

2023年度（2024年3月期）決算説明会 経営概況

IHI

2024年5月8日

株式会社 IHI
代表取締役社長 井手 博

- 1.「グループ経営方針2023」の進捗
- 2.事業ポートフォリオの考え方
- 3.成長事業について（民間エンジン・防衛・宇宙事業）
- 4.育成事業について（燃料アンモニアバリューチェーン事業）
- 5.経営方針のその先に向けて

「グループ経営方針2023」の進捗

中長期的な成長実現に向けて、23年度は各事業領域の取組が着実に進捗

育成事業

- JERA碧南火力発電所にて世界初の燃料アンモニア20%転換の実証試験を開始するなど、燃料アンモニアバリューチェーン事業の開発が順調に進捗

成長事業

- PW1100G-JM追加検査プログラムの費用は、23年度に一括計上済
- 追加検査プログラムにおいて、為替影響を除き、地上駐機数および関連する補償費用・追加整備費用等の見込みに変更はない
- 民間エンジン事業は成長局面へ移行、防衛・宇宙/民間MROも堅調に拡大

中核事業

- ライフサイクルビジネス(LCB)の売上・受注は順調に拡大
(19年度対比+50%)、更なる収益性向上を目指す
- 低収益事業については、構造改革・事業PF見直し等を通じて、筋肉質な事業体への変革を加速する

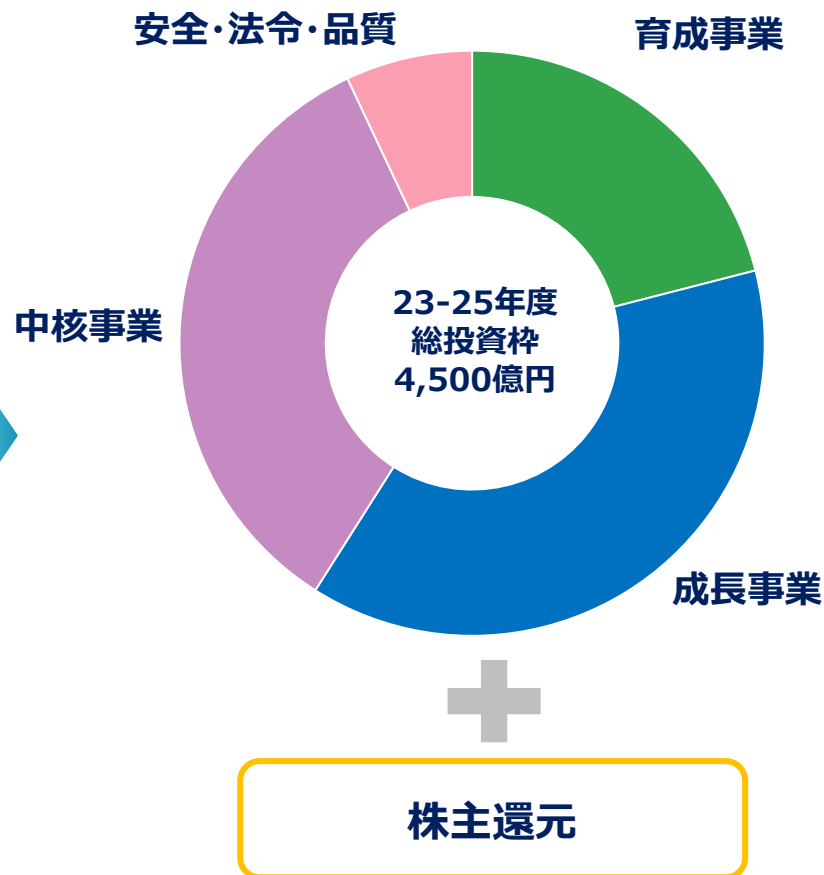
全社を挙げて営業キャッシュ・フローの強化に取り組む
厳格な財務規律を維持し、中長期成長実現に向けてメリハリ付けた投資を実行

営業キャッシュ・フロー強化

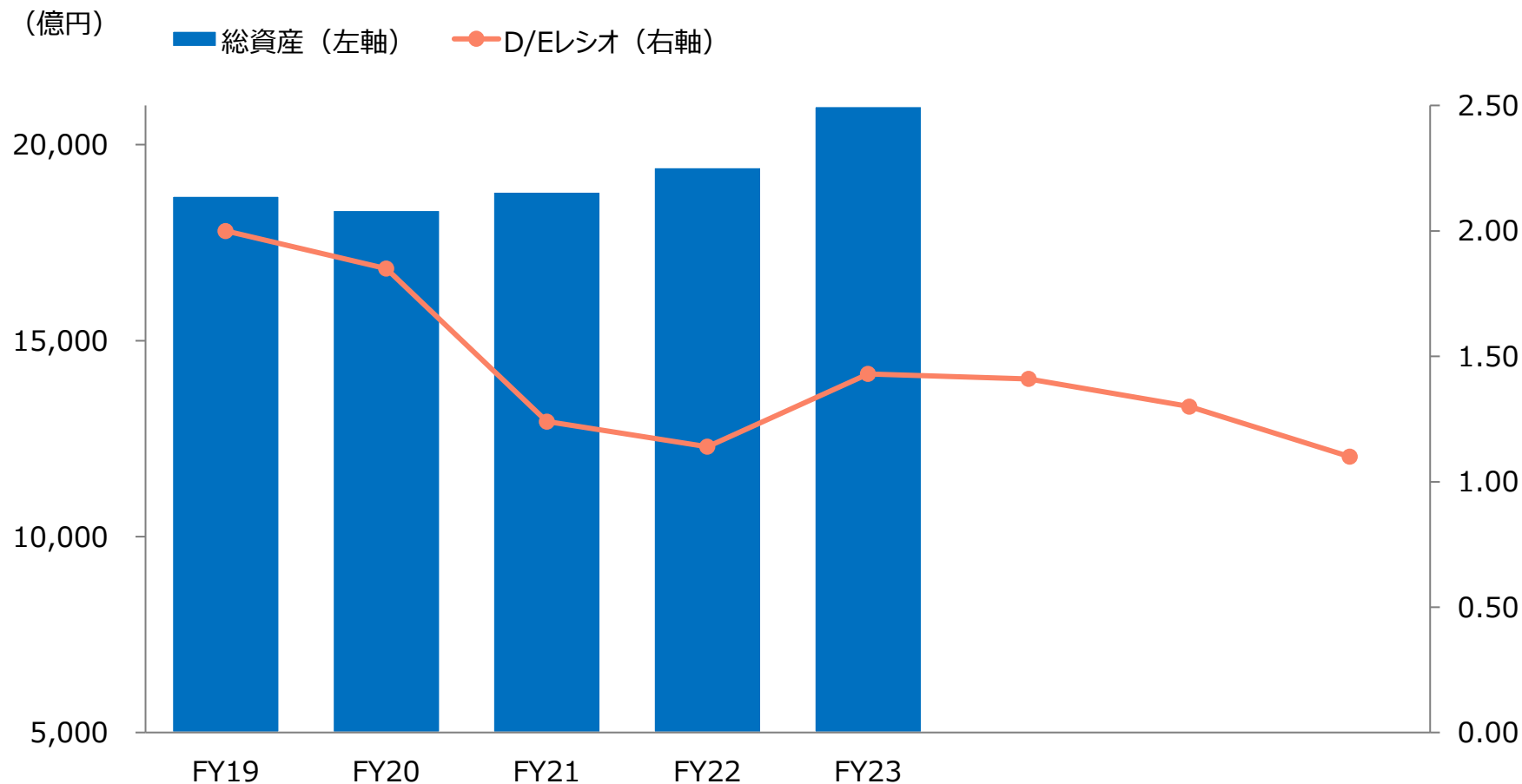
- 民間エンジン・防衛事業の拡大
- LCB事業による収益性拡大
- 運転資本の圧縮, 等

