

# IHI

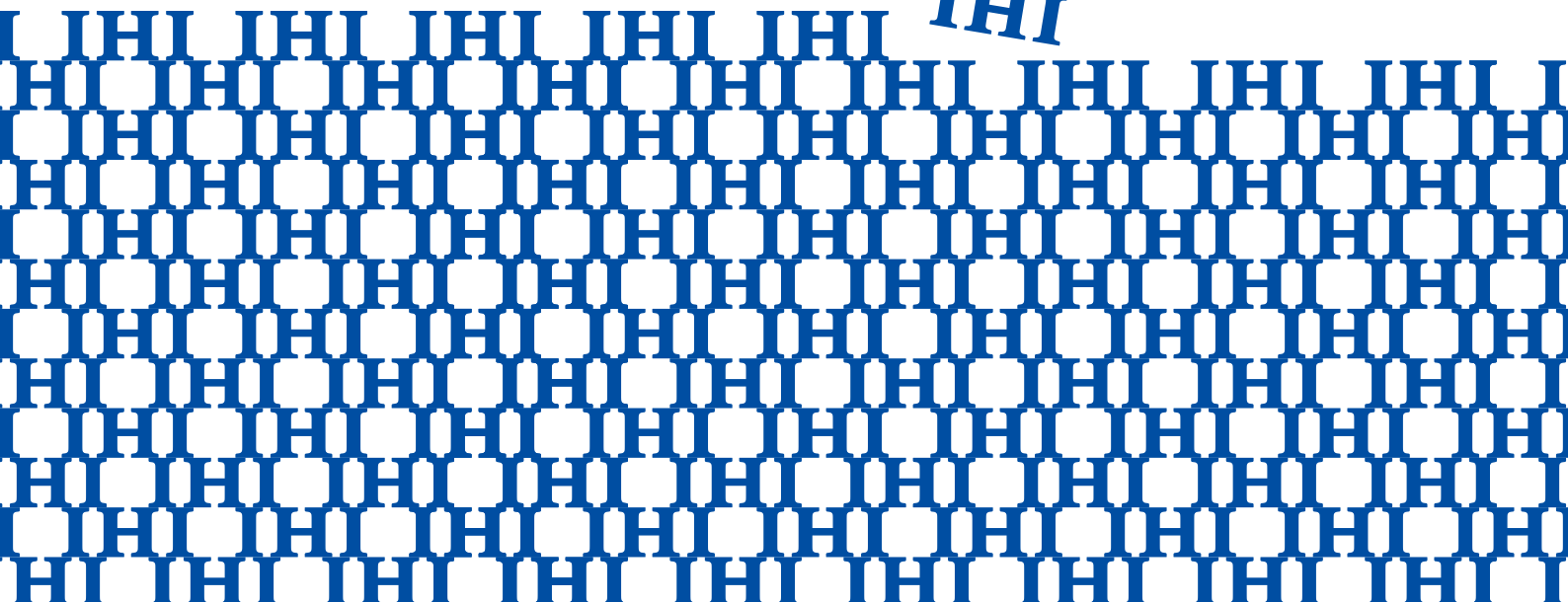
Realize your dreams

IHI 統合報告書 2015

IHI

IHI

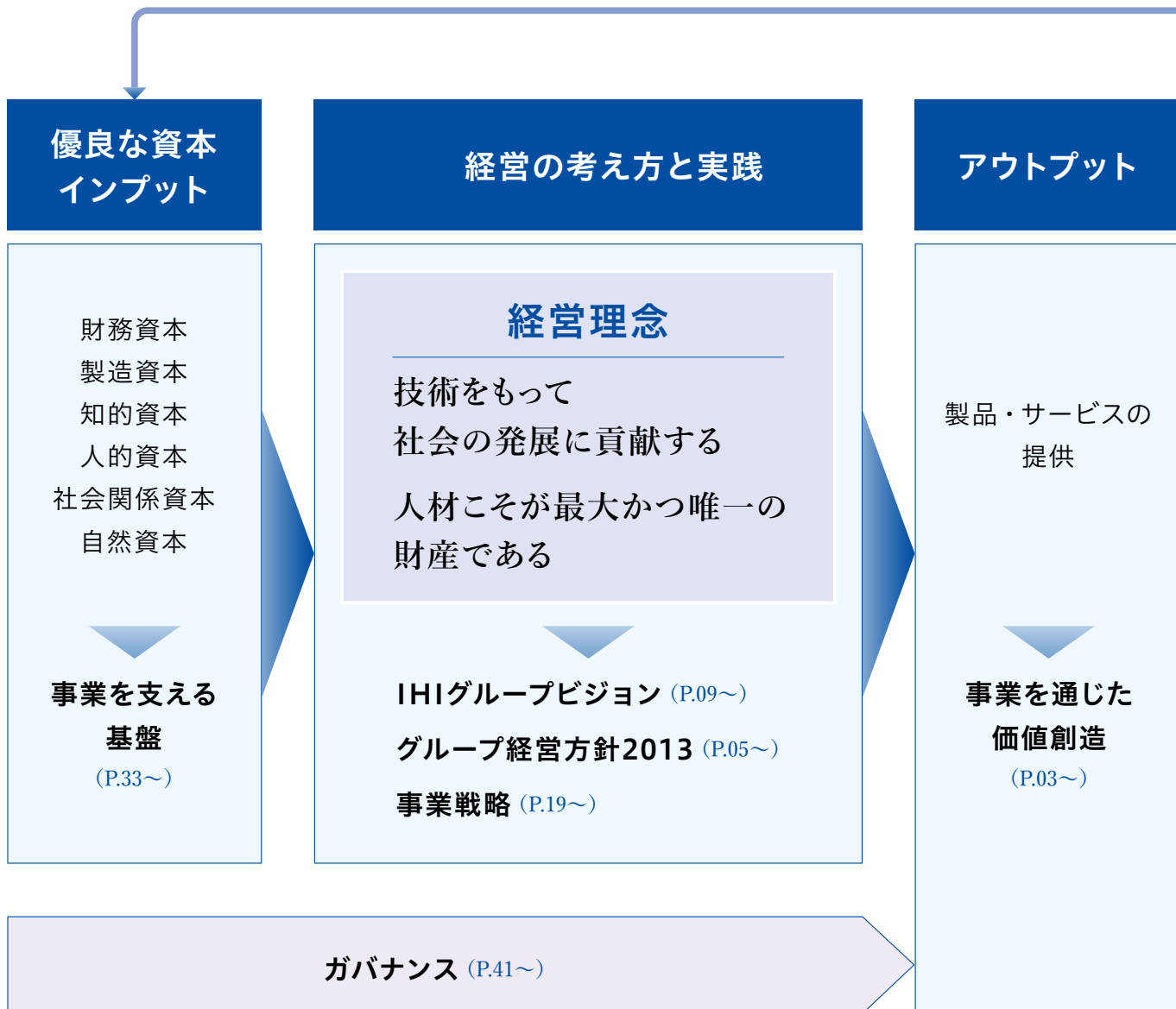
IHI

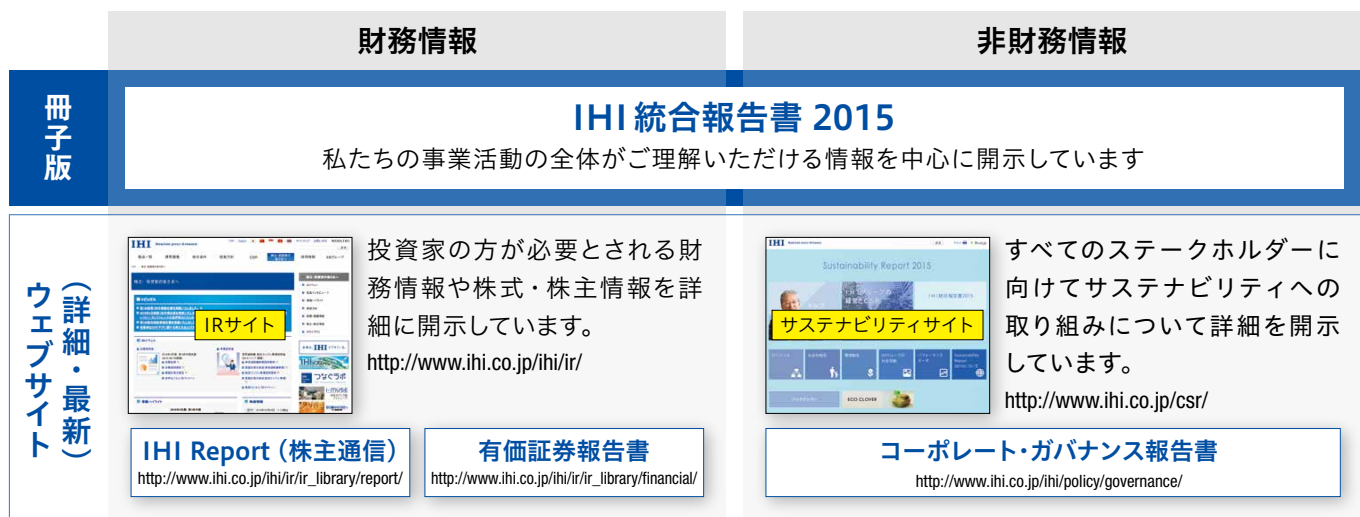


## 発行目的

IHIグループは、2015年度よりこれまでの「アニュアルレポート」と「CSRレポート」を統合した「統合報告書」を発行いたします。本報告書では、IHIグループが将来にわたり持続的に成長する企業グループであることをご紹介します。さらに企業価値を高めるためにも、この報告書をステークホルダーの皆さまとのコミュニケーションツールとして活用してまいります。

## IHIグループの価値創造プロセス





## Contents

- P.03 IHIグループの持続的な成長ストーリー
- P.11 Top Message
- P.17 財務・非財務ハイライト
- P.19 事業戦略
  - ▶ 資源・エネルギー・環境
  - ▶ 社会基盤・海洋
  - ▶ 産業システム・汎用機械
  - ▶ 航空・宇宙・防衛
  - ▶ ポートフォリオマネジメント
  - ▶ ビジネスモデル
  - ▶ グループ共通機能
  - ▶ 新事業の展開
- P.33 事業を支える基盤
  - ▶ 研究開発
  - ▶ 人材
  - ▶ 環境
  - ▶ サプライチェーンマネジメント
  - ▶ IHIグループの社会活動
- P.41 ガバナンス
  - ▶ 取締役および監査役
  - ▶ コーポレート・ガバナンス
  - ▶ 内部統制システム
  - ▶ CSRマネジメント
- P.51 会社概要

### アウトカム

社会課題の  
解決に貢献

IHIグループの  
持続的な成長

(P.03～)

成長ストーリー①「IHIグループの軌跡」

## 造船から総合重工業へ 夢をかなえてきた軌跡

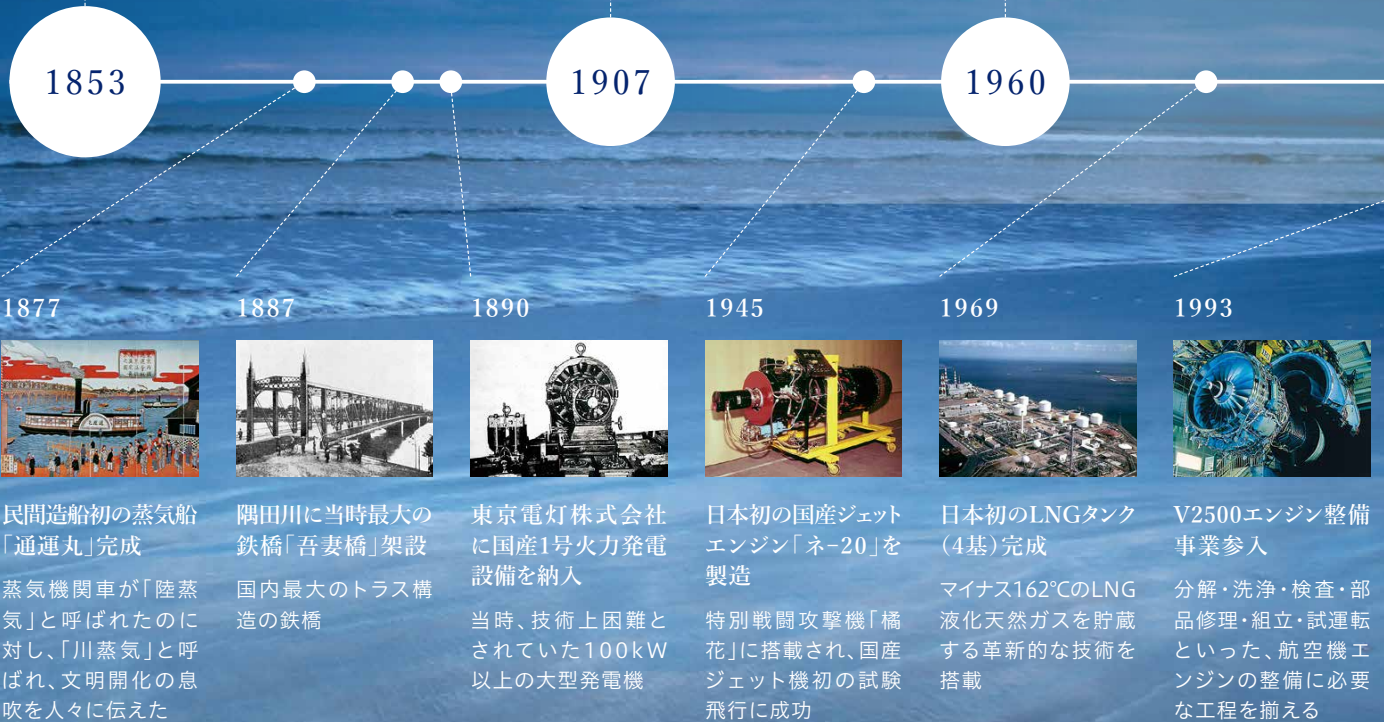
### 石川島造船所創設

欧米列強に対抗するため、  
幕府の指示により石川島造船所創設

### 播磨船渠設立

### 石川島播磨重工業誕生

陸上機械に強い石川島重工業と  
大型船舶に強い播磨造船所が合併



蒸気機関車が「陸蒸気」と呼ばれたのに対し、「川蒸気」と呼ばれ、文明開化の息吹を人々に伝えた

国内最大のトラス構造の鉄橋

当時、技術上困難とされていた100kW以上の大型発電機

特別戦闘攻撃機「橘花」に搭載され、国産ジェット機初の試験飛行に成功

マイナス162°CのLNG液化天然ガスを貯蔵する革新的な技術を搭載

分解・洗浄・検査・部品修理・組立・試運転といった、航空機エンジンの整備に必要な工程を揃える

### 社会動向

1853	1872	1879	1903	1914	1964	1973
ペリーが浦賀に来航	日本初の鉄道路線が新橋～横浜駅間で開業	エジソンが電球を発明	ライト兄弟が人類初の動力飛行に成功	東京駅が開業	東京オリンピック開催	第一次オイルショック

創業から160年余、IHIグループは「ものづくり」による社会への貢献を目指して事業を行なってきました。最初は、造船事業を通じて日本の発展とともに事業を広げ、現在では地球規模のエネルギー需要の増加、都市化や産業化、モノの輸送などの社会課題の解決に貢献しています。これからも、さまざまな社会の課題に真摯に向き合い、変化していく社会の持続的な発展を目指して成長していきます。

## IHIに社名変更

世界にはばたく  
総合エンジニアリング企業へ

## ジャパン マリンユナイテッド 設立

2007

2013

1998



世界最大の吊橋「明石海峡大橋」完成  
全長3.9km。瀬戸内海を渡る“夢の懸け橋”は、独自の耐風設計と高精度の製造技術で完成。四国と関西を2時間で結ぶ

2001



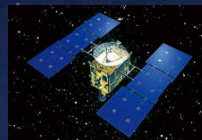
車両過給機、累計生産台数1000万台を突破  
1959年から生産を開始した車両過給機。低燃費の実現や排ガスのクリーン化などの効果があり、環境規制の強化とともに需要が増加

2002



写真提供: J-POWER(電源開発(株))  
日本初のタワー型ボイラが営業運転開始  
磯子火力発電所へ日本初のタワー型ボイラを納入

2010



写真提供: JAXA  
独自開発の耐熱材で小型惑星探査機「はやぶさ」帰還に導く  
独自開発した耐熱材がおよそ2万℃に達する高温から回収カプセルを守り、「はやぶさ」の地球への帰還を成功させた

2013



バイオ燃料用藻類の屋外安定培養に成功  
今後燃料として期待される榎本藻をIHIグループのもつプラント技術を生かし屋外で大量培養することに成功

2013



写真提供: JAXA  
イプシロンロケットの機体システムを開発・製造・打ち上げ支援  
高性能と低コストの両立を目指す新時代の固体ロケット

1988

瀬戸大橋、青函トンネルが完成

1992

世界の電力使用量10兆kWhを超える

2005

温室効果ガス削減を定める京都議定書が発効

2008

リーマンショック

2009

新型インフルエンザが流行

2011

東日本大震災

2013

アベノミクス始動

# 成長の実現に向けた道筋

## グループ経営方針2007 (2007～2009年度)

高収益企業グループへの変革、競争力の強化、基礎体力の強化、グローバル展開を通じて、質・量・スピードのバランスがとれた成長を目指した。

### 経営方針の成果 ▶ 成長基盤の整備

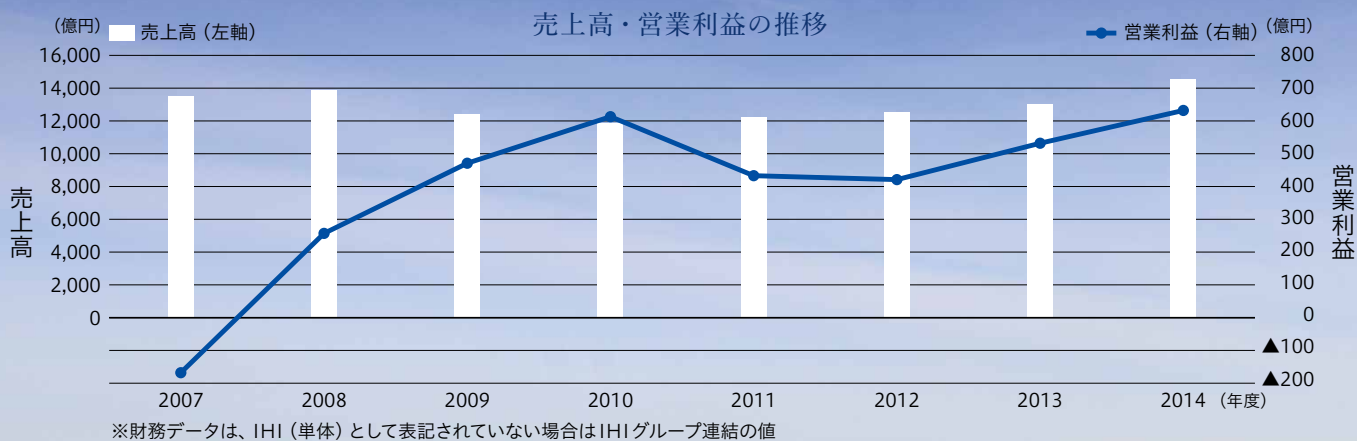
- ・事業ごとの収益管理体制の強化
- ・事業の集中と選択の推進
- ・関係会社管理の強化

## グループ経営方針2010 (2010～2012年度)

ライフサイクル重視のビジネスモデル、市場ニーズ重視の製品戦略、グローバルな事業運営という新たなパラダイムへシフトし、成長軌道の確立を目指した。

### 経営方針の成果 ▶ 成長軌道の確立

- ・経営基盤の安定
- ・事業の集中と選択の強化
- ・グローバル化への対応



IHIグループは2007年度から経営方針により、収益性の改善、事業の集中と選択、グローバル展開、経営基盤の安定化を図るとともに、市場のニーズと製品のライフサイクルを重視することにより新たな成長軌道を確立しました。そして「グループ経営方針2013」においては3つの「つなぐ」をキーワードにかかげ、成長の実現を目指しております。

## グループ経営方針2013 (2013~2015年度)

3つのメガトレンドを踏まえ、3つの「つなぐ」でお客様の価値を創造し、成長を実現する。(詳細はP.07へ)

### 2015年度 重点施策

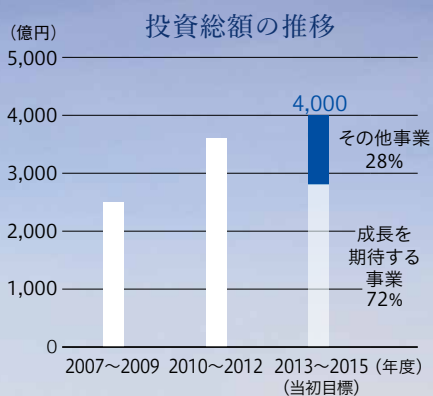
- ・グループ共通機能と事業部門の協働による成果の創出
- ・お客様の価値向上につながる受注の安定的確保
- ・ビジネスモデル変革による高収益構造への改革の加速
- ・経営資源配分の実行による成長の実現
- ・価値を生み出す業務プロセスの改革

