

**アニュアルレポート 2014**  
2014年3月期



# SOCIAL INNOVATION IT'S OUR FUTURE

## 目次

1	SOCIAL INNOVATION - IT'S OUR FUTURE	20	財務ハイライト	44	「製造・サービス等」・ 「金融サービス」別要約貸借対照表
2	経営戦略	22	セグメント情報	45	「製造・サービス等」・ 「金融サービス」別要約損益計算書 ／「製造・サービス等」・ 「金融サービス」別要約キャッシュ・ フロー計算書
2	変革の歴史 (2004年度～2013年度)	24	成長を支える基盤	46	コーポレートデータ
4	2015中期経営計画 —成長の実現と日立の変革	24	CSR経営		
8	株主の皆様へ	26	コーポレートガバナンス		
10	特集：世界に挑むHitachi グローバルな成長に向けて	28	リスクマネジメント		
11	SECTION 1 CFOメッセージ	30	取締役		
12	SECTION 2 CMOメッセージ	31	執行役		
13	SECTION 3 CTOメッセージ	32	財務セクション		
14	SECTION 4 CTrOメッセージ	32	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		
15	SECTION 5 CIOメッセージ	38	連結貸借対照表		
16	SECTION 6 モノづくり・品質保証 責任者メッセージ	40	連結損益計算書 ／連結包括利益計算書		
17	SECTION 7 CPOメッセージ	41	連結資本勘定計算書		
18	SECTION 8 CHROメッセージ	42	連結キャッシュ・フロー計算書		
19	SECTION 9 ゼネラルカウンセ ルメッセージ				



#### 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
- ・ 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
- ・ 急速な技術革新
- ・ 長期契約におけるコストの変動および契約の解除
- ・ 原材料・部品の不足および価格の変動
- ・ 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
- ・ 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
- ・ 事業構造改善施策の実施
- ・ コスト構造改革施策の実施
- ・ 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
- ・ 製品開発等における他社との提携関係
- ・ 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関連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
- ・ 持分法適用関連会社への投資に係る損失
- ・ 地震、津波およびその他の自然災害等
- ・ 情報システムへの依存および機密情報の管理
- ・ 退職給付債務に係る見積り
- ・ 人材の確保

# 変革の歴史 (2004年度～2013年度)

経営危機からのリカバリー、そして新たな成長へ。

日立は2013年度(2014年3月期)に営業利益とEBIT(受取利息及び支払利息調整後税引前当期純利益)で過去最高益を達成しました。しかし、グローバル市場をリードする企業をめざす私たちは、まだスタートラインに立ったばかりです。

日立は社会の変化を的確に捉え、さらなる成長に向けた変革(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

### 2004年度～2005年度

#### 強化

- ・ オムロン(株)とATM(現金自動取引装置)事業の合併会社を設立
- ・ オートモチブシステム事業持分法適用会社のトキコと子会社の日立ユニシアオートモチブを吸収合併
- ・ 日本電気(株)と基幹系ルータ・スイッチ事業の合併会社を設立
- ・ 富士通(株)よりプラズマディスプレイ事業の株式および関連特許を取得

#### 転換

- ・ カシオ計算機(株)と携帯電話事業の合併会社を設立
- ・ プリンター事業を(株)リコーに譲渡

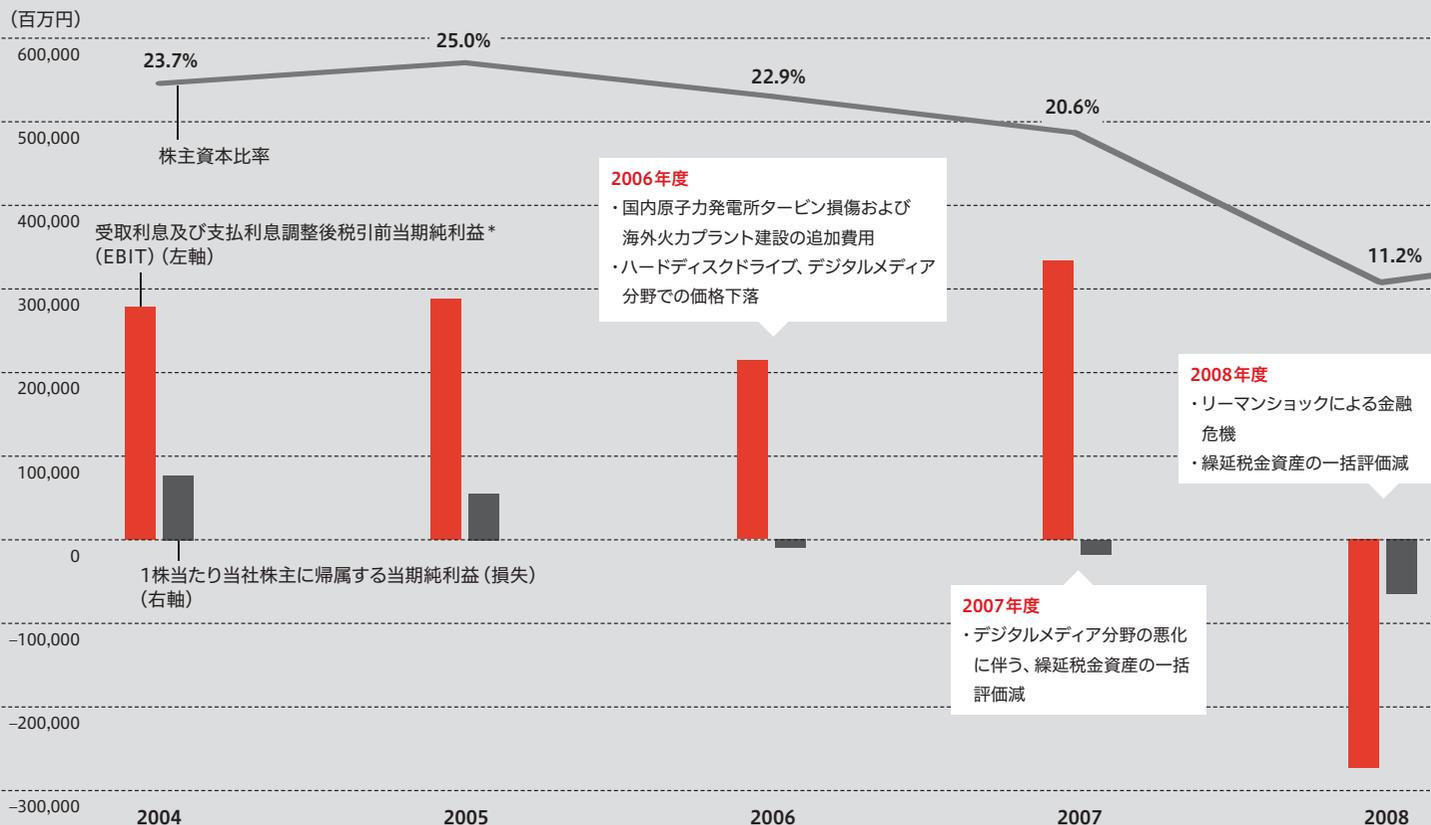
### 2006年度～2008年度

#### 強化

- ・ クラリオンを連結子会社化
- ・ 米国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

#### 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



\* 受取利息及び支払利息調整後税引前当期純利益 (EBIT) は、税引前当期純利益から、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。

## 2009年度～2012年度

### 強化

- 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
- 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
- 米国のネットワークストレージ事業会社ブルーアークを買収
- 変電・配電事業の合併を解消 ・ 英国の原子力発電事業開発会社を買収

### 転換

- 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
- 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
- ハードディスクドライブ事業を米国ウエスタンデジタルに譲渡
- 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

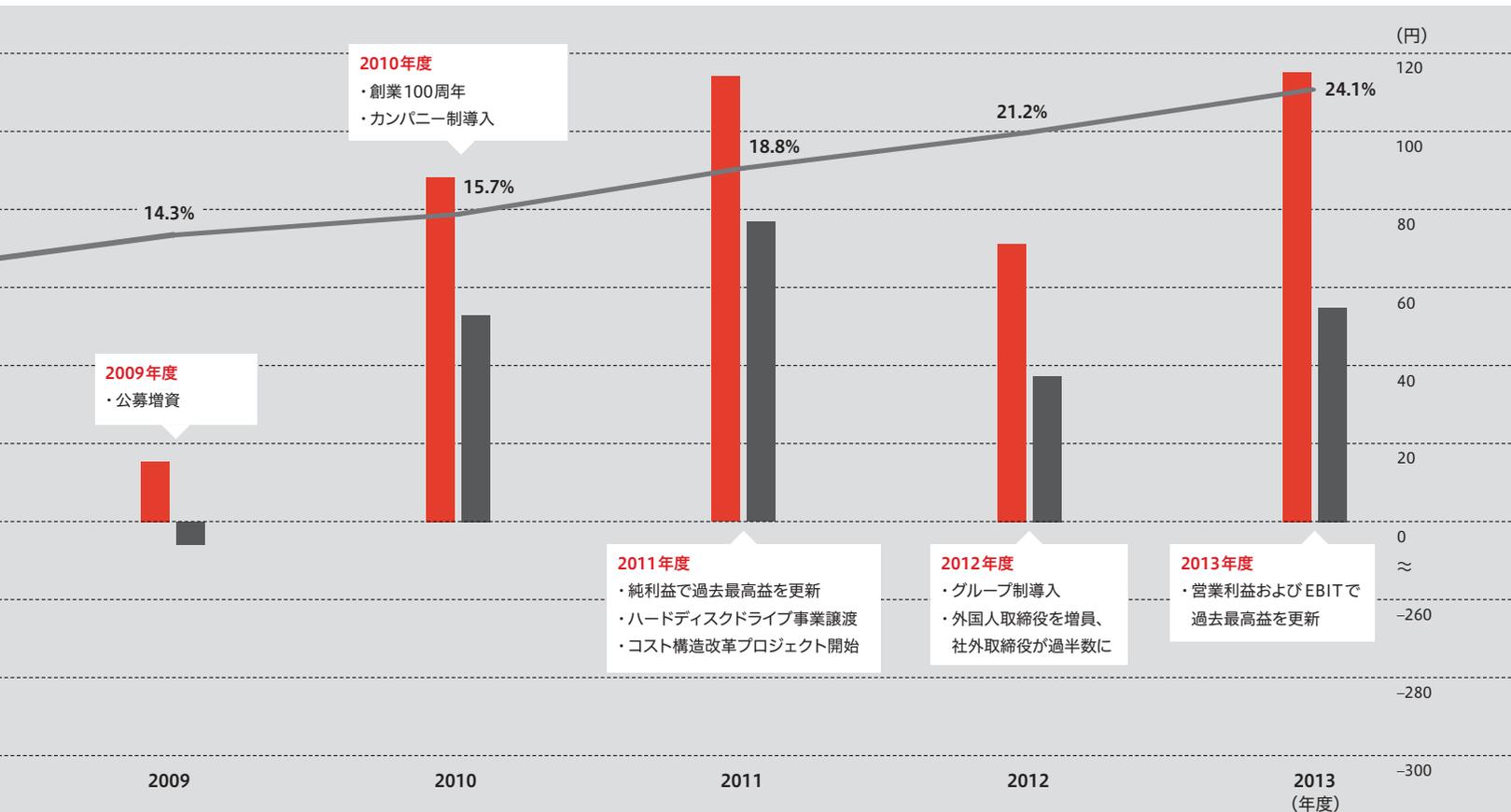
## 2013年度

### 強化

- 日立金属と日立電線が合併
- 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
- 日立メディコを完全子会社化
- 日立プラントテクノロジーを吸収合併

### 転換

- プリント基板加工機事業を投資ファンドに譲渡
- 日立マクセルが株式再上場



# 2015中期経営計画—成長の実現と日立の変革

## 経営危機からのリカバリー

### 2012中期経営計画 実績 (2010年度～2012年度)

#### 売上高

3カ年平均

**9兆3,409** 億円

#### EBIT (営業利益) 率

3カ年平均

**4.9** % (4.6%)

#### 当社株主に帰属する当期純利益

3カ年平均

**2,537** 億円

#### 1株当たり当社株主に帰属する 当期純利益

3カ年平均

**55** 円

#### 製造・サービス等株主資本比率

2012年度

**23.2** %

## 経営のフォーカス

### INNOVATION

#### 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

- お客様の課題をともに見出し、革新的な解決策(ソリューション)を提供する「社会イノベーション事業」を伸長
- 経営課題解決型ソリューションとプロダクトサービスの提供によりサービス事業を強化・拡大

### GLOBAL

#### 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

- エンジニアリングチームの拡充により、ソリューション提案体制を強化し、グローバル展開を加速
- アジアでの成果取り込みに加え、北米・中国で売上拡大
- 経営のグローバル化と研究開発のグローバルリソースの活用

### TRANSFORMATION

#### 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

- コスト構造改革プロジェクト「Hitachi Smart Transformation Project」の進化 (オペレーションの見直しによる競争力強化とキャッシュ創出)
- グローバル人材活用施策の推進

## 日立グループ・ビジョン

日立は、社会が直面する課題にイノベーションで応えます。  
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、活気あふれる世界をめざします。

### 社会の課題

- ・ 水資源・エネルギー・食料の確保
- ・ 老朽化したインフラシステム更新
- ・ CO<sub>2</sub>排出量の削減
- ・ 交通システムの高度化
- ・ 少子高齢化への対応
- ・ 資源リサイクルの促進 など

### マクロトレンド

- ・ シェールガス革命による  
エネルギー供給シフト、価格変動
- ・ 国内：金融—IT投資拡大  
公共—国土強靱化  
電力—規制緩和と送配電分離
- ・ 技術革新を積極的に取り込み市場が  
拡大（ヘルスケア、農業など）
- ・ 「集中・所有・消費」から「分散・  
共有・循環」へのシフトが拡大

## サービス事業例

### 水環境ソリューション

再生水処理やITを活用したインテリジェントウォーターシステムにより世界の水需要に対応



### 英国鉄道

車両の稼働率向上と老朽化対策による課題解決



### 昇降機事業

運用、保守など製品のライフサイクル全体をサポートするプロダクトサービス



## グローバル戦略

中国・北米を改めて重点地域として位置づけ、さらなる成長をめざす

### 欧州

・鉄道 ・原子力 ・ヘルスケア

2013年度 8,121億円 ▶ 2015年度 8,600億円  
[5.9%]

### 中国

・ビル ・政府・自治体  
・建設 ・金融 ・ヘルスケア

2013年度 10,736億円 ▶ 2015年度 12,200億円  
[13.6%]

### 北米

・自動車 ・金融 ・石油・ガス  
・電力 ・ヘルスケア

2013年度 9,102億円 ▶ 2015年度 10,000億円  
[9.9%]

