

経営計画「Inspire 2027」進捗／2026年3月期決算説明会におけるQ&A(要旨)

日時：2026年4月27日(月) 16時30分～18時00分

登壇者：執行役社長兼 CEO

徳永 俊昭

執行役専務 CFO

加藤 知巳

【質問者 1】

Q. Inspire 2027 中での 2026 年度の位置づけについて伺いたい。表面上の数字だけを見ると、売上成長率も Adjusted EBITA 率の改善幅も、2027 年度目標に対してはややスローとも言えるかと思う。200 億円の中東リスク織り込みに加えて、今回、300 億円のコーポレート戦略投資の増加もあるので、これは 2027 年度目標を着実に達成していくための、仕込みの 1 年というような位置づけなのか。

A. 徳永

2026 年度計画は、中東リスクあるいはコーポレート戦略投資増の影響を除くと、過去最高益を更新した 2025 年度をさらに上回る計画としている。ただし、伸び率という表面上だけの数字だけを見ると、これらの影響を加味している点で、成長率はさほど強いようには見えていないということがあると思う。

ただし、コーポレート戦略投資をかなり重点的に入れているということは、ご指摘いただいたとおり、2027 年度目標の達成を確実なものにしたいという思いを込めた数字としている。この 2026 年度の数字をしっかりと達成し、2027 年度につなげていきたい。

Q. 北米の IT サービスが好調で、Hitachi Digital Services についてはドルベース YoY+10%成長という話もあったが、これは一般的な北米の IT サービス市場のトレンドよりも強い印象を受ける。具体的に何がドライバーになっているのか。

A. 加藤

Hitachi Digital Services は、長い間お客様に幅広く ERP を含むソリューションを提供してきたが、特に 4Q で強かったのは、日系のお客様を含むグローバルで事業展開しておられる製造業のお客様から非常に引き合いをいただき、このような結果となった。収益もだんだん改善してきているので、この 4Q のモメンタムが当面続くのではないかと見ている。

徳永

若干補足をすると、加藤の説明に加え、もう一つポジティブな要因があると認識している。実は Hitachi Digital Services がやっている事業モデルは、タイム・アンド・マテリアルではなく、DSS セクターが日本でやっているような、いわゆるアウトカムベースの契約が主になっており、これを伸ばすことができるようになってきた。すなわち、北米においても、アウトカムベースの契約形態であれば、まだまだ伸びる余地はあるということで、ビジネスモデル変革を進める一つの理由になるのではないかなと考えており、ここもしっかり進めていきたい。

Q. エナジーセクターの Adjusted EBITA 率が、2024 年度から 2025 年度は+3.3 ポイントの改善だったのに対して、2025 年度から 2026 年度は+0.6 ポイントのみの改善を想定という見通しだが、受注残の収益性改善や HMAX Energy の拡販、生産性効率などの要素がある中では保守的な印象を受ける。例えばマージン改善の端境期にあるなど、改善幅が小さくなる背景があれば伺いたい。

A. 加藤

2025 年度の Adjusted EBITA 率は、これまでかなり色々手を打ってきた施策の成果が相当うまい形で出たと思っている。売上も相当伸びたが、これは単に生産キャパシティの増強だけではなくて生産性の向上、リソースの配分の改善、IT システムの導入効果、プライシングの改善などの要因もある。こういった効果もあって、これだけの売上が伸び、そして Adjusted EBITA 率も改善した。基本的には、今後も改善していくのだが、いかんせん 2025 年度の改善幅が非常に大きかったので、

2026年度のマージン改善幅は少なく見えている。しかし、絶対値を見ていただくと、2026年度も相当改善する、ということがご理解いただけるのではないかと思います。さらに、引き続き、さらなる生産性の改善に向けたIT投資なども続けていく。