### 当初目標

- ・売上高 **14,000億円**
- ・営業利益 **700億円**
- ・投資総額 **4,000億円**
- ・D/Eレシオ **1.2倍以下**
- ・ROIC **6.5%**

(詳細はP.13へ)

経営方針の目指すもの **成長の実現**



# お客さまの 価値創造を通じた成長へ

## グループ経営方針2013

### 3つのメガトレンド

### 3つの「つなぐ」

#### 3つのメガトレンド

競争優位を築くために  
対応が必要な環境変化

#### スマートな社会インフラ

人口増大や都市化・産業化が進む中、地球と人類の豊かさと安全・安心を両立させる「スマートな社会インフラ」が求められている。

#### 新たな高度情報化

“Machine to Machine”、“Big Data”といった言葉に代表される「新たな高度情報化」の波が押し寄せている。

#### 複雑化する世界経済

ヒト・モノ・カネ・情報がさらに国境を越えて結びつく「複雑化する世界経済」の様相がますます進展している。

#### 3つの「つなぐ」

3つのメガトレンドに迅速に対応し、お客さまの価値を創造するための3つの「つなぐ」を実現するグループ共通機能として統括本部を設置。

		事業領域			
		資源・エネルギー・環境	社会基盤・海洋	産業システム・汎用機械	航空・宇宙・防衛
グループ共通機能	ソリューション統括本部	事業と事業を「つなぐ」			
	高度情報マネジメント統括本部	製品・サービスとICTを「つなぐ」			
	グローバルビジネス統括本部	グローバル市場とIHIグループを「つなぐ」			



多様に変化する社会課題や環境を、成長の機会と捉え、事業と事業を、製品・サービスとICT(情報通信技術)を、グローバル市場とIHIグループをつなぎ、新たな価値を創造します。そして、お客さまの価値創造を通じて、グローバルに市場を拡大し、世界をリードする企業グループへと成長していきます。

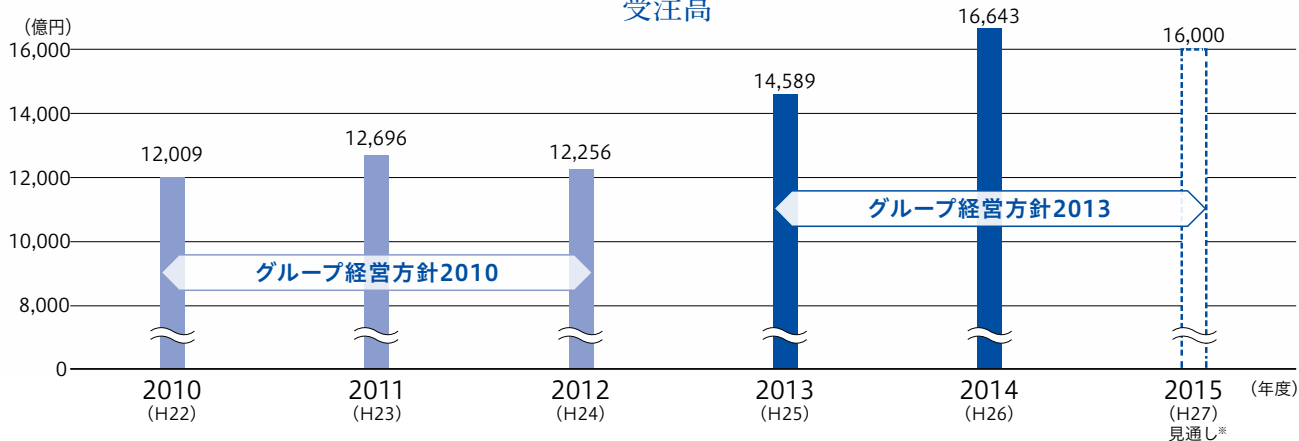
お客さまの  
価値創造

IHIグループの  
成長の実現

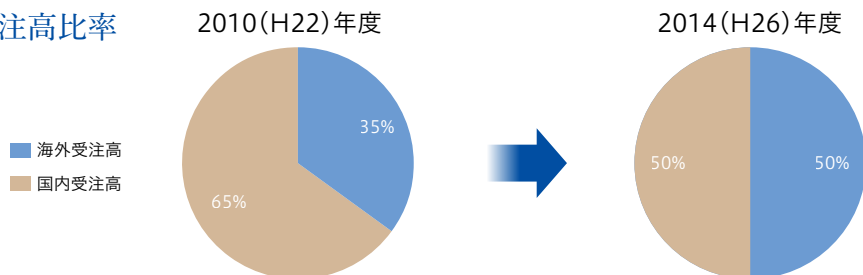
世界をリードする  
企業グループ

### 新たな市場を獲得し持続的に成長します

#### 受注高



#### 海外受注高比率



※見通し: 2015年5月発表時点

# 技術をもって 社会の発展に貢献する

## IHIグループビジョン

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。

## お客さまの価値創造

3つのメガトレンドを踏まえ、3つの「つなぐ」が描く「都市化・産業化への最適な解決」「さまざまなデータの活用」「グローバルネットワークの構築」を行ない、お客さまが必要とする価値を創造します。

### 資源・エネルギー・環境

資源・エネルギー動向をふまえたエネルギー関連分野等の開発・製造・貯蔵・輸送システム、環境負荷低減、省エネに貢献するための化石燃料および新エネルギーの燃焼・利用システムならびに原子力発電のためのキーハードを、独自技術に基づいて提供します。

### 社会基盤・海洋

国家・国土・社会の発展、海洋開発への貢献、安全・安心の実現のため、設計からアフターサービスに至るすべての機能または主要部分に強みを有する製品・システムを提供します。

### 産業システム・汎用機械

お客さまの生産プロセス全体、または中核部分を担う産業システムを提供します。特に生産プロセスのモデルが未だ確立していない産業分野、生産プロセスの不断の改善が必要とされる産業分野を目指します。

### 航空・宇宙・防衛

ものづくり技術の高度化をはかり、航空エンジン事業において主導的地位を確保するとともに、宇宙開発事業においては推進系技術を中核として産業化を確立します。

### 重点新事業

将来の成長・注力事業となりうる事業の創出を強化・加速します。

IHIグループはお客さまの抱える課題の解決を通じ、社会への価値を創造していきます。その価値が私たちの市場における継続的なプレゼンスの向上と成長をもたらします。これからも、社会への価値を生み出し続けることで、IHIグループは持続的な成長をしていきます。

# Realize your dreams

## 社会への価値創造

コーポレートメッセージである「Realize your dreams」が示すとおり、社会の夢の実現が私たちの使命であり、ものづくり技術で社会の発展に貢献します。



### 低炭素社会の実現

将来の世代に、豊かな地球環境を引き継ぎ持続可能な社会に貢献するために、事業活動での環境負荷の低減に努め、さらに環境に配慮した製品・サービスを提供します。



### エネルギーの安定供給

電力の需要拡大や社会情勢の変化にも対応できる、さまざまなエネルギー源からの電力供給を可能にする製品・サービスを提供します。



### 社会の産業化・高度化と都市化への対応

都市機能の充実と、人口集中に伴うリスクを低減し、人びとの生活や社会の安全を高めるための製品・技術を提供します。産業の生産性向上と生産プロセスの確立・改善により、人びとの生活や社会を安定させるための製品・サービスを提供します。



### 医療・食料・水

医療・食料・水に関する課題の解決のため、新たな製品・サービスを提供します。

## Top Message

株式会社IHI  
代表取締役社長(兼)最高経営責任者

齋藤 保

お客さまや世界中の人々の  
夢を実現するために  
成長を続けてまいります

## “3つの「つなぐ」”を軸に成長を加速

2014(H26)年度は、「グループ経営方針2013」の要である“3つの「つなぐ」”を軸として、「成長の加速」をスローガンに掲げて取り組んだ結果、売上高は1兆4,558億円、営業利益は632億円を計上することができました。しかしながら、一部の大型工事での採算悪化、ブラジル造船会社への投資にかかわる特別損失が発生するなどにより、市場関係者の皆さまの期待に十分応えることができませんでした。2015(H27)年度は、更なるリスク管理の強化など改善対策をしっかりと行なってまいります。

2015(H27)年度は「グループ経営方針2013」の最終年度です。IHIグループは全社一丸となって、経営目標の達成に向け取り組みを進めてまいります。

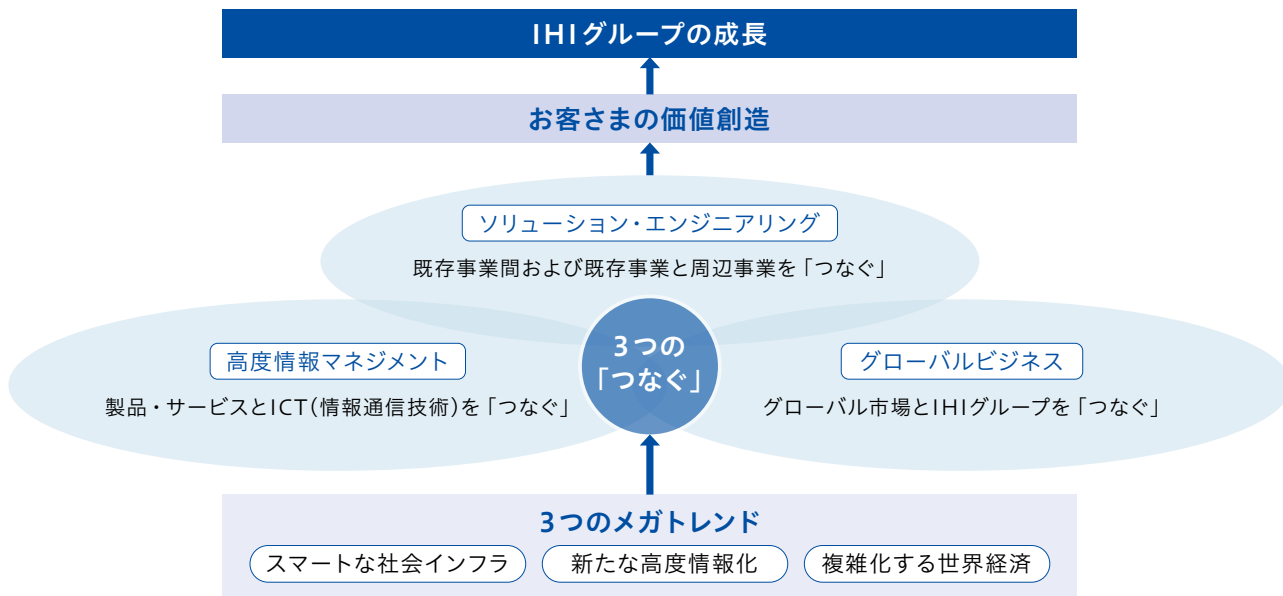
はじめに、お客さまの価値を創造し、IHIグループの「成長の実現」を目指す「グループ経営方針2013」を策定した意図をご説明します。

前中期経営計画である「グループ経営方針2010」では、「ライフサイクル重視のビジネスモデル」への転換の促進、「市場ニーズに即した製品戦略」の進展、そして「グローバルな事業運営」の基礎づくりを行なうことができ、経営基盤を安定化することができたと考えました。しかし、その一方で、新興国を中心に急成長を遂げている世界の経済成長率の推移と、IHIグループの売上高の推移を比較

すると、残念ながら世界の成長スピードから立ち遅れてしまっているという課題が、さまざまな分析の結果から浮かび上がりました。そこで、世界の成長スピードに追いつくために、私たちを取り巻く社会環境をあらためて分析し、「スマートな社会インフラ」「新たな高度情報化」「複雑化する世界経済」という“3つのメガトレンド”をとらえました(図1)。そして、さらに議論を重ねた結果、私たちIHIグループが、グローバル市場で競争に勝ち抜くためには、それまで個々の事業に蓄積されてきた技術やビジネスモデルを、これまでの「事業」という枠組みを超えてつなぎ合わせ変革を起こすことが必要である、という結論に至りました。「既存事業間および既存事業と周辺事業をつなぐ」「製品・サービスとICT(情報通信技術)をつなぐ」「グローバル市場とIHIグループをつなぐ」という“3つの「つなぐ」”をグループ共通機能と総称し、これらの役割を担う組織として、2013(H25)年4月に、「ソリューション統括本部」、「高度情報マネジメント統括本部」、「グローバルビジネス統括本部」を設置しました。

2015(H27)年度は「グループ経営方針2013」で掲げた経営目標達成へ向けた最終年度であり、総仕上げの年となります。これまでの2年間を振り返りますと、着実な成果を上げてきており、本方針の方向性は正しいものだったと確信しています。

〈図1〉



## 「5つの重点施策」で成長を加速

2014(H26)年度は、「成長の加速」をスローガンに5つの重点施策に取り組みました。ここでは、その結果をご説明します。

### 1 グループ共通機能の強化・活用

「ソリューション・エンジニアリング」において、取り組み案件数の増加と着実な進捗が見られ、ソリューションの考え方が適用された事業が拡大しました。「高度情報マネジメント」では、制御システム/リモートメンテナンスの共通プラットフォームが適用された案件が拡大し、センシングやICT活用がものづくりの現場やサービスの事業開発に浸透しはじめました。また「グローバルビジネス」においてはグローバル重点国を中心としたお客さまとのネットワーク構築、地域統括会社の機能拡充が進みました。

### 2 受注の安定的確保

2014(H26)年度は、さまざまな施策の結果、受注高1兆6,643億円、海外受注比率50%超を達成することができました。引き続き、2015(H27)年度も見積精度の向上などの課題に取り組んで受注の安定的確保を目指します。

### 3 収益構造の改革

原動機プラントの海外整備事業の取り組みなど、いくつかの事業で成果が出ています。2015(H27)年度もグループ共通機能を活用した製品・サービスの差別化などを図り、ビジネスモデルの変革を一層加速します。

### 4 経営資源の重点配分

成長戦略に基づいて、成長を期待する事業に対して投資総額の7割を配分するとともに、キャッシュ・コンバージョン・サイクル(CCC<sup>※</sup>)を指標としたキャッシュ・フロー改善活動を開始しました。また、本社部門の戦略機能の更なる強化と拡充のために「グループ本社業務改革」を進めるなど、経営資源を創出する活動を進めています。

※CCC:仕入から代金回収までにかかる日数

### 5 ものづくり技術力向上

グループ全体で業務品質と生産性の向上を目指した活動「I-Project」が、この2年間で現場に浸透しつつあります。「現状にはつねに課題がある」という認識に立って、改善が次の改善につながっていくねばり強い活動を根づかせてまいります。また、2014(H26)年10月には、IHIグループ内外の、ものづくり技術力を「つなぐ」場としまして、横浜事業所内に「IHIつなぐラボ」を開設しました。

## 〈図2〉「グループ経営方針2013」実績

	2013年度(実績)	2014年度(実績)	2015年度経営目標(当初)
売上高	13,040	14,558	14,000
営業利益	532	632	700
(実績/前提レート)	(99.05円/\$)	(110.31円/\$)	(80円/\$)
投資総額	1,081	1,148	4,000(2013~15年度総額)
設備投資	546	639	1,900
研究開発投資	335	370	1,100
投融資	200	139	1,000
D/Eレシオ <sup>※1</sup>	0.99倍	1.14倍	1.2倍以下
ROIC <sup>※2</sup>	5.3%	5.8%	6.5%
ROE <sup>※3</sup>	10.5%	2.6%	—
配当金	6円/株	6円/株	6円/株

※1 有利子負債残高÷純資産

※2 税引後(営業利益+受取利息・配当金)÷(自己資本+有利子負債)

※3 当期純利益÷(前期末・当期末平均 自己資本)

早期に売上高16,000億円、営業利益1,000億円を達成する

## 成長の確実な実現に向けて

2014(H26)年度は、成長を期待する事業を中心に成長戦略を展開してきた結果、受注高は着実に拡大しており、「グループ経営方針2013」で掲げている長期経営目標である売上高1兆6,000億円の実現性は高まっております。一方で、いくつかの事業リスクが顕在化したことも事実であり、これらの影響の極小化に最大限努めるとともに、「成長の確実な実現」のための諸施策に取り組みます。なかでも、次の3点は重要な課題と認識しております。

### ① “3つの「つなぐ」”による成長の実現

グループ共通機能を担う3つの統括本部と4つの事業領域との連携を、更に強化・加速して、確実な成果を創出していきます。

また、グループ共通機能を活用した製品・サービスの差別化を図るなど、ビジネスモデルの変革にも取り組みます。創出したアイデアを事業化する(具体化・具現化していく)ことは、簡単ではありませんが、スピードを上げて進めていきます。

### ② 大型投資および受注に対するリスク管理

今後、更にグローバル市場への進出を拡大し、「成長」を目指していくには、リスク管理を一層強化しなければなりません。国や地域の情勢にもとづいて把握したリスクに対し、事業プロセスの中でいかに対応していくかが重要となります。一定額を超える受注案件、投資案件に関しては徹底した審査を行ない、その妥当性をチェックしています。



### ③ ポートフォリオマネジメントの強化

リスク管理の強化によって、「成長」を下支えする仕組みを改善していく一方で、「成長」を確実なものとしていくために、「ポートフォリオマネジメントの強化」に向けた取り組みを実施していきます。航空エンジンや車両過給機などの「主力事業」や、「成長・注力事業」と位置づけた15事業には集中的な投資を行なっています。また、このポートフォリオマネジメントの強化のために、事業ごとに、将来のあるべき姿に向けた施策と定量目標を組み合わせた「ミッション」を設定し、コーポレートが支援する体制を作ります。更に、資本効率性を計るROICを事業ごとに算定して、事業の評価指標のひとつに加えます。

このポートフォリオマネジメントの強化は、次期中期経営計画における施策に織り込む予定です。

### 〈図3〉2015(H27)年度重点施策 ～成長の確実な実現～

- グループ共通機能と事業部門の協働による成果の創出
- お客様の価値向上につながる受注の安定的確保
- ビジネスモデル変革による高収益構造への改革の加速
- 経営資源配分の実行による成長の実現
- 価値を生み出す業務プロセスの改革



3つの「つなぐ」による  
成長の実現

大型投資および受注に対する  
リスク管理

ポートフォリオマネジメントの強化



## 企業価値を高めるために、 経営理念を追求します

### 社会の「夢」を実現する企業グループへ

今、社会は猛スピードで変化しています。これからの「ものづくり」の将来を考えると、社会のすみずみまで多様化の傾向が進み、これまでの「大量生産」から、今後は一層「多品種変量生産」のニーズが高まっていくかもしれません。これがグローバル規模で広がれば、事業活動のあり方や私たちの働き方も変化を余儀なくされていくと感じています。

こうした大きな変化の渦中であって、私たちは、「技術をもって社会の発展に貢献する」「人材こそが最大かつ唯一の財産である」という経営理念を掲げています。また、この理念をもとに策定した「IHIグループビジョン」では、長期的視点で「目指す姿」を宣言しています。つまり、長期的な視点で事業を行なうことそのものが、広く社会へ価値を提供していくことになり、私たちIHIグループの成長にもつながるのだと確信しています。

すでに顕在化しているニーズはもちろん、まだ顕在化していない潜在的なニーズをどこよりも早く見いだして的確に responding していくことが、社会の「夢」の実現であり、私たちの使命です。その意味から、コーポレートメッセージ「Realize your dreams」を策定しました。

### 将来、必要とされる新しい価値を 創造する技術を追求する

技術をもってお客様の潜在的ニーズを発掘して解決していくためにも長期的視点での投資が必要になります。

航空エンジンを軽量化する目的で素材メーカーと共同で開発を進めてきた複合材料(炭素繊維)は、まさにその典型的な技術です。研究開発から実用化まで、実に約20年かかりました。さらにジェットエンジンの製品サイクルは約30年ですので、つねに数十年後の社会を見すえた研究開発を行なわなければなりません。航空エンジンの分野だけでなく、ほかの事業でも同様に、どこよりも先を見すえたニーズの発掘と不断の研究開発と実用化への努力が、お客様に価値を提供する上で重要であると確信しています。

数十年後の社会においても、私たちIHIグループが新しい価値を提供していくためには、IHIグループ内の資源だけではなく、広く社会へ目を向けて多彩な資源を活用していくオープンイノベーションへの取り組みも重要です。また、幅広く社会へ新たな資源を求めるには多彩な出会いの場も必要です。その足がかりとして、特に私から強く要望して2014(H26)年10月に横浜事業所内に「IHIつな



