

2019年度第2四半期決算説明会 経営概況

IHI

2019年11月1日

株式会社 IHI

代表取締役社長 満岡 次郎

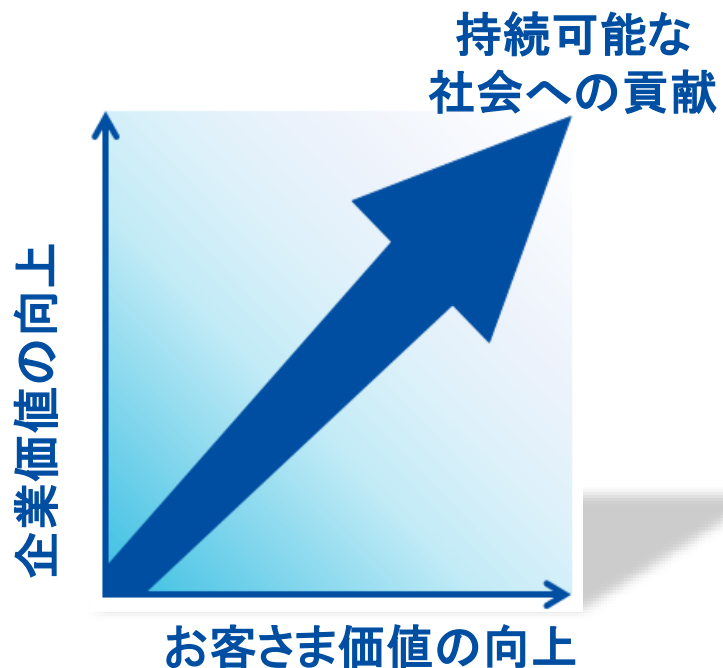
目次

| | |
|---|----|
| 「グループ経営方針2019」進捗状況..... | 3 |
| 「グループ経営方針2019」 長期視点の「目指す姿」と3カ年の取り組み.... | 4 |
| 2019年度第2四半期決算レビュー..... | 5 |
| 「グループ経営方針2019」実現に向けた取り組み..... | 6 |
| 「グループ経営方針2019」の進捗..... | 9 |
| 強靱な品質保証体制の確立..... | 10 |
| リスク・マネジメントの強化..... | 11 |
| <参考資料>「グループ経営方針2019」 経営目標..... | 12 |