### アジア

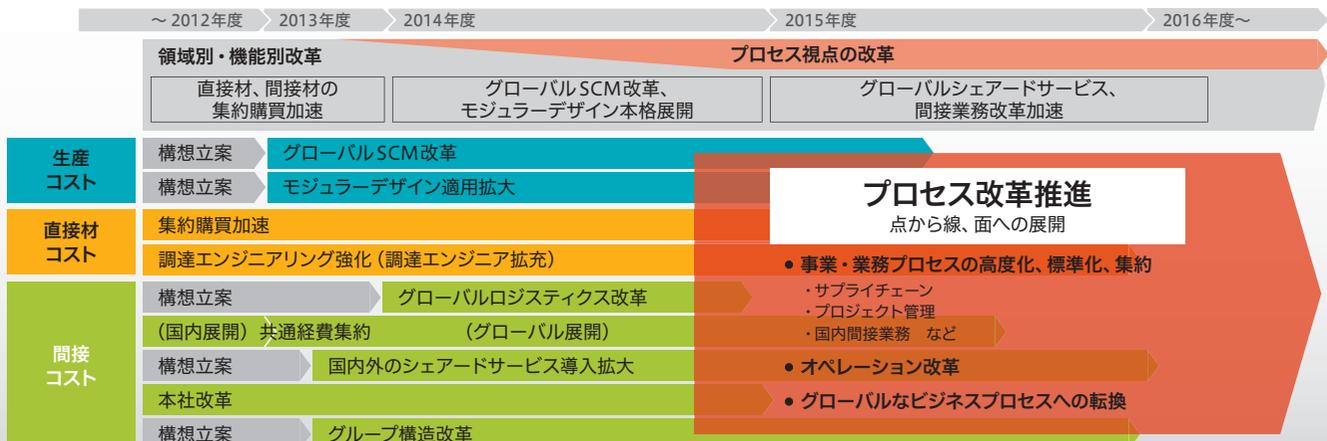
・電力 ・水道 ・ビル ・鉄道 ・製造 ・自動車

2013年度 9,899億円 ▶ 2015年度 12,900億円  
[30.3%]

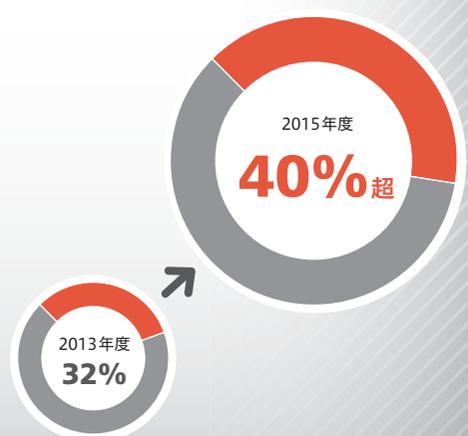
[ ]は成長率

## コスト構造改革

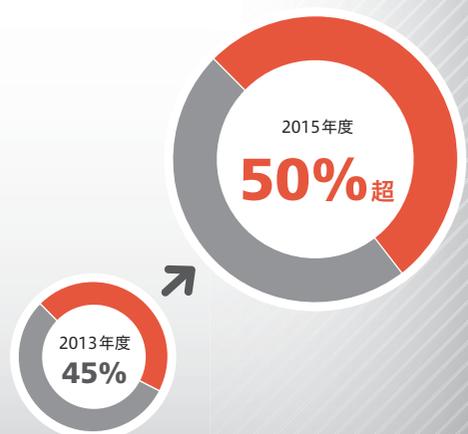
Hitachi Smart Transformation Project : 成長に向けキャッシュを創出する体質へ



## サービス売上高比率

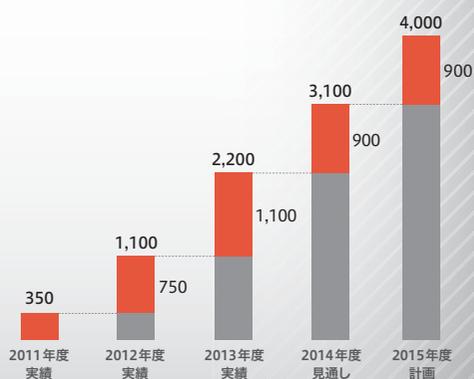


## 海外売上高比率



## コスト削減効果

■ 単年度効果 (億円) ■ 累計効果 (億円)



## 業績目標

## 売上高

2015年度目標

**10**兆円

2013年度

**9兆6,162**億円

## EBIT (営業利益) 率

2015年度目標

**7%**超 (7%超)

2013年度

**6.0%** (5.5%)

## 当社株主に帰属する当期純利益

2015年度目標

**3,500**億円超

2013年度

**2,649**億円1株当たり当社株主に帰属する  
当期純利益

2015年度目標

**70**円超

2013年度

**54.86**円

## 製造・サービス等株主資本比率

2015年度目標

**30%**超

2013年度

**27.4%**

## 株主の皆様へ



執行役会長兼 CEO  
中西 宏明

執行役社長兼 COO  
東原 敏昭

世界情勢は日々変化しています。経済が減速基調に入った新興国もありますが、政権交代後、経済成長重視への期待が高まるインドや、内需を拡大し持続的な経済発展をめざす中国など、豊かな社会の実現に向け、成長へ舵を切るポジティブな変化も多く見受けられます。そのような社会や地域、人々の変化に対し、日立は、お客様の課題をともに見出し、革新的な解決策（ソリューション）を提供する「社会イノベーション事業」を通じて貢献していきたい、と考えています。同時に日本発のグローバル企業として変革していくために、日本政府の掲げる成長戦略をけん引する積極的な経営施策を推進していきます。

さて、日立は、2010年度から展開してきた「2012中期経営計画」の実行により、経営危機からのリカバリーを果たし、新たな成長に向け、2013年5月に「2015中期経営計画」を策定しました。本計画の初年度となった2013年度は、営業利益とEBITで過去最高益を達成するとともに、売上高、当社株主に帰属する当期純利益、製造・サービス等株主資本比率など、すべての項目で前年度を上回りました。また、サービス売上高比率は32%、海外売上高比率は45%とそれぞれ前年度を上回る成果を挙げるなど着実に進捗していますが、グローバル化を加速する中で、さまざまな課題も見えてきました。

「2015中期経営計画」の2年目となる2014年度は、今後の日立の成長を実現するうえで、極めて重要な年であり、直面する課題を解決する施策を推進するとともに、個々の事業では明確な成長戦略を立案・実行していきます。

具体的には、「社会イノベーション事業」のグローバル展開を加速すべく、ソリューション提案体制を整備・強化します。そのために、各国の営業と一体となってお客様の課題解決に取り組むエンジニアリングチームを拡充していきます。同時に、コンサルティング業務から、プロダクト、システム、サービス

の提供に至る、お客様の事業運営全体をフルサポートする機能を高めます。プロダクトについては、グローバル市場での競争力をさらに高めるとともに、運用・保守など製品のライフサイクルをサポートする「プロダクトサービス」を提供することで、お客様の課題解決に貢献していきます。

グローバル事業の展開では、これまで中国、欧州、インド、アジアなどを重点地域として取り組んできましたが、経済運営方針が明確になった中国と、再び経済成長力を発揮しつつある米国を改めて重点地域として位置づけ、注力していきます。中国では、2014年6月に日立グループの幹部が北京に結集し、新たな成長戦略を策定しました。現在、その具体的な取り組みを加速しています。また、2014年4月、米国にITサービス事業を担当する執行役常務を派遣したほか、英国においても鉄道システム事業の「グローバルCEO」を設置し、それぞれが自律分散型のオペレーションを開始するなど、経営のグローバル化も積極的に推進しています。

こうしたグローバル展開を確実に実行するためには、キャッシュ創出力の向上が喫緊の課題です。収益性を改善していくことに加え、コスト構造改革プロジェクト「Hitachi Smart Transformation Project」をより進化させ、受注、設計、生産、販売、サービスなどに至る業務プロセスをEnd to Endの視点で見直し、オペレーション全体の効率を高めることで、さらなるコスト削減とキャッシュの創出を実現していきます。

これらの諸施策を強力に推進していくためには、グローバルな人財活用、育成が極めて重要です。世界中の社員がさらに活躍できるよう、グループ・グローバル共通のプラットフォームを活用した人材マネジメントを行い、多様な人財の「適材適所」を実現することで組織や人財のパフォーマンスの最大化を図っていきます。

このような成長戦略を経営の最重要課題として推進するために、経営体制を強化しました。まず、2013年10月にCFO、CMOなど9名の「CxO」を任命し、執行役のミッションを明確にしました。そして、私たちが2014年4月にそれぞれ執行役会長兼CEO、執行役社長兼COOに就任し、経営のスピードを上げるとともに、日立グループの力強い成長をリードしていきます。当面続く成長のフェーズを確かなものにするために、生み出したキャッシュを戦略的な投資に積極的に振り向け、収益拡大へつなげることで株主の皆様の期待に応えていきます。

新経営体制のもと、「2015中期経営計画」で掲げた目標の達成とその先の成長に向け、日立グループ全社員が一丸となり、全力で取り組んでいく所存です。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。

2014年7月

執行役会長兼CEO

中西宏明

執行役社長兼COO

東原敏昭

# 世界に挑む Hitachi

## グローバルな成長に向けて

---

- 11 SECTION 1  
CFO (Chief Financial Officer) メッセージ  
グローバル市場で戦い抜く財務戦略を実行
- 12 SECTION 2  
CMO (Chief Marketing Officer) メッセージ  
お客様の課題をともに見出し、革新的なソリューションを提供
- 13 SECTION 3  
CTO (Chief Technology Officer) メッセージ  
「顧客起点」の研究開発で未来の社会を形作る  
イノベーションを起こす
- 14 SECTION 4  
CTrO (Chief Transformation Officer) メッセージ  
「Hitachi Smart Transformation Project」により  
グローバルで勝つコスト構造へ変革
- 15 SECTION 5  
CIO (Chief Information Officer) メッセージ  
ITを通じて、経営の効率化と事業拡大を強力に推進
- 16 SECTION 6  
モノづくり・品質保証責任者メッセージ  
モノづくり力で品質とコスト競争力の基盤を強化
- 17 SECTION 7  
CPO (Chief Procurement Officer) メッセージ  
グローバル統合型調達オペレーションへの変革により  
バリューチェーン全体で競争力を向上
- 18 SECTION 8  
CHRO (Chief Human Resources Officer) メッセージ  
世界水準の人財マネジメントでグローバルな事業拡大を実現
- 19 SECTION 9  
ゼネラルカウンセルメッセージ  
世界に通用するガバナンスとコンプライアンスで  
日立のグローバル化を支える

## SECTION 1

## CFOメッセージ

## グローバル市場で戦い抜く財務戦略を実行

## キャッシュ創出力の強化と社会イノベーション事業の拡大に向けた戦略投資に取り組みます。

## キャッシュ・フローマネジメントの強化

2013年度、私たちは過去最高益となる営業利益5,328億円、EBIT 5,801億円を計上しました。しかし、グローバル市場で海外の競合と互角に戦い抜くことをめざす私たちは、この現状に満足していません。

現在の日立には、高い競争力を持ってグローバル市場で戦うための成長資金が不足しています。巨大なM&A案件の取引は、株式交換から最近ではキャッシュによる取引が増加しており、こうした競争環境の変化に即応するためにも十分なキャッシュの確保が必須です。このため、高い水準の利益を稼ぎ出すとともに、バランスシートを筋肉質に改革しキャッシュ創出力を強化することを、将来の成長に向けた喫緊の課題として、改善策を講じています。

具体的には、運転資金の手持日数の短縮などを通じたキャッシュ・コンバージョン・サイクルの改善を進めています。注文から納品までのリードタイムを短縮することで仕掛品や在庫を圧縮し、原価低減を図ります。また、需要予測の精度向上を図り、お客様の需要にタイムリーに対応することで売掛金の回収期間の短縮および余分な棚卸資産の圧縮を行い、キャッシュを増加させていきます。こうした施策を着実に実行するため、コスト構造改革プロジェクト「Hitachi Smart Transformation Project」やキャッシュ創出力強化プロジェクト「E2E (End to End) 改革プロジェクト」をグループ横断で展開しています。

## 社会イノベーション事業の拡大に向けた戦略投資

「2015中期経営計画」では、社会イノベーション事業の拡大に向けた積極的な戦略投資を行っています。設備投資や研究開発投資に加え、顧客サービス基盤やソリューション開発力のような経営リソースを迅速に獲得するためのM&Aについても、投資対効果を慎重に検討し、財務基盤の強化や株主還元バランスも見極めながら実施しています。

社会イノベーション事業はプロジェクト期間が長く、先行投資の回収に時間がかかるものもありますが、リスク管理を強化してプロジェクト収益の見積精度を高め、戦略投資とキャッシュ創出の良好なサイクルを築き、さらなる成長を実現していきます。



執行役副社長  
CFO

中村 豊明

## SECTION 2

## CMOメッセージ

# お客様の課題をともに見い出し、 革新的なソリューションを提供

**営業・エンジニアリング体制を強化し、社会イノベーション事業の  
グローバル展開を加速します。**



執行役専務  
CMO兼営業統括本部長

**北山 隆一**

## トップラインの成長をけん引

マーケティング・営業部門は、日立のフロント部隊として、「2015中期経営計画」で掲げる売上高10兆円の目標達成とその先の成長をけん引する役割を担います。グローバルな成長を実現するため営業体制を強化するとともに、各国の営業と一体となってお客様の課題解決に取り組むエンジニアリングチームを拡充することで、ソリューション提案体制の整備・強化をけん引していきます。

## 事業成長に向けたマーケティング・営業戦略

地域別では、中国と北米を改めて重点地域として注力していきます。中国は、日立グループの売上高の約1割を担う重要な地域であり、都市化やサービス産業の育成が進む中、今後も市場は安定的に拡大する見込みです。人件費高騰などの懸念事項もあるものの、リスク管理体制を強化しつつ、環境問題や社会インフラの整備といった社会的課題の解決に貢献していきます。

北米は、中国と同様に全体の売上高の約1割を占めます。特に製造業の国内回帰が本格化している米国は、自動車部品の販売拡大が見込まれるほか、IT分野などにおいて新たなビジネスが生まれる先進的な市場であり、日立グループ一体となって、ITとインフラを軸にソリューション関連事業を拡大していきます。

また、日本市場では、金融分野を中心に戦略的なIT投資が拡大しているほか、国土強靱化に向けた社会インフラ投資や電力制度改革による電力流通システムへの需要拡大が期待されます。こうした国内インフラの再構築に向けたソリューションを提供していくとともに、お客様の海外進出に伴うニーズにもしっかり応えていきます。

さらに、お客様の課題解決に貢献できる真のビジネスパートナーとして、グローバルな顧客ベースの拡大を加速するため、エネルギー、資源、インフラ分野で今後も高い成長が見込まれるお客様へのトップセールスを積極的に推進しています。

日立のマーケティング・営業部門はトップラインの成長を実現するソリューション提供部隊として、社会イノベーション事業の拡大をグローバルにリードしていきます。

## SECTION 3

## CTOメッセージ

# 「顧客起点」の研究開発で未来の社会を形作るイノベーションを起こす

サービス事業拡大に向けた研究開発とグローバルな研究ネットワークの構築を進め、社会が直面する課題に革新的な技術で応えます。

## 「顧客起点」の研究開発

日立はグループ全体で約5,000人の研究開発人員を擁しており、連結売上高の約4%を継続的に研究開発活動へ投資しています。このような体制のもと、未来の社会を形作るイノベーションを起こすテクノロジーの研究開発に取り組んでいます。

