

---

# モビリティセクター

Hitachi IR Day 2019

2019年6月4日

株式会社日立製作所  
執行役副社長

**アリステア・ドーマー**  
Alistair Dormer

1

– モビリティセクターの売上収益は過去5年間において年平均成長率11.9%で拡大、海外売上収益比率は69.3%

2

– それぞれの事業の2018年度末受注残高は、ビルシステム事業は6,757億円、鉄道事業は28,271億円

3

– グローバル事業拡大のターゲットは、ビルシステム事業はアジア、鉄道事業は米国

4

– 2021中期経営計画でのデジタルテクノロジーへの投資により、オペレーションの効率化および顧客への製品・サービス提供を強化

5

– 2021年度に向けてビルシステム事業と鉄道事業はサービス・ソリューション事業の売上収益比率を拡大

6

– 継続的なM&A検討

# モビリティセクター

---

## Contents

- 1. モビリティセクター概要**
2. ビルシステムビジネスユニット
3. 鉄道ビジネスユニット
4. まとめ  
用語集  
Appendix A – ビルシステムビジネスユニット  
Appendix B – 鉄道ビジネスユニット

# 1-1. 社会価値、環境価値および経済価値を向上



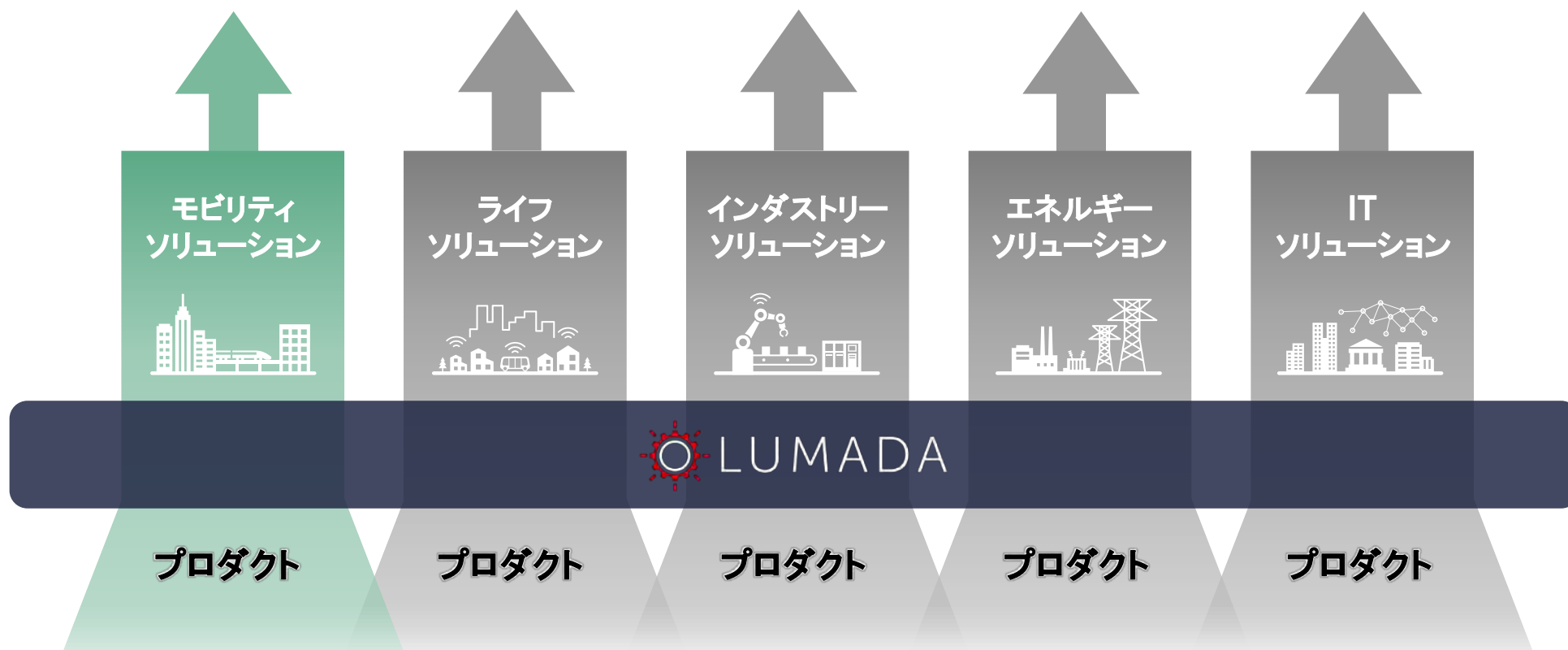
社会価値



環境価値



経済価値



# 1-2. モビリティは売上収益年平均成長率11.9%と過去5年で高成長を示す 日立全体で3番目に大きいセクター

日立全体に占めるモビリティセクターの売上収益割合 (2018年度実績)\*

モビリティセクター主要財務指標 (億円)

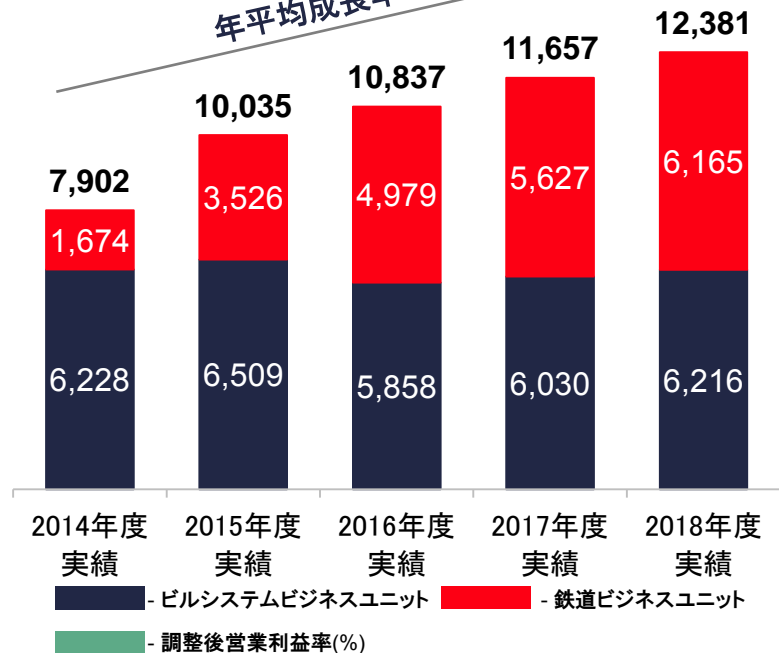
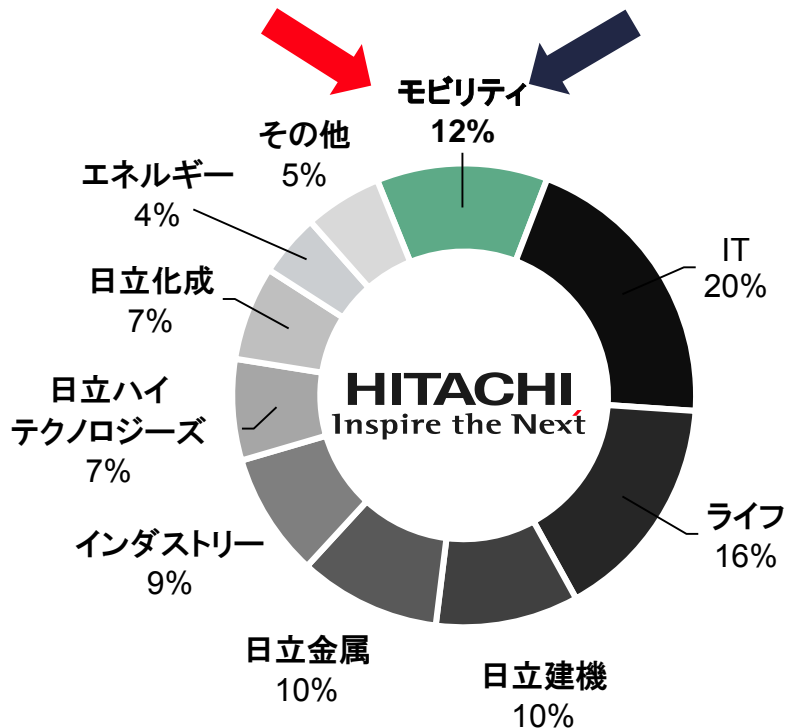
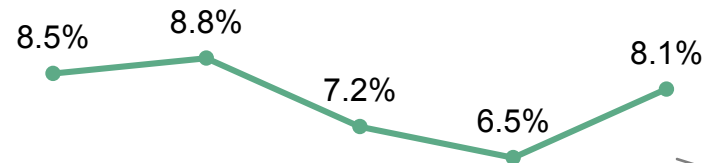


日立的売上収益\* 全体に占める割合

7.3%	9.0%	10.7%	11.4%	11.9%
------	------	-------	-------	-------

海外売上収益 比率

54.5%	63.0%	67.0%	69.4%	69.3%
-------	-------	-------	-------	-------



\* 全社及び消去を除いた日立的売上収益全体に占める割合

# 1-3. 社会の変化とモビリティの変化

## 社会の変化



人口増加

世界人口\*1

2018年 76億人

2050年 97億人



都市化

世界の都市人口割合\*2

2018年 55%

2050年 68%



気候変動

気候変動がもたらす、環境、  
経済および社会への悪影響

## モビリティソリューションに求められるもの

より速く、より環境に優しい  
都市間移動



都心部における自動車  
依存の軽減

高層ビルの人の流れを整流化  
するスマートソリューション



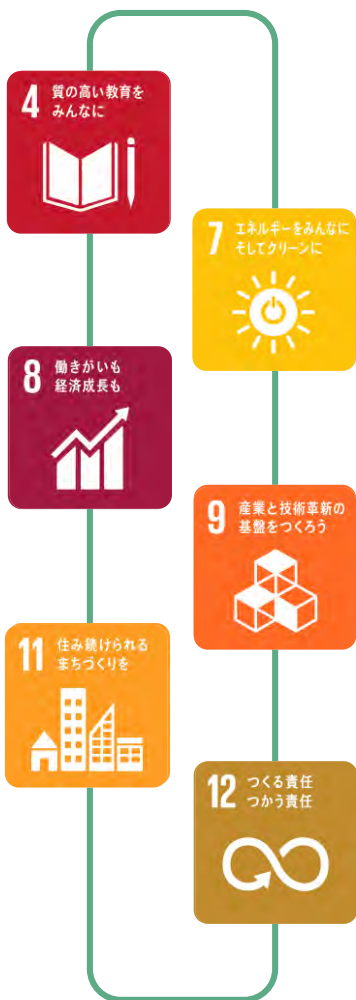
Mobility as a Service

\*1 世界銀行のデータに基づく \*2 国際連合: 世界都市人口予測2018年改定版

# 1-4. モビリティの製品、ソリューションおよびオペレーションで国際連合のSDGsをサポート

モビリティセクターは社会イノベーション事業を通じて社会に貢献する

## モビリティのSDGs



日立レールは、英国サウス・ダラムに14才から19才までの600名を対象とした、ユニバーシティ・テクニカル・カレッジ(UTC)の設立を支援



UTCサウス・ダラム

2021年までに国内既設エレベーターのリニューアル対象約3万台のうち半数を置き換え、45%の二酸化炭素削減をめざす



[アーバンエース]

