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

Copyright © 2024 IHI Corporation All Rights Reserved.

本日の内容：

IHI

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

Copyright © 2024 IHI Corporation All Rights Reserved.

「グループ経営方針2023」の進捗

Copyright © 2024 IHI Corporation All Rights Reserved.

「グループ経営方針2023」の進捗

IHI

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

Copyright © 2024 IHI Corporation All Rights Reserved.

- 「グループ経営方針2023」で掲げた取り組みは，全体として着実に進捗
- 育成事業：燃料アンモニアバリューチェーン事業」は，順調に開発が進捗
- 成長事業：
  - **PW-1100G-JM関連の費用は23年度に一括計上済であり，為替の影響を除き，変動はなし**
  - 民間エンジン・防衛・宇宙各セグメントにおいて，堅調な事業成長
- 中核事業：LCBは順調に拡大（19年度対比＋50%）

「グループ経営方針2023」の進捗

IHI

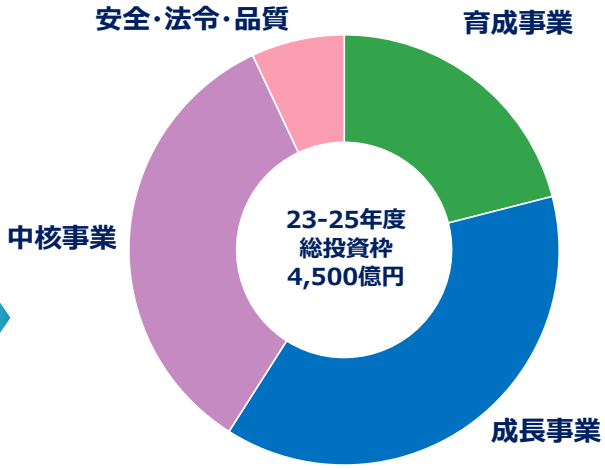
全社を挙げて営業キャッシュ・フローの強化に取り組む
厳格な財務規律を維持し，中長期成長実現に向けてメリハリ付けた投資を実行

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



株主還元

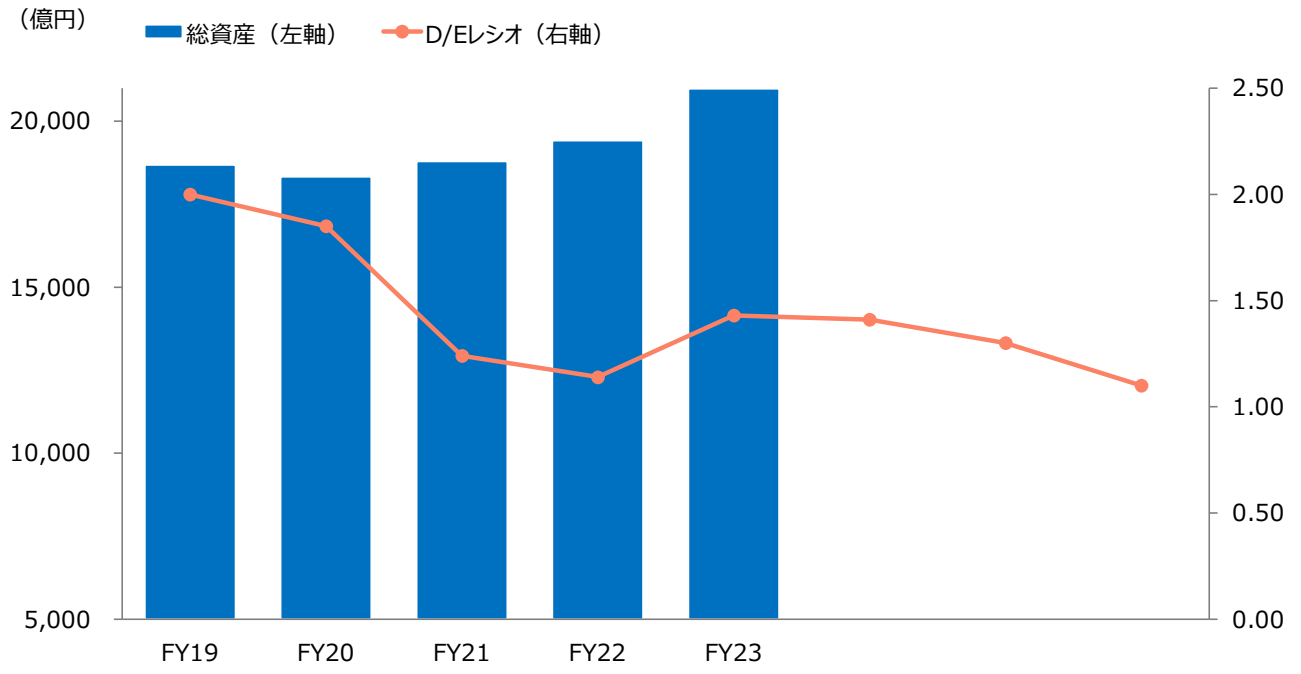
Copyright © 2024 IHI Corporation All Rights Reserved.

- こちらは資金の考え方について記載
- 左側がCFの源泉
  - まずは全社を挙げて営業CFの強化に取り組む
  - 加えて，構造改革や事業PF改革を進めるとともに，500億円程度の資産売却も実行してCFを創出
- 右側が資金使途の内訳
  - 総投資枠については，「グループ経営方針2023」では5,000億円としていたが，4,500億円へと変更
  - 成長・育成事業に重点的に投資配分する方針に変更はないが，厳格な財務規律を維持すべく，投資優先順位の見直し，中長期的な採算性の見極め，実行時期の後ろ倒しなどを行うため
- 株主還元については，現在の財務体質を鑑み，まずは安定配当を基本とし，財務体質を改善させながら，中期的には連結配当性向30%を目指す

「グループ経営方針2023」の進捗

IHI

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



Copyright © 2024 IHI Corporation All Rights Reserved.

