

2024年度 第2四半期 決算説明会 経営概況

IHI

2024年11月6日

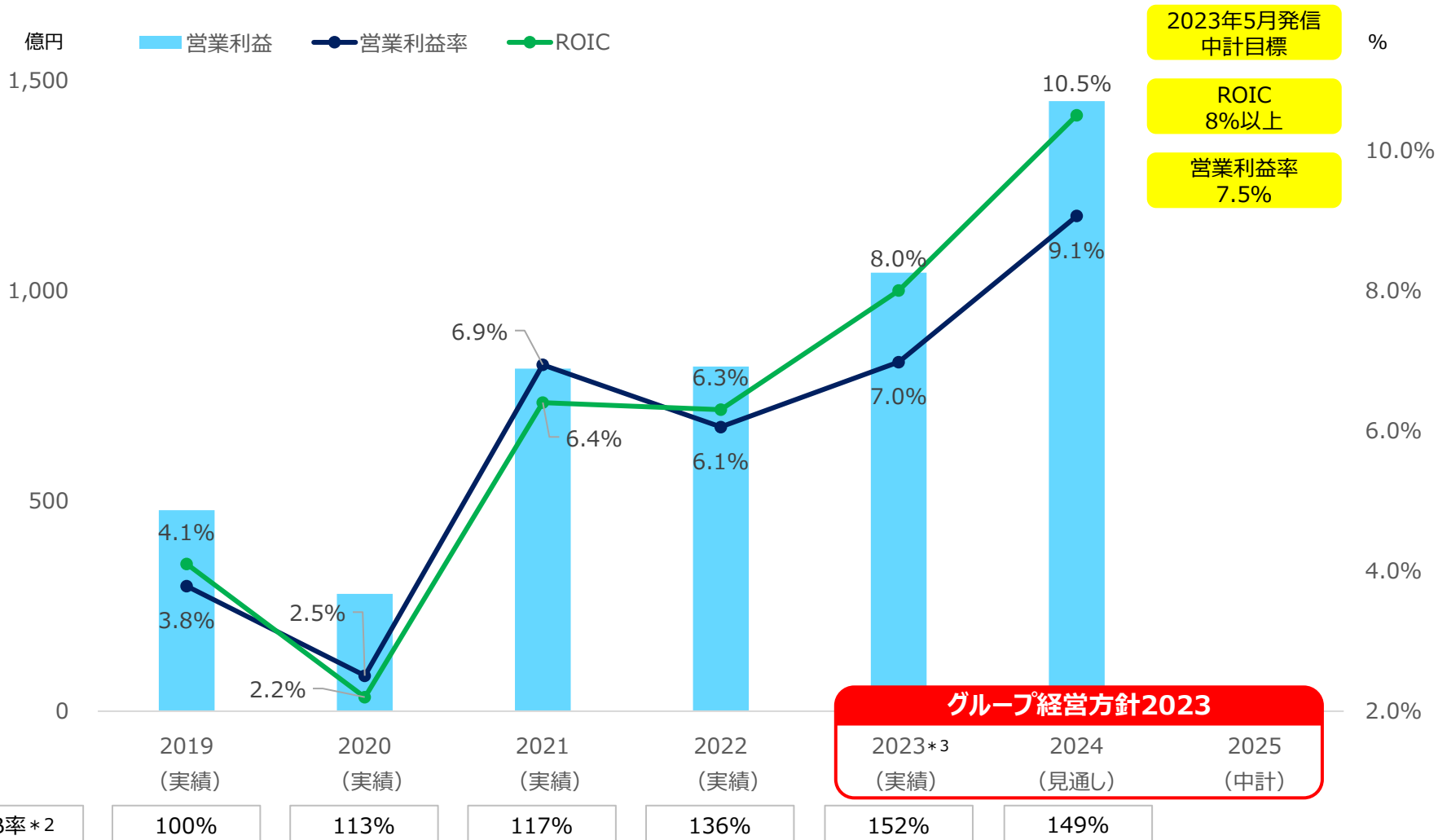
株式会社 IHI
代表取締役社長 井手 博

- 1. 「グループ経営方針2023」の進捗**
- 2. 事業ポートフォリオ改革・バランスシート改革**
- 3. 成長事業について（民間エンジン・防衛・宇宙事業）**
- 4. 育成事業について（燃料アンモニアバリューチェーン事業）**

