

日立製作所「Hitachi Investor Day 2025」の内容と、 それに対する投資家・業界関係者・メディア・アナリス トからの評価

Felo AI

日立製作所 Hitachi Investor Day 2025 - 分析レポート

開催日: 2025年6月11日
テーマ: Inspire 2027発表
CEO: 徳永俊昭氏

新中期経営計画「Inspire 2027」

- デジタルセントリック企業への変革
- Lumada 3.0による生成AI活用
- 社会イノベーション事業のグローバルリーダー化

Lumada戦略目標

2028年: 売上比率50%
長期目標: 80-20ビジョン
調整後EBITA率: 18%→20%

財務目標 (FY2027)

項目	目標値
売上収益成長率	7~9%
調整後EBITA率	13~15%
ROIC	12~13%
FCFコンバージョン	90%超

主力4事業セクター戦略

DSS

デジタルシステム
& サービス
Lumada比率: 65%
EBITA率: 16%超

モビリティ

HMAX展開加速
タレスGTS買収効果
2027年売上: 1.46兆円
Lumada比率: 40%

エネルギー

90億ドル投資計画
15,000人新規雇用
成長率: 11-13%
EBITA率: 12%超

CI

コネクティブ
インダストリーズ
成長率: 6-8%
Lumada比率: 45%

重点戦略分野

成長性

- 生成AI全面活用
- Lumada 3.0進化
- NVIDIA協業強化
- デジタル収益拡大

海外展開

- GlobalLogic活用
- エネルギー大型投資
- One Hitachi推進
- グローバルGSI

リスク管理

- 事業再編推進
- 資本効率向上
- ガバナンス深化
- 目標達成監視

人材戦略

- AI人材5万人育成
- 海外エンジニア活用
- 月間3,500人規模
- CHRO主導変革

知財戦略

- Lumada IP強化
- HMAX競争優位
- ソフト開発効率化
- 事業貢献重視

概要

2025年6月11日に開催された日立製作所の「Hitachi Investor Day 2025」では、徳永俊昭社長兼 CEO が新たに打ち出

した中期経営計画「Inspire 2027」の具体的な成長戦略が示された [4 30](#)。この計画の核心は、日立を「デジタルセントリック企業」へと変革させ、社会イノベーション事業におけるグローバルリーダーの地位を確立することにある [4 52](#)。その実現に向けた最重要エンジンとして、デジタル事業「Lumada」を生成 AI の活用によって「Lumada 3.0」へと進化させることが強調された [4 9](#)。

具体的には、2028年3月期までに Lumada 事業の売上収益比率を全体の 50%にまで高め、調整後 EBITA 率 18%を目指すという野心的な目標が掲げられた [4 52](#)。さらに、将来的には売上比率 80%、利益率 20%を目指す「Lumada 80-20」という長期ビジョンも示されている [9 30](#)。この戦略は、鉄道やエネルギーなどの社会インフラ設備から得られる膨大なデータを AI で分析し、新たな価値を創出するビジネスモデルを全社的に展開するものである [52](#)。

メディアやアナリストからは、このデジタルと AI を全面に押し出した「強気」の成長戦略に対し、その実現可能性に高い関心と期待が寄せられている [4 41 52](#)。特に、各事業セクターがどのように Lumada と連携し、具体的なシナジーを生み出していくのかが注目点となっている [30](#)。

詳細レポート

1. Hitachi Investor Day 2025 の全体像

2025年6月11日に開催された本イベントは、2025年4月に発表された新中期経営計画「Inspire 2027」（2026年3月期～2028年3月期）で掲げた経営目標達成に向けた具体的な施策を、各事業責任者が投資家やアナリストに説明する場として位置づけられた [4 52](#)。

徳永俊昭社長兼 CEO は冒頭、「日立は、企業価値のさらなる向上に向けたトランスフォーメーションの途上にある。Inspire 2027により、デジタルセントリック企業への変革を加速する」と述べ、基本方針を強調した [30](#)。経営の優先事項として「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」の3点が挙げられた [9 30](#)。イベントでは、CEO による全体戦略の説明に続き、デジタルシステム&サービス (DSS)、モビリティ、エネルギー、コネクティビティインダストリーズ (CI) の主力4事業の責任者、および CHRO (最高人事責任者) が登壇し、各領域の戦略を詳述した [15 30 55](#)。

