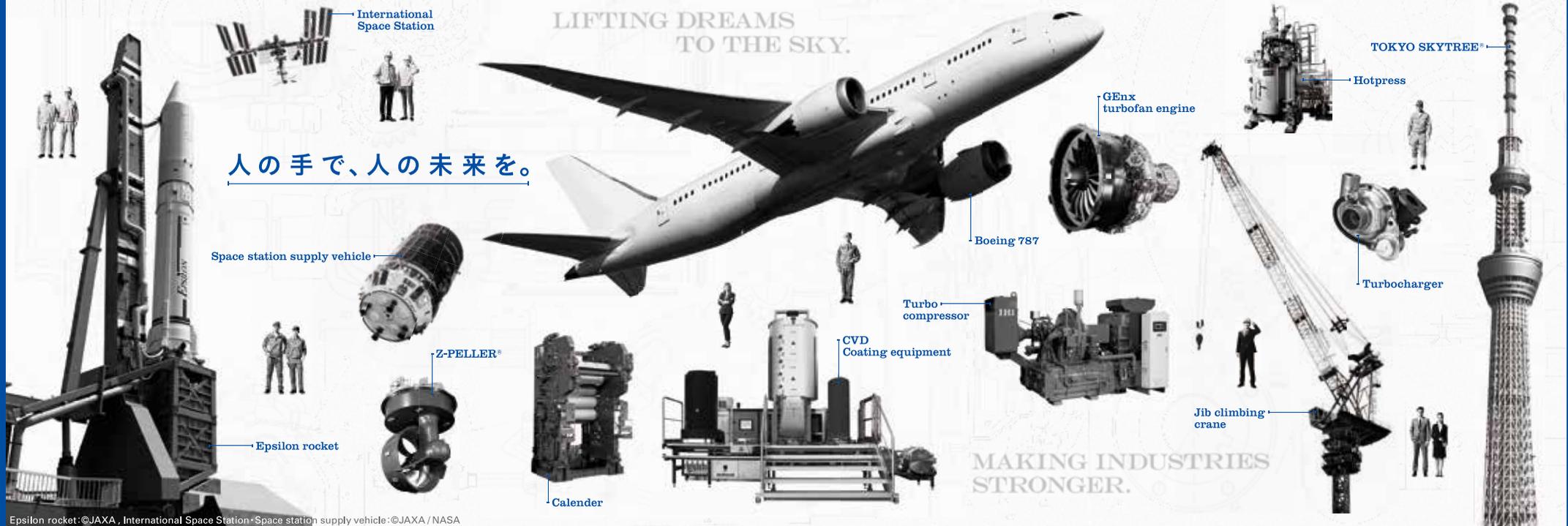




# IHI 統合報告書 2017

株式会社 IHI



LIFTING DREAMS TO THE SKY.

人の手で、人の未来を。

MAKING INDUSTRIES STRONGER.

Epsilon rocket: ©JAXA, International Space Station: ©JAXA / NASA

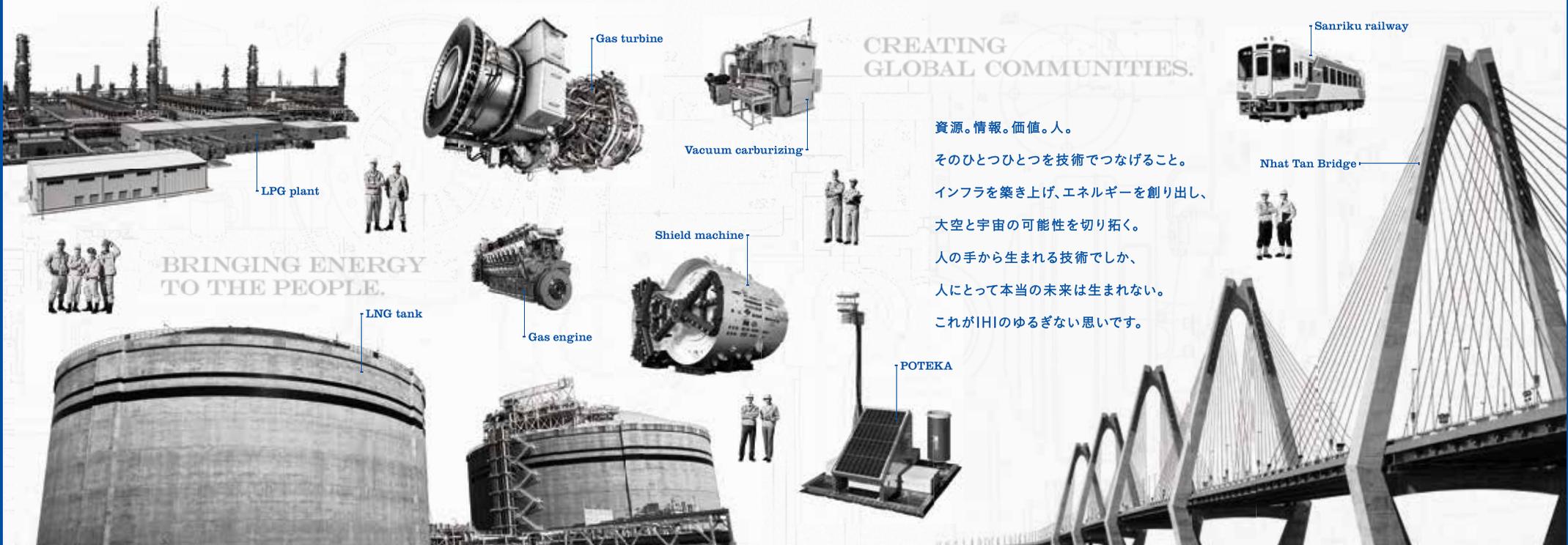
IHI Realize your dreams



CREATING GLOBAL COMMUNITIES.

BRINGING ENERGY TO THE PEOPLE.

資源。情報。価値。人。  
 そのひとつひとつを技術でつなげること。  
 インフラを築き上げ、エネルギーを創り出し、  
 大空と宇宙の可能性を切り拓く。  
 人の手から生まれる技術でしか、  
 人にとって本当の未来は生まれません。  
 これがIHIのゆるぎない思いです。



## Profile

What is IHI?	P2~
IHIグループの価値創造プロセス	P4

## Strategy —社会と企業の価値創造—

CEOメッセージ	P6~
プロジェクト遂行体制の強化による収益力向上	P11
財務・非財務ハイライト	P12
事業概況	P13~
事業戦略	P15~

## Challenge —未来に向けた価値創造—

技術でつくる社会の未来	P24~
つないでつくるIHIの未来	P29~

## ESG Management —持続的成長の基盤—

取締役および監査役	P33~
コーポレート・ガバナンス	P35~
人材	P39~
サプライチェーンマネジメント	P41~
環境	P43~
コンプライアンス	P45
リスク管理	P46
CSRマネジメント	P47~

## 財務情報

財務ハイライト	P51~
連結貸借対照表	P53
連結損益計算書/連結包括利益計算書	P54
連結株主資本等変動計算書	P55
連結キャッシュ・フロー計算書	P56

会社情報	P57
------	-----

## What is IHI?

わたしたちは経営理念として、「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」の2つを掲げています。コーポレートメッセージ「Realize your dreams」は、創業以来160年以上にわたり積み上げてきた技術と人材の力によって社会の夢を実現するという、わたしたちの使命を表したものです。

この使命を果たすため、持続的な成長と企業価値の向上に取り組み、信頼される企業グループを目指して参ります。皆さまのご支援、ご協力を、よろしくお願い申し上げます。

### 経営理念

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

### 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

# Realize your dreams

## 編集方針

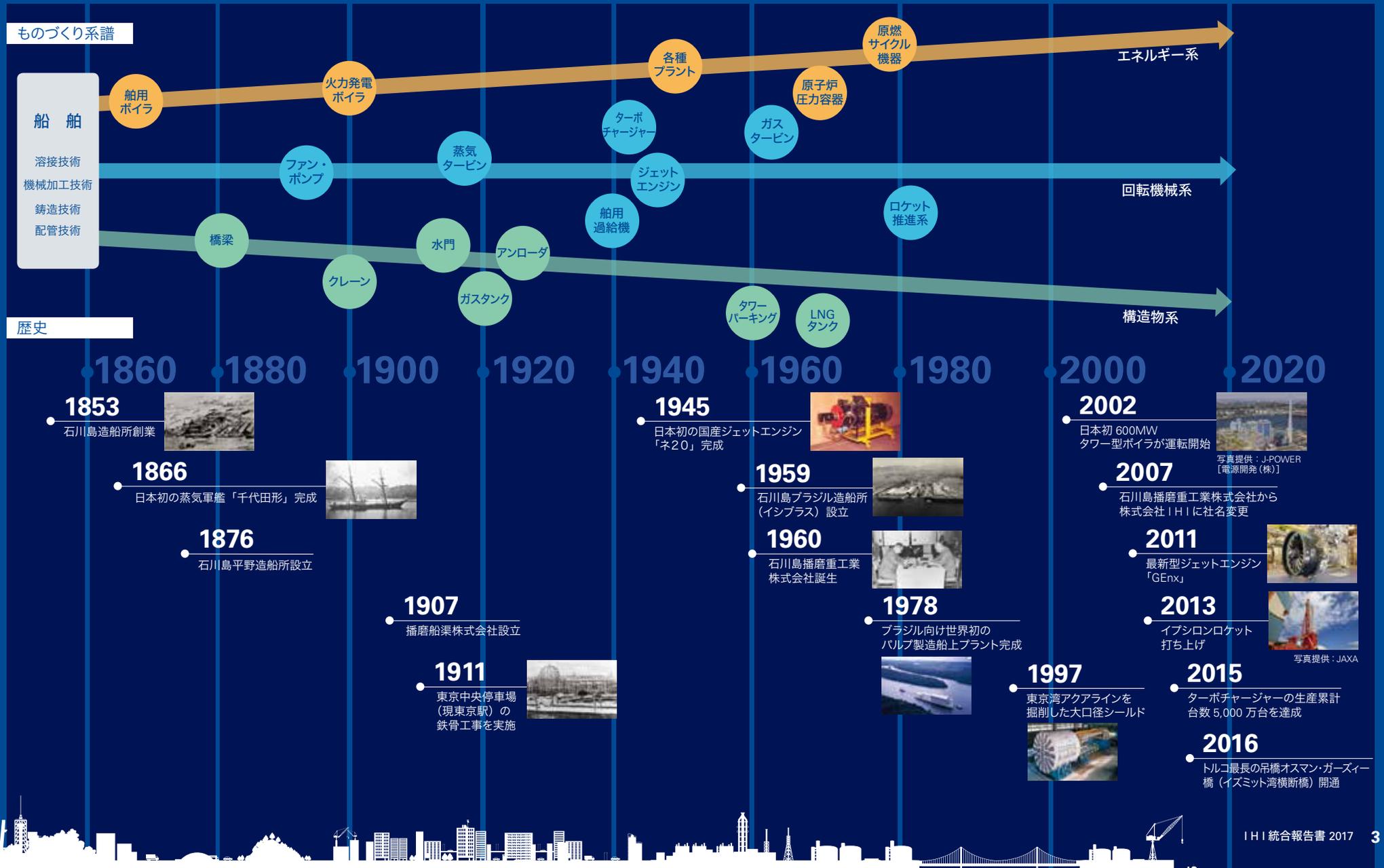
本報告書では、2016年度からスタートした「グループ経営方針2016」を中心に、IHIグループの方針や戦略とそれを支える基盤について特に重要な情報をお伝えしています。企業価値を高めるためにも、この報告書をステークホルダーの皆さまとのコミュニケーションツールとして活用してまいります。

より詳細な情報はそれぞれ  
右記のウェブサイトをご覧ください

財務：<https://www.ihico.jp/ihir/>  
非財務：<https://www.ihico.jp/csr/>

# What is IHI?

IHIグループの歴史は日本の重工業の歴史でもあります。船づくりからスタートした技術は、船に搭載する機械づくりから各種産業用の機械設備、プラントの製造や社会インフラの建設へと発展しました。歴史に刻まれた数々の製品は、「技術をもって社会の発展に貢献する」という、わたしたちの経営理念の証でもあります。



# IHIグループの価値創造プロセス

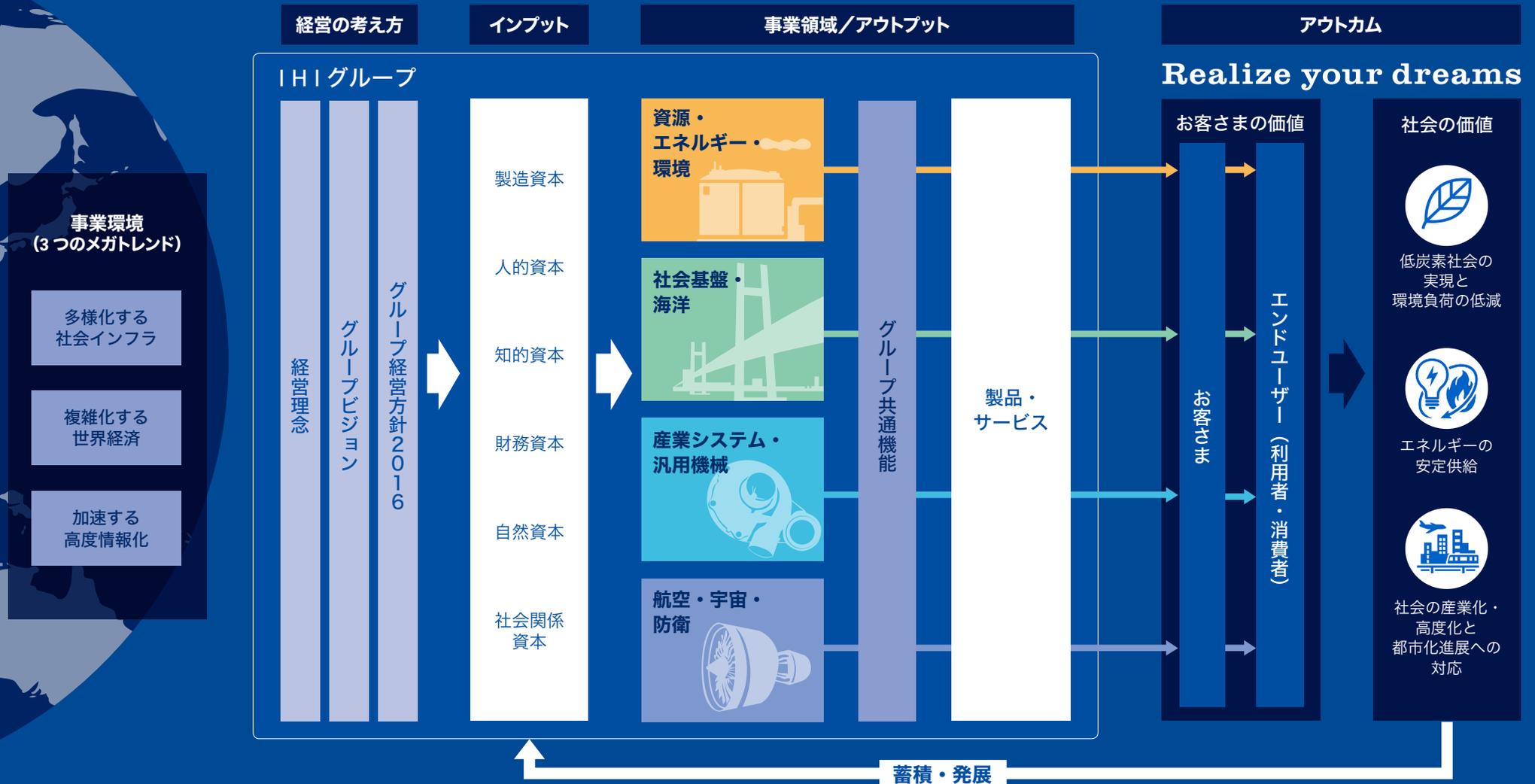
本報告書は、下に示した「IHIグループの価値創造プロセス」に基づき編集しています。

IHIグループは、経営理念のもと、長期的に目指す姿を「グループビジョン」に宣言しています。

グローバルな事業環境の中で、6つの資本（インプット）により、「グループ経営方針2016」に基づいた事業戦略を4つの事業領域で展開し、製品・サービスを提供（アウトプット）していきます。

その結果として、お客さまと社会への価値を創造（アウトカム）し続けることで、コーポレートメッセージ「Realize your dreams」を実現します。

そうして蓄積した経験と創造した社会価値を、さらに進化した資本とすることで、持続的な成長を目指します。



# Strategy

—社会と企業の価値創造—

CEO メッセージ [P6~](#)

プロジェクト遂行体制の  
強化による収益力向上 [P11](#)

財務・非財務ハイライト [P12](#)

事業概況 [P13~](#)

事業戦略 [P15~](#)

- 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

## 信頼回復と変革で 新たな価値創造企業を目指す

2017年4月より代表取締役社長 最高経営責任者（CEO）に就任しました、満岡です。

2016年度は、代表取締役社長 最高執行責任者（COO）として中期経営計画「グループ経営方針2016」をスタートさせました。「収益基盤の強化」に向けてさまざまな施策に取り組んできましたが、反省すべきことが数多くありました。CEOとして迎えた2017年度は、まずはステークホルダーの「信頼回復」、そして中期経営計画の目標達成のためにスピードを上げてあるべき姿に「変える」の2点を旗頭として経営を進めています。

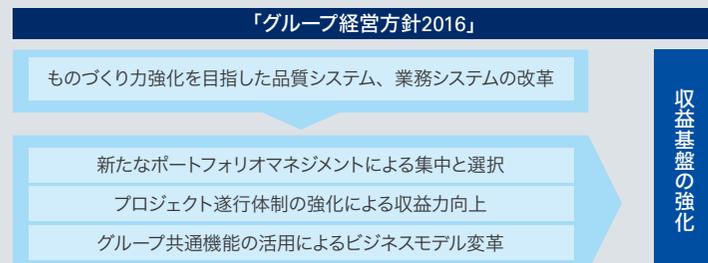
IHIグループの強みである技術と人材の力によって、あらゆるステークホルダーの夢を実現する、新たな価値創造企業を目指してまいります。



満岡 次郎

株式会社IHI  
代表取締役社長  
(兼)最高経営責任者

### 「グループ経営方針2016」概要



経営目標 (2018年度)	
営業利益率	7%
ROIC	10%
D/Eレシオ	0.7倍以下

### 「グループ経営方針2016」 2016年4月スタート



## 2016年度を振り返り

### —「収益基盤の強化」に向けて—

IHIグループは、2016年4月より中期経営計画である「グループ経営方針2016」をスタートさせ、「収益基盤の強化」に向けた取り組みを進めています。

初年度である2016年度においては、新たに導入したポートフォリオマネジメントに基づき、事業構造改革と「集中と選択」を加速させました。その結果、「産業システム・汎用機械事業領域」および「航空・宇宙・防衛事業領域」においては、一定の成果を出すことができました。その一方で、2015年度に引き続き、資源・エネルギー・環境事業領域と社会基盤・海洋事業領域における、進行中の一部の大型プロジェクトにおいて採算悪化や業績の下方

修正が発生し、期初の利益見通しの未達や配当の見送りなど、ステークホルダーの皆さまの期待に応えられない結果となりました。この結果を非常に重く受け止めており、プロジェクト遂行体制とリスクマネジメントの強化を2017年度の継続的な最優先課題と位置づけ、信頼回復に向けて、グループ一丸となった取り組みを進めてまいります。

