

Investor Day 2025 Q&A

日時：2025 年 6 月 11 日(水) 15 時 00 分～18 時 00 分

回答者：代表執行役 執行役社長 兼 CEO	徳永 俊昭
執行役専務 モビリティ事業責任者	ジュゼッペ・マリノ
執行役専務 エナジー事業責任者	アンドレアス・シーレンベック
代表執行役 執行役副社長 社長補佐 コネクティブインダストリーズ事業責任者	ブリス・コッホ
代表執行役 執行役副社長 社長補佐 デジタルシステム&サービス事業責任者	阿部 淳
執行役専務 Chief Sustainability Officer 兼 CHRO 兼 CDEIO	ロレーナ・デッラジョヴァンナ
代表執行役 執行役専務 CFO	加藤 知巳

【質問者 1】

Q. 生成 AI 活用には、社外へ提供する付加価値を高める効果と、社内のコストを下げる効果の両面があると想定する。

Lumada 事業の 2030 年度の Adj. EBITA 率目標は 20%と、現状から 5%改善させる計画。現在、生成 AI が Lumada 事業の Adj. EBITA 率向上に結び付いている事例はあるか。また、5%の改善計画に、生成 AI はどの程度貢献するのか。

A. 徳永

生成 AI の効果には、ソリューションの価値を高める効果と、社内のコスト削減・生産性向上効果の両方ある。付加価値を高めるのが Lumada3.0 で、本日、各セクターリーダーから説明した事例が、まさにそれに該当する。また、コスト削減効果は、阿部から説明した通り、例えばシステム開発では 30%程度の効率化を図ることをめざしている。1,000 億円相当のコスト削減効果を見込んでいる。

A. 阿部

コスト削減効果 1,000 億円は、AI を使った場合と使わない場合で、どれぐらいコストの削減効果があるかということで見積もっている。生成 AI 活用の効果はもう 2 点ある。1 点目は、人財不足の解消。2030 年には、IT 人材が国内で約 80 万人不足すると言われている。AI を活用することで、迅速性や品質が高まる。それをお客様に価値として認めていただき、対価をいただくことで、収益性を上げていく。2 点目は、GlobalLogic のソフトウェアアセット(VelocityAI など)を活用したビジネスの拡大。ソフトウェアアセットを Lumada の中に作り込み、再利用することで収益性を上げていく。すなわち、アプリケーションや AI エージェントなどに活用し、収益性を上げていく。

Q. 生成 AI の適用効果 1,000 億円について、システムインテグレーション(SI)事業の売上が約 1.2 兆円で、1,000 億円のコスト削減効果が発現すると、単純計算で利益率が 8%改善する。この 1,000 億円はどのように解釈すれば良いか。

A. 阿部

適用効果 1,000 億円には、全社としてのコスト削減効果を含んでいる。

Q. コネクティブインダストリーズセクター(CI)には、大きなアップサイドがあると思っている。一方で、このセクターのアップサイドを投資家に説明する際に、2 点の反論を受けている。1 点目は、「Lumada に関係のないビジネスが多いのではないか」という点。2 点目は、「個別に事業を見るとサイズが小さく、本当にグローバルで戦えるのか」という点。「AI や HMAX を使って戦っていく」「ハイブリッド領域でやっていく」という説明が本日あったが、現状の個別事業のサイズのままで、本当にグローバルで戦えるのか。CI の事業ポートフォリオは、2027 年、2030 年に向けて、どのように変わっていくのか解説してほしい。

A. 徳永

コッホが CI をリードする、という人事が決まって以降、ご指摘いただいたポイントを中心に議論してきた。このセクターがさらに収益性を高めていくためには、ポートフォリオの入れ替えが必要。すなわち買収してグループ内に取り込む部分と、グループ外に出していく部分の両方を力強く進めていく必要がある。具体的な事業をこの場で言及するのは控えるが、確実に進めていく必要があると考えている。また、個別事業がサブスケールである点も、従前からコッホが述べている。本日、プレゼンテーションの中で、「グローバルに事業を広げていく」と申し上げた。グローバルに事業を広げていく上で、日立的強みとなるのがディスクリート・プロセスの両方を持っていることを生かしたハイブリッドの領域。これを中核に考えている。ただし、当然のことながら、ボルトオンの M&A など通じながら、ケイパビリティの強化を継続してやっていく必要があることは間違いない。

