

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差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。

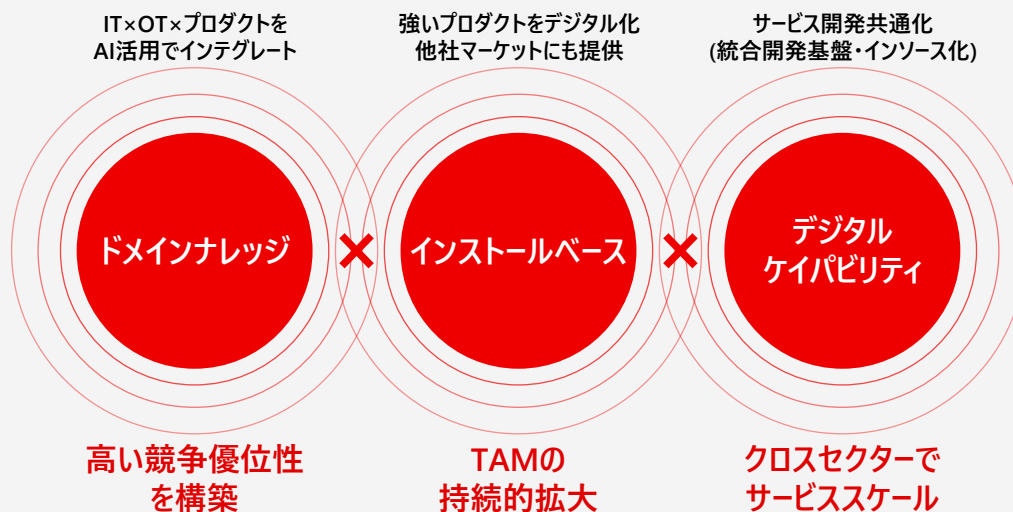
このLumada事業をさらに拡大し、IT、OT、プロダクトを併せもつ日立の強みを新たな価値に変換す
るカギが「インテグレーション (統合)」です。私は、IT事業に長く携わり、ソフトウェア、ハードウェアなどの多
岐にわたるアセットを組み合わせ、一つのシステムとして機能させるため、社内外の多様なリソースをイン
テグレートしてきました。また、2021年にGlobalLogicを買収した際にも、文化の異なる事業を日立グル
ープへインテグレートすることで、新たな事業機会を追求してきました。そして今度はCEOとして、日立グ
ループ全体のインテグレーションを推進していきたいと考えています。

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。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。

■ 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



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ます。



「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、日立グループ内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



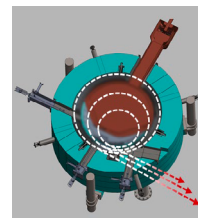
中でも力を入れている戦略テーマは、生成AIの普及により市場が急速に拡大しているデータセンターです。この領域では、効率的なエネルギー消費と計算能力の最大化の両立などの課題が顕在化しています。日立は、電力系統や空調管理からITシステム、アプリケーションに至るまで、データセンターを構成する要素の最適な設計、構築、運用を手掛けることができるインテグレーターです。戦略SIBビジネスユニット主導のもと、日立グループのケイパビリティを最大限活用し、迅速にお客さまの課題を解決することで、このデータセンター事業を日立の次なる成長の柱とすることをめざします。

さらに、研究開発 [⑤P.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

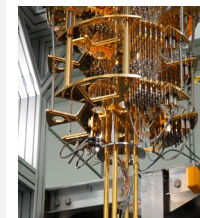
航空機の電動化



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



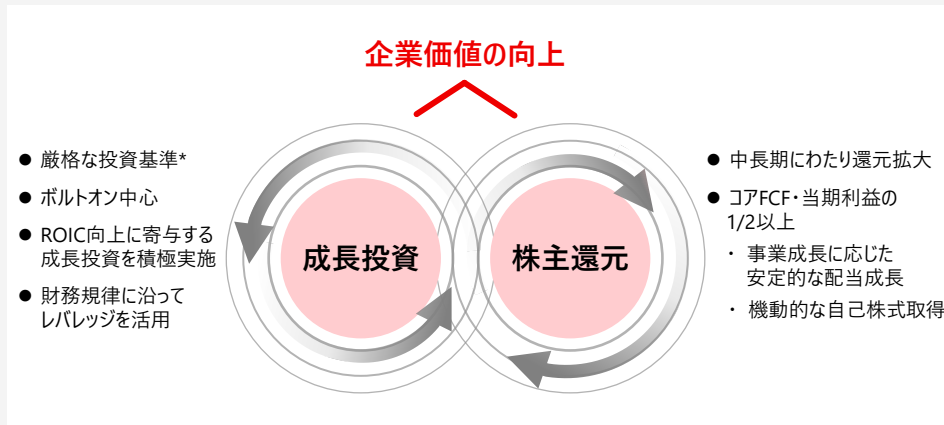
宇宙からの
インフラ監視で
予兆診断

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駆け、遠くへ行きたければみんなで行け」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）

