



# 2011年3月期決算説明会 経営概況

2011年5月6日

株式会社 I H I

代表取締役社長 釜 和明

## 経営概況

- 「グループ経営方針2010」1年目レビュー
- 2011年3月期決算レビュー
- 2012年3月期業績見通し
- 当面の経営課題

## 「グループ経営方針2010」セグメント別進捗状況

- 目標数値
  - 資源・エネルギー事業
  - 船舶・海洋事業
  - 社会基盤事業
  - 物流・産業機械事業
  - 回転・量産機械事業
  - 航空・宇宙事業
  - その他事業

## おわりに

經營概況

	「2010」目標	FY10実績	評価
売上高	14,000億円程度	11,872億円	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 「グループ経営方針2010」は順調にスタート                             <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 2期連続で全事業(セグメント)営業黒字を達成</li> <li>✓ 経常利益, 経常利益率ともに, 当初予想を大幅超過</li> <li>✓ 年間配当金の前期比増額を決定</li> </ul> </li> <li>■ 有利子負債残高水準は前倒しで目標水準に到達</li> <li>■ 成長・注力事業を中心に, 計画通りの設備・研究開発投資を実施</li> <li>■ 更なる財務体質強化のため, ユーロ円CBを発行                             <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 150億円を設備投資に充当する予定</li> <li>✓ 残額を借入金返済に充当する予定</li> </ul> </li> </ul>
経常利益 (営業利益)	600億円 (700億円程度)	514億円 (613億円)	
有利子負債 残高	4,000億円未満 DER 1.5倍以下	3,733億円 DER 1.47倍	
設備・研究開発 投資額	「2010」期間中 2,000億円程度	1,155億円※	
配当	6円/1株への 早期復帰	3円/1株	

※豊洲センタービル信託受益権取得408億円含む

パラダイムシフト	評価	FY11の重点課題
<p>ビジネスモデル</p> <p><b>ライフサイクル重視</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ アフターマーケットへの取組が収益に結実しつつある</li> <li>■ ライフサイクル全般を通じたお客さまとの関係強化につながる仕組み作りが今後の課題</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ グローバルな事業運営の一層の加速                             <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 地域拠点を中心に具体的な地域戦略を策定</li> </ul> </li> <li>■ 総合営業機能の発揮                             <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 機種・技術横断のプロジェクト型組織設置による具体的ソリューション提案</li> </ul> </li> <li>■ 製品・サービスの競争力向上                             <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ ライフサイクルビジネスのモデル事業選定と経営資源集中</li> <li>✓ コストダウンの徹底と国内外の設計・生産体制の最適配置</li> </ul> </li> <li>■ 地震による事業環境の変化への適切な対応                             <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 日本の復興を最優先とし、復興支援に全力</li> </ul> </li> </ul>
<p>製品戦略</p> <p><b>市場ニーズ重視</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 総合営業部を設置し、事業部門横断での提案活動促進</li> <li>■ 成長市場のお客さまのニーズに適した製品・サービスの提供が今後の課題</li> </ul>	
<p>事業運営</p> <p><b>グローバル</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 車両過給機、汎用圧縮機等においてグローバル展開による成果が現出</li> <li>■ ブラジル現地法人、中国総支配人の設立により、グローバル拠点整備が更に進展</li> </ul>	

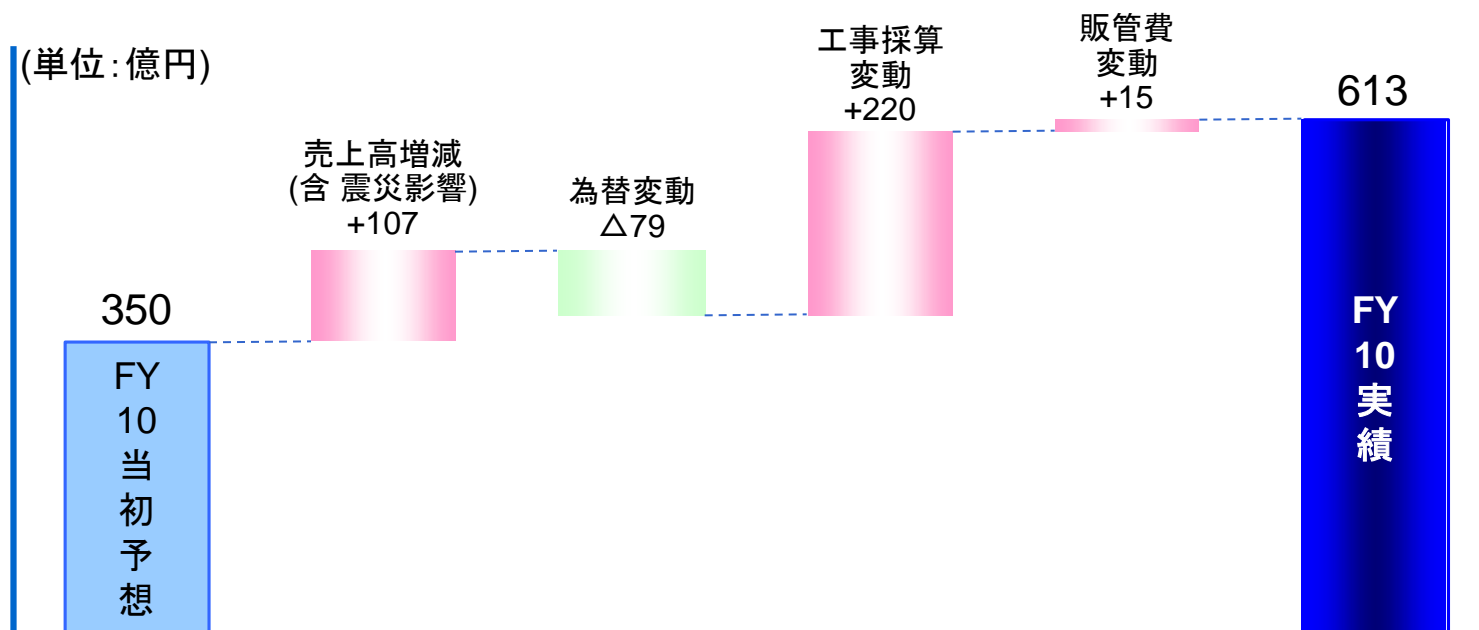
## ■ 2011年3月期の営業利益増減分析(当初予想対比)

