

# 2014年3月期決算説明会 経営概況

2014年5月8日

株式会社 **IHI**  
代表取締役社長 齋藤 保

1. 経営概況.....	3
「グループ経営方針2013」1年目レビュー.....	4
2014年3月期決算レビュー.....	6
2015年3月期業績見通し.....	7
「グループ経営方針2013」目標数値.....	8
成長に向けたグループ共通機能の強化(3つの「つなぐ」).....	12
今年度の重点施策.....	15
2. 「グループ経営方針2013」進捗状況.....	16
海外大型案件の進捗状況.....	17
資源・エネルギー・環境事業.....	19
社会基盤・海洋事業.....	21
産業システム・汎用機械事業.....	23
航空・宇宙・防衛事業.....	25
新事業の展開.....	27

# 経営概況

# 「グループ経営方針2013」1年目レビュー①

	2013年度実績	2014年度計画	2015年度目標(当初)
売上高	13,040億円 (99.05円/\$)	14,400億円 (100円/\$)	14,000億円 (80円/\$)
営業利益	532億円 (99.05円/\$)	650億円 (100円/\$)	700億円 (80円/\$)
投資総額 (設備投資・ 研究開発投資・ 投融資)	1,080億円 (設備投資 545億円 研究開発投資 335億円 投融資 200億円)	1,530億円 (設備投資 750億円 研究開発投資 430億円 投融資 350億円)	2013~15年度総額 4,000億円 (設備投資 1,900億円 研究開発投資 1,100億円 投融資 1,000億円)
D/Eレシオ	0.99倍	1.1倍	1.2倍以下
ROIC	5.3%	5.8%	6.5%
配当	6円/株(予定)	6円/株(中間3円, 期末3円) (予定)	6円/株

※D/Eレシオ=有利子負債/純資産

※ROIC(投下資本利益率)=(営業利益+受取利息・配当金)税引後/(自己資本+有利子負債)

## 評価

- 「グループ経営方針2013」は、成長の実現に向けての第一歩を着実に進めた
  - ✓ 5期連続で全事業(セグメント)営業黒字を達成
  - ✓ 営業利益, 営業利益率ともに, 当初予想を達成
  - ✓ 年間配当金の前期比増額方針を決定(5円→6円/株)。さらに2014年度は中間配当の復活の方針を決定
- 成長・注力事業と主力事業を中心に, 概ね計画通りの設備投資・研究開発投資を実施
- D/Eレシオは, 前倒しで目標水準を達成。財務体質を強化

# 「グループ経営方針2013」1年目レビュー②

## 1 グループ共通機能

3つのつなぐ	評価	FY14に向けた課題
ソリューション・エンジニアリング	<ul style="list-style-type: none"> <li>・複数のプロジェクト提案を実施し、具体的なプロジェクトを受注</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・事業範囲の拡大に向けた取組強化</li> </ul>
高度情報マネジメント	<ul style="list-style-type: none"> <li>・制御システム／リモートメンテナンス共通プラットフォームの展開を開始</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・「成長を期待する事業」への適用拡大</li> <li>・センシング・ICTの強化（高度情報活用機能の強化）</li> </ul>
グローバルビジネス	<ul style="list-style-type: none"> <li>・3地域統括会社を中心に、事業部門の海外進出支援、ガバナンス強化</li> <li>・重点地域・国を対象としたプロモーション開催</li> <li>・タイ現地法人を設立</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・マーケティング機能の強化</li> <li>・地域統括会社の機能の強化</li> </ul>

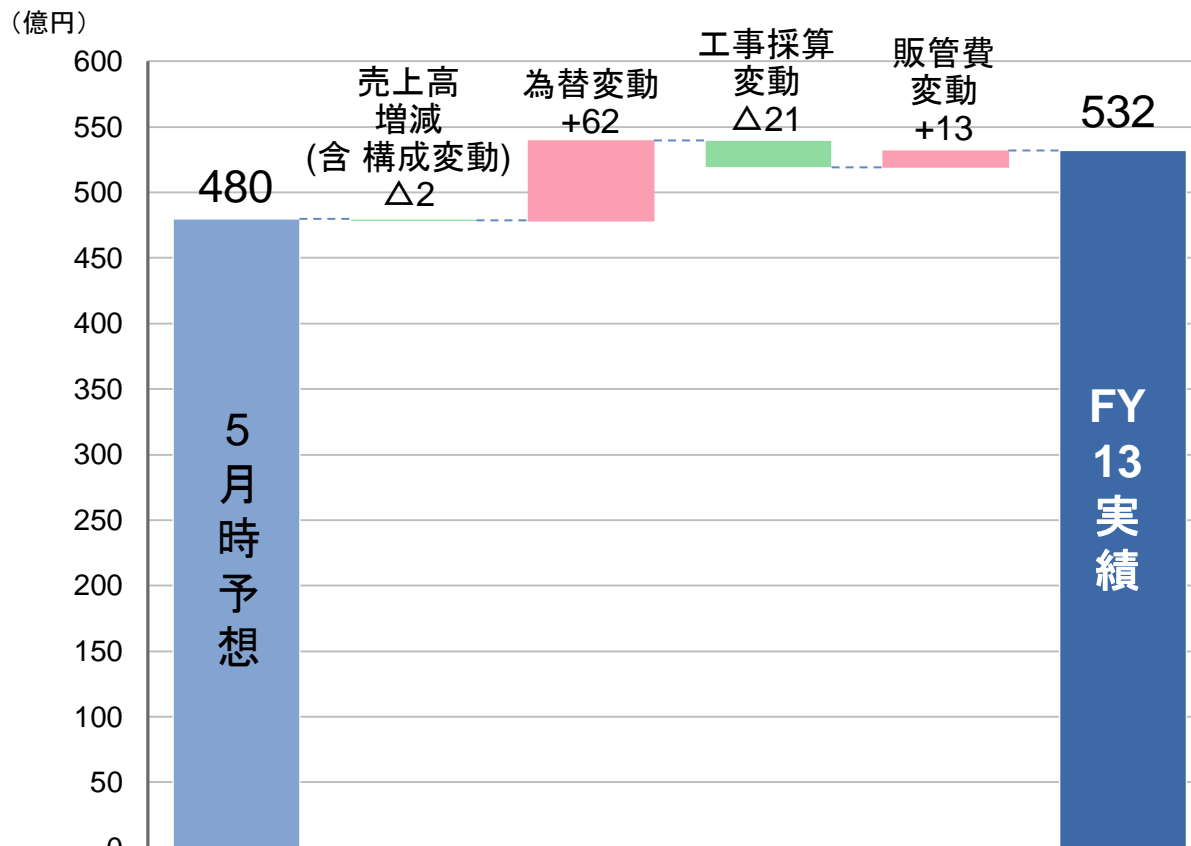
## 2 グローバル化による受注拡大

- ・車両過給機の新規市場開拓
- ・天然ガス関連事業の受注拡大
- ・熱・表面処理事業の拡大
- ・ブラジルにおける海洋資源開発事業拡大

- ・韓国の現代ウィアとの合併会社設立
- ・インド、タイでのLNG貯蔵タンク受注, LNG船用SPBタンク受注
- ・熱処理受託加工拠点をベトナムに、熱処理装置製造拠点をタイに設立
- ・ブラジル造船会社への出資, 生産体制確立のための支援実施

# 2014年3月期決算レビュー

## ■ 2014年3月期の営業利益増減分析(5月時予想対比)



※5月時予想: '13.5.8公表(前提為替レート¥95/US\$)

