

Hitachi Investor Day 2025

デジタルシステム & サービス事業戦略

2025年6月11日

株式会社 日立製作所
代表執行役 執行役副社長 社長補佐
デジタルシステム & サービス事業責任者
阿部 淳

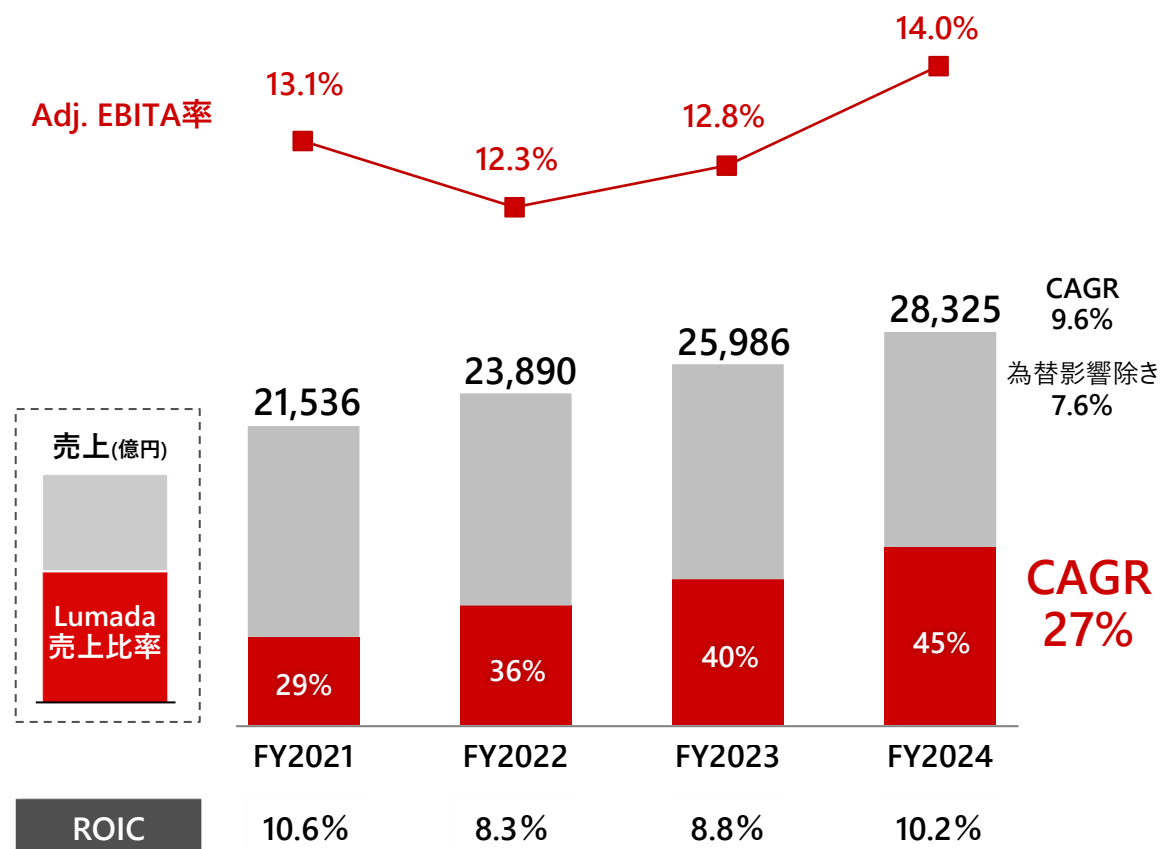
Contents

1. 2024中期経営計画の振り返り
2. めざす姿
3. 成長戦略 – Inspire 2027 –
4. まとめ

Appendix

1. 2024中期経営計画の振り返り(1)

Lumada事業が成長をけん引し、売上・Adj. EBITAを拡大



* Adj. EBITA(旧定義)：調整後営業利益から買収に伴う無形資産等の償却費を足し戻し、持分法損益を加算して算出した指標

成果

モダナイ、大規模ミッションクリティカル案件の受注が拡大

国内バックログ **1.3兆円** (FY2024)

