

アニュアルレポート 2015

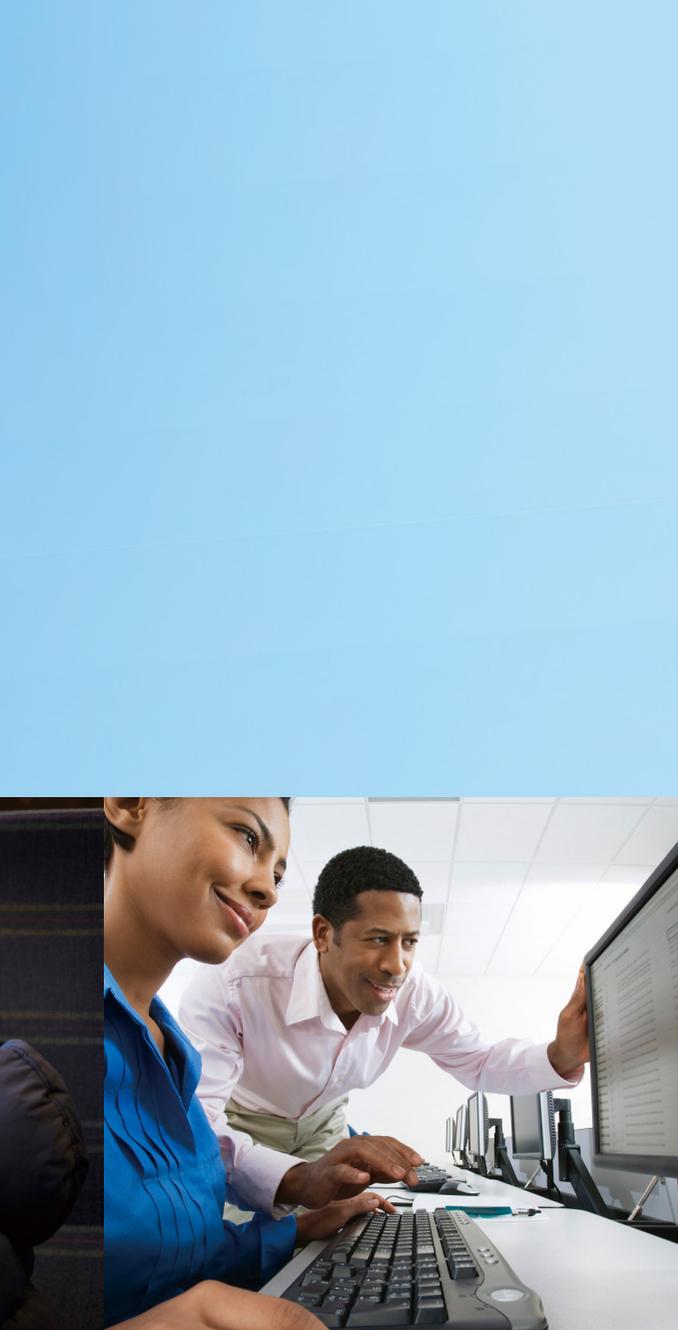
2015年3月期



SOCIAL INNOVATION

IT'S OUR FUTURE





目次

1	SOCIAL INNOVATION –IT’S OUR FUTURE
2	変革の歴史（2005年度～2014年度）
4	株主の皆様へ
6	2015中期経営計画の概要
8	2015中期経営計画の進捗状況
12	執行役社長兼 COOインタビュー
16	取締役
18	執行役
19	コーポレートガバナンス
24	社外取締役メッセージ
26	リスクマネジメント
28	CSR経営
30	10カ年データ
32	財務ハイライト
34	セグメント情報
36	財務セクション
36	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
42	連結財政状態計算書
44	連結損益計算書／連結包括利益計算書
45	連結持分変動計算書
46	連結キャッシュ・フロー計算書
48	「製造・サービス等」・「金融サービス」別要約財政状態計算書
49	「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
50	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
- ・ 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
- ・ 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
- ・ 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
- ・ 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
- ・ 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
- ・ 持分法適用会社への投資に係る損失
- ・ 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
- ・ 退職給付債務に係る見積り
- ・ 人材の確保

変革の歴史 (2005年度～2014年度)

日立は、2014年度 (2015年3月期) に2年連続で営業利益の過去最高益を達成しました。

日立は、「2015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ます。

事業ポートフォリオ改革

2005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

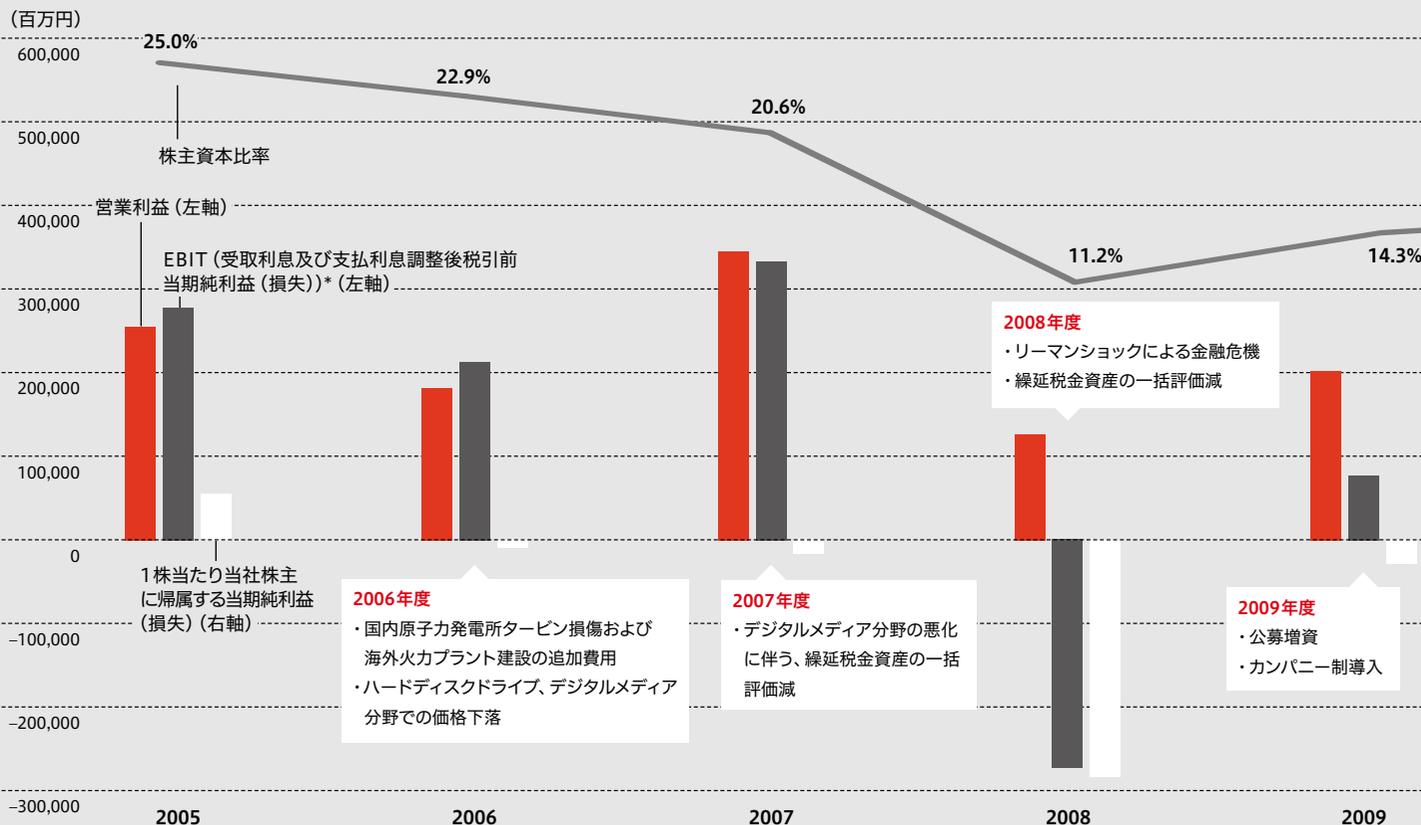
転換

- ・ 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

強化

- ・ 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社を買収
- ・ 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



* 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。

(注) 数値はすべて米国会計基準

2013年度～2014年度

転換

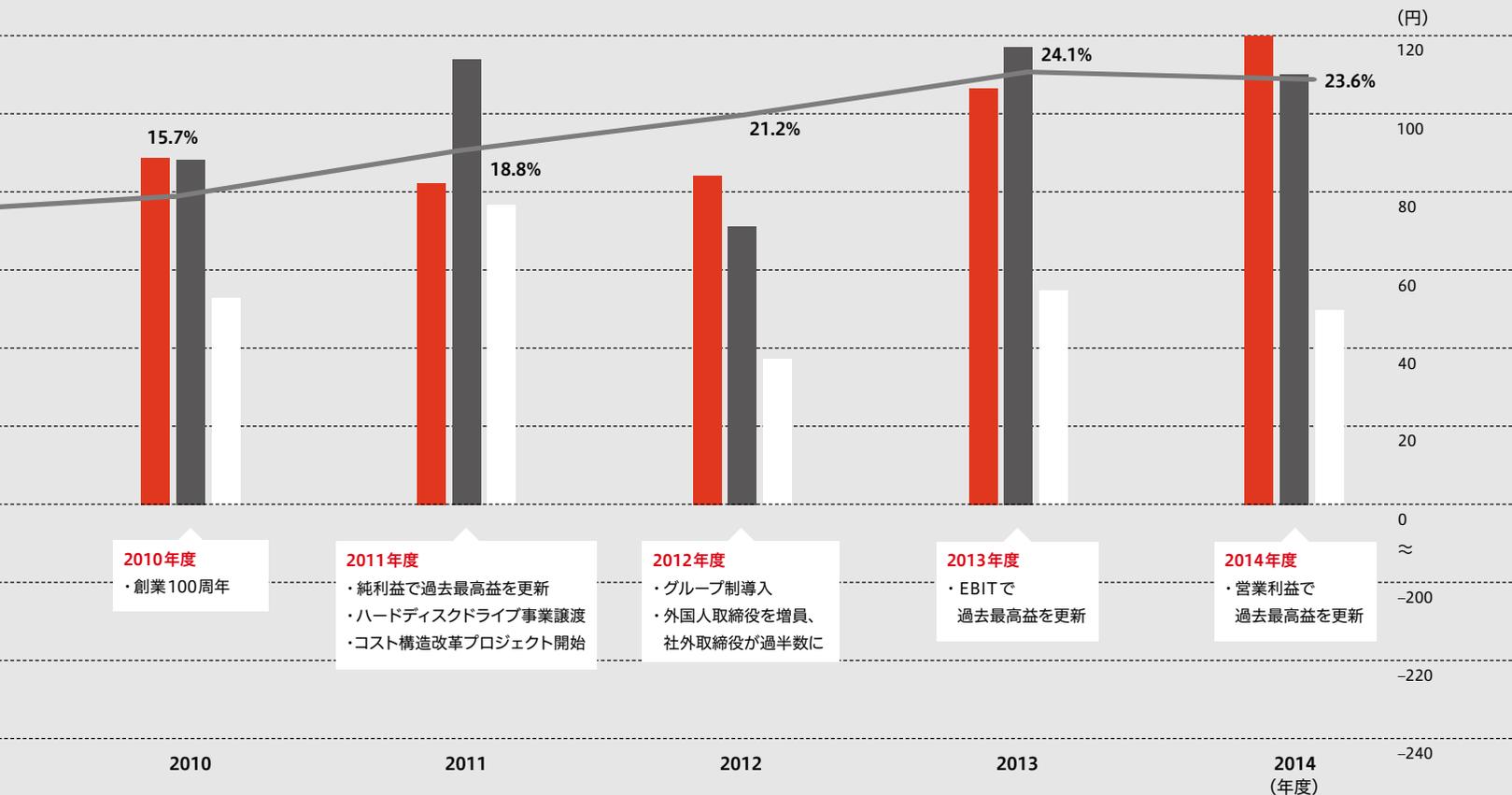
- プラズマディスプレイパネル工場をソーラーフロンティア(株)に譲渡
- 半導体事業持分法適用会社ルネサステクノロジがNECエレクトロニクス(株)と統合
- テレビ用大型液晶パネル事業をパナソニック(株)に譲渡
- 携帯電話事業持分法適用会社カシオ日立モバイルコミュニケーションズが日本電気(株)の携帯電話事業と統合
- ハードディスクドライブ事業をウエスタンデジタル社に譲渡
- 中小型液晶事業を(株)ジャパンディスプレイに統合
- 薄型テレビの自社生産を終了

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
- 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
- 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
- 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の設立に合意
- 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に合意
- フィンメカニカ社の信号・車両部門の買収に合意

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
- 情報・通信機器向け半導体製造事業を終了



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

日立は、2013年5月に策定した「2015中期経営計画」のもと、お客様の課題をともに見い出し、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」の展開を加速しています。2014年度の業績は、売上高9兆7,619億円、営業利益6,004億円、EBIT（受取利息及び支払利息調整後税引前当期純利益）5,510億円（米国会計基準）となり、営業利益では2年連続で過去最高益を更新するなど、日立グループの収益力は着実に向上しています。「2015中期経営計画」の最終年度となる2015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、私たちが直面する課題に迅速に対応するとともに、成長戦略を着実に実行していきます。

2014年度は、「2015中期経営計画」の目標達成とその先の成長に向けて、いくつかの施策を実行してきました。

社会やお客様の複雑化する課題を社会イノベーション事業によって解決していくためには、お客様のそばでともにソリューションを創り上げるフロント機能が欠かせません。世界各地における電力需要の拡大や環境負荷低減ニーズを見据え、エネルギーソリューション部門を設立したほか、金融、公共、社会分野において高度化する大規模システムの需要に対応するため、これらの分野のシステムソリューション事業のリソースを統合するなど、フロント機能の強化を加速しています。また、米国のデータアナリティクス企業の買収や、産業機器事業の一体運営化など、お客様にソリューションを提供する起点となるフロント機能の拡充に加え、これを支えるプラットフォームとプロダクトを強化しています。

こうした取り組みをグローバルに展開していくにあたり、米州、中国、アジア・パシフィック、欧州・ロシア・中東等（EMEA・CIS）の4地域に総代表を任命し、各地域が自律的にビジネスを主導する「自律分散型グローバル経営」体制への変革を図っています。研究開発においても、お客様のそばで課題を共有し、フロントでイノベーションを創造する体制の構築を進めています。

また、これまで取り組んできたコスト構造改革プロジェクト「Hitachi Smart Transformation Project」では、従来のコスト削減に加え、End to Endの業務プロセスの最適化を進めることで、成長に向けたキャッシュの創出力を高めていきます。

「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って全力で取り組み、さらなる企業価値の向上をめざしていきます。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。