※FY13売上平均レート: ¥99.05/US\$

## ■ 業績変動要因

### ● 為替の変動

- 資源・エネルギー・環境事業
- 航空・宇宙・防衛事業

### ● 工事採算の変動(悪化と好転)

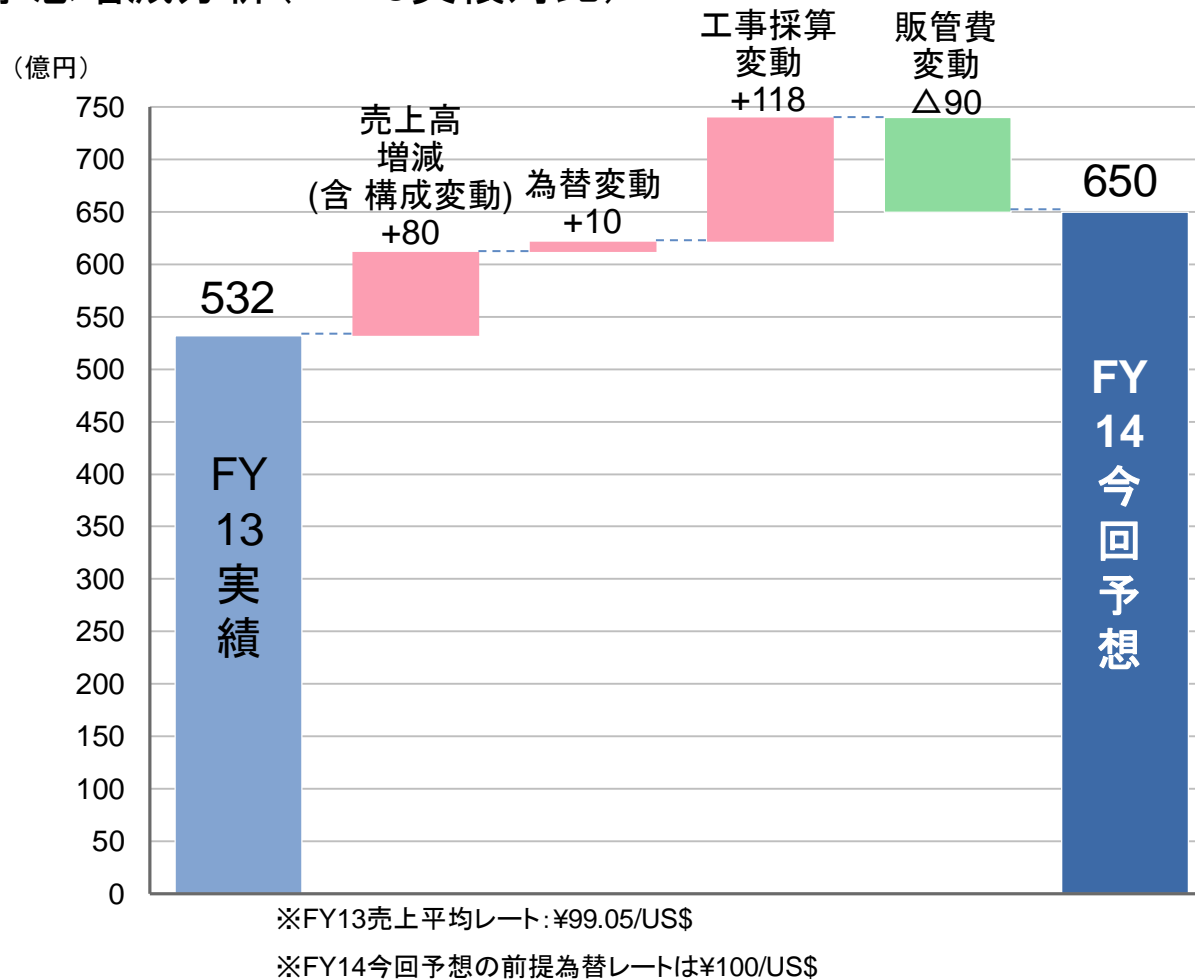
- <悪化> 資源・エネルギー・環境事業(ボイラ)
- <悪化> 社会基盤・海洋事業(国内橋梁)
- <好転> 航空・宇宙・防衛事業(民間エンジン)

### ● 販管費の変動

- 産業システム・汎用機械事業
- 航空・宇宙・防衛事業

# 2015年3月期業績見通し

## ■ 営業利益予想増減分析(FY13実績対比)



## ■ FY13実績からの変化

- 海外大型案件の工事進捗が進むこと等による売上高の増加
- 工事採算性改善
- 研究開発費の増加等による販管費の増加

# 「グループ経営方針2013」目標数値(売上高, 営業利益)

(単位: 億円)

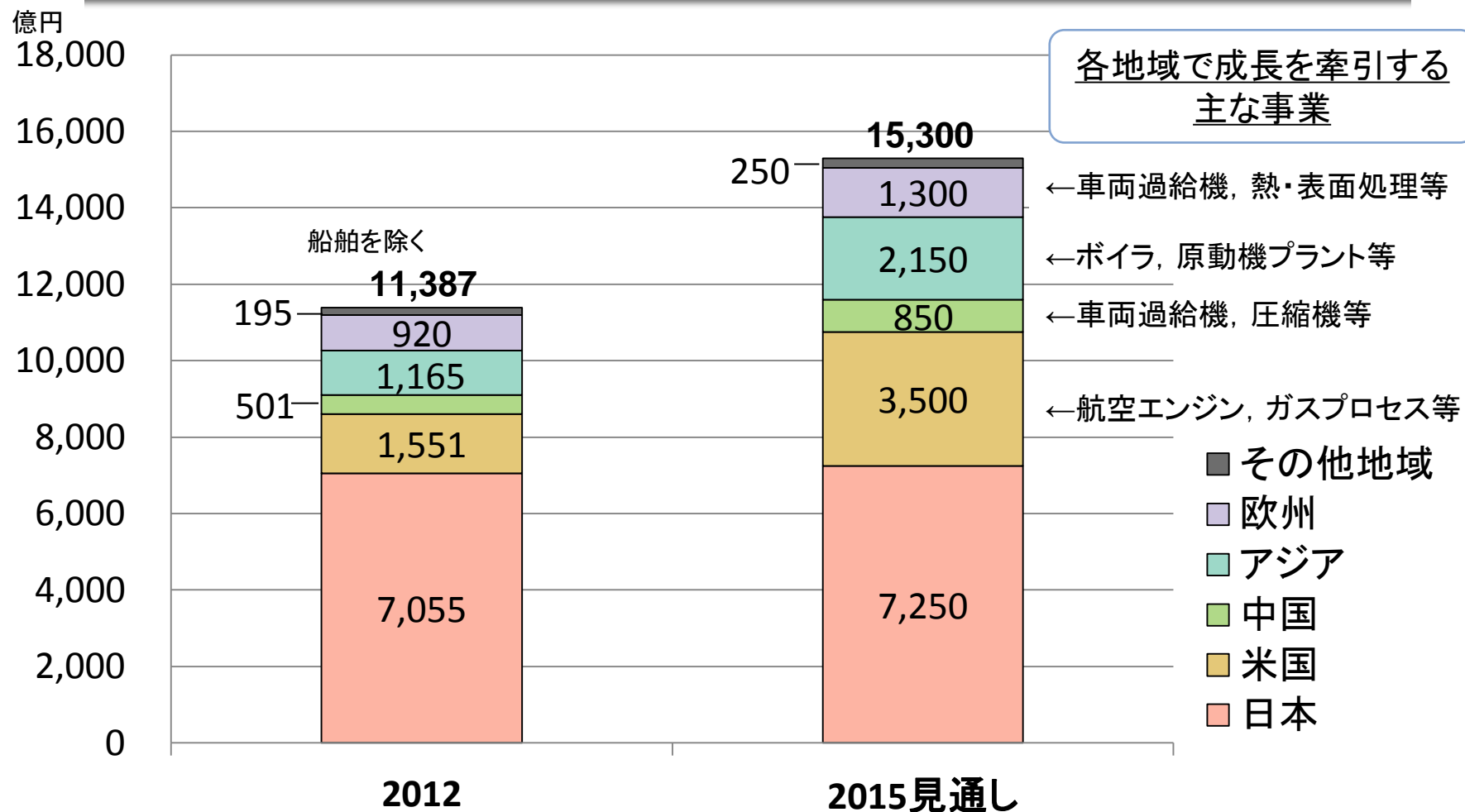
	売上高				営業利益			
	2013年度 (実績)	2014年度 (見通し)	2015年度		2013年度 (実績)	2014年度 (見通し)	2015年度	
			当初目標	<参考> 見通し			当初目標	<参考> 見通し
資源・エネルギー・環境	3,440	4,300	4,400	4,900	116	220	210	290
社会基盤・海洋	1,503	2,000	1,600	1,700	23	100	100	110
産業システム・汎用機械	3,978	4,000	4,300	4,200	151	100	230	170
航空・宇宙・防衛	4,060	4,000	3,800	4,300	367	280	190	330
その他	589	600	600	700	19	10	10	20
調整額	-532	-500	-700	-500	-144	-60	-40	-20
<b>合計</b>	<b>13,040</b>	<b>14,400</b>	<b>14,000</b>	<b>15,300</b>	<b>532</b>	<b>650</b>	<b>700</b>	<b>900</b>
為替レート	99.05円/\$	100円/\$	80円/\$	100円/\$	99.05円/\$	100円/\$	80円/\$	100円/\$



