
鉄道システム事業戦略

Hitachi IR Day 2015

2015年6月11日

株式会社日立製作所

執行役常務

交通システム事業 グローバルCEO

アリスティア・ドーマー

Alistair Dormer

鉄道システム事業戦略

[目次]

1. 事業概況

2. 主な業績

3. 事業業績および見通し

4. 市場環境と産業界の動き

5. アンサルドSTS社とアンサルドブレダ社の買収

6. まとめ

補足資料

1-1. 鉄道事業の概要

We operate across the entire rail value chain

車両(日本)



- 新幹線
- 通勤、近郊
- 特急
- 地下鉄

ターンキーソリューション



- ターンキーソリューション
 - ✓ 地下鉄システム
 - ✓ モノレールシステム
- 運営および保守
- PPP プロジェクト
- ✓ 車両リース

保守サービス



- 車両保守サービス
- 状態遠隔監視
- 清掃・燃料補給
- 車輪研削
- オーバーホール

部品と機器



- 駆動用コンバーター
- 補助電源
- 主電動機
- 空調・換気装置
- ホーム柵
- 変電機器
- 検測装置
- 車上変圧器

列車制御システム



- 自動列車保安装置
- 電子連動装置
- CBTC
- 列車制御・情報システム
- 運行管理システム
- 欧州列車制御システム (ERTMS/ETCS)

車両(海外)



- AT100 - 通勤
- AT200 - 近郊
- AT300 - インターシティ
- AT400 - 超高速

情報ソリューション



- 旅客情報案内システム
- デジタルサイネージ
- 車上情報提供装置

車両システム事業 75%*

輸送システム事業 25%*

* 2014年度売上高比率

PPP : Public Private Partnership
CBTC : Communication-Based Train Control

ERTMS : European Rail Traffic Management System
ETCS : European Train Control System

1-2. 2014年度実績

Solid FY2014 performance vs forecasts

HITACHI
Inspire the Next

(米国会計基準ベース)

売上高

見通し 1,540億円 / 実績 1,714億円

対見通し : +174億円
見通し比 : 111.3%

営業利益率

見通し 4.0% / 実績 4.6%

対見通し : + 0.6%

フリー・キャッシュ・フロー

見通し -110億円 / 実績 69億円

対見通し : +179億円

EBIT

見通し 37億円 / 実績 129億円

対見通し : +92億円
見通し比 : 348.6%

EBIT マージン

見通し 2.4% / 実績 7.5%

対見通し : +5.1%

受注高

見通し 4,000億円 / 実績 4,799億円

対見通し : +799億円
見通し比 : 120.0%

受注残

見通し 7,526億円 / 実績 8,185億円

対見通し : +659億円
見通し比 : 108.8%



鉄道システム事業戦略

[目次]

1. 事業概況
 - 2. 主な業績**
 3. 事業業績および見通し
 4. 市場環境と産業界の動き
 5. アンサルドSTS社とアンサルドブレダ社の買収
 6. まとめ
- 補足資料

2-1. 2014年度 プロジェクト進捗状況

We continue to deliver on existing orders...

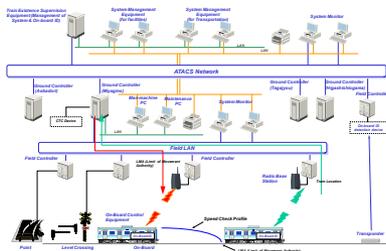
北陸新幹線開業



- ✓ 北陸新幹線(金沢延伸)に E7/W7 車両、COSMOS、DS-ATC、変電機器、ホーム柵納入。

信号システム

- ✓ 仙石線でATACSの運用を開始。



省エネシステムの導入



- ✓ 電力供給の見える化/常態監視、B-CHOP*、RPC。

IEP 第1編成が英国到着



- ✓ IEP用Class800車両の第1編成が英国サウサンプトン港に到着。

英国工場建設は予定通りに進捗

- ✓ 新工場(英国・ニュートン・エイクリフ)の建設が進行中。



本年9月に完成予定。



英国保守基地(デポ)は予定通りに進捗



- ✓ ノースポールデポ 2015年3月完成。
- ✓ ブリストル、スワンジー、ドンカスターデポ工程通り建設中。

大邱モノレール開業



- ✓ 韓国初のモノレールとなる、大邱メトロ3号線が開業。

シンガポールに事務所を設立

- ✓ シンガポールに鉄道システム事業の事務所を設立。エンジニアリングセンターを設立。



ホーチミン地下鉄プロジェクト



- ✓ ターンキープロジェクトであるホーチミン地下鉄(ベトナム)はプログラム通りに進行中。

* B-CHOP : Energy Storage for Traction Power Supply System
COSMOS : Computerized Safety Maintenance and Operation Systems of Shinkansen
DS-ATC : Digital communication and control for Shinkansen - ATC

ATACS : Advanced Train Administration and Communication System
RPC : Railway Static Power Conditioner
IEP : Intercity Express Programme

2-2. 国／地域ごとの新規受注

... and successfully secure new orders in wide countries and regions



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

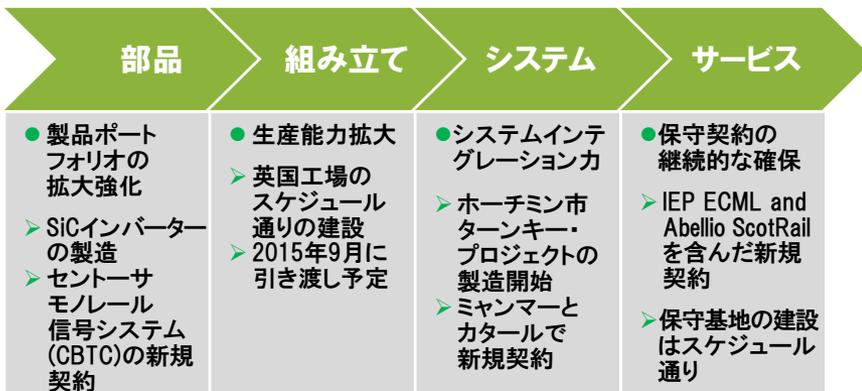
2 ビジネスモデル/ポートフォリオの変革

- 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

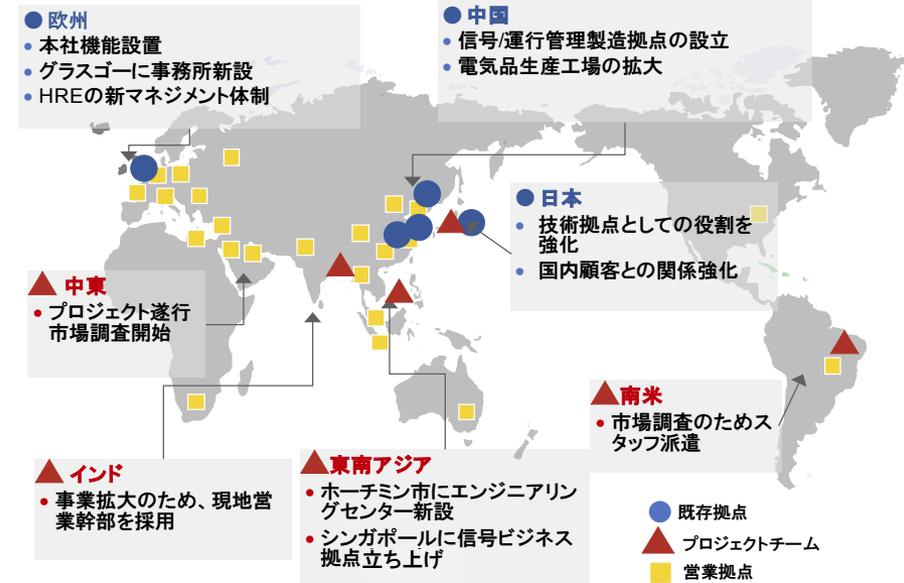
2 ビジネスモデル/ポートフォリオの変革



SiC : Silicon Carbide
HRE : Hitachi Rail Europe

IoT : Internet of Things

1 グローバル組織の構成



3 イノベーション

SiC インバーター

- SiC インバーターへの研究開発投資

ハイブリッド 車両

- ハイブリッド (蓄電池 + エンジン) 車両

AT100、AT200、AT300、AT400

- モジュール化されたプロトタイプの開発や英国での発表

次世代遠隔状態監視(ビッグデータ・IoT)

