

2017年度決算説明会 経営概況

IHI

2018年5月9日

株式会社 **IHI**

代表取締役社長 満岡 次郎

目次

1. 2017年度の経営概況.....	3
2017年度決算レビュー.....	4
「グループ経営方針2016」の概要.....	7
「グループ経営方針2016」2年目の振り返り.....	8
2. 2018年度の見通し, 取り組み.....	9
2018年度業績見通し.....	10
2018年度の全社重点施策.....	13
2018年度の取り組み.....	14
トピックス – IoTを用いた製品・サービス, ものづくりの高度化.....	17
<参考資料>.....	18
新たなポートフォリオマネジメントによる集中と選択.....	19

2017年度の経営概況

	2017年度計画	2017年度実績
売上高	15,500億円	15,903億円
営業利益 (率)	650億円 4.2%	722億円 4.5%
経常利益	570億円	214億円
親会社株主に帰属する 当期純利益	230億円	82億円
ROIC	6.5%	7.7%
D/E レシオ	—	0.92倍
配当	6円/株(中間3円, 期末3円)	中間3円/株, 期末30円/株 (期末は, 株式併合後の配当)
為替レート	105円/\$	111.00円/\$

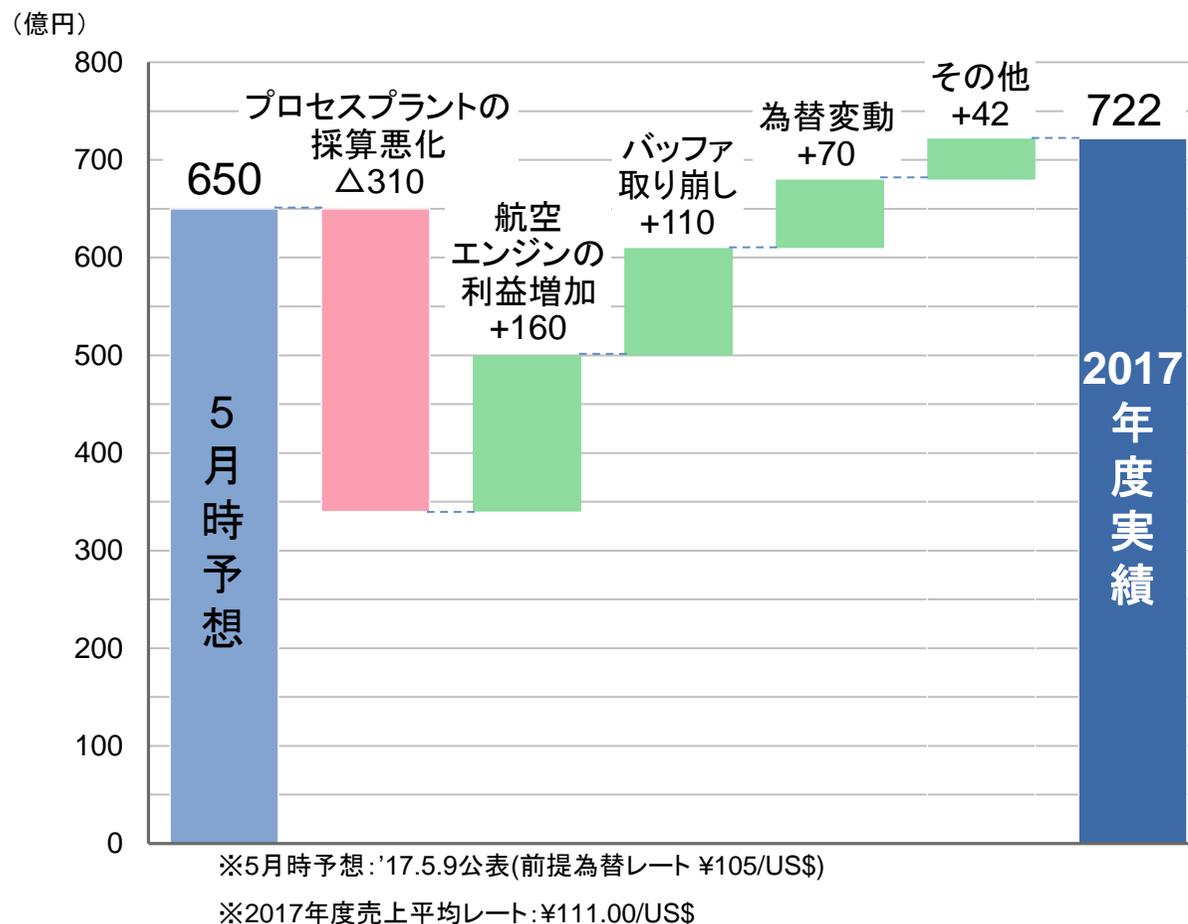
※ROIC(投下資本利益率)=(営業利益+受取利息・配当金)税引後/(自己資本+有利子負債)