2015年7月

中西宏明

執行役会長兼 CEO

東原敏昭

執行役社長兼 COO

2015中期経営計画（2013年度～2015年度）の概要

経営のフォーカス

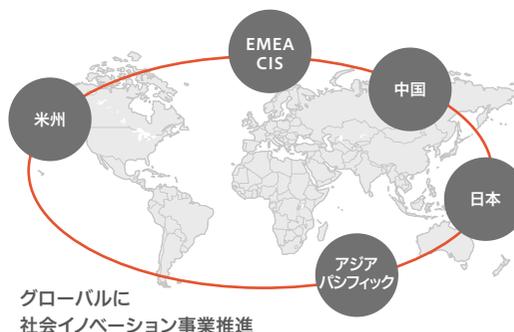
成長の実現と日立の変革



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



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



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）
- グローバル人財活用施策の推進

社会イノベーション事業強化による事業成長



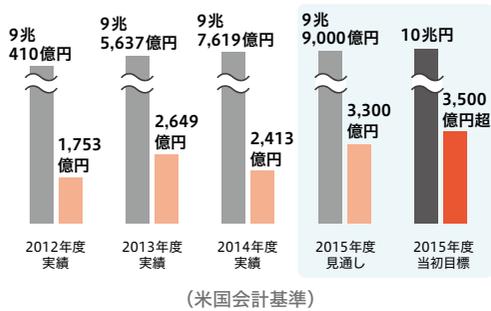
*1 スマトラ：Hitachi Smart Transformation Project
*2 CCC：Cash Conversion Cycle（運転資金手持日数）

2015年度業績見通し

売上高／当社株主に帰属する当期純利益

■ 売上高 ■ 当社株主に帰属する当期純利益

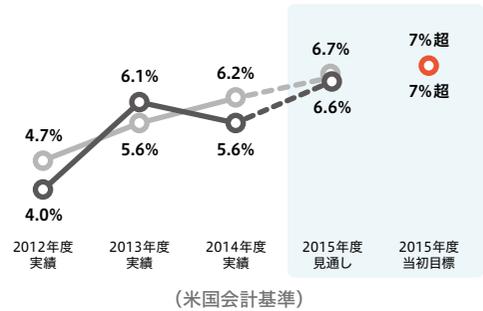
	2015年度	
	見通し	当初目標
売上高 (売上収益 (IFRS))	9.9兆円 (9.95兆円)	10兆円
当社株主に帰属する 当期純利益 (親会社株主に帰属する 当期利益 (IFRS))	3,300億円 (3,100億円)	3,500億円超



EBIT率／営業利益率

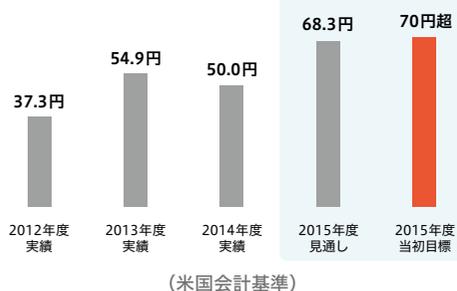
○ EBIT率 ○ 営業利益率

	2015年度	
	見通し	当初目標
EBIT率 (EBIT率 (IFRS))	6.6% (6.2%)	7%超
営業利益率 (調整後営業利益率 (IFRS))	6.7% (6.8%)	7%超



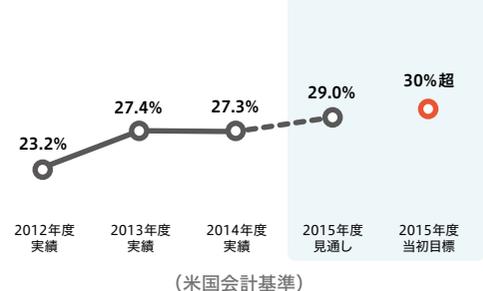
1株当たり当社株主に帰属する 当期純利益

	2015年度	
	見通し	当初目標
1株当たり当社株主に 帰属する当期純利益 (基本1株当たり親会社株主 に帰属する当期利益 (IFRS))	68.3円 (64.2円)	70円超



製造・サービス等 株主資本比率

	2015年度	
	見通し	当初目標
製造・サービス等 株主資本比率 (製造・サービス等親会社 株主持分比率 (IFRS))	29.0% (29.0%)	30%超



2015中期経営計画の進捗状況

2014年度までの進捗



グローバル

グローバル事業は着実に拡大、北米市場で伸長

- 金融ソリューション拡大
 - ペイメントサービス、ATM (インド、中国)
- 標準型近郊車両「AT-200」初受注 (欧州)
- 系統安定化蓄電システム「CrystEna」実証プロジェクト開始 (北米)
- 好調な北米自動車市場での事業拡大
 - ワウパカ・ファウンドリー社買収 (日立金属) により自動車向け鉄鋳物製品の顧客基盤拡大



イノベーション

製品保守や業務運用などサービス売上高は拡大

- 製品や設備の遠隔監視用クラウドなどを整備し、保守サービスを強化
- BPO など情報事業の業務運用サービスが拡大



トランスフォーメーション

2014年度は目標を上回るコスト削減を達成

- 2014年度までに累計3,200億円の
コスト削減を達成
- 売上期末集中や市場環境変化による
棚卸資産残高増によりCCC (製造・サービス等) は
前年度と同水準
(2013年度81.3日→2014年度81.5日)

2015年度の施策

ITを活用し、グローバル事業展開を加速

- IoT市場での事業展開
 - 高度なデータアナリティクスソフトウェア技術と豊富な顧客基盤を持つペンタホ社買収 (北米)
- IT (アナリティクス) 活用ソリューションの拡大

海外売上高比率 (米国会計基準)

2013年度実績	2014年度実績	2015年度	
45%	47%	見通し 50%	当初目標 50%超

高収益なサービスの拡充を強化

- 長期フィー型サービス事業の拡大 (鉄道、エネルギー)
- 社会インフラ分野への通信技術の活用
 - IoTサービスの拡大
- IT (アナリティクス) 活用サービスの充実

サービス事例:
日立グループが持つアセットをITでパッケージ化し、お客様に一括サービス提供

中国スマート
調達サービス: VMI オペレーション / ファクタリング
ロジスティクス
調達 EDI サービス: 調達業務向け電子商取引
物流サービス: 3PL、JIT 納入

キャッシュ拡大に向け施策強化

売上原価およびSG&A*の低減 (+1,000億円)

売上原価の低減

バリューチェーン全体でのさらなる原価低減 /
設計・製造業務の効率向上

SG&Aの低減

国内固定費の全面見直し / 間接材の低減

CCC (製造・サービス等) 5日改善 (+1,300億円)

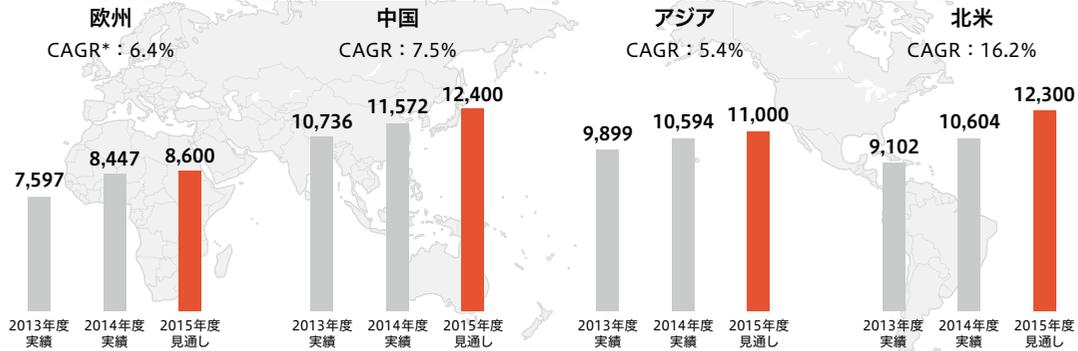
棚卸資産の見直し / 入出金の見直し /
キャッシュの先手管理 / 業務プロセス改革

*SG&A: Selling, General & Administrative expenses (販売費及び一般管理費)



海外売上高 (米国会計基準) (億円)

* CAGR : Compound Annual Growth Rate

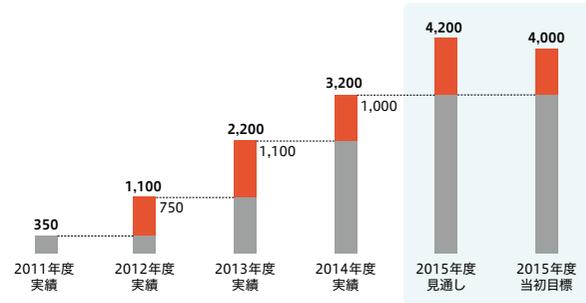


サービス売上高/サービス売上高比率 (米国会計基準)



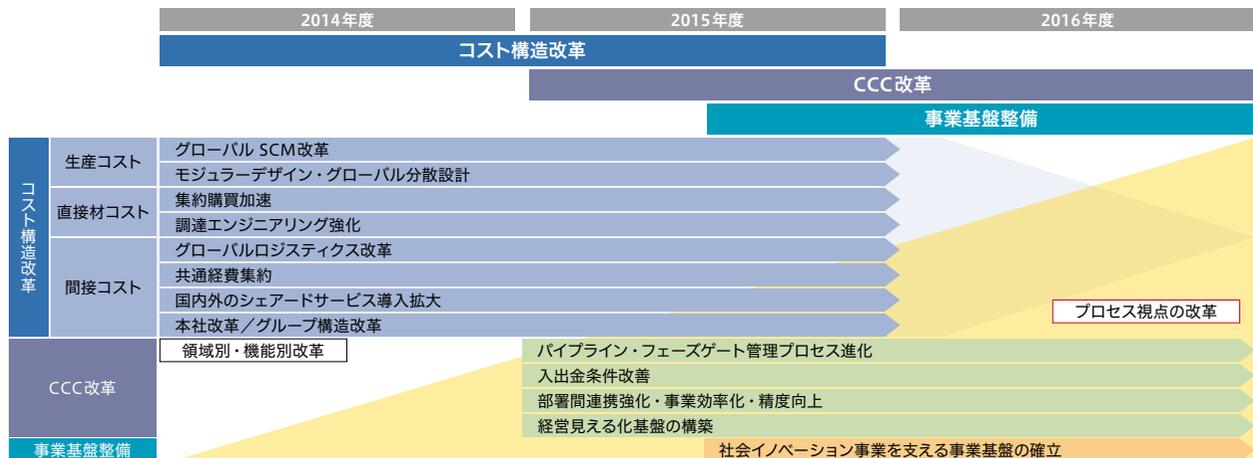
コスト削減効果 (米国会計基準)

■ 単年度効果 (億円) ■ 累計効果 (億円)



コスト構造改革の取り組み

「2015中期経営計画」の達成に向けた効果の刈り取りと次期中期経営計画を見据えた施策への着手



社会イノベーション事業を実現する日立グループの姿

日立は、社会やお客様の課題をともに見出し解決する社会イノベーション事業のグローバル展開を加速しています。一層高度化・複雑化するこれらの課題に対応するために、日立は、業種や地域ごとにお客様のそばで、ともにソリューションを創り上げるフロント機能が重要になると考えています。また、フロント機能に加え、ビッグデータ活用などによりソリューションの高付加価値化を実現するアナリティクス・制御機能（共通プラットフォーム）、そして、ソリューションを支えるプロダクト機能の3階層を整備・強化することが日立グループのめざす姿の実現につながる考え、各機能の強化に向けた取り組みを進めています。

基本的な考え方

- 「お客様起点」でイノベーションを創造
- フロントに営業、コンサルティング、エンジニアリングなどのリソースを集中・強化
- 地域主導でソリューションをお客様に提供

- イノベーションをサービスとして提供する情報・制御プラットフォームの一元開発
- イノベーションに必要なテクノロジーの獲得（ペンタホ社買収など）

- イノベーションを実現する先端プロダクト・ソフトウェア・サービスの提供
- グローバル競争力の高いプロダクトの提供

お客様

フロント機能

(営業、エンジニアリング、SI、コンサルティング)

ヘルス
ケア

エネルギー

金融

地域
(北米、
中国など)

...

アナリティクス・制御機能

(共通プラットフォーム)

情報プラットフォーム事業

制御プラットフォーム事業

プロダクト・ソフトウェア・サービス機能

(グローバルに競争力のある事業)

産業機器事業

情報機器・ソフトウェア事業

保守・サービス事業

業種別フロント機能

- ソリューション提供事業体の設立-ヘルスケア社・エネルギーソリューション社を設立しフロント機能を集約
- 金融・公共・社会分野のSI機能集約-日立ソリューションズの金融・公共・社会の事業吸収などによるSI機能強化

グローバル経営

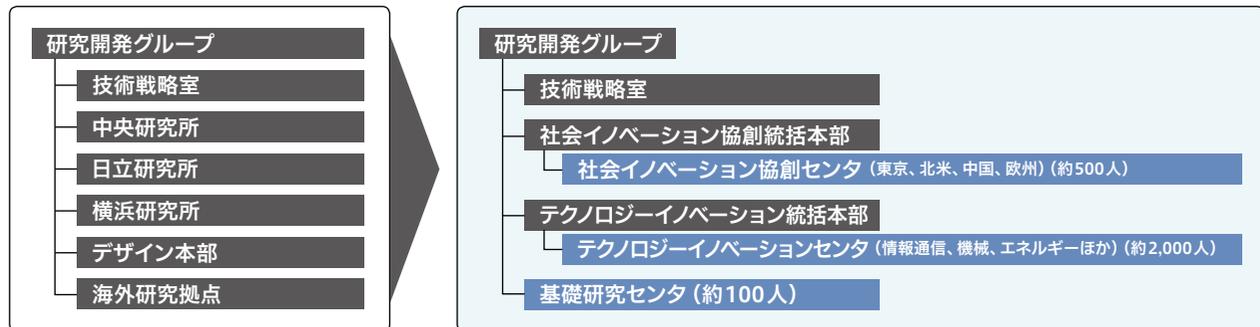
- 2015年4月に、米州、中国、アジア・パシフィック、欧州・ロシア・中東等 (EMEA・CIS) の4地域に総代表を任命
- 各地域が自律的に社会イノベーション事業を主導し、価値を創造する「自律分散型グローバル経営」体制へ移行

地域	担当地域	総代表	事業分野
米州	北中米 南米	ジョン・ドメ	エネルギー、通信、ヘルスケア、コネクティッドカー、セキュリティ
欧州・ロシア・中東等 (EMEA・CIS)	欧州 ロシア・CIS 中東 トルコ アフリカ	クロウス・ ディーター・レナート	生産・SCM、エネルギー、ヘルスケア
中国	中国	小久保 憲一	ビル・都市、金融、ヘルスケア、スマートロジスティクス
アジア・パシフィック	ASEAN インド オセアニア 韓国	飯野 一郎	ヘルスケア、金融、ディベロッパー・コングロマリット

グローバルR&D

- 2015年4月に、顧客起点型の研究開発を推進するため、研究開発体制を再編
- お客様とともに課題を見える化し、新たなソリューションをフロントからリードする社会イノベーション協創センターなどを設置

研究開発新体制図



社会イノベーション事業を支える中核製品の供給



執行役社長兼COOインタビュー



次なるイノベーションに
挑み続ける日立に、
どうぞご期待ください。

執行役社長兼COO
東原 敏昭

「2015中期経営計画」の進捗について率直な評価をお聞かせください。

営業利益が2期連続で過去最高益を更新するなど、日立グループの収益力は着実に向上してきています。海外売上高比率を50%超とする目標も、その達成が視野に入ってきたほか、コスト構造改革プロジェクト「Hitachi Smart Transformation Project」でも、5年間の累計のコスト削減効果が目標の4,000億円を上回る見込みです。