2015年2月24日、日立製作所およびフィンメカニカ社は、以下の売買契約にサインしたことを発表。

- アンサルドブレダ社の修理・修繕事業と既受注案件の一部を除く事業
- アンサルド STS社のフィンメカニカ社が保有する全株式 (アンサルド STS社発行済株式の約40%に相当)



(左から)中西宏明執行役員兼CEOとイタリアのマッテオ・レンツィ首相



(左から)アリステア・ドーマー執行役常務、イタリアのフェデリカ・ガイディ経済開発相、フィンメカニカ社のマウロ・モレッティCEO



事業	事業領域
信号システム 地上および車上信号システムの設計と製造 ターンキーソリューション 鉄道システムの設計とエンジニアリング	<ul style="list-style-type: none"> ● 高速鉄道 ● 主要幹線/貨物鉄道 ● 地下鉄/ライトレール ➢ 信号機器および部品 ➢ 電子連動装置 ➢ 運行管理システム ➢ ターンキーソリューション

事業	事業領域
車両 アンサルドブレダ社は技術的にハイエンドな鉄道車両の製造に特化	<ul style="list-style-type: none"> ● 高速鉄道 ● 主要幹線 ● マストランジット ● ドライバーレスメトロ ● 路面電車 ● 機関車 ● 保守

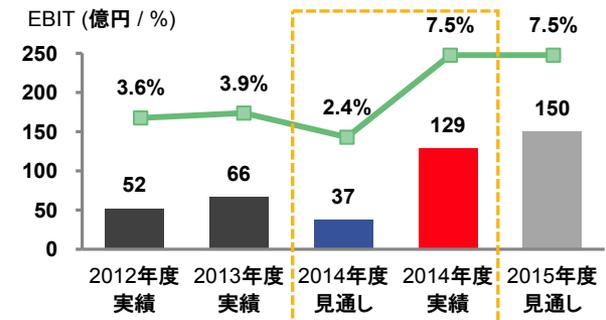
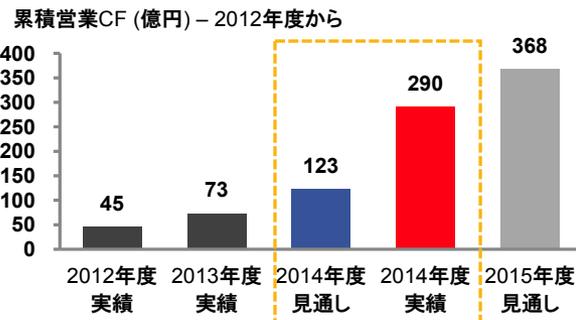
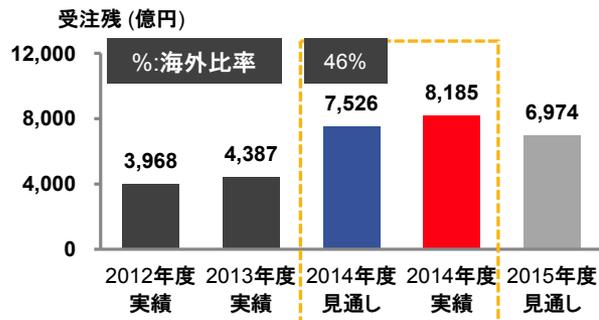
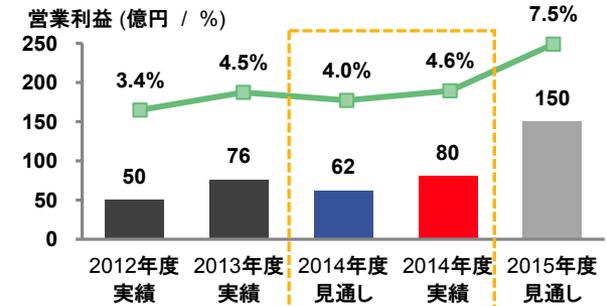
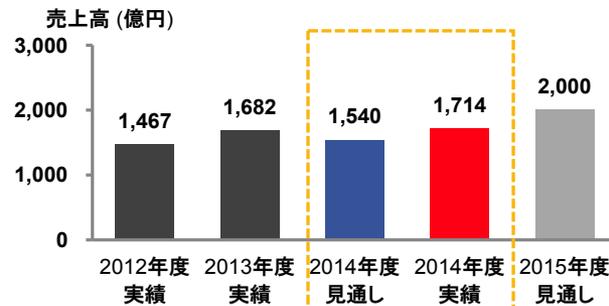
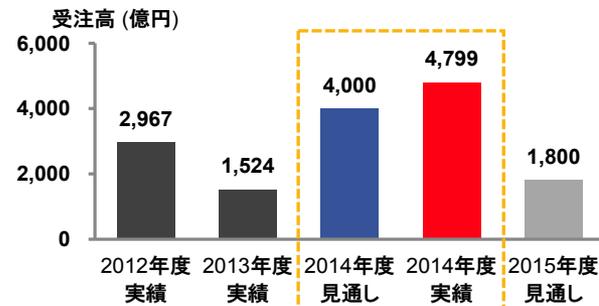
鉄道システム事業戦略

[目次]

1. 事業概況
 2. 主な業績
 - 3. 事業業績および見通し**
 4. 市場環境と産業界の動き
 5. アンサルドSTS社とアンサルドブレダ社の買収
 6. まとめ
- 補足資料

3-1. 業績推移 Solid financial performance

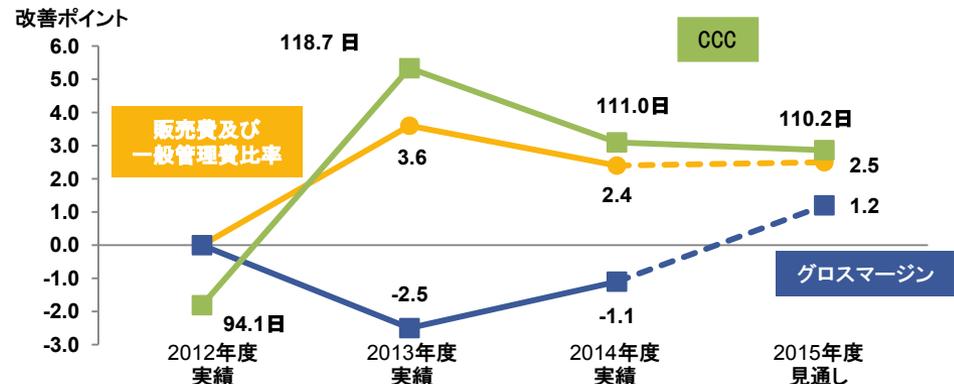
(米国会計基準ベース)



キャッシュフロー改善策*

- リードタイムの短縮
- ワールドワイド一括在庫／輸送管理(VMI)
- 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

