

「2015 年度決算説明会」主な質疑応答

1. 「グループ経営方針 2016」期間中の投資額について、昨年 11 月に 4,000 億円と発表したが、変化はないか？また、事業領域別の内訳および主要な投資案件は？
 - ・ 今後 3 年間の投資額 4,000 億円の水準は、あくまで上限値であり、キャッシュフローとのバランスを十分に考慮しながら投資を実行していく。
 - ・ 内容別の内訳は以下の通り。
 - ①研究開発：1,250 億円 ②設備投資：1,900 億円 ③投融資：850 億円
 - ・ 事業領域別の内訳は以下の通り。
 - ①資源・エネルギー・環境：500 億円 ②社会基盤・海洋：350 億円 ③産業システム・汎用機械：800 億円 ④航空・宇宙・防衛：1,250 億円 ⑤その他：1,100 億円なお、⑤その他：1,100 億円には、M&A などの予備枠として 430 億円が含まれている。
2. 「グローバルな企業グループとなる」ことを指向しているようだが、FY2018 の海外売上高に関して目標としている数値は？
 - ・ 現在の海外売上高比率は約 52%である。今後、国内市場の大きな成長が期待できない中、海外市場における事業展開を拡大することは必然であり、海外売上高比率は今後 3 年間で増加すると予想している。
 - ・ ただし、「グループ経営方針 2016」において、IHI グループが指向している「グローバルな企業グループ」とは、売上高における海外比率を高めることが目的ではなく、海外関係会社との連携や、サプライチェーン・バリューチェーンをグローバルに構築することなどを含めた取組みを意味している。
3. 「グループ経営方針 2016」では、量を追わず、利益率と ROIC に重点を置くようだが、営業利益率の目標値である 7%を達成するために必要なことは？
 - ・ 現状のままでは目標とする営業利益率 7%は達成できない。営業利益率 7%を達成するために必要な施策に関する議論を昨年来繰り返してきており、リスク軽減のための施策と改善を積み上げるための施策、それらを同時に実行するために必要な計画の精緻化、PDCA サイクルの迅速化などに現在取り組んでいる最中である。
 - ・ 加えて、「集中と選択」を進めるための判断を、将来を見据えた上で迅速に行うことが必要だと考えており、これについてもすでに動き出している。
4. プロジェクト遂行体制を強化するために有識者を選定することだが、これは、個別案件ごとに選定するのか？
 - ・ さまざまな専門分野における有識者をリスト化し、必要に応じてそれらの有識者を招集し、審査を行う。これまでは事業部門内でリスクの検討を行っていたが、これからは、社内の有識者に加えて、OB を含めた社外からも必要な人材を有識者として招集し、それらの有識者が見積り段階から審査に加わる。

- ・ 今までのプロジェクト管理は受注審査が中心だったが、これからは案件検討段階から、事業性検討を含めた審査を行う。受注・契約時はもちろん、受注後のプロジェクト遂行段階においても、リスク軽減策の進捗度合いを徹底してモニタリングする。

5. FY2016の事業領域別営業利益予想について、FY2015に業績が悪化した事業領域の全てが増益予想となっており、リスクを勘案していると思えない。業績予想を達成する上で、為替以外にリスクと考えていることは何か？

- ・ 社長就任時から、収益へのこだわりを強く訴えてきた。収益を向上させるためには、リスクを軽減するための計画実行と改善の実現が必須である。
- ・ FY2015に業績が悪化した資源・エネルギー・環境事業領域は、数年前までは一定水準の利益率を実現していた。その水準まで戻すことが先決であり、その後改善を実現させる。改善につながる課題は数多く見えており、従業員の一人一人が収益性向上に対する意識を高めることが、それらの課題を解決することにつながる。

6. 資源・エネルギー・環境事業領域のFY2016の営業利益予想について、FY2015の採算悪化要因が一掃されることを考えると、控えめな数値だと思うが、プロセスプラントSBUの更なる悪化を見込んでいるのか？この中に海外大型案件は含まれているのか？

- ・ プロジェクト遂行体制の強化によるボイラSBUやプロセスプラントSBUの採算改善を織り込む一方で、大型工事におけるリスクを想定した上で、FY2016の営業利益予想を公表している。
- ・ プロセスプラントSBUでFY2015に採算が悪化した案件の中には、海外でのプロジェクトも含まれている。工事採算が赤字になっているわけではないものの、FY2016においても採算が若干悪化することを想定している。
- ・ 一方で、最近低調だったLNGタンク受注の増加を想定しており、また、米国で最近受注した、エルバ島LNG出荷設備は技術リスクが低く、利益に貢献するものと期待している。
- ・ また、プロジェクト遂行体制を強化したことにより、プロジェクト遂行段階での審査を適正に行うことが可能になり、悪化の兆候が表れた場合には即座に対応することができる。

7. 社会基盤・海洋事業領域のFY2016の営業利益予想が30億円の黒字となっているが、海洋案件の赤字をどの程度見込んでいるのか？

- ・ 海洋関連の赤字案件について、現時点で想定される悪化要素は全てFY2015に計上した。したがって、これらの案件によるFY2016の工事損益の赤字は見込んでいない。
- ・ 一方で、海洋案件を手掛ける愛知工場では、固定費が回収できないことによる赤字を想定しており、その影響を最小限に抑えるべく検討はしているが、その額は数十億円と見込んでいる。

8. 産業システム・汎用機械事業領域の利益率を向上させるための施策は？

- ・ ターボチャージャSBUの収益拡大とともに、それ以外のSBUにおける収益改善を積極的に実行する。後者については、投資回収の段階となる熱・表面処理SBU、本来の実力を発揮できていない物流システムSBU、グローバルな事業展開が期待できる回転機械SBUなど、収益率の向上が求められるSBUが存在する。これらを含むSBUの収益改善と、それ以外のSBUについての再生・再編も視野に入れた集中と選択に注力する。