# Hitachi Investor Day 2026
# CEO Remarks

2026年6月10日

株式会社日立製作所
執行役社長 兼 CEO
徳永 俊昭

©Hitachi, Ltd. 2026. All rights reserved

# Contents

1. FY2025の成果
2. AIがもたらす、さらなる成長機会
3. CEOプライオリティ
4. 日立のめざす姿



©Hitachi, Ltd. 2026. All rights reserved

HITACHI

Inspire 2027

# 不確実な事業環境下でも、力強い成長を実現

## サステナブルな社会インフラへの革新ニーズの拡大

脱炭素化

インフラ老朽化

サプライチェーン分断

エネルギー需要増大

労働人口不足

AI

技術進化に伴うリスクと機会

FY2024

FY2025
利益・コアFCF・ROIC
過去最高

リスクの増大

相互関税

金利

紛争

・・・



©Hitachi, Ltd. 2026. All rights reserved

HITACHI

# 昨年のInvestor Dayで提示したCEOプライオリティを着実に実行

## Lumada事業の拡大

### Lumada 80-20*1に向けた変革加速

Lumada売上比率 YoY +11pts

Lumada Adj. EBITA率 YoY +1pts

**HMAXグローバルローンチ**
(リカーリング型デジタルサービス)

## キャピタルアロケーション

### 規律ある投資と過去最大の株主還元

成長投資 1,753億円
- エナジーの北米サービス事業拡大
- HMAX拡大のためのAI開発力強化

株主還元 5,572億円
(YoY +1,678億円)

## ガバナンスの深化

### リスクマネジメントの強化と資本市場へのコミットメント

地政学リスクへの対策を迅速化

従業員リーダー層への株式報酬導入

資本市場との対話強化

取締役会による監督の継続的強化



*1 Lumada事業の売上収益比率80%、Adjusted EBITA率20%をめざす経営の長期目標

©Hitachi, Ltd. 2026. All rights reserved

HITACHI

# 4セクターが着実に成長機会を捉え、バックログは大きく伸長
# 持続的な企業価値向上に向けた強固な収益基盤を構築

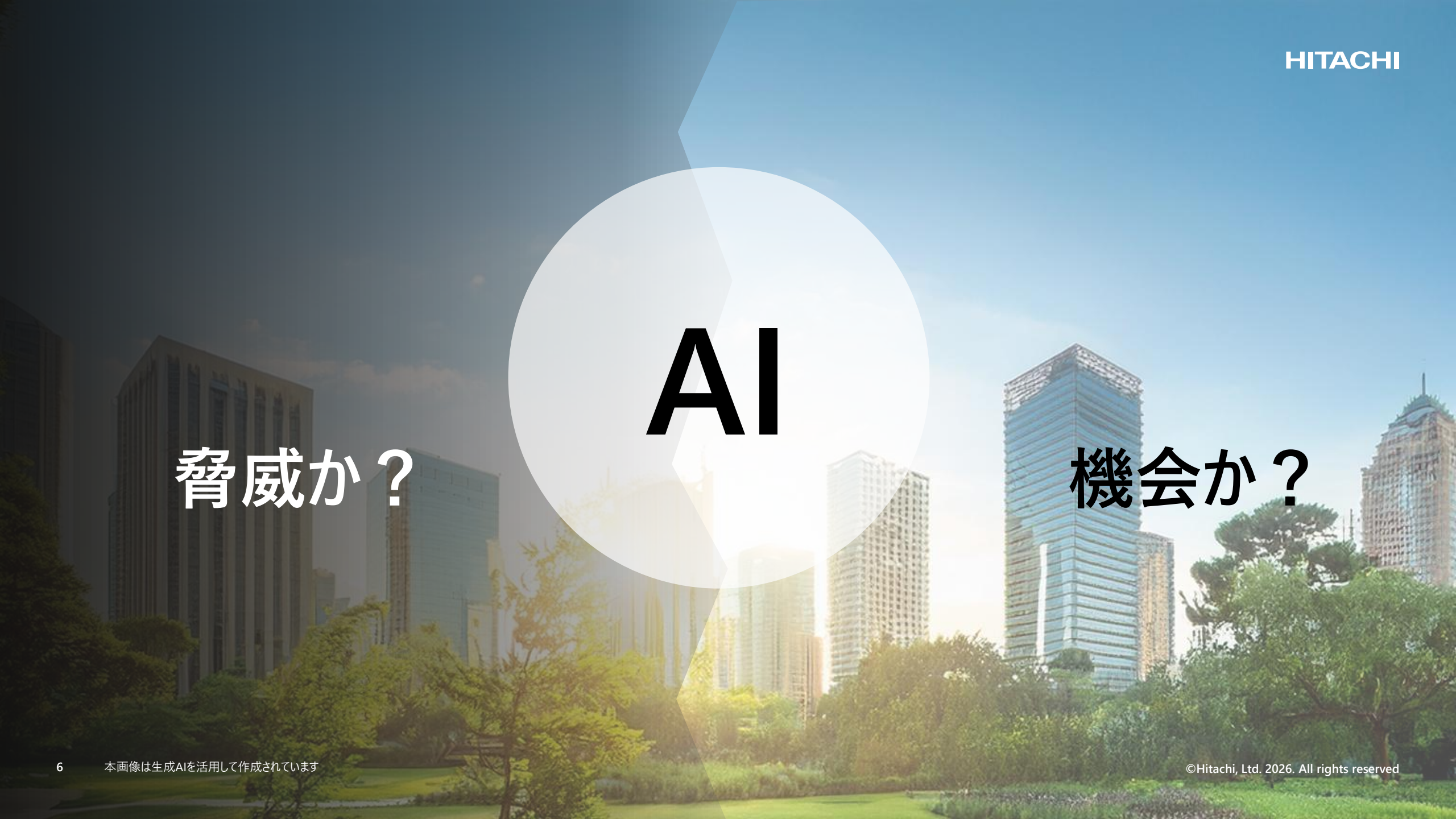
©Hitachi, Ltd. 2026. All rights reserved

