

2016年度決算説明会 経営概況

IHI

2017年5月9日

株式会社 **IHI**

代表取締役社長 満岡 次郎

目次

1. 2016年度の経営概況.....	3
2016年度決算レビュー.....	4
「グループ経営方針2016」の概要.....	10
「グループ経営方針2016」1年目の振り返りと課題.....	11
F-LNG・海洋構造物事業について.....	13
新たなポートフォリオマネジメントによる集中と選択.....	15
2. 2017年度の見通し, 取り組み.....	17
2017年度業績見通し.....	18
2017年度の全社重点施策.....	21
収益基盤強化に向けて.....	22
経営目標(2018年度)達成に向けて.....	25
新たなお客さま価値の創造に向けて.....	27

2016年度の経営概況

	2016年度計画	2016年度実績
売上高	16,000億円	14,863億円
営業利益 (率)	650億円 4.1%	473億円 3.2%
経常利益	550億円	220億円
親会社株主に帰属する 当期純利益	300億円	52億円
ROIC	6.5%	5.0%
D/E レシオ	—	1.10倍
配当	6円/株(中間3円, 期末3円)	0円/株
為替レート	110円/\$	108.27円/\$

※ROIC(投下資本利益率)=(営業利益+受取利息・配当金)税引後/(自己資本+有利子負債)

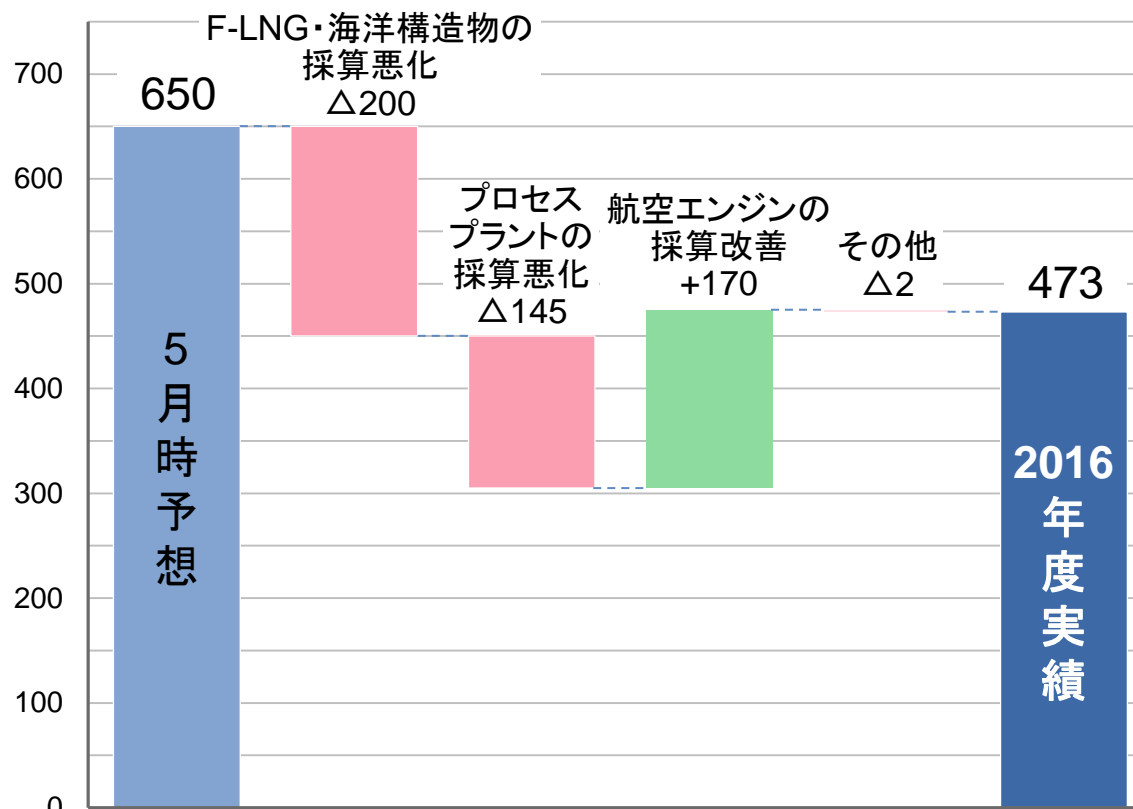
※D/Eレシオ=有利子負債/純資産

評価

- 「グループ経営方針2016」の各種施策に取り組み、一定の成果を創出
 - ✓ 新たなポートフォリオマネジメントに基づき、事業構造改革および集中と選択を加速
 - ✓ 産業システム・汎用機械事業領域、航空・宇宙・防衛事業領域は期初の利益見通しを達成
- 一方で2015年度に引き続き、進行中の大型プロジェクトにおいて業績の下振れが発生
- プロジェクト遂行体制およびリスクマネジメントの強化は継続的な最優先課題

2016年度の営業利益増減分析(5月時予想対比)

(億円)



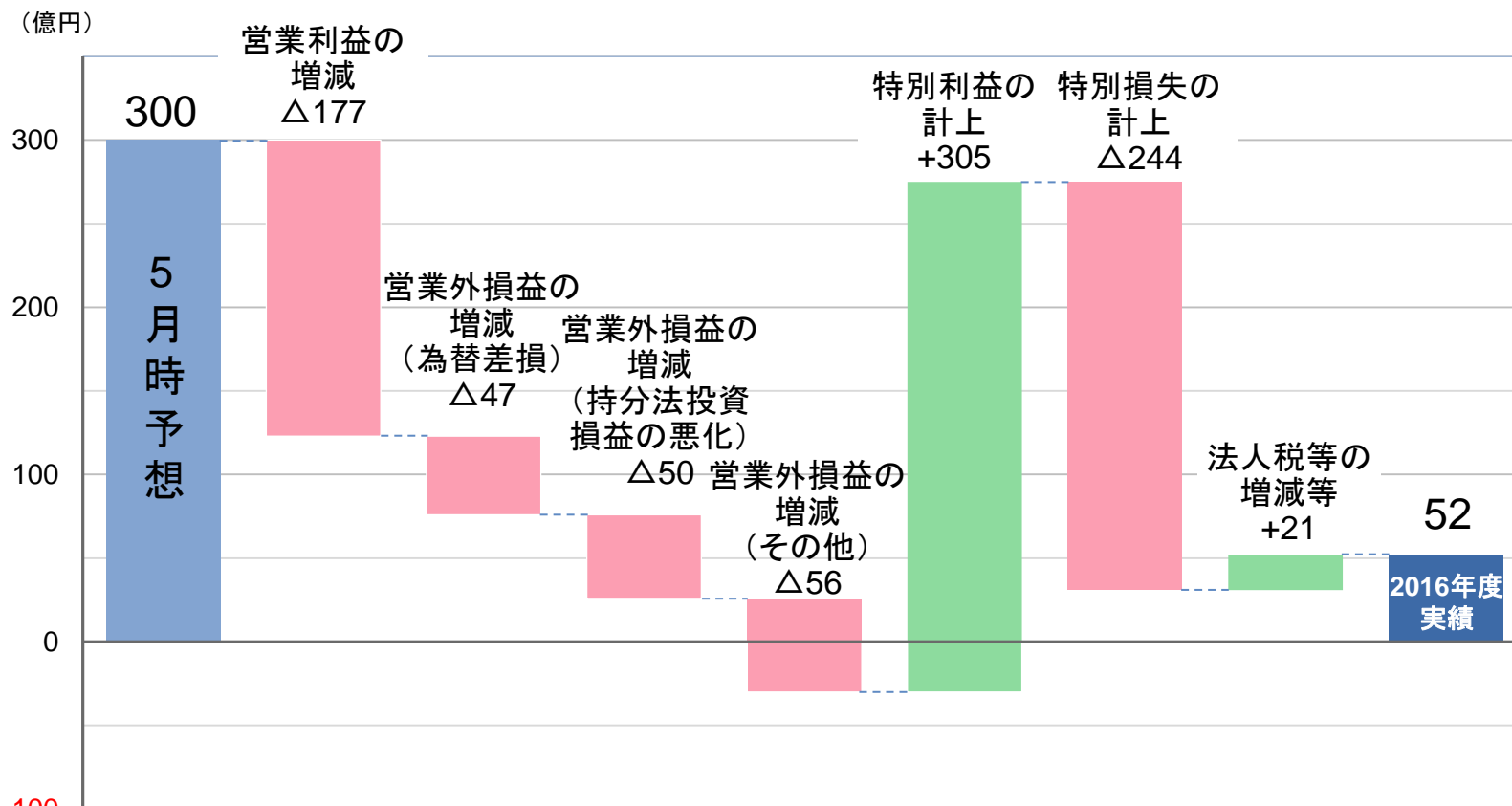
※5月時予想: '16.5.10公表(前提為替レート ¥110/US\$)