- 2019年度以降の総資産とD/Eレシオの推移を示している
- 財務状況も課題の一つであることは認識している
- 先ほど申し上げた通り，営業CF創出の強化や資産売却等の策を講じて，財務体質を強化し，バランスシートもしっかりマネージしていく
- D/Eレシオは，まずは22年度末の1.1倍に戻すことをターゲットとしている

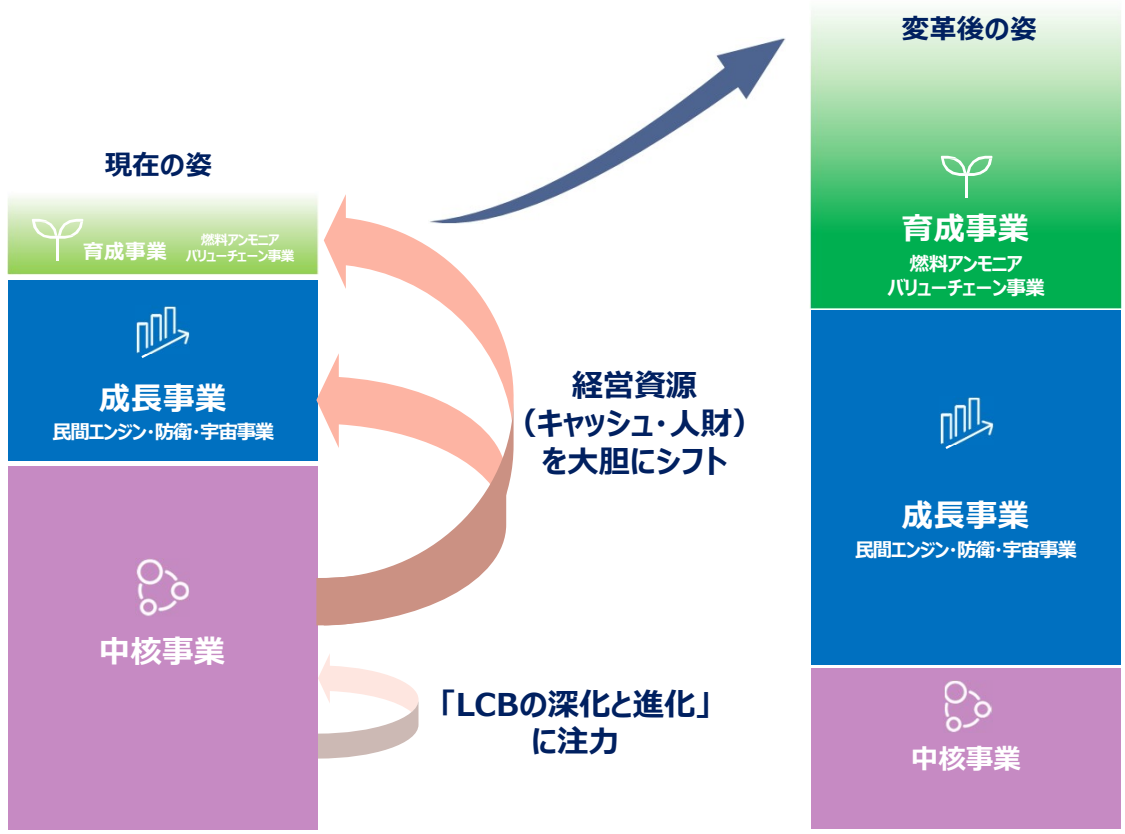
事業ポートフォリオの考え方

Copyright © 2024 IHI Corporation All Rights Reserved.

