

# 日立 統合報告書 2017

2017年3月期



# THE FUTURE IS OPEN TO SUGGESTIONS

## Hitachi Social Innovation

Delivering new value to society through  
collaborative creation with our customers  
and partners

### 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
- 資金調達環境
- 株式相場変動
- 原材料・部品の不足および価格の変動
- 長期契約におけるコストの変動および契約の解除
- 信用供与を行った取引先の財政状態
- 製品需給の変動
- 製品需給、為替相場および原材料価格の変動並びに原材料・部品の不足に対応する当社および子会社の能力
- 新技術を用いた製品の開発、タイムリーな市場投入、低コスト生産を実現する当社および子会社の能力
- 価格競争の激化
- 人材の確保
- 社会イノベーション事業強化に係る戦略
- 企業買収、事業の合併および戦略的提携の実施並びにこれらに関連する費用の発生
- 事業再構築のための施策の実施
- 持分法適用会社への投資に係る損失
- 主要市場・事業拠点（特に日本、アジア、米国および欧州）における社会状況および貿易規制等各種規制
- コスト構造改革施策の実施
- 自社の知的財産の保護および他社の知的財産の利用の確保
- 当社、子会社または持分法適用会社に対する訴訟その他の法的手続
- 製品やサービスに関する欠陥・瑕疵等
- 地震・津波等の自然災害、感染症の流行およびテロ・紛争等による政治的・社会的混乱
- 情報システムへの依存および機密情報の管理
- 退職給付に係る負債の算定における見積り

# Contents

02-03 変革の歴史

04-07 OUR BUSINESS MODEL

08-13 CEO MESSAGE

14-17 STRATEGIC FOCUS  
—2018中期経営計画の進捗

18-27 VALUE CREATION  
case 01 ▶ Lumada  
case 02 ▶ ロボティクス  
case 03 ▶ 水ビジネス

28-45 MANAGEMENT & GOVERNANCE  
社外取締役／取締役／執行役／コーポレートガバナンス／  
リスクマネジメント／コンプライアンス／社外取締役メッセージ

46-79 PERFORMANCE  
▶ 財務  
▶ 環境  
▶ 社会

80-81 会社情報／株式情報

case 01 ▶ Lumada



case 02 ▶ ロボティクス



case 03 ▶ 水ビジネス

# 変革の歴史(2007年度～)

## 2009年度以前

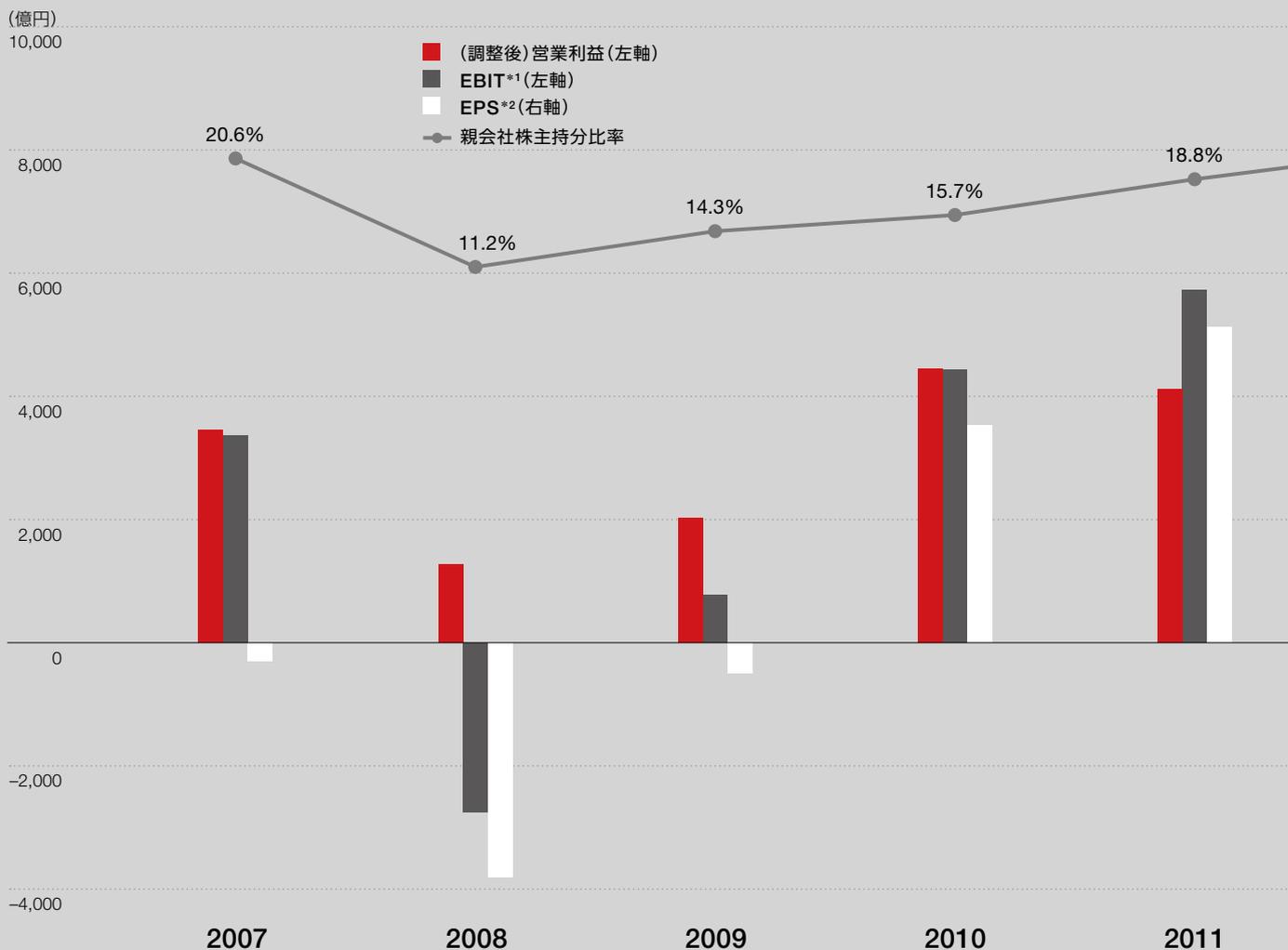
### 世界金融危機 過去最大の赤字を計上

- 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
- コンシューマPC事業から撤退
- 公募増資
- カンパニー制導入

## 2012中期経営計画

### 安定的経営基盤の確立

- 液晶パネル事業、ハードディスクドライブ事業などを譲渡
- 薄型テレビの自社生産を終了
- コスト構造改革プロジェクト「Hitachi Smart Transformation Project」開始
- 外国人取締役を増員、社外取締役が過半数に



\*1 EBITは、継続事業税引前当期利益(損失)から、受取利息の額を減算し、支払利息の額を加算して算出した指標です。EBITは、Earnings Before Interest and Taxesの略です。  
 \*2 米国会計基準：1株当たり当社株主に帰属する当期純利益(損失) / IFRS：基本1株当たり親会社株主に帰属する当期利益  
 \*3 数値は2012年度まで米国会計基準、2013年度より国際財務報告基準(IFRS)としています。

## 2015中期経営計画

### 成長の実現と変革

- 調整後営業利益、EBITで過去最高益を更新
- 営業キャッシュ・フロー・マージン（製造・サービス等）で過去最高値を更新
- 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
- 日立データシステムズが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
- ジョンソンコントロールズ社と空調システム事業の合併会社を設立
- フィンメカニカ社（現レオナルド社）の信号・車両部門を買収

## 2018中期経営計画

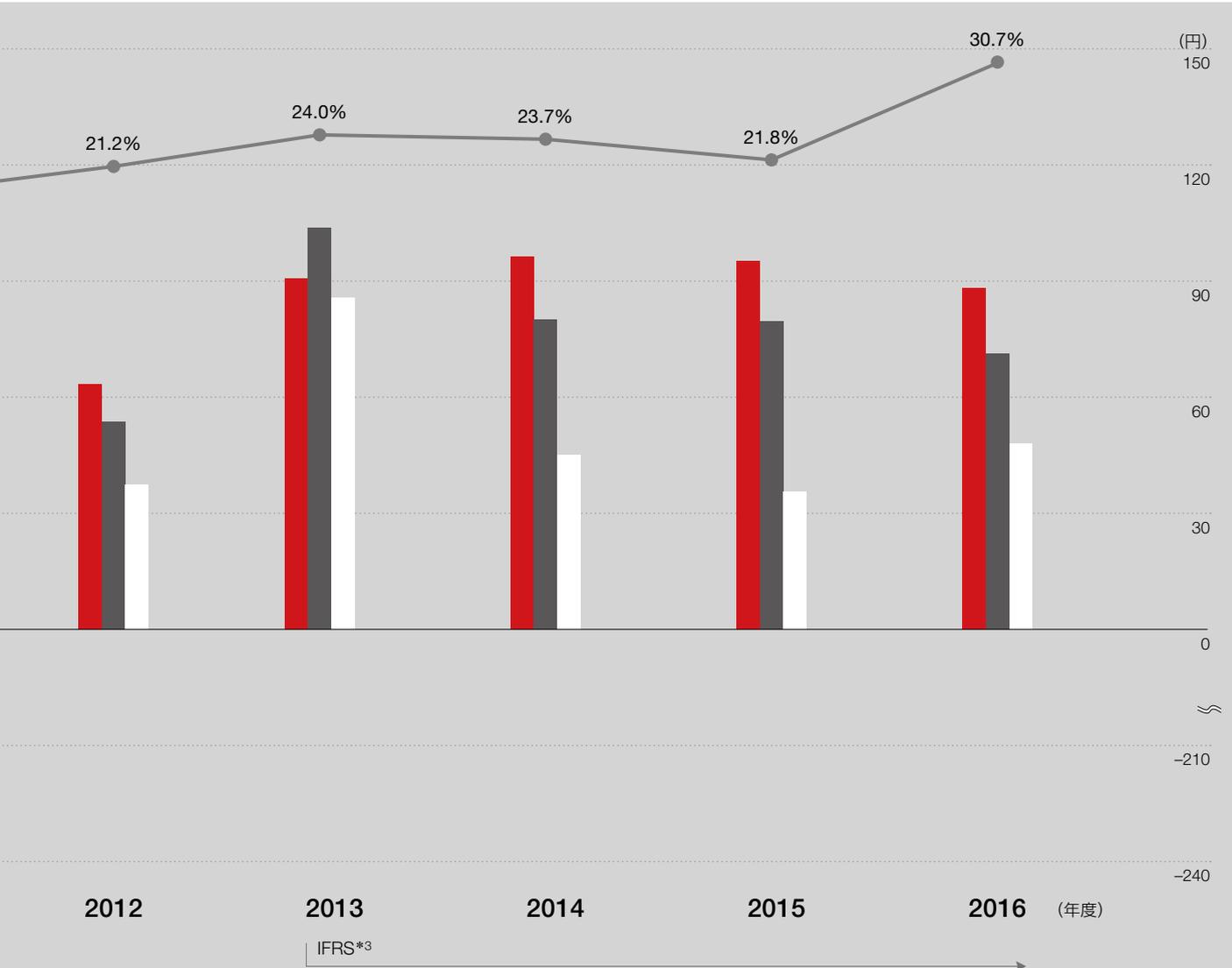
### IoT時代のイノベーションパートナーへ

#### ① 社会イノベーション事業の加速

- 注力4事業分野を重点強化
- IoTプラットフォームLumadaを立ち上げ、社内体制を整備
- フロント体制の強化
- サルエアー社買収で獲得した北米販売チャンネルを生かして、プロダクト事業およびデジタルソリューション事業を拡大

#### ② 経営基盤の強化

- ビジネスユニット(BU)制導入による意思決定迅速化
- 低収益事業の縮小・撤退
- グループ会社（日立物流、日立キャピタル、日立工機）の資本政策の見直しなどを実行



# OUR BUSINESS MODEL

## OUR FOUNDATION

### 日立を支える基盤

時代を超えた経営理念の共有と、事業を支えるステークホルダーとの確かな協創関係が日立の事業を支えています。

46-79 PERFORMANCE

### 協創の基盤

売上収益*1	親会社株主に帰属する当期利益*1	総資産*2
9兆1,622億円	2,312億円	9兆6,639億円
研究開発費*1	特許保有件数*3	オープンイノベーション*4案件数
3,239億円	93,992	海外 65 研究機関と連携 国内 243
従業員数*2	所在国・地域数*5	日立グループ・アイデンティティ浸透度
303,887人	68カ国・地域	78.8%

\*1 2016年度

\*2 2017年3月末時点

\*3 2016年12月末時点における、日本、米国、中国、ドイツ、韓国の特許保有件数の合算件数

\*4 新技術・新製品の開発に際して、組織の枠組みを越え、広く知識・技術の結集を図ること。数値は2016年度の研究開発における産学連携数

\*5 日立製作所および連結子会社所在国・地域数(2017年3月末時点)

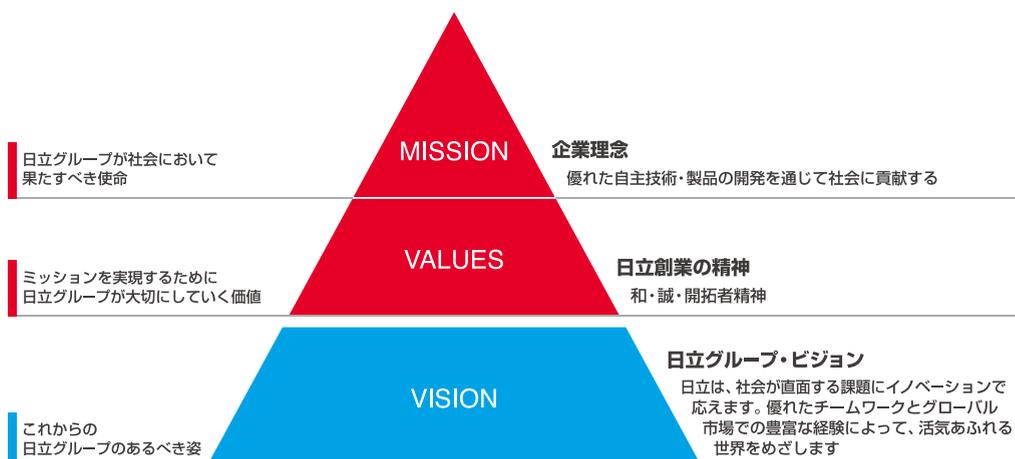
### 日立グループ・アイデンティティ

創業以来100年におよぶ歴史の中で、私たち日立グループが大切に受け継いできた企業理念と日立創業の精神。

そして、これからの日立グループのあるべき姿を改めて示した日立グループ・ビジョン。

これらを、日立グループのMission、Values、Visionとして体系化したものが、日立グループ・アイデンティティです。

私たちは、この日立グループ・アイデンティティのもと、一丸となって社会に貢献し続けます。



# OUR STRATEGY

日立がめざす姿

## IoT時代のイノベーションパートナー

日立は「2018中期経営計画」において、社会や産業を大きく変えるデジタル化の流れを見据え、進化した社会イノベーション事業でお客様やパートナーとの協創を加速していきます。創業以来積み重ねてきたOperational Technology (OT、制御・運用技術)、IT、そしてプロダクト・システムの3つをもつ強みを生かして、社会やお客様にイノベーションを提供します。

14-17 STRATEGIC FOCUS

### 注力4事業分野

#### 注力分野ごとに成長戦略と投資を検討

##### フロント

###### 電力・エネルギー

- 原子力
- 電力
- エネルギーソリューション

###### 産業・流通・水

- 産業・流通
- 水

###### アーバン

- ビルシステム
- 鉄道
- アーバンソリューション

###### 金融・公共・ヘルスケア

- 金融
- 公共社会
- ヘルスケア
- ディフェンス

##### プラットフォーム

IoTプラットフォーム



##### プロダクト

###### 社会・産業システム

- インダストリアルプロダクツ

###### 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
- クラリオン

###### 生活・エコシステム

- 日立アプライアンス
- 日立コンシューマ・マーケティング

###### 電子装置・システム

- 日立ハイテクノロジーズ
- 日立国際電気

###### 建設機械

- 日立建機

###### 高機能材料

- 日立金属
- 日立化成

# OUR VALUE CREATION

## 社会に貢献する事業

「優れた自主技術・製品の開発を通じて社会に貢献する」という企業理念に基づいた価値創造が、日立の100年におよぶ事業の持続的発展を支えてきました。日立は研究開発に積極的に取り組み、社会課題の解決につながる製品やサービスを提供していきます。

### 18-27 VALUE CREATION

#### 社会課題の解決に貢献する日立の事業セグメント

##### ① 情報・通信システム



ストレージシステム

金融をはじめとした幅広い事業分野で得た豊富なノウハウと先進のITを融合することで、コンサルティングからシステム構築、運用・保守・サポートまでのシステムライフサイクル全体を通じて、お客様の多様なニーズに対応するITサービスを提供しています。

社会やお客様の課題解決に貢献するため、データ利活用を支えるITソリューションを、全世界で提供しています。

事業展開 **100** 超の国と地域

##### ② 社会・産業システム



海水淡水化装置

人々の生活を支える鉄道車両・運行管理システム、発電システム・送変電システムに加え、昇降機(エレベーター・エスカレーター)や水ソリューションのほか、製造現場を高度化する産業ソリューションや機器を提供し、高い信頼性による豊富な実績を積み重ねてきました。デジタル技術を活用し、お客様の課題や多様化するニーズに合わせた最適なソリューションをグローバルに提供していきます。

日立はOT×ITにより、海水淡水化設備、水処理プラントの設計、施工、監視・制御システムや運転・保守まで総合的な水ソリューションをグローバルに提供しています。

水ソリューション納入 **1,800** サイト

##### ③ 電子装置・システム



北海道大学病院 粒子線がん治療装置

最先端技術を活用し、情報社会を支える半導体製造装置、計測・分析装置や放送・映像システム、無線通信システム、人々の健康な生活をサポートするヘルスケアソリューションを提供しています。

粒子線治療は身体への負担が少なく生活の質を維持した治療が可能で、特に体力的な負担が大きい小児がん治療での活用が期待されています。信頼性の高い日立の粒子線治療システムは世界シェアを伸ばしています。

稼働中の粒子線治療施設数 **3** 施設、米国 **4** 施設(2017年6月末時点)

## 建設機械



日立建機の鉱山用超大型油圧ショベルとダンプトラック

これまで培ってきた技術力とノウハウを生かし、土木・建築、ビルなどの解体、鉱山採掘など、お客様の幅広いニーズに応え、油圧ショベルをはじめとする建設機械の販売からサービス・メンテナンスまでを一貫したソリューションとしてグローバルに提供しています。

油圧ショベルやホイールローダ、ダンプトラックなど、日立建機の建設機械が世界中の建設現場や鉱山で活躍しています。

2016年度の鉱山用油圧ショベル世界シェア **約30%**

## 高機能材料



日立化成の樹脂製バックドアモジュール

これまで蓄積した技術力とノウハウを生かし、半導体・ディスプレイ材料、合成樹脂加工品、特殊鋼、磁性材料、素形材、電線・ケーブルなど、幅広い材料・部品を手掛け、自動車やIT・家電、産業・社会インフラ関連分野などにおける各種製品の高度な機能を支えています。アジア、北米、欧州などで事業を展開しています。

日立化成の樹脂製バックドアモジュールは、従来のスチール製と比べて大幅な軽量化を実現します。バックドアモジュールの樹脂化は国内初(日立化成調べ)で、樹脂の優れた造形性を生かし、剛性、強度を確保しながらスチールでは得られないデザインが可能になりました。

樹脂製バックドアモジュール **30%**軽量化(スチール製比)

## 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エアフローセンサー

「人・クルマ・社会」に新たな価値を創造し、豊かな社会の実現に貢献するため、環境や安全分野の領域における技術開発を加速、日立グループの情報・安全技術や社会インフラ・サービスを統合した「先進車両制御システム」を進化させ、「環境保全」「事故撲滅」「渋滞解消」などの社会ニーズ対応に取り組んでいます。

日立オートモティブシステムズのエアフローセンサーは、国内外の自動車メーカーに広く採用され、グローバルでトップシェアを獲得しました。エンジンへの吸入空気の流量と温度を正確に測定し、エンジンの効率化に貢献しています。

エアフローセンサー世界シェア **約40%**(2016年3月末時点)

## 生活・エコシステム



日立アプライアンスのロボットクリーナー「minimaru(ミニマル)」

キッチン・家事製品、照明・住宅設備機器、冷凍・空調機器を通じて、社会と皆様の生活に新しい価値とイノベーションをグローバルに提供しています。また、製品の省エネ性能の向上を継続的かつ徹底的に追求し、環境負荷の低減にも貢献します。

日立アプライアンスは、120を超える国や地域にさまざまな家電製品を提供しています。それぞれの国・地域に合わせた家電製品を提供することで、人々の生活の質の向上に貢献し続けています。

家電製品展開 **120**超の国と地域

注記：上記7セグメントに「その他」セグメントを加えた合計8セグメントにわたって、製品の開発、生産、販売、サービスに至る幅広い事業活動を展開。

# CEO MESSAGE

執行役社長兼CEO  
東原 敏昭

**2017年度は飛躍へのギアチェンジを。  
日立はデジタル技術を活用した社会イノベーション事業で  
グローバルに新たな価値を創造します。**

「10年後の日立はどのような会社になっていますか？」

日ごろ、投資家や株主の皆様にお会いすると、よく問われます。これに対する私の想いは明確で、「『イノベーションといえば日立』といわれる会社になる」とお答えしています。

「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」

これは、日立がグローバルに掲げるVisionです。私たちは、このVisionを実効あるものにするべく、自らの事業を通じて、グループ全体で持続可能な社会の構築に取り組んでいきます。

## 飛躍へのギアチェンジを

現在、日立は2018年度をターゲットとした3カ年の中期経営計画（「2018中期経営計画」、以下、2018中計）を推進しています。その初年度となる2016年度は、今後の成長に向けた強固な基盤構築の1年と位置づけ、さまざまな改革に着手しました。その結果、個々の事業のオーガニックな成長もあり、売上収益、調整後営業利益、EBIT、親会社株主に帰属する当期利益のすべてにおいて、期初計画を上回り、かつ、ROA\*やフリー・キャッシュ・フローなども改善、マーケットの皆様とのお約束を果たすことができました。

### 2016年度の業績と2017年度の計画

	2016年度	2017年度(計画)
売上収益	9兆1,622億円	9兆500億円
調整後営業利益	5,873億円	6,300億円
調整後営業利益率	6.4%	7.0%
EBIT	4,751億円	5,800億円
EBIT率	5.2%	6.4%
親会社株主に帰属する当期利益	2,312億円	3,000億円

社内改革においては、事業の選択と集中を推し進め、上場子会社3社（日立物流、日立キャピタル、日立工機）の非連結化や低収益事業における構造改革などを断行しました。また、組織をプロダクトアウトからマーケットドリブンの体制に移行、さらに、新たな価値創出を可能とするIoTプラットフォームLumadaの立ち上げにもまい進しました。

現在日立は、そのLumadaを軸に、ビジネスモデルの変革を進めています。コンサルティングや製品、システムインテグレーション(SI)などを個々に提供する企業は、グローバルに数多く存在します。しかし、お客様の課題発掘から実際のシステム構築、さらには、メンテナンスに至るまでのトータルソリューションをEnd-to-Endでデリバリーできる企業は日立のみと自負しています。株主の皆様からも、当社の強みと変革のあり方をご理解いただいており、「日立の掲げる方向性は正しい。その実現に向けて、スピード感をもって取り組んでほしい」とのお声を頂戴しています。私たちは、そのご期待に応えるべく、2017年度を飛躍へのギアチェンジの1年と捉え、成長に向けたさまざまな取り組みをグローバルに加速させていきます。

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



## 最適な事業ポートフォリオ構築とバランスシートの再設計を促進

さて、前回の統合報告書において、私は「近づける事業」と「遠ざける事業」を明確に位置づけ、デジタル技術を活用した社会イノベーション事業に注力することをお約束しました。そこで昨年度は、そのお約束を果たすべく、上場子会社の再編など、距離を置く事業の整理を行いました。そして、2017年度。これからは、飛躍へのギアチェンジを図る中で、日立グループ内のシナジーを意識、中長期的な視野を有しつつ、企業価値の向上に貢献するM&Aにも果敢に取り組んでいきます。この2018中計では、前回の中計と比較し、投融資のための金額としてほぼ倍増となる1兆円を掲げています。日立は、現時点においても、優秀な人財や技術を有しているとの自負はあります。一方で、いまだに十分には攻め切れていない地域におけるビジネスチャンスの拡大やデジタル化に向けたリソース強化、保守・メンテナンス事業の拡大などは喫緊の課題であり、これらを今後の戦略的M&Aのポイントと位置づけています。2017年7月に買収した米国の空気圧縮機メーカーであるサルエアー社は、まさに日立グループ内のシナジーを生かすことのできる好例です。サルエアー社が有する既存顧客は約4,000社。そこに日立の製品群はもとより、新たにLumadaを活用したデジタルソリューションの提供が可能となるのです。また、英国の昇降機の販売・据付・保守サービスなどを行うテンプル社の買収も、これまで中国、日本が中心であった昇降機事業における英国ならびに欧州への本格参入、世界展開の一環であります。

一方で、各ビジネスユニットやグループ各社が個別に利益を追求、M&Aなどに取り組むのみでは、日立グループ全体のバランスシートの効率化には直結しません。そこで、日立全体の最適な資産配分を実現し、資産収益性の最大化を図るべく、2017年4月、CEO直轄の投融資戦略本部を設立しました。同本部は全社的な戦略のもと、投資案件の精査、優先順位の策定などに取り組みます。

不確実性が高いこの時代において、日立は、地政学リスクや環境問題を考慮したエネルギーミックスなど、グローバルなトレンドに対応したリスクマネジメントの徹底を図りつつ、継続的な事業ポートフォリオの見直しなどを通じて、バランスシートの再設計にも注力していきます。

## 日立グループ丸となり、キャッシュ創出力を強化

また、ここまで掲げたような最適な事業ポートフォリオの構築、バランスシートの再設計など日立グループ全体としての取り組みに加えて、私は、社員一人ひとりのコストやキャッシュに対するマインドセットが継続的な成長を加速させるものと考えています。日立は、歴史的にモノづくりのマインドが社内全体に浸透しているため、工場単位で製造原価を下げるというコスト意識は比較的に高いものがあります。一方で、グローバル企業として、競合他社に伍していくためには、稼ぐこと、キャッシュを創出することが重要です。しかしながら、社内において、それらに対する意識はまだまだ足りないと考えていました。そこで、国内外の拠点を訪問、私の想いをダイレクトに伝えるべく、社員を対象としたタウンホールミーティングなどを繰り返しました。その結果、社長就任から3年を経たいま、私の想いは確かに浸透し、デジタル技術を活用した社会イノベーション事業へのシフトを図る中で、社員におけるコストやキャッシュに対する意識、改善に向けた気概が大きく変わってきたという手応えを感じています。

私たちは、現在、グローバルの競合他社をベンチマークに、事業ごとにあるべきコスト構造の目標を掲げて、グロスマージンの最大化とSG&A<sup>\*1</sup>の最適化を図り、キャッシュ・コンバージョン・サイクル(CCC<sup>\*2</sup>)の改善にも取り組んでいます。今後は、日立グループとして、Lumadaによるデジタル技術の活用で、業務プロセスの見える化や最適化を進め、さらなるコスト構造の変革、キャッシュ創出をめざします。

### 経営基盤強化による業績改善策

## Hitachi Smart Transformation Project



\*1 SG&A: Selling, General and Administrative expenses (販売費及び一般管理費)

\*2 CCC: Cash Conversion Cycle (製造・サービス等)

## ガバナンス強化と株主還元のあり方

---

日立において、キャッシュ創出などへの意識が格段に高まった要因の一つに、取締役会の体制強化があげられます。昨今、取締役会による経営の監視・監督やその実効性、経営の透明性など、ガバナンスに対する株主の皆様の関心がより高くなっています。日立は、国内にてコーポレートガバナンス・コードが策定される3年前の2012年に、他社に先駆けて、コーポレートガバナンスガイドラインを策定しました。さらに2016年には、取締役の任務にCEOの解任や後継者の選出を追加するなど、真のガバナンス向上を図っています。そして、国籍も多岐にわたり、かつさまざまな分野の第一線で活躍する社外取締役は、当然のごとく、私たち日立にグローバルスタンダードの利益水準、戦略実行を求めているのです。「利益水準の低い事業においては、その対策をもっと速やかに実行すべき」など、グローバルで勝ち抜くための明確な方針が示され、取締役会における議論では、毎回、多くの気づきがあります。現在、取締役会の考え方を私たち執行役で共有、具体的な取り組みをもって経営に反映していくという、ポジティブなサイクルを確立しつつあるものと実感しています。

さらに、株主還元においては、2018中計期間中、将来に向けた成長投資と株主還元の双方を追求していきます。2018中計において、私たちは当期利益4,000億円の必達を掲げており、その着実な拡大に加えて、キャッシュ・フロー改善による1株当たりの配当の安定的な拡大を、株主還元の軸としています。2016年度からは、株式報酬型ストックオプションも導入、私たち経営陣が株主の皆様と株価変動によるメリット、リスクをより一層共有できるようになっています。日立は、今後も中長期的な視点で、企業および株主価値の持続的な向上をめざします。

