

変革に向けた収益基盤が整備された今、 持続的な高成長企業へと飛躍するため、 これまでにない規模での成長投資を実行してまいります



取締役
執行役員
財務部長
福本 保明

「プロジェクトChange」の評価

2023年3月期で終了した「プロジェクトChange」では、事業ポートフォリオ最適化に向けた準備・移行期間として、①製品・サービス事業からライフサイクルでの価値提供(ライフサイクルビジネス;LCB)へのビジネスモデルの変革(成長軌道への回帰)、②アンモニアバリューチェーン、航空輸送システム、保全・防災・減災といった新たなビジネスモデルの構築(成長事業の創出)に取り組みました。

「プロジェクトChange」期間中は新型コロナウイルスの感染拡大やロシアによるウクライナ侵攻、半導体不足や資機材価格の高騰など厳しい経営環境にありました。特に民間航空エンジン事業の業績が落ち込みましたが、それ以前から進めていた長期大規模工事のプロジェクト管理手法の高度化により収益力が強化された陸上3領域の増益でカバーすることができました。その結果、2021年度に営業キャッシュ・フロー(以下、CF)は1,141億円と初めて1,000億円を超え、2022年度の営業利益は過去最高水準の819億円を計上、ライフサイクルビジネス(LCB)の売上収益は2019年度比で35%増を達成することができました。着実に収益基盤の強化が進み、事業変革に向けた準備が加速したと評価しています。

財務担当役員メッセージ

「グループ経営方針2023」の財務・資本戦略と今後の取組み

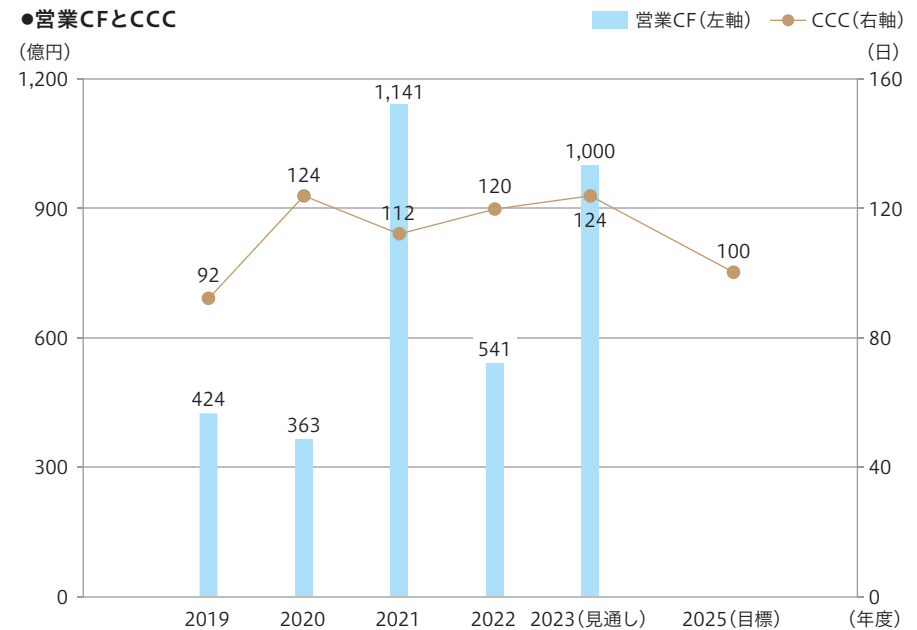
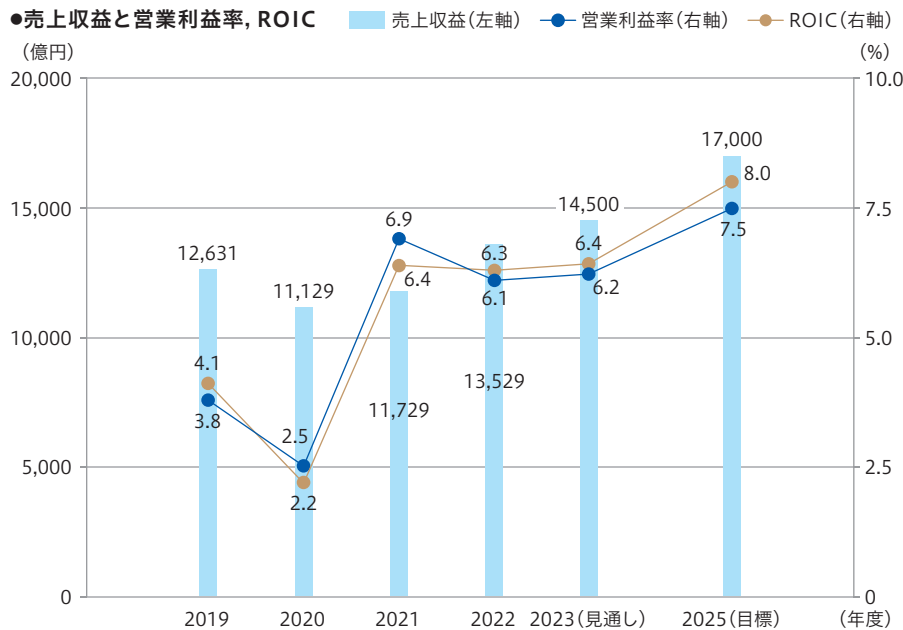
2023年5月に公表した「グループ経営方針2023」では、持続的な高成長を実現する企業へと躍進すべく、ビジネスモデルの変革を進めてまいります。それを支えるのは「プロジェクトChange」期間を通じて強化したキャッシュ創出力です。「グループ経営方針2023」では対象期間3年間の総投資枠として5,000億円を設定しましたが、投資原資は事業活動を通じて創出したキャッシュです。投資枠の半分以上を成長事業および育成事業への投資に充て、残りの半分程度を中核事業の競争力維持のために充てます。それ以外にも変革を実現するための費用(研究開発費および人財への投資の増額、構造改革費用)として毎期300億円程度(=3年間累計900億円)を織り込むなど、これまでにない規模での投資を予

