

HITACHI

経営計画「Inspire 2027」の進捗について

株式会社 日立製作所

執行役社長 兼 CEO

徳永 俊昭

2026/4/27

- 不確実な事業環境においても、Lumada事業の拡大により、全社の売上成長と収益性向上を両立
- 急拡大するAI市場が追い風となり日立の成長を加速
- キャピタルアロケーションポリシーに基づき、規律ある経営で企業価値を向上
- 全社リスクマネジメント高度化、従業員エンゲージメント向上とガバナンス強化により、サステナブル経営を深化

	売上収益	Adj. EBITA率	CFコンバージョン ^{*2}	ROIC	Lumada ^{*3}	
	YoY				売上収益比率	Adj. EBITA率
FY2025実績	8.2%	12.4%	103%	12.4%	40%	16%
Inspire 2027 目標	7~9%	13~15%	90%超	12~13%	50%	18%

Inspire 2027がめざすもの

真のOne Hitachiでハーモナイズドソサエティの実現に貢献し、持続的に成長



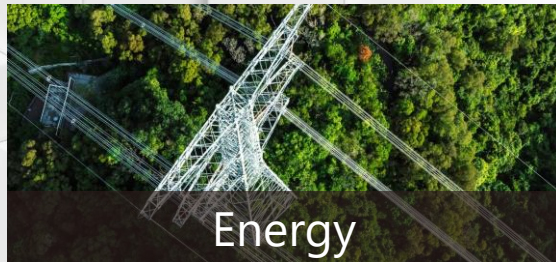
Inspire 2027 目標	売上収益	Adj. EBITA率	CFコンバージョン ^{*2}	ROIC	Lumada	
	CAGR ^{*1}				売上収益比率	Adj. EBITA率
	7~9%	13~15%	90%超	12~13%	50%	18%

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

デジタルサービス HMAX









LUMADA 3.0



デジタルイズドアセット

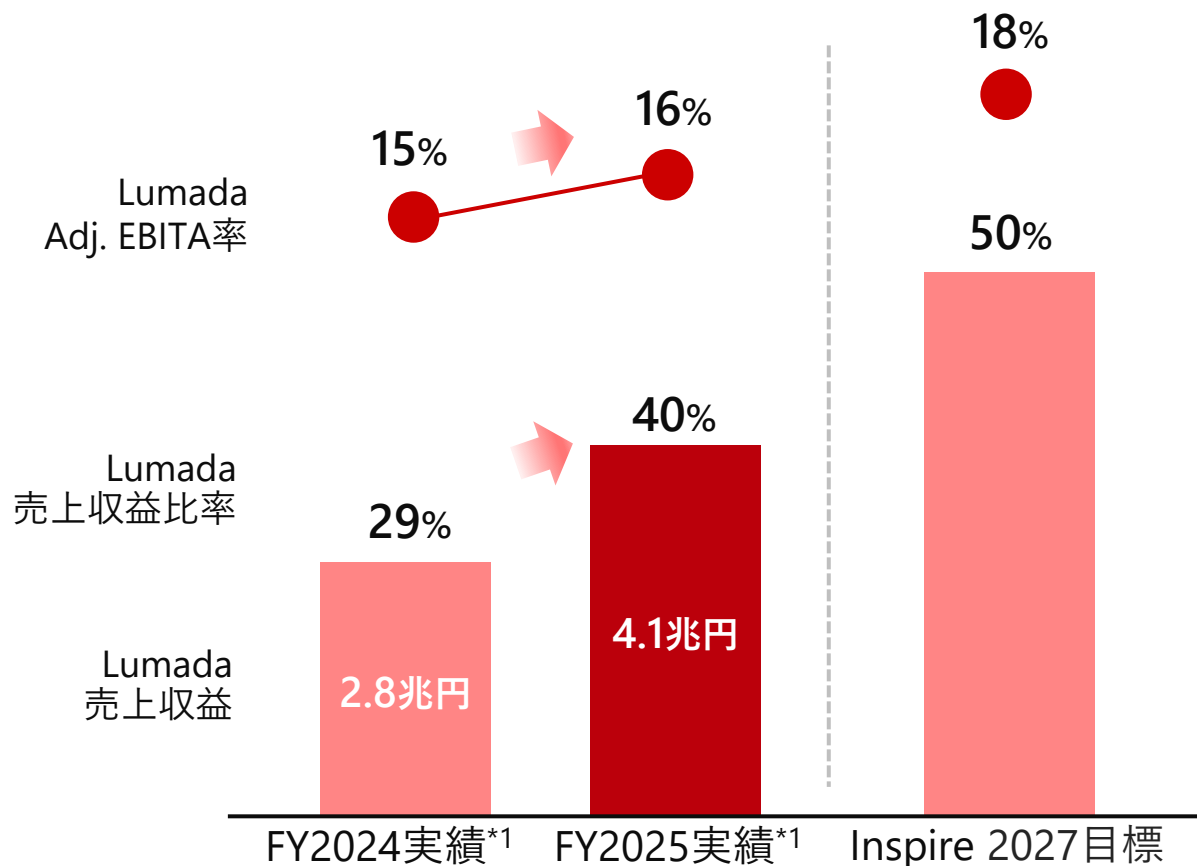
持続的成長の実現

不確実な事業環境においても力強く成長 キャピタルアロケーションポリシーに基づき、規律ある経営を推進

	FY2024実績	FY2025実績		FY2025実績
売上収益	9.8 兆円	 10.6 兆円 +8.2%	株主還元	過去最大 0.6 兆円
Adj. EBITA率	11.1 %	 12.4 % +1.3pts	● 安定した配当成長と、機動的な自己株式取得	
ROIC	10.9 %	 12.4 % +1.5pts	資産売却	0.3 兆円
コアFCF	0.8 兆円	 1.2 兆円 +0.4兆円	● 建設機械、空調、自動車部品事業 ^{*2} の株式売却	
Lumada 売上収益比率 ^{*1}	29 %	 40 % +11pts	● 家電、ATM事業の再編 ^{*2}	
Lumada Adj. EBITA率 ^{*1}	15 %	 16 % +1pts	成長投資	0.2 兆円
			● エナジー北米サービス事業拡大(Shermco社)	
			● HMAX拡大のためのAI開発力強化(synvert社)	

