

# 日立グループ ITパフォーマンスレポート 2022 (2022年3月期)

Hitachi Group IT Performance Report 2022



## Message from CIO

日立は、データとテクノロジーを活用して、地球環境を守りながら、一人ひとりが快適で活躍できるサステナブルな社会の実現をめざします。「デジタル」「グリーン」「イノベーション」での成長を軸に、顧客や社会に価値を提供する社会イノベーション事業を推進しています。

我々IT部門では、グローバルでの社会イノベーション事業拡大に貢献するITへと変革を遂げるべく、2024日立グループIT中期計画を策定しました。デジタル経営基盤構築とIT構造改革を通して、俊敏性・効率性・堅ろう性を兼ね備えるとともに、世界に伍(ご)するコストレベルとデータ活用を実現していきます。

経営の求める成長・スピード・効率を実現する**デジタル経営基盤構築**では、「**全社CRM基盤**」「**DXを加速する基盤やツール**」「**グローバル共通ERP基盤**」の整備・構築とともに、「ITサービスの標準化・集約化」に取り組んでいます。

また、ITの資産・コスト・リソース・ガバナンスの構造改革を断行し、定常コストの増加を抑制するとともに、**グローバルIT人材の適正化や人材の多様化**も推進しています。

さらに、自然災害、国際情勢、With/Afterコロナ対応などの事業環境の変化や増大するリスクに対し、より柔軟なITアーキテクチャーやゼロトラスト化を実現し、**ITの強靱(じん)化**を図ります。

これらの取り組みをお客さまとの協創に生かすことで、お客さまのビジネスの価値向上につなげていきたいと考えています。

本レポートが少しでも皆さまのお役に立てば幸いです。

株式会社 日立製作所  
執行役常務  
CIO 兼 ITデジタル統括本部長

母井 清一郎

<b>IT基本方針</b>	<b>3</b>	IT基本方針	4
<b>グローバル主要施策</b>	<b>5</b>	<b>1 デジタル経営基盤構築</b> 全社CRM基盤 6 DX - データ利活用の拡大 7 DX - 業務プロセス効率化 8 DX - 意思決定支援 9 グローバル共通ERP基盤 10 IT-GBS 11 <b>2 IT構造改革</b> IT資産・コスト構造改革 12 成長のためのITリソース配置 13 <b>3 最新テクノロジーの活用</b> 経営の変革を支えるテクノロジー戦略 14 <b>4 グローバル</b> グローバルにおける地域ビジネス戦略との連携 15	
<b>ITインフラ、モダナイズ</b>	<b>17</b>	<b>1 次世代アーキテクチャー</b> ゼロトラストセキュリティを基本とする次世代ITアーキテクチャー 18 <b>2 クラウド&amp;エッジ戦略</b> クラウドによるIT資産の軽量化とエッジの活用 19	
<b>ITガバナンス、セキュリティ</b>	<b>20</b>	<b>1 IT規則、基準</b> IT規則、基準の整備 21 <b>2 IT統制強化の取り組み</b> IT統制の徹底 22 <b>3 IT-BCP</b> 事業継続をITで支えるIT-BCP 23 <b>4 IT-PMI</b> グローバルIT-PMIの推進 24	
<b>環境、タレントマネジメント</b>	<b>25</b>	<b>1 環境への取り組み</b> 環境への対応 26 <b>2 DX推進体制</b> DX推進体制 27 <b>3 人財マネジメント</b> グローバルIT人財マネジメント 28	



## IT基本方針

日立は、サステナブルな社会の実現に向けて、顧客と社会に価値を提供していきます。  
IT部門は日立の成長戦略に沿って、2024日立グループIT中期計画を策定し、  
グローバルでの社会イノベーション事業拡大に貢献するITに変革を遂げます。

## IT基本方針

# IT基本方針

2024中期経営計画に沿って、2024日立グループIT中期計画を策定しました。

2024日立グループIT中期計画では、デジタル経営基盤構築とIT構造改革を通して、

グローバルでの社会イノベーション事業拡大に貢献し、世界に伍(ご)するコストレベルとデータ活用を実現します。

### 2024日立グループIT中期計画(あるべき姿に向けた基本戦略)

日立は、データとテクノロジーでサステナブルな社会の実現をめざしています。これを支えるために、IT部門では**デジタル経営基盤構築とIT構造改革を主要施策と定めた2024日立グループIT中期計画を策定**しました。

IT部門のミッションは、テクノロジー・人材・データソリューションの提供を通して、デジタル化と事業成長の加速に貢献する“Agile and trusted”なパートナーとなることです。そのため、**標準化されたIT共通基盤やデータ利活用を加速するインフラ・ツールの整備を通して、デジタル経営の実現を推進**する

**とともに、高効率な社内プロセスへの刷新を図っています。**

また、レガシーIT資産の集約・整理、ITサービスコストの最適化、新技術の活用などにより、ITのアセット・コスト・リソース・ガバナンスの構造改革を断行し、定常コストの増加を抑制します。


加えて、多様性や事業環境の変化、増大するリスクに対して、より柔軟なITアーキテクチャーの採用、各種IT規則・ガイドラインの整備/見直しなどを通して、ITの強靱(じん)化・統制強化にも取り組んでいます。


### 日立の成長戦略の完遂

日立は、サステナブルな社会の実現に向けて、社内の人的資本を充実し、「デジタル」「グリーン」「イノベーション」での成長を軸に、顧客と社会に価値を提供していきます。**IT部門は、IT・デジタルの活用、共通プラットフォームの整備、グローバルIT人材の適正化などを通して成長戦略を支援し、戦略完遂に貢献していきます。**

また、日立グループ全体での環境データを可視化するIT基盤の整備や環境負荷の少ないITオペレーションの提供を通して、日立のカーボンニュートラル化への取り組みに貢献していきます。加えて、環境やダイバーシティに対する従業員のさらなる意識改革・マインド醸成を図っていきます。

#### コーポレートITが実現する7つのこと


 **標準化されたIT共通基盤の整備**

 **マネジメント高度化のためのデータ利活用**

 **成長分野・地域へのITリソース重点配置**

 **DX※1加速のためのデジタルリテラシー向上**

 **レガシーIT資産のモダナイズ**

 **ITリソース再配置と共通領域IT予算の集約化**

 **ITコストの透明性向上と最適化**

## グローバル主要施策

社会イノベーション事業の拡大とデジタル経営の実現に貢献するため、日立グループ共通の「デジタル経営基盤」を構築し、「成長のための情報提供」と「会社規模やポートフォリオが拡大してもコストが増大しない仕組み」を実現します。

## グローバル主要施策 1 デジタル経営基盤構築

### 全社CRM基盤<sup>※1</sup>

市場・顧客・案件情報をグローバルで集約・可視化し、全社マーケティングへの情報提供と営業活動の高度化に貢献するためのCRM基盤を構築しています。日立グループと顧客の関係を網羅的に可視化した「情報の固まり」をつくることで、グループ横断でのマーケティング・営業活動を強化します。

#### 売上カバー率

# 98%

売上カバー率 = 計画対象会社売上高 / SFDC<sup>※2</sup>導入済会社売上高  
計画対象会社売上高は22年3月末時点の数値

#### 全社顧客・案件情報の可視化

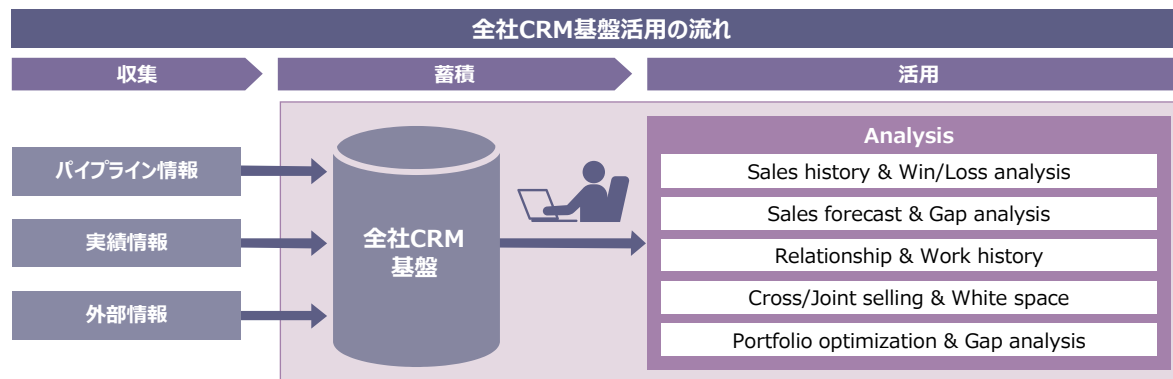
マーケティング・営業活動を強化するためには、全社のビジネス状況をリアルタイムで可視化し、グローバルで同じ品質のデータを収集・蓄積する必要があります。そこで、**グループ横断で情報共有し、顧客コンタクト履歴、受注情報、商談パイプライン、競合情報、マクロ市場情報を可視化します。**

#### データ分析によるインサイト情報の提供

集約されたデータの高度な利活用を実現するための、**データ分析機能を提供します。**従来はBU<sup>※3</sup>・グループ会社単位での受注/調達実績を、業種別/地域別/顧客別などの切り口で検索するにとどまっていた。全社CRM基盤では、外部情報(市場規模や成長率)と内部情報(受注・売上・粗利など)を組み合わせ、多角的な視点での探索が可能になります。

#### 情報武装による営業活動の深化

機会の優先度付けと案件状況の可視化により、**クロスセールの拡大、および複数部門での社会イノベーション事業の創出を支援します。**外部・内部情報の分析によるホワイトスペースの探索によって「これまで見られなかった情報を可視化」し、受発注分析や顧客情報の共有による「提案内容の充実」を支援します。加えて、集約した顧客関連情報や案件事例の活用によって「提案準備の省力化」を実現することで、営業活動の強化を推進します。これらにより、効率的な営業活動が可能となると同時に、顧客に対して日立グループの価値を最大化した提案を実施できます。