A. コッホ

徳永から説明した通り、ポートフォリオの見直しと最適化が重要。具体的には、いくつかの事業整理と並行して、日立が強みを持つミッションクリティカルなプロダクト、OT、IT など HMAX に関連した領域の強化を進めていく。次に重要なのは、特定の市場・分野に集中すること。業界が複雑なほど、日立が持つドメインナレッジと統合ソリューションの提供能力が競争優位に繋がる。これは CI の重要な差別化要素となる。さらにグローバル化も重要。規模が小さい領域については、これからスケールを拡大し、強みを再構築していく必要がある。もう 1 点重要なのは、セクターの一体化。現在、事業がバラバラに動いているため、バッテリー、バイオ医薬、高機能材料のようなハイブリッド分野に集中し、“One CI”として一体的に事業を進めていく。市場開拓や営業のあり方も統合し、クロスセルを通じて売上を引き上げたいと考えている。最後に人財の観点でも、現在、デジタルシステム&サービスセクター(DSS)やエネルギーセクターの人財を受け入れ、異なるバックグラウンドを持つメンバーが結集している。多様な知見を取り入れることで、より一層強化されと考えている。

A. 徳永

Lumada 売上収益比率を高めていくために、Lumada 3.0 のサービスを拡大していく。その代表例が HMAX。HMAX は鉄道のみならず、HMAX for Energy、HMAX for Industry、HMAX for Everything という形で、HMAX の考え方やプラットフォーム、アーキテクチャを日立全体に広げて、Lumada を強化していく。

【質問者 2】

Q. CFO のプレゼンテーション P7 に、「WACC 低減」という言葉があるが、現状、WACC はどの程度の水準か。また、WACC を低減する手段として、「借入をする」「サービスに注力する」という話があったが、昨今の株式市場において、株価は短期の業績に左右される傾向がある。今後、四半期決算での開示は可能か。

A. 徳永

WACC 低減については、レバレッジ活用に加え、より透明性のある経営を進めていくことが非常に重要であると考えている。今後も資本市場との対話を強化していく。WACC の具体的な数値は開示していない。

A. 加藤

WACC は、社内では一定の想定の下、管理しており、ROIC と ROIC-WACC スプレッドをセットで経営している。ただし、WACC は投資家が決める数値であり、投資家のポジションによっても相当変わってくるため、開示を控えている。水準感としては、大体 6%-10%の間ぐらいで、地域・事業によって変えている。

Q. 事業ポートフォリオを見直す際、一般的には ROIC が低い事業を売却する。今回のプレゼンテーションを見ると、相対的に ROIC が低い事業は、DSS と CI。今後の事業再編は、この 2 セクターが中心となるのか。また、買収により、一時的に ROIC が下がるケースも出てくると思うが、どのような基準で進めていくのか。

A. 徳永

今後の事業の成長性を考える上で、ROIC は非常に重要な指標。私自身も ROIC を上げるために、さらに経営を高度化していかなければならないと強く認識している。その上で、「どの事業を売却対象とするか」「どの事業を今後ずっと残していくのか」については、この瞬間に言い切るのは非常に難しいと考えている。市場環境や事業環境の変化によって、ダイナミックに判断をしていく必要がある。全ての事業において、安泰であり続ける事業は今後もない。成長性が止まったと見なければいけない事業がもし今後出てくるのであれば、それはきちんと見直しの対象に含めていく考え。現状、CI や DSS の一部に、ROIC が低い事業や Lumada80-20 との整合性・親和性が低い事業がいくつかあるのは事実。そうした事業については、今後の成長性等も慎重に判断し、機動的に入れ替えの対象として考えていきたい。

A. 加藤

M&A を行った際の ROIC に対するインパクトの管理についてお答えする。従来、M&A を行う際には、基本的には Net Present Value、回収期間、戦略性、Adj. EBITA・ROIC のハードルレートを判断材料としていた。これらに加え、昨年度からは、ある事業領域で M&A の提案をする際、ROIC と ROIC-WACC スプレッドに対して、ビジネスユニット・セクター全体へどのようなインパクトがあり、仮に下がる場合は、回復時期にコミットしてもらうようにしている。また、従来から行っているが、買収した後は大体 5 年ぐらいモニタリングをする。モニタリングの際も、従来は売上、利益、キャッシュを見ていたが、新しいクライテリアに合わせ、今後は ROIC と ROIC-WACC スプレッドのリカバリーが、約束通りできているかを併せてモニタリングしていく。これらによって、ROIC、ROIC-WACC スプレッドのリカバリーをしっかりと担保していくことを実行し始めている。