## 日立のサステナビリティ経営

---

さて、企業として収益を向上させて、株主の皆様や社会に還元すること。これは企業の使命であります。一方で、現在では、社会との共生、つまりサステナビリティ経営も求められています。2015年、国連において、世界が直面する最も差し迫った課題として、「17の持続可能な開発目標(SDGs)\*」が掲げられ、2016年には気候変動に対する世界的な対応強化を目的としたパリ協定が発効されました。このように、地球規模の課題に対して、企業が事業活動を通じて果たすべき役割は、以前よりも大きくなっているのです。

日立の社会イノベーション事業は、まさに事業活動を通じたサステナビリティ経営そのものであり、人々の生活や地球環境を長期的な視点で見つめ、持続可能な社会と人々のQuality of Lifeの向上をめざすものです。日立はこれからも社会イノベーション事業を通じて、社会が直面する課題に率先して応え、SDGsなどの国際的な目標達成に貢献していきます。

\* 2015年9月に国連が採択した17の目標と169のターゲットからなる持続可能な開発目標

## THE FUTURE IS OPEN TO SUGGESTIONS

「社会イノベーション事業とは何ですか?」

私たちが日立の強みであるOT・IT・プロダクトを掛け合わせた社会イノベーション事業にフォーカスすると宣言してから、幾度となく、お客様や株主の皆様から頂戴してきた質問です。それから7年。私たちは社会イノベーション事業において、着実な成果、実績を重ねてきました。そして現在、デジタル技術とイノベーションとの組み合わせが、ビジネスや産業構造を変革しつつあるIoT時代を迎え、日立の社会イノベーション事業の存在がクローズアップされています。日立の創業以来の強みであるOTと50年以上にわたって培ったITに、ビッグデータ分析やAIをはじめとしたデジタル技術を融合させた社会イノベーション事業に、マーケットの皆様から多くの期待が寄せられているのです。日立のこれまでの実績と未来に向けた取り組みがグローバルに根づきはじめたと考えています。

そして2017年4月、社会イノベーション事業の中長期における基盤づくりの一環として、未来投資本部を設立しました。これは、日立として、企業価値をいかに向上させるか、どのように今後をリードする人財を育てるべきかを意識した際、次世代テクノロジーの潮流や世の中の変化を捉えた中長期的な強化分野の検討が必須であり、そのプロジェクトを統括する組織が必要という結論に至ったものです。未来投資本部では、先端ロボティクス・AIをはじめとした複数のプロジェクトにおいて、各々のリーダーがプロジェクトメンバーとともに、日立の創業の精神の一つである「開拓者精神」を抱きつつ、次世代の日立をけん引するイノベーション、ビジネスの創出に挑戦しています。

日立は、さまざまな経験、知識、技術、アイデアを兼ね揃えたプロフェッショナル集団であり、世の中に貢献する数多くの事業、製品群などを有する企業です。私は、日立のCEOとして、それらの強みを「One Hitachi」として生かすことで、プラスアルファの価値を創造する企業へと成長させます。

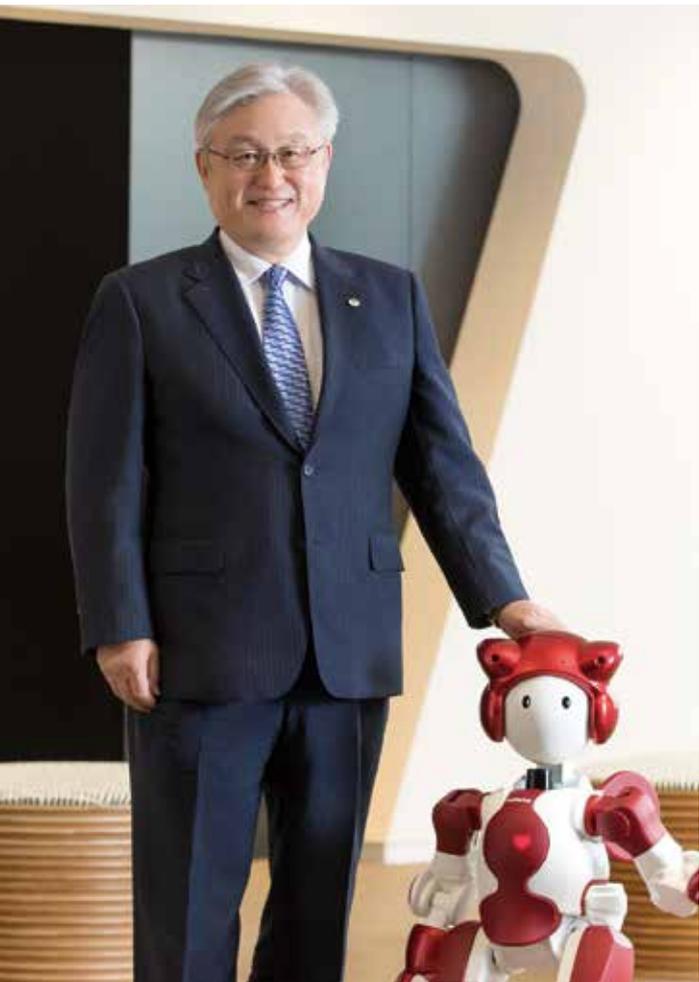
現在、世界中で展開するグローバルブランドキャンペーンのキャッチコピー「THE FUTURE IS OPEN TO SUGGESTIONS (未来は、オープンだ。アイデアで変えられる。)」には、顧客協創によるオープンなイノベーションを通じて、未来づくりに貢献していく私たちの決意が込められています。

飛躍に向けてギアチェンジを図る日立にご期待ください。

2017年8月

執行役社長兼CEO

東原敏昭



# STRATEGIC FOCUS

## —2018中期経営計画の進捗

- ① 2016年度の実績ハイライト
- ② 数値目標の進捗
- ③ 2018年度に向けた注力4事業分野における戦略
- ④ フロント体制強化
- ⑤ Lumadaのさらなる強化
- ⑥ グローバルでの事業拡大
- ⑦ 社会イノベーション事業の深化に向けて

2016年度は売上収益、調整後営業利益、EBIT、親会社株主に帰属する当期利益のいずれも期初計画\*1を上回り、成長に向けた基盤を構築できました。

2016年度に実施した施策をベースに、社会イノベーション事業をさらに進化させて、「IoT時代のイノベーションパートナー」をめざします。

### ① 2016年度の実績ハイライト

#### 成長事業の強化を推進

IoTプラットフォームLumadaを立ち上げ、社内体制を整備。注力4事業分野を重点強化。

注力分野	事業		事業セグメント
電力・エネルギー	電力	<ul style="list-style-type: none"> <li>洋上向け5.2MW風力発電システムを開発し、試運転開始</li> <li>国内・アジア市場へ風力事業展開を加速</li> </ul>	社会・産業システム
アーバン	鉄道	<ul style="list-style-type: none"> <li>日立レールイタリアの統合とアンサルドSTSとの連携は順調</li> <li>鉄道事業は今後グローバルに年率10%超で成長</li> </ul>	社会・産業システム
	ビルシステム	<ul style="list-style-type: none"> <li>アジア・中東向け標準型エレベーターの開発完了</li> <li>アジア・中東・欧州で販売・保守拠点を強化し、事業拡大</li> </ul>	社会・産業システム
金融・公共・ヘルスケア	金融	<ul style="list-style-type: none"> <li>アジア市場にブロックチェーンなどの新技術を活用</li> <li>国内SI事業は安定成長</li> </ul>	情報・通信システム

#### 事業の選択と集中

グループ会社(日立物流、日立キャピタル、日立工機)の資本政策の見直しなどを実行。

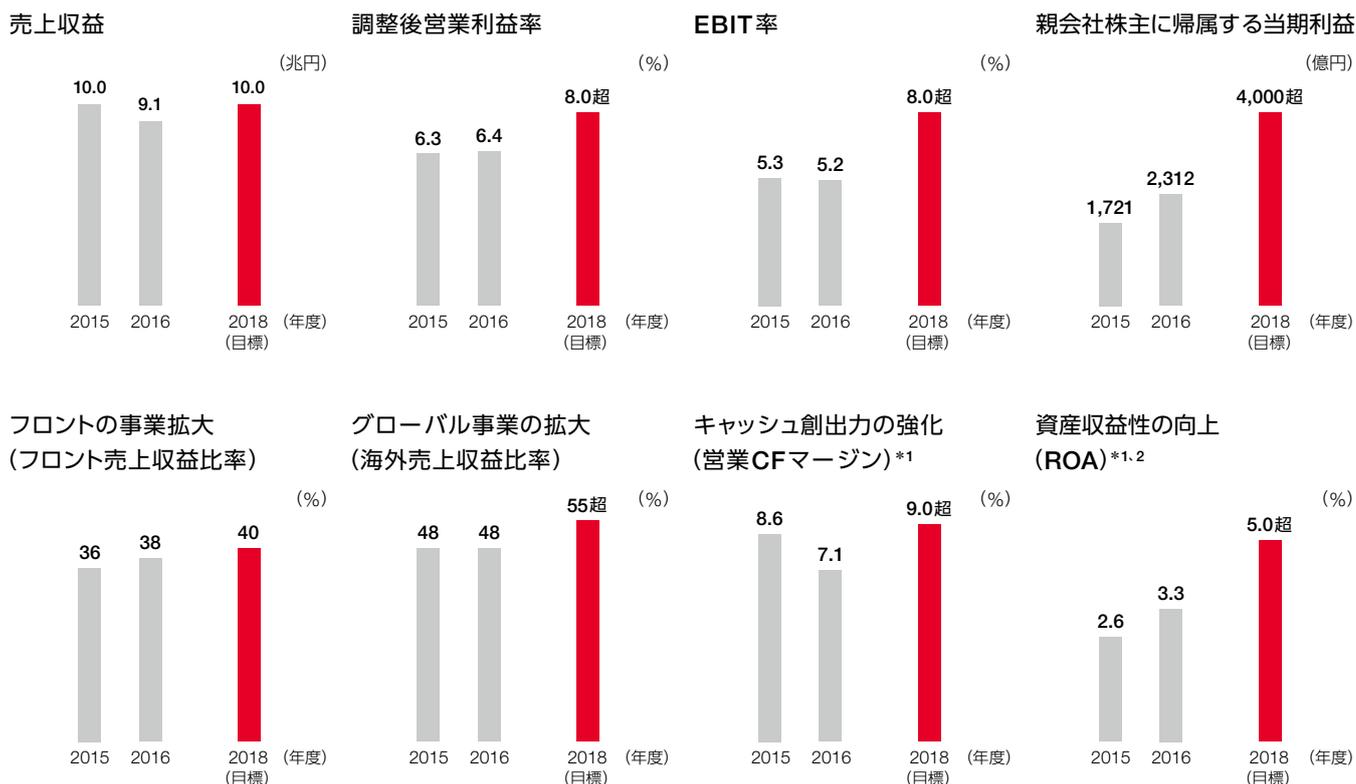
#### 事業構造改革

低収益事業(情報・通信機器、海外プラントEPC\*2ほか)の縮小・撤退などの事業構造改革を実行(2015年度比で、調整後営業利益約400億円改善)。

\*1 期初計画: 2016年5月時点

\*2 EPC: Engineering, Procurement and Construction (設計・調達・建設)

## ② 数値目標の進捗

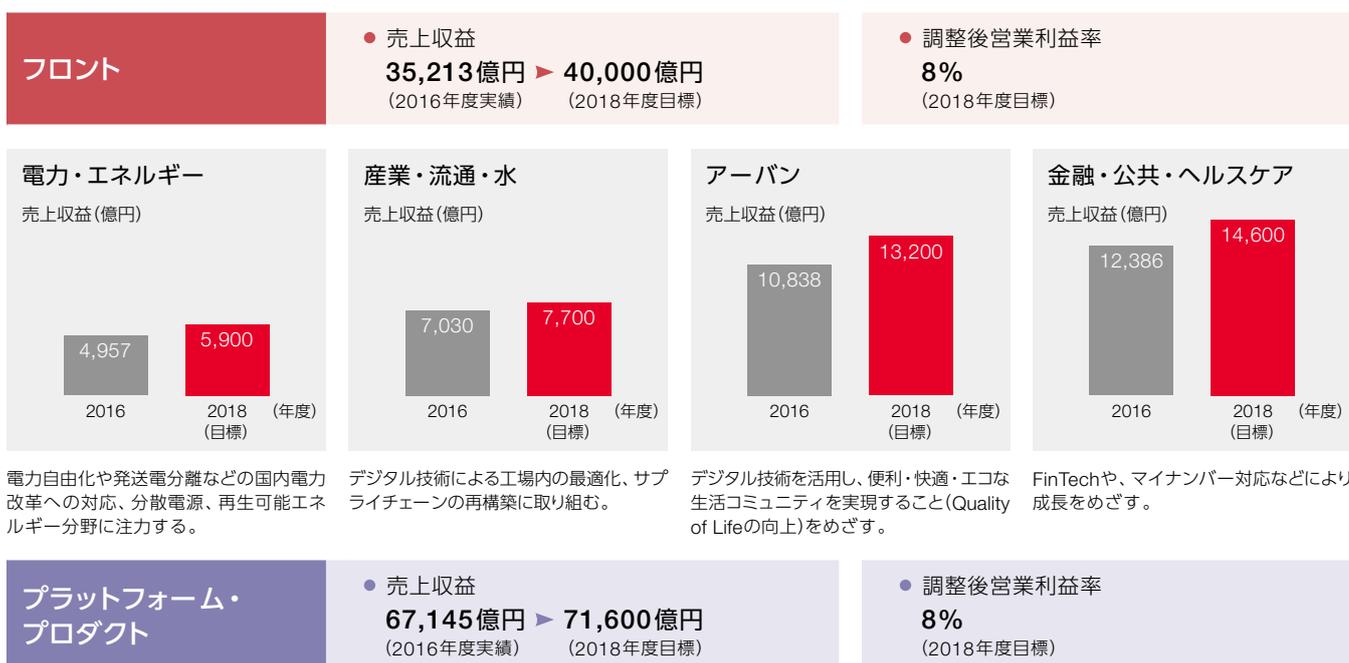


	2015	2016	2018(見通し) (年度)
為替レート(平均)			
米ドル:	120円	108円	110円
ユーロ:	133円	119円	120円

\*1 製造・サービス等

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

## ③ 2018年度に向けた注力4事業分野における戦略



電力自由化や発送電分離などの国内電力改革への対応、分散電源、再生可能エネルギー分野に注力する。

デジタル技術による工場内の最適化、サプライチェーンの再構築に取り組む。

デジタル技術を活用し、便利・快適・エコな生活コミュニティを実現すること (Quality of Lifeの向上) をめざす。

FinTechや、マイナンバー対応などにより成長をめざす。

プラットフォーム・  
プロダクト

● 売上収益  
**67,145億円 ▶ 71,600億円**  
(2016年度実績) (2018年度目標)

● 調整後営業利益率  
**8%**  
(2018年度目標)

## 4 フロント体制強化

社会イノベーション事業のグローバル展開を加速するために、お客様に価値を提供できる、フロントの体制を強化しています。

- **グローバルフロントの設置**

社会イノベーション事業のグローバル展開を加速させる統括組織グローバルフロントを設置(2017年4月)

- **人財の増強**

コンサル・SE・保守サービスなどの人財を採用(2016年度実績:国内1,000人、海外1,000人)

- **人財の育成**

グローバルな認定基準を設定し、フロント人財への転換を加速

- **M&Aによるフロント機能の強化**

フロント機能をM&Aで強化し、事業を成長

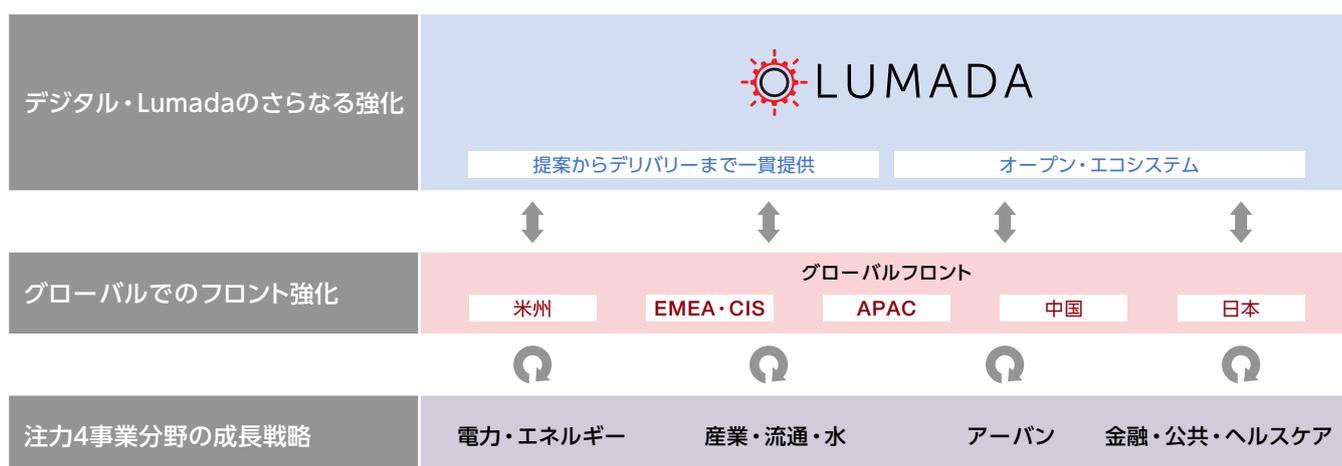
対象:顧客チャネル・保守拠点・プロダクト事業など

フロント強化のための買収実績			
イタリア	アンサルドSTS社	(2015年11月)	ターンキー事業参入とグローバルでの事業拡大
トルコ	クルト アンド クルト社	(2017年4月)	欧州・中東での医療機器の拡販
米国	サルエアー社	(2017年7月)	米国の顧客チャネル獲得と事業拡大
英国	テンプル社	(2017年4月)	欧州での昇降機事業への参入

## 5 Lumadaのさらなる強化

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

2016年5月、社会イノベーション事業をけん引するIoTプラットフォームLumadaの提供を開始しました。

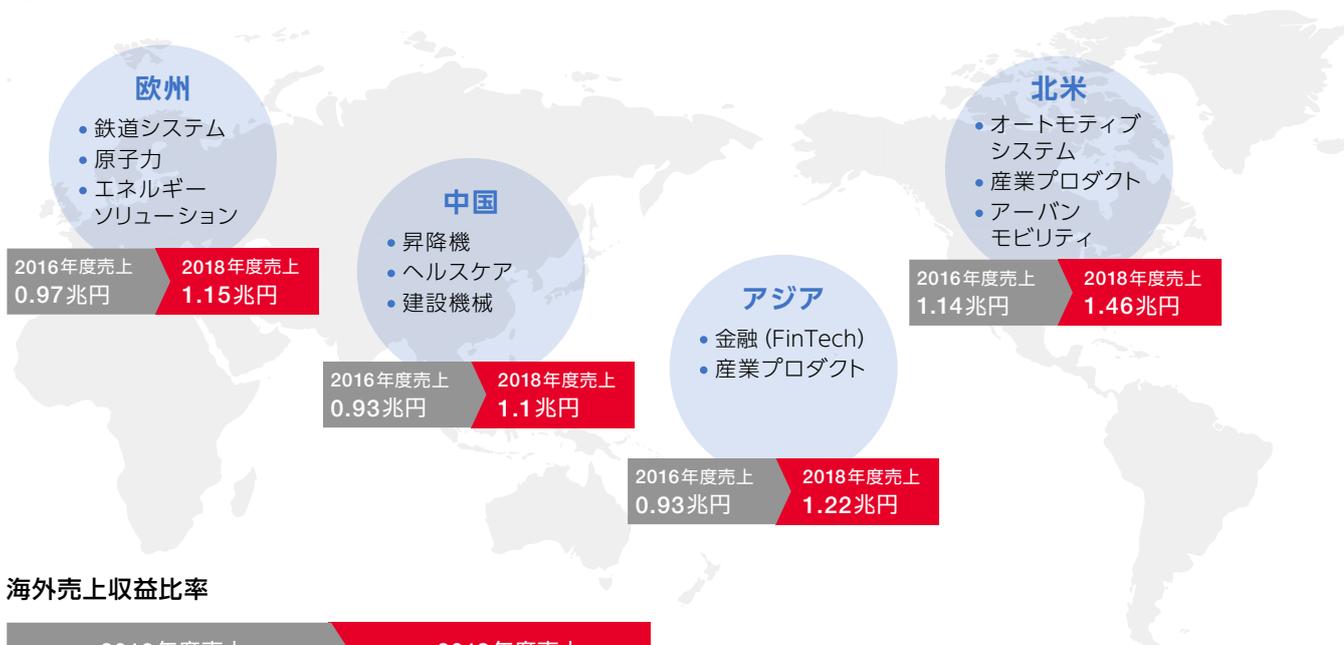


Lumadaは、日立が長年蓄積してきたOTとITの豊富なソリューションの実績を凝縮させたものです。

お客様との協創により、経営課題の分析から仮説構築、価値検証、機器・システムの導入、そして運用・保守まで、お客様に一貫したソリューションを提供します。

また、お客様・パートナー企業との協創事例や社内事例を、活用可能なユースケースとして蓄積することで、お客様への価値提供のスピード向上を実現していきます。

## 6 グローバルでの事業拡大



### 海外売上収益比率



## 7 社会イノベーション事業の深化に向けて

### 社会イノベーション事業を通じたSDGs\*達成への貢献

日立は、2016年1月に発効された国連の「持続可能な開発目標 (SDGs)」を踏まえ、グローバル共通の社会課題への視点を広げ、それぞれの課題を深く認識した上で、社会イノベーション事業の推進によって、SDGs達成に貢献していきます。

そのために、SDGsへの理解促進を目的としたワークショップをビジネスユニットで実施するなど、取り組みも始まっています。 **26-27 Value Creation Case 03: 水ビジネス**

日立は、さまざまな事業を展開していることから、SDGsの達成に幅広く貢献できると考えており、今後、具体的な検討に取りかかる予定です。

\* 2015年9月に国連が採択した17の目標と169のターゲットからなる持続可能な開発目標



# VALUE CREATION

CASE 01 ▶  LUMADA

## OUR INSIGHT AND STRATEGY

日立は「2018中期経営計画」において「IoT時代のイノベーションパートナー」となることをめざしています。顧客協創による新たな価値創出を、IoTプラットフォームLumadaで支えます。

### 顧客協創による価値創出

今日、北米、欧州、中国など世界各地でデジタル技術を活用してイノベーションを創出する取り組みが加速しています。日本でも、政府が「Society 5.0\*1」を提唱し、デジタル化によるサービスやビジネスの変革、産業構造の変化をリードしていく方針が明確に示されました。こうした中で、日立は「協創」と「つなぐ」をキーワードとして掲げ、社会イノベーション事業を通じた価値創出をめざし、2016年5月、お客様のバリューチェーンをつなぎ経営課題を解決するIoTプラットフォームLumada\*2の提供を開始しました。

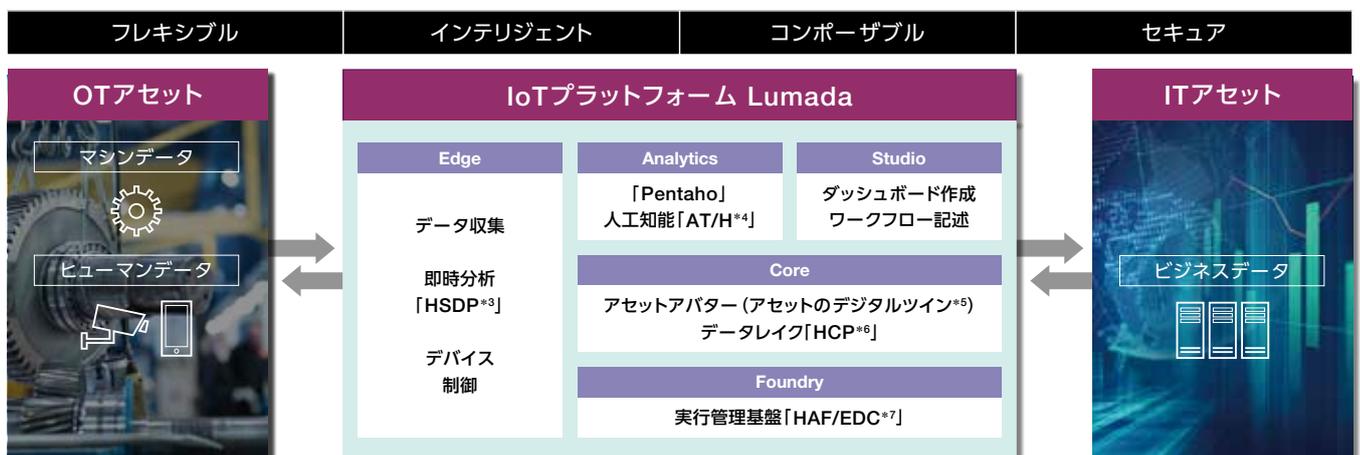
Lumadaは、日立が長年蓄積してきたOT (Operational Technology)とITの豊富なソリューションの実績を凝縮させたもので、**フレキシブル、インテリジェント、コンポーザブル、セキュア**である点が特長です。中でも、お客様にはすでに導入・稼働しているシステムをできる限り生かしたいという要望があるため、Lumadaと既存のシステムを柔軟に組み

合わせ可能なコンポーザビリティが強みです。ほかのIoTプラットフォームやシステムとの連携も容易で、幅広い業種や利用目的に対応可能です。また、すでに検証・実用化された信頼性の高い技術で構成されていることも特長の一つです。Lumadaの技術には、多種多様なデータを統合し、さまざまな観点で分析するためのデータ統合・分析ソフトウェアである「Pentaho」、多目的人工知能「Hitachi AI Technology/H」などがあります。

\*1 Society 5.0: サイバー空間とフィジカル空間が高度に融合することによって、社会のさまざまなニーズに効率的に、かつきめ細かく対応する「超スマート社会」の実現に向けた一連の取り組み。狩猟社会、農耕社会、工業社会、情報社会に続くような新たな社会を生み出す変革を、科学技術イノベーションが先導していくという意味が込められている。

\*2 Lumada: お客様のたくさんのデータに光を当て、データ間の隠れた関係を解明していくことで、お客様の事業に役立つ知見 (insight) を得ることをめざすという思いを含め、illuminate (照らす・輝かせる) と data (データ) を組み合わせた造語

### IoTプラットフォーム Lumada



\*3 HSDP: Hitachi Streaming Data Platform \*4 AT/H: Hitachi AI Technology/H \*5 デジタルツイン: 製品に関するデジタル情報を用いて、その製品の複製 (双子) をサイバー空間上に構築するコンセプト。NASA (米国航空宇宙局) が次世代航空機開発において提唱 \*6 HCP: Hitachi Content Platform \*7 HAF/EDC: Hitachi Application Framework/Event Driven Computing



Lumada事業の成長モデル



### Lumada事業の成長モデル

日立がお客様との協創により新たな価値創出をめざす上でLumadaは最高のツールであると考えています。

Lumada事業は、3つの異なる収益化モデルを連動させて成長していくことをめざしています。まず、「Lumada SI事業」を通じてお客様に個別のシステムを提供し、これらの経験・ノウハウから得られたユースケースをもとに、さまざまなお客様に展開が可能なソリューションコア(ひな型)を創出し、最先端のデジタルソリューションを提供する「Lumadaコア事業」を拡大します。さらに、こうした取り組みを日立グループ内で活用することで、経営指標を改善させていきます。

具体的には、「Lumada SI事業」とは、お客様の個別の要望に沿ってデータ基盤構築などの開発・納入を請け負い、その対価をいただくシステムインテグレーション(SI)事業です。次に「Lumadaコア事業」は、お客様のデータを人工知能やアナリティクスを活用することにより価値に変換し、お客様の経営指標の改善や、課題解決を図るサービス事業です。「Lumadaコア事業」は、「Lumada SI事業」のユースケースを汎用化したソリューションコアによって、多くの業種でグローバルかつスピーディに展開できるため、飛躍的な事業拡大を期待できます。最後に、日立グループ内でLumadaを活用することで、生産現場のスマート化を促進するなど、Lumadaをバリューチェーンに幅広く展開し、製造コストや在庫の最適化などを図ります。

これら3つのモデルを合わせて、2018年度にLumada事業全体で1兆円超の売上収益をめざしています。

### Lumada推進体制

Lumada事業は、日立製作所、日立データシステムズなど日立グループのOT・ITの各部門から構成された精鋭チームであるHitachi Insight Groupがその中核を担っています。2016年5月に米国カリフォルニア州サンタクララを本拠地として活動を開始して以降、シリコンバレーの主力企業における要職経験者を中心に、世界トップクラスの人財を数百名規模で採用しています。2017年4月には、研究チームInsights Laboratoryも設置しました。さまざまな専門分野の研究者、デザイナー、データサイエンティスト、ソリューションアーキテクトが集結し、アイデアの創出からシステム設計、コンセプトや価値の実証などにお客様とともに取り組むことで、革新的な協創を加速していきます。

