

企業価値向上に向けて

2025/3/10

 日立建機株式会社

ご多用のところお時間を頂戴しましてありがとうございます。

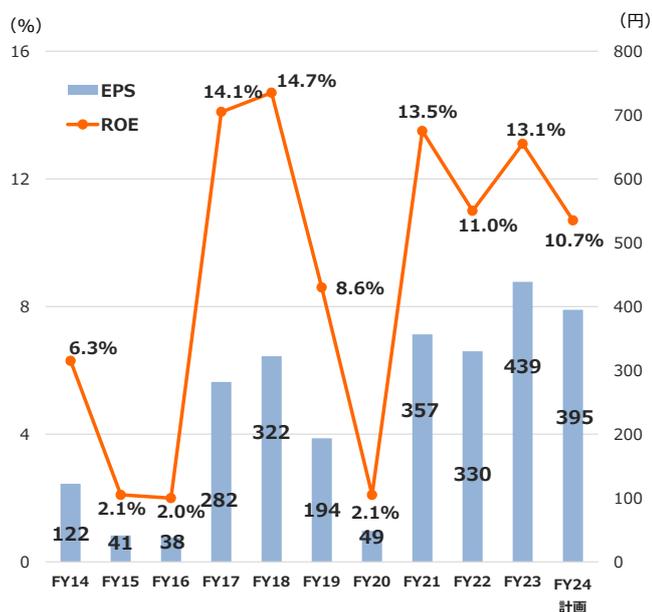
社長の先崎です。

本日は、「企業価値向上に向けて」とのタイトルを表記させていただきました。これは現在の中期経営計画について、まもなく最終年度を迎えるにあたり、日立建機がこれまで推進してきた事業構造改革の取り組みについて、改めて整理をさせていただきたいと思っております。

そして私たちがどこへ進もうとしているのか、について、資本市場の皆様、メディアの皆様にご説明・ご理解頂いたうえで、ぜひ、ご支援を頂戴したいと思っております。

当社の企業価値の推移

ROE/EPS



PBR



PER



© Hitachi Construction Machinery Co., Ltd. 2025. All rights reserved.

こちらは、当社の企業価値に関する各指標の推移です。

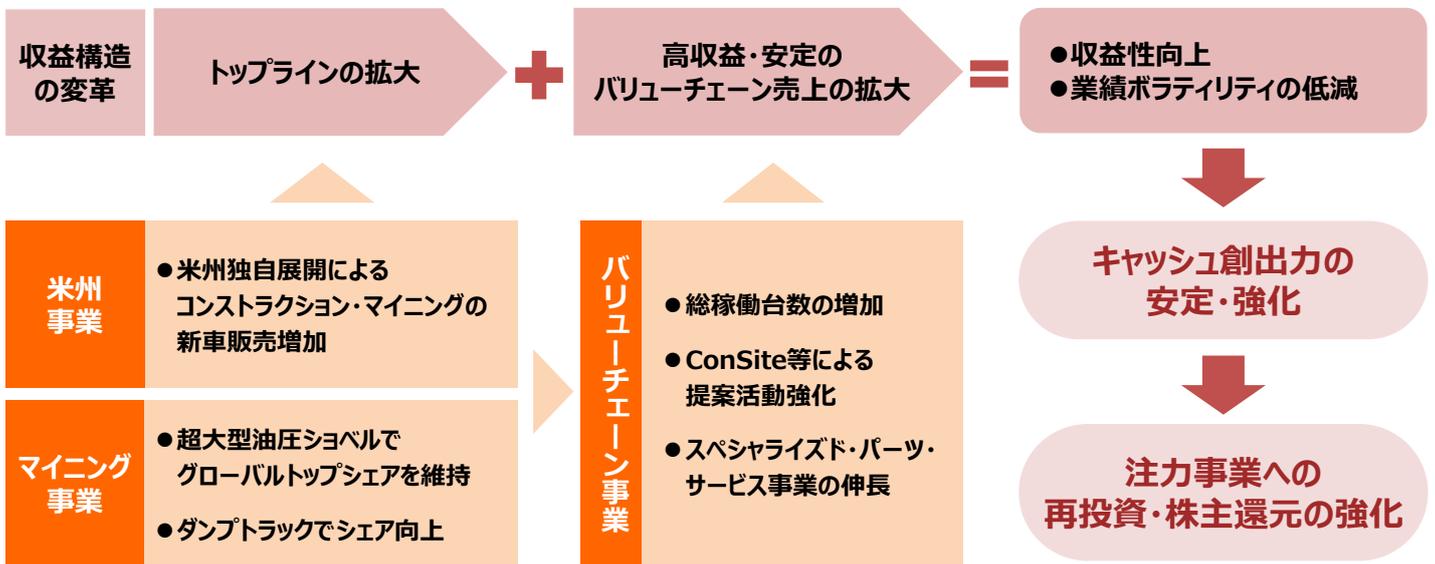
ROEについては、コロナ禍の影響を受けたFY2019からFY2020を除けば、当社がバリューチェーン事業に本格的に取り組み始めて以来、一定の市場変動の影響を受けながらも、安定的に2桁を計上しております。

