

Hitachi Investor Day 2022

## デジタルシステム&サービスセクター

2022年6月13日

株式会社 日立製作所  
執行役副社長  
デジタルシステム&サービス統括本部長  
徳永 俊昭

執行役常務  
Hitachi Digital LLC  
CEO  
谷口 潤

GlobalLogic Inc.  
CEO  
シャシャンク・サマント

## 1 Lumada事業の新たな成長ステージへ

2024中期経営計画では売上収益拡大と収益性向上とを両立  
お客さまの課題解決パートナーとして継続的にお客さま価値を創造し、Lumada事業のサステナブルな成長を実現

## 2 GlobalLogicの継続的な事業成長と企業価値向上

昨年7月に買収完了したGlobalLogicは、2021年度に当初計画を上回る業績を達成  
日立グループ内での連携を深化してシナジーを拡大することで、事業成長と企業価値向上を継続

## 3 Hitachi Digitalによる日立グループ全体のLumada事業拡大加速

Hitachi Digitalが日立グループ横断でのデジタル戦略の策定と実行をリードし、  
他セクターとのシナジーを最大化して、日立グループ全体のLumada事業拡大を加速

## 4 キャッシュ創出と成長投資の実行

キャッシュ重視の経営によって2024中期経営計画期間に1兆円超のEBITDAを創出し、  
Lumada事業の拡大に必要なリソースやケイパビリティを成長投資で継続強化

# デジタルシステム&サービスセクター

---

## Contents

1. セクター概要
  2. 2024中期経営計画の方針、業績目標
  3. 成長戦略
  4. GlobalLogicの成長
  5. まとめ
- Appendix

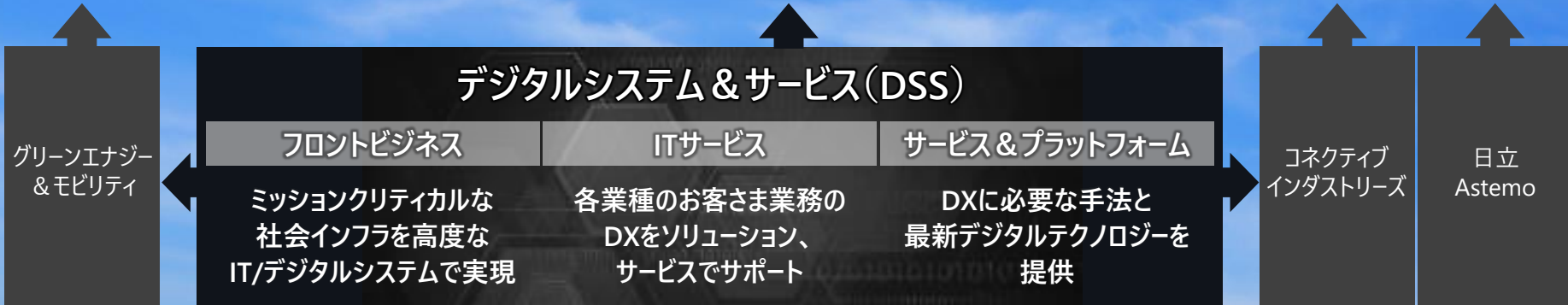
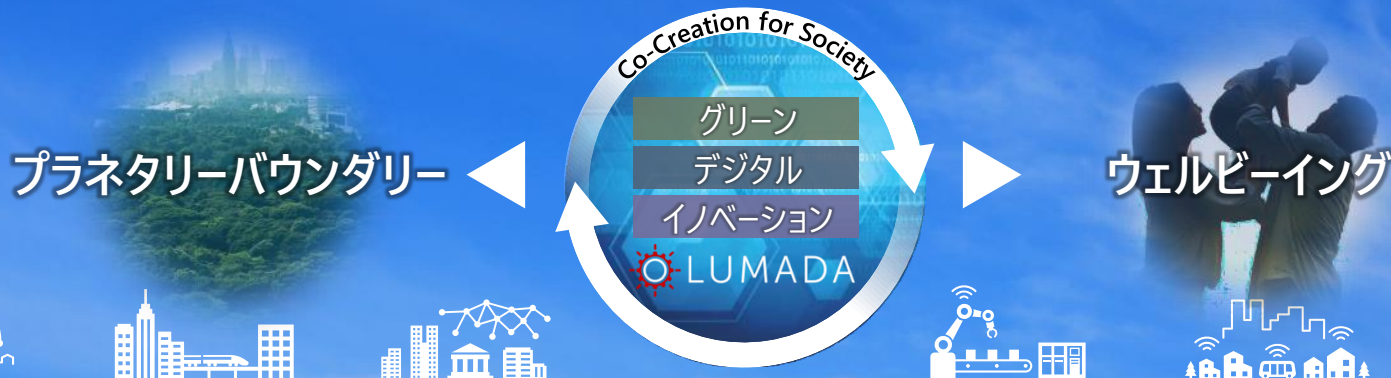
# デジタルシステム&サービスセクター

---

## Contents

1. セクター概要
  2. 2024中期経営計画の方針、業績目標
  3. 成長戦略
  4. GlobalLogicの成長
  5. まとめ
- Appendix

