

Hitachi Investor Day 2023

---

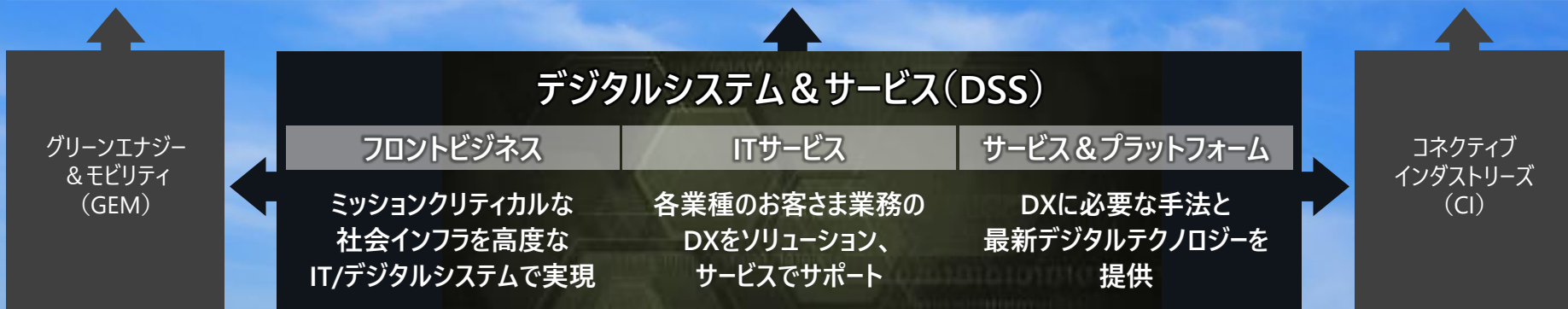
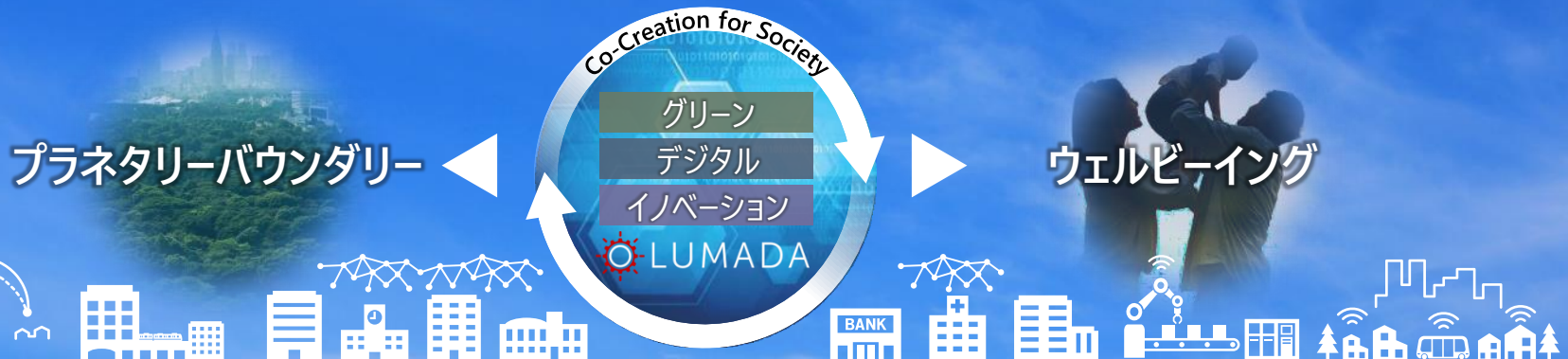
# デジタル戦略

