

CFO and CRMOメッセージ

成長への飽くなき挑戦と規律ある経営を両立
社会インフラをデジタルで革新し続ける
グローバルリーダーへ

執行役専務
CFO兼CRMO

加藤 知巳



Inspire 2027の進捗

初年度は過去最高益を更新、キャッシュ創出力を継続的に高める

2025年度は、経営計画「Inspire 2027」の初年度として、期初の想定を上回る進捗を実現しました。エナジーのパワーグリッド事業、DSSの国内IT事業、モビリティの鉄道事業が牽引し、日立連結合計で前年比増収増益を達成しています。

収益面では、Adj. EBITA、当期利益、コアフリーキャッシュフロー（コアFCF）がいずれも過去最高を更新しました。Adj. EBITA率は、エナジーやDSSの収益向上に加え、Lumada事業の拡大により1.3ポイント向上しています。コアFCFは、利益の増加に加えて大口前受金の入金により増加しました。さらに、当期利益からコアFCFへのコンバージョンは、目標である90%を超える水準を維持しています。利益を着実にキャッシュへと転換する力は、日立の収益構造の強みであると考えています。Lumada事業の拡大による売上拡大と利益率の向上を実現し、さらに利益からキャッシュへのコンバージョンを高めることで、今後もコアFCFを継続的に拡大させていきます。

2026年度に向けては、エナジーのパワーグリッド事業、DSSの国内IT事業を中心に、4セクターで増収増益を見込んでいます。中東情勢については引き続き注視しつつ、着実な成長に向けた戦略投資を強化していく中でも、大きく伸びた2025年度からさらに成長する見込みです。2024年度からの2年間では、EPSは年率23%の成長を見込んでいます。コアFCFは、大口前受金の影響を除いても同じく2年間で年率32%成長する見通しです。事業の実力に基づいて、一過性の要因に依存しないキャッシュ創出力を今後も高めていきます。

オーガニック成長投資では、成長領域を中心に研究開発や設備投資（CAPEX）などを拡大しました。設備投資（CAPEX）は2025年度に4,978億円（前年比1,061億円増）を実施しています。一方、インオーガニック成長投資では、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、十分な投資を実行できなかった点は課題として残りました。さらには、グローバルピアと比べると、一段の収益性の向上が必要であり、事業ポートフォリオとリスクマネジメントのさらなる強化も課題として認識しています。

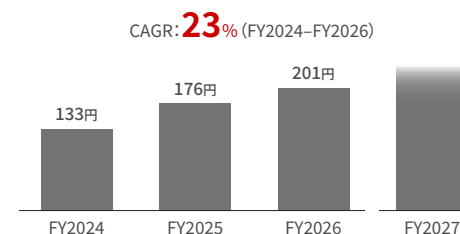
2025年度業績総括・2026年度見通し (Inspire 2027重要指標)

	2024年度 (実績)	2025年度 (実績)	2026年度 (見通し)*4	2027年度 (目標)
売上収益YoY/CAGR*1	YoY 14%	YoY 8%	YoY 11%	CAGR 7~9%
Adj. EBITA率	11.7%	12.4%	13.0%	13~15%
CFコンバージョン*2 (大口前受金除き)	83%	103%	100%	90%超
ROIC	10.9%	12.4%	13%	12~13%
Lumada 売上収益比率	29%	40%	44%	50%
Adj. EBITA率	15%	16%	17%	18%

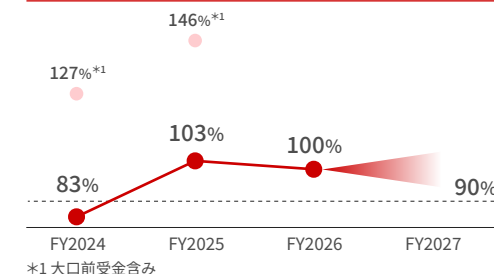
*1 2027年度目標は3年CAGR *2 コアFCF^(*) (大口前受金除き) / 当期利益

