

2017年度第2四半期決算説明会 経営概況

IHI

2017年11月1日

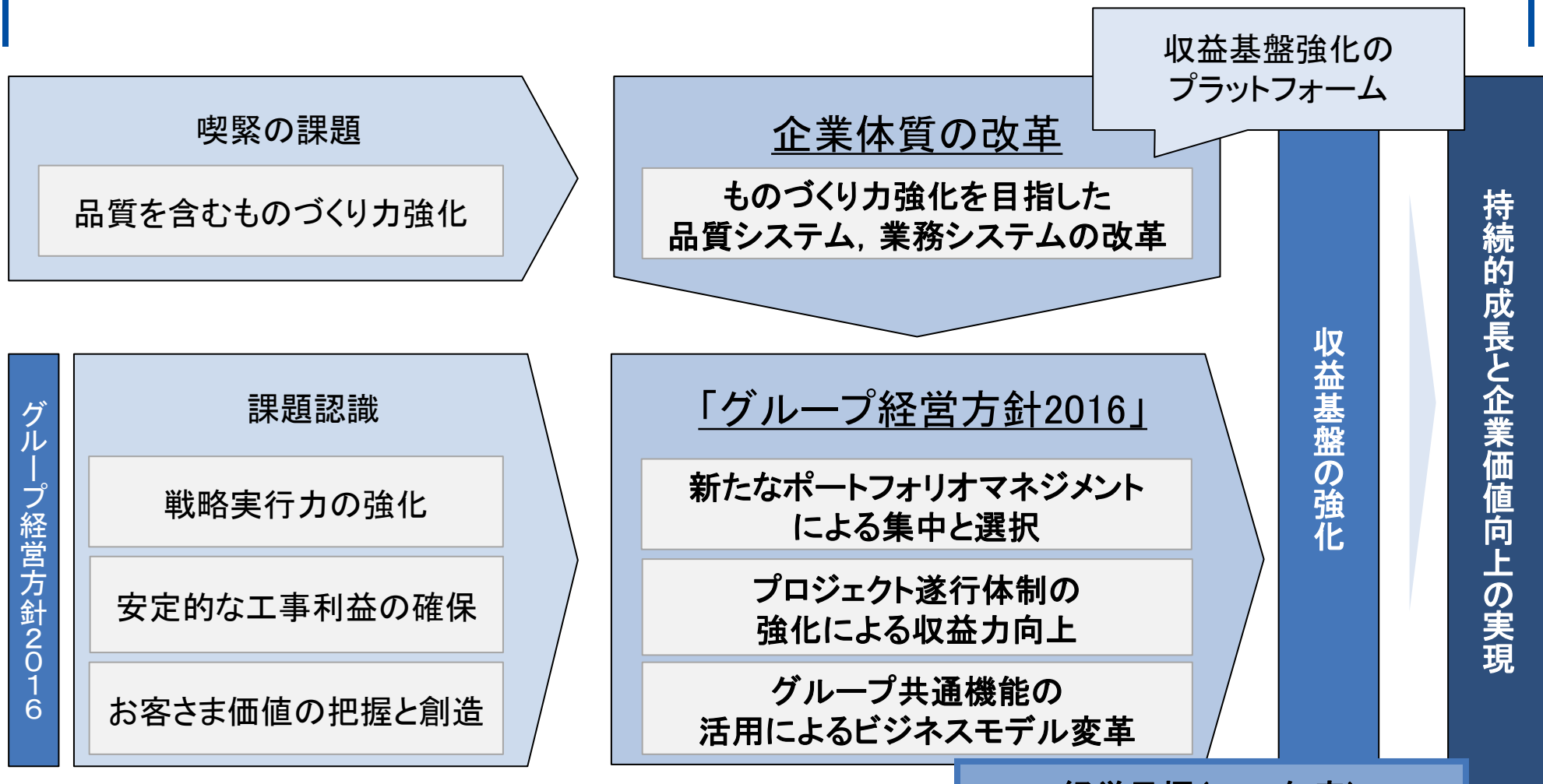
株式会社 **IHI**

代表取締役社長 満岡 次郎

目次

| | |
|---------------------------------|----|
| 「グループ経営方針2016」進捗状況..... | 3 |
| 「グループ経営方針2016」の概要..... | 4 |
| 「グループ経営方針2016」の経営目標の達成に向けて..... | 5 |
| 資源・エネルギー・環境事業..... | 6 |
| 社会基盤・海洋事業..... | 7 |
| 産業システム・汎用機械事業..... | 8 |
| 航空・宇宙・防衛事業..... | 9 |
| 新たなお客さま価値の創造に向けて..... | 10 |
| <参考資料>..... | 12 |
| 新たなポートフォリオマネジメントによる集中と選択..... | 13 |

