共通	ミッションクリティカルな領域で熟練労働者が減少、AIが効率・スキル・安全性を確保	労働生産性の改善

Inspire 2027でめざす姿

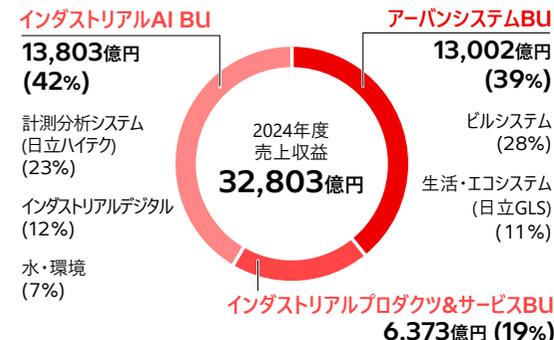
「Integrated Industry Automation」への注力により、成長と収益性向上をめざす

戦略1	戦略2	戦略3
ミッションクリティカルな プロダクト事業の拡大	産業分野向けHMAXの スケーリング	事業ポートフォリオ改革と グローバル展開

Inspire 2027では、ミッションクリティカルなプロダクト、豊富なOTドメインナレッジ、先進ITの垂直統合をAIで進化させます。そして、プロセス産業とディスクリート産業のケイパビリティを水平統合し、ハイブリッド産業での顧客課題に取り組みます。これらの統合により現場を革新する「Integrated Industry Automation」にフォーカスし、成長と収益性向上をめざします。重点戦略は次の3点です。第一に、基盤事業として、ミッションクリティカルなプロダクトのインストールベースをさらに拡大させます。第二に、プロダクトデータと、ドメインナレッジ、先進AIを組み合わせた産業分野向けHMAXを、ハイブリッド産業を注力領域としてスケールさせます。第三に、戦略的なインオーガニック投資を含めた事業ポートフォリオ改革と研究開発の加速による事業強化と、One Hitachiでの取り組みを通じて、グローバルでの成長をめざします。

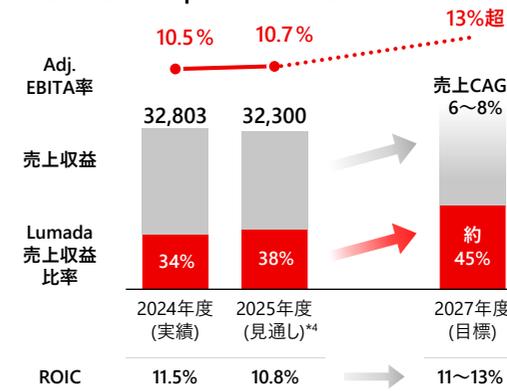
*1 ディスクリート産業：部品を組み立てて製品を作る産業 *2 プロセス産業：熱や圧力などを利用して化学・物理的な変化を起こし製品を作る産業
*3 ハイブリッド産業：ディスクリート産業とプロセス産業の両方の工程が必要となる産業

事業構成



アーバンシステムBU	<ul style="list-style-type: none"> 昇降機・ビルサービス (エレベーター・エスカレーターなど) 家電・空調システム
インダストリアルプロダクツ&サービスBU	<ul style="list-style-type: none"> 量産プロダクト (空気圧縮機、マーキング、受変電システムなど) 非量産プロダクト (プロセス圧縮機、ドライブシステム、UPSなど) フィールドサービス、ロールプレス、カーボンニュートラルソリューション
インダストリアルAI BU	<ul style="list-style-type: none"> ヘルスケア (生化学免疫分析装置、細胞自動培養装置、粒子線治療システムなど)、計測・分析 (半導体計測評価装置、電子顕微鏡など) 産業・流通ソリューション、ロボティクスSI 産業プロセス・ユーティリティ・上下水道ソリューション

業績推移 / Inspire 2027業績目標 (単位：億円)



*4 2025年4月28日公表

ミッションクリティカルなプロダクト事業の拡大

CIセクターがグローバルで展開するミッションクリティカルなプロダクトは、現場の運用データの生成源であり、Lumadaに欠かせない基盤事業です。計測・分析装置、圧縮機、空調などの幅広い業界向けプロダクトから、バイオ医薬製造向けの培養槽やバッテリー製造向けのロールプレスなどの業界特化プロダクトまで保有しており、これら豊富なインストールベースのさらなる拡大を図ります。

産業分野向けHMAXのスケールアップ

プロダクト×OT×ITの垂直統合をAIで差別化したデジタルサービス「HMAX」を、産業分野へスケールアップさせます。産業分野向け

HMAXは、CIセクターが有するミッションクリティカルプロダクトの豊富なインストールベース（デジタルライズドアセット）から収集したデータを活用し、ドメインナレッジと先進AIを組み合わせ、設備故障診断、予兆保全、ライン最適化などの高度なデジタルサービスを提供するビジネスモデルです。さらに、プロダクト自体の価値を高めるサイクルを回し、現場を革新し続けます。すでにNVIDIAやダイキン工業などの協創が進行しています。

今後は、資産効率や労働生産性の向上ニーズの高い、バイオ医薬製造、バッテリー製造、高性能材料製造といった、高成長なハイブリッド産業を中心にHMAXをグローバル展開し、収益性の高いリカーリングビジネスの拡大を実現します。

事業ポートフォリオ改革とグローバル展開

Inspire 2027では、「Integrated Industry Automation」を成長戦略の中核と位置づけ、これに資するコア事業への選択と集中、およびグローバル展開を加速します。具体的には、ハイブリッド産業を中心に、戦略的なインオーガニック投資や研究開発の強化、変革加速のための事業構造の見直しなどを通じて、経営資源の最適化を図ります。さらに、CIセクターが提供するプロダクト・ソリューションをモビリティセクターやエナジーセクターなど他事業へ展開し、One Hitachiでのシナジーを創出しながら、グローバルでの事業拡大と収益基盤の一層の強化をめざします。

産業分野向けHMAX



ワールドワイドシェア1位~3位 (日立調べ)

CIセクターの競争優位性

- ミッションクリティカルプロダクトの豊富なインストールベース
 - グローバルでトップクラスシェアの製品 (空気圧縮機や計測装置など)
 - 約250万台の既設のコネクテッドプロダクト (2024年度)
- プロダクト×OT×ITの垂直統合
 - プロダクト、OT、ITの全レイヤーでのケイパビリティ・ドメインナレッジ
 - AIを組み合わせ、高度な現場課題に応えるインテグレーション能力
 - お客さまの価値を高め続けるリカーリングビジネスの経験・実績

One Hitachi - 協創事例

産業分野向けHMAX ユースケース

ダイキン工業株式会社と協創し、同社工場において、設備故障診断AIエージェントの実用化に向けた試験運用を開始しました。これは、ダイキン工業とCIセクターそれぞれが培ってきた現場のOTナレッジと、日立グループのデジタル技術を融合させた取り組みです。保全記録や取扱説明書、設備図面といったOTデータと、技術者の分析プロセスなどのOTスキルを活用し、AIエージェントが設備故障の原因分析と対応策を提示します。回答時間は10秒以内、精度は90%以上を達成しており、作業の効率化や品質確保、技能伝承に貢献します。今後、同社の国内外の他拠点や他産業へ展開していきます。



CFO and CRMOメッセージ

Investor Day (CFO session) 

デジタルセントリック企業への変革を加速し、高い収益性と持続的成長を実現することで、さらなる企業価値向上をめざす

加藤 知巳

執行役専務 CFO兼CRMO



2024中期経営計画振り返り

オーガニック成長を実現し、キャッシュフローとROIC重視の経営が定着

2024年度の業績については、再生可能エネルギー関連案件や送電網設備の更新案件が好調だったGEMセクター※、国内IT市場においてDXやモダナイゼーションの追い風を受けて大きく伸長したDSSセクターがけん引し、また、CIセクターも国内外で堅調な成長を見せた結果、全セクターで増収増益を達成しました。これにより、Adj. EBITA率とコアFCFは過去最高を更新しました。

2024中計全体を振り返ると、目標として掲げたオーガニック成長を達成し、売上成長と利益率向上を実現しました。またキャッシュフロー重視の経営方針により、キャッシュ効率が向上し、コアFCFの大幅な増加を実現しました。ROICの改善も実現し、KPIも概ね達成することができたと総括しています。

一方で、日立の事業戦略に合致し、かつ適切なリターンが見込める案件に巡り合うことができず、十分な成長投資を実行できなかった点は課題として残りました。また、グローバルの競合他社と比べると、さらなる収益性の向上が必要であり、事業ポートフォリオ改革とリスクマネジメントの一層の強化も課題として認識しています。

※ グリーンエナジー & モビリティセクター。2025年度より、エナジーセクター、モビリティセクターに分割。

2024年度 業績総括

	売上収益CAGR ^{*1} (FY2021-2024)	Adj. EBITA率 ^{*3}	EPS成長率CAGR (FY2021-2024)	コアFCF 3年累計 (FY2022-2024)	ROIC
2024中計目標	5~7%	12.0%	10~14%	1.2兆円	10.0%
2024年度実績	8% ^{*2}	11.7%	18%	1.8兆円	10.9%

^{*1} 3セクター (Astemo除き) ^{*2} 為替影響除き

^{*3} 旧定義のAdj. EBITA : 調整後営業利益から買収に伴う無形資産等の償却費を差し戻し、持分法損益を加算して算出した指標

Inspire 2027 財務目標

さらなる企業価値向上に向けて、持続的な成長をめざす

Inspire 2027では、デジタルセントリック企業への変革を加速し、生成AIでLumadaを進化させ、高い収益性と持続的成長の実現をめざしています。これに向けて、さらなる企業価値の向上を図るために、5つの財務KPIを設定しています。

まず、売上収益については、不安定な経済情勢の中でも年平均成長率7~9%の持続的成長をめざします。Adj. EBITA率はグローバルピアの水準に向けて、13~15%を目標とします。さらに、キャッシュフロー-コンバージョンについては、資金回転期間の改善、設備投資の最適化などを通じて、90%超の水準をめざします。これら3つの指標を着実に改善しながら、コアFCFを継続的に拡大し、キャッシュ創出力の強化を図っていきます。

次に、Lumada事業拡大によるリターン拡大と投下資本適正化を進めつつ、インオーガニック投資にも積極的に取り組みながら、中長期的な資本効率の向上を図ります。ROICについては、一定の成長投資を見込む中でも、12~13%の水準をめざします。

また、成長と収益性向上のドライバーとなるLumadaについては、売上収益比率50%、Adj. EBITA率18%の達成をめざします。Lumada事業をコアに据え、デジタルセントリック企業への変革を加速し、不確実な事業環境下にあっても、企業価値を着実に向上させていきます。

Inspire 2027でめざす財務KPI

	2021年度	2024年度	2027年度
売上収益CAGR ^{*4}	5% ^{*5}	8% ^{*6}	7~9%
Adj. EBITA率	9.9% ^{*5}	11.1% ^{*7}	13~15% ^{*7}
キャッシュフロー-コンバージョン ^{*8}	50%	83%	90%超
ROIC	7.7%	10.9%	12~13%
Lumada	売上収益比率	21%	50%
	Adj. EBITA率	12%	18%

^{*4} 3年CAGR ^{*5} 3セクター ^{*6} 為替影響除き

^{*7} 新定義のAdj. EBITA : 調整後営業利益から買収に伴う無形資産等の償却費を差し戻して算出した指標 ^{*8} コアFCF/当期利益 (特殊要因除き)

CFO and CRMOメッセージ

キャッシュ創出力の強化

Lumada事業拡大による売上拡大と利益率の向上に加え、
キャッシュフロー・コンバージョン向上により、コアFCFを継続的に拡大

日立のコアFCFは、これまで年率23%で成長してきました。Lumada事業拡大による売上拡大と利益率向上を実現し、さらに利益からキャッシュへのコンバージョンを向上することで、今後もコアFCFを継続的に拡大させていきます。

またデジタルセントリック企業への変革を加速する中で、Lumada事業としての成長性・収益性向上の可能性を基準に、事業ポートフォリオ改革も着実に実行していきます。

キャピタルアロケーション (成長と還元)

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

Inspire 2027では、基本方針として、前回の2024中期経営計画と同様、リターンを重視し、成長投資と株主還元バランスよく機動的にキャッシュを配分していきます。

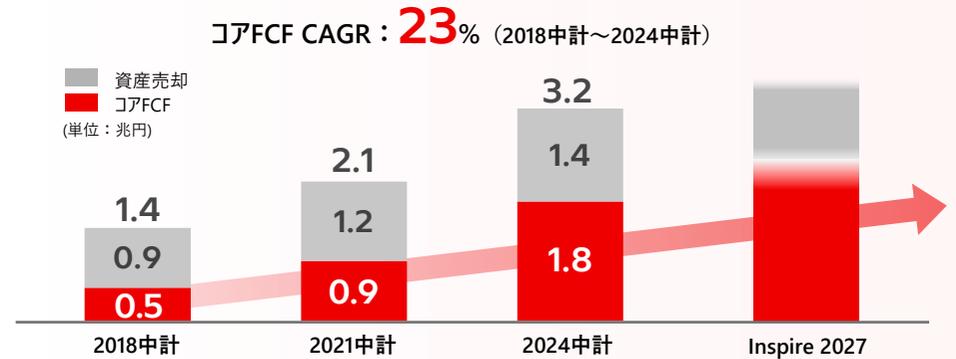
キャッシュの配分について、コアFCFは成長投資と株主還元配分します。次に資産売却は成長投資の機会がある場合は成長投資に配分しますが、機会がない場合は自己株式取得に配分します。また、借入レバレッジは成長投資に活用します。

インオーガニックな成長投資について、投資対象は日立全体の成長戦略に合致し、高い収益性と資本効率が見込める分野に絞り込みます。具体的には、デジタル領域の強化やサービス事業の拡大に資する投資を想定しており、多くは既存事業を補完するポルトオン型のM&Aになる見込みです。