*3 フリー・キャッシュ・フローから、M&Aや資産売却他にかかるキャッシュ・フローを除いた経常的なキャッシュ・フロー *4 2026年7月29日公表

EPS推移



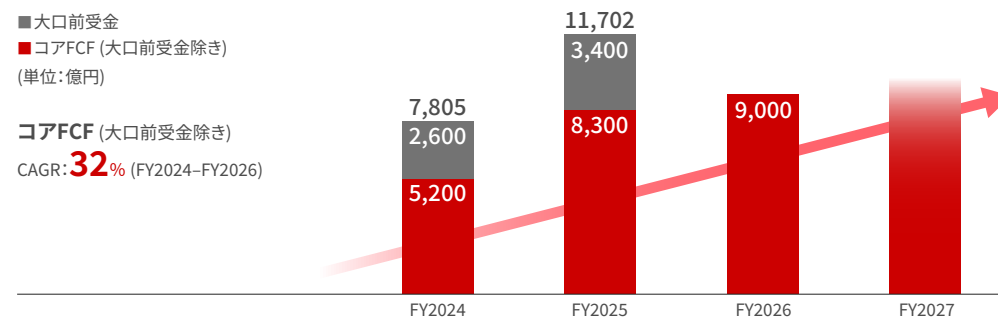
CFコンバージョン推移 (大口前受金除き)



キャッシュ創出推移

■ 大口前受金
■ コアFCF (大口前受金除き)
(単位: 億円)

コアFCF (大口前受金除き)
CAGR: 32% (FY2024-FY2026)



CFO and CRMOメッセージ

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にはバランスよく機動的に配分

キャピタルアロケーションの方針は、昨年度から一貫して変わりません。リターンを重視しながら、成長投資と株主還元にはバランスよく、機動的にキャッシュを配分していきます。

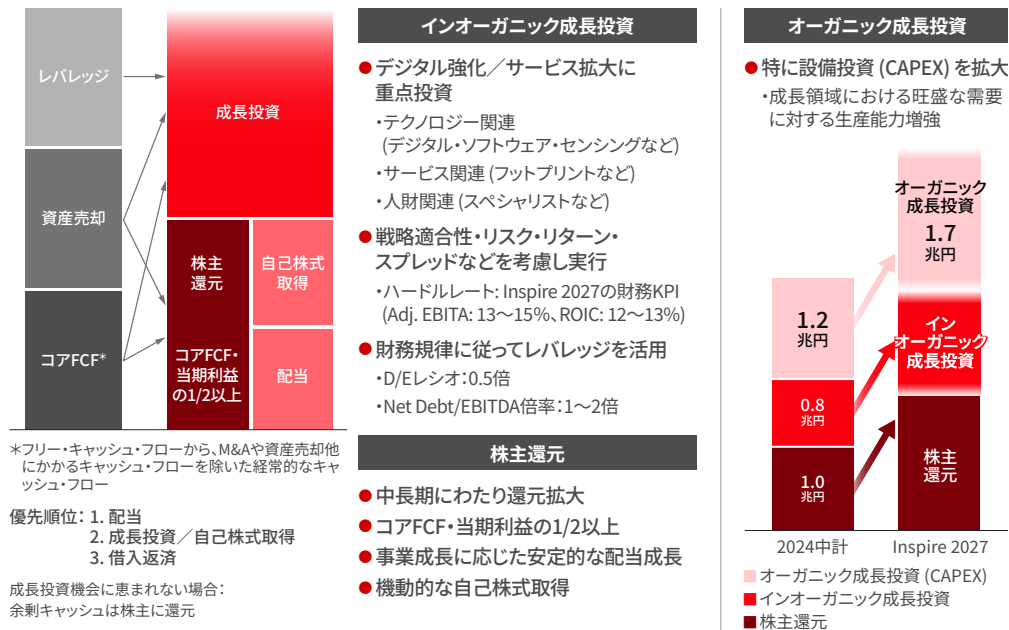
具体的には、まずコアFCFを成長投資と株主還元に分けます。これまでのキャッシュ創出力強化の取り組みから、より多くのキャッシュを配分できるようになりました。

次に、資産売却で得た資金は、投資機会があれば成長投資に充て、そうした機会がない場合は株主還元、具体的には自己株式取得に活用します。借入レバレッジについては、財務規律に従って、成長投資に活用します。

成長投資への配分では、持続的成長を支えるインオーガニック成長投資について、デジタル強化およびサービスの拡大に重点を置いた買収を実行していきます。案件の大半は既存事業を強化するボルトオン型のM&Aを想定しており、投資判断にあたっては、日立の成長戦略との適合性に加え、リスク・リターン・スプレッドなどを見極め、規律ある判断を徹底しています。

