Investor Day 2026 における Q&A(要旨)

日　時：2026 年 6 月 10 日(水) 15 時 00 分～18 時 00 分

登壇者：	執行役社長兼 CEO	徳永 俊昭
	執行役専務 エナジーセクターCEO	アンドレアス・シーレンベック
	執行役専務 モビリティセクターCEO	ジュゼッペ・マリノ
	執行役専務 コネクティブインダストリーズセクターCEO	網谷 憲晴
	代表執行役 執行役副社長	
	デジタルシステム＆サービスセクターCEO	阿部 淳
	代表執行役 執行役専務 CFO 兼	
	Chief Risk Management Officer	加藤 知巳

【質問者 1】

Q. FDE(Forward Deployed Engineer)について伺いたい。HMAX を横展開し、スケールさせていく上で、FDE は非常に重要な役割を担うと考えている。一方で、FDE の名前の由来である Palantir 社の事例を見ると、顧客の定着率を高められるという期待がある反面、人員を現場に張り付ける必要があるため、なかなかスケールしにくいという課題もあると考える。本日、「横展開、スケールする際に FDE が要になる」という説明があったが、Palantir 社の FDE と比べて、日立の FDE は何が異なり、なぜスケールできるのか。従来のフィールドエンジニアと FDE の違いと合わせて教えてほしい。

A. 徳永

「デジタルの FDE」と「フィジカル AI の FDE」に分けて話をしたい。まずデジタル領域については、まさに Palantir 社が 1 つのお手本になると考えている。阿部のプレゼンテーションにもあった通り、現在、国内の SE は約 3 万 5,000 人。従来は一人ひとりがスペシャリストとして、特定の技術ごとに「ブロンズ」「シルバー」「ゴールド」といったレベルを定義しながら育成してきた。プロジェクトマネジメントの領域でも同様にレベルを定義している。このように一人ひとりが高い技術を持った上で、顧客の現場に赴き、価値を提供してきたという土台がある。その土台の上に、「AI」という技術要素を新たに組み込み、顧客の現場で次々と価値提供を行っている。そのため、このデジタル領域については、すでにスケールするための基盤がかなり出来上がっていると理解していただきたい。一方で、フィジカル AI 領域のアプローチは少し異なる。こちらはこれからスケールさせるため、自社を最初の顧客とする「カスタマーゼロ」の取り組みによって、多くの実績を積み上げている段階。重要な一例を挙げると、モビリティセクターでは一昨年から AI チームが立ち上がっている。そこへデジタルシステム＆サービスセクター(DSS)から派遣した人財と、もともとモビリティセクターにいた OT プロセスが分かる人財を融合させ、1 つのチームを編成した。このチームがフィジカル AI の FDE として、カスタマーゼロに対するフィジカル AI の実装を進めている。この取り組みが成果を上げつつあることが、HMAX の急速な立ち上がりに繋がっている。今後はその知見を活用し、他顧客への展開を進めていく。すでに社外発表している東武鉄道への実装をはじめ、他顧客へ次々と展開していくフェーズに入っている。HMAX は自分たちの知見が蓄積されたソリューションになってきており、それを FDE チームが横展開していくフェーズを迎えている。

Q. 本日のプレゼンテーションで最も印象に残ったのは、日立が「社会インフラの OS」を実装するという点である。DSS のプレゼンテーションでは、「HMAX Energy」「HMAX Mobility」「HMAX Industry」という 3 つの円が循環し、繋がっていくという意図が示されており、非常に大きな期待を抱いた。一方で、これら 3 つの内、HMAX Industry に関しては、生産と物流の完全同期やジャストインタイムの極限化などが挙げられているものの、本日説明のあった半導体製造、ファシリティ、医療といった領域だけでは、まだパーツが足りないようにも見受けられる。「社会インフラの OS 実装」という大志を実現していく上で、今後 HMAX Industry をどのように発展させていくのか。2030 年を見据えた長期的な展望も含めて教えてほしい。

A. 徳永

HMAX Industry が他の領域と繋がり、社会インフラの OS として機能していくためには、まだ拡充すべき部分があるのは事実。現在、HMAX Industry がどこから着手しているかというと、当然ながらエスカレーターやエレベーターといったファシリティ領域、そして現在需要が急拡大している半導体領域である。例えば、ビルや半導体製造工場などのデータを収集し、さらにそれをエナジーの領域と繋ぐことで、最適なエネルギー消費を実現するといった、日立ならではの価値提供ができている。今後、日立がカバーできるフィジカル AI の実装フィールドが広がれば、より多くの顧客価値を提供できるようになるのは間違いない。そうした領域の拡張を、今後は網谷のリードの下で進めていくことになる。

A. 網谷

どこからスタートし、どのように広げ、加速度的に増やしていくかというステップが極めて重要だと考えている。具体的には、まず日立の強みであるプロダクトを起点とし、そこからデータを生み出してフィジカル AI を構築していく。イメージとしては、工程ごとに「縦方向」で フィジカル AI を構築していく形になる。今回は説明の都合上、エッチャーや成膜装置などを並べた形での説明となったが、これらのフィジカル AI を 1 個ずつ確実に作っていくことで、結果としてそれらが繋がり、自律的に動くエージェント AI となり、最終的には全体のバリューを創出していくというステップを描いている。このステップを、今回示した注力 4 領域で着実に踏んでいくことが重要であり、日立の大きな差別化とバリューに繋がると確信している。一方で、これらをどのように「社会実装」へ届かせていくかについては、日立のファシリティ領域からアプローチする方法が 1 つ。もう 1 つは、本日のプレゼンテーションでも説明した「エッジ AI 半導体」を組み込むことである。これにより、例えば日立が持つ AGV(無人搬送車)による自動搬送の部分や、協業メーカーの製品、ロボットといった領域との連携が可能になる。協業パートナーと共に、同じように工程ごとの縦のサイクルを回し、それらを繋ぎ合わせることで社会実装を進めていく。つまり、現在自分たちが強みを持つ領域と、パートナーと一緒に展開する領域の双方を組み合わせることで、より多くの HMAX を創出し、それらを一気に繋いでいくというプロセスで進めていきたいと考えている。

【質問者 2】

Q. エナジーセクターについて伺いたい。今回、初めて AI 関連需要による受注規模が開示された。2024 年から 2025 年にかけて非常に大きく受注が伸びているが、この需要拡大を牽引している具体的な製品について教えてほしい。変圧器が大きいと思われるが、昨年、徳永さんが OpenAI のサム・アルトマン氏と面談し、提携を発表された背景もあり、電力不足という課題に対して、デジタルを活用した様々な可能性を感じている。先般、データセンターのインフラを構築するビジネスモデルも発表されたと思うが、将来的にこのデータセンターおよびエネルギー関連事業において、変圧器に留まらない領域も含め、データセンターインフラ全体としてどれほどのオポチュニティがあるのか。また、他社と差別化できる要因も含め、将来の展望を開示できる範囲で教えてほしい。