※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2年目として各種施策に取り組み, 資源・エネルギー・環境事業領域以外の3領域は期初の利益見通しを達成するなど, 一定の成果を創出
- 一方で2016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体制の強化は継続的な最優先課題

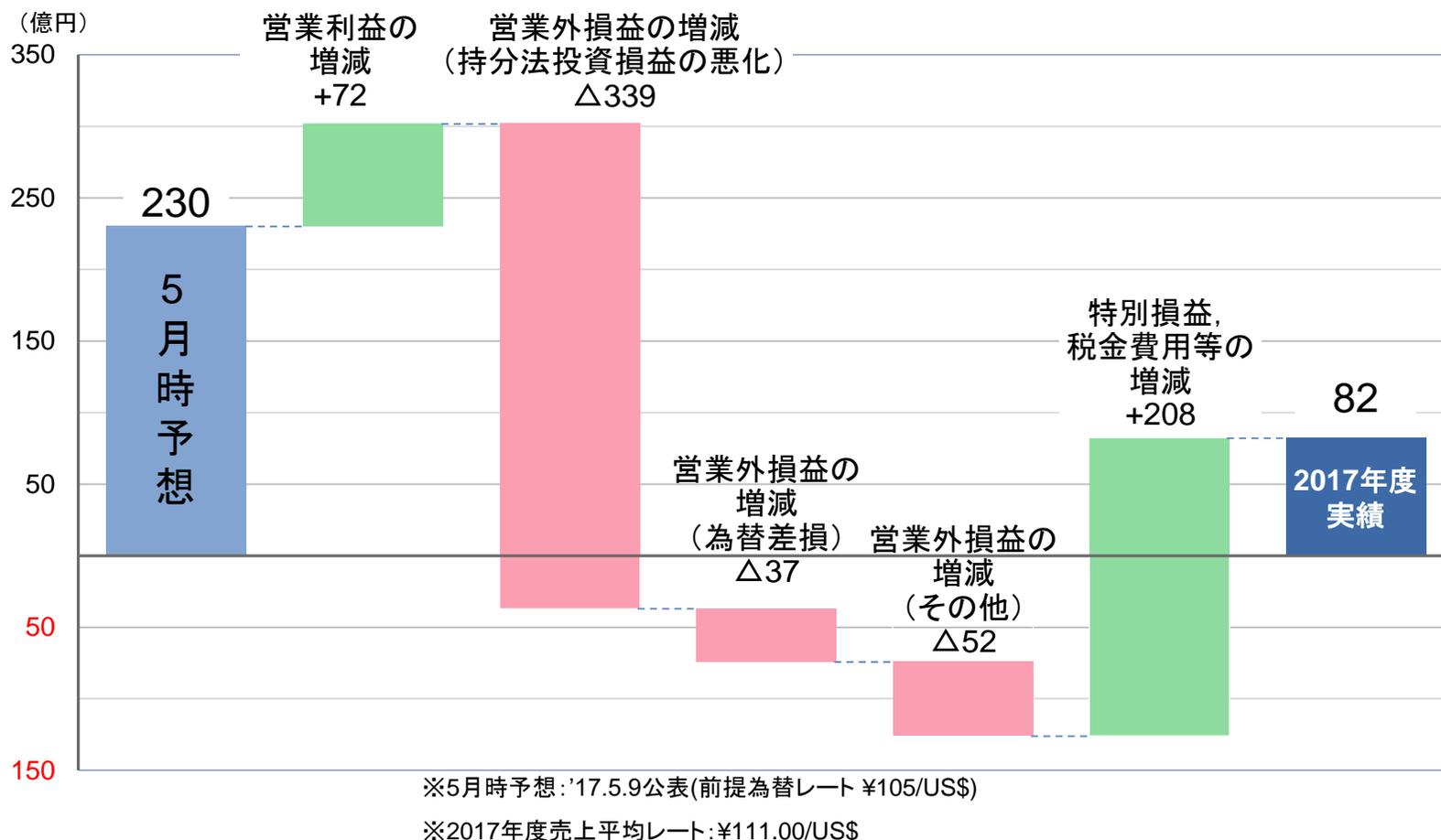
■ 2017年度の営業利益増減分析(5月時予想対比)



