

---

# 鉄道ビジネスユニット事業戦略

Hitachi IR Day 2018

2018年6月8日

株式会社日立製作所  
執行役専務 鉄道ビジネスユニットCEO

**アリステア・ドーマー**  
Alistair Dormer

# 鉄道ビジネスユニット事業戦略

---

## Contents

1. 事業概要
2. 主な実績
3. 事業実績および見通し
4. 成長戦略
5. まとめ
6. 用語集

# 1.1. 日立の鉄道システム事業

We are transforming our rail business through new technology, to compete in a changing environment

事業規模を拡大しフルラインアップのソリューションプロバイダーとして事業を展開  
業界をリードするテクノロジーとソリューションによりお客様に付加価値を提供する事業へ



## 1.2. グローバルな事業展開

We have grown, globalized, and expanded our product offering

(1)



車両・信号・サービス・ターンキーに  
わたり総合的な鉄道ソリューション  
をグローバルに提供



27カ国で事業展開  
3大陸に11カ所の製造拠点を保有

### 米州

- 従業員数: 867 人<sup>(2)</sup>
- 製造拠点: 3カ所
- 売上収益構成比: 11%<sup>(3)</sup>

### アジア・パシフィック

- 従業員数: 4,232 人<sup>(2)</sup>
- 製造拠点: 2カ所
- 売上収益構成比: 26%  
(日本 17%を含む)<sup>(3)</sup>

### 欧州・中東・アフリカ

- 従業員数: 7,360 人<sup>(2)</sup>
- 製造拠点: 6カ所
- 売上収益構成比: 63%<sup>(3)</sup>



12,400人超の従業員数



サステイナブルな  
鉄道システムの  
提供



(1)東日本旅客鉄道株式会社提供  
(2)従業員数は2018年3月末時点

(3)売上収益構成比は2017年度実績値

# 1.3. 事業拡大と継続的成長

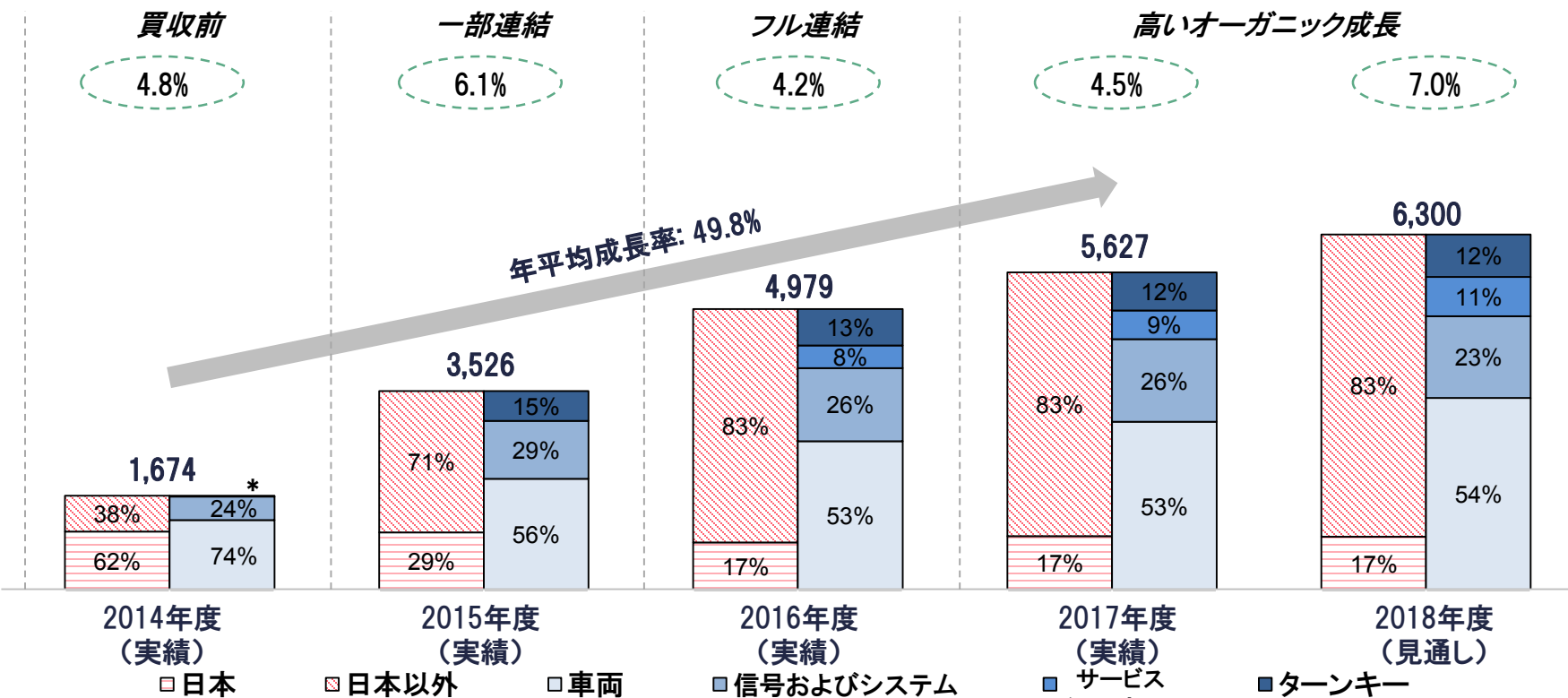
Our growth rate and the pace of change have been strong, and we plan to carry on



- 英国市場においてHS1やIEP(英国都市間高速鉄道計画)などの大型契約の獲得を通じオーガニックに成長
- アンサルドブレダ社とアンサルドSTS社の獲得により、事業展開地域の多様化と信号・ターンキー事業を拡大

- 買収した事業を統合し、グローバルにフルラインアップソリューションを提供できる事業体制を確立
- 北米などの重要な新市場の開拓やIoT/デジタル活用での成長をめざす

売上収益 (単位:億円) および調整後営業利益率 (%)



HS1 = High Speed 1 (Class 395)  
IEP = Intercity Express Programme

\* サービス/メンテナンス = 1%

# 1.4. 2017年度業績

The last year has seen continued growth and we have hit important milestones

	2016年度 (実績)	2017年度		
		前回見通し (2017年6月8日時点)	実績	前期比
売上収益 (億円)	4,979	5,400	5,627	113% ↑
調整後営業利益 (億円)	207	300	251	121% ↑
調整後営業利益率	4.2%	5.6%	4.5%	+0.3% ↑
フリー・キャッシュ・フロー(億円)	△456	770	799	+1,255 ↑
受注高 (億円)	4,731	5,720	5,622	119% ↑

為替レート: [1ポンド]2017年6月時点見通し140円、2017年度実績147円  
[1ユーロ]2017年6月時点見通し115円、2017年度実績130円

# 鉄道ビジネスユニット事業戦略

---

## Contents

1. 事業概要
- 2. 主な実績**
3. 事業実績および見通し
4. 成長戦略
5. まとめ
6. 用語集

# 2.1. IEPプロジェクト

Our landmark project IEP reached key delivery and testing milestones

## 概要

- Intercity Express Programme (IEP)は、過去30年の英国鉄道史上最大規模のプロジェクト
- Great Western Main Line (GWML)向け57編成およびEast Cost Main Line (ECML)向け65編成の納入
- 27年半にわたる保守事業および関連保守基地の管理

## 2018年度および今後の注力事項

- GWML向け車両の納入完遂とECML向け車両の納入開始が最優先事項(2018年度)
- 2020年のフル運行に向けて、英国におけるサービスメンテナンス事業を大きく拡大
- Lumadaを活用し、1編成あたり13GB/日のデータを収集し、保守業務の最適化と顧客価値向上を実現



## 2017年度の主なマイルストーン



2017年6月  
エリザベス二世女王が  
IEP車両に乗車、175年前の  
英国元首初の鉄道旅行の  
行程を辿る

2017年10月  
GWML向けIEP車両  
営業運転開始



2017年11月  
GWML向けの初期導入用  
10編成検収完了

2018年12月  
スコットランドにて  
ECML向けIEP車両の  
試験走行開始

### Key

- ECML
- GWML
- ● - 保守基地
- ▲ - 製造拠点



### 顧客への納入実績と主な成果



リマ地下鉄向け  
無人運転車両納入  
(20編成)



コペンハーゲンメトロ  
環状線向け  
無人運転車両納入  
(28編成)



台北地下鉄向け  
無人運転車両納入  
(全17編成中14編成)



ホノルルメトロ向け  
無人運転車両が初走行



マイアミメトロで  
日立製車両が営業  
運転開始



ミラノ地下鉄向け  
車両を15編成納入  
(4カ月前倒し)



デンマーク  
オーフストラムの  
一部区間で  
営業運転開始



TransPennine Express  
向け試作車両が  
試験走行に向け  
日本からイギリスへ出荷



フランス  
South Europe-Atlantic  
およびBrittany-Loire間  
高速鉄道の営業運転開始



イタリア  
トレンタリア向け  
二階建て車両 (Rock)  
試験走行開始



イギリス  
Abellio Scotrail向け  
Class385 車両の  
試験走行開始  
(2018年納入予定)



イギリス  
West of England向け  
車両の型式認証を取得  
(2018年First Group  
に納入予定)



オーストラリア  
リオ・ティントが無人貨物  
鉄道の初試験走行を実施



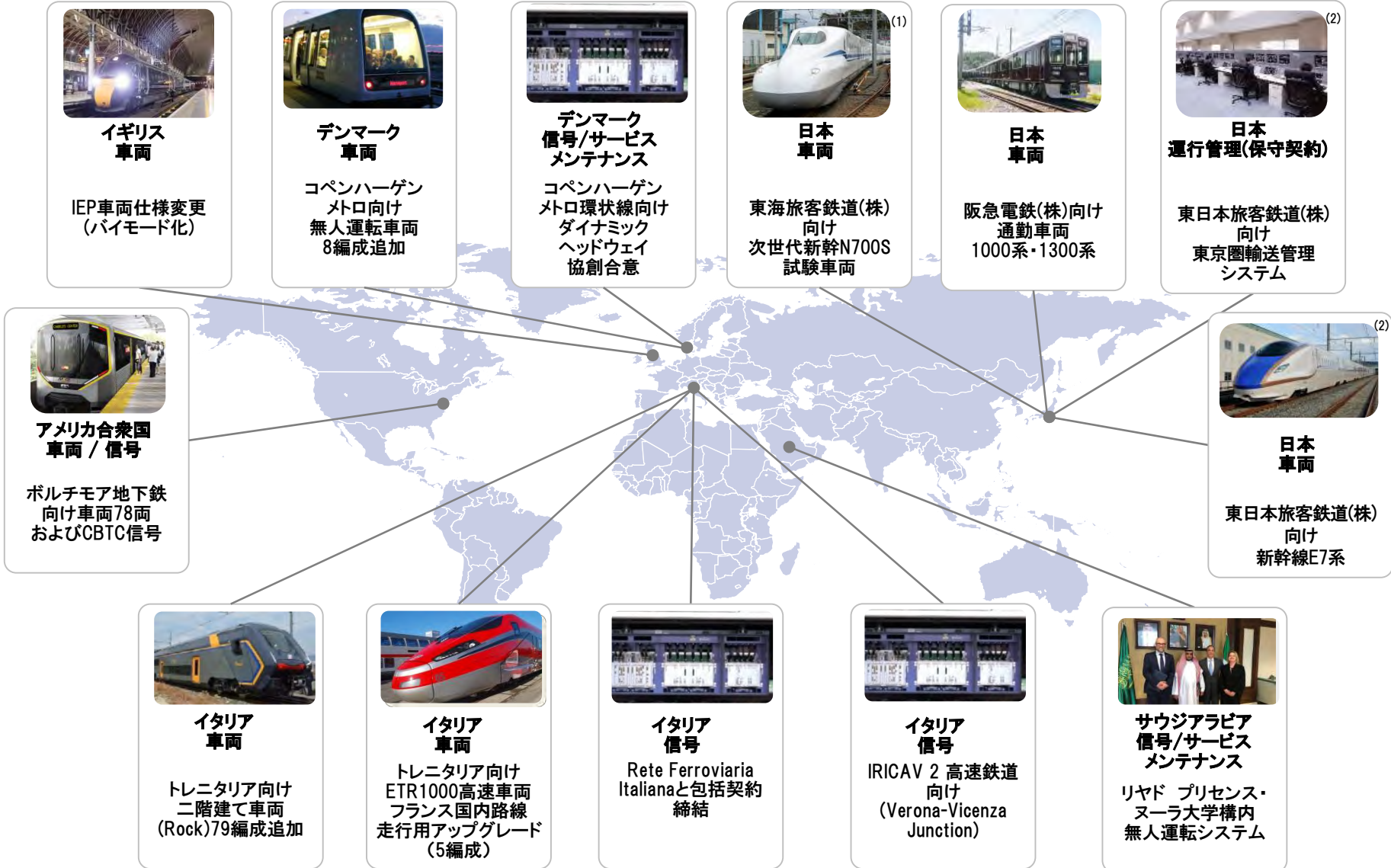
イギリス  
アシュフォード  
車両基地  
開業10周年



相模鉄道(株)向け  
新型車両が営業運転開始  
(2018年2月)

# 2.3. 2017年度の主要受注案件

...And continue to win new orders around the world across all of our product lines



(1)東海旅客鉄道株式会社提供      CBTC = Communications-Based Train Control  
(2)東日本旅客鉄道株式会社提供

# 鉄道ビジネスユニット事業戦略

---

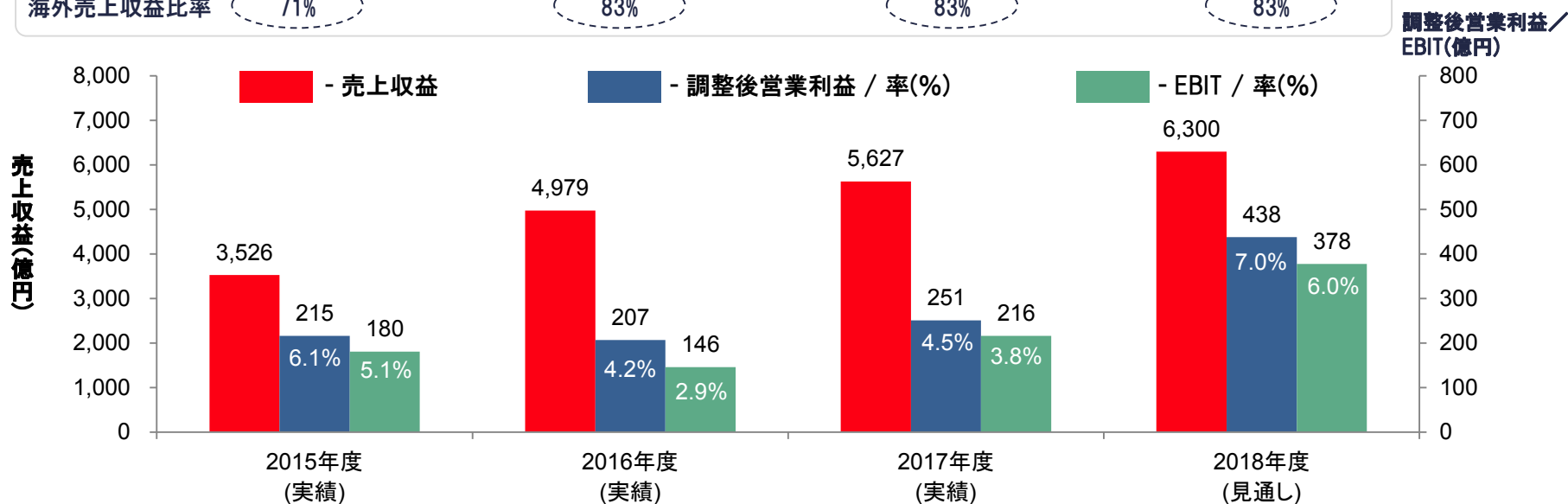
## Contents

1. 事業概要
2. 主な実績
- 3. 事業実績および見通し**
4. 成長戦略
5. まとめ
6. 用語集

### 3.1. 業績(実績と見通し)①

Our revenue growth is supported by a strong backlog. We will improve profit ratios through our continuing transformation program

受注高(億円)	4,084	4,731	5,622	6,400
受注残*(億円)	31,593	27,868	28,466	27,958
海外売上収益比率	71%	83%	83%	83%