※1 CRM: Customer Relationship Management

※2 SFDC: セールスフォース・ジャパン社が提供する営業支援システムや顧客管理システムなどの一連の製品ブランド名

※3 BU: ビジネスユニット

## グローバル主要施策 1 デジタル経営基盤構築

# DX – データ利活用の拡大

データ利活用の拡大、事業効果の創出に向けて、データの蓄積・分析環境の整備を継続的に推進しています。データ利活用の事例・ノウハウのテンプレート化、社内外への横展開に加えて、標準業務のDX推進、共通ERP※1基盤と連携したDXaaS※2を開発・展開することで、さらなる経営効果・事業競争力強化に貢献します。

DX事例件数(累計) **305** 件

Lumadaの社内環境を活用したDX事例。2021年度末 実績

### Lumada※3を活用したDX事例の創出・横展開による事業効果の拡大

データ利活用を拡大し、効果を創出するためには、データ分析の効率化、精度向上が不可欠です。日立グループ内の案件実績を通して蓄積されたノウハウをテンプレート化し、横展開・再利用するための基盤として、Lumadaの社内環境を整備しています。日立グループ内での効果創出のみならず、テンプレートを日立グループ外のお客さまにも提供することで、ビジネス部門への貢献をめざしています。

Lumadaの社内環境は、営業・調達・生産・保守・管理など、幅広い業務領域で活用されています。この環境を活用した事例件数は累計305件となり、2018年度までの累計124件と比べて、約2.5倍にまで拡大しました。

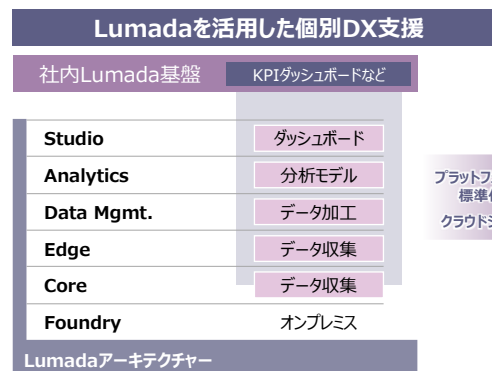
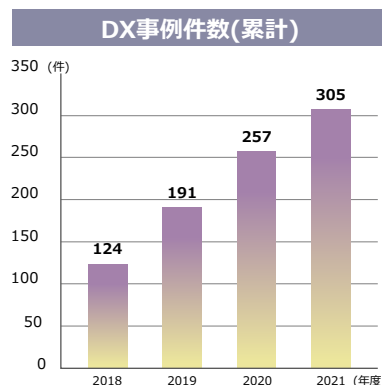
DXによる業務標準化・効率化をさらに進めるため、共通ERP基盤と連携した「DXaaS」を開発・展開しています。「DXaaS」ではデータソースを統一することで、各事業・業務で個別対応が必要なデータ収集・分析作業を標準化します。

#### ■ DXaaS :

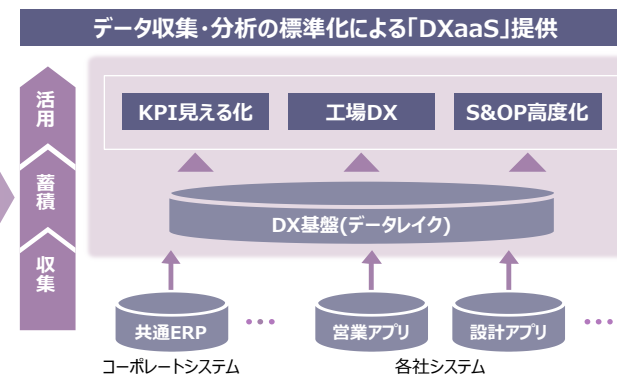
【KPI見える化】経営判断に必要な情報をノンカスタマイズで可視化。

【工場DX】データを収集・分析し、作業コスト・時間、在庫、製品品質などを最適化。PLM※4などにデータをフィードバックすることで、製造プロセス全体で効果を創出。

【S&OP※5高度化】製販調整精度向上・経営判断迅速化および短サイクル化を実現。



プラットフォーム標準化  
クラウドシフト



※1 ERP: Enterprise Resource Planning ※2 DXaaS: DX as a Service

※3 Lumada: お客さまのデータから価値を創出し、デジタルイノベーションを加速するための、日立の先進的なデジタル技術を活用したソリューション/サービス/テクノロジーの総称

※4 PLM: Product Lifecycle Management ※5 S&OP: Sales and Operations Planning



## グローバル主要施策 1 デジタル経営基盤構築

# DX – 業務プロセス効率化

業務改革や業務効率化のためのデジタルツール、ソリューションの整備、横展開を推進しています。

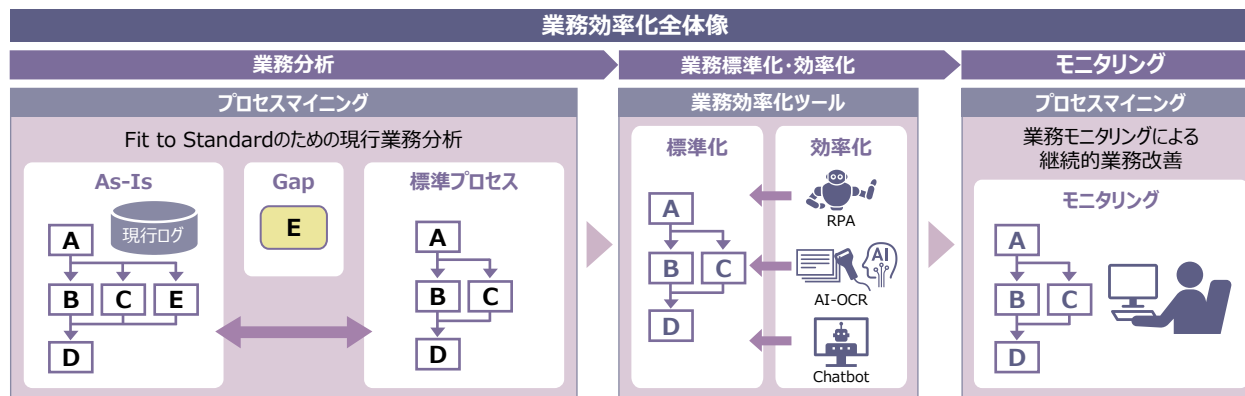
事例・ノウハウの共有やテンプレートの拡充などにより、基幹業務プロセスの標準化と継続的な業務効率化を支援していきます。

### デジタル技術を活用した業務プロセスの自動化・高度化

日立グループでは、RPA※<sup>1</sup>導入による業務効率化を推進しています。集中管理で効果を把握できる共通基盤整備や、ガバナンス強化のためのガイドライン整備、グループ内のRPA推進者が集うRPAユーザ会の運営などに取り組んでいます。その結果、2021年度末で累計120部門へのRPA導入が進み、業務削減時間数は約50万時間に至りました。今後もさらなる拡大をめざしていきます。

2021年度からは、プロセスマイニングを活用した業務プロセスの可視化・分析の推進を開始しました。

IT部門が進める基幹業務プロセスの標準化・共通ERP基盤の導入に際しては、現行業務分析にプロセスマイニングを活用することで効率的な「Fit to Standard※<sup>2</sup>」を進め、分析を通して発見した業務課題に対しては、RPA、AI-OCR※<sup>3</sup>、Chatbotなどの業務効率化ツールを用いた業務改善を進めています。



※1 RPA: Robotic Process Automation

※2 Fit to Standard: 業務内容をERPの標準機能に合わせていく方式。追加開発を行わず標準機能を最大限利用することでベストプラクティスによる短期間・低コスト導入が可能となる。

※3 AI-OCR: 紙の書類をスキャナーなどで取り込みテキストデータ化する「OCR」に、「AI」を融合させた技術

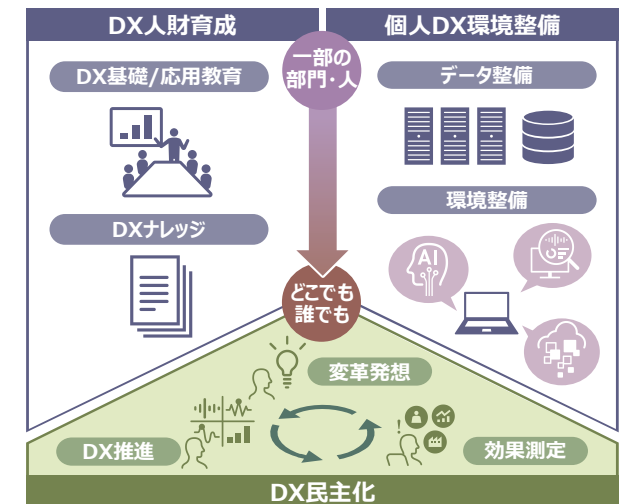
RPAによる  
業務削減時間数

# 50万時間

2021年度 累積  
RPA共通基盤の管理サーバーから取得したログ情報を基に算出

### DXの民主化による従業員のエンパワー

IT専門家に頼らず、製造、調達、人事などの各業務を担当する一般従業員にDXを推進することで、DX加速とイノベティブな企業文化醸成をめざしています。ツール・データなどの個人DX環境を整備するとともに、一人ひとりのマインドセットの変革とデジタルリテラシーの浸透を目的とした、DX人材育成を推進します。



## グローバル主要施策 1 デジタル経営基盤構築

### DX – 意思決定支援

デジタル経営基盤を整備し、「業績予測およびリスク情報の提供」「調達サプライチェーンのレジリエンス強化に向けたデータ可視化およびシミュレーション」「CO<sub>2</sub>排出量の可視化」「調達異常値の検知」などへ活用することで、意思決定の迅速化・高度化を推進しています。

