

# 2021年度 決算説明会 経営概況 ～「プロジェクトChange」の進捗～

**IHI**

2022年5月10日

株式会社 **IHI**

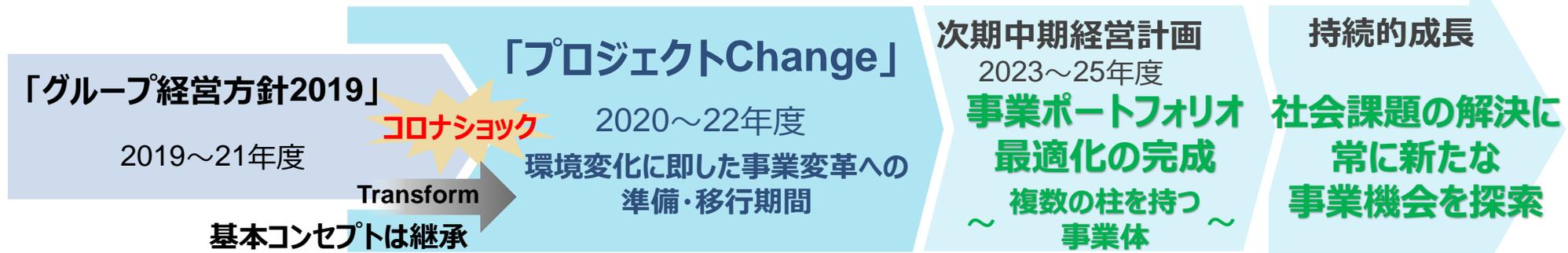
代表取締役社長 井手 博

# 目次

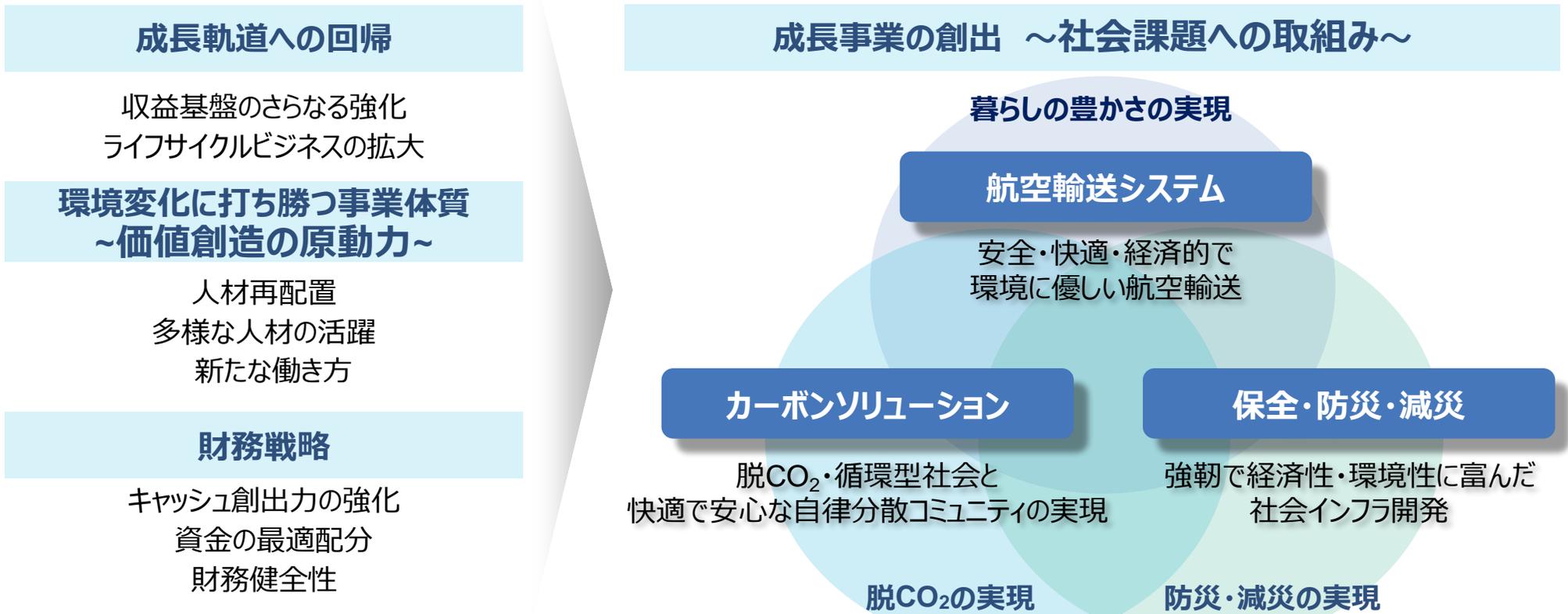
- 「プロジェクトChange」概要
- 経営目標
- 事業領域の進捗
- 成長事業の創出
- ESGトピックス