「グループ経営方針2016」進捗状況



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

2018年度営業利益率目標達成に向けて

- 低採算大型プロジェクトからの脱却
- 事業領域制の下での収益性向上の加速
 - － グローバルネットワークの構築による最適生産体制の構築, グローバル調達の加速
 - － 筋肉質な事業構造の確立による収益性向上(販管費削減, 生産性向上)
 - － 人材リソースの機動的運用／個々の事業の連携強化
- プロジェクト遂行体制強化による, 大型プロジェクト工事の採算悪化リスクの低減

収益基盤の強化に向けた取り組み

- 下振れ防止への取り組み
 - － 事業領域の有識者，熟練者投入による工事体制の強化
 - － 下振れ事象を工事フェーズ毎に分析し，手持工事・見積案件へ対策を網羅的に適用
- お客さまオペレーションに入り込んだソリューション提供型ビジネスモデルの構築

お客さまへのプラント運用支援



IHI本社
お客さま運用支援センター
(ガスタービン)



マレーシア現地法人
運転監視・支援センター
(ボイラ)

- 東南アジアを中心とした，現地関係会社の連携によるグローバル化の促進

収益基盤の強化に向けた取り組み

●事業領域の各事業を連携したインフラ保全事業への取り組み強化

- 橋梁更新/修繕技術により, 様々なニーズに応えるソリューションを提供
- ICT技術も活用して, 保全工事を最適化



床版取替工事イメージ図

●事業領域でのリスクマネジメントを強化, リソース有効活用による大型案件の収益確保

●グローバル展開の加速

- 海外大型案件(橋梁・交通システム)の受注と収益の確保
- ベトナム, ミャンマーの生産拠点の積極的活用



ミャンマー コンクリート製品工場
(2017年4月稼働)

収益基盤の強化に向けた取り組み

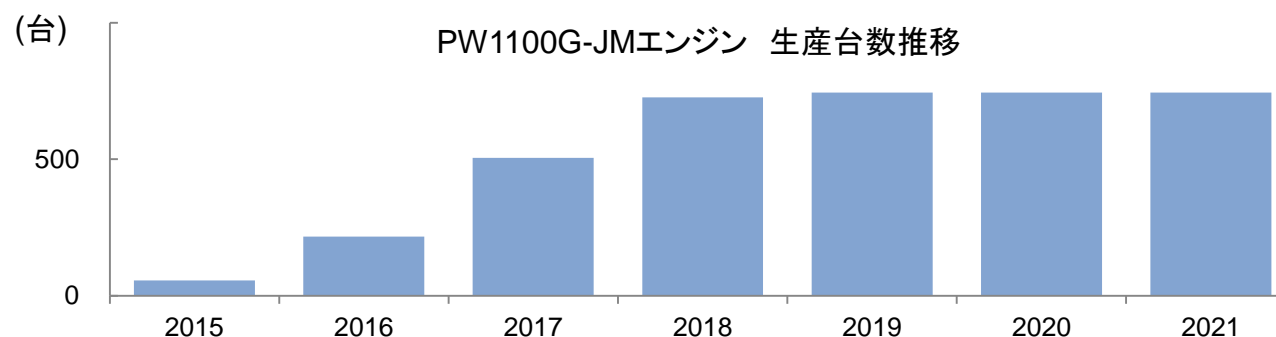
- 車両過給機事業：投資・リソースの有効活用による収益性向上
 - ーグローバル拠点でのお客さま対応能力強化
 - ⇒ 中国(上海), 北米(デトロイト)にオフィス開設
 - ーグローバルネットワークの活用による生産最適化
- 熱・表面処理事業：新たな領域での事業基盤の確立
 - ー六価クロムを使わない環境にやさしいプラスチック・クロムコーティングの受託事業を開始
- 事業構造改革による事業の成長，グローバル化，収益性の向上
 - ー事業領域でリソースを集中的に投入し，ポートフォリオマネジメントの効果出しを加速
 - ・ IHIの回転機械事業と株IHI回転機械とを統合⇒ (株)IHI回転機械エンジニアリング設立
 - ・ 農業機械を手がける(株)IHIスターと(株)IHIシバウラを統合⇒ (株)IHIアグリテック設立



マイルドHEV向け電動ターボチャージャー

収益基盤の強化に向けた取り組み

- 旺盛な旅客需要を背景に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
- 急速に増加するPW1100G-JMエンジン生産への着実な対応と収益性向上
 - － 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



- ICT, ロボットを活用した先進的なものづくり力の強化による生産性, 収益性向上
 - － PW1100G-JMエンジン ファンブレード, SGV(構造案内翼), IBR(統合回転翼)の品質安定化, コスト削減



