

HITACHI

Hitachi Investor Day 2025

モビリティ事業戦略

2025年6月11日

株式会社日立製作所
執行役専務
モビリティ事業責任者
Giuseppe Marino

Contents

1. 2024中期経営計画実績
2. モビリティ市場の拡大
3. Inspire 2027
4. まとめ

Appendix

2024年度 ハイライト



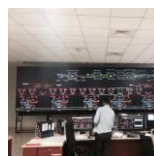
テッサロニキメトロ
ギリシャ初の完全自動運転の
都市鉄道システムを納入、営業
運転を開始



ミラノ地下鉄4号線
空港とミラノ市中心部を結ぶ、
CBTCを活用した無人自動運転
地下鉄の納入



シンガポールにおけるグリーン
CBTC^{*1}の納入
エネルギー消費15%削減目標
のうち、8%削減を達成



シドニーメトロ南西線
当該路線向け運行管理システム
および通信システムの納入



ドイツ鉄道とのデジタル技術の
フレームワーク契約
デジタル連動技術、欧州列車制御
システム、統合制御運行システムの提供



高速鉄道向け保守サービス契約
高速鉄道車両103編成を対象とした、長
期保守サービス契約を締結



カイロ地下鉄1号線改修工事
輸送力増強に向けた改修工事のうち、
信号および通信インフラ、制御システム
の更新を担当



モントリオール地下鉄ブルーライン
延伸工事
既存路線9.7kmおよび延伸部分
6kmに対するCBTCの導入

確実なプロジェクトデリバリー

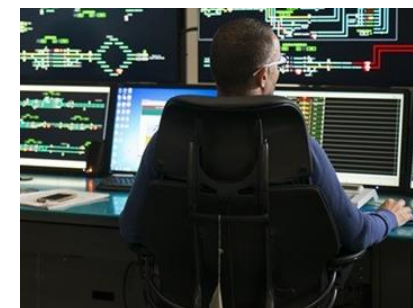
堅調な新規受注

HMAXの発表

タレスGTSの統合



NVIDIAとの協業
2,000車両以上に採用。車両に加え、
信号および鉄道インフラを対象にした
ソリューション
都市内、都市間および貨物鉄道等
グローバルでの顧客ベース



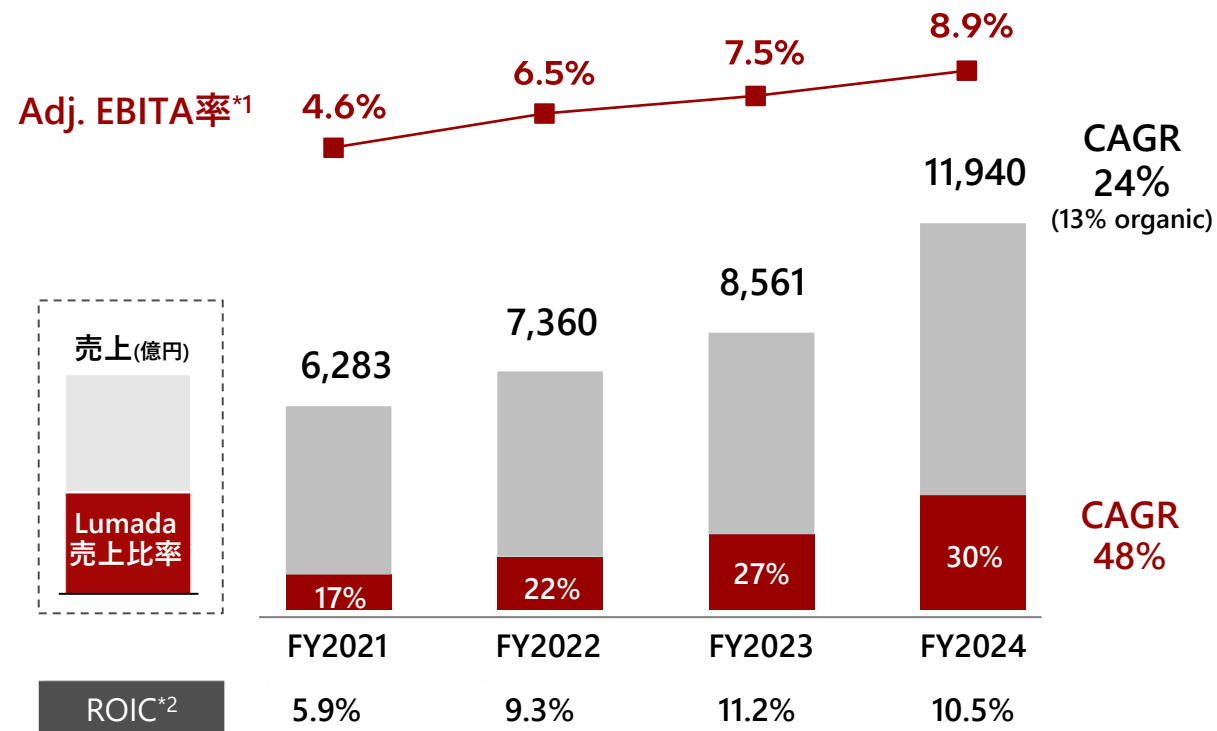
16.6億ユーロを投じた戦略的買収
2024年6月1日のDay 1より1つの会社
としてスタート、シームレスな統合を実現
事業推進における主要なプロセスは
既に統合済み

*1 無線式列車制御システム

50カ国以上に広がるグローバルフットプリント



事業変革の推進



* Adj. EBITA(旧定義)：調整後営業利益から買収に伴う無形資産等の償却費を足し戻し、持分法損益を加算して算出した指標

成果

着実な売上及び利益の成長

- 売上の二桁成長を実現（オーガニックでCAGR 13%）
ほぼ全ての事業ラインにおいて継続的な利益率の改善を実現

ポートフォリオの強化

- 車両事業から信号・制御事業へ売上構成のシフトを実現
(2024年度実績：車両事業43%、信号・制御事業57%)