A. 徳永

ご指摘の通り、データセンターの需要は世界的に急拡大している。先月、北米の投資家の方々と対話した際にも、「データセンター領域はどれだけ伸びるのか」「日立はデータセンターにどのようなサービスや製品を提供できるのか」という質問を数多くいただいた。エナジーセクターのプレゼンテーション P16 も、私からシーレンベックに個別に依頼し、データセンターの領域だけを抜き出して作成してもらったものである。

A. シーレンベック

データセンター向けに提供している製品は、変圧器だけではない。我々が実際に提供しているのはグリッドへの接続そのもの。つまり、変圧器や変電所、さらには配電の一部、中圧レベルのソリッドステート変圧器までが含まれる。この分野で成功できると考えている理由は、コンテナ型のソリューションにある。データセンターの顧客は、従来の電力会社とはまったく異なり、自分たちが何を必要としているかを正確に把握しているわけではないため、「機能」を規定した仕様を求める。彼らは「手元にこれがあるのだが、技術的な解決策を提示してほしい」というスタンスであり、非常に柔軟。そのため、コンテナ型のソリューションを提供することで、顧客のニーズを迅速に満たす標準化されたソリューションの提供が可能になる。だからこそ、当社のポートフ

ォリオによって、この領域で非常に大きな成長を遂げられると確信している。

Q. 2030 年に向けて、「Energy as a Service」のようなソリューションの展開は考えているか。

A. シーレンベック

「Energy as a Service」は、現在行っている取り組みの一つ。データセンターの顧客にとって、CAPEX と OPEX の比率は極めて重要。データセンターを建設する際、顧客は CAPEX を支出することになる。そこで、我々が顧客との議論の中で提案しているのは、当社の機器をリースやレンタルで提供できるという点だ。これは、航空機エンジンの「パワー・バイ・ザ・アワー」ビジネスのように、時間単位で支払う仕組みを意味する。「パワー・バイ・ザ・アワー」のように顧客は実際に機器を当社からリースやレンタルでき、利用した分だけ支払うことが可能だ。これも一つの選択肢であり、顧客に対してさらなる優位性をもたらす財務的な最適化の手法である。

Q. 「Energy as a Service」は、日立にとっての新しいビジネスモデルだと思うが、将来的にその事業規模など、市場に対して何らかの指標を開示する予定はあるか。

A. シーレンベック

「Energy as a Service」は新しい事業ラインになる可能性がある。需要がどれほどあるのか、ボリュームがどれほどになるのか、そして当社としてどれだけそのリスクや資金を許容したいかを見極める必要がある。なぜなら、これは金融サービスと技術サービスが結合した一種のサービスだからだ。当然、ポートフォリオ全体のバランスは慎重に取っていくが、需要が十分に大きければ、間違いなく展開していく。

Q. 顧客による「システム開発の内製化」について、日立としてどのように捉えているか。AI 化が進むと、顧客自身がシステムを構築できるようになり、またソフトウェアの進化スピードが極めて速くなるため、顧客の一部は内製化へ大きく舵を切るのではないかと見ている。先日、富士通の社長とのスモールミーティングがあった際にも、「内製化が進むのは間違いない」という強いニュアンスで話されていた。日立が強調する「ミッションクリティカルであり、セキュリティが極めて重要で、データファブリックが不可欠である」という点は、まさにその通りだと思う。顧客のシステムの 6～7 割程度は、そうした強固なベンダー管理が必要とされる領域だろう。しかし、特に製造業やグローバル展開を進める顧客の中で、スピードを最優先に求める残りの 3 割ほどの領域については、内製化が進むと考えられる。このダウンサイドリスクについて、日立ではどのように考えているか。

A. 徳永

ご指摘の通り、内製化が進む部分は当然ながら出てくると考えている。内製化といっても、顧客がすべて自分たちの手でコードを書いて構築するわけではない。しかし、AI やエージェント AI が顧客の代わり、あるいは我々ベンダーの役割の一部を代替する形でシステム開発を行っていくというのは、避けては通れない当然の流れである。その上で日立は、「顧客がやるか、ベンダーがやるか」という二者択一の関係ではなく、双分の知見を融合させ、あるいは双方の知見を学習したエージェント AI が協働してシステムを構築していく未来を描いている。本日、阿部のプレゼンテーションの中で紹介した「Agentic Integration」は、まさにそれを具現化したものである。日立はこれまでに蓄積してきたプロジェクトマネジメントやテストの手法をしっかりと組み込んだ AI やナレッジを提供し、顧客側は自社の業務を完全に把握した上で、その業務知見が投入された AI を動かす。この 2 つの AI が重なり合い、顧客と日立が一体となってシステム開発を進める形態を想定している。したがって、どちらがどの役割を担うかという議論から、より一体化して仕事が進む形へとシフトしていくという前提の下、今回「Agentic Integration」というコンセプトを提示した。その際には、従来の発注者と受注者という関係ではなく、場合によってはジョイントベンチャーのような枠組みで開発が進むケースもあるかもしれないし、また別の新たな形態になるかもしれない。いずれにせよ、「自社内でやるか、外注するか」という従来の枠組みから、お互いの知見を掛け合わせていかに効率化を達成するかという方向へ変化していくと考えている。これは見方を変えれば、IT システムのサービス化、あるいはアウトカムベースへの転換とも言えるのではないかと考えている。

A. 阿部

日本国内と海外市場とでは、少々状況が異なると捉えている。まず国内市場に関しては、特にミッションクリティカルな領域において、顧客と SIer との間で明確な役割分担が確立している。また日立には、大規模なシステムを納期通りに、かつ高い品質で確実に納入してきた確固たる実績があるため、現時点では内製化の動きが日立のビジネスに大きなマイナスのインパクトを与えている状況にはない。先ほど徳永からあったように、エージェント AI を活用して我々自身の開発効率をさらに高めていくという取り組みを進めている。他方、海外市場においては、確かに顧客側で内製化の動きが見られ、価格面を含めたプライシングのプレッシャーを受けているのは事実である。そのため、対処策として GlobalLogic のリソースを、日立グループ内の OT セクターや DSS セクター自身のトランスフォーメーションへ積極的にシフトさせている。こうした取り組みが本日説明した通り、OT セクターにおける HMAX の迅速な立ち上げや、DSS セクターの利益率向上に大きな効果をもたらしている。この取り組みは、2026 年度以降もさらに拡大していく方針である。同時に、スタンドアローンのビジネスについても、従来の Time & Material のように人を派遣して稼ぐスタイルから、よりバリューベースのビジネスへと転換していく必要がある。海外には Hitachi Digital Services という会社があるが、こちらは国内のシステムインテグレーターやフロント部門と同様に、すでにバリューベースのビジネスを力強く推進している。同社と連携してバリューで対価をいただくモデルへの転換を加速させ、あるいは先ほどお話ししたように、リソースを FDE へ転換していくことで、現在の市場環境に対応している。

