

日立 統合報告書 2016

2016年3月期







**THE FUTURE IS OPEN  
TO SUGGESTIONS**

**Hitachi Social Innovation**



## 目次

- 2 変革の歴史 (2006年度～)
- 4 株主の皆様へ
- 6 **Our Strategy**
  - 7 2015中期経営計画の総括
  - 8 2018中期経営計画の概要
  - 12 執行役社長兼CEOインタビュー
- 18 **Our Value Creation**
  - 19 鉄道を通じた社会への価値創造
  - 23 次代を拓く日立のAI
  - 26 取締役
  - 28 執行役
- 29 **Our ESG Approach**
  - 30 社外取締役メッセージ
  - 32 コーポレートガバナンス
  - 38 リスクマネジメント
  - 40 コンプライアンス
  - 42 公正・公平な職場環境の実現/ともに成長するグローバル人材戦略
  - 44 ダイバーシティ & インクルージョンの推進
  - 45 労働安全衛生
  - 46 バリューチェーンを通じた人権尊重
  - 47 責任ある調達の推進
  - 48 2050年を見据えた環境課題解決への貢献
- 50 **About Us**
  - 52 セグメント情報
  - 54 財務・非財務ハイライト
  - 56 10カ年データ
  - 58 財政状態、経営成績およびキャッシュ・フローの状況の分析
  - 64 連結財政状態計算書
  - 66 連結損益計算書
  - 67 連結包括利益計算書
  - 68 連結持分変動計算書
  - 69 連結キャッシュ・フロー計算書
  - 70 「製造・サービス等」、「金融サービス」別 要約連結財政状態計算書
  - 71 「製造・サービス等」、「金融サービス」別 要約連結損益計算書/  
「製造・サービス等」、「金融サービス」別 要約連結キャッシュ・フロー計算書
  - 72 会社情報/株式情報

### 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 (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 (特に円/ドル、円/ユーロ相場)
- ・ 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
- ・ 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
- ・ 人材の確保
- ・ 自社特許の保護および他社特許の利用の確保
- ・ 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

# 変革の歴史 (2006年度～)

日立は、「2018中期経営計画」の目標達成とその先の成長に向け、グローバル市場をリードする企業への変革 (Transformation) を加速し、企業価値の向上に努めていきます。

## 事業ポートフォリオ改革

### 2006年度～2009年度

#### 強化

- ・ クラリオンを連結子会社化
- ・ GEと原子力発電システム事業の合併会社を設立
- ・ 日立国際電気を連結子会社化
- ・ 日立工機を連結子会社化
- ・ 上場子会社5社\*を完全子会社化  
\* 日立情報システムズ、日立ソフトウェアエンジニアリング、日立システムアンドサービス、日立プラントテクノロジー、日立マクセル

#### パートナーシップ推進・転換

- ・ 精密小型モータ事業を日本電産 (株) に売却
- ・ コンシューマPC事業から撤退
- ・ シンガポールの半導体製造子会社を半導体ファウンドリ会社に譲渡

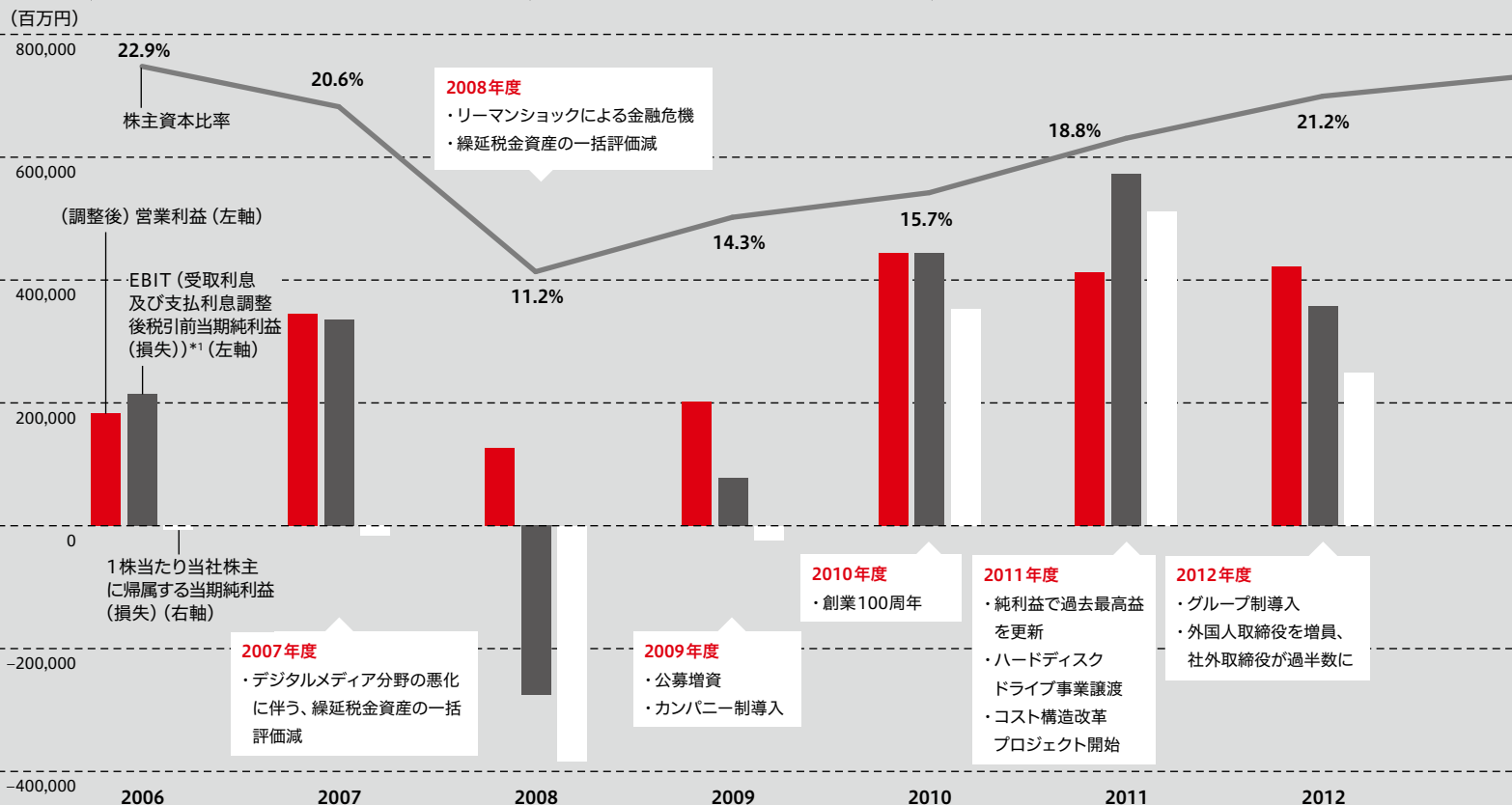
### 2010年度～2012年度 2012中期経営計画

#### 強化

- ・ 米国のネットワークストレージ事業会社ブルーアーク社を買収
- ・ 英国の原子力発電事業開発会社を買収

#### パートナーシップ推進・転換

- ・ プラズマディスプレイパネル工場をソーラーフロンティア (株) に譲渡
- ・ 半導体事業持分法適用会社ルネサステクノロジがNECエレクトロニクス (株) と統合
- ・ テレビ用大型液晶パネル事業をパナソニック (株) に譲渡
- ・ 携帯電話事業持分法適用会社カシオ日立モバイルコミュニケーションズが日本電気 (株) の携帯電話事業と統合
- ・ 三菱電機 (株)、三菱重工業 (株) と水力発電システム事業の合併会社を設立
- ・ ハードディスクドライブ事業をウエスタンデジタル社に譲渡
- ・ 中小型液晶事業を (株) ジャパンディスプレイに統合
- ・ 薄型テレビの自社生産を終了



\*1 EBITは、税引前当期純利益 (損失) から、受取利息の額を減算し、支払利息の額を加算して算出した指標です。EBITは、Earnings Before Interest and Taxesの略です。

\*2 製造・サービス等

(注) 数値は米国会計基準、2014年度より国際財務報告基準 (IFRS) を導入



## 2013年度～2015年度 2015中期経営計画

2016年度～2018年度  
2018中期経営計画

## 強化

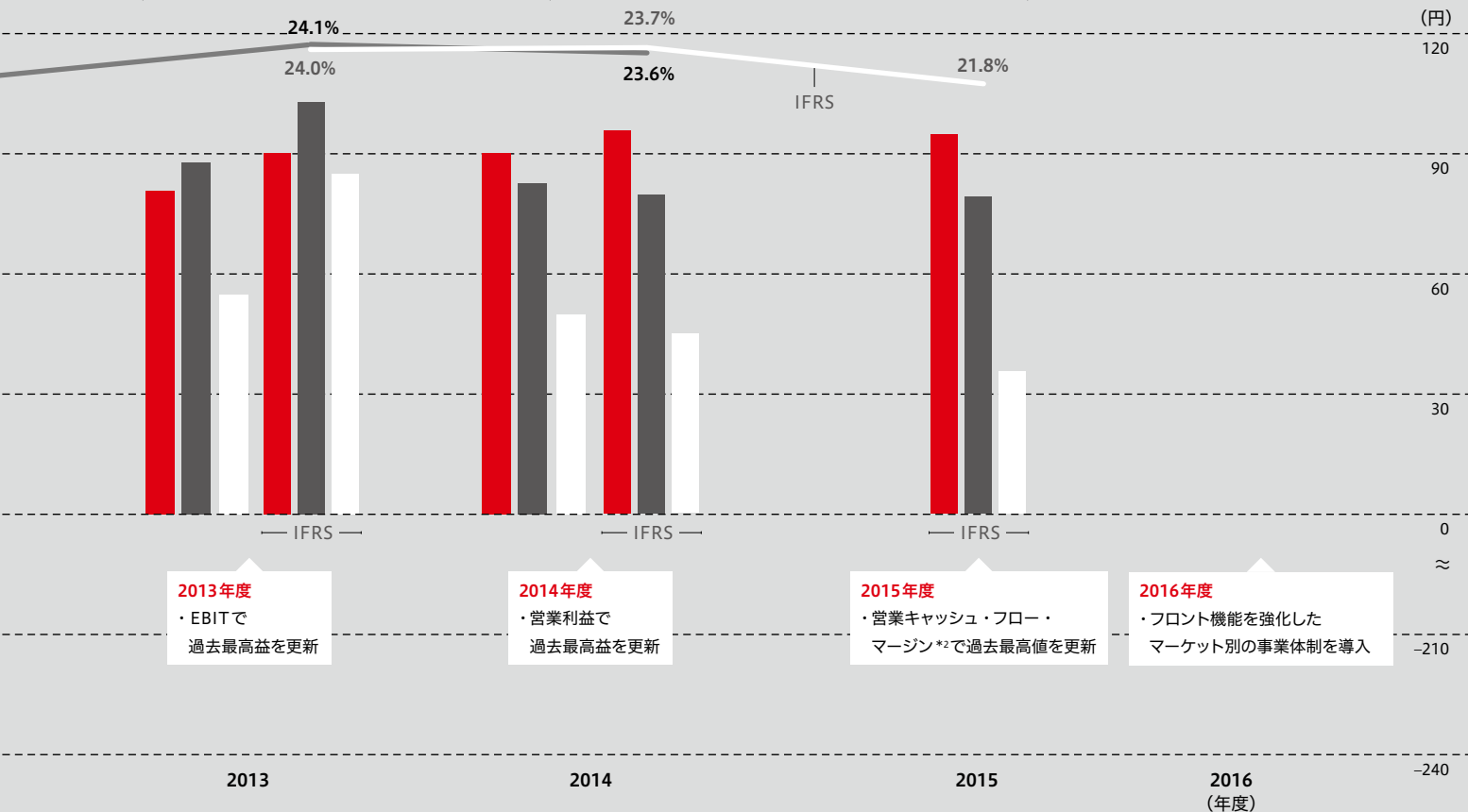
- 日立プラントテクノロジーを吸収合併
- 日立金属と日立電線が合併
- 日立メディコを完全子会社化
- インドの金融機関向け決済サービス提供会社プリズムペイメントサービス社を買収
- ABB社と日本の高圧直流送電事業で戦略的パートナーシップ関係を構築
- 日立データシステムズが米国のビッグデータアナリティクスソフトウェア事業会社ペンタホ社を買収
- フィンメカニカ社の信号・車両部門を買収

## パートナーシップ推進・転換

- プリント基板加工機事業を投資ファンドに譲渡
- 三菱重工業(株)と火力発電システム事業の合併会社を設立
- 日立マクセルが株式再上場
- 情報・通信機器向け半導体製造事業を終了
- ジョンソンコントロールズ社と空調システム事業の合併会社を設立

## パートナーシップ推進・転換

- 日立物流の一部株式をSGホールディングス(株)へ譲渡
- 日立キャピタルの一部株式を(株)三菱UFJフィナンシャル・グループおよび三菱UFJリース(株)へ譲渡することで合意





## 株主の皆様へ



執行役社長兼 CEO  
東原 敏昭

2015 中期経営計画の最終年度となる 2015 年度は、売上収益は 10 兆 343 億円（前期比 3% 増）、調整後営業利益は 6,348 億円（前期比 1% 減）、EBIT（受取利息及び支払利息調整後税引前当期利益）は 5,310 億円（前期比 1% 減）、親会社株主に帰属する当期利益は 1,721 億円（前期比 21% 減）となりました。

本計画期間においては、調整後営業利益率は安定して 6% 台を確保するなど、収益力は着実に改善しています。また、Hitachi Smart Transformation Project を通じ、キャッシュ創出力も高まっています。社会イノベーション事業への集中投資も継続し、年間 6,000 億円にのぼる売上規模の事業を取り込み注力分野を強化する一方、9,000 億円規模の事業を切り出し、事業ポートフォリオの変革と収益力のさらなる向上を推し進めるなど、将来の成長に向けた施策を打ってきました。

昨今、グローバル競争が激化する一方で、IoT (Internet of Things) やデジタル化といった潮流がビジネスや人々の暮らしを大きく変えようとしています。

こうした変化を先取りし、「IoT 時代のイノベーションパートナー」となることをめざし、2016 年 5 月に 2018 中期経営計画を新たに策定しました。「電力・エネルギー」、「産業・流通・水」、「アーバン」、「金融・公共・ヘルスケア」を注力分野として、デジタル技術を活用した進化した社会イノベーション事業をグローバルに展開していきます。

そのため、本年度より、お客様の近くでサービスを開発・提供する 12 のビジネスユニットを中心とするフロント、迅速かつ効率的なサービス提供を可能にするプラットフォーム、グローバル競争力のあるプロダクトの 3 階層で構成されるマーケットドリブンな事業体制を始動させました。新たに構築した IoT





プラットフォーム「Lumada」(ルマーダ)は、サービスの開発に不可欠なAIやアナリティクス、制御技術などからなる、オープンで柔軟性の高い共通基盤であり、お客様との協創を加速します。新体制のもと、フロントでプラットフォームとプロダクトを活用してイノベーションを創出し、社会に新たな価値を提供していきます。

こうした取り組みを通じ、2018年度に売上収益10兆円、調整後営業利益率、EBIT率はともに8%超、親会社株主に帰属する当期利益4,000億円超を実現します。これは、日立がグローバルに成長するためのマイルストーンであり、最低限達成すべき目標です。

日立は、デジタル技術を活用した進化した社会イノベーション事業を通じて、お客様との協創を加速し、人々のQuality of Life向上に貢献するとともに、持続的な成長をめざします。株主の皆様には、引き続き、ご理解とご支援を賜りますよう、お願い申し上げます。

2016年8月

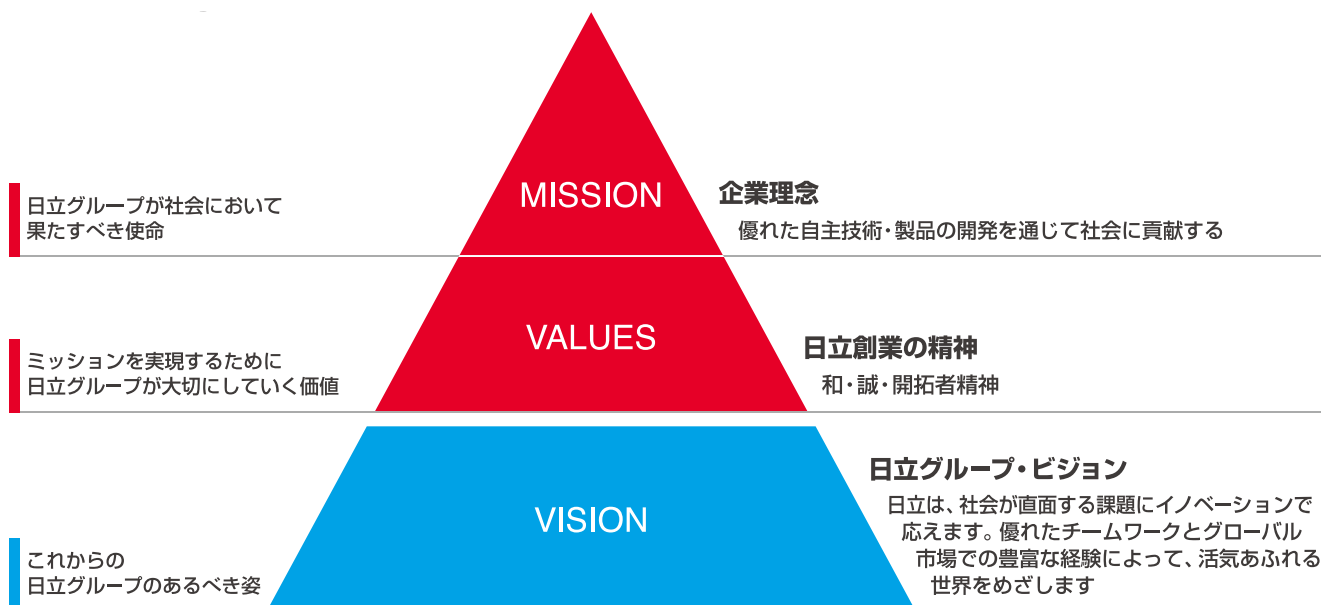
執行役社長兼 CEO

東原敏昭



# Our Strategy

創業以来100年におよぶ歴史の中で、私たち日立グループが大切に受け継いできた企業理念と日立創業の精神。そして、これからの日立グループのあるべき姿を改めて示した日立グループ・ビジョン。これらを、日立グループのMission、Values、Visionとして体系化したものが、日立グループ・アイデンティティです。私たちは、この日立グループ・アイデンティティのもと、一丸となって社会に貢献し続けます。





# 2015中期経営計画の総括

## 成長の実現と日立の変革



### イノベーション

サービス事業を強化し  
イノベーションを実現



### グローバル

社会イノベーション事業を  
グローバルに提供し成長



### トランス フォーメーション

業務のグローバル標準化と変化に  
迅速に対応する経営基盤の確立

## 2015中期経営計画の実績

	2012年度	2013年度	2014年度	2015年度	
	実績 (米国会計基準)	実績 (IFRS)	実績 (IFRS)	実績 (IFRS)	当初目標 (米国会計基準) *1
売上収益	9兆410億円	9兆6,664億円	9兆7,749億円	10兆343億円	10兆円
(調整後営業利益率)	(4.7%)	(6.3%)	(6.6%)	(6.3%)	7%超
調整後営業利益 *2	4,220億円	6,047億円	6,413億円	6,348億円	7%超
(EBIT率)	(4.0%)	(7.2%)	(5.5%)	(5.3%)	7%超
EBIT *3	3,580億円	6,912億円	5,340億円	5,310億円	7%超
親会社株主に帰属する 当期利益	1,753億円	4,138億円	2,174億円	1,721億円	3,500億円超
(営業CFマージン)	(5.7%)	(4.8%)	(6.1%)	(8.6%)	—
製造・サービス等 営業CF	5,034億円	4,608億円	5,864億円	8,431億円	—
製造・サービス等 FCF	250億円	731億円	1,372億円	3,244億円	—

\*1 2013年5月16日時点

\*2 調整後営業利益 = 売上収益 - 売上原価 - 販売費及び一般管理費

\*3 EBIT: Earnings Before Interest and Taxes (受取利息及び支払利息調整後税引前当期利益)

## 主な成果と今後の課題

### 成果

- 収益性の改善
- キャッシュ創出力の強化
  - ・運転資金手持日数の改善 (製造・サービス等): 2014年度末81.8日 ⇒ 2015年度末71.6日
- 成長戦略の実行
  - ・海外売上収益比率: 2012年度41% ⇒ 2015年度48%    ・サービス売上収益比率: 2012年度30% ⇒ 2015年度38%
- 事業ポートフォリオ改革の実行

	2013 - 2015年度	2016年5月時点計画
M&A	0.6兆円/年 売上増加 米ペンタホ社、伊アンサルドSTS・ブレダ社、米ワウバカ社 等	—
事業再編	0.9兆円/年 売上減少 火力発電システム、空調システム事業での合弁会社設立、日立マクセル再上場	1.1兆円/年 売上減少 物流事業、金融サービス事業 等

### 課題

- 市場環境変化への迅速な対応とプロジェクトマネジメントの徹底
- 事業ポートフォリオ改革の加速



## 2018中期経営計画の概要

日立は「2018中期経営計画」において、社会や産業を大きく変えるデジタル化の流れを見据え、進化した社会イノベーション事業でお客様やパートナーとの協創を加速していきます。オペレーショナルテクノロジー（OT）、IT、そしてプロダクト・システムの3つをもつ強みを生かして、社会やお客様にイノベーションを提供します。

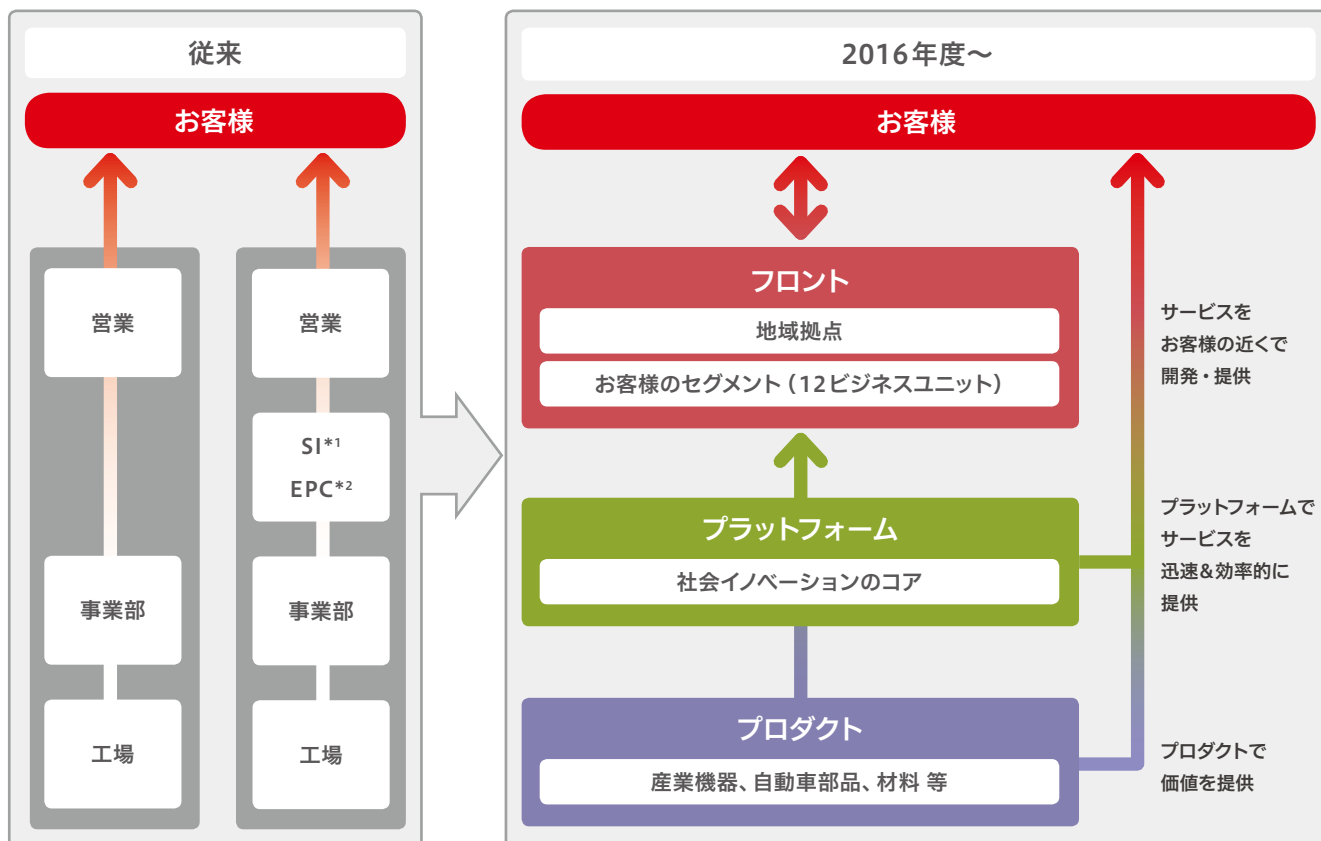
### 日立が2018年にめざす姿

## IoT時代のイノベーションパートナー



### 社会イノベーション事業の加速

#### 日立の技術・ノウハウをフロントがまとめてサービス提供



\*1 SI: System Integration

\*2 EPC: Engineering, Procurement and Construction

## フロントの強化とそれを支える研究開発体制

～日立の技術・ノウハウをフロントがまとめてサービス提供～

### フロントの人員を2万人増強・強化

11万人(2015年度) **13万人**(2018年度)  
 (うち、プラットフォーム+2,000人) [構成比 34% → 37%]

国内：**+3,000人**      社内シフト+新規雇用  
 海外：**+17,000人**

\* 営業、SE、コンサル、プラットフォーム開発者の人数

- ・グローバル人財の雇用拡大
- ・M&Aで獲得した海外会社のお客様への社会イノベーション事業の展開
- ・特別研修プログラムによる人財育成  
 → 3年間で19,000人(2016年3月より実施中)

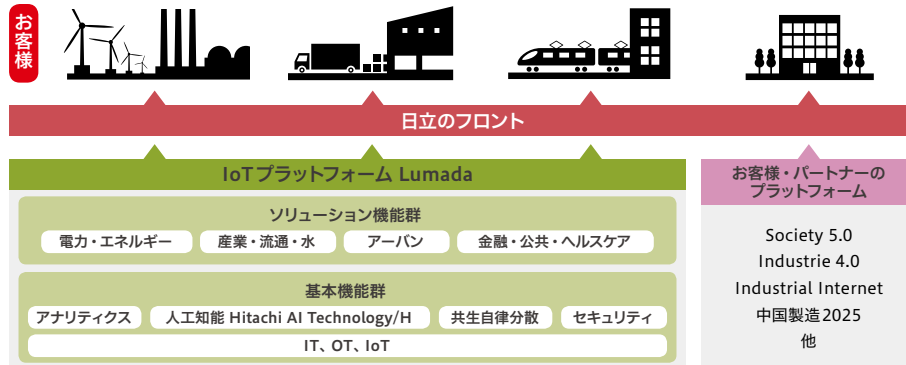


### 研究開発体制

- ・**社会イノベーション協創センタ**  
 各地域のお客様のニーズに合わせたサービス開発  
 北米 100名 欧州 70名 中国 115名  
 アジア 65名 日本 200名 【計：550名】
- ・**テクノロジーイノベーションセンタ**  
 グローバルNo.1技術の確立  
 【日本：2,050名】
- ・**基礎研究センタ**  
 将来の社会課題解決【日本：100名】