※2016年度売上平均レート: ¥108.27/US\$

営業利益変動要因

- F-LNG・海洋構造物の3プロジェクトの採算悪化(詳細はP7参照)
- プロセスプラントの北米大型プロジェクト等の採算悪化(詳細はP8参照)
- 航空エンジンの採算改善(民間向け航空エンジンのスペアパーツ販売が想定以上に増加。量産初期段階のPW1100Gエンジン出荷の遅れ。)

■ 2016年度の純利益増減分析(5月時予想対比)



※5月時予想: '16.5.10公表(前提為替レート ¥110/US\$)

※2016年度売上平均レート: ¥108.27/US\$

■ 純利益変動要因

- 営業外費用の増加(為替差損, 持分法投資損益の悪化等)
- 特別利益の計上(固定資産売却等)
- 特別損失の計上(インフルエンザワクチン原薬製造事業の譲渡, F-LNG・海洋構造物事業に係わる事業構造改革, 納入済みのボイラ設備に係る和解等)(詳細はP9参照)

■ 採算が悪化した案件の対応状況

F-LNG・海洋構造物事業の状況

① シンガポール向けドリルシップ船体建造工事

- 2016年12月に引渡しを完了。

② ノルウェー向け洋上浮体式石油生産貯蔵積出設備(FPSO)船体建造工事

- 下請造船所に約30名規模のIHI工事監督員を派遣，また同規模の海外エンジニアを常駐させて，最終ステージにある配管・電装工事の進捗管理・品質管理の徹底を図っている。
- この3月からコミッショニングを進めている。計画通り7月には引渡し予定。

③ 国内向けLNG船用SPBタンク建造工事(4タンク×4隻)

- 2月中旬に1番船の全タンク搭載を完了。日程進捗の“見える化”で工程管理を強化し，また溶接技能者を各作業ステージに固定し，工程・品質の安定化を図っている。
- 現在，2番船へのタンク搭載を実施中。最終4番船向けタンクは年内引渡し予定。

■ 採算が悪化した案件の対応状況

プロセスプラント 北米大型プロジェクトの状況

- 工程キャッチアップのため、増員を続けており、最終納期までの工程を維持している。
- 据付作業区分ごとの管理により、工事進捗状況を適切にモニタリングし適時対策を実施、その効果を即時確認している。
- 据付から試運転ステージへの移行段階にあり、各種の試運転作業の内容を分析し、優先順位を設定するなど、日々の管理を強化している。
- 工事原価の見通しは、第3四半期終了時から変化なし。

■ 懸案事項への対処

インフルエンザワクチン原薬製造事業の譲渡

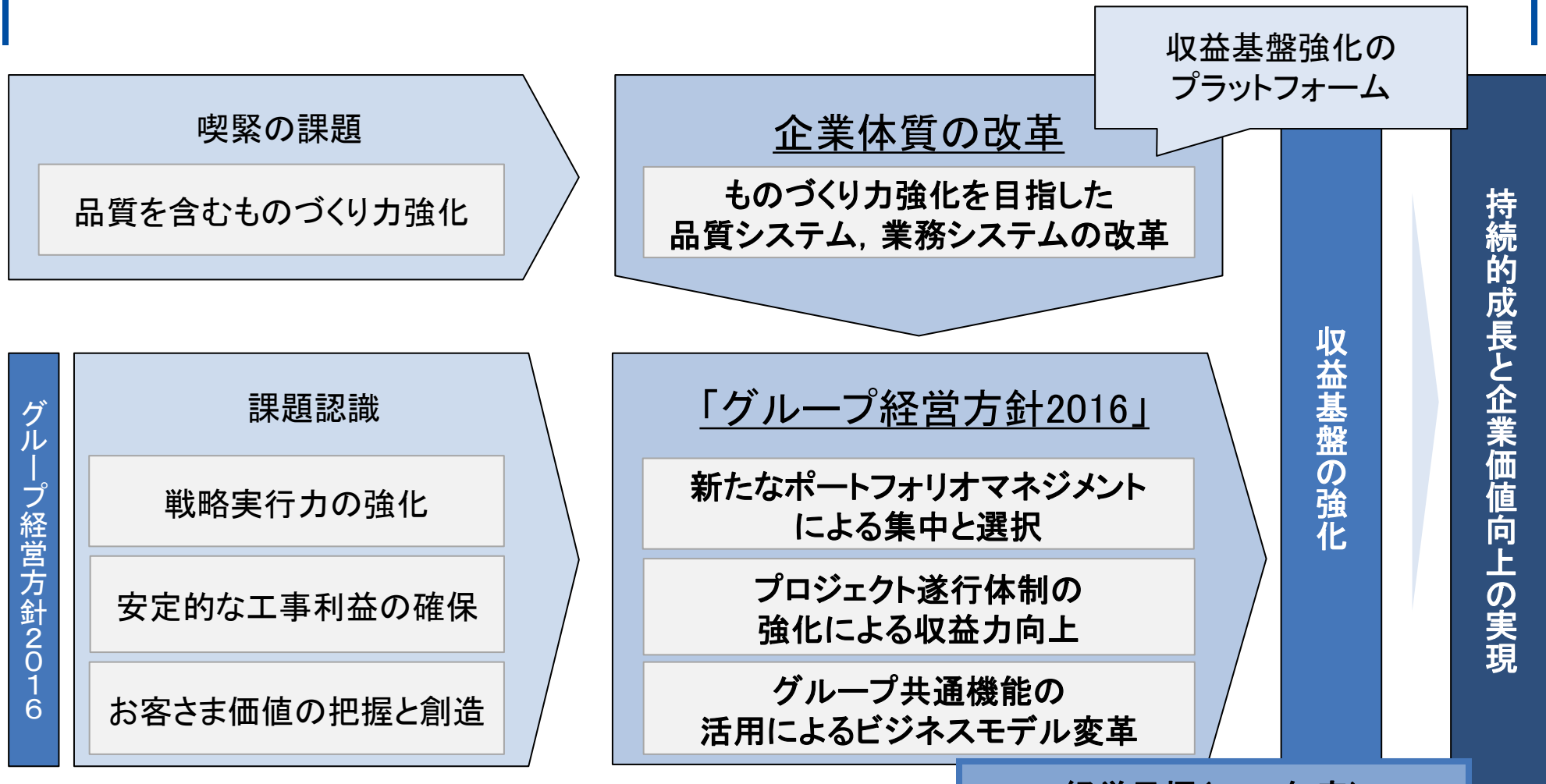
- 株式会社UMNファーマと今後のインフルエンザワクチン原薬製造事業のあり方について検討を重ねた結果、当社とUMNファーマは、バイオ医薬品原薬製造会社である株式会社UNIGEN(UMNファーマ連結子会社)の両社が保有する全株式を、アピ株式会社に対して2017年1月31日付で譲渡。

