

2024年度 第2四半期 決算説明会 経営概況

IHI

2024年11月6日

株式会社 IHI
代表取締役社長 井手 博

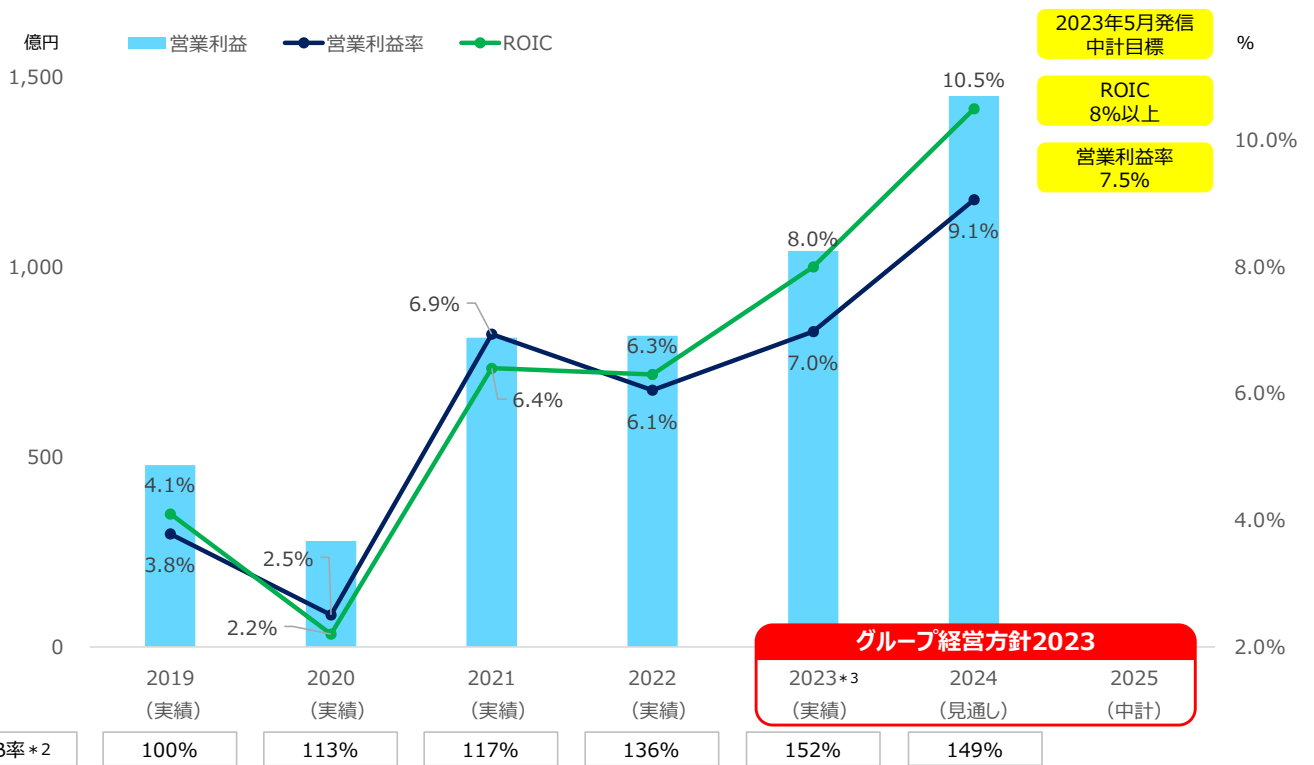
1. 「グループ経営方針2023」の進捗
2. 事業ポートフォリオ改革・バランスシート改革
3. 成長事業について（民間エンジン・防衛・宇宙事業）
4. 育成事業について（燃料アンモニアバリューチェーン事業）

1. 「グループ経営方針2023」の進捗

IHI

「グループ経営方針2023」の進捗

民間エンジン事業やLCB^{*1}の拡大で収益力は向上、中計目標を前倒して達成



2023年5月発信
中計目標

ROIC
8%以上

営業利益率
7.5%

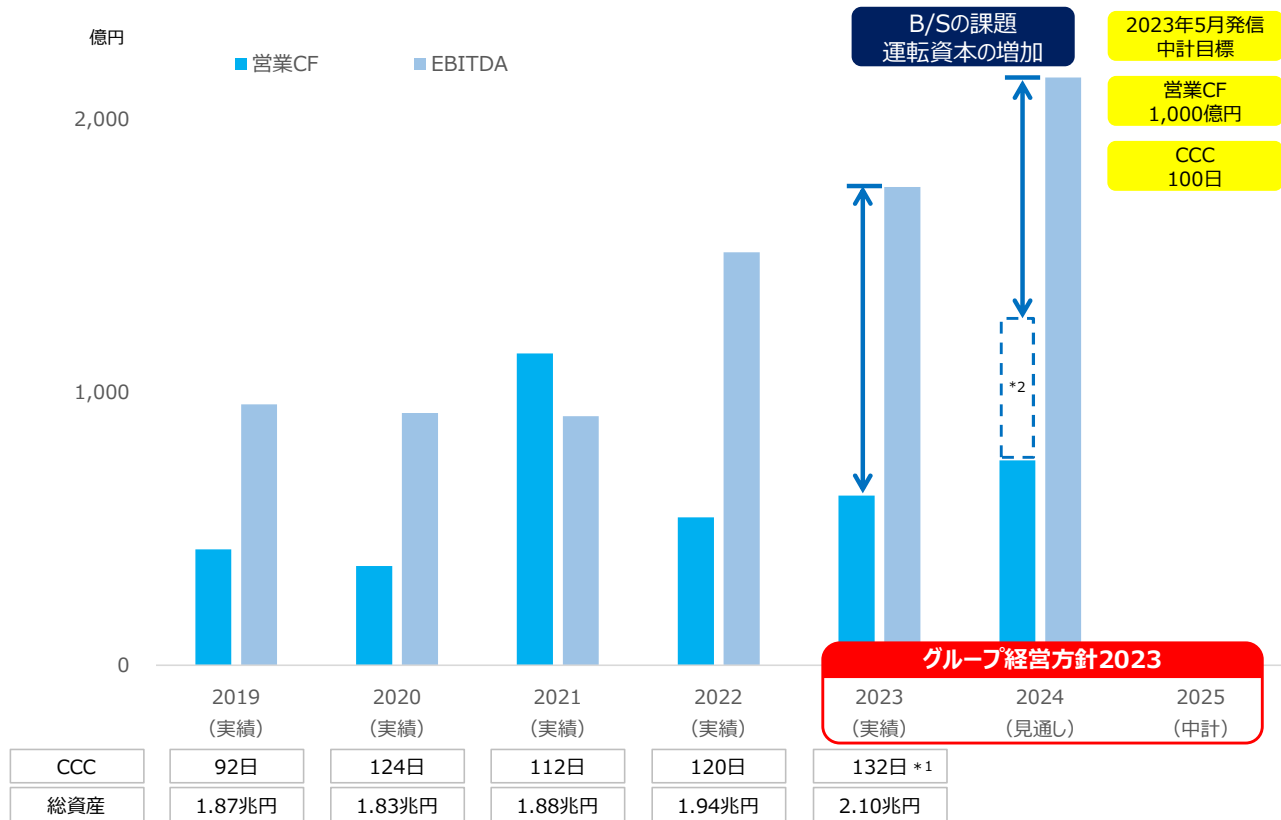
グループ経営方針2023

2023*3 (実績) 2024 (見通し) 2025 (中計)

*1: ライサイクルビジネス
 *2: 航空・宇宙・防衛事業領域を除くLCB売上収益、2019年度を100%とした指数
 *3: 2023年度特別要因を除く
 © IHI Corporation All Rights Reserved.