革新的な技術を通じてお客様の課題を解決するためには、まず課題を把握・理解することが最も重要です。そのために、「顧客起点」という考え方を重視し、市場やお客様に近いところでの研究開発を進めています。

「2015中期経営計画」では、サービス売上高比率40%超、海外売上高比率50%超という目標を掲げており、特に2つの施策に注力しています。1つ目は、サービス事業の拡大に向けた研究開発活動です。2013年度に32%であったサービス売上高比率を2015年度に40%超へ引き上げることは、極めて高いハードルです。この目標を達成するため、ビッグデータ解析を用いたインフラ設備の故障予兆診断など、運用・保守といった製品のライフサイクル全体をサポートする「プロダクトサービス」に関する技術開発を強化しています。また、「経営課題解決型ソリューション」の強化に向けて、お客様の業務を観察し、業務上の本質的課題を見出すことで解決に結び付ける「エスノグラフィ調査」などの技法開発にも注力しています。

2つ目は、海外事業拡大に向けたグローバル研究ネットワークの構築です。顧客層をグローバルに広げ海外売上高比率を50%超に拡大することをめざす中、地域のニーズに即した研究開発を進めるため、米国のビッグデータラボ、英国の欧州原子力研究センターや欧州鉄道研究開発センターなど、海外拠点の拡充を進めています。また、各地域における最先端のテクノロジーをグローバルに共有することで、ソリューションの開発につなげようとしています。

## 日立の企業理念 (Mission) と研究開発

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」ことを企業理念 (Mission) としています。革新的なテクノロジーを研究・開発し、お客様に製品・サービスとして提供することは、日立が社会に提供する価値の根幹をなすものであり、成長力の源ともいえます。

世界にイノベーションを起こすべく、従来型の技術開発にとどまらず、社会課題の解決に向けた「顧客起点」による活動を加速していきます。



執行役常務  
CTO兼研究開発グループ長

小島 啓二

## CTrO メッセージ

# 「Hitachi Smart Transformation Project」により グローバルで勝つコスト構造へ変革

**コスト削減にとどまらず、仕事のやり方や組織構造を抜本的に見直し、  
収益力とキャッシュ創出力を高めます。**

## コスト構造改革による日立の変革

グローバル市場における日立のポジションをさらに高め、競争に伍していけるよう、2011年より日立グループの総力を挙げてコスト構造改革プロジェクト「Hitachi Smart Transformation Project」に取り組んでいます。これまでの仕事のやり方や組織構造を抜本的に見直すことで、2010年度と比べ、2011年度から2015年度までの累計で約4,000億円のコスト削減効果を達成するという目標に向け、着実に成果を挙げています。

本プロジェクトでは、部門ごとの原価低減を中心とする従来のコスト削減にとどまらず、グローバルな全体最適の視点で仕事のやり方を見直し、オペレーションや組織構造を徹底的に効率化することで、次の成長につながる収益力とキャッシュ創出力の向上を実現します。

具体的には、ITプラットフォームの統一やサプライチェーン改革、グローバル集約購買の推進など日立のスケールメリットを生かせる共通施策をトップダウンで進めるとともに、部品数の削減や生産工程の短縮を実現するモジュラーデザインの採用など現場発で成果を上げている先進的な取り組みをボトムアップで吸い上げ、グループ全体で共有しています。

本プロジェクトを進める上で最も重要なのは、全世界の日立社員一人ひとりがマインドセットの変革を図ることです。これまでの仕事のやり方を変えることには躊躇が伴うものですが、今後日立がグローバルな競争の中で勝ち残っていくため、既成概念を打ち破り、日立のTransformation（変革）を強力に推進します。

## 「プロセス改革」の本格化により次の成長へ

プロジェクトの第一段階として、主に生産・直接材・間接コストといった領域ごとのコスト削減施策を進め、2013年度までに累計約2,200億円の実績を挙げました。今後、第二段階として、コスト領域別の施策をさらに深化・拡充し、業務プロセスをEnd to Endで見直す「プロセス改革」を本格化していきます。需要予測から、開発、営業、設計、調達、生産、販売、据付、サービスに至るバリューチェーン全体を最適化する視点で、各プロセスの仕事のやり方や仕組みを標準化・集約し、重複の排除を徹底します。また、組織構造についても日立グループの力を最大限に発揮できる形に変えていきます。

これらを通じて、成長投資に必要なキャッシュ創出力の向上を力強く後押しし、日立が真のグローバル企業として持続的な成長を実現できるよう、取り組みを加速していきます。



執行役副社長  
CTrO兼 Smart Transformation Project  
強化本部副本部長

石塚 達郎

## SECTION 5

## CIOメッセージ

ITを通じて、経営の効率化と事業拡大を  
強力に推進

ITをバックオフィス機能のみならず、経営判断やオペレーションの改善のために  
使いこなすことで、日立の経営にさらなる磨きをかけます。

## ITが経営に果たす役割

企業経営において、ITは経営の効率化と事業の拡大を推進するプラットフォームであり、戦略的なIT投資を通じてこの両方を実現することがCIOとしての私の責務です。

経営の効率化の面では、受注や部材の調達、管理会計といった業務のバリューチェーン全体の動きを可視化し、これまでの業務の見直しと改善を加速します。また、事業をグローバルに拡大する中、経営環境の変化に迅速に対応するため、クラウドコンピューティングを活用したIT基盤の整備を進めるとともに、多様な能力を持つ世界中の日立グループ社員を育成・活用するためのグローバル人材データベースの構築も行いました。

一方、ITを活用した事業拡大も積極的に推進しています。従来、ITが扱うデータは取引・管理といった企業活動から発生するデータが中心で、これを効率的に処理することがビジネスにおけるITの中心的な役割でした。私たちはITの活用をさらに高度化し、センシング技術を通じて個々の機器やシステムから収集・蓄積される稼働情報はじめとした膨大なビッグデータを分析・評価することで、自らの経営やオペレーションの課題を解決する取り組みを進めています。このように、これまで管理部門の一つとして捉えられがちであったIT部門も、日立の経営を第一線でサポートする部隊へと生まれ変わろうとしています。

日立は、ITを自社の事業として展開していることが、社内でITを活用する上でも強みとなっています。ITを巧みに使いこなす、日立の経営にさらに磨きをかけていきます。

## 「E2E改革プロジェクト」によるキャッシュ創出力の強化

2013年度にキャッシュ創出力強化プロジェクト「E2E (End to End) 改革プロジェクト推進本部」が発足しました。このプロジェクトでは、需要予測からサービス提供などに至る業務プロセスをEnd to End視点で見直し、オペレーション全体の効率を高めるとともに、業務プロセスにおける入出金などの経営情報を可視化することで、キャッシュ・コンバージョン・サイクルを改善し、稼働したキャッシュを成長投資へ振り向けていきます。

2015年度までに、キャッシュ・コンバージョン・サイクルを海外のトップ企業と遜色ないレベルまで改善させることを目標として、コスト構造改革プロジェクト「Hitachi Smart Transformation Project」と連携しながら、活動を強力に推進していきます。



執行役副社長  
CIO兼 E2E改革プロジェクト推進本部長

岩田 眞二郎

## SECTION 6

モノづくり・品質保証責任者メッセージ

モノづくり力で品質とコスト競争力の  
基盤を強化

バリューチェーンの海外シフトを加速し、高効率なオペレーションを実現します。

## 高品質な製品を低コストで

お客様のニーズに合った高品質な製品を低コストで迅速にお届けすることが、私のミッションです。モノづくりの視点から、需要予測、設計、調達、生産、サービスなどに至るバリューチェーンの海外シフトを進め、最適な設計・製造体制の構築や適地生産を行うことでグローバルオペレーションの効率化を高めています。

また、日立全体で取り組んでいるキャッシュ創出力強化プロジェクト「E2E(End to End) 改革プロジェクト」においても、モノづくりの視点からサプライチェーン・マネジメントを強化しています。例えば、需要予測データを元に製品在庫を最適化するクラウドシステムの導入や倉庫集約などによる物流機能の効率化を行い、リードタイムの短縮や在庫削減によるキャッシュフローの改善を進めています。

## モジュラーデザインや適地生産によりモノづくり力をグローバルに強化

設計効率を高めコスト競争力を磨くため、モジュラーデザインの導入による設計・製造の標準化を進めています。モジュラーデザインとは、部品のモジュール化・共通化を行うことで、部品の種類数を削減すると同時に、製品のリードタイムを短縮する設計手法です。まずはお客様が求める製品仕様をしっかりと理解した上で、基本設計は技術力の高い日本で行い、詳細設計は地域のニーズに合わせて現地の拠点で行います。現在、8製品へのモジュラーデザイン適用が完了しており、その他に現在14製品への適用を進めています。生産コストの8割は設計によって決まるため、モジュラーデザインを導入することで、お客様のニーズに合った製品を効率的に提供することが可能となります。

また、適地生産もグローバルに推進しています。海外のエンジニア育成を進めるとともに、現地の設計部門に権限を委譲し、現地で詳細なニーズに対応した設計を迅速に行うことで、オペレーション効率を向上します。国内の生産拠点については、新製品の量産化技術を確立するマザー工場として強化・活用していきます。

これらの取り組みには、5年・10年と長い期間をかけて効果が現れてくるものもありますが、施策を継続的かつ着実に実施していくことで、市場やお客様のニーズの変化に迅速に対応できる設計・製造体制を整えます。最先端の技術に裏打ちされたモノづくりにこだわり、品質とコスト競争力で競合に負けないモノづくりを進めていきます。

執行役常務  
モノづくり・品質保証責任者

中山 洋

## SECTION 7

## CPOメッセージ

# グローバル統合型調達オペレーションへの 変革によりバリューチェーン全体で競争力を向上

日立グループ一体となって資材費の低減活動を加速し、グローバルな競争力を強化します。

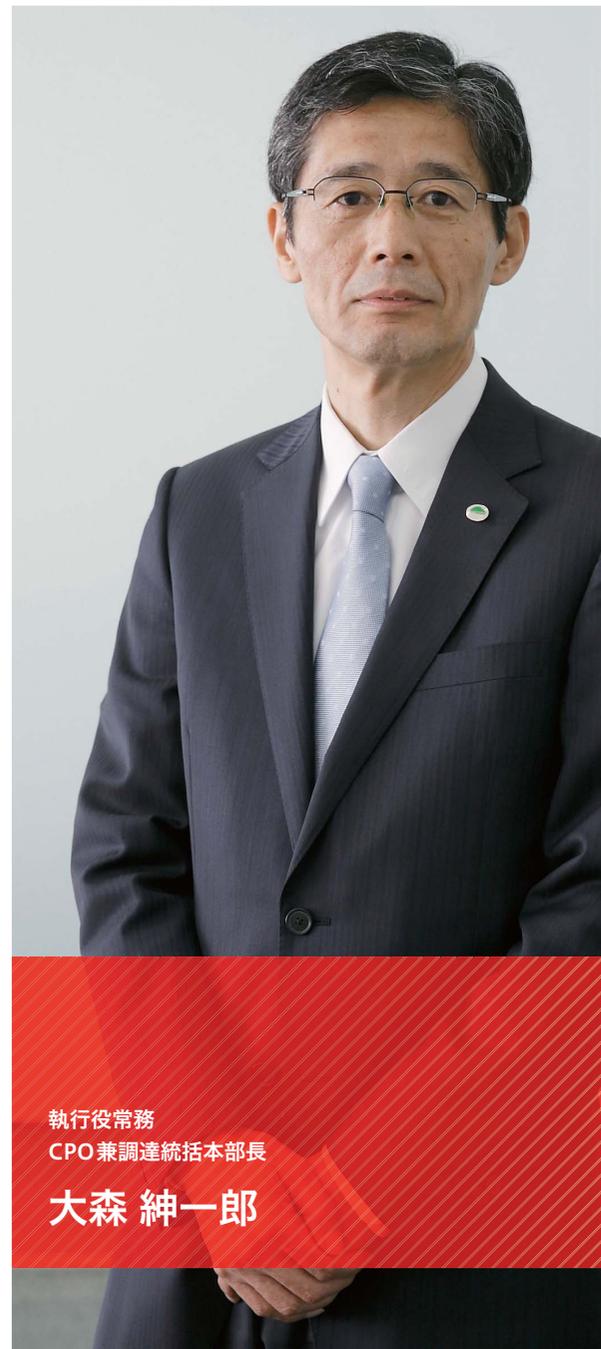
市場やお客様が求める品質・納期・コストに見合った製品を提供するには、需要予測から設計、製造、サービス提供までのプロセスを最適化し、グローバルバリューチェーン全体で競争力を強化していく必要があります。

調達部門では、市場やお客様のニーズの変化に迅速に対応するために、地域軸・事業軸・品目軸という3つの軸を最適な形で組み合わせる「グローバル統合型調達オペレーション」への変革を推進するとともに、ビジネスパートナーとの協創を加速しています。これを通じて、資材費を中心としたコスト削減による利益率向上とキャッシュフローの改善、新製品・サービス開発といった新たな価値創出に貢献していきます。

具体的には、製品の構想や開発段階、受注前の段階から製造原価のターゲットを定め、そのターゲットを実現する仕様の作り込みや製品・ビジネスパートナーの選定を行う「原価企画」や、「グローバル調達」の拡大・強化、日立グループのスケールメリットを活用した「集約購買」の拡大に取り組んでいます。これらの施策を進めるためには、競争力ある世界中のビジネスパートナーや社内の設計・製造部門などとの緊密な関係を構築することが不可欠です。そこで、調達の観点からさまざまな提案・相談をしながらバリューチェーンの競争力を高めていく「調達エンジニアリング」の強化に向けた陣容拡大を推進しています。

これらの取り組みは、日立グループ全体で推進しているコスト構造改革プロジェクト「Hitachi Smart Transformation Project」の一部として位置づけています。そのため、設計や研究開発、モノづくり・品質保証といった社内の各部門、また調達活動に関する専門機能を持つグループ各社と、共同で展開する施策について密接に連携しています。このことは、グループ一体での調達改革を強力に推進できる点において、競合他社に比べ強みがあると考えています。

2014年度は、「2015中期経営計画」の達成をより確かにするために、計画した施策をやり抜くことにこだわり、調達部門全体の競争力の底上げを図ります。そして、グローバルトップレベルの力を持つ調達部門をめざし、日立の事業全体の成長に貢献していきます。



執行役常務  
CPO 兼調達統括本部長

大森 紳一郎

## CHROメッセージ

# 世界水準の人財マネジメントで グローバルな事業拡大を実現

多様なバックグラウンドを持った人財がその能力を最大限に発揮し、  
事業の成長をリードする強い組織をつくります。

## 経営のグローバル化と人財マネジメント

日立にとって人財は成長の原動力です。「2015中期経営計画」では、「社会イノベーション事業」をグローバルに展開するため、世界各国の現場に精通し、現地でソリューションを提供する人財の育成と活用を最重要課題として取り組んでいます。

世界中の優秀で多様な人財が、国籍や言語、ジェンダーの枠を越えてその能力を最大限に発揮できるよう、世界水準の人財マネジメントを始動しました。リーダー層では、グループの経営幹部候補を対象とした共通の教育プログラムやローテーションを実施しているほか、外国人経営幹部の積極的な登用を進めるなど、グループ&グローバルでの取り組みを加速しています。

