

ITセクター

Hitachi IR Day 2019

2019年6月4日

株式会社日立製作所
執行役副社長
システム&サービスビジネス統括責任者
社会イノベーション事業統括責任者

塩塚 啓一

1

**ITセクターは日立全社の
デジタル事業 (Lumada事業) をけん引**

2

**大規模投資を実行し、
Lumada事業の強化とグローバル展開を加速**

3

エコシステムの構築により社会イノベーション事業を拡大

ITセクター概要 | 売上収益 (2018年度実績) 2兆1,216億円
国内外従業員数 約7.6万人 / 事業拠点 47カ国・地域*

モビリティ
ドーマー 副社長

ライフ
小島 副社長

インダストリー
青木 副社長

エネルギー
西野 副社長



IT
塩塚 副社長

ビルシステムBU

鉄道BU

生活・エコシステム事業

オートモティブシステム事業

ヘルスケアBU

産業・流通BU

水・環境BU

原子力BU

エネルギーBU

金融BU

社会BU

ディフェンスBU



山本
CEO



永野
CEO



南
CEO

サービス&プラットフォームBU



柴原 CEO

プロダクト事業

* IT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)。

ITセクター

Contents

1. めざす姿
2. 2018中計の総括
3. 2021中計の目標
4. 成長戦略
5. まとめ

ITセクター

Contents

- 1. めざす姿**
2. 2018中計の総括
3. 2021中計の目標
4. 成長戦略
5. まとめ

1-1. ITセクターのミッション

Lumada事業をコアに日立グループの成長エンジンとして