## 社会イノベーションのコア IoTプラットフォーム Lumada

～お客様がデジタル技術によるイノベーションを早く簡単に手に入れる手段～



### Lumadaの特長 Lumada = illuminate data

- Single Platform, Multiple Solution**  
 複数事業分野でソリューションを実現  
 “Cross Domain Business Ecosystem”
- Open**  
 オープンアーキテクチャーで  
 パートナーも利用可能
- Adaptable**  
 お客様の資産と簡単に接続  
 段階的拡張が可能(共生自律分散)
- Verified and Secure**  
 社会イノベーションでの経験に基づく  
 信頼できる技術

## プロダクトの強化

～デジタル化に対応し、イノベーションを支えるプロダクトを拡大・グローバル競争力のあるプロダクトへ重点投資～





# 2018中期経営計画の概要

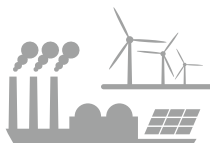
## 2018年に向けて(重点施策)

- ① 社会イノベーション事業拡大のため注力分野を重点強化
- ② サービスを開発・提供するフロントが売上・収益の拡大をけん引

### フロント

売上収益：2015年度 35,969億円 ▶ 2018年度 40,000億円

調整後営業利益率：2015年度 5.6% ▶ 2018年度 8%



電力・エネルギー

#### ITを活用した分散電源への移行

- ・マイクログリッド、地域エネルギー管理
- ・自然エネルギー

#### 注力投資

- ・グリッド・エンジニアリング強化



産業・流通・水

#### 産業・流通のバリューチェーンをIoTプラットフォーム(Lumada)で最適化

#### 注力投資

- ・エンジニアリング強化
- ・Predictive Maintenance
- ・Optimized Factory



アーバン

#### コミュニティのQuality of Life向上 Rail as a ServiceからOutcome Delivery

#### 注力投資

- ・アーバンソリューション開発
- ・鉄道事業エリア拡大



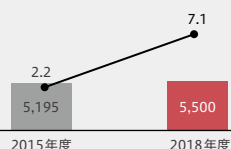
金融・公共・ヘルスケア

#### FinTech・マイナンバーヘルスケアサービス(プラットフォーム)

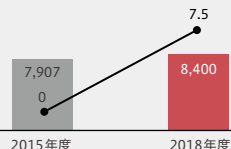
#### 注力投資

- ・ヘルスケア
- ・インフォマティクス強化

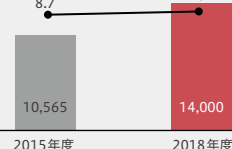
売上収益(億円) 調整後営業利益率(%)



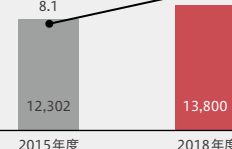
売上収益(億円) 調整後営業利益率(%)



売上収益(億円) 調整後営業利益率(%)



売上収益(億円) 調整後営業利益率(%)



### プラットフォーム

注力投資：Lumada強化

売上収益：2015年度 2,786億円 ▶ 2018年度 3,300億円

調整後営業利益率：2015年度 8.4% ▶ 2018年度 11%

### プロダクト

注力投資：産業機器・材料事業拡大

売上収益：2015年度 73,893億円 ▶ 2018年度 68,200億円\*

調整後営業利益率：2015年度 5.5% ▶ 2018年度 7%

\* 2018年度の数値には、日立物流、日立キャピタルの持分法適用会社化による影響を織込み済みです。

### ③ 社会イノベーション事業のグローバル展開を加速

#### 欧州

- ・鉄道
- ・原子力
- ・エネルギー

2015年度売上収益 0.95兆円 → 2018年度売上収益 1.15兆円

CAGR 6.5% (10.2%)

#### 中国

- ・昇降機
- ・ヘルスケア
- ・産業・流通

2015年度売上収益 1.05兆円 → 2018年度売上収益 1.1兆円

CAGR 1.4% (3.1%)

#### アジア(中国除く)

- ・金融
- ・産業機械

2015年度売上収益 1.05兆円 → 2018年度売上収益 1.22兆円

CAGR 4.9% (6.4%)

#### 北米

- ・エネルギー
- ・ヘルスケア
- ・自動車部品、鋳物

2015年度売上収益 1.28兆円 → 2018年度売上収益 1.46兆円

CAGR 4.5% (5.6%)

### 海外売上収益比率

2015年度 48% ▶▶▶ 2018年度 55%超

\* CAGR(Compound Annual Growth Rate：年平均成長率)の( )内は、日立物流および日立キャピタルの売上収益を控除した2015年度売上収益を基準とした数値です。

\* 上記以外の地域(日本を含む)：5.69兆円(2015年度) → 5.07兆円(2018年度)

## 経営基盤の強化

### 経営のスピードアップによる成長と収益の拡大

#### 日立の経営基盤の改革

経営のスピードアップ	迅速な意思決定と素早い実行 経営の階層を削減
グローバル事業の伸張	グローバルパートナー・お客様の拡大
事業収益性の向上	低収益事業の見極め Hitachi Smart Transformationの進化
成長事業への投資	3年間総額で1兆円の投融資 2013年度～2015年度：5,109億円

### キャッシュ創出力強化

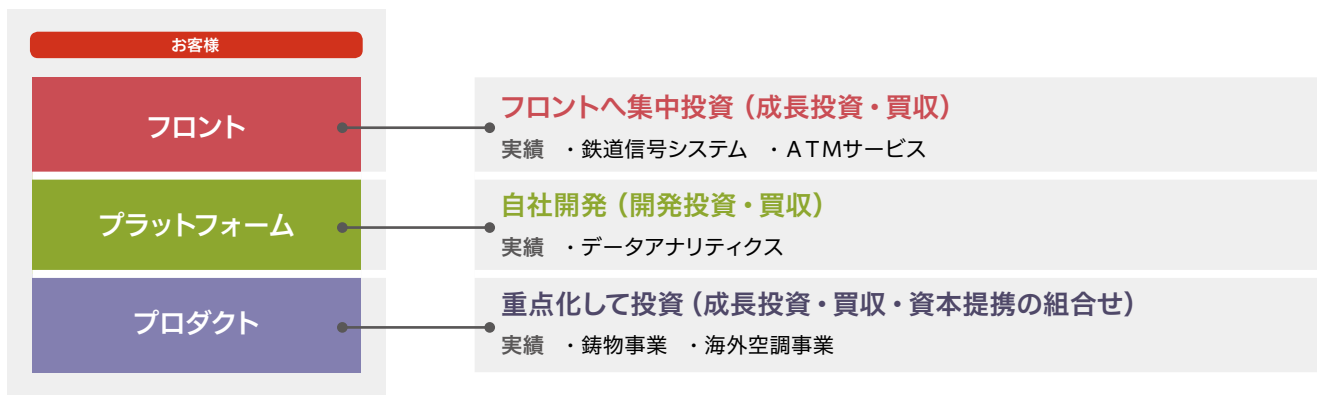
#### Hitachi Smart Transformationの進化

コスト構造の見直し	目標原価の設計と調達費・固定費の低減 売上収益基準でのコスト指標管理の強化
運転資本の効率向上	IT活用による生産リードタイム短縮、 棚卸資産の圧縮
投資・資産効率の向上	工場間での生産設備の共用

↑ ↑ ↑  
IoTプラットフォーム Lumada  
(AI、アナリティクス、IoT)の活用

## 投資の方針

プロダクト事業への投資で早期に収益拡大  
フロントでの社会イノベーションを加速するために集中投資



## 2018中期経営計画の目標

	2015年度 実績	2018年度 目標*
売上収益	10兆343億円	10兆円
調整後営業利益率	6.3%	8%超
EBIT率	5.3%	8%超
親会社株主に 帰属する当期利益	1,721億円	4,000億円超

\* 前提為替レート：110円/米ドル、120円/ユーロ

	2015年度 実績	2018年度 目標
フロントの事業拡大	フロント売上収益比率 36%	フロント売上収益比率 40%
グローバル事業の拡大	海外売上収益比率 48%	海外売上収益比率 55%超
キャッシュ創出力の強化	営業CFマージン*1 8.6%	営業CFマージン*1 9%超
資産収益性の向上	ROA*1,2 2.6%	ROA*1,2 5%超

\*1 製造・サービス等

\*2 ROA (総資産当期利益率) = 非支配持分控除前当期利益 ÷  
総資産 (当年度期首と当年度末の平均) × 100




## 執行役社長兼 CEO インタビュー



執行役社長兼 CEO  
東原 敏昭



i Social Innovation



社会イノベーション事業を  
さらに進化させて、  
「IoT時代のイノベーション  
パートナー」をめざします。

**TACHI**  
re the Next



## 執行役社長兼CEOインタビュー



### 2015中期経営計画に対する評価についてお聞かせください。

2015中期経営計画（以下、2015中計）では、売上収益は目標である10兆円を達成し、キャッシュの創出力も高まるなど、一定の成果を挙げることができました。調整後営業利益率も過去3年間は安定して6%台を確保し、稼ぐ力は着実に改善しているものの、EBIT率ともに目標の7%超には届きませんでした。中東など海外プラント事業の不採算案件や、通信ネットワーク事業およびストレージ事業での市場変化への対応遅れなど

がその要因です。中国や資源・産油国などで経済成長が鈍化する中でも、プロジェクト管理や構造改革を徹底していれば、目標達成は決して不可能ではありませんでした。こうした課題への抜本的な対策を断行するとともに、デジタル技術の活用による進化した社会イノベーション事業で日立を安定的な成長軌道に乗せていくことがCEOとしての私の責務です。

## 日立は、「IoT時代のイノベーションパートナー」となることをめざしていますが、その背景と対応について教えてください。

日立は、ITと制御・運用技術であるOperational Technology(OT)を活用し、高度な社会インフラシステムを提供する「社会イノベーション事業」をグローバルに展開してきました。

昨今、IoTやデジタル化の進展で、人々の嗜好や価値観が、モノからコトへ、所有から共有、クローズドからオープンへと変化しています。こうした変化を背景に、ビジネスの世界でも、製品を開発して供給する「プロダクトアウト」の発想から、お客様の課題をともに見出し、解決策や新たな価値をともに創出する「マーケットイン」のアプローチが求められています。

日立は社会イノベーション事業で、まさにこうした潮流を先取りしてきました。今後は日立の強みであるITとOTを最大限に生かしながら、人工知能(AI)やビッグデータの解析など、最新のデジタル技術を活用し、進化した社会イノベーション事業でIoT時代をリードすることで、人々のQuality of lifeの向上に貢献していきたいと考えています。

その鍵となるのが、2016年5月に提供を開始したIoTプラットフォーム「Lumada」です。IoTで集めたより多くのデータを、より多くのお客様・パートナーと協創しながら、価値の高いデジタルソリューションへと、より迅速に転換する共通のプラットフォームです。特長は、シングルプラットフォームで多様なソリューションの提供ができること、また、オープンアーキテクチャーでお客様のシステムとの接続が容易であり、段階的な拡張が可能なことです。さらに、社会イノベーション事業で実績があるセキュアで信頼性が高い技術を採用しています。

2016年4月よりマーケットドリブンな新体制を始動させましたが、お客様の課題を解決し、ソリューションを提供する12のビジネスユニットを中心とするフロントが、注力4事業分野で「Lumada」を活用し、多くのデジタルソリューションを創出していきます。そのユースケースを「Lumada」を介して共有することで、進化した社会イノベーション事業をグローバルに迅速に展開していきます。

## 日立の最適な事業ポートフォリオについて考え方を教えてください。

2016年度中に低収益事業の見極めを行い、「近づける事業」と「遠ざける事業」を明確にしていきます。また、2018中期経営計画(以下、2018中計)では次の成長に向けて、デジタル技術を活用した社会イノベーション事業に注力していきます。例えば、AIやビッグデータの解析など、デジタル技術とシナジーがあり、付加価値を創出できる事業は、今後も成長投資やM&Aによって

強化していきます。一方、グローバルで一定の規模が必要となる事業については、日立物流や日立キャピタルにおける当社保有株式の一部譲渡のケースのように、他社とのパートナーシップも選択肢の一つとして事業再編を進めます。今後も社会イノベーション事業の強化に向けた事業ポートフォリオの変革を加速していきます。



## 執行役社長兼CEOインタビュー

### 2018中期経営計画の位置づけと目標についてお聞かせください。

2018中計は、日立が次のステージへ上がるためのマイルストーンと位置づけており、キャッシュと利益にこだわった経営を行っていきます。今回、新たな目標指標として、ROA（総資産当期利益率）と営業キャッシュ・フロー・マージンを掲げました。低収益事業の見極めと成長に向けた事業ポートフォリオの変革で資産効率を高めるとともに、収益と運転資金の改善によって投資の源泉となるキャッシュを生み出し、成長につなげていきます。

売上収益は、日立物流と日立キャピタルの持分法適用会社化などにより、2016年度は9兆円からのスタートとなりますが、欧州の鉄道事業など、これまで積み上げてきた受注やM&Aなどを通じて、2018年度には10

兆円をめざします。また、成長ドライバーとなるフロントも強化していきます。今後3年間でフロントの人員を2万人増員し、特別研修プログラムによりお客様の課題をともに考え、解決できる人財を育成します。これにより、2018年度にはフロントの売上収益比率40%をめざします。コスト構造については、今後、フロント人財の強化や研究開発費の増加でSG&A率が若干上がるものの、プロダクトを中心とした原価低減や低収益事業の見極め、またフロント強化によるサービス事業の拡大などでグロスマージンを改善させ、2018年度には調整後営業利益率、EBIT率ともに8%超、親会社株主に帰属する当期利益は4,000億円超をめざします。

### キャッシュ創出の取り組みと投融資について考え方をお聞かせください。

2015中計では、コスト構造改革プロジェクトHitachi Smart Transformation Projectをさらに深化・拡充し、キャッシュ創出力の強化に取り組んできました。その結果、営業キャッシュ・フロー・マージン\*は、2012年度の5.7%から2015年度には8.6%に改善しました。また、カンパニーごとにキャッシュ・コンバージョン・サイクル(CCC)\*の改善目標を掲げ、2014年度から2015年度にかけて10.2日短縮するなど、大幅に改善することができました。今後も、コスト構造の見直しや、売掛金の回収期間、買掛金の支払期間、棚卸資産の最適化をさらに進めます。こうした取り組みにより、2018年度には営業キャッシュ・フロー・マージン9%超\*を実現します。

営業キャッシュ・フロー・マージンを高める一方、事業ポートフォリオの再編や資産売却などを通じ、投融資の資金を確保していきます。設備投資は成長事業に厳選するとともに、M&Aでは、事業のシナジーや投資リターン、リスクなどの審査をより厳格にし、買収後の投資効果のモニタリングも徹底することで投資回収を強化していきます。投融資は、今後3年間で累計1兆円を計画しており、そのうち、約6割を「フロント」「プラットフォーム」、約4割を「プロダクト」へ投じます。まずCCCが比較的短く、競争力がある「プロダクト」へ投資することで、短期のキャッシュ創出力を高めながら、中長期的に収益拡大をリードする「フロント」「プラットフォーム」へ投資していきます。短期・中長期の収益源をうまく組み合わせ、最適なキャッシュマネジメントを行います。

\* 製造・サービス等

## 最後にコーポレートガバナンス強化の取り組みや株主還元に関する考え方を教えてください。

2003年に委員会等設置会社に移行して以来、監督機能を継続的に強化しているほか、グローバルで多様な視点を経営へ反映するための仕組みづくりに取り組んでいます。2012年6月からは取締役の過半数を社外取締役としていますが、2016年6月には外国人の社外取締役をさらに1人増員し、取締役13人のうち9人が社外取締役で、このうち5人は日本以外の国籍となりました。

当社の取締役会はCEO経験者をはじめ各分野の第一線で活躍しているプロフェッショナルで構成されています。取締役会では日立が推し進めるべき戦略や他社優位性のポイント、また、経営者としての考え方や過去の経験に基づく提言など、活発な意見が飛び交っており、新たな気づきや刺激となっています。取締役会で共有された方向性や考え方を、積極的に経営に反映していきます。

2015年6月に日本で適用された「コーポレートガバナンス・コード」では、企業に求められる原則にすべて対応するなど、今後もコーポレートガバナンスの強化に取り組んでいきます。

株主還元については、今は将来に向けた成長投資のフェーズであり、グローバルの競争に勝つための積極的な投資を継続する必要がありますが、親会社株主に帰属する当期利益とキャッシュ・フローの拡大によって配当の安定的な成長を実現するように努めていきます。

また、株式報酬型ストックオプションを導入し、経営陣が株主の皆様と株価変動によるメリットやリスクを共有することで、中長期的な視点に基づく経営を推進し、企業価値の持続的な向上をめざしていきます。



---



# Our Value Creation



# 鉄道を通じた 社会への価値創造

地球温暖化や都市化に伴う社会課題の対応策として、交通インフラ整備への関心が高まる中、日立は長年培ってきた技術を生かして、鉄道事業をグローバルに展開しています。



英国 JEP 向けの新型車両 Class800 を製造する  
ニュートン・エイクリフ工場

## 時代が要請する鉄道システム整備への対応

地球温暖化や人口増加が引き起こすさまざまな社会課題への対策として、鉄道システムが果たす役割に関心が高まっています。新興国では急速な経済発展による都市の人口過密化の進行により深刻な交通渋滞や大気汚染が発生、環境に配慮した鉄道へのニーズが高まっています。一方、先進国においては既存の交通インフラが老朽化し、現代の状況に合わせて刷新することが急務となっています。

日立も、かつては車両や電気品などの製造が中心でしたが、近年は運行管理システムや保守サービスをはじめ、鉄道運営に関連する総合的なサービスの提供へと事業内容を拡大してきました。

欧州鉄道産業連合 (UNIFE) では、世界の鉄道市場が 2014 ~ 2016 年の 13.2 兆円から 2017 ~ 2019 年の 14.6 兆円規模に拡大する見通しを示すなど、鉄道事業は大きな成長が見込める分野となっています。日立は 2015 年、イタリアの鉄道車両製造会社アンサルドブレダと鉄道信号システム会社アンサルド STS を買収、信号 / 運行管理システム事業やターンキー (一括請負) ソリューション事業を強化し、製品ポートフォリオを拡大しました。

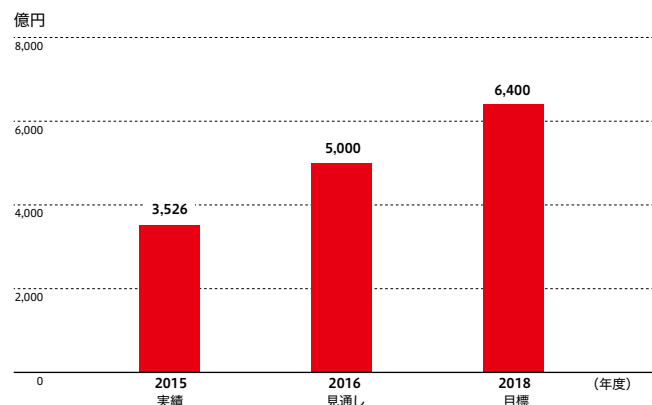
## 車両・システムのすべてを備えたグローバル企業として

イタリアの 2 社をグループ傘下に収めたことで、鉄道業界において日立は車両・システムを含めたフルラインナップをもつ数少ないプレーヤーの 1 社と位置付けられました。これまでも新幹線に代表される車両や運行管理システムなどの安全

性は高く評価され、グローバル市場でさまざまな実績を残してきました。特に環境配慮の視点を重視し、騒音の低減、リサイクル性に優れた素材の活用などを推進しています。電気とディーゼルの切り替え運転が可能なハイブリッドシステムの市場もリードしています。鉄道輸送の効率と安全性の向上のためにビッグデータの技術開発も進めています。

こうした日立の強みを生かして、今後は車両システム、信号および運行管理など特定のサービスだけでなく、輸送システム / O&M (オペレーション&メンテナンス) や、これらすべてを含めた鉄道システム全体を提供するターンキー事業に注力します。2014 年度に売上収益の 1% だった O&M にターンキーを合わせて、2018 年度には 24% に拡大する目標を掲げ、売上収益の目標は 6,400 億円としています。

## 鉄道事業の売上収益



### 鉄道発祥の地、英国のニーズに応える

英国の鉄道インフラの大半は19世紀のビクトリア朝時代につくられたもので、設備の老朽化が進み、早急な近代化が求められています。現在、英国運輸省は主要幹線を走行する老朽化した鉄道車両を置き換える都市間高速鉄道計画(IEP)を進めており、日立も長年培ってきた技術を生かして受注を拡大しています。

日立は2004年10月、優先交渉権を獲得し、翌年、ロンドンと英仏海峡トンネルを結ぶ全長109kmの高速鉄道を走るClass395車両を29編成174両受注、2009年から納入した車両が運行を開始しました。本来の計画を約半年間前倒しして完了させたこのプロジェクトの成功は、その後の英国国内での事業を大きく後押しすることになりました。2007年には、車両保守を実施すべく英国南東部にアシュフォード車両保守センターを設立しています。

2012年7月、日立はIEPを進める英国運輸省と27年半の保守事業を含む一括契約を正式に締結し、車両の設計に入りました。2015年9月には、IEP用車両製造のため、英国北東部ダラム州ニュートン・エイクリフに鉄道車両工場を開設しました。工場は、世界初の蒸気機関車による公共鉄道であるストックトン・アンド・ダーリントン鉄道のハイイントン駅からわずか数百メートルの距離にあり、鉄道史に刻まれた場所の近くで、伝統ある英国による鉄道製造を復活させる事業として期待されています。

また、英国では人手による運用が中心だった鉄道の運行管理に、自動化システムを取り入れて効率化を図るプロジェクトが鉄道インフラを管理するネットワーク・レール社によって進められており、日立は2015年7月にロンドンの主要通勤路線であるテムズリンクの運行管理システムを受注しました。テムズリンクは混雑状況が特に厳しく、日本での首都圏の通勤路線エリアや新幹線などを中心に、40年以上にわたる多くの路線を支えてきた実績が評価されました。

### 日立の「開拓者精神」を英国でも生かす

日立がIEPで受注した列車122編成、車両866両のうち、110編成がニュートン・エイクリフ工場で製造される予定です。同工場は4万3,000平方メートルの敷地で月産40両の生産能力を有し、日立の鉄道事業のグローバル戦略の一端を担う欧州の製造拠点です。2017年のグレート・ウエスタン本線での稼働をめざして、2016年に最初の3編成の生産に着手しました。さらにイースト・コースト本線の車両製造も予定されているほか、スコットランドのアベリオ・スコットレール(ASR)プロジェクト向けの製造も担当する予定です。

同工場のダレン・カムナー工場長はニュートン・エイクリフの設置理由について、交通の便に加えて、歴史的に見ても重工業の盛んな地域で技術者の確保が見込まれること、他の日系企業も拠点としていることなどを挙げます。同工場では、最新鋭のJIT(Just in Time)生産方式を取り入れ、一つの建屋の中に、一筆書きの生産ラインを設けるとともに、工程の中で問題が生じた車両を、問題のない車両が追い越せる仕組みも構築しました。工程ごとに作業を確実に進め、問題があった場合にもラインを止めずに作業を進められることが特長です。

同時に日立が同工場で重視しているのは、モノづくりに対する誠実な姿勢と確かな技術をもつスタッフの育成です。スタッフを現地採用する方針についても地域の関心が高まり、2015年には定員をはるかに超える約1万6,000人からの応募がありました。現在までに550人を採用しています。スタッフの採用にあたっては、創業の精神である「和」「誠」「開拓者精神」を基本として、応募者の技量よりも価値観を重視しています。2017年春までに現地採用スタッフを730人に増員する予定です。



最新の生産方式を取り入れたニュートン・エイクリフ工場



### 「基本に戻る」ことを重視する日立の人財育成

ニュートン・エイクリフ工場で現場の人財育成を担当するのが製造マネージャーのリー・ノッケルズです。28年間の軍人としてのキャリアを終えて2015年1月に日立に入社しました。ノッケルズ自身も含めて現地採用の従業員に鉄道業界の経験者はほとんどいません。ノッケルズは「鉄道の経験がないことを否定的に捉える人もいますが、私は良いことだと思っています。経験からくる悪い癖などの問題がないからです」と話します。

同工場で実施される製造実習のプログラムは山口県の笠戸事業所で行われているものを簡易化した内容です。車両の製造に必要な基本的技能である、配管、配線などを、実技と座学で学ぶ最短5週間のプログラムです。

従業員の多くが他業種で経験を積んだ技術者ですが、日立では基本に戻ることからスタートします。ノッケルズは「スタッフには『以前学んだことを忘れないこと。そして新しいことを学ぶことを恐れないこと』が大切だといつも伝えています」と話しています。

ニュートン・エイクリフ工場では、基本的な研修を実施するとともに、笠戸事業所との技術交流にも力を入れています。英国側の従業員が笠戸事業所で技術習得のための研修に参加する一方、笠戸事業所からも日本人従業員20人がニュートン・エイクリフ工場に派遣され、技術の継承に努めています。日立ではこうした技術交流の機会をさらに拡大させていく方針です。



笠戸事業所との技術交流が進むニュートン・エイクリフ工場（外観）

### 笠戸事業所で研修を受けた現地従業員



アンディ・ディック  
製造スペシャリスト

「2015年8月に日立に入社するまでの21年間、キャンピングカーにキッチンを取り付ける仕事をしていました。現在は、車両に厨房設備を取り付ける5人のチームのリーダーとして働いています。日立入社直後に日本を訪れ、笠戸事業所で12日間のトレーニングを受けました。笠戸では、手順を学びながら、メモを取り、写真を撮り、ビデオを撮影し、手順を記録しました。英国で従業員が使う詳細な操作作業手順（SOP）をつくるためでした。笠戸での経験で特に印象的だったのは仕事の精密さです。ドアの隙間を一定に揃えなければならず、0.5mmの違いにまでこだわって作業を行うこともあります。これまで私が働いていたキャンピングカーの仕事なら、3～4mm程度で許されるところでしたから、非常に驚くと同時に気持ちが引き締められました」



アンディ・クロウ  
ASRプロジェクトのセクション・リーダー

「2015年3月に日立に入社し、その21日後には笠戸に向かっていた。笠戸事業所では、マルチコイルワイヤーなどの品質確保に関するトレーニングが大半を占めました。研修で使ったマルチコイルワイヤーは、1,000以上のらせん構造が連なっており、その中に1カ所でも傷が見つければ、マルチコイル全体が不合格になります。あまりに厳しい基準で最初は信じられませんでした。3カ月の滞在期間で約900種類の業務を見学しましたが、そのすべてが難しい仕事でした。それでも、笠戸事業所の従業員のみなさんが歓迎してくれたことが支えになり、今につながっています」



