

CFO and CRMOメッセージ

Investor Day (CFO session) 

デジタルセントリック企業への変革を加速し、高い収益性と持続的成長を実現することで、さらなる企業価値向上をめざす

加藤 知巳

執行役専務 CFO兼CRMO



2024中期経営計画振り返り

オーガニック成長を実現し、キャッシュフローとROIC重視の経営が定着

2024年度の業績については、再生可能エネルギー関連案件や送電網設備の更新案件が好調だったGEMセクター^{*}、国内IT市場においてDXやモダナイゼーションの追い風を受けて大きく伸長したDSSセクターがけん引し、また、CIセクターも国内外で堅調な成長を見せた結果、全セクターで増収増益を達成しました。これにより、Adj. EBITA率とコアFCFは過去最高を更新しました。

2024中計全体を振り返ると、目標として掲げたオーガニック成長を達成し、売上成長と利益率向上を実現しました。またキャッシュフロー重視の経営方針により、キャッシュ効率が向上し、コアFCFの大幅な増加を実現しました。ROICの改善も実現し、KPIも概ね達成することができたと総括しています。

一方で、日立の事業戦略に合致し、かつ適切なリターンが見込める案件に巡り合うことができず、十分な成長投資を実行できなかった点は課題として残りました。また、グローバルの競合他社と比べると、さらなる収益性の向上が必要であり、事業ポートフォリオ改革とリスクマネジメントの一層の強化も課題として認識しています。

^{*} グリーンエナジー & モビリティセクター。2025年度より、エナジーセクター、モビリティセクターに分割。

2024年度 業績総括

	売上収益CAGR ^{*1} (FY2021-2024)	Adj. EBITA率 ^{*3}	EPS成長率CAGR (FY2021-2024)	コアFCF 3年累計 (FY2022-2024)	ROIC
2024中計目標	5~7%	12.0%	10~14%	1.2兆円	10.0%
2024年度実績	8% ^{*2}	11.7%	18%	1.8兆円	10.9%

^{*1} 3セクター (Astemo除き) ^{*2} 為替影響除き

^{*3} 旧定義のAdj. EBITA : 調整後営業利益から買収に伴う無形資産等の償却費を足し戻し、持分法損益を加算して算出した指標

Inspire 2027 財務目標

さらなる企業価値向上に向けて、持続的な成長をめざす

Inspire 2027では、デジタルセントリック企業への変革を加速し、生成AIでLumadaを進化させ、高い収益性と持続的成長の実現をめざしています。これに向けて、さらなる企業価値の向上を図るために、5つの財務KPIを設定しています。

まず、売上収益については、不安定な経済情勢の中でも年平均成長率7~9%の持続的成長をめざします。Adj. EBITA率はグローバルピアの水準に向けて、13~15%を目標とします。さらに、キャッシュフロー-コンバージョンについては、資金回転期間の改善、設備投資の最適化などを通じて、90%超の水準をめざします。これら3つの指標を着実に改善しながら、コアFCFを継続的に拡大し、キャッシュ創出力の強化を図っていきます。

次に、Lumada事業拡大によるリターン拡大と投下資本適正化を進めつつ、インオーガニック投資にも積極的に取り組みながら、中長期的な資本効率の向上を図ります。ROICについては、一定の成長投資を見込む中でも、12~13%の水準をめざします。

また、成長と収益性向上のドライバーとなるLumadaについては、売上収益比率50%、Adj. EBITA率18%の達成をめざします。Lumada事業をコアに据え、デジタルセントリック企業への変革を加速し、不確実な事業環境下にあっても、企業価値を着実に向上させていきます。

Inspire 2027でめざす財務KPI

	2021年度	2024年度	2027年度
売上収益CAGR ^{*4}	5% ^{*5}	8% ^{*6}	7~9%
Adj. EBITA率	9.9% ^{*5}	11.1% ^{*7}	13~15% ^{*7}
キャッシュフロー-コンバージョン ^{*8}	50%	83%	90%超
ROIC	7.7%	10.9%	12~13%
Lumada	売上収益比率	21%	50%
	Adj. EBITA率	12%	18%