中長期的な事業ポートフォリオの姿

IHI

中長期成長を支える二本柱は，「育成事業」および「成長事業」



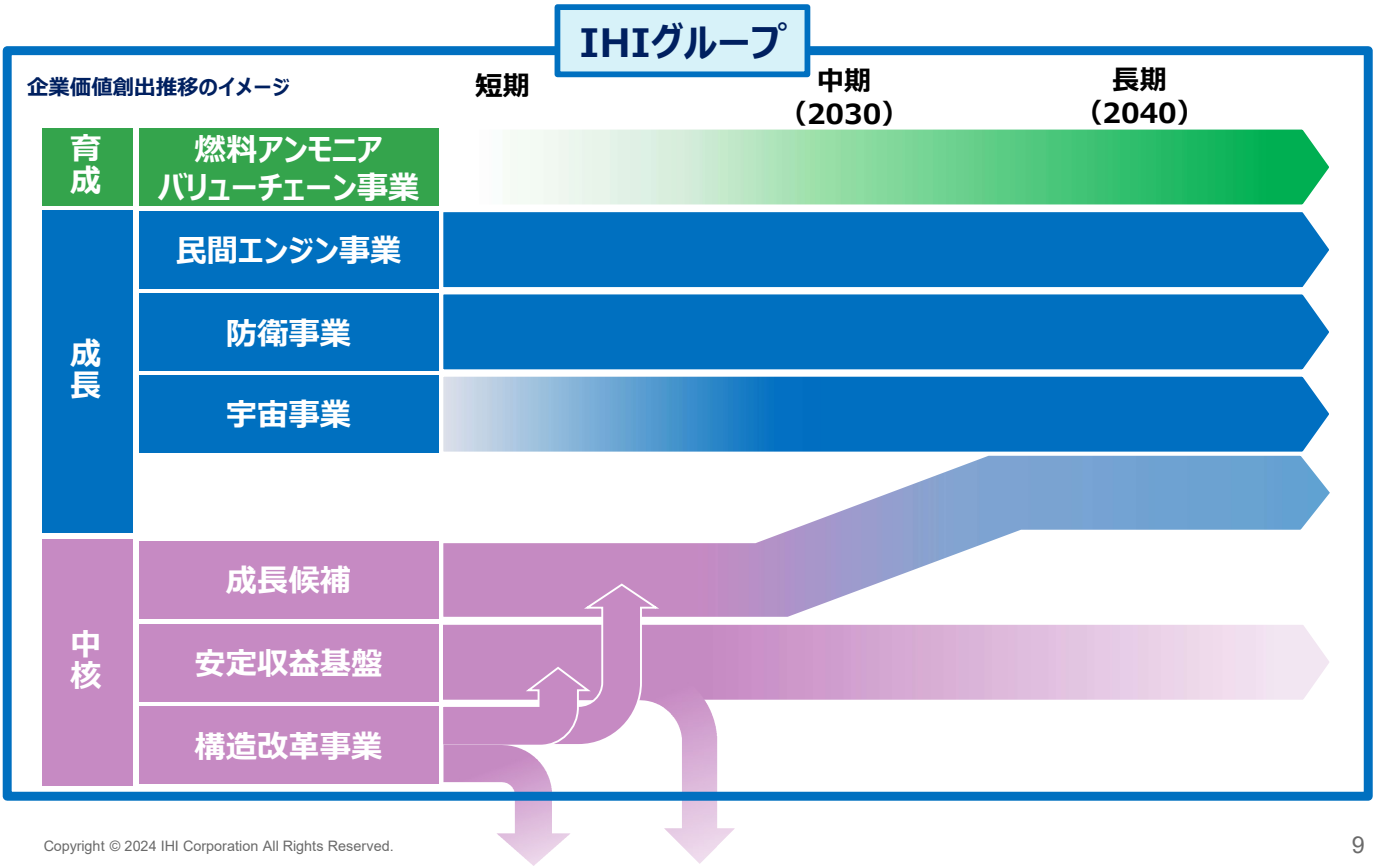
Copyright © 2024 IHI Corporation All Rights Reserved.

- 右側に中長期的な事業ポートフォリオの姿のイメージを示している
- これまで申し上げてきたとおり，中長期的に当社の成長を支えていくのは，「成長事業」と「育成事業」
- 中核事業のキャッシュや人財等の経営資源を，成長・育成事業に大胆にシフトしていくことで，持続的な成長を図っていく
- 中核事業は，引き続きLCBの深化と進化に注力することで，収益性の向上を目指す

中長期的な事業ポートフォリオの姿

IHI

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



Copyright © 2024 IHI Corporation All Rights Reserved.

- ここでは企業価値を創出する事業構成推移について，イメージを示している
- 先ほど申し上げたとおり，中長期では，「育成」と「成長」事業が企業価値の大部分を創出する姿を目指したい
- 育成事業は，当面は投資フェーズが続くが，2030年以降において売上・収益面での貢献が始まる見通し
- 成長事業については，民間エンジン・防衛事業を中心に成長を牽引，2030年ごろから宇宙事業も拡大していく見通し
- 中核事業については，
  - ポートフォリオの議論を加速させていく
  - 各事業における当社の技術的優位性に加え，将来の市場規模や競合の状況等の外部環境も鑑みて，事業をご覧の３つに分類，必要な手立てを打つ
  - 詳細については，今後の議論の進捗に応じてお伝えしていく

成長事業について（民間エンジン・防衛・宇宙事業）

Copyright © 2024 IHI Corporation All Rights Reserved.

成長事業：民間エンジン・防衛・宇宙事業の全体像

IHI

宇宙から海まで，コア技術である“推力”を提供

注）出典はAppendixにまとめて記載

Copyright © 2024 IHI Corporation All Rights Reserved.

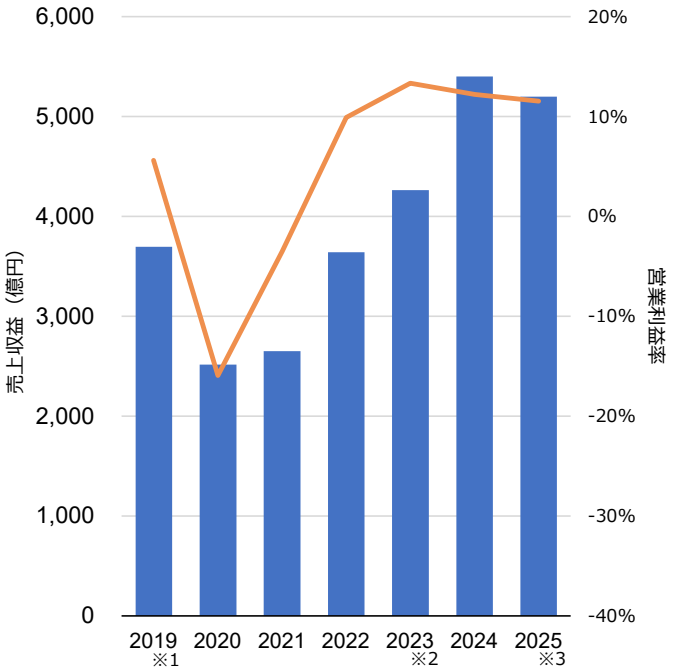
- 航空・宇宙・防衛事業の全体像を示している
- この事業領域における当社の強みは，コア技術である「推力」であり，
  - 宇宙では液体燃料ロケットのターボポンプや固体燃料ロケット
  - 空では民間用や防衛用ターボファンエンジン，ヘリコプター用のエンジン
  - 海では艦艇用ガスタービンエンジン，無人水中航走体“UUV” の開発など

