

統合報告書 2026

HITACHI



編集方針

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一層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。2026年版では、経営計画「Inspire 2027」の戦略を軸に、グローバルトップのデジタル・インフラストラクチャー企業をめざし、持続的な成長とハーモナイズドソサエティの実現に貢献していく日立の経営戦略・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。

報告対象範囲など

対象期間：2025年度

(2025年4月1日～2026年3月31日)

※2026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。

制作体制



統合報告書2026でお伝えしたいこと

POINT 01

持続的な成長を支える強固な収益基盤

世界中で社会インフラの革新ニーズが高まる中、その潮流を捉えた4つの主力事業が着実に成長しています。2025年度は、不確実な事業環境においても、利益・コアFCF・ROIC、そして受注バックログが過去最高を更新し、持続的な成長を支える強固な収益基盤を構築しています。

POINT 02

AIがもたらすさらなる成長機会

急拡大するAI市場が追い風となり、日立の成長を加速させます。116年にわたり社会インフラを支える中で培ったIT×OT×プロダクトの技術や知見を掛け合わせ、社会インフラへのAIの安全な実装を実現することで、Lumada事業を拡大し、さらなる成長をめざします。

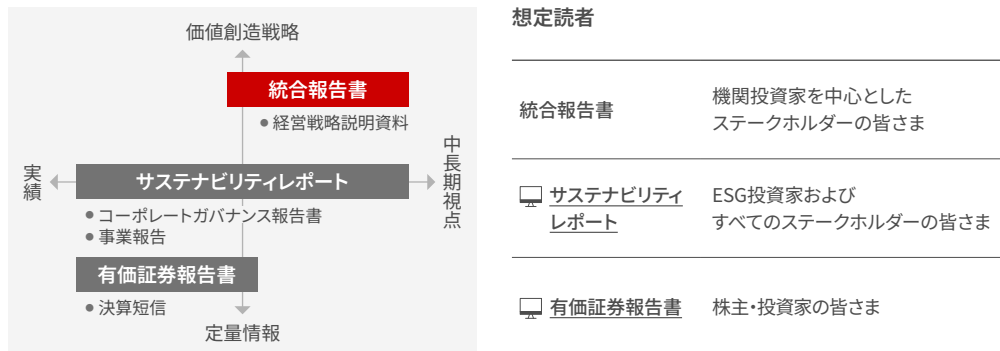
POINT 03

成長への飽くなき挑戦と規律ある経営の両立

激変する環境に対応するため、経営のスピードと質を向上します。機会を迅速に成長へつなげるとともに、バランスの取れたキャピタルアロケーション、高度なリスクマネジメント、実効性の高いガバナンスにより、持続的な成長を実現します。

情報開示体系

日立は、コーポレートレポーティングとして、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、経営戦略に加えサステナビリティの取り組み進捗・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。



Who We Are

社会インフラをデジタルで革新し続ける
グローバルリーダーへ

創業

1910年

連結従業員数

約29万人

ユニークなケイパビリティ

110年の
社会インフラ構築で培った
プロダクト

190の国・地域に
広がる現場の知見に基づく
OT (制御・運用技術)

80年のIT事業に
裏づけられた
デジタル・AI技術



創業者 小平 浪平

沿革

日立グループ・アイデンティティ

MISSION

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

VALUES

日立創業の精神

和・誠・開拓者精神

VISION

日立グループ・ビジョン

社会インフラをデジタル技術で
進化させ、環境・幸福・経済成長が
調和する未来を創造する。

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



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

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

モビリティ

安全、快適でグリーンな
移動を提供する

コネクティブ インダストリーズ

プロダクトとOTナレッジで
現場の生産性を向上させる

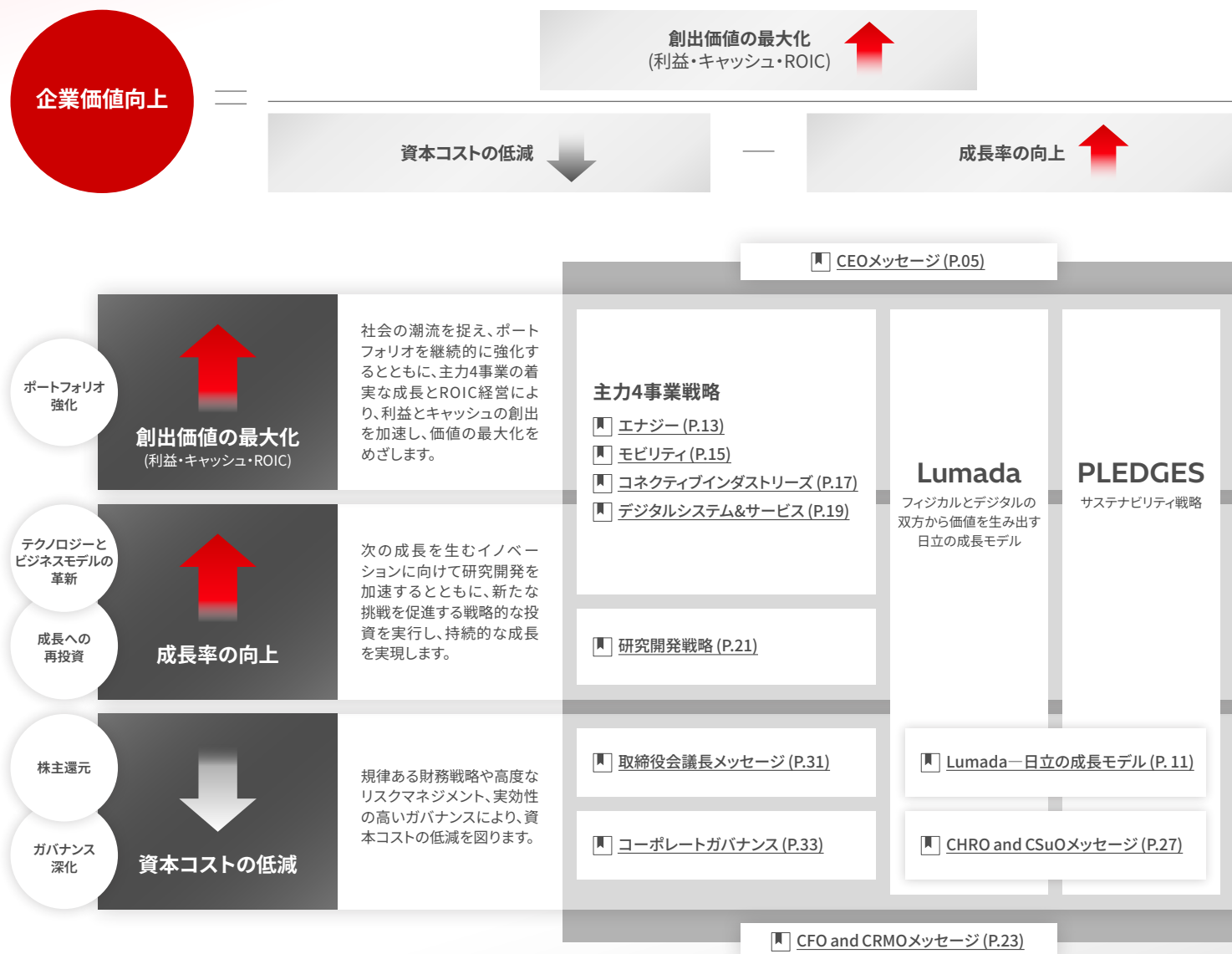
日立の価値創造サイクル

日立は、ハーモナイズドソサエティの実現に貢献するとともに、持続的な企業価値の向上をめざします。「Lumada」を経営の中核とし、ガバナンスの深化を起点に、社会の潮流を捉えたポートフォリオ強化を続けるとともに、テクノロジーとビジネスモデルの革新による新たな価値創出に取り組みます。そして、バランスの取れたキャピタルアロケーションにより、価値創造をさらに加速します。このサイクルを通じて、企業価値を向上させるとともに、環境・社会・経済価値を創出します。



日立の企業価値向上フォーミュラ

日立の企業価値向上フォーミュラは、日立の価値創造サイクルを、経済的価値の観点から、「創出価値の最大化」「成長率の向上」「資本コストの低減」の3つの要素で整理したものです。本ページでは、本報告書の各コンテンツと3要素の関係性を示しています。



Contents

01 編集方針

Who We Are

- 02 社会インフラをデジタルで革新し続けるグローバルリーダーへ
- 03 日立の価値創造サイクル
- 04 **日立の企業価値向上フォーミュラ / Contents**
- 05 CEOメッセージ
- 09 重要財務指標
- 10 執行役体制
- 11 Lumada—日立の成長モデル
- 12 HMAX—リカーリング型デジタルサービス

主力4事業戦略

- 13 エナジー
- 15 モビリティ
- 17 コネクティブインダストリーズ
- 19 デジタルシステム&サービス

次の成長を生むイノベーション

- 21 研究開発戦略

財務戦略とリスクマネジメント

- 23 CFO and CRMOメッセージ

サステナビリティ戦略

- 27 CHRO and CSuOメッセージ
- 28 サステナビリティ戦略「PLEDGES」
- 29 人財戦略

ガバナンス

- 31 取締役会議長メッセージ
- 33 コーポレートガバナンス

Data

- 40 過去中期経営計画の振り返り
- 41 10か年財務データ
- 42 5か年ESGデータ
- 43 会社情報・株式情報

CEOメッセージ

執行役社長兼CEO | 徳永 俊昭

社会インフラをデジタルで革新し続ける
「デジタル・インフラストラクチャー企業」

「日立は何の会社か？」——これは、ある株主の方から投げかけられた問いです。

日立は持続的な成長に向けてトランスフォーメーションを続けており、その姿はかつてと大きく変わりました。この問いは、そうした変化のなかで日立の現在地と将来像をどのように捉えるべきかという、ステークホルダーの皆さまの関心を象徴しているように思います。

そこで、「日立は何の会社で、どのような価値を社会にもたらし、企業価値を向上させようとしているのか」について、改めてお伝えしたいと思います。

日立は、1910年の創業以来、一貫して社会インフラを支えてきました。「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、116年にわたり高信頼・高品質なプロダクトを通じて社会を支え、世界190の国や地域の現場でインフラの制御や運用技術（OT）を培ってきました。同時に、80年に及ぶIT事業を通じて先進的なデジタル技術とその活用知見を蓄積してきました。IT、OT、プロダクト、これら3つをグローバル規模で併せもつ企業は決して多くありません。

今、世界中でサステナブルな社会インフラへのニーズが高まっており、中でもAIを活用した運用の高度化や効率化に期待が寄せられています。2026年は、フィジカルAIが本格的な成長フェーズに入った「フィジカルAI元年」とも言える年です。現実世界の設備やシステムを制御するフィジカルAIでは、一つの誤作動が、設備停止や品質不良だけでなく、経済活動の混乱や人命にまで深刻な影響を及ぼしかねません。その社会実装は、元来大きなリスクを内包する、極めて難易度の高いものと言えます。

このフィジカルAIの特性こそが、日立に飛躍的な成長の機会をもたらします。AI時代の競争優位性の源泉は、AIそのものだけでなく、AIの学習と価値創出を支える現場のデータと知見にこそあります。エナジー、モビリティ、インダストリー、デジタルという領域で培ったIT、OT、プロダクトの技術や知見をOne Companyとして統合し、現場データを活用できる「デジタル・インフラストラクチャー企業」だからこそ、日立は「フィジカルAIの使い手」として独自の価値を創出し、社会課題の解決に一層貢献できると考えています。

その先に見据えるのは、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」の実現です。社会インフラにフィジカルAIを安全に実装し、持続可能な社会を実現することは、人間社会にとっての新たな挑戦です。日立は、その取り組みをリードしていきます。

これまで日立は、「社会イノベーション事業のグローバルリーダー」という目標を掲げ、社会課題の解決と企業価値向上に取り組んできました。そして、AI時代を迎えた今、さらに進化を続けていきます。

冒頭の問いに、私はこう答えます。

日立は、グローバルトップのデジタル・インフラストラクチャー企業をめざして持続的に成長し、ハーモナイズドソサエティの実現に貢献します。

AI活用により進化する価値創造モデル

日立の価値創造の仕組みは、世界中に広がる潤沢なインストールベースが生むデータを活用して、現場の安定稼働と革新を継続的に実現するサービスを提供するというものです。

例えば、エナジー事業において、世界中に2,400億ドル相当のインストールベースを有しています。また、日本国内では、日立が携わった15,000ものITシステムが金融機関や公共サービスの現場で稼働しています。これらデジタルライズドアセットから日々生まれる膨大なデータを豊富な運用の知見とAIで分析し、新たな価値を生み出すデジタルサービスとして提供します。

重要なのは、この運用の過程で蓄積・強化されるデータやドメインナレッジが、AIをさらに進化させ、サービスの価値を高め続けるという点です。この好循環を通じて、いわば「複利」で価値が拡大していきます。

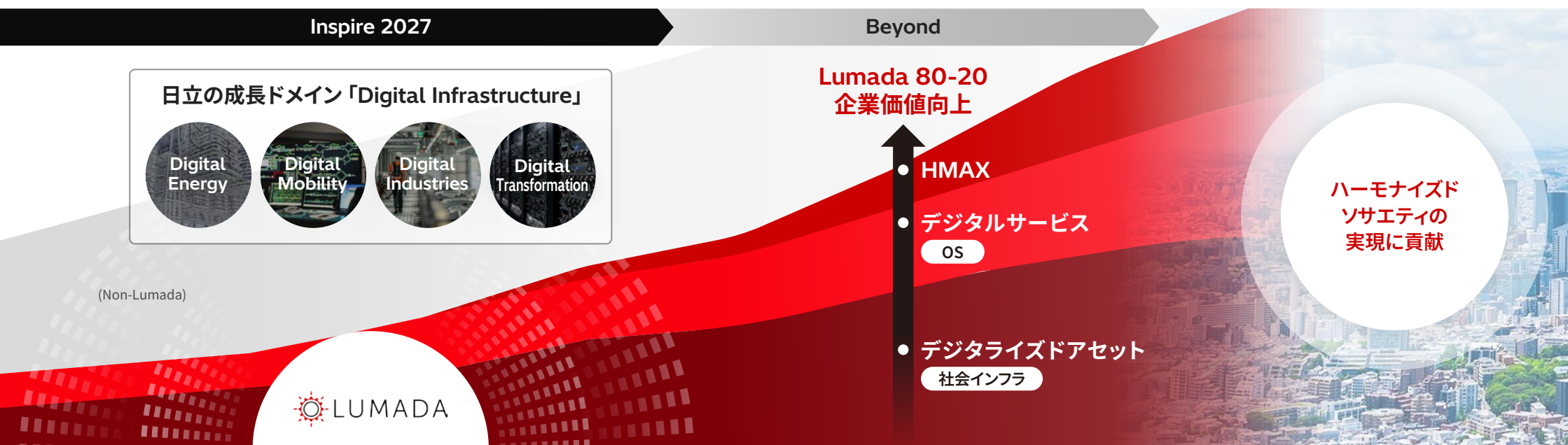
この価値創造モデルを具現化したのがLumadaです。Lumadaは、2016年の立ち上げ以来、多くのお客さまの課題を解決し、デジタルトランスフォーメーションを支援してきました。私たちはLumadaを経営戦略の中心に据え、2030年に向けてめざす水準として、Lumada売上収益比率を80%、Adj. EBITA率を20%にする「Lumada 80-20」を掲げています。

めざす姿に向けた成長戦略は着実に成果を上げています。経営計画「Inspire 2027」の初年度である2025年度は、マクロ経済や地政学情勢が不安定な中でも、Adj. EBITA、当期利益、コア・フリー・キャッシュ・フロー、そしてROICが過去最高を記録し、受注バックログも21兆円と過去最高に達しました。この成長を牽引したLumadaは、売上収益比率40%、Adj. EBITA率16%まで伸長しました。

特にAIを活用したリカーリング型デジタルサービス「HMAX」が本格的な立ち上がりを見せています。HMAXは2024年にモビリティセクターで誕生し、列車や信号システムから得られる現場データを日立のドメインナレッジとAIで分析し、鉄道インフラにおけるエネルギー消費量の削減や運用・サービスの高度化を実現してきました。2025年度には、ビルの持続的な価値向上や生産現場の効率化に貢献するHMAX Industry、エネルギーインフラのバリューチェーン全体の安全性・信頼性・持続可能性の確保を支援するHMAX Energyを相次いでローンチし、日立グループのHMAX売上収益は3,000億円、Adj. EBITA率は22%となりました。社会インフラのライフサイクル全体にわたり価値を創出し続けるHMAXは、「複利型の価値創造モデル」を象徴するサービスです。

HMAXの拡大に加えて、不断の事業ポートフォリオ改革も進めます。価値創造モデルとの適合性や資本効率を重視し、基準を満たさない事業は躊躇することなく迅速に入れ替えます。これらの取り組みを通じて、Lumada 80-20の実現を加速します。

日立の進化とめざす姿



お客さま・パートナーと創るさらなる成長機会

日立の価値創造モデルは、世界中のお客さまやパートナー企業との対話を通じて、より広範な産業や社会課題への取り組みへ発展しています。

あるグローバル製造業のお客さまとは、生産性向上を起点に、日立独自のセンシング技術とAIを活用し、他社機器を含む製造プロセス全体の可視化・最適化に向けた検討を重ねてきました。その対話は、工場での電力運用の最適化やエッジAIアプリケーションなど幅広い議論へ発展し、日立の多様な知見や強みを活かした新たな価値創出に向けた協業検討が進んでいます。

また、2026年5月には、「Hitachi Physical AI Day」を開催し、お客さまやパートナー、メディア、投資家など、1,600人を超える方にご参加いただきました。4つのセクターに加え、コーポレート部門や研究開発部門がOne Hitachiとして結集し、展示やセッションを通じてフィジカルAIによる社会課題解決の具体的なシナリオをお示しました。これを契機に、さまざまな業界のお客さまとの議論が一層加速しています。

加えて、AIによる成長機会を最大化するため、多様なパートナーとのAIエコシステムの構築を進めています。フロンティアAI企業各社のCEOとの対話では、日立のインストールベースから得られる現場データと長年培ってきたドメインナレッジに強い関心を寄せていただきました。そうした強みとパートナー各社のAI関連技術を組み合わせることにより、AIソリューション開発やエージェント型AIの活用が進み、デジタルサービスの拡大につながっています。

これらは、AIによって日立の成長ストーリーがさらなる広がりを見せる、その始まりに過ぎません。今後も、多様なお客さまやパートナーとの協創を通じて、新たな価値創造を加速していきます。



資本市場との建設的な対話

私はCEOに就任して以来、多くの投資家の皆さまと、日立の価値創造モデルや成長戦略について対話を重ねてきました。そこでは、社会インフラ事業ならではの中長期的な成長の考え方や、AI時代における日立の競争優位性について意見を交わしています。経営トップとして、資本市場との対話は極めて重要な経営活動の一つであることを日々実感しています。

2026年にお会いしたほぼすべての投資家の皆さまからは、「AIの進化が日立にとって脅威となるのではないか」というご質問をいただきました。しかし、私の答えは明確です。AIの進化は、日立にとって脅威ではなく、むしろかつてないほどの大きな成長機会です。

確かに、従来型のITサービスの一部は、AIによって代替可能です。一方でお客さまの膨大なIT資産をAI-Ready化するモダナイズーションやAIトランスフォーメーションなど新たな需要が拡大しています。デジタルシステム&サービスセクターのAI関連売上は、2025年度から2027年度にかけて年平均成長率(CAGR) 20~25%に達する見込みです。それに加え、フィジカルAIに代表される社会インフラへのAI実装も大きな事業機会となり、同期間のHMAXの売上CAGRは50~60%と高い成長を見込んでいます。拡大を続けるバックログは、将来にわたりデジタルライズドアセットへと転換され続け、HMAXの中長期的な成長を支える基盤となります。

一方で、社会インフラ事業は、新たな価値創造が収益化されるまでの時間軸が長いものが少なくありません。だからこそ、私たちには、財務価値として顕在化する前の成長プロセスを、投資家の皆さまが客観的に検証できる形で示す責任があります。

こうした規律のもと、開示の透明性向上に努めます。受注・バックログといった需要の先行指標に加え、HMAXをはじめとするリカーリング型サービスの成長を可視化する、定量情報の開示を一段と拡充します。併せて、事業リーダー自らが資本市場との対話の場に立ち、戦略の実行を担う者の言葉で成長の現在地をお伝えしていきます。

今後も資本市場との建設的な対話を一層強化し、価値創造の進捗や成果を透明性の高い形で示すことで、持続的な企業価値の向上にコミットしてまいります。

持続的成長に向けた経営の進化——スピードと質の追求

持続的に企業価値を向上させるためには、経営そのものを不断に進化させ続けなければなりません。

現在、短期的な変化と中長期的な潮流という二つの波が同時に押し寄せています。足元では、AI技術が急速に進化を続け、地政学情勢も予断を許しません。一方で、インフラの老朽化、労働人口の減少、エナジートランジションといった中長期的なメガトレンドも進行しています。

私たちは、こうした変化をリスクと機会の両面で捉え、成長につなげていきます。もっとも、その成長機会をめぐる競争激化も想定されます。日立のインストールベースが生み出す現場データや蓄積してきたドメインナレッジは、強固な競争優位性の源泉です。その上で、これからより重要になるのは、それらを迅速に価値へ転換する「スピード」です。

ソリューション開発においては、日立自身の多様な事業の現場を実証フィールドとして活用する「Customer

Zero」アプローチにより、お客さまへの価値提供スピードを向上させます。そして、ソリューションの実装を一段と加速するため、特に注力しているのが「Physical AI FDE Team^{*}」の強化です。社会インフラの現場と最先端AIの双方に精通したFDE Teamが、HMAXをはじめとするスケーラブルなデジタルサービスの実装を推進していきます。