定しています。その結果、経営目標(営業利益率;7.5%, ROIC;8%以上, CCC;100日)は「プロジェクトChange」の目標を若干下回りますが、「グループ経営方針2023」期間中は短期目線での利益追求ではなく中長期的な目線で成長投資を優先すべきと判断しました。

このような判断に至った背景には、業績評価・投資判断の基準が短期的な「経済的価値」だけでなく、「社会的価値」も重視するようになったことが挙げられます。「社会的価値」は事業を通じた社会課題の解決によってもたらされるものですが、ある程度の期間(20~30年)を経て、経済的価値に置き換わり、当社の企業価値向上に貢献するものでなければなりません。クリーンエネルギー分野は当社の事業戦略上、重要なものであるだけでなく、IHIグループとして夢を語るができる分野だと考えています。そのような事業への投資については、従来の

ような定量的な指標だけで判断すると新たな事業機会や成長機会を逃しかねないので、ビジネスプランやストーリーを重視しつつ、長期目線での回収可能性を議論しています。投資判断において財務責任者は、さまざまなリスクを考慮し、ブレーキ(=守り)をかけることが多いのですが、「グループ経営方針2023」の期間中は経営トップや事業領域に対し背中を押すアクセル(=攻め)の役割も果たしていかなければならないと考えています。

投資の原資は事業活動を通じて獲得したキャッシュを基本としますが、常にキャッシュリッチな状態にあるわけではありません。機動的な投資を実行するため、サステナブル・ファイナンスも活用してまいります。ESGを経営の軸とする当社において、事業活動とサステナブル・ファイナンスは一体であるにとらえていますし、用途が明確であることは資金調達の本質の向上にもつながります。