構造改革
事業ポートフォリオ改革

資産売却

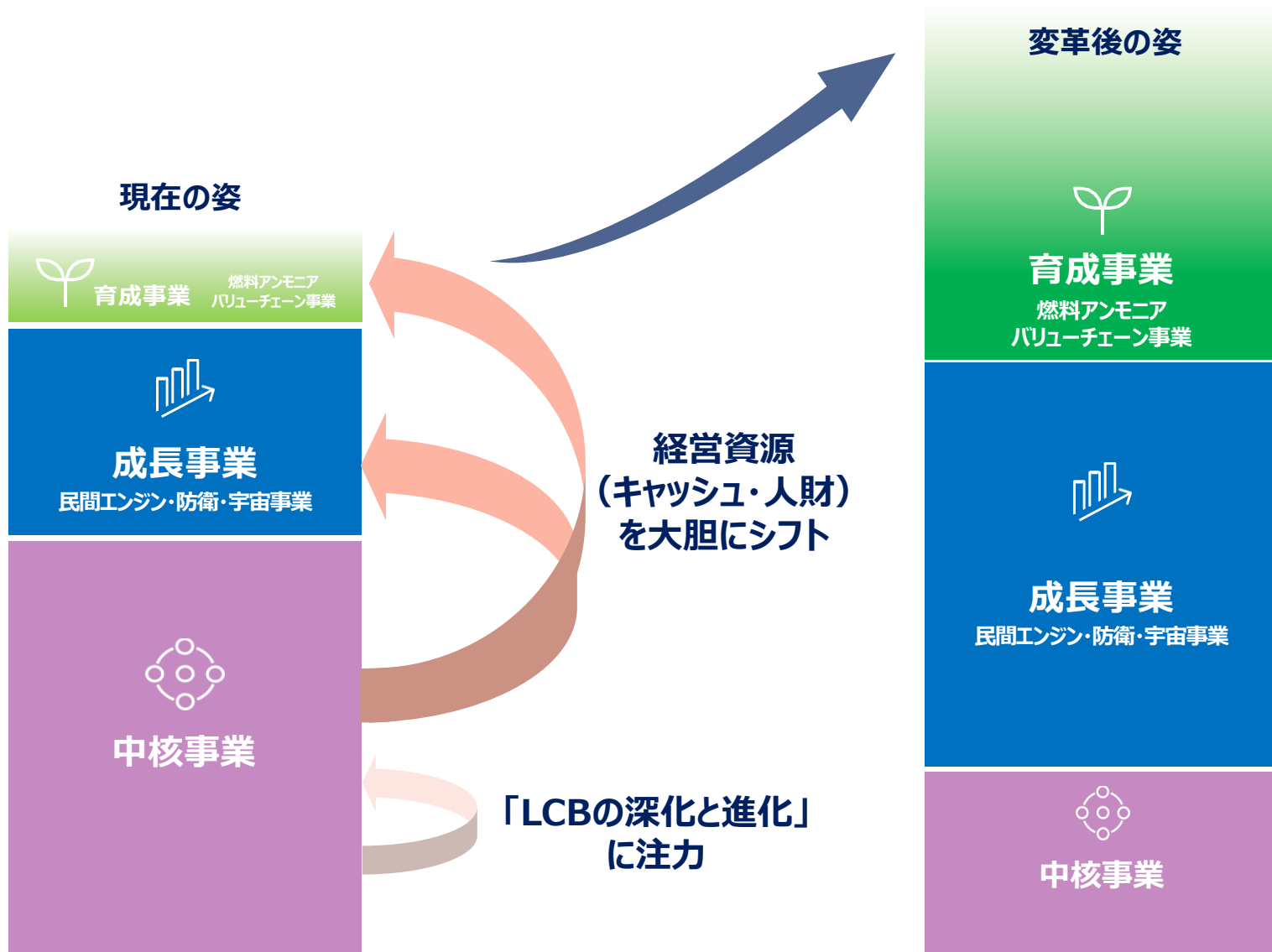


利益成長・事業PF改革・資産売却等を通じて 財務体質を強化する



事業ポートフォリオの考え方

中長期成長を支える二本柱は、「育成事業」および「成長事業」



あるべき姿に向けて事業変革を断行し、持続的な成長の実現を図る

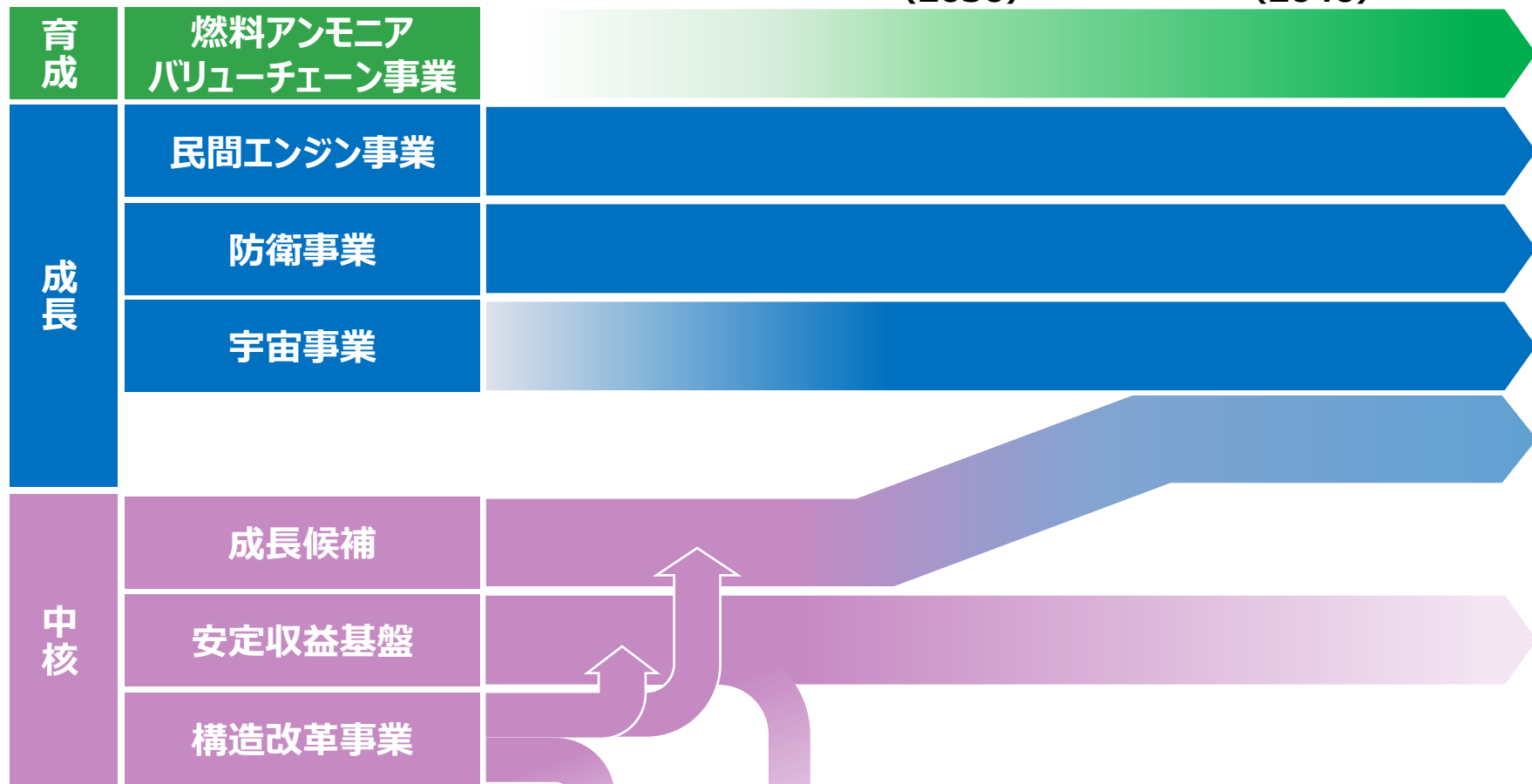
IHIグループ

企業価値創出推移のイメージ

短期

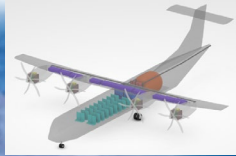
中期
(2030)

長期
(2040)