また、フロントでの顧客協創を推進するため、2017年2月、各ビジネスユニットにChief Lumada Officer (CLO)を指名しました。CLOは、社内のさまざまな業務プロセスの効率化などの改革をLumadaを活用して推進する責任者であり、また、先行するLumada事業のさまざまな現場の情報を各CLOが共有し、新たなビジネスモデルを日立グループ内に展開する役割を担っています。Hitachi Insight Groupとの連携を深め、日立グループ内におけるソリューション事業の拡大とユースケースの創出を推進します。

```

    mirror_mod.object = mirror_ob

if operation == "MIRROR_X":
    mirror_mod.use_x = True
    mirror_mod.use_y = False
    mirror_mod.use_z = False
elif operation == "MIRROR_Y":
    mirror_mod.use_x = False
    mirror_mod.use_y = True
    mirror_mod.use_z = False
elif operation == "MIRROR_Z":
    mirror_mod.use_x = False
    mirror_mod.use_y = False
    mirror_mod.use_z = True

Application at the end - add back the de_selected = 1 to the modifier object
mirror_ob.select = 1
modifier_ob.select = 1
bpy.context.scene.objects.active = modifier_ob
print("Selected" + str(modifier_ob)) # modifier_ob is the active ob
mirror_ob.select = 0
time = bpy.context.selected_objects[0]
bpy.data.objects[time.name].select = 1
except:
    print("please select exactly two objects, the last one gets the modifier unless its not a mesh")

```

CREATOR EXAMPLES

## Lumadaの展開事例

Lumadaは、産業分野を中心に203件(2017年3月末時点)のユースケースを収集・公開し、お客様との協創を実現してきました。日立では、お客様が求める価値を、「売上向上」「コスト最適化」「リスク低減」「コストの見える化」の4つに分類していますが、2016年度はコストの見える化のためのユースケースが92件と約半数を占めました。「見える化」はLumada活用の入口としてとても重要で、「見える化」によってお客様がLumadaの価値を実感できると、より大きな成果獲得に向け、さらなるLumadaの活用につながります。

日立コンサルティングが担当した大手飲料メーカーのお客様は、水質によって一部製品に臭いが残り、大きなロスコストを抱えていました。日立はLumada上で、お客様の取水から排水までのすべての水に関するデータを収集・管理し、水質維持とそのコストを見える化した上で、新たな浄化システムとその設備の運用方法を提案しました。

日立では、このユースケースから得られたソリューションを、飲料メーカーに限らず、水質管理を事業課題とするほかの企業に提案したところ、水道、食品、製紙など複数の業種のお客様から受注することができました。

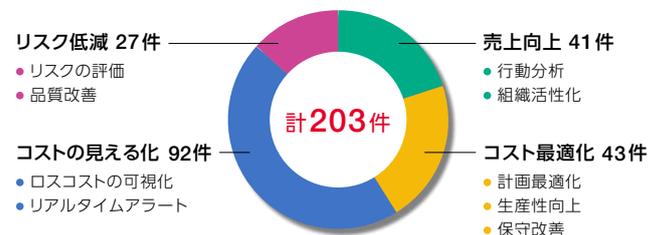
このプロジェクトは、お客様に最初に接するフロントが協創を主導することで、お客様の課題解決に貢献するだけでなく、ソリューションの展開につながりました。今後もフロント主導で顧客協創を推進し、ユースケースの獲得からLumadaコア事業を拡大していきます。

また、日立グループ内においてもLumadaの活用を積極的に進め、経営指標を改善し、企業価値向上へとつなげていきます。日立は過去から継続してコスト構造の改革を行っていますが、そこでもLumadaを大いに活用しています。Lumadaの日立グループ専用ワークプレイスを設置し、アナリティクスや人工知能をフルに活用して、業務プロセスの見える化や

最適化を行い、サプライチェーンをEnd-to-Endで効率化しています。

この取り組みには、2017年3月末時点で日立製作所、日立化成、日立金属などグループ会社23社が参加しており、工場などで実データを用いた価値検証を実施しています。

ユースケースの内訳(2017年3月末時点)



### 代表的なユースケース

売上向上	顧客属性や行動履歴からプロモーションを最適化	顧客数10%超向上 プロ野球球団などで採用
	従業員の業務活動を分析し改善施策へ反映	受注率27%向上 コールセンターや金融機関で採用
コスト最適化	大型空気圧縮機の故障予兆診断サービス	運転効率率20%向上 国内約250、海外約20設備を監視
	医療機器(超電導MRI)の故障予兆診断サービス	ダウンタイム16%削減 超電導MRI購入顧客 約9割で導入
リスク低減	製造設備の稼働状態を分析し製品の不良兆候を検知	仕損費75%低減 電子部品製造メーカーへ適用

## 新しい価値を顧客との協創によって 生み出していく

小島 啓二

執行役専務  
サービス&プラットフォームビジネスユニットCEO



### 海外でこそ競争力を発揮する「顧客協創」

2016年5月、IoT分野で北米最大のイベント「Internet of Things World」(主催・Informa)にてLumadaを発表して以来、日本国内外のさまざまなお客様との対話を重ねることで、日立の戦略に対する大きな手応えを感じています。

「顧客協創」というコンセプトが、特に海外のお客様に「非常にユニークだ」と高く評価されています。日立のLumadaは、日立が長年取り組んできたSI事業がベースになっているため、常に顧客ニーズの詳細なヒアリングが業務の基本です。単にIoTプラットフォームそのものを普及させるのではなく、Lumadaを活用してお客様と一緒に課題を解決したい、というアプローチで働きかけることが、多くのお客様からの高い期待につながっていると感じています。

IoT社会においてお客様が求めているのは製品ではなく、自社の事業課題を解決することです。すなわち、日立は成果ベースのビジネスモデルへの転換をめざしており、その中心にあるのがLumadaです。

### 急拡大するIoT市場における 日立のポジショニング

IoT市場において、多くの製品(プロダクト)をもち、ITソリューションに関しても長年の実績をもつ日立は、有利な立場にあると考えています。日立は、工場の生産設備、鉄道、建設機械などさまざまな「モノ」に精通し、列車の運行管理など、OTの進化の過程に裏付けられた経験・知識が豊富です。この強みは、IT専門ベンダーにはないものです。

世の中に「モノ」がなくなる限り、常に企業は資産をいかに効率的に管理するのか、またいかに管理コストを低減させるのかという経営上の課題に迫られることになるため、Lumadaが貢献できる市場は業種を越えて急速に拡大しています。こうした中、日立にとって、よりスピーディに、より大きな成果

を狙える市場を選択することが重要で、それがLumada事業の成長につながると考えています。

### 組織と市場を変革する 世界トップクラスの人財

Hitachi Insight Groupの本拠地である米国サンタクララには、世界のITをリードしてきたシリコンバレーを代表する俊英が集まっています。米国では「ロックスター人財」と呼ばれるタレントたちです。

シリコンバレーのロックスターたちもまた、純粋なITベンダーとしてのIoTソリューションでは、「モノ」への知識という面で限界を感じたようです。彼らの創造性が十分に発揮され、ブレークスルーを起こせる場所がHitachi Insight Groupです。

ロックスターたちのダイナミズムには目を見張ります。入社後すぐに「日本の生産現場を見たい。あの人の話を聞きたい」と世界を飛び回り、新しい提案が次々に上がってきます。

日立が求めたのは、スピードであり、それを可能にする文化・環境です。新たなメンバーが作り出す職場環境や仕事の進め方に、既存の社員も大きな影響を受けており、組織を変え、市場を変えるメンバーの力を実感しています。

### 今後の課題 海外展開

Lumadaの今後の課題は、グローバルでのサービス部門の強化です。日本国内では、グループのサービス部門が充実しており、ソリューション立ち上げ後の保守も含めて、完全にEnd-to-Endで提供する日立のソリューションがお客様から大きな評価を得ています。今後は海外においても国内と同様のサービスを提供できるよう、デリバリーチャネルの強化に取り組んでいきます。Lumadaにそのピースが加わると、海外でも国内と同様の急拡大が期待できます。

# OUR ACHIEVEMENT

## 日立製作所 大みか事業所

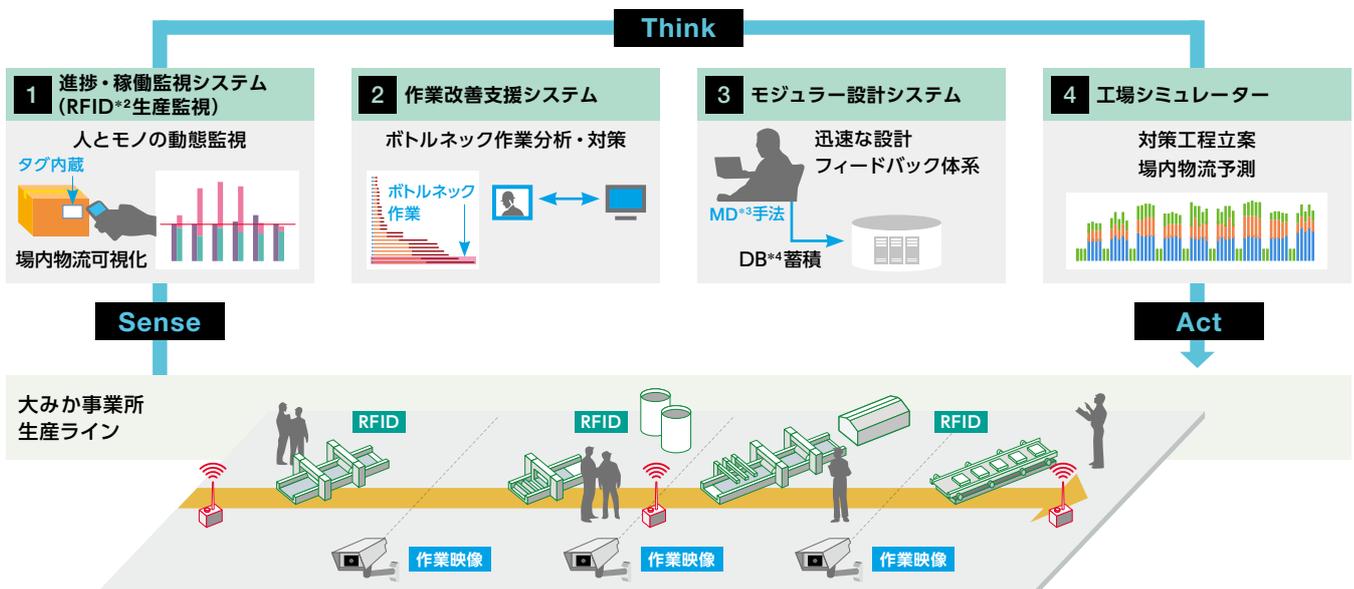
Lumada事業の拡大には、お客様のユースケースや日立グループ導入事例を蓄積し、類似した課題を抱えるお客様に提供する「Lumadaコア事業」の幅広い展開が必要です。その一つが日立製作所大みか事業所が確立したIoTを活用した高効率生産モデルです。生産工程のリードタイムの大幅な短縮を実現した同モデルは、Lumadaのソリューションコアとして、大きく注目されています。

### IoTを活用した高効率生産モデル

大みか事業所は、電力発電システムや鉄道、水道など社会基盤を支える制御システムを約50年にわたり提供してきました。大みか事業所の特徴は、高い信頼性が要求される社会インフラシステムをソフトウェア、ハードウェアの開発から、保守・サービスまで、一貫してお客様の要望にきめ細かく対応することです。そのため、生産される製品は、お客様ごとに仕様が異なるカスタムメイドであり、多品種少量生産という特徴があります。

一般に大量生産工場においては、製品仕様や製造工程が標準化されており、機械化による効率改善などが比較的容易といわれています。それに対して、大みか事業所のような工場では、仕様がオーダーごとに異なる上にその仕様や納期が頻繁に変更され、また熟練者に依存する作業が多い傾向にあり、生産工程の最適化や機械化による効率改善は難しいと考えられてきました。

#### 大みか事業所の高効率生産モデル



\*2 RFID: Radio Frequency Identification。ICと小型アンテナが組み込まれたタグやカード状の媒体から、電波を介して情報を読み取る非接触型の自動認識技術

\*3 MD: Modular Design \*4 DB: Database

そうした中、大みか事業所は、日立が2011年からグループ全体で進めてきたコスト構造改革「Hitachi Smart Transformation Project」の一環として、IoTを最大限活用した設計・生産改革に取り組んできました。生産工程全体の見える化によるムダの排除や生産計画の最適化を進めるため、「進捗・稼働監視システム」「作業改善支援システム」「モジュラー設計システム」「工場シミュレーター」という4つのシステムを連携させた高効率生産モデルを実現するとともに、人・モノ・設備の情報を「見える化(sense)」▶「分析(think)」▶「対策(act)」と循環させることで、大みか事業所は代表的な製品<sup>\*1</sup>の生産リードタイムを50%短縮することができました。

\*1 代表的な製品: 大みか事業所で製造している製品の約20%を占める電力や社会・産業分野向けの制御装置

進捗・稼働監視システム	生産進捗と設備稼働を一元的に分析・可視化することで、生産リソースの最適配置や納期遅延へのタイムリーな対策・改善を促進
作業改善支援システム	実際の作業時間と目標作業時間の差分をもとに改善が必要な作業の映像と指示図を自動で抽出し、作業改善を容易にし、作業改善サイクルを短縮
モジュラー設計システム	従来の一品一様の個別設計から、共通部分を機能別にモジュールとして設計システムに標準化することで、個別に設計する部分を減らし、設計リードタイムを短縮
工場シミュレーター	受注量や納期変動などの生産計画の変更に対して、生産能力を考慮した最適な生産計画を自動的に立案するとともに、部品調達を自動的に変更

## OTの蓄積が成果を生む

これらのシステムを最大限活用するために重要となるのが製造現場のノウハウです。

製造は、受注からエンジニアリング(設計)、調達、生産、品質保証、保守にわたる一連のシステムであり、各個別システムの改善だけではなく全体最適のアプローチが重要です。全体最適を実現するため、各システムの関係性を理解し、「人・モノ・設備」のそれぞれに起きている課題に対して的確に対応するノウハウが大みか事業所のもつOTです。長年蓄積したOTで確立した生産モデルをベースに、製造業向けのソリューションコアを開発・提供していきます。

## 日立のIoTを大みかから世界へ

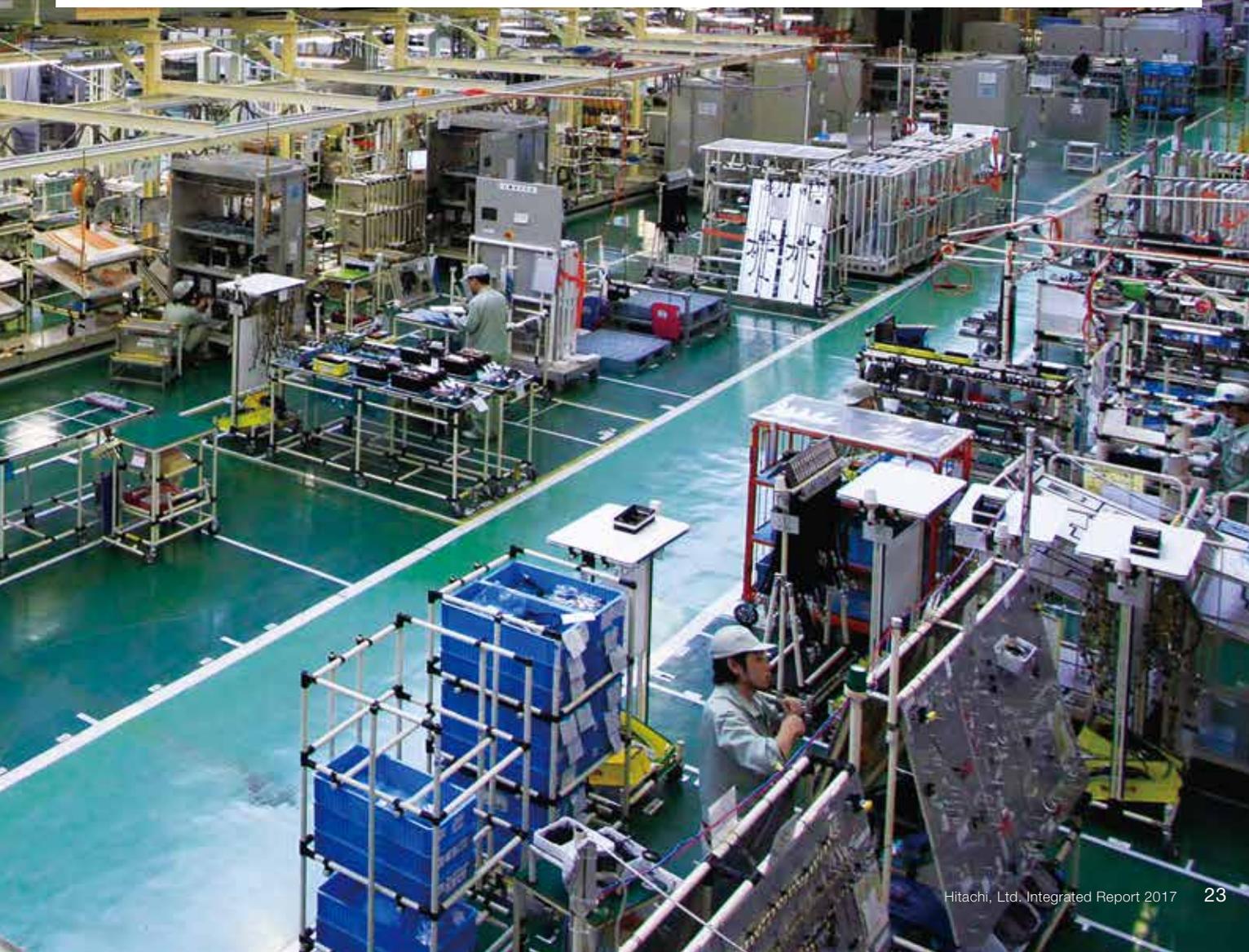
日立では、この大みか事業所のIoTを活用した実績を広くお客様の経営改革に役立ててもらうため、2017年7月、さまざまな製造現場に適用できるように汎用性を高めた「進捗・稼働監視システム」と「作業改善支援システム」をLumadaの産業分野向けソリューションコアとして提供を開始しました。現在、大みか事業所のIoT適用事例を紹介する研修には、多くのお客様が参加しています。多品種少量生産に取り組む企業を中心に、日立との協創による生産改革が進んでいます。

2017年5月には、工作機械メーカーのオークマ(株)と、大みか事業所での実績をベースとした、マスカスタマイゼーション\*1対応の先進生産モデル確立に向けた協創を開始し、オークマの新工場Dream Site2において実証モデルを立ち上げました。工作機械はお客様の要望が多様で、数千から数万におよぶ部品の加工・組み立てが必要な典型的な多品種少量生産製品です。こうした中、両社のモノづくりノウハウを融合し、「生産の見える化」と「工場制御周期の高速化\*2」をテーマとした協創を通じて、新世代ファクトリーの構築をめざします。

近年、製造業においては、急速なデジタル化の進展による顧客ニーズの多様化に伴い、多様なニーズに即応できる生産システムの構築が求められています。また、いかに現有の「人・モノ・設備」を最大限に活用し、生産性を高めるかが課題となっています。日立はお客様との協創を通じて経営課題を発見し、End-to-Endの視点でサプライチェーンと生産活動をデジタル化、お客様に経営指標を改善するためのソリューションを提供していきます。

\*1 多品種少量生産においても、大量生産並みの生産性を実現すること

\*2 認識タグを活用した工程管理システムを導入し、生産進捗の把握精度を向上させ、正確なボトルネックの特定と迅速な対策を可能とすること



CASE 02 ▶ ロボティクス

OUR INSIGHT AND STRATEGY

日立は「IoT時代のイノベーションパートナー」として、ロボティクスの研究・開発においてもお客様と未来を共有し、理想とする社会の将来像から活用のビジョンを描き、人とロボットが共生する快適で心豊かな世界をめざします。



IoT時代のロボティクスソリューション

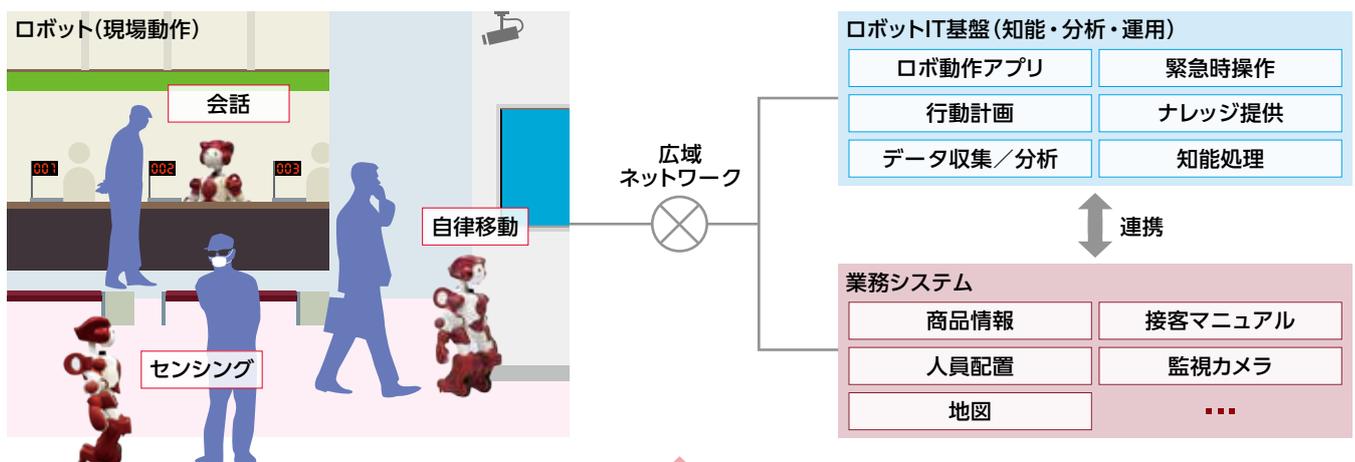
ロボットは産業分野のみならず、生活により密着し、人が困難な作業や、人手不足を補うことで、生活の質や効率性、安全性の向上に貢献しています。今後は、ロボット同士をつないで、必要な情報を集め、自ら学習し、ますます多くの分野で活躍することが期待されます。

日立は、1970年、計算機制御による人工知能ロボットの公開・展示以来、技術開発・研究成果をさまざまな日立製品に応用、展開しています。1980年代は産業ロボットの普及および国家プロジェクト主導による先行技術開発を進め、

1990年代はより実用化に重きを置き、公共分野、医療・福祉分野で活用するための開発を進めてきました。2000年代に入り、ヒューマノイドロボットEMIEW(エミュー)をはじめ人間との共生をめざした新たなロボットの開発を進めています。

日立はこれまでに培ったロボティクスの技術と経験を生かし、IoTプラットフォームLumadaを多様な分野で活用し、人とロボットが共生する新しいビジネス・社会・生活をお客様と協創していきます。

EMIEW3とロボットIT基盤の全体構成



左図は公共施設や店舗などの現場、右図はコンピューターの計算環境を示しています。ロボットの知能処理と動作制御を行う「ロボットIT基盤」(右図上)が、「業務システム」(右図下)と連携し、ネットワークで接続された現場に設置された複数のEMIEW3をコントロールします。EMIEW3は「ロボットIT基盤」から指令を受け、現場で接客や案内などのさまざまなサービスを行います。EMIEW3が視覚・知覚を通じて認識した情報は、「ロボットIT基盤」に送付・蓄積され、EMIEW3の動作の精度向上に生かされます。

# OUR ACHIEVEMENT

社会をサポートし、人との共生をめざす日立の最新ロボティクスを紹介します。

## ヒューマノイドロボットEMIEW3

日立は豊かなコミュニケーション能力をもち、人と安全に共存できるロボットサービスの実現をめざし、「人と共生するロボット」の開発を推進してきました。

2016年4月に発表したEMIEW3は、日立が蓄積してきた知見を結集し、より高度な知能処理や自律性を実現したロボットです。ロボットの知能処理と動作制御を行う部分を、ロボットIT基盤としてクラウド上に置き、ロボット本体とリアルタイムに連携させることで、接客や案内といったサービス分野での高度な支援を実現しました。例えば、サポートを必要とするお客様を見つけて自ら接客行動を開始したり、複数のロボット間で情報共有やサービスの引き継ぎを行ったり、さらに、万が一転倒しても自ら起き上がる機能を備えています。

EMIEW3は、さまざまな言語対応や自律移動が求められる空港、駅などの施設内での案内業務、一つの店舗で複数

の複雑なサービスを取り扱う銀行や商業施設などの業務での活用をめざしています。空港、駅、商業施設などでの実証実験を通じて、お客様とともに実用化への取り組みを推進しています。

EMIEWとは、Excellent Mobility and Interactive Existence as Workmateの略。「すばやく動いて話のできる仕事仲間」の意味で、日立がめざす「人と共生するロボット」をそのまま名前としたものです。

2007年11月に発表したEMIEW2では、人の早足と同じくらいの速度で移動する自律走行機能や、雑音の中で人の声を聞き分ける機能、インターネット上のデータを利用してモノを識別する機能、屋内に設置された複数のネットワークカメラを“目”としてモノを探し出す機能など、接客や案内サービスに必要とされる機能を開発し、実証してきました。そして、EMIEW2のさまざまな機能を継承しつつ、新たな機能を追加した現在のEMIEW3を2016年4月に発表、「人と共生するロボット」の実現に向けて、日々進化させています。

## 原子炉格納容器内部調査用ロボットPMORPH2



日立GEニュークリア・エナジー（日立GE）は、東京電力福島第一原子力発電所の廃止措置に向けた取り組みを行っています。2013年、前例の無い困難な廃炉作業に必要な技術の開発を目的として設立された技術研究組合 国際廃炉研究開発機構（IRID）に参加し、廃炉に向けた研究開発を進めてきました。

2017年3月、日立GEがIRIDの一員として開発\*した、原子炉格納容器（PCV）内部調査用ロボット「PMORPH2（ピーモル

フ2）」が、福島第一原子力発電所1号機のPCV内の燃料デブリ（溶け落ちた核燃料）の状況を調査するため現場に投入されました。PMORPH2は、直径約10cmと狭い配管を通り、PCV内部を安定走行するため、細長い形状からコの字型に形状を変化させるというユニークな特徴があり、日立グループが開発した技術を基盤にしています。

今回の調査では、5日間で5カ所10回の計測・撮影を行いました。PCV内の堆積物の影響などにより、燃料デブリの撮影には至らなかったものの、さまざまなデータを取得できました。取得したデータは、今後、燃料デブリの取り出し方針の検討に活用される予定です。

\* 資源エネルギー庁の廃炉・汚染水対策事業費補助金にて、IRIDの業務として開発

## 日立GEニュークリア・エナジー

原子力生産本部 原子力設計部 主任技師 岡田 聡

放射線量が高い場所では電子機器の使用が制限されるため、PCV内のロボット調査は、操作担当者の技能も重要な要素となります。ゆえに人間とロボットの協調が調査のカギを握っています。廃炉までの道のりは険しいですが、今回の調査により、廃炉へ向けて一歩前進しました。日立GEでは、開発者同士が切磋琢磨するだけでなく、世界中から情報を集めて、新たな技術の開発に取り組んでいきます。



CASE 03 ▶ 水ビジネス

OUR INSIGHT AND STRATEGY

日立は、水事業を社会イノベーション事業の注力事業の一つと位置づけ、市場やお客様のニーズに応える「水総合サービスプロバイダー」をめざしています。浄水・造水システムや下水処理システムを中心とする水処理プラントの設計・施工のほか、監視・制御システムの構築、運用・保守など総合的な水ソリューションをグローバルに提供し、水についてのあらゆる課題解決をめざします。

水ビジネス市場の変化とSDGs

水資源の需要は、人口増加、経済規模の拡大や都市化の進展に伴い、急速に高まりつつあります。経済協力開発機構(OECD)の報告では、製造業、火力発電、生活用水などの拡大により、世界の水需要は2050年までに55%程度の増加が見込まれています。特に、海水淡水化設備の市場規模は、2020年度までに現在の2倍になると予測されています。

日立は、これまで世界40カ国・地域、200サイト以上で水にかかわる製品・システムを提供してきました。現在は、人口増などで市場の伸びが大きいASEAN諸国やインドのほか、飲料水確保のニーズが高い中東・アフリカ、干ばつ対策が

課題の北米などを注力エリアとしてグローバル展開を進めています。

また、国連の「持続可能な開発目標(SDGs)」の「目標6:安全な水とトイレを世界中に」「目標14:海の豊かさを守ろう」で提唱されているように、水にかかわる課題はグローバルに共通するものです。日立は自らの技術によって、世界中の人々への安全で安価な飲料水の提供、下水処理をはじめとする衛生施設の整備、効率的な水利用を可能にするシステムの構築などを実現するとともに、海洋汚染の防止にも努め、SDGsの目標達成に貢献していきます。