### 日英同一品質を実現するシステムづくり

日本では、同じ会社で長く経験を積むことで、さまざまな工程を経験し技能を習得できますが、転職を重ねてキャリアアップするのが一般的な英国では、一つの工場で技術を極める技術者はまれで、現場には異なる技術的背景をもったスタッフが集まってきます。日本で製造された車両と同じ品質を英国でも実現するため、英国の従業員が理解しやすいよう、日本での工程と熟練従業員の技術などをシステム化し、実施状況を記録、さらなる品質向上に努めています。

作業についてはIEP用の車両だけでも700ものSOPが定められました。「マニュアル化」にあたっては、笠戸事業所で数百時間におよぶ動画と数千枚の写真を撮影し、分かりやすくまとめました。また、従業員に配布されたタブレット端末で工場内でも常に参照できるようにしています。

2015年8月にニュートン・エイクリフ工場に異動になった製造エンジニアの藤永文雄は、笠戸事業所で鉄道車両製造の技術を磨いたエキスパートです。笠戸でも英国人スタッフを対象とした研修にかかわり、異動後の現在も現地で人材育成を担当しています。技術的な背景や、仕事に対する文化の違いなどでコミュニケーションの難しさに悩んだものの、作業のマニュアル化を成し遂げられたのは「英国の従業員たちも車両づくりに誇りを持ち、学ぶことに熱心だったからです」と振り返りました。

### ニュートン・エイクリフ工場が進めるCSR活動

ニュートン・エイクリフ工場では開設決定の早い時期からCSR活動を開始、人事担当のジャッキー・スミスが担当しています。

まず、サンダーランド大学およびジェスタンプ<sup>®</sup>・タレント社と合同で、サウス・ダラム大学テクニカル・カレッジ (UTC) を創設しました。工場からほど近い場所にあるUTCは、14～19歳の学生を対象に、製造、技術など工学を学ぶことを目的とした学校で、2016年9月の開校を予定しています。卒業生は日立だけでなく、地域のビジネスパーク内の企業や、技術者不足に悩む英国北東部の企業に進むことが期待されています。

このほか、同工場では職業教育の一環として、ダラム・エデュケーショナル・ビジネスパートナーシップと協力しています。多くの従業員ボランティアを「ビジネス大使」として派遣し、学校などで工場の仕事について説明しています。

また、同工場では地元住民の採用を積極的に働きかけています。入居者の雇用を支援する社会賃貸住宅会社と提携しているほか、履歴書の書き方、オンライン応募書類に関するワークショップも実施しました。採用を担当したスミスは、技術職に関して女性の応募が少なかったことを残念に感じており、「事務職への応募は大変多かったのですが、車両製造の仕事は男性の仕事であると考えられていたのが原因のようです」と話しています。工場ではこのバランスを是正するため、製造現場を含む職場環境の雰囲気を感じてもらえるよう女性を対象としたツアーを2回開催したほか、UTCとの共催で、女子学生たちのSTEM\*への関心を高め、エンジニア志望者を増やすことを目的としたイベントも開催しました。

\* STEM : 科学・技術・工学・数学 (Science, Technology, Engineering, Mathematics)



笠戸事業所から派遣されている大山雄介(左)、藤永文雄(右)

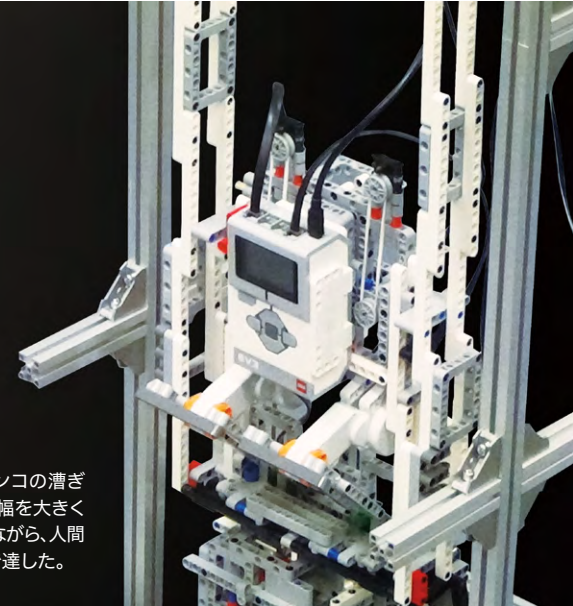


ニュートン・エイクリフ工場でCSRを担当しているジャッキー・スミス

# 次代を拓く 日立のAI

## Hitachi AI Technology/H

さまざまな産業分野に適用可能な汎用性の高い日立のAI技術「Hitachi AI Technology/H」は、変化の激しい予測不可能な時代に新たな経済成長を生み出します。



日立が開発したAIにプランコの漕ぎ方を学習させる実験。振幅を大きくできる漕ぎ方を自ら学習しながら、人間が思いつかない領域にまで達した。

### さらなる経済成長のためのAI

近年のクラウドやモバイル端末、ソーシャルメディアの急速な普及やセンサー技術の発展などで世界中の「データ」は増加、多様化しています。

従来の専門家による仮説検証型の分析では、こうした膨大なデータを網羅的に検証することは困難になり、デジタルデバイド（情報格差）が所得格差に直結するなど、新たな社会課題が発生しています。

日立は、このような変化に対応して「ビッグデータ」利活用の技術を開発し、2012年からビッグデータ分析サービスを本格化しています。電力、製造、流通、金融、交通、水など幅広い顧客との関係をもつ日立は、IoT（Internet of Things）などの活用でインフラや製品を“つなぐ”取り組みを進め、2016年には社会イノベーションのコアとなるべく開発したIoTプラットフォーム「Lumada」の提供を開始しました。その基本機能の一つが、日立が開発したAI技術である「Hitachi AI Technology/H」（以下、H）です。

日立のHは、さまざまな産業分野で実用化され、過去のデータから未来を改善する知見と未知の問題への対処方法を導き出すことに成功しています。

### 人の協働を生み出す日立のAI

日立のHの最大の特長は、その汎用性にあります。多くの新技術はまず用途特化で発明され、後に汎用化して爆発的に普及する歴史があります。日立では、AIにも汎用の時代が来ると予測し、当初から汎用AIの実現をめざしてきました。

さらに、Hには3つの特長があります。

1. 追求すべき目的は人間が定義して入力する。
2. 対象となる問題やアプリケーションには固有の解決法の定義は必要ない。
3. 既存システムに追加することができる。

例えば「売上の向上」という目的をHに入力すれば、Hは過去の大量のデータを分析して、自ら“考え”、最適な方法を導き出します。また、既存システムへの追加が可能のため、導入コストも抑制できます。しかし、目的を設定するのは人間であり、Hが導き出した改善施策を活用するのも人間です。Hはデータを介して人間とAIがともに学習し、生産性を向上させるシステムなのです。

### 日立のAIシステム



#### Point 1

データから学習し、状況に合わせて自ら成長しつつ結果を出す

#### Point 2

人を含めたシステム全体の最適化を図る

## AIの展開事例

幅広い業務内容に対応できる日立が開発した汎用AI技術である「Hitachi AI Technology/H」は、すでに多様な業種で効果を上げています。

### 汎用技術ならではの幅広い適用分野

日立は、電力や鉄道などの大規模な社会インフラの構築から一般家庭向け製品まで、幅広いサービスを提供しています。グループ内で幅広い分野のビジネス・データを収集することもHを開発する上で有利に働きました。Hは、同一の人工知能ソフトウェアで、全く違う分野のビジネスに対して汎用的に改善策を提供できます。その実績も、流通、物流、プラント、金融、交通、製造などの14分野57案件に拡大しています。

また、日立では、2004年から人間行動の客観計測技術の研究開発に取り組み、大量の行動データを解析する中で、行動の多様性がみられる組織で働く人は幸福感（ハピネス度）が高く、また、組織のハピネス度が高い集団の生産性は高いことが分かりました。つまり、従業員の幸福感は、組織の活性度と密接な関係をもち、生産性に強く影響するといえます。日立はこれを独自の指標「組織活性度」として定量化しました。2016年6月には、日立グループの営業部門600人を対象に、Hが幸福感の向上に有効なアドバイスを行う実証実験を開始、個人の幸福感向上に伴う組織の活性化を通じた企業の生産性向上をめざします。

日立はAIによって、人を含めたシステム全体の最適化を追求し、社会イノベーション事業を加速していきます。

### 鉄道運行の省エネ化に貢献する交通分野での活用

地球温暖化対策としてCO<sub>2</sub>削減を目的に、国内外で鉄道システムのさらなる省エネルギー化が求められています。鉄道システムは、車両運行時に消費されるエネルギーが全体の60～80%を占めますが、日立では、その省力化を実現する車両や関連システムを開発してきました。これらの省エネルギー効果の検証にHが導入されています。

鉄道システムには、車両状態の遠隔監視などの多種多様なセンサー情報が蓄積されています。これらのデータから消費電力の効果的な削減方法を導き出すためにHを適用し、1年間分のデータを分析したところ、車速や線路の勾配、運行時刻などからさまざまな消費電力に関する特徴が判明しました。特に、自動車のアクセルにあたる「ノッチ」の操作と消費電力量の関係では、最大ノッチ運転の時間が短く、ノッチオフ運転の時間が長くなると駆動系の消費電力量は小さくなり、運転操作を改善できればより大きな効果が見込まれます。

今後、鉄道システムのビッグデータに対するHの活用としては、空調の運転やドアの開閉などに用いる補助回路システムの消費電力量節減への利用や、騒音や振動といった乗り心地に関する快適性の実現を目標として設定することなどが想定されています。また、鉄道の保守管理業務においても、Hにより作業員の幸福感を分析し業務効率向上へつなげるなどの応用も考えられます。車両稼働率の向上でも、車両の経年劣化と運行条件との関係をHから導き出すことが期待でき、機器故障の予防検知などにも適用できる可能性があります。



名札型ウェアラブルセンサーを装着した様子



## FinTech時代に向けた金融分野での活用

金融サービスは、ITの進化とともに発展を遂げてきました。近年登場した新しい金融サービスFinTechとは、FinanceとTechnologyを組み合わせた造語で、金融とITの融合がユーザーの利便性向上に役立つと注目されています。インターネットを活用して従来のサービス範囲や企業の枠を超えて資金を移動するサービスや、ソーシャルネットワークを活用して複数の個人から資金を調達するクラウドファンディングなどがFinTechの代表例です。

日立は、金融業界においてもAIに着目し、人間行動の計測・分析技術を品質向上やワークスタイル改革支援に活用するため、(株)三菱東京UFJ銀行と共同で実証実験を実施しました。これまでも数百人分の行動データを秒単位で取得することは可能でしたが、組織活性化への貢献度の判断には専門家の分析が必要で、時間とコストが課題でした。日立が開発した集団における行動を計測する名札型ウェアラブルセンサーと、そこから得られる行動データ分析にHを適用して、生産性を高める働き方のアドバイスを自動的かつ効率的に提示できるようになりました。

実験では、同銀行本社の40人の3週間の行動データから、ある30代の人々が挨拶や報告など短い会話を頻繁に行った日は組織活性度が高いことが分かりました。会話を繰り返すことで特定の個人の生産性が下がっても、組織全体では生産性が向上することを示しています。全体への貢献度を定量的に示すAIの分析は、サービスや働き方の最適化に有用であるといえます。

## つながる工場に向けた製造分野での活用

製造業ではIoTの活用が進んでおり、欧米では、政府主導で製造業とIT業界を巻き込んだ、新たなエコシステムの構築や標準化への取り組みも進められています。

日立は鉄鋼、自動車、医薬などさまざまな分野の製造業に、制御システムや生産管理システムを提供してきたほか、エネルギー、交通、上下水など異なる分野で大規模制御システムを構築してきた実績があります。これらの知見を活用し、さまざまなシステムをつなぐことによって生じる価値を製造業や社会インフラ分野に提供し、新たな成長を促す「共生自律分散」のコンセプトを提唱しています。

従来、最適化は個別システムレベルでの分析とそれに基づく現場改善の範囲にとどまっていたが、共生自律分散による「つながる」工場では、複数のシステムをまたいだ最適化や新たなバリューチェーンの創生も可能になります。

また、つながる工場ではエネルギー生産性の向上や、グローバル拠点をまたいだサプライチェーンマネジメントの連携などの効果も想定できます。一方、サイバー攻撃などによる工場操業リスクへのBCP\*対応の効果も期待されます。

一部の製造現場では、制御システムが収集した製造設備、製造工程、製品品質に関する膨大なデータの分析にHを活用して、設備や工程と品質や良品率の関係の分析に着手しています。人手では困難になりつつあった膨大なデータの分析についても、Hは統計的な特徴を導き出せます。日々変動する製造工程、部品摩耗・劣化など、適用条件が一定しない製造現場において、変化に伴う適切な運用条件を設定し、大量データに基づく新たな気付きを得るために、Hは有効であると考えています。

\* BCP : Business Continuity Plan (事業継続計画)

## Hitachi AI Technology/Hの適用分野例

流通、物流、プラント、金融、交通、製造などの幅広い分野に対し、同一の人工知能ソフトウェアで、汎用的に改善施策を導出

### 流通

来店客と店員の行動を細かく分析し、店員が配置されると客単価がアップする「高感度スポット」を発見

↓  
顧客単価：15%改善

### 物流

毎日の出荷作業の結果を解析し、翌日の作業指示改善案を生成、ピックリスト(作業指示表)に反映

↓  
生産性(作業時間)：8%短縮

### コールセンター

従業員の行動データを計測し、上司の声かけと受注率の関係を見出し、優先して声をかけるべき従業員をHが導出

↓  
受注率：27%向上

### 海水淡水化プラント

過去の運転履歴データを解析し、海水ろ過装置の稼働率に影響する逆浸透(RO)膜の膜目詰まりを制御

↓  
運転コスト：3.6%低減

# 取締役

2016年6月30日現在

## 社外取締役



ババ・カリヤニ

1983年 Bharat Forge Limited  
ジョイントマネージングディレクター  
1994年 同社マネージングディレクター  
1997年 同社取締役会長兼  
マネージングディレクター（現職）  
2016年 当社取締役



シンシア・キャロル

1991年 Alcan Inc. フォイルプロダクツ  
ゼネラルマネージャー  
1996年 同社オーギニッシュアルミナリミテッド  
マネージングディレクター  
1998年 同社ボーキサイトアルミナアンド  
スペシャリティケミカルズ プレジデント  
2002年 同社プライマリーメタルグループ  
プレジデント兼 CEO  
2007年 Anglo American plc. CEO  
(2013年4月退任)  
2013年 当社取締役



榎原 定征

2002年 東レ(株) 代表取締役社長  
2010年 同社代表取締役取締役会長  
2013年 当社取締役  
2014年 東レ(株) 取締役会長  
2015年 同社相談役最高顧問（現職）



ジョージ・バックリー

1993年 Emerson Electric Company モーター、  
ドライブ&アプライアンス CTO  
1994年 同社米国エレクトロニカルモーターズ  
プレジデント  
1997年 Brunswick Corporation  
コーポレートバイスプレジデント兼  
マーケターマニージングディレクション  
プレジデント  
2000年 同社プレジデント兼 COO  
同社取締役会長兼 CEO  
2005年 3M Company 取締役会長兼  
プレジデント兼 CEO  
2012年 同社取締役会長（2012年5月退任）  
Arle Capital Partners Limited 会長  
(2015年12月退任)  
当社取締役



ルイズ・ペントランド

1997年 弁護士登録（英国）  
2001年 Nokia Corporation  
ノキアネットワークス  
シニアリーガルカウンセラー  
2004年 同社エンタープライズソリューションズ  
バイスプレジデント兼法務部門長  
2007年 同社バイスプレジデント兼  
チーフリーガルオフィサー代行兼  
知的財産法務部門長  
2008年 同社シニアバイスプレジデント兼  
チーフリーガルオフィサー  
2009年 弁護士登録  
(米国ニューヨーク州)  
2011年 Nokia Corporation エグゼクティブ  
バイスプレジデント兼チーフリーガル  
オフィサー（2014年5月退任）  
2015年 eBay Inc. ベイバル部門  
ゼネラルカウンセラー  
当社取締役  
PayPal Holdings, Inc.  
シニアバイスプレジデント兼  
チーフリーガルオフィサー（現職）



望月 晴文

2002年 経済産業省大臣官房  
商務流通審議官  
2003年 同省中小企業庁長官  
2006年 同省資源エネルギー庁長官  
2008年 経済産業事務次官  
2010年 内閣官房参与  
(2011年9月退任)  
日本生命保険(相) 特別顧問  
(2013年4月退任)  
2012年 当社取締役  
2013年 東京中小企業投資育成(株)  
代表取締役社長（現職）



山本 高稔

1995年 モルガン・スタンレー証券会社  
マネージングディレクター  
1999年 同社東京支店マネージングディレクター  
兼副会長  
2005年 UBS証券会社マネージングディレクター  
兼副会長  
2009年 カシオ計算機(株) 常務取締役  
2011年 同社顧問(2012年6月退任)  
2016年 当社取締役



フィリップ・ヨー

1970年 シンガポール国防省入省  
1979年 シンガポール国防次官  
1986年 シンガポール経済開発庁長官  
2001年 シンガポール科学技術研究庁長官  
2007年 シンガポール通商産業省科学技術シニア  
アドバイザー(2008年9月退任)  
シンガポール首相府経済開発スペシャル  
アドバイザー(2011年8月退任)  
SPRING Singapore 会長(現職)  
2012年 当社取締役



吉原 寛章

1978年 ビートマーウィックミッチェル会計事務所  
入所  
1996年 KPMG LLP パシフィックリム関連事業  
部門マネージングパートナー  
1997年 同社取締役  
2003年 KPMG インターナショナル副会長兼  
グローバルマネージングパートナー  
(2007年4月退任)  
2014年 当社取締役

## 取締役



田中 一行

1977年 日立化成工業(株)  
(現日立化成(株)) 入社  
2005年 同社執行役  
2006年 (株)日立メディア  
エレクトロニクス専務取締役  
同社代表取締役 取締役社長  
2008年 日立化成工業(株) 執行役常務  
2009年 同社代表執行役 執行役社長  
同社取締役兼代表執行役  
執行役社長  
2016年 同社取締役会長(現職)  
当社取締役



中西 宏明

代表執行役

1970年 当社入社  
2003年 国際事業部門長  
執行役常務  
2004年 執行役専務  
2005年 執行役専務  
Hitachi Global Storage Technologies,  
Inc. 取締役会長兼 CEO  
2006年 当社執行役副社長(2006年12月退任)  
2009年 当社代表執行役 執行役副社長  
2010年 当社代表執行役 執行役社長  
2014年 当社代表執行役 執行役会長兼 CEO 兼  
取締役  
2016年 当社取締役会長兼代表執行役



中村 豊明

1975年 当社入社  
2006年 財務一部長  
2007年 代表執行役 執行役専務  
代表執行役 執行役専務兼取締役  
2009年 代表執行役 執行役専務  
2012年 代表執行役 執行役副社長  
(2016年3月退任)  
2016年 当社取締役



東原 敏昭

代表執行役 執行役社長兼 CEO

1977年 当社入社  
2006年 情報・通信グループ COO  
2007年 執行役常務  
(2008年3月退任)  
2008年 Hitachi Power Europe  
GmbH プレジデント  
2010年 (株)日立プラントテクノロジー  
代表執行役 執行役社長  
同社代表取締役 取締役社長  
2011年 当社執行役常務  
2013年 当社執行役専務  
2014年 当社代表執行役 執行役社長兼 COO  
当社代表執行役 執行役社長兼 COO 兼  
取締役  
2016年 当社代表執行役 執行役社長兼 CEO 兼  
取締役

(注) 役職ごとに五十音順に記載しています。



# 執行役

2016年8月1日現在

## 執行役社長兼 CEO



東原 敏昭\*  
統括

## 執行役副社長



北山 隆一\*  
社長補佐、マーケティング・営業、  
社会イノベーション事業推進担当



齊藤 裕\*  
社長補佐、オープンイノベーション  
推進担当



田中 幸二\*  
社長補佐担当



西野 壽一\*  
社長補佐、経営戦略担当

## 執行役専務



青木 優和  
インダストリアルプロダクツ事業  
担当



大森 紳一郎  
コスト構造改革、IT戦略担当



葛岡 利明\*  
コーポレートコミュニケーション・  
CSR、法務、リスクマネジメント、  
経営オーデイト担当



小島 啓二  
サービス・プラットフォーム事業  
担当



佐藤 寛  
ビルシステム事業担当



塩塚 啓一  
ICT事業担当



田辺 靖雄  
渉外担当



アリスティア・ドーマー  
鉄道事業担当



西山 光秋\*  
財務、年金担当

## 執行役常務

宇川 祐行  
産業・流通事業担当

大槻 隆一  
地域戦略(米州)、ICT事業  
(プラットフォーム事業)担当

小田 篤  
電力事業担当

川野 薫  
マーケティング・営業(インダスト  
リアルプロダクツ事業)担当

小久保 憲一  
地域戦略(中国)担当

小林 圭三  
アーバンソリューション事業担当

酒井 邦造  
水事業担当

柴原 節男  
ICT事業担当

清水 章  
渉外担当

鈴木 教洋  
研究開発担当

津田 義孝  
マーケティング・営業  
(ICT事業、ヘルスケア事業)担当

中畑 英信  
人財担当

中山 洋  
コスト構造改革、  
サプライチェーンマネジメント  
(モノづくり、品質保証)担当

長澤 克己  
原子力事業担当

成川 功  
マーケティング・営業(原子力事  
業、電力事業、エネルギーソリュー  
ション事業)担当

野本 正明  
エネルギーソリューション  
事業担当

正井 健太郎  
鉄道事業担当

森田 守  
経営戦略担当

渡部 眞也  
ヘルスケア事業担当

## 代表執行役

中西 宏明\*  
全般

(注) 役職ごとに五十音順に記載しています。  
\*印を付した執行役は、代表執行役です。



# Our ESG Approach

## 社外取締役メッセージ



### 日立のガバナンスに対する印象

日立はコーポレートガバナンスが優れた企業です。2012年に日立の社外取締役就任しましたが、現在では取締役13人のうち社外取締役が9人を占め、さらにそのうち5人が日本以外の国籍保持者であるなど、日本企業でもダイバーシティが充実・進展している数少ない先進的な企業であることに驚きました。経歴や文化など取締役のバックグラウンドもさまざま、多様な意見があり、私自身も大変勉強になる部分が多く、有意義な取締役会が運営されていると感じます。

取締役と執行役の間にも、自由闊達で密なコミュニケーションがあるのも特長です。取締役会では、各ビジネスユニットのCEOや執行役から詳細な事業報告があり、社外取締役はそれに対して独自の観点から多様な意見や見解を示しています。執行役社長兼CEOは、そうした社外取締役の発言を幅広く聞き入れるとともに、経営に反映しようと努めています。日立の経営陣は、持続的な成長によって株主価値を拡大させるとともに、グループ社員全員が快適かつ安心して働くことのできる会社をめざしています。

### 日立の変化について

日立は社会イノベーション事業を加速するため、2016年度から顧客と緊密に接しながらマーケティングを手掛けるフロント重視の新体制へと大きく舵を切りました。また、執行役社長兼CEOをはじめ経営陣自らがトップ営業を積極化するなど、マーケットインの姿勢を鮮明にしています。取締役会の開催においても、そうした姿勢が明らかです。2012年にインドのデリー、2013年には米国ワシントンDC、2015年には英国ロンドンで取締役会を開催するなど、社外取締役も含めて現地のお客様やパートナーに実際に出会うことができ、有意義な機会となっています。

将来の持続的な成長の源泉となる研究開発(R&D)においても、日立はマーケットインの姿勢で取り組んでおり、すでにフロントを支える新たな組織体制が始動しています。日立中央研究所には過去に2度訪問しましたが、研究成果の大部分がビジネスへの応用可能性をもつものばかりであり、早期の事業化が期待できます。

### 経営のグローバル化に向けて

日立は高度な技術と事業領域の幅広さに強みがあり、社会イノベーション事業をグローバルに展開しています。取締役のメンバーとは、インドや米国、英国における主要拠点や施設を視察したほか、2015年にラスベガスで開催された「Hitachi Social Innovation Forum 2015」にも参加しましたが、日立がお客様やパートナーとともに、幅広い技術やソリューションをグローバルに提供しており、多くのビジネスのチャンスがあることを改めて実感しました。

日立は経営のグローバル化に向けて変革を加速しており、2018年度には海外売上収益比率を55%超とすることを目標としていますが、重要なのは何よりもまず人財基盤の多様化です。日本の本社スタッフに海外のグローバル人財を積極登用するなど、日本および海外を横断した人事ローテーションをうまく活用しながら個々の社員の能力を磨き上げていくことが必要です。

また、現在、グローバル市場の不透明感が増しており、日立は、サービスやプロダクトの強化に加え、部品調達が多様化によるコスト低減など、利益率の向上により一層取り組んでいく必要があります。お客様は限られた予算内で営業費を管理しているため、これまで以上にお客様が抱える課題を解決できるソリューションやサービス事業をグローバルに展開していくことが、新たな事業創出の機会となり、日立の今後の成長につながると確信しています。





ルイズ・ペントランド

### 日立の取締役会について

日立の社外取締役に2015年6月に就任しましたが、コーポレートガバナンスに対する私の評価は総じて良好です。日立では取締役会からの意見を執行役が積極的に経営に反映しており、さらなる進化をめざそうとする前向きで一貫した姿勢が感じられます。迅速な意思決定を課題とする日本企業が多い中で、日立の経営スピードが非常に速いことも特長の一つです。例えば、ある会議で私が疑問点などを質問すると、次の会議では必ずその回答が用意されています。社外取締役の意見を聞くだけでなく、実際に行動へ落とし込み、経営に生かしていく姿勢が明確です。

日立は多種多様な事業をグローバルに展開していることから、監督機能を担う取締役会も相応のスキルと専門性の双方を兼ね備えた多様な人財で構成される必要があります。その点において、実際に日本国籍以外の社外取締役が増員されるなど、さまざまな文化や経験を拡充する動きが見取れます。そうしたバックグラウンドをもつ取締役で構成される取締役会では、実に多様な観点から意見が飛び交い、十分に議論がなされています。

向こう3～5年という時間軸の中で、日立はいかにして競争力を維持し、向上させるべきなのか。これは日立が常に模索している最重要テーマの一つです。ここ数年、取締役会において議論を重ねてきた経営方針や組織的な変革がしっかりと根付き、それによって日立が新たな道に踏み出せば、必ずや成果をもたらすことでしょう。

### 日立の強みと課題について

日立には数多くの強みがあります。世界規模で活躍する企業であること、事業分野が多岐にわたっていること、非常に優秀で訓練された人財基盤があり、かつ長期に定着していること、取締役会長や執行役社長兼CEOをはじめとする強力なリーダーシップなどが挙げられます。