全社の収益性をけん引するLumada事業が力強く成長 リカーリング型デジタルサービスHMAXが本格始動

Lumada売上収益比率・利益率



HMAX

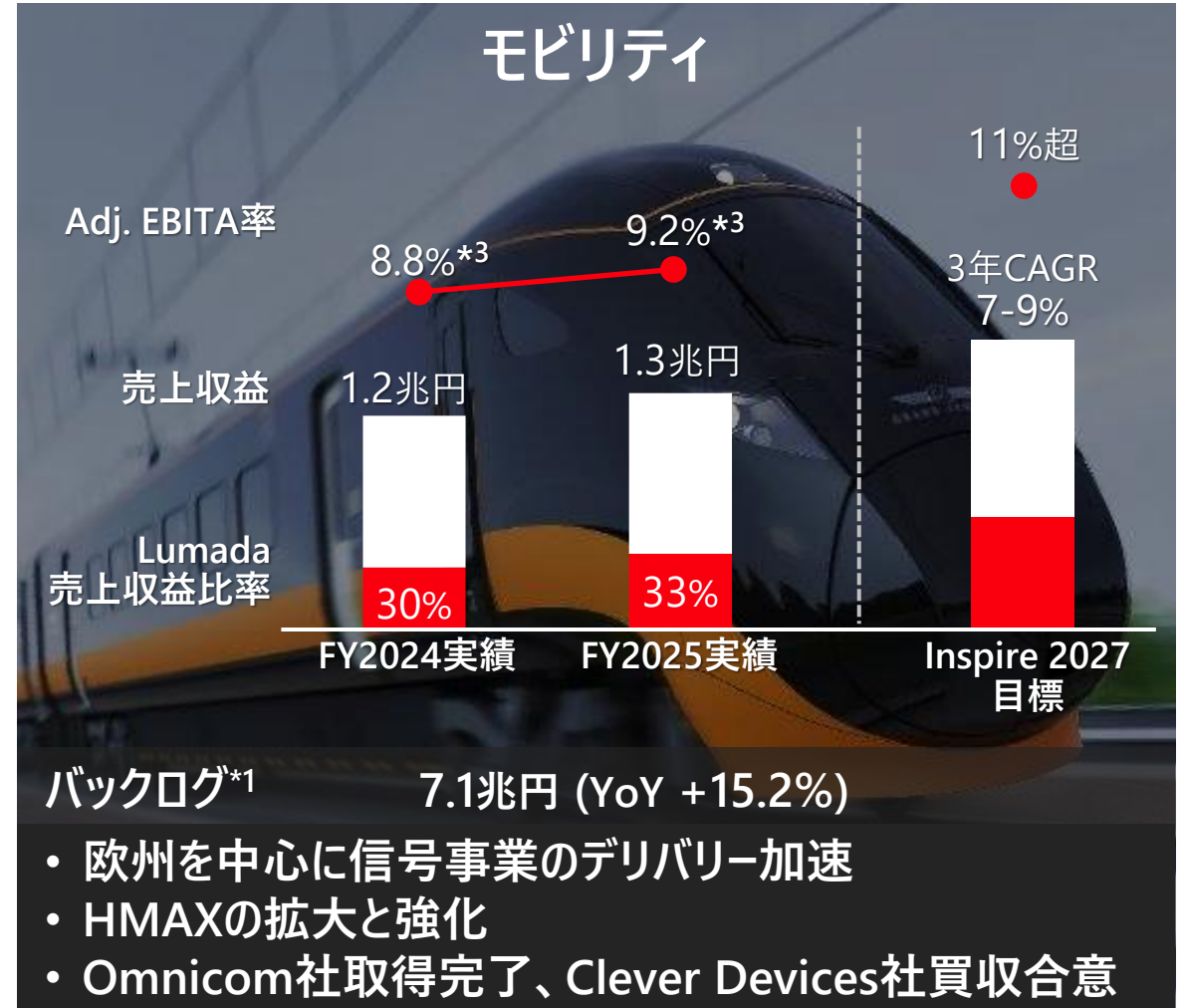
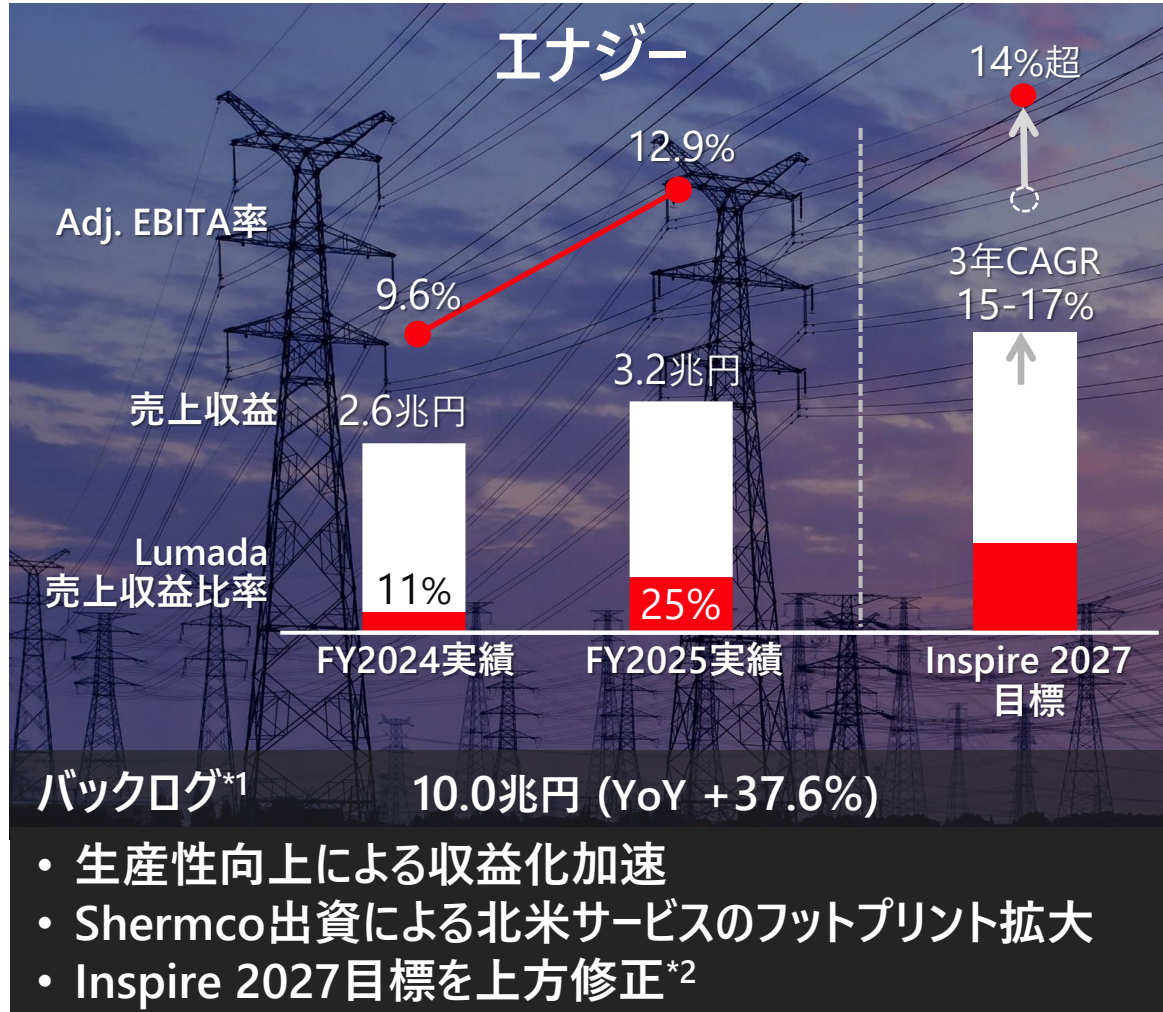
FY2025実績
売上収益 3,000 億円 Adj. EBITA率 20%超

