

CFOメッセージ/財務戦略

[Investor Day\(CFO Session\)](#)

オーガニックな成長を支える財務戦略により、企業価値の向上に貢献する

2024中計の成長戦略により、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。今後は、各ビジネスセクターのオーガニック成長を支えるために、さらなるキャッシュ創出力の強化や規律ある成長投資を支援するほか、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)と資本効率の継続的向上に注力し、投資家の皆さまとの双方向対話の機会を生かし、企業価値の向上に貢献します。



加藤 知巳
執行役専務 CFO

CFOとしての抱負

入社以来、多様な業種と地域(IT・エネルギー/米国・中国・日本/工場・販売会社・コーポレート)において財務の経験を積んできました。2022年よりDeputy CFOとして2024中計におけるキャッシュフローの向上など主要財務KPIの達成に向けた活動を推進し、2024年度よりCFOに就任いたしました。

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、投資家の皆さまと双方向の対話の機会を生かし、今後は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成長と還元においてバランスの取れたキャピタルアロケーション、④資本効率の継続的向上、の4点に注力します。さらに、イノベーション創出やサステナブル成長の源泉である人的資本や知的資本などの非財務資本の充実についても財務面より貢献し、企業価値の向上を実現してまいります。

キャッシュ創出力の強化

2024中計の成長戦略により、売上成長と利益率の向上を実現する見通しです。キャッシュフロー重視の経営方針を押し進めたことで、利益からキャッシュに転換する効率が向上し、コアFCFを大幅に増加できる見通しです。これまでのキャッシュフロー創出の推移を見ていくと、2018中計1.4兆円、2021中計2.1兆円と順調に増加しており、2024中計では当初2.3兆円の見通しがさらに増えて2.8兆円となっています。

コアFCFの増加に関する4つのKPIとして「売上成長」「利益率」「キャッシュ効率」「CFPS成長」を設定しています。売上成長は、3セクターで2024中計期間に年率10%の見通しです。Adj. EBITA率も10%を超えて、2024年度見通しは11.5%まで上昇しています。この2つの要因により利益の絶対値が増え、利益をキャッシュに転換するコンバージョン比率を高めて

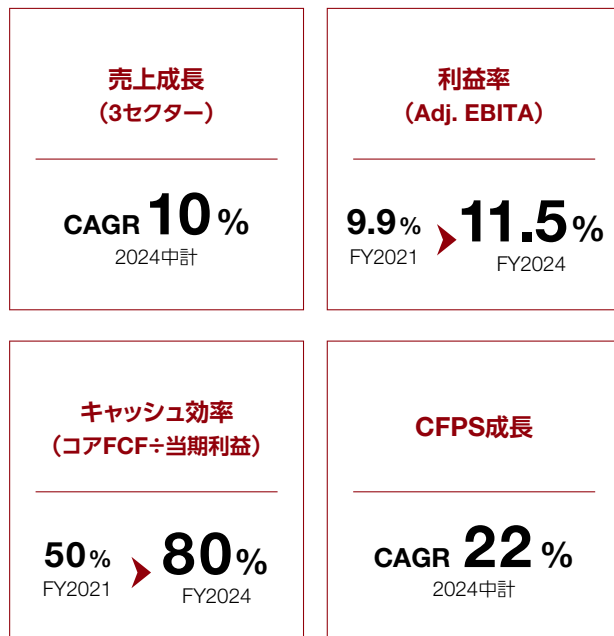
います。具体的には2021年度50%から、2024年度では80%まで上がる見通しです。この結果、1株当たりのコアFCFであるCFPSが年率で22%成長する見込みとなっています。

今後も、さらなるコアFCF創出に向けた諸施策の強化に取り組めます。

3セクターの売上成長と利益率の向上を図るために、2024年度において生成AIや成長が見込める製造分野、社会インフラ事業のサービス化の加速に1兆円規模の成長投資を検討しています。

