

# 2019年度決算説明会 経営概況

**IHI**

2020年5月19日

株式会社 **IHI**

最高執行責任者 井手 博

# 目次

1. 2019年度の経営概況.....	3
2019年度決算レビュー.....	4
「グループ経営方針2019」1年目の総括・評価.....	5
主要課題の評価.....	7
新型コロナウイルス感染拡大の2019年度業績への影響.....	9
2. 2020年度取り組み.....	10
2020年度業績見通しについて.....	11
新型コロナウイルス感染拡大の影響.....	12
新型コロナウイルス感染拡大への対策.....	15
経営の重点課題.....	16
〈参考〉主要生産拠点の操業状況(航空エンジン事業, 車両過給機事業).....	17

# 2019年度の経営概況

	計画	実績		計画	実績
売上高	14,000億円	13,865億円	営業CF	—	145億円
営業利益	800億円	607億円	投資CF	—	△758億円
営業利益率	5.7%	4.4%	フリーCF	—	△613億円
経常利益	580億円	322億円	CCC	97日	120日
親会社株主に帰属する 当期純利益	350億円	128億円	ROIC	8.0%	5.7%
1株当たり配当金 (中間/期末)	70円 (30円/40円)	50円 (30円/20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		
為替レート	105円/\$	109.16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)		

## 評価

- 「グループ経営方針2019」の初年度として、ライフサイクル事業の展開など一定の成果を創出
- 資源・エネルギー・環境事業領域の中小型案件において業績下振れが発生
- 産業システム・汎用機械事業領域では中国向け車両用過給機販売の減少に加え、新型コロナウイルスの影響により中国事業での操業低下や売り上げ減少が発生
- 民間エンジン事業では、整備関連操業の減少による収益の悪化がある一方、初期負担の大きい新型エンジンの販売減と売上情報入手早期化によるスペアパーツ等の販売増が収益を押し上げた

## 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」

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

安全と品質

変革を支える人づくり

リスクマネジメント

## 事業基盤の強化

### 取り組み

- ソリューション提案, O&M事業の展開, 事後保全提案やアフター事業の高度化の取り組みが進捗
- アジア・大洋州でのライフサイクル事業展開が本格始動

### 課題

- 社内外の連携強化によるライフサイクル事業の高付加価値化
- 海外ライフサイクル事業の加速・拡大

## 堅固な事業運営体制の構築

### 取り組み

- 事業統合や機能の一元化など最適なリソース配分を実現する事業構造改革の取り組みが進捗
- IoT活用による業務プロセス改革, スマートファクトリー化の取り組みが進捗

### 課題

- キャッシュフローの改善
- 収益事業へのリソースシフトの加速

## 将来に向けての準備を加速

### 取り組み

- 新たなビジネスモデル創出のための国内外のお客さま・パートナーとの連携が進捗
- 各事業領域において技術開発ならびに事業開発について一定の進捗

### 課題

- 商用化, 事業化の加速
- バリューチェーン視点での事業化検討の加速

## 民間航空エンジン整備事業の再生

- 航空安全・コンプライアンス教育, 職場対話集会などを通じた再生に向けた職場づくり
- 強靱な品質保証体制の再構築

エンジン整備能力は不適切検査事象発覚以前レベルに戻りつつある

## プロジェクトの下振れ防止活動

- 全社レベルでのモニタリングの強化を継続
- 有識者によるリスクレビューの徹底
- 事業領域による対応を強化

大型案件での下振れについては歯止めが掛かったものの,  
中小規模案件で下振れ事案が発生

### ジャパン マリンユナイテッド株式会社(JMU)の業績悪化と今後の対策について

- 当社の関連会社であるJMUは、技術トラブルによる建造工程の混乱などの影響により、2019年度決算において多額の損失を計上
- 海外勢に対抗する強靱な建造体制構築のため、抜本的な構造改革の実行スピードを加速させる

今治造船株式会社との  
提携効果を最大限発揮

2020年3月に今治造船株式会社と  
資本業務提携および合弁会社の設立に合意

環境対応技術で市場をリード

生産効率向上のための抜本的改革  
(機械化・省人化)

リソース集約による最適体制の実現

2019年12月に舞鶴事業所を艦船修理に  
特化した事業所に位置付けることを決定



## 民間エンジン事業

- 航空輸送需要の急減による今後の影響は避けられないが、当社民間航空エンジン事業においては、足元の2019年度第4四半期のエンジン販売台数に急激な減少はみられなかった

## 車両過給機事業

- 当社の車両過給機事業においては、2019年度第4四半期に、中国市場向けの販売で減少がみられたが、既に3月には回復傾向に転じている

## その他の事業

- 2020年3月中旬以降、欧州・北米および東南アジアにおいて、お客さまの工場または当社グループ関係会社において、生産停止・操業低下、企業活動の停止等が発生しているが、2019年度業績に与える影響は軽微
- 各国のロックアウト、サプライチェーンの混乱などにより、海外プロジェクトの進捗に一部支障が出ているものの、2019年度業績への影響は限定的