HMAX Energy
送配電設備のインシデント対応時間を90%削減

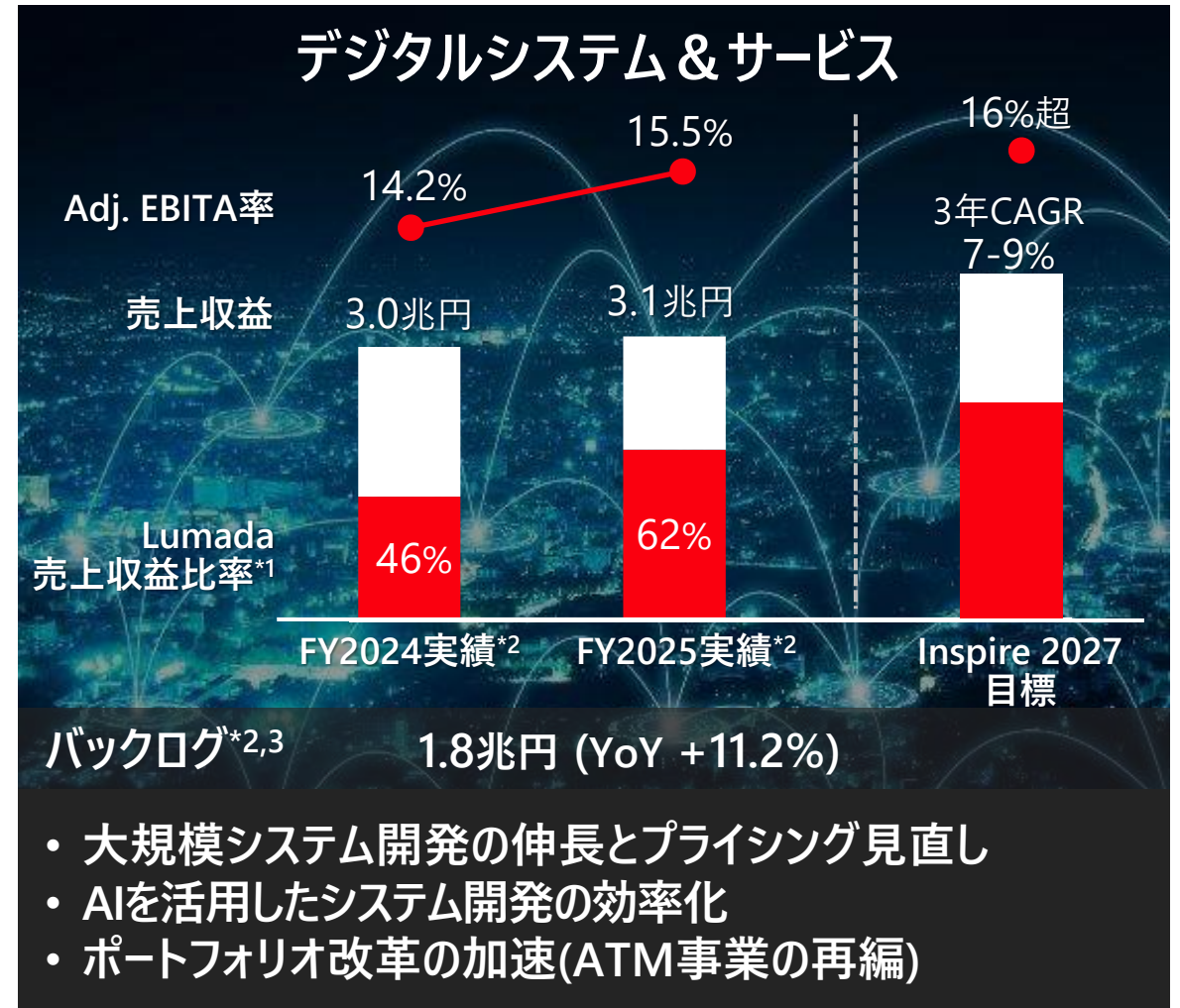
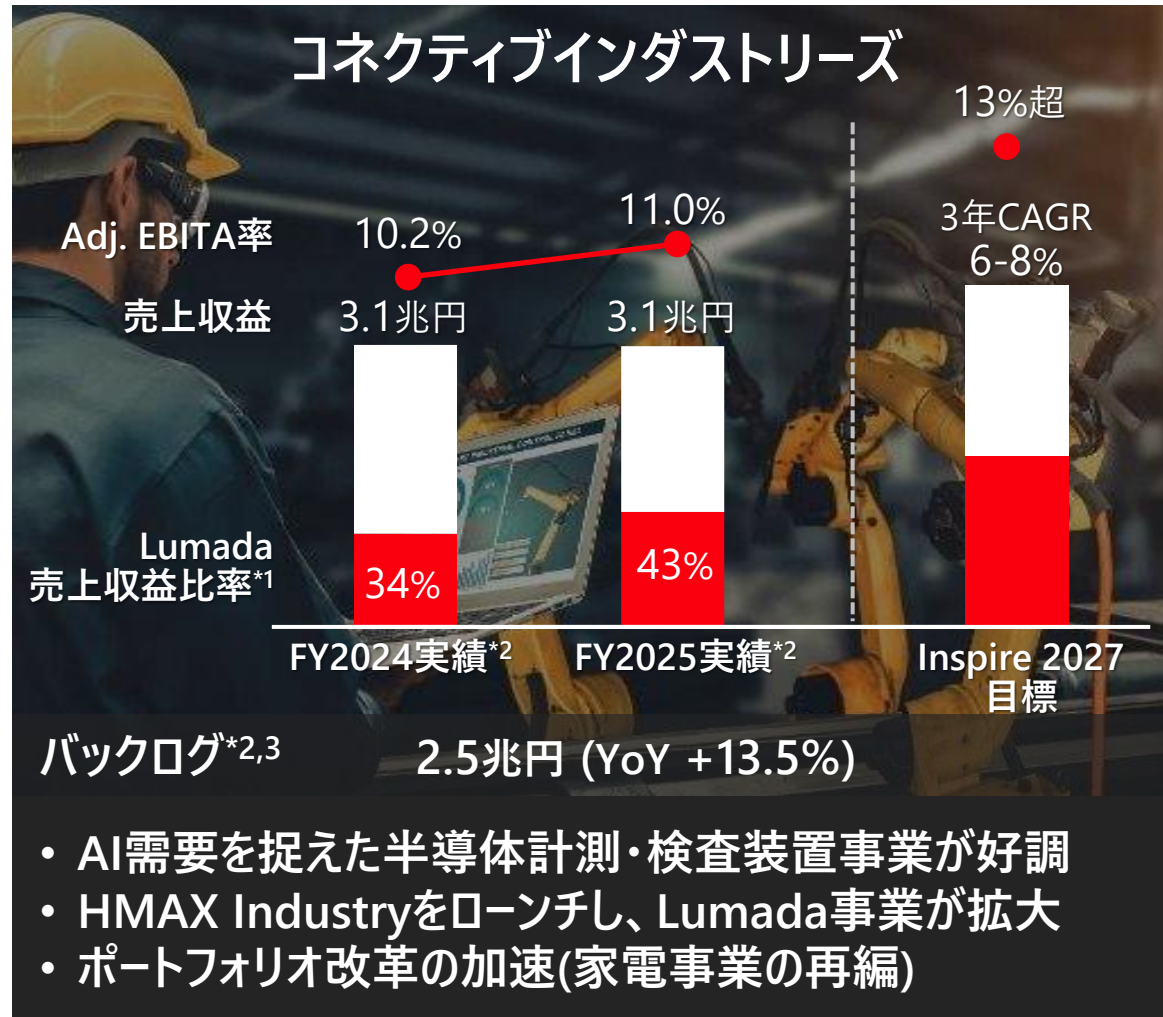
HMAX Mobility
保守コスト、エネルギー消費量を最大15%削減

