

2018年度第2四半期決算説明会 経営概況

IHI

2018年11月1日

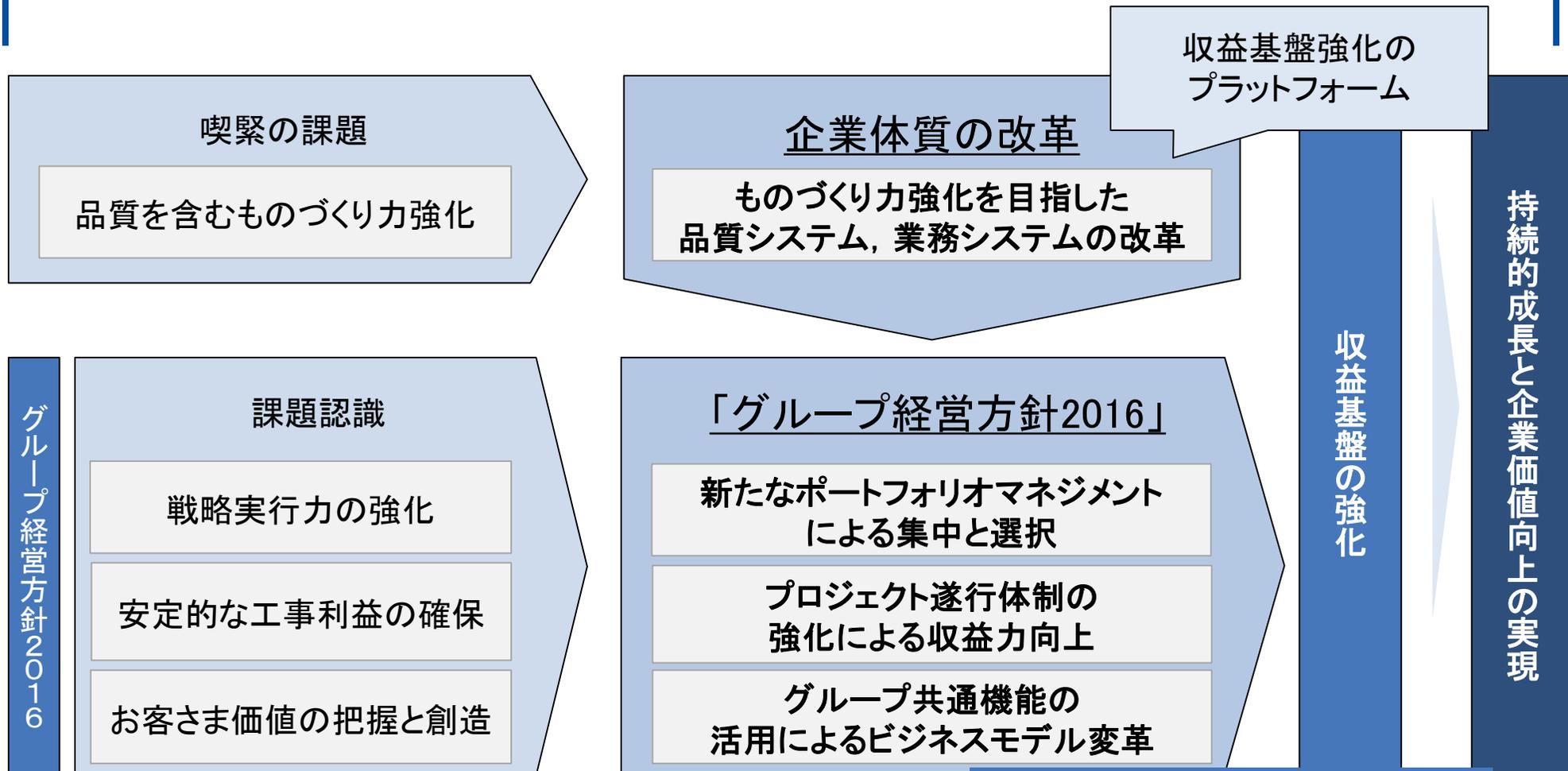
株式会社 **IHI**

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」の振り返り.....	5
2018年度の取り組み.....	6
トピックス ーそうまIHIグリーンエネルギーセンターの成果ー.....	9
トピックス ーIoT/AIを用いた建設・保守のスマート化・高度化ー.....	10
<参考資料>.....	11
新たなポートフォリオマネジメントによる集中と選択.....	12