## 人財活用の基盤強化

こうした取り組みを支えるグループ共通の人財マネジメント基盤を強化しています。まず、2012年度に、日立グループ社員約25万人のデータを集約した「グローバル人財データベース」を構築し、管理職約5万ポジションを共通の尺度で格付けする「グローバル・グレーディング」を完了しました。これにより、世界中の日立グループ社員の中から、特定のプロジェクトに適した人財を見つけ出し、最適なポジションに配置することで、市場の変化にスピーディに対応できる仕組みが整いました。

また2014年度には、目標管理・評価・コーチングの仕組みである「グローバル・パフォーマンス・マネジメント」を開始します。日立全体と各社員の目標を明確に関連付け、仕事のやり方を変革することで個人と組織のパフォーマンスの最大化を図ります。

こうした基盤を活用することで、多様なバックグラウンドを持つ人財の育成と活用、そしてグローバルな競争を戦い抜く強い組織づくりを実現し、日立の事業拡大を支えていきます。

執行役常務  
CHRO兼人財統括本部長

中畑 英信

## SECTION 9

## ゼネラルカウンセルメッセージ

世界に通用するガバナンスとコンプライアンスで  
日立のグローバル化を支える

**ダイバーシティを重視したコーポレートガバナンスとグローバル規模での  
コンプライアンスの徹底により、透明性と信頼性の高い経営に努めます。**

## 経営のグローバル化に対応したコーポレートガバナンスの強化

コーポレートガバナンスの強化を図る上で日立が重視していること、それは「ダイバーシティ=多様性」です。

日立は、経営の監督機能と業務執行機能とを分離した委員会設置会社です。経営の監督機関である取締役会には、社外取締役が過半数を占める指名委員会・監査委員会・報酬委員会を設置し、経営の透明性を高め、社内外の多様な視点が反映された意思決定がなされる仕組みを取り入れています。取締役会の構成は、2012年度から外国人を含む社外取締役が過半数を占め、多様な経験や知見をもとに活発な議論が交わされており、グローバルな視点を経営に反映しています。2012年にはインド、2013年には米国において取締役会を開催し、各地域における事業戦略についてディスカッションを行いました。取締役会では、業務執行側からの報告に対する審議に加え、具体的な戦略についても話し合うプレーストリーミングの場としても機能を高め、日立グループの企業価値向上に向けた方向付けをしていきます。

ビジネスのグローバル展開を進める上で、多様な価値観を受け入れることはリスクマネジメントの観点からも重要な意味を持っています。日立では今後も経営に多様な意見を反映し、コーポレートガバナンスの向上を進めていきます。

## 日立グループ全体でのコンプライアンスの徹底

社会イノベーション事業のグローバル展開を進める日立グループにとって、各国のステークホルダーからの信頼の獲得は極めて重要であり、海外におけるコンプライアンスの徹底がこれまで以上に必要とされています。

日立グループでは、2009年度に「日立グローバル・コンプライアンス・プログラム」(HGCP)を制定し、これに基づいて監査や社員教育を実施してきました。HGCPとは、世界的に規制が強化されている贈収賄の防止を目的としたプログラムです。本プログラムの下、世界各国の従業員が統一されたルールに則り、贈収賄という重大なコンプライアンスリスクの発生を防止しています。また、2010年にはISO26000などの国際規格を取り込んだ「日立グループ行動規範」を制定し、各国の法律を超えた高いレベルの倫理観を日立グループ全体で共有しています。日立では今後もHGCPを中心とするコンプライアンス体制の強化に努め、「日立グループ行動規範」の徹底を進めていきます。



執行役専務  
ゼネラルカウンセル&  
コーポレートコミュニケーション責任者兼  
リスクマネジメント責任者

葛岡 利明

# 財務ハイライト

株式会社日立製作所及び子会社

	2013年度	2012年度	2011年度	2010年度	2009年度	2008年度
会計年度:						
売上高	¥9,616,202	¥9,041,071	¥9,665,883	¥9,315,807	¥8,968,546	¥10,000,369
営業利益	532,811	422,028	412,280	444,508	202,159	127,146
受取利息及び支払利息調整後						
税引前当期純利益 (EBIT)	580,153	358,015	573,218	443,812	77,815	(275,239)
当社株主に帰属する当期純利益 (損失)	264,975	175,326	347,179	238,869	(106,961)	(787,337)
営業活動に関するキャッシュ・フロー	439,406	583,508	447,155	841,554	798,299	558,947
投資活動に関するキャッシュ・フロー	(491,363)	(553,457)	(195,584)	(260,346)	(530,595)	(550,008)
フリー・キャッシュ・フロー	(51,957)	30,051	251,571	581,208	267,704	8,939
財務活動に関するキャッシュ・フロー	32,968	(180,445)	(167,838)	(584,176)	(502,344)	284,388
配当金	50,711	47,690	36,727	36,133	—	9,971
設備投資額 (完成ベース)	849,877	742,537	649,234	556,873	546,326	788,466
減価償却費	329,833	300,664	360,358	382,732	441,697	478,759
研究開発費	351,426	341,310	412,514	395,180	372,470	416,517
会計年度末:						
総資産	11,016,899	9,809,230	9,418,526	9,185,629	8,964,464	9,403,709
有形固定資産	2,342,091	2,279,964	2,025,538	2,111,270	2,219,804	2,393,946
株主資本	2,651,241	2,082,560	1,771,782	1,439,865	1,284,658	1,049,951
有利子負債	2,823,049	2,370,079	2,396,454	2,521,551	2,367,143	2,820,109
従業員数 (人)	320,725	326,240	323,540	361,745	359,746	361,796
1株当たりデータ:						
当社株主に帰属する当期純利益 (損失)	¥54.86	¥37.28	¥76.81	¥52.89	¥(29.20)	¥(236.86)
潜在株式調整後当社株主に帰属する						
当期純利益 (損失)	54.85	36.29	71.86	49.38	(29.20)	(236.87)
配当金	10.5	10.0	8.0	8.0	—	3.0
株主資本	549.02	431.13	382.26	318.73	287.13	315.86
財務指標:						
営業利益率	5.5	4.7	4.3	4.8	2.3	1.3
EBIT率	6.0	4.0	5.9	4.8	0.9	-2.8
売上高当期純利益率	2.8	1.9	3.6	2.6	-1.2	-7.9
株主資本当期純利益率 (ROE)	11.2	9.1	21.6	17.5	-9.2	-48.9
総資産当期純利益率 (ROA)	2.4	1.8	3.7	2.6	-1.2	-8.4
D/Eレシオ (非支配持分含む) (倍)	0.73	0.75	0.86	1.03	1.04	1.29
株主資本比率	24.1	21.2	18.8	15.7	14.3	11.2

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、販売管理費及び一般管理費を差し引いて算出しています。米国基準においては、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 受取利息及び支払利息調整後税引前当期純利益 (EBIT) は、税引前当期純利益から、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。

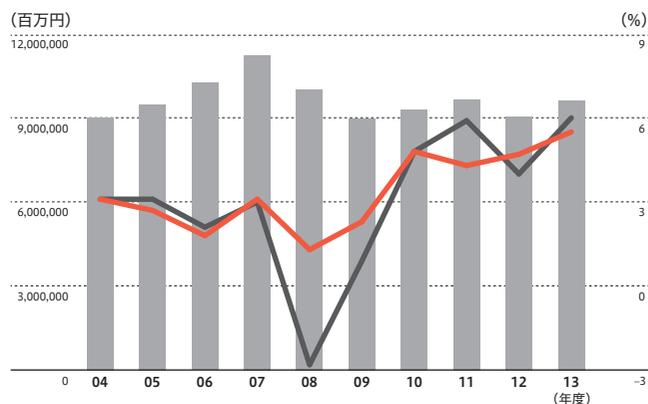
4 従業員は、2009年度から臨時員を除くベースで表示しており、過去の数値についても新ベースにあわせて表示しています。

単位：百万円

2007年度	2006年度	2005年度	2004年度
¥11,226,735	¥10,247,903	¥9,464,801	¥9,027,043
345,516	182,512	256,012	279,055
335,729	214,218	289,959	280,150
(58,125)	(32,799)	37,320	51,496
791,837	615,042	690,875	565,356
(637,618)	(786,170)	(501,362)	(526,988)
154,219	(171,128)	189,513	38,368
(185,556)	121,259	(261,638)	(99,429)
19,947	19,974	36,641	36,462
969,087	1,048,572	954,706	959,593
541,470	472,175	451,170	425,080
428,171	412,534	405,079	388,634
10,530,847	10,644,259	10,021,195	9,736,247
2,653,918	2,688,977	2,460,186	2,357,931
2,170,612	2,442,797	2,507,773	2,307,831
2,531,506	2,687,450	2,419,044	2,502,506
347,810	349,996	327,324	323,072
単位：円			
¥(17.48)	¥(9.84)	¥11.20	¥15.53
(17.77)	(9.87)	10.84	15.15
6.0	6.0	11.0	11.0
652.95	734.66	752.91	692.73
単位：%			
3.1	1.8	2.7	3.1
3.0	2.1	3.1	3.1
-0.5	-0.3	0.4	0.6
-2.5	-1.3	1.5	2.3
-0.6	-0.3	0.4	0.5
0.76	0.76	0.68	0.78
20.6	22.9	25.0	23.7

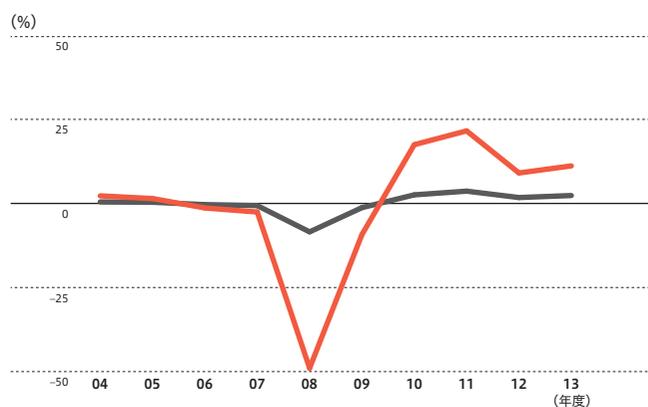
## 売上高／営業利益率／EBIT率

■売上高(左軸) ■営業利益率(右軸) ■EBIT率(右軸)



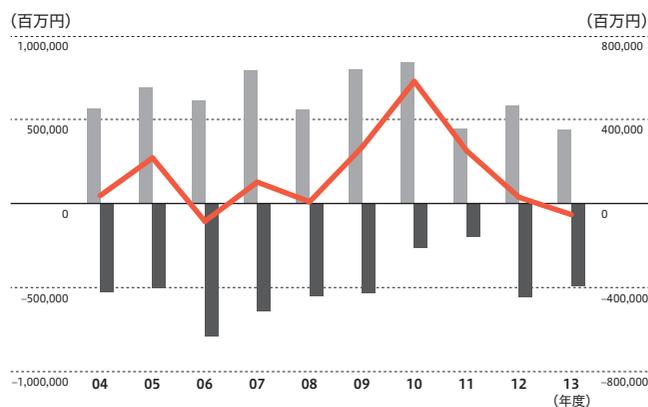
## 株主資本当期純利益率 (ROE)／総資産当期純利益率 (ROA)

■株主資本当期純利益率 (ROE) ■総資産当期純利益率 (ROA)



## キャッシュ・フロー

■営業活動に関するキャッシュ・フロー(左軸) ■投資活動に関するキャッシュ・フロー(左軸) ■フリー・キャッシュ・フロー(右軸)



# セグメント情報

## 情報・通信システム

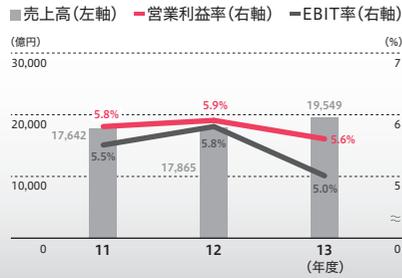


ハイエンド向けストレージシステム

### 主な製品・サービス

- システムインテグレーション
- アウトソーシング
- ソフトウェア
- ディスクアレイ装置
- サーバ
- 汎用コンピュータ
- 通信機器
- ATM (現金自動取引装置)

### 業績推移



### 売上高構成比率

2013年度  
**18%**  
海外売上高比率  
2013年度  
**30%**

## 電力システム

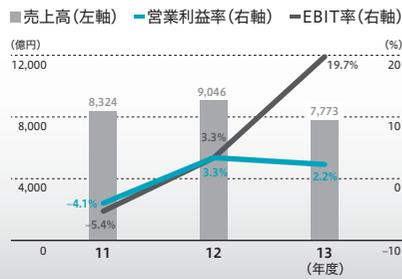


風力発電システム  
株式会社ウィンド・パワー・いばらき  
ウィンド・パワーかみす第1洋上風力発電所

### 主な製品・サービス

- 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



### 売上高構成比率

2013年度  
**7%**  
海外売上高比率  
2013年度  
**40%**

## 社会・産業システム

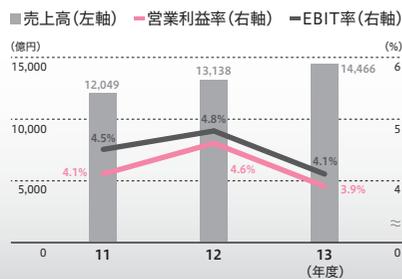


モノレールシステム  
韓国 大邱広域市 都市鉄道3号線

### 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

### 業績推移



### 売上高構成比率

2013年度  
**14%**  
海外売上高比率  
2013年度  
**36%**

## 電子装置・システム

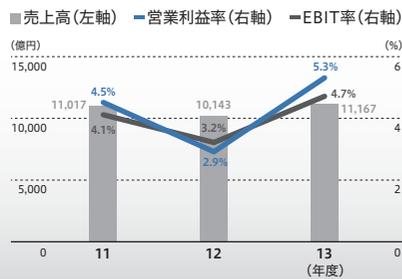


日立メディコのMRIシステム

### 主な製品・サービス

- 半導体・液晶関連製造装置
- 計測・分析装置
- 先端産業部材
- 医療機器
- 電動工具

### 業績推移



### 売上高構成比率

2013年度  
**10%**  
海外売上高比率  
2013年度  
**55%**

## 建設機械

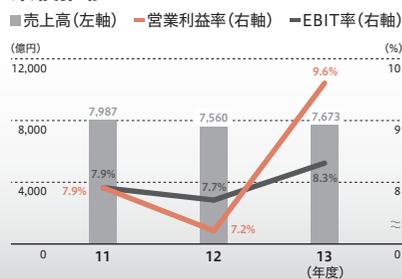


日立建機の双腕仕様機

### 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



### 売上高構成比率

2013年度  
**7%**  
海外売上高比率  
2013年度  
**73%**

高機能材料

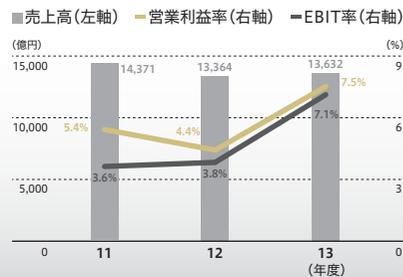


日立化成の産業用リチウムイオン電池

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



売上高構成比率

2013年度  
**13%**  
海外売上高比率  
2013年度  
**43%**

オートモティブシステム

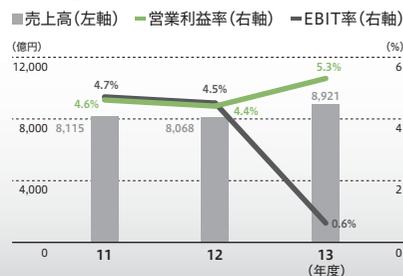


日立オートモティブシステムズのセミアクティブサスペンションシステム

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



売上高構成比率

2013年度  
**8%**  
海外売上高比率  
2013年度  
**49%**

デジタルメディア・民生機器\*

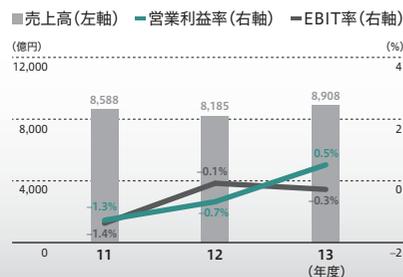


日立アプライアンスのビル用マルチエアコン「FLEXMULTI(フレックスマルチ)高効率タイプ

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
- 光ディスクドライブ
- 薄型テレビ

業績推移



売上高構成比率

2013年度  
**8%**  
海外売上高比率  
2013年度  
**46%**

その他(物流・サービス他)