1. 「グループ経営方針2023」の進捗

「グループ経営方針2023」の進捗

民間エンジン事業やLCB^{*1}の拡大で収益力は向上、中計目標を前倒して達成



2023年5月発信
中計目標

ROIC
8%以上

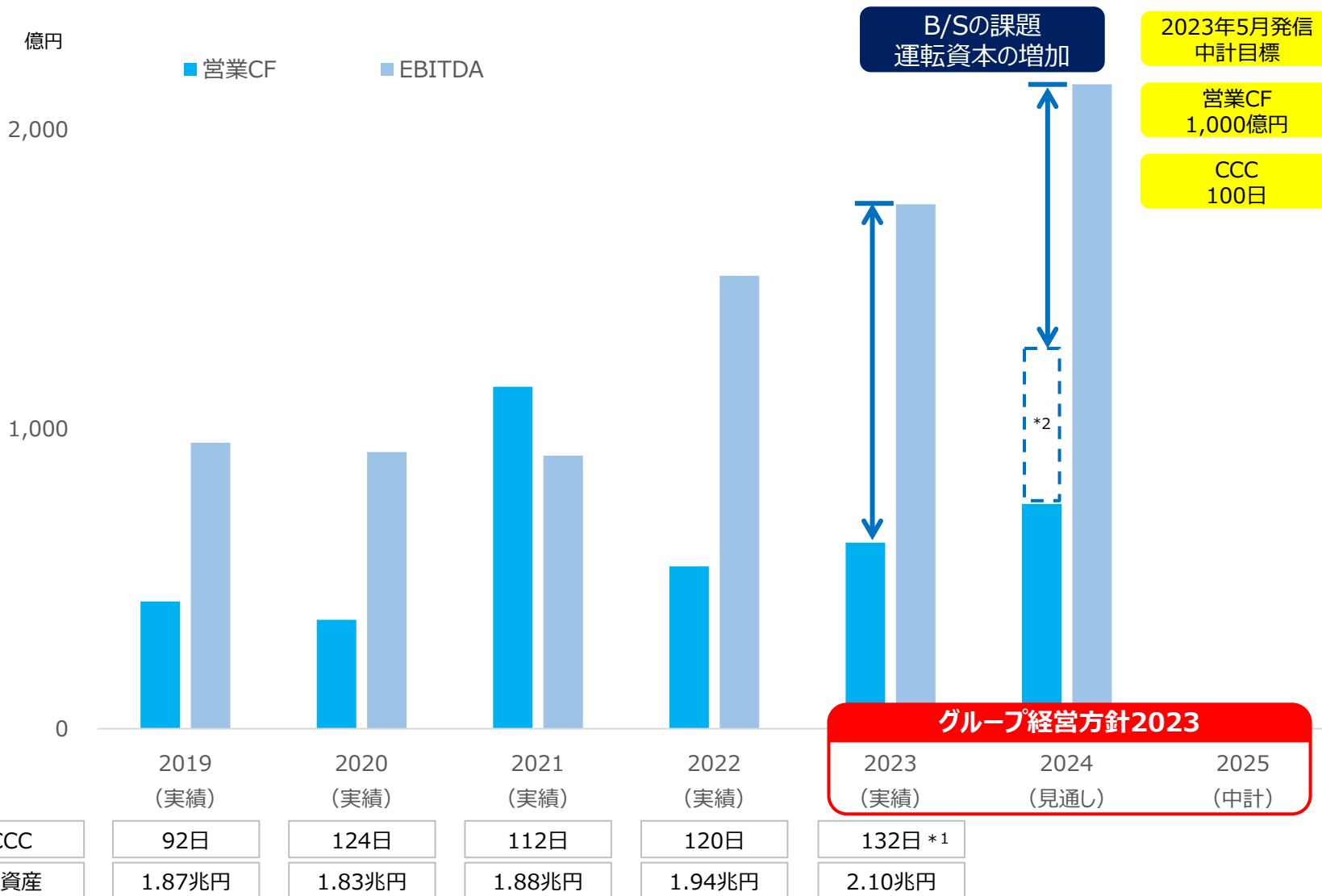
営業利益率
7.5%

グループ経営方針2023

2023*3 (実績) 2024 (見通し) 2025 (中計)

*1 : ライフサイクルビジネス
 *2 : 航空・宇宙・防衛事業領域を除くLCB売上収益、2019年度を100%とした指数
 *3 : 2023年度特別要因を除く

稼ぐ力を示すEBITDAは大きく伸びている一方、営業CF水準・CCCには課題あり

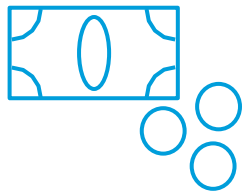


「改革」のスピードをさらに加速し、次期中計以降の土台となる成長基盤を強化



事業ポートフォリオ改革の徹底

- ✓ 成長・育成事業への大胆な経営資源（キャッシュ・人財）シフトをさらに加速
- ✓ 低収益事業・低効率事業の構造改革を断行



バランスシート改革を断行

- ✓ 資本コストや資本収益性を意識した経営に向けて変革
- ✓ 運転資本の圧縮や資産売却、事業譲渡等により早期財務健全化を図る

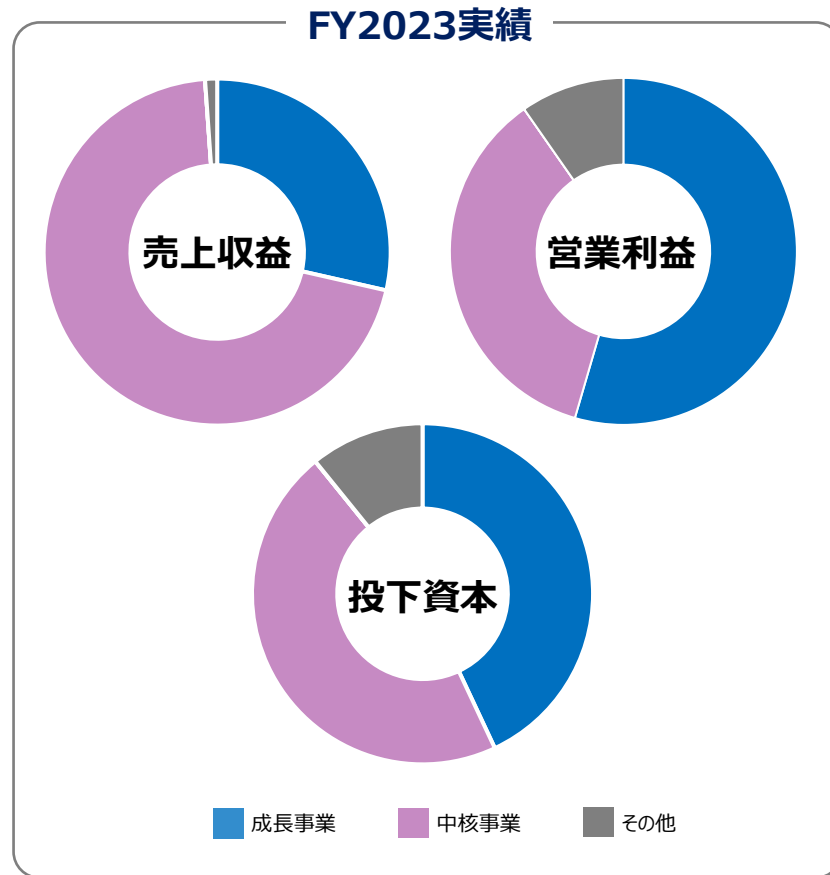
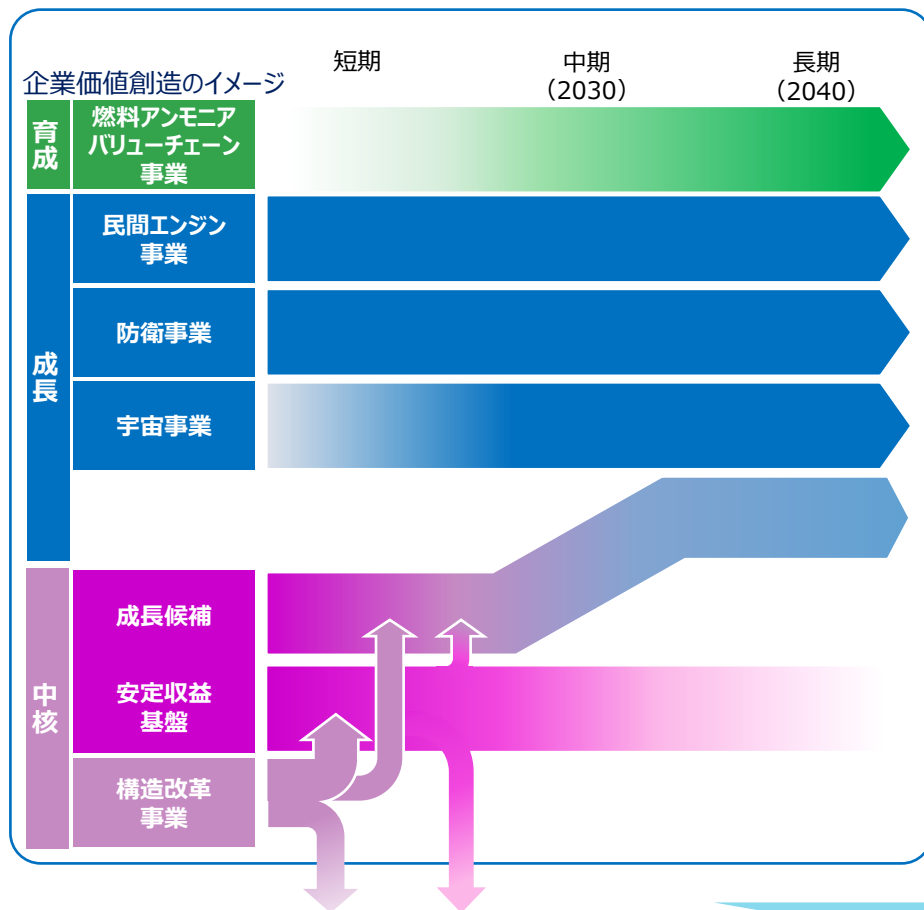