ぐラボ」を開設しました。2015（H27）年4月時点で、来場者が1,500人を超えて、私たちとお客さま、そしてこれまで接点がなかった新たな方々との出会いを通じて、アイデアを創出する場となっています。

## もっとも価値のある経営資源、人材

「人材こそが最大かつ唯一の財産である」という経営理念のとおり、人材はなによりも重要で大切なものと考え、「グループ・グローバル・ダイバーシティ」をキーワードにする「グループ人材マネジメント方針」を策定しています。

現在のように社会が大きく変化している時代は、予測不能な事態に直面することが多々あります。そのような時、もっとも頼りになるのが「人材」です。どんな課題に直面しても、常に適切な判断ができる優れた人材を見だし、育てていけば、どんな変化やどんな事態に遭遇しても対応できるはず。私も現場で鍛えられてきましたので、今も、現場・現物・現実の「三現主義」を、ことあるごとに語っています。現場での経験に勝るものはありません。一方で、現場での経験に加えて、歴史や資料などから学ぶ知識も必要です。そこで、2015（H27）年4月に、人材育成の中核

施設として、神奈川県横須賀市に、IHIグループ人材開発交流センター「I-STEP湘南」を開設しました。

## ステークホルダーの皆さまとともに

IHIグループは、コーポレート・ガバナンスの不断の改善を進め、株主をはじめとするステークホルダーの皆さまに長期にわたって信頼され、ご愛顧いただくことを目指します。

私たちIHIグループが、お客さまをはじめ、広く社会に価値を創造し、更なる成長を続けていくためには、株主をはじめすべてのステークホルダーの皆さまと積極的な対話が必要だと考えます。そのため、今年度から「統合報告書」を発行することにしました。これを「コミュニケーション・ツール」として積極的に活用してまいります。

また、IHIグループの全従業員には、「統合報告書」を通じて、IHIグループのすべての事業活動が社会に貢献していることへの理解を再認識してほしいと願っています。

ステークホルダーの皆さまにおかれましては、是非、本書に御目通しいただき、率直なご意見をいただければ幸いです。



豊洲IHIビル周辺

# 財務・非財務ハイライト

	単位	2010(H22) 年度	2011(H23) 年度	2012(H24) 年度	2013(H25) 年度	2014(H26) 年度
<b>【財務情報】</b>						
売上高	億円	11,872	12,218	12,560	13,040	14,558
営業利益	億円	613	433	421	532	632
当期純利益	億円	297	238	333	331	90
研究開発費	億円	292	300	302	335	370
設備投資額	億円	863	535	550	545	639
減価償却費	億円	382	411	417	404	432
海外売上高	億円	5,120	5,210	4,863	6,185	7,580
総資産	億円	13,614	13,381	13,642	14,963	16,908
有利子負債残高	億円	3,733	3,452	3,538	3,578	4,106
純資産	億円	2,536	2,584	2,992	3,625	3,595
営業活動によるキャッシュ・フロー	億円	955	247	743	392	635
投資活動によるキャッシュ・フロー	億円	▲777	▲377	▲610	▲622	▲746
フリーキャッシュ・フロー	億円	177	▲129	133	▲230	▲110
財務活動によるキャッシュ・フロー	億円	▲259	▲385	▲31	113	334
1株当たり当期純利益(EPS) <sup>※1</sup>	円	20.29	16.26	22.81	22.51	5.88
1株当たり純資産額(BPS) <sup>※2</sup>	円	162.33	170.84	197.08	223.68	224.03
1株当たり配当金	円	3	4	5	6	6
営業利益率	%	5.2	3.5	3.4	4.1	4.3
海外売上高比率	%	43	43	39	47	52
(ROIC) <sup>※3</sup>	%	6.2	4.6	4.5	5.3	5.8
(ROA) <sup>※4</sup>	%	2.1	1.8	2.5	2.3	0.6
(ROE) <sup>※5</sup>	%	13.2	9.8	12.4	10.5	2.6
(D/Eレシオ) <sup>※6</sup>	倍	1.47	1.34	1.18	0.99	1.14

<b>【非財務情報】</b>						
従業員数	名	26,035	26,915	26,618	27,562	28,533
女性管理職比率(IHI単体)	%	—	1.5	1.5	1.6	1.9
環境配慮製品 <sup>※7</sup> 認定数	件	—	—	—	—	4

上記は、IHI単体と表記されていない場合はIHIグループ連結の値です。

非財務のデータの詳細はP.49-50をご覧ください。

※1 当期純利益 ÷ 発行済株式総数

※2 純資産 ÷ 発行済株式総数


※3 税引後(営業利益 + 受取利息・配当金) ÷ (自己資本 + 有利子負債)

※4 当期純利益 ÷ (前期末・当期末平均 総資産)

※5 当期純利益 ÷ (前期末・当期末平均 自己資本)

※6 有利子負債残高 ÷ 純資産

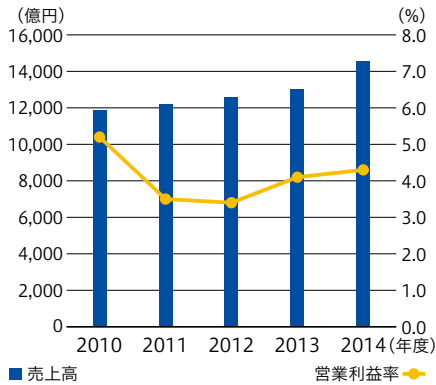
※7 詳細はP.38をご覧ください

 より詳細な情報はそれぞれ下記のウェブサイトをご覧ください

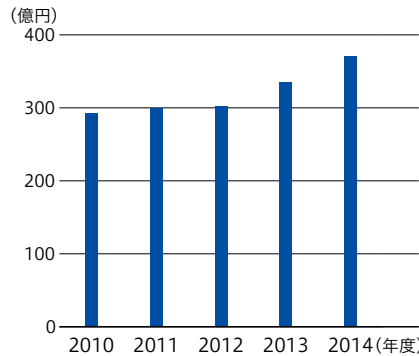
財務: <http://www.ihico.jp/ihico/>

非財務: <http://www.ihico.jp/csr/>

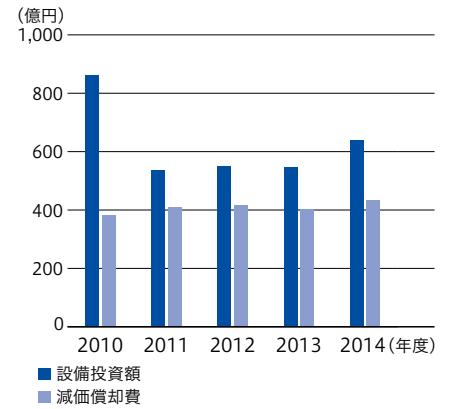
売上高・営業利益率



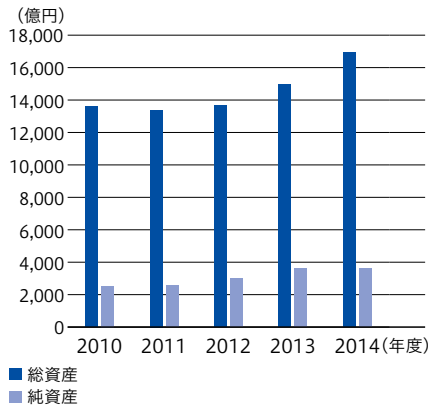
研究開発費



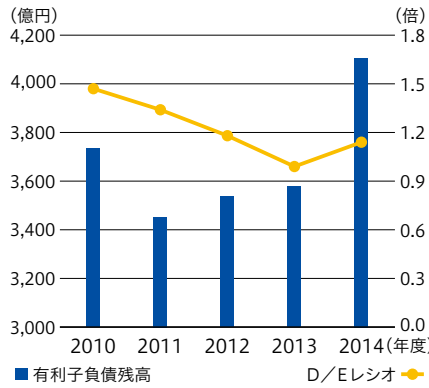
設備投資額・減価償却費



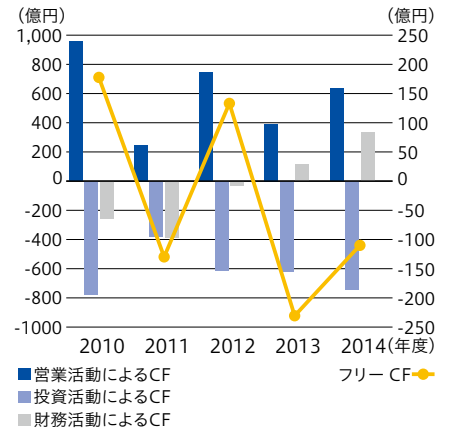
総資産・純資産



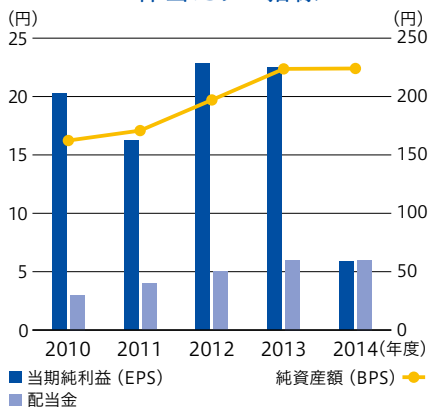
有利子負債残高・D/Eレシオ



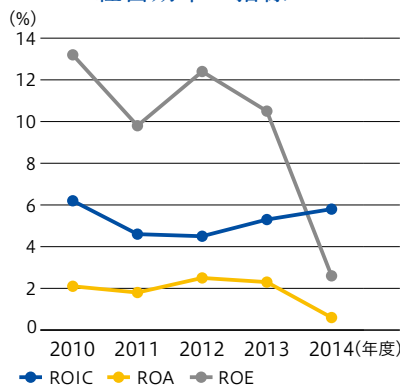
キャッシュ・フロー (CF)



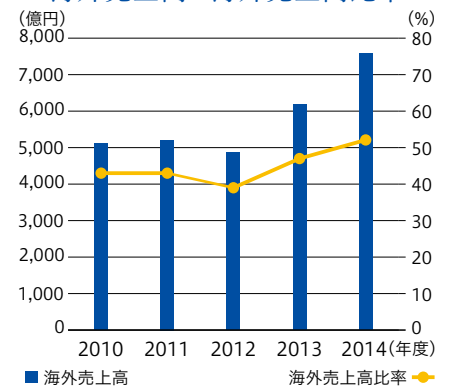
1株当たりの指標



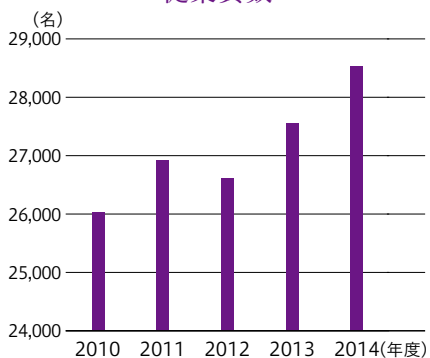
経営効率の指標



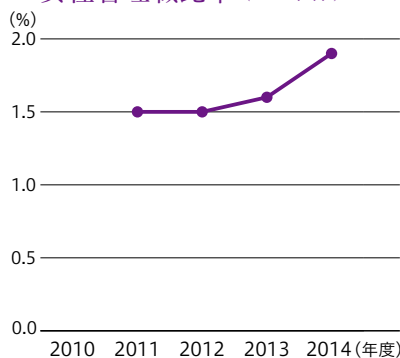
海外売上高・海外売上高比率



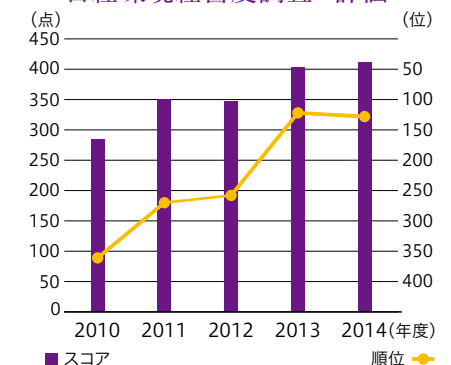
従業員数



女性管理職比率 (IHI単体)



日経環境経営度調査 評価



# 事業戦略

## 資源・エネルギー・環境



### ■主要製品

ボイラ、原動機プラント、陸船用原動機、船用大型原動機、ガsproセス(貯蔵設備、化学プラント)、原子力(原子力機器)、環境対応システム、医薬(医薬プラント)など

## 社会基盤・海洋



### ■主要製品

橋梁、水門、シールド掘進機、交通システム、都市開発(不動産販売・賃貸)、F-LNG(フローティングLNG貯蔵設備)、海洋構造物など

## 産業システム・汎用機械



### ■主要製品

船用機械、物流システム、運搬機械、パーキング、製鉄機械、産業機械、熱・表面処理、製紙機械、車両過給機、圧縮機、分離装置、船用過給機、建機、農機、小型原動機など

## 航空・宇宙・防衛



### ■主要製品

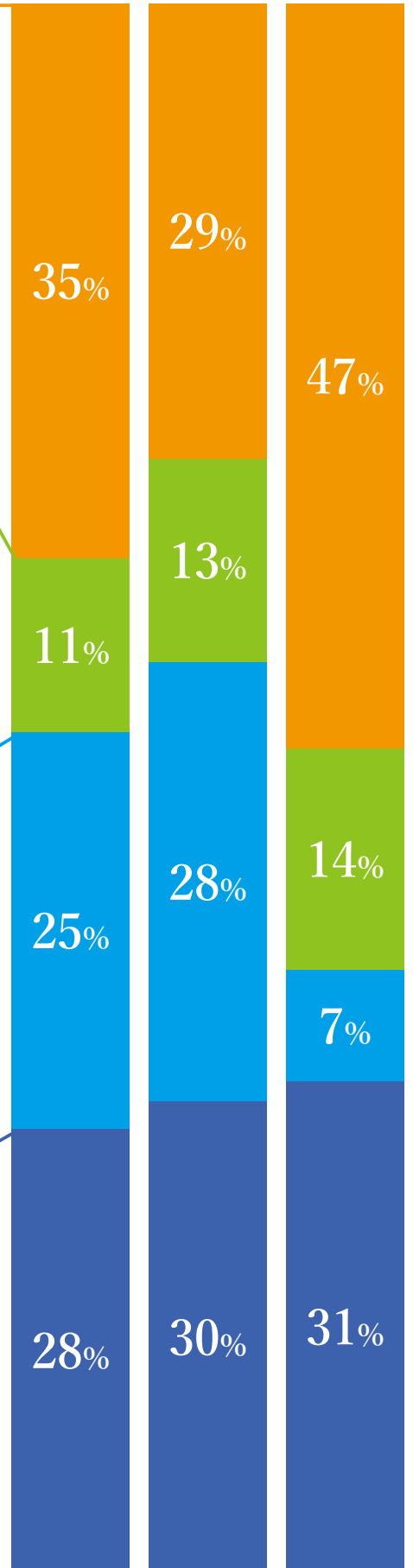
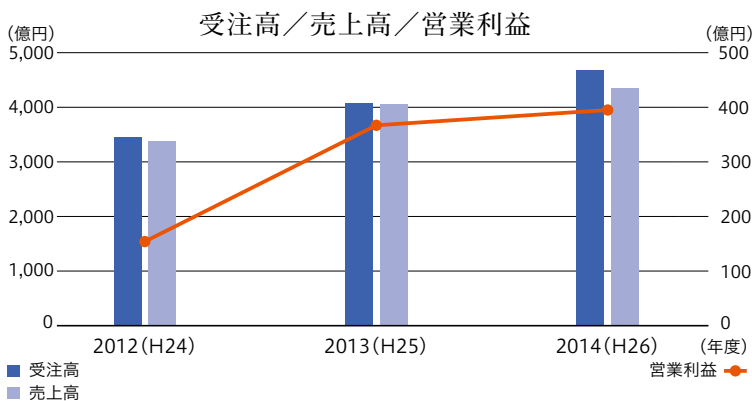
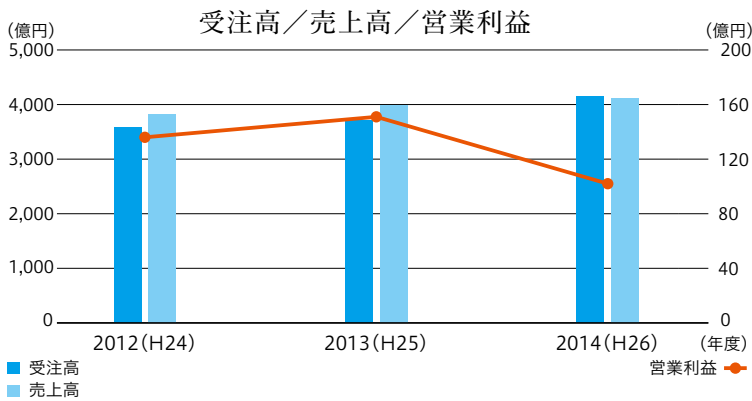
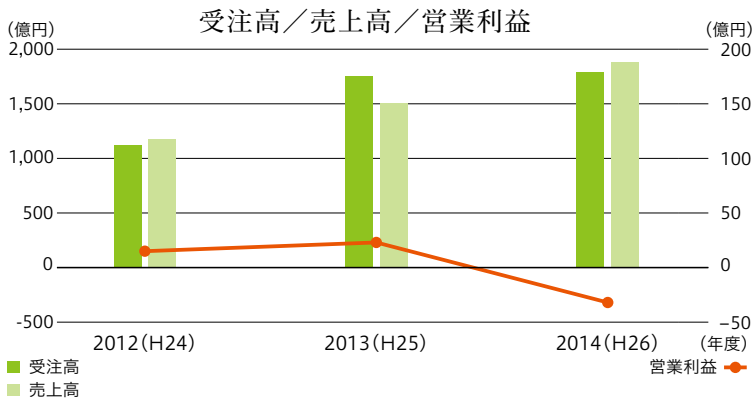
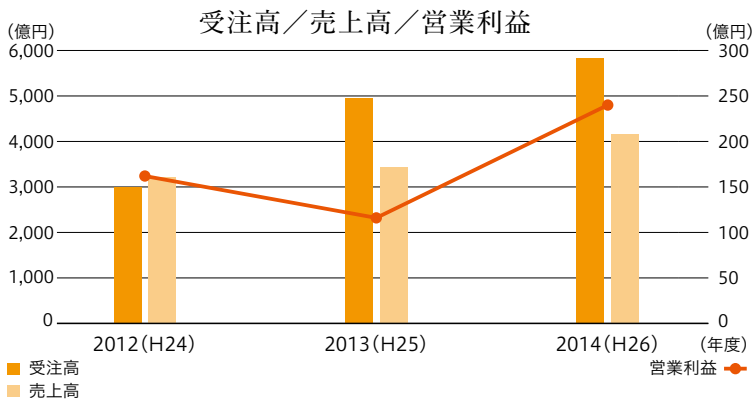
航空エンジン、ロケットシステム・宇宙利用(宇宙開発関連機器)、防衛機器システムなど

写真提供:JAXA

写真提供:JAXA

## 2014年度実績

受注高 売上高 受注残高



※小数点未満を四捨五入しているため合計が100%とならない場合があります。

# 資源・エネルギー・環境



## 事業概要

産業の発展や人びとの豊かな生活に欠かせないエネルギーの安定供給のために、世界の資源・エネルギー動向をふまえて国内外に発電用ボイラやLNG貯蔵タンクなど多数のエネルギー関連主要機器を提供しています。

また、新興国のエネルギー需要の増加や、環境負荷低減・省エネルギーのための発電効率改善やバイオマス燃料活用などの技術開発・再生可能エネルギー開発の実用化を進め、低炭素社会の実現に貢献しています。

### ●2014年度実績

- 【受注高】 ボイラ、原動機プラントの増加により、前期比17.8%増の5,827億円となりました。
- 【売上高】 ガスプロセス、ボイラの増加により、前期比20.7%増の4,153億円となりました。
- 【営業利益】 為替円安の影響等により、前期比107.4%増の240億円となりました。

### ●目指す姿

エネルギーを安定的に供給するために、環境に配慮した発電・システムを提供します。

### ●社会への価値創造



### ●主な受注案件と完成時期

案件	完成時期
コープポイント天然ガス液化設備(米国)	2017年度
超々臨界圧石炭火力発電用ボイラ(モロッコ)	2018年度
超々臨界圧石炭火力発電用ボイラ(マレーシア)	2019年度

## FOCUS

### 褐炭から肥料原料を製造。二塔式ガス化炉「TIGAR®」実証運転を開始

褐炭は、水分を多く含むために発熱量が低く、自然発火性が高いことから、利用が限られていました。しかし、資源枯渇の対応が迫られる中で、褐炭はその豊富な埋蔵量と価格の安さから有効利用が世界的に期待されています。

