

日立製作所「Hitachi Investor Day 2025」発表内容 と評価

2025年6月11日、日立製作所は投資家・アナリスト向け戦略説明会「Hitachi Investor Day 2025」を開催し、新たな中期経営計画「Inspire 2027」の詳細を発表しました。本レポートでは、その発表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を、**成長性、リスク、海外展開、人材戦略、知財・無形資産戦略**の5つの観点で整理します。

全体として、日立はデジタル事業「Lumada」の拡大と収益性向上を成長エンジンに据え、**One Hitachi**によるグループ横断の統合効果とグローバル展開、人材・技術といった無形資産への積極投資を打ち出しました。それに対し市場の受け止めは概ねポジティブであり、前中計（前計画）でのKPI達成実績も自信につながっているとの評価が多く見られます^①。特にデジタルシフトへの大胆な取り組みや人的資本重視の姿勢は高く評価され^②、株価も計画発表直後は大きな変動がない安定した動きでした^①。一方で、大型買収事業の統合作用や人材施策の実行など、計画の実現に伴う課題については引き続き注視が必要と指摘されています^③。以下、各項目ごとに詳細を解説します。

1. 成長性（売上・利益成長の見通し、注力市場、イノベーションなど）

発表内容：新計画「Inspire 2027」では、**持続的な収益拡大と収益性向上**を目標に掲げています。具体的な財務KPIとして、2027年度までに売上収益の年平均成長率(CAGR)7~9%、調整後営業利益率（Adjusted EBITA）13~15%を目標としました^④。中でもデジタル事業「**Lumada**」を成長の中核と位置付け、2024年度に約31%（約3兆円）であったグループ売上に占めるLumada事業比率を2025年度に38%（約3.9兆円）、2027年度には50%まで引き上げる計画です^⑤。さらに長期ビジョンとして、将来的に「**Lumada比率80%、Adjusted EBITA率20%**」という大胆な目標（いわゆる「Lumada 80-20」ビジョン）も示されました^⑥。足元の実績を見ると、直近3年間で日立の売上高は年平均+14%成長しており（目標5~7%を大きく上回る達成、グローバルロジック社買収効果等も寄与）、こうした好調なデジタル分野の伸びを踏まえ、今後も堅実な成長継続を目指すとしています^⑦。利益面では、低収益事業の再編や成長事業への集中投資によるポートフォリオ最適化、コスト効率化などによってROIC（投下資本利益率）を高め、前中計で届かなかった利益率目標を達成する方針です^⑧。また株主還元にも言及し、計画発表と同時に**増配**と約3,000億円規模の**自社株買い**を実施する決定を表明しました^⑨。これは強固なキャッシュ創出力を背景に成長投資と株主利益の両立を図る施策です。

投資家・業界からの評価：成長目標に対して市場関係者からは総じて前向きな評価が示されています。**Adjusted EBITA率15%前後**という水準について、デジタル事業比率拡大による高マージン化で十分達成可能との見方があり、野心的ながら現実的な目標と受け止められました^⑨。特にLumadaを軸とした成長戦略は、日立ならではの強みを活かした正攻法との評価です。また、同時に発表された増配・自社株買いについては「強固なキャッシュ創出力を背景に株主還元にも積極的だ」として投資家の好感を得ました^⑨。一方でアナリストからは、**成長投資と利益率目標の両立**が課題になる可能性も指摘されています^⑩。例えば、新規成長領域への大規模投資は短期的にはコスト増要因となり得ること、また世界経済の減速局面では7~9%の売上成長目標達成が難しくなるリスクなどが挙げられました^⑩。しかし全体として市場の受け止めはポジティブで、「前中計でKPIを概ね達成した実績が経営陣の自信につながっている」との評価も多く^①、発表直後の株価も大きな変動はなく計画は概ね想定内かつ信頼できるものと見られています^①。

2. リスク（事業構造やマクロ経済、競合、規制などに伴うリスク）

発表内容： 徳永俊昭新CEOは「現状では持続的成長に課題がある」と述べ、変化の激しい事業環境に対応すべく**リスクマネジメントの強化**を訴えました¹¹。実際、「Inspire 2027」では現在の不透明な経済環境を踏まえ、これまで以上に**キャッシュフローの強化、資本アロケーション（資本配分）の最適化、事業ポートフォリオ改革の加速**に取り組む方針が明確に示されています¹²。前中計期間に収益性の低い事業売却や選択と集中を進めた結果、コア事業に資源を集中できる体制が整い、さらに**サプライチェーン強靱化**のためグローバルで現地調達比率を高めるなど、外部ショック耐性の向上策も講じています。このようなリスクと成長のバランスに配慮した経営姿勢は市場から一定の評価を得ています¹³。実際、前中計ではキャッシュフロー重視経営の定着によって財務体質が大きく改善し、コアベースのフリーキャッシュフロー累計1.8兆円を創出して目標を上回ったことが明らかになっており、この財務基盤強化がリスク耐性を高めた点は肯定的に受け止められています¹³。「不透明な事業環境でも長期的視野を維持しつつ機動的に手を打つ」という経営方針は投資家に安心感を与えるものとなりました³。