【質問者 3】

Q. 徳永さんが CEO Remarks で話した「AI は機会なのか脅威なのか」という点について伺いたい。日立は Lumada を掲げ、長年にわたりデジタル活用を推進してきた。しかし、AI に関する議論はこの 1 年間だけでも劇的に変化している。この急激な変化が、日立がめざしてきた Lumada ビジネスをどのように変えているのか、もう少し詳しく教えてほしい。例えば、AI の登場によって、本来であれば 10 年後に実現したかったゴールが 5 年で達成できるようになるなど「スピード感が加速している」ということなのか。それとも、10 年後に描いていた将来像そのものが「より大きく拡大している」ということなのか。日立としての捉え方を伺いたい。

A. 徳永

おっしゃる通り、AI は日立にとって非常に大きな機会となっている。これを Lumada という切り口で見たときにどのような変化が起きているかというと、好例が現在急速に立ち上がっている HMAX である。何年か前におぼろげに描いていた世界が、AI の爆発的な発展によって、今まさに急速に現実化している。どれくらいスピードが早まったのかという点については定量化が難しいものの、ChatGPT が登場した 2022 年頃からの推移を考えると、感覚としては当初の想定よりも 3 年から 5 年ほど早く様々な領域で実装が進んでいるのではないかと感じている。それに加え、従来の Lumada と決定的に異なるのは、価値の創出方法である。Lumada はもともと、日立が持つ知見やノウハウを蓄積してソリューション化したものである。しかし、膨大なユースケースやナレッジを AI に蓄積させていくことで、これまでは人間が気づいていなかったような新しい価値やユースケースを AI 自身が自発的に提示してくれるようになり、それを顧客へ提供できるフェーズに入ったと認識している。だからこそ、日立はこの強力な流れをさらに推し進め、モビリティセクターで先行した HMAX の成功モデルを、他の領域へも一気に横展開しようとしている。そして、複数のインダストリーで展開した HMAX を横方向へ繋ぎ合わせることで、「社会インフラ全体の OS 化」を図っていきたいというのが、現在我々が描いている大きな構想である。

Q. エナジーセクターのプレゼンテーション P16 の「ソリッドステート変圧器」について伺いたい。この領域は海外でも非常に議論が活発化し始めている。日立は昔からこうした変圧器を強みとして扱ってきたが、改めて日立としての優位性はどこにあるのか。例えば、インダストリー領域ですでに一定の実績がある製品をデータセンター向けに少し改良すれば対応できるといった強みがあるのか。また、どのくらいのタイミングで業績への本格的な貢献が始まるのか、顧客との具体的な対話の進捗も含めて紹介してほしい。

A. シーレンベック

ソリッドステート変圧器は、データセンターの顧客向けに設置スペースを削減できる新しいソリューション。ただし、完全に新しい概念や技術というわけではない。電圧の一方の端から、データセンターで使用される直流電圧へと中圧変圧器を介して変換する点には変わりない。通常は、一般的な中圧配電用変圧器を使用し、そこにインバーターを追加して直流を生成する。今日のデータセンターは、1 ギガワット、2 ギガワット、3 ギガワットといった規模になっており、巨大かつ膨大である。そのため、スペースが制約になりつつある。ソリッドステート変圧器では、インバーターと変圧器を一体化させているため、スペースを節約できる。コストは少し高くなるが、適切に設計すれば最終的には効率も少し向上する。しかし、経済性における最大のポイントは、この技術が「従来の仕組みがいかにスペースを消費するか」という課題を解決する点にある。我々は変圧器ビジネスに長く携わっており、そのノウハウを熟知しているため、この課題にも対応できる。例えば、鉄道向けにもこうした特殊なタイプのモールド変圧器を開発しているが、鉄道分野でも非常に需要が高い。したがって、データセンター分野でも我々が強みを発揮し、差別化を図れると確信している。

【質問者 4】

Q. 他社製のデジタライズドアセットに対して、どのように HMAX を拡販していくのかという点について詳しく教えてほしい。モビリティセクターにおいては、HMAX を搭載できた車両の内、35%超が日立製以外の車両向けとなっており、非常に順調に進んでいるという印象を受けた。なぜ他社製アセットへの展開がこれほどうまくいっているのか。また、他の 3 つのセクターにおいては、どのようなシナリオで顧客ベースを広げていく計画なのか。デジタルサービスを活用した具体的なアプローチがあれば教えてほしい。特に、M&A を通じてデジタルサービス会社や顧客アセットを豊富に持つ会社を買収するという方針について、セクターごとの実行しやすさや障壁の違いなども含めて伺いたい。

A. 徳永

日立における 1 つの大きな成功モデルが、モビリティセクターにおける HMAX。自社内での豊富な実績が非常に重要なベースになっている。もう 1 つ重要なポイントは、網谷のプレゼンテーションにもあった通り、「横展開のアンカーとなるキーコンポーネントを押さえられるかどうか」という点である。日立は現在、独自に「エッジ AI 半導体」の開発を進めており、これを他社製のプロダクトに組み込んで展開していくアプローチをとっている。これにより、他社製の機械であっても確実かつ精緻にデータを収集し、最適に稼働させることができるという大きなメリットが生まれる。この強みをフックにして HMAX をスケールさせていく戦略を描いている。

A. マリノ

約 7 年前に英国で当社の技術を活用した取り組みを開始したが、我々はセンサー分野において独自の技術を持っている。実際に 6 年前、振動センサーの企業を買収し、さらに昨年には Omnicom 社を買収した。これにより、当社のプラットフォームだけでなく、大きな差別化要因となる独自のセンサー技術を投入することが可能になった。これらがドメインナレッジと結びつくことで、大きな優位性をもたらしている。また、Clever Devices 社の買収を通じて、バスやその他の交通手段といった別の領域にも進出している。このように、我々は水平方向および垂直方向に展開を広げており、大規模なデータセットを構築するとともに、信頼性の向上、エネルギー効率の改善、さらには交通データの統合までも実現できる可能性を広げている。他社のモデルと比較した当社の強みは、データを自社で保有しているおり、さらにシミュレーションデータも保有している点。阿部から説明したように、我々は DSS から多くの知見を得ることで、高度なシミュレーションを行うことができている。

A. 網谷

私からは CI セクターの観点から説明する。先ほど徳永からも説明があった通り、本質的なドライバーは「エッジ AI の進化」である。現在、世界中の多くのプロダクトメーカーや製造業の企業が、「自社の製品をいかにインテリジェンス化し、フィジカル AI という大きな波に乗せるか」という共通の深刻な課題を抱えている。だからこそ、今回日立が開発したエッジ AI 半導体は、そうした課題意識を持つメーカー各社との強力な協業のフックになり得る。日立はもともと豊富な OT のノウハウを有しているため、現場のリアルな運用に近い部分でパートナー企業と一体となってシステムを組み上げることができる。さらに、日立グルー