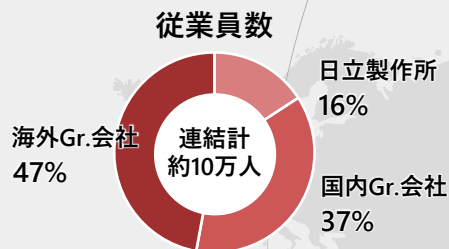
お客さまの業務や社会インフラのデジタルトランスフォーメーション(DX)を推進し、  
サステナブル社会の実現に貢献



北米にHitachi Digitalを設立し、グローバルでの全社デジタル戦略を策定・実行する体制を強化

## デジタルシステム&サービス事業体制

従業員数 約10万人 / 事業拠点 50カ国・地域<sup>\*1</sup>



日立製作所  
16%  
国内Gr.会社  
37%



CMO  
星野



デジタルシステム&サービス  
統括本部長  
徳永



Hitachi Digital  
CEO 谷口

### フロントビジネス



金融BU  
CEO 植田



社会BU  
CEO 永野

### ITサービス



日立  
システムズ  
社長 柴原



日立  
ソリューションズ  
社長 山本

### サービス&プラットフォーム



サービス&プラットフォームBU  
CEO 阿部



Hitachi Vantara  
CEO Gajen

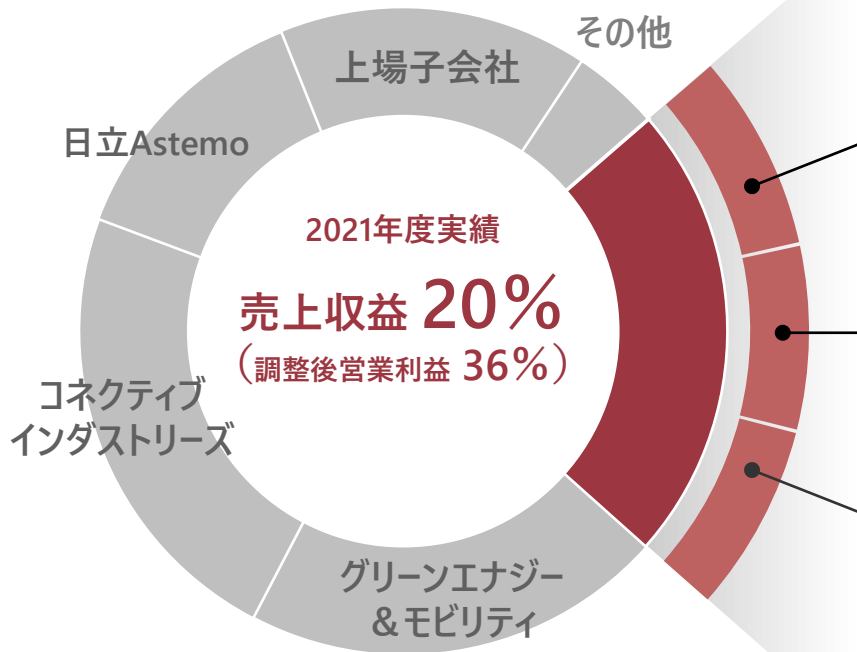


GlobalLogic  
CEO Shashank

\*1：デジタルシステム&サービスセクターに区分される連結子会社の所在国・地域数（日本を含む） 人員は2022年3月末時点

フロントビジネス	: ミッションクリティカルな社会インフラを高度なIT/デジタルシステムで実現
金融BU	金融、保険、証券向けに、ミッションクリティカルな基幹系システムを構築・運用、新たな金融ソリューションを開発・提供
社会BU	公共、電力、交通分野など社会インフラの構築・運用で培ったノウハウと最新のテクノロジーを組み合わせ、安全、安心なシステム・サービスを開発・提供
ITサービス	: 各業種のお客さま業務のDXをソリューション、サービスでサポート
日立システムズ	全国約300拠点を基盤としたシステム運用・監視・保守を強みとし、ITライフサイクル全域をカバーするワンストップサービスを提供
日立ソリューションズ	自社開発パッケージやグローバル標準パッケージを組み合わせ、業務効率・生産性の向上や新事業創出のためのソリューションを提供
サービス&プラットフォーム	: DXに必要な手法と最新デジタルテクノロジーを提供
サービス&プラットフォームBU	協創とデータを核に、Lumadaを強化して継続的な価値創出を実現する共通基盤を提供
Hitachi Vantara	お客さまに最適なデータ活用環境を提供するストレージソリューションを強みに、DXソリューションの構築とデリバリー力を生かしてLumada事業のグローバル展開をけん引
GlobalLogic	エクスペリエンスデザインとデジタルエンジニアリングを強みに、DXサービスを提供
Hitachi Digital	: 日立グループ横断でのデジタル戦略の策定と実行をリード