^{*4} 3年CAGR ^{*5} 3セクター ^{*6} 為替影響除き

^{*7} 新定義のAdj. EBITA : 調整後営業利益から買収に伴う無形資産等の償却費を足し戻して算出した指標 ^{*8} コアFCF/当期利益 (特殊要因除き)

CFO and CRMOメッセージ

キャッシュ創出力の強化

Lumada事業拡大による売上拡大と利益率の向上に加え、
キャッシュフロー・コンバージョン向上により、コアFCFを継続的に拡大

日立のコアFCFは、これまで年率23%で成長してきました。Lumada事業拡大による売上拡大と利益率向上を実現し、さらに利益からキャッシュへのコンバージョンを向上することで、今後もコアFCFを継続的に拡大させていきます。

またデジタルセントリック企業への変革を加速する中で、Lumada事業としての成長性・収益性向上の可能性を基準に、事業ポートフォリオ改革も着実に実行していきます。

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

Inspire 2027では、基本方針として、前回の2024中期経営計画と同様、リターンを重視し、成長投資と株主還元バランスよく機動的にキャッシュを配分していきます。

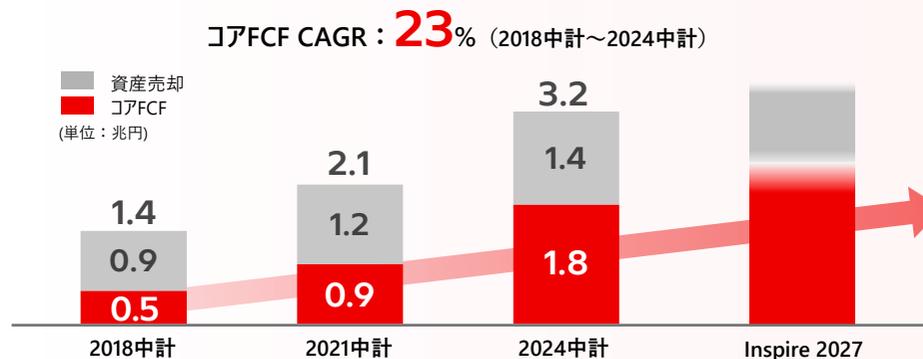
キャッシュの配分について、コアFCFは成長投資と株主還元配分します。次に資産売却は成長投資の機会がある場合は成長投資に配分しますが、機会がない場合は自己株式取得に配分します。また、借入レバレッジは成長投資に活用します。

インオーガニックな成長投資について、投資対象は日立全体の成長戦略に合致し、高い収益性と資本効率が見込める分野に絞り込みます。具体的には、デジタル領域の強化やサービス事業の拡大に資する投資を想定しており、多くは既存事業を補完するポルトオン型のM&Aになる見込みです。

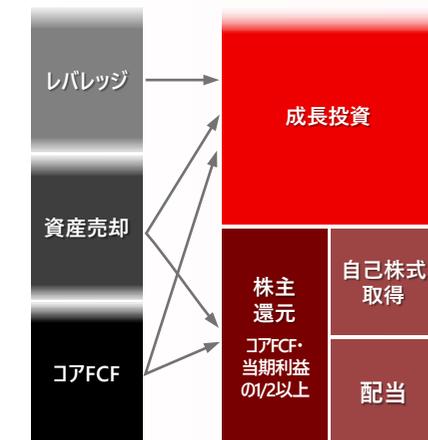
投資判断にあたっては、戦略との適合性に加えて、Inspire 2027の財務目標値 (Adj. EBITA率 13~15%、ROIC 12~13%) をハードルレートとし、リスクなども考慮し、慎重に判断します。資金面では、財務規律としてD/Eレシオは0.5倍、Net Debt/EBITDA倍率は1~2倍程度を中期的な目安とし、成長投資の機会に応じて、借入レバレッジも活用していきます。

株主還元については、毎年、コアFCFまたは当期利益の50%以上を株主還元にあてる方針とし、中長期にわたり還元額を着実に拡大していきます。

キャッシュ創出推移



キャピタルアロケーションの考え方



- 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

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、リターンなどを考慮し実行
 - ・ハードルレート: Inspire 2027の財務KPI (Adj. EBITA率: 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