地域のニーズに応じた事業展開

- ★ 海水淡水化・高度下水処理プロジェクト (実績および注力地域)
- 政府開発援助(ODA)プロジェクト (実績)
- エンジニアリング拠点

取り組み

海水淡水化・高度下水処理分野での事業拡大

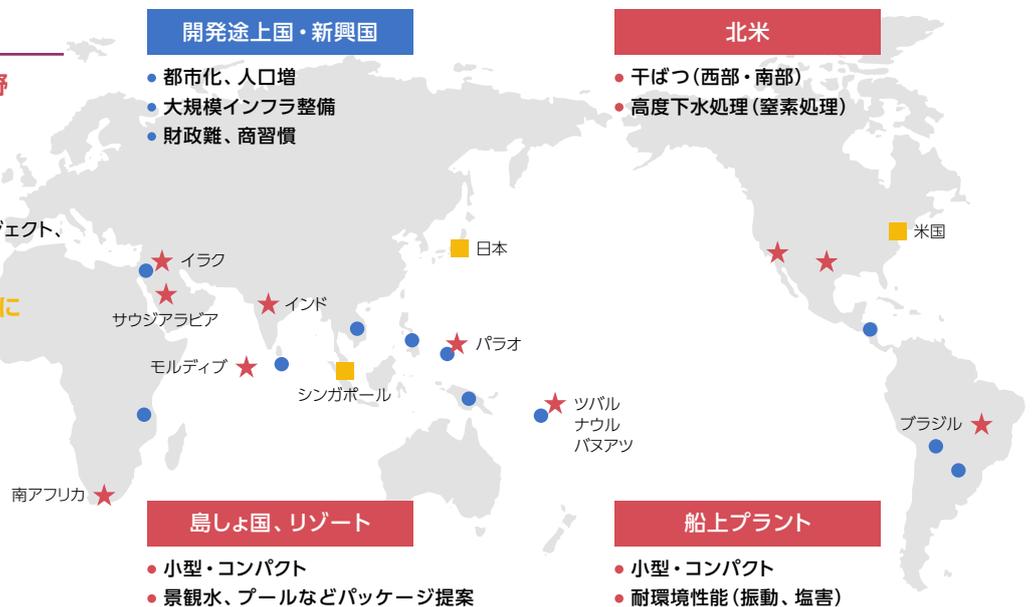
(技術的優位性でニーズへ対応)

大型案件の着実な推進・拡大

(高度な独自技術を活用したODAプロジェクト、パートナー連携)

フロントエンジニアリング強化による地域密着型事業展開

(シンガポール、米国)



# OUR ACHIEVEMENT

日立は地域に根ざした水総合サービスプロバイダーとして、社会課題視点から市場・顧客ニーズを考え、技術を提供するだけでなく、現地での事業参画や人財育成なども含めた幅広い取り組みを進めています。

## 地域の自律化をめざした日立の取り組み

### 南アフリカ共和国での海水淡水化の取り組み

日立は2016年、国立研究開発法人新エネルギー・産業技術総合開発機構 (NEDO) から委託を受け、南アフリカ共和国のダーバン市において、「海水淡水化・水再利用統合システム実証事業」を開始しました。

インド洋に面する人口約360万人の同市では、都市部への人口集中や降水量の不足による水不足への対策として、海水淡水化を検討していました。しかし、現在普及しているシステムは、海水をRO膜\*でろ過する際に必要な高圧ポンプの消費電力が大きいことが、近年、電気料金が高騰している同国ではハードルとなっていました。

一方、日立は、水循環ソリューションの国際展開に向けた事業運営管理ノウハウの開発および蓄積を目的として、東レ(株)などとともに「海外水循環ソリューション技術研究組合」を2010年に設立、NEDOの委託事業のもと北九州市などの協力を得て「ウォータープラザ北九州」を開設し、日立が開発した省エネルギー型造水プラントRemixWaterの実証実験を進めてきました。東南アジアを中心に官民連携による水ビジネスの実績をもつ北九州市で、海外からの研修や視察を積極的に受け入れる中で、ダーバン市がRemixWaterに強い関心を示し、今回の実証事業がスタートしました。

RemixWaterは、下水処理水で海水を希釈することで、脱塩工程のポンプ圧力を低下させることができ、システム全体として約30%の省エネルギーが可能となります。また、最終的に海に放出される放流水も海水とほぼ同じ濃度で環境負荷も低減できます。日立は、今回の実証事業において、ダーバン市の既設下水処理場内に、人口約2万5,000人分に相当する造水量6,250m<sup>3</sup>/日のRemixWater設備を新設します。実証期間は2020年11月までの予定です。

\* RO膜：逆浸透膜 (Reverse Osmosis)



「RemixWater」の実証事業を行う計画となっているダーバン市の既設下水処理場

### 南アフリカの若手エンジニア育成

日立は、SDGsなど社会課題の解決には、技術提供に加えて地域に根ざした人財育成が不可欠と考えています。日立は2009年から、南アフリカ共和国の科学技術省 (DST) と共同で、若手エンジニアの育成支援を目的とする「日立-DST南アフリカ技術者育成スカラシップ・プログラム」を実施しています。2015年度からは、水処理分野の技術者を毎年約5人ずつ日本に招き、日立の工場や関連施設での技術研修や、日本の最先端の高度水処理設備の視察など約2カ月の研修を実施し、南アフリカの若手人財育成に貢献しています。

2016年度の研修にダーバン市から参加したホープ・ジョゼフさんは「ウォータープラザ北九州で実際にRemixWaterの設備を見て、環境負荷の低さや省エネルギー性能に感心するとともに、エンジニアには技術だけでなくプロジェクトを完遂するための組織力も必要だと学びました」と述べ、帰国後は同僚などに日本で学んだことを伝えるプレゼンテーションを行っています。同国では、企業の人財育成に関する取り組みに関心が高く、日立の取り組みは高く評価されています。



北九州市長を表敬訪問した研修生 (写真右から5人目がホープさん)

### 水ビジネスユニットにおけるSDGsワークショップ

日立は市場ニーズの流れをSDGsの視点から理解するため、水ビジネスユニットの技術者が社外有識者を交え「SDGsを通じて社会課題視点からニーズを捉え、ビジネスの可能性を広げる」をテーマに社内ワークショップを実施しました。ワークショップでは、南アフリカ共和国の海水淡水化を題材に、製品・サービスを取り巻く地域の社会課題解決を見据えた事業スキームを検討しました。

日立はSDGsに対する意識をさらに高め、社会課題の解決に貢献する水ビジネスを展開していきます。



# MANAGEMENT &

## 社外取締役\* (2017年6月末時点)

### 01 ババ・カリヤニ

1972年 Bharat Forge Limited入社  
 1983年 同社ジョイントマネージングディレクター  
 1994年 同社マネージングディレクター  
 1997年 同社取締役会長兼マネージングディレクター(現職)  
 2016年 当社取締役

### 02 シンシア・キャロル

1991年 Alcan Inc. フォイルプロダクト  
 ゼネラルマネージャー  
 1996年 同社オーギニッシュアルミナリミテッド  
 マネージングディレクター  
 1998年 同社ボーキサイトアルミナアンド  
 スペシャルティケミカルズ プレジデント  
 2002年 同社ブ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

### 03 榎原 定征

2002年 東レ(株)代表取締役社長  
 2010年 同社代表取締役取締役会長  
 2013年 当社取締役  
 2014年 東レ(株)取締役会長  
 2015年 同社相談役最高顧問  
 2017年 同社相談役(現職)

### 04 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  
 マーキュリーマリンディビジョン 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(2015年12月退任)  
 当社取締役

### 05 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ル  
 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ル  
 当社取締役  
 PayPal Holdings, Inc. シニアバイスプレジデント兼  
 チーフリーガルオフィサー  
 2016年 同社エグゼクティブバイスプレジデント兼  
 チーフビジネスアフェアーズ&リーガルオフィサー(現職)

### 06 望月 晴文

指名委員長 報酬委員長  
 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)

### 07 山本 高稔

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

### 08 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

### 09 吉原 寛章

監査委員長  
 1978年 Peat Marwick Mitchell & Co. 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

\* 当社の社外取締役は当社および上場金融商品取引所の定める独立性の基準を充たしています。



## 取締役 (2017年6月末時点)

### ⑩ 田中 一行

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

### ⑪ 中西 宏明

1970年 当社入社  
 2003年 執行役常務  
 2004年 執行役専務  
 2005年 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  
 2016年 当社取締役会長兼代表執行役

- 指名委員
- 監査委員
- ▲ 報酬委員
- ★ 代表執行役

### ⑫ 中村 豊明

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

### ⑬ 東原 敏昭

1977年 当社入社  
 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  
 (株)日立プラントテクノロジー  
 代表執行役 執行役社長  
 同社代表取締役 取締役社長  
 2011年 当社執行役常務  
 2013年 当社執行役専務  
 2014年 当社代表執行役 執行役社長兼COO  
 当社代表執行役 執行役社長兼COO兼取締役  
 2016年 当社代表執行役 執行役社長兼CEO兼取締役

#### 委員会の構成(下線は委員長)

指名委員会: 望月晴文、シンシア・キャロル、榊原定征、  
 中西宏明

監査委員会: 吉原寛章、望月晴文、山本高稔、田中一行、  
 中村豊明

報酬委員会: 望月晴文、榊原定征、山本高稔、東原敏昭

# 執行役

2017年6月末時点

## 執行役社長兼CEO



東原 敏昭\*  
統括

## 執行役副社長



青木 優和\*  
社長補佐、インダストリアル  
プログラム事業担当



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



齊藤 裕\*  
社長補佐、IoT担当



塩塚 啓一\*  
社長補佐、  
システム&サービス事業担当

## 執行役専務



田中 幸二\*  
社長補佐、原子力事業担当



西野 壽一\*  
社長補佐、経営戦略担当



大森 伸一郎  
コスト構造改革、IT戦略、  
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



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



小島 啓二  
サービス・プラットフォーム事業  
担当



佐藤 寛  
ビルシステム事業担当



田辺 靖雄  
渉外担当



津田 義孝  
マーケティング・営業、  
社会イノベーション事業推進担当



アリスティア・ドーマー  
鉄道事業担当



西山 光秋\*  
財務、年金担当

## 執行役常務

宇川 祐行  
産業・流通事業担当

浦瀬 賢治  
水事業担当

大槻 隆一  
サービス・プラットフォーム事業  
担当

小田 篤  
電力事業担当

河村 芳彦  
投資戦略、次世代事業戦略担当

小久保 憲一  
地域戦略(中国)担当

小林 圭三  
アーバンソリューション事業担当

柴原 節男  
システム&サービス事業担当

清水 章  
渉外担当

鈴木 教洋  
研究開発担当

永野 勝也  
公共社会事業担当

中畑 英信  
人財担当

名村 忠  
マーケティング・営業(金融事業、  
公共社会事業、ヘルスケア事業、  
ディフェンス事業)担当

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

野本 正明  
エネルギーソリューション事業担当

正井 健太郎  
鉄道事業担当

真鍋 靖  
マーケティング・営業(産業・流通  
事業、水事業、ビルシステム事業、  
鉄道事業、アーバンソリューション  
事業)担当

森田 守  
経営戦略担当

山本 二雄  
金融事業担当

渡部 眞也  
ヘルスケア事業担当

## 代表執行役

中西 宏明\*  
全般

注記: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。

## コーポレートガバナンス強化に向けた取り組み

### ① 迅速で透明性の高い経営の実現

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

##### 主な狙い

経営の監督と執行の分離を徹底することで、透明性の高い経営を実現する。

#### 委員会の構成（2017年6月）



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。

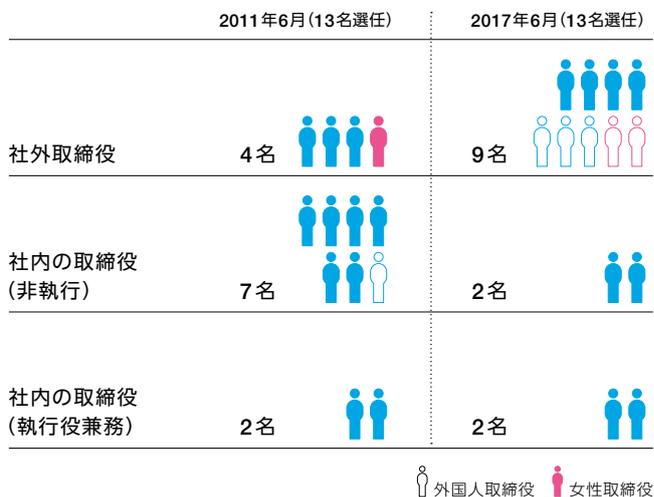
### ② グローバル経営の加速・監督機能の強化

#### 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 コーポレートガバナンス・コードの適切な実践

## コーポレートガバナンス・コードのすべての原則を実施

### 取締役会の実効性に関する分析・評価

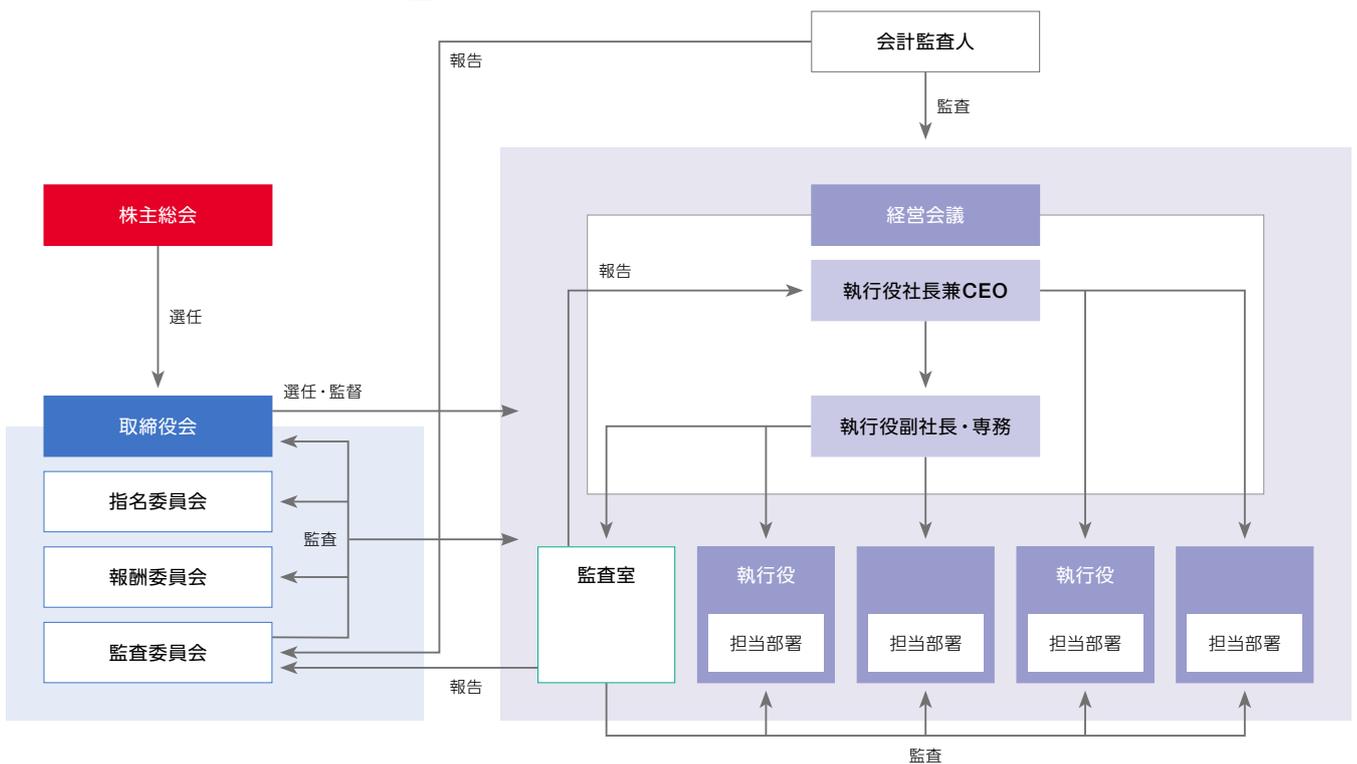
2016年度の実効性評価にあたっては、取締役会を構成するすべての取締役に対し、調査票を配布し、取締役会の構成、意思決定プロセス、貢献、運営・支援体制などに関する各取締役の自己評価を実施しました。この評価結果をもとに、前年度の評価結果との比較も踏まえつつ、取締役会で審議し、全体としての実効性を分析・評価しました。

当社の取締役会においては、構成の多様性が確保され、中長期的な企業価値の向上に向けて、中期経営計画など経営

戦略に関する事項を中心に、各取締役はそれぞれの知見や経験などを生かした発言を行い活発な議論が行われており、全体としての実効性が確保されていると評価しています。

また、取締役会の機能の維持・向上に向けた各取締役からの提言を踏まえ、取締役会における経営戦略に関する議論や、取締役の貢献をさらに高めるための情報提供の方法などについて、より効果的なものとするために取り組んでいきます。

### 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。2017年6月21日現在において、取締役会を構成する13名の取締役のうち、執行役を兼務する取締役は2名です。外国人を含む社外取締役を過半数の9名とし、グローバルで多様な視点を経営へ反映させるとともに、監督機能の強化を図っています。当社の取締役の任期は1年です。

取締役会には、社外取締役が過半数を占める指名、監査、報酬の3つの法定の委員会を設置しています。2016年度の取締役会の開催日数は8日であり、取締役の出席率は99%、各社外取締役の出席率は下表の通りでした。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任のスタッフを置いています。

### 各社外取締役の2016年度における取締役会への出席日数

氏名	出席日数／開催日数*	出席率
ババ・カリヤニ	6日／7日	86%
シンシア・キャロル	8日／8日	100%
榊原 定征	8日／8日	100%
ジョージ・バックリー	8日／8日	100%
ルイズ・ペントランド	8日／8日	100%
望月 晴文	8日／8日	100%
山本 高稔	7日／7日	100%
フィリップ・ヨー	8日／8日	100%
吉原 寛章	8日／8日	100%

\* 在任期間中の開催日数

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、他社役員の兼職など、コーポレートガバナンスの枠組みを示すコーポレートガバナンスガイドラインを定め、公開しています。

株式会社日立製作所

コーポレートガバナンスガイドライン:

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

## 社外取締役の選任および独立性に関する考え方

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

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

- 当該社外取締役の2親等以内の近親者が、現在または過去3年において、当社または子会社の取締役または執行役として在職していた場合
- 当該社外取締役が、現在、業務執行取締役、執行役または従業員として在職している会社が、製品や役務の提供の対価として当社から支払いを受け、または当社に対して支払いを行っている場合に、その取引金額が、過去3事業年度のうちのいずれかの1事業年度当たり、いずれかの会社の連結売上高の2%を超える場合
- 当該社外取締役が、過去3事業年度のうちのいずれかの1事業年度当たり、法律、会計も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

## 取締役の他社役員の兼職に関する考え方

取締役が当社の事業等を理解し、事前準備を行った上で取締役会に出席するために必要な時間を確保するため、当社のほかに4社を超える上場会社の役員(取締役、監査役または執行役)を兼職しないことが望ましい旨を定めています。

## 社外取締役と選任理由

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

### (1) 指名委員会

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

2016年度の開催日数は、10日です。

### (2) 監査委員会

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

2016年度の開催日数は、16日です。

### (3) 報酬委員会

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

2016年度の開催日数は、4日です。

### 取締役会および各委員会の構成 (2017年6月21日時点)

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

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

	委員
指名委員会	望月 晴文(委員長)、シンシア・キャロル、榊原 定征、中西 宏明
監査委員会	吉原 寛章(委員長)、望月 晴文、山本 高稔、田中 一行、中村 豊明
報酬委員会	望月 晴文(委員長)、榊原 定征、山本 高稔、東原 敏昭

## 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。2017年6月21日時点における執行役は、36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、2017年6月21日時点において、執行役社長、執行役副社長6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

当社では、会社法の規定に従い、社外取締役が過半数を占める報酬委員会が取締役および執行役の報酬内容決定の方針ならびにそれに基づく個人別の報酬の内容(報酬の額等)を決定しています。

## 基本方針

取締役および執行役の報酬等は、以下の基本方針に従って定めます。

- グローバルな事業の成長を通じた企業価値向上の実現に必要な人材の確保に資するものとします。
- 取締役および執行役のそれぞれに求められる役割および責任に応じたものとします。
- 取締役の報酬は、経営監督機能の十分な発揮に資するものとします。
- 執行役の報酬は、業務の執行を通じた企業価値の持続的な向上への貢献を促し、短期的な成果と中長期的な成果を適切なバランスを考慮して反映するものとします。
- 経済環境や市場動向に加えて、他社の支給水準を考慮の上、報酬の水準を設定します。
- 報酬委員会は、報酬等の内容および額の検討にあたり、必要に応じて専門的知見や客観的視点を獲得するため外部専門機関を活用します。

## 報酬体系

### (i) 取締役

取締役の報酬は、基本報酬および期末手当からなります。

- 基本報酬は、基準額に対して、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、基本報酬の概ね20%の水準で予め定められた額を支払うものとしますが、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、取締役としての報酬は支給しません。

### (ii) 執行役

執行役の報酬は、基本報酬、業績連動報酬および中長期インセンティブ報酬からなります。総報酬に占める変動報酬(固定報酬である基本報酬を除いた業績連動報酬および中長期インセンティブ報酬の合計)の割合は、役位が上位の執行役ほど高くなるよう設定することとしています。

- 基本報酬は、役位に応じた基準額に査定を反映して決定します。
- 業績連動報酬は、総報酬に占める割合が概ね25～35%の範囲内となるよう役位に応じて基準額を定め、業績および担当業務における成果に応じて、基準額の0～200%の範囲内で支給額を決定します。
- 中長期インセンティブ報酬は、株価などを用いた事後評価を行使条件として付した株式報酬型ストックオプション(行使価格1株当たり1円の新株予約権)とし、総報酬に占める割合が概ね10～40%の範囲内となるよう役位に応じて付与個数を決定します。行使可能な新株予約権の個数は、行使条件に従い、付与個数の0～100%の範囲内で確定します。なお、海外居住者については、同様の条件を付した株価連動型の現金報酬とします。

### (iii) その他の事項

2008年度に係る報酬より、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。

2016年度における報酬等の額は、次のとおりです。

## 役員報酬

役員区分	報酬等の総額(百万円)	報酬等の種類別の総額(百万円)			対象となる役員の員数(名)
		基本報酬	期末手当・業績連動報酬	中長期インセンティブ報酬	
取締役(社外取締役を除く。)	75*1	69*1	6	—	4*3
社外取締役	308*2	290*2	17	—	10
執行役	2,569	1,386	982	200	33
合計	2,953	1,747	1,005	200	47

\*1 取締役(社外取締役を除く。)の報酬等の金額には、2016年6月22日開催の当社第147回定時株主総会の終結の時をもって退任した取締役2名の4月から退任時まで支給した基本報酬を含みます。

\*2 社外取締役の報酬等の金額には、2016年6月22日開催の当社第147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月から退任時まで支給した基本報酬を含みます。

\*3 取締役の員数には、執行役を兼務する取締役2名を含みません。

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

(単位：百万円)

氏名	会社名	役員区分	報酬等の総額	報酬等の種類別の総額			
				基本報酬	インセンティブ		期末手当
					短期*4	中長期*5	
東原 敏昭	日立製作所(当社)	執行役*6	209	102	70	37	—
	日立製作所(当社)	執行役		57	40	10	—
北山 隆一	日立ハイテクノロジーズ(連結子会社)	取締役	110	1	—	—	—
	日立キャピタル*7(連結子会社)	取締役		1	—	—	—
齊藤 裕	日立製作所(当社)	執行役		49	39	10	—
	日立国際電気(連結子会社)	取締役	113	7	—	—	1
田中 幸二	日立製作所(当社)	執行役		57	40	10	—
	日立化成(連結子会社)	取締役	112	3	—	—	0
西野 壽一	日立製作所(当社)	執行役	113	61	41	10	—
アリスティア・ドーマー*8	Hitachi Rail Europe(連結子会社)*9	取締役会長兼CEO	146	67	40	38	—
中西 宏明	日立製作所(当社)	執行役*6	189	97	67	24	—

\*4 短期的な業績や成果に応じて支給される当社および連結子会社からの報酬を総称しています。

\*5 当社執行役に対する中長期インセンティブ報酬は、株式報酬型ストックオプションです。

\*6 2016年度において取締役を兼務していましたが、取締役としての報酬等は受けていません。

\*7 2016年度において日立キャピタルが当社の連結子会社であった期間に係る報酬です。

\*8 2016年度において当社執行役を兼務していましたが、当社執行役としての報酬等は受けていません。

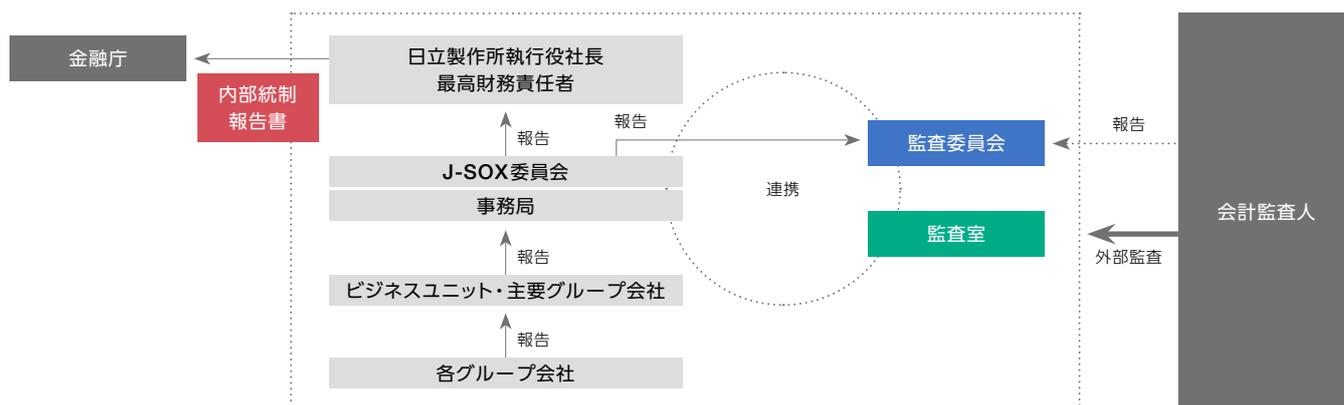
\*9 ポンドでの支払い分について、基本報酬については、2016年度の四半期ごとの平均為替レート、インセンティブ報酬については、2016年度の平均為替レートで円換算しています。

## 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、日立製作所内の各ビジネスユニットおよび主要

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

### 内部統制評価体制 (2017年4月1日時点)

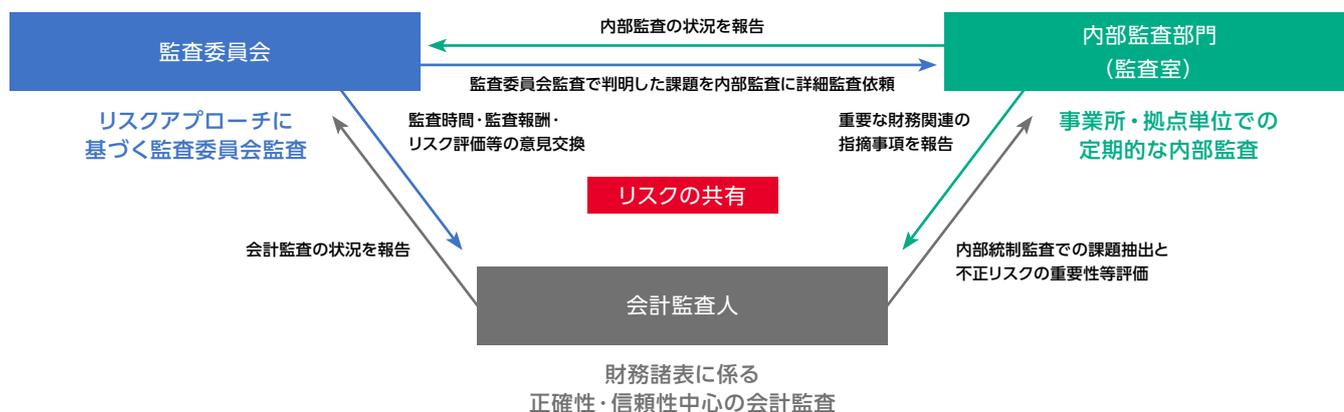


## 「三様監査」の連携強化の推進状況

日立では、監査委員会、監査室などの内部監査部門および外部の会計監査人の三者が連携し、内部統制システムの実効性をさらに向上させる「三様監査」を強化しています。すなわち、三者間のコミュニケーションにより、リスク情報とその対応状況の評価を共有し、透明性を確保し、内部統制システムの実効性の向上を図っています。

### 三様監査による内部統制システムの実効性向上

**目的** ① 監査方法のレベリング ② リスクアプローチによる効率と透明性の向上



## 説明責任

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

2016年度には、四半期ごとの決算説明会のほか、新中期経営計画である「2018中期経営計画」に関する説明会を実施しました。また、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事業責任者が説明するIRイベント「Hitachi IR Day」を7年連続で開催し、機関投資家・アナリストから「IRイベントとして定着している」「事業トップが戦略等につき資本市場に直接説明するため、事業への理解が深まる大事な機会であり、今後も継続してほしい」といった評価を受けました。

また、新たに構築したIoTプラットフォームLumadaに関する説明会を実施したほか、毎年2回、経営層が北米、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するなど、日本国内外で約700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、個人投資家の皆様に日立への理解を深めてもらうため、個人投資家向け会社説明会も実施しました。これらのIR活動を通じて寄せられた意見を経営層にフィードバックし、経営や事業運営に反映させるよう努めています。

