

2024年度 (2025年3月期) 決算説明会 経営概況

IHI

2025年5月8日

株式会社 IHI
代表取締役社長 井手 博

© IHI Corporation All Rights Reserved.

1. FY2023/2024の成果
2. 解決すべき課題
3. 中核事業の課題に対する取り組み
4. エネルギー事業の成長に向けた取り組み
5. 成長事業の見通し

1. FY2023/2024の成果



成長・育成事業の強化

- **民間エンジン、防衛事業の強化**
 - ・ 民間エンジン MRO事業(鶴ヶ島工場)へ投資
 - ・ F-35戦闘機搭載エンジン整備事業開始
 - ・ ライセンス国産戦闘機用エンジン部品の米OEM向け輸出拡大
- **燃料アンモニア事業の育成**
 - ・ グリーンアンモニア製造・供給事業への参画
 - ・ 利活用技術の開発、実用化(ボイラ、ガスタービン、船用エンジン)

事業ポートフォリオ改革

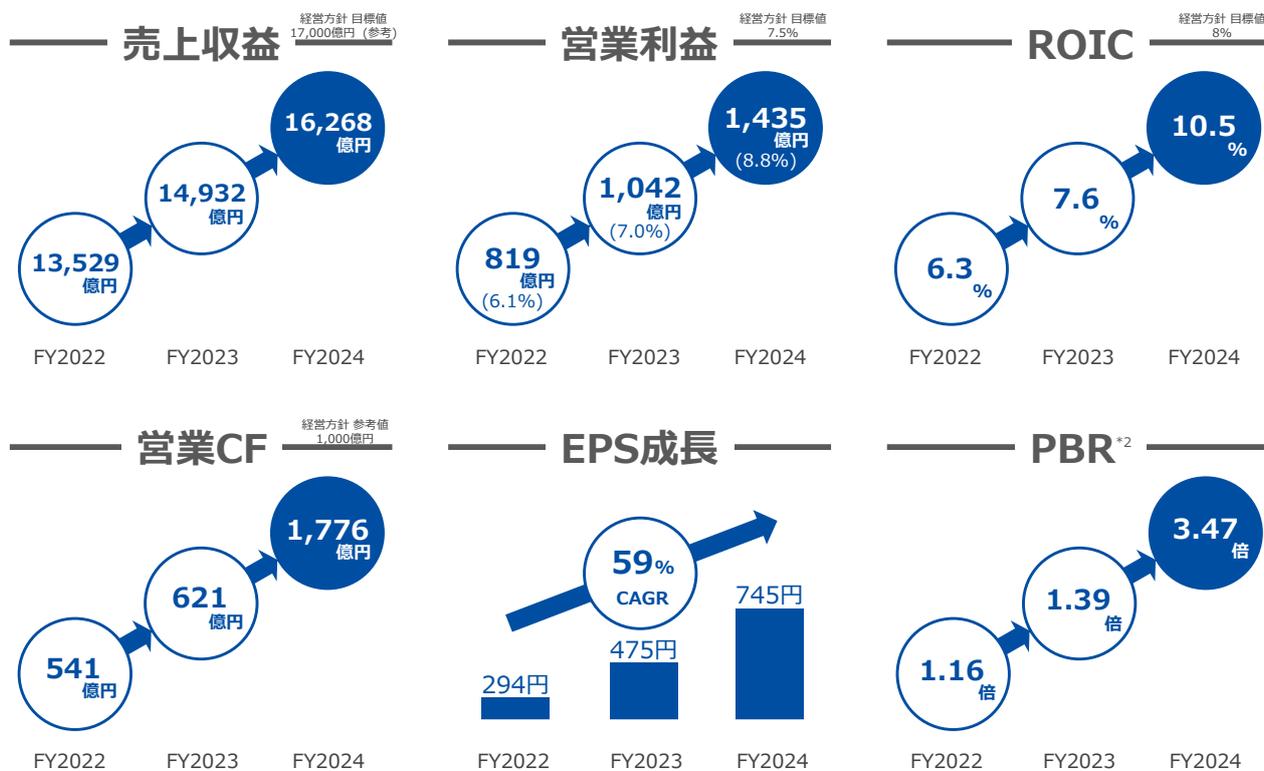
- **車両過給機事業の構造改革**
 - ・ 海外連結子会社の清算開始 (25年6月生産終了予定)
 - ・ 欧州生産拠点の集約
- **汎用ボイラ事業譲渡完了**
- **運搬システム事業譲渡の決議** (25年7月譲渡予定)
- **芝草・芝生管理機器事業譲渡の決議** (25年6月譲渡予定)
- **コンクリート建材事業譲渡の決議** (25年10月譲渡予定)