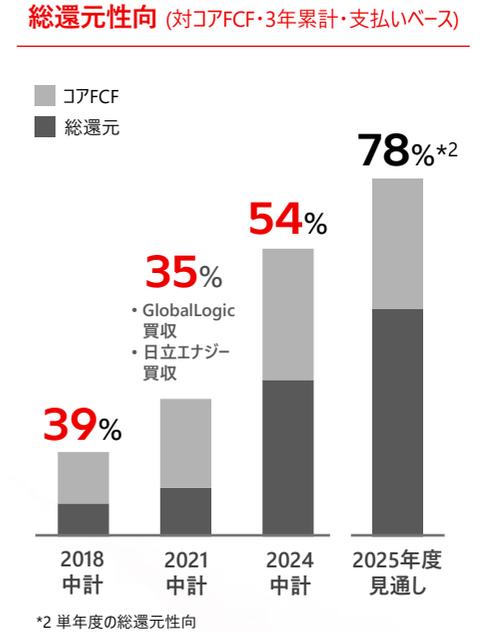
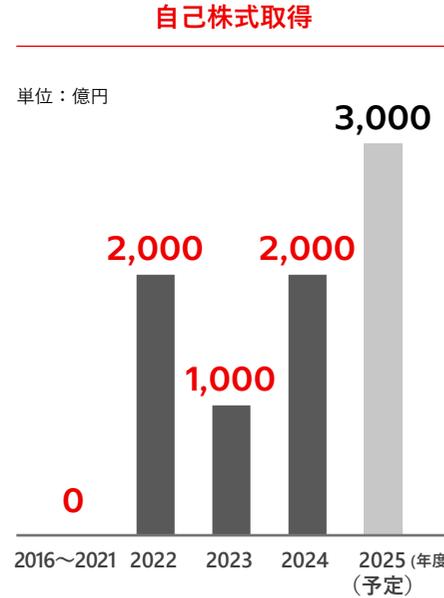
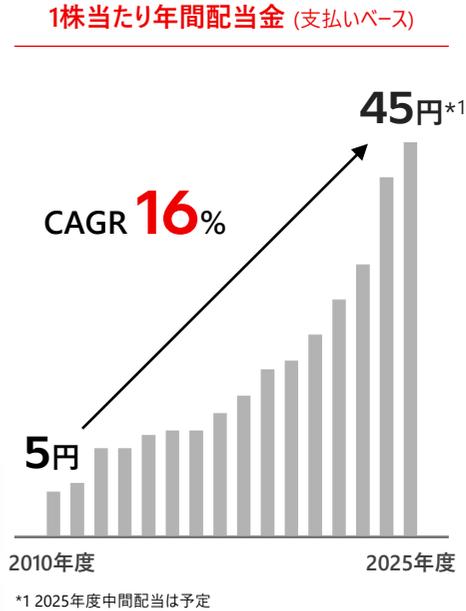
株主還元

- 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

CFO and CRMOメッセージ

配当については、過去14年間にわたり増配基調を継続していますが、今後も事業の成長に応じて安定的な成長をめざします。2010年度を起点とした場合、一株当たり年間配当金(支払いベース)は2025年度までに年平均成長率で16%の成長となる予定です。

自己株式の取得については、キャッシュ創出の状況や財政状態、資産売却の進捗などを総合的に勘案した上で、機動的に実施します。2025年度は、昨年度より1,000億円多い約3,000億円の自己株式取得を予定しています。