売上については、DXとGX需要を捉えた売上成長に加えて、データセンターや半導体関連などの注力事業の分野でさらなる成長を狙っています。

コアFCF関連KPI

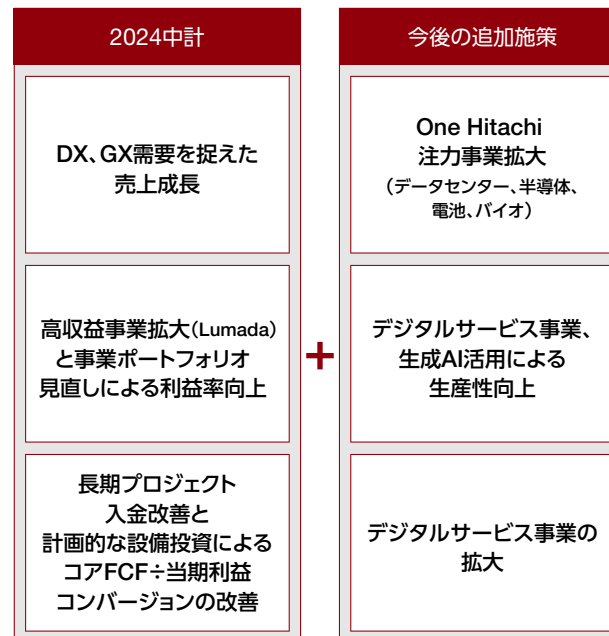


利益率については、Lumada事業を中心とした高収益事業拡大と事業ポートフォリオ見直しによる向上に加え、デジタルサービス事業、生成AI活用による生産性向上によって、さらなる改善をめざします。

キャッシュ効率については、長期プロジェクトの入金改善に加え、お客さまと複数の契約について、基本的な枠組みを事前に合意するフレームワークアグリーメント契約による計画的な設備投資などが貢献し、2024中計で大きく改善しています。

今後、デジタルサービス事業の拡大による入金時期の早期化などで、さらなるキャッシュ効率向上を進めます。

コアFCFの成長要因



規律ある成長投資の支援

成長戦略に必要な投資に重要なのは、リターン実現の確度を上げるため、投資方針とリターン基準に沿った規律ある投資プロセスの実行です。

成長投資についてはオーガニック成長を補強するポルトfolio型のM&Aを基本とし、投資リターンはAdj. EBITA率12%超とROIC(Return on Invested Capital、投下資本利益率)10%超を基準としています。また、M&Aの成功率をさらに上げるため、各BU、地域にいる人財の活用を拡大して、デュー・ディリジェンスや投資判断など、M&Aプロセスのリスクマネジメントを強化していきます。

資金調達については、2023年度末に想定以上にキャッシュ創出が実現し、財務規律として定めたD/Eレシオ0.5倍が0.2倍まで低下したため、この調達余力も生かしながら借入金によるレバレッジも活用していきます。

レバレッジ活用の規律

	2024年3月末時点(実績)	2025年3月末時点(見通し)	財務規律
	<p>総資産 12兆円 (現金 0.7兆円)</p> <p>負債 6兆円 (有利子負債 1.2兆円)</p> <p>純資産 6兆円</p>	<p>総資産 13兆円</p> <p>負債</p> <p>純資産</p>	
D/Eレシオ	0.20倍	1兆円規模の成長投資後も財務規律の範囲内を見通し	0.50倍
Net Debt/EBITDA	0.38倍		1~2倍範囲内

キャピタルアロケーションの進化

創出したコアFCFを成長投資と株主還元バランスよく配分していきます。「コアFCFと当期利益の50%を成長投資に、50%を株主還元配分することを目安」とする考え方を従来どおり単年度ではなく複数年度で適用していきます。2024中計においては、創出した2.8兆円のキャッシュを株主還元1兆円、成長投資に1.8兆円を配分する見通しです。

資産売却の発生時には、まず投資リターン最適化の観点で自己株式取得と成長投資を比較検討します。

成長投資については、日立の投資リターン基準(Adj. EBITA率12%超、ROIC10%超)と、自己株式取得を上回るリターンを実現できるかが基準となります。M&Aについてはポルトオン型の買収を戦略的に検討し、デジタル、グリーン、イノベーションに加え、新たな成長機会にも投資します。NPV(Net Present Value、正味現在価値)が黒字であることに加え、売上

成長、利益率、CFへの効果、投下資本の回収期間やROICへの貢献度などを考慮しながら、意思決定を進めていきます。

自己株式取得については、成長投資を上回るリターンが前提となり、財政状態や総還元水準も考慮します。資産売却と成長投資の進展を踏まえて機動的に実施しており、2024中計期間においては、2022年度に2,000億円、2023年度に1,000億円を実施しており、2024年度には2,000億円を実施予定です。