全事業分野をけん引し、社会やお客さまの価値向上を実現する



プロダクト

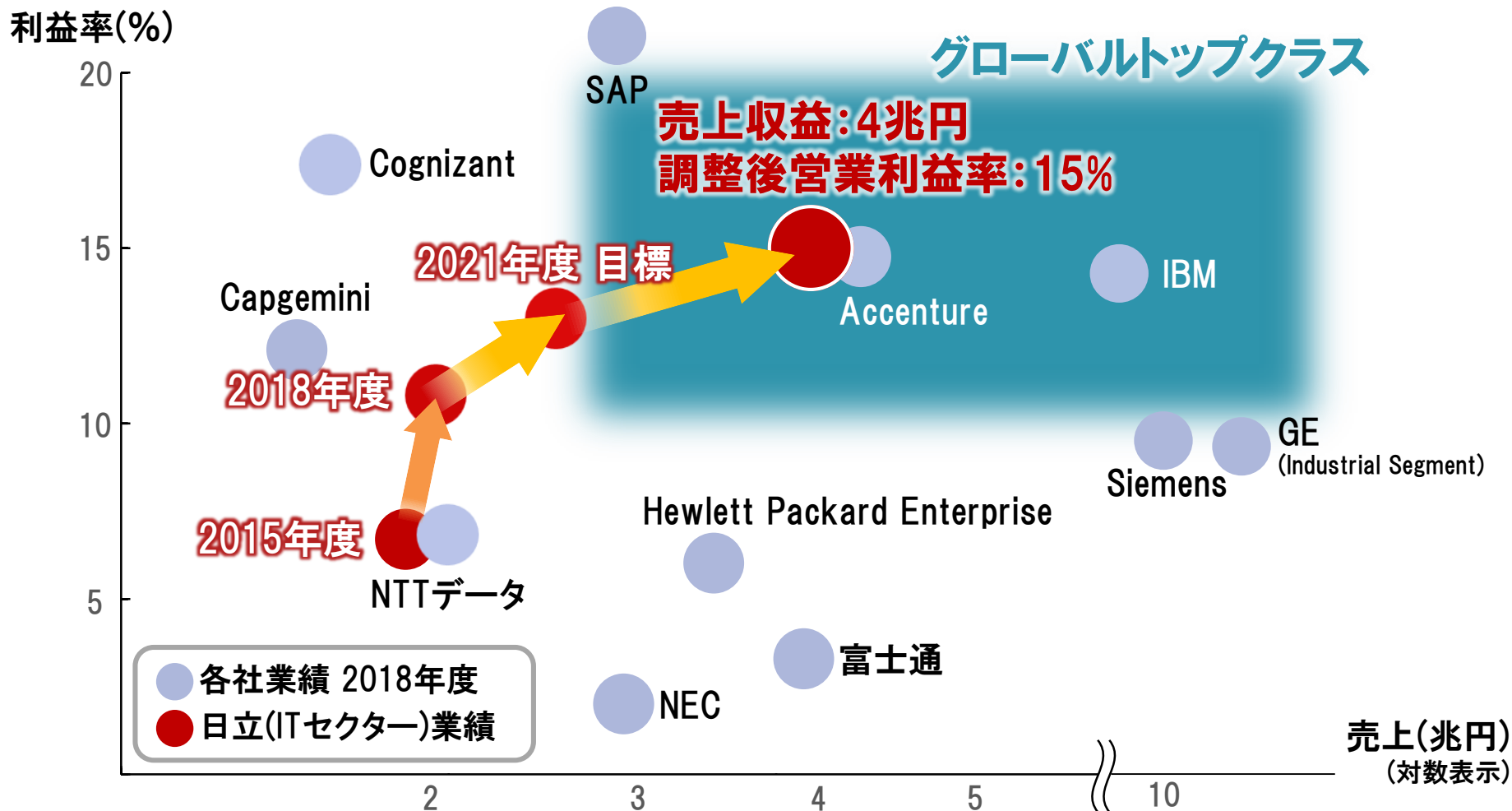
プロダクト

プロダクト

プロダクト

プロダクト

“デジタル”の力で国内外のお客さまの期待に応え、持続可能な社会を実現する
グローバルトップクラスのソリューションプロバイダーをめざす



「売上収益4兆円 調整後営業利益率15%」をめざし、
3ステップにて段階的に推進

3rdステップ 持続的成長

グローバルトップクラスの
規模と収益性を確立

2019年度～2021年度

2ndステップ 売上収益拡大

成長するグローバル市場で
売上を拡大

2016年度～2018年度

1stステップ 収益性向上

成長投資に必要なキャッシュを創出

2018年度

2021年度

ITセクター

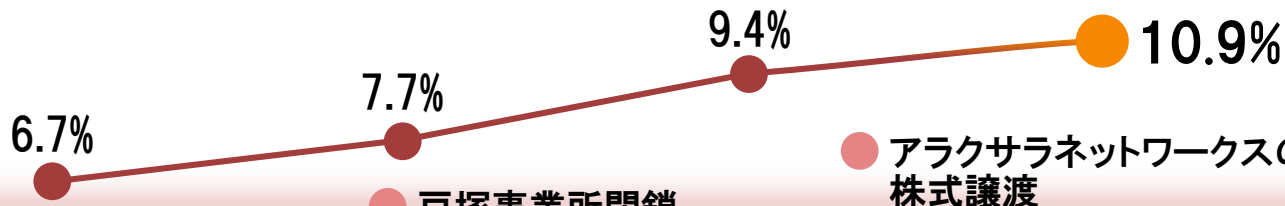
Contents

1. めざす姿
- 2. 2018中計の総括**
3. 2021中計の目標
4. 成長戦略
5. まとめ

1stステップ 収益性向上

着実に収益性を向上し成長投資に必要なキャッシュを創出

調整後営業利益率



● 情報・通信機器向け半導体製造事業終了(2014年)

● Pentaho買収

● 日立・日立ソリューションズ事業統合*1

● 豊川事業所閉鎖

● 小田原事業所を神奈川事業所へ統合

● IBMとメインフレームのハードウェア製造で協業

● Hitachi Vantara 発足

● HGDH*2発足

● UMCエレクトロニクスと協業

Lumada関連投資の拡大 1,000億円

売上収益 (億円)

事業撤退・収束*3



営業キャッシュ・フロー

ROA(総資産利益率)