F-LNG・海洋構造物事業に係わる事業構造改革

- F-LNGの生産設備を保有する愛知工場については、受注済みの案件の完工後、生産拠点としての機能を終了。(詳細はP13参照)
- F-LNG生産設備の資産価値再評価を実施し、回収不能見込額を減損処理するとともに、一部の資産について生産機能終了後の解体撤去費用を合理的に見積り、事業構造改革費用として計上。

納入済みのボイラ設備に係る和解

- 過去に当社が製造し納入したボイラ設備において、お客さま試運転中に発生したボイラ損傷事故の責任を巡って、2015年に訴訟が提起されていた。
- 当社としては、早期に解決して法的リスクの低減を図ることが会社の利益にかなうと判断し、事故に対して一定の金額を負担することで和解したことに伴い和解金及び弁護士費用等を計上。



喫緊の課題

品質を含むものづくり力強化

企業体質の改革

ものづくり力強化を目指した
品質システム, 業務システムの改革

収益基盤強化の
プラットフォーム

課題認識

戦略実行力の強化

安定的な工事利益の確保

お客さま価値の把握と創造

「グループ経営方針2016」

新たなポートフォリオマネジメント
による集中と選択

プロジェクト遂行体制の
強化による収益力向上

グループ共通機能の
活用によるビジネスモデル変革

収益基盤の強化

持続的成長と企業価値向上の実現

経営目標(2018年度)

営業利益率	7%
ROIC	10%
D/ELレシオ	0.7倍以下

2016年度 全社重点施策

(1)ものづくり力強化を目指した品質システム, 業務システムの改革

(2)プロジェクト遂行体制の運用徹底による工事利益の確保

振り返りと課題

- 「重要品質不適合」抽出課題の水平展開完了
 - 監査体制強化に加えて, JVや調達を含む品質マネジメント力の強化も継続課題
 - 「ものづくり力の強化」に向け, 3か年計画に基づいた取り組みの着実な継続と加速が必要
-
- 審査プロセス(受注・投資)の見直しを実施
 - 昨年度に引き続き, 進行中の大型PJで大幅な下振れが発生
 - PJの採算悪化要因については, 初期計画起因が過半
 - 下振れ撲滅に向け, 下振れの早期察知と迅速な対応, 継続的なPJ遂行体制・リスクマネジメント体制の強化が必要

2016年度 全社重点施策	振り返りと課題
<p>(3)事業戦略の確実な実行による収益の確保</p>	<ul style="list-style-type: none">● 経営目標達成に向けて丁寧／着実なPDCAの展開の継続が必要● キャッシュフロー創出力の更なる改善が必要● 事業構造改革・再生再編は一定の進捗● 事業領域レベルでの施策の展開とSBU連結経営の加速が課題
<p>(4)お客さま価値創造に向けた取り組みによるビジネスモデル変革</p>	<ul style="list-style-type: none">● お客さまとの密なコミュニケーションによるニーズの把握と課題解決に向けた柔軟かつ迅速な対応が課題● 対象PJ案件の増加や進捗など、グループ共通機能とSBUとの共創は着実に進捗しているものの更なる加速が必要

事業構造改革の検討

- 2014年度以降の大幅な採算悪化を踏まえ、アルミSPBタンクを軸とした事業構造への変革を検討
- オフショア市場の見通しを踏まえた抜本的対策の必要性を検討

検討結果

- 足元のオフショア市場は、原油価格の低迷の影響もあり、回復の見通しが不透明
- 主力工場である愛知工場においては、次年度以降の操業の目途が立たない状況
- 他事業での活用も含め、継続的かつ安定的な工事投入による採算性の確保が困難

＜検討結果＞ 愛知工場については、受注済案件の完工後、生産拠点としての機能を終了

今後の方針

- 現在建造中のSPBカーゴタンクおよびFPSO船体建造工事については、IHIグループの総力を挙げて完工する。
- 納入後のアフターサービスについては、早期に専門組織を設置し、経験と高度な専門性を有する人材を配置することにより、責任を持って対応するとともに、これまで培った製造技術・技能もノウハウとして保持・活用していく。
- 愛知工場の従業員については、グループ内での最適配置により雇用を維持するとともに、愛知地区の新しい活用については今後検討を進める。

海洋開発分野への取り組み

- 海流発電など、テーマを絞ったうえで海洋開発分野における研究開発を継続

愛知工場の概要

- 総面積 : 約734,000㎡
建造ドック : 全長810m×幅92m×深さ14m
クレーン : ゴライアスクレーン(吊り能力400t/基)2基他
アルミ設備 : アルミブロック自動溶接ライン, 全天候型総組建屋 他
事業所人員(2017年4月1日現在)
・愛知工場従業員 : 約420名
・関係会社 : 約150名



工場の沿革

年月	沿革
1973. 5	知多工場 開所
1979. 3	造船設備廃止
1989.12	新造船再開
1996. 7	最終船竣工・組織改編(船舶海洋事業本部から機械鉄構事業本部傘下へ)
2001. 3	横浜第3工場閉鎖・愛知へ橋梁事業移転
2009. 4	海洋・鉄構セクター設立
2009.11	橋梁新会社設立(IHIインフラシステム) ※橋梁事業のIIS堺工場への集約を開始 シールド新会社設立(ジャパントネルシステムズ) ※シールド事業のJTSC(鶴見)への集約を開始
2017. 3	船用機械事業の株式会社相浦機械への譲渡契約の締結

- 優先投資SBUを中心に更なる収益性の向上を目指した事業構造改革に取り組中
- 事業性に懸念のある事業(再生・再編指定SBU)については、2年以内(2017年度末)の再生・再編を図るべく、コーポレートも関与し、構造改革プランを実行中

<2016年度以降の「集中と選択」と「構造改革」の進捗状況①>

事業名	分類	時期	概要
パーキング事業	集中	2016年6月	IHIの子会社であるIHI運搬機械株式会社は光洋機械産業株式会社から機械式立体駐車装置の保守・保全事業を譲受
シールド事業	集中	2016年10月	IHIの子会社であるジャパントネルシステムズ株式会社と三菱重工業メカトロシステムズ株式会社のトンネル用シールド掘進機事業を統合し、新事業会社「JIMテクノロジー株式会社」を発足
圧延機事業 (ストリップキャスター)	選択	2016年10月	ストリップキャスター事業を行なうCastrip社のIHIの持分や特許等の権利を譲渡し、当該事業から撤退
物流・産業システム事業	構造改革	2016年10月	営業部門をIHIから株式会社IHI物流産業システムに統合して製販一貫体制にし、より迅速かつ機動的な事業活動を行える体制を確立
建機事業	選択	2016年11月	IHIの子会社であるIHI建機株式会社の全株式を株式会社加藤製作所に譲渡

