

HITACHI

Hitachi Investor Day 2026

モビリティ事業戦略

2026年6月10日

株式会社日立製作所
執行役専務
モビリティセクターCEO
Giuseppe Marino

Contents

1. 2025年度の振り返り
2. モビリティ市場概要
3. 事業アップデート
 - 戦略およびプロダクトのポジショニング
 - キーアクション
 - デジタルトランスフォーメーション
4. Inspire 2027
5. Outlook 2030

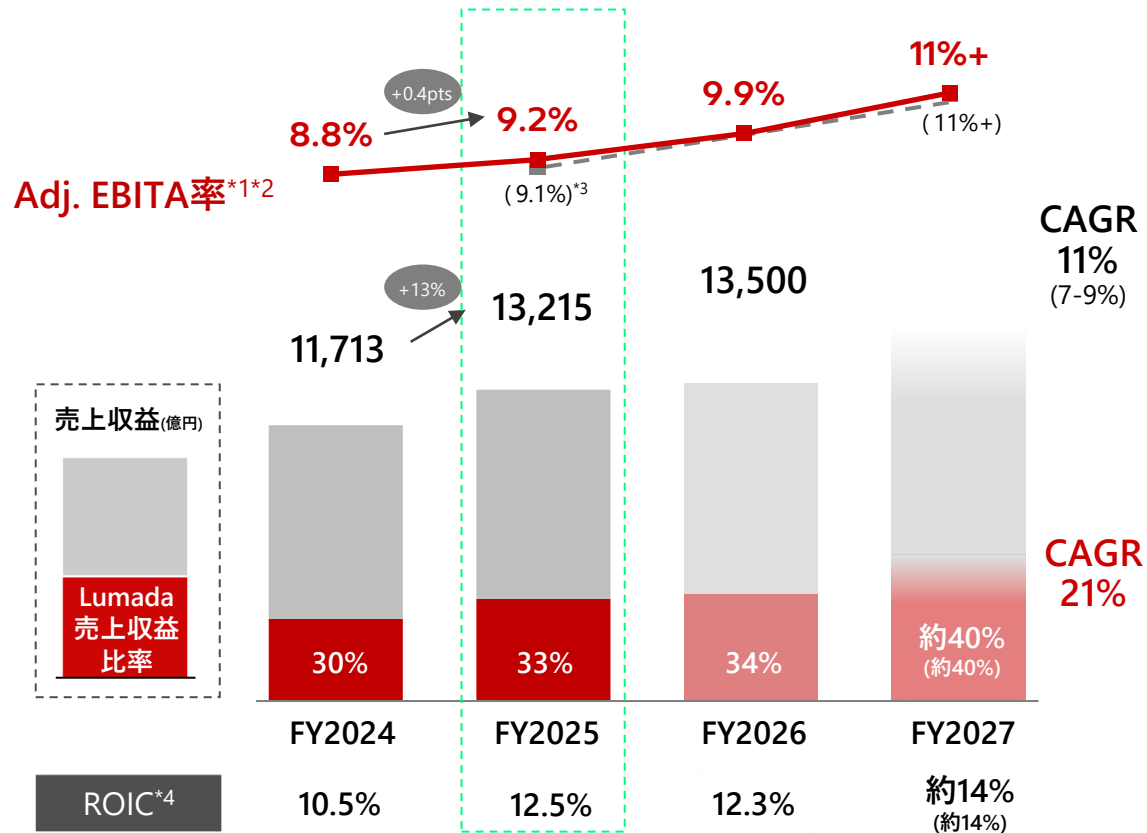
補足資料

Contents

1. 2025年度の振り返り
2. モビリティ市場概要
3. 事業アップデート
 - 戦略およびプロダクトのポジショニング
 - キーアクション
 - デジタルトランスフォーメーション
4. Inspire 2027
5. Outlook 2030

補足資料

FY2025の振り返り



FY2025 成果 主な財務実績

売上収益
の成長

前期比
+13% (+1,500億円)

利益率
の改善

前期比
+0.4pts (+190億円)

受注

Book to Bill
1.2x (1.6兆円)

*1 調整後営業利益から買収に伴う無形資産等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 () 内: Hitachi Investor Day 2025 (2025年6月11日) 時点における目標値

*4 PPA及び統合関連費用を除いた値

FY2025の主な成果

案件デリバリーの遂行

欧州 **ロンドン4LM*1**



信号システムの統合(CBTC*2、IXL*3およびSeltrac)を推進

欧州 **高速鉄道**



日立設計に基づくETR1000 (高速鉄道)の納入完了。ERTMS*4プログラムも順調に進展

北米 **バルチモア地下鉄**



2026年1月より正式運用開始

APAC **台湾三鶯線**



全車両の納入および受入れ試験を完了

主な新規受注

欧州 **トリノ地下鉄**



車両12編成および信号システムの受注 (CBTC、SCADA*5ソリューション)

500億円超

北米 **米国都市鉄道**



SEPTA*6 向け車両200両を受注。米国Hagerstown工場で製造

1,000億円超

欧州 **英国グランドセントラル**



車両9編成および2038年までの長期保守契約を受注

500億円超

APAC **台湾信号システム**



台北・基隆都市圏向けCBTCおよびSCADAソリューションの受注

100億円超

*1 Four Lines Modernisationプロジェクト

*2 無線式列車制御システム

*3 インターロック

*4 欧州鉄道交通管理システム

*5 Supervisory Control And Data Acquisition (監視制御・データ収集)

*6 南東ペンシルベニア交通局

デジタル・HMAX事業の拡大

HMAX搭載車両: 2,000編成 (2025 Investor Day) ➡ **2,500編成** (現在)

内、日立製以外の車両 **35%超**



...

