

2015年3月期決算説明会 経営概況

2015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」2年目レビュー.....	4
2015年3月期決算レビュー.....	7
2016年3月期業績見通し.....	8
「グループ経営方針2013」目標数値.....	10
「グループ経営方針2013」目標数値達成の見通し.....	11
「3つのつなぐ」による成長の実現.....	12
大型投資および受注に対するリスク管理.....	13
ポートフォリオマネジメントの強化.....	15
2. 「グループ経営方針2013」進捗状況.....	17
海外大型案件の進捗状況.....	18
資源・エネルギー・環境事業.....	21
社会基盤・海洋事業.....	23
産業システム・汎用機械事業.....	25
航空・宇宙・防衛事業.....	27
新事業の展開.....	29

経営概況

「グループ経営方針2013」2年目レビュー①

	2013年度実績	2014年度実績	2015年度見通し	2015年度目標(当初)
売上高	13,040億円 (99.05円/\$)	14,558億円 (110.31円/\$)	15,800億円 (115円/\$)	14,000億円 (80円/\$)
営業利益	532億円 (99.05円/\$)	632億円 (110.31円/\$)	900億円 (115円/\$)	700億円 (80円/\$)
投資総額 (設備投資・ 研究開発投資・ 投融資)	1,081億円 (設備投資 546億円 研究開発投資 335億円 投融資 200億円)	1,148億円 (設備投資 639億円 研究開発投資 370億円 投融資 139億円)	1,750億円 (設備投資 900億円 研究開発投資 450億円 投融資 400億円)	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	1.14倍	0.99倍	1.2倍以下
ROIC	5.3%	5.8%	8.0%	6.5%
ROE	10.5%	2.6%	13.4%	—
配当	6円/株	6円/株 (予定) (中間3円, 期末3円)	6円/株 (予定) (中間3円, 期末3円)	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」2年目は、成長の実現に向けて進捗していたが、一部大型プロジェクトで採算悪化が発生
 - ✓ 売上高は当初予想を達成したものの、営業利益(過去2番目)、営業利益率は当初予想を未達成
 - ✓ ブラジル投資に係る損失に備えて特別損失を計上。当面の間は当該損失の最小化を図っていく
- 成長を期待する事業を中心に、設備投資・研究開発投資を実施
- D/Eレシオは、2013年度に引き続き目標水準を維持

「グループ経営方針2013」2年目レビュー②

1 グループ共通機能の強化・活用

3つのつなぐ	取り組み	FY15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"> 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 プロジェクト案件の着実な進捗 	<ul style="list-style-type: none"> 成功事例のグループ全体への水平展開 案件の具体化による成長への貢献
高度情報マネジメント	<ul style="list-style-type: none"> 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 センシング・ICT活用によるものづくり・サービスの高度化への取り組みを開始 	<ul style="list-style-type: none"> ビックデータ取得、解析に向けた体制整備とリソース確保 センシング・ICT活用による新たなビジネスモデルの創出
グローバルビジネス	<ul style="list-style-type: none"> 重点国を中心としたお客様との多層的なネットワークの構築 地域統括会社による域内内部監査の実施 	<ul style="list-style-type: none"> 地域ニーズに即したビジネスモデルの構築とそのためマーケティング機能の強化 地域統括会社の事業運営機能の更なる強化 人材開発・最適配置の仕組み構築

2 受注の安定的確保

取り組み	FY15に向けた課題
<ul style="list-style-type: none"> 案件状況の的確な把握，お客さまとの関係強化，グループ内連携強化，トップセールス，各国でのフォーラムの開催などを実施 連結受注高1兆6,643億円，海外受注比率50%を達成 	<ul style="list-style-type: none"> 受注確度に応じた細やかな案件管理 地域に根差したニーズの発掘 見積精度の更なる向上

「グループ経営方針2013」2年目レビュー②

3 収益構造の改革

取り組み

- 原動機プラントの海外整備事業の拡大など、複数の事業において、ビジネスモデルの変革に着手

FY15に向けた課題

- グループ共通機能との協働によるビジネスモデル変革への取り組みの加速

4 経営資源の重点配分

取り組み

- 成長を期待する事業に対し、投資総額の7割を配分
- CCC(キャッシュ・コンバージョン・サイクル)を指標としたキャッシュフロー改善活動を実施
- グループ本社業務改革の実行(間接業務のグループ業務統括室への移管・集約)

FY15に向けた課題

- 成長を期待する事業への重点配分の徹底
- キャッシュフロー改善活動を通じた投資余力の創出
- グループ本社としての戦略機能の強化
- グローバル人材の確保・計画的育成と最適配置

5 ものづくり技術力向上

取り組み

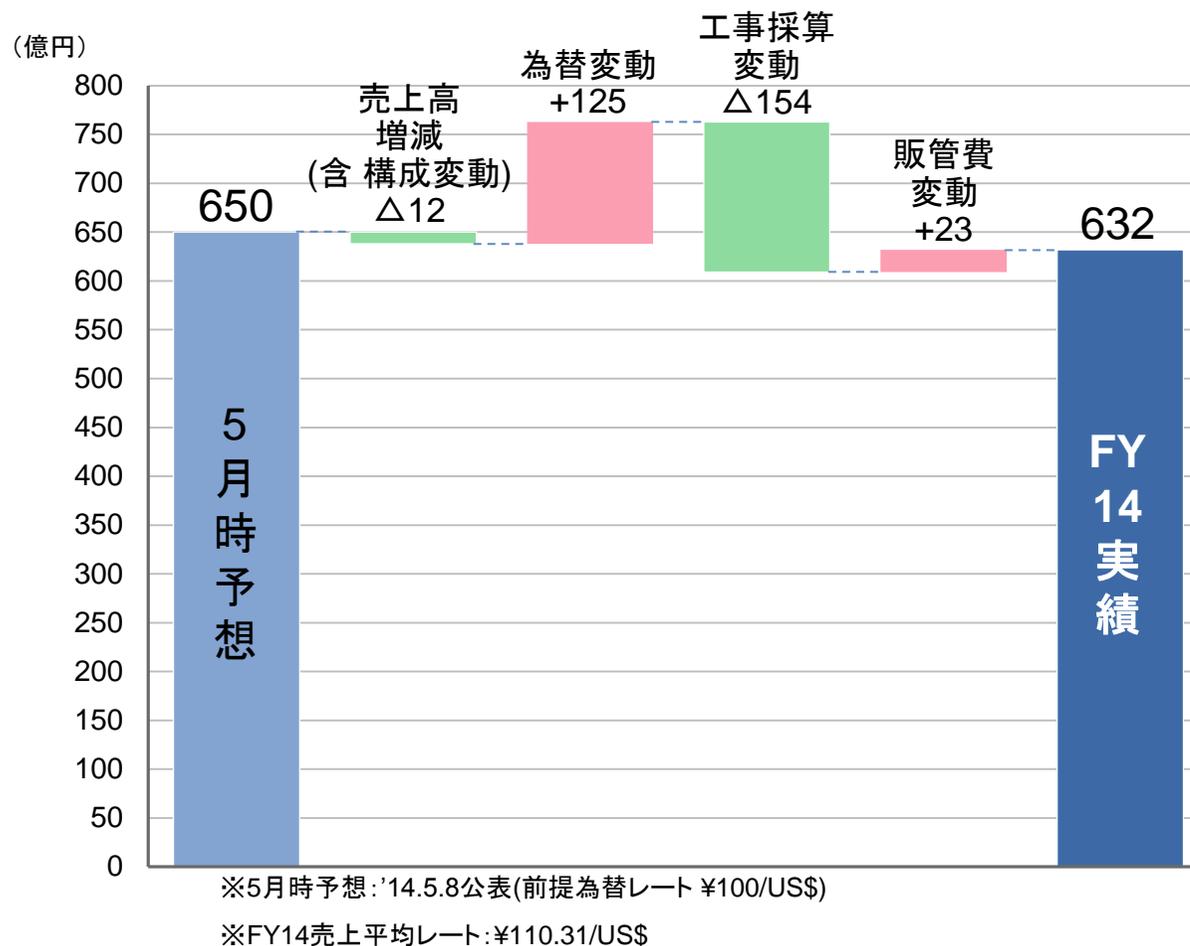
- 全社業務改善活動「I-Project」による業務品質・生産性向上への取り組みを実施
- ICT技術を活用した工場・建設現場の生産効率の改善および安全強化の高度化を推進

FY15に向けた課題

- 全社業務改善活動「I-Project」を通じたグループ全体の技術力の向上と業績への貢献
- 「IHIつなぐラボ」を活用したオープンイノベーションの一層の推進

2015年3月期決算レビュー

■ 2015年3月期の営業利益増減分析(5月時予想対比)