### ➤ 売上高の増減

- 資源・エネルギー事業
- 回転・量産機械事業 他

### ➤ 工事採算の変動

- 資源・エネルギー事業
- 航空・宇宙事業 他



※FY10当初予想: '10.5.7公表(前提為替レート ¥90/US\$)

※FY10売上平均レート: ¥86.5/US\$

## ■ 営業利益増減分析(セグメント別, 当初予想対比)

※当初予想: '10.5.7公表(前提為替レート ¥90/US\$)

	(+)	(-)
資源・エネルギー	+ 手持ち工事採算改善, + 定期点検・改修の増加	- 為替円高
船舶・海洋	+ 修理船事業が好調, + 商船連続建造効果	- 為替円高
社会基盤	+ 手持ち工事採算改善, + 経費削減効果	- 特になし
物流・産業機械	+ 手持ち工事採算改善	- 特になし
回転・量産機械	+ 車両過給機売上増加, + 経費削減効果	- 特になし
航空・宇宙	+ 民間エンジン採算性改善	- 為替円高, 震災影響
その他	+ 特になし	- 特になし

■ 2012年3月期は「震災からの復旧・復興に傾注しつつ成長軌道を確認する」年

■ 営業利益予想増減分析(当初目標値対比)

➤ 当初目標値からの変化

● ポジティブ

● 工事採算性改善

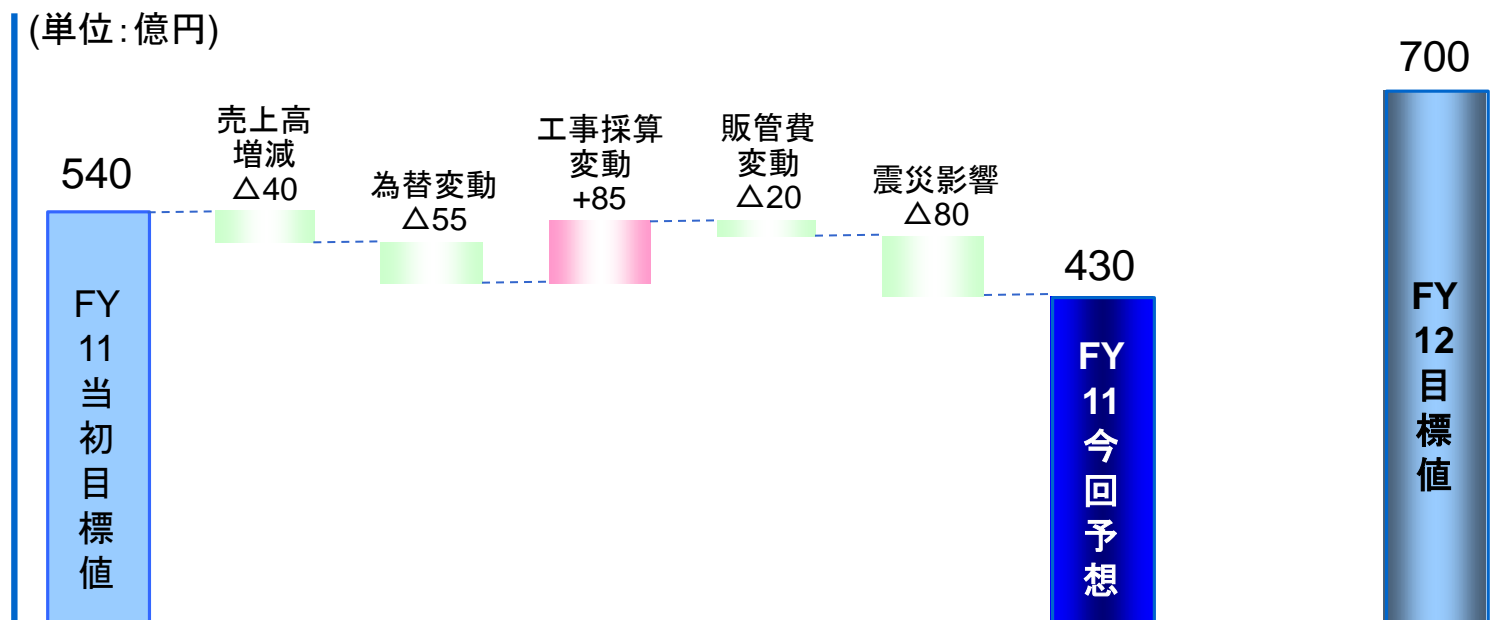
● ネガティブ, 不透明

● FY10の受注水準

● 資源価格高騰懸念

● 為替円高

● 東日本大震災による影響



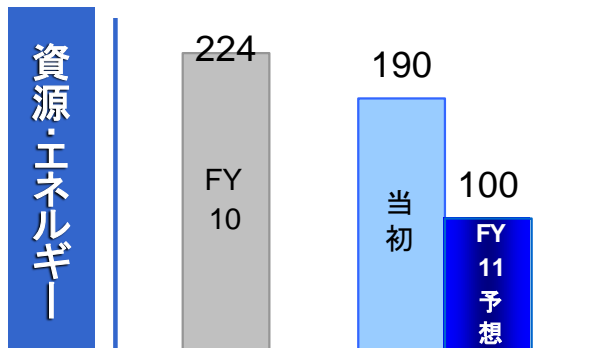
※FY11当初目標値, FY12目標値: '10.5.7公表(前提為替レート¥90/US\$)