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

株主・投資家向け情報：  
<http://www.hitachi.co.jp/IR/>

### 主な情報開示発行物

---

決算短信・四半期決算短信

---

有価証券報告書・四半期報告書

---

事業報告書・中間報告書

---

日立グループ サステナビリティレポート

---

# リスクマネジメント

## リスクマネジメント体制の強化

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

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

## 安定的な製品・サービスの提供 日本国内外主要拠点でのBCP策定

社会インフラに深くかかわる日立では、リスクの発生によって事業が中断し、社会に甚大な影響を及ぼすことのないよう、基幹業務を早期に復旧し、継続して遂行するための計画である事業継続計画(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、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き上がりました。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のさらなる充実に取り組みました。

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。

また日本国内の主要拠点では、大規模地震を想定した地震対策シミュレーション訓練を1998年度から毎年実施しています。2017年3月には日立化成において、本社対策本部長の指揮のもと、本社および名張事業所を連動させ各部署の責任者・担当者がBCPに基づいて緊急時の危機管理スキル向上とBCPの改善課題の把握に取り組みました。

主要海外拠点では、2013年度に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。

## 調達BCPの策定

日立の事業は社会インフラに深くかかわっているため、事業の共同運営者であるサプライヤーが大規模地震などの自然災害の発生によって被災した場合、日立やサプライヤーの事業活動だけではなく、社会に大きなインパクトを与える可能性があります。日本国内のビジネスユニットと主要グループ会社の調達部門では、災害発生時のインパクトを最小限にとどめるため、調達のBCPとして、①徹底した標準化と汎用部品の使いこなしによる調達保全リスクの極小化、②マルチサプライヤー化の推進、③製造拠点の複数分散化、④戦略在庫の予算化、⑤代替品の検討などを策定・整備しました。また策定した調達BCPが機能するかどうかを確認するため、デスクトップエクササイズ(震災被害を想定し、グループ単位でなすべき行動を議論する机上演習)も実施して、さらなる改善を進めました。

2016年度には国内外の製造ラインを有する主要な事業所のすべて(約200サイト)が前年度までに確立した調達BCPをメンテナンスする形で強化を図り、グローバルに展開する日立グループの事業継続に貢献しています。

## 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\*を受けて、2013年2月、紛争やテロなどのリスクが高い地域に従業員を派遣する場合は、事前に社内外の専門家による現地調査を実施して、派遣する従業員の安全に万全を期すことを社長方針として再徹底しました。また、現地派遣後も半年に一度、現地調査を実施し、安全対策の有効性を確認しています。また2016年度は世界各地に拡散するテロの脅威に対し、迅速に従業員へ注意喚起情報を提供するなど、グローバルに活動を展開する従業員の安全確保に努めています。

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

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

## 情報セキュリティの推進

### 情報セキュリティの徹底

日立では、執行役社長がISMS\*1の実施および運用に関する責任および権限をもつ情報セキュリティ統括責任者としてCIO\*2を任命しており、2016年度は執行役専務が務めています。情報セキュリティ統括責任者を委員長とする「情報セキュリティ委員会」が、情報セキュリティと個人情報保護に関する取り組み方針、各種施策を決定しています。決定事項は「情報セキュリティ推進会議」などを通じて各事業所およびグループ会社に伝達し、情報セキュリティ責任者が職場に徹底しています。

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

#### 1. 予防体制の整備と事故発生時の迅速な対応

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

#### 2. 従業員の倫理観とセキュリティ意識の向上

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

情報セキュリティの担当役員からのメッセージ、第三者評価・認証などの、より詳細な内容は「情報セキュリティ報告書2016」に記載しています。

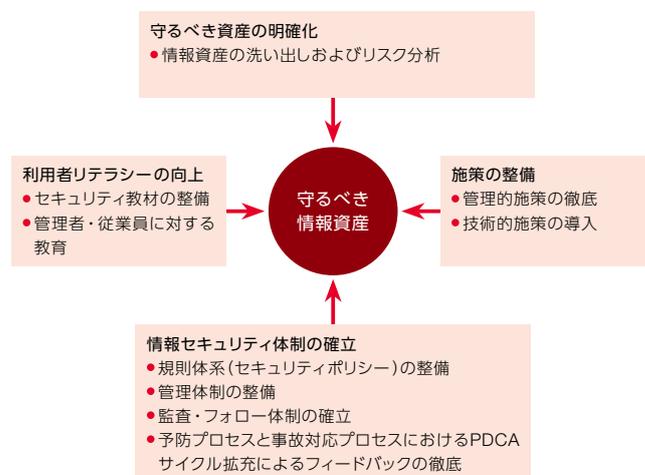
\*1 ISMS (Information Security Management System): 情報セキュリティマネジメントシステム

\*2 CIO (Chief Information Officer): 情報セキュリティ統括責任者

情報セキュリティ報告書2016

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

## 情報資産保護の基本的な考え方



## 情報セキュリティ教育の実施

情報セキュリティを維持していくためには、一人ひとりが日々の情報を取り扱う際に必要とされる知識を身につけ、高い意識をもつことが重要です。日立では、すべての役員、従業員、派遣社員などを対象に、情報セキュリティおよび個人情報保護について、eラーニングによる教育を毎年実施しています。日立製作所では約4万人が受講し、受講率はほぼ100%に達しています。そのほかにも、新入社員、新任管理職や情報システム管理者などを対象とした座学教育など、対象別、目的別に多様な教育プログラムを用意し、情報セキュリティ教育を実施しています。また、最近増加している標的型攻撃メールなどのサイバー攻撃への教育として、実際に攻撃メールを装った模擬メールを従業員に送付し、受信体験を通してセキュリティ感度を高める「標的型攻撃メール模擬訓練」を2012年より実施しています。

日立製作所の教育コンテンツは日本国内外のグループ会社に公開しており、日立全体として情報セキュリティ・個人情報保護教育に積極的に取り組んでいます。

## 情報漏えいの防止

日立製作所では情報漏えいを防止するために「機密情報漏えい防止3原則」を定め、機密情報の取り扱いに細心の注意を払い、事故防止に努めています。また万が一、事故が発生した場合は、迅速にお客様に連絡し、監督官庁に届け出るとともに、事故の原因究明と再発防止対策に取り組み、被害を最小限にとどめるよう努めています。

情報漏えい防止の具体的施策として、暗号化ソフト、セキュアなパソコン、電子ドキュメントのアクセス制御/失効処理ソフト、認証基盤の構築によるID管理とアクセス制御、メールやWebサイトのフィルタリングシステムなどをIT共通施策として実施しています。昨今多発している標的型メールなどのサイバー攻撃に対しては、官民連携による情報共有の取り組みに加え、IT施策においても防御策を多層化(入口・出口対策)して対策を強化しています。

また、サプライヤーと連携して情報セキュリティを確保するため、機密情報を取り扱う業務を委託する際には、あらかじめ日立が定めた情報セキュリティ要求基準に基づき、調達取引先の情報セキュリティ対策状況を確認・審査しています。さらに、サプライヤーからの情報漏えいを防止するために、サプライヤーに対して、情報機器内の業務情報点検ツールとセキュリティ教材を提供し、個人所有の情報機器に対して業務情報の点検・削除を要請しています。なお、2017年5月、ワーム型ランサムウェアにより一部の社内システムに不具合が生じ、メール送受信などに一時影響が出ましたが、情報漏えいは確認されず、お客様や社外への被害拡大はありませんでした。

### 機密情報漏えい防止3原則

- 原則1 機密情報については、原則、社外へ持ち出してはならない。
- 原則2 業務の必要性により、機密情報を社外へ持ち出す場合は、必ず情報資産管理者の承認を得なければならない。
- 原則3 業務の必要性により、機密情報を社外へ持ち出す場合は、必要かつ適切な情報漏えい対策を施さなければならない。

ランサムウェアによる被害および復旧状況について  
<http://www.hitachi.co.jp/New/cnews/month/2017/05/0517a.html>

## 情報セキュリティ管理をグローバルに展開

日本国外のグループ会社については、国際規格であるISO/IEC 27001に則った「グローバル情報セキュリティ管理規程」を定め、情報セキュリティ管理の強化に努めています。日本の親会社から日本国外のグループ会社に対してビジネスチャネルによる展開を行うとともに、米州、欧州、東南アジア、中国、インドなどの地域統括会社によるサポートとセキュリティシェアドサービスの利用を積極的に推進することで、セキュリティ対策の徹底を図っています。

## 情報セキュリティ監査・点検の徹底

日立の情報セキュリティは、日立製作所が定めた情報セキュリティマネジメントシステムのPDCAサイクルにより推進しています。日立では、すべてのグループ会社および部門で1年に1回情報セキュリティおよび個人情報保護の監査を実施しています。

日立製作所における監査は、執行役社長から任命された監査責任者が独立した立場で実施。監査員は自らが所属する部署を監査してはならないと定め、監査の公平性・独立性を確保するようにしています。

日本国内のグループ会社(222社)については、日立製作所と同等の監査を実施し、その結果を日立製作所が確認しています。日本国外のグループ会社についてはグローバル共通のセルフチェックを実施し、日立全体として監査・点検に取り組んでいます。また、職場での自主点検として、全部門が「個人情報保護・情報セキュリティ運用の確認」を1年に1回実施しています。併せて重要な個人情報を取り扱う業務(654業務\*)については「個人情報保護運用の確認」を1カ月に1回実施し、安全管理措置や運用の状況を定期的に確認しています。

\* 2017年3月時点の登録業務数

## コンプライアンス

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

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

### コンプライアンス体制の強化

日立では、日立グループ行動規範を踏まえ、コンプライアンスの徹底のために、日立グローバル・コンプライアンス・プログラム(Hitachi Global Compliance Program)を制定しています。

このプログラムに基づき、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、日立製作所内のビジネスユニットと主要グループ会社ごとにも経営層レベルのリスクマネジメント責任者およびその職務を補佐するコンプライアンス・マネージャーを設置して、コンプライアンス体制の強化を図っています。また、世界11地域に地域コンプライアンス責任者を設置し、地域内のグループ会社をサポートする体制をとっています。

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

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

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

### コンプライアンス通報制度の導入

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

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

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

### 輸出管理の徹底

日立製作所は「企業行動基準」の「貿易関連法規の遵守を通じ広く国際的な平和及び安全の維持に貢献する」という条項を輸出管理の基本方針としています。この基本方針に則って「安全保障輸出管理規則」を1987年度に制定し、すべての輸出貨物・技術について、輸出先の国と地域、顧客、用途を審査した上で、法令に基づいて厳格な輸出管理を行っています。また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、教育などによりその活動を支援しています。

現在、国内および海外グループ会社向けの教育として、輸出管理に関する講座を開催しているほか、日本語、英語、中国語でのeラーニングを毎年実施し、日立グループ全体において輸出管理が徹底されるよう取り組みを継続しています。

## 贈収賄防止の取り組み

日立では、日立グローバル・コンプライアンス・プログラムのもと、贈収賄防止の徹底に取り組んでいます。

グローバルな贈賄リスクに対応するため2013年度より米国の「海外腐敗行為防止法\*リソースガイド」などを参考に、想定される贈賄リスクのシナリオを作成し、贈賄リスクに関する調査を日本国外のほぼすべてのグループ会社(約600社)に対して行いました。その結果をもとに、政府などとの取引の関連性の高さなど、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。その割合は全体の1割に相当し、重点的に監査、教育などを実施することで、グローバルにおける贈賄リスクの軽減を図っています。日立では、こうしたリスク評価を定期的実施していきます。

また、2016年に贈収賄防止に関する規則を改訂し、ファシテーション・ペイメントの禁止や取引先審査手続の明確化などを行っています。

さらに贈収賄防止に関するeラーニング(グローバル編)を日本語・英語・中国語のほか6言語で作成・展開し、日本国内外の日立グループ会社で活用しています。

2016年度において、贈収賄にかかる違反や制裁を伴う案件は発生していません。

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

## 競争法違反防止の取り組み

日立は「法と正しい企業倫理に基づいた行動」「公正で秩序ある競争」を基本理念に掲げています。こうした理念に基づき、日立グローバル・コンプライアンス・プログラムにより、競争法遵守の徹底に取り組んでいます。

2016年度は、米国において、カルテル行為についての司法取引案件が2件、国内において談合の排除措置命令案件1件が発生しました。

日立では、こうした事態を重く受け止め、競争法違反行為の撲滅に向けて、さらなる教育の徹底と体制の強化を図っていきます。

## 税務コンプライアンスの徹底

日立の事業活動のグローバル化に伴う、各国税務当局からの指摘や税務訴訟などの税務リスクに対応するため、グループ全体での適切な税務ガバナンスの構築が必要となっています。日立では、2016年1月にグループ全体で遵守すべき税務関連の規程を制定しました。さらに事業のグローバル化に対応した税務リスク管理を実施し、下記事項を徹底していきます。

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

また、2017年4月には、グループの移転価格管理に関するルールを制定し、日立はOECD移転価格ガイドラインやグループ各社の所在地国の移転価格税制等に基づいた移転価格の管理を実施しています。

なお、税務コンプライアンスについては、各国・地域の拠点でそれぞれの法規制に従って対応しており、2016年度は大きな影響を与える法規制への違反に対する罰金および罰金以外の制裁措置は受けていません。

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

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

## 社外取締役メッセージ

### ／ 日立への貢献

私は、かねてから国や企業が繁栄、成長する過程を学ぶことを、経営者かつビジネスパーソンとしての自らの成長の糧としてきました。中でも、日本の企業がグローバル企業へと成長を遂げる過程は尊敬に値するものであり、従前から高い関心を有してきました。現在、その日本を代表する企業である日立の取締役として、私自身がインドや欧州、北米などで培ってきた経験、知見を生かし、その成長に貢献できることに大きな誇りと喜びを感じています。

### ／ 激動の時代に立ち向かう

#### 日立の強み

近年、デジタル技術の台頭で、あらゆるビジネスの仕組みが劇的に変化しつつあります。さらに、複数の国や地域で生じているトラブル、リスク事象がグローバルに波及し、日立をはじめとしたさまざまな企業のビジネスにも大きく影響しています。このような状況において、日立は自らが思い描く未来の実現に向けて、明確な戦略を定め、その実行にまい進する強固な組織を構築する必要があります。

日立は幅広い事業領域を有しており、事業ごとに取り巻く環境や課題なども異なります。例えば、オートモティブシステムや建設機械事業は、比較的风险が低いと捉えていますが、今後のマーケット動向、技術トレンドなどによっては、業界全体が大きく変貌を遂げる可能性もあり得ます。一方で、長期プロジェクトとなる原子力や鉄道事業は、各国の政策が事業運営に影響を与えることが多く、将来の姿を詳細に予測することは容易ではありません。つまり、事業ごとに最適なマネジメントが必要ということです。さらに、適切な人財配置、ガバナンスの構築、リスクに対する十分な分析とヘッジも重要となります。

さて、私は、次の3つの理由から、今後の日立は、こうした状況にもしっかりと対処できるものと確信しています。

まず、日立は素晴らしい製品やソリューションを生み出す高い技術力を有しています。例えば、日立の優れた技術やソリューションなどの集合体であるIoTプラットフォームLumadaは、IoT時代を勝ち抜く上で、他社の追従を許さない大きな強みと捉えています。

2点目は、強固なマネジメント体制を構築していることです。日立には、多様な考え方や意見を受け入れる土壌があり、取締役会では、執行役とともに、固定概念に捉われることなく、オープンな姿勢で活発な議論を展開しています。複数の女性および日本以外の国籍を有する社外取締役で構成された取締役会は、優れたコーポレートガバナンスを体現しているといえるでしょう。

最後に、日立は世界の変化を敏感に察知し、いち早く布石を打とうという姿勢、気概を有していることです。変化への対応が後手に回る企業も見受けられますが、日立は違います。英国のEU離脱や米国大統領選挙などについても、ビジネスへのインパクト、今後の対応策などをタイムリーに俎上に載せて、議論を尽くしました。

### ／ 日立が進むべき道

私は、日立の取締役会の大きな強みは、時代の変化だけでなく、将来のリスクなどに対しても、徹底的に議論を深めるところであろうと考えています。想定されるリスクをさまざまな角度から分析することで、その先の展望が見えてきます。日立の多様な事業をすべて理解することは容易ではありませんが、取締役会で広範囲にわたる議論を重ねることで、ビジネス環境を包括的に理解し、正しい方向性を見出すことができるものと信じています。

日立では、海外ビジネスを展開する中で、その統括をおもに日本人のマネージャーが担っていた時代もありました。しかし、今では、現地社員をトップに据えるなど、現地主導への権限委譲が進んでいます。各地において、社員一人ひとりがそれぞれの文化や風習を尊重し合うオープンなマインドセットも重要で、そうした姿勢もしっかりと浸透しつつあります。日立は、グローバルにおける成長に向けて、正しい方向に着実に進んでいるものと確信しています。



ババ・カリヤニ



山本 高稔

## ／ 日立の直面する課題と自身のミッション

私は、アナリスト時代を含めて、通算30年以上にわたり、日立の経営を見てきました。日立は業績が厳しい時期もありましたが、現在は「IoT時代のイノベーションパートナー」として、真のグローバルメジャープレーヤーをめざすステージを迎えています。日本を代表する企業である日立ですが、収益面では、まだエクセレントカンパニーとはいえません。グローバルメジャープレーヤーとして競合他社と伍していくためには、稼ぐ力の強化による企業価値の持続的な成長を実現することが重要です。CEOをはじめ、執行役はESGの観点も含めた企業価値とは何かを理解し、常に現在の価値と目標を冷静に試算、評価して経営の舵取りを行う必要があります。社外取締役としての私のミッションは、資本市場における長年の企業分析の経験などを生かして、日立グループの持続的な企業価値とコーポレートガバナンスの向上に貢献することです。

## ／ 日立のコーポレートガバナンスのさらなる強化

日立のコーポレートガバナンスについては高く評価をしています。2016年にはコーポレートガバナンスガイドラインに、取締役会の任務として、CEOの解任や後継者選出を明記するなど、経営の透明性をさらに強化しています。その一方で、この1年間、社外取締役および監査委員として、日立を監督、監査する中で、強化すべきことが見えてきました。

1つ目は、海外売上収益比率が約50%で、かつ、M&Aを通じて新たに連結子会社となった企業を含めて900社近いグループ会社を有する巨大企業を、効率的かつ適切に監査する体制のさらなる強化です。日立の監査委員会、社内の監査室、会計監査人で構成されるいわゆる三様監査の体制は、日本最高レベルですが、海外法人も含めた日立グループ全体を適切に統括する体制を構築し、監査を実行していくため、2017年度からグループ会社別の三様監査の確立を進めています。さまざまなリスクの防止をめざし、今後も監査体制の強化に継続して取り組んでいきます。

2つ目は、取締役会での議論が執行役の業務執行においてどのように反映され、成果が出ているかを検証することです。取締役会の議論が実際の事業にどのように影響を与え、変革できたのか、取締役会が自らフォローアップ、検証することで、取締役会の実効性を担保できるのではないのでしょうか。つまり、私たち社外取締役は、より優れた検証の仕組みを構築していく必要があるのです。

## ／ 真のグローバルメジャープレーヤーとしての今後の道筋

幅広いステークホルダーの期待に応えるグローバルメジャープレーヤーとなり、日立の企業価値のさらなる向上を図るため、私は次の5点が重要と考えています。(1)事業ポートフォリオの継続的な見直しを含む、大胆かつスピード感ある経営判断とその実行、(2)資本と資産の効率の向上、(3)グローバル水準の利益率の実現、(4)M&Aや大型案件における優れた統括・管理力、(5)多様でグローバルな人財を活用した経営と将来の経営陣の育成。

2018中期経営計画の目標達成は重要なマイルストーンですが、これも長期的な成長の上では通過点に過ぎません。現在の日立は、真のグローバルメジャープレーヤーになれるか否かの、まさに分岐点にあります。私は取締役として、しっかりと日立を監視・監督し、その実現と企業価値の向上に貢献していきます。

# PERFORMANCE

## 48 財務

- 48 セグメント情報
- 50 財務・非財務ハイライト
- 52 10カ年データ
- 54 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
- 60 連結財政状態計算書
- 62 連結損益計算書
- 63 連結包括利益計算書
- 64 連結持分変動計算書
- 65 連結キャッシュ・フロー計算書
- 66 「製造・サービス等」・「金融サービス」別  
要約連結財政状態計算書
- 67 「製造・サービス等」・「金融サービス」別  
要約連結損益計算書
- 67 「製造・サービス等」・「金融サービス」別  
要約連結キャッシュ・フロー計算書

## 68 環境

- 69 低炭素社会の実現
- 72 高度循環社会の実現
- 73 自然共生社会

## 74 社会

- 74 サプライチェーンマネジメント
- 76 労働慣行
- 79 CSR活動の発信と重要な報告テーマ

# セグメント情報

## 情報・通信システム



ストレージシステム

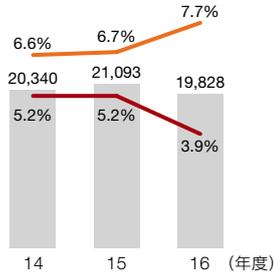
### 主な製品・サービス

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

■ 売上収益    — 調整後営業利益率    — EBIT率

### 業績推移

(億円)



### 売上収益構成比率

2016年度

20%

### 海外売上収益比率

2016年度

30%

## 社会・産業システム



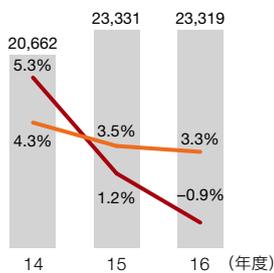
英国都市間高速鉄道計画 (IEP) 向け車両 Class800

### 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
- 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

(億円)



### 売上収益構成比率

2016年度

23%

### 海外売上収益比率

2016年度

39%

## 電子装置・システム



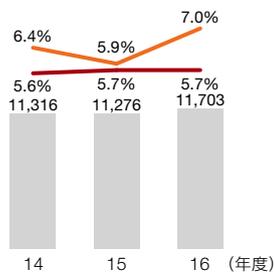
北海道大学病院 粒子線がん治療装置

### 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

### 業績推移

(億円)



### 売上収益構成比率

2016年度

12%

### 海外売上収益比率

2016年度

60%

## 建設機械



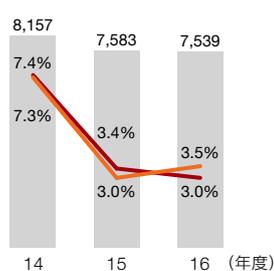
日立建機の鉱山用超大型油圧ショベルとダンプトラック

### 主な製品・サービス

- 油圧ショベル
- ホイールローダ
- 鉱山機械

### 業績推移

(億円)



### 売上収益構成比率

2016年度

7%

### 海外売上収益比率

2016年度

70%

### 高機能材料



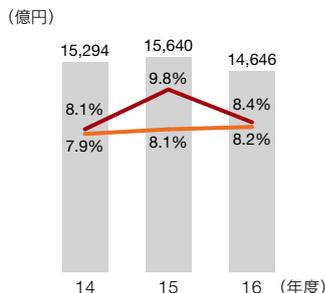
日立金属のネオジム・鉄・ボロン系焼結磁石「NEOMAX®」

#### 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

■ 売上収益    — 調整後営業利益率    — EBIT率

#### 業績推移



#### 売上収益構成比率

2016年度

14%

#### 海外売上収益比率

2016年度

57%

### オートモティブシステム

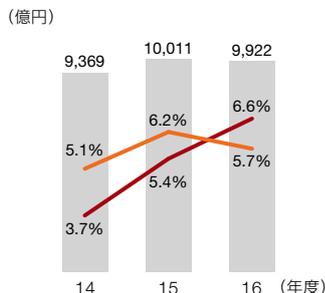


日立オートモティブシステムズのハイブリッド車用モーター

#### 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

2016年度

10%

#### 海外売上収益比率

2016年度

57%

### 生活・エコシステム

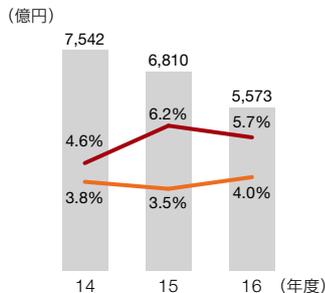


日立アプライアンスのロボットクリーナー「minimaru(ミニマル)」

#### 主な製品・サービス

- 冷蔵庫
- 洗濯機
- 掃除機
- ルームエアコン
- 業務用空調機器

#### 業績推移



#### 売上収益構成比率

2016年度

6%

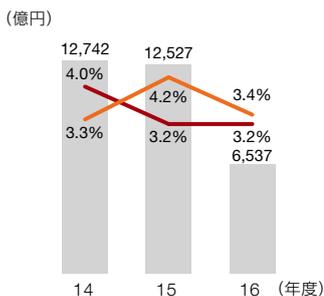
#### 海外売上収益比率

2016年度

20%

### その他\*1

#### 業績推移



#### 売上収益構成比率

2016年度

6%

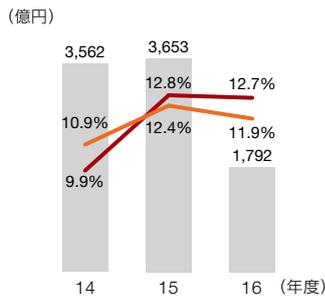
#### 海外売上収益比率

2016年度

26%

### 金融サービス\*2

#### 業績推移



#### 売上収益構成比率

2016年度

2%

#### 海外売上収益比率

2016年度

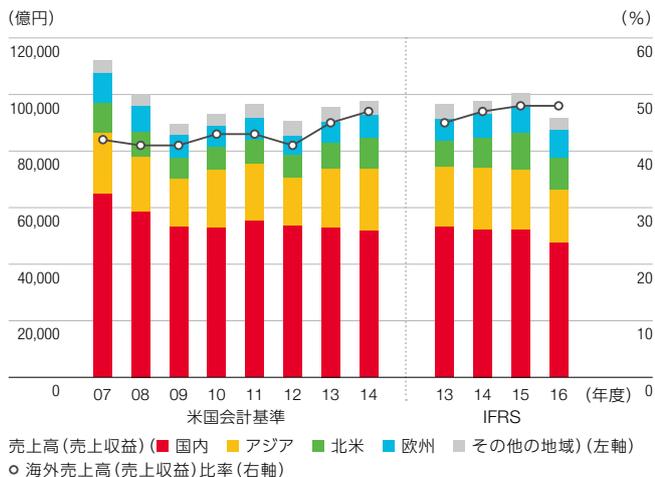
36%

\*1 2016年5月19日付で日立物流を持分法適用会社としたため、2016年度より「その他(物流・サービス他)」の名称を「その他」に変更しています。

\*2 2016年10月3日付で日立キャピタルを持分法適用会社としたことにより、「金融サービス」に属する会社はなくなったため、2016年度は、第2四半期累計期間の実績のみを計上しています。

# 財務・非財務ハイライト

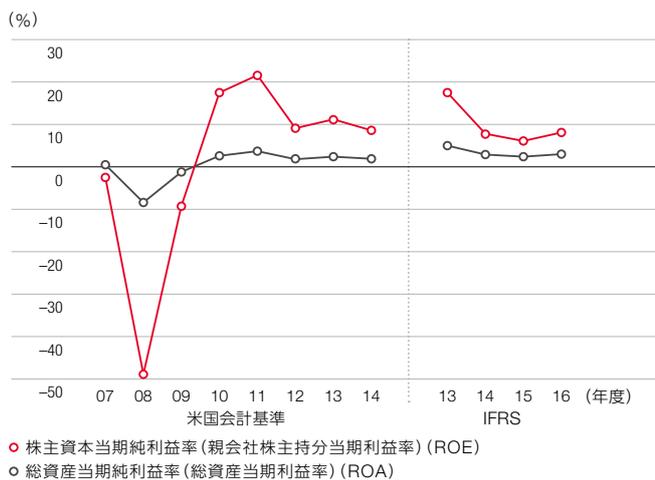
売上高(売上収益)／海外売上高(売上収益)比率



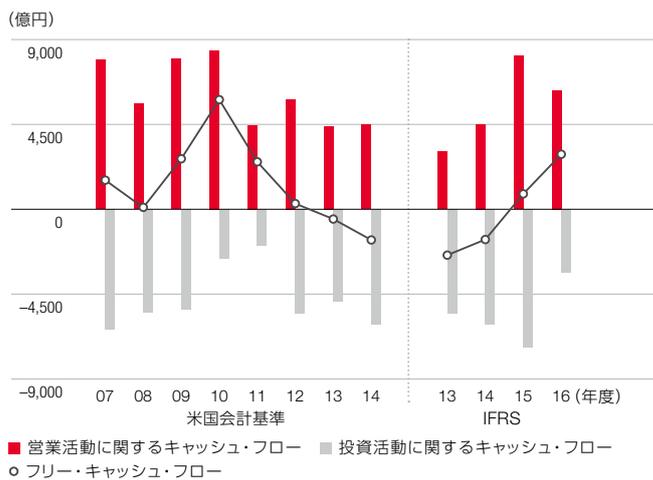
営業利益(調整後営業利益)／営業利益(調整後営業利益)率／EBIT／EBIT率



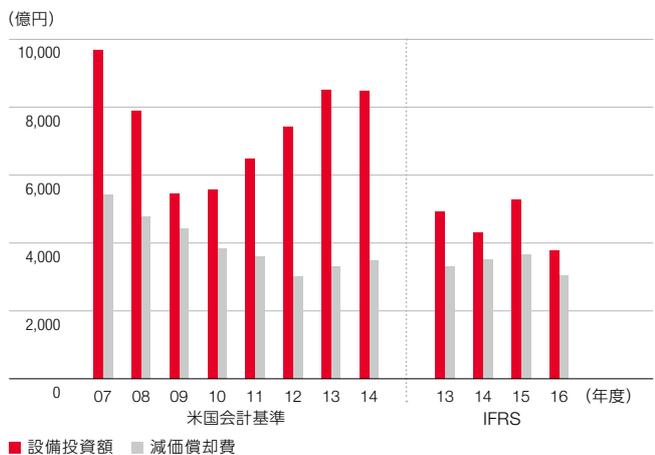
株主資本当期純利益率(親会社株主持分当期利益率)(ROE)／総資産当期純利益率(総資産当期利益率)(ROA)