資本効率の改善

- **投資用不動産の売却** (豊洲地区、神奈川県綾瀬市ほか)
- **政策保有株式の売却**

- ・ 「成長・育成事業の強化」として、
 - ・ 民間エンジン事業では鶴ヶ島工場への投資、防衛事業では戦闘機エンジン整備事業が開始
 - ・ 燃料アンモニア事業は、利活用技術の開発・実用化が進捗
- ・ 「事業ポートフォリオ改革」として、
 - ・ 車両過給機事業の構造改革を推進
 - ・ ご覧の4事業は、ベストパートナーへの事業譲渡を完了または決議
- ・ 「資本効率の改善」として、投資用不動産や政策保有株式を売却
- ・ このように、2年間で成長・育成事業の強化と構造改革を実行してきた

戦略的な経営資源のシフトにより成長軌道へ



© IHI Corporation All Rights Reserved.

*1: FY2023の値は特別要因を除いた値を用いて計算、*2: 各決算年度終値を用いて算出

- 主要KPIの推移を示す
- 記載のとおり、すべての指標で大きく改善
- グループ経営方針2023の目標値である営業利益率7.5%、ROIC 8%以上などをいずれも前倒しで達成
- しかしながら、依然として解決すべき課題も残っており、次の頁以降でその課題と対応策についてお話しする

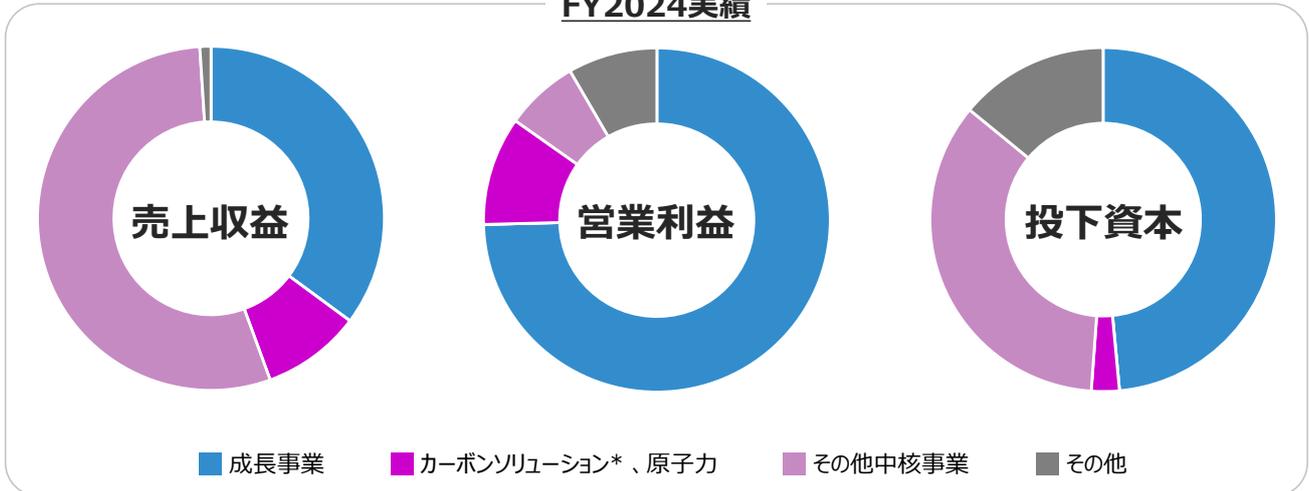
2. 解決すべき課題

IHI

中核事業の収益性・効率性が依然低い

- ✓ 低収益かつ資本効率の低い事業は、FY2025に構造改革を断行し、**収益性・効率性の徹底的な向上**を図る
- ✓ 市場成長が見込める資本効率の高い事業は、**安定的なCF拡大に向けリソース投入**（カーボンソリューション*、原子力）