# 「プロジェクトChange」概要

## ● 「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～



## 2021年度 評価

- 2021年度実績は前期比増収増益（当期利益は過去最高）
- ライフサイクルビジネスの拡大は順調に進捗
- 「成長事業の創出」に向けた取り組みが加速

## 環境 認識

- 頻発する大規模な自然災害
- 新型コロナウイルス影響の長期化
- カーボンニュートラルへの急激な加速
- 世界情勢の不透明感の広がり



激しい変化が  
常態化した世界

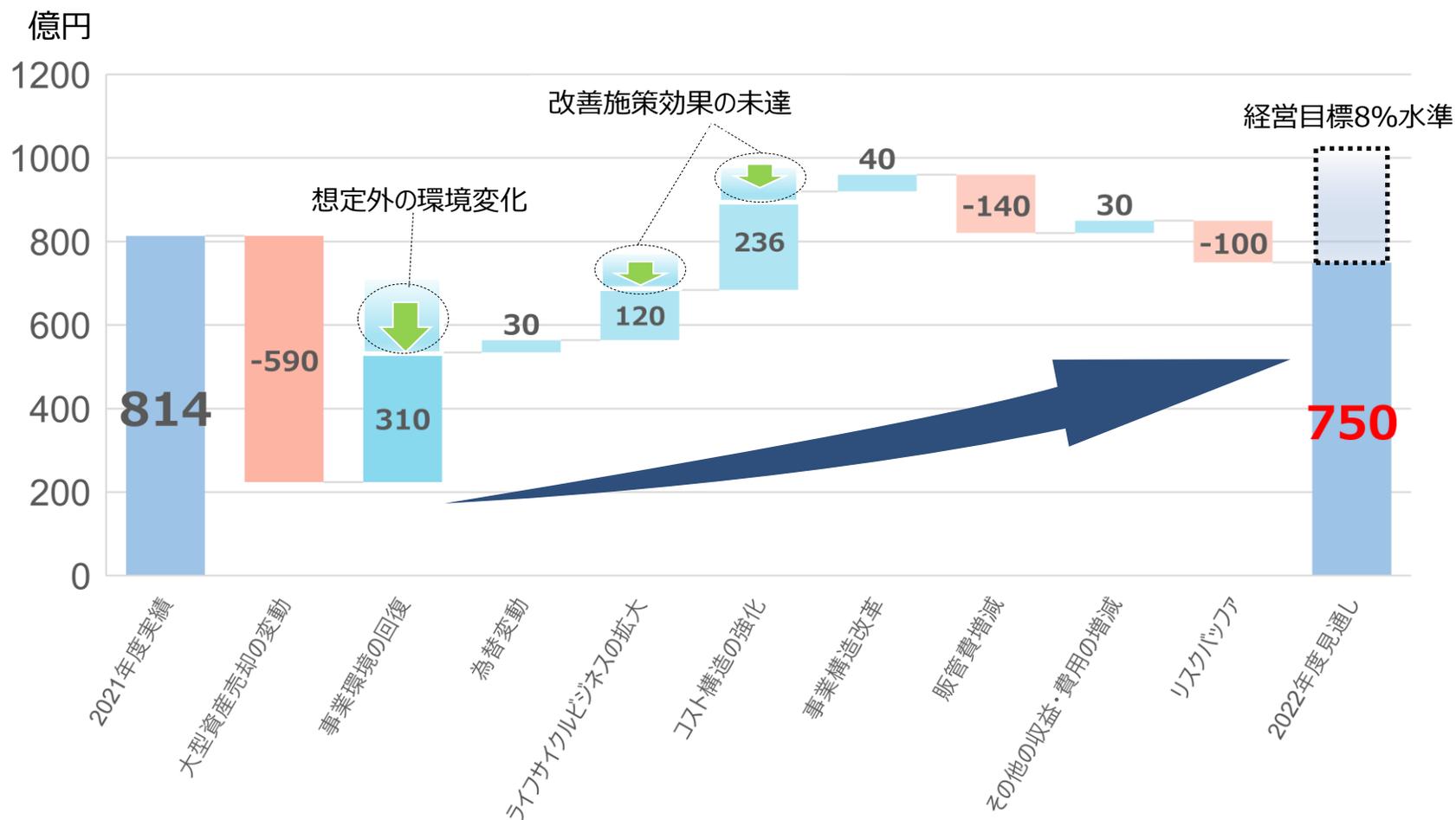
## 課題

- 変化に耐えうる収益基盤の構築（キャッシュ創出力強化の徹底）
- 「激しい変化の常態化」を前提とした、事業構造の改革

|                             | 2021年度<br>実績          | 2022年度<br>見通し         | 2022年度<br>目標 |
|-----------------------------|-----------------------|-----------------------|--------------|
| 売上収益                        | 11,729億円              | 13,000億円              | —            |
| 営業利益                        | 814億円                 | 750億円                 | —            |
