

# 「プロジェクトChange」

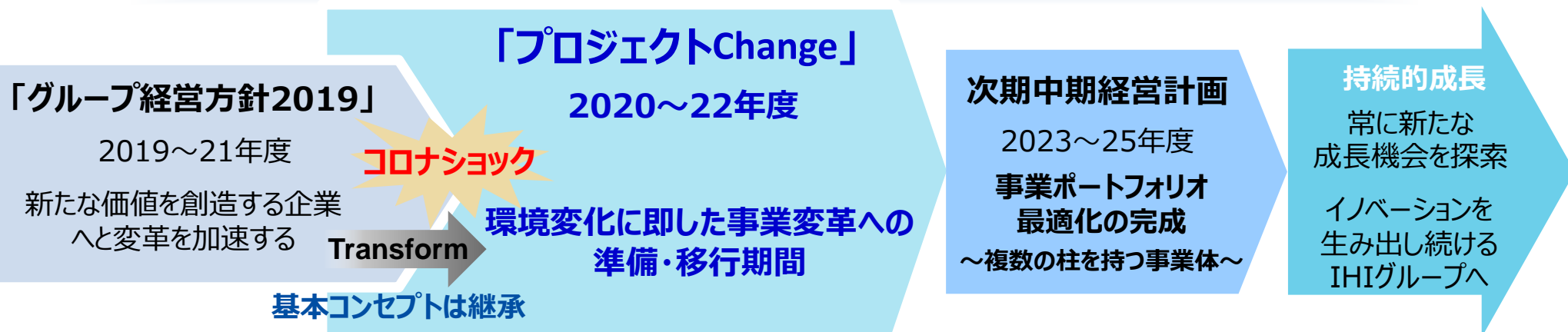
**IHI**

2020年11月10日

株式会社 **IHI**

代表取締役社長 井手 博

## 「プロジェクトChange」の位置付け



## 「プロジェクトChange」の力点

### 経営の重点課題

(2020年5月19日発表資料 経営概況より)