年度	営業キャッシュ・フロー	ROA(総資産利益率)
2015年度	1,915億円	3.4%
2016年度	2,080億円	3.0%
2017年度	2,542億円	4.6%
2018年度	2,123億円	8.3%

*1 社会・金融・公共分野のSI事業再編 *2 Hitachi Global Digital Holdings

*3 旧 情報・通信システムセグメントの撤退・収束事業売上規模

1stステップ
収益性向上

調整後営業利益率4.2ポイント向上

6.7% → 10.9%
(2015年度) (2018年度)

- 売上収益2,000億円規模の低収益事業撤退・収束
- 社会、金融、公共分野のSI事業再編による
フロント力強化・モノづくり力強化 (日立・日立ソリューションズ事業統合)
- プロジェクト管理の徹底・強化によるロスコスト削減
- カスタマイズ前提のシステム開発からサービス型事業へのシフト
- Lumadaの活用によるデジタルソリューションの拡大
- デジタル技術活用や働き方改革による生産性向上

ITセクター

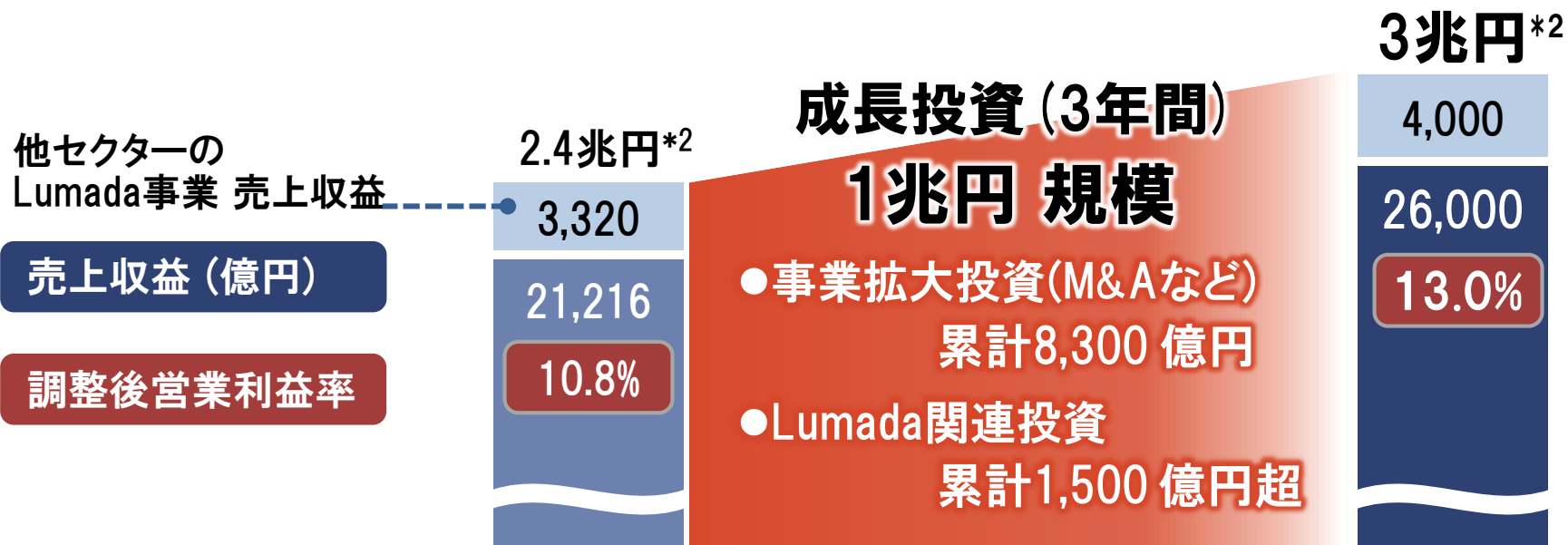
Contents

1. めざす姿
2. 2018中計の総括
- 3. 2021中計の目標**
4. 成長戦略
5. まとめ

3-1. 2021中計の目標 [ITセクター]