次世代車両プラットフォームでは、リサイクル可能な材料を95%利用



新型二階建てEMU  
[Caravaggio]

利用者の歩行速度に合わせ、エスカレーターの速度を切り替え、全ての利用者の利便性を向上



気配りセンサー付  
日立エスカレーター

日立の製品は、世界中で経済、環境および社会的価値の向上に寄与

“LNERの新車両「Azuma」って席がとてもゆったり。WiFiも無料。お勧めします！”

# モビリティセクター

---

## Contents

1. モビリティセクター概要
2. ビルシステムビジネスユニット
3. 鉄道ビジネスユニット
4. まとめ  
用語集  
Appendix A – ビルシステムビジネスユニット  
Appendix B – 鉄道ビジネスユニット



# 2-1. ビルシステム事業はグローバルに昇降機関連製品・ビルサービスを提供



**関 秀明**

ビルシステムビジネスユニット CEO

- ビルシステム事業に28年以上従事  
日立グループで40年の経験
- その他  
モーター技術強化プロジェクトに約4年  
自動車関連事業に約8年従事



昇降機  
リニューアル



昇降機  
保全サービス

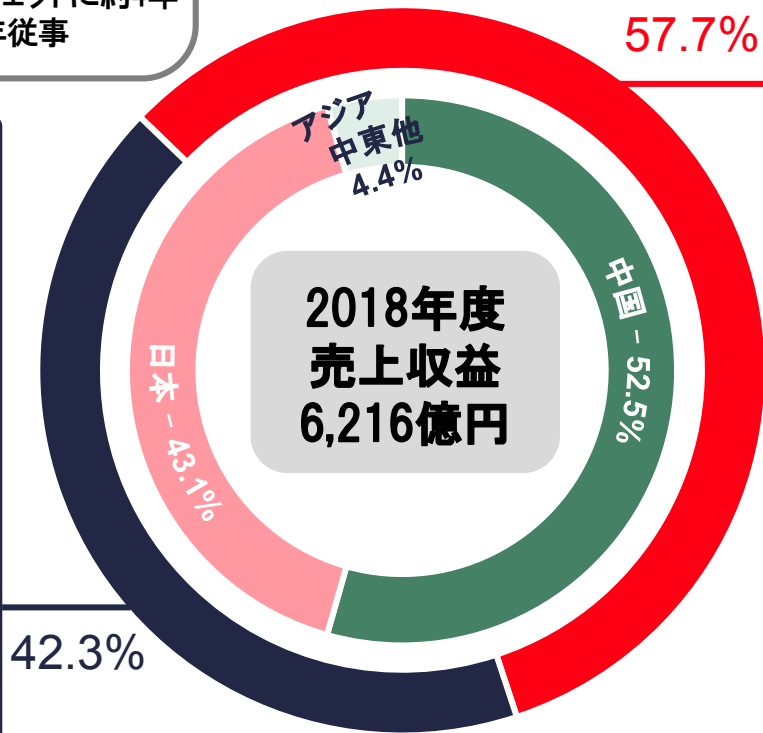


ビル設備管理サービス



日立グループ / 他社  
ビル設備

ビルサービス



昇降機 販売・製造



エレベーター



エスカレーター



動く歩道

ビルシステム事業  
が貢献する  
SDGs



## 2-2. 革新を続け、新たな地域で中核事業の成長を拡大

### Key Achievements

1

- 世界最速1,260m/minエレベーターの納入



2

- 2018年度 中国市場における  
昇降機新設受注台数シェアNo.1を達成

3

- アジア/中東 販売・サービス拠点の拡大  
(2014年3月11カ国⇒2019年3月16カ国)

4

- 社会イノベーション事業の立上げ  
提案数 約50案件(国内外中長期案件)
  - データ利活用サービス
  - サービスロボット EMIEW3, EMIEW-TT



## 2-3. 2018年度主要実績

### 主要納入実績



**中国**  
インターコンチネンタル  
上海ワンダーランド  
〈Shimao Group〉



**タイ**  
クルンシィ・プルンテットタワー  
〈アユタヤ銀行〉



**日本**  
東京ミッドタウン日比谷  
〈三井不動産〉



**日本**  
横浜ランドマークタワー  
(EMIEW3,EMIEW-TT)  
〈三菱地所〉

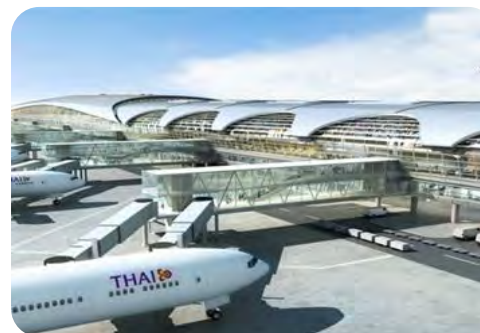
### 主要受注実績



**日本**  
(仮称)大手町1-4-2計画  
〈丸紅〉



**中国**  
青島国信海天中心  
〈青島国信海天中心建設〉








**タイ**  
スワンナプーム国際空港(拡張)  
〈PCS Joint Venture〉



**インド**  
Phoenix Spaces 285  
〈Phoenix Spaces Private Limited〉

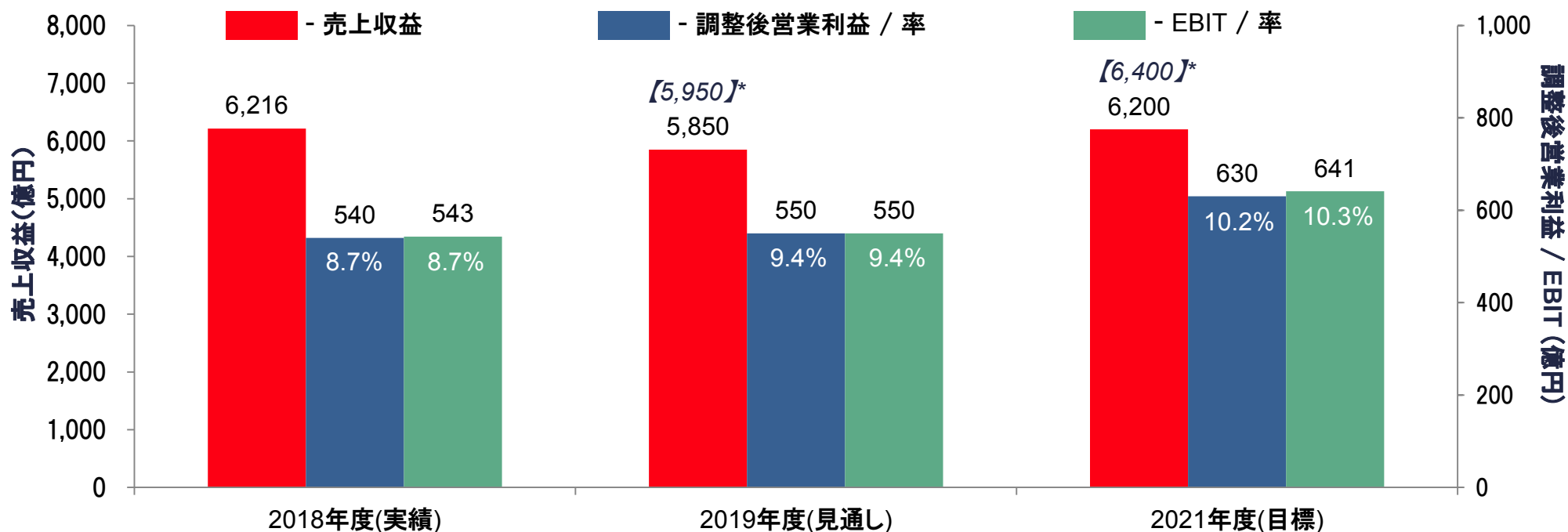


## 2-4. 売上収益、調整後営業利益・EBIT、FCFの2018年度目標数値を達成

	2018年度実績			
	2018年度実績	前回見通し (2018年度6月時点)	偏差	概況
売上収益(億円)	6,216	5,800	+416 	- 2019年度案件前倒し - 中国市場の売上規模増
調整後営業利益(億円)	540	520	+20 	- 2019年度案件前倒し - 売上規模増
調整後営業利益率	8.7%	9.0%	△0.3% 	- 中国における市場価格の下落
EBIT(億円)	543	518	+25 	- 2019年度案件前倒し - 売上規模増
EBIT率	8.7%	8.9%	△0.2% 	- 中国における市場価格の下落
フリーキャッシュフロー(億円)	420	270	+150 	- 中国の受注増加に伴う 前受入金の増加

## 2-5. 2021年度までに10%を超える調整後営業利益率達成をめざす

受注高(億円)	6,155	5,993	6,500
出荷受注比率	0.99x	1.02x	1.05x
受注残(億円)	6,757	6,900	7,400
海外売上収益比率	57%	54%	55%