2023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

お客さまの経営や社会が抱えるさまざまな課題をデジタルの力で解決して  
サステナブル社会の実現に貢献



## 日立全社のLumada事業の成長をけん引

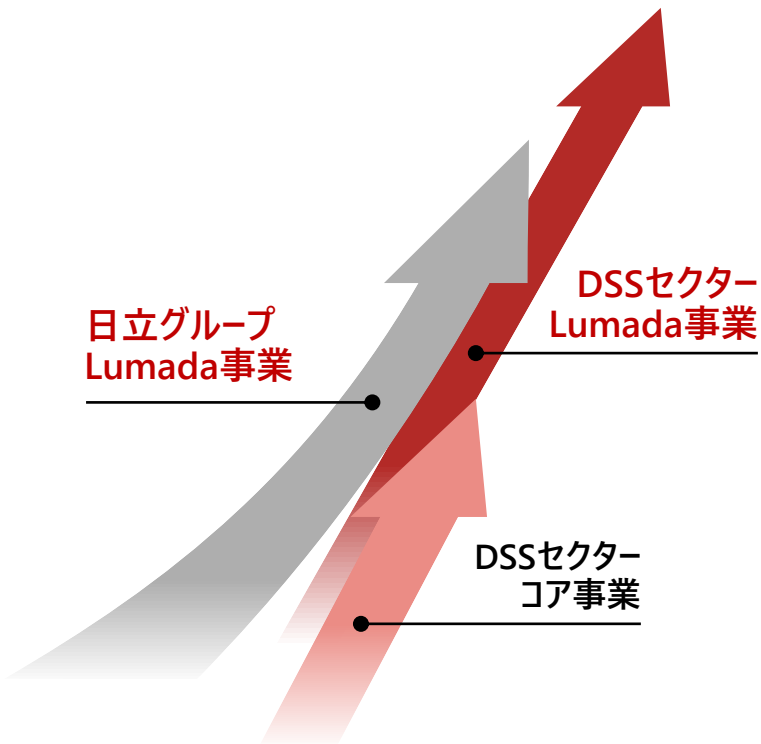
- 1 | デジタルの成長エンジンであるGlobalLogicの持続的成長
- 2 | Hitachi Digitalをハブとした「One Hitachi」のシナジー拡大
- 3 | サービスビジネスシフトとデジタルテクノロジー活用によるコア事業の高収益化

# Contents

---

1. 2024中期経営計画
2. 「Digital Centric」での成長
3. 「One Hitachi」での成長
4. コア事業の高収益化
5. まとめ

Lumada事業の成長とコア事業\*の高収益化により、日立グループの収益性向上をけん引



## Lumada事業の成長

- GlobalLogicの持続的成長
- 「One Hitachi」のシナジー拡大

Lumada事業	2022年度	2023年度	2024年度	CAGR (2022-2024)
売上収益(DSSセクター)	0.86兆円	1.00兆円	1.20兆円	+18%
売上収益(全社)	1.96兆円	2.28兆円	2.65兆円	+16%
Adj. EBITA率(全社)	14%	15%	16%	-