2. 成長戦略：新中期経営計画「Inspire 2027」と Lumada 3.0

日立の成長戦略の中核は、新中期経営計画「Inspire 2027」と、そのエンジンとなる「Lumada 3.0」である。財務目標「Inspire 2027」では、過去3年間の実績をさらに加速させる強気な財務目標が設定された [4](#)。

経営指標	FY2027（2028年3月期）目標	備考
売上収益（年平均成長率）	7～9%	過去3年平均は8% 4 35 52
調整後 EBITA 率	13～15%	FY2024（2025年3月期）実績は11.1% 4 52
ROIC（投下資本利益率）	12～13%	価値創出・リターン最大化を重視 9 30
コア FCF コンバージョン	90%超	キャッシュフロー創出力の強化 4 9

Lumada 3.0 と生成 AI の活用 Lumada 事業は、日立の成長を牽引する核と位置づけられている [4](#)。新中計期間では、生成 AI の活用を全面的に組み込むことで「Lumada 3.0」へと進化させる [52](#)。これは、日立が持つエネルギー設備や鉄道、産業機器といった巨大なインストールベース（デジタルライズドアセット）から収集したデータを AI で分析し、保守コストの削減や新たなサービス創出につなげるものである [4 52](#)。

- **Lumada 事業目標:** 2028年3月期に、売上収益に占める割合を50%（2025年3月期は31%）、調整後 EBITA 率を18%（同15%）に引き上げる [4 13 52](#)。
- **長期目標「Lumada 80-20」:** 将来的に Lumada 事業の売上収益比率を80%、調整後 EBITA 率を20%にすることを目指す [9 30 39](#)。この目標を軸にポートフォリオを強化し、親和性の低い事業は再編を進める方針である [9 54](#)。
- **生成 AI の役割:** 生成 AI の急速な拡大が、データから新たな価値を創出する大きな転換点となっている [9 30](#)。日立は NVIDIA との協業を強化し、日系企業として初めて「グローバルシステムインテグレーター（GSI）パートナーシップ」に参画 [30](#)。これにより、AI ソリューション開発を加速させる。
- **具体事例:**
 - **HMAX (Hyper Mobility Asset Expert):** 鉄道の車両や信号、運行状況のデータをリアルタイムで AI 分析し、保守コストや遅延を削減するソリューション。既に世界で約 8000 の車両に適用されている [30 52](#)。
 - **SI 事業:** 2027 年度までに生成 AI の活用により、SI 工程全体で 1000 億円の適用効果創出を目指す [9 30](#)。

3. セクター別戦略と海外展開

主力 4 事業セクターは、それぞれが Lumada を基盤とした成長戦略を掲げ、One Hitachi としてシナジー創出を目指す [9 30](#)。

デジタルシステム&サービス (DSS)

- 責任者: 阿部淳 執行役副社長 [30](#)
- 戦略: ミッションクリティカルな IT・OT に AI 技術を組み合わせ、社会インフラを革新する [9 30](#)。国内では収益性の高い SI とサービスに注力し、グローバルでは GlobalLogic と連携して Lumada 事業を加速させる [9](#)。
- 目標: 2027 年度までに売上収益 CAGR 7-9%、Lumada 売上比率を約 65% (2024 年度 45%)、Adj. EBITA 率 16% 超 (同 13.9%) を目指す [9 30 45](#)。

モビリティ

- 責任者: ジュゼッペ・マリノ 執行役専務 [30](#)
- 戦略: 2024 年 6 月に完了したタレス GTS の買収効果を活かし、信号システム事業を強化 [30](#)。AI ソリューション「HMAX」をデジタル収益の基盤と位置づけ、サブスクリプションモデルなどで展開を加速する [30 52](#)。
- 目標: 2027 年度に売上収益 1 兆 4600 億円、Lumada 売上比率 40% (同 29.6%) を目指す。2030 年度には売上 2 兆円を計画 [30](#)。



エネルギー

- 責任者: アンドレアス・シーレンベック 執行役専務 [30](#)
- 戦略: 世界的な電化需要の増加に対応するため、今後 90 億ドル超の投資と 15,000 人以上の新規雇用を計画 [3](#)。デジタルとパワーエレクトロニクスをキーテクノロジーとし、サービス事業を強化して「サービスファースト企業」への変革を図る [30](#)。