「グループ経営方針2019」進捗状況

長期視点の「目指す姿」

社会とお客さまの課題に
お客さまと共に真正面から取り組み
新たな価値を創造する



「グループ経営方針2019」 3カ年の取り組み

社会とお客さまの課題に真正面から取り組む
事業変革の本格化

変革の3つの取り組み

事業基盤の
強化

お客さまと共にライフサイクル
視点でアフターマーケット
事業展開を加速

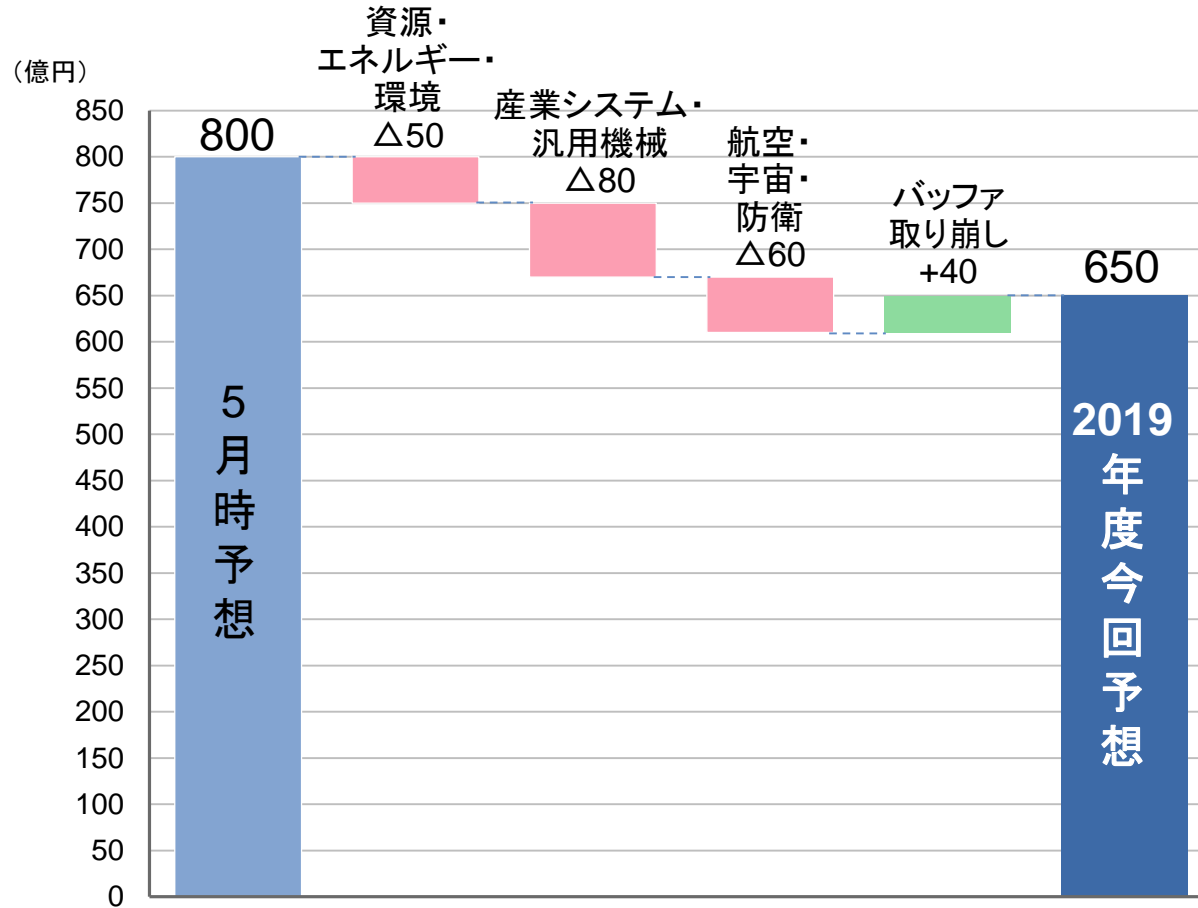
堅固な事業運営
体制の構築

リーン＆フレキシブルな
経営体質への変革

将来に向けての
準備を加速

価値創造に向けた
ビジネスモデル変革の推進

2019年度の営業利益予想増減分析(5月時予想対比)



※為替レートは、5月時予想¥105/US\$, 今回予想¥105/US\$

営業利益変動要因

- 資源・エネルギー・環境事業・・・ボイラ, プラント, 原動機での工事採算の悪化
- 産業システム・汎用機械事業・・・主として中国向け車両過給機販売台数の減少
- 航空・宇宙・防衛事業・・・民間エンジン整備事業の操業回復遅れ

資源・エネルギー・環境事業

- 下振れを防止するための受注前審査及び全社レベルでのモニタリングの強化を継続している
- 一方、本年度から取り組んでいる事業領域レベルでのモニタリングの強化を通じ、プロジェクトの規模を問わずリスク要因の洗い出しを徹底し、複数の中小型案件においてコストの増加要因を一括して計上した

対応策

- 請負金増額に向けたリカバリー活動の強化
- 第三者的立場の有識者を加え、事業領域として見積開始時から検討に関与することによるリスク要因の抽出とその早期潰し込みによる採算改善

アフターサービスを強化し、CO2削減に向けたライフサイクル視点でのソリューション提案型事業への転換を加速する

車両過給機事業

- 中国における景気減速や新排ガス規制導入の影響を受け、中国向けを中心に販売台数が一時的に大幅減少した
- 中国市場の本格的な回復には時間を要するものの、年度末に向けて、新排ガス規制対応型モデルの市場投入が進み、需要の回復が見込まれるため、下期の販売台数減少は限定的にとどまる