【質問者 3】

Q. CI のプレゼンテーション P6 で、成長に向けたコア領域は、「バッテリー、高機能材料、バイオ医薬などのハイブリッド領域」と整理されている。一方で、化学、オイル・ガスといった市場は、成熟市場であるものの、生産性やエネルギー効率改善の余地が大きい市場でもあると考える。こうした成熟市場での M&A も視野に入れるか。高成長をターゲットとすることは理解するが、低成長市場であっても付加価値を提供できる機会があれば、対象とする考えはあるか。

A. コツホ

結論から言うと、「価値を創出できる場合には検討する」という方針。コア事業と補完関係・シナジー効果があり、利益や成長に寄与する場合には M&A を検討する。成長率は低くても、高収益のビジネスであれば選択の対象となるが、重要なのは次の 2 点。1 点目は、CI 全体とのシナジーがあること。2 点目は、価値を創出できること、つまり買収によってシナジーを発揮できること。買収に際しては、非常に厳格な基準で判断していく。Lumada を活用できるか、特に HMAX のようなリカーリングビジネスを拡大できるかを重視する。こうした方針で、今後も事業の価値向上を図っていく。

Q. M&A を行う際、セクターレベルで ROIC-WACC スプレッドを見るとのことだが、他のセクターとのシナジーはどのように評価するのか。例えば、DSS の強化にとって非常にポテンシャルが高い買収を行う際、One Hitachi シナジーをどのように評価し、どのような場で議論を行うのか。

A. 徳永

各セクターが M&A の機会を見つけた場合、「One Hitachi でシナジーを創出できるのか」「買収によって本当に日立の成長に繋がるのか」「企業価値の向上に繋がるのか」を、今日集まっているリーダーシップチームで常に議論している。その議論を通じて、このオポチュニティが、例えば「DSS にとってどのような意味を持つのか」「DSS のケイパビリティを使って、もっとシナジーを出すことができるのか」などの議論を、M&A の機会ごとに必ず実施している。買収対象となる会社の企業価値を、日立全体で正しく評価できるようになってきている。

【質問者 4】

Q. セクターの戦略説明が、モビリティセクターから始まったのは、このセクターが最もデジタル化が進んでいることの証左、という印象を受けた。各事業のデジタル化・Lumada 化について、今後、収益へ貢献するタイミングが早いセクターはどのセクターか。思った以上にデジタル化が進んでいるセクターや、反対に思った以上に進んでいないセクターはあるか。進んでいない場合、何がボトルネックなのか。また、今後 M&A を行う際、早く Lumada 化できる事業を買収したいと考えていると思うが、現状日立が保有していないアセットで、デジタル化によって収益が上がりそうだと考えているものはあるか。

A. 徳永

Inspire 2027 において、Lumada 事業の中核に置いているのが Lumada3.0。すなわちデジタルライズドアセットから発生したデータを、AI を使って分析し、サービスに繋げていくのが基本的な形になる。このサイクルを回すことで、日立のデジタルライズドアセットはさらに増えていく。このサイクルが先行して進んでいるのが、モビリティセクターの HMAX であったため、HMAX の事例を最初に説明した。その後、各セクターリーダーから説明した通り、HMAX のアーキテクチャを使って、日立の Lumada3.0 を広げていこうとしている。HMAX for Energy、HMAX for Industry など、DSS のケイパビリティを使いながらスケールしていく途上にある。ボトルネックは特段なく、今後着実に進めていくフェーズ。また、M&A については、大きく 2 つの領域がある。1 つは、データを上手くセキュアに集めるため、セキュリティの強化を進めていく必要はあるかと思う。加えて、デジタルライズドなサービスをつくっていくために、GlobalLogic のケイパビリティをもっと強化しなければいけない。セキュアなサービスを提供するために必要なケイパビリティを買収する可能性も当然ある。いずれにしても、Lumada の 3.0 の大きな考え方、すなわちデジタルライズドアセットをどんどん広げ、そこから集まってくるデータをサービスに繋げる考え方を、より一層加速するためのボルトオン M&A を進めていきたいと考えている。

A. マリノ

HMAX はモビリティセクターにとって非常に重要。鉄道分野において HMAX は、Inspire 2027 期間の間に、売上だけでなく利益にも確実に寄与し始めると見込んでいる。HMAX の受注の多くは複数年契約であるため、リカーリング売上を見込むことができ、シクリカリティも低いことから、利益・利益率のビジビリティが高まっていく。これは、Inspire 2027 の計画達成に向けた重要なステップ。