- こちらは19年度以降の営業利益、営業利益率、ROICの推移
- 一番右側黄色いボックスは、経営方針2023の目標数値
- ご覧のとおり、20年度のコロナ禍の影響から、21年度以降は大きく回復し、右肩上がり
- 世界の旅客需要の増加に伴う民間エンジン事業の回復や、中核事業のLCBの拡大により、収益力が向上
- 中計目標ROIC8%以上・営業利益率7.5%については、前倒して達成
- このように、資産を効率的に活用しながら、収益を生み出す力は着実に成長

稼ぐ力を示すEBITDAは大きく伸びている一方、営業CF水準・CCCには課題あり



© IHI Corporation All Rights Reserved. *1:2023年度特別要因を除く、*2:PW1100G-JMIエンジン追加検査プログラム関連支出500億円

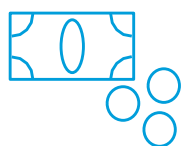
5

- 棒グラフの濃いブルーは営業CF、薄いブルーはEBITDA
- 稼ぐ力を示すEBITDAは着実に成長している一方、営業CF水準は低いまま
- この大きな差は、運転資本増加によるもの
- これは、コロナ以降も、一部の業界ではサプライチェーンの混乱が続いており、手持ちの部品在庫などを積み増しをしていることなどの影響
- 中計目標の営業CF1,000億円、CCC100日達成については、厳しいところもあるが、グループ挙げて運転資本圧縮に向けた取り組みなどを強化しているので、何とか目標に近づけていきたい



事業ポートフォリオ改革の徹底

- ✓ 成長・育成事業への大胆な経営資源（キャッシュ・人財）シフトをさらに加速
- ✓ 低収益事業・低効率事業の構造改革を断行



バランスシート改革を断行

- ✓ 資本コストや資本収益性を意識した経営に向けて変革
- ✓ 運転資本の圧縮や資産売却、事業譲渡等により早期財務健全化を図る



DE&Iの取り組みを起点に、一人ひとりの意識改革

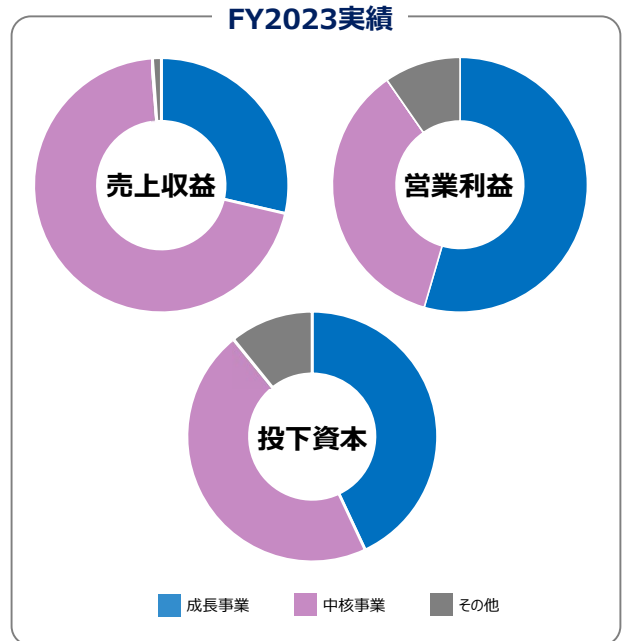
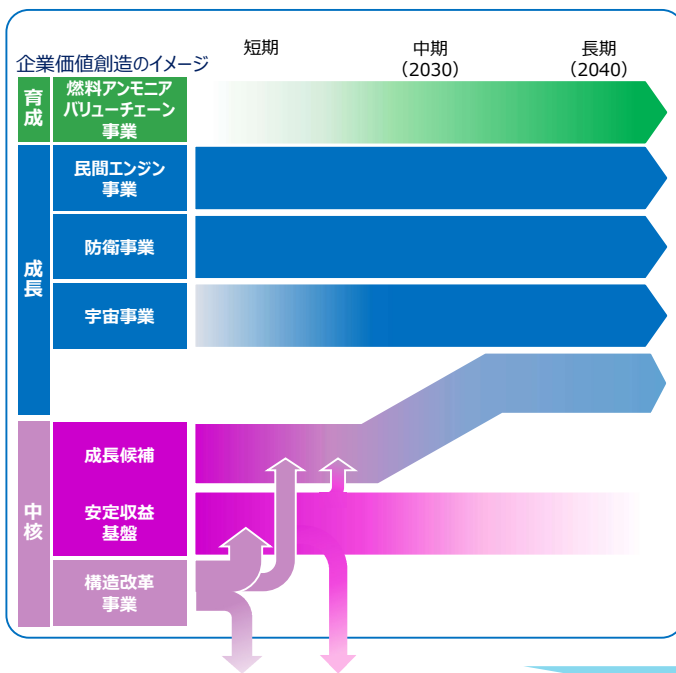
- ✓ DE&Iを通じて社員に行動変容を働きかけ、「変革人財」へ
- ✓ 各自の強みを発揮して活躍できる環境を作り、変革を加速

- 残り1年半の中期経営計画期間で、ご覧の改革のスピードを加速
- まずは事業ポートフォリオ改革の徹底
 - 成長・育成分野にキャッシュ・人財を集中的に投下、特に人財については、すでにグループ内での異動を百人単位で進めている
 - また、収益性や資本効率が低い事業の構造改革も断行する、詳細は後ほど
- 続いて、バランスシート改革
 - 先ほど申し上げた通り、バランスシートには大きな課題があり、改革が必要
 - 今後は、資本コストや資本収益性をより意識しながら、早期に財務健全化を図る
- 最後に、全ての土台の基礎となるDE&Iの取り組みについて
 - 社員一人ひとりの意識が、改革のスピードに影響を与える
 - 皆に意識改革を促すとともに、会社としても各自が強みを発揮して活躍できる環境を作り、変革を加速させる
- このように、次期中計以降の土台となる成長基盤の強化に集中