「グループ経営方針2016」進捗状況



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」 ～収益基盤の強化～

成果と課題

プロジェクト遂行体制の 強化による収益力向上

- 成果:
- 良質受注選別に向けた審査プロセス体制の構築
 - プロジェクト遂行リスクの早期把握と対策の実施
 - 進行中大型プロジェクトの下振れの収束
- 課題:
- 計画初期段階でのリスクの抽出と潰し込み
 - グローカル調達機能の強化
 - プロジェクトにおけるプロセス管理のさらなる強化

グループ共通機能の活用 によるビジネスモデル変革

- 成果:
- 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
- 課題:
- お客様の付加価値を創造するソリューション提案
 - 機器供給中心のビジネスからの脱却

新たなポートフォリオ マネジメントによる 集中と選択

- 成果:
- 事業領域制の導入による注力事業・高収益事業への人材リソースの集中
- 課題:
- 大きな環境変化に対応した事業構造改革の加速

■ 関係会社へのガバナンス強化について

北米 プロセスプラント案件

- 工程遅れがリカバリーできず、2018年度第4四半期にNo.1トレインとBOP(付帯設備)を引渡し予定。工程遅れに伴うコスト悪化が生じているが、コストダウン、およびお客さまとベンダーに対する求償を実施し、損失軽減に対応中。
- プラント全体の引渡しは2019年中を予定。
- IHI E&Cについては、事業規模縮小を基調とし、同社の位置づけを検討中。

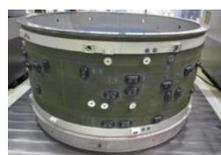
ジャパン マリンユナイテッド(株)(JMU)

- 工事進行中のLNG船案件は、1番船が10月7日に引渡完了。
- 2018年度第2四半期業績は、固定費削減や適正受注徹底等の収益改善施策に加え、為替円安により、黒字を確保。
- 強固な収益基盤を再構築すべく、事業所運営体制の見直しや更なるコスト競争力の強化等、事業構造改革に取り組中。

■ 航空・宇宙・防衛事業（航空エンジン事業）

＝事業環境変化に対応するビジネスモデルへの変革を急ぎ、収益回復を目指す＝

- PW1100G-JM増産対応に加え、整備キャパシティ増強を前倒し実施中
－整備台数増加に向けた人員増強，設備投資を本格化
- PW1100G-JMの軽量構造（複合材・接着）等のコストダウンに集中



複合材
構造静翼
(SGV)