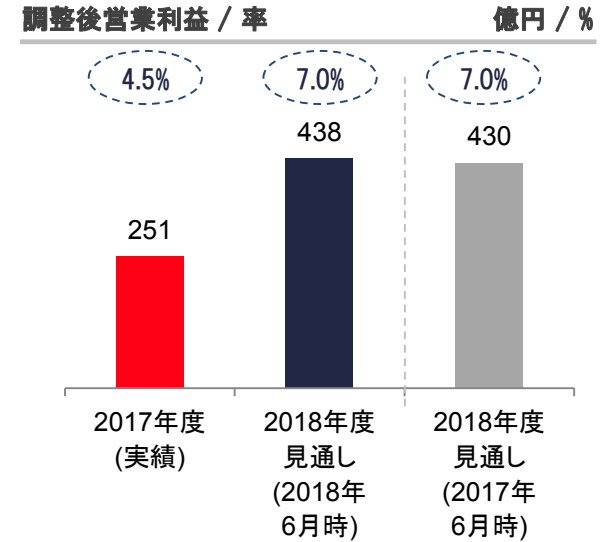
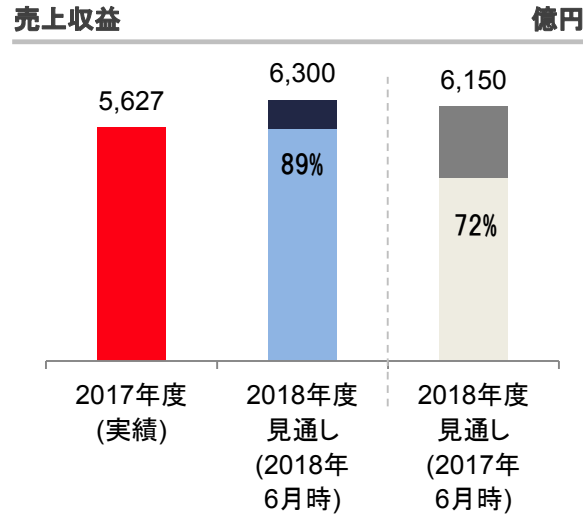
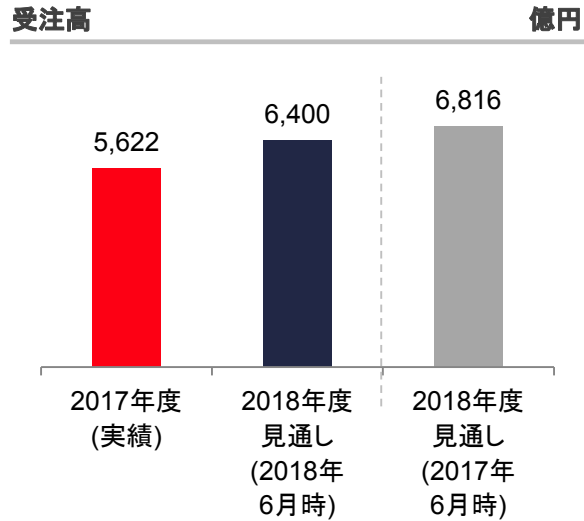
2018年度見通しの為替レートは、1ポンド=140円；1ユーロ=130円で計算

	2017年度		2018年度	
	2017年6月時点見通し	2016年6月時点目標	2017年6月時点見通し	2017年6月時点見通し
売上収益	5,400	6,400	6,150	6,150
調整後営業利益 / 率(%)	300 / 5.6%	513 / 8.0%	430 / 7.0%	430 / 7.0%
EBIT / 率(%)	241 / 4.5%	450 / 7.0%	369 / 6.0%	369 / 6.0%
ポンド：円	1：140	1：160	1：140	1：140

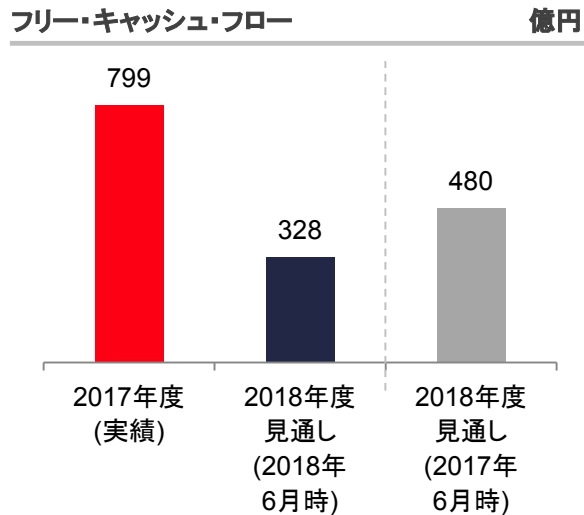
\*IFRS15の適用に伴い、2015年度から全ての保守契約を計上した。2016年度については、為替影響△3,480億円を含む

### 3.2. 業績(実績と見通し)②

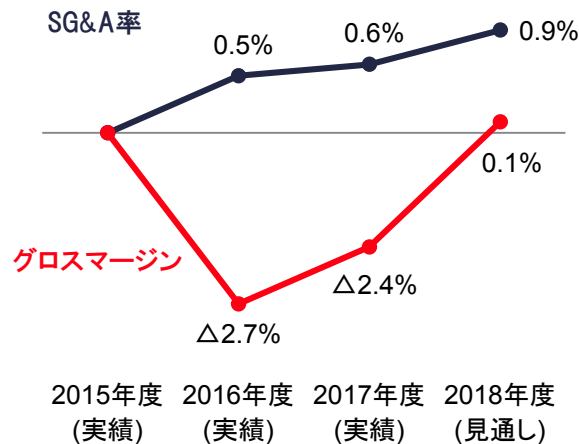
Profitability growth will be driven by a shift in revenue mix and continued cost reduction



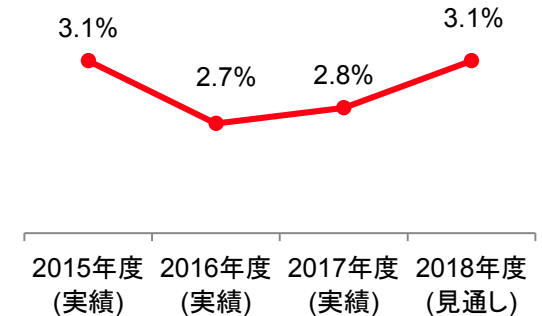
■ - 受注残の占める割合



**販管費及び一般管理費(SG&A)率** %  
**グロス・マージンの改善ポイント** %



**売上収益に占める研究開発費率** %

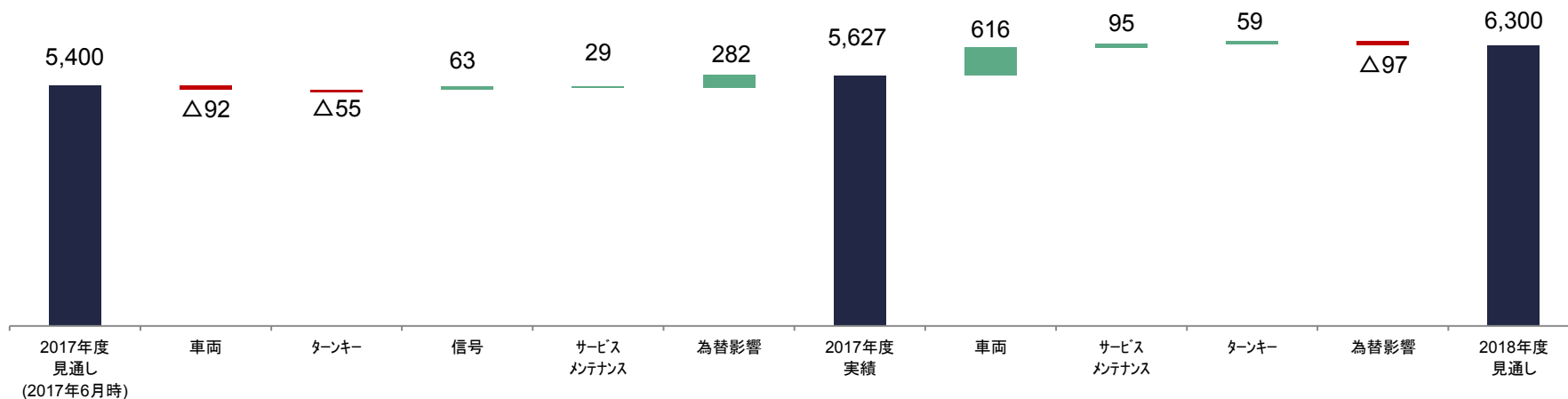


### 3.3. 業績推移

Our FY2017 revenue was ahead of forecast. Profitability was lower due to one-off project losses

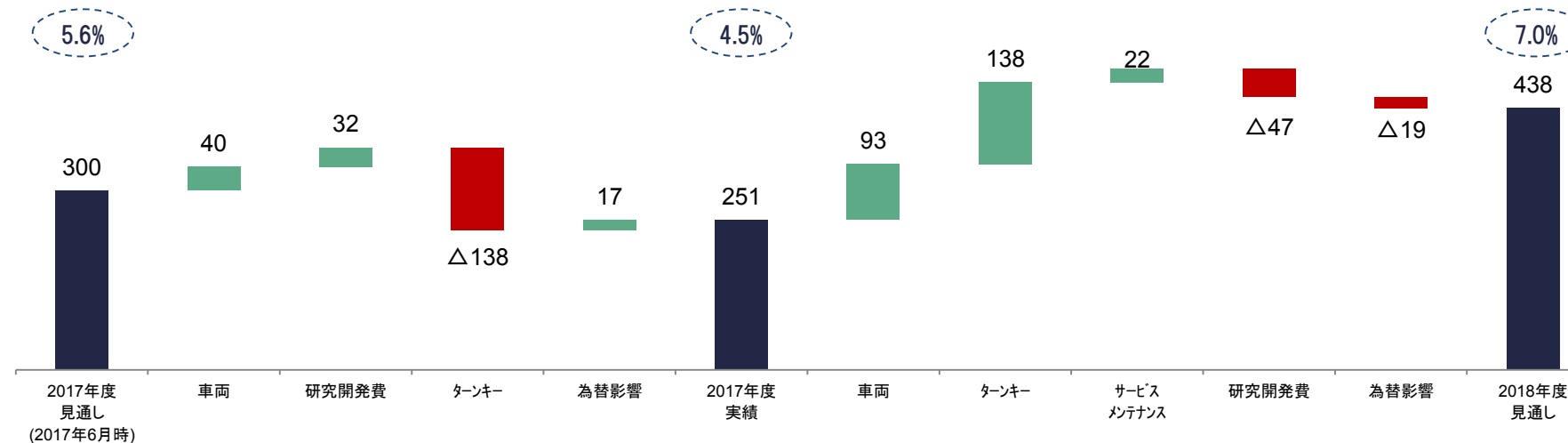
#### 売上収益

億円



#### 調整後営業利益 / 率(%)

億円



為替レート: [1ポンド]2017年6月時点見通し140円、2017年度実績147円、2018年度見通し140円  
[1ユーロ]2017年6月時点見通し115円、2017年度実績130円、2018年度見通し130円

### 3.4. キャッシュ・フロー

We have turned cash flow positive in FY17 and will remain so in FY2018

#### フリー・キャッシュ・フロー

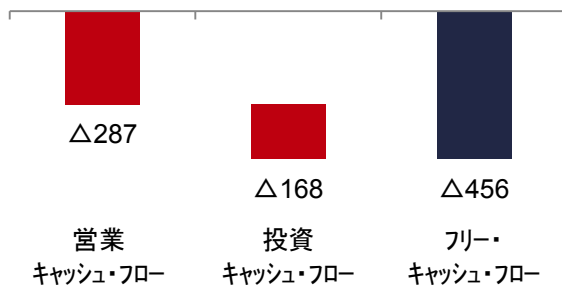
- 2017年度フリー・キャッシュ・フローは概ね予定通りの着地
  - 主要プロジェクトの計画通りの納入と顧客からの入金により、営業キャッシュ・フローは継続的に黒字を見込む
- 2017年度から2018年度にかけて25日以上 CCCの改善を目標とする
- 競争力強化に向けて、新たに組織横断的な施策(例: Project Lifecycle Management)に投資し、継続的な成長を支える

#### フリー・キャッシュ・フロー (実績と見通し)

億円

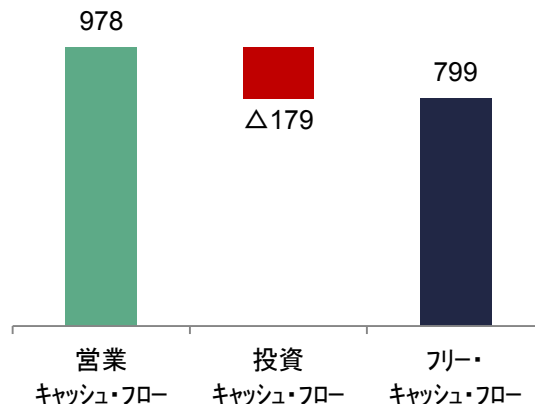
2016年度 実績

CCC: 139.4 日



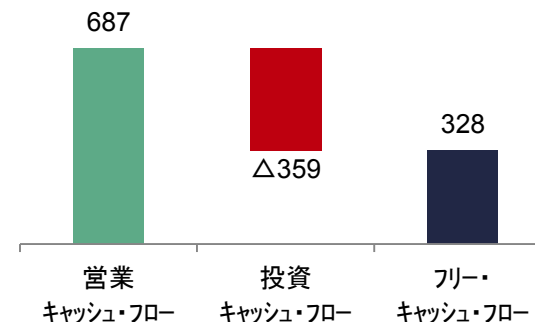
2017年度 実績

CCC: 80.2 日



2018年度 見通し

CCC: 53.2 日



2015年度 CCC 83.6 日

CCC = Cash Conversion Cycle(運転資金手持日数)

# 鉄道ビジネスユニット事業戦略

---

## Contents

1. 事業概要
2. 主な実績
3. 事業実績および見通し
- 4. 成長戦略**
5. まとめ
6. 用語集



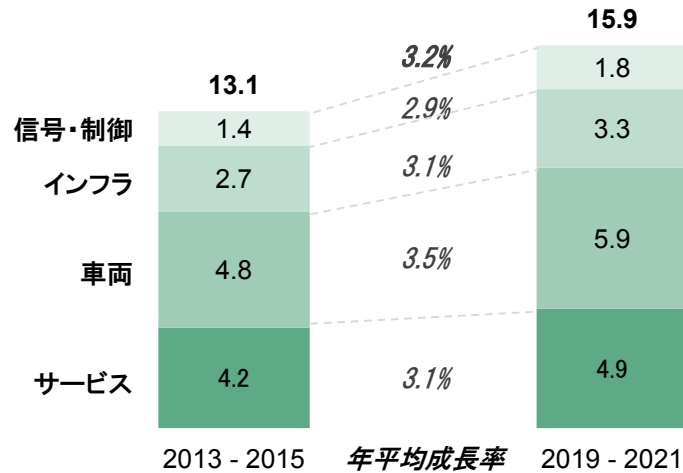
## 4.1. 成長する鉄道システム市場と業界動向

Our industry is growing, supported by strong global trends. We are well placed to grow as it continues to consolidate

### 市場の成長性とマクロトレンド

製品別 市場成長率 (1)

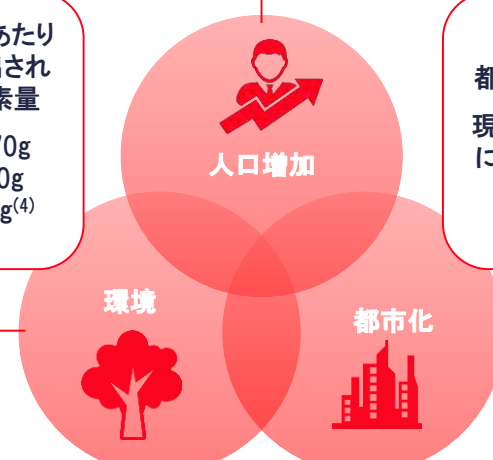
単位:兆円



(1) 出典: UNIFE World Rail Market Study 2016: 為替レート 1ユーロ=130円

世界の人口  
2018年 76億人→2050年には約97億人へ増加の見込み(2)

乗客1人1kmあたりの移動で排出される二酸化炭素量  
鉄道: 30~70g  
自動車: 150g  
飛行機: 170g(4)



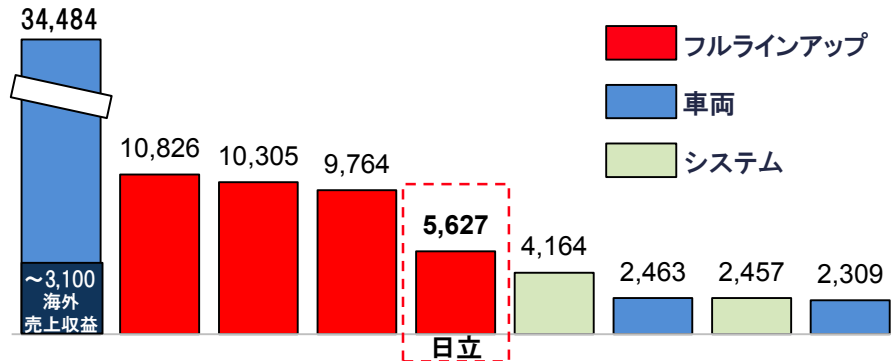
都市圏の人口割合  
現在 55%→2050年には 68%へ増加の見込み(3)

出典: (2) World Bank data (3) United Nations: World Urbanization Prospects: The 2018 Revision (4) World Health Organisation

### 競合他社の状況

売上収益 同業他社比較 (5)