グロスマージン、販売費及び一般管理費比率、CCCの向上



* 日立キャピタル株式会社、株式会社日立ハイテクノロジーズおよび株式会社日立物流との協力

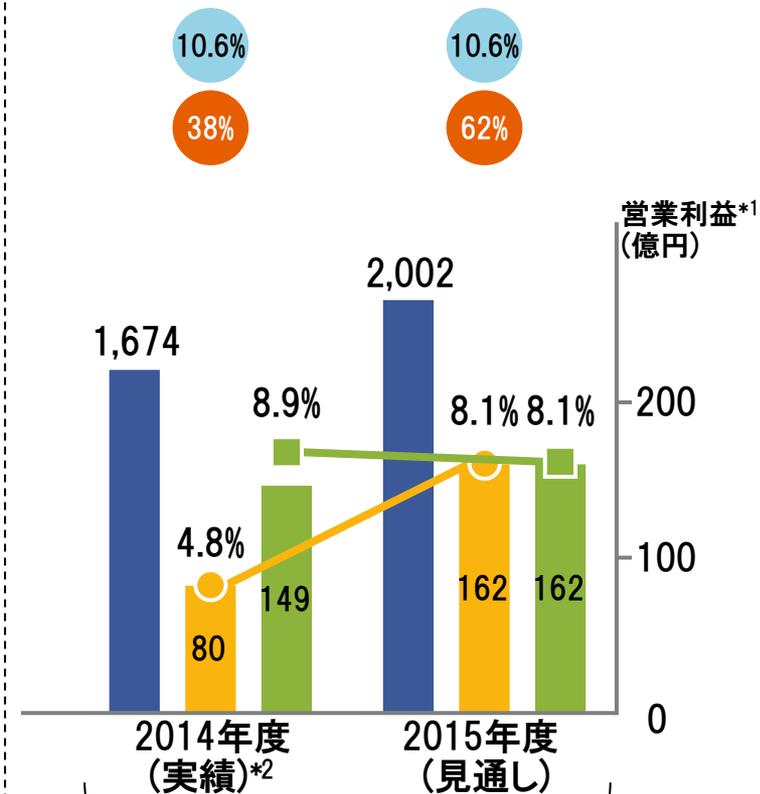
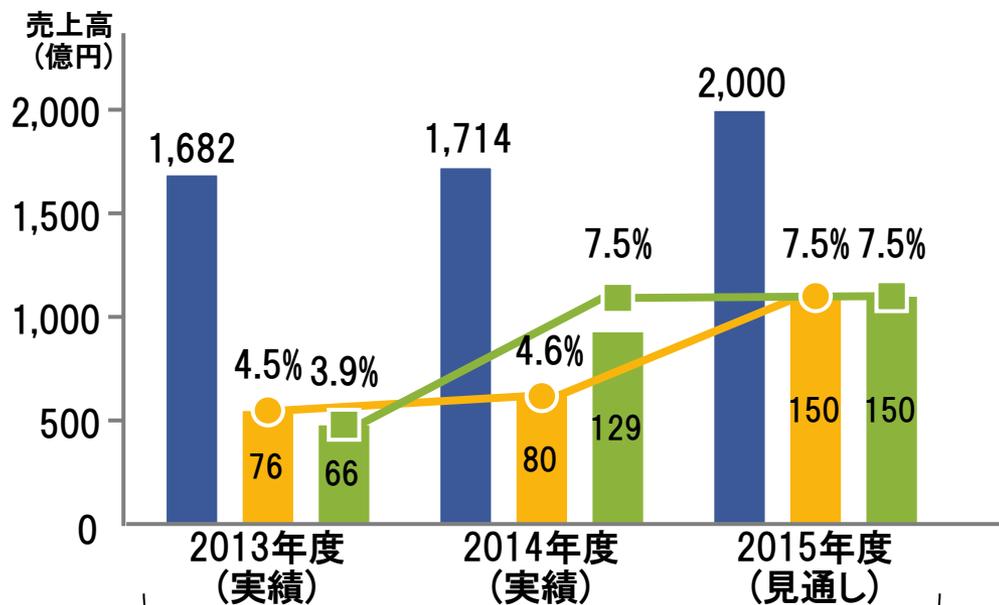
VMI : Vendor Managed Inventory

CCC : Cash Conversion Cycle (運転資金手持日数)

3-2. 業績推移

...making a strong contribution to the Group

受注高 (億円)	1,524	4,799	1,800
サービス売上高比率	8.4%	10.6%	10.6%
海外売上高比率	35%	38%	62%



■ 売上高

■ 営業利益(調整後営業利益)

■ EBIT

●- 営業利益率(調整後営業利益率)

■- EBIT マージン

*1 IFRSの「営業利益」は「調整後営業利益」。(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)

*2 未監査

2015年度	米国会計基準	IFRS
売上高／売上収益	2,000億円	2,002億円
海外売上高比率	62%	62%
営業利益率	7.5%	8.1%*1
EBIT マージン	7.5%	8.1%
スマトラ効果*2 (米国会計基準)	<ul style="list-style-type: none"> ● グロスマージン 1.2ポイント改善 (2012年度比) ● 販売費及び一般管理費比率 2.5ポイント改善 (2012年度比) 	

- 良質の受注残による利益率の確保
- グローバル・サプライチェーンの活用
- ビジネスモデルの変革によるマージンの向上
- 高収益ビジネスへの戦略的投資

*1 IFRSの「営業利益率」の欄には「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)

*2 スマトラ：Hitachi Smart Transformation Project

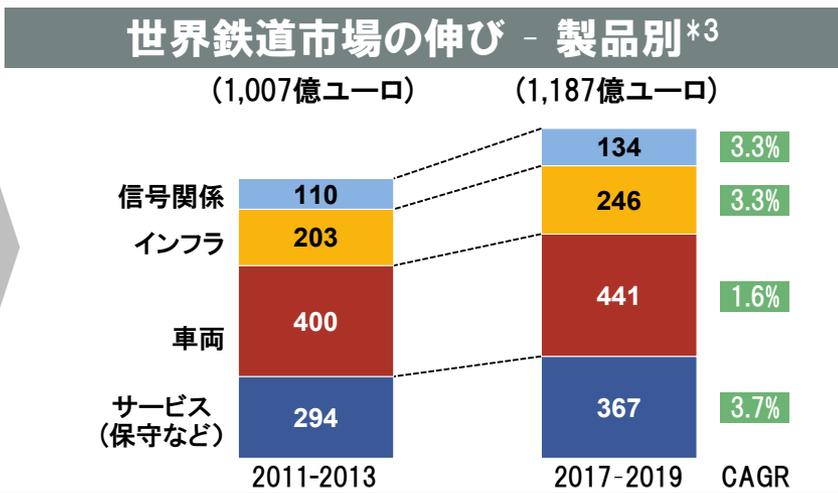
鉄道システム事業戦略

[目次]

1. 事業概況
 2. 主な業績
 3. 事業業績および見通し
 - 4. 市場環境と産業界の動き**
 5. アンサルドSTS社とアンサルドブレダ社の買収
 6. まとめ
- 補足資料

都市化と環境問題が鉄道セクターの伸張を引き続き下支え

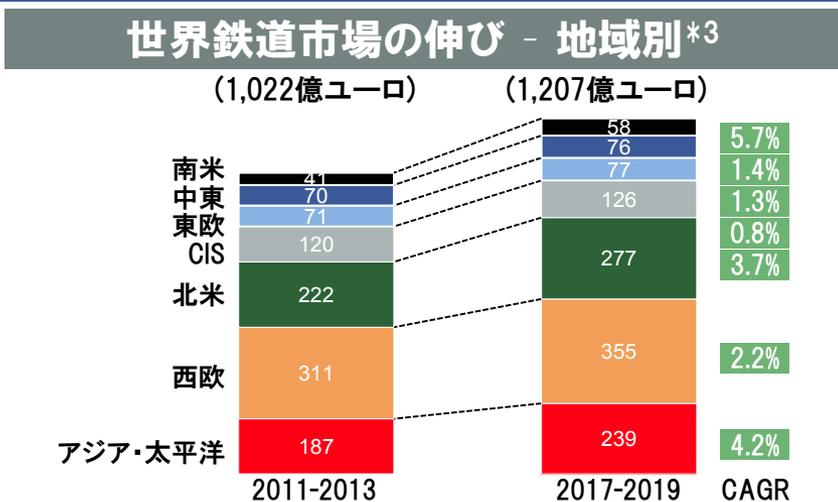
環境*1	<p>二酸化炭素排出基準や高騰する燃料費が路線電化および鉄道使用を押し進める</p>	<p>Greenhouse Gas Emissions by Travel (grams of CO2 per passenger-kilometre)</p> <p> 150g 170g 30-70g </p>
都市化*2	<p>過密する都市部では地下鉄など鉄道が必要とされる。これにより混雑が緩和され、到着予想時刻をより正確にし、移動効率が向上する</p>	<p>Percentage of People Living in an Urban Area</p> <p> 1900 20% 1990 40% 2010 50% 2030 60% 2050 70% </p>



インド、東南アジア市場の伸張が期待される

地域別市場動向

日本	→ 安定するも非常に競争が激しい
英国	➤ 力強い - 更新需要の伸び
中国	➤ 国産化および業界再編の加速
欧州	➤ 横ばい - 2階建て電車の需要はある
インド	➤ 潜在需要多い
東南アジア	➤ ODAローンのため競争は限られる
中東	➤ 大規模のプロジェクトが進行中 - 国産化
北米	➤ 潜在需要多い - 地下鉄と機関車需要
オセアニア	➤ 横ばいだが特定プロジェクトの需要あり
南米 / ブラジル	➤ 潜在需要多い
ロシア / CIS	➤ 大きなプロジェクト無し - 地下鉄需要



傾向 : 増加 ➤ 平準 ➡ CAGR : Compound Annual Growth Ratio

*1 Source : <http://www.chinadaily.com/ch/>

*2 Source : <http://catalystreview.net>

*3 Source : UNIFE World Rail Market Study © Hitachi, Ltd. 2015. All rights reserved.