### 2017年度の重点施策「信頼回復・そして変える」 —コミュニケーションを徹底して—

2017年度は、すべての事業領域での黒字化を実現し、業績見通しを達成するとともに、「グループ経営方針2016」で掲げた経営目標の実現に向けた取り組みをさら

Strategy  
—社会と企業の価値創造—

Challenge  
—未来に向けた価値創造—

ESG Management  
—持続的成長の基盤—

に加速していきます。

そのために、2017年度は、「信頼回復・そして変える—コミュニケーションを徹底して—」をスローガンに掲げました。「信頼回復」とは、工事採算の下振れを防止することにより、安定した利益を創出し、ステークホルダーの皆さまの信頼を取り戻すこと、「そして変える」とは、事業構造改革を加速することによって経営目標を達成するという決意を込めたものです。

2017年度の5つの全社重点施策のうち、最も重要と位置づけている「新たなプロジェクト遂行体制、リスクマネジメント体制の運用の徹底」については、2016年度から受注審査プロセスや投資審査プロセスの見直しに取り組んでおり、新規プロジェクトへの適用など着実に進捗しています。また、工事採算の下振れの再発を防止

「グループ経営方針2016」の達成状況

	2016年度(実績)	2017年度(見通し)	2018年度(経営目標)
売上高	14,863 億円	15,500 億円	—
営業利益 (率)	473 億円 3.2%	650 億円 4.2%	— 7%
経常利益	220 億円	570 億円	—
親会社株主に 帰属する当期純利益	52 億円	230 億円	—
ROIC <sup>※1</sup>	5.0%	6.5%	10%
D/Eレシオ <sup>※2</sup>	1.10 倍	—	0.7 倍以下
配当	0 円/株	6 円/株 <sup>※3</sup> (中間3円、期末3円) (予想)	—
為替レート	108.27 円/\$	105 円/\$	115 円/\$

※1 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)

※2 D/Eレシオ = 有利子負債 / 純資産

※3 2017年10月1日を効力発生日として普通株式10株につき1株の割合で株式併合を実施する予定ですが、株式併合を考慮しない場合の金額を記載しています。

グループ経営方針2016  
「収益基盤の強化」

2017年度全社重点施策  
「信頼回復・そして変える」  
—コミュニケーションを徹底して—

新たなプロジェクト遂行体制、  
リスクマネジメント体制の運用の徹底

ものづくり力強化を目指した  
品質システム、業務システムの改革

構造改革の推進と事業戦略の  
確実な実行による収益の確保

お客さま価値創造に向けた  
取り組みによるビジネスモデル変革

働き方改革推進による  
新しい職場づくり、人づくり

変革を加速  
コミュニケーションを重視

プロジェクト遂行体制・  
リスクマネジメント体制の  
強化を最重要課題に

ものづくり力強化は継続

構造改革を推進し  
収益性を向上

お客さま価値創造を加速

労働生産性の向上

# CEO メッセージ

するためには、あらゆるプロジェクトにおいて現場で何が課題になっているのかをきめ細かく具体的に把握することが重要であり、そのためにはさまざまな場面でのコミュニケーションを徹底することが必要です。すでに進行中のプロジェクトについても、製造や建設の現場だけでなく、上流の設計や営業などを含む、すべての事業の現場において、どれだけの課題やリスクがあるのかを丁寧なコミュニケーションを通じて洗い出し、それぞれの現場の現実合った対策を実施していきます。このように、IHIグループが一丸となり、対策を考え、取り組みを進めていくことにより、2017年度の業績見通しを必ず実現できると確信しています。

また、事業の現場はつねに変化の連続です。いついかなるときにでも、新たな課題や問題に直面し、迅速かつ適切な対応に迫られます。そうした外部環境の変化に対応し、高い収益性を実現・維持していくため、事業構造改革を通じた「柔軟かつ筋肉質な体質」の実現を目指しています。個別のSBU※では、解決することが難しい

課題や問題でも、IHIグループが連携することで、迅速な解決が可能になります。「グローバル最適」や「グループ最適」を実現していくことにより想定内・想定外にかかわらずどのような課題や問題も適切にクリアしていきます。人材活用の面でも、個人の能力を遺憾なく発揮し、活躍できる場をより広い範囲に求めることができるよう、「働き方改革」も重点施策の1つに掲げ、着実に進めています。こうした取り組みが中長期的なIHIグループの成長の源泉になると確信しています。

※事業領域傘下の事業執行単位

## 「事業領域制」への移行

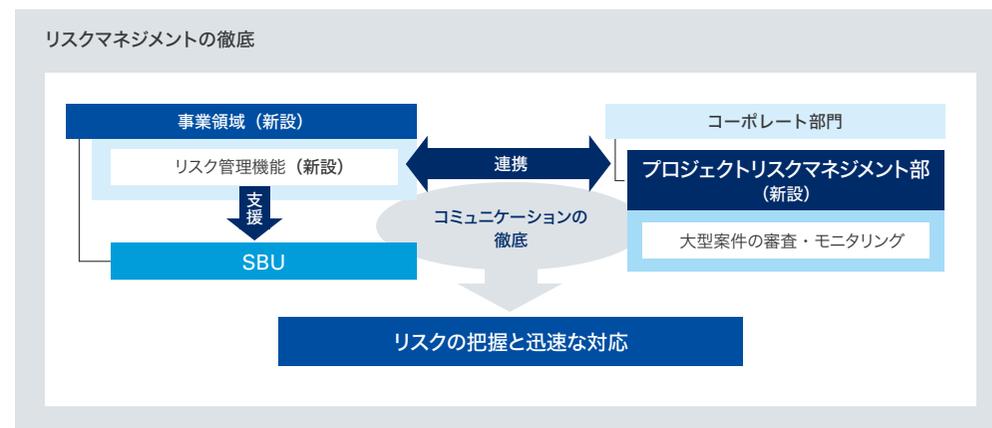
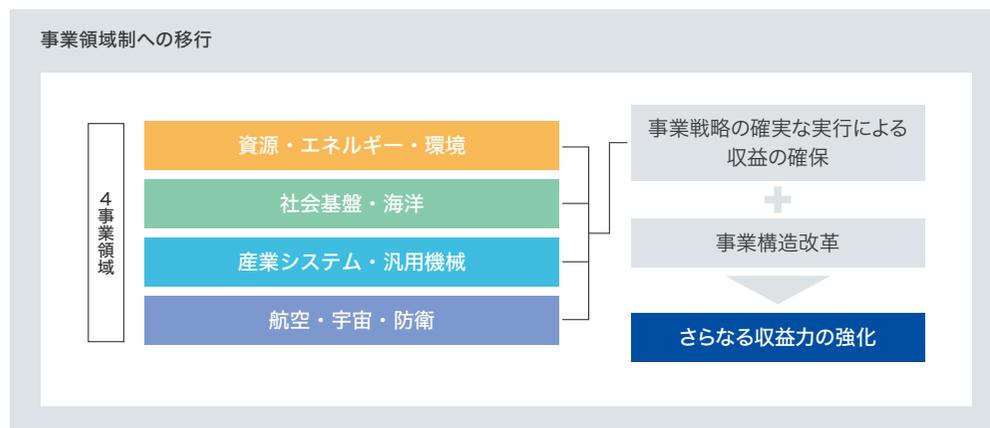
「グループ経営方針 2016」の経営目標の達成と中長期的なIHIグループの成長を目指し、本年度より「事業領域制」へ移行し、経験豊富な事業領域長を指名しました。これは従来の事業運営組織であった1事業本部・8セクターを、「資源・エネルギー・環境」、「社会基盤・

Strategy  
—社会と企業の価値創造—

Challenge  
—未来に向けた価値創造—

ESG Management  
—持続的成長の基盤—

海洋」、「産業システム・汎用機械」、「航空・宇宙・防衛」の4事業領域に改定したものです。各「事業領域」では、グローバル・グループ最適や環境変化への柔軟な対応を実現するため、各事業を超えた事業領域レベルの戦略を立案・実行するとともに、各SBUの事業戦略が確実に実行できるよう管理監督や支援を行ない、収益を確保していきます。また、最も重要な課題の1つであるリスク



# CEO メッセージ

マネジメントを徹底するために、事業領域の中にリスク管理機能をもつ組織を作り、設計や製造部門などへの支援を行なうとともに、本社にプロジェクトリスクマネジメント部を新設し、コーポレートと各事業領域が連携することで、リスクの把握と迅速な対応を図ります。

## 事業構造改革の推進

それぞれの事業においても、事業環境の変化に対応した事業構造改革を進め、さらに収益力の強化を図ります。例えば、成長事業である航空エンジン事業では、すでに納入し運航中の民間エンジンのアフターマーケットでの収益が順調に増加しております。一方で、量産初期段階にある新エンジンの出荷増が重荷となり、本年度は利益面での踊り場を迎えています。生産台数増加に対応するための製造ラインを増設しますが、同時に新エンジンの量産コストダウンを加速していきます。将来を見据えて、生産拠点の再構築の検討、材料技術やものづくり技術などの先行技術開発にも必要な投資を継続していきます。



車両過給機事業では、高成長を続ける中国・北米市場での販売増に対応するため、タイや欧州にある生産拠点での効率的集中生産とグローバルネットワーク化を進めていきます。すべての事業領域でこうした事業構造改革を進め、人材・設備といったリソースをグループで最適化していきます。

## IHIグループだからこそ実現できる 世界規模の国・地域への貢献

IHIグループが、さらにグローバル企業として発展するためには、世界規模でそれぞれの国や地域ごとの文化や風土、社会情勢に応じたバリエーション豊富な製品やサービスを提供していくことが求められます。持続可能な開発目標（SDGs）やパリ協定が示しているように、世界には解決しなければならない課題が多くあります。このような課題を解決するには、IHIグループの総力を結集する必要があります。また、IHIグループは多彩な事業、技術、人材、世界規模のネットワークを有していますが、製品やサービスを導入・活用する国や地域の視点から見れば、分野や領域を超えた大規模なインフラ整備など国や地域の発展や成長に貢献してほしいという期待があることにも気づきます。

2017年5月に、ミャンマーを視察訪問した際にも会合の席で同国の大臣から「IHIグループからいろいろと知恵を出してください」と言われました。IHIの多彩な経営資源を使って、ミャンマーという国の開発プランに対しても、どのような進め方をしていくのか具体的に提案してほしいとのことでした。

IHIグループには、新しい国・地域・新しい街づくり

Strategy  
—社会と企業の価値創造—

Challenge  
—未来に向けた価値創造—

ESG Management  
—持続的成長の基盤—

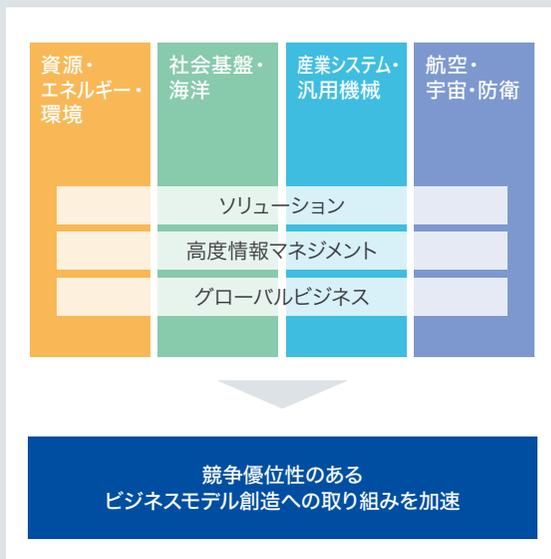
事業構造改革(車両過給機事業)

高成長を続ける中国・北米市場での販売増に対応



効率的集中生産とグローバルネットワーク化

グループ共通機能を活用したビジネスモデル変革



## CEO メッセージ

などに、一緒に挑戦していくことが、ステークホルダーの皆さまから期待されています。

このような期待に応えるためにも、従来の視点にとられないビジネスモデルへの変革が必要です。そのためには、お客さまとの密なコミュニケーションに基づく柔軟で迅速な対応が不可欠であると認識しています。その取り組みを通じて、お客さまの価値を実現していきます。

### 「人」と「技術」を強みに世界の夢を実現する 持続的成長と企業価値向上の実現のために

経営理念に掲げているように、IHIグループの一番の強みとは、「人」と「技術」だと確信しています。「Realize

your dreams」はIHIグループのコーポレート・メッセージですが、この「your」にはお客さまも、わたしたち社員全員も含まれていると思っています。つまり、お客さまもわたしたちも、世界中の人たちと一緒に「夢を実現する」ことが究極の使命です。お客さまをはじめ、ステークホルダーの皆さまとともに、ときには感動の涙を流すような体験をしながら、新たな価値を創出していきたい、そこにこそ、IHIグループの新しいビジネスモデルを創造していく鍵があると確信しています。

これからもわたしたちは、現在のお客さま、IHIグループの全社員の「夢を実現する」だけでなく、将来のお客さま、IHIグループすべての人たちが描く「夢」を形に

Strategy  
—社会と企業の価値創造—

Challenge  
—未来に向けた価値創造—

ESG Management  
—持続的成長の基盤—

していきます。すべてのステークホルダーの皆さまの期待に応え、社会の発展に貢献していきます。2053年には創立200年を迎えます。そうした長期的な視点であるべき姿を模索し、新しい価値を提供する企業として確かな歩みを続けていくことをお約束します。

この統合報告書は、ステークホルダーの皆さまとの大切なコミュニケーションツールです。IHIグループが取り組む事業を通じた社会貢献について、その背景やプロセスも含めて紹介しています。ぜひ皆さまから忌憚のないご意見をいただければ幸いです。

## Realize your dreams

私たちIHIグループは、地球と地球上に暮らす人々のために、ものづくり技術を駆使して、先進のエンジニアリングを創出し、さまざまな課題を解決します。

あくなき技術の高みを追求する企業文化の上に、私たちの伝統は築かれています。

「技術をもって社会の発展に貢献する」という経営理念のもと、つねに、お客さま、ステークホルダーの皆さま、仲間と共に歩み、より良いグローバル社会の実現を目指して貢献します。

私たちは、英知を結集し、協力し合うことが、より大きな成果を生み、ビジネスを成功に導く力であると確信しています。

これからも、社会インフラのプロフェッショナルとして困難な課題に挑み、卓越した解決力で人々の暮らしに豊かささらなる価値をお届けします。

IHI Group. Realize your dreams.

# プロジェクト遂行体制の強化による収益力向上

## 確実なプロジェクト 遂行のために

執行役員  
プロジェクト  
リスクマネジメント部長

吉田 光豊



### プロジェクトリスクマネジメント部の設立

2014年度から2016年度にかけて、大型プロジェクトにおける多額の損失を計上し、ステークホルダーの皆さまにご迷惑をおかけいたしました。今後このようなことを繰り返さないために、リスクマネジメント体制の強化を目的として、2017年4月に「プロジェクトリスクマネジメント部」が設立されました。当部門は、収益確保のために、大型プロジェクトや投資のリスクを分析、検討し、確実なプロジェクト遂行を支える役割を担っていきます。

当部門の設立にあたり、これまで分散していた受注前の審査機能と、受注後のプロジェクトのモニタリング機能を1つに集約しました。これにより、受注前に把握したリスクをモニタリングに確実に反映し、さらにモニタリングで得た知見を受注前審査へフィードバックできるようにするなど、より強固な体制作りを目指します。

また、採算悪化要因を分析した結果、新規要素が多く経験の浅いプロジェクトで問題が多く発生することを、改めて認識しました。新規要素については、技術面のみならず、お客さま、国、法制度、契約内容などさまざまなものがあります。広くプロジェクトのライフサイクル全般にわたって

把握した上で対策を講じる必要があるため、有識者の知見も取り入れ、多面的に審査する体制を整えます。

### リスクマネジメントの鍵は「コミュニケーション」

2017年度は、新たな審査プロセスの運用を着実に進めるとともに、現在進行中のプロジェクトのリスクを徹底的に洗い出し、その影響を最小限に食い止めるための対策を、早期に講じていきます。

リスクの早期発見のためには、工事を行なっている現場の声を素早くキャッチし、プロジェクト全体で情報共有することが重要です。そのため、今般の組織改定で各事業領域に設置されたリスク管理部門と連携し、個々のプロジェクトの責任者や現場の担当者ともコミュニケーションを密にしています。モニタリングの感度を上げることで、リスクを小さなうちに発見し、下振れを抑えていきます。

Strategy  
—社会と企業の価値創造—

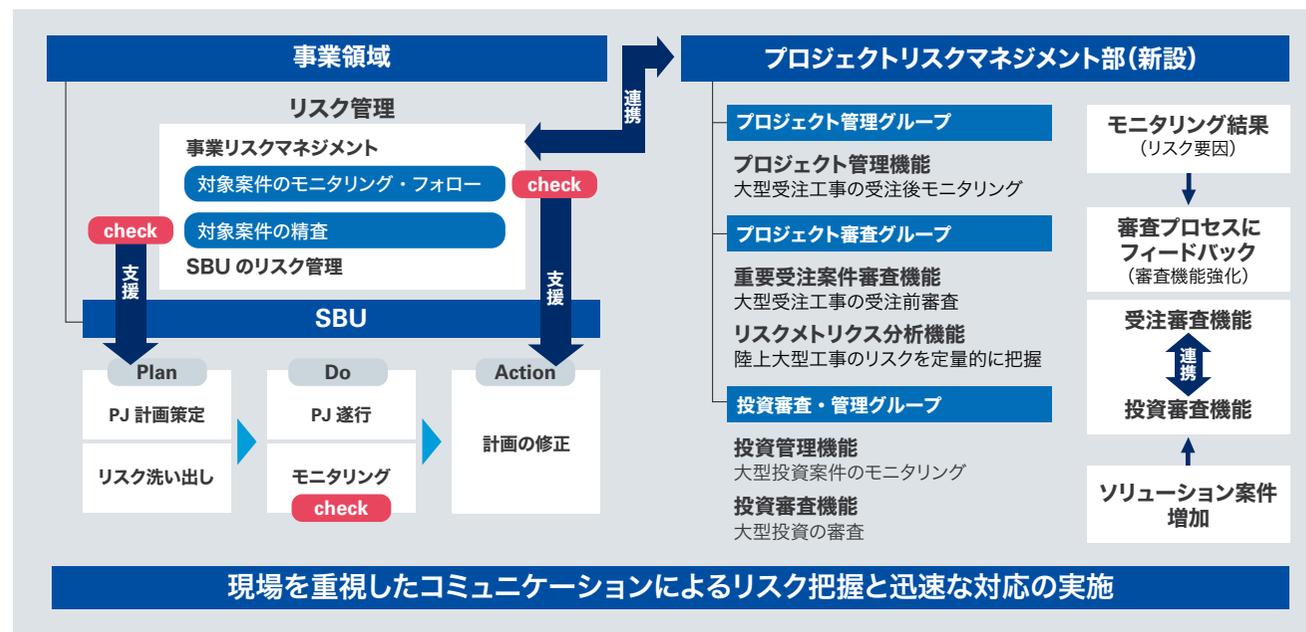
Challenge  
—未来に向けた価値創造—

ESG Management  
—持続的成長の基盤—

### ステークホルダーの皆さまの期待に応えるために

プロジェクトを新幹線に例えれば、安全に、より速く走ることができるようにするためには、それに見合った信頼できる制動装置が必要です。同じように、プロジェクトを安全かつ確実に運営できるように支援するのが、当部門の果たすべき役割だと考えています。