車両検査の自動化、予知保全などを実現する次世代デジタルアセットマネジメント

完全無人運転を可能にする車両および信号システム。2033年までの開業を予定

完全無人運転車両を運用中。運用および保守の最適化を実現

詳細を補足資料に記載

デジタル分野への成長投資

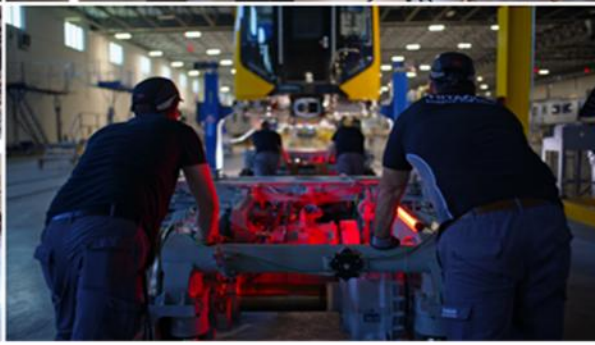
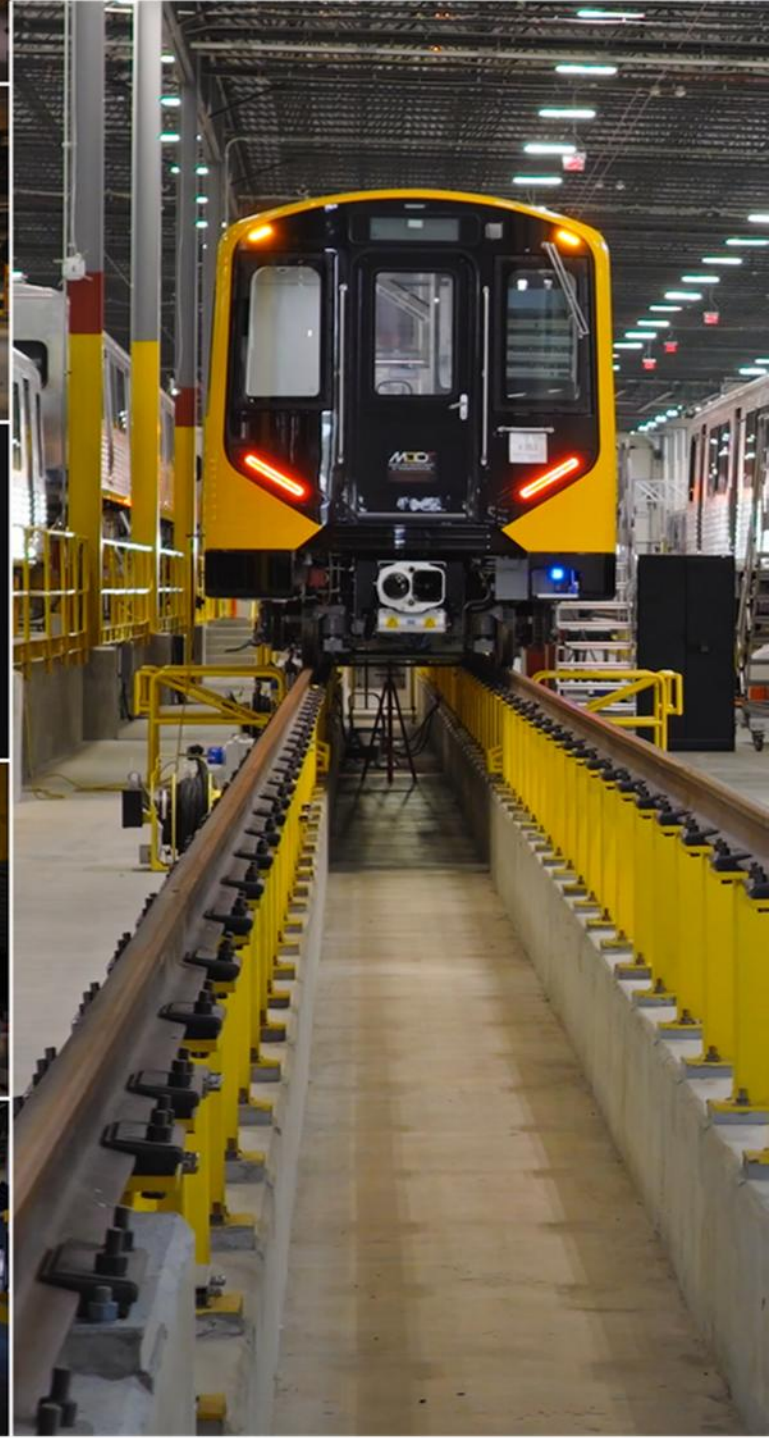
ケイパビリティの拡張



フットプリントの強化



映像は[当社webサイト](#)にてご覧いただけます



マルチモーダル領域への進出



*本買収は、規制当局の承認を経て2026年内に完了する見込み

HMAXの適用領域を拡大する 高度道路交通システムプロバイダ

北米およびグローバルの公共交通機関向けに
ソフトウェアと先端技術を提供する高度道路交通システムのリーディングプロバイダ

- フリート管理
- 旅客向けソリューション
- 安全・保安
- ビジネスインテリジェンス
- 通信基盤

Contents

1. 2025年度の振り返り
2. **モビリティ市場概要**
3. 事業アップデート
 - 戦略およびプロダクトのポジショニング
 - キーアクション
 - デジタルトランスフォーメーション
4. Inspire 2027
5. Outlook 2030

補足資料

モビリティ市場における構造変化



輸送需要の拡大

人口増加やエネルギーコストに影響を与える地政学的緊張の高まりを背景にモビリティの再定義が進展。経済発展に伴い、都市および長距離輸送の双方で輸送需要が拡大し、鉄道インフラへの投資を押し上げ



サステナビリティ概念の拡張

従来の炭素排出量削減の枠（鉄道が既に優位性を有する分野）を超え、より高速かつ低コストなモビリティを提供。渋滞の緩和とアクセス拡大を通じて、あらゆる人々へのモビリティ提供を実現



デジタル化によるマルチモーダル化の進展

デジタルアセットマネジメントや自動運転などの技術によりモビリティのデジタル化が進展。同時に、様々な輸送手段を組み合わせたマルチモーダル化が進み、シームレスなドア・ツー・ドアの移動体験を実現

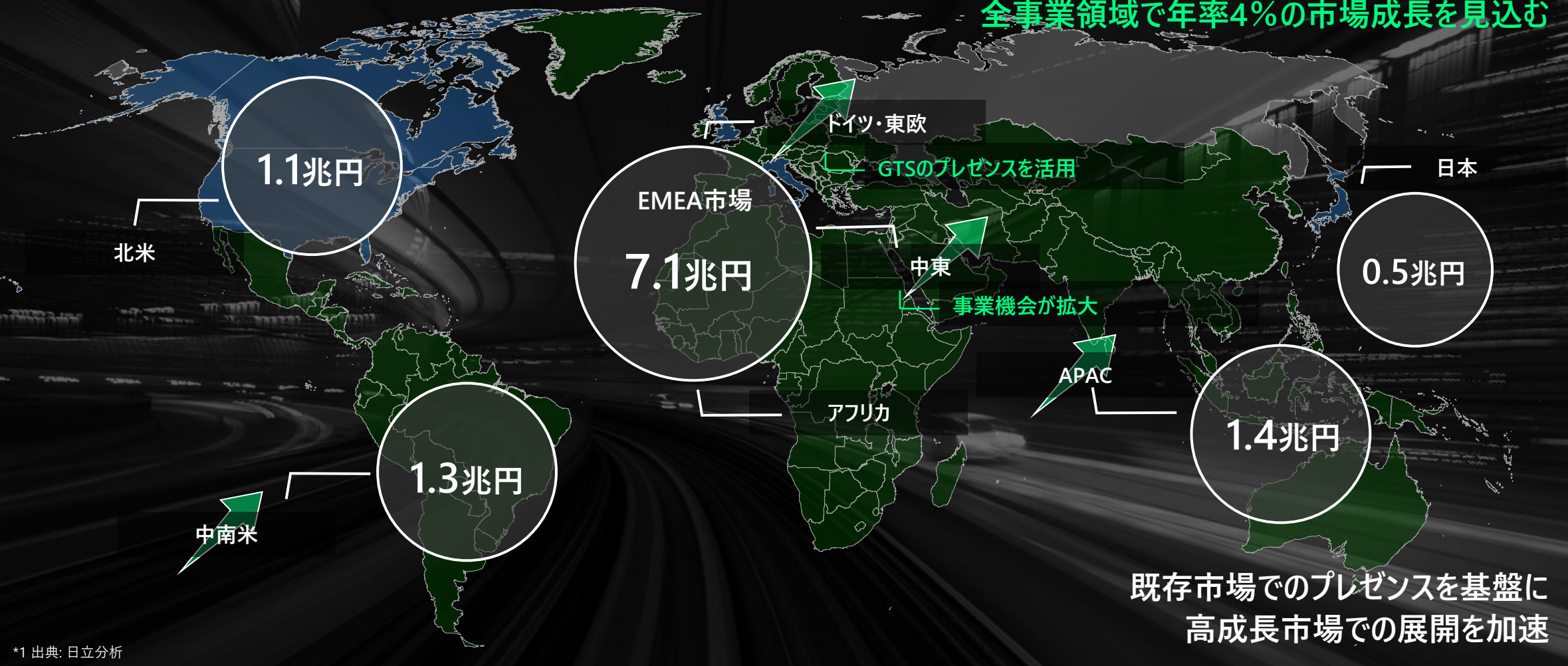
3つの大きな潮流が交わりモビリティの未来を形成

出典: International Transportation Forum, World Bank, Oxford Economics, UN Database, International Energy Agency