^{*}Forward Deployed Engineer Team: お客さまの現場に入り込み、AIなどを活用して課題定義、実装、運用、継続改善まで一気通貫で担うFDE機能を備えたスペシャリストチーム

経営の仕組みも進化させています。CEO就任後に新設した「グローバル戦略会議」では、成長戦略に関する重要テーマを執行役全員が自分事として議論し、意思決定とOne Companyでの実行スピードを引き上げています。また、「対前年比」や「予算比」の達成で満足することなく、常に市場コンセンサスやグローバルベンチマークを意識し、より高い目標に挑戦し続ける企業文化への変革にも力を入れています。

同時に欠かせないのが「質」、すなわち規律ある経営の実践です。Hitachi Investor Day 2026でお示したキャピタルアロケーションポリシーを堅持し、創出したキャッシュを成長投資と株主還元にはバランスよく配分します。成長投資は、Inspire 2027でめざすAdj. EBITA率とROICをハードルレートとします。その上で、持続的なROIC向上およびスプレッド拡大の道筋を明確に描けることを最優先し、積極果敢に投資を実行していきます。また、株主還元は、事業成長に応じた安定的な配当成長と機動的な自己株式取得により、今後も継続的に拡大させます。

好業績の時こそ慢心を戒め、経営の原点に立ち返ることが重要です。日立では、「基本と正道」「損得より善悪」という言葉を大切にしています。目先の利益にとらわれず、正しいことを実行する。そうした経営の基本を示す言葉です。コンプライアンスやリスクマネジメントに一切の緩みを許さず、規律ある経営を徹底することで、スピードと質を兼ね備えた持続的な成長を実現していきます。

持続的成長を支えるガバナンスの深化

持続的な成長において、コーポレートガバナンスのさらなる深化が重要であることは言うまでもありません。日立では、執行側と取締役会との間で、企業価値向上への建設的で本質的な議論が日常的に交わされています。例えば、Inspire 2027の進捗確認においては、HMAXが単なるソリューション事例にとどまらず、日立全体の成長を牽引する「真のドライバー」たり得るかについて、事業の実態や将来性を踏まえた議論を重ねています。

また、リスクマネジメントの重要性が一層高まる中、執行側が認識するトップリスクをグローバル経営の知見と多様な専門性を有する取締役会とタイムリーに共有し、得られた助言を経営判断に反映する取り組みも進めています。

こうした監督機能を一層強化するため、取締役会の多様性・専門性・独立性の向上にも継続して取り組んでいます。2025年度に2人、そして2026年度にもさらに2人の社外取締役を新たに迎え、グローバル経営の知見を拡充しました。

そして、ガバナンスの深化を組織全体の行動変革へとつなげるため、株主価値と従業員の意識・行動を、より強く連動させる仕組みの整備も進めています。具体的には、株式報酬制度の対象を取締役・執行役にとどめず、事業や組織を牽引するリーダー層1,800人へと大幅に拡大しました。世界中のリーダー層の従業員が株主の皆さまと同じ目線をもち、企業価値向上を意識して行動することが、日立の戦略実行の強力な推進力となると考えています。

社会インフラの「OS」を担う

グローバルトップのデジタル・インフラストラクチャー企業をめざして

ここまでお話してきた価値創造の先に見据えるのがハーモナイズドソサエティです。

社会を支えるインフラは、多様なシステムや運用が高度に相互連携する、いわゆる「System of Systems」の構造をとります。それらを安全かつ効率的に統合することが、ハーモナイズドソサエティの実現に向けて一層重要になります。

私は、このような社会において日立が提供する価値を、「社会インフラのオペレーティングシステム (OS)」と例えることができると考えています。OSは、システムの稼働に欠かせない基盤です。身近な例では、スマートフォンのデバイス本体と、多種多様なアプリケーションをつなぐ基盤であり、OSを定期的に更新することによって、デバイス本体はそのままに、新たな機能が使えるようになります。

社会インフラにおいても同様のことが言えます。技術の進化や労働人口の減少などにより、その稼働や運用は大きく変化しています。しかし、社会インフラは容易に入れ替えることができません。だからこそ、日立は、既存のアセットを活かした革新的なデジタルサービスにより、社会インフラの運用を効率化・高度化し、その持続可能性を高めていきます。

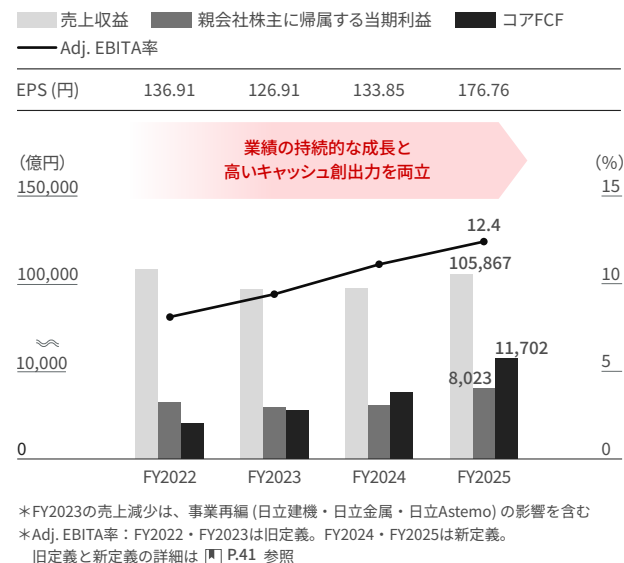
私たちは、社会インフラへのAI実装のさらにその先も見据えています。AIの普及により、計算規模と複雑性の飛躍的な増大、膨大なデータ処理に伴う電力消費の増加といった、新たな課題が生まれつつあります。日立は、こうした将来課題の解決に必要な技術をバックキャストし、量子コンピューティングや、エッジAI半導体、データセンター向け800V直流給電アーキテクチャ、そして宇宙ビッグデータといった先進技術の開発や社会実装に取り組んでいます。優れた技術とイノベーションによって社会課題を先回りして解決し、社会に貢献すること。それこそが、創業以来変わることのない日立の存在意義であり、価値創造の原点です。

日立は、グローバルトップのデジタル・インフラストラクチャー企業をめざして、社会インフラをデジタルで革新し続けることにより、ハーモナイズドソサエティの実現に貢献します。社会課題の解決と企業価値の向上に挑み続け、株主・投資家の皆さまをはじめとするすべてのステークホルダーの皆さまとともに、新たな価値創造の未来を切り拓いてまいります。

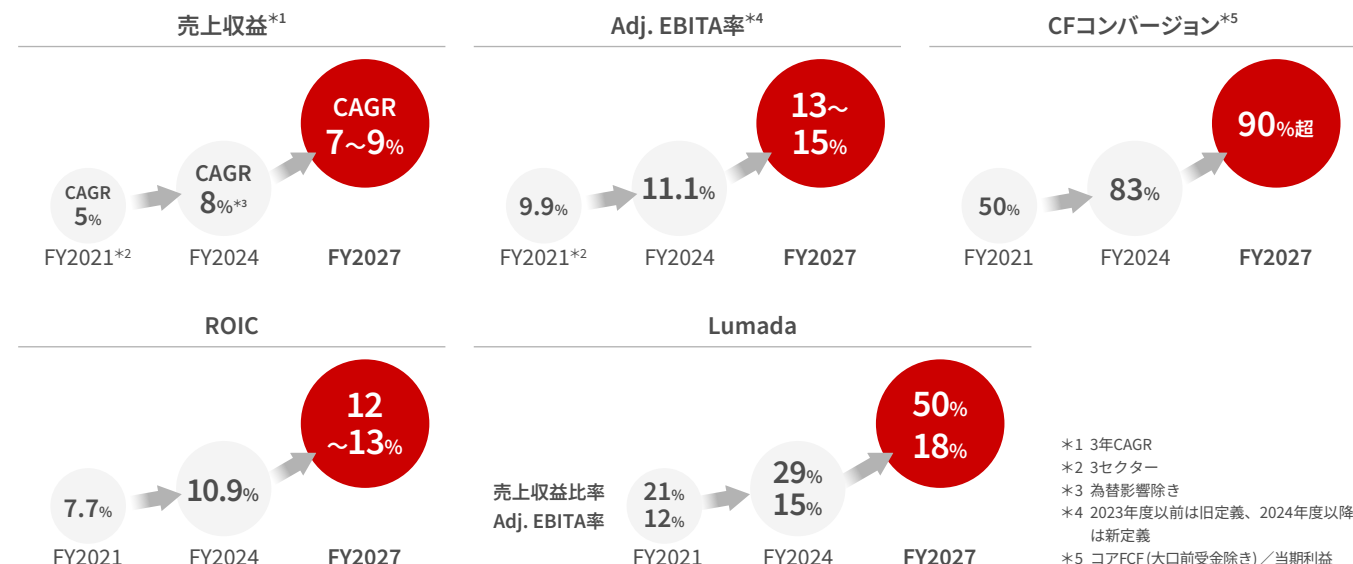
徳 永 俊 昭

重要財務指標

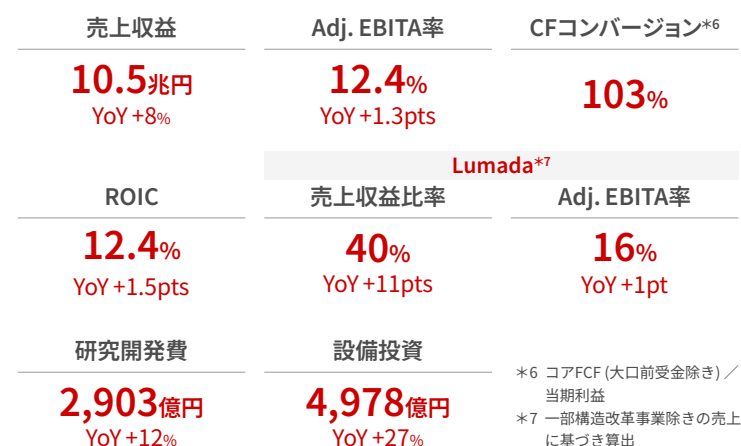
業績推移



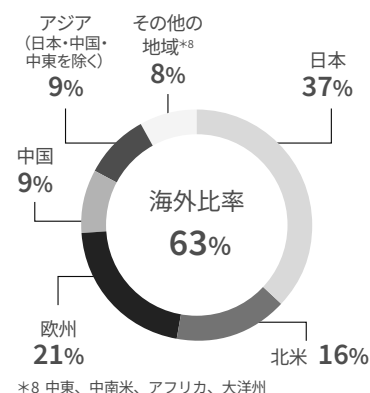
Inspire 2027目標



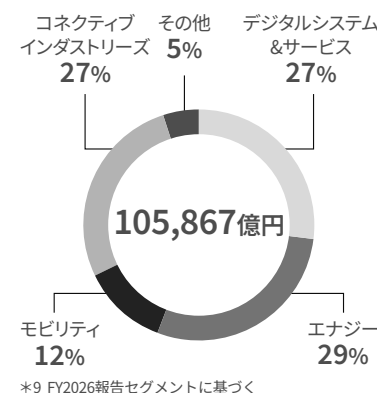
FY2025実績



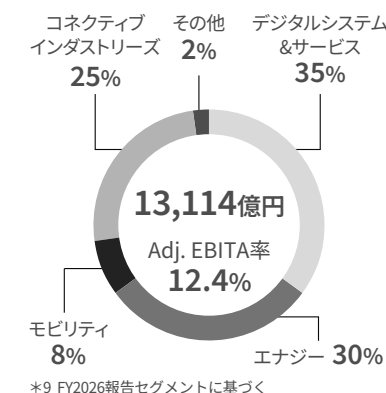
地域別売上収益



事業別売上収益*9



事業別Adj. EBITA*9



執行役体制^{*1}

凡例：氏名／出身国／担当業務

経歴の詳細

執行役社長兼CEO



徳永 俊昭◎

日本
統括

執行役副社長



阿部 淳◎

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

執行役専務



網谷 憲晴

日本
コネクティブインダストリーズ事業



加藤 知巳◎

日本
財務戦略、年金、リスクマネジメント、投資戦略、IR戦略



アンドレアス・シーレンベック

ドイツ
エナジー事業



谷口 潤

日本
戦略ソーシャルイノベーション事業



ロレーナ・デッラジョヴァンナ

イタリア
人財戦略、クライシスマネジメント戦略、安全衛生、DOI^{*2}戦略、環境戦略、サステナビリティ戦略、バリュー・インテグレーション戦略



永野 勝也

日本
副社長補佐（デジタルシステム&サービス（日本））
デジタルサービス事業



長谷川 雅彦◎

日本
マーケティング・営業戦略、地域戦略統括、経営戦略統括、渉外、コーポレートコミュニケーション戦略、事業マネジメント強化



ジュゼッペ・マリノ

イタリア
モビリティ事業



東原 敏昭◎

日本
全般

執行役常務

明田 篤弥
マーケティング・営業戦略（エナジー）

小豆島 秀典
デジタルシステム&サービス事業（経営戦略）

稲田 康徳
原子力事業

今井 泰樹
デジタルサービス事業

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

高木 由充
インダストリアルソリューション事業

瀧本 晋
人財戦略、クライシスマネジメント戦略、安全衛生

竹内 康浩
地域戦略（Americas）

築島 隆尋
経営戦略

津田 恵
環境戦略、サステナビリティ戦略

中北 浩仁
地域戦略（APAC）

中津 英司
インダストリアルプロダクツ事業

畠山 雅史
財務戦略、年金

平井 裕秀
渉外

藤森 聡子
情報セキュリティ戦略、IT戦略

ミケーレ・フラッキオーラ
地域戦略（EMEA）

アリス・ポー
バリュー・インテグレーション

細矢 良智
AI&ソフトウェアサービス事業

堀内 浩祐
地域戦略（インド）

馬島 知恵
マーケティング・営業戦略、地域戦略（日本）

松村 祐土◎
法務、輸出管理、コンプライアンス戦略、経営オーディット、知的財産戦略

湯次 善磨
地域戦略（中国）

依田 隆
事業マネジメント強化

*1 役職ごとに五十音順に記載

*2 ダイバーシティ・オポチュニティ・インクルージョン

◎印を付した執行役は、代表執行役

Lumada — 日立の成長モデル

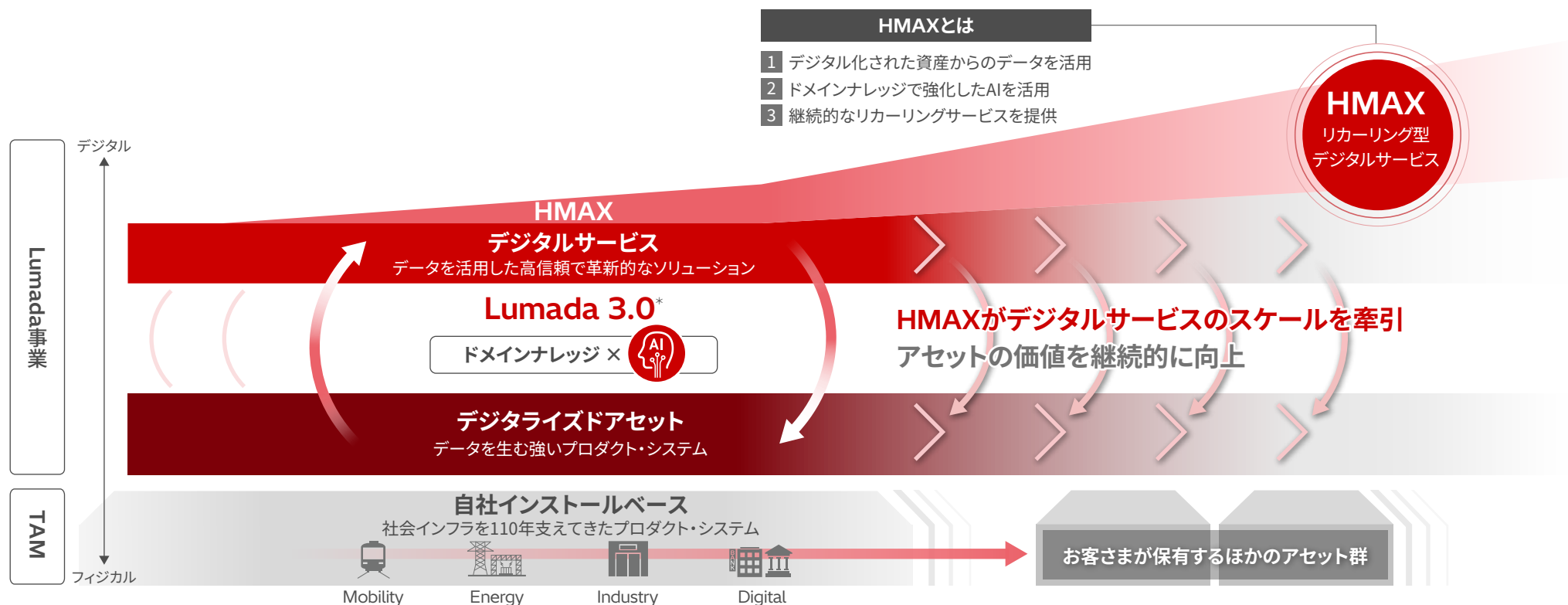
Lumada

創業以来長年培ってきた幅広い事業領域のドメインナレッジと、OT (制御・運用技術)、先端のデジタル技術を融合し、フィジカルとデジタルの双方から価値を生み出す力が日立の競争優位の源泉です。

この強みを核に、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「Lumada」に10年にわたり取り組んできました。そのLumadaの中でも、日立ならではのドメインナレッジで強化したAIを活用し、社会インフラを革新する次世代ソリューション群が「HMAX™ by Hitachi (HMAX)」です。日立はHMAXの提供を通じて、社会インフラが抱える最も複雑な課題に挑み、お客さまと社会に最大の成果と価値を提供します。

	2025年度 (実績)	2027年度 (目標)	長期目標
Lumada			
売上収益比率	40%	50%	80%
Adj. EBITA率	16%	18%	20%

Lumadaは、日立の「企業価値向上フォーミュラ」(P.04)の全要素に寄与します。



*Lumada3.0: 日立のドメインナレッジで強化したAIを活用することにより、Lumadaを進化させたもの

HMAX — リカーリング型デジタルサービス



HMAX by Hitachi

AIで社会インフラを革新する次世代ソリューション群

フィジカル・デジタル両方のアセットから得られる膨大なデータを活用し、先進的なAIを日立ならではの深いドメインナレッジで強化することで、社会インフラが抱える最も複雑な課題に挑み、お客さまと社会に最大の成果と価値を提供します。

HMAX Energy

重要エネルギーインフラ向けに、デジタル技術を活用したサービスを提供します。設備データの分析により、アセットのライフサイクル全体を見据えた最適な運用・保守の支援や、設備状態の継続的な監視による不具合の兆候の早期把握を行います。リスクの低減や設備寿命の延伸につながる高度化された予防保全を通じ、エネルギーインフラの運用効率向上と電力システムの信頼性強化に貢献します。

ドメインナレッジ

- 電化のグローバルリーダーとして、HVDC・変圧器・スイッチギア・パワーエレクトロニクス・オートメーション・ソフトウェア&サービスの領域で先行
- 50万アセットを超える世界最大のインストールベース



設備不具合の低減、設備寿命の延伸、運用の最適化の支援により電力インフラの安全性向上に貢献

予期せぬ設備停止による売上損失を
最大60%低減

■ エナジー (P.13)

HMAX Mobility

公共交通を網羅する広範なITS (車両運行管理、自動車両診断、旅客情報システム、EV*管理など) を提供します。これらのケイパビリティを「HMAX Mobility」に統合し、デジタルツイン (Operational Twin) を構築することで、AIやエッジコンピューティングを活用した資産のパフォーマンス最大化とコスト最適化を実現します。

*EV : Electric Vehicle (電動バスなどの電動車両)

ドメインナレッジ

- 車両の製造・保守
- 信号システムの製造・保守
- 運行管理システム



最適化 (部品交換時期・保守要員の配置)、コスト削減、保守要員の高度化を実現

保守コストを
最大15%削減

■ モビリティ (P.15)

HMAX Industry

ビルや工場などのインダストリー分野向けに、安全、生産性・品質向上、環境負荷低減に資する幅広いソリューションを提供します。高信頼プロダクト・計測装置からの高精度なデータとドメインナレッジを掛け合わせたフィジカルAIで、現場を自律的に最適化します。これにより、顧客のライフタイムバリュー最大化とグローバルな産業の変革に貢献します。

ドメインナレッジ

- 幅広い産業を支える高信頼プロダクトの製造・運用・保守
- 産業現場の実運用を熟知した形式知・暗黙知



Time to Market短縮、生産効率向上・品質確保、エネルギー効率向上、ゼロダウンタイムを実現

ビル設備運用・施設管理の効率化による
使用エネルギー**16%削減**、施設管理コスト**3%改善**

■ コネクティブインダストリーズ (P.17)

社会インフラを革新し、顧客の持続的な成長に貢献

社会や都市・産業を支える社会インフラの効率性とレジリエンスを高め、顧客事業の変革と新たな価値創出を加速することで、持続的な成長を実現

エナジー

デジタルと革新的技術で
グローバルなエネルギー安定供給を実現

執行役専務
エナジーセクターCEO

アンドレアス・シーレンベック

事業環境

世界の総エネルギー消費に占める電力のシェアは増加傾向にあり、2030年までに25%、2050年までに40%以上に達すると予測されています。また、世界の電力投資は2015年から2025年までの間に、化石燃料への投資が減少した一方で、再生可能エネルギーへの投資は2.0倍、送配電網および蓄電システムへの投資は1.4倍、電化への投資は2.4倍、原子力への投資は1.7倍へと拡大しました。このような環境下において、パワーグリッドの市場規模は、電化と需要の拡大や再生可能エネルギーへの移行などを背景として、2025年の約2,700億ドルから2035年には約4,500億ドルに達すると予測されています*1。また、原子力の市場規模は、従来の大型炉に加えてSMR*2市場の成長も背景に、2050年には約1,300億ドルまで拡大する見込みです*3。