投資家・業界からの評価： アナリストやメディアは、新計画が**成長戦略とリスク管理のバランス**に配慮している点を評価しています¹³。前述の通りキャッシュ創出力向上による財務基盤強化は「不確実な環境下でも企業価値を守る下支え」として好意的に受け止められました¹⁴。特に前中計でキャッシュフロー重視経営が奏功し財務指標が改善したことが、新計画におけるリスク対応の信頼性を高めています¹⁴。一方で懸念点として挙げられているのが、**大型案件や買収後の統合リスク**です³。日立は近年グローバルで大型買収を積極的に行っており、例えば鉄道システム事業では仏タレス社の鉄道信号事業買収を進めていますが、こうした**買収事業の統合効果を計画通りに実現できるか**が課題と指摘されています³。実際、欧州の鉄道事業買収後の収益性改善や、エネルギー分野で各地域の規制対応を的確に行うことなど、具体的な統合・運営面の難しさが指摘されています³。経営陣もこれらリスクシナリオを認識しており、ポートフォリオ改革の継続やグローバル経営体制の整備によってリスク低減に努める方針です。総じて、成長志向を維持しつつリスクにも目配りした現実的な計画として、リスク管理面はおおむね良好な評価を得ています。

3. 海外展開（グローバル戦略、地域別戦略、買収・提携など）

発表内容： 「Inspire 2027」では、**グローバル6極体制**（日本、米州、EMEA〈欧州・中東・アフリカ〉、アジア太平洋、インド、中国）による戦略的な海外展開を掲げました¹⁵。日立グループの主力4事業セクター（デジタルシステム&サービス、エナジー、モビリティ、コネクティブインダストリーズ）をこの6極体制で展開し、各地域のニーズに合わせた事業運営を行う計画です¹⁵。またCEO直下に新設された**戦略SIB（Social Innovation Business）本部**を中心に、**One Hitachi**の総合力で新たな事業領域（データセンター、eモビリティ、スマートシティ、ヘルスケアの4領域）を創出すべく5,000億円規模の成長投資に乗り出す方針も示されました¹⁵¹⁶。例えばデータセンター分野では、アプリケーションから電力供給までグループ横断で統合提供できる強みを活かすべく、同業界のエキスパート人材を招聘し、戦略SIBの「アーリーサクセス」（初期成功事例）とすべく取り組みを加速するとしています¹⁶。さらに発表会では、**グローバルでの成功事例**として鉄道向けのAIソリューション「HMAX」が紹介されました。HMAXは列車の運行データを解析して故障予知や保守最適化を行うLumadaソリューションで、世界で8,000両以上の鉄道車両に適用されており、これによって保守コスト15%削減・列車遅延20%削減といった成果を上げています¹⁷。同ソリューションは欧州では他社製の鉄道車両にも導入が広がっており、さらに鉄道分野以外にもエネルギーや産業分野への横展開を目指すとしています¹⁷。このように日立は、自社の先進デジタル技術とOT（制御・運用技術）の知見を組み合わせたソリューションを世界各地で提供し、地域横断的な「**真のOne Hitachi**」の実現によってグローバル市場での事業拡大を図る戦略です。

投資家・業界からの評価： 徳永社長自身がOTとプロダクト事業の豊富な経験を持つことから、「真のOne Hitachi」によるグローバル展開を牽引する適任との声もあります¹⁸。投資家にとっても、海外売上比率の拡大や多極体制の構築は事業機会拡大に直結するため歓迎されました¹⁹。実際、新体制では各地域の特性に応じた迅速な意思決定や顧客対応が可能となり、地政学リスクの分散にも寄与する合理的なアプローチだと評価されています²⁰。一方で懸念点として指摘されているのは、**買収先企業の文化・慣習の統合や地域ご**

