

Hitachi Investor Day 2024

HITACHI
Inspire the Next

CFO セッション

2024年6月11日

株式会社 日立製作所
執行役専務 CFO

加藤 知巳



執行役専務 CFO
加藤 知巳

- 入社以来、多様な業種・地域・拠点（IT・エネルギー/米国・中国・日本/工場・販売会社・コーポレート）での財務を経験
- 2022年よりDeputy CFOとして現2024中計における主要財務KPIの達成に向けた活動をリード

オーガニック成長モードに入った各ビジネスセクターを支えるべく、
これからの投資家との双方向対話の機会を活かし、
以下に注力して企業価値向上に貢献する

- ① キャッシュ創出力の強化
- ② 規律ある成長投資の支援
- ③ 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）
- ④ 資本効率の継続的向上

1. キャッシュ創出力の強化

1. キャッシュ創出力の強化

- 2024中計の成長戦略により、売上成長と利益率向上を実現
- CF重視の経営方針により、キャッシュ効率が向上し、コアFCFを大幅に増加（CFPS*1成長 CAGR*2 22%）

キャッシュフロー創出推移



コアFCF 関連KPI

売上成長
(3セクター)

CAGR 10%
2024中計

利益率
(Adj.EBITA)

9.9% → 11.5%
FY2021 FY2024

キャッシュ効率
(コアFCF ÷ 当期利益)

50% → 80%
FY2021 FY2024

CFPS成長

CAGR 22%
2024中計

*1 CFPS：一株当たりコアFCF *2 2021中計期間(3年平均)291円から2024中計期間(3年平均)524円の成長率

2. 規律ある成長投資の支援

- 3セクターは今後も継続して成長戦略を推進し、売上成長・利益率向上をめざす

3セクターの狙う水準

デジタルシステム & サービス グリーンエナジー & モビリティ コネクティブ インダストリーズ

	デジタルシステム & サービス	グリーンエナジー & モビリティ	コネクティブ インダストリーズ
売上CAGR (FY2021-24)	8%	19%	5%
Adj. EBITA率 (FY2024見通し)	13.5%	8.6%	11.5%
狙う水準 Adj. EBITA率	15-17%	10-12%	13-15%

FY2024における主な投資

個別事業強化に加え
新たな成長機会を獲得

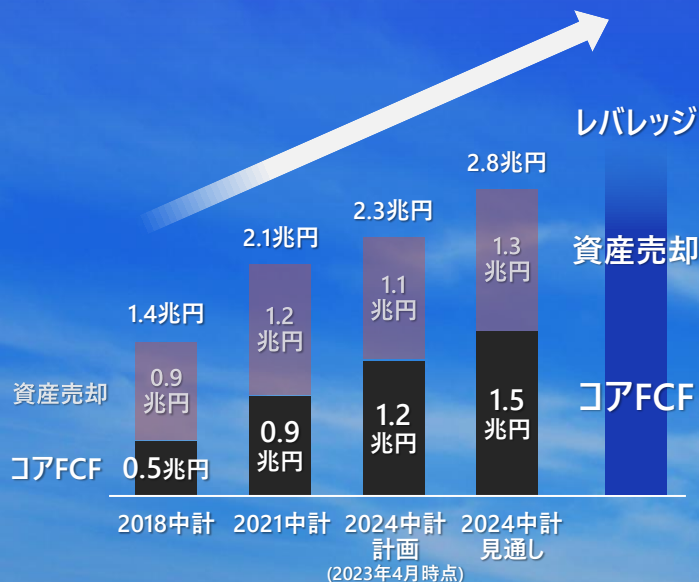
1.0兆円

- 生成AI 0.3兆円
- DX、GXで拡大する成長製造分野 0.2兆円
- 社会インフラ事業のサービス化加速 0.2兆円
- 案件に恵まれた際の機動的M&A 0.3兆円

2.2 成長戦略を支えるキャッシュ創出力の強化

- 今後の追加施策により、さらなるコアFCF創出力の強化をめざす

キャッシュフロー創出推移



コアFCFの成長要因

2024中計

DX、GX需要を捉えた
売上成長

高収益事業拡大 (Lumada)
と事業ポートフォリオ見直し
による利益率向上

長期プロジェクト入金改善と
計画的な設備投資による
コアFCF÷当期利益
コンバージョンの改善

今後の追加施策

One Hitachi 注力事業拡大
(DC*、半導体、電池、バイオ)

デジタルサービス事業、
生成AI活用による生産性向上

デジタルサービス事業の拡大

- 成長投資は投資の方針、リターン基準などに沿って実行
- 資金調達余力を活かし、財務規律に沿ってレバレッジを活用

成長投資の規律

- ボルトオン型M&Aを基本とし、オーガニック成長を補強
- 投資リターン基準
(Adj. EBITA 12%超、ROIC 10%超)
- M&Aプロセスのリスクマネジメント

