

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)

日 時：2025 年 4 月 28 日(月) 16 時 30 分～18 時 10 分

回答者：執行役社長 兼 CEO 徳永 俊昭

執行役専務 CFO 加藤 知巳

【質問者 1】

Q. Inspire 2027 の中で、エナジーセクターの成長率は市場と同水準（11～13％）と想定されているが、市場を上回る成長も考えているか。

A. 徳永

エナジーは日立全体の成長を牽引する領域であると認識しており、今後も高い成長を期待している。一方で、昨今の不透明な情勢を踏まえて、今この瞬間においては市場とほぼ同程度の成長率を見込んでいるが、これを上回る成長をめざしたい。また、並行して拡大していくサービス事業の成長については、先行投資が必要な部分もあるため、全体の状況を見ながら投資を配分し、リターンを上げていきたいと考えている。

Q. 今期の戦略投資は 430 億増加しているが、前年と比べてアロケーションの変化はどのあたりにあるか。

A. 徳永

24 年度から 25 年度の変化点で一番大きなものは今後の成長の原動力となる戦略 SIB（社会イノベーション事業）と生成 AI であり、今後の成長を創るという観点で戦略投資の柱として重点的に投資を配分する。加えて、グローバル 6 極での成長に向けて自律分散型の経営を進化させるべく、地域の強化に対する投資も力を入れる。

Q. 今期のビルシステムの利益率に関して、これまでサービス化や保守メンテナンスの強化で利益率改善が続いていたと認識しているが、頭打ちとなったように見える。その背景は。

A. 加藤

24 年度の受注から傾向は掴んでいたものの、24 年から 25 年にかけて中国市場の新設の売上が減少している。それにより全体的に売上が大きく減って利益が伸びないため、利益率の改善が止まっていて、25 年度は踊り場的な状況になっている。一方、リニューアルやサービス自体は伸びているため、ここを引き続き伸ばしていきたい。

【質問者 2】

Q. パワーグリッド事業が今後の成長を牽引するということだが、米国の関税政策によってこの分野も影響を受けると考えられる。米国内での投資の必要性について、市場動向、米国のパワーグリッド分野の動向も踏まえてコメントいただきたい。

A. 徳永

パワーグリッドにおいては、現状の需要とキャパシティを突き合せた詳細なキャパシティプランニングを行っており、既に 60 億ドル規模の投資を実行に移しているところである。米国での日立エナジー関連の現地生産率は現状 8 割程度であり、関税の影響を軽減するためにも引き続き高めていかなければならないと考えている。カバーしきれないところは価格転嫁も含めて対応を検討していく。

Q. 日立はこれまでも継続的に Lumada の拡大を図っているが、競合他社もこうした仕組みを加速させている中、この 3 年間でさらなる拡大をねらううえで、キーになる部署や人財、テクノロジー、AI エージェントなどについて、具体的にコメントいただきたい。

A. 徳永

日立は今後も Lumada の成長を通じ、日立全体が成長していくと考えているが、一方でこれまでいくつかの課題があったのは事実。しかし、そうした課題が生成 AI の活用を通じて乗り越えられるようになりつつある。例えば鉄道の HMAX に代表されるように、AI に日立の OT ナレッジやドメインナレッジを学習させることで、資産の効率的な利用や運用の高度化が実現できた。HMAX の実績をエナジーやインダストリーの分野にも展開することで、Lumada をスケールさせることができると認識している。そのためのカギとなるのがデジタルシステム & サービスセクターであり、特に GlobalLogic が各セクターと緊密に連携して AI の適用を進めていく。デジタルをコアにした新しい日立の組織体制・連携を通じて、Lumada を十分にスケールさせることができると考え、各セクターのリーダーが Inspire 2027 に基づき具体的な数値に落とし込んでいるところであり、達成できると確信している。

Q. GlobalLogic のビジネスモデルは先進的であるが、日本での事業展開において日立がユニークなポジションに立ち、ドミナントに事業を展開できるのか。また、そのための原動力は何か。

A. 徳永

GlobalLogic のナレッジや実績は一つの推進エンジンになると考えている。日本市場ではデジタル人財が不足しているが、インドや東欧の GlobalLogic の人財を日本のシステム開発に投入するインソーシングを拡大することで、デジタル人財の不足を補いつつ、日本市場の仕事を増やしていく。また、日本国内における日立のミッションクリティカルなシステム開発は顧客から高い評価を得ており、大型化が進んでいる。こうした案件に対応できるユニークなベンダーというポジションを維持しながら、デジタルシステム & サービスのビジネスを日本国内でも拡大できると考えている。

