

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

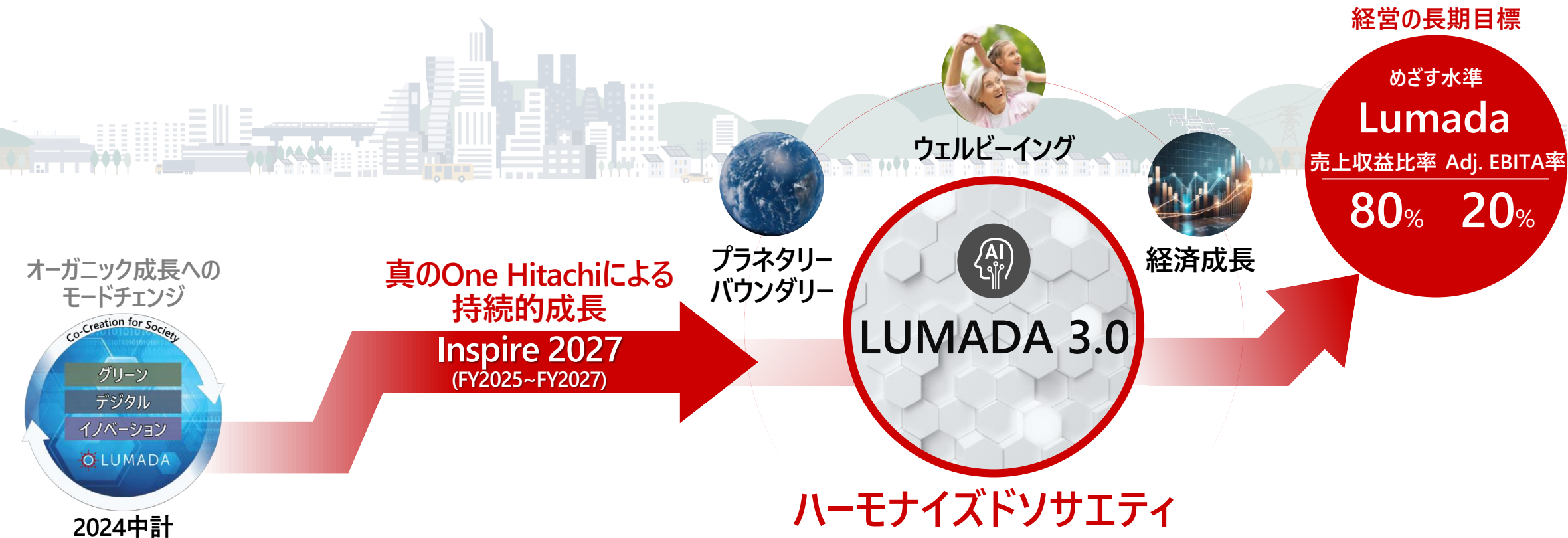
2026/4/27

- 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} 売上収益比率 Adj. EBITA率	
FY2025実績	YoY 8.2%	12.4%	103%	12.4%	40%	16%
Inspire 2027 目標	CAGR ^{*1} 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



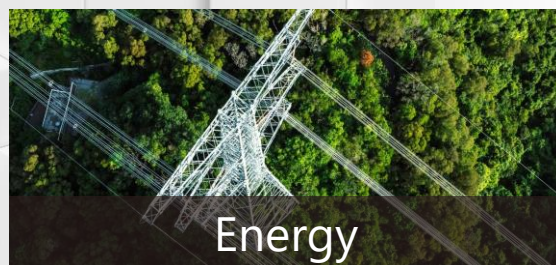
Inspire 2027 目標	売上収益	Adj. EBITA率	CFコンバージョン ^{*2}	ROIC	Lumada	
	売上収益 CAGR ^{*1}	Adj. EBITA率	CFコンバージョン ^{*2}	ROIC	売上収益比率	Adj. EBITA率
	7~9%	13~15%	90%超	12~13%	50%	18%