Inspire 2027の進捗

2025年度には売上収益 32,199億円、Adj. EBITA率 12.9% とそれぞれ過去最高値となる業績を達成しました。ROICも15.4%と前年比6.9ポイント改善し、前年度比で設備投資を92%、研究開発費を22%増強する積極的な投資を行いつつも、資本効率と大幅な収益性向上を実現しています。また、こうした2025年度の好調な業績と継続的な市場の成長を踏まえ、Inspire 2027におけるエナジーセクターの目標値を上方修正し、2027年度までに年平均売上成長率 (CAGR) 15~17%*4、Adj. EBITA率 14%超、ならびにROIC 20%超の達成をめざしています。また、長期目標として2030年度までの売上CAGR約14%*5、2030年度のAdj. EBITA率16%超およびROIC 25%超を掲げています。これらの目標達成のため、引き続きエネルギー転換がもたらす市場機会を的確に捉え、セクター全体でLumadaやHMAXを含むAI・デジタル技術の活用を推進していきます。パワーグリッド事業では受注残の着実な実行やキャパシティ拡大投資、革新的技術によるマーケットリーダーとしてのポジション強化などに引き続き注力し、原子力事業では国内BWR*6再稼働、新規プラントの建設再開、福島復興への貢献に加え、GEベルノバとの合併会社を通じたSMR事業の展開による市場機会の獲得など、さらなる成長と変革に向けた優先事項に取り組んでいきます。

コアを強化



オペレーショナル・エクセレンス
キャパシティ拡大への投資を継続
M&Aおよびパートナーシップ
日本国内の原子力事業

戦略的成長を加速



収益性の高い市場機会を獲得
No.1サービスプロバイダーへ
過去最大の受注残と長期的な市場見
通しにより、確信度の高い投資を実行

AI、デジタル、革新的技術を活用



AIへの投資を加速
テクノロジーリーダーシップを強化
SMRのグローバルな事業機会を獲得

事業構成

原子力BU 2,110億円 (7%) パワーグリッドBU 30,056億円 (93%)

2025年度
売上収益
32,199億円

パワーグリッドBU

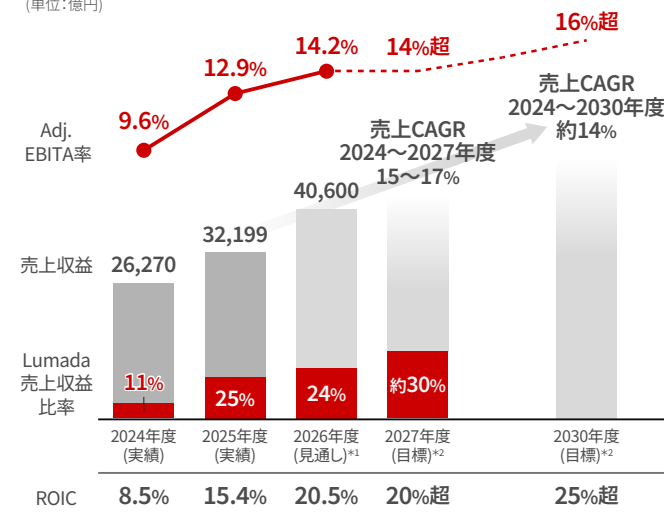
- ・変圧器
- ・高電圧製品およびスイッチギア
- ・HVDC (高圧直流送電)
- ・グリッド&パワークオリティソリューション
- ・サービス
- ・オートメーション&保護システム
- ・エンタープライズ&アセットマネジメントソフトウェア

原子力BU

- ・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)



*1 2025年の日立エナジーによる市場評価。非連結ベース、2025年度予算レートに基づく *2 Small Modular Reactor (小型モジュール炉)

*3 出典：国際原子力機関 (IAEA) および国際エネルギー機関 (IEA) *4 2024-2027年度 *5 2024-2030年度 *6 Boiling Water Reactor (沸騰水型原子炉)

*1 2026年7月29日公表

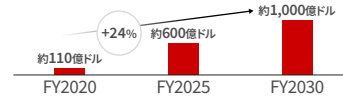
*2 2026年6月10日公表

受注残の確実な遂行と成長を支える投資

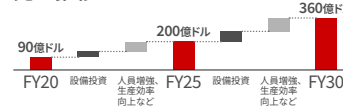
パワーグリッド

日立エナジーの成長を支える受注残は、過去最高の約600億ドル(2025年度末)を記録し、2030年度には1,000億ドル規模に達する見込みです。現在の受注残は売上収益の約3倍に相当し、今後も2.5～3倍の水準での推移が見込まれます。お客さまとのコミットメントを果たすため、受注残の継続的かつ確実な遂行が重要となります。その実現に向け、90億ドル超の業界最大規模の投資^{*7}を進めています。投資は、顧客の需要と収益性が確保された案件のみに実行するという規律を徹底しており、グローバルで40以上の投資案件が進行中です。

受注残推移



売上推移

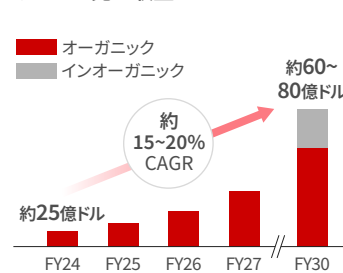


デジタルを活用したサービス事業の拡大

パワーグリッド

デジタルを活用したサービス事業は大きな成長機会であり、2025年4月にはサービス専任のビジネスユニット (BU) を新設し、成長に向けた優先事項を明確化しました。また同年10月には初のサービス領域へのインオーガニック投資として米国Shermco社への出資を完了するなど、次世代AIファクトリーを構築するハイパースケーラー向けにサービスを共同で提供するケイパビリティの確立を進めています。さらに2026年3月には重要エネルギーインフラ向けのデジタル活用サービス群「HMAX Energy」の提供開始を発表し、サービス事業の拡大を加速させています。2030年度に向けて、サービス事業はオーガニック・インオーガニック施策の両輪によりCAGR約15～20%^{*8}の売上成長をめざし、これにより現状約15%のサービス売上比率を、2035年度には30%以上へと倍増させる計画です。

サービス売上収益^{*}



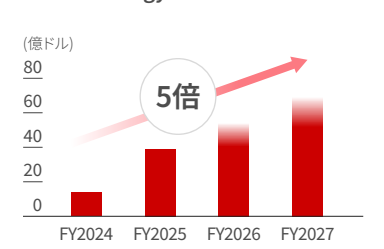
^{*} サービスには、ソフトウェアやシステムおよびプロジェクトを通じて提供される一部サービスを含む

高成長セグメントの需要獲得—データセンター—

パワーグリッド

AIによる需要の急拡大を背景に、データセンター向けの受注は前年比150%超(2025年度)と大きく拡大しています。日立エナジーは高压開閉装置や変圧器、パワーエレクトロニクスなどの重要コンポーネントから、データセンターの計画・建設・運用の各段階でのサポートなど幅広いプロダクトやソリューションを提供しています。これらの幅広いポートフォリオやデリバリーの短納期化・標準化などによる優位性に加え、グローバルな事業基盤やキャパシティ増強などを生かし、2027年度には、2024年度比で5倍のデータセンター向け受注の獲得をめざします。

Hitachi Energyのデータセンター受注



高成長セグメントの需要獲得—原子力事業・SMR

原子力

日立は、日本における3分の2のBWRプラントに参画しており、すべてのABWRプラント(第3世代+)^{*9}の建設に携わっています。デジタル活用では、AIを用いた設計・許認可支援や、メタパスとAIを組み合わせた「原子力メタパスプラットフォーム」などの取り組みを加速させ、原子力発電所の設備利用率向上の支援ならびに安全対策工事や、新規建設・保全・廃止措置における設計から現場施工、資産管理までの作業効率化を推進し、お客さまの価値向上に寄与していきます。SMR事業では、日立とGEベルノバの合弁会社が受注したカナダの商用SMR初号機が最終投資判断を受け、建設を開始しました。また、ポーランドにおけるSMR汎用設計の推進をめざす協定を締結しました。引き続き、北米・欧州をはじめとするグローバル市場での機会の獲得と展開を図ります。

エネルギーセクターの競争優位性

パワーグリッド	原子力
190以上の国と地域・50万以上のアセット・2,400億ドル相当を誇る世界最大のT&D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BU - 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

- 日本国内の3分の2のBWRプラントに参画、すべてのABWRプラント(第3世代+)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

One Hitachi — DSSセクターとの協創事例

HMAX Energyの展開を加速 GlobalLogicを含むDSSのデジタルエンジニアの活用

環境負荷を可視化するデジタルプラットフォームEcoSpaceの提供を開始

HMAX Energyポートフォリオの一環である「EcoSpace」は、送配電網プロジェクトのライフサイクル全体を通じて環境負荷を可視化し、サステナビリティ対応を支援するデジタルプラットフォームです。電力会社や系統開発事業者、投資家に対し、信頼性と透明性が求められるサステナビリティ報告への対応と、データに基づく迅速な意思決定を支援します。

Ulinda Park BESSの信頼性の向上を支援

オーストラリアのクイーンズランド州Ulinda Parkにおける蓄電池エネルギー貯蔵システム(BESS)の導入を完了し、現在、HMAX Energyのサービス契約を通じて運用を支援しています。本プロジェクトはAkaysha Energyが開発した大規模蓄電池システム(定格出力155MW、定格容量298MWh)であり、再生可能エネルギーの統合と安定した供給を支えるとともに、電力システムの安定性の向上に貢献します。



オーストラリア クイーンズランド州のUlinda Park BESS

モビリティ

サステナブル・デジタル・グローバルな強みを活かし、
マルチモーダル化、自動運転、Agentic AIで
次世代モビリティを牽引する

執行役専務
モビリティセクターCEO

ジュゼッペ・マリノ

事業環境

モビリティの未来は、市場を変革し、世界的な鉄道インフラへの投資を加速させる3つの大きな潮流によって形作られています。第一は、人口増加とエネルギーコストの上昇を背景とした、輸送能力拡大への需要です。第二は、サステナビリティに対する視野の広がりで、カーボンフットプリントの削減だけでなく、より手頃なモビリティソリューションの提供にも重点が置かれています。第三は、複数の交通手段をシームレスに接続し、マルチモーダル化を推進するデジタル化の役割です。

世界の鉄道市場は構造的な変革期にあり、中長期的な成長が見込まれています。短期的には、信号システム、車両、デジタルモビリティの各分野で、年率約4%の拡大が予想されています。こうした成長機会を確実に取り込むべく、当社はドイツ、東欧、中東をはじめとする高成長地域において、事業基盤の強化を進めています。

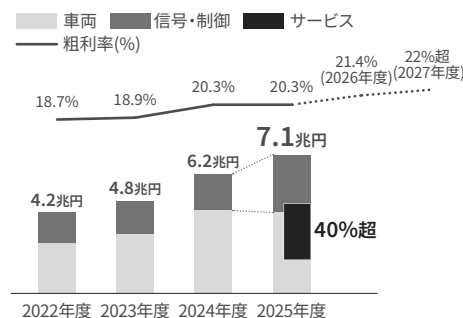
Inspire 2027の進捗

2025年度は、Inspire 2027で掲げた取り組みを着実に実行した一年となりました。売上収益は前年比13%増加し、Adj. EBITA率は0.4ポイント改善、受注も増加した結果、Book to Billレシオは1.2倍となりました。設備投資 (CAPEX) を前年比65%増、研究開発投資を同25%増と大幅に拡大する一方で、PPAおよび統合関連費用を除くROICは2ポイント改善し12.5%となりました。また、キャッシュ・コンバージョン・サイクルも54.3日へ短縮しており、オペレーションの規律向上に向けた取り組みが着実に進展していることを示しています。

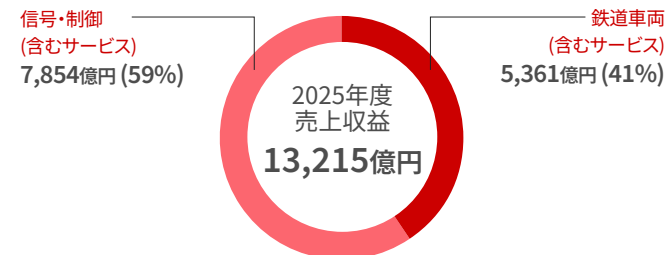
主要プロジェクトにおいても、トリノ、台湾、ピッツバーグをはじめ着実な進捗が見られました。デジタルモビリティ分野では、HMAX Mobilityを東武鉄道やコペンハーゲンなどで導入し、導入済み車両数は2,500編成に拡大しました。特に、これらの車両の35%超は日立以外のメーカー製であり、本プラットフォームがより広範な鉄道エコシステムに対応できることを示しています。HMAXの案件パイプラインは、前年の2,000億円超から6,000億円超へと急伸しており、力強い営業モメンタムを構築しています。さらに、センサー技術を有するOmnicomおよび公共交通向けITSプロバイダーであるClever Devicesの買収を通じて、戦略的M&Aを推進しました。これはマルチモーダル化に向けた大きな前進であり、HMAXプラットフォームをより広範なモビリティ領域へ展開することを可能にします。

この結果、当社は鉄道中心のOEMから、マルチモーダルなデジタルモビリティ企業への変革を加速しています。2015年度から2025年度までの10年間で売上収益を3.5倍に拡大した実績を基盤に、オーガニック成長と戦略的買収をバランスよく組み合わせながら、2030年までに売上収益約2兆円の達成をめざします。

受注残高の推移



事業構成

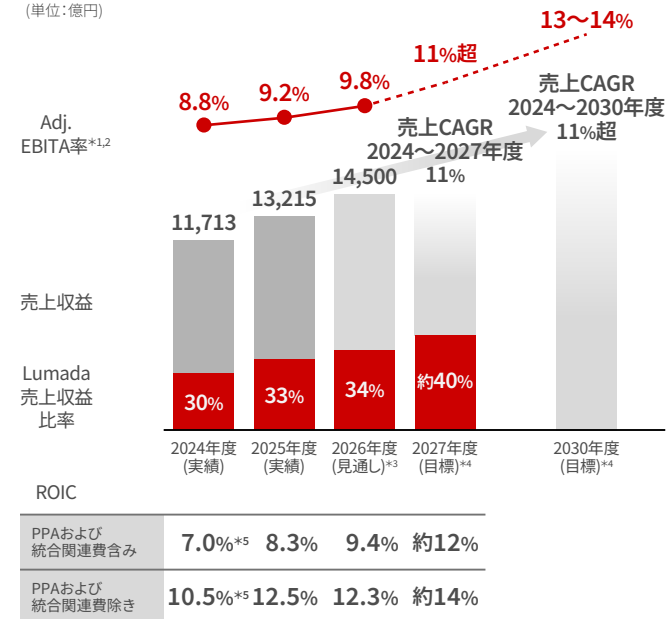


モビリティ

- ・鉄道車両
- ・鉄道車両サービス
- ・信号・制御
- ・信号・制御サービス

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などの償却費を足し戻し統合関連費用を除いた値
 *2 統合関連費用を含む値: 8.1% (FY24)、8.2% (FY25)、9.4% (FY26)、約11% (FY27)
 *3 2026年7月29日公表
 *4 2026年6月10日公表
 *5 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%)

モビリティセクターの競争優位性

サステナビリティ、デジタル化、グローバルモビリティを力強いマクロトレンドと捉え、日立は、信号システムと車両の双方で確立された強みをもち、それを基盤にグローバルなフルラインプロバイダーとしてのポジションを活かしています。

信号システム

タレスGTSの統合完了により、信号システム分野におけるグローバルなフルラインプロバイダーとしての地位を確立しました。業界でも有数の包括的なポートフォリオを有し、デジタル信号システム、運行、アセットマネジメントの各機能をシームレスに組み合わせることで、グローバルでの事業拡大とさらなる価値創出を推進しています。

車両

モビリティセクターのデジタルアセット化を支える重要な柱である車両分野において、グローバルなフルラインプロバイダーとして事業を展開しています。特に高速鉄道およびサービス分野で強固なポジションを有しており、今後は高速鉄道プラットフォームに注力する選択的なアプローチにより成長を推進するとともに、長期的な事業の安定性を確保するため、サービス事業への投資を継続していきます。

3つの事業ドライバー



One Hitachi — DSSセクターとの協創事例

HMAXと先進モビリティ

One Hitachiの連携を通じて、Hitachi Railの豊富なドメインナレッジと運用ノウハウに、DSSセクターのデジタルレイバリティを融合し、HMAX Mobilityを創出しました。この包括的なデジタルモビリティプラットフォームは、車軸軸受や軌道状態の監視、転てつ機（線路の分岐装置）の分析、予知保全などの高度なデジタルアセットマネジメント（DAM）機能を統合し、リアルタイムでの運行最適化、車両検査の自動化、ライフサイクルコストの低減、信頼性・品質のさらなる向上を実現します。

・マルチモーダル化への大きな前進：Clever Devicesの戦略的買収を通じて、HMAXプラットフォームを公共交通を含むより広範なモビリティ領域へ拡大しています。これはマルチモーダル化に向けた大きな前進であり、より広範なモビリティエ

コシステムにまたがるデータを統合し、提供価値のさらなる向上を可能にします。
・フィジカルAIと先進モビリティの先駆者として：フィジカルAIを活用し、最先端の状況認識機能と高度な自動運転安全機能を備えた自動運転トラムにより、既存インフラの変革を進めています。主な事例として、定時運行率99%超を実現するコペンハーゲンメトロの24時間365日の自動運転（GoA4）や、東武鉄道における自動検査向け次世代DAMが挙げられます。

HMAXは力強い成長モメンタムを維持しています。HMAXの案件パイプラインは、前年の2,000億円超から現在では6,000億円超へ拡大しており、20カ国以上で100件を超える案件機会を有しています。

Agentic AIの導入

オペレーションの変革を推進し、業務執行を加速するため、モビリティセクターでは、産業プロセスおよびエンジニアリングプロセスへのAgentic AIの導入に積極的な投資を行っています。中核プログラムである「RAILA / Project Jackie+」を通じて、すでにエンジニアリングのさまざまな領域に90のAIエージェントを導入しており、市場投入までの期間短縮、製品性能の向上、生産性の向上に大きく貢献しています。

具体例として、入札関連文書の作成・準備、図面作成、ソフトウェアコーディングにおいてこれらの高度なAI機能を活用し、業務の効率性とスピードを大幅に高めています。

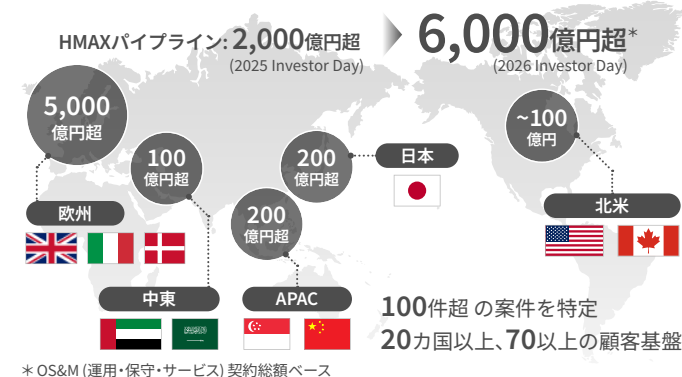
産業プロセスにおけるAgentic AI導入—生産性向上とイノベーションの実例

RAILA/Project Jackie+

AIエージェントによる業務遂行の高度化と加速
ナレッジ管理ツール：文書の分析・理解・作成
要件管理：抽出、コンプライアンス、品質管理、分類
ERPデータの抽出・変換・基幹ツールへの統合
入札ドキュメント作成：内容理解・分析
会議記録・アクション整理（Copilot 365活用）
HRチャットボット：社内規程・FAQ対応
図表作成：マルチモーダルな図解生成
ソフトウェア開発・単体テスト
入札文書作成：高品質なRFP回答書の作成



*AI生成画像を使用



コネクティブインダストリーズ

強いプロダクトと磨き上げたドメインナレッジを起点とした
フィジカルAIで、グローバルに産業分野を変革

執行役専務
コネクティブインダストリーズセクターCEO 網谷 憲晴

事業環境

技術の複雑化が加速するインダストリー領域では、「Time to Marketの短縮」「生産効率向上と品質確保」「エネルギー効率向上」「ゼロダウンタイム」といった顧客ニーズが急速に高まっています。例えば半導体の開発・製造における検証時間が約1.5倍増加し、遺伝学的検査・診断の種類が約200倍に急増するなど、技術の複雑化・高度化は加速度的に進んでおり、顧客単独での課題解決が困難であり、パートナーとの協業が不可避となっています。

このような環境下、CIセクターでは、計測装置を含めた強いプロダクトが生成する高精度なデータと、実運用を熟知したドメインナレッジにAIを掛け合わせたデジタルサービス「HMAX」で現場を自律的に最適化する「フィジカルAI」に注力していきます。CIセクターは、インダストリー領域におけるフィジカルAI事業のリーディングカンパニーをめざしており、AIへの投資が急拡大している「ファシリティ」「半導体」「医療診断」「医薬品製造」に経営資源を集中し、成長を加速しています。