DE&Iの取り組みを起点に、一人ひとりの意識改革

- ✓ DE&Iを通じて社員に行動変容を働きかけ、「変革人財」へ
- ✓ 各自の強みを発揮して活躍できる環境を作り、変革を加速

2. 事業ポートフォリオ改革・バランスシート改革

目指す姿の実現・企業価値向上に向けては、事業ポートフォリオ改革が必須



- ✓ 成長事業は、収益性が高く、全社営業利益の6割弱を創出
- ✓ 中核事業は、収益性、効率性ともに低い

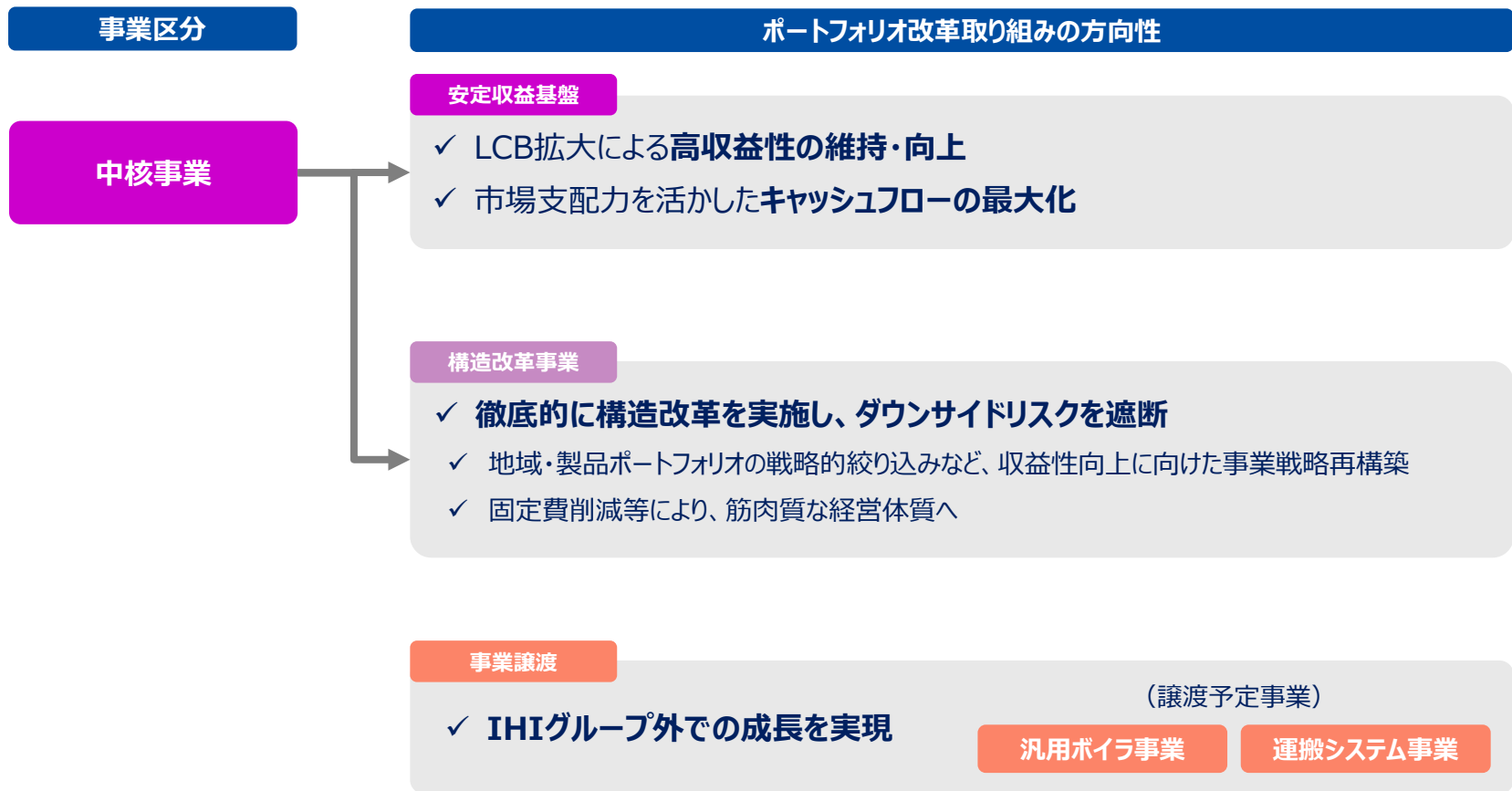
ボラティリティを抑えながら安定的・持続的に成長できるポートフォリオを構築

- ✓ 戦略適合性、成長性に加え、安定性・効率性をより重視したポートフォリオマネジメントを実行



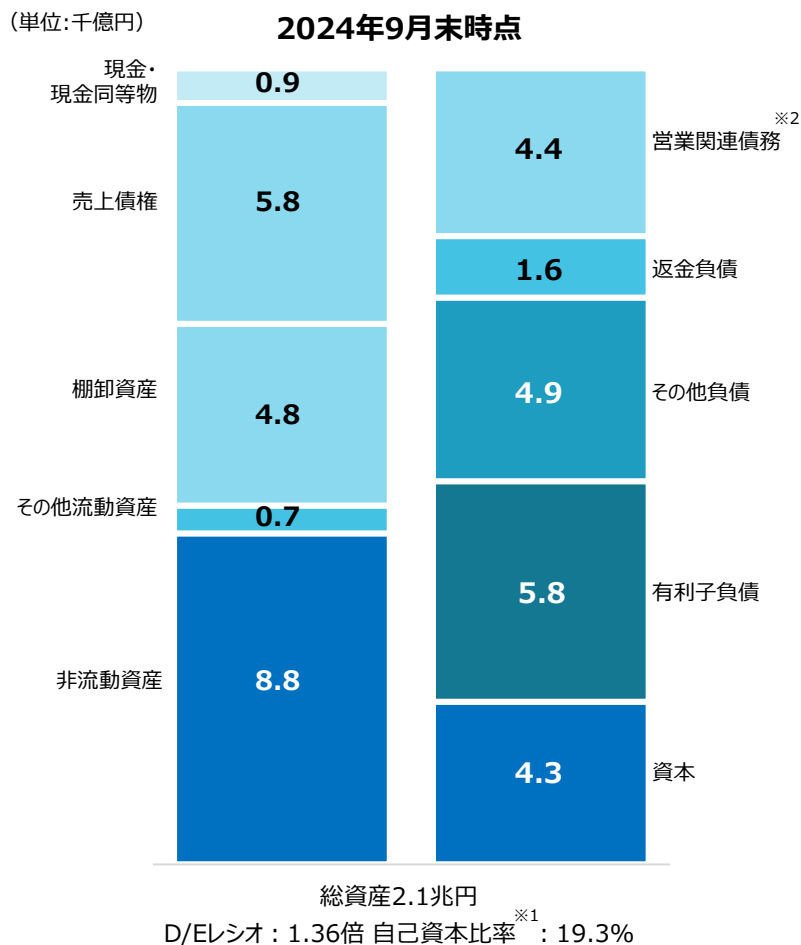
構造改革事業は24年度中に方向付けを終え、25年度から実行を加速する

- ✓ 中核事業の役割は、安定した収益基盤・キャッシュフローで、グループ全体のポートフォリオを持続的に支えること
- ✓ 本来的な役割が果たせていない事業は、構造改革を断行し、収益性・キャッシュフロー創出力の向上を図る