【質問者 2】

Q. 日立エナジーの受注残がドルベースで、YoY+33%増で好調ではあるが、競合との比較では低いようにも見えてしまう。規模感も違うことは認識しているが、業界に対して相対的に成長できているとお考えかどうか教えてほしい。

A. 加藤

受注は、案件によって相当変わってくる。特に、非常に大口の案件もあるため、そのタイミングによって変わり得ると思う。今回、見ていただきたいのは2025年度の売上成長率。日立エナジーはドルベースでYoY+26%成長しており、金額でいうと、+41億ドルになる。成長率自体は、同業他社と同水準の成長率だが、我々はトップポジションにいるためそもその規模が大きいこともあり、41億ドルという増収額は他社を上回っており、十分引けをとらない水準だと考えている。我々も設備投資だけでなく、いろいろな形の投資を行うことで、今のトップポジションを長期にわたってキープしていきたいと考えている。

Q. GlobalLogicの4Qの売上がシナジー込みでYoY+44%増だったということだが、オーガニックの成長はどうだったのか。もしその2つの差異が大きい場合、その違いはどこにあるのか、また、オーガニックでは、いわゆるSaaS系のディスラプションという話もあるので、その辺りの影響が出てないかをお聞きしたい。

A. 徳永

GlobalLogicのオーガニック、スタンド・アロン成長率は、2025年度決算説明資料の36ページに記載している通り、シナジーが大きく伸びた一方で、スタンド・アロンではYoY+3%の成長だった。マーケットの状況全体を少し補足しながらご説明したい。

まず、国内と海外で、かなりマーケットの状況が違っている。国内については、極めて需要は堅調で、実は人が足りないくらい状況になっている。この人が足りない状況をAIの効率化で何とか対応し、今回の成長を作った、そういった実態がある。この堅調な状況は、しばらく今後も続くのではないかと見ている。

一方で、GlobalLogicが注力している海外、グローバルマーケットは、スタンド・アロンに表れているとおり、やはりタイム・アンド・マテリアルに対する価格プレッシャーが、一層強くなってきている。従って、このスタンド・アロンが若干弱めに出ている。

一方で、OTセクター、即ち、エナジー、モビリティ、インダストリーのデジタル化、あるいはAIトランスフォーメーションを進める上で、このGlobalLogicの力は極めて重要になっていて、今回、HMAXがこれだけ急速に立ち上がったのも、GlobalLogicの力によるところが大きい。こうした背景でシナジーが大きく成長した、そういった結果になっている。

このあたりは6月のHitachi Investor Dayにおいても、DSSセクターの現状と成長戦略について、もう少し詳細にご説明できると考えている。

Q. 財務的な観点で。現在のD/Eレシオは目安の数字から少し乖離が見えると思う。確かに自己株式取得の規模は過去最高ではあるが、今の日立の財務体質からすると、それでもなかなかROEが改善していかないのかなという気もしている。今後、オーガニック投資を含め、キャッシュアロケーションをどのようにしていくのか、お考えをお聞きしたい。

A. 加藤

ご指摘の通り、2025年度末時点でD/Eレシオは下がっている。いろいろなボルトオン型のM&Aを行ったが、いわゆる大型、我々で考えると数千億円や1兆円規模の案件は、2025年度は結果としてはなかった。ただ、1年前にInspire 2027を始めたときにも申し上げたとおり、この経営計画期間の中では、チャンスがあれば、1兆円クラスの買収も実行するつもりでいるので、そういったことも踏まえて今の資本効率、あとはキャピタルアロケーションの施策を打っているところである。もちろん、これは先ほど申し上げたとおり、慎重にリスクとリターンを見極めて、しかも我々の戦略領域であるデジタル、サービス、具体的に言うとLumadaとHMAXに結びついていくところに注力したいと思っているので、そこはしっかりやっていきたい。こういった

成長投資を踏まえると、中長期的には、D/E レシオは目安にしている 0.5 倍近辺にいくのではないかと考えて、今の施策を進めている。

Q. エナジーセクターの Adjusted EBITA 率に関して、今回、2027 年度目標 が 14%超とされたが、もともと日立エナジーの 2027 年度の Adjusted EBITA 率目標である 13-15%のミッドポイントということになる、これはどういうメッセージと受け止めれば良いのか。