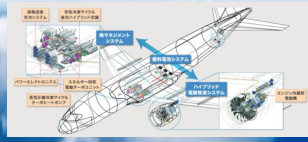


成長事業について（民間エンジン・防衛・宇宙事業）

宇宙から海まで、コア技術である“推力”を提供



水素燃料電池推進航空機



燃料電池ハイブリッド
電動推進航空機



民間航空機



革新形態航空機



誘導弾



戦闘機



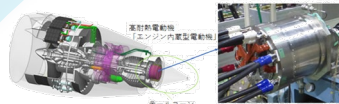
防衛エンジン



民間エンジン



ヘリコプターエンジン



電動化技術



水素推進技術

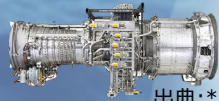


固体燃料ロケット

宇宙ロケット



ヘリコプター

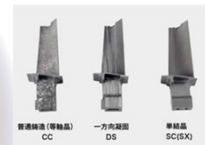


艦艇用ガスタービン

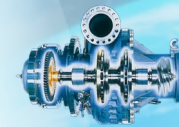


軽量化技術

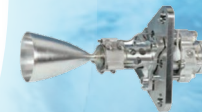
推進力



素形材技術



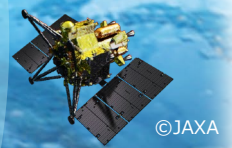
ターボポンプ



衛星用スラスター



©JAXA

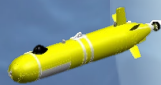


©JAXA

人工衛星・探査機



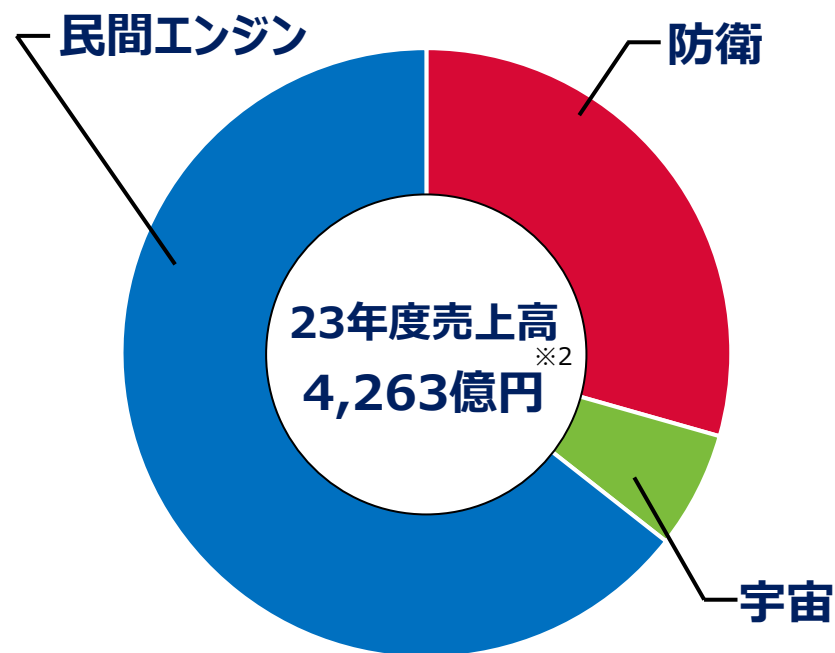
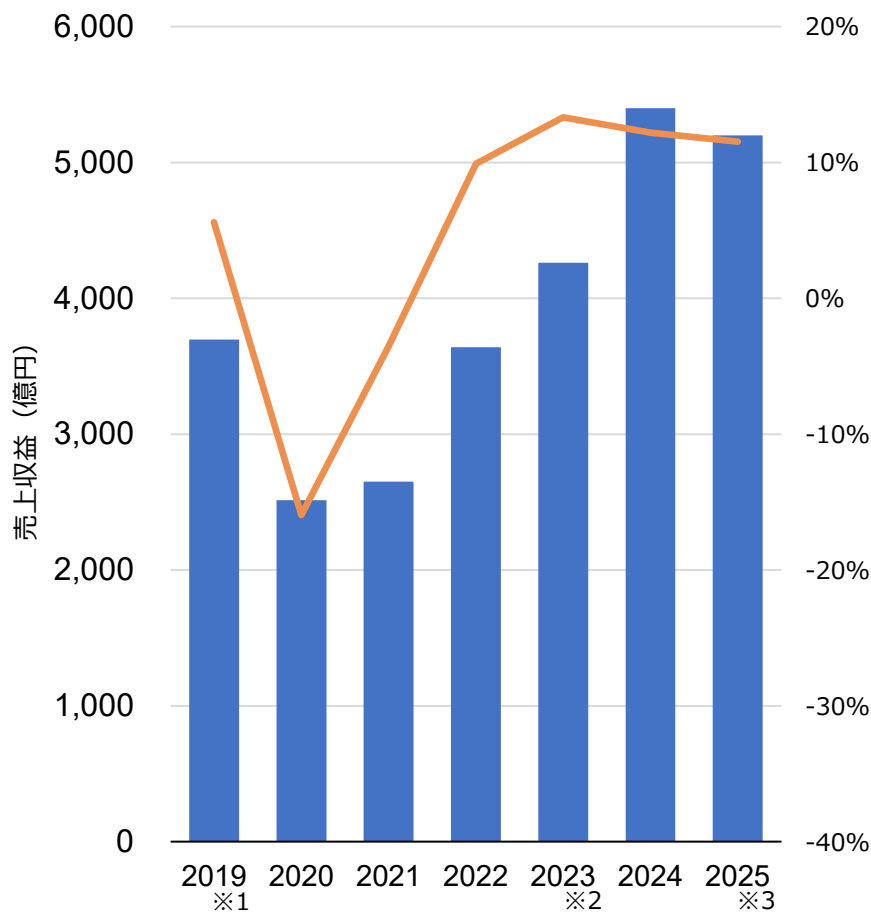
艦艇