「TIGAR®」は、循環流動層ボイラ技術を応用し、褐炭から肥料の原料となる合成ガスを製造する自社開発ガス化炉です。IHIグループは2004(H16)年に開発をはじめ、2015(H27)年2月にインドネシア国営肥料工場の工業団地内に実証機を完成し竣工式を執り行ないました。今後、連続運転を実施し運用性や耐久性を確認していき、技術検証が終わりしだい商展展開を図っていきます。



二塔式ガス化炉「TIGAR®」

## Interview

# エネルギー・環境問題の解決に向け、 プレゼンスを拡大していきます

取締役 資源・エネルギー・環境事業領域担当  
堂元直哉



### 事業環境と強み

## エネルギーの需要拡大が追い風

新興国の産業化によるエネルギー需要増大にともない、地球環境問題への取り組みは一層重要性を増しています。

石炭火力発電はエネルギーの多様性、経済性などの観点から、これからも重要な電力供給源として期待される一方、CO<sub>2</sub>排出量の削減が大きな課題となっています。

そのような情勢の中、IHIグループは、高効率な発電を実現する超々臨界圧ボイラ(USC)、脱硫装置、脱硝装置などの最先端の環境負荷低減技術を有するリーディングカンパニー(国内シェア約30%)です。さらに、クリーンエネルギーとして注目されるLNG需要も世界的に見ても拡大し続けていますが、私たちIHIグループは世界最大のLNG輸入国である日本において、LNGタンクのトップシェア(国内シェア約50%)を有しています。今後、社会の動向を追い風に、更なるグローバル展開とバリューチェーンの拡大を図ることが期待できます。

### 2014年度の実績と2015年度の方針

## 海外展開と環境技術で事業を拡大

私たちの事業領域では、海外展開と環境配慮型製品事業に注力しています。2014(H26)年度は、受注が非常に好調であり、IHIグループへの期待が高まっていると感じています。

具体的な実績として、モロッコではアフリカ初となる超々臨界圧大型石炭火力発電ボイラを受注しました。また、埋蔵量が豊富な褐炭(低品位炭)を利用した二塔式ガス化炉「TIGAR®」の開発に、長年にわたり取り組んできましたが、今般インドネシアで「TIGAR®」の実証運転を開始することができました。さらに、カライド(豪州)では、酸素燃焼技術を既設の石炭火力発電所に適用し、発電した電力を販売しつつ、排出されるCO<sub>2</sub>を回収し、それを地中に貯留圧入するまでの一貫したプロセスで世界初の実

証運転に成功しています。

2015(H27)年度は、さまざまなプロジェクトを確実に進展させることで、売上高4,800億円、営業利益310億円を見込んでいます。大型案件プロジェクトである、コーブポイント天然ガス液化設備(米国)の工事の進捗は順調で、2017(H29)年末の稼働および引き渡しを予定しています。また、2014(H26)年6月に買収したドイツのエンジニアリング会社、Steinmüller Engineering GmbHの高い技術と実績を活かし、褐炭による発電用ボイラ事業のプレゼンスを拡大していきます。

### 将来の展望

## 既存の枠を越えた体制・技術を構築

既存事業の枠にとどまらず、ICT技術を活用し、お客さまが発電設備や機器の診断・保全を円滑にできるための、新しい支援サービスを提供することで、お客さまの良きパートナーであり続けます。また、エネルギーを供給する事業を、上流から下流までIHIグループで提供していくとも考えています。

これからも、私たちの事業領域は技術力と実績を積み上げ、社会の課題解決に貢献し、事業の発展につなげていきます。例えば、CO<sub>2</sub>排出量の削減が課題となっている石炭火力発電においても、IHIグループの「高効率化」、「バイオマス混焼」、「CO<sub>2</sub>の回収」の3つの技術を組み合わせることで、将来的にCO<sub>2</sub>を全く排出しない発電所も提供可能です。また、これから産業化が進む新興国においては、地産地消型・分散型の電源のニーズが高まると予想されます。

世界の大きなエネルギー変革の中で、ビジネスチャンスを実際にとらえ、地域や国の発展に貢献していきます。今後も、安全・安心・高品質なエネルギーインフラの構築は、IHIグループに是非、お任せください。

# 社会基盤・海洋



## 事業概要

社会インフラの整備やセキュリティ分野、海洋開発、都市開発などにおいて、社会と人びとの暮らしの礎となり安全と安心を支えるインフラを築いています。都市機能の効率化による低炭素社会の実現、海洋資源開発を通じたエネルギーの安定供給、都市機能の充実を通じた安全・安心な社会の発展に貢献しています。

### ●2014年度実績

- 【受注高】 橋梁が減少したものの、コンクリート建材が増加し、前期比1.8%増の1,787億円となりました。
- 【売上高】 F-LNG・海洋構造物、橋梁、都市開発の増加により、前期比25.5%増の1,886億円となりました。
- 【営業利益】 為替円安の影響や橋梁、都市開発の増収等の増益要因があったものの、F-LNG・海洋構造物の採算悪化やトルコのイズミット湾横断橋において発生した事故の影響により、前期から56億円悪化し、32億円の赤字となりました。

### ●目指す姿

社会と調和するインフラストラクチャーの機能の充実・維持・向上のための技術の提供に努めます。

### ●社会への価値創造



低炭素社会の  
実現



エネルギーの  
安定供給



社会の産業化・高度化と  
都市化への対応

### ●主な受注案件と完成時期

案件	完成時期
WISON社向けF-LNG用SPBタンク	2015年度
ナムニアップ1水力発電所 水門鉄管工事	2018年度
インドDFCC/貨物専用鉄道(西線)鋼橋パッケージ	2019年度

## FOCUS

### ベトナムの大動脈——ニャットン橋(日越友好橋)が開通

2014(H26)年10月、(株)IHIインフラシステムは、ベトナム、ハノイ市中心部の紅河に架かるニャットン橋(総延長3,080m)を竣工しました。ハノイ市内を横断する紅河に架かる橋は少なく、経済発展にともない増加する貨物車両が市内中心部を通行しなければならず、交通渋滞に拍車をかけていました。

ニャットン橋の完成により交通渋滞の緩和、物流の効率が改善され、ベトナムの経済発展に大きく貢献しています。また、別名「日越友好橋」が示すとおり、日本とベトナムの友好を象徴する架け橋となることが期待されています。



ニャットン橋



## Interview

# グローバルな規模で 社会インフラを築いていきます

取締役 社会基盤・海洋事業領域担当  
安部昭則



### 事業環境と強み

## 国家戦略を追い風に 社会のニーズに応える

社会基盤・海洋事業領域はIHIの経営理念「技術をもって社会の発展に貢献する」を体現しています。国内有数の“重厚長大型”事業を長く展開してきた背景から、さまざまな製品で「世界初」の実績を築いてきたことが大きな強みです。海洋事業分野ではIHIグループの独自技術である「IHI-SPBタンク<sup>※1</sup>」の評価が高まり、昨年度のF-LNG<sup>※2</sup>初号機の受注や、LNG船への再参入に結びつきました。また、ベトナムやトルコでは、高い技術力と信頼性が評価され、鋼製橋梁事業など海外インフラ整備にも貢献をしてきました。

現在、私たちの事業領域には、「国土強靱化基本計画」や「海洋フロンティア開拓戦略」などの国家戦略が追い風となっています。国土強靱化の背景は、道路や橋などの社会インフラがおおよそ50年を経て、補強や補修・改修の時期を迎えており、メンテナンスや更新が必要とされていることです。これは、“これからの50年”に向けた長期的なビジネスにつながります。

更に、2020(H32)年に東京オリンピック・パラリンピックが開催されることも、大きな追い風になっています。

### 2014年度の実績と2015年度の方針

## 着実な工事の遂行と 業績向上を目指す

2014(H26)年度は受注高・売上高ともに前期比増を達成できました。しかし、海洋事業の一部での採算悪化やトルコのイズミット湾横断橋建設工事の事故などの影響もあり営業利益が悪化しました。海洋事業では全社の支援も受けながら、工事完遂と収益性改善に取り組んでいます。また、イズミット湾横断橋の事故後は、直ちに対策本部を設置し、技術開発本部も参画し、原因究明と

復旧工事に現在全力で取り組んでいます。早期に復旧させて、お客さまの信頼回復に努めます。

2015(H27)年度は、売上高1,800億円を見込んでおり、これまでの受注案件を着実に遂行していくことは必達事項です。潜在的な石油・ガスの海洋資源開発や、国内外の社会インフラ市場への高まる需要にしっかりと対応し、メンテナンスも含め受注を拡大していきます。

また、2014(H26)年8月に竣工した「豊洲フォレシア<sup>®</sup>」は、環境配慮と防災機能を重視した最先端のオフィスビルで豊洲地区のにぎわいの中心となっています。今後も、砂町地区(東京都江東区)での物流基地の開発など、継続的に都市開発事業を進めていきます。

### 将来の展望

## 安全・安心な社会の 潜在ニーズを探す

中長期的には、事業領域間を連携させ、社会の潜在的なニーズを発掘し、新たな価値を提供することで成長を実現していきます。先進国の社会インフラの老朽化対策、また開発途上の国々の成長に必要な様々な社会インフラの整備にこの事業領域の持つ技術力を活かしていきます。

世界中の人々が期待するニーズを積極的に探し、安全・安心な社会に貢献することが私たちの事業の使命です。この事業領域は“自然”を相手にした事業なので予想がつかない多くの困難がともないますが、これに打ち勝つ粘り強い人材が求められます。このやりがいと誇りを、若い人たちとも分かち合い、グローバルな規模で社会インフラを築いていきます。

※1 SPB:Self-supporting Prismatic Shape IMO type B

※2 F-LNG:Floating-Liquefied Natural Gas

# 産業システム・汎用機械



## 事業概要

お客さまの生産プロセスや製品の高度化と、その先にあるユーザーの満足を実現する、各種産業システムや機器の技術革新と最適なソリューションを提供しています。世界のさまざまな場所で産業インフラを進化させ、エネルギー効率や環境性の向上と、快適で安全・安心な社会の実現に貢献しています。

### ●2014年度実績

- 【受注高】 圧延機事業を分離した影響があったものの、車両過給機、運搬機械の増加により、前期比12.0%増の4,150億円となりました。
- 【売上高】 運搬機械の減少や上述の事業分離の影響があったものの、車両過給機が増加し、前期比3.5%増の4,117億円となりました。
- 【営業利益】 研究開発費等の販管費の増加により前期比32.2%減の102億円となりました。

### ●目指す姿

資源・エネルギー、地球環境、ヒトに配慮した持続可能な事業活動・生産活動を支えるための技術を提供します。

### ●社会への価値創造



低炭素社会の実現



社会の産業化・高度化と都市化への対応

### ●主な受注案件と量産時期

案件	量産開始
ガソリンダウンサイジングターボを受注(日本)	2015年度
ガソリンエンジンターボプロジェクトを受注(北米)	2015年度

## FOCUS

### 温水から発電。小型バイナリー発電装置

「ヒートリカバリー“HRシリーズ”」は、70℃～95℃の温水で最大20kWの発電が可能な小型発電装置です。IHIグループが長年培ってきたターボ機械技術を活用し、小型で高効率な発電を実現しました。電力会社の送電網への接続も可能なため、お客さまの「省エネ」だけでなく、地域分散型の「創エネ」に貢献することが期待されています。温水が排出される工場や温泉地などでの利用が見込まれており、2014(H26)年3月に温泉向け第1号として、長野県の七味温泉ホテル(株)さまに納入され稼働を開始しました。お客さまの目指す「より、環境に優しい宿づくり」に貢献しています。



小型バイナリー発電装置「ヒートリカバリー“HRシリーズ”」

## Interview

# 多種多様な事業をつなぎ、 更なる「成長」を実現します

取締役 産業システム・汎用機械事業領域担当  
大谷宏之



### 事業環境と強み

## 車両過給機・運搬機械事業を中心に 市場が拡大

私たちの事業領域では、産業の現場に欠かせない多種多様な製品・サービスを提供しています。中でも世界的な環境規制強化の流れを受けて今後年間平均9.2%の市場成長が見込まれる車両過給機事業や新興国の石炭需要の増大で市場が拡大している運搬機械事業などで好調な業績を打ち出しています。

好調な市場環境の中で私たちの強みは鉄鋼構造のものづくりや溶接技術、回転機械技術など、造船事業を母体にして160年にわたって培ってきた高い「技術力」と「ものづくり力」です。これらの技術を活用して、システム全体をまとめあげていく力やノウハウがお客さまからの高い評価につながっています。

### 2014年度の実績と2015年度の方針

## 売上規模を拡大し、 更なる競争力向上を目指す

2014（H26）年度は、売上高は比較的安定成長を遂げましたが、収益性にはまだ改善の余地があります。

車両過給機事業が好調で事業領域全体の成長を牽引しましたが、いくつかの事業では更なる改善と収益力の向上が課題となりました。今後、市場の成長性が見込める分野を中心に技術的優位性を踏まえて競争力を高めていくことが必要だと痛感しています。

2015（H27）年度は、“3つの「つなぐ」”を意識した取り組みをさらに加速させることで、4,300億円の売上高と140億円の営業利益を見込んでいます。成長を加速するためにも、特に中国・インドなど海外市場の開拓に力を入れており、M&Aも含めて積極的な参入を進めています。またICTを利用した予防保全などメンテナンスも含むライフサイクル重視のサービスを拡大しています。

### 将来の展望

## 横串機能を高めて 社会の期待に応える

こうした取り組みに加え、今後は新しいニーズに対して、これまで単体で提供していた個々の製品同士をつなぎ、システムとして提案していくことが重要です。

現在、この事業領域の中には16の事業があります。しかし、もともとは同じ製品や技術から進化・発展したのも少なくありません。また、それぞれの事業に分散している技術力や生産拠点などリソースを互いに連携させ、効率・スピード重視でグループの総合力を発揮できるバウンダリーも必要です。

それらの相乗効果を発揮することを期待して、横串機能として「ものづくり統括部」を2015（H27）年7月に新設しました。それぞれの事業に分散している技術力や生産拠点などリソースを互いに連携させ、効率・スピード重視でグループの総合力を発揮できる組織を目指していきます。

また、社会が抱える課題に取り組むことも重要です。従来機と比べ消費電力を大幅に削減した新型真空洗浄機の「EvaCryo®」、小型バイナリー発電装置などは環境問題の解決に貢献する良い事例です。

このような取り組みが、新たなビジネスチャンスを生み、持続的な成長への源泉になると考えます。

# 航空・宇宙・防衛



## 事業概要

航空エンジン事業や宇宙開発事業において、独自技術力とものづくり力を通じ、空と宇宙の新たな可能性を開拓しています。世界最先端を探求する技術力をもって、快適・安全で環境に配慮した航空輸送システムの提供や人類の宇宙開発・利用の促進に貢献しています。

### ●2014年度実績

【受注高】 航空エンジン、ロケットシステム・宇宙利用の増加により、前期比15.0%増の4,680億円となりました。

【売上高】 為替円安の影響や民間向け航空エンジンの引き渡し台数増加等により、前期比7.1%増の4,348億円となりました。

【営業利益】 研究開発費等の増加はあったものの、上述の増収による増益効果等により、前期比7.8%増の395億円となりました。

### ●目指す姿

地球環境に配慮した安全で利便性の高い航空輸送システムを提供します。さらに、社会の持続的発展のための宇宙開発・利用の促進に貢献します。

### ●社会への価値創造



低炭素社会の実現



社会の産業化・高度化と都市化への対応

### ●新機種エンジンと搭載予定時期

航空エンジン(型式)	搭載予定機体就航時期
PW1100G-JM	2015年度
GE9X	2020年度

## FOCUS

### 次世代民間航空エンジン「GE9X」の開発に参画

2014(H26)年、IHIは米GE社が開発を進めている民間航空エンジン「GE9X」のエンジン開発プログラムに参画することを決定しました。「GE9X」は、運航中のBoeing777に搭載されている「GE90」の後継エンジンであり、2020(H32)年商業運航予定のBoeing777Xに搭載されます。IHIは、低圧タービンなどの設計・製造を担当する予定で、プログラムにおけるIHIの分担比率は10%以上となる見込みです。「GE9X」は、民間航空エンジンとしては最大級の100,000ポンド級の推力がある一方、「GE90」に比べ約10%の燃費改善を目指しています。



次世代民間航空エンジン「GE9X」

## Interview

# 「独自技術力」と「ものづくり力」で IHIグループの成長を牽引します

取締役 航空・宇宙・防衛事業領域担当  
満岡次郎



### 事業環境と強み

## 成長が期待される 民間航空エンジン市場

航空・宇宙・防衛の事業領域は、研究開発から実用化までの期間が非常に長く20年以上かかることも珍しくはありません。IHIグループでは、1981（S56）年から本格的に民間向け航空エンジン事業を開始しました。

この民間向け航空エンジンの市場は、今後も約20年にわたり年率約5%の着実な成長が見込まれています。IHIグループは、小型機から大型機までのさまざまなベストセラーエンジンプログラムに多数参画することで多様なニーズに対応できるポートフォリオを築いてきました。その中でも長年にわたる事業を経て培ってきた最大の強みは、世界レベルの「独自技術力」と「ものづくり力」に尽きます。例えば、燃費効率を高めるために開発した複合材料技術は、お客さまから高い評価を獲得し、強い競争力を生んでいます。

### 2014年度の実績と2015年度の方針

## 3つの重点策の実行

「グループ経営方針2013」に基づき、①技術力・製品開発力を生かした製品とサービスによる新しい価値の創造、②アフターマーケットビジネスの拡大、③生産システムの更なる高度化の3点を重点的に進めています。

2014（H26）年度は、エアバス社「A320neo」に搭載される航空エンジン「PW1100G-JM」の型式承認を取得しました。また、防衛用航空エンジンや民間向け航空エンジン「V2500」シリーズなどのアフターマーケットビジネスにも着実に取り組んできました。一方で、供給責任の完遂とコスト競争力を高めるため、新たな複合材を量産するための製造ライン整備など生産体制も強化してきました。

2015（H27）年度は売上高4,700億円、営業利益430億円という数字を目標にしています。販売が好調なエンジンの増産と次世代エンジンの研究開発を同時に行なうため、コスト競争力強化の観点から、棚卸資産の圧縮などの活動を推進しキャッシュ体質を強めていきます。

### 将来の展望

## 「安全・安心・快適」と「環境配慮」を 同時に実現

航空エンジンには、燃費の向上が常に求められるなど、環境性能を高めることは重要な課題です。また、空の輸送としては、「安全・安心・快適」を実現することが社会への貢献につながります。

航空機の輸送量増加にともない排出される、CO<sub>2</sub>やNO<sub>x</sub>、騒音などは可能な限り抑制しなければなりません。現在、開発プログラムへの参画が決定しているGE社の次世代大型航空機向けエンジン「GE9X」は、従来機である「GE90」に比べて約10%の燃費向上が見込まれ、確実に省エネルギーを実現できます。さらに、炭素繊維複合材料（CFRP）やセラミックス複合材料（CMC）などのエンジン素材の実用化を進めることで、環境負荷の低減を追求できます。

宇宙開発分野では2013（H25）年度に打ち上げを成功したイプシロンロケットと明星電気（株）などが持つセンサーや観測機器などを「つなぐ」ことで、宇宙利用の拡大を図ることができます。

今後20年で航空機による輸送量が3倍になると予想されています。需要が伸びる分、環境負荷は低減していかなければなりません。事業の社会的責任を果たすため、今後もこのような課題に挑戦していきたいと考えます。

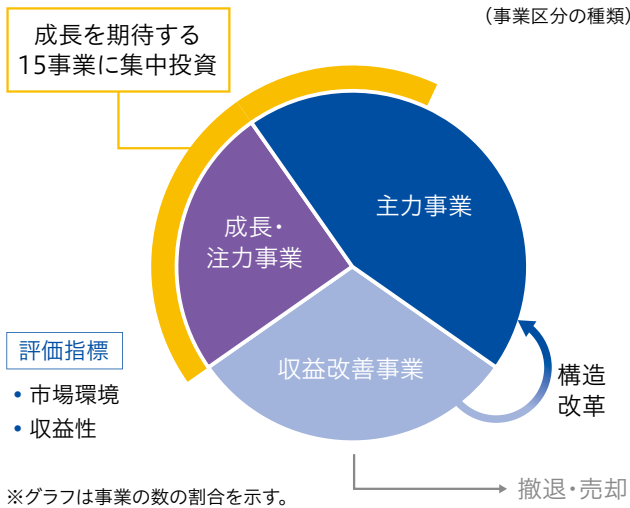
# ポートフォリオマネジメント

ここでは、IHIグループのポートフォリオマネジメントの考え方と取り組みをご紹介します。

## ポートフォリオマネジメントの考え方

「グループ経営方針2013」では、事業を成長・注力事業、主力事業、収益改善事業の3つに区分して事業の位置づけを明確にしています。その中で成長を期待する事業に対して重点的に投資を実施するとともに、収益改善事業については構造改革に取り組み、改善見込みがない場合は撤退・売却を行なう方針で取り組んでいます。

