

財務戦略

2024中計では、成長モードへ転換し、売上収益および収益性のさらなる向上を実現していくとともにオーガニックな事業成長によるさらなるキャッシュ創出力の向上を図ります。財務資本戦略を通じた日立の成長実現に向け、①ROIC管理の徹底によるさらなる収益力の向上、②事業資産回転率向上による資本効率性の改善、③適切な財務規律の範囲の中での適度なレバレッジを活用したWACCの低減、④配当だけでなく自社株買いも考慮した株主還元策の実行による株主総利回り(Total Shareholder Return: TSR)の向上、の4つを重点課題として継続的に取り組めます。

キャッシュマネジメントの強化

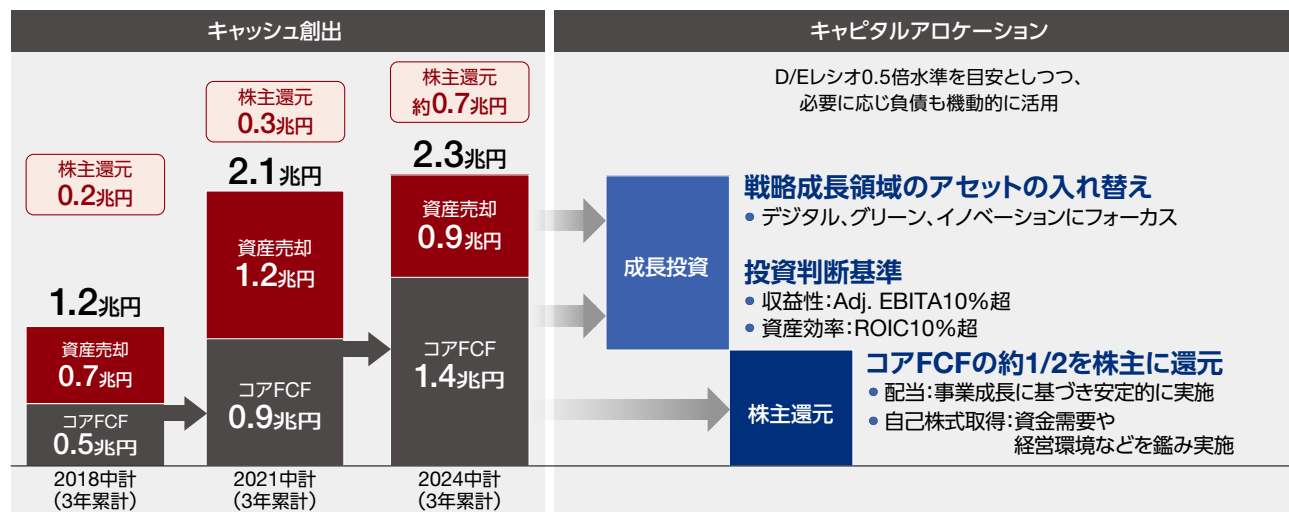
2024中計では、キャッシュを自らの事業でオーガニックに創出できるよう、その取り組みを強化します。キャッシュマネジメントの強化に向けては、業務プロセスの見直しを行うとともに、売掛金回収の改善、戦略的在庫の影響把握とモニタリングを強化していきます。

キャッシュ創出には、営業キャッシュ・フロー(CF)の最大化に加え、同時に設備投資をいかに適正化していくかも課題となります。毎年およそ4,000億円である日立の設備投資について、今後は一定の基準でさらに厳選していきます。機械・設備など有形固定資産にあたる設備投資については、一つひとつ精査します。また、製造現場にもITを浸透させ、サプライチェーン全体の可視化等、キャッシュマネジメントのデジタル化も進めていきます。

キャピタル・アロケーション

2024中計の3年間で、オーガニックな成長で稼ぐ営業CFと設備投資の厳選によりコアFCFを1.4兆円まで拡大し、資産売却で得られるキャッシュと併せ、デジタル、グリーン、イノベーション領域での成長投資と株主還元にはバランスよく配分していきます。