# 「グループ経営方針2013」目標数値①

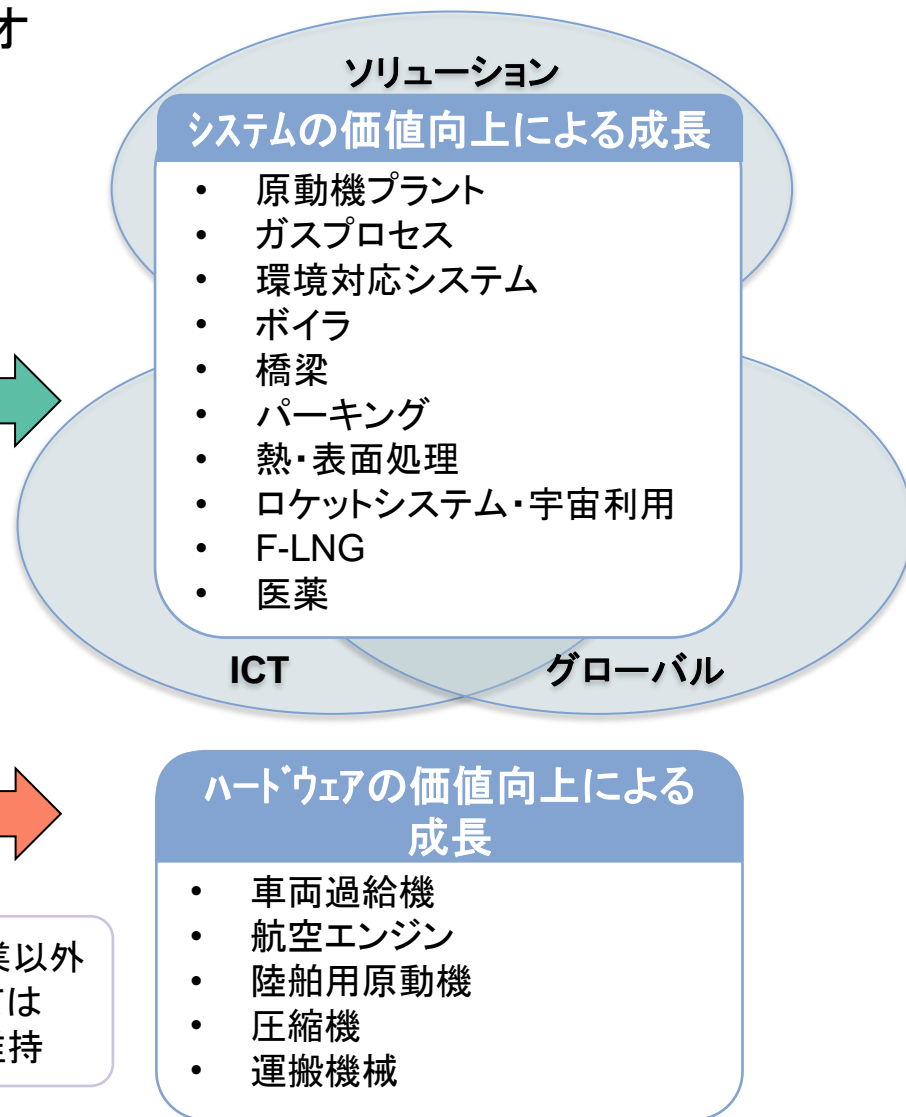
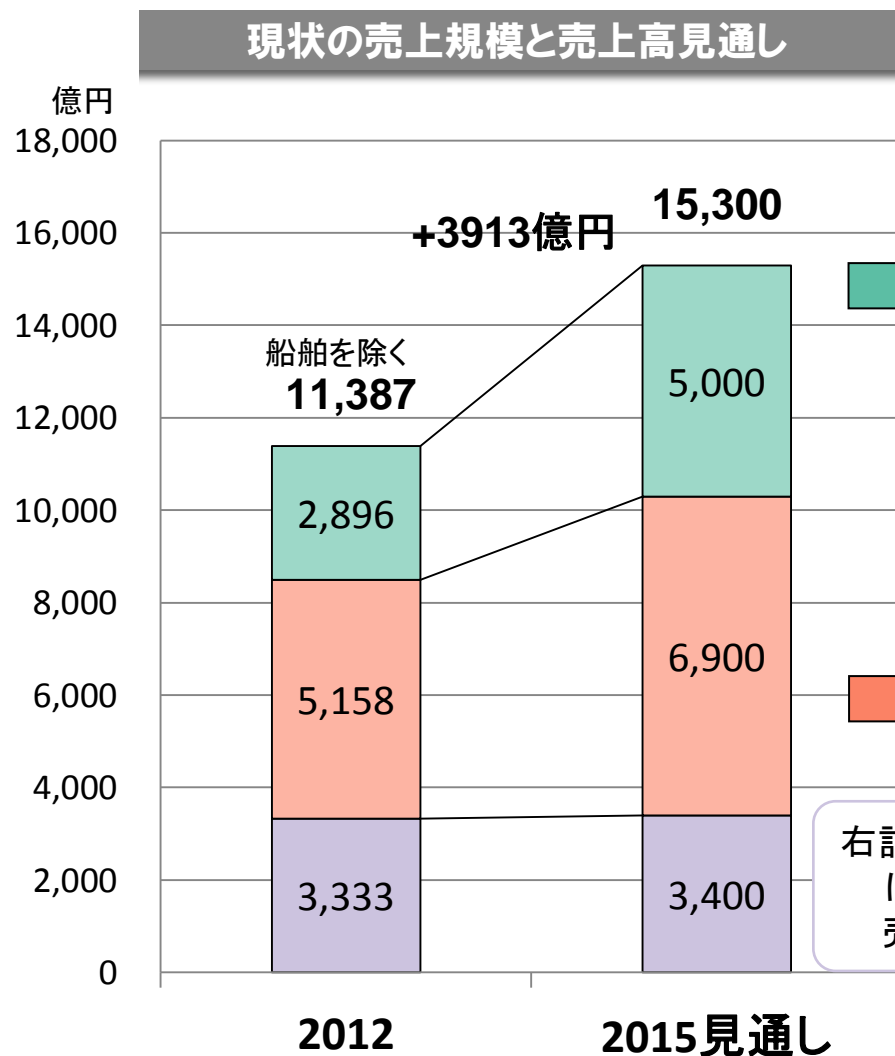
## ■ 2015年度売上高見通し15,300億円へのシナリオ

現状の売上規模と売上高見通し(地域別売上高)