社会の課題解決への挑戦を続けるIHIグループにとって、リスクのないプロジェクトはありません。ステークホルダーの皆さまの期待に応えることができるよう、グループ一体となって着実なプロジェクト遂行に取り組んでいきます。

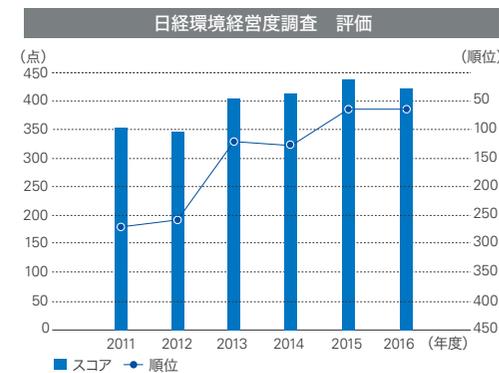
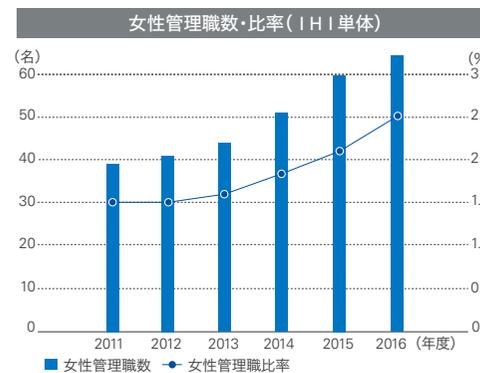
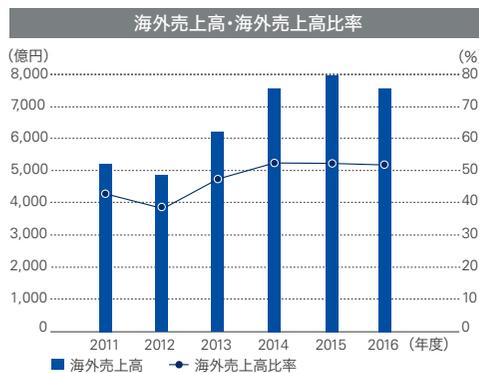
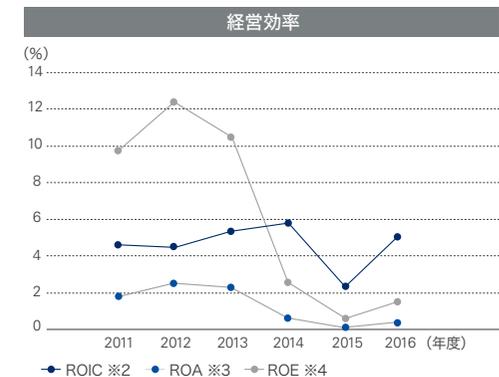
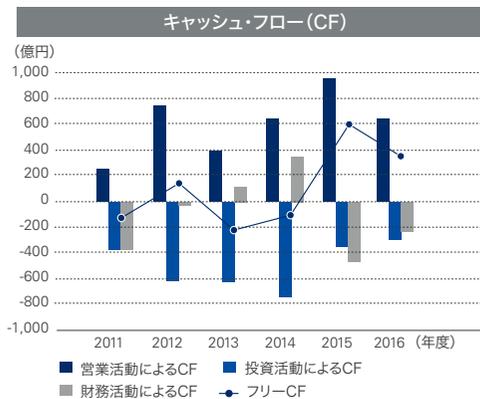
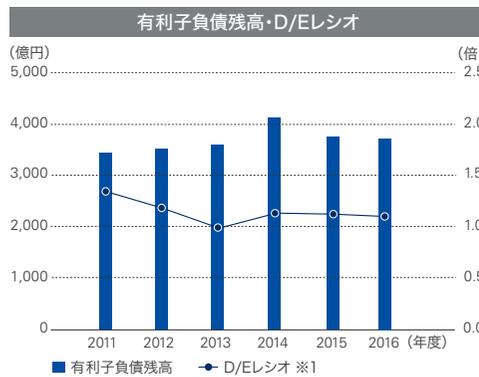
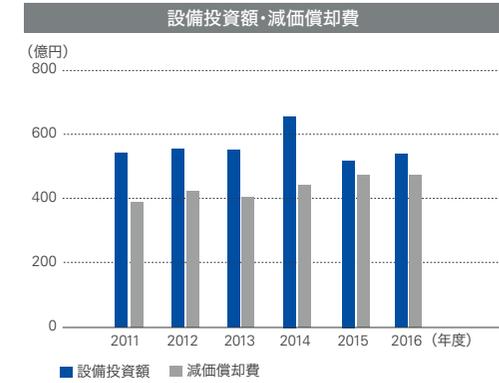
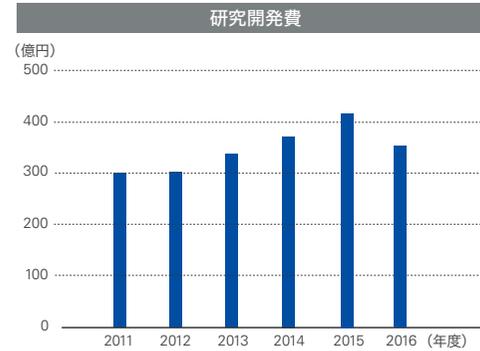
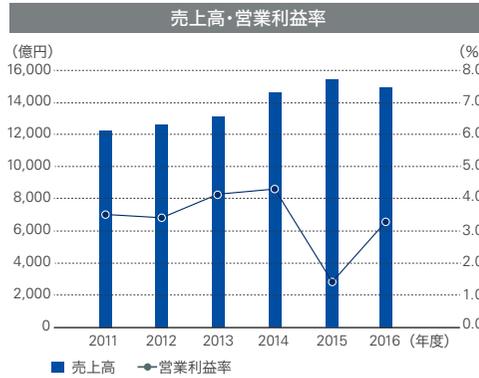


# 財務・非財務ハイライト

**Strategy**  
—社会と企業の価値創造—

**Challenge**  
—未来に向けた価値創造—

**ESG Management**  
—持続的成長の基盤—



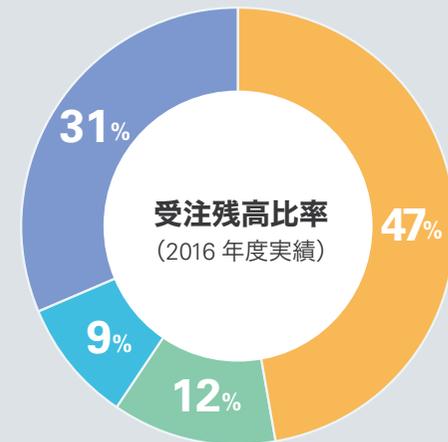
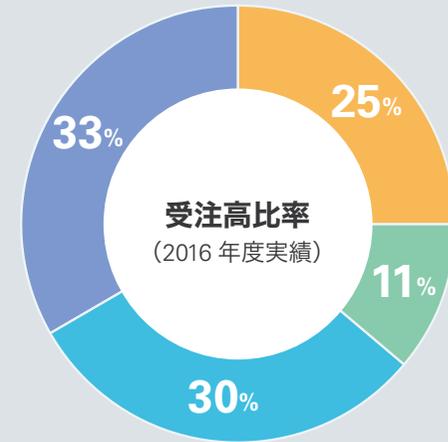
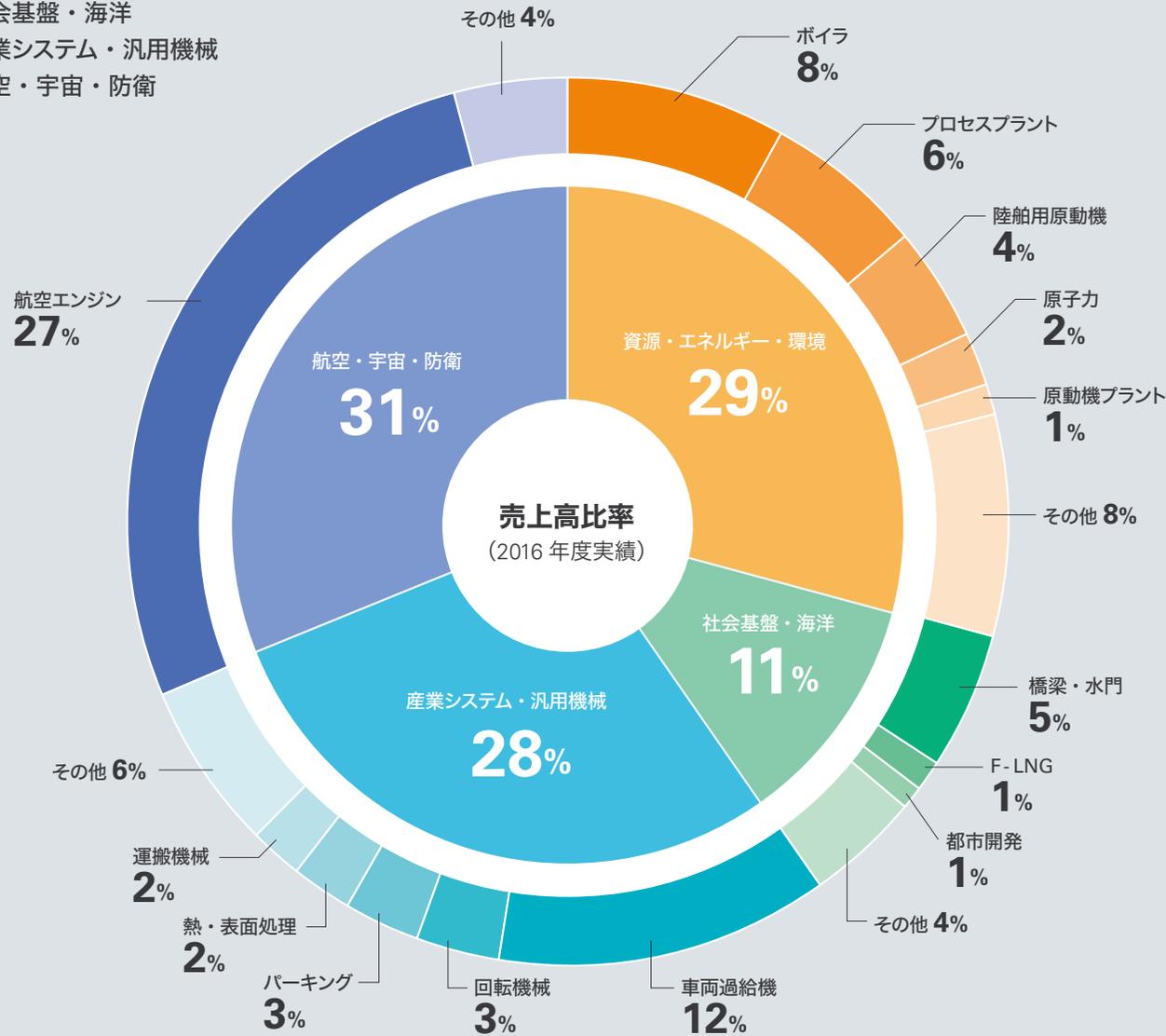
※1 有利子負債残高÷純資産  
 ※2 税引後(営業利益+受取利息・配当金)÷(自己資本+有利子負債)  
 ※3 親会社株主に帰属する当期純利益÷(前期末・当期末平均 総資産)  
 ※4 親会社株主に帰属する当期純利益÷(前期末・当期末平均 自己資本)

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。

より詳細な情報はそれぞれ  
 右記のウェブサイトをご覧ください

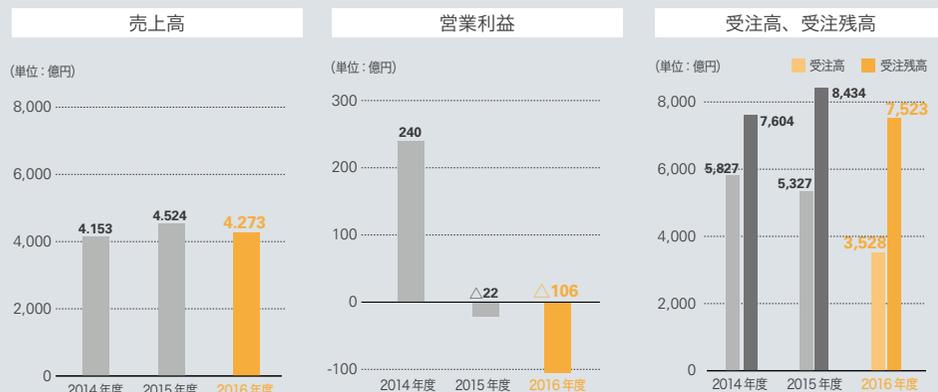
財務: <https://www.ihico.jp/ihico/ir/>  
 非財務: <https://www.ihico.jp/csr/>

- 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



※事業セグメント以外の「その他」「調整額」を除外しているため、各セグメントの合計が100%とならない場合があります。

## 資源・エネルギー・環境事業

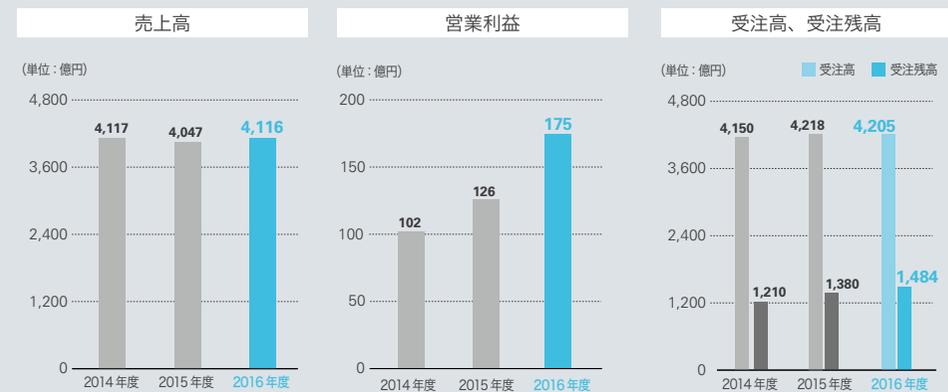


ボイラにおいて大型工事の進捗に伴う増収があったものの、プロセスプラントや原動機プラントの減収、および陸船用原動機の販売減少により、減収となりました。

ボイラにおいて採算悪化の影響が縮小しましたが、陸船用原動機の減収に加えて、プロセスプラントにおいて北米で遂行中の大型プロジェクトでの採算悪化の影響などにより、赤字幅が拡大しました。

受注高は、ボイラやプロセスプラントにおいて前年に大型案件の受注があったことの影響や、原油安の影響によって陸船用原動機の受注が低迷していることにより、減少しました。

## 産業システム・汎用機械事業

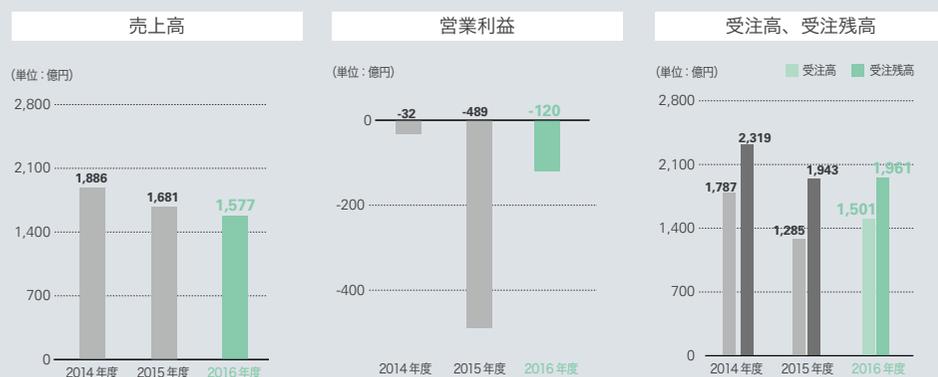


建機の事業譲渡による影響のほか、農機・小型原動機の減収があったものの、報告期間統一の影響や、物流・産業システムの増収により、増収となりました。

物流・産業システムの増収に加え、パーキング、物流・産業システムおよび回転機械の採算改善により、増収となりました。

受注高は、建機の事業譲渡による影響はあったものの、車両過給機や製紙機械、熱・表面処理の増加により、ほぼ横ばいとなりました。

## 社会基盤・海洋事業

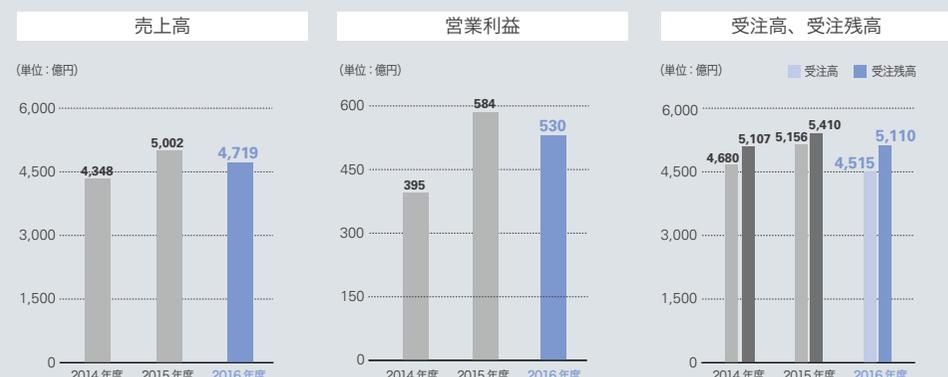


事業統合を行なったシールド掘進機の増収があったものの、橋梁・水門でトルコイズミット湾横断橋建設工事が完成した影響もあり、減収となりました。

F-LNGについては2016年度で追加コストを計上しましたが、採算悪化の影響は、2015年度と比べ縮小しました。加えて橋梁・水門で採算が改善したこともあり、赤字幅は縮小しました。

受注高は、交通システムの増加や、シールド掘進機の事業統合の影響により、増加しました。

## 航空・宇宙・防衛事業



民間向け航空エンジンにおいて為替円高の影響を受けたことなどにより、減収となりました。

スペアパーツ販売の増加や、研究開発費が減少したものの、為替影響や量産初期段階のPW1100Gエンジンの売上立ち上がりにより、減益となりました。

受注高は、ロケットシステム・宇宙利用で増加したものの、2015年度に防衛省による航空エンジンの一括調達を実施されたことや、為替円高の影響などによる民間向け航空エンジンの減少により、減少しました。

# 資源・エネルギー・環境

提供する 製品・サービス：ボイラ、原動機プラント、陸船用原動機、船用大型原動機、プロセスプラント（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、医薬プラント



社会の変化、  
お客さまのニーズに  
真摯に応えていく

取締役  
常務執行役員  
資源・エネルギー・  
環境事業領域長

大谷 宏之

## 事業領域の現状と注力する取り組み

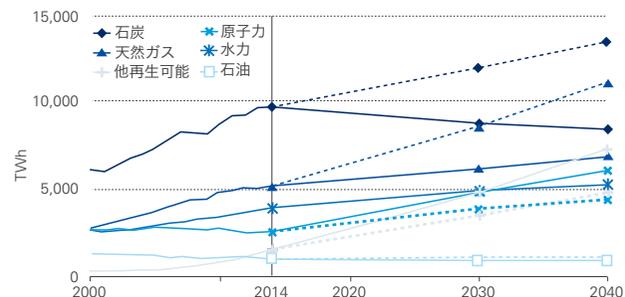
ボイラ事業の主力製品である石炭焚きボイラは、東日本大震災以降、大部分が停止した原子力発電の代替として、日本国内において受注が拡大しました。現在、新規設備の需要は一段落したところですが、既存設備を継続運用するための改造に対するニーズは高い状態です。石炭は埋蔵量が多く安価な燃料であるため、海外、特に新興国では引き続き石炭火力発電の需要が継続することが見込まれます。

