HITACHI

# Hitachi Investor Day 2026
# CFO Session

2026年6月10日

株式会社日立製作所
執行役専務 CFO
加藤 知巳

©Hitachi, Ltd. 2026. All rights reserved

# Contents

HITACHI

1. キャッシュ創出力の強化
2. 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. 資本効率の向上
4. リスクマネジメントの強化
5. まとめ

Appendix



©Hitachi, Ltd. 2026. All rights reserved

HITACHI

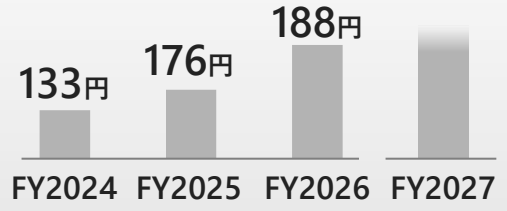
# Lumada事業拡大による売上拡大とマージン向上によりコアFCFを継続的に拡大

## 売上拡大とマージン向上

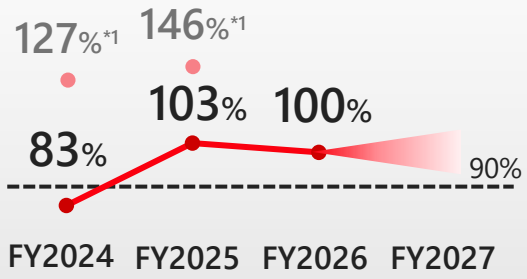
| | 売上CAGR (FY2024-FY2026) | Lumada売上比率の成長 (FY2024-FY2026) | Adj. EBITA率の上昇幅 (FY2024-FY2026) |
|---|---|---|---|
| 全社 | +7% | +15% | +1.7 pts |

## EPS推移

CAGR：19%
（FY2024-FY2026）



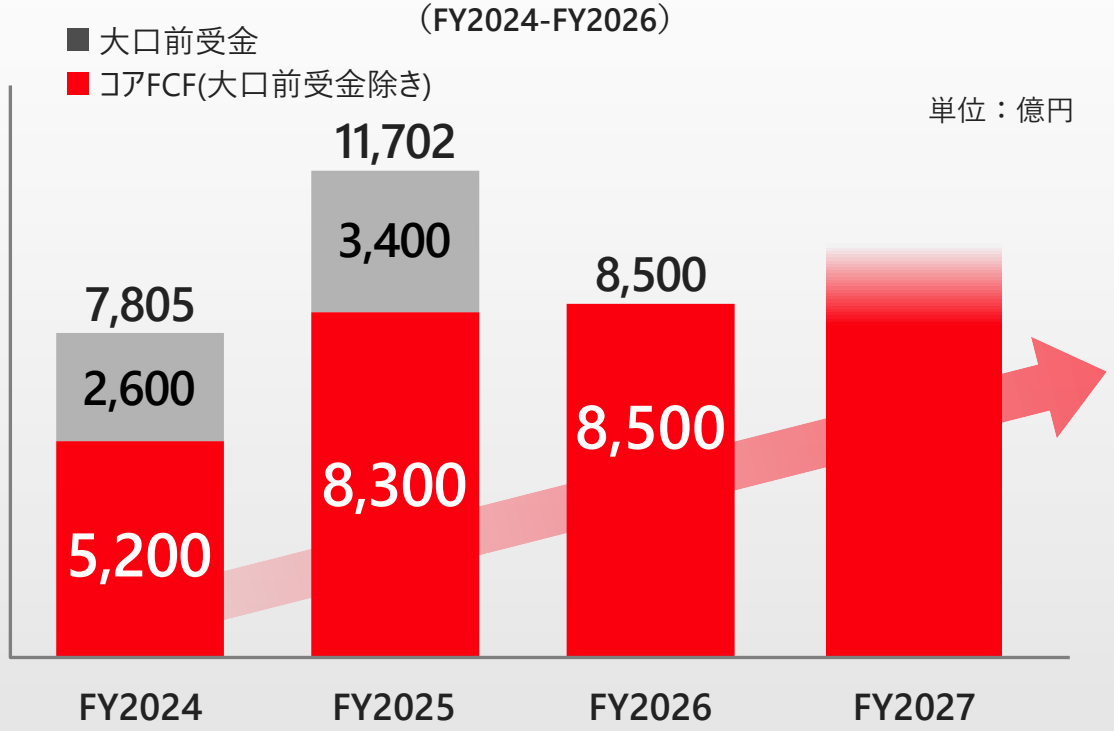

## コアFCFコンバージョン推移
(大口前受金除き)




*1 大口前受金含み

## キャッシュ創出推移

コアFCF(大口前受金除き) CAGR：28%
（FY2024-FY2026）






©Hitachi, Ltd. 2026. All rights reserved

# Contents

HITACHI

1. キャッシュ創出力の強化
2. 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. 資本効率の向上
4. リスクマネジメントの強化
5. まとめ