投下資本の適正化を図り、資本コストや資本収益性を意識した経営を実践

✓ 早期にD/Eレシオ1.1程度への回復、自己資本比率^{※1} 20%以上を目指す



運転資本の圧縮

グループ全体での在庫削減取り組み強化
売上債権の回収加速・前受金の積み増し

計画的な資産売却

投資不動産
政策保有株式(上場株)全売却

事業構造改革

低ROIC事業の投下資本圧縮・事業譲渡

※1:自己資本比率=親会社所有者帰属持分比率

※2:営業関連債務=営業債務等+契約負債

改革はすでに一部着手済、引き続きスピード感をもって改革を継続していく

<事業ポートフォリオ改革>

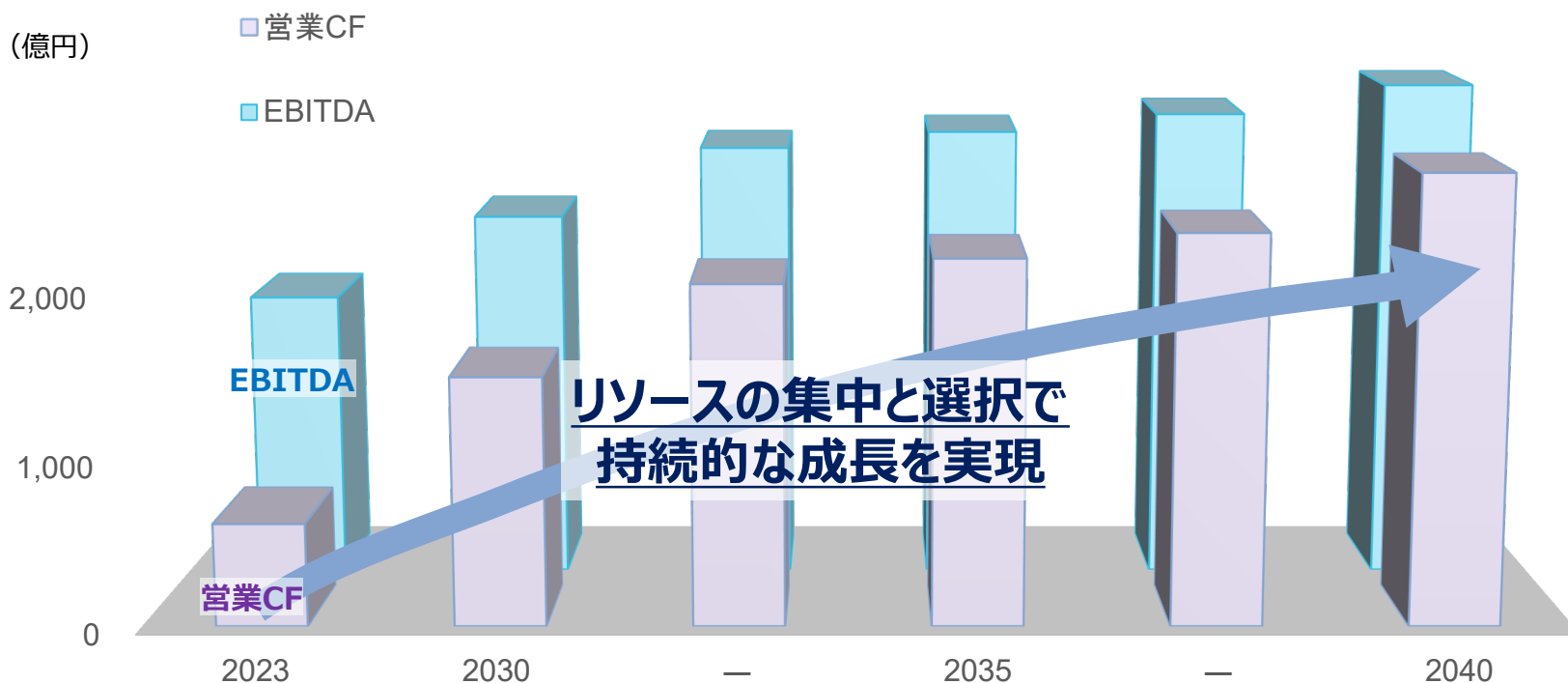
公表日	事業	概要
2023年度	車両過給機事業	<ul style="list-style-type: none"> 海外連結子会社IHI Charging Systems International GmbH (以下、ICSI) 固定資産の減損等構造改革
2024.9.26	車両過給機事業	<ul style="list-style-type: none"> ICSIの解散に向けた方針決議 欧州における車両過給機事業の機能をドイツからイタリアに所在する子会社に集約 製品の量産を他地域のグループ各社に順次移管
2024.10.28	汎用ボイラ事業	<ul style="list-style-type: none"> 株式会社タクマへの株式会社IHI汎用ボイラ (IBK) 株式の譲渡を決議 2025年4月1日にIBK株式100%を譲渡予定
2024.11.6	運搬システム事業	<ul style="list-style-type: none"> 株式会社タダノへのIHI運搬機械株式会社 (IUK) 運搬システム事業の譲渡を決議 2025年7月1日に譲渡予定

<バランスシート改革>

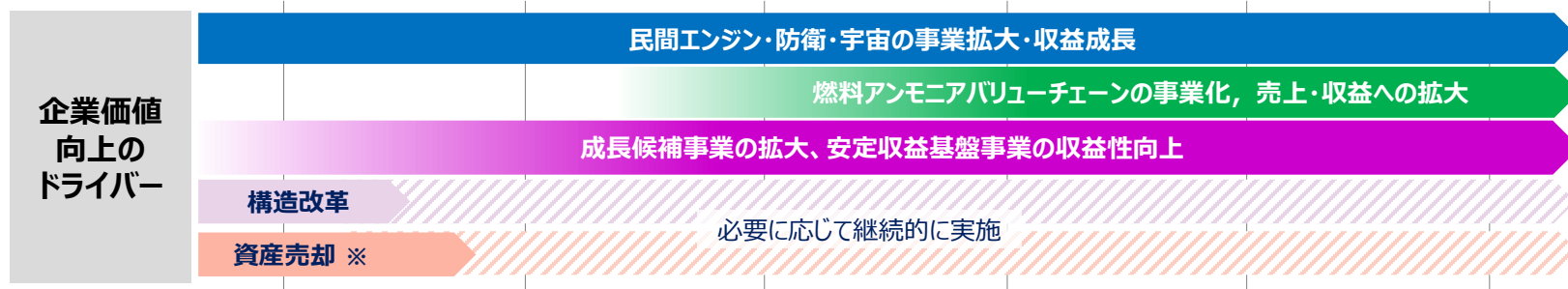
公表日	事業	概要
2023年度	投資不動産売却	<ul style="list-style-type: none"> 神奈川県綾瀬市他投資用不動産売却済
2024年度中	投資不動産売却	<ul style="list-style-type: none"> 豊洲地区 (持分) 売却予定