- **目標:** 2027年度までに売上収益 CAGR 11-13%、Adj. EBITA 率 12%超、Lumada 売上比率約 30%を目指す。2030年までに売上収益を 300 億ドル以上に拡大する [3 30](#)。



コネクティブインダストリーズ (CI)

- **責任者:** ブリス・コッホ 執行役副社長 [30](#)
- **戦略:** 従来のトータルシームレスソリューション (TSS) を AI 活用で進化させ、「HMAX for Industry」としてバリューチェーンを統合する [30](#)。バッテリーやバイオ医療など、高成長・高付加価値な分野に注力する。
- **目標:** 2027年度までに売上収益 CAGR 6-8%、Adj. EBITA 率 13%超、Lumada 売上比率を約 45% (同 33%) に高める [30](#)。

4. リスクとガバナンス

日立は成長戦略と同時に、リスク管理とガバナンス強化にも言及している。

- **事業ポートフォリオのリスク管理:** 長期目標「Lumada 80-20」を基準に、親和性が低く成長性や競争優位性が低い事業については再編を進める方針を明確にした [9 30 54](#)。これは、継続的なアセットライト化と資本効率の向上を目指す動きの一環である [54](#)。
- **目標達成のリスク:** メディアからは、掲げられた各種経営目標が「強気」とであると評されており、その達成に向けた着実な実行力が今後の課題となる [4 52](#)。

- **ガバナンスとキャピタルアロケーション:** 「自律分散型グローバル経営」を推進し、ガバナンスを深化させることで持続的成長を目指す [9 30](#)。資本配分については、リターンを重視した成長投資（ボルトオン M&A 中心）と株主還元をバランスよく機動的に行う方針を示した [9 30](#)。

5. 人材戦略と知財・無形資産戦略

企業の変革を支える基盤として、人材と無形資産の戦略も重要視されている。

- **人材戦略:**
 - CHRO 兼 CDEIO のロレーナ・デッラジョヴァンナ氏が登壇し、人材戦略について説明した [55](#)。
 - デジタル変革を推進するため、日立グループ全体で生成 AI プロフェッショナルを 5 万人に拡大する計画である [30](#)。
 - 国内の SI 実行力強化のため、GlobalLogic や Hitachi Digital Services が持つインド、ベトナム、東欧のエンジニアを月間 3,500 人規模で活用する [9 30](#)。
- **知財・無形資産戦略:**
 - 本イベントで独立したセッションはなかったものの、成長戦略の随所に知財・無形資産の活用が組み込まれている。
 - 「Lumada」や「HMAX」といったソリューションプラットフォームそのものが、日立の競争優位性を支える重要な知的財産（IP）資産である [9 30](#)。
 - GlobalLogic が持つ先進的デジタル技術を活用し、ソフトウェア開発の効率化と IP 資産の利活用を推進する方針が示された [9](#)。これは、侵害予防といった従来の知財活動から、事業貢献を主眼に置いた活用戦略へのシフトを反映している [37](#)。

6. 市場・メディア・アナリストの評価

「Hitachi Investor Day 2025」で示された戦略は、市場から概ね好意的に受け止められている。

- **メディアの論調:** Cloud Watch や日経クロステックなどの専門メディアは、日立がデジタルと AI を核として明確な成長ストーリーを描いている点を高く評価している [4 9 30](#)。特に、Lumada 事業の目標引き上げや、生成 AI の具体的な活用事例は、変革への本気度を示すものとして注目された [30 52](#)。
- **アナリストの評価:** イベント後も、米系大手証券などが日立製作所に対する「強気」のレーティングを継続する動きが見られる [7 41](#)。
- **市場の関心:** 投資家や市場関係者の最大の関心事は、この野心的で「強気」な計画を日立が今後 3 年間でいかにして実現していくか、という点に集まっている [4 52](#)。Lumada 事業が本当に全社の売上の半分を稼ぎ出す事業に成長できるのか、その進捗が注視されることになる [13 50](#)。