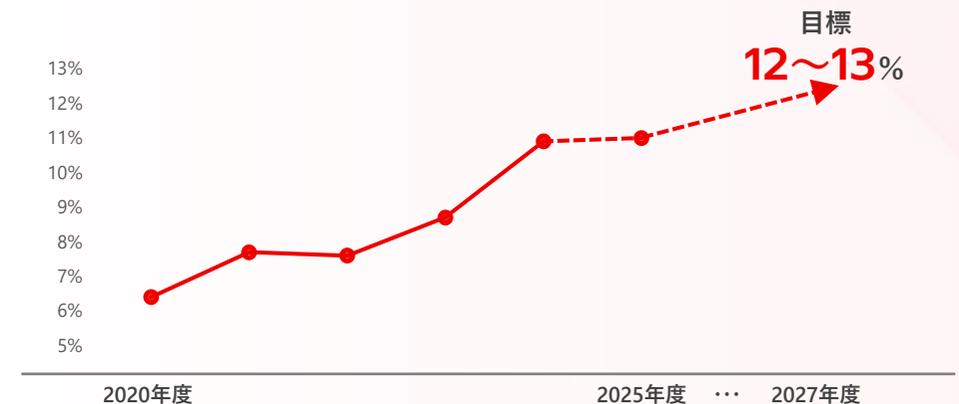
資本効率の向上

**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向上。
インオーガニック投資後のROICの早期回復と向上を図るとともに、
WACCも低減し、ROIC-WACCスプレッド拡大**

Lumada事業の拡大を通じて、デジタルセントリックな企業体へと変革し続けることで、リターンの向上と投下資本の適正化を推進し、ROICのさらなる向上を図ります。

中長期の持続的成長にはインオーガニック成長投資が必要と考えています。仮に投資後に一時的にROICが低下する場合でも、厳格な投資規律を適用して、その早期回復と向上の実現を図るとともに、WACCの低減にも注力し、ROIC-WACCスプレッドを拡大していきます。

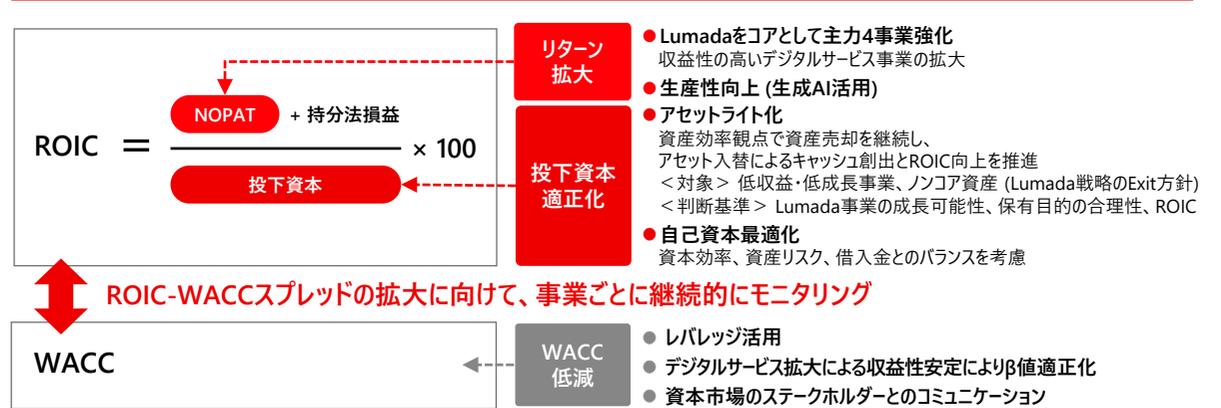
ROIC推移



CFO and CRMOメッセージ

リターンの拡大、すなわちROICの分子側の改善は、Lumadaを中核とする主力4事業における成長性と収益性の強化を通じて推進していきます。一方、分母側の投下資本については、アセットライト化や自己資本の最適化により、投下資本の適正化を進めます。資産売却については、Lumada事業の成長可能性、保有目的の合理性、ROICといった基準に基づき、戦略的に進めていきます。さらにROIC-WACCスプレッド拡大のため、レバレッジ活用、デジタルサービス拡大を通じた収益性の安定によるβ値の適正化、資本市場のステークホルダーとのコミュニケーションなどにより、WACCの低減を図ります。