複合材SGV部品



SGV自動化ライン



IBR部品



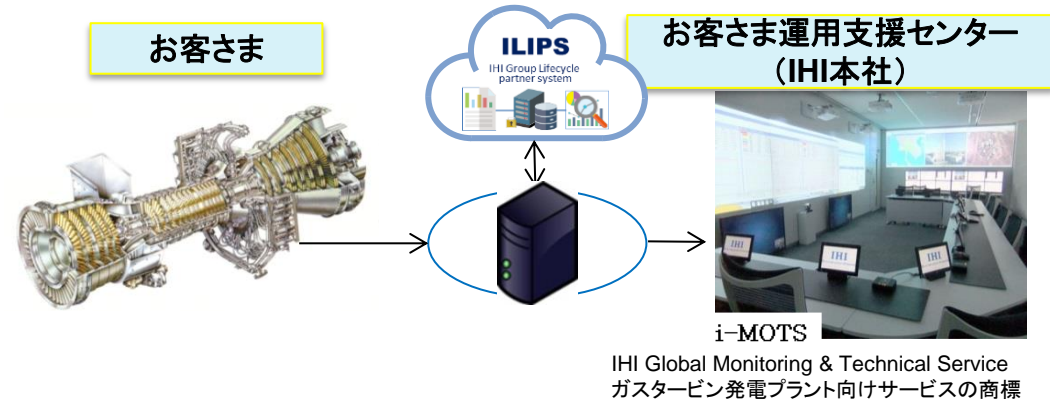
IBR自動化ライン

将来の成長に向けた投資を着実に進めつつ、2018年度以降の業績は回復基調へ

1. ガスタービン発電プラント

- ガスタービン事業では、従来からトラブル発生時に最速の復旧を支援するサービスを提供
- 新たに、運転データを解析し、異常発生前に予兆を検知して、計画外停止を回避するアルゴリズムを導入
- さらに、専門技術者が稼働データを評価し、遠隔から制御装置の調整を実施

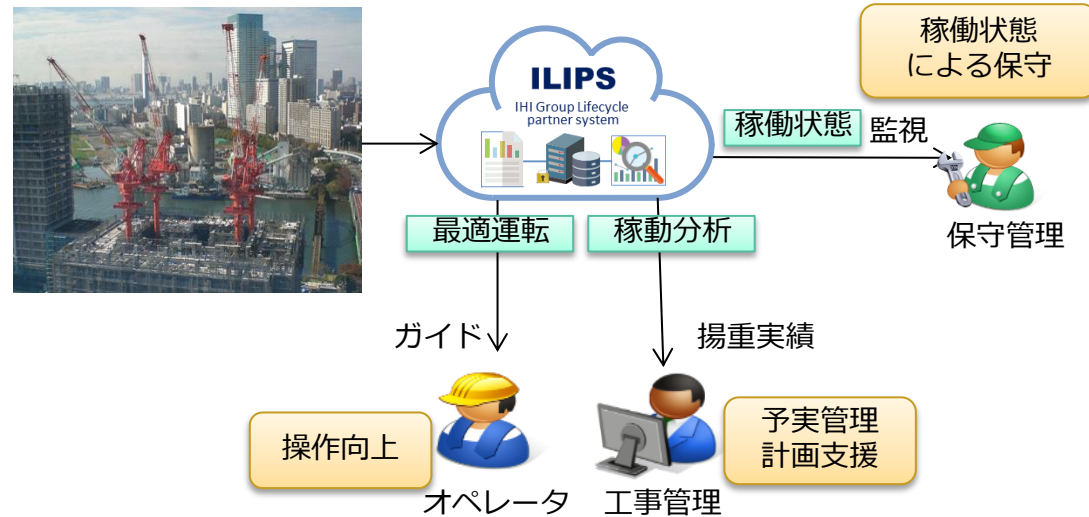
上記のお客さま価値を追加し、
新たに稼働率保証サービスとして契約



2. 建設用ジブクライミングクレーン

- クレーン稼働データを分析し、クレーン作業の最適な運用計画を支援
- 専門技術者が稼働データを評価し、最適な整備計画をアドバイス
- 熟練オペレータの運転技術を分析し、AIを用いて経験の少ないオペレータに最適操作をガイド

