

財務担当役員メッセージ



執行役員 グループ財務担当
大嶋 裕美

さらなる収益力向上、 キャッシュ・フロー創出力強化を推進し 強固な財務基盤で持続的な事業成長を支えます

IHIグループにおける 財務担当役員としてのミッション

財務担当役員である私のミッションは、事業が安心して成長戦略を遂行することができるような「強固な財務基盤」を構

築することです。CEOが持続的なトップライン成長をリードする「攻め」の役割であり、財務担当役員はダウンサイドリスクを遮断する「守り」の役割を担っていると考えています。

2025年度も、事業の収益性改善・向上を目指した取り組みを推進するとともに、「**全社キャッシュ・フロー創出力強化**」を図っ

ています。加えて、運転資本の圧縮、非事業用資産の売却なども通じて、資本効率および財務健全性の向上を図っています。

こうした取り組みが結実していく過程で、グローバルで幅広い投資家の皆さまからご評価をいただくとともに、中長期的には信用格付けを上げていくことにもつながっていくものと考えています。少しずつですが、資本市場でのIHIグループに対する認知度が向上している手応えも感じており、その第一歩として、2025年5月に米国MSCIの全世界株指数「MSCIオール・カンントリー・ワールド・インデックス(ACWI)」への採用が決まりました。

「戦略」と「利益計画」の融合を図り、 成長戦略の実効性向上を目指します

私は公認会計士としてキャリアをスタートし、駆け出しのころは、製造業を中心に監査業務に従事し、製造業における原価構造や利益創出の仕組みを学ぶ貴重な機会を得ました。特に印象的だったのは、原価低減に向けた現場の粘り強い取り組みです。地道な改善を積み重ねて収益性向上につなげる、この「現場の強さ」が、日本企業の成長・発展を支えていると実感し、この時の学びが今の私の礎となっています。その後、自分の専門性を事業側で生かしたいとの思いが次第に強くなり、監査法人から事業会社へキャリア転換を決意しました。事業会社では、決算や資金調達といった経理・財務業務のみならず、経営企画やIR、M&Aなど、経営戦略を司る業務に携わる機会に

財務担当役員メッセージ

も恵まれました。

このような幅広い経験を通じて、企業経営においては「財務機能」と「経営戦略機能」が両輪であることが、飛躍的な成長の原動力となることを実感しました。一般的な日本企業では、経営企画部門と経理・財務部門が別組織に分かれていることが多く、両者を連携させるためにはさまざまな調整が求められ、非効率になりがちです。一方、海外に目を向けると、CFOが「財務ストラテジスト」として戦略と財務の双方を担う体制が一般的であり、私自身もその在り方を志向しています。そうした考えの下、2025年4月に財務部と経営企画部の一部機能を統合し、財務部内にFP&A(Financial Planning & Analysis)グループを発足させました。

**新設したFP&Aは
全社を俯瞰的な視点で見る戦略部門**

FP&Aグループは、複数の事業部からローテーションで迎えた人財と、財務部出身者との混成チームです。事業構造・ビジネスモデルを理解しているメンバーと、数字に強い財務メンバーを組み合わせることで、事業戦略と利益計画(数値)の両面からポートフォリオ改革を推進するとともに、戦略の進捗状況を客観的な数値面からモニタリングすることが可能になります。

昨年度までは数値目標の進捗管理に関する会議と、事業戦略に関する会議を別々に開催していましたが、事業戦略と利益

計画(数値)は切り離せない関係にあることから、2025年度より両者を統合し、「戦略・業績確認会議」を発足しました。この新しい会議体では、より具体的で、数値で裏付けられた深い議論が展開できるようになったと感じています。

このように、FP&Aグループは、戦略と数値を一体化させながら、ポートフォリオ改革を推進する役割を担うと同時に、出身事業部門にとらわれず、全社を俯瞰的に見渡せる経営人財を育成する役割も担っていきたいと思っています。