FY2024実績

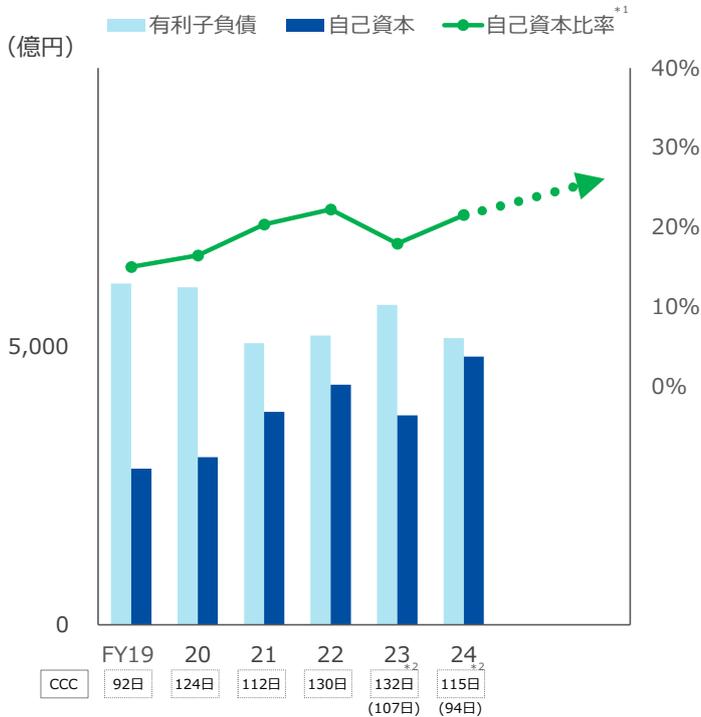


*カーボンソリューションSBU管轄の下記海外子会社を除く
 ・IHI Terrasun Solutions
 ・IHI Power Generation Corp.
 ・Steinmüller Engineering GmbH

- 3つの円グラフは、2024年度の実績を示している
- 薄いピンク色にご注目頂きたい
- カーボンソリューションと原子力を除いたその他の中核事業の実績である
- 売上収益が5割強を占め、投下資本の3割強を投じているにもかかわらず、収益性・効率性が非常に低い
- これらの改善に向けて構造改革を断行する
- 濃いピンク色はカーボンソリューション事業と原子力事業の実績
- 今後も市場成長が見込めることに加え、資本効率も高いことから、キャッシュ創出に向けてリソースを投入していく

財務健全性は改善傾向にあるも、さらなる財務基盤強化が必要

✓ 財務規律を厳格化し、自己資本比率^{*1}の更なる向上を目指す



■ 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

■ 事業構造改革

- 低ROIC事業の投下資本圧縮

■ 計画的な資産売却

- 投資用不動産
- 政策保有株式 (上場株)

© IHI Corporation All Rights Reserved. * 1: 親会社所有者帰属持分比率 * 2: 特別要因を除く (特別要因を含めた値は括弧内に記載)

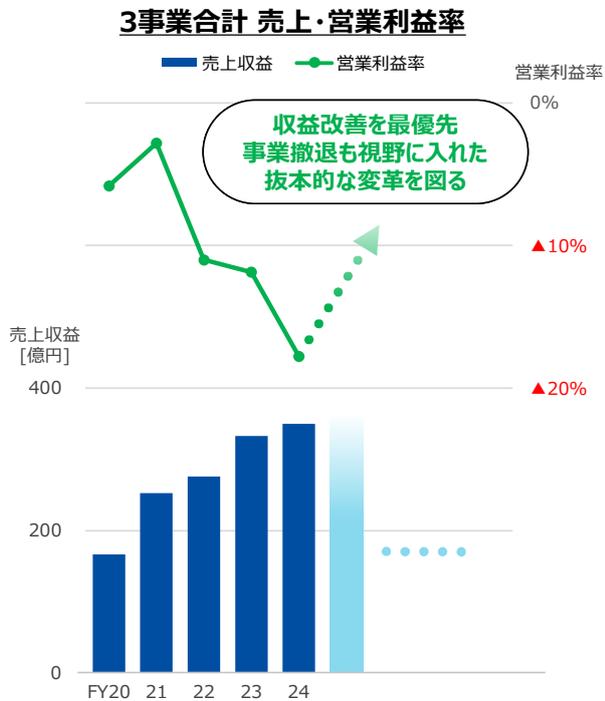
- 続いてバランスシートの課題
- 財務健全性は年々改善傾向にあるものの、更なる財務基盤強化が必要
- 25年度は運転資本の圧縮、計画的な資産売却を加速させていく

