

2015年6月11日  
 株式会社日立製作所  
 執行役社長兼 COO 東原 敏昭  
 (コード番号:6501)  
 (上場取引所:東・名)

## 「2015 中期経営計画」の目標達成に向けたコスト構造改革と 7 事業の成長戦略について

株式会社日立製作所(以下、日立)は、社会イノベーション事業を軸に、「成長の実現と日立の変革」を推進する、「2015 中期経営計画」の進捗状況を、2015年5月14日に公表しました。本計画の目標達成に向けたコスト構造改革と7事業の成長戦略について、次の通りお知らせします。

なお、2014年度のIFRS<sup>\*1</sup>の売上収益、調整後営業利益率、EBIT マージンは未監査です。

### ■ 概要

#### 1. 2014 年度実績および 2015 年度見通し

	2015 中期経営計画 当初目標 (米国会計基準)	2013 年度実績 (米国会計基準)	2014 年度実績 (米国会計基準)	2015 年度見通し	
				(米国会計基準)	(IFRS)
売上高/売上収益 <sup>*1</sup>	10 兆円	9 兆 5,637 億円	9 兆 7,619 億円	9 兆 9,000 億円	9 兆 9,500 億円
営業利益率 <sup>*2</sup>	7%超	5.6 %	6.2 %	6.7 %	6.8 %
EBIT <sup>*3</sup> マージン	7%超	6.1 %	5.6 %	6.6 %	6.2 %
当社株主に帰属する 当期純利益	3,500 億円超	2,649 億円	2,413 億円	3,300 億円	3,100 億円
製造・サービス等 株主資本比率	30%超	27.4 %	27.3 %	29 %	29 %

#### 2. 2015 中期経営計画の成長戦略

		2015 年度当初目標 <sup>*4</sup>	2015 年度見通し <sup>*4</sup>
1	グローバル事業の拡大(海外売上高比率)	50%超	50%
2	サービス事業の拡大(サービス売上高比率)	40%超	38%
3	Hitachi Smart Transformation Project によるコスト削減 (累計コスト削減効果 <sup>*5</sup> )	4,000 億円	4,200 億円

### 3. 成長戦略(1) グローバル事業の拡大(海外売上高比率<sup>\*4</sup>)

	2012 年度実績	2013 年度実績	2014 年度実績	2015 年度見通し
全体	41%	45%	47%	50%
情報・通信システム	26%	30%	33%	36%
電力システム	36%	36% <sup>*6</sup>	11% <sup>*6</sup>	11% <sup>*6</sup>
インフラシステム	21% <sup>*7</sup>	24% <sup>*7</sup>	28% <sup>*7</sup>	29%
鉄道システム	26%	35%	38%	62%
都市開発システム	41%	52%	57%	59%
オートモティブシステム <sup>*8</sup>	50%	53%	56%	60%
ヘルスケア	-	57%	62%	61%

### 4. 成長戦略(2) サービス事業の拡大(サービス売上高比率<sup>\*4</sup>)

	2012 年度実績	2013 年度実績	2014 年度実績	2015 年度見通し
全体	30%	32%	35%	38%
情報・通信システム	60%	62%	64%	65% <sup>超</sup>
電力システム	-	25% <sup>*6</sup>	36% <sup>*6</sup>	44% <sup>*6</sup>
インフラシステム	28% <sup>*7</sup>	29% <sup>*7</sup>	29% <sup>*7</sup>	29%
鉄道システム	-	8%	11%	11%
都市開発システム	45%	37%	33%	33%
ヘルスケア	-	21%	23%	23%

### 5. 成長戦略(3) Hitachi Smart Transformation Project によるコスト削減(コスト削減効果<sup>\*4</sup>)

(単位: 億円)

	2011 年度 実績	2012 年度 実績	2013 年度 実績	2014 年度 実績	2015 年度 見通し	2010 年度比 累計
全体	350	750	1,100	1,000	1,000	4,200
情報・通信システム	50	70	160	145	225	650
電力システム	15	230	100	90	95	530
インフラシステム	40 <sup>*7</sup>	90 <sup>*7</sup>	115 <sup>*7</sup>	95 <sup>*7</sup>	80	420
鉄道システム	5	20	10	20	45	100
都市開発システム	0	10	70	105	65	250