単位:億円

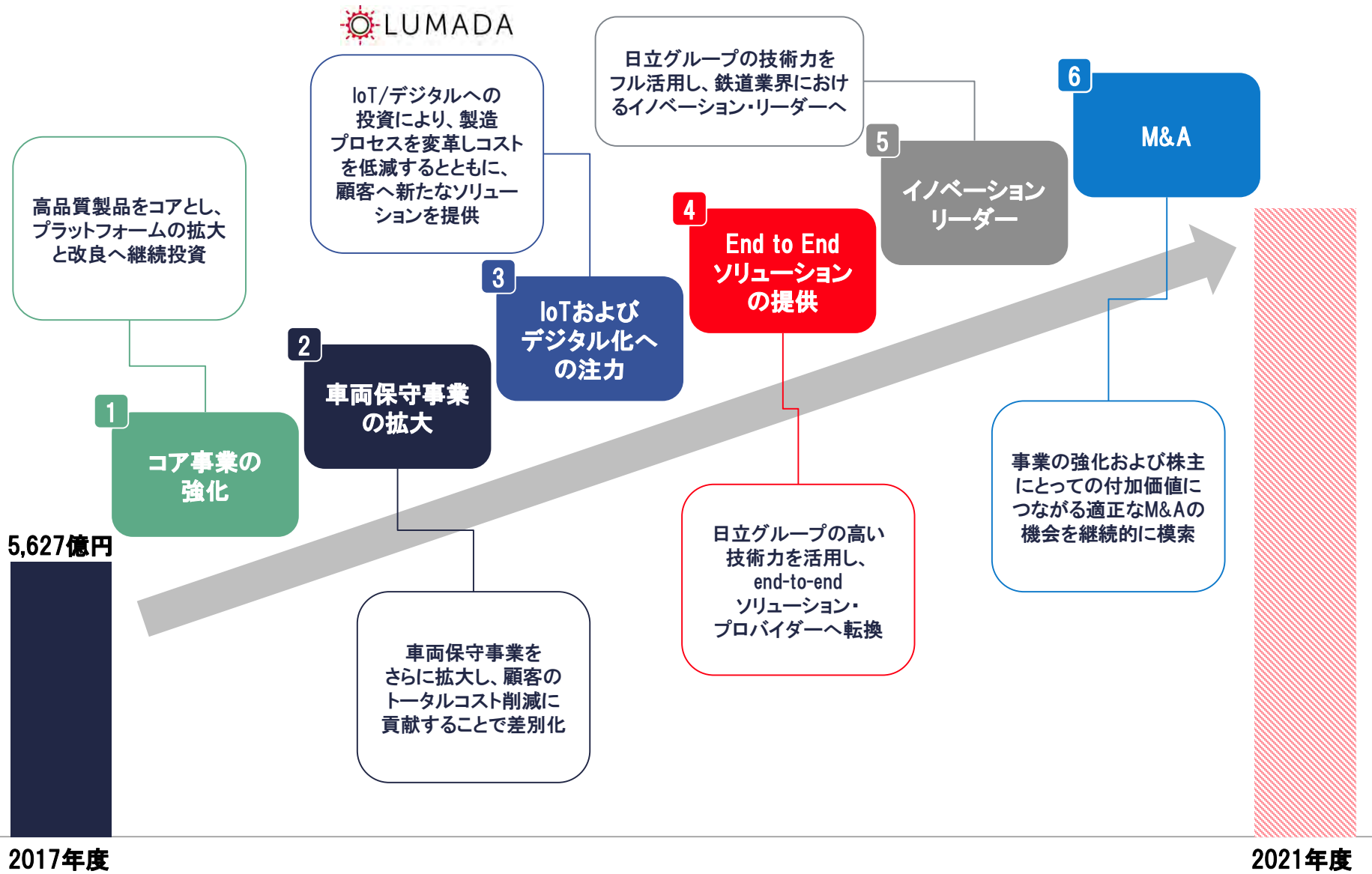


- 2017年9月に公表された大手競合2社の鉄道事業統合計画など業界再編が進展
- アジアの競合他社はグローバルな事業拡大を推進
- フルラインアップの鉄道事業者は比較的小規模なM&Aによりデジタル/IoT事業の強化に注力

(5) 財務データは 2018年3月決算ベースで計算。2018年3月31日までの12カ月間の平均為替レートを使用。  
出典: Annual report、ブローカー予測 および Capital IQ コンセンサス予測。

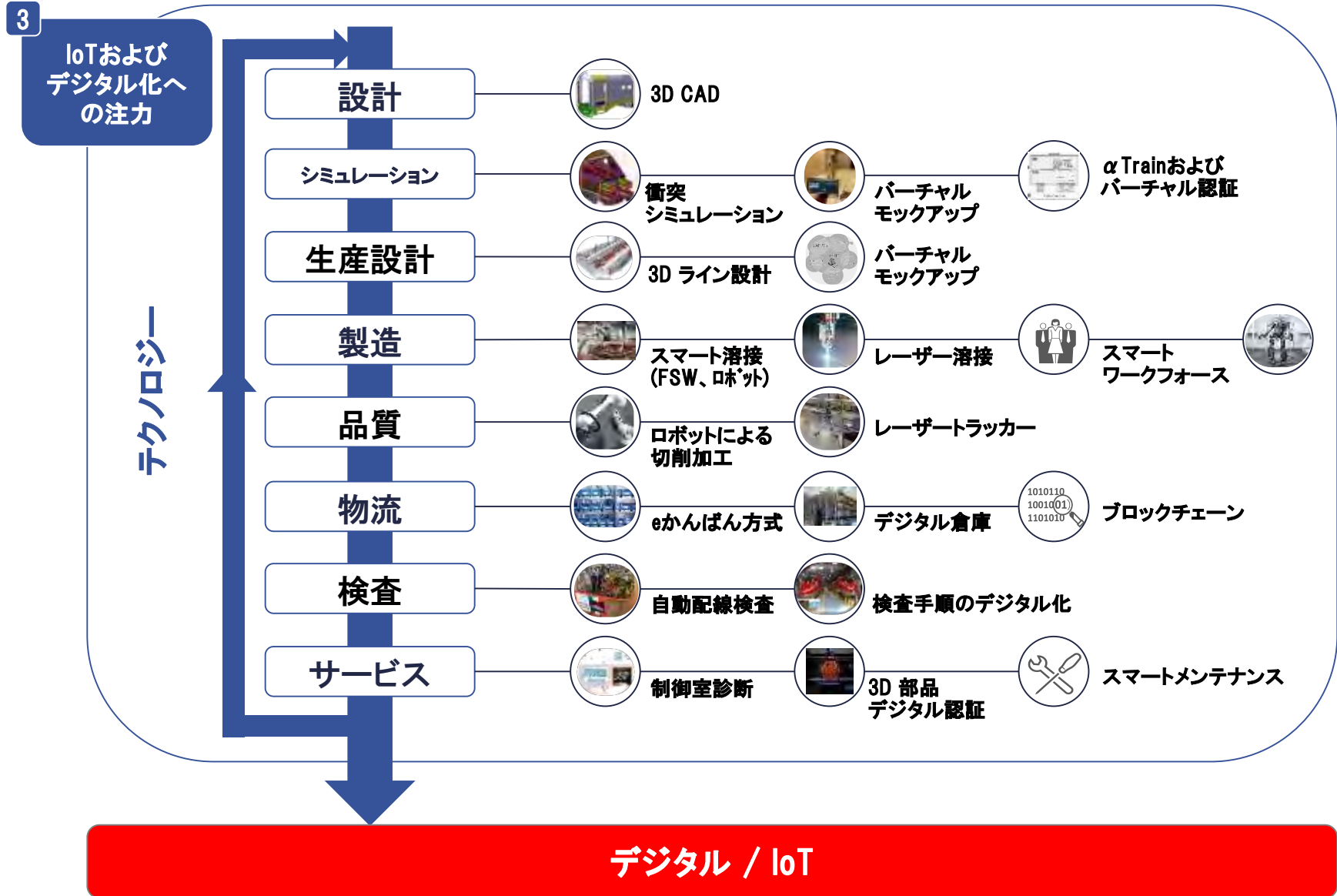
## 4.2. 進化し続ける鉄道業界のリーディングカンパニーとしてのポジショニング

We understand how to position ourselves as a market leader as the rail industry continues to evolve



### 4.3. IoTおよびデジタル化 ~ 生産効率向上とコスト削減へ

Our investment in digital / IoT will improve our manufacturing efficiency and reduce costs



# 4.4. 地域戦略: 欧州・中東・アフリカ (EMEA)

EMEA is now generating 63% of our revenues. We have built and inherited exceptional relationships with new customers

## 成長のための重点施策 - EMEA

- 1 デジタルなプロダクト・ライフサイクル・マネジメント(PLM)システム導入
- 3 によるコスト削減および生産効率の向上

- 1 新たな受注獲得に向け、中核となる車両プラットフォームへの継続投資 (例: トレニタリア向け2階建て近郊型車両「Rock」)

- 2 英国サービス/メンテナンス分野で大きな受注残、EMEA全域でのサービス/メンテナンス新規契約獲得をめざす

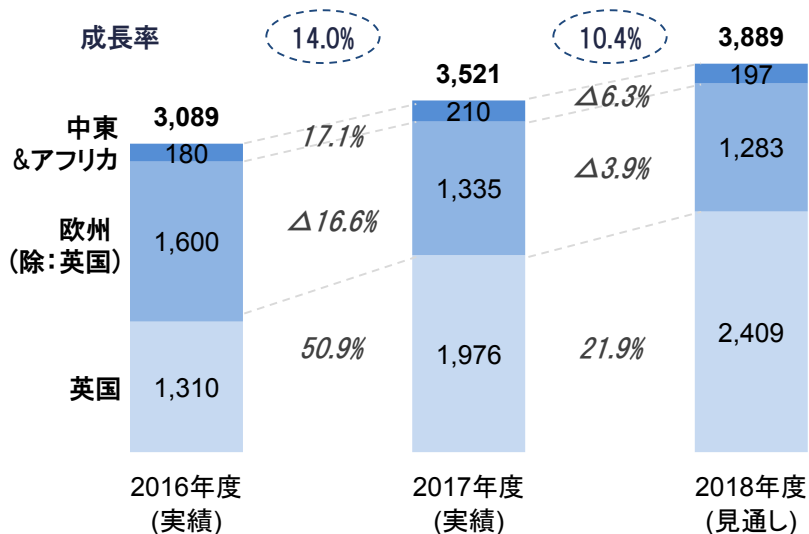
- 3 コペンハーゲンメトロにおけるダイナミックヘッドウェイの成功を軸に、
- 4 さらなるデジタル/IoT分野で受注拡大

- 2 日立ヴァンタラ社と連携し、Lumadaを活用した予兆保全ソリューション提案を
- 3 軸にサービス/メンテナンスでの売上収益拡大

## EMEAにおける売上収益推移

単位: 億円

- 英国向け売上収益がEMEAでの成長を牽引



1 2 3 4 5 6 戦略目標 P18参照

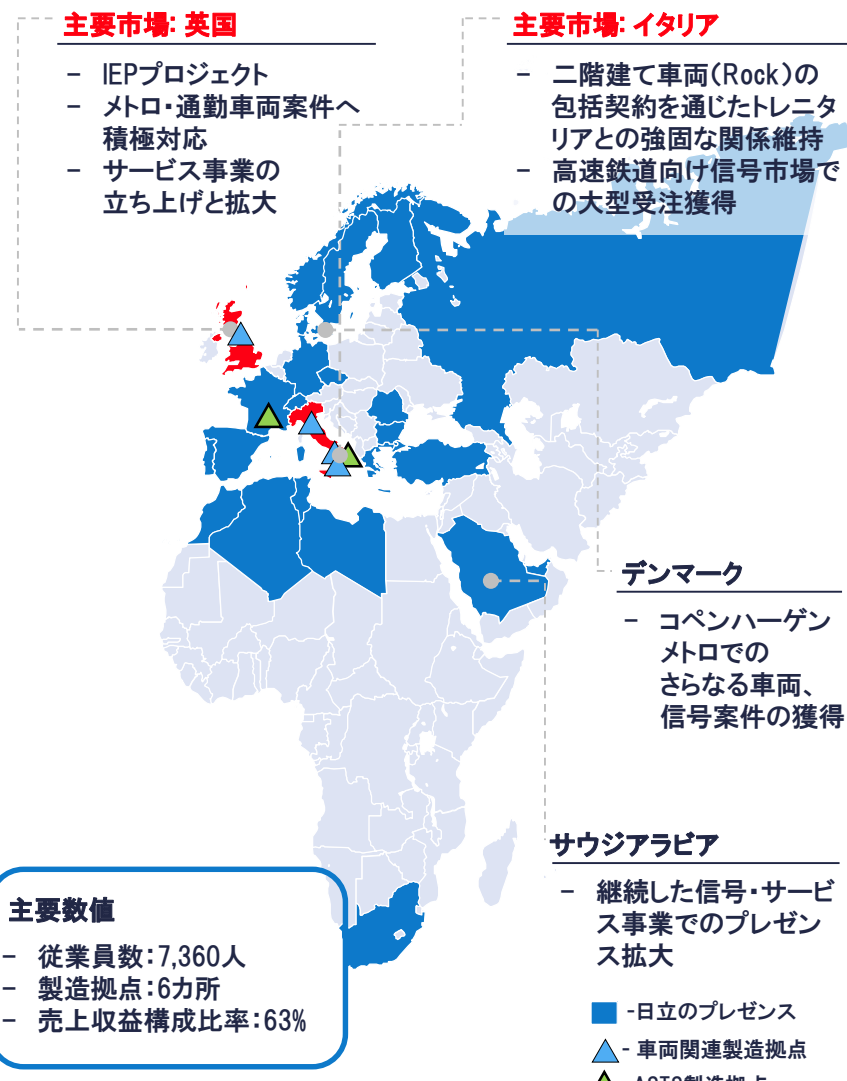
## EMEA地域における日立のプレゼンス

### 主要市場: 英国

- IEPプロジェクト
- メトロ・通勤車両案件へ積極対応
- サービス事業の立ち上げと拡大

### 主要市場: イタリア

- 二階建て車両(Rock)の包括契約を通じたトレニタリアとの強固な関係維持
- 高速鉄道向け信号市場での大型受注獲得



### デンマーク

- コペンハーゲンメトロでのさらなる車両、信号案件の獲得

### サウジアラビア

- 継続した信号・サービス事業でのプレゼンス拡大

### 主要数値

- 従業員数: 7,360人
- 製造拠点: 6カ所
- 売上収益構成比率: 63%

- - 日立のプレゼンス
- ▲ - 車両関連製造拠点
- ▲ - ASTS製造拠点

ASTS = Ansaldo STS

# 4.5. 地域戦略: 日本・アジアパシフィック (APAC)

Japan and APAC remain core and we are innovating to support our customers here

## 成長のための重点施策 - APAC

- 1** 日本を新製品/新技術を創出する主要市場と位置付け
- 5** (例: 新幹線、運行管理システム、無線信号システム)

---

- 1** 高速鉄道向け製品への投資と海外でのシェア拡大
- (例: インド、米国テキサス)

---

- 3** 日立のLumadaを活用した新ビジネスの創出により日本国内および
- 5** グローバル市場でのさらなる成長

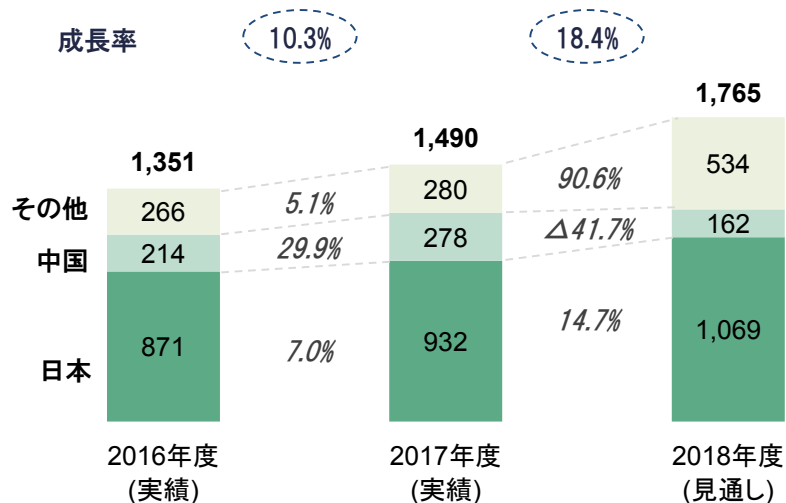
---

- 1** ASTSの強みを生かした高度なターンキープロジェクトの遂行
- 4**

## APACにおける売上収益推移

単位: 億円

- 日本は引続きAPAC地域の主要市場



**1** **2** **3** **4** **5** **6** 戦略目標 P18参照

## APAC地域における日立のプレゼンス

### 主要市場: 日本

- 新幹線、通勤車両、近郊車両の代表的サプライヤー
- JR、公民鉄各社への運行管理システム、信号、チケットリングなど幅広いソリューションの提供
- 技術優位性のある車両コンポーネントメーカー

### 中国

- 駆動電気品および信号コンポーネントの販売

### 台湾

- メトロ案件のターンキープロジェクト (進行中)

### ベトナム

- ホーチミンメトロのターンキープロジェクト (進行中)

### オーストラリア

- ASTSによる、貨物/旅客市場向け信号およびコンポーネントの供給

### 主要数値

- 従業員数: 4,232人
- 製造拠点: 2カ所
- 売上収益構成比率: 26%

■ - 日立のプレゼンス  
▲ - 製造拠点

# 4.6. 地域戦略:米州

We are targeting strong growth in Americas and will invest to serve new customers

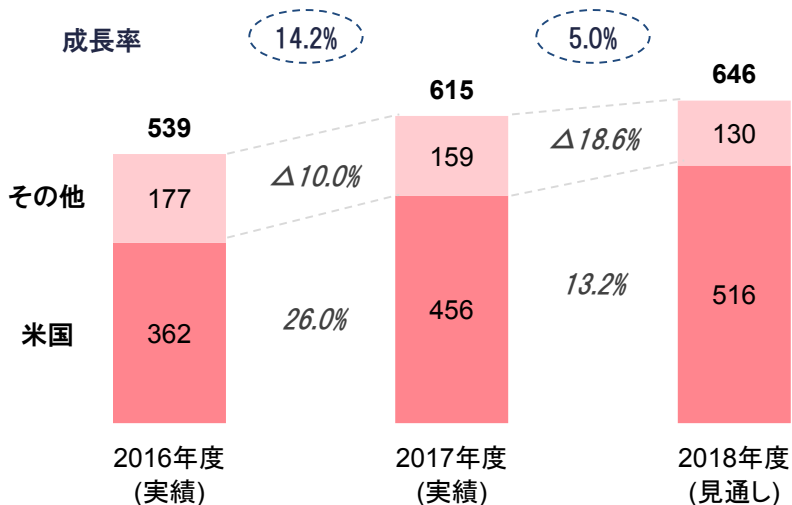
## 成長のための重点施策 - 米州

- 1 既存技術活用による米国メトロ市場でのシェア拡大
- 1 主力製品およびASTSのプロジェクト・マネジメント力を活用し、成長する
- 4 カナダPPP市場(特にLRV分野)へ参入
- 1 拡大する米国CBTC市場に参入
- 3 日立ヴァンタラ社のプレゼンスを活用し、米州でのデジタル/
- 5 IoTソリューションを含む提案能力を強化
- 6 製品および技術補完を目的としたM&A機会を追求