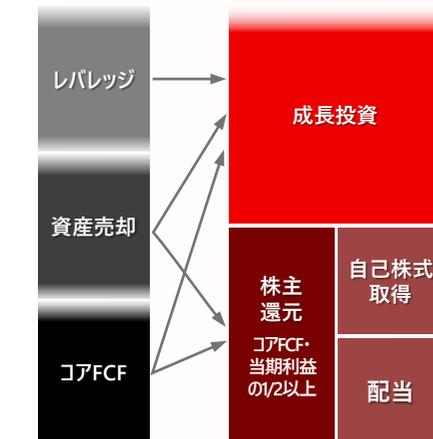
投資判断にあたっては、戦略との適合性に加えて、Inspire 2027の財務目標値 (Adj. EBITA率 13~15%、ROIC 12~13%) をハードルレートとし、リスクなども考慮し、慎重に判断します。資金面では、財務規律としてD/Eレシオは0.5倍、Net Debt/EBITDA倍率は1~2倍程度を中期的な目安とし、成長投資の機会に応じて、借入レバレッジも活用していきます。

株主還元については、毎年、コアFCFまたは当期利益の50%以上を株主還元にあてる方針とし、中長期にわたり還元額を着実に拡大していきます。

キャッシュ創出推移



キャピタルアロケーションの考え方



- 優先順位: 1. 配当
2. 成長投資 / 自己株式取得
3. 借入返済

成長投資機会に恵まれない場合: 余剰キャッシュは株主に還元

インオーガニック成長投資

- 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)
 - ・Integrated Industry Automation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、リターンなどを考慮し実行
 - ・ハードルレート: Inspire 2027の財務KPI (Adj. EBITA率: 13~15%、ROIC: 12~13%)
- 財務規律に従ってレバレッジを活用
 - ・D/Eレシオ: 0.5倍
 - ・Net Debt/EBITDA倍率: 1~2倍

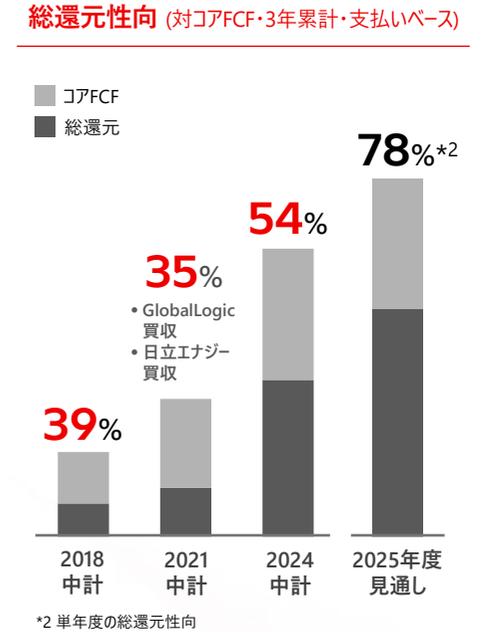
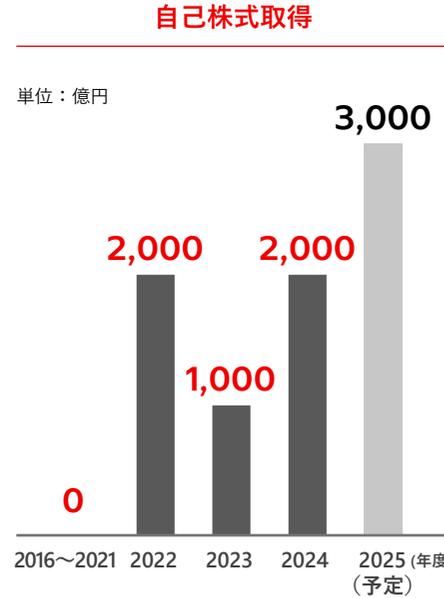
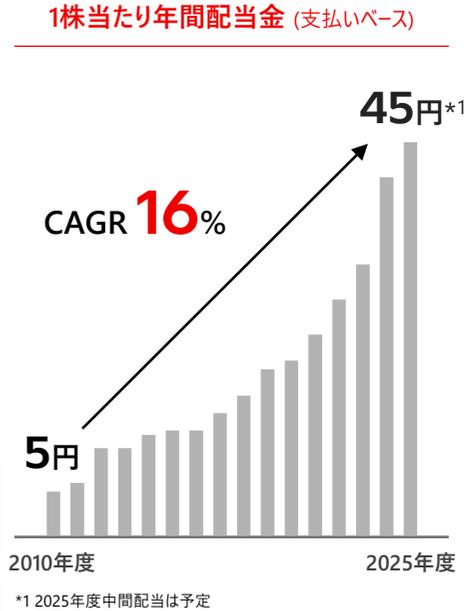
株主還元

- 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

CFO and CRMOメッセージ

配当については、過去14年間にわたり増配基調を継続していますが、今後も事業の成長に応じて安定的な成長をめざします。2010年度を起点とした場合、一株当たり年間配当金(支払いベース)は2025年度までに年平均成長率で16%の成長となる予定です。

自己株式の取得については、キャッシュ創出の状況や財政状態、資産売却の進捗などを総合的に勘案した上で、機動的に実施します。2025年度は、昨年度より1,000億円多い約3,000億円の自己株式取得を予定しています。



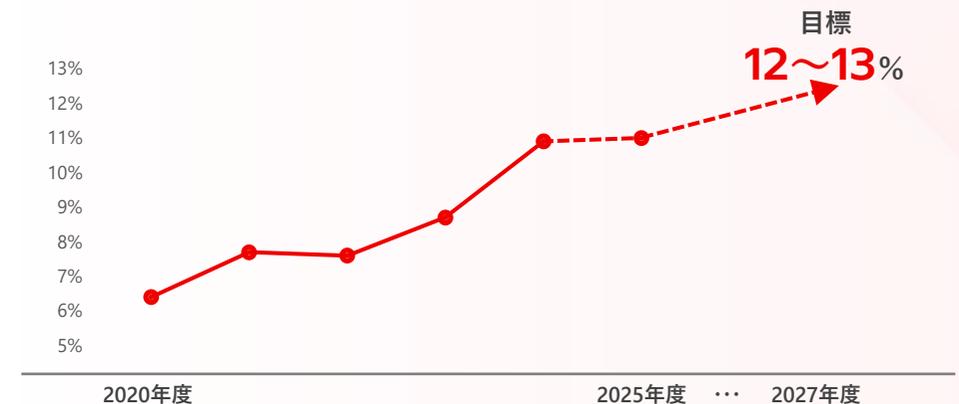
資本効率の向上

**Lumada事業拡大による
リターン拡大と投下資本適正化を推進し、ROIC向上。
インオーガニック投資後のROICの早期回復と向上を図るとともに、
WACCも低減し、ROIC-WACCスプレッド拡大**

Lumada事業の拡大を通じて、デジタルセントリックな企業体へと変革し続けることで、リターンの向上と投下資本の適正化を推進し、ROICのさらなる向上を図ります。

中長期の持続的成長にはインオーガニック成長投資が必要と考えています。仮に投資後に一時的にROICが低下する場合でも、厳格な投資規律を適用して、その早期回復と向上の実現を図るとともに、WACCの低減にも注力し、ROIC-WACCスプレッドを拡大していきます。

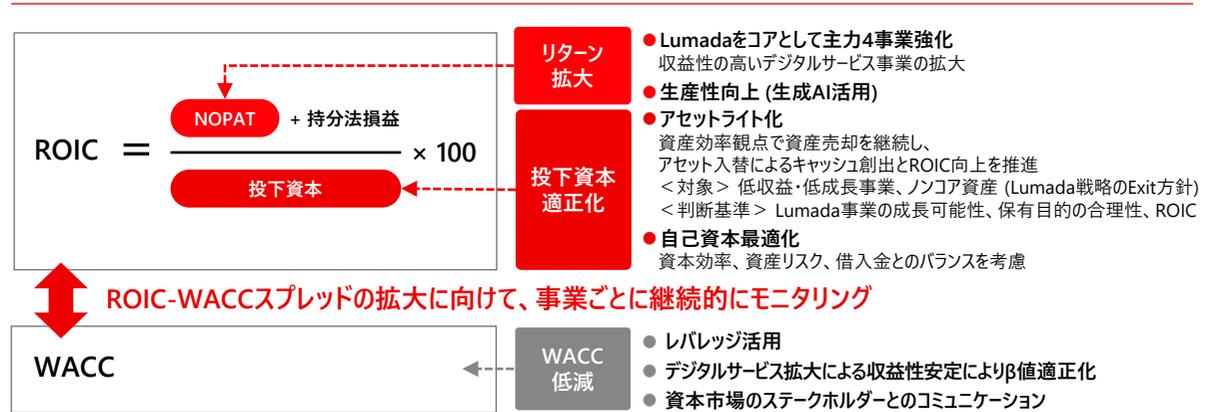
ROIC推移



CFO and CRMOメッセージ

リターンの拡大、すなわちROICの分子側の改善は、Lumadaを中核とする主力4事業における成長性と収益性の強化を通じて推進していきます。一方、分母側の投下資本については、アセットライト化や自己資本の最適化により、投下資本の適正化を進めます。資産売却については、Lumada事業の成長可能性、保有目的の合理性、ROICといった基準に基づき、戦略的に進めていきます。さらにROIC-WACCスプレッド拡大のため、レバレッジ活用、デジタルサービス拡大を通じた収益性の安定によるβ値の適正化、資本市場のステークホルダーとのコミュニケーションなどにより、WACCの低減を図ります。

ROICの向上とROIC-WACCスプレッド拡大に向けた施策



リスクマネジメント

ERM (エンタープライズリスクマネジメント) の高度化

日立の事業活動は、生成AIなどのデジタル技術革新やグローバル化の進展により変容し、経営に重大な影響を与えるリスクは多様化・複雑化しています。個々のリスクは相互に作用し、連鎖的・複合的に事業活動に影響を及ぼしうるため、その性質や発生可能性、発生した場合の影響度などの観点から、多面的に捉える必要があります。

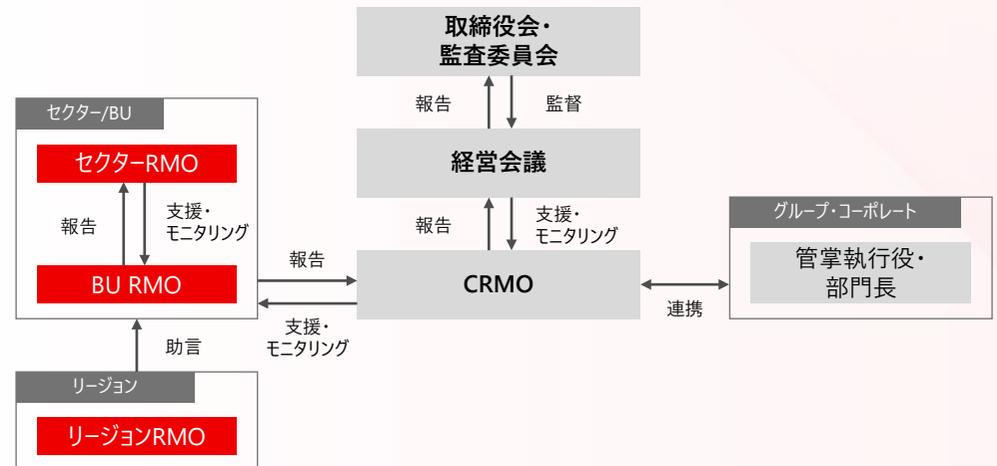
日立が中長期的に企業価値を向上させていくためには、リスクを単に「脅威」と捉えるだけでなく、ビジネスの「機会」としてポジティブな側面を捉えながら、リスク管理を実施し、収益機会を創出することが不可欠です。

このような観点のもと、日立ではリスクマネジメント体制とリスクマネジメントプロセスを整備し、グループ全体でのリスク管理を行っています。私はCRMO (Chief Risk Management Officer) として、重要リスクをグループ横断で把握し、経営会議および取締役会にリスクへの対応状況などを報告しています。

日立のリスクマネジメント体制は、明確な役割分担のもとで運営されています。セクターやBUに配置されたRMOが、現場に近い立場からリスクを特定・評価し、CRMOへ報告します。さらに、日本を含む6地域にリージョンRMOを配置し、地域視点からの助言を実施します。また、グループ・コーポレートの各機能組織が、助言やモニタリングを通じてセクター・BUを支援しています。

このようにRMOネットワークを構築することで、セクター・BU・コーポレート機能に加え、地域特有の視点も取り入れ、重大リスクを全社的に一元管理し、ERMの高度化を図っています。

リスクマネジメント体制



CFO and CRMOメッセージ

リスクマネジメント

One Hitachiで築くリスクカルチャー

日立では、グループ全体で網羅的・効率的にリスクマネジメントを実施するため、グループリスクマネジメントにかかる社内規程において、グループ共通のリスク項目、リスクの評価方法などを定めています。各リスク項目に対して、発生時の影響度と発生可能性を評価し、リスクヒートマップを作成する方法により行います。まず、セクター/BUが、事業活動に関連するリスクを特定し、発生時の影響度と発生可能性を評価します（ボトムアップアプローチ）。ボトムアップアプローチにより特定・評価されたリスクとその影響度および発生可能性について、グループ全体およびリスク全体の観点から、経営会議メンバーなどが調整を行います（トップダウンアプローチ）。このようなプロセスで決まった重要リスクについては、回避・低減・移転・受容といった対応策を検討し、その有効性を定期的にモニタリングし、必要に応じて追加の対応を行うなどの改善策を実施しています。