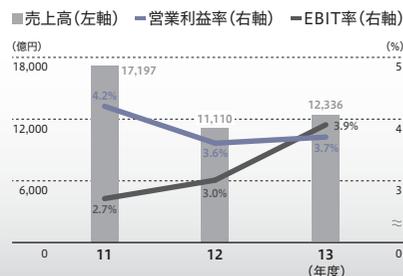


日立物流の大型トラック・首都圏東物流センター

主な製品・サービス

- システム物流
- 不動産の管理・売買・賃貸

業績推移



売上高構成比率

2013年度  
**12%**  
海外売上高比率  
2013年度  
**25%**

金融サービス

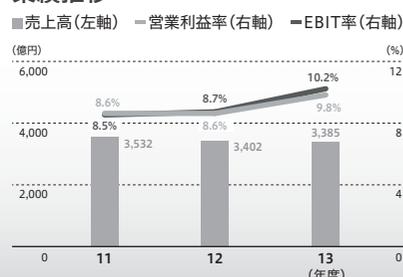


日立キャピタルのHitachi Corporate Card

主な製品・サービス

- リース
- ローン

業績推移



売上高構成比率

2013年度  
**3%**  
海外売上高比率  
2013年度  
**27%**

\* 2014年4月1日より、セグメントの名称を「デジタルメディア・民生機器」から「生活・エコシステム」に変更しています。

## CSR経営

日立は、経営戦略とCSRを融合し、社会と価値観を共有することにより、持続的な成長を伴う真のグローバル企業をめざしています。「日立グループ・ビジョン」を達成するための「中期経営計画」とCSR活動を連携させながら、社会的価値と経済的価値の両立を図ります。

### 日立の経営戦略とCSR

#### 日立グループ・ビジョン

「日立グループ・ビジョン」は、2013年5月に公表した「2015中期経営計画」のスタートに合わせ、次なる成長に向けた日立のあるべき姿として策定したものです。策定の背景には、社会が直面するさまざまな課題を解決し、持続可能な社会を実現したいという強い思いがあります。

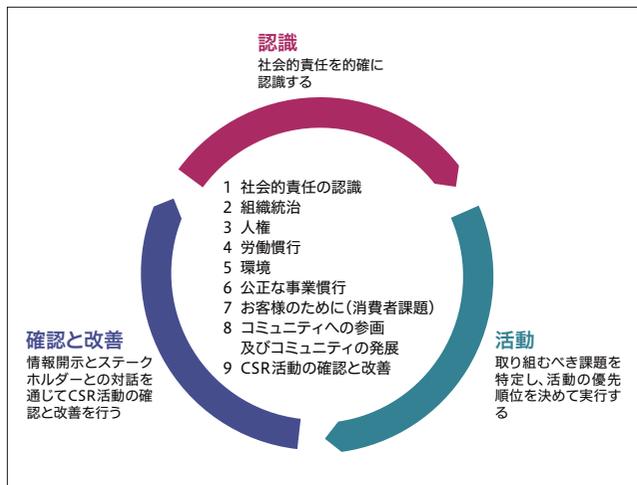
日立は、社会が直面する課題にイノベーションで応えます。優れたチームワークとグローバル市場での豊富な経験によって、活気あふれる世界をめざします。

日立の考えるCSRは、この「日立グループ・ビジョン」を実現することにあります。

#### 日立のCSR活動

日立は、「日立グループ・ビジョン」を実現するため、2005年度に定めた「日立グループCSR活動取り組み方針」を活動の基本としてグループで共有してきました。2016年度からの次期中期経営計画策定を見据え、経営戦略とCSRの融合をより一層進めるため「日立グループCSR活動取り組み方針」を、企業

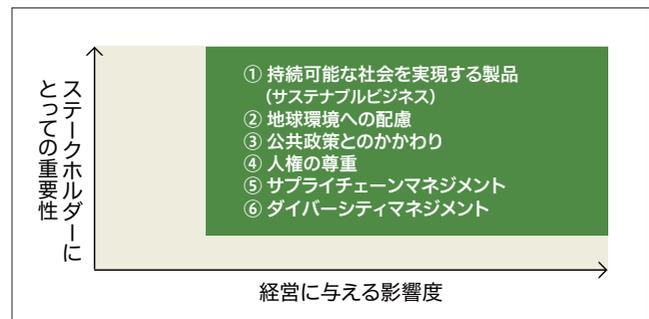
#### 新しいCSRマネジメントのフレームワーク



の社会的責任に関する国際規格であるISO26000をベースとした新しいフレームワークに改訂します。2014年度からは、これまで以上にステークホルダーとのコミュニケーションを促進していきます。また、CSR活動を着実に実行し、経営品質を継続的に向上していくため、PDCAをより一層強化していきます。

#### 日立の重要課題

日立は、ステークホルダーとの対話を重視したマテリアリティプロセスを用いて「日立の重要課題」を明確にしています。経営戦略とCSRの融合を図るため、中期経営計画の主要施策と関係の深い重要課題をCSR活動に反映させ、経営戦略に則ったCSRの実現を図っています。



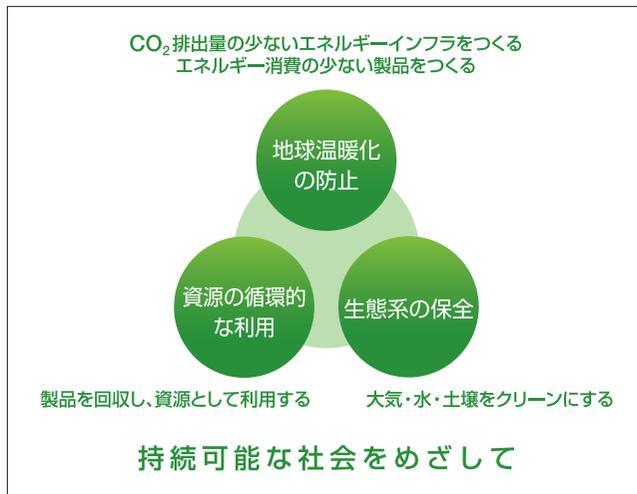
#### 環境活動

世界の経済・社会活動の発展に伴って、気候変動、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ています。

社会イノベーション事業を推進する日立は、事業を通じて環境負荷を低減していくために、「持続可能な社会」を環境経営のめざすべき将来像とする環境ビジョンを掲げています。

日立は、「地球温暖化の防止」「資源の循環的な利用」「生態系の保全」を重要な三つの柱として、製品の全ライフサイクルにおける環境負荷低減をめざしたグローバルなモノづくりを推進し、持続可能な社会の実現をめざします。

## 日立の環境ビジョン



## 環境に配慮した製品・サービス

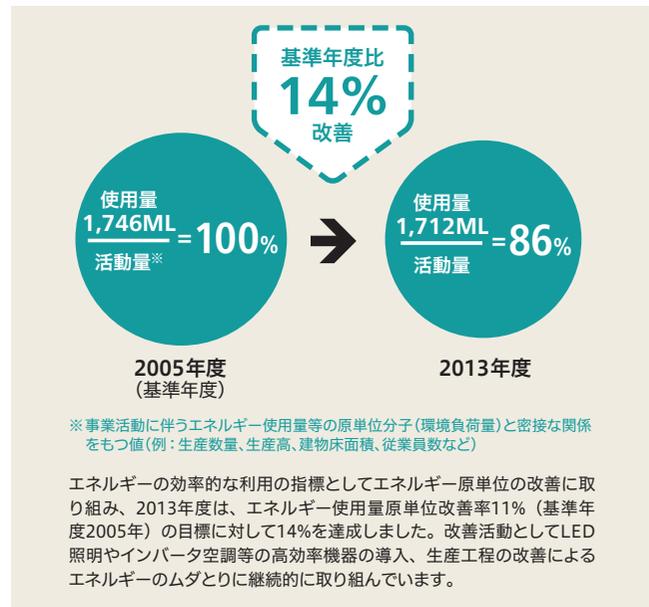
日立は、製品・サービスによる環境への負荷を低減するために、環境に配慮した「環境適合製品」の開発に取り組んでいます。「環境適合製品」とは、開発・設計時に「環境適合設計アセスメント」により、製品・サービスの全ライフサイクルにおける環境面への配慮を評価し、基準を満たした製品のことで、環境適合製品の開発を推進するために、売上高に占める環境適合製品の比率である「環境適合製品売上高比率」を高めることを目的に掲げています。2013年度の環境適合製品売上高比率は89%に達し、目標の84%を上回りました。

また、環境適合製品のなかで特に高いレベルの基準を満たした製品を「環境適合製品セレクト」と認定し、その拡大を図っています。2013年度には210機種となりました。

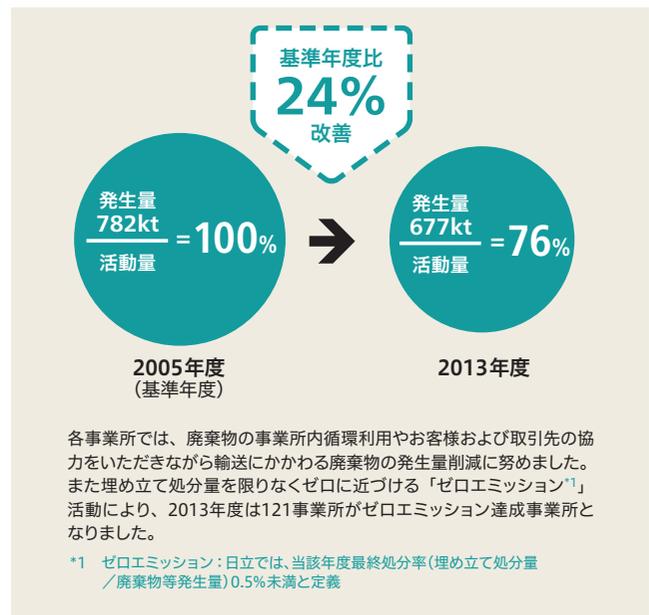
## 環境に配慮したモノづくり

日立は、事業活動による環境負荷を低減するため、エネルギーの効率的な利用のほか、廃棄物、化学物質の排出量削減、水資源の有効利用などに目標を定めて取り組んでいます。

## エネルギー使用量原単位



## 廃棄物有価物発生量原単位



## エコファクトリー&オフィスセレクトの創出

日立は、高いレベルで環境に配慮し、成果を上げている事業所を「エコファクトリー&オフィスセレクト」と認定し、環境に配慮したモノづくりの推進と活動の活性化に役立てています。前年度の実績が認定基準を満たすことを認定の条件として、一度認定した事業所も毎年度再評価しています。2013年度は、新規19件、継続36件の認定を行いました。

## コーポレートガバナンス

日立製作所と主要な上場子会社7社の計8社は、日本の会社法による委員会設置会社です。経営の監督と執行の分離を徹底することにより、事業を迅速に運営することのできる執行体制の確立と、社外取締役の参加による透明性の高い経営の実現に努めています。

また、当社の取締役や執行役が、グループ会社の取締役、各種委員会の委員を兼務するとともに、相互連携の強化とグループ会社への監督機能の充実、日立グループの総合力発揮をめざした経営戦略の構築と実行により、企業価値の向上に取り組んでいます。

### 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。2014年6月20日現在において、取締役会を構成する12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7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。さらに、取締役会の役割・構成、社外取締役の適性・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>

取締役会には、社外取締役が過半数を占める指名、監査、報酬という3つの法定の委員会を設置しています。2014年3月期の取締役会の開催日数は10日であり、取締役の出席率は99%でした。なお、取締役会およびこれらの委員会の活動にあたり、その職務を補助するため、執行役の指揮命令に服さない専従のスタッフが置かれています。

### (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。

2014年3月期における指名委員会は、5日開催されました。

### (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名と常勤監査委員2名を含む5名の取締役で構成されています。

2014年3月期における監査委員会は、15日開催されました。

### (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。

2014年3月期における報酬委員会は、4日開催されました。

### 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。2014年6月20日現在における執行役は、31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、2014年6月20日現在において、執行役会長、執行役社長、執行役副社長5名および執行役専務3名の計10名で構成されています。

### 取締役および執行役の報酬

取締役および執行役の報酬は、他社の支給水準を勘案のうえ、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、月俸および業績連動報酬からなります。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、年収の概ね3割となる水準で基準額を定め、業績および担当業務における成果に応じて、一定の範囲内で決定します。

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。

2014年3月期における報酬の額は、下記のとおりです。

## 役員報酬

役員区分	報酬などの総額 (百万円)	報酬などの種類別の総額 (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)	161	142	18	5
社外取締役	215	201	13	9
執行役	1,989	1,275	714	31
合計	2,366	1,619	746	45

(注) 1. 取締役の員数には、執行役を兼務する取締役1名を含んでいません。

2. 社外取締役の報酬などの金額には、2013年6月21日開催の当社第144回定時株主総会の終結の時をもって退任した社外取締役1名の4月から退任時までに支給した月俸を含みます。

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

氏名	会社名	役員区分	報酬などの総額 (百万円)	報酬などの種類別の総額 (百万円)	
				月俸	業績連動報酬
中西 宏明	(株)日立製作所	執行役 (注)	173	122	51