※FY11今回予想の前提為替レートは¥85/US\$

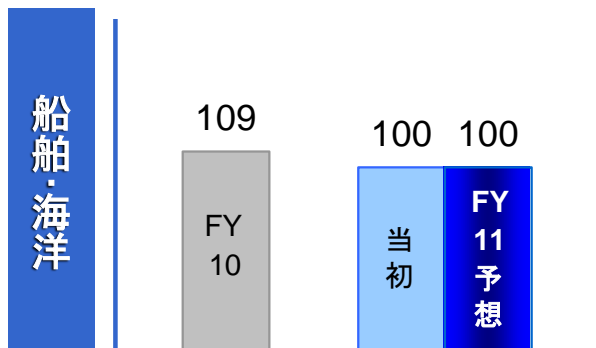


## ■ 営業利益増減分析(セグメント別, 単位: 億円)

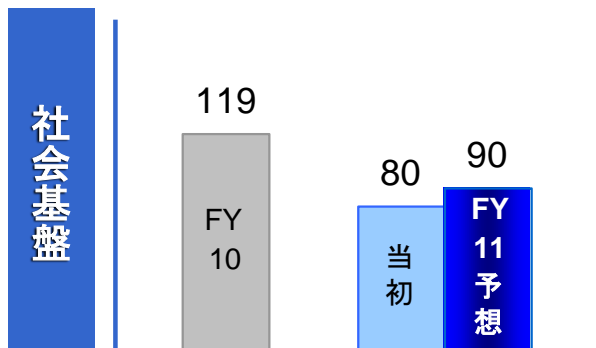
※当初目標値: '10.5.7公表(前提為替レート¥90/US\$)  
 ※今回予想の前提為替レートは¥85/US\$



- FY10実績比
  - + 特になし
  - FY10に好採算案件売上, 震災影響
- 当初目標値比
  - + 工事採算性改善
  - 売上減少, 震災影響, 為替円高



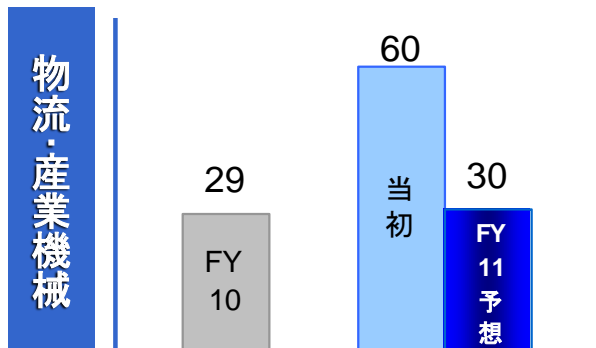
- FY10実績比
  - + 特になし
  - 売上減少
- 当初目標値比
  - + 売上増加
  - 船価低迷リスクの織込み



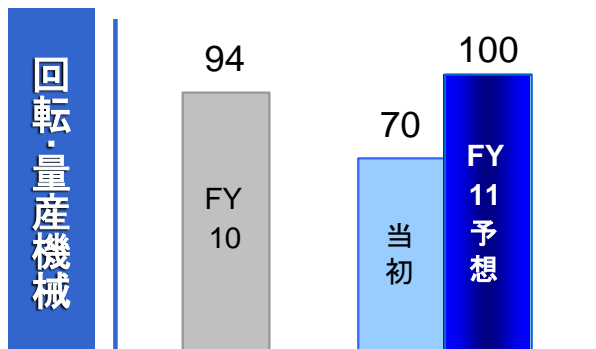
- FY10実績比
  - + 特になし
  - FY10に好採算案件売上
- 当初目標値比
  - + 工事採算性改善
  - 売上減少

## ■ 営業利益増減分析(セグメント別, 単位: 億円)

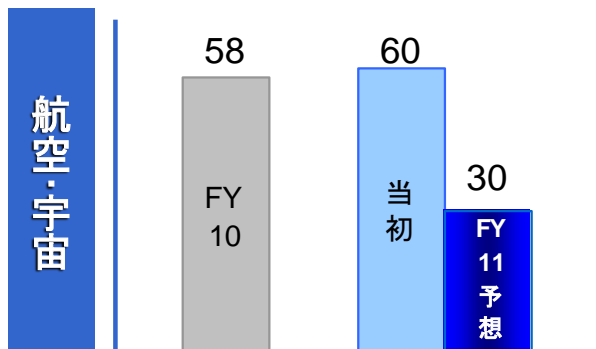
※当初目標値: '10.5.7公表(前提為替レート¥90/US\$)  
 ※今回予想の前提為替レートは¥85/US\$



- FY10実績比
  - + 特になし
  - 特になし
- 当初目標値比
  - + 工事採算性改善
  - 売上減少



- FY10実績比
  - + 売上増加
  - 震災影響
- 当初目標値比
  - + 売上増加
  - 震災影響

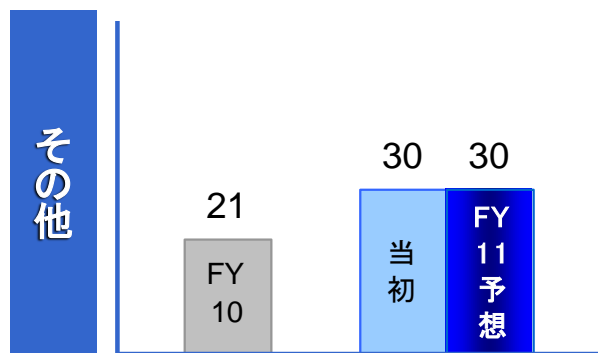


- FY10実績比
  - + 売上増加
  - GEnx引渡開始による採算性悪化, 震災影響
- 当初目標値比
  - + 特になし
  - 売上減少, 震災影響, 為替円高

## ■ 営業利益増減分析(セグメント別, 単位: 億円)

※当初目標値: '10.5.7公表(前提為替レート¥90/US\$)