2. 事業ポートフォリオ改革・バランスシート改革

IHI

目指す姿の実現・企業価値向上に向けては、事業ポートフォリオ改革が必須

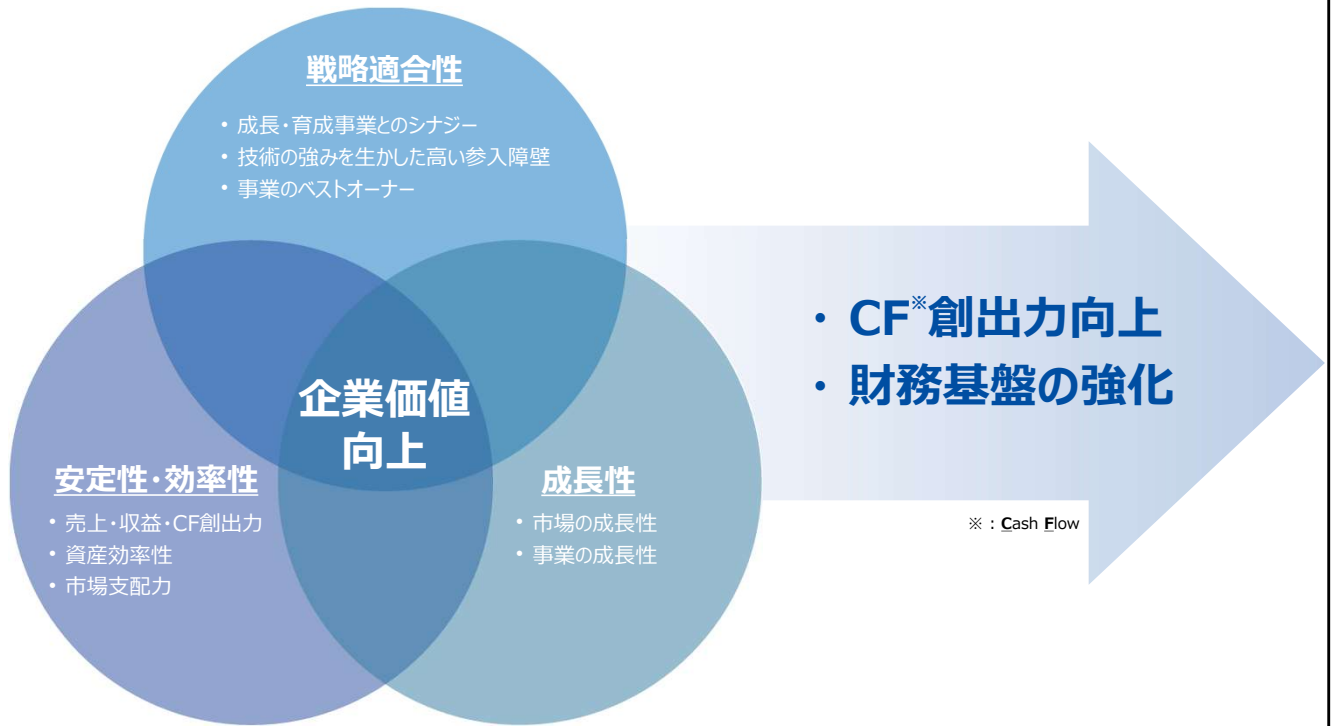


- ✓ 成長事業は、収益性が高く、全社営業利益の6割弱を創出
- ✓ 中核事業は、収益性、効率性ともに低い

- 左側の図は、5月にお示したIHIグループの目指す姿
- 民間エンジン・防衛・宇宙事業と、燃料アンモニアバリューチェーン事業が、企業価値を創造する二本の柱であることは揺らがない
- 右側のパイチャートは、2023年の実績であり、現在の状況を示している
- ご覧のとおり、成長事業は、収益性が高く、資本も効率的に使いながら、全社営業利益の6割弱を創出している
- 一方、中核事業は、売上が7割弱を占め、投下資本の5割弱を投じているにも関わらず、収益性・効率性が低いことが大きな課題
- 今後、IHIグループの目指す姿を実現するためには、中核事業のポートフォリオ改革を実行することが必須

ボラティリティを抑えながら安定的・持続的に成長できるポートフォリオを構築

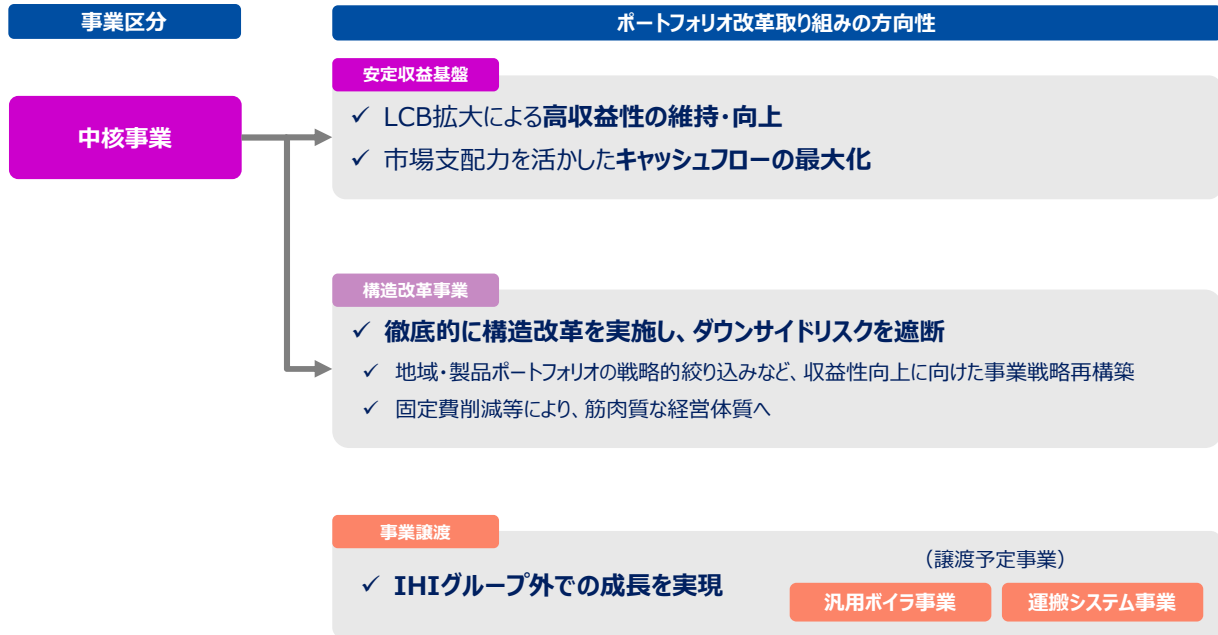
- ✓ 戦略適合性、成長性に加え、安定性・効率性をより重視したポートフォリオマネジメントを実行



- ・ ここでは、事業のポートフォリオを考える上での3つの判断軸を示す
- ・ 一つ目は戦略適合性、より具体的には、
 - ・ 民間エンジン事業や燃料アンモニアバリューチェーン事業とのシナジーがあるかどうか
 - ・ また、IHIグループの技術力を生かして、高い参入障壁が築ける事業であるかどうか
- ・ 二つ目は成長性、市場または自社、もしくは両方の成長性があるかどうか
- ・ そして三つ目として、その事業の安定性・効率性も重要な観点
- ・ 皆さんご推測のとおり、民間エンジン事業は、高い成長率・収益性が期待できる一方、シクリカルなビジネスで、事業ボラティリティがある
- ・ こうした成長事業の特性を踏まえて、安定的・持続的にIHIグループ全体の企業価値を向上させていくためには、こうしたボラティリティを吸収することができる事業を保有することも大切