一方で足元のPBRは1.0倍前後で推移し、PERも低水準であるのが現状です。

こうした評価は、わたくしはアンバランスと考えており、当社の事業戦略・成長戦略について、我々のご説明が必ずしも十分ではない、あるいは皆様との対話が不足していたことに起因するのではないかと考えています。

この反省から、本日を起点として、皆様との対話の機会を強化し、私自身も、四半期毎の決算発表の場に出て対話することで、皆さまのご意見をしっかりと経営に取り入れていきたいと思っております。

3つの注力事業の成長により、総稼働台数ベースのストック型ビジネスへの転換を推進中



© Hitachi Construction Machinery Co., Ltd. 2025. All rights reserved.

3

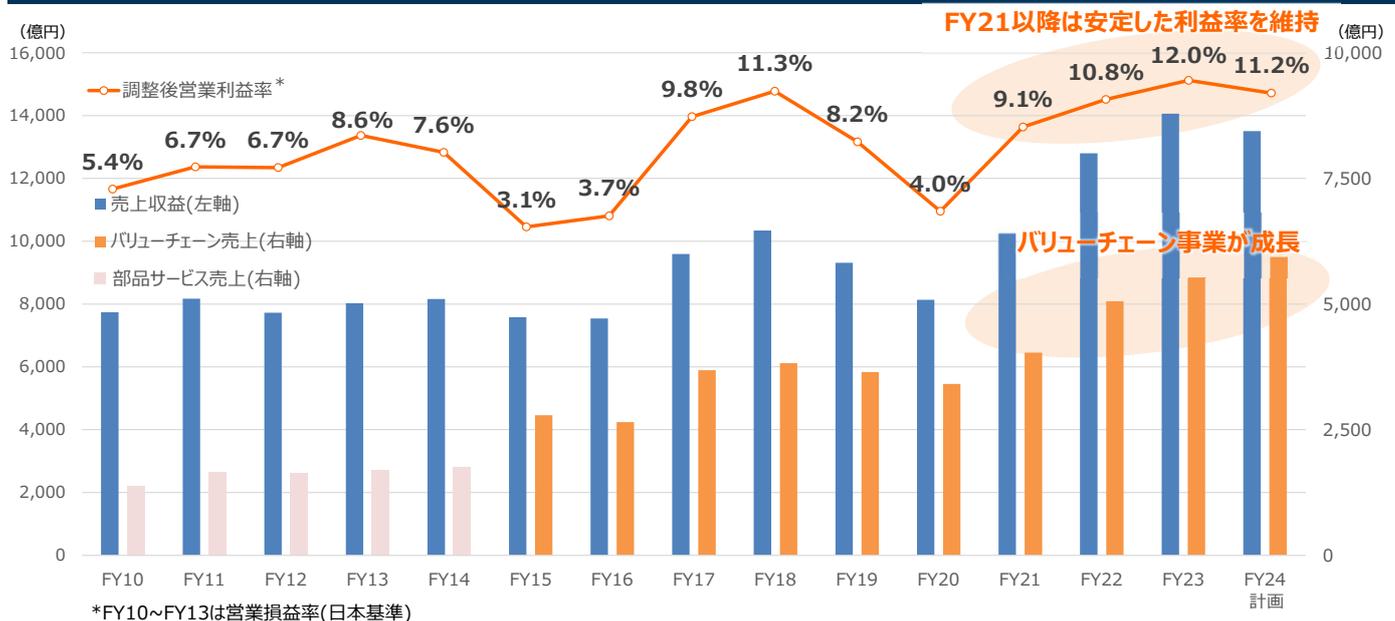
このスライドでは、当社が進める収益構造変革の流れをまとめております。

下に、現中計で掲げている注力施策、米州・マイニング・バリューチェーン、を示しています。これらを通じて、私たちはキャッシュ創出力を強化し、創出したキャッシュを注力事業の強化に向けて再投資して持続的に成長していくこと、同時に株主還元強化を図り、皆様のご期待に応えることをめざしています。