<2016年度以降の「集中と選択」と「構造改革」の進捗状況②>

事業名	分類	時期	概要
回転機械事業	集中	2016年12月	トルコDALGAKIRAN社とトルコに汎用ターボ圧縮機の生産・販売拠点となる合併会社を設立
インフルエンザワクチン原薬製造事業	選択	2017年1月	バイオ医薬品原薬製造会社である株式会社UNIGENのIHIの持分をアピ株式会社に譲渡
廃棄物処理事業	構造改革	2017年3月	株式会社神鋼環境ソリューションと廃棄物処理施設関連分野における包括的業務提携契約を締結
船用機械事業	選択	2017年5月	船用甲板機械事業(デッキクレーン, 係船機)を株式会社大島造船所の子会社で船用機械メーカーの株式会社相浦機械に事業譲渡
防災事業	選択	2017年6月 (予定)	IHIの子会社である株式会社IHIシバウラの防災事業を, ニューホライズン キャピタル株式会社が管理運営するニューホライズン2号投資事業有限責任組合が設立した会社へ承継
農機事業	構造改革	2017年10月 (予定)	IHIの子会社である株式会社IHIシバウラと株式会社IHIスターを統合
回転機械事業	構造改革	2017年10月 (予定)	IHIの回転機械事業(圧縮機・分離装置など)と, IHIの子会社である株式会社IHI回転機械が事業統合
F-LNG・海洋構造物事業	選択	受注済案件 完工後	F-LNG・海洋構造物事業の主力工場である愛知工場については, 受注済案件の完工後, 生産拠点としての機能を終了

2017年度の見通し, 取り組み

	2016年度実績	2017年度計画
売上高	14,863億円	15,500億円
営業利益 (率)	473億円 3.2%	650億円 4.2%
経常利益	220億円	570億円
親会社株主に帰属する 当期純利益	52億円	230億円
ROIC	5.0%	6.5%
D/E レシオ	1.10倍	—
配当	0円/株	6円/株(中間3円, 期末3円) (予想)
為替レート	108.27円/\$	105円/\$

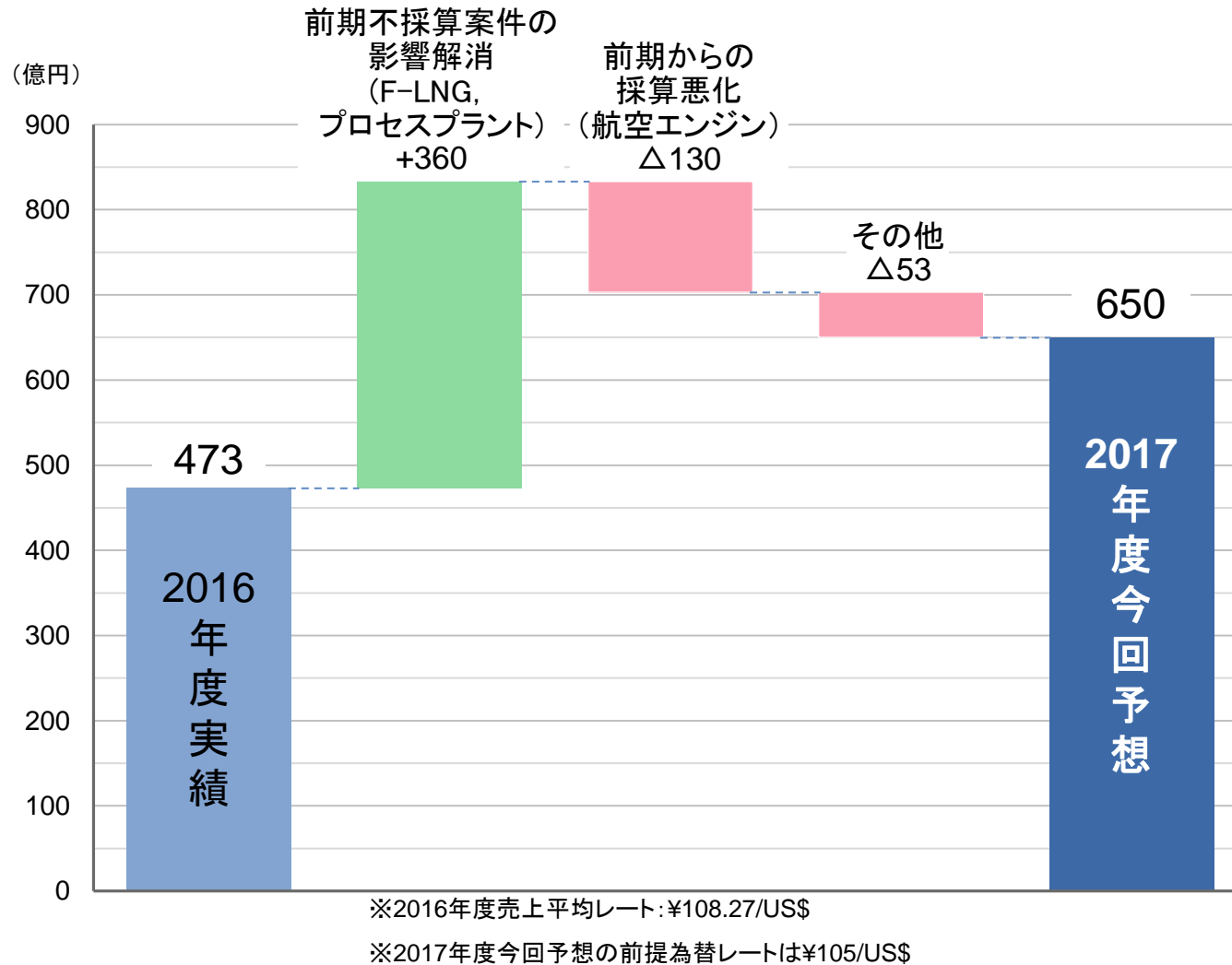
※ROIC(投下資本利益率)=(営業利益+受取利息・配当金)税引後/(自己資本+有利子負債)

※D/Eレシオ=有利子負債/純資産

2017年度見通しの概要

- 全事業領域黒字化し、資源・エネルギー・環境事業領域、社会基盤・海洋事業領域における前年度不採算案件の影響の解消により増益を計画
- 配当については年間6円/株を予想

■ 営業利益予想増減分析(2016年度実績対比)



■ 2016年度実績からの変化

- F-LNG, プロセスプラントの前期不採算案件影響解消
- 量産初期段階のPW1100Gエンジン出荷台数大幅増加等による航空エンジンの採算悪化

2017年度業績見通し③

(億円)

	営業利益／営業利益率		ROIC(※)		(参考)売上高	
	2016年度 (実績)	2017年度 (見通し)	2016年度 (実績)	2017年度 (見通し)	2016年度 (実績)	2017年度 (見通し)
資源・エネルギー・環境	-106 -2.5%	230 4.3%	-15.2%	30.1%	4,273	5,400
社会基盤・海洋	-120 -7.6%	80 5.3%	-7.3%	4.4%	1,577	1,500
産業システム・汎用機械	175 4.3%	110 2.6%	9.7%	5.9%	4,116	4,300
航空・宇宙・防衛	530 11.2%	370 8.4%	15.2%	10.4%	4,719	4,400
その他	25	20	-	-	751	700
調整額	-30	-160	-	-	-575	-800
合計	473 3.2%	650 4.2%	5.0%	6.5%	14,863	15,500

為替レート

108.27円/\$

105円/\$

108.27円/\$

105円/\$

108.27円/\$

105円/\$

(※)事業領域別のROICは、ポートフォリオマネジメントにおいて使用している税引前ROICを記載(SBU別ROICの加重平均値)

(税引前)ROIC=(税引前)営業利益／投下資本(運転資本+固定資産)で算出

全社のROICは、税引後ROICを記載

(税引後)ROIC=(営業利益+受取利息・配当金)税引後／(自己資本+有利子負債)