UUV

注) 出典はAppendixにまとめて記載

売上・営業利益ともに コロナ禍以前の水準を大きく超えて成長



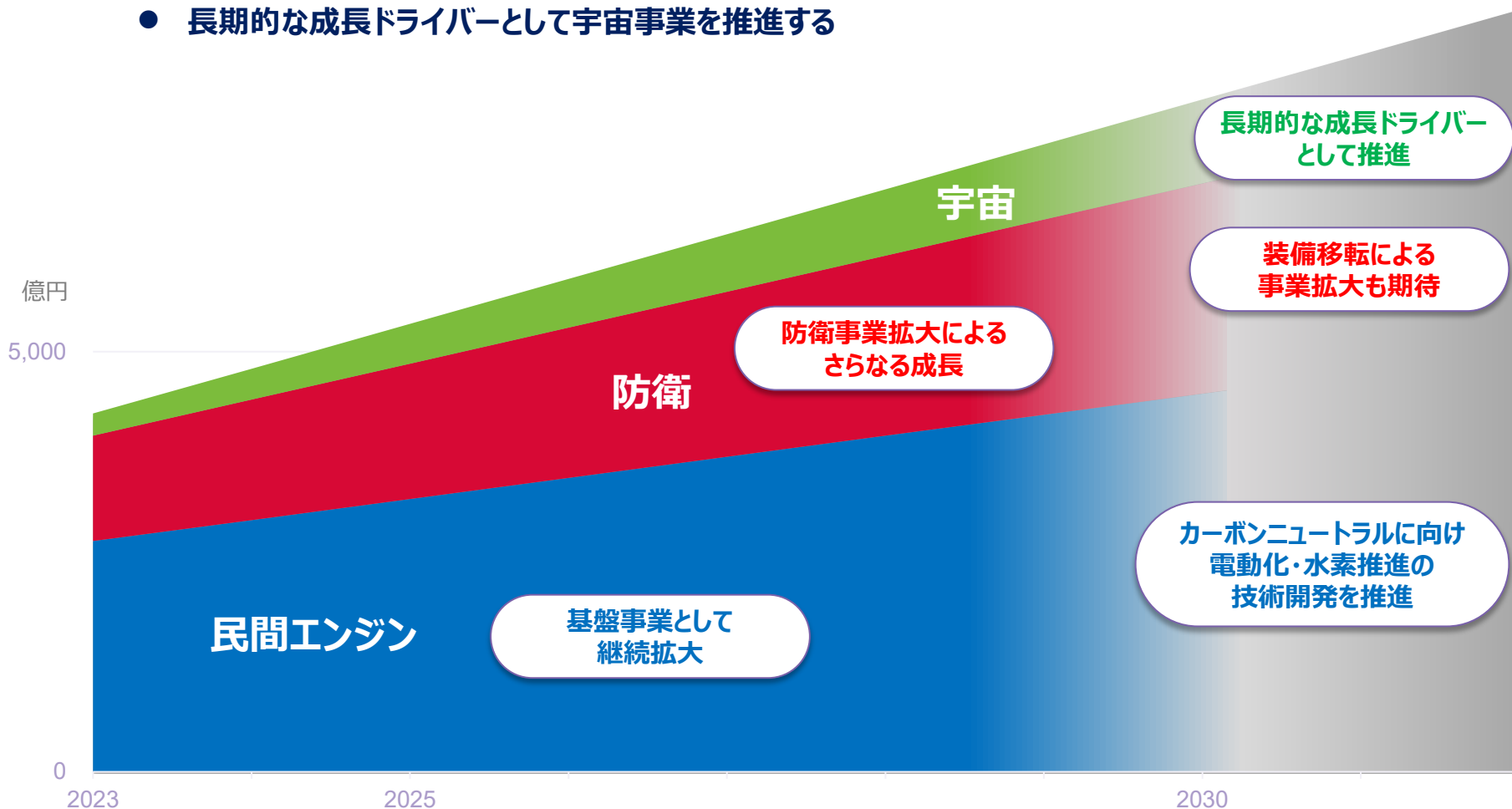
※1 2019年度数値もIFRSベースに修正済

※2 2023年度PW1100G-JM粉末冶金影響を除く

※3 2025年度の数値は「グループ経営方針2023」において開示した数値であり、今後の為替変動等により見直す可能性がある

民間エンジン・防衛・宇宙の各セグメントで持続的な成長を目指す

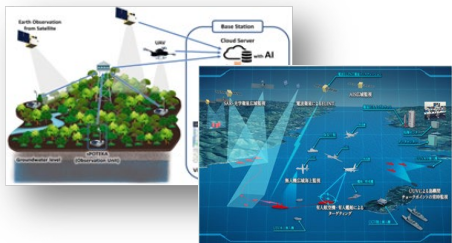
- 航空旅客需要増加に伴い、民間エンジン事業を基盤として確実に伸ばしていく
- “防衛力の抜本的強化”の政府方針を受け、防衛事業を拡大させる
- 長期的な成長ドライバーとして宇宙事業を推進する



民間・防衛における技術・経験のシナジーによる事業拡大と新たな事業創出

防・民デュアルユース※1
による事業展開

衛星データを活用した
【民間】森林管理
【防衛】無人機と組み合わせた
多領域監視システム



固体ロケット技術を活用した
【民間】衛星打上げサービス事業
【防衛】防衛用ロケットモータ



出典：*1

※1 デュアルユース：民間・防衛両方に活用できる製品やサービス

事業構造
(付加価値創出)