HMAX Industry
昇降機保守員3万人の安全性確保、作業時間を2,000時間/月改善

バックログの拡大と収益性向上の両立により成長を加速



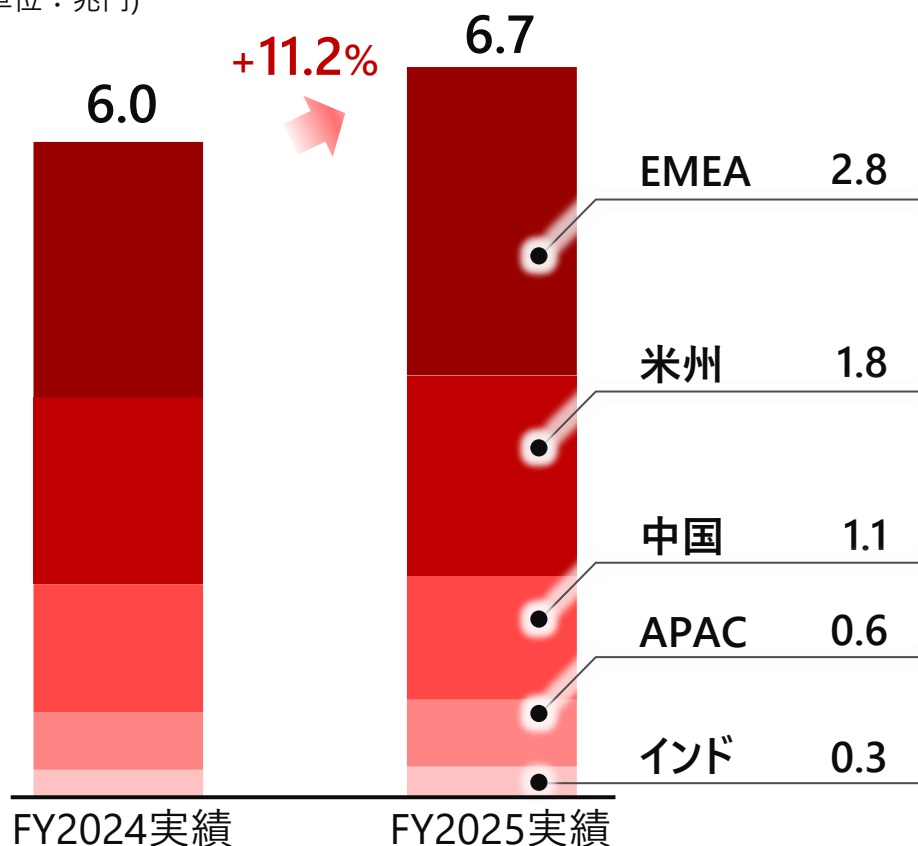
ポートフォリオ改革の加速とLumada事業の拡大により持続的成長の基盤を構築



各地域が自律的に事業機会を探索し、力強い成長を実現

海外売上収益(日本除く)

(単位：兆円)



