

HITACHI

Hitachi Investor Day 2025 CFO Session

2025年6月11日

株式会社日立製作所
執行役専務 CFO
加藤 知巳

Contents

1. **キャッシュ創出力の強化**
2. バランスの取れたキャピタルアロケーション(成長と還元)
3. 資本効率の向上
4. リスクマネジメントの強化
5. まとめ

Appendix

1. キャッシュ創出力の強化

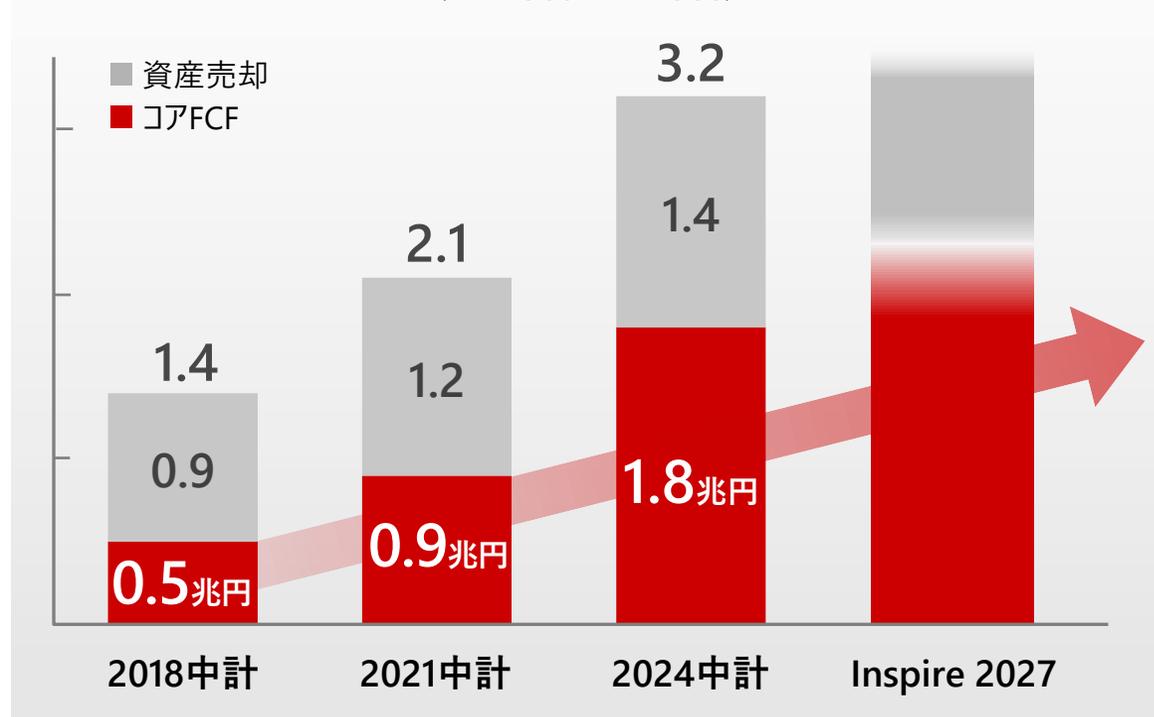
Lumada事業拡大による売上拡大とマージン向上、更にCFコンバージョン向上により、コアFCFを継続的に拡大

各セクターの成長によるマージン向上

	売上CAGR (FY2024-27)	Lumada売上比率 (FY2027)	Adj. EBITA率 (FY2027)
全社	7~9%	50%	13~15%
DSS	7~9%	約65%	16%超
エナジー	11~13%	約30%	12%超
モビリティ	7~9%	約40%	11%超
CI	6~8%	約45%	13%超

キャッシュ創出推移

コアFCF CAGR : **23%**
(2018中計-2024中計)



EPS推移(3年平均)

CAGR : **15%**
(2018中計~2024中計)



CFコンバージョン^{*1}推移



*1 コアFCF/当期利益(特殊要因除き)