Inspire 2027の進捗

2025年度は、AI需要を捉えたLumadaの力強い成長により、Lumada売上収益比率が前年度比9ポイント増の43%へ拡大、Adj. EBITA率は11.0%となりました。成長分野を見据えて前年度比で研究開発費を8%増強した中でも、ROICは前年度比0.5ポイント改善の12.0%を達成しました。特に顕著な成長を示したのが、ファシリティ^{*1}、半導体、ライフサイエンス^{*2}の3事業です。ファシリティ事業は旺盛なデータセンター需要を追い風にUPS^{*3}などの関連サービスが拡大し、売上収益は前年度比23%増となりました。半導体事業は、AI需要の拡大と顧客基盤の多角化により同26%増を達成。ライフサイエンス事業では、診断装置の出荷台数が過去最高の約1万6,000台を記録したほか、バイオ医薬品製造向けの保全事業も2023年度比で約2倍に拡大しました。

このようにInspire 2027の目標達成に向けて、事業は順調に進捗しています。今後は、「強いプロダクトを起点としたフィジカルAI事業への明確なビジネスフォーカス」「事業ポートフォリオ変革の加速」「製造業としての強みを生かしたカスタマーゼロの拡大」「グローバル事業拡大」の4点を一層加速させていきます。こうした取り組みを通じて、2027年度に、売上成長率6～8%、Adj. EBITA率13%超、ROIC 11～13%、Lumada売上収益比率約50%の達成をめざします。

^{*1} データセンター設備、昇降機、産業用HVAC、産業機器（コンプレッサー等）など、高い信頼性が要求される社会インフラ・施設向け事業領域

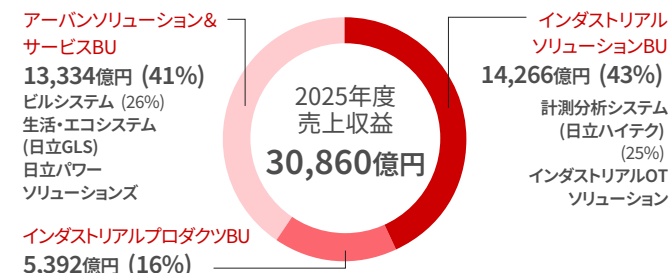
^{*2} ヘルスケア事業（診断・治療事業）＋医薬品製造事業 ^{*3} UPS: Uninterruptible Power Supply

CIセクターのめざす姿



Investor Day (コネクティブインダストリーズ事業戦略)

事業構成



インダストリアルソリューションBU

計測×デジタルによるソリューション事業の強化

- 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 (半導体製造・計測評価装置、電子顕微鏡など)
- 産業ソリューション、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

インダストリアルプロダクツBU

デジタル資産拡充に向けたプロダクト事業の拡大

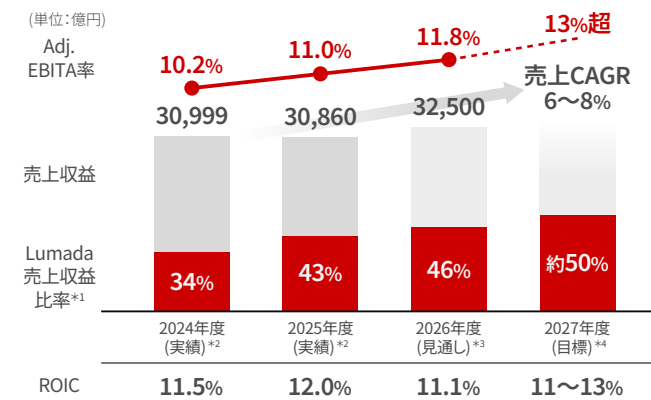
- 量産プロダクト (空気圧縮機、マーキング、受変電システムなど)
- 非量産プロダクト (プロセス圧縮機、ドライブシステム、UPSなど)

アーバンソリューション&サービスBU

ファンリティ領域におけるサービス事業の加速

- 昇降機 (エレベーター・エスカレーターなど)、ビルサービス
- 家電・空調システム
- フィールドサービス、カーボンニュートラルソリューション

業績推移／Inspire 2027業績目標



^{*1} FY2026報告セグメントから一部構造改革事業除いた売上に基づき算出

^{*2} FY2026報告セグメントに基づく ^{*3} 2026年7月29日公表 ^{*4} 2026年6月10日公表

注力領域におけるフィジカルAI事業の拡大

CIセクターは、高信頼プロダクトの豊富なインストールベースを保有している強みを生かし、フィジカルAIによる成長を実現する領域として、ファシリティ・半導体製造・診断・医薬品製造の4分野を定めています。65万台のコネクテッド昇降機、グローバルシェア約76%のCD-SEM*、グローバルシェアNo.1の生化学・免疫分析装置と遺伝子検査装置——こうしたグローバルトップクラスのデジタル化資産が生成する高精度なデータを起点として、お客さま・パートナーとの協創を通じて、AIソリューション群「HMAX Industry」を提供していきます。これにより、運用効率向上やTime to Market短縮などの顧客価値を実現し、フィジカルAI事業の拡大をめざします。

* CD-SEM: Critical Dimension-Scanning Electron Microscope

注力領域におけるフィジカルAI事業

注力領域	デジタル化資産	フィジカルAI バリュー
ファシリティ	- コネクテッド昇降機 - 空調機器 - データセンター向けUPS	HMAX for Buildings 設備運用・施設管理の最適化
半導体製造	CD-SEM	HMAX for Semiconductors 成膜・露光・エッチング工程一体での生産最適化
診断	- 生化学・免疫分析装置 - 遺伝子検査装置	HMAX for Healthcare 高精度な複数診断提供での確な治療選択と医療最適化
医薬品製造	- 分光分析装置 - 培養装置 - ラインビルド	HMAX for Biopharma プロセス立上げを起点にLabからFabまで一貫支援

さらに、日立が独自開発したエッジAI半導体もフィジカルAI事業の成長を加速する鍵となります。このエッジAI半導体は、最先端GPU比で10倍以上の電力効率を実現し、専用サーバー不要でプロダクトの知能化を可能にします。自社製品への実装による競争力強化や、協業パートナーのプロダクトへの実装を通じた協創深化、カスタマーゼロによるソリューション検証・創出加速によって、フィジカルAI事業拡大を一層加速させていきます。こうした取り組みを通じて、注力4領域のすべてにおいて市場を上回る成長を実現します。

One Hitachi — DSSセクターとの協創事例

GlobalLogicと共同で、「HMAX for Buildings」のas a Service化を実現

日立が長年培ってきたファシリティ領域でのドメインナレッジと、GlobalLogicが強みとする豊富なアジャイル開発の実績や知見を活用し、「HMAX for Buildings」のラインアップであるデジタルサービス「BuilMirai」をas a service型に発展させました。ビル設備やその保守を担うフロントラインエンジニア、ビルの利用者をつなぎ、機器や人々の活動から得られるデータを活用することで、ビルのオペレーション・メンテナンス効率やエネルギー効率、ビルに集う人々のウェルビーイングを向上させていきます。今後はこうしたOne Hitachiでの価値創造基盤をさらに拡大し、本サービスを、協創パートナーの機器や設備へつなぐとともに、一般ビルだけでなく、データセンターなどのミッションクリティカルビルにも展開していきます。

フィジカルAI事業拡大に向けた研究開発投資

フィジカルAI事業の拡大に向けたプロダクトの強化と知能化のために、研究開発投資を拡大します。「計測技術の進化」「フィジカルAIのイネーブラー強化」「プロダクトの進化」を3本柱に、2027年度までの3年累計で3,700億円の研究開発投資を行います。



フィジカルAIを軸とした事業ポートフォリオ変革

フィジカルAIを軸とした事業ポートフォリオの構築と、次なるグローバルトッププロダクトの創生を加速していきます。注力領域におけるフィジカルAI事業の拡大に向け、「計測ポートフォリオの拡充」「OTの強化」につながる重点投資を行います。また、次なる成長領域として位置づける「データセンター」「ロボティクス」「アドバンストマテリアル」「サーキュラーエコノミー」といった領域において、グローバルトッププロダクトを創生することで、フィジカルAI事業のさらなる拡大を実現します。加えて、2026年4月に発表した家電事業の再編をはじめ、各事業の強みを生かしたポートフォリオの最適化を進め、フィジカルAI事業への注力を一層加速していきます。

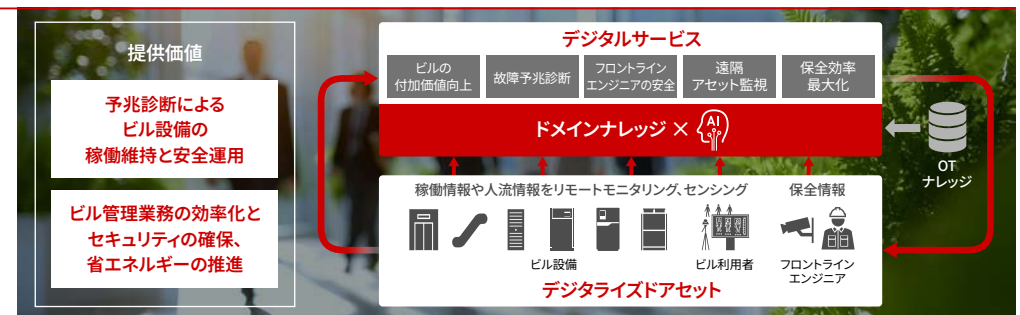
CIセクターの競争優位性

強いプロダクト・磨き上げたOTナレッジ

- 長年のモノづくりで培ったドメインナレッジ
- 高信頼プロダクトの豊富なインストールベース
- 世の中に存在しないデータを創出する高度な計測技術
- 複数プロダクトとデータのインテグレーション能力

フィジカルAI実装力

- データ統合・解析から現場フィードバックまでを一貫して最適化する総合力
- 顧客・パートナー協創の深化による高度なデータ活用
- カスタマーゼロによる迅速なソリューション検証・創出
- 自社開発のエッジAI半導体によるプロダクトの知能化



デジタルシステム&サービス

日立グループのデジタル変革をリードし、
社会インフラのAI実装をグローバルに加速

執行役副社長
デジタルシステム&サービスセクターCEO 阿部 淳

事業環境

AIはITサービス産業を根本から変えつつあり、構造的な市場変化をもたらしています。注目すべきは自動化による業務効率化ではなく、新たな市場の創出です。企業の複雑なシステムにAIを実装し業務革新につなげるモダナイゼーション・AIサービスの領域、そして社会インフラのように止められないシステムで信頼性・安全性を担保しながらAIを活用するフィジカルAIの領域——こうした分野でAIのインパクトによる新たな価値創出と市場が急拡大しています。2030年には100兆円規模の新市場が生まれると見ており、その拡大はすでに始まっています。

ミッションクリティカルなシステム開発・運用の実績、IT×OT×プロダクトのドメインナレッジ、そしてグローバルな顧客基盤をもつ日立は、この市場で価値を創出し、持続的な収益を創出できる競争優位を有しています。AIの台頭は、当社にとって明確な成長機会です。

Inspire 2027の進捗

2025年度、DSSセクターは好調な国内事業に牽引され過去最高益を更新し、Adj. EBITA率は15.5%と前年比1.3ポイント改善しました。高収益なLumada売上収益比率の2桁成長に加え、高付加価値モデルへの転換が進み収益性が向上しています。前年比14%増と設備投資を強化しながらも、ROICは11.5%と前年比1.2ポイント改善し、高い資本効率を実現しました。特に国内ITサービス事業のAdj. EBITA率は18.4%と、国内ITサービスベンダーでもトップレベルの収益性です。さらに大規模案件（1契約30億円以上）の受注総額が前年比87%増と急拡大しました。1.8兆円の受注残が今後の成長を支え、金融・社会分野を中心としたミッションクリティカル領域の顧客基盤が競争優位の源泉です。グローバルでは、GlobalLogicがAI領域へ事業ポートフォリオをシフトするとともに、OTセクターとのシナジー売上を前年比73%伸ばし、One HitachiによるLumada事業拡大に貢献しています。

今後は「モダナイゼーション・AIサービス」と「社会インフラ×AI（フィジカルAI）」の2市場へ同時にアプローチします。前者で既存顧客基盤を活かした確実な成長を取り込みながら、後者の高成長ポテンシャルも取り込み、持続的な競争優位を構築していきます。

AIインパクトによる事業環境変化と注力施策

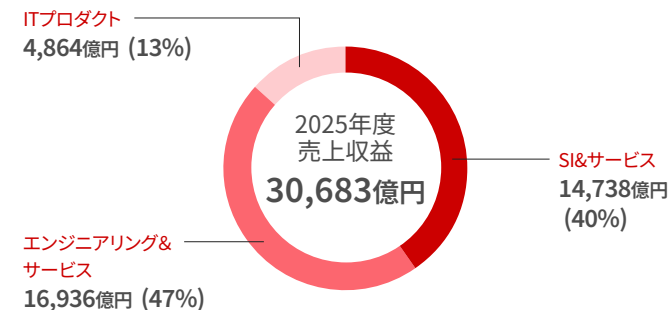
AIインパクトによる新たな市場 **100兆円規模**^{*1}（2030年）

モダナイゼーション AIサービス ^{*2}	社会インフラ×AI
	
FY2025-2030 (グローバル) ^{*1} CAGR 15-20%	FY2025-2030 (グローバル) ^{*1} CAGR 15-20%
ニーズ 複雑な企業システムへの 確実なAI実装	ニーズ 止められないシステムでの AI実装と信頼性・安全性の両立
「モダナイゼーション・AIサービス」市場での成長 ・FDE ^{*3} Teamによる顧客協創のさらなる深化 ・継続的価値提供型ビジネス ^{*4} への変革	「社会インフラ × AI」市場での成長 ・フィジカルAIの社会実装 ・社会インフラを革新する価値の創生

^{*1} 業界レポートを基に社内分析
^{*2} AI実装や運用などAI関連で提供するサービスの総称
^{*3} Forward Deployed Engineer
^{*4} バリューベースかつリカーリング型のビジネスモデル

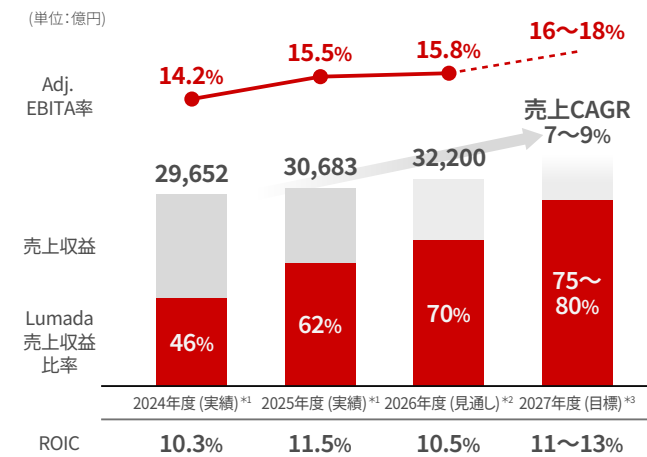
Investor Day (デジタルシステム&サービス事業戦略)

事業構成



SI&サービス	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 ・社会（公共、エネルギー、交通、通信分野など） ・産業
エンジニアリング&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 ・AI&ソフトウェアサービスBU ・GlobalLogic ・Hitachi Digital Services
ITプロダクト	・Hitachi Vantara（ストレージ事業） ・日立チャネルソリューションズ（ATM事業）

業績推移／Inspire 2027業績目標



^{*1} FY2026報告セグメントに基づく ^{*2} 2026年7月29日公表 ^{*3} 2026年6月10日公表

モダナイゼーション・AIサービス市場での成長

AI時代における既存顧客の強い変革ニーズを捉え、ITシステムのAI-Ready化とAI実装を推進し、成長市場の需要を価値創出へとつなげていきます。その実現に向けて、日立のナレッジとフロンティアAIを融合したAI駆動型の「**Agentic AI Integration Platform**」を開発しました。お客さま固有の業務知識や判断基準などの暗黙知を企業コンテキストとして蓄積し、AIエージェントのフィードバックにより自律的に高度化するサイクルを確立し、これにより2027年度には工程全体で生産性30%向上*をめざします。

さらに、AIを活用して高難度の課題を迅速に解決するFDE Teamが、顧客現場で課題定義から実装・運用までを一気通貫で担います。即座にプロトタイプで提案するスピード感を競争力の源泉とし、その強みをさらに拡大するため、国内5,000人規模への拡大をめざします。約15,000の顧客システムを基盤に、**2025年度2.2兆円の国内売上を2030年度には3〜5兆円へ拡大することをめざします**。日立はシステムの継続的な進化を通じて、お客さまの競争力向上と持続的な企業成長に貢献していきます。

*AIを適用しない場合と比較したSI工程全体の工数・期間削減効果

社会インフラ×AI市場での成長

電力系統・鉄道・巨大プラントなど社会インフラ領域へのAI実装は、今後数兆から十数兆円規模への市場拡大が見込まれながら、いまだ有力なプレイヤーが確立していない成長領域です。日立は、ドメインナレッジをベースとしたフィジカルAI、Physical AI FDE Team、**Mission Critical Security**、**Data Fabric (データ基盤)**の4つの強みをHMAXとして一体で提供することで、この市場をリードしていきます。

社会インフラへのAI実装には、ITとOTの融合が不可欠です。GlobalLogicやHitachi Digital ServicesのAI・データ技術と日立が長年培ってきたOTのドメインナレッジを組み合わせ、Physical AI FDE Teamが、顧客現場でAIをビジネス価値へと転換します。その実行基盤となるのがData Fabricです。分散するITとOTのデータを統合・構造化し、例えば再生可能エネルギーの発電量と工場の生産計画のデータを横断的に連携させるなど、業界横断の最適化を実現し、継続的な収益拡大につなげていきます。

DSSセクターの競争優位性

ミッションクリティカルな大規模システムの開発・運用力

- 国内既設インストールベース約15,000システムと受注残1.8兆円(DSS全体。26年3月末時点)
- 複雑・大規模なプロジェクトを完遂できるSI・AX (AI Transformation) の実行力
- IT/OT、AIの知識を備えた豊富な人財リソース
- 顧客課題を起点に価値を創造するFDE Team <ベース人財>
- 国内の3.5万人のSE人財
- 最先端のAI技術を有する3万人規模のグローバル人財

社会インフラへのAI実装力

- 110年以上にわたる社会インフラのドメインナレッジと60年にわたるAI研究
- カスタマーゼロ (社内実践) で実証した高信頼かつビジネス成果をもたらすAI実装
- ミッションクリティカル領域のセキュリティ

パートナーリングによる ケイパビリティ拡大

- 多様なAIパートナーとの協創により先進技術を取り込み、顧客課題の解決力を継続的に強化

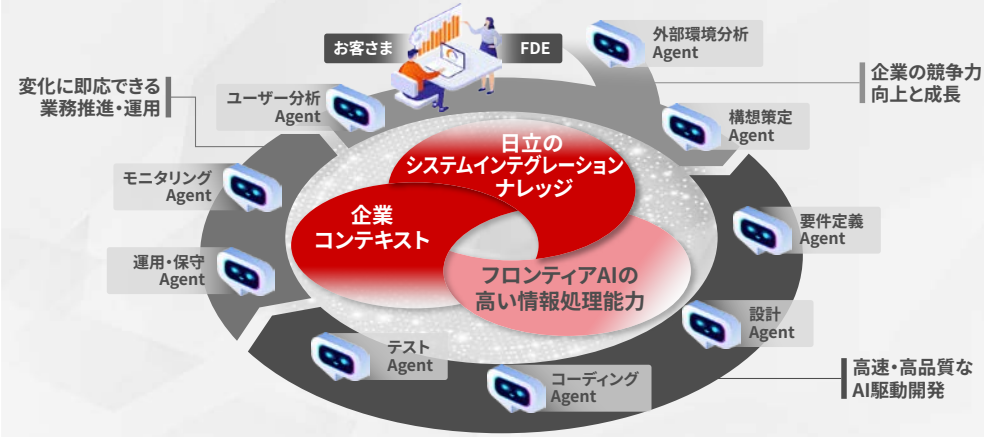
One Hitachi — HMAXのスケール化

日立のデータ基盤を中核に 業種・業界を超えた新たな価値を創出

日立の強みは、社会を支える多様な事業領域、すなわち価値創出の「実践の場」を有していることです。これらの現場に点在する膨大なIT/OTデータを統合・構造化し、AIが解釈・実行可能な価値へと転換する共通基盤が「Data Fabric」です。DSSセクターはこの基盤を中核として、FDE Teamが現場で得た知見やカスタマーゼロ (社内実践) で得られたナレッジなどをアセットとして蓄積し、業種・業界を超えた新たな価値創出を推進します。

この取り組みを通じて、OTセクター全体にわたるHMAXのスケール化を主導し、日立グループ全体のデジタルによる持続的な価値創出と収益拡大を実現します。

日立のAI駆動型システムインテグレーションプロセス



成長を支える基盤強化

2026年度は将来の成長に向け、オーガニック投資を300億円増額し、FDE Team育成や独自AI技術の強化など人財・テクノロジーへの投資を加速します。Inspire 2027期間中に最大1兆円規模のインオーガニック投資枠も確保し、M&Aを機動的に活用して成長市場の取り込みを図ります。また、AnthropicやGoogle Cloud、NVIDIA、OpenAIなどとのパートナーリングによるパートナーエコシステムの強化によって、提供価値の拡大を加速していきます。

構造改革面では、ストレージ事業における競争優位なブロッックストレージ領域への集中と、ATM事業におけるOKIとの事業統合を通じて、ITプロダクト事業の収益性と資本効率の最大化を進めていきます。