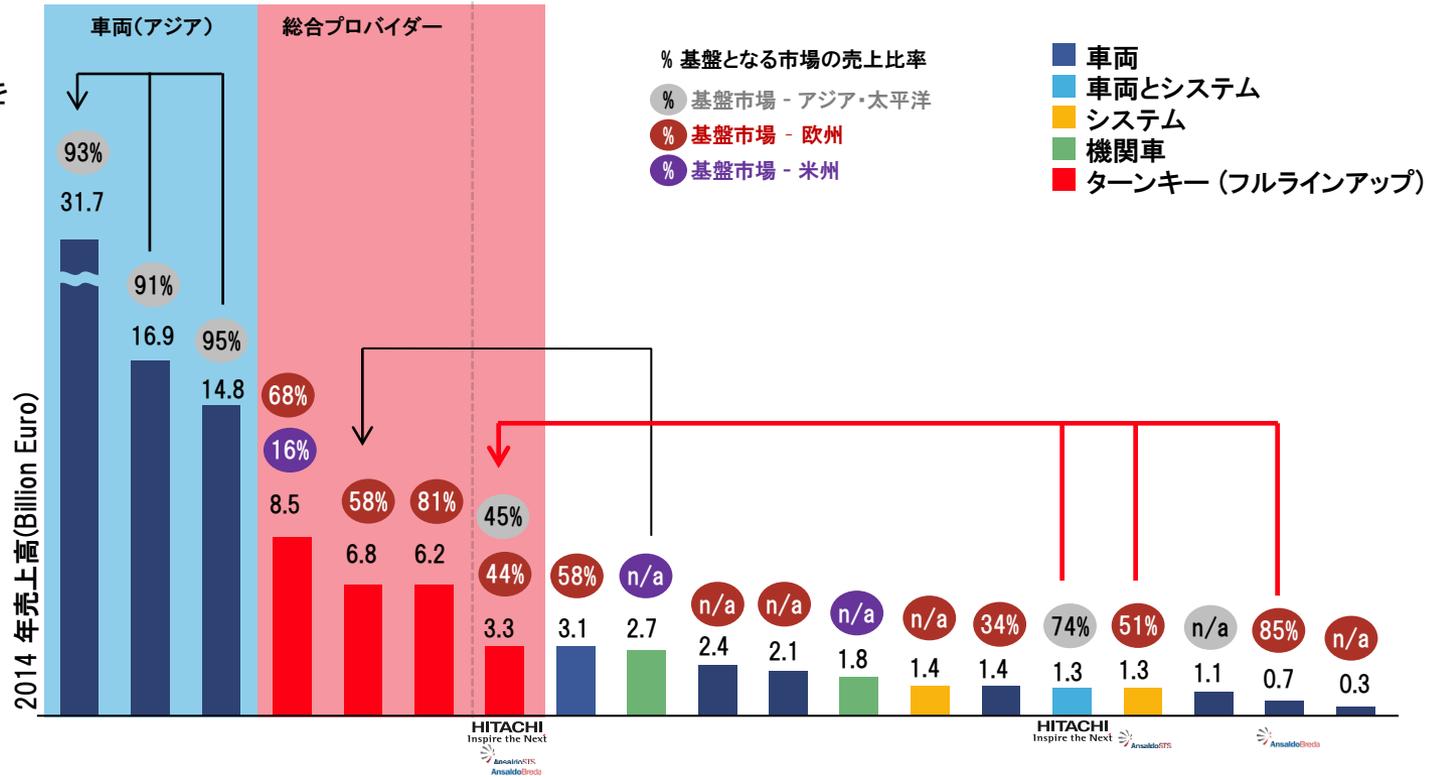
世界の鉄道産業において業界再編が加速*

最近の業界再編:

- 2012年11月
 - シーメンス社がインベンス社を買収
- 2013年10月
 - 現代ロテム社が株式公開
- 2014年6月
 - アルストム社がGE社の鉄道信号事業を買収
- 2014年9月
 - 中国北車社/南車社が合併を発表

近い将来:

1. 鉄道産業でのさらなる業界再編が加速
2. 総合プロバイダーとコンポーネントメーカーに二極化される傾向



地下鉄 / 路面電車	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
機関車	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	
高速車両	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	
通勤車両	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓		
サービス	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓		
ターンキー				✓	✓	✓	✓					✓		