3. 中核事業の課題に対する取り組み



不採算事業からの撤退や事業形態の変革によりダウンサイドリスクを徹底遮断

✓ コーポレートによるガバナンスを強化し、収益向上を図る。ただし、収益が改善しない事業は**撤退も視野**



■ エネルギー・マネジメントサービス事業

IHI Terrasun Solutions（北米を中心に事業展開）

- 受注案件の選別による悪化リスク遮断
- 事業規模に即した固定費マネジメント

■ バイオマス発電事業

IHI Power Generation Corp.（北米で事業展開）

- 不採算の発電事業から撤退

■ エンジニアリング事業

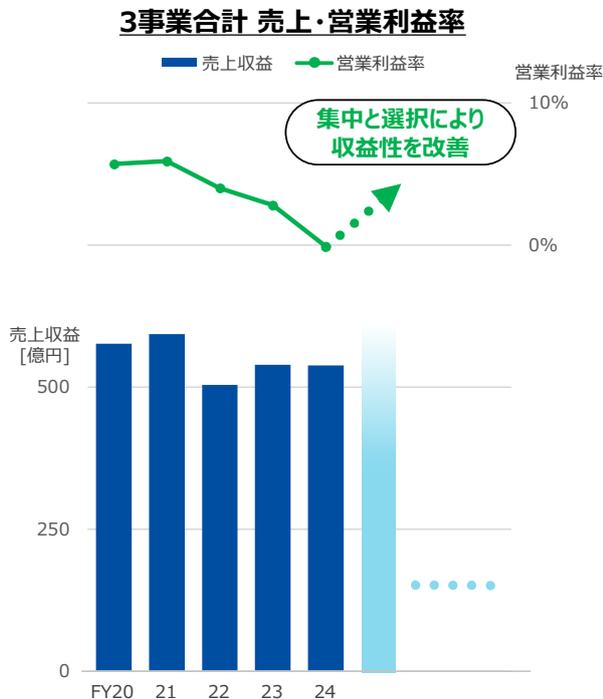
Steinmüller Engineering GmbH（欧州を拠点に事業展開）

- 規模から収益を重視した事業形態にシフト

- 資源・エネルギー・環境事業領域
- 左側のグラフは、右に列記している海外子会社3社の売上・営業利益率を示している
- ご覧のとおり、収益性が低いことが大きな課題
- 25年度は不採算事業からの撤退も視野に入れながら、構造改革を徹底的におこなう

収益性向上に向け、領域内の事業・製品ポートフォリオ改革を加速

✓ 市場環境の変化に対応し、安定した高収益を生み出せる事業へと変革



■ **コンクリート建材事業**

➢ 相互シナジーを創出できるベストパートナーに譲渡予定

■ **シールドシステム事業**

➢ 需要が旺盛かつ競争力が出せる新興国市場に注力
➢ グローバル製造拠点集約によるコスト改善

■ **交通システム事業**

➢ 競争力のある機種に特化し、収益性を向上

© IHI Corporation All Rights Reserved.

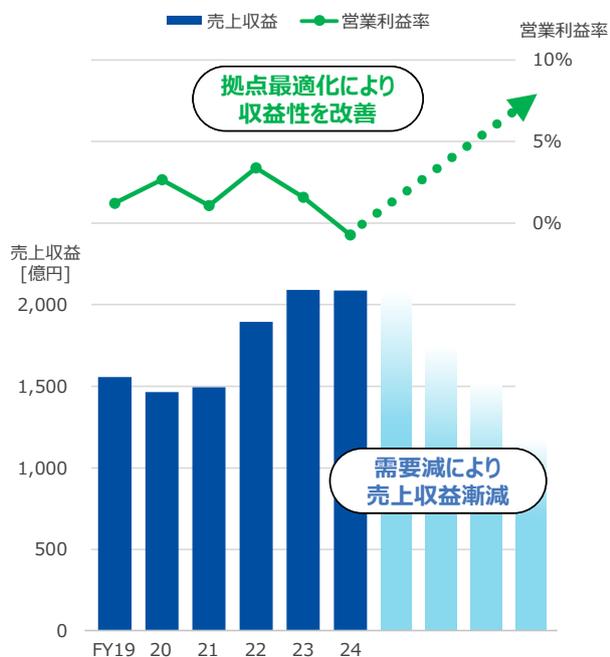
11

- 社会基盤事業領域
- 外部環境の急激な変化に対応し、事業・製品のポートフォリオ改革を加速させることで、収益性の向上を目指す
- 具体的には、
 - コンクリート建材事業をベストパートナーに譲渡
 - シールドシステム事業は、収益性が高い地域に集中するとともに、製造拠点集約によりコスト改善を図る
 - 交通システム事業は、競争力のある機種に特化することで収益性を向上させる

厳しい事業環境においても利益・キャッシュを生み出せる体質へ変革

✓ 売上重視からキャッシュ創出を最優先とした事業運営へと転換

車両過給機事業 売上・営業利益率



■ ゼロベースでの生産拠点の見直し

- ドイツ生産拠点の閉鎖
- グローバル生産拠点の再編
- 国内工場の生産規模の最適化

■ 規模に応じた弾力的なリソースシフト

- 成長事業へのリソースアロケーション

■ 徹底的な限界利益の最大化

- 外部環境に即応した適正な価格転嫁
- サプライチェーンマネジメントによる原価低減

© IHI Corporation All Rights Reserved.