構造改革事業は24年度中に方向付けを終え、25年度から実行を加速する

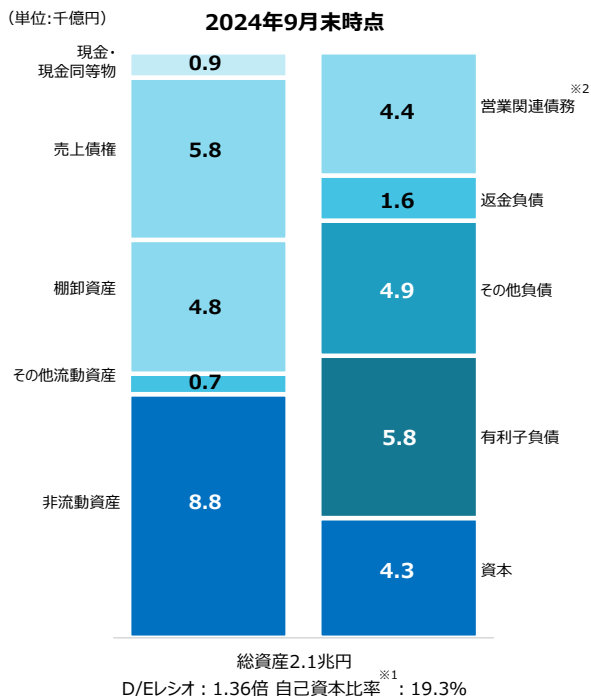
- ✓ 中核事業の役割は、安定した収益基盤・キャッシュフローで、グループ全体のポートフォリオを持続的に支えること
- ✓ 本来的な役割が果たせていない事業は、構造改革を断行し、収益性・キャッシュフロー創出力の向上を図る



- 今ほど申し上げたような安定的・持続的なポートフォリオを構築するためには、**中核事業は重要な存在**
- この中核事業の本来的な役割は、**成長・育成事業を支え、グループ全体のポートフォリオを安定化させること**
- まずは、LCB拡大により収益性をさらに向上させるとともに、**徹底したキャッシュフロー最大化を図り、成長・育成事業の投資原資を生み出していく**
- そして、これらの事業の中から、**中長期的に成長が期待できると判断した事業については、成長戦略へと舵を切っていきたい**
- しかし残念ながら、**現在の中核事業には、本来的な役割が果たせていない事業が複数ある**
- こうした事業は、
 - **徹底的に構造改革を実施し、ダウンサイドリスクを遮断するとともに、収益性を向上させる**
 - **構造改革は24年度中に方向付けを終え、25年度から実行を加速する**
- また、**当社グループ外において、より持続的な成長が実現できると判断した事業については、事業譲渡の方向性も検討する**

投下資本の適正化を図り、資本コストや資本収益性を意識した経営を実践

✓ 早期にD/Eレシオ1.1程度への回復、自己資本比率^{※1} 20%以上を目指す



※1: 自己資本比率 = 親会社所有者帰属持分比率

※2: 営業関連債務 = 営業債務等 + 契約負債

© IHI Corporation All Rights Reserved.

運転資本の圧縮

グループ全体での在庫削減取り組み強化
売上債権の回収加速・前受金の積み増し

計画的な資産売却

投資不動産
政策保有株式(上場株)全売却

事業構造改革

低ROIC事業の投下資本圧縮・事業譲渡

- 続いてバランスシート改革について
- 運転資本が大きいこと、D/Eレシオが大きく、自己資本比率が小さいことが課題
- 財務の健全化に向け、
 - まずは運転資本を徹底的に圧縮する
 - 続いて投資不動産、政策保有株式の売却を進めて、資本効率向上を図る
 - また、前のページでお話した構造改革事業については、投下資本の適正化を図り、バランスシート負担の軽減化を進める
- こうした取り組みを通じて、できる限り早期にD/Eレシオ1.1程度への回復、ならびに、自己資本比率 20%以上を目指していく
- 今後は、バランスシートを中心として、資本コストや資本収益性を意識した経営を実践していく

改革はすでに一部着手済、引き続きスピード感をもって改革を継続していく

<事業ポートフォリオ改革>

公表日	事業	概要
2023年度	車両過給機事業	<ul style="list-style-type: none"> 海外連結子会社IHI Charging Systems International GmbH (以下、ICSI) 固定資産の減損等構造改革
2024.9.26	車両過給機事業	<ul style="list-style-type: none"> ICSIの解散に向けた方針決議 欧州における車両過給機事業の機能をドイツからイタリアに所在する子会社に集約 製品の量産を他地域のグループ各社に順次移管
2024.10.28	汎用ボイラ事業	<ul style="list-style-type: none"> 株式会社タクマへの株式会社IHI汎用ボイラ (IBK) 株式の譲渡を決議 2025年4月1日にIBK株式100%を譲渡予定
2024.11.6	運搬システム事業	<ul style="list-style-type: none"> 株式会社タダノへのIHI運搬機械株式会社 (IUK) 運搬システム事業の譲渡を決議 2025年7月1日に譲渡予定