なお、2025年度におけるポートフォリオ改革に関連する社内での審議件数は前年比で3倍となり、議論が大幅に

配分の考え方



活性化しました。非中核事業の売却と成長領域への投資の両面を通じて、Lumada、とりわけデジタルサービス事業の拡大に貢献する案件への投資を着実に進めており、ポートフォリオを成長領域へとシフトさせています。

インオーガニック成長投資だけでなく、オーガニック成長投資にも積極的に配分しており、特に設備投資 (CAPEX) の拡大に注力しています。成長領域において生産能力向上に向けた投資を実行し、高い投資収益性を得る機会を着実に取り込んでいきます。また、AIによる事業創生・強じん化を加速するための人財育成・獲得も含めた戦略的な投資を増額します。

株主還元については、中長期にわたり還元額を拡大していく方針であり、コアFCFまたは当期利益の1/2以上を還元します。配当については、事業成長に応じた安定的な成長をめざします。コアFCFの成長を背景に、過去10年連続で増配を実現しており、支払ベースでは、1株当たり配当は2024年度の41円から2026年度は55円に増加する見込みです。

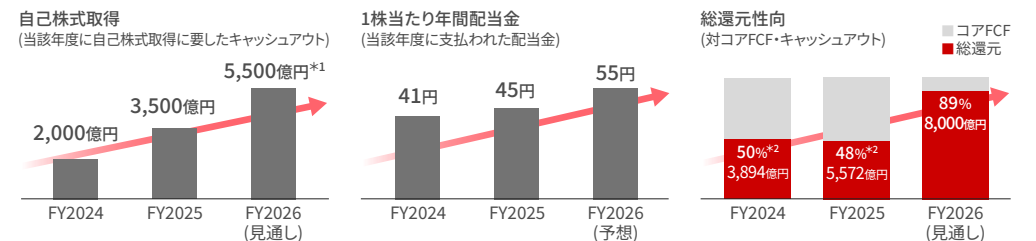
自己株式取得については、キャッシュ創出の状況や、財政状態、資産売却の進捗などを総合的に勘案した上で、機動的に実施します。2024年度の2,000億円から、2026年度は5,500億円へと大幅に増額する見通しです。

これらの結果、2026年度の総還元性向は89%まで高まり、総還元額も2024年度の約3,900億円から8,000億円へ拡大する見通しです。

ポートフォリオ改革の実践

インオーガニック成長投資 (買収)			資産売却 (事業再編)	
案件	趣旨	Lumada 事業の拡大		
		デジタルサービス	デジタル化資産	
Clever Devices	グローバルなデジタルモビリティ企業としての成長を加速	✓		● Astemo ● 日立グローバルライフソリューションズ ● 日立建機 ● 日立チャンネルソリューションズ ● ジョンソンコントロールズ日立空調
Omnicom	鉄道の運行と保守を最適化する日立レールのHMAXの成長をサポート	✓	✓	
Shermco	HMAX Energyをはじめとするデジタルサービス事業を強化	✓		
synvert	GlobalLogicのデータ&コンサルティングのケイパビリティ強化	✓	✓	

株主還元の推移



CFO and CRMOメッセージ

資本効率の向上

リターン向上とWACC低減を通じて、
ROICスプレッドの持続的な拡大をめざす

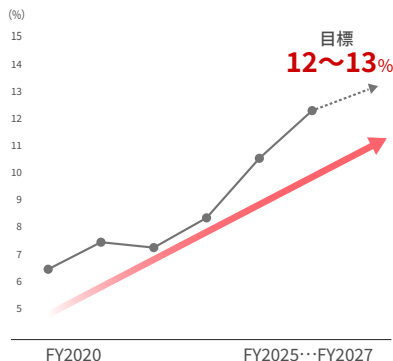
2025年度も引き続き、Lumada事業の拡大を通じてリターンの拡大と投下資本の適正化を進め、ROICを向上させることができました。ROICは2024年度の10.9%から12.4%へと高まり、着実に向上を続けています。

ROICの向上に向けては、分子と分母の双方に働きかけることで、資本効率を継続的に高めていきます。分子側では、Lumada事業をコアとした主力4事業の成長性と収益性の強化により、リターンの拡大を進めています。併せて、生産性向上に向けたAI活用も拡大していきます。分母側では、事業ポートフォリオ改革などによるアセットライト化や自己資本の最適化を通じて、投下資本の適正化を進めます。