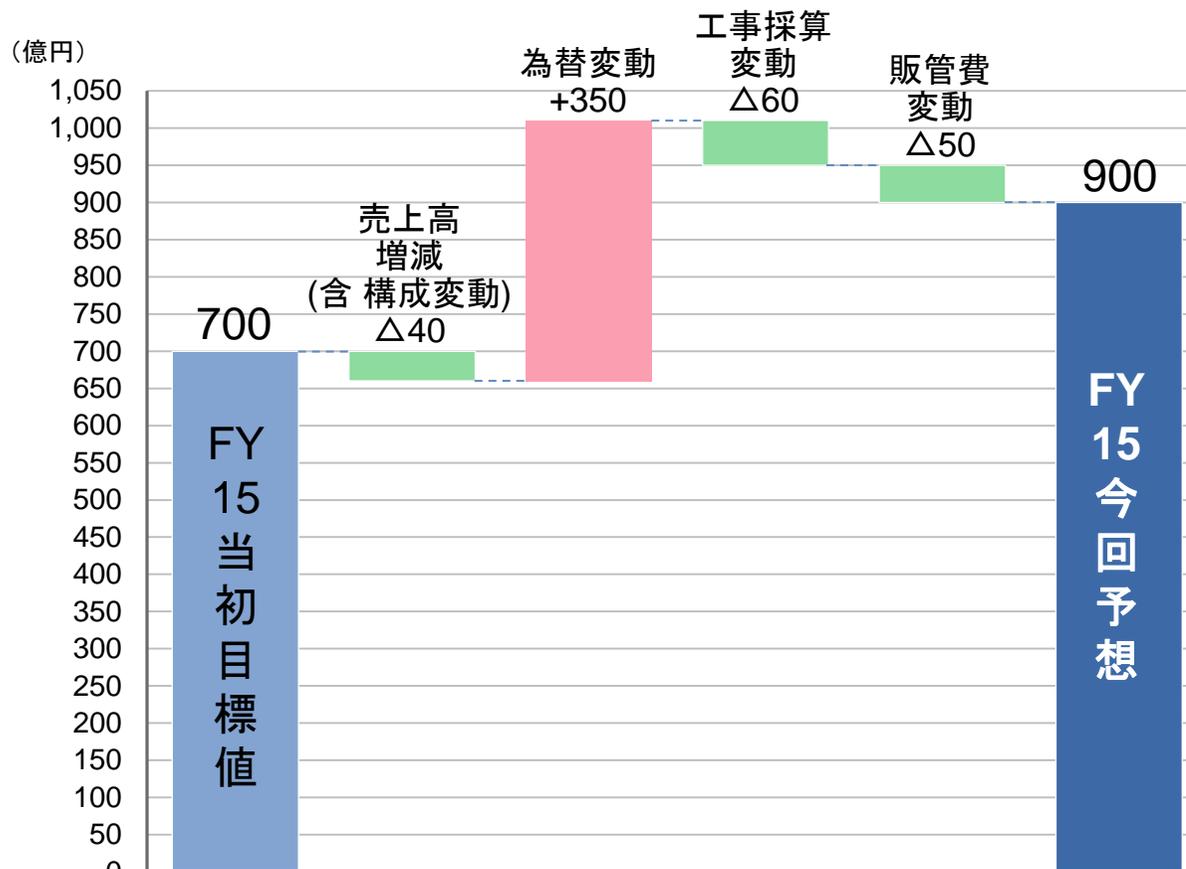


■ 業績変動要因

- 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> 社会基盤・海洋事業(海洋構造物)
 - <好転> 航空・宇宙・防衛事業(民間エンジン)
- 販管費の変動
 - 航空・宇宙・防衛事業

2016年3月期業績見通し①

■ 営業利益予想増減分析(当初目標値対比)



※FY15当初目標値: '12.11.2公表(前提為替レート ¥80/US\$)

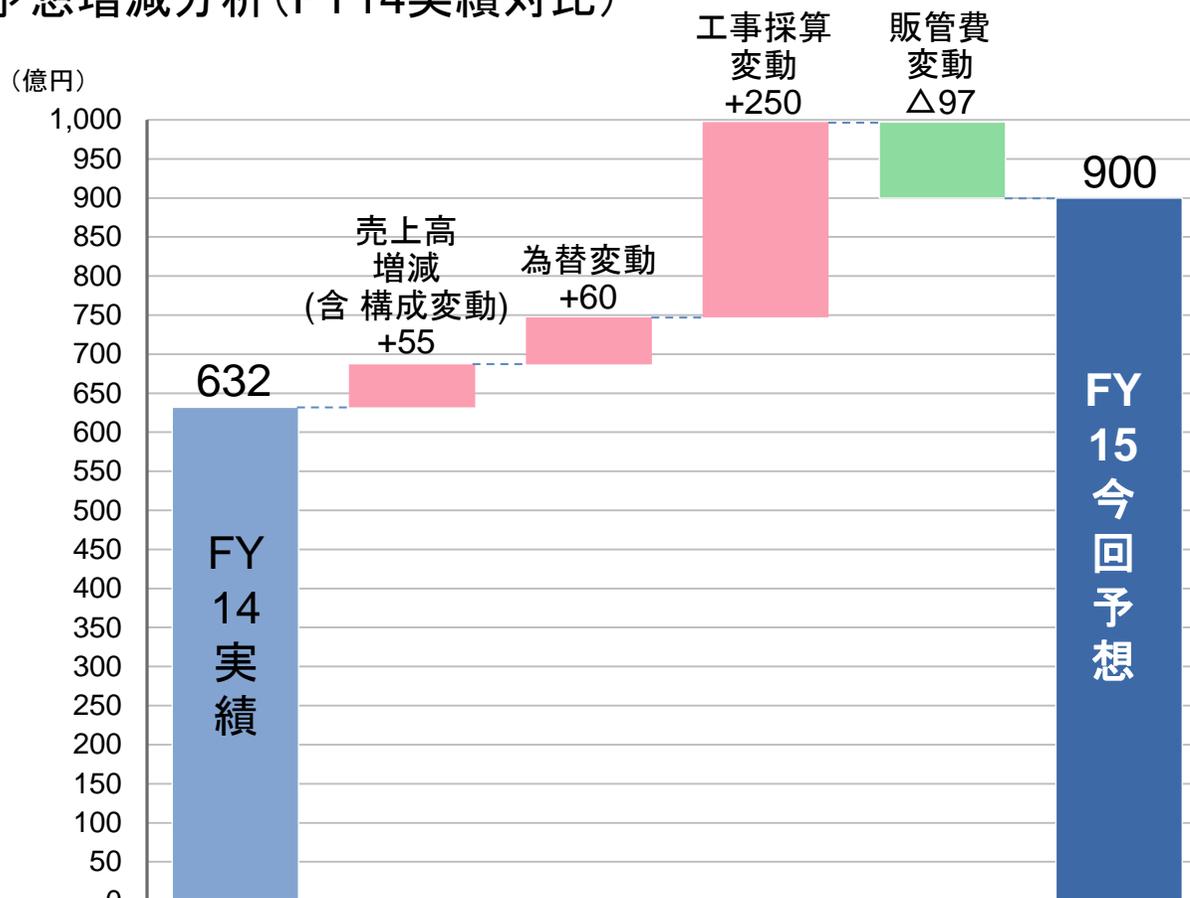
※FY15今回予想の前提為替レートは¥115/US\$

■ 当初目標値からの変化

- 為替円安
- 社会基盤・海洋事業の採算悪化

2016年3月期業績見通し②

■ 営業利益予想増減分析(FY14実績対比)



※FY14売上平均レート: ¥110.31/US\$

※FY15今回予想の前提為替レートは¥115/US\$

■ FY14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, 2014年度採算悪化の反動
- 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 (実績)	2015年度			2013年度 (実績)	2014年度 (実績)	2015年度		
			当初目標	2014.5 <参考> 見通し	今回 見通し			当初目標	2014.5 <参考> 見通し	今回 見通し
資源・エネルギー・ 環境	3,440	4,153	4,400	4,900	4,800	116	240	210	290	310
社会基盤・海洋	1,503	1,886	1,600	1,700	1,800	23	-32	100	110	70
産業システム・ 汎用機械	3,978	4,117	4,300	4,200	4,300	151	102	230	170	140
航空・宇宙・防衛	4,060	4,348	3,800	4,300	4,700	367	395	190	330	430
その他	589	628	600	700	700	19	12	10	20	20
調整額	-532	-575	-700	-500	-500	-144	-86	-40	-20	-70
合計	13,040	14,558	14,000	15,300	15,800	532	632	700	900	900