【質問者 3】

Q. 24 年度の決算の受け止めと、今後の成長につながるポイントはどこにあるか。

A. 徳永

24 年度の結果は総じて素晴らしいものと考えている。2024 中期経営計画の目標であるオーガニック成長を実現し、キャッシュフロー・ROIC 重視の経営が定着してきた。25 年度の状況は不透明ではあるものの、DX、GX のモメンタムは中長期的には変わらないという見立ての下、リスク管理を徹底しながら現在の事業を強化していく考えである。また 25 年度は今後の成長に向けて仕込みを行う重要なタイミングであり、戦略 SIB に代表される新しい事業の創生を行うとともに足元の事業も着実に進め、次の仕込みを行う年度としたい。

Q. Lumada に注力する一方、収益の見込めない事業は着実に対応するとのことであるが、具体的にどういった分野が対象となるのか。

A. 徳永

個別の事業に言及するのは避けたいが、Lumada 売上比率を 50%、収益性を 18% まで高めるという目標に向けて、Lumada 化できない、成長性・収益性の少ない事業については、領域を選ばず適切な対応を考えていく。

【質問者 4】

Q. 2024 中期経営計画では計画どおりに成長投資を実行できなかったとの発言があった。その背景をどのように分析しているのか。また今後 3 年間の M&A 戦略についてどう考えているか。

A. 徳永

2024 中期経営計画の期間中は 1 兆円規模の成長投資枠を用意していたが、日立の事業の戦略に合致する、あるいは事業に適切なリターンをもたらす案件に巡り合うことができなかったという点で、十分な成長投資ができなかったと申し上げた。Inspire 2027 では、戦略 SIB の強化に加え、データセンター等の今後注力する領域について日立に足りないクイパビリティを強化すること、ポートフォリオ改革を進めるコネクティブインダストリーセクターにおける柱の一つとなるであろう産業オートメーション、これらの三つの領域での成長投資を強化していきたいと考えている。また GlobalLogic については、ボルトオンベースでの M&A を継続して考えていきたい。

【質問者 5】

Q. ROIC に関連して、中計資料 p9 のキャピタルアロケーションの図を踏まえ、株主還元が大体 2 倍、2 兆円くらいになるのかなというあたりから考えて、D/E レシオ 0.5 倍は本当に達成できるのか。

A. 加藤

資料中のキャピタルアロケーションの図はあくまでイメージであり、縮尺は厳密なものではない。また、今後の成長投資や資産売却については不透明な部分が大きいため、絶対値を出すことは控えたが、(D/E レシオの規模感)大きく外れていることはないと思う。もちろん株主還元は増やしていくつもりであり、それを示す矢印もつけている。

Q. 3 年後には D/E レシオ 0.5 が視野に入っており、エクイティの半分くらいの有利子負債を持つバランスシートになるということか。

A. 加藤

財務規律は目安であり、必ずしも 0.5 をねらっているというわけではなく、状況によって変わり得るものである。

Q. 2024 中期経営計画では ROIC が 3 ポイント改善しているが、Inspire 2027 では 1 ポイントから 2 ポイントと想定されている。ROIC 改善がスローダウンしているように見えるが、この点についての考えは。

A. 徳永

ROIC を重視する姿勢に変わりはない。これは、最重要 KPI の一つとして Inspire 2027 を超えても守っていかなければならないものと考えている。一方で成長に向けた投資も並行して実施する必要があるため、Inspire 2027 では両者のバランスを考慮して 12~13%をひとつの目標と定めた。引き続きさらなる高みをめざして進めていきたい。

【質問者 6】

Q. 25 年度の Adj.EBITA 率 11%から 27 年度に Adj.EBITA 率 13～15%をめざすにあたり、何を変えていき、軌道を変えるドライバーと考えていることは。また、Lumada3.0 は非常に将来性のあるコンセプトだと思うが、この 3 年間でドライバーとなる確信がもてないため、コメントが欲しい。