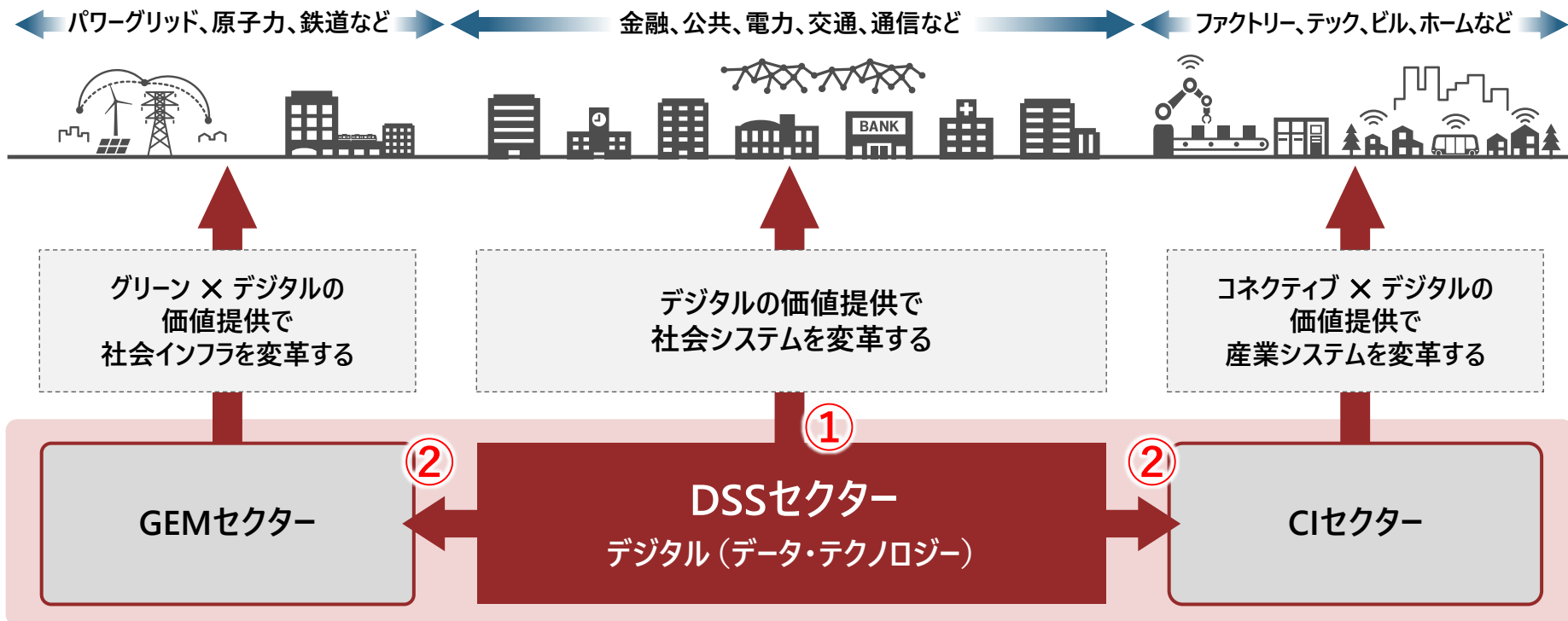
## DSSセクターコア事業の高収益化

- サービス(リカーリング)ビジネスへのシフト
- デジタルテクノロジーによる開発効率向上

\*コア事業：基幹システムの開発、運用サービスやプロダクト事業等（Lumada事業に含まれない事業）

## 1.2 Lumada事業の成長

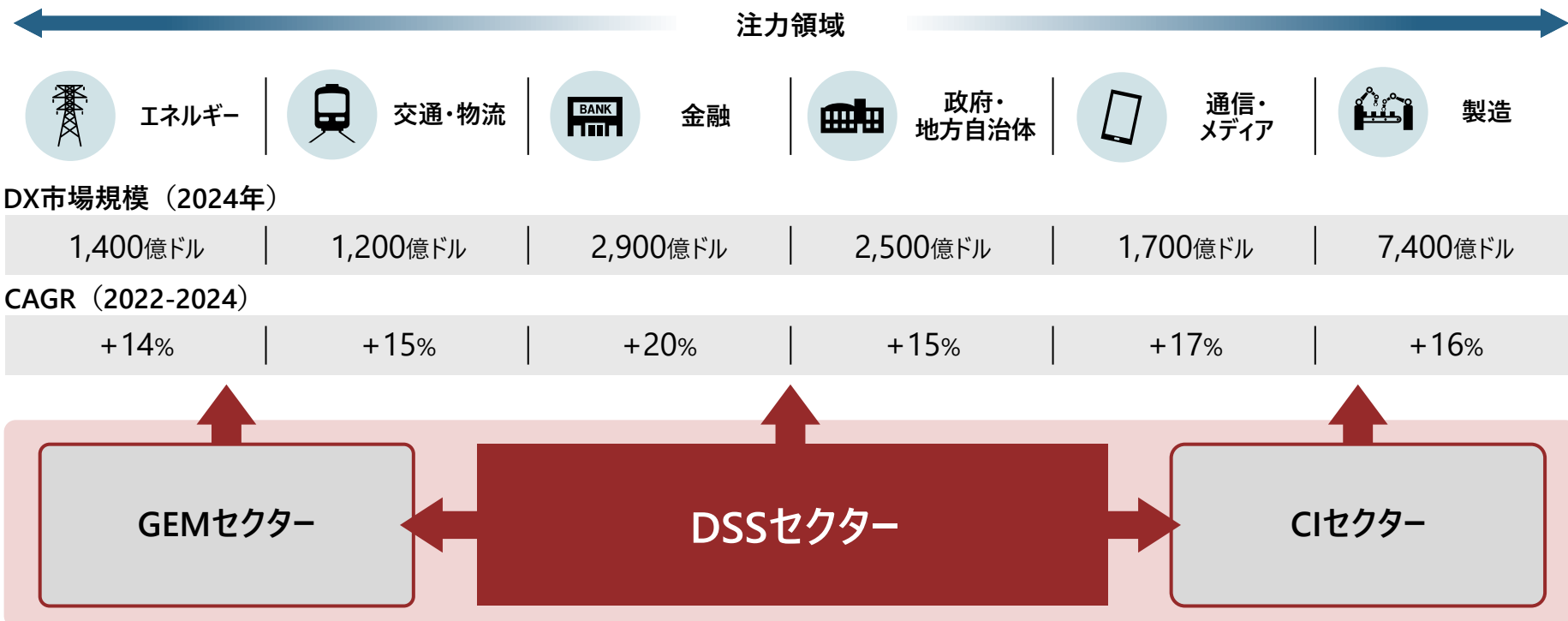
DSSセクターがお客さまの課題を直接解決する「Digital Centric (①)」と、  
GEM、CIセクターのお客さまの課題を一緒に解決する「One Hitachi (②)」の両輪で成長



# 1.3 注力するデジタル市場領域

日立が持つIT×OT×プロダクトの優位性を最大限に発揮できる領域に注力

[グローバルDX市場 2024年規模：25,800億ドル、CAGR(2022-2024)：+17%]