次のスライド以降、

- ①収益構造改革の現状、
 - ②収益構造改革を支える「新車」「バリューチェーン」両事業の事業特性、
 - ③収益性改善を支える部品サービス事業の成長の蓋然性、そして
 - ④キャッシュアロケーションの考え方
- の順にご説明してまいります。

バリューチェーン事業の成長により、安定した利益率を確保できる収益構造に変革



© Hitachi Construction Machinery Co., Ltd. 2025. All rights reserved.

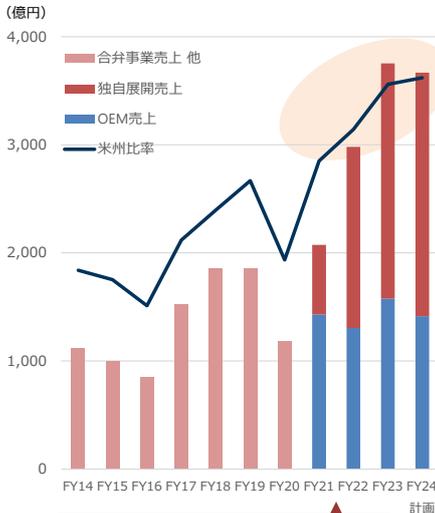
こちらは、2010年からの当社事業の収益実績推移です。

2020年度はコロナ禍の影響を受けましたが、注力してきたバリューチェーン事業の成長により、2021年度以降、安定した利益率を維持しております。

24年度の油圧ショベルの世界需要は20万6千台と、17年以来、もっとも低いレベルとなる見通しですが、このような環境下でも、二桁の利益水準を確保できる計画です。

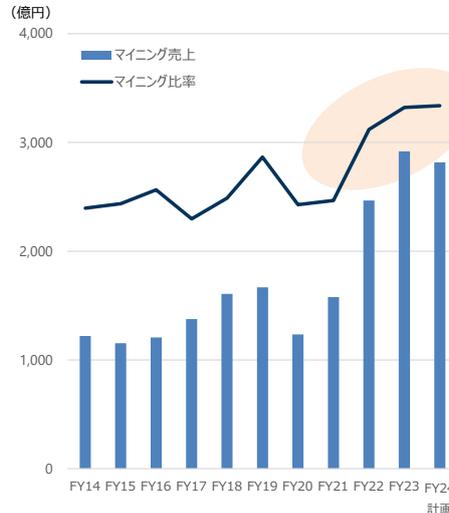
新車販売は足踏みを予想する中、マイニング・バリューチェーン事業は過去最高レベルで推移