との市場環境への適応といった実務面での課題です¹⁹。例えば欧州で買収した鉄道事業（鉄道信号・車両システムなど）に関して、現地の労働慣行や契約形態の違いから収益改善に時間を要しているケースがあり、計画通りのシナジー創出に向けた綿密な統合作業が求められます。またエネルギー分野では各地域の規制や政策が異なるため、事業展開に際して現地法規への適合や認可取得プロセスに注意が必要だとの指摘もあります¹⁹。さらに、グローバル人員のマネジメント（多様な人材の統括）や為替変動などのマクロリスクも引き続き注視すべきポイントです。しかし総じて、「世界6極体制によって地域ごとの成長ポテンシャルを引き出し、地政学的リスクも分散できる」との声が多く、日立の海外展開戦略は将来の成長機会拡大に寄与すると前向きに評価されています²⁰¹⁹。

4. 人材戦略（採用方針、人材育成、DEI、多様性経営など）

発表内容： 今回の新計画では**人的資本への積極投資**が大きな柱の一つとされています。まず、これまで役員のみが対象だった株式報酬制度（譲渡制限付株式ユニット=RSU）を初めて一般従業員にも拡大し、従業員のインセンティブとエンゲージメント向上を図ります²¹。さらに今後3年間で**生成AI分野のプロフェッショナル人材5万人**を育成するという大胆な目標を掲げました²¹。従業員数約28万人規模の日立グループにおいて5万人は約18%に相当し、社内教育プログラムの拡充や外部人材の積極採用を通じてAI人材を飛躍的に増やす計画です²¹。加えて、グローバルに活躍できる次世代リーダー人材1,000人の育成にも取り組み、将来的な経営人材パイプラインの強化を目指しています²²。これらの施策によって、デジタル変革を牽引する高度人材を内部から生み出し、日立の長期成長を支える基盤を築く狙いがあります。

投資家・業界からの評価： 日立の人材戦略は概ね**高い評価**を受けています²³。特に「3年間で5万人のAI人材育成」というビジョンは「AI時代に向けた先手の一手」だと注目されており、社内DXの底上げやサービス提供力の強化につながると期待されています²⁴。また、従業員への株式インセンティブ拡大についても「**従業員のエンゲージメント（働きがい）を高め、グローバル企業としての一体感を醸成する施策**」として評価されています²⁴。多様性（ダイバーシティ）推進に関しても、経営層への女性登用や海外人材の登用拡大など定量目標を掲げており、人的資本開示の充実や多様性指標の改善に投資家は注目しています²³。一方で、人材投資の効果は中長期的に現れるものが多く、その**成果の「見える化」**が課題となるとの指摘もあります²⁵。例えば、育成したAI人材が具体的にどの事業成果に結びついたか、ダイバーシティ推進がイノベーション創出や競争力向上にどう寄与したか、といった点を今後継続的に示していく必要があるという声です²⁵。また5万人規模のリスクリング計画を計画通り遂行するには相当なりソースと現場の受け入れ態勢が必要であり、その実行管理も課題となり得ます。それでもなお、人的資本を経営戦略の中核に据えた姿勢は国内外の投資家から概ね好意的に受け止められており²⁶、「デジタル人材と多様なリーダー層の確保なくして将来の成長はない」という経営の危機感を的確に反映した施策だと評価されています。人的資本へのコミットメント強化は海外投資家からも好感されており²⁶、中長期的な企業価値向上につながるものと期待されています。

5. 知財・無形資産戦略（知的財産、データ、ブランド、ソフトウェア資産等の活用）

発表内容： 日立は自社の幅広い事業領域で培った**ドメインナレッジ（現場・産業の知見）**を「最大の無形資産」と位置づけており、これをAI技術と融合させ競争優位性を確立する戦略を打ち出しました²⁷。特に新計画では、Lumada事業を次世代へ進化させるコンセプトとして「**Lumada 3.0**」を掲げ、日立が持つOT領域の深い知見と最新のAI・デジタル技術を掛け合わせることで、新たなソリューション創出と社会インフラの高度化に取り組むとしています²⁸。また、知財・無形資産の強化に向けて**今後3年間で最大1.3兆円**もの巨額な研究開発投資を行う計画も発表されました²⁹。この投資はLumadaプラットフォームの更なる高度化や次世代技術の開発に充てられ、高いQoL（生活の質）を実現する粒子線がん治療装置、電動航空機（航空機の電動化）、シリコン量子コンピューティング、宇宙ビッグデータの活用など先端分野でのイノベーション創出を加速させる狙いがあります²⁹。研究開発の成果については**特許やソフトウェア資産として確実に保護・蓄積し、知的財産ポートフォリオを拡充**する方針です³⁰。事実、日立は近年の特許出願件数で国内トップクラスを維持しており、Lumada関連のデータ分析・AI技術においても多数の知財（特許群）を保有しています