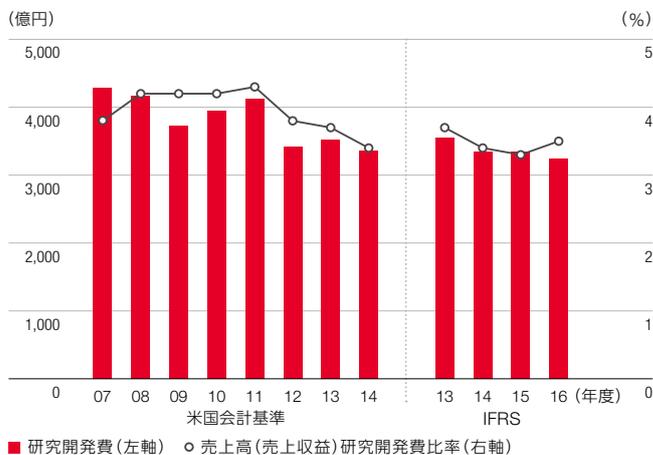
キャッシュ・フロー

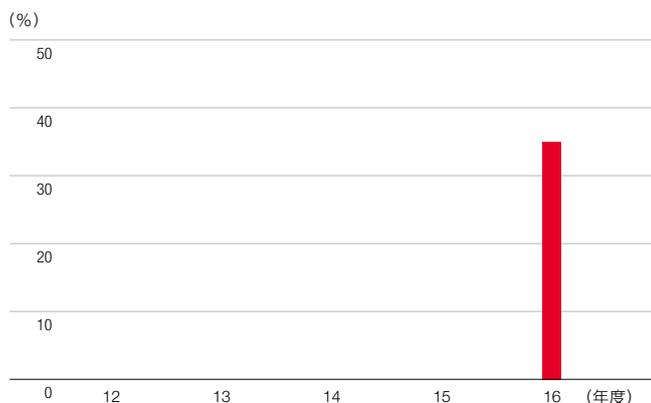
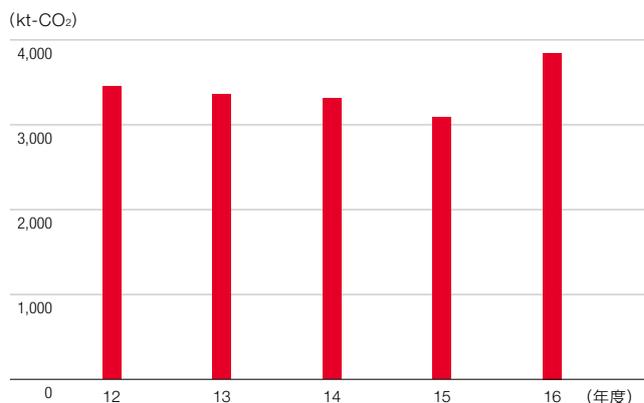


設備投資額\*1／減価償却費

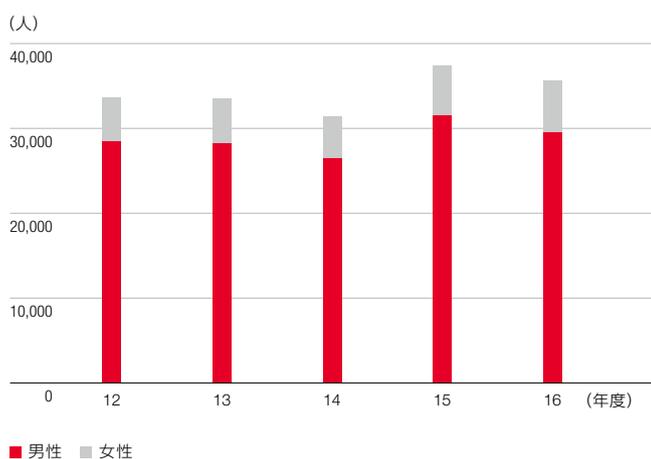


研究開発費／売上高(売上収益)研究開発費比率

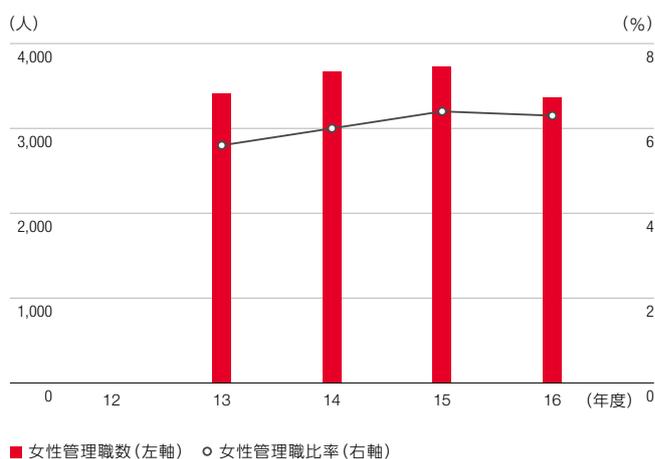


製品・サービス使用時CO<sub>2</sub>排出削減率\*2ファクトリー&オフィスにおけるCO<sub>2</sub>排出量\*3

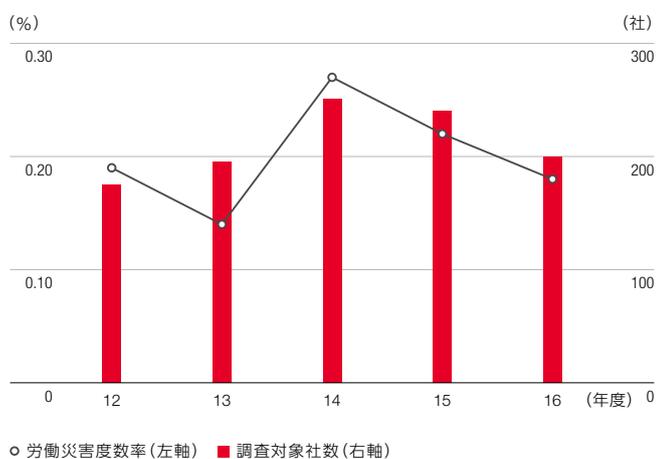
## 従業員数\*4 \*5



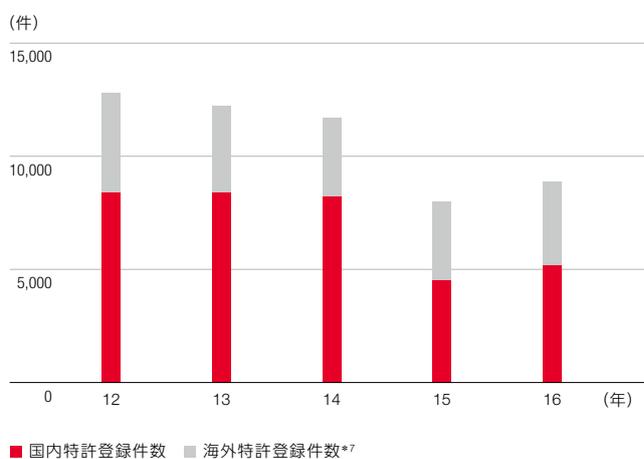
## グローバル女性管理職/女性管理職比率\*6



## 労働災害度数率/調査対象社数(国内)



## 特許登録件数



\*1 IFRSによる設備投資額には、ファイナンス・リースに該当する賃貸資産への投資を含めていません。 \*2 2016年度に設定した新指標で2010年度比。

\*3 2016年度から連結対象となった素材系会社分を含む。 \*4 就業人員 \*5 日立製作所 \*6 2012年度のデータはありません。

\*7 米国、欧州、中国の特許登録件数の合算。ただし、欧州は欧州特許出願(EPC出願)に基づく欧州登録件数。

# 10カ年データ

## 米国会計基準

会計年度:	2007年度	2008年度	2009年度	2010年度	2011年度	2012年度	2013年度
売上高	11,226,735	10,000,369	8,968,546	9,315,807	9,665,883	9,041,071	9,563,791
営業利益	345,516	127,146	202,159	444,508	412,280	422,028	538,288
EBIT	335,729	(275,239)	77,815	443,812	573,218	358,015	585,662
当社株主に帰属する当期純利益(損失)	(58,125)	(787,337)	(106,961)	238,869	347,179	175,326	264,975
営業活動に関するキャッシュ・フロー	791,837	558,947	798,299	841,554	447,155	583,508	439,406
投資活動に関するキャッシュ・フロー	(637,618)	(550,008)	(530,595)	(260,346)	(195,584)	(553,457)	(491,363)
フリー・キャッシュ・フロー	154,219	8,939	267,704	581,208	251,571	30,051	(51,957)
財務活動に関するキャッシュ・フロー	(185,556)	284,388	(502,344)	(584,176)	(167,838)	(180,445)	32,968
配当金	19,947	9,971	—	36,133	36,727	47,690	50,711
設備投資額(完成ベース)	969,087	788,466	546,326	556,873	649,234	742,537	849,877
減価償却費	541,470	478,759	441,697	382,732	360,358	300,664	329,833
研究開発費	428,171	416,517	372,470	395,180	412,514	341,310	351,426
会計年度末:							
総資産	10,530,847	9,403,709	8,964,464	9,185,629	9,418,526	9,809,230	11,016,899
有形固定資産	2,653,918	2,393,946	2,219,804	2,111,270	2,025,538	2,279,964	2,342,091
株主資本	2,170,612	1,049,951	1,284,658	1,439,865	1,771,782	2,082,560	2,651,241
有利子負債	2,531,506	2,820,109	2,367,143	2,521,551	2,396,454	2,370,079	2,823,049
従業員数(人)	347,810	361,796	359,746	361,745	323,540	326,240	320,725

## 1株当たりデータ:

当社株主に帰属する当期純利益(損失)	(17.48)	(236.86)	(29.20)	52.89	76.81	37.28	54.86
潜在株式調整後当社株主に帰属する 当期純利益(損失)	(17.77)	(236.87)	(29.20)	49.38	71.86	36.29	54.85
配当金	6.0	3.0	—	8.0	8.0	10.0	10.5
株主資本	652.95	315.86	287.13	318.73	382.26	431.13	549.02

## 財務指標:

営業利益率	3.1	1.3	2.3	4.8	4.3	4.7	5.6
EBIT率	3.0	-2.8	0.9	4.8	5.9	4.0	6.1
売上高当期純利益率	-0.5	-7.9	-1.2	2.6	3.6	1.9	2.8
株主資本当期純利益率(ROE)	-2.5	-48.9	-9.2	17.5	21.6	9.1	11.2
総資産当期純利益率(ROA)	0.5	-8.0	-0.9	3.3	4.4	2.5	3.5
D/Eレシオ(非支配持分含む)(倍)	0.76	1.29	1.04	1.03	0.86	0.75	0.73
株主資本比率	20.6	11.2	14.3	15.7	18.8	21.2	24.1

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

2 事業構造改善費用は、主に事業の再編・整理に伴う特別退職金です。

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

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

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

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

単位:百万円
2014年度
9,761,970
600,479
551,018
241,301
447,348
(610,255)
(162,907)
250,335
57,944
848,716
349,614
335,515
12,395,379
2,564,105
2,930,309
3,354,616
333,150

単位:円

IFRS	単位:百万円			
会計年度:	2013年度	2014年度	2015年度	2016年度
売上収益	9,666,446	9,774,930	10,034,305	<b>9,162,264</b>
調整後営業利益	604,798	641,325	634,869	<b>587,309</b>
EBIT	691,230	534,059	531,003	<b>475,182</b>
親会社株主に帰属する当期利益	413,877	217,482	172,155	<b>231,261</b>
営業活動に関するキャッシュ・フロー	306,777	451,825	812,226	<b>629,582</b>
投資活動に関するキャッシュ・フロー	(550,179)	(612,545)	(730,799)	<b>(337,955)</b>
フリー・キャッシュ・フロー	(243,402)	(160,720)	81,427	<b>291,627</b>
財務活動に関するキャッシュ・フロー	228,840	233,206	(26,467)	<b>(209,536)</b>
配当金	50,711	57,944	57,939	<b>62,764</b>
設備投資額(完成ベース)	491,170	431,201	528,551	<b>377,545</b>
減価償却費	331,228	350,783	366,547	<b>302,757</b>
研究開発費	354,487	334,814	333,730	<b>323,963</b>
会計年度末:				
総資産	11,098,191	12,433,727	12,551,005	<b>9,663,917</b>
有形固定資産	2,258,933	2,472,497	2,500,226	<b>1,998,411</b>
親会社株主持分	2,668,657	2,942,281	2,735,078	<b>2,967,085</b>
有利子負債	3,033,985	3,557,356	3,604,455	<b>1,176,603</b>
従業員数(人)	323,919	336,670	335,244	<b>303,887</b>

単位:円

## 1株当たりデータ:

49.97	基本親会社株主に帰属する当期利益	85.69	45.04	35.65	<b>47.90</b>
49.93	希薄化後親会社株主に帰属する当期利益	85.66	45.00	35.62	<b>47.88</b>
12.0	配当金	10.5	12.0	12.0	<b>13.0</b>
606.87	親会社株主持分	552.62	609.35	566.48	<b>614.56</b>

単位:%

単位:%

## 財務指標:

6.2	調整後営業利益率	6.3	6.6	6.3	<b>6.4</b>
5.6	EBIT率	7.2	5.5	5.3	<b>5.2</b>
2.5	売上収益当期利益率	4.3	2.2	1.7	<b>2.5</b>
8.6	親会社株主持分当期利益率(ROE)	17.5	7.8	6.1	<b>8.1</b>
3.1	総資産当期利益率(ROA)	5.0	2.9	2.4	<b>3.0</b>
0.78	D/Eレシオ(非支配持分含む)(倍)	0.78	0.83	0.87	<b>0.29</b>
23.6	親会社株主持分比率	24.0	23.7	21.8	<b>30.7</b>

注記: 1 調整後営業利益は、経営の実態をより適切に表示するため、売上収益から売上原価、販売費及び一般管理費の額を減算して算出した指標です。

2 IFRS第5号「売却目的で保有する非流動資産及び非継続事業」に従い、三菱重工(株)との火力発電システム事業統合の際に三菱日立パワーシステムズ(株)へ承継せず、当社及び連結子会社自身が運営主体となった火力発電システム事業の一部に関する損益は、非継続事業として区分しています。

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

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

## 財政状態、経営成績およびキャッシュ・フローの状況の分析

### (1) 2016年度の経営成績

当社は、2016年度の期首から、「その他(物流・サービス他)」セグメントの名称を「その他」に変更しています。

#### 概要

	単位: 億円		増減比
	2015年度	2016年度	
売上収益	100,343	<b>91,622</b>	-9%
EBIT	5,310	<b>4,751</b>	-11%
継続事業税引前当期利益	5,170	<b>4,690</b>	-9%
親会社株主に帰属する当期利益	1,721	<b>2,312</b>	34%

#### 業績の状況

売上収益は、前年度に比べて9%減少し、9兆1,622億円となりました。電子装置・システムセグメントが増収となったものの、情報・通信システムセグメント、高機能材料セグメント、生活・エコシステムセグメント、その他セグメントおよび金融サービスセグメントなどが減収となったことによるものです。

売上原価は、前年度に比べて9%減少し、6兆7,826億円となり、売上収益に対する比率は、前年度と同水準の74%となりました。売上総利益は、前年度に比べて8%減少し、2兆3,795億円となりました。

販売費及び一般管理費は、前年度に比べて1,480億円減少し、1兆7,922億円となり、売上収益に対する比率は、前年度の19%に対して、20%となりました。

その他の収益は、前年度に比べて432億円増加して1,007億円となり、その他の費用は、前年度に比べて46億円増加して1,465億円となりました。

主な内訳は、以下のとおりです。固定資産損益は、前年度に比べて195億円改善し、150億円の利益となりました。減損損失は、前年度に比べて238億円増加し、685億円となりました。主な内容は、情報・通信システムセグメントにおいて計上した市場販売ソフトウェアおよびその他の無形資産などの減損損失です。事業再編等利益は、その他セグメントにおける日立物流株式の一部売却や電子装置・システムセグメントにおける日立工機株式の売却などにより、前年度に比べて261億円増加し、813億円となりました。特別退職金は、前年度に比べて208億円減少し、246億円となりました。競争法等関連費用は、前年度に比べて155億円減少し、67億円となりました。

金融収益(受取利息を除く)は、前年度に比べて35億円減少して70億円となり、金融費用(支払利息を除く)は、前年度に比べて40億円減少して262億円となりました。

持分法による投資損益は、社会・産業システムセグメントにおいて、米国の持分法適用会社が取り組むウラン濃縮事業に関する減損損失を計上したことなどにより、前年度に比べて473億円悪化して471億円の損失となりました。

これらの結果、EBITは、前年度に比べて558億円減少し、4,751億円となりました。

受取利息は、前年度に比べて8億円増加して129億円となり、支払利息は、前年度に比べて69億円減少して190億円となりました。

継続事業税引前当期利益は、前年度に比べて479億円減少し、4,690億円となりました。

法人所得税費用は、前年度に日立物流および日立キャピタルの株式の一部売却に伴う税金費用を計上していたことなどにより、前年度に比べて400億円減少し、1,251億円となりました。

非継続事業当期損失は、前年度に比べて511億円減少し、59億円となりました。

当期利益は、前年度に比べて432億円増加し、3,380億円となりました。

非支配持分に帰属する当期利益は、前年度に比べて158億円減少し、1,067億円となりました。

これらの結果、親会社株主に帰属する当期利益は、前年度に比べて591億円増加し、2,312億円となりました。

## 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6%減少し、1兆9,828億円となりました。これは主として、為替換算影響により海外子会社の売上が減少したことに加え、海外向けATMの販売が減少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326億円減少し、764億円となりました。これは主として、通信ネットワーク事業を中心とした事業構造改革の効果や社会インフラ分野向けシステムの収益性改善などはあったものの、事業構造改革関連費用を計上したことなどによるものです。

### (社会・産業システム)

売上収益は、前年度と同水準の2兆3,319億円となりました。これは主として、イタリアのアンサルドブレダ社の事業(一部を除く)およびアンサルドSTS社の買収や英国向け売上の拡大などによって鉄道システム事業が大幅な増収となったものの、為替換算影響を受けた昇降機事業や前年度に大型案件の計上があった電力・エネルギー事業などが減収となったことなどによるものです。

セグメント損益は、前年度に比べて491億円悪化し、199億円の損失となりました。これは主として、米国の持分法適用会社におけるウラン濃縮事業に関する減損損失を計上したことや昇降機事業が為替換算影響などにより減益となったことなどによるものです。

### (電子装置・システム)

売上収益は、前年度に比べて4%増加し、1兆1,703億円となりました。これは主として、日立国際電気が国内の通信機器や映像監視システムの販売減少などにより減収となったものの、日立工機がドイツのメタボ社の買収により増収となったことなどによるものです。

セグメント利益は、前年度に比べて24億円増加し、667億円となりました。これは主として、日立国際電気は売上収益の減少や事業構造改革関連費用の計上などによって減益となったものの、日立ハイテクノロジーズが半導体製造装置の販売が堅調に推移したことなどにより増益となったほか、日立工機も売上収益の増加などに伴い増益となったことなどによるものです。

### (建設機械)

売上収益は、前年度に比べて1%減少し、7,539億円となりました。これは主として、中国やインドにおける油圧ショベル需要は持ち直したものの、円高による為替影響を大きく受け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31億円減少し、227億円となりました。これは主として、事業構造改革効果や事業構造改革関連費用の減少、為替差損益の改善などはあったものの、前年度にユニキャリアホールディングスの株式売却に伴う事業再編等利益を計上していたことなどによるものです。

### (高機能材料)

売上収益は、前年度に比べて6%減少し、1兆4,646億円となりました。これは主として、日立金属が為替換算影響による海外子会社の売上減少や中国およびアジアをはじめとする新興国の経済成長の減速に伴う需要減少などにより減収となったことなどによるものです。

セグメント利益は、前年度に比べて302億円減少し、1,233億円となりました。これは主として、売上収益の減少に加え、前年度に日立金属による日立ツールの持分譲渡に伴う事業再編等利益を計上していたことなどによるものです。

### (オートモティブシステム)

売上収益は、前年度に比べて1%減少し、9,922億円となりました。これは主として、自動車需要が堅調な北米や中国向けを中心に販売が伸長したものの、為替換算影響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118億円増加し、658億円となりました。これは主として、売上収益は減少したものの、固定資産利益を計上したことなどによるものです。

### (生活・エコシステム)

売上収益は、前年度に比べて18%減少し、5,573億円となりました。これは主として、ジョンソンコントロールズ社との合併会社である持分法適用会社との間で空調システム事業の再編を行った影響などによるものです。

セグメント利益は、前年度に比べて101億円減少し、318億円となりました。これは主として、空調システム事業再編による売上収益の減少の影響や前年度に空調システム事業再編に伴う事業再編等利益を計上していたことなどによるものです。

### (その他)

売上収益は、前年度に比べて48%減少し、6,537億円となり、セグメント利益は、前年度に比べて199億円減少し、206億円となりました。これは主として、2016年5月に日立物流を持分法適用会社としたことなどによるものです。

### (金融サービス)

2016年10月に日立キャピタルを持分法適用会社としたことにより、当セグメントに属する会社はなくなったため、同社が連結子会社であった期間の実績のみを計上していることから、売上収益は、前年度に比べて51%減少し、1,792億円となり、セグメント利益は、前年度に比べて238億円減少し、228億円となりました。

## 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
	2015年度	2016年度	
国内売上収益	52,315	<b>47,576</b>	-9%
海外売上収益	48,027	<b>44,045</b>	-8%
アジア	21,123	<b>18,607</b>	-12%
北米	12,803	<b>11,440</b>	-11%
欧州	9,511	<b>9,726</b>	2%
その他の地域	4,590	<b>4,271</b>	-7%
合計	100,343	<b>91,622</b>	-9%

### 国内

前年度に比べて9%減少し、4兆7,576億円となりました。日立物流を持分法適用会社としたその他セグメントや日立キャピタルを持分法適用会社とした金融サービスセグメントをはじめとして、すべてのセグメントが減収となったことによるものです。

### 海外

#### (アジア)

前年度に比べて12%減少し、1兆8,607億円となりました。電子装置・システムセグメントおよび建設機械セグメントは増収となったものの、中国を中心に昇降機事業が減収となった社会・産業システムセグメントや日立物流を持分法適用会社としたその他セグメント、空調システム事業を再編した生活・エコシステムセグメントなどが減収となったことによるものです。

#### (北米)

前年度に比べて11%減少し、1兆1,440億円となりました。社会・産業システムセグメントは増収となったものの、情報・通信システムセグメント、高機能材料セグメントおよびその他セグメントなどが減収となったことによるものです。

#### (欧州)

前年度に比べて2%増加し、9,726億円となりました。その他セグメントや金融サービスセグメントなどが減収となったものの、鉄道システム事業が大きく増加した社会・産業システムセグメントや、日立工機がメタボ社の買収に伴い増収となった電子装置・システムセグメントなどが増収となったことによるものです。

#### (その他の地域)

前年度に比べて7%減少し、4,271億円となりました。鉄道システム事業が増収となった社会・産業システムセグメントや日立ハイテクノロジーズが増収となった電子装置・システムセグメントが増収となったものの、生活・エコシステムセグメントやその他セグメントなどが減収となったことによるものです。

これらの結果、海外売上収益は、前年度に比べて8%減少し、4兆4,045億円となり、売上収益に占める比率は、前年度と同水準の48%となりました。

## (2) 財政状態などの概要

### 流動性と資金の源泉

当社は、現在および将来の事業活動のための適切な水準の流動性の維持および機動的・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同等物を内部的な資金の主な源泉と考えており、短期投資についても、直ちに利用できる財源となりうると考えています。また、資金需要に応じて、国内および海外の資本市場における債券の発行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います。

当社および一部の子会社は、資金需要に応じた効率的な資金の調達を確保するため、複数の金融機関との間でコミットメントラインを設定しています。当社においては、契約期間1年で期間満了時に更新するコミットメントライン契約と、契約期間3年で2019年7月29日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。2017年3月末時点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5,990億円であり、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(株)格付投資情報センター(R&I)から債券格付けを取得しています。2017年3月末時点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もとで、引き続き、国内および海外の資本市場から必要な資金調達が可能であると考えており、格付け水準の維持・向上を図っていきます。

### キャッシュ・フロー

	単位: 億円	
	2015年度	2016年度
営業活動に関するキャッシュ・フロー	8,122	<b>6,295</b>
投資活動に関するキャッシュ・フロー	(7,307)	<b>(3,379)</b>
財務活動に関するキャッシュ・フロー	(264)	<b>(2,095)</b>
現金及び現金同等物に係る為替変動による影響	(573)	<b>(161)</b>
現金及び現金同等物の増減	(23)	<b>659</b>
現金及び現金同等物の期首残高	7,017	<b>6,993</b>
現金及び現金同等物の期末残高	6,993	<b>7,652</b>

#### (営業活動に関するキャッシュ・フロー)

当期利益が前年度に比べて432億円増加したことに加え、買入債務が前年度の16億円の減少に対して、1,115億円の増加となったものの、売上債権の増減によって1,437億円、棚卸資産の増減によって670億円前年度と比べてそれぞれ減少したことなどにより、営業活動に関するキャッシュ・フローは、前年度に比べて1,826億円減少し、6,295億円の収入となりました。

### (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\*1が前年度に比べて1,897億円減少し、4,626億円となったことに加えて、有価証券及びその他の金融資産(子会社及び持分法で会計処理されている投資を含む)の売却による収入が、日立物流および日立キャピタル株式の一部売却や日立工機株式の全部売却に伴い、前年度に比べて1,111億円増加し、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)の取得による支出が、アンサルドブレダ社の事業(一部を除く)およびアンサルドSTS社の買収やペンタホ社の買収を実施した前年度に比べて193億円減少し、1,773億円となったことなどにより、投資活動に関するキャッシュ・フローの支出は、前年度に比べて3,928億円減少し、3,379億円となりました。

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

### (財務活動に関するキャッシュ・フロー)

短期借入金の増減による支出が、前年度に比べて1,640億円増加したほか、長期借入債務の純収入額\*2が前年度に比べて651億円減少し、1,155億円となったことなどにより、財務活動に関するキャッシュ・フローの支出は、前年度に比べて1,830億円増加し、2,095億円となりました。

\*2 長期借入債務による調達から償還を差し引いた額。

これらの結果、2016年度末の現金及び現金同等物は、前年度末に比べて659億円増加し、7,652億円となりました。また、営業活動に関するキャッシュ・フローと投資活動に関するキャッシュ・フローを合わせた、いわゆるフリー・キャッシュ・フローは、前年度に比べて2,102億円増加し、2,916億円の収入となりました。

### 資産、負債及び資本

2016年度末の総資産は、前年度末に比べて2兆8,870億円減少し、9兆6,639億円となりました。これは主として、日立キャピタルおよび日立物流を持分法適用会社としたことや日立工機の売却などによるものです。2016年度末の現金及び現金同等物は、前年度末に比べて659億円増加し、7,652億円となりました。

2016年度末の有利子負債(短期借入金および長期債務の合計)は、日立キャピタルを持分法適用会社としたことなどにより、前年度末に比べて2兆4,278億円減少し、1兆1,766億円となりました。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、前年度末に比べて6,750億円減少し、1,963億円となりました。償還期長期債務は、前年度末に比べて4,612億円減少し、1,902億円となりました。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、前年度末に比べて1兆2,915億円減少し、7,900億円となりました。

2016年度末の親会社株主持分は、前年度末に比べて2,320億円増加し、2兆9,670億円となりました。日立キャピタルを持分法適用会社としたことによる影響はあったものの、親会社株主に帰属する当期利益を計上したことなどによるものです。この結果、2016年度末の親会社株主持分比率は、前年度末の21.8%に対して、30.7%となりました。

2016年度末の非支配持分は、前年度末に比べて2,605億円減少し、1兆1,299億円となりました。

2016年度末の資本合計は、前年度末に比べて285億円減少し、4兆969億円となり、資本合計に対する有利子負債の比率は、前年度末の0.87倍に対して、0.29倍となりました。

# 連結財政状態計算書

2017年及び2016年3月31日

単位:百万円

資産の部	2016年3月期	2017年3月期
流動資産		
現金及び現金同等物	699,315	765,242
売上債権	2,992,770	2,433,149
リース債権	338,758	42,365
棚卸資産	1,299,855	1,225,907
その他の流動資産	541,857	535,943
流動資産合計	5,872,555	5,002,606
非流動資産		
持分法で会計処理されている投資	676,960	691,251
有価証券及びその他の金融資産	1,329,974	719,704
リース債権	727,485	38,646
有形固定資産	2,500,226	1,998,411
無形資産	1,070,403	919,201
その他の非流動資産	373,402	294,098
非流動資産合計	6,678,450	4,661,311
資産の部合計	12,551,005	9,663,917