■ 営業利益変動要因

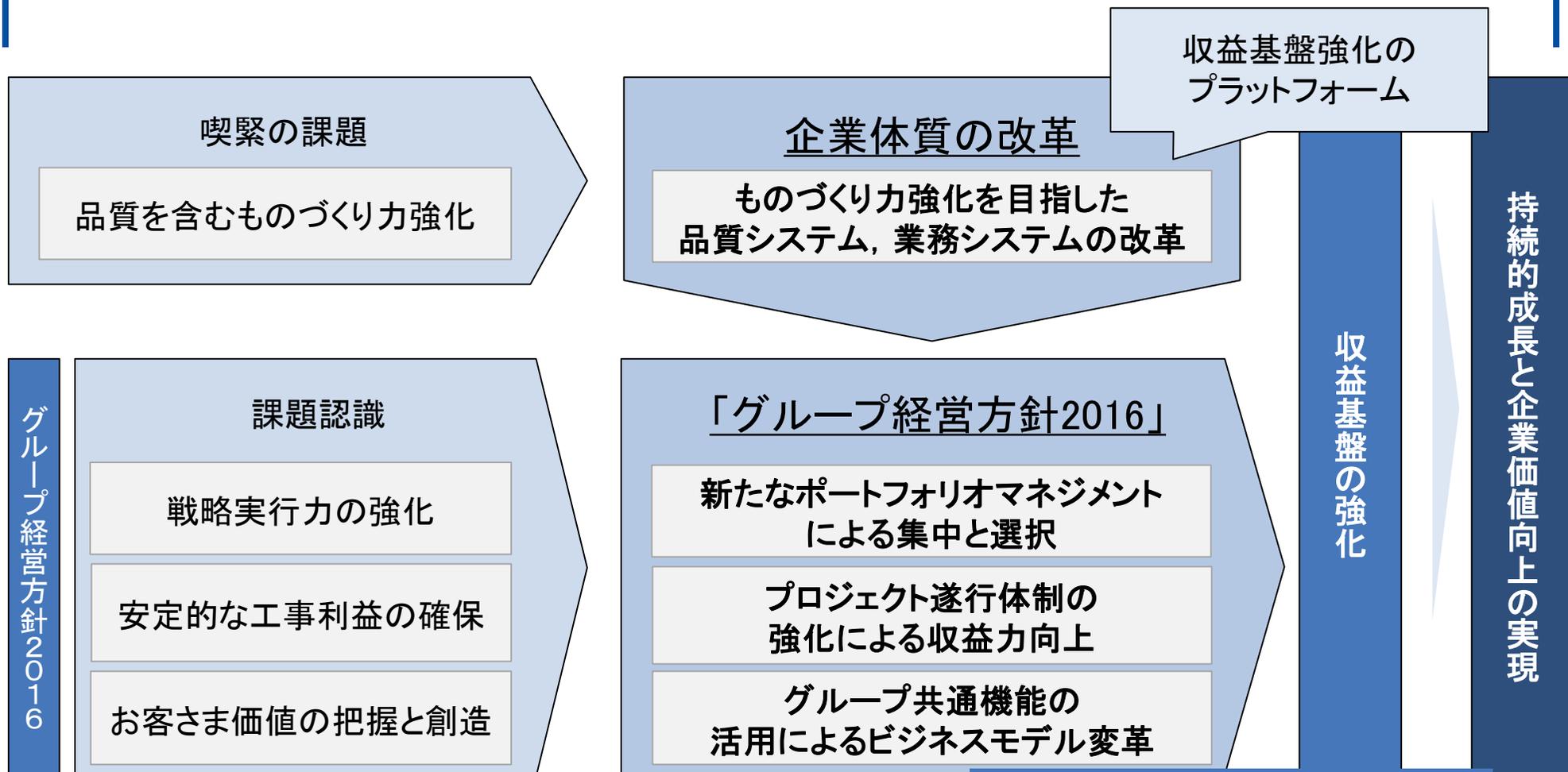
- プロセスプラントの北米案件の採算悪化(詳細はP14参照)
- 航空エンジンの利益増加(民間向け航空エンジンのスペアパーツ販売が想定以上に増加。量産初期段階のPW1100Gエンジンの販売台数減少。)

■ 2017年度の純利益増減分析(5月時予想対比)



■ 純利益変動要因

- ジャパン マリンユナイテッド(株)(JMU)の業績悪化に伴う、持分法投資損益の悪化(詳細はP14参照)