| 営業利益率                       | 6.9%                  | 5.8%                  | 8.0%         |
| CCC<br>(キャッシュ・コンバージョン・サイクル) | 112日                  | 99日                   | 80日          |
| 親会社の所有者に<br>帰属する当期利益        | 660億円                 | 400億円                 | —            |
| 年間配当                        | 70円<br>(中間30円, 期末40円) | 80円<br>(中間40円, 期末40円) | —            |

\* 2021年度の営業利益には大型資産売却益 590億円を含む

# 経営目標 ～ 営業利益の前期比増減要因 ～



外部環境の変化，様々なリスク等に対し，各事業の収益基盤を強化することで，過去最高水準の営業利益達成を目指す。

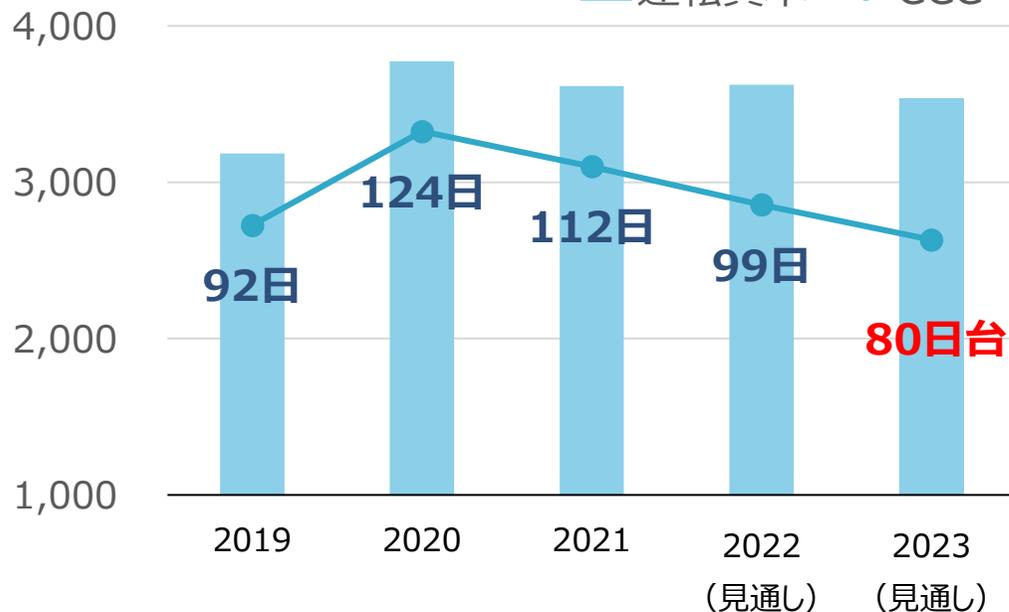
## 評価と見通し

- キャッシュ創出にこだわった事業運営，運転資本の圧縮の取り組みが進捗
- 経営目標（CCC：80日）未達の見通しであるが**着実に改善**
- 2021年度の営業キャッシュフローは初めて**1,000億円を超え**，2022年度はさらなる拡大を目指す。