プロセスプラント事業については、世界の LNG 需要拡大の動きに、大きなビジネスチャンスがあると考えています。LNG の液化から始まり、輸送、貯蔵、利用というサプライチェーン

の上流から下流に至るまで、IHIグループの技術を生かすことができます。特に、LNG 貯蔵タンクについては、独自開発した新工法「J.C.Method®」により、安全性と生産性向上を両立させ、従来の3年半から1年以上の工期短縮に成功しています。

原動機プラント事業では、ガスタービンやガスエンジン、ディーゼルエンジンなどの発電設備を扱っています。ガスタービンについては、国内をはじめタイ、オーストラリアでの需要が多く、現在はアフリカなど新たなマーケット開拓にも注力しています。また、納入した設備の運転状況を遠隔監視するリモートモニタリングやエンジン整備メンテナンスといった取り組みも進んでおり、製品のライフサイクルにわたるサービスを提供し、その品質向上を図っています。

世界のエネルギー源別発電量



2014年度以降 実線：技術進展ケース 破線：レファレンスケース  
出典：日本エネルギー経済研究所 アジア / 世界エネルギーアウトック 2016

## 目指す方向性

### 多様化するインフラ需要への課題解決力強化

- エネルギー資源活用技術の拡大・高度化
- 電源ニーズの多様化(分散化・安定化)へのシステム提供力強化
- 環境負荷低減技術の高度化・早期実用化
- ICTを活用したライフサイクルサービスの価値向上

## 社会の価値創造

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



低炭素社会の実現と  
環境負荷の低減



エネルギーの  
安定供給

## 優先投資指定のSBU

SBU	主な施策
ボイラ	品質管理体制の強化・再構築 海外新興国への展開
原動機プラント	予防保全・遠隔モニタリングを生かした整備事業の拡大
陸船用原動機	海外陸用発電市場での受注拡大

# 事業戦略

原子力事業は、原子力発電用機器・装置の製造、原子炉の点検改修工事、廃炉、原子燃料サイクルの4つの事業を主に展開しています。原子力関連については、いずれも高い技術レベルが求められるものであり、これからも重要なベースロード電源である原子力発電に製品・サービスを提供していきます。

## 下振れ防止の徹底とソリューション営業の展開へ

2017年度は、まずは下振れの再発防止対策を徹底します。2015年度にインドネシアのチレゴン工場で発生したボイラの溶接不適合については、日本の相生工場との連携を強化しながら、チレゴン工場の品質管理プロセスを見直して再発防止策を実行するとともに、ガバナンス強化策を実施しました。2016年度のプロセスプラント事業における大型プロジェクトでの下振れについては、法令対応による追加要請から費用が増大し、工程にも影響が生じました。こちらは人の増員などで業務品質を改善し、納期厳守に注力しています。

事業展開においては、ソリューション提案の強化に取り組みます。国内では電力小売が全面自由化となり、お客さまのニーズも非常に多様化してきています。こうした環境変化に対応すべく、従来の製品を個別に売り込むスタイルから、事業領域や製品にとらわれずにお客さまの収益向上に寄与するソリューションの提案に転換していきます。鹿児島県で展開している木質バイオマス発電事業など、事業領域横断のプロジェクトもすでに始まっています。

## 持続成長を見据えたビジョンを描き エネルギーミックスの実現にも注力を

人々の生活において、エネルギーは切り離すことのできない重要な要素です。今後、新興国の成長に伴い、電力需要はますます増大していくでしょう。地球温暖化の深刻化など環境問

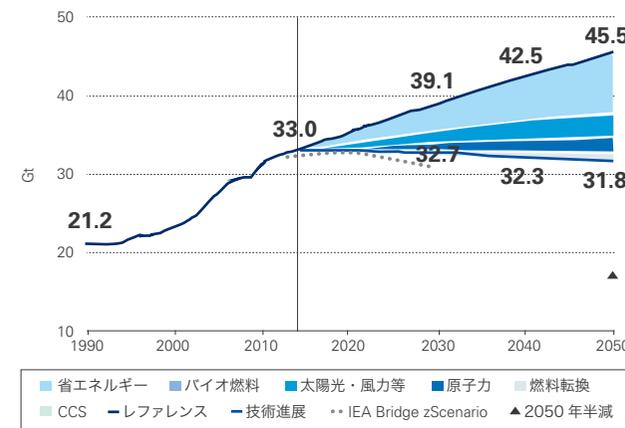
題も懸念されるなかで、エネルギーインフラを担うわたしたちはどのような役割を果たすべきか。持続的な成長を見据え、50年先までをも見越したロードマップを描く議論を進めています。

今後の方向性を考える上で、環境に配慮したエネルギーミックスの実現は重要な観点だと考えています。電力の安定供給のためには、CO<sub>2</sub>を排出しない再生可能エネルギーの導入を進めていく一方で、一定の出力で連続運転できる火力発電や原子力発電などの多様なエネルギー源を、バランスよく使用していくことが必要です。わたしたちは、コア技術である「燃焼技術」を活かし、ボイラの高効率化による燃料使用量の削減や、バイオマス燃料の使用によって、ボイラの環境性能を高めています。また、インドネシアで実証プロジェクトを行ってきた二塔式ガス化炉 (TIGAR®)



二塔式ガス化炉 (TIGAR®)

世界の二酸化炭素排出と対策別削減寄与



出典：日本エネルギー経済研究所 アジア / 世界エネルギーアウトック 2016

Strategy  
—社会と企業の価値創造—

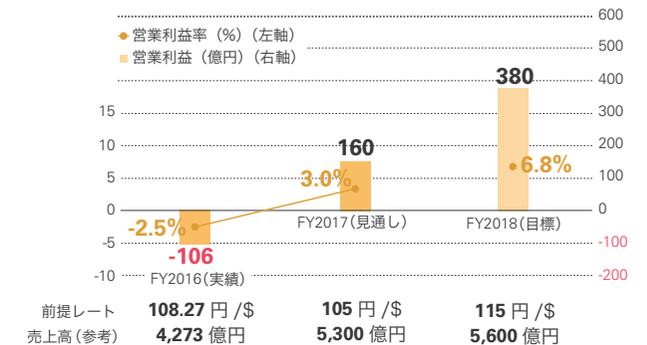
Challenge  
—未来に向けた価値創造—

ESG Management  
—持続的成長の基盤—

による褐炭のガス化などといった、未利用資源の有効活用に向けた技術開発の取り組みも進めています。

高い技術力と数多くの実績に基づくお客さまの信頼こそ、わたしたちが誇る強みです。今後も、社会環境の変化に対応し、エネルギーの安定供給に貢献していきます。

## 「グループ経営方針 2016」の経営目標と見通し



# Topics

## 福島県・相馬港向け大容量 LNG 貯蔵タンクを受注

IHIグループは清水建設株式会社と共同企業体を組み、福島ガス発電株式会社から、地上式 LNG タンク (貯蔵容量 23 万 kl) 1 基の設計・調達・建設業務を受注いたしました。本受注は、福島県・相馬港における LNG タンクとして、石油資源開発株式会社 (JAPEX) の相馬 LNG 基地に建設中の地上式 LNG タンクに続く受注となります。建設にあたっては、IHIグループが開発した新工法を適用することにより、建設工期の大幅な短縮を実現していきます (2017 年建設を開始、2020 年運転開始予定)。



LNG 貯蔵タンク建設予定地 (福島県・相馬港)

# 社会基盤・海洋

提供する製品・サービス：橋梁、水門、シールド掘進機、交通システム、コンクリート建材、  
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）



## 安全・安心な インフラで社会の 基盤を支える

代表取締役副社長  
副社長執行役員  
社会基盤・海洋事業領域長

寺井 一郎

### 事業領域の現状と注力する取り組み

現在、日本国内では、高度経済成長期時代に整備された橋や道路などの社会インフラが老朽化し、全国各地において大規模更新や修繕・点検といった保全事業の必要性が高まっています。

また、2020年に東京オリンピック・パラリンピック開催、2027年にはリニア中央新幹線開業が予定されており、インフラ整備の工事需要も見込まれます。わたしたちは、トンネル掘削におけるシールド掘進機やコンクリートセグメント（トンネル壁面に設置するコンクリート製ブロック）などにおいてインフラ整備に貢献できると考えています。一方、海外に目

を向けますと、先進国では日本国内と同様に保全事業の需要が見込まれますし、新興国では、都市化が進むことで新たな社会基盤の整備が求められ、市場の拡大が期待されます。

### 実績に裏打ちされた品質と技術で 世界を舞台に事業拡大を目指す

国内橋梁事業において、IHIグループは業界のリーダーとして、保全事業の取り組みに注力していきます。2009年の事業統合によって発足した（株）IHIインフラシステムも、生産性向上による収益改善や海外案件の受注増加など、明確な成果が現れてきています。

また、拡大する海外マーケットに対し、国策としてのインフラ輸出は今後も継続していくことが見込まれます。人口増加に伴い都市化が進む東南アジアでは、まさに今インフラの新設が進められており、わたしたちは2008年にベトナム、2017年にミャンマーに生産拠点を整備しました。将来的にその流れはアフリカ各国へ展開していくと考えられます。新興国での事業展開においては、昨今ではODA（政府開発援助）のみならず、民間企業が施設の維持管理・運営も行なうBOTプロジェクトなど、官民連携による新たな試みも始まっています。

### 目指す方向性

#### ■ インフラ更新・強靱化・防災対策

- 拡大が見込まれる保守・保全事業でソリューションの提供
- 新興国（東南アジアなど）の都市化に伴う社会基盤整備に貢献

#### ■ 海洋資源・エネルギー開発分野への取り組み

- 海洋資源開発関連の取り組みを継続

### 社会の価値創造

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。



低炭素社会の実現と  
環境負荷の低減



エネルギーの  
安定供給



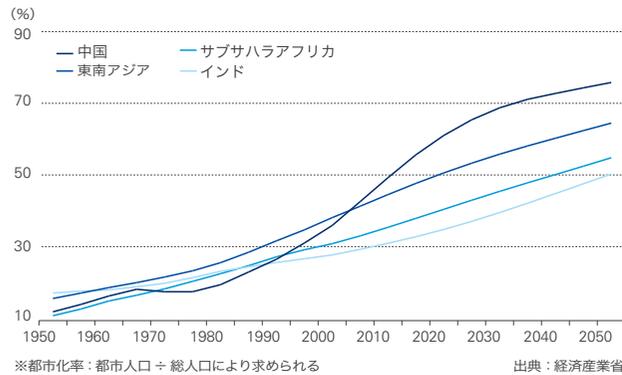
社会の産業化・  
高度化と  
都市化進展への対応

### 優先投資指定のSBU

SBU	主な施策
橋梁・水門	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 保守・保全事業でのソリューションの提供</li> <li>● 海外インフラ輸出など</li> <li>● ICTの活用による生産性改善</li> </ul>

# 事業戦略

## 主要新興国・地域の都市化率



トンネル用シールド掘進機事業については、2016年に三菱重工業メカトロシステムズ（株）のシールド事業を統合したJIMテクノロジー（株）が発足しました。製品ラインナップを広げるとともに、グローバル展開を加速し、幅広いお客さまのニーズに応じていきます。



東京外かく環状道路向け 国内最大シールドマシン (外径16.1m)

交通システム事業については、新潟トランス（株）が、大阪市の南港ポートタウン線を走る全自動無人運転車両「ニュートラム」を大阪市交通局より受注しました。CO<sub>2</sub>排出量の少ない新交通システムは、環境意識の高まりから国内外で需要は拡大傾向にあります。

都市開発事業では、自社の保有する土地を活用した不動産賃貸の事業開発を展開しています。特に、かつて自社の造

船工場があった東京都江東区豊洲地区では、同地区の再開発事業に取り組んでいます。2020年開業を目指し建設予定の豊洲2丁目駅前街区の複合ビルでは、商業施設やオフィスに加えて、豊洲再開発地区で初めてとなるホテルが開業する予定です。



複合ビル完成予想図

F-LNG事業の主力拠点である愛知工場については、受注済み案件の建造が完了次第、工場の生産機能を停止する予定です。納入後のアフターサービスは責任を持って対応するとともに、これまでに培ってきた製造技術やノウハウを保持し、活用していきます。

## 業界トップとしての誇りのもと 社会インフラの整備に貢献し続ける

安全・安心な社会インフラを支えていくため、わたしたちは積極的にICT技術を活用します。インフラの維持管理の効率化や、設計から施工までの情報の一元管理による品質と生産性の向上を実現すべく、水門の遠隔制御や建設現場でのタブレット端末の導入などに取り組んでいます。

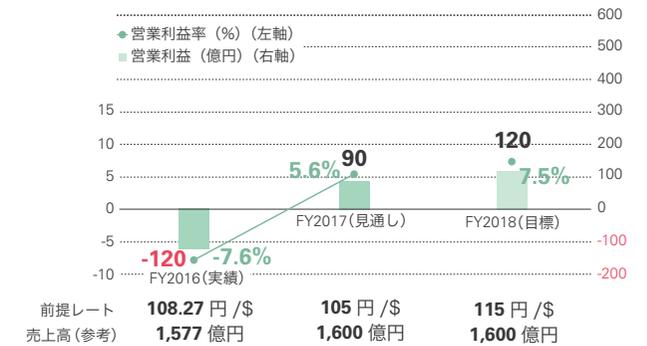
いつの時代も、社会インフラの基盤となるのは安全・安心であることに変わりはありません。長きにわたり幅広い領域で社会インフラの建設・保全を担ってきた技術力を活かし、強い責任感と使命感をもって、これからも世界中のインフラ整備に貢献し続けていきます。

Strategy  
—社会と企業の価値創造—

Challenge  
—未来に向けた価値創造—

ESG Management  
—持続的成長の基盤—

## 「グループ経営方針 2016」の経営目標と見通し



## Topics

### トルコ最長の吊橋 オスマン・ガーズィー橋 (イズミット湾横断橋) が開通

(株) IHI インフラシステムが、トルコで建設を進めていたイズミット湾横断橋（トルコ名：オスマン・ガーズィー橋）の開通式が2016年6月30日に執り行なわれました。本橋は、世界第4位の吊橋であり、IHIグループが手掛けた海外橋梁の中で最長のものとなりました。本橋の開通後、通行に要する時間は車やフェリーによるこれまでの1時間から6分に短縮され、物流の効率が大幅に改善されています。



# 産業システム・汎用機械

提供する 製品・サービス：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、農機、小型原動機



## 多様性を活かし 全体最適で 未来を拓く

取締役  
常務執行役員  
産業システム・  
汎用機械事業領域長  
**望月 幹夫**

### 事業領域の現状と注力する取り組み

産業システム・汎用機械事業領域では、産業の現場において欠かせない多種多様な製品・サービスを提供しています。ものづくりの現場を支えている各種産業機械、物流・運搬システム、自動車に搭載するターボチャージャーなどがあるほか、一般に広く利用されている機械式駐車場などのパーキング事業も展開。当事業領域には7つのSBUがあり、その多様性こそ事業領域の特徴であり強みであると言えます。

SBUの中でも、自動車産業に関わるターボチャージャーと、車両用部品の加工に用いる熱・表面処理装置は、特に売上規模の大きい事業です。これらの事業は、自動車産業

の堅調な成長に伴い、今後も市場成長が期待されます。昨今、自動車から排出されるCO<sub>2</sub>の削減が社会課題となっており、ターボチャージャーは、CO<sub>2</sub>排出量の削減につながる製品として評価が高く、IHJグループとしても一層の事業拡大を果たすものと考えています。

### グローバルネットワーク化の推進

ターボチャージャー事業では、これまでに日本・中国・タイ・北米・イタリア・ドイツに生産拠点を置き、生産した国で販売する「地産地消」ビジネスを基本として展開してきました。今後は、各生産拠点をグローバルネットワーク化することで、生産効率と国際的競争力を高めていきます。現在は、日本、タイとヨーロッパを主要部品の集中生産拠点とし、成長市場である北米や中国拠点へ供給する体制への転換を図っています。

圧縮機、分離装置などの回転機械事業についても、国内のみならず、中国とトルコで合弁会社を設立し、生産・販売拠点として事業展開を行なっています。特にトルコの新拠点においては、ヨーロッパや中東、北アフリカなど近隣地域のマーケットにも、地の利を生かして事業展開を進めていきます。

物流システム、運搬機械、パーキング事業は、都市化が進みインフラ投資の旺盛な東南アジアへの進出を図っています。シンガポールでは、限られたスペースを有効活用する機

### 目指す方向性

- 「グローバルネットワーク」の拡大とグループ最適で「柔軟かつ筋肉質」な体質への変革
- 「ライフサイクルビジネス」における価値向上とグループ連携
- ICT・ロボットを活用した「製品・サービスの高度化」によるお客さま価値の創造の推進

### 社会の価値創造

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。



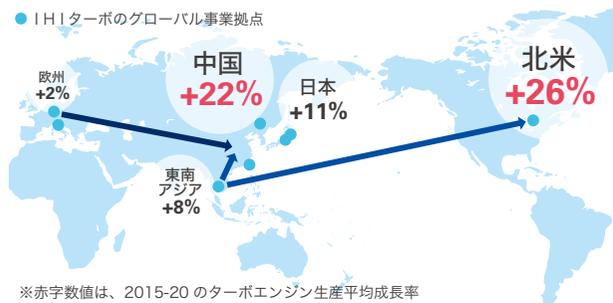
### 優先投資指定のSBU

SBU	主な施策
車両過給機	グローバル事業体制の高度化
回転機械	グローバルアライアンスの拡大と事業体制の改革
パーキング	メンテナンス用ストックの拡大、海外展開
熱・表面処理	熱・表面処理の受託拠点強化

# 事業戦略

械式パーキングの導入効果を検証するための国家プロジェクトに参画するなど、着実に成果を積み上げています。

車両過給機事業における各生産拠点のグローバルネットワーク化



## 事業構造改革の進捗

取り扱う製品が多岐にわたる当事業領域において、環境の変化に対応できる組織体制を整え、収益力を強化するためには、事業の「集中と選択」と「構造改革」の推進が重要です。

現在、優先投資 SBU を中心に更なる収益性の向上を

2016年度の「集中と選択」「構造改革」の実績および2017年度の予定

事業名	分類	時期	概要
パーキング事業	集中	2016年6月	IHIの子会社であるIHI運搬機械株式会社は光洋機械産業株式会社から機械式立体駐車装置の保守・保全事業を譲受
圧延機事業 (ストリップカスター)	選択	2016年10月	ストリップカスター事業を行なうCastrip社のIHIの持分や特許等の権利を譲渡し、当該事業から撤退
物流・産業システム事業	構造改革	2016年10月	営業部門をIHIから株式会社IHI物流産業システムに統合して製販一貫体制にし、より迅速かつ機動的な事業活動を行なえる体制を確立
建機事業	選択	2016年11月	IHIの子会社であるIHI建機株式会社の全株式を株式会社加藤製作所に譲渡
回転機械事業	集中	2016年12月	トルコDALGAKIRAN社とトルコに汎用ターボ圧縮機の生産・販売拠点となる合弁会社を設立
農機事業	構造改革	2017年10月(予定)	IHIの子会社である株式会社IHIシバウラと株式会社IHIスターを統合
回転機械事業	構造改革	2017年10月(予定)	IHIの回転機械事業(圧縮機・分離装置など)と、IHIの子会社である株式会社IHI回転機械が事業統合