リスクマネジメントは、経営陣やCRMOだけで完結するものではありません。従業員一人ひとりが自らの業務とリスクの関係を理解し、主体的に向き合うことが不可欠です。私たちは、リスク関連情報を共有し、共に学び、健全なリスクカルチャーの醸成にOne Hitachiで取り組んでいます。そして、成長戦略とリスクマネジメントのバランスをとったアプローチにより、企業価値の持続的な向上をめざします。

株主・投資家の皆さまへのメッセージ

さらなる企業価値の向上に向けて

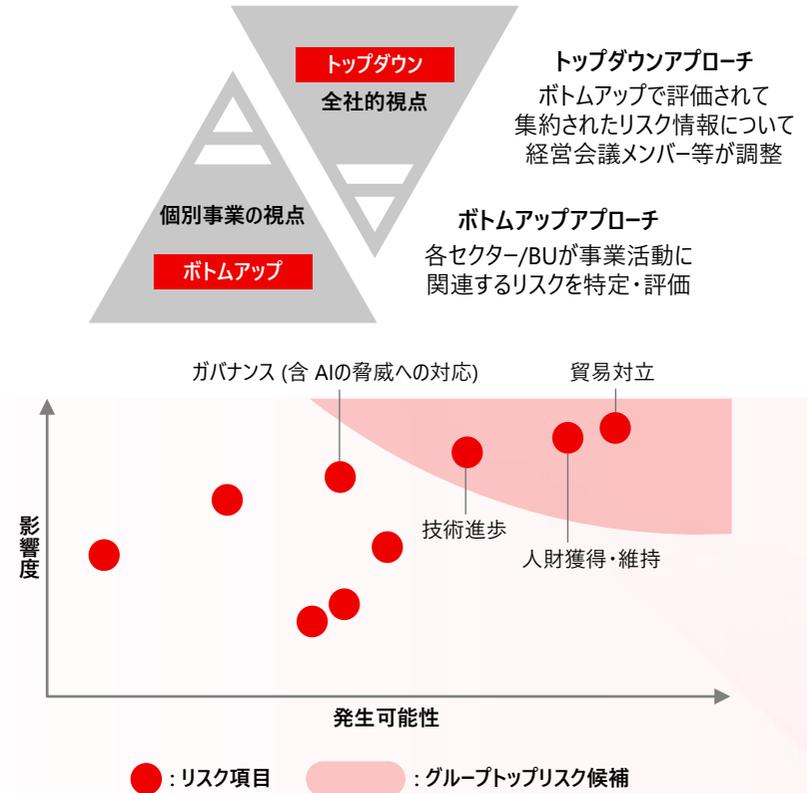
Inspire 2027でも引き続き、売上収益、Adj. EBITA率、キャッシュフロー・コンバージョンの3つを向上し、キャッシュフロー・創出力を継続的に強化します。創出するキャッシュを成長投資と株主還元バランスよく機動的に配分していきます。次に、リターン拡大と投下資本適正化を推進し、インオーガニック投資をしながらも中長期的に資本効率を上げていきます。

ここ数年間で地政学リスクが高まり、グローバルな貿易対立や地域紛争などが顕在化してきています。さらに、生成AIの急激な進化も背景に、世界の政治・経済・社会はかつてないスピードで変化しています。

この不透明な経営環境の中でも、私はCFOとしての責務に加え、CRMOを兼務することで、ERMの高度化を行いながら、Lumada事業をコアに日立のデジタルセントリック企業への変革を加速し、高い収益性と持続的成長を実現することで企業価値を向上させていきます。

今後も投資家の皆さまとの双方向の対話を重ねながら、さらなる企業価値向上を続けていきます。

リスク評価のプロセスとリスクヒートマップ



以下の取り組みはサステナビリティレポートをご覧ください

- 気候変動による財務関連情報開示 [🔗](#)
- 投融資等リスクへの取り組み [🔗](#)
- AIガバナンスに関する取り組み [🔗](#)
- 企業倫理・コンプライアンス [🔗](#)
- リスクの定量的把握 [🔗](#)
- 情報セキュリティ [🔗](#)

これらのほか、事業等のリスクの詳細は、有価証券報告書P.36 [🔗](#)をご参照ください。

Value Empowerment

Chief Sustainability Officer, CHRO, CDEIOメッセージ

PLEDGESを指針に、企業価値の最大化へ 真のOne Hitachiで サステナブル経営を深めていく

ローレナ・デツラジョヴァンナ

執行役専務 / Chief Sustainability Officer兼
CHRO兼CDEIO



サステナビリティをさらなる成長の原動力に

「優れた自主技術・製品の開発を通じて社会に貢献する」という企業理念のもと、日立はサステナビリティを企業価値向上の中核に据え、事業活動と一体化させた経営を推進してきました。日立にとってサステナビリティは、独立した活動ではなく、イノベーションと成長を牽引する「経営そのもの」です。

日立はこれまで、環境施策や人財戦略の推進などで着実な成果を上げ、サステナビリティ目標は概ね計画どおりに進捗しました。これらの取り組みと透明性の高い情報開示は、MSCIやCDPなどグローバルな外部機関からも高く評価いただいています。

しかし、日立がさらに社会に価値を提供していくためには、地域や事業を越えた日立グループのより強固な連携と、パートナーをはじめとするすべてのステークホルダーとの協働が不可欠です。Inspire 2027では、環境、社会的価値と経済的価値が共存するハーモナイズドソサエティの実現をめざし、日立グループサステナビリティ戦略「PLEDGES」を策定しました。これは、持続可能な社会および事業成長の実現に向けて鍵となる7つの戦略の柱で構成されており、めざす姿、2027年度に向けたKPI・目標を定め、グループ全体で、あらゆるステークホルダーと連携しながらサステナビリティを追求していくコミットメントです。

日立は、「PLEDGES」のフレームワークに則り経営を進めることで、社会に価値を届け、持続的な事業成長を加速するとともに、さらなる企業価値向上をめざします。単にKPIの達成を追い求めるのではなく、一人ひとりが自分ごととして「PLEDGES」を理解し、行動変容につなげていくとともに、達

日立は115年にわたり、企業理念のもと、社会が直面する課題の解決に取り組んできました。Inspire 2027においても、社会課題に寄り添い、これまで以上にIT・OT・プロダクトの強みを活かす、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、持続的な企業価値の向上をめざします。

サステナビリティ戦略「PLEDGES」

サステナビリティレポート [▶](#)

P lanet	脱炭素の実現に向け、 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

成に向けたプロセスも適切にモニタリングしていきます。サステナビリティ戦略を企業価値向上の基盤とし、社会課題の解決と企業成長の両立を高いレベルで実現することで、真のグローバルリーダーとして持続可能な未来の創造に貢献していきます。

Inspire 2027達成のキードライバーとしての人財戦略

Chief Sustainability OfficerとCHROを兼任する立場となり1年が経ちましたが、日立のイノベーションと成長の原動力は「人財」であることを改めて実感しています。日立は、事業戦略と明確に連動した人財戦略を通じて、変化に対応し、持続的な成長を実現してきました。次の成長ステージに進むために、グループ28万人の従業員の力を「真のOne Hitachi」として結集させ、従業員一人ひとりの強みを最大限に引き出すことをめざします。その上で従業員は意欲的な目標を掲げて挑戦し、その成果に対して会社は報酬でしっかりと報いる—この好循環を、着実に築き上げていくことが重要です。

そのために、「PLEDGES」においても人財に関わるKPIを設定し、その実現に向けた具体的な施策の実行を進めます。特にInspire 2027では株式報酬をはじめ競争力のある報酬による優秀な人財の確保、生成AIなどの専門性の強化およびリーダー育成、タレントモビリティの推進などに注力し、人的資本への積極的な投資を行っていきます。それらを通じて、地域や文化を越えた多様な視点の融合を力強く推進し、組織と一人ひとりの成長を促すことで、事業の成長、ひいては企業価値の向上へと導いていきます。

サステナビリティ戦略「PLEDGES」

事業におけるリスク/機会、社会に与え得るインパクト (IRO[※]) 領域を可視化し、Inspire 2027における「PLEDGES」のKPI/目標を策定

Inspire 2027では、ハーモナイズドソサエティの実現に貢献し、日立の持続的成長をめざしています。その実現に向けたサステナブル経営の深化を進めるため、日立グループサステナビリティ戦略フレームワーク「PLEDGES」を策定しました。

※Impact, Risk, Opportunity

サステナビリティ戦略「PLEDGES」策定プロセス

サステナビリティレポート 

1	サステナビリティピックアップリストの作成 ESRS ^{*1} ・SASB ^{*2} 等の国際的な基準を参照し、サステナビリティピックアップリストを作成。
2	事業リスク・機会および社会へのインパクト (IRO) 分析・評価 1で作成したリストを用いて、各事業の特性やバリューチェーンを考慮したIROの分析・評価を、グループ共通の基準に基づき実施。事業部門ごとの分析・評価結果をもとに、トピックごとに事業リスク/機会および社会インパクトスコアを算出し、優先的に取り組むべきIRO領域を可視化。
3	ステークホルダーからの期待・要請を確認 2で可視化したIRO領域の妥当性を確認するため、国内外の投資家、国際機関、NGO等10社/組織とのダイアログを通じて、外部ステークホルダーからの期待・要請などを確認。
4	日立グループの経営方針・戦略の観点から経営幹部による議論の実施
5	サステナビリティ戦略「PLEDGES」を経営会議・取締役会にて報告・承認

「PLEDGES」は、日立が取り組むべきIRO領域として7つの戦略の柱として整理し、それぞれのめざす姿・KPI/目標を定めています。はじめの6つの柱であるPlanet、Leadership、Empowerment、Diverse perspectives、Governance、Engagementには、日立の持続的な成長を支える経営基盤強化につながる考え方や戦略が含まれています。S (Sustainability for all) は、6つの柱に基づく事業活動を進めることで、社会へ価値を提供するコミットメントを示しています。一部の目標については、2025年度より役員報酬における短期インセンティブまたは中長期インセンティブを決定する評価指標として組み込み、達成にむけて取り組んでいます。

*1 European Sustainability Reporting Standards (欧州サステナビリティ報告基準)

*2 Sustainability Accounting Standards Board (サステナビリティ会計基準審議会)

*3 全製造、A・B非製造の拠点が対象 *4 売上総利益あたり *5 製造拠点が対象

*6 グローバルな競合他社を上回る、意欲的な目標として80ポイントを設定 (基本目標は75ポイント)

*7 日立グループ従業員を対象にしたボトムアップによるアイデア提案と実現を支援するプログラム

*8 外部機関 (Ethisphere) の意識調査における、日立と業種の近い企業のベンチマークスコアと同等またはそれ以上

*9 20万労働時間当たりの総災害発生率

*10 サイバーセキュリティに関する国際規格 (ISO/IEC 27000 シリーズ)、フレームワーク (NISTサイバーセキュリティフレームワークなど) を参考に作成された経済産業省サイバーセキュリティ経営ガイドラインなどに基づく

「PLEDGES」の概要と各戦略ごとのKPI/目標

 P.40 役員報酬

戦略の柱	めざす姿	含まれるテーマ	2027年度 KPI/目標	役員報酬との連動	
Planet	脱炭素の実現に向け、GXをグローバルでリード	脱炭素	事業所 (ファクトリー・オフィス) のGHG排出量削減率 ^{*3} (2019年度比)	75%	STI
			GHG排出削減目標・計画を設定した調達パートナー数	700社	
			製品・サービスのGHG排出原単位削減率 ^{*4} (2022年度比)	40%	
		サーキュラーエコノミー	新規開発品に対する環境配慮適用率	100%	
			廃棄物埋立率	2%	
			プラスチック廃棄物の有効利用率 ^{*5}	92.5%	
ネイチャーポジティブ	水使用量原単位改善率 ^{*5} (2019年度比)	8%			
Leadership	社会課題を自分事として捉え、時代を切り拓く人材が変革をけん引	人財の獲得・育成、個々人のリーダーシップ	成長戦略を実現するグローバルリーダー数	1,000人	
			生成AIプロフェッショナル人材数	50,000人	
			従業員成長マインドセットスコア	70ポイント	LTI
			従業員エンゲージメントスコア	80ポイント ^{*6}	STI・LTI
Empowerment	学びを称賛し、挑戦と成長を促す組織風土の醸成	従業員エンゲージメント、カルチャー醸成	譲渡制限付株式ユニット付与対象人数	1,500人	
			グローバルでの持株制度対象人数	150,000人	
Diverse perspectives	多様な人材が能力を最大限発揮し、イノベーションを創出	インクルーシブな職場と成長機会	新しい“Make a Difference!”プログラム ^{*7} を通じた、革新的アイデアの実現		
			企業倫理・コンプライアンス	企業倫理・コンプライアンスに関する意識調査スコア	85ポイント ^{*8}
Governance	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	安全衛生	総災害発生率 (Total Recordable Injury Frequency Rate) ^{*9}	0.1以下	STI
			死亡災害件数	0件	
		品質・製品安全	製品事故に関する反省会「落穂拾い」への役員 (日立の役員層または事業所幹部) 参加率	100%	
		情報セキュリティ	毎年のサイバーセキュリティスコアのモニタリング ^{*10} に基づいた対策の実行による情報セキュリティを維持・向上		
		AIガバナンス	製品、サービスおよびシステムへのAIの適用に際してのリスク管理の実施		
Engagement	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	リスクマネジメント	グローバルオペレーションにおける成長のための効果的なリスクマネジメントの推進に向けた人材・プロセスの強化		
			サステナブル調達	日立とともに環境や人権に取り組む調達パートナー数 (2024年度対比)	1.5倍 (約6,000社+)
		人権	特定した要対応人権リスクに対する是正活動の実施		
Sustainability 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	社会への価値提供	製品・サービスのGHG排出削減貢献量/年 (2025~2027年度平均)	1億トン/年	
			GXに貢献する製品・サービス/ソリューションの売上/年 (2025~2027年度平均)	4.6兆円/年	