為替レート

99.05円/\$

110.31円/\$

80円/\$

100円/\$

115円/\$

99.05円/\$

110.31円/\$

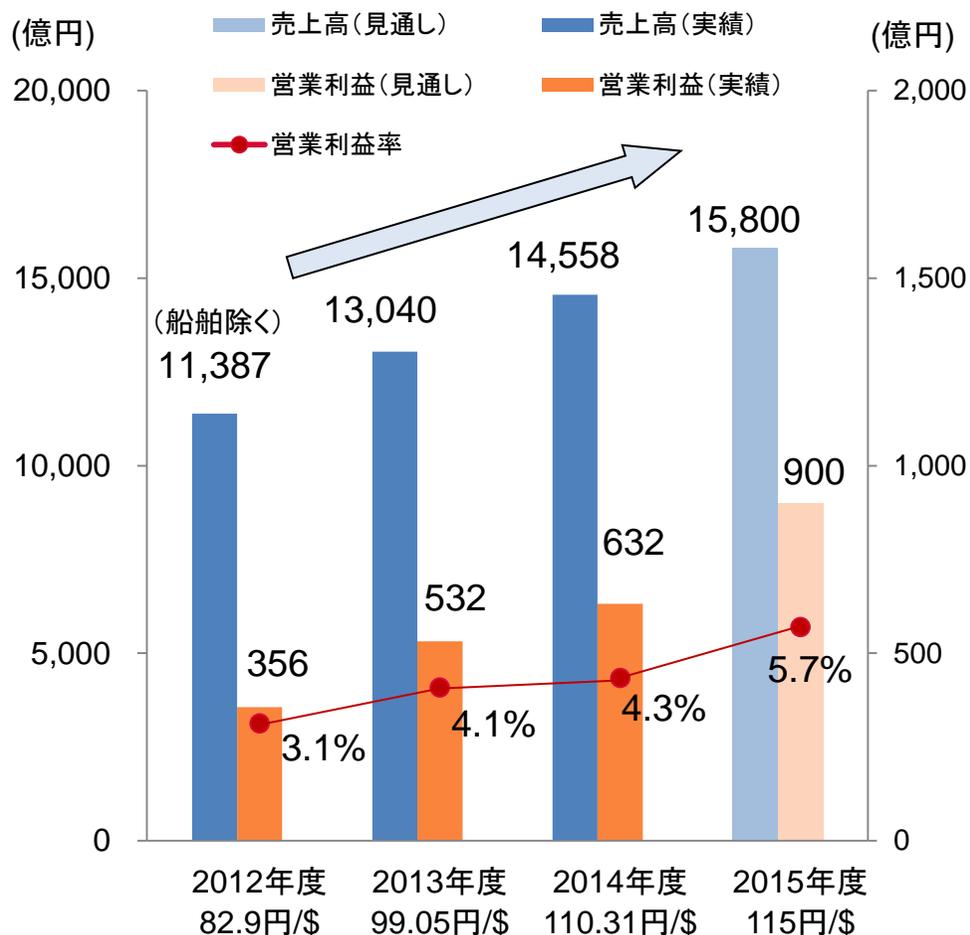
80円/\$

100円/\$

115円/\$

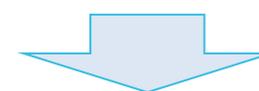
「グループ経営方針2013」目標数値達成の見通し

実績と見通し



2015年度重点施策 ～成長の確実な実現～

- グループ共通機能と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

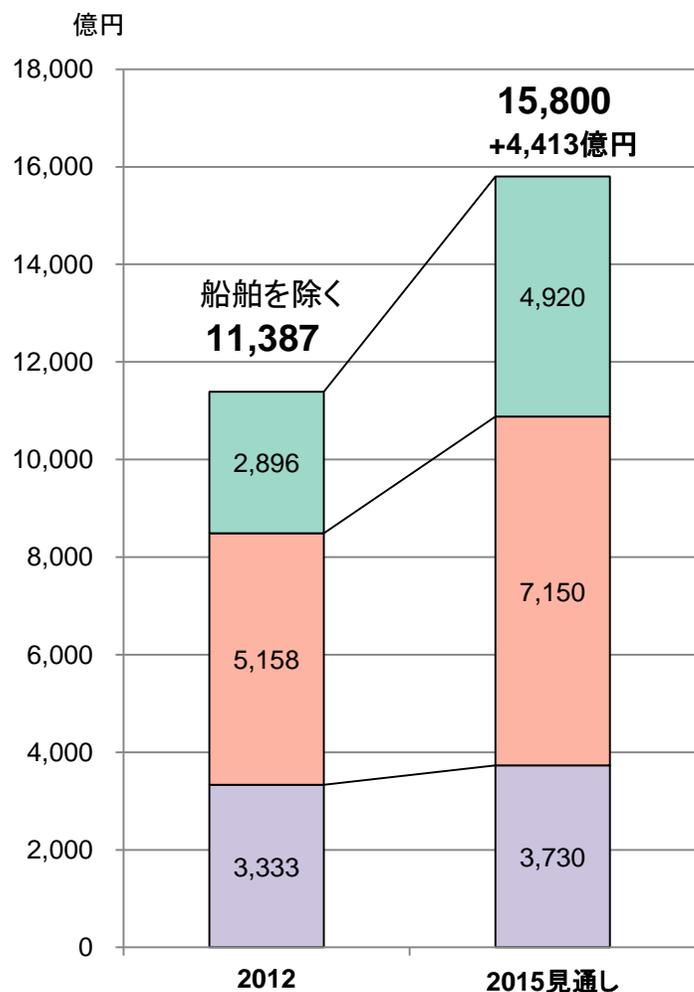


- 「3つのつなぐ」による成長の実現
- 大型投資および受注に対するリスク管理
- ポートフォリオマネジメントの強化

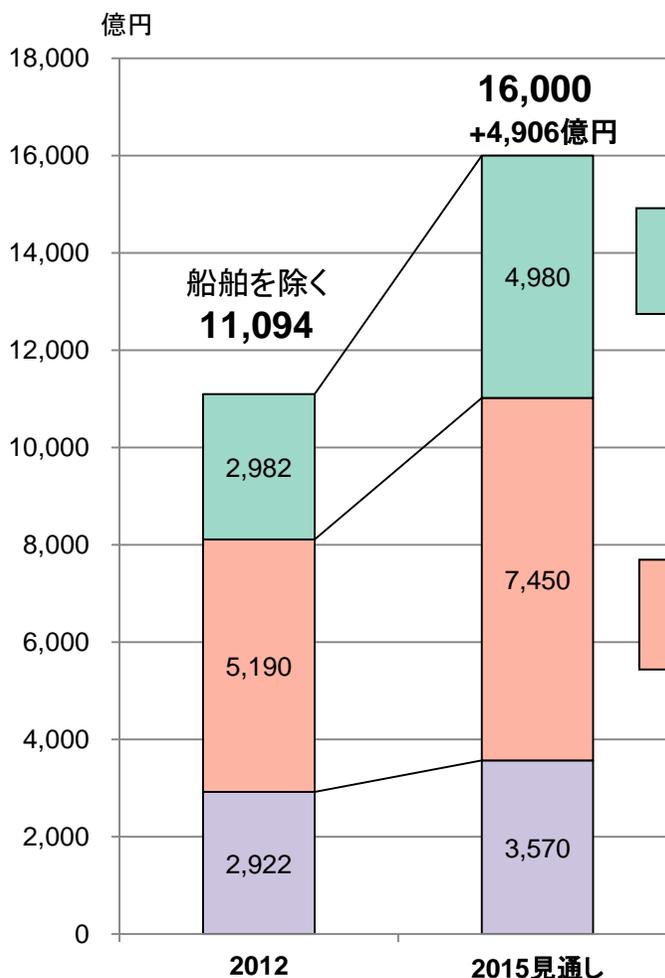
「3つのつなぐ」による成長の実現

「グループ経営方針2013」期間中の成長

連結売上高の比較



連結受注高の比較



「3つのつなぐ」による成長の実現

- ◆ 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

システムの価値向上による成長

- 原動機プラント
- ガスプロセス
- 環境対応システム
- ボイラ
- 橋梁
- パーキング
- 熱・表面処理
- ロケットシステム・宇宙利用
- F-LNG
- 医薬プラント