- 1 アフターコロナを見据えた事業の方向性
- 2 成長事業の創出
- 3 環境変化に打ち勝つ事業体質
- 4 キャッシュフロー改善・財務基盤の強化

### 課題に対する取り組み

#### 成長軌道への回帰

- 収益基盤のさらなる強化
- ライフサイクルビジネスの拡大

#### 環境変化に打ち勝つ事業体質

- 人材再配置・多様な人材の活躍・新たな働き方

#### 財務戦略

- キャッシュ創出力の強化・資金の最適配分・財務健全性

#### 成長事業の創出

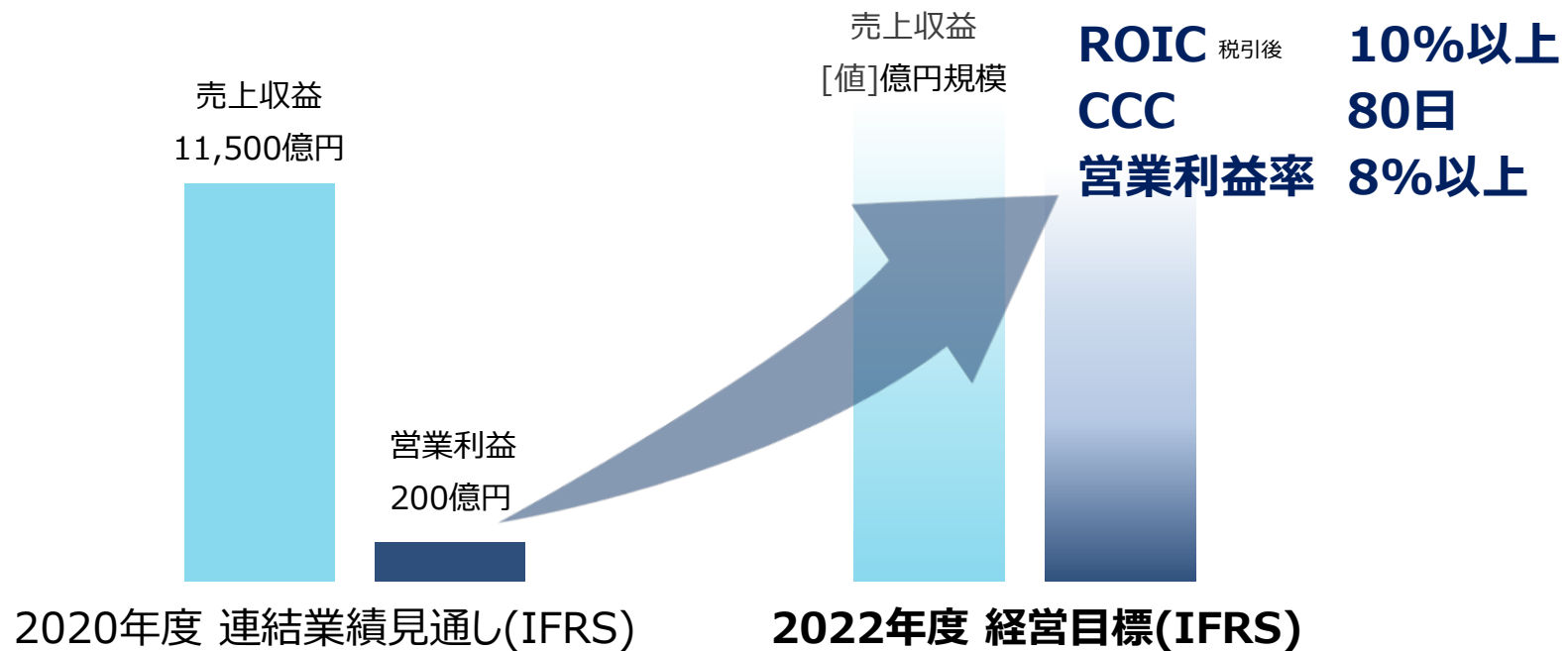
- 成長事業の再定義

# 目次

- 経営目標
- 成長軌道への回帰
- 環境変化に打ち勝つ事業体質への変革
- 財務戦略
- 成長事業の創出
- まとめ

# 経営目標

## 2022年度 経営目標



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)  
 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

