

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。

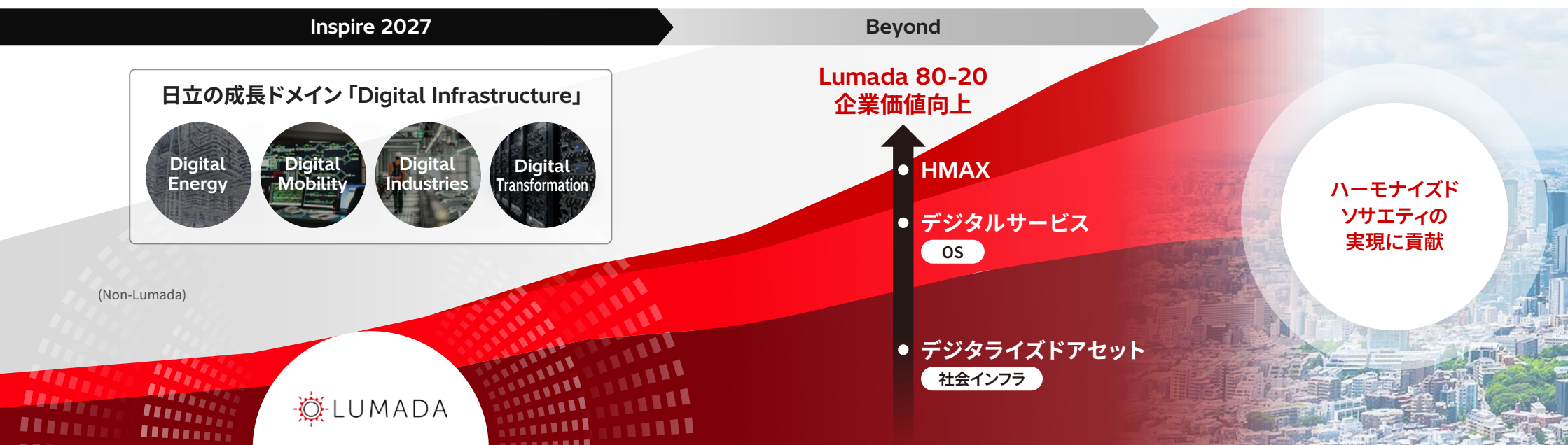
この価値創造モデルを具現化したのがLumadaです。Lumadaは、2016年の立ち上げ以来、多くのお客さまの課題を解決し、デジタルトランスフォーメーションを支援してきました。私たちはLumadaを経営戦略の中心に据え、2030年に向けてめざす水準として、Lumada売上収益比率を80%、Adj. EBITA率を20%にする「Lumada 80-20」を掲げています。

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