グループ経営方針2016

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

「グループ経営方針2016」

2年目の取組みと課題

新たなポートフォリオ
マネジメントによる
集中と選択

取組み: F-LNG事業, 農機事業, 回転機械事業等, 事業構造改革・再生再編が進捗

課題: 事業領域制の導入による, 部門を超えたよりスピーディーな集中・選択の加速

プロジェクト遂行体制の
強化による収益力向上

取組み: 分散していた審査・モニタリング機能を集約し, 大型受注工事・大型投資のリスク潰し込みに注力

課題: 進行中の大型プロジェクト(北米プロセスプラント, LNG船)で下振れ発生

グループ共通機能の活用
によるビジネスモデル
変革

取組み: IoT活用, 新たなビジネスモデル(相馬スマートコミュニティ, セツ島バイオマス発電等)への取組みが進捗

課題: 事業環境変化に則したビジネスモデルの変革とグローバル展開の加速

2018年度の見通し, 取り組み

2018年度業績見通し①

	2016年度実績	2017年度実績	2018年度見通し	2018年度目標
売上高	14,863億円	15,903億円	15,000億円	—
営業利益率	3.2%	4.5%	5.7%	7.0%
営業利益	473億円	722億円	850億円	(1,050億円)
経常利益	220億円	214億円	650億円	—
親会社株主に帰属する 当期純利益	52億円	82億円	320億円	—
ROIC	5.0%	7.7%	9.0%	10.0%
D/E レシオ	1.10倍	0.92倍	0.89倍	0.7倍以下
配当	0円/株	中間3円/株, 期末30円/株 <small>(期末は、株式併合後の配当)</small>	60円/株 (中間30円, 期末30円) (予想)	—
為替レート	108.27円/\$	111.00円/\$	105円/\$	115円/\$

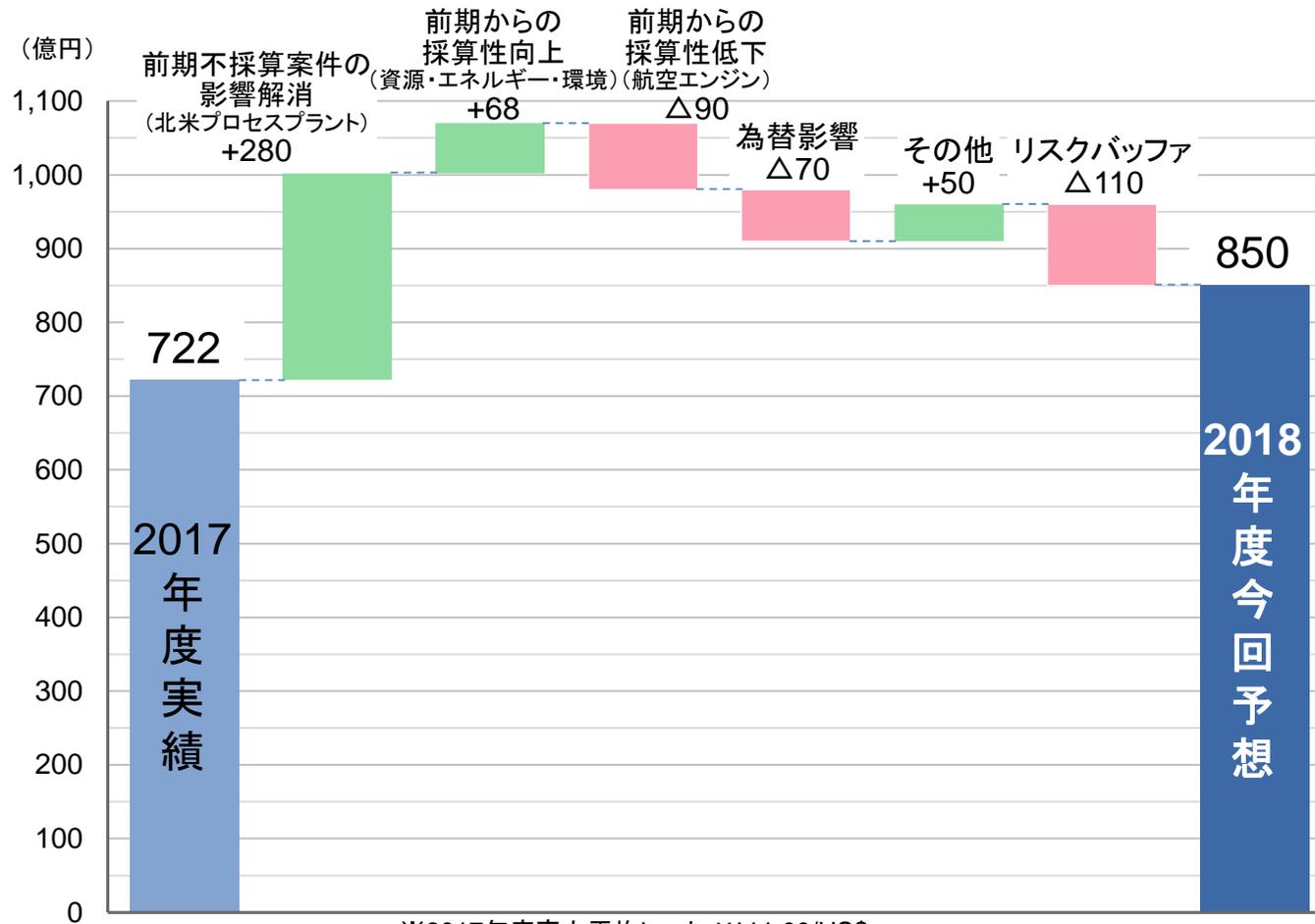
※ROIC(投下資本利益率)=(営業利益+受取利息・配当金)税引後/(自己資本+有利子負債)

