

日立の「Inspire 2027」：デジタルセントリック変革と市場評価に関する詳細分析

Gemini Deep Research

エグゼクティブ・サマリー

核心的論旨：2025年6月11日に開催された日立製作所の「Hitachi Investor Day 2025」は、新中期経営計画「Inspire 2027」に結晶化された、自信に満ちた、かつ野心的な戦略進化を明らかにした。同社は、生成AIを搭載したLumadaプラットフォームを成長の中枢神経系と位置づけ、エネルギー、モビリティ、インダストリアルという中核事業全体でその活用を推進することで、「デジタルセントリック」なグローバルリーダーへの変革を加速させている。

主要な戦略的柱：この計画は、徳永俊昭 CEO が明確に示した3つの柱に基づいている。すなわち、Lumada 事業の積極的な拡大、成長に向けた規律ある大規模なキャピタルアロケーション、そして複雑性を管理するためのグローバルガバナンスの深化である¹。

市場の反応：この戦略的ナラティブは、アナリストコミュニティから極めて強気なコンセンサスで迎えられた。彼らは、このデジタルへの転換と高収益なリカーリング収益への集中を、企業価値を大幅に向上させる信頼性の高い道筋と見なしている。レーティングは圧倒的にポジティブであり、目標株価は相当な上昇余地を示唆している³。

主要な課題：ポジティブな見通しにもかかわらず、この戦略には内在的な課題も存在する。サプライチェーンや人材の制約の中で過去最高の受注残を遂行すること、主要な成長市場における地政学的リスク（特に米中間の関税）を乗り越えること、そして継続的なポートフォリオ再編に伴う文化的・運営上の課題を管理することである。

本レポートの目的：本レポートは、「Inspire 2027」計画の各構成要素を詳細に分析し、その目標の信頼性を評価し、関連するリスクと機会を分析し、市場の評価を統合することで、投資家向けに包括的かつ将来を見据えた評価を提供することを目的とする。

I. 「Inspire 2027」の設計図：デジタルセントリックへの変革

本セクションでは、企業全体の包括的な戦略を詳細に分析し、続くセグメント別の詳細分析の枠組みを構築する。新中期経営計画のビジョン、優先事項、そして財務的枠組みに焦点を当てる。

A. CEO のビジョン：「社会イノベーション」から「デジタルセントリック」企業へ

徳永俊昭 CEO が発信した中心的なメッセージは、日立のデジタルセントリック企業への変革を加速させ、デジタルを核として「社会イノベーション事業におけるグローバルリーダー」を目指すというものであった¹。これは、デジタルを「活用する」多角的な製造業から、巨大な産業用インストールベースを「てこに活用する」デジタル企業へと、微妙だが重要な進化を遂げることを示している。

この戦略は、明確な 3 つの優先事項の上に構築されている。

1. **Lumada 事業の拡大**：AI を活用してデータから価値を引き出す¹。
2. **キャピタルアロケーション**：成長と株主還元の両立を目指し、資本をバランスよく機動的に配分する¹。
3. **ガバナンスの深化**：高いアジリティとグローバルなシナジーを実現するために、経営と企業文化を進化させる¹。

B. 「Lumada 80 -20」という野心：ポートフォリオ管理の北極星

日立は、「Lumada 80-20」という新たな野心的な長期目標を導入した。これは、将来的には Lumada 関連事業が売上収益の 80%を占め、調整後 EBITA 率 20%を達成することを目指すものである¹。

この目標は単なる財務目標ではなく、将来のすべてのポートフォリオ決定における戦略的フィルターとして機能する。これは、高収益、デジタル、そしてリカーリング収益への絶え間ない集中を意味する。徳永 CEO は、「Lumada 80-20」ビジョンとの親和性が低く、成長性や競争優位性が低い事業は再編の対象となると明言した¹。これにより、継続的な事業売却と再投資のプロセスが制度化されることになる。