Q. 例えば、エネルギーセクターでデジタル化を進める際に、セキュリティ上の課題に対処する必要がある、というのが、先ほどの徳永さんの発言の趣旨という理解で良いか。

A. 徳永

エネルギー分野でのデジタル化については、2 点乗り越えなければならない部分がある。1 点目は、シーレンバックのプレゼンテーションにあった通り、日立が保守サービスを提供できている領域が、まだインストールベース全体の 1%くらいしかない点。デジタルを活用し、日立が保守サービスを提供できる状態に持っていく必要がある。2 点目は、ご指摘いただいた通り、エネルギー分野で日立の機器をご使用いただいている、ユーティリティーカンパニーやインフラに近い事業領域のお客様は、ネットワークに機器を繋ぐことに対して、リスクを感じる方がいるのが事実。日立のセキュリティソリューションをさらに強化することで、それを徐々に乗り越えることができるのではないかと考えている。

A. シーレンバック

ご指摘の通り、セキュリティの観点から、お客様は送電インフラを IT ネットワークに接続することには慎重。しかし、送電インフラは稼働期間が長いので、数ヶ月前のデータでもメンテナンスに支障なく活用できる。例えば、変圧器のライフサイクルは 30 年と非常に長く、蓄積されたデータを使えば、「いつメンテナンスが必要か」「どの程度負荷がかかったか」を判断することができる。リアルタイムにお客様の機器を IT システムに繋げる必要はなくなっている。一方、市場が変化しつつある点も重要。電力会社を中心としたインフラ業界の、リアルタイムのデータ接続に慎重な姿勢も徐々に変わりつつある。また、データセンター事業者は全く異なる考え方を持っており、自社の設備を日立エナジーのシステムに接続することに何の抵抗もない。こうした顧客は設備の安定稼働を最重視した発想でサービスを求めている。Lumada の展開と、既存のインストールベースに向けたサー

ビス提供は、今後拡販するプロジェクトにも密接に関係していく。豊富な受注残高を起点に、サービス事業を拡大させていく。

Q. キャピタルアロケーションについて、コア・フリー・キャッシュ・フローと当期利益の 1/2 以上を株主還元する方針を示した背景は。また、先ほど ROIC-WACC スプレッドのお話があったが、日立がかなりグローバルで事業展開をしている中で、各事業・地域に課されるターゲットも、ROIC-WACC スプレッドを使って管理しているのか。

A. 徳永

キャピタルアロケーションについての基本的な考え方は変わっていないことをまずお伝えする。そのうえで、今回 1/2 以上と示した背景は 2 点ある。1 点目は、これまで 1/2、あるいはそれ以上の株主還元を行ってきたトラックレコードがあること。2 点目は、5 月に投資家の方々とコミュニケーションする中で、キャピタルアロケーションに関するご質問・ご意見を多数いただいたこと。「トラックレコードを考えると、日立には 1/2 以上の還元を行う余力があるじゃないか」というご意見をいただき、私自身としても「確かにその通り」と考えた。今回、私の強い意思で、この 1/2 以上という目線を示すことにした。

A. 加藤

WACC については、地域によってコストが変わるため、実際に計算する際には地域性を考慮している。その上で、セクター・BU 単位で ROIC、WACC、ROIC-WACC スプレッドを管理している。売上や生産配分など地域別の業績を最適化する観点はあるものの、地域単体ではコントロールできない部分もある。そのため、ROIC や WACC の管理は、あくまでセクター・BU という事業単位で行っている。

【質問者 5】

Q. CI について、「再編対象となる事業がすでに決まっている」「Lumada 3.0 との整合性が低いと判断された事業がある」という印象を受けた。「Lumada・デジタルとの相性が悪い」と判断された事業領域があれば、その背景や示唆を伺いたい。大規模で部品点数の多い鉄道・パワーグリッドなどはデジタル化しやすい一方、小規模で部品点数が少ない事業ではデジタル化が広がりづらい印象もあるが、この点についての見解も併せてお聞きたい。

A. 徳永

「どの事業が Lumada80-20 の考え方にフィットするか」「どの事業が今後成長を期待できるのか」という議論は、常に行っている。再編対象とする事業についても議論が続けているし、外部の成長機会も継続して探しているのが正直なところ。ただ、対象となる事業を一意に決めることは非常に難しいと思っている。ご指摘の通り、大規模なエンタプライズシステムについては、お客様がアセット管理に課題を抱えていることが多い上、日立がその領域について知見を持っている。その 2 つが交わることで、日立は有効なソリューションをお客様にご提案できており、注文をいただいている。大規模だからデジタル化できるというよりは、デジタル活用による効率化余地がまだかなりあり、それが事業機会につながってきている。一方で、規模が小さい事業については、単に規模が小さいというよりは、数多くの製品を多くの地域に展開している状況。そうした事業においても、デジタル活用を進めている。例えば、CI のコンプレッサーやポンプは、さまざまなお客様にお使いいただいているが、機器からデータを集めてデジタル化できている部分がある。規模の大小によって、デジタルとの親和性が高い・低いとは考えていない。