※D/Eレシオ=有利子負債/純資産

2018年度見通しの概要

- 全事業領域黒字化し、資源・エネルギー・環境事業領域における前年度不採算案件の影響の解消により増益
- 営業利益の見通しは、想定為替レートの影響、見通しに織り込んだリスクバッファ等を考慮すれば、「グループ経営方針2016」経営目標レベルの計画

■ 営業利益予想増減分析(2017年度実績対比)



※2017年度売上平均レート: ¥111.00/US\$

※2018年度今回予想の前提為替レートは¥105/US\$

■ 2017年度実績からの変化

- 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エンジン販売台数大幅増加等による航空エンジンの採算性低下

2018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 (実績)	2018年度 (見通し)	2016年度 (実績)	2017年度 (実績)	2018年度 (見通し)	2016年度 (実績)	2017年度 (実績)	2018年度 (見通し)
資源・エネルギー・環境	-106 -2.5%	-148 -3.0%	200 5.1%	-15.2%	-29.0%	17.0%	4,273	4,904	3,900
社会基盤・海洋	-120 -7.6%	139 9.0%	120 8.0%	-7.3%	8.1%	6.8%	1,577	1,545	1,500
産業システム・汎用機械	175 4.3%	189 4.1%	220 5.0%	9.7%	10.5%	11.6%	4,116	4,590	4,400
航空・宇宙・防衛	530 11.2%	601 13.0%	440 8.8%	15.2%	16.3%	12.2%	4,719	4,637	5,000
その他	25	27	30	-	-	-	751	735	700
調整額	-30	-86	-160	-	-	-	-575	-509	-500
合計	473 3.2%	722 4.5%	850 5.7%	5.0%	7.7%	9.0%	14,863	15,903	15,000