人財戦略

Investor Day (人財戦略) 

日立は人こそが企業の持続的成長の原動力であると考えており、経営戦略における重要な柱の一つとして位置づけています。日立グループの人財戦略は6つの主要施策で構成されており、これらの実行を通じてグローバルで従業員から選ばれる企業となることをめざすとともに、事業の持続的かつ長期的な成長を推進していきます。具体的には、シニアリーダー層を対象とした譲渡制限付き株式ユニット制度 (RSU) の拡充、従業員向け株式購入プラン (ESPP) のグローバル展開、「Agility」「Responsibility」「Transparency」をもった文化の醸成、価値創造ができるグローバルリーダーの育成等に注力します。さらに、AIの専門性強化と実装推進、タレントモビリティ推進、グローバルHRプラットフォームの強化を通じてOne Hitachiとして価値提供を実現する経営基盤の構築をめざします。

主要施策と2027年度目標・KPI

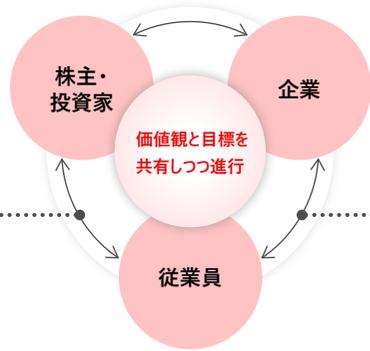
施策1	施策2	施策3	施策4	施策5	施策6
企業価値向上に向けた従業員インセンティブの強化	高いパフォーマンスを発揮する組織文化の醸成	持続的成長を支えるリーダー育成	AIの専門性強化と実装推進	シナジーを加速するタレントモビリティ推進	One Hitachiの協創を加速するグローバルHRプラットフォーム強化



施策1 企業価値向上に向けた従業員インセンティブの強化

株式報酬制度の導入は従業員の主体性の意識とコミットメントを高めるとともに、ウェルビーイングの向上を目的としています。また、グローバルでの労働市場における優秀な人財の獲得および定着にも寄与する施策です。

シニアリーダー層への譲渡制限付き株式ユニット (RSU) 制度 **1,500人**
 グローバルでの従業員向け株式購入プラン (ESPP) の提供 **150,000人**



施策2 高いパフォーマンスを発揮する組織文化の醸成
 施策3 持続的成長を支えるリーダー育成

実際のアクションや結果だけではなく、優れた成果を生み出すための「マインドセット」と「行動変容」を促す取り組みに注力します。従業員の意欲的な目標設定と成果に対する報酬の連動を強化し、リーダーシップ開発への投資を強化することで、組織文化の変革を推進し、持続的な成長の実現に取り組みます。

グローバルリーダー **1,000人**
 エンゲージメントスコア **80ポイント***



施策4 AIの専門性強化と実装推進

AIの専門性強化のための人財の獲得・育成を推進し、各事業部門での付加価値創出と生産性の向上をめざします。

生成AIプロフェッショナル **50,000人**

施策5 シナジーを加速するタレントモビリティ推進

事業を跨ぎ異動の推進により、各事業間のシナジーを加速するとともに、従業員に日立グループ内での魅力的なキャリア成長の機会を提供し、人財の確保・育成につなげます。

施策6 One Hitachiの協創を加速するグローバルHRプラットフォーム強化

グローバル共通のHRポリシー、フレームワーク、プラットフォームを確立することで、日立グループ内のコラボレーションを促進し、シームレスな実行と協業を推進します。

*競合他社を上回る、意欲的な目標として80ポイントを設定 (基本目標は75ポイント)

人財戦略—成長に向けたHRドライバーの具体策

施策
1

企業価値向上に向けた
従業員インセンティブの強化

日立は従業員の主体性とコミットメントを高めるために、譲渡制限付株式ユニット (RSU) 制度の拡充とグローバルでの従業員向け株式購入プラン (ESPP) の導入に戦略的に取り組んでいます。

● 譲渡制限付き株式ユニット (RSU) 制度の拡充

RSU制度のグローバル展開を進めており、各事業部門のCEOおよびコーポレート部門等の部門長から2〜3階層下のリーダー層まで対象を拡大し、約1,500人のシニアリーダーに本制度を適用する予定です。

RSUは従業員の利益と株主の利益を一致させ、中長期的な企業価値の創出を促進するインセンティブとして設計されています。また、本制度の拡大を通じて従業員のエンゲージメント向上を図るとともに、優秀な人財の獲得と定着をめざします。

● グローバルでの
従業員向け株式購入プラン (ESPP) の導入

従業員が給与の一部を拠出して自社株を購入できるESPPの導入をグローバルで推進しており、会社からのマッチング拠出も行うことにより、従業員の資産形成の支援を強化します。2027年度までに日立グループ全体で15万人の従業員を対象に本プランへの参加の機会を提供し、将来的には50か国以上に広げていくことをめざします。

現在、各国の法令や規制に準拠した本制度の導入可否の検討を進めています。

[P.39 取締役および執行役の報酬](#)

施策
2

高いパフォーマンスを発揮する組織文化の醸成

[P.42 最高経営責任者の選任・解任と後継計画](#)

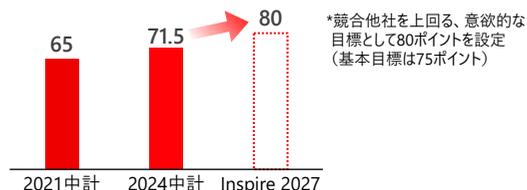
日立は高いパフォーマンスを発揮する組織文化の醸成に向けて、高い成果を生み出す「成長マインドセット」と「チャレンジする行動」に焦点をあてた取り組みに注力します。具体的には、心理的安全性の高い職場環境の構築や、自律的な行動を称賛する風土づくりを通じて、従業員の挑戦と成長を促します。

そのために、経営陣による継続的な対話や積極的な関与を通じて変革をリードするとともに、従業員が自律的な能力開発とキャリア形成を行えるようグループ全体でのトレーニングプログラムの強化・拡充および社内の人財流動性の促進を図ります。また、従業員のチャレンジする行動を後押しするために、意欲的な目標の達成に対する報酬の連動強化を図り、業界トップクラスの報酬をめざします。

これらの施策の効果を図る手段として、日立グループ全体を対象に従業員サーベイを実施しています。従来より重要指標として定めていた従業員エンゲージメントスコアに加えて、今年度より成長マインドセットスコア*の測定も開始し、70ポイントを目指して設定しています。

こうした各種施策の実行やモニタリングを通じて従業員のエンゲージメントと成長マインドセットのさらなる強化を図り、高いパフォーマンスを発揮する組織文化の醸成を推進していきます。

エンゲージメントスコアの推移と目標値 (グローバル平均)



CEOタウンホールミーティング (2025年5月、シンガポール)

施策
3

持続的成長を支えるリーダー育成

昨今の先行き不透明なビジネス環境において、強いリーダーシップを発揮できる人財を育成することは日立の持続的な成長のために重要な経営課題の一つです。

そうした経営リーダー人財のタレントプールを強化するために、新たなリーダー像の設定とともに、現行のGlobal Leadership Development Programを刷新します。この新たなプログラムでは、迅速に学び、全体視点で戦略を立て、責任をもって変革を実行するとともに、多様な人財を活かし、ビジョンをもって組織をけん引するリーダーシップを開発します。

この取り組みにより次世代のグローバルリーダー1,000人の創出を図り、グループ全体のサクセッションプランニングを支える強固なリーダーシップパイプラインの構築によって日立の持続的な成長を実現します。

*「個人による自身の成長に向けたアクション」「個人の成長マインドを支える主要な組織文化 (心理的安全性・コーチング&フィードバック・許容されたリスクテイク・アジリティ・失敗からの学習・インクルージョン)」に関する設問から測定

Corporate Governance

日立は、株主・投資家の長期的かつ総合的な利益の拡大を重要な経営目標と位置づけています。また、日立の多岐にわたるステークホルダーとの良好な関係が当社の企業価値の重要な一部を形成するものと認識し、建設的な対話を促進する施策の実施など、企業価値を向上させる体制の整備に取り組んでいます。コーポレートガバナンスにおいては、これらの効果的な推進に向け、経営の監督と執行の分離の徹底、事業の迅速な執行体制の確立、透明性の高い経営の実現に取り組んでいます。

取締役会議長メッセージ

Inspire 2027策定と、企業価値のさらなる向上への取締役会の責務

Inspire 2027へのかかわり

前中計においてオーガニック成長へのモードチェンジを実現しましたが、これに満足することなく日立がさらに成長し、デジタルセントリックな企業集団に変容するためには、経営計画そのものも進化していく必要があると、かねてより考えてきました。今回の経営計画「Inspire 2027」は、単なる3年後の目標数値として定めるものではなく、2027年度というターゲットを置きながらも、その先の持続的成長を見据えるチャレンジングな内容となっています。取締役会も検討の初期から議論にかかわり、社外取締役を中心に、「資本市場の期待に応え、企業価値向上を実現するために適切なシナリオが構築できているか？」などの視点で、策定過程において4度にわたり議論を重ねました。

長期的な成長を見据えた取締役会の役割とあるべき姿

Inspire 2027の実現に向けては、資本市場からの期待値が従来より数段高まる中、不透明な世界経済・情勢といった数々のハードルを乗り越えていく必要があります。そのためには、既存事業の着実な成長はもとより、One Hitachiの総合力を最大限に発揮し、新たな事業創出も進めねばなりません。こうした状況下で、取締役会には「攻め」と「守り」の両面から関与していく責任があると考えています。

井原 勝美

取締役会議長
指名委員長

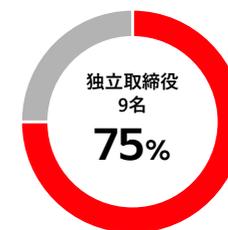


まず攻めの観点では、デジタルセントリック企業へと変革を図り、「Lumada 80-20」を実現するための事業獲得に関する助言に加え、長期的に価値を創出するための全社的な研究開発に関する議論も推進します。また、自律分散を進める地域戦略については、各地域ヘッドとの議論の機会を設け、事業開発を活性化していきます。一方で守りの観点では、CF創出とROIC改善を両立させる財務規律を確保しながら、次の成長の基盤を作っていくために執行側と継続的に議論し、さらなるポートフォリオ改革を後押しします。関税影響や投資抑制など地政学的リスクに対しても、世界各国の状況に精通した取締役がアンテナを高く張り、先見性を発揮して、事業への影響を最小限に抑えるべくリスク管理を徹底するよう、促していきます。

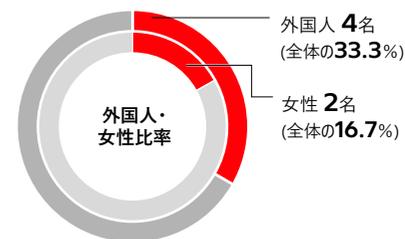
日立のさらなる成長には、取締役会が手綱を緩めることなく、常にその機能と役割を深化させていくことが不可欠です。新たに迎えた2名の社外取締役は、グローバル企業をリードした豊かな識見を有しています。新たな視点を加えた取締役会として、これからの日立のステージにしっかり伴走していくとともに、今後も多様なバックグラウンドをもつCEO経験者などを迎え入れながら、継続的な深化を図ります。取締役一人ひとりが熱意をもって経営にコミットし、質の高い議論ができる取締役会の継続的な運営を推進し、緊張感・透明性・実効性のあるガバナンスをさらに発展させ、日立の企業価値向上に貢献します。

取締役会の構成 (2025年6月時点)

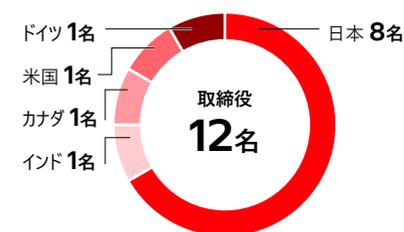
独立性 (独立取締役比率)



多様性 (外国人・女性比率)



多様性 (出身国)



新任社外取締役メッセージ

多様な視点を競争力に変え 組織の変革力を高めていく

桜井 恵理子 独立社外取締役／指名委員



私は米国の素材系企業で、多国籍チームを率いるマネジメントの立場を担い、多様性と一体感の両立に取り組んできました。一人ひとりが自らビジネスを育てる意欲をもち、技術革新に果敢に挑みながらグローバルへ事業を拡大していく、情熱的でダイナミックな環境下でのキャリアが私の原点となっています。

2010年代からは、真のグローバル企業をめざして変革に挑む日本企業に貢献したいという想いで、社外取締役を引き受けてきました。日立もまた、大きな変革の道を歩んでいる企業です。勇気をもって痛みを伴うポートフォリオ改革に踏み出し、確かな成果を上げながら企業価値を高め続けています。その背後には、明確なビジョンを掲げ、迷わず前に進む力強いリーダーシップと、既存の枠組みにとられない変革への覚悟があると、私は強く感じています。

Inspire 2027を実現するには、グローバルで組織をけん引する人材の育成が不可欠だと考えます。そのため重要なのは、キャリアの早い時期から異文化に触れ、「違い」が組織にとっての財産だという気づきを体得することや、多様な人材をマネジメントする経験を得ることです。異なる背景や視点をもつ人々が本音で議論し、高め合える環境こそが、イノベーションを生み、現場の変化や地政学リスクへの感度を鋭くし、組織のアジリティを高める原動力になるからです。

また、日立が掲げる「ハーモナイズドソサエティ」に象徴されるように、B to B企業が技術革新を通じて社会課題の解決に貢献することには、大きな意義があります。日立でもサステナビリティをいかに実効的に経営判断につなげるか、今後は執行側とも活発な議論を重ねていきたいと思ひますし、今までの社外取締役経験における投資家をはじめとしたステークホルダーとの対話から得られた示唆も経営に反映できればと考えています。