ROICの向上とROIC-WACCスプレッド拡大に向けた施策



リスクマネジメント

ERM (エンタープライズリスクマネジメント) の高度化

日立の事業活動は、生成AIなどのデジタル技術革新やグローバル化の進展により変容し、経営に重大な影響を与えるリスクは多様化・複雑化しています。個々のリスクは相互に作用し、連鎖的・複合的に事業活動に影響を及ぼしうるため、その性質や発生可能性、発生した場合の影響度などの観点から、多面的に捉える必要があります。

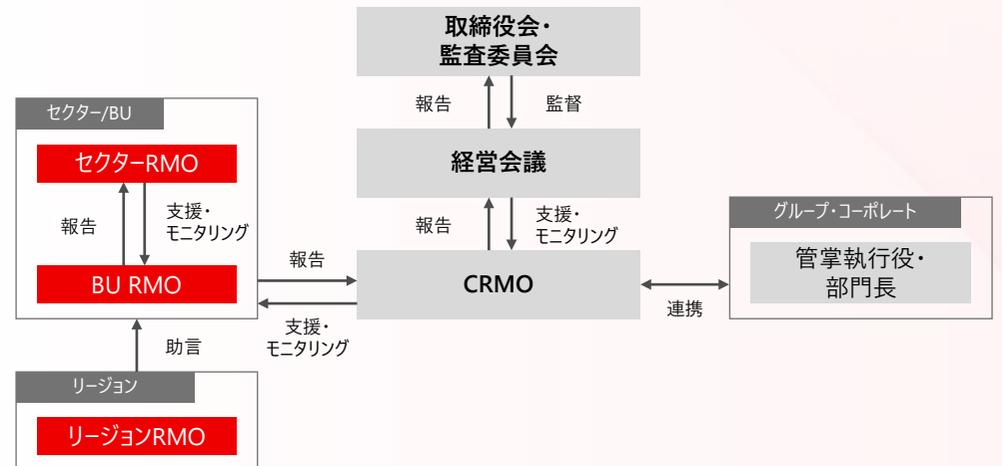
日立が中長期的に企業価値を向上させていくためには、リスクを単に「脅威」と捉えるだけでなく、ビジネスの「機会」としてポジティブな側面を捉えながら、リスク管理を実施し、収益機会を創出することが不可欠です。

このような観点のもと、日立ではリスクマネジメント体制とリスクマネジメントプロセスを整備し、グループ全体でのリスク管理を行っています。私はCRMO (Chief Risk Management Officer) として、重要リスクをグループ横断で把握し、経営会議および取締役会にリスクへの対応状況などを報告しています。

日立のリスクマネジメント体制は、明確な役割分担のもとで運営されています。セクターやBUに配置されたRMOが、現場に近い立場からリスクを特定・評価し、CRMOへ報告します。さらに、日本を含む6地域にリージョンRMOを配置し、地域視点からの助言を実施します。また、グループ・コーポレートの各機能組織が、助言やモニタリングを通じてセクター・BUを支援しています。

このようにRMOネットワークを構築することで、セクター・BU・コーポレート機能に加え、地域特有の視点も取り入れ、重大リスクを全社的に一元管理し、ERMの高度化を図っています。

リスクマネジメント体制



CFO and CRMOメッセージ

リスクマネジメント

One Hitachiで築くリスクカルチャー

日立では、グループ全体で網羅的・効率的にリスクマネジメントを実施するため、グループリスクマネジメントにかかる社内規程において、グループ共通のリスク項目、リスクの評価方法などを定めています。各リスク項目に対して、発生時の影響度と発生可能性を評価し、リスクヒートマップを作成する方法により行います。まず、セクター/BUが、事業活動に関連するリスクを特定し、発生時の影響度と発生可能性を評価します（ボトムアップアプローチ）。ボトムアップアプローチにより特定・評価されたリスクとその影響度および発生可能性について、グループ全体およびリスク全体の観点から、経営会議メンバーなどが調整を行います（トップダウンアプローチ）。このようなプロセスで決まった重要リスクについては、回避・低減・移転・受容といった対応策を検討し、その有効性を定期的にモニタリングし、必要に応じて追加の対応を行うなどの改善策を実施しています。