グローバル鉄道市場の概観

ベース市場 成長領域 2027年度市場規模^{*1} 日立の事業拡張

全事業領域で年率4%の市場成長を見込む



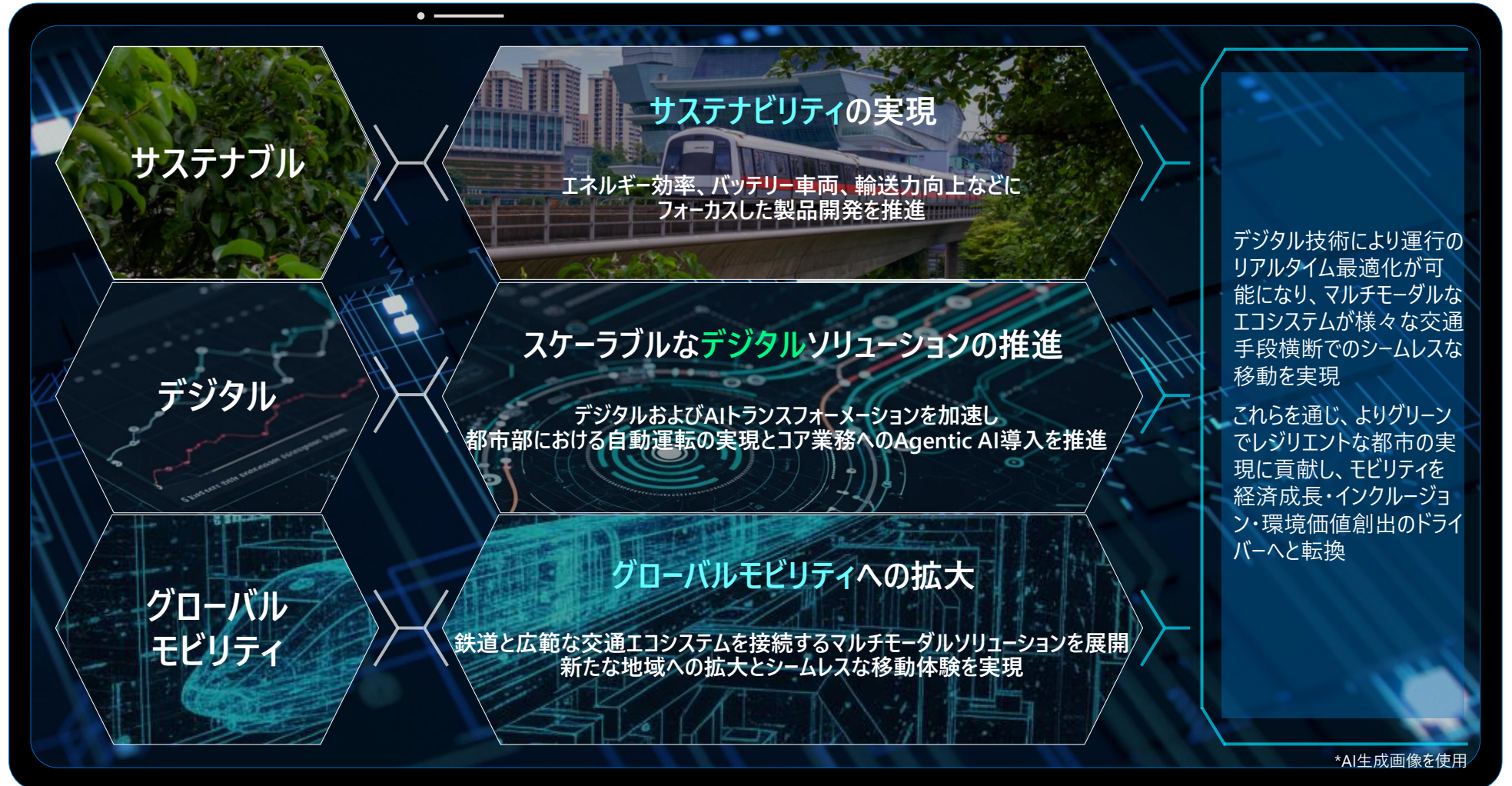
*1 出典: 日立分析

Contents

1. 2025年度の振り返り
2. モビリティ市場概要
3. **事業アップデート**
 - **戦略およびプロダクトのポジショニング**
 - **キーアクション**
 - **デジタルトランスフォーメーション**
4. Inspire 2027
5. Outlook 2030

補足資料

Sustainable Digital Global Mobility Player



3つの事業ドライバー

日立レール、GTS、そして日立のデジタルケイパビリティを掛け合わせ、
デジタルシグナリング、運用およびアセットマネジメントを兼ね備えた業界屈指の包括的なポートフォリオを構築