#### グローバル経営情報の活用と経営判断の高度化

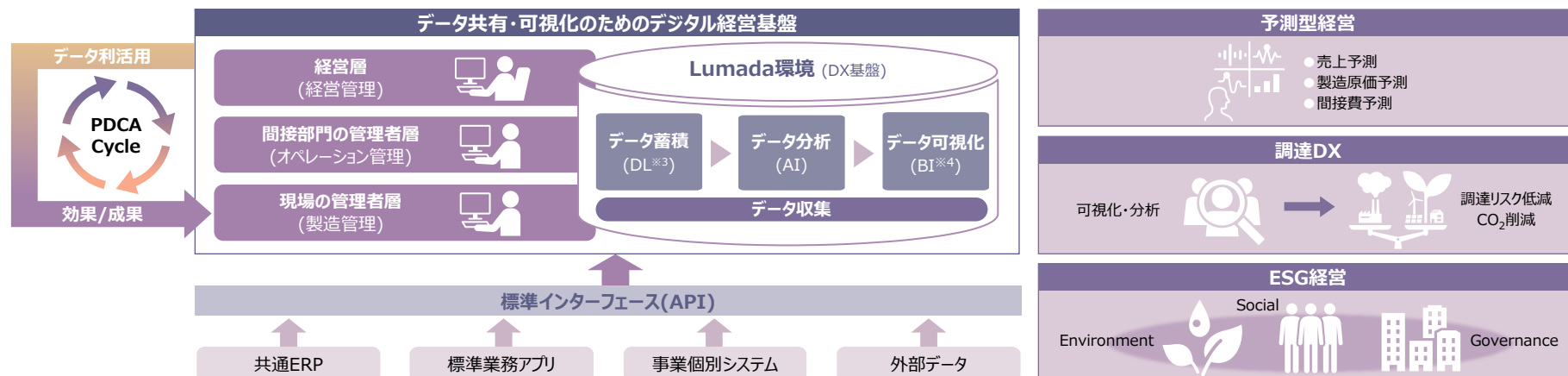
日立グループ連結での経営判断を、よりタイムリーかつ柔軟に行うため、**グループ各社から売上損益・間接費明細などのローデータを収集し、それらを効率的に集計・分析可能なデジタル経営基盤を整備しています。**直近では、デジタル経営基盤に蓄積したグローバル経営情報を基にした、AI※1による予測型経営に取り組んでいます。業績予測・要因分析を通して、業績の悪化/改善を早期に把握し、先手の意思決定を支援します。

調達DXでは、デジタル経営基盤から収集したデータを可視化、分析することにより、グローバル動向を踏まえた調達リスクの早期把握と迅速な対応、CO<sub>2</sub>削減施策の立案、部材高騰などによる事業インパクトの把握、調達業務に関する各指標の異常値検知のための仕組み構築に取り組めます。

さらに、営業/人財/生産などの活用ニーズに合わせて、連携するシステムやデータの種類を拡充していきます。

また、時系列予測や回帰分析などのLumadaが提供するサービスを活用し、ESG※2経営に貢献する情報の可視化・分析支援にも取り組んでいきます。

正確性・網羅性・整合性が求められるデータ蓄積・活用基盤には、データガバナンスが極めて重要です。**グローバル経営情報の活用を加速するため、財務データの利活用に関する日立グループ共通ルールを定めるとともに、データ品質の監視体制を整備し、品質維持・向上に努めていきます。**



※1 AI: Artificial Intelligence

※2 ESG: Environment, Social, Governance

※3 DL: データレイク ※4 BI: Business Intelligence

## グローバル主要施策 1 デジタル経営基盤構築

# グローバル共通ERP基盤

基幹業務プロセスを標準化、共通ERP基盤を導入することにより、情報集約による迅速な意思決定と、IT資産のスリム化、ITコストと柔軟性の高度な両立を実現します。

共通ERP  
基盤構築の効果

# 700億円

2025年度までの累計効果

### 共通業務プロセスの標準化

日立グループ各社が個別に導入・運用を行ってきた現行バージョンのERPシステムは、2027年に保守期限を迎えます。この機会に日立グループは、**アプリケーションの集約・共通化を推進し、効率化を進めることで、事業競争領域への人財・資産のリソースシフト、事業再編などへの迅速な対応を実現していきます。**

事業モデルごとに適切かつ最小規模数のERPインスタンスを構築し、2027年までにグループ内のERPシステムを共通ERP基盤に集約・移行します。

### 開発効率化とIT資産の軽量化、ITコスト低減

事業モデルごとの標準化/共通化を最大限に実現するために、「Fit to Standard」手法による導入を推進します。

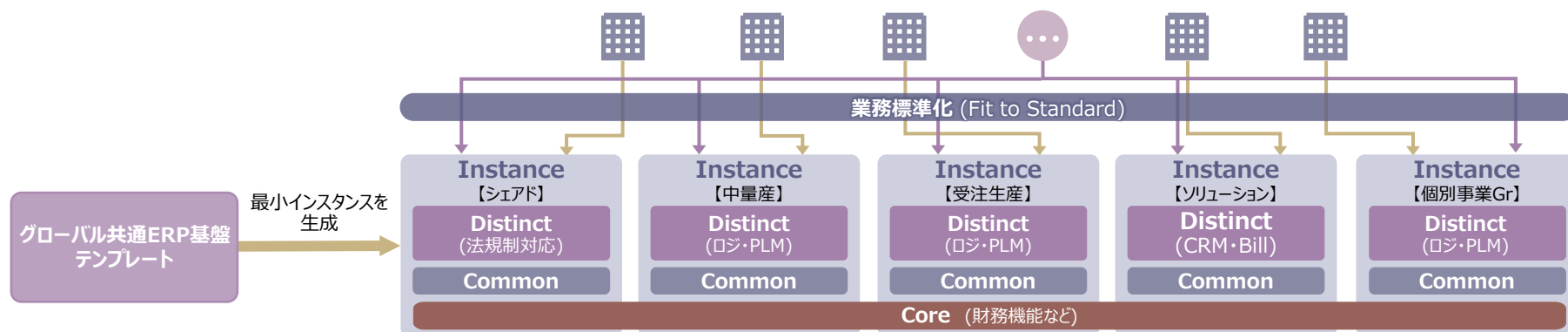
共通ERP基盤はCore領域<sup>※1</sup>とCommon領域<sup>※2</sup>の比率を高めつつ、事業競争力を下支えするDistinct領域<sup>※3</sup>を適切な配分で有機的に併せ持ちます。

これにより、**日立グループ各社が独自開発・運用するレガシーシステムの機能を共通ERP側にて実現し、IT資産のスリム化を加速します。**また、開発規模を最小限にすることで、事業競争力維持とITコスト低減の両立を実現します。

### 情報集約と先端テクノロジーによる経営迅速化

**共通ERP基盤は、基幹システムの中核として日立グループの経営データを一元管理し、ほかの共通ITプラットフォームと連携することで、データドリブン経営・DXの加速に貢献します。**

ERPシステムの標準機能のフル活用とメジャー・バージョン・アップの継続実施により、先端テクノロジーをタイムリーに享受できる環境を整えます。先進的なクラウドサービスやソリューションを活用し、ビジネス環境の変化や持続可能な社会の実現に、柔軟かつ迅速に貢献していきます。



※1 Core領域: 全事業体共通利用

※2 Common領域: 事業モデル単位での共通利用

※3 Distinct領域: ビジネスユニット/グループ会社での単独利用

## グローバル主要施策 1 デジタル経営基盤構築

### IT-GBS<sup>※1</sup>

IT運用プロセスの標準化・集約化により、より低コストかつ高度な保守・運用サービスを提供します。  
既存リソースの転換を加速し、改善やイノベーションのためのリソース余力を創出します。

#### オペレーション集約によるコスト効率の向上

IT運用プロセスの標準化をグローバル規模で進め、日立グループ各社が個別に推進してきたITシステムを、共通ITサービス(ITインフラ、ERP)へ集約しています。オペレーションの集約により、低コストなITサービスの提供と、ITリソースの最適化を実現し、コスト効率を向上します。

また、より低コストなグローバル拠点でオペレーションを行い、さらなる効率化をめざします。

#### ユーザー利便性・事業立ち上げスピードの向上

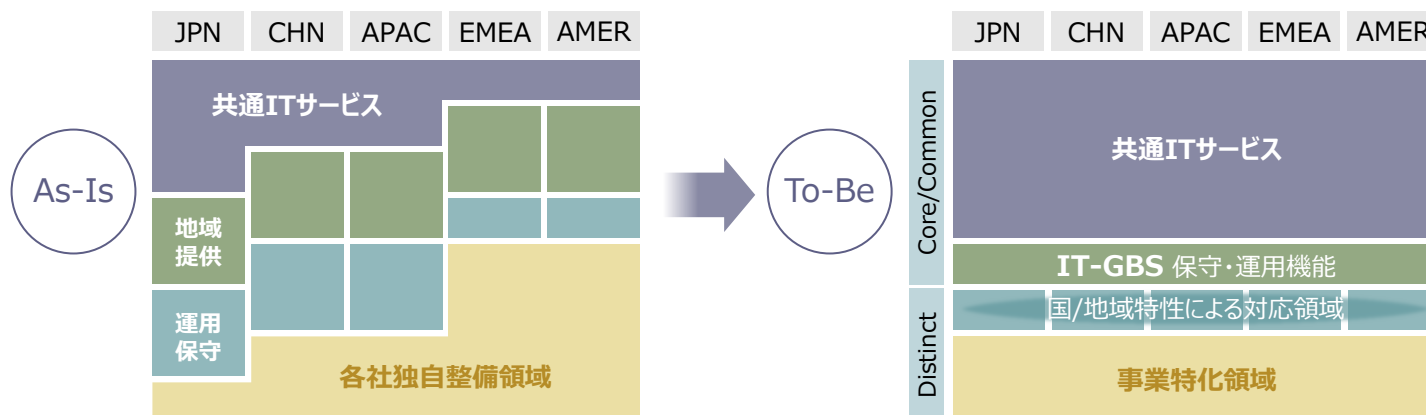
日立グループの従業員が、場所(国や地域など)を意識することなくビジネスに専念できるよう、統一品質の共通ITサービスをグローバルで提供します。また、先端テクノロジーを駆使したプロセス・イノベーションも推進していきます。これにより、事業の立ち上げ・グローバル展開に伴う拠点開設/拡大などに迅速に対応するとともに、従業員の利便性を向上します。