**過去最高決算に甘んじることなく、
収益力向上・キャッシュマネジメントの徹底を図る**

2024年度決算は、受注高、売上収益、営業利益、当期利益の全てにおいて過去最高を更新しました。さらに、「グループ経営方針2023」で掲げていた2025年度目標である営業利益率7.5%(実績8.8%)、税引後ROIC8.0%以上(同10.5%)を1年前倒しで達成することができました。主力事業である民間エンジン事業が大きく拡大するとともに、防衛事業の増収・収益性向上が大きく寄与しました。課題であったキャッシュ・フローについても、一時的なプラスの要因に加え、稼ぐ力であるEBITDAの実力値が向上していること、全社一丸となって取り組んだ運転資本の圧縮が奏功し、1,776億円もの営業キャッシュ・フローの創出に成功しました。これに対して投資キャッシュ・フローは588億円となり、差し引いたフリー・キャッシュ・

フローは1,188億円となりました。安定的に1,000億円以上の営業キャッシュ・フローを創出できる経営体質になってきたと感じています。

2024年度は過去最高値の決算と「グループ経営方針2023」で掲げた数値目標の前倒し達成という結果になったものの、あくまでも通過点に過ぎません。2025年は、先行きの見通しが不透明な外部経済環境であり、さまざまなリスクを想定しておく必要があります。こうした時こそ気を引き締め、2026年度からスタートする次期中期経営計画に向けた事業ポートフォリオ改革の総仕上げと、収益力向上・キャッシュマネジメントを徹底しています。

CCC(キャッシュ・コンバージョン・サイクル)については、目標レベルには到達しておらず、依然として課題が残っていると考えています。このため、昨年度に引き続き「グループを挙げてキャッシュ・フローを徹底的に改善する」ことを重点施策として掲げています。繰り返しメッセージを発信することで、各

2024年度の実績

売上収益 1兆6,268億円 +3,042億円	営業利益(率) 1,435億円(8.8%) +2,136億円(+14.1pt)	EBITDA(率) 2,156億(13.3%) +2,150億円(+13.3pt)
当期利益 (親会社所有者帰属) 1,127億円 +1,809億円	営業 キャッシュ・フロー 1,776億円 +1,155億円	ROIC 10.5% +15.4pt

財務担当役員メッセージ

事業部、現場の従業員の理解も深まっており、CCCやキャッシュ創出に対する意識が大きく向上しています。例えば、事業部門で創意工夫をしながら、「棚卸資産の見える化」を進め、現場が一体となって棚卸資産圧縮・適正在庫レベルの維持に取り組んでいることや、長期間にわたるプロジェクトが多い事業部門では、プロジェクトの早い段階から前受金を求めるなど、新しい発想でキャッシュの早期回収に向けた取り組みを強化しています。当たり前のことばかりにも思えますが、こうした基本的な取り組み実行を愚直に徹底することがとても大切だと考えています。

バランスシートにもまだ課題が残っています。2024年度末決算においては、親会社所有者帰属持分比率が21.5%、D/Eレシオが1.01倍になるなど、財務体質は改善していますが、依然有利子負債残高も多く、資本の金額もまだ十分ではありません。キャッシュ・フロー創出力強化、収益性の向上、非事業用資産の売却を加速させることで、負債を圧縮し、資本を積み上げていきます。リスク耐性のあるバランスシート構築を目指します。

持続的な成長の実現に向けたIHIの資本配分戦略

「グループ経営方針2023」では、継続的に1,000億円以上の営業キャッシュ・フローを創出し、期間中3か年で総額4,500億円の投資枠を設定しています。

投資原資は、これまでに述べたような営業キャッシュ・フロー、構造改革、資産売却等から創出します。投資の使途としては、全体の約6割を成長・育成事業に充てる計画としており、最終年度にあたる2025年度においても、この方針を継続しています。航空・宇宙・防衛事業を伸ばしていくことはもちろん、カーボンソリューション、原子力、燃料アンモニアバリューチェーン事業といった、中長期の成長を担う事業分野への投資も行います。なお、投資に際しては、中長期の視点でリターンとリスクをしっかりと見極めながら規律ある投資を実行することで、成長・育成分野への投資の実行と健全な財務体質の両立を図ります。