GlobalLogicを中心にサービス事業が伸長

北米地域売上 CAGR **18%** (FY2021-24)

プライシングの見直しなどにより収益性が改善

Adj. EBITA率の向上 **+1.7%** (FY2022-24)

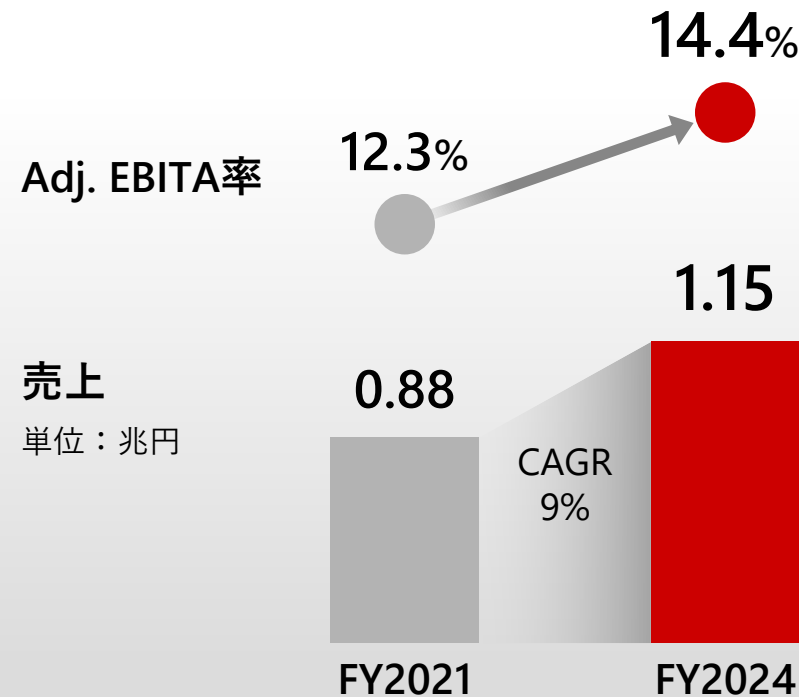
さらなる成長/変革に向けた優先事項

- 国内事業の持続的な売上拡大と収益性向上
- グローバル成長の加速
- 経営基盤の強化

SI事業が1兆円超の規模に拡大、サービス事業がCAGR13%で高成長

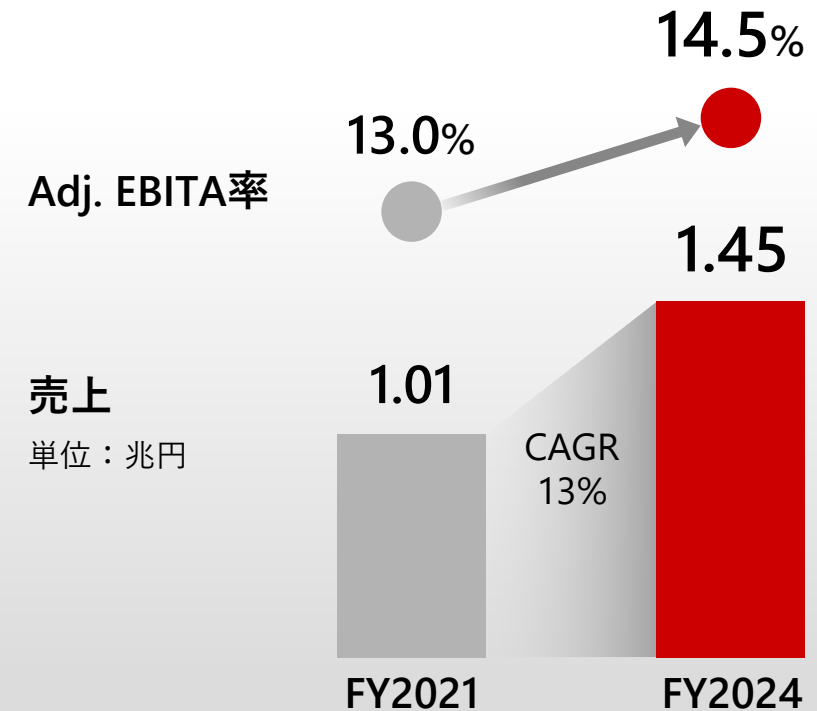