地域固有の事業機会が拡大

- 大型社会イノベーション案件の獲得

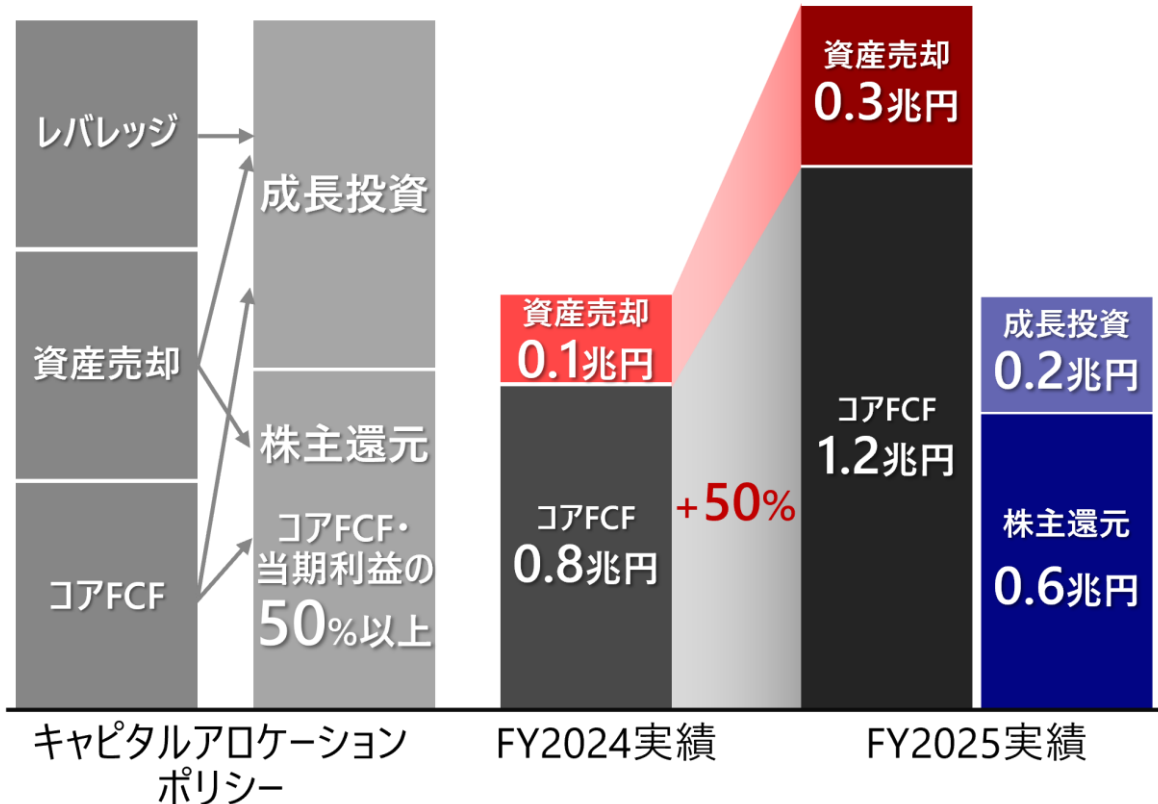


- 新たな事業機会の探索



コア・フリーキャッシュフローは前年比50%向上 キャピタルアロケーションポリシーに基づき、機動的な株主還元を継続

キャピタルアロケーションとキャッシュフロー創出

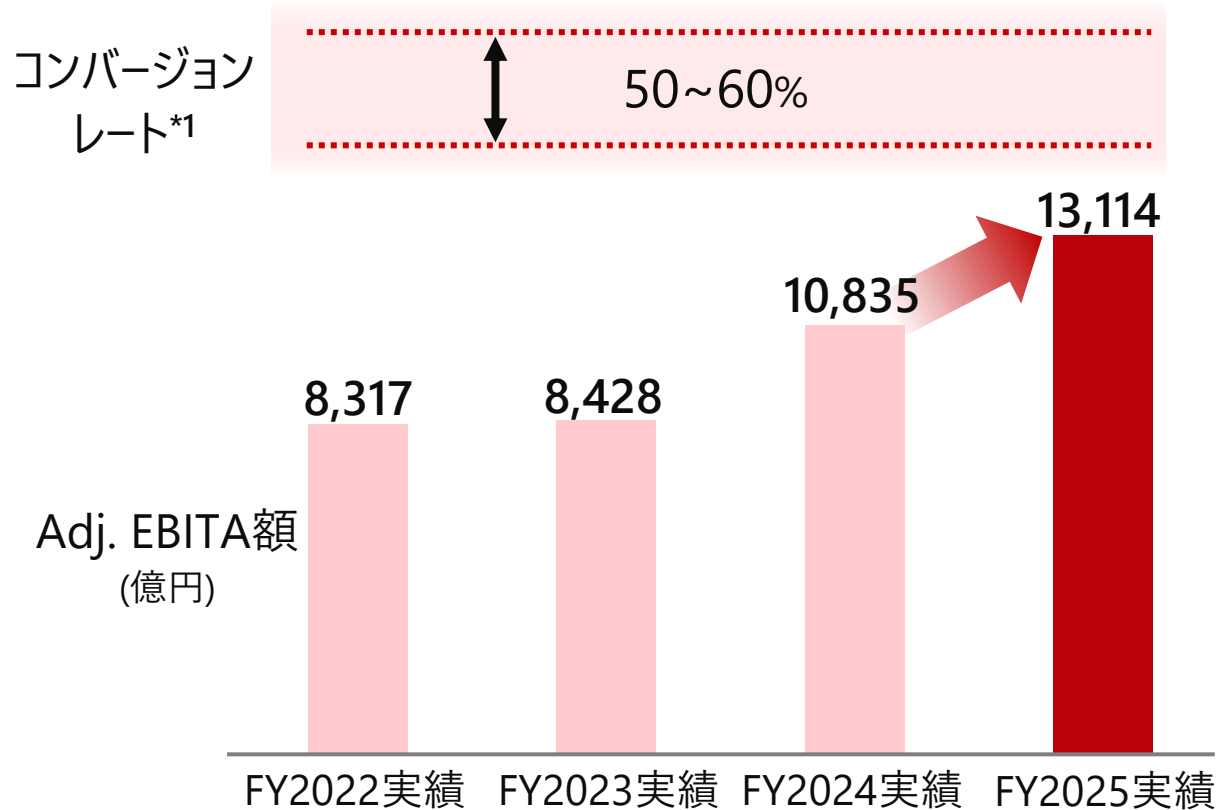


- コアFCF 1.2兆円**
 利益成長と前受金増加により、前年比50%増を実現
- 資産売却 0.3兆円**
 建設機械、空調、自動車部品事業*1の株式売却
- 成長投資 0.2兆円**
 Shermco社、synvert社
- 株主還元 0.6兆円**
 キャピタルアロケーションポリシーに基づき自己株式を追加取得