A. 徳永

25 年度の業績見直しには、外部環境のリスクを織り込んでいる。それらのリスクが 25 年度内に発現するかどうかは見込みづらいが、リスクをいかにして緩和するか、いかに跳ね返して高い利益率を上げていくかを考える必要がある。自国優先主義の流れはしばらく変わらないという前提の下、グローバル自律分散型の経営を進めていく。また、収益性を高めるという観点から、Lumada に代表されるサービス事業を増やし、事業ポートフォリオの改革を急ぐ。一方で、Lumada3.0 がドライバーになるのかという点については、HMAX に代表されるように、社会インフラのアセットの効率性を向上できることが分かっている。Lumada3.0 の拡大については、各セクター長が中心となって詳細な計画を立案しているところであり、6 月の Investor Day ではより具体的なお話ができると考えている。

Q. エナジーセクターでの 27 年度の利益率が 12%超と想定されているが、日立エナジーの競合である Siemens Energy の Grid Technology は 10%台後半の利益率で、今後も 10%台半ばの水準が続くと見込まれる。両社は同様の事業モデルを有しており、12%超という目標は保守的とを感じるが、現在の価格やサプライチェーンの状況に基づいて検討しているのか。

A. 徳永

エナジーセクターの利益率は、27 年度時点で 12%超を目標に掲げている。これは、最低でも 12%を上回るところまで持っていきたいと考えているため。Siemens Energy と同一条件で比較することは難しいが、日立エナジーが利益率を上げていくためのカギとなるのはサービス事業の強化である。4 月から日立エナジーの中にサービス事業を担当する新部門を設立し、事業の戦略立案・実行に着手している。このサービス事業が立ち上がることで、収益性が向上していく余地があると見ています。サプライチェーンの乱れはひとつのリスクになるが、自律分散型の経営に加え、エスカレーション条項を必要に応じて発動し、価格の転嫁を進めたいと考えている。

【質問者 7】

Q. 事業環境の不透明さを受け、新経営計画の中で具体的にどのような見直しを行ったのか。

A. 徳永

事業環境の不透明さに基づき、二つの観点で見直しを行った。一つは、自国優先主義が広がる中でいかにそのリスクを軽減するかという観点。グローバル自律分散型の経営をいかにして推し進め、グローバル 6 極のリーダーたちといかに認識を共有しながら事業を進めるか、そのプロセスの高度化を反映している。もう一つが、Lumada 事業の強化。Lumada は高い収益性・成長性が期待できるとともに、顧客の経営に必要な不可欠なものであり続けなければならない。いかにして顧客にとって価値あるソリューションを提供できるか、かつそれをスケールすることができるかという観点から見直した。6 月の Investor Day でさらに詳細な説明ができるように準備している。

A. 加藤

25 年度の見直しに限り、関税リスクについて米国における直接的な影響のみリスクとして織り込んだ。Inspire 2027 自体は中長期的計画のため、具体的なリスク織り込みはしていないので、補足する。

Q. 設備や人財面について、将来の投資への影響はあるか。例えば成長投資は継続することだが、不透明な環境を受けて設備投資を決めにくくなる、これまで続けていた賃上げが難しくなるといった可能性について、どう考えているか。

A. 徳永

成長投資は、あくまでリスクとリターンを見極めたうえで慎重に行うことが前提となる。そのうえで設備投資については、自国優先主義が加速する中で地産地消のサプライチェーンをつくっていく必要があると考えており、状況が大きく変わらない前提で設備投資を計画し、進めていくことになる。人財については、例えば日本市場では人口が減少傾向にある中で、いかに日立の事業に携わる人財を確保していくかは経営課題である。人員を確保していくために魅力ある報酬パッケージを用意していくことも、セットで考えるべき問題である。

A. 加藤

補足として、25年度のオーガニック投資を増やしていく点について、Lumada3.0、地域の強化と申し上げたが、経営基盤強化のための人的資本投資、リーダー人財育成、新しい報酬制度の設計にも取り組んでいく。