具体的には、コアFCFの約1/2を、配当および自己株式取得を合わせた株主還元配分にします。そして、残りのコアFCFと資産売却によって得られたキャッシュをデジタル、グリーン、イノベーションの成長領域に配分します。D/Eレシオで0.5倍水準を財務規律の目安としながら、必要に応じ負債も活用し実践していきます。



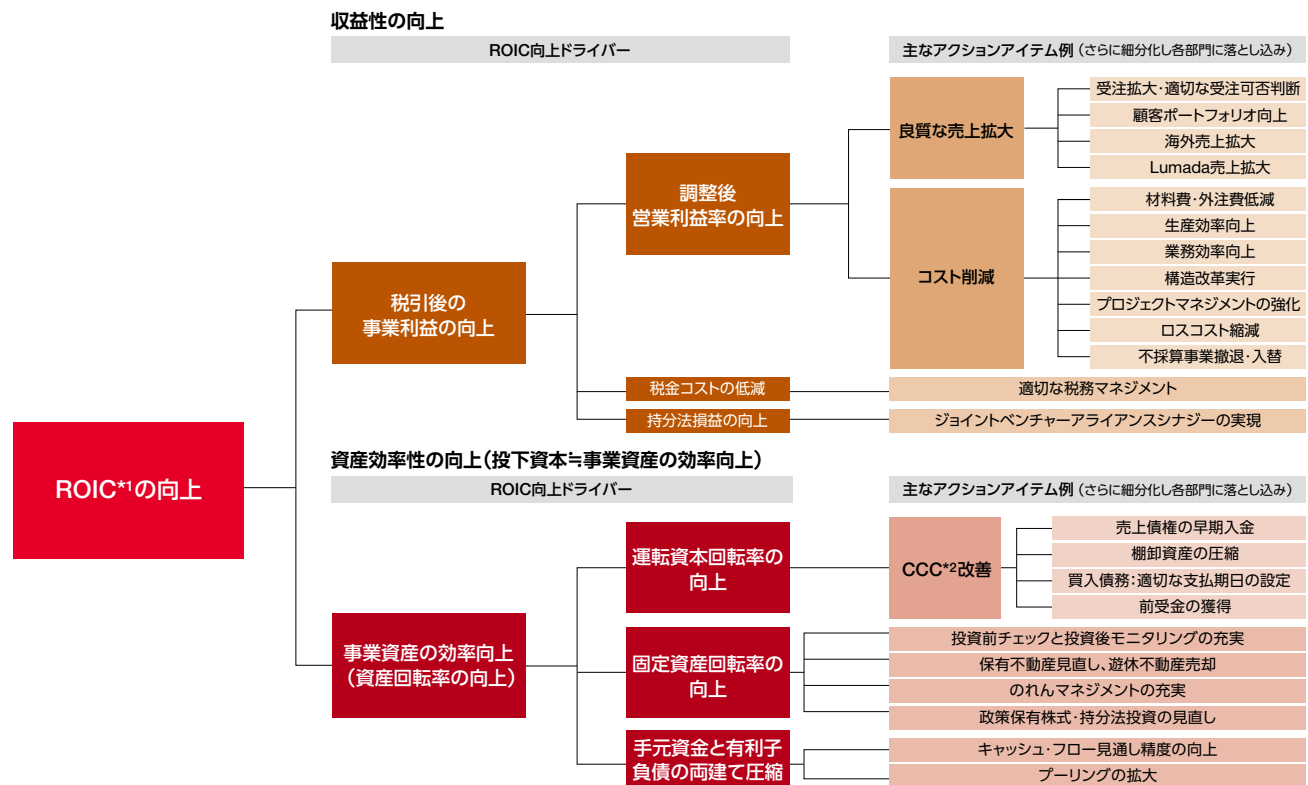
株主還元の見え方

日立は、中長期的な事業計画に基づいた株主還元の実施、そして適正な株価の形成を通じた株主総利回り(Total Shareholder Return: TSR)の向上を重要な経営課題として位置づけています。配当については、市場競争力の維持や収益の向上に不可欠な設備投資や研究開発などを実行するための内部資金を確保しながら、継続的に実施していく方針であり、業績動向、財政状態および配当性向等を総合的に勘案して決定していきます。