# 「グループ経営方針2013」目標数値②

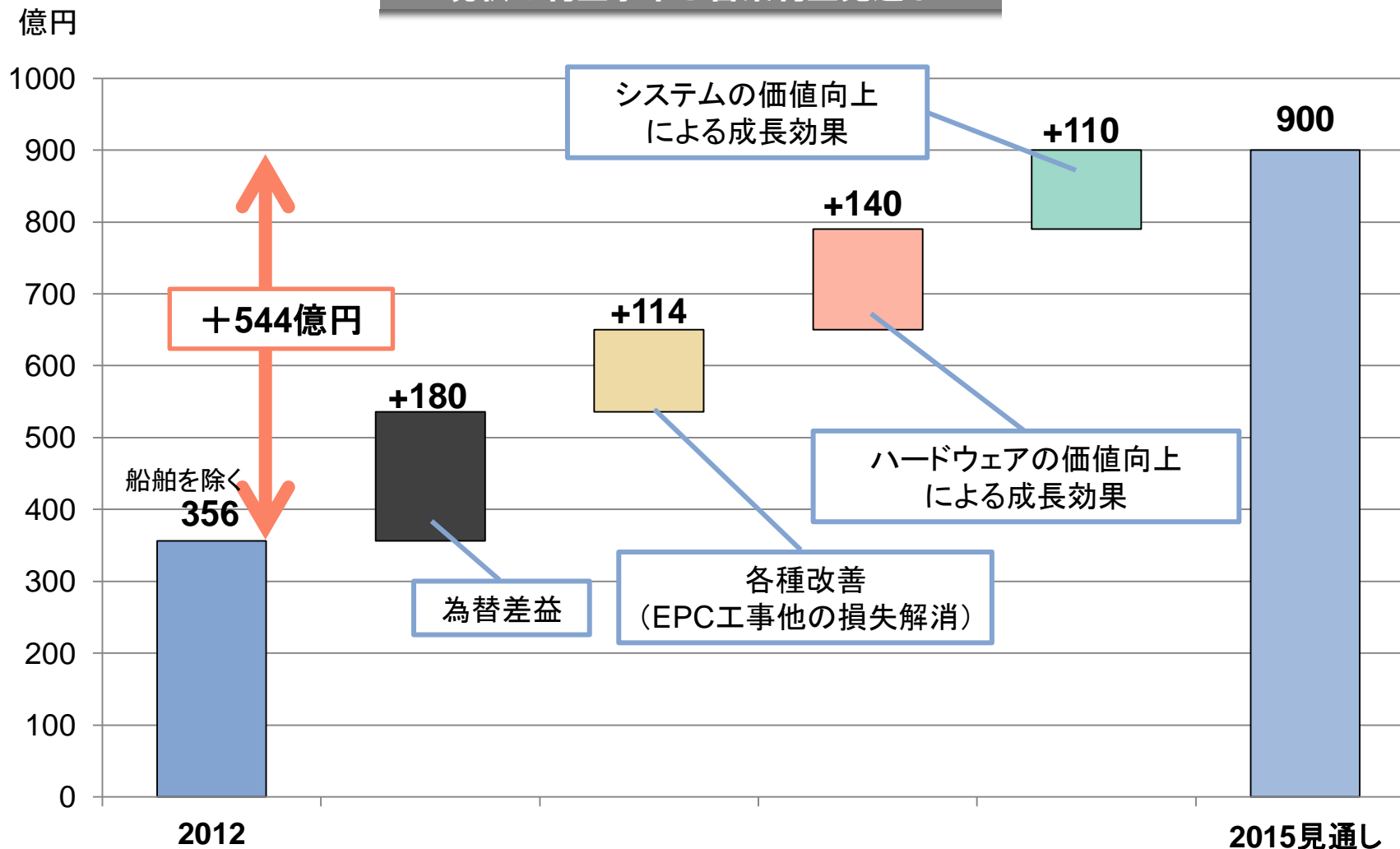
## ■ 2015年度売上高見通し15,300億円へのシナリオ



# 「グループ経営方針2013」目標数値③

## ■ 2015年度営業利益見通し900億円へのシナリオ

現状の利益水準と営業利益見通し



※2012年度売上平均レート 82.9円/US\$

※2015年度前提為替レート 100円/US\$

## ■ ソリューション統括本部

- お客様の価値創造のため、ソリューション営業を展開し、事業範囲の拡大による新たな事業機会を創出し、成長につなげる。

## 2013年度取り組み

- 取組類型(複数SBU型, リソース提供型, パッケージ型等)を設定
- 具体的プロジェクト受注への支援を推進
  - 国立大学法人富山大学病院向 駐車場建設および運営事業
    - ・BTO方式によりIHIグループが立体駐車場を建設し、  
駐車場事業を運営
    - ・事業運営期間は18年, 対象台数は既設設備を含めた約600台
  - 国内電力会社向 太陽光発電事業
    - ・IHI遊休地を活用した電力固定価格買取制度を利用した売電事業
    - ・対象プラントにIHI開発中の実証用蓄電池を設置し、  
稼働データを検証



国立大学法人富山大学病院向  
駐車場建設および運営事業

## 2014年度施策

- 早期の案件リサーチと、具体的プロジェクトの提案継続
- 取組対象事業領域の拡大による成長への寄与

# 成長に向けたグループ共通機能の強化(3つの「つなぐ」)②

## ■ 高度情報マネジメント統括本部

- ▶ 制御システム, センシング, ICTの強化により, IHIグループの「製品・サービスの高度化・総合化」を主導

### 2013年度取り組み

- 共通プラットフォームの開発加速と適用拡大
  - 制御共通プラットフォーム(CSIGS)
    - ・産業機械用CSIGSの開発を完了し, モデル事業へ適用
    - ・小型機器用CSIGSの試作機開発と技術実証
  - リモートメンテナンス共通プラットフォーム(ILIPS)
    - ・システム運用数100台を達成し, 故障診断の充実などサービスを拡充
- センシング事業(三次元レーザレーダ)の海外鉄道向け展開開始



ILIPS の監視画面

### 2014年度施策

- 高度情報マネジメントに関する新機種・新事業の開拓
  - 故障予兆診断に基づく新たな保守サービスの開発
  - IT武装によるインフラマネジメント事業の開拓
- 共通プラットフォームの「成長を期待する事業」への適用拡大
- 三次元レーザレーダの競争優位性向上による更なる市場拡大

## CSIGS (制御システム共通プラットフォーム)

### Control System of IHI group : Global Series



# 成長に向けたグループ共通機能の強化(3つの「つなぐ」)③

## ■ グローバルビジネス統括本部

- IHIのグローバルな売上・受注の拡大
- 重点地域(米州・中国・東南アジア)におけるIHIグループの統括(本社分家機能)＝地域本社

## 2013年度取り組み

- グローバルな人的ネットワークの形成・維持を、中長期視点で構築
  - 政府ミッション随行など、経営幹部の海外出張増加
  - 新興国でのトップダウンによる強力な関係構築
- 「重点地域」・「グローバル重点国」(インドネシア・タイ・ベトナム・マレーシア)への貢献のために、お客さま・パートナーとの関係構築・維持・発展を主導
  - "All IHI Group"として、地域の発展に貢献するIHIグループの全般の取組みをプロモーション
- IHIグループのグローバル展開のための共通基盤の整備
  - IHI ASIA PACIFIC (THAILAND)の設立

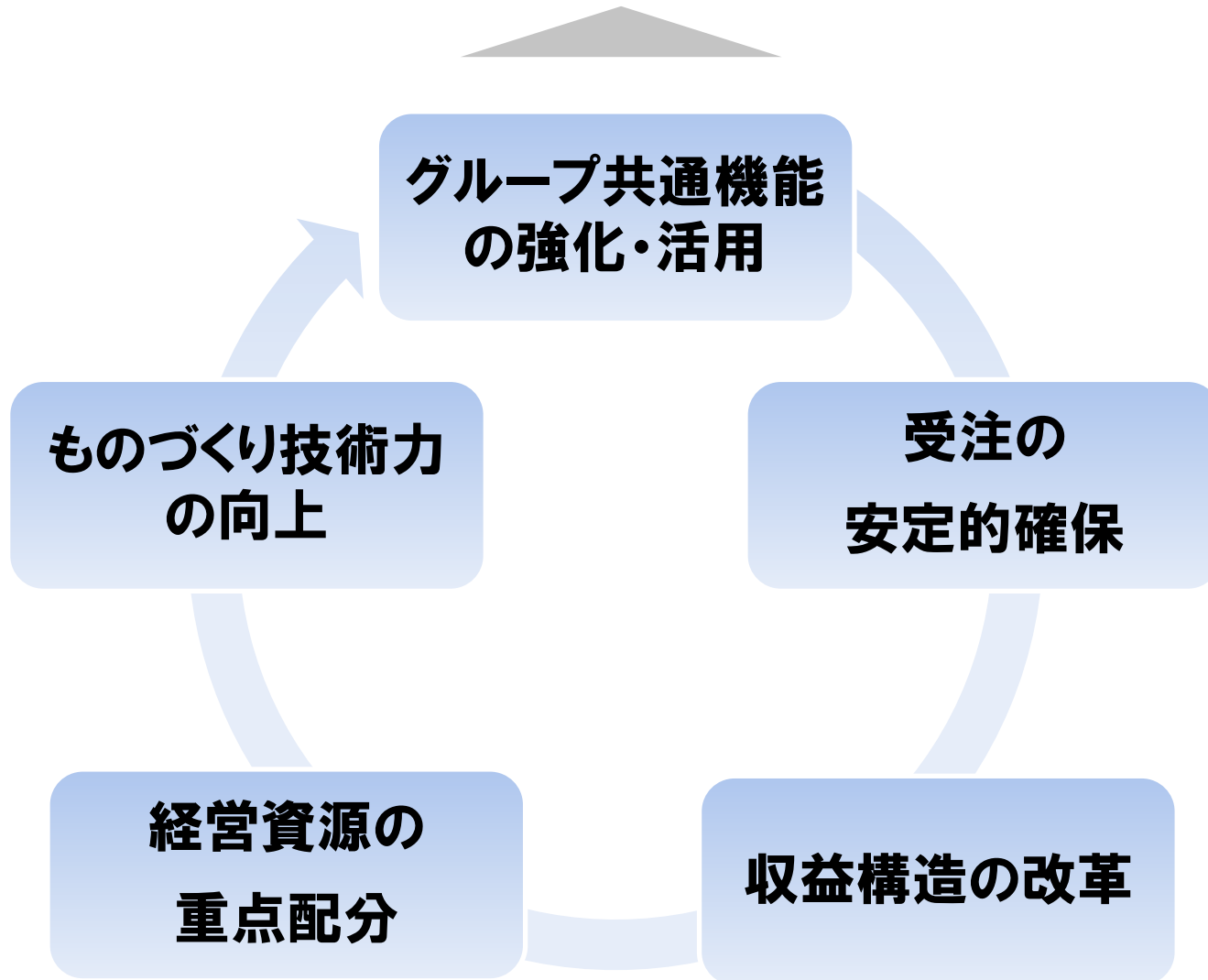


インドネシア IHI FORUM 2013

## 2014年度施策

- 重点国別のマーケティング展開
  - (例)タイ・・・日系企業含む現地有力企業との連携による産業機械を中心としたビジネスの拡大
- お客さまとの協働による「ビジネスモデル」の実現のためのハイレベルな人的ネットワークの構築
- 地域本社機能の強化(内部監査, シェアードサービス, グローバル人材育成)