## 6. 成長戦略(3) Hitachi Smart Transformation Project によるコスト削減(CCC<sup>\*9</sup>改善<sup>\*4</sup>)

	2012 年度実績	2013 年度実績	2014 年度実績	2015 年度見通し
全体 <sup>*10</sup>	79.2 日	81.3 日	81.5 日	76.5 日
情報・通信システム	68.1 日	67.0 日	67.5 日	62.2 日
電力システム <sup>*10</sup>	— <sup>*11</sup>	112.3 日	123.1 日	110.0 日
インフラシステム	79.5 日 <sup>*7</sup>	84.7 日 <sup>*7</sup>	87.8 日 <sup>*7</sup>	97.1 日
鉄道システム	94.1 日	118.7 日	111.0 日	110.2 日
都市開発システム	— <sup>*11</sup>	47.1 日	46.5 日	46.7 日
オートモティブシステム	37.3 日	40.5 日	40.5 日	42.3 日

### ■ コスト構造改革:Hitachi Smart Transformation Project

	2011 年度実績	2012 年度実績	2013 年度実績	2014 年度実績	2015 年度見通し
コスト削減効果額 (2010 年度比累計効果) <sup>*4</sup>	350 億円	1,100 億円	2,200 億円	3,200 億円	4,200 億円
CCC <sup>*4*9</sup>	—	79.2 日	81.3 日	81.5 日	76.5 日

#### 1. めざす姿

「グローバルで勝てる構造への変革」

#### 2. 2015 中計達成に向けた具体的取り組み

事業環境変化に追従できる事業構造確立に向けたさらなる変革

##### (1)コスト構造改革

- ① 売上原価の低減
  - ・ 事業環境変化を見据えた原価低減力強化
  - ・ プロジェクトマネジメント強化

- ② SG&A<sup>\*12</sup> 低減
  - ・ 国内外人員の適正化

##### (2)CCC 改革

- ① 棚卸資産圧縮
  - ・ 需給変動に即応できるコアバリューチェーン構築
- ② 売掛/買掛改善
  - ・ キャッシュフローマネジメントの強化

##### (3)成長を支える事業基盤の整備

- 業務プロセス改革・グローバル IT 基盤整備
- ・ 社会イノベーション事業を支える業務・IT の構築

## ■ 7 事業の戦略

### 1. 情報・通信システム事業

#### 1.1 2014 年度実績・2015 年度見通し

	2014 年度実績		2015 年度見通し	
	米国会計基準	IFRS	米国会計基準	IFRS
売上高/売上収益 <sup>*1</sup>	2 兆 321 億円	2 兆 340 億円	2 兆 1,000 億円	2 兆 1,000 億円
営業利益率 <sup>*2</sup>	5.7%	6.6%	6.7%	7.5%
EBIT マージン	4.6%	5.2%	6.3%	6.9%
受注高	2 兆 1,199 億円	-	2 兆 1,720 億円	-

#### 1.2 事業方針とめざす姿

- ・ 事業ポートフォリオ変革の完遂による成長の継続、収益力を兼ね備えたビジネスモデル確立と着実な利益創出
- ・ グローバルメジャープレーヤーとしてのポジション確立とさらなる成長

#### 1.3 成長戦略

##### (1)社会イノベーション事業拡大

- ・ ビッグデータ利活用や IoT (Internet of Things) を核としたサービス事業拡大
- ・ 営業キャッシュフロー極大化により投資財源確保、注力分野への重点投資継続
- ・ 北米新体制を核とした社会イノベーション事業拡大

##### (2)システムソリューション事業拡大

- ・ フロント体制の強化による大型 SI 案件の完遂と新規案件の獲得
- ・ 高収益型サービス事業の拡大

##### (3)プラットフォーム事業のポートフォリオ転換加速

- ・ サービスプラットフォームの強化
- ・ 構造改革の実行(2015 年度費用 100 億円規模)

##### (4)グローバル事業計画

- ・ 北米モデルの各地域への展開による自律分散型グローバル経営の確立

#### 1.4 Hitachi Smart Transformation Project

##### (1)コスト削減

###### ①SG&A

- ・ グループ内コストの最適化
  - IT システム統合
  - グループ内取引の簡素化
- ・ 連結視点での間接業務改革の実行

## ②原価

- ・ 新高効率製造ライン、部品共通化による製造コスト・直材費の削減
  - 部品点数 2013 年度比 約 6 割強削減
- ・ SI の原価低減の加速
  - 内製化率の向上