信号・制御

信号システム事業における
グローバル・フルラインプロバイダー

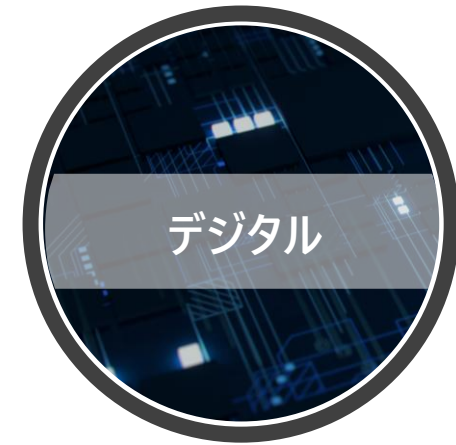
タレスGTS統合が完了。
グローバルフットプリントが拡大し
価値創造力が強化



車両

車両事業における
グローバル・フルラインプロバイダー

高速鉄道を中心としたハイエンド車両
プラットフォームに選択的に注力
リカーリング事業の強固な基盤を確立

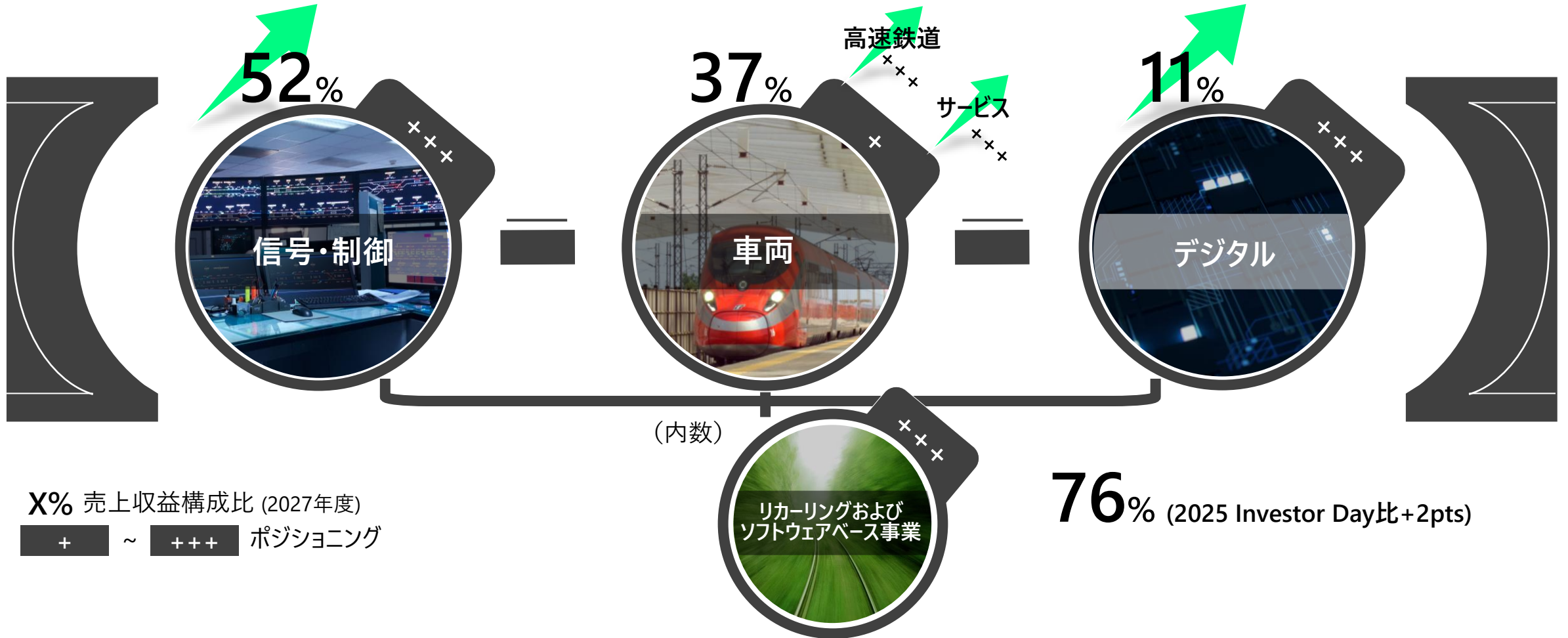


デジタル

HMAXを核に、自動運転・運賃徴収システム
を含むデジタルサービスを展開

オペレーションデータ層の制御・システム統合
により、リアルタイム意思決定と自律運用の
オーケストレーションを実現

事業ポートフォリオおよびポジショニング



持続的成長を支える主要施策

受注残の 確実な遂行

過去最高水準の
受注残を確実に
遂行し、内部効
率を最大化

地政学 リスクマネジメント

グローバルおよびローカルのフット
プリントを活用し、サプライチェー
ンを再設計・最適化

市場浸透の 加速

成長市場における市場浸透
を加速

Agentic AI の導入

AIエージェントの導入を通じて業務