# Contents

---

1. 2024中期経営計画
2. 「Digital Centric」での成長
3. 「One Hitachi」での成長
4. コア事業の高収益化
5. まとめ



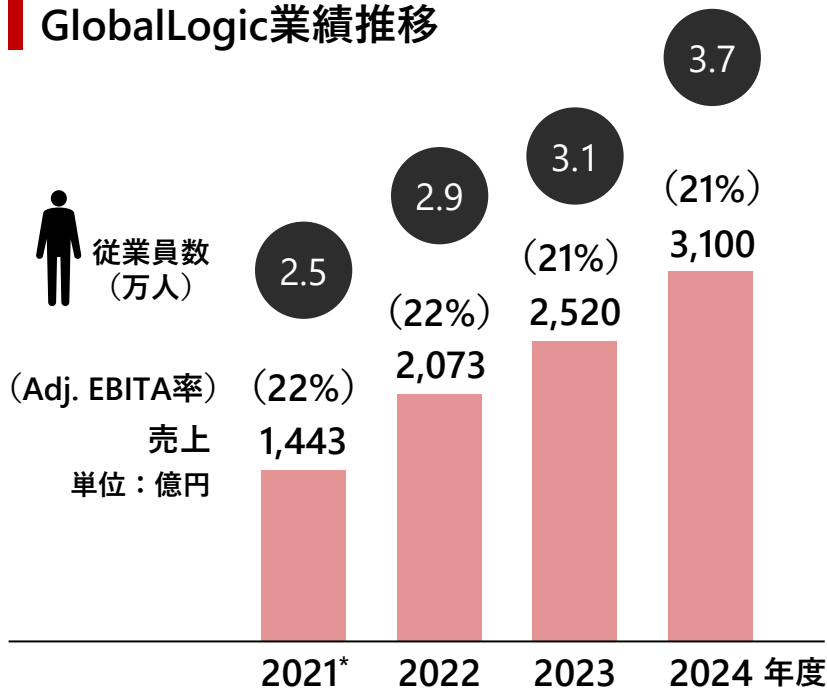
## 2.1 「Digital Centric」での成長

- デジタルエンジニアリングを起点に、システムインテグレーション、マネージドサービスまでEnd-to-Endで価値提供する高収益なLumada事業を拡大
- コスト削減や効率向上だけでなく、お客さまの製品事業の「カスタマーエクスペリエンス(CX)向上」や「サブスクリプションモデルへの変革」など、お客さまの事業成長に資するトランスフォーメーションを支援



日立のデジタル戦略の「成長エンジン」として高い事業成長を維持するとともに、地域や業種を拡大してLumada事業の成長を加速

### GlobalLogic業績推移



\*GlobalLogicの2021年度売上・Adj. EBITA率には、買収完了前の数値が含まれております

PMI : Post Merger Integration LIHT : Lumada Innovation Hub Tokyo

### デジタルエンジニアリング事業の継続成長

- 強固な採用・育成スキームでデジタル人財を増強
- 2022年度に獲得した2社のPMIを完遂するとともに、ボルトオン型M&Aによるデリバリー拠点拡大の取り組みを継続  
ルーマニア Fortech社 2023年1月獲得  
ラテンアメリカ Hexacta社 2023年3月獲得

### 事業地域や業種の拡大による成長

- お客様の事業や製品の顧客エクスペリエンス(CX)を向上するスキル・ナレッジの強みを、地域・業種共に拡大
- 国内では、2022年度に設立したGlobalLogic JapanやLIHTを協創の基点に、デジタルエンジニアリングサービスを本格展開



#### 2022年度 LIHTの実績

LIHT訪問者 1.5万人、顧客協創 75件

### 高信頼・高効率なクラウド運用を実現する“HARC”をグローバルに展開

#### HARC : Hitachi Application Reliability Centers

- 主要なクラウドプラットフォーム上で、お客さまのアプリケーションの移行やモダナイゼーション、クラウド運用を支援
- サービス開始1年で、**20社以上のグローバル大手企業**が導入