この「Lumada 80-20」目標は、3 兆円という巨額の M&A 予算⁷ および事業再編の明言¹ と組み合わせることで、日立がポートフォリオの恒常的な入れ替え状態、すなわち「創造的破壊」を経営に組み込んでいることを示唆している。これは、低収益・非中核資産から資本を引き揚げ、Lumada の「ミッシングピース」を獲得するための資金として再配分するという、継続的な資本の再循環プロセスである。このアプローチは、短期的な事業売却による混乱を許容する代わりに、長期的な高収益ビジョンへのより迅速かつ積極的な移行を目指すものであり、同社の経営哲学における根本的な転換点と言える。

C. 財務アーキテクチャ：「Inspire 2027」の主要業績評価指標（KPI）

この計画は、2027 年度末までの期間における野心的かつ具体的な財務目標によって支えられている。これらの目標は、トップラインの成長と、収益性および資本効率の大幅な改善という二重の焦点を示している。

表 1：「Inspire 2027」の主要財務目標

指標	「Inspire 2027」目標 (2027 年度)	2024 年度実績 / 旧計画参照	典拠
売上収益 CAGR	7～9%	-	1
調整後 EBITA 率	13～15%	11.1% (エネルギー事業 24 年度), 16～17% (DSS 事業目標)	1
ROIC (投下資本利益率)	12～13%	10.9% (2024 年度)	1
キャッシュ・フロー・コンバージョン	90% 超	83% (2024 年度)	1
Lumada 売上収益比率	50%	31% (現在)	26
Lumada 調整後 EBITA 率	18%	-	26

II. 成長軌道と収益性の分析

本セクションでは、日立が依存する成長エンジンを詳細に検証し、各主要事業セグメントおよび包括的な財務戦略の目標達成の可能性を評価する。

A. デジタルシステム&サービス (DSS) : 高収益エンジン

DSS セクターは、中核的な利益ドライバーとして位置づけられている。その戦略は、収益性の高い SI (システムインテグレーション) とサービスに焦点を当て、生成 AI を活用して価値提案と生産性の両方を向上させることにある¹。財務目標は野心的で、2027 年度までに売上収益 CAGR 7~8%、調整後 EBITA 率 16~17%を目指しており¹⁰、これは全社的な利益率向上への主要な貢献要素と見なされている。

この戦略の触媒となるのが生成 AI であり、日立は 2024 年度中に 3,000 億円を投じてその導入を加速させる¹²。目標はシステム開発における 30%の生産性向上である¹⁰。AI は、コスト削減 (効率化) と価値創造 (高付加価値サービス) の両方を実現するツールと見なされており、この点は質疑応答セッションでも主要な論点となった¹⁴。

この戦略を支える重要な要素が、グローバル人財の活用である。GlobalLogic や Hitachi Digital Services のグローバル人財を日本の国内案件に活用し、その規模を 2024 年度の月間 650 人月から 2027 年度には月間 3,500 人月へと拡大する計画だ¹⁰。このアプローチは、単なるアウトソーシングを超えた戦略的意味を持つ。これは日本の技術者不足という課題に対する直接的な解決策であると同時に⁹、双方向の才能パイプラインを構築するものである。グローバルの専門知識が日本に流入し、高付加価値プロジェクトを加速させる一方で、日本のドメインナレッジやミッションクリティカルなシステム要件がグローバルに共有され、DSS 全体の能力が強化される。これにより、プロジェクト実行のリスクが低減され、統一された「One Hitachi」のエンジニアリング文化が醸成されるのである。

B. グリーンエネルギー&モビリティ : グローバルなメガトレンドの活用

エネルギー事業：

エネルギー事業は、430 億ドルという驚異的な受注残を抱える強力な部門である¹⁵。主要な課題は、もはや受注獲得から実行へと移行している。成長の原動力は世界的なエネルギー転換であり、新規発電容量の85%が太陽光や風力などの再生可能エネルギーで占められている¹⁵。これにより、日立が市場リーダーである HVDC（高圧直流送電）のような系統安定化技術への需要が高まっている¹⁶。