総合プロバイダー

* 各社アニュアル・レポートおよび自社推計

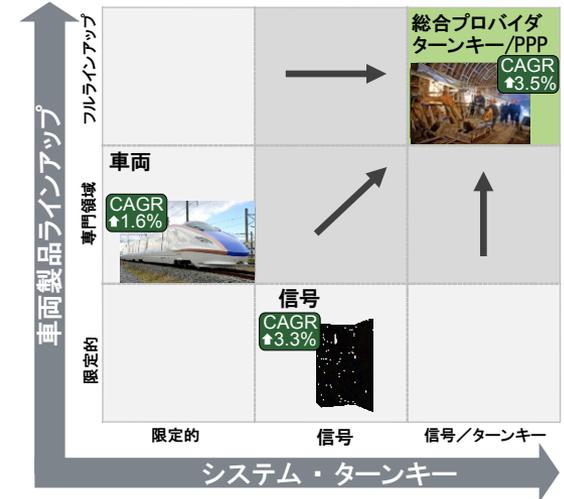
4-3. 業界動向 - IoTによる鉄道ソリューションの実現

Market demands & IoT will drive true integration

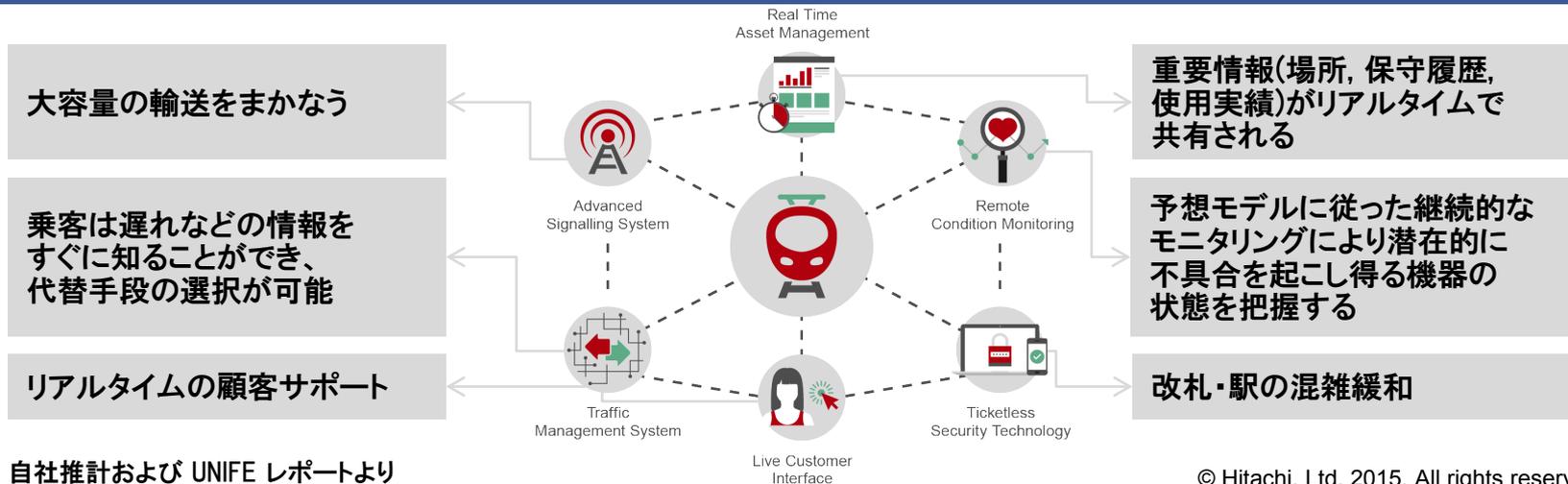
市場は鉄道の総合ソリューション・プロバイダーを求めている*

- グローバルに展開するソリューションプロバイダーとコンポーネントサプライヤーへの二極化
- 事業ポートフォリオ拡大によるリスク低減と成長・収益性の確保
- 製品ラインアップ拡充による事業の柔軟性の確保

■ 総合プロバイダー
■ 専門プロバイダー
■ 限定的プロバイダー



ビッグデータとIoTによる真の鉄道インテグレーターへ



* 自社推計および UNIFE レポートより

鉄道システム事業戦略

[目次]

1. 事業概況
 2. 主な業績
 3. 事業業績および見通し
 4. 市場環境と産業界の動き
 - 5. アンサルドSTS社とアンサルドブレダ社の買収**
 6. まとめ
- 補足資料

5-1. アンサルド STS社とアンサルドブレダ社の買収

The acquisitions support further growth and success

Hitachi Rail



- フィンメカニカ社が保有する全株式（アンサルド STS社発行済株式の約40%に相当）を買収
- 配当済みアンサルド STS社の購入価格*は9.50ユーロであり、総対価は7億6,100万ユーロ、100%の株式で19億ユーロ
- 40%の株式を取得後、日立は残りのアンサルド STS社の株を取得するため公開買い付けを行なう

- フィンメカニカ社からアンサルドブレダ社の修理・修繕事業と既受注案件の一部を除いた資産を3,600万ユーロで買収
- 既存の負債(例えば、赤字幅の大きいプロジェクト)は引き継がない
- 対象となる拠点はイタリアの3工場（ピストイア、ナポリ、レッジオ・カラブリア）と米国の1工場（ピッツバーグ）

完了までのタイムライン



* オファー価格の9.50ユーロは、アンサルドSTS社の配当0.15ユーロを調整した値。配当は2015年5月20日に支払われた

主な強み

- 1 高い受注能力
(2009年からの合計がおおよそ110億ユーロで約36億ユーロが収益の高い大型プロジェクト)
- 2 他社の追随を許さない独自の革新的技術ソリューション
- 3 複雑なターンキー事業での遂行能力

2 独自の革新的技術ソリューション

事業	事業領域
 <p>信号システムと機器 地上および車上信号システムの設計と製造</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● 高速鉄道 ● 主要幹線/貨物鉄道 ● 地下鉄/ライトレール ➢ 信号機器および部品 ➢ 電子連動装置
 <p>鉄道、マストランジットとターンキー 鉄道システムの設計とエンジニアリング</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➢ 運行管理システム ➢ 運営と保守

1 高い受注能力



3 事業遂行能力



コペンハーゲン地下鉄 ターンキー

- 無人運転技術、全自動
- 2009年および2010年に“ワールドベスト無人メトロ賞”を受賞
- 2008年に“ワールドベストメトロ賞”を受賞



高速鉄道

- 30年以上にわたる高速鉄道技術:
 - イタリア高速鉄道ネットワーク
 - パリ-ロンドン高速鉄道
 - マドリッド-イエイダ間高速鉄道
 - ソウル-釜山間高速鉄道(韓国版 TGV)



ローマ・ターミナルACC

- 全ローマのネットワークを制御する自動列車制御システム
- 全世界でも最大規模の自動列車制御システム

業績概要 - 2013年度から2014年度 (百万ユーロ)

売上高 +6% from 1,230 to 1,304	EBIT +0.4p.p. from 9.6% to 10%*2	純利益 +7.9% from 75 to 81	純負債 19.5% from -246 to -293	株主資本 15.2% from 499 to 575	フリーキャッシュフロー +66.4 from 9 to 76
--------------------------------	-------------------------------------	----------------------------	--------------------------------	-------------------------------	-----------------------------------

*1 アニュアルレポート、2015年3月9日のアンサルドSTS社 説明会資料

*2 構造改革前

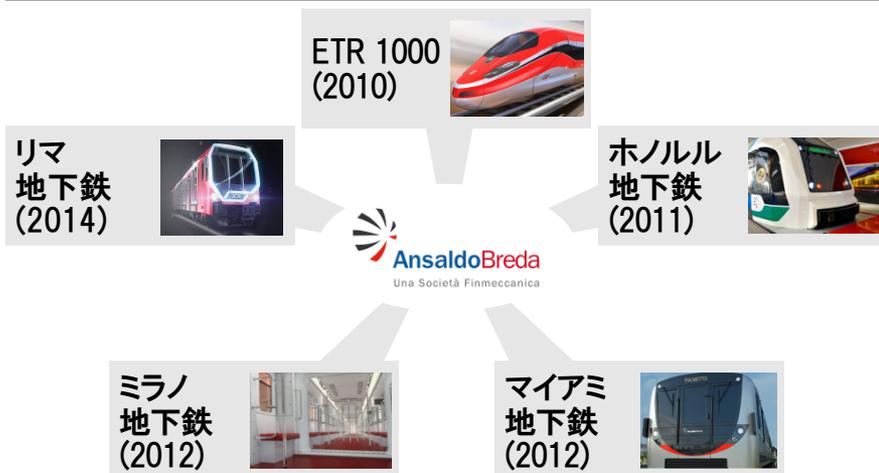
ACC : Apparato Centrale Computerizzato

主な強み

- 1 エンジニアリングや建設ソリューションなどの幅広い製品ラインアップ
- 2 イタリアや米国の製造拠点を生かした鉄道市場(車両)での高いグローバルプレゼンス
- 3 マストランジット(ドライバーレス)でのマーケットリーダー

2 グローバルプレゼンス

受注案件

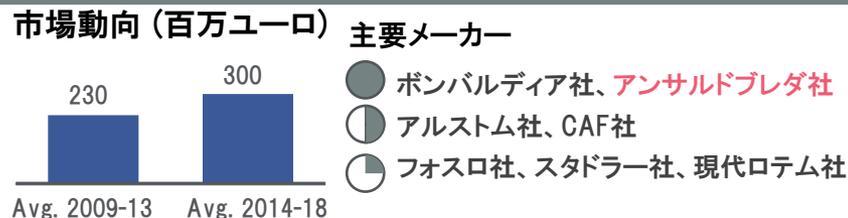


1 幅広い製品ラインアップ

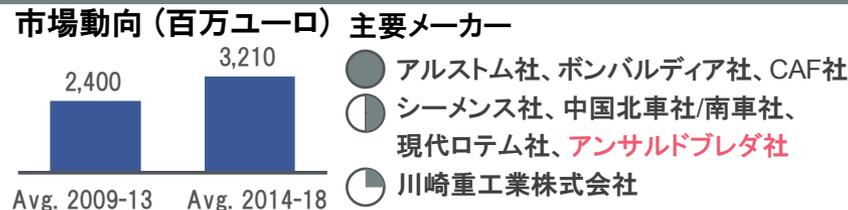
ETR 1000	<ul style="list-style-type: none"> ●超高速車両50編成 ●最高速度 360 km/h 	
ミラノ地下鉄	<ul style="list-style-type: none"> ●ミラノ鉄道局向け電車30編成 ●無人運転、空調、ビデオ監視システム 	
コペンハーゲン地下鉄	<ul style="list-style-type: none"> ●3両固定×28編成の無人運転車両 ●最高速度 90 km/h 	
ホノルル	<ul style="list-style-type: none"> ●無人運転車両80両 ●最高速度 105 km/h 	