Q. エネルギーセクターについて、データセンターが電力需要拡大の大きな原動力となっていると理解している。データセンターを巡っては、SMR（Small Module Reactor）やオフグリッドなど、活用される技術も目まぐるしく変わっている印象。外部から見ると需給の先行きや市場の成長余地、ダウンサイドリスクが見えにくい、特にデータセンター関連で想定されるパワーグリッド市場のリスクや課題があれば、ご示唆いただきたい。

A. シーレンバック

データセンターは数年前までは想定されていなかったアップサイド。AI 向けデータセンターが電力を大量に消費するコンセプトで急速に拡大してきた。AI データセンターの電力消費は学習中に急増し、停止すると急減するというボラティリティがあり、これ

がオフグリッドを後押しする要因となっている。従来のデータセンターと比較すると規模も遥かに大きい。ただし、使用技術自体は新しいものではなく、信頼できる電源が必要という基本的なアプローチは変わっていない。オフグリッドが注目されているのは、電力会社がグリッドをすぐには提供できないため。データセンターは数年単位で建設されるのに対し、グリッド整備は 6-10 年、場合によっては 15 年かかる。日立エナジーにとっては、グリッド対応・非対応に関わらず、変圧器や変電所の需要が増えるという点でプラスである。SMR も同様に追い風だが、普及にはまだ数年かかる見込み。米国では、ハイパースケーラー向けに原子力発電所の再稼働が進み、テキサス州ではハイパースケーラーが高い電気料金を支払う義務について議論されるなど、さまざまな動きがある。日立エナジーは、ハイパースケーラーとのつながりも強いいため、現時点ではダウンサイドよりむしろアップサイドがあると考えている。

【質問者 6】

Q. DSS のプレゼンテーション P9 の生成 AI 活用による SI 工程全体の生産性向上について、今、どういうことをやっているのか。もし新たな取り組みがあれば紹介していただきたい。また、生成 AI において、日立が強い領域・分野があれば教えてください。日立は AI における日本のトップリーダーと言えるのかどうか教えていただきたい。

A. 徳永

日立が手がけている大規模なシステムインテグレーションの中で順次、生成 AI の適用が進んでいる。かつては、コーディング工程を中心に適用していたが、システム開発全体へ適用範囲をどんどん拡大できるようになっている点が、足元の取り組みの非常に重要なポイントとなっている。「システム開発全体で 30%の開発効率向上」と申し上げているが、工程によっては 30%以上効率化できているものもあり、適用方法に関するナレッジもかなり集まってきている。また、競争力については、日本、グローバルで分けるのは、あまり適切でないと考えている。GlobalLogic は、グローバルレベルで AI 適用のリーダーと認知されており、GlobalLogic の実績を積極的に日本に持ち込んで、さらなる効率化を図ろうとしているのが現状のステータス。マーケットで十分に競争力があると考えている。

A. 阿部

ソフトウェア開発では、単なるコーディングではなくテストまで含めたミッションクリティカル領域において、AI を活用したモダナイズーションが進んでいる。エンジニアはレガシーシステムのモダナイズやクラウド移行の際に、AI を活用し、AI エンジニアと協働することで開発現場に活気が出ている。GlobalLogic は海外のデジタルトッププレイヤーをお客様に抱えており、非常に AI のレベルが高い。そうしたエンジニアリングリソースを豊富に抱えていることが、日立の強みであり、国内事業でも活用することができる。また、ソフトウェア開発だけでなくフィジカル領域においても、ベテランのリタイアによる人財不足の解消に、HMAX に代表される AI を活用するニーズが高まっており、今後も成長分野と見込んでいる。

Q. DSS の国内 SI 事業、国内サービス事業の Inspire 2027 における売上成長率目標が、セクター全体の売上成長率よりも低くなっている。AI 活用によって、国内事業がもう少し伸びる印象を持っていたが、売上成長は主に GlobalLogic が牽引するのか。

A. 徳永

デジタルや AI で申し上げると、Lumada の売上成長率をご覧いただくのが良いと思う。Inspire 2027 において、このセクターの Lumada 事業の売上成長率の目標 CAGR は+22-24%となっており、DX 市場の伸び率よりも高い成長率となっている。また、国内サービス事業には、さまざまな事業が入っており、売上成長率自体は低めになっている。