配当については、事業成長に沿って安定的に実施し、財政状態や配当性向も考慮します。2024中計期間においては、いずれも支払額で2022年度は1,291億円、2023年度は1,445億円の配当を実施しています。

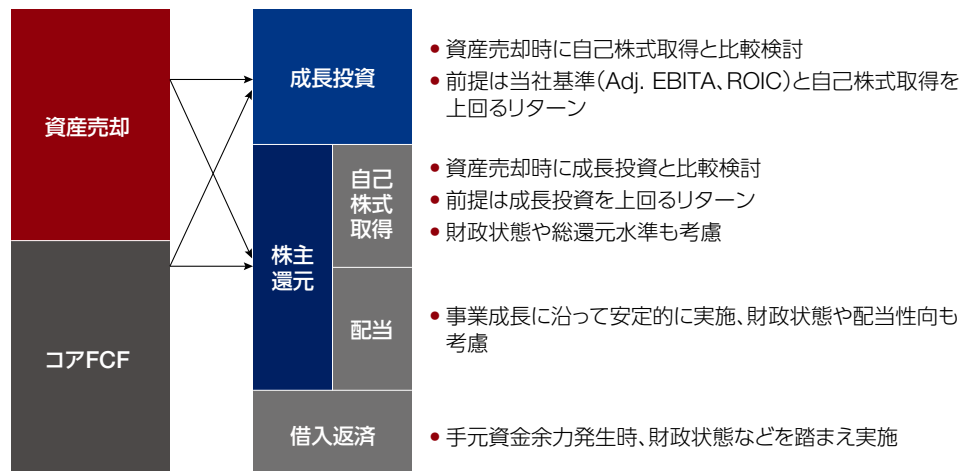
借入金の返済については、手元資金余力の発生時に、成長投資や株主還元との比較検討を行った後、財政状態などを踏まえて実施します。

ROIC経営の進化による資本効率の継続的向上

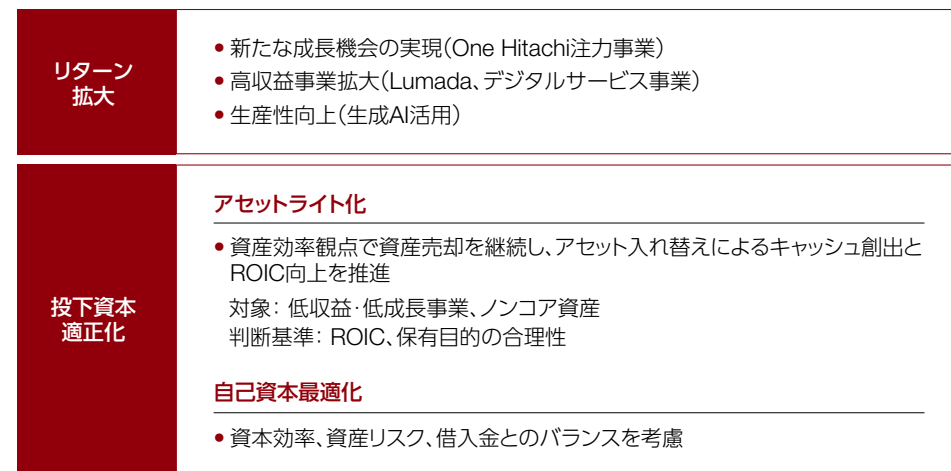
2019年度より経営管理指標としてROICを導入し、投下資本の調達コストであるWACC(Weighted Average Cost of Capital、加重平均資本コスト)を上回るリターンを持続的に創出し、スプレッドを拡大していくことで、資本効率の向上を重視する経営を加速しています。

2024中計では、ROICは着実に向上しています。ROICの分子であるリターンは、新たな成長機会の実現、高収益事業拡大、生産性向上を通じ、さらなる向上をめざします。ROICの分母である投下資本の適正化については、資産効率の観点で資産売却を継続し、アセット入れ替えによるキャッシュ創出とROIC向上を推進することでアセットライト化を進めるとともに、資本効率、資産リスク、借入金とのバランスを考慮して自己資本を最適化していきます。

