

Hitachi Investor Day 2024

コネクティブ戦略

2024年6月11日

株式会社 日立製作所
執行役副社長
コネクティブインダストリーズ事業統括本部長


阿部 淳



執行役副社長
コネクティブインダストリーズ
事業統括本部長

阿部 淳

- 入社後、データベースソフトウェア開発、データストレージ事業に従事
- 東京大学とビックデータ高速化を共同研究
- 制御プラットフォーム事業、産業・流通事業でOTデータタッチポイントに携わる
- Hitachi Vantara経営、JR Automation/GlobalLogic買収のPMIを指揮
- 入社以来、一貫して、データの扱いと顧客価値の提供を実践

- 
- 産業系プロダクトをコアとする事業群をデジタル技術で変革し、新たな成長を実現する
 - 産業分野においても労働力確保やスキル継承が大きな課題であり、生成AIやメタバースなど最新のデジタル技術を活用してフロントラインワーカーの生産性革新に挑戦する

Contents

1. 2024中期経営計画の進捗と成果
 2. 新たな成長機会の獲得
 3. 経営基盤の強化
 4. まとめ
- Appendix

Contents

1. 2024中期経営計画の進捗と成果
 2. 新たな成長機会の獲得
 3. 経営基盤の強化
 4. まとめ
- Appendix

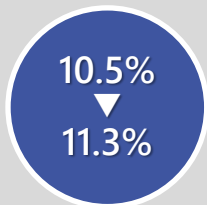
1. 2024中期経営計画の進捗と成果

収益性の改善

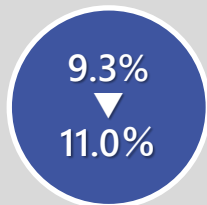
- Lumadaとリカーリング強化で2024年度は全BU、BU相当グループ会社でAdj.EBITA率10%超達成の見通し

FY2023
(実績)

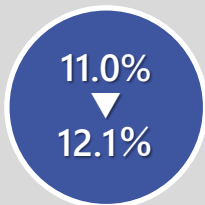
FY2024
(見通し)



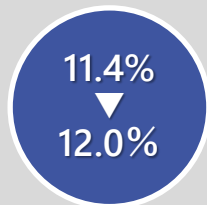
ビルシステム
BU



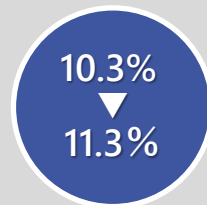
日立グローバル
ライフソリューションズ



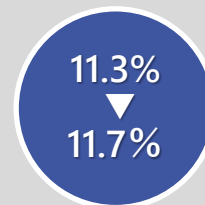
日立ハイテク



インダストリアル
デジタルBU



水・環境BU



インダストリアル
プロダクツ事業

BU間シナジーの創生

- 一体運営の強化

プロダクト×OT×ITによるトータル
シームレスソリューション*1拡大

Lumada
売上収益

0.88
兆円

FY2023

1.1
兆円

FY2024見通し

CAGR*2
28%

リスクマネジメント

- 中国不動産不況への対応

昇降機事業の新設受注減少を
リニューアル・保全の拡大で
オフセットして、収益を確保

先行投資

- 半導体製造の回復への備え

2024年度後半から急速に回復・
拡大する半導体製造分野に対して、
顧客協創拠点整備や設備投資を
先行実施

*1「トータルシームレスソリューション」は、株式会社日立製作所の日本における登録商標です。 *2 2021年度～2024年度のCAGR

Contents

1. 2024中期経営計画の進捗と成果
 - 2. 新たな成長機会の獲得**
 3. 経営基盤の強化
 4. まとめ
- Appendix

DX、GXがもたらす産業分野の高成長市場を捉える

ターゲット市場
TAM

ファクトリー 310Bドル

ラボラトリー 130Bドル

ビルディング 390Bドル

提供技術

ラインビルド

ユーティリティ供給
(水、空気、電力)

計測/分析/加工

空調/冷却

屋内移動
(昇降機、AGV)

プロセス制御

自動細胞培養

粒子線治療

製造分野

生成AIがもたらす高成長

- 半導体製造

電動化がもたらす高成長

- バッテリー製造

ヘルスケア分野

バイオテクノロジーがもたらす高成長

- 分子診断
- バイオ医薬製造
- 個別化医療
- 低侵襲治療

サービス分野

電力不足がもたらす高成長

- グリーンビルディング

資源枯渇がもたらす高成長

- サーキュラーエコノミー

2-2. 成長機会獲得に向けた基本方針

「産業系プロダクト＋ターゲット市場向けインテグレーション」の強化でLumada事業を拡大

1

産業系プロダクト事業の強化

インストール
ベースのデジタル
サービス強化
(M&A)