## 日立グループ 連結売上収益



## デジタルシステム&サービス

2021年度 実績

売上収益 **21,536**億円    調整後営業利益 **2,681**億円

### フロントビジネス

- 金融BU
- 社会BU

	売上 構成比	調整後営業利益 構成比
フロントビジネス	37%	36%

### ITサービス

- 日立システムズ
- 日立ソリューションズ

ITサービス	33%	37%
--------	-----	-----

### サービス&プラットフォーム

- サービス&プラットフォームBU  
Hitachi Vantara  
GlobalLogic

サービス&プラットフォーム	30%	27%
---------------	-----	-----



# デジタルシステム&サービスセクター

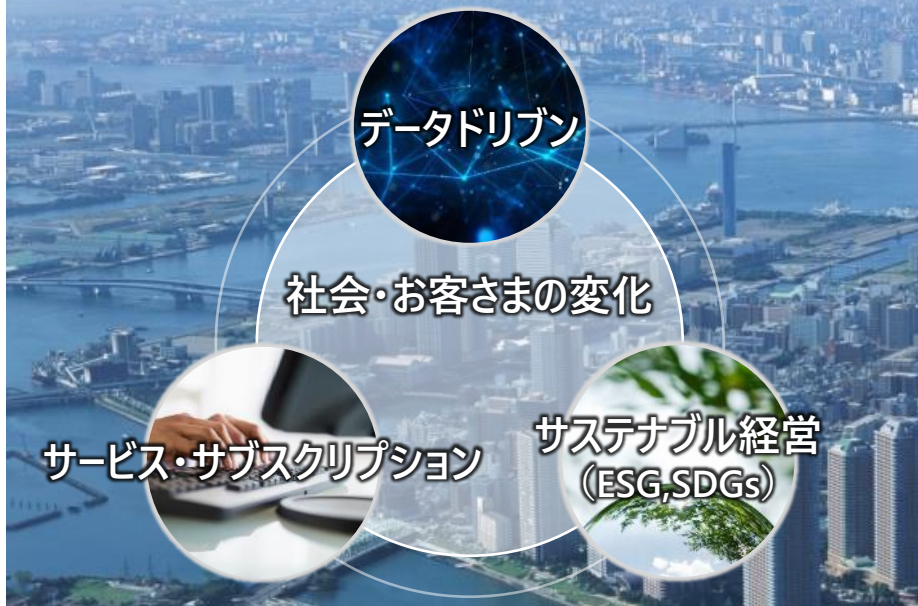
---

## Contents

1. セクター概要
  2. 2024中期経営計画の方針、業績目標
  3. 成長戦略
  4. GlobalLogicの成長
  5. まとめ
- Appendix

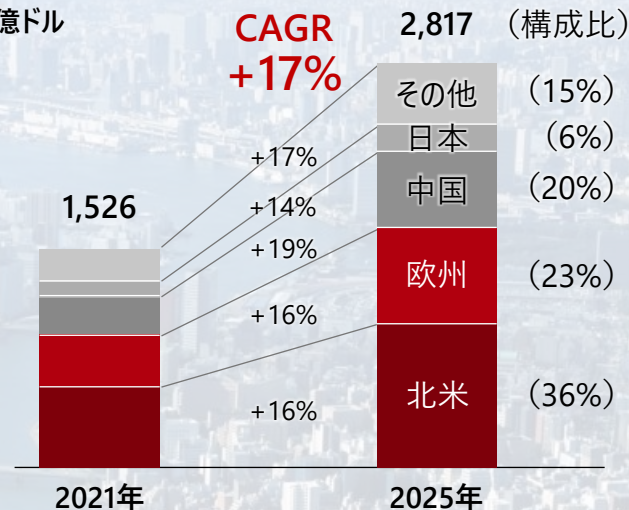
- 複雑さを増す経営課題に対して、お客さまは事業継続と競争優位のためにデジタル、サービスの活用をさらに強化。環境問題やSDGs関連の投資も拡大
- グローバルDX市場はすべての地域で高成長の見通し

## 深刻な社会問題、複雑化する経営課題



## グローバルDX市場の推移

単位：十億ドル



出典：IDC Worldwide Digital Transformation Spending Guide (2022年4月)

売上収益拡大と収益性向上を両立し、お客さまに密着した課題解決パートナーとなって継続的にお客さま価値を創造(リカーリング)することでLumada事業のサステナブルな成長を実現

## 2024 中期経営 計画

### Lumada事業の新たな成長ステージへ

グローバルDX市場での  
Lumada事業の飛躍的成長の実現

## 2021 中期経営 計画

### 成長への基盤固め

- GlobalLogic の獲得
- 新Hitachi Vantara の発足
- Lumadaアライアンスプログラムの開始

2021年度調整後営業利益率 12.4%  
2019-2021年度累計EBITDA 1兆円超

## 2018 中期経営 計画

### 収益力の強化

- 事業ポートフォリオの変革
- コスト削減・生産性向上施策の徹底
- Lumadaのグローバルローンチ

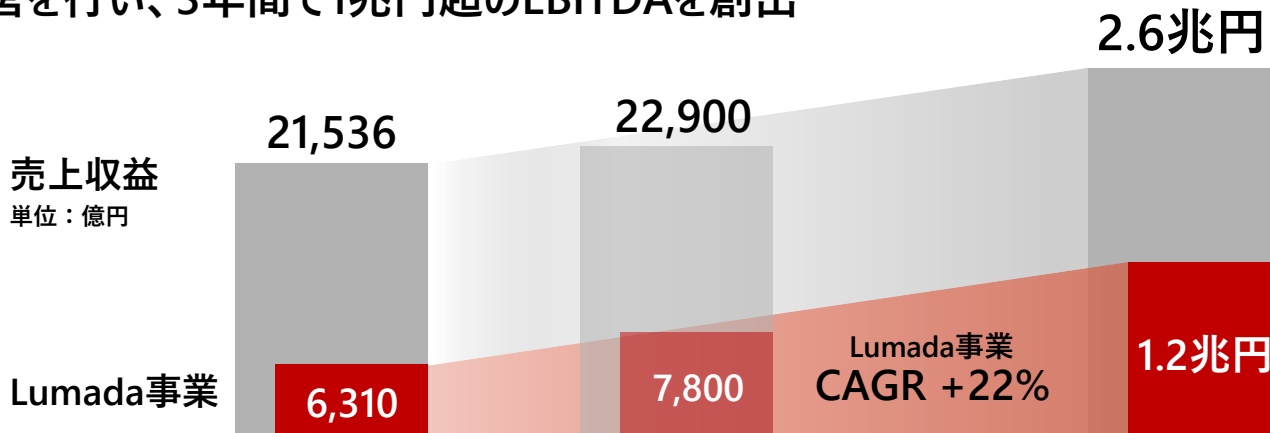
2018年度調整後営業利益率 10.9%  
(2015年度より4.2%向上)