2017年度全社重点施策 「信頼回復・そして変える」 ～ コミュニケーションを徹底して～

新たなプロジェクト遂行体制、
リスクマネジメント体制の運用の徹底

ものづくり力強化を目指した
品質システム、業務システムの改革

構造改革の推進と事業戦略の
確実な実行による収益の確保

お客さま価値創造に向けた取り組み
によるビジネスモデル変革

働き方改革推進による
新しい職場づくり、人づくり

変革を加速
コミュニケーションを重視

プロジェクト遂行体制・
リスクマネジメント体制の
強化を最重要課題に

ものづくり力強化は継続

構造改革を推進し
収益性を向上

お客さま価値創造を加速

労働生産性の向上
長時間労働の排除

グループ経営方針
2016

「収益基盤の強化」



2017年度数値目標・2018年度経営目標(営業利益率7%・ROIC10%)の達成を目指し、施策展開を徹底

収益基盤強化に向けて①

「セクター制」から「事業領域－SBU制」への移行

※ 改訂内容は次頁参照

- 「グループ経営方針2016」の経営目標達成と、中長期のグループの成長を目指し、権限と責任、役割を明確化した組織・マネジメント体制（事業領域－SBU制）へ移行（2017年4月）

- 事業本部・セクターを廃止し、「資源・エネルギー・環境」、「社会基盤・海洋」、「産業システム・汎用機械」、「航空・宇宙・防衛」の、4事業領域を組織化。
- 各事業領域には事業遂行組織として「SBU」を配置。

【狙い】

1 事業構造改革の加速

- ✓ 事業領域が各SBUの事業戦略実行を管理，監督
- ✓ SBUを跨ぐ事業領域レベルの事業戦略を実行
- ✓ 集中と選択を加速

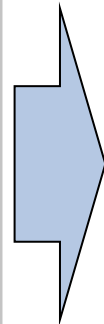
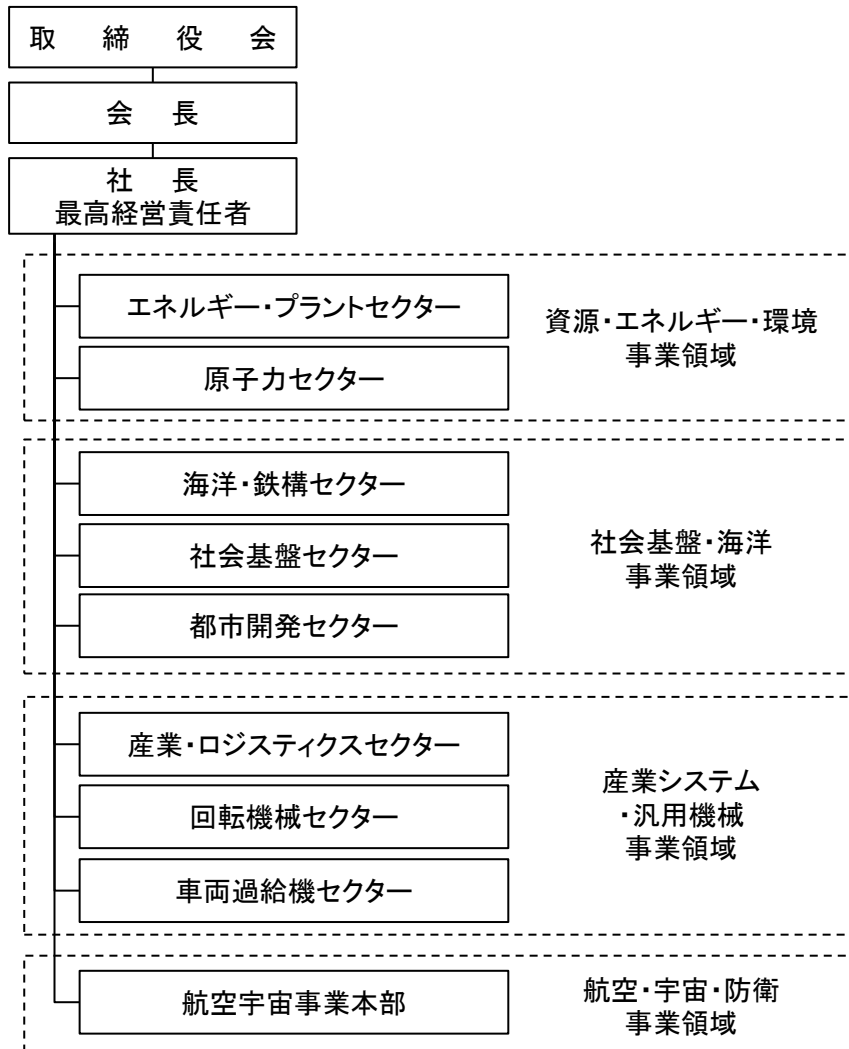
2 リスクマネジメントの強化

- ✓ 事業領域でのリスクマネジメント体制を強化すべく，リソース再配置を実施
- ✓ コーポレート（グループリスク統括部門）との連携を強化

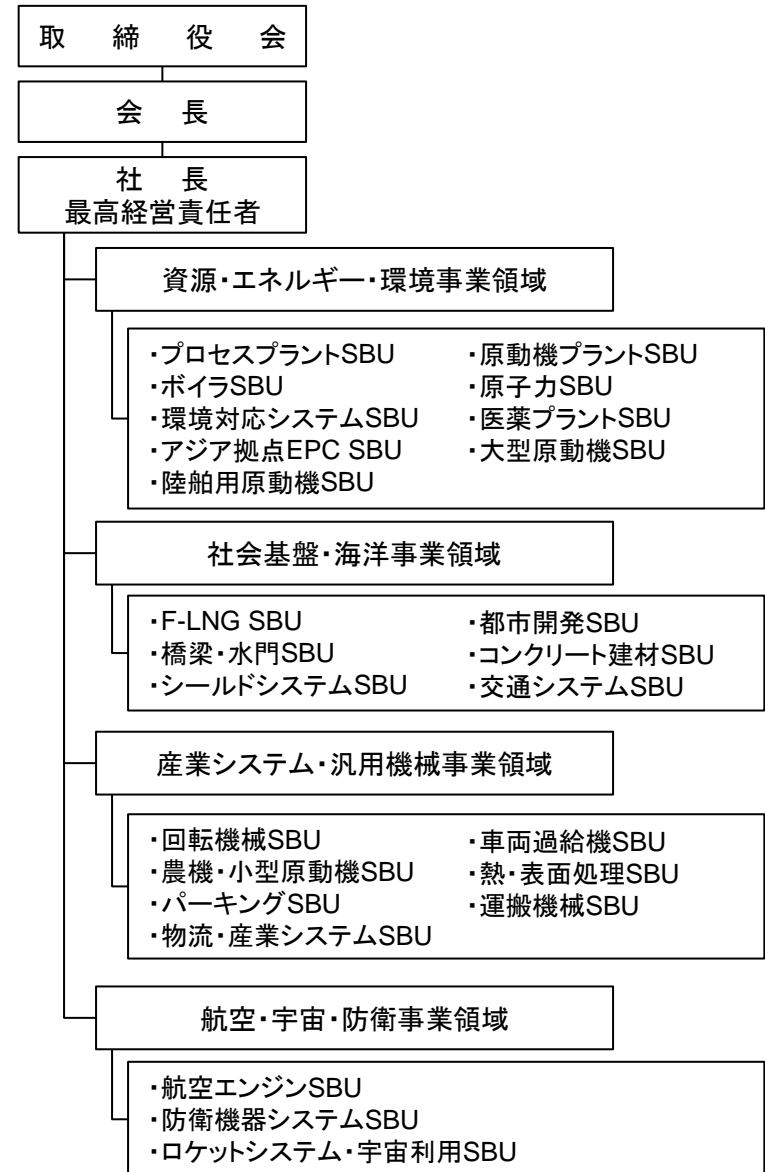
3 グループ経営の推進

- ✓ 関係会社を主体とする事業については，その最上位組織である会社を「SBU会社」と定義し，グループ経営を強化

<セクター制>



<事業領域－SBU制>



リスクマネジメントの強化

- 本社部門に分散していた大型受注工事・大型投資の審査・モニタリング機能を集約し、リスクマネジメント機能を充実・強化
- 事業領域側のリスク管理機能との連携によるリスクの適正把握・評価と対応力強化を通じてプロジェクト遂行体制を強化