指した事業構造改革に取り組んでいます。また、同時に事業性に懸念のある事業については、再生・再編を図るべく、構造改革プランを実行中です。将来的な事業の発展性を考慮し、着実に計画を遂行しています。

## シナジーを発揮し 新たなビジネスチャンスをつかむ

事業構造の改革とともに、組織体制の刷新も進めています。持続的成長のためには、ビジネスエリアの拡大や、将来の事業の種を育てるインキュベーションの取り組みが不可欠です。その起点となるのは、SBU・会社間の垣根を取り払った、全体最適の観点です。

事業領域内で共通する課題を抽出・共有し、戦略的アプローチを行なうため、2017年度より「事業戦略推進部」を新設しました。施策の1つとして、タイをターゲットとして、SBUを横通ししてのマーケット拡大に取り組んでいます。また、「事業開発部」は、多彩な保有技術のシナジーによる新規ビジネスの創出を担っています。電気自動車向けのインフラ「非接触給電システム」の開発や、再生可能エネルギーを安定的に供給するための「エネルギー貯蔵システム」の米国での事業展開など、新たな取り組みが実を結びつつあります。



三井ホームMIDEASでの非接触給電システム実験風景(写真提供:三井ホーム株式会社)

「技術をもって社会の発展に貢献する」という経営理念に対して、わたしたちは正にこれを体現している事業領域であると考えています。例えば、世界各地で都市化が進む中で、人々のより良い暮らしを実現するために、わたしたちの

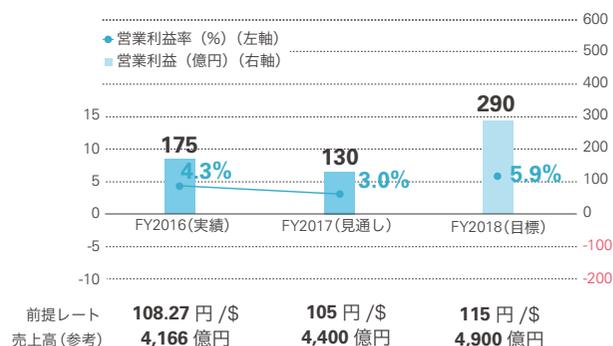
Strategy  
—社会と企業の価値創造—

Challenge  
—未来に向けた価値創造—

ESG Management  
—持続的成長の基盤—

製品がお役に立てる場は限りなくあります。これからも対応力の高さや領域にまたがる多様で幅広い技術を武器に、社会の要請に応え続けていきます。

## 「グループ経営方針 2016」の経営目標と見通し



## Topics

### 革新的なクロムコーティングのプロセス技術を開発

IHI Hauser Techno Coating B.V. (ハウザー) は、このたび新しいプラスチック・クロムコーティング技術 (Cromatipic®) を開発し、自動化された加工ラインを設置したコンピテンセンターをスペインに開所しました。Cromatipic® は、従来のクロムメッキに用いられる有害な六価クロムを使用しない、環境にやさしく高品質な技術です。ヨーロッパでは六価クロムの使用制限が始まっており、今後クロムメッキに代わるコーティング技術の大きな需要拡大が見込まれます。今後、ハウザーでは設備の製造・販売のほか、コーティングの受託加工ビジネスも開始します。幅広いプラスチック製品に加工できる Cromatipic® の特性を生かし、従来の自動車エンジン部品のほか、自動車のインテリアやエクステリア、家電、サニタリー用品、装飾用途など、さまざまなコーティング分野での事業拡大を推進していきます。



コンピテンセンターのコーティング装置

# 航空・宇宙・防衛

提供する 製品・サービス：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

## チーム力で技術を高め 世界の舞台で 存在感を打ち出す



取締役  
常務執行役員  
航空・宇宙・防衛事業領域長  
**識名 朝春**

### 事業領域の現状と注力する取り組み

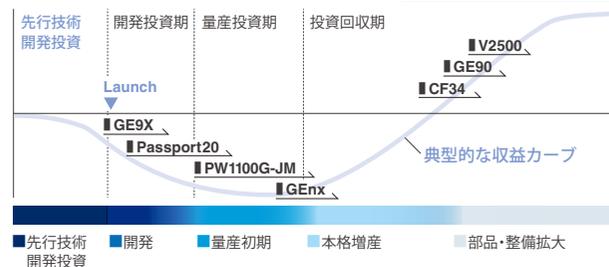
民間向け航空エンジンは、技術開発や商業運航開始初期の製品普及のために先行投資を行ない、アフターマーケットと呼ばれる定期整備やスペアパーツ販売で利益を得るビジネスモデルです。現在は、1980年代から1990年代に開発を開始したV2500、GE90、CF34などが、収益創出のフェーズに入っています。これらの利益を後継機開発の元手として再投資することで、将来的な技術開発へとつなげていきます。2015年度には、IHIGグループが共同開発で行なってきた「V2500」の後継機である「PW1100G-JM」エンジンを搭載した航空機が、商業運航を開始しました。受注数は堅調に伸長しており、今

後の安定した事業の柱として大きな期待が寄せられています。現在は、新機種導入に向けてビジネスジェット向けエンジンの「GE Passport20」、大型旅客機向けエンジンの「GE9X」の開発を行なっています。いずれも、2018年以降に商業運航開始が予定されています。

#### 航空エンジン事業 一躍り場からの回復

既存プログラムからのアフターマーケット収益は順調に増加する一方で、量産初期段階のPW1100G-JMエンジン出荷増が重荷となり、2017年度は踊り場。2018年度以降は回復基調へ。

- 高度な技術への挑戦
  - 大きな初期投資
  - 投資回収に15～20年
- 投資回収期にあるエンジンの収益を投資段階にあるエンジンの量産設備、研究開発へ投資



ボーイング777X用民間航空エンジン「GE9X」  
(画像提供：GE社)

### 目指す方向性

- 技術力・ものづくり力向上とライフサイクルビジネスの拡大
- ロケット推進系事業および宇宙利用事業の拡大
- 技術力・ものづくり力を活用した新たな事業展開

### 社会の価値創造

地球環境に配置した安全で利便性の高い航空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。



### 優先投資指定のSBU

SBU	主な施策
航空エンジン	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 新規量産エンジンの生産体制整備とコストダウン</li> <li>● 将来の戦闘機や民間機向けエンジンの開発推進</li> <li>● 新材料や革新的生産技術などの分野における独自技術力の強化</li> </ul>
ロケットシステム・宇宙利用	<ul style="list-style-type: none"> <li>● H3ロケット・イプシロンロケットなどの新機種の開発遂行</li> <li>● 宇宙利用技術を核にしたソリューションビジネスの推進</li> </ul>

# 事業戦略

防衛向け航空エンジンは、国内シェア 70%以上の実績を誇ります。新たな取り組みとしては、世界最先端の最新型戦闘機「F-35A」に搭載するエンジン「F135 ターボファンエンジン」の一部の重要部品の製造、エンジン組み立て、運転試験作業などを行ないます。2016 年度には、瑞穂工場に本エンジン専用の組立棟・試運転場を竣工しました。また、推進用ガスタービンエンジンをはじめとする各種の艦艇搭載装置・機器、NBC（核・生物・化学物質）警報機の製造、無人機の技術開発など防衛機器システムへの取り組みも行なっています。

ロケットシステム・宇宙利用では、主にイプシロンロケットと H3 ロケットの開発を推進しています。特に 2020 年の初号機打ち上げが予定されている H3 ロケットでは、担当のターボポンプや固体ロケットモーターなどの能力向上・低コスト技術の開発を進めております。さらに、衛星情報から得られたデータを活用し、ソリューションとして提供する宇宙利用事業にも挑戦し、新たな分野での事業拡大を目指します。

## 独自技術を磨いて 世界で戦えるチームを目指す

航空・宇宙・防衛事業領域において、わたしたちが確固たる存在感を発揮していくには、独自技術の開発が欠かせません。そのため、現在特に注力しているのが、材料技術・ものづくり技術の開発です。新材料としては、炭素繊維系複合材料 (CFRP) やセラミック基複合材 (CMC)、高温・高強度鍛造素材といった、より強くより軽い材料の技術開発に取り組んでいます。これらの材料を用いた部品を新たにエンジンへ採用することで従来よりも燃費性能を向上させ、運航コストの低減などに貢献することが期待されます。

また、ものづくり技術としては、線形摩擦接合 (LFW) や金属粉末射出成型 (MIM)、積層造形 (3D プリンタ) などの新しい技術の導入を目指すとともに、2016 ~ 2018 年度にかけて、

ICT の活用による工場のスマートファクトリー化を推進し、ものづくりの現場におけるスループット（工場や機器などが一定時間に処理できる作業量）の倍増を目指し、コスト競争力の向上に結び付けていきます。

2016 年度より、航空・宇宙・防衛事業領域では、目指す姿として「チームで戦う。世界で戦う。」というスローガンを掲げています。わたしたちの最大の強みは、組織横断の連携力です。工場をはじめとする現場では、ボトムアップで現場改善を目指す風土が根付いており、プロジェクト・事業部門・工場（ショップ）が連携して一体となる「プロジェクトショップ直結型経営」を実践しています。また、サプライヤーもパートナーととらえ、時にはお客さまも巻き込みながら、バリューチェーン全体にとって Win-Win となるような成果を出してこそ、世界で戦えるチーム力が実現すると考え、積極的な連携を働きかけています。

## 事業を通して豊かな社会の実現へ

防衛向け航空エンジンの使命は、日本の安全保障にしっかりと貢献していくことです。なかでも、国産の航空エンジンを搭載した国産戦闘機の実現に向けて、今後とも一層注力していきます。

民間航空エンジンについては、世界に対して競争力のある「ものづくり力」の更なる強化を行なうことで、既存機種種の利益最大化を図るとともに、炭素繊維系複合材やセラミック基複合材などの新素材を中心とした独自技術開発を促進していくことにより、より燃費性や整備性に優れた航空エンジンプログラムに重要なプレイヤーとして参画していきます。

ロケットシステム・宇宙利用に関しては、小型衛星を効率的に宇宙へ運ぶイプシロンロケットの安定的な打ち上げを実現し、さらに小型衛星の打ち上げサービスへの事業拡大を目指します。

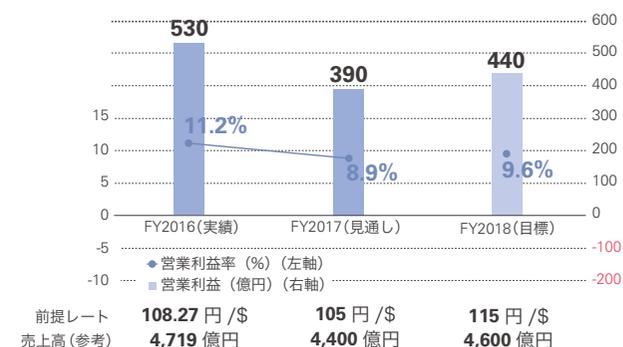
Strategy  
—社会と企業の価値創造—

Challenge  
—未来に向けた価値創造—

ESG Management  
—持続的成長の基盤—

世界経済の発展に伴い、航空機やロケットの利用は世界各地でさらに普及が進んでいくと考えられます。長距離の移動を容易にする航空機やロケットは、単なる輸送機器としての役割だけではなく、人々の世界を広げ、人生を豊かにする可能性を秘めています。わたしたちは、今後も技術を磨き上げ、なくてはならないメーカーとして、豊かな暮らしの実現に貢献していきます。

## 「グループ経営方針 2016」の経営目標と見通し



## Topics

### イプシロンロケット2号機の打ち上げに成功

(株)IHIエアロスペースが機体システムの開発・製造を担当した国立研究開発法人宇宙研究開発機構 (JAXA) のイプシロンロケット2号機が2016年12月20日に打ち上げられ、ジオスペース探査衛星を正常に分離しました。

今回の成功によって、今後の打ち上げ需要に対応するためにわたしたちが取り組んできた打ち上げ能力の向上、衛星搭載スペースの拡大といった、ロケットシステム関連の技術開発の成果が実証されたものととらえております。



写真提供: JAXA

# Challenge

—未来に向けた価値創造—

技術でつくる社会の未来 [P24~](#)

つないでつくるIHIの未来 [P29~](#)

## 社会の発展に つながる 新たな芽を はぐくむ

執行役員  
技術開発本部長

村上 晃一



### IHI グループ技術の礎を築く

技術開発本部は、IHI グループの根幹の1つである「技術」を支える集団です。横浜事業所（神奈川県横浜市）と豊洲本社（東京都江東区）を拠点として、約700人がさまざまな分野の研究開発に関する業務を行なっています。

わたしたちの役割は、大きく2つあります。1つは、グループ内のあらゆる技術ニーズに応えることであり、具体的には新製品・サービスの開発や高付加価値化への取り組みがあります。もう1つは、将来に必要な技術を見極め、生み出していくことです。

お客さまのニーズは日々新たに变化しており、一日として同じところにはとどまっていません。一方で、わたしたちの納めた工場設備や社会インフラは何十年もの長い期間使われますので、これらは一瞬でも信頼を損なうことがあってはなりません。こうした環境の変化や長期間の社会の要請に対応するためには、幅広い技術を育てるとともに、常に最新の技術へと革新していかなければなりません。そのために、専門分野の人材を一流の技術者として育成することや、世界中の企業、研究機関、大学などと長期にわたるつながりをも

つことを、とても大切にしています。時に友として、時に強力なライバルとして、世界中に切磋琢磨する技術者がいることは、わたしたちのかけがえのない財産です。

### グループ技術戦略

中長期的な技術開発の方向性をグループ全体で共有するために、「グループ技術戦略2016」を策定し、その戦略の実現に向けて日々奮闘しています。本戦略では、将来を見据えて注力する代表的な技術として、「エネルギー」と「機械・装置の知能化」という2つの分野があります。

エネルギー分野では、SDGs（国連の定めた持続可能な開発目標）でも示されているように、環境への影響を可能な限り抑えた、再生可能エネルギーに関連する技術開発が重要です。現在のエネルギーインフラの環境負荷を低減するとともに、さらに環境負荷の少ないエネルギー源である水素やアンモニアの活用や藻類バイオ燃料、海流発電の技術開発に取り組んでいます。

製品・サービスと情報技術の融合を、わたしたちは「機械・装置の知能化」と呼んでいます。賢い機械、自分で考えて判断する装置、すなわち人間と自然に協働する機械や装置をイメージしていただければよいでしょう。この考えに基づいたスマートな工場・社会インフラの提供を目指しています。

また、こうした技術開発を進めるために、協働・協創する技術開発の関係を社外にも広く求めるオープンイノベーションの取り組みも積極的に推進しています。

### Realize your dreams

「技術をもって社会の発展に貢献する」を企業理念に掲げるわたしたちにとって、技術開発は企業活動の原点であ

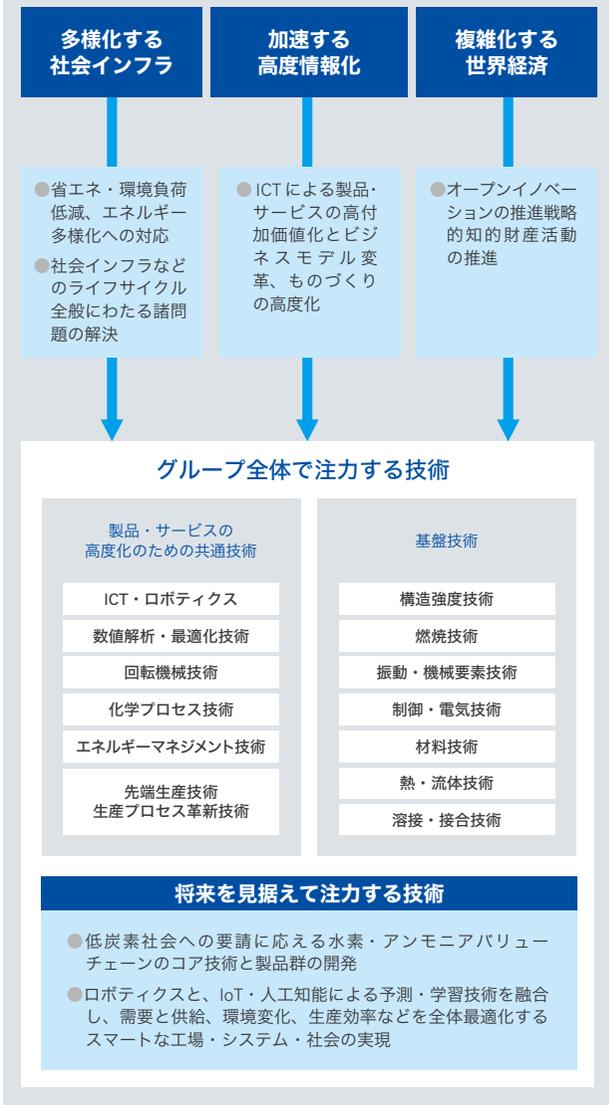
Strategy  
—社会と企業の価値創造—

Challenge  
—未来に向けた価値創造—

ESG Management  
—持続的成長の基盤—

り、存在価値そのものです。ひとりひとりの情熱と挑戦心を原動力として、世界の夢を実現するためにこれからも技術の探求を続けてまいります。

### グループ技術戦略 2016



# 低炭素社会の実現に向けた 新たなエネルギーの創出

地球温暖化防止を目指し、温室効果ガスを減らし持続可能な低炭素社会を実現するため、新たなエネルギーの研究開発に取り組んでいます。

## 水素・アンモニアバリューチェーン アンモニアでつなぐ水素利用ネットワーク

### IHIグループが描く未来の水素社会

今後、世界各地で電力需要が増加していく中で、生活の利便性と地球環境の保護を両立させるためには、エネルギー源の転換が必要であることは論をまちません。

その解決策の1つとして、使用時にCO<sub>2</sub>を発生させないクリーンなエネルギー源として水素が利用拡大されています。水素の利用を広げていくためには、利用者がアクセスしやすいようにインフラを整えていく必要があります。わたしたちはグループの総合力を発揮し、水素の製造から利用までをつなぐバリューチェーンを構築していきます。

### 水素をつくる・運ぶ・貯める

現在の水素は、天然ガスや石油に熱を加えて製造する方法が主であり、製造過程でCO<sub>2</sub>を排出しています。この課題を解決するため、わたしたちは、太陽光発電などの再生可能エネルギーと未利用廃熱を使って、水を効率的に電気分解する手法の開発に取り組んでいます。また、二塔式ガス化炉 TIGAR® によってバイオマスから水素を作り出す技術も、インドネシアで実証を進めています。