1. [Home : Hitachi Global](#)
2. [Hitachi Investor Day 2025 : 2025 年 6 月 11 日](#)
3. [日立は、6 月 11 日に投資家・アナリスト向け戦略説明会 ...](#)
4. [日立が掲げた「デジタルセントリック企業」への変貌、AI を核 ...](#)
5. [Hitachi Investor Day 2025](#)
6. [日立製作所【6501】 : Hitachi Investor Day 2025 資料公開 ...](#)
7. [日立製作所【6501】 - ニュース | Ullet \(ユーレット\)](#)
8. [日立、IT サービスや生成 AI をはじめとしたデジタル戦略を説明](#)
9. [Hitachi Investor Day 2025 から、日立の成長戦略を追う](#)
10. [日立 \(6501\) Hitachi Investor Day 2025 資料公開に関する ...](#)
11. [【日立製作所】【6501】株価/株式 日経会社情報 DIGITAL](#)
12. [NEC が 2024 年度の IR Day を開催 2025 中期経営計画の進捗状況 ...](#)
13. [日立製作所、「Lumada」を全社売上の半分以上に――「違和感 ...](#)
14. [Hitachi Investor Day 2025 : 2025 年 6 月 11 日](#)
15. [Hitachi Investor Day 2025](#)
16. [説明会資料 : 株主・投資家向け情報 - 日立製作所](#)
17. [Hitachi Investor Day 2025 から、日立の成長戦略を追う](#)
18. [Hitachi Investor Day](#)
19. [IR ニュース : 株主・投資家向け情報 - 日立製作所](#)
20. [住めば健康になるまち」実現に向けたグランドデザインを描き ...](#)
21. [Hitachi Investor Day 2025](#)
22. [日立製作所【6501】の投資家向け説明会 - キタイシホン](#)
23. [日立グループ最大規模のイベント Hitachi Social Innovation ...](#)
24. [Investor Relations - Hitachi](#)
25. [【Lumada で IoT 王者?】日立製作所 2025 年 3 月期決算説明会 - note](#)
26. [日立と東大、ビッグデータ検索を最大 135 倍高速化する「動的 ...](#)
27. [Hitachi Investor Day 2025 - Public now](#)
28. [Hitachi : Investor Day 2025 | MarketScreener](#)
29. [Hitachi Investor Day 2025 : 2025 年 6 月 11 日](#)
30. [【大河原克行のクローズアップ!エンタープライズ】Hitachi Investor Day 2025 から、日立の成長戦略を追う - クラウド Watch](#)
31. [Hitachi Investor Day : Investor Relations : Hitachi Global](#)

32. [Home : Hitachi Global](#)
33. [Hitachi Investor Day 2025 資料公開に関するお知らせ（人財戦略 ...](#)
34. [日立は、6月11日に投資家・アナリスト向け戦略説明会 ...](#)
35. [日立が掲げた「デジタルセントリック企業」への変貌、AIを核 ...](#)
36. [Hitachi Investor Day 2025 : 2025年6月11日](#)
37. [よろず知財戦略コンサルティング](#)
38. [日立（6501） Hitachi Investor Day 2025 資料公開に関する ...](#)
39. [DX支援「ルマーダ」軸に成長加速 11日の投資家向け説明会 ...](#)
40. [Hitachi Investor Day 2025](#)
41. [日立製作所【6501】 - ニュース | Ullet（ユーレット）](#)
42. [IRニュース：株主・投資家向け情報 - 日立製作所](#)
43. [株式会社日立ビルシステム](#)
44. [人財戦略：株主・投資家向け情報](#)
45. [Hitachi Investor Day 2025 から、日立の成長戦略を追う](#)
46. [日立徳永新社長が掲げた Lumada 強化戦略、「重電×AI」で ...](#)
47. [NEC が 2024 年度の IR Day を開催 2025 中期経営計画の進捗状況 ...](#)
48. [日立（6501） Hitachi Investor Day 2025 資料公開に関する ...](#)
49. [SusHi Tech Tokyo 2025](#)
50. [日立製作所、「Lumada」を全社売上の半分以上に――「違和感 ...](#)
51. [【日立製作所】【6501】株価/株式 日経会社情報 DIGITAL](#)
52. [日立が掲げた「デジタルセントリック企業」への変貌、AIを核に進化へ | 日経クロステック（xTECH）](#)
53. [日立製作所【6501】：Hitachi Investor Day 2025 資料公開に関するお知らせ（人財戦略） 2025年6月10日（適時開示）：日経会社情報 DIGITAL：日本経済新聞](#)
54. [日立、DX支援「ルマーダ」軸に成長加速 11日の投資家向け説明会資料 - | QUICK Money World -](#)
55. [人財戦略：株主・投資家向け情報：日立](#)