キャッシュ配分の考え方



今後のROIC向上策



財務戦略と非財務戦略の両輪による成長

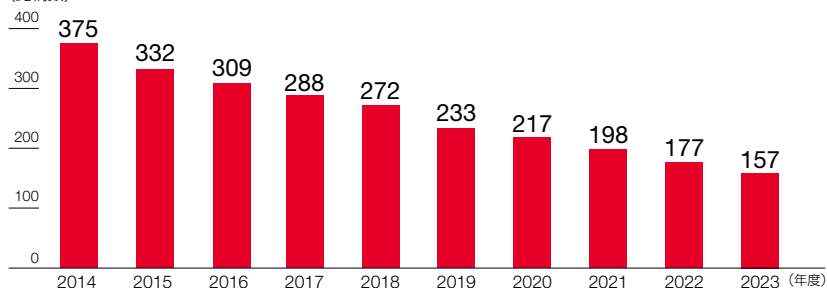
日立は企業価値向上のトランスフォーメーション・ジャーニーにおいて、生成AIや次の転換点を生むテクノロジーを見極めながら、規律ある投資を行っています。具体的には、M&A を通じたデジタル人財の獲得や次の転換点を見越したバックキャスト型R&D投資、スタートアップ企業との連携など、財務面から人的資本や知的資本などの非財務資本の充実に貢献しています。これらの投資によって競争力のあるイノベーションを創出できるポートフォリオを構築していきます。今後も、各セクターやコーポレート部門、各地域が連携して、迅速な判断と対応を行い、One Hitachiで財務戦略と非財務戦略の両輪による企業価値向上に取り組めます。



2024年度に実施したラウンドテーブルの様子

政策保有株式の保有状況

(銘柄数)*



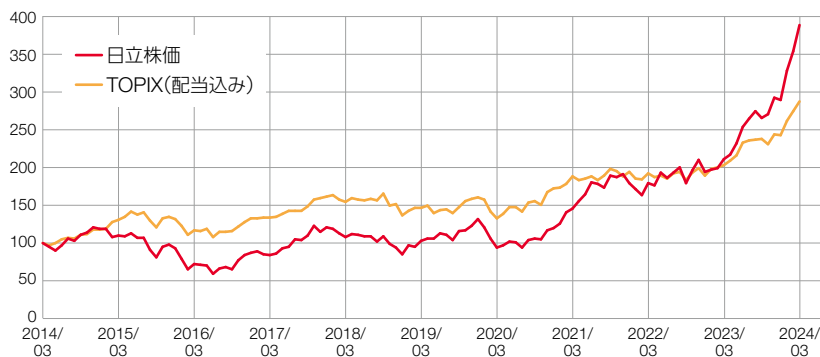
貸借対照表計上額の合計額* (百万円)

334,617 239,993 324,323 270,336 179,668 141,859 201,055 274,470 234,785 66,336

* 上場株式および非上場株式の合計

2023年度末時点の純資産(連結)に占める政策保有株(貸借対照表計上額の合計額)の割合は1.1%です

株価推移とTSR



	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	94.2%	186.9%	42.1%	306.0%	32.3%	291.2%	14.6%
TOPIX(配当込み)	41.3%	52.5%	15.1%	96.2%	14.4%	188.6%	11.2%

注記: グラフと表は2014年3月末に投資を行った場合の、2024年3月末時点の配当と株価を加味した投資収益率を示す。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、2014年3月末の投資額を100として指数化。比較指標である東証株価指数(TOPIX)のデータを使用し、同様に指数化

政策保有株に関する方針

当社は、取引や事業上必要である場合を除き、他社の株式を取得・保有しないことを基本方針としています。すでに保有している株式については、保有意義や合理性が認められない限り、売却を進めていきます。当社では、毎年、取締役会において、保有する全銘柄を対象として保有の適否を検証することとしています。当該検証においては、保有目的、保有に伴う便益が目標とする資本効率性にかかわる水準に見合っているかなどを銘柄ごとに精査しています。

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TSRは下記のとおりです。当社は、中長期的な事業計画に基づいた株主還元の実施、適正な株価の形成を通じた株主総利回りの向上を重要な経営課題として位置づけています。今後も方針に基づき、安定的な配当・機動的な自己株式取得の実施を検討し、事業成長により得られた利益を株主の皆さまに還元していきます。