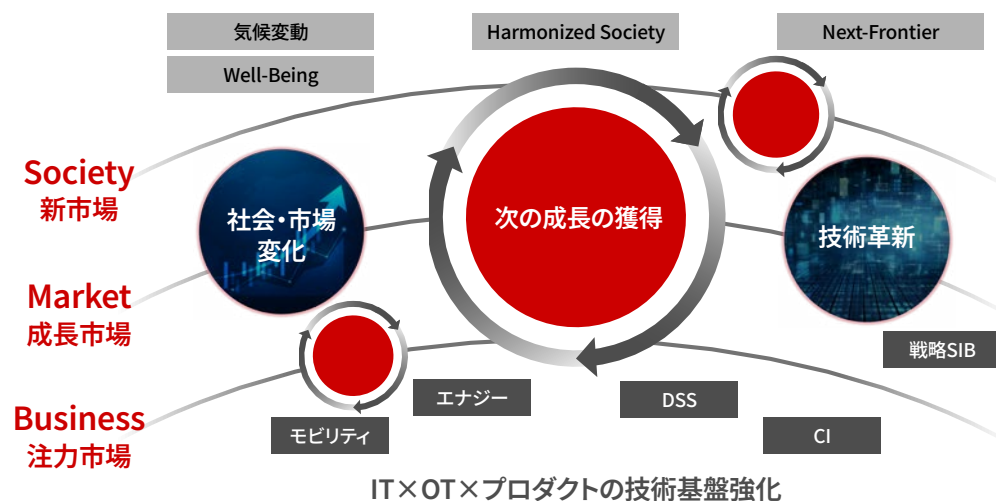
研究開発戦略

研究開発戦略のビジョン

——市場と技術の転換点を捉え、事業化を加速させる

日立は、市場と技術の転換点を捉え、研究開発を通じて事業化を加速しています。Lumada事業の拡大による主力4事業の成長に加え、各地域・国の戦略分野での成長市場の獲得や、社会課題解決を起点とした新市場の創生に向けて、日立グループ横断の連携と社外パートナーとの戦略的パートナーシップによる技術革新を推進しています。これにより、日立の強みであるIT×OT×プロダクトの技術基盤を強化するとともに、研究開発の成果を事業価値へとつなげ、社会課題の解決と事業成長に貢献していきます。

ハーモナイズドソサエティに向けた、技術の萌芽と転換点の創生



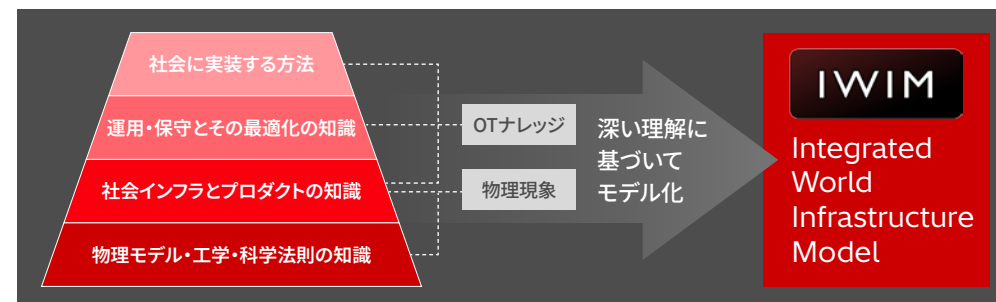
「主力4事業の成長」への貢献

日立の研究開発は、HMAXによるLumada事業の拡大と、フィジカルAIを軸にした差別化を進める方針のもと、主力4事業の競争力強化と持続的な成長を支えています。お客さまのビジネスモデル変革を見据え、AIを活用した事業モデルを構築・展開するとともに、新たな知能基盤モデルを通じてフィジカルAIを社会インフラに実装し、業種を横断した事業機会の拡大に貢献しています。

社会インフラ知能基盤モデル「IWIM」(Integrated World Infrastructure Model)

ミッションクリティカルな社会インフラにフィジカルAIを安全・高信頼に実装するには、AIの誤判断による大規模停電や鉄道事故などの深刻なリスクを防ぐ堅牢な仕組みが不可欠です。そこで日立は、長年にわたり蓄積してきた多層的なOTナレッジと物理現象に関する深い理解を基に、AI活用を前提とした社会インフラの知能基盤モデル「IWIM」を構築しました。設備・システムの運用において、複雑な条件下でも適切な判断と制御を支援し、設計・構築から運用・保守までを一体で高度化します。実装を通じて、社会インフラの安全・高信頼・高効率な自律稼働への移行を支え、持続的に価値を創出します。

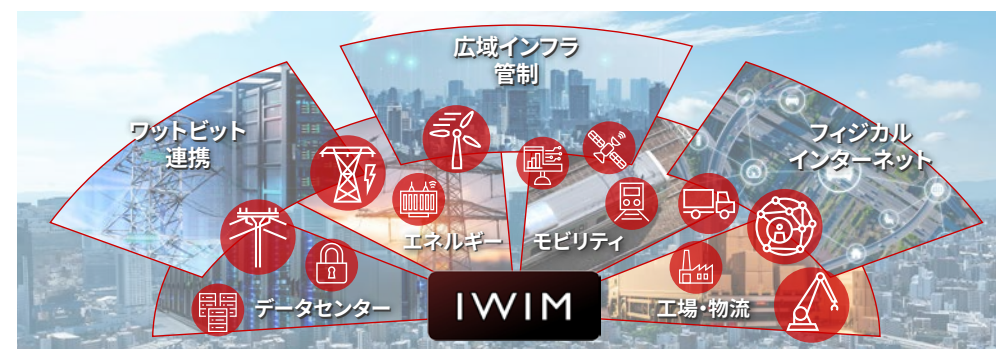
IWIMのスキーム



IWIMを起点としたLumadaのシナジー拡大

IWIMは、社会インフラ分野におけるデータセンター、エネルギー、モビリティ、工場・物流といった個別業種を安全かつ持続的に高度化すると同時に、業種間の連携によって生じる複合領域の課題解決にも貢献します。業種や階層を跨いだ連携、社会インフラ全体最適化の重要性が増す中で、IWIMを起点として社会インフラを横断した革新に挑戦し、Lumada事業におけるシナジー拡大を加速します。

IWIMが解く社会課題



IWIMを起点としたシナジー事例

事例① 工場：フィジカルAIオーケストレーションシステム

産業現場では、熟練者不足に伴う現場対応力の維持および技能継承が喫緊の課題です。日立はこれに対し、現場情報を統合し、作業者やロボットに必要な情報を分かりやすく提供する次世代AIエージェント



「Frontline Coordinator - Naivy」を開発し、産業分野向け次世代ソリューション群「HMAX Industry」のソリューションとして展開します。

さらに、NaivyとIWIMを連携させ、現場対応力を高めるAIデブリーフィング（振り返り）などの多様なインタラクション機能の強化を通じて、現場経験の知見化と活用を加速、作業者・AI・ロボットの共進化を支援します。

Naivy (イメージ)

事例② エネルギー：電力系統接続計画の最適化

北米のSouthwest Power Pool Inc. (SPP) では、データセンター、EV充電設備、製造業の急速な拡大に伴う電力需要の増加を背景に、発電設備および需要設備の系統接続申請が増加しています。そこで日立は、NVIDIAとの戦略的パートナーシップのもと、系統接続や電力潮流、設備配置、収益性評価など複数のモデルを組み合わせるIWIMのコンセプトに基づき、送電・系統接続計画の高度化に取り組んでいます。本取り組みとSPPの社内プロセス改善を組み合わせることで、系統接続申請に必要な影響解析の所要時間を80%削減できる見込みです。これにより、発電設備や需要設備の早期接続を促進し、増大する電力需要への迅速な対応を支援します。



北米 送発電設備 (イメージ)

上記の個別業種の事例に加え、複合領域の課題解決の事例として「ワットビット連携」があります。電力（ワット）の送電が難しい場合、代わりにAI処理データ（ビット）を他地域のデータセンターへ送り、電力系統全体の負荷を最適に配分する仕組みです。IWIMは、電力系統の解析技術とデータセンターの運用ノウハウを組み合わせ、複雑な物理現象と運用の因果関係をデジタル上で再現。これにより、高精度な予測に基づいた最適な電力系統・データセンター運用を実現します。

その他、電力系統とモビリティの連携により効率的な都市交通を実現する「広域モビリティインフラ管制」、製造と物流の円滑な連携を叶える「フィジカルインターネット」など、さまざまな複合領域でIWIMを起点とした課題解決に取り組んでいます。

「成長市場の獲得」への貢献

日立の研究開発は、戦略SIB (Social Innovation Business) BUが推進するデータセンターやヘルスケア分野などの重点領域において、成長市場での先行ポジション獲得を支える技術開発を進めています。地域・国ごとに異なる社会課題や産業ニーズを踏まえ、データセンターの省エネルギー運用を支援する高効率冷却システムや電源最適化技術、医薬品製造プロセス迅速化や細胞自動培養技術の高度化など、先進的なデジタル技術と社会インフラで培ったナレッジを融合し、新たな価値創出に取り組んでいます。これらの技術開発やパートナーとの協創により事業化を加速し、社会や産業の変革を支えながら、持続的な成長につなげていきます。

日立が注力する成長市場



「新市場の創生」への貢献

日立は、将来のより複雑化する社会課題の解決と新たな市場創生をめざす「Next」領域として、大規模シリコン量子コンピュータによる計算性能の飛躍や宇宙ビッグデータを活用したインフラ運用・保守の革新など、世界初・世界最高水準の技術開発に挑戦しています。さらに、2030年に茨城県日立市に新設予定の社会インフラ研究拠点「調和の丘」をハブとして、国内外のアカデミアやパートナーなどとのオープンエコシステムを強化し、分野横断で最先端研究から社会実装まで一貫して推進します。こうした取り組みにより、社会インフラをデジタルで革新し、ハーモナイズドソサエティの実現に貢献します。

「Next」領域への取り組み



「調和の丘」研究棟 (イメージ図)



CFO and CRMOメッセージ

成長への飽くなき挑戦と規律ある経営を両立
社会インフラをデジタルで革新し続ける
グローバルリーダーへ

執行役専務
CFO兼CRMO

加藤 知巳



Inspire 2027の進捗

初年度は過去最高益を更新、キャッシュ創出力を継続的に高める

2025年度は、経営計画「Inspire 2027」の初年度として、期初の想定を上回る進捗を実現しました。エナジーのパワーグリッド事業、DSSの国内IT事業、モビリティの鉄道事業が牽引し、日立連結合計で前年比増収増益を達成しています。

収益面では、Adj. EBITA、当期利益、コアフリーキャッシュフロー（コアFCF）がいずれも過去最高を更新しました。Adj. EBITA率は、エナジーやDSSの収益向上に加え、Lumada事業の拡大により1.3ポイント向上しています。コアFCFは、利益の増加に加えて大口前受金の入金により増加しました。さらに、当期利益からコアFCFへのコンバージョンは、目標である90%を超える水準を維持しています。利益を着実にキャッシュへと転換する力は、日立の収益構造の強みであると考えています。Lumada事業の拡大による売上拡大と利益率の向上を実現し、さらに利益からキャッシュへのコンバージョンを高めることで、今後もコアFCFを継続的に拡大させていきます。

2026年度に向けては、エナジーのパワーグリッド事業、DSSの国内IT事業を中心に、4セクターで増収増益を見込んでいます。中東情勢については引き続き注視しつつ、着実な成長に向けた戦略投資を強化していく中でも、大きく伸びた2025年度からさらに成長する見込みです。2024年度からの2年間では、EPSは年率23%の成長を見込んでいます。コアFCFは、大口前受金の影響を除いても同じく2年間で年率32%成長する見通しです。事業の実力に基づいて、一過性の要因に依存しないキャッシュ創出力を今後も高めていきます。

オーガニック成長投資では、成長領域を中心に研究開発や設備投資（CAPEX）などを拡大しました。設備投資（CAPEX）は2025年度に4,978億円（前年比1,061億円増）を実施しています。一方、インオーガニック成長投資では、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、十分な投資を実行できなかった点は課題として残りました。さらには、グローバルピアと比べると、一段の収益性の向上が必要であり、事業ポートフォリオとリスクマネジメントのさらなる強化も課題として認識しています。

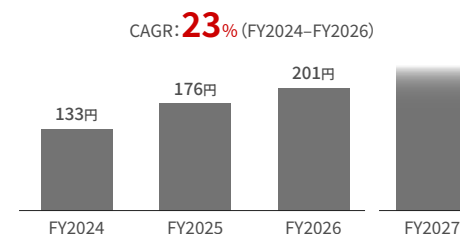
2025年度業績総括・2026年度見通し (Inspire 2027重要指標)

	2024年度 (実績)	2025年度 (実績)	2026年度 (見通し)*4	2027年度 (目標)
売上収益YoY/CAGR*1	YoY 14%	YoY 8%	YoY 11%	CAGR 7~9%
Adj. EBITA率	11.7%	12.4%	13.0%	13~15%
CFコンバージョン*2 (大口前受金除き)	83%	103%	100%	90%超
ROIC	10.9%	12.4%	13%	12~13%
Lumada 売上収益比率	29%	40%	44%	50%
Adj. EBITA率	15%	16%	17%	18%

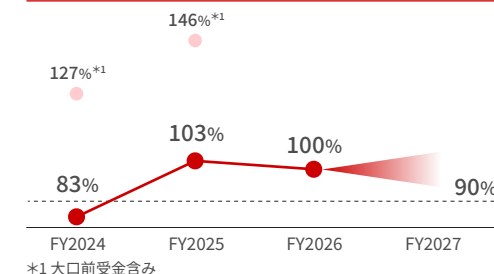
*1 2027年度目標は3年CAGR *2 コアFCF^(*) (大口前受金除き) / 当期利益

*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 2026年7月29日公表

EPS推移



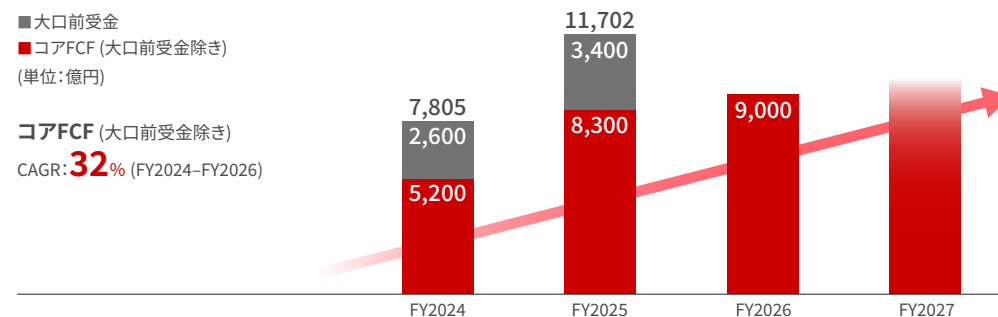
CFコンバージョン推移 (大口前受金除き)



キャッシュ創出推移

■ 大口前受金
■ コアFCF (大口前受金除き)
(単位: 億円)

コアFCF (大口前受金除き)
CAGR: 32% (FY2024-FY2026)



CFO and CRMOメッセージ

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にはバランスよく機動的に配分

キャピタルアロケーションの方針は、昨年度から一貫して変わりません。リターンを重視しながら、成長投資と株主還元にはバランスよく、機動的にキャッシュを配分していきます。

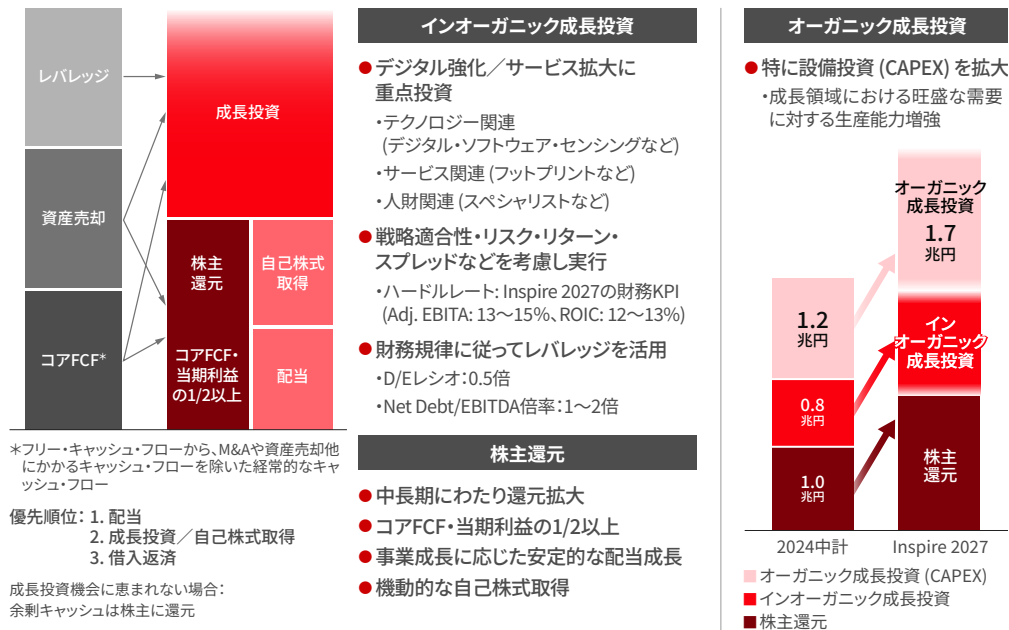
具体的には、まずコアFCFを成長投資と株主還元に分けます。これまでのキャッシュ創出力強化の取り組みから、より多くのキャッシュを配分できるようになりました。

次に、資産売却で得た資金は、投資機会があれば成長投資に充て、そうした機会がない場合は株主還元、具体的には自己株式取得に活用します。借入レバレッジについては、財務規律に従って、成長投資に活用します。

成長投資への配分では、持続的成長を支えるインオーガニック成長投資について、デジタル強化およびサービスの拡大に重点を置いた買収を実行していきます。案件の大半は既存事業を強化するボルトオン型のM&Aを想定しており、投資判断にあたっては、日立の成長戦略との適合性に加え、リスク・リターン・スプレッドなどを見極め、規律ある判断を徹底しています。

なお、2025年度におけるポートフォリオ改革に関連する社内での審議件数は前年比で3倍となり、議論が大幅に

配分の考え方



活性化しました。非中核事業の売却と成長領域への投資の両面を通じて、Lumada、とりわけデジタルサービス事業の拡大に貢献する案件への投資を着実に進めており、ポートフォリオを成長領域へとシフトさせています。

インオーガニック成長投資だけでなく、オーガニック成長投資にも積極的に配分しており、特に設備投資 (CAPEX) の拡大に注力しています。成長領域において生産能力向上に向けた投資を実行し、高い投資収益性を得る機会を着実に取り込んでいきます。また、AIによる事業創生・強じん化を加速するための人財育成・獲得も含めた戦略的な投資を増額します。

株主還元については、中長期にわたり還元額を拡大していく方針であり、コアFCFまたは当期利益の1/2以上を還元します。配当については、事業成長に応じた安定的な成長をめざします。コアFCFの成長を背景に、過去10年連続で増配を実現しており、支払ベースでは、1株当たり配当は2024年度の41円から2026年度は55円に増加する見込みです。

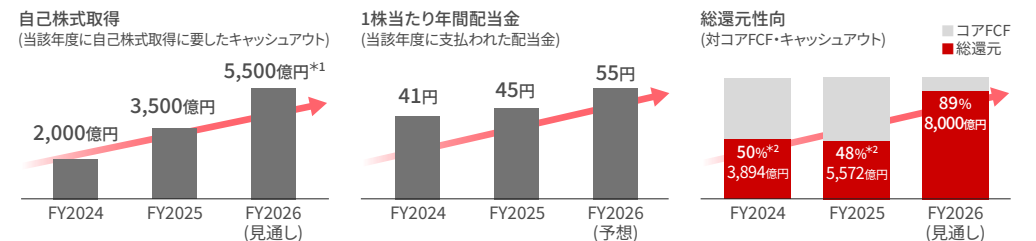
自己株式取得については、キャッシュ創出の状況や、財政状態、資産売却の進捗などを総合的に勘案した上で、機動的に実施します。2024年度の2,000億円から、2026年度は5,500億円へと大幅に増額する見通しです。

これらの結果、2026年度の総還元性向は89%まで高まり、総還元額も2024年度の約3,900億円から8,000億円へ拡大する見通しです。

ポートフォリオ改革の実践

インオーガニック成長投資 (買収)			資産売却 (事業再編)	
案件	趣旨	Lumada 事業の拡大		
		デジタルサービス	デジタル化資産	
Clever Devices	グローバルなデジタルモビリティ企業としての成長を加速	✓		● Astemo ● 日立グローバルライフソリューションズ ● 日立建機 ● 日立チャンネルソリューションズ ● ジョンソンコントロールズ日立空調
Omnicom	鉄道の運行と保守を最適化する日立レールのHMAXの成長をサポート	✓	✓	
Shermco	HMAX Energyをはじめとするデジタルサービス事業を強化	✓		
synvert	GlobalLogicのデータ&コンサルティングのケイパビリティ強化	✓	✓	

株主還元の推移



CFO and CRMOメッセージ

資本効率の向上

リターン向上とWACC低減を通じて、
ROICスプレッドの持続的な拡大をめざす

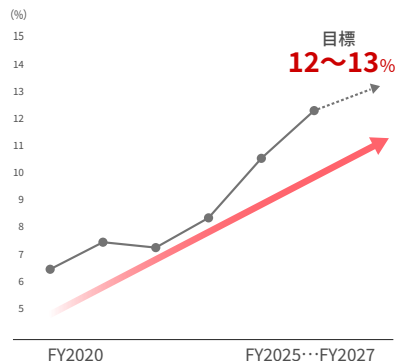
2025年度も引き続き、Lumada事業の拡大を通じてリターンの拡大と投下資本の適正化を進め、ROICを向上させることができました。ROICは2024年度の10.9%から12.4%へと高まり、着実に向上を続けています。