2ndステップ 売上収益拡大

大規模な成長投資でLumada事業のグローバル展開を加速



Lumada事業 売上収益 (全社売上収益)	7,950億円 (11,270億円)	12,000億円 (16,000億円)
海外売上収益	6,049億円	11,000億円
ROIC(投下資本利益率)	19.6%	15.0%

2018年度(実績)*1

2021年度(目標)

*1 2018年度実績はITセクター(金融BU、社会BU、サービス&プラットフォームBU、ディフェンスBU)へのリステート後数値

*2 ITセクターに他セクターのLumada事業 売上収益を単純合算

ITセクター

Contents

1. めざす姿
2. 2018中計の総括
3. 2021中計の目標
- 4. 成長戦略**
5. まとめ

データを活用し、お客さまやパートナーとの協創で
新しい価値を創り出すエンジン

お客さまのビジネス

お客さま、パートナーとの協創

システム構築・運用保守

安全と信頼性を最優先して
ソリューションを構築し提供

顧客協創サービス

課題の明確化や
事業機会の創出を支援



OSSやAIなどの最新技術や
開発・実行環境を提供

IoTプラットフォーム

実績あるユースケース*1や
ソリューションコア*2を活用

業種・業務ノウハウ

*1 データやアナリティクスを活用し、協創を通じてお客さまに価値を提供した事例
*2 ユースケースを具現化するソリューションのエッセンス(業種・業務ノウハウなど)

カスタマイズを最小化して、多くのお客さまに価値を素早く届ける
ビジネスモデルを確立し、売上収益拡大と高収益化の両立を実現

競合他社の成功モデル (当社分析)

2018年度業績*1

Accenture

- 顧客相談を商材開発に繋げるコンサルタントの目利き
- グローバルデリバリーネットワークを活用した商材の低コスト開発
- スtockされた商材の組み合わせによるソリューション提案

従業員数	約46万人
売上高	4.4兆円
営業利益率	14.8%

IBM

- 顧客ニーズの高いソフトウェア製品(ミドルウェアなど)の獲得
- 強固なグローバル顧客基盤への拡販(クロスセル)

従業員数	約35万人
売上高	8.8兆円
税引前利益率	14.3%

DX*2市場でのLumada事業のビジネスモデル

日立 (ITセクター)

- OT×IT×プロダクトで現場知を商材化する目利き
- 顧客協創を通じた商材(ユースケース・ソリューションコア)の蓄積とエコシステムによる拡販
- Lumadaを起点にしたSI、プロダクト事業への展開