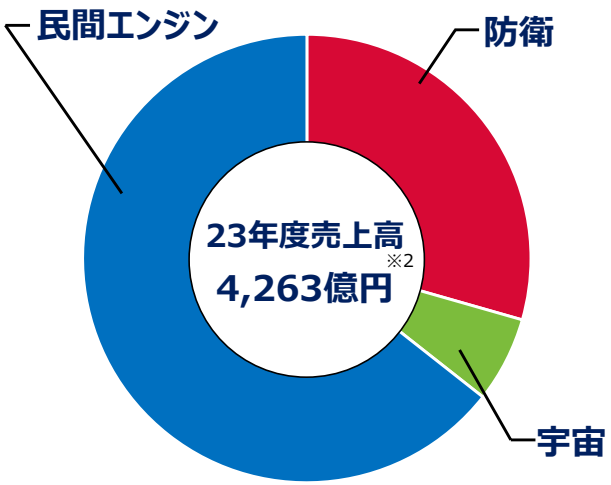
  宇宙から海まで包括的に事業展開している
- また，軽量化や素形材技術などの要素技術に加え，将来の航空機におけるカーボンニュートラル実現に重要な電動化や水素推進技術の開発も継続して進めている
- 当社がプライムではないプロジェクトにおいても，高い技術力が求められるコアコンポーネントをプライムメーカー様に供給している

成長事業：民間エンジン・防衛・宇宙事業の全体像

IHI

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

Copyright © 2024 IHI Corporation All Rights Reserved.

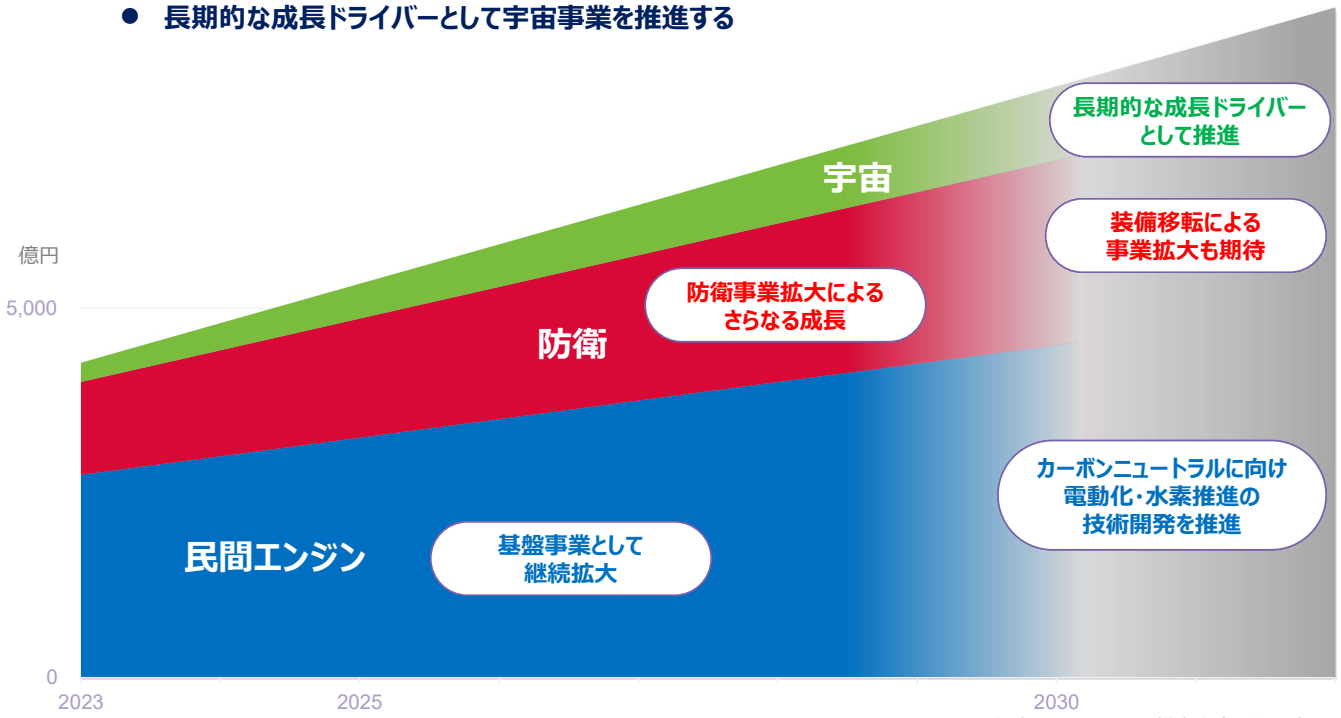
- 数値面から全体像を示している
- 左側の棒グラフは，これまでの売上と営業利益率の推移
- 右側のパイチャートは，23年度の売上高の内訳
- ご覧のとおり，売上・利益ともに，コロナ禍以前の2019年度の水準を大きく超えるまでに成長
- なお，25年度の見通しは，「グループ経営方針2023」において開示済の数値であるが，今後の為替変動等により見直していく可能性があるので，ここでは参考情報として参照していただきたい

成長事業：民間エンジン・防衛・宇宙事業の成長見通し

IHI

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



※2023年度PW1100G-JM粉末冶金影響を除く

Copyright © 2024 IHI Corporation All Rights Reserved.