米州事業

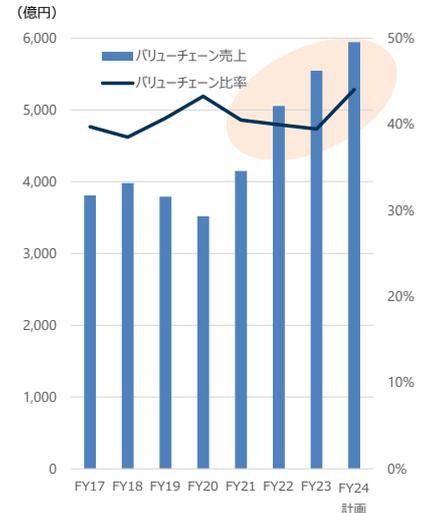


2022年2月 合併事業解消

マイニング事業



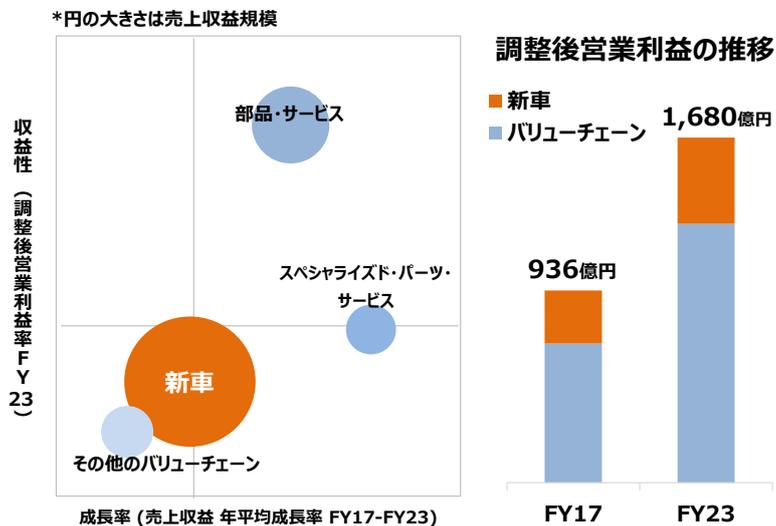
バリューチェーン事業



新車販売の足踏みが予測される中、真ん中のグラフ、マイニング、そして右側のグラフ、バリューチェーン事業は過去最高レベルで推移する見通しです。
 厳しい市況の中でも稼ぐ力がついてきたのは、ここにあるように米州事業やマイニング事業など、注力してきた事業の成長が収益構造の改善に貢献してくれているからです。

部品・サービスを中心にバリューチェーン事業が利益に貢献。新車やレンタル・中古車はその源泉となる

事業別の収益性



事業別の考え方

事業	考え方
新車	●稼働台数の増加により部品サービスの源泉となる
レンタル・中古車	●新車販売とは異なるアプローチで稼働台数増に貢献、部品サービスの源泉となる
部品・サービス	●高い収益性と安定性で、収益の中心となる
スペシャライズド・パーツ・サービス	●当社以外の機械や選鉱分野にアプローチし、バリューチェーン事業の裾野を広げる

© Hitachi Construction Machinery Co., Ltd. 2025. All rights reserved.

6

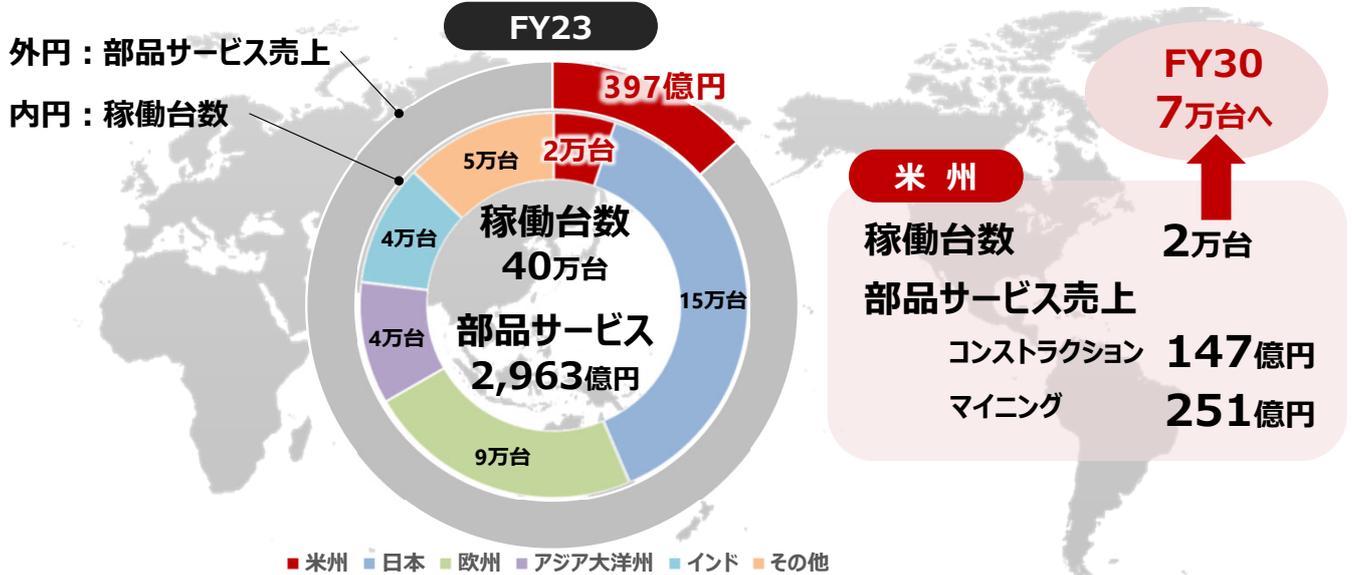
こちらは事業別の調整後営業利益の成長率、収益性を示しています。

米国事業や中小型建機を中心とする新車事業が大きな売上収益を獲得しながら、バリューチェーンビジネスの中核である部品サービス事業が、より高い成長率と利益率を示しています。