- 市場を上回る成長率でLumada事業を国内・海外で伸長して売上収益を拡大
- キャッシュ重視の経営を行い、3年間で1兆円超のEBITDAを創出

参考

DX市場成長率\*2  
(2021-2025年)

- グローバル +17%
- 国内 +14%



Adjusted EBITA (Adjusted EBITA 率)	2,814億円 (13.1%)	3,000億円 (13.1%)	0.4兆円 (15%)
EBITDA	3,586億円	3,540億円	0.5兆円
Lumada海外売上収益比率	35%	40%	50%
ROIC	8.3%*1	8.8%	10%

2021年度  
(実績)

2022年度  
(見通し)

2024年度  
目標

\*1: GlobalLogic買収影響リステートベース

\*2: 出典: IDC Worldwide Digital Transformation Spending Guide (2022年4月)

# デジタルシステム&サービスセクター

---

## Contents

1. セクター概要
  2. 2024中期経営計画の方針、業績目標
  - 3. 成長戦略**
  4. GlobalLogicの成長
  5. まとめ
- Appendix

## 2024 中期経営 計画

## Lumada事業の新たな成長ステージへ

- グローバルDX市場でのLumada事業の飛躍的成長の実現
- 継続的な成長投資の実行

2024中期経営期間の成長投資(計画)

事業拡大投資(M&Aなど)：総額5,000億円規模、Lumada投資：2,000億円規模

### 4つの成長戦略

戦略1

Lumada事業の進化による成長

戦略2

多様なマーケットアプローチによるLumada事業のスケール

戦略3

Hitachi DigitalによるグローバルLumada事業のけん引

戦略4

成長を支えるデジタル人財の強化・拡充

- GlobalLogicの協創、デジタルエンジニアリングを梃子に、ミッションクリティカルに強みを持つ日立のシステム開発、プロダクト、サービスを組み合わせ、お客さまの課題解決サイクルを全ての領域で支援
- お客さまに密着した課題解決パートナーとなって、継続的にお客さま価値を創造(リカーリング)することでLumada事業の持続可能な成長を実現



個々のお客さまとの協創による課題解決に加え、高付加価値なソリューションの横展開やエコシステムでの新市場創成など、各事業グループの強みを生かしてLumada事業をスケール



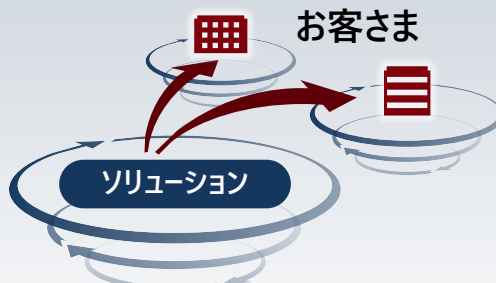
継続的な価値提供

## 個客DX型

フロントビジネス

サービス&  
プラットフォーム

個々のお客さまとのエンゲージメントを  
高めてリピートオーダー獲得



ソリューション横展開

## ドメインDX型

ITサービス

サービス&  
プラットフォーム

パッケージソリューションの横展開で  
お客さま開拓、新たなサイクル構築



エコシステム構築をリード

## 社会インフラDX/GX型<sup>\*1</sup>

フロント  
ビジネス

ITサービス

サービス&  
プラットフォーム

多数のステークホルダーとの  
社会インフラDX/GXで新市場を創成

\*1：DX/GX: Digital Transformation / Green Transformation



## お客さまとのエンゲージメント強化によって継続的に価値提供



- 保険引受業務での擬似量子コンピュータ「CMOSアニーリング」の活用で、**リスク分析・評価する契約数を10倍に拡大し、事業リスクを低減**（国内初の実務適用）
- AIを活用した感染症予報や、HRテックによる企業のSX\*1支援など、社会課題解決に向けたサービス開発の協創を拡大



- クラウドストレージとデータ管理の**戦略的パートナーにHitachi Vantaraを選定**。データドリブンな分析を支援
- **GlobalLogicが、コネクテッド・カー向けミドルウェアのソフトウェア開発からエンハンス、保守に至るまでデザインとデジタルエンジニアリングを提供**

## 実績あるソリューションを各業種のお客さまへ展開、新たな協創を獲得



- **700超の自治体が採用する自治体ソリューション「ADWORLD」**で、住民の利便性や職員の業務環境を向上する自治体DXを支援
- ワークスタイル改革に向けた**渋谷区のICT基盤の全面刷新**では、**電子決裁100%適用**による決裁手続きの効率向上や**40%もの紙削減**などを実現。  
総務省の自治体DX推進計画に準拠したシステム標準化やガバメントクラウドへの対応など、取り組みを拡大