水素は液化しにくく、金属を壊れやすくする性質があり、

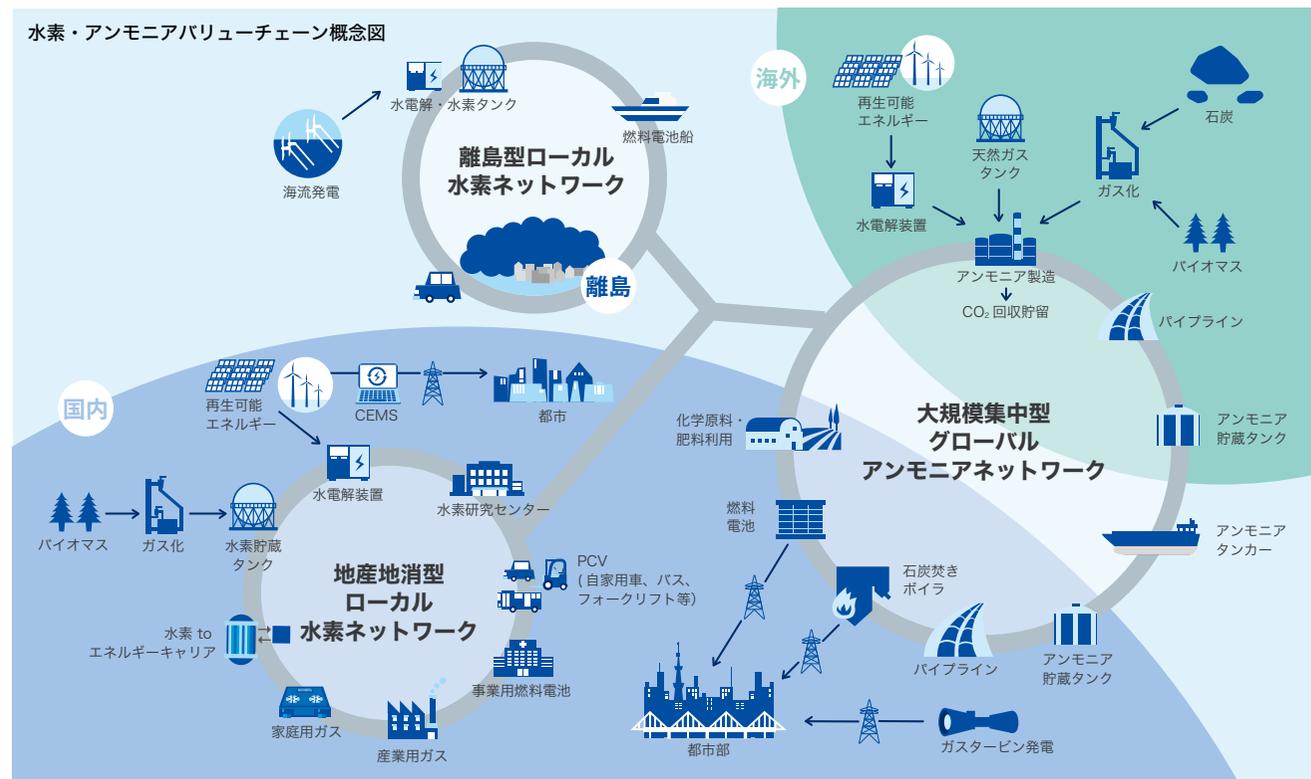
運搬や貯蔵にコストがかかることも課題となっています。わたしたちは、水素を効率よく運ぶためのキャリアとして、水素をアンモニア (NH<sub>3</sub>) に変換して使うことに着目しています。

アンモニアは、体積あたりの水素含有量が大きく、液化しやすい性質をもっています。また肥料や化学原料として流通しており、輸送インフラがすでに整っていることも、実用化に有利な点です。わたしたちは、設備投資を抑えた形で早期の水素社会を実現するため、さまざまなシーンにおけるアンモニアの利用技術の開発にも注力しています。

### 燃料としてのアンモニアの可能性を追求する

アンモニア利用の一環として、ボイラやガスタービンの燃料として利用することに取り組んでいます。アンモニアも水素と同様に利用時にCO<sub>2</sub>を発生させないため、石炭やLNGの代わりに利用することでCO<sub>2</sub>排出量を削減することができます。

わたしたちは、NO<sub>x</sub>（窒素酸化物）の生成を抑えながら、アンモニアを安定して燃焼させる技術を確認しています。今後は、2MW級ガスタービンによる発電の実証試験や石炭焚きボイラへのアンモニア混焼試験などを通して、実用化への取り組みを加速していきます。



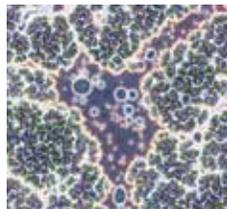
## 藻類バイオ燃料

一次世代のエネルギー源「MOBURA」を開発—

### 藻類バイオ燃料とは

IHIグループは、株式会社ちとせ研究所および有限会社ジーン・アンド・ジーンテクノロジーと共同で、2011年より化石燃料に代わる新たなエネルギー源として「MOBURA」と命名した藻類バイオ燃料の開発を進めています。

従来のバイオ燃料は、とうもろこしやさとうきびなどの食用原料を糖化・発酵させてエタノールを生成しますが、藻類バイオ燃料は、非食用の藻の体内で生産される油分を回収・精製した燃料であるため、食糧と競合しません。また、藻が増殖する際にCO<sub>2</sub>を吸収することから、原油や食糧の価格高騰と地球温暖化を同時に解決するソリューションとして注目が集まっています。国際民間航空機関（ICAO）は、2020年以降CO<sub>2</sub>排出量を増加させないことを目標としており（Carbon Neutral Growth 2020）、そのためには、持続可能なバイオ燃料が大きな役割を果たすと想定されています。



藻から油がしみだす様子

### 実用化に向けて

わたしたちは、ボツリオコッカスという藻種を用いて、工業的生産に適した品種の改良や、最適な生産プロセスを開発しています。実用化に向けた取り組みとして、2012年よりNEDO（国立研究開発法人新エネルギー・産業技術総合開発機構）の支援を受け、2015年には、鹿児島県に建設した1,500㎡の培養池を有する試験設備にて、藻体の安

定培養に成功しています。また、2017年4月には、NEDOが公募を行なった「バイオジェット燃料生産技術開発事業」の事業委託先として採択されました。今後は、MOBURAをバイオジェット燃料にすることを目指して、規模を拡大した培養設備を海外に建設し、長期連続運転や製造コストの低減などの検証を進めていきます。



屋外培養施設（鹿児島県）

## 海流発電

—黒潮の流れから電力を生み出す—

### 海流発電システムとは

日本は国土の四方を海に囲まれた海洋国家であり、地球温暖化問題への対応やエネルギーセキュリティの面から、海洋における再生可能エネルギーの利用促進が求められています。その中でわたしたちは、日本沿岸を流れる黒潮のような海流のエネルギーで、海中に浮かせたタービンを回して発電する大規模発電ファームを構想し、2011年よりNEDOの支援を受け、海流発電システムの技術開発を進めています。海流のエネルギーは季節や時間帯による変動が少ないことから、年間を通して60%以上の高い設備稼働率で発電することができます。

### IHIグループの技術を結集

実用段階の海流発電システムは、浮体部の幅100m、タービン翼の直径約40m、重さ1,000トンにもなる大型の構造物で、1台で2,000kWを発電します。製作にあたっては、造船事業で培った浮体物の製造技術や、航空エンジンやロケット事業で高めてきた材料技術・加工技術など、わたしたちならではの技術が生かされています。さらに、周囲の環境を察知して常に姿勢を維持し、万が一の危険時には自ら海面まで上浮する自律制御機能技術を用いることで、安定的かつ安全な電力供給を可能にします。



水中浮遊式海流発電システム 海中への設置イメージ

### 黒潮海域での世界初の実証試験

2017年7月、100kWの実証機を完成させました。この装置は、試験を行なう鹿児島県十島村の小中学生からの公募により「かいりゅう」と命名され、口之島（鹿児島県）沖で、100kW規模の海流発電としては世界初となる水中浮遊式海流発電システムの実証試験を実施し、発電に成功しました。今回得られた成果を活用し、海流エネルギーを有効かつ経済的に利用する本システムを2020年以降に実用化することを目指します。



運搬用の台船に載った実証機「かいりゅう」



「かいりゅう」曳航の様子

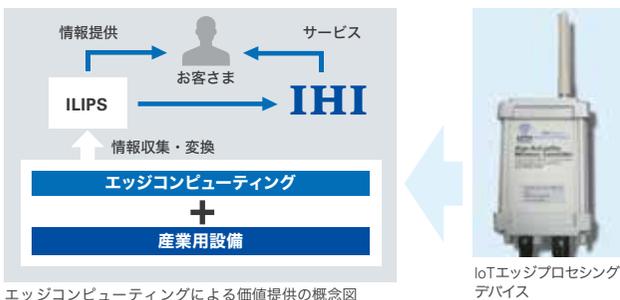
## 人と機械が ともに働く社会を目指して

あらゆるものをインターネットでつなぐIoTや、AI、ロボティクスなどの最新技術の活用によって、製品・サービスに新たな価値を創造します。

### ビッグデータを社会の価値へと変える

IHIグループは、共通プラットフォームILIPS（アイリップス）を用いた、新しいサービスの創出に取り組んでいます。お客さまへ納めた産業用設備の運転データを分析することで、最適な運用を提案するなど、設備の安定稼働や生産性向上に貢献することを目指しています。

ILIPSのさらなる高度化を実現するために、わたしたちはIoT・AI技術を駆使した「IoTエッジプロセッシングデバイス」の開発を進めています。インターネットや公衆回線を介さず、産業用設備の近くで高速に、膨大な運転データから分析に必要なデータや特徴を取り出す「エッジコンピューティング」のプロセスを加えることで、ILIPSではより多くのデータをより速く分析し、多くの価値を生み出せるようになります。わたしたちは、IoT・AI技術によって、ビッグデータを社会の価値へと変えていきます。



### ロボティクスの取り組み

知能化された機械がものづくりを、作業現場を、変える

わたしたちは、人と機械が連携しお互いの強みを発揮しあって働ける未来の実現を目指しています。

ものづくりの現場では、生産性の向上や労働力不足対策などとして、ロボットの導入が進められています。わたしたちは、搬送や溶接のような単一の作業だけでなく、組み立てや加工といった複雑な作業を人に代わってできるように知能化された産業用機械を開発しています。人が手本を示すことにより人のスキルや技術を習得させたロボットの学習データを複数のロボットにコピーすることで、作業効率の大幅な向上とともに、絶やすことのできない熟練技術の伝承も期待できます。

また、屋外作業現場や災害地、海中などのアクセスが難しい場所で作業を行なう無人機システムも開発しています。オペレーターが安全で快適な運転室から複数の知能化された機械を遠隔監視しながら自動運行するシステムです。

Strategy  
—社会と企業の価値創造—

Challenge  
—未来に向けた価値創造—

ESG Management  
—持続的成長の基盤—

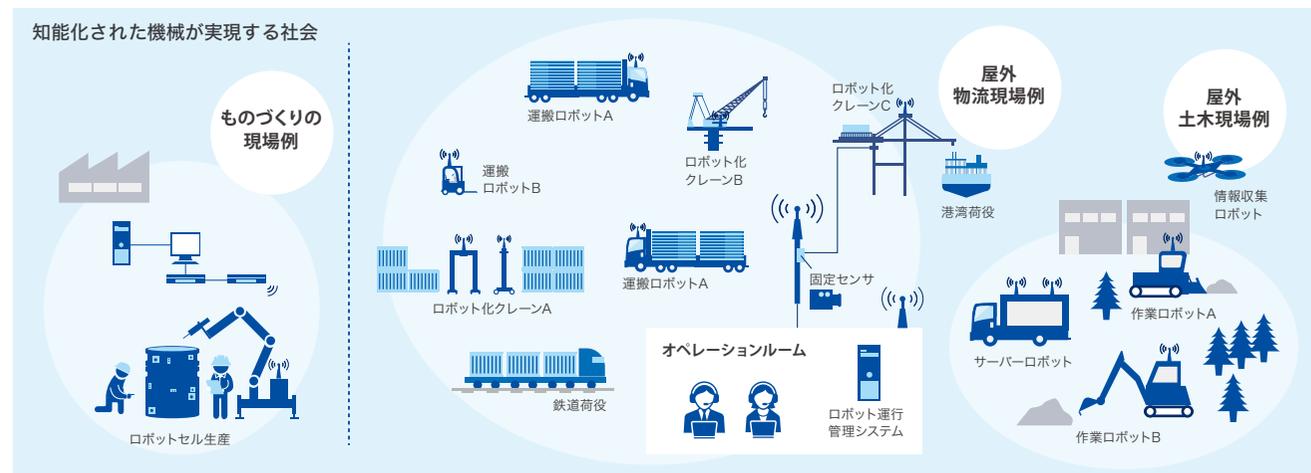


バックホウに設置した「ロボQS」



無人機システムの実用的な取り組みの先駆けとして、2017年に国土交通省九州地方整備局九州技術事務所および株式会社フジタと共同で「ロボQS」を完成させました。バックホウと呼ばれる作業用ショベルカーの操縦席に取り付けることで、無線機による遠隔操作を可能にする装置です。危険な災害現場において、安全で迅速な復旧作業に役立っています。

2020年に無人機システムの部分的な実用開始を目指し、開発を加速しています。



## お客さまと IHIグループをつないで イノベーションを起こす

IHIグループは、国内外のさまざまな企業・大学・研究機関との共想・共創を通じたイノベーションを推進し、「新しい価値」の創造に取り組んでいます。

### 「IHIつなぐラボ」を起点としたイノベーション

IHIグループのオープンイノベーションの起点として2014年に開設した「IHIつなぐラボ」への来場者は、3年間で延べ7,000人を超えました。

イノベーションは、技術をはじめ、たくさんのピースをつなぎ合わせてジグソーパズルを完成させるようなものです。足りないピースを埋めるべく、わたしたちが求めている技術に関するセミナーを開催し、積極的に社外技術とのマッチング活動に取り組んでいます。また、多様な視点や技術を持つ異業種企業とともに、未来を洞察するフューチャーセッションを行なっています。セッションでは、想定する未来像に至るために現在すべきことを議論し、同時にイノベーションマインドの醸成を図っています。

セッションを行なっています。セッションでは、想定する未来像に至るために現在すべきことを議論し、同時にイノベーションマインドの醸成を図っています。

### 技術アタッシュェを起点としたイノベーション

2007年より、ロンドン、ニューヨーク、シリコンバレー、シンガポールの4拠点に研究員が「技術アタッシュェ」として駐在しています。技術アタッシュェは、企業や大学などとのグローバルな研究開発ネットワークを構築し、各拠点の特色を生かしたイノベーションを推進しています。

#### <米州アタッシュェ（2007年開設）>

米国で最も投資が進むICT／ロボティクス、再生可能エネルギー分野の技術調査に注力し体制を強化するとともに、新製品・新ビジネスの創生・事業化を目指した連携も強化しています。

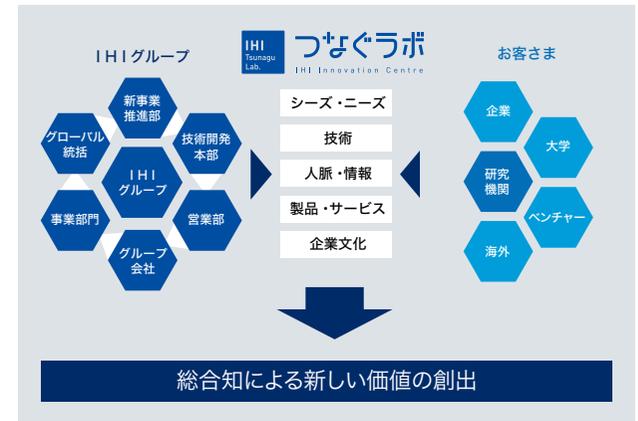
#### <欧州アタッシュェ（2007年開設）>

最先端の基盤技術、生産技術を有する大学・研究機関との連携を強化し、革新的な材料開発、生産・検査技術の高度化を目指しています。

Strategy  
—社会と企業の価値創造—

Challenge  
—未来に向けた価値創造—

ESG Management  
—持続的成長の基盤—



#### <アジア・大洋州アタッシュェ（2011年開設）>

シンガポール科学技術研究庁との連携を強化し、レーザー光によって物体の形状・位置を把握する「三次元レーザレーダ」を活用した社会実験、製造ライン自動化やモニタリング技術をはじめとした、事業に直結した共同開発を進めています。

IHIつなぐラボおよび技術アタッシュェを起点として、社会の課題へのソリューションとなるイノベーションを生み出していきます。



フューチャーセッションの様子



つなぐラボの展示スペース「ひらめきエリア」

座 | 談 | 会 |

## 新たな価値創出に向けた IHIグループの挑戦

IHIグループの持続的な成長のために欠かすことのできない、イノベーションの創出。その鍵を握るのが、グループ内外の技術や、人をつないで新たなビジネスを生み出すことを使命とする統括本部です。統括本部の責任者が、IHIグループが創造する新たな価値について意見を交わしました。



執行役員  
グローバルビジネス  
統括本部長

矢矧 浩二

執行役員  
高度情報マネジメント  
統括本部長

村野 幸哉

執行役員  
ソリューション  
統括本部長

国貞 寛

### 統括本部の役割とは

国貞 IHIグループには4つの事業領域と、事業戦略の企画・立案・実行を担うSBUがあります。関連する事業領域間を「つなぐ」役割を担っているのが、わたしが担当するソリューション統括本部です。これまでの各SBUの製品中心の販売から、ファイナンスからオペレーションも手がける事業参画型の案件組成など、ビジネスモデル変革を推進しています。

村野 高度情報マネジメント統括本部は、IoTと製品・サービスをつないで、今までにない製品や、サービスを創り出しお客様の価値を高めることがミッションです。現在「ILIPS（アイリップス）」という自社開発のリモートモニタリング共通プラットフォームで、納入した

製品の稼働状況などをモニタリングするサービスを提供しています。このサービスで得た運転データを蓄積・分析することで、機械の故障を未然に防いだり、部品交換時期を知らせたりと、より効率的な運用方法をお客さまに提供することができます。そのほかにもIoTをものづくりに取り入れて自社工場をスマート化し、生産性や品質の向上にも役立てる活動に取り組んでいます。

矢矧 グローバル市場とIHIグループにある多彩な事業を「つなぐ」のがグローバルビジネス統括本部です。海外におけるマーケティングや事業基盤の整備を行ない、事業領域・SBUとともに、海外戦略を実現する役割を担っています。また、どのSBUにも明確に所属しない事業を掘り起こし、グローバル市場に合った事業に育てていくこと

も使命の1つです。中国とシンガポール、アメリカでは、事業基盤を強化するための「統括会社」を設立し、各地域の事業を確立、拡大していくための下地を整えています。

村野 三統括本部が設けられた背景には、単独のSBUやグループ会社が新たなビジネスモデルを確立するため、必要となる設備や環境を個々に整備するのは効率的ではない、という課題があったと思います。統括本部のような横串となる組織が、グループ共同で活用する設備や環境を整えることで重複が避けられます。また、事業部門と一緒に活動することで、成功事例をスピーディーに他のSBUへ水平展開することが可能になり、大きなメリットをもたらすと考えます。

### 新たな挑戦への組織風土の醸成

国貞 統括本部が設けられたのは2013年4月でしたが、最初の2年くらいはとにかく1つでも多く成功事例をつくろうと、積極的に各SBUに働きかけました。取り組みがだんだんと浸透し定着してきた結果、IHIグループの組織の活性化にもつながってきたと思いますね。異なるSBUやグループ会社同士が連携していこうという姿勢が生まれてきています。

村野 先ほど紹介した「ILIPS」へ接続する製品も増えており、2016年度に約700台を達成しました。2017年度には1,000台を超えると予想しています。主力の航空エンジンははじめ物流システム、汎用ボイラ、熱表面処理など内容や規模もさらに多彩なものとなってきています。

## つないでつくるIHIの未来

矢矧 グローバル市場でSBUと一緒に案件を形成するために、グループ内のコミュニケーションをさらに深めたいと考えています。定期的に各拠点のトップを集めて会議を開き、SBUのマーケティング担当者と戦略をすり合わせています。