³⁰。ブランド戦略の面では、「**Social Innovation**（社会イノベーション）」をキーワードに掲げ、日立ブランドを社会課題解決型の先進テクノロジー企業としてグローバル市場で訴求しています³⁰。実際に**Lumada**は日立のデジタルソリューションを象徴するブランドとして定着が進んでおり、顧客企業の間でもその認知度は着実に高まりつつあります³⁰。

投資家・業界からの評価： 技術・無形資産戦略について、業界メディアは日立の研究開発投資を「**攻めのR&D投資**」と評しており、その積極姿勢を肯定的に報じています³¹。1.3兆円という投資規模は国内製造業でも最大級であり、これだけの資金を投じる体力があること自体が日立の強みと見られています³¹。また、デジタルトランスフォーメーション（DX）領域でのLumada強化策についても「**日立ならではの産業現場の知見と先端AIの融合は、競合他社にない価値を生む可能性がある**」と評価されており、特に製造業×デジタルの領域でLumadaは今後の主要な収益源になるとの期待が寄せられています³¹。一方で、**巨額の研究開発投資の投資対効果（ROI）**については株主から厳しい目が向けられる可能性も指摘されています³²。最先端技術への多額投資が必ずしも成功に直結するとは限らず、「量子コンピュータや宇宙といった新規分野でどこまで事業化できるか不透明」との声もあるためです³²。そのため、オープンイノベーションの活用（社外との協業）や研究開発成果の迅速な事業化プロセスが一層重要になるでしょう³²。加えて、自社で生み出した知的財産の**収益化**（例えばライセンス収入の創出や、他社との提携交渉における優位性確保）も課題として挙げられています³²。しかし総じて、日立の知財・無形資産戦略は長期的視野に立ったものとして概ね好意的に受け止められています³³。「社会イノベーション企業」としてのブランドイメージを世界で定着させていけば、人材採用や他企業との提携において良い循環（**バーチャスサイクル**）を生むことも期待されており、無形資産の面からも日立の将来競争力強化につながるとの見方が多いようです³³。

まとめ

日立製作所の「Hitachi Investor Day 2025」で示された新経営計画「Inspire 2027」は、前中計までの成果と課題を踏まえつつ、同社を次のステージへ押し上げる包括的な戦略と言えます³⁴。**成長性**の面ではLumadaを軸に高成長と高収益化への道筋を示し、**リスク管理**の面でも現実的かつ機動的な対応策を打ち出しています。**海外展開**では「真のOne Hitachi」によるグローバルな事業拡大を掲げ、**人材や技術**といった**無形資産への投資**によって未来の競争力強化に舵を切っています³⁵。投資家・アナリストからは総じて本計画に対し「大胆かつバランスの取れた戦略転換」と好意的な評価が寄せられ、米系大手証券も日立株の**強気（買い）**継続と目標株価引き上げを発表するなど市場の期待は高まっています³⁶。同時に、指摘された**統合リスクや人材戦略の実効性**といった課題に経営陣がどう対応し、掲げたKPIを達成していくかが注目されています。国内外のステークホルダーは、デジタルセントリック企業への変革を掲げた日立が予定通り企業価値の向上を実現できるかを今後も注視していくことでしょう。

参考資料・出典：日立製作所「Hitachi Investor Day 2025」発表資料および関連ニュース・分析レポート ⁴

⁹ ¹³ ³ ¹⁵ ¹⁷ ²⁴ ²⁵ ²⁹ ³¹ ³² ³³ ³⁶ など。

¹ ² ³ ⁴ ⁵ ⁶ ⁷ ⁸ ⁹ ¹⁰ ¹¹ ¹³ ¹⁴ ¹⁸ ¹⁹ ²¹ ²² ²³ ²⁴ ²⁵ ²⁶ ³⁰ ³¹ ³² ³³ ³⁴ ³⁵

yorozuipsc.com

<https://yorozuipsc.com/uploads/1/3/2/5/132566344/0f297f10d67a70e46d7f.pdf>

¹² ¹⁵ ¹⁶ 日立が新経営計画「Inspire 2027」を発表、Lumada事業の強化に重点投資 - クラウド Watch

<https://cloud.watch.impress.co.jp/docs/news/2010738.html>

¹⁷ ²⁰ ²⁷ ²⁸ ²⁹ ³⁶ yorozuipsc.com

<https://yorozuipsc.com/uploads/1/3/2/5/132566344/b1f4af621f1f00609c41.pdf>