## 成長の加速

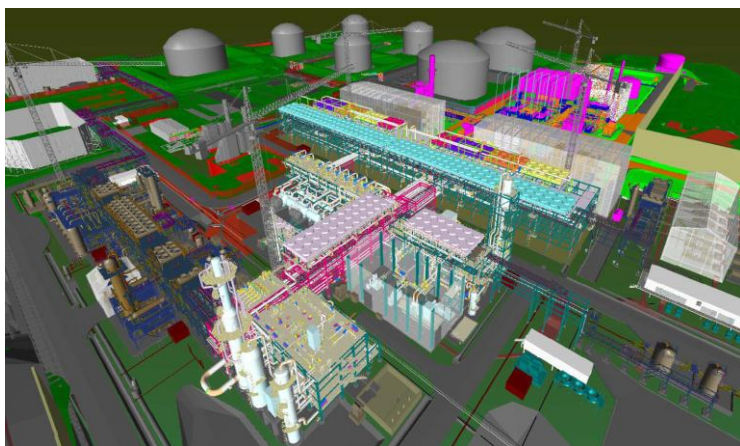


# 「グループ経営方針2013」進捗状況



# 海外大型案件の進捗状況①

## コーブポイント天然ガス液化設備(米国・ドミニオン社)



IHI/Kiewitジョイントベンチャーは、IHIのヒューストン事務所を中心に、豊洲、フィリピンおよびインドからなるグローバルなエンジニアリングチームを構築し、設計は順調に進行中である。主要機器の発注は完了。現在、建設許可受領後の現地着工に向けて、建設計画を進めている。

### 主要工程

- 2013年4月: 契約締結, 設計ならびに長納期・主要機器の先行手配開始
- 2013年8月: 調達全面展開開始
- 2013年9月: DOE (米国エネルギー省) のFTA (自由貿易協定) 非締結国向け輸出許可
- 2014年7~9月: FERC (米国連邦エネルギー規制委員会) の承認 (予定)
- 2017年秋: 完成, 運転開始

### プロジェクト概要

- 受注者: IHI E&C International Corporation (IHI E&C) と Kiewit Energy Company のジョイントベンチャー (IHI/Kiewit ジョイントベンチャー)
- 受注内容: コーブポイント天然ガス液化設備のEPC契約
- 建設地: 米国メリーランド州, ラスビー, チェサピーク・ベイ
- 担当範囲: 年産約525万トンの液化設備の設計, 建設, 試運転および運転開始

## イズミット湾横断橋(トルコ)



イズミット湾横断橋 完成イメージ図



イズミット湾横断橋 位置図



主塔基礎ケーソンの海中への沈設

2014年3月15日と26日、北側および南側の主塔基礎ケーソンを予定通りのスケジュールで、水深40mの海中に沈設した。両日とも天候にも恵まれ、早朝から丸一日かけて所定の位置に設置できた。

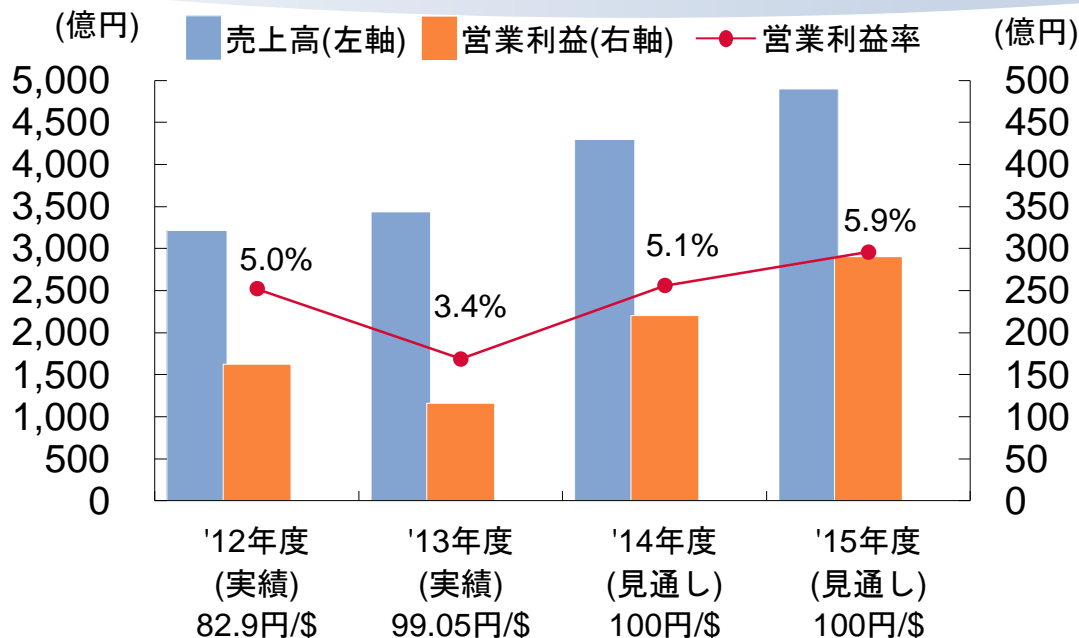
3月15日は、トルコ共和国のエルドアン首相が現場を訪問、約2万人の市民を前にスピーチをされた。

### 主要工程

2011年9月:	契約締結, 詳細設計開始
2013年1月:	工事着工
2014年12月:	主塔完成
2016年2月:	契約納期

### プロジェクト概要

- 橋梁形式：道路吊橋
- 全長：約3,000m
- 建設地：トルコ共和国 イズミット湾
- 請負金総額：約11億USD  
(株)IHIインフラシステムと  
伊藤忠商事(株)のコンソーシアム
- 担当範囲：吊橋部の上下部工の設計, 製作, 架設  
一式のフルターンキー建設



当社が2012年にインド Petronet LNG社に納入した  
コチLNG受入基地向けLNG貯蔵タンク

## 天然ガス関連事業のグローバル展開への積極的な取り組み

- コーブポイント天然ガス液化設備 (前述)
- IHI E&Cにて、米国シェールガス由来のGas to Gasolineプラントの基本設計業務(FEED)を受注
- インド最大級の液化天然ガス(LNG)貯蔵タンクを2案件連続で受注し、インド国内でのマーケットシェア70%強を獲得
- IHI初のタイ国でのLNG受入基地の設計・調達・建設(EPC)業務受注に成功

## 新環境エネルギー事業の拡大

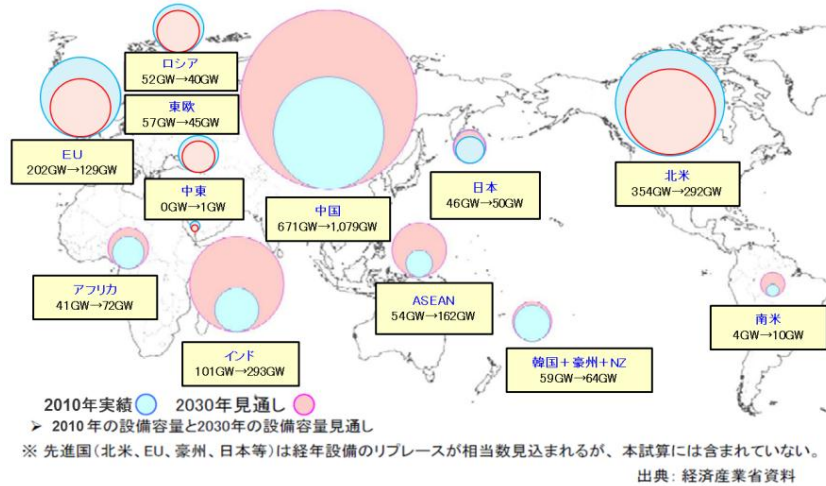
- NOx排出量を75%低減した船用中速デュアルフェューエルエンジン「AHX-DF」を開発・販売開始
- 工・商業用有機性排水をICリアクターで処理し、バイオマスガスエンジンを動かす小型コジェネレーション設備を開発、食品工場の排水を活用した売電では国内最初のFIT(再生可能エネルギーの固定価格買取制度)対象設備として認定取得

# 資源・エネルギー・環境事業②

## ■ 資源・エネルギー・環境事業の成長要因

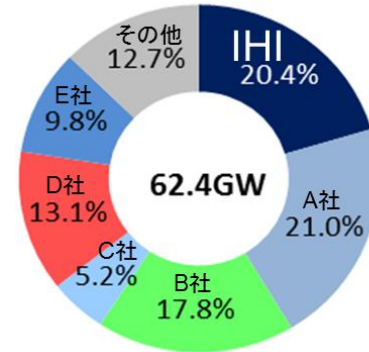
### 石炭火力を取り巻く環境

#### 世界の石炭火力発電の導入拡大見通し

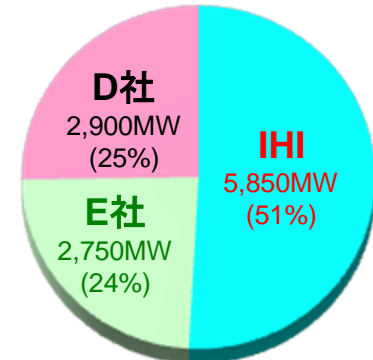


#### 石炭焚ボイラのメーカーシェア

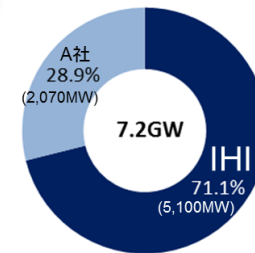
##### 東南アジア(1980~2012年)