垂直統合サプライチェーン

素形材製造



部品加工



研究開発・設計

製造



Courtesy of GE Aerospace

スペアパーツ
整備・修理



運用支援



出典：*2

出典：*3

ライセンス・ビジネス

民から防への経験共有
によるグローバル展開

エンジン部品輸出事業（装備移転）



F135エンジン整備事業



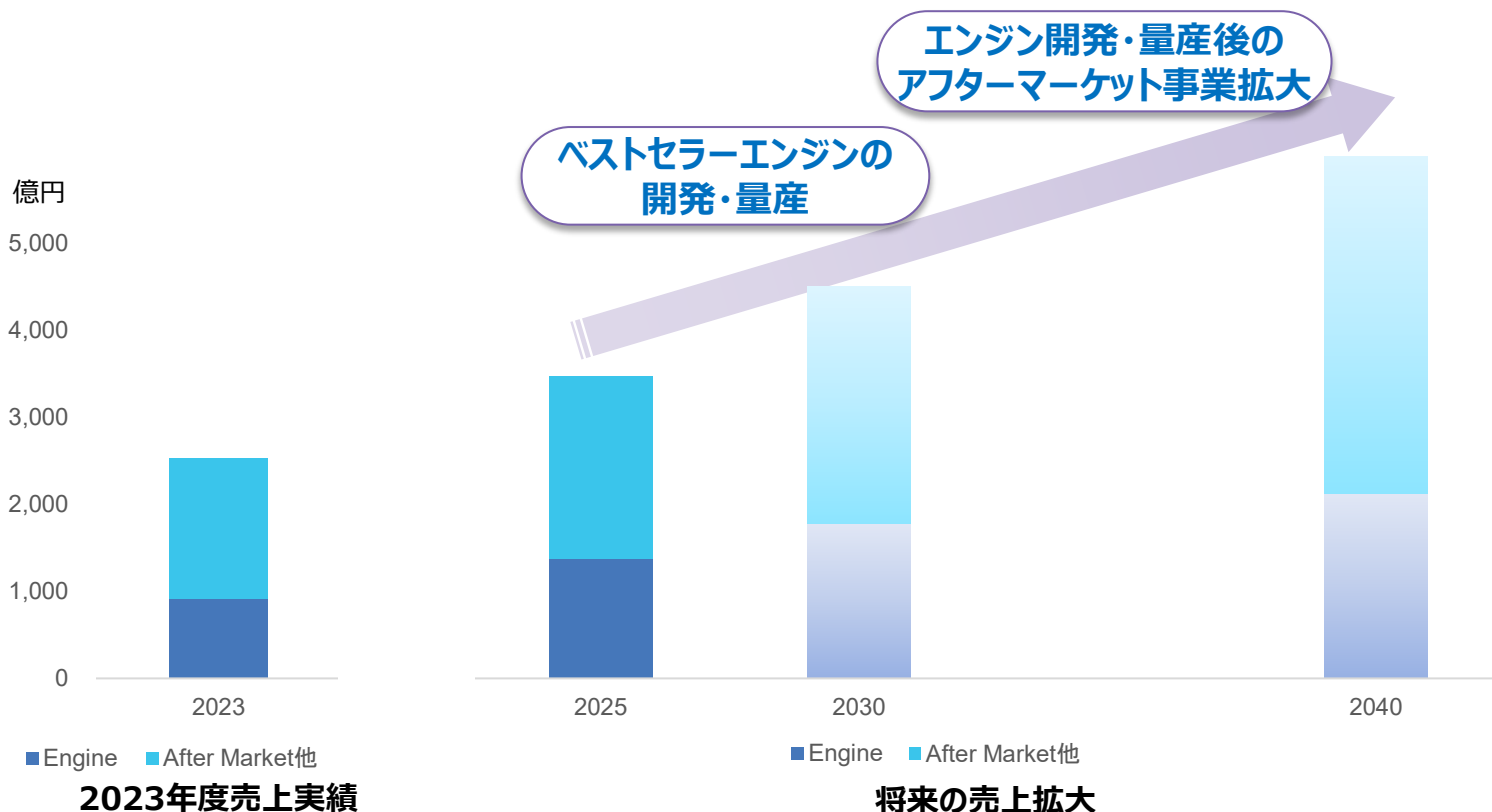
次期戦闘機（GCAP）



出典：*4

開発・量産からアフターマーケット事業へつなげ、売上拡大・収益性向上を目指す

- 航空旅客需要の増加に伴い、中小型機種を中心としたスペアパーツ売上は回復基調
- 参画したエンジン開発・量産後のアフターマーケット事業への好循環を図り、売上高・収益性向上を目指す



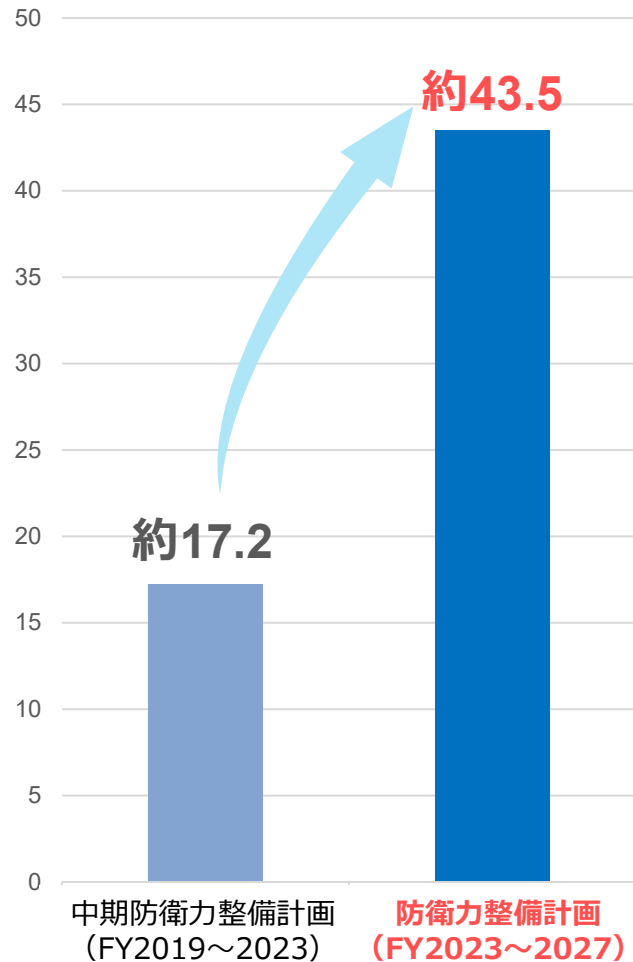
※2023年度PW1100G-JM粉末冶金影響を除く

当社の技術的強みを活かし、「防衛力の抜本的強化」に貢献

- 2027年度にはGDP比2%目標まで防衛予算が拡大

防衛力整備事業費の推移

単位:兆円



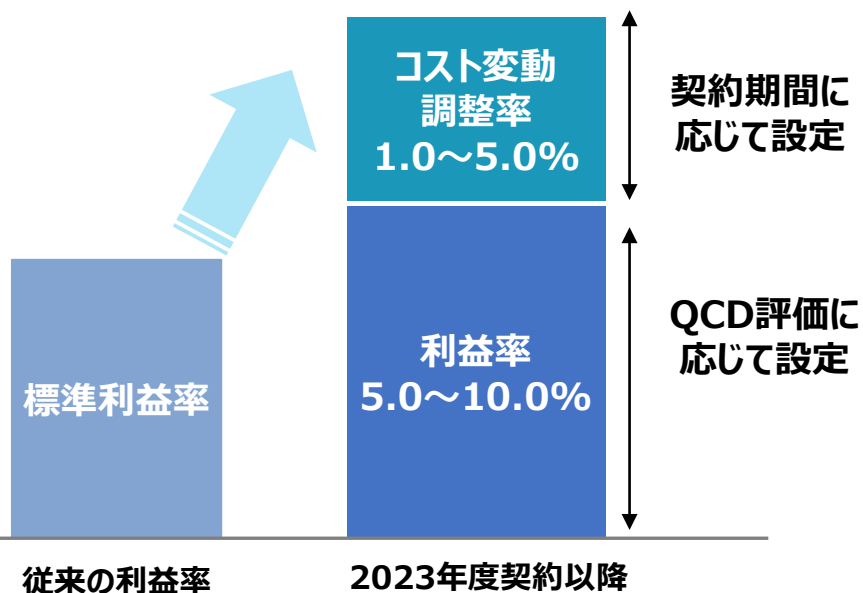
「防衛力の抜本的強化」の7つの重視分野

スタンド・オフ 防衛能力	0.2→5兆円	出典:*2
統合防空ミサイル 防衛能力	1→3兆円	
無人アセット 防衛能力	0.1→1兆円	 UUV
領域横断 作戦能力		 航空エンジン
機動展開能力 ・国民保護		 SDA衛星
指揮統制 ・情報関連機能		 衛星コンステレーション
持続性・強靱性		 輸送機用エンジン
		 海洋監視システム
		 航空エンジンMRO+補用
		 NBC警報器・除染セット