- 短期間でのポイントシステムの立上げから、AIによるレコメンド効果測定など、お客さまのマーケティングプロセス全体をデジタルマーケティングソリューション「PointInfinity」が支援
- **ファミリーマート（ファミペイ）**など、企業・団体に幅広く導入し、**国内外で総会員数が3億ユーザーを突破**

Lumadaを基盤としたエコシステムを形成し、新市場を創生・拡大  
業界を超えたオープンイノベーションを加速する「Lumada アライアンスプログラム」を活用



## 地域社会を支える社会インフラの維持

- 急速に進展する社会インフラ設備の老朽化やベテラン保守員の減少を、**ドローンによる遠隔点検、画像診断**などによる保守高度化で支援
- インフラ事業者のほか企業・大学などオープンイノベーションで優れた技術を取り込み、**設備点検のAIプラットフォーム**を強化地域全体での**インフラ管理の効率化、コスト最適化**を実現



## 企業のESG経営と資本市場の透明性

- IoT、ブロックチェーン、AIなどデジタル技術を活用して、ESGデータの収集、活用を促進する  
**「サステナブルファイナンスプラットフォーム」**を立ち上げ
- 透明性の高いモニタリングや市場機会特定のためのデータ分析などにより、**金融機関と事業会社とをつなぐエコシステム**を実現

## 企業や地域・社会とともに脱炭素化に取り組み、デジタル×グリーンの価値創出



- Hitachi Vantaraなど日立グループと配電事業者であるUK Power Networksが、英国でのEV普及拡大を支援するコンソーシアム「Optimise Prime」をリード
- Royal MailやUberなどの商用EV約3,000台の行動をモニタリング、充電施設の最適配置や需要ピーク制御などの課題解決に向けた大規模実証を実施



- Hitachi EnergyとHitachi Vantaraのシナジーで、衛星画像やLiDAR、温度分布など幅広いデータを分析する「Lumada Inspection Insights」を提供
- 独自のAI画像解析により、大規模な森林火災につながる送電線や植生の監視、作業計画・作業員配置の最適化などを実現



## Hitachi Digitalが日立グループ横断でのデジタル戦略の策定と実行をリード



日立全社のお客さまへOT×IT×プロダクトによるイノベーターティな価値を提供

- グリーンエネルギー&モビリティ
- コネクティブインダストリーズ
- 日立Astemo

デジタルシステム&サービス

## Hitachi Digital

日立グループ横断でのデジタル戦略の策定と実行  
全社横断プロジェクトを現地主導でまとめ、価値創出・提供のスピードを加速

### グローバルLumada事業拡大のための成長投資

お客さまの課題解決サイクルの各象限ごとに事業拡大に必要なリソースやケイパビリティを投資によって継続強化

協創、デジタルエンジニアリング

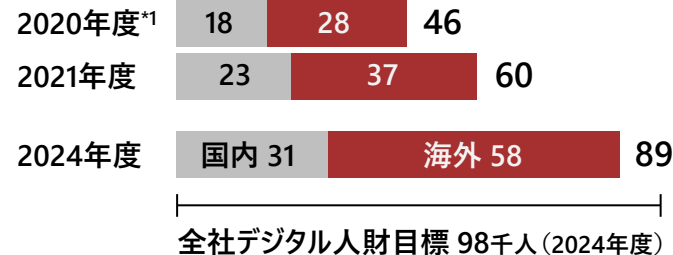
グローバルデリバリー

クラウド、マネージドサービス

## DX市場でのグローバルトップクラスのポジションの獲得に向けて、事業成長を支えるデジタル人財を拡充

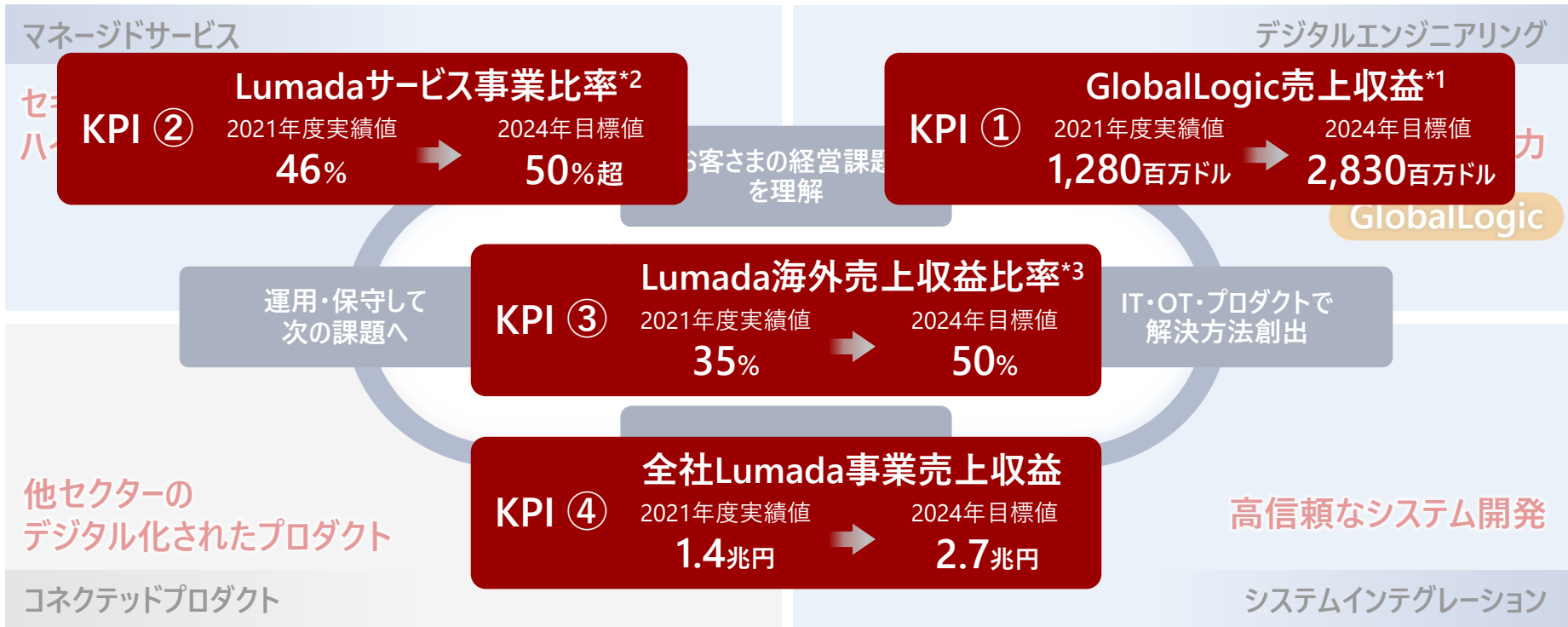
### GlobalLogicの採用・育成スキームの進化と、国内人財のGlobalLogicスキーム活用による育成の加速