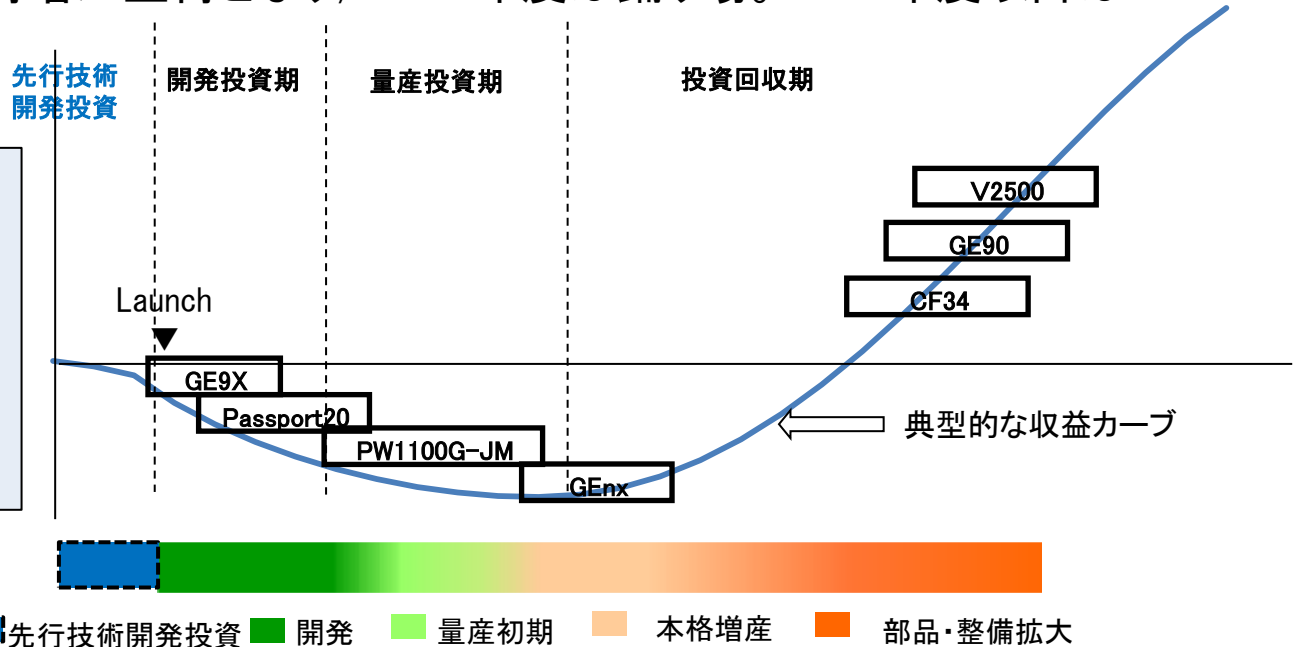


航空エンジン事業 — 踊り場からの回復

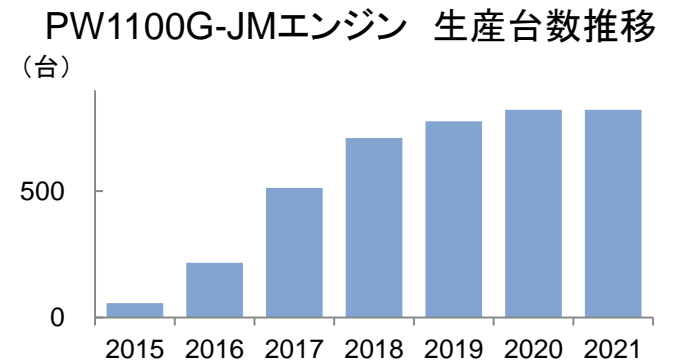
- 既存プログラムからのアフターマーケット収益は順調に増加する一方で、量産初期段階のPW1100G-JMエンジン出荷増が重荷となり、2017年度は踊り場。2018年度以降は回復基調へ。

・高度な技術への挑戦
 ・大きな初期投資
 ・投資回収に15~20年

投資回収期にあるエンジンの収益を
 投資段階にあるエンジンの量産設備、
 研究開発へ投資



- PW1100G-JMエンジンの製造ライン増設投資を継続し、生産台数増加と量産初期段階コストダウンを加速
- 将来を見据えて、必要な各種投資を継続
 - ・昭島新事務所の建設
 - ・生産拠点の再構築の検討
 - ・材料技術・ものづくり技術等の先行技術開発



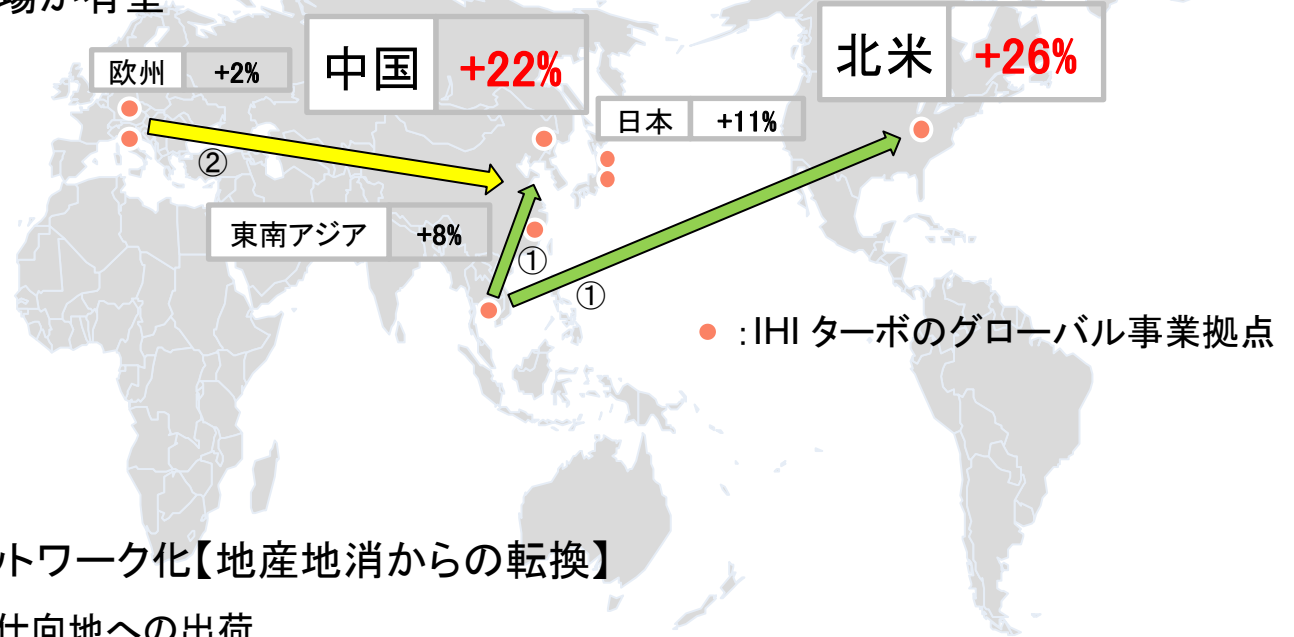
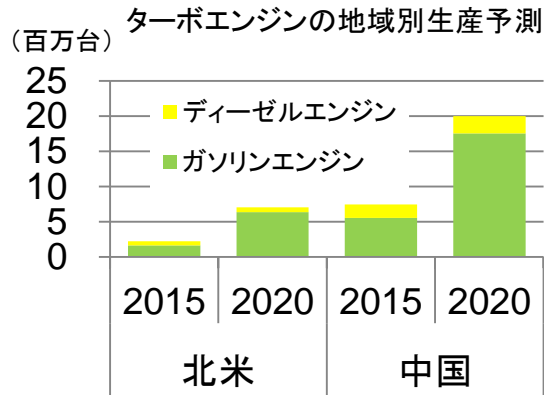
経営目標(2018年度)達成に向けて②