財務目標としては、2027 年度までの売上収益 CAGR 11~13%、調整後 EBITA 率 12%超を目指している¹。特に大きな機会として、50 万アセットの巨大なインストールベースにおけるサービス事業の拡大が挙げられる。現在、サービス契約率は1%未満にとどまっており¹、これをオーガニック成長で4倍、ボルトオン M&A により5倍に拡大する目標を掲げている¹。これは利益率向上とリカーリング収益の基盤となる。この膨大な受注残を処理するため、日立は約20 億ドルの設備投資¹⁹と、2027 年までに15,000 人の新規雇用を計画している¹。

モビリティ事業：

タレス社の GTS（Ground Transportation Systems）事業の統合は、事業を「サステナブルなグローバルモビリティプレイヤー」へと変革させるためのゲームチェンジャーである²⁰。この買収により、欧州および北米の主要市場における日立のプレゼンスが拡大し、信号およびデジタル分野の能力が強化される。戦略の核心は、この統合をてこに、事業構成をより高収益なソフトウェアとサービスへとシフトさせ、同セグメントにおける Lumada 売上収益比率 74%を目指すことにある²⁰。この戦略は、6.2 兆円という強力な受注残と、ドイツ鉄道との大規模なフレームワーク契約やカイロ、モントリオールでのプロジェクト受注によって裏付けられている²⁰。

これらのエネルギー事業とモビリティ事業における大規模な投資と人材獲得計画は、単なる成長戦略ではなく、本質的なリスク低減策である。両セクターの最大のリスクはもはや市場需要ではなく、「実行能力」である。15,000 人の新規雇用やタレス社の6,000 人のエンジニアの統合といった人材獲得と育成に失敗すれば、膨大な受注残を売上と利益に転換することができなくなり、「Inspire 2027」の財務目標達成は不可能となる。したがって、人への投資は、実行リスクを直接的に軽減するための不可欠な投資なのである。

C. コネクティブインダストリーズ（CI）：統合オートメーションとグローバル展開

CI セクターは、北米で+35%、欧州で+66%という目覚ましい売上成長を達成し、好調

な業績を示している²¹。同セクターにおける Lumada 売上収益は年平均 26%の成長を遂げている²¹。戦略の焦点は、プロダクト、OT、IT を統合した「トータルシームレスソリューション（TSS）」の提供にある²¹。トップライン成長の加速、ポートフォリオの簡素化、そして前中計期間中に 0.7 兆円から 1 兆円へと成長したリカーリング収益事業の拡大を目指す²¹。

質疑応答で指摘された主要な課題は、バッテリー、バイオフィーマ、先端材料といった個々の事業は強力であるものの、しばしばサイロ化（「再力化されていて」）しており、統合されたユニットとして機能していない点である¹⁴。これに対する「Inspire 2027」の戦略的対応は、「統合された産業オートメーション」アプローチを構築し²³、ポートフォリオを簡素化し、これらのハイブリッド産業の顧客に対して統一された「One Hitachi」として価値を提供するための市場投入戦略を改善することにある¹⁴。

D. CFO セッション：キャピタルアロケーションと株主還元

財務戦略の基本原則は、成長投資を優先しつつ株主還元を拡大するという、バランスの取れたキャピタルアロケーションである⁷。計画期間中に 3 兆円という大規模な資金をインオーガニック成長（M&A）に割り当て、デジタルおよびサービス能力の強化に重点を置く⁷。これは前計画から大幅な増額であり、積極的なポートフォリオ変革への強い意志を示している。

株主還元については、コア FCF と当期純利益の半分以上を、安定的で成長する配当（14 年連続増配）と機動的な自己株式取得の組み合わせを通じて還元する明確な方針を掲げている⁷。資本効率の向上にも強く焦点を当てており、Lumada による利益率拡大と資産売却を通じたアセットライト化の両輪で、2027 年度までに ROIC を 12～13% に引き上げることを目指している⁷。

表 2：セクター別 成長・収益性目標 (2027 年度)

事業セクター	2027 年度 売上 収益目標 / CAGR	2027 年度 調整 後 EBITA 率目標	主要な戦略的 手段	典拠
デジタルシステム&サービス	CAGR 7-8%	16-17%	生成 AI、グローバル人財統合、 高収益 SI	10