為替レート

108.27円/\$

111.00円/\$

105円/\$

108.27円/\$

111.00円/\$

105円/\$

108.27円/\$

111.00円/\$

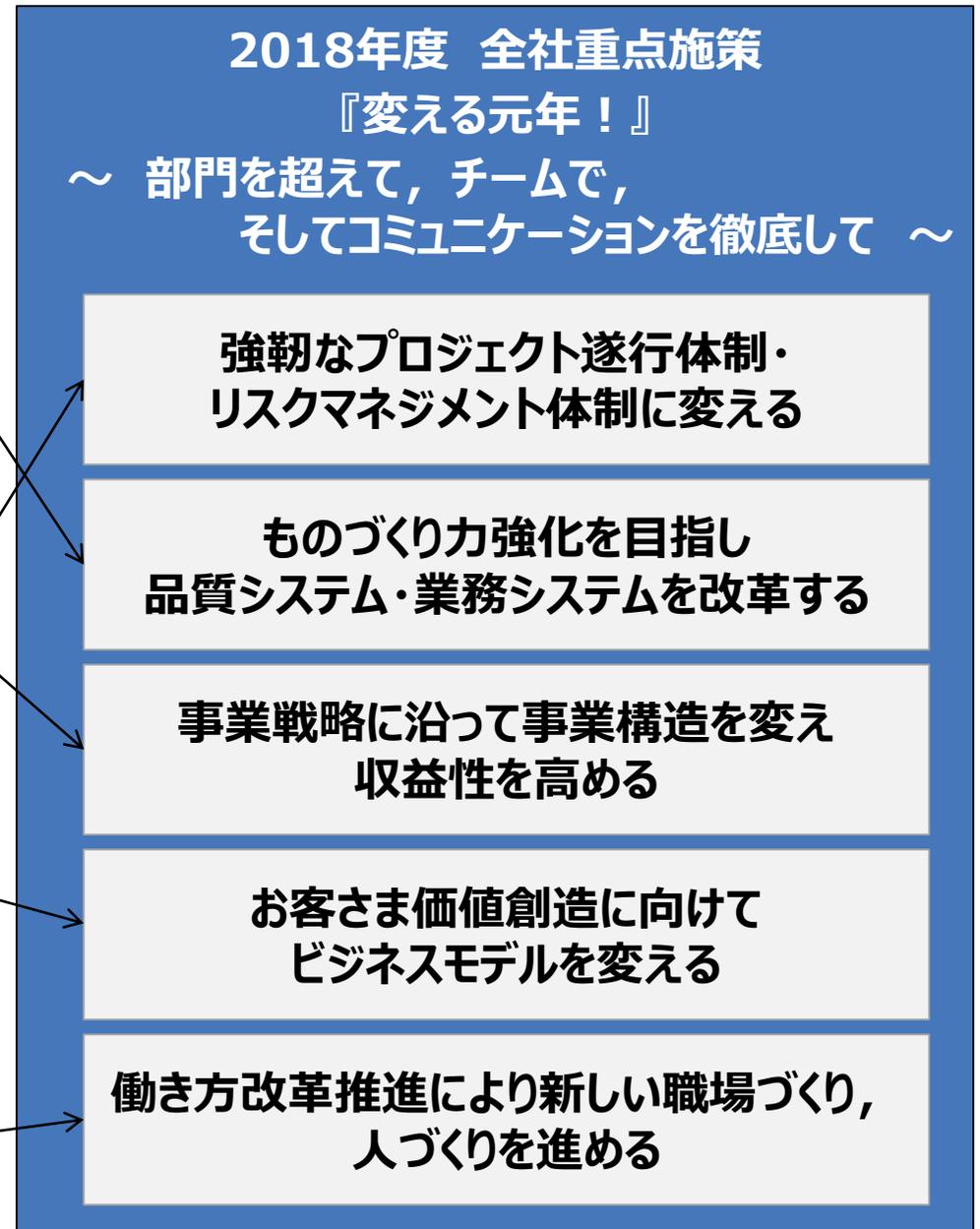
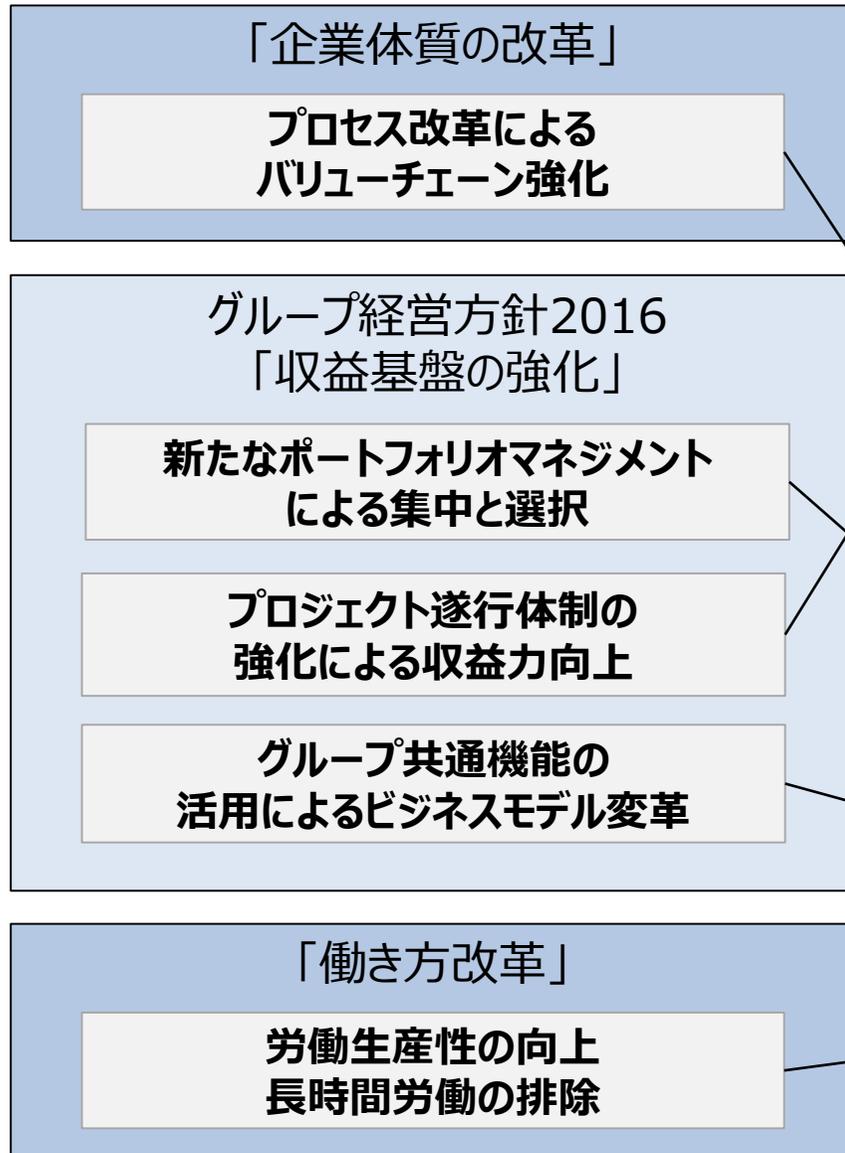
105円/\$