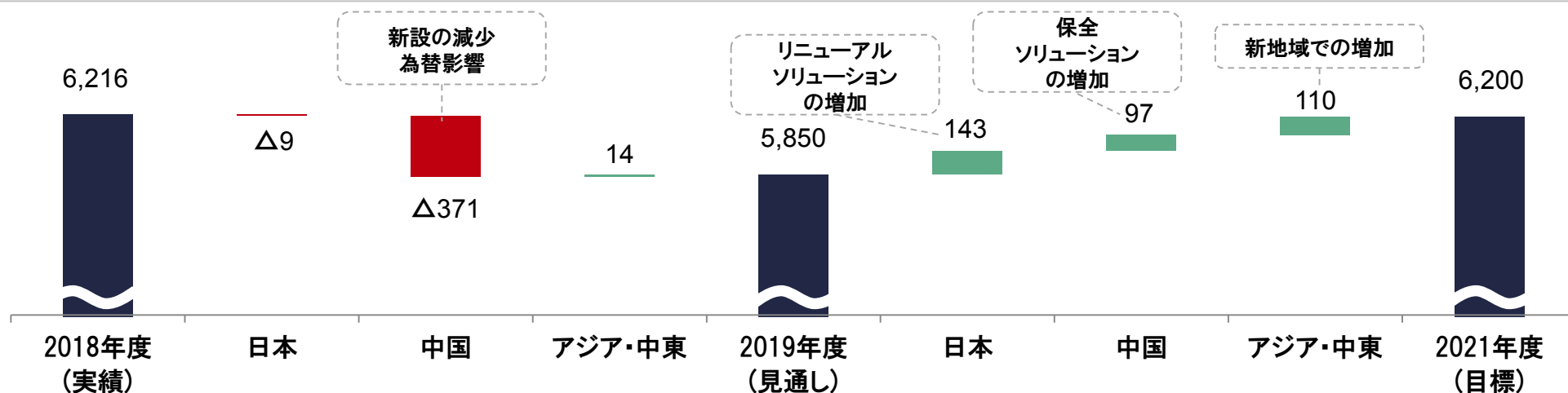


為替レート 2018年度:16.5円/元, 2019年度:16円/元, 2021年度:15.5円/元

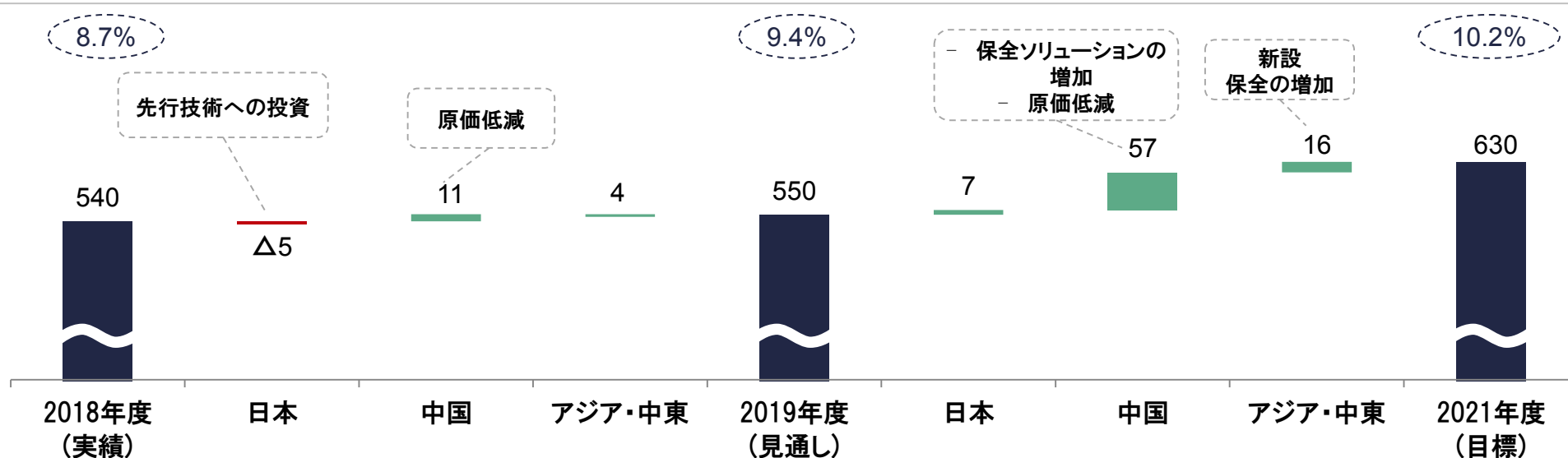
\* 括弧内数値は為替影響を除いた値

## 2-6. コスト低減と保全事業の成長により2021年度に向けて収益力を向上

売上収益 (億円)

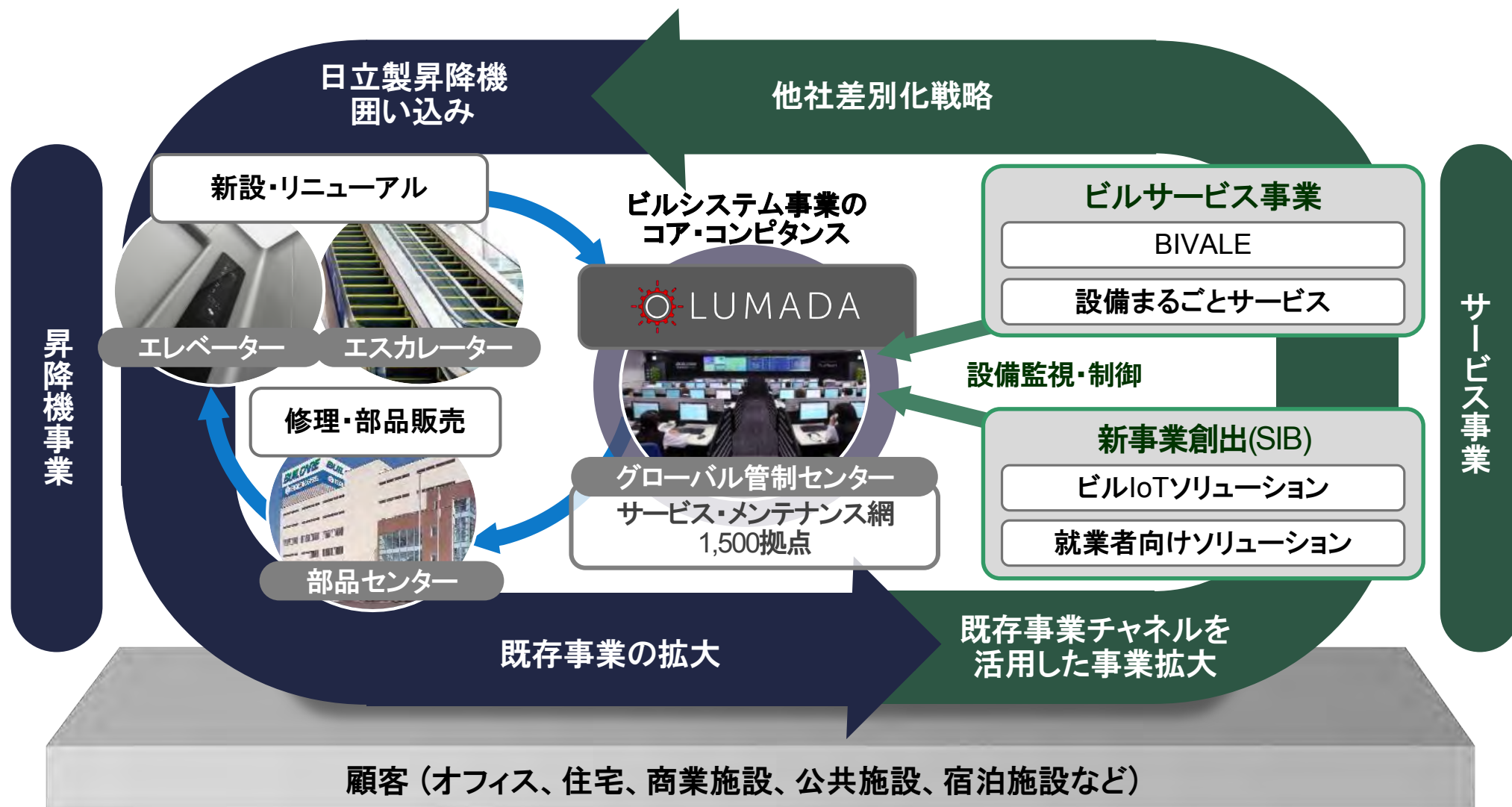


調整後営業利益 | 率 (億円)

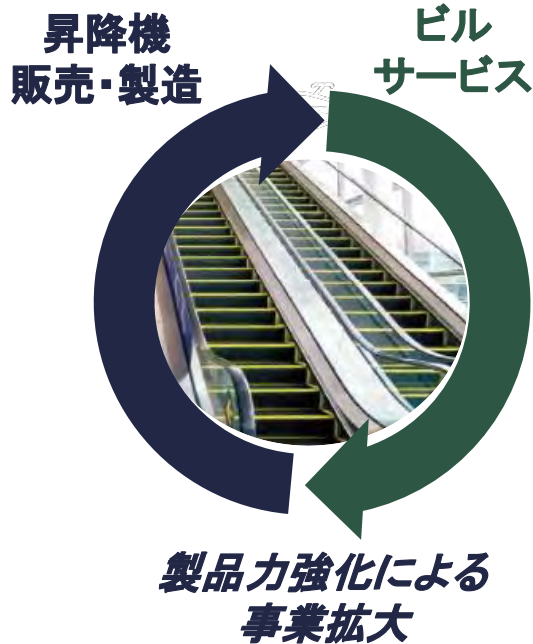


## 2-7. ビルシステム事業のめざす姿

昇降機事業とサービス事業の両輪でビルシステム事業を拡大

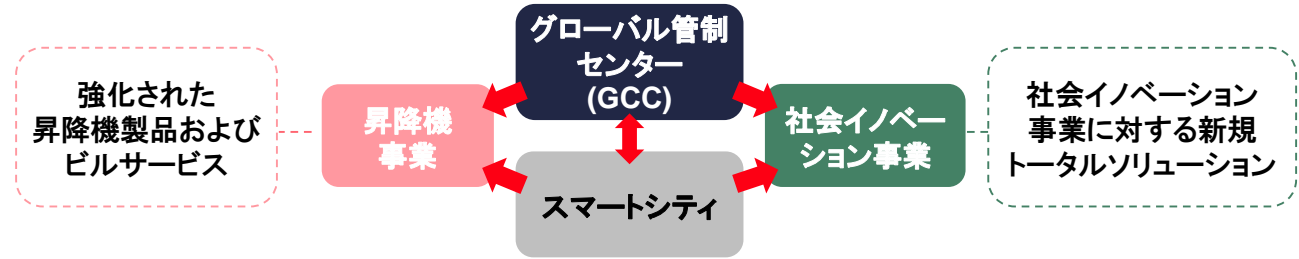


## 2-8. 更なる競争力強化に向けた投資

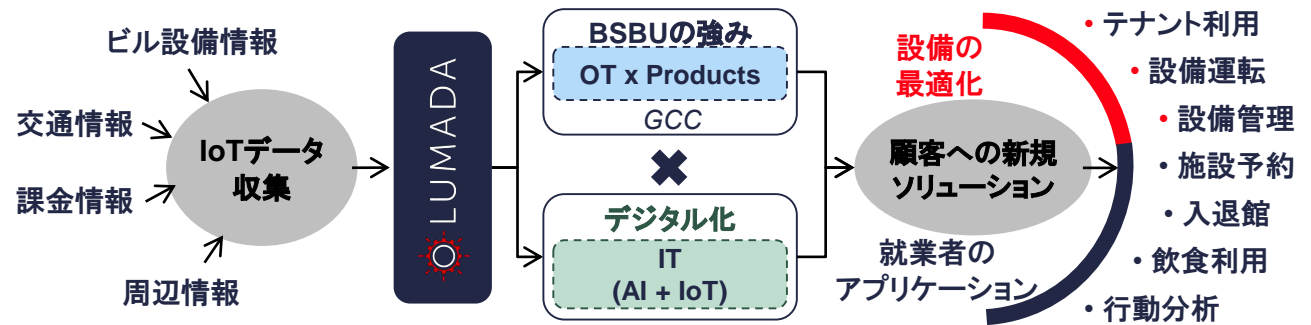


### 1. グローバル管制センターへの投資

- コア製品の強化と先進的ビルサービスを提供するプラットフォーム



### 2. デジタル化による新たな価値提案

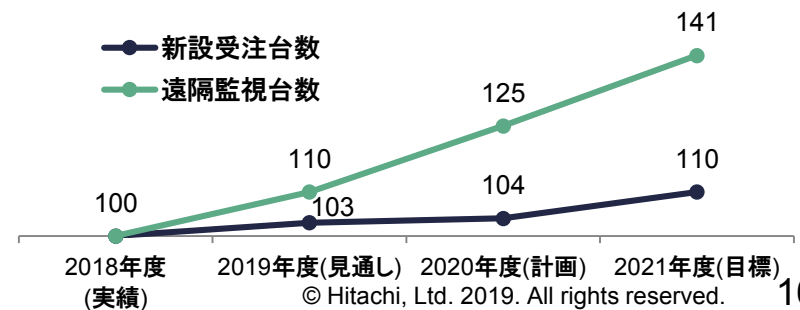


### 3. 遠隔監視サービスの拡大



- 新設台数増加による事業拡大
- 海外展開による事業拡大
- グローバル管制センターへの投資利活用
- 次世代遠隔監視端末の開発

新設受注台数と遠隔監視台数 (指数)