#### コンプライアンス、セキュリティの向上

オペレーション業務の分離とコンプライアンス要件の取り込みにより、例外レス・権限分離・異常モニタリングが可能となり、コンプライアンスがより強化されます。

また、日立のセキュリティ規準に合致した共通ITサービスの適用をグローバルで推進することで、日立グループ全体のセキュリティ強化につなげていきます。

#### 共通ITサービス整備



※1 GBS: グローバルビジネスサービス(Global Business Service)



## グローバル主要施策 2 IT構造改革

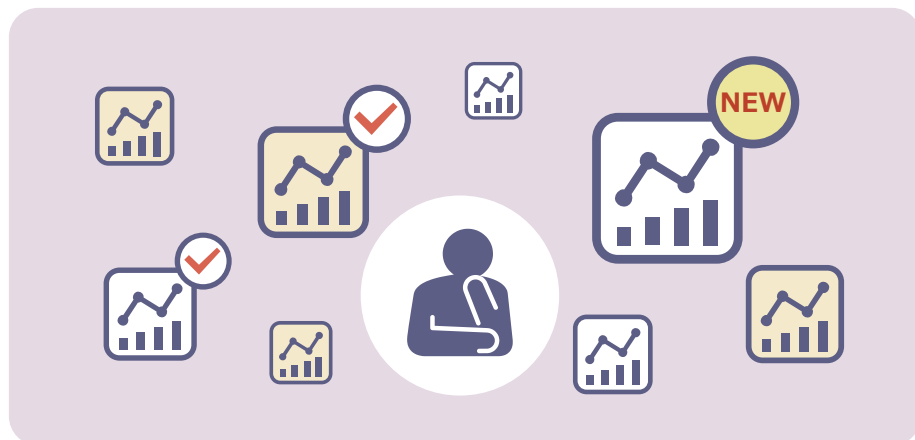
# IT資産・コスト構造改革

レガシーITの整理、モダナイズした共通サービスへの集約・統合により、IT資産の軽量化と保守コストの削減を実現。  
日立グループ全体のITサービスコストの見直しを通して、シンプルかつ低コストなIT運用を推進しています。

### IT資産の軽量化と保守コストの削減

これまで日立グループ各社では、各社が個別の業務プロセスに応じてIT資産を保有・運用してきたことから、日立グループ内でIT資産およびIT運用費の重複が発生しています。

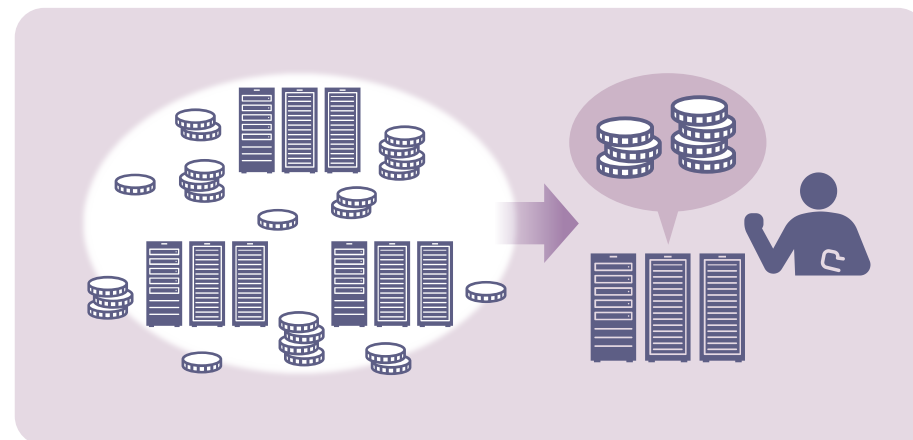
この状況を変えるべく、コーポレートガバナンスを強化しつつ、日立グループ全体で業務プロセスおよびIT運用の標準化・共通化を徹底します。共通サービスへの集約、クラウドシフト、レガシーITの整理を敢行することで、IT資産軽量化と保守コスト削減を推進しています。これにより、ビジネス拡大に伴う定常ITコストの増加を抑制し、経営・事業に貢献する成長投資を確保します。



### モダナイズによるIT資産の集約・統合

日立グループ各社のレガシーITを対象としたモダナイズを敢行し、俊敏性・効率性・堅ろう性を兼ね備えた全社共通ITサービスへの集約を進めます。

また、全社のIT資産・コストを共通IT領域(コアIT)と事業特化ITに精査・分類し、これまで各社が独自に保有しているコアIT領域のIT資産を共通サービスへ集約することで、コアIT比率を拡大し、コスト構造改革を推進しています。



## グローバル主要施策 2 IT構造改革

# 成長のためのITリソース配置

デジタル経営基盤を構築、維持するために、成長領域へのITリソース重点配置と権限委譲を行います。  
また、共通化・標準化をより加速するためのIT予算制度の見直しを進めています。

### グローバル視点でのITガバナンスの最適化

事業成長の重点地域にITリソースと権限を配置し、迅速なビジネス判断のための支援を行っています。

- ① 各地域のBUやグループ会社のIT要件実現
  - ② 地域でのセキュリティ、コンプライアンス、人財施策の徹底
  - ③ 「デジタル経営基盤の構築プロジェクト」の地域展開
- を加速するために、グローバル視点でのITガバナンスの最適化を進めていきます。

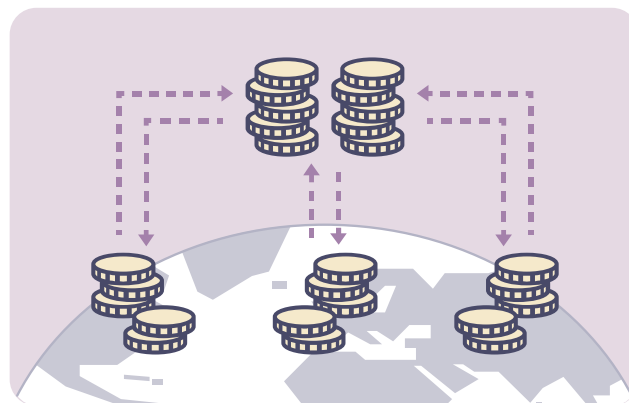


### 全社共通領域におけるIT予算の集約管理

全社共通施策を迅速かつ確実に実行するために、IT予算を集約管理する予算制度改革を進めていきます。

事業規模や重要度に応じてIT予算の配分を最適化することで、事業特化領域の肥大化や二重投資を防止。共通領域のための十分なIT予算を確保します。

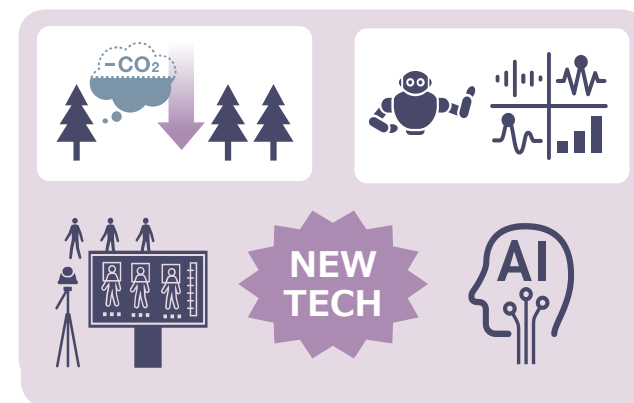
一方、ITコストの効率性については、過去の実績との比較や他社ベンチマークを継続的に行うことで、透明性を確保します。



### 新技術の迅速かつ広範な活用

システムの標準化・モダナイズの推進過程で新技術を積極的に活用することで、さらなるサービスの高度化・効率化を実現します。

加えて、デジタル経営基盤の構築による環境指標の見える化や情報のリアルタイム提供による経営スピードの向上など、「経営の武器になるIT」に向けた次なる改革実行の基礎を構築していきます。



## グローバル主要施策 ③ 最新テクノロジーの活用

# 経営の変革を支えるテクノロジー戦略

最新ITテクノロジーに常に目を向け、それらを積極的に活用することで、ITインフラの俊敏性・効率性・堅ろう性を高めるとともに、企業変革とグローバル事業拡大に貢献します。

2024日立グループIT中期計画では、5分野に着目し、日立グループでの適用検討を進めていきます。



### ① IT for Sustainability

環境データの集約・可視化の促進やCO<sub>2</sub>排出量が少ないデバイスやサービスの導入により、日立グループのカーボンニュートラル実現を支えるITソリューション・オペレーションを提供します。



### ② Work-style Transformation

グローバル協業の促進と従業員エンゲージメントの向上を実現するためのバーチャルオフィス構想を掲げ、次世代の働き方改革とオペレーション改革によるQoL向上をめざします。