SI事業

金融BU、社会BUのSI関連売上
(日立ソリューションズ・日立システムズとのグループ内取引を含む)



サービス事業

GlobalLogic、Hitachi Digital Services、
AI&ソフトウェアサービスBU、日立ソリューションズ、
日立システムズのサービス関連売上



Contents

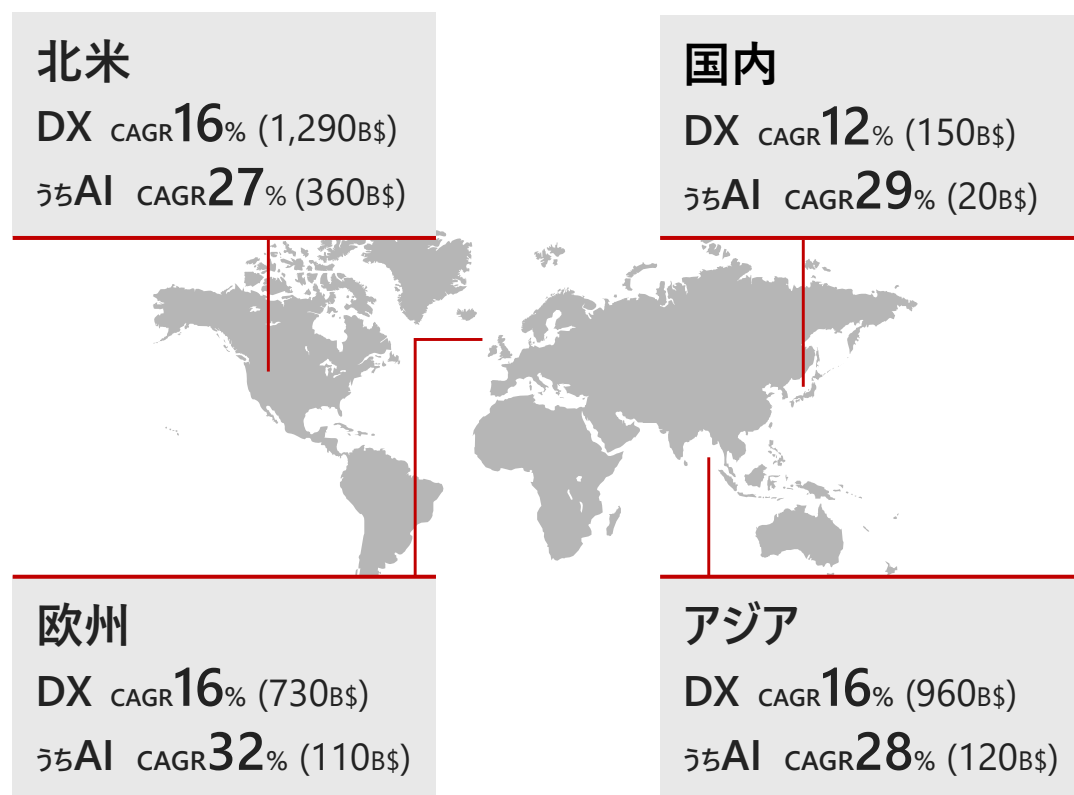
1. 2024中期経営計画の振り返り
2. めざす姿
3. 成長戦略 – Inspire 2027 –
4. まとめ