- こちらでは，中長期的な事業ポートフォリオのイメージを示している
- 2030年ごろまでは，民間エンジン・防衛事業が成長の牽引役
  - 民間エンジンは，市場が拡大する機会を捉え，確実に伸ばしていく
  - 防衛事業の詳細は後ほどご説明
- 長期的には，
  - 民間エンジンでは，さらなる軽量化・効率化を進めつつ，カーボンニュートラルの実現に向け，電動化や水素推進の技術開発と事業化への取り組みを進める
  - 防衛は，装備移転による事業拡大も視野に入れている
  - 需要拡大や新たな市場創出が見込まれる宇宙事業も，伸ばしていきたい

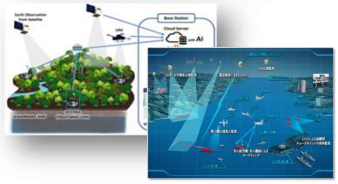
成長事業：将来に向けた取り組み

IHI

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

※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

Copyright © 2024 IHI Corporation All Rights Reserved.

事業構造（付加価値創出）

垂直統合サプライチェーン

研究開発・設計

ライフサイクルビジネス

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）

注）出典はAppendixにまとめて記載

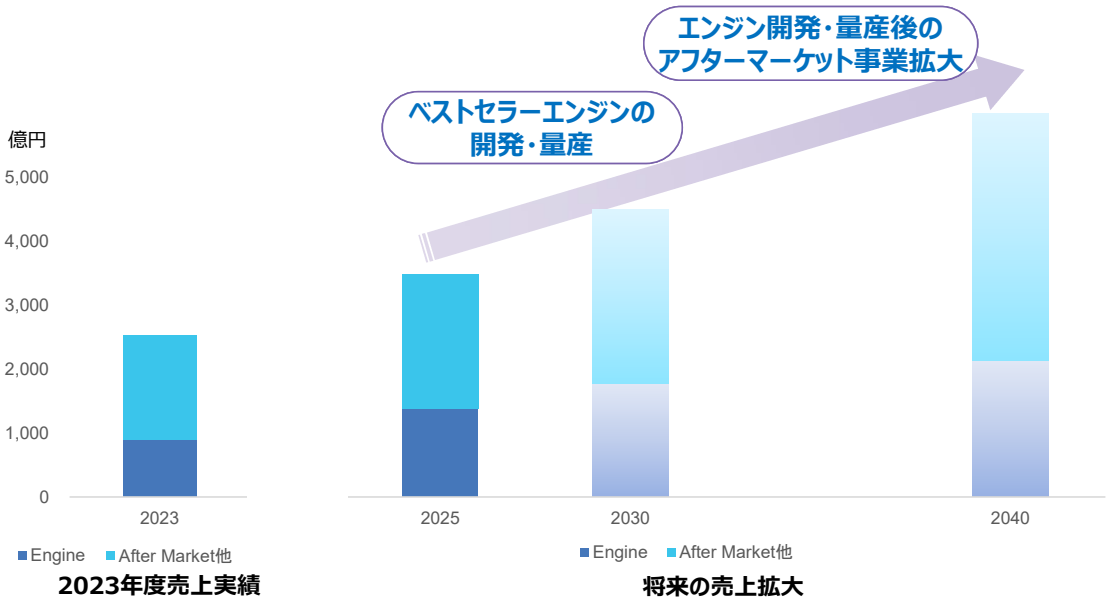
- こちらでは，今後の事業拡大の方向性について示している
- 中央の青い囲みは，「研究開発・設計」を起点としたバリューチェーン
- 上流の素形材製造から，運用支援に至るまでバリューチェーン全体にわたって付加価値を創出できることが強み
- この強みである生産基盤・技術基盤は，防衛事業を通じて構築し，その後，この基盤を活かして民間エンジンのグローバル事業に参入して大きく成長させた歴史がある
- 中長期的な成長に向けては，こうした民間と防衛のシナジーをさらに発揮していく
- まずは右側の「防衛事業のグローバル展開」
  - 民間エンジンでの国際共同事業経験を，防衛のグローバル事業展開に活かし，政府と連携してわが国の安全保障政策に貢献していく
- 続いて左側の「デュアルユース」
  - 防衛・民間のそれぞれが培ってきた先端技術をデュアルユースで活用することで，さらなる事業機会を獲得し，事業拡大を図る

成長事業：民間エンジン事業

IHI

開発・量産からアフターマーケット事業へとつなげ，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

Copyright © 2024 IHI Corporation All Rights Reserved.

- こちらでは，民間エンジン事業の今後の成長を示している
- 当社は，小型から超大型の全クラスにおいて，ベストセラーエンジンの開発・量産に参画している国内トップメーカー
- 航空旅客需要増加に伴い，新製エンジンの売上は今後も継続的に拡大する見通し
- これに連動し，収益性の高いアフターマーケット関連の売上も増加していく