経営改革を継続的に実行し、中長期な企業価値向上を目指す

営業CFとEBITDAの推移



**リソースの集中と選択で
持続的な成長を実現**



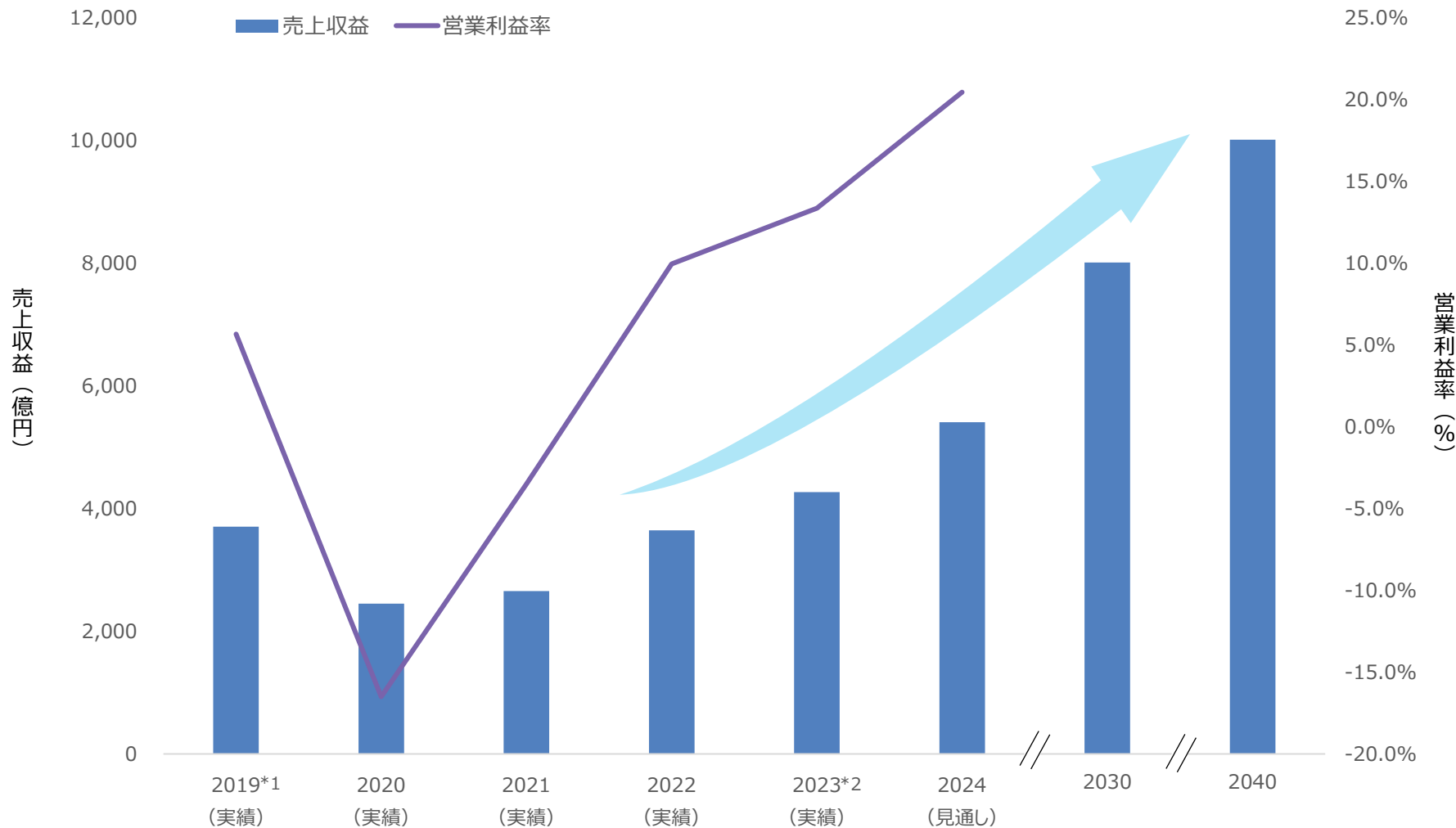
※上記数字には含まず

3. 成長事業について

～民間エンジン・防衛・宇宙事業～

売上収益 2030年：8,000億円、2040年：1兆円への拡大を目指す

売上収益と営業利益率の推移

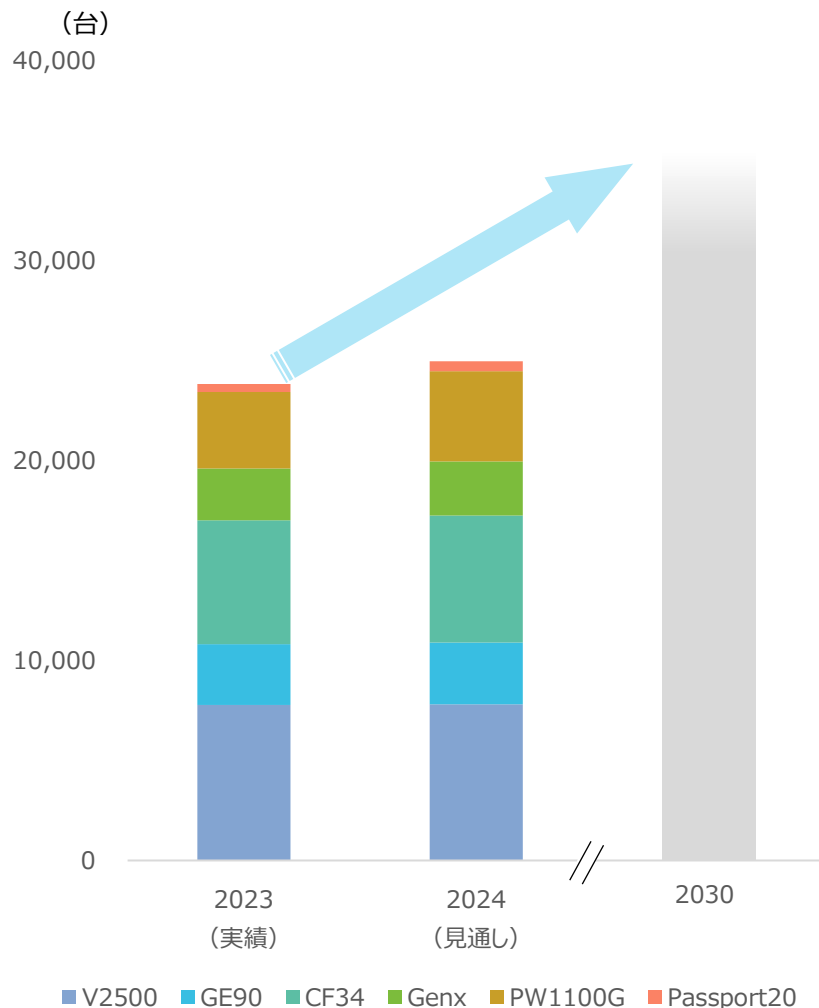


*1 2019年度数値はIFRSベースに置換えを行なった

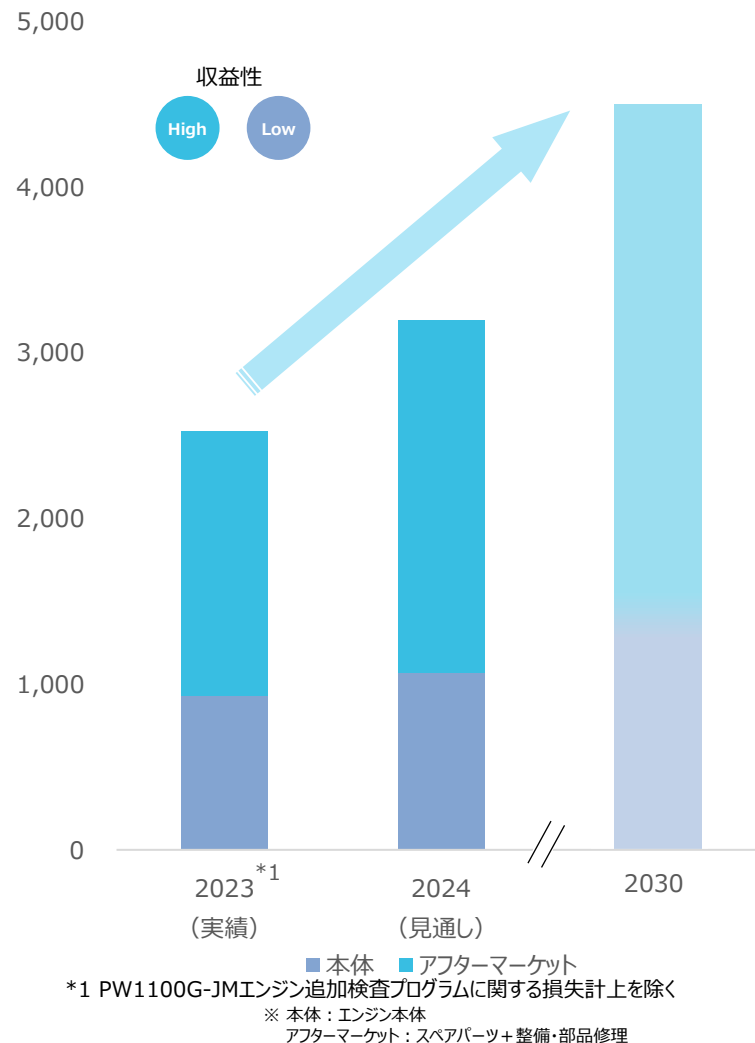
*2 PW1100G-JMエンジン追加検査プログラムに関する損失計上を除く