Johnson Controls, Raiffeisen Bank 他

クラウドコストの最適化

運用DXのコンサルティング

AWS、Microsoft Azure、Google Cloud など

効率的な運用管理

高信頼システムの構築支援

グローバル展開



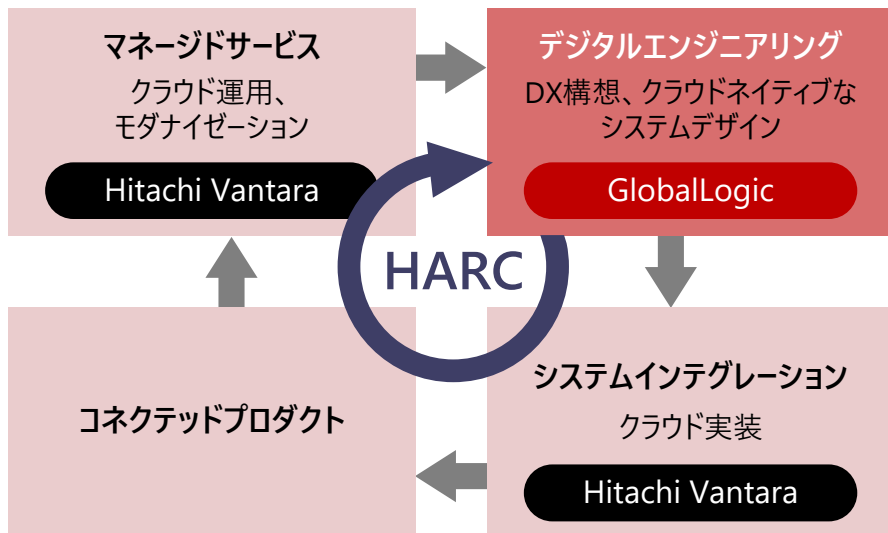
ハイデラバード  
2022年6月開設



ダラス  
2022年9月開設

#### End-to-Endのサービス提供

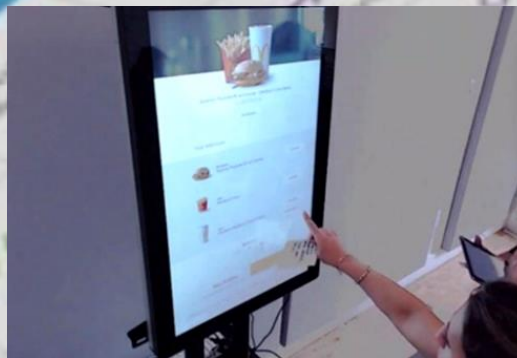
- Hitachi VantaraのHARCを中核に、GlobalLogicによるシステムデザインから、実装、運用まで、**One Stopでクラウドサービス**を提供



# 世界6,800万人が利用する 新しい注文体験

GlobalLogic

デジタルメニューボード、モバイルアプリ、Webサイトなど  
セルフオーダーシステムをユーザー視点でデザイン



### サービス型へビジネスモデルを変革

GlobalLogic

- 製品販売からサブスクリプション型へ収益モデルを転換
- Chip to Cloudで取得したデータを活用して、  
工具の管理サービスなど、新たな収益源を創出

# 次世代SDV向けソフトウェアプラットフォームを開発

SDV：Software Defined Vehicle

GlobalLogic

- クライスラーやシトロエンなど、歴史あるブランドの自動車大手 Stellantisと300人規模となるSDV向け開発施設を共同で設立
- 車載ソフトウェアをアップデートすることで、購入後も常に最新の機能を利用可能



### 100以上のアプリケーションをクラウドへ移行 革新的な顧客体験の創出を加速

Hitachi Vantara & GlobalLogic

- 欧州金融機関の大規模モダナイゼーション  
今後2年間で300以上のアプリケーションを移行推進
- HARCによるクラウド運用の自動化推進で  
アプリケーションのデリバリーサイクル短縮とコスト削減を実現

# Contents

---

1. 2024中期経営計画
2. 「Digital Centric」での成長
3. 「One Hitachi」での成長
4. コア事業の高収益化
5. まとめ



## 3.1 「One Hitachi」での成長

- GEM、CIセクターのOT・プロダクト事業に、DSSセクターのデジタルケイパビリティをEnd-to-Endで融合した「One Hitachi」のLumada事業で、日立全体の収益性を向上
- GlobalLogicのデジタルエンジニアリングでGEM、CIセクターのプロダクトを高付加価値化し、市場競争力を強化



## 3.2 Hitachi Digitalをハブとした「One Hitachi」のシナジー拡大

- Hitachi Digitalが、「One Hitachi」のLumada事業をグローバルでけん引
- Hitachi EnergyやHitachi Railのグローバルフットプリントと、DSSセクターが有するグローバル事業アセットを活かして、現地主導でお客さまに価値提供

### 現地主導での迅速なLumada事業の推進

- 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する Decision & Advisory BoardをHitachi Digitalに設置
- 課題をトップダウンで解決し、「One Hitachi」のLumada事業を現地主導で迅速に推進