### ③ Democratization of DX

一般従業員によるデジタルリテラシー向上を促す基盤環境の構築と人財育成を通して、DXの民主化による従業員一人ひとりのエンパワメントを実現します。



### ④ Edge & Cloud Computing

「クラウドファースト」と「アセットライト」を前提に、ハイブリッドクラウドやエッジの活用など、先端技術の迅速な適用を進めます。



### ⑤ Trust & Resiliency

ゼロトラストをベースとしたサイバー攻撃への自動対処や、セキュリティ運用の自動化により、安心・安全なデータ流通を支えるセキュリティプラットフォームを提供します。

## グローバル主要施策 4 グローバル

# グローバルにおける地域ビジネス戦略との連携

グローバルエリア5拠点のIT部門は、各拠点の地域特性やビジネス戦略に適したさまざまな施策を通して、事業運営の円滑化・効率化に貢献しています。

### 日立アメリカ社 | Jaya Ramaswamy



米国市場は、72社、27,000人以上の従業員、19の研究開発ラボを有し、37州で事業を展開している日立の重要な拠点です。米国地域のリーダーシップチームは、課題を克服し、サステナブルな未来を築くため、協創イノベーションを推進します。特に環境やサステナビリティなどの大規模な成長機会を活用するため、DX、サステナビリティ、製造サプライチェーン、グリーンエネルギーなどの戦略を見直しています。

日立アメリカ社のIT部門は、変革をリードし、米国ビジネスにおいて信頼できるITパートナーであり続けています。私たちは、クラウド/エンタープライズデジタルソリューション、BPM、ローコードの統合、ServiceNow新機能適用によるユーザーエクスペリエンスの統合などの推進に貢献してきました。地域ビジネスと連携し、共通ERP基盤、CRM、DXといった「One Hitachi」イニシアティブを推進するとともに、RPAによる業務効率化を支援しています。また、情報セキュリティチームは、米国のITおよびビジネスチームと連携し、統一されたセキュリティソリューションを提供します。

### 日立ヨーロッパ社 | Jeremy Tjebbes



日立ヨーロッパ社は、欧州全域でITシェアードサービスを統合・拡大し、日立のITコストを削減するとともに、プラットフォームやシステムの共有によるコラボレーションを向上させてきました。コロナ禍の経験から新しい働き方を確立するなかで、ヨーロッパでのITシェアードサービスの普及は異例の成果を上げており、2021年度は前年度の収益を35%上回る結果となりました。

2022年度には、この成功に加え、日立におけるグローバル共通ERP基盤の導入を主導し、グループ全体への展開に向けたS/4HANA共有プラットフォームの構築をサポートできることを楽しみに思っています。

また、日立の将来のプラットフォームを構築するチームの一員であることを誇りに思います。

### 日立(中国) | Bao Long



中国におけるビジネス成長をITの面から効率的にサポートするため、新たに適用されるデジタル関連法や地域特有のIT環境、業務プロセス標準に対応していくことが課題となっています。

特に、データ安全法の影響は重大であり、個人情報や重要なデータでは、グローバルなデータのやり取りが制限される可能性があるため、政府は定義しています。まだ詳細が不明確でグレーゾーンも多いですが、すでに施行されており、処罰された例もあります。

中国におけるリスクの高いサービスやグローバルなデータのやり取りについては、日立製作所IT部門の主導の下、中国版の日立グループのシェアードサービスを準備しています。

中国現地法人だけでなく、グローバル法人が中国で適切な活動ができるよう、このような特殊な環境への対応と、さまざまなソリューションの提供に最善を尽くしていきます。



## グローバル主要施策 4 グローバル

# グローバルにおける地域ビジネス戦略との連携

グローバルエリア5拠点のIT部門は、各拠点の地域特性やビジネス戦略に適したさまざまな施策を通して、事業運営の円滑化・効率化に貢献しています。

### 日立アジア社 | Anang Zainuddin



日立アジア社のIT部門は、ITとDXの価値を可能な限り高めることで、地域の日立事業に貢献し続けています。グローバルおよび地域シェアードサービスを推進する範囲を定め、ITガバナンスとセキュリティの向上を推進しました。

ASEAN諸国では、高いオペレーションコスト、事業戦略の変更、不安定なビジネス環境など、克服しなければならない重要な課題が発生しています。

私たちは、積極的なアウトソーシングを進めるとともに、レジリエンスの優先、アジャイルかつ低コストの基盤やより柔軟な労働力の実現、重要機能にフォーカスしているプロジェクトの優先順位見直しの措置を講じました。ワークスタイルのモダナイズと、地域活動を通じたより密接な連携を継続して推進していきます。また、技術導入による日立グループへのシェアードサービス拡大と、日立ブランドを保証するためのITガバナンス・セキュリティの強化・向上を継続していきます。

### 日立インド社 | Shibata Hideyuki



インドには多くの製造業の工場があり、中にはデジタル化を進めている工場もあります。私たちは、プロジェクトマネージャーとしてその計画をサポートするとともに、適切なソリューションを提案してきました。

また、インドで安全にビジネスを進めるために、グループ会社のサイバーセキュリティ管理・啓発活動も同時に行ってきました。19の事業所・工場を訪問して、ITセキュリティ診断を行い、ITセキュリティレベルを向上させています。

## ITインフラ、モダナイズ

ITインフラをゼロトラスト・インターネットベースのアーキテクチャーへシフトし、日立グループ全体で「従業員や事業に安心・安全なIT環境」を実現。新しい働き方への対応やクラウドサービスの活用によって事業を拡大します。

## ITインフラ、モダナイズ 1 次世代アーキテクチャー

# ゼロトラストセキュリティを基本とする次世代ITアーキテクチャー

サイバー攻撃が年々高度化・巧妙化するインターネットの世界で、新しい働き方への対応やクラウドサービスの活用により事業を拡大するために、日立グループ全体で、「従業員や事業に安心・安全なIT環境」の実現に取り組んでいます。

### ゼロトラストセキュリティを実現するITインフラ

近年日立グループでは、リモートワークの導入が大幅に進み、自宅などを中心に従業員はインターネットを介して情報資産にアクセスして仕事をするようになりました。また、事業拡大のためには、DXの推進やクラウドサービスの活用、他社との協業が不可欠となっています。

一方で、インターネットの世界ではサイバー攻撃が高度化・巧妙化し、攻撃や被害の件数は増加しています。そこで、**インターネットを中心に据えた「ゼロトラストセキュリティ」ベースのアーキテクチャー採用へと舵を切りました。従業員と事業をインターネット上の脅威から守るための施策を展開し、工場OT・研究・開発系を含むすべての事業でクラウドサービスを安全に利用できる環境をめざします。**

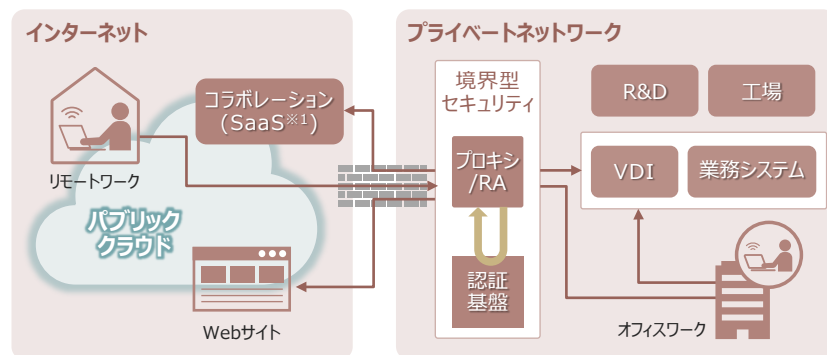
### クラウドシフトおよびクラウドに適したセキュリティ対策

**すべての通信をセキュリティゲートウェイを経由させるよう制御し、オンプレミスとクラウドの情報資産に、どこからでも安全にアクセスできる環境を実現しました。**

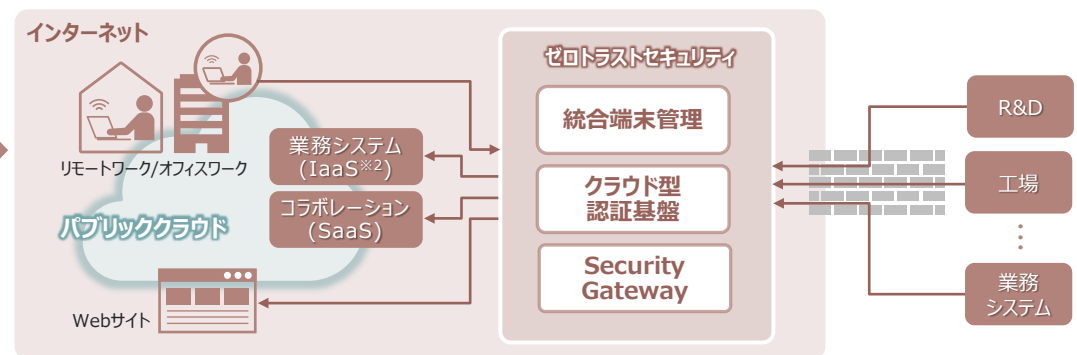
インターネットを介してアクセスする端末のセキュリティを強化するため、ソフトウェア・パッチの配布などはもちろん、端末自体もクラウド上で統合的に管理していきます。また、業務システムのクラウド化に伴い、利便性の向上を図るために認証基盤もクラウド化。生体認証、デバイス認証、リスクベース認証といった複数要素を取り入れた認証強化を図ります。

これらの施策を備えたプラットフォームを日立グループ内に展開し、日立グループ全体のセキュリティ強化に貢献します。

「境界型セキュリティ」を基本とするITインフラ



「ゼロトラストセキュリティ」を実現するITインフラ



※1 SaaS: Software as a Service ※2 IaaS: Infrastructure as a Service

## ITインフラ、モダナイズ 2 クラウド&エッジ戦略

# クラウドによるIT資産の軽量化とエッジの活用

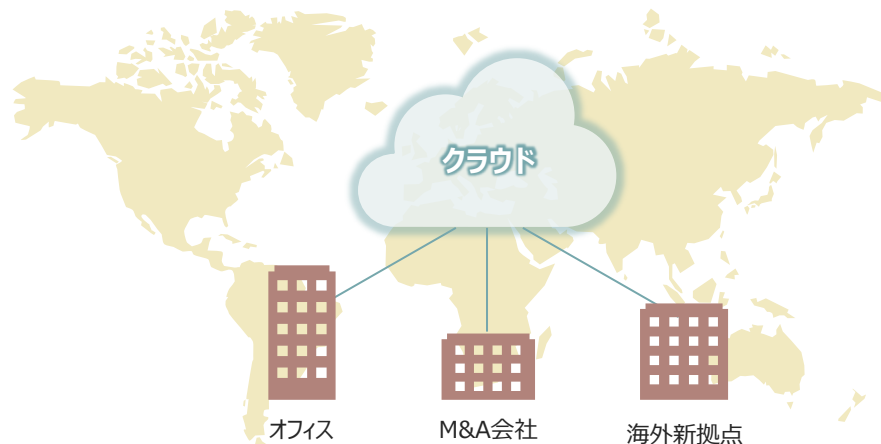
事業環境やライフスタイルの急激な変化、DX・データ利活用の促進などの潮流に対し、クラウドファースト、アセットライトを前提に、パブリッククラウドへの移行拡大、マルチクラウド対応、エッジデータセンター活用などのクラウド&エッジ戦略を策定しています。