Q. エネルギーセクターについて、サービス契約締結率 1%未満は低い印象があるが、どの程度アップサイドがあるのか。仮に 4 倍になっても 4%のため、大きなチャンスがあるようにも思える。

A. 徳永

ご指摘いただいた通り、O&M の領域でのカバレッジが 1%未満というのは非常に低いが、逆にいうと、かなりのアップサイドがあるというのは、シーレンバックのプレゼンテーションでご説明した通り。

A. シーレンバック

日立エナジーでは、これまで製品に注力してきた一方で、サービス事業拡大にはやや手間がかかり、収益としても初期段階ではあまり魅力的では無かった。機器契約とサービス契約を同時に交渉するのは複雑で、専任組織がない場合、多くの業界でサービスが軽視される傾向がある。そこを改善した。その結果、サービス事業の目標を引き上げた。当初はサービス事業を 3 倍に拡大する計画だったが、可能性をさらに強く感じたため、現在では 4-5 倍に目標を修正した。2030 年に売上 300 億ドル規模をめざす中で、サービス事業は買収も交えながらこの成長に寄与する見込み。現在は、新しい機器とセットでサービス契約を提供し始め、事業をスタートさせている。また、新組織立ち上げ前に実施した顧客インタビューでは、多くの企業が「エンジニアの高齢化・人財不足のため、優秀な人財はコアビジネスにフォーカスしたい。そのため、サービスを自社で行うより外部に委託したい」と回答した。これは大きな成長の可能性を示している。現時点で具体的な数値は約束できないが、将来的にはさらなる伸びが期待できると考えている。

Q. 日立エナジーのサービス事業が 4-5 倍に拡大する場合、売上に占めるサービス事業比率はどの程度となる見込みか。

A. シーレンバック

おそらく約 25%程度になると考えている。

【質問者 7】

Q. 2024 中計期間中に Lumada 売上収益比率は 20%から 30%へ上昇し、それに伴って ROIC も 2-3%改善した。一方で、Inspire 2027 の計画では、Lumada 売上収益比率が大きく増えるに関わらず、ROIC はそれほど改善しない。これは M&A の影響を織り込んで慎重に見積もっているのか。

A. 加藤

理由は大きく 2 点ある。1 点目は、ご指摘の通り、Inspire 2027 において、M&A の実行を見込んでいるため。2 点目は、2024 年度の ROIC が、M&A をあまり実施しなかったことにより、初めて 10%を超える高い水準となったため。

Q. 原子力事業を売却する可能性はあるのか。パワーグリッド事業は非常に強い成長ドライバーとなっている一方で、原子力事業は成長が鈍化しており、事業の方向性が異なるようにも見える。

A. シーレンバック

SMR の市場は、今後何百ギガワットもの導入が見込まれる非常に活況な市場であることを、本日お伝えしてきた。その事業から撤退する理由はないと考えている。日立は SMR において、優れた技術と経験を持っている。また、SMR は日立にとって、新しい技術ではなく、既存の BWR（沸騰水型原子炉）を小型化したもの。さらには、安全性を高めて、一つの工場で製造し、現地での建設を不要にできる。日本には経験豊富な人財が多い。こうした強みを活かして新たな事業領域に展開することは、将来の成長に向けた有望な選択肢だと考えている。10-15 年後、仮にグリッド市場が縮小傾向にある場合には、この技術が、次の成長に向けた鍵になる可能性がある。

A. デッラジョヴァンナ

日立にはすでに豊富な技術力を有する人財がいるが、さらなる成長のためには採用活動の加速が必要。リファラル制度や公募など多様な手段を活用している。特に、電気技術者を必要としており、そうした人財がスムーズに入社・活躍できる体制を整えることが重要。また、新たな人材の受け入れ体制を整えると同時に、経験豊富なシニアマネージャーの定着も重

要。こうした高度な人財は世界的にも希少だが、日立は人財市場において大きな競争優位性を持っている。そのため、私たちは新たな人的資本戦略に積極的に投資し、強力な採用体制の構築を進めようとしている。

【質問者 8】

Q. CI について、株式市場での評価向上や、経営資源の効率的な活用という観点から、現在の事業ポートフォリオやエンドマーケットの構成を中長期的にどう見直していくべきだと考えているか。現状、すでにコングロマリット化している中では、Lumada との親和性判断、リスクマネジメント等の緻密な経営管理が必要で、バイオ医薬や高機能材料といった分野にエンドマーケットを増やすことが、資本市場の評価に繋がるのか疑問がある。今後は、エンドマーケットの数を減らしていく方向での M&A 戦略、ポートフォリオ戦略を考えているのか。それとも、HMAX for Industry に親和性がある限りは、エンドマーケットは増えていっても良いという考え方なのか。