このように、日立グループの変革の手応えを感じ始めている一方、さらなる成長に向け、課題も明確になってきています。1つ目は、収益力のさらなる改善です。競合に打ち勝ち、成長を通じて企業価値を高めていくためには、1桁台の利益率では十分とはいえません。「2015中期経営計画」は、将来の成長に向けた通過点であり、攻めの施策をグローバルに展開すると同時に、将来の成長が見込めない一部の事業では、抜本的な構造改革を断行していくなど、平時の改革を着実に推し進めることで、日立グループの「稼ぐ力」を高めます。

また、キャッシュ創出力の強化も喫緊の課題です。「Hitachi Smart Transformation Project」をさらに深化・拡充し、キャッシュの創出に軸足を置いた取り組みを2014年10月から展開しています。需要予測からサービス提供まで業務プロセスを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サプライチェーンマネジメント改革を推進するとともに、キャッシュを見える化し、売掛金・買掛金の回収・支払期間や棚卸資産を最適化することなどにより、キャッシュ・コンバージョン・サイクル(CCC)を改善します。収益力のさらなる向上と成長の原資となるキャッシュ創出力の強化を通じ、成長のスパイラルを加速していきます。

日立が注力する社会イノベーション事業とは、具体的にどのような事業なのかを改めて教えてください。

日立は、ITと社会インフラ事業の両方をもつ世界でもユニークな企業体です。社会イノベーション事業は、これらを融合させたイノベーションの提供を通じ、社会やお客様の課題を解決し、Quality of Life、すなわち人々の生活の質の向上に貢献する事業です。

例えば、英国における鉄道プロジェクトでは、鉄道車両に加え保守サービスもセットで提供していますが、これは、ITと社会インフラ事業を融合した格好の事例です。1編成につき数百個設置したセンサーからビッグデータを収集・分析することで、故障を未然に防ぐ予兆診断などの高度な保守サービス

により、安定的な運行と運用コストの低減を実現します。2009年に車両を納入し、安定的な運行を継続している英国高速鉄道車両Class395では、従来に比べ乗車時間を大幅に短縮したことで、「通勤時間が以前よりも大幅に短くなったおかげで、家族と一緒に朝食をとれるようになった」と乗客の方から感想をいただいています。

このように、社会イノベーション事業は、社会やお客様の課題解決を通じ、経済的価値と社会的価値を同時に実現するとともに、最終的にはお客様のお客様である一人ひとりの生活の質の向上に貢献できる事業だと考えています。

社会イノベーション事業の強化・拡大に向けて、フロント機能と共通プラットフォームとなるアナリティクス・制御機能、そして、プロダクト・ソフトウェア・サービス（以下、プロダクト）機能の3階層をそれぞれ強化していくとのことですが、その背景と今後の具体的な施策をお聞かせください。

<フロント機能の強化>

かつての日立は、高品質で良い製品をつくってお客様に買っていただくプロダクトアウトの会社でした。しかし、社会やお客様の課題を解決していくためには、マーケットインの姿勢、即ち、お客様が何を求めているのかをまず理解し、ともに進むべき方向を考え、ソリューションを創り上げる「協創」の取り組みが欠かせません。こうした取り組みをリードするフロント機能を、業種や地域ごとに強化しています。

業種別には、ヘルスケアおよびエネルギー分野で、それぞれのフロント機能を統合し、新カンパニーを設立しました。また、日立グループに分散していた金融・公共・社会インフラ分野などのITサービスを提供する、営業、エンジニアリング、コンサルティングなどのフロント機能も統合し、課題への対応力を強化しています。

地域別では、2015年4月1日付で、米州、中国、アジア・パシフィック、欧州・ロシア・中東等（EMEA・CIS）の4地域に、日立グループとしての代表機能をもつ総代表を任命しました。各地域が自律的にビジネスを主導し、フロントで価値を創造する「自律分散型グローバル経営」体制の構築を急いでいます。各総代表が投資権限と収益責任をもち、プロジェクトを遂行します。一方、研究開発やプロジェクトファイナンス、調達などの業務は、日立グループ共通のリソースをグローバルにフル活用していきます。

研究開発についても、マーケットイン型の研究開発体制に再編しました。東京、北米、中国、欧州に設置した「社会イノベーション協創センタ」は、技術開発の場ではなく、さまざまな手法やツールを活用して、フロントでお客様とともに課題を抽出し、解決策を見出す場です。例えば、ある地域における政治、経済、社会情勢、技術トレンドを基に将来の社会潮流を予測し、新たなビジネス領域を探る手法「きざし」や、解決策に必要な設備投資や運用コストなどの投資総額とリターンを検証するシミュレーションツール「サイバー PoC*」など、最先端のツールを活用することで、お客様との協創を促進していきます。

* PoC: Proof of Concept

<アナリティクスおよび制御機能の強化>

フロントで提供するソリューションの競争力の源泉となるビッグデータアナリティクスや制御など共通プラットフォームの整備・強化を進めています。

アナリティクス機能では、2015年5月に米国のデータアナリティクスソフトウェア企業であるペンタホ社を買収しました。同社が持つビッグデータ利活用の共通プラットフォームを、ヘルスケアやエネルギー分野などさまざまな業種に適用することでソリューションの付加価値を高めていきます。

制御機能では、日立は、システムの一部が故障してもシステム全体は稼働を続け、段階的にシステム拡張ができる、「自律分散」システムの技術・ノウハウを有しています。私自身が以前担当していたJR東京圏の「ATOS*」という運行管理システムや鉄鋼システムなど多くの分野で実績を残してきました。今後は、鉄道、エネルギー、水など、異なる分野のシステムを段階的に接続し、各システム同士が全体としても連携する「共生自律分散」システムによって、より持続的で効率的なソリューションの創出を図ります。

* ATOS: Autonomous Decentralized Transport Operation Control System

<プロダクト機能の強化>

プロダクトが製品単体として世界で勝てる事業であれば、その強い製品を活用したソリューションの競争力も高まります。

こうした観点から、インフラシステムのコアコンポーネントであるモーター・インバーター、受変制御機器、圧縮機、ポンプなど日立グループに分散していた中・大型の産業機器事業を、2015年5月に新たに設立したインダストリアルプロダクツ社に集約し、グループを挙げて一体運営を加速しています。

また、CCCの比較的短いプロダクト事業の強化は、そのサイクルが長い社会インフラ事業とのベストミックスで、中長期にわたる安定的なキャッシュの創出にも貢献できると考えています。

日立グループの最適な事業ポートフォリオについて考え方をお聞かせください。

事業ポートフォリオの見直しに終わりはありません。ITとの組み合わせで付加価値を高められるか否か、そして、それにより社会やお客様の課題を解決し、人々の生活の質の向上に貢献できるか、といった観点から、フロント機能、アナリティクス・制御機能、プロダクト機能のさらなる強化に向け、常に事業ポートフォリオの見直しを行っています。

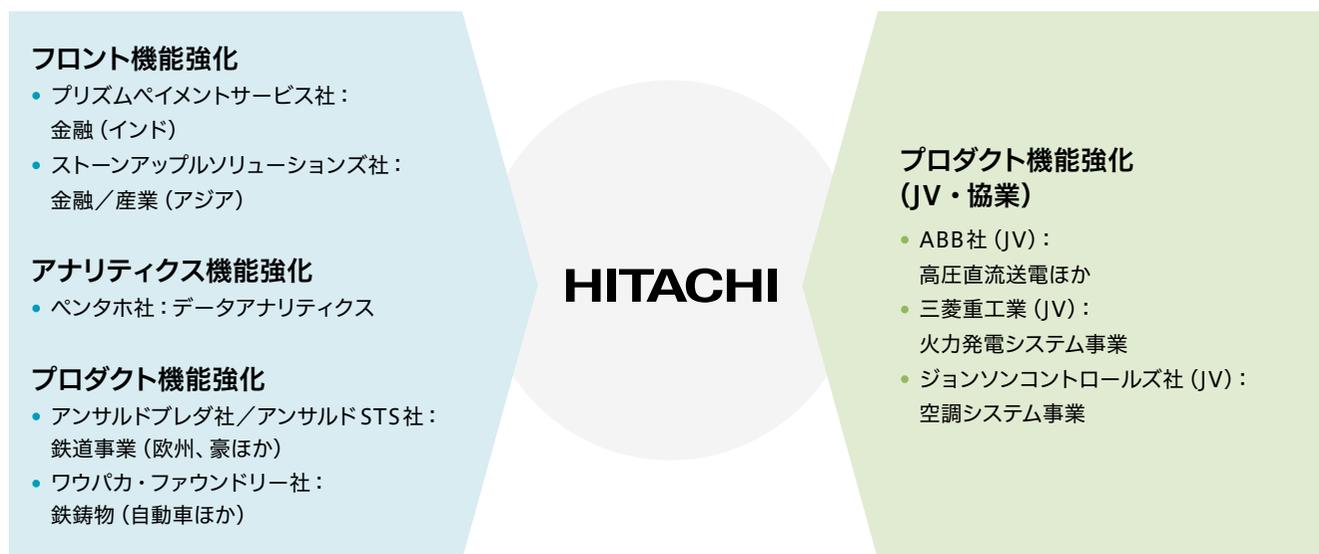
プロダクト事業では、自前での競争力強化に加え、パートナーとの協業やJV（合弁会社）も選択肢となります。例えば、鉄道のように、車両、信号、運行管理、メンテナンス、IC乗車券、座席予約など、日立グループが包括的にサービスを提供している事業については、イタリアの鉄道車両、信号システム関連企業を買収するなど、外部のリソースも積極的に取り込みながら、プロダクト事業としての競争力を高めていきます。

一方、グローバルで一定のスケールが求められるような事業は、火力発電システム事業では三菱重工業（株）、空調システム事業では米国ジョンソンコントロールズ社とそれぞれ合弁会社を設立するなど、グローバルトップ企業とのパートナーシップを積極的に推進しています。製品自体の競争力強化に加え、その製品を活用することで日立が提供するトータルソリューションの付加価値を高めていきます。

このように、日立が自ら強化すべき事業とパートナーシップによって競争力を高めていく事業を見極めながら、外部のステークホルダーの皆様から分かりやすい事業ポートフォリオへ変革を進めていきます。



成長に必要な資源（顧客、販路、技術）を獲得 ポートフォリオを見直し収益性を向上



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。

日立は、2003年に委員会等設置会社に移行して以降、継続的にコーポレートガバナンスの強化に取り組んできました。2012年6月からは、取締役の過半数が社外取締役となり、現在では取締役12人のうち8人が社外取締役、そのうち4人は日本以外の国籍です。グローバル企業の経営経験など豊富な知見を有する社外取締役からは、日立グループの成長ストーリーをはじめ、キャッシュ・フローや市場におけるポジショニングなど、経営戦略から個別の事業や製品における課題に至るまで忌憚のない意見があり、私たち経営陣も多くの新たな気づきを得て、経営に生かすことができている。執行機能を担う執行役と、監督機能を担う社外取締役がオープンに議論し合い、現状に追従することなく社外取締役の意見をより積極的に経営に反映していきます。

株主還元について、2014年度は着実な収益力の向上を背景に年間配当金を1.5円増額し、12円とさせていただきます。今後も、収益性の改善や財務体質の強化を図り、持続的な成長に向けた投資を継続するとともに、安定的な株主還元を行っていく方針です。

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」に対しても適切に対応していくとともに、ROEなど資本効率を今まで以上に意識した経営を実践していくことなどにより、継続的なコーポレートガバナンスの強化と株主価値の向上を図っていきます。

取締役

2015年6月30日現在

社外取締役



勝俣 宣夫

2003年 丸紅(株) 代表取締役 取締役社長
2008年 同社取締役会長
2011年 当社取締役
2013年 丸紅(株) 取締役相談役
同社相談役(現職)



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 同社オーガニッシュアルミナ
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



榊原 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 同社米国エレクトリカルモーターズ
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
マーキュリーマリーニディビジョン
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
(現職)
当社取締役

取締役



中西 宏明*

代表執行役 執行役会長兼CEO

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
当社代表執行役 執行役社長兼
取締役
2014年 当社代表執行役 執行役会長兼CEO
兼取締役



東原 敏昭*

代表執行役 執行役社長兼COO

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



三好 崇司

1970年 当社入社
2003年 財務部門長
執行役
2004年 執行役専務
執行役専務兼取締役
2006年 代表執行役 執行役副社長兼取締役
2007年 取締役(2007年6月退任)
Hitachi Global Storage Technologies,
Inc. 取締役会長
2008年 (株)日立システムアンドサービス
(現(株)日立ソリューションズ)
執行役副社長
同社代表執行役 執行役社長兼取締役
2009年 当社代表執行役 執行役副社長
当社代表執行役 執行役副社長兼
取締役
2012年 当社取締役



持田 農夫男

1970年 日立金属(株)入社
2006年 同社代表執行役 執行役社長兼取締役
2010年 当社代表執行役 執行役副社長
(2014年3月退任)
日立金属(株) 取締役会長
2013年 同社取締役(2014年6月退任)
2014年 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 (現職)
 当社取締役



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)



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 当社取締役
 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

氏名	選任理由
勝俣 宣夫	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等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等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等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等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・ペントランド	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見識をもとに、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等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	行政分野等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等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	行政分野等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等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	国際的な企業経営及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等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。

(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

2015年6月30日現在

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、エネルギー
ソリューション事業担当

執行役副社長



岩田 眞二郎*
コスト構造改革、
IT戦略担当



北山 隆一*
マーケティング・
営業担当



齊藤 裕*
情報・通信システム
事業担当



田中 幸二*
電力・インフラシステム
事業担当



中村 豊明*
財務、年金担当



西野 壽一*
経営戦略担当

執行役専務



北野 昌宏
情報・通信システム
事業（プラットフォーム
事業）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
オーデイト担当



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



佐藤 寛
インフラシステム事業
（都市開発システム
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

執行役常務

青木 優和

インダストリアルプロダクツ
事業担当

川野 薫

電力・インフラシステム事業
（営業）、エネルギーソリュー
ション事業（営業）担当

田辺 靖雄

渉外担当

ジョン・ドメ

地域戦略（米州）担当

成川 功

電力システム事業（営業）、
エネルギーソリューション事業
（営業）担当

大槻 隆一

社会イノベーション事業
推進担当

小久保 憲一

地域戦略（中国）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

西山 光秋

財務、年金担当

大森 紳一郎

サプライチェーンマネジメント
（調達）担当

小島 啓二

研究開発担当

アリスティア・ドーマー

インフラシステム事業
（交通システム事業）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

渡部 眞也

ヘルスケア事業担当

清水 章

マーケティング・営業担当

長澤 克己

電力システム事業担当

（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。

コーポレートガバナンス

日立製作所と上場子会社のうちの8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。

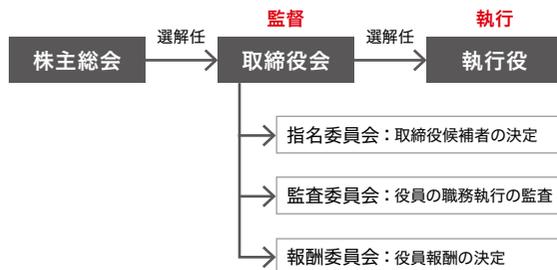
コーポレートガバナンス強化に向けた取り組み

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～）

主な変更点

- ・ 取締役会に、指名、監査、報酬の3つの法定の委員会を設置するとともに、執行役を選任（監督と執行の分離）
- ・ 取締役会は、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
- ・ 社外取締役の選任が必須（各委員会の過半数は社外取締役）