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



Energy



Mobility



Industry

デジタルイズドアセット

持続的成長の実現

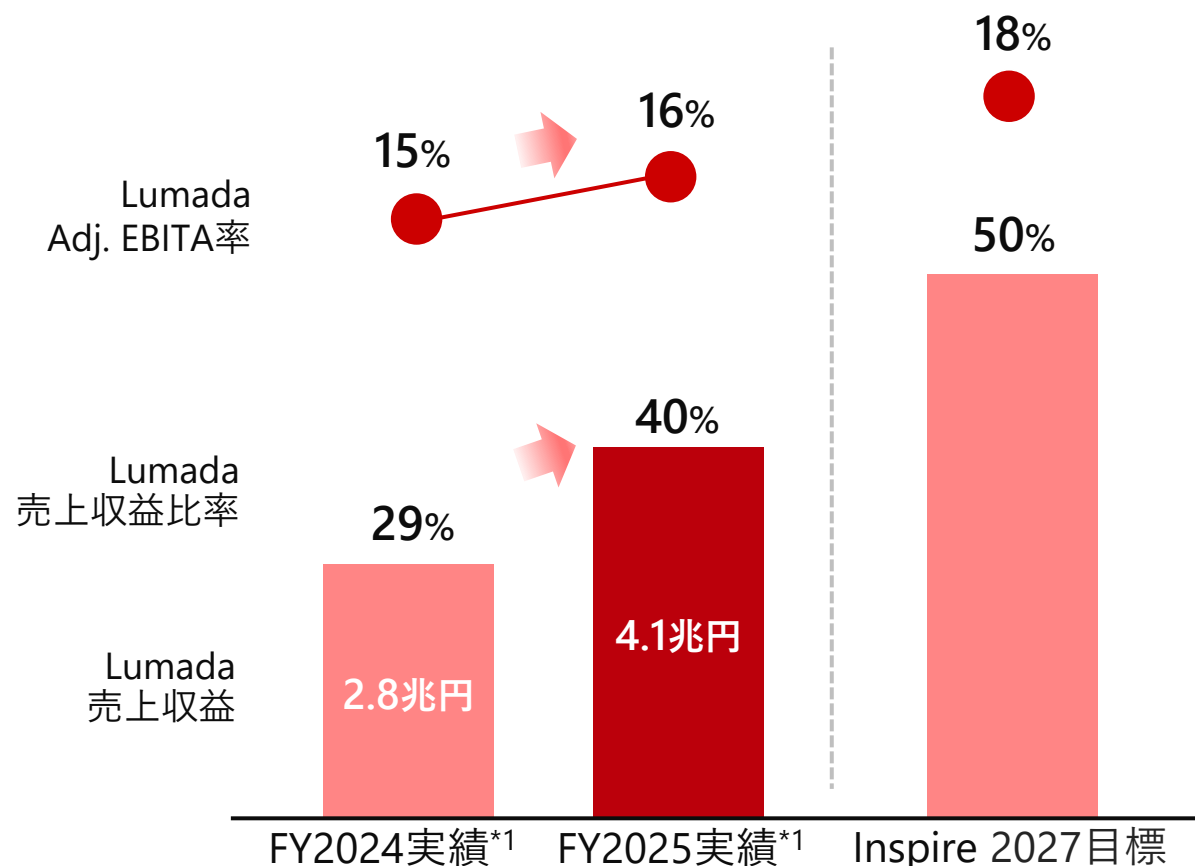
不確実な事業環境においても力強く成長 キャピタルアロケーションポリシーに基づき、規律ある経営を推進

	FY2024実績		FY2025実績
売上収益	9.8 兆円		10.6 兆円
Adj. EBITA率	11.1 %		12.4 %
ROIC	10.9 %		12.4 %
コアFCF	0.8 兆円		1.2 兆円
Lumada 売上収益比率 ^{*1}	29 %		40 %
Lumada Adj. EBITA率 ^{*1}	15 %		16 %

	FY2025実績
株主還元	0.6 兆円
安定した配当成長と、機動的な自己株式取得	
資産売却	0.3 兆円
- 建設機械、空調、自動車部品事業^{*2}の株式売却 - 家電、ATM事業の再編^{*2}	
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