しかしながら、こうした優れた強みがある一方、課題も少なくありません。約34万人もの人財を雇用しながら利益成長を維持し続けるのは至難の業といえます。日立には、全世界に優秀で革新的な人財が豊富にいますが、自らの能力を今以上に高めて、生かしていくことが必要です。

また、無駄をなくし、効率性をいくら高めても、競争に打ち勝つ努力を常にしていかなければならないのは、永遠に取り組んでいくべきテーマです。そうした厳しい環境において、追う立場よりも先導する立場でありたいと望むのであれば、これまで以上に迅速な経営の判断と大胆な変革を実行する必要があると思います。

### 日立に期待すること

日立は今後、意思決定をより迅速にし、リスクと課題をチャンスに変えていきながら、2018中期経営計画で掲げた目標達成をめざし着実に進捗させなければなりません。

また、日立の事業にも影響を与えうる地政学的な変化が今後も絶えず起きる可能性があり、それに加え、文化的なリスクにも注視する必要があります。こういったリスクに備え、日立はコスト競争力をさらに強化していく必要があります。現地でリスクを低減させながら事業を拡大するためには、英国人であるアリスティア・ドーマー氏を鉄道ビジネスユニットのCEOに登用したように、その市場に対する知見が豊富な海外の人財をトップに採用することも必要です。

私は法律の専門家として、またグローバル企業の経営者として、企業文化や組織改革、コスト低減など幅広い分野にわたる知見を、取締役会を通じて日立の経営に生かし、貢献していきたいと考えています。

# コーポレートガバナンス

日立製作所と上場子会社は、日本の会社法に規定する指名委員会等設置会社です。経営の監督と執行の分離を徹底することにより、事業を迅速に運営できる執行体制の確立と透明性の高い経営の実現に努めています。

また、日立グループの総合力発揮をめざした経営戦略を立案・実行するとともに、当社の取締役や執行役がグループ会社の役員を兼務するなど、相互連携の強化とグループ会社への監督機能の充実を図ることにより、企業価値の向上に取り組んでいます。

2015年6月からは、国内の金融商品取引所に上場する会社を対象とする「コーポレートガバナンス・コード」の適用が開始されました。当社は、本コードの適切な実践を通じてそれぞれの会社が持続的な成長と中長期的な企業価値の向上のための自律的な対応を図ることにより、会社、投資家、ひいては経済全体の発展にも寄与するという本コードの考え方に賛同し、今後もコーポレートガバナンスのさらなる強化に取り組んでいきます。

## コーポレートガバナンス強化に向けた取り組み

### 1. 迅速で透明性の高い経営の実現

#### 委員会等設置会社（現 指名委員会等設置会社）へ移行（2003年6月～）

##### 主な狙い

- ・ 経営の監督と執行の分離を徹底することで、透明性の高い経営を実現する。

##### 委員会の構成（2016年6月）

指名委員会：取締役候補者の決定



監査委員会：役員の職務執行の監査



報酬委員会：役員報酬の決定



↑ 委員長（社外取締役）   ↑ 社外取締役   ↑ 社内取締役

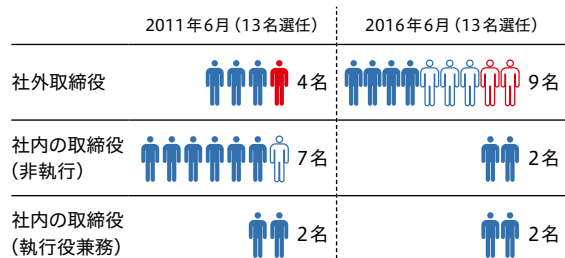
### 2. グローバル経営の加速・監督機能の強化

#### 外国人取締役を含む社外取締役を増員し、取締役の過半数を社外取締役に（2012年6月～）

##### 主な狙い

- ・ グローバルで多様な視点を経営に反映させるとともに、監督機能のさらなる強化を図る。

##### 取締役会の構成



↑ 外国人取締役   ↑ 女性取締役

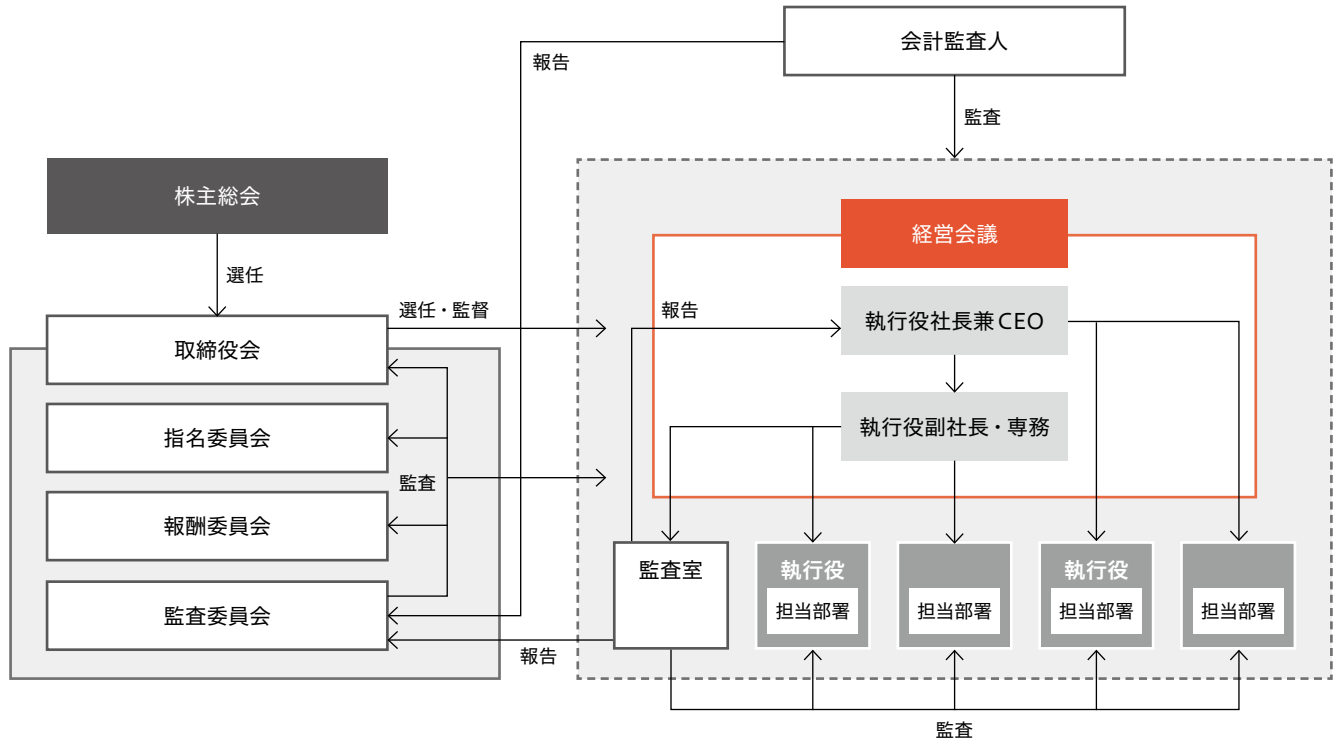
### 3. コーポレートガバナンス・コードの適切な実践

#### コーポレートガバナンス・コードのすべての原則を実施

##### 取締役会の実効性に関する分析・評価

- ・ 2016年3月期の取締役会の実効性について、取締役会の構成、意思決定プロセス、貢献、運営・支援体制などに関する各取締役による評価をもとに、取締役会において分析・評価を実施。
- ・ 当社の取締役会においては、構成の多様性が確保され、中長期的な企業価値の成長に向けて、中期経営計画など、経営戦略に関する事項を中心に活発な議論が行われており、全体としての実効性が確保されていると評価。

## コーポレートガバナンス体制図



## 取締役会

取締役会は、企業価値・株主共同の利益の継続的な向上のため、日立グループの経営の基本方針を決定し、執行役および取締役の職務の執行を監督します。経営の基本方針には、中期経営計画や年度予算などを含み、取締役会においては、法令、定款または取締役会規則に定める決議事項に加えて、経営の基本方針に関する戦略的な議論にも焦点を当てます。2016年6月22日現在において、取締役会を構成する13名の取締役のうち、執行役を兼務する取締役は2名です。外国人を含む社外取締役を過半数の9名とし、グローバルで多様な視点を経営へ反映させるとともに、監督機能の強化を図っています。

取締役会には、社外取締役が過半数を占める指名、監査、報酬の3つの法定の委員会を設置しています。2016年3月期の取締役会の開催日数は8日であり、取締役の出席率は100%でした。なお、取締役会および各委員会の職務を補助するため、専任の組織を設け、執行役の指揮命令に服さない専従のスタッフを置いています。

## 各社外取締役の2016年3月期における取締役会への出席日数

氏名	出席日数／開催日数
勝俣 宣夫	8日／8日
シンシア・キャロル	8日／8日
榊原 定征	8日／8日
ジョージ・バックリー	8日／8日
ルイーズ・ペントランド	7日／7日
望月 晴文	8日／8日
フィリップ・ヨー	8日／8日
吉原 寛章	8日／8日



# コーポレートガバナンス

さらに、取締役会の役割・構成、取締役の適性、社外取締役の独立性の判断基準など、コーポレートガバナンスの枠組みを示すコーポレートガバナンスガイドラインを定め、公開しています。

株式会社日立製作所

コーポレートガバナンスガイドライン：

<http://www.hitachi.co.jp/IR/corporate/governance/guidelines.html>

## 社外取締役の選任および独立性に関する考え方

当社の指名委員会は、社外取締役の選任に関し、以下に記載する独立性の判断基準に加え、社外取締役が人格、識見に優れた者であることおよび会社経営、法曹、行政、会計、教育などの分野で指導的役割を務めた者または政策決定レベルでの経験を有する者であることを考慮することとしています。

社外取締役の独立性に関しては、以下の事項に該当しない場合、独立性があると判断しています。

- ・当該社外取締役の2親等以内の近親者が、現在または過去3年において、当社または子会社の業務執行取締役または執行役として在職していた場合
- ・当該社外取締役が、現在、業務執行取締役、執行役または従業員として在職している会社が、製品や役務の提供の対価として当社から支払いを受け、または当社に対して支払いを行っている場合に、その取引金額が、過去3事業年度のうちのいずれかの1事業年度当たり、いずれかの会社の連結売上高の2%を超える場合
- ・当該社外取締役が、過去3事業年度のうちのいずれかの1事業年度当たり、法律、会計若しくは税務の専門家またはコンサルタントとして、当社から直接的に1,000万円を超える報酬（当社取締役としての報酬を除く）を受けている場合
- ・当該社外取締役が、業務を執行する役員を務めている非営利団体に対する当社からの寄付金が、過去3事業年度のうちのいずれかの1事業年度当たり、1,000万円を超えかつ当該団体の総収入または経常収益の2%を超える場合

氏名	選任理由
ババ・カリヤニ	国際的な大企業の経営者としての豊富な経験と識見をもとに、グローバルな視点を当社取締役会に反映させるとともに、独立した立場から執行役などの職務の執行を監督することにより、当社取締役会の機能強化が期待されるため。
シンシア・キャロル	国際的な大企業の経営者としての豊富な経験と識見をもとに、グローバルな視点を当社取締役会に反映させるとともに、独立した立場から執行役などの職務の執行を監督することにより、当社取締役会の機能強化が期待されるため。
榊原 定征	国際的な大企業の経営者としての豊富な経験と識見をもとに、独立した立場から執行役などの職務の執行を監督することにより、当社取締役会の機能強化が期待されるため。
ジョージ・バックリー	国際的な大企業の経営者としての豊富な経験と識見をもとに、グローバルな視点を当社取締役会に反映させるとともに、独立した立場から執行役などの職務の執行を監督することにより、当社取締役会の機能強化が期待されるため。
ルイズ・ベントランド	国際的な大企業の法務担当役員としての豊富な経験を通じて培った企業法務やコーポレートガバナンスの分野における高い識見をもとに、グローバルな視点を当社取締役会に反映させるとともに、独立した立場から執行役などの職務の執行を監督することにより、当社取締役会の機能強化が期待されるため。
望月 晴文	行政分野などにおける豊富な経験と識見をもとに、独立した立場から執行役などの職務の執行を監督することにより、当社取締役会の機能強化が期待されるため。
山本 高稔	企業分析および国際的な企業経営の分野における経験を通じて培った事業や経営に関する広範な識見をもとに、独立した立場から執行役などの職務の執行を監督することにより、当社取締役会の機能強化が期待されるため。
フィリップ・ヨー	行政分野などにおける幅広い経験と識見をもとに、グローバルな視点を当社取締役会に反映させるとともに、独立した立場から執行役などの職務の執行を監督することにより、当社取締役会の機能強化が期待されるため。
吉原 寛章	国際的な企業経営および会計の分野における豊富な経験と識見をもとに、グローバルな視点を当社取締役会に反映させるとともに、独立した立場から執行役などの職務の執行を監督することにより、当社取締役会の機能強化が期待されるため。

### (1) 指名委員会

株主総会に提出する取締役の選任および解任に関する議案の内容を決定する権限などを有する機関であり、社外取締役3名を含む取締役4名で構成されています。

2016年3月期の開催日数は、6日です。

### (2) 監査委員会

取締役および執行役の職務の執行の監査ならびに株主総会に提出する会計監査人の選任および解任などに関する議案の内容を決定する権限などを有する機関であり、社外取締役3名および常勤監査委員1名を含む5名の取締役で構成されています。

2016年3月期の開催日数は、16日です。

### (3) 報酬委員会

取締役および執行役の報酬内容決定の方針およびそれに基づく個人別の報酬の内容を決定する権限などを有する機関であり、社外取締役3名を含む取締役4名で構成されています。

2016年3月期の開催日数は、9日です。

#### 取締役会および各委員会の構成

	人数	社外取締役	社内取締役	議長または 委員長
取締役会	13名	9名*	4名	社内取締役
指名委員会	4名	3名	1名	社外取締役
監査委員会	5名	3名	2名	社外取締役
報酬委員会	4名	3名	1名	社外取締役

\* 各社外取締役について、上場している国内の各金融商品取引所に対し、全員を独立役員として届け出しています。

### 執行役

執行役は、取締役会の決議により定められた職務の分掌に従い、業務に関する事項の決定を行うとともに、業務を執行します。2016年8月1日現在における執行役は、34名です。

### 経営会議

経営会議は、当社または日立グループに影響を及ぼす重要事項について、多面的な検討を経て慎重に決定するための執行役社長の諮問機関であり、2016年6月22日現在において、執行役社長、執行役副社長4名および執行役専務3名の計8名で構成されています。

### 取締役および執行役の報酬

当社は、会社法の規定により、報酬委員会が取締役および執行役の個人別の報酬等の額の決定に関する方針を定めています。取締役および執行役の報酬は、他社の支給水準を勘案の上、当社役員に求められる能力および責任に見合った報酬の水準を設定しています。

取締役の報酬は、月俸および期末手当からなります。月俸は、基本報酬に対して、常勤・非常勤の別、所属する委員会および役職、居住地からの移動などを反映した加算を行って決定します。期末手当は、月俸を基準に年収の概ね2割の水準で予め定められた額を支払うものとしませんが、会社の業績により減額することがあります。なお、執行役を兼務する取締役には、取締役としての報酬は支給しません。

執行役の報酬は、月俸、業績連動報酬および中長期インセンティブ報酬からなります。総報酬に占める変動報酬（固定報酬である月俸を除いた業績連動報酬および中長期インセンティブ報酬の合計）の割合は、役位が上位の執行役ほど高くなるよう設定することとしています。月俸は、役位に応じた基準額に査定を反映して決定します。業績連動報酬は、総報酬に占める割合が概ね25～35%の範囲内となるよう役位に応じて基準額を定め、業績および担当業務における成果に応じて、一定の範囲内で支給額を決定します。中長期インセンティブ報酬は、株価などを用いた事後評価を行使条件として付した株式報酬型ストックオプション（行使価格1株当たり1円の新株予約権）とし、総報酬に占める割合が概ね10～40%の範囲内となるよう役位に応じて付与個数を決定します。なお、海外居住者については、同様の条件を付した株価連動型の現金報酬とします。（中長期インセンティブ報酬については、2016年5月13日開催の報酬委員会において、2016年4月1日から開始する事業年度に係る報酬より導入することを決定しました。）

なお、2009年3月期に係る報酬より、取締役および執行役の報酬体系を見直し、退職金を廃止しています。

# コーポレートガバナンス

2016年3月期における報酬等の額は、次のとおりです。

## 役員報酬

役員区分	報酬等の総額 (百万円)	報酬等の種類別の総額 (百万円)		対象となる役員の員数 (名)
		月俸	期末手当・業績連動報酬	
取締役 (社外取締役を除く)	117*1	105*1	12	3*2
社外取締役	280	265	14	8
執行役	1,763	1,275	487	28
合計	2,161	1,647	514	39

\*1 取締役 (社外取締役を除く。) の報酬等の金額には、2015年6月25日開催の当社第146回定時株主総会の終結の時をもって退任した取締役1名の4月から退任時までに支給した月俸を含みます。

\*2 取締役の員数には、執行役を兼務する取締役2名を含みません。

なお、連結報酬等の総額が1億円以上の役員およびその報酬等の額は、次のとおりです。

氏名	会社名	役員区分	報酬等の総額 (百万円)	報酬等の種類別の総額 (百万円)					
				月俸	業績連動報酬	基本報酬	インセンティブ		その他*6
				短期	長期				
中西 宏明	(株) 日立製作所 (当社)	執行役*3	161	115	46	—	—	—	—
東原 敏昭	(株) 日立製作所 (当社)	執行役*3	136	97	39	—	—	—	—
アリスティア・ドーマー*4	Hitachi Rail Europe Ltd. (連結子会社)*5	取締役会長兼CEO	161	—	—	70	61	28	—
ジョン・ドメ*4	Hitachi Information & Telecommunication Systems Global Holding Corporation (連結子会社)*5	取締役会長兼CEO	900	—	—	144	185	558	12

\*3 取締役を兼務していますが、取締役としての報酬等は受けていません。

\*4 当社執行役を兼務していましたが、当社執行役としての報酬等は受けていません。

\*5 ポンドおよび米ドルでの支払い分について、基本報酬については、2016年3月期の四半期ごとの平均為替レート、その他の報酬については、2016年3月期の平均為替レートで円換算しています。

\*6 「その他」欄には、フリンジ・ベネフィット相当額を記載しています。

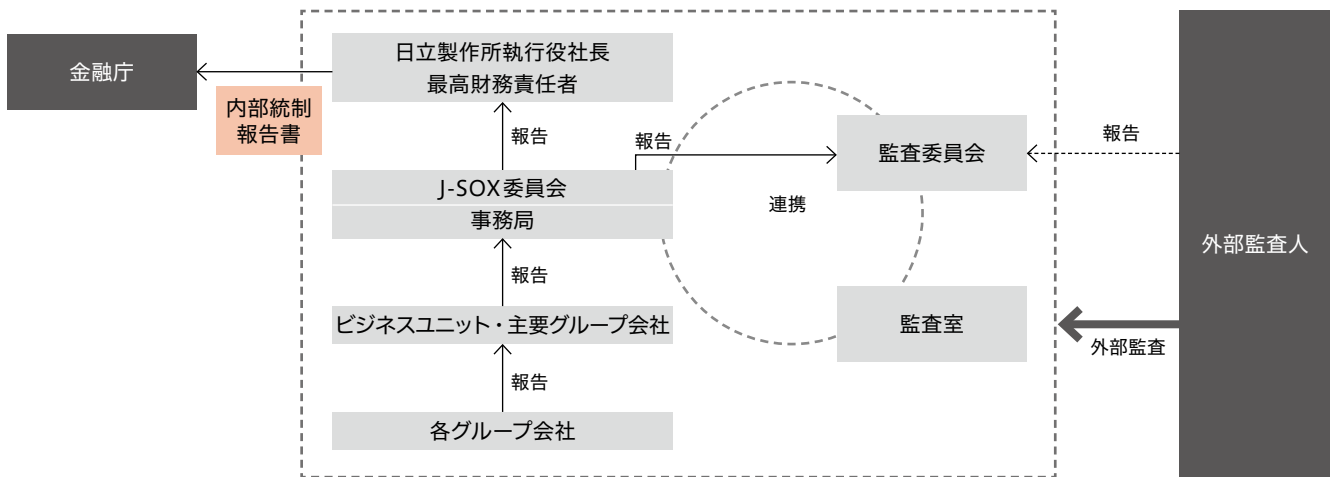
## 財務報告に係る内部統制

日立グループでは、グループ全体の財務報告の信頼性を確保するために、J-SOX委員会による方針決定のもと、全社的統制から業務の統制活動までを文書化しています。評価に関しては、各ビジネスユニットおよび主要グループ会社で、客観的

評価を実施する体制構築を進めており、J-SOX委員会事務局で各社の評価結果を取りまとめることによる、グループ連結ベースでの内部統制の有効性を確認する体制としています。



## 内部統制評価体制 (2016年4月1日現在)



## 説明責任

日立は、ディスクロージャー・ポリシーに基づき、公正かつ適切に経営戦略や財務情報などの情報を開示しているほか、株主・投資家との面談やIRイベント、株主総会などを通じて積極的な対話を行っています。

2016年3月期には、四半期ごとの決算説明会のほか、「2015中期経営計画」の進捗状況に関する説明会を実施しました。また、2015年3月期に引き続き、中期経営計画に則った主要事業の戦略および経営施策について各責任者が説明するIRイベント「Hitachi IR Day 2015」を開催し、機関投資家やアナリストから「全社を挙げてキャッシュ創出に取り組んでいることは評価できる」「年に一度、各事業への理解をアップデートできる貴重な機会なので、ぜひ今後も継続的に開催してほしい」といった評価を受けました。

また、プロダクト事業への理解を深めてもらうため、日立産機システム中条事業所や家電生産拠点であるHitachi Consumer Products (Thailand)の見学会を実施したほか、日本国内外で約740件の機関投資家・アナリストとの個別ミーティングを行いました。加えて、毎年2回、経営幹部が北米、欧州、アジアの機関投資家を訪問し、経営方針や事業動向などを説明しています。これらのIR活動を通じて寄せら

れた意見を社内にフィードバックし、経営や事業運営に反映させるよう努めています。

株主・投資家向け情報Webサイトにおいても、説明会で使用した資料や業績・株価の推移グラフをタイムリーに掲載しています。2016年3月期は、新たにWebサイトのレスポンス対応（スマートフォンやタブレットなどの端末からの閲覧利便性向上）を行うなど、継続的に情報開示の拡充を図っています。

株主・投資家向け情報

<http://www.hitachi.co.jp/IR/>

主な情報開示発行物

決算短信・四半期決算短信

有価証券報告書・四半期報告書

事業報告書・中間報告書

アニュアルレポート

日立グループ サステナビリティレポート

# リスクマネジメント

経済のグローバル化、情報通信技術（ICT）の進化・普及などの事業環境の変化は、日立の事業機会を広げるとともに、日立が対処すべき事業リスクの多面化にもつながっています。

日立は、変化を続ける経済・社会情勢を的確に捉えた上でリスク分析を実施し、問題を未然に回避する施策を講じ、同時に「万一のとき」にも迅速に対応し得る多面的なリスクマネジメント体制を構築しています。

## リスクマネジメント体制の強化

日立では、昨今の複雑化するグローバルリスクに対応するため、グループ全体でリスクマネジメント体制の強化に取り組んでいます。

グループ全体のリスクマネジメントを統括する管掌役員（日立グループリスクマネジメント責任者）のもと、各事業体に経営層レベルのリスクマネジメントの責任者を設置し、コンプライアンス、輸出管理、危機管理を中心に対応し、相互に連携を図る体制をとっています。今後は、企業を取り巻くさまざまなリスクを客観的に評価する基準・システムを確立するとともに、包括的なリスクマネジメント体制を構築していきます。

## 日本国内外主要拠点でのBCP\*策定

社会インフラに深くかかわる日立では、リスクの発生によって事業が中断し、社会に甚大な影響を及ぼすことのないよう、BCPの充実に取り組んでいます。2006年12月に「日立グループBCP策定のためのガイドライン（導入編）」を作成。2010年度にはガイドラインを英語と中国語に翻訳して日本国内外のグループ各社に提供し、大規模災害などのリスクに備えてきました。

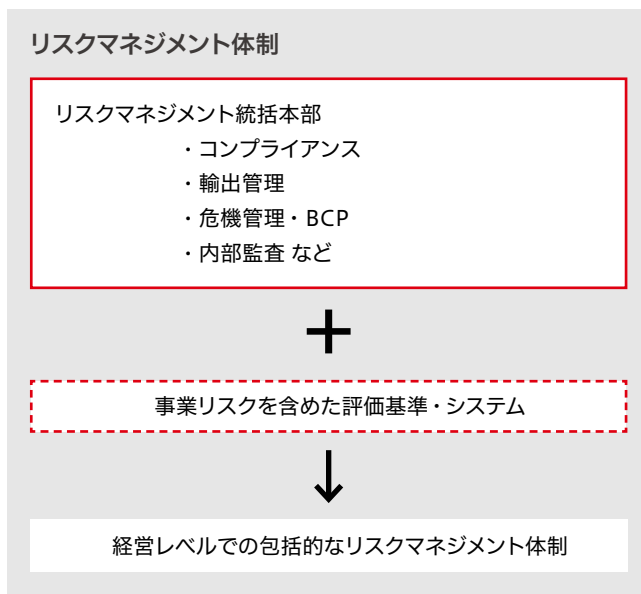
2011年3月に発生した東日本大震災では、BCPに基づいて初期対応や意思決定を迅速に行うことができました。一方で、二次、三次のサプライヤーの把握、生産情報のクラウド化・多重化、代替輸送手段・燃料の確保などの課題が浮かび上がりました。

大震災から得たこれらの教訓を踏まえ、2011年10月に「日立グループBCP策定のためのガイドライン（部門別のBCP策定編）」を作成・配布し、BCPのさらなる充実に図りました。日本国内では2011年度末までにそれぞれの事業に応じてBCPの策定・見直しを完了し、現在、日立製作所49事業所、グループ会社96社が大規模地震および新型インフルエンザに備えたBCPを策定しています。

さらに1998年度から日本国内の主要拠点では、大規模地震を想定した地震対策シミュレーション訓練を毎年実施しています。2015年11月には日立オートモティブシステムズにおいて、リスク対策担当役員の指揮のもと、本社および3事業所（佐和、厚木、福島）を連動させ各部署の責任者・担当者がBCPに基づいて緊急時の行動計画を確認しました。

2013年度には、主要海外拠点においてもリスク対策担当責任者を配置し、約300社がBCPの策定に取り組みました。これにより大規模災害や新型インフルエンザ、政変・騒乱・テロなどの事業リスクへの対応力は強化されています。今後も、BCPの策定を拡大していきます。