#### DSSデジタル人財拡充計画 (単位：千人、年度末人員数)



\*1：但し、2020年度値には2021年7月時点の GlobalLogicの人財を含む

## 2024中期経営計画の目標達成に向けて4つのKPIを重点指標として定め、成長をめざす



\*1：シナジー/M&A含む \*2：DSSのLumada事業に占めるサービス事業の割合 \*3：DSSのLumada売上収益に占める海外売上収益の割合

# デジタルシステム&サービスセクター

---

## Contents

1. セクター概要
  2. 2024中期経営計画の方針、業績目標
  3. 成長戦略
  - 4. GlobalLogicの成長**
  5. まとめ
- Appendix



# We are GlobalLogic, a Hitachi Group Company

GlobalLogicは、  
デジタルエンジニアリングの  
リーダー企業です

世界中のお客さまが、自社の製品  
を革新し、プラットフォームを改善、  
ユーザーのデジタル体験を高めたいと  
願っている中で、私たちはそのニーズに  
応えてきました。

我々のエクスペリエンスデザイン、  
高度なエンジニアリング、データへの  
深い洞察を統合することで、お客さまの  
思い描く可能性を実現し、お客さまの  
デジタルビジネスへの転換を加速します。

Experience  
Design  
ユーザーエクスペリエンスの向上

Engineering  
最先端のテクノロジー



Data  
データ活用による  
インサイト、効果の最大化

# GlobalLogic社の概要

DXに精通した  
お客さまから信頼されるパートナー



500社以上の  
顧客ベース



\$1.28B  
2021年度 売上  
(2022年3月末)



~60%  
Fortune 1000\*企業からの  
売上比率



124%  
NDR\*\* (売上継続率)  
(2021年度)

確固とした事業モデルで  
高い業績を実現



23%  
EBITDA率  
(2022年3月末)



38%  
売上成長率  
(2020年度-2021年度)



25,000  
従業員

38                      9  
エンジニアリングセンター   デザインスタジオ



2,000+  
プロダクトリリース数/年

\* Fortune500企業もしくは、年間売上50億ドル以上の企業との取引

\*\* Net Dollar Retention

# デザイン、エンジニアリング、データサイエンスを統合し、 お客さまのデジタルビジネスを加速

デザイン思考  
(Art of the possible)



ユーザーのエンゲージメントを高める  
直感的なデジタル体験

9か所の  
デザインスタジオ

高度なエンジニアリング  
(Feasibility)



ソリューションの開発を通じて  
高いデジタル体験を具現化

38か所の  
エンジニアリングセンター

コンテンツエンジニアリング  
(Viability)



データからのインサイト導出、  
顧客価値への変換

自動化によるアプローチと  
リアルタイムサポートチームの配備

GlobalLogicは、デザイン、エンジニアリング、データサイエンスの統合により、他社にないユニークな価値を提供します

# Lumada事業を推進し、デジタル市場での成長を加速

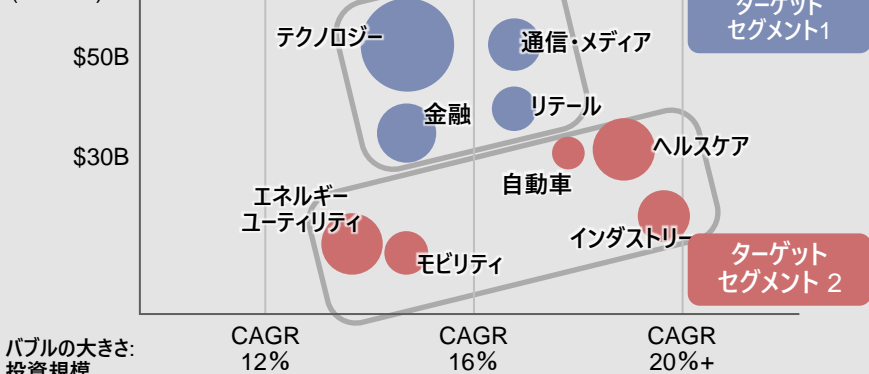
## Where to play 拡大するデジタル市場にフォーカス

- ✓ 拡大するデジタルエンジニアリング市場を成長機会と捉えアプローチ

ターゲットセグメント：

- (1) デジタルエンジニアリング需要の高い、テクノロジー、金融など  
GlobalLogicのコアセグメント
- (2) エネルギーやモビリティなど大きなアセットを持つ業界へ日立と進出