## 2-9. 日本の開発技術と中国の製造拠点を活用しアジア・中東への拡大をめざす

### アジア・中東市場

新規・成長市場(インド・サウジアラビア・カンボジア・ベトナムなど)

- 中国・タイ機種を活用した新設受注拡大  
(世界第2位の新設市場であるインドにおける新設事業拡大)
- 新設・リニューアル事業の拡大(台数、売上収益、利益)
- 将来的な中国機種のインド現産化

成熟市場(シンガポール・タイ・マレーシア)

- Lumadaを使った遠隔監視活用による有償保全台数の拡大  
(シンガポール・タイでトライアル開始)
- 顧客向けビル設備稼働データ提供サービスの開始(2020年度)



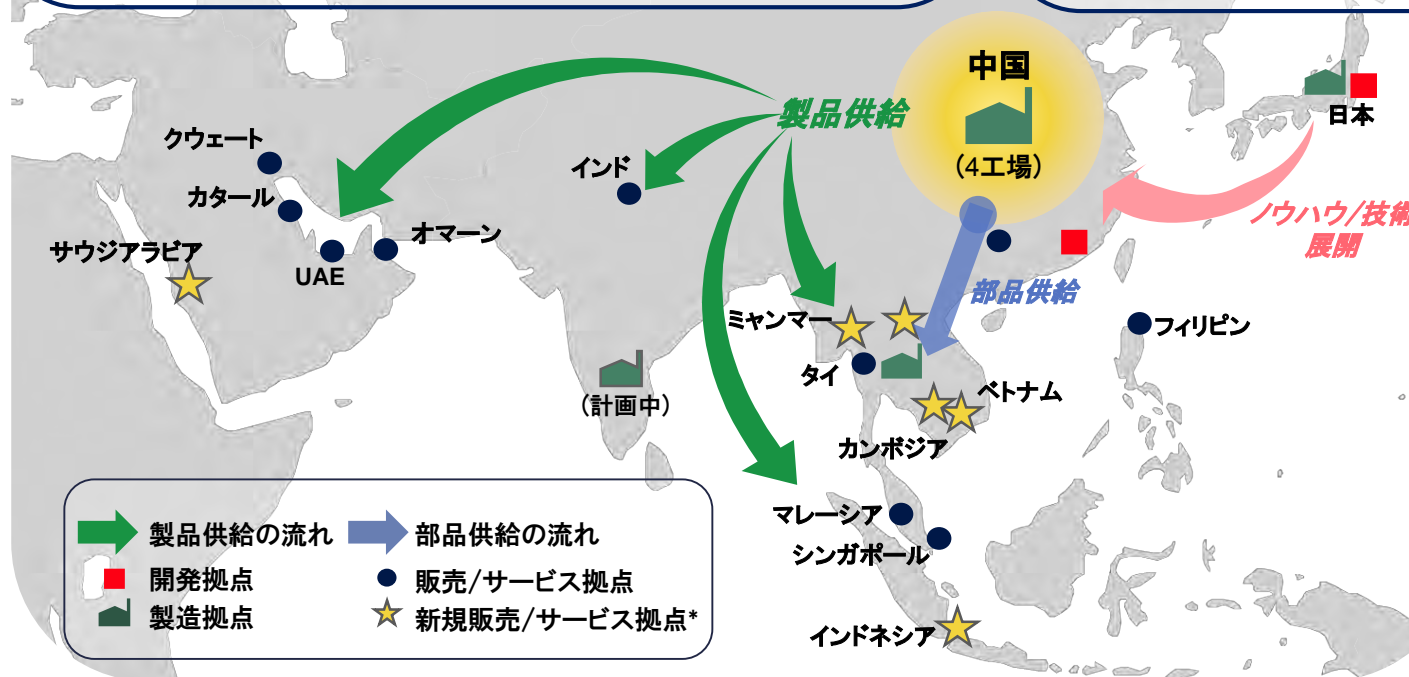
### 中国市場

- 中国における昇降機No.1メーカーへ(売上収益・利益)
- 量産効率化にむけた生産能力の最大活用
- アジア・中東への完成品・部品輸出の拡大
- Lumadaを使った遠隔監視により保全サービスを拡大
- リニューアル新製品の展開による更なる受注の拡大
- パートナー会社との協業によるLumadaを活用したソリューション事業の成長



### 日本

- Lumadaを活用し今後もNo.1技術開発拠点として機能
  - 世界最速エレベーター
  - 新グローバル管制センター
  - サービスロボット
- 日立グループのIT技術を活用したデジタル化による新たな価値を提案
- Lumadaを活用した新規ソリューションを含むサービス事業の拡大



\* 2015年度から2018年度に設立した販売/サービス拠点。英国での新拠点は表示されていない。

# モビリティセクター

---

## Contents

1. モビリティセクター概要
  2. ビルシステムビジネスユニット
  - 3. 鉄道ビジネスユニット**
  4. まとめ
- 用語集
- Appendix A – ビルシステムビジネスユニット
- Appendix B – 鉄道ビジネスユニット