Contents

1. キャッシュ創出力の強化
2. バランスの取れたキャピタルアロケーション(成長と還元)
3. 資本効率の向上
4. リスクマネジメントの強化
5. まとめ

Appendix

2-1. バランスの取れたキャピタルアロケーション(成長と還元)

リターン重視で成長投資と株主還元バランスよく機動的に配分

- 借入返済
- 成長投資
- 株主還元



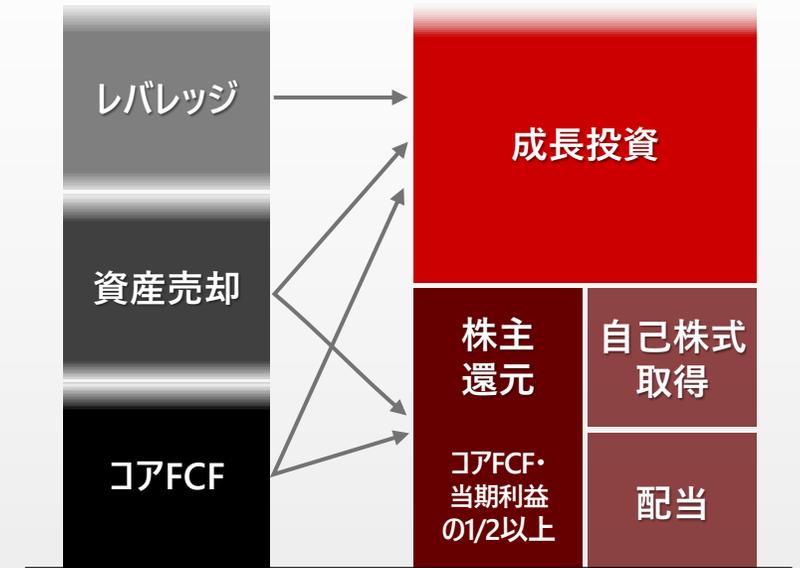
インオーガニック成長投資

- **デジタル強化／サービス拡大に重点投資**
 - ・戦略SIB強化(データセンター、ヘルスケア等)
 - ・Integrated Industry Automation強化
 - ・デジタルエンジニアリング、サービス強化
- **戦略適合性、リスク、リターン等を考慮し実行**
 - ・ハードルレート: Inspire 2027の財務KPI (Adj.EBITA: 13~15%、ROIC: 12~13%)
- **財務規律に従ってレバレッジを活用**
 - ・D/Eレシオ: 0.5倍
 - ・Net Debt/EBITDA倍率: 1~2倍

株主還元

- 中長期にわたり還元拡大
- コアFCF・当期利益の1/2以上
- 事業成長に応じた安定的な配当成長
- 機動的な自己株式取得

配分の考え方



- 優先順位:
1. 配当
 2. 成長投資／自己株式取得
 3. 借入返済

成長投資機会に恵まれない場合：余剰キャッシュは株主に還元

2-2. 株主還元の推移

- 配当 : 安定的に成長 (過去14年間の増配基調)
- 自己株式取得 : キャッシュ創出力、財政状態、資産売却等を踏まえ、機動的に実施

キャッシュ創出(3年累計)



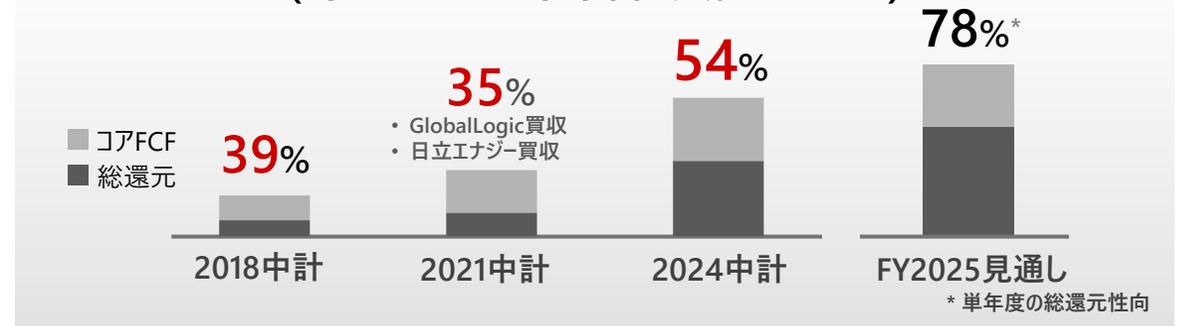
自己株式取得



1株当たり年間配当金(支払いベース)