米州事業やマイニング事業の強化によって、部品サービス事業の元となる稼働台数、を拡大させ、トップラインでの成長を求めながら、同時に部品サービス事業を拡大する事によって、シクリカティーの影響を低減させて来ましたし、これからもそうしてゆきます。

この構造からも、収益性向上のカギは、部品サービスを軸とするバリューチェーン事業の拡大にあることが明確にお分かりいただけると思います。

米州でのシェア拡大により稼働台数は増加、部品サービスも伸長する見込み



© Hitachi Construction Machinery Co., Ltd. 2025. All rights reserved.

7

次は部品サービス事業を中心とするバリューチェーン事業の対象となる稼働台数を示します。全世界での40万台の稼働台数を分母とする部品サービス事業の大きさは、おおよそ3千億円です。

そのうち赤い部分が相対的に低い米州での規模を示しています。

米州では現在2万台の稼働で、約400億の部品サービス事業ですが、2030年には稼働台数は7万台に達する見込みです。

部品サービス売上高の今後の見込みは現在精査中です。

しかし、この構図から、少なくともここに大きな伸長の余地があることはご理解頂けると思います。

収益構造の変革でキャッシュ創出力向上。維持・強化や成長投資を優先し、一定の財務健全性のもと還元強化

基本的な考え方

獲得した営業キャッシュフローを、

- ①維持・強化投資
- ②先行投資
- ③株主還元・有利子負債返済にそれぞれ1/3の充当をめざす

キャッシュ投資

①維持・強化投資

- 生産設備の維持・強化が主体。財務規律を厳守

②先行投資

- 注力事業へ投資。M&Aは厳格な投資基準で運用

③株主還元 + 有利子負債返済

- 一定の財務健全性(格付け維持など)を前提に、増配・自社株買いを検討

前中期経営計画 (3年累計 FY20~FY22)



当中期経営計画 (2年累計 FY23~FY24[計画])



© Hitachi Construction Machinery Co., Ltd. 2025. All rights reserved.

次は、収益構造改革で確保したキャッシュをどう使ってきたかを示します。

基本的な考え方は、しっかり財務規律を守りながら、事業の拡大のために、M&Aなどの先行投資を含む事業投資と、株主還元強化をバランスよく行っていくことにあります。

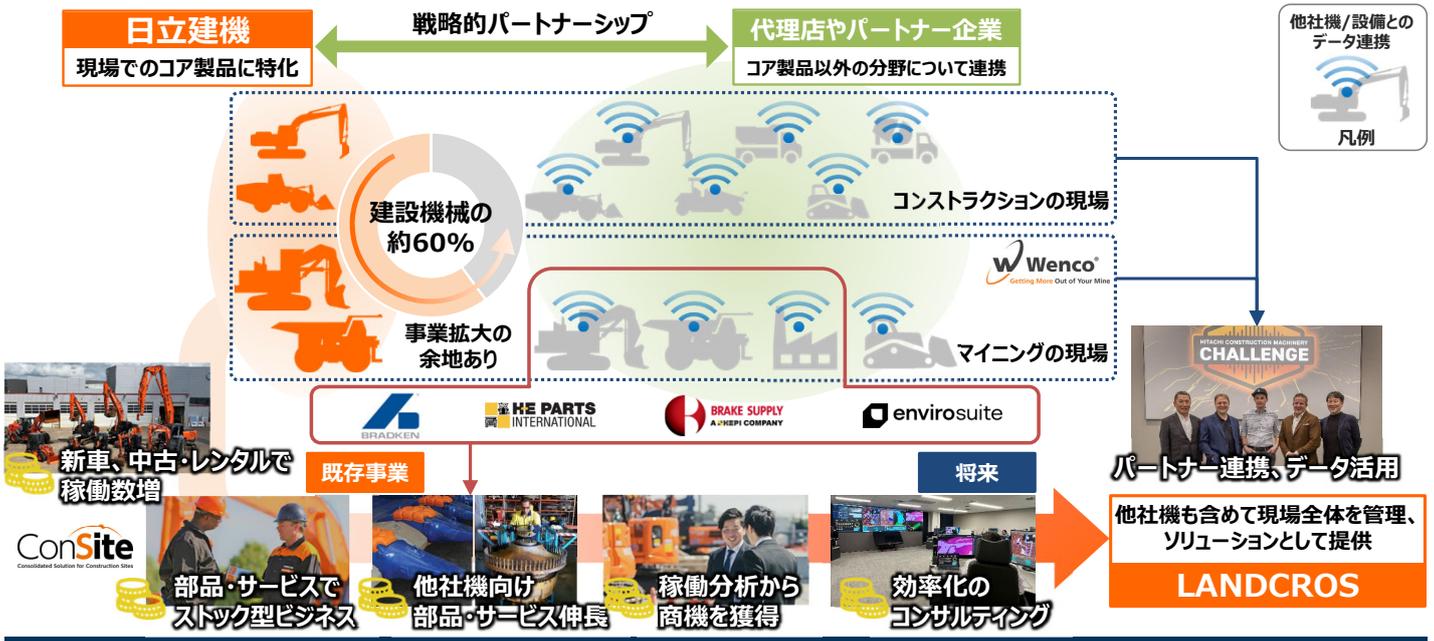
スライド左下は、前中計期間の3年間、右下は現中計の足元2年間、それぞれのキャッシュの動きです。とりわけ営業キャッシュフローの額と株主還元、現預金の増減に注目して頂きたいと思います。