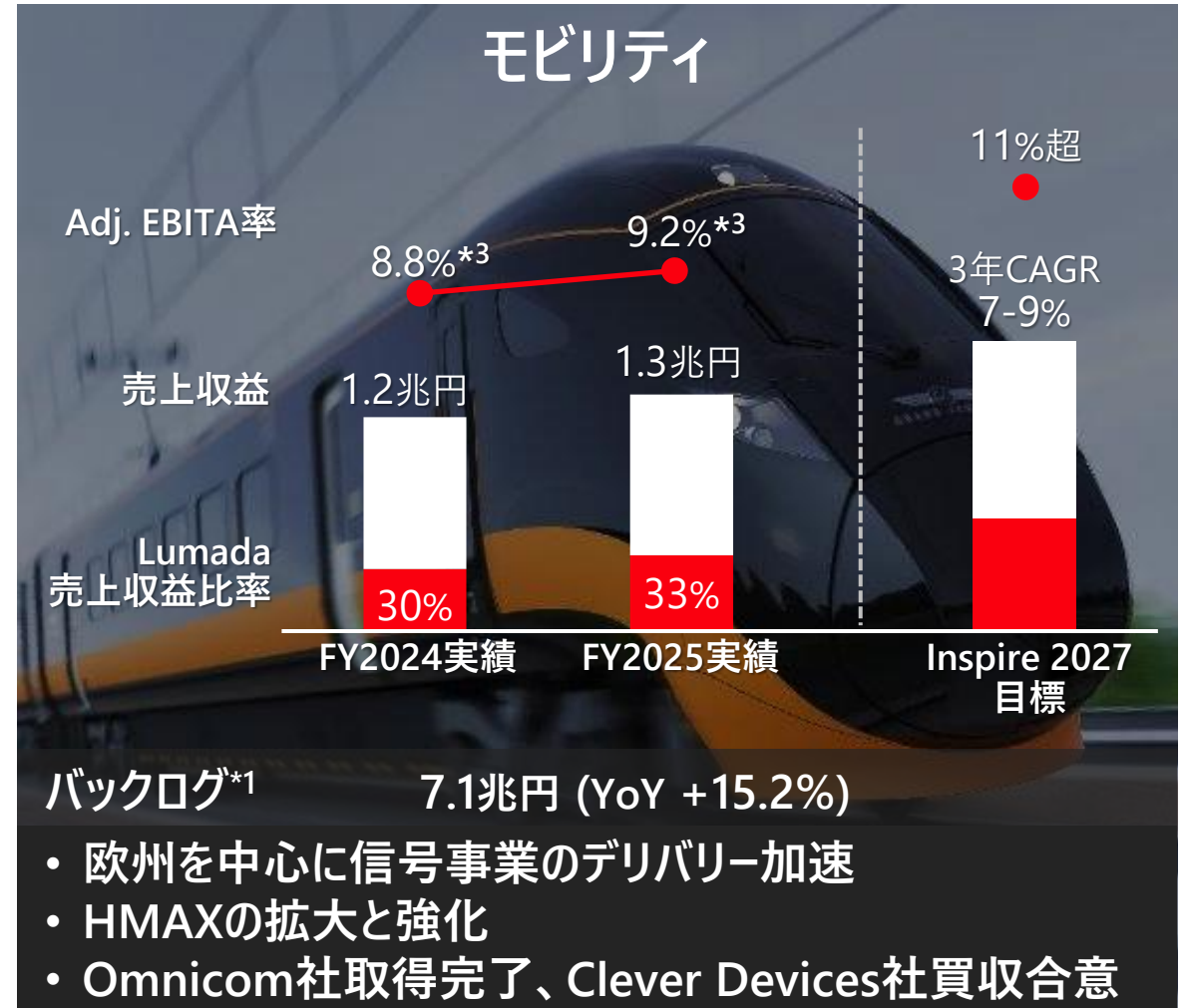
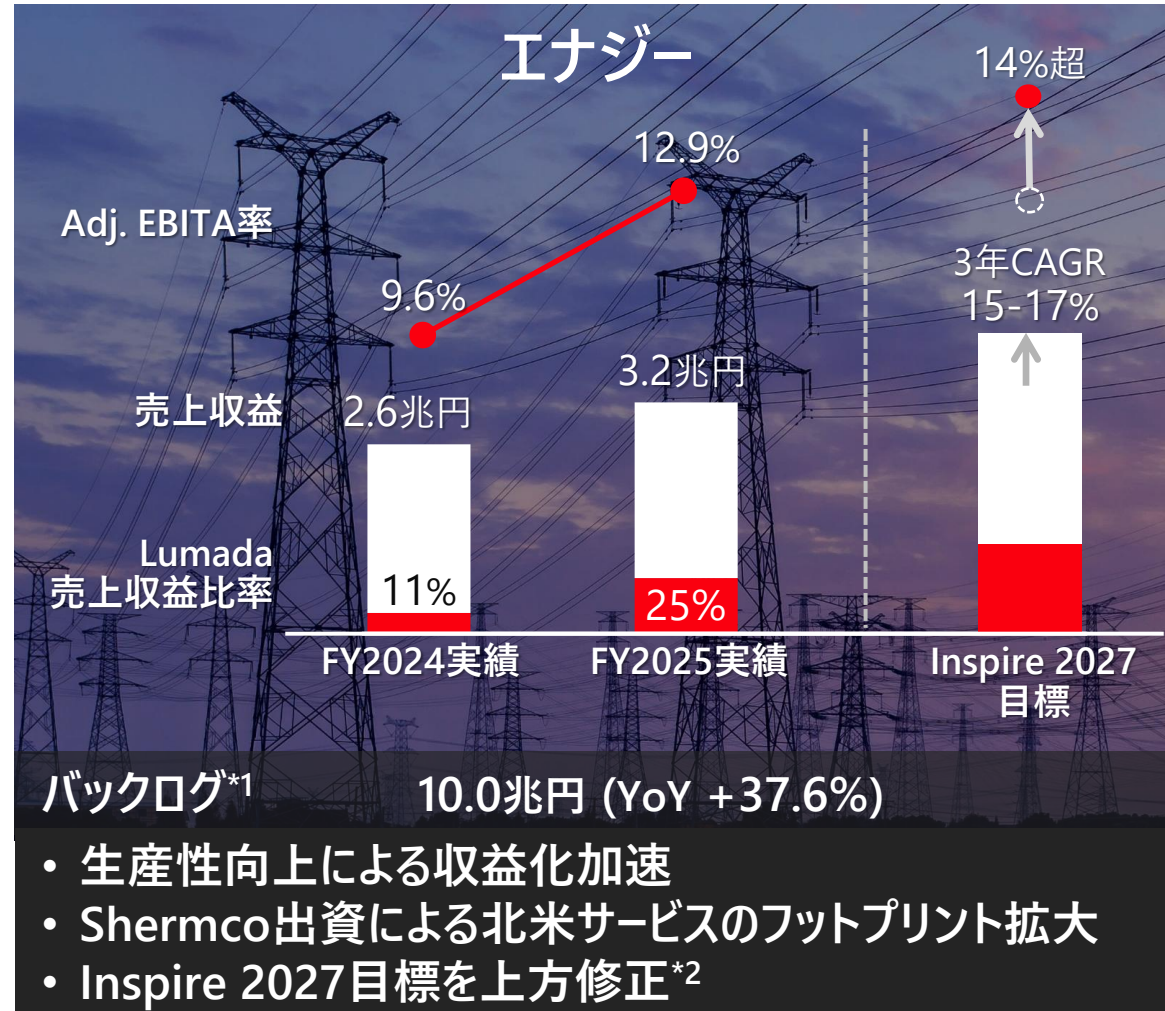
HMAX Mobility