ROICの向上に向けては、分子と分母の双方に働きかけることで、資本効率を継続的に高めていきます。分子側では、Lumada事業をコアとした主力4事業の成長性と収益性の強化により、リターンの拡大を進めています。併せて、生産性向上に向けたAI活用も拡大していきます。分母側では、事業ポートフォリオ改革などによるアセットライト化や自己資本の最適化を通じて、投下資本の適正化を進めます。

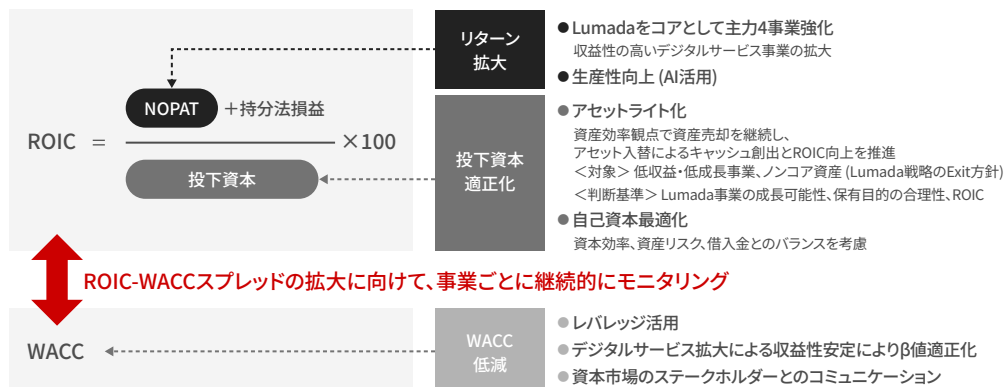
さらに、ROIC-WACCスプレッドの拡大に向けては、レバレッジの活用、デジタルサービス拡大を通じた収益性の安定によるβ値の適正化、資本市場のステークホルダーとの対話の一層の強化などにより、WACCの低減を図ります。

事業の持続的成長にはインオーガニック成長投資が欠かせず、その結果、投資後に一時的にROICが低下する局面もあり得ますが、この場合でも早期回復に努めていきます。2027年度に向けては、インオーガニック成長投資を活発に実行しながらも、12～13%程度という現状の水準を維持することを目標としています。改革の成果を着実に積み上げ、資本効率の向上を追求していきます。

ROIC推移



ROICの向上とROIC-WACCスプレッド拡大に向けた施策



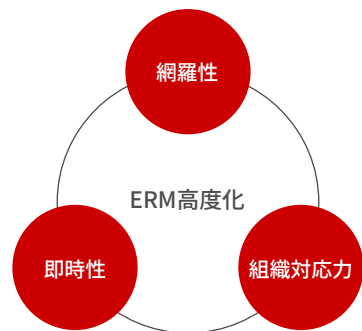
リスクマネジメントの強化

ERMの高度化を推進し、
脅威の低減と成長機会の獲得を両立する

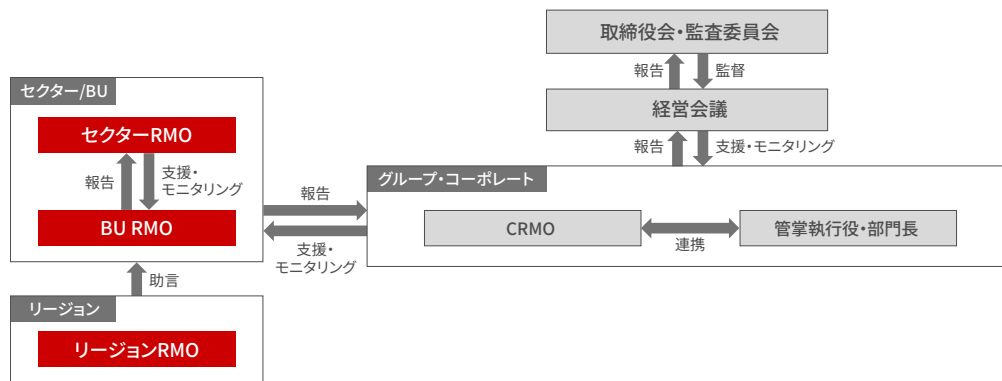
日立が中長期的に企業価値を向上させていくためには、リスクを単なる「脅威」として捉えるのではなく、ビジネスの「機会」というポジティブな側面も捉えながら、収益機会を創出することが不可欠と考えています。

現在、私はChief Risk Management Officer (CRMO) として、グループ全体のリスクを横断的に把握し、激変する経営環境の中で、事業・地域・コーポレートが連携して対応するERM (全社的リスクマネジメント) の高度化を推進しています。重要リスクの特定、対応状況の確認、追加対策の検討を継続的に行うことで、脅威による損失の低減に加え、成長機会の獲得にもつなげています。さらに、CFOとしての財務規律と資本効率の視点を組み合わせることで、リスクとリターンを多面的に見極め、規律ある成長投資を支えています。

ERMの高度化に向けては、「網羅性、即時性、組織対応力」の3点を重点的に強化しています。網羅性の面では、日立グループ共通のリスク項目、選定プロセス、評価方法を確立し、日立全社で対応すべき重要リスクを特定しています。即時性の面では、毎月の経営会議で重要リスクへの対応状況を報告し、追加対策を議論することで、環境変化に迅速に対応しています。組織対応力の面では、事業・地域・コーポレートにRMOを配置し、それぞれの視点も取り入れながら、グループ横断でリスクマネジメントを推進しています。



リスクマネジメント体制



CFO and CRMOメッセージ

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。リスクの評価は、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、グループ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ボトムアップアプローチで評価します。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、経営会議メンバーなどがグループおよびリスク全体の観点から検討し、日立グループとしての重要リスクを選定します（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、継続的な改善を実施しています。

足元で注視している項目として、中東情勢の影響を受ける「調達」、成長戦略と生産性向上の鍵を握る「人財」、AIの成長機会の獲得を含む「技術進歩」などが挙げられます。これらは事業活動に対するリスクである一方、適切に捉えることで新たな成長機会にもつながると考えています。中東情勢に対しては、事業・地域・コーポレートが連携し、予測される事業影響度を迅速に可視化しながら、今後の対策を検討しています。AIについては、脅威以上に日立の成長機会が大きいと考えています。AIの脅威への対応も含めて適切にリスクを管理しながら、ミッションクリティカルな社会インフラへのフィジカルAIの適用や、お客さま業務のAIトランスフォーメーション推進を通じて、成長機会の獲得につなげていきます。成長投資においても、リスクを単に回避するのではなく、リスクとリターンを多面的に見極めた上で、規律あるリスクテイクを行うことが不可欠です。全社を俯瞰してリスク許容度を見極め、成長投資やポートフォリオ改革における意思決定を支えることで、成長機会の獲得とリスクの適切な管理を両立させ、企業価値の持続的な向上につなげていきます。

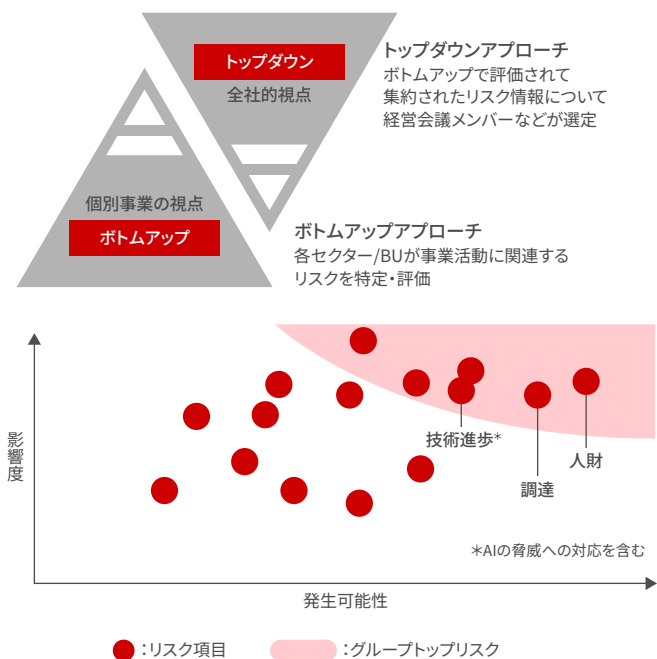
株主・投資家の皆さまへのメッセージ

成長への挑戦と規律ある経営を両立し、 グローバルトップのデジタル・インフラストラクチャー企業へ

激変する経営環境のもとでも、日立は成長への飽くなき挑戦と規律ある経営を両立し、社会インフラをデジタルで革新するグローバルリーダーをめざしています。ここ数年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ました。さらに、AIの急激な進化を背景に、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てCRMOを兼務し、ERMの高度化を進めながら、Lumada事業をコアとして、グローバルトップのデジタル・インフラストラクチャー企業への変革を加速することで、高い収益性と持続的成長を実現していきます。また、株主・投資家の皆さまとの対話を重ねながら、企業価値の持続的な向上を実現していきます。

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

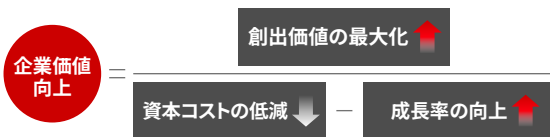
🖥️ 情報セキュリティ

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.31](#)をご参照ください。

サステナビリティ戦略

日立は創業以来の企業理念に基づき、110年を超える歴史の中で、社会が直面する課題の解決に取り組んできました。経営計画Inspire 2027においても、これまで以上にIT、OT、プロダクトの強みを活かし、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。

PLEDGESは、日立の「企業価値向上フォーミュラ」(P.04)の全要素に寄与します。



・人的資本の強化や環境・社会価値の創出による事業機会の拡大 ↑ 創出価値の最大化

・成長マインドセットをもつ人材の育成と社会課題を起点としたイノベーション創出により、持続的に成長 ↑ 成長率の向上

・透明性の高いレジリエントな経営を通じた市場からの信頼獲得・向上 ↓ 資本コストの低減

CHRO and CSuOメッセージ

PLEDGESを通じた持続的成長の実現

執行役専務
Chief Human Resources Officer 兼
Chief Sustainability Officer

ロレーナ・デッラジョヴァンナ



PLEDGESの実装

長期的な企業価値の創出には、規律ある実行力と、変化への適応力を備えた組織が不可欠です。Inspire 2027を推進するなかで、PLEDGESは私たちの事業運営を導く指針として、行動と意思決定、さらには事業運営全体にサステナビリティを組み込み、お客さま、社会、株主の皆さまへの長期的な価値創造につなげています。

そして、その価値創造を支える原動力が人材です。私たちは、リーダーシップの強化、重要なスキルの向上、そしてインクルーシブで高い成果を生み出す企業文化への投資を通じて、イノベーションを創出し、変化する市場やお客さまの期待に柔軟に対応するための俊敏性とレジリエンスを高めています。こうした取り組みにより、持続的な成長の実現をめざしています。

コミットメントを成果につなげる

2025年度は、PLEDGESの各戦略の柱において着実な進展を遂げました。脱炭素化やサーキュラーエコノミー、ネイチャーポジティブに向けた取り組みを推進するとともに、バリューチェーン全体におけるガバナンスと人権尊重を強化しました。また、安全衛生を最優先事項として位置づけ、継続的に取り組んでいます。

さらに、事業計画や事業運営における意思決定にサステナビリティを一層組み込むことで、グループ全体で一貫した実行を推進しています。

MSCI ESGレーティングにおける最高評価「AAA」の継続評価や、インクルージョンの推進を評価する「カタリスト・アワード (Catalyst Award)」の受賞、さらには「World's Most Ethical Companies」の一社としての選定などの社外評価は、私たちの取り組みが着実に前進していることを示すものであり、長期的な視点に立った経営への信頼をさらに高めるものとなっています。

未来を支える組織の構築

Inspire 2027の実現を支えるのは、人材の力と変化に適応できる強靱な組織です。2025年度は、次世代リーダーの育成パイプラインの強化、社内人材の流動性を高め、急速に変化する事業環境や社会の要請に対応するために必要なスキルへの投資に取り組むとともに、グループ全体での連携を一層推進しました。これらの取り組みにより、One Hitachiとしての一体的な事業運営を加速させるとともに、お客さまのニーズに対して、より迅速かつ柔軟に、そしてイノベーションを通じて応えていく力を高めています。

AI活用の加速

日立において、AIは大きな事業機会であると同時に、組織として備えるべき重要な能力でもあります。2025年度は、AIリテラシーの向上、人材の能力開発、そして実践的な活用事例の展開を通じて、責任あるAI活用を加速させました。私たちがめざすのは、単なる技術導入ではありません。AIと人の専門性を融合することで、生産性の向上、意思決定の高度化、そしてイノベーションの加速を実現することです。

今後に向けて

私たちの優先課題は明確です。

今後もPLEDGESを事業全体に一層浸透させるとともに、規律ある実行を徹底し、将来の成長に必要な能力の強化を進めていきます。また、責任あるAI活用を拡大しながら、人とテクノロジーがそれぞれの力を最大限に発揮し、より大きなインパクトを生み出せる組織づくりを推進していきます。

こうした取り組みを通じて、日立の競争力をさらに高め、お客さま、社会、そして株主の皆さまに持続的かつ長期的な価値を提供していきます。

サステナビリティ戦略「PLEDGES」

📄 サステナビリティレポート

PLEDGESのめざす姿と進捗

日立は、事業活動とサステナビリティ課題の関係を「社会へ与えるインパクト」と「事業リスクおよび機会の影響」の両面から分析・評価し、その結果を踏まえて経営計画Inspire 2027におけるサステナビリティ戦略PLEDGESを策定しました。

本戦略では柱ごとにめざす姿やKPI・目標を定めており、サステナブル経営の深化と、以下の目標達成に向けた取り組みを推進しています。

※1 全製造、A・B非製造の拠点が対象
※2 売上総利益当たり
※3 製造拠点が対象
※4 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）
※5 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
※6 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
※7 20万労働時間当たりの総災害発生率
※8 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
※9 2025～2027年度見通し

「PLEDGES」の概要と各戦略のKPI/目標/実績

戦略の柱			めざす姿	含まれるテーマ	KPI	2027年度 目標	2025年度 実績	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*1（2019年度比）	75%	64%	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	428社			
			製品・サービスのGHG排出原単位削減率*2（2022年度比）	40%	41%			
		サーキュラーエコノミー	新規開発製品に対する環境配慮設計適用率	100%	100%			
			廃棄物埋立率*3	2%	1.8%			
		ネイチャーポジティブ	プラスチック廃棄物の有効利用率*3	92.5%	99.1%			
			水使用量原単位改善率*3（2019年度比）	8%	22%			
Leadership	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牽引	人財の獲得・育成、 個々人のリーダーシップ	水ストレス地域に立地する製造事業所の水使用量削減率	1%	(0.4) %			
			成長戦略を実現するグローバルリーダー数	1,000人	550人			
			AIプロフェッショナル人材数	50,000人	39,000人			
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	従業員成長マインドセットスコア	70ポイント	69.2ポイント	LTI		
			従業員エンゲージメントスコア	80ポイント*4	73.3ポイント	STI・LTI		
			譲渡制限付株式ユニット付与対象人数	1,500人	1,800人			
			グローバルでの持株制度対象人数	150,000人	130,000人			
Diverse 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	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*5を通じた、革新的アイデアの実現					
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	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*6	82.4ポイント			
		安全衛生	総災害発生率 (Total Recordable Injury Frequency Rate)*7	0.1以下	0.15	STI		
			死亡災害件数	0件	4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%	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*8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財・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年度比）	1.5倍（約6,000社+）	5,232社	STI	
			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	2億8000万トン/年*9			
			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	4.7兆円*9			

人財戦略

PLEDGES

グローバル人財マネジメント

日立は、人こそが価値創造の源泉であるという考えのもと、「Inspire 2027」に沿った人的資本への戦略的な投資を通じて、グローバルに従業員一人ひとりの力を強化・結集しています。高い成果を生み出し、相互につながり、目的意識を共有する組織を育むことで、私たちは「真のOne Hitachi」としてより大きな社会価値の創出を追求しています。この実現を支えるため、「タレントマネジメント」「トータルリワード」「One HRプラットフォーム」を3つの戦略的な柱として人財戦略を推進し、経営戦略と連動した人財施策を展開しています。

IT・OT・プロダクトにまたがる独自の強みと多様な事業ポートフォリオを有する日立にとって、世界トップクラスの人財の獲得・育成・定着を実現することは、持続的な競争力の確保に不可欠です。このため、各領域において、市場競争力と公平性を備えながら、地域や事業の特性にも柔軟に対応できるグローバルで一貫した仕組みへの進化を進めています。また、真にグローバルな企業への変革を加速するため、カルチャー変革を推進するとともに、地域や事業の枠を超えた協働を促進する制度・プロセス・デジタル基盤の強化にも取り組んでいます。これらの取り組みを通じて、日立グループ全体の力を最大限に引き出し、イノベーションを加速させることで、持続的な成長と中長期的な価値創出の実現をめざしています。

3つの重点領域・6つの主要施策・各HRプログラムおよびKPIの進捗

3つの重点領域	6つの主要施策とHRプログラム	現在の進捗	今後の取り組み	Inspire 2027目標
タレント マネジメント	持続的な成長に向けたリーダー育成 ・リーダーシップタレントパイプラインの強化 (選抜人財) 人財の獲得・育成・配置の促進によるシナジー強化 ・主体的なキャリア形成と成長の促進 (全従業員)	✓ 550人を対象に 新たなリーダーシップモデルに基づく リーダーシッププログラムを開始 ✓ グローバル採用サイトに、国外で募集して いるすべてのポジションを集約 (成長マインドセットスコア: 69.2到達)	挑戦的なアサインメントを組み込んだ 個々の成長段階に応じた育成プログラムの提供 成長の機会や学習リソース、キャリア支援を さらに拡大	将来のリーダー候補の 人財プール 1,000人 成長マインドセットスコア 70 ポイント
トータル リワード	ハイパフォーマンス文化の醸成 ・日本におけるジョブ型人財マネジメントの推進 ・成果連動報酬の強化 従業員へのインセンティブ付与を通じた 企業価値の向上 ・譲渡制限付株式報酬ユニット (RSU) 制度の開始 ・従業員向け株式購入プラン (ESPP) の拡大	✓ 1,800人以上にRSU付与 11カ国でESPPを導入 ✓ 役員向け株式報酬制度の改定	RSU・ESPPの対象拡大 ジョブ型報酬・成果連動報酬への移行推進	経営リーダー層への譲渡制限付 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
One HR プラットフォーム	「One Hitachi」の連携に向けた グローバル人財プラットフォームの強化 ・日立グローバルグレード (HGG) の再設計 ・新たな従業員サーベイ (Hitachi Insights) の実装 ・グローバルHRオペレーション (シェアドサービス) の強化 ・グローバル共通デジタルプラットフォームの高度化 AIの専門性強化と実装推進 ・AIによるワークフォーストランスフォーメーション	✓ 39,000人の AIプロフェッショナルを育成 ✓ 136,000人の従業員*へのAI活用基礎 および倫理・責任に関する教育を実施 ✓ 組織変革に向けたビジョン、戦略 およびアプローチの策定	日立グループ全体でのAIに関する基礎スキルの 習得とAIプロフェッショナルの育成・獲得の加速 人財部門の業務・プロセス・役割の再設計と グループ共通のHR AIエージェント基盤の構築	AIプロフェッショナル人財プール 50,000人 AIエージェントを基盤とした 人財部門の変革

従業員エンゲージメントの向上 2027年度目標 80ポイント

*2026年7月時点 (受講対象者の総数は164,000人超)

事業成長に貢献するHRドライバー

タレントマネジメント

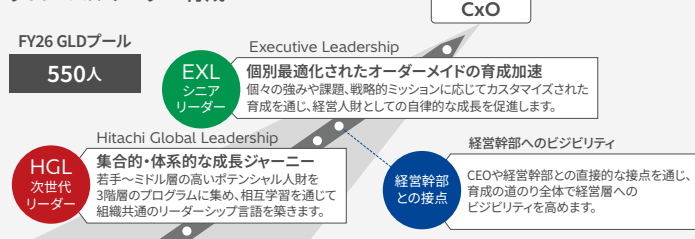
事業戦略の実現に必要な人財をグローバルに特定し、育成・配置するタレントマネジメントを強化しています。従業員一人ひとりのキャリア形成とグローバルな人財の流動化を支援するとともに、事業成長に必要な能力の強化や重要ポジションにおける後継者育成計画の充実を推進しています。さらに、重点的な育成プログラム、挑戦的な職務経験、個人開発計画 (IDP)、経営幹部によるスポンサーシップを通じて、次世代リーダーの育成に取り組んでいます。

グローバル・リーダーシップ・ディベロップメント (GLD)

新たな日立のグローバル・リーダーシップ開発プログラムでは、次世代リーダー550人の育成を通じてリーダーとしてのレディネス向上を加速しています。対象者の60%はグローバル各事業・各地域から新たに選抜された人財であり、リーダーシップ・パイプラインの多様性が確保されています。本プログラムは、一人ひとりに合わせた幹部育成と、グループで体系的に学ぶプログラムを組み合わせることで、日立全体に共通するリーダーシップ能力の強化と、共通のリーダーシップ言語*の構築を推進しています。

*リーダーに求められる価値観・行動の指針

グローバルリーダー育成



One HR プラットフォーム

人的戦略の中核を担うOne HR プラットフォームは、人財データ、プロセス、従業員体験 (EX) をグローバルに統合する共通基盤です。人財情報の可視化とデータドリブンな意思決定を支え、戦略と連動した人財マネジメントを実現しています。

また、グローバルでの一貫性と組織のアジリティを高めるとともに、地域・事業特性に応じた柔軟な運営を可能にしています。現在までに約275,000人の従業員が登録されています。