## (2)キャッシュ創出

- ・ SCM・キャッシュフロー改革プロジェクトによる事業の効率化
- ・ 戦略投資の実行と回収強化
- ・ 保有資産の有効活用、総資産圧縮

## 2. 電力システム・エネルギーソリューション事業

### 2.1 2014 年度実績・2015 年度見通し・2020 年度目標

	2014 年度実績*6		2015 年度見通し*6		2020 年度目標*6
	米国会計基準	IFRS	米国会計基準	IFRS	IFRS
売上高/売上収益*1	4,726 億円	4,667 億円	4,600 億円	4,600 億円	8,000 億円
EBIT マージン	△0.6%	0.8%	5.0%	5.9%	15.0%
受注高	5,127 億円	-	5,000 億円	-	-

### 2.2 電力流通事業改善施策

#### (1)事業構造改革断行

- ・ 国内事業体制の強靱化・マザー工場化
- ・ 海外拠点のスリム化・強化

#### (2)徹底的な製品競争力の強化

- ・ 開発体制強化による製品開発加速
- ・ グローバル調達による原価低減活動強化・加速
- ・ グローバル SCM 最適化

### 2.3 事業戦略

エネルギーバリューチェーンの全ての顧客にソリューションを提供

- ・ 新市場に対応した協創型エネルギーソリューション
- ・ 電力基盤市場に向けた高信頼性システム/キーコンポーネント

### 2.4 エネルギーソリューション事業の成長戦略

#### (1)エネルギーソリューション社設立

- ・ 市場におけるビジネスモデル、顧客ニーズの変化に対応
- ・ マーケット起点のフロントエンジニアリング機能の強化

#### (2)エネルギーソリューション事業方針

- IT を駆使した事業の垂直立上げ、グローバルポジションを確立
- ・ ソリューション市場：“OT”(制御技術)×“IT”(情報技術)で最適ソリューションを提供
- ・ コンポーネント市場：注力製品の競争力を強化し、競争激化に対応

### (3)自然エネルギー導入拡大への対応

- ・ “OT”×“IT”による協創型最適ソリューションを提供(太陽光発電システム、風力発電システム)

### (4)系統の安定化への対応

- ・ 自然エネルギー導入拡大に対応した系統安定化システム  
(広域系統安定化システム、蓄電システム)

### (5)電力システム改革への対応

- ・ 地域間の電力広域運用を支える広域機関システムを開発
- ・ 新電力の増加に対応したソリューション事業拡大

### (6)共生自律分散による新たなエネルギーサービス

- ・ 顧客のニーズに合わせた、小規模から大規模のマイクログリッドを実現
- ・ 共生自律分散による様々な環境やニーズに合わせたサービスを提供

## 2.5 電力基盤事業の次の成長に向けた高収益化戦略

### (1)原子力事業

- ・ 国内:安全を優先し、再稼動と福島第一対応の推進
- ・ 海外:グローバル経営の深化と事業拡大(英国ホライズンプロジェクト、リトアニアプロジェクト)

### (2)発電ソリューション事業

- ・ 発電ソリューションと予防保全で確実な売上と収益を確保
- ・ 発電設備のプロダクトビジネスからソリューションビジネスへ注力

### (3)サービス事業の強化

- ・ 高付加価値サービス展開、IT活用強化による事業拡大・高収益化

## 2.6 Hitachi Smart Transformation Project

### (1)コスト削減

#### ① 生産コスト

- ・ グローバル生産拠点の生産技術力強化
- ・ マザー工場のコア生産技術開発機能強化

#### ② 直接材コスト

- ・ グローバルサプライチェーン再構築と海外調達比率拡大

#### ③ 間接コスト

- ・ 構造改革断行による抜本的業務プロセス改革、効率化
- ・ 継続的業務棚卸活動、SG&A/固定費削減活動

### (2)キャッシュ創出

- ・ ITシステム適用によるキャッシュフロー見える化
- ・ 工程見直し案件に対する入庫時期適正化
- ・ 正式契約締結の早期化などによる売上げ計上前倒し、入金獲得