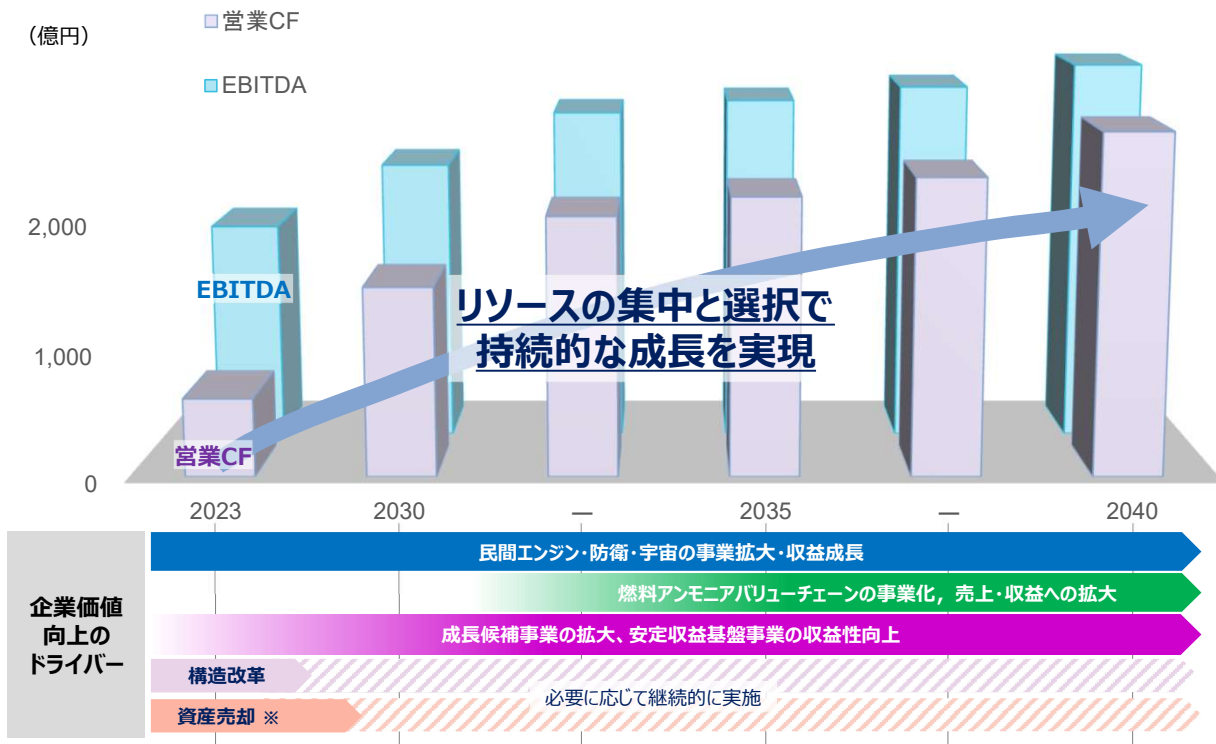
<バランスシート改革>

公表日	事業	概要
2023年度	投資不動産売却	<ul style="list-style-type: none"> 神奈川県綾瀬市他投資用不動産売却済
2024年度中	投資不動産売却	<ul style="list-style-type: none"> 豊洲地区 (持分) 売却予定

- こちらでは、改革の取り組みについてまとめたもの
- まずは、事業ポートフォリオ改革
- 車両過給機事業については、
 - 昨年度は、収益が厳しくなったドイツ子会社の固定資産減損など構造改革を実行し、
 - 先日、ドイツ拠点を閉じることを先日発表した
- 続いて、事業譲渡について
 - 汎用ボイラ事業は株式会社タクマ様に
 - 運搬システム事業については株式会社タダノ様に
 - 新しいパートナーとなっていただき、持続的な事業成長を目指していく
- バランスシート改革の一つの手段として、昨年同様、今年度も投資不動産を売却する予定
- 今後もこうした改革をスピード感を持って、進捗の都度、皆さまにお伝えをしていく

経営改革を継続的に実行し、中長期的な企業価値向上を目指す

営業CFとEBITDAの推移



※上記数字には含まず
© IHI Corporation All Rights Reserved.

- ここで改めて、中長期的な価値創造のイメージを示す
- 冒頭申し上げたとおり、現在の中期経営計画の残りの1年半で改革を加速させる
- 改革の風土を根付かせることで、現中計以降も、経営改革を継続的に実行できる組織体となり、中長期的な企業価値向上を実現していきたい

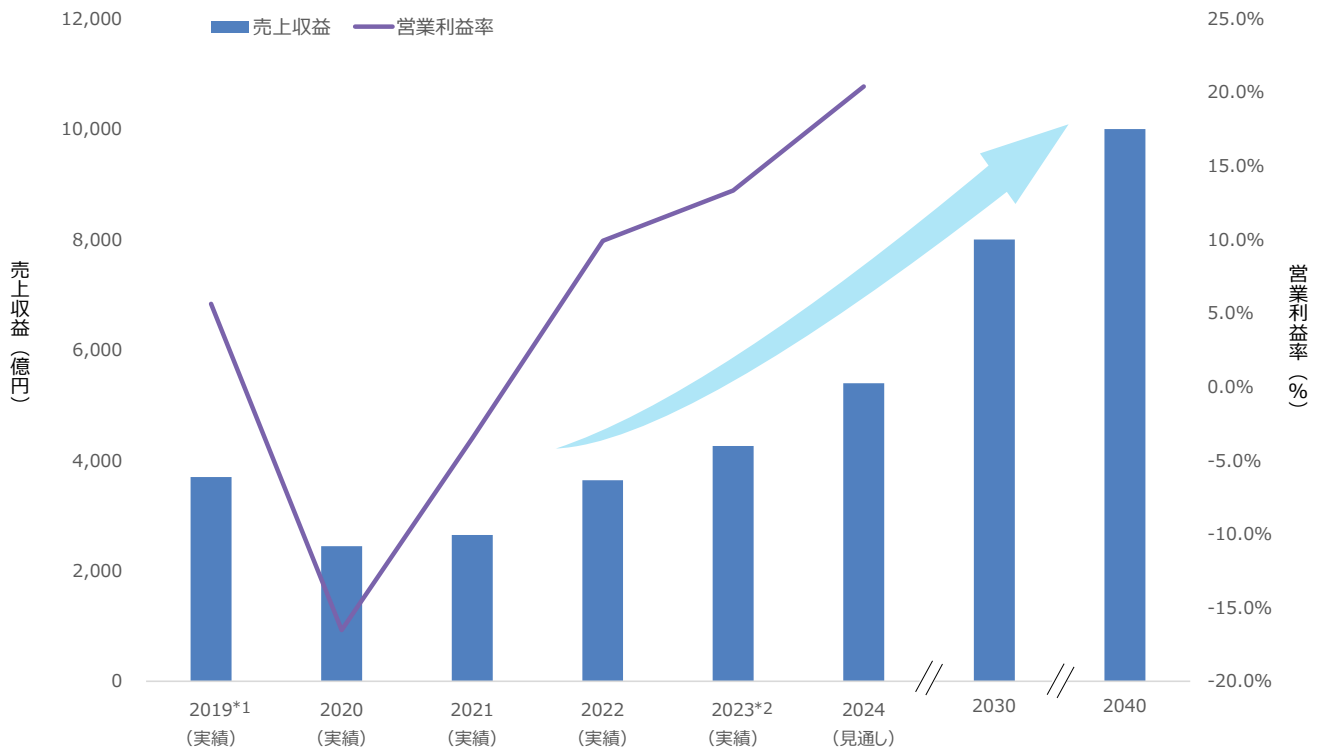
3. 成長事業について

～民間エンジン・防衛・宇宙事業～

IHI

売上収益 2030年：8,000億円、2040年：1兆円への拡大を目指す

売上収益と営業利益率の推移



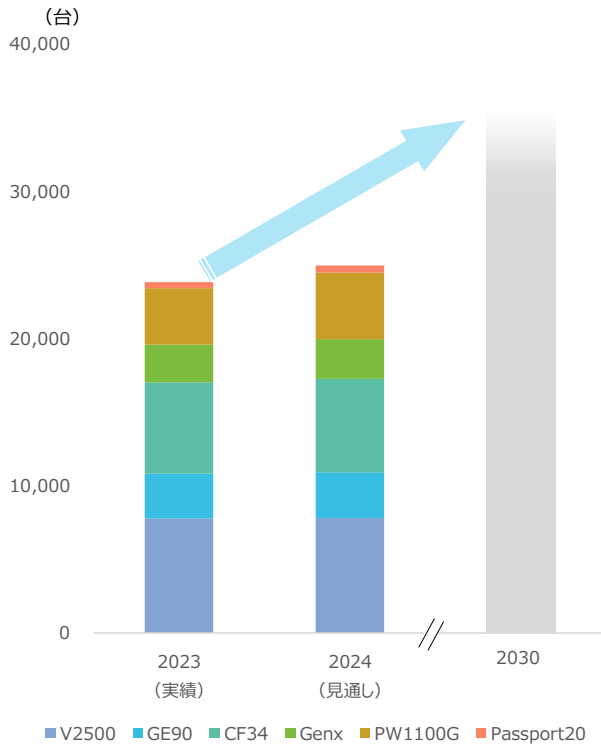
© IHI Corporation All Rights Reserved.