Appendix

DX市場はグローバルで高成長、社会インフラ高度化への投資やAI需要が急速に拡大

DX市場の地域別見通し

2024-2027年のCAGR、括弧内は2027年の市場規模



市場CAGR・規模：日立調べ

市場トレンド

国内

- ・ 大企業を中心にITモダナイゼーションが加速
- ・ 中堅/中小企業におけるDX需要が増加

グローバル共通

- ・ ミッションクリティカルな社会インフラ高度化への投資が拡大
- ・ 案件の大型化、特命化が進行

AI

- ・ AI CoEを設置し、AI活用を本格化する企業が急増

AI活用におけるお客さまの悩み



人財・スキルの不足



機密情報流出の懸念



運用コストの増加



Contents

1. 2024中期経営計画の振り返り
2. めざす姿
3. 成長戦略 – Inspire 2027 –
4. まとめ

Appendix

AIを成長ドライバーに、国内事業のさらなる成長とグローバル事業の加速をめざす

デジタル戦略 ➤



Inspire 2027目標 ➤

生成AIとグローバルエンジニアの活用で、お客さまに新たな価値を迅速に提供

国内SI事業*1 | FY2025
見通し | 売上 1.2兆円超 Adj. EBITA率 15~16%



Inspire 2027

目標 | 売上CAGR 7~8% Adj. EBITA率16~17%

生成AIによる新たな価値創出

生産性向上とともに、ドメインナレッジを活用して
お客さまへ新たな価値を提供

	FY2024	FY2027
生産性向上	製造・単体テスト +30% *2	SI工程全体 +30%
適用効果	50億円	1,000億円

豊富なドメインナレッジを強みに
お客さまの業務効率を向上、社会インフラを高度化

グローバルの社内開発リソースの活用

GlobalLogic、Hitachi Digital Servicesの人財を
国内案件に活用し、実行力を強化

	FY2024	FY2027
エンジニア活用	650人/月	3,500人/月 インド、ベトナム、東欧
国内仕様を理解したバイリンガルエンジニア育成		500人

グローバルの先端技術を早期に国内展開

AI開発環境の整備

人とAIによるパフォーマンスを最大化

- GlobalLogicの「VelocityAI」などの活用でソフトウェア開発を効率化
- ドメインナレッジ・知的財産(IP)を社内に蓄積して事業のスケールとリカーリングを推進

*1 金融BU・社会BUのSI関連売上(日立ソリューションズ・日立システムズとのグループ内取引を含む) *2 一部事例での実績値

大規模SIで生成AIを活用したお客さまとの協創を拡大



大規模基幹システムモダナイゼーション

大量の情報検索に生成AI活用
作業負担の軽減と精度向上



レガシーソースコードの維持保守

ソースコードからの仕様書生成により、仕様把握を効率化
レガシーソースコードの維持保守業務での適用に向けた実機検証中



協創が進むお客さま例*



* 記載はアルファベット順 / 写真はイメージです

ドメインナレッジ×AIで現場業務のサステナビリティを実現

大みか事業所

「品質保証業務への生成AI適用」

暗黙知を形式知に変換

AIに学習させ、新人がベテランと同じ品質で作業

ドメインナレッジを
AIに取り込み

社内での実証

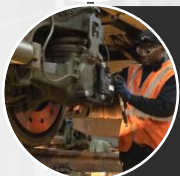
お客さまの
ミッションクリティカル
システムへ適用



ドメインナレッジ



システム構築・運用で培った
お客さま業務への理解



モノづくりの経験で培った
機械・物理現象の知見

ミッションクリティカルな社会インフラシステムへ生成AIを適用



鉄道運行管理・保守業務の効率化

膨大な列車本数进行处理し首都圏の交通を支える

東京圏輸送管理システム「ATOS」に生成AIを適用

深刻化する労働力不足、DXによる業務変革への対応

国内初*1 共同検証(2025年9月～)にて、設備故障対応の時間・工数削減を分析



- 制御機器のドキュメント(形式知)、運用ノウハウ(暗黙知)などを取り込んだ鉄道運行管理に特化したLLM構築
- 熟練者の思考プロセスを再現した故障対応シナリオに基づくAIエージェント開発
- システム開発の要件定義、設計・製作業務への生成AI適用も視野に、鉄道運行システム全体の信頼性向上をめざす