昨今、社外取締役に求められる役割や期待は、ますます大きくなっています。このたび就任するにあたり、日立の人や組織への理解を一層深める時間を確保することを意識しました。国内外の拠点を訪問し、現場のリアルを感じながら、多様なスキルや視点をもつ取締役会メンバーとの率直な議論や、社外との対話に積極的に関わっていきたく思います。日立の規模と事業の深さを理解した上で、グローバル経営視点と地域軸との最適解を導き出す経験を活かし、日立というグローバルチームの総合力の最大化に貢献してまいります。

信頼に基づくガバナンスで 変革とインテグレーションを導く

西島 剛志 独立社外取締役／監査委員・報酬委員



日立は今、Inspire 2027を通じて、デジタルをコアに企業価値のさらなる向上をめざし、グローバルに事業構造の変革とポジションの確立に取り組んでいます。私自身も、長年にわたり計測・制御機器メーカーの経営に携わり、日本企業でありながら、海外売上比率が7割を超えるグローバル企業で製品やサービス、ソリューションを組み合わせた価値提供に取り組んできました。そうした経験から、日立の価値観やめざす方向に強く共鳴しています。

私がとりわけ重視してきたのは、強い個別事業の中に共通項を見出し、全体の競争力につなげていく視点です。現場、組織、そして経営という垂直のバリューチェーンを、ITの力も活用しながら最適化する。そのような「縦の連携」と同時に、事業同士の「横の連携」によって相乗効果を生み出すことが、組織にとっての大きな推進力になると考えています。日立には、そうした縦横の最適化をグローバルスケールで実現するポテンシャルがあり、海外での事業展開についても、まだ大きな伸びしろがあると見ています。自らの経営経験を活かし、執行側との対話を通じて貢献していきたいと思ひます。

一方で、持続可能な企業価値の創出には、ガバナンスの質と深さが問われます。企業が中長期でどのような姿をめざすのか、その戦略は実現可能なのかという本質の部分について、真正面から議論することが、取締役会の最も重要な役割だと考えます。リスクマネジメントに関しても、機会損失と危機回避の両側面をバランスよく捉え、社外取締役を含む多様な視点で共有・議論することが、より確実な意思決定を後押しすると考えています。私自身、執行側にいた時代、社外取締役からの率直で厳しい問いに助けられた経験があります。そのような真摯なやりとりが、経営の質を高め、結果として企業価値の向上につながるのだと身をもって学んできました。だからこそ今、執行陣と目的を共有し、信頼を土台に議論を交わせる関係を築くことが、何より大切だと思ひています。

さらに、今のような不確実性の高い時代に即応して成長を続けていくには、目に見える事業や組織の刷新に加え、企業文化やマインドセット、意思決定のあり方など組織の見える部分も変えていかなければなりません。日立は、その難題に真正面から向き合い、確かな手応えをつかみ始めていると感じています。そうした取り組みに参画できることを、大きなやりがいと受け止め、熱意をもって取り組んでまいります。

取締役体制 (2025年6月25日時点)

[経歴の詳細](#)

社外取締役[◎]

■ : 指名委員
 ■ : 監査委員
 ■ : 報酬委員
 C : 委員長
 新 : 新任

井原 勝美 (74歳) ■ ■ ■ 新

取締役会議長
 所有株式数：7,600株
 社外取締役在任期間：7年
 出身国：日本
 取締役会出席率：100%
 全委員会出席率：100%

ラヴィ・ヴェンカテヤン (62歳)

所有株式数：3,800株
 社外取締役在任期間：4年11か月
 出身国：インド
 取締役会出席率：100%

桜井 恵理子 (64歳) ■ 新

所有株式数：0株
 社外取締役在任期間：新任
 出身国：日本

菅原 郁郎 (68歳) ■ ■

所有株式数：4,900株
 社外取締役在任期間：3年
 出身国：日本
 取締役会出席率：100%
 監査委員会出席率：100%

イザベル・デシャン (55歳)

所有株式数：0株
 社外取締役在任期間：1年
 出身国：カナダ
 取締役会出席率：100%

西島 剛志 (67歳) ■ ■ 新

所有株式数：0株
 社外取締役在任期間：新任
 出身国：日本

ジョー・ハーラン (66歳) ■

所有株式数：9,100株
 社外取締役在任期間：7年
 出身国：米国
 取締役会出席率：100%
 報酬委員会出席率：100%

山本 高稔 (72歳) ■ 新

所有株式数：77,800株
 社外取締役在任期間：9年
 出身国：日本
 取締役会出席率：100%
 報酬委員会出席率：100%

ヘルムート・ルートヴィヒ (62歳) ■

所有株式数：28,300株
 社外取締役在任期間：4年11か月
 出身国：ドイツ
 取締役会出席率：100%
 監査委員会出席率：100%

取締役

徳永 俊昭 (58歳) ■ 新

所有株式数：372,000株
 出身国：日本

西山 光秋 (68歳) ■

所有株式数：134,100株
 出身国：日本
 取締役会出席率：100%
 監査委員会出席率：100%

東原 敏昭 (70歳) ■

所有株式数：1,112,200株
 出身国：日本
 取締役会出席率：89%
 指名委員会出席率：100%

◎ 当社の社外取締役は当社および上場金融商品取引所の定める独立性の基準を満たす
 (注) 取締役会出席率および各委員会への出席率は、2024年度の実績を記載

取締役スキルマトリックス

各取締役の有する経験・識見およびスキルは以下のとおりです。

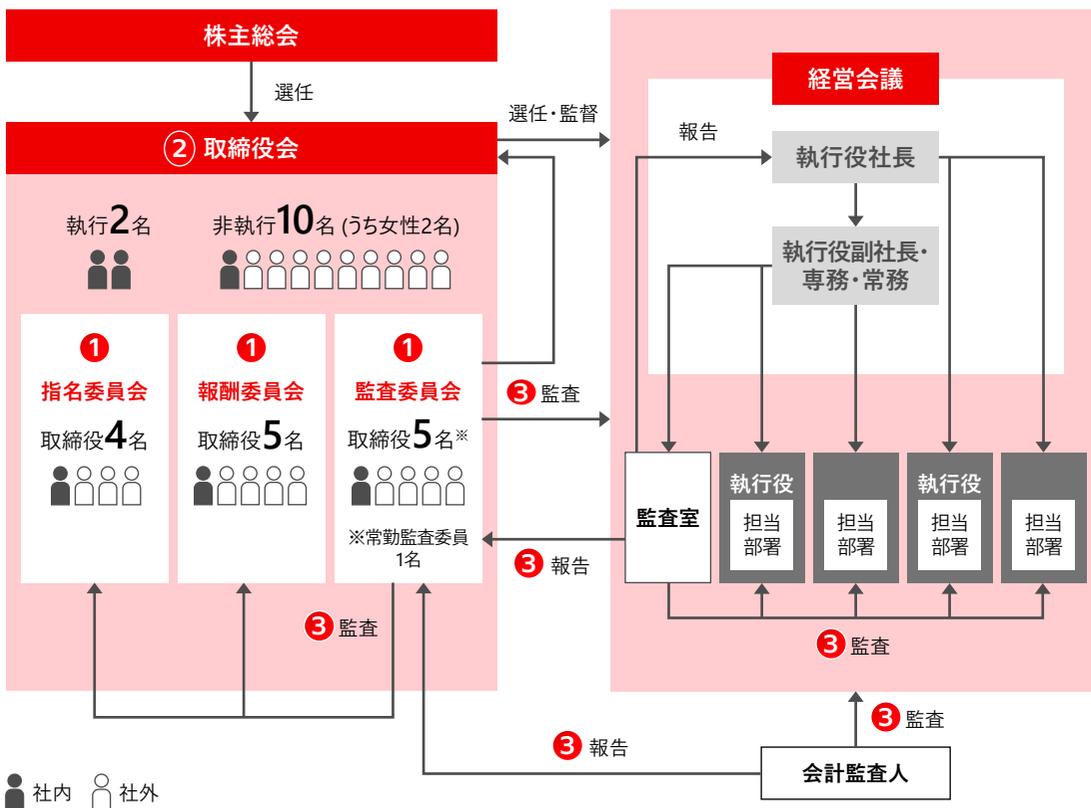
No	名前	主な経験・識見	コアスキル			専門スキル				
			企業経営	グローバルビジネス	リスクマネジメント	財務・会計	法務	デジタル	政府・国際・教育機関	サステナビリティ
1	井原 勝美	ソニーグループにて、エレクトロニクスおよび金融事業のトップ、CSOやCFOを歴任するなど、グローバルかつ多様な経営経験と識見を有する。	○	○	○	○				
2	ラヴィ・ヴェンカテサン	Infosys社、Microsoft India社およびServiceNow社等でのグローバル企業経営、デジタル分野や新興国市場でのビジネス、Global Energy Alliance for People and Planet等の国際機関での豊富な経験と識見を有する。	○	○	○			○	○	
3	桜井 恵理子	Dow Corning社の事業部門や地域のトップを歴任し、また、金融機関の社外取締役としてサステナビリティ委員長も務めるなど、グローバル企業経営とサステナビリティ経営の豊富な経験と識見を有する。	○	○	○					○
4	菅原 郁郎	経済産業省等の行政機関における指導的地位およびグローバル企業での社外取締役としての豊富な経験と識見を有する。	○	○	○				○	
5	イザベル・デシャン	Nestle社、Unilever社およびRio Tinto社等での企業法務やコーポレート・ガバナンス、サステナビリティ経営に関する豊富な経験と識見を有する。	○	○	○		○			○
6	西島 剛志	横河電機株の社長としてIT・OT*1の融合やDX*2の推進を通じて事業をグローバルに成長させるなど、グローバル企業経営とサステナビリティ経営の豊富な経験と識見を有する。	○	○	○			○		○
7	ジョー・ハーラン	General Electric社 Lighting BusinessのCFO、3M社やDow Chemical社等の事業部門やマーケティングの責任者を歴任するなど、グローバル企業経営の豊富な経験と識見を有する。	○	○	○	○				
8	山本 高稔	モルガン・スタンレー証券会社、(株)野村総合研究所等における企業分析およびグローバル企業経営の豊富な経験と識見を有する。	○	○	○	○				
9	ヘルムート・ルートヴィヒ	Siemens社のCIO等として、グローバル企業経営やデジタル分野に関する豊富な経験と識見、教育機関での指導経験を有する。	○	○	○			○	○	
10	徳永 俊昭	当社におけるデジタル事業を中心としたグローバルな企業経営とサステナビリティ経営の豊富な経験と識見を有する。	○	○	○			○		○
11	西山 光秋	当社のCFOや日立金属(株) (現 株)プロテリアル)の会長・社長を歴任するなど、グローバル企業経営や財務・会計分野に関する豊富な経験と識見を有する。	○	○	○	○				
12	東原 敏昭	当社のCEO等を歴任するなど、グローバル企業経営およびサステナビリティ経営の豊富な経験と識見、政府の会議体や経済・業界団体における主要な地位の経験と識見を有する。	○	○	○			○	○	○

*1 Operational Technology *2 Digital Transformation

スキルの定義

コアスキル	企業経営	企業経営に関する経験および識見
	グローバルビジネス	日本国外でのビジネス経験またはグローバルに事業を展開する会社のマネジメント経験
	リスクマネジメント	企業が持続するために必要なリスクアセスメントやマネジメントに関する識見
専門スキル	財務・会計	財務会計責任者としての経験または企業分析に関する実務経験およびこれらの分野に関する専門的識見
	法務	グローバル事業や新事業の展開などに不可欠な法務に関する専門的識見および実務経験
	デジタル	社会イノベーション事業におけるDXを推進する上で重要なデジタル分野における実務経験
	政府・国際・教育機関	法規制や社会課題の把握・対応に向けた政府・関連機関、国際機関または経済団体でのリーダーシップ経験、教育機関での実務経験
	サステナビリティ	サステナビリティ経営に関する専門的識見および実務経験

日立のコーポレートガバナンス体制と特長 (2025年6月時点)



POINT ① 経営の透明性

● 2003年に現・指名委員会等設置会社へ移行

指名・報酬・監査委員会の3委員会を設置しており、委員の過半数が社外取締役で構成されています。また、指名・報酬委員会の委員長は社外取締役が務めています。経営の監督と執行を分離し、監督機能を十分に発揮できる体制としている一方、3委員会での議論や報告を適切に実施できる体制としています。

POINT ② 取締役会の独立性

● 2012年より外国人取締役を含む社外取締役を増員

取締役12名は、社外取締役9名、執行役兼務の取締役2名、非執行の取締役1名で構成されており、取締役会議長は、社外取締役が務めています。加えて、経営の監督と執行を分離することで、監督機能を十分に発揮できる体制としています。なお、原則、3委員会の委員長は社外取締役とすることを基本方針としています。

POINT ③ 三様監査の連携強化

監査委員会、内部監査部門および外部の会計監査人の三者が連携し、内部統制の実効性をさらに向上させる「三様監査」を強化しています。

日立グループのコーポレートガバナンス体制と特長をよりよく理解いただくために、動画『日立のコーポレートガバナンスと三様監査』 もご覧ください

社外取締役への情報提供

取締役会の実効性向上を図るため、取締役に対して、専用の情報共有ツールを活用し、取締役会および各委員会の資料に加え、事業運営上重要な情報を執行部門から適宜共有しています。さらに、必要に応じて個別のミーティングを設けるなど、タイムリーかつ確かな情報提供に努めています。