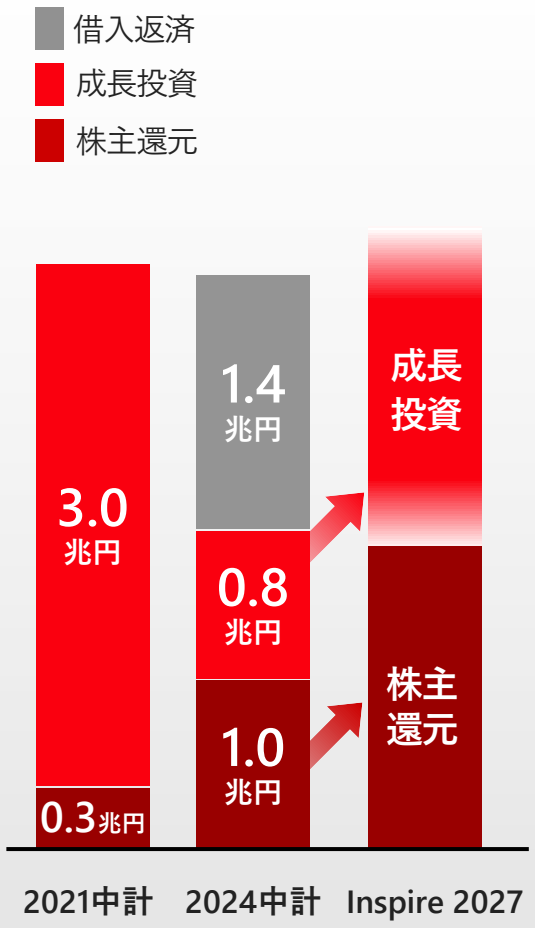
Appendix



©Hitachi, Ltd. 2026. All rights reserved

HITACHI

# リターン重視で成長投資と株主還元にバランスよく機動的に配分



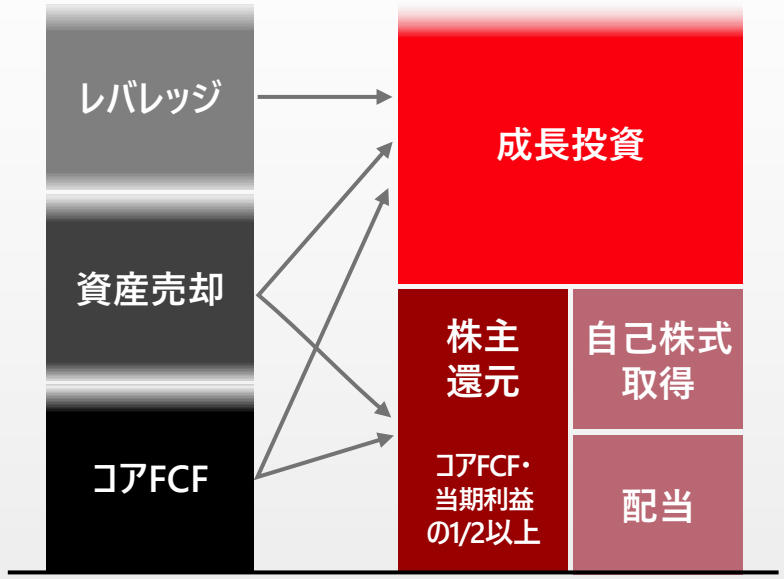

## インオーガニック成長投資

- **デジタル強化／サービス拡大に重点投資**
  - ・テクノロジー関連(デジタル・ソフトウェア・センシング等)
  - ・サービス関連(フットプリント等)
  - ・人財関連(スペシャリスト等)
- **戦略適合性・リスク・リターン・スプレッド等を考慮し実行**
  - ・ハードルレート: Inspire 2027の財務KPI (Adj.EBITA: 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