##### 日本の石炭焚USC(超々臨界圧)ボイラ(2000~2010年)



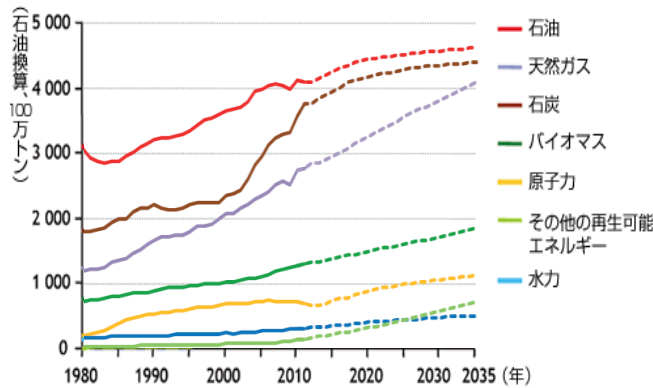
##### マレーシア(1988~2013年)



[出典] Maccoy Report  
 1980-2012年実績  
 単基容量100MW以上  
 中国メーカー製除く

### LNGタンクにおけるIHIの優位性

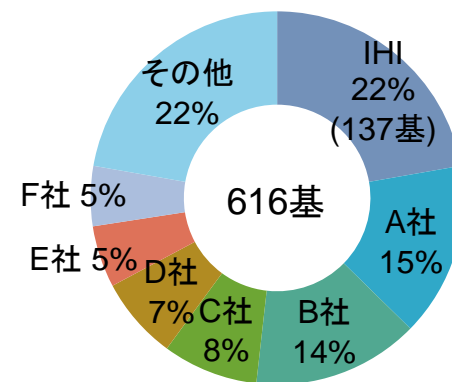
#### 世界のエネルギー需要見通し



天然ガスは、環境性と、供給安定性も兼ね備えたエネルギー源であるため、2035年までその消費量が増加。

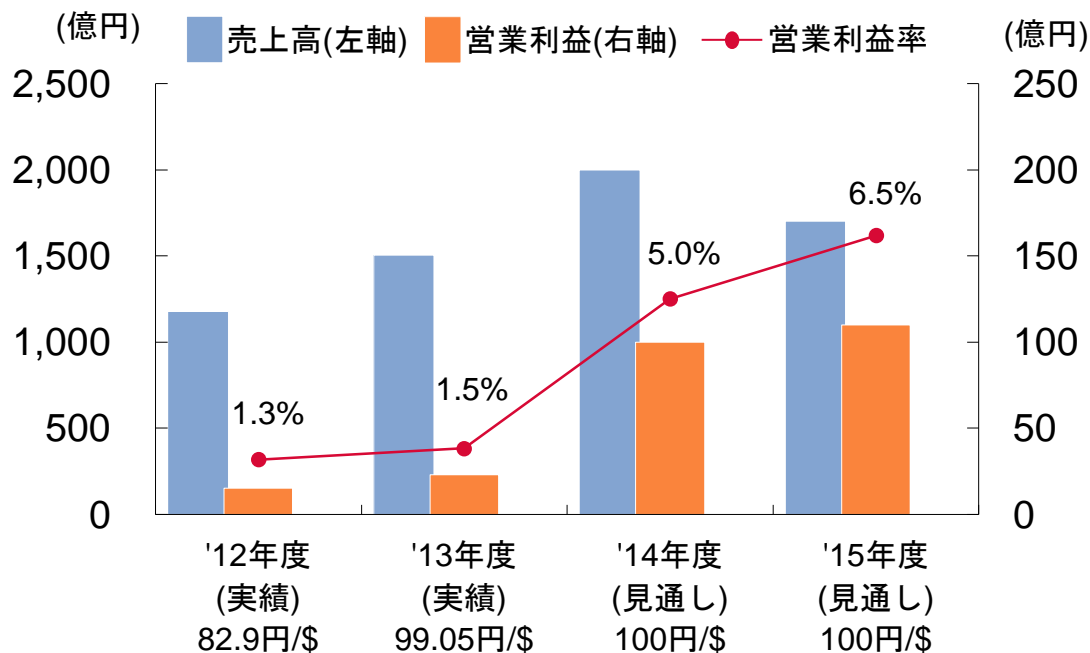
[出典] IEA: World Energy Outlook 2013

#### 世界のLNGタンクのマーケットシェア



(国内・海外含む全期間全容量ベース。建設中のものも含む。)

IHIは、LNGビジネス業界における先駆者として、日本で最初のLNGタンクを完成させて以来、LNG受入基地の建設分野で40年以上の経験を有する。



補修工事を受注した  
第2ボスポラス橋

## 海外プロジェクトの円滑な遂行と、海外案件への取り組み強化

- ベトナム・ニャットン橋の主塔の施工を完了し、桁の架設、閉合を完了。全体完成は2014年末を予定
- トルコ・インフラ構築への取り組み堅調（イズミット湾横断橋建設工事施工中、第1・第2ボスポラス橋補修工事受注）
- IHIとジャパン マリンユナイテッド株式会社で、中東のユナイテッド アラブ シッピングの大型コンテナ船向け SPB LNG燃料タンクの開発に合意

## スマートな社会インフラ、災害支援への対応

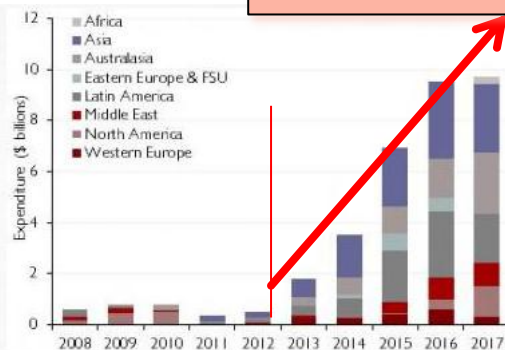
- 国内最大級「鹿児島七ツ島メガソーラー発電所」の稼動開始
- 国土交通省 四国運輸局からの原型承認を受け、第1号艇受注を皮切りに「津波救命艇」を連続受注
- 大阪市交通局向け新交通システム（ニュートラム）の車両28両分とデジタル無線システムを受注

## 社会基盤・海洋事業の成長要因

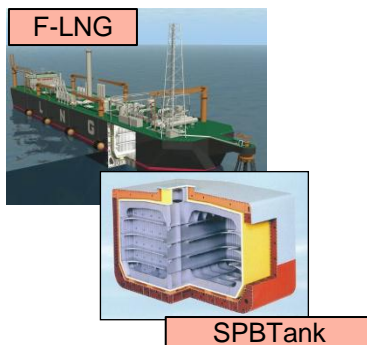
### F-LNG／SPBTank建造

#### 【市場予想】

2014～2017年：約30Bil USD投資予想



出典：Douglas-Westwood(UK)



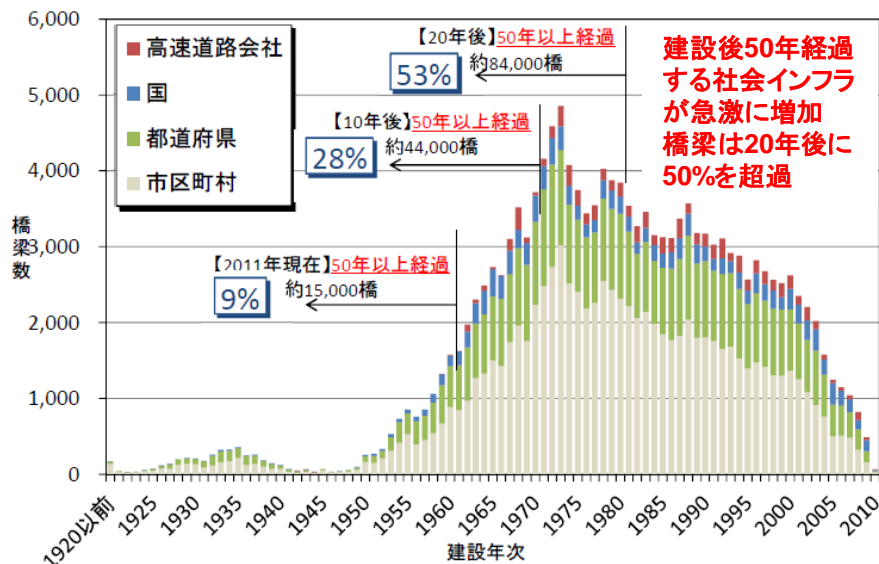
#### 【投資】

愛知工場のSPBTank建造設備の投資完了(年内予定)  
⇒1Tank/月の建造能力を確保  
(中規模F-LNGもしくはLNG運搬船3隻分/年に相当)