## 米州における売上収益推移

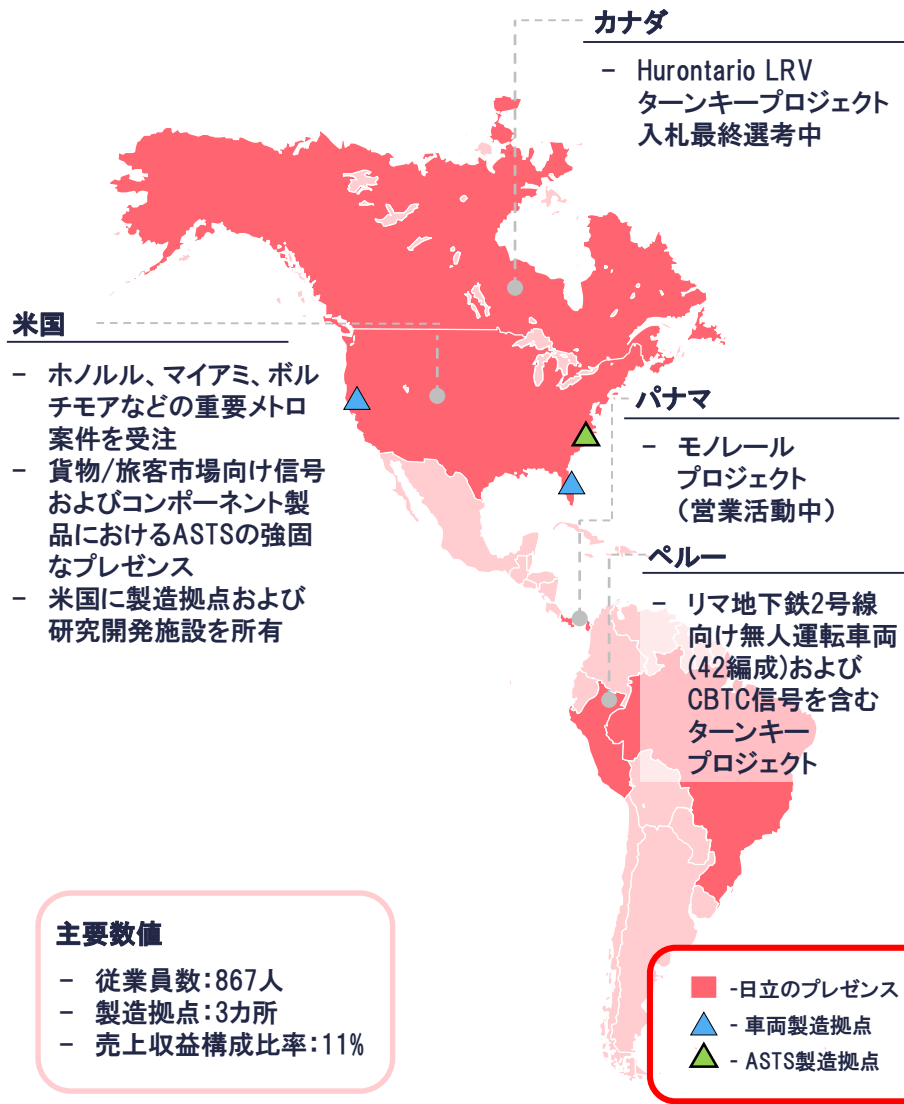
単位:億円

- 米国で力強い成長をめざす



1 2 3 4 5 6 戦略目標 P18参照

## 米州における日立のプレゼンス



PPP = Public Private Partnership  
LRV = Light Rail Vehicle

# 鉄道ビジネスユニット事業戦略

---

## Contents

1. 事業概要
2. 主な実績
3. 事業実績および見通し
4. 成長戦略
5. **まとめ**
6. 用語集



Great Western Railways IEP車両 パディングトン駅到着の様子



ボルチモア地下鉄の新車両デザインコンセプト

- 2014年度から2017年度にかけて  
売上収益年平均成長率49.8%を達成
- グローバルの既存顧客に加えて、  
新規契約を獲得
- 生産効率向上、コスト削減、顧客への  
革新的なソリューション提供に向け、  
デジタル/IoT関連分野への投資を  
継続
- 2018年度は売上収益の前期比12.0%  
増と、調整後営業利益率7.0%を目標と  
する



# 鉄道ビジネスユニット事業戦略

---

## Contents

1. 事業概要
2. 主な実績
3. 事業実績および見通し
4. 成長戦略
5. まとめ
- 6. 用語集**

<b>ASTS</b>	Ansaldo STS
<b>CAGR</b>	Compound Annual Growth Rate
<b>CBTC</b>	Communications-Based Train Control
<b>CCC</b>	Cash Conversion Cycle
<b>EBIT</b>	Earnings Before Interest and Taxes
<b>GWR</b>	Great Western Railway
<b>HS1</b>	High Speed 1 (Class 395)
<b>IEP</b>	Intercity Express Programme
<b>IoT</b>	Internet of Things
<b>LRV</b>	Light Rail Vehicle
<b>EMEA</b>	Europe, the Middle East and Africa
<b>PPP</b>	Public Private Partnership
<b>SG&amp;A</b>	Selling, General and Administrative Expenses

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

**HITACHI**  
Inspire the Next 

# 電力・エネルギー事業戦略

Hitachi IR Day 2018

2018年6月8日

株式会社日立製作所

執行役常務 電力ビジネスユニットCEO

執行役常務 原子カビジネスユニットCEO

小田 篤

武原 秀俊

# 電力・エネルギー事業戦略

---

## Contents

1. 電力・エネルギー事業の状況
2. 電力ビジネスユニット事業戦略
3. まとめ
4. 原子力事業状況
5. 業績データ・用語集

## 5つのポイント

1

電力・エネルギー事業の **稼ぐ力**

2

**変化する** 市場とその事業機会

3

経営資源を集中する **勝てる** 3つの事業

4

**収益基盤** となる高付加価値サービス事業

5

**原子力** 事業の状況

# 1-1. 中期経営計画の進捗状況① 事業概要

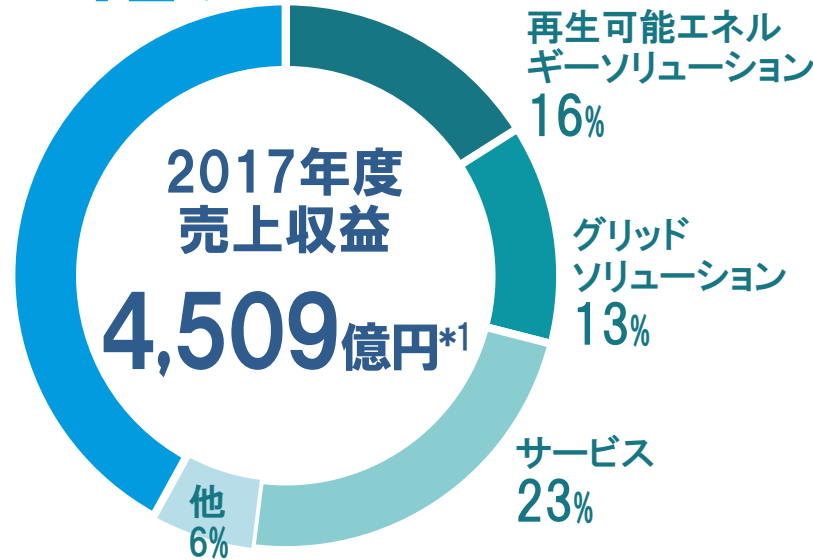
## エネルギーバリューチェーンの全てのお客さまに 協創型ソリューションを提供

原子力ビジネスユニット

42%

電力ビジネスユニット

58%



\*1 2018年4月1日付で実施した組織再編による影響を遡及修正した数値

### 事業の 社会・環境価値

発電時にCO<sub>2</sub>が発生しないエネルギーシステムの提供を通じて、産業発展や持続可能な社会の実現に貢献

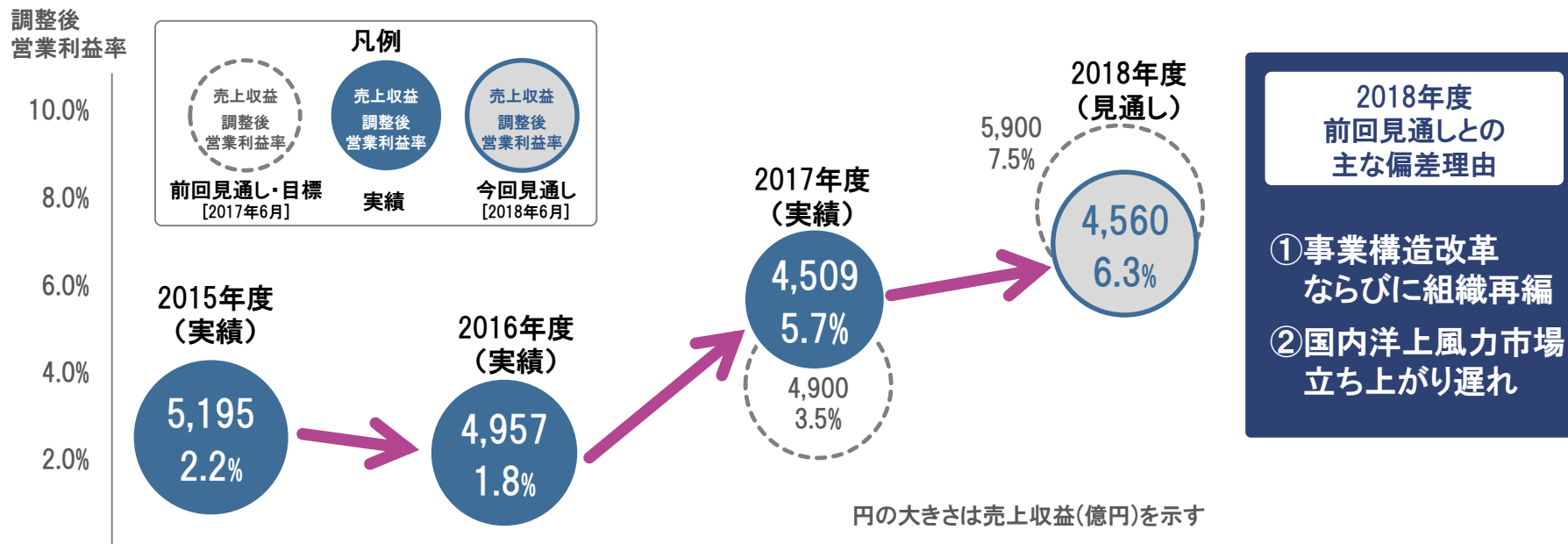
対応するSDGs





# 1-1. 中期経営計画の進捗状況② 2017年度の総括

## 電力・エネルギー事業の収益性は着実に改善



2017年度

高収益化を優先し、売上収益は前期より減少したものの事業構造改革により調整後営業利益率は前期比+3.9ポイント上昇した

2018年度

引き続き高収益化を優先し、調整後営業利益率は前期比+0.6ポイント改善する見通し

# 1-1. 中期経営計画の進捗状況③ 2017年度の総括(成果)

## 事業再建に向けた構造改革は完遂、成長路線へシフト

### 電力・エネルギー事業全般

- ✔ 事業構造改革の実行
- ソリューション事業の強化
- コスト競争力のさらなる強化

#### 電力ビジネスユニット

##### 再生可能エネルギーソリューション事業

- ✔ 国内風力トップシェア継続
- ✔ 海外洋上風力市場に進出
- トップライン(売上収益)の拡大

##### グリッドソリューション事業

- ✔ 送変電システム事業の再建完遂、黒字化
- ✔ サービス事業拡大
- 系統連系受注拡大

#### 原子力ビジネスユニット

##### 原子力事業

- ✔ 英国GDAが計画通り完了
- ✔ 国内BWR再稼働に向けた取り組み
- 英国政府との交渉継続

##### サービス事業

- ✔ 高付加価値サービス拡大
  - Profitシェア型
  - 予兆・予測診断
- お客さまとの協創拡大
- 保守基盤強化による  
まるごとサービス事業の拡大

# 1-1. 中期経営計画の進捗状況④ 2017年度の総括(主な実績)

## 主力プロジェクトは確実に進捗、大型案件も受注

### プロジェクトの進捗



国内変電所  
位相調整器納入  
(2017年8月)



いちご昭和村生越  
ECO発電所 竣工  
(2017年10月)



A-WINDかたがみ風力発電所  
安全祈願祭  
(2017年10月)



英国向けABWR  
包括的設計審査完了  
(2017年12月)

### 大型受注案件



台湾電力・彰化風力  
風力発電機21基受注  
(2018年2月)



扇島パワーAGP化  
改造工事受注  
(2018年2月)



フィリピン・マニラ電力  
変圧器受注(市場開拓)  
(2017年9月)



空調・冷熱機器用  
予兆診断サービス受注  
(2018年3月)

## 1-1. 中期経営計画の進捗状況⑤ 2018年度の見通し(概況)

## 売上収益、調整後営業利益ともに前期を上回る見通し

## 売上収益

2017年度 4,509億円  2018年度 **4,560億円**

## 調整後営業利益

2017年度 256億円  2018年度 **289億円**

## 調整後営業利益率

2017年度 5.7%  2018年度 **6.3%**

## 受注高

2017年度 5,046億円  2018年度 **4,550億円**

## 受注残高

2017年度 6,838億円  2018年度 **6,830億円**

## 売上収益

原子力事業は若干の減収、電力事業は堅調に推移

## 調整後営業利益

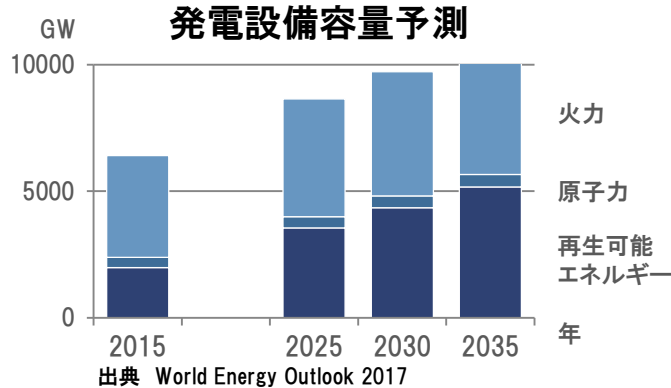
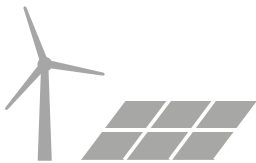
各種構造改革や原価低減活動などの効果

## 受注高/受注残高

原子力の新規規制基準対応や火力のサービス関係の減少

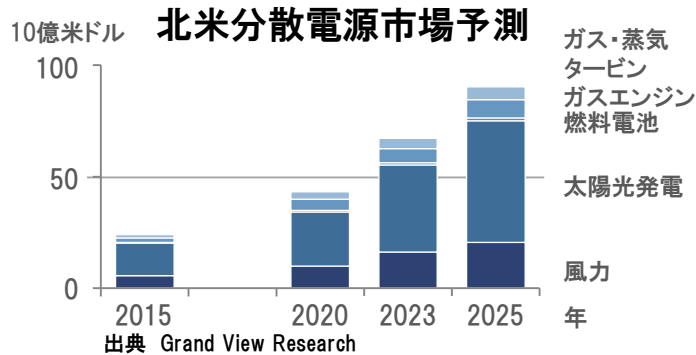
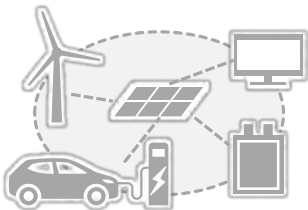
# 1-2. 市場環境① 3Dによる電力・エネルギー市場のゲームチェンジ

## De-carbonization (脱炭素化)



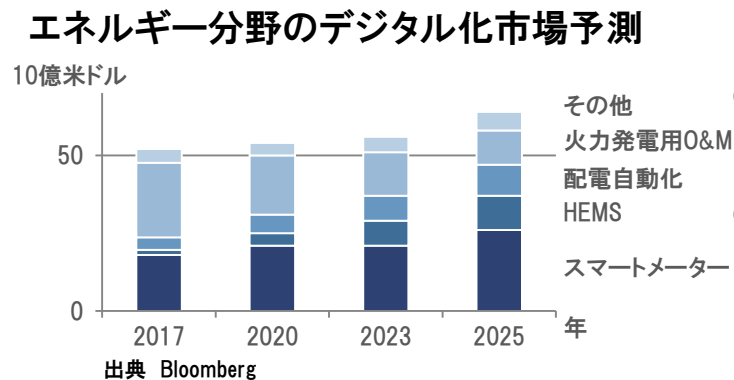
- 持続可能な社会の実現には低炭素・循環型・自然共生が不可欠
- 再生可能エネルギーが主力電源化
- 原子力発電はベース電源として継続