ハードウェアの価値向上による成長

- 車両過給機
- 航空エンジン
- 陸船用原動機
- 圧縮機
- 運搬機械

2014年度に発生した海洋構造物事業における採算悪化と対策

● 主な採算悪化要因

- シンガポール向けドリルシップの初号機対応, 設計変更・出図遅れ多発による工事損益の悪化
- 設計変更・出図遅れによる愛知工場操業差損

● 対策

- 見積りプロセス改善と受注前審査の徹底
- プロジェクト管理体制の強化



愛知工場

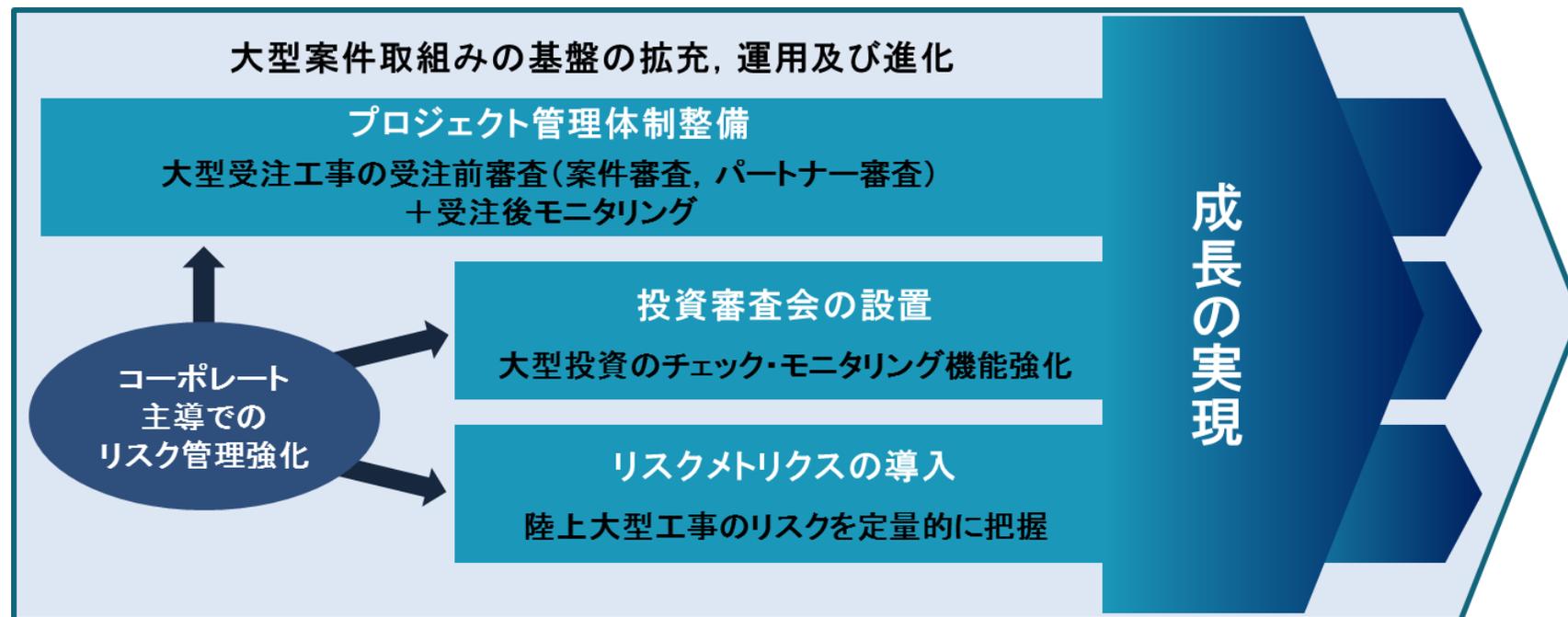


ドリルシップ

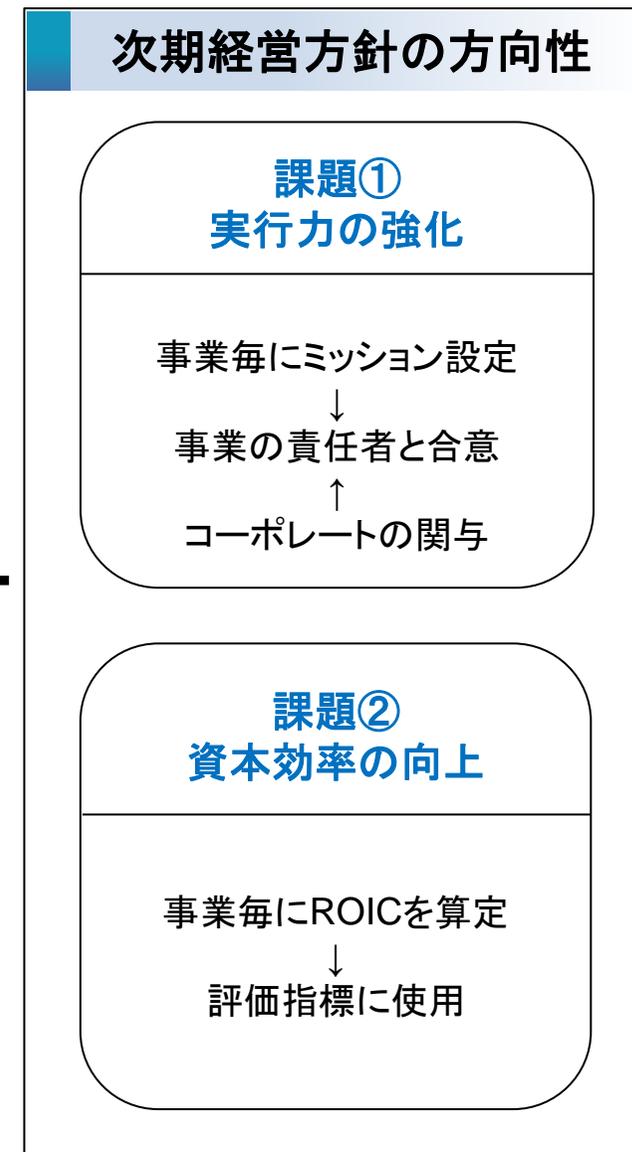
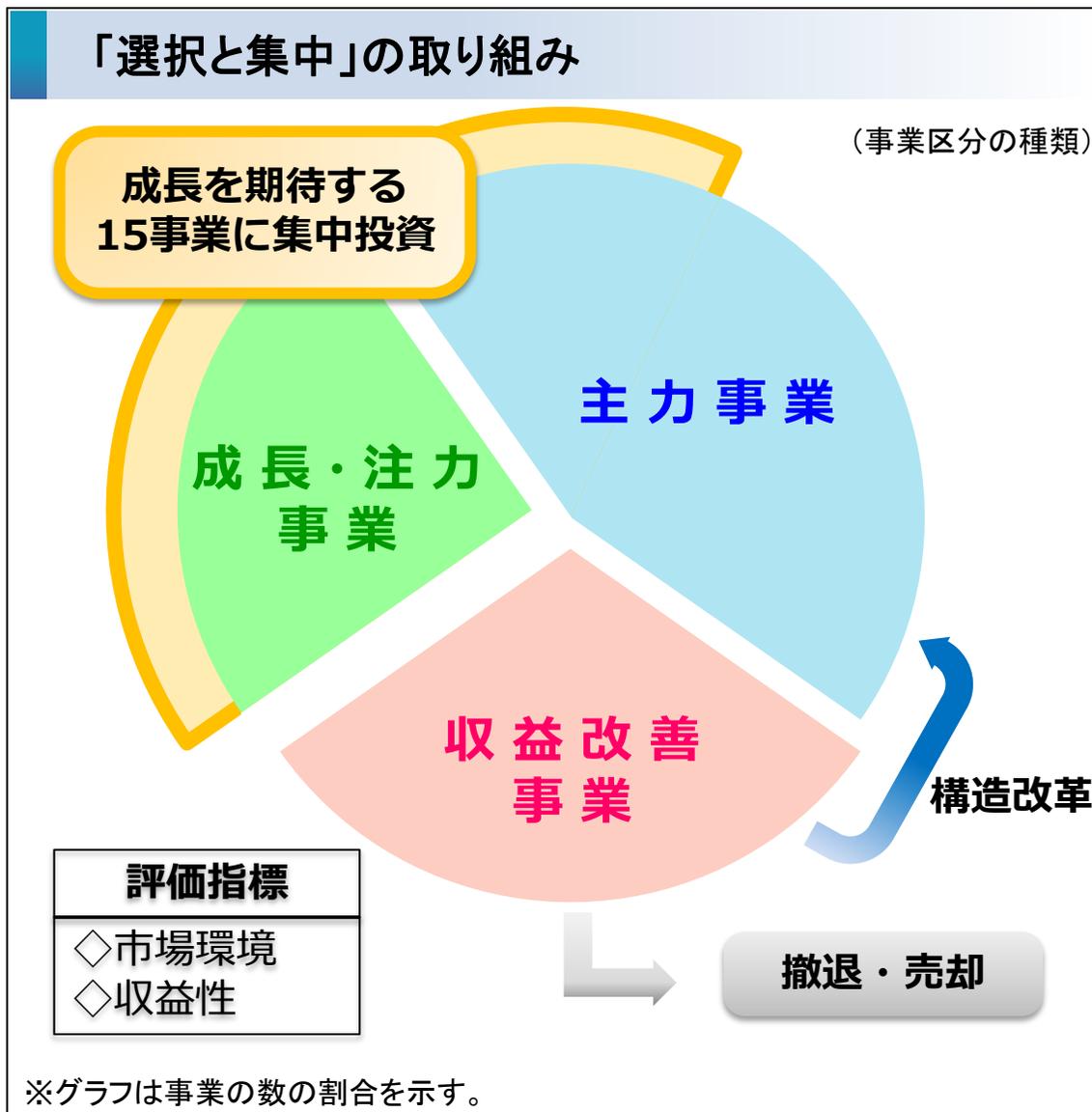
リスク管理の強化

- リスク・コントロール、マネジメント手法については、2007年に確立した下図の方法を、見積りプロセスの改善、受注前審査でのパートナー審査の追加など、常時改善して取り組んでいる。
- 一定額以上の受注案件や投資案件は、専門部門を交えたモニタリング体制を構築し、計画の妥当性などをチェックしている。
- さらに踏み込んだモニタリングを実施すべく、検討を重ねている。2014年度に発生した事象も取り込んだ改善を図っていく。

大型案件を下支えする仕組み

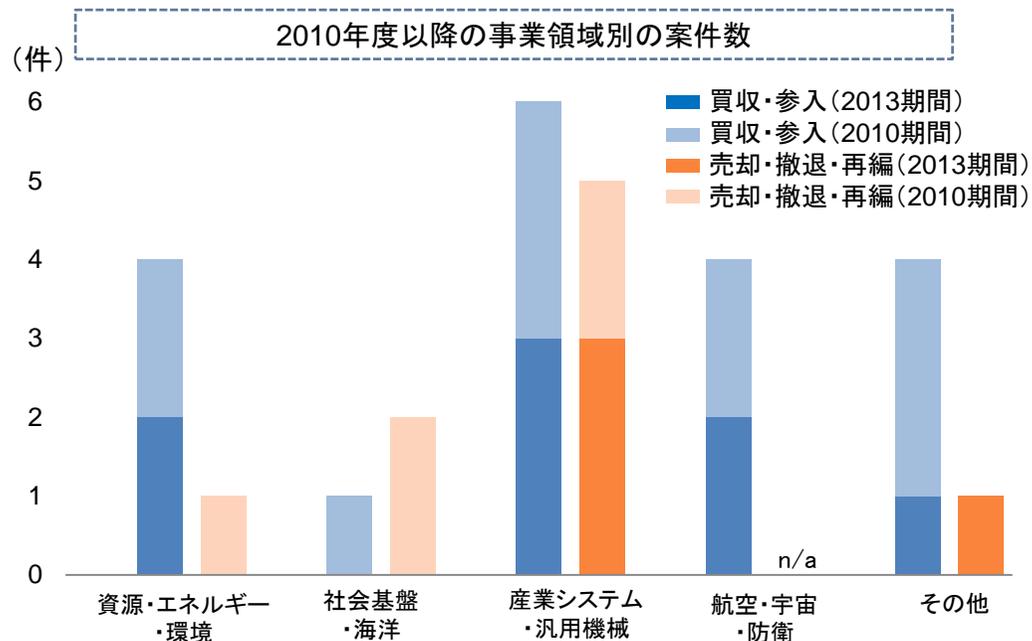


ポートフォリオマネジメントの強化①



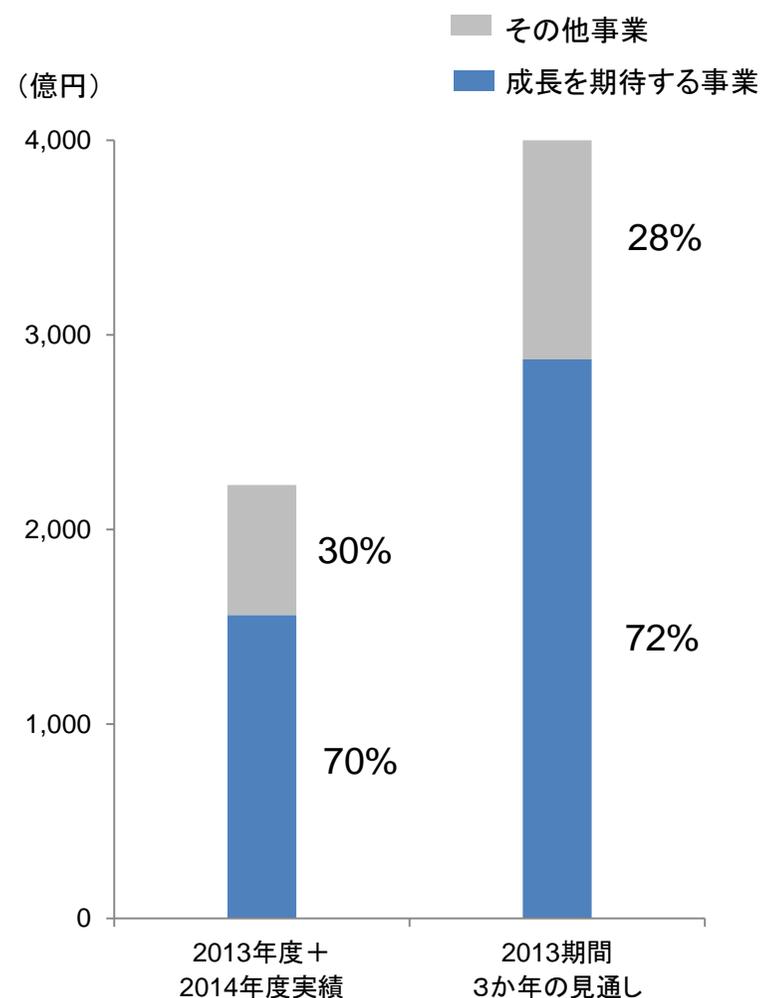
ポートフォリオマネジメントの強化②

「選択と集中」の取組み実績(M&A等)