3 マストランジット(ドライバーレス)に強み

小型輸送メロ (米国を除く)*



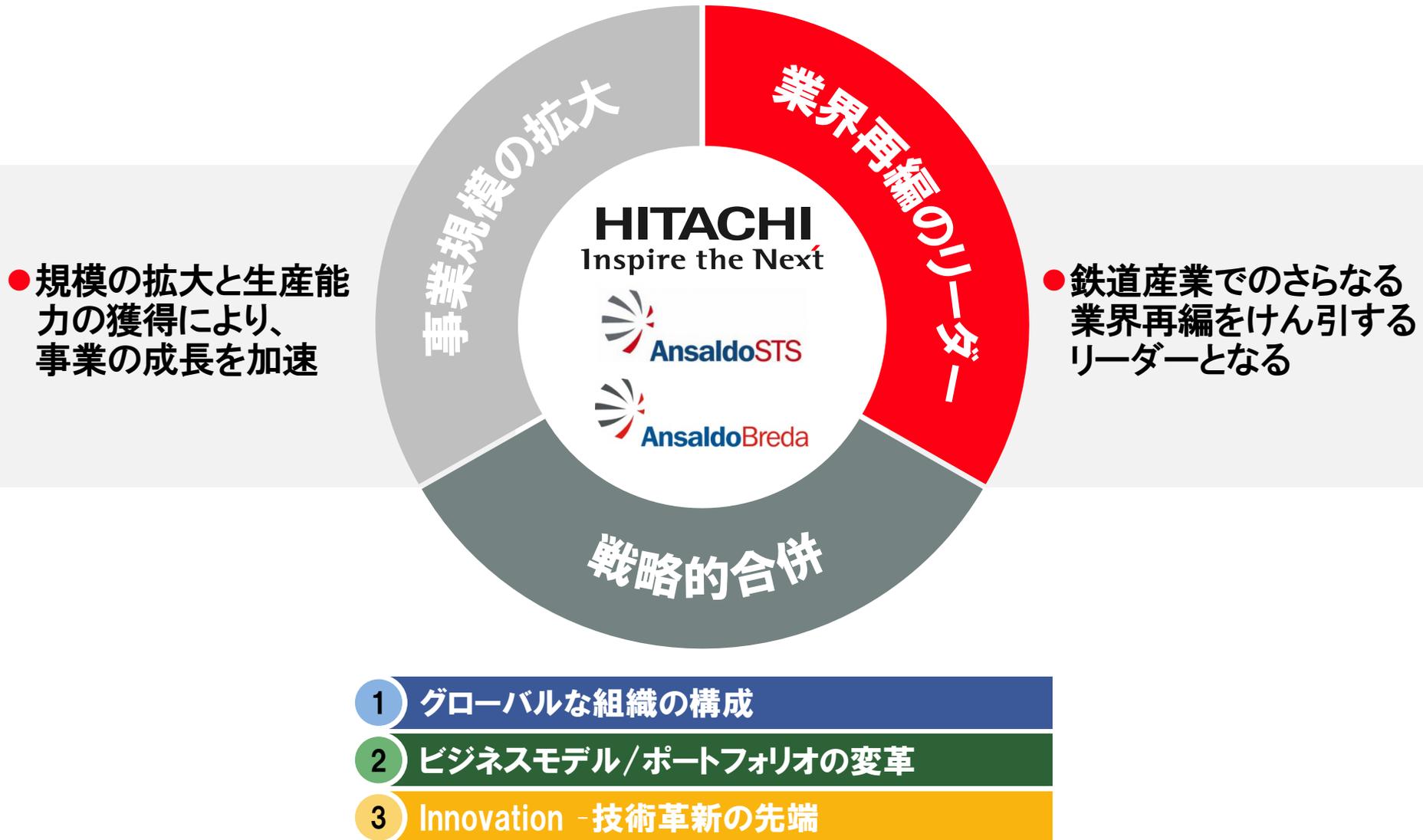
中型輸送メロ (米国を除く)*



* Source: All Hitachi Rail Analysis

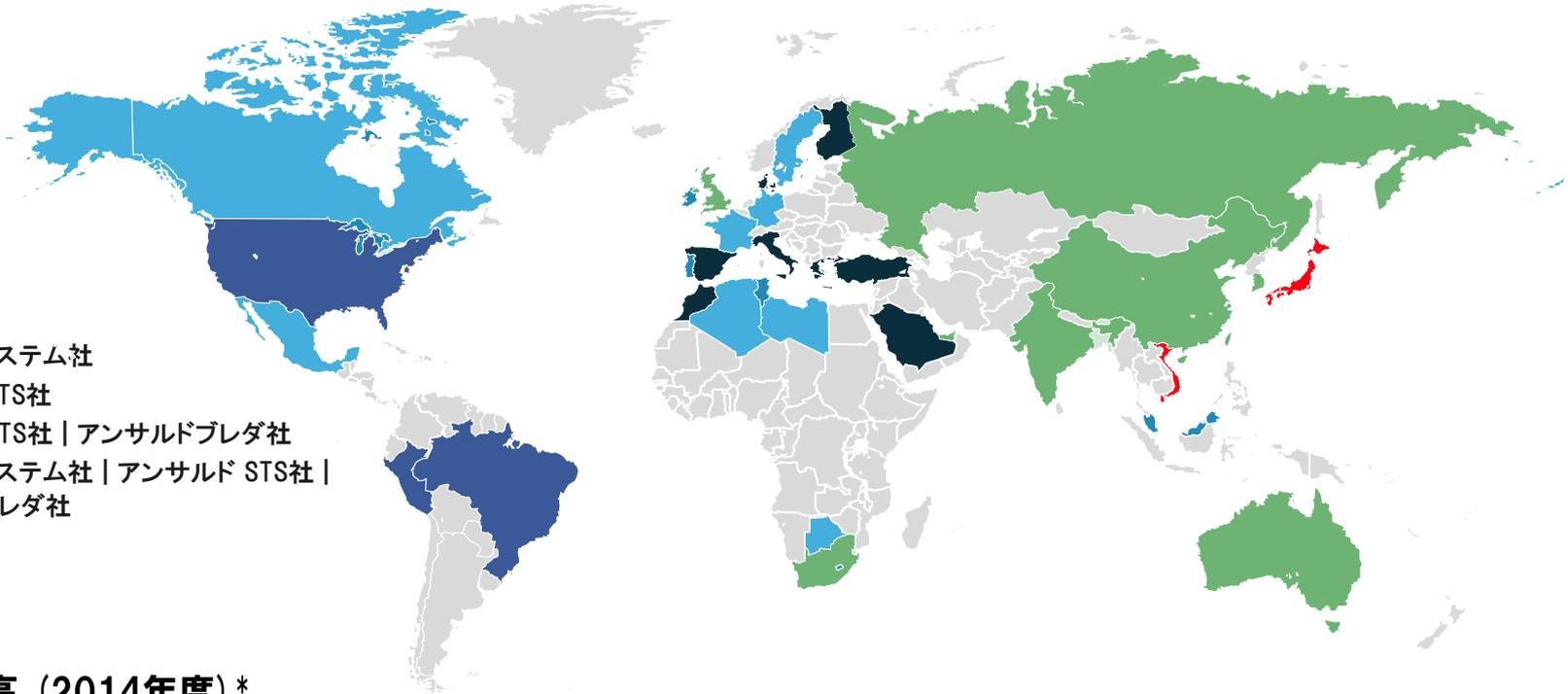
5-4. 買収の狙い

Rationale is underpinned by core three elements

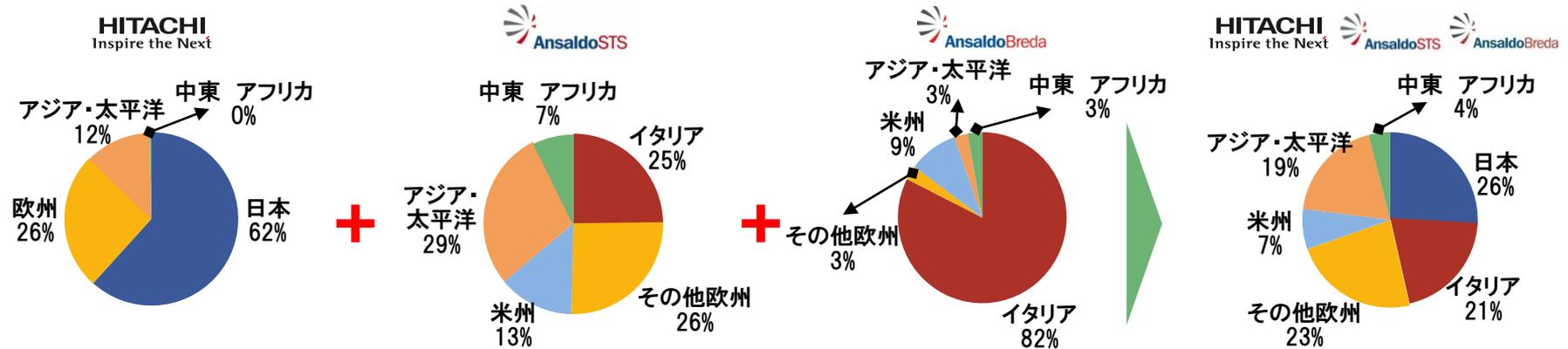


5-5. 真のグローバルプレイヤーへ

We are creating a truly global organisation..

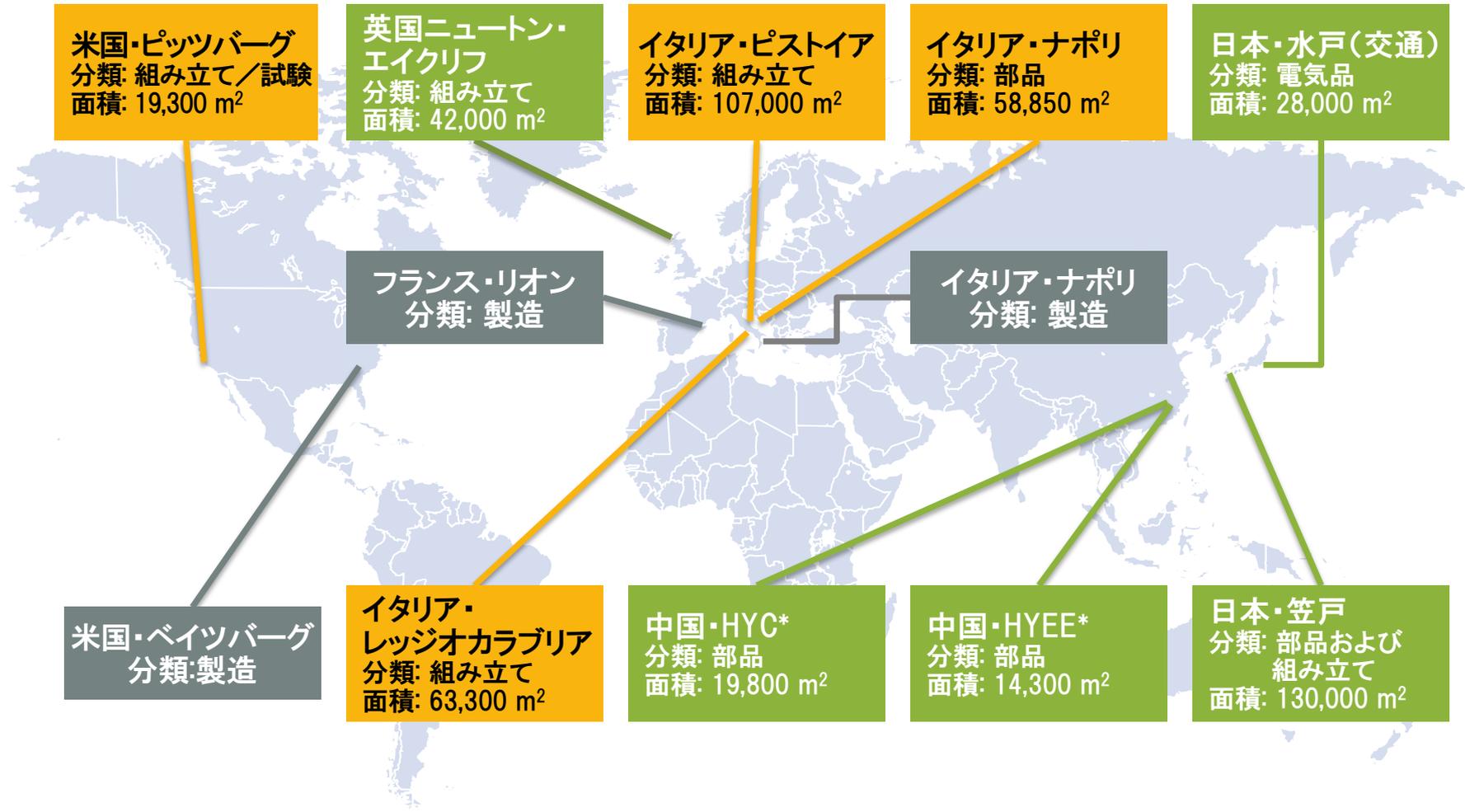


地域別売上高 (2014年度)*



* 出典: 各社アニュアルレポート

5-6. 製造能力の拡充 ...by increasing and globalising our footprint...



■ 日立 交通システム社 ■ アンサルド STS社 ■ アンサルドブレダ社

* 中国北車社との合弁会社
HYEE : Hitachi Yonge Electric Equipment (Xi'an) Co., Ltd.
HYC : Hitachi Yonge Electric Equipment (Changchun) Co., Ltd.

5-7. 営業拠点の拡大と現地化

...and expanding our sales base and localisation



国別人員

国	日立 交通システム社*1	アンサルド STS社*2	アンサルドブレダ社*3
イタリア	-	1,468	1,916
フランス	-	567	-
スペイン	-	166	7
スウェーデン	-	56	-

国	日立 交通システム社	アンサルド STS社	アンサルドブレダ社
英国	325	-	-
米国 / カナダ	-	730	37
豪州	-	456	-
日本	2,692	-	-

国	日立 交通システム社	アンサルド STS社	アンサルドブレダ社
インド	9	202	-
マレーシア	-	55	-
中国	21	69	-
その他	94	30	8

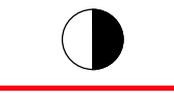
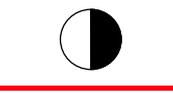
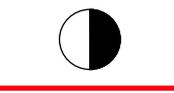
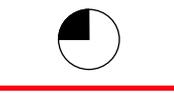
合計	3,141	3,799	1,968
-----------	--------------	--------------	--------------

*1 日立 交通システム社: 2014年3月末現在
*2 アンサルド STS社: 2014年3月末現在
*3 アンサルドブレダ社: 2013年9月末現在

5-8. 製品ポートフォリオの補完

We have a complementary product mix...