# 3-1. 鉄道ビジネスユニットの事業概要



アンドリュー・バー

鉄道ビジネスユニット CEO

- 鉄道業界に26年従事、日立グループで15年の経験
- 2016年5月にアンサルドSTSのCEOに就任、4,000名超のグローバル企業をリード



連動装置



衛星利用の列車制御システム



CBTC



コンポーネント



TMS



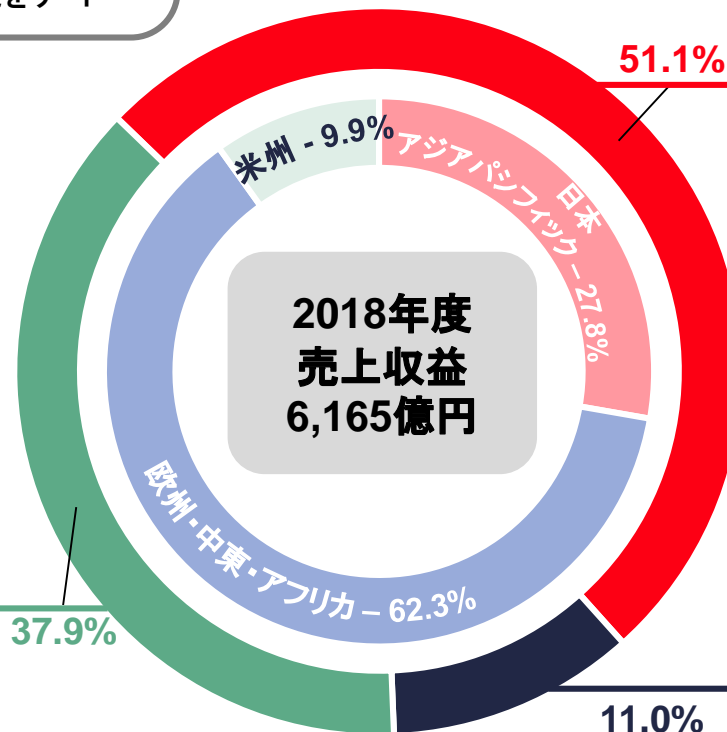
ETCS



無人運転



設備管理



車両



超高速車両



新幹線車両



通勤車両



都市間/近郊車両



トラム



メトロ



モノレール



コンポーネント

サービス/保守



車両保守



車両改修



信号O&M



アセット  
マネジメント

SDGs



4 質の高い教育をみんなに



9 産業と技術革新の基盤をつくろう



11 住み続けられるまちづくりを



12 つくる責任つかう責任

## 3-2. 2018年度実績と更なる成長のための強固な基盤構築

### Key Achievements

1

- 売上収益成長率は前年度比9.6%、調整後営業利益率は7.5%
- 過去最高の売上収益および調整後営業利益率

2

- 過去最高の車両納入および受注獲得
- 受注高7,146億円  
(2018年6月時点見通し比+12%)
- 出荷受注比率は1.16倍

3

- 2021中期経営計画では、競争力強化の為、デジタルおよびIoTに集中投資

4

- アンサルドSTS社株式を100%取得し上場廃止、組織の最適化および事業拡張へ



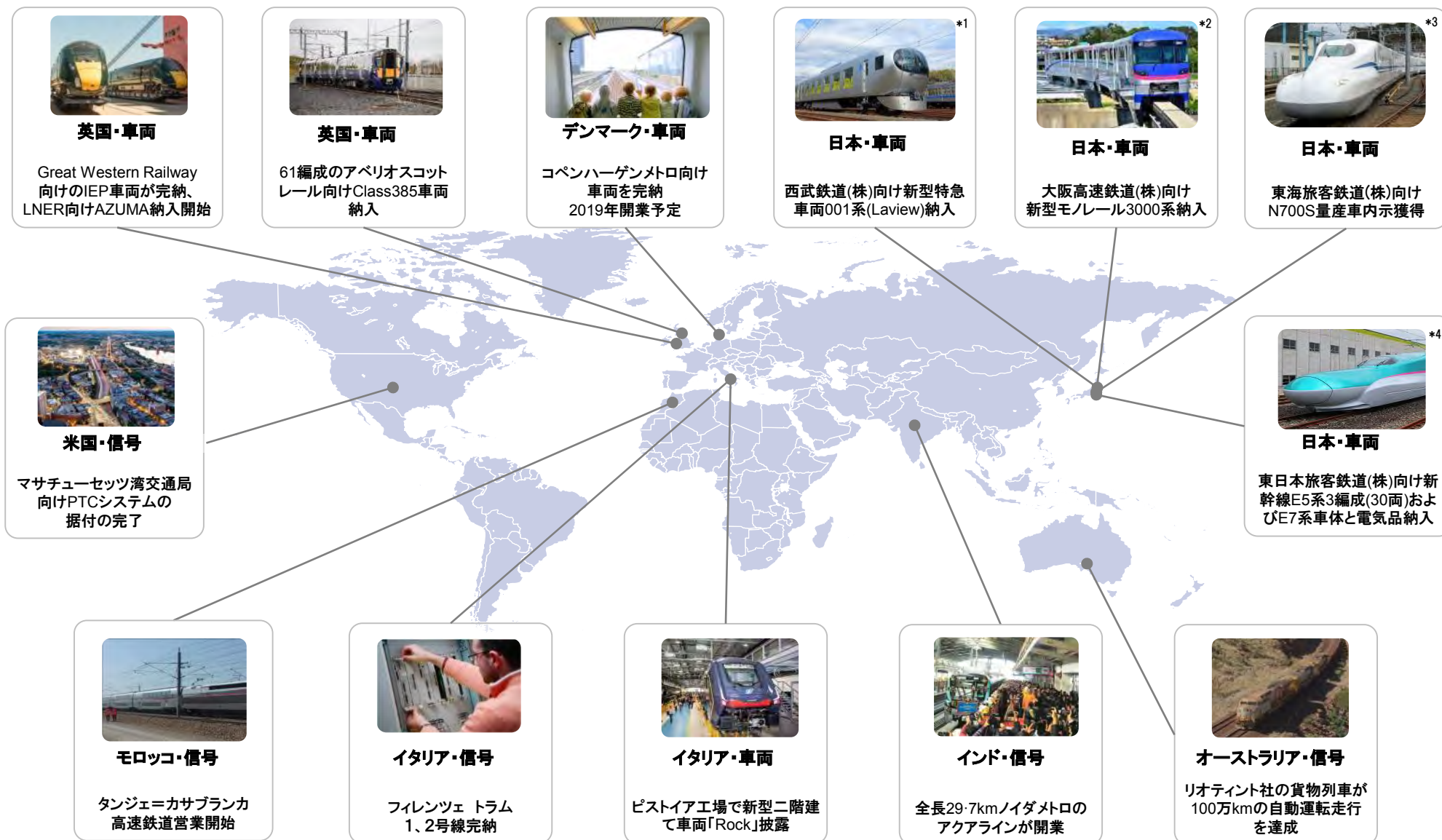
Trenitalia向け二階建てEMU [Rock]



コペンハーゲン無人運転メトロ



# 3-3. 主要プロジェクトの進捗状況

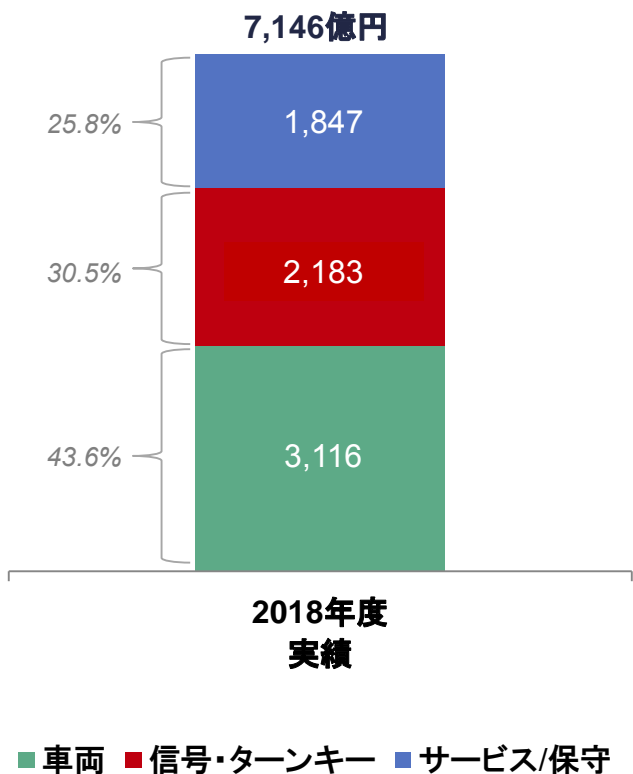


\*1 西武鉄道株式会社提供 \*2 大阪高速鉄道株式会社提供  
\*3 東海旅客鉄道株式会社提供 \*4 東日本旅客鉄道株式会社提供

# 3-4. 2018年度の主要受注案件

出荷受注比率は  
1.16倍

↑ 2018年6月時点  
見通し比+12%



### リヤド地下鉄 オペレーション・メンテナンス

- 12年間のオペレーション・メンテナンス契約(線路・駅・車両基地・コントロールセンター含む)(10億USD)



### 台湾都市間交通

- 交通部台湾鐵路管理局向けEMU車両600両(1,520億円)受注



### 新幹線 信号 / TMS

- 東日本旅客鉄道(株)北陸新幹線敦賀延線信号・TMS



### ミラノ地下鉄

- Leonardo車両の追加12編成受注



### ジョホールバル (マレーシア)

- 信号システム(マレーシアメインライン198km)



### カラバッジオ車両

- Ferrovie Nord Milano社との最大120編成までの包括契約締結



### ミラノ - Verona HS

- イタリア ミラノ・ヴェローナ間高速鉄道新線向け信号契約










### トレニタリア - DMU

- ディーゼル旅客車両最大135編成の包括契約
- 15年間のメンテナンス契約



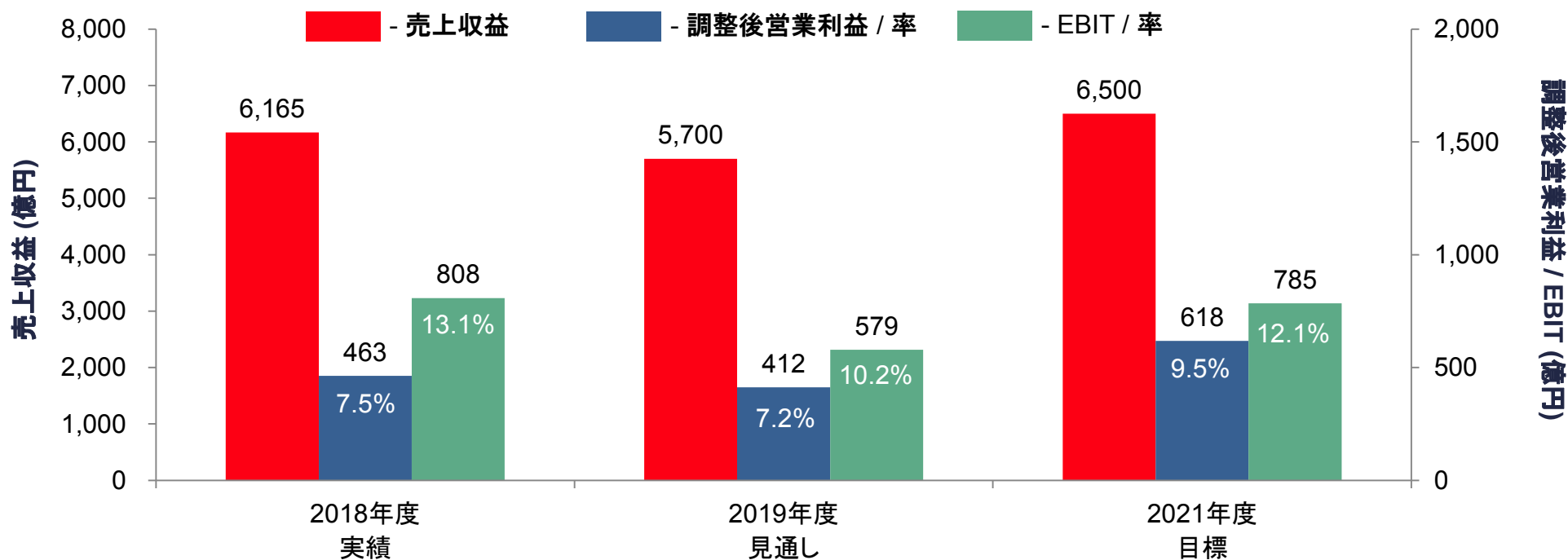
\* 東日本旅客鉄道株式会社提供

## 3-5. 2018年度の業績

	2018年度実績			概況
	2018年度実績	前回見通し (2018年度6月時点)	偏差	
売上収益 (億円)	6,165	6,300	△135 	- 車両案件の一部が2019年度へ後倒し
調整後営業利益 (億円)	463	438	+25 	- 過去最高の調整後営業利益
調整後営業利益率 (%)	7.5%	7.0%	+0.5% 	
EBIT (億円)	808	378	+430 	- アジリティー・トレインズ・ウェスト社の30%株式売却により大幅なEBITおよびFCF改善 (39ページ参照)
EBIT率 (%)	13.1%	6.0%	+7.1% 	
フリーキャッシュフロー (億円)	917	328	+589 	
受注高 (億円)	7,146	6,400	+746 	- 台湾およびサウジアラビアにて大型案件獲得(22ページ参照)

## 3-6. 業績(実績と見通しおよび2021中期経営計画目標)

受注高 (億円)	7,146	7,652	6,993
出荷受注比率	1.16x	1.34x	1.08x
受注残* (億円)	28,271	29,675	30,636
海外売上収益比率	82%	78%	80%



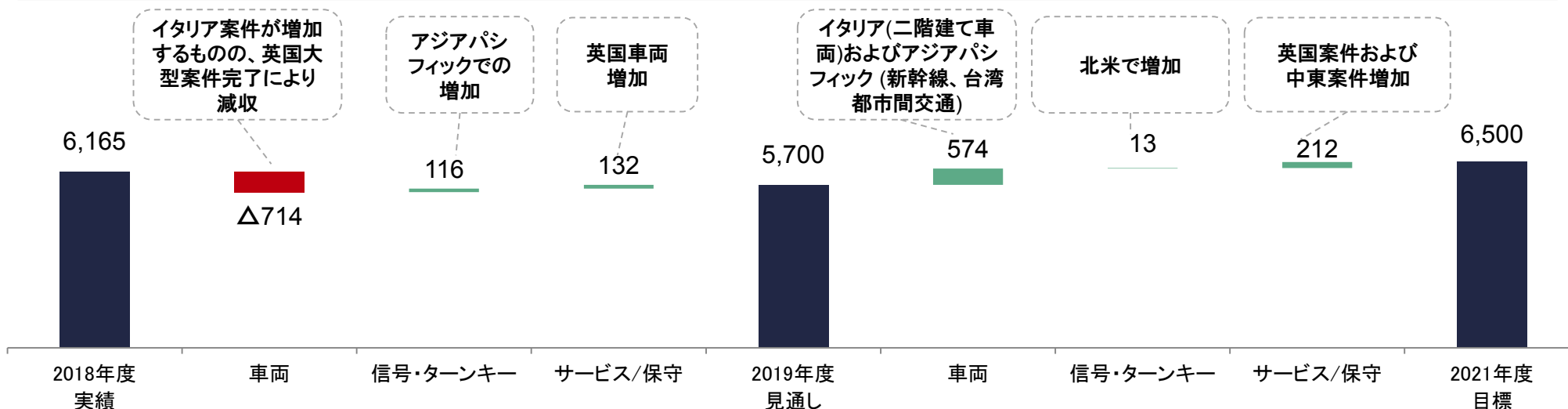
2019年6月時点見通し為替レート: 140円/ポンド、125円/ユーロ  
\* サービス/保守の受注残含む