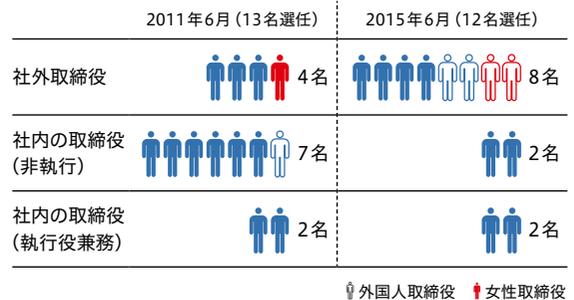
2. グローバル経営の加速・監督機能の強化

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



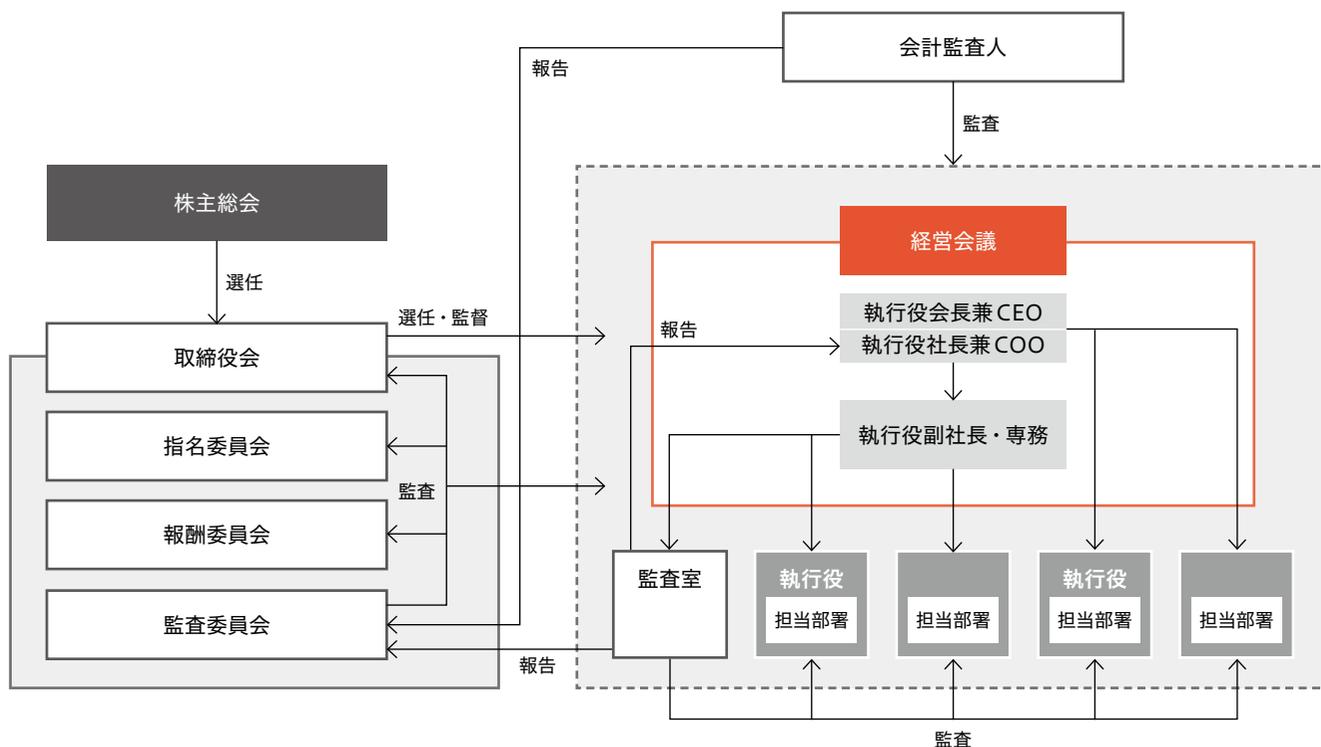
3. 責任・権限の明確化

カンパニー制の導入（2009年10月～）および社内格付けの導入（2010年4月～）

主な狙い

- ・ 連結経営の中核となる社内カンパニーとグループ会社合計約40社の責任と権限を明確化し、独立採算による迅速な運営を徹底
- ・ 各カンパニーに対する投資権限委譲の範囲を、社内格付けによって決定し、経営スピードを向上
- ・ 中期経営計画の目標達成のための主要事業の戦略や経営施策について、各カンパニー責任者が説明するIRイベント「Hitachi IR Day」を開催

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。2015年6月30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8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。2015年3月期の取締役会の開催日数は9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2015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	9日／9日
シンシア・キャロル	9日／9日
榊原 定征	8日／9日
ジョージ・バックリー	9日／9日
望月 晴文	9日／9日
フィリップ・ヨー	9日／9日
吉原 寛章	8日／8日

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、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、当社または当社子会社の取締役または執行役員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

(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。

2015年3月期の開催日数は、7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。

2015年3月期の開催日数は、14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。

2015年3月期の開催日数は、7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	12名	8名 ^{*1}	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	社内取締役
報酬委員会	4名	3名	1名	社外取締役

^{*1} 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。2015年6月30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、2015年6月30日現在において、執行役会長、執行役社長、執行役副社長6名および執行役専務1名の計9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4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。

2015年3月期における報酬の額は、下記のとおりです。

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)	127 ^{*3}	114 ^{*3}	13	6 ^{*2}
社外取締役	247 ^{*3}	234 ^{*3}	13	9
執行役	1,946	1,329	616	29
合計	2,322	1,678	644	44

*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。

*3 取締役 (社外取締役を除く。) および社外取締役の報酬などの金額には、それぞれ2014年6月20日開催の当社第145回定時株主総会の終結の時をもって退任した取締役 (社外取締役を除く。) 3名および社外取締役2名の4月から退任時まで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 ^{*4}	192	132	60
東原 敏昭	(株) 日立製作所	執行役 ^{*4}	143	99	44
中島 純三 ^{*5}	日立遠東有限公司 (連結子会社) ^{*6}	董事	103	75	28

*4 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。

*5 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などは受けていません。

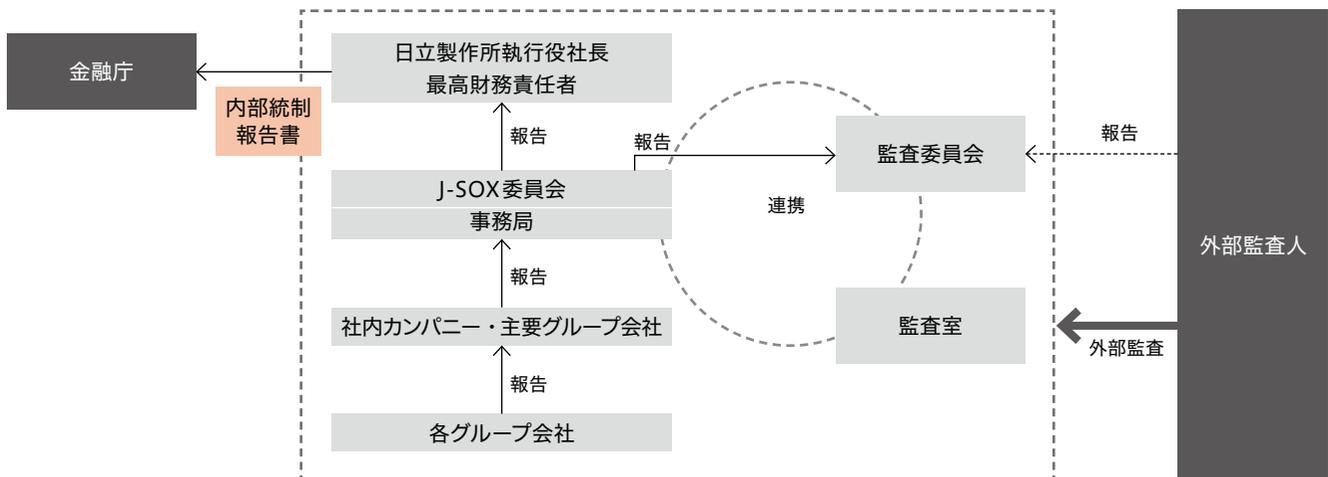
*6 香港ドルでの支払い分について、2015年3月期の四半期ごとの平均為替レートで円換算しています。

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、全社的な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 (2015年3月31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。

2015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、2014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 2014」を開催しました。さらに、鉄道システム事業への理解を深めていただくため、笠戸事業所の見学会を開催したほか、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・投資家向けウェブサイトにおいても、説明会の資料や動画、業績・株価の推移グラフなどをタイムリーに掲載するなど、積極的な情報開示を行っています。

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

社外取締役メッセージ



ジョージ・バックリー

日立のコーポレートガバナンスに対する印象

コーポレートガバナンスは、取締役会で毎回議論されるトピックです。日立はガバナンス改革に積極的に取り組んでおり、近年大きく前進しました。2012年5月には経営の透明性を高めるため、社外取締役の適性や独立性の判断基準などをまとめたガイドラインを策定、開示しました。取締役会でも、オープンな議論がなされており、議長もそれを奨励しています。

また、日立は日本ではあまり前例のないガバナンス改革にも前向きで、欧米型のガバナンスを取り入れようとしています。2014年からは、指名委員会および報酬委員会の委員長を社外取締役が務めています。投資家との対話ではこうした改革を称える声が多く聞かれ、日立のガバナンスは他社の模範にもなっていると思います。

取り組むべき課題

日立は世界でもトップ10に入る先進的な企業で、その強みは高度な技術力と事業領域の幅広さにあります。しかし、我々はその強みを必ずしも常に発揮できているわけではありません。これこそ日立が取り組むべき重要な課題です。株主価値を常に向上させることが、日立にとっての大きな使命であると同時に、社員が快適かつ安心して働くことができる会社となることも重要です。つまり、様々なステークホルダーの利益に合う企業にしていこうと求められます。

もう一つの課題は、日立だけではなく多くの日本企業が共通に抱える文化的な側面です。日本人は社会性や集団力に確固たる信念を持っている反面、企業を取り巻く環境が変化の中で、変化への対応や適応が後手に回りがちです。経営環境は急速に変化しており、競争力を維持するためには変化をいとわずいち早く適応し、改革を進める必要があります。その動きが競合企業よりも遅ければ競争力は低下し、最終的には企業存続の危機にもつながりかねません。日立においても、日本の企業文化の良い面を大事にしながらも、さらなる成長、高い利益率、効率的なキャッシュ・マネジメントなどに向けて、さまざまな努力が必要となります。

これらの努力が必要となる理由ははっきりしています。35年前、日本企業は世界で最もクリエイティブで競争力を有していました。しかし今では、多くの日本企業が海外の企業に追い抜かれてしまっています。これらの海外の企業は日本企業から多くのことを学んだ「生徒」だった訳ですが、いつの間にか「先生」と「生徒」が逆転してしまったということです。日立はそのようなことにならないようにしなければなりません。

今後、日立が持続的に競争力を高めるためには、絶え間ない努力を続けていかなければなりません。持続的な競争力が身に付けば日立はこれまで以上に成功し、それによって従業員や投資家、お客様、取引先などにとって安心できる企業になることができます。法令や道徳的な枠組みの中でより早く利益成長を図ることが日立のめざすべき目標です。

価値創造のためのアプローチ

日立がグローバルに競争力を高めていくためには、価値創造の源泉として5つの要素を意識する必要があります。それは、(1) 売上の成長 (2) 利益率の向上 (3) 資本効率の向上 (4) 法令と道徳に則った上での税率の低減 (5) 株価収益率の改善です。その上で、6つのベクトル（あるいはツール）に沿って企業価値の創造に取り組むべきです。それは、(a) 製品のコスト (b) 技術・イノベーション (c) 流通 (d) 顧客サービス (e) ブランド・マーケティング、そして (f) 人の6つです。何よりも人の存在なくして企業は何もできないということを常に肝に銘じておく必要があります。企業を変革するのも、改革をリードするのも人であり、イノベーションを起こすのもやはり人です。いかに人を鼓舞し、モチベーションを高め、報いるかがすべての鍵となります。

また、真に持続的で競争力のある企業をめざす上で、技術力が立派でもコストが高いままではいけません。一方、コストを抑えることができても技術力がなくては意味がなく、また、販売・流通が強くても製品の品質が悪ければお客様の支持を失います。6つのベクトルに対してバランスよく取り組むことこそが、今後の日立にとって重要な課題となります。

シンシア・キャロル



日立の変化に対する印象

日立は、ここ数年で取締役会の体制を強化してきました。今では社外取締役が過半数を占めるなど、ガバナンスの国際標準を踏まえた運営がなされています。日立の執行役は、あらゆる事業領域で世界レベルになることをめざしています。真のグローバル企業になるためには多様な考え方や経験が重要であることを明確に認識し、積極的に取締役会からの意見を求め、経営に反映しています。取締役会では、課題を活発に討議しており、議論の幅やレベルは確実に向上しています。

日立の変化は社会イノベーション事業の発展においても見て取れます。先日、米国ラスベガスで開催された「Hitachi Social Innovation Forum」に参加しましたが、日立が提供するソリューションの幅広さに改めて驚きました。お客様や取引先とともに、あらゆる領域にわたってソリューションを提供しています。私個人の見解ですが、これほど幅広い顧客基盤に対して、豊富な経験を基に技術やイノベーションを生み出す能力を有する企業は、世界でも日立だけではないでしょうか。日立にとって社会イノベーション事業は、真にグローバル企業になるための原動力となっています。

日立の強み

私は日立で出会う「人」に深く感銘を受けてきました。経営陣は皆ひたむきで、経験豊富です。とりわけ会長兼CEO、社長兼COOは、自らとは異なる意見や視点を求め、経営に取り入れることに意欲的です。日立の社員はあらゆる領域でその分野のリーダーになれる可能性を持っており、学ぶ機会、成長できる機会が非常に充実しています。キャリアを積み始める若い人々にとっては、日立ほど刺激的な職場は他にないと思います。

また、最高品質の製品を生み出していること、技術やイノベーションが非常に洗練されていることも日立の強みです。世界的な知名度もあり、各方面から尊敬されている会社であり、こうした強みが、さらなる価値の創造や向上につながっています。

グローバル企業をめざして

日立は、2015年度に海外売上高比率50%超とする目標達成に向けて着実に実績を積み上げており、これは、真のグローバル企業になる十分な素質を持っていることを示しています。社会イノベーション事業は日立がグローバルに成長するために必要な基盤です。会社の規模や事業領域、知見を生かしながら、組織の効率化や機動的な意思決定を進めると同時に、お客様のニーズにいち早く対応し、画期的なソリューションを生み出し続ける必要があります。幅広い顧客や市場にまたがってマーケティングと販売を融合していくことが、日立の事業機会創出につながっており、今後はさらなる独創性とチームワークが必要となってくると思います。

日立は、競合他社よりも高い利益率やキャッシュフローを実現し、真のグローバル企業になるために、ダイバーシティの充実に取り組んでいます。日立は、世界中のさまざまな環境を経験することがグローバル化に向けた第一歩であるとの認識の下、社員の海外派遣などを積極的に行っています。日立に新たに入社する人の多くは英語が話せますが、それだけでなく、日立は、国籍や学歴、キャリアなど、さまざまなバックグラウンドを持った人財の採用にも注力しています。ダイバーシティはマーケティングや商談において極めて重要であり、取締役会のメンバーも日立が真のグローバル化をめざす上で、ダイバーシティが重要であると考えています。