従業員数	約7.6万人
売上収益	2.1兆円
調整後営業利益率	10.8%

ユースケース・ソリューションコアの蓄積と活用

お客さまとの協創を拡大し、新たなユースケース・ソリューションコアを創生して、Lumada事業の展開を加速



他セクターでのLumada活用の拡大

Lumadaにより他セクターの製品・システムの価値を向上し、日立全体の売上を拡大



Lumadaエコシステムの構築

お客さまやパートナーとのエコシステムを構築することで新たな価値を創出し、事業機会を拡大



デジタル人財の拡充

お客さまとの協創や商材開発を担うデジタル人財を育成・強化

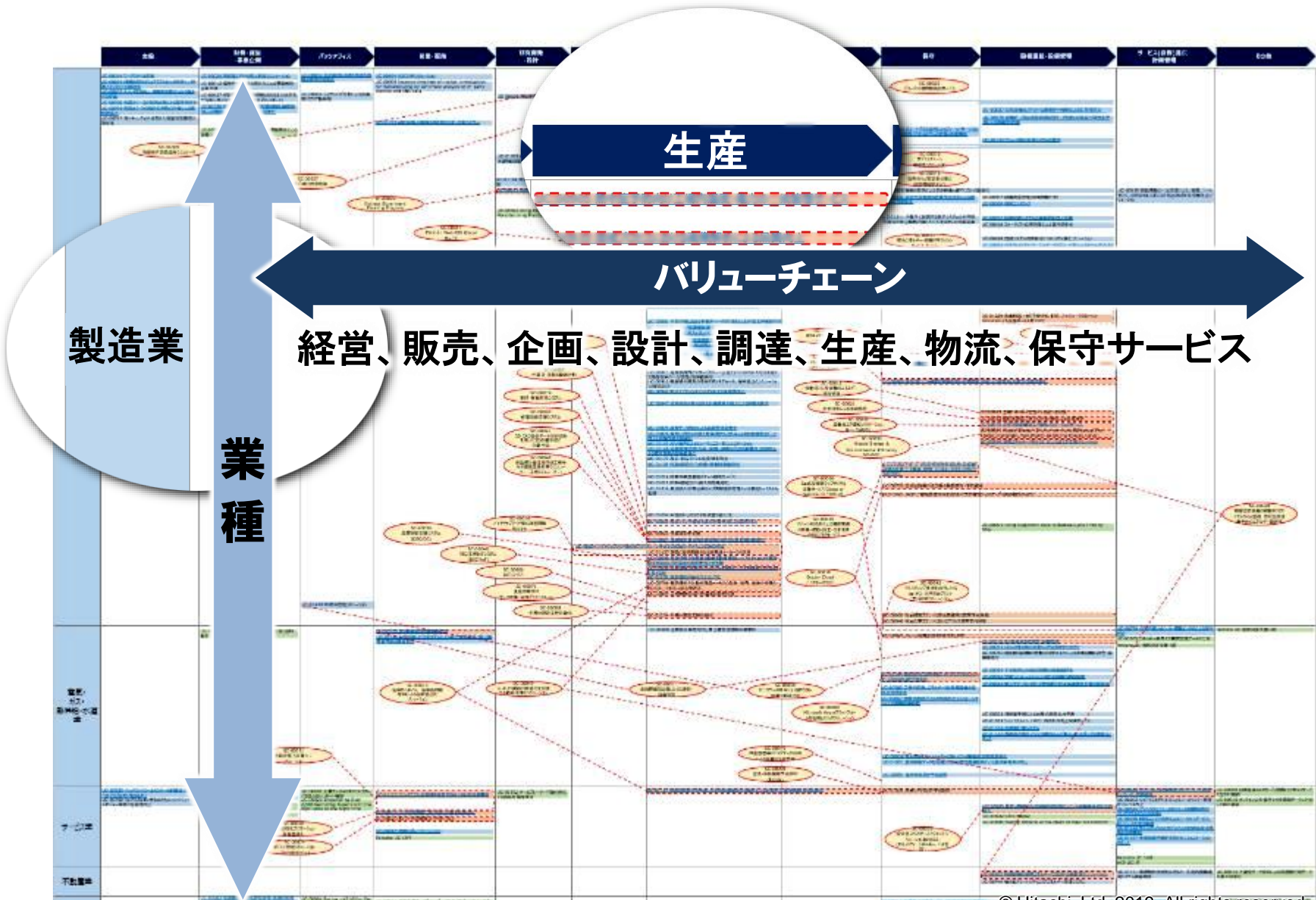


海外事業体制の強化

M&Aなどにより海外での事業リソース(フロント、デリバリー)と新規顧客ベースを獲得



4-4. ユースケース・ソリューションコアの蓄積と活用



4-4. ユースケース・ソリューションコアの蓄積と活用



*2018年度末時点

4-4. ユースケース・ソリューションコアの蓄積と活用

収集したセンサーデータを分析して、装置故障の予兆と原因を検知。壊れる前に修理する予知保守で計画外の装置の停止を防ぎ、検査業務への影響と保守コストを低減します。



装置が壊れる前に計画的に保守作業を実施

ライフ 医療装置向け故障予兆診断

センサーデータをIoTで収集



故障の予兆・原因を通知



故障予兆診断

超電導MRI装置

ダウンタイムを
16.3%削減*

MRI : Magnetic Resonance Imaging
IoT : Internet of Things
※ MRI装置150台に対して故障予兆診断サービスを導入