エンジン出荷累計台数は着実に増加、本体以上にアフターマーケットが大きく成長

エンジン出荷累計台数

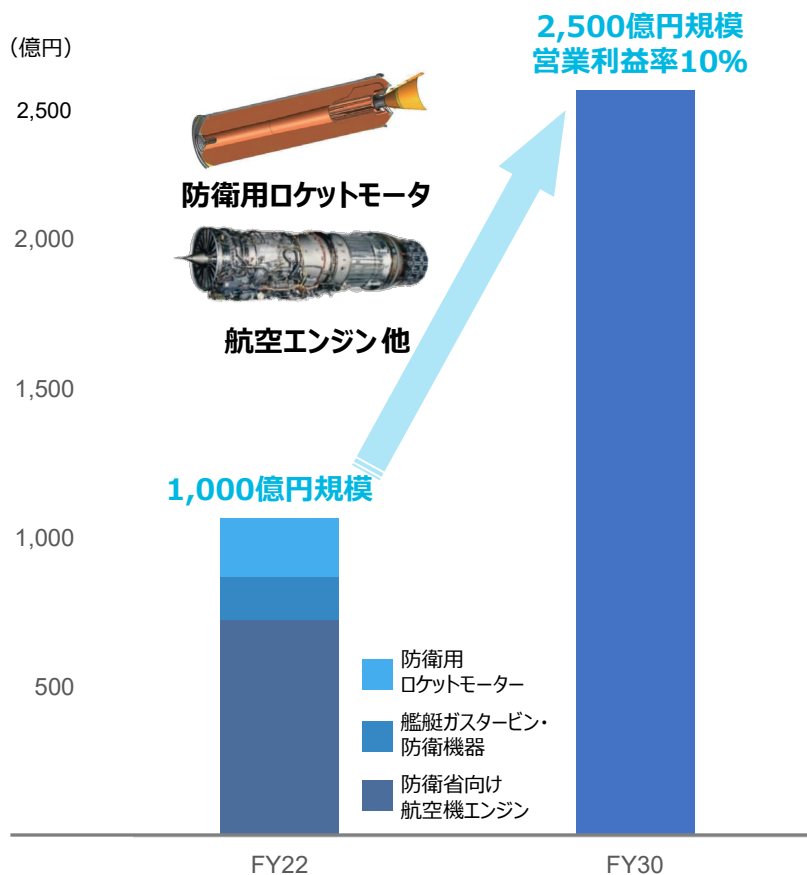


民間エンジン事業 売上収益

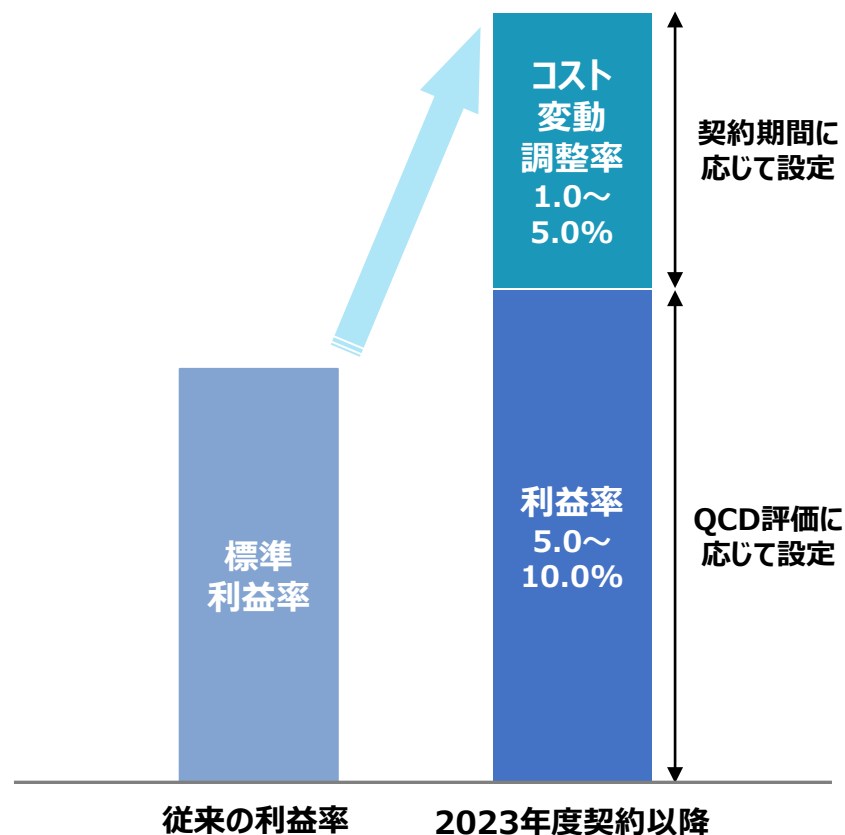


2030年 売上：2,500億円、営業利益率：10%

当社防衛事業売上



防衛産業政策としての利益率改善



- ・防衛装備庁が実施する品質管理（Quality），コスト管理（Cost），納期管理（Delivery）の評価に基づき，企業努力が利益率に反映される
- ・コスト変動調整率の導入により，企業努力の及ばない物価高騰等のコスト上昇リスクを吸収できる