プロダクトの
R&D強化

マネージドサービス
MAINTAIN

運用・保守して
次の課題へ

遠隔化・自動化

OPERATE
コネクテッドプロダクト

DSS/GEMセクター
と協調

2

新たな成長分野にフォーカスした インテグレーション事業の強化

デジタルエンジニアリング
PLAN

デザイン思考

IT・OT・プロダクト
で解決方法創出

デジタルツイン化

BUILD
システムインテグレーション

GlobalLogic
との連携強化
(生成AIなど)

JR Automation
の強化(ボルトオン
M&Aなど)

LUMADA

顧客の経営課題
を理解

予兆診断

解決方法
を実装

2024年度は高成長分野に投資を集中して、新たな成長軌道へ

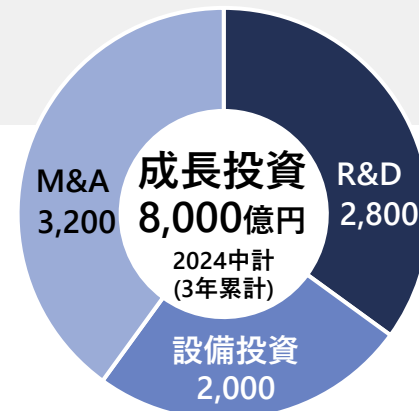
	これまでの投資	今後の主な投資
M&A	<ul style="list-style-type: none"> ● ロボティクスSIポルトオン (Flexware Innovation(MES/SCADA)、MA micro automation(ロボティクスSI)) ● プロダクト強化 (Telesis Technologies(マーケティング)、空気圧縮機販売) 	<ul style="list-style-type: none"> ● 生成AI・電動化で拡大する製造分野 ● バイオテクノロジーで拡大するヘルスケア分野 ● 電力不足・資源枯渇がもたらすサービス分野
R&D	<ul style="list-style-type: none"> ● デジタル (FA・ロジスティクス分野のCPS関連ソリューション強化) ● ウェルビーイング (再生医療、医薬製造・バイオ等ソリューション) ● グリーン・リカリング (環境対応製品の高効率化等技術) 	
設備投資	<ul style="list-style-type: none"> ● 協創拠点整備 ● 笠戸地区に半導体製造装置の新製造棟 	



MA micro automationによる
メディカル分野の製造ライン



日立ハイテク笠戸地区新製造棟(完成イメージ)



2-4. 生成AIで拡大する半導体製造

業界トップクラスの検査装置からのデータを活用して、生産性向上ソリューションを提供

半導体市場*1 600Bドル 2021 ↗ 1,000Bドル 2030

ターゲット地域 北米 アジア



半導体製造・検査装置



顧客データ



デジタル



測長SEM*2 エッチング装置



光学検査装置



解析装置

顧客近傍の協創拠点（グローバル3拠点）

データ統合プラットフォーム(プロダクトデータをシームレスに統合・紐づけ)



プラットフォーム改善

- 装置状態可視化・予兆診断

目標(従来比): 80%短縮 (データ収集～分析～対策立案)

- データ統合ビューワ・断面自動計測

目標(従来比): 50%短縮 (条件検討～加工・計測～結果)



ワールドワイドシェア1位～3位(日立調べ)