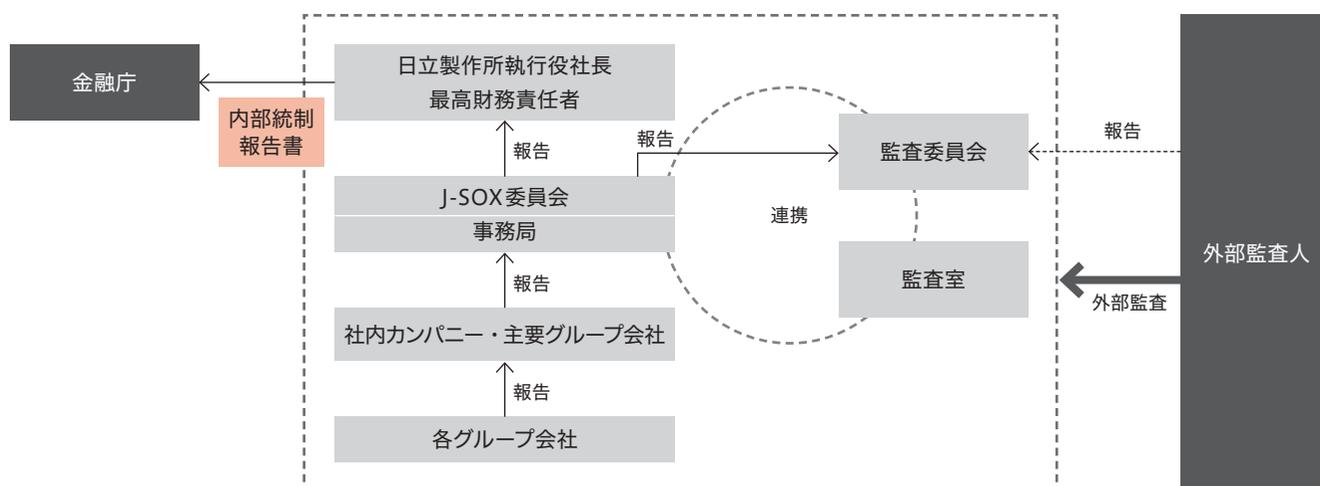
(注) 取締役を兼務していますが、取締役としての報酬などは受けていません。

## 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、各社内カンパニー・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 (2014年3月31日現在)



# リスクマネジメント

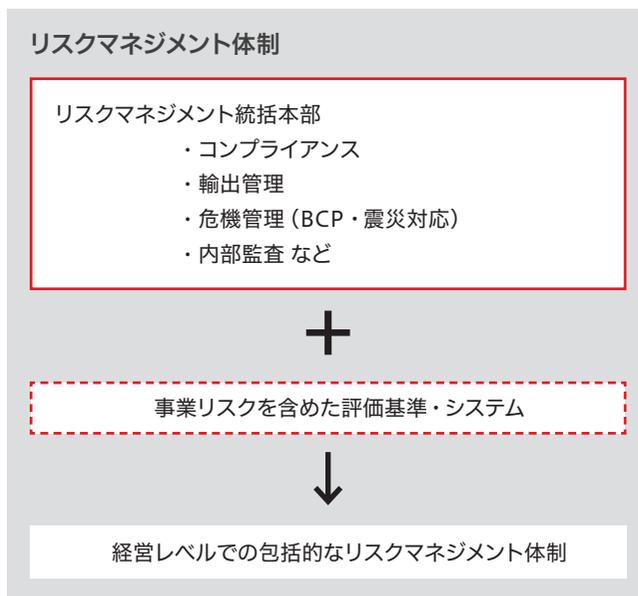
日立は幅広い分野にわたり、世界各地で事業活動を行っています。さまざまな要因（リスク）によって、事業の継続に支障が出ないように、日立全体のコンプライアンスを統括する体制を取るなど、リスクマネジメントの強化に取り組んでいます。

## 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な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。2009年度に「日立グローバル・コンプライアンス・プログラム」(HGCP)を制定し、これに基づいて監査や従業員教育を実施しました。2013年度にはグループ全体のコンプライアンス体制を統括する「日立グループCCO\*1」を置くとともに、各事業体にCCOを設置しました。

さらに2013年10月には「リスクマネジメント統括本部」を設置し、リスクマネジメント責任者の下に、これまで別々の部門が管掌していた内部監査、コンプライアンス、危機管理(BCP\*2・震災対応)などの機能を集約しました。今後はコンプライアンスのみならず、事業リスクを含む企業活動をとりまくあらゆるリスクについてそれを評価する基準・システムを構築し、最終的に経営レベルで対策を検討する包括的なリスクマネジメント体制を構築していきます。

\*1 CCO: Chief Compliance Officer (最高コンプライアンス責任者)の略称  
 \*2 BCP: 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



## コンプライアンス通報制度

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、元社員、派遣社員、調達取引先も利用できます。また、社員が匿名で直接、取締役に通報できる制度「取締役会の窓」も導入しています。

すべての通報について調査、事実確認の上、記名のあった通報に関しては、通報者に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な対応をしています。

## 贈賄防止の取り組み

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「FCPA (US Foreign Corrupt Practices Act : 米国海外腐敗行為防止法\*3) 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。その回答を基に、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。今後、抽出した会社を中心に、監査、教育などを通じてグローバルにおける贈賄リスクの軽減を図っていきます。

\*3 米国海外腐敗行為防止法：外国公務員に対する贈賄を禁止する条項と、証券取引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る。贈賄禁止条項は、外国公務員への贈賄を禁止する内容で、米国司法省(DOJ)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(SEC)が所管している。

## 独占禁止法違反防止への取り組み

日立では「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企業活動を行っています。

日立製作所は、2002年度に公共機関の入札において競売入札妨害容疑、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。

2012年11月には自動車部品事業を営む子会社が、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ました。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より訴追され、司法取引契約を締結し、2013年11月に罰金195百万米ドル(190億円)を支払いました。

再発防止策として、役員からのメッセージの発信、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。

## 輸出管理

日立製作所は「企業行動基準<sup>\*4</sup>」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、すべての輸出貨物・技術について、輸出先の国・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。2013年度には米国にてワークショップを開催し、米国のグループ会社向けに実務者教育を行いました。また、全従業員を対象とした輸出管理に関するeラーニング教育を継続して実施しており、2013年度は日本国内外のグループ111社で、約2万人が受講しました。

<sup>\*4</sup> 企業行動基準：果たすべき使命と役割を十分に認識し、真に国際企業として将来にわたり発展を続けていくことを目的として、日立製作所が制定

## 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(事業継続計画)の充実に取り組んでいます。具体的には、2006年度に「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年度には本ガイドラインを英語と中国語に翻訳して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、三次の調達取引先の把握、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のさらなる充実に努めました。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、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。日本国外では、2013年度末までに主要拠点でのBCP策定完了を目標に303社がBCPの策定に取り組み、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強化に努めています。

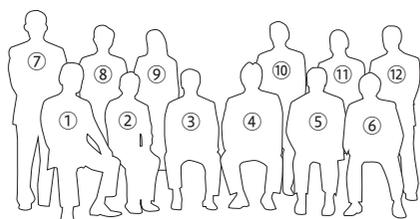
## 危険地域への従業員派遣時の安全対策強化

2013年1月に発生したアルジェリア人質事件<sup>\*5</sup>を受けて、2013年2月に、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打ち出しました。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することにしました。2013年度は、中東・アフリカの数カ国で現地調査を実施し、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。

<sup>\*5</sup> 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

# 取締役

2014年6月30日現在



①榊原 定征 ②フィリップ・ヨー ③中西 宏明 ④東原 敏昭 ⑤ジョージ・バックリー ⑥勝俣 宣夫  
⑦三好 崇司 ⑧望月 晴文 ⑨シンシア・キャロル ⑩吉原 寛章 ⑪八丁地 隆 ⑫持田 農夫男

## 社外取締役

勝俣 宣夫	丸紅株式会社 相談役
シンシア・キャロル	BP社 (英国) 取締役
榊原 定征	東レ株式会社 取締役会長
ジョージ・バックリー	アール・キャピタル・パートナーズ社 (英国) 会長
望月 晴文	東京中小企業投資育成株式会社 代表取締役社長
フィリップ・ヨー	スプリング・シンガポール会長
吉原 寛章	株式会社村田製作所 社外取締役

## 取締役

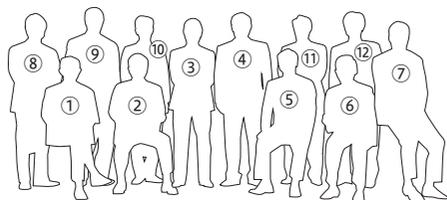
中西 宏明*	代表執行役 執行役会長兼 CEO
八丁地 隆	日立アメリカ社 取締役会長
東原 敏昭*	代表執行役 執行役社長兼 COO
三好 崇司	
持田 農夫男	

(注) 役職ごとに五十音順に記載しています。  
\*印を付した取締役は、執行役を兼務しています。

委員会の構成 (下線は委員長)  
指名委員会: 勝俣 宣夫、榊原 定征、望月 晴文、中西 宏明  
監査委員会: 三好 崇司、勝俣 宣夫、望月 晴文、吉原 寛章、持田 農夫男  
報酬委員会: 望月 晴文、勝俣 宣夫、榊原 定征、東原 敏昭

# 執行役

2014年6月30日現在



①田中 幸二 ②中村 豊明 ③中西 宏明 ④東原 敏昭 ⑤石塚 達郎 ⑥葛岡 利明  
⑦岩田 眞二郎 ⑧西野 壽一 ⑨北山 隆一 ⑩齊藤 裕 ⑪中島 純三 ⑫北野 昌宏

## 執行役会長兼 CEO

中西 宏明\* 全般

## 執行役社長兼 COO

東原 敏昭\* 統括

## 執行役副社長

石塚 達郎\* コスト構造改革、電力システム事業、インフラシステム事業担当

岩田 眞二郎\* IT戦略担当

齊藤 裕\* 情報・通信システム事業担当

田中 幸二\* コンポーネント強化担当

中島 純三 地域戦略(中国・アジア)担当

中村 豊明\* 財務、年金担当

## 執行役専務

北野 昌宏 ヘルスケア事業担当

北山 隆一\* マーケティング・営業担当

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

西野 壽一 経営戦略担当

## 執行役常務

池村 敏郎 インフラシステム事業(都市開発システム事業)担当

魚住 弘人 電力システム事業(原子力事業)担当

大森 紳一郎 サプライチェーンマネジメント(調達)担当

川野 薫 インフラシステム事業(営業)担当

苅田 祥史 マーケティング・営業、電力システム事業(営業)担当

北松 義仁 財務、年金担当

栗原 和浩 マーケティング・営業担当

小久保 憲一 地域戦略(中国)担当

小島 啓二 研究開発担当

酒井 邦造 インフラシステム事業担当

佐久間 嘉一郎 情報・通信システム事業担当

塩塚 啓一 情報・通信システム事業(システムソリューション・サービス事業)担当

清水 章 マーケティング・営業担当

田辺 靖雄 渉外担当

津田 義孝 情報・通信システム事業(営業)担当

中畑 英信 人財担当

中山 洋 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 電力システム事業担当

渡部 眞也 情報・通信システム事業(グローバルサービス事業推進)担当

(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。

## 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) 2013年度の経営成績

当社は、当年度の期首から、連結経営成績に関する指標として、受取利息及び支払利息調整後税引前当期純利益（税引前当期純利益から、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。以下「EBIT」という。）を用いています。

#### 概要

	単位：百万円		増減比
	2013年度	2012年度	
売上高	¥9,616,202	¥9,041,071	6%
営業利益	532,811	422,028	26%
EBIT	580,153	358,015	62%
税引前当期純利益	568,182	344,537	65%
非支配持分控除前 当期純利益	364,030	237,721	53%
当社株主に帰属する 当期純利益	264,975	175,326	51%

#### 経営成績

2013年度の売上高は、前年度に比べて6%増加し、9兆6,162億円となりました。これは主として、火力発電システム事業を持分法適用関連会社である三菱日立パワーシステムズ（株）に統合した影響などにより電力システムセグメントが減収となったものの、情報・通信システムセグメントがサービス事業などの増加により、社会・産業システムセグメントが中国向け昇降機事業の増加などにより、それぞれ増収となったほか、電子装置・システムセグメント、オートモティブシステムセグメント、デジタルメディア・民生機器セグメントおよびその他（物流・サービス他）セグメントも増収となったことなどによるものです。海外売上高は、アジア、北米および欧州における売上が増加したことにより、前年度に比べて17%増加し、4兆3,127億円となりました。

2013年度の売上原価は、前年度に比べて5%増加し、7兆833億円となりました。売上高に対する比率は、前年度に比べて1%減少し、74%となりました。

2013年度の販売費及び一般管理費は、前年度に比べて7%増加し、2兆円となりました。売上高に対する比率は、前年度と同水準の21%となりました。

2013年度の営業利益は、前年度に比べて26%増加し、5,328億円となりました。売上高に対する比率は、5.5%となりました。これは、電力システムセグメントが売上高の減少などにより減益となり、社会・産業システムセグメントもプロジェクト収支の悪化などにより減益となったものの、売上高の増加などに伴い、電子装置・システムセグメント、建設機械セグメント、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およびデジタルメディア・民生機器セグメントなどが増益となったことによるものです。

2013年度の営業外収益の内訳は、以下のとおりです。

受取利息は、前年度に比べて9億円増加して141億円となり、受取配当金は、前年度に比べて17億円増加して81億円となりました。

持分法損益は、前年度に比べて491億円改善し、86億円の利益となりました。これは主として、前年度に損失を計上していたルネサスエレクトロニクス（株）が持分法適用関連会社ではなくなったことなどによるものです。

雑収益は、前年度に比べて1,568億円増加し、1,831億円となりました。これは主として、火力発電システム事業の統合に伴う利益の計上などにより、有価証券売却等利益が、前年度に比べて1,558億円増加して1,731億円となったことなどによるものです。

これらの結果、2013年度の営業外収益は、前年度に比べて1,682億円増加し、2,140億円となりました。

2013年度の営業外費用の内訳は、以下のとおりです。

支払利息は、前年度に比べて6億円減少し、261億円となりました。

競争法等関連費用を、768億円計上しました。内訳は次のとおりです。オートモティブシステムセグメントにおいて、米国独占禁止法に違反したとされ、米国司法省との間で司法取引契約を締結したことに伴い、190億円の費用を計上しました。その他に、米国および欧州における独占禁止法違反の可能性についての調査および民事訴訟ならびに顧客への和解金などに関して費用を計上しました。

長期性資産の減損損失額は、前年度に比べて105億円増加し、337億円となりました。2013年度の減損損失額の主な内訳は次のとおりです。オートモティブシステムセグメントにおいて、自動車向け電池事業の市場動向の変化による将来収益見込みの減少などによって89億円、電子装置・システムセグメントにおいて、医療機器事業の競争の激化による将来収益見込みの減少などによって64億円、高機能材料セグメントにおいて、需要の減少による高級金属製品事業の一部の収益性の低下などによって51億円の損失を計上しました。減損損失額の算定にあたっては、主として割引後の将来キャッシュ・フローを用いています。

事業構造改善費用は、前年度に比べて22億円減少し、282億円となりました。これは主として、早期退職優遇制度の実施などによる特別退職金281億円であり、主に、情報・通信システムセグメントにおいて人員規模の適正化を目的として、デジタルメディア・民生機器セグメントにおいてテレビ部品事業などの撤退に伴って、高機能材料セグメントの電線事業において厳しい経営環境に対応した事業再編を目的として、それぞれ実施されました。