A. 加藤

パワーグリッド事業の場合、基本的には受注残があるため、だいたい中期的にどのぐらいの利益率になるかは、ある程度は推定できる。先ほど申し上げたように、2025 年度は、生産性の向上が想定以上に進捗したということもあるので、1 年前に Inspire 2027 を発表したときよりも 1 段階上げた形で、利益率をめざすことができるようになってきたため、エナジーセクターとしての 2027 年度の Adjusted EBITA 率目標を前回の 12%超から今回の 14%超へと上方修正した。

【質問者 3】

Q. DSS のストレージ事業について、3Q までは減収増益だったと思うが、4Q も、このような収益の改善傾向が続いているのか。2025 年度決算説明会資料の 24 ページに案件管理徹底やコスト削減と書かれているが、具体的に、今後何をする計画か。また、競争環境についてのアップデートもお願いしたい。

A. 徳永

ストレージについては、日立は現在、ブロックストレージに注力している。久々に新製品を出すことができ、この製品を待っていたお客様から大変強い引き合いをいただき、それによって収益改善が図られている。今後もこのブロックストレージに注力し、なおかつ、実際の事業運営自身のコスト削減も並行して進めることによって、収益性を短期的には改善していきたい。一方で、中期的あるいは長期的には、従前から申し上げているとおり、戦略的なパートナーシップによって、この事業のさらなる成長ストーリーを描き、実行していくことを現在考えているが、まずは足元をきちんと稼げる事業へとトランスフォームすることを急いでいる。

Q. Inspire 2027 の進捗について、エナジーセクターでは 2027 年度目標は上方修正されたが、全社の目標は前回から変わっていない。それはつまり、エナジー以外の事業では、下振れリスクを意識した方が良いのか。

A. 徳永

実は Inspire 2027 目標全体を上げるかどうか、社内でも議論があったのは事実である。しかしながら、現時点では、この中東リスクがどうなるかがまったく読めないということで、この状況の中で上方修正するのはなかなか難しいというのが正直なところである。ただ、事業が堅調に推移するのであれば、決算発表のタイミングで今後の見通しをアップデートしていくことは、通常どおり続けていきたいと考えている。現時点で、大きな下振れリスクを抱えているのではないということだけ、ご理解いただきたい。

Q. 今回の中東リスクは、1Q で 200 億の影響を織り込んだということだが、この状況が続いた場合、年間で見ると例えば 200 億円×4 など、大まかなイメージはあるか。

A. 加藤

今回、1Q の直接影響のみで 200 億円というリスクを織り込んでいるが、これも相当粗い推定であり、変動する可能性がある。2Q 以降は織り込んでいない。しかも、間接影響、即ち、我々のお客様に対する影響が、我々への注文のタイミングの遅れ等によって出てくる影響については現在、まったく予測がつかないので、ここで年度の見通しの数字を申し上げるのは控えさせていただきたい。

【質問者 4】

Q. 国内 IT サービスで「SaaS の死」というのが大きなテーマで、株式市場で議論されるようになった。ポジティブとネガティブ、いろいろな要因があると思うが、やはりこれまで好調だった分、例えば顧客側が内製化をされる動きとか、あるいはクラウド化にシフトする、といったマイナス側の要素が注目されやすくなっている。現段階で、国内 IT サービスで、今回の「SaaS の死」というテーマでマイナス要因として懸念されることがあれば、共有いただきたい。

A. 徳永

「SaaS の死」と言われて久しいわけだが、国内の我々が対峙しているマーケットを見ると、現時点までは極めて堅調な状態が続いている。これはいくつか要因があると思うが、やはり国内マーケット特有の、いわゆるお客様と Sier との間の仕事の分担、あるいは日立が従前から積み上げてまいった大規模システム開発ができる能力、この二つがポジティブに作用して、こういった好調を維持できていると認識している。

では、リスクとして何を考える必要があるのかについては、これはやはり AI エージェントがどんどん進化する中で、我々の人手ベースでやっていた仕事が、徐々に AI エージェントに置き換えられていく可能性があるというところ、可能性としてゼロではないと考えている。