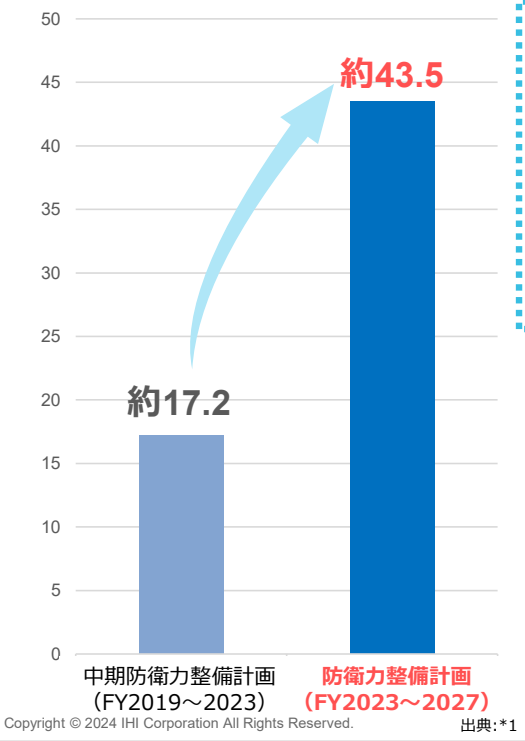
成長事業：防衛事業

IHI

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

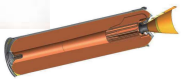


出典:*1

「防衛力の抜本的強化」の7つの重視分野

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

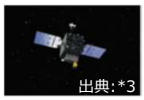
スタンド・オフ防衛能力	0.2→5兆円
統合防空ミサイル防衛能力	1→3兆円
無人アセット防衛能力	0.1→1兆円
領域横断作戦能力	
機動展開能力・国民保護	
指揮統制・情報関連機能	
持続性・強靭性	



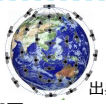
防衛用ロケットモータ

UUV

航空エンジン



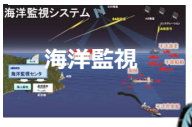
SDA衛星



出典:*4

衛星コンステレーション

輸送機用エンジン



航空エンジンMRO＋補用

NBC警報器・除染セット

Copyright © 2024 IHI Corporation All Rights Reserved.

注）出典はAppendixにまとめて記載

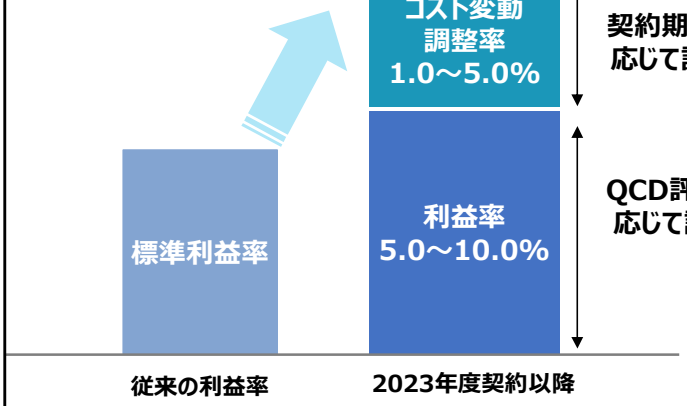
- 続いて防衛事業
- ” 防衛力の抜本的強化 “ の政府方針を受け，左側のグラフで示されているとおり，防衛予算は大きく拡大
- 「国家防衛戦略」等の中で，” 防衛力の抜本的強化 “ における7つの重視分野が挙げられており，特に，当社の強みを発揮できる分野に予算が大きく割り当てられている
- 当社の技術的優位性を活かしながら，事業拡大を図っていく

成長事業：防衛事業の成長見通し

IHI

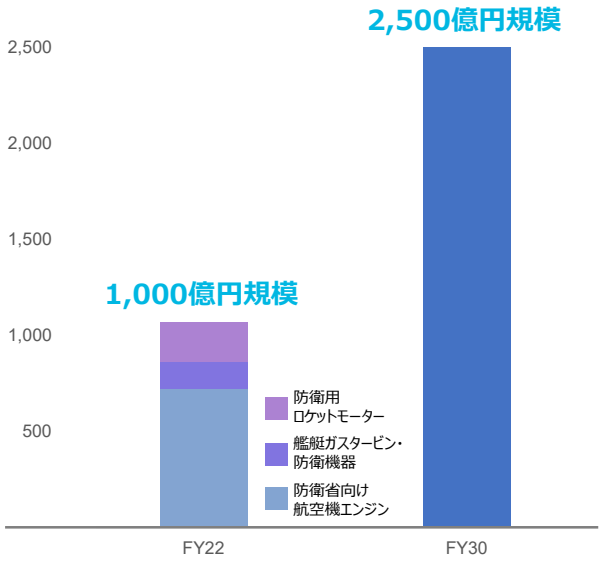
防衛予算拡大と制度改正により，売上拡大と適正利益を確保

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

Copyright © 2024 IHI Corporation All Rights Reserved.

- 続いて，防衛事業の売上拡大と利益率について
- 先ほど述べたとおり，今後防衛予算が拡大するとともに，新たな防衛産業政策には，利益率改善の施策も含まれている
  - 当社の強みでもある「品質，コスト，納期管理」を企業努力として評価いただくことで，ベースとなる利益率は最大10%まで認めていただけるようになる
  - また，企業努力の及ばない価格上昇等のコスト変動についても契約期間に応じて1%から5%まで考慮されるようになる
- 当社としても2030年には，売上を2,500億円規模，利益率10%を目指す

成長事業:グローバル戦闘航空プログラム（GCAP）の推進に向けて

IHI

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年以来，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。

Copyright © 2024 IHI Corporation All Rights Reserved.