12

- 産業システム・汎用機械事業領域
- 課題の多い車両過給機事業について取り上げる
- 内燃機関車の需要減少に伴い、薄い水色の棒グラフが示すとおり、売上高が漸減していく見込み
- こうした厳しい事業環境においても収益性を確保するため、24年度は構造改革を実行した
- 25年度も、ゼロベースでの生産拠点の見直し、規模に応じたリソースシフト、原価低減などを断行する

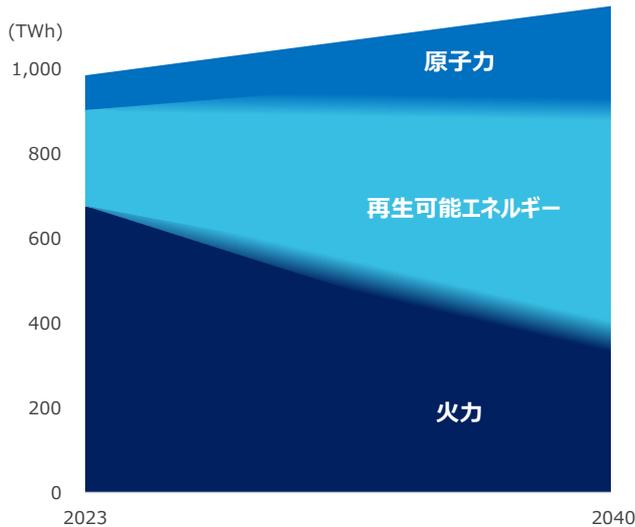
4. エネルギー事業の成長に向けた取り組み

IHI

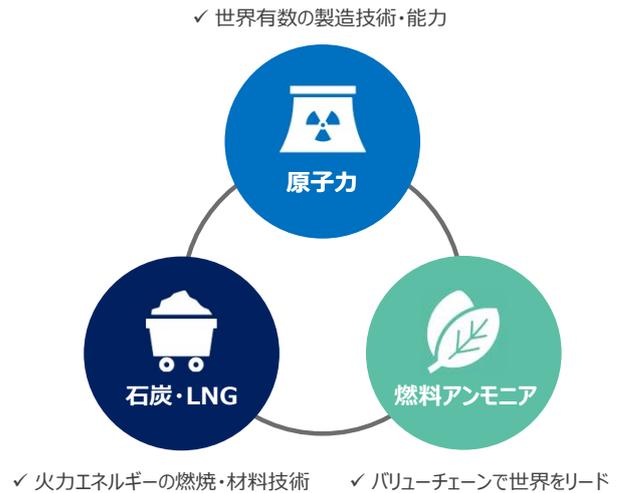
電力需要は増加、経済合理性を踏まえた電源構成の実現が課題

- ✓ DX、GXの進展で電力需要は増加見込み
- ✓ 経済合理性があるエネルギーミックスでのカーボンニュートラルが進展

第7次エネルギー基本計画
(電源構成見通し)



IHIグループのエネルギー事業の強み



- エネルギー市場動向について
- 左側のグラフは、日本政府が示す第7次エネルギー基本計画の電源構成見通し
- DX、GXの進展で電力需要は増加見込み
- そのような状況下で、経済合理性を踏まえたカーボンニュートラルの推進が課題となっている
- 右側に記載した当社の強みを生かし、その課題解決に貢献していく

技術的強みを生かし、世界のエネルギートランジションを牽引

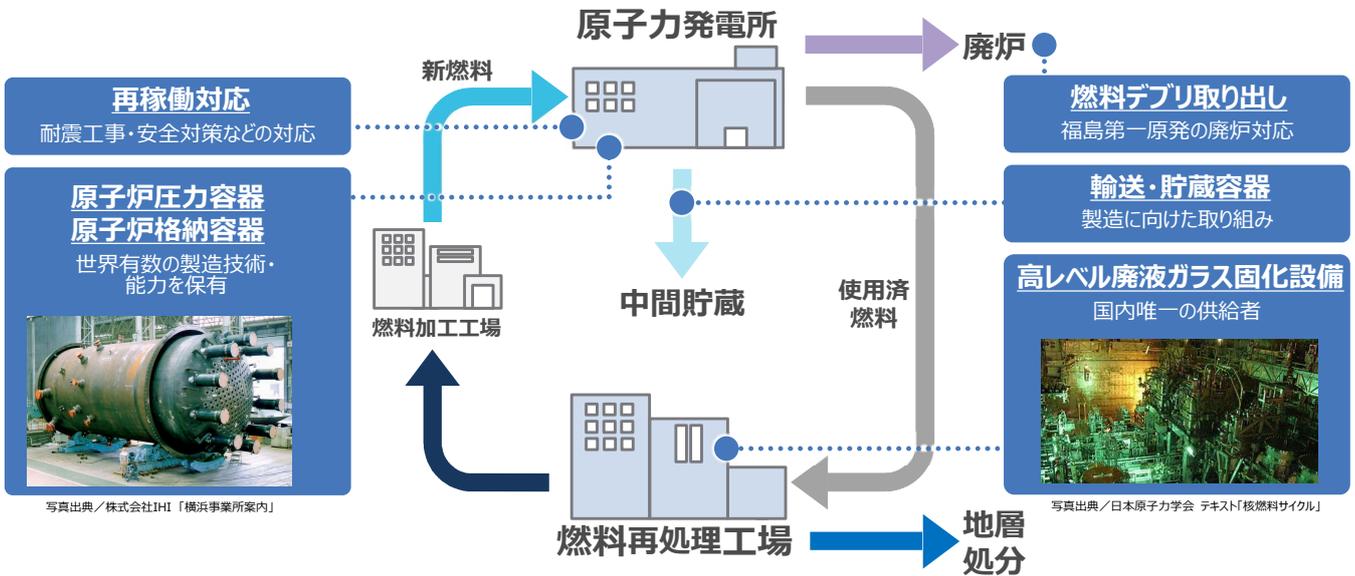
- ✓ 国・地域に合わせたエネルギー事業のミックスにより、グローバルでの事業規模、収益規模を拡大
- ✓ エネルギートランジションのニーズに合わせて製品ポートフォリオ転換を進める