※CCC = キャッシュ・コンバージョン・サイクル

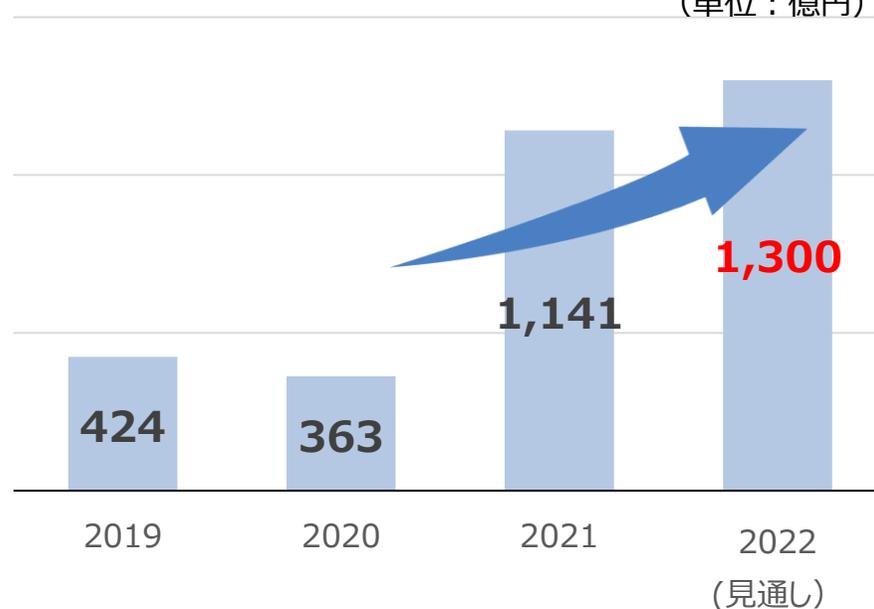
### CCC推移

■ 運転資本 ● CCC



### 営業キャッシュフロー推移

(単位：億円)