輸送の安定性向上へ

*1 大規模鉄道運行管理システムへの生成AI活用の取り組みとして

コンサルによる業務変革からAI利用環境、AIオフリングまでをトータルでサービス提供

国内
サービス事業*1

FY2025

見通し | 売上 1.1兆円超 Adj. EBITA率15~16%

Inspire 2027

目標 | CAGR 6~7% Adj. EBITA率16~17%

AIエージェントなどの高付加価値ソリューション



生成AIで運用効率を向上したマネージドサービス



豊富な業務パッケージ・アライアンス商材にAI適用

お客さまのAI・データ活用を高信頼・低コスト・迅速に提供する インフラ・サービスの強化

Hitachi iQ with NVIDIA
ドメインナレッジを活かしたAIインフラを提供

HARC for AI
運用サービスに加え継続的な運用改善

業種特化型LLMサービス
お客さま業務に最適なLLM構築・改善

*1 AI&ソフトウェアサービスBU、日立ソリューションズ、日立システムズの国内のサービス関連事業

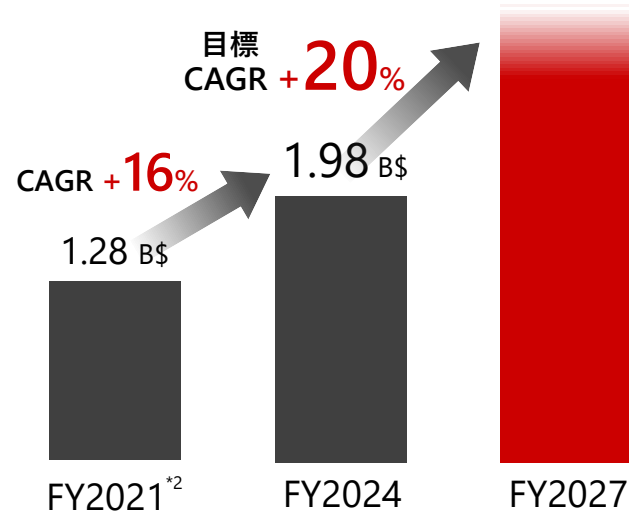
グローバル事業の「成長エンジン」として市場成長率を上回る高成長を継続

市場成長率

デジタルエンジニアリング(AI含む)

CAGR **15%** (2025-2027年)*1

GlobalLogicの売上(実績・目標)



*1 日立調べ *2 GlobalLogicのFY2021実績には買収完了前の数値を含む

デジタルエンジニアリング事業の継続成長

● 豊富な顧客基盤を活かして売上を拡大

- ヘルスケア、産業、プライベートエクイティ、金融などを中心に550社以上の顧客基盤から継続して受注獲得

● グローバルでデリバリー力を継続強化

- ボルトオンM&Aで業種・地域への対応力を強化
- 強固な採用・育成スキームでデジタル・AI人財を増強

シナジー創出の加速

● 他セクターの事業アセット、サービスのデジタル化を推進

- シナジー売上が 対前年で+67%成長 (FY2024)