# 3-7. 業績推移(増減の要因)

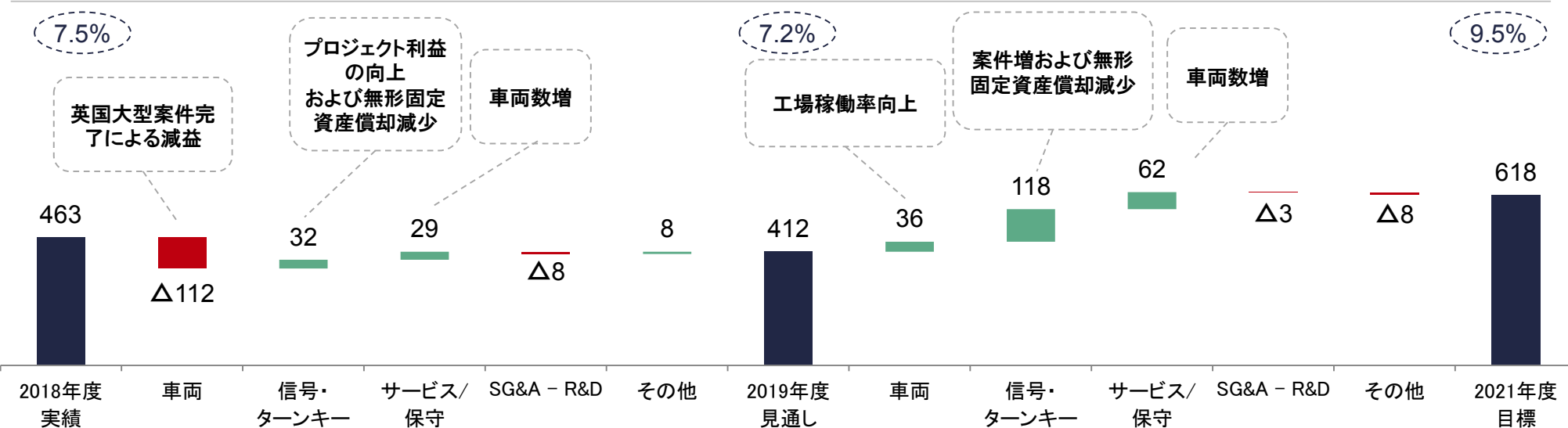
## 売上収益

(億円)



## 調整後営業利益 | 率

(億円)



# 3-8. コア製品と技術への投資により顧客に対する付加価値を高め 鉄道システム事業の競争力を強化

## 車両



- 車両の新プラットフォーム開発
- グローバルでの作業量の平準化
- 顧客ニーズを見据えた技術革新
- デジタル/IoTソリューションによる効率向上

## サービス/保守



- 予防保全向けデジタル/IoTの深化
- 車両のライフサイクルコスト削減
- サプライチェーン管理強化 “Make vs Buy”
- 車両のサービス品質・信頼性の継続的な向上

フルラインナップ  
プロバイダー

信号・  
ターンキー

● 更なる統合推進

● グローバルでのプロジェクトマネジメント能力強化

● ERTMSを強化し、CBTCの新市場開拓

● ATO ERTMS、Satellite Automationおよび関連デジタル技術の開発



# 3-9. 地域戦略

## 米州

### Key Facts

- 従事員: 933人
- 製造拠点数: 3
- 売上収益の10%



米国・ボルチモア  
戦略的優先事項



ペルー・リマ

エンジニアリング能力強化により  
成長加速

サービス/保守のマーケットプレゼンスを  
強化し、現地拠点を確立

ターンキーPPPおよびCBTCをターゲット

M&Aオプションを積極的に検討

## 欧州・中東・アフリカ

### Key Facts

- 従事員: 8,322人
- 製造拠点数: 6
- 売上収益の62%



英国・ロンドン



サウジアラビア・リヤド

### 戦略的優先事項

英国の信号およびIoT/デジタル市場に参入

英国およびイタリアにて  
サービスビジネスを拡大

中東で大型ターンキー案件をターゲット

工場作業量の平準化

## 日本・アジアパシフィック

### Key Facts

- 従事員: 4,377人
- 製造拠点数: 2
- 売上収益の28%



日本・東京



台湾・台北

### 戦略的優先事項

日本でのポジションを確保および強化  
(例: 新幹線、TMS/CBTC)

信号、TMSおよびデジタル/IoTで  
日立グループ全体との連携

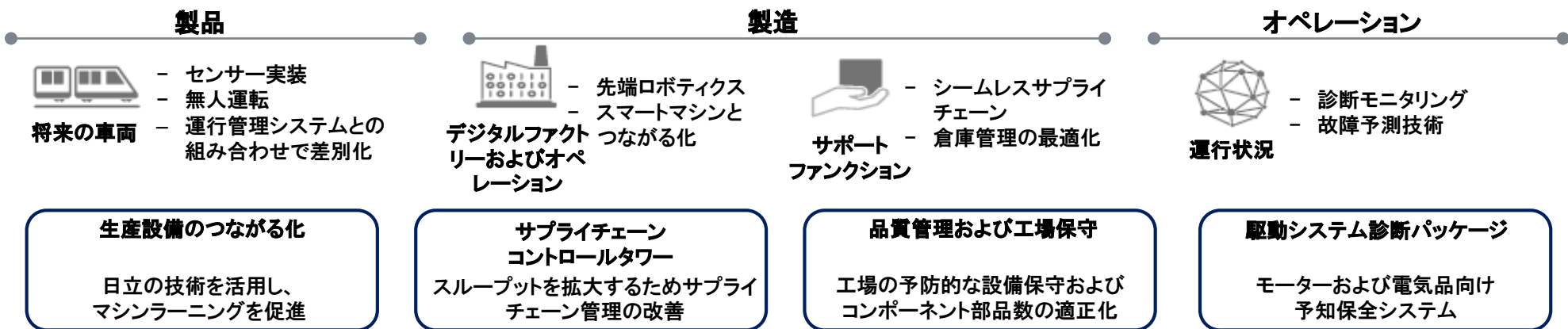
最先端テクノロジー開発および提供を継続  
(例: 自動化、電気品および蓄電池応用)

アジアパシフィックの新規市場開拓

# 3-10. 日立グループのデジタルソリューションテクノロジー



## オペレーションの効率化を目的とした取り組み (2019年度)



# モビリティセクター

---

## Contents

1. モビリティセクター概要
2. ビルシステムビジネスユニット
3. 鉄道システムビジネスユニット
4. **まとめ**
  - 用語集
  - Appendix A – ビルシステムビジネスユニット
  - Appendix B – 鉄道システムビジネスユニット



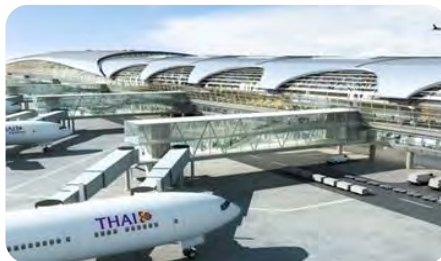
## 4-1. ビルシステムビジネスユニットおよび鉄道ビジネスユニットの両事業は 引き続き更なる成長とオペレーションの変革を追求

### ビルシステムビジネスユニット

- 強力かつ安定した事業により2021年度の売上増加と10%超の利益率達成をめざす
- 中国新設市場の成長鈍化の見通しはアジア・中東市場における中国リソースを使った新設事業と保全事業の成長により相殺
- 中国のサプライチェーン利活用と工場の効率改善による継続した新設事業の原価低減
- ソリューションおよびビル設備のIoT技術成長に向けたデジタル化への投資を計画
- さらに顧客サービスの改善と保全事業の最適化のためデジタル化への投資を計画
- 継続的なM&A検討



HF-1



タイ スワンナプーム国際空港(拡張)

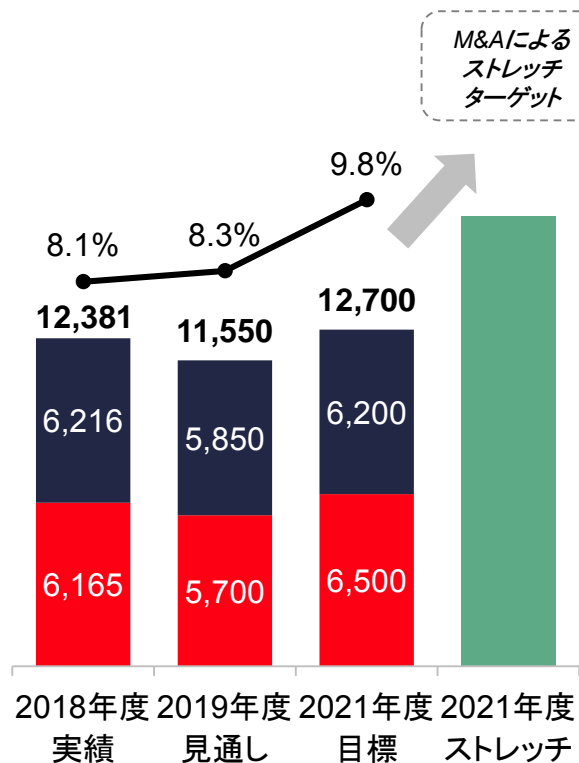
ロンドン・ノース・イースタン鉄道向け  
新型車両AZUMAの営業運転開始東日本旅客鉄道(株)向け試験車両  
ALFA-Xの披露

### 鉄道ビジネスユニット

- 英国IEP車両の生産完了による売上収益への影響は、2兆8,270億円の受注残(2018年度受注高7,146億円)の確実な刈り取りで対応
- デジタルファクトリーへの大規模な投資により既存設備の生産能力を拡大
- サービス・メンテナンス事業は、車両案件受注残納入および中東における新規信号案件受注により堅調に伸長
- アンサルドSTS社との完全統合および組織変革により更にオペレーションを効率化
- 北米事業拡大
- 継続的なM&A検討