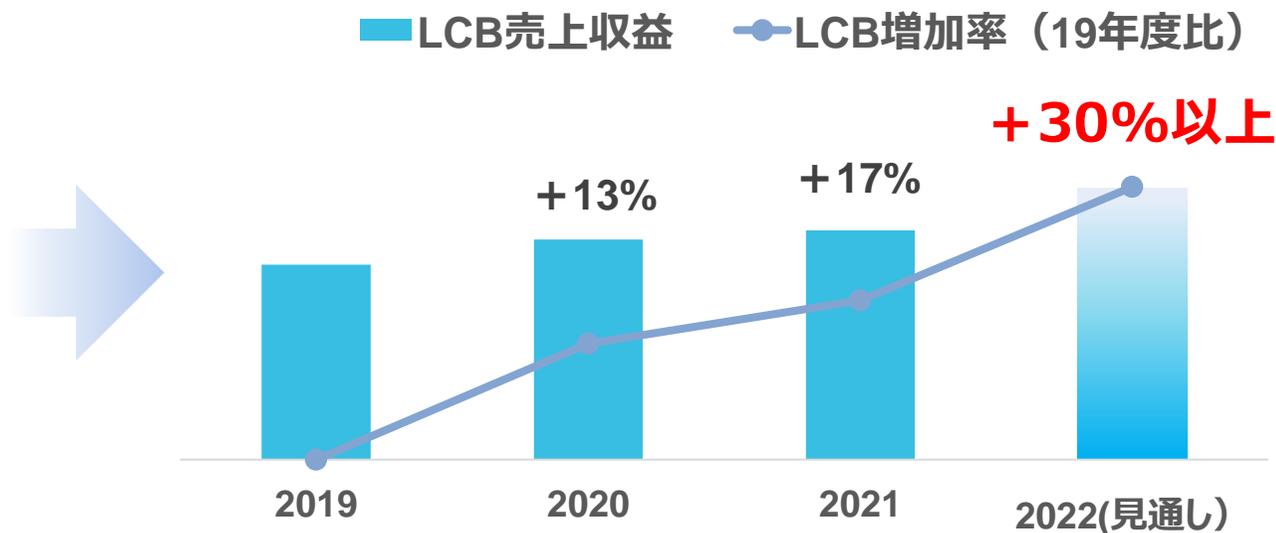
## 実績・見通し

- ライフサイクルビジネスの売上収益は、2021年度は17%増加
- 2022年度は施策の効果実現により、目標達成見通し  
(2019年度比30%以上増加, 航空・宇宙・防衛事業領域を除く)