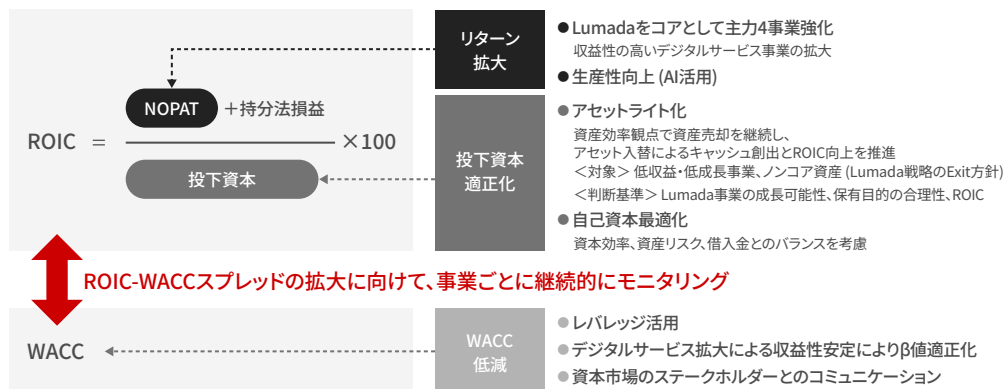
さらに、ROIC-WACCスプレッドの拡大に向けては、レバレッジの活用、デジタルサービス拡大を通じた収益性の安定によるβ値の適正化、資本市場のステークホルダーとの対話の一層の強化などにより、WACCの低減を図ります。

事業の持続的成長にはインオーガニック成長投資が欠かせず、その結果、投資後に一時的にROICが低下する局面もあり得ますが、この場合でも早期回復に努めていきます。2027年度に向けては、インオーガニック成長投資を活発に実行しながらも、12～13%程度という現状の水準を維持することを目標としています。改革の成果を着実に積み上げ、資本効率の向上を追求していきます。

ROIC推移



ROICの向上とROIC-WACCスプレッド拡大に向けた施策



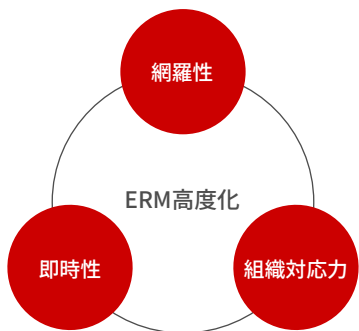
リスクマネジメントの強化

ERMの高度化を推進し、
脅威の低減と成長機会の獲得を両立する

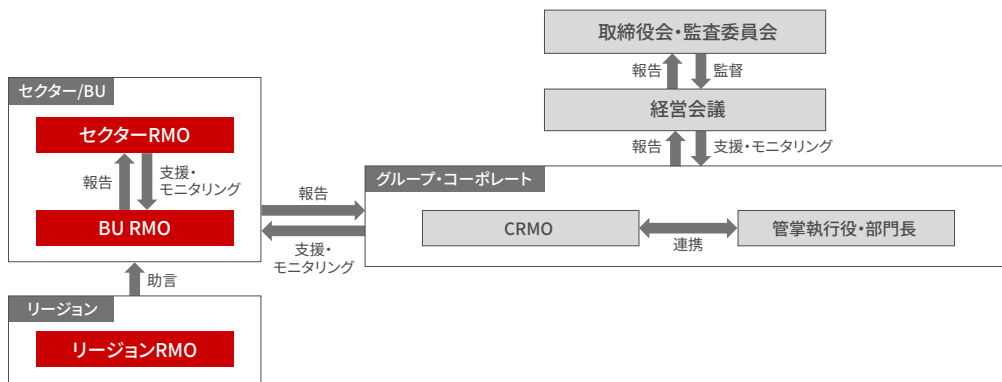
日立が中長期的に企業価値を向上させていくためには、リスクを単なる「脅威」として捉えるのではなく、ビジネスの「機会」というポジティブな側面も捉えながら、収益機会を創出することが不可欠と考えています。

現在、私はChief Risk Management Officer (CRMO) として、グループ全体のリスクを横断的に把握し、激変する経営環境の中で、事業・地域・コーポレートが連携して対応するERM (全社的リスクマネジメント) の高度化を推進しています。重要リスクの特定、対応状況の確認、追加対策の検討を継続的に行うことで、脅威による損失の低減に加え、成長機会の獲得にもつなげています。さらに、CFOとしての財務規律と資本効率の視点を組み合わせることで、リスクとリターンを多面的に見極め、規律ある成長投資を支えています。