## Decentralization (分散化)



- 風力、太陽光が伸張
- 電源の分散化により、送電・配電システムの強靱化・安定化投資が拡大
- 地域密着型ソリューションのニーズが拡大

## Digitalization (デジタル化)

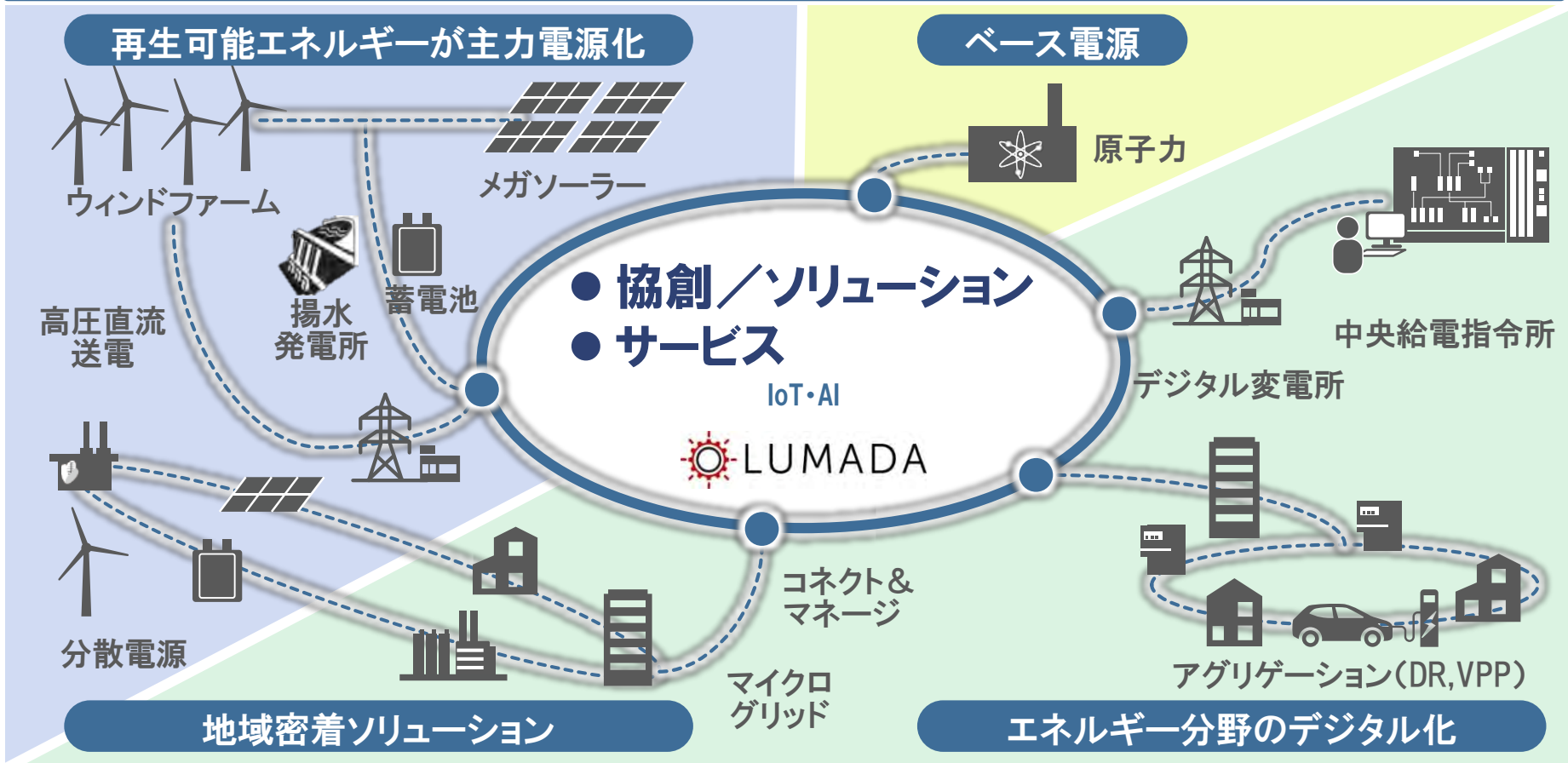


- 新分野や収益性改善に向けた投資増加
- 異業種の本格参入や電力会社のさまざまなサービス進展

## 1-2. 市場環境② 市場のゲームチェンジによる新たな事業機会

協創を通じて、デジタル技術活用による高付加価値ソリューションを提供

Society 5.0で実現する社会に向けた電力システム



## 1-3. めざす姿① 成長戦略

### Vision

勝てる分野に積極投資を行い、売上規模・収益ともに  
グローバル・メジャー・プレーヤーをめざす

### 事業戦略

世界トップレベルの製品・サービス・ソリューションの提供

- デジタル技術の活用、お客さまとの協創による  
高度なソリューションの提供
- M&Aによるさらなる成長と新市場の開拓
- 持続可能なエネルギー創出を通じて社会の発展に貢献
- 原子力発電システム提供事業者としての責任を果たす

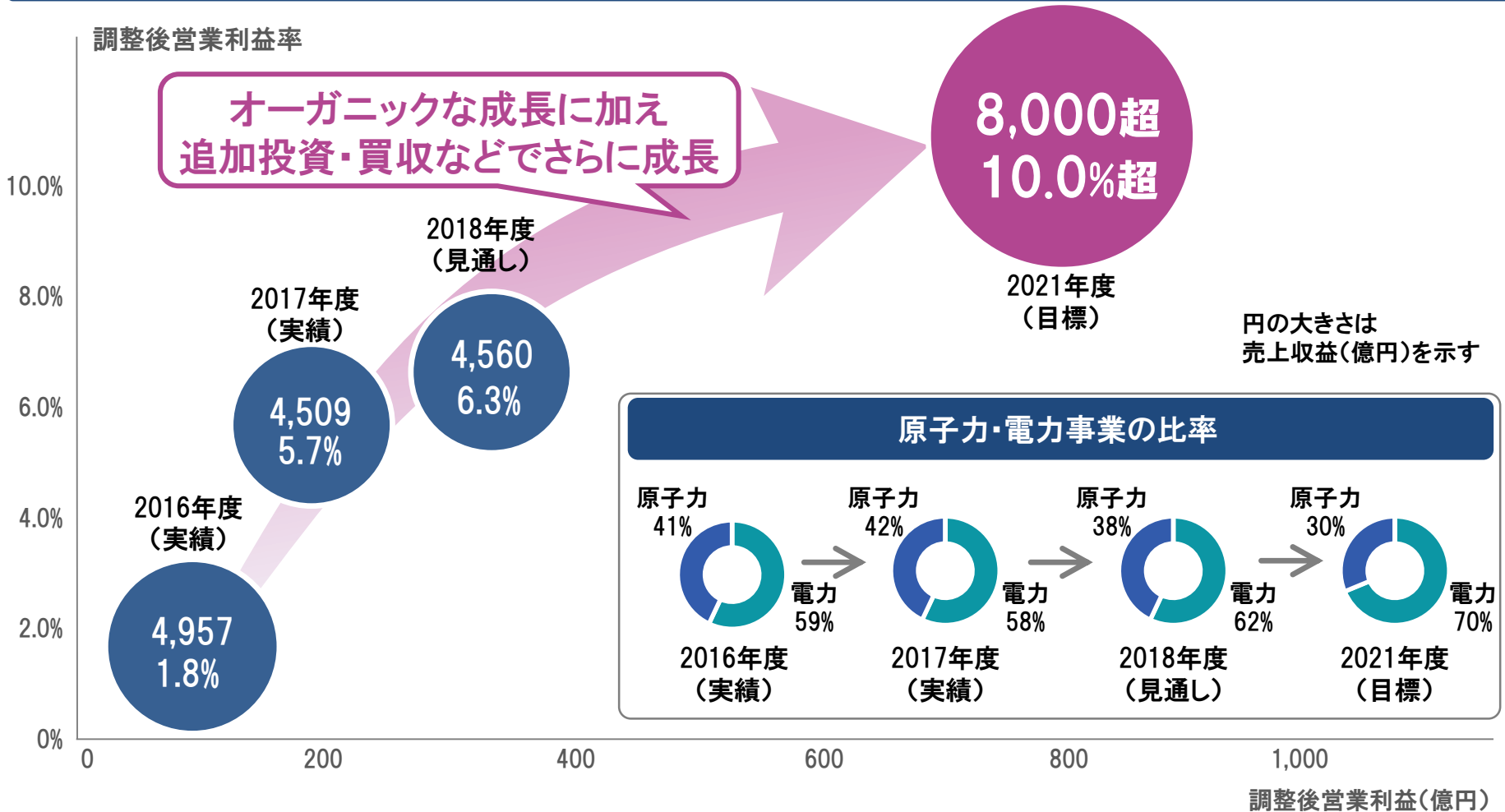
グローバル市場をリードする高収益事業体の確立

- 高いリターンが期待できるノンカーボンエネルギー  
ソリューション事業へ経営資源を集中
- 経営及び事業構造改革の継続



# 1-3. めざす姿② めざす事業規模と収益(2021年度目標)

## 売上収益、調整後営業利益ともに期待される事業に



2017年度(実績)と2018年度(見通し)は、2018年4月1日付で実施した組織再編による影響を遡及修正した数値



# 電力・エネルギー事業戦略

---

## Contents

1. 電力・エネルギー事業の状況
- 2. 電力ビジネスユニット事業戦略**
3. まとめ
4. 原子力事業状況
5. 業績データ・用語集

## 2-1. 目標達成のための重点分野

## 高いリターンが期待できる3事業に経営資源を集中

再生可能エネルギー  
ソリューション事業

- グローバル市場への参入と事業拡大
- 国内風力トップシェアの維持と高収益化
- ソリューション・サービス事業拡大
- 分散電源ソリューション事業推進

年度	2018	2021
売上収益	800億円	4,000億円超

グリッド  
ソリューション事業

- 基幹系統からグリッドエッジまでのトータルソリューション事業展開
- 既設機器の保守カバー率向上
- サービスの高度化・高付加価値化

年度	2018	2021
売上収益	750億円	1,200億円超

高付加価値  
サービス事業

- 幅広いチャネル活用による協創事業拡大
- コア技術強化による事業推進
- 丸ごとサービス事業の拡大

年度	2018	2021
売上収益	1,200億円	1,600億円超

各事業の数値は、事業間取引を含む

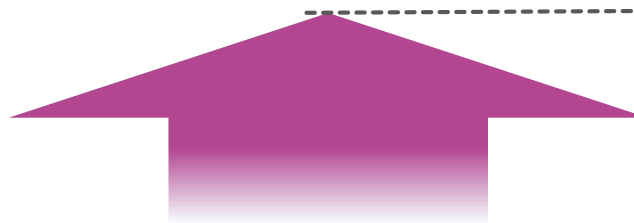
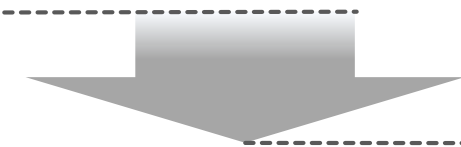
## 2-2. 高収益事業体へのステップ

# 勝てる事業に集中するため構造改革を断行

鉄鋼ロール事業売却  
売電事業縮小など

風力事業関連のM&Aなどを含む大型化への投資  
グリッドソリューション、サービス拡大  
お客さまとの協創推進(次世代エネルギー協創本部設立)

売上収益



事業の選択と集中

成長に向けた新たな投資 ~ グローバル事業への進化

2016年度

2017年度

2018年度

2019年度

2020年度

2021年度

グリッド事業構造改革など  
サービス事業強化

高収益プロダクト、ソリューションに集中投資  
パートナーリング(洋上風力ほか)  
デジタル技術活用による高稼働率実現  
予兆・予測サービス強化

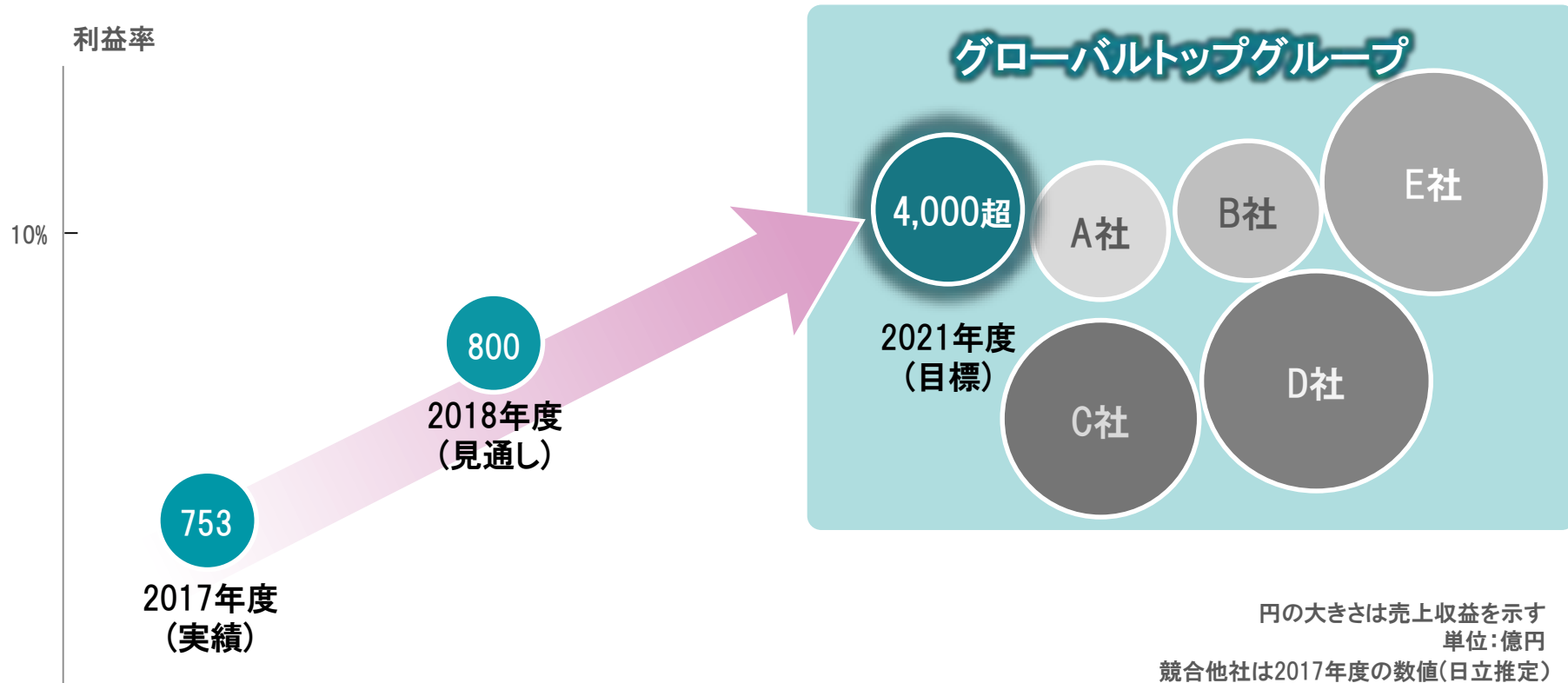
調整後営業利益



## 2-3. 再生可能エネルギーソリューション事業①

事業規模、収益性ともにグローバルトップグループ入りをめざす

### 目標事業規模



2017年度(実績)、2018年度(見通し)と2021年度目標は、2018年4月1日付で実施した組織再編による影響を遡及修正した数値

## 2-3. 再生可能エネルギーソリューション事業②

# ダウンウィンド型風車を生かした事業拡大・収益力向上

海外市場参入  
受注活動強化

↑ 2,500億円UP

2018年度 ⇒ 2021年度  
売上収益

国内トップシェア  
維持と高収益化

- 台風に強い特長を生かし海外進出
- パートナリング活用による着実なプロジェクト推進
- アライアンス・M&A活用によりグローバルメジャーに対抗



台湾電力・彰化風力発電所  
契約調印式

- 風車ラインアップと特長を生かした受注活動
- デジタル技術活用やVEC推進、パートナリングによるLCoE低減



青山高原ウィンドファーム  
新青山高原風力発電所

## 2-3. 再生可能エネルギーソリューション事業③

# ソリューション事業の展開により収益性向上

### ソリューション・サービス事業拡大

↑ 600億円UP

2018年度 ⇒ 2021年度  
売上収益

- 風車をコアにしたソリューション事業拡大
- LTSA事業強化によるお客さま満足度向上 (OTとITの融合による競争力強化)
- サードパーティー保守能力の獲得による他社製品保守サービス市場への参入



西部ガスとの協創  
(エネシード北九州風力発電所)

### 分散電源ソリューション事業推進

↑ 100億円UP

2018年度 ⇒ 2021年度  
売上収益

- 新電力、一般産業、自治体などへ幅広く事業展開
  - 地域密着型・協創型ソリューションでお客さまの課題を解決
- 例: 鹿児島県日置市コンパクトエネルギーネットワーク構築事業(2017年8月～)