PW1100G-JMの新技术

- ・複合材・接着構造で軽量化実現
→低燃費・低騒音に貢献
→担当部品の大半を占める
- ・コストの事業収益への影響大
→コストダウンの早期実現

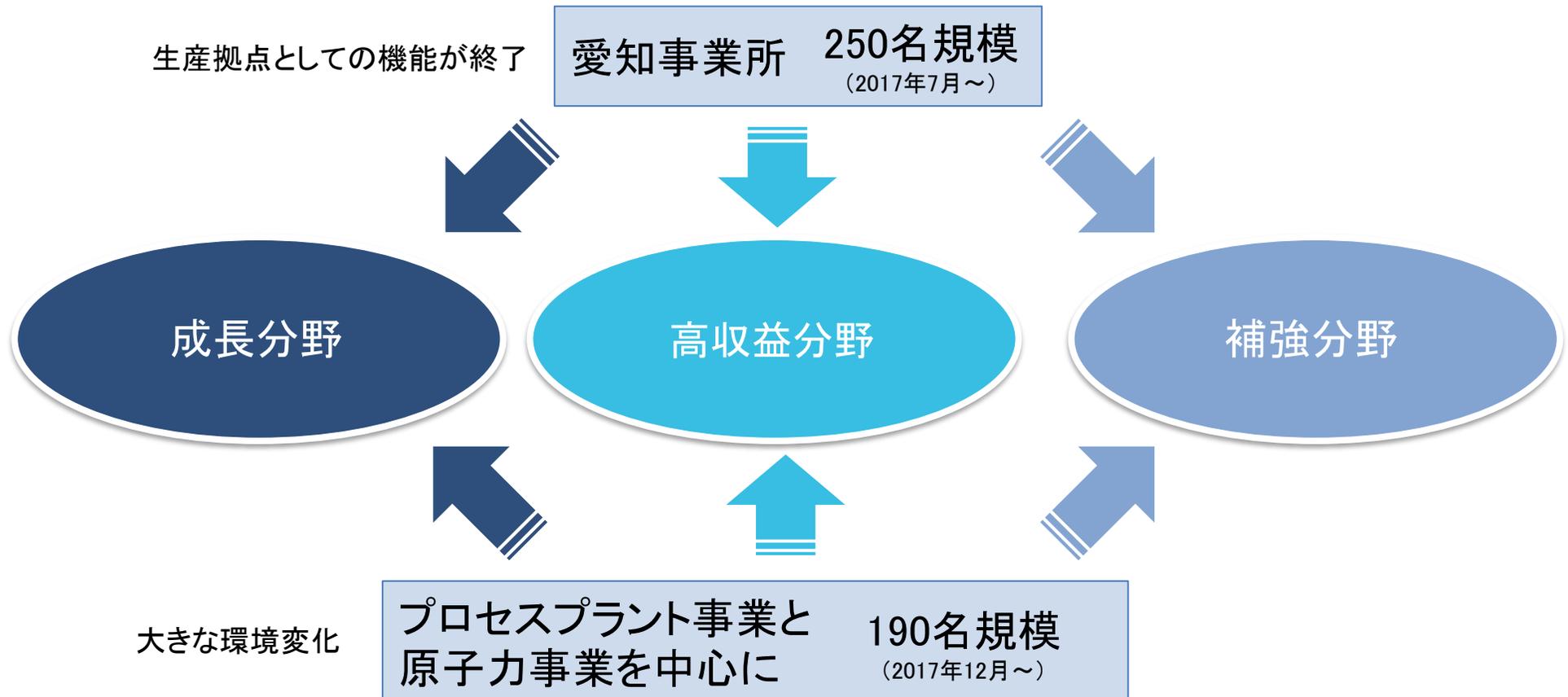
● エンジン整備事業での収益基盤の強化

－埼玉県鶴ヶ島市に新工場を計画。2019年内稼働を予定



■ 経営資源の適正配分

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



トピックス - そうまIHIグリーンエネルギーセンターの成果 -

キーコンセプト

現在の成果

今後の展開

- 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

- 一般電力系統へ送れないPV余剰電力を
自営線マイクログリッド内で全量地消
(最新地消技術検証 P2G/P2H/蓄電池)
- 災害時のブラックアウト時、燃料電池から非常
用電力を災害対策拠点へ専用線で供給
- 水素関連オープンバージョンの展開

- バーチャルパワープラント(VPP)型分散電源
(一般電力系統と連携機能具備)
- 点から面へBCP機能増強
(PV単独自立運転/EV,PV電力確保)
- 新産業基盤の集積, 地元教育連携