プ内には親和性の高い自社プロダクトが多数存在するため、「日立のやり方を採用すれば、これだけエッジ AI の効果が発揮できる」という具体的な成功事例を顧客へすぐに提示できる点が大きな強みである。この圧倒的な優位性を生かして、他社アセットも含めた市場の拡大を図っていきたい。また、CI セクターにおけるキーコンポーネントの重要性という文脈では、昨日発表した Bosch 社との空調事業における協業がまさに好例である。日立がキーコンポーネントを押さえているからこそ、その上位レイヤーに位置するビル向けのソリューション「HMAX for Buildings」を、そのままパートナー企業のネットワークを通じて使ってもらえるような強固な関係性を構築できている。これも、CI セクターにおいて HMAX の適用範囲を大きく拡大していくための、極めて有効な戦略的アプローチであると考えている。

A. 阿部

日立はグループ内に数多くの自社工場や製造現場を有している。当然、それらの工場内では日立製の製品だけでなく、他社製の製造設備やシステムも数多く稼働している。つまり日立自身が「ユーザーとしての立場」に立ち、「他社製設備も交えた工場全体で、このように AI を活用すれば、これだけエネルギーを削減でき、生産効率が向上する」という実証データを提示することができる。このユーザー目線を持ったアプローチを行うと、顧客からも「ぜひ一緒にやりたい」という非常に前向きな反応をいただける。また、日立に設備を提供してくださっているパートナー企業の工場側でも、日立の IT システムやデジタルソリューションを使っていただくという、双方向の連携も生まれている。このように、従来の IT 業界の枠組みとは異なる「産業・製造現場に根ざしたエコシステム」を構築し、そこへ日立の IT・デジタル技術を注入して貢献していくアプローチを進めている。

Q. AI の社内活用による効果について伺いたい。以前、生成 AI を活用した社内業務の効率化によって、1,000 億円規模の利益へのインパクトを期待しているという説明があった。現在の具体的な進捗状況や 2027 年度に向けた目線、あるいはその先においてさらに効果の上積みが期待できるのかなど、社内の生産性改善に関するアップデートを教えてほしい。

A. 徳永

社内での AI 活用による効率化は、日立にとって極めて重要な最優先事項。実は、当初の計画以上の効果を確実に積み上げるため、この春から Deputy CFO に就任した畠山、および IT インフラ全般を統括する藤森という 2 人の執行役常務をトップに据え、全社を挙げた効果創出を大幅に加速させている。2027 年度に 1,000 億円という目標は堅持しつつ、さらにその先のフェーズに向けても、より大きな効率化効果を創出できるよう、社内活動に拍車をかけている状況である。

A. 加藤

もともと日立グループ内では 2 年ほど前から、顧客向けの業務用 AI の適用開発を先行して進めてきた。その過程で、AI を活用する際の基盤となるプラットフォームや各種ツール群を GlobalLogic が自社内に整備してきた。これらが強固なものとして確立されてきたため、今度はそれを日立グループ全体の社内業務へ全面的に横展開し、活用していこうというフェーズにある。先ほど徳永からも話があった通り、社内 AI 活用の推進体制をこの春に大幅に強化した。ここでも当然、高度なテクノロジーが必要となるため、先日発表した Anthropic 社との戦略的提携などをフルに活用している。これらの最先端技術を顧客向けだけでなく、社内システムや業務プロセスにも徹底的に組み込むことで、劇的な効率化効果を出していく方針である。現時点では、当初掲げた 1,000 億円という公表数値を上方修正してはいないが、私個人の期待としては、活用の裾野が広がることでさらに大きな効果を生み出せるポテンシャルがあると考えており、現在強力に活動を推進している。

【質問者 5】

Q. DSS セクターの利益率目標について伺いたい。2027 年度までの売上成長率の目標は従来から変更していない一方、2027 年度の利益率のターゲットは上方修正している。現在、海外市場における競争の激化や、世界的な IT 投資の減速といった懸念材料も考えられる中で、今回の新しい利益率ターゲットの達成確度について、見解を伺いたい。

A. 阿部

プレゼンテーションでも説明した通り、日本国内の事業環境については、極めて強い IT 需要が継続している。特に日本国内には過去に構築された大規模なレガシーシステムが数多く残されており、顧客側には「レガシーシステムに最新の AI を組み込

むことで、企業の競争力を一気に高めたい」「ビジネスのアジリティを向上させたい」という非常に強いニーズがある。そのため、システムのモダナイゼーションと AI 化を掛け合わせた要望が、非常に旺盛な状況である。したがって、「どれほどの自信があるのか」という点については、十分な確信を持っている。国内の強い需要を確実に取り込むことで、掲げた目標はしっかりと達成できると考えている。さらに、本日お話しした通り、日立の強みである OT セクターとのクロスセクターでのコラボレーションも大幅に進展している。こうした日立グループ内のトランスフォーメーションに GlobalLogic のリソースを効果的に活用し、同時に FDE の体制を徹底的に強化していく。これらによって利益を確実に創出し、Inspire 2027 の期間中に、2030 年に向けた強固な成長の土台を築き上げていきたいと考えている。

A. 徳永

阿部が説明した通り、AI の進化に伴って国内市場を中心にモダナイゼーションの需要が非常に強く、これが現在の利益成長の大きなドライバーになっている。それに加え、日立としては事業ポートフォリオの改革を、一切の手を緩めることなく継続していく。これが最も根底にある方針である。つまり、より高い収益性や成長率が期待できる高付加価値なデジタル事業へ、グループ経営リソースを集中させていく。この徹底的なフォーカス戦略がベースにあるからこそ、利益率の引き上げを確実に達成できるという計画になっている。

Q. DSS のプレゼンテーション P7 において、日立グループ全体の HMAX 売上 CAGR が 50～60%(FY2025-FY2027)と示されているが、これが日立グループ全体の利益に対してどのように貢献していくのかについて考え方を教えてほしい。HMAX の領域が非常に高採算であるならば、今後は国内外の競合他社も次々と参入し、競争が激化することが予想される。5 年先、10 年先といった中長期的な視点に立った場合の事業戦略について、現在どのように考えているか。