時期	主要な売却・撤退・再編の事例
2010年度	原子力発電用タービン機器の合弁会社設立
2011年度	食器洗浄機の事業譲渡
2012年度	製鉄用工業炉事業の合弁会社設立 造船事業を統合
2013年度	暖房機, 印刷機の事業譲渡 圧延機事業を他社JVへ統合

投資配分の実績



「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)



完成予想図



2015年2月現在

IHI/Kiewitジョイントベンチャーでは、2015年3月末現在で、設計はおよそ80%完了し、機器の発注は96%以上完了している。機器の納入は開始した。主要なバルク材の契約は発注されており、パイプと構造用鋼の製作は開始した。初期の現地工事の下請契約も発注されている。地下の建設作業は進行中である。



起工式



防音壁用 基礎杭の施工

主要工程

- 2013年4月: 契約締結
- 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9月: FERC (米国連邦エネルギー規制委員会)の建設許可承認(仮設工事着工承認)
- 2015年3月: 起工式挙行
- 2017年末: 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



建設が完了した主塔

2014年12月17日、南北両主塔の上段水平梁を設置し、主塔の建設を予定通り完了した。

2015年1月よりメインケーブルの架設準備工事を開始していたが、3月21日、主塔間に架設していた「キャットウォーク(以下、CW)」(=主ケーブル架設用の足場)の南側主塔上のロッド基部(=CW端部を主塔に連結する部分)が破断し、CWが海面上に落下する事故が発生した。現地トルコの方々をはじめ、多くの関係者の皆様に多大なご心配・ご迷惑をおかけすることとなり、深くお詫び申し上げます。

当社グループでは「イズミット湾横断橋重大事故対策本部」を設置し、原因究明および工事完成と信頼回復に向けた取り組みを全力で行なっている。

IHI技術開発本部から専門家を現地へ派遣するなど、構造・材料の両面から原因究明にあたるとともに、並行して復旧工事を慎重に進めている。

プロジェクト概要

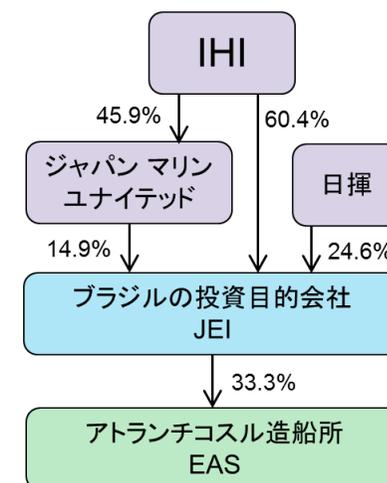
- 橋梁形式：道路吊橋
- 全長：約3,000m
- 建設地：トルコ共和国 イズミット湾
- 請負金総額：約11億USD
(IHIインフラシステムと伊藤忠商事のコンソーシアム)
- 担当範囲：吊橋部の上下部工の設計、製作、架設一式のフルターンキー建設

アトランチコスル造船所<Estaleiro Atlantico Sul S.A.(「EAS」)> (ブラジル)

EASに出資した経緯・目的

- 2013年当時、世界的な石油・天然ガス需要の増大を背景とし、海洋資源開発のための海洋構造物・プラントへの投資が増加。中でもブラジルは世界屈指の海洋資源開発投資で注目。
- EASは2013年時点で大型の海洋構造物を建造できるブラジル国内唯一の造船所で、豊富な受注残を有し、将来FPSO建造への参画を予定していたことから、今後更なる成長が期待。
- 当社としては、海洋資源開発の社会的なニーズへの貢献を方針として定めた「グループ経営方針2013」に沿った投資であり、EASの当時の状況から十分に投資回収が見込まれることから、ブラジル株主からのEASに対する出資要請に応じた。

EASへの出資の関係

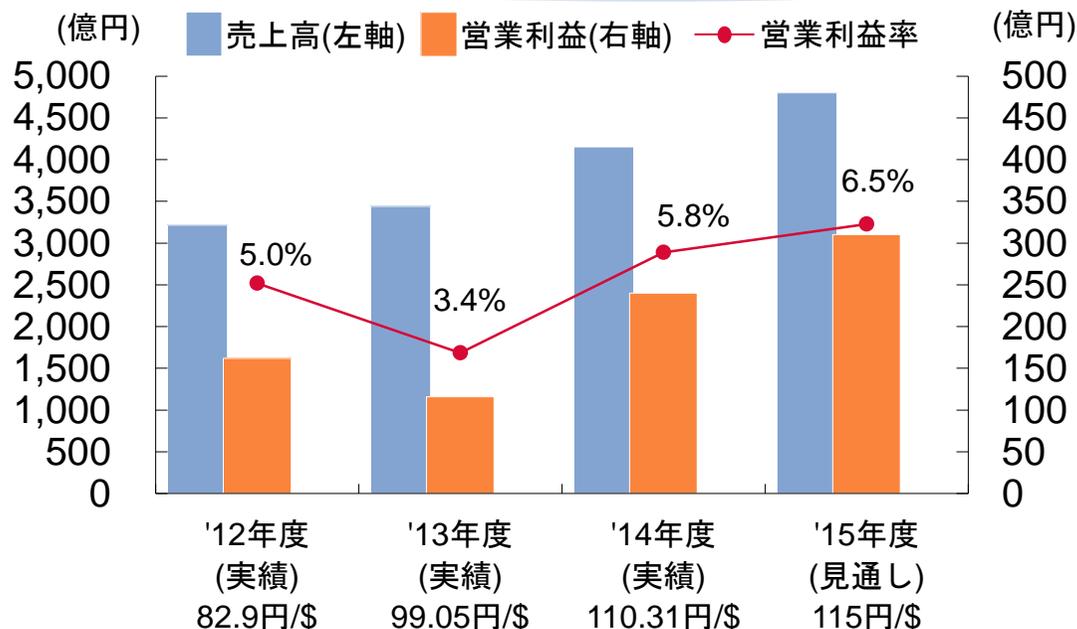


現況に対する認識

- 最近になって、石油価格の低落とPetrobrasをめぐる大規模な汚職事件がブラジル経済を襲い、またIHIが資本参加する以前に契約していたドリルシップの発注をめぐる汚職疑惑報道がなされ、発注元のSete Brasil向けの銀行融資が止められた。これにより各造船会社への未払問題解決の見通しが立たず、EASは資金繰りに窮する危機的な状態に陥ってしまい、財政状態が悪化している。
- ブラジルの政治・経済低迷の長期化の可能性があるため、ブラジル政府の支援を得て、早急にEASの財務構造の健全化を図ることが必要。



アトランチコスル造船所



二塔式ガス化炉「TIGAR®」全景

堅調なグローバル展開・受注

- 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モロッコで受注
- 新潟原動機が、発電用中速ガスエンジン「28AGSシリーズ」のライセンスを韓国STXエンジン社へ供与
- ディーゼル ユナイテッドが、日本初の予混合・希薄燃焼式による船用低速2ストロークデュアル燃料エンジン“X-DF”を受注

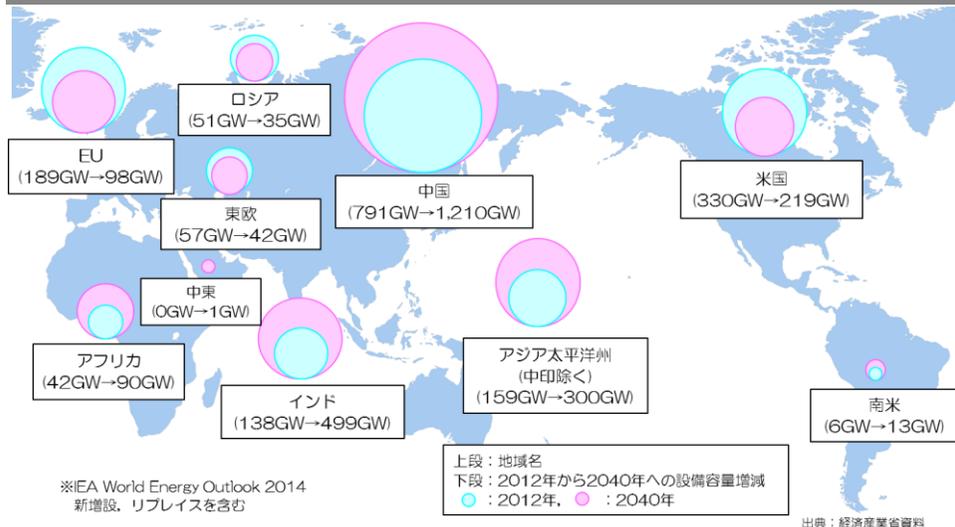
環境配慮型エネルギー関連製品の開発加速

- 二塔式ガス化炉「TIGAR®」による実証運転を開始し、褐炭有効利用に向けた取組みを加速
- カライド酸素燃焼プロジェクトで世界初の発電所実機での酸素燃焼・CO2回収一貫実証が完了