エネルギー	CAGR 11-13% (~27 年度), 10-12% (~30 年度)	>12%	受注残実行、サービス事業(4-5 倍成長)、HVDC	1
モビリティ	-	- (ソフトウェア/リカーリング構成比に焦点)	タレス GTS 統合、デジタル/サービスへのシフト	20
コネクティブインダストリーズ	-	- (収益性改善に焦点)	統合オートメーション、ポートフォリオ簡素化、グローバル展開	21

III. 複雑なグローバル環境の航行：リスクと海外戦略

本セクションでは、日立の成功を左右する外部の課題とグローバルな機会について論じる。

A. エンタープライズリスクマネジメントと地政学的逆風

日立は、地政学的な不安定さ、インフレ、サプライチェーンの問題など、複雑で不確実なグローバル環境を認識している²⁰。具体的かつ定量化されたリスクとして、米国の相互関税の潜在的影響が挙げられ、2025 年度の業績見通しにおいて調整後 EBITA に対して 300 億円、当期利益に対して 350 億円の引当を行っている⁷。これは主にパワーグリッド、計測分析システム、インダストリアルプロダクツ事業に影響を与える。

これに対する主要な緩和策は、グローバルな製造拠点を活用し、国境を越える関税エクスポージャーを最小限に抑える「地産地消」モデルである。その他の戦略として、価格転嫁やサプライチェーンの多様化も挙げられている⁷。

前述の通り、最大のオペレーショナルリスクは、エネルギーおよびモビリティ事業における膨大な受注残を遂行する能力であり、これは生産能力の増強と人材獲得に依存して

いる¹⁵。

一方で、この地政学的リスクは競争上の優位性にも転化しうる。日立の「自律分散的な事業構造」²⁶とグローバルな製造拠点は、特定の国（例えば中国）での集中生産に依存する競合他社よりも、関税やサプライチェーンの混乱に対して高い耐性を持つ。主要市場である米国などで現地生産・現地調達を行う能力は、分断が進む世界において重要な差別化要因となり、リスクを競争上の「堀」に変える可能性を秘めている。

B. グローバル展開と「One Hitachi」シナジー

北米（CI事業で+35%）と欧州（同+66%）で力強い成長モメンタムが見られ、これらが明確な優先市場であることが示されている²¹。タレス GTS の買収は、M&A を活用して主要地域での規模、技術、市場アクセスを獲得する典型例であり、3 兆円の M&A 資金は、これがグローバル戦略の中核であり続けることを示している⁷。

戦略はセクター間の協業を強調しており、その具体的な例として、エネルギー事業とモビリティ事業が共同で鉄道事業者にアプローチし、車両と変電所の両方を対象とした予兆保全ソリューション「HMAX」のような統合ソリューションを提供するケースが挙げられる¹。これは「IT x OT x プロダクト」という哲学が具体的に実践されていることを示している。

IV. 人的資本と知的資本の基盤

本セクションでは、長期的な成長とイノベーションを支える無形資産について分析する。

A. 人財戦略：グローバルでハイパフォーマンスな労働力の育成

CHRO のロレーナ・デッラジョヴァンナ氏が提示した人財戦略は、ハイパフォーマンス

スな文化の醸成、リーダー育成、タレントモビリティの推進、従業員インセンティブの強化など、6つの主要な柱に焦点を当てている²⁸。

特に、従業員と株主の利益をグローバルに一致させるための取り組みが強化されている。譲渡制限付株式ユニット（RSU）制度は1,500人のシニアリーダーに拡大され、従業員株式購入プラン（ESPP）は50カ国以上、15万人の従業員に提供される予定である²⁸。また、後継者育成と長期的な成長を牽引するため、1,000人のグローバルリーダーからなるパイプラインを育成するという具体的な目標も設定されている²⁹。さらに、組織全体でAIの専門知識と実装能力を強化することにも特化している²⁸。