財務担当役員メッセージ

ROIC8%の達成には中核事業の変革、成長事業での資本効率の向上がカギ

2025年度ROIC目標(8%以上)の達成成否は、中核事業においてLCBの深化と進化をどれだけ進められるか、そして成長事業の収益性・資本効率性の向上がカギを握ります。

LCBは投下資本が少ない上、安定的に高い収益力が期待できることから、中核事業においてはLCBの拡大を進めてまいります。

航空エンジン・ロケット分野といった成長事業は、当社の成長をけん引する役割が期待されますが、重くな

りやすい運転資本をいかにコントロールし、効率性を高めていくかが重要です。在庫管理や生産管理のDXを進めてモノの動きを可視化することで、事業の拡大期においても運転資本を適正レベルに維持する仕組みづくりを進めてまいります。

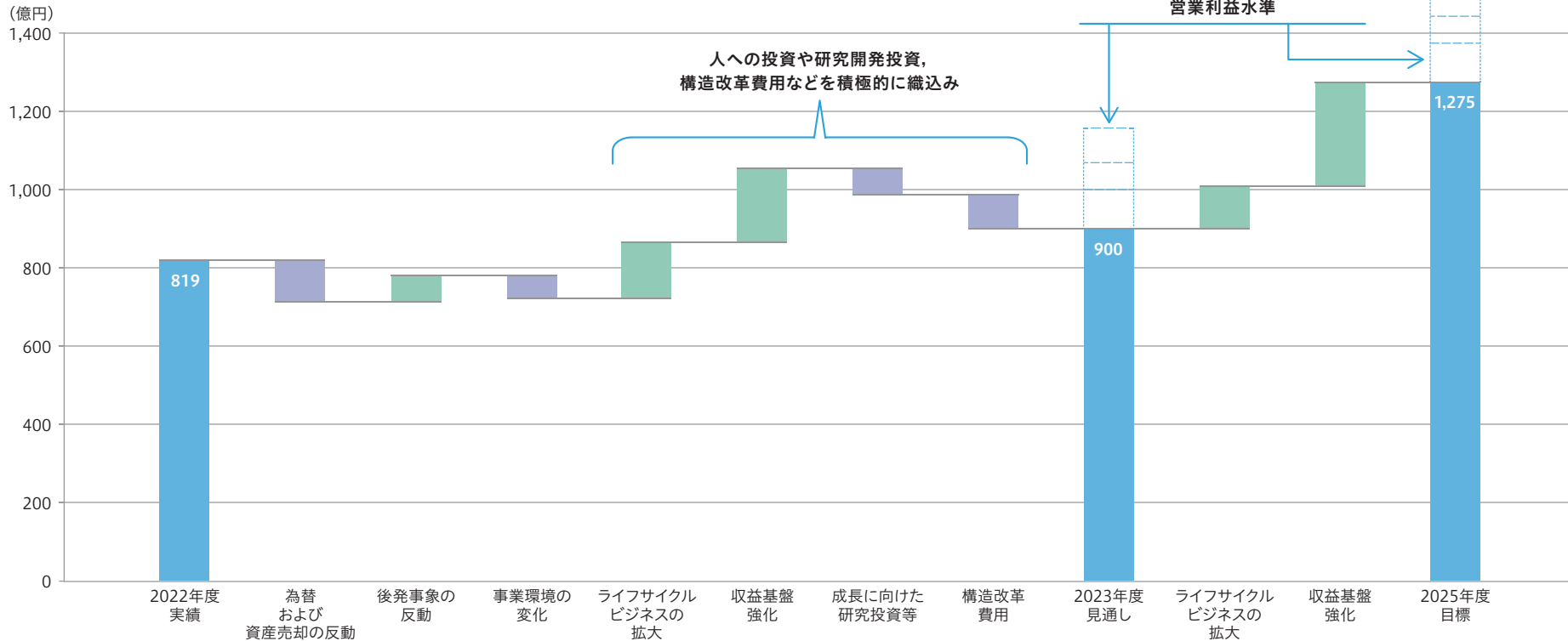
経営目標を達成するためには社員一人ひとりの意識改革が必要です。具体的な施策を示し、落とし込んでいくことも大切ですが、それでは十分とは言えません、経営陣が「目標達成にこだわっている」ことを訴え続けなければ社員の意識は変わりません。壁となる課題を見極めて、これを打ち破らなければ真の“改革”にはつながり