*1 2019年度数値はIFRSベースに置換えを行なった
*2 PW1100G-JMエンジン追加検査プログラムに関する損失計上を除く

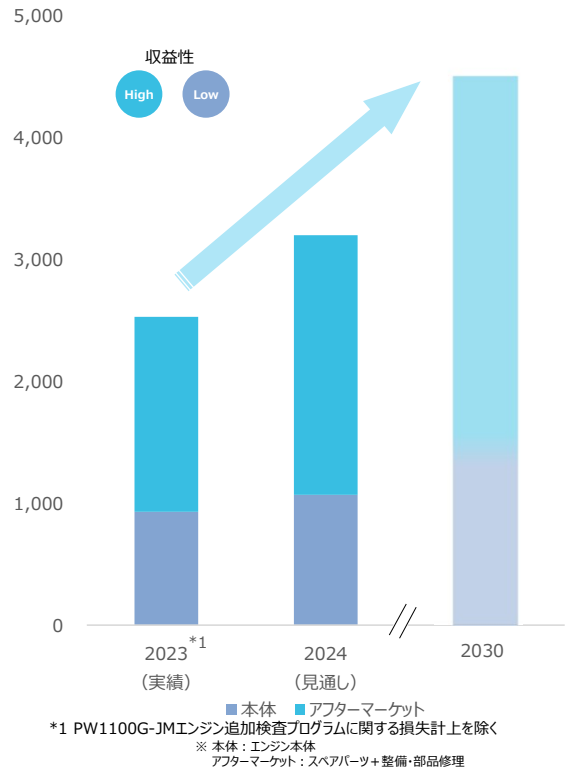
- 最初に、民間エンジン・防衛・宇宙事業の過去5年の実績と、今後の見通しについて
- 売上収益・営業利益率ともに、コロナ以前の水準を大きく凌ぐ成長を達成
- 市場成長の追い風もあり、手ごたえを感じているところ
- 今後も成長の機会を捉え、2030年8,000億円、2040年1兆円事業への拡大を目指していく

エンジン出荷累計台数は着実に増加、本体以上にアフターマーケットが大きく成長

エンジン出荷累計台数



民間エンジン事業 売上収益

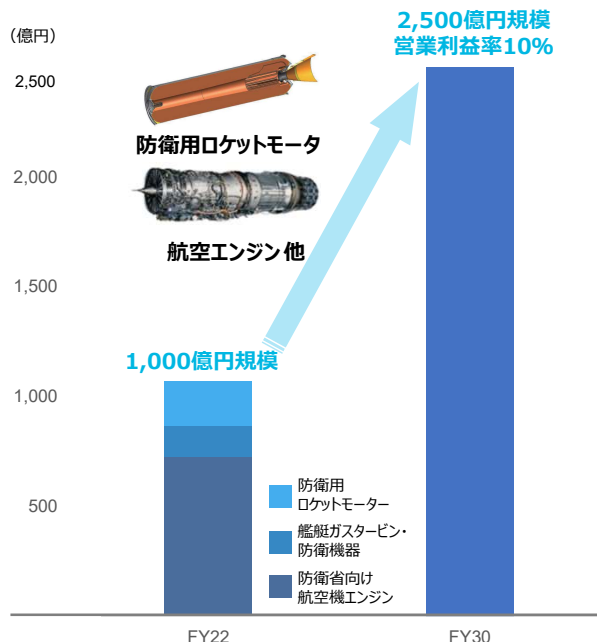


© IHI Corporation All Rights Reserved.

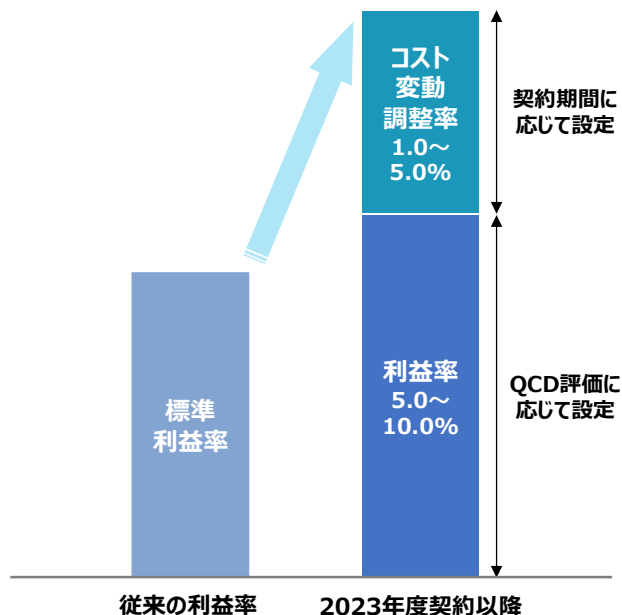
- こちらは民間エンジン事業のみを取り上げた数字
- 左側のグラフは、当社のエンジン出荷累計台数を示しており、航空機に搭載されているエンジンの数は着実に増加
- 右側のグラフは、2030年度の目標で、民間エンジン事業全体で売上収益4,500億円規模を目指す
- 売上の内訳は、濃い青色はエンジン本体、薄い青色はアフターマーケット
- アフターマーケットには、スペアパーツと整備部品修理が含まれている
- 市場稼働しているエンジン総数が増えることで、スペアパーツや整備修理のニーズが高まるため、エンジン本体の売上以上に、アフターマーケットの売上はさらに拡大していく
- 収益面では、アフターマーケットのほうが利益率が高いため、売上以上に、利益拡大を期待することができる

2030年 売上：2,500億円、営業利益率：10%

当社防衛事業売上



防衛産業政策としての利益率改善



・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

- 続いて、もう一つの柱である防衛事業について
- 売上は、防衛用ロケットモーターや航空エンジンを中心に、2030年度に2,500億円規模まで拡大する見通し
- 利益面では、営業利益率は10%を目指す
- 民間エンジンと比較すると、防衛事業は相対的に安定しており、自社負担の投資額も少ない
- 防衛事業を拡大していくことで、民間エンジン事業のボラティリティを吸収していく役割も担っていく

長年にわたる防衛用エンジン開発・製造経験を強みとして
防衛事業のグローバル展開を強化

ライセンス国産エンジン部品の米OEM向け輸出



OEMとIHI双方の生産基盤を補完し、
日米同盟関係強化に寄与

F-35戦闘機搭載エンジン整備事業



(2023年6月29日当社プレスリリースより)

アジア太平洋地域では、オーストラリアとともに
リージョナル・デポとして整備を担う

次期戦闘機の国際共同開発 (GCAP)



出典:*1 (画像はイメージ)

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
主導的な役割を担う

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

© IHI Corporation All Rights Reserved.