A. 徳永

CI については、エンドマーケットを拡大するのではなく、むしろ絞り込む方向性をプレゼンテーションでもお示した。その方向性が、Integrated Industry Automation。これに合わない事業が今後クリアになれば、日立グループ外に出し、逆に中核となる事業は強化していく。つまり、ミニコングロマリット化している現状の事業をさらに複雑化させるのではなく、シンプル化をめざす方向性。

A. コッホ

現在の CI のポートフォリオは一見バラバラに見えるが、近い領域同士をつなぎ合わせることで、Integrated Industry Automation という明確な方向性が見えてくる。Lumada との親和性に焦点を当て、期待するリターンを創出し、CI 全体・日立全体とのシナジーを生み出していく。さらに、サービスやリカーリングビジネスが付加されることで、利益率への貢献だけでなく、注力ポートフォリオをつなぐ役割を果たす。1-2 年以内にはその全体像が明確になると考えている。

【質問者 9】

Q. 本日の各プレゼンテーションで NVIDIA との提携が進んでいると説明があった。今後、NVIDIA との提携を通じて、日立が持つ OT データが NVIDIA の中でも有効活用されていく。そうすると、NVIDIA はフィジカル AI の領域でも価値を高め、時価総額が一層高まっていく。その中で、日立はどのように利益を得て、時価総額を高めていくのか。そのストーリーを説明してほしい。

A. 徳永

NVIDIA との協業の起点は、2023 年 3 月。私がジェンスン・フアン氏と直接対面した際、日立がプロダクト、OT、IT のすべてを深く理解し、多くの実績を積み重ねてきたことを説明し、その場で「一緒にやろう」と合意したことから始まった。そして、開発がスタートしたのが HMAX。そこから、Hitachi iQ のような IT プロダクトや新たなパートナーシップへと一気に広がってきている。強調したいのは、実際にお客様と対面し、お客様の課題を解決しているのは、日立であるということ。当然、NVIDIA のソリューションや製品は使っているが、価値を提供する部分は、日立が担っていることを理解いただきたい。

A. マリノ

NVIDIA との協業はさまざまなレベルで行われている。鉄道事業は、15 年間にわたり無人運転の地下鉄を開発しており、世界的なリーダーとして非常に強い専門性を有していると自負している。この「フィジカル AI」に関する NVIDIA との協業の目的は、自動車業界で使用されているようなマイクロプロセッサを活用し、必要な計算能力を確保すること。すでに一部のアプリケーションで使用しているが、今後は計算能力を活用してデータの解読・分析をめざす。私たちの目指す「Robot as a train」という構想は、特に都市交通向けに特化したもの。地下鉄や列車などの限定された環境では、すでに無人運転が実現しているが、都市環境ではこれから。路面電車のように、自動車や自転車、歩行者と混在する都市空間を走行する場合は、まったく異なるシステムが必要になる。その際に必要となるデータ、そして OT、IT のいずれも日立の領域である。さらに、環境を認識するための「tokenization」という技術も有しており、すでにレベル 2 相当の自動運転サポートシステムを実

装できている。このように、日立がデータと技術を保有し続け、そして、NVIDIA からは機械学習および深層学習のツールを提供してもらうことで、組み合わせた開発を継続していく。

A. 徳永

生成 AI の世界で、価値を生むのはアプリケーション層とインフラ層。インフラ層は NVIDIA のような企業が担い、アプリケーション層で実際に価値を提供するのは日立。日立はこのアプリケーション層に、今後さらに注力する。

【質問者 10】

Q. HMAX の拡販において、自社インストールベースに加え、TAM や SAM を広げるために他社製品のインストールベースにも展開していくとのことだが、自社製品と同様の時間軸・戦略で進めるのか、それとも異なるアプローチやハードルがあるのか。

A. 徳永

HMAX の大きな差別化要素の一つは、他社のインストールベースにも展開できる点。特に、モビリティセクターではすでに他社製車両のデータ解析によるサービス化に成功している。他セクターへの展開においても、モビリティセクターの実績を踏まえて Go-to-Market 戦略を考えている。

