

# 経営概況 ～「プロジェクトChange」の進捗～

**IHI**

2021年11月9日

株式会社 **IHI**

代表取締役社長 井手 博

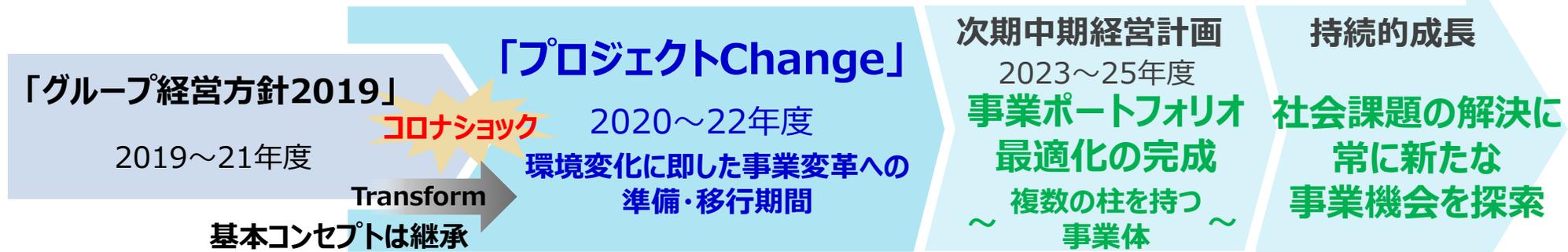
# 目次

- 「プロジェクトChange」概要
- 2021年度第2四半期決算レビュー
- 各事業領域の進捗
  - 航空・宇宙・防衛
  - 資源・エネルギー・環境
  - 産業システム・汎用機械
  - 社会基盤・海洋
- 成長事業の創出
- まとめ

# 「プロジェクトChange」 概要

IHI

## ● 「プロジェクトChange」の位置づけ



## ● 「プロジェクトChange」の力点 ～ESGを価値観の軸においた社会・環境に配慮した適切な経営～

### 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 ～価値創造の原動力～

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 ～社会課題への取り組み～

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

# 2021年度第2四半期決算レビュー

進捗  
評価

- コスト構造の強化, ライフサイクルビジネスの拡大など各種施策は順調に進捗
- 外的要因（原材料価格・輸送費の高騰など）はあるものの2022年度経営目標に向け収益基盤をさらに強化していく

## 2021年度第2四半期実績（前年同期比）

- 売上収益は全事業領域で増収
- 営業利益は3事業領域, 全社で増益（社会基盤・海洋事業領域は, 鋼材価格や輸送費高騰の影響により減益）
- すべての利益段階で黒字に転じており, 固定資産売却益を除いても, 営業黒字

	2020/2Q	2021/2Q	2021年度 (見通し)
売上収益	4,817億円	5,165億円	11,800億円
営業利益	▲61億円	263億円	700億円
営業利益率	▲1.3%	5.1%	5.9%
親会社の所有者に 帰属する当期利益	▲97億円	151億円	350億円



# 航空・宇宙・防衛

## 事業環境

- ワクチン接種を背景に国内線・短距離国際線の旅客需要は回復基調
- 航空貨物需要は旺盛でありコロナ前を超える水準
- 2022年度以降には、国内線の需要回復に加えワクチン接種の進展により国際線旅客需要が回復し、運航機体の増加に伴うエンジン整備需要の増加を見込む

## プロジェクトChangeの進捗

コロナからの回復

- 航空需要の緩やかな回復を受けスペアパーツの販売増加

コスト構造の強化

- 新製エンジンの生産性向上の実現  
(素材・部品調達のJIT化, DXの活用による工程安定化)

LCBの拡大

- 鶴ヶ島工場稼働開始  
(民間航空エンジン事業の回復・成長に備えた体制強化)



<鶴ヶ島工場>

JIT : Just In Time , DX : Digital Transformation, LCB : ライフサイクルビジネス

今後の取り組み

- 航空需要は増加基調, 2022年度以降はさらなる回復を見込む
- 需要の急回復に備えて盤石な品質保証体制のもと, さらなるコスト競争力強化, 効率的な体制構築に取り組んでいく

# 資源・エネルギー・環境



## 事業環境

- 国際的な脱炭素の要請により電力部門の燃料転換に向けた動きが進行
- カーボンソリューション、原子力のライフサイクルビジネスは堅調に推移
- 東南アジアEPC事業、原動機の海外ライフサイクルビジネスはコロナ影響により停滞

EPC : Engineering, Procurement, Construction (設計, 調達, 建設)

## プロジェクトChangeの進捗

### コスト構造の強化

- プロジェクトのリスク管理徹底により工事損益の下振れを撲滅 (見積前/案件組成段階, 契約締結/見積段階, プロジェクト遂行段階)

### LCBの拡大

- リソース過不足を解消する設計業務環境と仕組の整備, 迅速なリソースシフト
- DX, ICT, AI, ドローンを活用した新技術の実機適用

### 事業構造の改革

- 米国ニュースケール社への出資による小型モジュール原子炉 (SMR) 事業に参画
- IHIプラントの医薬品製造プラント事業の譲渡

### 今後の取り組み

- カーボンニュートラル対応へのリソースシフト加速
- コロナ影響により停滞していた東南アジアのプロジェクトへの対応, 確実な受注
- ライフサイクルビジネスのグローバル展開加速

# 産業システム・汎用機械

IHI

## 事業環境

- 各事業ともコロナ影響による需要減から回復基調
- ただし、半導体不足や変異株の感染拡大に伴うサプライチェーン混乱の影響がある車両過給機等は、年度後半の自動車生産の回復状況を注視
- 中国における電力不足問題が一部事業に影響