表3：人財戦略 - 主要施策と定量的目標

施策	定量的目標	戦略的ゴール	典拠
エネルギー事業 人員増強	+15,000 人 (24-27 年度)	430 億ドルの受注残実行	1
グローバルリーダーシップ・パイプライン	1,000 人のリーダーを育成	後継者育成と成長牽引	29
RSU プログラム拡大	1,500 人のシニアリーダーを対象	経営層と株主価値の連携	29
ESPP グローバル展開	50 カ国以上、15 万人の従業員に提供	「One Hitachi」のオーナーシップ文化醸成	29
グローバルエンジニアのインソーシング (日本 SI 向け)	月間 3,500 人月規模へ	人材不足への対応、SI 実行力強化	10
従業員エンゲージメントスコア	80%を目標	ハイパフォーマンス文化の醸成	29

B. 無形資産・知財戦略：デジタル時代におけるイノベーションの収益化

知財戦略は「競争」「協創」「社会貢献」を柱として構築されており、Chief

Intellectual Property Officer (CIPO) の下でグローバルな整合性が図られている³⁰。戦略の焦点は、従来のハードウェア特許から、AI、ソフトウェア、ビジネスモデル、データといったデジタル資産の保護と活用へと移行している³¹。目標は、将来の Lumada ソリューションを中心に知財ポートフォリオを構築することである³⁰。

知財戦略の核心は、IT、OT、プロダクトの 3 領域を統合することで生まれる独自の価値を保護することにある。その代表例が HMAX であり、AI (IT)、鉄道の運用知識 (OT)、車両の物理センサー (プロダクト) を組み合わせることで、模倣が困難で高付加価値なサービスを創出している²⁶。一方で、協創やオープンプラットフォーム化は、知財の流出や共同所有権の管理といったリスクを伴うことも認識されており、高度なデータガバナンスとパートナーシップ契約が求められる³¹。

日立の知財戦略は、単に発明を特許化することを超え、防御可能な無形資産の「システム」を構築することへと進化している。このシステムは、①中核となる AI/OT アルゴリズムの特許、②巨大なインストールベースから得られる独占的なデータ、③ソリューションに組み込まれたドメインナレッジ (ノウハウ)、④ミッションクリティカルな産業で長年培われたブランドと信頼、そして⑤Lumada を中心に構築された顧客ネットワークとエコシステム、という 5 つの要素から構成される。競争優位性は、これらの要素が個別に存在するのではなく、相乗効果を発揮し、模倣困難な形で統合されていることから生まれる。この無形資産のシステムの視点こそが、「Lumada 80-20」の未来において同社の利益率を真に守るものとなるだろう。

V. 市場の審判：ステークホルダーの視点の統合

本セクションでは、日立の戦略に対する外部評価を統合し、市場センチメントの明確な全体像を提示する。

A. アナリストのコンセンサスと評価：極めて強気な見通し

Investor Day 後、アナリストのセンチメントは非常に強い。Zacks が追跡する 5 社のうち 4 社が「Strong Buy」、1 社が「Buy」と評価し、平均ブローカー推奨 (ABR) は 1.20 (1.0 が Strong Buy) となっている⁴。Investing.com の 15 人のアナリスト調査で

は 13 人が「Buy」、2 人が「Hold」と評価している⁵。TipRanks も 4 人のアナリストに基づき「Strong Buy」のコンセンサスを示している⁶。

アナリストは大きな上昇余地を見込んでおり、平均目標株価は+16.39%

(Investing.com、4,643.8 円)⁵、+21.27% (Stockopedia、4,613 円)³³、+21.33%

(TipRanks、29.22 ユーロ)⁶の上昇ポテンシャルを示唆している。CLSA、マッコーリー、ジェフリーズ、ゴールドマン・サックスといった大手証券会社は、イベント直後に「Buy」レーティングを再表明した⁴。

表 4：アナリストレーティングと目標株価の要約 (Investor Day 後)

データ提供元	コンセンサス レーティング	アナリスト数	平均目標株価	示唆される上 昇余地	典拠
Zacks Research (HTHIY)	1.20 (Strong Buy)	5	\$31.30	+13.65%	4
Investing.co m (6501.T)	Buy	15	4,643.8 円	+16.39%	5
TipRanks (HIA1.DE)	Strong Buy	4	29.22 ユーロ	+21.33%	6
Stockopedia (6501.T)	Buy	-	4,613 円	+21.27%	33
Fintel (HTHIF)	-	-	\$32.45	+39.38% (予 測)	36