※今回予想の前提為替レートは¥85/US\$



- FY10実績比
  - + 工事採算性改善
  - 特になし
- 当初目標値比
  - + 特になし
  - 特になし

## ■ 業績に与える主なマイナス影響

- FY10: 相馬工場の復旧費用を中心に, 特別損失 105億円を計上
- FY11: 売上高減少により営業利益が約80億円減少する見込み
  - 1QT: 相馬工場低操業, ターボチャージャ販売低水準  
⇒回復期以降の増産により, 影響を最小限に
  - 原子力事業における計画案件の延期による減益

## ■ 夏場の使用電力制限による影響を最小限に留めるべく対応

- 電力使用制限対応プロジェクトを設置し, 節電への取組みを徹底
- 工場操業については, 状況に応じたシフト・勤務体制などにより柔軟に対応
- 自家発電設備積極活用による電力購入量の低減と余剰電力の供給  
(瑞穂工場, 横浜事業所, 本社, 等)

## ■ 原子力事業に対する考え方

### ➤ 計画案件の状況

- 米South Texas Project (ABWR)  
建設工事はほぼ中断状態
- 米国におけるAP1000™(WEC  
PWR)案件の計画に変更なし

### ➤ 中長期の展望

- 原子力発電所に対する安全性強化
- 新設案件に遅延が生じる可能性
- 世界的な原子力発電所活用の大きな  
流れに変化は無いと予想

➤ 原子力発電所事故に対する今後の評価や国内外のエネルギー政策動向を踏まえた、原子力事業の戦略見直し

### ➤ 当面の投資について

- 蒸気発生器関連を中心とするPWR関連の研究開発投資は継続
- 原子力発電所向けタービン用機器製造会社('11.4月操業開始)については、増強計画は見直すものの、建設計画に基づいて生産を遂行

## ■ 相馬工場の操業状況

	主要生産品目	被災内容	現在の稼働状況
第一工場	航空エンジン部品 (翼部品)	<ul style="list-style-type: none"> <li>建屋内装に損傷</li> <li>加工機械が位置ずれ</li> <li>変電設備に損傷</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 設備補修, 機械調整を完了</li> <li>✓ 変電設備復旧後, 4/15に通電が開始され, 製造ラインはほぼ復旧を完了</li> </ul>
第二工場	航空エンジン部品 ガスタービン部品 宇宙機器部品	<ul style="list-style-type: none"> <li>建屋内装に損傷</li> <li>加工機械が位置ずれ</li> <li>主に特殊工程関係の設備に損傷</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 影響が軽微であった第4加工棟で3月29日に加工再開し, 現在順次復旧中</li> <li>✓ 特殊工程設備も順次, 設備・機械の稼働再開中</li> </ul>

- 安全を最優先に, 建屋, 電源, 通信, 設備・機械, すべてで順調に復旧作業中
- 4月中旬には従業員の就業もほぼ震災前にもどり, 近日中には全面的な加工再開の予定
- 当初の納入日程回復時期については秋口を目標にお客さまとの調整を実施中

## ■ 受注確保への取組み

### ➤ 地域別の重点分野

- アジア・豪州 : 現地子会社とのグループ総合力発揮によるエネルギー・社会インフラ関連
- 中国 : 現地パートナーとの提携を中心とした量産品関連
- 南北アメリカ : アフターマーケットを含むエネルギー・社会インフラおよび航空エンジン関連
- 欧州 : 現地パートナー及び現地子会社との相互連携による自動車産業関連
- 中近東 : パートナーとの協業によるエネルギー関連

### ➤ グループ横断プロジェクトへの取組強化

## ■ 為替／資源価格変動対策

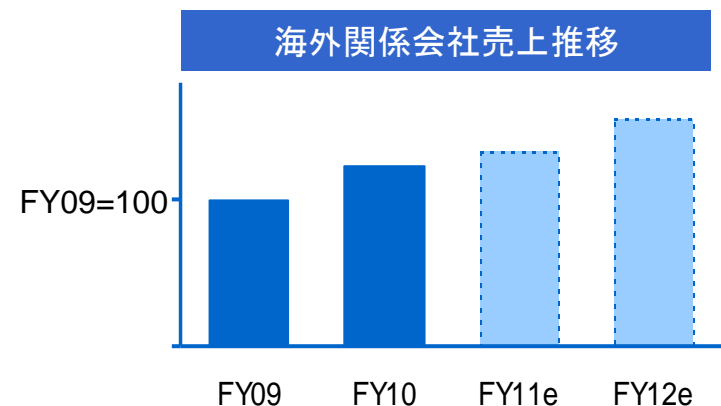
### ➤ 海外調達拡大加速

- 台湾( ' 11.4月配置済), 大連( ' 11.6月予定)
- 東北アジア調達ネットワークの確立  
(本社・上海・ソウル・大連・台湾)

### ➤ 海外生産の拡大

- 「2010」目標数値: 海外関係会社売上50%増
- ターボチャージャを中心に順調に拡大傾向

### ➤ コストのドル化の進展



## ■ 資源エネルギー関係の戦略見直し

- 各国のエネルギー政策の動向を注視しつつ、戦略を見直し中

## ■ IHIグループのKey Products & Technology

天然ガス分野	原子力分野
<ul style="list-style-type: none"><li>●ガスタービン</li><li>●ガスエンジン</li><li>●LNGタンク・ターミナル</li><li>●F-LNG</li><li>●中小液化プラント</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>●PWR (Pressurized Water Reactor)</li><li>●BWR (Boiling Water Reactor)</li><li>●原子燃料サイクル</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>●ボイラ</li><li>●CCS</li><li>●酸素燃焼技術</li><li>●二塔式ガス化炉</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>●洋上風力</li><li>●リチウムイオン電池</li><li>●バイオマス発電</li></ul>
石炭分野	再生可能エネルギー関連分野