村野 ひとつひとつの結果が目に見えるようになると「一緒にやることで新しい製品やサービスの提案に活かせる」と実感してもらえるようになってきたと思います。

### 社内外の人材をつなぐ

国貞 ソリューション統括本部では、外部のノウハウやリソースもうまく活用し、パッケージ化してお客さまに提案することにも積極的に取り組んでいます。事業参画型の案件では、プロジェクトのファイナンスや保険の組成など、これまでわたしたちが手がけてこなかった活動が増えていますが、これをすべて自社でまかなうとスピードが出ません。外部の専門家とのパートナーシップによって新しい製品、サービスの創出に結びつくケースは今後もさらに加速するでしょう。一方で、プロジェクトを統括できる人材を社内に増やしていくことは1つの課題になります。

村野 高度情報マネジメント統括本部でも以前はデータ解析を社内だけで手がけてきましたが、プロジェクト数が増えてきたこともあって、人員を増強するとともに外

部のリソースも積極的に活用しています。AI(人工知能)技術のような新たな分野や領域は、外部の多様な知見が必要です。また、今年度CDO(チーフデジタルオフィサー)という役職を事業領域に新設しました。各CDOは、各事業領域のIoT戦略や人材育成方針策定の推進役を担っています。

矢矧 グローバルビジネス統括本部では、現地採用のナショナルスタッフの拡充・育成を進めています。IHIグループの一員として長く活躍してもらうために、会社の全体像やキャリアアップ・評価の仕組みを理解してもらうとともに、スキルアップや社員同士の交流を深めるための研修も行なっています。

### お客さまとIHIグループの可能性を広げる

国貞 ソリューション統括本部では、地域のさまざまなステークホルダーと一緒に、「ビジネスで地域に貢献する」というのもキーワードにやっていきたいと思っています。鹿児島県では、地域企業などと合同会社を設立し、バイオマス燃料で発電し電力会社に売電するプロジェクトを開始しました。福島県では、太陽光発電電力の地産地消を目指す「相馬市スマートコミュニティ構築事業」が進むなど、地方創生のためのビジネスに挑戦しています。



矢矧 これからは、ものづくりをコアに、さらにその枠を超えたソリューションをお客さまのニーズに合わせて提供できる

Strategy  
—社会と企業の価値創造—

Challenge  
—未来に向けた価値創造—

ESG Management  
—持続的成長の基盤—

柔軟な組織になることが重要だと思っています。海外でも官民連携のプロジェクトとして、ミャンマー政府との合弁会社により、橋桁や杭に使う強度の高いコンクリート(PC)製品の工場を2017年4月に立ち上げました。ミャンマー政府からはインフラ整備に加え、地域の産業振興や雇用創出にも貢献してほしいとの期待をいただき、SBUとも連携してオールIHIとしての活動を始めています。

村野 SBUと統括本部との連携をさらに進めることで、お客さまにとって新たな価値を提供できるようになると感じています。わたしたちがSBUの担当と一緒にお客さまのところへ伺うと、これまではなかったニーズをお話いただけることがあります。わたしたちの役割は、新しい視点を提供することだと考えています。お客さまが求める価値をもっともっと掘り下げることで、IHIグループ全体の可能性を広げていくことができるのではないかと考えています。統括本部の役割は、険しい山の頂を目指すための登山ガイドのようなものだととらえています。時には事業領域・SBUと一緒に道なき道を歩き、時には後ろからしっかりと支える存在でありたいですね。



グループ全体の連携をより強く、太くして、お客さまとIHIグループの可能性を広げるため、わたしたちはこれからも挑戦を続けていきます。

## ■グローバル

### ミャンマー政府との合併によるコンクリート製品製造工場

IHI ASIA PACIFIC PTE,Ltd. と、ミャンマー連邦共和国建設省道路局の合併会社 I&H Engineering Co.,Ltd. がヤンゴンに建設していたコンクリート製品の製造工場が2017年4月に完成しました。

日本と同じく地震の多いミャンマーにおいて、高強度のコンクリート構造物への潜在需要が多くあります。工場では、コンクリートの強度を高めるプレストレスト・コンクリート技術により、橋桁、建物の杭、建設資材などを製造していきます。

日本で培った技術を通して、さらなる経済成長が見込まれるミャンマーのインフラ整備に貢献するとともに、技術移転・人材育成の期待に応えていきます。



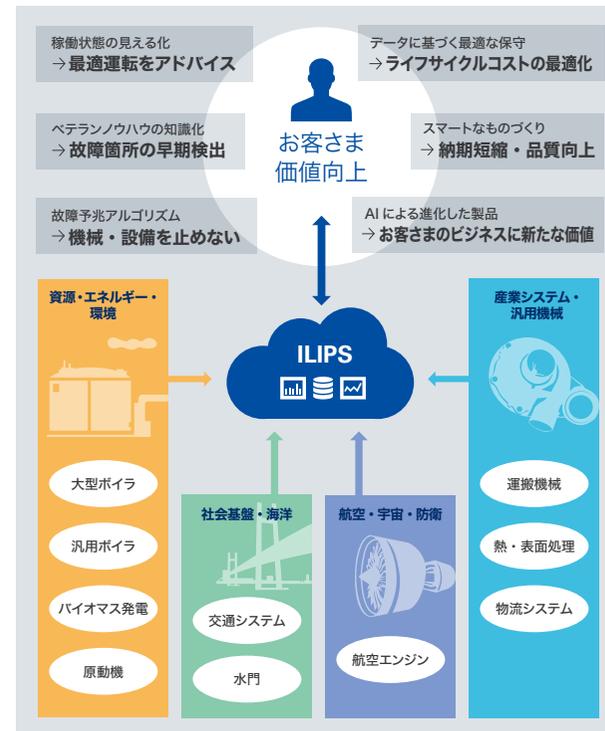
オープニングセレモニーの様子

## ■高度情報マネジメント

### リモートモニタリング共通プラットフォーム(ILIPS)

IHI製品の稼働データを「リモートモニタリング共通プラットフォーム(ILIPS)」へ蓄積し、データを分析することで新しいサービスの提供を行なっています。

ILIPSで分析した結果をもとに、故障の予兆発見や、運転状況を踏まえた最適な保守・運転方法の提案による稼働率向上、またお客さま製品の品質向上のための改善案などを提供します。さらに、AI/機械学習を活用し、データ解析技術を進化させることで、お客さまのビジネスに新たな価値を提供してまいります。

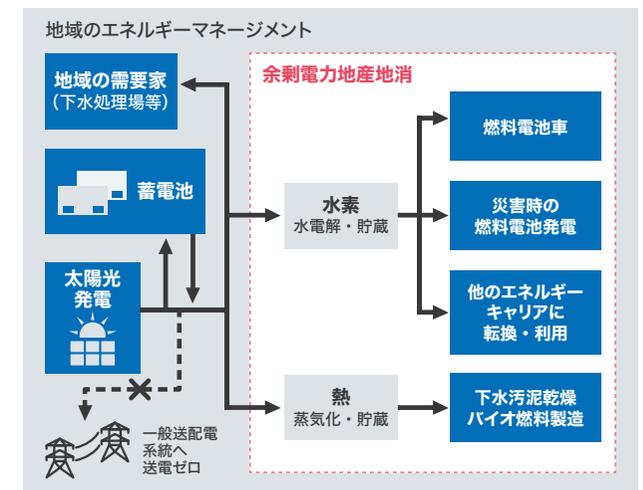


## ■ソリューション

### 相馬市スマートコミュニティ構築事業

IHI相馬工場のある福島県相馬市と協力し、「地産地消」「防災」「地域活性化」をコンセプトに、太陽光発電電力の地産地消型ビジネスモデル構築への取り組みを進めています。地域エネルギーマネジメントシステムを活用して相馬市内における太陽光発電電力の地産地消を実現すること、さらには余剰電力を水素・熱に転換して災害時の燃料電池発電や下水汚泥乾燥のために利用・貯蔵することで、地域主導の新たな自律事業モデルの創出に取り組んでいます。

そして、将来的には水素研究機関や水素関連産業の誘致を目指し、被災地域の復興から地域経済の活力再生に向けた新しいまちづくりに貢献していきます。



# ESG Management

—持続的成長の基盤—

取締役および監査役 P33~

コーポレート・ガバナンス P35~

人材 P39~

サプライチェーンマネジメント P41~

環境 P43~

コンプライアンス P45

リスク管理 P46

CSR マネジメント P47~

取締役



**斎藤 保**

代表取締役会長



**満岡 次郎**

代表取締役社長

最高経営責任者  
指名諮問委員会委員長



**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  
グループ技術全般担当  
人事、情報マネジメント、  
新事業推進関連事項担当  
報酬諮問委員会委員



**寺井 一郎**

代表取締役副社長

副社長執行役員  
社長補佐  
社会基盤・海洋事業領域長  
グループ本社業務改革担当



**大谷 宏之**

取締役

常務執行役員  
資源・エネルギー・環境事業領域長  
調達関連事項担当



**望月 幹夫**

取締役

常務執行役員  
産業システム・汎用機械事業領域長  
広報・IR 関連事項担当



**識名 朝春**

取締役

常務執行役員  
航空・宇宙・防衛事業領域長



**桑田 敦**

取締役

常務執行役員  
グループ営業全般担当  
営業本部長



**山田 剛志**

取締役

執行役員  
グループ財務全般担当  
財務部長  
報酬諮問委員会委員



**粟井 一樹**

取締役

執行役員  
法務、CSR、総務関連事項担当  
グループコンプライアンス担当  
総務部長

## 取締役



### 藤原 健嗣

旭化成株式会社 常任相談役

社外取締役  
報酬諮問委員会委員長  
指名諮問委員会委員

#### 選任理由

総合化学メーカーにおいて多角的な経営を推進してきた経営トップとしての豊富な経験と幅広い見識をIHIの経営に反映していただくため



### 木村 宏

日本たばこ産業株式会社 顧問

社外取締役  
報酬諮問委員会委員  
指名諮問委員会委員

#### 選任理由

事業環境の変化に対応して積極的なグローバル化を推進してきた経営者としての豊富な経験と幅広い見識をIHIの経営に反映していただくため



### 石村 和彦

旭硝子株式会社 代表取締役会長

社外取締役  
報酬諮問委員会委員  
指名諮問委員会委員

#### 選任理由

総合素材メーカーの経営トップを務めてきた豊富な経験と幅広い見識をIHIの経営に反映していただくため



### 田中 弥生

ソーシャル・ガバナンス研究所 代表

社外取締役  
指名諮問委員会委員

#### 選任理由

非営利組織の評価・研究や多くの政府委員等を通じて培われた高度な専門知識と多面的な経験をIHIの経営に反映していただくため

## 監査役



### 上杉 繁

常勤監査役



### 菅 泰三

常勤監査役



### 橋本 孝之

日本アイ・ビー・エム株式会社 名誉相談役

社外監査役  
報酬諮問委員会委員

#### 選任理由

最先端IT企業の経営トップとしての豊富な経験ならびにグローバル企業における知見を、独立した立場からIHIの経営の監査業務に反映していただくため



### 八田 陽子

学校法人国際基督教大学 監事

社外監査役

#### 選任理由

国際税務に代表されるグローバルな業務での豊富な経験と見識を、独立した立場からIHIの経営監査業務に反映していただくため



### 谷津 朋美

TMI 総合法律事務所 パートナー

社外監査役

#### 選任理由

弁護士および公認会計士として多くの企業の諸課題に対応した豊富な経験と見識を、独立した立場からIHIの経営の監査業務に反映していただくため

## コーポレート・ガバナンスの基本的な考え方

IHIは、コーポレート・ガバナンスを、IHI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。わたしたちは、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おります。

わたしたちは、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年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。

## Focus

### 取締役会評価の実施について

IHIは、取締役会の実効性を高める取り組みとして、2015年度から取締役会評価を毎年実施しており、2017年度も同様の内容にて、実施予定です。

具体的な実施内容は、以下のとおりです。

- 取締役および監査役全員を対象とした外部コンサルティング会社による匿名のアンケートの実施。アンケート項目は、取締役会の構成・運営、リスクマネジメント、ボードカルチャー等。
- 外部コンサルティング会社によるアンケートの集計および分析。
- アンケートおよび分析結果をもとに、対象役員全員からのヒアリングの実施。また、社外役員を主メンバーとする社外役員懇談会による意見交換の実施。
- 以上の結果を取締役会としての自己評価としてとりまとめ、改善すべき課題を抽出。

### 取締役会評価結果および今後の取り組み

#### 2015年度の評価結果への対応

2015年度の評価において、リスクに対する議論の充実、取締役会における重要議案の審議時間の増加などが課題として認識されました。

この対応として、業務執行状況報告の充実を図ったほか、2016年10月に取締役会の決議・報告事項を見直し、取締役会において議論すべき議案の整理を図りました。

#### 2016年度の評価結果と対応方針

2015年度の評価において強みとして認識された、透明性のある運営・議論、コンプライアンスの遵守などについては、2016年度も高い水準を維持していることが確認されました。また、上記のとおり2015年度の課題についても、一定の改善が図られるなど、取締役会の実効性は十分確保されていると評価しております。

一方で、重要な施策に関する議論時間の確保や提案・説明資料の作成上の工夫など、取締役会の更なる議論の充実に向けての課題が認識されました。

IHI取締役会は、これら課題の解決につながる施策を講じ、取締役会の実効性をさらに高める取り組みを進めていくこととしております。

活動方針

企業統治の体制

1 取締役会

IHIの取締役会は、取締役14名（うち社外取締役4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ます（25名、うち取締役兼務者8名）。

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4名の計5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。

役員の構成

2016年

	取締役	監査役	計
社内	10	2	12
社外（社外比）	3（23.1%）	3（66.7%）	6（33.3%）
合計	13	5	18

2017年

	取締役	監査役	計
社内	10	2	12
社外（社外比）	4（28.6%）	3（66.7%）	7（36.8%）
合計	14	5	19

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。

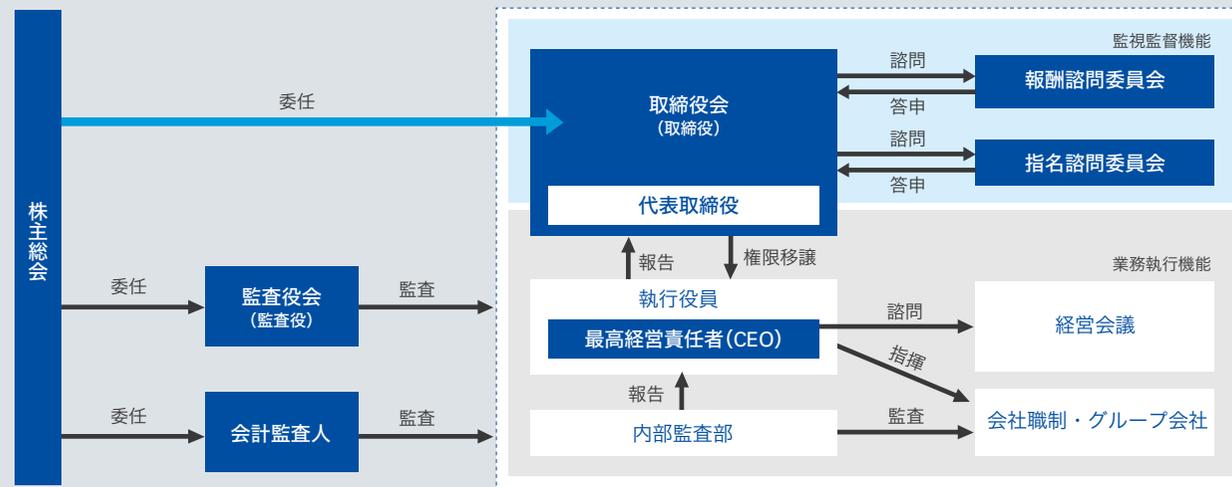
取締役会は、「役員に求める人材像」および「社外役員独立性判断基準」に従って、IHIグループの持続的な成長と中長期的な企業価値向上のために最適な役員人事を行なうことを基本方針とします。

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IHI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。

経営機構図 2017年7月1日現在



## 役員報酬の 決定方針と手続き

IHIは、2017年5月、取締役会において、役員報酬等の決定に関する方針を次のとおり見直しました。

### 1 取締役（社外取締役を除く） および執行役員の報酬の決定に関する基本方針

- IHIおよびIHIグループの持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を目的として、経営理念・グループビジョンならびにグループ経営方針に則した職務の遂行を最大限に促し、また具体的な経営目標の達成を力強く動機付けるものとする。
- 年度の業績と連動する年次インセンティブ（業績連動賞与）、および広くステークホルダーとの価値観を共有することを目的とした中長期的な業績や企業価値と連動する中長期インセンティブ（業績連動型株式報酬）の割合を適切に設定することにより、健全な企業家精神の発揮に資するものとする。
- 「人材こそが最大かつ唯一の財産である」との経営理念のもと、IHIの経営環境およびIHIが担う社会的役割や責任等を勘案した、IHI役員にふさわしい処遇とする。

### 2 報酬水準および報酬構成割合

- 外部専門機関による客観的な報酬市場調査データを定期的に測定し、適切な報酬水準に設定する。
- IHIの事業の性質やインセンティブ報酬の実効性等を考慮して、①「固定の基本報酬の額」、②「目標業績を達成した場合に支給される年次インセンティブ（業績連動賞与）の額」、③「目標業績を達成した場合に交付される中長期インセンティブ（業績連動型株式報酬）の価値」の割合を、概ね60%：20%：20%となるように設定する。

### 3 インセンティブ報酬の仕組み

- 年次インセンティブとして毎期支給する金銭の額は、業績目標を達成した場合に支給する額を100とすると、その達成度に応じて概ね0～200程度で変動するものとする。業績評価指標は、株主との利害共有を目的とした「株主に帰属する連結当期純利益」、「グループ経営方針2016」で重視する収益性（「連結営業利益率」ならびに「担当事業領域の営業利益率」）、「役員ごとのミッションに応じた個別評価指標」等とし、経営環境や各役員の役割の変化等に応じて適宜見直しを検討することとする。
- 中長期インセンティブとして毎期交付する株式の数は、業績目標を達成した場合に交付する数を100とすると、その達成度に応じて概ね0～150で変動するものとする。業績評価期間は将来の3事業年度とし、業績評価期間開始事業年度において業績評価期間最終事業年度の業績目標を設定する。業績評価指標は「グループ経営方針2016」で重視する業績指標である連結ROIC（投下資本利益率）とし、

グループ経営方針の見直しに応じて適宜変更を検討することとする。

### 4 報酬決定の手続き

取締役および執行役員の報酬に関する事項は、その妥当性と客観性を確保するため、IHIが任意に設置する報酬諮問委員会（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）における審議・答申を経て、取締役会で決定することとする。

### 5 社外取締役および監査役の報酬

社外取締役の報酬は、その職責に鑑み、基本報酬のみとする。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する。

2016年度役員報酬等の内容

単位：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	19名	479	66	0	546
監査役	7名	108	-	-	108
合計 (うち社外役員)	26名 (8名)	587 (72)	66 (-)	0 (-)	654 (72)

(注)

- 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。
- 取締役の報酬限度額は、2015年6月25日開催の第198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。
- 2017年3月31日現在の取締役は13名（うち社外取締役は3名）、監査役は5名（うち社外監査役3名）であります。上記の取締役、監査役の員数と相違しておりますのは、2016年6月24日開催の第199回定時株主総会終結の時をもって退任した取締役6名および監査役2名が含まれていることによります。