総還元性向 (対コアFCF・3年累計・支払いベース)



Contents

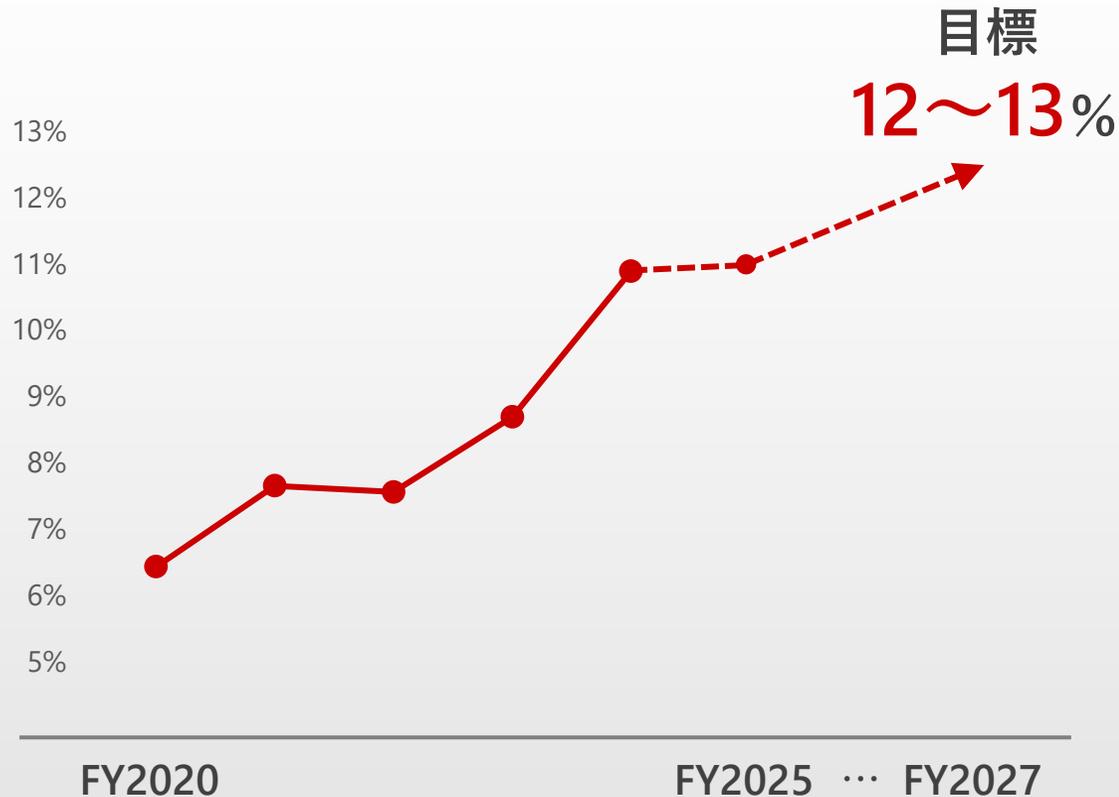
1. キャッシュ創出力の強化
2. バランスの取れたキャピタルアロケーション(成長と還元)
3. **資本効率の向上**
4. リスクマネジメントの強化
5. まとめ

Appendix

3. 資本効率の向上

- Lumada事業拡大によるリターン拡大と、投下資本適正化を推進し、ROICを向上
- インオーガニック投資後のROIC(スプレッド)早期回復に向け、ROIC向上に加えてWACCを低減

ROIC推移



今後のROIC向上策

リターン 拡大

- Lumadaをコアとして主力4セクター強化 (収益性の高いデジタルサービス事業の拡大)
- 生産性向上 (生成AI活用)