## 配分の考え方




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

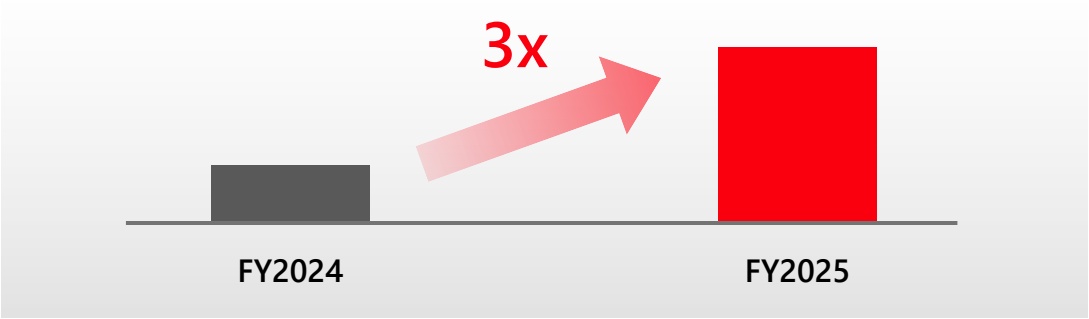


©Hitachi, Ltd. 2026. All rights reserved

HITACHI

# Lumada事業の拡大に向けたポートフォリオ改革を加速
# 成長投資は、戦略適合性・リスク・リターン・スプレッド等の規律の下に実行

## ポートフォリオ改革関連の社内における審議件数




## 資産売却(事業再編)

| 案件 |
|---|
| 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 |

## インオーガニック成長投資(買収)

| 案件 | 趣旨 | Lumada事業の拡大 | |
|---|---|---|---|
| | | デジタルサービス | デジタライズドアセット |
| 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 | ✓ | |
| 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 | ✓ | ✓ |