営業CFは、前中計3年間合計の凡そ2倍のキャッシュを現2年間で稼ぎ出しており、キャッシュ創出力がついてきたことがお分かり頂けると思います。株主還元も、現中計2年間で、前中計を上回る計画です。同時に前中計では現預金が増加していたのに対し、足元の2年間で現預金が減少させる見込みで、キャッシュを効率的に、成長投資や株主還元に向けられているためでございます。

当社は、まだまだ成長していくフェーズにあり、これからも持続的な成長に向けた投資を行いながら、安定的な株主還元を推進していきます。

安定的な配当を実現することが大前提ですが、状況によっては、自社株買いを行うことも企業価値向上策として検討していく予定です。

ソリューションプロバイダーへの転換



コア製品に特化することでアセットは増やさず、外部とのオープンな連携で事業領域を広げる

最後に、当社はどんな企業をめざしているか、という点についてご説明をしたいと思います。

当社の商品としてのメイン機械は、油圧ショベル、ダンプトラック、ホイールローダーの3種です。しかしこの3種は現場の建設機械の6割をカバーする大きさを持っています。

一方で我々は、競合のようにフルラインをめざしているわけではありません。

我々の戦い方は「オープン」であり「デジタル」です。実際の現場では、様々なメーカーの機械が動いています。機械の特性や使い勝手からも、一社ですべて賄えることを必ずしも求められておらず、お客様のニーズは複数のメーカーの機械を一括でマネジメントしたいということにあります。

我々はそのニーズに、オープンにパートナーと組み、デジタル技術を最大限に活用してお応えしたいと考えています。

当社はこれからも、世界トップクラスの信頼性を誇るコア製品を提供する建設機械メーカーであり続けるとともに、デジタル技術を最大限に活用し、オープンに様々なパートナーと連携し、「ソリューションプロバイダー」としてフルラインアップのメーカーと異なるアプローチで闘ってまいります。当社はエンジンも持っていませんし、規模に合わせた、「ライトアセット」アプローチで理想に向かっていきます。

来月4月から現日立製作所CTOの西澤氏を当社CTOとしてお迎えすることになりました。我々は、デジタルデータを、AIを含めて最大限に利活用したソリューションを提供することを通して、建設機械メーカーの中で、名実ともにユニークなポジションを獲得したいと考えて、私からお願いしたものです。現在、こうしたコンセプトをもとに、次期経営計画についての議論を推進しています。

この後、皆さんとの対話の時間となりますが、そこでいただいたフィードバックも今後の議論の中に取り入れながら、具体的なKPIも含めて詰めて参ります。

どうぞよろしくお願い致します。

END

【見通しに関する注記事項】

本資料に記載されている、当期ならびに将来の業績に関する予想、計画、見通し等は、現在入手可能な情報に基づき当社が合理的と判断したものです。実際の業績は、様々な要因の変化により、記載の予想、計画、見通しとは大きく異なることがあり得ます。そのような要因としては、主要市場の経済状況および製品需要の変動、為替相場の変動、国内外の各種規制ならびに会計基準・慣行等の変更などが含まれます。

【商標注記】

「LANDCROS」「AERIAL ANGLE」「ConSite」「Solution Linkage」「ZCORE」は、日立建機株式会社の登録商標です。