# 2020年度の取り組み

## 2020年度業績見通しの公表について

- 現時点で、新型コロナウイルスの感染拡大が当社グループの業績に与える影響を合理的に算定することが困難であることから、2020年度の業績見通しは「未定」とし、公表を見送り
- 今後、業績への影響を慎重に見極め、合理的な算定が可能となった時点で、速やかに公表を予定
- 特に以下の事業が大きな影響を受ける可能性がある
  - ✓ 民間航空エンジン事業(旅客需要の急激な減少)
  - ✓ 車両過給機事業(個人消費の低迷による自動車販売の減少)
- その他の事業においても、お客さまの設備投資判断や計画の見直し、需要の落ち込みなどによって影響を受ける可能性がある

## 2020年度配当見通しについて

- 同様に、2020年度の配当見通しも公表を見送り
- なお、2019年度期末配当は20円を予定(中間配当:30円)

## 航空産業の現状

- 旅客需要の急減により、エアラインの経営状況が悪化、経営破綻に至るケースも発生
- 機体及びエンジンメーカー各社では、大幅な人員削減や投資の抑制等の緊急対策を実施

## 民間航空エンジン事業への影響

- エンジン及びスペアパーツ販売が減少する見通し
- その結果、利益とキャッシュフローへの大幅な影響は不可避
- 国際的な航空輸送需要やエアラインの業績・財政状態の回復には一定の期間を想定
- 当社エンジンは、比較的新しいタイプの航空機に搭載されており、運用コストの優位性から優先的な運用再開、アフターマーケットの早期回復を期待

## 自動車産業の現状

- 2020年の世界自動車販売台数は、前年比で▲10%~▲20%減少の見込み※民間調査会社予測
- ただし、日本自動車工業会が国内需要予測を先送りするなど、先行きは不透明
- 国内外主要自動車会社が世界各地の工場の生産停止や従業員の一時解雇を公表

## 車両用過給機事業への影響

- 世界的な自動車需要減少に伴う、車両用過給機の販売減少
- 自動車業界及び当社グループの車両用過給機事業のサプライチェーンは各国にまたがっており、生産停止・操業低下の可能性
- 主力市場の一つである中国市場において、新型コロナウイルス感染のピークアウトによる需要回復を期待
- 回復期に向けた早期立ち上げの準備を進める

## その他事業への影響

- 資源・エネルギー・環境事業領域，社会基盤・海洋事業領域のプロジェクトにおいて，移動制限やロックアウトなどによる海外工事進捗への影響
- 設備投資の低迷による産業機械，プラントなどの新規設備受注減少リスク
- 熱・表面処理事業において，自動車部品向けの受託加工サービスの需要減少リスク
- サプライチェーン混乱による事業停滞

新型コロナウイルス感染の終息が見通せない中，全ての事業に対し，  
影響が長期に及ぶことを想定した対策を展開

	対策
財務	<ul style="list-style-type: none"><li>● 手元流動資金の確保</li><li>● 設備投資・研究開発費等の一時凍結・抑制</li></ul>
事業	<ul style="list-style-type: none"><li>● 従業員・家族, ステークホルダーの安全・健康を最優先</li><li>● 総費用・固定経費, 棚卸資産の圧縮</li><li>● 生産調整</li><li>● 役員報酬の一部返上(2020年4月より実施)</li><li>● 新たな勤務様式</li><li>● ライフサイクル事業の拡大加速</li><li>● 成長分野・ライフサイクル事業への機動的な人材リソースシフト</li></ul>

筋肉質で柔軟な企業体質変革へ

## 取り巻く環境の変化

- 新型コロナウイルスの影響は甚大なものとなり、当社グループを取り巻く環境は大きく変化
- アフターコロナの社会・経済は大きく変貌し、変化を見据えた企業経営が求められる