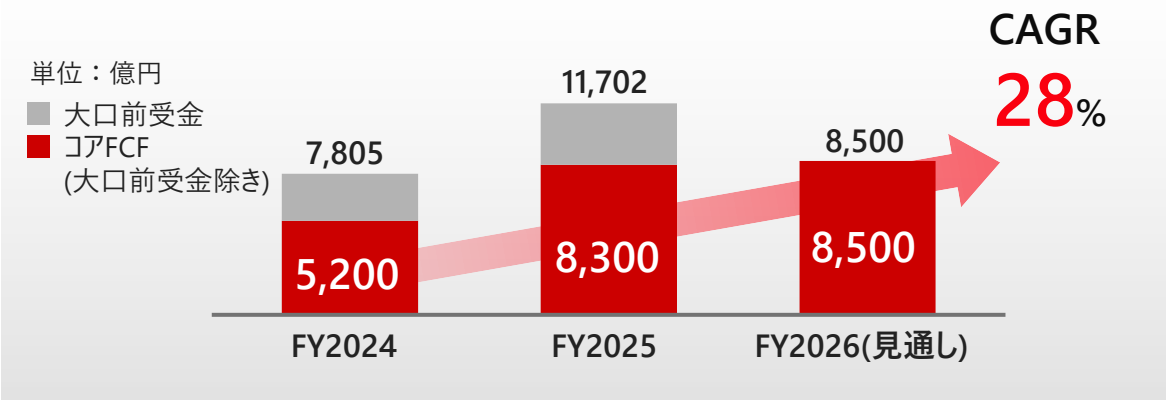


©Hitachi, Ltd. 2026. All rights reserved

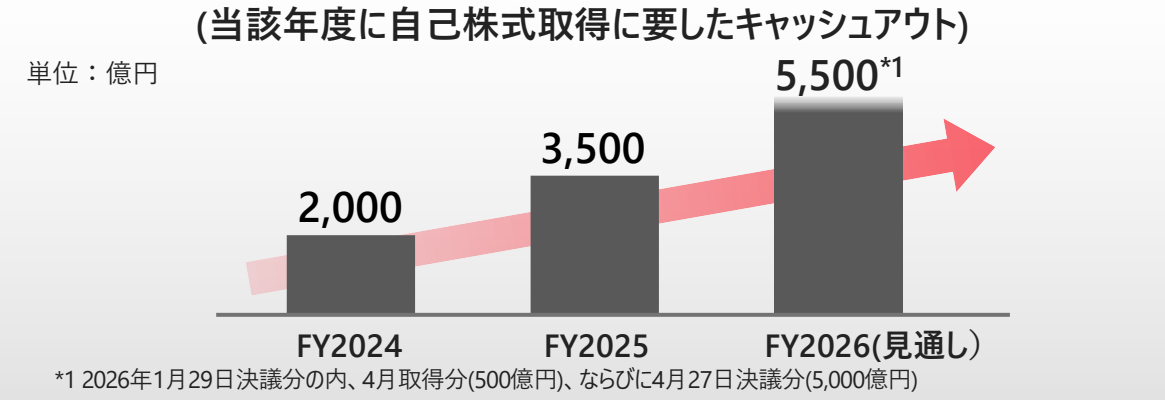
HITACHI

# 配当　：　安定的に成長 (FY2017より10年間連続増配)
# 自己株式取得　：　キャッシュ創出力、財政状態、資産売却等を踏まえ、機動的に実施

## キャッシュ創出

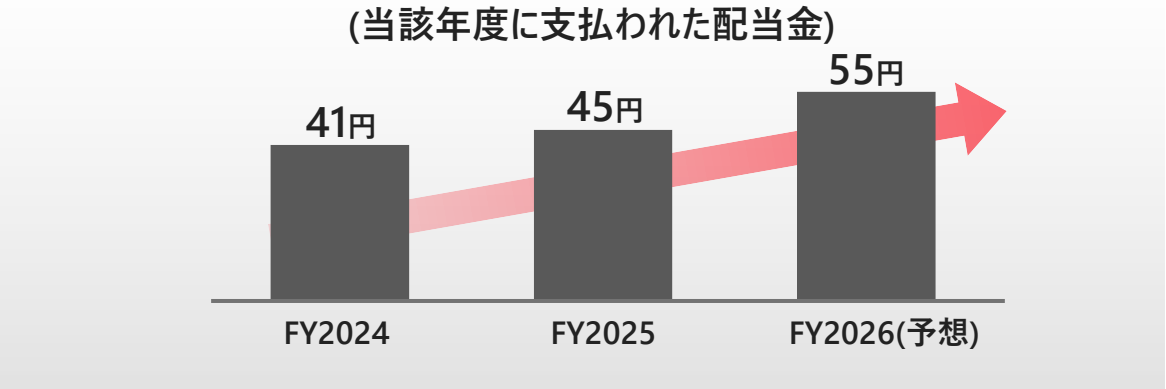



## 自己株式取得
(当該年度に自己株式取得に要したキャッシュアウト)

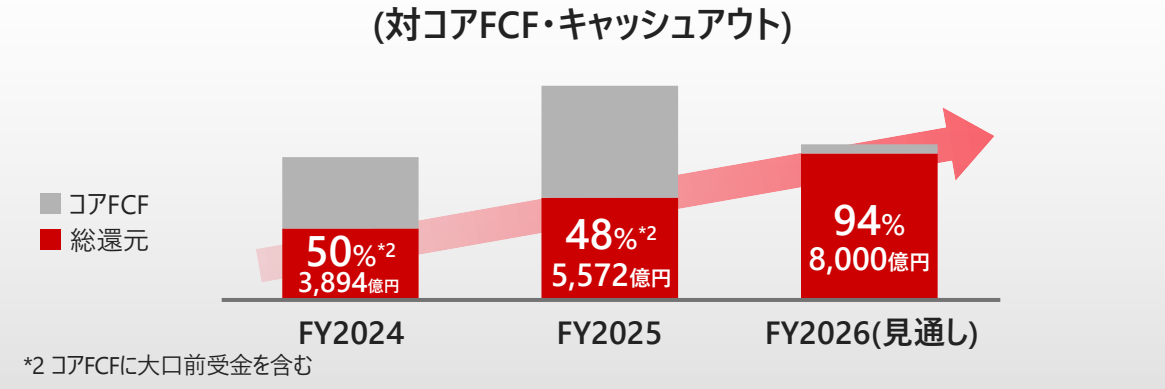



*1 2026年1月29日決議分の内、4月取得分(500億円)、ならびに4月27日決議分(5,000億円)