GTSの統合

- 2024年6月から統合された1つの会社として運営
PMIプログラムは計画通り進捗

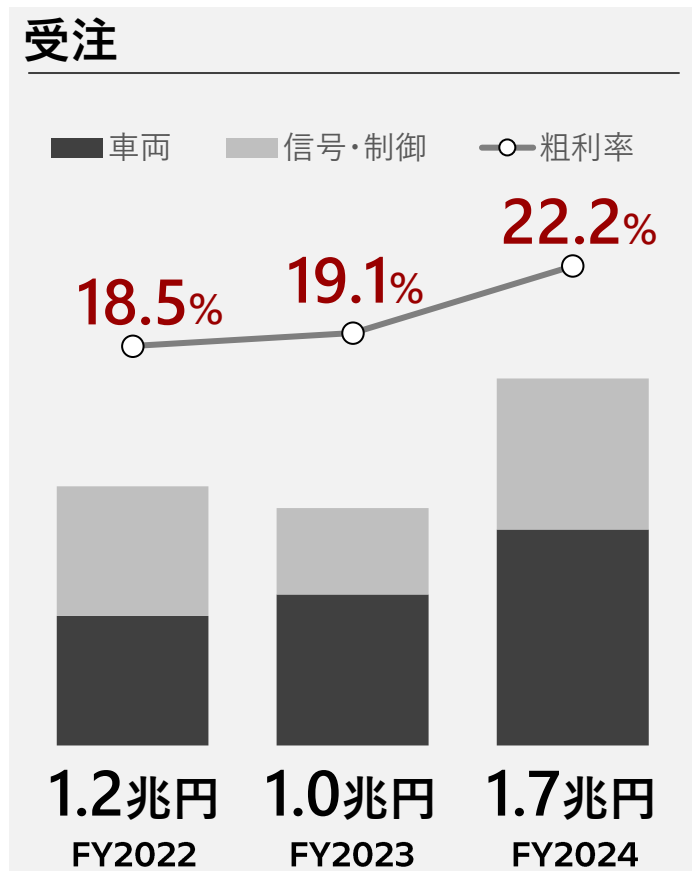
さらなる成長/変革に向けた優先事項

2025年度の優先事項

- 受注残の確実な実行
- GTSとのシナジー推進
- デジタル分野での更なる加速

*2 PPA及び統合関連費用を除く

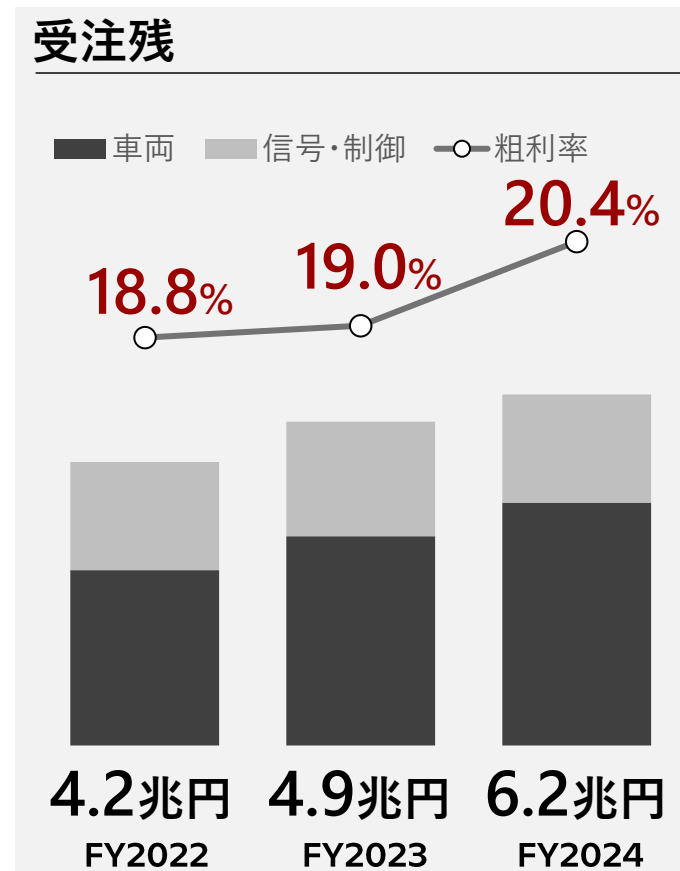
受注残及び新規受注の収益性向上



新規受注は堅調に伸長

BBレシオ（出荷受注比率）は1.4と現中期経営計画内での売上成長を裏付け

新規受注における確実な利益率の改善



6.2兆円の大規模な受注残

堅調な新規受注、低収益案件の終息、売上構成変化の下支えにより良質なマージンを確保

キャッシュ・コンバージョンの大幅な改善

キャッシュ・コンバージョン・サイクル