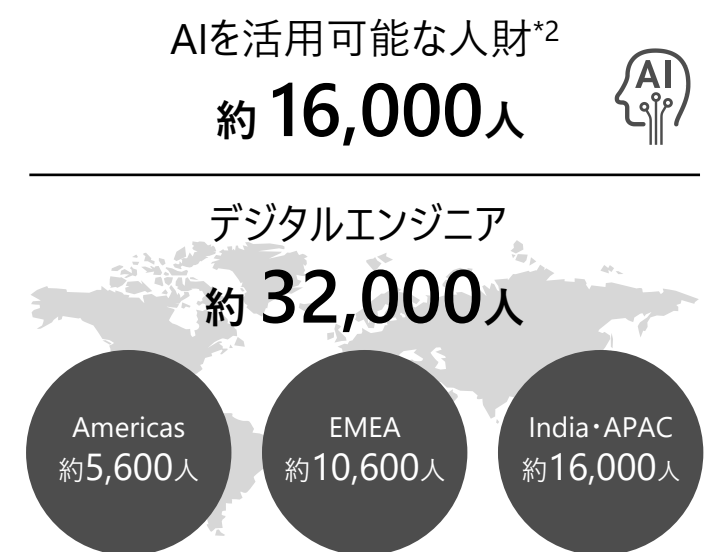


デザイン・エンジニアリング力にAI技術を融合・アセット化し、市場競争力をさらに強化

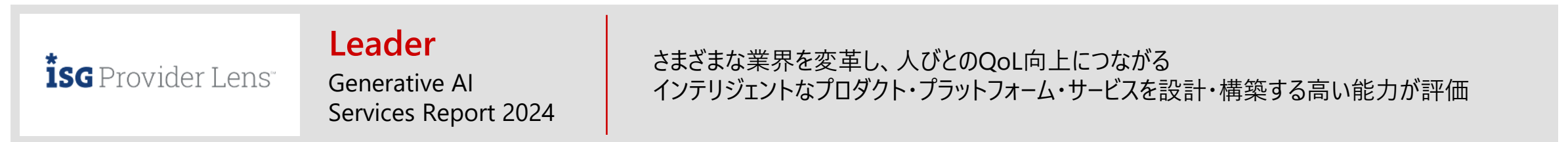
先進的なAIオファリング



豊富なAI人財



市場での高い評価



*1 Software Development Lifecycleの略称

*2 GlobalLogicの教育プログラムを修了した人数

インストールベースとAIオフリングを融合したHMAXでLumada事業を拡大

全社Lumada事業

FY2025

見通し | 売上比率 38% Adj. EBITA率 16%

Inspire 2027

目標 | 売上比率 50% Adj. EBITA率 18%

HMAXのリファレンスモデル



成長市場への展開



AI市場CAGR: 日立調べ

社会インフラを高度化する価値をOne Hitachiで創出し、グローバルに提供

米国中部14州を管轄する地域送電機関

Southwest Power Pool 送電網運用をAIで革新

Method, GlobalLogic, Hitachi Energy, Hitachi R&D, Hitachi Vantara

- 送電網運用のノウハウやAIアルゴリズム、Hitachi iQを中核とする高速データ処理などOne Hitachiのケイパビリティを融合したインダストリアルAIシステムを開発
- 解析プロセスの自動化や予測分析、ステークホルダー間のシステム統合により、系統連系の解析時間を80%*削減し、より迅速で適切な意思決定を促進
- 米国で急速に拡大するエネルギー需要と供給のギャップを解消へ世界中の送電網運用へも適用を検討

写真はイメージです

* 電力系統の電圧、電流、停電リスクなどの評価には複雑な計算やシミュレーション、厳しい監視が必要であり、現状では解析に2年以上を要している

協業を通じてAI活用を加速、DSSがハブとなり日立全社に成果を展開



各パートナーとの取り組みの進捗

- HMAXなどOT分野向けソリューションの開発、提供
- OT領域におけるカスタマーサポートの高度化ユースケース創出
- 人財育成の加速
- 次世代データセンターに関する検討推進



日系企業として初めて参画「グローバルシステムインテグレーター(GSI)パートナーシップ」

お客さまのAIトランスフォーメーションニーズに合わせたデジタルソリューション創出を加速

ROIC経営を徹底、事業拡大投資を計画的に実行するとともに人財戦略を強化



資本効率の向上



ROIC
(DSSセクター) FY2024比
1~3pt向上

- リカーリング事業拡大
労働集約型からサービス型へ
- 事業ポートフォリオ変革
低成長・低収益事業の継続的な見直し
- プライシング最適化、運転資金圧縮
提供価値ベースのプライシングへの転換、CCC改善