- 当社のエネルギー事業戦略
- 先ほどお示したとおり、求められる電源構成は時間軸により変わっていく
- さらに、国や地域が持つ地理的環境や産業構造などによっても異なる
- 当社のもつ技術的な強みを生かし、その時間、国・地域に最適なソリューションを提供することで、エネルギー事業を成長、拡大させ、さらには世界のエネルギートランジションを牽引していく

世界有数の高い技術力を活かした事業展開

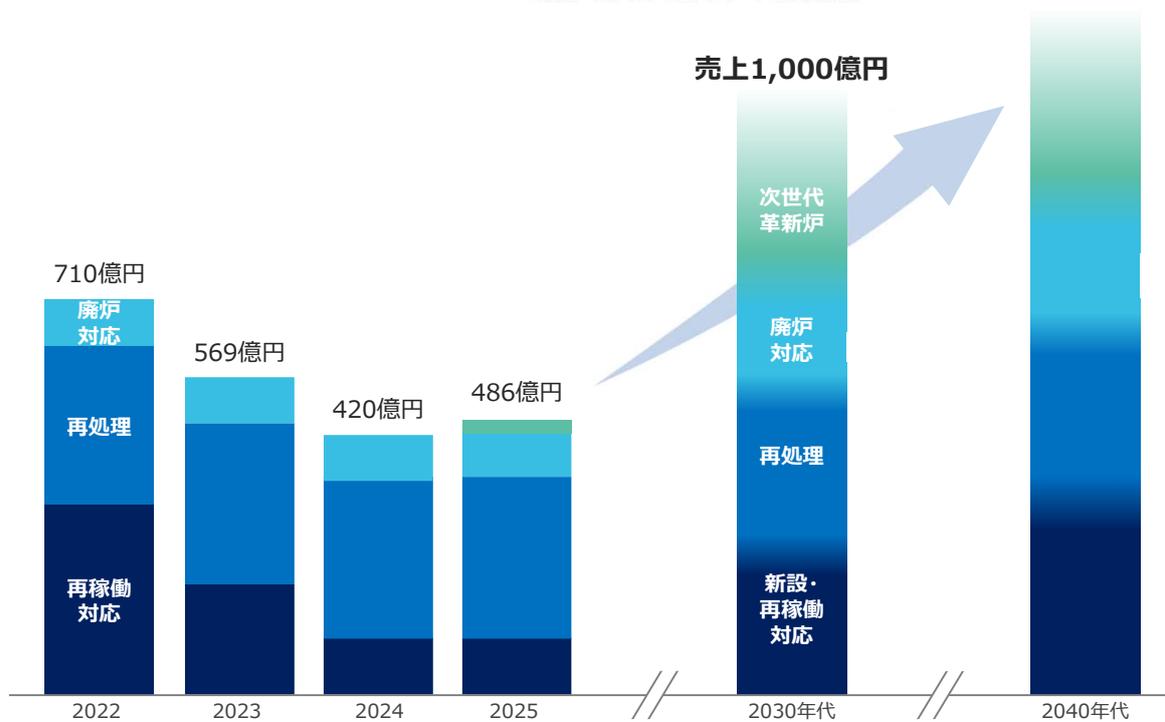
- ✓ 原子力発電所の重要機器 (圧力容器等) において世界トップクラスの製造技術・能力を保有
- ✓ 再処理などのバックエンド分野では国内唯一の技術を保有



- 当社のクリーンエネルギー事業の1つである原子力事業の強み
- 中央の図は、原子力発電のライフサイクルを示している
- 左側に示すように原子力発電所の重要機器において、世界トップクラスの製造技術・能力を保有
- 加えて、右側に示すように燃料再処理などのバックエンド分野と呼ばれる工程においても、国内唯一の設計・製造技術を保有
- クリーンエネルギーである原子力のライフサイクル全体において、世界有数の製造技術・能力を保有していることが当社の強み

電力需要の拡大を追い風に、2030年代に売上1,000億円を目指す

- ✓ 燃料再処理・廃炉関連事業 (バックエンド事業) の体制強化による規模拡大
- ✓ 製造技術・能力を活かした大型、小型の次世代革新炉に対するグローバル展開



* 燃料サイクル事業含む

© IHI Corporation All Rights Reserved.