A. 徳永

HMAX については、今後も年率 50%～60%という高成長を持続できると期待している。また、利益率に関しても、将来的には 20%を超える水準を安定的に維持できると試算している。なぜこれほどの高収益が可能なのかという点だが、日立の最大の強みは「IT」「OT」「プロダクト」の 3 つのすべての知見を自社内に保有し、それらを完全に融合させることができる点にある。これが、フィジカル AI の現場実装において、他社が真似できない圧倒的な差別化要因となっている。世の中の多くの IT ベンダーやハードウェアメーカーが、昨今フィジカル AI という言葉を盛んに叫んでいるのは事実である。しかし、実際に「自社内のリアルな製造現場や社会インフラのアセットにまず適用し、そこで徹底的に磨き上げた実績をベースにして顧客へスケールさせていく」という一連のサイクルを 1 社で完結できるプレーヤーは、世界を見渡しても極めて少ないと分析している。そのため、現在 HMAX を顧客に提案するにあたって、他社と激しく競合するような場面には、今のところほとんど遭遇していない。もちろん今後は、日立がこの市場を切り拓いていく中で競合が出現する場面も増えてくると予想される。だからこそ、日立は先んじてこのソリューションをどんどんどんどん磨き続け、競争力の参入障壁をさらに高めていく。結果として、それが高い成長率と 20%超の利益率を維持、あるいはさらに拡大していくことに繋がると確信している。

【質問者 6】

Q. インダストリー領域の HMAX について伺いたい。現在、各ハードウェアメーカーや IT ベンダーがフィジカル AI の重要性を声高に叫び始めているが、将来的に日立が実現したい究極の姿は、「工場全体を AI によって自律的に最適化する」ということだと理解している。この未来の絵姿を見据えたとき、各社がそれぞれのハードウェアに紐づくフィジカル AI を推し進めていく中で、工場内の AI システム自体を、将来的にすべて日立が提供・管理する AI へと置き換えていくイメージなのか。それとも、他社のハードウェアに組み込まれた AI とも緩やかなアライアンスのような形を組み、日立がすべてを排他的に置き換えるのではなく、工場全体のヘテロジニアス(異種混在)な環境をうまく取り込んで、最上位のレイヤーから最適な全体ソリューションを提供する形になるのか。将来的な「工場のつくり方・制御のあり方」について、日立の思想を教えてほしい。

A. 徳永

この問いに対して「これが唯一絶対の正解である」という単純な答えがあるわけではないが、我々としての明確な思想があ

る。これから先の未来において、「たった 1 つの企業が、工場のすべてのハードウェアやシステムを排他的に制御する」という世界は、現実的には訪れないと考えている。顧客の製造現場の環境は、本質的にヘテロジニアス(異種混在)であり、顧客はそれぞれの製造工程において、その時点で最も優れていると思われるベスト・オブ・ブリードのハードウェアや製品を自由に選定していくのが自然な姿であるからだ。ただし、ここで最も重要であり、ビジネスの主導権を握るキーとなるのは、「データ」と「熟練のナレッジが組み込まれた AI モデル」をどのレイヤーで押さえるかという点である。これが、今後の事業の成長性を決定づけると考えており、それを私は本日のプレゼンテーションの中で「社会インフラの OS」という言葉で表現した。つまり、日立のアプローチとしては、個々のハードウェアをすべて自社製に置き換えるのではなく、現場のデータと AI モデルの基盤をきっちりと握る戦略をとる。その上で、上位のアプリケーションや個々のハードウェアについては、他社製のものも含めて柔軟に連携・調和させながら、顧客にとって最も部分最適・全体最適となるシステムを構築していく。これが未来の工場の正しい姿であると考えており、インダストリー領域のみならず、エネルギーやモビリティといった他の社会インフラ領域でも、全く同様の構造が出現してくると考えている。

A. 網谷

従来の製造業の歴史においては、顧客が自社の生産ラインのコアなデータを我々のようなベンダーに開示することは、極めて稀であり、心理的にも起きにくい環境であった。しかし、本日説明した通り、特に半導体などの非常に成長している分野においては、顧客が扱う最先端技術の進化スピードが猛烈に速くなっている。顧客としては、巨額の設備投資を投じて構築したラインから、いかに早く投資を回収するかが死活問題となっている。そうした逼迫した状況の中で、さらに今回の AI 革命が到来した。そのため顧客自身も、「すべてを自社独自で開発・試行錯誤するよりは、信頼できるパートナーと最初から組み、AI を活用して最速で生産ラインを立ち上げて投資を回収する。そして次の技術トレンドが来たら、またすぐにキャッチアップしていく」という、高速な投資・回収ループに入っているのが現在のリアルな実態である。そのため、工場全体を俯瞰したときに、「日立がどの製造工程、あるいはどのデータの組み合わせにフォーカスすれば最も劇的な効果をもたらすことができるか」を見極め、そこを徹底的に深掘りしていく戦略をとっている。当然ながら、工場全体の最適化を実現するにあたっては、日立単独の製品だけではカバーできない領域も出てくる。したがって、日立が圧倒的な強みを持つプロダクトとそこから生み出されるリアルなデータ、そして他社の優れたプロダクトやシステムを掛け合わせることで、顧客が最も求めるコアな工程のバリューを創出していく。これがフィジカル AI で真の成果を出すための鍵であると考えている。すなわち、「すべてを日立が独占しよう」とか「自社だけでできる」という過信ではなく、業界の強いプレーヤーたちと高度に連携し、オープンなエコシステムを通じて顧客のバリューを創出していく。そのエコシステムの中で、日立は顧客の製造工程の最もコアとなる部分に深く刺さる技術と、クオリティの高いデータを生み出し続ける存在でありたいと考えている。

Q. モビリティセクターについて伺いたい。同セクターの 2027 年度の売上目標を見ると、M&A による寄与が織り込まれているのが印象的だった。今後、M&A を通じて具体的にどのような技術、あるいは事業要素を獲得しようとしているのか教えてほしい。

A. マリノ

M&A については、現在 3 つの方向性を検討している。1 つ目は、HMAX 関連のケイパビリティを強化する M&A。これまで買収した Clever Devices 社や Omnicom 社がこれに該当する。2 つ目は、マルチモダリティに関連するもので、より大規模なデータベースの確保をめざしている。現在、市場および収益性について詳細な評価を行っている。そして 3 つ目は、地理的に新しい市場への拡大。現在、世界中の様々な地域で交通インフラのデジタル化需要が急増しているため、日立がまだ十分なシェアを持っていない新たな市場、特にグローバルサウスなどでのフットプリント拡大を視野に入れている。日立レールはこれまでにいくつかの大型買収を成功させてきた実績があり、買収手続きやその後の PMI を非常に迅速かつ的確に進めるノウハウを組織として有している。現在進めている Thales GTS の完全な統合・完了の目処が立てば、速やかに次の大きな戦略的 M&A へと舵を切ることができる体制を整えている。

A. 徳永

今、マリノから 3 つの領域について説明があったが、これらは決して不確実な夢物語を語っているわけではない。日立として明確なターゲット企業を具体的に持ち、水面下で着実に交渉や検討を進めている。本日のこの公の場では、具体的な企業名や詳細について言及することは差し控えるが、確固たるターゲットを念頭に置きながら 2027 年度の目標数値を設定していると理解してほしい。