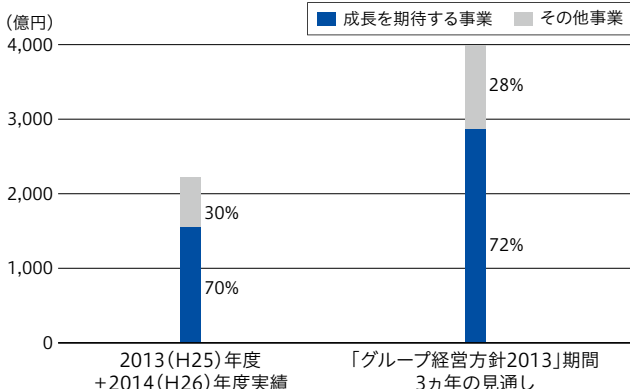
### 「集中と選択」の取り組み



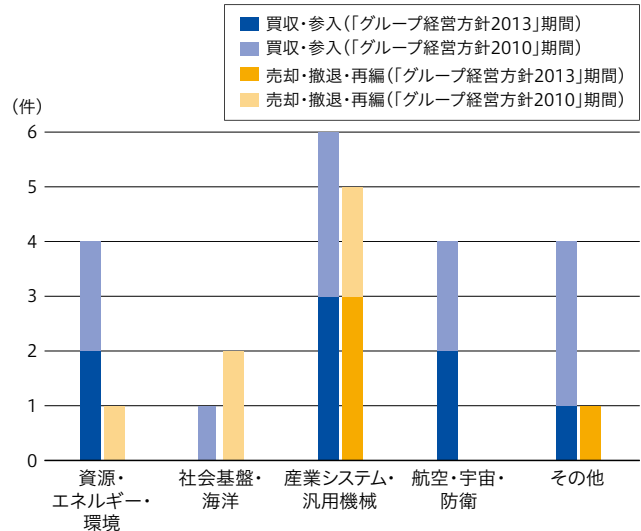
## 取り組み実績

成長を期待する事業を中心に買収・事業拡大を行なうとともに、製鉄用工業炉の合併会社設立や圧延機事業の統合などの事業再編を進めてきました。「グループ経営方針2013」期間に行なってきた投資額の約7割は、成長を期待する事業に集中的に投資しています。

### 投資配分の実績



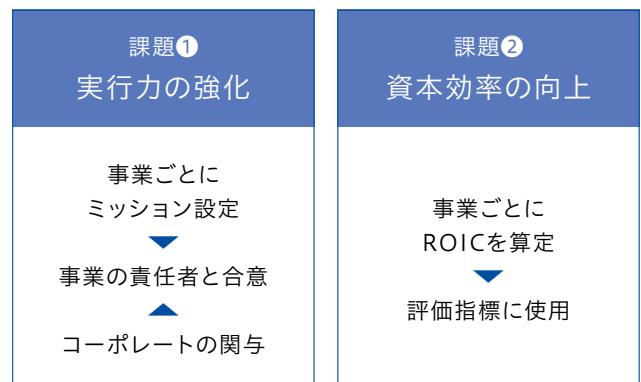
### 2010年度以降の取り組み案件数(事業領域別)



## 強化の方向性

ポートフォリオマネジメントにおける課題は、実行力の強化と資本効率の向上であると考えており、次期中期経営計画においてその具体的な方向性を示す予定です。実行力の強化については、事業ごとに現状の姿と将来ありたい姿の差分を定量目標とする「ミッション」を設定し、経営と事業の責任者がこれを共有する仕組みを整備するとともに、コーポレートの関与も強めていきます。また、資本効率向上に向けて、全社目標として掲げているROICを事業ごとに展開し、事業区分の評価指標のひとつに加え、既に事業別のROICについては、事業部門に展開を始めており、2014 (H26) 年度から取り組んでいるキャッシュ・フロー改善活動とも連動して、資産圧縮などの改善活動に落とし込んで取り組んでいきます。

### 次期中期経営計画の方向性



# ビジネスモデル

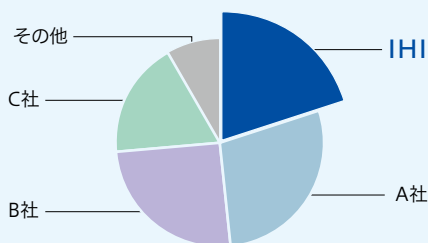
さまざまな事業を通じて成長を実現するIHIグループ。  
ここではその成長を牽引する2事業のビジネスモデルをご紹介します。

## 車両過給機事業

世界規模での環境規制の強化で自動車の燃費向上が求められています。そのため、車両過給機の市場は拡大しており、2020(H32)年までの年間平均成長率が9.2%と予想されています。

IHIグループの車両過給機は60年間にわたる事業で累計販売台数5,000万台を突破しました。幅広い車種への対応力、グローバルな生産体制、高度な要求に対応できる技術力を有しています。今後は新興国を中心とするボリュームゾーンへの展開を続けるとともにエンジンシステムの高度化・次世代エンジンへの対応等を行ない、高付加価値製品の充実を図ります。結果として、売上規模を拡大していきます。

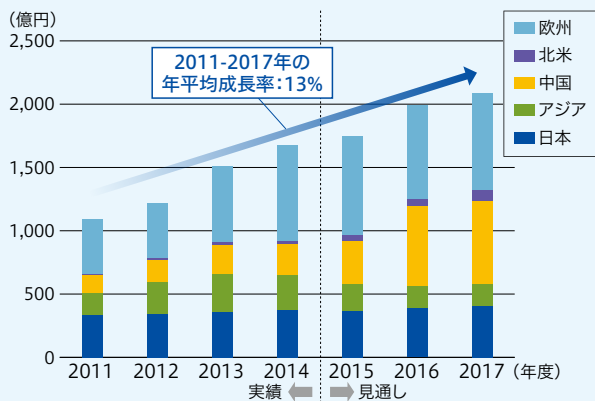
グローバルマーケットシェア(2013年)(売上ベース)



出所: 第三者機関調査、IHI調査

競争が激化する市場環境で、IHIグループは主要4社の一角を占める業界のメジャープレイヤー。乗用車だけでなく、商用車、農機・建機・小型船舶など幅広いお客さまに製品を提供。

## 将来の業績見通し

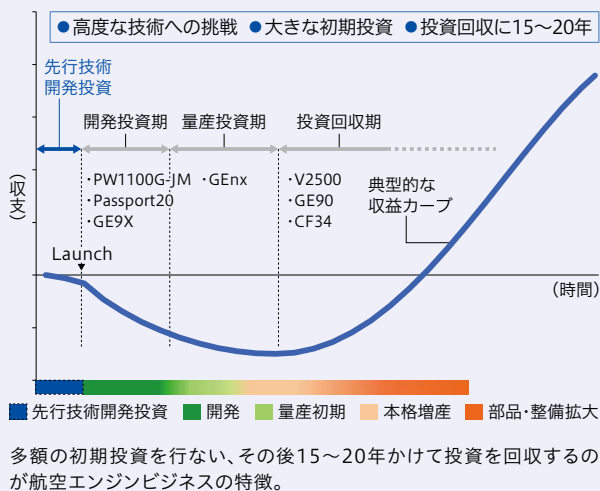


IHIグループの売上は2011(H23)年度から2017(H29)年度で平均13%の成長を見込む。2014(H26)年度に累計販売台数が5,000万台を突破。今後も、2桁成長率を維持し、売上の拡大を目指す。

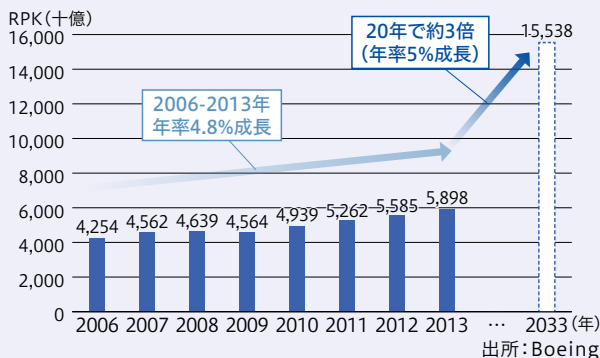
## 航空エンジン事業

民間航空エンジンの市場は、新興国の経済成長や人口増を背景に、年率平均5%の成長が予測されています。IHIグループは小型から超大型まで全てのクラスのベストセラーエンジンの開発・量産に参画している実績に加え、燃費改善に必要な新素材の開発や独自生産技術などの技術力を持つグローバルトッププレイヤーとしての地位を確立しています。今後、2巡目となるプログラムの開発・量産への初期負担は当面増加する見込みですが、累計販売台数が13,000台を超えたことに伴いアフターマーケットビジネスは着実に拡大していきます。

## ビジネスモデルの特徴



## グローバル市場環境 ~グローバル有償旅客キロ数(RPK)~



エアライン旅客量は、主に新興国の経済成長や人口増加を背景に引き続き堅調に推移する見込み。

# グループ共通機能

～3つの「つなぐ」で成長を実現する

## 方針

「グループ経営方針2013」では、3つの「つなぐ」で成長を実現するため、ソリューション・エンジニアリング、高度情報マネジメント、グローバルビジネスのグループ共通機能を強化しています。

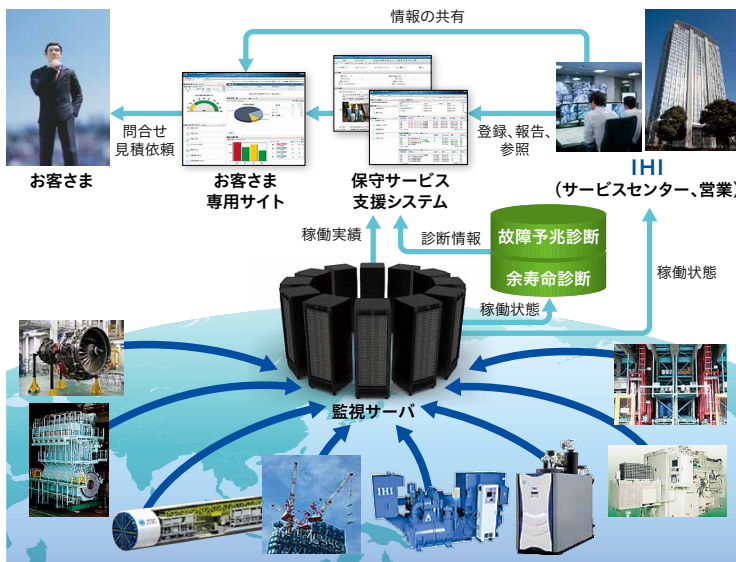
## 主な取り組みと課題

3つの「つなぐ」	2014(H26)年度の取り組み	2015(H27)年度に向けた課題
ソリューション・エンジニアリング	<ul style="list-style-type: none"> <li>●ソリューション営業の定着化と取り組みプロジェクト案件の拡大</li> <li>●プロジェクト案件の着実な進捗</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●成功事例のグループ全体への水平展開</li> <li>●案件の具体化による成長への貢献</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適用事例の拡大</li> <li>●センシング・ICT活用によるものづくり・サービスの高度化に取り組み開始</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●継続的な事業運営を行なうためのビッグデータ集積・解析体制の整備</li> <li>●センシング・ICT活用による新たなビジネスモデルの創出</li> </ul>
グローバルビジネス	<ul style="list-style-type: none"> <li>●重点国を中心としたお客さまとの多層的なネットワークの構築</li> <li>●地域統括会社による域内内部監査の実施</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●地域のニーズに即したビジネスモデルの構築とそのためのマーケティング機能の強化</li> <li>●地域統括会社の事業運営機能の更なる強化</li> <li>●人材開発・最適配置の仕組みの構築</li> </ul>

## IHIグループ製品・サービスの高度化

IHIグループでは、ICT(情報通信技術)を活用してお客さまにとって魅力ある新しい価値を創出する提案を行なっています。お客さまの理解を得たうえで、製品の稼働情報・利用情報、環境情報などのビッグデータを蓄積・解析し、予防保全、余寿命診断や遠隔制御などを行なうことにより、新たな保守サービス事業を開発しています。

現在、10事業、200台以上の装置で稼働し、そのうち6事業については実運用として、故障発生時のお客さま対応の効率改善・スピードアップを図っています。今後、収集したビッグデータの解析が進めば、故障の予兆を検出し、未然に防ぐことができるようになります。



ICT活用のイメージ

## TOPIC

### ベトナムでの事業拡大

人口、GDP成長率、日本政府の経済支援によるインフラ整備の増加など、各分野において今後更なる成長の可能性を秘めているベトナムはIHIグループにとって最重要マーケットの一つです。

同国におけるIHIブランドの強化推進のため、“Vietnam 2020 & Beyond: Modernization for the next stage of growth”をコンセプトとしてベトナム計画投資省 外国投資庁との共催によるIHIフォーラムを2014(H26)年10月にハノイ市で開催しました。ベトナムの発展課題に対してIHIの幅広いソリューションを紹介するとともに、レセプションを通じてお客さまおよびベトナム関係先との交流を行ないました。

引き続き、グローバルビジネスの展開を加速させるため、これまで培ってきたIHIグループのブランドをベトナムの地でさらに展開していきます。



IHI Forum 2014(ベトナム)



# 新事業の展開

## 方針

IHIグループでは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・加速しています。持続可能な社会の課題解決に貢献するために、幅広い領域で新たな事業を育成していきます。

## 主な実績

領域	実績
新事業領域の探索	<ul style="list-style-type: none"> <li>「グループ経営方針2013」に掲げる「ライフサイエンス・食料・水」分野を中心に新事業の積極的な探索を行なうため、ベンチャー企業の発掘や育成で実績豊富な、米国シリコンバレーおよび東京に拠点を有するベンチャーファンドへの出資を通じて有望なベンチャー企業の情報を収集。</li> </ul>
藻類バイオ燃料	<ul style="list-style-type: none"> <li>●(有)ジーン・アンド・ジーンテクノロジー社、(株)ちとせ研究所(旧(株)ネオ・モルガン研究所)と共同で、IHI NeoG Algae合同会社を設立し、藻類(高速増殖型ボツリオコッカス)の大量培養によるバイオ燃料の製造・販売を目指す。</li> <li>●2013(H25)年度に横浜事業所内で100㎡規模でのバイオ燃料用藻類の屋外安定培養に成功。</li> <li>●NEDOの委託事業において、1,500㎡の培養池を有するバイオ燃料用藻類の屋外大規模培養試験設備を鹿児島県内に建設し、2015(H27)年度から運用開始。</li> </ul>
農業情報サービス	<ul style="list-style-type: none"> <li>●作物・環境センシングを中心とした農業生産支援システム「Field Touch」により、十勝帯広エリアのモニター生産者向けに試験的に情報提供を実施。</li> <li>●2014(H26)年7月の「第33回国際農業機械展in帯広」、11月の「アグロ・イノベーション2014」に出展。</li> <li>●ミラノ万博(2015(H27)年5月開幕)日本館に、技術情報の映像コンテンツを提供。</li> </ul>
インフルエンザワクチン原薬製造	<ul style="list-style-type: none"> <li>●細胞培養技術(ワクチン製造期間は従来法の3分の1)を有する(株)UMNファーマと共に細胞培養法を用いたインフルエンザワクチン原薬を製造。</li> <li>●そこから得たノウハウはIHIグループの医薬プラント事業にフィードバックし、同事業の高度化を目指す。</li> <li>●(株)UNIGEN岐阜工場で、一連の試験製造が完了。(株)UMNファーマとアステラス製薬(株)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、主要評価項目をクリアし、2014(H26)年5月に製造販売承認を申請。</li> </ul>

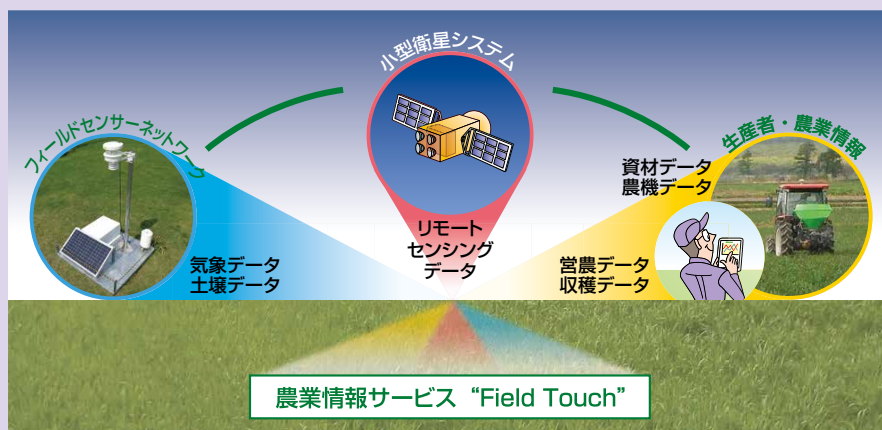
## TOPIC

### 農業情報サービス

IHIグループが持つ「宇宙開発」「気象観測」「農業機械」などで培った技術を活かし「IHI農業情報サービス」に取り組んでいます。このサービスは、作物・環境センシングを中心とした農業ICT技術を採用し、農作物の育成情報や、気象情報などの環境情報、生産現場の作業情報を収集・加工・提供するものです。

2014(H26)年度時点で、十勝・帯広エリアで300軒近くのモニター生産者向けに試験提供を行なっています。将来的には、生産地と離れた地域から食品・流通企業などが、生産地・生産者の状況把握をすることができ、農産物の品質向上・コスト低減・

収穫時期予測を可能にすることを目指しています。今後、農業生産と経営の計画・実行・改善を支援するだけでなく、持続可能な食糧生産や食の安全・安心に貢献していきます。



“Field Touch”のイメージ

# 研究開発



その他の詳細情報はコーポレートサイトをご覧ください

IHI 研究開発

検索

[http://www.ihj.co.jp/ihj/research\\_development/](http://www.ihj.co.jp/ihj/research_development/)



IHIつなぐラボ

研究開発は、「技術をもって社会の発展に貢献する」IHIグループの原点です。組織の枠を超えてグループ全体の総合力を発揮するために、グループ経営方針と一体となった技術戦略のもと、研究開発を進めています。

技術戦略では、3つのメガトレンド「スマートな社会インフラ」、「新たな高度情報化」、「複雑化する世界経済」に対応するための技術開発の方向と、注力する技術分野を定めています。

## スマートな社会インフラ

- 省エネ、環境負荷低減、エネルギー多様化への対応
- 社会インフラなどのライフサイクル全般にわたる諸問題の解決

## 新たな高度情報化

- 膨大なデータの価値ある情報への転換

## 複雑化する世界経済

- 競合関係への対応と協調関係の強化
- オープンイノベーションの推進

### 製品・サービスの高度化のための共通技術

- 制御技術・ICT 利用
- 予防保全技術
- 熱エネルギーマネジメント技術
- 電動化技術
- 先端生産技術

### 成長実現のために特に強化する技術

- 回転機械技術
- 化学プロセス技術

### 基盤技術

- 構造強度技術
- 熱・流体技術
- 材料技術
- 振動・機械要素技術
- 燃焼技術
- 溶接技術

## 海から陸、空へつないできた「回転機械」技術

造船を主体に発展してきたIHIグループ、その技術のうち船用蒸気タービンをルーツとして培った「回転機械」技術は、IHIグループの最大の強みであり、現在さまざまな製品に展開されています。中でも航空エンジン、車両過給機、発電に用いられるガスタービンなどはIHIグループの事業を牽引する製品へと進化しています。新

しい材料の開発や進んだ構造・空力設計技術、制御技術などで性能向上を図りつつ、生産の効率化やサービスの高度化も追求し、高い競争力を維持しています。今後も、エネルギーや環境問題など社会の要請に応えるべく、研究開発を推進し、世界トップレベルの「回転機械」技術でIHIグループの成長に貢献していきます。

## グループ経営方針と一体となり、 成長の実現、社会の発展に貢献する研究開発を推進

執行役員 技術開発本部長 館野 昭

製品・サービスの高度化、競争力向上への取り組みのほか、将来事業につながる新たな価値創出に向けた研究開発を行なっています。技術開発本部は、650名を超えるメンバーを擁し、基盤技術、共通技術でIHIグループ全体の研究開発を支え、技術の中核としての役割を果たしています。技術開発本部長の館野昭が、研究開発の最前線を語ります。