対応策

- 販売台数に見合った柔軟なグローバル生産体制による固定費の削減
- グローバル調達の推進による調達品の低コスト化

自動車市場の成長鈍化と電動化の進展という中期的な方向性は変化がなく、長期的には内燃機関の需要減少を想定する中、以下の施策を加速する

- ・ アフターサービス事業の強化
- ・ 本格的な電動化を見据えた技術開発・製品開発
- ・ 市場変動に合わせた拠点配置の適正化

航空エンジン事業

不適切事象の教訓に基づき、安全意識の再徹底や各種教育を進めるとともに、現場からの問題点吸い上げとその対応を促進し、品質保証体制の再構築に向け強化策を展開している

- 民間エンジン整備を5月に再開し、整備エンジンの出荷を7月に開始したものの、品質確認プロセス強化に注力する中、操業回復は遅れ気味
- PW1100G-JMのファンブレード、SGV(構造案内翼)等のコストダウン活動を展開中だが、遅れ気味

対応策

- 民間エンジン整備事業の操業回復
 - ・ 作業プロセスの合理化・最適化による、強靱な品質保証体制と生産性向上の両立
 - ・ 建屋建設が完了した鶴ヶ島新工場の早期稼働
- PW1100G-JMを中心としたコストダウンの推進
 - ・ リソースの重点配置等により、内作コスト改善や素材品質の向上による歩留の改善等の各種施策を加速

エネルギー

- **お客様の現行CO2排出量50%削減(2035年)を目指すソリューション提案を実行中**
 - 海外現地に入り込み、お客様とともに設備運用の課題解決に向けた技術営業活動を展開中
 - ⇒ 再エネの需給変動に適合できる既設発電設備の運用性向上提案を実施し、運転最適化FSを受注
 - ⇒ 既存の低稼働ボイラの稼働率向上提案を実施し、性能改善工事を受注
 - 新たな事業創生に向けた取り組みを推進
 - ⇒ 既設石炭焚きボイラを対象に木質バイオマス混焼化・専焼化改造への取り組みを強化

社会インフラ

- **橋梁を中心とした安全・安心な社会インフラの実現に向けたライフサイクル型事業を展開中**
 - 老朽化・災害対応など地方・地域に寄り添った橋梁保全を提案
 - ⇒ 難易度の高い大規模工事を中心に、計画段階からの一括補修提案を実施
 - ⇒ 橋梁の健全性をチェック(モニタリング, 点検, 診断)する予防保全に関する提案を推進
 - 「強靱化・省人化・時短化・スマート化」に向けた技術開発を展開
 - ⇒ スタートアップ企業と共同で橋梁床版継手・トンネルセグメント継手を開発

産業機械

- **東南アジアを起点としたアフターサービス事業を展開中**
 - 東南アジア各国の経済の発展に即したライフサイクルビジネスの拡大を目的に、フロントラインとしてのバンコク拠点の機能を強化し、汎用製品を主とした保守サービスネットワーク化を推進