今後、「One Hitachi」として成功するかどうかは、日立グループの社員一人ひとりにかかっています。私たち一人ひとりには、それぞれ遂行すべき役割があります。日立グループ全体で協力し、助け合い、チーム一丸となって働くことができれば、必ず「One Hitachi」を実現できるはずで

日立は、さらなる成長と価値創造を実現するためには、強みと課題を認識することが大切です。日立はイタリアの鉄道企業の買収を決断しましたが、これは事業領域の拡大に加え、マーケットにおけるさらなるプレゼンス向上とシナジー創出につながる好事例です。こうした戦略的な取り組みを継続することによって、日立はグローバル市場での明確なポジションを築き上げることができると確信しています。

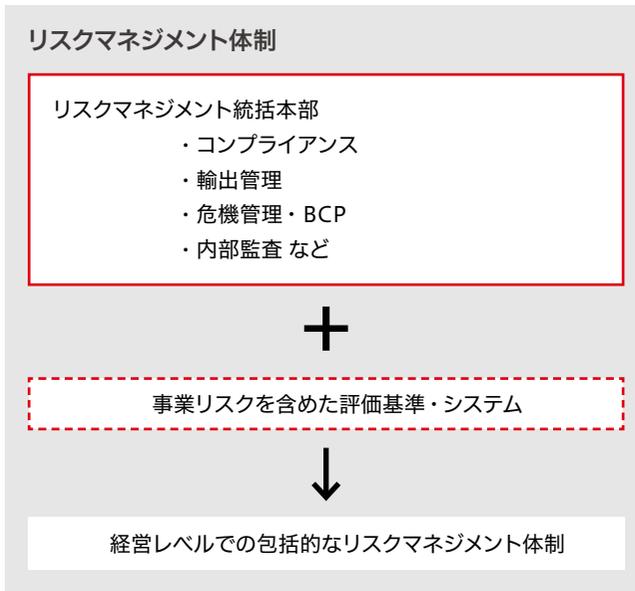
リスクマネジメント

日立は幅広い分野にわたりグローバルに事業活動を展開しています。さまざまなリスク要因により事業活動に支障が出ないよう、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、事業リスクをはじめ企業を取り巻くあらゆるリスクを評価する基準・システムを導入し、包括的なリスクマネジメント体制を構築していきます。



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。

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、事実を確認したうえで、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。

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年度に米国の「海外腐敗行為防止法 (FCPA : Foreign Corrupt Practices Act) *1 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。

*1 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二つから構成されている。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 (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。

競争法違反防止への取り組み

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、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。2014年度は日立製作所のすべての営業関連部長職 (957名) を対象に独占禁止法を中心とする一斉教育を行いました。

日立製作所では、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。

輸出管理

日立製作所は「企業行動基準」*2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、教育など各種の施策を講じています。2014年度には米国、欧州、中国およびアジア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、輸出管理の基礎および米国の再輸出規制に関するeラーニング教育を日本国内外のグループ106社で実施し、約2万2,000人が受講しました。

*2 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*3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）」を作成しました。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のさらなる充実を図りました。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3月には日立ハイテクノロジー那珂地区において大規模地震を想定し、那珂地区長の指揮の下、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。

*3 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*4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しています。2014年度は、中東・アフリカの数カ国で現地調査を実施し、また2015年1月の日本人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6月には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。

*4 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。

CSR経営

日立は、経営戦略とCSRを融合し、ステークホルダー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」を実現するために「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っています。

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。

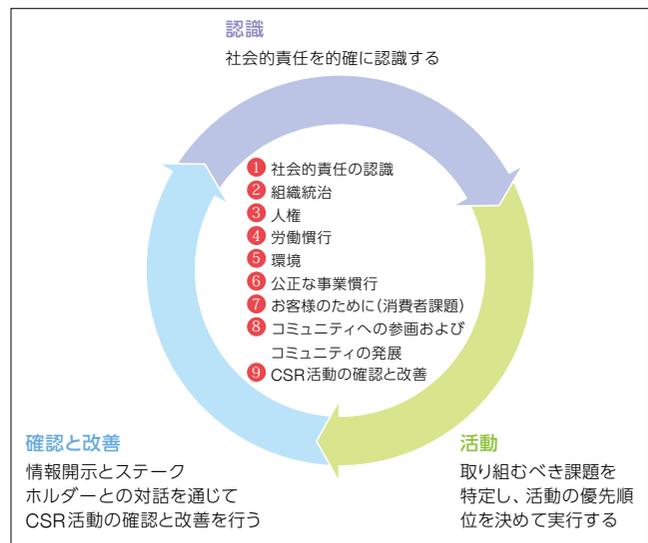
日立の考えるCSRは、この「日立グループ・ビジョン」を実現することにあります。

日立のCSR活動

日立は、CSRの原点である企業理念と日立創業の精神を踏まえて策定した「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日立グループ全体で共有してきました。2013年度には、2016年度からの次期中期経営計画策定を見据えて経営とCSRの融合をより一層進めることを目的に、企業の社会的責任のグローバルスタンダードであるISO26000をベースとしたフレームワークに改定しました。2014年度からは、変化する社会

の期待を的確に認識しその責任を十分に果たすため、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による活動をさらに強化していきます。

CSRマネジメントのフレームワーク



2015中期経営計画と非財務パフォーマンス

中期経営計画の目標を達成するためには、財務活動のみならず、非財務パフォーマンスの向上も重要な役割を担っています。中期経営計画の各経営施策に関連する目標を定め、2013年度より活動しています。

2015中期経営計画のフォーカス	日立の重要課題	
	2015年度までの目標	2014年度実績
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	サステナブルビジネス	
	研究開発拠点の拡充 研究開発人員 500人 オープンイノベーションの拡大	世界7地域で研究開発を推進(2015年6月現在) 国内：約200人 海外：約300人 国内：246件 海外：85件
	環境適合製品売上高比率：90%	地球環境への配慮 93%
	ダイバーシティマネジメント	
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	取締役のダイバーシティ 社内女性役員の登用 女性管理職(日立製作所) 1,000人(2020年度目標)	(2015年6月：取締役12人中) 社外取締役8人、外国人4人(うち女性2人) 2015年4月1日付でCSR・環境戦略本部長を役員級の理事に登用 434人
	「ビジネスと人権」における人権デュー・ディリジェンスの実施	人権デュー・ディリジェンス 実施ガイダンスを作成、グループ内に共有
	政府関係者との対話 ステークホルダーダイアログの開催	公共政策とのかわり 政策審議会への参加 欧州、豪州で2件実施
	ダイバーシティマネジメント	
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	グローバル人財マネジメント戦略の推進	「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、グループ共通の格付けを実施
	Hitachi Smart Transformation Projectの推進： 2011～2015年度の累計効果目標 4,000億円	サステナブルビジネス 2014年度までの累計実績 3,200億円

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。日立は、こうした課題を解決し、地球上で人類が豊かに生活し続けていける社会を実現していくためには、環境への負荷をできる限り低減すべきだと考え、「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。また、環境適合製品の中で、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。

2014年度の環境適合製品売上高比率は93%に達し、環境適合製品セレクト機種数は前年度より133機種増え累計343機種になりました。

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。

地球温暖化対策の推進

工場やオフィスにおける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んでいます。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や、製品工程の改善によるエネルギー使用の効率化に継続的に取り組んでいます。

エネルギー使用量原単位



廃棄物削減の取り組み

工場やオフィスなどの事業所で発生する廃棄物を削減するための目標を定め、グローバルな活動を推進しています。

廃棄物有価物発生量原単位



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:

	2005年度	2006年度	2007年度	2008年度	2009年度	2010年度
売上高	¥9,464,801	¥10,247,903	¥11,226,735	¥10,000,369	¥8,968,546	¥9,315,807
営業利益	256,012	182,512	345,516	127,146	202,159	444,508
EBIT	289,959	214,218	335,729	(275,239)	77,815	443,812
当社株主に帰属する当期純利益(損失)	37,320	(32,799)	(58,125)	(787,337)	(106,961)	238,869
営業活動に関するキャッシュ・フロー	690,875	615,042	791,837	558,947	798,299	841,554
投資活動に関するキャッシュ・フロー	(501,362)	(786,170)	(637,618)	(550,008)	(530,595)	(260,346)
フリー・キャッシュ・フロー	189,513	(171,128)	154,219	8,939	267,704	581,208
財務活動に関するキャッシュ・フロー	(261,638)	121,259	(185,556)	284,388	(502,344)	(584,176)
配当金	36,641	19,974	19,947	9,971	—	36,133
設備投資額(完成ベース)	954,706	1,048,572	969,087	788,466	546,326	556,873
減価償却費	451,170	472,175	541,470	478,759	441,697	382,732
研究開発費	405,079	412,534	428,171	416,517	372,470	395,180
会計年度末:						
総資産	10,021,195	10,644,259	10,530,847	9,403,709	8,964,464	9,185,629
有形固定資産	2,460,186	2,688,977	2,653,918	2,393,946	2,219,804	2,111,270
株主資本	2,507,773	2,442,797	2,170,612	1,049,951	1,284,658	1,439,865
有利子負債	2,419,044	2,687,450	2,531,506	2,820,109	2,367,143	2,521,551
従業員数(人)	327,324	349,996	347,810	361,796	359,746	361,745

1株当たりデータ:

当社株主に帰属する当期純利益(損失)	¥11.20	¥(9.84)	¥(17.48)	¥(236.86)	¥(29.20)	¥52.89
潜在株式調整後当社株主に帰属する 当期純利益(損失)	10.84	(9.87)	(17.77)	(236.87)	(29.20)	49.38
配当金	11.0	6.0	6.0	3.0	—	8.0
株主資本	752.91	734.66	652.95	315.86	287.13	318.73

財務指標:

営業利益率	2.7	1.8	3.1	1.3	2.3	4.8
EBIT率	3.1	2.1	3.0	-2.8	0.9	4.8
売上高当期純利益率	0.4	-0.3	-0.5	-7.9	-1.2	2.6
株主資本当期純利益率(ROE)	1.5	-1.3	-2.5	-48.9	-9.2	17.5
総資産当期純利益率(ROA)	0.4	-0.3	-0.6	-8.4	-1.2	2.6
D/Eレシオ(非支配持分含む)(倍)	0.68	0.76	0.76	1.29	1.04	1.03
株主資本比率	25.0	22.9	20.6	11.2	14.3	15.7

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あ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。

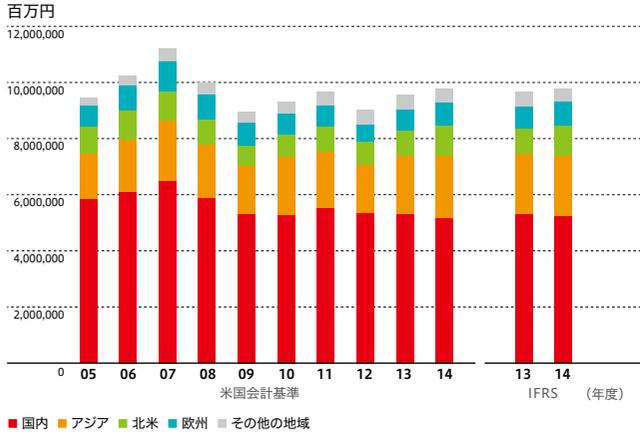
単位：百万円			
2011年度	2012年度	2013年度	2014年度
¥9,665,883	¥9,041,071	¥9,563,791	¥9,761,970
412,280	422,028	538,288	600,479
573,218	358,015	585,662	551,018
347,179	175,326	264,975	241,301
447,155	583,508	439,406	447,348
(195,584)	(553,457)	(491,363)	(610,255)
251,571	30,051	(51,957)	(162,907)
(167,838)	(180,445)	32,968	250,335
36,727	47,690	50,711	57,944
649,234	742,537	849,877	848,716
360,358	300,664	329,833	349,614
412,514	341,310	351,426	335,515
9,418,526	9,809,230	11,016,899	12,395,379
2,025,538	2,279,964	2,342,091	2,564,105
1,771,782	2,082,560	2,651,241	2,930,309
2,396,454	2,370,079	2,823,049	3,354,616
323,540	326,240	320,725	333,150
単位：円			
¥76.81	¥37.28	¥54.86	¥49.97
71.86	36.29	54.85	49.93
8.0	10.0	10.5	12.0
382.26	431.13	549.02	606.87
単位：%			
4.3	4.7	5.6	6.2
5.9	4.0	6.1	5.6
3.6	1.9	2.8	2.5
21.6	9.1	11.2	8.6
3.7	1.8	2.4	1.9
0.86	0.75	0.73	0.78
18.8	21.2	24.1	23.6

IFRS		
会計年度：	2013年度	2014年度
売上収益	¥9,666,446	¥9,774,930
調整後営業利益	604,798	641,325
EBIT	691,230	534,059
親会社株主に帰属する当期利益	413,877	217,482
営業活動に関するキャッシュ・フロー	306,777	451,825
投資活動に関するキャッシュ・フロー	(550,179)	(612,545)
フリー・キャッシュ・フロー	(243,402)	(160,720)
財務活動に関するキャッシュ・フロー	228,840	233,206
配当金	50,711	57,944
設備投資額(完成ベース)	849,864	850,953
減価償却費	331,228	350,783
研究開発費	354,487	334,814
会計年度末：		
総資産	11,098,191	12,433,727
有形固定資産	2,258,933	2,472,497
親会社株主持分	2,668,657	2,942,281
有利子負債	3,033,985	3,557,356
従業員数(人)	323,919	336,670
単位：円		
1株当たりデータ：		
基本親会社株主に帰属する当期利益	¥85.69	¥45.04
希薄化後親会社株主に帰属する 当期利益	85.66	45.00
配当金	10.5	12.0
親会社株主持分	552.62	609.35
単位：%		
財務指標：		
調整後営業利益率	6.3	6.6
EBIT率	7.2	5.5
売上収益当期利益率	4.3	2.2
親会社株主持分当期利益率(ROE)	17.5	7.8
総資産利益率(ROA)	3.7	1.7
D/エレシオ(非支配持分含む)(倍)	0.78	0.83
親会社株主持分比率	24.0	23.7

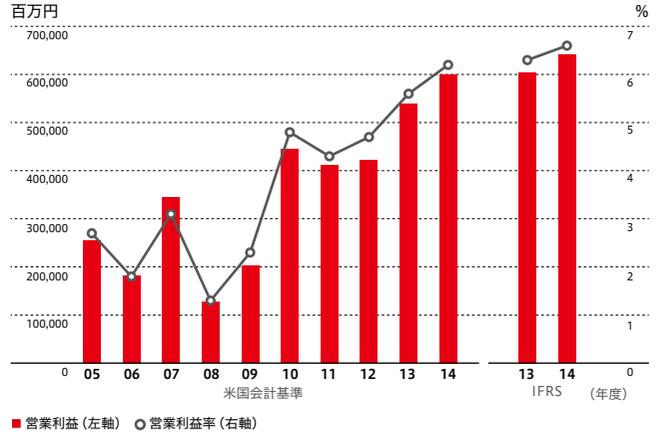
注記：1 調整後営業利益は、他の日本企業との業績比較の有用性のため、日本基準に基づき、売上高から売上原価、販売費及び一般管理費を差し引いて算出しています。
2 IFRS第5号「売却目的で保有する非流動資産及び非継続事業」に従い、三菱重工業(株)との火力発電システム事業統合の際に三菱日立パワーシステムズ(株)へ承継せず、当社及び連結子会社自身が運営主体となった火力発電システム事業の一部に関する損益は、非継続事業として区分しています。