### クラウド戦略

各種ITインフラやアプリケーションをクラウド環境に移行して、自社で保有するIT資産を軽量化します。加えて、先端技術の活用とグローバルスタンダードのアプリケーションの採用により、事業ポートフォリオ拡大などの環境変化への迅速な対応を実現していきます。

メールやファイル共有といった社内ITインフラ環境のクラウドシフトに加え、各種業務アプリケーションをマルチクラウドプラットフォーム上で連携させ、ワークフローを構築することで、業務プロセスの標準化、自動化による業務生産性向上に貢献していきます。

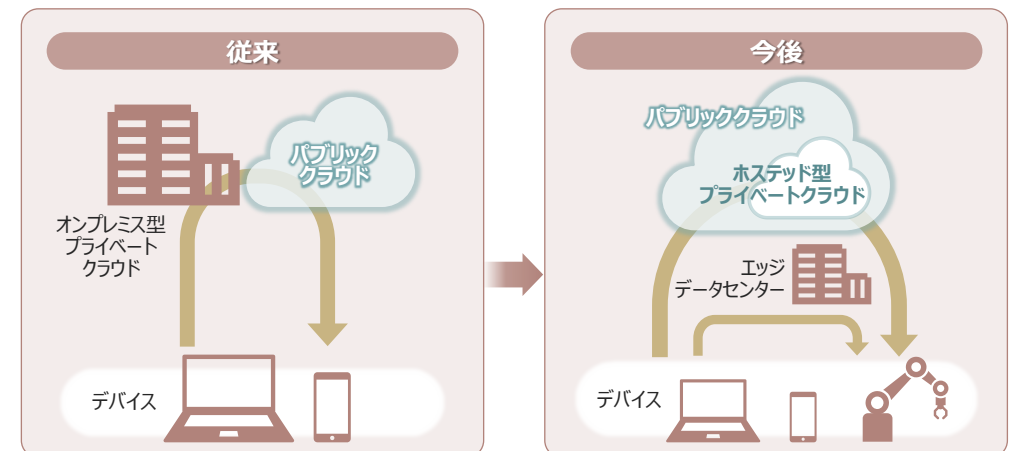
また、クラウドファースト、アセットライトを標榜し、IT資産を持たずに先端技術をいち早く使いこなす方向に、従業員のマインドチェンジを図っていきます。



### エッジ戦略

DXを加速する開発環境・製造現場の実現に向け、PCやスマートデバイス、IoT※1機器などのエッジとクラウドをシームレスに連携する基盤を提供していきます。クラウド上でマシニングを行い、できあがったモデルをエッジに移して推論させるなど、アジリティ高く、データ利活用が可能な環境を実現します。

また、高速で大容量な5G通信の普及、CPS※2の活用、AR※3/VR※4・視覚化といったリアルタイム処理への対応などを見据え、5G環境などのインフラ整備や、現場環境に設置する機器と物理的に近い場所で、レイテンシが少なく、クイックに大量のデータを処理できるエッジデータセンターの活用も検討しています。



※1 IoT: Internet of Things ※2 CPS: Cyber Physical System ※3 AR: Augmented Reality ※4 VR: Virtual Reality



## ITガバナンス、セキュリティ

事業再編やM&Aにより統合した会社を含め、日立グループ全体における社内ITのセキュリティ、ITコンプライアンス、事業継続性を確保しています。情報漏えいリスクや増大するサイバー攻撃に対応し、ソフトウェアの適正利用を徹底するため、IT統制の強化に継続して取り組んでいます。

## ITガバナンス、セキュリティ 1 IT規則、基準

### IT規則、基準の整備

社内ITのリスク低減のために、グループ会社に対して、「情報セキュリティ」「ITコンプライアンス」「事業継続性」を中心に、「IT統制の必須要件」や「IT標準化のための基準」をIT規則、基準として制定しています。

#### 日立グループ全体のITガバナンス確保に向けて

社内ITでグローバル事業を支えていくためには、情報セキュリティ、ITコンプライアンス、事業継続性といった要件を担保し、ITリスクとともにITコストを低減することが不可欠です。日立グループには、さまざまな事業や規模のグループ会社が全世界に存在し、またこれらグループ会社に対してガバナンスを効かせるためには、一貫して受け入れられる要件を定めることが重要です。

このため、地域、事業、規模にかかわらず、すべてのグループ会社のIT部門が受け入れ可能な、普遍的な原則を「ITプリンシプル」として制定するとともに、ITリスク対策を中心とした「IT統制の必須要件」や、IT標準化のための基準「ITアーキテクチャー」を日立グループ共通のIT規則、基準として定めています。また、基準に沿った「ITサービス」の提供や、「内部監査」の徹底に加えて、日立グループ全体のITガバナンスを確保するための枠組み「日立グループIT統制フレームワーク」を確立しています。

#### 日立グループIT統制フレームワーク



## ITガバナンス、セキュリティ **2** IT統制強化の取り組み

### IT統制の徹底

事業再編やM&Aにより統合した会社を含め、日立グループ全体で、社内ITの情報セキュリティ、ITコンプライアンス、事業継続性を確保しつつ、ITの標準化・共通化を促進しています。IT規則・基準を制定し、自己点検や内部監査を通して、IT統制の徹底に取り組んでいます。

#### IT統制の順守促進

社内ITリスクの低減のため、グループ会社に対して、情報セキュリティ、ITコンプライアンス、事業継続性などを中心に、IT統制の必須要件を定めたIT規則の順守を要請しています。順守促進のために、IT規則やガイドラインの達成状況を確認する自己点検チェックリストを定め、グループ各社が自社のITを定期的に自己点検し、是正に取り組むことを義務付ける制度を導入しています。さらに、監査部門が行う内部監査を通じて不備を検出した場合には、グループ会社に是正を要請することで、IT統制の徹底を図っています。

#### 自己点検制度の徹底

自己点検制度は、日本国内グループ会社だけでなく、海外グループ会社へも適用しています。グループ会社への制度浸透のため、事業グループごとに対象会社を事前に明確化したうえで、事業グループの責任の下で子会社が自己点検を実施するように統制しています。この結果、自己点検の実施率は、2012年度には日立グループ全体の60%にとどまっていたが、2020年度以降、90%以上を維持しています(2020年度95%、2021年度92%)。実施率100%に向けて、引き続き事業グループの親会社と協力して取り組みを強化していきます。

また、IT規則やガイドラインを順守するうえで必要になるサービス(認証やウイルス対策など)を、日立製作所がグループ会社に提供しています。近年のサイバー攻撃の増加に伴い、特にリスクの高いソフトウェアの脆弱性対策の方法をガイドラインで明確化するとともに、グループ会社に対して、対策を支援するサービスの提供を開始しました。自力では十分な対策が困難なグループ会社には、このサービスを適用して、対策水準の向上を図っていきます。

自己点検実施率

92%

2021年度 IT統制の自己点検結果の提出率

#### M&Aなどによる事業統合への対応

M&Aによる事業統合の増加を背景に、統合するグループ会社のITリスクを低減するための取り組みを強化しています。具体的には、前出の自己点検チェックリストのうち、統合会社が優先して順守すべき項目(脆弱性対策など)を選定し、買収する事業グループの親会社に対して、統合会社がそれら優先項目の自己点検を実施して不備事項が検出された場合は、期限までにそれを是正するよう要請しています。

## ITガバナンス、セキュリティ **3** IT-BCP

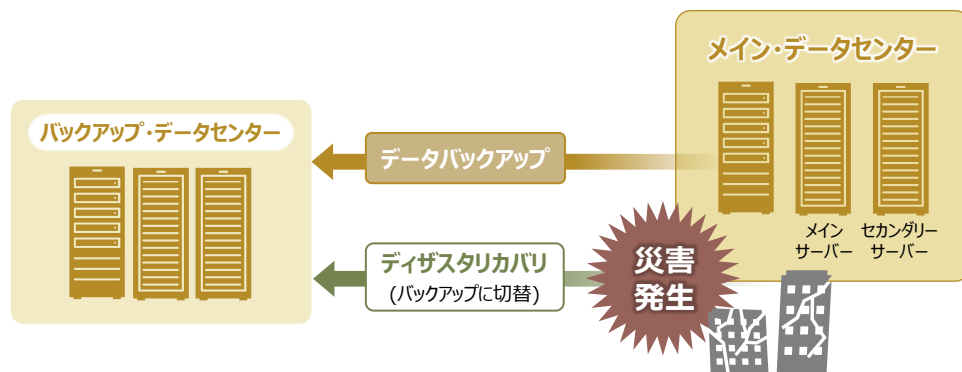
# 事業継続をITで支えるIT-BCP<sup>※1</sup>

近い将来、高い確率で発生すると言われている大規模地震、温暖化に起因する自然災害、パンデミックやサイバー攻撃など、いかなる緊急事態においても日立グループの事業継続をITで支えることができるよう、IT-BCPを策定し、運用しています。