【質問者 7】

Q. 直近 1 年間、HMAX をグローバルに展開する中で、米国のハイパースケーラーをはじめ、グローバルの AI 市場を牽引する主要なイネーブラーとの戦略的提携を相次いで発表してきた。そうした企業のトップとの会談の中で、数多くの深い対話を重ねてきたと思う。そうした場において、日立の強みである「IT」「OT」「プロダクト」をすべて併せ持っているという点が非常に高く評価されているというお話があったが、一方で、これらの世界的トップ企業と対話を重ねる中で、逆に「日立の現在の課題」として浮き彫りになった点はあったか。また、それを今後克服し、さらに強固なものにしていくために、どのような打ち手を考えているか伺いたい。

A. 徳永

HMAX および Lumada をグローバル規模で拡大するため、この 1 年間、私は AI のエコシステムを構築・拡張するという明確な目的を持って、世界的なテクノロジー企業の CEO たちと直接会い、議論を重ねてきた。個々の対話の内容に入る前に、我々の根本にあるベースの考え方を共有したい。現在、世界中で「AI のマネタイゼーション」が盛んに議論されているが、技術的な観点から本質を突き詰めていくと、AI の LLM 領域は、今後どんどんコモディティ化し、一種の公共財のような存在になっていくだろうと予測している。したがって日立としては、特定のどこか 1 社だけのモデルと独占的に組むという戦略はとらない。それぞれのモデルには必ず得意分野と不得意分野があるため、あらゆる有力なパートナーと広く深く組み、オープンなエコシステムを構築することが極めて重要であると考え、提携を進めてきた。その上で、彼らと会話する中で感じたことだが、日立の「IT×OT×プロダクト」というケイパビリティは、彼らにとって凄まじい魅力に映っている。直近で言えば、OpenAI のサム・アルトマン氏や Anthropic 社の経営陣と対話したが、国際標準の 5 レイヤーのアーキテクチャモデルに当てはめると、日立は一番最下層にあるエナジーのレイヤーと、最上層にある IT アプリケーションのレイヤーの双方を、世界トップレベルの規模で提供できる。彼らのような純粋な AI モデル開発企業からすると、日立とは最上位の「AI アプリをどう業務に実装するか」というビジネスの話ができるのは当然として、同時に「その巨大な AI モデルを動かすために、データセンターの電力をどう最適化し、グリッドをどう構築するか」というエナジー領域のインフラの話まで一気通貫で深く議論できる。サム・アルトマン氏からも「これほどの両輪のケイパビリティを持つパートナーは世界に類を見ないため、非常にやりがいがある」と極めて高い期待を直接語ってもらった。では、逆に事業を世界でさらに拡大していく上での「日立の最大の課題」は何か。それは、まさに私が社長就任以来、社内に向けて執拗に言い続けている「One Hitachi」の徹底である。従来の古い日立であれば、IT アプリケーションの話をしているときは IT の話だけで閉じてしまい、エナジーの話をしているときはエナジーの組織だけで閉じてしまっていた。それぞれの事業部が縦割りで動き、日立が持つ全社の圧倒的な総合力を、1 つのシームレスな顧客価値として繋ぎ合わせることに、これまでは膨大な労力を費やしてきたというのがリアルな実態である。しかし、この 1 年間でようやく全社の組織、そしてミドルマネジメント層も含めて、「日立の全アセットが 1 つに集結することによって、初めて莫大な事業機会が生まれるのだ」ということに、全員が本当の意味で気付き始め、それが具体的な成果として結実し始めている。直近、インテル社の CEO と対話した際も、これまでは日立ハイテクの CD-SEM という単一のプロダクトの商談だけで終わっていたものが、現在では「その製造装置から得られるデータを活用したデジタルソリューション」へ広がり、さらには「工場全体を動かすエナジーの最適化インフラ」の提案にまで、一気に話が拡大するようになってきている。したがって、課題であり、かつ最大の成長機会であるのは、「日立が持つすべてのケイパビリティを、いかに縦割りを排して融合させ、1 つの価値としてお客様の課題解決に役立てられるか」という点に尽きる。ここから先も、この統合力を磨き上げることが最重要課題であると強く認識している。

Q. CI セクターのプレゼンテーション P15 について伺いたい。注力領域への重点投資として「計測ポートフォリオの拡充」が明確に掲げられている。外部からの視点で見ると、日立には半導体向けの CD-SEM など、世界的に圧倒的なシェアと競争力を持つ非常に強力な計測プロダクトがある。しかし過去の歴史を振り返ると、その強力な製品群がある割には、周辺領域への事業の広がりやスケールアップがそこまでダイナミックに進んでこなかったのではないか、という印象を拭えない。これから日立がこの領域に重点投資を行い、大きく変革させていくにあたって、過去と比べて「何が決定的に変わるのか」を教えてほしい。それは、単純に M&A の投資規模を拡大し、獲得するターゲットの幅を広げるということなのか、あるいはそれ以外の戦略的なパラダイムシフトがあるのか、見解を伺いたい。

A. 網谷

過去において、これほど強いプロダクトを持ちながら周辺へ広がらなかった、あるいは広げきれなかった理由は、本質的に 2 つの要因があったと分析している。1 つ目は、これまでのビジネスモデルが、「プロダクトを製造し、顧客の現場に納入して販売する」という発想に偏っていた点である。製品を納入して検収を終えれば一区切りとなり、あとは従来型の保守・保全サービスを提供するという、いわばスタンドアローンのハードウェア事業の枠組みで満足してしまっていた。しかし現在、半導体をはじめとするあらゆる製造現場のものづくりは、技術的に極めて複雑化・微細化している。顧客側は Time to Market を 1 日でも短縮したいという強烈なプレッシャーに晒されている。そうした限界の環境下においては、単一の計測機器を納入するだけでは顧客の課題は解決しない。製造ラインから生み出される生のデータをリアルタイムに抽出し、さらに複数の異なる計測機器や検査装置を高度に組み合わせることによって、初めて 1 つの製造工程全体の品質や歩留まりが担保できるという時代になっている。つまり、ビジネスの主幹が、単なる「プロダクトデリバリー」から、データを機軸とした「高度なソリューション・サービスへ」へと完全にシフトした。市場がそれを求めているというトレンドの変化が、過去と現在との最大の決定的違いである。これが、今後事業の広がりを爆発的に生み出す 1 つ目の大きなポイントである。2 つ目は、顧客の次世代の進化を見据えて、「日立が持っているアセットの組み合わせを自ら変革し、足りないピースを機動的に補強していく」という戦略的なポートフォリオ運用の思想が確立された点である。日立が誇る CD-SEM は世界一の素晴らしいテクノロジーであり、そこから得られるデータは極めて貴重である。しかし、顧客のプロセス全体を最適化しようと考えると、形状を測る CD-SEM だけでなく、材料の特性を分析する X 線技術の組み合わせが必要になったり、あるいは医療・ライフサイエンス領域へ展開しようとすれば、光を用いたオプティカル技術の強化が必要になったりする。日立が今保有しているコアな資産に対して、ハードウェアであれソフトウェアであれ、何を掛け合わせれば顧客の歩留まり改善や開発期間短縮という究極のアウトカムを提供できるか、という発想に全面的に切り替わった。これが先ほど説明した「複数の計測機器を組み合わせてクオリティの高いデータを生み出し、プロセス全体を最適化するデータビジネスにする」という戦略の真意である。この明確な思想のもと、具体的なロードマップを定め、買収を含めてやるべき打ち手を順番通りに着実に実行していく。自社ですべてを囲い込むのではなく、オープンに他社とコラボレーションすべきところは大胆に進めていく。徳永とも何度も徹底的に議論を重ねてこの戦略を練り上げてきた。強い覚悟を持って、このデータビジネスへの転換を実行していきたい。