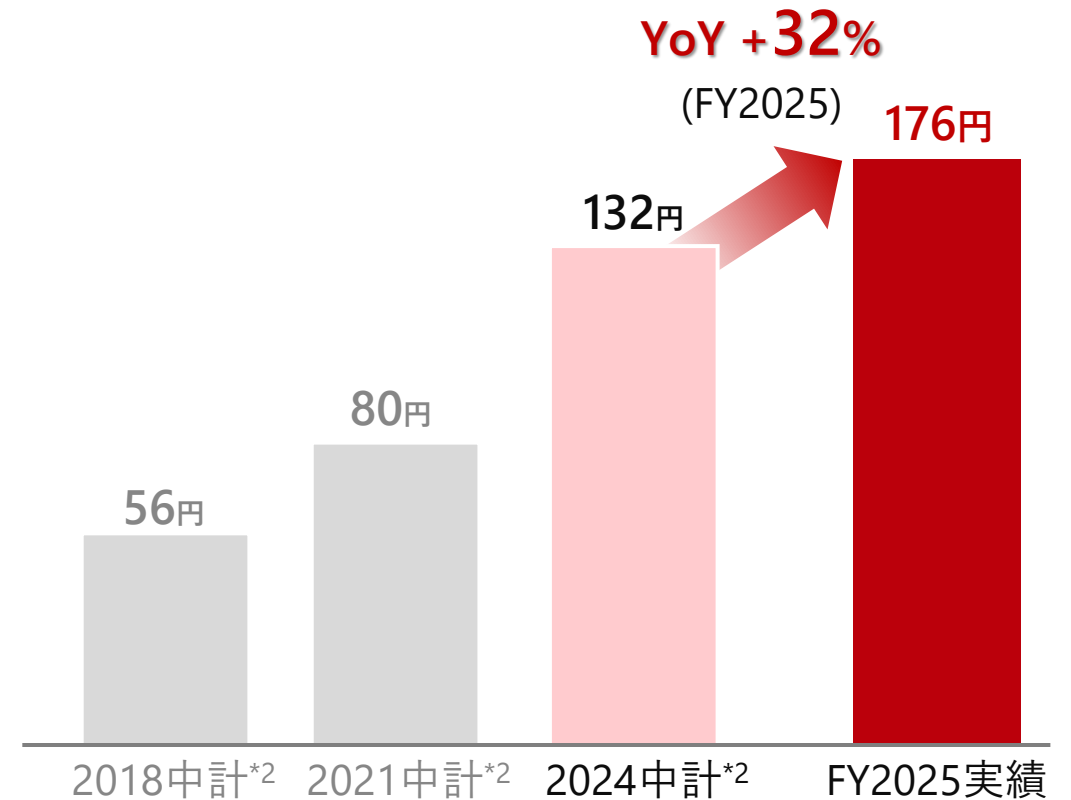
配当	自己株式取得
0.2兆円	0.3兆円 + 追加 0.1兆円 (2026年1月~4月)

事業の収益力向上とボトムの安定により、持続的なEPS成長を実現

Adj. EBITAとコンバージョンレート



EPS成長



サステナブル経営の深化

激変する経営環境の中、グローバル自律分散型経営を通じてリスクを抑制

地政学リスクへの即応

- 米国相互関税に対して、ERM^{*1}で迅速な経営判断、価格転嫁等の対策で影響最小化



- サプライチェーンの見直し、代替調達の確保によりコスト変動、供給寸断への対応を継続強化



- 中東紛争による事業影響の可視化と極小化



地産地消の推進

- 米国変圧器工場の新設・拡張へ1,500億円超の投資を決定
- 米国メリーランド州ハイガースタウンに、約150億円の投資により最先端の鉄道車両工場を開所



サウスポストン
変圧器工場の新設



ハイガースタウン
車両工場の開所

持続的成長をけん引する人財の育成・エンゲージメント向上施策を実行

FY2025実績

社外からの評価



次世代リーダー人財*1

FY2025実績

550人

Inspire 2027目標

1,000人*2



AIプロフェッショナル人財

3.9万人

5万人*2



従業員
エンゲージメントスコア

73.3points

75points*3

- 「World's Most Ethical Companies®」*4
2年連続で選定

倫理的リーダーシップ強化、コンプライアンス推進、誠実さを基本とした企業文化醸成が評価



- 「2026 Catalyst Award」受賞

インクルージョンを経営、事業戦略の中核に据え、着実に定着させてきた点が評価



16 *1 次世代リーダー候補の人財プール選抜人数 *2 3年通算で達成する人数 *3 基本目標として75ポイント、意欲的な目標として80ポイントを設定

*4 「World's Most Ethical Companies」ならびに「Ethisphere」の名称およびマークは、Ethisphere LLCの登録商標です

企業価値向上を実現する経営改革を一層加速

ガバナンス強化

取締役会の独立性と多様性を継続強化

- 2026年6月からの新任取締役候補



イルハム・カドリ

グローバル化学メーカーのCEOとしての経験と識見

企業経営

グローバル
ビジネス

リスク
マネジメント

政府・国際
・教育機関

サステナ
ビリティ



知野 雅彦

グローバル会計事務所の共同チェアマンとしての経験と識見

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

- 2026年6月からの取締役会構成*1 (取締役11名)

独立取締役比率

73% (8名)

外国人比率

36% (4名)

女性比率

27% (3名)