加えて、社外取締役に対しては、事業内容の説明やグループ拠点の訪問、執行部門からの直接の情報提供などを通じ、事業理解と情報共有の機会を充実させています。2024年度においては、Hitachi Social Innovation Forum、Hitachi Digital Summit、事業化発表会、研究所で開催される研究発表会への出席等を通じて、社外取締役による事業への理解を深めるとともに、経営幹部や現場の従業員との対話の機会を設けました。また、GlobalLogic (米国)、日立ハイテク (日本、米国) などの往査を監査委員で実施しました。



日立ハイテク (那珂工場) 訪問

取締役および執行役の報酬

役員報酬制度 (基本方針)

インセンティブ制度の基本方針	「成長」「収益性向上」「キャッシュ創出」をめざす	サステナブル経営の強化を促進する	株主価値との連動を重視する	事業・報酬両面でのグローバル競争力を確保する
<p>中長期的な企業価値の成長・業績との連動</p> <p>Pay-for-Performanceの徹底による企業価値の伸長の実現</p> <div style="display: flex; justify-content: space-around; align-items: center;"> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; background-color: #f0f0f0;">経営計画との連動</div> <div style="font-size: 2em; margin: 0 10px;">+</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; background-color: #f0f0f0;">中長期的成長</div> </div>	<p>1 経営計画との連動</p>	<p>短期インセンティブ報酬および中長期インセンティブ報酬において、経営計画で掲げる重要指標を評価指標 (KPI) として採用し、その達成に向けた意欲を喚起します。</p>		
	<p>2 成長マインドの醸成に資する報酬体系と業績評価体系の確立</p>	<ul style="list-style-type: none"> 「成長」「収益性向上」「キャッシュ創出」について短期的な成果と中長期的な成果の最適バランスを追求し、短期の成果と中長期的な企業価値の向上の両立をめざします。 ストレッチした目標を設定するとともに、それに見合う報酬水準を設定し、達成した成果に大きく報いる報酬体系を確立します。 		
	<p>3 サステナブル経営を促進する指標設定</p>	<p>サステナビリティ戦略に基づく具体的指標・目標を設定し、その実行を促します。</p>		
<p>優秀な人財の確保・リテンション</p>	<p>4 中長期的な企業価値の向上に報いる株式報酬の拡大</p>	<p>中長期的な企業価値と報酬の連動性を高めるべく、株式報酬を拡大します。</p>		
	<p>5 グローバル視点を意識した競争力のある報酬水準</p>	<p>地域・出身にとらわれず、グローバル経営をリードする優秀な経営人財を確保するため、グローバル市場で競争力のある報酬水準を確保します。</p>		
	<p>6 客観性・透明性を確保した報酬ベンチマーキング</p>	<p>日本市場ベンチマークに加え、米国・欧州市場ベンチマークを参照し、多面的な検証と水準設定につなげます。</p>		
<p>制度運用における透明性・公平性・客観性の確保</p>	<p>7 充実した報酬開示や投資家との対話を通じた透明性・客観性の担保</p>	<p>グローバルを意識した報酬制度に関する十分な開示と投資家との継続的な対話を通じ、投資家による理解と賛同を得られるよう努めるとともに、対話を通じて得られた気づきをもとに制度の継続的な改善に取り組みます。</p>		

報酬体系

(1) 取締役

取締役の報酬は、固定報酬である基本報酬および株式報酬からなります。基本報酬および株式報酬の基準額の比率は、3：1を基本型とします。各報酬の決定方法は次のとおりです。

基本報酬 基準額に対して、常勤・非常勤の別、所属する委員会および役職、出席会議などを反映した加算を行って決定します。

株式報酬 中長期的な企業価値向上を意識した経営の監督・助言を行うインセンティブとするため、譲渡制限付株式報酬ユニット (RSU)を付与します。付与から3年経過後に、付与されたユニット相当分の普通株式または現金を交付します。

在任期間中の不正行為への関与などが判明した場合は、報酬の返還を求めています (クローバック制度)。執行役を兼務する取締役には、取締役としての報酬は支給しません。

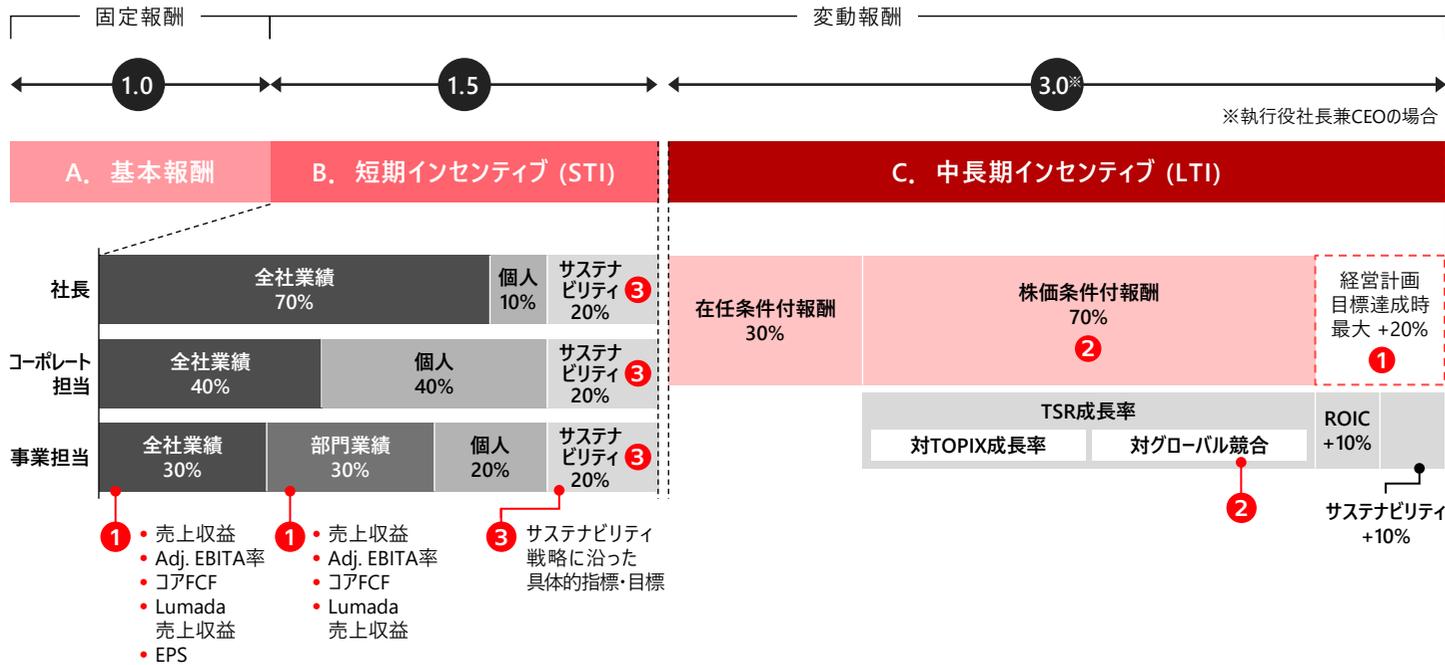
企業価値向上と従業員への報酬の連動

当社は、従業員の報酬についても、個人の目標を会社の目標と連動させ、報酬を決定する仕組みを導入しており、Inspire 2027に掲げる経営目標を従業員個人の報酬決定に際しての評価指標の一つとして用いています。

取締役および執行役の報酬

(2) 執行役

執行役の報酬は、固定報酬である基本報酬および変動報酬である短期インセンティブ報酬・中長期インセンティブ報酬からなります。各報酬の基準額の比率は、グローバルな事業の成長を通じた企業価値の向上を図るため、欧米企業を含めた主要グローバル企業の経営者報酬の構成比を参考に、執行役社長兼CEOの場合、1.0 : 1.5 : 3.0を基本型とします。また、役位が上位の執行役ほど、総報酬に占める変動報酬の割合が高くなるように設定します。報酬の額などの詳細は、有価証券報告書P.97「役員の報酬等」で開示しています。



- A. 基本報酬** 役位に応じた基準額に査定を反映して決定します。
- B. 短期インセンティブ (STI)** 役位に応じて基準額を定め、業績および担当業務における成果に応じて、基準額の0~200%の範囲内で支給額を決定します。
- C. 中長期インセンティブ (LTI)** 在任時からの株式保有を通じて経営陣による株主との価値共有を一層高めることにより、中長期視点に基づく経営を推進し、企業価値の持続的な向上に対するインセンティブとするため、役位に応じて基準額 (中長期インセンティブ報酬基準額 (LTI基準額)) を定め、在任条件を付した譲渡制限付株式報酬および業績連動型譲渡制限付株式報酬を付与します。外国人役員に対しては、中長期インセンティブ報酬として、譲渡制限付株式報酬ユニットを付与することとしています。

在任期間中の不正行為への関与などが判明した場合は、報酬の返還を求めるとしています (クローバック制度)。

執行役の報酬体系のポイント

- 1 経営計画との連動強化**
 - Inspire 2027で掲げる重要指標をKPIとして採用 (STI・LTI)
- 2 企業価値向上との連動強化**
 - 株価条件付報酬を高比率に設定 (LTI)
 - グローバル競合比較の実施 (LTI)
- 3 サステナブル経営のさらなる進化**
 - サステナビリティ評価を独立させ、割合を20%に設定 (STI)
 - サステナビリティ戦略「PLEDGES」のKPI・目標の一部を役員報酬の評価に組み込み、その実行を促進 (STI・LTI)

戦略の柱	2027年度 KPI/目標	役員報酬との連動
Planet	事業所 (ファクトリー・オフィス) のGHG排出量削減率 (2019年度比) 75%	STI
Leadership	従業員成長マインドセットスコア 70ポイント	LTI
Empowerment	従業員エンゲージメントスコア 80ポイント*	STI・LTI
Governance	総災害発生率 (TRIFR) 0.1以下	STI
	死亡災害件数 0件	
Engagement	日立とともに環境や人権に取り組む調達パートナー数 (2024年度対比) 1.5倍 (約6,000社+)	STI

*グローバルな競合他社を上回る、意欲的な目標として80ポイントを設定 (基本目標は75ポイント)

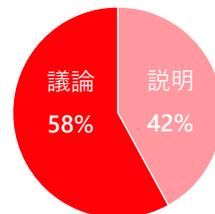
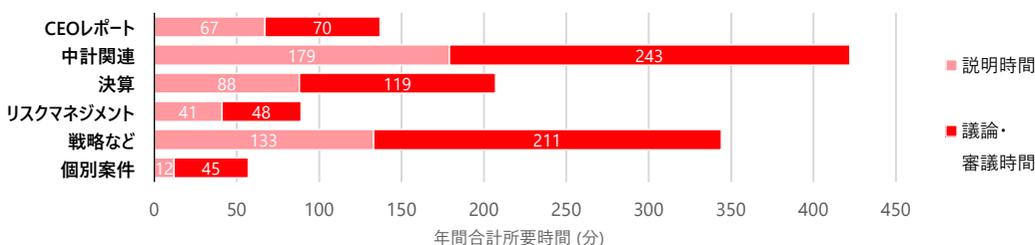
取締役会の運営状況

取締役会は、企業価値・株主共同の利益の継続的な向上のため、日立グループの経営の基本方針を決定し、執行役および取締役の職務の執行を監督します。経営の基本方針には、経営計画や年度予算などを含み、取締役会においては、法令、定款または取締役会規則に定める決議事項に加えて、経営の基本方針に関する戦略的な議論にも焦点を当てます。

2024年度は、2024中計の進捗報告に加えて、Inspire 2027の策定にあたり、その検討状況を複数回にわたって取締役会に報告することで、日立グループが将来めざすべき姿や、これを実現するための事業戦略について多くの議論を交わしました。また、生成AIに関するリスク管理や昨今の世界情勢を踏まえた地政学リスク等への対応についても広く議論・審議しました。

これらの経営の基本方針にかかわる戦略的な議論やリスクに関する議論に加えて、執行役社長兼CEOの諮問機関である経営会議で議論した重要事項を取締役に報告し議論することで、経営の監督側と執行側との認識の共有を行っています。これらの議題においては、より活発な議論を行うため、議題の説明以上に意見交換に時間を割くこととしています。

2024年度 主要テーマごとの説明／議論時間と比率 (2025年3月31日までの実績)



2024年度の取締役会開催状況／注力議題

開催状況		
開催日数	平均議題数	1日あたり平均開催時間
9日	8.2件/日	2.9時間 (最長5.8時間)
テーマ	主な議論内容	
CEOレポート	資本政策関連の進捗、投資家対応 など	
中計関連	次期中期経営計画 (経営計画「Inspire 2027」)	
決算	業績、事業環境、株主還元 など	
リスクマネジメント	コンプライアンス体制・運営状況、グループガバナンス体制、M&Aプロセス、AIリスク管理、全社リスク管理 (ERM)、リスク案件のモニタリング など	
戦略 など	買収案件の進捗、研究開発・イノベーション、サステナビリティ、人財など	

ポイント

- 取締役会の年間所要時間は前年度と同程度
- 主要テーマのうち、経営計画関連の議題の回数、時間が前年度比で増加
- 中期経営計画関連・戦略などでは質疑の割合が高くなる傾向、全体でも質疑の割合が増加傾向

3委員会の活動内容

3委員会の活動内容 [📄](#)