\* BCP (Business Continuity Plan) : 事業継続計画。有事に際して基幹業務を早期に復旧し、継続して遂行するための計画。



## 危険地域への従業員派遣時の安全対策強化

2013年1月に発生したアルジェリア人質事件\*を受けて、2013年2月、紛争やテロなどのリスクが高い地域に従業員を派遣する場合は、事前に社内外の専門家による現地調査を実施して、派遣する従業員の安全に万全を期すことを社長方針として再徹底しました。また、現地派遣後も半年に一度、現地調査を実施し、安全対策の有効性を確認しています。2014年度は、中東・アフリカの数力国で現地調査を実施し、また2015年1月の日本人質事件などのテロ情勢を踏まえ、迅速に従業員へ注意喚起情報を提供するなど、グローバルに活動を展開する従業員の安全確保に努めています。

さらに日立製作所は外務省主催の海外安全官民協力会議への参加や、2014年以降、テロ誘拐対策官民合同実地訓練に参加するなど、官民の連携を深めつつ、日本企業の海外安全対策に寄与する活動を行っています。

\* アルジェリア人質事件：2013年1月にアルジェリアの天然ガス精製プラントが武装テロ集団に襲撃され、日本人10人を含む30人以上が犠牲となった事件。

## 情報セキュリティの徹底

日立では、情報セキュリティ統括責任者を委員長とする「情報セキュリティ委員会」が、情報セキュリティと個人情報保護に関する取り組み方針、各種施策を決定しています。決定事項は「情報セキュリティ推進会議」などを通じて各事業所およびグループ会社に伝達し、情報セキュリティ責任者が職場に徹底します。

日立では、情報セキュリティと個人情報保護の取り組みにおいて、特に次の2点を重視しています。

### 1. 予防体制の整備と事故発生時の迅速な対応

守るべき情報資産を明確にし、脆弱性評価とリスク分析に基づいて情報漏えい防施策を実施しています。事故は「起きるかもしれない」という考え方を一歩進めて、「必ず起きるものだ」という前提に立って、緊急時のマニュアルを作成し、対応しています。

### 2. 従業員の倫理観とセキュリティ意識の向上

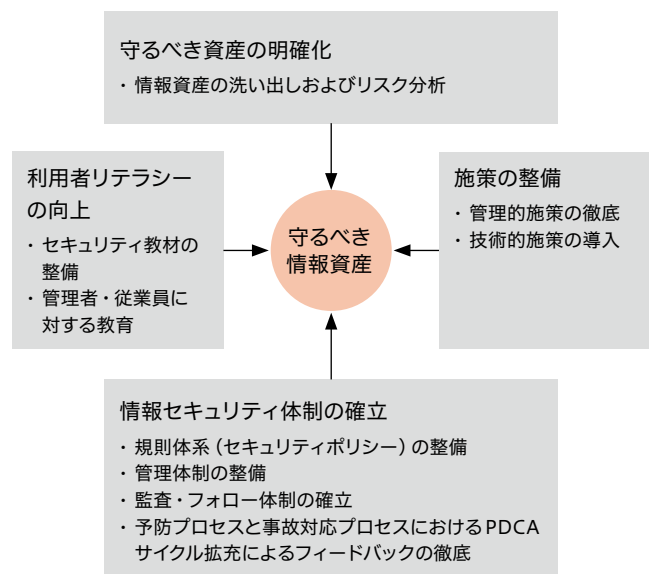
担当者向け、管理者向けなど階層別にカリキュラムを用意し、eラーニングによる全員教育などを通じて倫理観とセキュリティ意識の向上を図っています。また、監査を通じて問題点の早期発見と改善にも取り組んでいます。

情報セキュリティの担当役員からのメッセージ、第三者評価・認証などのより詳細な内容は「情報セキュリティ報告書」をご覧ください。

### 情報セキュリティ報告書

<http://www.hitachi.co.jp/csr/download/pdf/securityreport.pdf>

### 情報資産保護の基本的な考え方





# コンプライアンス

法令遵守はもとより、社会的責任を果たす企業行動を徹底する上で、日立全体の従業員への規範意識の浸透は企業経営の基盤となる課題です。また、経済活動のボーダレス化を受け、贈収賄・汚職をはじめとする不法行為の撲滅に、各国・地域の特性も踏まえつつ取り組む必要性も高まっています。

日立は、グローバル企業として、グループ全体で一貫したコンプライアンス体制の拡充を推進しています。

## コンプライアンス体制の強化

日立では、グループ全体のリスクマネジメントを統括する管掌役員（日立グループリスクマネジメント責任者）のもと、ビジネスユニットと主要グループ会社ごとにも経営層レベルのリスクマネジメント責任者およびその職務を補佐するコンプライアンス・マネージャーを設置して、コンプライアンス体制の強化を図っています。また、世界11地域に地域コンプライアンス責任者を設置し、地域内のグループ会社をサポートする体制をとっています。

こうした体制のもと、ビジネスユニットと主要グループ会社のリスクマネジメント責任者をメンバーとする「コンプライアンスマネジメント会議」を開催し、コンプライアンスに対する方針と対応施策についての共有を図っています。また、コンプライアンス・マネージャーをメンバーとする「日立グループコンプライアンス会議」を開催し、コンプライアンスに関する具体的な実施事項の徹底に努めています。

一方、社外の有識者をメンバーとする「アドバイザリー委員会」を設置し、コンプライアンスの取り組みや状況について定期的に意見交換を行い、委員からの助言を具体的な施策に反映しています。

コンプライアンスに対するチェックについては、内部監査部門がグループ全体を対象として定期的にコンプライアンス分野の監査を実施し、適正性を確認しています。改善を要する事項が見られた場合には、速やかに是正措置を行っています。

## コンプライアンス通報制度の導入

日立製作所は、違法・不適切な行為の防止と早期是正、自浄能力の向上を図るため、コンプライアンス担当部門または社外弁護士に直接通報できる「全社コンプライアンス通報制度」を導入しています。この制度は日立製作所の社員だけでなく、グループ各社の社員、派遣社員、サプライヤーも利用できます。グループ会社の社員は、自社の通報窓口を利用することもできます。

また、社員が匿名で直接、取締役に通報できる「取締役会の窓」という通報制度も導入しています。

すべての通報について調査を実施し、事実を確認した上で、記名のあった通報者には調査結果を回答するとともに、必要に応じた是正措置をとるなど適切に対応しています。

## 輸出管理の徹底

日立製作所は「企業行動基準」の「貿易関連法規の遵守を通じ広く国際的な平和及び安全の維持に貢献する」という条項を輸出管理の基本方針としています。この基本方針に則って「安全保障輸出管理規則」を1987年度に制定し、すべての輸出貨物・技術について、輸出先の国と地域、顧客、用途を審査した上で、法令に基づいて厳格な輸出管理を行っています。日本国内外のグループ会社もこの方針に則って輸出管理を行うよう、規則制定や体制整備の指導をするとともに、教育支援など各種の施策を講じています。2015年度には米国、韓国およびインドにてワークショップを開催し、各地域のグループ会社向けに実務者教育を行いました。また、日立グループの輸出管理（導入編）のeラーニング教育を日本語版のほか、英語版、中国語版で実施し、日本国内外のグループ従業員約11万3,000人が受講しました。

## 贈収賄防止の取り組み

日立では、グローバルな贈賄リスクに対応するため2013年度に米国の「海外腐敗行為防止法\*リソースガイド」などを参考に、想定される贈賄リスクのシナリオを作成し、贈賄リスクに関する調査を日本国外のグループ全社に対して行いました。その回答をもとに、リスクシナリオに該当する会社を「特定リスクを有する会社」として抽出しました。抽出した会社を中心に、監査、教育などを実施、グローバルにおける贈賄リスクの軽減を図っています。

また、贈収賄防止に関する規則を2015年に改訂し、日本国内外の日立グループ会社で採用しています。

さらに贈収賄防止の基本に関するeラーニング（グローバル編）を2015年にリリースし、日本国内外の日立グループ会社で活用しています。

\* 海外腐敗行為防止法 (FCPA : Foreign Corrupt Practices Act) : 外国の公務員に対する贈賄を禁止する条項と、証券取引所法に基づく会計の透明性を要求する条項の2つから構成されています。贈賄禁止条項は、外国の公務員への贈賄を禁止する内容で、米国司法省が所管。会計処理条項は、取引を正確かつ公正に会計書類に反映し、会計に関する適切な内部統制を維持するという内容で、米国証券取引委員会が所管しています。

## 競争法違反防止の取り組み

日立は「法と正しい企業倫理に基づいた行動」「公正で秩序ある競争」を基本理念に掲げています。

日立製作所は、2002年度に公共機関の入札において競争入札妨害容疑、2006年9月、2008年10月、2009年3月には独占禁止法に抵触する行為があったとして行政処分を受けました。また、自動車部品事業を営む子会社が、2012年11月には独占禁止法に抵触した行為があったとして公正取引委員会から行政処分を受け、2013年9月には米国独占禁止法に抵触した行為があったとして、米国司法省との間で司法取引契約を締結し、2016年1月には、欧州委員会との間でEU競争法違反に関し和解しました。

日立製作所では、こうした事態の再発防止とコンプライアンス意識の徹底を図るために、役員からのメッセージ発信、社内規則の整備、定期的な監査、マニュアルなどを活用した従業員への研修および教育を実施しています。2015年度は日立製作所のすべての営業関連部長職を含む1,263人に、独占禁止法を中心とする一斉教育を行いました。また、競争法遵守の基本に関するeラーニング（グローバル編）を2015年にリリースし、日本国内外の日立グループ会社で活用しています。

日立では、今後もコンプライアンス体制の一層の充実・強化に向けた取り組みに努めていきます。

## 税務コンプライアンスの徹底

日立では、2016年1月にグループ全体で遵守すべき税務関連の規程を制定しました。日立は事業のグローバル化に対応した税務リスク管理を実施し、下記事項を徹底していきます。

1. グループ各社は、OECD\*1 移転価格ガイドライン、BEPS\*2 行動計画などの税務の国際基準を十分に斟酌し、事業活動にかかわるすべての法令を遵守して、税務管理を遂行する。
2. グループ各社は、社会的に責任ある組織として効率的、継続的、積極的に税務管理し、日立ブランドの価値を守り、株主価値を最大化することに努める。
3. グループ各社は、事業活動地域における税務当局と誠実で良好な協力関係を構築し、維持、発展させることに努める。

\*1 OECD (Organisation for Economic Co-operation and Development) : 経済協力開発機構

\*2 BEPS (Base Erosion and Profit Shifting) : 税源浸食と利益移転

## 公正・公平な職場環境の実現

日立は、「ディーセント・ワーク(働き甲斐のある人間らしい仕事)」の概念を重視し、人事戦略を構築しています。この概念は、国際労働機関(ILO)が活動の主目標の一つに位置づけるなど、労働慣行の規範として国際的に重きをなしており、企業は、事業特性に即した施策を構築し、ディーセント・ワークを実現することが期待されています。

### ディーセント・ワークの考え方

社会や環境の急速な変化に対応し、お客様に新しい価値を提供し続けていく上で鍵となるのは人財です。日立ではダイバーシティ & インクルージョンを重要な経営戦略と位置づけ、国や会社を超えて多様な人財が高いエンゲージメントのもとにもてる力を最大限に発揮することができるよう、グループ全体で人財マネジメントを進めています。社会イノベーション事業を世界各地で進めるリーダーの育成には、グローバル共通のリーダーシップ開発プログラムを用いて取り組んでいます。また、その他にも各種教育プログラムを展開し、従業員がお客様にイノベーションを提供する上で必要な知識・スキルの習得を促進しています。

一人ひとりがやりがいをもって仕事に取り組み、しっかりと成果を上げるための環境の整備も重要です。その一環として、個々人のパフォーマンスを評価する基準をグローバルで統一し、一人ひとりの成果が公正に評価される透明性の高い制度を構築しました。また、グループ共通の安全方針を定め、安全かつ安心して働ける職場づくりをグローバルに進めるとともに、仕事と生活の両立に向けたマインド醸成、労働時間縮減、健康増進支援などの施策に取り組んでいます。加えて、グループ全従業員を対象にエンゲージメントの状況を確認するサーベイを毎年実施し、そこで得られた意見をマネジメントのさらなる改善につなげています。

## ともに成長するグローバル人財戦略

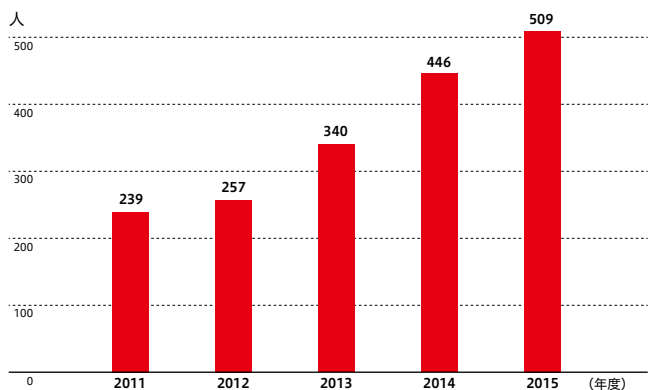
世界のさまざまな国・地域で事業を展開し、グループ全体で約34万人がともに働く日立では、グローバルな人財戦略を推進しています。外国人従業員の採用、管理職への登用に加え、価値観の共有・相互理解施策の構築、グローバルなビジネスに即した人財育成プログラムの開発などの多岐にわたる取り組みにより人財育成を図ります。

### グローバル人財マネジメントの推進

日立は、「世界で戦い、勝てるグローバルメジャープレイヤー」をめざし、人財と組織のパフォーマンスを最大化するため、日立全体でグローバル人財マネジメント戦略を展開しています。

その一環として、日本国外の工場作業員を除く日立のグループ従業員を対象とする「グローバル人財データベース」を構築し、日本国内外のグループ全体の人財を可視化することで、人的リソース配分などのマクロ経営に関する数値を把握できるようになりました。また「日立グローバル・グレード」を導入し、日本国内外のグループ会社の課長相当職以上の全職務の価値を統一基準で評価し、グループ共通の格付けを行っています。さらに、事業の目標と個人の目標を連動させ、事業と個人双方の継続的な向上・成長につなげていくパフォーマンスマネジメントシステムを、日立製作所をはじめ海外を含めた一部のグループ会社に導入し対象会社を拡大しています。また、グローバルでの事業拡大に伴う人員の拡充を支援するため、グローバル共通の採用システムを導入し、優秀な人財の確保、採用業務の効率化、コスト削減を図りました。

外国人雇用者数の推移(日立製作所)





## 人財のグローバル化とグローバル要員の採用

グローバルで市場を開拓するために、日立は日本国内における人財のグローバル化を加速させてきました。具体的には①グローバル要員の採用②若手従業員への海外経験の付与③グローバル共通の日立経営研修の実施を3本の柱として推進しています。

ビジネスのグローバル化を踏まえて、適切な人財を確保する採用活動を推進しており、原則として大学・高専卒業生全員をグローバルな事業展開をけん引する「グローバル要員」として採用しています。グローバル要員については、語学力のみならず、生活環境や社会基盤が日本と全く異なる環境にあっても臆せず働く意志と覚悟をもってチャレンジすることが期待されています。

さらに多様な人財の採用も日本国内外で積極的に行っており、2016年度は日本国内外の大学を卒業した外国人を約60人、日本国外の大学を卒業した日本人留学生約20人が入社しました。

## キャリア開発支援

従業員一人ひとりの生きがいや働きがいは異なります。日立では、個人にとっての仕事の意味や意義・価値観といった「内的キャリア」を重視したさまざまなキャリア開発支援施策を展開しています。個々人が能力や創造性を最大限に発揮できるようにするだけでなく、個人の成長を組織の成果や成長に結びつけ、企業価値の向上を図ります。自己理解を促進し、自ら考え行動する強い個人（個の自立・自律）を育成するとともに、一人ひとりの意思・意欲を組織に生かす仕組みづくりや、組織力・パフォーマンス向上に向け、一体感やチームワークを育むための相互理解を促す支援を行っています。

## キャリア開発における今後の取り組み

グローバルメジャープレイヤーをめざす上で直面している個人と組織のパフォーマンス最大化という重要課題に対し、日立では個人や多様性の尊重をベースに、日立グローバルパフォーマンスマネジメント（GPM）を効果的に実施し、従業員の個性や志向を大切にした価値創造に取り組んでいます。今後のキャリア開発支援としては、個人と組織のコミュニケーションによる相互理解の深化や、従業員一人ひとりの主体的なキャリア開発を促進していくキャリア開発支援プログラムを積極的に展開し、多様な人財が生き生きと働ける仕組みづくりに努めていきます。

## グローバル従業員サーベイの実施

日立では、従業員エンゲージメント\*の状況を把握することを主眼として、2013年度より、グローバル従業員サーベイ「Hitachi Insights（日立インサイト）」を毎年実施しています。2015年9月には、第3回となるサーベイをグローバルで約21万人を対象に13カ国語で実施し、約17万人から回答を得ました。前年度との結果比較では、13カテゴリーのすべてにおいて2年連続で改善しました。サーベイの結果を各組織で検討し、改善策を実施するPDCAサイクルの成果と考えられ、今後も改善活動を継続していきます。

13カテゴリーの中では、従来と同様に「会社への誇り」と「上司のマネジメント」への評価が高く、「リソースおよびサポート」が低い評価という結果になりました。「社会イノベーション事業」で、社会とともに成長をめざす日立という会社に誇りをもつ一方で、人手や必要な情報、ツールなどは必ずしも十分でないと感じている従業員が多いことがうかがえます。

また、2014年度に開始した部課長層へのサーベイ結果の直接配信を2015年度は対象範囲を拡大して実施し、各職場の部課長が自分のチームの結果を確認し、メンバーとコミュニケーションを図り、具体的なアクションプランにつなげることを促しています。2016年度は、中期経営計画に即して、調査内容の見直しを実施するとともに、各職場でのPDCAサイクルを継続して支援することで、日立全体のエンゲージメントのさらなる向上を実現していきます。

\* 従業員エンゲージメント：従業員が会社の戦略や施策を理解して、それぞれ仕事にやりがいを感じ、成果を出すために自律的に取り組もうとする意欲

# ダイバーシティ & インクルージョンの推進

性別や年齢、価値観といった人財の多様性を生かす企業風土づくりは、生き生きと働ける機会を従業員に提供するだけでなく、多面的な視点を加味したソリューションの提供などを通じて、企業の競争力強化にも貢献すると日立は考えています。近年は、柔軟な働き方を可能とする人事施策にステークホルダーの関心が高まっており、日立はその実現にも積極的に取り組んでいます。また、女性のキャリア促進に関しては、目標(KPI)を設定して推進しています。

経営トップによる強いコミットメントのもと、経営戦略の一環としてダイバーシティマネジメントを推進し、多様な人財の力を経営に生かす企業をめざしています。

## ダイバーシティ & インクルージョン

ダイバーシティはイノベーションの源泉であり、日立の成長エンジンです。性別・国籍・職歴・年齢・性的指向・価値観といった違いを「その人がもつ個性」と捉え、それぞれの個性を尊重し、組織の強みとなるよう生かすことで、個人と組織の持続的成長につなげることが日立のダイバーシティ & インクルージョンです。多様な力を結集し、優れたチームワークとグローバル市場での豊富な経験によって、お客様の多様なニーズに応えていきます。

日立では1990年代以降、仕事と育児・介護との両立支援制度を整備するなど、社会の動きに先駆けて、女性をはじめとする多様な人財の活躍支援に取り組んできました。現在はフェーズ3に入り、「ダイバーシティ for NEXT 100」というスローガンのもと、ダイバーシティマネジメントを経営戦略と位置づけて推進しています。具体的には、女性をはじめとする多様な人財が、経営や事業をマネジメントする立場で最大限に力を発揮できる環境づくりを推進しています。

## ダイバーシティマネジメント推進体制

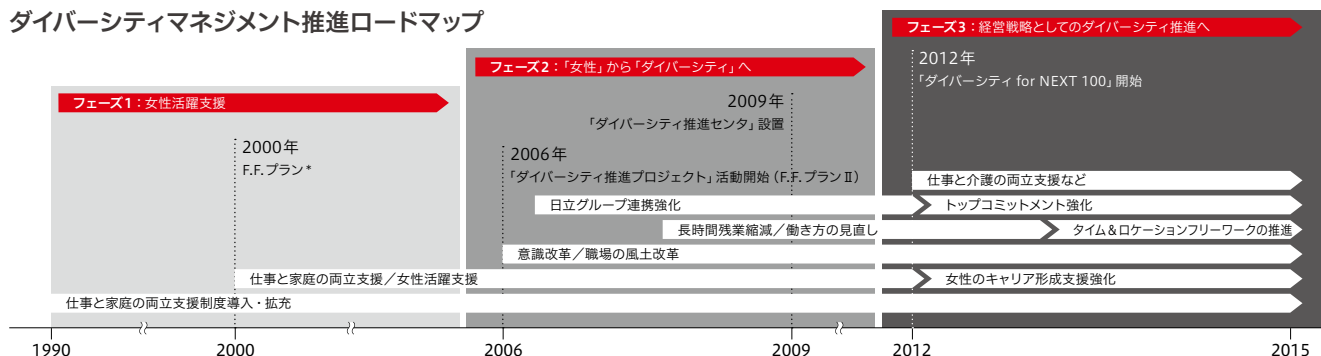
2006年度に発足した社長直轄の「ダイバーシティ推進プロジェクト」を前身として、2009年度に「ダイバーシティ推進センタ」を設置しました。現在は日立製作所人財統括本部の直轄組織として、活動を推進しています。

また、日立全体のダイバーシティ推進(多様な人財の活躍支援、ワーク・ライフ・マネジメントなど)を加速するため、主要グループ会社20社と共同で「アドバイザリ・コミッティ」「日立グループダイバーシティ推進協議会」を設置しています。「アドバイザリ・コミッティ」ではダイバーシティマネジメントに関する経営方針の徹底、「日立グループダイバーシティ推進協議会」では具体的な活動に関する意見交換やベストプラクティスの共有などを主な目的に、それぞれ半年に1度開催しています。併せて、グループ各社や各事業所でも女性活躍支援をはじめとするダイバーシティに関する推進組織やプロジェクトを設置し、各職場の課題に応じた取り組みを強化しています。

なお、労働組合ともダイバーシティの推進について定期的な意見交換を行っています。

また、欧州においても、2016年1月に「欧州D&Iステアリングコミッティ」を設置し、ダイバーシティ & インクルージョンの取り組みを加速しています。本コミッティは、日立ヨーロッパ、日立ルールヨーロッパ、日立データシステムズなど欧州の主要なグループ会社7社の役員で構成され、四半期ごとに開催します。「ダイバーシティ & インクルージョンの枠組みづくり」「キャリア開発」「コミュニケーション」の3つを重点分野とし、それぞれ責任者を定め、活発な議論を通じてダイバーシティ & インクルージョン推進に向けた計画を策定し、実行していきます。

## ダイバーシティマネジメント推進ロードマップ



\* F.F.プラン (ジェンダー・フリー & ファミリー・フレンドリープラン): 仕事と家庭の両立支援・女性の活躍支援を進め、社内の意識改革を促進する取り組み。

## 労働安全衛生

多国籍に事業を展開する企業グループとして、従業員が安全かつ健康的・衛生的に働ける職場環境を構築することは、世界中のどの事業現場においても実現すべきグループ横断の経営課題です。運用においては、各国・地域の社会事情や職場環境を踏まえたきめ細かい対応が求められます。

日立は創業以来、労働安全衛生の取り組みを徹底してきました。現在は「ディーセント・ワーク」の考え方に則り、日本の現場で培った教訓・知見を生かしながら、グローバルな労働安全衛生体制の整備を推進しています。

### 労働安全衛生の基本理念

日立では「安全と健康を守ることは全てに優先する」ことを基本理念とする「日立グループ安全衛生ポリシー」を世界の全グループ会社に展開し、グループ一丸となって災害のない安全・安心な職場づくりに努めています。

#### 日立グループ安全衛生ポリシー

**基本理念** 安全と健康を守ることは全てに優先する

**基本方針** 日立グループは「優れた自主技術・製品の開発を通じて社会に貢献する」という創業以来の企業理念に基づき、全ての事業活動において『安全と健康を守ることは全てに優先する』との不変の基本理念の下、安全・健康な職場づくりに取り組んでいきます。

1. 安全衛生を経営の最重要課題の一つと位置づけ、グループ一丸となって常に一段高いレベルをめざした安全衛生活動に取り組んでいきます。
2. 関係法令並びに各社(所)の自主管理基準を遵守し、基本に忠実な安全衛生活動を実行していきます。
3. 一人ひとりが積極的に安全衛生活動に取り組み、全員一丸となって、快適な職場づくりと安全文化の醸成に努めます。
4. 関係会社等との連携強化に努め、事業活動に関わる全ての人の安全と健康の確保に取り組んでいきます。
5. 「安全・健康」を最優先とした基本理念に基づく全ての事業活動を通じて、安心・快適な社会の実現に貢献していきます。

(2013年11月改訂)

### 労働安全衛生の推進体制

日立が社会イノベーション事業を推進していく上で、労働安全衛生は重要な前提条件の一つと考えています。グループ一丸となって、従業員のけがなど労働災害を未然に防止するため、グローバル共通施策の一環として、製造拠点を対象とした日立独自の最低限遵守する基準の設定・運用や各社の実情に応じた取り組みなどの各種安全衛生活動に取り組んでいます。万が一、災害が発生した場合は即時対応するとともに、事例をもとに安全衛生の管理水準向上に向けてさまざまな改善施策を講じています。日本では法令に従い、拠点ごとに労働組合、従業員と安全衛生委員会を組織し、毎月1回開催、労働災害の原因や対策、疾病休業者の状況や注意事項などの審議および情報共有を行っています。

2011年度からは、重大な労働災害が発生した日本国内のグループ会社や事業所を重点安全管理会社・事業所に指定する「日立グループ重点安全管理指定制度」を導入。指定された会社・事業所は、経営トップをリーダーとして、トップダウン、ボトムアップの両方向から具体的な改善計画の策定・推進に取り組んでいます。事故原因の究明をはじめ、リスクアセスメントの見直しによる災害ポテンシャルの低減や、安全衛生について高い知見をもつ第三者による安全診断など、全社的な安全管理体制の再整備と重点的な安全対策に取り組んでいます。

2015年度は、安全統計やミニマム基準の運用により、海外の安全管理レベルの把握ができるようになりました。今後も継続的な改善を行い、さらに安全水準の向上を図ります。



# バリューチェーンを通じた人権尊重

日立は、あらゆる国・地域において人権に関する国際規範を尊重し、徹底し続けることをめざしています。「日立グループ人権方針」をはじめとする指針の実践を徹底しつつ、役員・従業員への啓発活動をグループ各社で継続的に展開しています。同時に、事業プロセスに潜在する人権リスクを積極的に分析し、人権侵害を起こさない組織づくりを、経営者が陣頭に立ち推進しています。

また、人権侵害への加担を抑止する観点から、人権デュー・ディリジェンスの実施体制の構築を進め、2015年度は実施対象をサプライチェーンへと拡大しました。

## 人権への取り組み

日立は、2010年度に制定した「日立グループ行動規範」を補完するものとして、2013年5月に「日立グループ人権方針」を策定しました。この方針では、国際人権章典\*1および国際労働機関(ILO)の「労働における基本的原則及び権利に関するILO宣言」に記された人権を最低限のものと理解し、国連の「ビジネスと人権に関する指導原則\*2」に基づく人権デュー・ディリジェンス\*3や従業員への適切な教育の実施、日立が事業活動を行う国や地域の法令の遵守、さらには国際的に認められた人権と各国の国内法の間に矛盾がある場合には、国際的な人権の原則を尊重するための方法を追求していくことを明確に定めています。