ません。改善はできても、定着するためには“改革”が必要なのです。

株主還元の方

変革に向けた積極的な投資を進めていくにあたり、リスクバッファとしての株主資本の充実、すなわち財務健全性についても意識していなければなりません。併せて、株主還元の充実も図ってまいります。株主還元に関しては安定配当を基本方針として、連結配当性向30%程度を目指します。自社株買いも選択肢の一つではありますが、「グループ経営方針2023」期間中は創出した

●営業利益増減要因(2022年度～2025年度)



財務担当役員メッセージ

キャッシュは優先的に成長投資に配分してまいります。その取組みが資本市場に評価いただければ中長期的に株価は上昇し、株主の皆さまへの還元につながると考えます。

ステークホルダーからの信頼の獲得

今までのIHIグループの情報開示は、どちらかというと過去の実績に関する情報が中心で、中長期にわたる成長ストーリーを十分に示せているとはいえませんでした。2022年度の有価証券報告書からサステナビリティ情報の開示が義務付けられたことを、財務価値と非財務価値を統合した価値創造ストーリーの発信を強化するきっかけにしたいと考えています。当社のありたい姿、すなわち

「自然と技術が調和した社会」を創るためには持続的な高成長を実現する企業体を目指さなければなりません。今後3年間に実施する大規模な成長投資はそのために必要なものであることを、資本市場やステークホルダーの皆さまにご理解いただくために、建設的な対話を実施してまいります。

このような対話の充実には、ESG経営におけるG(ガバナンス)、「ステークホルダーからの信頼の獲得」の実現につながるだけでなく、資本コストを低減し、ROICスプレッド(ROIC-WACC(資本コスト))の拡大が期待できるものです。ステークホルダーからの信頼度の高いIR活動を推進することで、企業価値の向上につなげてまいります。



●主要な経営指標の推移

IFRS基準					
	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度(見通し)
受注高	12,800億円	10,970億円	12,612億円	13,661億円	15,000億円
売上収益	12,631億円	11,129億円	11,729億円	13,529億円	14,500億円
営業利益	478億円	279億円	814億円	819億円	900億円
親会社の所有者に帰属する当期利益	82億円	130億円	660億円	445億円	500億円
営業キャッシュ・フロー	424億円	363億円	1,141億円	541億円	1,000億円
投資キャッシュ・フロー	△ 855億円	△ 404億円	279億円	△ 523億円	△ 1,000億円
フリー・キャッシュ・フロー	△ 430億円	△ 41億円	1,420億円	17億円	0億円
配当	50円/株 (中間30円, 期末20円)	0円/株	70円/株 (中間30円, 期末40円)	90円/株 (中間40円, 期末50円)	100円/株 (中間50円, 期末50円)
ROIC	4.1%	2.2%	6.4%	6.3%	6.4%
営業利益率	3.8%	2.5%	6.9%	6.1%	6.2%
CCC	92日	124日	112日	120日	124日
D/Eレシオ	2.00倍	1.85倍	1.24倍	1.14倍	1.13倍
ROE	2.8%	4.5%	19.3%	11.0%	11.0%
親会社所有者帰属持分比率	15.0%	16.4%	20.3%	22.2%	23.2%

ROIC: 税引後(営業利益+受取利息・配当金) / (親会社の所有者に帰属する持分+有利子負債)
 CCC: 運転資本 / 売上収益×365日
 D/Eレシオ: 有利子負債 / 資本合計

ROE: 親会社の所有者に帰属する当期利益 / 親会社の所有者に帰属する持分
 親会社所有者帰属持分比率: 親会社の所有者に帰属する持分 / 負債・資本合計