17

- こちらは原子力事業の見通し
- 増加する電力需要を追い風として、2030年代に売上収益1,000億円を目指す
- 目標達成に向け、体制強化により先程ご説明したバックエンド事業の拡大を図る
- 中長期的には、高い技術力を生かした次世代革新炉でのグローバル展開などにより、さらに事業規模を拡大させていく

5. 成長事業の見通し

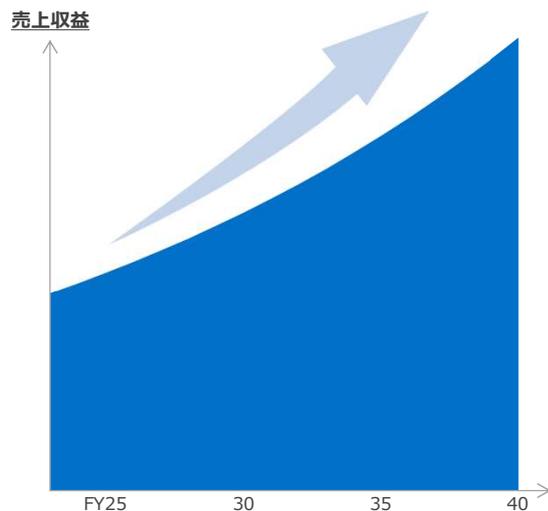
IHI

市場成長率以上の売上拡大、さらなる利益率向上を目指す

- ✓ 航空機需要は、**中長期的に着実な増加**が見込まれる
- ✓ アフターマーケット事業をドライバーに、航空機需要の成長率以上の**収益拡大**と**利益率向上**を見込む

民間エンジン事業 売上収益見通し

市場成長率*1 **<** 事業成長率
2~3% **<** 5%



*1: 一般財団法人日本航空機開発協会、2024年3月民間航空機に関する市場予測2024-2043]を元に当社予測

© IHI Corporation All Rights Reserved.

- 積極的な投資によるエンジン整備・部品修理の**能力増強**
- 設計・製造の実績を活かした競争力のある**部品修理技術の開発**



鶴ヶ島工場（整備・部品修理工場）



- 独自開発の複合材を用いた**高付加価値部品**の次期狭胴機への適用



独自開発の複合材



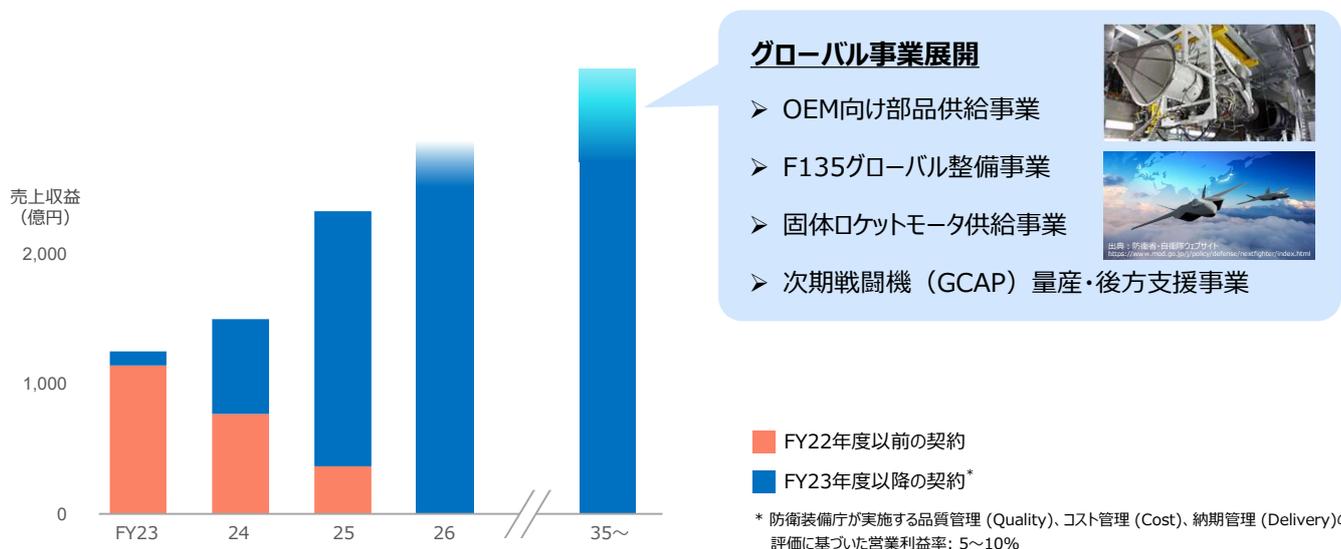
複合材を用いた部品

- こちらは民間エンジン事業の見通し
- 市場は成長率2～3%で推移
- 当社は、収益性が高いアフターマーケット事業にフォーカスし
- 積極的な投資と技術開発により競争力を高め、市場成長率を上回る事業成長を達成する