プロセスの効率化を推進

オペレーション トランスフォーメーション

よりスリムで迅速かつアジャイルな、
コスト効率の高い組織への変革

コア領域における 技術革新

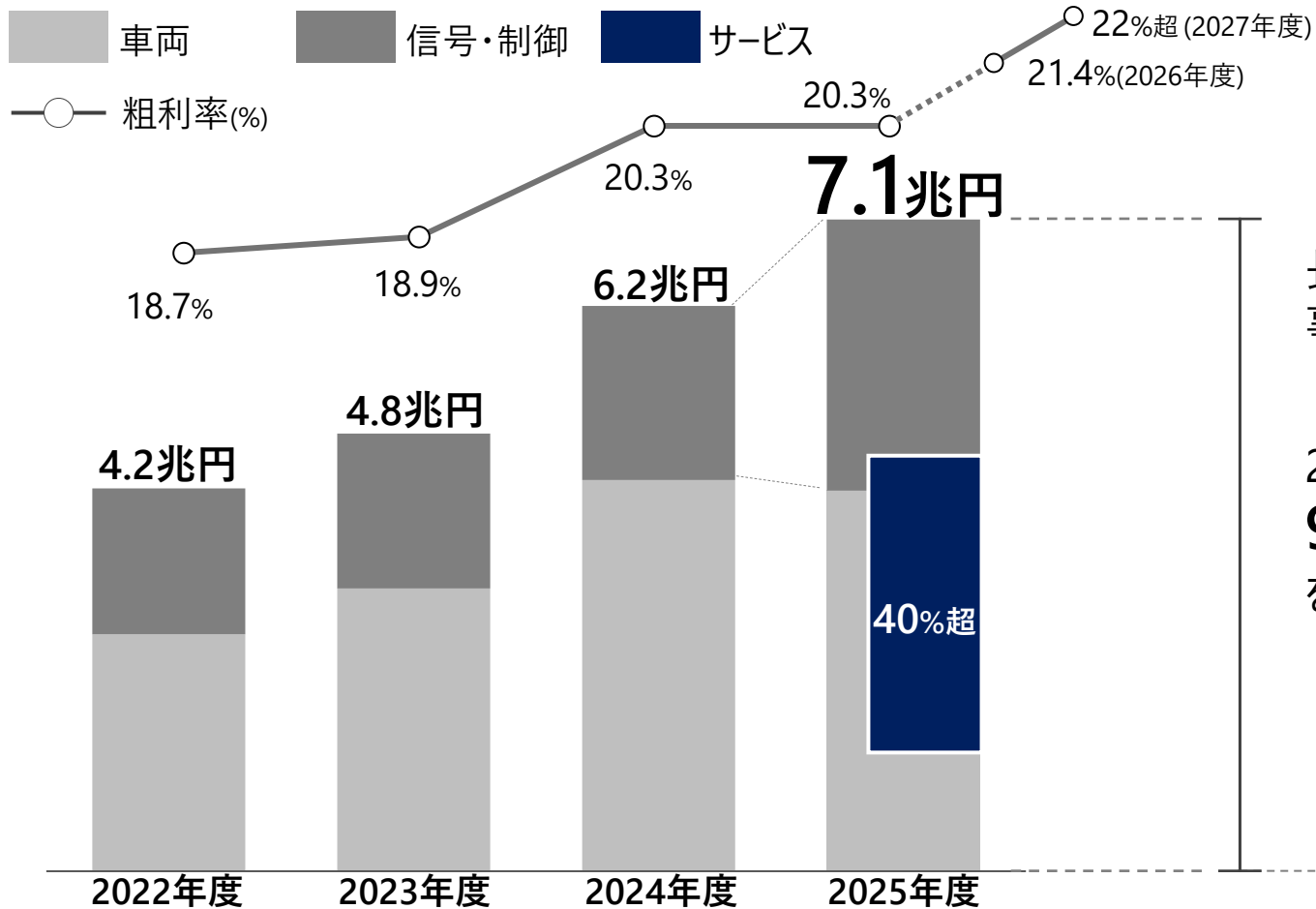
車両・信号分野における中核技
術 (OT) の継続的なイノベーション

デジタルモビリティ

One Hitachiを梃子に、デジタル
ケイパビリティと提供価値を強化

受注残の確実な遂行

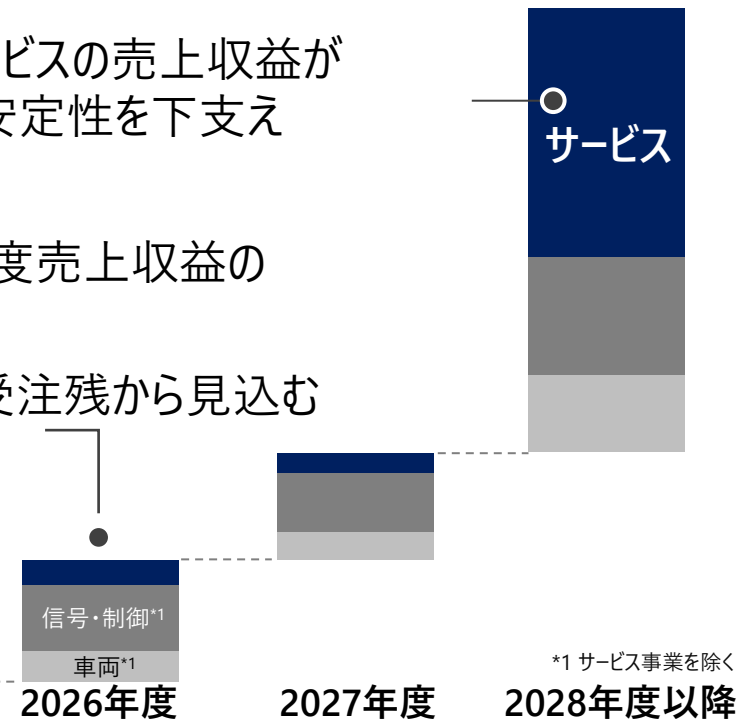
受注残推移



売上収益計上時期

長期サービスの売上収益が
事業の安定性を下支え

2026年度売上収益の
90%超
を既存受注残から見込む



*1 サービス事業を除く

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

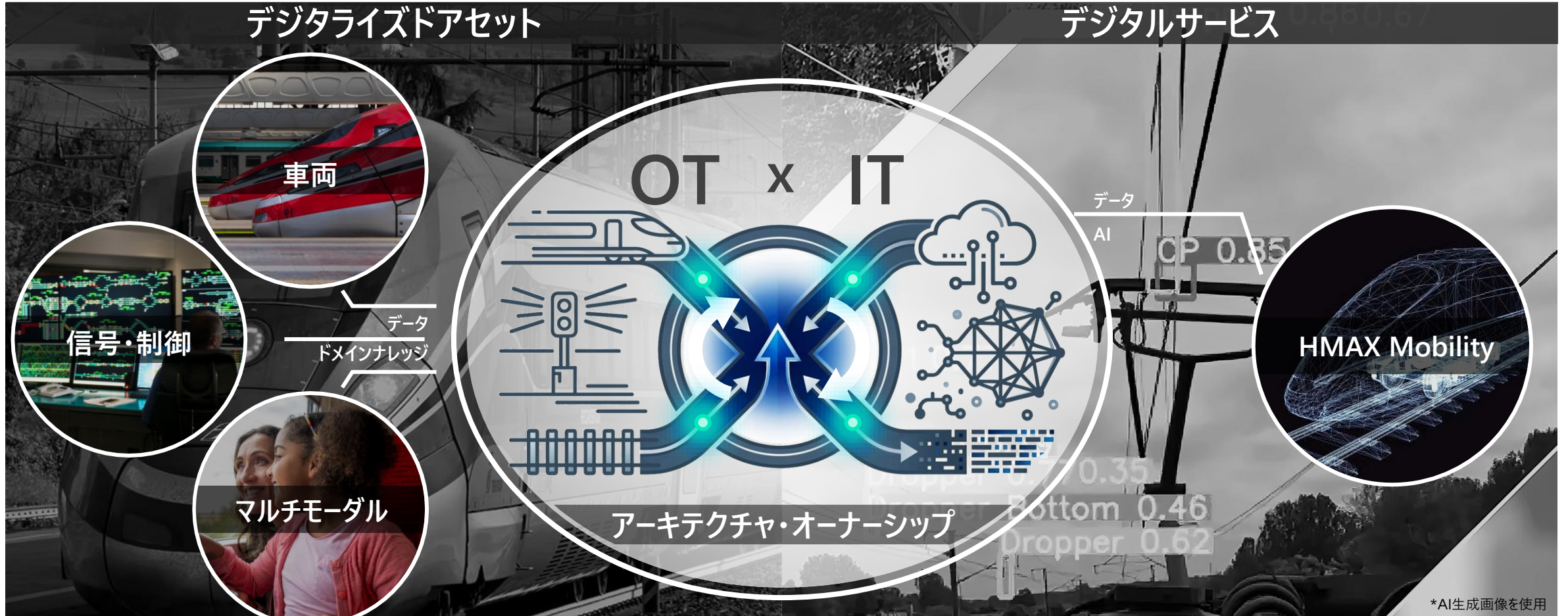
図表作成：マルチモーダルな図解生成

ソフトウェア開発・単体テスト

入札文書作成：高品質なRFP回答案の作成



デジタルモビリティ