○—CCC

65日

56日

37日

FY2022

FY2023

FY2024

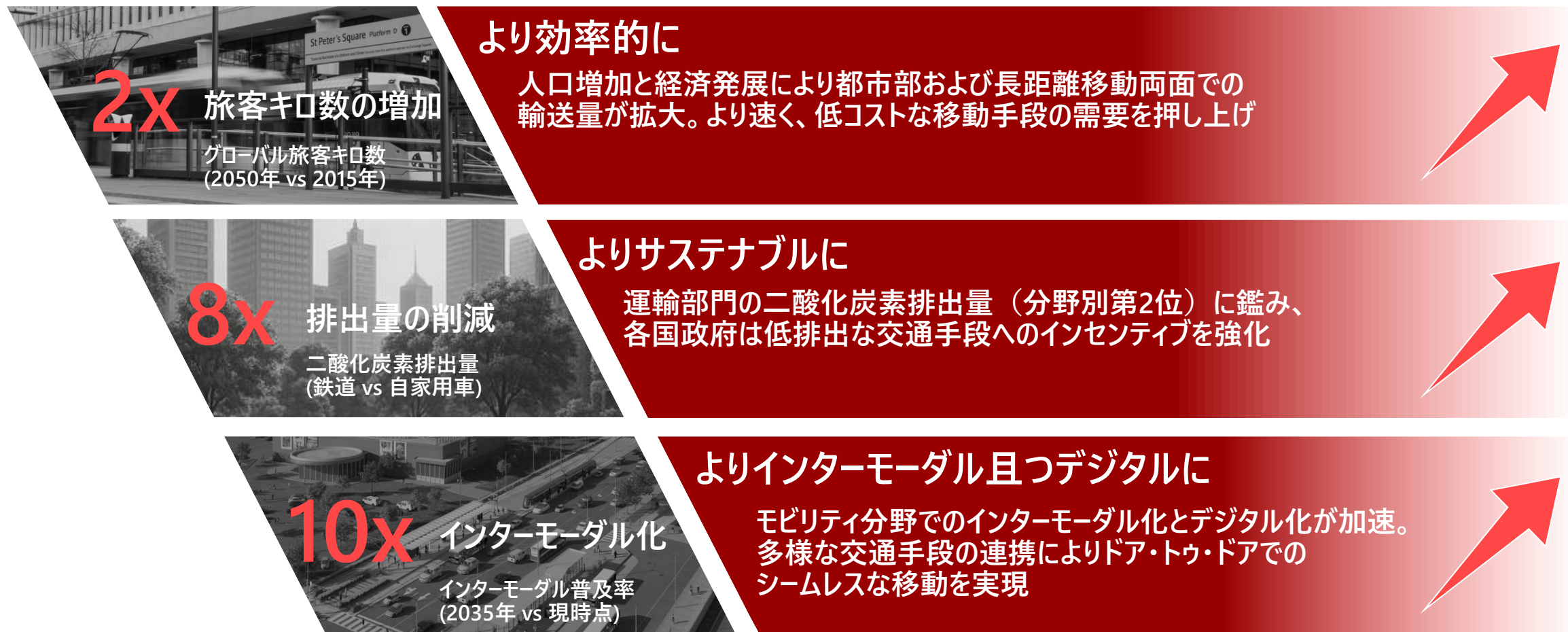
キャッシュ・コンバージョン・サイクル
(CCC) は適切な運転資本管理
を通じ2024中期経営計画期間中
に28日短縮 (65日から**37日**)

Contents

1. 2024中期経営計画実績
2. モビリティ市場の拡大
3. Inspire 2027
4. まとめ

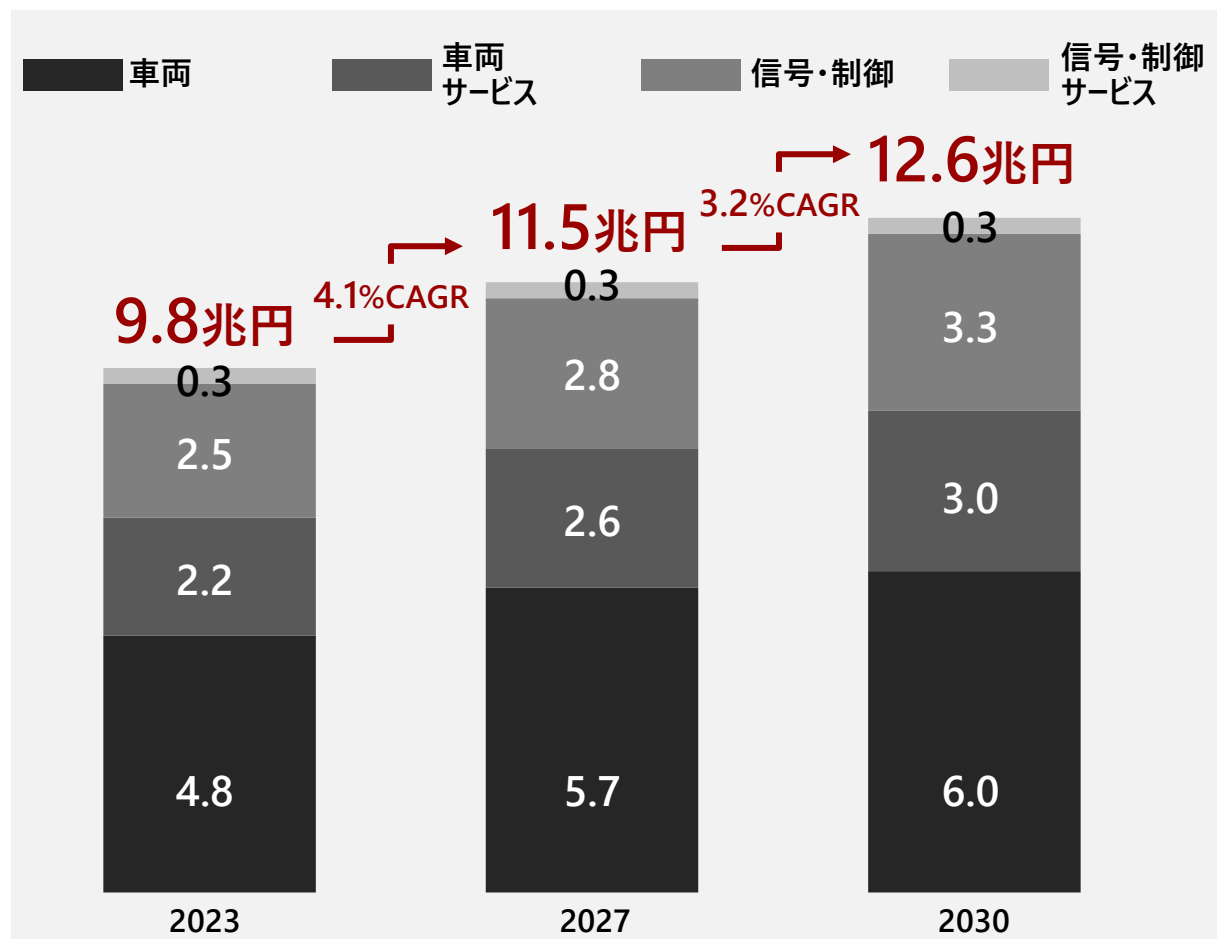
Appendix

モビリティ市場における構造変化



出典: International Transportation Forum, World Bank, Oxford Economics, UN Database, International Energy Agency