事業拡大のための投資



研究開発投資
(日立グループ全体) 3年累計
1.3兆円

- AIサービス・オフリング
業種特化LLM、SaaS基盤、AIエージェント
- ドメインナレッジ・地域
ボルトオンM&A
- 次世代技術・イノベーション
R&D投資、スタートアップ連携



人財戦略の強化



生成AIプロフェッショナル数
(日立グループ全体) FY2027
5万人

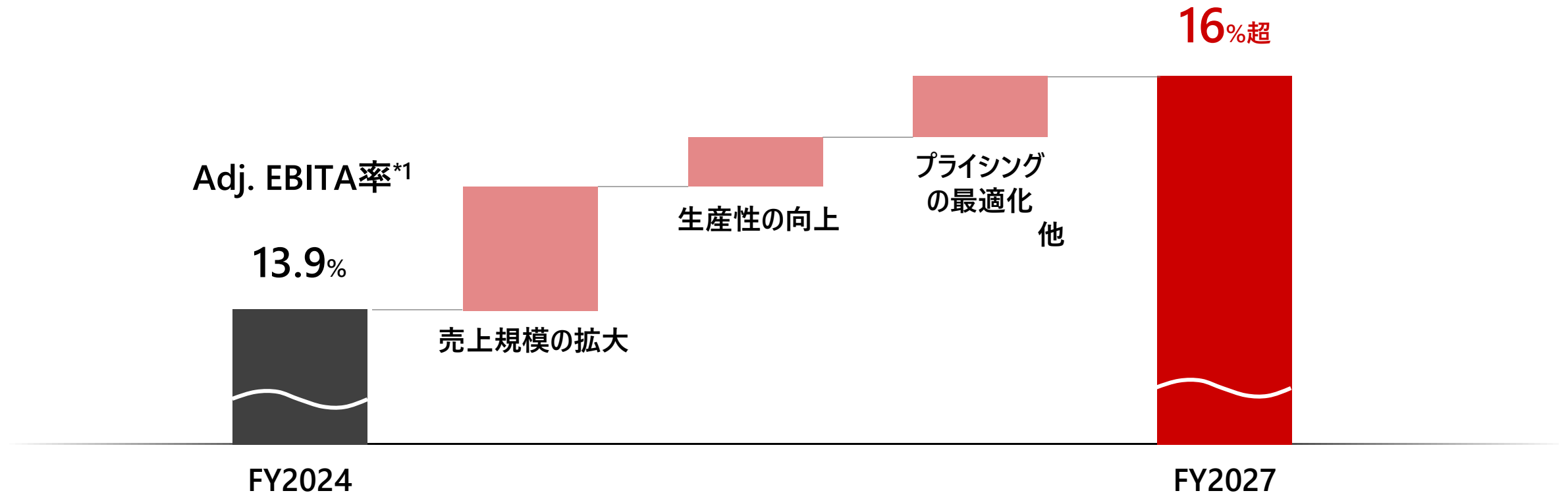
- リーダー人財・高度専門人財の確保
コンサルティング人財等の採用強化
- One Hitachi事業拡大への人財確保
他セクターとの人財交流の拡大
- 生成AI活用・リスクリングへの支援拡充
全社のITエンジニアへの育成プログラム提供

Contents

1. 2024中期経営計画の振り返り
2. めざす姿
3. 成長戦略 – Inspire 2027 –
4. まとめ

Appendix

収益性の高いSI、サービスに注力、さらなる生産性向上とプライシング最適化を推進



*1 新定義のAdj. EBITA: 調整後営業利益+買収に伴う無形資産等の償却費(足し戻し)