保守コスト、エネルギー消費量を最大15%削減

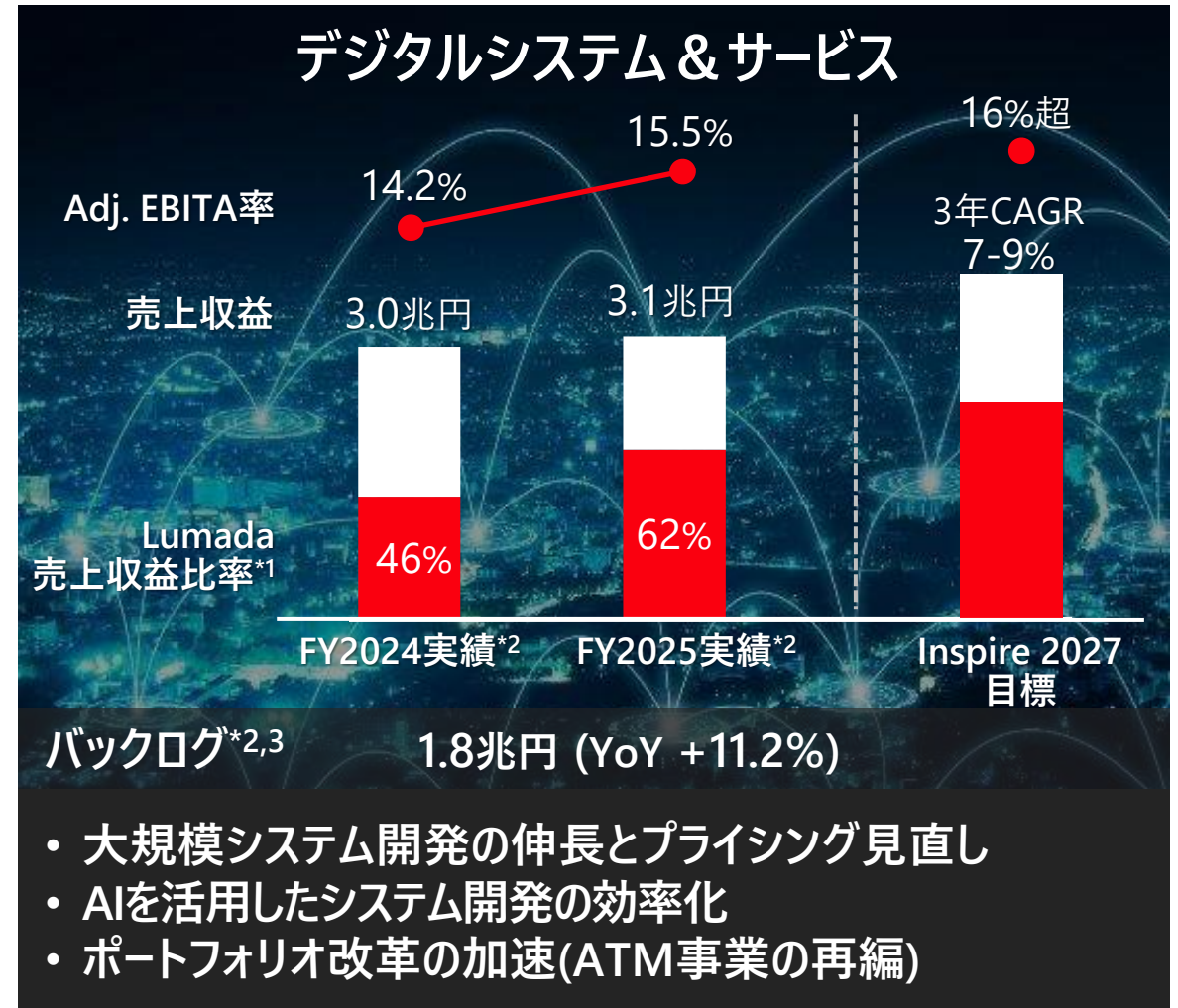
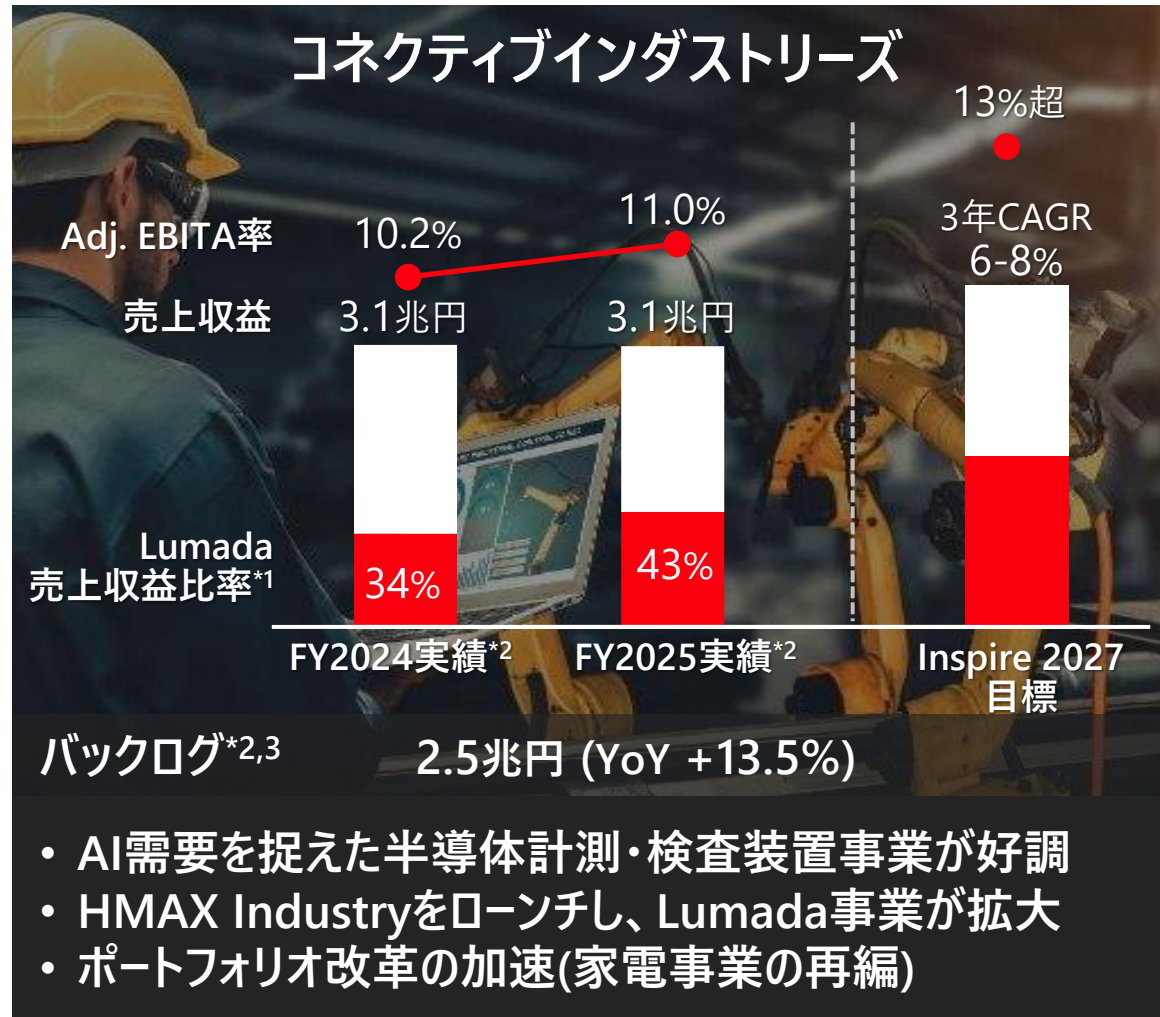
HMAX Industry