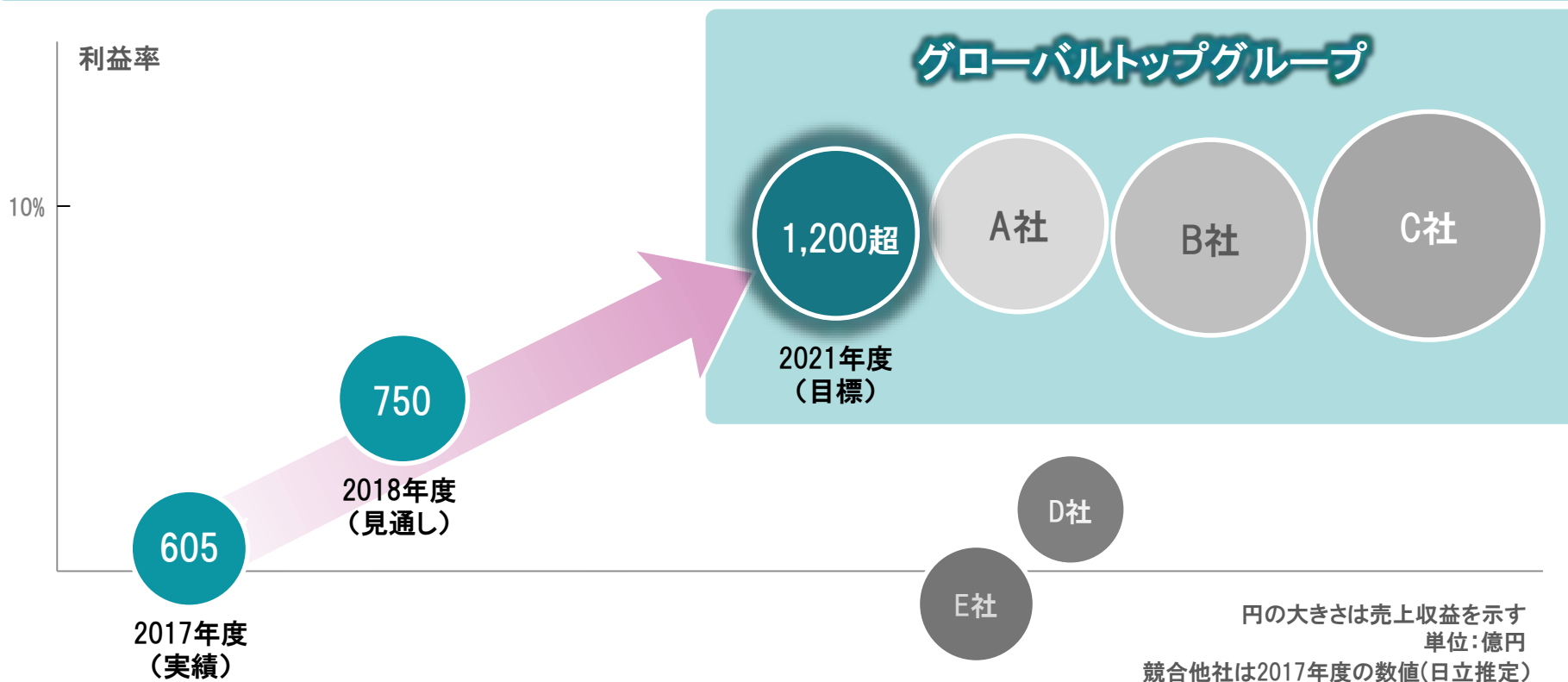


分散電源(機器構成例)

## 2-4. グリッドソリューション事業①

### トータルソリューション提案とサービス事業拡大によるグローバルトップグループ入り

#### 目標事業規模

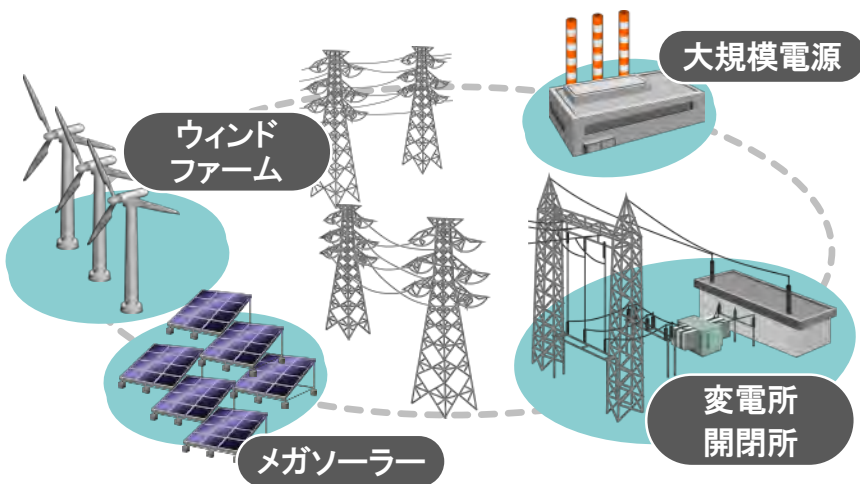


2017年度(実績)、2018年度(見通し)と2021年度目標は、2018年4月1日付で実施した組織再編による影響を遡及修正した数値

## 2-4. グリッドソリューション事業②

### 大規模システムと分散型システムの共存を実現するソリューションを提供

#### 大規模システム



#### 分散型システム



#### コアプロダクト活用 ソリューション提案

**200億円UP**  
2018年度 ⇒ 2021年度  
売上収益

- UHV(アジア)、HVDC(日本、アジア)など優位性のある基幹システム向け機器の強化
- ITやパートナーリング活用によるソリューション提供強化



## 2-4. グリッドソリューション事業③

# サービス事業の拡大による収益性向上

### 既設機の 保守カバー率向上

 **300億円UP**

2018年度 ⇒ 2021年度  
売上収益

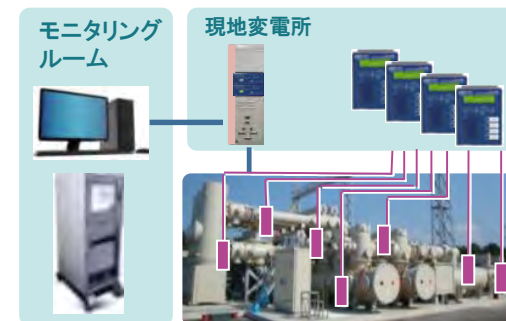
### サービスの高度化・ 高付加価値化

- 多数の既設機の保守機会刈り取り
  - ・既設機台数\*1 : 約22,000台
  - ・保守点検カバー率\*2 : 約10%
- 注力地域での保守基盤強化  
(現地企業とのパートナーリング・M&A)



GIS変電所

- IoT、デジタル技術を活用した  
OPEX低減サービスの提供  
(遠隔モニタリング、漏油診断、  
変電所のオールデジタル化など)
- 包括保守、他社製品保守の推進



GIS診断システム イメージ

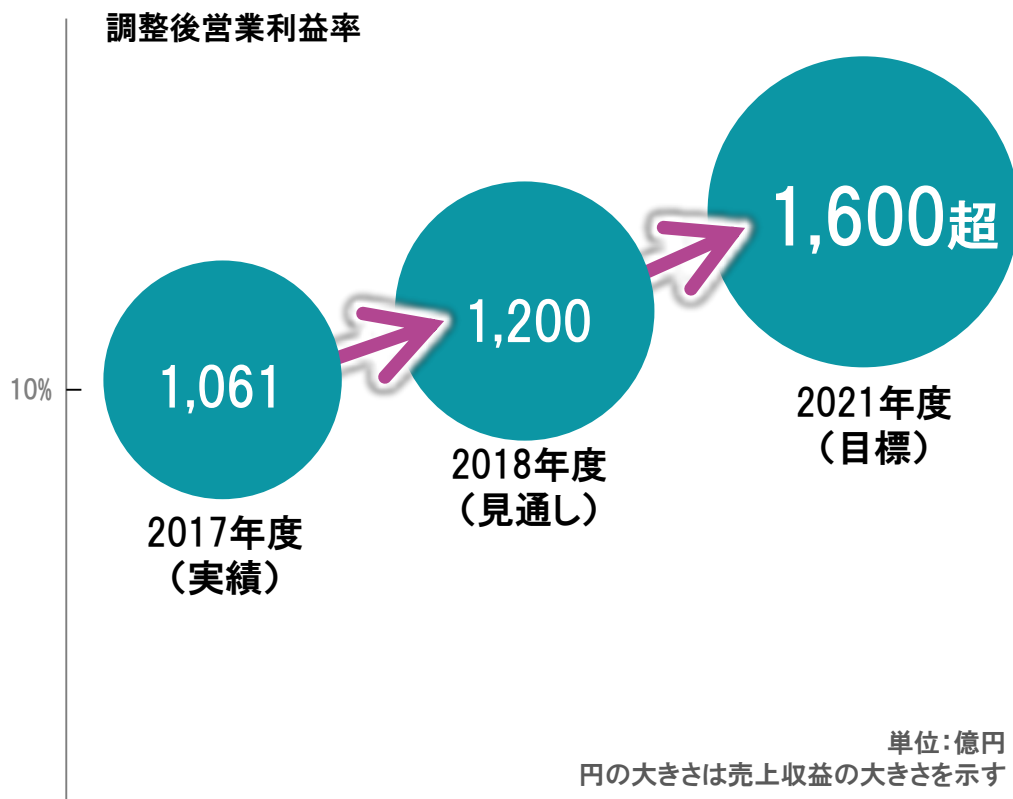
\*1 日立が納入した経年15年以上の変圧器・開閉装置の台数

\*2 2014～2016年度に日立が規定の点検を実施した既設機器の割合

## 2-5. サービス事業①

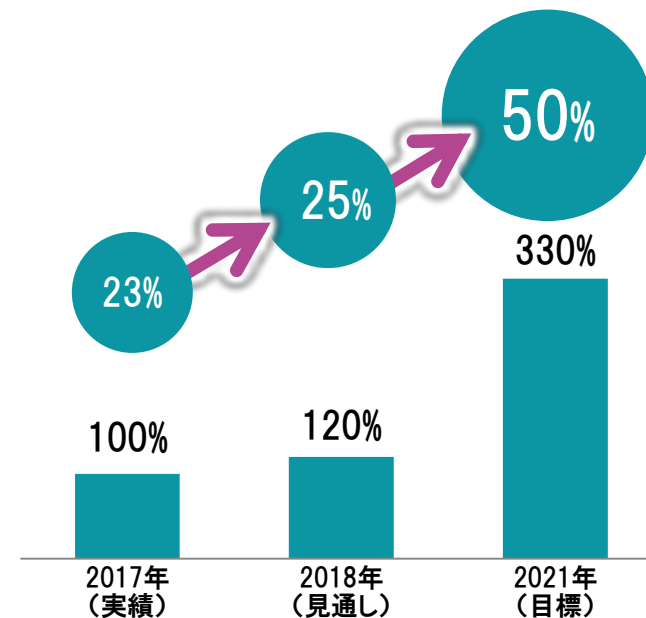
# 高付加価値サービスの伸張により収益力向上

### 目標事業規模



### 高付加価値サービス事業

#### サービス売上に占める割合



#### 伸張計画 (2017年度を100とした場合)

2017年度(実績)、2018年度(見通し)と2021年度目標は、2018年4月1日付で実施した組織再編による影響を遡及修正した数値

## 2-5. サービス事業②

## 強固な事業基盤とコア技術の活用による成長実現

幅広いチャネル活用  
による協創事業拡大

**250億円UP**
2018年度 ⇒ 2021年度  
売上収益

## コア技術強化

- 国内・自社製品・保守サービス中心から、グローバル・他社製品・プロフィットシェア型サービスを拡大
- 保守サービスを中心に築いてきた約6,000のお客さまチャネルを活用



遠隔監視・支援センタ

- 予兆診断に予測診断を加え顧客価値を一段と向上
- 予兆・予測診断の対象機器拡大、応用サービスメニューの拡充



新開発保守支援ソリューション

## 丸ごとサービス拡大


**150億円UP**
2018年度 ⇒ 2021年度  
売上収益

- グループ会社との連携によるBPO型保守サービス事業拡大
- M&A活用による他社製品保守能力の獲得



制御システム保守

# 電力・エネルギー事業戦略

---

## Contents

1. 電力・エネルギー事業の状況
2. 電力ビジネスユニット事業戦略
3. まとめ
4. 原子力事業状況
5. 業績データ・用語集

## 3-1. 2021年度目標

## 2021年度目標

発電時にCO<sub>2</sub>が発生しないエネルギーシステムの提供を通じて、  
産業発展や持続可能な社会の実現に貢献

	2018年度(見通し)*1	2015年度比*2	2021年度(目標)*1	2018年度比
売上収益	4,560億円	88%	8,000億円超	175%
うち原子力BU	1,820億円	97%	2,500億円超	137%
うち電力BU	2,840億円	105%	5,500億円超	194%
調整後営業利益 (率)	289億円 (6.3%)	258% +4.1pt	800億円超 (10.0%超)	277% +3.7pt

\*1 2018年度(見通し)と2021年度目標は、2018年4月1日付で実施した組織再編による影響を遡及修正した数値

\*2 2015年度の売上収益と調整後営業利益にはエネルギーソリューションBUの売上収益を含む

# 電力・エネルギー事業戦略

---

## Contents

1. 電力・エネルギー事業の状況
2. 電力ビジネスユニット事業戦略
3. まとめ
- 4. 原子力事業状況**
5. 業績データ・用語集

## 4-1. 事業戦略

# 国内事業を基盤とし、海外事業で成長、収益向上

### 国内事業

## 信頼性と技術力で業界をリード

- 早期再稼働、新規制、福島第一廃止措置の推進
- 稼働率向上、運転延長に向けたソリューションの提供

### 海外事業

## 英国ホライズンプロジェクトの着実な推進

- プロジェクトの確実な進捗と事業価値の向上
- 経済合理性の観点からプロジェクトを精査し、最終的な投資判断

## 4-2. 国内事業動向

## 早期再稼働と福島第一廃止措置の着実な推進

BWR再稼働と  
長期安定運転

- 新規規制基準対応工事と許認可の着実な推進
- 早期再稼働に向けたお客さま支援

廃止措置事業への  
取り組み

- 検討・計画段階から電力会社を支援
- 実績豊富な海外メーカーとの協力による推進

福島第一廃止措置  
への取り組み

- サブドレン他浄化設備の二系列化工事完了  
(2017年12月)
- 1号機原子炉建屋カバー解体工事完了  
(2018年1月)
- デブリ取り出しに向けた最先端技術開発の推進

お客さま協創O&M  
による稼働率向上

- IoT活用によりサイト情報を統合管理
- セキュリティなど、社会的要求への対応支援

燃料サイクル事業  
への取り組み

- 六ヶ所再処理工場の早期竣工を支援
- 燃料輸送貯蔵キャスク受注拡大



東原社長 福島現地事務所訪問(2017年11月)



## 4-3. ホライズンプロジェクトの状況① プロジェクト概要

## ● ホライズン・ニュークリア・パワー社概要



**HORIZON**  
NUCLEAR POWER

会社名 Horizon Nuclear Power Limited  
(ホライズン・ニュークリア・パワー社)

代表者 CEO Duncan Hawthorne (ダンカン・ホーソーン)  
2016年5月1日就任 前Bruce Power L.P. 社長兼CEO

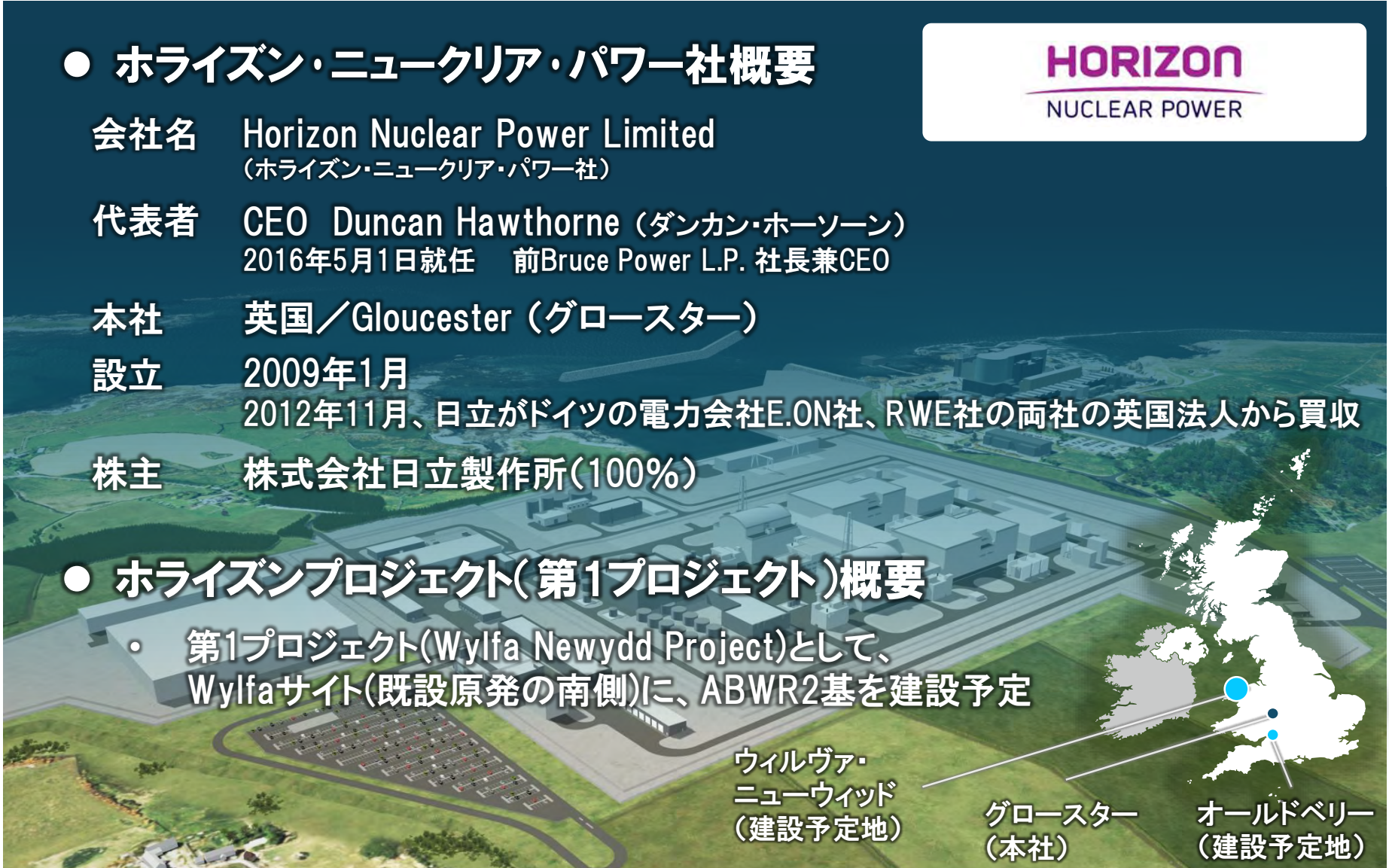
本社 英国/Gloucester (グロースター)

設立 2009年1月  
2012年11月、日立がドイツの電力会社E.ON社、RWE社の両社の英国法人から買収

株主 株式会社日立製作所(100%)