注）出典はAppendixにまとめて記載

- 最後にGCAPについて
- 当社はエンジン開発で主導的な役割を果たし，わが国の防衛力強化と国際協力の強化に貢献していく
- また，この事業を通じて
  - グローバルビジネスで活躍できる人材や
  - 高度な技術を持つエンジニアの育成・排出
  - そしてわが国の産業発展にも貢献していく

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）

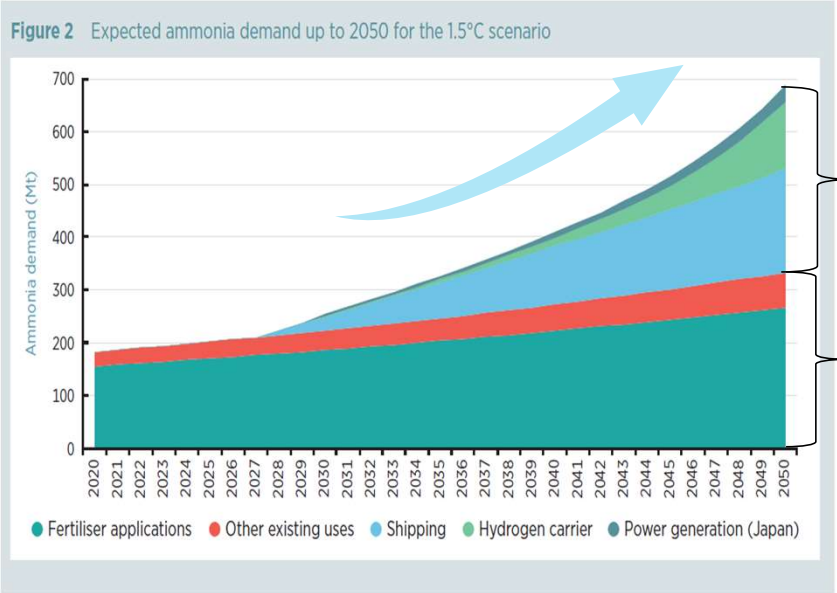
Copyright © 2024 IHI Corporation All Rights Reserved.

育成事業：アンモニア市場の長期的な拡大

IHI

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



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」

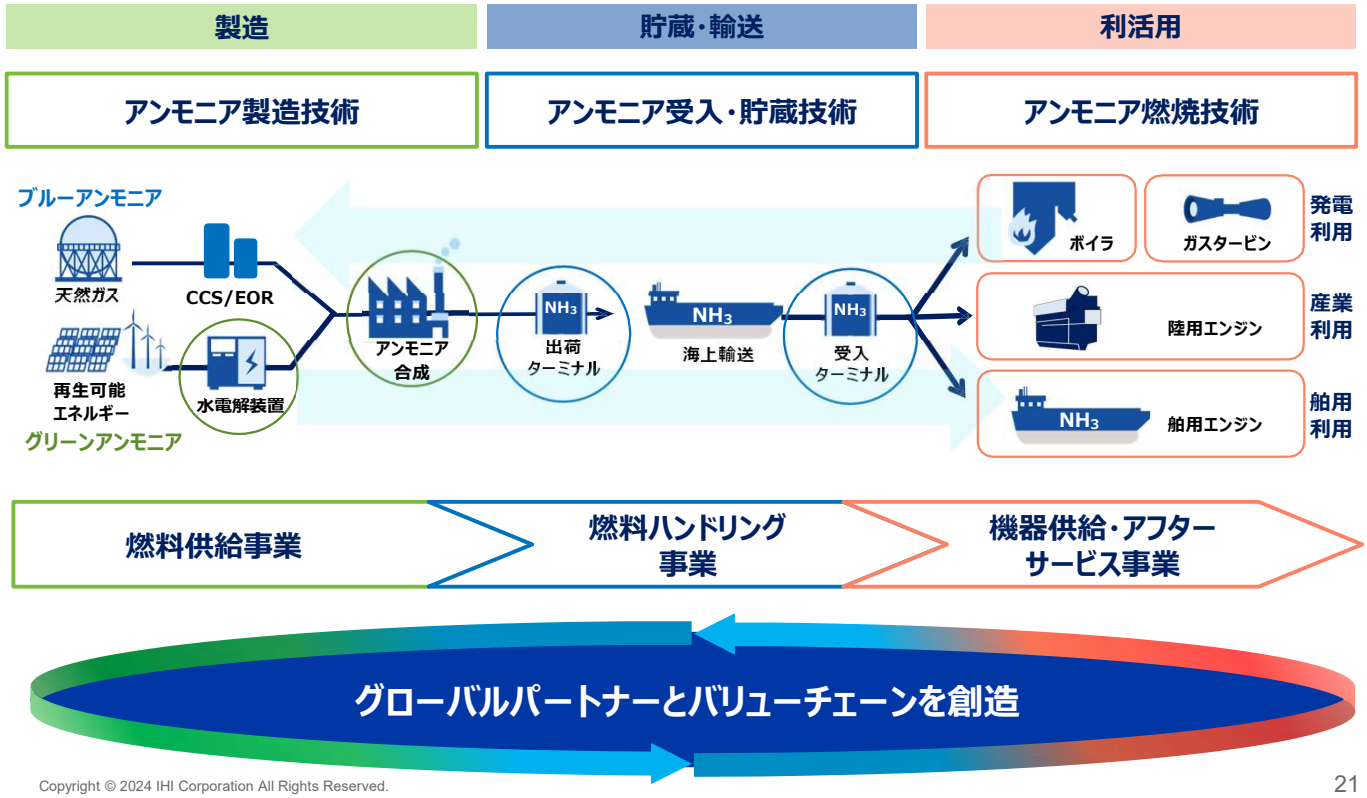
Copyright © 2024 IHI Corporation All Rights Reserved.