構造改革推進による収益性向上

■ 車両過給機事業

- 高成長を続ける中国・北米市場が有望

※ 枠内数値は、2015-20のターボエンジン生産平均成長率



- 各生産拠点のグローバルネットワーク化【地産地消からの転換】

主要部品の効率的集中生産と仕向地への出荷

- ・タイ(ITT)→北米(ITA)・中国(FIT・WIT)への供給(①)
- ・欧州(ICSI)→中国(FIT・WIT)への供給(②)

グローバル最適投資と効率的生産により成長市場に対応

※ITT・・・IHI TURBO(THAILAND)CO.,LTD.

ITA・・・IHI Turbo America Co.

FIT・・・長春富奥石川島過給機有限公司

WIT・・・無錫石播増圧器有限公司

ICSI・・・IHI Charging Systems International GmbH

- 全事業領域で、事業環境変化に対応した構造改革を促進し、人材・設備リソースをグループ最適化(P15～16参照)

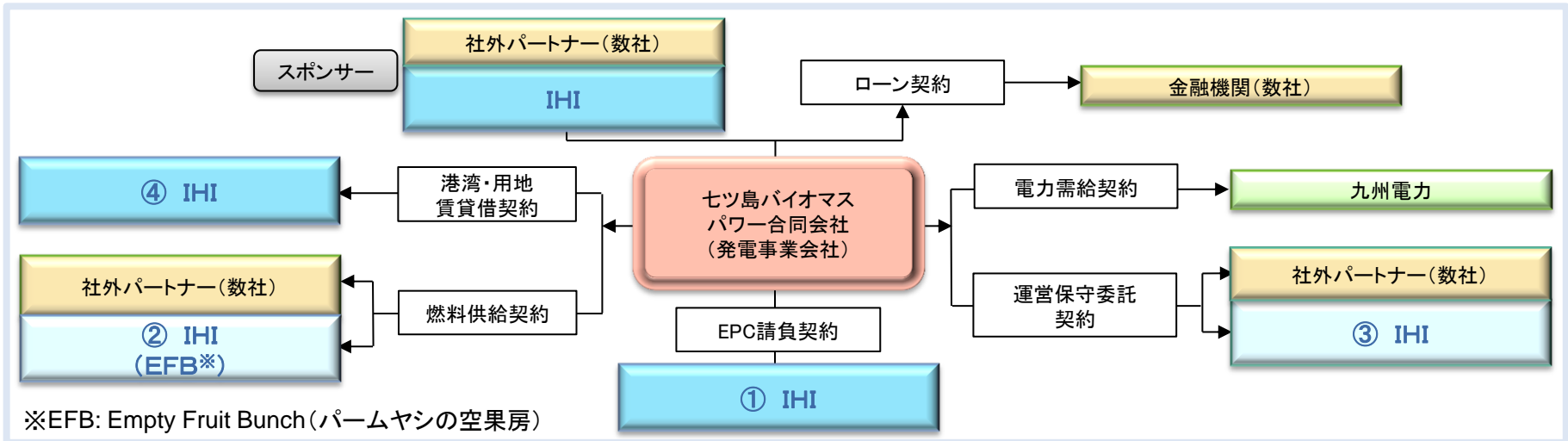
新たなお客さま価値の創造に向けて①

鹿児島市七ツ島におけるバイオマス発電事業

再生可能エネルギーの普及と地域経済の活性化に貢献

従来のEPC事業から発電事業・燃料供給まで拡張

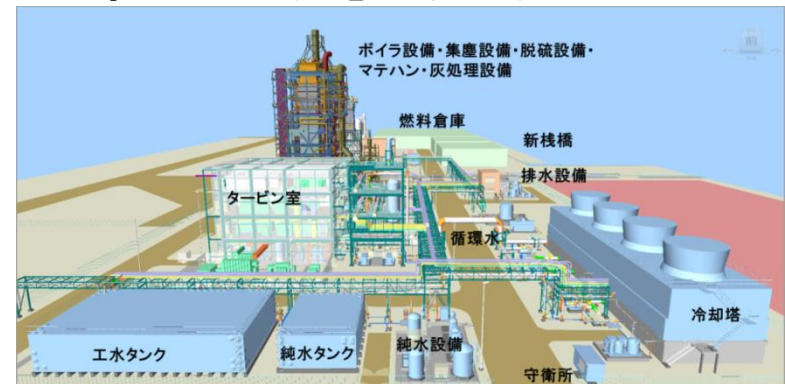
- 資源・エネルギー・環境事業領域を始めとしたIHIグループ各社・各部門が連携(①)
- 新事業として計画中の東南アジアのパーム由来バイオマス燃料の活用も検討(②)
- 北米バイオマス発電事業の運営・保守で蓄積したノウハウを活用(③)
- 都市開発SBUの不動産ノウハウを活用(④)



発電所の概要

発電能力	バイオマス発電システム 49MW
所在地	鹿児島県鹿児島市七ツ島2丁目
土地面積	約62,000㎡
建設スケジュール	着工:2017年1月, 完成:2018年末頃
年間発電電力量	約337,000MWh 一般家庭の約77,000世帯分に相当 約200,000トンのCO ₂ 削減に貢献