18

- 上段で示しているエンジン部品のOEM向け輸出は、日米双方の生産基盤を補完し、同盟強化に貢献できる事業であり、今後、対象機種 of 拡大も検討したい
- 下段左側のF-35用エンジン整備事業については、F-35を運用する友好国とともに生産・整備基盤の強化を進める
- 下段右側は次期戦闘機の国際共同開発、通称GCAP
日本・イギリス・イタリアの政府・企業と共に開発を進める
- ここに挙げたものに留まらず、長年の経験を活かし、我が国の安全保障に資する案件を推進するとともに、防衛事業のグローバル展開を強化していく

国の宇宙開発への貢献拡大と打上げ輸送サービスの事業化を目指す

IHIのロケット技術



©JAXA

世界最高水準の
液体エンジン



IHIはターボポンプ
を開発



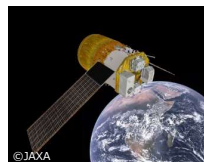
©JAXA

世界最大の固体ロケット



©JAXA

国が進める宇宙開発



©JAXA

国際宇宙ステーションへの
物資輸送でも貢献



©JAXA

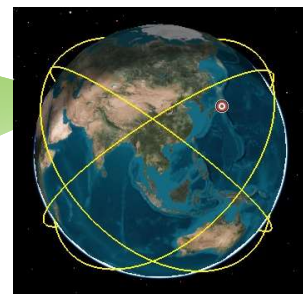
月周回有人拠点への
補給ミッションへ参加

民間事業への展開



©JAXA

打上げ輸送サービス事業へ



衛星利用事業の拡大

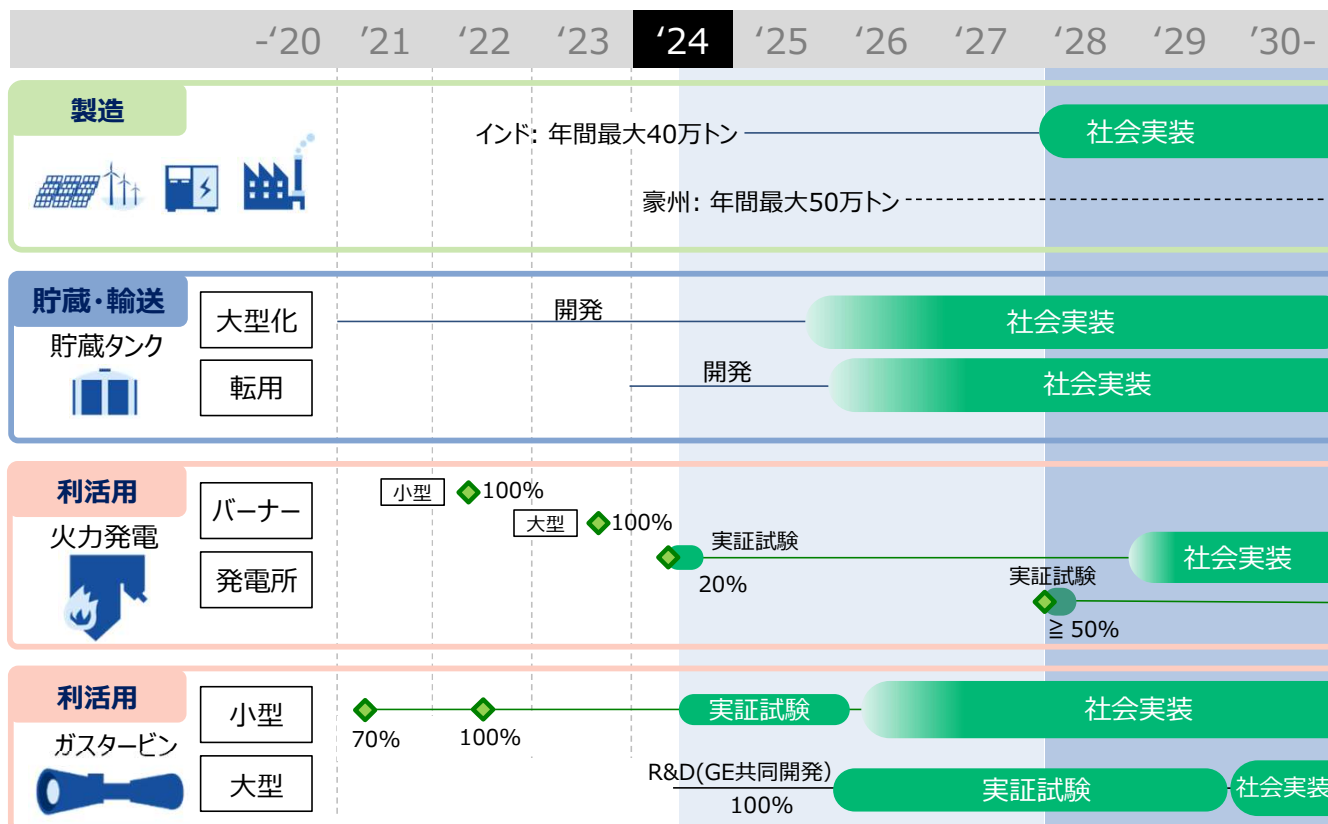
- 当社は、宇宙事業を長期的な成長ドライバーと捉えており、こちらでは、事業発展のイメージをお示した
- 当社が保有する、ロケットをはじめとする基盤技術を基に、まず国・政府が進める宇宙開発に貢献していく
- また、2023年に発表された「宇宙基本計画」では、官民が連携し、宇宙安全保障や地球規模課題への対応、新たな産業の創造することなどが謳われており、
- 当社も、政府事業等を通じて構築した生産基盤・技術基盤を活用して、また、他社との連携も視野に入れながら、中長期的に事業拡大を行っていききたい

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～

IHI

燃料アンモニアバリューチェーンの社会実装は2028年度から本格化

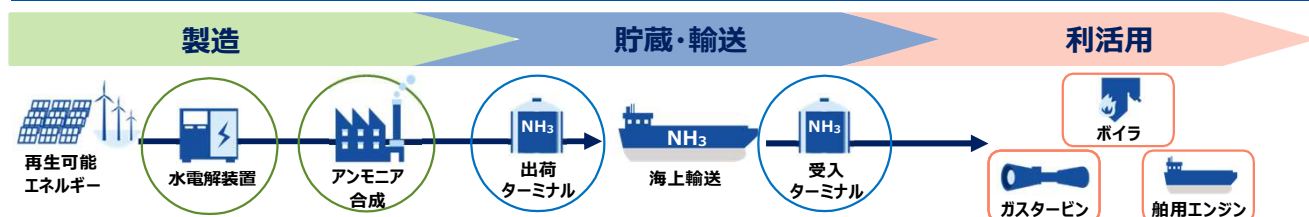


© IHI Corporation All Rights Reserved.