レバレッジ活用の規律

2024年3末時点(実績) 2025年3末時点(見通し)

総資産 12兆円 (現金 0.7兆円)	負債 6兆円 (有利子負債 1.2兆円)
	純資産 6兆円

総資産 13兆円	負債
	純資産

1兆円追加投資後も
財務規律の範囲内の見通し

- D/Eレシオ
- Net Debt/EBITDA

2024年3末実績

0.20倍

0.38倍

財務規律

0.5倍

1~2倍 範囲内

3. 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. 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）

- コアFCFは、成長投資と株主還元バランスよく配分
- 資産売却発生時に、先ず投資リターン最適化の観点で成長投資と自己株式取得を比較検討
- 配当は、事業成長に沿って安定的に実施

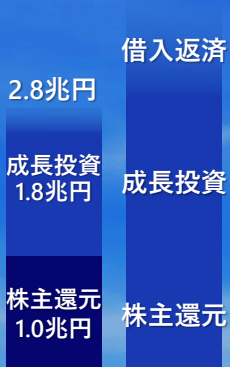
配分の考え方

キャッシュ創出
(3年累計)

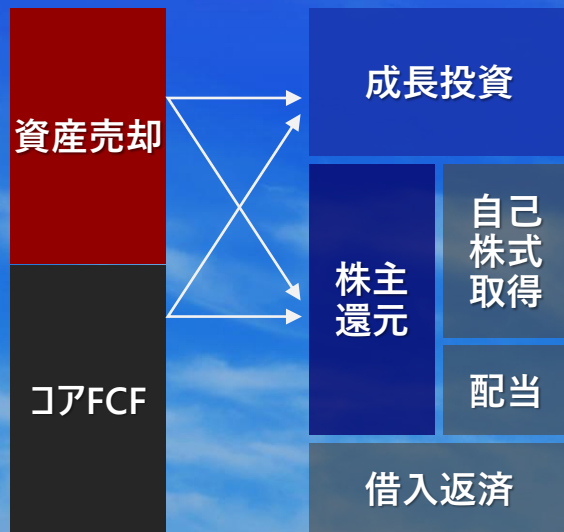


2024中計
見通し

キャッシュ配分
(3年累計)



2024中計
見通し



- 資産売却時に自己株式取得と比較検討
- 前提は当社基準 (Adj. EBITA、ROIC)と自己株式取得を上回るリターン
- 資産売却時に成長投資と比較検討
- 前提は成長投資を上回るリターン
- 財政状態や総還元水準も考慮
- 事業成長に沿って安定的に実施、財政状態や配当性向も考慮
- 手元資金余力発生時、財政状態などを踏まえ実施

4. 資本効率の継続的向上

4. 資本効率の継続的向上

- 2024中計でROICは着実に向上（為替影響を除くと中計目標10%達成）
- 今後のROIC向上策により、更なる向上をめざす

ROIC推移



ROIC*1

リターン

投下資本



今後のROIC向上策

リターン
拡大

- 新たな成長機会の実現（One Hitachi注力事業）
- 高収益事業拡大（Lumada、デジタルサービス事業）
- 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
判断基準：ROIC、保有目的の合理性

● 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

*1 FY2024のROICには追加成長投資1兆円の影響を除く

*2 2024中計の策定時の前提為替レートで算出

5. まとめ

オーガニック成長モードに入った各ビジネスセクターを支えながら、
これからの投資家との双方向対話の機会を活かし、
2024中計の実現と次期中計策定・実行を通じて、
企業価値向上に貢献する

Appendix FY2024見通し

セクター別の財務数値

単位：億円		FY2021 実績	FY2022 実績	FY2023 実績	FY2024 見通し*1
3セクター	売上収益	66,992	76,382	85,643	90,000 (CAGR 10%)
	Adj. EBITA率	9.9%	9.5%	10.1%	11.5%
デジタルシステム& サービス	売上収益	21,536	23,890	25,986	27,000 (CAGR 8%)
	Adj. EBITA率	13.1%	12.3%	12.8%	13.5%
グリーンエナジー& モビリティ	売上収益	20,510	24,699*2	30,523	34,300 (CAGR 19%)
	Adj. EBITA率	4.5%	6.6%*2	6.5%	8.6%
コネクティブ インダストリーズ	売上収益	27,528	29,752	30,579	31,500 (CAGR 5%)
	Adj. EBITA率	9.4%	10.5%	10.5%	11.5%

* 1 FY2021からFY2024に至る売上収益のCAGR

* 2 2022年度までエネルギー-BUに計上されていた事業マネジメント強化統括本部の数値は、2023年度より「その他」セグメントに計上されています。この変更を2022年度に遡及した数値を記載しています。



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
- ・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