七ツ島バイオマス発電所 完成予想図



相馬市スマートコミュニティ構築事業

地域エネルギーマネジメントにより太陽光電気の地産地消のビジネスモデル

- 一般送配電系統に送れない太陽光電気を水素、熱に転換し有効利用
- 将来の水素研究機関(オープンイノベーション)、水素関連産業の誘致の起爆剤

キーコンセプト

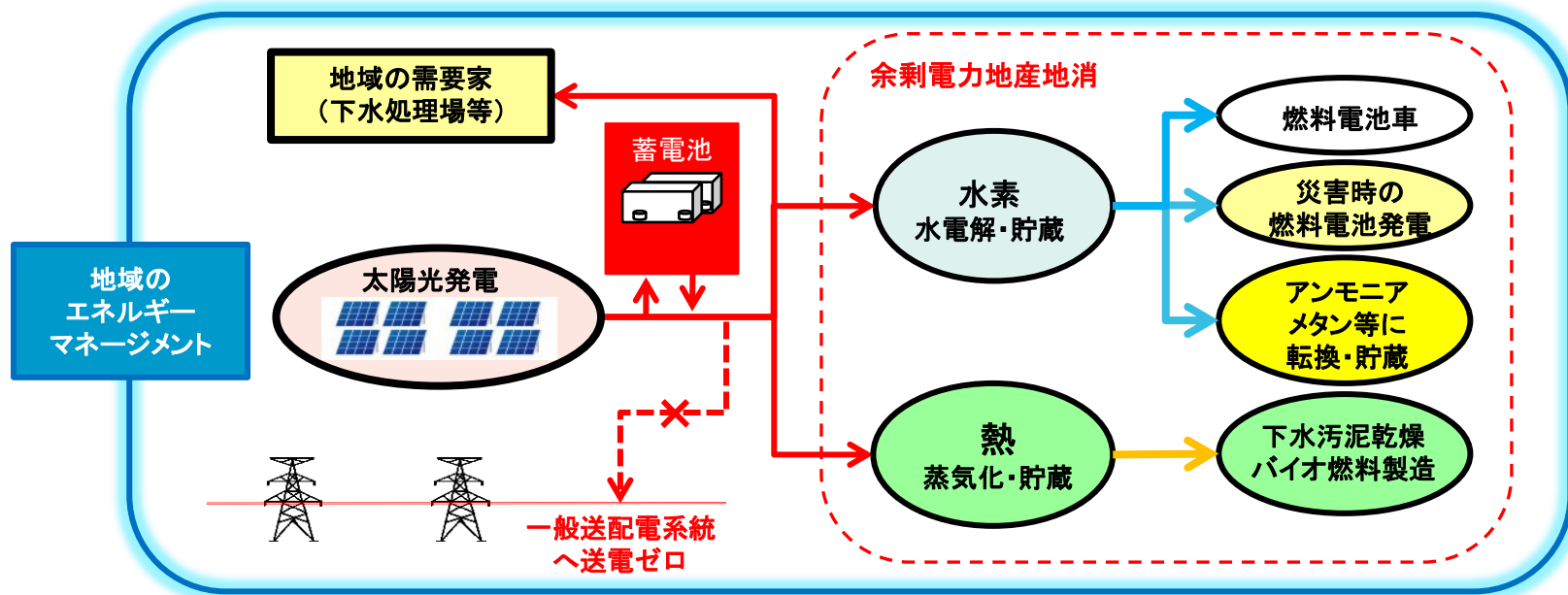
- 再エネの地産地消
- 防災機能の充実
- 地域活性化につながる事業展開

相馬市の思い

IHIの思い

共同で「CO2フリーの循環型地域社会」を創造

日本初の先進的な再生可能エネルギーの地産地消を実践、地域主導の新たな自律事業モデルを創出し、復興から再生に向けた新しいまちづくりの起爆剤となる、持続性のある地産地消型スマートコミュニティの構築を目指す。



- 2016年度に基礎研究・基本設計を完了。2018年度の実証試験を目指す。

新たなお客さま価値の創造に向けて③

IoTを用いた製品・サービスの高度化

IHI製品の稼働データを「リモートモニタリング共通プラットフォーム(ILIPS)」へ蓄積し、データを分析することで新しいサービスを提供

1. 汎用ボイラ(IHI汎用ボイラ)

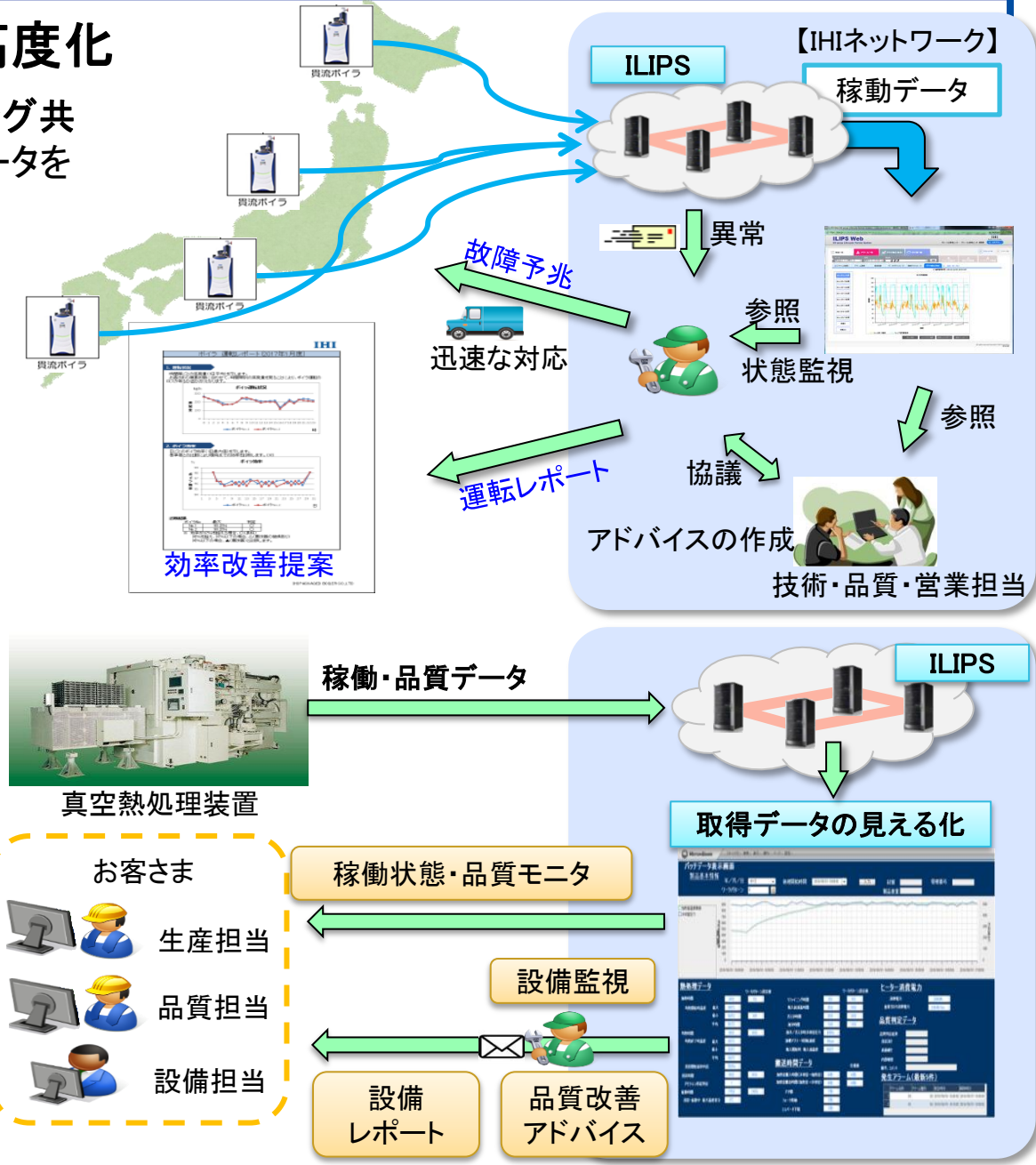
- 故障の予兆発見による稼働率向上を実現
- お客さま運転状況に応じた最適な保守を提供し、性能劣化等の改善に貢献
- 専門技術者がデータを評価し、燃費改善などの運転アドバイスを提供

上記のお客さま価値をパッケージ化し、新たなサービスとして契約

2. 真空熱処理装置(IHI機械システム)

- 熱処理装置の提供に加え、お客さま製品の品質データを蓄積・分析し、品質向上に貢献。お客さまの新たな受注に寄与
- 専門技術者による熱処理プロセスの改善をアドバイス
- お客さまの稼働状況に即した整備・保守計画を提供し、お客さま整備計画の最適化を実現

上記のお客さま価値をパッケージ化し、新たなサービスとして契約



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。