### 技術戦略のもと、研究開発を推進

「スマートな社会インフラ」実現のため、省エネルギー、環境負荷低減、エネルギー多様化への対応として、発電効率の高い火力発電システムである先進超々臨界圧(A-USC<sup>※1</sup>)ボイラや二酸化炭素回収貯留(CCS<sup>※2</sup>)技術の開発のほか、藻類バイオ燃料や黒潮を利用した海流発電など各種再生可能エネルギーへの取り組みを進めています。また、航空エンジンの燃費向上、ダウンサイジングで低燃費を実現する車両過給機の高性能化に注力するとともに、環境に優しいエネルギーであるLNG(液化天然ガス)を安全かつ効率的に運搬・貯蔵するための、IHI独自アルミ製自立角型タンク(IHI-SPB<sup>※3</sup>)製造において、安定した接合品質が得られる摩擦撹拌接合(FSW<sup>※4</sup>)技術の開発などにも取り組んでいます。ライフサイクル全般にわたる諸問題の解決としては、お客さまの運用を支援するため、大型運搬機械や橋梁などの社会インフラ、発電プラントや航空エンジンなどを遠隔監視し、ビッグデータ解析による最適運転や故障の未然防止、リモートメンテナンスなどを行なう予防保全システムを開発しています。

「新たな高度情報化」に対応するため、膨大なデータを取得し価値ある情報に変えて新たなサービスや事業に結び付ける研究開発を行なっています。ILIPS®(IHI group Lifecycle Partner System)は、IHIグループのさまざまな製品の状態を示すデータをセキュリティが確保された専用インターネットを介して取得・蓄積することで、遠隔地からの監視のみならず、故障の兆候を予測したり部品の交換時期を通知したりするIHIグループの共通プラットフォームであり、取得情報、機種種の拡大やデータ分析の高度化を進めています。

「複雑化する世界経済」においては、社会のニーズ・シーズが多様化する中、新たな価値をタイムリーに創出する「オープンイノベーション」を推進しています。ニューヨーク、ロンドン、シンガポールの3都市に研究員(技術アタッシュ)を駐在させ、グローバルな研究開発ネットワークを構築するとともに、横浜事業所内に「IHIつなぐラボ」を開設し、お客さまを初め多くの方々に来ていただき、ニーズとシーズ、技術と技術、人、情報などあらゆるものをつなぎ、新しい価値を創出する共創の場として活用しています。

※1 A-USC:Advanced Ultra-Supercritical

※2 CCS:Carbon dioxide Capture and Storage

※3 SPB:Self-supporting Prismatic shape IMO type B

※4 FSW:Friction Stir Welding

### オープンイノベーション～事業化への取り組み

造船から始まったIHIグループの事業は機械やプラントといった製品で成長してきましたが、社会環境やニーズの変化に対応して、技術の幅を広げ、新たな事業を生み出しつつあります。例えば、三次元レーザーレーダは電子・制御技術やICT技術を基に研究開発を続け、悪天候にも強い新しい方式の踏切障害物検知装置として完成し、広く国内外で使われています。このIHI独自の技術をITS<sup>※5</sup>(高度道路交通システム)に展開すべく、シンガポールのインフォコム研究所(I<sup>2</sup>R<sup>※6</sup>)と共同開発を行ない、交差点セキュリティシステムとして同国で社会実証試験を行なっています。また、電気自動車などにケーブルを接続することなく給電できる非接触給電システムの技術開発を行なっています。米国のWiTricity社の持つ磁界共鳴という技術にいち早く注目し、IHIの持つ電子・制御技術と組み合わせ実用化を目指しています。自動車メーカーと協力し、国際標準化にも貢献しています。

※5 ITS: Intelligent Transport Systems

※6 I<sup>2</sup>R: Institute for Infocomm Research

### 技術の強さの源泉

IHIグループは幅広い技術領域で事業を行なっており、技術開発本部は各事業部門を技術で横つなぎする役割を担っています。航空エンジンで培った材料、構造・空力設計技術が車両過給機に生かされるなど、ものづくりに関わる総合力を発揮できることが大きな強みです。現在、再生可能エネルギーへの取り組みの一つとして、黒潮などの安定した海流の中でタービンを回して発電する海流発電システムの開発に取り組んでいます。造船で培った海洋関連技術と、得意な回転機械技術を融合した、IHIグループならではの技術開発といえるでしょう。また、“技術の強さ”は“人の強さ”にあるということを実感しています。グローバルに仕事を進める上で、コミュニケーション能力があり、お客さまやパートナーに信頼される技術者が求められています。また、技術課題に直面した時に、頼りになる各技術分野の一流の専門家が重要です。IHIグループがお客さまの信頼を得て、さまざまなプロジェクトを遂行できるのは、こうした人材がいるからであり、今後も「人材こそが最大かつ唯一の財産である」という経営理念の下、技術人材の育成に取り組んでいきます。

# 人材

## 2014(H26)年度の実績

### 従業員数(グループ)

地域	人数
日本	22,504
アジア・オセアニア	3,231
米州	1,074
ヨーロッパ・中東・アフリカ	1,724
合計	28,533

2015年3月31日現在

### 採用実績(IHI単体)

	2013年	2014年	2015年
技術系	152(10)	165(10)	196(23)
事務系	47(17)	46(16)	51(20)
海外留学生	2(1)	2(1)	3(0)
外国人	13(5)	10(4)	7(2)
合計	214	223	257

( )内は女性

### 女性管理職数推移(IHI単体)

	人数	比率 (全管理職中)
2012年	41名	1.5%
2013年	44名	1.6%
2014年	51名	1.9%
2015年	60名	2.1%
2018年度目標	75名以上	3.0%以上



その他の詳細情報はサステナビリティサイトをご覧ください

IHI 人材

検索

<http://www.ihico.jp/csr/>

## 人材マネジメント

IHIグループでは、「人材こそが最大かつ唯一の財産である」と経営理念にも明記しているとおり、従業員が共通の価値観のもとで、持てる能力を最大限に発揮できる仕組みや環境整備、風土改革が必要であると考えています。

そこで、2013(H25)年にグループ全体で共有すべき人材マネジメント上の考え方、従業員が共有すべき価値観として「5つの求める人材像」と「グループ」「グローバル」「ダイバーシティ」をキーワードとする「グループ人材マネジメント方針」を定めました。

また、「グループ経営方針2013」で掲げる会社の成長戦略には人材の「成長」が不可欠であるとして、当方針において、採用、配置、育成、評価、報酬、人事部門体制、環境整備について、ロードマップに整理するとともに、当経営方針期間中の重点方針を定め、具体的な施策を展開しています。

### グループ人材マネジメント方針

IHIグループは、「経営理念」および「IHIグループビジョン」のもと、ものづくり技術を中核とするエンジニアリング力によってお客さまの価値創造を果たすため以下を推進する。

- ①「グローバル」「ものづくり技術・エンジニアリング力」「世界に通用する業務品質」の視点で卓越した能力を持つプロフェッショナルの集団となるため、グループの従業員が共通すべき価値観として「求める人材像」を定め、その浸透を図る。
- ②「求める人材像」を指針に人材マネジメント諸施策を実施し、グループの従業員の成長機会を提供する。
- ③多様な人材が「経営理念」、「IHIグループビジョン」に共感し、能力を発揮できる環境を実現する。

#### ▶求める人材像

誠実と信頼

Integrity  
and Trust

お客さまと  
社会のために

For Customers  
and Society

創造と革新

Innovation and  
Creation

チームワーク

Team Work

世界レベルの  
プロフェッショナル

World-class  
Professional

#### ▶キーワード

グループ

グローバル

ダイバーシティ

## ダイバーシティ(多様性)の推進

創造と革新を生む組織風土を醸成するためには、IHIグループのダイバーシティ(多様性)を高めることが重要であると考え、現在、女性・外国人・障がい者・高齢者の4つを柱とする施策を展開しています。

### ■女性管理職の育成

IHIグループでは、優秀な女性の積極的な採用・能力開発と入社後に活躍できる環境の整備は、当社グループの成長のために必須の課題であると認識し、優先的に取り組んでいます。

2018(H30)年度までに女性の管理職数(課長相当職以上)を75名以上、全管理職中における女性の占める割合を3%まで増加させることを目標とし、さまざまな施策を展開しています。

また、女性だけでなく男性従業員に向けた女性活躍推進の意識浸透およびグループ会社と一体化した女性活躍推進支援にも取り組んでいます。

### PICK UP

## IHIウーマンを牽引するネットワークリーダー

IHIグループでは、2013(H25)年度から、若手から中堅の女性従業員の成長意欲を引き出すために、女性従業員のネットワークの形成を進めています。2014(H26)年度は各地区で活躍する女性管理職9人をネットワークリーダーに選出しました。

ネットワークリーダーを中心に、ワークショップや勉強会などを通じて将来のキャリアビジョンへの課題や仕事と家庭の両立など情報共有を図りながら、女性従業員の支援体制を整備しています。



研修の様子

## 人材育成

「グループ人材マネジメント方針」の中で、「人材の成長なくしてIHIグループの成長なし」という信念のもとにIHIグループを対象とした「グループ人材育成方針」を定め、人材育成強化に向けてソフト・ハードの両面での取り組みを推進しています。

2015(H27)年3月、人材育成の中核施設として神奈川県横須賀市にIHIグループ人材開発交流センター「I-STEP湘南」が完成しました。

「I」には個人としての成長とIHIグループとしての成長の意味が込められています。そして「STEP」は「ステップアップ」という意味とともにSympathy(共感)・Training(研修)・Exchange(交流)・Practice(実践)の頭文字を取って名付けました。

「I-STEP湘南」における学びと交流を通じて、世界で働くIHIグループの仲間が「IHIの企業理念・歴史・ビジョン」や「求める人材像」というIHIグループのDNAを共有かつ伝承し、IHIパーソンに求められるマインドを醸成しスキルを習得する場としていきます。



地下1階、地上5階で、研修室、国際会議室、食堂、大浴場のほか、宿泊施設を有する「I-STEP湘南」

## 働きやすい職場環境整備

IHIグループのすべての従業員が、持てる能力を最大限に発揮できるよう、安全衛生やリスク管理、メンタルヘルス、労働組合との更なる信頼関係の醸成など、働きやすい職場環境づくりにも、従来どおり積極的に取り組んでいます。

# 環境

## 2014(H26)年度の実績

事業活動におけるCO<sub>2</sub>排出量

27.5万トン

環境配慮製品認定数

4製品

CDP開示スコア

気候変動情報開示スコア

97点

パフォーマンススコア

A



その他の詳細情報はサステナビリティサイトをご覧ください

IHI 環境

<http://www.ihico.jp/csr/>

## 環境経営の推進

IHIグループは環境経営の更なるレベルアップが必要という経営層の意思のもと、「グループ経営方針2013」とリンクした「IHIグループ環境ビジョン2013」を策定しました。これは、2018(H30)年度の環境活動のあるべき姿を示したものであり、「製品・サービスを通じた環境負荷低減」「事業活動を通じた環境負荷低減」「グループ環境マネジメント」を3つの柱としています。現在は当ビジョン実現のための基礎固めに注力しています。

### IHIグループ環境ビジョン2013

IHIグループは世界中のお客さま・パートナーとの協業を通して地球環境を守り続けるグローバルな企業グループとなる

## 目標と実績

IHIグループでは、「IHIグループ環境ビジョン2013」を達成するため、「グループ経営方針2013」に準じて環境活動における3カ年計画をたて、実践しています。2014(H26)年度の活動実績は表のとおりです。

### 2014(H26)年度環境活動計画の自己評価

活動項目	自己評価
<b>1 グループ環境マネジメントの推進</b>	
1-1 グループ環境経営の仕組みの構築	△
1-2 環境マネジメントシステムの活用	△
1-3 環境リスクの低減	◎
1-4 環境コミュニケーション	◎
1-5 サプライチェーンにおける情報提供	○
<b>2 製品・サービスを通じた環境負荷低減</b>	
2-1 CO <sub>2</sub> 削減貢献量の拡大	○
2-2 環境配慮製品・環境保全製品の拡大	○
<b>3 事業活動を通じた環境負荷低減</b>	
3-1 省エネルギー・温暖化対策の推進	◎
3-2 資源循環型社会形成への貢献	△
3-3 製品含有化学物質情報管理の推進	◎
3-4 事業所の化学物質管理の推進	○
3-5 グリーン調達推進	△
3-6 事業活動の生物多様性への影響把握	○

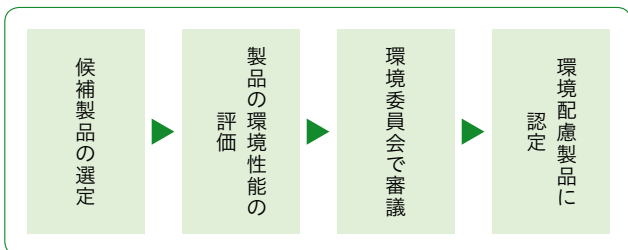
◎80点以上 ○60点以上80点未満 △40点以上60点未満 ×40点未満

PICK UP

## 「環境配慮製品認定制度」開始

IHIグループでは「IHIグループ環境ビジョン2013」の柱である「製品・サービスを通じた環境負荷低減」を推進するため、「環境配慮製品認定制度」を開始しました。当制度では、当社グループ独自の環境配慮製品認定ガイドラインに基づき、より環境性能が優れたものを認定します。初年度となった2014（H26）年度には、小型バイナリー発電装置「ヒートリカバリー“HRシリーズ”」、新型真空脱脂洗浄機「EvaCryo®」、車両過給機、環境共生型免震高機能オフィス「豊洲フォレシア®」の4つの製品を認定しました。

### 環境配慮製品の社内認定プロセス



新型真空脱脂洗浄機「EvaCryo®」

従来製品に対して大幅な電力削減を実現



小型バイナリー発電装置「ヒートリカバリー“HRシリーズ”」

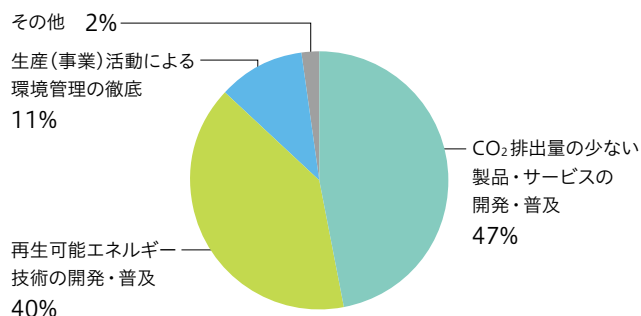
これまで廃棄していた熱源や、地熱を使った「創エネルギー」を実現

PICK UP

## ステークホルダーとのコミュニケーション

2014（H26）年12月に日本最大級の環境展示会「エコプロダクツ2014」に出展しました。前年度を上回る5,000人を超えるお客さまにブースにご来場いただき、「ものづくり技術」で社会の「夢」を実現するIHIグループの環境活動をご紹介することができました。また、アンケートの結果から、IHIグループの環境活動への期待を知ることができました。

### Q. 今後IHIグループに期待すること



PICK UP

## CDP2014 気候変動対応で高評価を獲得

2014（H26）年10月にロンドンに本拠地をおくNPO法人CDP※から「気候変動情報開示先進企業（CDLI）」および「気候変動パフォーマンス先進企業（CPLI）」として評価されました。CDPは世界の大手企業を対象に環境戦略やCO<sub>2</sub>排出量を評価・公表しています。これまでのIHIグループにおける環境活動が高く評価され今回の選定につながりました。

※CDP:旧名称はカーボン・ディスクロージャー・プロジェクト



CDLI



CPLI

# サプライチェーン マネジメント

IHIグループ調達基本方針の浸透を図るため

## 1,332社にアンケート実施

WEB その他の詳細情報はサステナビリティサイトをご覧ください

IHI サプライチェーンマネジメント 検索

<http://www.ihico.jp/csr/>

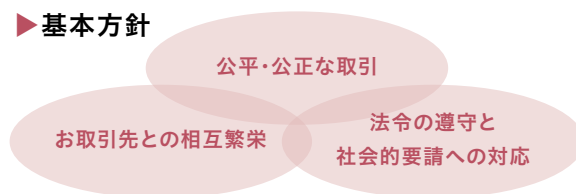
## 方針

IHIグループは「公平・公正な取引」「お取引先との相互  
 繁栄」「法令の遵守と社会的要請への対応」を3つの柱と  
 する「IHIグループ調達基本方針」をもとに調達活動を行  
 なっています。

環境問題や紛争鉱物の問題など、刻々と変化する社会  
 からの要請に応えるためには、調達担当者が正しい知識  
 を持ち、関係者にしっかり伝えることが不可欠です。こう  
 した要請を従業員に教育するとともに、お取引先とも共  
 有し共存共栄を目指していきます。

### IHIグループ調達基本方針

#### ▶基本方針



#### ▶お取引先へのお願い

- 法令・社会規範の遵守
- 競争力の強化
- 人権・労働・安全衛生への配慮
- 環境への配慮
- QCDの確保
- 情報の開示

## PICK UP

### CSR調達への取り組み

IHIグループは、2013(H25)年度に「IHIグループ調  
 達基本方針」の浸透を図るために、国内の主要なお取引  
 先へのアンケート調査を実施し、1,332社の対応状況  
 を確認しました。その結果を踏まえ、2014(H26)年度は回  
 答いただいたお取引先には改善の支援などのフォローを  
 実施しました。今後も、対応が難しいお取引先に対し支援  
 を実施していきます。

また、IHIグループでは調達に関わる従業員向けに下

請法や建設業法の遵守、化学物質管理などの教育を行  
 ない、調達コンプライアンスの徹底を図っています。なお  
 2014(H26)年度は各国の法令や税制、社会状況につい  
 ての知見をさらに深めていくことを重点テーマに掲げ、グ  
 ローバル調達要員向けに調達講座を開催しました。

こうした社会的要請への対応をお取引先にも賛同いた  
 だき、また調達関係者の基本的心得とすることで、相互の  
 競争力強化と繁栄を図っていきます。

## VOICE 〈サプライヤーからの声〉



サプライヤー(ANH THY Co., Ltd.)の表彰

私たちANH THY Co., Ltd.はベトナム南部のビンズオン省に工場を  
 構え、IHIグループに配電盤や制御盤、配線ケーブル用の電設資材等を  
 納めています。IHIグループの方々が当社の工場監査等で定期的に来越  
 され、さらに私たちも日本のIHIを訪問するなど強い連携を築いています。  
 このような中で、IHIグループの皆さまからのさまざまな指導や当社の品  
 質に対する高い評価は、私たちにとって励みとなり、一層の品質・技術レ  
 ベルの向上につながっています。今後も両社の関係が長期にわたり、お互  
 いの利益と発展につながることを祈念します。



社会貢献活動支出総額

3億299万円



その他の詳細情報はサステナビリティサイトをご覧ください

IHI 社会活動

検索

<http://www.ihico.jp/csr/>

# IHIグループの 社会活動

## 方針

IHIグループは、事業以外の活動でも社会課題の解決に貢献していきます。

特に5つの社会活動のテーマを定め、さまざまな活動に取り組みをすすめています。

### 5つの重点テーマ

次世代の育成

ものづくり・科学技術の  
振興

医療・食料・水

事業拠点地域の  
コミュニティにおける  
課題解決

地球環境問題

## PICK UP

### 横浜事業所開設50周年記念式典

IHI横浜事業所は2014(H26)年で開設50周年を迎え、12月5日に記念式典を開催しました。式典には、横浜市磯子区長や地域住民代表をはじめとした、来賓を迎え、IHIからは約150名の関係者が出席しました。式典では、横浜事業所の運営にご協力いただいた方々に対して、これまでの感謝を示すとともに、地域社会への今後の更なる貢献を誓いました。

IHIグループはこれからも、社会の一員として各地域での社会活動に取り組み続けていきます。



横浜事業所50周年式典の様子

## PICK UP

### 水・食料問題の解決に貢献 チャリティーウォーク

IHIグループは、CSR活動の一環として、2010(H22)年度から国連世界食糧計画(WFP)の日本における支援窓口である国連WFP協会の評議員となり、社会課題の一つである食糧問題の解決を支援する国連WFPの活動に参加しています。

2014(H26)年度も前年度に引き続き、横浜市内とみらい地区で開催されたイベント「WFPウォーク・ザ・ワールド」に協賛しました。当日はIHIグループからも300人を超える従業員(家族も含む)が参加し、ウォーキングを楽しむとともに食糧問題について考える機会となりました。