21

- 燃料アンモニアバリューチェーン事業の主なマイルストーン
- 2020年頃から燃料アンモニア製品の研究開発を様々実施
製造・利活用分野で研究開発目途がつき、2028年度からの社会実装に向けて実証試験を本格化
- 製造分野
再生エネルギーの適地であるインドや豪州からのグリーンアンモニア供給・受入は、2028年度から実用化予定
- 貯蔵・輸送分野
アンモニア貯蔵用の大型タンクの開発を推進し、2026年に実用化予定
LNG貯蔵タンクの転用についても、2026年に開発完了見込み
- 利活用分野
火力発電所やガスタービンの実証試験も順調に進捗し、
2028年度から燃料アンモニアバリューチェーンの社会実装が本格化

社会実装に向けた取り組みをグローバルでリード



ACME調印式（出所：当社HP）

グリーンアンモニア製造・供給

<インド ACME社>

- 2028年 製造・供給開始
- 最大年間40万トン規模

<豪州>

- 製造・販売事業へ出資検討
- 最大年間50万トン規模



アンモニア貯蔵タンクイメージ図（出所：当社HP）

アンモニア貯蔵タンク

- 2026年 大型タンク実用化
- LNGタンク転用開発完了

アンモニア大規模受入拠点整備

- 日本政府のPJとして本調査に採択
- 苫小牧・相馬・大阪に参画
- 2030年までに実現予定



アンモニア燃料タグボート「魁」（出所：当社HP）

火力発電所のアンモニア燃料転換

- 世界初 20%燃料転換実証成功
- 2028年以降 50%燃料転換実証開始

アンモニア専焼小型ガスタービン

- 実用化に向けて長期耐用試験開始
- 2026年 実用化

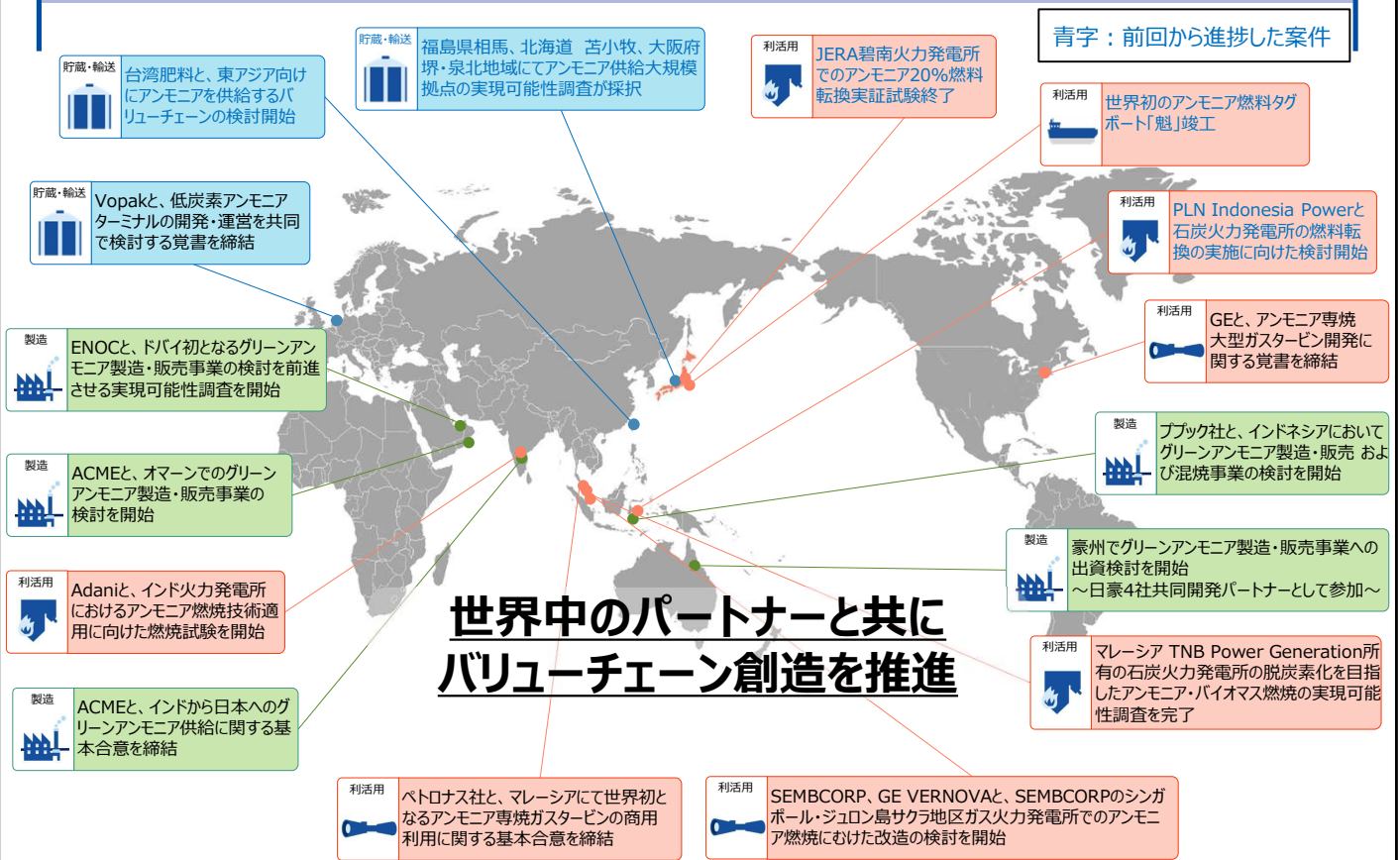
アンモニア燃料タグボート「魁」

- 世界初 商用利用目的船 竣工
- 東京湾での実証航海開始

- 直近の具体的な取り組みを説明
- 製造・供給
 - インドACME社とグリーンアンモニアの供給を2028年開始
 - 豪州についても、グリーンアンモニアの製造・販売事業への出資を検討
- 貯蔵・輸送
 - アンモニア貯蔵タンク（PCメンブレン）が2026年に実用化予定
 - アンモニア大規模受入拠点整備の本調査が日本政府のプロジェクトとして採択
 - IHIとしても参画しており、2030年までに実現
- 利活用
 - 火力発電所：
 - 5月に説明した 世界初の20%アンモニア燃料転換実証試験は成功
 - 2028年を目途に50%燃料転換実証試験開始
 - 他にも小型ガスタービンやタグボートなど利活用の実証試験が順調に進捗

育成事業：グローバルパートナーとの取り組み

青字：前回から進捗した案件



- ・ グローバルパートナーとの取り組み紹介
- ・ 上段の青字の案件が前回の5月発表時からの進捗
- ・ 世界各国のグローバルパートナーと協働で、燃料アンモニアバリューチェーン創造を推進

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・サービスをを超えてお客さま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



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。