単位:百万円

負債の部	2016年3月期	2017年3月期
<b>流動負債</b>		
短期借入金	871,417	<b>196,357</b>
償還期長期債務	651,518	<b>190,233</b>
その他の金融負債	280,048	<b>274,270</b>
買入債務	1,451,918	<b>1,402,233</b>
その他の流動負債	1,739,315	<b>1,657,766</b>
流動負債合計	4,994,216	<b>3,720,859</b>
<b>非流動負債</b>		
長期債務	2,081,520	<b>790,013</b>
その他の金融負債	115,155	<b>53,422</b>
退職給付に係る負債	783,670	<b>635,684</b>
その他の非流動負債	450,874	<b>366,944</b>
非流動負債合計	3,431,219	<b>1,846,063</b>
負債の部合計	8,425,435	<b>5,566,922</b>
<b>資本の部</b>		
<b>親会社株主持分</b>		
資本金	458,790	<b>458,790</b>
資本剰余金	586,790	<b>577,573</b>
利益剰余金	1,609,761	<b>1,793,570</b>
その他の包括利益累計額	83,543	<b>141,068</b>
自己株式	(3,806)	<b>(3,916)</b>
親会社株主持分合計	2,735,078	<b>2,967,085</b>
非支配持分	1,390,492	<b>1,129,910</b>
資本の部合計	4,125,570	<b>4,096,995</b>
負債・資本の部合計	12,551,005	<b>9,663,917</b>

## 連結損益計算書

2017年及び2016年3月31日に終了した会計年度

単位:百万円

	2016年3月期	2017年3月期
売上収益	10,034,305	<b>9,162,264</b>
売上原価	(7,459,073)	<b>(6,782,677)</b>
売上総利益	2,575,232	<b>2,379,587</b>
販売費及び一般管理費	(1,940,363)	<b>(1,792,278)</b>
調整後営業利益	634,869	<b>587,309</b>
その他の収益	57,539	<b>100,742</b>
その他の費用	(141,881)	<b>(146,568)</b>
金融収益	10,615	<b>7,091</b>
金融費用	(30,295)	<b>(26,206)</b>
持分法による投資損益	156	<b>(47,186)</b>
受取利息及び支払利息調整後税引前当期利益 (EBIT)	531,003	<b>475,182</b>
受取利息	12,028	<b>12,923</b>
支払利息	(25,991)	<b>(19,014)</b>
継続事業税引前当期利益	517,040	<b>469,091</b>
法人所得税費用	(165,206)	<b>(125,112)</b>
継続事業当期利益	351,834	<b>343,979</b>
非継続事業当期損失	(57,081)	<b>(5,950)</b>
当期利益	294,753	<b>338,029</b>
当期利益の帰属		
親会社株主持分	172,155	<b>231,261</b>
非支配持分	122,598	<b>106,768</b>

# 連結包括利益計算書

2017年及び2016年3月31日に終了した会計年度

	単位:百万円	
	2016年3月期	2017年3月期
当期利益	294,753	<b>338,029</b>
その他の包括利益(損失)		
純損益に組み替えられない項目		
その他の包括利益を通じて測定する金融資産の公正価値の純変動額	(50,323)	<b>59,934</b>
確定給付制度の再測定	(140,844)	<b>46,086</b>
持分法のその他の包括損失	(4,275)	<b>(1,887)</b>
純損益に組み替えられない項目合計	(195,442)	<b>104,133</b>
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	(190,099)	<b>(64,761)</b>
キャッシュ・フロー・ヘッジの公正価値の純変動額	32,785	<b>21,303</b>
持分法のその他の包括利益(損失)	(26,239)	<b>1,166</b>
純損益に組み替えられる可能性がある項目合計	(183,553)	<b>(42,292)</b>
その他の包括利益(損失)合計	(378,995)	<b>61,841</b>
当期包括利益(損失)	(84,242)	<b>399,870</b>
当期包括利益(損失)の帰属		
親会社株主持分	(127,557)	<b>299,397</b>
非支配持分	43,315	<b>100,473</b>

## 連結持分変動計算書

2017年及び2016年3月31日に終了した会計年度

単位:百万円

2016年3月期

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

単位:百万円

2017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	586,790	1,609,761	83,543	(3,806)	2,735,078	1,390,492	4,125,570
利益剰余金への振替	—	—	10,486	(10,486)	—	—	—	—
当期利益	—	—	231,261	—	—	231,261	106,768	338,029
その他の包括利益(損失)	—	—	—	68,136	—	68,136	(6,295)	61,841
配当金	—	—	(57,938)	—	—	(57,938)	(38,283)	(96,221)
自己株式の増減	—	(15)	—	—	(110)	(125)	—	(125)
資本取引及びその他	—	(9,202)	—	(125)	—	(9,327)	(322,772)	(332,099)
変動額合計	—	(9,217)	183,809	57,525	(110)	232,007	(260,582)	(28,575)
期末残高	458,790	577,573	1,793,570	141,068	(3,916)	2,967,085	1,129,910	4,096,995

# 連結キャッシュ・フロー計算書

2017年及び2016年3月31日に終了した会計年度

	単位:百万円	
	2016年3月期	2017年3月期
営業活動に関するキャッシュ・フロー		
当期利益	294,753	<b>338,029</b>
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	507,790	<b>415,183</b>
売上債権の増減	(53,092)	<b>(196,824)</b>
棚卸資産の増減	44,342	<b>(22,731)</b>
買入債務の増減	(1,602)	<b>111,589</b>
その他	20,035	<b>(15,664)</b>
営業活動に関するキャッシュ・フロー	812,226	<b>629,582</b>
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	(369,494)	<b>(316,116)</b>
無形資産の取得	(116,438)	<b>(101,034)</b>
有形及び無形賃貸資産の取得	(539,420)	<b>(292,943)</b>
有形固定資産及び無形資産の売却	22,632	<b>52,208</b>
有形及び無形賃貸資産の売却	23,834	<b>14,539</b>
リース債権の回収	326,497	<b>180,726</b>
有価証券及びその他の金融資産(子会社及び持分法で会計処理されている投資を含む)の取得及び売却	(58,756)	<b>71,653</b>
その他	(19,654)	<b>53,012</b>
投資活動に関するキャッシュ・フロー	(730,799)	<b>(337,955)</b>
フリー・キャッシュ・フロー	81,427	<b>291,627</b>
財務活動に関するキャッシュ・フロー		
社債及び借入金の調達及び償還	110,821	<b>(118,314)</b>
配当金の支払	(57,907)	<b>(57,935)</b>
非支配持分株主への配当金の支払	(41,671)	<b>(36,508)</b>
その他	(37,710)	<b>3,221</b>
財務活動に関するキャッシュ・フロー	(26,467)	<b>(209,536)</b>
現金及び現金同等物に係る為替変動による影響	(57,348)	<b>(16,164)</b>
現金及び現金同等物の増減	(2,388)	<b>65,927</b>
現金及び現金同等物の期首残高	701,703	<b>699,315</b>
現金及び現金同等物の期末残高	699,315	<b>765,242</b>

# 「製造・サービス等」・「金融サービス」別 要約連結財政状態計算書

2017年及び2016年3月31日

単位: 億円

	2016年3月期			2017年3月期		
	製造・サービス等	金融サービス	連結合計	製造・サービス等	金融サービス	連結合計
<b>資産の部</b>						
流動資産	49,956	12,568	58,725	<b>50,026</b>	—	<b>50,026</b>
現金及び現金同等物	6,609	1,570	6,993	<b>7,652</b>	—	<b>7,652</b>
売上債権	24,720	7,107	29,927	<b>24,331</b>	—	<b>24,331</b>
リース債権	456	3,119	3,387	<b>423</b>	—	<b>423</b>
棚卸資産	12,915	37	12,998	<b>12,259</b>	—	<b>12,259</b>
その他の流動資産	5,253	733	5,418	<b>5,359</b>	—	<b>5,359</b>
非流動資産	49,223	18,346	66,784	<b>46,613</b>	—	<b>46,613</b>
持分法で会計処理されている投資	6,763	204	6,769	<b>6,912</b>	—	<b>6,912</b>
有価証券及びその他の金融資産	6,816	6,759	13,299	<b>7,197</b>	—	<b>7,197</b>
リース債権	382	7,298	7,274	<b>386</b>	—	<b>386</b>
有形固定資産	21,936	3,075	25,002	<b>19,984</b>	—	<b>19,984</b>
無形資産	10,077	626	10,704	<b>9,192</b>	—	<b>9,192</b>
その他の非流動資産	3,246	381	3,734	<b>2,940</b>	—	<b>2,940</b>
資産の部合計	99,179	30,914	125,510	<b>96,639</b>	—	<b>96,639</b>
<b>負債・資本の部</b>						
流動負債	40,955	13,232	49,942	<b>37,208</b>	—	<b>37,208</b>
短期借入金	5,298	4,976	8,714	<b>1,963</b>	—	<b>1,963</b>
償還期長期債務	2,349	4,856	6,515	<b>1,902</b>	—	<b>1,902</b>
その他の金融負債	2,655	401	2,800	<b>2,742</b>	—	<b>2,742</b>
買入債務	13,790	2,289	14,519	<b>14,022</b>	—	<b>14,022</b>
その他の流動負債	16,861	708	17,393	<b>16,577</b>	—	<b>16,577</b>
非流動負債	20,380	14,211	34,312	<b>18,460</b>	—	<b>18,460</b>
長期債務	7,503	13,562	20,815	<b>7,900</b>	—	<b>7,900</b>
その他の金融負債	850	287	1,151	<b>534</b>	—	<b>534</b>
退職給付に係る負債	7,741	95	7,836	<b>6,356</b>	—	<b>6,356</b>
その他の非流動負債	4,285	266	4,508	<b>3,669</b>	—	<b>3,669</b>
負債の部合計	61,335	27,444	84,254	<b>55,669</b>	—	<b>55,669</b>
親会社株主持分	25,408	2,013	27,350	<b>29,670</b>	—	<b>29,670</b>
非支配持分	12,435	1,457	13,904	<b>11,299</b>	—	<b>11,299</b>
資本の部合計	37,843	3,470	41,255	<b>40,969</b>	—	<b>40,969</b>
負債・資本の部合計	99,179	30,914	125,510	<b>96,639</b>	—	<b>96,639</b>
有利子負債	15,150	23,395	36,044	<b>11,766</b>	—	<b>11,766</b>
親会社株主持分比率(%)	25.6	6.5	21.8	<b>30.7</b>	—	<b>30.7</b>
D/Eレシオ(非支配持分含む)(倍)	0.40	6.74	0.87	<b>0.29</b>	—	<b>0.29</b>

## 「製造・サービス等」・「金融サービス」別 要約連結損益計算書

2017年及び2016年3月31日に終了した会計年度

	2016年3月期			2017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	98,339	3,653	100,343	<b>90,533</b>	<b>1,792</b>
調整後営業利益	5,868	452	6,348	<b>5,668</b>	<b>213</b>	<b>5,873</b>
受取利息及び支払利息調整後 税引前当期利益(EBIT)	4,902	466	5,310	<b>4,581</b>	<b>228</b>	<b>4,751</b>
継続事業税引前当期利益	4,769	466	5,170	<b>4,524</b>	<b>228</b>	<b>4,690</b>
親会社株主に帰属する当期利益	1,521	197	1,721	<b>2,278</b>	<b>97</b>	<b>2,312</b>

単位:億円

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

2017年及び2016年3月31日に終了した会計年度

	2016年3月期			2017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
	営業活動に関するキャッシュ・フロー	8,431	(74)	8,122	<b>6,387</b>	<b>22</b>
投資活動に関するキャッシュ・フロー	(5,187)	(2,188)	(7,307)	<b>(1,532)</b>	<b>(2,746)</b>	<b>(3,379)</b>
フリー・キャッシュ・フロー	3,244	(2,262)	814	<b>4,855</b>	<b>(2,724)</b>	<b>2,916</b>
財務活動に関するキャッシュ・フロー	(2,627)	2,654	(264)	<b>(3,671)</b>	<b>1,175</b>	<b>(2,095)</b>
現金及び現金同等物に係る 為替変動による影響	(555)	(18)	(573)	<b>(140)</b>	<b>(21)</b>	<b>(161)</b>
現金及び現金同等物の増減	61	373	(23)	<b>1,043</b>	<b>(1,570)</b>	<b>659</b>
現金及び現金同等物の期首残高	6,547	1,197	7,017	<b>6,609</b>	<b>1,570</b>	<b>6,993</b>
現金及び現金同等物の期末残高	6,609	1,570	6,993	<b>7,652</b>	—	<b>7,652</b>
コア・フリー・キャッシュ・フロー	3,635	(2,648)	1,133	<b>2,138</b>	<b>(1,092)</b>	<b>1,002</b>

単位:億円

注記: 1 「製造・サービス等」・「金融サービス」別 要約連結財務諸表は、当社の任意の手続きによって作成した参考数値です。

2 連結合計の数値は、内部取引相殺消去後の数値です。

3 2016年10月3日付で日立キャピタルを持分法適用会社としたことにより、金融サービスに属する会社はなくなりました。

そのため、金融サービスの2017年3月末時点における要約連結財政状態計算書の資産、負債及び資本の残高はありません。

また、金融サービスの要約連結損益計算書には2017年3月期第2四半期累計期間の実績のみ、要約連結キャッシュ・フロー計算書には2017年3月期第2四半期累計期間の実績、ならびに、持分法適用会社とした時点で同社が保有していた現金及び現金同等物が減少した影響のみを計上しています。

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

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

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

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

## 環境ビジョンと2050年に向けた環境長期目標「日立環境イノベーション2050」

地球温暖化、資源の枯渇、生態系の破壊など、さまざまな環境課題が深刻化する中、企業の環境負荷軽減への要請や期待はますます高まっています。

「気候変動に関する政府間パネル(IPCC: Intergovernmental Panel on Climate Change)」では、「工業化以前の水準に対する気温上昇を2℃以内に抑えるためには、2010年から2050年までに全世界の温室効果ガス排出量を40～70%減少させるべき」と報告しています。また、2015年12月に行われた国連気候変動枠組条約第21回締約国会議(COP21)では、世界共通の長期目標として温暖化を2℃未満に抑える目標と1.5℃に抑える努力の追求など、意欲的な内容を盛り込んだ「パリ協定」が採択され、2016年11月に発効しました。2015年に国連で採択された「持続可能な開発のための2030アジェンダ」の中核をなす「持続可能な開発目標(SDGs)」でも、「目標13:気候変動に具体的な対策を」などに環境課題についての目標が設定されています。

このような世界の動向と自らの経営方針を踏まえ、日立は「環境ビジョン」を策定し、長期視点から日立のめざす社会の姿を明確にしました。さらに、「環境ビジョン」がめざす社会を構成する「低炭素社会」「高度循環社会」「自然共生社会」を実現していくために、環境長期目標「日立環境イノベーション2050」を策定しています。



日立環境イノベーション2050  
<http://www.hitachi.co.jp/environment/vision/innovation2050.html>

# 低炭素社会の実現

日立は、IPCC第5次評価報告書で必要とされた温室効果ガス排出量の削減を高いレベルで実現するために、CO<sub>2</sub>排出量を2050年度までに80%削減(2010年度比)するという目標を策定しました。日立はバリューチェーン全体を通じて、この目標を達成していきます。まず、バリューチェーン全体の中で多くを占める製品やソリューションの「使用」段階での排出量を削減します。製品の高効率化や、低炭素エネルギーの供給を実現するほか、革新的技術・ソリューションを生み出し、お客様や社会へ貢献していきます。併せて、自社の事業活動における「生産」段階でのCO<sub>2</sub>排出量も削減していきます。

## 「使用」段階でのCO<sub>2</sub>排出量の削減

### 日立の製品・サービスの環境性能向上

日立は、環境価値の高い製品・サービスを開発し普及させることで環境課題の解決に貢献するため、製品・サービスの環境性能の向上に取り組んでいます。製品・サービスの“機能向上”と“環境負荷の低減”の両立を図るため、製品・サービスの機能当たりの、使用時CO<sub>2</sub>排出量およびライフサイクル資源使用量の削減率を指標としています。環境課題の解決に高い貢献度を有する製品群を対象に、2010年度製品を基準として2018年度にはCO<sub>2</sub>排出削減率40%を達成する計画です。2016年度は、製品・サービスの設計開発における環境配慮

設計の推進と省エネルギー性能の高い製品・サービスの販売拡大によりCO<sub>2</sub>排出削減率は35%に達しました。

### CO<sub>2</sub>排出削減率



\* CO<sub>2</sub>排出と相関がある製品の主要な性能

### 環境配慮設計アセスメント

日立は、設計行為を伴うすべての製品・サービスを環境に配慮して設計・開発するために、「環境配慮設計アセスメント」を適用しています。このアセスメントにより、製品ライフサイクルの各段階において気候変動、資源枯渇、環境汚染(生態系劣化)に影響を与える計30の環境側面を評価して、環境に与える負荷低減を図っています。また、IEC62430\*で規定された環境配慮設計の要件を満たすために、環境配慮設計アセスメントの実施のほか、環境規制や環境に関するステークホルダーニーズの把握と設計・開発への取り込みなど、設計・開発における

環境配慮設計のプロセスを、既存のマネジメントシステムに組み込み推進しています。さらに、主力・重点製品を中心としてライフサイクルアセスメント(LCA)を行い、鉱物資源消費、化石燃料消費、水資源消費、地球温暖化、大気汚染などの地球環境への影響の主要因となる負荷を定量的に評価しています。LCA結果は、ステークホルダーへの情報開示や、次世代製品の設計改善に活用しています。

\* IEC62430: 国際電気標準会議(IEC: International Electrotechnical Commission)の規格「電気・電子製品の環境配慮設計」

## 低炭素社会の実現に貢献する製品・ソリューション

### 省エネルギーによるCO<sub>2</sub>排出量削減 アモルファス変圧器

発電所でつくられた高い電圧の電気をより安全に使える低い電圧に変換する変圧器は、いつでも電気が使えるように電気が流れるコイルに電圧を加えておくため、電気を使わない間も電力を損失する無負荷損失(待機電力)の発生が避けられません。24時間365日稼働し、平均寿命が約25年と長期間使われる変圧器の無負荷損失を抑制できれば、大きな省エネルギー効果を生み出します。

日立産機システムはコイルが巻かれた鉄心部分に磁気特性に優れたアモルファス合金を用いることで、従来のケイ素鋼板変圧器と比較して\*無負荷損失を年間約1/5に削減、使用時の負荷損失も含めた全損失で年間26MWhの削減を実現しました。



油入アモルファス変圧器(左)とモールドアモルファス変圧器(右)

省エネルギー効果 **26MWh/年削減**

\* 容量3000kVA 50Hz 22kV/6.6kV負荷率40%でのケイ素鋼板変圧器とアモルファス変圧器の損失比較(当社比)

## 再生可能エネルギーによるCO<sub>2</sub>排出量削減 ダウンウインド型風力発電システム

日立の風力発電システムは、国内に162基の導入実績(2017年2月末時点)があり、さらに事業を積極的に展開することで、再生可能エネルギーの導入拡大に貢献します。日立独自のダウンウインド方式は、ローターをタワーの風下側に配置しており、風見鶏効果により暴風停電時でもローターが横風を受けない向きに回転し、風荷重を低減できる特長を備え、高い安全性を発揮します。また、山岳、丘陵で吹き上げ風を捉えて効率良く発電することができます。

三重県の青山高原に立地する新青山高原風力発電所では、日立が納入した40基のダウンウインド型風力発電システムが発電を行っています。その出力80MWは日本最大\*1を誇ります。また、経済産業省資源エネルギー庁からの委託事業「福島浮体式洋上ウインドファーム実証研究事業」に参画し、福島沖で風力発電システムの実証研究を行っています。



5MW浮体式洋上風力発電設備(提供:福島洋上風力コンソーシアム)

CO<sub>2</sub>排出抑制量 → **33**万t-CO<sub>2</sub>/年\*2  
(日立の導入した風力発電162基分)

- \*1 NEDO「日本における風力発電設備・導入実績の一覧表」(2016年3月末時点)による  
<http://www.nedo.go.jp/library/fuuryoku/reference.html>
- \*2 LNG火力発電で賄った場合との比較。(財)電力中央研究所「日本の発電技術のライフサイクルCO<sub>2</sub>排出量評価」(2010.7)掲載の各種電源別のライフサイクルCO<sub>2</sub>排出量から算出

## 輸送エネルギーの削減によるCO<sub>2</sub>排出量削減 鉄道システム

鉄道は、移動手段の中でもCO<sub>2</sub>排出量が少ない乗り物です。日立は、鉄道総合システムインテグレーターとして、車両システムのみならず、信号や運行管理などの輸送システムをグローバルに提供しており、さらに効率化し環境に配慮した鉄道総合システムの納入を進めています。

ステンレス車両に比べて軽量なため、省エネルギーで高速運転が可能なアルミ車両「A-train」は、英国工場でも製造が開始されています。英国では、英国南西部の路線に向けた「AT-300」63両を追加受注し、2015年7月の受注と合わせて計236両(36編成)になりました。

また、鉄道車両用インバータでは、SiC(炭化ケイ素)を用いることで、駆動時の電気損失を低減するとともに、質量・体積を40%低減しました。使用する電力エネルギーの低減と

ともに、車両の軽量化に貢献することで、省エネルギー化を実現しています。



英国向け鉄道車両「AT-300」

輸送量当たりのCO<sub>2</sub>排出量(旅客) → 鉄道は自家用車の約 **1/7** \*

\* 国土交通省「運輸部門における二酸化炭素排出量」による

## 自動車の燃費改善によるCO<sub>2</sub>排出量削減 リチウムイオン電池パック

自動車のCO<sub>2</sub>排出量削減が環境課題として注目される中、さまざまな技術による燃費の改善が進められています。

日立オートモティブシステムズがマイルド・ハイブリッド車両向けに開発した48Vリチウムイオン電池パックは、正極、負極それぞれの材料組成を改良し、単位重量あたりに蓄えられるリチウム量を増加させることで従来製品の1.5倍の出力密度を実現しました。これにより、モーターの加速アシストにおけるトルク性能を強化するだけでなく、急減速時の大きな回生エネルギーも回収可能となり、エネルギーの損失も低減しました。

日立は、蓄電池の提供をはじめとする省エネに効果のある自動車部品の提供により、自動車の燃費改善を通じてCO<sub>2</sub>排出量の削減に貢献しています。



マイルド・ハイブリッド車両向け48Vリチウムイオン電池パック

48Vリチウムイオン電池パックのエネルギー密度 → 従来製品比 **1.5**倍

## IoTを活用した高効率化によるCO<sub>2</sub>排出量削減

### Lumadaが実現したエコファクトリー

日立建機は、日本国内の主要4工場を中心に国内外ネットワークを活用し、建設機械とその主要部品を生産しています。製品の電動化、ハイブリッド化による製品使用時のエネルギー削減を進めるとともに、製造段階におけるエネルギー削減にもグループ全体で取り組んでいます。

日立建機グループ全体では、省エネルギー対策として各工場やオフィスの照明、空調機の高効率化を継続的に推進しており、またいくつかの拠点ではIoT技術の導入による省エネルギー化や生産性向上を図っています。具体的には、日立のIoTプラットフォームLumadaで提供する統合エネルギー・設備マネジメントサービス「EMilia」を導入することで、各工場の設備から収集した使用電力データを効率良く一括で分析・管理することが可能になりました。また、工場で使用される工作機械、ロボットなどの生産設備のエネルギー利用量もきめ細かく管理することで、待機電力の削減やエネルギー効率化を進めました。

これにより茨城県内にある主要工場での電力使用量原単位は2010年度比で32%削減となり、電力コストの削減にも大きく貢献しました。



土浦工場東館と機械遺産認定の油圧ショベルUH03



## 「生産」段階でのCO<sub>2</sub>排出量の削減

日立は、エネルギー効率の指標であるエネルギー使用量原単位の改善に取り組んでおり、個々の拠点においてLED照明やインバータ空調など高効率機器の導入を進めるなど、照明や設備個々の効率を計画的に改善しています。2016年度は、エネルギー使用量原単位改善率15%（基準年度2005年）の目標に対して12%となりました。目標に届かなかった理由は、エネルギー使用量の多い事業部門における売上高の減少により、これを分母とするエネルギー使用量原単位が悪化したためです。

CO<sub>2</sub>排出量総量は、2016年度に米州の素材系会社が新たに連結対象になったため増加していますが、米州以外の地域では概ね減少しています。

引き続き、自社の強みである制御、IT技術を工場やオフィスの省エネルギー対策に積極的に活用し効率的なエネルギー使用を進めていきます。

### エネルギー使用量原単位



\*1 組織内外両方(Scope1、2)で使用されたエネルギー量

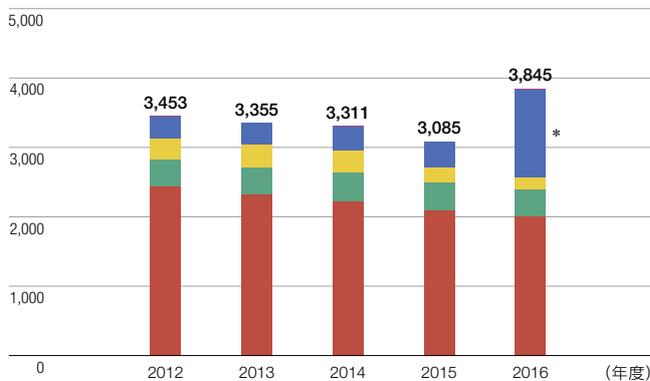
\*2 事業活動に伴うエネルギー使用量などの原単位分子(環境負荷量)と密接な関係をもつ値(例:生産数量、生産高、建物床面積、従業員数など)

### 再生可能エネルギーの導入

日立では、太陽光や風力などの再生可能エネルギーの活用を進めています。2016年度は、2,925MWh/年の再生可能エネルギーを発電して使用しました。また、日立コンピュータプロダクツ(米国)では、8,769MWh/年の再生可能エネルギーを購入して、工場での動力として活用しました。日本では、日本自然エネルギー(株)を通じて1,000MWh/年のグリーン電力発電を委託し、オフィスやショールーム、展示会での電力に使用しました。

### CO<sub>2</sub>排出量の推移

(kt-CO<sub>2</sub>/年)



■ 日本 ■ アジア ■ 中国 ■ 米州 ■ 欧州

\* 2016年度から連結対象となった素材系会社分958kt/年を含む

※ CO<sub>2</sub>排出量の算出に使用したCO<sub>2</sub>電力換算係数は、CO<sub>2</sub> EMISSIONS FROM FUEL COMBUSTION(2010年度版:国際エネルギー機関(IEA))の、2005年の国別換算係数を使用

※ エネルギー由来のCO<sub>2</sub>排出量は、Scope1で1,296kt-CO<sub>2</sub>、Scope2で2,549kt-CO<sub>2</sub>

# 高度循環社会の実現

日立は、お客様や社会とともに、事業を通じて、水・資源循環型社会の構築に最大限貢献します。海水淡水化を含む、造水から下水に至る一連の水処理技術のさらなる進化により、水の循環利用を拡大していきます。

また、日立が使用する水・資源の利用効率を2050年度までに2010年度比で50%改善します。この目標の達成に向けて、長寿命・省資源のモノづくり、製品の回収やリサイクルの徹底、生産工程での水使用量の削減・浄化・再利用などを進めていきます。

## 水・資源の利用効率の向上に向けた取り組み

### 水の有効利用

日立は、製品の洗浄・冷却や塗装などの生産プロセスで水を使用しています。それらの水を有効に利用するために、流量計の設置箇所を増やして管理レベルの強化を図るほか、廃水処理設備を設置して循環水の利用率向上や、事業所内の給水設備の更新などの施策により水使用量の削減を推進しています。

水問題の深刻度は国や地域によって違いがあるため、地域の水リスクに応じてそれぞれ対策を講じており、中国、インド、フィリピンの事業所では、漏水対策を強化するなど水使用量削減に努めています。

### 廃棄物発生量の削減

2016年度は、廃棄物有価物発生量原単位を基準年度比で12%改善するという目標を掲げ、改善率13%と目標を達成することができました。

各事業所では、製造工程で発生した副産物や端材の事業所内再利用や輸送にかかわる梱包材の使用抑制により廃棄物の発生量削減に努めました。また埋め立て処分量を限りなくゼロに近づける「ゼロエミッション」活動により、2016年度は98事業所がゼロエミッション達成\*事業所となりました。

#### 水使用量原単位



#### 廃棄物有価物発生量原単位



\* ゼロエミッション達成：日立グループでは、当該年度最終処分量（埋め立て処分量／廃棄物有価物発生量）0.5%未満と定義

ゼロエミッション達成事業所一覧

<http://www.hitachi.co.jp/environment/activities/data/zeroemission.html>

## 高度循環社会の実現に貢献する事業

### グローバルに水資源を守る水ソリューション

地球上の表面の約70%が水におおわれているにもかかわらず、人間が飲める状態の水は、わずか0.01%程度にすぎません。一方で、水への需要は世界的に高まる傾向にあり、2050年には世界人口の40%以上が深刻な水不足に直面すると予測されています。水総合サービスプロバイダーをめざす日立は、これまでに日本国内では浄水場約700カ所、下水処理場約900カ所、海外では世界約40カ国・地域で200サイト以上への豊富な納入実績があります。こうした実績のもと、さまざまな水インフラをグローバルに提供しています。