当社の強みが発揮できる分野に特に大きく予算が割り当て

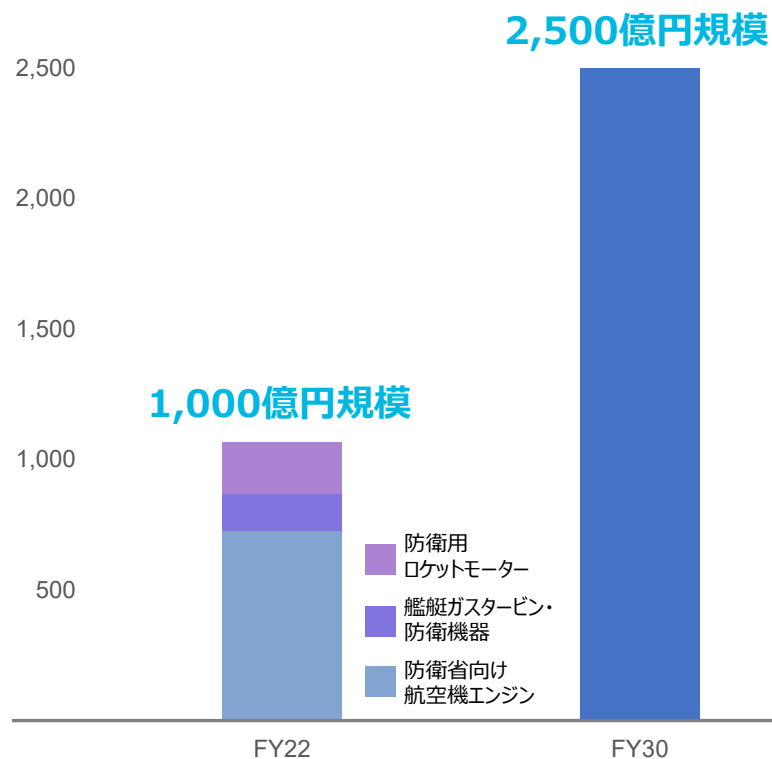
防衛予算拡大と制度改正により、売上拡大と適正利益を確保

防衛産業政策としての利益率改善



当社防衛事業売上

FY22対比売上2.5倍、利益率10%を目指す



・防衛装備庁が実施する品質管理 (Quality) , コスト管理 (Cost) , 納期管理 (Delivery) の評価に基づき、企業努力が利益率に反映される
・コスト変動調整率の導入により、企業努力の及ばない物価高騰等のコスト上昇リスクを吸収できる

GCAP推進に向け,政府および日英伊関連企業とより一層緊密な連携を図る

- 当社は, 2020年以來, 防衛省の次期戦闘機開発事業にエンジン担当企業として参画
- GCAPでは, 航空機産業先進国たるイギリスやイタリアとの協業の中で主導的な役割を果たしていく
- エンジニアリング力を十分に発揮し, GCAPの成功, そして我が国の安全保障と産業の発展に貢献する