**投資水準 (3年間) 3,800億円**  
**成長事業に優先配分**

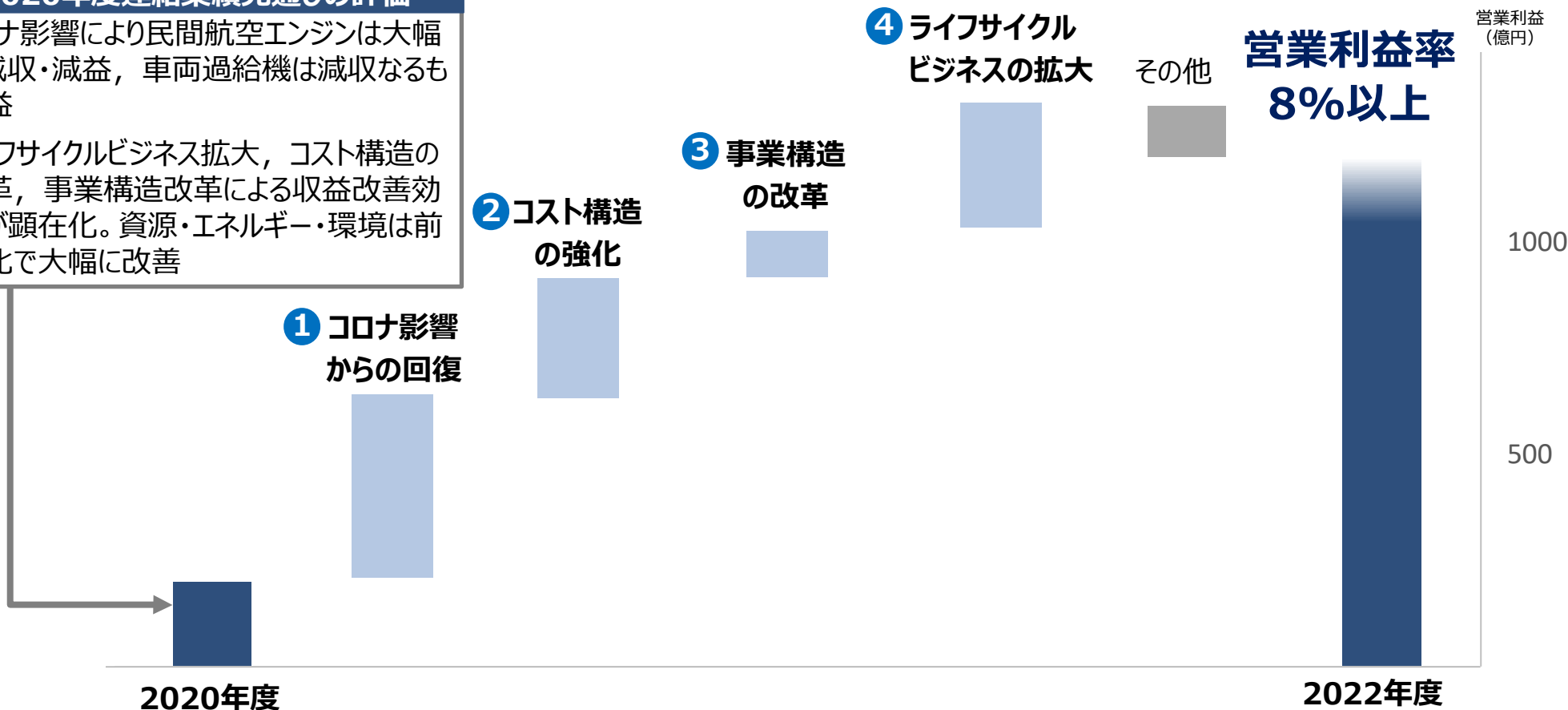
# 経営目標達成に向けた道筋

## 業績回復ドライバー

- ① 市況回復(航空・自動車需要)
- ② コスト構造の強化
- ③ 事業構造の改革
- ④ ライフサイクルビジネスの拡大

### 2020年度連結業績見通しの評価

- コロナ影響により民間航空エンジンは大幅に減収・減益，車両過給機は減収なるも増益
- ライフサイクルビジネス拡大，コスト構造の改革，事業構造改革による収益改善効果が顕在化。資源・エネルギー・環境は前期比で大幅に改善



# 収益基盤のさらなる強化

これまで進めてきた収益基盤の強化をさらに深化させ、  
外部要因に左右されない事業構造へ変革する

## 収益基盤の さらなる強化

### コスト構造 の強化

#### 変動費

- バリューチェーン全体にわたる徹底したコストダウン
  - リードタイム・タクトタイムの短縮
  - 高付加価値資機材の内製化
  - DXの活用や人材育成による生産性向上

DX : Digital Transformation

#### 固定費

- 売上規模変動の影響を受けにくい体制を構築
  - 生産拠点横断の操業に応じた人員配置・仕事投入
  - グループ全体での生産設備の有効活用
  - 業務プロセス改革による間接コスト削減

### 事業構造の改革

- 市場の変化に即した事業構造への転換
  - ライフサイクルビジネスへのリソース集中
  - 低収益事業の再生・再編の推進

### リスクマネジメントの強化

- 徹底したプロジェクトマネジメントによる厳格な収益管理
- 事業リスクへの予知検知・水平展開

# ライフサイクルビジネスの拡大

## お客さま価値の最大化のための、ライフサイクル全体の包括的なサービス提供

### これまでの成果と今後の活動

#### 資源・エネルギー・環境

- DX活用による予防保全や東南アジアでの展開が着実に進展
- 高効率化・燃料転換・再エネ安定化等の多様化するニーズに応えるサービス提供に取り組み中
- O&M事業に参入し、運用最適化に向けたソリューションを展開する

O&M : Operation & Maintenance

#### 産業システム・汎用機械

- ライフサイクルビジネスを中心とする業務プロセス改革に取り組み中
- タイで開始したアフターサービスを、東南アジア全体に展開する
- 車両過給機のアフターサービスのグローバル展開・DX活用に着手

#### 社会基盤・海洋

- 大規模・高難度な事後保全については、着実に進展
- お客さまのニーズに見合うDX活用による工期短縮と経済性向上の実現と点検・診断技術の高度化に取り組み中
- 事後保全の包括対応や予防保全（診断・保全優先順位付け・施工）を展開する

#### 航空・宇宙・防衛

- 民間航空エンジンでは、DXを活用した整備拠点の整備、部品修理体制の拡充に取り組み中
- 防衛では、サポート範囲の拡張等、後方支援の高度化に取り組み中
- 宇宙事業では、打ち上げサービス事業に参入