雑損失は、前年度に比べて52億円増加し、77億円となりました。

これらの結果、2013年度の営業外費用は、前年度に比べて553億円増加し、1,787億円となりました。

2013年度の税引前当期純利益は、前年度に比べて2,236億円増加し、5,681億円となりました。EBITは、前年度に比べて2,221億円増加し、5,801億円となりました。

法人税等は、税引前当期純利益の増加などにより、前年度に比べて973億円増加し、2,041億円となりました。

2013年度の非支配持分控除前当期純利益は、前年度に比べて1,263億円増加し、3,640億円となりました。

2013年度の非支配持分帰属利益は、前年度に比べて366億円増加し、990億円となりました。

これらの結果、2013年度の当社株主に帰属する当期純利益は、前年度に比べて896億円増加し、2,649億円となりました。

## 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高は、セグメント間内部売上高を含んでいます。

2013年度の期首から、各セグメントのセグメント損益を営業利益からEBITへ変更しています。比較対象である前年度の数値もEBITに変更しています。また、「その他」セグメントの名称を「その他（物流・サービス他）」に変更しています。

### （情報・通信システム）

売上高は、前年度に比べて9%増加し、1兆9,549億円となりました。これは主として、サービスや海外向けのATM（現金自動取引装置）などが堅調に推移したほか、為替影響などによりストレージソリューションが増収となったことによるものです。

セグメント利益は、前年度に比べて5%減少し、985億円となりました。これは主として、売上高の増加などによってサービス事業が増収となったことにより、営業利益は増加したものの、事業構造改善費用が増加したことなどによるものです。

### （電力システム）

売上高は、前年度に比べて14%減少し、7,773億円となりました。これは主として、火力発電システム事業の統合影響や、原子力発電システムにおける予防保全の大幅な減少などによるものです。

セグメント利益は、前年度に比べて409%増加し、1,529億円となりました。これは主として、売上高の減少などによって営業利益は減少したものの、火力発電システム事業の統合に伴う利益を計上したことなどによるものです。

### （社会・産業システム）

売上高は、前年度に比べて10%増加し、1兆4,466億円となりました。これは主として、中国を中心にエレベーター・エスカレーターが増収となったほか、海外における鉄道システム事業も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7%減少し、591億円となりました。これは主として、売上高の増加に伴いエレベーター・エスカレーターや鉄道システム事業は増収となったものの、インフラシステム事業が海外プロジェクトの収支悪化などによって減益となったことから、営業利益が減少したことなどによるものです。

(電子装置・システム)

売上高は、前年度に比べて10%増加し、1兆1,167億円となりました。これは主として、(株)日立ハイテクノロジーズの半導体製造装置や医用分析装置および(株)日立国際電気の半導体製造装置の売上が増加したことに加え、日立工機(株)および(株)日立メディコも増収となったことによるものです。

セグメント利益は、前年度に比べて62%増加し、526億円となりました。これは主として、売上高の増加や事業構造改革の効果などによって営業利益が増加したことなどによるものです。

(建設機械)

売上高は、前年度に比べて1%増加し、7,673億円となりました。これは主として、北米やアジア・大洋州向けのマイニング機械の売上が減少したものの、国内や中国向けの油圧ショベルが増加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9%増加し、633億円となりました。これは主として、前年度に事業再編に伴う大口の子会社株式売却による利益を計上していた影響があったものの、為替影響やコスト削減施策の推進などによって営業利益が増加したことなどによるものです。

(高機能材料)

売上高は、前年度に比べて2%増加し、1兆3,632億円となりました。これは、ハードディスクドライブ関連製品の需要低迷や不採算事業からの撤退の影響があったものの、自動車関連製品や一部のエレクトロニクス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90%増加し、965億円となりました。これは主として、売上高の増加やコスト削減施策および電線事業に係る事業構造改革の効果、日立金属(株)において前年度に計上していた原材料価格の低下に伴う棚卸資産の評価減がなくなったことなどによる営業利益の増加に加えて、電線事業などに係る事業構造改善費用の減少などによるものです。

(オートモティブシステム)

売上高は、前年度に比べて11%増加し、8,921億円となりました。これは主として、海外の自動車需要が堅調に推移したことに加え、国内での消費税率引き上げ前の駆け込み需要などによるものです。

セグメント利益は、前年度に比べて86%減少し、49億円となりました。これは主として、売上高の増加や、それに伴う操業度の改善などにより、営業利益は増加したものの、日立オートモティブシステムズ(株)が、米国独占禁止法に違反したとされ、米国司法省との間で司法取引契約を締結したことに伴って競争法等関連費用を計上したことや自動車向け電池事業で減損損失を計上したことなどによるものです。

(デジタルメディア・民生機器)

売上高は、前年度に比べて9%増加し、8,908億円となりました。これは主として、国内での消費税率引き上げ前の駆け込み需要および国内外の空調機器の増加などによるものです。

セグメント損失は、前年度に比べて20億円悪化し、29億円となりました。これは主として、売上高の増加などにより、営業利益を計上したものの、事業構造改善費用が増加したことなどによるものです。

(その他(物流・サービス他))

売上高は、前年度に比べて11%増加し、1兆2,336億円となりました。これは主として、(株)日立物流が国内外の会社の子会社化による事業拡大などにより増収となったほか、日立マクセル(株)が液晶プロジェクター事業の承継などによって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44%増加し、481億円となりました。これは主として、売上高の増加やコスト削減の推進などによって営業利益が増加したことに加え、事業構造改革関連費用が減少したことなどによるものです。

**(金融サービス)**

売上高は、前年度に比べて1%減少し、3,385億円となりました。これは主として、海外事業が好調に推移したものの、前年度に大口の解約料収入があ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18%増加し、346億円となりました。これは主として、海外事業が好調に推移したことや国内事業の信用コストが減少したことなどによる営業利益の増加に加え、事業構造改革関連費用が減少したことなどによるものです。

**地域ごとの売上高の状況**

仕向地別に外部顧客向け売上高の状況を概観すると次のとおりです。

	単位：百万円		増減比
	2013年度	2012年度	
国内売上高	¥5,303,474	¥5,355,119	-1%
海外売上高	4,312,728	3,685,952	17%
アジア	2,063,567	1,711,141	21%
北米	910,274	804,057	13%
欧州	812,120	636,840	28%
その他の地域	526,767	533,914	-1%
合計	¥9,616,202	¥9,041,071	6%

**(国内)**

売上高は、前年度に比べて1%減少し、5兆3,034億円となりました。これは主として、情報・通信システムセグメントや電子装置・システムセグメント、建設機械セグメント、デジタルメディア・民生機器セグメントなどが増収となったものの、火力発電システム事業の統合影響などにより電力システムセグメントが大幅に減収となったほか、不採算事業からの撤退などにより高機能材料セグメントが減収となったことなどによるものです。

**(アジア)**

売上高は、前年度に比べて21%増加し、2兆635億円となりました。中国向けのATM(現金自動取引装置)などが増加した情報・通信システムセグメントや、為替影響などによって昇降機などが増加した社会・産業システムセグメント、空調機器の増加や為替影響などによって増収となったデジタルメディア・民生機器セグメントなど、すべてのセグメントが増収となりました。

**(北米)**

売上高は、前年度に比べて13%増加し、9,102億円となりました。これは主として、マイニング機械の減少などにより建設機械セグメントが減収となったものの、為替影響などにより情報・通信システムセグメントが増収となったほか、電子装置・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およびその他(物流・サービス他)セグメントが増収となったことによるものです。

**(欧州)**

売上高は、前年度に比べて28%増加し、8,121億円となりました。為替影響などにより情報・通信システムセグメントが増収となったほか、鉄道システム事業が増加した社会・産業システムセグメント、英国での売上が増加した建設機械セグメントなど、すべてのセグメントが増収となりました。

**(その他の地域)**

売上高は、前年度に比べて1%減少し、5,267億円となりました。これは主として、(株)日立物流によるトルコの物流会社の子会社化などにより、その他(物流・サービス他)セグメントが増収となったものの、火力発電システム事業の統合影響により電力システムセグメントが減収となったほか、オーストラリアなどにおけるマイニング機械が減少した建設機械セグメントも減収となったことなどによるものです。

## (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および機動的・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等価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および株式などの資本性証券の発行ならびに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おり、2013年12月13日、当社は、短期借入金（コマーシャル・ペーパー）を返済し、社会イノベーション事業の成長に向けた長期資金を確保するため、普通社債を600億円発行しました。

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2ヶ月で2016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。コミットメントライン契約には、一般的に、財務制限条項などが含まれますが、当社のコミットメントライン契約においても、(株)格付投資情報センター(R&I)からの格付けにおいてBBB-以上を維持することなどの条件が付されています。

2014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5,151億円であり、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)およびR&Iから債券格付けを取得しています。2014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：百万円	
	2013年度	2012年度
営業活動に関するキャッシュ・フロー	¥439,406	¥583,508
投資活動に関するキャッシュ・フロー	(491,363)	(553,457)
財務活動に関するキャッシュ・フロー	32,968	(180,445)
現金及び現金等価物に係る 為替換算調整額	49,574	58,449
現金及び現金等価物の増加(減少)額	30,585	(91,945)
現金及び現金等価物の期首残高	527,632	619,577
現金及び現金等価物の期末残高	¥558,217	¥527,632

#### (営業活動に関するキャッシュ・フロー)

非支配持分控除前当期純利益は、営業利益および有価証券売却等利益が増加したことなどにより、前年度に比べて1,263億円増加し、3,640億円となりました。売上債権は、売上高が増加したことなどから、前年度の717億円の減少に対して3,084億円の増加となりました。棚卸資産は、前年度の78億円の減少に対して707億円の増加となりました。買入債務は、前年度の1,876億円の減少に対して543億円の増加となりました。これらの結果、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1,441億円減少し、4,394億円となりました。

**(投資活動に関するキャッシュ・フロー)**

固定資産関連の純投資額（有形固定資産及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からリース債権の回収、有形固定資産の売却等ならびに有形及び無形賃貸資産の売却の合計額を差し引いた額）は、前年度に比べて727億円増加し、5,610億円となりました。また、有価証券投資及び連結範囲の異動を伴う子会社株式の取得は、前年度にHorizon Nuclear Power Limitedの買収などの大口の取得があったことから、前年度に比べて841億円減少し、875億円となりました。有価証券投資及び連結範囲の異動を伴う子会社株式の売却は、Western Digital Corporation株式の一部売却などにより、前年度に比べて421億円増加し、1,228億円となりました。これらの結果、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620億円減少し、4,913億円となりました。

**(財務活動に関するキャッシュ・フロー)**

短期借入金は、前年度の746億円の増加に対して2,038億円の減少となったものの、社債及び長期借入金関連の純収入額（社債及び長期借入金の調達から返済を差し引いた額）は、前年度に比べて4,954億円増加し、3,388億円となりました。これらの結果、財務活動に関するキャッシュ・フローは、前年度の1,804億円の支出に対して、329億円の収入となりました。

これらの結果、2013年度末の現金及び現金等価物は、前年度末に比べて305億円増加し、5,582億円となりました。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、前年度の300億円の収入に対して、519億円の支出となりました。

**資産、負債および資本**

2013年度末の総資産は、前年度末に比べて1兆2,076億円増加し、11兆168億円となりました。これは主として、売上高の増加に伴う売上債権の増加に加えて、円安の進行に伴う外貨建資産の評価額の上昇、株価上昇に伴う投資有価証券などの評価額の上昇、金融サービス事業強化に向けた日立キャピタル(株)による(株)日本ビジネスリース買収の影響などによるものです。2013年度末の現金及び現金等価物と短期投資の合計額は、前年度末に比べて293億円増加し、5,673億円となりました。

2013年度末の有利子負債（短期借入金、長期債務および証券化事業体の連結に伴う負債の合計）は、当社が普通社債の発行や新規の長期借入を実施したことおよび日立キャピタル(株)による(株)日本ビジネスリース買収の影響などにより、前年度末に比べて4,529億円増加し、2兆8,230億円となりました。金融機関からの借入やコマーシャル・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シャル・ペーパーの返済などにより、前年度末に比べて265億円減少し、6,472億円となりました。社債、新株予約権付社債および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、当社が普通社債の発行や新規の長期借入を実施したことなどにより、前年度末に比べて2,059億円増加し、1兆5,127億円となりました。

2013年度末の株主資本は、前年度末に比べて5,686億円増加し、2兆6,512億円となりました。これは主として、当社株主に帰属する当期純利益を計上したことに加え、円安の進行および株式相場の上昇によってその他の包括損失累計額が減少したことなどによるものです。この結果、2013年度末の株主資本比率は、前年度末の21.2%に対して、24.1%となりました。

2013年度末の非支配持分は、前年度末に比べて1,044億円増加し、1兆2,012億円となりました。

2013年度末の資本合計（株主資本および非支配持分の合計）に対する有利子負債の比率は、前年度末の0.75倍に対して、0.73倍となりました。

## 連結貸借対照表

株式会社日立製作所及び子会社  
2014年及び2013年3月31日現在

単位：百万円

資産	2014年3月期	2013年3月期
流動資産：		
現金及び現金等価物	¥ 558,217	¥ 527,632
短期投資	9,172	10,444
受取手形	143,675	110,316
売掛金	2,654,260	2,311,460
リース債権	262,953	270,899
証券化事業体に譲渡した金融資産(流動)	52,212	23,365
棚卸資産	1,407,055	1,437,399
その他の流動資産	616,326	498,623
流動資産合計	5,703,870	5,190,138
投資及び貸付金	1,220,800	781,984
有形固定資産：		
土地	492,383	518,313
建物及び構築物	1,900,779	1,942,634
機械装置及びその他の有形固定資産	4,901,505	5,207,010
建設仮勘定	94,972	115,340
減価償却累計額	7,389,639	7,783,297
有形固定資産合計	5,047,548	5,503,333
無形資産：		
のれん	339,148	290,387
その他の無形資産	422,333	415,009
無形資産合計	761,481	705,396
証券化事業体に譲渡した金融資産(固定)	185,818	131,379
その他の資産	802,839	720,369
資産合計	¥11,016,899	¥9,809,230

単位：百万円

負債及び資本	2014年3月期	2013年3月期
流動負債：		
短期借入金	¥ 647,269	¥ 673,850
償還期長期債務	464,234	260,185
証券化事業体の連結に伴う負債(流動)	49,895	26,399
支払手形	18,926	15,462
買掛金	1,331,288	1,219,402
未払費用	937,401	924,591
未払税金	72,839	56,278
前受金	298,483	359,795
その他の流動負債	470,430	428,179
流動負債合計	4,290,765	3,964,141
長期債務	1,512,720	1,306,747
証券化事業体の連結に伴う負債(固定)	148,931	102,898
退職給付債務	749,913	913,211
その他の負債	462,106	342,946
負債合計	7,164,435	6,629,943
資本：		
資本金	458,790	458,790
資本剰余金	617,468	622,946
利益剰余金	1,587,394	1,370,723
その他の包括損失累計額	(9,265)	(368,334)
自己株式	(3,146)	(1,565)
株主資本合計	2,651,241	2,082,560
非支配持分	1,201,223	1,096,727
資本合計	3,852,464	3,179,287
負債及び資本合計	¥11,016,899	¥9,809,230