財務ハイライト

売上高 (売上収益)



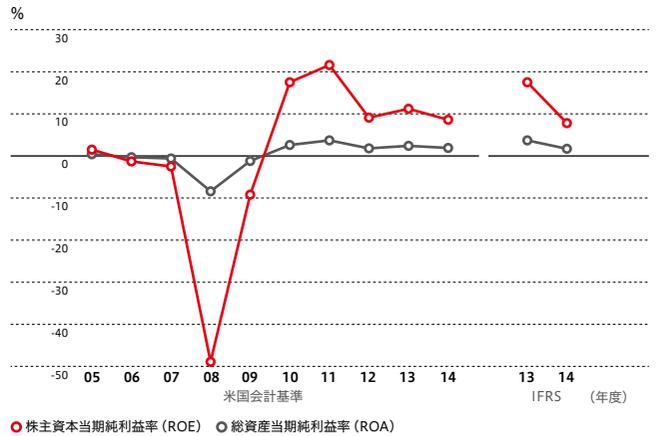
営業利益 (調整後営業利益) / 営業利益率 (調整後営業利益率)



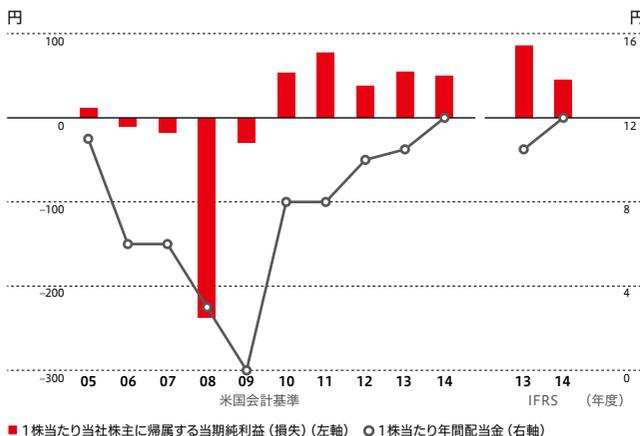
株主資本 (親会社株主持分) / 株主資本比率 (親会社株主持分比率)



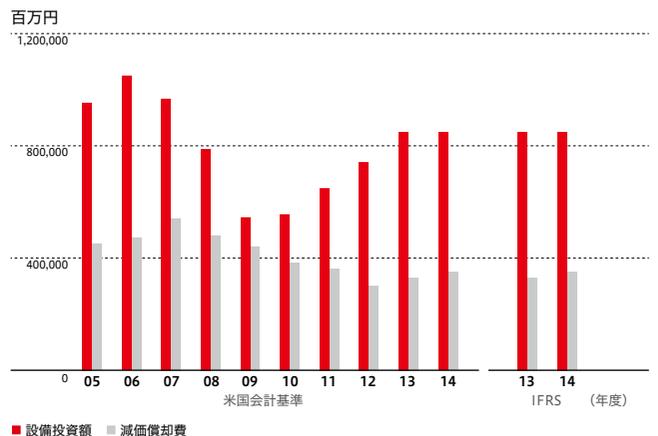
株主資本当期純利益率 (親会社株主持分当期利益率) (ROE) / 総資産当期純利益率 (純資産利益率) (ROA)



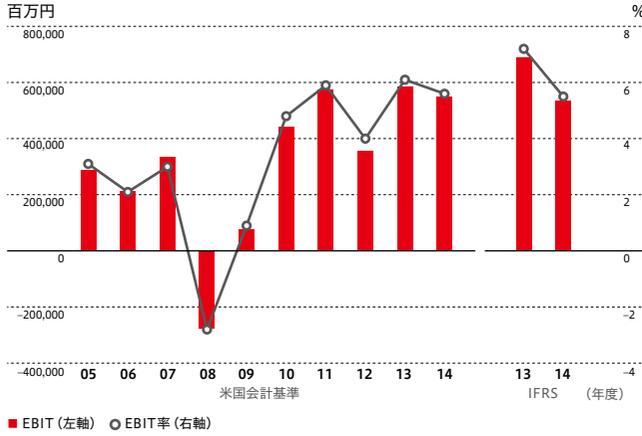
1株当たり当社株主に帰属する当期純利益 (損失) (基本親会社株主に帰属する当期利益) / 1株当たり年間配当金



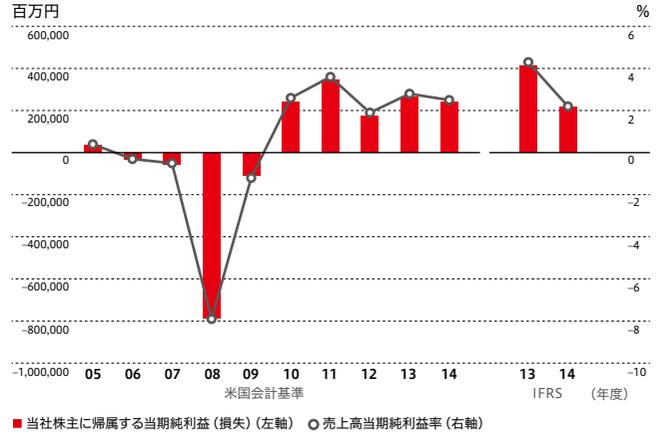
設備投資額 / 減価償却費



EBIT / EBIT率



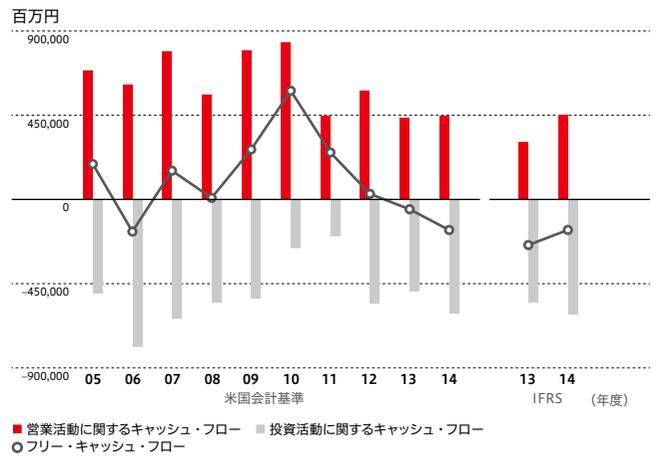
当社株主に帰属する当期純利益 (損失) (親会社株主に帰属する当期利益) / 売上高当期純利益率 (売上収益当期利益率)



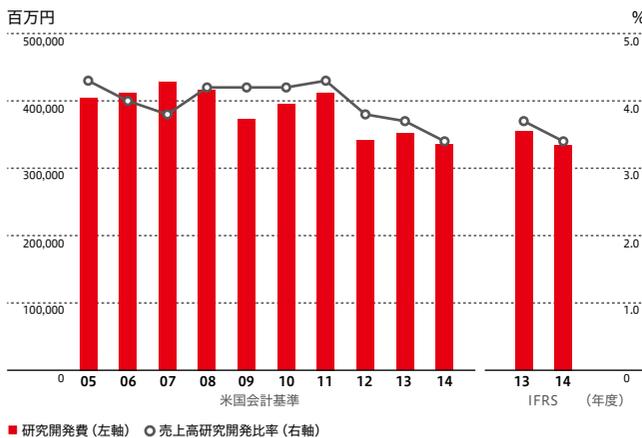
有利子負債 / D/Eレシオ



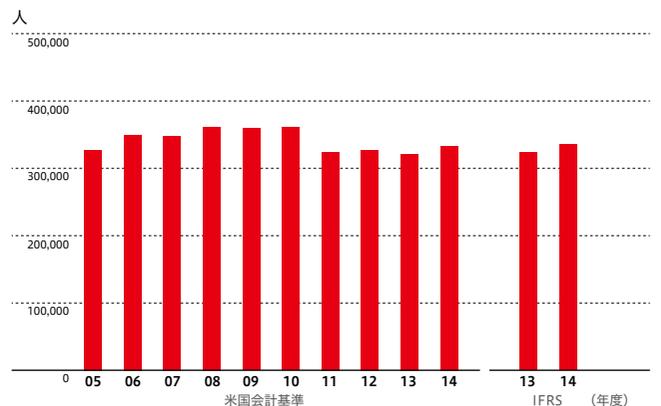
キャッシュ・フロー



研究開発費 / 売上高 (売上収益) 研究開発費比率



従業員数



セグメント情報

■売上高(売上収益)(左軸) ■営業利益率(調整後営業利益)(右軸) ■EBIT率(右軸)

情報・通信システム

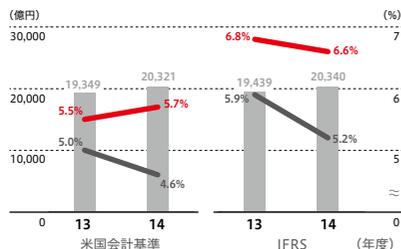


ハイエンド向けストレージシステム

主な製品・サービス

システムインテグレーション
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(現金自動取引装置)

業績推移



売上収益構成比率

2014年度(IFRS)

19%

海外売上収益比率

2014年度(IFRS)

33%

電力システム

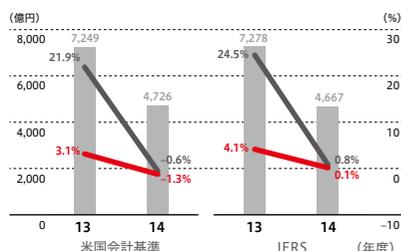


5MWダウンウインド風力発電システム
日立ウィンドパワー株式会社
鹿島港深芝風力発電所

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



売上収益構成比率

2014年度(IFRS)

4%

海外売上収益比率

2014年度(IFRS)

11%

社会・産業システム

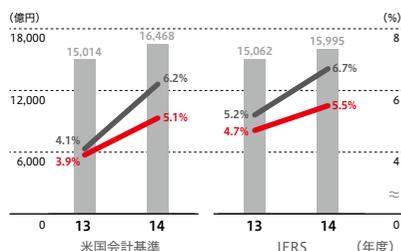


英国都市間高速鉄道計画(IEP)向け車両
Class800

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

業績推移



売上収益構成比率

2014年度(IFRS)

15%

海外売上収益比率

2014年度(IFRS)

40%

電子装置・システム

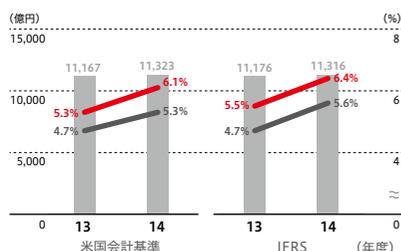


陽子線がん治療システムPROBEAT-RT
北海道大学病院陽子線治療センター

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

2014年度(IFRS)

10%

海外売上収益比率

2014年度(IFRS)

56%

建設機械

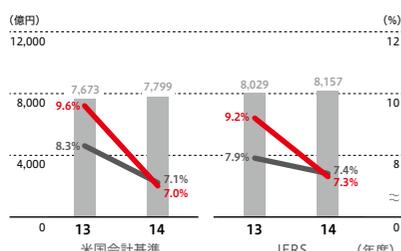


日立建機のマイニング用超大型油圧ショベルと
タンクトラック

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

2014年度(IFRS)

7%

海外売上収益比率

2014年度(IFRS)

73%

■売上高(売上収益)(左軸) ■営業利益率(調整後営業利益)(右軸) ■EBIT率(右軸)

高性能材料

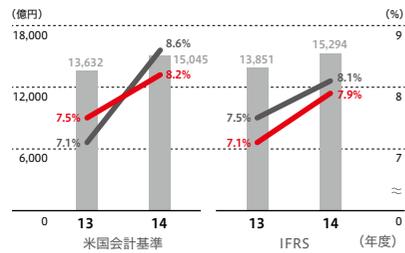


日立化成の自動車用樹脂製バックドアモジュール

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(樹脂成形品など)
- 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

2014年度(IFRS)

14%

海外売上収益比率

2014年度(IFRS)

50%

オートモティブシステム

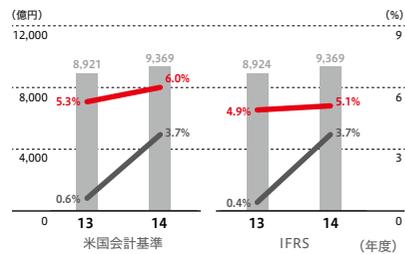


日立オートモティブシステムズのインバーター

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

2014年度(IFRS)

9%

海外売上収益比率

2014年度(IFRS)

52%

生活・エコシステム

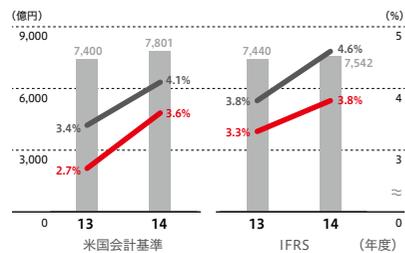


日立アプライアンスの大容量冷蔵庫「真空チルド」Xシリーズ

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

2014年度(IFRS)

7%

海外売上収益比率

2014年度(IFRS)

41%

その他(物流・サービス他)

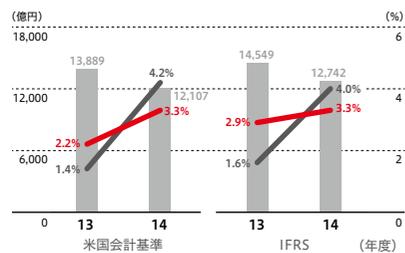


日立物流の大型トラック・首都圏東物流センター

主な製品・サービス

- システム物流
- 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

2014年度(IFRS)

12%

海外売上収益比率

2014年度(IFRS)

30%

金融サービス

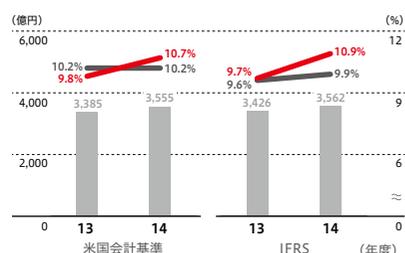


日立キャピタルのHitachi Corporate Card

主な製品・サービス

- リース
- ローン

業績推移



売上収益構成比率

2014年度(IFRS)

3%

海外売上収益比率

2014年度(IFRS)

38%

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) 2014年度の経営成績

当社は、当連結会計年度から、IFRSに基づいて連結財務諸表を作成しており、比較対象である前年度の数値もIFRSに基づいています。

概要

	単位：億円		増減比
	2013年度	2014年度	
売上収益	¥96,664	¥97,749	1%
EBIT	6,912	5,340	-23%
継続事業税引前当期利益	6,784	5,189	-24%
親会社株主に帰属する当期利益	4,138	2,174	-47%

経営成績

2014年度の売上収益は、前年度に比べて1%増加し、9兆7,749億円となりました。電力システムセグメント及びその他（物流・サービス他）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、社会・産業システムセグメント及び高機能材料セグメントをはじめ、その他の各セグメントが増収となったことによります。

2014年度の売上原価は、前年度と同水準の7兆1,982億円となり、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。

2014年度の販売費及び一般管理費は、前年度に比べて3%増加し、1兆9,353億円となり、売上収益に対する比率は、前年度と同水準の20%となりました。

2014年度のその他の収益は、前年度に比べて1,991億円減少して94億円となり、その他の費用は、前年度に比べて32億円増加して1,677億円となりました。内訳は、以下のとおりです。