## ● ホライズンプロジェクト(第1プロジェクト)概要

- 第1プロジェクト(Wylfa Newydd Project)として、Wylfaサイト(既設原発の南側)に、ABWR2基を建設予定



ウィルヴァ・  
ニューウィッド  
(建設予定地)

グロースター  
(本社)

オールドベリー  
(建設予定地)

## 4-4. ホライズンプロジェクトの状況② 英国政府との交渉状況

## 英国政府とファイナンス支援などに関する交渉を継続



Greg Clark 大臣

クラーク ビジネス・エネルギー産業戦略大臣の  
英国議会におけるスピーチ(抜粋) (2018年6月4日)

- 本日、英国政府と日立は、ホライズンプロジェクトに関する正式な交渉に入ることを決定した
- 本プロジェクトを進めるかは、まだ決まっていないが、これは重要なステップである
- NAO(英国会計検査院)ならびにPAC(下院の決算委員会)からの推奨に従って、英国政府は消費者が負担するコストを低減するため、ヒンクリー・ポイントC\*<sup>1</sup>の財務モデルからの変更を検討する
- この推奨を踏まえ、英国政府は、日立並びに日本の政府関係機関などとともに、ホライズンプロジェクトへの直接出資も検討する

\*1 仏EDFが英国サマセット州で計画中のEPR2基の原子力発電所

## 4-5. ホライズンプロジェクトの状況③ 日立の対応方針

民間事業者としての経済合理性の観点から、最終的な投資判断を実施

## 英国政府との交渉に対する日立の方針

- 詳細はこれから詰めて行くことになるが、日立は、今回の英国政府のステートメントを、これまでの両者間における協議の成果などを確認するものとして歓迎
- 日立は、民間事業者として、経済合理性の観点からホライズンプロジェクトの精査を計るとともに、以下のような判断基準を堅持して、最終的な投資判断を実施(従来からの方針を堅持)
  - 日立のオフバランス化を前提とした財務モデル
  - 民間事業者としての適切なリターンの確保
  - 民間事業者として許容できる出資範囲(コスト超過分含む)

## 4-6. 業績推移

海外売上  
収益比率

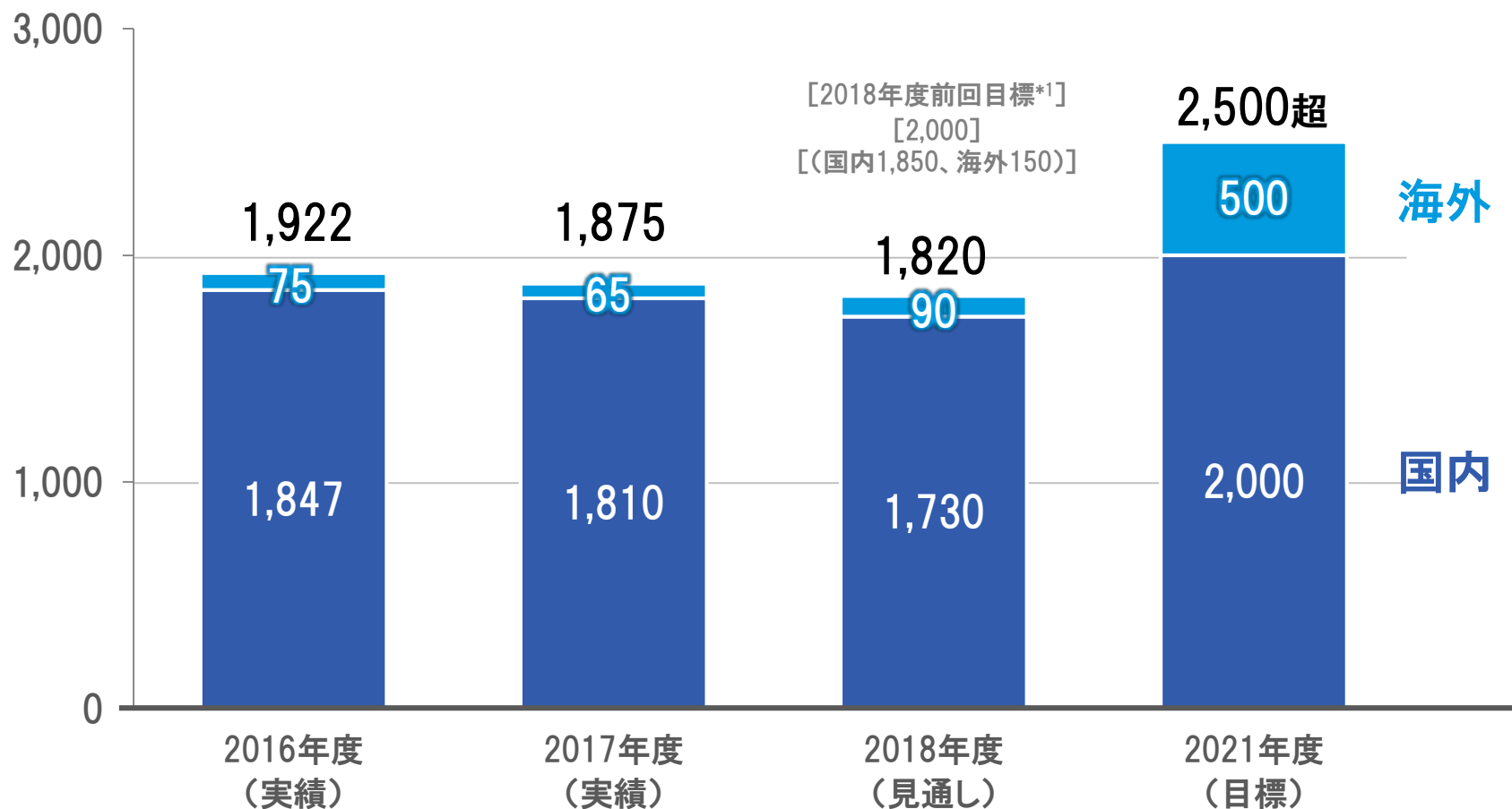
4%

5%

5%

20%

売上収益(億円)



\*1 2017年6月8日公表

# 電力・エネルギー事業戦略

---

## Contents

1. 電力・エネルギー事業の状況
2. 電力ビジネスユニット事業戦略
3. まとめ
4. 原子力事業状況
5. **業績データ・用語集**

## 5-1. 2017年度実績(電力・エネルギー事業)

	2016年度	前回見通し*1*2①	2017年度*2②	偏差(②-①)	2017年度*3
売上収益	4,957億円	4,900億円	4,650億円	△250億円	4,509億円
海外売上収益比率	9%	10%	8%	-	9%
調整後営業利益	88億円	170億円	250億円	+80億円	256億円
調整後営業利益率	1.8%	3.5%	5.4%	-	5.7%
EBIT	△572億円	290億円	399億円	+109億円	401億円
EBIT率	△11.5%	5.9%	8.6%	-	8.9%
CCC	82.0日	81.0日	75.0日	-	75.0日
受注高	5,474億円	4,632億円	5,212億円	+580億円	5,046億円
受注残	7,461億円	7,175億円	6,958億円	△217億円	6,838億円

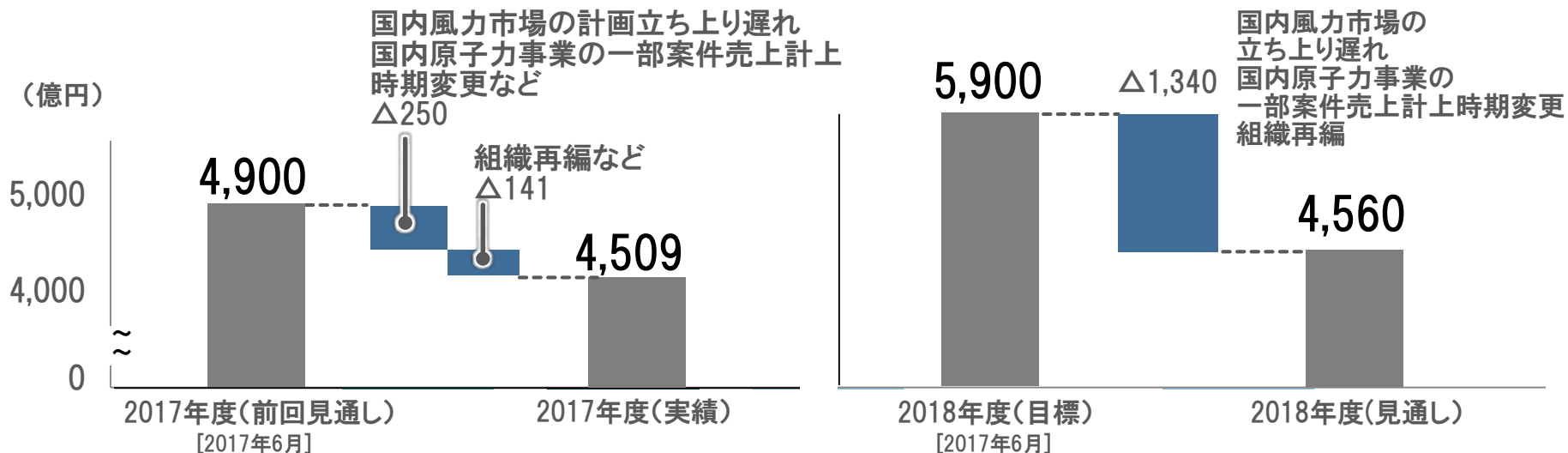
\*1 2017年6月8日公表

\*2 2018年4月1日付で実施した組織再編による影響遡及修正前の数値

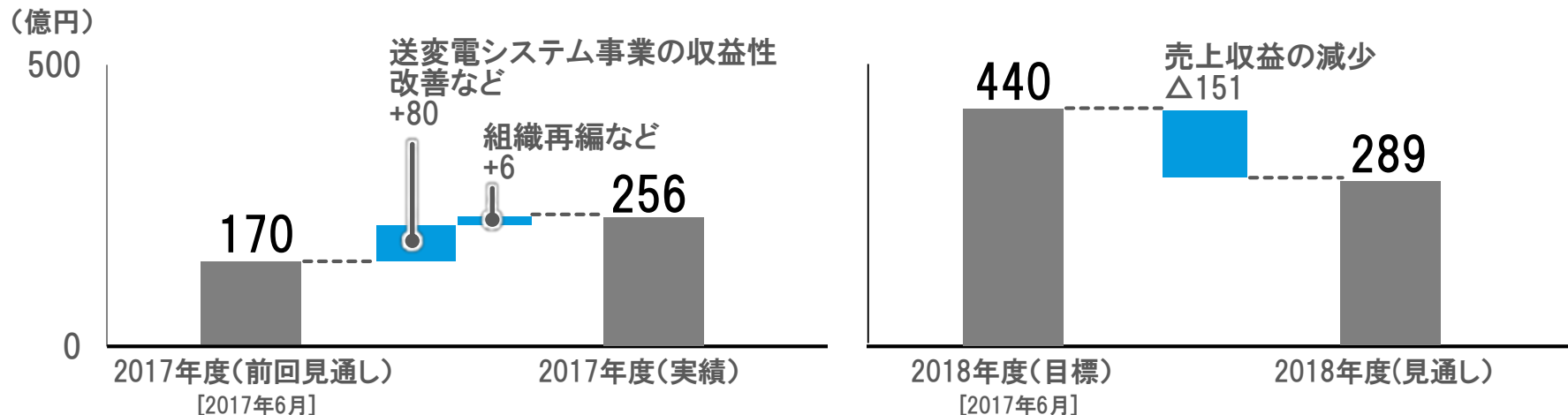
\*3 2018年4月1日付で実施した組織再編による影響を遡及修正した数値

## 5-2. 2017年度実績と2018年度目標の偏差(電力・エネルギー事業)

### 売上収益



### 調整後営業利益



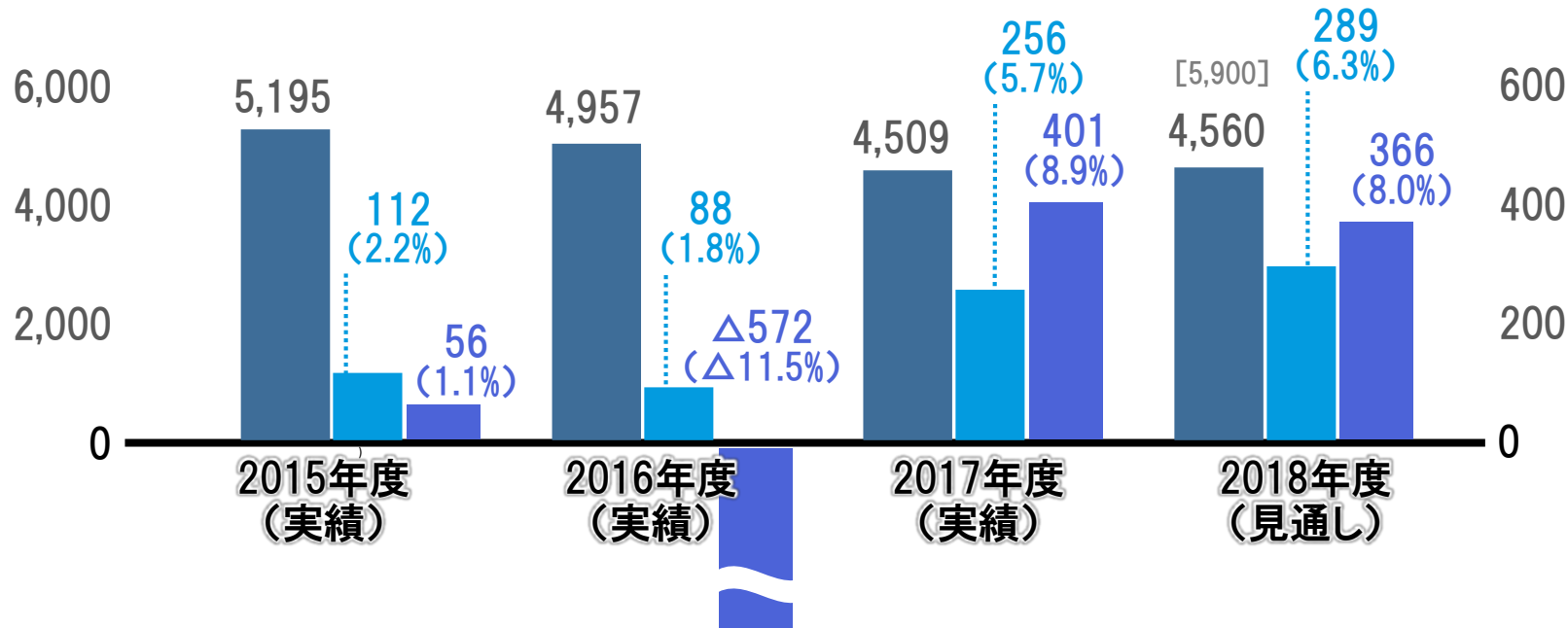
2017年度(実績)と2018年度(見通し)は、2018年4月1日付けで実施した組織再編による影響を遡及修正した数値

### 5-3. 業績推移(電力・エネルギー事業)

受注高	5,983億円	5,474億円	5,046億円	4,550億円
受注残	6,428億円	7,461億円	6,838億円	6,830億円
海外売上 収益比率	9%	9%	9%	11%

売上収益(億円)

[2018年度前回目標\*1]  
[440] [750]  
[7.5%] [12.7%]  
調整後  
営業利益  
/EBIT(億円)



■ 売上収益 ■ 調整後営業利益 ( )内は調整後営業利益率 ■ EBIT ( )内はEBIT率

2017年度(実績)と2018年度(見通し)は、2018年4月1日付けで実施した組織再編による影響を遡及修正した数値  
\*1 2017年6月8日公表



## 5-4. 販管費・グロスマージン・CCC(電力・エネルギー事業)

## 販管費

- 働き方改革による間接コスト低減
- 案件パイプライン管理推進
- 国内固定費の総見直し

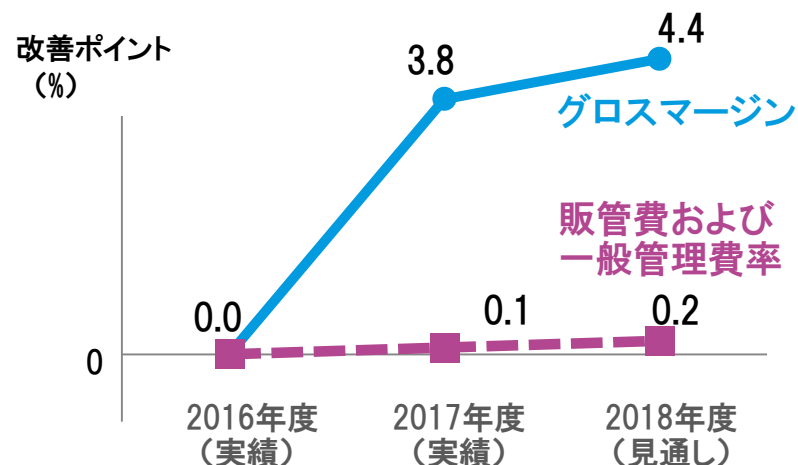
## グロスマージン

- Value Chain Innovation活動による調達費低減
- プロジェクトマネジメント強化によるロスコスト削減
- 原価低減活動の推進

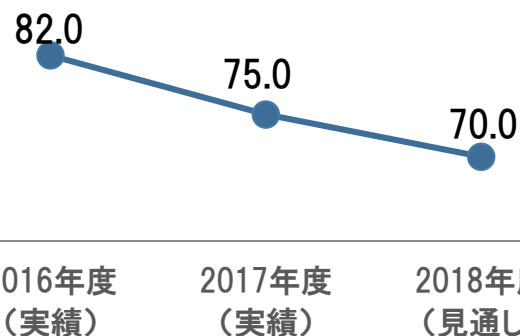
## キャッシュ創出

- 契約条件改善・契約早期化
- 案件別キャッシュフロー管理の徹底
- 総資産圧縮によるCCC改善

## グロスマージン・販管費および一般管理費率の改善ポイント



## CCC (日)



2017年度(実績)と2018年度(見通し)は、2018年4月1日付けで実施した組織再編による影響を遡及修正した数値

## 5-5. ビジネスユニット別売上収益

## 2017年度実績

	2016年度	2017年度 (見通し)*1*2①	2017年度 (実績)*2②	偏差(②-①)	2017年度 (実績)*3
原子力 ビジネスユニット	1,922億円	1,960億円	1,875億円	△85億円	1,875億円
電力 ビジネスユニット	2,769億円	2,670億円	2,491億円	△179億円	2,731億円
エネルギー ソリューション ビジネスユニット *4 *5	782億円	740億円	718億円	△22億円	-