2022年4月には、2,000億円を上限とする自己株式取得を公表しました。今後も、継続的な配当の実施及び自己株式取得の検討も継続し、事業成長により得られた利益をしっかりと株主の皆さまに還元していきます。

ROIC経営の進捗

日立は、2019年度に新たな経営管理指標としてROIC(Return on Invested Capital、投下資本利益率)を導入しました。事業に投じた資金(投下資本)に対し、どれだけ利益(税引後の事業利益)を生み出すことができたかを表す指標であるROICを向上し、企業価値を拡大させるには、投下資本の調達コストであるWACC(Weighted Average Cost of Capital、加重平均資本コスト)を最低限上回る必要があります。ROICの導入以来、収益性に加えて資本コストも意識した経営をグループ全体で推進しており、ROICツリーを各現場のアクションにしっかりとつなげることができています。マクロ経済環境の変化等により、2021中計では、目標とする10%のROICは実現することはできませんでしたが、2024中計でもROIC10%を掲げ、その目標を基準に各セクター・BUごとのアクションはもちろん事業戦略自体の見直し等、活動をさらに進化させていきます。



*1 ROICは、 $ROIC = \frac{\text{税引後の調整後営業利益} + \text{持分法損益}}{\text{投下資本}} \times 100$ により算出しています。
 なお、税引後の調整後営業利益=調整後営業利益×(1 - 税金負担率)、投下資本=有利子負債 + 資本の部合計です。
 *2 CCC (Cash Conversion Cycle: 運転資金手持日数)

資金調達と資本コスト

資金調達は、事業に必要な時期、金額など、さまざまな条件を踏まえ、自己資金、借入、資産の売却など、最も適切と考えられる手段で実施しています。借入などの負債により資金を調達する場合には、財務規律として、D/Eレシオ0.5倍未満、有利子負債/EBITDA倍率2.0倍未満を維持する方針としています。また個別の投資判断に採用している資本コスト（ハードルレート）については、投資先国の金利やカントリーリスク、期待収益等をベースに、個別の案件ごとに算出し、判断しています。

財務の安定性確保

財務基盤の安定性を確保することは日立にとっての経営の重要課題です。そのためにも、発行体格付けA格の維持と、D/Eレシオを0.5倍未満に維持していくことを財務規律として維持しながら、成長投資と継続的な増配などの株主リターンを意識した利益還元を実施しています。キャッシュ創出力は着実に向上しており、格付けは、下記のとおりとなっています。

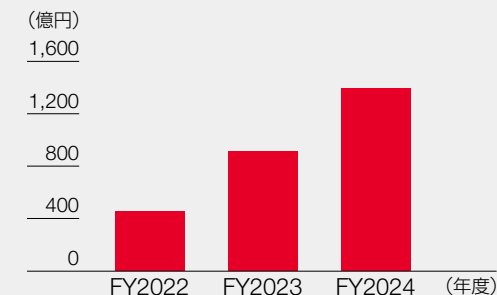
格付会社	長期価格付け	短期価格付け
S&P グローバル・レーティング	A	A-1
ムーディーズ	A3	P-2
格付投資情報センター(R&I)	AA-	a-1+

2022年7月現在

デジタル経営基盤による成長

社会イノベーション事業のグローバルな成長に向けて、デジタル技術による経営基盤の効率化は必要不可欠です。2021中計期間中に買収したABB社のパワーグリッド事業(現、日立エナジー)とGlobalLogicは、すでにグローバルでの経営基盤を有していることから、製品系(プロダクト系)では日立エナジー、IT系ではGlobalLogicの進んだグローバルオペレーション基盤を日立グループ内に展開して活用していく方針で、日立全社での共通ERP構築とDX、グローバルビジネスサービス(GBS)の活用、顧客関係管理システム(CRM)の導入に取り組んでいきます。これらの構築・導入に向け2024年度までに800億円を投資します。