センサーデータを収集し、故障の予兆を検知。適正なコストでの予防保守を実現。

対象機械設備

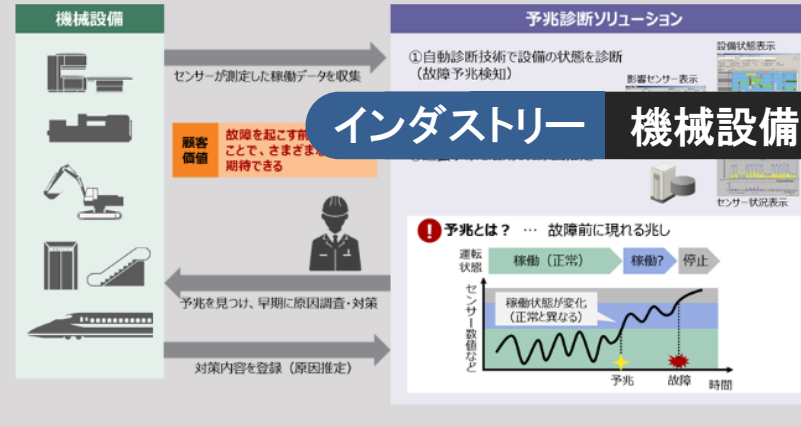
日立独自の機械学習を
適用した診断エンジン

予兆の可視化
故障原因の推定



エネルギー 発電設備の故障予兆診断

社会インフラを構成する設備の故障や計画外停止は、自社の事業へはもちろん、社会へも大きな影響を及ぼすため、継続的な安定稼働が求められます。安定稼働を実現するためには、設備の保全・保守と品質管理が必要です。



インダストリー 機械設備の故障予兆診断

ユースケース
650件超*

ソリューションコア
70種*

配送最適化

稼働率向上・故障診断

売上損益シミュレーション

故障予兆診断

サイバーセキュリティ監視業務の効率化

在庫適正化

ユースケース 650件超*

顧客中心マーケティング

配送最適化

農作物生育分析

稼働率向上・故障診断

与信分析精度の向上

**お客さまとの協創で
ユースケース・ソリューションコアを拡充し
Lumada事業の展開を加速**

*2018年度末時点

4-5. 他セクターでのLumada活用の拡大

各セクターの製品・システムとLumadaを組み合わせ、
新たなソリューションを創生し、日立全体の事業を拡大

Lumada事業(他セクター売上収益)
2021年度(目標) 4,000億円規模

モビリティソリューション × Lumada

駅や列車内に設置されたセンサーデータを
分析し、需要増減に応じた列車の運行本数の
最適化、運行効率を向上

ライフソリューション × Lumada

MRI装置の膨大な
センサーデータをアナリティクス技術で
分析し、故障予兆の検知、
原因究明



インダストリーソリューション × Lumada

圧縮機など産業機械の保守・メンテナンス
サービスの高度化を実現し、
リカーリング事業を拡大

エネルギーソリューション × Lumada

太陽光発電パネルの劣化や異常を、
日々変動するデータから高精度に診断し、
発電性能の低下を防止

4-6. Lumadaエコシステムの構築

お客さまやパートナーとのエコシステムを構築し、
社会イノベーション事業を拡大

Lumada事業(全社売上収益)
2021年度(目標) 1兆6,000億円規模

Lumadaエコシステム



Lumadaを支えるデジタル人財を、2021年度に 3万人規模に拡充 スペシャリスト育成とベーシックな教育拡充の両輪で強化



スキル要件の再定義、教育プログラムの充実

- 「日立アカデミー」設立(2019年4月)
- 社内資格制度の拡充: 「日立ITプロフェッショナル認定制度」
- 相互研鑽の場: データサイエンティスト「プロフェッショナル・コミュニティ」の立ち上げ、他