トータルリワード

透明性、公平性、市場競争力を基本方針として、報酬体系を構築しています。職務の役割・責任に基づき、成果と連動した処遇を実現することで、従業員の成長と企業価値向上の好循環を実現していきます。

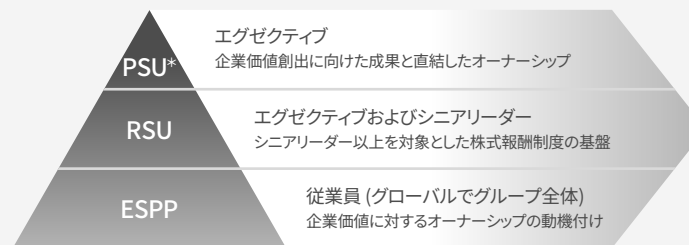
経営リーダー層への譲渡制限付株式ユニット制度 (RSU)

各事業部門のCEOおよびコーポレート部門などの部門長から2〜3階層下を目安とした経営リーダー層を対象として、世界約40カ国、約1,800人にRSUを付与しました。中長期的な企業価値創出と個人の成果を連動させるインセンティブとして、今後さらに対象者を拡大します。

従業員向け株式購入プラン (ESPP)

従業員の資産形成支援と経営参画意識の向上を促進する目的で本制度を導入しています。2026年度よりグローバル展開を本格化し、11カ国での導入を開始。今後も対象範囲を拡大し、将来的には15万人規模への提供をめざしています。

企業価値向上に対するオーナーシップ醸成



* PSU : 業績連動型譲渡制限付株式報酬ユニット

AIエージェントを活用した未来の組織の実現

日立はAIを人の可能性を最大限に引き出す存在と位置づけ、全従業員がAIを活用して新たな価値を創出できる組織をめざしています。2025年度はリテラシー向上のための研修を約16万人に展開し、83%以上が修了しました。また、約2,000人を対象としたパイロットを通じて業務影響やスキルギャップを把握し、AIエージェント導入戦略の策定を進めています。2026年度には人財部門から実証を始め、業務・役割の再設計とグループ全体展開に向けた基盤を構築します。

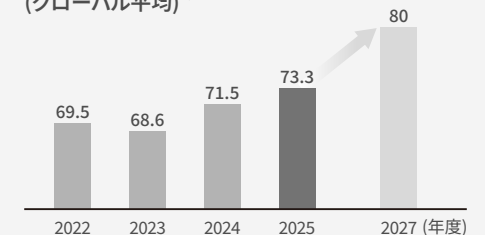
従業員エンゲージメントの向上

従業員エンゲージメントは、イノベーションの創出、生産性の向上、そして持続的な成長を支える重要な要素です。日立はさまざまな人財・組織施策を通じて従業員エンゲージメントの向上を図るとともに、「Hitachi Insights (従業員エンゲージメントサーベイ)」を活用してその進捗を測定しています。2025年度はサーベイ回答率が90.5%に達し、エンゲージメントスコアは2024年度の71.5から73.3へ向上しました。

年次サーベイに加え、タウンホールミーティングや社内ソーシャルプラットフォームなどを通じて従業員の声を収集しています。こうしたインサイトを経営判断や組織改善施策に反映しています。2026年度からは、従業員のキャリアにおける重要な節目ごとにフィードバックを収集する仕組みを導入し、AIを活用した分析によって優先課題の特定と改善アクションの迅速化を図ります。

今後も、従業員の声に耳を傾け (Listen)、その内容を深く理解し (Understand)、具体的な行動につなげる (Act) サイクルを強化することで、2027年度にエンゲージメントスコア75を基本目標、80を意欲的な目標として達成し、持続的な企業価値向上につなげていきます。

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) *



* 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)

取締役会議長メッセージ



不断の企業変革を促し、 適切なリスクテイクを後押しする取締役会へ

菅原 郁郎

取締役会議長
指名委員長

略歴

1981年4月	通商産業省(現 経済産業省) 入省	2015年7月	経済産業事務次官
2010年7月	経済産業省 産業技術環境局長	2017年8月	内閣官房参与(2018年6月退任)
2012年9月	同省 製造産業局長	2022年6月	当社取締役 現在に至る
2013年6月	同省 経済産業政策局長		

ガバナンス

日立は、株主・投資家の長期的・総合的な利益拡大を重要な経営目標に掲げています。企業価値向上に向け、多様なステークホルダーとの良好な関係を維持し、対話に基づき持続的な向上を促す体制を整備しています。

コーポレートガバナンスにおいては監督と執行を分離し、迅速な事業執行と透明性の高い経営の実現を後押ししています。

ガバナンスの継続的進化への覚悟と、新議長としての所信

2026年6月、取締役会議長を拝命しました。日立はいま、持続的な成長に向けたトランスフォーメーションを推し進めています。その一方で、AIに代表される技術革新の急速な進展や、地政学リスクの高まりにより、経営環境はめまぐるしく変化しており、日立がめざすグローバルリーダーへの道のりは決して平坦ではありません。このような不確実な環境下において、議長として日立の成長と企業価値向上を支える責務の重さを深く認識しています。

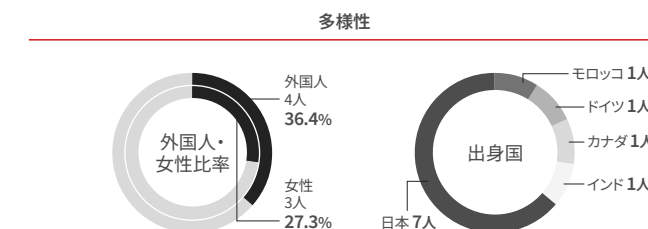
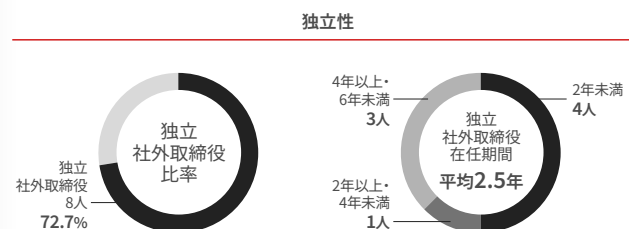
かつて私は、経済産業省において日本経済の成長戦略を立案する立場にあり、2015年のコーポレート・ガバナンス・コードの導入にも携わりまし

た。当時の課題意識は「日本企業が本来もつ稼ぐ力をいかに引き出すか」という点にありました。企業の持続的成長には果敢な意思決定体制が必要であり、そこに外部の意見を取り入れる手段として、社外取締役の活用を推進すべきだと考えたのです。

退官後、ご縁をいただき4年前に日立の社外取締役に就任しました。以来、日立という日本企業がグローバルな成長企業へと自らを変革し、持続的な成長を追求する過程に、ガバナンスの観点から伴走してまいりました。執行側との妥協のない対話を通じて、経営上の重要課題に真摯に向き合う日々は、極めて刺激的かつ実り多い時間となっています。

今後も絶えず変化する経営環境において、ガバナンスに完成形はあり

取締役会の構成(2026年6月時点)



ません。前議長からのバトンをしっかりと引き継ぎ、「実効性あるガバナンス」のさらなる深化に努め、日立の次なる成長ステージに向けた執行側の果敢な挑戦を後押ししてまいります。

多様な視座と健全な緊張感がもたらす、ガバナンスの実効性

現在、日立のガバナンス体制が機能している背景には、大きく二つの特徴があります。

第一に、多様な視座が、取締役会の議論に十分に反映されている点です。現在、日立の取締役11人のうち8人を社外取締役が占め、そのうち4人は外国籍の取締役という構成になっています。この多様なバックグラウンドを強みに、各自がグローバルな知見や豊かな経営経験、専門性を持ち寄り、執行側からの提案を総合力でしっかりと受け止め、活発な議論を重ねています。

第二に、中長期的な企業価値の向上という目標のもと、将来の大きな方向性について議論する場として、指名委員会等設置会社の仕組みを最大限に活用している点です。

執行側が年度目標の達成に注力するなかで、ともすれば見落としがちになるのが中長期的意思決定です。私たちは、執行側の提案への安易な追従を排し、同時に過去の経験則の一時的な押し付けを戒めつつ、中長期の視点から問いを投げかけます。この対話が執行側に対する確かな牽制として機能し、健全な緊張感をもたらしています。こうした議論の質と実効性を担保しているのが、指名・報酬・監査の3つの委員会活動です。

指名委員会では、次期CEOの選定にとどまらず、その先の世代までを見据えた次世代リーダーの育成について、執行側と踏み込んだ議論を交わしています。社外取締役が自らの知見を共有し、将来を担う人材のメンターとなってその成長を直接後押しするなど、将来の経営体制構築へ深く関与しています。

取締役会（インド）



報酬委員会では、ジョブ型雇用の進展に伴う役割と責任に応じた報酬体系の整備や、株式報酬の拡充など、グローバルな競争環境を踏まえた制度設計について、執行側に対し継続的な見直しへの問題提起を行っています。

そして、取締役会を支える重要な基盤となるのが監査委員会です。監査委員5人のうち、常勤監査委員を除く4人が社外取締役であり、監督の独立性と客観性が担保されています。さらに、この体制に実効性をもたせているのが、執行側が社内情報を包み隠さずオープンに提供する環境と、それに基づく率直な対話です。各委員は、デジタルツールでタイムリーに共有される膨大な情報を精査し、国内外の現場視察やヒアリングを精力的に重ね、その深い理解を土台として、一步踏み込んだ議論を行っています。

また執行側は、安全・品質・コンプライアンスを最優先する文化のもと、監査委員会、社内監査部門、外部監査法人が緊密に連携する「三様監査」による指摘事項を、業務改善の機会として受け止め、能動的に取り組んでいます。私たち取締役も、執行側の判断に重大な懸念事項がないかを常に注視しています。必要と判断すれば、事業への一時的な影響を伴うものであっても、計画の見直しや中止を強く求めるなど、未然防止の機能が確実に働くよう努めています。

このように、執行側による透明性の高い情報共有と、監査委員による現場への深い理解、そして三様監査を通じた牽制機能が監査委員会の実効性を支え、結果として取締役会全体の議論の質を高めているのです。

持続的な価値創造へ向け、執行側の果敢な挑戦に伴走する

現在、日立は経営計画「Inspire 2027」の2年目を迎えています。初年度の業績は目標を上回る進捗を示し、極めて力強いスタートを切ることができました。しかしながら、経営環境の変化のスピードは、策定当時の想定を遥かに超えています。このような不確実な時代においては、当初計画の遂行はもはや最低条件に過ぎません。いまここでこの変化の本質を見誤り、未来への布石を打つことを怠れば、その影響が顕在化する2～3年後には手遅れになるという強い危機感を、執行側とも共有しています。

とりわけAIの進歩は著しく、その進化を追いかけるだけでは、競争優位の獲得・維持は困難です。しかし、AIがデジタルから物理領域へと浸透する今日の大きなうねりは、日立にとっての強みともなります。長年培ったIT、OT、プロダクトの知見をAIと融合させ、他社のアセットもつなぐインテグレーターとして社会インフラの価値向上を主導できるからです。



さらに、アセットの陳腐化リスクを見据え、ポートフォリオの絶えざる見直しにより、コア領域へさらに経営資源を集中させることも重要です。規律あるリスクテイクのもとで「日立にしかできない領域」を常に追求し、持続的な成長を実現する必要があります。

経営判断におけるリスクマネジメントの要諦は、状況を静観することによる「やらないリスク」をも重大な脅威として正しく認識し、変化に真正面から向き合い、先を見据えて挑戦することです。私たち取締役会は、短期的な業績評価にとどまらず、長期的かつ客観的な視点から打ち手が十分に講じられているかを厳格に検証し、執行側の迅速かつ主体的な意思決定を支えています。これこそが、日立の持続的な発展を確実なものとし、強固な経営を裏打ちするガバナンスの重要な役割であると考えています。

こうしたリスクマネジメントの視点は、規律あるキャピタルアロケーションの実現に向け、成長投資と株主還元との最適なバランスを見極める際にも重要です。私たち取締役は、中長期的な企業価値向上を期待する株主の利害を代表する立場として、投資や還元の議論に臨んでいます。執行側が目先の還元のみを優先して将来への投資を怠ることのないよう、また同時に、行き過ぎたリスクテイクによって将来の財務健全性が損なわれることのないよう、投資規律の観点から監督を行っています。

社会や技術が絶えず進化していくなかで、日立が持続的な価値創造を実現するには、多様なステークホルダーや社会の期待を経営に反映し、不断の自己変革に挑戦し続けることが不可欠です。私たち取締役会は、多様な視座に基づく議論を通じて本質的なリスクの所在を見極めながら、企業成長と社会価値拡大の両立に向けた執行側の果敢な挑戦を支えてまいります。

取締役体制 (2026年6月24日時点)

 経歴の詳細

指 : 指名委員

監 : 監査委員

報 : 報酬委員

○ : 委員長

社外取締役[◎]菅原 郁郎 (69歳)
取締役会議長

指 監 報

所有株式数: 5,700株
 社外取締役在任期間: 4年
 出身国: 日本
 取締役会出席率: 100%
 指名委員会出席率: 100%
 監査委員会出席率: 100%

イルハム・カドリ (57歳)
新任

指 監 報

所有株式数: 0株
 社外取締役在任期間: —
 出身国: モロッコ

西島 剛志 (68歳)



指 監 報

所有株式数: 400株
 社外取締役在任期間: 1年
 出身国: 日本
 取締役会出席率: 100%
 監査委員会出席率: 100%
 報酬委員会出席率: 100%

知野 雅彦 (62歳)
新任

指 監 報

所有株式数: 0株
 社外取締役在任期間: —
 出身国: 日本

ヘルムート・
ルートヴィッヒ (63歳)

指 監 報

所有株式数: 28,500株
 社外取締役在任期間: 5年11カ月
 出身国: ドイツ
 取締役会出席率: 100%
 監査委員会出席率: 100%

桜井 恵理子 (65歳)



指 監 報

所有株式数: 200株
 社外取締役在任期間: 1年
 出身国: 日本
 取締役会出席率: 100%
 指名委員会出席率: 100%

イザベル・
デシャン (56歳)

指 監 報

所有株式数: 300株
 社外取締役在任期間: 2年
 出身国: カナダ
 取締役会出席率: 100%

ラヴィ・
ヴェンカテサン (63歳)

指 監 報

所有株式数: 4,100株
 社外取締役在任期間: 5年11カ月
 出身国: インド
 取締役会出席率: 100%

取締役

東原 敏昭 (71歳)



指 監 報

所有株式数: 1,272,700株
 出身国: 日本
 取締役会出席率: 100%
 指名委員会出席率: 100%

西山 光秋 (69歳)



指 監 報

所有株式数: 134,300株
 出身国: 日本
 取締役会出席率: 100%
 監査委員会出席率: 100%

徳永 俊昭 (59歳)



指 監 報

所有株式数: 450,000株
 出身国: 日本
 取締役会出席率: 100%
 報酬委員会出席率: 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、2025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	菅原 郁郎	経済産業省など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。	○	○	○				○	
2	イルハム・カドリ	Diversey社、Solvay社、Syensqo社のCEO、WBCSD ^{*1} 、ICC ^{*2} 、Cefic ^{*3} の議長を務めるなど、グローバル企業経営およびサステナブル経営の豊富な経験と識見、経済・業界団体や国際機関での経験と識見を有する。	○	○	○				○	○
3	西島 剛志	横河電機(株)の社長としてIT・OT ^{*4} の融合やDX ^{*5} 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ブル経営の豊富な経験と識見を有する。	○	○	○			○		○
4	知野 雅彦	KPMGジャパン共同チェアマンなどを歴任し、グローバル企業経営および会計、監査、コンサルティングの豊富な経験と識見を有する。	○	○	○	○				
5	ヘルムート・ルートヴィッヒ	Siemens社のCIOなどを歴任し、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。	○	○	○			○	○	
6	桜井 恵理子	Dow Corning社のグローバルな事業部門やDow社の地域トップおよび金融機関の社外取締役としてサステナビリティ委員長を歴任するなど、グローバル企業経営とサステナブル経営の豊富な経験と識見を有する。	○	○	○					○
7	イザベル・デシャン	Nestle社、Unilever社およびRio Tinto社などでの企業法務やコーポレート・ガバナンス、地政学を含むリスクマネジメント、サステナブル経営に関する豊富な経験と識見を有する。	○	○	○		○			○
8	ラヴィ・ヴェンカテヤサン	Microsoft India社、Infosys社、Baroda銀行などのグローバル企業、またUNICEF、Rockefeller財団、Global Energy Alliance for People and Planetなどの国際機関において、企業経営や組織運営およびテクノロジー分野の豊富な経験と識見を有する。	○	○	○			○	○	
9	東原 敏昭	当社のCEOなどを歴任するなど、グローバル企業経営およびサステナブル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。	○	○	○			○	○	○
10	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。	○	○	○	○				
11	徳永 俊昭	当社のCEOなどとして、グローバル企業経営およびサステナブル経営の豊富な経験と識見を有する。	○	○	○			○		○

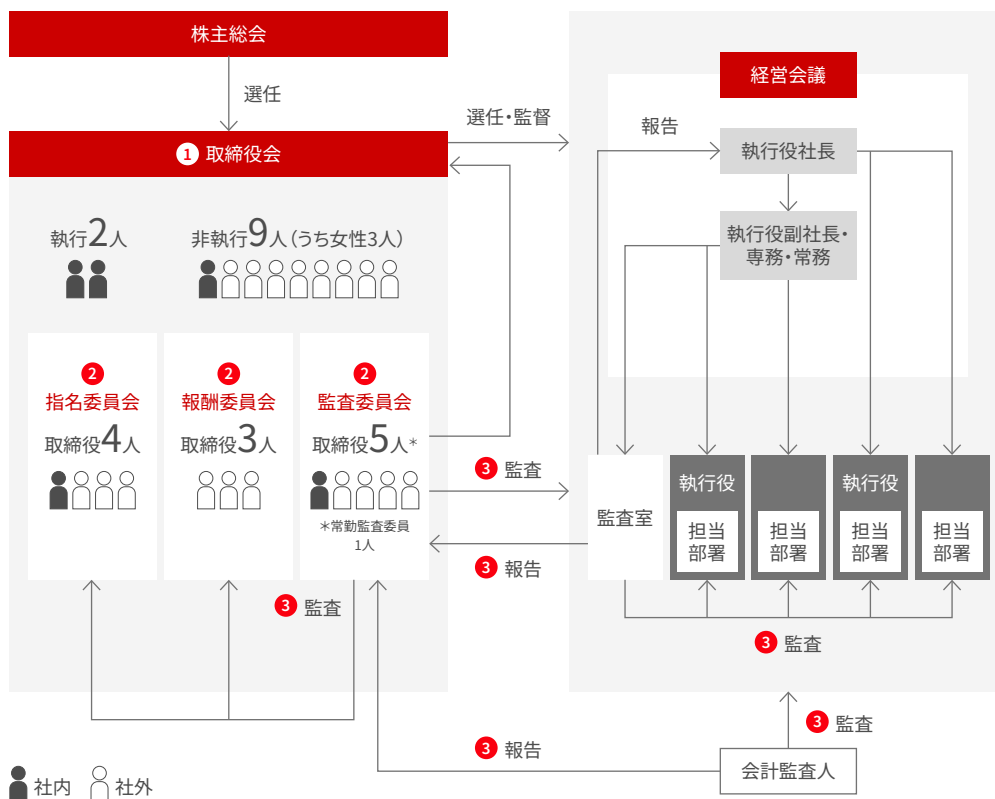
*1 WBCSD: World Business Council for Sustainable Development *2 ICC: International Chamber of Commerce *3 Cefic: The European Chemical Industry Council *4 OT: Operational Technology *5 DX: Digital Transformation

スキルの定義

コアスキル	企業経営	企業経営・経営監督に関する経験および識見
	グローバルビジネス	グローバルビジネスに関する実務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会計監査の専門的識見および実務経験
	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	サステナブル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 (2026年6月時点)

📄 コーポレートガバナンス報告書



POINT ① ——— 取締役会の独立性

外国人取締役を含む社外取締役を過半数とする体制

取締役11人は、社外取締役8人、執行役兼務の取締役2人、非執行の取締役1人で構成されており、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。

POINT ② ——— 経営の透明性

指名委員会等設置会社下での強固なガバナンス体制

指名・監査・報酬委員会の3委員会を設置しており、3委員会の委員長は社外取締役が務めています。これにより、取締役会による監督機能の強化を図るとともに、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 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。また、年1回を基本として事業とかかわりの深い国において取締役会を実施しており、2025年12月には、インドのニューデリーにて取締役会を実施しました。ニューデリーでの取締役会では、インド地域における事業戦略について議論を行ったほか、現地有識者による講演会や現地子会社訪問を実施しました。

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。2025年度においては、Hitachi Rail Hagerstown Factory (米国) 開所式、Hitachi Rail CBTC Solutions Headquarters (カナダ) 視察、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などを通じて、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、Hitachi Rail (イタリア)、原子力BU (日本)、日立パワーソリューションズ (日本) などの往査を監査委員で実施しました。



原子力発電所 (日本) 視察

取締役および執行役の報酬

役員報酬の基本方針

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
中長期的な企業価値の成長・業績との連動 ペイ・フォー・パフォーマンスの徹底による 企業価値の伸長の実現 経営計画との連動 + 中長期的成長	1 経営計画との連動	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。		
	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	・「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、業績および成果に大きく報いる報酬体系を確立します。		
	3 サステナブル経営を促進する指標設定	サステナビリティ戦略PLEDGESに基づく具体的指標・目標を設定し、その実行を促します。		
	4 中長期的な企業価値の向上に報いる株式報酬の拡大	・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。 ・株式保有ガイドラインの策定などを通じて継続的な株式保有を促進します。		
優秀な人財の確保・リテンション	5 グローバル視点を意識した競争力のある報酬水準	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。		
	6 客観性・透明性を確保した報酬ベンチマーキング	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。		
制度運用における透明性・公平性・客観性の確保	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	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めます。		