成長戦略を完遂し、持続的な売上拡大と収益向上をめざす

	FY2024	FY2025	FY2027
売上成長率	YoY + 9%	YoY + 7% 	+7-9% FY2024-FY2027 CAGR
Adj. EBITA率	13.9%	14.5%	16%超
ROIC	10.2%	10.3%	11-13%
Lumada売上収益比率	45%	約55% 	約65%



: アップサイドポテンシャルあり

HITACHI

Appendix 1. デジタルシステム & サービスセクターの体制

HITACHI



デジタルシステム&サービス事業責任者
兼デジタルシステム&サービス統括本部長
阿部



日本事業統括
永野



CMO
馬島

デジタルエンジニアリング&AIソリューションBU



兼CEO
阿部

GlobalLogic



CEO
Srini Shankar

Hitachi
Vantara



CEO
Sheila Rohra

Hitachi Digital
Services



CEO
Roger Lvin

AI&ソフトウェア サービスBU



CEO
細矢

社会BU



兼CEO
永野

金融BU



CEO
今井

日立 システムズ



社長
渡邊

日立 ソリューションズ



社長
森田

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

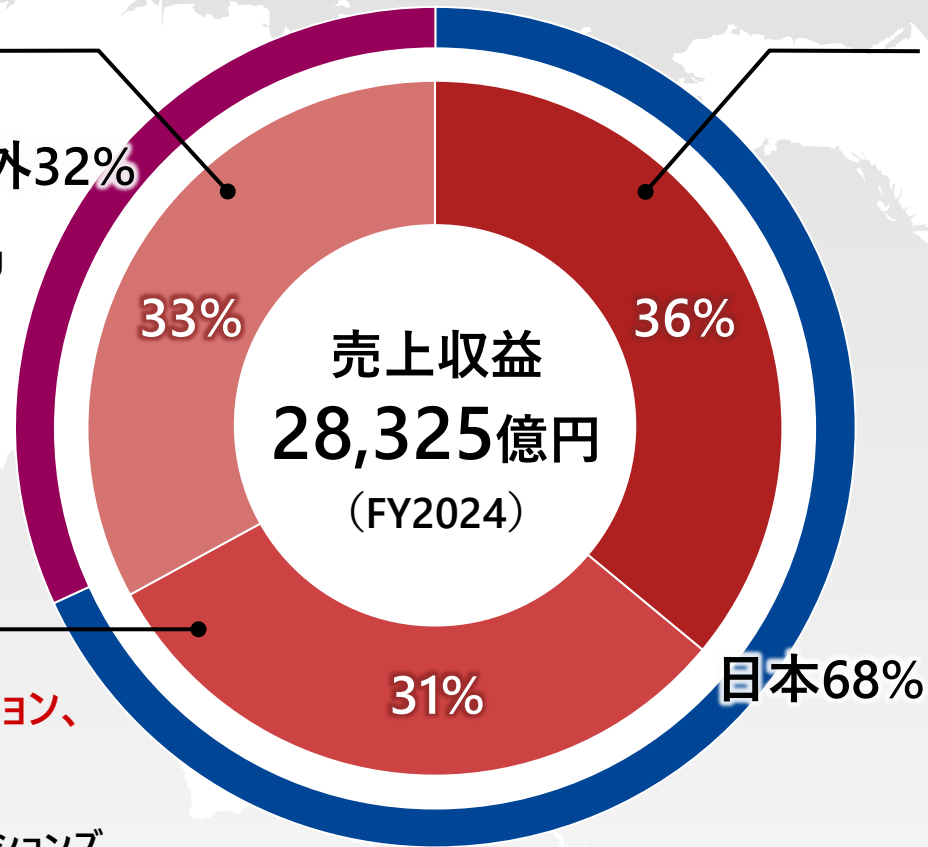
- デジタルエンジニアリング&AIソリューションBU
- AI&ソフトウェアサービスBU

海外32%

ITサービス

お客さまの業務の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
- 日立ソリューションズ



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
- 社会BU

将来予想に関する記述

＜将来の見通しに関するリスク情報＞

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
- ・人財の確保
- ・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
- ・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