## 業績推移

	2016年度(実績)	2017年度(実績)*3	2018年度(見通し)*3	2021年度(目標)
原子力 ビジネスユニット	1,922億円	1,875億円	1,820億円	2,500億円超
電力 ビジネスユニット	2,769億円	2,731億円	2,840億円	5,500億円超

\*1 2017年6月8日公表

\*2 2018年4月1日付で実施した組織再編による影響遡及修正前の数値

\*3 2018年4月1日付で実施した組織再編による影響を遡及修正した数値

\*4 情報・通信システムセグメントに計上される電力・エネルギー業界向けITシステム事業を含む数値

\*5 エネルギーソリューションビジネスユニットは、2018年4月の組織再編により、電力ビジネスユニットと社会ビジネスユニット(情報・通信セグメント)に移管

## 5-6. ビジネスユニット別売上収益推移(原子力ビジネスユニット)

海外売上  
収益比率

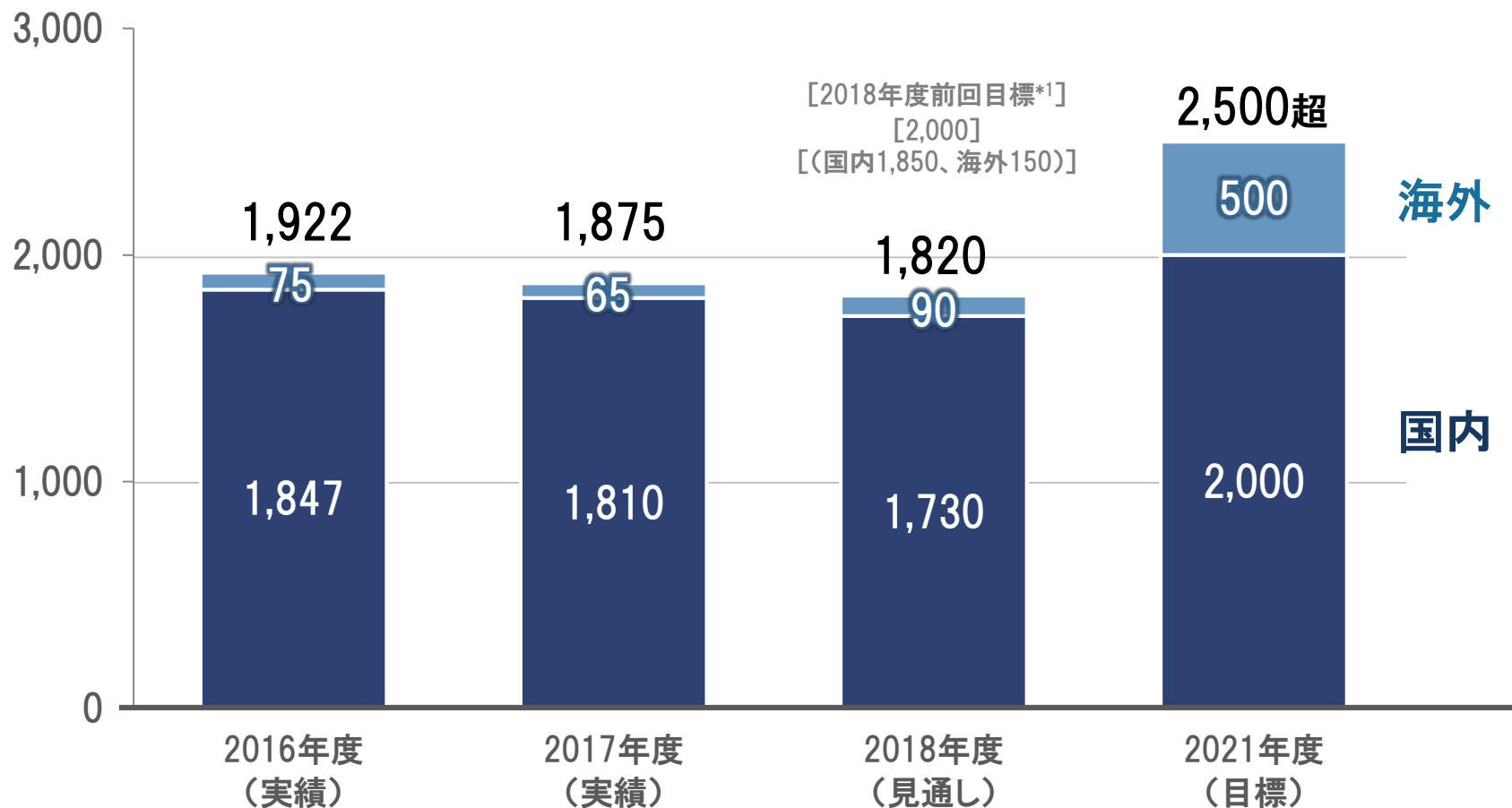
4%

5%

5%

20%

売上収益(億円)



\*1 2017年6月8日公表

## 5-7. ビジネスユニット別売上収益推移(電力ビジネスユニット)

海外売上  
収益比率

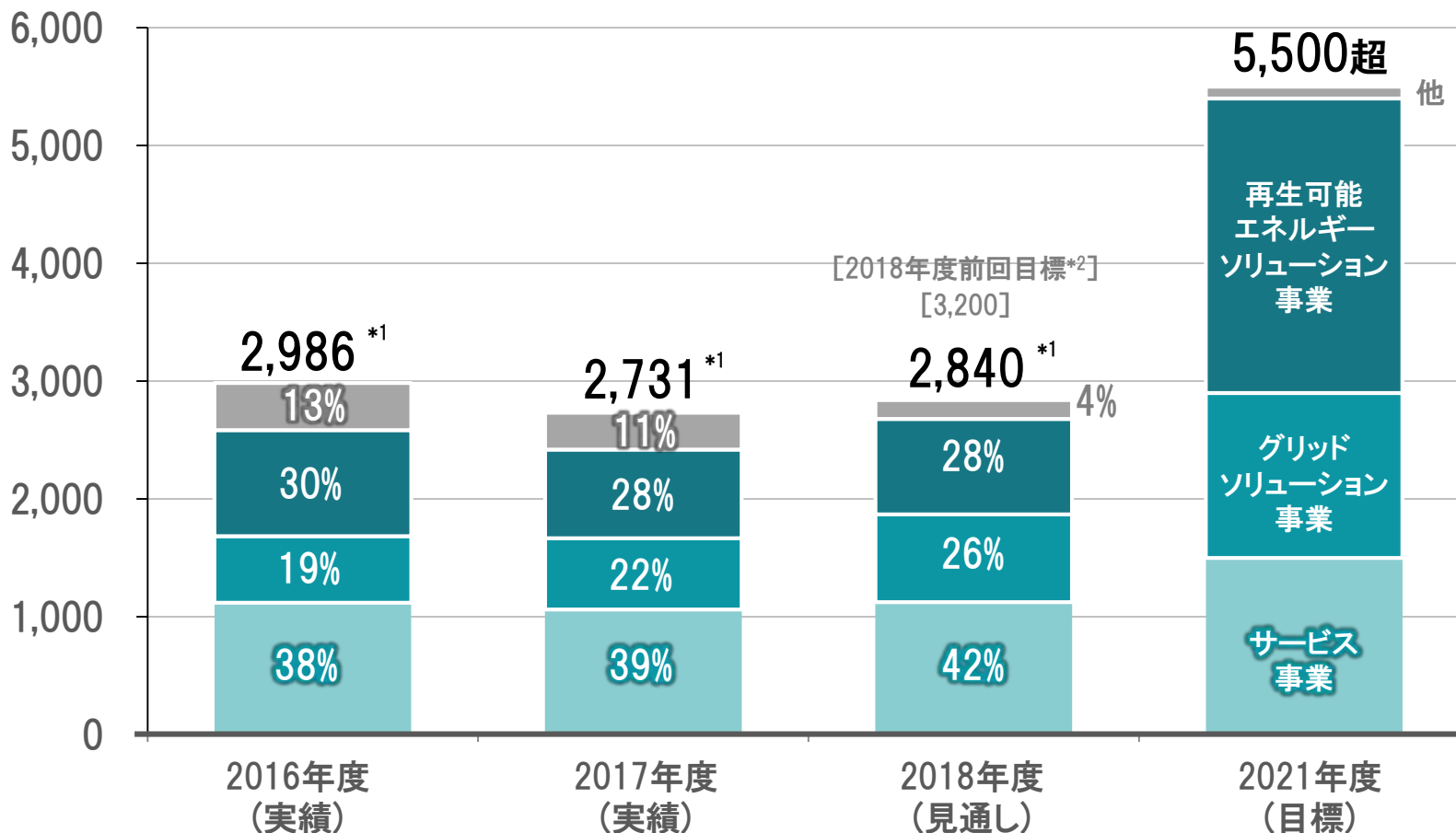
9%

9%

14%

40%超

売上収益(億円)



\*1 2018年4月1日付で実施した組織再編による影響を遡及修正した数値

\*2 2017年6月8日公表

## 5-8. 用語集①

ABWR	: Advanced Boiling Water Reactor	改良型沸騰水型軽水炉
AGP	: Advanced Gas Path	高性能高温部品
BPO	: Business Process Outsourcing	業務委託
CCC	: Cash Conversion Cycle	運転資金手持日数
DR	: Demand Response	需要応答
EBIT	: Earnings Before Interest and Taxes	受取利息及び支払利息調整後 税引前当期利益
EDF	: Earliest Deadline First	フランス電力会社
EGAT	: Electricity Generating Authority of Thailand	タイ電力公社
EPC	: Engineering Procurement Construction	設計、調達、建設を含む建設工事
EPR	: European Pressure Reactor	欧州加圧水型炉
GDA	: Generic Design Assessment	包括設計審査
GIS	: Gas Insulated Switchgear	ガス絶縁開閉装置

## 5-8. 用語集②

HEMS	: Home Energy Management System	ホーム エネルギー マネジメントシステム
HVDC	: High Voltage Direct Current	高圧直流送電
IoT	: Internet of Things	モノのインターネット
LCoE	: Levelized Cost of Electricity	均等化発電原価
LTSA	: Long Term Service Agreement	長期保守契約
NAO	: National Audit Office	英国会計検査院
O&M	: Operation & Maintenance	運営・保守
OPEX	: Operating Expense	運営費
PAC	: Public Accounts Committee	英国下院の決算委員会
SDGs	: Sustainable Development Goals	持続可能な開発目標
UHV	: Ultra High Voltage	超々高電圧
VEC	: Value Engineering for Customers	製品やサービスについてお客さまの期待に合わせた改善を図る総合活動
VPP	: Virtual Power Plant	仮想発電所

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

**HITACHI**  
**Inspire the Next**



## 補足情報

### 1. 2018 中期経営計画の分野、ビジネスユニット(BU)・事業別業績

分野、BU・事業	2016 年度実績		2017 年度実績		2018 年度見通し*1	
	売上収益 (億円)	調整後営業 利益率/ EBIT 率	売上収益 (億円)	調整後営業 利益率/ EBIT 率	売上収益 (億円)	調整後営業 利益率/ EBIT 率
フロント*2	35,270	-	36,079	-	-	-
電力・エネルギー分野計*3	4,957	1.8%/ △11.5%	4,509	5.7%/ 8.9%	4,560	6.3%/ 8.0%
原子力 BU*4	1,922	-	1,875	-	1,820	-
電力 BU*3	2,769	-	2,731	-	2,840	-
エネルギーソリューション BU*5	782	-	-	-	-	-
産業・流通・水分野計	7,030	-	7,020	-	-	-
産業・流通事業*6	6,289	△0.2%/ △0.6%	6,200	2.7%/ 0.5%	6,330	7.3%/ 6.5%
産業・流通 BU*4	3,762	-	3,581	-	3,560	-
水事業*7	1,298	-	1,275	-	-	-
水 BU	755	3.3%/ 4.5%	787	6.0%/ 8.0%	760	8.0%/ 9.2%
アーバン分野計	10,838	-	11,660	-	-	-
ビルシステム BU	5,858	9.8%/ 10.0%	6,030	8.3%/ 8.2%	5,800	9.0%/ 8.9%
鉄道 BU	4,979	4.2%/ 2.9%	5,627	4.5%/ 3.8%	6,300	7.0%/ 6.0%
金融・社会・ヘルスケア分野計	12,386	-	12,663	-	-	-
金融 BU*8	4,474	-	4,565	-	4,820	-
社会 BU*9	3,278	-	3,401	-	3,630	-
ヘルスケア事業*10	3,169	9.6%/ 7.4%	3,099	8.2%/ 7.4%	3,320	10.0%/ 8.9%
ヘルスケア BU	1,752	-	1,888	-	2,000	-
プラットフォーム・プロダクト	67,145	-	66,117	-	-	-
サービス&プラットフォーム BU*11	8,255	3.1%/ △2.5%	8,288	6.8%/ 4.0%	8,050	8.1%/ 8.8%
インダストリアルプロダクツ BU*12	3,444	4.6%/ 2.5%	3,693	6.0%/ 5.9%	3,950	8.4%/ 7.0%
オートモティブシステム事業	9,922	5.7%/ 6.6%	10,010	5.0%/ 4.2%	9,900	6.1%/ 5.1%

## 2. 成長戦略(1) グローバル事業の拡大(海外売上収益比率)

BU・事業	2016 年度実績	2017 年度実績	2018 年度見通し
電力・エネルギー事業*3	9%	9%	11%
産業・流通事業*6	12%	11%	13%
水 BU	9%	12%	6%
ビルシステム BU	54%	56%	55%
鉄道 BU	83%	83%	83%
金融 BU*8	13%	17%	22%
社会 BU*9	0%	0%	1%
ヘルスケア事業*10	62%	63%	65%
インダストリアルプロダクツ BU*12	25%	29%	32%
オートモティブシステム事業*13	60%	61%	59%

## 3. 成長戦略(2) キャッシュ創出力の強化(CCC: Cash Conversion Cycle (運転資金手持日数))

BU・事業	2016 年度実績	2017 年度実績	2018 年度見通し
電力・エネルギー事業*3	82.0 日	75.0 日	70.0 日
産業・流通事業*6、*14	61.1 日	59.8 日	65.5 日
水 BU	13.8 日	13.2 日	23.0 日
ビルシステム BU	38.6 日	42.6 日	42.6 日
鉄道 BU	139.4 日	80.2 日	53.2 日
金融 BU*8	-	-	-
社会 BU*9	-	-	-
ヘルスケア BU	137.4 日	143.4 日	110.0 日
インダストリアルプロダクツ BU*12	107.5 日	100.9 日	97.4 日
オートモティブシステム事業	40.5 日	43.4 日	40.6 日

## 注記

- \*1 前提為替レート:2018年度 105 円/ドル 130 円/ユーロ。
- \*2 フロントには Lumada コア事業に関連するプロダクトの一部を含む。2016 年度の実績は、この影響を遡及修正した数値。
- \*3 電力・エネルギー分野計および電力 BU の 2017 年度実績は、エネルギーソリューション BU 廃止・事業移管(2018 年 4 月)の影響を遡及修正した数値。
- \*4 原子力 BU および産業・流通 BU の 2016 年度実績は、産業・流通 BU から原子力 BU へのプラント建設事業(日立プラントコンストラクション)移管(2017 年 4 月)の影響を遡及修正した数値。
- \*5 エネルギーソリューション BU の 2016 年度実績には、情報・通信システムセグメントに計上されている電力・エネルギー分野向け IT システム事業を含むが、電力・エネルギー分野計の数値には含まない。
- \*6 産業・流通事業の業績には、産業・流通 BU のほか、情報・通信システムセグメントに計上されている産業・流通分野向け IT システム関連事業を含む。
- \*7 水事業の業績には、水 BU のほか、インダストリアルプロダクツ BU の水分野向けポンプ事業等を含む。
- \*8 金融 BU の 2016 年度実績は、2017 年 4 月から日立オムロンターミナルソリューションズを金融 BU に区分した影響を遡及修正した数値。
- \*9 社会 BU の 2016 年度実績は、2017 年 4 月から社会インフラ分野向け SI、ソフトウェア・ハードウェア販売および関連サービス事業を公共社会 BU(現 社会 BU)に区分した影響を遡及修正した数値。
- \*10 ヘルスケア事業の 2016 年度実績は、2017 年度から日立データシステムズ社(現 日立ヴァンタラ社)の関連事業などを除外した影響を遡及修正した数値。
- \*11 サービス&プラットフォーム BU の 2016 年度実績は、2017 年 4 月から情報・通信システムセグメントの IT プラットフォーム&プロダクツ部門と統合した影響を遡及修正した数値。
- \*12 インダストリアルプロダクツ BU と日立産機システムの単純合算値。
- \*13 顧客拠点向け海外売上収益比率。
- \*14 2018 年度は大型中東工事案件を除いた数値。

### <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

以上