上記のお客さま価値を
新たなサービスとして契約

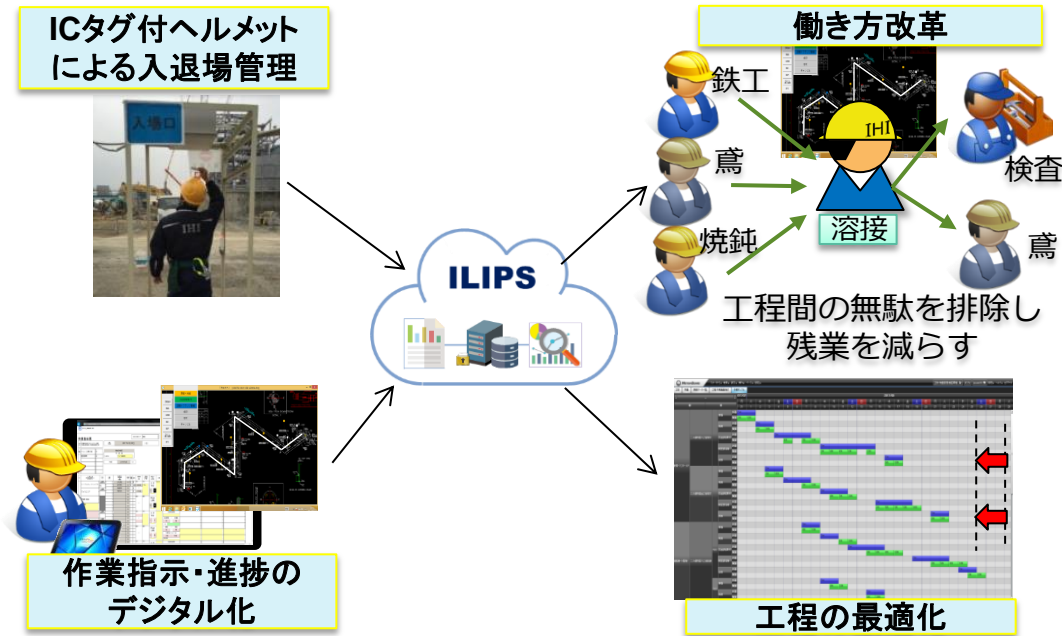


ILIPS(IHIグループ共通プラットフォーム)
グループ製品や納入プラントの稼働データを蓄積・見える化・分析が可能なクラウドサービス

1. 建設現場の生産性向上

- ボイラ等の建設現場での「人」「モノ」「工程進捗」などの情報をセンサー・タブレット端末等を用いてデジタル化
- デジタル化した情報から進捗状況を把握し、作業効率を見える化し工程間の無駄を排除
- 更に、溶接士技量を加味した工程の最適化を実施

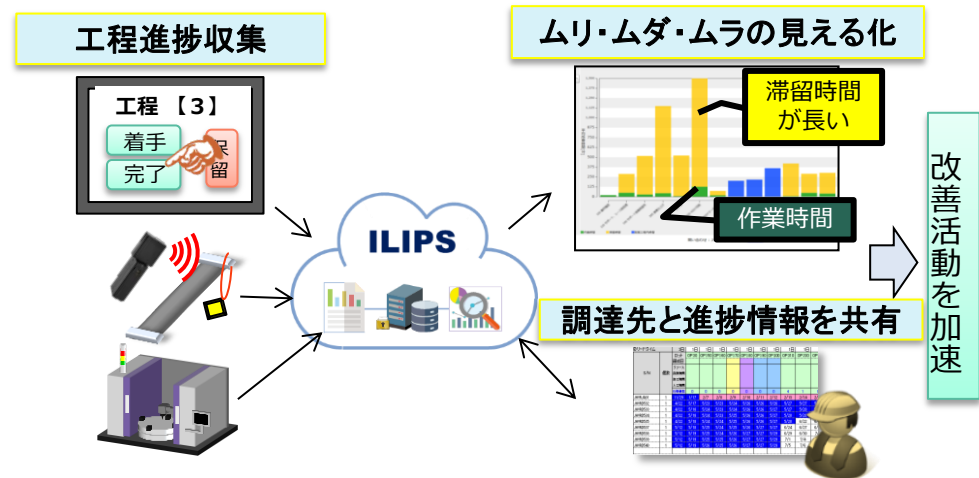
工期短縮と働き方改革



2. 航空エンジン製造の生産性向上

- 生産工程における「人」「モノ」「設備」などの情報をセンサー・タブレット端末等を用いてデジタル化
- 各工程の作業時間やモノの滞留時間を見える化し、人による作業の効率化、調達先を含めた生産に要する時間を短縮

生産に要する時間の大幅な短縮



<参考資料>

- 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・販売拠点となる合弁会社を設立 |
| 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 | 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 | IHIの子会社である株式会社IHIシバウラと株式会社IHIスターを統合し, 株式会社IHIアグリテックが発足 |
| 回転機械事業 | 構造改革 | 2017年10月 | 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し, 株式会社IHI回転機械エンジニアリングが発足 |
| 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 |

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を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。