長年にわたる防衛用エンジン開発・製造経験を強みとして 防衛事業のグローバル展開を強化

ライセンス国産エンジン部品の米OEM向け輸出



OEMとIHI双方の生産基盤を補完し、
日米同盟関係強化に寄与

F-35戦闘機搭載エンジン整備事業



(2023年6月29日当社プレスリリースより)

アジア太平洋地域では、オーストラリアとともに
リージョナル・デポとして整備を担う

次期戦闘機の国際共同開発（GCAP）



出典:*1（画像はイメージ）

航空機産業先進国たるイギリスやイタリアとの協業の中で
主導的な役割を担う

出典:*1 防衛省ホームページ
<https://www.mod.go.jp/j/policy/defense/nextfighter/index.html>

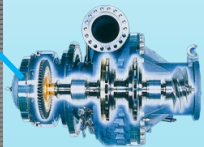
国の宇宙開発への貢献拡大と打上げ輸送サービスの事業化を目指す

IHIのロケット技術



©JAXA

世界最高水準の
液体エンジン



IHIはターボポンプ
を開発



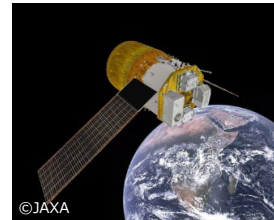
©JAXA

世界最大の固体ロケット



©JAXA

国が進める宇宙開発



©JAXA

国際宇宙ステーションへの
物資輸送でも貢献



©JAXA

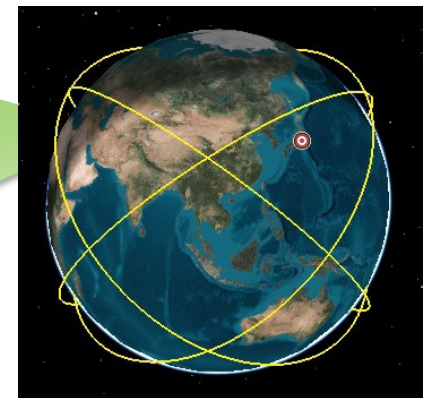
月周回有人拠点への
補給ミッションへ参加

民間事業への展開



©JAXA

打上げ輸送サービス事業へ



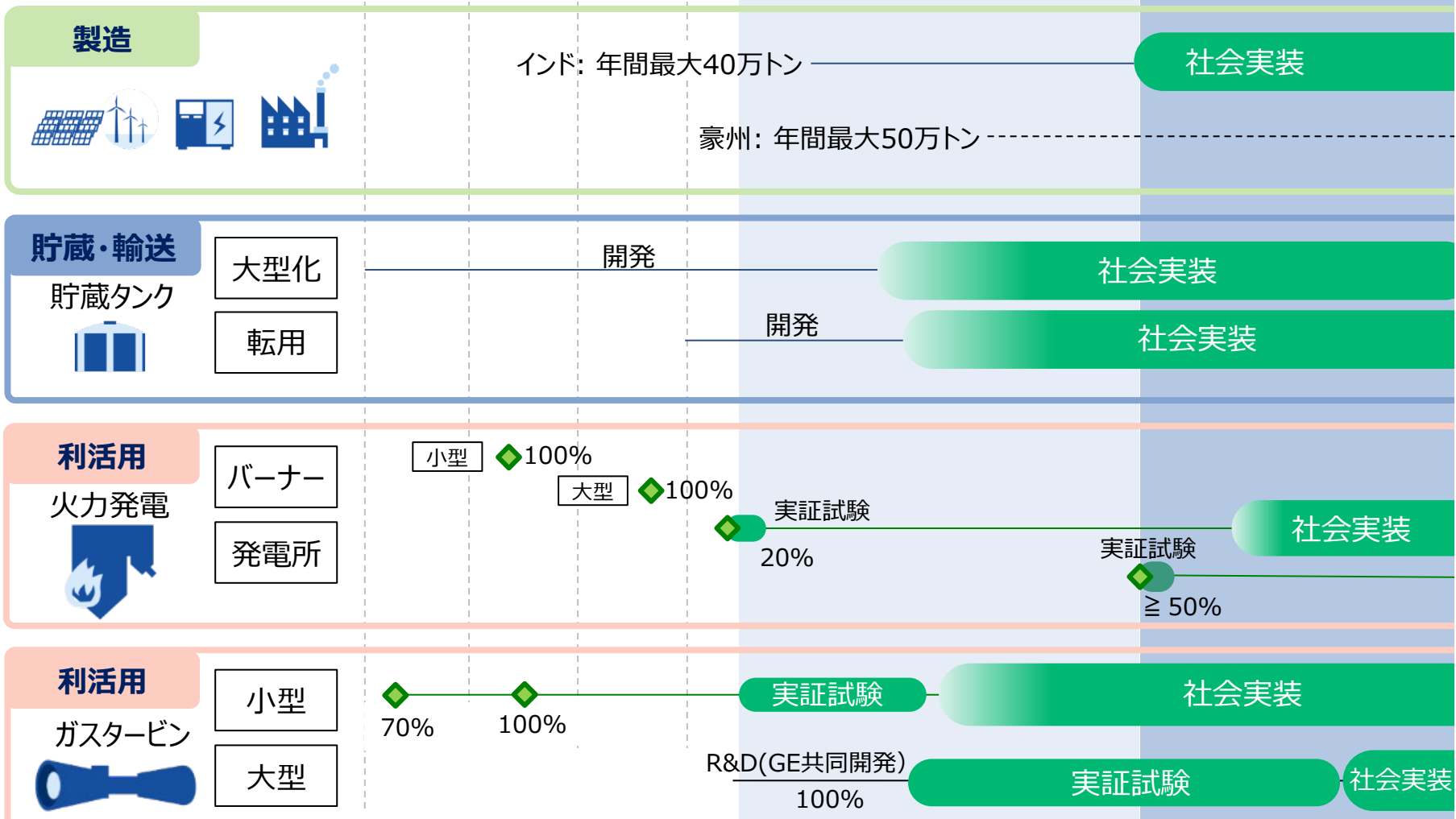
衛星利用事業の拡大

4. 育成事業について

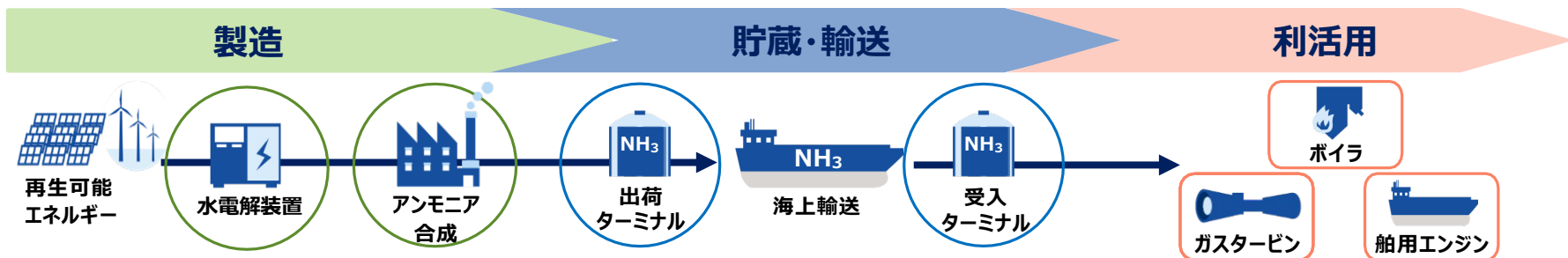
～燃料アンモニアバリューチェーン事業～

燃料アンモニアバリューチェーンの社会実装は2028年度から本格化

'20 '21 '22 '23 '24 '25 '26 '27 '28 '29 '30-