投下資本 適正化

- アセットライト化
 - ・資産効率観点で資産売却を継続し、アセット入替によるキャッシュ創出とROIC向上を推進
 - 対 象 : 低収益・低成長事業、ノンコア資産 (Lumada戦略のExit方針)
 - 判断基準 : Lumada事業の成長可能性、保有目的の合理性、ROIC
- 自己資本最適化
 - ・資本効率、資産リスク、借入金とのバランスを考慮

WACC 低減

- レバレッジ活用
- デジタルサービス拡大による収益性安定によりβ値適正化

Contents

1. キャッシュ創出力の強化
2. バランスの取れたキャピタルアロケーション(成長と還元)
3. 資本効率の向上
4. リスクマネジメントの強化
5. まとめ

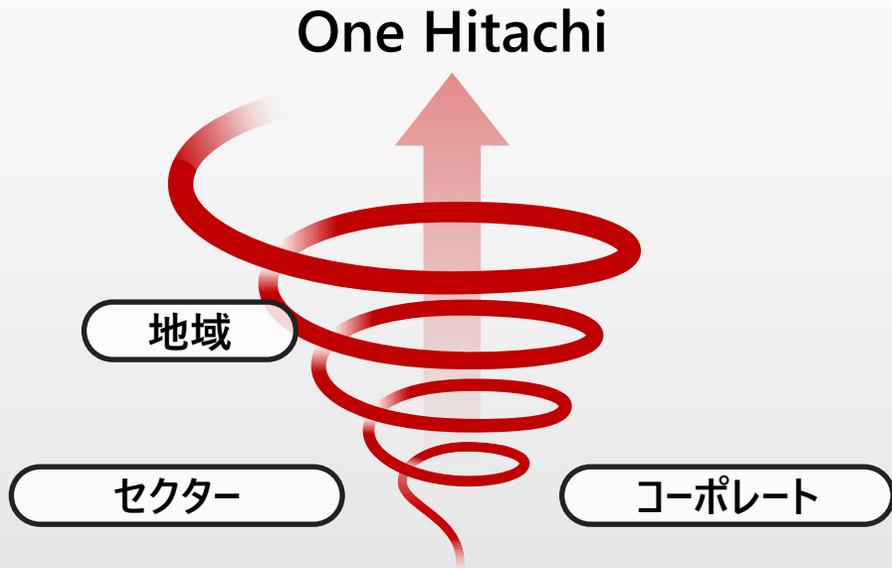
Appendix

4. リスクマネジメントの強化

- 経営環境の不透明性拡大を踏まえ、セクター、地域、コーポレート機能が連携し、日立全体の重大リスクを一元的に把握し対策するエンタープライズリスクマネジメント(ERM)を推進
- 米国相互関税のリスクについて状況を注視中(想定リスクは概ね変更なし)