■ 資源・エネルギー・環境事業の成長要因

石炭火力への取組み

世界の石炭火力発電の需要見通し



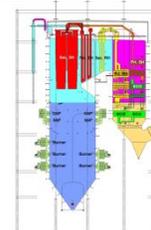
低品位炭への取組み加速<独SE社*1を買収>



- ✓ 褐炭焚きボイラ技術を数多く有する独SE社買収により、褐炭焚きボイラの開発を加速させ、早期市場参入を目指す。

* 1. Steinmüller Engineering GmbH

アフリカ初のUSC(超々臨界圧)ボイラを受注

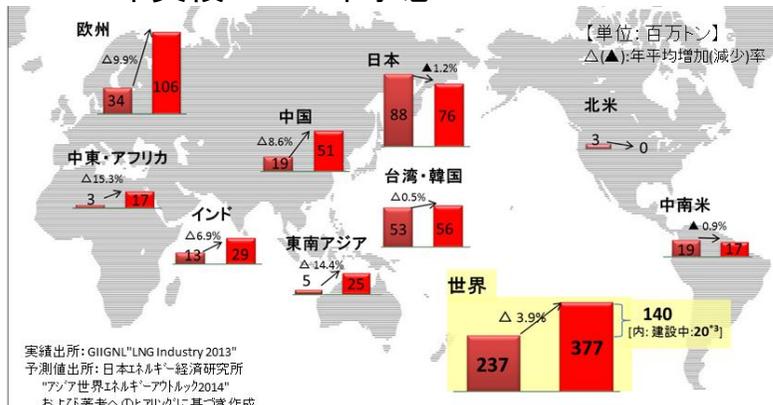


- ✓ モロッコSafi石炭火力向けにアフリカ初のUSCボイラ 2基 x 693MWを受注
- ✓ 従来の亜臨界圧方式に比べ、年間最大約300万トンのCO2排出量削減に寄与。

LNGタンクにおけるIHIの優位性

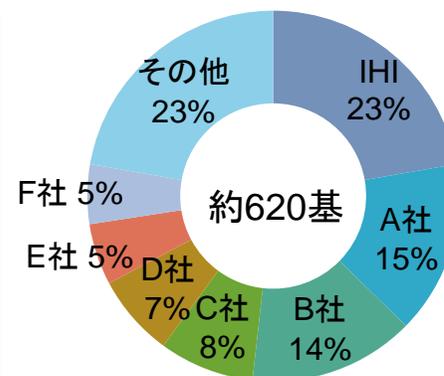
世界のLNG需要見通し

2013年実績・2025年予想



東南アジアのガス需要増加、欧州の脱「ロシア依存」による欧州のLNG輸入増加、等により、全世界でLNG需要が増加傾向。

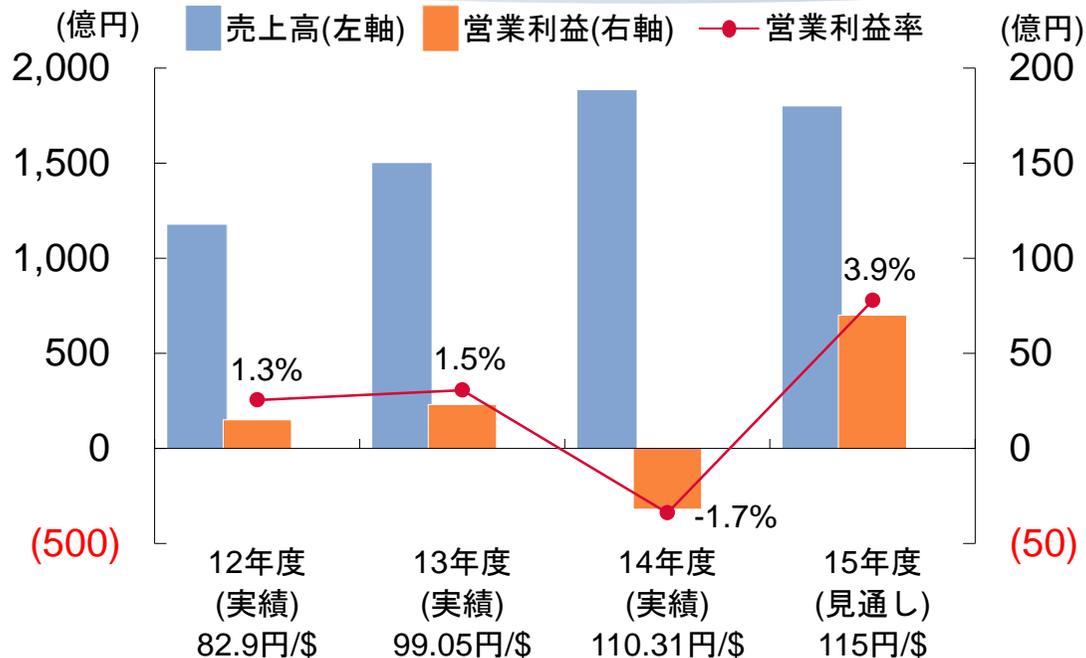
世界のLNGタンクのマーケットシェア



LNG需要の増加に伴い、堅調にLNG貯蔵設備案件も増加しており、IHIは全世界において現在、合計8LNG貯蔵設備案件（日本、インド、タイ）にて合計13基のLNGタンクを建設中。

(国内・海外含む。建設中の案件も含む。)

社会基盤・海洋事業①



ニャットタン橋(日越友好橋)

海洋関連事業への本格的な取組み

- 中国・Wisonグループ向け浮体式LNG受入・再ガス化設備向けの「IHI-SPB」タンクを製作開始
- 持分法適用会社のジャパン マリンユナイテッドが、「IHI-SPB」タンクを採用した大型LNG船を受注

大型橋梁・水門のグローバル展開

- 鋼製橋梁など鋼構造物を製作する、IHIグループとしてベトナム初の自社工場がハイフォン市に完成
- ノイバイ国際空港とハノイ市を結ぶ大動脈となるニャットタン橋(日越友好橋)が開通
- ラオス最大規模となる、ナムニアップ1水力発電所 水門鉄管工事を受注

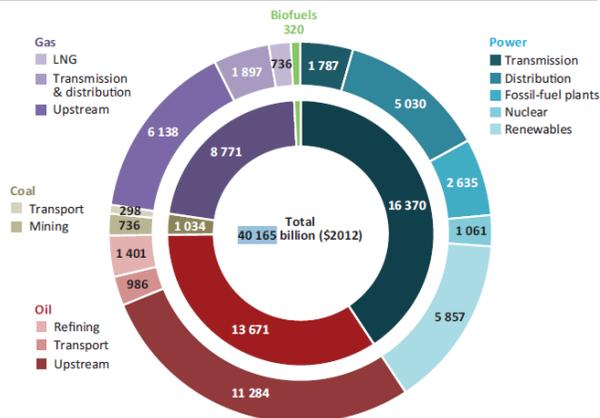
スマートな社会・都市インフラへの対応

- 豊洲地区再開発において、多様な防災機能を備えた大型免震オフィスビル「豊洲フォレシア」が竣工・稼働

社会基盤・海洋事業の成長要因

Oil and Gas の海洋資源開発の市場性

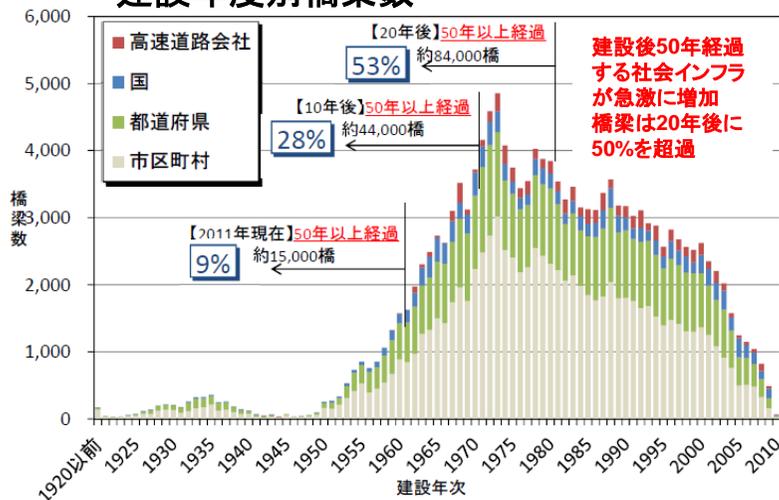
2014年から2035年までの22年間の
世界のエネルギーに関する投資(出所:IEA)



- 石油・ガスの開発は、陸上・浅海の在来型油ガス田から、難易度の高い地域の探鉱・開発・生産へ移行見通し。
- 回収可能埋蔵量のうち、深海油田及び北極海を含む海洋資源が約4割を占める。今後22年間(2014年～2035年)で、石油資源・天然ガス資源への開発投資は約17兆ドル。そのうち海洋資源開発投資総額は約7兆ドルと推定。
- 世界第6位の排他的経済水域を有する日本の海洋資源開発は、将来有望な市場。