2023-30年 鉄道市場の進化^{*1}



^{*1} 日立accessible market 出典: UNIFE

市場は着実に成長。現中期経営計画期間を通じ年率約**4%**で成長する見通し

車両関連市場全体に占める**車両サービス**の割合は凡そ**31%から33%**で推移

車両市場では**高速鉄道向け車両**の高い需要を見込む

信号・制御市場は2027年から2030年にかけて**車両市場を上回るペースで拡大**との予測

信号・制御関連市場全体におけるサービス分野の割合は凡そ**8%から10%**で推移

信号・制御市場ではアップグレード、**近代化・デジタル化**需要が拡大

Contents

1. 2024中期経営計画実績
2. モビリティ市場の拡大
3. Inspire 2027
4. まとめ

Appendix

Sustainable Global **Mobility** Player

Sustainable
Global
Mobility
Player

サステナブル

デジタル

イノベーション

リカーリング

サステナビリティの推進

移動の効率化 / 移動時間の短縮化
渋滞問題の解決 / 炭素排出量の削減

次世代交通のためのイノベーション

One Hitachiによる先端イノベーションの実現

**リカーリング及び
ソフトウェアベース・ソリューションへのシフト**

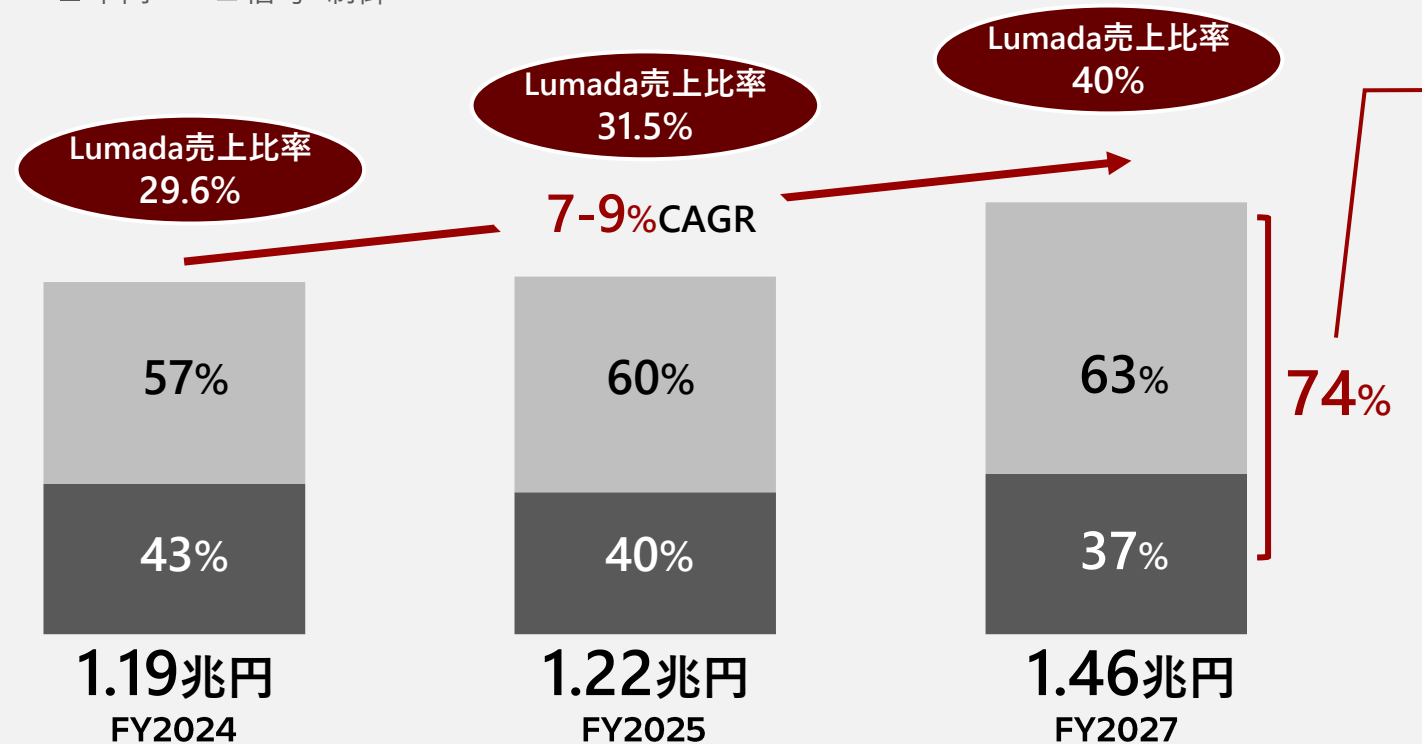
事業ミックスシフト・事業モデル変革を通じたLumada3.0の加速

持続的な売上成長と リカーリング及びソフトウェアベース事業へのシフト

売上

■ 車両

■ 信号・制御



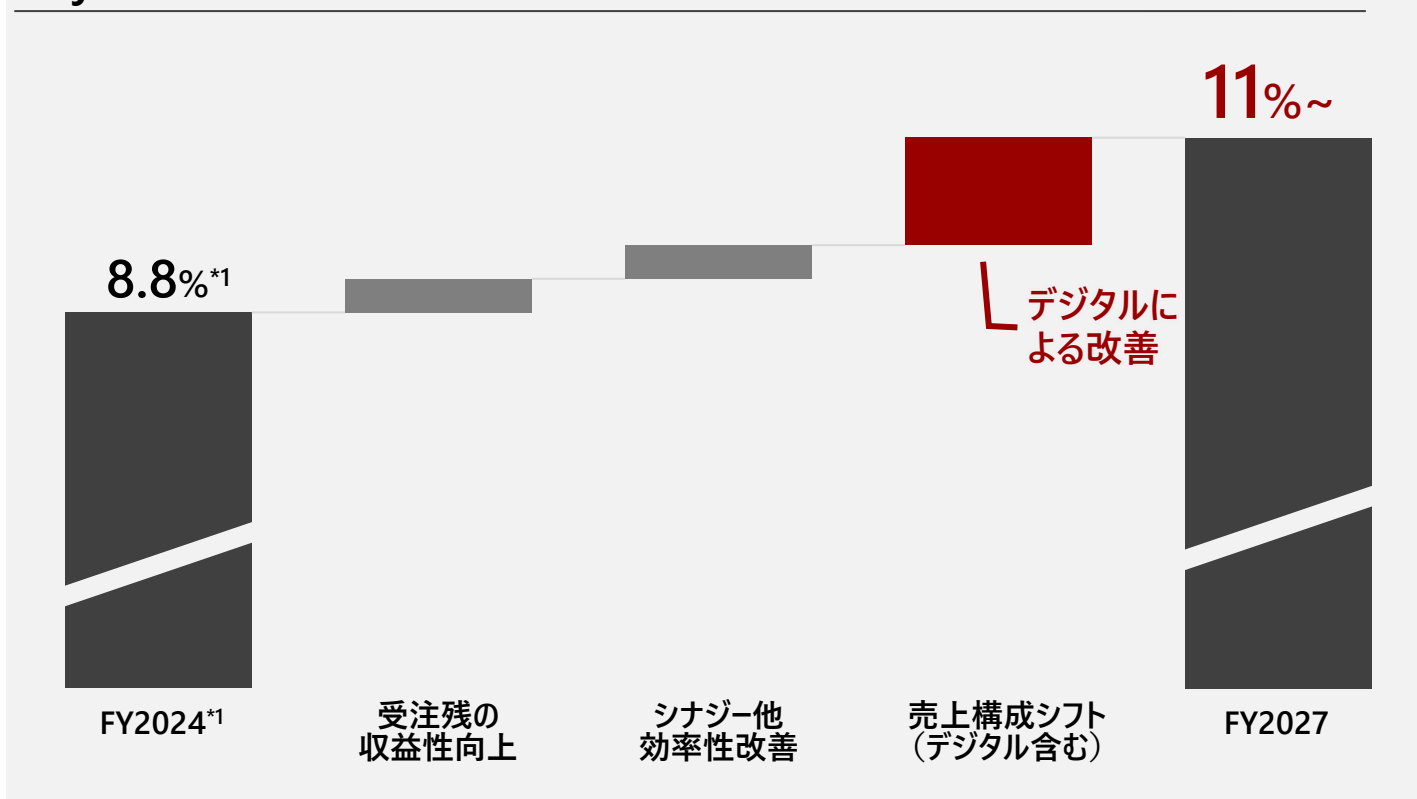
2027年度にはリカーリング*1及びソフトウェアベース事業の売上構成比74%を目指す

OT x IT
強固なインストールベース(OT)
X
デジタルの成長(IT)

*1 サービス事業を含む

収益性の向上

Adj. EBITAブリッジ 2024年度 vs 2027年度 (%)



受注残の収益性向上: 良質な受注残からのマージン向上

シナジー他効率性改善
GTS統合シナジーの全面的な具現化及び社内効率化施策の実行。スケール効果による販売・一般管理費の希薄化