【質問者 8】

Q. エネルギーセグメントについて、現在の地政学的状況を受けて、6 か月前、1 年前の見通しからは保守的な姿勢が強まっているか。

A. 徳永

直近の関税の影響等を受ける可能性はあるが、中長期的な GX に対するモメンタムは変わらないと認識している。したがって、日立エナジー、エナジーセクターの事業についても今後も強い成長が見込めると考えている。しかし関税の影響によって今後、顧客の投資行動が変化する可能性はゼロではないと考えており、景気の後退などにもきちんと目を向けていきたい。

【質問者 9】

Q. Lumada3.0 の加速によって実際の収益性が改善してくるタイムラインは。エナジーセクターの Adj.EBITA 率 12% 超のうち、サービス売上は何パーセントになるのか（Lumada 売上比率で見ればいいのか）。また、他業種や他社のインストールベースへの展開によって利益率が上がるのは、Inspire 2027 からさらに先という理解でよいのか。さらに、他業種・他社に展開するうえで、司令塔になる事業部門や、リーダーについてはどのように考えているか。

A. 徳永

エナジーセクターの 24 年度の Lumada 比率は 11% にとどまっており、サービス事業の強化、それに伴う収益性の拡大がカギとなる。25 年度からエナジーセクターの中にサービス事業を専門で進める新たな部門を設立したため、この部署を中心にサービス事業を一気に拡大することで、Inspire 2027 期間中に貢献するサービス事業を創っていきたい。他社にソリューションを展開するうえでは、サービス事業を中心に進める事業部門が司令塔となる。デジタルテクノロジーそのものを注入する役割を果たすのは GlobalLogic を含めたデジタルシステム & サービスセクターであり、司令塔となる部門の指令に基づき、鉄道事業の HMAX で実現したような形でエナジーセクターと協調しながらデジタル技術を投入する。

Q. エナジーセクターの Lumada 売上比率は、グリッドオートメーションとほぼ同じと考えてよいのか。

A. 徳永

グリッドオートメーション以外にも、例えば、データセンター向け変圧器などは、セキュリティ上の問題でなかなか顧客がコネクテッド化したがない領域である。今後、セキュリティを十分に担保して、リモートでの監視を強化し、顧客の機器稼働率を上げることに挑戦したい。

【質問者 10】

Q. 日立エナジーと鉄道の売上の着地が 3Q 決算対比で 100 億円以上上振れしている背景と、今後の持続性については。

A. 加藤

パワーグリッドの上振れは予想しており、日立の連結内では想定範囲内だった。日本国内での受注も増えており、変圧器や開閉装置、大型のシステムの進捗が進んだという背景がある。一方、鉄道においては案件の進捗を保守的に見ていた。2024 中期経営計画の最後の年度ということもあり、スタッフが努力してくれたことが利益の改善につながった。これが日立全体の上振れの要因となっている。

Q. キャッシュ・アロケーションについて、株主還元 2 兆円に違和感がないという意味か。また産業オートメーションの強化について触れていたが、コネクティブインダストリーの存在感が薄いと感じる。どのような強化をめざしているのか。例えば、ハードウェアかソフトウェアで、Siemens や Honeywell をめざしているのか。

A. 加藤

違和感がないと申し上げたのは、株主還元の規模ではなく、D/E レシオである。

A. 徳永

産業オートメーションについては、ディスクリート系とプロセス系が交差する領域、すなわちミッションクリティカルな領域をねらっていきたい。それによって、日立の OT×IT×プロダクトのケイパビリティを生かすことができると見立てている。バッテリー、バイオファーマ、高機能材料の市場が伸びているのも、この領域である。ここで成長していくことを念頭に、コネクティブインダストリーセクターの戦略の具体化を図っている。

Q. HMAX などにおいて日立と GlobalLogic の連携がうまくいっていると感じるが、横展開の成功の背景には何があるのか。徳永社長のリーダーシップや組織的な理由があるのか。

A. 徳永

優れたデジタルエンジニアリングの力を有する GlobalLogic が自ら複数のセクターとつながって仕事を進めていることが背景にある。また、25 年度から全セクターリーダーと地域のリーダー、コーポレートのトップが一堂に会して戦略を議論し、具体的な動きを決めていく場を設けたことで、活発な議論が生まれており、これが今後の戦略実行の大きなプラス材料になると考えている。

以上