## ■ 省エネを実現する高効率化, エネルギー回生に関連するKey Technology

- 電動化・ハイブリッド, ヒートマネジメント, 構造強度, 材料, 燃焼の各技術
  - 環境負荷低減型船「eFuture」, 省エネルギー型パーキング 等



「グループ経営方針2010」進捗状況

■ 2013年3月期の目標数値(売上高, 営業利益)は当初目標数値を継続

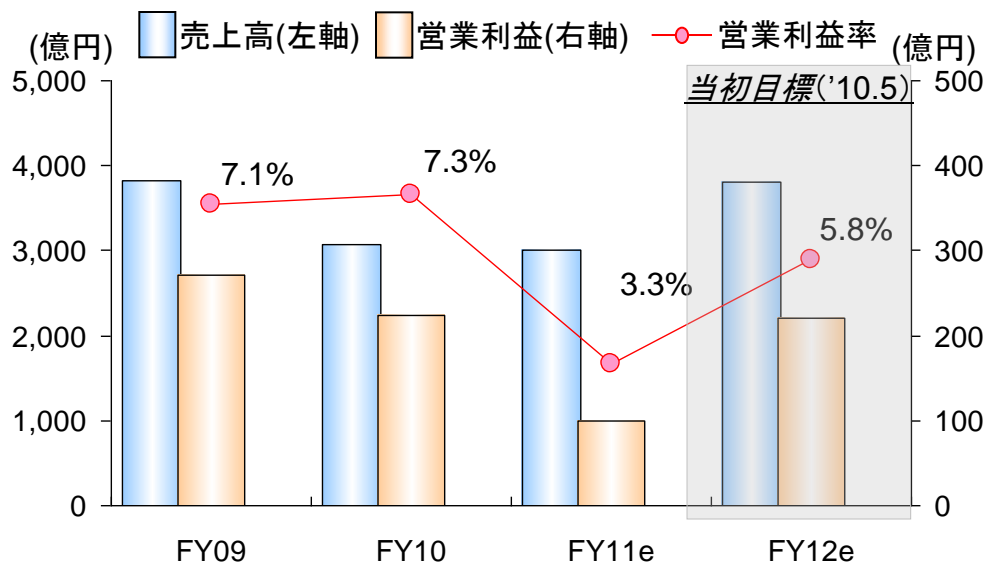
➤ セグメント別目標数値は見直しの上, 2011年9月期決算発表時に修正発表予定

	売上高				営業利益			
	FY10	FY11e		FY12e	FY10	FY11e		FY12e
		当初	今回			当初	今回	
資源・エネルギー	3,064	3,600	3,000	3,800	224	190	100	220
船舶・海洋	1,899	1,600	1,800	1,500	109	100	100	70
社会基盤	1,224	1,300	1,200	1,300	119	80	90	90
物流・産業機械	1,419	1,800	1,500	2,100	29	60	30	90
回転・量産機械	1,403	1,500	1,600	1,700	94	70	100	110
航空・宇宙	2,737	3,000	2,800	3,200	58	60	30	130
その他	1,143	1,200	1,100	1,400	21	30	30	40
調整	-1,019	-1,000	-1,000	-1,000	-43	-50	-50	-50
合計	11,872 (当初11,800)	13,000	12,000	14,000	613 (当初350)	540	430	700

※FY11当初目標値, FY12目標値: '10.5.7公表(前提為替レート¥90/US\$)

※FY11今回予想の前提為替レートは¥85/US\$

※FY10のセグメント別の合計と合計欄の数値は四捨五入の関係で一致しない。



## 基本戦略

- ✓ 差別化した製品・サービスの提供
- ✓ ライフサイクルビジネスの拡大による収益基盤の強化
- ✓ 海外工事の確実な遂行
- ✓ エネルギー分野における新規事業の開拓

### ボイラの海外EPC案件 受注活動中

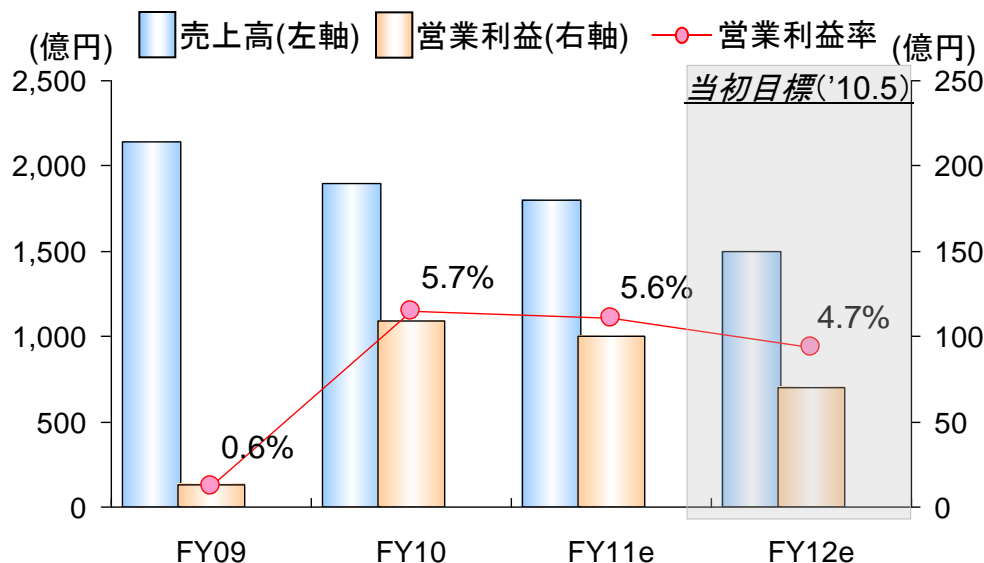
- 新興国を中心に受注活動を再開し、複数の案件について見積対応中
- EPCの確実な遂行に向け、受注前審査におけるコンソーシアムパートナーの財務リスクマネジメント体制を整備

### 天然ガス需要の高まりを見据えた関連分野への取組み

- F-LNG事業への早期参入へ備え、アルミSPB Tank建造のための設備投資を開始
- LNG Value Chain全体での事業展開を目指し、中小LNG液化プロセスPJへ参入(米Aker Solution社, Chart社との連携)