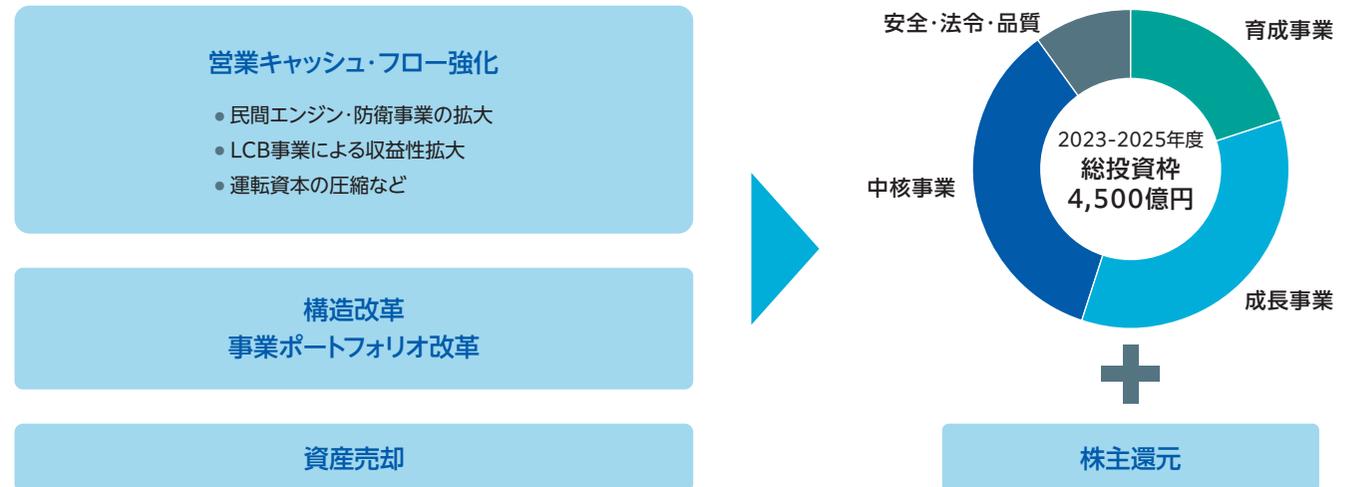
株主還元に関し、現在の中期経営計画期間においては、成長・育成分野への投資と財務基盤の強化を優先させ、配当は、

成長に応じた安定的な増配を基本方針としています。2024年度の1株当たり配当金は、前年度比20円増の120円としました。次期中期経営計画においては、中長期的な株主還元の考え方を発信する予定です。

株価は35年ぶりに上場来高値を更新

昨年度来株価は、成長事業である民間エンジン事業や防衛事業の拡大、円安進行、事業ポートフォリオ改革の進展などを資本市場の皆さまにご評価、ご支援をいただき、上場来最高値を更新しました。昨年発行した統合報告書2024のトップメッセージ(p.10)において、井手は「個人的な思いとして、将来