### グローバルサービスデリバリーの強化

- グローバルITサービスの事業アセットを一体運営し、リソースを結集してサービスデリバリー機能を強化



## グローバルで数多くの実績を持つGlobalLogicの協創スキーム“ラボモデル”をOTセクター\*へ展開 デジタルの専任エンジニアを配置し、OTセクターのお客さまの経営課題を迅速に解決

- OTセクターでのスピーディーなデジタル活用に加え、OTとデジタル双方の知見をもつ人財を早期に育成
- すでに、**500名規模のGlobalLogicのエンジニア**がHitachi EnergyやHitachi Railなどと共同で事業推進ラボモデルの展開により、**2024年度には1,000名超**まで拡大する計画

### GlobalLogicの協創スキーム “ラボモデル”

- お客さま専任のデジタルエンジニアを配置、DXをEnd-to-Endで支援するスキーム
- 15年間で100社以上のお客さまとの実績



\*OTセクター：GEMセクター、CIセクター

## 3.4 グローバルサービス提供基盤の強化

- パートナーとのアライアンスを拡大し、サービス提供基盤を継続強化
- お客さまが求める高い信頼性・柔軟性を合わせ持つハイブリッドクラウドソリューションをグローバルに展開

ハイブリッドクラウドソリューション  
“EverFlex from Hitachi”  
(2021年10月～)



エクイニクス<sup>\*</sup>のデータセンター<sup>\*</sup>において  
高品質なハイブリッドクラウドを提供  
(2023年4月～)

検証センターを開設し、  
ハイブリッドクラウドソリューションを継続強化

高信頼・高効率  
なデータ管理

ハイブリッドクラウド



+



オンプレミス

パブリッククラウド



オンプレミスとクラウド間での  
透過的なアクセスを実現  
(2023年6月～)

オンプレミスとAWS間でデータの所在を意識しない  
クラウドストレージサービスを提供

柔軟な  
データ利活用

グリーン

×

デジタル

# 全社DXのグランドデザインを策定

Hitachi Energy、GlobalLogic

- 発電・送配電の業務最適化から、ユーザー向けサービスのUX改善までエネルギーバリューチェーン全体にわたるDX戦略の策定・実行を支援
- DXに向けた従業員の意識改革、安心・安全な労働環境の実現

グローバル他地域、他事業者へスケール

エネルギー分野のドメインナレッジとデザイン、デジタルエンジニアリング力で、顧客協創を加速

グリーン

×

デジタル

### 人と環境に配慮した最先端デジタルファクトリー

Hitachi Rail、Hitachi America(R & D)、Flexware Innovation、GlobalLogic、Hitachi Vantara

- Washington Metro向け大規模車両製造工場\*（米国メリーランド州）のデジタル化をOne Hitachiで推進
- バリューチェーン全体に最先端のデジタルテクノロジーを適用し、サステナブルなモノづくり環境を実現

One Hitachiによるデジタルエコシステムのショーケースとして、米州、欧州、グローバル他地域、他産業への展開を加速

\*新工場は、ワシントン首都圏交通局（WMATA）のワシントンメトロ向け地下鉄車両最大800両を設計・製造  
2024年度 開業を予定

コネクティブ

×

デジタル

# 材料開発をスピードアップする「ラボ・オートメーション」

日立ハイテク、社会ビジネスユニット、GlobalLogic

- 積水化学が注力する、データ駆動型 材料開発基盤の実現に向け 先端デジタル技術を活用した協創プログラムを推進中
- 実験・計測装置と解析環境のシームレスな連携を実現し、データ収集・解析を自動化
- 実績ある装置とデジタル（Materials Informatics\*）の融合で、研究開発期間を短縮

\* Lumadaの材料開発・研究開発DXソリューション 50社・100事例超 実績

# Contents

---

1. 2024中期経営計画
2. 「Digital Centric」での成長
3. 「One Hitachi」での成長
- 4. コア事業の高収益化**
5. まとめ



## 4.1 コア事業の高収益化

- 強固な国内お客さま基盤と、大規模・高難易度案件に対応できる技術力により、基幹システムの更新やモダナイゼーションなどで安定した売上と利益を創出
- ビジネスモデルのサービスシフトと、デジタルテクノロジーによる開発効率向上でコア事業を高収益化