現在は、上下水道システム、海水淡水化プラントをはじめIoTを活用した水道事業の最適化・高効率化ソリューションの提供を進めています。例えば、省エネ型海水淡水化プラントでは、

下水処理水を海水淡水化の希釈水に使用することで海水塩分濃度を下げ、脱塩工程に必要なポンプ圧力を抑制することで、約30%の省エネルギーを達成しています。



# 自然共生社会

自然から生じる恵みを人類に与えてくれる「自然資本」に日立が与える影響をできる限り減らすために、日立は、バリューチェーンの各ステージにおいて、生態系に与える影響を評価し、負荷を最小限にするための施策を推進しています。そのために、大気や水の浄化システムや、自然モニタリングシステムなどの製品・サービスを提供し、さらに工場やオフィスにおける環境負荷も最小化するなど生態系の保全に努めています。

## 生態系アセスメントとその活用

日立では、生態系の保全を促進する具体的な活動内容を明示した「生態系保全活動メニュー」を2016年度に新たに作成し、各事業所での取り組みを推進しています。この活動メニューは、2010年から取り組んできた従来のアセスメント項目に社外の企業や団体で実施している先進的な活動項目を加えたもので、バリューチェーンを含む企業活動全体におよぶ116項目から構成されています。メニューから、事業所ごとに活動を開始する項目を選択し、合計件数を生態系保全活動の目標として設定しています。2016年度の新規活動件数は目標30件に対して実績144件でした。

また、長期的には、事業活動による生態系への負荷(負のインパクト)の最小化と自然保護に関する社会貢献活動や生態系を

保全する製品・サービスの提供(正のインパクト)を通じて、自然資本へのインパクトを最小化し、自然共生社会を実現することをめざしています。

インパクト評価などを含む生態系保全の評価方法については、グループ内で検討するとともに、電機・電子4団体\*の生物多様性ワーキンググループや一般社団法人企業と生物多様性イニシアティブ(JBIB)など社外での活動にも参加し、検討を進めています。

\* 電機・電子4団体：一般社団法人日本電機工業会(JEMA)、一般社団法人電子情報技術産業協会(JEITA)、一般社団法人情報通信ネットワーク産業協会(CIAJ)、一般社団法人ビジネス機械・情報システム産業協会(JBMIA)

## 自然共生社会の実現に貢献する取り組み

### 日立グループの森づくり活動

日立グループでは、林野庁の「法人の森林」制度を利用し、複数の箇所で従業員および従業員の家族とともに森林保護活動を行っています。茨城県にある「悠々の森林」では、2007年から従業員とその家族が植林活動を行っています。植樹、下刈り、枝打ちなどの森林整備活動のほか、環境教育や間伐材を利用した工作教室などを実施しています。また、「日立ハイテクやさとの森」では、2005年から60年計画で育林活動に取り組んでいます。森を育てるために行う枝打ちや除伐などの作業に、従業員とその家族が参加しています。



悠々の森林(ゆうゆうのもり)  
(日立パワーソリューションズ)

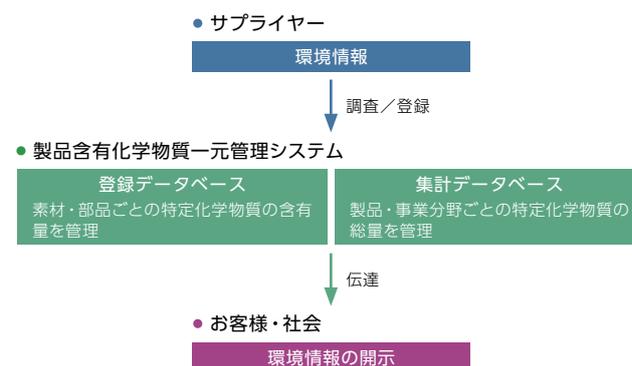


日立ハイテクやさとの森  
(日立ハイテクノロジーズ)

## 化学物質の適正な管理

日立は、2005年度から運用している「製品含有化学物質一元管理システム」により、サプライヤーおよびお客様と協働してサプライチェーン全体にわたる製品含有化学物質に関する情報の収集・伝達を推進しています。2017年3月末時点、「製品含有化学物質一元管理システム」に化学物質の含有情報が登録されている部品と製品は131万件を超えています。また2016年度は、製品含有化学物質の情報伝達共通スキーム(chemSHERPA)に対応するため、システムの改修を行いました。

### 製品含有化学物質一元管理システム



企業は自社のみではなくサプライチェーン全体でCSRを推進するという視点で、事業の仕組みを構築するべきという考えが広がっています。

日立はバリューチェーン全体での社会的責任を果たし続けることをめざし、ビジネスパートナーの皆様とともに、常に遵法・倫理的かつ公正であることを徹底しています。また、従業員に対しても、その能力を最大限に生かす仕組みを構築することが企業の持続的成長の原動力になると考え、すべての従業員にとって、安全で働きがいのある企業となることをめざしています。

## サプライチェーンマネジメント

日立は、世界各国・地域のサプライヤーから製品・サービスを調達する企業として、自社のCSR調査はもちろん、調達先のCSR監査、協力関係の構築などに努めています。さらに紛争当事国における人権侵害を抑止するため原材料の産出国を吟味する「紛争鉱物」問題への対応も推進しています。世界の潮流を踏まえつつ、サプライチェーン全体で社会に対する責任を果たす姿勢をグループ全体へと浸透し、強化していきます。

### 調達方針の策定と共有

日立製作所では、国連グローバル・コンパクトの原則に則り、雇用と職業における差別の撤廃、児童労働・強制労働の排除、環境保全活動を遵守項目に加えた「購買取引行動指針」を調達基本方針として定めています。サプライヤーとの新規取引にあたっては、この指針に基づいた選定を徹底しています。

また、2016年度は「日立サプライチェーンCSR推進ガイドブック」(2009年度改定)を「日立グループ サプライチェーン

CSR調達ガイドライン」として全面改訂しました。EICC (Electronic Industry Citizenship Coalition)が2016年1月に改訂した「Code of Conduct Version 5.1」の内容を参考に「日立グループ行動規範」の内容を加味しています。本ガイドラインは、ビジネスユニット、およびグループ各社のサプライヤー約30,000社に配布し、内容の理解と遵守について確認を求めています。

### CSRサプライチェーンマネジメントの推進体制

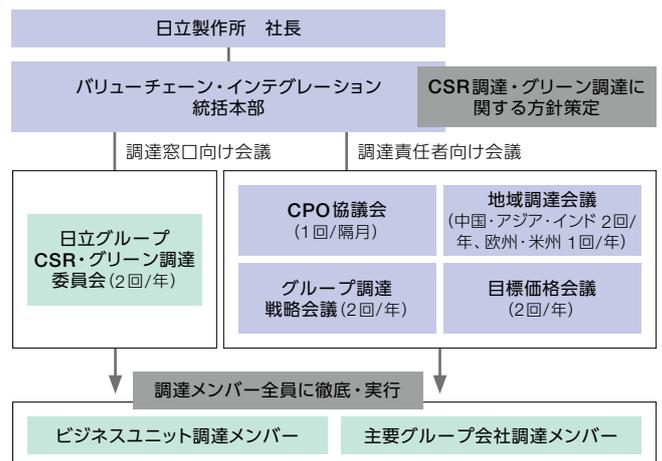
日立製作所では、社長直属の組織であるバリューチェーン・インテグレーション統括本部においてCSRサプライチェーンマネジメントおよびグリーン調達に関する方針や施策を審議しており、役員相当職であるCPO (Chief Procurement Officer) が本部長を務めています。当本部で審議・決定した事項はビジネスユニットおよび主要グループ会社のCSR・グリーン調達委員からなる「日立グループCSR・グリーン調達委員会」を通じて、日立グループ全体への徹底を図っています。

また、2011年度に世界4地域(中国・アジア・欧州・米州)での調達活動を統括する「地域調達責任者」を設置し、新興国におけるサプライヤーの開拓を推進するとともに、サプライチェーンがグローバルに拡大する中で発生が懸念されるCSR関連のリスクへの対応を強化しています。

2015年度からは対面式でサプライヤーに直接情報を伝える取り組みを進めています。2017年1月には日立グループ中国

パートナーCSR・グリーン調達説明会を深圳で開催し、32社45人が出席しました。

#### サプライチェーンマネジメント組織体制



## CSRモニタリング(自己点検)の実施

日立のCSRサプライチェーンマネジメントに対する考え方が、どの程度浸透しているかを確認するため、2007年度よりJEITA版の「サプライチェーンCSR推進ガイドブック」および「チェックシート」を用いて主要サプライヤーにCSRモニタリング(自己点検)を依頼しています。2016年度は国内外のサプライヤー316社からチェックシートを回収しました。

回収した結果は分析して当該サプライヤーと取引のある事業体にフィードバックし、事業体を通じてサプライヤーに対して課題の改善を促しています。

また、「日立グループ サプライチェーン CSR調達ガイドライン」の改訂に合わせて、サプライヤー各社が抱える課題をより具体的に把握できるように従来のチェックシートの質問

項目を全面的に見直しました。2017年度以降のCSRモニタリング(自己点検)に使用していきます。

### サプライヤーのCSRモニタリング(自己点検)回収状況

年度	日本国内の サプライヤー(社)	海外 サプライヤー(社)	合計(社)
2012	57	41	98
2013	55	45	100
2014	0	200	200
2015	0	218	218
2016	198	118	316
<b>累計*</b>	<b>310</b>	<b>724</b>	<b>1,034</b>

\* 累計には2011年度の調査結果も含む

## CSR監査の実施

日立グループ調達部門では2012年7月より、中国・アジア地区にあるサプライヤーの製造拠点を訪問してCSR監査を実施しています。監査では米国のCSR評価機関である「ソーシャル・アカウンタビリティ・インターナショナル」の就労環境評価の国際規格「SA8000」に基づき、EICC公認の監査員が「労働」「人権」「安全衛生」「環境」「倫理」を中心とした観点からサプライヤーにおけるCSR施策取り組み状況を点検しています。2016年度は中国・アジアのサプライヤー20社に監査

を実施したところ、重大な違反事項は認められませんでした。法定残業時間を超えた就業(20社のうち19社)、機械設備の定期点検未実施(20社のうち6社)、危険廃棄物の管理不十分(20社のうち9社)など細かな部分において是正が必要な事項も散見されました。該当するサプライヤーに対しては「改善実施計画表」の提出を義務づけ、その計画に基づいた改善が完了するまでフォローとアドバイスを継続しています。

## 人権デュー・ディリジェンスの実施

2015年度より日立グループ調達部門では、「日立グループ人権方針」に基づいた人権デュー・ディリジェンスに取り組んでいます。NPO「Shift」にコンサルティングを依頼し、日立製作所コーポレート部門の調達部門およびCSR部門を中心に、社内カンパニー2社、グループ会社4社の調達部門およびCSR部門、日立アジアのCSR部門でワーキンググループをつくり、サプライチェーンにおける人権リスクの評価、優先度づけ、リスク軽減のための対策を検討しました。

2016年度は、2015年度の活動から導き出された結果や、Hitachi Europe、日立(中国)、そして社外の専門家などさまざまな国や立場の人の意見を採り入れ、「日立グループ サプライチェーン CSR調達ガイドライン」の改訂に反映しました。

## 紛争鉱物への対応

紛争鉱物方針に基づいて日立グループ各社にて、お客様のご要望を勘案しながら、調査対応しています。

# 労働慣行

日立は、「ディーセント・ワーク(働き甲斐のある人間らしい仕事)」の概念を重視し、人事戦略を構築しています。すべての従業員の基本的な権利およびキャリアアップに関し積極的な対話を心がけ、多様な窓口を設置するとともに、万が一の場合に備えてコンプライアンス通報制度も整備するなど、きめ細かい対応を徹底しています。また、ビジネスのグローバル化を反映すべく人財の多様性を生かすダイバーシティ&インクルージョンの推進、公正な評価・処遇のグローバルな実践など、多様な施策を講じています。

## グローバルな人財育成

### グローバル人財マネジメントの推進

日立は、人財と組織のパフォーマンスを最大化するため、日立全体でグローバル人財マネジメント戦略を展開しています。日本国外の工場作業員を除く日立のグループ従業員を対象とする「グローバル人財データベース」を構築し、日本国内外の人財を可視化しました。また「日立グローバル・グレード」を導入し、日本国内外のグループ会社の課長相当職以上の全職務の価値を統一基準で評価し、グループ共通の格付けを行っています。

グローバル人財マネジメント戦略と連動した人財育成プログラムについては、2015年度より選抜者向けの研修内容を大きく見直し、将来の経営者候補の早期育成を目的とした選抜研修「Global Advanced Program for Key Positions (GAP-K)」

を実施しています。2016年度は世界各地から選抜された23人が3カ月にわたる研修に参加しました。また、2012年度より海外現地法人でリーダーとしての活躍が期待されるローカル人財を主な対象とする研修「Global Advanced Program for Leadership Development (GAP-L)」を、毎年シンガポールで開催しています。2016年度は世界各地から24人のリーダーが参加しました。

さらに、2014年度より一般管理職や新任管理職を対象とする研修を世界同一内容で展開しており、これまでに延べ約7,200人が受講しました。

### グローバル従業員サーベイの実施

日立では、従業員エンゲージメント\*の状況を把握するため、2013年度よりグローバル従業員サーベイ「Hitachi Insights」を毎年実施しています。2016年9月、第4回のサーベイをグローバルで約21万人を対象に14カ国語で実施し、約18万人から回答を得ました。2018中期経営計画の浸透度・理解度や、会社の文化に対する従業員の捉え方も調査したところ、前年度と比較して、中期経営計画の指標を含めた14カテゴリーのすべてにおいて評価が向上しました。特に「会社への誇り」と

「チームワーク」への評価が高い一方で、「リソースおよびサポート」は2015年度に続き低い評価となりました。人手や必要な情報、ツールなどは必ずしも十分でないと感じている従業員が多いことが想定され、働き方改革や各種ツールの導入、コミュニケーションの深化などの施策を継続して進めていきます。

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

### キャリア開発の取り組み

日立ではキャリア開発の原点は職場における「仕事」の中にあると考えています。日常の業務の中で目標を設定し、目標達成に向けて業務を遂行し、その結果を評価・確認し、次の目標につなげることを繰り返す中で、従業員一人ひとりが成長していくサイクルを「日立グローバルパフォーマンスマネジメント (GPM)」として制度化して実施しています。

こうした職場におけるキャリア開発と同時に、従業員一人ひとりのキャリア開発を直接的にサポートする「キャリア開発プログラム」も実施しています。2002年度から、30代の技師・

主任・研究員クラスを中心に、国内の日立グループ全社施策として展開している「日立キャリア開発ワークショップ(H-CDW)」にはこれまで約9,700人(2017年3月末時点)が参加しました。2016年1月の直近の受講者を対象にした調査では、主任層422人の約8割、課長層277人の約7割が「H-CDWが自身のキャリア開発や仕事に役立った」と考えていることが分かりました。特に、課長層の回答者の約6割が「部下のマネジメント」に受講の経験が生かされているとの結果が得られました。

### ダイバーシティ&インクルージョンの推進

ダイバーシティはイノベーションの源泉であり、日立の成長エンジンです。性別・国籍・職歴・年齢・性的指向・価値観といった違いを「その人がもつ個性」と捉え、それぞれの個性を尊重し、組織の強みとなるよう生かすことで、個人と組織の持続的成長につなげていきます。

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

環境づくりを推進しています。2016年10月には、仕事と育児の両立支援策として新たに「育児・仕事両立支援金」制度を導入しました。

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

また、日立全体のダイバーシティ推進(多様な人財の活躍支援、ワーク・ライフ・マネジメントなど)を加速するため、主要グループ会社17社と共同で「アドバイザリー・コミティ」「日立グループダイバーシティ推進協議会」を設置しています。

### 女性のキャリア促進

日立製作所では、より多くの女性従業員が指導的立場に就き、経営の意思決定に参画できるよう、2つの目標(KPI)を策定し、2013年度に社外に公表しました。各種セミナーなどを通じた女性の意欲喚起と併せて、管理職および男性従業員を含めた職場全体の意識改革・風土醸成にも取り組んでいます。従業員の報酬については、一人ひとりの役割・成果などによって決定しており、性別・年齢による区別・差のない制度としています。

また、2016年11月に英国において、日立グループの女性従業員を対象とした第1回「グローバル女性サミット」を実施、欧州内外の25社の日立グループ会社より120人以上の従業員が出席し、社外からのスピーカーによる基調講演や職場における無意識の偏見や自身のキャリア開発といったさまざまなテーマのワークショップに参加したほか、参加者同士で自身のキャリアや職場の課題についての情報を共有しました。

#### 日立製作所の目標(KPI)

- 2015年度までに女性社員を役員に登用する(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)
- 2020年度までに日本国内の女性管理職を1,000人とする(2012年度比2.5倍)

女性人財の活用促進に向けた日立の取り組みと目標について  
<http://www.hitachi.co.jp/New/cnews/month/2013/05/0520a.html>

### 欧州における人財登用の取り組み

日立は、重要な事業の一つである鉄道事業において、現地人財の登用を進めています。2014年から鉄道事業の主要拠点を英国のロンドンに移し、日立製作所と関連するグループ会社によるグローバルなオペレーション体制を構築する上で、同社

トップのグローバルCEOには、当時英国のグループ会社の社長を務めていた現地の人財に登用するとともに、上級管理職の約40%が欧州出身者となる組織形態をとりました。その後、同グローバルCEOは日立製作所の執行役に就任しました。

### 労働安全衛生の基本理念

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

#### 日立グループ安全衛生ポリシー

**基本理念** ▶ 安全と健康を守ることは全てに優先する

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

1. 安全衛生を経営の最重要課題の一つと位置付け、グループ一体となって常に一段高いレベルをめざした安全衛生活動に取り組んでいきます。
2. 関係法令並びに各社(所)の自主管理基準を遵守し、基本に忠実な安全衛生活動を実行していきます。
3. 一人ひとりが積極的に安全衛生活動に取り組み、全員一丸となって、快適な職場づくりと安全文化の醸成に努めます。
4. 関係会社等との連携強化に努め、事業活動に関わる全ての人の安全と健康の確保に取り組んでいきます。
5. 「安全・健康」を最優先とした基本理念に基づく全ての事業活動を通じて、安心・快適な社会の実現に貢献していきます。

(2013年11月改訂)

### 労働安全衛生の推進体制

日立が事業を推進していく上で、労働安全衛生は重要な前提条件の一つであると考えています。特に災害発生リスクが大きいのが製造、保守、メンテナンスなどの作業工程であり、日本国内で携わっている従業員は約3万6,000人です。グループ一丸となって、従業員のけがといった労働災害を未然に防止するため、製造拠点を対象に日立独自の最低限遵守する基準を設定・運用するとともに各社の実情に応じた取り組みを実施するなど、グローバル共通施策の一環として各種安全衛生活動に取り組んでいます。万が一、災害が発生した場合は即時対応するとともに、事例をもとに安全衛生の管理水準向上に向けてさまざまな改善施策を講じています。

なお、日本では法令に従い、拠点ごとに労働組合、従業員と安全衛生委員会を毎月1回開催し、労働災害の原因や対策、疾病休業者の状況や注意事項などの審議および情報共有を行っています。2016年は労働災害による死亡事故が日本国内で1件、アジアで2件発生しました。

また、日本国内のグループ会社共通の安全衛生管理システムとして、2012年に「日立グループ安全衛生ポータルシステム」を構築し、安全衛生管理状況をグループ会社が共有できる環境整備を行いました。すべての労働災害情報をこのシステムに登録することにより、発生した災害事例の原因や対策をグループ会社が共有しています。また、災害の型別統計なども提供しており、類似災害の発生防止に努めています。さらに2014年からは日本国外のグループ会社の災害件数を取得し、結果をフィードバックするなど、グローバルでの災害の発生状況に関する情報共有に取り組んでいます。

# CSR活動の発信と重要な報告テーマ

事業をとりまく多様なステークホルダーとの良好な関係の構築は、持続可能な社会の実現はもちろん、日立の持続的な成長に貢献する重要な経営課題です。

日立は、ステークホルダーとの協働(エンゲージメント)を核としたCSRをめざし、CSRマネジメントフレームワークに即した活動を継続的に展開しています。サステナビリティレポートなどを通じてその成果を発信すると同時にステークホルダーの声に耳を傾け、社会と日立とのより良い関係の構築を模索しています。

## サステナビリティレポートの構成

主題	重要な報告テーマ	GRIスタンダードにおけるマテリアルな項目
<b>1. 社会的責任の認識</b>	サステナブル&イノベティブな経営の実現	GRI 203間接的な経済インパクト
	対話を通じた課題把握およびイニシアティブ参画	
<b>2. 組織統治</b>	経営の効率性と透明性の追求	
	規範・価値観のグループ共有	GRI 205腐敗防止 GRI 419社会経済面のコンプライアンス
	多面的なリスクマネジメントの推進	
<b>3. 人権</b>	バリューチェーンを通じた人権尊重	GRI 412人権アセスメント GRI 408児童労働 GRI 409強制労働 GRI 410保安慣行 GRI 411先住民族の権利 GRI 414サプライヤーの社会面のアセスメント
	労働者の権利の尊重	GRI 402労使関係 GRI 406非差別 GRI 407結社の自由と団体交渉
		GRI 401雇用
		GRI 402労使関係 GRI 202地域経済での存在感
<b>4. 労働慣行</b>	公正・公平な職場環境の実現	GRI 405ダイバーシティ&インクルージョンの推進 GRI 403労働安全衛生
	ダイバーシティ&インクルージョンの推進	GRI 404研修と教育
	労働安全衛生の推進	
	ともに成長するグローバル人材戦略	
<b>5. 環境</b>	環境経営の推進	GRI 201経済パフォーマンス
	環境マネジメントの継続的強化	GRI 302エネルギー GRI 305大気への排出 GRI 306排水および廃棄物 GRI 307環境コンプライアンス GRI 308サプライヤーの環境面のアセスメント GRI 404研修と教育
	環境リスク・機会への対応	GRI 201経済パフォーマンス
	低炭素社会の実現	GRI 301原材料 GRI 302エネルギー GRI 305大気への排出
	高度循環社会の実現	GRI 303水 GRI 306排水および廃棄物
	自然共生社会の実現	GRI 304生物多様性
		GRI 419社会経済面のコンプライアンス
		GRI 205腐敗防止 GRI 206反競争的行為 GRI 415公共政策
		GRI 204調達慣行 GRI 414サプライヤーの社会面のアセスメント GRI 308サプライヤーの環境面のアセスメント
<b>7. お客様のために(消費者課題)</b>	顧客満足の追求	GRI 417マーケティングとラベリング
	製品・サービスへのアクセシビリティ追求	GRI 417マーケティングとラベリング
	品質・安全管理の徹底	GRI 416顧客の安全衛生 GRI 418顧客プライバシー GRI 419社会経済面のコンプライアンス
<b>8. コミュニティへの参画およびコミュニティの発展</b>	継続的なコミュニティ参画・開発活動の推進	GRI 413地域コミュニティ
<b>9. CSR活動の確認と改善</b>	CSRマネジメントの継続的強化	

# 会社情報／株式情報

2017年3月末時点

## 商号

株式会社 日立製作所

## 従業員数

303,887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(自己株式を含む)

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

381,374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.info.hq@hitachi.com

## 創業

1910年(設立1920年)

## 株主名簿管理人

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

## 資本金

458,790百万円

## 大株主(上位10名)

株主名	所有株式数(株)	持株比率(%)
日本マスタートラスト信託銀行(株)(信託口)	284,898,000	5.89
日本トラスティ・サービス信託銀行(株)(信託口)	252,038,415	5.21
日立グループ社員持株会	105,779,384	2.19
日本生命保険(相)	93,264,995	1.93
日本トラスティ・サービス信託銀行(株)(信託口5)	88,220,000	1.83
日本トラスティ・サービス信託銀行(株)(信託口9)	84,599,000	1.75
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	75,789,192	1.57
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 505234	75,205,327	1.56
第一生命保険(株)*	71,361,222	1.48
日本トラスティ・サービス信託銀行(株)(信託口7)	67,992,000	1.41

\* 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)。

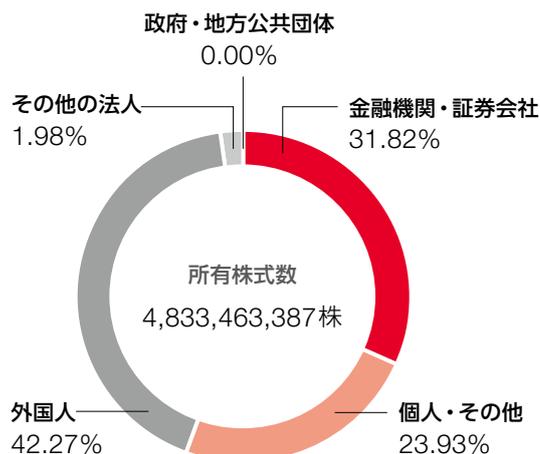
## 格付情報

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

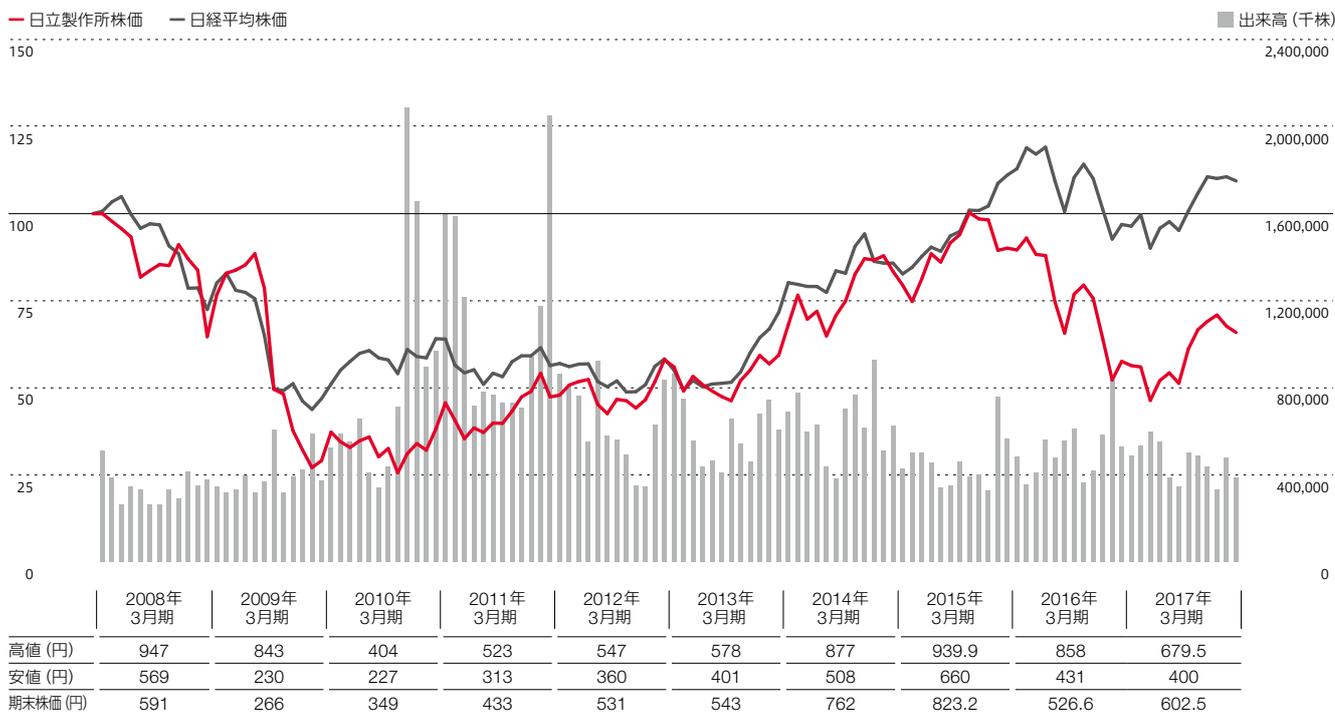
## 株主構成

区分	株主数(人)	所有株式数(株)
● 金融機関・証券会社	363	1,538,194,797
● 個人・その他	376,172	1,156,524,302
● 外国人	1,357	2,042,857,017
● その他の法人	3,478	95,840,703
● 政府・地方公共団体	4	46,568
合計	381,374	4,833,463,387

\* 自己株式は、「その他の法人」に含めて表記しています。



## 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、2007年3月の終値データを100として指数化しています。

## ウェブサイトのご案内

当社の詳細については、ウェブサイトをご覧ください。

### 日立グループについて

<http://www.hitachi.co.jp/about/corporate/>  
(日本語)

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

### 株主・投資家向け情報

<http://www.hitachi.co.jp/IR/>  
(日本語)

<http://www.hitachi.com/IR-e/>  
(英語)

### CSRへの取り組み

<http://www.hitachi.co.jp/csr/>  
(日本語)

<http://www.hitachi.com/csr/>  
(英語)

# HITACHI

Inspire the Next