HMAXにより膨大なデータを意思決定に直結するインサイトへ転換。コスト削減と顧客体験価値を最大化

OT × IT – 日立の競争優位の源泉

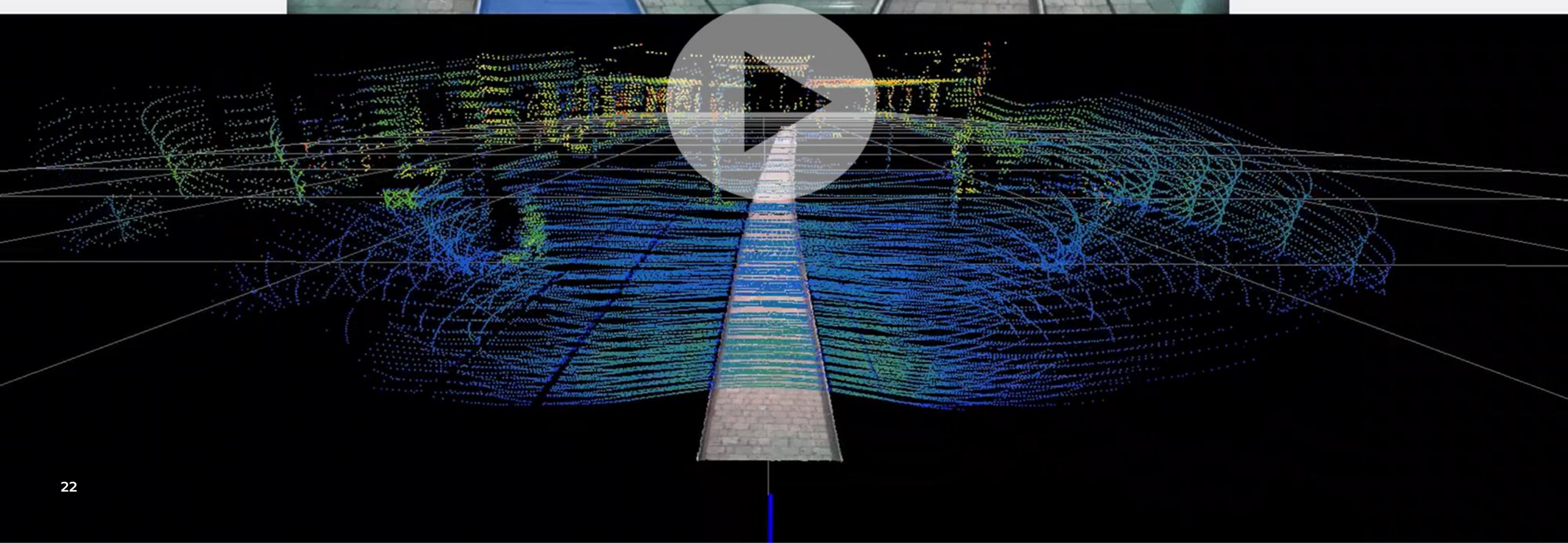


モビリティにおけるPhysical AI

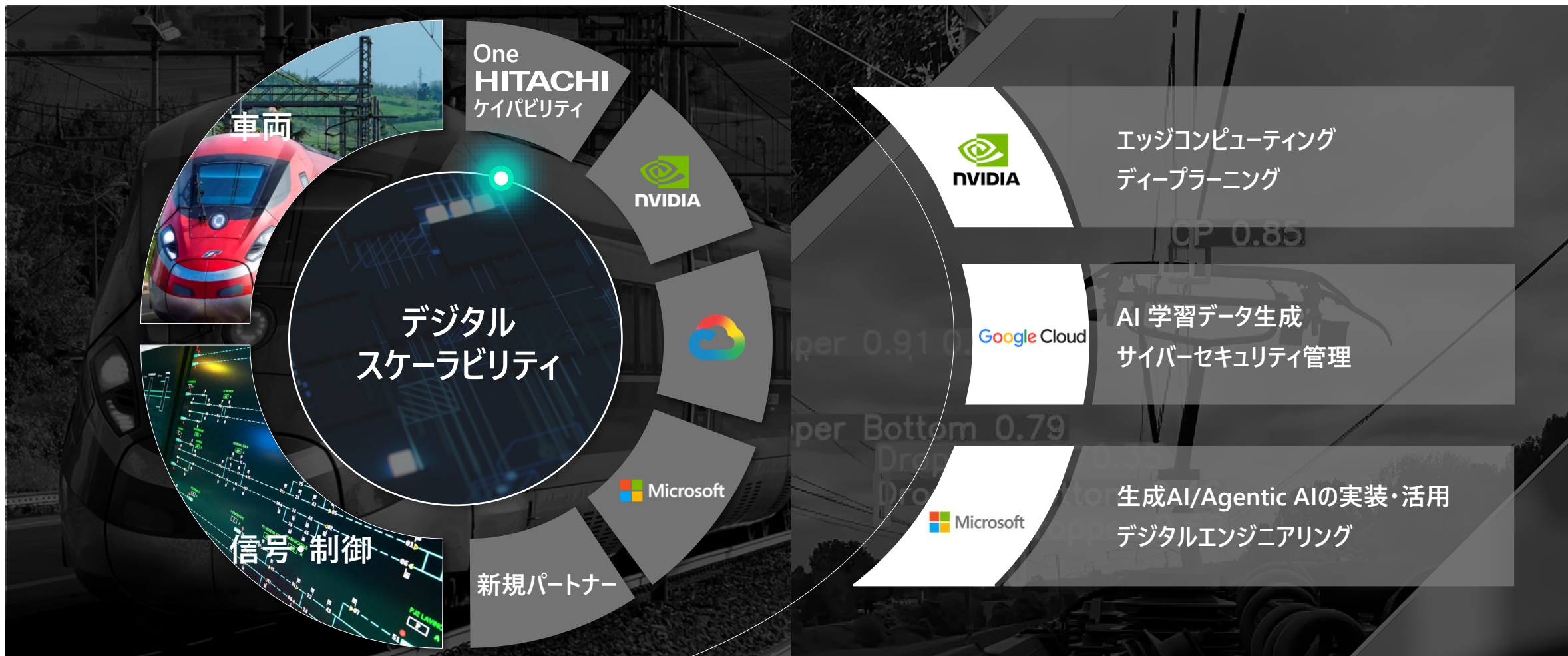


- 目視運転
- 沿線設備への依存度大
- 安全機能による支援は限定的

- 運転支援の高度化
- 地上設備との連携：外部自動制御と車上制御のバランス最適化
- 高度な状況認識と安全性の確保
- 制度・技術の進展に応じたスケールビリティを確保



ハイパースケラーパートナーシップ/ One Hitachi



鉄道分野におけるHMAXの事業機会

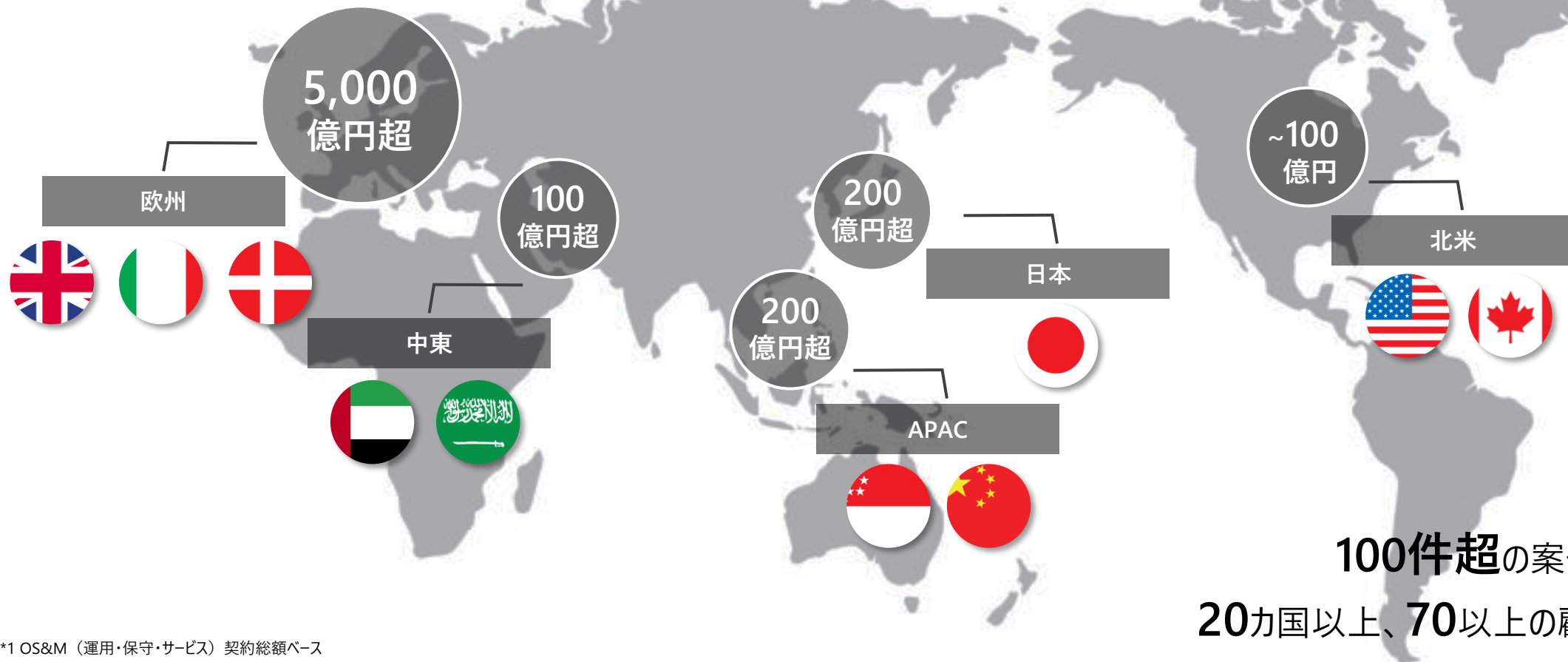


出典: McKinsey & Company "The journey toward AI-enabled railway companiesを元に日立分析

*AI生成画像を使用

HMAXの案件パイプライン

HMAXパイプライン: 2,000億円超 (2025 Investor Day) ➔ 6,000億円超^{*1} (現在)