#### 【投入計画・案件取組】

・2015年度上期よりLNG運搬船向けTankの連続建造を開始  
・2016年度より大型F-LNG向けタンク建造予定  
この間、①足の速い小規模F-LNG案件、②シェール関連LNG運搬船の継続案件、③環境規制により市場が拡大するLNG炊きエンジン向け燃料Tank案件に取り組む。

### 国内インフラ市場へのアプローチ



出典：国土交通省 道路施設現況調査「橋梁現況調査」H22.4.1

東日本大震災を契機とした防災意識の高まり

笹子トンネル天井板落下事故を契機とした老朽化インフラ対策への社会の認知

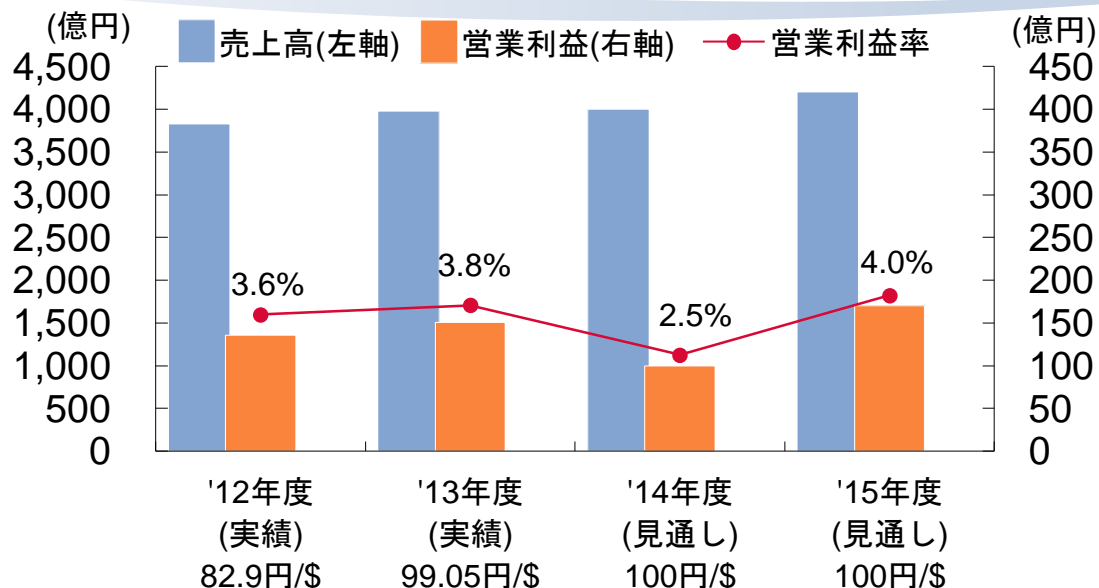
国土強靱化(ナショナル・レジリエンス)の推進



#### レジリエンスプロジェクト部を新設

IHIグループの保有する豊富な施工実績・技術に根ざした  
防災・老朽化インフラ対策に関する技術開発、新事業創出

# 産業システム・汎用機械事業①



優秀省エネルギー機器  
経済産業大臣賞  
平成25年度 日本機械工業連合会

真空脱脂洗浄機「EvaCryo」

## 車両過給機の海外需要増加への対応強化

- 韓国現代ウィア株式会社(現代・起亜自動車グループ自動車部品メーカー)との車両過給機の合弁会社設立
- 欧州・中国の、車両過給機の販売増加に対し設備増強(グローバル販売台数は、600万台(2014年度)→750万台(2016年度)で引き続き拡大の見通し)

## 圧縮機事業の推進

- IHI回転機械が、アフターサービス事業の強化のため、パーツサプライ&テクニカルセンターを成田市に設立
- 最大送電端発電出力20kWの高効率パッケージタイプ小型バイナリー発電装置を発売開始、受注好調

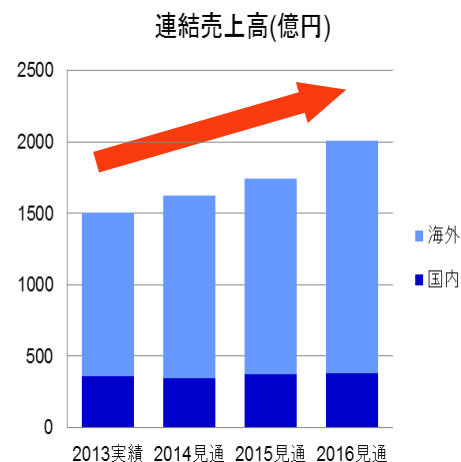
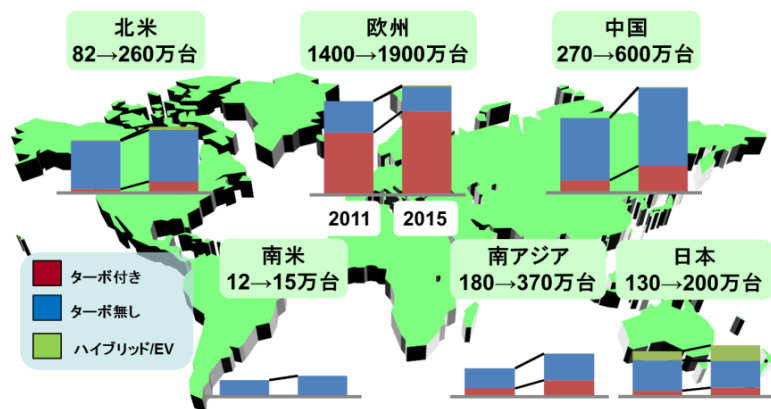
## 熱・表面処理の海外展開

- 熱処理装置のアフターサービス拠点に続き、製造拠点をIHI機械システムのタイ現地法人内に開設
- 米国・中国・オランダ・インド・スイスなど、表面処理の成長需要が見込まれる地域拠点を中心に設備増強
- 省エネ50%以上を実現し、優秀省エネルギー機器表彰の経済産業大臣賞を受賞した、IHI機械システムの新型真空脱脂洗浄機「EvaCryo(エヴァクライオ)」が販売好調