B. メディアおよび質疑応答セッションの主要テーマ

メディア報道（例：クラウド Watch）や質疑応答セッションで繰り返し取り上げられたテーマは、戦略から実行へのシフトであった。膨大な受注残を背景に、今や重要な問いは日立が「どのように」それを遂行するかである¹。

アナリストやジャーナリストは、AI が生産性向上だけでなく、どのようにして利益率

向上に具体的に貢献しているのか、つまり顧客にとって新たな課金対象となる価値を創出している証拠を求めている¹⁴。

また、「Lumada 80-20」フィルターの下で、どの事業が再編候補となるかについても質問が及んだ。徳永 CEO は具体的な事業名の言及は避けたものの、どのセクターであれ、業績が低迷し、戦略と整合しない事業は見直しの対象であることを認めた¹⁵。

M&A に関しては、計画を下回る投資が続いた後だけに、新たな 3 兆円の成長投資計画をどう実行するのかが問われた。経営陣は、戦略的に整合し、リターン基準を満たす案件を規律あるアプローチで追求すると回答した¹⁶。

VI. 総括的分析と戦略的提言

本最終セクションでは、レポートの調査結果を統合し、決定的かつ将来を見据えた評価を行う。

総合評価：

「Inspire 2027」計画は、日立をデジタル化と脱炭素化という強力な長期的追い風に正しく位置づける、首尾一貫した、野心的で、そして概ね信頼性の高い戦略である。Lumada エコシステムを原動力とするデジタルセントリック企業への変革は順調に進んでおり、資本市場の信頼を勝ち得ている。

最大の機会：サービスベースのフライホイール

最も大きな価値創造の機会は、世界最大級の産業用インストールベースを、高収益なリカーリング収益を生み出すマシンへと転換することにある¹⁷。エネルギー事業におけるサービス 4〜5 倍成長計画の成功は、会社全体の青写真となり、株価の評価倍率を根本的に見直させる可能性がある。

最も重要な課題：人材獲得競争

計画の成否は人財戦略にかかっている。受注残を処理し、デジタルイノベーションを推進するために必要な数万人のエンジニア、データサイエンティスト、技術者を引き付け、育成し、維持できなければ、それは「Inspire 2027」ビジョンに対する最大の脅威となる。したがって、グローバルなタレントモビリティやインセンティブの整合性に関する戦略は、単なる支援策ではなく、ミッションクリティカルな要素である。

ステークホルダーへの戦略的提言：

- **実行指標の監視：** 投資家は、戦略発表から実行指標へと焦点を移すべきである。具体的には、エネルギー・モビリティ事業の受注残の収益化率、15,000 人採用目

標の進捗、そしてサービス事業の成長率である。

- **Lumada 利益率の追跡**：成功の鍵となる指標は、Lumada 事業の調整後 EBITA 率である。AI が単なる効率化だけでなく、価格決定力や高付加価値サービス契約をもたらしている証拠は、強力な株価上昇の触媒となるだろう。
- **M&A 規律の評価**：3 兆円の M&A 資金の使途を注視する必要がある。重要なのは、買収が真に Lumada 戦略を加速させ、ROIC 基準を満たす「ミッシングピース」であるか、あるいは焦点の定まらない多角化への回帰ではないかを見極めることである。
- **結びの言葉**：日立は説得力のあるロードマップを提示した。目的地は明確で魅力的である。しかし、その道のは複雑なオペレーション上の挑戦となるだろう。次の 10 年で勝利を収める企業は、人材、技術、そして産業規模の統合を成し遂げた企業である。日立は、これら 3 つすべてにおいて信頼性のある主張ができる数少ないグローバルプレイヤーの 1 社である。「Inspire 2027」計画は、それを証明するための青写真なのである。