リスクマネジメントは、経営陣やCRMOだけで完結するものではありません。従業員一人ひとりが自らの業務とリスクの関係を理解し、主体的に向き合うことが不可欠です。私たちは、リスク関連情報を共有し、共に学び、健全なリスクカルチャーの醸成にOne Hitachiで取り組んでいます。そして、成長戦略とリスクマネジメントのバランスをとったアプローチにより、企業価値の持続的な向上をめざします。

株主・投資家の皆さまへのメッセージ

さらなる企業価値の向上に向けて

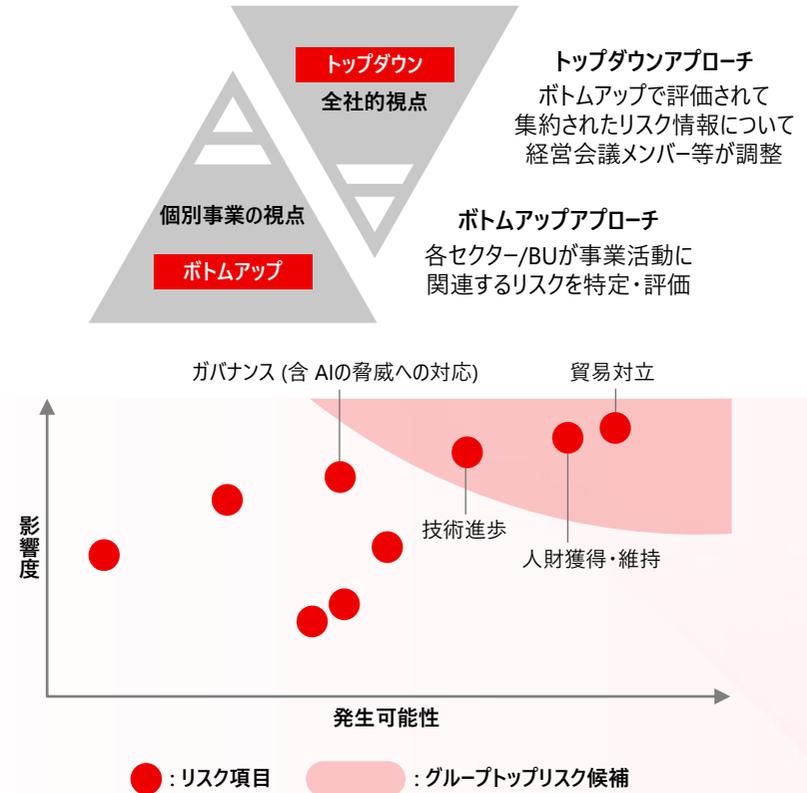
Inspire 2027でも引き続き、売上収益、Adj. EBITA率、キャッシュフロー・コンバージョンの3つを向上し、キャッシュフロー・創出力を継続的に強化します。創出するキャッシュを成長投資と株主還元バランスよく機動的に配分していきます。次に、リターン拡大と投下資本適正化を推進し、インオーガニック投資をしながらも中長期的に資本効率を上げていきます。

ここ数年間で地政学リスクが高まり、グローバルな貿易対立や地域紛争などが顕在化してきています。さらに、生成AIの急激な進化も背景に、世界の政治・経済・社会はかつてないスピードで変化しています。

この不透明な経営環境の中でも、私はCFOとしての責務に加え、CRMOを兼務することで、ERMの高度化を行いながら、Lumada事業をコアに日立のデジタルセントリック企業への変革を加速し、高い収益性と持続的成長を実現することで企業価値を向上させていきます。

今後も投資家の皆さまとの双方向の対話を重ねながら、さらなる企業価値向上を続けていきます。

リスク評価のプロセスとリスクヒートマップ



以下の取り組みはサステナビリティレポートをご覧ください

- 気候変動による財務関連情報開示 [🔗](#)
- 投融資等リスクへの取り組み [🔗](#)
- AIガバナンスに関する取り組み [🔗](#)
- 企業倫理・コンプライアンス [🔗](#)
- リスクの定量的把握 [🔗](#)
- 情報セキュリティ [🔗](#)

これらのほか、事業等のリスクの詳細は、有価証券報告書P.36 [🔗](#)をご参照ください。