A. 徳永

CI セクターのこれからの新しい事業モデルを構築するにあたって、日立グループ内における最大のお手本となっているのは、すでに成功を収めているモビリティセクターおよびエナジーセクター。これらのセクターの共通の勝算は、「市場で圧倒的に強い No.1 のプロダクト」を起点とし、それを徹底的にデジタライズドアセットに進化させ、その上位に付加価値の高いサービスビジネスを構築していく、という点にある。これこそが、現在の厳しいグローバル市場において、日立が競合を圧倒して勝つことができる勝利の方程式であるということが、社内で完全に共通認識となった。この方程式を CI セクターに当てはめたときに、「日立の CI には、世界で戦える No.1 プロダクトはないのか」と見渡してみたところ、CD-SEM をはじめとして、実は世界トップを張れる強力なプロダクトがゴロゴロと存在していた。しかしこれまでは、それらが単なる「モノ」として売られ、デジタルサービス化へ生かされていなかったという深い反省がある。だからこそ、これからはこの世界 No.1 プロダクトの周囲に、その機能をさらに補強・拡張する周辺プロダクトやソフトウェアを M&A なども交えてきっちりと肉付けし、一気通貫のサービスビジネスへと昇華させていく。これこそが、CI セクターが今後爆発的な成長と高収益を叩き出すための確実な勝ち筋になると、我々は確信している。

【質問者 8】

Q. エナジーセクターについて短期と長期の視点に分けて質問する。まず短期的には、昨年度も業績を上方修正し、今回も目標値を引き上げるなど、実質的に半年ごとに見通しを上方修正している。このように、短期的に利益率の見通しが向上している背景には、何があるのか。受注残がある程度固まっている以上、各プロジェクトの収益性はほぼ見えているはずだが、それでもさらに利益率が上がっているのは、本日説明のあったオペレーションの効率化などが寄与しているのか。あるいは、もともとの計画を保守的に見積もっているのか、理由を教えてほしい。あわせて長期的な視点では、今回、2030 年の受注残目標として約 1,000 億ドルという非常に大きな数字が示された。この目標のビジビリティと、その達成に向けた投資額のイメージについて伺いたい。2024 年度から 2027 年度までに 60 億ドルという投資計画が示されているが、2030 年に向けてはこの投資規模がさらに拡大していくと考えて良いか。

A. シーレンベック

まず短期的な上方修正の理由については、我々は各プロジェクトの業績や進捗パフォーマンスを定期的に精査し、見通しの調整を行っている。確かに、受注時点でプロジェクトの枠組みは確定しているが、HVDC などの極めて複雑なプロジェクトは、実行までに 3〜4 年という長い期間を要する。そのため、計画段階では予期せぬ事態に備えて一定のリスクバッファーを組み込んでおり、コントロールが難しい要素も含まれている。また、プロジェクトの契約内容によっては、納期を前倒しできた場合にインセンティブを受け取ることができるケースや、反対に遅延した場合にペナルティが課されるケースもある。これらはプロジェクトが最終段階を迎えて初めて確定するものであるため、パフォーマンスが想定を上回った段階で業績予想を上方修正するというアプローチをとっている。ただ、これは確定前のプロジェクト進捗プロセスにおける調整であり、すべてが受注した瞬間に確定しているわけではない。さらに、サプライチェーンの不確実性もある。例えば、サウジアラビアで HVDC プロジェクトを行う場合、サプライチェーンが影響を受けるリスクは当然ある。そのため、我々はプロジェクトの将来予測に対して、どちらかと言えば保守的なアプローチをとっている。効率性の向上に関しては、プレゼンテーションで示した通り、効率化の効果が現れ始めているのを確認できれば、当然それを予測に反映させ、効果の創出に合わせて業績予想を更新していく。長期的な視点については、我々は 2030 年に向けて、フレームワークアグリーメントやキャパシティリザベーションアグリーメントを含め、約 1,000 億ドルの受注残高を見通している。そして以前にもお伝えしたように、我々は確実性のあるビジネスケースがある場合にのみ投資を行う。もし受注残高がその方向に進展し、実際に手元に注文があるのであれば、さらに設備投資を増やす可能性もある。
したがって、今後このセクターで設備投資をさらに増加する可能性は高いと考えている。ただし、非常に保守的なアプローチをとっているため、過剰なキャパシティを構築することはなく、リスクプロファイルを変更することもない。

【質問者 9】

Q. 昨年の Investor Day でも、エナジーセクターにおいてサービス売上比率が上がりにくい理由として、「データを外部のクラウドに繋ぎたくない顧客が一定数存在する」という話があったと思う。本日、インダストリー領域を中心に対策の説明があったが、このようなソブリンティへの懸念が、よりミッションクリティカルなエナジーやモビリティといったセクターにおいて、サービス売上の拡大を阻むリスクになることはないか。また、そうした顧客に対して、クラウドベースの AI ではなく、現場でデータを処理する「エッジ AI モデル」などのニーズが今後高まってくると予想されるが、日立としてどのような対策やソリューションを考えているか教えてほしい。

A. 徳永

データソブリンティに関しては、世界中で様々な顧客が極めて高い関心と警戒心を持っていると認識している。中長期的な視点で見れば、AI のモデルそのものは一種の公共財化していくのが自然な流れであると考えている。その一方で、これからの時代における顧客の真の競争領域は、AI に学習させる「データ」そのものになる。このコアデータをどこまで外部のパートナーに開示・共有するのかという点について、顧客が非常に神経質になっているのは当然のことである。データが企業のコアな競争力の源泉である以上、あらゆるデータをすべてクラウドに開示し、完全に共有するような世界には間違いなくならない。だから