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、2.5:1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。

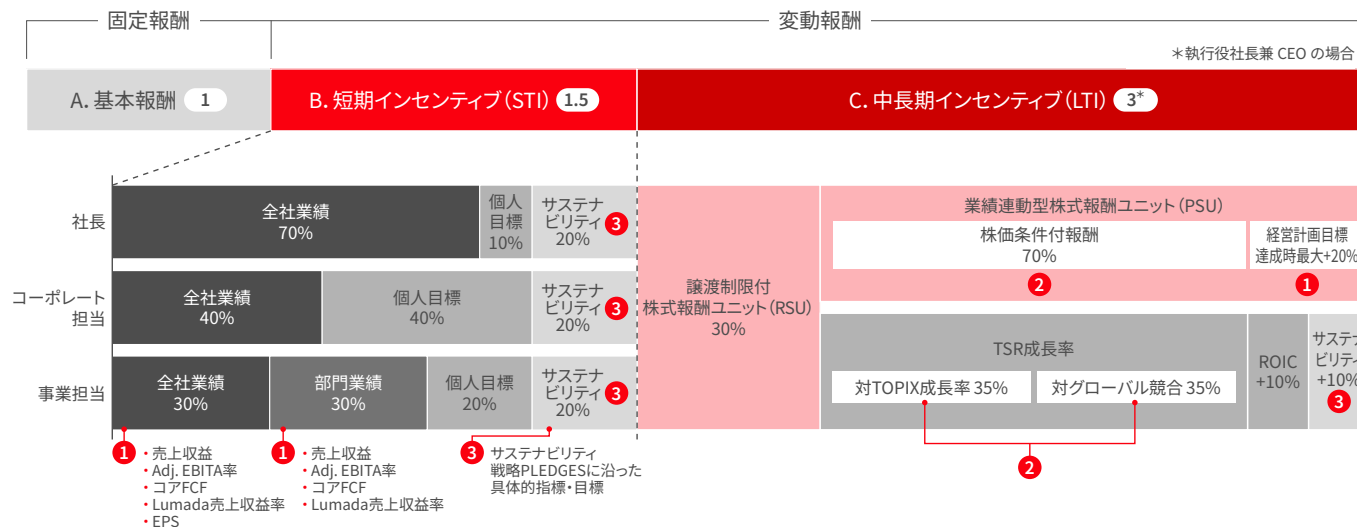
在任期間中の不正行為への関与などが判明した場合は、報酬の返還を求めることとしています (クローバック制度)。執行役を兼務する取締役には、取締役としての報酬は支給しません。

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で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。

(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。執行役社長兼CEOの場合、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と株主価値との連動を図るため、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、1:1.5:3を基本型とします。その他の執行役の報酬構成比は、執行役社長兼CEOの水準を基準に、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.95「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)) を定めています。また、長期的な企業価値向上へのコミットメントをより明確にするため、2026年3月に従来の役員向け株式報酬制度を改定し、グローバルで統一した制度として、譲渡制限付株式報酬ユニットおよび業績連動型株式報酬ユニットで構成される中長期インセンティブ報酬を付与しています。詳細は、[有価証券報告書P.97](#)をご参照ください。

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こととしています (クローバック制度)。

株式保有を通じた執行役による株主との価値共有の実効性をより一層高めることを目的に、執行役を対象とした株式保有ガイドラインを定め、継続的な株式保有を促進しています。具体的には、基本報酬を基準として、役位に応じて定めた係数を乗じて算定した額に相当する株式を、就任後4年以内に保有し、在任中継続して保有することを目標として定めています。

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)

PLEDGES 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 死亡災害件数 0件	STI
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年度比) 1.5倍 (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)

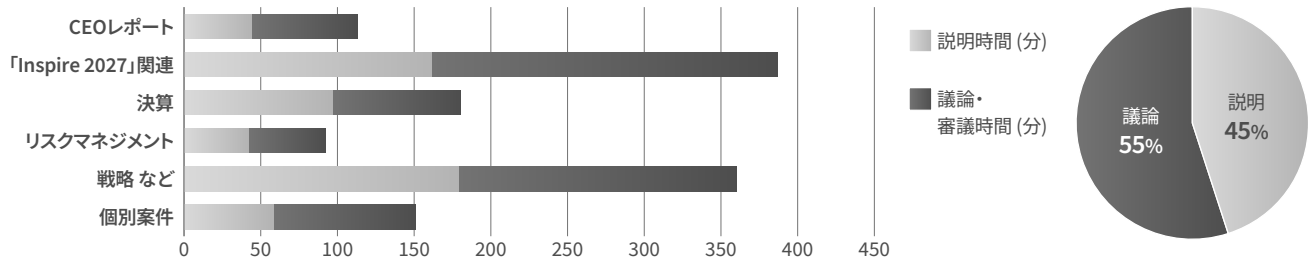
取締役会の運営状況

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。

2025年度は、経営計画Inspire 2027の内容を取締役会で決議するとともに、その進捗を2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、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など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な経営課題など、執行側の重要トピックを社長兼CEOから取締役会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。

2025年度主要テーマごとの説明／議論時間と比率 (2026年3月31日までの実績)



3 委員会の活動内容

2025年度開催日数		主な活動内容	
指名委員会	10日	- 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	2026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
報酬委員会	7日	- 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 - 執行役の株式保有ガイドラインについて議論・審議 (2026年度より導入)	- 中長期インセンティブ報酬について、執行役の株式報酬制度を改定し、譲渡制限付株式報酬ユニット (RSU) 制度および業績連動型株式報酬ユニット (PSU) 制度からなる体系に移行することを決定 - 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
監査委員会	12日	- 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	- 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 (サステナビリティ、人財、安全衛生、品質保証、ブランド管理、コンプライアンス、サイバーセキュリティ、AIトランスフォーメーションなど) - グループ内拠点への往査を実施

2025年度取締役会開催状況／注力議題

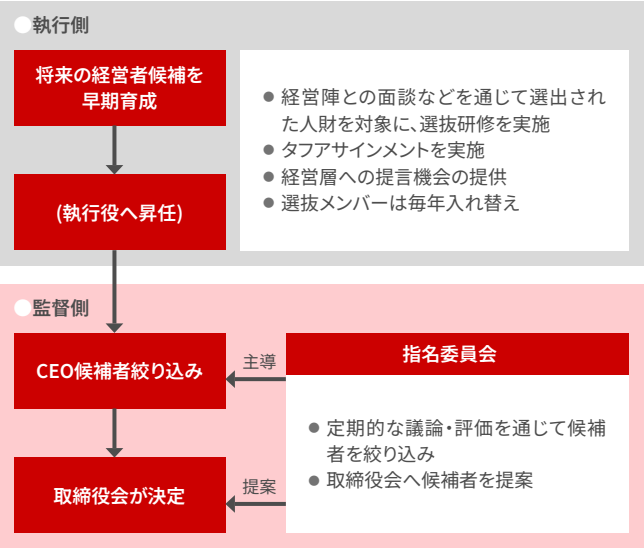
開催状況		
開催日数 10 (9) 日	平均議題数 7.3 (8.0) 件/日	1日当たり平均開催時間 160.2 (170.0) 分
* () 内は2025年10月9日 臨時取締役会を除いた数字		
テーマ	主な議論内容	
CEOレポート	資本政策関連の進捗、投資家対応 など	
Inspire 2027関連	「Inspire 2027」策定決議 1回 進捗報告 2回	
決算	業績、事業環境、株主還元 など	
リスク マネジメント	コンプライアンスの取り組み状況、 グループガバナンス・M&Aプロセス改善、 AIリスク管理、全社リスク管理 (ERM)、 投融資案件モニタリングなど	
戦略 など	研究開発戦略、地域戦略、人財戦略、 サステナビリティ戦略、個別のM&A案件	

最高経営責任者の 選任・解任と後継計画

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。また、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。特に2025年度からは、評価の客観性および多角的な視点を確保するため、執行役による評価と第三者機関によるインタビューを実施することとしました。

2025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 (2026年2月)	● 取締役会の役割 ● 取締役会の構成 (構成員の多様性、社外取締役と社内取締役の数・比率など) ● 取締役会の運営 (取締役と執行役の関係性、議案・時間配分・開催頻度の適切さなど) ● 3委員会の活動状況 (構成、役割、取締役会への報告など) ● 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など) ● 取締役自身の貢献 (事業・日立グループ・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、対外コミュニケーションなど)
2. 一部の執行役による調査票に基づく 評価 (2026年3月)	● 取締役会による貢献 ● 取締役会の構成 ● 取締役と執行役の関係性
3. 第三者機関による取締役向け インタビュー (2026年2～3月)	● 取締役による自己評価結果の深掘りを目的として、第三者機関による社外取締役向けインタビューを実施
4. 社外・非業務執行取締役による 議論 (2026年3月)	● 社外・非業務執行取締役による会合において、上記1～3の各評価項目および2025年度の実績を参照しながら、「監督」と「執行」の役割の在り方、取締役と執行役のコミュニケーションの強化、社外取締役による投資家対話への関与方針といった論点を中心に、取締役会のさらなる実効性向上について議論
5. 取締役会での議論と総括 (2026年4月)	● 上記1～3の各評価結果および4における議論の内容に基づき、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 (2025年度における全体評価)

当社の取締役会においては、特に以下の点を強みとして、全体としての実効性が確保されている。	
① 透明性と信頼を基盤とした執行と監督の健全な緊張関係	② グローバルな観点で考慮された多様性ある取締役会構成
③ 本質的な議論を自由闊達に行える取締役会のカルチャー	④ 効果的な議事進行および円滑な運営

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
● 取締役会は、監督と執行の分離を徹底の上、中長期的観点から経営方針などについて、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、長期的な経営方針について、取締役と執行役とが自由に意見交換する場を設定することで、両者が認識を共有し、相互の信頼関係の醸成をさらに促進する ● 社外・非業務執行取締役が、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	● 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、会議資料の早期提供
投資家との対話と情報共有 対話機会の適切な設定・実施と、投資家からのフィードバックの各取締役への共有	

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

- ① 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
- ② 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
- ③ 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

- ① 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
- ② 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
- ③ 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

- ① 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 (BU) 制の導入による意思決定の迅速化
- ② 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)、サルエアー (現・日立グローバルエアパワー))
- ③ 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
- ④ 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

- ① 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
- ② 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
- ③ 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など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
- ^{*3} 2021年度の当期利益は一過性影響を除く
- ① 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、利益率向上を牽引
 - ・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
 - ② 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
 - CFCFコンバージョン 50%→83%
 - ・ROIC改善 7.7%→10.9%
 - ③ 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%
 - ④ 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

Data

10か年財務データ

📄 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	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	2025年度
売上収益		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	10,586,781
調整後営業利益		587,309	714,630	754,976	661,883	495,180	738,236	748,144	755,816	971,606	1,199,275
Adjusted EBITA(新定義)		—	—	—	—	—	—	—	—	1,083,525	1,311,436
Adjusted EBITA(旧定義)		—	—	—	—	609,107	855,380	884,606	918,184	1,141,845	—
EBIT		475,182	644,257	513,906	183,614	850,287	850,951	845,632	857,942	977,607	1,274,049
EBITDA		—	—	885,318	619,001	1,343,067	1,392,840	1,373,468	1,310,702	1,409,337	1,732,295
親会社株主に帰属する当期利益		231,261	362,988	222,546	87,596	501,613	583,470	649,124	589,896	615,724	802,368
営業活動に関するキャッシュ・フロー		629,582	727,168	610,025	560,920	793,128	729,943	827,045	956,612	1,172,240	1,668,061
投資活動に関するキャッシュ・フロー		(337,955)	(474,328)	(162,872)	(525,826)	(458,840)	(1,048,866)	151,063	(131,543)	(573,650)	(341,553)
財務活動に関するキャッシュ・フロー		(209,536)	(321,454)	(320,426)	2,837	(184,838)	202,739	(1,142,966)	(1,024,907)	(424,122)	(971,037)
コア・フリー・キャッシュ・フロー		100,215	283,593	136,079	135,441	419,848	290,082	416,460	571,467	780,592	1,170,232
設備投資額(CFベース)		417,150	440,312	472,249	421,276	372,945	439,861	410,585	385,145	391,648	497,829
減価償却費		302,757	265,413	271,682	342,450	345,201	382,922	358,412	280,306	238,784	251,154
無形資産償却費		112,426	99,019	96,362	90,708	146,462	157,330	167,898	171,234	192,750	206,819
研究開発費		323,963	332,920	323,145	293,799	293,571	317,383	316,280	290,145	259,431	290,399
総資産		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	15,041,246
親会社株主持分		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	6,568,369
有利子負債		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	1,009,037
Adjusted EBITA率(新定義) (%)		—	—	—	—	—	—	—	—	11.1	12.4
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)		47.90	75.19	46.09	18.14	103.86	120.75	136.91	126.91	133.85	176.76
基本1株当たりコア・フリー・キャッシュ・フロー(CFPS) (円)		20.76	58.74	28.18	28.05	86.93	60.03	87.84	122.95	169.70	257.80
投下資本利益率(ROIC) (%)		—	—	8.5	9.4	6.4	7.7	7.6	8.7	10.9	12.4
親会社株主持分当期利益率(ROE) (%)		8.1	11.6	6.8	2.7	15.0	14.8	14.0	11.1	10.7	12.9
D/Eレシオ(非支配持分含む) (倍)		0.29	0.23	0.23	0.35	0.54	0.58	0.41	0.20	0.20	0.15
株主還元総額(支払いベース)		57,937	67,591	77,246	91,761	96,653	111,210	329,146	244,460	389,206	557,124
うち、自己株式取得額		0	0	0	0	0	0	199,999	99,999	199,999	352,054
1株当たり配当金(円)		13.0	15.0	18.0	19.0	21.0	25.0	29.0	36.0	43.0	50.0
配当性向(%)		27.1	20.0	39.1	104.8	20.2	20.7	21.0	28.3	32.0	28.1
📄 政策保有株式の保有状況	銘柄数/ 純資産に占める割合	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%	135 / 4.0%

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など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など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、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. 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、2016年3月末の投資額を100として指数化し、株価上昇に加えて期間中に受け取った配当を含めた投資収益を示す

	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	30.5%	216.7%	46.8%	364.3%	35.9%	798.8%	24.6%
TOPIX(配当込み)	31.5%	91.7%	24.2%	102.3%	15.1%	232.4%	12.8%

5か年ESGデータ

📄 サステナビリティレポート

従業員データ(日立グループ)

		2021年度	2022年度	2023年度	2024年度	2025年度
従業員数(人)	日立グループ ^{*2}	368,247	322,525	268,655 ^{*1}	282,743	287,901
	日立製作所	29,485	28,672	28,111	25,892	25,934
平均勤続年数(年)	日立グループ ^{*2}	13.5	12.6	12.9	12.6	11.8
離職率(%) ^{*3*4}	日立グループ ^{*2}	7.5	8.5	6.3	5.8	6.0

AIプロフェッショナル人材^{*5}(日立グループ)

AIプロフェッショナル人材数(人)	—	—	—	22,000	39,000
-------------------	---	---	---	--------	--------

従業員エンゲージメントスコア^{*6}(日立グループ)

グローバル平均(ポイント)		65	69.5	68.6	71.5	73.3
地域別(ポイント)	日本	56	61.2	61.6	63.2	65.6
	海外	80	82.3	80.2	80.9	81.6

在籍人員・管理職

在籍人員に占める女性比率(%) ^{*3}	日立グループ ^{*2}	20.2	22.3	22.5	23.2	23.4
女性管理職比率(%) ^{*7}	日立グループ ^{*2*3}	9.8	13.0	14.1	15.8	17.4
	日立製作所 ^{*8}	6.8	7.4	7.8	8.5	8.9

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)

	2022年6月	2023年6月	2024年6月	2025年6月	2026年6月
役員層の女性人数(人)	9	9	9	11	11
役員層の女性比率(%)	12.2	11.4	11.8	15.9	15.9
役員層の外国人人数(人)	13	16	19	18	16
役員層の外国人比率(%)	17.6	20.3	25.0	26.1	23.2

※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、2025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2.2万人
- *3 日立から他社への出向者および休職者を含め、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 社内育成プログラムの修了、ベンダー認定のAI関連資格の取得など、所定の要件を満たした実績の累計件数。数値は千人単位で表示
- *6 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)
- *7 女性管理職の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
- *8 日立から他社への出向者および休職者のほか、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(TRIFR^{*9})(日立グループ)

	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度	2025年度
グローバル計	0.27	0.26	0.16	0.13	0.15
日本	0.12	0.14	0.13	0.11	0.11
アジア(日本除く)	0.11	0.09	0.05	0.05	0.07
北中南米	1.20	1.10	0.38	0.30	0.32
欧州	0.45	0.39	0.32	0.26	0.30

死亡災害件数

日立グループ(コントラクター含む)	2	5	4	2	4
-------------------	---	---	---	---	---

指標データ範囲

*9 Total Recordable Injury Frequency Rate(20万労働時間当たりの総災害発生率)

サステナブル調達施策(日立グループ)

	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度	2025年度
サステナビリティ評価	[人権]2,524 ^{*10}	1,374 ^{*11}	3,227	4,029	5,090
	[環境]708 ^{*10}				
サステナビリティ監査(社)	25	128 ^{*12}	150	153	142
サステナブル調達説明会(社)	359	520	269 ^{*13}	156	388

*10 2021年度のサステナビリティ評価は、「人権」「環境」を中心に実施

*11 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

*12 2022年度より日立エナジーの監査社数を含む

*13 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)

	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度	2025年度
温室効果ガス(総量) ^{*14} (kt-CO ₂ e)	3,412	1,565	676	601	460
廃棄物有価物発生量(kt)	1,111	356	164	154	162
水使用量(Mm ³)	26.03	14.56	10.92	9.83	10.01
化学物質排出量(総量)(kt)	3.50	1.39	0.65	0.49	0.55

*14 温室効果ガス(総量): Scope 1、2 ※マーケット基準の合計

製品・サービスのGHG排出削減貢献量:2.8億トン/年(見通し:2025~2027年度平均)

指標データ範囲

環境データは、「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、対象範囲を決定しています。

*A: 環境リスク大、B: 環境リスク中、C: 環境リスク小

会社情報・株式情報 (2026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
466,666百万円

連結従業員数
287,901人

発行済株式総数(自己株式を含む)
4,535,560,985株

株主数
363,532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

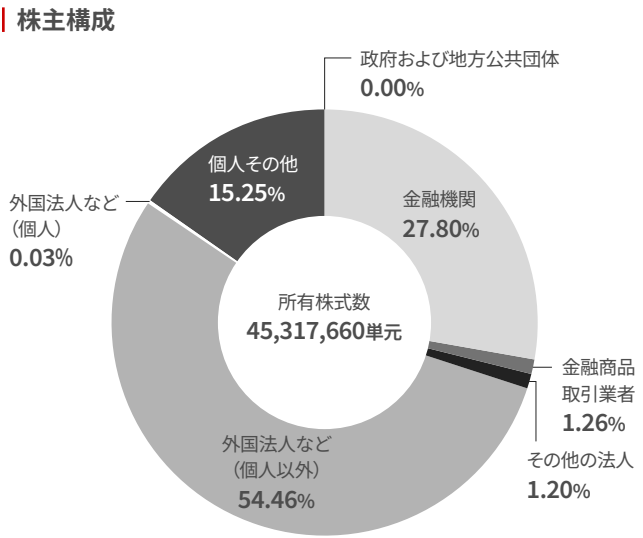
大株主(上位10名)		
株主名	所有株式数(株)	持株比率(%) ^{*2}
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	742,663,700	16.50
株式会社日本カस्टディ銀行(信託口)	248,921,800	5.53
ステート ストリート バンク アンド トラスト カンパニー 505001	147,704,302	3.28
ザ チェース マンハッタン バンク エヌ エイ ロンドン エス エル オムニバス アカウント	145,160,508	3.23
モックスレイ・アンド・カンパニー・エルエルシー ^{*1}	108,165,930	2.40
日本生命保険相互会社	84,499,995	1.88
日立グループ社員持株会	73,662,230	1.64
GOVERNMENT OF NORWAY	70,531,030	1.57
ジェービー モルガン チェース バンク 385642	67,468,788	1.50
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	64,500,403	1.43

^{*1} 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ビー モルガン チェース バンク、エヌ・エイの株式名義人です。
^{*2} 持株比率については、自己株式(35,798,823株)を除いて算出しています。

格付情報 2026年8月末時点		
格付会社	長期価格付け	短期価格付け
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 [■ 編集方針\(P.1\)](#) 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、一部の環境データは、「日立 ESGデータブック 2026」上で、EY新日本有限責任監査法人による第三者保証(限定的保証)を受けています。

第三者保証の対象となる指標
温室効果ガス(総量)(Scope1、2 ※マーケット基準)



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。2025年度は、CEOとCFOが北米・欧州・国内の機関投資家の皆さまと議論し、エンゲージメントを深める機会を設けました。インベスター・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1,000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。

2025年度に実施したIR説明会

- 📺 経営計画 Inspire 2027 (4月)
- 📺 決算説明会 (毎四半期)
- 📺 Hitachi Investor Day (6月)
- 📺 Hitachi Energy Investor Day (英国、10月)
- CESブースツアー (米国、26年1月)

株式会社 日立製作所

インベスター・リレーションズ本部

東京都千代田区丸の内一丁目6番6号〒100-8280

Tel: 03-3258-1111

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