売上構成のシフト
ソフトウェア関連事業、デジタル及びサービス事業の増加。インストールベースの活用及び潜在的な戦略M&A

*1 調整後営業利益から買収に伴う無形資産等の償却費を足し戻し統合関連費用及び社内調整を除いた値

今後の主要施策

事業成長

重点地域（例 ドイツ）及び成長市場（例 中東、インド、アジア太平洋）での成長加速

GTS事業・拠点の活用
インド事業・拠点の拡大
アジア太平洋における重点地域への戦略的注力

受注残の実行

高品質なデリバリーの実行、内部効率の最大化、リスク管理の改善を通じ、受注残の収益化推進

受注残6.2兆円内訳(2024年度)

信号・制御: 36%
車両: 21%
サービス: 43%

コスト抑制

管理システムの統合を通じた、計画及び製造工程の改善によるコスト削減の実現

生産性向上への注力
AIの活用
組織横断でのPLM^{*1}

M&A

OT及びIT分野での知見（例 データマネジメント）や専門性を活用したデータ・ドリブン分野への進出・拡大

隣接事業領域へのイノベーション拡大
One Hitachiによるデジタル化、将来のスマートシティ分野における潜在的な可能性

地政学的影響への対応

多角的な市場展開・事業拠点の活用による地政学的影響への対応

車両（メリーランド州に新工場）、信号・制御（ペンシルベニア州及びサウスカロライナ州）両事業で米国内に主要拠点
主要契約はバイ・アメリカン法に準拠（米国比率70%）

人財

多様な人財プールを活用し、未来の技術課題への対応を牽引

継続的な学習、体系的なキャリアパス、デジタル及びAIスキルの加速
ベスト・プラクティスの横展開

*1 製品ライフサイクルマネジメント

戦略市場（ドイツ）への進出



デジタル・フレームワーク契約

デジタル技術に関する
大規模フレームワーク契約締結

於: **ドイツ**（ドイツ鉄道）

今後4年間で**2,400億円**+規模^{*1}

デジタル連動技術

ETCS^{*2}

統合制御運行システム

*1 具体的な金額はフレームワーク契約に基づく個別発注を通じ決定 *2 欧州列車制御システム

リカーリング及びソフトウェアベース事業へのシフト



サービス・保守に関する
大規模フレームワーク契約

於: イタリア (トレニタリア社)

高速鉄道**103**編成向け
15+年契約にて以下を提供:

- 予防保全
- 事後保全
- 外観・内装リニューアル
- リハビリ・オーバーホール

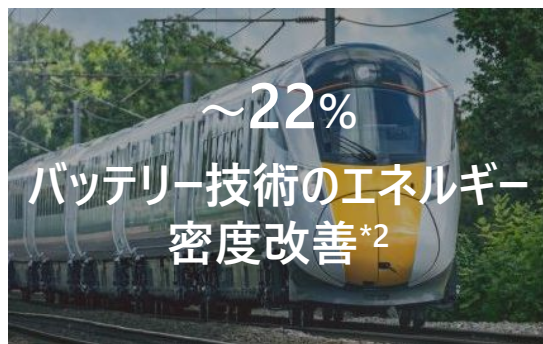
サステナビリティによる競争力強化

車両



トライモード・ハイブリッド車両

欧州初のトライモード・ハイブリッド車両（パンタグラフ給電、バッテリー、ディーゼル）



バッテリー車両

英国初のバッテリー駆動都市間鉄道

オペレーション



フェーズ1では8%の省エネ化を達成
年間で15Mkwh超の省エネを実現
（一般家庭約3,000軒の電力需要に相当）

今後の目標：年間駆動電力の15%削減

データ分析を活用した鉄道オペレーションの省エネ推進
お客さまとのプロフィット・シェアモデル
（於：シンガポール）

*1 トライモードハイブリッド車両が運行するイタリアでの事例

*2 2024年5月実績との比較

*3 無線式列車制御システム

最新デジタル技術を活用した米国 (メリーランド州) 新工場



One Hitachiソリューションを
デジタルコンテンツとして体験
Customer Experience Center
の建設



One Hitachiで投資、技術導入を推進

HIMAX

アプリケーション



車両

車上信号システム

地上信号システム

インフラ

電力供給設備
One Hitachi

HMAX主要アドバンテージ

HMAX

HMAXにより以下を実現

信頼性の向上

運行遅延を~20%削減

コスト効率の向上

保守コスト及びエネルギー消費量を~15%削減

HMAX

主要優位性

独自のセンサー技術 (Perpetuum社, Omnicom社)

Hitachi Digital 及び Global Logic
とのアーキテクチャ/ソフトウェア開発

AI技術の進化の取り込み
(Generative, Agentic, Physical)

NVIDIA社のエッジコンピューティング・ディープラーニング技術

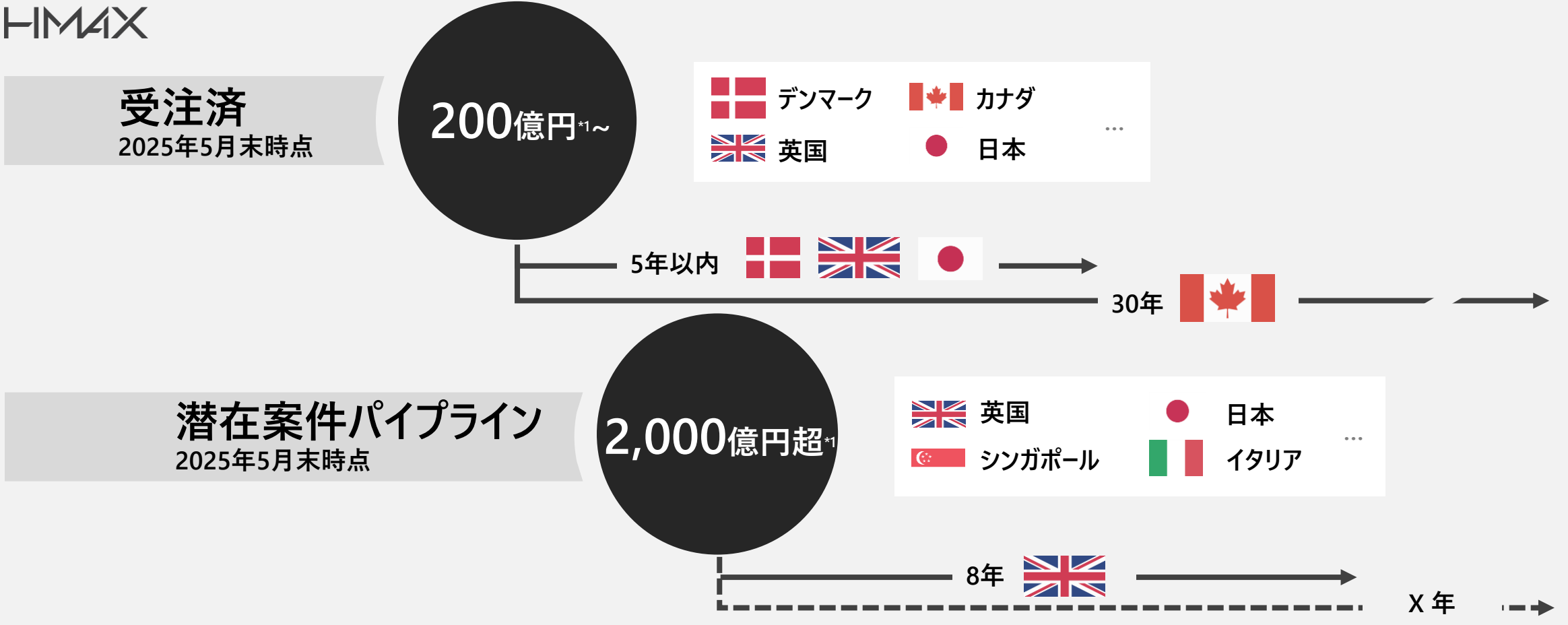
豊富な実績
(2,000+車両にHMAXを搭載済み)

HMAX Go to market ビジネスモデル



*1 出典: McKinsey & Company "The journey toward AI-enabled railway companies, 2024"

HMAX始動から加速へ



^{*1} 契約期間中の総創出価値

Contents

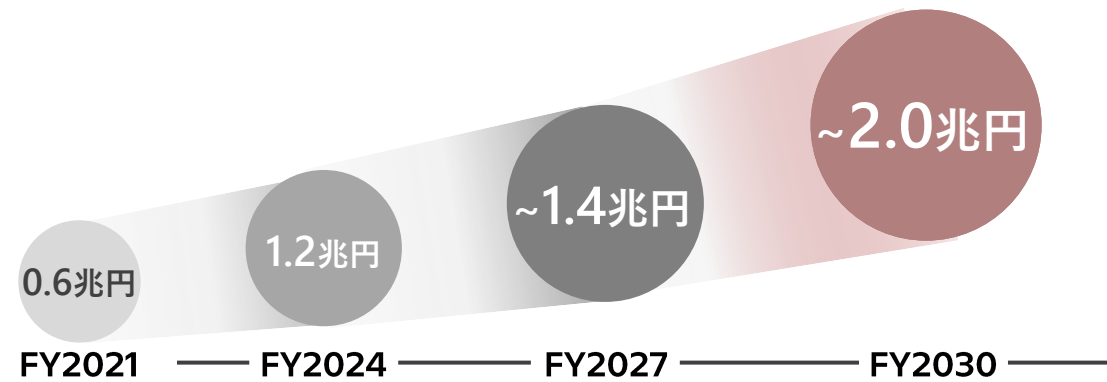
1. 2024中期経営計画実績
2. モビリティ市場の拡大
3. Inspire 2027
4. まとめ