### サービス(リカーリング)ビジネスへのシフト

人月型事業からマネージドサービスなどストック型事業へのシフトを加速

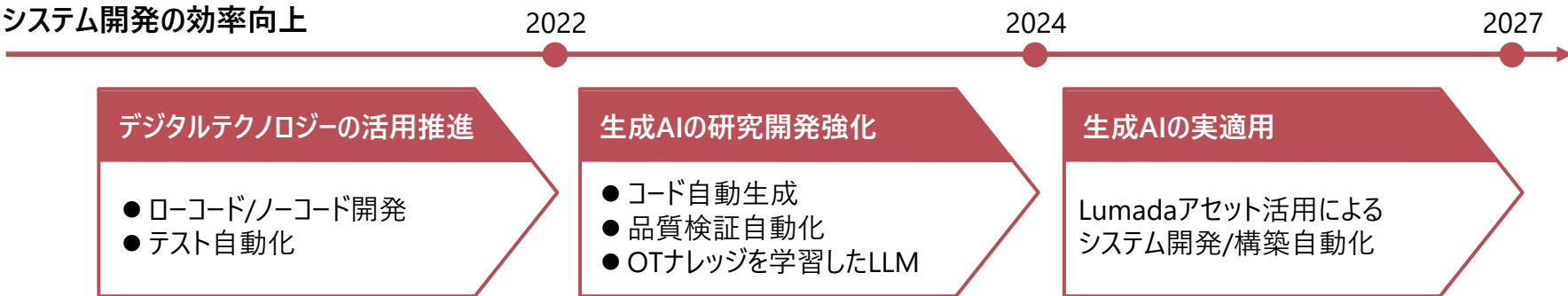
2024年度 サービス売上比率 (DSSセクター)	<b>40%超</b>
------------------------------	-------------

### デジタルテクノロジーによる開発効率向上

システム開発の全工程で、ローコード/ノーコードやAIの適用強化

2027年度 システム開発の生産性向上	<b>目標 30%</b>
------------------------	-------------------

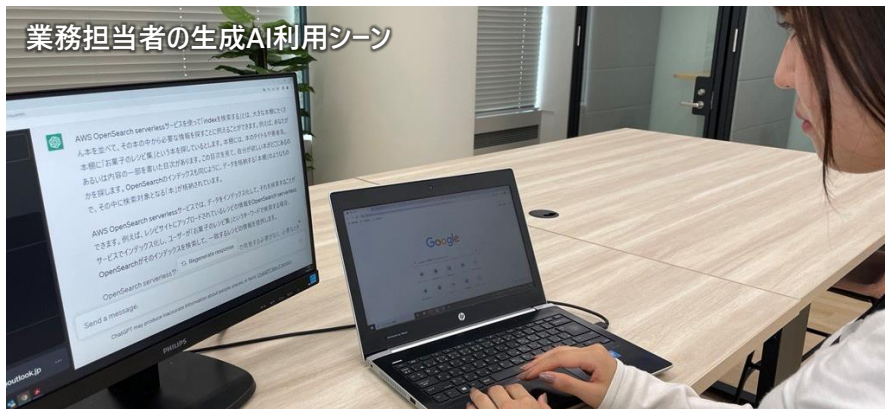
### システム開発の効率向上



- 生成AI活用を加速し、日立のあらゆる業務の省力化・自動化を推進
- お客さまの安心安全なAI活用を支援するとともに、OTドメインナレッジを学習した日立ならではのLLMでお客さまの課題を早期に解決

### 新組織「Generative AIセンター」設立

- お客さま業務での**安心安全な生成AI活用**を支援
- **日立グループ32万人で活用**して生産性を向上  
開発だけでなくコンサル、営業等の業務効率を改善



### OTドメインナレッジの効果的な利活用

- **OTドメインナレッジを学習した日立独自のLLM**で、エンジニアをサポートし、OTセクターのお客さまへ迅速に価値提供

#### エンジニアの活用イメージ（ローコードの使いこなし支援）

機器の異常状態を通知する  
Node-REDフローをJSON形式でください



以下がフローをJSON形式で  
表したものです

```
"id": "xxxxxx.xxxxx",  
"type": "xxxxx",  
"option": "xxxxxxx",
```



# Contents

---

1. 2024中期経営計画
2. 「Digital Centric」での成長
3. 「One Hitachi」での成長
4. コア事業の高収益化
5. まとめ

# デジタル戦略の実行で 日立全社のLumada事業の成長をけん引

	全社Lumada 売上収益	全社Lumada Adj. EBITA率
2022年度	1.96兆円	14%
2023年度	2.28兆円	15%

## 2024年度

全社Lumada 売上収益 **2.65兆円**

全社Lumada Adj. EBITA率 **16%**

全社Lumada 売上収益  
CAGR(2022-2024年度) **+16%**

A woman with her back to the camera, wearing a bright yellow jacket, stands on a grassy hill. In the background, there are several white wind turbines on a green slope. To the right, a dense city skyline with tall skyscrapers is visible under a clear blue sky. The entire scene is overlaid with a complex network of white lines and glowing blue nodes, resembling a digital or social network. A semi-circular pattern of green dots is positioned to the left of the main text.