# 産業システム・汎用機械事業②

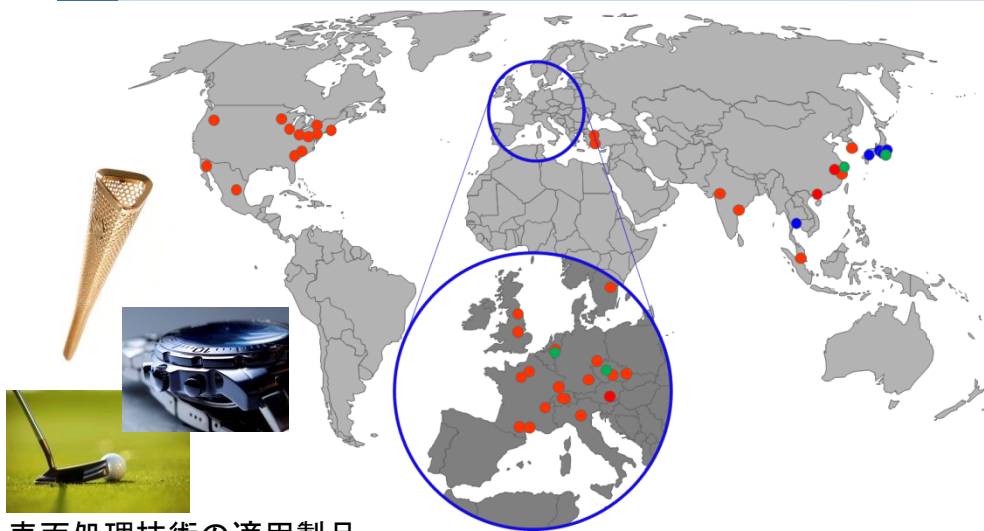
## ■ 産業システム・汎用機械事業の成長要因

### 世界のターボチャージャ市場



**・ターボチャージャの世界需要**  
 2011年2200万台  
 2015年3500万台  
**・IHIの連結売上高の推移**  
 世界需要の伸びと比例し、  
 海外拠点を中心に、堅調な  
 伸びが予想されている。

### 熱・表面処理事業のグローバル展開加速

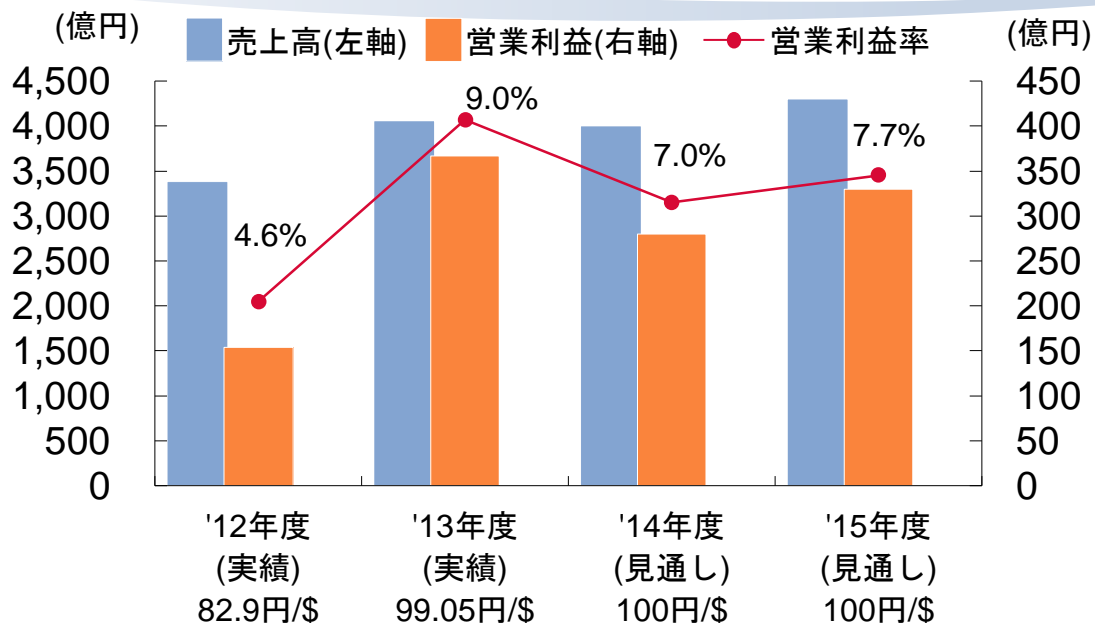


- IHI 機械システム 本社：品川(日本)  
日本 3拠点 タイ 1拠点
- IHI Ionbond AG 本社：チューリッヒ(スイス)  
欧州 20拠点 北米 12拠点 アジア 7拠点
- IHI Hauzer Techno Coating B.V. 本社：フェンロー(オランダ)  
欧州 2拠点 日本 1拠点 中国 1拠点

・タイ現地法人内に熱処理装置製造拠点開設、今後、中国・欧州へ展開  
 ・ベトナムでのJVによる熱処理受託加工拠点設立  
 ・表面処理受託加工事業の強化  
 (欧米での医療分野、北米、中国、インドの自動車分野)

表面処理技術の適用製品





累計整備台数1,500台を達成した「V2500」エンジン

## 航空機エンジン需要は堅調

- 世界的な航空輸送量の増加を背景にアフターマーケット市場が好調
- 新型エンジン(PW1100G-JM, Passport20)の開発を遂行, 型式承認の着実な取得を目指すとともに, 生産性の高い量産体制の構築を推進中
- 120~200席クラスの航空機エアバス社A320向け「V2500」エンジンの累計整備台数1,500台達成
- 次期主力戦闘機F-35Aに搭載するF135エンジンのエンジン部品(17品目)の製造準備について, 防衛省と契約

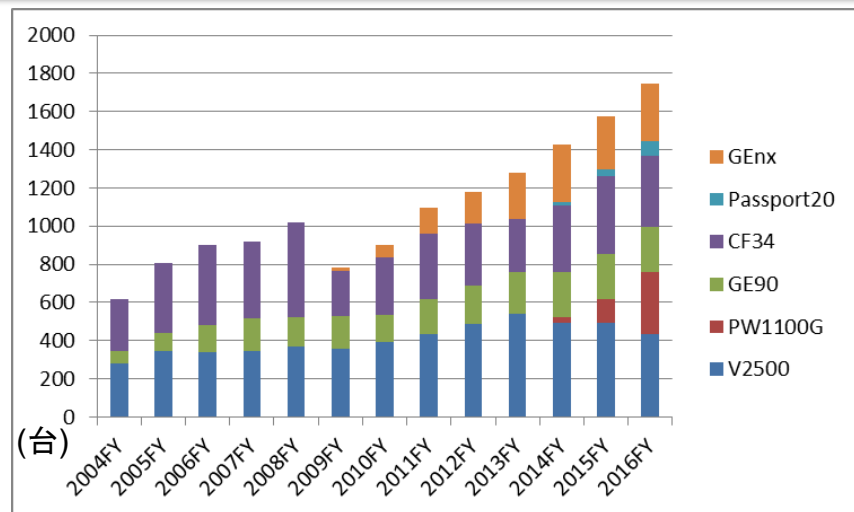
## 宇宙利用分野の拡大

- IHIエアロスペースが機体システムの開発を担当した, 宇宙航空研究開発機構(JAXA)のイプシロンロケット試験機の打ち上げ成功
- 米国の宇宙ステーション補給機「Cygnus™」にも搭載されているIHIエアロスペース製宇宙機/衛星推進用エンジンおよびスラストの海外向け受注が130台を突破

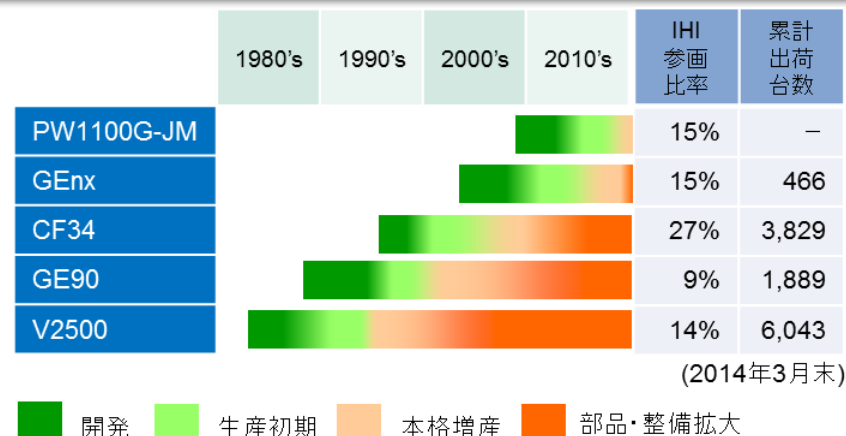
## ■ 航空・宇宙・防衛事業の成長要因

### 当社参画の民間航空エンジンの需要は堅調

#### 新製エンジン出荷計画



#### 当社参画エンジンの開発・出荷状況



小型機から大型機までのベストセラーエンジンプログラムに多数参画

### 新しい民間航空エンジンプログラムに参画

#### PW1100G-JM (搭載機種:エアバス A320neo)

- ・ 2015年商業運航開始予定のエアバスA320neoに搭載されるV2500エンジンの後継機種
- ・ ファンケース/ファン出口静翼にはIHI独自スペックの軽量複合材を採用
- ・ A320neo確定受注は3,000機を突破, A320neoのPW1100G-JM搭載シェアターゲットは50%以上

#### Passport20(搭載機種:ボンバルディア Global7000/8000)

- ・ IHIとして初のビジネスジェット用エンジンへの参画
- ・ 高高度飛行仕様(低レイノルズ数)対応低圧タービン設計を適用

# 新事業の展開(現在の主な取組み事例)

## ■ 新事業推進部を中心に、将来の成長・注力事業となりうる事業の創出を強化・加速

### 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(ワクチン他売上)>

#### ● 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

- UNIGEN岐阜工場において、季節性インフルエンザワクチン原薬製造の性能適格性評価(PQ)を完了し、承認申請に必要なデータを取得した
- UMNファーマとアステラス製薬は、季節性インフルエンザワクチンの第Ⅲ相臨床試験において、主要評価項目を達成し、2014年内の製造販売承認申請を目指す



UNIGEN 岐阜工場

### 藻類バイオ燃料

#### ● 事業概要

- ジーン・アンド・ジーンテクノロジー社、ネオ・モルガン研究所と、IHI NeoG Algaeを設立し、燃料生産能力が最も高い榎本藻の大量培養によるバイオ燃料の製造・販売を目指す

#### ● 実績と今後の取組み

- 横浜事業所内の屋外培養試験プラントにおいて、100㎡規模でのバイオ燃料用藻類の屋外安定培養に成功
- 藻類バイオ燃料のサンプル提供を開始した



屋外培養試験プラント

### 農業情報サービス

- 人工衛星等によって取得した農地の特性・作物の生育情報や、地上の気象・土壌センサから得られる情報を組み合わせて、農業の生産性向上、安定調達・QCD改善につながるアプリケーションを提供するサービスの事業化検討を開始

# 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。