(※) 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)



■ 採算悪化案件について

北米 プロセスプラント案件

- 本年夏にNo.1トレインとBOP(付帯設備)を引渡し予定。有識者を投入し、工事計画の見直しも含め、総コストを精緻に積算し原価として計上した。
- プラント全体の引渡しは来年春を予定。
- IHI E&Cについては、事業規模縮小を基調とし、同社の位置づけを引き続き検討中。

ジャパン マリンユナイテッド(株)(JMU)

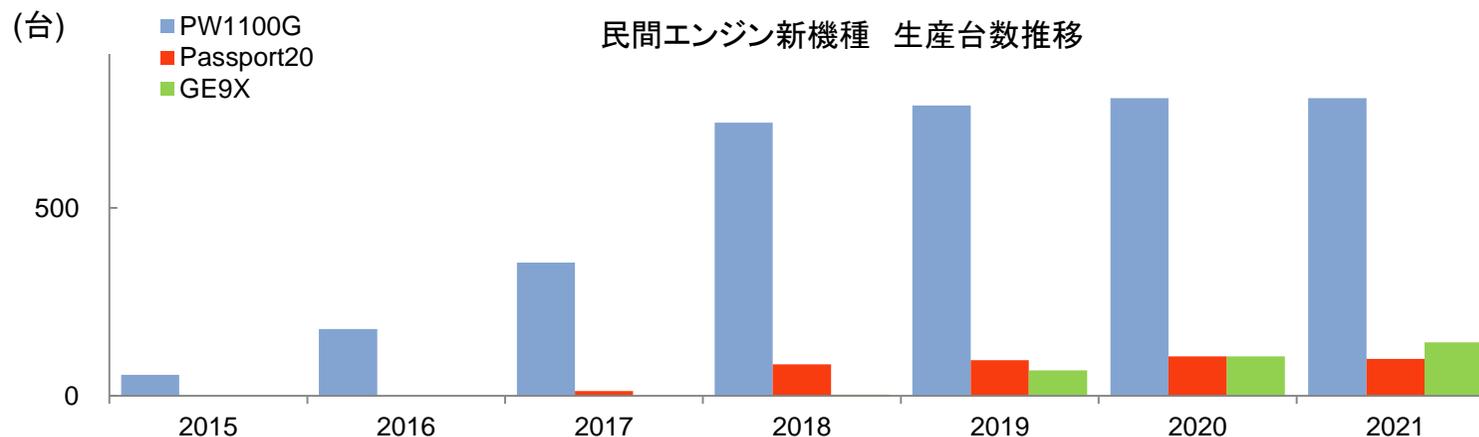
- 現在工事進行中のLNG船案件
 - 1番船の工事实績データをもとに、4番船までの原価を見直し引当金を計上。
 - 1番船は、工程遅延を起こしていたタンク防熱工事をほぼ終了し、コミッショニングを実施中。
- 事業構造改革により強固な収益基盤を再構築へ
 - 固定費削減、適正受注徹底に加えて、体質改善のための事業所運営体制見直しや更なるコスト競争力強化等、具体的施策について協議中。

仕組みの見直し・立直しを含め、関係会社へのガバナンス強化を徹底

■ 航空・宇宙・防衛事業

- 旺盛な旅客需要を背景に拡大するアフターマーケット事業収益の確実な取り込み
- 急速に増加するPW1100G-JMエンジンなどの新機種増産への着実な対応とコストダウンの推進