GCAP: Global Combat Air Programme



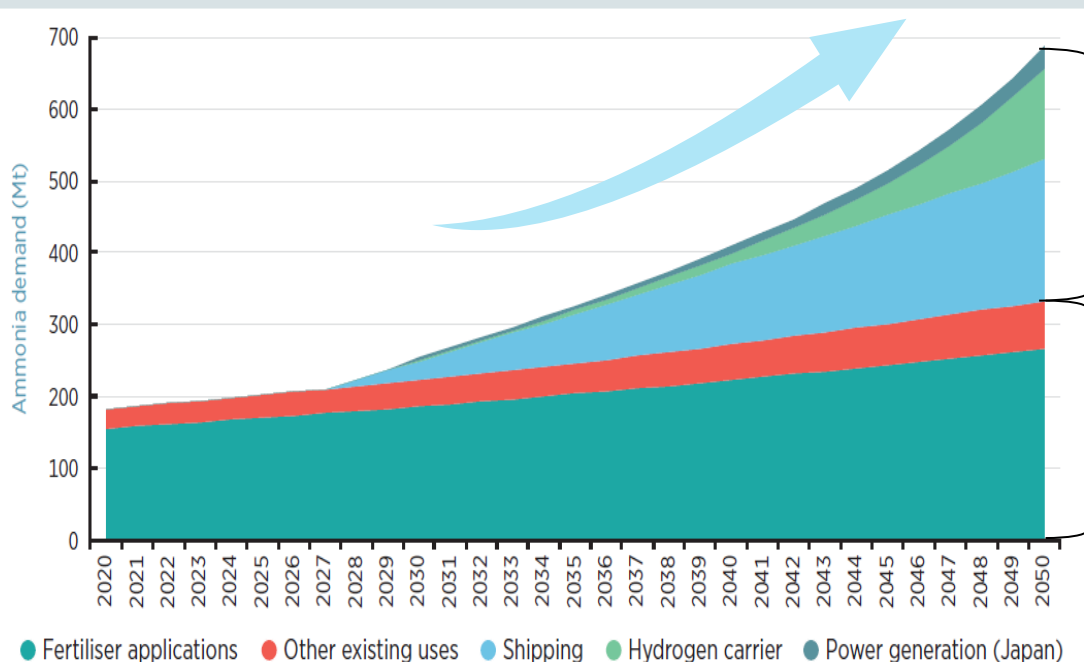
出典:*1 なお、画像はイメージである。

育成事業について（燃料アンモニアバリューチェーン事業）

アンモニアの世界的な需要は、2050年には約7億トンまで伸びる見通し

アンモニア世界需要の推移

Figure 2 Expected ammonia demand up to 2050 for the 1.5°C scenario



新市場：約4億トン（2050年）

- ✓ 発電用燃料
- ✓ 水素キャリア
- ✓ 船舶用燃料

既存市場：約3億トン（2050年）

- ✓ その他（工業用等）
- ✓ 肥料用

Source : IRENA「Innovation Outlook Ammonia 2022」

技術力を活かしながらバリューチェーン全体を手掛ける企業体
上流・中流・下流での売上拡大・収益最大化を目指す

製造

貯蔵・輸送

利活用

アンモニア製造技術

アンモニア受入・貯蔵技術

アンモニア燃焼技術

ブルーアンモニア



発電
利用



陸用エンジン

産業
利用



船用エンジン

船用
利用

グリーンアンモニア

燃料供給事業

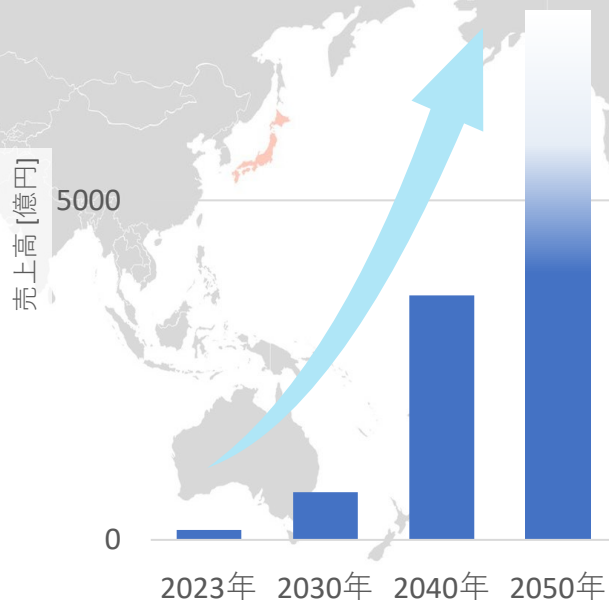
燃料ハンドリング
事業

機器供給・アフター
サービス事業

グローバルパートナーとバリューチェーンを創造

育成事業：燃料アンモニアバリューチェーン事業の進捗状況

燃料アンモニアバリューチェーン事業売上高



製造

ENOCと、ドバイ初となるグリーンアンモニア製造・販売事業の検討を前進させる実現可能性調査を開始



利活用

Adaniと、インド火力発電所におけるアンモニア燃焼技術適用に向けた燃焼試験を開始



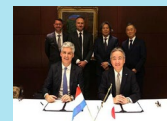
利活用

JERA碧南火力発電所でのアンモニア混焼実証試験実施



貯蔵・輸送

IHIとVopakが、低炭素アンモニアターミナルの開発・運営を共同で検討する覚書を締結



製造

ACMEと、オマーンでのグリーンアンモニア製造・販売事業の検討を開始



製造

プブック社と、インドネシアにおいてグリーンアンモニア製造・販売および混焼事業の検討を開始



利活用

IHIとGE、アンモニア専焼大型ガスタービン開発に関する覚書を締結



製造

IHIとACME、インドから日本へのグリーンアンモニア供給について基本合意



製造

豪州でグリーンアンモニア製造・販売事業への出資検討を開始
～日豪4社共同開発パートナーとして参加～



利活用

ペトロナス社と、マレーシアにて世界初となるアンモニア専焼ガスタービンの商用利用に関する基本合意を締結



利活用

SEMBCORP、IHI、GE、VERNOVAが、SEMBCORPのシンガポール・ジュロン島サクラ地区ガス火力発電所でのアンモニア燃焼にむけた改造の検討を開始



利活用

マレーシアTNB Power Generation所有の石炭火力発電所の脱炭素化を目指したアンモニア・バイオマス燃焼の実現可能性調査を完了



経営方針のその先に向けて

IHIグループの価値の源泉である技術を「つなぎ」「束ね」「強く」することで 製品・サービスを超えて お客様の新しい価値を生み出していきます

IHIグループの価値の源泉は技術です

技術をブレイクダウンすると、ありふれた技術から尖った技術まで色々な技術があります
ありふれた技術であっても、それらをつなぐことで価値が生まれたり、強くなったりします

当社はこれまで、価値を主に製品という形で提供してきましたが、今後は価値そのものに重きを置き、IHIグループが作り出す価値とお客さまが求める価値をつなぎます
IHIグループは、自分たちが生み出す価値を常に意識し、つないでいきます

IHIグループはバリューチェーンを創造する

Appendix