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



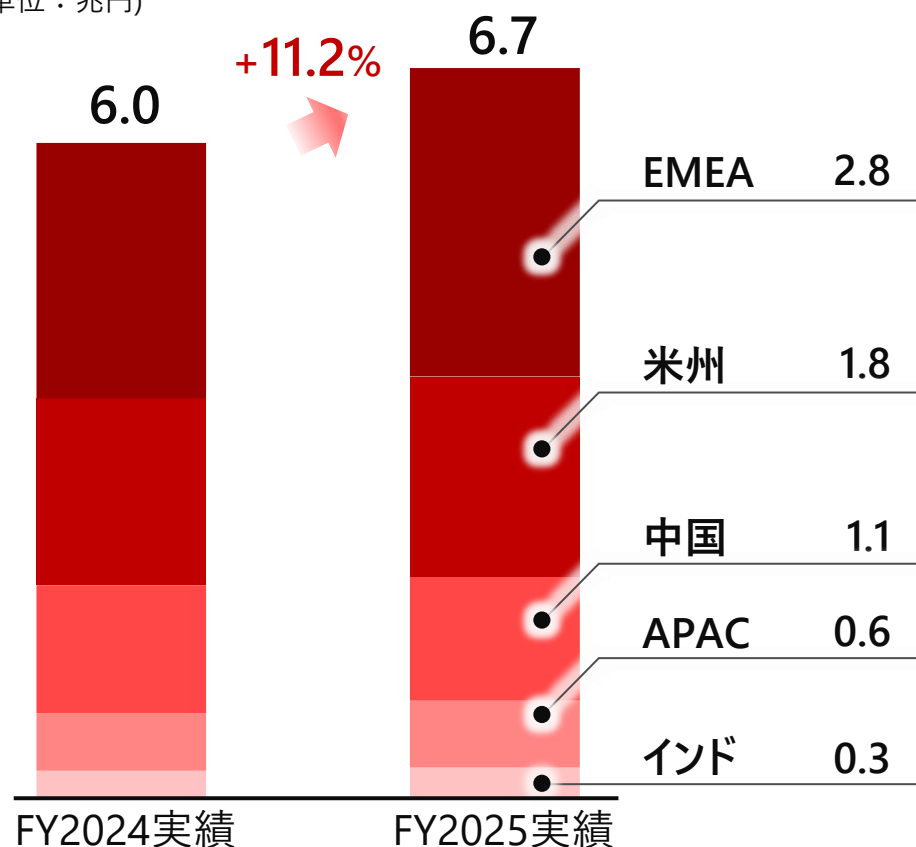
ポートフォリオ改革の加速とLumada事業の拡大により持続的成長の基盤を構築



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

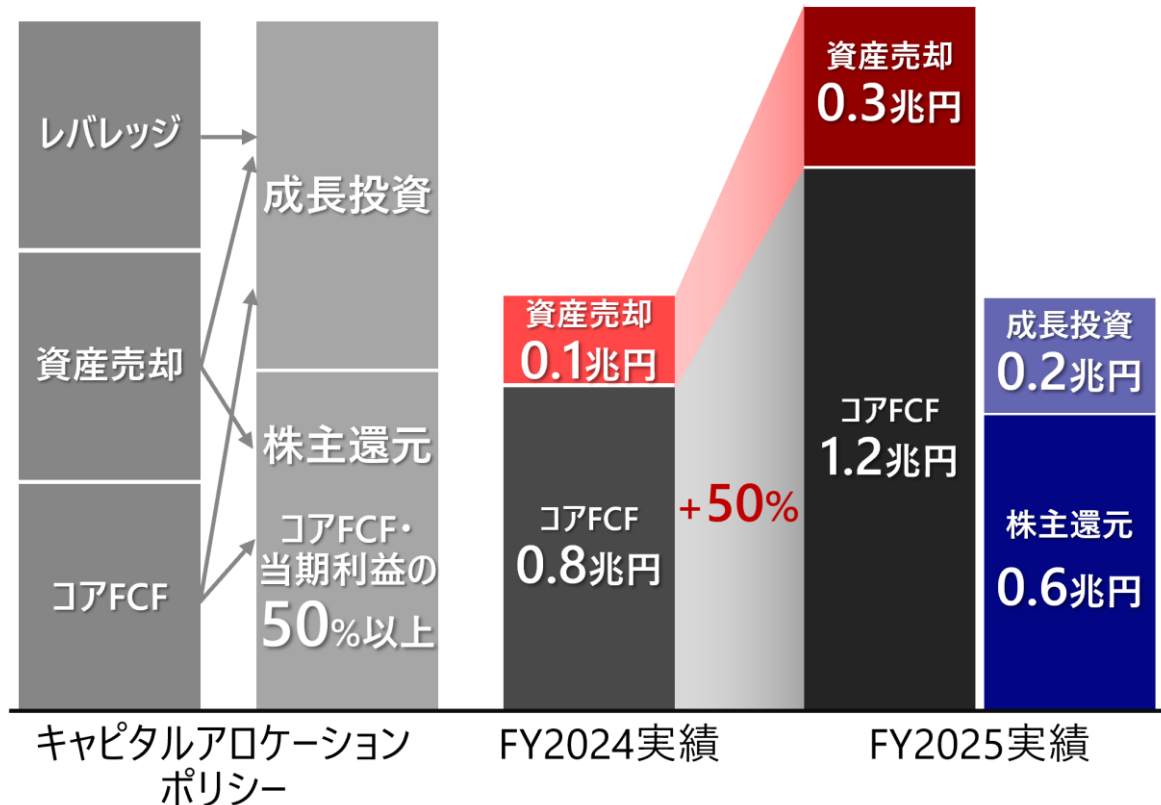


・ 新たな事業機会の探索