社会実装に向けた取り組みをグローバルでリード



ACME調印式（出所：当社HP）



アンモニア貯蔵タンクイメージ図（出所：当社HP）



アンモニア燃料タグボート「魁」（出所：当社HP）

グリーンアンモニア製造・供給

<インド ACME社>

- 2028年 製造・供給開始
- 最大年間40万トン規模

<豪州>

- 製造・販売事業へ出資検討
- 最大年間50万トン規模

アンモニア貯蔵タンク

- 2026年 大型タンク実用化
- LNGタンク転用開発完了

アンモニア大規模受入拠点整備

- 日本政府のPJとして本調査に採択
- 苫小牧・相馬・大阪に参画
- 2030年までに実現予定

火力発電所のアンモニア燃料転換

- 世界初 20%燃料転換実証成功
- 2028年以降 50%燃料転換実証開始

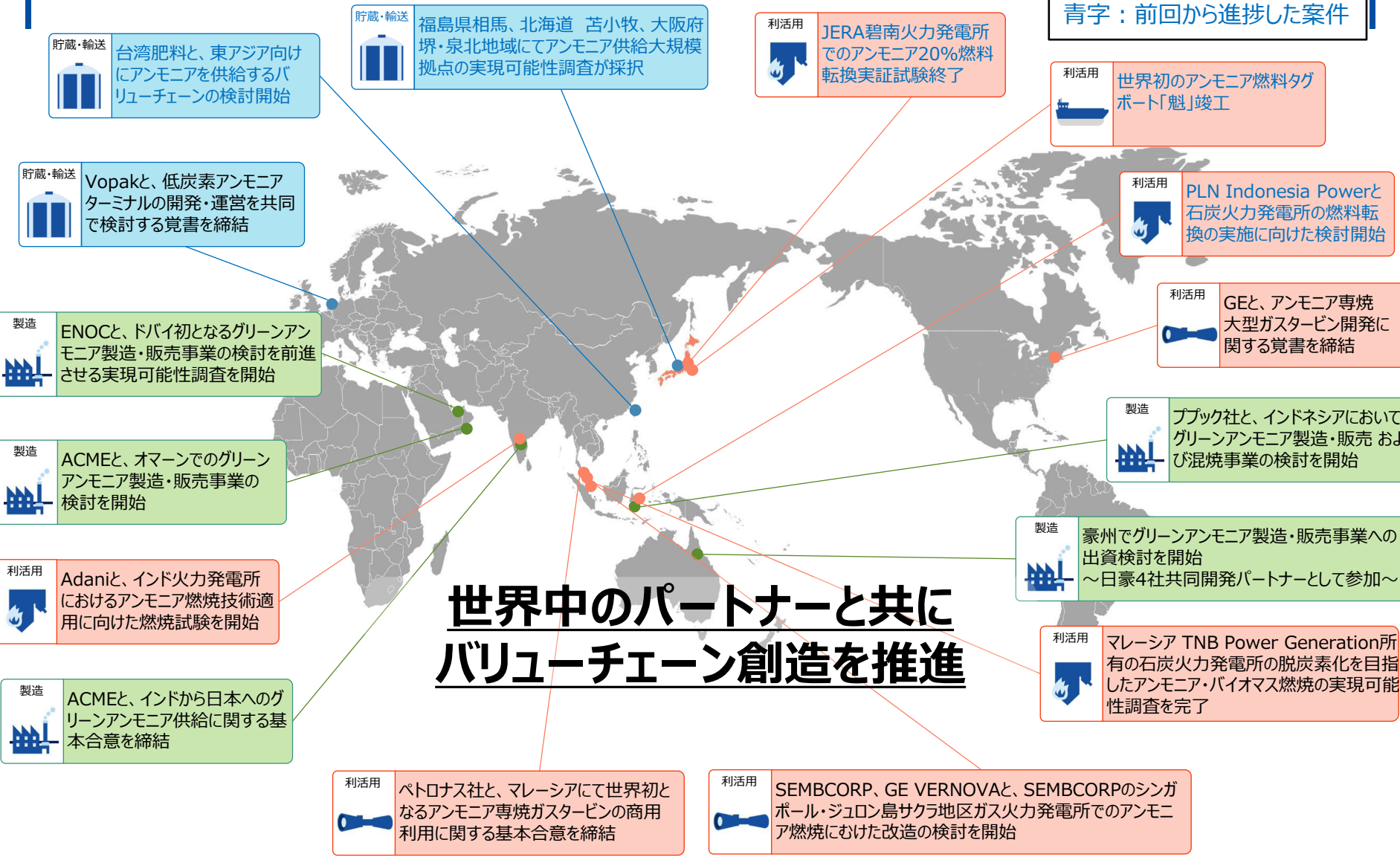
アンモニア専焼小型ガスタービン

- 実用化に向けて長期耐用試験開始
- 2026年 実用化

アンモニア燃料タグボート「魁」

- 世界初 商用利用目的船 竣工
- 東京湾での実証航海開始

青字：前回から進捗した案件



世界中のパートナーと共にバリューチェーン創造を推進

経営方針のその先に向けて

IHIグループの価値の源泉である技術を「つなぎ」「束ね」「強く」することで 製品・サービスを超えて お客様の新しい価値を生み出していきます

IHIグループの価値の源泉は技術です

技術をブレイクダウンすると、ありふれた技術から尖った技術まで色々な技術があります
ありふれた技術であっても、それらをつなぐことで価値が生まれたり、強くなったりします

当社はこれまで、価値を主に製品という形で提供してきましたが、今後は価値そのものに重きを置き、IHIグループが作り出す価値とお客さまが求める価値をつなぎます
IHIグループは、自分たちが生み出す価値を常に意識し、つないでいきます

IHIグループはバリューチェーンを創造する

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。