国内インフラ市場の伸び

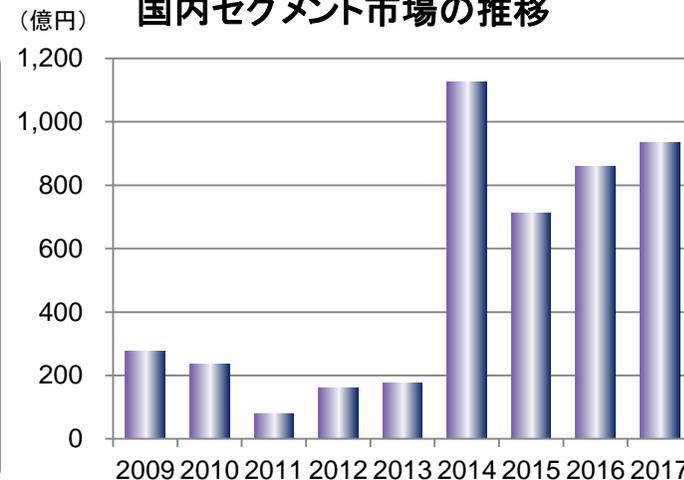
建設年度別橋梁数



出典:国土交通省 道路施設現況調査「橋梁現況調査」H22.4.1

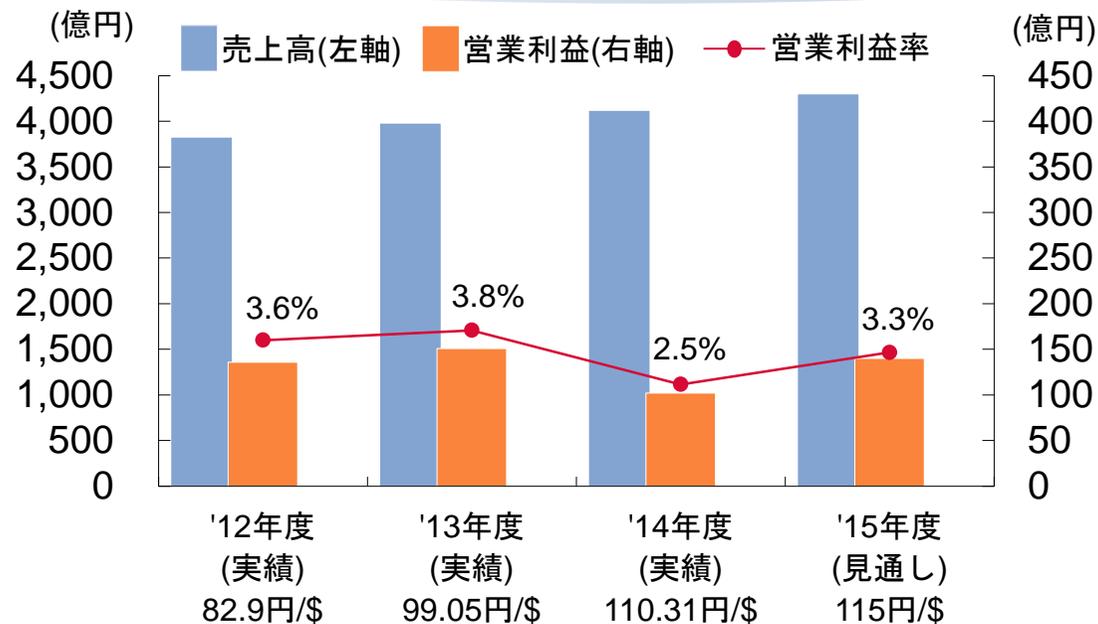
- 国内橋梁は、事前防災・減災投資・首都高大規模更新などの需要増に期待。
- セグメント事業は、新規インフラPJ(外環道, リニア中央新幹線など)の需要増の見込み。

国内セグメント市場の推移



(IHI建材工業の調査による)

産業システム・汎用機械事業①



プロセスガス (BOG) レシプロコンプレッサー

車両過給機事業の拡大

- グローバル生産拠点でのターボチャージャの生産累計台数5,000万台を達成
- 北米, 中国, タイ, 日本, 韓国等, グローバルでの新規プロジェクトの受注が好調
- 車両過給機アフター事業に本格参入すべく, クローバーターボ社を設立