Appendix

4-1. まとめ

まとめ

売上2兆円達成への道筋



確実な案件デリバリーと新規受注の拡大
 タレスGTSの統合
 信号・制御事業への戦略的売上シフト
 財務KPIの着実な成長

安定した実績を元に

効率向上、サステナビリティの推進、インターモーダル化及びデ
 ジタル化の加速
 グローバル鉄道市場の堅実な成長

絶え間ぬ成長と変革を続ける
 モビリティの世界で

Inspire 2027

財務KPIの更なる成長と改善
 主要施策の立案完了
 AI技術の進化による事業の加速
 One HitachiでのHMAX推進

売上2兆円達成への道筋

		FY2024	FY2025	FY2027	FY2030
売上成長率	為替影響含み	YoY +7% ^{*1}	YoY +2%	+7-9% FY2024-FY2027 CAGR	売上成長 ≈+9% FY2024-FY2030 CAGR
	為替影響除き	YoY +2% ^{*1}	YoY +7%		
Adj. EBITA率 ^{*2}		8.8% (8.9%) ^{*3}	9.1%	11%+	
ROIC	PPA及び統合関連費含み	7.0% ^{*4}	7.3%	約12%	
	PPA及び統合関連費除き	10.5% ^{*4}	11.1%	約14%	
Lumada売上収益比率		30%	30-35%	約40%	

^{*1} 買収影響を除く売上成長率。買収影響を含む売上成長率は+39%（為替影響除きで+34%）
^{*2} Adj. EBITA：調整後営業利益から買収に伴う無形資産等の償却費を足し戻し統合関連費用及び社内調整を除いた値
^{*3} Adj. EBITA(旧定義)：調整後営業利益から買収に伴う無形資産等の償却費を足し戻し、持分法損益を加算して算出した指標
^{*4} GTS買収に伴う期首B/Sリスタート後（リスタート前のROIC（PPA及び統合関連費用含み）は9.0%）

HITACHI

鉄道制御

車両

都市鉄道信号設備	ライトレール	メトロ (小型)	メトロ (中-大型)
都市間鉄道信号設備	地域/通勤車両	都市間鉄道車両	高速鉄道車両
ターンキーソリューション			

主な
プロダクト・
ソリューション

車上ETCS

地上装置

連動装置

無線列車制御システム

モノレール

メトロ (欧州)

地域/通勤車両

都市間車両 AT300 SXR

ETR 1000 (高速鉄道車両)

ライトレール

メトロ (米国)

二階建 地域/通勤車両

都市間車両 AT300 WCP

高速鉄道車両 (日本)

乗客情報

運行管理センター

保守サービス

デジタルアセット
マネジメント (HMAX)