システム

	運行管理	信号	ERTMS	ターンキー
	 	 	 	 
	 	 	 	 
統合後				

車両

	通勤車両	高速鉄道	機関車	モノレール	路面電車	メトロ
	 	 	 	 	 	 
	 	 	 	 	 	 
統合後						

● フルレンジ ● 殆どカバー ● 部分的にカバー ● 保有 ○ 製品なし

- 1 Global
- 2 Transform
- 3 Innovate

5-10. 研究開発分野の拡大

With improved R&D capabilities



鉄道システム事業戦略

[目次]

1. 事業概況
 2. 主な業績
 3. 事業業績および見通し
 4. 市場環境と産業界の動き
 5. アンサルドSTS社とアンサルドブレダ社の買収
 6. まとめ
- 補足資料



- 2014年度は見通しを上回り、大型の契約を獲得
- 過去最大となる8,185億円の受注残を確保
- 2015年度の見通しは売上高2,000億円、EBITマージン7.5%
- 鉄道産業はGDPの伸びを反映。日立は業界内シェアを伸ばす
- アンサルド STS社と アンサルドブレダ社の買収により、グローバルにプレゼンスのあるトータルプロバイダとなり、業界のリーダーとなる
- アンサルド STS社とアンサルドブレダ社の買収により、グローバルでの事業拡大をめざし、ビジネスモデルの変革を加速

鉄道システム事業戦略

[目次]

1. 事業概況
2. 主な業績
3. 事業業績および見通し
4. 市場環境と産業界の動き
5. アンサルドSTS社とアンサルドブレダ社の買収
6. まとめ

補足資料

プロジェクト概要（英国最大規模のPPPスキームによる車両調達）

- 顧客 : 英国運輸省
- 案件規模 : 全866両および27年半の保守
- 納入時期 : 2017年～2019年
- 調達方式 : PPP (Public Private Partnership)



進捗状況

- 第1編成はネットワーク・レール社の試験場で走行試験中
- East Coast Main Lineの指定された区画での夜間走行試験も開始
- 試験は IEP が運用されるさまざまな編成で行われる
- 第2編成 は型式試験を行う試験線に到着
- ニュートン・エイクリフの工場は“2015 Considerate Constructors Award”で金賞を受賞
- ニュートン・エイクリフの工場は竣工後、2015年9月から生産を開始する予定

スケジュール

年		2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Great Western Main Line	プロトタイプ	設計および生産			英国での試験運転				
	量産			設計	現時点	生産		納品	
East Coast Main Line	プロトタイプ		設計および生産			英国での試験運転			
	量産					設計	生産		納品
ニュートン・エイクリフ			建設		完成	生産			



ニュートン・エイクリフ 試験区域



ニュートン・エイクリフ 外観



IEP 先頭部分のモックアップ

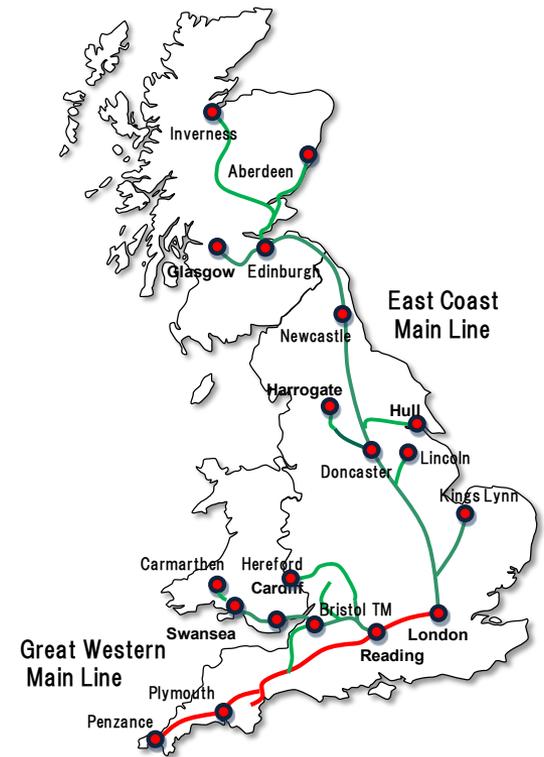


笠戸工場で製作中の車両

2015年3月、WoEの優先交渉権獲得(Class800とClass395の実績が評価)

プロジェクト概要

- 顧客 : First Group社
- 車両数 : 22編成×5両のBi-Mode車両、7編成×9両のBi-Mode車両(全173両、29編成)
- 納入時期 : 2018年12月



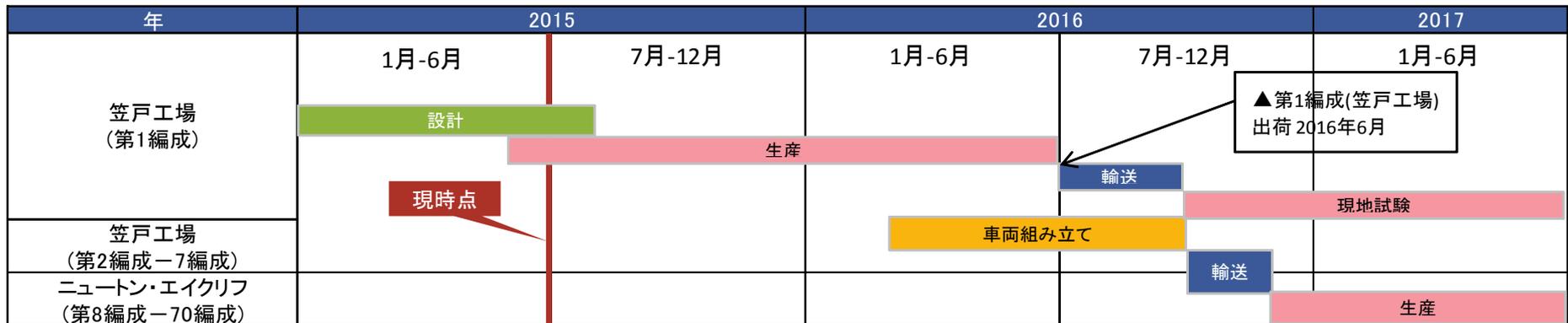
スコットランド鉄道アベリオ社向け新車両「AT200」の納入と保守を受注

プロジェクト概要

- 顧客 : Abellio社
- 契約日 : 2015年3月3日
- 現地事務所 : スコットランドに事務所を新設
- 納入時期 : 2017年12月(70編成)
- 保守 : 2017年12月～2026年12月 (10年間)



スケジュール



顧客審査用設計図面提出済み、2015年に製造開始予定

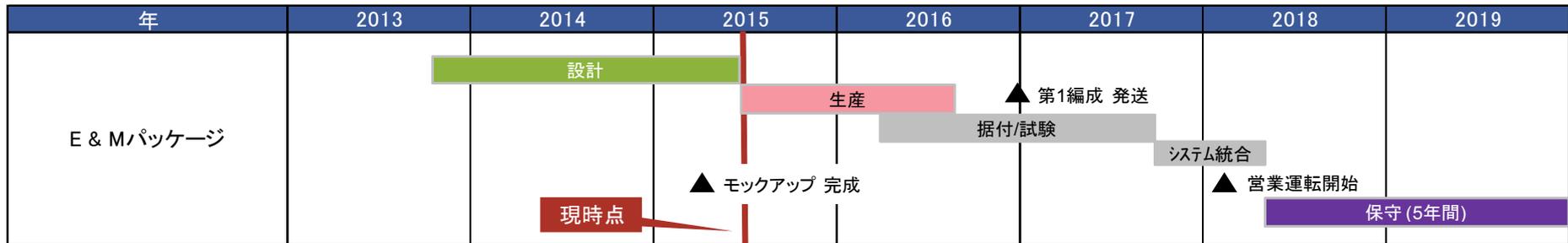
プロジェクト概要 (ベトナム初のターンキービジネス)

- 顧客 : ホーチミン市人民委員会都市交通管理局
- 路線長 : 19.7km (地下および高架)
- 契約範囲 : E & Mパッケージの主契約者
 - 17 編成 (合計 51 両) 車両
 - 信号および通信システム
 - 変電システム
 - 車両保守基地建設他
 - 保守: 営業運転開始後5年間



Ho Chi Minh City Line 1 (Image)

スケジュール



韓国大邱都市鉄道3号線モノレールシステム： 車両納入完了、4月23日に営業運転開始

プロジェクト概要

- 路線長 : 24 km (複線高架)
- 駅数 : 30 駅
- 車両基地 : 2 カ所
- 契約範囲 : モノレール車両 (84 両)、分岐装置および信号システム



引込み線のモノレール車両

プロジェクトスケジュール

年	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
車両		設計		生産		試運転		
信号	設計		生産		試運転		現時点	
システム							検査/試運転	営業運転 (4月23日) ▲



運行管理センター

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、事業の合併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

HITACHI
Inspire the Next 