### ブラジルに現地法人を設立 ～グローバルな石油・ガス関連プロジェクトへの取り組みを強化～

- 資源・エネルギー分野の大規模開発が期待されるブラジルで営業機能強化と機動的な事業展開を図る



## 基本戦略

- ✓ 市場ニーズ重視の製品戦略の推進
- ✓ エンジニアリング事業の強化
- ✓ ライフサイクルビジネス事業の拡大

### 大型艦艇, 大型巡視船を連続受注

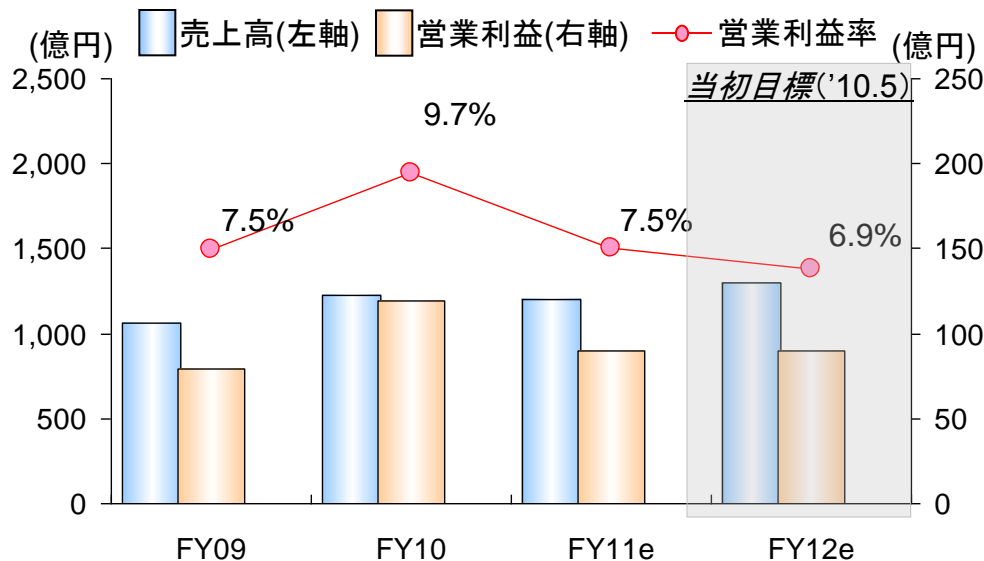
- 防衛省向けヘリコプター搭載護衛艦(22DDH), 海上保安庁向けヘリコプター搭載巡視船(22PLH)を受注
- FY14, FY13の引渡しに向け, 横浜工場で建造体制を整備

### 鋼板曲げ自動化システム「IHIMU-α」を開発, 販売開始

- 鋼板の3次元曲げ加工の完全自動化システムを開発, 国内外で販売活動中

### イスタンブールに海外戦略拠点を開設('11.5月)

- オランダ, 中国, シンガポールを含む海外4拠点化により, グローバルサポート体制を強化



## 基本戦略

- ✓ 現地拠点を活用した海外市場への積極的な進出
- ✓ 技術・コスト・サービス面の差別化による受注の確保
- ✓ 都市開発事業の安定的収益の創出と段階的な売上拡大

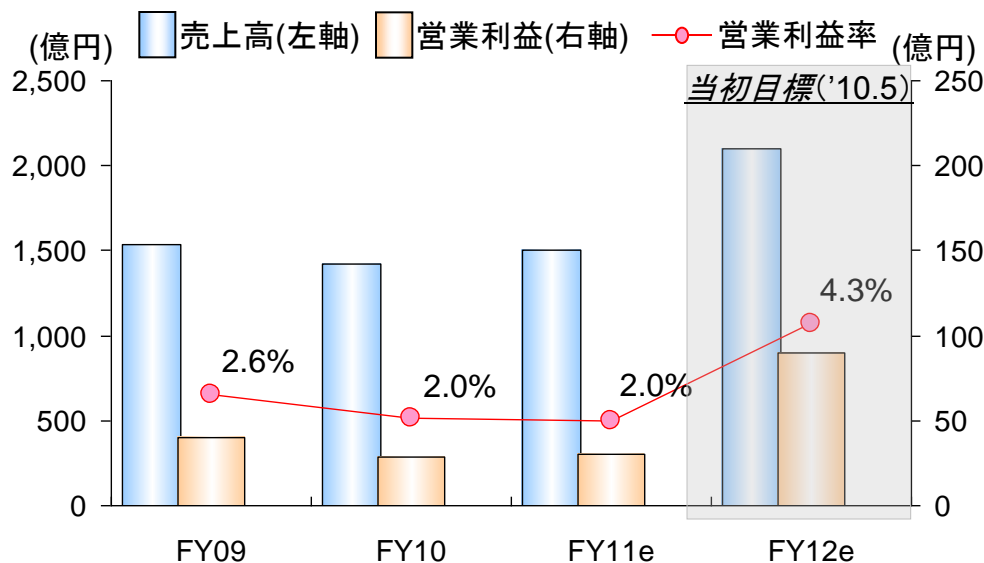
### 橋梁事業子会社3社※1を統合，需要拡大が見込まれる高度メンテナンス事業を強化

- 橋梁メンテナンス事業の再編と鋼・コンクリート材料技術の融合により事業分野の拡大を目指す
- '11.3月 基本合意書締結済，'11.10月 事業統合予定

※1: (株)イスマック, 松尾エンジニアリング(株), ピーシー橋梁(株)