固定資産損失が、前年度に比べて97億円増加し、168億円となりました。主に情報・通信システムセグメントにおいて計上したソフトウェアにかかる固定資産の売却損失等によるものです。減損損失は、前年度に比べて10億円減少し、421億円となりました。主に電力システムセグメントにおいて計上した電力流通機器事業にかかる有形固定資産の減損損失等によるものです。事業再編等損益は、前年度は、火力発電システムの統合に伴う利益を計上したこと等により、1,980億円の利益を計上したのに対し、550億円の損失となりました。リーストラクチャリング費用は、前年度と同水準の266億円となりました。主に高機能材料セグメントにおいて、日立化成（株）が国内事業の人員規模適正化を目的として行った早期退職優遇制度の実施等による特別退職金の計上によるものです。競争法等関連費用は、顧客との和解金を計上したものの、前年度に、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う費用等を計上したこと等により、前年度に比べて509億円減少し、258億円となりました。

2014年度の金融収益（受取利息を除く）は、前年度に比べて257億円減少して77億円となり、金融費用（支払利息を除く）は、前年度に比べて13億円増加して32億円となりました。これは前年度に利益を計上した、公正価値の変動を純損益を通じて測定する金融商品にかかる損益及び為替差損益が、損失となったこと等によるものです。

2014年度の持分法による投資利益は、三菱日立パワーシステムズ(株)に係る利益の計上等により、前年度に比べて357億円増加して466億円となりました。

2014年度のEBITは、前年度に比べて1,571億円減少し、5,340億円となりました。受取利息は、前年度に比べて16億円減少して125億円となり、支払利息は、前年度に比べて6億円増加して275億円となりました。

2014年度の継続事業税引前当期利益は、前年度に比べて1,595億円減少し、5,189億円となりました。法人所得税費用は、繰延税金資産の計上等により、前年度に比べて244億円減少し、1,220億円となりました。非継続事業当期損失は、前年度に比べて465億円増加し、535億円となりました。

2014年度の当期利益は、前年度に比べて1,815億円減少し、3,434億円となりました。非支配持分に帰属する当期利益は、前年度に比べて148億円増加し、1,259億円となりました。

これらの結果、2014年度の親会社株主に帰属する当期利益は、前年度に比べて1,963億円減少し、2,174億円となりました。

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5%増加し、2兆340億円となりました。通信ネットワーク事業が需要減少により減収となったものの、公共システムや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等により増収となったこと、2014年3月に実施したインドのPrizm Payment Services Pvt. Ltd.の連結子会社化及び(株)日立システムズパワーサービスの設立等により、増収となりました。

セグメント利益は、前年度に比べて89億円減少し、1,060億円となりました。売上収益の増加に加え、システムソリューション事業における不採算プロジェクトの収束等の影響はあったものの、通信ネットワーク事業の大幅な減益に加え、固定資産の売却等損失や減損損失の計上等により、減益となりました。

(電力システム)

売上収益は、前年度に比べて36%減少し、4,667億円となりました。原子力発電システム事業における予防保全が増加したものの、火力発電システム事業の統合影響等により、減収となりました。

セグメント利益は、前年度に比べて1,747億円減少し、38億円となりました。三菱日立パワーシステムズ(株)に係る持分法による投資利益等を計上したものの、売上収益が減少したことに加えて、電力流通機器事業における損失の拡大及び有形固定資産の減損損失の計上や、前年度には火力発電システム事業の統合に伴う事業再編等利益を計上したこと等によって減益となりました。

(社会・産業システム)

売上収益は、前年度に比べて6%増加し、1兆5,995億円となりました。これは主に中国を中心にエレベーター・エスカレーター事業が増収となったほか、産業機器事業や英国における鉄道システム事業も増収となったこと等によるものです。

セグメント利益は、前年度に比べて285億円増加し、1,065億円となりました。これは主に売上収益の増加に伴いエレベーター・エスカレーター事業や産業機器事業が増益となったほか、インフラシステム事業の海外プロジェクトにおいて前年度に発生した収支悪化が収束したことや、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等によるものです。

(電子装置・システム)

売上収益は、前年度に比べて1%増加し、1兆1,316億円となりました。これは主に半導体製造装置の売上増加等によって(株)日立国際電気が増収となったことに加え、日立工機(株)も、アジア・北米での堅調な売上や為替影響によって増収となったこと等によるものです。一方、(株)日立ハイテクノロジーズは、医用分析装置や半導体製造装置の売上は増加したものの、液晶関連製造装置の事業縮小、先端産業部材や米国における携帯電話販売の減少等により、減収となりました。

セグメント利益は、前年度に比べて114億円増加し、637億円となりました。これは主に売上収益の増加や事業構造改革の効果等によるものです。

(建設機械)

売上収益は、前年度に比べて2%増加し、8,157億円となりました。中国や東南アジアにおいて需要が低迷したものの、為替影響に加え、北米や欧州等において油圧ショベル等が好調に推移しました。

セグメント利益は、前年度に比べて25億円減少し、605億円となりました。これは主に中国における大幅な売上減少や製品構成の変化による収益性の低下等によるものです。

(高機能材料)

売上収益は、前年度に比べて10%増加し、1兆5,294億円となりました。これは主に日立金属(株)によるWaupaca Foundry Holdings, Inc.の連結子会社化や、北米や中国等の海外向けを中心とした自動車関連製品やエレクトロニクス関連製品が堅調に推移したこと等によるものです。

セグメント利益は、前年度に比べて197億円増加し、1,239億円となりました。日立化成(株)が早期退職優遇制度実施に伴うリストラチャリング費用を計上したものの、売上収益の増加に加えて、日立金属(株)における子会社株式の売却益の計上や原価低減の推進及び為替差益の増加等によって増益となりました。

(オートモティブシステム)

売上収益は、前年度に比べて5%増加し、9,369億円となりました。これは主に北米や中国等の海外の自動車需要が好調に推移したこと等によるものです。

セグメント利益は、前年度に比べて315億円増加し、350億円となりました。これは主に売上収益の増加に加え、競争法等関連費用が減少したこと等によるものです。

(生活・エコシステム)

売上収益は、前年度に比べて1%増加し、7,542億円となりました。国内では、消費税率の引き上げ等の影響により減収となったものの、海外において空調事業及び家電事業がともに増収となりました。

セグメント利益は、前年度に比べて64億円増加し、345億円となりました。これは主に売上収益の増加等によるものです。

(その他(物流・サービス他))

売上収益は、前年度に比べて12%減少し、1兆2,742億円となりました。これは主に日立マクセル(株)が持分法適用会社になったこと等によるものです。一方、(株)日立物流は、大型新規案件の稼働や前年度に実施した国内外の会社の連結子会社化等により増収となりました。

セグメント利益は、前年度に比べて282億円増加し、510億円となりました。売上収益は減少したものの、事業構造改革費用の減少や固定資産売却等利益の計上等によって増益となりました。

(金融サービス)

売上収益は、前年度に比べて4%増加し、3,562億円となりました。これは主に欧州を中心に海外事業が好調に推移したこと等によるものです。

セグメント利益は、前年度に比べて26億円増加し、354億円となりました。これは主に売上収益の増加等によるものです。

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
	2013年度	2014年度	
国内売上収益	¥53,103	¥52,203	-2%
海外売上収益	43,561	45,545	5%
アジア	21,274	21,782	2%
北米	9,145	10,641	16%
欧州	7,726	8,419	9%
その他の地域	5,413	4,702	-13%
合計	¥96,664	¥97,749	1%

国内

前年度に比べて2%減少し、5兆2,203億円となりました。情報・通信システムセグメントは増収となったものの、火力発電システム事業の統合影響等によって電力システムセグメントが減収となり、日立マクセル(株)の持分法適用会社化等によってその他(物流・サービス他)セグメントが減収となったこと等により、減収となりました。

海外

海外売上収益は、前年度に比べて5%増加し、4兆5,545億円となり、売上収益に占める比率は、前年度の45%から47%に増加しました。

(アジア)

前年度に比べて2%増加し、2兆1,782億円となりました。電力システムセグメントや建設機械セグメント、その他(物流・サービス他)セグメント等が減収となったものの、中国向けのエレベーター・エスカレーター等が増加した社会・産業システムセグメントが増収となったほか、情報・通信システムセグメント、高機能材料セグメント及び生活・エコシステムセグメント等も増収となったことにより、増収となりました。

(北米)

前年度に比べて16%増加し、1兆641億円となりました。電力システムセグメントやその他(物流・サービス他)セグメント等が減収となったものの、日立金属(株)によるWaupaca Foundry Holdings, Inc.の連結子会社化等によって高機能材料セグメントが増収となったほか、情報・通信システムセグメント、建設機械セグメント及びオートモティブシステムセグメント等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9%増加し、8,419億円となりました。電力システムセグメント等が減収となったものの、英国の鉄道システム事業等が増加した社会・産業システムセグメントや、(株)日立ハイテクノロジーズの半導体製造装置及び医用分析装置等が増加した電子装置・システムセグメント、英国を中心に増加した金融サービスセグメントが増収となったこと等により、増収となりました。

(その他の地域)

前年度に比べて13%減少し、4,702億円となりました。アメリカやオーストラリア等におけるマイニング機械が増加した建設機械セグメント等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こと等により、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、現在及び将来の事業活動のための適切な水準の流動性の維持及び機動的・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・フロー並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、国内及び海外の資本市場における債券の発行及び株式等の資本性証券の発行並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等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。

当社及び一部の子会社は、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、財務制限条項等が含まれますが、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等の条件が付されています。2015年3月31日現在における当社及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5,247億円であり、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)及びR&Iから債券格付けを取得しています。2015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、国内及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・向上を図ってまいります。

キャッシュ・フロー

	単位：億円	
	2013年度	2014年度
営業活動に関するキャッシュ・フロー	¥ 3,067	¥ 4,518
投資活動に関するキャッシュ・フロー	(5,501)	(6,125)
財務活動に関するキャッシュ・フロー	2,288	2,332
現金及び現金同等物に係る為替変動による影響	518	685
現金及び現金同等物の増加額	373	1,410
現金及び現金同等物の期首残高	5,233	5,606
現金及び現金同等物の期末残高	¥ 5,606	¥ 7,017

(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1,815億円減少し、3,434億円となりました。売上債権の増加は、前年度に比べて、回収が進んだこと等により、1,991億円減少し、2,014億円となりました。棚卸資産の増加は、前年度に比べて740億円増加し、1,163億円となりました。買入債務は、前年度の337億円の増加に対して180億円の減少となりました。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1,450億円増加し、4,518億円となりました。

(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並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並びにリース債権の回収の合計額を差し引いた額）は、前年度に比べて390億円減少し、5,686億円となりました。また、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）の取得は、Waupaca Foundry Holdings, Inc.の買収等の大口の取得があったこと等から、前年度に比べて573億円増加し、1,528億円となりました。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80億円減少し、1,216億円となりました。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623億円増加し、6,125億円となりました。

(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662億円の減少に対して1,369億円の増加となりました。長期借入債務の純収入額（長期借入債務による調達から償還を差し引いた額）は、前年度に比べて1,922億円減少し、2,060億円となりました。これらの結果、財務活動に関するキャッシュ・フローの収入は、前年度に比べて43億円増加し、2,332億円となりました。

これらの結果、2014年度末の現金及び現金同等物は、前年度末に比べて1,410億円増加し、7,017億円となりました。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・フローの支出は、前年度に比べて826億円減少し、1,607億円となりました。

資産、負債及び資本

2014年度末の総資産は、前年度末に比べて1兆3,355億円増加し、12兆4,337億円となりました。これは主に円安に伴う外貨建資産の評価額の上昇やWaupaca Foundry Holdings, Inc.買収の影響に加え、売上収益の増加等に伴う売上債権の増加等によるものです。2014年度末の現金及び現金同等物は、前年度末に比べて1,410億円増加し、7,017億円となりました。

2014年度末の有利子負債（短期借入金及び長期債務の合計）は、前年度末に比べて5,233億円増加し、3兆5,573億円となりました。金融機関からの借入やコマーシャル・ペーパー等から成る短期借入金は、当社におけるコマーシャル・ペーパーの発行等により、前年度末に比べて2,021億円増加し、9,777億円となりました。社債、新株予約権付社債及び銀行や保険会社からの借入等から成る長期債務（償還期を除く）は、社会イノベーション事業の成長に向けた資金需要の増加やWaupaca Foundry Holdings, Inc.買収のための資金調達、金融サービスセグメントにおける事業拡大に伴う資金需要の増加等により、前年度末に比べて3,791億円増加し、2兆961億円となりました。

2014年度末の親会社株主持分は、前年度末に比べて2,736億円増加し、2兆9,422億円となりました。これは主に親会社株主に帰属する当期利益を計上したことに加え、円安の進行等によってその他の包括利益累計額が増加したこと等によるものです。この結果、2014年度末の親会社株主持分比率は、前年度末の24.0%に対して、23.7%となりました。

2014年度末の非支配持分は、前年度末に比べて1,538億円増加し、1兆3,540億円となりました。

2014年度末の資本合計は、前年度末に比べて4,275億円増加し、4兆2,963億円となり、資本合計に対する有利子負債の比率は、前年度末の0.78倍に対して、0.83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
2015年及び2014年3月31日現在

単位：百万円

資産の部	2014年3月期	2015年3月期
流動資産		
現金及び現金同等物	¥ 560,657	¥ 701,703
売上債権	2,573,386	2,870,042
リース債権	321,438	337,353
棚卸資産	1,339,001	1,458,119
その他の流動資産	467,601	515,195
流動資産合計	5,262,083	5,882,412
非流動資産		
持分法で会計処理されている投資	599,490	681,623
有価証券及びその他の金融資産	1,291,000	1,449,734
リース債権	610,830	680,620
有形固定資産	2,258,933	2,472,497
無形資産	732,238	933,582
その他の非流動資産	343,617	333,259
非流動資産合計	5,836,108	6,551,315
資産の部合計	¥11,098,191	¥12,433,727

単位：百万円

負債の部	2014年3月期	2015年3月期
流動負債		
短期借入金	¥ 775,516	¥ 977,701
償還期長期債務	541,449	483,521
その他の金融負債	269,501	296,425
買入債務	1,347,184	1,426,523
未払費用	709,671	759,191
前受金	296,265	374,241
その他の流動負債	360,858	461,876
流動負債合計	4,300,444	4,779,478
非流動負債		
長期債務	1,717,020	2,096,134
その他の金融負債	99,742	117,535
退職給付に係る負債	779,876	724,223
その他の非流動負債	332,278	420,015
非流動負債合計	2,928,916	3,357,907
負債の部合計	7,229,360	8,137,385
資本の部		
親会社株主持分		
資本金	458,790	458,790
資本剰余金	617,496	608,416
利益剰余金	1,277,970	1,477,517
その他の包括利益累計額	317,547	401,100
自己株式	(3,146)	(3,542)
親会社株主持分合計	2,668,657	2,942,281
非支配持分	1,200,174	1,354,061
資本の部合計	3,868,831	4,296,342
負債・資本の部合計	¥11,098,191	¥12,433,727