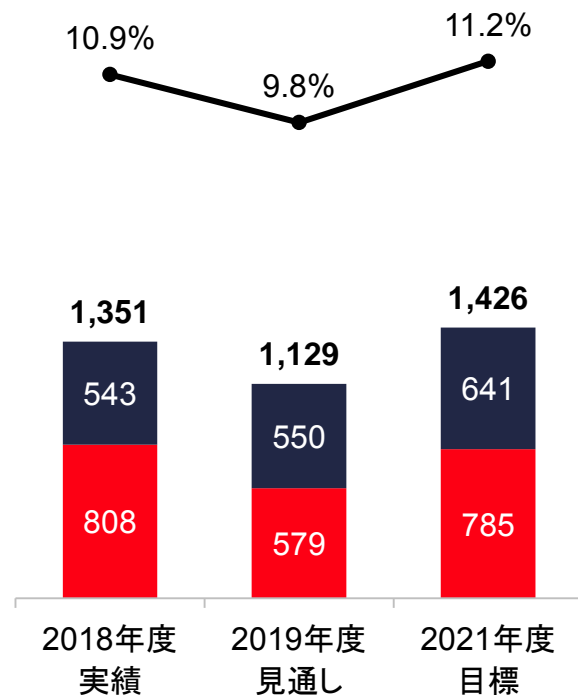
## 4-2. モビリティセクターの目標

売上収益(億円)および調整後営業利益率(%)



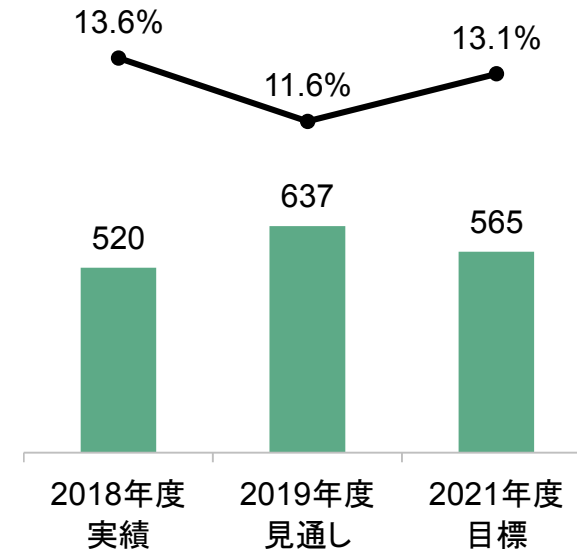
- 2021年度に売上収益回復
- 継続的な効率性向上
- M&Aによる売上収益向上の可能性 (例: 永大機電工業)

EBIT(億円)およびEBIT率(%)



- 2018年度にRSBUのノンコア資産を売却

投資(CAPEX+R&amp;D)(億円)およびROIC(%)



- CAPEXおよびR&Dの厳選により効率性および競争力向上
- 利益向上とノンコア資産の売却によりROICを改善

■ - 鉄道ビジネスユニット

■ - ビルシステムビジネスユニット

■ - モビリティセクター

# モビリティセクター

---

## Contents

1. モビリティセクター概要
2. ビルシステムビジネスユニット
3. 鉄道ビジネスユニット
4. まとめ

### 用語集

Appendix A – ビルシステムビジネスユニット

Appendix B – 鉄道ビジネスユニット



ATO	Automatic Train Operation
BIVALE	「エネルギー」「セキュリティ」「ビル管理」の統合管理でビル経営と運用における問題を解決するソリューションサービス名
CAPEX	Capital Expenditure
CBTC	Communications-Based Train Control
DMU	Diesel Multiple Unit
EBIT	受取利息及び支払利息調整後税引前当期利益
EMU	Electric Multiple Unit
ERTMS	European Railway Traffic Management System
ETCS	European Train Control System
FCF	フリーキャッシュフロー
IEP	Intercity Express Programme
IoT	Internet of Things
O&M	Operations & Maintenance
PLM	Product Lifecycle Management
PPA	無形固定資産償却
PPP	Public-Private Partnership
PTC	Positive Train Control
R&D	Research and Development
ROIC	Return on Invested Capital
SDGs	Sustainable Development Goals(持続可能な開発目標)
SIB	Social Innovation Business(社会イノベーション事業)
TMS	Traffic Management System

# モビリティセクター

---

## Contents

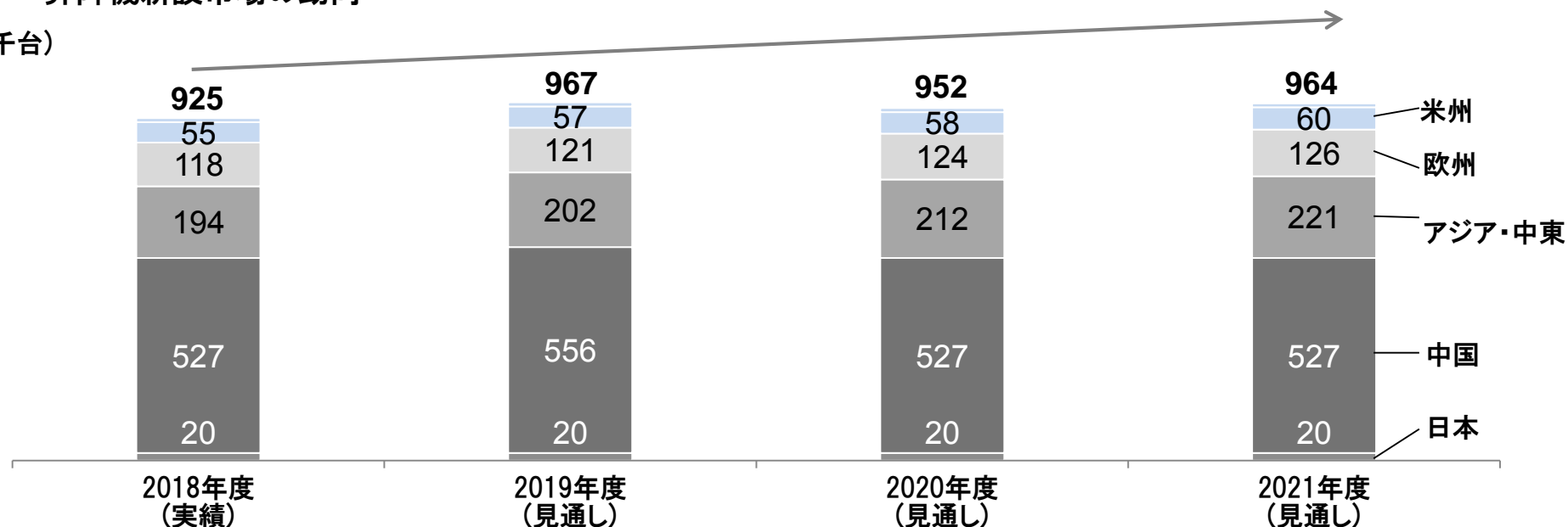
1. モビリティセクター概要
  2. ビルシステムビジネスユニット
  3. 鉄道ビジネスユニット
  4. まとめ
- 用語集
- Appendix A – ビルシステムビジネスユニット**
- Appendix B – 鉄道ビジネスユニット

## A-1. 市場動向

日本・中国は低成長であるがグローバルでは高成長を持続

● 昇降機新設市場の動向\*

(千台)



● 注力地域別の昇降機市場の考察

◆ アジア・中東

多くの国で新設需要が拡大(年平均成長率: 4.4%)

◆ 中国

世界の新設市場の50%超を引き続き占めるが成長は鈍化  
成長期待領域は保身にシフト

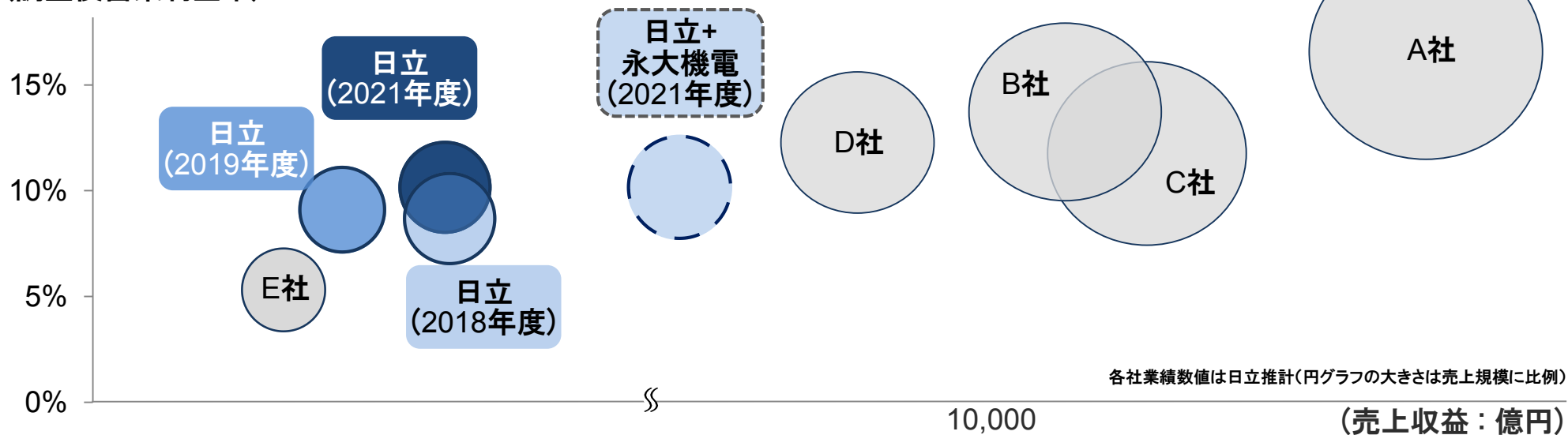
◆ 日本

新設需要は漸減傾向(リニューアル需要は増加)

## A-2. 2021年度に向けた目標ポジション

### 将来の成長の方向性

(調整後営業利益率)



### 注力地域における重点戦略

#### ◆ アジア・中東

昇降機新設需要の高成長に対応した成長の実現と収益力向上  
(投資から収益を刈り取る段階へシフト)