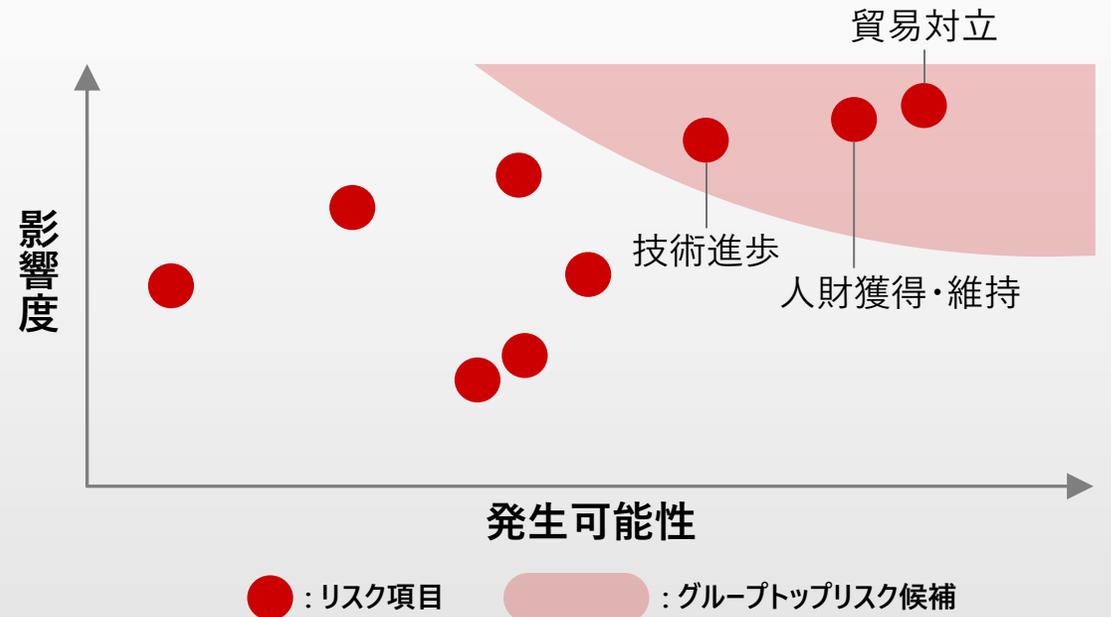
リスクマネジメント体制

- セクター、地域、コーポレート機能に RMO (リスクマネジメントオフィサー)を配置し、One HitachiでERMを運営



リスクヒートマップ(イメージ)