WFPウォーク・ザ・ワールドの参加者



# 取締役および監査役

2015(H27)年7月現在

**a** 釜 和明  
代表取締役会長

**b** 斎藤 保  
代表取締役社長  
最高経営責任者  
指名諮問委員会委員長

**c** 出川 定男  
代表取締役副社長  
社長補佐  
グループ技術全般担当、  
情報システム関連事項担当

**d** 石戸 利典  
代表取締役副社長  
社長補佐  
重点新事業領域担当  
人事、調達、新事業推進関連  
事項担当  
報酬諮問委員会委員

**e** 寺井 一郎  
代表取締役副社長  
社長補佐  
グループ財務全般担当  
報酬諮問委員会委員

**f** 坂本 譲二  
取締役  
内部監査関連事項担当  
法務、CSR、総務関連事項担当  
グループコンプライアンス、  
危機管理担当  
グループ本社業務改革担当

**g** 吉田 詠一  
取締役  
広報・IR、プロジェクト管理  
関連事項担当  
グループ営業全般担当

**h** 満岡 次郎  
取締役  
常務執行役員  
航空・宇宙・防衛事業領域  
担当、防衛関連事項担当  
航空宇宙事業本部長(兼)  
高度情報マネジメント統括  
本部副本部長

**i** 大谷 宏之  
取締役  
常務執行役員  
産業システム・汎用機械事業  
領域担当  
産業・ロジスティクスセク  
ター長(兼)高度情報マネジ  
メント統括本部副本部長

**j** 安部 昭則  
取締役  
常務執行役員  
社会基盤・海洋事業領域担当  
海洋・鉄構セクター長(兼)  
ソリューション統括本部長



**k** 朝倉 啓  
取締役  
経営企画担当

**l** 堂元 直哉  
取締役  
常務執行役員  
資源・エネルギー・環境事業  
領域担当  
エネルギー・プラント  
セクター長

**m** 浜口 友一  
社外取締役  
報酬諮問委員会委員長  
指名諮問委員会委員  
(明治大学国際総合研究所  
フェロー)

**n** 岡村 正  
社外取締役  
報酬諮問委員会委員  
指名諮問委員会委員  
(株式会社東芝 相談役)

**o** 藤原 健嗣  
社外取締役  
報酬諮問委員会委員  
指名諮問委員会委員  
(旭化成株式会社 常任相談役)

**p** 大鷹 秀生  
常勤監査役

**q** 芹澤 誠  
常勤監査役

**r** 郷原 信郎  
社外監査役  
(郷原総合コンプライアンス  
法律事務所 代表弁護士)

**s** 渡辺 敏治  
社外監査役  
(株式会社東芝 顧問)

**t** 橋本 孝之  
社外監査役  
報酬諮問委員会委員  
(日本アイ・ピー・エム株式会社  
副会長)

# コーポレート・ガバナンス

WEB その他の詳細情報は  
サステナビリティサイトをご覧ください

IHI コーポレート・ガバナンス 検索

<http://www.ihico.jp/ihico/policy/governance/>

## コーポレート・ガバナンスに関する基本的考え方

IHIは、コーポレート・ガバナンスを、当社が本来有する力を最大限に発揮するように経営の効率性を高め、持続的成長と企業価値の最大化を担保するシステムと定義しています。

IHIは、この実現のため、経営監視監督機能と職務執行機能を明確に区分して企業内意思決定の効率化

と適正化を図るとともに、関連諸規定の整備やそれを運用する体制を構築して、IHIグループ全体における業務の適正を確保しています。

IHIは、コーポレート・ガバナンスの不断の改善を進め、株主をはじめとするステークホルダーの皆さまに長期にわたって信頼され、ご愛顧いただくことを目指します。

## コーポレート・ガバナンス充実に関する基本方針

IHIは、次の基本方針に沿って、コーポレート・ガバナンスの充実に取り組みます。

- ① 株主の権利を尊重し、平等性を確保します。
- ② 株主をはじめとするステークホルダーとの適切な協働に努めます。
- ③ 会社に関する情報を適切かつ積極的に開示し、ステークホルダーへの説明責任を果たすとともに、透明性を確保します。
- ④ 取締役会、監査役および監査役会が経営監視監督機能を十分に果たせるよう、それぞれの役割・責務を明確化します。
- ⑤ 中長期的な株主の利益と合致する投資方針を有する株主との間で建設的な対話を行ないます。

## コーポレート・ガバナンスに関する施策の実施状況

### (1) 指名諮問委員会の設置

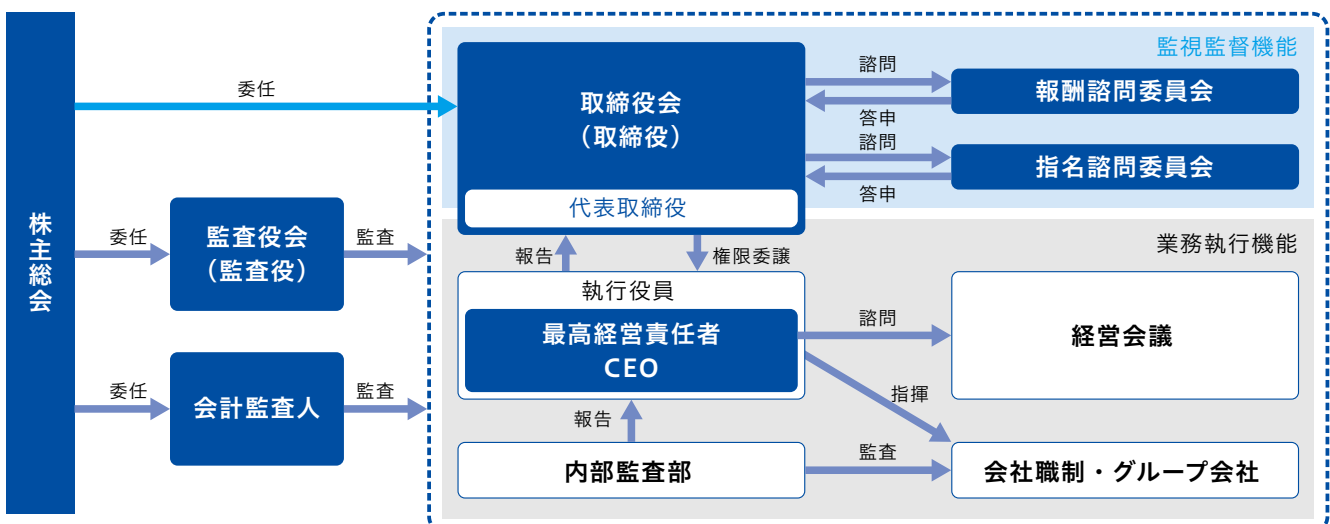
2015(H27)年6月25日付で、取締役会の任意の諮問機関として、新たに指名諮問委員会を設置しました。指名諮問委員会は、経営陣幹部(最高経営責任者、代表取締役)の選任と取締役候補および監査役候補の指名並びに執行役員を選任に当たっての取締役会の独立性・客観性と説明責任を強化し、IHIのコーポレート・ガバナンスの

向上に資することを目的としています。

### (2) 社外取締役の増員

コーポレート・ガバナンス体制の一層の強化を図るため、2015(H27)年6月25日付で、社外取締役を2名から3名に増員しました。

### 経営機構図



## 企業統治の体制の概要

### (1) 取締役会

IHIの取締役会は、取締役15名(うち社外取締役3名)で構成され、IHIの経営上の重要事項およびグループ経営上の重要事項に関する意思決定を行なうとともに、取締役の業務執行について監督を行なっています。

### (2) 監査役会

IHIは監査役会設置会社であり、取締役の職務の執行を監査するため監査役5名(うち社外監査役3名)を選任しています。

### (3) 業務執行体制

IHIは、取締役会の意思決定機能と監督機能の強化および業務執行の効率化を図るため執行役員制度を導入しています。執行役員は、取締役会の決議をもって任

命され(25名、うち取締役兼務者5名)、最高経営責任者(CEO)の指揮命令・監督の下、担当職務を執行しています。

### (4) 報酬諮問委員会

役員報酬の妥当性を確保するため、社外取締役3名、社外監査役1名、人事担当取締役および財務担当取締役の計6名にて構成し、委員長を社外取締役とする「報酬諮問委員会」を設置しています。

### (5) 指名諮問委員会

代表取締役による役員指名の適切な行使を監督し助言することなどを目的に、代表取締役社長、社外取締役3名の計4名にて構成し、委員長を代表取締役社長とする「指名諮問委員会」を設置しています。

## 役員を選任に関する方針

取締役会は、「役員に求める人材像」を策定するとともに、東京証券取引所が規定する独立役員の要件を踏まえ、社外取締役および社外監査役の独立性を実質面において担保することを主眼にした「社外役員独立性判断基準」を策定します。

取締役会は、「役員に求める人材像」および「社外役員独立性判断基準」に従って、IHIグループの持続的な成長と中長期的な企業価値向上のために最適な役員人事を行なうことを基本方針とします。

### 役員に求める人材像

IHIは、心身ともに健康であり、以下の各項目を満たす者から当社役員を選任します。

- IHIグループの経営理念・ビジョンに対して、深い理解と共感を有すること
- IHIグループのビジョンに従って社会的課題を解決し、もってIHIグループの持続的成長と中長期的な企業価値の向上に資すること
- 卓越した先見性と、深い洞察力を有し、IHIグループの経営に関し適切な意思決定を行なえること
- 高い倫理観を有する人格者であること
- 豊富な経営者としての経験もしくは高度な専門知識を有し、かつグローバルで幅広い視野と見識を兼ね備えること

### 社外役員独立性判断基準

東京証券取引所が規定する独立役員の要件に加え、以下の基準に基づき独立性を判断します。

#### 1. 大株主との関係

IHIの議決権所有割合10%以上の大株主ではない(法人の場合は取締役、監査役、執行役、執行役員および従業員)

#### 2. 主要な取引先等との関係

以下に掲げるIHIの主要な取引先等の取締役、監査役、執行役、執行役員および従業員ではなく、また、過去において業務執行取締役、執行役、執行役員ではない。

- IHIグループの主要な取引先(直近事業年度の取引額がIHIの連結売上高2%以上を占めている)
- IHIグループを主要な取引先とする企業(直近事業年度の取引額が取引先の連結売上高2%以上を占めている)
- IHIの主要な借入先(直近事業年度の事業報告における主要な借入先)

#### 3. 専門的サービス供給者との関係(弁護士・公認会計士・コンサルタント等)

IHIから役員報酬以外に、年間1,000万円以上の金銭その他財産を得ている弁護士、公認会計士、コンサルタント等ではない。

#### 4. 会計監査人との関係

IHIの会計監査人の代表社員、社員ではない。

#### 5. 役員等を相互に派遣する場合

IHIと相互に取締役、監査役を派遣していない。

#### 6. 近親者との関係

IHIグループの取締役、監査役、執行役員およびこれらに準じた幹部従業員の配偶者または2親等内の親族ではない。

また、1から4に掲げる者\*の配偶者または2親等内の親族ではない。

\*大株主、主要な取引先等が法人である場合、その取締役、監査役、執行役、執行役員およびこれらに準じた幹部従業員に限る。

上記に加えて、社外役員候補者の指名にあたっては、年齢、兼任状況、就任期間等についても考慮します。

## 役員報酬等の決定方針

### (1) 基本的な考え方

取締役および監査役の報酬については、株主総会の決議により、それぞれの報酬総額の限度額を決定しています。

取締役および執行役員の報酬は、優秀な人材を確保できる水準を勘案しつつ、IHIグループの連結業績、企業価値の向上をより強く志向し、かつ株主と株価変動リスク・リターンを共有することに主眼をおいた報酬体系としており、報酬内容の妥当性と手続の透明性を確保するために設置している報酬諮問委員会への諮問・答申を経て、取締役会にて決定します。

### (2) 報酬の構成

報酬体系は、基本報酬、株式報酬型ストックオプションおよび業績連動賞与から構成されています。

このうち、業績連動賞与は、中期経営計画の目標とする利益達成へのインセンティブとなるよう支給額を決定する仕組みとしており、中期経営計画および各期における営業利益の目標値を基準にその達成度合いに応じて支給額を算出し、報酬諮問委員会への諮問・答申を受けて決定しています。

なお、社外取締役については、基本報酬のみとしています。

監査役の報酬は、IHIグループ全体の職務執行に対す

る監査の職責を負うことから基本報酬のみとし、監査役の協議により決定します。

### (3) 2014(H26)年度役員報酬等の内容

(百万円)

区分	支給人員	報酬等の種類別の総額			報酬等の総額
		基本報酬	株式報酬型 ストック オプション	業績 連動 賞与	
取締役	18名	617	78	211	907
監査役	5名	102	—	—	102
合計 (うち 社外役員)	23名 (5名)	720 (56)	78 (—)	211 (—)	1,010 (56)

(注)

1. 取締役の支給額には、使用人兼務取締役の使用人分給与は含まれておりません。
2. 取締役の報酬限度額は、2007年6月27日開催の第190回定時株主総会において、年額1,090百万円以内(ただし、使用人分給与は含まない。)、監査役の報酬限度額は2014年6月27日開催の第197回定時株主総会において、年額120百万円以内と決議いただいております。
3. 当事業年度中、取締役13名(社外取締役を除く。)に対し2013年度分の業績連動賞与132百万円を支給しております。
4. 2015年3月31日現在の取締役は15名(うち社外取締役2名)、監査役は5名(うち社外監査役3名)であります。上表の取締役、監査役の員数と相違しておりますのは、2014年6月27日開催の第197回定時株主総会終結の時をもって退任した取締役3名が含まれていることによります。

## 株主・投資家との対話方針

### (1) 基本的な考え方

IHIは、投資者への適時、適切な会社情報の開示が健全な金融商品市場の根幹をなすものであることを十分に認識し、情報開示については、透明性の高い経営の全社的な推進をその基本理念とし、資本市場関係者に対して、経営または業務に関する重要な情報を、常に投資者の視点に立って迅速、正確、継続的、公平に開示し、また経営の方向性および主要な業務について誠実に説明責任を果たすことを基本方針としています。

### (2) 株主との対話

IHIは、この基本方針のもと、IR(インベスターリレーション)・SR(シェアホルダーリレーション)活動を推進しており、各種開示資料の充実を図るとともに、決算に関する説明会や事業部門ごとの説明会を開催し、その内容をインターネットで配信するなど積極的かつ公平な開示に

努めています。

また、中長期的な株主の利益と合致する投資方針を有する主要な株主さまと、重要な経営上の方針およびコーポレート・ガバナンスなどについて議論することとしており、IRについては広報・IR室が、SRについては総務部が対応し、申込者や対話の目的、内容に応じ取締役もしくは担当する執行役員が同席しています。また、主要な対話内容については、取締役会へ報告しています。

### (3) 推進体制

広報・IR室を担当する取締役がIR活動の統括を、総務部を担当する取締役がSR活動の統括を行なうとともに、重要情報の収集、共有化、開示、保存その他IR活動全般について情報共有を図るため、広報・IR担当取締役のもと、広報・IR室、総務部、経営企画部、財務部から構成する連絡会を設けています。

## 社外取締役からのメッセージ

# 人材を重視する経営に共感します

社外取締役

浜口 友一

株式会社エヌ・ティ・ティ・データの代表取締役社長、取締役相談役を歴任し、経営トップとしての変革実績を持つ。現在は明治大学「国際総合研究所」のフェロー。



2008(H20)年に社外取締役に就任した当初、IHIグループは橋梁から農業機械と実にいろいろな事業をやっているな、という印象を受けました。その後、それらの技術のほとんどが造船から派生した技術であり、現在のIHIグループの事業を牽引していることがわかりました。

また、一つひとつのプロジェクトの請負金額が非常に大きく、国のインフラ事業を担うものも少なくないという点で、エヌ・ティ・ティ・データと似ているなと思いました。プロジェクトの規模が大きい分、その管理も難しいと考えられますが、2014(H26)年度のブラジル造船会社への投資に関わる問題においては、早期に損失を公表するなど、透明性やアカウントビリティは担保されていると評価できます。

経営者はよく「企業価値を最大にします」と言いますが、利益を上げることを目的にしてはいけません。どのステークホルダーを優先するかが重要となりますが、私はまずは従業員だと思います。従業員の満

足度が高ければ、「社内で何かを隠そうとはしない」ように、自然とガバナンスが利き、お客さまの満足度につながり、結果として利益が出て企業価値が上がるのです。

また、研究開発には人や金を惜しまずに先行投資をして、IHIグループの固有技術を増やす、良い資本を増やすことが企業価値の最大化につながります。

私は、社外取締役として「IHIの常識が世の中の非常識になっていないか」という視点で会社を見るようにしています。「グループ経営方針2013」の3つの「つなぐ」は、さまざまな部門に横串が通り、狭い概念に固執することを防いでいると思います。

これからのIHIは、社内のいろいろな機能をつないで新しい製品・サービスを増やし、もっともっと社会にアピールしても良いのではないのでしょうか。消費者に身近でわかりやすく、意外性のある技術などの広報活動にも力を入れて、世界中にIHIブランドを広げていくことを期待したいです。

## 2014(H26)年度における社外役員の活動状況

区分	氏名	出席状況		主な活動状況
		取締役会	監査役会	
取締役	浜口 友一	全19回中18回 (95%)	—	主に最先端IT・情報通信企業の経験豊富な経営者の観点から、取締役会の意思決定の妥当性・適正性を確保するための助言・提言を行なっています。
取締役	岡村 正	全19回中18回 (95%)	—	主に製造業の経験豊富な経営者の観点から、取締役会の意思決定の妥当性・適正性を確保するための助言・提言を行なっています。
監査役	井口 武雄	全19回中13回 (68%)	全13回中9回 (69%)	主に金融機関の経験豊富な経営者の観点から、適宜質問し、意見を述べています。
監査役	郷原 信郎	全19回中18回 (95%)	全13回中13回 (100%)	主に企業コンプライアンス研究の第一人者としての観点から、適宜質問し、意見を述べています。
監査役	渡辺 敏治	全19回中19回 (100%)	全13回中13回 (100%)	主に製造業のグローバルかつ経験豊富な経営者の観点から、適宜質問し、意見を述べています。

# 内部統制システム

IHIでは、コーポレート・ガバナンスの実効性を高め、IHIグループの企業価値向上に資することを目的として、内部統制システム構築の基本方針を定めています。この基本方針のもと、確実な内部統制システムの構築はIHIグループ全体の事業のグローバル展開を図るうえで欠く

ことのできないインフラであるとの認識に立ち、コンプライアンスの徹底、リスク管理強化などの体制を整備し、さらにIHIグループに共通する管理制度などを整備・運用しています。

## コンプライアンス

コンプライアンスは、社会の中で企業が活動を行なうための基盤となるものです。IHIグループにおけるコンプライアンスの考え方は次のとおりです。

これらは、法令遵守にとどまらず、広く社会の要請に応えることを意味しています。

- 法令や社内規定などのルールを大切にし、守ること
- 企業人として公正で、かつ責任ある行動をとること

2014(H26)年度は、事業領域や事業環境の変化に伴い、事業に関わるリスクを再認識し、ルール通りではない、あるいはルール自体が無いなどの業務実態を再点検する「ルールと業務の見直し」を活動方針として取り組みました。

## リスク管理

IHIグループにおけるリスク管理の基本目的は、事業の継続、役員ならびに従業員とその家族の安全確保、経営資源の保全、社会的信用の確保です。そして、「IHIグループ基本行動指針」に基づき、次の行動指針に沿ったリスク管理を行なっております。

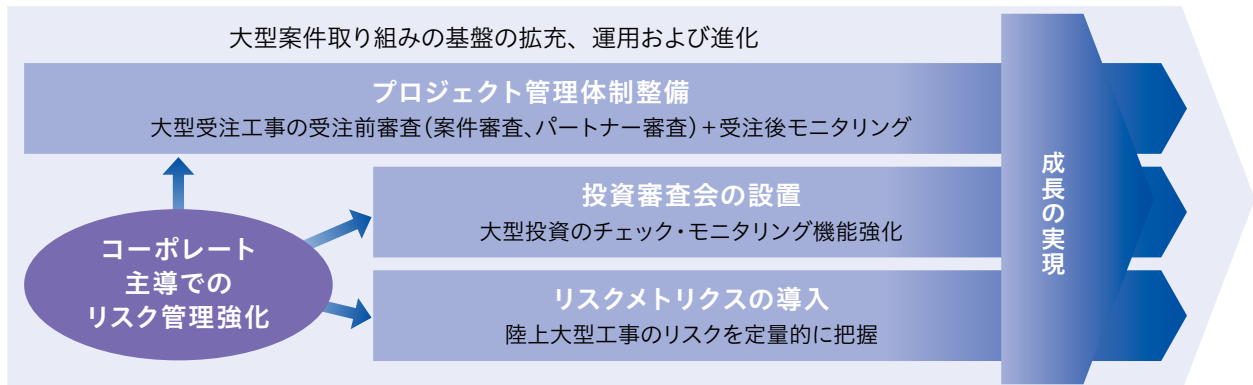
1. IHIグループの事業継続を図ること
2. IHIグループの社会的評価を高めること
3. IHIグループの経営資源保全を図ること
4. ステークホルダーの利益を損なわないこと
5. 被害が生じた場合には、速やかに回復を図ること
6. 事態が発生した場合には、責任ある行動をとること
7. リスクに関する社会的要請を反映すること