#### ◆ 中国

昇降機保全を中心としたビルサービス事業の拡大による収益力向上

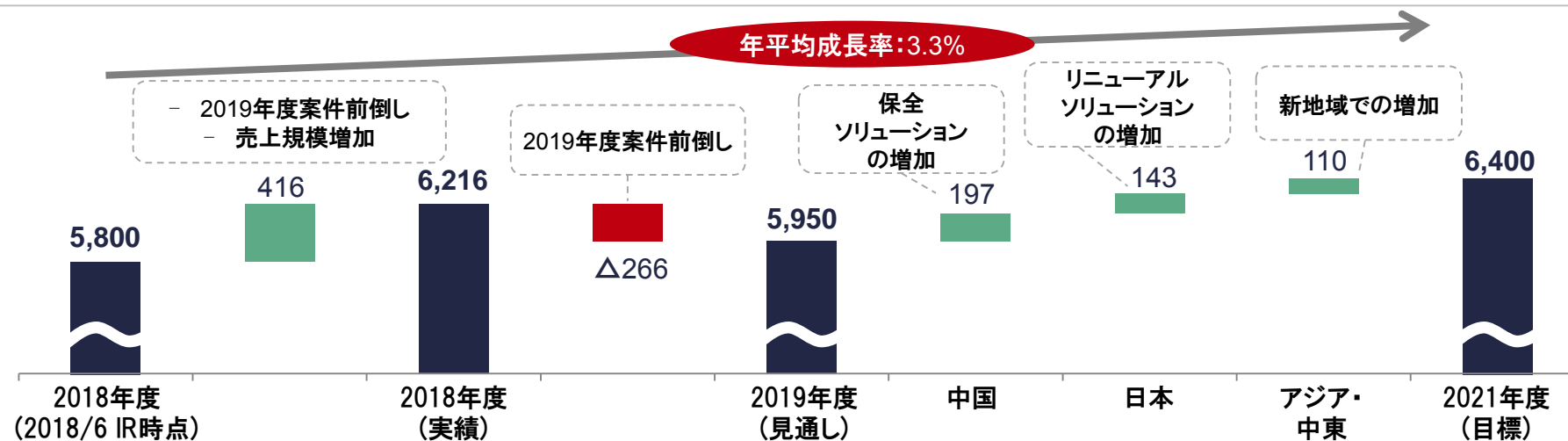
#### ◆ 日本

グローバルマザー機能としてデータ活用したビルサービスの開発を推進

# A-3. 業績推移(為替影響除き)

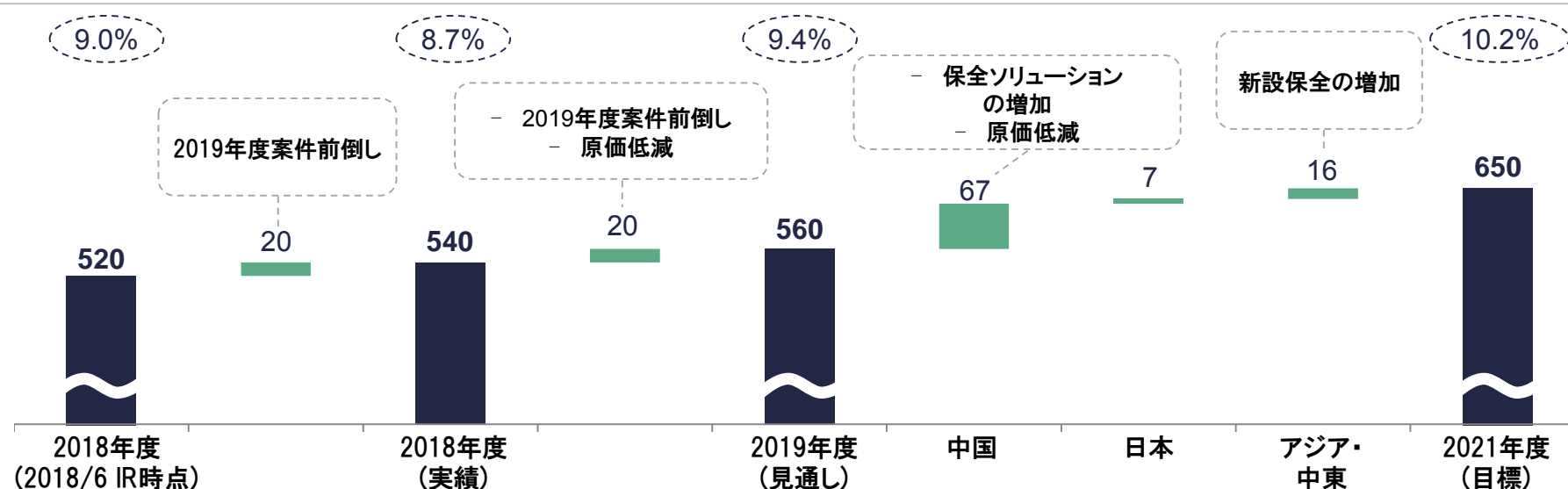
## 売上収益推移

(億円)



## 調整後営業利益 | 率

(億円)



為替レート 2018年度:16.5円/元, 2019年度:16円/元, 2021年度:15.5円/元

# モビリティセクター

---

## Contents

1. モビリティセクター概要
  2. ビルシステムビジネスユニット
  3. 鉄道ビジネスユニット
  4. まとめ
- 用語集
- Appendix A – ビルシステムビジネスユニット
- Appendix B – 鉄道ビジネスユニット**

# B-1. 次の変革に向け2つの主要取引を完了

## アンサルドSTS社を上場廃止

2018年6月1日時点

- 2015年の相対取引、その後公開買付けおよび個別取引を通じてアンサルドSTS社の51%の株式を取得
- エリオット・マネジメントが32%の株式を保有

2018年度のマイルストン

エリオット・マネジメントから32%の株式を取得

残りの株式も取得し上場廃止

Hitachi Rail STSへと名称を変更

2019年度 - 2021年度

- ✓ 継続した変革と統合プログラムの実行による、シナジーの創出と成長をサポート

## アジリティ・トレインズ・ウェスト社の45%の株式を売却

### 概況

- アジリティ・トレインズ・ウェスト/イースト社(ATW、ATE)は、2つのIEP向け車両を保有するSPV
- 鉄道ビジネスユニットは車両の製造とメンテナンスを行う契約の一環としてATWとATEの両方で70%の株式を保有
- 車両保守契約は引続き重要なも、車両そのものの保有は鉄道ビジネスユニットとしてノンコアという位置付け



### アジリティ・トレインズ・ウェスト社の一部株式の売却

- 2018年度に、Equitix、Dalmore Capital、ジャパン・インフラストラクチャー・イニシアティブ株式会社、Rock Rail 社によるコンソーシアムにATWの30%の株式を売却。2019年度第1四半期には更に15%の株式を同コンソーシアムに売却
- 鉄道ビジネスユニットとして成長に向け資本を循環
- ATW株式45%売却後、ATW株式の25%およびATE株式の70%保有

# B-2. 鉄道市場の動向

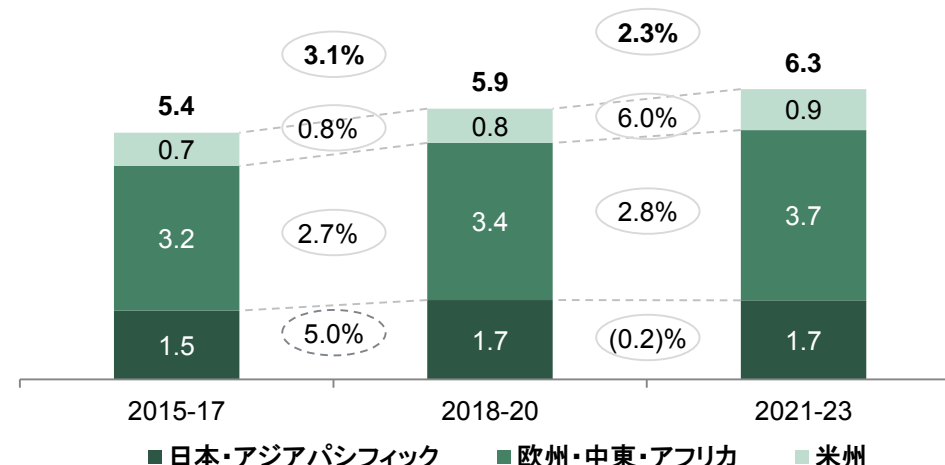
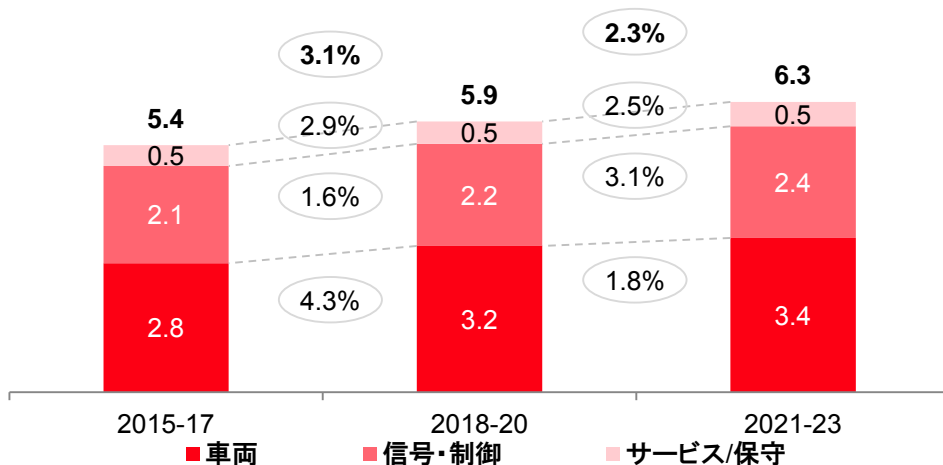
## 鉄道市場の成長性

製品別 市場成長率\*1

単位: 兆円 (年平均)

地域別 市場成長率\*1

単位: 兆円 (年平均)

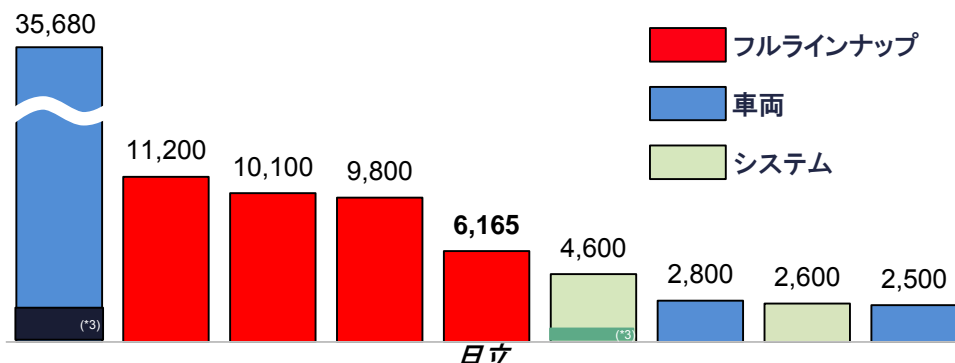


\*1 出典: UNIFE World Rail Market Study 2018 為替レート Euro :Yen = 1:130

## 競合他社

売上収益比較\*2

単位: 億円



グローバルメジャープレイヤーとして更なるシェア拡大

- 日立グループの技術力を活用し、価格競争力を強化
- 統合後の製品・サービスを通じ、トータルライフサイクルコストでのメリットを顧客へ提供

\*2 財務データ: 2018年3月決算ベース 出典: Annual reports、ブローカー予測、Capital IQ コンセンサス予測 為替レート: 2018年3月からの直近1年間の月平均

\*3 海外売上比率10%以下



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
- 人材の確保
- 価格競争の激化
- 社会イノベーション事業強化に係る戦略
- 企業買収、事業の合併および戦略的提携の実施並びにこれらに関連する費用の発生
- 事業再構築のための施策の実施
- 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 Social Innovation is*

**POWERING GOOD**

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