## ライフサイクルビジネス拡大の取組



## LCB売上推移



## 2021年度成果

ライフサイクルビジネスが伸長し、キャッシュ創出を実現

### ライフサイクルビジネス

- 原発再稼働に向けた新基準対応工事を推進
- 運転・保守含めたバイオマス発電設備，エネルギー貯蔵システムの長期メンテナンスを受注

### 事業構造の改革

- 大型船用エンジン事業を譲渡（基本合意）
- 医薬品製造プラント事業を譲渡

### 成長事業への取り組み

- 2050年カーボンニュートラル達成に向けてアンモニア燃烧技術の実証・開発及び海外展開の推進
- 小型モジュール炉（SMR）事業への参画

### 【ライフサイクルビジネス事業例】



米国最大級の太陽光発電設備向け  
エネルギー貯蔵システム及び長期保守を受注

## 今後の取り組み

さらなるライフサイクルビジネスの拡大に加え、  
カーボンソリューションに関わる新事業の早期事業化

## 2021年度成果

## 大型保全工事の取り込みによりライフサイクルビジネスが伸長

### ライフサイクルビジネス

- 橋梁の保全工事は過去最高の受注を達成
- 「防災・水門技術研修所」を設立し、技術者の早期育成を開始

### リードタイム短縮とDX推進

- 橋梁生産プロセスの見直しとDXの活用により、全体リードタイムの短縮を達成
- 設計～保全まで一気通貫のデータ活用による業務改革を推進（BIM/CIM）

### 成長事業への取り組み

- 国土強靱化計画の対策工事取り込み
- 利水・治水管理システムの高度化による事業拡大

## 今後の取り組み

橋梁事業の事後保全の拡大と予防保全の推進など、ライフサイクルビジネスにリソースを集中

### 【ライフサイクルビジネス事業例】



トルコ共和国「第2ボスポラス橋ハンガー交換工事」を受注

## 2021年度成果

回転機械および熱・表面処理事業が伸長  
ライフサイクルビジネス・業務プロセス改革の推進で受注拡大

### ライフサイクルビジネス

- 複数事業のサービス拠点を統合
- サブスク型デジタルサービス導入-お客さまの事業運営の効率化に貢献

### コスト構造の強化

- 納期短縮による受注獲得  
(例：【真空炉】工事リードタイム5ヶ月→2ヶ月)
- ICT活用で早期の見積提出-受注機会の創出

### 成長事業への取り組み

- 燃料電池車向け電動ターボチャージャーの開発
- CO2削減・省エネ・自動化等の課題を解決する事業体へ変革

### 【成長事業への取り組み例】



世界最大手の自動車パワートレインエンジニアリング会社と電動ターボチャージャーの技術提携

## 今後の取り組み

自動車生産回復への機動的対応と業務プロセス改革を推進  
DX推進でライフサイクルビジネス拡大、東南アジアのサービス事業強化

## 2021年度成果

国内線・短距離国際線の回復を取り込み、民間エンジン事業が着実に改善

### コスト構造の強化

- 新製エンジンの生産性向上は着実に進捗（調達のJIT化，DXの活用による工程安定化）

### ライフサイクルビジネス

- ライフサイクルソリューションセンターの始動（エンジン整備事業拡大に向けた体制の構築）

### 成長事業への取り組み

- 複合材ファンブレード，セラミック基複合材料（CMC）の開発加速
- 次世代エンジンの概念設計からの参画

### 【ライフサイクルビジネス取り組み例】



鶴ヶ島工場（埼玉県）  
民間航空需要の回復・成長に備え、  
ライフサイクルビジネスの拡充を目指す。

## 今後の取り組み

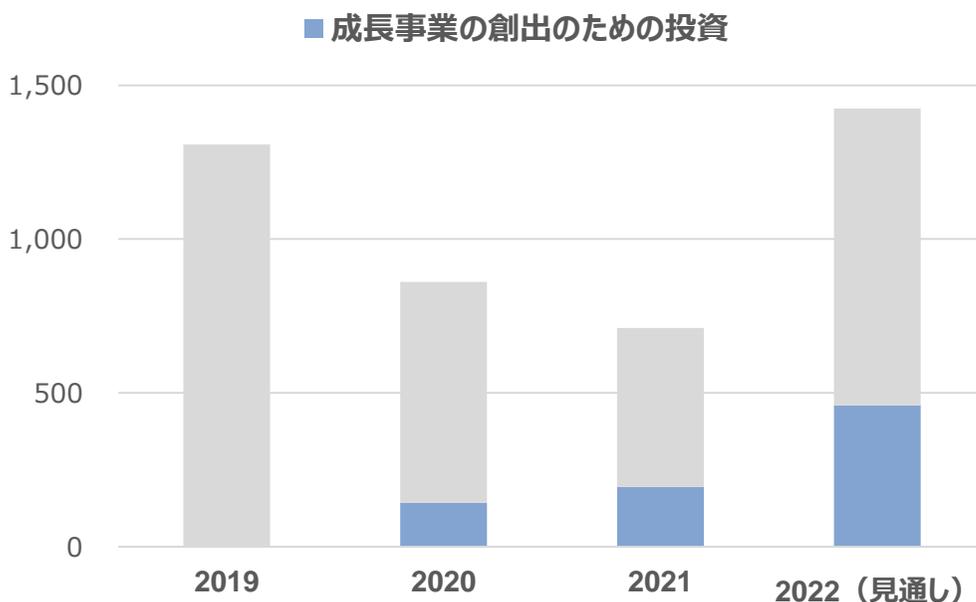
リソースシフトとDX推進により収益構造を強化し、成長軌道への回帰を確実にする。

## 2022年度 投資計画

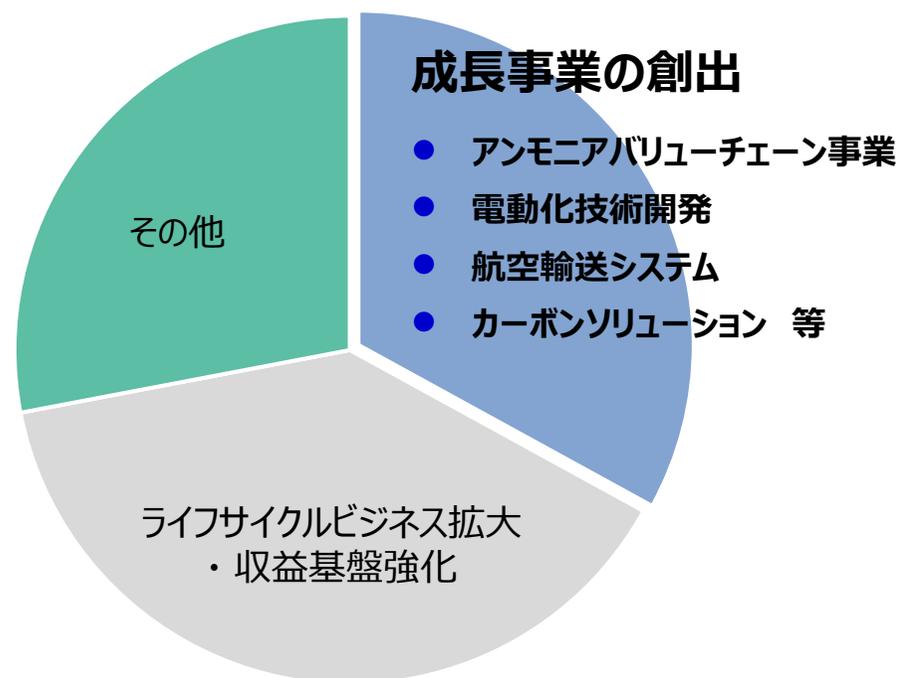
- 新型コロナウイルス影響以前の水準を上回る投資を予定
- 投資水準の3割以上を成長事業の創出に充当

