

Hitachi Investor Day 2023

**HITACHI**  
Inspire the Next

# CFO セッション

2023年6月13日

株式会社 日立製作所

執行役副社長 CFO

河村 芳彦

1. 2024中計目標とキャッシュの源泉となる収益最大化への道筋
2. 企業価値向上に向けた施策
3. 2024中計の次のステップ - 成長のモメンタム

# 2024中計の財務数値：今後の連結事業(3セクター<sup>\*1</sup>)

売上成長  
(FY21-24CAGR)

5%-7%

Adj. EBITA

12%

ROIC

10%

EPS成長  
(FY21-24CAGR)

10%-14%

コアFCF  
(3年累計)

1.2兆円  
株主還元  
0.8-0.9兆円

\*1 連結合計から非連結化事業(日立Astemoと上場子会社)の数値を差し引いたもの

# セクター別の財務数値

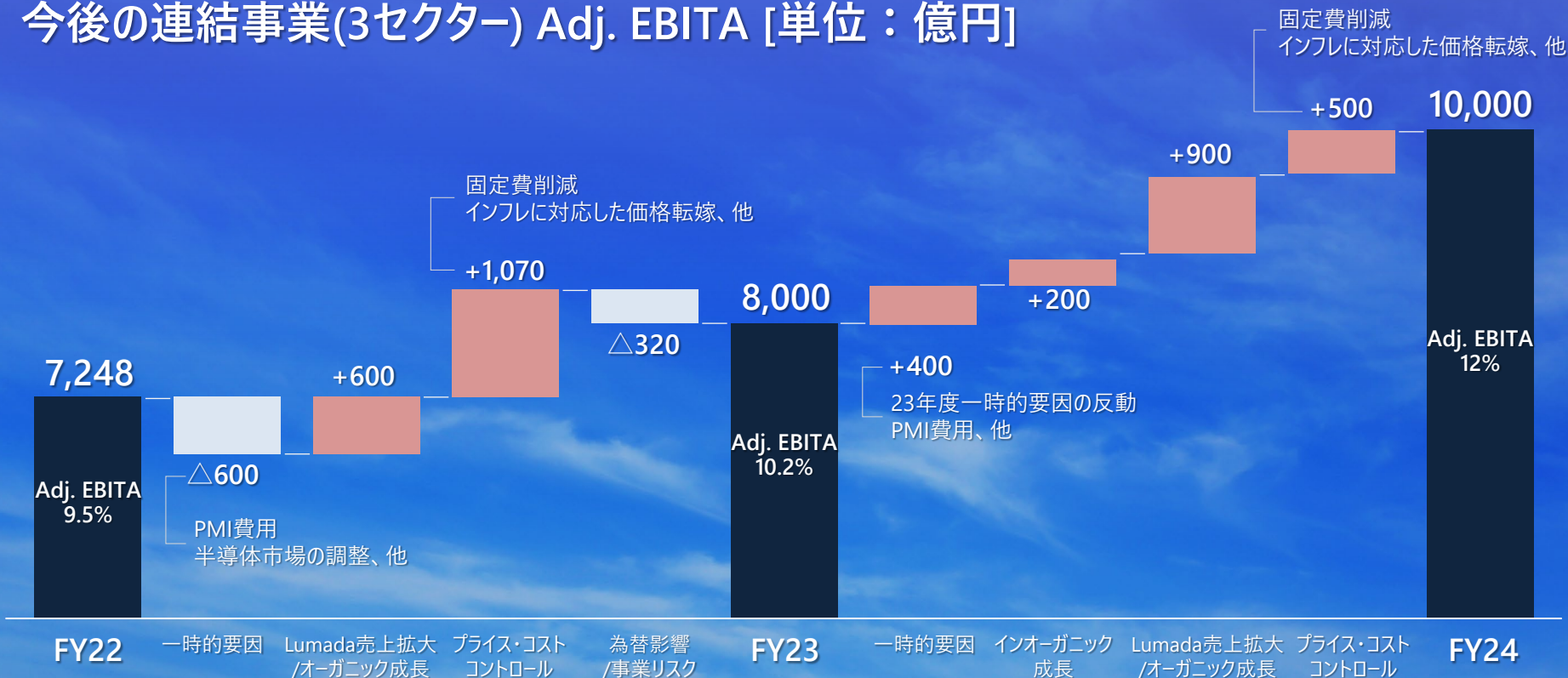
単位：億円		FY2021 実績	FY2022 実績	FY2023 見通し*1	FY2024 計画*2
今後の連結事業 (3セクター)	売上収益	66,992	76,382	78,400	CAGR 5%-7% (78,000-82,000)
	Adj. EBITA率	9.9%	9.5%	10.2%	12%
デジタルシステム& サービス	売上収益	21,536	23,890	24,500	CAGR 7% (26,000)
	Adj. EBITA率	13.1%	12.3%	12.6%	14%
グリーンエナジー& モビリティ	売上収益	20,510	24,925	25,800	CAGR 13% (29,000)
	Adj. EBITA率	4.5%	5.3%	6.7%	9%
コネクティブ インダストリーズ	売上収益	27,528	29,752	30,000	CAGR 4% (31,000)
	Adj. EBITA率	9.4%	10.5%	11.0%	12%