スマートチケットング

監視・セキュリティ

デジタル&サービス

運行管理システム

ビデオ監視

運行管理センター

乗客情報

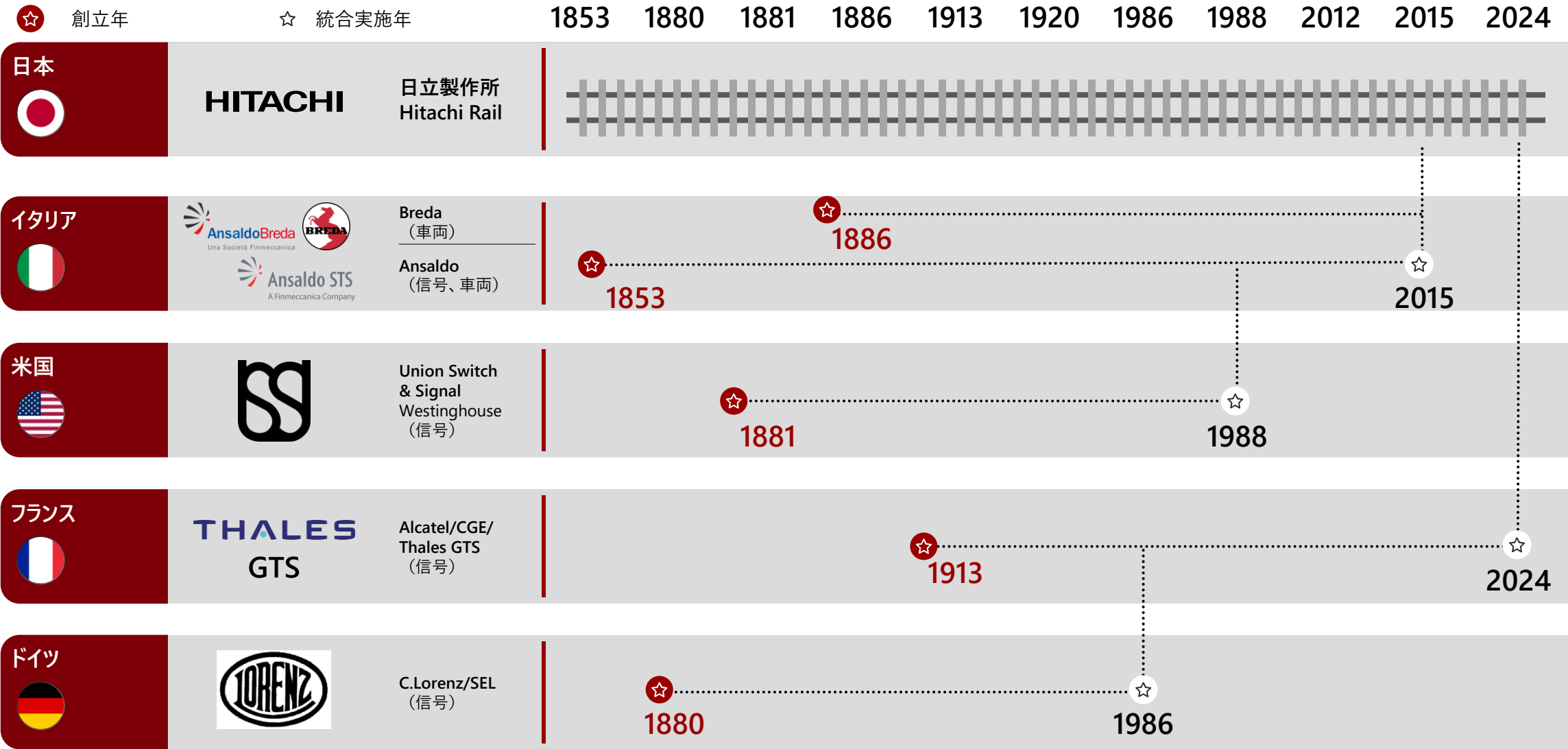
通信

スマート
チケットング・駐車

HMAX

保守サービス

Appendix 2: 日立鉄道ビジネスの歴史



*Thales Logo - Copyright 2009-2025 Thales Group. All rights reserved. Thales and the Thales logo are trademarks and service marks of Thales Group and/or its subsidiaries

Appendix 3: GTS買収の戦略的意義

HITACHI



グローバルでの規模の 優位性獲得

西ヨーロッパ、北米、中東における
信号・鉄道制御事業において、
優位なポジションを獲得

2倍

信号・鉄道制御事業規模



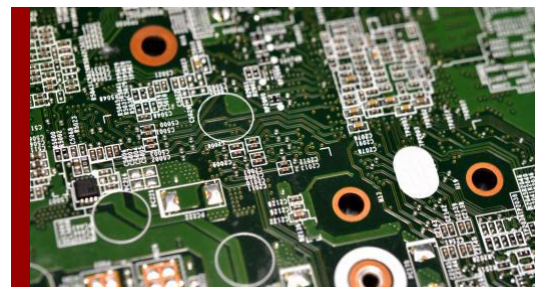
新たな有望地域への アクセス獲得

GTSが有する補完的なプリント
を活用し、事業機会を拡大

都市間交通：ドイツ、スペイン
都市内交通：北米
ターンキー：中東、東南アジア



新たな市場



ソフトウェアベース事業への シフト

GTSのケイパビリティを活かし、高い
利益率を有するデジタルビジネスを
拡大

54% → >70%

ソフトウェアベース事業比率



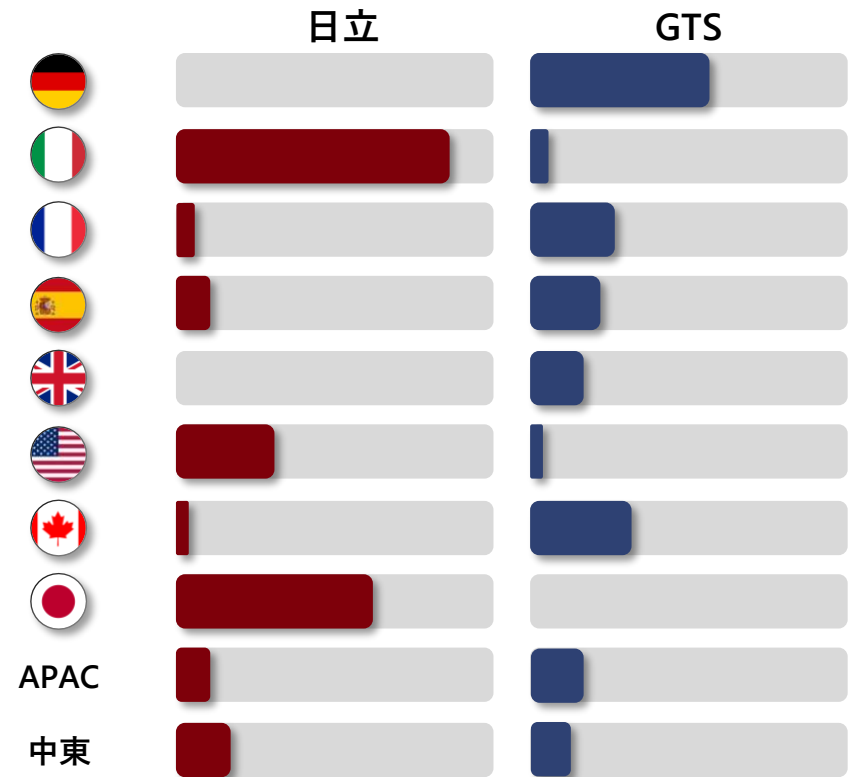
エンジニアリング能力の 拡大

GTSの人財とノウハウを活用し、
エンジニアリング優位性を強化

>6,000

GTSエンジニア人員数

地域別展開
(総人員数)



製品およびポジショニング
(ポートフォリオと導入実績を踏まえた指標)

ポジショニング: ++ 優位 + 中立

	日立	GTS	ポジショニングの強化
車上ETCS	++	+	車両ビジネスを活かし、ポジショニングを向上
ETCSプラットフォーム	++	++	先行優位性を活かし、市場形成を牽引
運行管理センター	+	++	日立デジタルの技術を活かしたデジタル・AI変革の推進
連動装置	++	++	R&D機能を結集し、アセットライトなソリューション開発を加速
地上装置	++	++	ポートフォリオを拡大、入札への対応柔軟性とアセット管理機能を高める
CBTC	+	++	R&D機能を結集、業界最先端のソリューションを開発、市場展開をリード
通信・セキュリティ	+	++	AI・5G・サイバーセキュリティを活用したソリューションにより競争力を強化

補完的な地域展開と研究開発能力を活かし競争力と市場展開を強化、業界における技術的リーダーシップを加速

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