- 効率的な製造ライン構築に向けた投資，人員の最適配置
- 大增産を実現すべく，サプライチェーンマネジメントの更なる強化



- 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 SGV(構造案内翼)自動化ライン



PW1100G-JMエンジン IBR(統合回転翼)自動化ライン



増産対応の中でも，効率的な経営体質への変革を加速
2019年度以降は回復基調へ

- 経営資源を適正配分し、リーン&フレキシブル体質の実現を加速
 - 事業環境変化の大きい資源・エネルギー・環境事業領域をはじめ、注力分野へのリソース集中によるリーン化・全体最適化と販管費抑制を加速
 - 実績豊富なボイラ事業に加え、産業システム・汎用機械事業領域をはじめ、収益性の高いアフターマーケット分野への取組みを加速

昨年度開始の事業領域レベルの活動に加え、CEO直下にチームを構成して、部門を越えたグループ全体のリーン&フレキシブル化の活動を促進
⇒ リスクバッファ分の利益化に繋げる

1. 揚運炭設備運用高度化サービスのフィールド試験(関西電力殿とIHI運搬機械との共同開発)

- 電力分野では世界初となる, 揚運炭設備の運用高度化サービスの共同開発に向け, 舞鶴発電所においてフィールド試験を開始
- 遠隔監視システムILIPS(※)を搭載し, 不具合予兆検出のサービス化へ
- 点検作業の低減, 経験に頼ったメンテナンスからの転換など, コスト低減を期待



設備運用・保全技術



- 不具合事象の早期検出, 予兆検出
- 保全, 点検履歴表示 等



データ分析, 整理



- 不具合復旧支援
- 部品在庫情報, ネット販売
- 故障予兆に向けたセンシング分析

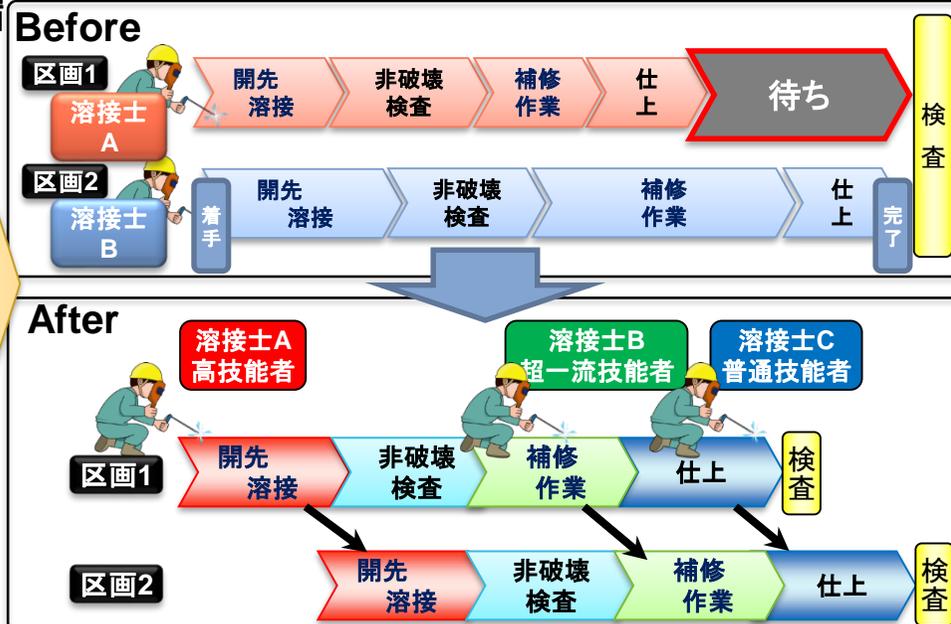


稼働データを収集・解析

お客さまとの協働による
お客さま価値の創造

2. 大型構造物・溶接工程の生産性向上・リードタイム短縮

- 作業実績と工程進捗をILIPSで収集・蓄積し, 溶接士一人ひとりの技量をデジタル化
- 作業難易度に応じた作業員配置により, 不良率を低減, リードタイムを短縮



リードタイム30%削減を実証

(※)ILIPS: IHI group Lifecycle Partner Systemの略。リモートで保守サービス支援やデータ解析を可能とするIHIの共通プラットフォーム

<参考資料>

新たなポートフォリオマネジメントによる集中と選択①

- 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・再編を図り、一定の目途をつけた。3年目も、継続して構造改革プランを実行する。

<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
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

<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
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
環境対応システム事業	選択	2018年3月	IHI子会社である株式会社IHI環境エンジニアリングの廃棄物処理施設関連事業等を, 株式会社神鋼環境ソリューションへ継承する方向で協議を開始
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。