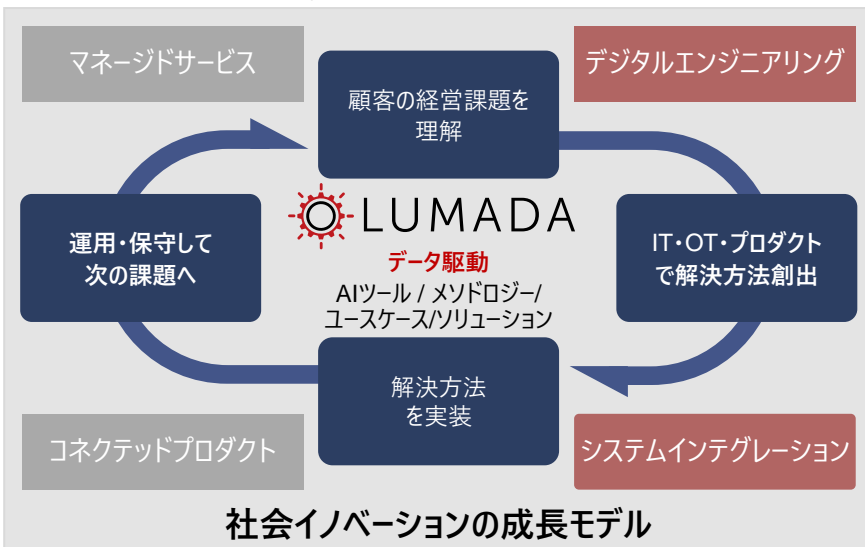
デジタルエンジニアリング  
市場予測  
(2025年)



出典: 各社調査をもとに日立で作成 CAGR = 2021 to 2025

## How to win Lumada事業の推進

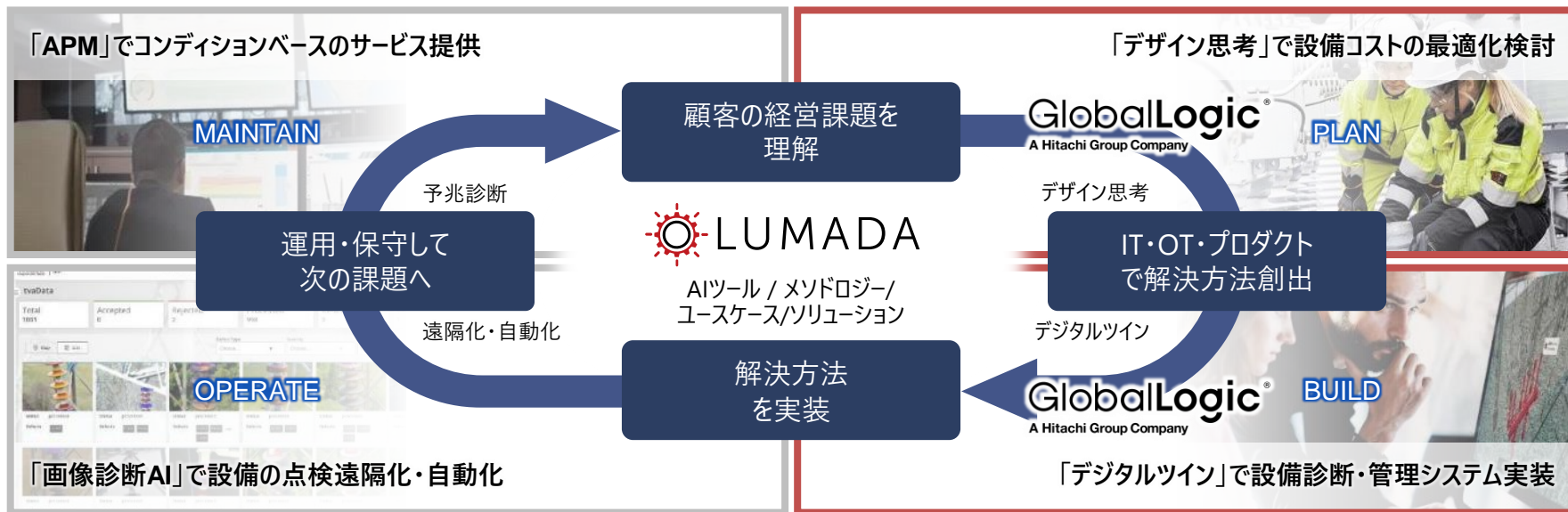
- ✓ 社会イノベーション事業は、顧客課題の理解、解決方法の設計、実装、運用保守、というサイクルで顧客の価値を高める
- ✓ Lumada事業はこのサイクルをデジタル技術を活用して回し、サイクル全体で収益を拡大する成長モデル
- ✓ GlobalLogicはこのサイクルにおいて、デジタルエンジニアリングとシステムインテグレーションを推進