引用文献

1. 【クローズアップ】 Hitachi Investor Day 2025 から、日立の成長戦略を追う - クラウド Watch, 6 月 23, 2025 にアクセス、
<https://cloud.watch.impress.co.jp/docs/column/ohkawara/2021953.html>
2. For Immediate Release, 6 月 23, 2025 にアクセス、<https://finance-frontend-pc-dist.west.edge.storage-yahoo.jp/disclosure/20250610/20250610586179.pdf>
3. 6501 日立製作所 - IFIS 株予報 - レーティング、目標株価、想定株価レンジ, 6 月 23, 2025 にアクセス、
https://kabuyoho.ifis.co.jp/index.php?action=tp1&sa=report_pbr&bcode=6501
4. What is the current Price Target and Forecast for Hitachi (HTHIY) - Zacks, 6 月 23, 2025 にアクセス、<https://www.zacks.com/stock/research/HTHIY/price-target-stock-forecast>
5. Hitachi Ltd (6501) Stock Forecast & Price Target- Investing.com, 6 月 23, 2025 にアクセス、<https://www.investing.com/equities/hitachi,-ltd.-consensus-estimates>
6. Hitachi,Ltd. (HIA1) Stock Forecast, Price Targets and Analysts Predictions- TipRanks.com, 6 月 23, 2025 にアクセス、
<https://www.tipranks.com/stocks/de:hia1/forecast>
7. Hitachi Investor Day 2025 資料公開に関するお知らせ(CFO Session), 6 月 23, 2025 にアクセス、<https://finance-frontend-pc-dist.west.edge.storage-yahoo.jp/disclosure/20250610/20250610586158.pdf>
8. "Hitachi Investor Day 2025" CEO Remarks- YouTube, 6 月 23, 2025 にアクセス、
<https://www.youtube.com/watch?v=wbM8rORcHPU>
9. 新経営計画「Inspire 2027」／2025 年 3 月期 決算説明会における Q&A(要旨), 6

- 月 23, 2025 にアクセス、
https://www.hitachi.co.jp/New/cnews/month/2025/04/0428/0428_summary.pdf
10. Hitachi Investor Day 2025 資料公開に関するお知らせ(デジタルシステム&サービス事業戦略), 6 月 23, 2025 にアクセス、<http://magicalir.net/Disclosure/-/file/1898780>
 11. "Hitachi Investor Day 2025" Digital Systems and Services Business Strategys - YouTube, 6 月 23, 2025 にアクセス、
<https://www.youtube.com/watch?v=eedu7LjluNc>
 12. 日立製作所・徳永副社長が説く「生成 AI で DX 事業をどう進化させるのか」 - ZDNET Japan, 6 月 23, 2025 にアクセス、
<https://japan.zdnet.com/article/35220766/>
 13. 日立製作所が GitHub Copilot の活用で開発生産性を向上。社内評価、開発フレームワークとの連携、コミュニティ活動を通して、さらなる生成 AI 活用を推進 | Microsoft Customer Stories, 6 月 23, 2025 にアクセス、
<https://www.microsoft.com/ja-jp/customers/story/22781-hitachi-github>
 14. 「Hitachi Investor Day 2025」 Q&A - 日立 - YouTube, 6 月 23, 2025 にアクセス、
<https://www.youtube.com/watch?v=nYxaQELnJF8>
 15. 「Hitachi Investor Day 2025」 エナジー事業戦略 - 日立 - YouTube, 6 月 23, 2025 にアクセス、
<https://www.youtube.com/watch?v=sqJkRYCagSc>
 16. Hitachi Investor Day 2025 資料公開に関するお知らせ(エナジー事業戦略), 6 月 23, 2025 にアクセス、
<https://finance-frontend-pc-dist.west.edge.storage-yahoo.jp/disclosure/20250610/20250610586146.pdf>
 17. 世界で加速する高圧直流送電 (HVDC) の現在 : 日立評論 - Hitachihyoron, 6 月 23, 2025 にアクセス、
<https://www.hitachihyoron.com/jp/archive/2020s/2023/03/girl/index.html>
 18. 「電力の安定供給に貢献」 二国間で電力を融通する日立の「国際連系線」, 6 月 23, 2025 にアクセス、
<https://social-innovation.hitachi/ja-jp/article/hvdc-nordlink/>
 19. Hitachi Investor Day 2025 Energy Business Strategy, 6 月 23, 2025 にアクセス、
https://www.hitachi.com/New/cnews/month/2025/06/250611/20250611_02_energy_en.pdf
 20. Hitachi Investor Day 2025 モビリティ事業戦略 - 日立製作所, 6 月 23, 2025 にアクセス、
https://www.hitachi.co.jp/New/cnews/month/2025/06/0611/20250611_01_mobility.pdf
 21. Hitachi Investor Day 2025 資料公開に関するお知らせ(コネクティブインダストリーズ事業戦略), 6 月 23, 2025 にアクセス、
<https://www2.jpx.co.jp/disc/65010/140120250610586149.pdf>
 22. Hitachi Investor Day 2025 コネクティブインダストリーズ事業戦略 - 日立製作所, 6 月 23, 2025 にアクセス、
https://www.hitachi.co.jp/New/cnews/month/2025/06/0611/20250611_03_connective.pdf