## 連結損益計算書

株式会社日立製作所及び子会社  
2014年、2013年及び2012年3月31日に終了した会計年度

単位：百万円

	2014年3月期	2013年3月期	2012年3月期
売上高:			
製品売上高	¥ 8,330,966	¥ 7,829,413	¥ 8,528,292
サービス売上高	1,285,236	1,211,658	1,137,591
売上高合計	9,616,202	9,041,071	9,665,883
売上原価:			
製品売上原価	(6,154,904)	(5,859,912)	(6,447,009)
サービス売上原価	(928,459)	(884,079)	(831,962)
売上原価合計	(7,083,363)	(6,743,991)	(7,278,971)
販売費及び一般管理費	(2,000,028)	(1,875,052)	(1,974,632)
持分変動損失	5,915	-	-
競争法等関連費用	76,858	-	-
長期性資産の減損	(33,796)	(23,209)	(31,841)
事業構造改善費用	(28,284)	(30,498)	(23,097)
受取利息	14,136	13,229	12,653
受取配当金	8,154	6,415	5,551
雑収益	183,110	26,220	228,906
持分法利益	8,686	-	-
支払利息	(26,107)	(26,707)	(28,141)
雑損失	(7,755)	(2,494)	(3,010)
持分法損失	-	(40,447)	(15,571)
税引前当期純利益	568,182	344,537	557,730
法人税等	(204,152)	(106,816)	(144,922)
非支配持分控除前当期純利益	364,030	237,721	412,808
非支配持分帰属利益	99,055	62,395	65,629
当社株主に帰属する当期純利益	¥ 264,975	¥ 175,326	¥ 347,179

単位：円

1株当たり利益:			
1株当たり当社株主に帰属する当期純利益	¥54.86	¥37.28	¥76.81
潜在株式調整後1株当たり当社株主に帰属する当期純利益	54.85	36.29	71.86

## 連結包括利益計算書

株式会社日立製作所及び子会社  
2014年、2013年及び2012年3月31日に終了した会計年度

単位：百万円

	2014年3月期	2013年3月期	2012年3月期
非支配持分控除前当期純利益	¥364,030	¥237,721	¥412,808
その他の包括利益(損失)			
為替換算調整額	159,638	181,814	23,462
年金債務調整額	129,499	(12,040)	(44,149)
有価証券未実現保有損益純額	127,312	41,386	2,962
金融派生商品に関わる損益純額	(11,301)	(28,201)	(2,502)
その他の包括利益(損失)合計	405,148	182,959	(20,227)
当期包括利益	769,178	420,680	392,581
非支配持分帰属包括利益	143,791	117,490	49,446
当社株主に帰属する当期包括利益	¥625,387	¥303,190	¥343,135

# 連結資本勘定計算書

株式会社日立製作所及び子会社

2014年、2013年及び2012年3月31日に終了した会計年度

単位：百万円

2012年3月期

	資本金	資本剰余金	利益剰余金	その他の 包括損失累計額	自己株式	株主資本 合計	非支配持分	資本合計
期首残高	¥409,129	¥603,133	¥ 922,036	¥(493,062)	¥(1,371)	¥1,439,865	¥1,001,524	¥2,441,389
変動額								
新株の発行(新株予約権の行使)	18,646	18,646	-	-	-	37,292	-	37,292
資本取引等による増加または減少	-	(21,527)	-	210	-	(21,317)	(26,464)	(47,781)
当期純利益	-	-	347,179	-	-	347,179	65,629	412,808
その他の包括損失	-	-	-	(4,044)	-	(4,044)	(16,183)	(20,227)
配当金	-	-	(27,105)	-	-	(27,105)	-	(27,105)
非支配持分に対する配当金	-	-	-	-	-	-	(22,293)	(22,293)
自己株式の取得	-	-	-	-	(126)	(126)	-	(126)
自己株式の売却	-	(9)	-	-	47	38	-	38
変動額合計	18,646	(2,890)	320,074	(3,834)	(79)	331,917	689	332,606
期末残高	¥427,775	¥600,243	¥1,242,110	¥(496,896)	¥(1,450)	¥1,771,782	¥1,002,213	¥2,773,995

単位：百万円

2013年3月期

	資本金	資本剰余金	利益剰余金	その他の 包括損失累計額	自己株式	株主資本 合計	非支配持分	資本合計
期首残高	¥427,775	¥600,243	¥1,242,110	¥(496,896)	¥(1,450)	¥1,771,782	¥1,002,213	¥2,773,995
変動額								
新株の発行(新株予約権の行使)	31,015	31,015	-	-	-	62,030	-	62,030
資本取引等による増加または減少	-	(8,307)	-	698	-	(7,609)	1,186	(6,423)
当期純利益	-	-	175,326	-	-	175,326	62,395	237,721
その他の包括利益	-	-	-	127,864	-	127,864	55,095	182,959
配当金	-	-	(46,713)	-	-	(46,713)	-	(46,713)
非支配持分に対する配当金	-	-	-	-	-	-	(24,162)	(24,162)
自己株式の取得	-	-	-	-	(162)	(162)	-	(162)
自己株式の売却	-	(5)	-	-	47	42	-	42
変動額合計	31,015	22,703	128,613	128,562	(115)	310,778	94,514	405,292
期末残高	¥458,790	¥622,946	¥1,370,723	¥(368,334)	¥(1,565)	¥2,082,560	¥1,096,727	¥3,179,287

単位：百万円

2014年3月期

	資本金	資本剰余金	利益剰余金	その他の 包括損失累計額	自己株式	株主資本 合計	非支配持分	資本合計
期首残高	¥458,790	¥622,946	¥1,370,723	¥(368,334)	¥(1,565)	¥2,082,560	¥1,096,727	¥3,179,287
変動額								
新株の発行(新株予約権の行使)	-	-	-	-	-	-	-	-
資本取引等による減少	-	(5,907)	-	(1,343)	-	(7,250)	(13,081)	(20,331)
当期純利益	-	-	264,975	-	-	264,975	99,055	364,030
その他の包括利益	-	-	-	360,412	-	360,412	44,736	405,148
配当金	-	-	(48,304)	-	-	(48,304)	-	(48,304)
非支配持分に対する配当金	-	-	-	-	-	-	(26,214)	(26,214)
自己株式の取得	-	-	-	-	(4,431)	(4,431)	-	(4,431)
自己株式の売却	-	429	-	-	2,850	3,279	-	3,279
変動額合計	-	(5,478)	216,671	359,069	(1,581)	568,681	104,496	673,177
期末残高	¥458,790	¥617,468	¥1,587,394	¥ (9,265)	¥(3,146)	¥2,651,241	¥1,201,223	¥3,852,464

## 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

2014年、2013年及び2012年3月31日に終了した会計年度

単位：百万円

	2014年3月期	2013年3月期	2012年3月期
営業活動に関するキャッシュ・フロー：			
非支配持分控除前当期純利益	¥ 364,030	¥ 237,721	¥ 412,808
非支配持分控除前当期純利益から営業活動に関する キャッシュ・フローへの調整：			
有形固定資産(賃貸資産を含む)減価償却費	329,833	300,664	360,358
無形資産(賃貸資産を含む)償却費	125,552	117,355	119,308
長期性資産の減損	33,796	23,209	31,841
繰延税金	59,868	2,394	21,509
持分法損益	(8,686)	40,447	15,571
投資有価証券等の売却損益	(45,412)	(24,047)	(228,115)
投資有価証券の評価損	74	4,762	15,096
火力事業統合に関する利益	(131,738)	-	-
有形賃貸資産及びその他の有形固定資産の売却等損益	223	3,119	(18,627)
売上債権の増加または減少	(308,492)	71,777	(259,211)
棚卸資産の増加または減少	(70,700)	7,860	(162,594)
その他の流動資産の増加または減少	(90,692)	(3,442)	987
買入債務の増加または減少	54,327	(187,651)	119,177
未払費用及び退職給付債務の増加または減少	51,946	8,177	(18,430)
未払税金の増加または減少	33,460	(25,697)	7,103
その他の流動負債の増加または減少	46,125	(22,215)	(13,812)
当会社及び子会社の製品に関するリース債権の減少	1,021	12,051	27,012
その他	(5,129)	17,024	17,174
営業活動に関するキャッシュ・フロー	439,406	583,508	447,155
投資活動に関するキャッシュ・フロー			
有形固定資産の取得	(385,000)	(381,731)	(337,502)
無形資産の取得	(118,870)	(105,842)	(106,042)
有形及び無形賃貸資産の取得	(436,499)	(335,640)	(269,350)
有形固定資産の売却等	33,109	28,556	47,697
有形及び無形賃貸資産の売却	31,306	20,944	17,447
リース債権の回収	314,921	285,407	244,446
有価証券投資及び連結範囲の異動を伴う子会社株式の取得	(87,542)	(171,721)	(151,413)
有価証券投資及び連結範囲の異動を伴う子会社株式の売却	122,801	80,602	331,007
その他	34,411	25,968	28,126
投資活動に関するキャッシュ・フロー	(491,363)	(553,457)	(195,584)

単位：百万円

	2014年3月期	2013年3月期	2012年3月期
財務活動に関するキャッシュ・フロー			
短期借入金の増加または減少	(203,885)	74,630	70,105
社債及び長期借入金による調達	704,457	352,840	388,991
社債及び長期借入金の返済	(365,566)	(509,356)	(544,841)
子会社の株式発行	5,886	2,523	736
配当金の支払	(48,194)	(46,564)	(27,018)
非支配持分に対する配当金の支払	(25,535)	(25,827)	(22,206)
自己株式の取得	(4,431)	(162)	(126)
自己株式の売却	16	25	38
非支配持分からの子会社株式の取得	(28,901)	(28,191)	(39,230)
非支配持分への子会社株式の売却	-	102	6,188
その他	(879)	(465)	(475)
財務活動に関するキャッシュ・フロー	32,968	(180,445)	(167,838)
現金及び現金等価物に係る為替換算調整額	49,574	58,449	(18,966)
現金及び現金等価物の増減額	30,585	(91,945)	64,767
現金及び現金等価物の期首残高	527,632	619,577	554,810
現金及び現金等価物の期末残高	¥ 558,217	¥ 527,632	¥ 619,577

## 「製造・サービス等」・「金融サービス」別要約貸借対照表

株式会社日立製作所及び子会社  
2014年及び2013年3月31日現在

単位：億円

	2014年3月期			2013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</b>						
流動資産：						
現金及び現金等価物	¥ 5,190	¥ 1,567	¥ 5,582	¥ 5,007	¥ 1,417	¥ 5,276
受取手形及び売掛金	21,524	8,782	27,979	20,072	6,423	24,217
リース債権	708	2,075	2,629	844	2,030	2,708
証券化事業体に譲渡した金融資産(流動)	-	522	522	51	181	233
棚卸資産	14,059	0	14,070	14,374	0	14,373
その他	5,975	760	6,254	4,997	507	5,090
流動資産合計	47,459	13,708	57,038	45,347	10,560	51,901
投資及び貸付金	11,758	1,022	12,208	7,206	1,123	7,819
有形固定資産	21,009	2,423	23,420	20,747	2,063	22,799
証券化事業体に譲渡した金融資産(固定)	-	1,858	1,858	-	1,313	1,313
その他の資産	10,451	5,447	15,643	9,942	4,548	14,257
資産合計	¥90,679	¥24,461	¥110,168	¥83,244	¥19,609	¥98,092
<b>負債及び資本</b>						
流動負債：						
短期借入金	¥ 6,867	¥ 5,988	¥ 11,115	¥ 6,909	¥ 4,079	¥ 9,340
証券化事業体の連結に伴う負債(流動)	-	498	498	51	212	263
支払手形及び買掛金	12,783	2,763	13,502	11,816	2,562	12,348
その他	16,586	1,549	17,791	16,598	1,421	17,688
流動負債合計	36,237	10,800	42,907	35,376	8,275	39,641
長期債務	7,315	8,494	15,127	6,727	6,928	13,067
証券化事業体の連結に伴う負債(固定)	-	1,489	1,489	-	1,028	1,028
その他の固定負債	11,567	596	12,120	12,043	569	12,561
負債合計	55,120	21,381	71,644	54,147	16,802	66,299
株主資本	24,838	1,784	26,512	19,323	1,611	20,825
非支配持分	10,720	1,295	12,012	9,773	1,196	10,967
資本合計	35,558	3,079	38,524	29,097	2,807	31,792
負債及び資本合計	¥90,679	¥24,461	¥110,168	¥83,244	¥19,609	¥98,092
有利子負債	¥14,182	¥16,471	¥ 28,230	¥13,688	¥12,249	¥23,700
D/Eレシオ(非支配持分含む)(倍)	0.40	5.35	0.73	0.47	4.36	0.75
株主資本比率(%)	27.4	7.3	24.1	23.2	8.2	21.2

\* 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」別要約損益計算書

株式会社日立製作所及び子会社  
2014年及び2013年3月31日現在

単位：億円

	2014年3月期			2013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*
売上高	¥94,164	¥3,385	¥96,162	¥88,396	¥3,402	¥90,410
営業利益	5,007	331	5,328	3,939	292	4,220
受取利息及び支払利息調整後税引前当期純利益 (EBIT)	5,495	346	5,801	3,321	294	3,580
税引前当期純利益	5,378	332	5,681	3,179	287	3,445
当社株主に帰属する当期純利益	2,535	143	2,649	1,649	127	1,753

\* 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  
2014年及び2013年3月31日現在

単位：億円

	2014年3月期			2013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	¥ 4,986	¥ (259)	¥ 4,394	¥ 5,034	¥1,052	¥ 5,835
投資活動に関するキャッシュ・フロー	(3,936)	(1,241)	(4,913)	(4,784)	(630)	(5,534)
フリー・キャッシュ・フロー	1,049	(1,500)	(519)	250	421	300
財務活動に関するキャッシュ・フロー	(1,346)	1,637	329	(1,701)	(444)	(1,804)
現金及び現金等価物に係る為替換算調整額	480	13	495	567	18	584
現金及び現金等価物の増加または減少	183	151	305	(883)	(3)	(919)
現金及び現金等価物の期首残高	5,007	1,417	5,276	5,890	1,420	6,195
現金及び現金等価物の期末残高	¥ 5,190	¥ 1,567	¥ 5,582	¥ 5,007	¥1,417	¥ 5,276
コア・フリー・キャッシュ・フロー*2	224	(2,025)	(1,860)	194	469	457

\*1 連結合計の数値は、内部取引相殺消去後の数値です。

\*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差し引き、リース債権の回収額を加算した指標です。

注記：「製造・サービス等」・「金融サービス」別要約財務諸表は、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。

---

# コーポレートデータ

2014年3月31日現在

## 商号

株式会社 日立製作所

## URL

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

## 本社所在地

〒100-8280

東京都千代田区丸の内一丁目6番6号

## 創業

1910年（設立1920年）

## 従業員数

320,725人

## 発行済株式総数

4,833,463,387株

## 株主数

372,894人

## 株主名簿管理人

東京証券代行株式会社

〒100-0004

東京都千代田区大手町二丁目6番2号（日本ビル4階）

電話：0120-25-6501（フリーダイヤル）

## 上場証券取引所

東京、名古屋

## 会計監査人

新日本有限責任監査法人

## 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

# HITACHI

Inspire the Next