# 例：Lumada事業におけるGlobalLogicの貢献

(電力会社向けアセットマネジメント革新)

顧客の経営課題を起点に、デジタルエンジニアリング、SI、運用・保守のサイクルで価値を提供  
デジタルエンジニアリングにとどまらないEnd to Endビジネスへの変革を加速  
さらに、ナレッジを電力会社から他業種の大型設備に横展開し、事業を拡大



横展開

電力会社

鉄道

ビル、データセンター

# 世界展開に向けて

力強い成長とシナジーを刈り取るために  
中核地域にてセールスとエンジニアリングセンターを拡充

## Europe

- エンジニアリングセンターを拡充し、デジタル人財やエンジニアリングのキャパビリティを強化。  
日立エナジーや日立レールなどBUとのシナジーを加速

## Americas

- ニアショアの南米デリバリチームを強化し、重要顧客との関係を深化。また北米顧客へのデリバリも支援。  
展開地域や人財は、成長戦略に沿って拡充

## APAC

- GlobalLogic Japanを設立(2022年4月)。ここを基点に、日立と共に日本のお客さまへDXサービス提供を強化
- また、インドでのエンジニアリングセンター拡充や、APACから他地域へデリバリする支援プログラムの構築、  
利用しやすい価格と競争力あるオフリングの継続提供を推進
- 今後は、APAC諸国へのエンジニアリングセンター開設を計画

# デジタルシステム&サービスセクター

---

## Contents

1. セクター概要
  2. 2024中期経営計画の方針、業績目標
  3. 成長戦略
  4. GlobalLogicの成長
  5. まとめ
- Appendix



# Lumada事業を飛躍的に拡大し、 2024年度までにDX市場でグローバルトップクラスの事業体をめざす

成長性

社会インフラDXのグローバルリーダー

成長性 +10%超  
Adj. EBITA率 20%超

2024年度目標

DX市場でのグローバルトップクラスの事業体

デジタルシステム&サービスセクター  
(2021年度)

売上収益	21,536億円
成長性	+1.7%
Adj. EBITA率	13.1%
EBITDA	3,586億円

デジタルシステム&サービスセクター  
(2024年度)

売上収益	2.6兆円
成長性	+7%
Adj. EBITA率	15%
EBITDA	0.5兆円

収益性





Hitachi Social Innovation is  
**POWERING GOOD**

# デジタルシステム&サービスセクター

---

## Contents

1. セクター概要
2. 経営目標
3. 2024中計の重点取り組み
4. まとめ
5. GlobalLogicの成長

## Appendix

	2021年度	2022年度 見通し	2024年度 目標
受注高	21,873億円	22,900億円	2.6兆円
売上収益	21,536億円	22,900億円	2.6兆円 CAGR7%(2021年度比)
海外売上収益比率	29%	33%	38%
Lumada売上収益	6,310億円	7,800億円	1.2兆円 CAGR22%(2021年度比)
調整後営業利益	2,681億円	2,820億円	—
調整後営業利益率	12.4%	12.3%	—
Adjusted EBITA	2,814億円	3,000億円	0.4兆円
Adjusted EBITA率	13.1%	13.1%	15%
EBITDA	3,586億円	3,540億円	0.5兆円
EBITDA率	16.7%	15.5%	18%
ROIC	8.3% <sup>*1</sup>	8.8%	10%

\*1：GlobalLogic買収影響リステートベース

# Appendix. 業績推移 事業別 (1/2)

	2021年度	2022年度 見通し	2024年度 目標
売上収益	21,536億円	22,900億円	2.6兆円
フロントビジネス	9,480億円	9,850億円	—
ITサービス	8,427億円	8,600億円	—
サービス&プラットフォーム	7,764億円	8,400億円	—
海外売上収益比率	29%	33%	38%
フロントビジネス	10%	10%	—
ITサービス	7%	7%	—
サービス&プラットフォーム	63%	65%	—
Lumada売上収益	6,310億円	7,800億円	1.2兆円
フロントビジネス	2,003億円	2,200億円	—
ITサービス	1,627億円	1,800億円	—
サービス&プラットフォーム	2,680億円	3,400億円	—

## Appendix. 業績推移 事業別 (2/2)

	2021年度	2022年度 見通し	2024年度 目標
調整後営業利益(率)	2,681億円(12.4%)	2,820億円(12.3%)	—
フロントビジネス	963億円(10.2%)	1,044億円(10.6%)	—
ITサービス	999億円(11.9%)	1,025億円(11.9%)	—
サービス&プラットフォーム	714億円(9.2%)	786億円(9.4%)	—
Adjusted EBITA(率)	2,814億円(13.1%)	3,000億円(13.1%)	0.4兆円(15%)
フロントビジネス	974億円(10.3%)	1,050億円(10.7%)	—
ITサービス	1,004億円(11.9%)	1,030億円(12.0%)	—
サービス&プラットフォーム	734億円(9.5%)	800億円(9.5%)	—

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。

- ・COVID-19の流行による社会的・経済的影響の悪化
- ・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
- ・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
- ・人材の確保
- ・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
- ・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
- ・信用供与を行った取引先の財政状態
- ・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
- ・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
- ・持分法適用会社への投資に係る損失
- ・コスト構造改革施策の実施
- ・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
- ・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
- ・情報システムへの依存及び機密情報の管理
- ・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