- 重大リスクを日立全体でタイムリーに把握し、整理
- 多様な事業と地域のドメインナレッジを活かし、リスクを最小化



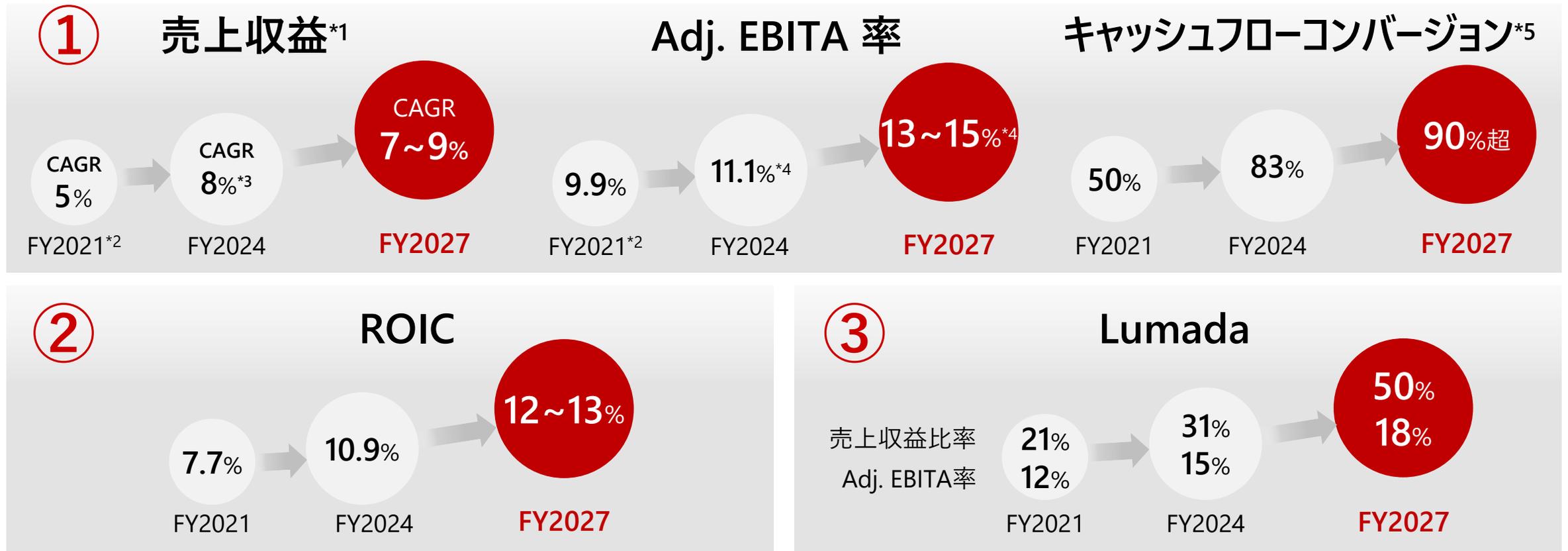
Contents

1. キャッシュ創出力の強化
2. バランスの取れたキャピタルアロケーション(成長と還元)
3. 資本効率の向上
4. リスクマネジメントの強化
5. まとめ

Appendix

5. まとめ

- ① 売上収益、Adj. EBITA率、キャッシュフローコンバージョンの3つを向上し、キャッシュフロー創出力を継続的に強化
創出するキャッシュを成長投資と株主還元バランスよく機動的に配分
- ② リターン拡大と投下資本適正化を推進し、インオーガニック投資をしながらも中長期的に資本効率を向上
- ③ Lumada事業をコアに日立をデジタルセントリック企業に変革し、企業価値を向上



HITACHI

Inspire 2027における主な投資

オーガニック投資

インオーガニック投資

	オーガニック投資	インオーガニック投資
方針	<ul style="list-style-type: none">● 次の成長をけん引する「Next」創出● 既存事業強化のCAPEX	<ul style="list-style-type: none">● デジタル強化、サービス拡大に向けたM&A
内容	<ul style="list-style-type: none">● 研究開発投資<ul style="list-style-type: none">・ Lumada開発・ 次世代技術開発(1.3兆円)● 各セクターのCAPEX(1.5兆円)	<ul style="list-style-type: none">● 戦略SIBによる事業開発投資(0.5兆円)● 各セクターのM&A(機会に応じて)

Topics (米国相互関税影響)

- 4月2日(米国時間)発表の税率がすべて適用されたと仮定。
FY2025業績見通しに対して、米国相互関税の直接影響の想定リスクをAdj. EBITAで300億円、当期利益で350億円を織り込み
- 米国主要事業のパワーグリッド事業において、送電網設備の更新需要のモメンタムは中長期で変わらず

想定リスク
当期利益350億円の内訳

		間接影響 (販売機会損失他)	直接影響 (関税コスト増)
輸入国	米国		
	その他		

	リスクが予測される 主な事業	リスク	対策
米国事業	パワーグリッド	・HVDCシステムの一部部材やその他部品を欧州、カナダ等から輸入	・米国向け主要製品の大部分は米国内で生産 ・グローバル拠点の活用による柔軟な生産体制 ・価格転嫁や契約内容の変更を交渉中
	計測分析システム	・半導体製造装置を日本から輸入	・米国協創拠点の活用を通じた事業機会の取り込み
	インダストリアル プロダクツ&サービス	・空気圧縮機の一部の完成品・部品を中国から輸入	・販売価格およびサプライチェーンの見直し (現地生産・現地調達)の拡大
	持分法適用会社 (Astemo等)	・一部部品をメキシコ等から輸入	—

将来予想に関する記述

< 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。

- ・主要市場における経済状況及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・部品の不足及び価格の変動
- ・信用供与を行った取引先の財政状態
- ・主要市場・事業拠点（特に日本、アジア、米国及び欧州）における政治・社会状況及び貿易規制等各種規制
- ・気候変動対策に関する規制強化等への対応
- ・情報システムへの依存及び機密情報の管理
- ・人財の確保
- ・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及び子会社の能力
- ・地震・津波等の自然災害、気候変動、感染症の流行及びテロ・紛争等による政治的・社会的混乱
- ・長期請負契約等における見積り、コストの変動及び契約の解除
- ・価格競争の激化
- ・製品等の需給の変動
- ・製品等の需給、為替相場及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及び子会社の能力
- ・コスト構造改革施策の実施
- ・社会イノベーション事業強化に係る戦略
- ・企業買収、事業の合併及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
- ・当社、子会社又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
- ・自社の知的財産の保護及び他社の知的財産の利用の確保
- ・退職給付に係る負債の算定における見積り