## 1株当たり年間配当金
(当該年度に支払われた配当金)




## 総還元性向
(対コアFCF・キャッシュアウト)




*2 コアFCFに大口前受金を含む



©Hitachi, Ltd. 2026. All rights reserved

# Contents

HITACHI

1. キャッシュ創出力の強化
2. 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. 資本効率の向上
4. リスクマネジメントの強化
5. まとめ

Appendix

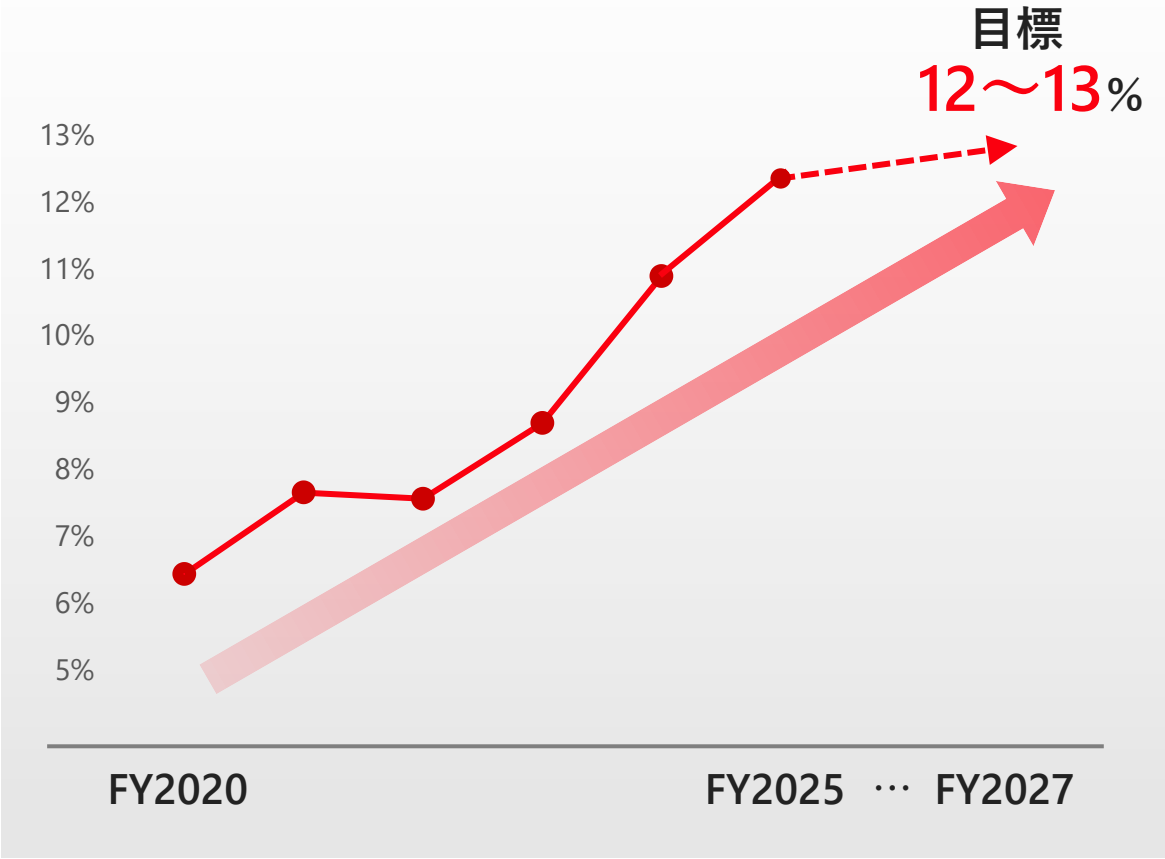


©Hitachi, Ltd. 2026. All rights reserved

HITACHI

# 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を向上
# インオーガニック投資後のROIC(スプレッド)早期回復に向け、ROIC向上に加えてWACCを低減

## ROIC推移




## ROIC向上策

**リターン拡大**

- Lumadaをコアとして主力4セクター強化
  (収益性の高いデジタルサービス事業の拡大)
- 生産性向上 (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 (Lumada戦略のExit方針)

    判断基準 ： Lumada事業の成長可能性、保有目的の合理性、ROIC
- 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