23. "Hitachi Investor Day 2025" Connective Industries Business Strategy - YouTube, 6 月 23, 2025 にアクセス、<https://www.youtube.com/watch?v=g86s9Ws-3t0>
24. 新経営計画「Inspire 2027」／2025 年 3 月期 決算説明会 - 日立 - YouTube, 6 月 23, 2025 にアクセス、<https://www.youtube.com/watch?v=0Quen9OANpo>
25. 「Hitachi Investor Day 2023」 質疑応答 - 日立 - YouTube, 6 月 23, 2025 にアクセス、<https://www.youtube.com/watch?v=5C19iBoapJE>
26. 日立グループ 新経営計画「Inspire 2027」, 6 月 23, 2025 にアクセス、https://www.hitachi.co.jp/New/cnews/month/2025/04/0428/f_0428pre.pdf
27. "Hitachi Investor Day 2025" Introduction to HMAX - YouTube, 6 月 23, 2025 にアクセス、<https://www.youtube.com/watch?v=nmS35mVlLqE>
28. Hitachi Investor Day 2025 資料公開に関するお知らせ(人財戦略), 6 月 23, 2025 にアクセス、<https://finance-frontend-pc-dist.west.edge.storage-yahoo.jp/disclosure/20250610/20250610586157.pdf>
29. "Hitachi Investor Day 2025" Human Capital Strategy - YouTube, 6 月 23, 2025 にアクセス、<https://www.youtube.com/watch?v=FvJjSaFoI4Y>
30. 日立 統合報告書 2023 (2023 年 3 月期), 6 月 23, 2025 にアクセス、https://www.hitachi.co.jp/IR/library/integrated/online/2023/ar2023j_12_03.pdf
31. Inspire 2027 による日立の知財・無形資産 戦略の変化予測レポート, 6 月 23, 2025 にアクセス、<https://yorozuipsc.com/uploads/1/3/2/5/132566344/adb672112e1262137c09.pdf>
32. 日立製作所 新経営計画「Inspire 2027」により, 6 月 23, 2025 にアクセス、<https://yorozuipsc.com/uploads/1/3/2/5/132566344/37f06f8864090c52ecd8.pdf>
33. Hitachi Share Price - TYO:6501 Stock Research - Stockopedia, 6 月 23, 2025 にアクセス、<https://www.stockopedia.com/share-prices/hitachi-TYO:6501/>
34. 日立製作所の新経営計画「Inspire 2027」に関する総合分析レポート, 6 月 23, 2025 にアクセス、<https://yorozuipsc.com/uploads/1/3/2/5/132566344/b1f4af621f1f00609c41.pdf>
35. 日立製作所「Inspire 2027」中期経営計画：内容と評価, 6 月 23, 2025 にアクセス、<https://yorozuipsc.com/uploads/1/3/2/5/132566344/0f297f10d67a70e46d7f.pdf>
36. HTHIF / Hitachi, Ltd. (OTCPK) - Forecast, Price Target, Estimates, Predictions - Fintel, 6 月 23, 2025 にアクセス、<https://fintel.io/sfo/us/hthif>