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

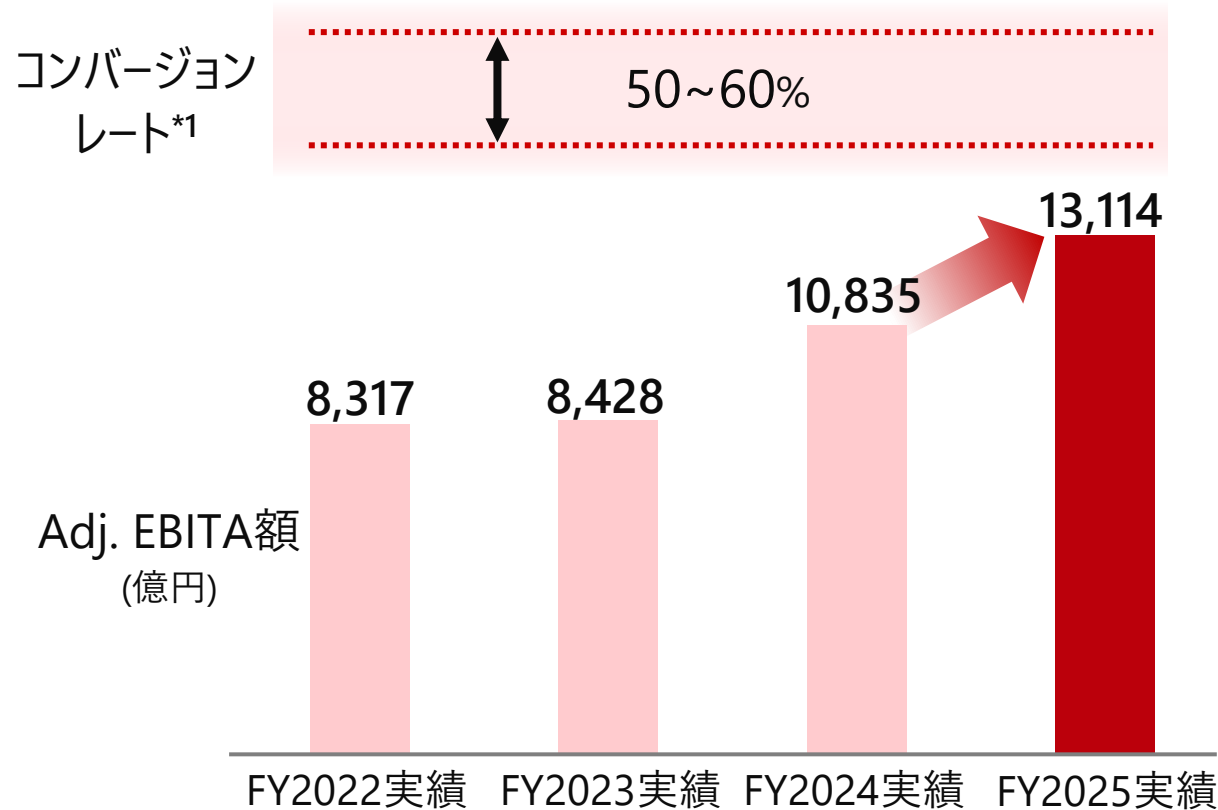


- コアFCF 1.2兆円**
 利益成長と前受金増加により、前年比50%増を実現
- 資産売却 0.3兆円**
 建設機械、空調、自動車部品事業*1の株式売却
- 成長投資 0.2兆円**
 Shermco社、synvert社
- 株主還元 0.6兆円**
 キャピタルアロケーションポリシーに基づき自己株式を追加取得