ただ、AI エージェントで置き換えられる範囲は、やはりコーディングあるいはテストといった部分、すなわち、人手がかかっているものの、割とエントリー、ミッドレベルのエンジニアがやっているようなところだと認識している。加えて、AI エージェントと一緒に人間が働くようになると、追加で発生する仕事もやはり出てくる。例えば、AI が新たにシステム修正を行うときに、全体の影響を回避しながら、きちんと AI エージェントに働かせるとか、あるいは、お客様に SI という形ではなくて、サービスとして提供していくという、事業のモデル自身が変わっていく可能性もあると思う。

こういった新しい形への対応という意味では、我々の仕事は決してなくならないと思っている。ただ、中身は変わる可能性があると考えており、DSS としては、この辺りのトランスフォーメーションを今、急ぎ進めているところである。

繰り返しになるが、Hitachi Investor Day ではもう少し詳細に、我々が考えていることをお示したいと考えている。

Q. こちらも同じテーマに関して、やはり米国では大きな変化が起こっていると理解している。弊社の米国のソフトウェア担当者の話を聞いても、やはり顧客が内製化に向かうという動きがあるようだ。私の理解では、ソフトウェアのアジャイル開発のように、まさに人がやっていた仕事を AI エージェントが置き換える可能性が高いと思っている。日立として、米国では、どのような変化が起こっていると理解しているのか。

A. 徳永

米国ではやはり AI の導入によって大きな変化が起きていると理解している。その結果として、GlobalLogic がずっとやってきたタイム・アンド・マテリアルのモデルが、なかなか受け入れられなくなっている、あるいは価格プレッシャーにさらされている状況が顕在化している。

一方で、先ほど Hitachi Digital Services のところで少し申し上げたが、タイム・アンド・マテリアルではない、アウトカムベースの仕事のやり方については、お客様に価値を提供できているということで、このやり方については継続して磨きをかけていきたい。

一方、GlobalLogic がやってきたタイム・アンド・マテリアルで今後もやり続けるのはなかなか難しいと考えているので、であるならば、ある一定程度のリソースを徹底して OT セクターの AI トランスフォーメーションに振り向けることを考えており、その結果として、HMAX が非常に急速に立ち上がっているという、ポジティブな面に表れていると考えている。

この北米の変化については、引き続き様子をよく見ながら、事業モデルの変革、それから、GlobalLogic の位置づけの役割の変化、この両面で、対応を進めてまいりたい。

Q. データセンター向けの電力が大変深刻に足りないという議論がある。昨年 10 月にサム・アルトマンが日本にいらして、OpenAI と日立も提携を発表した。この半年くらいの間で体感としてかなり需要が高まっている感覚があるが、定性コメントでも構わないので、今後 3~5 年間の成長期待を解説いただきたい。

A. 徳永

データセンターについては、一言で申し上げて、本当に強い状況であり、OpenAI との提携の話もそうだが、それ以外の事業機会についても、かなり多くなってきている。

一方で、データセンター関連事業自体は、日立エナジー全体の規模からすると、かなり小さな部分の売上となっている。逆にいうと、まだまだ需要が伸びる中で、日立エナジーの成長のエンジンにもなりうるということで、ここについては、きちんと我々としても生産能力を高め、旺盛な需要にお応えしていきたいと考えている。

【質問者 5】

Q. HMAX について、今回売上が開示されたが、中長期的な目標はあるか。

A. 徳永

すでに Lumada50-18(Lumada 売上比率 50%、Adjusted EBITA 率 18%)という 2027 年度目標を設定しており、HMAX は、これを達成するためのドライバー、という位置づけになる。HMAX 個別の目標値は設定していないが、2026 年度の計画を見ても高い伸び率になっており、この高い伸び率を継続して維持していきたいと考えている。