こそ、日立が顧客の業務の核心に深く踏み込んでいくためには、様々なビジネスモデルの柔軟性が必要になると考えている。例えば、特定の顧客とジョイントベンチャーを設立し、その閉じた枠組みの中でデータをセキュアに共有するアプローチ。あるいは、日立側は顧客のデータの中身自体には一切触れず、解析結果のアウトカムだけを顧客にフィードバックするようなサービス形態などが挙げられる。日立としては、「データは顧客の重要な競争要因である」という大前提を強く持った上で、今後もビジネスモデルを柔軟に調整していく方針である。一方で、足元の市場環境を見ると、機密性の高い領域において「国産AI」を活用したいというニーズも非常に高まっている。先ほど AI モデルは公共財化すると申し上げたものの、国家安全保障や重要インフラにおいて「どうしても外部に譲れない領域」が存在するのも事実である。こうした領域については、他社とも緊密に連携しながら、日立も開発に積極的に参画し、安全に使えるプラットフォームをあわせて構築していきたいと考えている。

【質問者 10】

Q. DSS セクターのプレゼンテーション P9 について質問したい。2030 年の国内 IT 事業の売上目標として「3 兆～5 兆円」という非常に幅の広い数値が掲げられている。2025 年度の見通しである 2 兆 2,100 億円に対し、どのような成長シナリオが実現すれば上限である 5 兆円をめざせるのか。また、逆にどのようなリスクを想定して下限を 3 兆円と見ているのか、その内訳を教えてほしい。また、国内の IT サービス領域の 2025 年度の Adj. EBITA 率は 18.4%と非常に高水準に達しているという話があったが、今後 HMAX をはじめとする AI サービスが本格的に拡大していけば、さらに高い別次元のビジネスモデルへ昇華させることができるのか、将来的な見通しを詳しく教えてほしい。

A. 阿部

前提として、この変化の激しいデジタル領域において 5 年、10 年先の将来予測を明確に立てるというのは、テクノロジーの進化スピードや市場の流動性を考えても非常に難しいアプローチであるのは事実である。その上で、市場全体の平均成長率が年率 6～7%である環境を前提とすると、下限の 3 兆円という数値の達成には自信を持っている。もちろん、SSD をはじめとする IT 部材の調達リスクや、高度なスキルを持つハイエンドエンジニアの確保、顧客の IT 投資マインドが継続するかといったマクロ環境のリスクは存在する。しかし、これらを現場のハンドリングでしっかりとミティゲートしていけば、3 兆円のラインは確実に死守・達成できると考えている。しかし、一企業の経営の意思として、単なる市場平均に合わせた成長だけで満足してよいのかというと、決してそうではない。我々がめざしているのは、非線形的な高い成長であり、それが 4 兆円、あるいは 5 兆円というターゲットの本質である。例えば、この 4 月から、これまで CI セクターが管轄していたインダストリー向けのデジタル部門が、DSS セクターへと完全統合された。この体制変更により、DSS が持つ日立ソリューションズや日立システムズなどの強力な IT インテグレーション能力と、旧インダストリー部門が持つ現場の知見、さらには CI セクターが世界中に張り巡らせているプロダクトの特約店ネットワークを結集させることができるようになった。これらを掛け合わせることで、ビジネスを大きくスケールさせていく。先ほどの FDE の議論にもあった通り、日立の DNA は顧客の現場に深く張り付き、リアルなドメインナレッジを蓄積できる点にある。この強みを生かし、OT セクターが持つディープな現場知見を AI エージェントやデータ基盤に学習・蓄積させ、それをグローバルに横展開していく。これにより、これまでの労働集約的なシステム構築の枠を超えた、資産集約型の非線形な高成長モデルを構築できると考えている。このシナリオに果敢にチャレンジし、必要に応じてインオーガニックな M&A なども組み合わせることで、5 兆円の上限をめざしていく。これが、今回「3 兆～5 兆円」という幅を持たせた経営の意思の背景である。利益率については、日立が持つデータやエージェント AI といったアセットをベースにしてビジネスをスケールさせていくモデルへシフトするため、売上の拡大に伴って収益性は当然ながら向上していく。したがって、ドメインナレッジをいかに効率的に蓄積し、ソリューションの回転率をどこまで高められるかという点に挑戦し、将来的には 20%以上の利益率を確実に確保していくビジネス構造をめざしたいと考えている。

Q. 顧客側のAI実装に対する許容度の変化について、現在のリアルな手応えを伺いたい。現在、日立グループ全体のHMAX売上は約 3,000 億円であり、今後も年率 50%～60%という非常に高い成長が見込まれている。しかし、日立という巨大なグループ全体を強力に牽引していくためには、このスケーラビリティを数倍、数十倍のレベルへ拡大していく必要があると考えている。一方で、保守的な性質を持つ社会インフラ分野において、AI の実装やデジタル化を急速に進めるのは、どうしても時間がかかってしまうのではないかという懸念もある。この本格的なスケールアップは2027年度以降、下手をすると2030年以降の長期的な話になってしまうのか。あるいは、日立が推進しているカスタマーゼロによってフィジカル AI の仕組みがすでに確立されているため、顧客のデジタル化や AI 採用のスピードは、我々の予想よりもはるかに前倒しで加速していくという手応えがあるのか、日立としての見解を教えてほしい。

A. 徳永

仮に 2 年前、あるいは 1 年前の段階で今と同じ質問をいただいていたとしたら、私は「インフラ領域の特性上、社会実装にはもう少し時間がかかりそうです。顧客側の AI に対する許容度や受容性は、まだそこまで成熟していません」と回答していたかもしれない。しかし、今この瞬間の実感として、「市場の景色は完全に変わった」と確信している。これには明確な 2 つの要因がある。1 つ目は、顧客企業自身が日々の業務の中で生成 AI をはじめとする最先端 AI に直接触れ、その圧倒的なパワーと実用性を自ら体感・認識するようになったことである。これにより、テクノロジーに対する心理的ハードルが劇的に下がった。2 つ目は、日立がグループ内の製造現場や重要インフラで積み上げてきたカスタマーゼロの具体的な成果や、HMAX の実績データを顧客に提示できるようになったことである。リアルな現場でこれだけのコスト削減や効率化が達成できているという事実を目の当たりにすることで、「自社もそのメリットをいち早く享受したい」と望む顧客が爆発的に増えている。したがって、本来であれば非常にハードルが高いとされるインフラ領域であっても、導入のスピードは著しく加速している。シーレンベックの説明にあった通り「HMAX Energy」ではすでに巨額の実績が出始めており、マリノの説明にあった「HMAX Mobility」でも、グローバル市場だけでなく保守的と言われる国内の鉄道事業者を含めた多くのお客様が、HMAX の本格採用へ次々と舵を切っている。顧客がデジタルや AI をインフラの核に組み込むことに対する許容度は、我々の当初の想定をはるかに上回るスピードで、急速に高まっていると認識している。したがって、このスケーラビリティの拡大は 2030 年を待つまでもなく、非常に早いタイミングで実現できると考えている。

以上