連結損益計算書

株式会社日立製作所及び子会社
2015年及び2014年3月31日に終了した会計年度

単位：百万円

	2014年3月期	2015年3月期
売上収益	¥ 9,666,446	¥ 9,774,930
売上原価	(7,173,747)	(7,198,232)
売上総利益	2,492,699	2,576,698
販売費及び一般管理費	(1,887,901)	(1,935,373)
その他の収益	208,531	9,415
その他の費用	(164,537)	(167,781)
金融収益	33,446	7,727
金融費用	(1,931)	(3,284)
持分法による投資利益	10,923	46,657
受取利息及び支払利息調整後税引前当期利益	691,230	534,059
受取利息	14,181	12,529
支払利息	(26,913)	(27,594)
継続事業税引前当期利益	678,498	518,994
法人所得税費用	(146,540)	(122,075)
継続事業当期利益	531,958	396,919
非継続事業当期損失	(6,955)	(53,501)
当期利益	¥ 525,003	¥ 343,418
当期利益の帰属		
親会社株主持分	413,877	217,482
非支配持分	111,126	125,936

単位：円

1株当たり親会社株主に帰属する継続事業当期利益		
基本	¥87.13	¥56.12
希薄化後	87.10	56.08
1株当たり親会社株主に帰属する当期利益		
基本	85.69	45.04
希薄化後	85.66	45.00

連結包括利益計算書

株式会社日立製作所及び子会社
2015年及び2014年3月31日に終了した会計年度

単位：百万円

	2014年3月期	2015年3月期
当期利益	¥525,003	¥343,418
その他の包括利益		
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	102,732	57,957
確定給付制度の再測定	64,206	27,039
持分法のその他の包括利益	280	5,633
純損益に組み替えられない項目合計	167,218	90,629
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	122,114	188,619
キャッシュ・フロー・ヘッジの公正価値の純変動額	(20,014)	(16,850)
持分法のその他の包括利益(損失)	26,093	(74,604)
純損益に組み替えられる可能性がある項目合計	128,193	97,165
その他の包括利益合計	295,411	187,794
当期包括利益	¥820,414	¥531,212
当期包括利益の帰属		
親会社株主持分	665,372	337,578
非支配持分	155,042	193,634

連結持分変動計算書

株式会社日立製作所及び子会社
2015年及び2014年3月31日に終了した会計年度

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	¥622,946	¥ 907,970	¥ 70,567	¥(1,565)	¥2,058,708	¥1,098,859	¥3,157,567
変動額								
利益剰余金への振替	-	-	4,427	(4,427)	-	-	-	-
当期利益	-	-	413,877	-	-	413,877	111,126	525,003
その他の包括利益	-	-	-	251,495	-	251,495	43,916	295,411
親会社株主に対する配当金	-	-	(48,304)	-	-	(48,304)	-	(48,304)
非支配持分に対する配当金	-	-	-	-	-	-	(26,345)	(26,345)
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
非支配持分との取引等	-	(5,879)	-	(88)	-	(5,967)	(27,382)	(33,349)
変動額合計	-	(5,450)	370,000	246,980	(1,581)	609,949	101,315	711,264
期末残高	¥458,790	¥617,496	¥1,277,970	¥317,547	¥(3,146)	¥2,668,657	¥1,200,174	¥3,868,831

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
変動額								
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
親会社株主に対する配当金	-	-	(55,532)	-	-	(55,532)	-	(55,532)
非支配持分に対する配当金	-	-	-	-	-	-	(32,578)	(32,578)
自己株式の取得	-	-	-	-	(421)	(421)	-	(421)
自己株式の売却	-	3	-	-	25	28	-	28
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

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
2015年及び2014年3月31日に終了した会計年度

単位：百万円

	2014年3月期	2015年3月期
営業活動に関するキャッシュ・フロー		
当期利益	¥ 525,003	¥ 343,418
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	455,343	481,021
減損損失	43,116	42,109
法人所得税費用	146,543	121,467
持分法による投資利益	(10,892)	(46,589)
金融収益及び金融費用	(11,939)	7,897
事業再編等損益	(198,032)	55,016
固定資産売却等損失	4,597	16,355
売上債権の増加	(400,550)	(201,423)
棚卸資産の増加	(42,265)	(116,328)
その他の資産の増加	(80,315)	(19,724)
買入債務の増減	33,739	(18,041)
退職給付に係る負債の減少	(66,086)	(65,602)
その他の負債の増加	84,150	7,608
その他	(56,702)	4,278
小計	425,710	611,462
利息の受取	14,580	13,423
配当金の受取	13,972	14,525
利息の支払	(27,517)	(28,225)
法人所得税の支払	(119,968)	(159,360)
営業活動に関するキャッシュ・フロー	306,777	451,825
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	(391,598)	(358,141)
無形資産の取得	(119,386)	(128,808)
有形及び無形賃貸資産の取得	(432,871)	(444,223)
有形固定資産及び無形資産の売却	40,840	32,528
有形及び無形賃貸資産の売却	35,634	27,122
リース債権の回収	259,697	302,899
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	(95,509)	(152,842)
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	129,677	121,616
その他	23,337	(12,696)
投資活動に関するキャッシュ・フロー	(550,179)	(612,545)

単位：百万円

	2014年3月期	2015年3月期
財務活動に関するキャッシュ・フロー		
短期借入金の増減	(66,270)	136,973
長期借入債務による調達	777,069	835,140
長期借入債務の償還	(378,741)	(629,063)
非支配持分からの払込み	5,602	3,171
配当金の支払	(48,194)	(55,443)
非支配持分株主への配当金の支払	(25,882)	(32,143)
自己株式の取得	(4,431)	(421)
自己株式の売却	16	28
非支配持分株主からの子会社持分取得	(29,450)	(25,232)
非支配持分株主への子会社持分一部売却	-	427
その他	(879)	(231)
財務活動に関するキャッシュ・フロー	228,840	233,206
現金及び現金同等物に係る為替変動による影響	51,862	68,560
現金及び現金同等物の増加	37,300	141,046
現金及び現金同等物の期首残高	523,357	560,657
現金及び現金同等物の期末残高	¥ 560,657	¥ 701,703

「製造・サービス等」・「金融サービス」別要約財政状態計算書

株式会社日立製作所及び子会社
2015年及び2014年3月31日現在

単位：億円

	2014年3月期			2015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*
資産の部						
流動資産	¥45,969	¥10,822	¥ 52,620	¥51,152	¥11,848	¥ 58,824
現金及び現金同等物	5,214	1,567	5,606	6,547	1,197	7,017
売上債権	22,216	5,887	25,733	24,489	6,952	28,700
リース債権	698	2,669	3,214	559	2,995	3,373
棚卸資産	13,355	26	13,390	14,478	33	14,581
その他の流動資産	4,484	670	4,676	5,077	669	5,151
非流動資産	44,097	15,133	58,361	48,692	17,688	65,513
持分法で会計処理されている投資	6,003	183	5,994	6,822	194	6,816
有価証券及びその他の金融資産	7,433	5,883	12,910	7,726	7,098	14,497
リース債権	653	5,748	6,108	473	6,697	6,806
有形固定資産	20,196	2,353	22,589	22,047	2,680	24,724
無形資産	6,793	528	7,322	8,737	598	9,335
その他の非流動資産	3,017	436	3,436	2,884	418	3,332
資産の部合計	¥90,067	¥25,956	¥110,981	¥99,844	¥29,536	¥124,337
負債・資本の部						
流動負債	¥35,919	¥11,571	¥ 43,004	¥39,629	¥12,705	¥ 47,794
短期借入金	5,018	4,225	7,755	5,744	5,143	9,777
償還期長期債務	2,503	3,479	5,414	1,930	3,579	4,835
その他の金融負債	2,491	435	2,695	2,628	585	2,964
買入債務	12,796	2,763	13,471	13,885	2,730	14,265
その他の流動負債	13,109	667	13,667	15,440	667	15,953
非流動負債	18,422	11,301	29,289	20,496	13,462	33,579
長期債務	7,140	10,399	17,170	8,602	12,663	20,961
その他の金融負債	558	451	997	777	422	1,175
退職給付に係る負債	7,721	77	7,798	7,179	62	7,242
その他の非流動負債	3,002	372	3,322	3,937	313	4,200
負債の部合計	54,342	22,872	72,293	60,125	26,168	81,373
親会社株主持分	25,034	1,785	26,686	27,603	1,953	29,422
非支配持分	10,690	1,298	12,001	12,115	1,414	13,540
資本の部合計	35,725	3,084	38,688	39,719	3,368	42,963
負債・資本の部合計	¥90,067	¥25,956	¥110,981	¥99,844	¥29,536	¥124,337
有利子負債	¥14,661	¥18,104	¥ 30,339	¥16,277	¥21,386	¥ 35,573
親会社株主持分比率	27.8%	6.9%	24.0%	27.6%	6.6%	23.7%
D/Eレシオ(非支配持分含む)(倍)	0.41	5.87	0.78	0.41	6.35	0.83

* 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」別要約損益計算書

株式会社日立製作所及び子会社
2015年及び2014年3月31日に終了した会計年度

単位：億円

	2014年3月期			2015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	¥94,677	¥3,426	¥96,664	¥95,698	¥3,562	¥97,749
受取利息及び支払利息調整後税引前当期利益 (EBIT)	6,595	327	6,912	4,999	354	5,340
継続事業税引前当期利益	6,471	327	6,784	4,855	354	5,189
親会社株主に帰属する当期利益	4,037	125	4,138	2,060	143	2,174

* 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
2015年及び2014年3月31日に終了した会計年度

単位：億円

	2014年3月期			2015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	¥ 4,608	¥ (1,250)	¥ 3,067	¥ 5,864	¥ (859)	¥ 4,518
投資活動に関するキャッシュ・フロー	(3,877)	(1,878)	(5,501)	(4,491)	(1,913)	(6,125)
フリー・キャッシュ・フロー	731	(3,129)	(2,434)	1,372	(2,773)	(1,607)
財務活動に関するキャッシュ・フロー	(1,037)	3,266	2,288	(691)	2,368	2,332
現金及び現金同等物に係る 為替変動による影響	556	13	518	651	34	685
現金及び現金同等物の増減	250	150	373	1,332	(370)	1,410
現金及び現金同等物の期首残高	4,964	1,417	5,233	5,214	1,567	5,606
現金及び現金同等物の期末残高	¥ 5,214	¥ 1,567	¥ 5,606	¥ 6,547	¥ 1,197	¥ 7,017
コア・フリー・キャッシュ・フロー*2	(92)	(3,665)	(3,773)	1,381	(2,921)	(1,764)

*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。

会社情報 / 株式情報

2015年3月31日現在

商号

株式会社 日立製作所

従業員数 (IFRS)

336,670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

379,564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
〒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)

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)	301,833,000	6.24
日本トラスティ・サービス信託銀行 (株) (信託口)	221,101,215	4.57
日立グループ社員持株会	99,966,384	2.07
日本生命保険 (相)	93,265,195	1.93
ナッツ クムコ*1	84,223,880	1.74
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	78,072,703	1.62
ザ バンク オブ ニューヨーク メロン エスエーエヌブイ 10	74,820,713	1.55
第一生命保険 (株)	71,361,222*2	1.48
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	64,907,327	1.34
ステート ストリートバンク アンド トラスト カンパニー	58,732,405	1.22

*1 ナッツ クムコは、当社 ADR (米国預託証券) の預託銀行であるシティバンク、エヌ・エイの株式名義人です。

*2 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。)

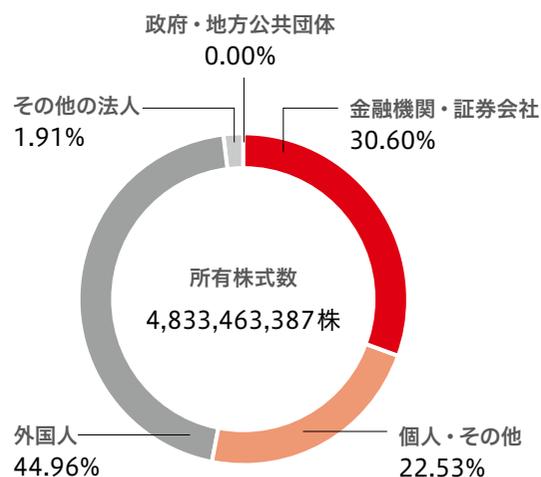
格付情報

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

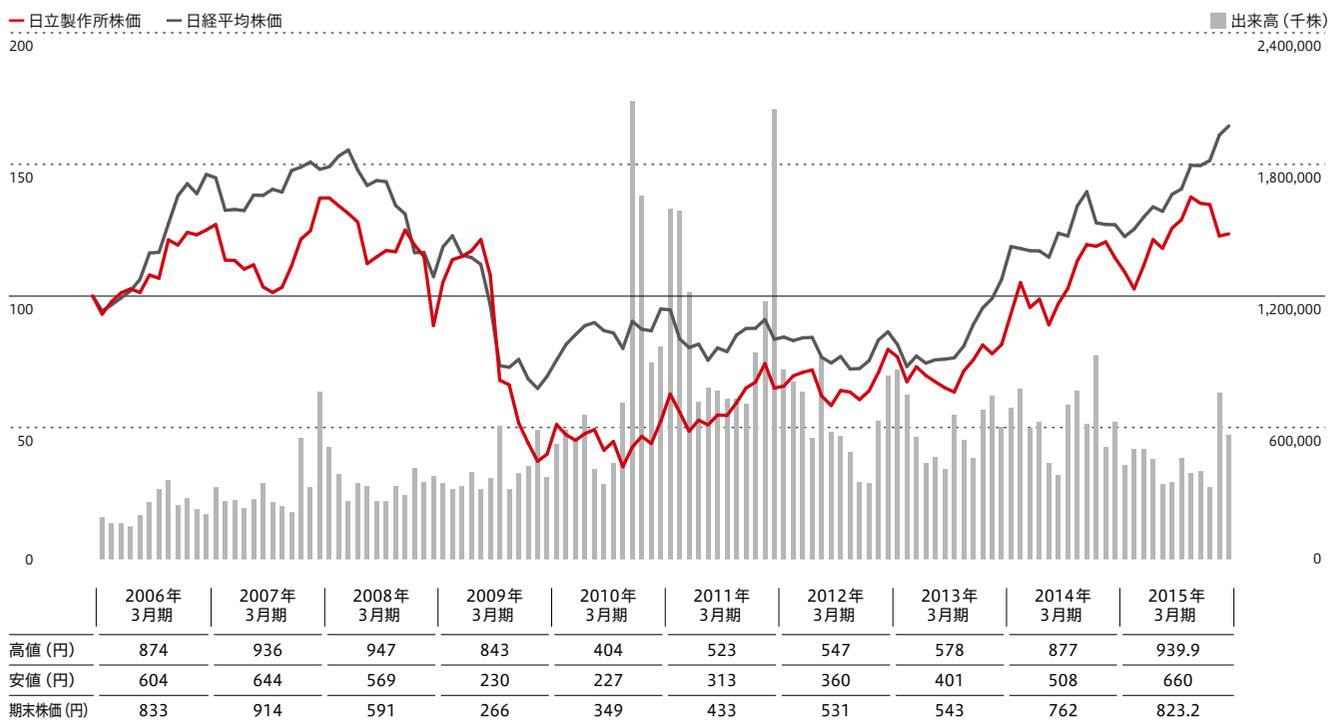
株主構成

区分	株主数 (人)	所有株式数 (株)
■ 金融機関・証券会社	408	1,479,129,762
■ 個人・その他	374,327	1,088,836,131
■ 外国人	1,323	2,172,972,552
■ その他の法人	3,502	92,478,374
■ 政府・地方公共団体	4	46,568
合計	379,564	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、2005年3月の終値データを100として指数化しています。

HITACHI
Inspire the Next