Q. Physical AI について、競合各社も現場のノウハウや現場のデータを使ったソリューションを出してきているかと思うが、既存の競合、あるいはテック大手のような企業と比べ、日立的強みが何なのか、改めて解説いただきたい。

A. 徳永

他社さんも Physical AI に非常に注力されていることは、私どもも理解している。ただ、他社の言う Physical AI と、日立が皆さんにお伝えしている Physical AI には大きく二つの違いがあると、私としては理解している。まず、他社の Physical AI は、やはりロボティクス、ロボット中心に組み立てられている、どちらかという、工場の中の Physical AI が中心になっていると考えている。一方で、日立の Physical AI は、日立が手がける社会インフラ事業全体、すなわち、エナジー、モビリティ、インダストリー、この三つの領域全てについて物理的な世界に影響を与える事業。それから、その Physical AI の事業を組み立てる上で、カスタマーゼロ、すなわち日立の中に大きな市場を持っており、その実績に基づいて、お客様にソリューションをご提供できるところが違うと考えている。この違いを強みに変えて、さらに HMAX あるいは Physical AI を伸ばしていきたい。

【質問者 6】

Q. 戦略 SIB の事業開発投資について、昨年発表された Inspire 2027 プレゼンでは 5,000 億円の投資を行うとされていたが、進捗や内訳を確認したい。加えて、今後も同様の内訳で投じてくのか、今後の考えも含めてお聞きしたい。

A. 徳永

戦略 SIB については、予定している戦略投資を着々と進めている状況である。進捗としても、3 年のうち 1 年がたった段階で、5,000 億円の 3 分の 1 より少し少ないぐらいまでは進捗している状況。また、成果としても、データセンターの新しいアーキテクチャとか、商船三井との取り組み、MUFG との Battery as a Service の取り組みなど、徐々に成果が出始めている。こういった戦略 SIB の進捗については、個別にご説明できるような機会を設けたい、と谷口専務とは話をしている。決まり次第、皆さんとも共有させていただきたい。

Q. 昨年、戦略事業領域が四つ挙げられていたが、特に今後、ここに投じられていきたいという領域はどういったところになるのか。

A. 徳永

4つの事業領域は、実は時間軸は結構違ってくると思っている。例えば、4つの中でも、データセンターについては、極めて短期間、いわゆる Horizon One と呼ばれるような短期で事業化が実現できる領域。バッテリーやヘルスケアのように、中期的、即ち3～5年くらいの中に事業化を図る領域、これは Horizon Two と言ってもいいかもしれない。スマートシティは、少し時間をかけながら事業化していく領域で、我々としては Horizon Three の事業であると位置づけ。時間軸の異なる事業領域を視野に入れて長期にわたって柱を作り続けるのが、戦略 SIB の重要な位置づけだと考えている。

また、4つの事業領域からスタートしたが、マーケットの変化あるいは日立の中のケイパビリティの強化を踏まえて、この4つ以外にも順次、候補事業を増やしていく取り組みも行っていく。

Q. データセンター関連の投資について、世界的に見ても巨額の投資が相次いでおり、日立もパワーグリッドの工場投資など、積極的に投資を行っていると思う。一方で、仮に需給バランスが崩れたり、市場が逆回転したりするというリスクもはらんでいるのではないと思うが、日立としては、そういったリスクをどのように捉え、ヘッジをしているのか。あるいは投資判断をどのようなポリシーを持って行っているのか。

A. 加藤

今、日立でデータセンター向けの事業で非常に伸びているのは、やはりパワーグリッド、日立エナジーである。足元で非常に受注が増えている。一方で、全体の送電網の需要自体が非常に伸びている中では、データセンター関連の占める売上の比率はまだ1割未満である。もちろん、この比率は上がってくるとは思うが、ここある程度変化しても、パワーグリッド事業の売上に与える影響は限定的であるというのが現在の見方である。今後、事業の規模がだんだん多くなってくると、ボラティリティの規模、高さによって、金額的な影響も大きくなっていくと思うが、そこについては、よく動向を見極めて、適切に対応していきたい。