100件超の案件を特定
20カ国以上、70以上の顧客基盤

*1 OS&M (運用・保守・サービス) 契約総額ベース

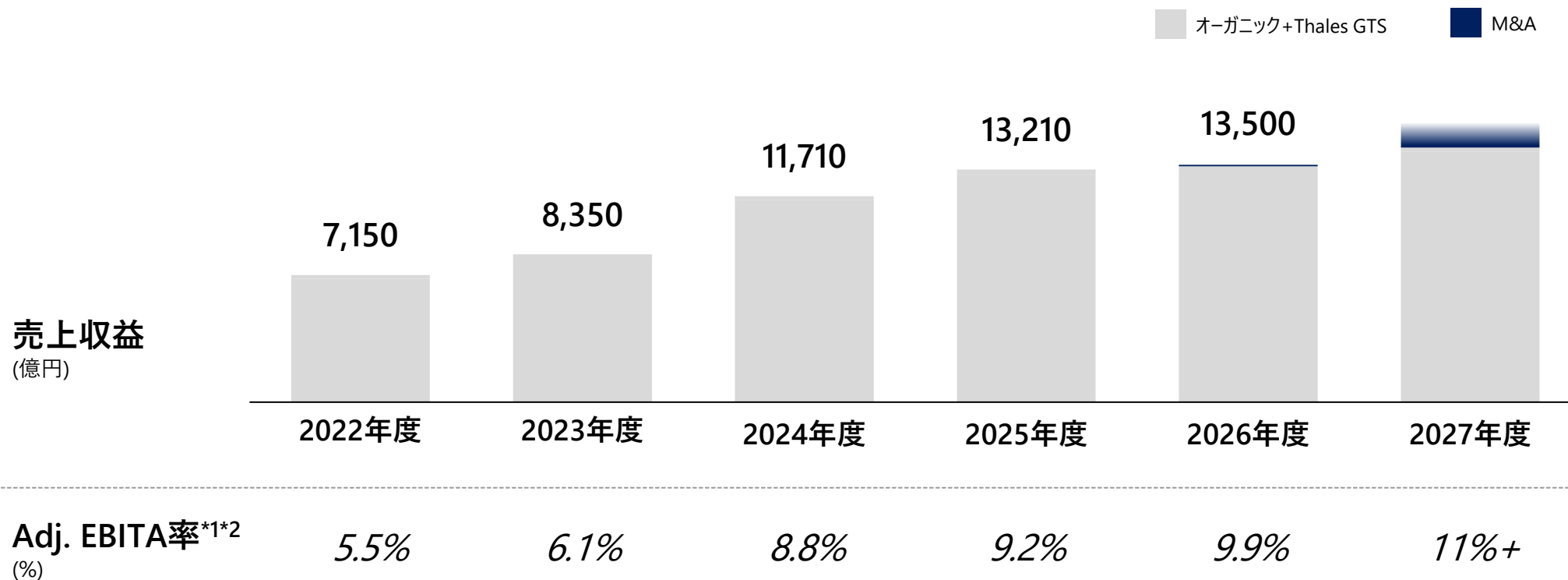
Contents

1. 2025年度の振り返り
2. モビリティ市場概要
3. 事業アップデート
 - 戦略およびプロダクトのポジショニング
 - キーアクション
 - デジタルトランスフォーメーション
4. Inspire 2027
5. Outlook 2030

補足資料

収益性向上の変遷 (2022 – 2027年度)

売上収益、Adj. EBITA率ともに着実に成長

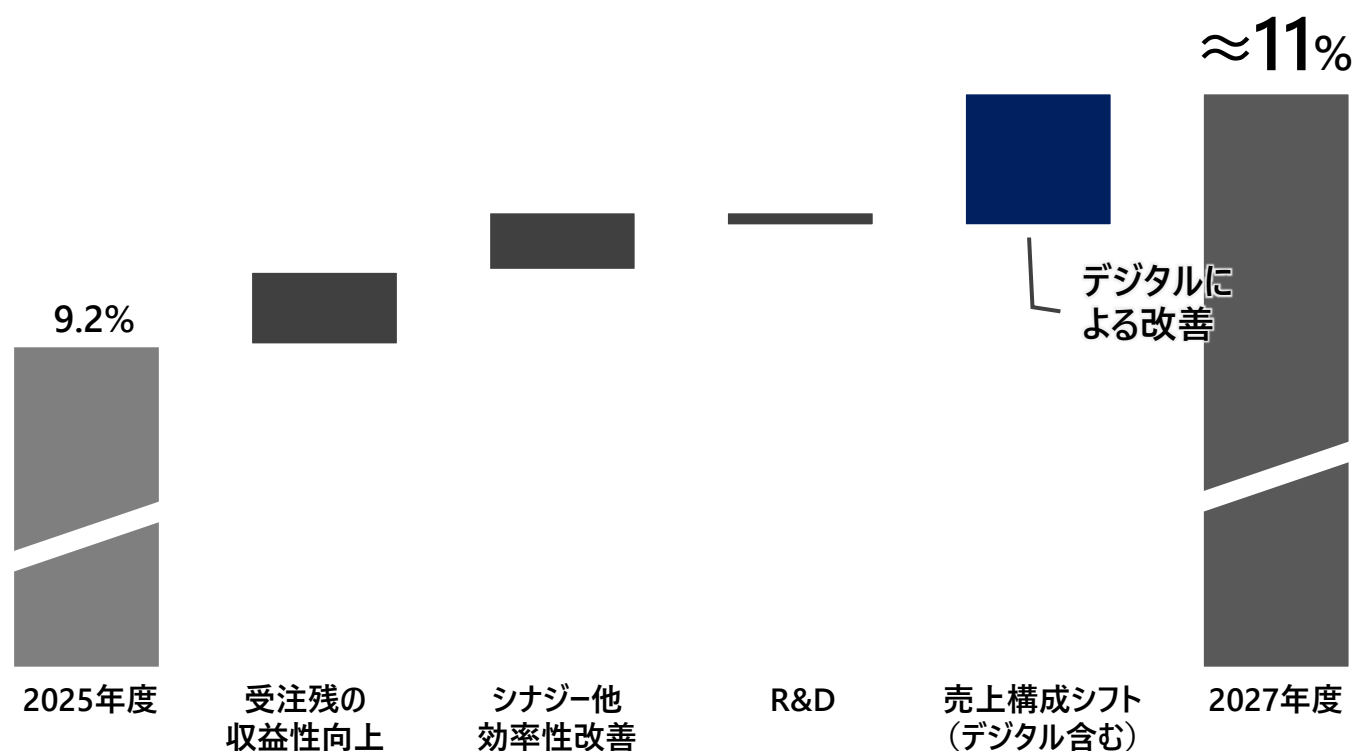


*1 調整後営業利益から買収に伴う無形資産等の償却費を足し戻し統合関連費用を除いた値

*2 統合関連費用を含む値: 5.5%(22年度), 6.1%(23年度), 8.1%(24年度), 8.2%(25年度), 9.4%(26年度), ca 11%(27年度)

デジタルを起点とした利益率向上

Adj. EBITA^{*1}ブリッジ 2025年度 vs 2027年度 (%)



受注残の収益性向上

良質な受注残からのマージン向上

シナジー他効率性改善

GTS統合シナジーの全面的な具現化および社内効率化施策の実行。スケール効果による販売・一般管理費の希薄化

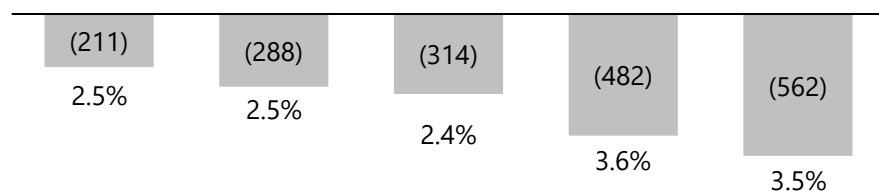
売上構成のシフト

ソフトウェア関連事業、デジタルおよびサービス事業の増加。インストールベースの活用および潜在的な戦略M&A

*1 調整後営業利益から買収に伴う無形資産等の償却費を足し戻し統合関連費用を除いた値

投資/キャッシュ・コンバージョン・サイクル/ROIC

設備投資 (億円、% 対 売上収益)



売上収益の成長に伴い設備投資を拡大

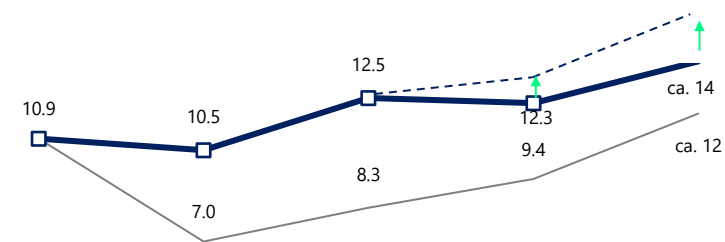
キャッシュ・コンバージョン・サイクル (日)



キャッシュマネジメントの強化

ROIC (%)

- PPAおよび統合費用含む
- PPAおよび統合関連費用を除く
- ⋯ PPAおよび統合関連費用を除く (26年度見通し)



ROICを構造的に改善

23年度 24年度 25年度 26年度 27年度

将来成長に向けた戦略投資を行いつつ、設備投資の上昇は抑制 (対売上収益比率)

投資の選別とリターンを重視し、価値創出型の資本配分を徹底

26年度および27年度にインオーガニック投資に関連する設備投資約50億円を織り込む

*1 GTS買収に伴う期首B/Sリステート後

*2 CCR: コア・キャッシュフロー / (Adj EBITA - 税)