**「プロジェクトChange」期間中に、ライフサイクルビジネスの売上を3割増**

# 環境変化に打ち勝つ事業体質への変革

2020年度初頭から環境変化を踏まえた取り組みを開始，さらに加速する

- 価値観の多様性
- 個々人の活躍の尊重
- 挑戦の重視

## 戦略との整合

### 事業ポートフォリオに沿った人材の流動化と最適配置

- ライフサイクルビジネス，DX等への重点配置

### モチベーション向上

- 社内外の垣根を超えた多様な交流による創発
- 挑戦・学び続ける機会の提供
- 自らがキャリアをデザインするプログラムの導入

### プロフェッショナル人材の確保

- 高い専門性を必要とする職務とポストの明確化
- 変革をリードする人材の育成
- 外部からのプロフェッショナル人材の登用

## 環境変化への 対応力

### リモートとオフィスを組み合わせた新たな働き方

- 柔軟な働き方を可能にする業務プロセスの改革
- チームのコミュニケーション向上を促進する業務環境の整備

持続的な  
イノベーション  
の創出



# 財務戦略

## キャッシュ創出力の強化を最優先課題として取り組み中 財務健全性を保ち最適な資金配分により持続的な企業価値向上につなげる

### 重点課題

#### 財務健全性

- インフラの発展を支える企業として相応しい財務健全性の確保
- 事業環境の変化による短期的な業績変動に耐え得る堅固な財務基盤

#### 資金配分

- 事業ポートフォリオの転換を加速させるための資金の最適配分
- 新たな収益の柱を早期に創出するための投資原資の確保と大胆な投資実行

### キャッシュ創出力の強化

営業 CF	CFを稼ぐための ビジネスモデル変革	<ul style="list-style-type: none"> <li>● プロアクティブな提案型ビジネスによる主体的かつ計画的な生産コントロール</li> <li>● データに基づいた販売予測精度の向上による在庫水準の適正化</li> </ul>
	需給変動に即応する 業務プロセス	<ul style="list-style-type: none"> <li>● サプライチェーン全体の情報を常時把握し、環境変化を予測</li> <li>● リードタイム・タクトタイムを短縮し、需給変動に応じて、迅速かつフレキシブルに対応</li> </ul>
投資 CF	保有資産の最適化	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 保有資産のタイムリーな現金化、不活用資産の売却</li> <li>● 事業ポートフォリオに基づく投資の重点化</li> </ul>

持続的な成長投資

# IHIグループが貢献する近未来の社会インフラ

**IHI**

IHIグループは自然と技術が調和する社会を創りたい

社会  
課題

脱CO<sub>2</sub>の実現

防災・減災の実現

暮らしの豊かさの実現

低環境負荷の自律分散コミュニティインフラ

強靱で自然と調和した社会基盤インフラ

安全でクリーンな航空輸送インフラ

自然と共存する循環型エネルギー・資源インフラ

新たな社会を創生する宇宙インフラ

近未来の  
社会インフラ

# 成長事業の再定義

暮らしの豊かさの実現

**航空輸送システム**

安全・快適・経済的で  
環境に優しい航空輸送

**カーボンソリューション**

脱CO<sub>2</sub>・循環型社会と  
快適で安心な自律分散コミュニティの実現

脱CO<sub>2</sub>の実現

**保全・防災・減災**

強靱で経済性・環境性に富んだ  
社会インフラ開発

防災・減災の実現

# 「プロジェクトChange」期間での取り組み

## 航空輸送システム

### 世界の航空宇宙産業における メインプレーヤーとしての道筋を確立する

- DX, AI, ビッグデータを駆使した生産方式の確立
- 世界トップレベルの生産性を実現する鶴ヶ島新整備工場の稼働, 高付加価値部品修理の提供
- 素形材事業の拡大
- FRP, CMC等 先進的な独自技術開発の推進
- 国や国際的プロジェクトと連携した電動化技術の早期確立

FRP : Fiber Reinforced Plastics  
CMC : Ceramic Matrix Composites

## カーボンソリューション

### エネルギーと産業機械の分野で 脱CO<sub>2</sub>と地産・地消インフラを実現する

- 低CO<sub>2</sub>化に向けた既存発電設備の高度運用
- バイオマスやアンモニア活用技術の開発
- データマネジメントを活用したエネルギー・物流・産業のサプライチェーンの最適化
- 自動化・省人化に向けた製品・サービスとネットワークの拡大

## 保全・防災・減災

### 保全・防災・減災を核に, インフラ開発のバリューチェーン全体での 提供価値の範囲を拡大する

- 膨大な老朽インフラに対する計画段階からの保全遂行と工期・工費短縮の実現
- 遠隔監視・制御・DXによるインフラ予防保全システムの構築と実装
- 交通インフラの運営・維持まで含めた技術の開発
- 河川インフラの統合管理システムの構築・実証

## まとめ

「プロジェクトChange」を事業ポートフォリオ最適化に向けた準備移行期間とし、  
航空エンジンと双璧をなす事業の柱を創出する

## 成長軌道への回帰

収益基盤のさらなる強化

ライフサイクルビジネスの拡大

## 成長事業の創出

航空輸送システム

カーボンソリューション

保全・防災・減災

# 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。