\*1 前提為替レート：ドル130円、ユーロ140円。

前提為替レートから1円円安となった場合の日立連結における為替感応度は、ドルが売上収益+135億円、Adj. EBITA+15億円、ユーロが売上収益+70億円、Adj. EBITA+5億円です。

\*2 括弧内は、CAGRから計算した売上収益

## 今後の連結事業(3セクター) Adj. EBITA [単位：億円]



	FY2022*1	2024中計目標*3
売上収益	7.6兆円	8兆円
Adj. EBITA	0.7兆円	1兆円
Adj. EBITA率	9.5%	12%
当期利益 (親会社株主帰属)	0.6兆円 [0.3兆円]*2	0.6兆円

- リスクマネジメントでロスコストを最小化し、コンバージョンレート(当期利益÷Adj. EBITA)を向上：50～60%
- EPS：600円以上

## バランスシートの現状\*1

資産 12.5兆円	負債 7.1兆円
	内、有利子負債 2.2兆円
	純資産 5.3兆円

## 2024中計のコアFCF：1.2兆円(3年累計)に向けて

- 事業の成長、コスト削減による収益向上
  - リスクマネジメントによるロスコスト縮減
  - 運転資本(Cash Conversion Cycle)の圧縮  
(売上債権、棚卸資産、買入債務、前受金)
  - 設備投資の厳選・原価低減
- など、キャッシュ創出を重視した基本動作の徹底



## 2024中計のバランスシート

- D/E レシオ: 0.5倍水準目安
- Net Debt/EBITDA : 1~2倍
- 財務規律を維持しながら  
フレキシブルにレバレッジを活用

- キャッシュ創出力を強化し、コンバージョンレート  
(コアFCF÷当期利益)を向上：70~80%
- CFPS\*2：500円以上

\*1 数値はFY2022実績、Astemoの総資産2兆円弱を含む \*2 CFPS：一株当たりコアFCF

## トップライン成長

- Lumada事業の成長、GX需要の取り込みによるオーガニック成長
- SDGs・ESG市場における追い風需要の着実な取り込み
- 北米や欧州等のDX、GX注力地域におけるボルトオン型買収

## 収益性向上

- Lumada事業の拡大による利益率の向上
- 買収により獲得した大型資産の一層の収益性改善
- 低収益アセット等のポートフォリオ見直しの継続
- 標準化と合理化による労働生産性の向上