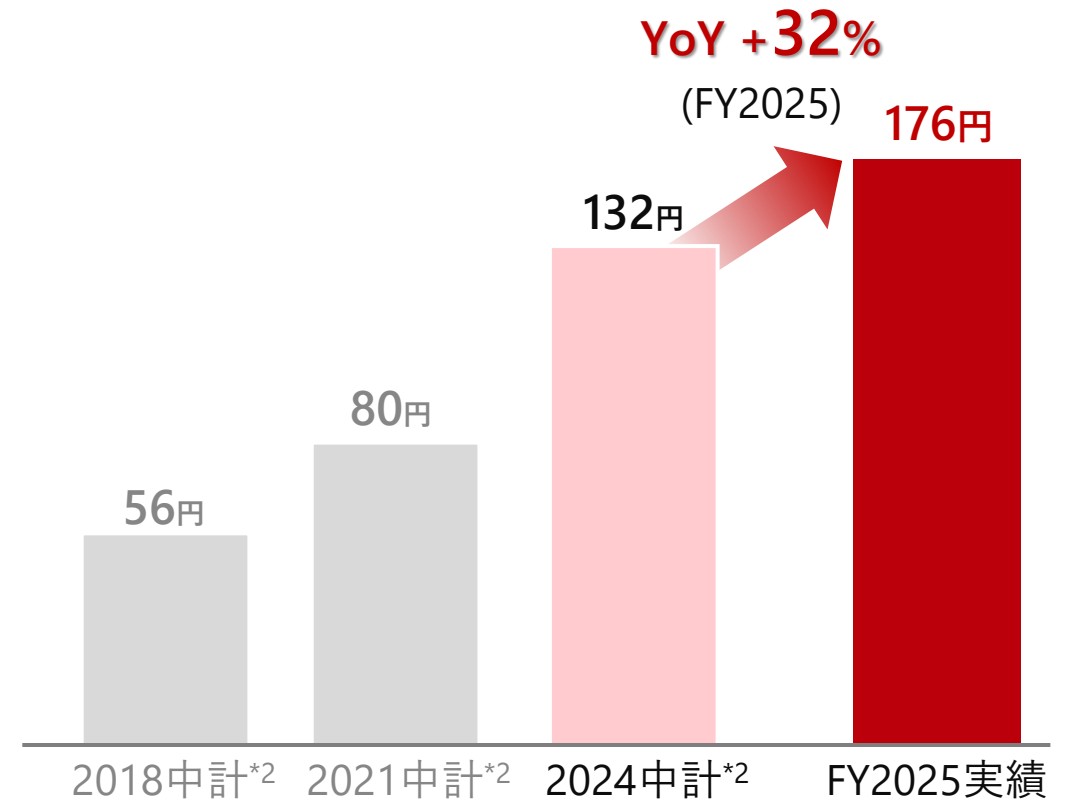
配当	自己株式取得	
0.2兆円	0.3兆円	+ 追加 0.1兆円 (2026年1月～4月)