報酬制度改革

資本市場へのコミットメント強化

- 企業価値および経営計画達成と連動した役員報酬体系

企業価値

グローバル競合及びTOPIXとの比較を実施

Inspire 2027

Inspire 2027主要指標をKPIとして採用

PLEDGES

サステナビリティ指標をKPIとして採用

- 従業員への株式報酬の導入

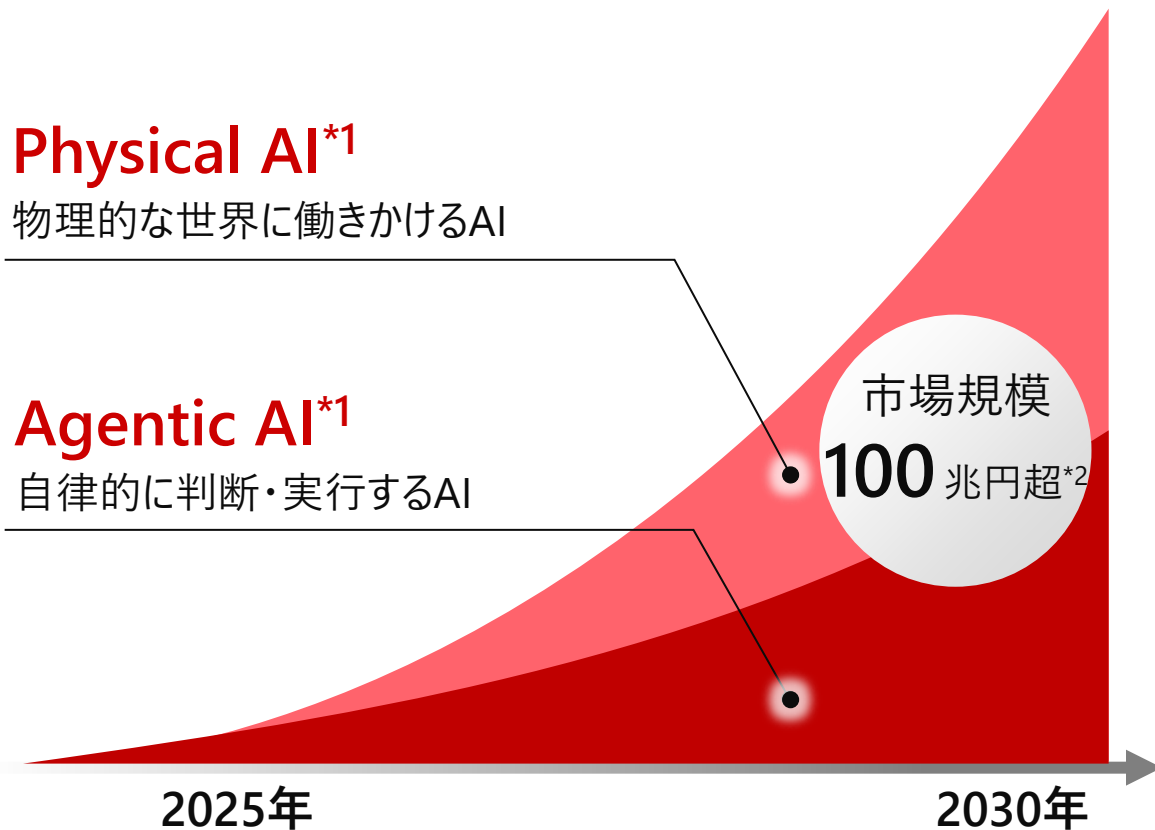
FY2025導入対象者数*2

1,800人

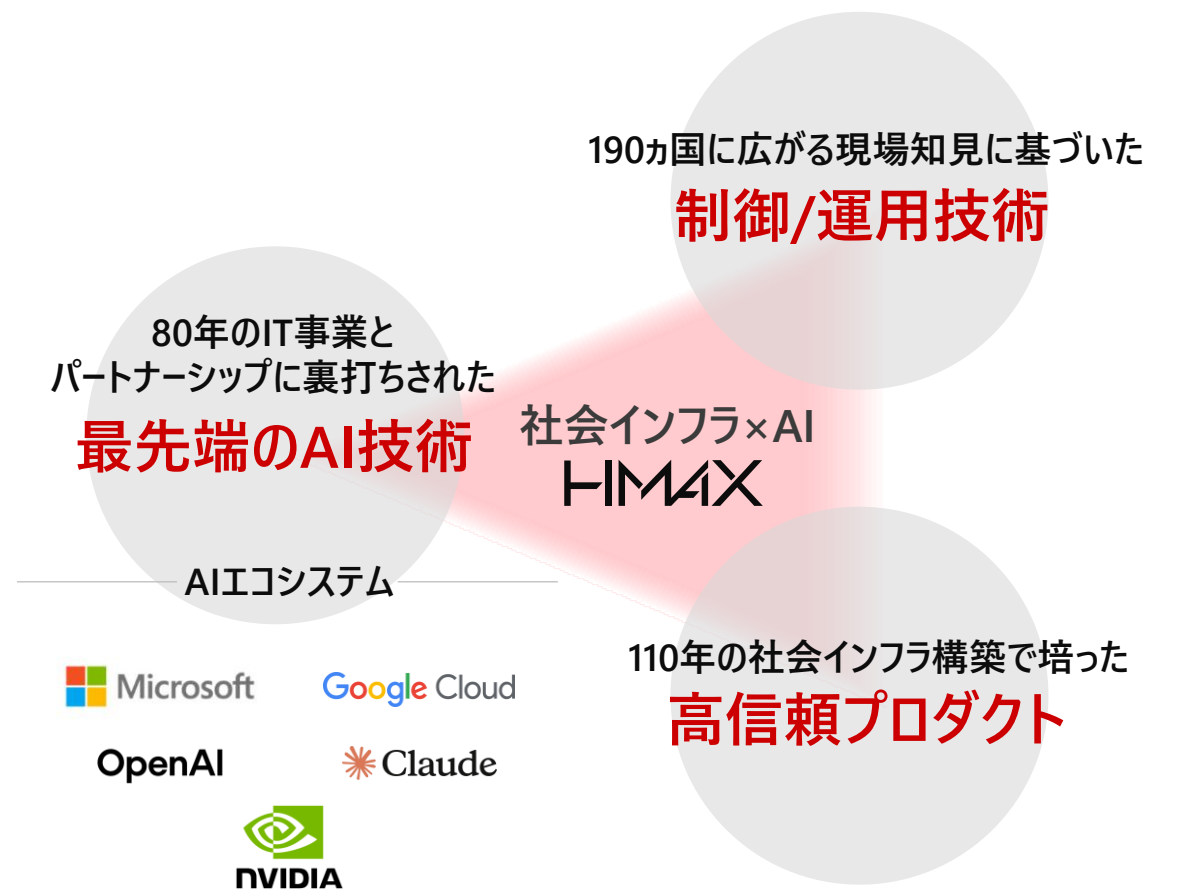
今後の成長機会

急拡大するAI市場が追い風となり日立の成長を加速

AIが創り出す新たな巨大成長市場



社会インフラ×AIで成長する日立



日立独自の強みを活かしたHMAXの適用事例が拡大

複数顧客へ適用済

電力システムの安定化

The diagram shows a central 'HMAX Energy' bubble connected to three other bubbles: 'デジタルツイン' (Digital Twin), 'リアルタイムシステム制御' (Real-time System Control), and 'HVDC導入 150GW超' (HVDC Introduction, exceeding 150GW). The background is a complex network of power lines.

デジタルツイン

リアルタイムシステム制御

HMAX Energy

HVDC導入 150GW超

グリッド保守サービス市場
15兆円*1 (2035年)

複数顧客へ適用済

鉄道運用効率の最大化

The diagram shows a central 'HMAX Mobility' bubble connected to three other bubbles: 'エッジAI' (Edge AI), '自律分散制御' (Autonomous Decentralized Control), and '信号設備 30,000km超' (Signal Equipment, exceeding 30,000km). The background shows two high-speed trains on tracks.

エッジAI

自律分散制御

HMAX Mobility

信号設備 30,000km超

鉄道AI活用市場
3兆円*1 (2030年)

技術実証済

自律継続的な生産性向上

The diagram shows a central 'HMAX Industry' bubble connected to three other bubbles: '自律進化AI' (Autonomous Evolution AI), '熟練技能の再現' (Reproduction of Skilled Skills), and 'カスタマーゼロ 社内製造拠点 175カ所' (Customer Zero, 175 internal manufacturing sites). The background shows a robotic arm in a factory setting.