### 3. インフラシステム事業<sup>\*13</sup>

#### 3-1. 2014 年度実績・2015 年度見通し・2018 年度目標

	2014 年度実績 <sup>*7</sup>		2015 年度見通し		2018 年度目標
	米国会計基準	IFRS	米国会計基準	IFRS	IFRS
売上高/売上収益 <sup>*1</sup>	7,909 億円	7,908 億円	8,167 億円	8,136 億円	1 兆円
営業利益率 <sup>*2</sup>	3.1%	3.7%	5.0%	5.3%	8%
EBIT マージン	4.6%	5.1%	4.5%	4.9%	-
受注高	7,698 億円	-	8,900 億円	-	-

#### 3-2. 2015 年度施策

##### (1)収益力強化

- ・ 事業ポートフォリオの変換、プロダクツ売上高拡大

##### (2)コスト構造最適化

- ・ Hitachi Smart Transformation Project の継続・強化

#### 3-3. 中長期戦略

社会・産業インフラ市場でのグローバルメジャープレーヤーをめざす  
競争戦略

顧客協創と IT・制御・プロダクツの強みを生かした事業展開

##### ① 顧客協創による新たな事業創出

- ・ IT、制御とモノづくり力、ノウハウを生かし、顧客の課題解決

##### ② 成長分野へのトータルソリューション提供

- ・ 医薬:伸張するバイオ医薬品市場で高品質・高信頼な製薬を支援
- ・ マイニング:Pit to Port で鉱山運営全体の効率化を支援

##### ③ コア技術・ソリューションの伸張市場への多軸展開

- ・ 水環境:高度な水処理技術の多軸展開

##### ④ 社会イノベーション事業を支えるプロダクツ事業の強化

- ・ インダストリアルプロダクツ社の設立
  - 産業分野においてプロダクツ単独でも勝負できる強い事業体
  - 安定的な収益・キャッシュを創出する事業体
  - ソリューション&サービス事業を支える中核製品を提供
- ・ プロダクツ事業の一体運営によるグローバル競争力の強化
  - 小型から大型まで一貫した事業戦略の展開
  - 戦略的投資とリソースの重点投入

### 3-4. Hitachi Smart Transformation Project

#### (1)コスト削減

- ・ 製造・EPC<sup>\*14</sup> サービス重要拠点のハブ化によるグローバルサプライチェーン強化
- ・ 海外調達・集約購買拡大、調達エンジニアリング強化による変動費率の圧縮
- ・ 人員の最適配置などの実施

#### (2)キャッシュ創出

- ・ 見積りからサービスまでの End to End で業務プロセスをシームレスで効率化
- ・ プロジェクト単位、組織単位によるキャッシュフロー管理を実施

## 4. 鉄道システム事業

### 4-1. 2014 年度実績・2015 年度見通し

	2014 年度実績		2015 年度見通し	
	米国会計基準	IFRS	米国会計基準	IFRS
売上高/売上収益 <sup>*1</sup>	1,714 億円	1,674 億円	2,000 億円	2,002 億円
営業利益率 <sup>*2</sup>	4.6%	4.8%	7.5%	8.1%
EBIT マージン	7.5%	8.9%	7.5%	8.1%
受注高	4,799 億円	-	1,800 億円	-

### 4-2. 事業戦略

#### (1)グローバル組織の構成

- ・ 新たなグローバル組織の構築
- ・ 現存拠点の拡大
- ・ ローカルオペレーションの推進

#### (2)ビジネスモデル/ポートフォリオの変革

- ・ 事業ポートフォリオの組み替え
- ・ 製品ポートフォリオの拡充

#### (3)イノベーション

- ・ トータル鉄道システムソリューション
- ・ 集中的な研究開発投資

### 4-3. アンサルド STS 社とアンサルドブレダ社の買収

#### (1)アンサルド STS 社の強み

- ・ 高い受注能力
- ・ 独自の革新的技術ソリューション
- ・ 複雑なターンキー事業での遂行能力

## (2)アンサルドブレダ社の強み

- ・ 幅広い製品ラインアップ
- ・ グローバルプレゼンス
- ・ マストランジット(ドライバーレス)に強み

## (3)買収の狙い

- ・ 事業規模の拡大:規模の拡大と生産能力の獲得により、事業の成長を加速
- ・ 事業再編のリーダー:鉄道産業でのさらなる業界再編をけん引するリーダーとなる
- ・ 戦略的合併:グローバルな組織の構成、ビジネスモデル/ポートフォリオの変革、  
Innovation - 技術革新の先端