1. 建設現場のデジタル化

建設現場における人・モノ・品質・作業進捗などのデータを一元管理し、業務間連携を強化し最適化する。

- より安全な現場の実現

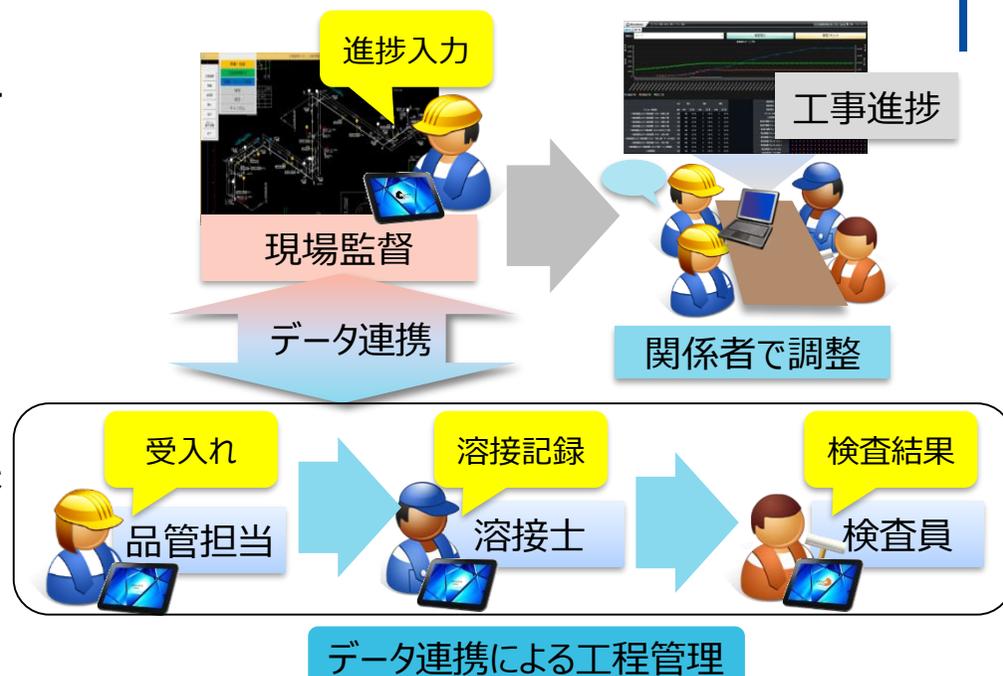
電子ボードによるリアルタイムな現場状況の共有と、作業員のスキルの把握により、より安全な現場管理を実現した。

- 作業品質の向上

資材の受入れから作業記録、検査記録を連携させて先々の工事の状況を予測し、溶接士などの作業員の最適な配置を可能とした。

- 業務の効率化

工事進捗の見える化・共有化で、リアルタイムな工程の調整を可能にし、ムダの無い作業を実現した。



2. AIによる点検業務の効率化・高度化

保守点検作業に、ベテランの知識に基づく最適な対応を提示・支援するAIを導入、迅速かつ適切な対応を可能とした。

**IoT/AIを活用し、現場での業務を高度化
お客さまに満足いただける業務品質を提供**



<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10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
パーキング事業	集中	2018年2月	IHIの子会社であるIHI運搬機械株式会社はナブコドア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

＜2016年度以降の「集中と選択」と「構造改革」の進捗状況③＞

事業名	分類	時期	概要
パーキング事業	集中	2018年6月	IHIの子会社であるIHI運搬機械株式会社と中国 華通集団傘下の華通能源投資有限責任公司, 華通科工投資有限責任公司の2社で, 中国に機械式駐車場事業を行なう合弁会社を設立
ロケットシステム事業	集中	2018年6月	IHIの子会社である株式会社IHIエアロスペースは, キヤノン電子株式会社, 清水建設株式会社, 株式会社日本政策投資銀行と共同で, 小型ロケット打上げ事業を行なうスペースワン株式会社を設立
F-LNG・海洋構造物事業	選択	2018年9月	F-LNG・海洋構造物事業の主力工場である愛知工場が受注済案件を完工し, 生産拠点としての機能を終了
パーキング事業	集中	2018年10月	IHIの子会社であるIHI運搬機械株式会社はオリエント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	2018年10月	IHIの子会社であるJIMテクノロジー株式会社は, シールド掘進機のグローバル競争力強化に向け香港Terratec社の株式の51%を取得
小型原動機事業	選択	2018年12月 (予定)	IHIの子会社である株式会社IHIアグリテックの小型原動機事業を米国キャタピラー社へ継承
環境対応システム事業	選択	2019年1月 (予定)	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

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。