自律進化AI

熟練技能の再現

HMAX Industry

カスタマーゼロ
社内製造拠点 175カ所

フロントラインワーカー支援市場
10兆円*1 (2030年)

次の成長をけん引する新事業・新技術開発を推進

新事業開発

エネルギーソリューション

送配電網からサーバーに
効率的に電力を供給し
電力効率を改善*1



NVIDIA®*2とデータセンター向け
800V直流給電アーキテクチャ確立

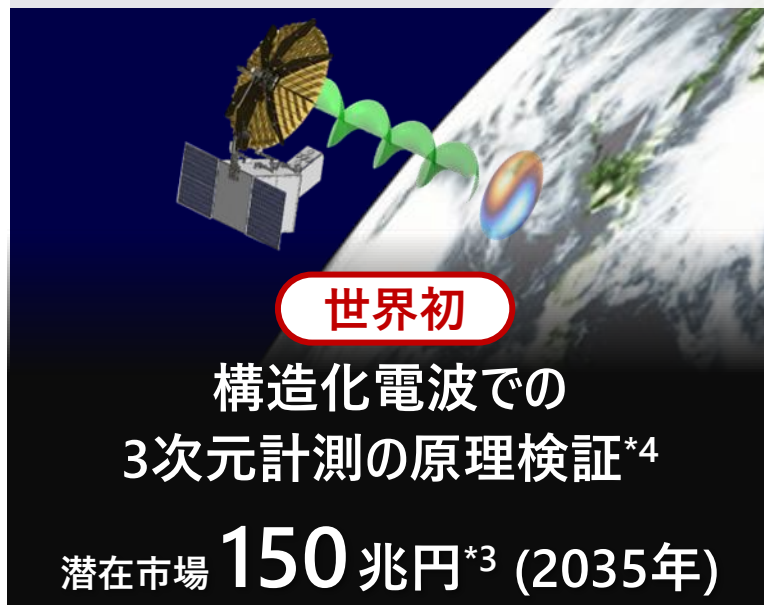


DC向け
電力インフラ市場 **8兆円***3 (2030年)

新技術開発

宇宙ビッグデータ活用

社会インフラの環境データを
宇宙からリアルタイムで収集し
インフラの運用保守を革新



世界初

構造化電波での
3次元計測の原理検証*4

潜在市場 **150兆円***3 (2035年)

新技術開発

シリコン量子コンピューティング

量子ビット大規模化により
従来解決困難であった課題への
最適解を導出



世界初

2次元での
2量子ビット演算を実証*5,6

潜在市場 **100兆円***3 (2040年)

21 *1 送配電網からサーバーまでのエンドツーエンドでの効率改善 *2 「NVIDIA」およびNVIDIAの名称およびマークは、NVIDIA Corporationの登録商標です
*3 業界レポートを基に社内分析 *4 軌道角運動量を重ね合わせ回転制御した実験 *5 Shared Gate型の4x4 2次元量子ビットアレイでの2量子ビット操作
*6 本研究の一部は、JST・ムーンショット型研究開発事業(Grant番号JPMJMS2065)の支援を受けて実施

まとめ

- 不確実な事業環境においても、Lumada事業の拡大により、全社の売上成長と収益性向上を両立
- 急拡大するAI市場が追い風となり日立の成長を加速
- キャピタルアロケーションポリシーに基づき、規律ある経営で企業価値を向上
- 全社リスクマネジメント高度化、従業員エンゲージメント向上とガバナンス強化により、サステナブル経営を深化

Inspire 2027で持続的成長を実現し、さらなる企業価値の向上へ

Inspire 2027 目標	売上収益	Adj. EBITA率	CFコンバージョン ^{*2}	ROIC	Lumada	
	CAGR ^{*1}				売上収益比率	Adj. EBITA率
	7~9%	13~15%	90%超	12~13%	50%	18%

Hitachi Investor Day 2026

5月

- Physical AI Day
- 投資家との対話

6月

● Investor Day

7月

- 1Q決算発表

8月

- 投資家との対話

9月(予定)

- Hitachi Social Innovation Forum

Hitachi Investor Day 2026

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

● 日 時 : 2026年6月10日(水) 15:00~

- アジェンダ :

1. CEO Remarks	徳永 俊昭	執行役社長 兼 CEO
2. 事業成長戦略	アンドレアス・シーレンバック	執行役専務 エネルギーセクターCEO
	ジュゼッペ・マリノ	執行役専務 モビリティセクターCEO
	網谷 憲晴	執行役専務 コネクティブインダストリーズセクターCEO
	阿部 淳	執行役副社長 デジタルシステム&サービスセクターCEO
3. CFO Session	加藤 知巳	執行役専務CFO
4. Q&A Session		

HITACHI

将来予想に関する記述

< 将来の見通しに関するリスク情報 >

本資料における当社の今後の計画、見通し、戦略等の将来予想に関する記述は、当社が現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、実際の業績等の結果は見通しと大きく異なることがあります。その要因のうち、主なものは以下の通りです。

- ・主要市場における経済状況及び需要の急激な変動
- ・為替相場変動
- ・資金調達環境
- ・株式相場変動
- ・原材料・部品の不足及び価格の変動
- ・信用供与を行った取引先の財政状態
- ・主要市場・事業拠点（特に日本、アジア、米国及び欧州）における政治・社会状況及び貿易規制等各種規制
- ・気候変動対策に関する規制強化等への対応
- ・情報システムへの依存及び機密情報の管理
- ・人財の確保
- ・新技術を用いた製品の開発、タイムリーな市場投入、低コスト生産を実現する当社及び子会社の能力
- ・地震・津波等の自然災害、気候変動、感染症の流行及びテロ・紛争等による政治的・社会的混乱
- ・長期請負契約等における見積り、コストの変動及び契約の解除
- ・価格競争の激化
- ・製品等の需給の変動
- ・製品等の需給、為替相場及び原材料価格の変動並びに原材料・部品の不足に対応する当社及び子会社の能力
- ・コスト構造改革施策の実施
- ・社会イノベーション事業強化に係る戦略
- ・企業買収、事業の合併及び戦略的提携の実施並びにこれらに関連する費用の発生
- ・事業再構築のための施策の実施
- ・持分法適用会社への投資に係る損失
- ・当社、子会社又は持分法適用会社に対する訴訟その他の法的手続
- ・製品やサービスに関する欠陥・瑕疵等
- ・自社の知的財産の保護及び他社の知的財産の利用の確保
- ・退職給付に係る負債の算定における見積り