### 災害への対応

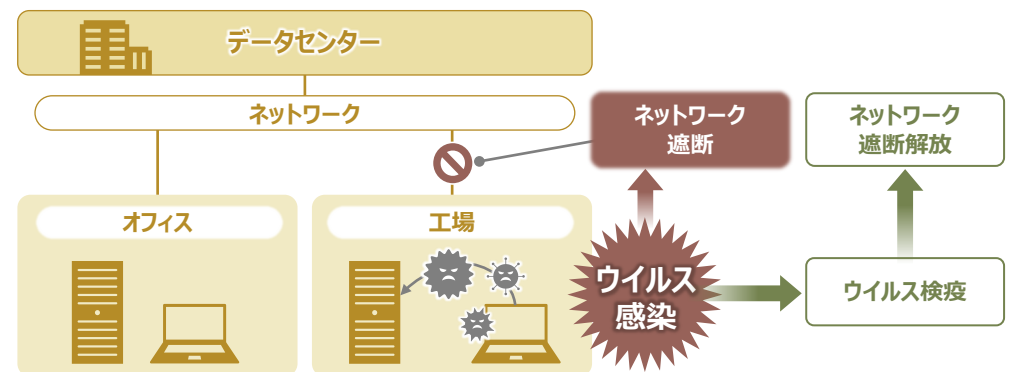
大規模地震などに対しては、堅ろうなデータセンターへのサーバー設置・運用を基本とし、サービスごとの復旧目標時間と、これに応じた災害対策レベルを定義しています。併せて、セカンダリーサーバーとデータバックアップ環境を整備し、データの保全に努めるとともに、事業継続上重要なサービスは複数のデータセンターにシステムを配置し、早期にディザスタリカバリが可能な構成としています。これらのBCPに沿った訓練を定期的実施し、緊急事態に備えています。

またパンデミックに対しては、新しい働き方に対応すべく、リモートワーク環境を整備してきました。リモートワークの継続に必要なシステムの運用は、社会機能維持事業への影響度に応じた優先順位を定義し、稼働計画を立案しています。



### サイバー攻撃への対応

サイバー攻撃に対しては、「境界型セキュリティ」や「ゼロトラストセキュリティ」ベースのアーキテクチャーへの変革を通して、強固なセキュリティ対策を行っています。併せて、ランサムウェアや標的型攻撃メール、ワーム型ウイルス、社外公開サーバーへの不正アクセスなどのサイバー攻撃を受けた場合を想定し、ネットワーク遮断による感染システムの隔離、ウイルス検疫やネットワーク遮断解放など、それぞれの攻撃に応じた、初動から復旧までの対応方法を整備。安全なシステムの稼働と迅速な復旧に努めています。さらに、BCPの定着と改善のため、想定されるサイバー攻撃に沿った訓練と新たな脅威に対する備えなど、対応の見直しを定期的実施しています。



※1 IT-BCP: IT-Business Continuity Plan(情報システム運用継続計画)

ITガバナンス、セキュリティ **4** IT-PMIグローバルIT-PMI<sup>※1</sup>の推進

日立グループの2024中期経営計画における注力事業分野への投資や低収益分野の売却、再編に備え、グローバルでのIT-PMIにおけるリスク低減と効率化に取り組んでいます。

## IT-PMIにおけるリスク低減と効率化

日立グループは、重点分野への積極的な投資を継続的に推進しています。GlobalLogic、日立エナジー(旧：日立ABBパワーグリッド)、日立Astemoなど、大型でグローバルなM&Aを実行してきました。そうしたM&Aに伴い、IT部門はIT統合・分離活動であるIT-PMIを推進しています。

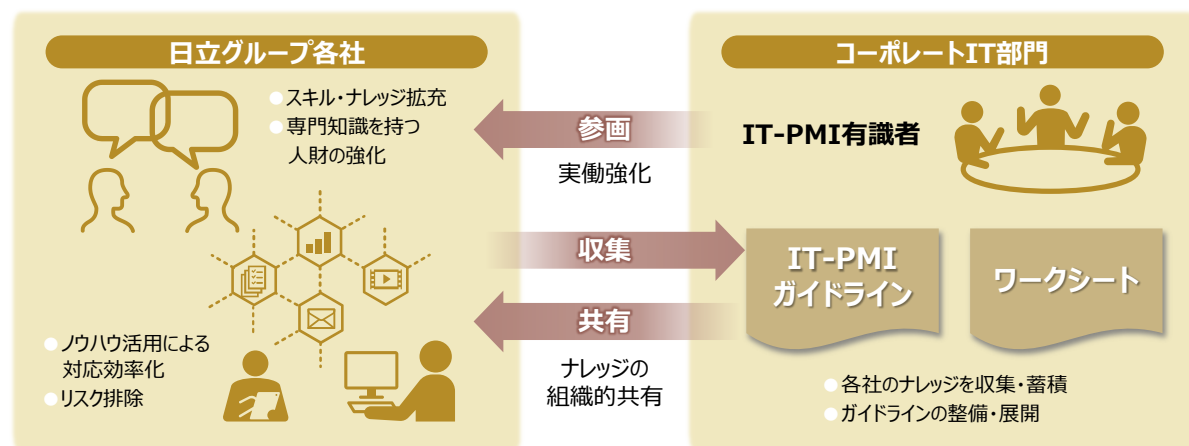
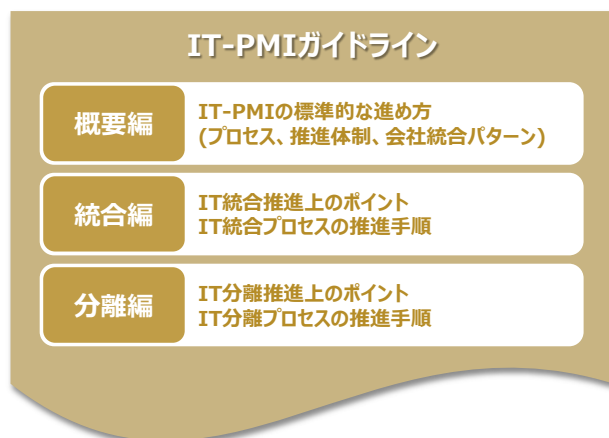
日立グループはIT-PMIに伴うリスク低減と効率化を実現するため、標準的に行うプロセスを体系化したIT-PMIガイドラインを活用しています。

## IT-PMIガイドラインの継続的な拡充

M&Aによるシナジーの創出は、ビジネス部門のみならずIT部門にも求められます。2021年度はITのシナジー創出のナレッジをワークシート/プロセスとして整備。日立グループ内で活用を始めています。特に統合のケースでは買収元・買収先双方のIT資産・機能の重複が発生しやすく、コスト面でのシナジー創出が期待されます。

## IT-PMI案件への対応力強化

M&Aにおける事業収支計画を達成するためには、IT-PMI対応コストと、IT運用コストの計画時からの乖離を発生させないことが重要です。そのために、IT部門だけでなく、M&Aに関わるすべての関係者でこの共通認識を持つ働きかけをしています。また、IT-PMIの有識者を戦略的に実案件に参画させることで、さらにスキル・ナレッジを集約。リソース強化による案件対応力を向上させています。



※1 IT-PMI: IT Post Merger Integration(企業の合併・買収成立後のIT統合)



## 環境、タレントマネジメント

IT部門では、日立グループ全体のESG施策と連携し、  
環境負荷低減の課題解決に積極的に取り組んでいます。

また、ITリソースの再配置、人財育成、多様な人財の確保などを加速し、  
グローバルIT人財の適正化を進めています。

## 環境、タレントマネジメント 1 環境への取り組み

### 環境への対応

IT部門では「環境負荷が少ないITオペレーション」の推進を継続・拡大するとともに、ITの活用とDXの推進で日立グループ全体の「環境貢献に関わるKPI測定・可視化」を実現することによって「日立カーボンニュートラル2030」の達成に貢献していきます。

#### 環境負荷が少ないITオペレーションの推進

##### ① IT機器の利用・運用の見直し

グループ各社のサーバーの集約と、データセンターの合理化を推進しています。2021年度は、計画を前倒して社内データセンターのサーバーの集約・効率化を推進し、電力消費を約400,000kWh削減。CO<sub>2</sub>排出量の約40%(2010年度比)削減を達成しました。今後もIT機器の集約・効率化を推進し、さらなる効果の刈り取りをめざします。

##### ② 管理プロセスの改善

環境に配慮した調達を行うために、2021年度にIT部門の取引先から重点パートナーを選定しました。今後も各社と連携し、環境施策を進めていきます。

また2021年度に、全社共通ITサービスの企画/構想段階における「環境観点のアセスメント」のチェックリストを導入し、運用プロセスを確立しました。2022年度以降、この運用を引き続き徹底します。

##### ③ 業務の革新・効率化

リモートワーク中心の働き方への移行に伴い、ワークフローを活用した業務への見直しや、紙の印刷の削減を実施しました。2021年度は日立グループの国内における年間紙使用量の約50%(2018年度比)削減を達成。ポストコロナでもこれらを継続・維持していきます。