23年度 24年度 25年度 26年度 27年度

運転資本管理の徹底により、キャッシュ・コンバージョン・サイクルはInspire 2027期間を通じて27日改善 (25年度: 54日、27年度: 27日)

キャッシュ・コンバージョン・レシオ*2 は25年度の0.84から27年度には0.94に改善

23年度 24年度*1 25年度 26年度 27年度

利益拡大と資本規律により、ROICは構造的に改善

25年度は持分法投資利益がプラスに貢献

PPAおよび統合関連費用を除くROICは、期間を通じてWACCを上回り、継続的な価値創出を実現

Contents

1. 2025年度の振り返り
2. モビリティ市場概要
3. 事業アップデート
 - 戦略およびプロダクトのポジショニング
 - キーアクション
 - デジタルトランスフォーメーション
4. Inspire 2027
5. Outlook 2030

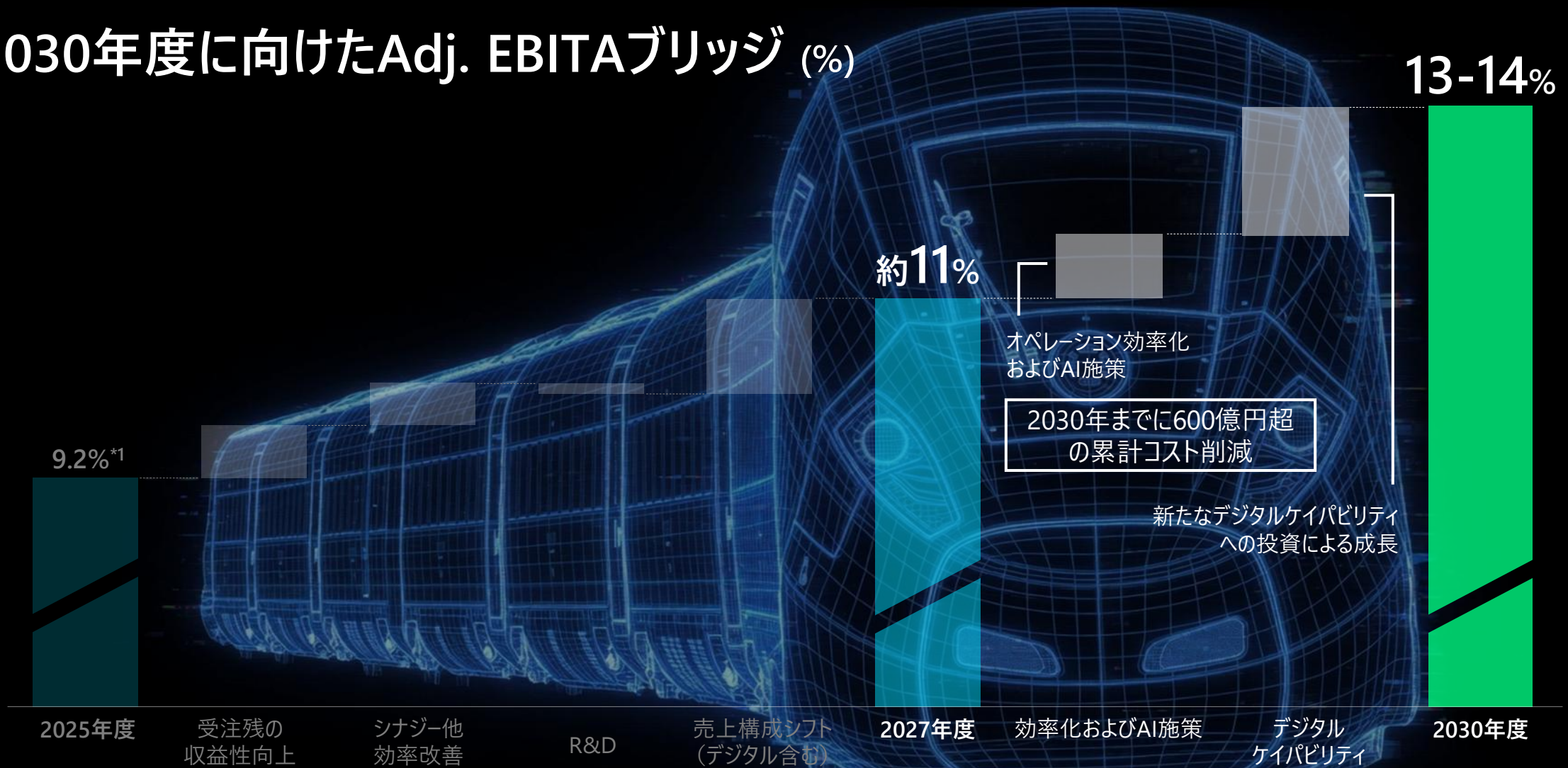
補足資料

10か年戦略を経てさらなる成長へ

戦略的買収とオーガニック成長による 継続的イノベーション



2030年度に向けたAdj. EBITAブリッジ (%)



*1 調整後営業利益から買収に伴う無形資産等の償却費を足し戻し統合関連費用を除いた値

まとめ

事業基盤	実行力とグローバルスケールに裏付けられた Sustainable Digital Global Mobility Player
市場環境	モビリティの構造的変革に支えられた長期的な追い風
事業戦略	信号・制御、高速鉄道、およびデジタル・サービス・リカーリング事業への ポートフォリオシフトを加速
実行力	急速に変化する市場環境下での持続的成長と 過去最高水準の受注残の転換に向け、主要戦略施策を推進中
イノベーション	デジタル化、マルチモーダル化、自動化、Agentic AIにより 次世代モビリティを牽引
成長見通し	2027年およびその先の持続的かつ高収益な成長に向けた 明確な成長軌道を確立

売上2兆円達成への道筋

		FY2024	FY2025	FY2026	FY2027	FY2030
売上成長率*1		YoY +7% [3%]*2	YoY +13% [6%]	YoY +2% [2%]	11% (7-9%) FY2024-FY2027 CAGR	売上成長 ≈11%+ (≈9%) FY2024-FY2030 CAGR
Adj. EBITA率*4,5		8.8%	9.2%	9.9%	11%+ (11%+)	
ROIC	PPAおよび 統合関連費含み	7.0%*6	8.3%	9.4%	ca. 12%	
	PPAおよび 統合関連費除き	10.5%*6	12.5%	12.3%	ca. 14% (ca. 14%)	
Lumada売上収益比率		30%	30-35%	30-35%	ca. 40% (ca. 40%)	

*1 []内: 為替影響を除く売上収益成長率

*2 買収影響を除く売上収益成長率。買収影響を含む売上収益成長率は+40.3%。買収影響を含み、為替影響を除く売上収益成長率は+35.5%

*3 ()内: Hitachi Investor Day 2025 (2025年6月11日) 時点における目標値

*4 調整後営業利益から買収に伴う無形資産等の償却費を足し戻し統合関連費用を除いた値

*5 統合関連費用を含む値: 8.1%(FY24), 8.2%(FY25), 9.4%(FY26), 約11%(FY27)

*6 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%)

HITACHI

デジタルによる価値創出 (事例)

コペンハーゲンメトロ

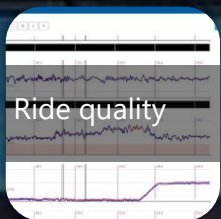
HIMAX



Axle bearing condition



Track condition/Rail break



Ride quality



Point Machine monitoring



Signalling system monitoring



Fleet Monitoring



車両



信号・制御 (GoA4^{*1})

4路線で自動運転を実現



24/365
時間 日
自動運転

定時運行率
99%超

旅客数
330,000
人/日

*1 Grades of Automation 4 (完全無人運転)

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