2019年度以降の投資額

(単位：億円)



2022年度投資額の目的別内訳



- 投資原資の確保に向け、2020～21年度に大型固定資産譲渡を実施
- 2022年度：トランジション・ボンドによる資金調達を予定

(資金使途候補：ゼロエミッションモビリティ、アンモニア専焼・アンモニアバリューチェーン構築、カーボンリサイクル等)

## アンモニア製造事業の検討を開始

- 製造から利用までのバリューチェーン構築に向け新組織を設立
- 豪州・タスマニアにおいてCO2を使用しないアンモニアの製造方法を検討開始



アンモニア製造工場イメージ図

## アンモニア受入，貯蔵技術の開発

- 出光興産と既存設備を活用したアンモニア輸入基地化やアンモニア混焼実証を検討開始
- アンモニア流通量増大を見据え，大規模アンモニアサプライチェーン構築の検討開始



大型アンモニア受入基地イメージ図

## カーボンリサイクルの技術開発を推進

- IHI初となるメタネーション装置をアサヒグループ研究開発センターへ納入
- シンガポールの研究機関とメタネーション・低級オレフィン・持続可能な航空燃料 (SAF) 等の研究開発を加速



## 小型モジュール原子炉 (SMR)

- 米NuScale社に国際協力銀行, 日揮ホールディングスと共に出資
- 主要機器の供給やエンジニアリングを通して事業の中核を担う。



完成予想図

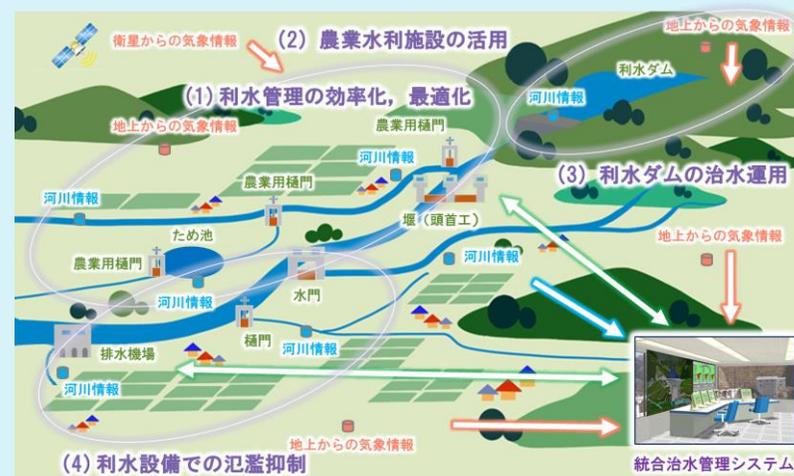
## ロケット・衛星・データ利用

- IHIが開発した超小型衛星の運用開始
- 民間ミッション向け輸送サービスの受注・打ち上げの取り組みを加速
- 熱帯泥炭地の管理に衛星データを利用  
(住友林業と提携)



## 保全・防災・減災

- 利水・治水管理システムの高度化による防災・減災への貢献
- 点検業務の効率化, 省人化を可能にする水門点検サポートシステムを開発



統合利水・治水管理 (概念図)

## ESG指数の構成銘柄に選定

GPIFが採用したESG指数「FTSE Blossom Japan Sector Relative Index」の構成銘柄として、2022年4月1日に選定



## トランジション・ボンド発行 ～ 経済産業省のモデル事例に選定 ～

2022年度にトランジションボンドの発行を予定  
本社債は、経済産業省の「令和3年度クライメート・トランジション・ファイナンスモデル事業」に係るモデル事例に選定



## 国連グローバル・コンパクトへの署名・参加

健全なグローバル社会を築くためのイニシアティブである「国連グローバル・コンパクト」に署名し、参加企業として登録





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。