## 4-4. Hitachi Smart Transformation Project

### キャッシュフロー創出

- ・ リードタイムの短縮
- ・ ワールドワイド一括在庫/輸送管理
- ・ グローバル・サプライチェーン・マネジメント
- ・ 高収益製品に対する戦略投資
- ・ 投資後のモニタリング

## 5. 都市開発システム事業

### 5-1. 2014 年度実績・2015 年度見通し

	2014 年度実績		2015 年度見通し	
	米国会計基準	IFRS	米国会計基準	IFRS
売上高/売上収益 <sup>*1</sup>	6,193 億円	6,228 億円	6,530 億円	6,530 億円
営業利益率 <sup>*2</sup>	9.6%	9.5%	10.0%	10.1%
EBIT マージン	9.7%	9.5%	10.0%	10.1%

### 5-2. 事業方針

#### (1)投資、リソースの集中投下

- ・ 注力市場へ経営資源を集中投下
- ・ 成熟市場におけるキャッシュフローマネジメント強化

#### (2)アジア・中東事業の強化

- ・ 日本、中国に続く事業基盤の確立
- ・ 成長市場であるインドでの事業拡大
- ・ 販売、据付、保全、生産体制の展開加速

#### (3)ブランド強化

- ・ ハイエンド、世界最高速製品の訴求
- ・ 安全、品質の更なる向上による差異化
- ・ “One Hitachi”による地域ブランディング

### 5-3. 成長戦略

#### (1)地域別事業戦略

- ① グローバルフットプリントの拡大 マザー機能強化
  - ・ 事業戦略のベースとなるバリューチェーンの確立
- ② 中国:中国 No.1 ポジションの維持
  - ・ 新設から保全までトータルで事業拡大を実現
- ③ アジア・中東:市場特性にあわせた事業の拡大
  - ・ 成長市場(タイ、ミャンマー、ベトナム、インド、UAE など):拠点拡大による新設販売強化
  - ・ 成熟市場(シンガポール、マレーシア、香港など):保全、リニューアル事業効率化
- ④ 日本:市場変化に対応した事業体制構築
  - ・ リニューアルと大型再開発に対応したリソース最適配分
  - ・ 昇降機保全効率の向上・サービス事業の強化

#### (2)製品戦略

- ・ 標準化推進と IT 活用による事業創出
  - グローバル製品開発
  - IT 技術活用によるサービス事業の拡大

### 5-4. Hitachi Smart Transformation Project

#### (1)コスト削減

- ① 生産コスト
  - ・ 共通部品の集中生産による生産効率向上
  - ・ モジュラーデザインの適用拡大
- ② 直接材コスト
  - ・ グローバル調達拡大
  - ・ 原価企画・開発購買の強化
- ③ 間接コスト
  - ・ グローバル IT プラットフォームの統一
  - ・ 国内事業構造改革による間接業務改善推進

#### (2)キャッシュ創出

- 中国新設販売拡大に対応した資産効率向上
  - ・ 棚卸資産手持日数の改善
  - ・ 新設販売増に対応した据付能力強化

## 6. オートモティブシステム事業

### 6-1. 2014 年度実績・2015 年度見通し・2018 年度目標

	2014 年度実績		2015 年度見通し		2018 年度目標
	米国会計基準	IFRS	米国会計基準	IFRS	IFRS
売上高/売上収益 <sup>*1</sup>	9,369 億円	9,369 億円	1 兆円	1 兆円	1 兆 2,000 億円
営業利益率 <sup>*2</sup>	6.0%	5.1%	7.0%	6.8%	7.3%
EBIT マージン	3.7%	3.7%	7.0%	7.0%	7.5%