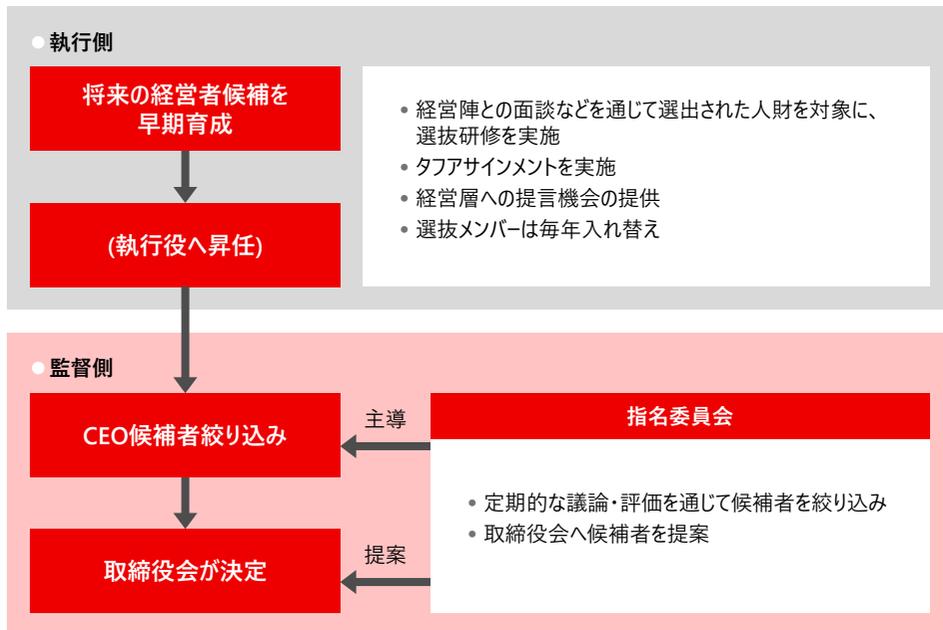
	2024年度開催日数	主な活動内容	
指名委員会	9日	<ul style="list-style-type: none"> • 最高経営責任者選任案、取締役選任議案の内容決定 • 将来の最高経営責任者の後継候補について議論 	<ul style="list-style-type: none"> • 2025年度の執行役体制について確認 • 経営リーダー候補の育成について議論、リーダー候補との個別面談実施
監査委員会	13日	<ul style="list-style-type: none"> • 三様監査の強化、内部統制システムの構築・運用状況の監査について検討 • 会計監査人の報告を受け、財務諸表監査および内部統制監査の結果検証 • 会計監査人の品質管理体制、報酬について確認・承認 	<ul style="list-style-type: none"> • 執行部門のリスク・課題・機会などについて定期的に報告を受領 • グループ内拠点への往査を実施
報酬委員会	8日	<ul style="list-style-type: none"> • 固定報酬の額の査定や執行役の短期インセンティブ報酬について、業績評価および個人目標評価のプロセスと内容を確認・審議 • CEO報酬水準の見直し (2025年度から導入) 	<ul style="list-style-type: none"> • Inspire 2027の目標に連動する役員報酬制度の導入を決定 • 経営環境の変化や株主・投資家からの意見、第三者機関からのベンチマーク情報や助言を審議に反映

最高経営責任者の選任・解任と後継計画

当社では、執行役の選解任については、指名委員会に事前報告した上で、経営における最適な業務執行体制を構築すべく取締役会が決定します。最高経営責任者は当社コーポレートガバナンスガイドラインに定められているとおり、会社経営の分野における豊富な経験と実績を有し、当社の企業価値・株主共同の利益の継続的な向上を実現するために最適と考えられる者であることを基本方針とし、指名委員会での事前協議と提案を踏まえて、取締役会が決定します。

最高経営責任者の後継者計画については経営環境の変化のスピードが加速する中で、グループ・グローバルに事業をリードし、成長戦略を具現化するために必要な経営人財を適時・適切に確保、育成する仕組みの構築をめざしており、将来の経営者候補の早期育成を目的に、選抜研修にも注力しています。そこでは、日立の成長には何が必要であるかを参加者同士で議論し、経営層に提言する場を設けることで、一人称で考え、志をもって行動できる次世代のリーダーを育成しています。

後継者育成のプロセス



取締役会の実効性に関する分析・評価

当社は、取締役会の機能の維持・向上に継続的に取り組むために、毎年、取締役会全体の実効性を評価することとしています。

2024年度の評価プロセス

1. 各取締役による調査票に基づく自己評価の実施 (2025年2月)	<ul style="list-style-type: none"> 取締役会の役割 取締役会の構成 (構成員の多様性、社外取締役・社内取締役の数・比率等) 取締役会の運営 (取締役と執行役の関係性、議案・時間配分・開催頻度の適切さ等) 委員会の活動状況 (構成、役割、取締役会への報告等) 取締役への情報提供 (取締役会資料、事業に関する情報提供等) 取締役自身の貢献 (事業・グループアイデンティティの理解、取締役の経験・知見の発揮、チームワークなど) 取締役会による貢献 (議長の役割、最高経営責任者の後継計画への貢献、社外PRや投資家との対話など)
2. 社外・非執行取締役による議論 (2025年3月)	<ul style="list-style-type: none"> 社外・非執行取締役による会合において、上記1の各評価項目における取締役会の活動実績を参照しながら、取締役会の実効性について議論
3. 取締役会での議論と総括 (2025年4月)	<ul style="list-style-type: none"> 各取締役の自己評価結果および社外・非執行取締役による会合での議論に基づき前年度の評価結果との比較や取り組みへの対応状況も踏まえ、取締役会において、全体としての実効性を分析・評価し、実効性のさらなる向上のための対応方針を確認

評価結果 (2024年度における全体評価)

当社の取締役会においては、構成の多様性が確保され、中長期的な企業価値の成長に向けて、中期経営計画など経営戦略に関する事項を中心に、各取締役はそれぞれの知見や経験等を生かした発言を行い活発な議論が行われており、全体としての実効性が確保されていると評価

今後の取り組み

コーポレートガバナンスのさらなる強化・取締役会のさらなる実効性向上	取締役会に関する運営支援強化、実務面の改善
<ul style="list-style-type: none"> 取締役会は、中長期的観点から経営方針等について、より一層活発な議論を継続して行う 取締役会での議論に加え、CEOが認識する課題を中心に自由に意見交換する場を設定し、取締役会と執行側の認識の共有をさらに促進する 社外・非執行取締役が、CEO・経営リーダー候補の選抜状況を適宜共有し、候補者の育成の取り組みに一層の支援を行う 	<ul style="list-style-type: none"> 事業説明、グループ内拠点訪問など、取締役が当社の事業を理解する機会のさらなる拡充 会議資料・説明内容のさらなる改善
投資家との対話	投資家とのエンゲージメントの機会を設け、対話を通じた株主との相互理解を深める

過去中期経営計画の振り返り

経営計画 

2012中期経営計画 (2010～2012年度)

経営の立て直し リカバリー

- 責任と権限を明確にした製品別体制を構築**
 - カンパニー制で責任と権限を明確化
 - 事業を6グループに集約、一体運営で成長分野への集中、経営を迅速化
- 低収益事業の再建・撤退の断行**
 - 自動車機器関連事業：構造改革で再建
 - 薄型テレビ事業：自社生産から撤退
 - HDD事業：売却
- コスト競争力強化**
 - コスト構造改革
「Hitachi Smart Transformation Project」の開始
 - 集約購買、グローバル調達への拡大
 - 生産拠点の最適配置、集約

2015中期経営計画 (2013～2015年度)

成長のための基盤づくり 事業の入れ替え

- フロント機能の強化により、グローバルで社会イノベーション事業を推進**
 - デジタルを活用したサービス事業の拡大
 - ペンタホ社買収によるデジタル強化
- 非コア事業の見直し**
 - 火力事業：三菱重工業とのJV設立
 - 空調事業：ジョンソンコントロールズ社とのJV設立
 - 電池事業：日立マクセルの再上場と株式売却
- グローバル化の推進**
 - 鉄道事業本社を英国に移転
 - グローバル人材活用強化に向けたグローバル・パフォーマンス・マネジメントの導入

2018中期経営計画 (2016～2018年度)

社会イノベーション事業の強化 デジタル技術の活用

- 製品別カンパニー制からフロント、プラットフォーム、プロダクトの3層構造へ変革**
 - ビジネスユニット制の導入による意思決定の迅速化
- グローバルフロントの強化**
 - 買収によるグローバルなフロント強化
(アンサルドSTS (現・日立レールSTS)、サルエア (現・日立グローバルエアパワー))
- Lumadaによるデジタルソリューション事業の拡大**
 - Lumadaの立ち上げ
 - デジタルソリューションを提供する日立ヴァンタラを設立
 - Lumada関連売上1兆円規模に成長
- 事業の継続見直し実行**
 - 上場子会社の売却、非連結化
(日立工機、クラリオンの売却・日立物流、日立キャピタル、日立国際電気の一部株式売却)
 - 情報通信機器事業、海外EPC事業などの低収益事業を縮小・撤退

2021中期経営計画 (2019～2021年度)

デジタルによる社会イノベーション実現 グローバル成長の基盤構築

- デジタル事業の基盤立ち上げと成長**
 - Lumada Solution Hub、Lumadaアライアンスプログラムの立ち上げ
 - Lumada事業売上を1.6兆円に拡大
- デジタル・環境の成長に向けた取り組み強化**
 - 2019年 JRオートメーション買収
 - 2020年 日立ハイテク完全子会社化、日立ABBパワーグリッド (現・日立エナジー) 設立
 - 2021年 日立Astemo (現・Astemo) 設立、GlobalLogic買収、画像診断関連事業の譲渡
 - COP26にプリンシパル・パートナーとして協賛
- 経営課題の解決による基盤強化と向上**
 - 上場子会社の資本政策見直しにめど
 - 日立化成、日立金属*1の売却
 - 日立建機、日立物流*1の一部株式売却
 - 経営課題への対応
 - 南アフリカプロジェクトの三菱重工業との和解
 - 英国原子力発電所建設プロジェクト事業運営から撤退
 - ダイバーシティ推進、デジタル人材の拡大とリスクマネジメント強化

*1 2022年度完了

2024中期経営計画 (2022～2024年度)

オーガニック成長へのモードチェンジ 持続的成長をめざす次なるステージへ

財務指標	2024中計 目標 (2023年4月開示時点)	2024年度 実績
売上収益 CAGR (2021～2024年度)	5～7%	14%
Adj. EBITA率*2	12%	11.7%
EPS成長率 CAGR*3 (2021～2024年度)	10～14%	18%
コアFCF 3年累計 (2022～2024年度)	1.2兆円	1.8兆円
ROIC	10%	10.9%

*2 旧定義のAdj. EBITA：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 2021年度の当期利益は一過性影響を除く

- オーガニック成長へのモードチェンジ**
 - DX、GXの追い風を受けた受注拡大、トップライン成長
 - Lumada事業売上を3.0兆円に拡大、利益率向上をけん引
 - リスクマネジメントで当期利益の安定化
 - EPS成長率の拡大
 - 日立Astemo (現・Astemo) の非連結化
- キャッシュフローとROIC重視の経営の定着**
 - キャッシュ創出力の拡大
 - コアFCF (3年累計) 0.9兆円→1.8兆円
 - コアFCFコンバージョン 50%→83%
 - ROIC改善 7.7%→10.9%
- 株主還元拡大**
 - 自己株式取得総額 (3年累計) 5,000億円
 - 総還元性向 (対コアFCF・3年累計) の拡大 35%→54%
- ガバナンスの深化を含む、サステナブル経営の強化**
 - 株主価値と役員報酬の連動
 - 取締役・執行役の報酬制度改定
(グローバル競合比較でのTSR成長率を報酬指標に採用)
 - デジタル人材の強化 10.7万人、エンゲージメントスコア 71.5

10カ年財務データ

有価証券報告書 株主・投資家向け情報 (業績・財務情報) 

単位：百万円

会計年度 IFRS	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度
売上収益	10,034,305	9,162,264	9,368,614	9,480,619	8,767,263	8,729,196	10,264,602	10,881,150	9,728,716	9,783,370
調整後営業利益	634,869	587,309	714,630	754,976	661,883	495,180	738,236	748,144	755,816	971,606
Adjusted EBITA (新定義)	—	—	—	—	—	—	—	—	—	1,083,525
Adjusted EBITA (旧定義)	—	—	—	—	—	609,107	855,380	884,606	918,184	1,141,845
EBIT	531,003	475,182	644,257	513,906	183,614	850,287	850,951	845,632	857,942	977,607
EBITDA	—	—	—	885,318	619,001	1,343,067	1,392,840	1,373,468	1,310,702	1,409,337
親会社株主に帰属する当期利益	172,155	231,261	362,988	222,546	87,596	501,613	583,470	649,124	589,896	615,724
営業活動に関するキャッシュ・フロー	812,226	629,582	727,168	610,025	560,920	793,128	729,943	827,045	956,612	1,172,240
投資活動に関するキャッシュ・フロー	(730,799)	(337,955)	(474,328)	(162,872)	(525,826)	(458,840)	(1,048,866)	151,063	(131,543)	(573,650)
財務活動に関するキャッシュ・フロー	(26,467)	(209,536)	(321,454)	(320,426)	2,837	(184,838)	202,739	(1,142,966)	(1,024,907)	(424,122)
コア・フリー・キャッシュ・フロー	113,371	100,215	283,593	136,079	135,441	419,848	290,082	416,460	571,467	780,592
設備投資額 (CFベース)	485,932	417,150	440,312	472,249	421,276	372,945	439,861	410,585	385,145	391,648
減価償却費	366,547	302,757	265,413	271,682	342,450	345,201	382,922	358,412	280,306	238,784
無形資産償却費	141,243	112,426	99,019	96,362	90,708	146,462	157,330	167,898	171,234	192,750
研究開発費	333,730	323,963	332,920	323,145	293,799	293,571	317,383	316,280	290,145	259,431
総資産	12,551,005	9,663,917	10,106,603	9,626,592	9,930,081	11,852,853	13,887,502	12,501,414	12,221,284	13,284,813
親会社株主持分	2,735,078	2,967,085	3,278,024	3,262,603	3,159,986	3,525,502	4,341,836	4,942,854	5,703,705	5,847,091
有利子負債	3,604,455	1,176,603	1,050,294	1,004,771	1,485,042	2,397,356	3,126,712	2,213,348	1,180,022	1,206,116
Adjusted EBITA率 (新定義) (%)	—	—	—	—	—	—	—	—	—	11.1
Adjusted EBITA率 (旧定義) (%)	—	—	—	—	—	7.0	8.3	8.1	9.4	11.7
基本1株当たり親会社株主に帰属する当期利益 (EPS) (円)	35.65	47.90	75.19	46.09	18.14	103.86	120.75	136.91	126.91	133.85
基本1株当たりコア・フリー・キャッシュ・フロー (CFPS) (円)	23.48	20.76	58.74	28.18	28.05	86.93	60.03	87.84	122.95	169.70
投下資本利益率 (ROIC) (%)	—	—	—	8.5	9.4	6.4	7.7	7.6	8.7	10.9
親会社株主持分当期利益率 (ROE) (%)	6.1	8.1	11.6	6.8	2.7	15.0	14.8	14.0	11.1	10.7
D/Eレシオ (非支配持分含む) (倍)	0.87	0.29	0.23	0.23	0.35	0.54	0.58	0.41	0.20	0.20
株主還元総額 (支払ベース)	57,941	57,937	67,591	77,246	91,761	96,653	111,210	329,146	244,460	389,206
うち、自己株式取得額	0	0	0	0	0	0	0	199,999	99,999	199,999
1株当たり配当金 (円)	12.0	13.0	15.0	18.0	19.0	21.0	25.0	29.0	36.0	43.0
配当性向 (%)	33.7	27.1	20.0	39.1	104.8	20.2	20.7	21.0	28.3	32.0
政策保有株式の保有状況  銘柄数/純資産に占める割合	332 / 5.8%	309 / 7.9%	288 / 6.0%	272 / 4.1%	233 / 3.3%	217 / 4.5%	198 / 5.1%	177 / 4.4%	157 / 1.1%	143 / 1.0%