## ボトムライン安定化

- 投資判断の厳格化等によるリスクマネジメントの徹底
- ロスコストを最小化し、ボトムラインのコンバージョンレート(当期利益÷Adj. EBITA)も向上

## キャッシュ創出力強化

- 事業成長、ポートフォリオ強化、コスト適正化、運転資本圧縮、設備投資厳選によりキャッシュを創出

## 株主還元

- 創出したキャッシュを成長投資と株主還元バランス良く分配
- 株主還元はコアFCFの50%と当期利益の50%の双方を考慮

## 非財務的価値の創出

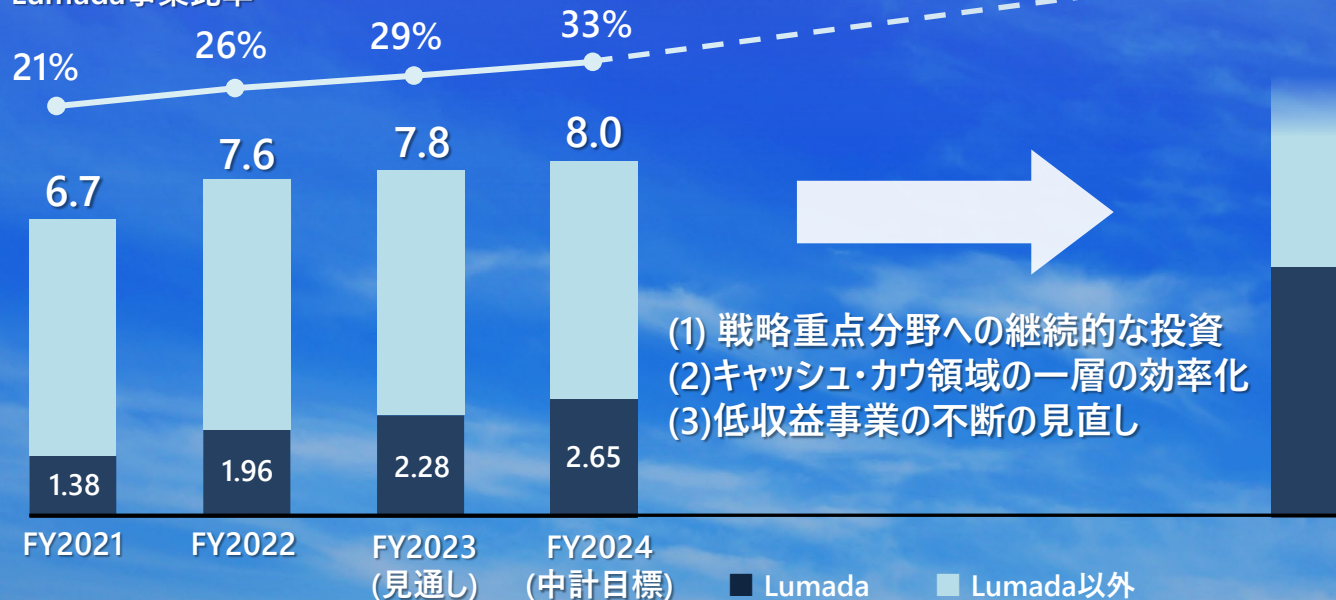
- CO<sub>2</sub>排出量削減などの環境価値創出や、DEI\*1による人的資本活用により企業価値を向上



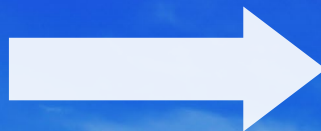
## Lumada事業の売上成長率15～20%を継続 (グローバルDX市場成長 CAGR+17%\*1)

売上収益[兆円]\*2

Lumada事業比率



Lumada事業を全社売上の過半を占めるまで伸ばす



- (1) 戦略重点分野への継続的な投資
- (2) キャッシュ・カウ領域の一層の効率化
- (3) 低収益事業の不断の見直し

そのとき、Lumada事業は全社利益創出の中心となる

\*1 日立調べ、2022-2024CAGR \*2 今後の連結事業(3セクター)の売上収益

A woman with her back to the camera, wearing a bright yellow jacket, stands in the center. She is looking towards a city skyline on the right and a landscape with wind turbines on the left. The background is a clear blue sky with a white network of lines and dots overlaid, symbolizing connectivity and technology. The overall scene represents a blend of nature, urban development, and digital innovation.

Hitachi Social Innovation is  
**POWERING GOOD**

## < 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
- ・人材の確保
- ・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
- ・COVID-19の流行による社会的・経済的影響の悪化
- ・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