## プロジェクトChangeの進捗

### コロナからの回復

- 熱・表面処理、回転機械の販売はコロナ前の水準まで回復

### コスト構造の強化

- 調達コスト削減などによる損益分岐点の改善
- 固定分離およびICT活用によるリードタイム短縮

### LCBの拡大

- 情報・ツール・リソース共有による迅速な提案・サービス供給体制を構築
- 事業横断の国内サービス拠点設立へ向け構想を具体化

### 今後の取り組み

- 自動車生産回復への機動的な対応
- ライフサイクルビジネスへのリソースシフトを加速し収益構造を強化
- ICTを活用しサービスネットワークの最適化を推進

# 社会基盤・海洋



## 事業環境

- 社会インフラ老朽化に伴い国内の保全工事は堅調に推移
- 世界的なコンテナ不足による海上輸送費の高騰に加えて脱炭素政策の影響等により鋼材価格が高騰
- ミャンマークーデター長期化，アジア地域でのコロナ感染拡大が一部海外工事の進捗に影響

## プロジェクトChangeの進捗

LCBの  
拡大

- 橋梁の耐震補強工事，補修工事を着実に受注
- 橋梁維持管理サポートシステム「BMSS」の販売開始

コスト構造  
の強化

- 橋梁の生産プロセス整流化によるリードタイムの短縮・生産コストの削減を推進
- 建設DX技術基盤の構築，BIM/CIM高度化の推進

BMSS : Bridge Management Support System

BIM/CIM : Building Information Modeling/Construction Information Modeling

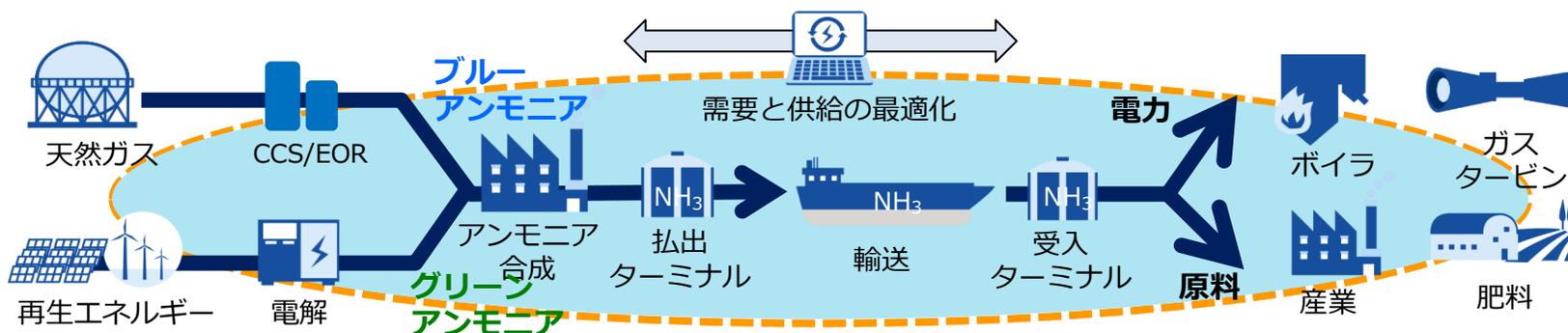
今後の  
取り組み

- 海外大型プロジェクトの確実な遂行
- 国土強靱化計画における国内の対策工事の取り込み
- 注力分野（グローバル，保全）に対して機動的にリソースを投入

# 成長事業の創出

## 成長事業創出に向けた各種開発の取り組み, パートナーシップの構築

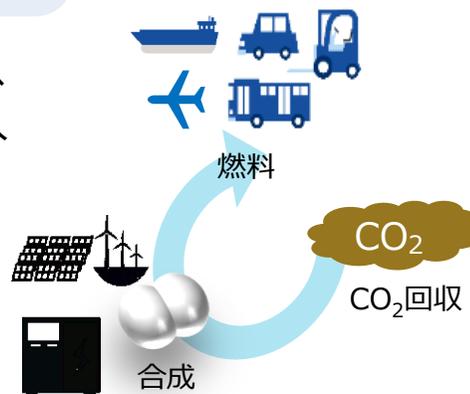
### アンモニアバリューチェーン



- アンモニア混焼に関する実証事業を開始（燃料アンモニアの小規模利用試験を開始）
- カーボンフリーアンモニアのサプライチェーン構築に向けた検討を開始（豪州，マレーシア等）
- アンモニア受入・貯蔵技術の拡充による大型アンモニア受入基地の開発を開始

### カーボンリサイクル

- お客さまの研究開発センターへメタネーション装置初号機納入
- 火力発電所におけるCO<sub>2</sub>分離・回収およびパイプライン輸送に向けた調査事業を受託



### 電動ターボチャージャー

- 燃料電池システム向け電動ターボチャージャーの技術協力協定を締結

### 熱帯泥炭地コンサルティング

- 熱帯泥炭地を適切に管理するコンサルティング事業の実現に向けた協業を開始

## 「プロジェクトChange」の取り組みを着実に実行し 持続的に成長するIHIグループになるための基盤を作り上げる

### 「プロジェクトChange」の 各種施策は着実に進展

- 収益基盤の強化, ライフサイクルビジネスの拡大, キャッシュ創出力強化, の取り組みをさらに加速
- 「成長事業の創出」に向けた戦略の加速, 資源配分の最適化
- 長期視点でサステナビリティを重視した企業経営と企業価値向上への取り組み

プロジェクトChange  
経営目標 (2022年度)

営業利益率 8%  
ROIC 10%

持続的な成長



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。