## 重点課題

### 1 アフターコロナを見据えた事業の方向性

- 社会・価値観の変容、産業・市場の動向を把握・予見し、各事業の方向性を見極める
- 対策事業の再生・再編を早急に実行

### 2 成長事業の創出

- 将来の軸となる新事業を創出し、持続的な成長を図る
- 成長有望分野へ経営資源を重点的に配分

### 3 環境変化に打ち勝つ事業体質

- 環境変化に機動的に対応したりソースシフトを促進
- 業務プロセス改革による効率化・スリム化

### 4 キャッシュフロー改善・財務基盤の強化

- キャッシュ創出力の強化とアセットマネジメントによる、投資原資の確保と堅固な財務基盤の構築

## 長期視点の「目指す姿」

- 「グループ経営方針2019」に示す目指す方向性
- 変革の3つの取組み

## コロナ感染拡大への対策

- 環境変化への耐性を備えた筋肉質な企業体質変革

## 持続可能な事業ポートフォリオ

- アフターコロナの社会・経済を想定した事業ポートフォリオの検討

現中期経営計画の点検（下期公表予定）

次期中期経営計画



# <参考> 主要生産拠点の操業状況(航空エンジン事業)

航空運送を支える責任を担うべく、  
感染防止対策を徹底した上で、操業を継続

瑞穂工場(東京)  
出勤者数を抑制  
交代制勤務を導入



呉第二工場(広島)  
感染防止に配慮した上で  
通常操業



相馬第一/第二工場(福島)  
感染防止に配慮した上で  
通常操業



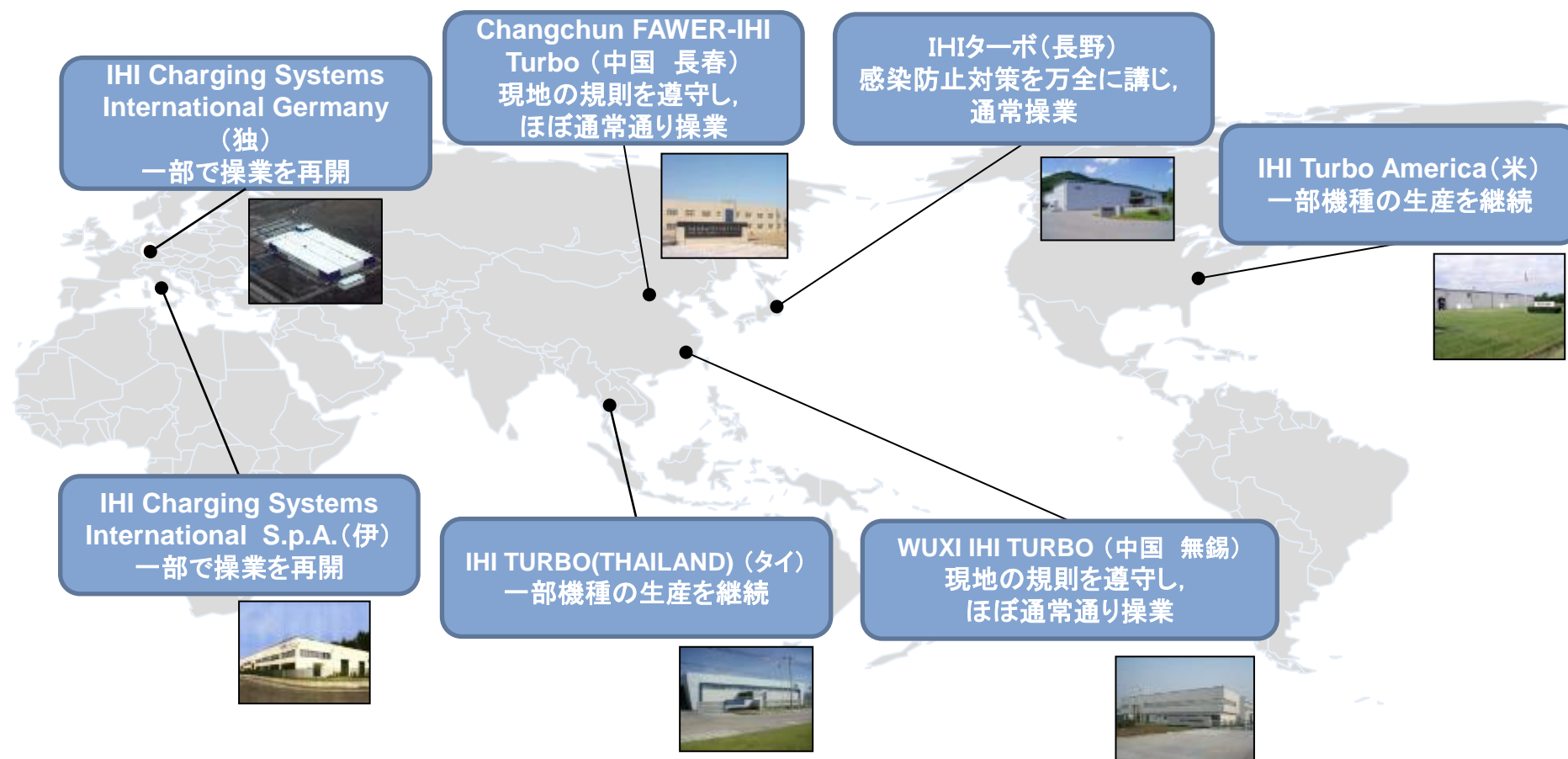
IHIエアロスペース(群馬)  
感染防止に配慮した上で  
通常操業



鶴ヶ島工場(埼玉)



中国においては、ほぼ通常通り操業を再開  
その他の国・地域においても、都市封鎖解除・経済活動再開等の動きに伴い、  
感染防止対策を徹底した上で、段階的に操業を再開



# 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。