### 豊洲センタービルを買戻し，豊洲1街区の一体運用を強化

- 豊洲センタービルと豊洲センタービルアネックスの更なる連携を推進
- 豊洲1街区を一体的に運営することにより，安定的なキャッシュフロー・収益を確保



## 基本戦略

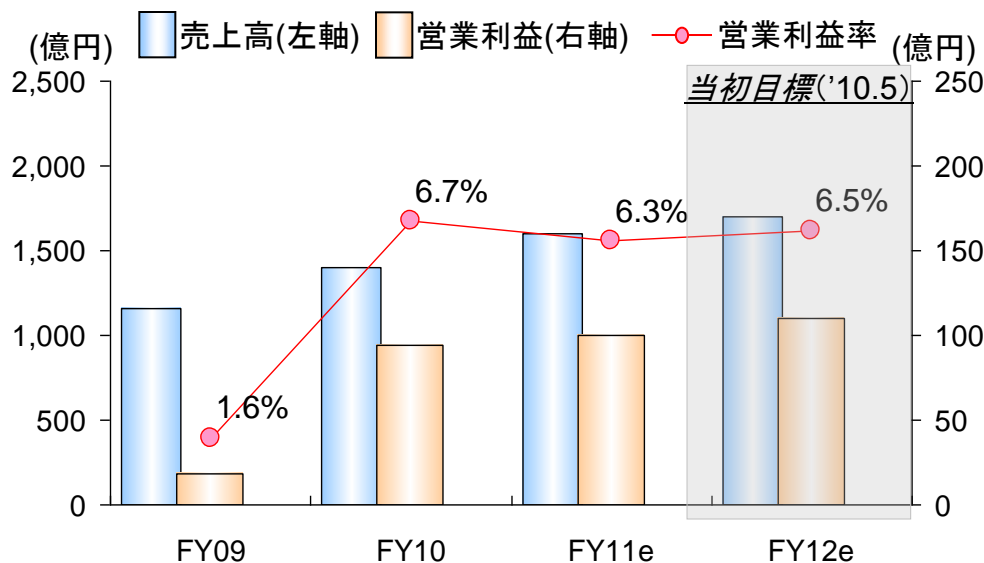
- ✓ 生産ソリューションの提案力強化
- ✓ 海外拠点・グローバルネットワークの強化による注力市場の需要取り込み
- ✓ 市場ニーズに即した製品の投入
- ✓ 事業の集中と選択を加速

## 産業・環境・ロジスティクスセクター設立('11.4月) ～産業機械分野におけるシナジーの追求～

- 機械技術とプラント技術の融合により、機器供給から生産ソリューション提案への発展を図る
- 営業統合によるお客さま情報の共有や重点分野への機動的な資源投入
- 制御、電気、ICT技術部門の統合によるコア技術力の差別化と強化

## 進化形新型地下式パーキングを販売開始

- 多様なスペースに合わせた最大収容かつ最適レイアウトが可能 (収容効率:当社従来機種比最大25%アップ)
- ラインナップの強化により、トップメーカーの地位を万全なものとする



## 基本戦略

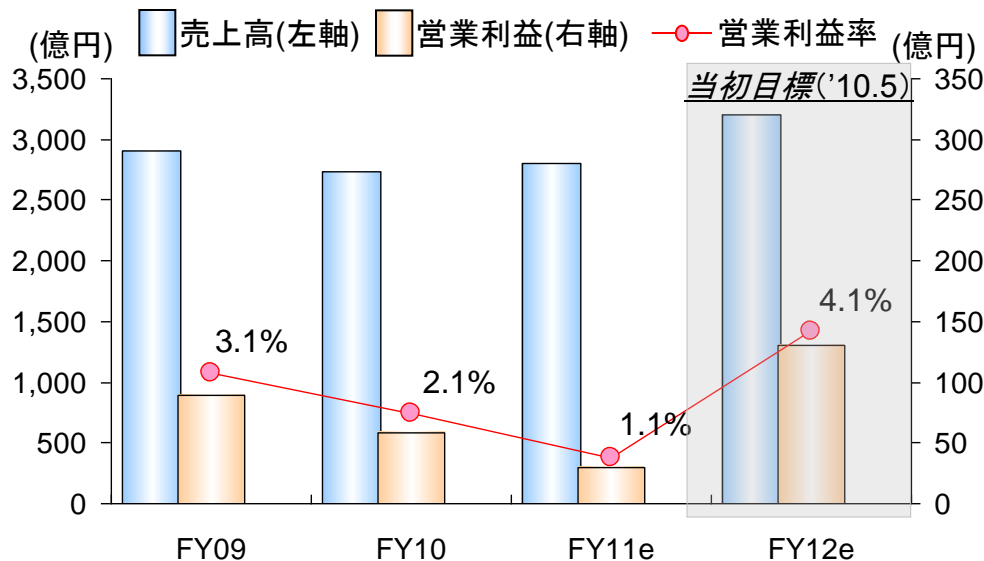
- ✓ 海外拠点・グローバルネットワークの強化による注力市場の需要取り込み
- ✓ 市場ニーズに即した製品の投入

### ターボチャージャ 欧州・中国を中心に販売が急速に回復

- FY10 想定を上回る需要拡大により販売実績は計画比20%増を達成
- FY11 欧州・中国拠点における売上高合計FY10比で4割弱の増加を見込む

### 汎用コンプレッサ事業で世界最大手のアトラスコプコ社と販売提携契約を締結

- 両社の得意市場における製品メニューの補完により、グローバル市場における圧縮機事業の拡大を推進
- FY13に汎用ターボ圧縮機コアユニット製造台数の倍増を目指す



## 基本戦略

- ✓ アフターサービスの拡大・コストダウンの強化による既存機種収益性の向上
- ✓ 市場ニーズに対応した次世代機種の開発強化

### 防衛省向けに22年ぶりの国産開発による量産エンジンを初出荷

- 次期固定翼哨戒機「P-1」に搭載される「F7-IHI-10」ターボファン・エンジンの出荷を開始
- 最新の設計技術により低燃費・低騒音・低NOx, 高度な制御性を実現