航空機エンジン事業で発生した不適切事象に対し、強靱な品質保証体制の確立に向けてグループ全社活動を展開中

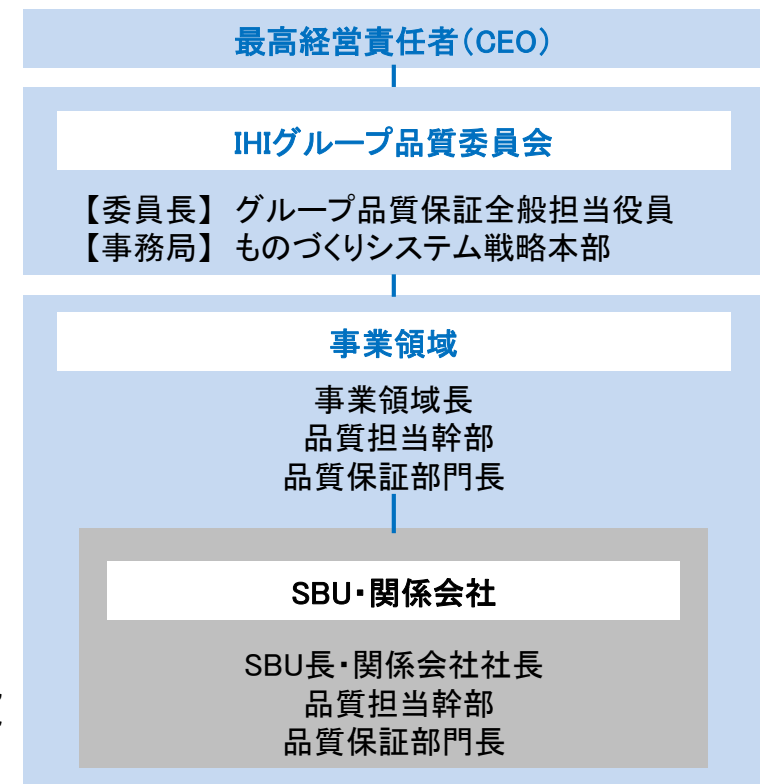
「品質・コンプライアンス研修」の実施

- ①品質および企業倫理の原点に戻り、その重要性を再確認、②新たに制定した「IHIグループ行動規範」、「IHIグループ品質宣言」の周知徹底、を目的として実施
- 国内において、9月末までに集合教育方式での展開は終了。受講対象者の85%が受講済み
- 海外においても研修を進めており、2020年2月末までに完了

品質保証体制・品質マネジメントシステムの強化

- ものづくりシステム戦略本部に品質統括部を6月に新設し、品質向上推進体制における3段階の機能を強化

品質向上推進体制図



※SBU: Strategic Business Unit (戦略事業単位)

リスク管理の仕組み

トップダウンテーマ

1. コンプライアンス体制の強化
2. 品質保証体制の強化
3. 事業面の重要リスクへの対応



100項目を超える事業関連リスクについて、対応計画と実施状況を継続的に評価・確認

ボトムアップ活動

3段階のリスクへの構え

| ディフェンスライン | 対応部門 | 対応内容 |
|-----------|---------------------|--------------------------------|
| 第 3 | 内部監査部 | リスク管理機能の保証 |
| | コーポレート | 評価および助言／注意喚起／ リスクの予兆検知／水平展開 |
| 第 2 | 事業領域 | 監視および指示／ リスクの予兆検知 |
| 第 1 | 事業部門 SBU 関係会社 | リスクの特定／ 直接対応 |

<参考資料>「グループ経営方針2019」 経営目標

事業領域別の営業利益率の見通しと、全社のCCC, ROICの目標値

持続可能な社会と成長の実現に向けて、新たな価値を創造する企業へと変革を加速する3年と位置づけ、事業の中身を組み替えつつ、投資効率を意識した事業運営を進める。

(億円)

| | 2018年度 (実績) | 2019年度 | | 2021年度 (目標) | 2018年度 (実績) | 2019年度 | | 2021年度 (見通し) |
|-----------------------------------|----------------|-------------|-------------|----------------------|----------------|---------|---------|-----------------|
| | | 5月時見通し | 今回見通し | | | 5月時見通し | 今回見通し | |
| | 営業利益／営業利益率 | | | | 売上高 | | | |
| 資源・エネルギー・環境 | 33 0.9% | 180 5.5% | 130 3.8% | 280 8.0% | 3,770 | 3,300 | 3,400 | 3,500 |
| 社会基盤・海洋 | 142 9.9% | 150 8.8% | 150 8.8% | 180 10.6% | 1,431 | 1,700 | 1,700 | 1,700 |
| 産業システム・汎用機械 | 231 5.2% | 250 5.6% | 170 4.0% | 320 7.3% | 4,410 | 4,500 | 4,200 | 4,400 |
| 航空・宇宙・防衛 | 464 9.4% | 330 7.2% | 270 6.1% | 420 8.6% | 4,922 | 4,600 | 4,400 | 4,900 |
| 全社 | 824 5.6% | 800 5.7% | 650 4.6% | 1,200 8.0% | 14,834 | 14,000 | 14,000 | 15,000 |
| CCC ※キャッシュ・コンバージョン・サイクル | 97日 | | | 80日 | | | | |
| ROIC ※税引後ROIC | 8.7% | | | 10.0%以上 | | | | |
| 為替レート | 111.09円/\$ | 105円/\$ | 105円/\$ | 105円/\$ | 111.09円/\$ | 105円/\$ | 105円/\$ | 105円/\$ |

※CCC(キャッシュ・コンバージョン・サイクル) = 運転資本 ÷ 売上高 × 365日

※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)

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。