### 6-2. 事業方針

クルマの「環境」「安全」「情報」分野のモビリティテクノロジーを進化させ、社会への価値創造をめざす

### 6-3. 事業戦略

堅固な経営基盤とともに確実な成長に向けて 3 つの中核戦略を実行

#### (1)内燃機関の高効率化、電動化と自動運転へのシステム対応

- ・ 環境、安全分野のコア製品において、世界高シェアを維持・拡大しつつ高成長へ挑戦
- ・ 電子・電動化イノベーションの加速による事業拡大
- ・ グループ内での垂直統合によるシステム力向上と品質信頼性の確保
- ・ クルマが社会とつながり、高信頼性と各種サービスでユーザーメリットをもたらす自動運転の実現

#### (2)顧客ダイバーシティ戦略の実行

- ・ シェア 10%超へ向けアカウント拡充
- ・ グローバル営業技術力強化

#### (3)グローバルフットプリントの拡充

- ・ 米州:米州域内シナジーの発揮とメキシコ事業本格始動
- ・ 中国:域内統括強化、広州新拠点を軸とした事業拡大
- ・ 欧州:新興国で高いシェアを有している欧州顧客本社へ戦略的にアプローチ
- ・ アジア:ASEAN・インド市場の成長を取り込んだ売上高、収益の拡大

### 6-4. Hitachi Smart Transformation Project

構造改革と継続的なイノベーションによる成長戦略の実行

#### (1)コスト構造改革

- ・ アフターマーケット事業の強化
- ・ グローバル生産改革の継続
- ・ 「Industrie 4.0」の動向を踏まえたグローバル品質保証管理システムの拡充
- ・ グローバル調達改革

#### (2)キャッシュ創出

- ・ グローバル事業拡大
- ・ エレクトロニクス化製品の売上拡大
- ・ 産業用製品の事業強化
- ・ 世界 4 極の工機部隊による生産設備の内作化強化

## 7. ヘルスケア事業

### 7-1. 2014 年度実績・2015 年度見通し・2018 年度目標

	2014 年度実績	2015 年度見通し		2018 年度目標
	米国会計基準*15	米国会計基準*15	IFRS*16	IFRS*16
売上高/売上収益*1	3,379 億円	3,600 億円	3,600 億円	6,000 億円
営業利益率*2	5.7%	7.2%	7.1%	10%
EBIT マージン	5.4%	7.2%	7.1%	10%

### 7-2. 日立がめざすヘルスケア事業

ヘルスケアイノベーションによる医療の質向上と効率化

### 7-3. 成長戦略

#### (1)診断・臨床(画像診断装置、粒子線治療システム)

- ・顧客協創と優位技術による事業拡大
- ・グローバルブランドの強化・確立

#### (2)検査・試薬(分析装置、検体搬送システム)

- ・生化学・免疫検査事業拡大、細菌・遺伝子検査市場参入
- ・イノベティブな製品の開発を強化
- ・グローバルで強い試薬会社とのコラボレーション推進

#### (3)インフォマティクス(サービス、プラットフォーム)

- ・アナリティクスを核に事業を拡大
- ・顧客協創による新たなサービスの創出

#### (4)ケアサイクル・イノベーション

- ・重点診療領域に注力し、ケアサイクルを支えるソリューションを創出

#### (5)再生医療

- ・細胞製造ソリューションを日立グループで提供

### 7-4. Hitachi Smart Transformation Project

#### (1)コスト削減

##### ①生産コスト

- ・大阪事業所を柏事業所へ集約
- ・中国蘇州工場の稼働率向上

##### ②直接材コスト

- ・CT の自社製 X 線管の搭載率向上
- ・MRI 磁石(自社)のコスト低減プロジェクト

##### ③間接コスト

- ・日立メディコ、日立アロカメディカルのヘルスケア社統合による重複業務の BPR\*17

## (2)キャッシュ創出

- ・ CCC 改善  
149 日(2011 年度 日立メディコ)→142 日(2015 年度)
- ・ グローバルサプライチェーンマネジメント刷新
- ・ グローバルロジスティクスセンタ設立

## 7-5. 2018 年度に向けた成長施策

### (1)経営体質強化によるキャッシュの創出

- ・ ヘルスケア社を中核とした一体運営体制の進化
- ・ Hitachi Smart Transformation Project アプローチの継続推進

### (2)戦略的な研究開発投資

- ・ 2015～2018 年度で 1,400 億円を投資
- ・ ダントツ技術(半導体探触子、次世代粒子線治療など)
- ・ グローバルな顧客協創とアプリ領域の研究開発強化