# Hitachi Social Innovation is **POWERING GOOD**

## サービス&プラットフォーム

LumadaのコアとなるDX手法とデジタル技術

### ●デジタルエンジニアリングビジネスユニット

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

### ●クラウドサービス

#### プラットフォームビジネスユニット

システム・ITプラットフォームの知見を生かし、グローバルなクラウドサービス・データマネジメント事業を提供

## ITサービス

DXソリューション・サービス

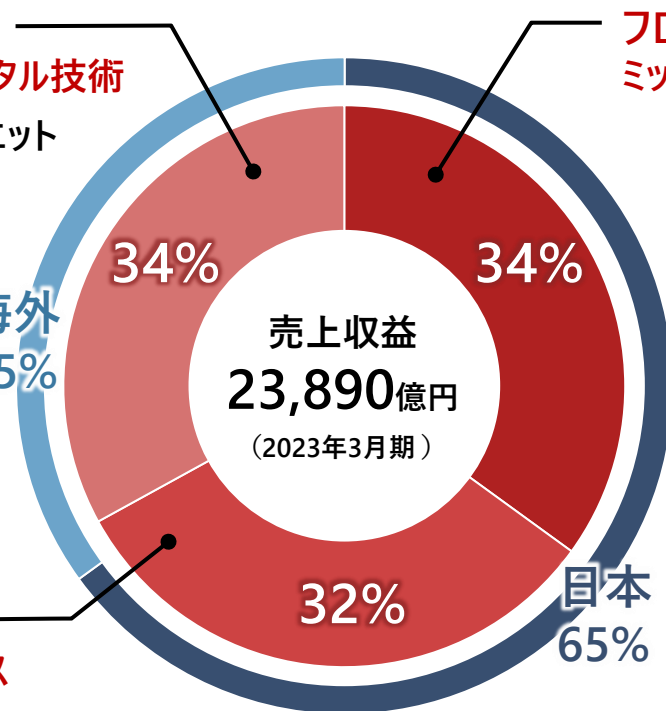
### ●日立システムズ

システム運用・監視・保守および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

### ●日立ソリューションズ

パッケージ、サービスを組み合わせた、生産性向上や新事業創出のためのソリューション

海外  
35%



## フロントビジネス

ミッションクリティカル領域のIT/デジタルシステム

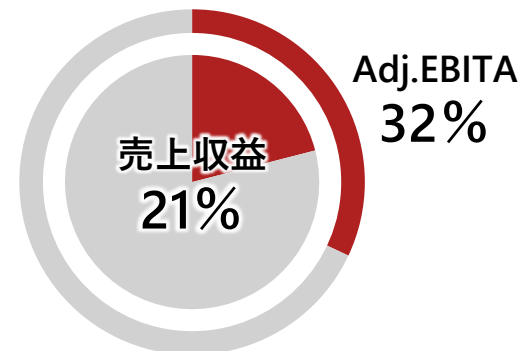
### ●金融ビジネスユニット

銀行・保険・証券向け基幹システム構築・運用、金融ソリューション

### ●社会ビジネスユニット

官公庁・防衛・自治体・電力・交通分野など社会インフラ向けシステム、制御システムの構築・運用、デジタルソリューション

日立グループにおける  
DSSセクターの割合





## ESG投資・市場発展の促進

### 金融BU

- メガバンク、保険会社複数社と **サステナブルファイナンスの発展**に向けた事業構想を共同検討
- 運用機関・上場企業をつなぎ、**ESG情報開示を促進するデジタルプラットフォーム**を立ち上げ（今夏、一般社団法人化）



## サプライチェーン脱炭素化支援

### 社会BU

- 神奈川事業所のストレージなど製品ラインにおいて、脱炭素実証。**製品ライフサイクルでの温室効果ガス排出量を自動算定・可視化**
- ノウハウを、日立グループ他拠点展開、外販を推進。**算定に要する膨大な工数を削減**



## 自治体IT標準化対応、DX推進

### 日立システムズ

- 実績ある自治体向けビジネスにおいて、**ガバメントクラウドへのスムーズな移行や運用を支援**する新サービスを今年度開始予定
- 先行例として、**千葉県佐倉市の27基幹業務システム**をガバメントクラウド上で稼働開始



## 建設テック事業創生

### 日立ソリューションズ

- 労働者不足への対応、生産性向上に向けた**「建設テック」分野向けソリューション**を強化。複数大手ゼネコンと協創
- **大林組と新会社**オプライゾンを設立 建設・設備とデジタルを融合したスマートビルサービスを提供

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
- ・COVID-19の流行による社会的・経済的影響の悪化
- ・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