【質問者 7】

Q. CI および DSS については売上の伸び率が 2025 年度は限定的だったと思う。また、2025 年度の成長投資は 0.2 兆円とあまり大きくない規模だったが、成長投資の少なさが今後、特に CI および DSS のトップラインの成長に、こういったインパクトを与えうるのか。オーガニック成長だけで、Inspire 2027 の目標が達成できるのか。もしくは、何か下振れリスクがあるのか。

A. 徳永

2025 年度の成長投資が結果的に 0.2 兆円にとどまったことは、私どもとしても、やはり課題ではあると考えている。2026 年度については、成長投資の枠を設けながら、日立の ROIC の成長に寄与する案件については、積極的に狙っていききたいと考えている。一方で、今のご質問の中で、Inspire 2027 の目標を実現するために、M&A が大量に織り込まれているのではないかと、そういった懸念がご質問の背景にあるのではないかと感じるが、この数字自身に大きな M&A が入っているということはない。しかしながら、この3年間にとどまらず、持続的に成長していくためには、やはり成長投資、それからダイベスト、両方を含めて、事業の中身を積極的に変えていく必要があると考えており、2026 年度以降、リターンは慎重に見ながらも、良い M&A の機会を積極的に探していきたいと考えている。

Q. 中東リスクで織り込まれている 200 億円はすべて直接的な影響なのかを改めて確認したい。また、3 月以降、間接の影響で何か出てきているものがあるか、もしくはどういったことが考えられうるのかについて、今お話できる範囲で教えていただきたい。

A. 加藤

1Q の 200 億円は、直接影響だけを想定した数字である。間接影響は、今我々が把握している限りでは、まだ発生はしていないと思われる。間接影響として想定しているのは、直接購入するものが不足、もしくはコストアップ、もしくは我々の作業が進まないといった直接影響ではなくて、それがお客様に対して起きて、例えばお客様から我々に対する発注が遅れる、といったことを間接影響と考えている。ただ、これについては、1Q もまだあと 2 カ月あるので、今後発生する可能性もあるため、よく見ていきたい。

Q. 中東リスクに関連して、ここ数年は既にインフレが進展していたので、契約でかなり価格転嫁できる条項になっているのかと思う。この辺りのリスク管理については、現状どのようになっているのか。

A. 加藤

ここ数年間、インフレがあったので、大型の契約もしくは長期にわたる契約では、基本的にインフレは売価転嫁ができるような条項を入れている。ただ、短期の契約とか、相対的に小規模の契約は、必ずしも条項までには落とし込んでないことがある。今、やはり気になっているのは、エネルギーコストや物流費、あとは石油化学由来の素材、といったもののコストがじわじわと上がってきているので、そこについては、売価転嫁の考え方について、お客様とご相談をしていきたい。

【質問者 8】

Q. AI 駆動開発による人月ビジネスへの影響について、お伺いしたい。AI 駆動開発でかなりの高効率化を果たせたとお話があったが、人月ビジネスにはマイナス影響が生じてしまうのではないかと思うがどうか。

A. 徳永

まず、AI を活用したシステム開発については、国内の案件でかなり大規模に進めつつある。先ほど加藤からもご説明したとおり、案件によっては 10% 以上の開発効率の向上を図れている。日本国内の案件は、そのほとんどが実は人月契約というよりは、基本的にはある一定の長い工程の中でアウトカムを規定し、そのアウトプットを出していく契約になっているため、AI で開発効率の向上が図れると、日立側の利益率にポジティブに働く。加えて、先ほど申し上げたとおり、人財のリソース的に極めて逼迫している状況なので AI の活用によって、人財の逼迫をある程度カバーしながら進めている、という状況。

一方で海外、特に GlobalLogic は、やはりタイム・アンド・マテリアルの仕事のやり方が大部分になっているため、ここについては価格のプレッシャー、あるいは一部のお客様が内製化してしまうような影響が出てきている。

従って、GlobalLogic のリソースの振り向け方として、OT セクターの AI トランスフォーメーションを急ぐ、あるいはタイム・アンド・マテリアルからの、ビジネスモデルの変革を図るといった取り組みを進めているところである。