✓ 事業領域説明会（2023年9月27日 開催）資料

- [資源・エネルギー・環境事業領域](#)
- [社会基盤事業領域](#)
- [産業システム・汎用機械事業領域](#)
- [航空・宇宙・防衛事業領域](#)

P.11

- *1 海上自衛隊ホームページ <https://www.mod.go.jp/msdf/equipment/ships/ddh/izumo/>
- *2 海上自衛隊ホームページ <https://www.mod.go.jp/msdf/equipment/rotorcraft/patrol/sh60k/>
- *3 航空自衛隊ホームページ <https://www.mod.go.jp/asdf/equipment/sentouki/F-15/index.html>
- *4 AIRBUS <https://mediacentre.airbus.com/element?id=542614>
- *5 Wikimedia Commons https://commons.wikimedia.org/wiki/File:Boeing_SUGAR_Volt_concept_aircraft_2010.jpg
- *6 航空自衛隊ホームページ <https://www.mod.go.jp/asdf/equipment/other/Patriot/index.html>
- *7 GE Vernova <https://www.gevernova.com/gas-power/products/gas-turbines/lm2500>
- *8 Wikimedia Commons https://commons.wikimedia.org/wiki/File:CT7_T700_P1220751.jpg (Copyright: David Monniaux)

P.14

- *1 航空自衛隊ホームページ <https://www.mod.go.jp/asdf/equipment/other/Patriot/index.html>
- *2 海上自衛隊ホームページ <https://www.mod.go.jp/msdf/equipment/ships/ddh/izumo/>
- *3 航空自衛隊ホームページ <https://www.mod.go.jp/asdf/equipment/sentouki/F-15/index.html>
- *4 防衛省ホームページ <https://www.mod.go.jp/j/policy/defense/nextfighter/index.html>

P.16

- *1 「中期防衛力整備計画（平成 31 年度～平成 35 年度）について」および「防衛力整備計画について」を元に作成
- *2 海上自衛隊ホームページ <https://www.mod.go.jp/msdf/release/202211/20221121-1.pdf>
- *3 Northrop Grumman. <https://wpcontent.ot5o9s93syrb.net/wp-content/uploads/GEOStar-1-DS-64.pdf>
- *4 内閣府ホームページ https://www8.cao.go.jp/cstp/anzen_anshin/20221021_meti_3.pdf

P.18

- *1 防衛省ホームページ <https://www.mod.go.jp/j/policy/defense/nextfighter/index.html>

IHI

Realize your dreams

本資料のうち、業績見通し等に記載されている将来の数値は、現時点で入手可能な情報に基づき判断した見通しであり、リスクや不確実性を含んでいます。従いまして、これらの業績見通しのみにより投資判断を下すことは控えるようお願いいたします。実際に業績は、様々な重要な要素により、これら業績見通しとは大きく異なる結果となり得ることをご承知置きください。実際の業績に与える重要な要素には、当社の事業領域を取り巻く政治、経済情勢、対ドルをはじめとする円の為替レートなどがあります。