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

追加関税コスト^{*2} 1Q時点見通し **300**億円 ➡ FY2025実績 **240**億円

- 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

現地調達率^{*3} FY2025実績 **84%**

- 中東紛争による事業影響の可視化と極小化

リスク影響^{*4} FY2026見通し **200**億円

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



サウスボストン
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

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}

社外からの評価

・「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



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

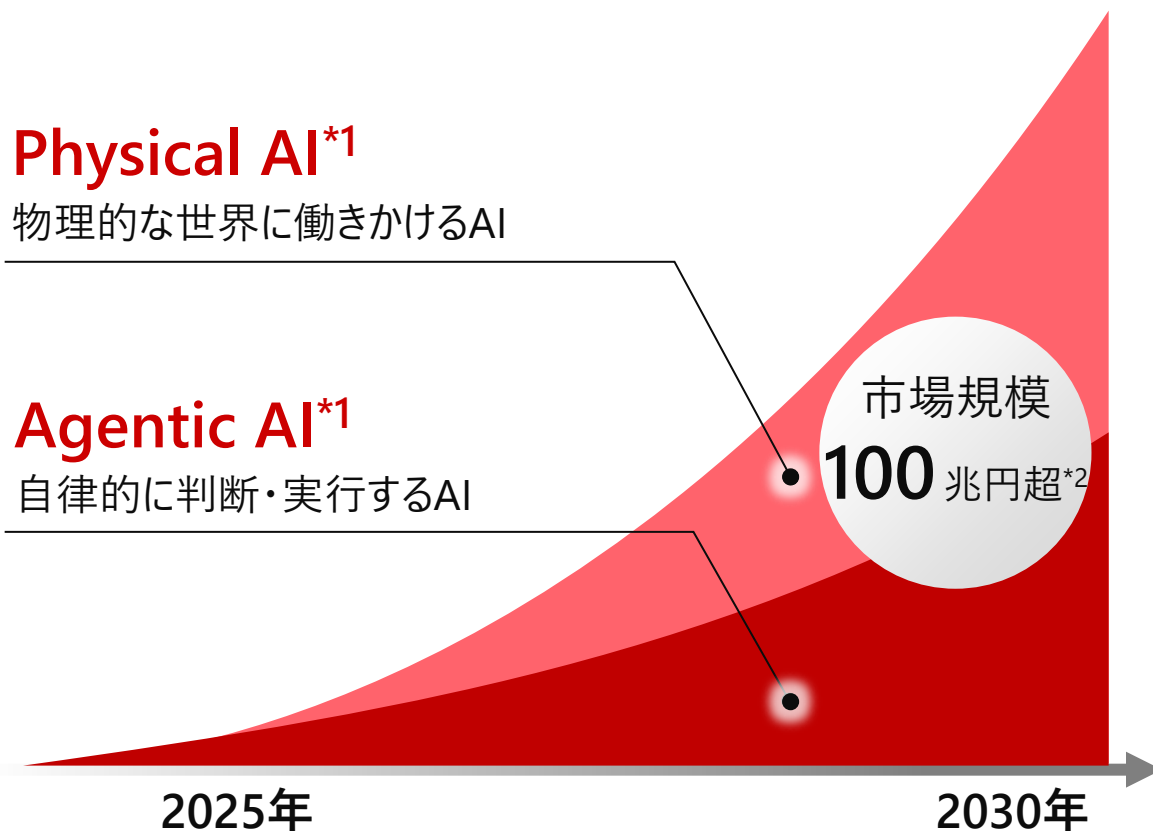
AIが創り出す新たな巨大成長市場

Physical AI^{*1}

物理的な世界に働きかけるAI

Agentic AI^{*1}

自律的に判断・実行するAI



社会インフラ×AIで成長する日立

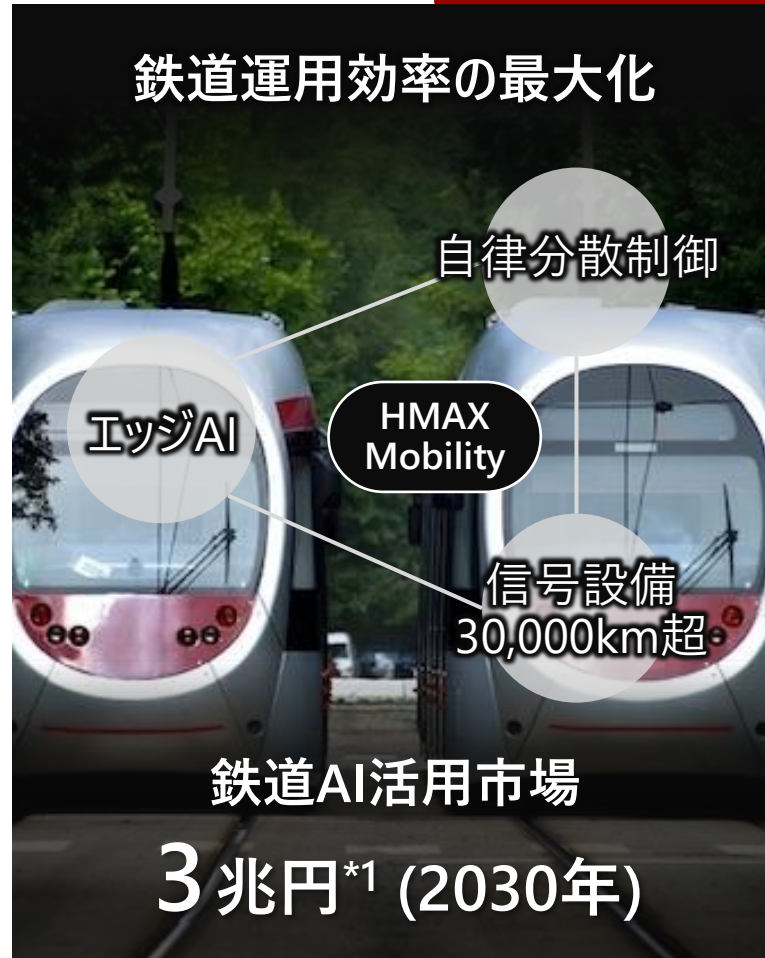


日立独自の強みを活かしたHMAXの適用事例が拡大

複数顧客へ適用済



複数顧客へ適用済



技術実証済



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

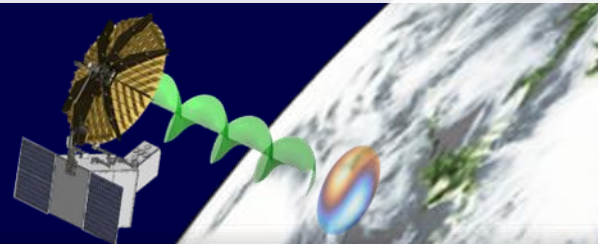


DC向け
電力インフラ市場 **8兆円***3 (2030年)

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

- 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 | 6月 | 7月 | 8月 | 9月(予定) |
| <ul style="list-style-type: none"> ● Physical AI Day ● 投資家との対話 | <ul style="list-style-type: none"> ● Investor Day | <ul style="list-style-type: none"> ● 1Q決算発表 | <ul style="list-style-type: none"> ● 投資家との対話 | <ul style="list-style-type: none"> ● 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