2014年度は、グループ内の既存の仕組みや方針に「ビジネスと人権」の視点を追加し、日常業務に組み込むための手順をまとめた人権デュー・ディリジェンスに関するガイダンスを作成、続く2015年度は、ガイダンスに基づき調達部門において人権デュー・ディリジェンスを開始、サプライチェーンにおける人権リスクの評価および優先度付け、リスク軽減策の検討を行いました。

\*1 国際人権章典：国連総会で採択された世界人権宣言と国際人権規約の総称。  
\*2 国連「ビジネスと人権に関する指導原則」：本原則は2011年3月発表の「人権と多国籍企業及びその他の企業の問題に関する事務総長特別代表、ジョン・ラギーの報告書」に掲載。  
\*3 人権デュー・ディリジェンス：事業上の人権への影響を特定して評価、対応し、負の影響に対して防止・軽減、救済の措置を講じて、その効果を継続的に検証・開示すること。

日立グループ行動規範

<http://www.hitachi.co.jp/about/corporate/conduct/>

日立グループ人権方針

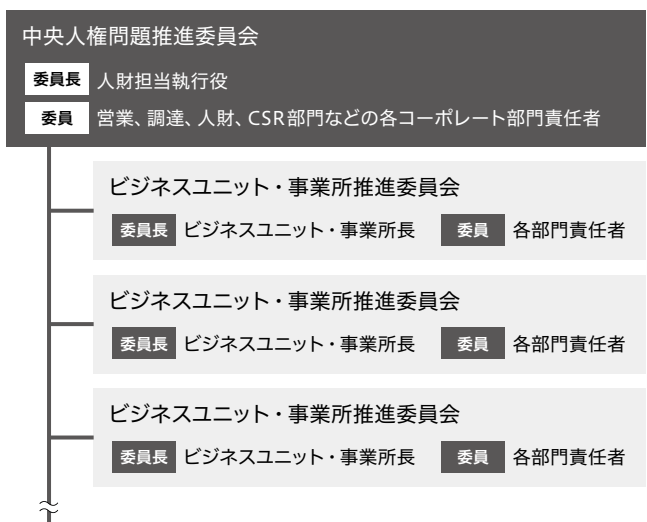
[http://www.hitachi.co.jp/csr/renew/pdf/human\\_rights\\_policy.pdf](http://www.hitachi.co.jp/csr/renew/pdf/human_rights_policy.pdf)

## 人権尊重の推進体制

日立製作所では、人財部門担当役員を委員長として営業、調達、人財、CSRなど各コーポレート部門の責任者が参加する「中央人権問題推進委員会」を1981年度に設立し、企業活動がステークホルダーの人権に与える影響を把握するとともに、人権侵害を未然に防止する仕組みや施策を審議。「中央人権問題推進委員会」が審議・決定した方針に基づき、日立グループ全体の人権意識の向上を図っています。審議の内容は、各ビジネスユニット・事業所長を委員長とする「ビジネスユニット・事業所推進委員会」を通じて全従業員に伝達し、人権侵害の防止に努めています。

2014年度からは、12月10日の「世界人権デー」に執行役社長兼CEO 東原敏昭による人権メッセージを配信しています。2015年度は日立製作所およびグループ会社の国内外の役員および従業員約14万8,000人にメールを配信して、人権に関するグローバルな潮流、日立の方針や取り組み、そして従業員一人ひとりが自らの業務で人権を尊重することの重要性を伝えました。

### 日立製作所 人権尊重の推進体制



## 責任ある調達への推進

日立は、世界各国・地域のサプライヤーから製品サービスを調達する企業として、CSR・グリーン調達の方針をいち早く採用しています。さらに近年は紛争当事国における人権侵害を抑止するため原材料の産出国を吟味する「紛争鉱物」問題が社会の関心を集めており、日立も対応を推進しています。

### 役員・従業員の人権意識向上

事業所／グループ会社単位で、定期的に集合研修や講演会、映像による啓発活動を行っており、従業員1人当たり3年に1回以上の受講（単年度の受講率：33.3%）を目標に推進しています。2015年度は、日立製作所で71.8%、グループ会社で46.0%の受講率を達成しました。さらに集合研修に加えて、2013年6月より「ビジネスと人権」をテーマにeラーニングを実施、2015年3月までに国内外で約18万7,000人のグループ従業員が受講しました。このeラーニングは2013年5月に策定した「日立グループ人権方針」に基づいた教材を使用し、従業員が日立の人権尊重の方針を理解し、行動できるようになることを目的としています。研修は、世界の人権に関する動向を踏まえ、約3年に1回の頻度で全従業員に実施しています。

また2015年7月には、日立製作所執行役員25人出席のもと、企業行動研究センターの菱山隆二氏を講師に迎えて「グローバルビジネスにおける人権」をテーマとした役員研修を実施しました。事業のグローバル化に伴い、国際社会で求められる企業の人権尊重の責任とは何か、経営上のリスクとして人権リスクをどう捉えるのかなどについて、事例も交えた説明がありました。



役員向け人権研修の様子

### CSR サプライチェーンマネジメントの推進体制

ビジネスがますますグローバルに進展する中、サプライチェーンにおける調達リスクが経営問題につながる可能性が増大しています。日立では、できる限り事前に当該リスクを把握し、軽減するよう努めています。

日立製作所では、2011年度に「CSR・グリーン調達センタ」を本社に設置したほか、社内カンパニーおよび主要グループ会社のCSR・グリーン調達委員からなる「日立グループCSR・グリーン調達委員会」を組織し、日立全体にCSRサプライチェーンマネジメントおよびグリーン調達の方針と施策の徹底を図りました。

また、日立の方針をサプライヤーと共有するために、これまでのWebサイトでの情報発信、CSRモニタリング、CSR監査などの施策に加え、2015年度からは対面式でサプライヤーに直接情報を伝える取り組みを開始しました。初回として2016年1月、日立グループ中国パートナー CSR・グリーン調達説明会を上海で開催し、華東地区のサプライヤーを中心に、12社15人が出席しました。

日立からはCSRの基本的な考え方、CSR監査状況、中国環境法規制動向と対策などを説明しました。出席者からは「企業はモノづくりだけではなく、多方面で社会的責任を果たしていくことが大事だと感じた」「利益を得るだけがすべてではなく、環境法遵守の重要性を感じた」などの意見が上がり、日立が取り組むCSR・グリーン調達への理解を深めてもらうことができました。

#### 日立製作所購買取引行動指針

[http://www.hitachi.co.jp/procurement/statement/policy/\\_icsFiles/afieldfile/2010/08/30/koubai.pdf](http://www.hitachi.co.jp/procurement/statement/policy/_icsFiles/afieldfile/2010/08/30/koubai.pdf)

#### 資材調達の基本方針

<http://www.hitachi.co.jp/procurement/statement/policy/index.html>

#### CSR・グリーン調達への取り組み

<http://www.hitachi.co.jp/procurement/csr/index.html>

# 2050年を見据えた環境課題解決への貢献

世界の人口は、2015年の73億人から2050年に97億人、2100年には112億人に達する\*と見込まれ、世界全体のGDPも拡大を続けています。新興国をはじめとする経済の発展に伴って、エネルギー消費の増大に起因するCO<sub>2</sub>の排出増による地球温暖化、各種資源の需要増加による資源の枯渇、生態系の破壊など、さまざまな環境問題が深刻化し、豊かな地球を次世代へ引き継ぐため、環境負荷の低い社会の仕組みづくりが、世界規模で模索されています。

日立は、「優れた自主技術・製品の開発を通じて社会に貢献する」という企業理念のもと、重要な社会課題である環境問題の解決に事業を通じて貢献していくことで、持続可能な社会の実現をめざしています。

\* 国連「World Population Prospects: The 2015 Revision」による。

## 日立の環境ビジョン

深刻化する気候変動問題に対し、気温上昇を2℃未満に抑える目標などを含むパリ協定が採択されるなど、世界は丸となってその対策に取り組んでいます。社会イノベーション事業を推進する日立は、環境経営の視点から、長期的に実現をめざす姿を示した「環境ビジョン」を策定し、グローバルに環境課題の解決に貢献しています。

## 環境長期目標「日立環境イノベーション2050」

「環境ビジョン」がめざす社会を構成する「低炭素社会」「高度循環社会」「自然共生社会」を実現していくために、環境長期目標「日立環境イノベーション2050」を策定しています。

「低炭素社会」においては、パリ協定などに盛り込まれた意欲的な数値目標に対応して「バリューチェーンを通して、CO<sub>2</sub>排出量を2050年度までに80%削減」の目標を掲げました。実現に向けて製品・サービスの高効率化や低炭素エネルギーの供給に加え、革新的技術・ソリューションの開発を進めます。

「高度循環社会」をめざしていくために、お客様や社会とともに、事業を通じて、水・資源循環型社会の構築に最大限貢献していきます。また、日立が使用する水や資源の利用効率を2050年度までに50%改善します。

「自然共生社会」の実現のために、自然から生じる恵みを人類に与えてくれる「自然資本」に対して、日立が与える影響をできるかぎり減らしていきます。

### 環境ビジョン

日立は、ステークホルダーとの協創による社会イノベーション事業を通じて、環境課題を解決し、生活の質の向上と持続可能な社会の両立を実現します。

### 日立環境イノベーション2050

#### 低炭素社会

- バリューチェーンを通して、CO<sub>2</sub>排出量を2050年度までに**80%削減**、2030年度までに**50%削減**（2010年度比）

#### 高度循環社会

- **水・資源循環型社会を構築**
- 水・資源利用効率を2050年度までに**50%改善**（日立グループ内 2010年度比）

#### 自然共生社会

- 自然資本へのインパクトの**最小化**



## 事業活動による環境負荷の低減 (2015年度実績)

エコプロダクツの推進やCO<sub>2</sub>排出量の削減、資源の有効活用など多面的なテーマを設定した「環境行動計画2013-2015」は、2015年度で3年にわたる改善活動を完了し、数多くの成果を達成することができました。

### 環境行動計画2013-2015の実績

カテゴリ	項目	指標	2015年度目標	2015年度実績
環境管理システムの構築	環境活動レベルの向上	環境活動の評価制度「GREEN 21」のGP (グリーンポイント)	640GP	646GP
	生態系 (生物多様性) の保全	生態系の保全に関する評価の実施	生態系保全アセスメントの実施を完了	完了
エコプロダクツの推進	環境適合製品の拡大	環境適合製品売上高 (売上収益) 比率	90%	95%
		環境適合製品セレクト機種数	340機種	409機種
業界最先端のファクトリー & オフィスの構築	エコファクトリー & オフィスセレクト認定の推進	エコファクトリー & オフィスセレクトの認定	各カンパニー/グループ会社で平均1以上を認定	新規認定: 15 継続認定: 58 合計: 73
地球温暖化の防止	エネルギー使用量原単位改善	エネルギー使用量原単位改善率 [グローバル] (基準年度: 2005年)	15%	16%

上記以外の主要指標に対応する取り組み内容は、「CSRへの取り組み」(ウェブサイト)をご覧ください。

## バリューチェーンを通じた温室効果ガスの削減

日立は、バリューチェーン全体を通じた温室効果ガスの排出量を算定し、効果的な削減に取り組んでいます。特に、全体に占める割合が90%を超える販売した製品の使用に伴う排出量については、製品のライフサイクル全体における環境配慮の基準を満たした環境適合製品の開発により、継続的な削減を推進してきました。

### 日立のバリューチェーン各ステージでの温室効果ガス排出量の割合 (2015年度)

原材料・部品の調達 3.2%



## 環境適合製品の開発と拡大

日立は、製品・サービスによる環境への負荷を低減するために、環境に配慮した「環境適合製品」の開発を推進してきました。

「環境適合製品」とは、開発・設計時に環境面への配慮を評価し、基準を満たした製品のことで、2015年度までは、環境適合製品の開発を推進するために売上高 (売上収益) に占める環境適合製品の比率である「環境適合製品売上高 (売上収益) 比率」を高めることを目標に掲げ、2015年度に95%を達成しました。2016年度からは、環境価値の高い製品・サービスを開発し普及させることで環境課題の解決に貢献することを目的として、新たな取り組みを開始します。

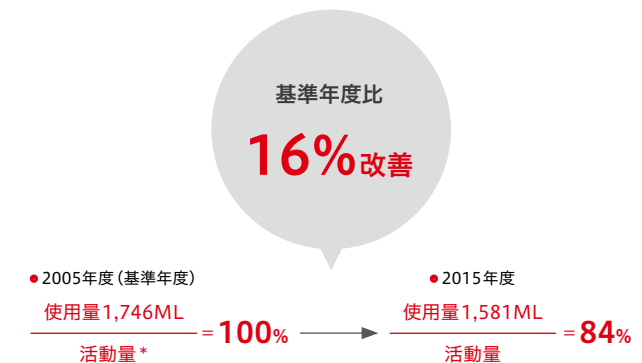
▶【主要指標】環境適合製品売上高 (売上収益) 比率 (P.55参照)

## ファクトリー & オフィスにおける地球温暖化対策

日立は、地球温暖化の防止に貢献するため、製造部門や業務部門での生産活動や輸送における効率的なエネルギー利用により温室効果ガスの削減を進めています。

エネルギーの効率的な利用の指標としてエネルギー使用量原単位の改善に取り組み、2015年度は、エネルギー使用量原単位改善率15% (基準年度: 2005年) の目標に対して16%を達成しました。改善活動としてLED照明やインバータ空調などの高効率機器の導入を進め、照明や設備個々の効率を計画的に改善しています。また、自社の強みである制御、IT技術を工場やオフィスの省エネに積極的に活用し、効率的なエネルギー使用を進めています。

### エネルギー使用量原単位



\* 事業活動に伴うエネルギー使用量などの原単位分子 (環境負荷量) と密接な関係をもつ値 (例: 生産数量、生産高、建物床面積、従業員数など)。

▶【主要指標】CO<sub>2</sub>排出量の推移 (P.55参照)

---



# About Us

- 52** セグメント情報
- 54** 財務・非財務ハイライト
- 56** 10カ年データ
- 58** 財政状態、経営成績および  
キャッシュ・フローの状況の分析
- 64** 連結財政状態計算書
- 66** 連結損益計算書
- 67** 連結包括利益計算書
- 68** 連結持分変動計算書
- 69** 連結キャッシュ・フロー計算書
- 70** 「製造・サービス等」・「金融サービス」別  
要約連結財政状態計算書
- 71** 「製造・サービス等」・「金融サービス」別  
要約連結損益計算書/  
「製造・サービス等」・「金融サービス」別  
要約連結キャッシュ・フロー計算書
- 72** 会社情報／株式情報



# セグメント情報

■売上収益(左軸) ■調整後営業利益率(右軸) ■EBIT率(右軸)

## 情報・通信システム

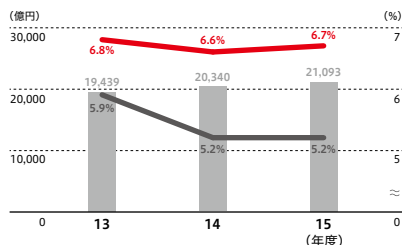


ストレージシステム

### 主な製品・サービス

システムインテグレーション  
コンサルティング  
クラウドサービス  
サーバ  
ストレージ  
ソフトウェア  
通信ネットワーク  
ATM

### 業績推移



### 売上収益構成比率

2015年度

**19%**

### 海外売上収益比率

2015年度

**33%**

## 社会・産業システム\*1

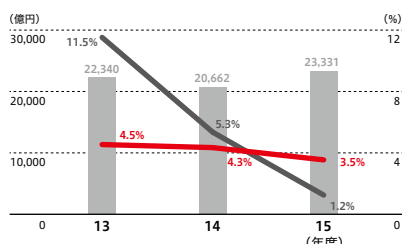


英国都市間高速鉄道計画 (IEP) 向け車両 Class800

### 主な製品・サービス

産業用機器・プラント  
エレベーター  
エスカレーター  
鉄道システム  
火力発電システム  
原子力発電システム  
自然エネルギー発電システム  
電力流通システム

### 業績推移



### 売上収益構成比率

2015年度

**21%**

### 海外売上収益比率

2015年度

**37%**

## 電子装置・システム

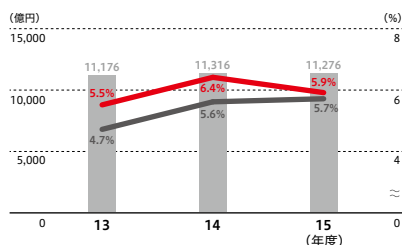


陽子線がん治療システム

### 主な製品・サービス

半導体製造装置  
計測・分析装置  
先端産業部材  
医療機器  
電動工具

### 業績推移



### 売上収益構成比率

2015年度

**10%**

### 海外売上収益比率

2015年度

**57%**

## 建設機械

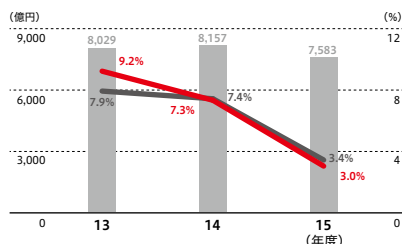


日立建機のマイニング用超大型油圧ショベルとダンプトラック

### 主な製品・サービス

油圧ショベル  
ホイールローダ  
マイニング機械

### 業績推移



### 売上収益構成比率

2015年度

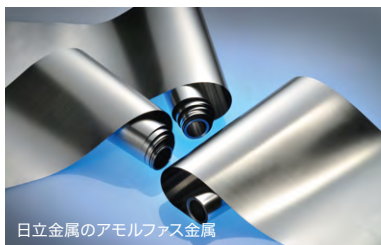
**7%**

### 海外売上収益比率

2015年度

**69%**

## 高機能材料

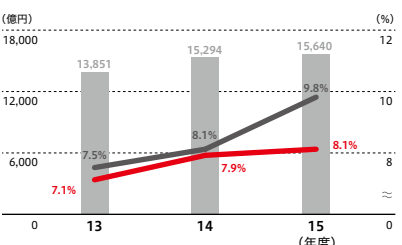


日立金属のアモルファス金属

### 主な製品・サービス

半導体・ディスプレイ用材料  
配線板・関連材料  
自動車部品(樹脂成形品等)  
蓄電デバイス  
高級特殊鋼  
磁性材料・部品  
高級鋳物部品  
電線材料

### 業績推移



### 売上収益構成比率

2015年度

**14%**

### 海外売上収益比率

2015年度

**57%**

■売上収益 (左軸) ■調整後営業利益率 (右軸) ■EBIT率 (右軸)

## オートモティブシステム

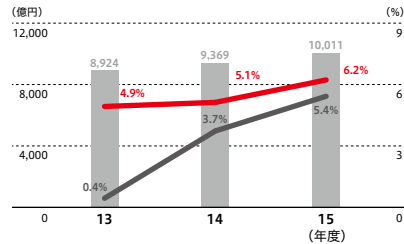


日立オートモティブ  
システムのインバーター

### 主な製品・サービス

エンジンマネジメントシステム  
エレクトリックパワートレインシステム  
走行制御システム  
車載情報システム

### 業績推移



### 売上収益構成比率

2015年度

9%

### 海外売上収益比率

2015年度

58%

## 生活・エコシステム

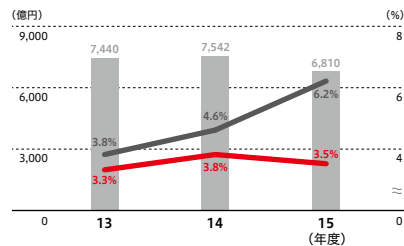


日立アプライアンスの  
大容量冷蔵庫  
「真空チルド」Xシリーズ

### 主な製品・サービス

業務用空調機器  
ルームエアコン  
冷蔵庫  
洗濯機

### 業績推移



### 売上収益構成比率

2015年度

6%

### 海外売上収益比率

2015年度

34%

## その他 (物流\*2・サービス他)

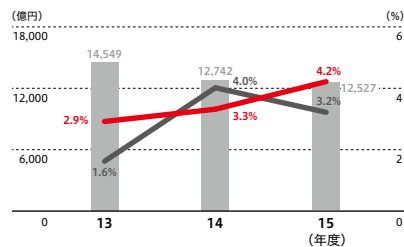


日立物流の大型トラック・首都圏東物流センター

### 主な製品・サービス

システム物流  
光ディスクドライブ  
不動産の管理・売買・賃貸  
その他

### 業績推移



### 売上収益構成比率

2015年度

11%

### 海外売上収益比率

2015年度

28%

## 金融サービス\*2

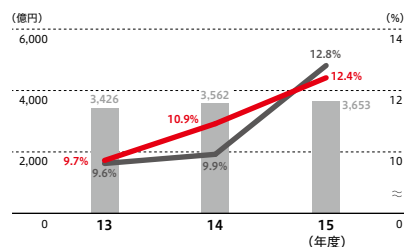


日立キャピタルのHitachi Corporate Card

### 主な製品・サービス

リース  
ローン

### 業績推移



### 売上収益構成比率

2015年度

3%

### 海外売上収益比率

2015年度

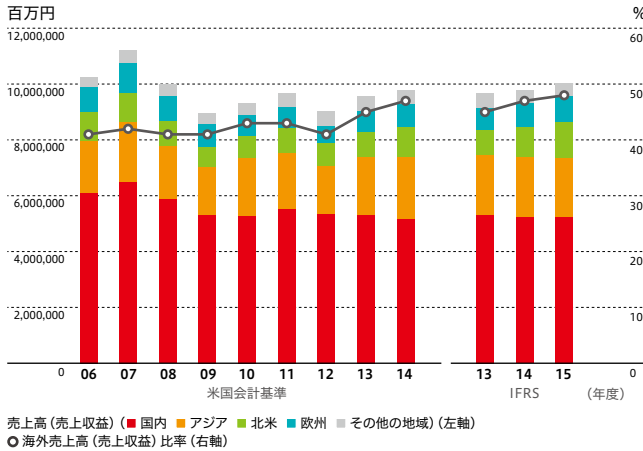
38%

\*1 2015年4月1日より、「電力システム」を「社会・産業システム」へ統合しています。事業部門別の数値は、前年度の数値も含め、新区分にて表示しています。

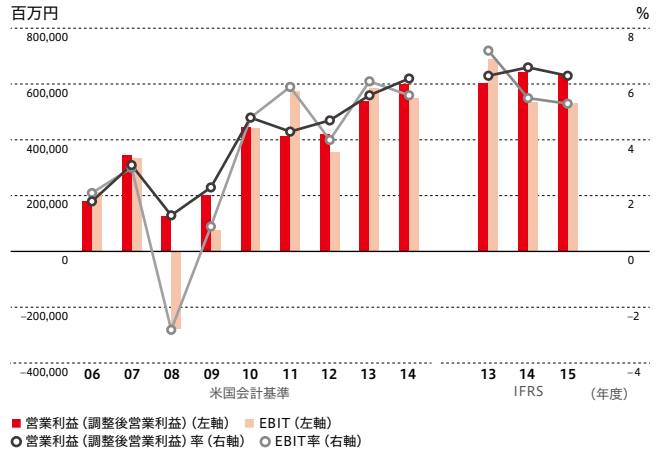
\*2 日立物流は2016年5月に持分法適用関連会社化。日立キャピタルは2016年10月以降に持分法適用関連会社化予定。

# 財務・非財務ハイライト

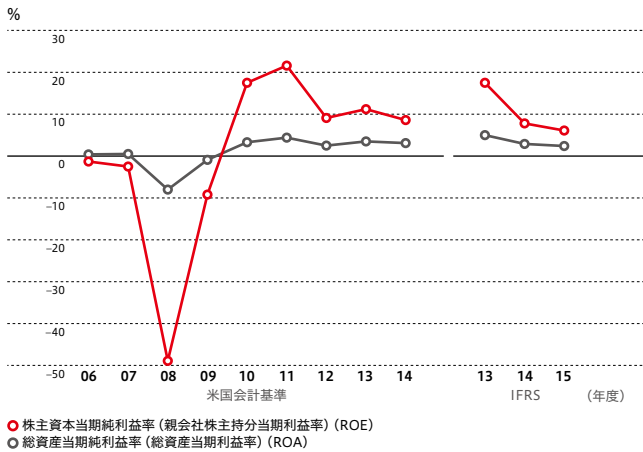
売上高 (売上収益) / 海外売上高 (売上収益) 比率



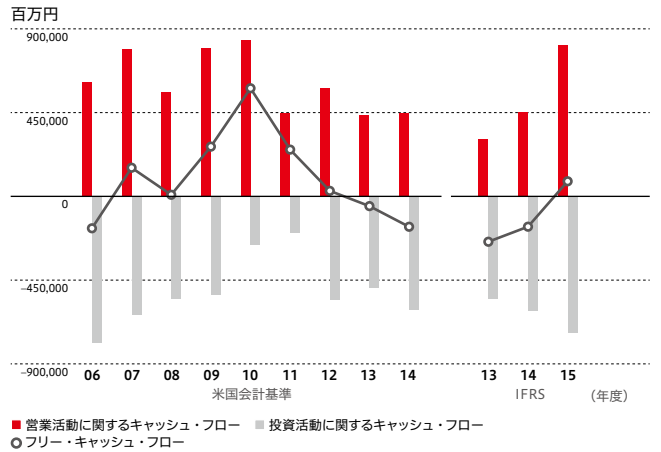
営業利益 (調整後営業利益) / 営業利益 (調整後営業利益) 率 / EBIT / EBIT率



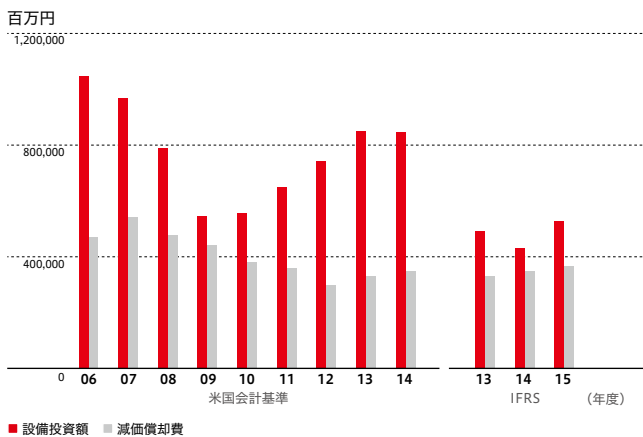
株主資本当期純利益率 (親会社株主持分当期利益率) (ROE) / 総資産当期純利益率 (総資産当期利益率) (ROA)