**WACC低減**

- レバレッジ活用
- デジタルサービス拡大による収益性安定によりβ値適正化



©Hitachi, Ltd. 2026. All rights reserved

# Contents

HITACHI

1. キャッシュ創出力の強化
2. 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. 資本効率の向上
4. リスクマネジメントの強化
5. まとめ

Appendix



©Hitachi, Ltd. 2026. All rights reserved

HITACHI

# 激変する経営環境の中、事業・地域・コーポレートが連携するERM*1の高度化を推進
# リスクへの対応においては、脅威による損失の低減に加え、成長機会の獲得にも注力

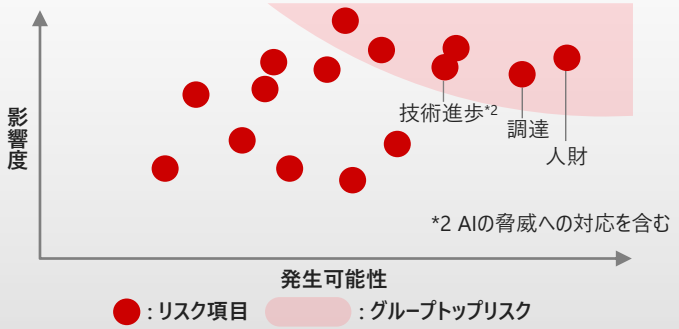
*1 エンタープライズ・リスク・マネジメント

## ERM高度化施策

| | |
|---|---|
| 網羅性 | 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(日立全社で対応する「重要リスク」を特定) |
| 即時性 | 毎月の経営会議において「重要リスク」の対応状況を報告、追加対策を議論<br>(経営環境の変化に対し迅速に対応) |
| 組織対応力 | 事業・地域・コーポレートにRMO(Risk Management Officer)を配置 |

## リスクヒートマップ(イメージ)

グループ共通のリスク項目、評価方法に基づき、
「影響度」と「発生可能性」から「重要リスク」を特定




## 個別リスクへの対応

**(1) 中東情勢**

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、
今後の対策を加速

**(2) AI**

ミッションクリティカルな社会インフラへのPhysical AIの適用と、
お客さま業務のAIトランスフォーメーション推進により、成長機会を獲得



©Hitachi, Ltd. 2026. All rights reserved

# Contents

HITACHI

1. キャッシュ創出力の強化
2. 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. 資本効率の向上
4. リスクマネジメントの強化
5. まとめ

Appendix



©Hitachi, Ltd. 2026. All rights reserved

HITACHI

## 激変する経営環境の下、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

以下の方針を堅持して、企業価値を向上

- ✓ キャッシュフロー創出力強化
- ✓ バランスのとれたキャピタルアロケーション – 成長と還元
- ✓ 資本効率の向上
- ✓ リスクマネジメント強化



©Hitachi, Ltd. 2026. All rights reserved

HITACHI

HITACHI

# 中東情勢の影響(2026年4月27日時点)

- ✓ 中東において、一部生産工程の遅延等が発生するも、足元での影響は限定的
- ✓ 現時点で想定しているQ1への直接影響のみを業績見通しに織り込み済み
- ✓ 中東情勢は流動的であり、Q2以降の業績への直接・間接影響について、引き続き状況を注視していく

## 優先事項

- お客様、パートナーへの事業継続の支援
- 同地域で従事する従業員の安全確保

## サプライチェーン

- 直接・間接影響について、注視していく

| 織り込んだリスク影響及びエクスポージャー | |
|---|---|
| 前提条件 | ・想定しているQ1への直接影響のみ |
| リスク金額<br>(FY26) | ・全社及び消去に織り込み済み<br>・売上収益：△400億円<br>・Adj. EBITA：△200億円 |
| 主な影響 | ・中東地域での大口プロジェクトへの支障(物流・遂行)<br>・一部原材料の調達不足やコストアップ<br>・セクターとしてはエナジー、CI、モビリティ中心 |
| 中東地域の<br>エクスポージャー<br>(FY25) | ・売上収益：約4,700億円<br>・従業員数：約2,900名<br>・主な国：サウジアラビア、UAE等 |



©Hitachi, Ltd. 2026. All rights reserved

# 将来予想に関する記述

HITACHI

＜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えます。
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
・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、事業の合弁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


©Hitachi, Ltd. 2026. All rights reserved