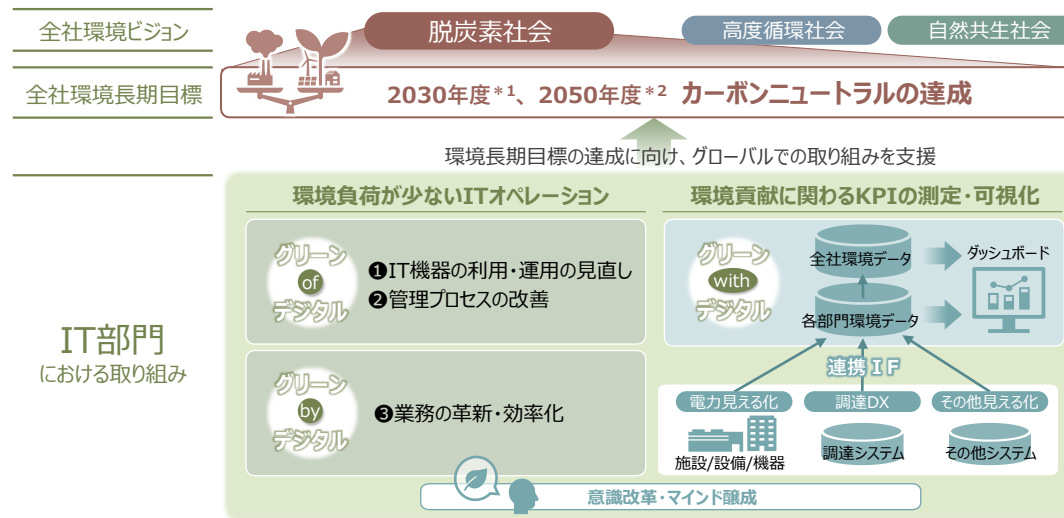
社内データセンターの  
サーバー集約による  
CO<sub>2</sub>排出量削減率

40%

2021年度 削減実績(2010年度比)

#### 環境貢献に関わるKPIの測定・可視化

日立グループ全体で利用する共通ERP基盤を活用して、環境データの自動収集・一元管理の実現に取り組んでいます。また、環境貢献に関わるKPIを可視化するダッシュボードを導入し、環境省が定めるサプライチェーン排出量算定に基づいたGHG<sup>\*1</sup>排出管理に必要なデータの可視化をめざします。



\*1 事業所  
(ファクトリー・オフィス)  
\*2 バリューチェーン全体  
(間接排出も含む)

※1 GHG: Greenhouse Gas(温室効果ガス)

## 環境、タレントマネジメント 2 DX推進体制

# DX推進体制

日立グループ全体でのDX推進、事業成長の加速に貢献するため、IT部門は、DXの方針・戦略の策定/推進、ノウハウ/共通プラットフォーム/サービスの提供、デジタル人材の育成などの役割を担います。

### グループ内におけるIT部門の有機的連携の促進

日立グループでは、デジタルを活用/駆使したDXによる社内業務改革や事業構造変革を進めています。この活動を通して、日立グループのIT・DX戦略の策定/推進、デジタル経営基盤の整備、IT・DXノウハウのCoE※1化を図るとともに、グローバル共通のITサービス・ソリューションを提供します。

コーポレートの改革推進部門とIT部門が連携し、トップダウンで全社的なDX推進を図ります。

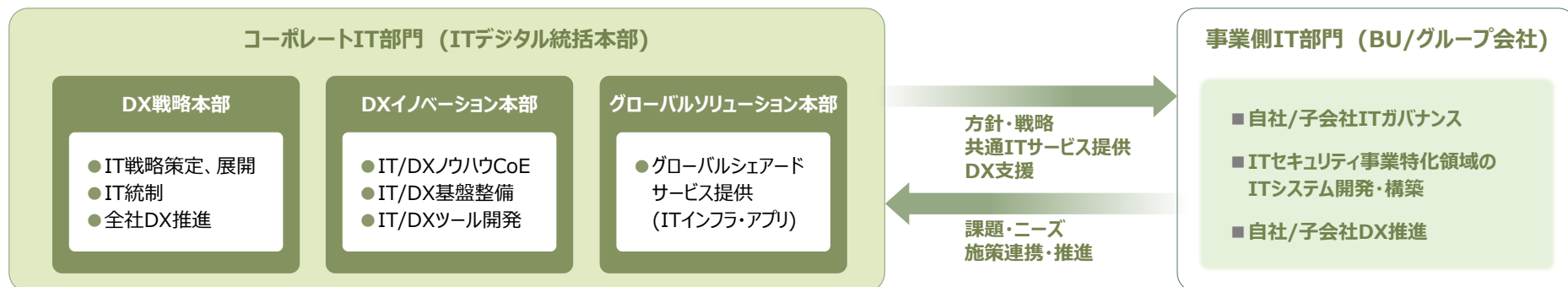
これと並行して、事業部門の課題・ニーズに対しては、基盤提供/分析支援/人材育成などをIT部門がサポートし、ボトムアップでのDX促進にも貢献しています。

また、社内DXの推進を通して培ったDXに対する知見・ノウハウをLumadaに蓄積し、お客さまやパートナーと共有・協創することで、社会に価値を提供していきます。

### デジタル人材の育成

日立グループ全体におけるDX促進を担うデジタル人材を確保すべく、グローバルでのIT・DX人材マネジメントに取り組んでいます。教育体系の構築や、認定制度によるスペシャリスト育成など、デジタル人材育成の強化に努めています。

また、DX推進に必要な知識・スキルを、全従業員が恒常的に向上していけるよう、さまざまな情報発信、研修やe-Learning、現場の課題・データ持ち込み型実践研修、社内コミュニティ活動など、多面的な施策を展開しています。



※1 CoE: Center of Excellence

## 環境、タレントマネジメント **3** 人財マネジメント

# グローバルIT人財マネジメント

日立グループのグローバル事業拡大にITで貢献する能力を有する人財を育成し、IT人財ポートフォリオを変革します。

ダイバーシティの推進に積極的に取り組み、従業員のさらなる意識改革・マインド醸成をめざしていきます。

国内におけるグローバル  
対応人財比率

約 **60%**

2024年度 目標値

グローバル対応人財: IT人財ポートフォリオ レベル1~3に該当する人財

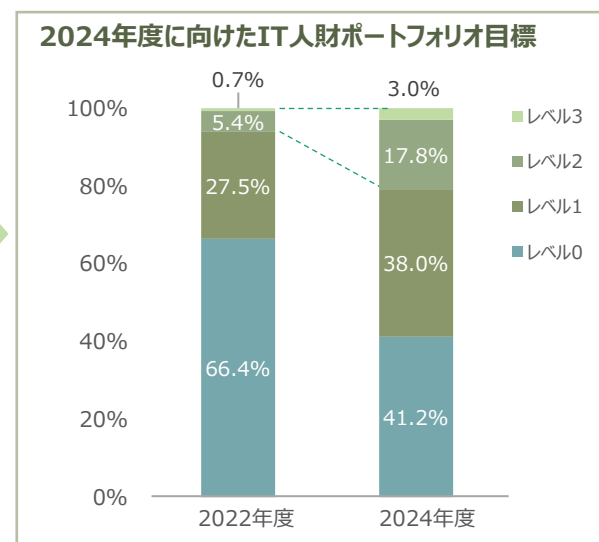
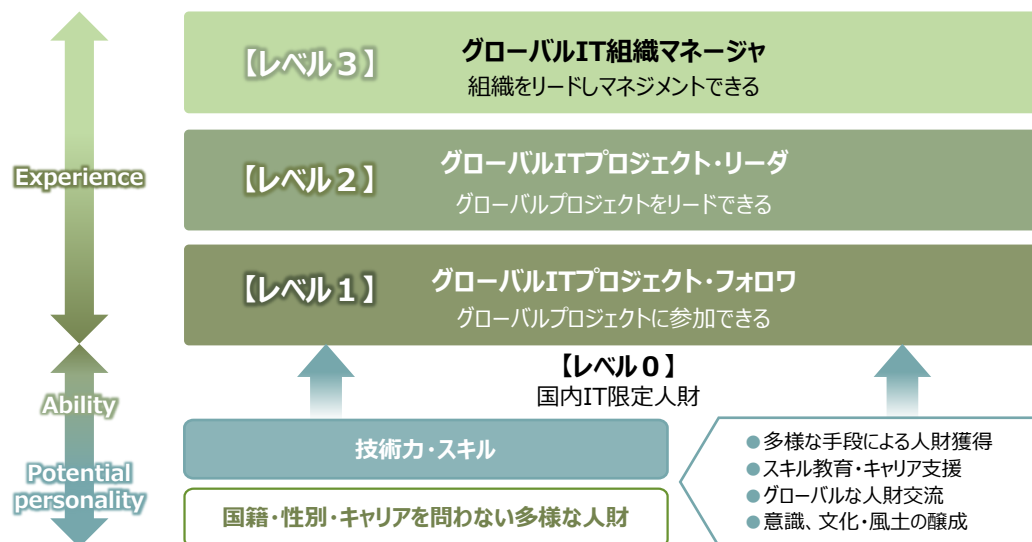
### IT人財ポートフォリオの変革

グローバルトップレベルのIT部門をめざして、デジタル人財を含むグローバルIT人財の獲得と育成、技術スキルの向上に努めています。具体的には、2024日立グループIT中期計画の達成に向けて、ありたき人財To-Be像を描き、IT人財ポートフォリオの見直しとそれに向けたキャリアパス支援、技術力・スキルの強化を推進していきます。また、国内で勤務する従業員のグローバルプロジェクト参画を通して、さらなるグローバル対応力を獲得します。

### ダイバーシティ、エクイティ&インクルージョン(DEI※1)の推進

DEIの推進は日立グループにおける経営戦略の一つであり、会社と従業員の双方が持続的に成長していくことを目標として、IT部門としても積極的に取り組んでいます。

中長期的な視点から人財の多様化に向けて国籍や性別、経験(日立グループ外経験)などに偏りのない組織をめざすとともに、今後もより積極的に従業員とコミュニケーションを図りながら、公正かつ自立的なキャリア形成の支援と、多様な人財が生き生きと活躍できるカルチャー(意識・風土)を作ります。



※1 DEI: Diversity, Equity and Inclusion

 株式会社 日立製作所 ITデジタル統括本部

212-0058 神奈川県川崎市幸区鹿島田1丁目1-2 新川崎三井ビルディング

・SAP®、SAP S/4HANA®は、ドイツおよびその他の世界各国におけるSAP® SEの登録商標または商標です。  
・SalesforceはSalesforce, Inc. の登録商標です。またその他サービス名もSalesforce, Inc. の登録商標または商標です。