# Contents

1. FY2025の成果
2. AIがもたらす、さらなる成長機会
3. CEOプライオリティ
4. 日立のめざす姿



©Hitachi, Ltd. 2026. All rights reserved




本画像は生成AIを活用して作成されています



©Hitachi, Ltd. 2026. All rights reserved

HITACHI

# AIがもたらす、さらなる成長機会

| Energy | Mobility | Connective Industries | Digital Systems & Services |
|---|---|---|---|
| パワーグリッド保守サービス市場 | 鉄道AI活用市場 | フロントラインワーカー支援市場 | ITシステムモダナイゼーション機会 |
| 15兆円 (2035年) | 3兆円 (2030年) | 10兆円 (2030年) | 15,000システム (稼働中の顧客システム) |

ミッションクリティカルな社会インフラへのPhysical AIの実装

AIトランスフォーメーション

社会インフラ安定稼働のドメインナレッジ × 現場データ × AI

## 拡大するバックログに裏付けられた強固な事業基盤

110年の社会インフラ構築

190の国・地域に広がる現場知見

80年のIT事業



市場規模は業界レポートや顧客情報などを基に社内分析

©Hitachi, Ltd. 2026. All rights reserved

HITACHI

# ミッションクリティカル領域へのPhysical AI実装により、社会インフラを継続的にアップデート

**ドメインナレッジを持つPhysical AI FDE[*1]が**
**社会インフラの革新と安定稼働に貢献**

**膨大なインストールベースにPhysical AIを**
**実装し、現場の運用・保守を高度化**

インフラを支えてきたドメインナレッジ × AI

継続的な
インフラ運用の高度化

社会インフラのデジタル化

旺盛なインフラ更新需要

*1 Forward Deployed Engineer: お客様の現場に入り込み、AI等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スペシャリスト



©Hitachi, Ltd. 2026. All rights reserved

HITACHI

# 大規模システムのモダナイゼーションを通じて、お客様業務のAIトランスフォーメーションを推進

ミッションクリティカルな知見をもつFDEが、
高信頼・高品質なAX*1をリード

継続的な
インフラ運用の高度化

膨大なITシステム資産の
AI-Ready化(モダナイズ)支援

国内システムエンジニア 35,000人 × AI

社会インフラのデジタル化

堅調なモダナイゼーション需要



*1 AI トランスフォーメーション

©Hitachi, Ltd. 2026. All rights reserved

# Contents

1. FY2025の成果
2. AIがもたらす、さらなる成長機会
3. CEOプライオリティ
4. 日立のめざす姿



©Hitachi, Ltd. 2026. All rights reserved

HITACHI

# 激変する経営環境の下、成長への飽くなき挑戦と規律ある経営を両立

| | Lumada事業の拡大 | キャピタルアロケーション | ガバナンスの深化 |
|---|---|---|---|
| FY2025 | Lumada 80-20に向けた<br>変革加速 | 規律ある投資と<br>過去最大の株主還元 | リスクマネジメントの強化と<br>資本市場へのコミットメント |
| FY2026 | HMAXの拡大および<br>戦略投資強化 | ポリシー堅持<br>リターン重視で、成長投資と株主還元に<br>バランスよく機動的に配分 | リスクマネジメントの高度化 |
| | 不断のポートフォリオ改革 | 規律ある成長投資の加速 | One Hitachi経営の深化 |



©Hitachi, Ltd. 2026. All rights reserved

# Contents

1. FY2025の成果
2. AIがもたらす、さらなる成長機会
3. CEOプライオリティ
4. 日立のめざす姿



©Hitachi, Ltd. 2026. All rights reserved

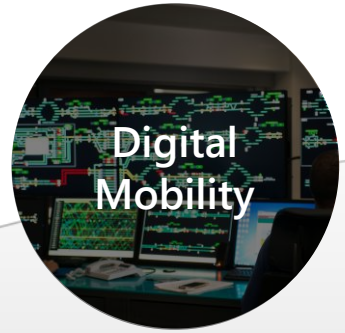
HITACHI

# 日立は、社会インフラのデジタル化と、安定稼働を支える「OS[*1]」で、持続的に成長

2024中期経営計画 | Inspire 2027 | Beyond

Lumada 80-20
企業価値向上

日立の成長ドメイン　「Digital Infrastructure」



HMAX
デジタルサービス
【OS】

デジタライズドアセット
【社会インフラ】

Non-Lumada



本グラフはイメージ図です
*1 Operating System

©Hitachi, Ltd. 2026. All rights reserved

HITACHI

# 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

| | | |
|---|---|---|
| ❶ CEO Remarks | 執行役社長 兼 CEO | 徳永 俊昭 |

**事業成長戦略**

| | | |
|---|---|---|
| ❷ エナジー | 執行役専務 | アンドレアス・シーレンベック |
| ❸ モビリティ | 執行役専務 | ジュゼッペ・マリノ |
| ❹ コネクティブインダストリーズ | 執行役専務 | 網谷憲晴 |
| ❺ デジタルシステム＆サービス | 執行役副社長 | 阿部 淳 |

| | | |
|---|---|---|
| ❻ CFO Session | 執行役専務CFO | 加藤 知巳 |



©Hitachi, Ltd. 2026. All rights reserved

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えます。
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、事業の合弁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


©Hitachi, Ltd. 2026. All rights reserved