A. マリノ

私たちのデータ基盤にとって重要なのは、日立が持つ OT の豊富な経験と、Perpetuum 社と Omnicom 社の買収で強化したケイパビリティ。また、鉄道業界には独自の規制があるため、市販のセンサーをそのまま使うことはできないが、日立はレール形状を測定する専用センサーなど、独自のセンサー技術を持っている。こうした技術により、他社の車両にも取り付け可能なボルトオン型のソリューションとして展開することができる。これらのセンサーとプラットフォームの利用を要望するお客様が増えており、日立の技術力は徐々に認められてきている。また、Go-to-market 戦略として、私たちは「Center of Excellence」という組織を立ち上げた。専門性が高い営業チームと各地域の責任者が連携し、顧客と対話している。既存のインストールベース向けに提案を行う一方で、新規案件では HMAX アプリケーションを組み込んだ形で受注を獲得している。統計分析のための生成 AI、メンテナンスサービスのためのエージェント型 AI、自動走行に向けたフィジカル AI といったデジタル化は、エネルギーセクターや CI と同様、顧客が有する複雑な資産群に対して大きな効果をもたらすと考えている。

【質問者 11】

Q. Inspire 2027 の計画は、積極的な一方で楽観的にも見えるため、本当に達成できるのかが今後の重要な議論になる。徳永さん、加藤さん、コッホさんに、それぞれの立場から達成に向けて何を優先するかを聞きたい。徳永さんには、CEO として、最も重要視している KPI は何か。また、米国関税や世界的な景気悪化といった不透明要因をどのように計画に織り込み、リスクが顕在化した際、どのように数値に反映していく考えか。加藤さんには、M&A の際、本当に厳格にハードルレートを適用できるのかを伺いたい。戦略的な理由で規律を緩めて買収は行う可能性はあるのかを確認したい。コッホさんには、CI の KPI は非常にハードルが高いように見えるが、それがどのような前提で策定されているのか、最も優先していることは何かを聞きたい。

A. 徳永

CEO として最も重視する KPI は ROIC。Inspire 2027 では、5 つの KPI を掲げており、そのすべてが重要。ただし、「どれか一つだけ選べ」と言われたら、やはり ROIC が最も重要と考えている。ROIC を最重要視した経営で企業価値を向上していく。また、米国関税の影響については、2025 年度の業績見通しにリスク要因として織り込んでいる。また、景気悪化については、現時点で定量的な予測が難しいため、2025 年度の業績見通しや Inspire 2027 の計画には反映していない。ただし、決して楽観的に経営しているわけではない。今後リスクが高まる可能性があるという前提で、エンタープライズリスクマネジメントの考え方にに基づき、各 CXO が現在の状況を共有しながら、日々議論しながら経営している。何か発生したらすぐ対応できる体制を整えている。

A. 加藤

先々の経営環境はこれまで以上に不透明であると認識しており、常に緊張感を持って経営にあたっている。米国関税の影響については、現状、直接的な影響しか分かっておらず、間接的な影響は注視している。また、私は CRMO（Chief Risk Management Officer）として投融資委員会の委員長も務めている。投資判断においては、ハードルレートに加えて戦略との適合性も見ているが、キャッシュ創出と ROIC も同等に重視している。非常に厳格な姿勢で経営判断を行っているという点を強調したい。

A. コツホ

最も重要視していることは、CI をさらに強化するためのポートフォリオ改革。このセクターには、売上成長率やマージンが高く、強みのある事業がある。強みを伸ばして売上成長・利益・リターンを高めるだけでなく、サービス、Lumada、HMAX のシナジーも強化する。セクター内にすでにある多くの宝を、しっかり成長させることが重要。

【質問者 12】

Q. 開示資料を拝見すると、執行役の報酬は地域によってかなり差がある。従業員レベルも同様に乖離があると推察しているが、今後、従業員の報酬制度の透明性を一層高めることは可能か。

A. 徳永

各地域で優秀な人財を確保し続けるためには、日立の報酬が競合他社と比べて十分に競争力があることが重要。そのため、人財戦略セッションでは、従業員への株式報酬制度の強化を含め、報酬制度全体の見直しを進めていることを説明した。

A. デッラジョヴァンナ

これは、私が 1 年前にこの役職に就いたときに注目した重要なテーマの一つ。日立はグローバル企業であり、さまざまな業界で事業を展開しているため、人財の流動性や社内異動を促進するには、報酬制度の一貫性が重要になる。新しいグローバル報酬プログラムでは、「一貫性」「透明性」「Pay for Performance」を重視している。プログラムには、大きく 2 つの観点を重視して取り組んでいる。1 つ目は「報酬構成」で、従業員と経営層の両方に共通する報酬の構成（基本給、短期インセンティブ、長期インセンティブ、新しい株式報酬制度）を意識している。業績を会社の財務目標に連動させている。2 つ目は「基本給」。基本給は、現地の法規制、生活費、退職制度などの影響を大きく受けるため、尊重する必要がある。今後もしばらく、「透明性」「公平性」「Pay for Performance」を重視しながら、優秀な人財を惹きつけ、現在の人財を維持することをめざしている。

以上