注記：1. 調整後営業利益は、売上収益から売上原価、販売費および一般管理費の額を減算して算出

2. Adjusted EBITA (Adjusted Earnings before interest, taxes and amortization) (新定義) は、調整後営業利益に、企業結合により認識した無形資産等の償却費を足し戻して算出。Adjusted EBITA (旧定義) は、調整後営業利益に、企業結合により認識した無形資産等の償却費を足し戻した上で、持分法による投資損益を加算して算出

3. コア・フリー・キャッシュ・フローは、営業活動に関するキャッシュ・フローから設備投資を除いたキャッシュ・フロー

4. 当社は、2018年10月1日付けで普通株式5株につき1株の割合で株式併合を、2024年7月1日付けで普通株式1株につき5株の割合で株式分割を実施。2018年度から2024年度におけるEPS、CFPSおよび1株当たり配当金は、当該株式併合と株式分割の影響を調整した株数に基づいて算出。また、EPS、CFPSは平均発行済株式数に基づいて計算。

5. TSR (Total Shareholder Return) は、2015年3月末に投資を行った場合の、2025年3月末時点の配当と株価を加味した投資収益率であり、日立製作所の株価に配当を加えた投資パフォーマンスについて、2015年3月末の投資額を100として指数化し算出。比較指標である東証株価指数 (TOPIX) についても、TOPIXのデータを使用し、同様に指数化し算出。

	過去1年	過去3年		過去5年		過去10年	
	TSR	TSR	年率TSR	TSR	年率TSR	TSR	年率TSR
日立	25.9%	189.2%	42.5%	474.6%	41.9%	357.4%	16.4%
TOPIX (配当込み)	(1.5)%	47.2%	13.8%	113.4%	16.4%	117.4%	8.1%

5カ年ESGデータ

環境データ

社会データ

ガバナンスデータ

従業員データ (日立グループ)

		2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度
従業員数 (人)	日立グループ	350,864	368,247	322,525	268,655*1	282,743
	日立製作所	29,850	29,485	28,672	28,111	25,892
平均勤続年数 (年)	日立グループ*2	13.6	13.5	12.6	12.9	12.6
離職率 (%) ^{*3*}	日立グループ*2	4.3	7.5	8.5	6.3	5.8

従業員エンゲージメントスコア*5 (日立グループ)

		2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度
グローバル平均 (ポイント)		62	65	69.5	68.6	71.5
地域別 (ポイント)	日本	—	56	61.2	61.6	63.2
	海外	—	80	82.3	80.2	80.9

デジタル人材数*6 (日立グループ)

		2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度
グローバル (万人)		3.5	6.7	8.3	9.5	10.7
地域別 (万人)	日本	2.3	2.9	4.2	5.0	5.6
	海外	1.2	3.8	4.1	4.5	5.1

在籍人員・管理職

		2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度
在籍人員に占める女性比率 (%) ^{*3}	日立グループ*2	19.1	20.2	22.3	22.5	23.2
女性管理職比率 (%) ^{*7}	日立グループ*2*3	9.5	9.8	13.0	14.1	15.8
	日立製作所*8	6.5	6.8	7.4	7.8	8.5

役員層*の女性比率および民族的・文化的多様性比率 (日立製作所)

	2021年6月	2022年6月	2023年6月	2024年6月	2025年6月
役員層の女性人数 (人)	7	9	9	9	11
役員層の女性比率 (%)	10.1	12.2	11.4	11.8	15.9
役員層の外国人人数 (人)	8	13	16	19	18
役員層の外国人比率 (%)	11.6	17.6	20.3	25.0	26.1

※執行役、理事

指標データ範囲

- *1 グループ従業員数の前年度からの減少は、主に日立Astemo (現・Astemo) の非連結化によるもの
- *2 人員データベースに未登録の一部直接員 (製造ワーカー) および一部新規連結対象会社従業員は含まない。なお、2024年度末時点における人員データベースに未登録の一部直接員 (製造ワーカー) は2.8万人
- *3 日立から他社への出向者および退職者を含め、他社から日立への出向者を除いた在籍人員数 (3月末時点) に基づく
- *4 自己都合退職者のみ対象
- *5 従業員エンゲージメントの設問に対する肯定的回答率 (「自社で働くことへの誇り」「働き甲斐のある職場であるか」「仕事へのやりがい・達成感」「当面自社で勤務する動機意欲」の4点から測定)
- *6 デジタル事業に必要な「デザインシンキング」「データサイエンス」「セキュリティ」など12種類のケイパビリティのいずれかを有する人材を「デジタル人材」と定義。デジタル人材数はケイパビリティごとの人材数の合計数 (延べ人数。千人単位)
- *7 女性管理職の数および比率の経年増加には、集計対象範囲の拡充および連結対象会社の変動によるものを含む。なお、管理職の数には人員データベースにグレード (役職) 未登録の従業員は含まない
- *8 日立から他社への出向者および退職者のほか、他社から日立への出向者を含んだ従業員数 (3月末時点) に基づく。ただし、2021年度は他社から日立への出向者を含まない

総災害発生率*9 (TRIFR*10) (日立グループ)

	2020年	2021年	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度
グローバル計	0.29	0.28	0.27	0.26	0.16	0.13
日本	0.14	0.12	0.12	0.14	0.13	0.11
アジア (日本除く)	0.17	0.12	0.11	0.09	0.05	0.05
北中南米	1.54	1.36	1.20	1.10	0.38	0.30
欧州	0.45	0.38	0.45	0.39	0.32	0.26

死亡災害件数

	2020年	2021年	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度
日立グループ (コントラクター含む)	3	2	2	5	4	2

指標データ範囲

*9 統計の期間は従来各年1~12月であったが、2024中期経営計画における安全目標設定に伴い、2021年度より4~翌年3月に変更

*10 Total Recordable Injury Frequency Rate (20万労働時間あたりの死傷者)

サステナブル調達施策 (日立グループ)

	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度
サステナビリティリスクアセスメント	271	[人権] 2,524*11 [環境] 708*11	1,374*12	3,227	4,029
サステナビリティ監査 (社)	27	25	128*13	150	153
サステナブル調達説明会 (社)	450	359	520	269*14	156

*11 2021年度のサステナビリティ評価は、「人権」「環境」のリスクアセスメントを中心に実施

*12 2022年度以降のサステナビリティ評価は「環境」「労働・人権」「倫理」「持続可能な調達」を対象に実施

*13 2022年度より日立エナジーの監査社数を含む

*14 2023年度よりサステナブル調達説明会は、日立Astemoの調達パートナーは対象外

環境 (日立グループ)

	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度
事業所 (ファクトリー・オフィス) におけるCO ₂ 排出量 (kt-CO ₂ e)	3,313	3,412	1,565	676	601
廃棄物有価物発生量 (kt)	1,061	1,111	356	164	154
水使用量 (Mm ³)	26.35	26.03	14.56	10.92	9.83
化学物質大気排出量 (kt)	2.37	2.50	1.09	0.62	0.47

製品・サービスのCO₂排出削減貢献量：1.42億t/年 (2022~2024年度 3年平均)

指標データ範囲

環境 (日立グループ) については、環境負荷が大きいA区分事業所*を対象としています。2023年度の事業所 (ファクトリー・オフィス) におけるCO₂排出量から、数値に非エネルギー起源の温室効果ガス (kt-CO₂e) を含めています。2023年度の事業所 (ファクトリー・オフィス) におけるCO₂排出量から、全製造、A・B非製造の区分事業所を対象としています。

*日立の定める「環境管理区分判定基準」に基づき、日立グループ全事業所をA・B・Cの3区分に分類して、区分ごとの環境リスクに応じた最適な管理を行っています

会社情報・株式情報 (2025年3月末時点)

● 商号

株式会社 日立製作所

● URL

<https://www.hitachi.com/ja-jp/>

● 本社所在地

〒100-8280
東京都千代田区丸の内一丁目6番6号

● 創業

1910年 (設立1920年)

● 資本金

464,384百万円

● 連結従業員数

282,743人

● 発行済株式総数 (自己株式を含む)

4,580,341,685株

● 株主数

370,650人

● 株主名簿管理人

三井住友信託銀行株式会社
〒100-8233
東京都千代田区丸の内一丁目4番1号
電話：0120-25-6501 (フリーダイヤル)

● 上場証券取引所

東京、名古屋

● 会計監査人

EY新日本有限責任監査法人

● 連絡先

株式会社 日立製作所
電話：03-3258-1111

● 大株主 (上位10名)

株主名	所有株式数 (株)	持株比率 (%) ^{*1}
日本マスタートラスト信託銀行株式会社 (信託口)	788,876,600	17.23
株式会社日本カストディ銀行 (信託口)	270,599,100	5.91
ステート ストリート バンク アンド トラスト カンパニー 505001	143,436,447	3.13
ステート ストリート バンク ウェスト クライアント トリーティー 505234	98,697,835	2.16
モックスレイ・アンド・カンパニー・エルエルシー ^{*2}	95,208,929	2.08
ジェーピー モルガン チェース バンク 385632	89,489,070	1.95
ステート ストリート バンク アンド トラスト カンパニー 505223	85,424,943	1.87
日本生命保険相互会社	84,499,995	1.85
日立グループ社員持株会	79,042,957	1.73
GOVERNMENT OF NORWAY	77,771,030	1.70

*1 持株比率については、自己株式 (2,467,109株) を除いて算出

*2 モックスレイ・アンド・カンパニー・エルエルシーは、当社ADR (米国預託証券) の預託銀行であるジェーピー・モルガン・チェース・バンク、E・エヌ・エイの株式名義人

● 格付情報

2025年8月末時点

格付会社	長期債格付け	短期債格付け
スタンダード&プアーズ (S&P)	A	A-1
ムーディーズ	A2	P-1
格付投資情報センター (R&I)	AA	a-1+

● 保証

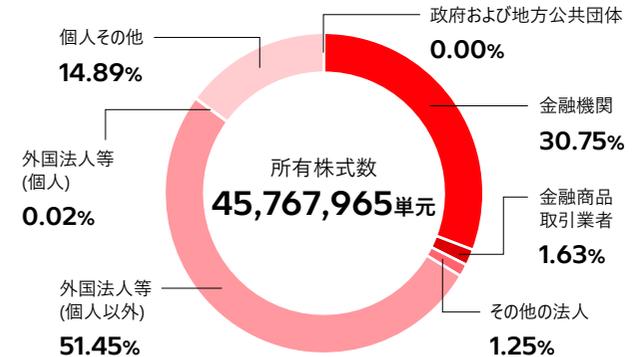
当社は、開示情報に信頼性を付与するため、経営陣による保証と外部による保証の複合的な保証モデルを採用しています。制作体制はこちら [☞P.1](#) をご覧ください。

統合報告書の責任者は執行役専務CFO兼CRMOの加藤知巳です。なお、一部の環境・社会データは、「日立 ESGデータブック 2025」上で、KPMGあずさサステナビリティ (株) による第三者保証を受けています。

第三者保証の対象となる指標

日立グループ 女性管理職人数および比率、事業所 (ファクトリー・オフィス) におけるCO₂排出量

● 株主構成



株主・投資家とのエンゲージメント

日立は、株主・投資家の皆さまとのエンゲージメントを重視しています。2024年度は、取締役および執行役が、主要株主 (合計保有株式比率12%) と面談しました。そのほか、インバスター・リレーションズ本部では、IR説明会の開催およびアナリスト・投資家との年間約900件の面談を通じ、事業戦略や財務戦略・実績、ガバナンス、役員報酬体系、サステナビリティ戦略などに関して議論しています。これらの面談で得られた意見を経営層と共有し、意思決定に役立てています。

2024年度に実施したIR説明会

- 中期経営計画 進捗説明会 [☞](#) (4月)
- 決算説明会 [☞](#) (毎四半期)
- Hitachi Investor Day [☞](#) (6月)
- 日立エナジーCEOによるプレゼンテーション [☞](#) (10月)
- 鉄道事業説明会・サイトツアー [☞](#) (欧州、11月)

HITACHI