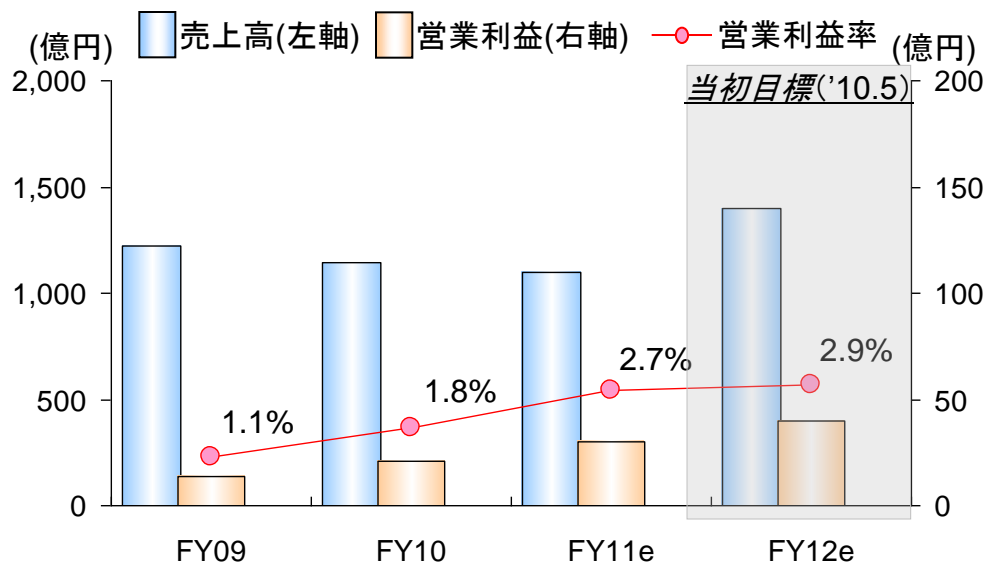
### 海外向け衛星用エンジンの受注が累計100台達成

- (株)IHIエアロスペースが開発した衛星用エンジンの受注が累計100台を達成
- 衛星の打ち上げ需要が旺盛な欧米を中心とした海外での事業拡大を目指し, 積極的な営業活動を継続

### 次期小型固体燃料ロケット「イプシロン」の開発が順調に進捗中

- 基本設計を概ね終了し, 詳細設計を開始 一部の新規開発品について要素技術の確認試験を実施





## 基本戦略

- ✓ 市場ニーズに即した製品開発と販売拡大
- ✓ 拡大が見込まれる新興国市場における販売拡大

### (株)IHIシバウラ(ISM)が中国にエンジン部品の製造会社を設立

- 拡大する中国市場へ対応すべく、無錫の生産工場(英パーキンス社との合弁)向けにエンジン部品を供給
- '11.7月 部品製造開始, 計画台数:最大7万台/年

### TierIVエンジン FY13からの販売開始に向け着実に進捗中

- サンプル機を提供し, お客さまによる評価を実施中

### (株)IHI スター 農業用作業機の中国向け販売が増加

- 中国現地法人による, 中国国内およびアジア・アフリカ向け製品販売が伸長

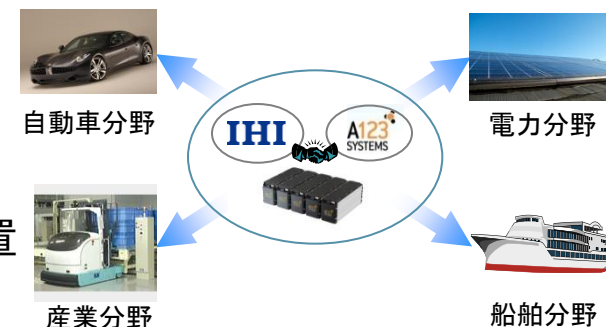
## リチウムイオン電池(LiB) 2015年想定売上規模:300億円

### 事業概要

- ▶ 高い安全性・長いサイクル寿命のLiBを有するA123システムズ社と協働
- ▶ 様々な産業分野に標準化を進めたLiBシステムを提供

### 実績と今後の取組み

- ▶ 複数の自動車メーカーにサンプル品供給中
- ▶ 産業用途向け標準電池モジュールのサンプル出荷開始, 今年度からの量産化に向け横浜事業所に生産ラインを設置
- ▶ 大型産業機械向け電池システムの開発を開始



## インフルエンザワクチン原薬 2016年度想定売上規模:75億円(ワクチン売上)

### 事業概要

- ▶ 細胞培養技術(ワクチン製造期間は従来法の1/3)を有するUMNファーマ社と協働
- ▶ 細胞培養法を用いてインフルエンザワクチン原薬を製造

### 実績と今後の取組み

- ▶ 2010年5月:UMNファーマ社と原薬製造会社UNIGEN設立
- ▶ 2011年3月:原薬製造プラントが完成し, 試運転実施中
- ▶ 2014年中:新型インフルエンザワクチン(H5N1)販売開始予定



おわりに

## ■ 震災からの復旧・復興にIHIグループの総力をあげて対応

### 現在対応中

- 発電所：福島第一原子力発電所安定化，火力発電所再開，自家発電，非常用電源など，お客さまの要請に対応
  - 道路（橋梁）：被害調査および緊急補修対応
  - 水門：納入設備について目視検査済み。再稼働対応
  - 瓦礫処理対応として小型建機を寄贈し，当社教習所にて建機オペレータ資格取得までを支援
  - 非常用浄水装置を寄付，林業機械を瓦礫処理用に改造
- etc

### 今後の対応

- 浮体構造物による瓦礫処理の提案 etc

## ■ 新たな日本づくりへの貢献

安心・安全の確保

エネルギー効率の  
良い社会の実現

農林水産業復興

## ■ IHIグループの目指す姿

「21世紀の環境，エネルギー，産業・社会基盤における諸問題を，ものづくり技術の中核とするエンジニアリング力によって解決し，地球と人類に豊かさと安全・安心を提供するグローバルな企業グループとなる。」

～IHIグループビジョンから



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。