### 大型投資および受注に対するリスク管理

2007(H19)年に確立した仕組みに基づき、継続的に整備・補強を行なっており、例えば「見積りプロセスの改善」や「受注前審査でのパートナー審査の追加」などリスクの発生を踏まえて改善反映を適時実施

してきました。今回の大型海洋構造物の採算悪化等の反省を踏まえて、大型投資や受注に対するリスク管理を引き続き強化していきます。

#### 大型案件を下支えする仕組み





## 社外監査役からのメッセージ

# 社会変化への感度を上げることが重要です

社外監査役

郷原信郎

これまで検事、名城大学教授・コンプライアンス研究センター長、総務省顧問・コンプライアンス室長歴任。現在は、郷原総合コンプライアンス法律事務所代表弁護士、関西大学客員教授。



私は、2007（H19）年にエネルギー・プラント事業部門の多額損失が過年度決算訂正等の問題に至った翌年2008（H20）年に監査役に就任しました。その後、プロジェクトの受注管理の強化や工事進行基準の運用の適正化などの改革・改善にご協力してきました。また、イントラネットに社外監査役として従業員の方々との意見・情報の交換の場も設けてもらうなど、従来の社外監査役にはなかった対応もしてきました。当時と比べると、受注管理、会計処理の適切化への取り組みは成果を上げ、業績も着実に改善を続け、役員の方々が、会社の現状に自信を取り戻してきていることも実感しています。

IHIグループには技術と人を大切にするというところに特徴があります。それが良い方向に表れるときと、逆に悪い方向に出ることもあります。新たな技術に果敢に挑戦する姿勢を評価する組織風土は貴重ですが、それが、責任の所在を曖昧にするという悪い面に表れることもあります。

環境が激しく変化する中で、グローバルプロジェクトやM&Aなど、長期的な成長を考えていく場合、リスクを取ることが必要になる場合もあります。そうした際に、「人と技術を大切にすること」が逆に弱みにならないように、経営陣がしっかりと責任を持って舵を取ることが重要です。私は、現在の斎藤社長をはじめとする経営陣はそれができる体制だと考えています。

今後、IHIグループに期待することは、有能な技術集団として社会に貢献する仕事をし続けることです。特にエネルギーの分野におけるイノベーションはIHIグループが最も強みを持つ分野です。それを実現するためには、社会にとって重要であることと、IHIグループの技術と人材で何ができるかを見極めて、しっかり判断しなければいけません。コーポレートメッセージ「Realize your dreams」の「your」には社会の願いに応える発想が入っています。今後も社会の求める新しい価値を生み続ける役割を果たし続けていくことに期待します。

## プロジェクトにおける管理体制

IHIではコーポレート部門として、「プロジェクト管理室」を設置し、大型受注案件の遂行段階において、プロジェクトの管理状況・リスク評価を調査し、プロジェクトの損益見通しが適正に算出されているかの評価を実施しています。2014（H26）年度期末決算時の調査対象プロジェクト数は83件（グループ会社含む）でした。プロジェクト管理室では、①プロジェクトの遂行体制および実行計画の妥当性、②プロジェクトの損益見通しの透明性、適正性および適時性、③進捗と工事

原価・売上高等の計上との整合などに関してモニタリングを実施しています。なお、重点プロジェクトについては、建設地や建造場所を訪問して遂行状況の確認を行なうなど、より詳細なモニタリングを実施しています。加えて、損益悪化事象の原因究明の支援を通して事象の収束・解決を促進しています。

また、見積り時には、前述の情報を活用して、受注前審査において、プロジェクト遂行上のリスクの審査を実施し、受注後の採算性の維持に努めています。

# CSRマネジメント

WEB その他の詳細情報は  
サステナビリティサイトをご覧ください

IHI CSRマネジメント

<http://www.ihico.jp/csr/>

IHIグループが、将来にわたり持続的に企業価値を高めるためには、お客さまをはじめとして社会からの期待に応え、信頼を得ることが不可欠であると考えています。そのため、経営幹部がCSR推進に積極的に関与する体制と

して「CSR委員会」を設置しています。これからも、CSRと経営の一体化を図り事業活動のスパイラルアップを目指していきます。

## 主要なCSRパフォーマンスデータ

項目		2013(H25)年度	2014(H26)年度	「グループ経営方針2013」当初目標
<b>財務</b>				
関連データ	売上高	13,040億円	14,558億円	14,000億円(2015(H27)年度)(80円/\$)
	営業利益	532億円	632億円	700億円(2015(H27)年度)(80円/\$)
	ROIC	5.3%	5.8%	6.5%(2015(H27)年度)
	D/Eレシオ	0.99倍	1.14倍	1.2倍以下(2015(H27)年度)
	ROE	10.5%	2.6%	—
	投資総額	1,081億円	1,148億円	4,000億円(2013(H25)年~2015(H27)年度累計)

項目		2013(H25)年度	2014(H26)年度	2015(H27)年度(計画)	将来目標
----	--	-------------	-------------	-----------------	------

<b>CSR全般</b>					
施策	従業員の意識醸成	eラーニングによる社会課題意識の醸成	継続	継続	地球的課題を意識し、ステークホルダーの期待に応えるために私たちがなすべきことを自ら実践し、それぞれからの信頼を得ることによって将来にわたって企業としての存在価値を高める
関連データ	CSR認知度	86%	89%	90%以上	—

<b>ガバナンス</b>					
施策	リスク管理	12項目の活動重点方針を定めて活動	14項目の活動重点方針を定めて活動	16項目の活動重点方針を決定	—
関連データ	社外取締役の取締役会出席率	88%	95%	—	—

<b>コンプライアンス</b>					
施策	コンプライアンス教育	コンプライアンス・リスクマネジメントに関するプログラムを展開	継続	継続	法令の意味するところを理解したうえでこれを大切にし、社会的なルールや国際的な取り決めにも反することのないよう、誠実、公正を旨として倫理的に行動する
	コンプライアンス推進体制のグローバル化	IHI本体と米州統括の体制の再点検	IHI本体と米州統括の体制の高度化	グローバルコンプライアンス体制の再検討	グローバル化に対応したコンプライアンス推進体制の確立
関連データ	ホットライン通報件数	158件	238件	—	—

<b>サプライチェーン</b>					
施策	調達方針の周知	1,332社にアンケート調査 「紛争鉱物に関するIHIグループ基本方針」制定	アンケート結果のフォロー 環境規制対応に関するガイドライン策定	アンケート結果のフォロー (対応困難な企業への重点対応)	主要なサプライヤーの「IHIグループ調達基本方針」への対応完了
	調達担当者の教育	現地調達要員育成講座の開設 重点新興国の調達関連法令・税制講座の開設	化学物質管理を含めた調達コンプライアンスの徹底	継続	グローバル調達コンプライアンス徹底

<b>労働安全</b>					
施策	安全衛生管理の徹底	「IHIグループ安全衛生委員会」設置 メンタルヘルスのオフense教育の展開 健康管理新システムの導入	産業保健業務評価(OHD)の導入 健康診断結果に基づく就業上の措置基準導入	労使による「IHIグループ中央安全衛生委員会」の設置 IHI安全衛生管理評価の導入	ともに働くすべての人びとが安全で健康に働くことができる職場環境の確保に取り組む

## CSR委員会活動報告

全社委員会として毎年1回開催しています。2015(H27)年5月に開催した第3回CSR委員会では、2014(H26)年度のCSR活動報告と課題や今後の方針確認をしました。また、本年度「統合報告書」の発行について、編集方針や主な内容などを確認しました。



項目		2013(H25)年度	2014(H26)年度	2015(H27)年度(計画)	将来目標
関連データ	災害度数率	0.21	0.24	0.00	—
	年次休暇の取得	16.27日	16.02日	16.0日以上	—
<b>ダイバーシティ</b>					
施策	女性の活躍推進	<ul style="list-style-type: none"> <li>女性活躍推進の意識浸透</li> <li>女性同士のネットワーク構築</li> <li>女性従業員のキャリア意識、モチベーション向上</li> <li>男性(特に男性管理職上司)の女性活躍推進に対する意識向上</li> <li>女性活躍推進の阻害要因の発見</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>「なでしこ銘柄」選定</li> <li>社外向けホームページ上にダイバーシティページを作成し、経営トップメッセージを発信</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ワークライフバランスの促進</li> <li>グループ一体となった女性活躍推進</li> <li>男性従業員の女性活躍推進に対する意識改革</li> <li>女性同士のネットワーク構築支援</li> </ul>	多様な人材が「経営理念」「IHIグループビジョン」に共感し、能力を発揮できる環境を実現する
	障がい者雇用の拡大	<ul style="list-style-type: none"> <li>一般社団法人企業アクセシビリティ・コンソーシアム(ACE)への参画</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>障がい者専用求職サイトへの掲載</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>障がい者雇用支援会社主催合同会社説明会参加</li> </ul>	
	高年齢者の活用	<ul style="list-style-type: none"> <li>満65歳までの選択定年制度を導入</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ライフプランセミナーの見直し</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>前年度改訂したライフプランセミナーの継続と更なる見直し</li> </ul>	
	外国人の活用	<ul style="list-style-type: none"> <li>重点地域(アジア)からの採用</li> </ul>	継続	継続	
	女性採用数	33名(15%)	31名(14%)	45名(18%)	
関連データ(IHI)	女性管理職数	44名(1.6%)	51名(1.9%)	60名(2.1%)	75名(3%)以上(2018(H30)年度)
	女性役員数	0名	1名	1名	1名以上(2018(H30)年度)
	育児休業取得後の復職率	100%	100%	100%	100%(2015(H27)年度)
	障がい者雇用率	2.02%	2.04%	2.0%以上	2.3%(2018(H30)年4月)
	外国人新卒採用	13名	11名	9名	
	<b>環境</b>				
施策	環境マネジメント	「IHIグループ環境活動計画2013」制定	<ul style="list-style-type: none"> <li>エネルギー消費量、CO<sub>2</sub>排出量、廃棄物量の削減目標設定と月次管理</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>環境負荷データ収集システムの構築</li> </ul>	「IHIグループ環境ビジョン2013」(2018(H30)年度)の到達点 世界中のお客さま・パートナーとの協業を通して地球環境を守り続けるグローバルな企業グループとなる
関連データ	事業活動でのCO <sub>2</sub> 排出量	24.9万トン	30万トン未満	30万トン未満	30万トン(2018(H30)年度)
	製品・サービスでのCO <sub>2</sub> 削減量	製品・サービスでのCO <sub>2</sub> 削減量を12製品にて試算	11製品にて試算	継続	1,000万トン(2018(H30)年度)
	環境配慮製品の売上比率	—	環境配慮製品認定数4	継続	70%以上(2018(H30)年度)
	CDP開示スコア	91点	97点	90点以上	—
	CDP実績スコア	B	A	B	—
	日経環境経営度調査	403点	411点	400点以上	—

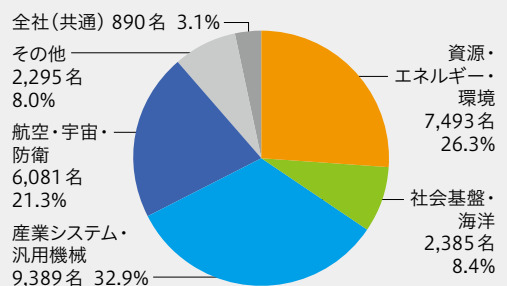
# 会社概要

2015(H27)年3月31日現在

## 会社・株式情報

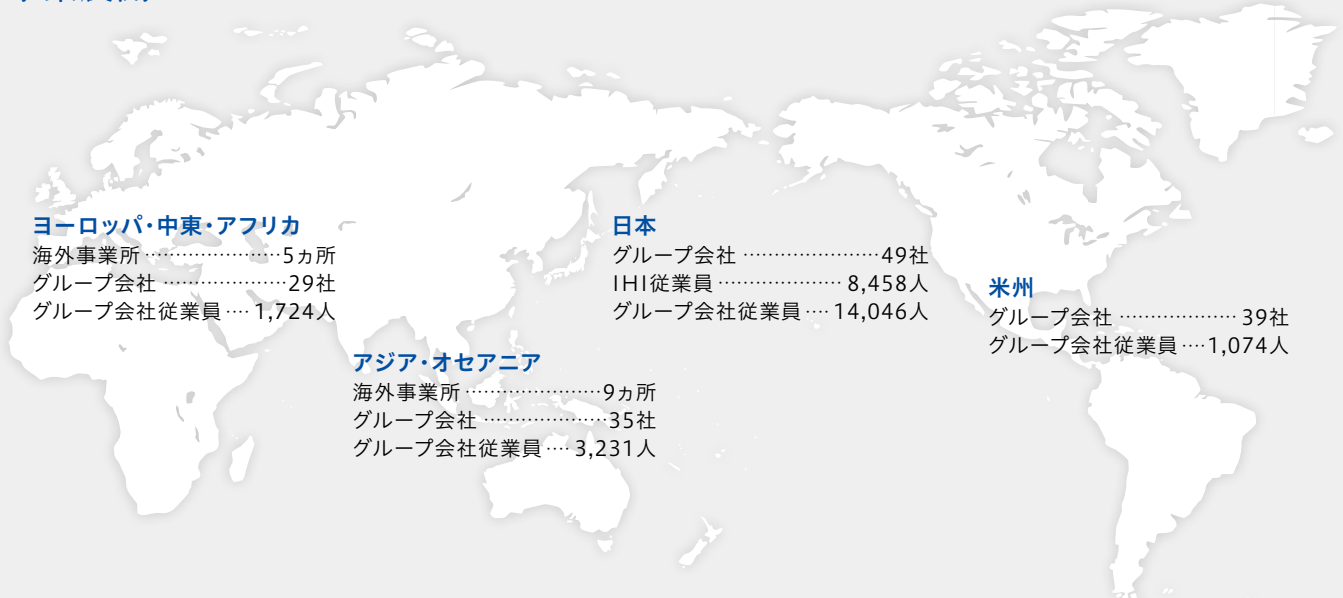
社名	株式会社IHI / IHI Corporation
本社所在地	〒135-8710 東京都江東区豊洲三丁目1番1号 豊洲IHIビル 03-6204-7800
代表者	代表取締役社長 斎藤 保
創業	1853(嘉永6)年12月5日
設立	1889(明治22)年1月17日
資本金	1,071億円
グループ従業員数	28,533名
工場数	8工場
支社・オフィス	17カ所
海外事務所	14カ所
海外支店	1カ所
グループ会社数	国内関係会社:82社(国内子会社 53社、国内関連会社 29社) 海外関係会社:170社(海外子会社 129社、海外関連会社 41社)
銘柄コード	7013
上場証券取引所	東京証券取引所、名古屋証券取引所、札幌証券取引所、福岡証券取引所
単元株式数	1,000株
発行可能株式総数	3,300,000,000株
発行済株式数	1,546,799,542株
株主数	84,412名
事業年度	毎年4月1日から翌年3月31日まで
定時株主総会	毎年6月
期末配当支払株主確定日	毎年3月31日
中間配当支払株主確定日	毎年9月30日
株主名簿管理人・特別口座の口座管理機関	〒100-8233 東京都千代田区丸の内一丁目4番1号 三井住友信託銀行株式会社 (郵便物送付先および電話照会先) 〒168-0063 東京都杉並区和泉二丁目8番4号 三井住友信託銀行株式会社 証券代行部 0120-782-031(フリーダイヤル)

### 事業領域別従業員数



※従業員数は就業人員数(IHIグループからグループ外への出向者を除き、グループ外からIHIグループへの出向者を含む。)であり、臨時従業員数については、従業員数の100分の10未満であるため記載していません。

## 事業展開 (地図中の社数は連結子会社数)



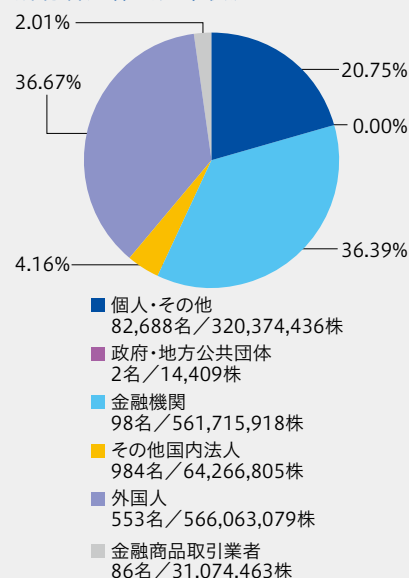
## 大株主

株主名	持株数(千株)	持株比率
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY	72,022	4.66%
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社 (三井住友信託銀行再信託分・株式会社東芝退職給付信託口)	55,422	3.59%
第一生命保険株式会社	54,060	3.50%
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口)	51,594	3.34%
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	51,259	3.32%
みずほ信託銀行株式会社 退職給付信託 みずほ銀行口 再信託受託者 資産管理サービス信託銀行株式会社	45,979	2.97%
GOLDMAN, SACHS & CO. REG	26,537	1.71%
IHI共栄会	25,215	1.63%
日本生命保険相互会社	24,897	1.61%
住友生命保険相互会社	22,624	1.46%

※株式数および持株比率は単位未満を切捨て表示しています。  
 ※持株比率は、自己株式を控除して計算しています。

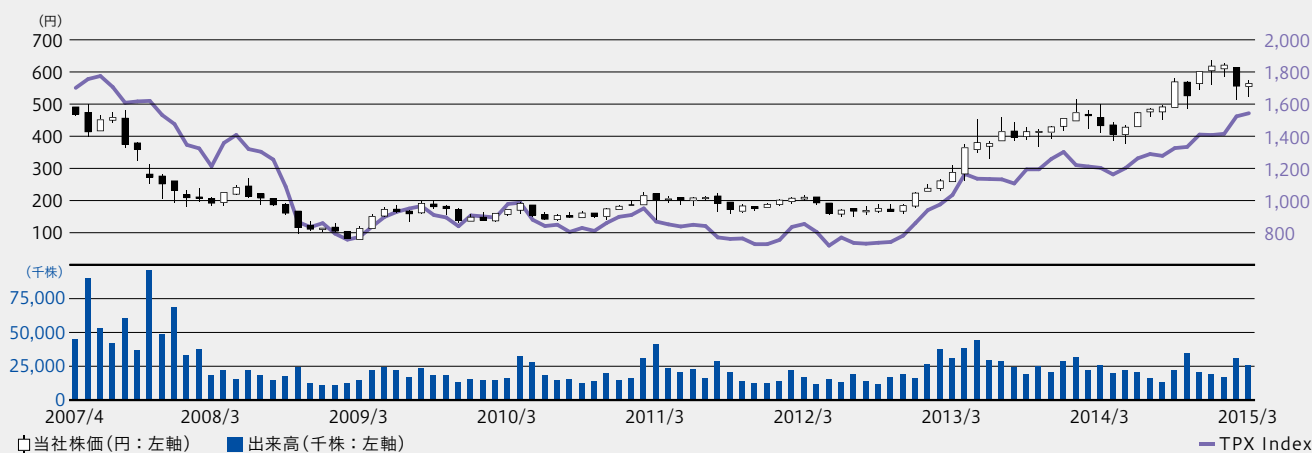
## 株主構成

所有者別株式分布状況



※数値は、表示単位未満を切捨て表示しているため、株主構成の合計が100%にならない場合があります。

## 株価・出来高推移



## IHI統合報告書2015について

### ■対象範囲

株式会社IHI、および主要なグループ会社

### ■対象期間

2014(H26)年度(2014年4月1日~2015年3月31日)  
 ただし、一部には2013(H25)年度以前や2015(H27)年度以降に予定されている活動や情報も含まれています。

### ■参考にしたガイドライン

- 国際統合報告評議会(IIRC) 国際統合報告フレームワーク
- グローバル・レポートング・イニシアチブ(GRI) サステナビリティ レポートング ガイドライン(第4版(G4))
- 環境省 環境報告ガイドライン(2012年版)

### ■お問い合わせ先

当社Webサイトのお問い合わせフォームにお問い合わせください。  
 URL:[https://contact.ihico.jp/index.php/ihijpn/ihiform\\_10707](https://contact.ihico.jp/index.php/ihijpn/ihiform_10707)

### ■免責事項

本報告書にはIHIグループの過去と現在の事実だけでなく、発行日時における計画や見通し、経営計画・経営方針に基づいた将来予測が含まれています。この将来予測は、記述した時点で入手できた情報に基づいた仮定ないし判断であり、諸条件の変化によって、将来の事業活動の結果や事象が予測とは異なったものとなる可能性があります。読者の皆さまには、以上をご了承いただきますようお願い申し上げます。

【お問い合わせ先】

# 株式会社 IHI

## CSR推進部

〒135-8710 東京都江東区豊洲三丁目1番1号 豊洲IHIビル

TEL (03)6204-7046 FAX (03)6204-8618

ホームページアドレス <http://www.ihi.co.jp>

91000-003-11-0915-40000FXSS (CJ068)