*1 McKinsey, Exploring new regions: The greenfield opportunity in semiconductors

*2 Scanning Electron Microscope

2-5. 電動化で拡大するバッテリー製造

強い検査・分析装置をベースにロボティクスSIとデジタルで、量産を効率化

バッテリー市場*

85Bドル
2022



400Bドル
2030

ターゲット地域

北米 日本



製造・検査装置



ロボティクスSI



デジタル

異物検査装置(日立先行ソリューション) 電子顕微鏡 断面加工装置
ロールプレス クリーン環境・超低露点制御

自動化ラインビルディング MES

バッテリーライフサイクルマネジメント

GlobalLogic

A Hitachi Group Company

ソリューション開発パートナー

- 量産プロセス早期立上げ
- 生産コスト削減
- 循環型バリューチェーン構築

2-6. 北米バッテリーモジュール量産ラインのロボティクスSI事例



JR AUTOMATION®
A Hitachi Group Company

JR Automationは米国 Moxion Powerと協創し、バッテリーモジュール量産ラインを構築



2-7. バイオテクノロジーで拡大するバイオ医薬製造

豊富な実績の培養プロダクト、業界ドメインナレッジ、デジタルで製造プロセスを早期立上げ

バイオ医薬市場* 265_{Bドル} 2019  570_{Bドル} 2027

ターゲット地域 北米 日本



培養プロダクト




法規制ドメインナレッジ



デジタル

培養槽(日本トップクラスの実績) 細胞自動培養装置 細胞培養加工施設

 GlobalLogic
A Hitachi Group Company 培養シミュレータ高度化

バイオ医薬品業界のノウハウ・知見

MES/LIMS(日本トップクラスの実績) 再生医療等製品VC統合管理PF
バイオマーカー探索サービス(AI活用) 基幹情報システム

● 創薬・臨床試験の期間短縮

● 生産コスト削減

導入ユーザー例



 Sumitomo Pharma
Innovation today, healthier tomorrows



 alfresa



2-8. バイオテクノロジーで拡大する分子診断、個別化医療、低侵襲治療

強い診断・治療装置をベースにデジタルでがん治療を高度化

先端医療市場*

50Bドル
2023

90Bドル
2030

ターゲット地域

欧州 北米 日本 アジア



診断



治療



デジタル



生化学・免疫分析装置



DNAシーケンサー

分子診断



粒子線治療システム
(世界トップ級医療機関33サイト*2)

X線治療システム

がん遺伝子検査パートナーとの協創による、検査・診断の高度化、AIによる診断の進化

● 個別化医療の促進

● 医療費の抑制

協創パートナー例

協創内容



血液がん検査サービス事業



ゲノムマップ事業



遺伝子検査システム開発



臨床検査高度化



検査レポート支援サービス



X線治療システム



ワールドワイドシェア1位～3位(日立調べ)

*1 最先端分野の体外診断市場(生化学・免疫、分子診断)および放射線治療市場(低侵襲治療)より日立推定

*2 建設中のサイト含む

製品の豊富なインストールベースとドメインナレッジを強みに、デジタルでサービスを進化



豊富なインストールベース



ドメインナレッジ



デジタル/グリーン

🌐 空気圧縮機(20万台) 🌐 マーキング(10万台) パワエレ・ドライブ(645万台)
昇降機(100万台) 業務用空調設備(200万台)

製品の技術力・業務ノウハウ・知見

故障予兆保全 省エネ診断 部品交換リコメンド
Asset management as a Service 5R*1

GlobalLogic
A Hitachi Group Company

- ・プラットフォーム改善
- ・組み込みソフトによるIoT化

- メンテナンス・エネルギー高効率化
- サーキュラーエコノミー進展

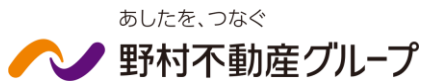
グリーン
プロダクト
事例

環境調和型変圧器 (国内トップシェア*2)

- エネルギー損失を低減する「アモルフアス」を鉄心に採用
- 絶縁油として「大豆油」採用により CO2削減に貢献



アモルフアス変圧器



「BLUE FRONT SHIBAURA」S棟のビルOSとしてビルIoTソリューション* 「BuilMirai*」を導入、効率的なビル運用や省エネを実現



*「ビルIoTソリューション」および「BuilMirai」は株式会社日立製作所の日本における登録商標です。

Contents

1. 2024中期経営計画の進捗と成果
 2. 新たな成長機会の獲得
 - 3. 経営基盤の強化**
 4. まとめ
- Appendix

3. 経営基盤の強化

● R&D投資拡大によるプロダクト競争力強化

- グローバルシェアトップ3を狙うプロダクト
・コンプレッサー、パワエレ・ドライブ、業務用空調
- ニッチトップを狙うプロダクト
・計測分析、粒子線治療、細胞培養

● 資産効率の向上

- DX、GXによる製造工場の高効率化と脱炭素化
・CO2 排出削減量*: 70%超(FY2024見通し)
- 持分法適用会社・連結子会社の資産活用
・空調、中国昇降機、海外家電などのJVの顧客フットプリントを活用してデジタルサービスを拡大
- バランスシートのシンプル化