### (3)グローバル成長市場の取り込み

- ・ 北米で社会イノベーションをけん引、他地域へ順次展開
- ・ 中国、APAC (Asia Pacific)への重点販売投資
- ・ グローバル・バリューチェーン強化(中国、インドなど)

### (4)戦略投資

- ・ 注力分野への M&A による事業成長
- ・ サービス事業拡大(アウトソーシング型ビジネスなど)

## ■ 注記

- \*1 IFRS: International Financial Reporting Standards
- \*2 IFRS の「営業利益率」は「調整後営業利益率」を記載。(調整後営業利益＝売上収益－売上原価－販売費及び一般管理費)
- \*3 EBIT: 受取利息及び支払利息調整後税引前当期純利益
- \*4 米国会計基準
- \*5 2010 年度比、2011 年度から 2015 年度までの 5 年累計削減効果額
- \*6 非継続事業除く。
- \*7 情報・通信システム社への移管分除く。
- \*8 顧客海外拠点向売上高比率
- \*9 製造・サービス等の CCC(Cash Conversion Cycle、運転資金手持日数)
- \*10 電力システムは非継続事業を除く日数、全体は含む日数。
- \*11 電力システムは 2013 年度に火力事業を三菱日立パワーシステムズ株式会社に統合し、また、都市開発システムは 2013 年度にソリューション事業部をインフラシステムに移管。事業再編の影響が大きいため、継続性の観点から 2012 年度の CCC は割愛。
- \*12 SG&A: Selling, General & Administrative expenses(販売費及び一般管理費)
- \*13 インフラシステム事業の数値は、インフラシステム社および株式会社日立産機システム 2 社の単純合算値。なお、インフラシステム社の売上高・営業利益・EBIT・受注高の一部は、情報・通信システム社、電力システム社、交通システム社に分割して含まれる。
- \*14 EPC: Engineering, Procurement and Construction(設計・調達・建設)
- \*15 米国会計基準に準拠した管理連結
- \*16 IFRS に準拠した管理連結
- \*17 BPR: Business Process Re-engineering

#### <将来の見通しに関するリスク情報>

本資料における当社の今後の計画、見通し、戦略等の将来予想に関する記述は、当社が現時点で合理的であると判断する一定の前提に基づいており、実際の業績等の結果は見通しと大きく異なることがあります。

その要因のうち、主なものは以下の通りです。

- ・主要市場(特に日本、アジア、米国および欧州)における経済状況および需要の急激な変動
- ・為替相場変動(特に円/ドル、円/ユーロ相場)
- ・資金調達環境
- ・株式相場変動
- ・新技術を用いた製品の開発、タイムリーな市場投入、低コスト生産を実現する当社および子会社の能力
- ・急速な技術革新
- ・長期契約におけるコストの変動および契約の解除
- ・原材料・部品の不足および価格の変動
- ・製品需給の変動
- ・製品需給、為替相場および原材料価格の変動並びに原材料・部品の不足に対応する当社および子会社の能力
- ・価格競争の激化
- ・社会イノベーション事業強化に係る戦略
- ・企業買収、事業の合弁および戦略的提携の実施およびこれらに関連する費用の発生
- ・事業再構築のための施策の実施
- ・コスト構造改革施策の実施
- ・主要市場・事業拠点(特に日本、アジア、米国および欧州)における社会状況および貿易規制等各種規制
- ・製品開発等における他社との提携関係
- ・自社特許の保護および他社特許の利用の確保
- ・当社、子会社または持分法適用関連会社に対する訴訟その他の法的手続
- ・製品やサービスに関する欠陥・瑕疵等
- ・持分法適用関連会社への投資に係る損失
- ・地震・津波等の自然災害、感染症の流行およびテロ・紛争等による政治的・社会的混乱
- ・情報システムへの依存および機密情報の管理
- ・退職給付債務に係る見積り
- ・人材の確保

#### ■お問い合わせ先

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

〒100-8280 東京都千代田区丸の内一丁目 6 番 6 号

[報道機関] 電話 03-5208-9324(直通)

[IR 関係] 電話 03-5208-9323(直通)

以上