グローバル展開による事業規模のさらなる拡大、利益率は改善前倒し

- ✓ 2026年度に新制度契約への切替えが概ね完了、営業利益率10%を前倒しで達成見込み
- ✓ 中長期的には国内事業に加え、政府と連携したグローバル事業の拡充により、さらなる成長を目指す

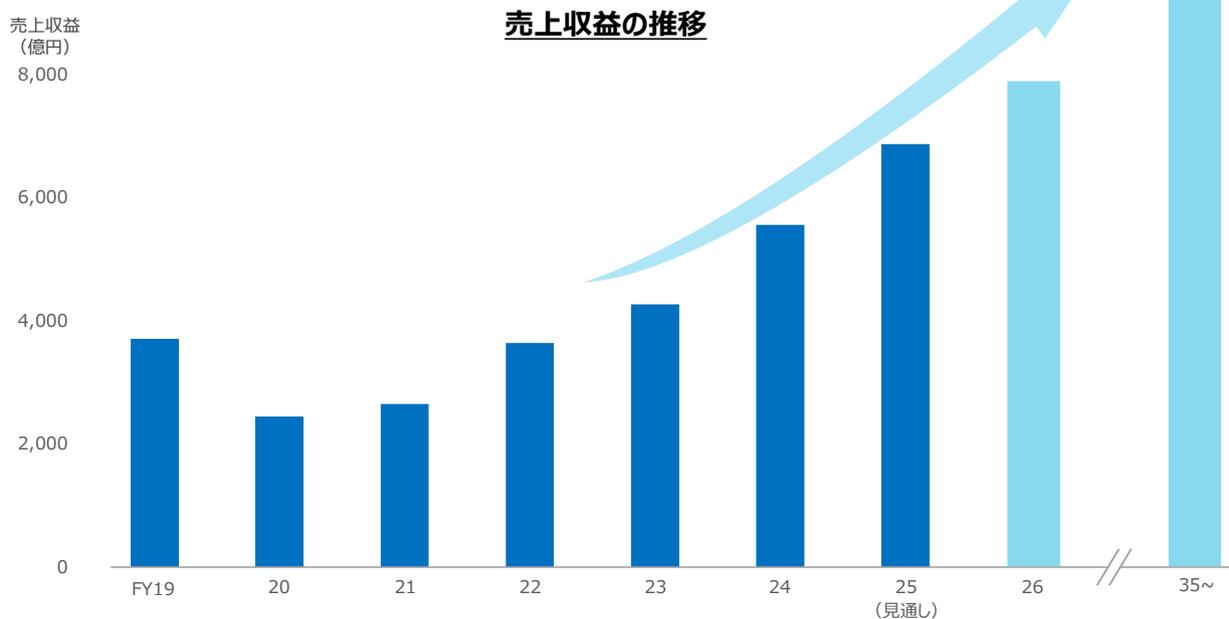
売上年度別 契約制度の比率



- 続いて、もう一つの柱である防衛事業の見通し
- 売上収益は、目標2,500億円に向けて順調に拡大
- 利益面では、新しい契約制度での売上割合が増加し、営業利益率10%を前倒しで実現できる見込み
- 中長期では、政府と連携したグローバル事業の拡充により、国内事業での伸び以上の成長を目指す

事業規模が堅調に拡大、売上収益8,000億円を前倒しで達成見込み

- ✓ 航空機需要は着実に増加、積極的な投資により市場成長率よりも高い成長を実現
- ✓ 防衛力強化の政策を受けた国内向け防衛事業拡大に加え、グローバル事業でのさらなる拡大を目指す
- ✓ 長期的な成長ドライバーとして宇宙事業を推進する



- 最後に、民間エンジン・防衛事業の成長を踏まえた今後の見通しについて
- 売上収益は、2030年頃を見込んでいた8,000億円到達を前倒しで達成する見込み
- 今後も積極的な経営資源の投入により、1兆円事業への拡大を目指していく

「グループ経営方針2023」最終年度に向けて

IHI

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グループはバリューチェーンを創造する

• キーワード

- 25年度は「グループ経営方針2023」の仕上げとして改革を加速
- コンプライアンスの徹底
- 企業価値の向上を目指す



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。