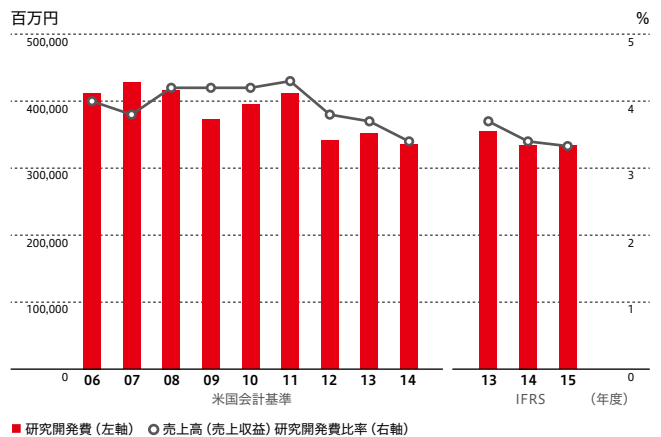
キャッシュ・フロー



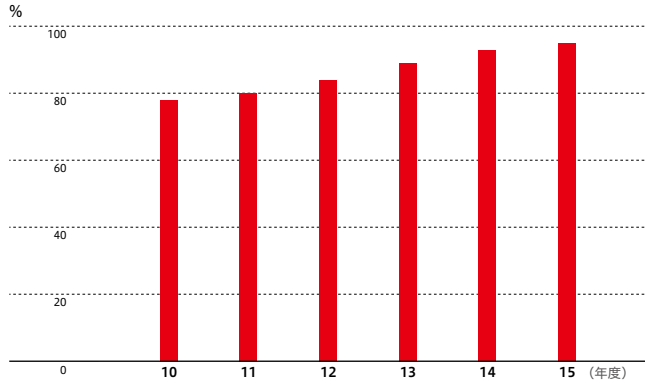
設備投資額 \*1 / 減価償却費



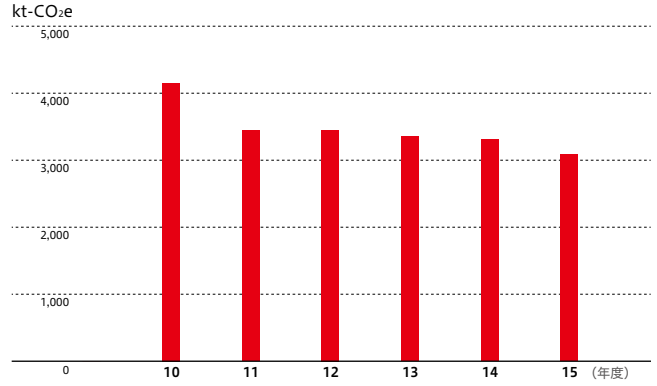
研究開発費 / 売上高 (売上収益) 研究開発費比率



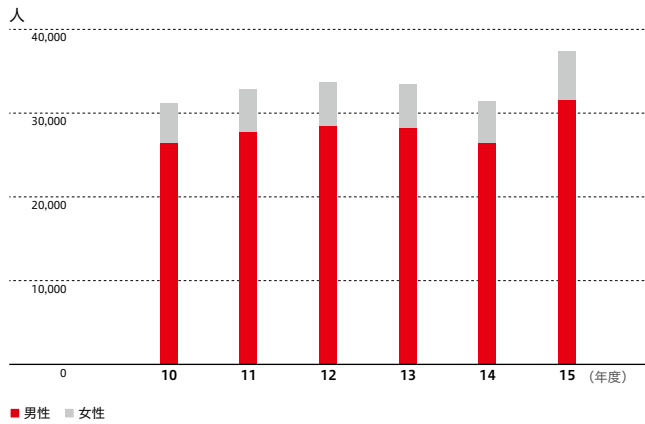
### 環境適合製品売上高 (売上収益) 比率



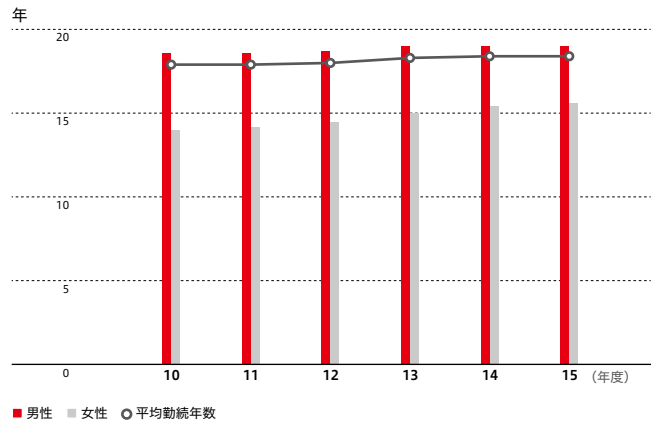
### CO<sub>2</sub>排出量



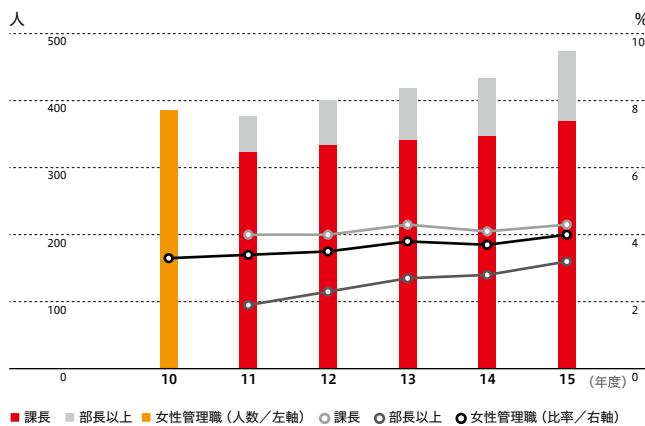
### 従業員数 \*2 \*3



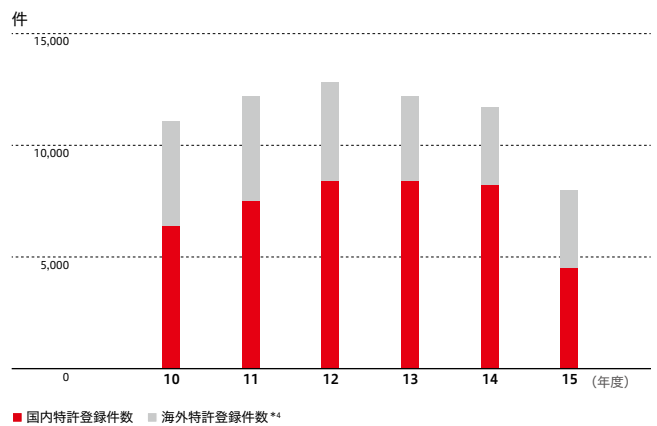
### 平均勤続年数 \*3



### 女性管理職 \*3 / 女性管理職比率 \*3



### 特許登録件数



\*1 設備投資額には、2013年度よりファイナンス・リースに該当する賃貸資産への投資を含めていません。

\*2 就業人員

\*3 株式会社日立製作所

\*4 米国、欧州、中国の特許登録件数の合算。ただし、欧州は欧州特許出願 (EPC出願) に基づく欧州登録件数。



# 10カ年データ

株式会社日立製作所及び子会社

## 米国会計基準 会計年度:

	2006年度	2007年度	2008年度	2009年度	2010年度	2011年度	2012年度
売上高	¥10,247,903	¥11,226,735	¥10,000,369	¥8,968,546	¥9,315,807	¥9,665,883	¥9,041,071
営業利益	182,512	345,516	127,146	202,159	444,508	412,280	422,028
EBIT	214,218	335,729	(275,239)	77,815	443,812	573,218	358,015
当社株主に帰属する当期純利益(損失)	(32,799)	(58,125)	(787,337)	(106,961)	238,869	347,179	175,326
営業活動に関するキャッシュ・フロー	615,042	791,837	558,947	798,299	841,554	447,155	583,508
投資活動に関するキャッシュ・フロー	(786,170)	(637,618)	(550,008)	(530,595)	(260,346)	(195,584)	(553,457)
フリー・キャッシュ・フロー	(171,128)	154,219	8,939	267,704	581,208	251,571	30,051
財務活動に関するキャッシュ・フロー	121,259	(185,556)	284,388	(502,344)	(584,176)	(167,838)	(180,445)
配当金	19,974	19,947	9,971	—	36,133	36,727	47,690
設備投資額(完成ベース)	1,048,572	969,087	788,466	546,326	556,873	649,234	742,537
減価償却費	472,175	541,470	478,759	441,697	382,732	360,358	300,664
研究開発費	412,534	428,171	416,517	372,470	395,180	412,514	341,310
会計年度末:							
総資産	10,644,259	10,530,847	9,403,709	8,964,464	9,185,629	9,418,526	9,809,230
有形固定資産	2,688,977	2,653,918	2,393,946	2,219,804	2,111,270	2,025,538	2,279,964
株主資本	2,442,797	2,170,612	1,049,951	1,284,658	1,439,865	1,771,782	2,082,560
有利子負債	2,687,450	2,531,506	2,820,109	2,367,143	2,521,551	2,396,454	2,370,079
従業員数(人)	349,996	347,810	361,796	359,746	361,745	323,540	326,240

## 1株当たりデータ:

当社株主に帰属する当期純利益(損失)	¥(9.84)	¥(17.48)	¥(236.86)	¥(29.20)	¥52.89	¥76.81	¥37.28
潜在株式調整後当社株主に帰属する 当期純利益(損失)	(9.87)	(17.77)	(236.87)	(29.20)	49.38	71.86	36.29
配当金	6.0	6.0	3.0	—	8.0	8.0	10.0
株主資本	734.66	652.95	315.86	287.13	318.73	382.26	431.13

## 財務指標:

営業利益率	1.8	3.1	1.3	2.3	4.8	4.3	4.7
EBIT率	2.1	3.0	-2.8	0.9	4.8	5.9	4.0
売上高当期純利益率	-0.3	-0.5	-7.9	-1.2	2.6	3.6	1.9
株主資本当期純利益率(ROE)	-1.3	-2.5	-48.9	-9.2	17.5	21.6	9.1
総資産当期純利益率(ROA)	0.4	0.5	-8.0	-0.9	3.3	4.4	2.5
D/Eレシオ(非支配持分含む)(倍)	0.76	0.76	1.29	1.04	1.03	0.86	0.75
株主資本比率	22.9	20.6	11.2	14.3	15.7	18.8	21.2

注記: 1 営業利益は、他の日本企業との業績比較の有用性のため、日本基準に基づき、売上高から売上原価、販売費及び一般管理費を差し引いて算出しています。米国会計基準においては、事業構造改善費用、固定資産売却等損益及び減損額は、営業利益に含まれます。

2 事業構造改善費用は、主に事業の再編・整理に伴う特別退職金です。

3 EBITは、税引前当期純利益(損失)から、受取利息の額を減算し、支払利息の額を加算して算出した指標です。EBITは、Earnings Before Interest and Taxesの略です。

4 従業員数は、2009年度から臨時員を除くベースで表示しており、過去の数値についても新ベースに合わせて表示しています。

5 2014年度より、ASC205-20「財務諸表の表示-非継続事業」に従い、三菱重工業(株)との火力発電システム事業統合の際に三菱日立パワーシステムズ(株)へ承継せず、当社及び連結子会社自身が運営主体となった火力発電システム事業の一部に関する損益は、非継続事業として区分掲記しており、これに伴い、2013年度の売上高及び営業利益の数値を組替再表示しています。

6 ROA(総資産当期純利益率) = 非支配持分控除前当期純利益 ÷ 総資産(当年度期首と当年度末の平均) × 100

単位：百万円		単位：百万円			
2013年度	2014年度	IFRS 会計年度： 2013年度	2014年度	2015年度	
¥9,563,791	¥9,761,970	売上収益	¥9,666,446	¥9,774,930	¥10,034,305
538,288	600,479	調整後営業利益	604,798	641,325	634,869
585,662	551,018	EBIT	691,230	534,059	531,003
264,975	241,301	親会社株主に帰属する当期利益	413,877	217,482	172,155
439,406	447,348	営業活動に関するキャッシュ・フロー	306,777	451,825	812,226
(491,363)	(610,255)	投資活動に関するキャッシュ・フロー	(550,179)	(612,545)	(730,799)
(51,957)	(162,907)	フリー・キャッシュ・フロー	(243,402)	(160,720)	81,427
32,968	250,335	財務活動に関するキャッシュ・フロー	228,840	233,206	(26,467)
50,711	57,944	配当金	50,711	57,944	57,939
849,877	848,716	設備投資額(完成ベース)	491,170	431,201	528,551
329,833	349,614	減価償却費	331,228	350,783	366,547
351,426	335,515	研究開発費	354,487	334,814	333,730
11,016,899	12,395,379	会計年度末：			
2,342,091	2,564,105	総資産	11,098,191	12,433,727	12,551,005
2,651,241	2,930,309	有形固定資産	2,258,933	2,472,497	2,500,226
2,823,049	3,354,616	親会社株主持分	2,668,657	2,942,281	2,735,078
320,725	333,150	有利子負債	3,033,985	3,557,356	3,604,455
		従業員数(人)	323,919	336,670	335,244
	単位：円				単位：円
¥54.86	¥49.97	1株当たりデータ：			
54.85	49.93	基本親会社株主に帰属する当期利益	¥85.69	¥45.04	¥35.65
10.5	12.0	希薄化後親会社株主に帰属する 当期利益	85.66	45.00	35.62
549.02	606.87	配当金	10.5	12.0	12.0
		親会社株主持分	552.62	609.35	566.48
	単位：%				単位：%
5.6	6.2	財務指標：			
6.1	5.6	調整後営業利益率	6.3	6.6	6.3
2.8	2.5	EBIT率	7.2	5.5	5.3
11.2	8.6	売上収益当期利益率	4.3	2.2	1.7
3.5	3.1	親会社株主持分当期利益率(ROE)	17.5	7.8	6.1
0.73	0.78	総資産当期利益率(ROA)	5.0	2.9	2.4
24.1	23.6	D/Eレシオ(非支配持分含む)(倍)	0.78	0.83	0.87
		親会社株主持分比率	24.0	23.7	21.8

- 注記：1 調整後営業利益は、経営の実態をより適切に表示するため、売上収益から売上原価、販売費及び一般管理費の額を減算して算出した指標です。
- 2 IFRS第5号「売却目的で保有する非流動資産及び非継続事業」に従い、三菱重工業(株)との火力発電システム事業統合の際に三菱日立パワーシステムズ(株)へ承継せず、当社及び連結子会社自身が運営主体となった火力発電システム事業の一部に関する損益は、非継続事業として区分しています。
- 3 設備投資額には、2013年度よりファイナンス・リースに該当する賃貸資産への投資を含めていません。
- 4 ROA(総資産当期利益率) = 非支配持分控除前当期利益 ÷ 総資産(当年度期首と当年度末の平均) × 100

## 財政状態、経営成績およびキャッシュ・フローの状況の分析

### (1) 2015年度の経営成績

当社は、2015年度の期首から、電力システムセグメントを社会・産業システムセグメントに統合しており、比較対象である前年度の数値も変更後の区分に基づいています。

#### 概要

	単位：億円		増減比
	2014年度	2015年度	
売上収益	¥97,749	¥100,343	3%
EBIT	5,340	5,310	-1%
継続事業税引前 当期利益	5,189	5,170	0%
親会社株主に 帰属する当期利益	2,174	1,721	-21%

#### 経営成績

売上収益は、前年度に比べて3%増加し、10兆343億円となりました。建設機械セグメント、生活・エコシステムセグメント、その他（物流・サービス他）セグメントなどが減収となったものの、情報・通信システムセグメント、社会・産業システムセグメント、高機能材料セグメント、オートモティブシステムセグメントなどが増収となったためです。

売上原価は、前年度に比べて4%増加し、7兆4,590億円となり、売上収益に対する比率は、前年度と同水準の74%となりました。売上総利益は、前年度と同水準の2兆5,752億円となりました。

販売費及び一般管理費は、前年度と同水準の1兆9,403億円となり、売上収益に対する比率は、前年度の20%に対して19%となりました。

その他の収益は、前年度に比べて481億円増加して575億円となり、その他の費用は、前年度に比べて259億円減少して1,418億円となりました。内訳は、以下のとおりです。

固定資産損失は、前年度に比べて123億円減少し、44億円となりました。

減損損失は、前年度に比べて26億円増加し、447億円となりました。主に情報・通信システムセグメントにおいて計上した事業ポートフォリオ見直しに伴う一部資産の減損損失などによるものです。

事業再編等損益は、前年度の550億円の損失に対し、552億円の利益となりました。建設機械セグメントにおける日立建機（株）によるユニキャリアホールディングス株式の売却、高機能材料セグメントにおける日立金属（株）による日立ツール株式の売却、生活・エコシステムセグメントにおける空調システム事業の再編に伴う利益の計上などによるものです。

リストラクチャリング費用は、前年度に比べて101億円増加し、368億円となりました。主に情報・通信システムセグメントにおける事業構造改革の実施などによるものです。

競争法等関連費用は、前年度に比べて35億円減少し、223億円となりました。

金融収益（受取利息を除く）は、前年度に比べて28億円増加して106億円となり、金融費用（支払利息を除く）は、前年度に比べて270億円増加して302億円となりました。主に為替差損が、前年度に比べて239億円増加して265億円となったことなどによるものです。

持分法による投資利益は、海外の持分法適用会社の収益性の悪化などにより、前年度に比べて465億円減少して1億円となりました。

EBITは、前年度に比べて30億円減少し、5,310億円となりました。

受取利息は、前年度に比べて5億円減少して120億円となり、支払利息は、前年度に比べて16億円減少して259億円となりました。

継続事業税引前当期利益は、前年度に比べて19億円減少し、5,170億円となりました。法人所得税費用は、(株)日立物流、日立キャピタル(株)の株式の一部譲渡に伴う税金費用の計上などにより、前年度に比べて431億円増加し、1,652億円となりました。

非継続事業当期損失は、前年度に比べて35億円増加し、570億円となりました。

当期利益は、前年度に比べて486億円減少し、2,947億円となりました。

非支配持分に帰属する当期利益は、前年度に比べて33億円減少し、1,225億円となりました。

これらの結果、親会社株主に帰属する当期利益は、前年度に比べて453億円減少し、1,721億円となりました。

## セグメントごとの業績の状況

セグメントごとに業績の状況を概観すると次のとおりです。各セグメントの売上収益は、セグメント間内部売上収益を含んでいます。また、各セグメントのセグメント損益は、EBITで表示しています。

### (情報・通信システム)

売上収益は、前年度に比べて4%増加し、2兆1,093億円となりました。主に金融システムを中心としたシステムソリューション事業が好調に推移したことや、ストレージソリューション事業が為替影響により増収となったことなどによるものです。

セグメント利益は、前年度に比べて30億円増加し、1,091億円となりました。主にシステムソリューション事業が売上収益の増加などによって増益となったことなどによるものです。プラットフォーム事業は、通信ネットワーク分野における国内通信事業者の設備投資抑制の影響や、北米におけるハイエンドストレージの需要減少に加え、事業構造改革関連費用の計上などにより、減益となりました。

### (社会・産業システム)

売上収益は、前年度に比べて13%増加し、2兆3,331億円となりました。主にFinmeccanica S.p.A.からの事業買収により鉄道システム事業が大幅に増収となったことに加え、電力システム事業や昇降機事業が堅調に推移したことなどによるものです。

セグメント利益は、前年度に比べて812億円減少し、291億円となりました。鉄道システム事業や電力システム事業、昇降機事業は、売上収益の増加などに伴い増益となったものの、インフラシステム事業の中東工事案件における損失の拡大や持分法による投資利益の減少、事業構造改革関連費用や為替差損の計上に加え、前年度には三菱日立製鉄機械(株)に係る事業再編等利益を計上したことなどによって減益となりました。



## (電子装置・システム)

売上収益は、前年度と同水準の1兆1,276億円となりました。主に東日本大震災からの復興需要の収束の影響などによって、(株)日立国際電気が減収となったものの、電子顕微鏡や医用分析装置の売上が増加した(株)日立ハイテクノロジーズや、北米における電動工具の売上が増加した日立工機(株)が増収となったことなどによるものです。

セグメント利益は、前年度に比べて5億円増加し、643億円となりました。主に(株)日立ハイテクノロジーズが確定拠出年金制度への移行に伴う一時的な利益を計上したことや、ヘルスケア事業が構造改革の効果などにより損益が改善したことなどによるものです。売上収益が減少した(株)日立国際電気、為替の影響や新興国・資源国の景気減速の影響を受けた日立工機(株)は減益となりました。

## (建設機械)

売上収益は、前年度に比べて7%減少し、7,583億円となりました。主に中国をはじめとするアジアに加えて、オセアニアやロシアにおける市況低迷などによるものです。

セグメント利益は、前年度に比べて347億円減少し、258億円となりました。ユニキャリアホールディングス(株)の株式売却に伴う事業再編等利益を計上したものの、売上収益の減少に加えて、国内における排出ガス規制強化の影響や、中国における機種構成の変化によって収益性の低い小型機種の構成比が高まったほか、棚卸資産の処分の実施、新興国通貨の下落に伴う為替差損、事業構造改革費用の計上などによって減益となりました。

## (高機能材料)

売上収益は、前年度に比べて2%増加し、1兆5,640億円となりました。中国市場の減速やエレクトロニクス関連の需要減少の影響を受けたものの、2014年11月の日立金属(株)によるWaupaca Foundry Holdings, Inc.の連結子会社化や、2015年1月の日立化成(株)による台湾神戸電池股份有限公司の連結子会社化の影響に加え、自動車関連製品が堅調に推移したことなどによるものです。

セグメント利益は、前年度に比べて296億円増加し、1,535億円となりました。主に売上収益の増加や事業構造改革の効果に加え、日立金属(株)における日立ツール(株)の持分の一部譲渡に伴う事業再編等利益の計上などによるものです。

## (オートモティブシステム)

売上収益は、前年度に比べて7%増加し、1兆11億円となりました。主に自動車需要が堅調に推移した北米や中国における販売の伸長などによるものです。

セグメント利益は、前年度に比べて189億円増加し、539億円となりました。主に売上収益の増加に加え、競争法等関連費用や為替差損が減少したことなどによるものです。

## (生活・エコシステム)

売上収益は、前年度に比べて10%減少し、6,810億円となりました。冷蔵庫や洗濯機などの家電事業は堅調に推移したものの、空調システム事業再編の影響などによるものです。

セグメント利益は、前年度に比べて74億円増加し、419億円となりました。売上収益は減少したものの、空調システム事業再編に伴う事業再編等利益を計上したことなどにより、増益となりました。

## (その他(物流・サービス他))

売上収益は、前年度に比べて2%減少し、1兆2,527億円となりました。主に需要減少の影響を受けた光ディスクドライブ事業が減収となったことなどによるものです。

セグメント利益は、前年度に比べて104億円減少し、406億円となりました。日立物流(株)は収益性の改善などに伴い増益となったものの、光ディスクドライブ事業における事業構造改革関連費用の計上などによって、減益となりました。

## (金融サービス)

売上収益は、前年度に比べて3%増加し、3,653億円となりました。主に国内事業が堅調に推移したことに加えて、北米を中心に海外事業が好調に推移したことなどによるものです。

セグメント利益は、前年度に比べて112億円増加し、466億円となりました。主に売上収益の増加に加え、前年度には事業構造改革関連費用を計上したこと、また、当該事業構造改革の効果などによるものです。

## 地域ごとの売上収益の状況

仕向地別に外部顧客向け売上収益の状況を概観すると次のとおりです。

	単位：億円		増減比
	2014年度	2015年度	
国内売上収益	¥52,203	¥ 52,315	0%
海外売上収益	45,545	48,027	5%
アジア	21,782	21,123	-3%
北米	10,641	12,803	20%
欧州	8,419	9,511	13%
その他の地域	4,702	4,590	-2%
合計	¥97,749	¥100,343	3%

### 国内

前年度と同水準の5兆2,315億円となりました。主に高機能材料セグメントやオートモティブシステムセグメントなどが減収となったものの、情報・通信システムセグメントにおいて金融システムを中心にシステムソリューションが増収となったことや、社会・産業システムセグメントにおいて電力システム事業やインフラシステム事業が増収となったことなどによるものです。

### 海外

前年度に比べて5%増加し、4兆8,027億円となりました。売上収益に占める比率は、前年度の47%から48%に増加しました。

### (アジア)

前年度に比べて3%減少し、2兆1,123億円となりました。オートモティブシステムセグメントや社会・産業システムセグメントなどが増収となったものの、空調システム事業再編の影響などによって減収となった生活・エコシステムセグメントや、中国を中心に減収となった建設機械セグメントなどにより、減収となりました。

### (北米)

前年度に比べて20%増加し、1兆2,803億円となりました。建設機械セグメントやその他(物流・サービス他)セグメントなどが減収となったものの、日立金属(株)によるWaupaca Foundry Holdings, Inc.の連結子会社化などによって高機能材料セグメントが増収となったほか、オートモティブシステムセグメントなども増収となったことにより、増収となりました。

### (欧州)

前年度に比べて13%増加し、9,511億円となりました。建設機械セグメントや生活・エコシステムセグメントなどが減収となったものの、鉄道システム事業などが増加した社会・産業システムセグメントや、情報・通信システムセグメントが増収となったことなどにより、増収となりました。

### (その他の地域)

前年度に比べて2%減少し、4,590億円となりました。鉄道システム事業を中心に社会・産業システムセグメントなどが増収となったものの、建設機械セグメントや生活・エコシステムセグメントなどが減収となったことにより、減収となりました。

## (2) 財政状態などの概要

### 流動性と資金の源泉

当社は、現在および将来の事業活動のための適切な水準の流動性の維持、機動的・効率的な資金の確保を財務活動の重要な方針としています。当社は、運転資金の効率的な管理を通じて、事業活動における資本効率の最適化を図るとともに、グループ内の資金の管理を当社や海外の金融子会社に集中させることを推進しており、グループ内の資金管理の効率改善に努めています。当社は、営業活動によるキャッシュ・フローならびに現金及び現金同等物を内部的な資金の主な源泉と考えており、短期投資についても、直ちに利用できる財源となりうると考えています。また、資金需要に応じて、国内および海外の資本市場における債券の発行、株式などの資本性証券の発行、金融機関からの借入により資金を調達することが可能です。設備投資のための資金については、主として内部資金により充当することとしており、必要に応じて社債や株式などの発行により資金を調達することとしています。当社は、機動的な資金調達を可能とするため、3,000億円を上限とする社債の発行登録を行っています。

当社および一部の子会社は、資金需要に応じた効率的な資金の調達を確保するため、複数の金融機関との間でコミットメントラインを設定しています。当社においては、契約期間1年で期間満了時に更新するコミットメントライン契約と、契約期間3年で2019年7月末を期限とするコミットメントライン契約を締結しています。2016年3月31日現在における当社および子会社のコミットメントライン契約に係る借入未実行残高の合計は5,530億円であり、このうち当社は4,000億円です。

当社は、ムーディーズ・ジャパン(株)(ムーディーズ)、スタンダード・プアーズ・レーティング・ジャパン(株)(S&P)、(株)格付投資情報センター(R&I)から債券格付けを取得しています。2016年3月31日現在における格付けの状況は、次のとおりです。