- アンモニア世界需要の見通しを示している
- 燃料アンモニアや水素キャリアを主とした新しい需要が2020年代後半から急速に立ち上がる見通し
- 2050年には世界でのアンモニア需要が約7億トンと現状の3倍以上になると見られている

育成事業：燃料アンモニアバリューチェーン事業の目指す姿

IHI

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

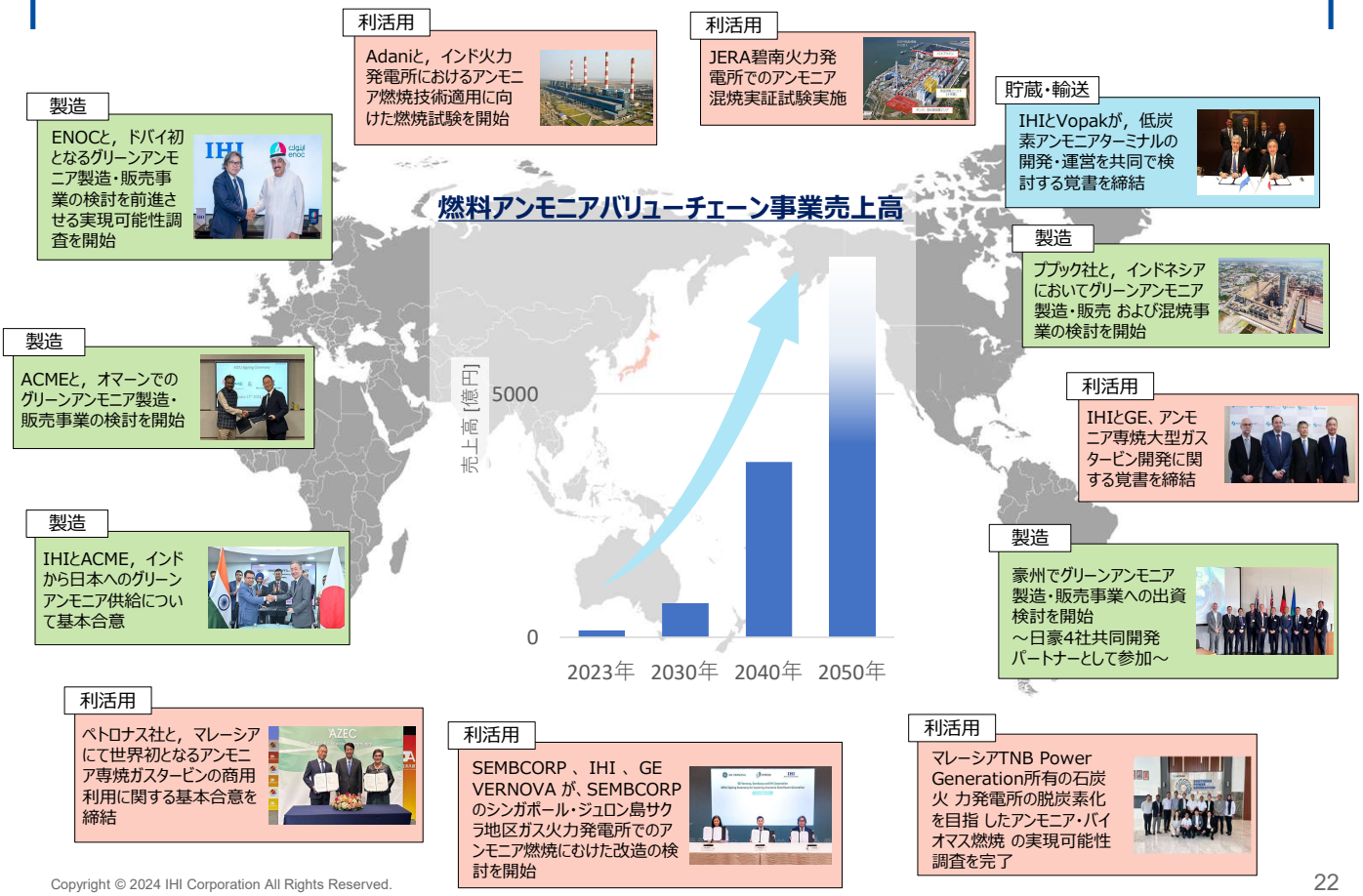


Copyright © 2024 IHI Corporation All Rights Reserved.

- こちらでは，燃料アンモニアバリューチェーンの全体像を示している
- 当社はカーボンフリー時代を担う燃料としてのアンモニアに他社に先駆けて着目し，利活用や受入・貯蔵技術，製造技術の開発を進めてきた
- その結果，燃料製造から受入・貯蔵，利活用まで，技術の強みを持ちながら，バリューチェーン全体を手掛けている数少ない企業となった
- カーボンフリー世界の実現には，上流，中流および下流のすべてが足並みを揃えて価値を創り出すバリューチェーンの構築が必要である
- 当社の強みである技術を活かし，バリューチェーン創造によるカーボンフリー世界の実現に貢献するとともに，バリューチェーン全体での売上拡大・収益最大化を目指していく

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

IHI



Copyright © 2024 IHI Corporation All Rights Reserved.

- バリューチェーン構築に向けた，グローバルパートナーとの具体的な取り組み状況はご覧のとおり
- 当面は投資フェーズが続くが，2030年以降において売上・収益への貢献が始まり，2040年に向けては大きく事業が成長していく見通し
- 今後も自社の技術のみならず，様々なパートナーが持つ技術やノウハウを活用し，グローバルにバリューチェーンを創造することで，お客さまの新しい価値を生み出していく

経営方針のその先に向けて

Copyright © 2024 IHI Corporation All Rights Reserved.

23

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
技術をブレークダウンすると，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

Copyright © 2024 IHI Corporation All Rights Reserved.

Copyright © 2024 IHI Corporation All Rights Reserved.

25

Appendix

Copyright © 2024 IHI Corporation All Rights Reserved.

Appendix 1: 開示済参考資料

IHI

✓ 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

Copyright © 2024 IHI Corporation All Rights Reserved.

27

Appendix 2: 出典情報

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

Copyright © 2024 IHI Corporation All Rights Reserved.

28

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依拠して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。