ERMの高度化に向けては、「網羅性、即時性、組織対応力」の3点を重点的に強化しています。網羅性の面では、日立グループ共通のリスク項目、選定プロセス、評価方法を確立し、日立全社で対応すべき重要リスクを特定しています。即時性の面では、毎月の経営会議で重要リスクへの対応状況を報告し、追加対策を議論することで、環境変化に迅速に対応しています。組織対応力の面では、事業・地域・コーポレートにRMOを配置し、それぞれの視点も取り入れながら、グループ横断でリスクマネジメントを推進しています。



リスクマネジメント体制



CFO and CRMOメッセージ

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。リスクの評価は、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、グループ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ボトムアップアプローチで評価します。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、経営会議メンバーなどがグループおよびリスク全体の観点から検討し、日立グループとしての重要リスクを選定します（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、継続的な改善を実施しています。

足元で注視している項目として、中東情勢の影響を受ける「調達」、成長戦略と生産性向上の鍵を握る「人財」、AIの成長機会の獲得を含む「技術進歩」などが挙げられます。これらは事業活動に対するリスクである一方、適切に捉えることで新たな成長機会にもつながると考えています。中東情勢に対しては、事業・地域・コーポレートが連携し、予測される事業影響度を迅速に可視化しながら、今後の対策を検討しています。AIについては、脅威以上に日立の成長機会が大きいと考えています。AIの脅威への対応も含めて適切にリスクを管理しながら、ミッションクリティカルな社会インフラへのフィジカルAIの適用や、お客さま業務のAIトランスフォーメーション推進を通じて、成長機会の獲得につなげていきます。成長投資においても、リスクを単に回避するのではなく、リスクとリターンを多面的に見極めた上で、規律あるリスクテイクを行うことが不可欠です。全社を俯瞰してリスク許容度を見極め、成長投資やポートフォリオ改革における意思決定を支えることで、成長機会の獲得とリスクの適切な管理を両立させ、企業価値の持続的な向上につなげていきます。

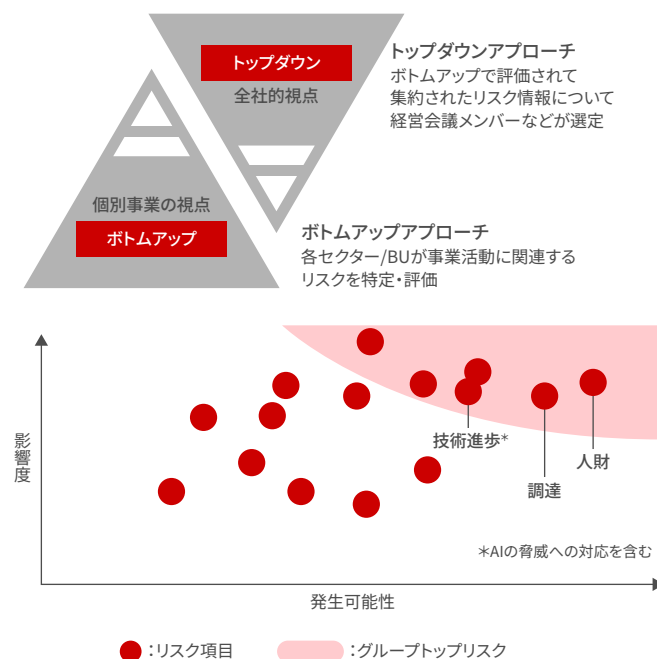
株主・投資家の皆さまへのメッセージ

成長への挑戦と規律ある経営を両立し、 グローバルトップのデジタル・インフラストラクチャー企業へ

激変する経営環境のもとでも、日立は成長への飽くなき挑戦と規律ある経営を両立し、社会インフラをデジタルで革新するグローバルリーダーをめざしています。ここ数年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ました。さらに、AIの急激な進化を背景に、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てCRMOを兼務し、ERMの高度化を進めながら、Lumada事業をコアとして、グローバルトップのデジタル・インフラストラクチャー企業への変革を加速することで、高い収益性と持続的成長を実現していきます。また、株主・投資家の皆さまとの対話を重ねながら、企業価値の持続的な向上を実現していきます。

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.31](#)をご参照ください。