4-8. 海外事業体制の強化

北米・アジアを中心に海外事業体制を強化し、
グローバルでのLumada事業拡大を加速

海外売上収益 2021年度(目標)
1兆1,000億円規模

2017.9 Hitachi Vantara設立

2018.4 Hitachi Global Digital Holdings設立

2018.10 REAN Cloud社を買収

2019.4 Virtusa社とデジタル事業協業開始

2019.4 中国のIT関連5社を統合

Hitachi Vantara
Hitachi Consulting
Hitachi Solutions America

Hitachi Systems Micro Clinic

Hitachi Payment Services

日立解決方案

2019.1 State Bank of India
とのJV設立

フロントとデリバリーを中心とした事業体制強化

2.3万人 → 4万人規模

Lumada事業

日立のOT×IT×プロダクト



事業リソース獲得(買収・提携)

業種別フロント・デリバリー機能

グローバル成長の施策

ITセクター

Contents

1. めざす姿
2. 2018中計の総括
3. 2021中計の目標
4. 成長戦略
5. まとめ

売上収益
2兆6,000億円

(他セクターのLumada事業含む: 3兆円)

Lumada事業売上収益
1兆2,000億円

(他セクター含む: 1兆6,000億円)

海外売上収益
1兆1,000億円

ROIC
15%

調整後営業利益率
13%

組織・体制

ITセクター

フロント

- 金融BU ● 社会BU ● ディフェンスBU
- 日立ソリューションズ ● 日立システムズ
- Hitachi Consultingなど

プラットフォーム

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

他セクター

- モビリティ ● ライフ ● インダストリー ● エネルギー



デジタルセントリックな事業体としてLumadaを活用し
社会イノベーションを加速

グローバルトップクラスの ソリューションプロバイダーへ

人びとのQoL*と顧客企業の価値向上へ貢献



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(特に日本、アジア、米国および欧州)における経済状況およ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・部品の不足および価格の変動
- ・長期契約におけるコストの変動および契約の解除
- ・信用供与を行った取引先の財政状態
- ・製品需給の変動
- ・製品需給、為替相場およ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および子会社の能力
- ・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および子会社の能力
- ・人材の確保
- ・価格競争の激化
- ・社会イノベーション事業強化に係る戦略
- ・企業買収、事業の合併およ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
- ・主要市場・事業拠点(特に日本、アジア、米国および欧州)における社会状況および貿易規制等各種規制
- ・コスト構造改革施策の実施
- ・自社の知的財産の保護および他社の知的財産の利用の確保
- ・当社、子会社また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
- ・地震・津波等の自然災害、感染症の流行およびテロ・紛争等による政治的・社会的混乱
- ・情報システムへの依存および機密情報の管理
- ・退職給付に係る負債の算定における見積り

Hitachi Social Innovation is

POWERING GOOD

世界を輝かせよう。

HITACHI
Inspire the Next 

業績推移（ITセクター）

	2018年度* （実績）	2018年度 （実績）	2019年度 （見通し）	2021年度 （目標）
売上収益	20,659億円	21,216億円	20,600億円	26,000億円
海外売上収益比率	29%	29%	31%	42%
調整後営業利益	2,252億円	2,301億円	2,200億円	3,380億円
調整後営業利益率	10.9%	10.8%	10.7%	13.0%
EBIT	2,109億円	2,126億円	2,100億円	3,250億円
EBIT率	10.2%	10.0%	10.2%	12.5%
ROIC	19.4%	19.6%	15.9%	15.0%

フロントビジネス

コンサルティング

金融システム

銀行・保険・証券向けIT

社会インフラ向けシステム

電力/エネルギー・交通・通信キャリア向けIT

公共システム

官公庁・自治体・文教向けIT

ディフェンスシステム*

全社共通IT機能

アプリケーション開発、エンジニアリング、運用・保守、プロジェクトマネジメント、品質保証

サービス&プラットフォーム

- IoTプラットフォーム
- データアナリティクス
- ストレージ
- 人工知能
- クラウドサービス
- 制御システム
- セキュリティ
- ソフトウェア

* ディフェンスシステムは、会計上はセグメント内消去他に含む