● プロダクト運用保守サービスの拡大

- リカーリング事業の横展開
・昇降機や空調で実績のあるデジタル運用保守サービスを産業系製品へ応用
- M&A
・海外OTインテグレーション/アフターサービス

● 業務効率化による収益性向上

- プライシング改善
- サプライチェーン強化
・レジリエント化とグリーン化
- 生成AI活用
・ソフトウェア開発とカスタマーサポートの生産性向上

* Scope1,2 (自社の事業所及びオフィスからの排出)の削減比率、基準年度はFY2010

Contents

1. 2024中期経営計画の進捗と成果
 2. 新たな成長機会の獲得
 3. 経営基盤の強化
 4. まとめ
- Appendix

DX、GXがもたらす産業分野の高成長市場を捉えて新たな成長軌道へ

売上成長 (CAGR)	7~9%
-------------	------

Adj. EBITA率	13~15%
-------------	--------

Lumada売上比率	45%
------------	-----

狙う水準

FY2024

売上成長 (CAGR)	5%
-------------	----

Adj. EBITA率	11.5%
-------------	-------

Lumada売上比率	35%
------------	-----

FY2021



Hitachi Social Innovation is POWERING GOOD



日立ハイテク
アナリティカルサイエンス
社長
Dawn Brooks

ビルシステムBU
China Head 兼
Deputy COO 兼
日立電梯(中国)
総裁 賈 宇輝

Hitachi Hi-Rel Power Electronics
President
Darshan A Shah

CMO
斎藤 隆

コネクティブインダストリーズ
セクター長
阿部 淳

CLBO
櫻澤 麻美

JR Automation
CEO
Dave DeGraaf

Hitachi Global Air Power
President & CEO
John Randall

日立ハイテクアメリカ
社長
Craig Kerkove

ビジネスユニット・主要グループ会社

ビルシステムBU	日立グローバルライフ ソリューションズ	日立ハイテク	インダストリアル デジタルBU	水・環境BU	日立インダストリアル プロダクツ	日立産機 システム
						
CEO 網谷 憲晴	取締役社長 大隅 英貴	取締役社長 飯泉 孝	CEO 森田 和信	CEO 中津 英司	取締役社長 小林 圭三	取締役社長 竹内 康浩

アーバンGr.

ビルシステムBU

昇降機（エレベーター／エスカレーター）をはじめ、コネクテッドなビル設備の提供を基盤に、スマートビルおよびグリーン×デジタルソリューションを展開



エレベーター



管制センター



ビルIoTソリューション

日立グローバルライフソリューションズ株式会社

家電、空調機器、設備機器などの販売およびエンジニアリング、保守サービスの提供、デジタル技術を活用したプロダクト、ソリューションの提供



空調、ソリューション事業



再生医療
イノベーションセンタ



家電

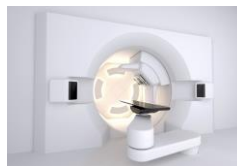
アドバンステクノロジーGr.

株式会社日立ハイテク

ヘルスケア、半導体、社会・産業インフラなどの分野において、計測・分析を基盤とした技術力とグローバルな営業力を活用し、顧客課題を解決するソリューションを提供



生化学・免疫分析装置



粒子線治療システム



高精度電子線計測システム



ウェーハ欠陥検査装置



電子顕微鏡



分析装置

インダストリーGr.

インダストリアルデジタルBU

産業・流通分野においてIT・OT一体でのデジタルソリューションとロボティクスSIをトータルに提供



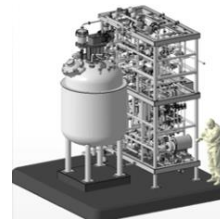
製造ソリューション



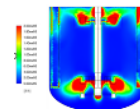
ロボティクスSI

水・環境BU

空調・産業プラントから上下水道などの社会インフラまでの幅広いユーティリティ設備向けソリューションを提供



培養槽



培養シミュレーター



クリーン環境・超低露点制御

株式会社日立インダストリアルプロダクツ

産業・社会インフラ分野を支える高信頼な大型産業機器をグローバルに提供



遠心圧縮機



UPS



電動ドライブシステム

株式会社日立産機システム

産業・社会インフラを支える幅広いラインアップのつながる・つなげるプロダクトと、製品ライフサイクルを通じたトータルサポートを提供



空気圧縮機



マーキング



配電用変圧器

< 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
- ・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