【質問者 9】

Q. 海外ではタイム・アンド・マテリアルのビジネスモデルが苦しくなっている。国内のビジネスモデルは海外と違う、ということは承知しているが、これは時間軸の違いで、3~5 年たつと、やはり日本でも同じようなことが起こるのではないかと懸念を持たざるを得ない。そのリスク、懸念について、どう考えれば良いか。

A. 徳永

確かに 3~5 年後に今、日立がやっている、いわゆる SI の仕事が、そのまま維持されているかどうかというと、形は変わっている可能性が高いと考える。一方で、日本国内のマーケットの中で日立が担当している部分。それはすなわち、システムの全体のアーキテクチャを描き、設計をし、なおかつ、実際のプロジェクトをマネージしていくという、その仕事自身は AI と協働する、一緒に働く形になるかとは思いますが、決してなくなるものではないと認識している。加えて、AI が入ってくる、あるいは AI と

協働することによって、追加で発生する仕事、すなわち、AI が活躍する場面をきっちり定義してあげる、あるいは AI 等をきちんと協働できるためのプロセスを考える、こういった追加の仕事は出てくると考えている。ご指摘のとおり、形は変わっていくが、Sler に求められる仕事は引き続きあると考えており、私どもとしては、その新しい形に向けたトランスフォーメーションを急いでいるところである。

Q. 成長投資について、Lumada3.0 を実現するにあたって今足りないピースがどこにあるのか。戦略上のこともあるとは思いますが、ご示唆いただける範囲でご紹介いただきたい。

A. 徳永

あまり具体的に言ってしまうと、我々が M&A を行うときの障害になっても良くないと思うが、詳細は Investor Day で少しご説明したいと考えている。そのうえで、現時点で考えているところは大きく 2 点ある。

Lumada3.0 の基本モデルがエナジー、モビリティで機能することは、これまでの実績で明らかになっている。なので、CI セクターについても、グローバル No.1 あるいは特定マーケットで No.1 のプロダクト、これを強化していくことは、この Lumada3.0 のモデルをさらに推し進める上で、あるいは CI セクターのトランスフォーメーションを進める上で、非常に重要な点と認識している。加えて、日立がこの Lumada3.0 で進める中で、他社と大きく違うところは、複数のセグメントで同じ事業モデルを展開することで、そのデータを組み合わせることによって、お客様に新たな価値を提供できるところにあると考えている。例えばモビリティセクターで、HMAX Mobility では今、エナジーセクターのデータを活用しながら、鉄道を走らせるときの最適なエネルギー消費について、お客様に価値を提供できるようになってきている。このセクターまたがりでのデータ連携をサポートするような基盤、これも、もう一つ強化が必要な重要なポイントだと考えている。

Q. HMAX について二つほど伺いたい。一つは、2025 年度から 2026 年度にかけて売上が 3,000 億円から 4,800 億円と大きく売上が伸びること、あと、Adjusted EBITA 率も 22%と非常に高くなっていることは理解したが、だいたい一つの案件はどれぐらいの金額なのか。もう一点、今、2026 年度の 4,800 億円を分けたときに、エナジー、モビリティ、CI を分けると、どういう割合になってくるのか。

A. 徳永

HMAX の案件ごとの規模については、お客様に対してどういった価値を提供するか、あるいはお客様のペインポイントがどこにあるかによって、かなり案件の規模が違ってくるため、一概にこのぐらいの案件と申し上げられないところが実態である。一つ申し添えるならば、少なくとも経営課題あるいは社会課題の解決に資するサービスだということで、最低でも Adjusted EBITA 率が 20%以上ない限りは HMAX と呼べないよね、ということで、社内で認識を合わせながら進めているので、この利益率が今後も維持される、そういった前提で考えていただければと思う。それから、HMAX の売上の各セクターの分布、これも詳細は開示を控えさせていただきたいと思うが、現時点では、やはりモビリティ、それから CI セクターで、かなり売上が成長している。

以上