重点施策の効果



重点施策

ERP	<p>経営情報をリアルタイムに共有</p> <p>日立エナジーでグローバルに展開しているERPシステムを日立グローバル全体で活用することにより、経営判断のスピードを上げるとともに、システムの利用にかかるコストや、運用・保守や新規開発のコストの削減を進めていきます。2021年度は、日立エナジーのERPシステムをベースに日立共通のテンプレートを作成し、日立チャネルソリューションズのタイおよびインドネシア拠点で稼働を開始しました。2022年度は、共通ERPの推進室を立ち上げ、各社でERP導入展開を加速していきます。</p>
DX	<p>業務自動化と予測型経営の実現</p> <p>ERP・CRM・データレイク等の情報を基にした予測型経営や、業務プロセスの自動化・高度化を実現し、事業効果の創出、間接業務の効率化を図ります。さらには社内DX活動のすそ野を広げるためのインフラやツール整備を行い、DX加速のため、全社員のデジタルリテラシー向上を図っていきます。</p> <p>2021年度までの事業部門ごとのデータ利活用、業務自動化の推進に加え、2022年度からは、各業務のDX推進に必要な標準サービスおよびテンプレート・プラットフォームを整備し、ERPの展開と同期させた全社展開を予定しています。</p>
CRM	<p>グローバルにアカウント情報を活用</p> <p>日立全体で市場・顧客情報を集約することで、新しいマーケットに関する洞察や、営業活動の情報活用を強化します。加えて、BU間の顧客対応連携を推進するなど、これらの施策を通じて、各地域における顧客アプローチを強化します。まずは、2022年8月に日本国内向けの基盤を使用開始した後、日立ヴァンタラ、GlobalLogic、日立エナジーの3社へ拡大予定です。全社展開は、2023年度以降に順次実行していきます。</p>
GBS	<p>事業統合とプロセス変革によるSG&Aの削減</p> <p>全社共通の管理部門業務(人財、財務、調達、IT等の間接業務)を一元化してグローバルに利用できるサービスとして構築することで、業務効率および生産性の向上を図ります。海外拠点・グループ会社においては、日立エナジーや日立ヴァンタラが有するシェアドサービス機能を活用します。北米、インド、ヨーロッパ、アジアなどの地域統括会社にはすでに導入しており、国内においても、シェアドサービス機能を拡充し、業務プロセスの標準化と統合を図りながら、プロセス変革のパイロットにも取り組んでいきます。</p>

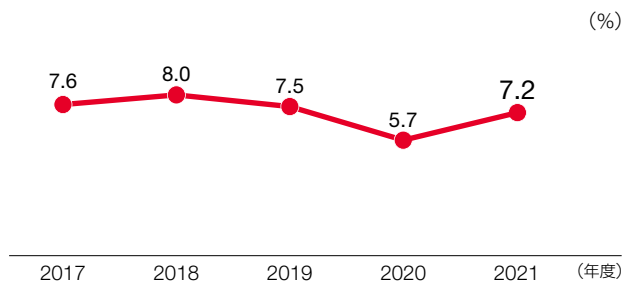
ERP: Enterprise Resources Planning, CRM: Customer Relationship Management