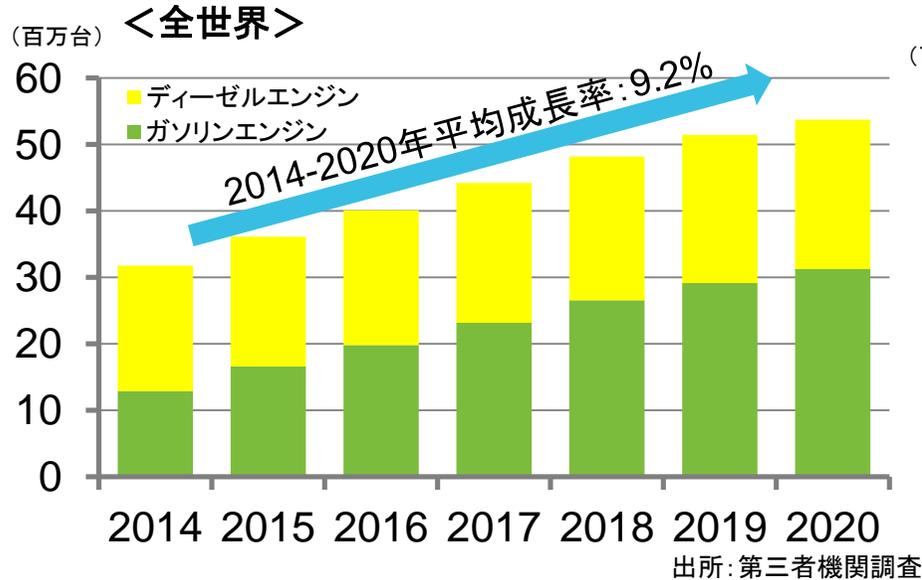
圧縮機事業の推進

- 欧州, インドでプロセスガスレシプロ圧縮機を連続受注
- 水潤滑式オイルフリースクリューコンプレッサー「GPシリーズ」のモデルチェンジ機を開発

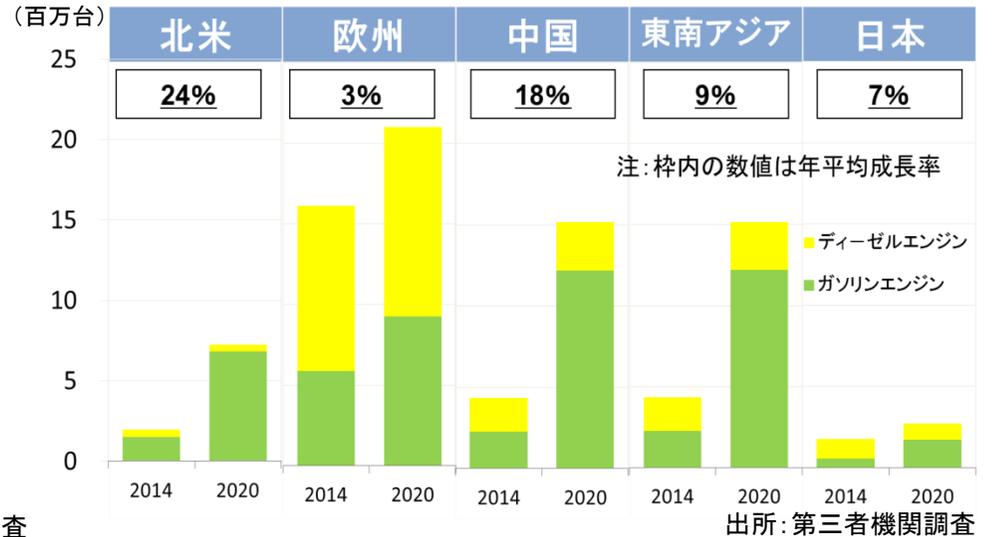
産業システム・汎用機械事業②

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搭載車の市場予測

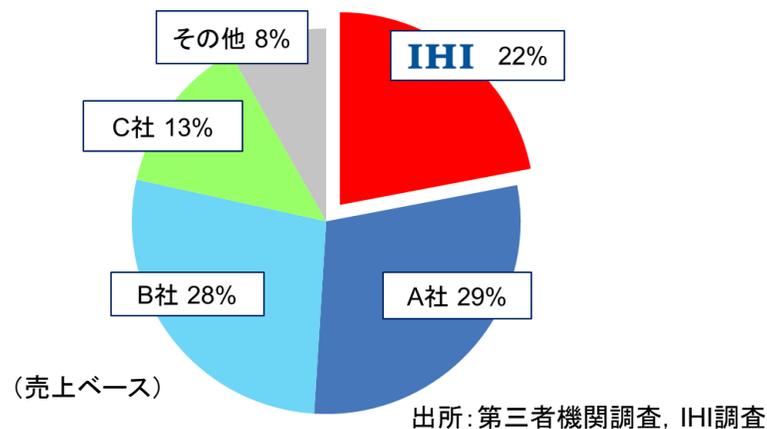


＜地域別＞

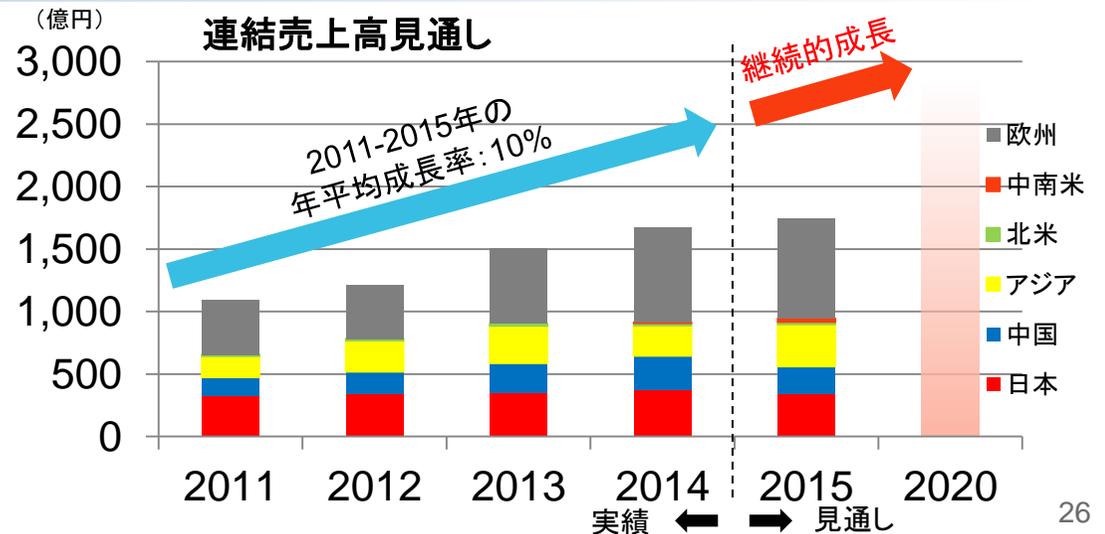


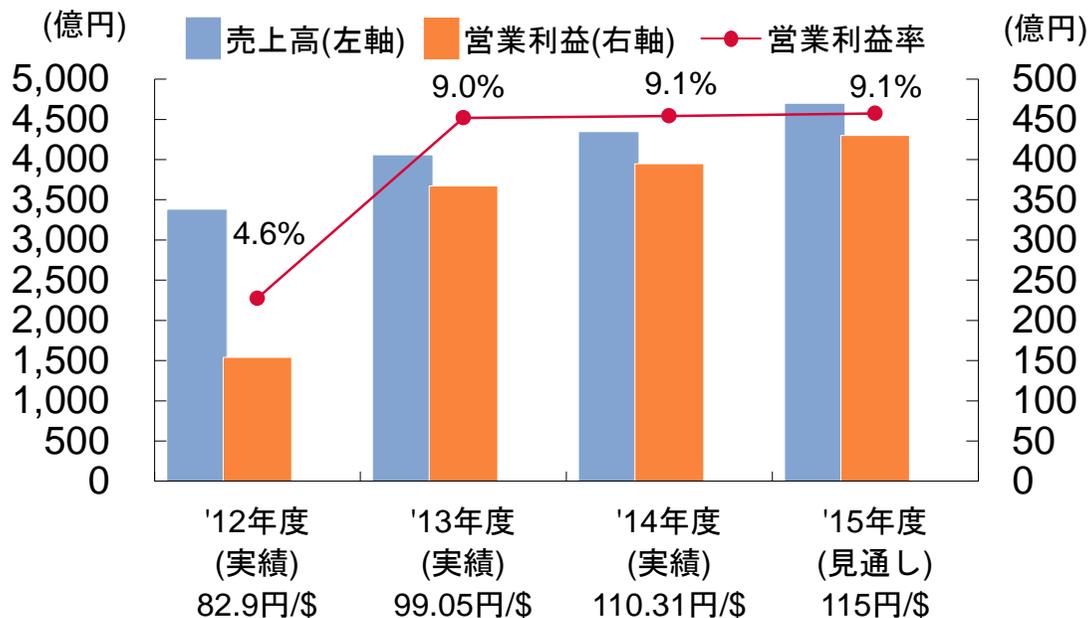
ターボチャージャの競合関係とIHIの優位性

グローバル・シェア(2013年)



連結売上高見通し





「GE90」向け部品の累計出荷台数2,000台達成
呉第2工場での記念式典

民間航空機エンジンビジネスは堅調

- エアバス社「A320neo」に搭載される民間航空エンジン「PW1100G-JM」の型式承認を取得
- 世界最大推力の民間航空機エンジン「GE90」向け部品の累計出荷台数2,000台達成
- JAXA(宇宙航空研究開発機構)のaFJRプロジェクト(advanced Fan Jet Research:高効率軽量ファン・タービン技術実証プロジェクト)における共同研究を開始

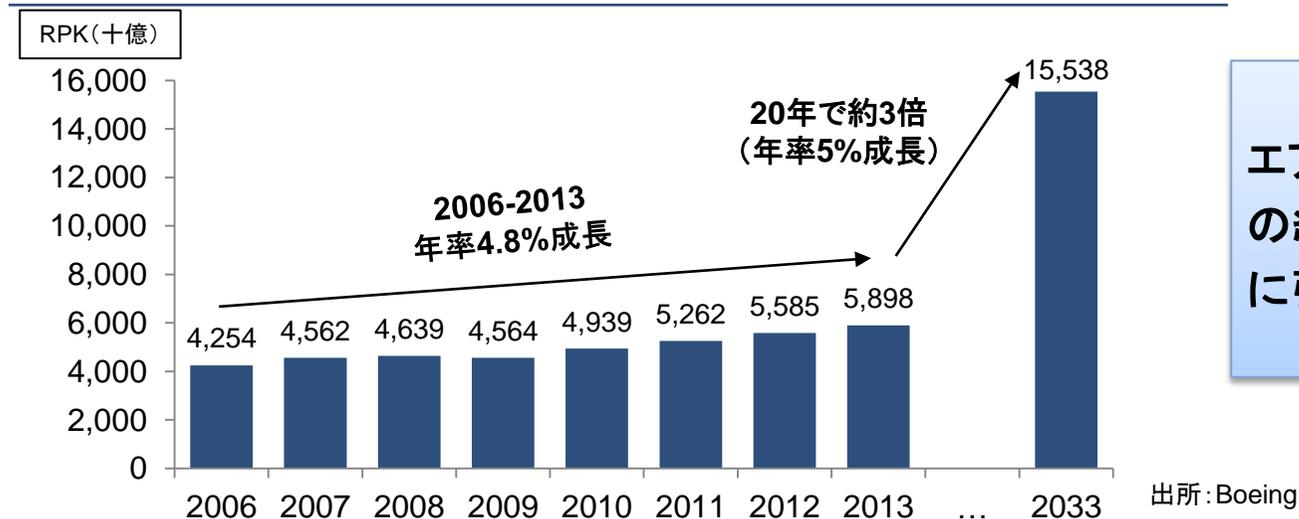
宇宙利用分野の拡大

- IHIエアロスペースが再突入カプセルや小惑星内部の試料を採取するための衝突装置の開発に携わった、小惑星探査機「はやぶさ2」を軌道に投入

■ 航空・宇宙・防衛事業の成長要因

世界のエアライン旅客量は堅調に推移

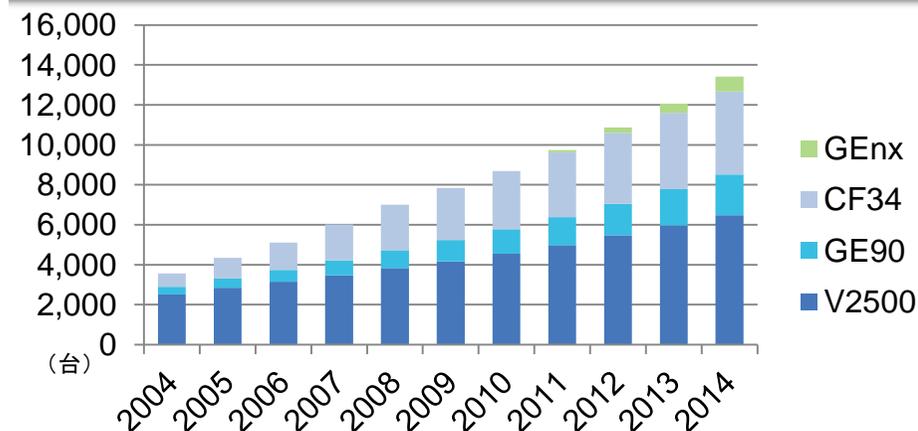
グローバル有償旅客キロ数(RPK) : 2006~2033年



エアライン旅客量は主に新興国の経済成長や人口増等を背景に引き続き堅調に推移

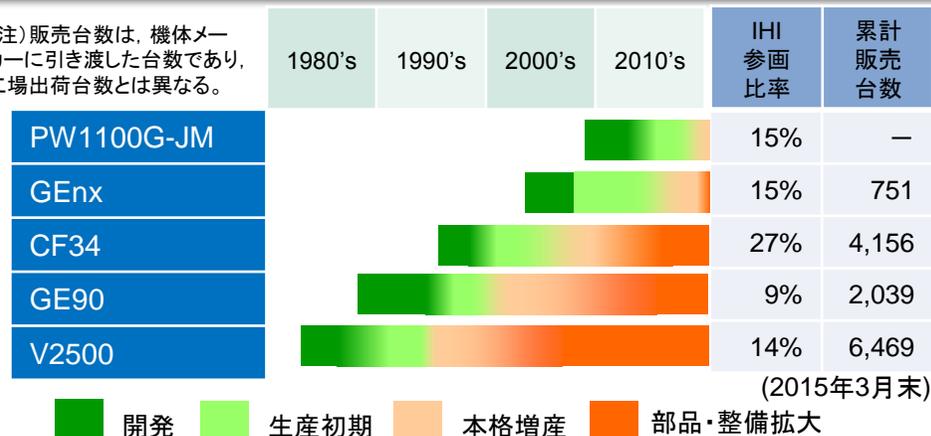
当社参画の民間航空エンジンの需要は堅調

民間航空エンジン累計販売台数



当社参画エンジンの開発・販売状況

(注)販売台数は、機体メーカーに引き渡した台数であり、工場出荷台数とは異なる。



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

新事業領域の探索

- 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のDraper Nexusとの協業を開始し、シリコンバレーにスタッフの常駐を始めた

藻類バイオ燃料

- ジーン・アンド・ジーンテクノロジー社、ちとせ研究所(旧ネオ・モルガン研究所)と、IHI NeoG Algae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
- 2013年度に100㎡規模でのバイオ燃料用藻類の屋外安定培養に成功(横浜事業所内)
- 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(右写真)を鹿児島県内に建設し、2015年度から運用を開始した



農業情報サービス

- 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
- 2014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」(右写真)に出展した



インフルエンザワクチン原薬製造

- 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。IHIグループの医薬プラント事業にフィードバック、同事業の高度化を目指す
- UNIGEN岐阜工場で、一連の試験製造が完了した。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5月に製造販売承認申請を行った

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。