資源配分戦略



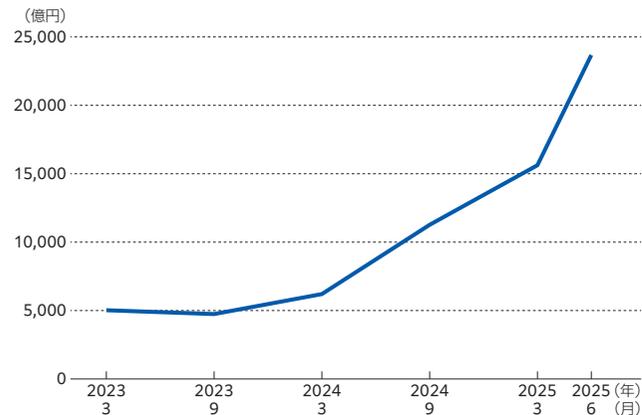
財務担当役員メッセージ

的に時価総額を1.5兆円まで引き上げたい」と述べていたことが、2025年6月20日時点において、時価総額は2.4兆円に達しています。

資本市場から高くご評価をいただいている背景には、大きく2つの要因があると分析しています。一つ目は、当社の成長戦略や高い技術力などの強みが非常に明確であり、実績が伴っていることです。現在の中期経営計画において「成長・育成分野」を明確に示し、経営資源の多くを当該領域に投じています。特に航空・宇宙・防衛事業領域は、成長事業として大きく業績が拡大しています。

二つ目は、低収益事業の構造改革を断行していることにあると考えています。中核事業のそれぞれを取り巻く外部環境やお客さまの動向、競合の状況などの詳細分析を社内で行い、

株価時価総額の推移



収益性向上に向けた戦略・取り組みについて、事業側とコーポレート側が一体となり検討を進め、実行に移しています。議論の過程で、当社がベストオーナーではないと判断した事業については事業譲渡を決定し、新しい環境で、新しいパートナーと共に事業成長の実現を目指していくことにしました。

上述のとおり、成長・育成分野への投資実行とさらなる将来成長を追求するとともに、低収益事業の抜本的な改革を進めているという、愚直なまでのポートフォリオ改革に取り組む姿勢を、投資家の皆さまからご評価いただいていると感じています。

当社のIR活動では、「中長期の視点でエクイティストーリーを語る」ことを重視しています。足元の業績内容説明にとどまらず、中長期的な成長のロードマップを明確にすることで、投資家の「Why IHI?」—すなわち「なぜIHIに投資すべきか」という問いに対して、我々なりの答えをお示ししているつもりです。2024年度以降、CEOや経営層と投資家との直接対話の機会を飛躍的に増加させており、こうしたIR活動の活発化も、投資家が当社成長戦略への理解を深めていることにつながっていると思います。

昨年度来株価が上昇していく中で、少しずつコングロマリットディスカウントが解消されてきています。こうした過程においては、株主構成も少しずつ変化しており、バリュー投資家の比率が徐々に低下する一方で、成長志向のグロース投資家の割合や、海外機関投資家の割合が増加しています。こうした変化からも、当社の成長への期待が高まっていると感じています。

事業部門が安心して成長へ挑戦できるような、強い財務基盤を構築します

IHIグループは長年にわたり技術力を磨き上げ、民間エンジン事業、防衛事業、エネルギー事業、橋梁事業など、グローバルな経済インフラや国家を支える事業を展開してきました。今後の市場成長が大きく期待できる事業領域も多く、優良な事業ポートフォリオから構成された企業であることを自負しています。今後もこのような「IHIらしい」事業を中長期にわたり、持続的に成長させていきたいと考えています。

その中で財務部門の役割は、資金面からその成長を支えるとともに、どのような局面でも揺るがない強固な財務基盤を築き、事業部門が思い切った挑戦をできるようにすることです。地政学リスクが高まり、マクロ経済動向のボラティリティが高まっている現在、一定程度の事業リスクを吸収できるような盤石なバランスシートを構築することこそが、現在の最も重要なミッションであると考えています。具体的には、ダウンサイドリスクを遮断すること、固定費を最適化すること、収益性を向上させること、キャッシュ・フロー創出力を強化すること、事業ポートフォリオ改革を推進することに徹底的に取り組めます。

CEOはトップライン成長のけん引役という「攻め」の役割を担い、財務担当である私は「守り」を固める役割を担いながら、IHIグループの企業価値向上に努めてまいります。