格付会社	長期会社格付け	短期会社格付け
ムーディーズ	A3	P-2
S&P	A-	A-2
R&I	A+	a-1

当社は、現在の格付け水準の下で、引き続き、国内および海外の資本市場から必要な資金調達が可能であると考えており、格付け水準の維持・向上を図っていきます。

### キャッシュ・フロー

	単位：億円	
	2014年度	2015年度
営業活動に関するキャッシュ・フロー	¥ 4,518	¥ 8,122
投資活動に関するキャッシュ・フロー	(6,125)	(7,307)
財務活動に関するキャッシュ・フロー	2,332	(264)
現金及び現金同等物に係る為替変動による影響	685	(573)
現金及び現金同等物の増減w	1,410	(23)
現金及び現金同等物の期首残高	5,606	7,017
現金及び現金同等物の期末残高	¥ 7,017	¥ 6,993

#### (営業活動に関するキャッシュ・フロー)

当期利益は前年度に比べて486億円減少したものの、売上債権の回収が進んだことなどによって1,483億円、棚卸資産の圧縮が進んだことなどによって1,606億円、買入債務の増減に伴う支出の減少によって164億円、それぞれ前年度に比べて改善したことなどの運転資金の改善により、営業活動に関するキャッシュ・フローの収入は、前年度に比べて3,604億円増加し、8,122億円となりました。

**(投資活動に関するキャッシュ・フロー)**

有価証券及びその他の金融資産(子会社及び持分法で会計処理されている投資を含む)の売却は、前年度に比べて162億円増加したものの、固定資産関連の純投資額\*1が前年度に比べて837億円増加し、6,523億円となったこと、Finmeccanica S.p.A.からの事業買収やHitachi Data Systems CorporationによるPentaho Corporationの買収などによって、有価証券及びその他の金融資産(子会社及び持分法で会計処理されている投資を含む)の取得が、前年度に比べて437億円増加し、1,966億円となったことなどにより、投資活動に関するキャッシュ・フローの支出は、前年度に比べて1,182億円増加し、7,307億円となりました。

\*1 有形固定資産の取得および無形資産の取得ならびに有形及び無形賃貸資産の取得の合計額から、有形固定資産及び無形資産の売却、有形及び無形賃貸資産の売却ならびにリース債権の回収の合計額を差し引いた額。

**(財務活動に関するキャッシュ・フロー)**

短期借入金の減少により、前年度に比べて2,067億円支出が増加したほか、長期借入債務の純収入額\*2が前年度に比べて254億円減少し、1,806億円となったことなどにより、財務活動に関するキャッシュ・フローは、前年度に比べて2,596億円支出が増加し、264億円の支出となりました。

\*2 長期借入債務による調達から償還を差し引いた額。

これらの結果、2015年度末の現金及び現金同等物は、前年度末に比べて23億円減少し、6,993億円となりました。また、営業活動に関するキャッシュ・フローと投資活動に関するキャッシュ・フローを合わせたいわゆるフリー・キャッシュ・フローは、前年度に比べて2,421億円収入が増加し、814億円の収入となりました。

**資産、負債および資本**

2015年度末の総資産は、前年度末に比べて1,172億円増加し、12兆5,510億円となりました。空調システム事業の再編、円高に伴う外貨建資産の評価額の下落、一般株式の時価の下落の影響、棚卸資産の圧縮を進めた影響などがあったものの、Finmeccanica S.p.A.からの同社グループの信号システムおよび車両事業の買収や、Hitachi Data Systems CorporationによるPentaho Corporationの買収の影響、金融サービスセグメントにおける海外を中心とした事業拡大に伴う売上債権の増加などにより、増加したものです。2015年度末の現金及び現金同等物は、前年度末に比べて23億円減少し、6,993億円となりました。

2015年度末の有利子負債(短期借入金および長期債務の合計)は、前年度末に比べて470億円増加し、3兆6,044億円となりました。金融機関からの借入やコマース・ペーパーなどからなる短期借入金は、当社におけるコマース・ペーパーの返済などにより、前年度末に比べて1,062億円減少し、8,714億円となりました。償還期長期債務は、前年度末に比べて1,679億円増加し、6,515億円となりました。社債、新株予約権付社債、銀行や保険会社からの借入などからなる長期債務(償還期を除く)は、金融サービスセグメントにおいて事業拡大に伴って資金需要が増加したものの、償還期を迎えた債務が増加したことなどにより、前年度末に比べて146億円減少し、2兆815億円となりました。

2015年度末の親会社株主持分は、前年度末に比べて2,072億円減少し、2兆7,350億円となりました。親会社株主に帰属する当期利益を計上したものの、円高の進行や株価の下落、金利の低下などによってその他の包括利益累計額が減少したことなどによるものです。この結果、2015年度末の親会社株主持分比率は、前年度末の23.7%に対して21.8%となりました。

2015年度末の非支配持分は、前年度末に比べて364億円増加し、1兆3,904億円となりました。

2015年度末の資本合計は、前年度末に比べて1,707億円減少し、4兆1,255億円となり、資本合計に対する有利子負債の比率は、前年度末の0.83倍に対して0.87倍となりました。



# 連結財政状態計算書

株式会社日立製作所及び子会社  
2016年及び2015年3月31日現在

単位：百万円

資産の部	2015年3月期	2016年3月期
流動資産		
現金及び現金同等物	¥ 701,703	¥ 699,315
売上債権	2,870,042	2,992,770
リース債権	337,353	338,758
棚卸資産	1,458,119	1,299,855
その他の流動資産	515,195	541,857
流動資産合計	5,882,412	5,872,555
非流動資産		
持分法で会計処理されている投資	681,623	676,960
有価証券及びその他の金融資産	1,449,734	1,329,974
リース債権	680,620	727,485
有形固定資産	2,472,497	2,500,226
無形資産	933,582	1,070,403
その他の非流動資産	333,259	373,402
非流動資産合計	6,551,315	6,678,450
資産の部合計	¥12,433,727	¥12,551,005

単位：百万円

負債の部	2015年3月期	2016年3月期
<b>流動負債</b>		
短期借入金	¥ 977,701	¥ 871,417
償還期長期債務	483,521	651,518
その他の金融負債	296,425	280,048
買入債務	1,426,523	1,451,918
その他の流動負債	1,595,308	1,739,315
流動負債合計	4,779,478	4,994,216
<b>非流動負債</b>		
長期債務	2,096,134	2,081,520
その他の金融負債	117,535	115,155
退職給付に係る負債	724,223	783,670
その他の非流動負債	420,015	450,874
非流動負債合計	3,357,907	3,431,219
負債の部合計	8,137,385	8,425,435
<b>資本の部</b>		
<b>親会社株主持分</b>		
資本金	458,790	458,790
資本剰余金	608,416	586,790
利益剰余金	1,477,517	1,609,761
その他の包括利益累計額	401,100	83,543
自己株式	(3,542)	(3,806)
親会社株主持分合計	2,942,281	2,735,078
<b>非支配持分</b>	1,354,061	1,390,492
資本の部合計	4,296,342	4,125,570
負債・資本の部合計	¥12,433,727	¥12,551,005

# 連結損益計算書

株式会社日立製作所及び子会社  
2016年及び2015年3月31日に終了した会計年度

単位：百万円

	2015年3月期	2016年3月期
売上収益	¥ 9,774,930	¥10,034,305
売上原価	(7,198,232)	(7,459,073)
売上総利益	2,576,698	2,575,232
販売費及び一般管理費	(1,935,373)	(1,940,363)
調整後営業利益	641,325	634,869
その他の収益	9,415	57,539
その他の費用	(167,781)	(141,881)
金融収益	7,727	10,615
金融費用	(3,284)	(30,295)
持分法による投資利益	46,657	156
受取利息及び支払利息調整後税引前当期利益(EBIT)	534,059	531,003
受取利息	12,529	12,028
支払利息	(27,594)	(25,991)
継続事業税引前当期利益	518,994	517,040
法人所得税費用	(122,075)	(165,206)
継続事業当期利益	396,919	351,834
非継続事業当期損失	(53,501)	(57,081)
当期利益	¥ 343,418	¥ 294,753
当期利益の帰属		
親会社株主持分	217,482	172,155
非支配持分	125,936	122,598

# 連結包括利益計算書

株式会社日立製作所及び子会社  
2016年及び2015年3月31日に終了した会計年度

単位：百万円

	2015年3月期	2016年3月期
当期利益	¥343,418	¥ 294,753
その他の包括利益(損失)		
純損益に組み替えられない項目		
その他の包括利益を通じて測定する		
金融資産の公正価値の純変動額	57,957	(50,323)
確定給付制度の再測定	27,039	(140,844)
持分法のその他の包括利益(損失)	5,633	(4,275)
純損益に組み替えられない項目合計	90,629	(195,442)
純損益に組み替えられる可能性がある項目		
在外営業活動体の換算差額	188,619	(190,099)
キャッシュ・フロー・ヘッジの公正価値の純変動額	(16,850)	32,785
持分法のその他の包括損失	(74,604)	(26,239)
純損益に組み替えられる可能性がある項目合計	97,165	(183,553)
その他の包括利益(損失)合計	187,794	(378,995)
当期包括利益(損失)	¥531,212	¥ (84,242)
当期包括利益(損失)の帰属		
親会社株主持分	337,578	(127,557)
非支配持分	193,634	43,315



# 連結持分変動計算書

株式会社日立製作所及び子会社  
2016年及び2015年3月31日に終了した会計年度

単位：百万円

2015年3月期

	資本金	資本剰余金	利益剰余金	その他の 包括利益累計額	自己株式	親会社株主 持分合計	非支配持分	資本の部合計
期首残高	¥458,790	¥617,496	¥1,277,970	¥317,547	¥(3,146)	¥2,668,657	¥1,200,174	¥3,868,831
利益剰余金への振替	—	—	37,597	(37,597)	—	—	—	—
当期利益	—	—	217,482	—	—	217,482	125,936	343,418
その他の包括利益	—	—	—	120,096	—	120,096	67,698	187,794
配当金	—	—	(55,532)	—	—	(55,532)	(32,578)	(88,110)
自己株式の増減	—	3	—	—	(396)	(393)	—	(393)
非支配持分との取引等	—	(9,083)	—	1,054	—	(8,029)	(7,169)	(15,198)
変動額合計	—	(9,080)	199,547	83,553	(396)	273,624	153,887	427,511
期末残高	¥458,790	¥608,416	¥1,477,517	¥401,100	¥(3,542)	¥2,942,281	¥1,354,061	¥4,296,342

単位：百万円

2016年3月期

	資本金	資本剰余金	利益剰余金	その他の 包括利益累計額	自己株式	親会社株主 持分合計	非支配持分	資本の部合計
期首残高	¥458,790	¥608,416	¥1,477,517	¥401,100	¥(3,542)	¥2,942,281	¥1,354,061	¥4,296,342
利益剰余金への振替	—	—	18,030	(18,030)	—	—	—	—
当期利益	—	—	172,155	—	—	172,155	122,598	294,753
その他の包括損失	—	—	—	(299,712)	—	(299,712)	(79,283)	(378,995)
配当金	—	—	(57,941)	—	—	(57,941)	(39,502)	(97,443)
自己株式の増減	—	(4)	—	—	(264)	(268)	—	(268)
非支配持分との取引等	—	(21,622)	—	185	—	(21,437)	32,618	11,181
変動額合計	—	(21,626)	132,244	(317,557)	(264)	(207,203)	36,431	(170,772)
期末残高	¥458,790	¥586,790	¥1,609,761	¥83,543	¥(3,806)	¥2,735,078	¥1,390,492	¥4,125,570

# 連結キャッシュ・フロー計算書

株式会社日立製作所及び子会社  
2016年及び2015年3月31日に終了した会計年度

単位：百万円

	2015年3月期	2016年3月期
<b>1. 営業活動に関するキャッシュ・フロー</b>		
当期利益	¥ 343,418	¥ 294,753
当期利益から営業活動に関するキャッシュ・フローへの調整		
減価償却費及び無形資産償却費	481,021	507,790
売上債権の増減	(201,423)	(53,092)
棚卸資産の増減	(116,328)	44,342
買入債務の増減	(18,041)	(1,602)
その他	(36,822)	20,035
営業活動に関するキャッシュ・フロー	451,825	812,226
<b>2. 投資活動に関するキャッシュ・フロー</b>		
有形固定資産の取得	(358,141)	(369,494)
無形資産の取得	(128,808)	(116,438)
有形及び無形賃貸資産の取得	(444,223)	(539,420)
有形固定資産及び無形資産の売却	32,528	22,632
有形及び無形賃貸資産の売却	27,122	23,834
リース債権の回収	302,899	326,497
有価証券及びその他の金融資産(子会社及び持分法で会計処理されている投資を含む)の取得及び売却	(31,226)	(58,756)
その他	(12,696)	(19,654)
投資活動に関するキャッシュ・フロー	(612,545)	(730,799)
フリー・キャッシュ・フロー	(160,720)	81,427
<b>3. 財務活動に関するキャッシュ・フロー</b>		
社債及び借入金の調達及び償還	343,050	110,821
配当金の支払	(55,443)	(57,907)
非支配持分株主への配当金の支払	(32,143)	(41,671)
その他	(22,258)	(37,710)
財務活動に関するキャッシュ・フロー	233,206	(26,467)
4. 現金及び現金同等物に係る為替変動による影響	68,560	(57,348)
5. 現金及び現金同等物の増減	141,046	(2,388)
6. 現金及び現金同等物の期首残高	560,657	701,703
7. 現金及び現金同等物の期末残高	¥ 701,703	¥ 699,315

# 「製造・サービス等」・「金融サービス」別 要約連結財政状態計算書

株式会社日立製作所及び子会社  
2016年及び2015年3月31日現在

単位：億円

	2015年3月期			2016年3月期		
	製造・サービス等	金融サービス	連結合計*	製造・サービス等	金融サービス	連結合計*
<b>資産の部</b>						
流動資産	¥51,152	¥11,848	¥ 58,824	¥49,956	¥12,568	¥ 58,725
現金及び現金同等物	6,547	1,197	7,017	6,609	1,570	6,993
売上債権	24,489	6,952	28,700	24,720	7,107	29,927
リース債権	559	2,995	3,373	456	3,119	3,387
棚卸資産	14,478	33	14,581	12,915	37	12,998
その他の流動資産	5,077	669	5,151	5,253	733	5,418
非流動資産	48,692	17,688	65,513	49,223	18,346	66,784
持分法で会計処理されている投資	6,822	194	6,816	6,763	204	6,769
有価証券及びその他の金融資産	7,726	7,098	14,497	6,816	6,759	13,299
リース債権	473	6,697	6,806	382	7,298	7,274
有形固定資産	22,047	2,680	24,724	21,936	3,075	25,002
無形資産	8,737	598	9,335	10,077	626	10,704
その他の非流動資産	2,884	418	3,332	3,246	381	3,734
資産の部合計	¥99,844	¥29,536	¥124,337	¥99,179	¥30,914	¥125,510
<b>負債・資本の部</b>						
流動負債	¥39,629	¥12,705	¥ 47,794	¥40,955	¥13,232	¥ 49,942
短期借入金	5,744	5,143	9,777	5,298	4,976	8,714
償還期長期債務	1,930	3,579	4,835	2,349	4,856	6,515
その他の金融負債	2,628	585	2,964	2,655	401	2,800
買入債務	13,885	2,730	14,265	13,790	2,289	14,519
その他の流動負債	15,440	667	15,953	16,861	708	17,393
非流動負債	20,496	13,462	33,579	20,380	14,211	34,312
長期債務	8,602	12,663	20,961	7,503	13,562	20,815
その他の金融負債	777	422	1,175	850	287	1,151
退職給付に係る負債	7,179	62	7,242	7,741	95	7,836
その他の非流動負債	3,937	313	4,200	4,285	266	4,508
負債の部合計	60,125	26,168	81,373	61,335	27,444	84,254
親会社株主持分	27,603	1,953	29,422	25,408	2,013	27,350
非支配持分	12,115	1,414	13,540	12,435	1,457	13,904
資本の部合計	39,719	3,368	42,963	37,843	3,470	41,255
負債・資本の部合計	¥99,844	¥29,536	¥124,337	¥99,179	¥30,914	¥125,510
有利子負債	¥16,277	¥21,386	¥35,573	¥15,150	¥23,395	¥36,044
親会社株主持分比率	27.6%	6.6%	23.7%	25.6%	6.5%	21.8%
D/Eレシオ(非支配持分含む)(倍)	0.41	6.35	0.83	0.40	6.74	0.87

\* 連結合計の数値は、内部取引相殺消去後の数値です。

## 「製造・サービス等」・「金融サービス」別 要約連結損益計算書

株式会社日立製作所及び子会社  
2016年及び2015年3月31日に終了した会計年度

単位：億円

	2015年3月期			2016年3月期		
	製造・サービス等	金融サービス	連結合計*	製造・サービス等	金融サービス	連結合計*
売上収益	¥95,698	¥3,562	¥97,749	¥98,339	¥3,653	¥100,343
調整後営業利益	5,985	389	6,413	5,868	452	6,348
受取利息及び支払利息調整後税引前当期利益 (EBIT)	4,999	354	5,340	4,902	466	5,310
継続事業税引前当期利益	4,855	354	5,189	4,769	466	5,170
親会社株主に帰属する当期利益	2,060	143	2,174	1,521	197	1,721

\* 連結合計の数値は、内部取引相殺除去後の数値です。

## 「製造・サービス等」・「金融サービス」別 要約連結キャッシュ・フロー計算書

株式会社日立製作所及び子会社  
2016年及び2015年3月31日に終了した会計年度

単位：億円

	2015年3月期			2016年3月期		
	製造・サービス等	金融サービス	連結合計*1	製造・サービス等	金融サービス	連結合計*1
営業活動に関するキャッシュ・フロー	¥ 5,864	¥ (859)	¥ 4,518	¥ 8,431	¥ (74)	¥ 8,122
投資活動に関するキャッシュ・フロー	(4,491)	(1,913)	(6,125)	(5,187)	(2,188)	(7,307)
フリー・キャッシュ・フロー	1,372	(2,773)	(1,607)	3,244	(2,262)	814
財務活動に関するキャッシュ・フロー	(691)	2,368	2,332	(2,627)	2,654	(264)
現金及び現金同等物に係る 為替変動による影響	651	34	685	(555)	(18)	(573)
現金及び現金同等物の増減	1,332	(370)	1,410	61	373	(23)
現金及び現金同等物の期首残高	5,214	1,567	5,606	6,547	1,197	7,017
現金及び現金同等物の期末残高	¥ 6,547	¥ 1,197	¥ 7,017	¥ 6,609	¥ 1,570	¥ 6,993
コア・フリー・キャッシュ・フロー*2	1,381	(2,921)	(1,764)	3,635	(2,648)	1,133

\*1 連結合計の数値は、内部取引相殺除去後の数値です。

\*2 コア・フリー・キャッシュ・フローは、営業活動に関するキャッシュ・フローから有形固定資産、無形資産及び賃貸資産の取得額を減算し、リース債権の回収額を加算して算出した指標です。

注記：「製造・サービス等」・「金融サービス」別 要約連結財務諸表は、当社の任意の手続きによって作成した参考数値です。

### 金融サービス部門の位置づけ

日立では、「製造・サービス等部門」と「金融サービス部門」を、それぞれ特性の異なる事業として明確に位置づけて管理しています。製造・サービス等部門は、金融サービス部門と連携して、社会イノベーション事業拡大を推進しています。

金融サービス事業を展開する日立キャピタル(株)における金融債権の増加は、金融ビジネス成長の基盤であると同時に、資本に対するリターンを拡大するための投資でもあります。格付会社では、金融サービス会社の有利子負債やD/Eレシオについては、一般的に、製造・サービス会社より高い水準となることを許容しています。なお、格付機関による日立製作所の格付けについては、金融サービス事業を除いた主要財務指標を基に行われています。



# 会社情報 / 株式情報

2016年3月31日現在

## 商号

株式会社 日立製作所

## 従業員数

335,244人

## 上場証券取引所

東京、名古屋

## URL

<http://www.hitachi.co.jp/>

## 発行済株式総数

4,833,463,387株

## 会計監査人

新日本有限責任監査法人

## 本社所在地

〒100-8280  
東京都千代田区丸の内  
一丁目6番6号

## 株主数

399,597人

## 連絡先

株式会社 日立製作所  
ブランド・コミュニケーション本部  
広報・IR部  
電話：03-3258-1111  
E-mail：IR@hdq.hitachi.co.jp

## 創業

1910年（設立1920年）

## 株主名簿管理人

東京証券代行株式会社  
〒101-0054  
東京都千代田区神田錦町  
三丁目11番地  
（神田錦町三丁目ビルディング6階）  
電話：0120-25-6501  
（フリーダイヤル）

## 資本金

458,790百万円

## 大株主（上位10名）

株主名	所有株式数（株）	所有比率（%）
日本マスタートラスト信託銀行（株）（信託口）	294,474,000	6.09
日本トラスティ・サービス信託銀行（株）（信託口）	282,694,415	5.85
日立グループ社員持株会	99,633,384	2.06
日本生命保険（相）	93,265,195	1.93
日本トラスティ・サービス信託銀行（株）（信託口9）	76,826,000	1.59
ザバンク オブ ニューヨーク メロン エスエーエヌブイ 10	73,447,113	1.52
ステート ストリート バンク ウェスト クライアント トリーティー 505234	71,729,327	1.48
第一生命保険（株）	71,361,222	1.48
ステート ストリート バンク アンド トラスト カンパニー 505225	68,111,932	1.41
日本トラスティ・サービス信託銀行（株）（信託口7）	67,288,000	1.39

\* 第一生命保険（株）の所有株式数には、同社が退職給付信託に拠出している6,560,000株を含めています（当該株式の株主名簿上の名義は、「みずほ信託銀行（株）退職給付信託第一生命保険口」です。）。

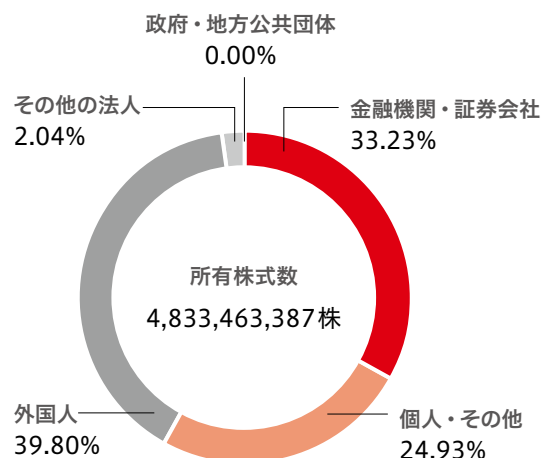
## 格付情報

格付会社	長期会社格付け	短期会社格付け
ムーディーズ	A3	P-2
スタンダード & プアーズ (S&P)	A-	A-2
格付投資情報センター (R&I)	A+	a-1

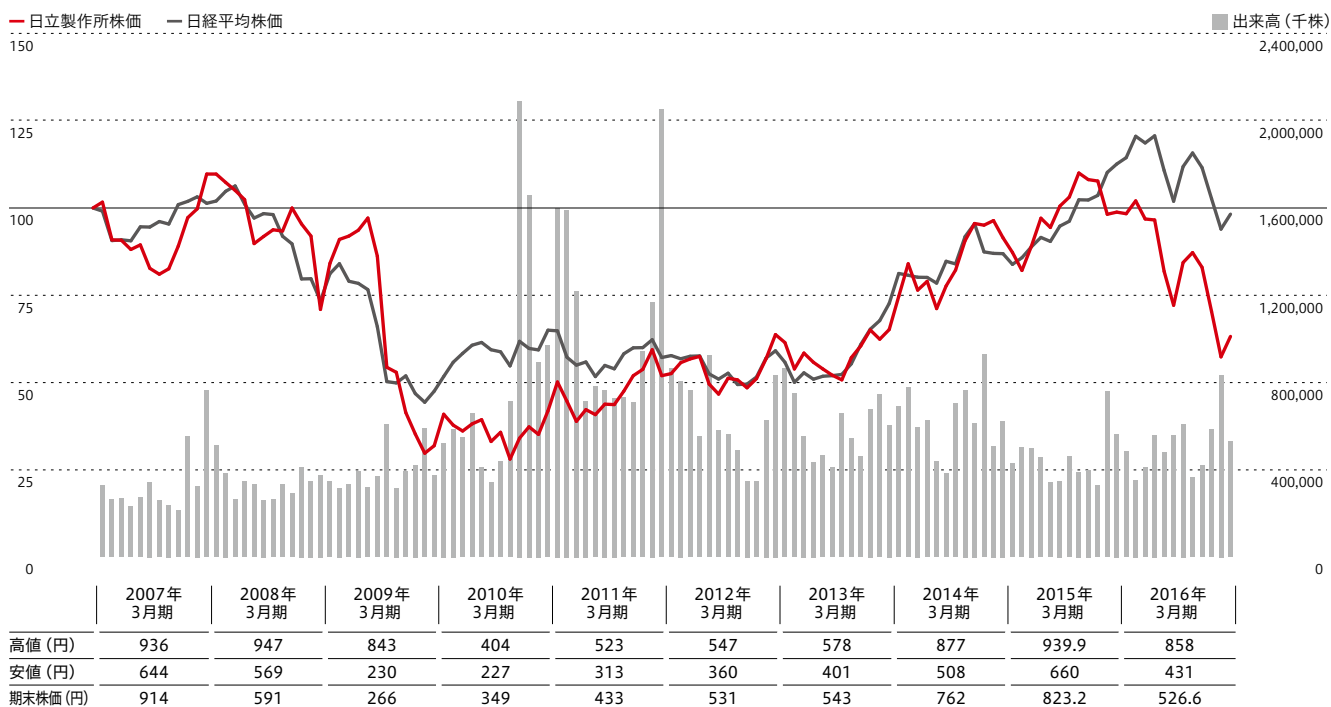
## 株主構成

区分	株主数(人)	所有株式数(株)
■ 金融機関・証券会社	409	1,606,323,857
■ 個人・その他	394,280	1,204,843,496
■ 外国人	1,259	1,923,591,176
■ その他の法人	3,645	98,658,290
■ 政府・地方公共団体	4	46,568
合計	399,597	4,833,463,387

\*自己株式は、「その他の法人」に含めて表記をしています。



## 株価および出来高の10年推移



\* 日立製作所と日経平均株価は、2006年3月の終値データを100として指数化しています。

## ウェブサイトのご案内

当社の詳細については、ウェブサイトをご覧ください。

### 日立グループについて

[http://www.hitachi.co.jp/about/corporate/index.html#hitachi\\_corporate](http://www.hitachi.co.jp/about/corporate/index.html#hitachi_corporate)  
(日本語)

<http://www.hitachi.com/corporate/about/index.html>  
(英語)

### 株主・投資家向け情報

[http://www.hitachi.co.jp/IR/index.html#hitachi\\_ir](http://www.hitachi.co.jp/IR/index.html#hitachi_ir)  
(日本語)

<http://www.hitachi.com/IR-e/index.html>  
(英語)

### CSRへの取り組み

[http://www.hitachi.co.jp/csr/index.html#hitachi\\_csr](http://www.hitachi.co.jp/csr/index.html#hitachi_csr)  
(日本語)

<http://www.hitachi.com/csr/>  
(英語)

**HITACHI**  
Inspire the Next