過去5年の財務分析

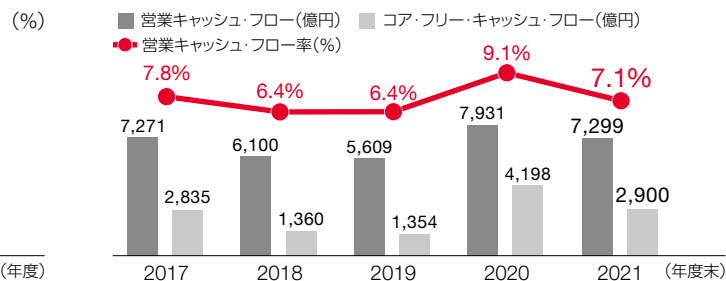
日立の過去5年間の財務分析を行うと以下のように要約されます。

- 収益性改善の取り組みにより調整後営業利益の水準が向上。2020年度はCOVID-19により厳しい環境下だったものの、5%以上の収益性を維持。
- 事業再編に伴い変動はあるものの収益性改善の結果、当期利益は2021年度約6,000億円と過去最高水準に。
- キャッシュマネジメント強化により、営業キャッシュ・フローは約8,000億円の水準に。
- 配当性向は、おおよそ20%~30%のレンジで推移し、配当支払い総額は増加。

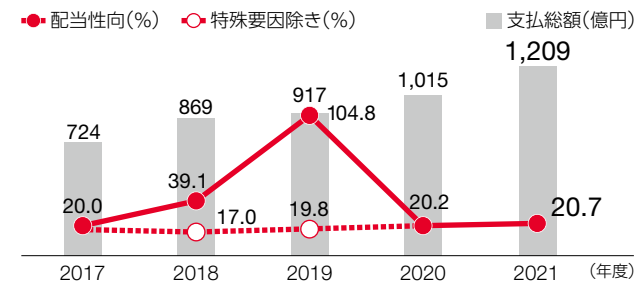
調整後営業利益率推移



キャッシュ・フロー推移



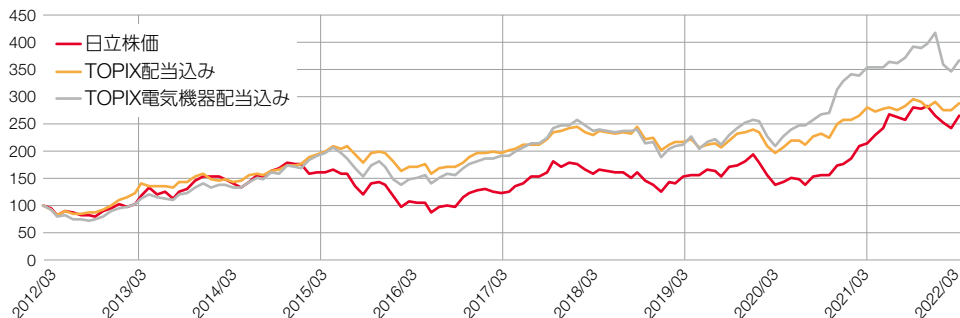
配当推移



株主総利回り(Total Shareholder Return: TSR)

配当と株価変動を加味した、当社のTSRIは下記のとおりです。

引き続き、収益性の向上と安定的な配当の実施を継続するとともに、株主資本コストを上回るTSRを実現できるよう経営・財務戦略を考え、株価を意識した経営に取り組むことで、株主価値の向上に努めていきます。



	過去1年	過去3年		過去5年		過去10年	
	TSR	TSR	年率TSR	TSR	年率TSR	TSR	年率TSR
日立	+25.7%	+81.0%	+21.9%	+120.9%	+17.2%	+161.5%	+10.1%
TOPIX (配当込み)	+2.0%	+31.2%	+9.5%	+44.3%	+7.6%	+183.3%	+11.0%
TOPIX (電気機器)	+3.6%	+72.4%	+19.9%	+91.2%	+13.8%	+261.5%	+13.7%

* グラフと表は2012年3月末に投資を行った場合の、2022年3月末時点の配当と株価を加味した投資収益率を示しています。日立製作所の株価に配当を加えた投資パフォーマンスについて、2012年3月末の投資額を100として指数化しています。比較指標である東証株価指数(TOPIX)と、電気機器配当込みのデータを使用し、同様に指数化しています。