## 社外取締役からのメッセージ



### 世界中で必要とされる 企業を目指して

**木村 宏**

社外取締役

日本たばこ産業株式会社 代表取締役社長、取締役会長を歴任し、積極的なグローバル化を推進してきた経営者としての豊富な経験と幅広い見識を持つ。現在は、同社顧問。

## 社外監査役からのメッセージ



### 変化をとらえ、 スピーディな変革を

**八田 陽子**

社外監査役

KPMG ビートマーウィック税理士法人（現 KPMG 税理士法人）パートナーなどを歴任し、国際税務に代表されるグローバルな業務での豊富な経験と見識を持つ。現在は、国際基督教大学監事。

## Message

IHIグループは歴史と伝統の中で、大胆な構造変革を成し遂げ、存続してきた会社です。近年続いていた業績の下振れ要因には対策が打たれ、上昇軌道に乗り始めた今こそが、さらなる飛躍に向けた正念場であると考えます。

かねてより課題であった事業の選択と集中に取り組んでいますが、競争力を高めていくには、まだまだ事業範囲が広すぎる感があり、一層のスピード感を持って事業の継続・撤退の決断をすべきです。一方で、将来の柱となる成長分野については、覚悟を持って長期的な投資を継続することが求められます。

今般の2017年4月からの事業領域制への改革は、経営資源を再配分しやすくなった施策として評価できます。基礎技術やお客さま情報の共有化などで、オールIHIの力を結集することが必要です。

さらに、トップが意志を持って経営人材を育成することも重要です。若いうちから責任ある仕事を任せ、海外やさまざまな事業分野で経験を積ませることが成長につながります。

これから先の50年を考えれば、経済やテクノロジーの発展に伴い、世界中で街のあり方が変わってくるでしょう。新しい街を丸ごと創れるほどの技術力を持ったIHIグループが活躍できる場合は、限りなく広がっていきます。ものづくりの力で社会の課題を解決し、世界の中で、IHIグループが“なくてはならない存在”になることを期待しています。

## Message

IHIグループは、戦後日本の社会基盤を築いてきた会社です。築き上げた事業を継続し、発展させるためには、非常に速いスピードで変化する社会や環境の中で、確固たる実績、高い技術力を活かしつつ、その変化にスピード感を上げて対応していく必要があると思います。

特に、事業環境の異なるグローバルビジネスにおいては、変化に対するさらにレベルの高い、そして幅広い対応力がますます重要になります。事業を展開する現地の価値観やルールを十分に理解し、日本におけるやり方をそのまま持ち込むのではなく、グローバルな経営視点を持って対応しなければいけません。

また、変化への対応を可能にするには、新しい考え方や多様な価値観を常に取り入れることができる柔軟な体制を持つことが必要です。時代の変化に敏感な若者、そして現在持てる力を十分に発揮できていないと考えられている女性の活躍推進は非常に重要な鍵を握っていると思います。女性の活躍に関しては、働きやすい環境を充実させることが重要な施策になります。

今後の事業展開では、持ち前の技術と最先端のIoTなどを掛け合わせた上で、IHIグループならではの強みを伸ばしていくことが不可欠です。世の中の変化を敏感にとらえ、自ら変わることで、スピーディーに動ける会社への変革を進めていっていただきたいと思っています。

# 人材の成長なくして IHIグループの 成長なし

人事部長

志田 真人



## グループ・グローバル・ダイバーシティ

IHIグループは、「人材こそが最大かつ唯一の財産である」の経営理念のもと、最も重要な経営資源である人材の強化に取り組んでいます。グループ全体で共有すべき人材マネジメントに関する考え方を「グループ人材マネジメント方針」として定め、「グループ」「グローバル」「ダイバーシティ」をキーワードに、「求める人材像」に沿った各種施策を、採用・配置・育成・評価などのプロセスごとに展開しています。

多様な製品・サービスを提供するわたしたちにとって、総合力を発揮するためのグループ内の連携は重要です。人材の採用だけでなく、経営人材の育成や各階層別の教育についても、垣根をつくらず、グループ合同の研修の場を設けています。

また、事業のグローバル化に伴うグローバル人材の育成も大切なテーマです。優秀な人材を国内にとどまらず、海外からも積極的に採用するとともに、語学や異文化コ

ミュニケーションなどさまざまな研修を行ない、世界で活躍できる人材への成長支援を進めています。

さらに、多様な考え方を結び付け、創造と革新を生み出す組織風土を醸成することを目的に、ダイバーシティの推進に取り組んでいます。現在、「女性」・「外国人」・「障がい者」・「高齢者」を中心に幅広く施策を展開しており、さまざまな個性・価値観をもつ人材が活躍できる職場づくりを進めています。

## 柔軟で筋肉質な経営体質への変革に向けて

「グループ経営方針 2016」のもとで事業構造改革を実現するためには、適材適所の人材の再配置は欠かせません。わたしたちは、グループ内の人材の流動性を高めることにより、構造改革を加速させていきます。

また、グループの重点課題として「働き方改革」にも積極的に取り組んでいます。ムダの排除や業務の標準化にとどまらず、業務プロセスを徹底的に見直して、業務生産性の向上につなげます。そのために必要な ICT 基盤の整備やフレックスタイム制・在宅勤務などの勤務制度の拡充も図っています。これらの取り組みにより、労働時間を削減し、社員ひとりひとりがいきいきと活躍し続けられる職場環境を整備しています。

わたしたちは、多様な人材がもつ能力を最大限に発揮できる職場作りを通して、最大かつ唯一の財産である「人」を大切にする企業グループとして、これからも更なる成長を実現していきます。

## 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、グループ従業員が共有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

## 健康経営宣言 ～健康経営優良法人に認定

IHIグループは、従来から社員の「健康」を重視したさまざまな取り組みを行ってきました。2016年10月に、これまでの取り組みを踏まえ、改めて「健康」に関するグループ社員の意識を高め、グループとしての考え方を社会に表明するため「IHIグループ健康経営宣言」を公表しました。

こうした取り組みが評価され、株式会社IHI、株式会社IHIエスキューブ、IHIプラント建設株式会社、新潟原動機株式会社の4社が、経済産業省と日本健康会議※1から「健康経営優良法人2017」※2に認定されています。



※1 日本健康会議：国民の健康寿命の延伸と、医療費適正化について行政のみならず、民間組織が連携し実効的な活動を行なうために組織された活動体。  
 ※2 健康経営優良法人2017：経済産業省が日本健康会議と共同で、特に優良な健康経営を実践している大企業や中小企業等の法人を顕彰する制度。

## ダイバーシティの推進 ～女性活躍推進への取り組み

IHIグループの女性管理職とその上司、人事担当者を対象に、毎年「女性活躍推進講演会」を開催しています。2016年度は、グループ会社を含め27社から約140名が参加しました。女性管理職によるパネルディスカッション、グループワークなどを通して、仕事を充実させるための工夫や、女性社員の成長支援について考える場となりました。

今後も柔軟な勤務制度の拡充や社内保育所の整備などを含め、多様な人材がより一層活躍できる環境づくりに取り組んでいきます。



パネルディスカッションの様子

### 女性管理職数推移 (IHI)

年度	人数	比率(全管理職中)
2014年度	51名	1.8%
2015年度	60名	2.1%
2016年度	66名	2.5%
2017年度	68名	2.6%
2018年度目標	—	3.0%以上
2020年度目標	—	3.5%以上

### 採用実績 (IHI)

( )内は女性

年度	2015年度	2016年度	2017年度
技術系	204 (24)	229 (21)	193 (19)
事務系	57 (23)	59 (19)	52 (16)
合計	261 (47)	288 (40)	245 (35)
うち、外国人	9 (4)	7 (2)	8 (3)

## グローバル人材の育成 ～インド滞在集中研修

グローバル人材育成の一環として、IHIグループの社員を対象に、インド滞在集中研修を実施しています。2016年9～12月にかけての2週間、6週間の2つのコースに、のべ30人が参加しました。

研修は、「聴く」「話す」を中心とした英語力強化と異文化理解を目的に実施し、現地企業との意見交換や現地学生との共同活動のほか、実際のビジネスシーンを想定した実習などを取り入れています。



SRM大学(インド)の先生方と

## 技術力の強化 ～高度専門家制度

「IHIグループ高度専門家制度」は、IHIグループの戦略上重要な技術や専門業務領域のトップクラスの人材を認定・処遇することで、IHIグループの競争力を維持・強化し、専門家人材の育成を図るために、制定した社内認定制度です。グループ全体として専門家人材を把握し、その能力や専門性を発揮できる仕組みを構築しており、2017年現在で約60名のベテラン社員が高度専門家としてレビュー・アドバイス活動を行なっています。

## 競争力向上に 寄与する調達を 目指して



常務執行役員  
調達企画本部長

**水本 伸子**

### IHIグループの調達活動

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っています。

企業活動に必要な資材や機器類を調達する際には、法令の遵守はもちろんのこと、人権や環境、紛争鉱物<sup>※1</sup>の問題などについて配慮する必要があります。そのような社会からの要請に応えるために、社員への教育を徹底するとともに、お取引先とも共有し、共存共栄を目指していきます。

グローバルでビジネスを展開するわたしたちにとって、事業戦略に合わせた最適なサプライチェーンの構築は、「グループ経営方針 2016」の達成に向けた重要な要素であるといえます。わたしたちは、3カ年計画で3つの活動に注力しています。

※1 紛争地域において産出された鉱物を購入することが現地の武装勢力の資金調達につながり、結果として当該地域の紛争に加担することを危惧される鉱物の総称。

### 調達費削減活動

グループ内に調達費削減の改善風土を醸成し、調達費削減のノウハウをグループで共有することを目的として「調達費削減事例発表会」を年に2回開催しています。発表会では「調達仕様改善・標準化」「競争環境改善・グローバルマルチソース化<sup>※2</sup>」「集中購買」という3つの観点において、グループ会社を含めた優良事例の紹介・表彰を行っています。2017年3月の発表会では、提出された86件の事例の中から優れた10件を表彰し、その内容を共有しました。

※2 最適な調達先を世界中から選択できるように体制を構築すること

Strategy  
—社会と企業の価値創造—

Challenge  
—未来に向けた価値創造—

ESG Management  
—持続的成長の基盤—



調達費削減事例発表会の様子

### IHIグループ調達基本方針

#### 1. 公平・公正な取引

IHIグループは、国内外から、意欲と競争力のあるお取引先に対してオープンに競争の機会を提供します。また、品質、価格、納期、技術開発力、経営状況等を総合的かつ公正に評価し、選定を行います。

#### 2. お取引先との相互繁栄

IHIグループは、お取引先を価値創造のパートナーと位置づけ、最適な品質・コスト・納期を確保し安定調達を実現することを通じて、お取引先と信頼関係を構築し相互の競争力強化と繁栄を目指します。

#### 3. 法令の遵守と社会的要請への対応

IHIグループは、関連法規を遵守します。また、社会的な要請にも応えるため、特に、環境・人権・労働・安全衛生・情報管理に十分配慮した調達活動を展開します。

#### 〈お取引先へのごお願い〉

IHIグループは事業活動を推進するうえで、以下のような項目に取り組んでおり、お取引先さまのご理解とご協力をお願いしています。

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

# サプライチェーンマネジメント

## 事業領域と一体となった調達網の構築

各事業領域との協力を強化し、最適な調達を実現するため、2017年度より新たに「調達エンジニアリング部」を設置しました。果たすべき機能と高い品質を維持しながらコスト削減を図るためには、バリューエンジニアリングの観点が必要です。全社横断的組織として、「品目別専門家カウンスル」を設置し、活動を展開しています。鋼材やベアリング、電気製品など全SBUに共通する主要7品目に関して、それぞれのSBUが抱えている課題を専門家と共有し解決策を講じることで、着実な成果を積み上げています。

また、調達基本方針にもお取引先との相互繁栄を掲げている通り、お取引先との生産効率向上のための研究会を立ち上げるなど、Win-Winの関係性構築を図っています。活動の輪を社外に広げ、全体最適の視点で調達活動に取り組むことで、持続可能なサプライチェーンを実現します。

## グローバル調達網の構築

ビジネスをグローバル展開していくうえでは、新規サプライヤーの開拓など、グローバルベースで最適なバリューチェーンを構築していかなければなりません。各事業領域の事業戦略に合わせた調達計画を策定するために中期調達戦略シートを作成し、これらをもとに、新規サプライヤーの開拓などを推進していきます。

また、海外調達要員の育成にも注力しています。海外拠点のナショナルスタッフを対象とした研修会では、調達コンプライアンスをはじめとする知識を学ぶとともに、課題や改善事例を共有し、スキルアップを図っています。

わたしたちは、事業そのもので社会に貢献する企業であり、確かな製品やサービスをお客さまにお届けすることが、社会的責任を果たすことにつながると考えます。その中で、法令を遵守した公正な調達活動は欠かせない要素となります。

世界の動きをしっかりとらえた上で、つくる責任、使う責任を全うし、企業として評価されるサプライチェーンマネジメントに取り組んでいきます。

Strategy  
—社会と企業の価値創造—

Challenge  
—未来に向けた価値創造—

ESG Management  
—持続的成長の基盤—

## 海外調達拠点のネットワーク



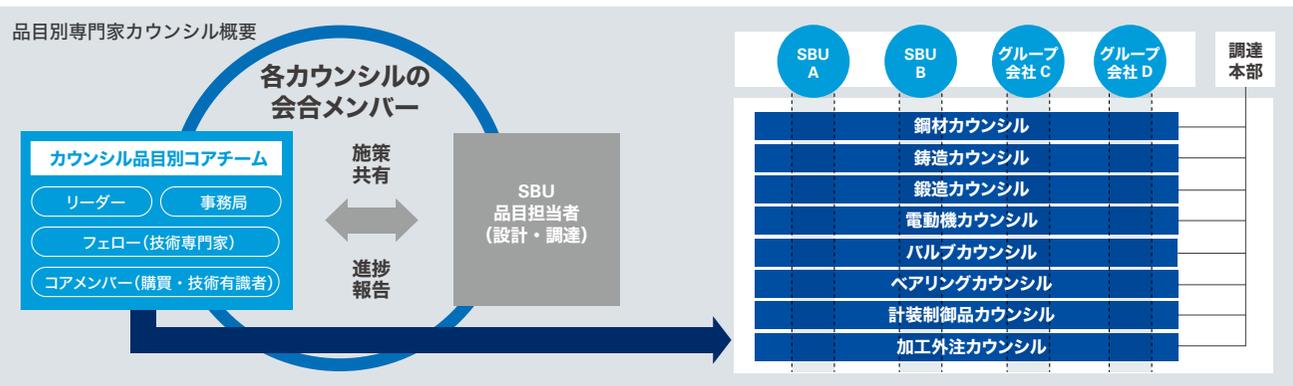
## Topics

### お取引先とともに

IHIグループでは、特に功績の大きかったお取引先に対して表彰を行ない、連携の強化を図っています。2016年度は、Tata Steel (Thailand) Public Co., Ltd.へ感謝賞を贈呈しました。Tata社は、プラント建設現場向けの資材の供給を担うパートナーです。高い製品品質や、工程の進捗に応じたフレキシブルな納品などの貢献により、プラント建設工事の品質が向上したことに對して、感謝の意を表しました。



バンコクでの表彰  
Tata Steel (Thailand) Public Co., Ltd.



## 環境経営を ビジネスチャンスの 礎に



CSR 推進部長  
大島 千佳子

### サステナブルな地球環境の実現に貢献する

気候変動による脅威が世界中で顕在化しています。パリ協定の発効、持続可能な開発目標（SDGs）の採択などを受けて、国際社会では新しい枠組みで課題の解決に取り組んでいます。わたしたちは2018年度を目標年度として、IHIグループ全体での環境経営を実践しています。2017年4月の組織改定により事業領域制へ移行したことで、従来よりも幅広い枠組みの中で環境経営を推進できる体制になりました。

わたしたちの事業は多岐にわたり、「気候変動の進行を緩和するもの」と「気候変動による影響に適応するもの」の両方に対応できるポテンシャルがあります。「IHIグループの技術ならこんなことが実現できるのではないか」という社会からの期待に応えることで企業価値を高め、ファン層の拡大を図ります。わたしたちの環境への取り組みがサステナブルな地球環境の実現に貢献し、同時にビジネスチャンスにつながることを確信して、挑戦を続けてまいります。

### 環境経営の実践に向けて

IHIグループでは2013年度に「グループ環境ビジョン2013」を策定しました。これは2018年度の環境活動のあるべき姿を示したもので、「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の推進」を3つの柱としています。ビジョンの実現に向けて、3ヵ年ごとに計画を立てて、環境経営を推進しています。



### 2016年度の実績

2016年度は「グループ環境活動計画2016」の初年度でした。計画に定めている目標と、2016年度の実績は以下のとおりでした。

活動計画	2018年度に向けての目標	2016年度の実績
製品・サービスを通じた環境負荷低減	製品・サービスによるCO <sub>2</sub> 排出削減貢献量が年間1,000万トン超	250万トン以上
	環境配慮製品の売上比率70%超	認定数15
事業活動を通じた環境負荷低減	エネルギー使用量・CO <sub>2</sub> 排出量2015年度比で原単位3%以上低減	エネルギー 2015年度比 4.0%増加  CO <sub>2</sub> 2015年度比 0.9%増加
	廃棄物排出量を2015年度比で原単位3%以上低減	2015年度比 0.5%増加
	水資源使用量を2015年度比で原単位3%以上低減	2015年度比 4.1%増加
グループ環境マネジメントの推進	重大な環境法令違反・環境事故ゼロ	発生件数ゼロ
	環境e-ラーニングの受講率100%	受講率84.3%
	CDP気候変動の評価がマネジメントレベル以上	リーダーシップ レベルA-
	日経環境経営度調査のスコアが400以上(フルスコア500)	429

## 環境配慮製品認定制度の運用

IHIグループでは、製品・サービスを通じた環境負荷低減を推進するため、2014年度より「環境配慮製品認定制度」を運用しています。これは、独自のガイドラインに基づいて製品およびサービスの環境性能を評価し、特にすぐれたものを環境配慮製品として認定する制度です。



2014年度に4点、2015年度に6点、2016年度に5点を環境配慮製品として認定し、認定数は計15点になりました。今後も順次、認定数を増やしていきます。認定製品はウェブサイトで詳しくご紹介しています。ぜひご覧ください。

### 環境配慮製品ウェブサイト

<https://www.ihico.jp/csr/environmental/products/>

## 環境性能にすぐれた製品・サービス

2016年度に認定した環境配慮製品は、次の5点です。

- 大型ディーゼルエンジン
- 自動状態診断システムLC-A(Life Cycle Administrator)
- 磁性粉濃度測定装置TF-Detector
- 導体片検出装置 MF-Detector
- 省エネ型立体駐車場 NPC24H立川緑町第2パーキング

### ■大型ディーゼルエンジン

排気ガス規制をクリアする省エネ仕様エンジンです。大型低速ディーゼルエンジンはタンカーやコンテナ船などの大きな船を動かし、中速ディーゼルエンジンはフェリーを動かしたり離島などで発電設備として活躍します。運用状況に合わせて燃料を切り替えることができるデュアルフュエルタイプもあります。



低速ディーゼル

中速ディーゼル

### ■省エネ型立体駐車場 NPC24H 立川緑町第2パーキング

建物の省エネ評価制度であるBELS(建築物省エネルギー性能表示制度)において最高ランク星5つを、駐車場として初めて取得しました。



NPC24H  
立川緑町第2パーキング

## 環境コミュニケーション

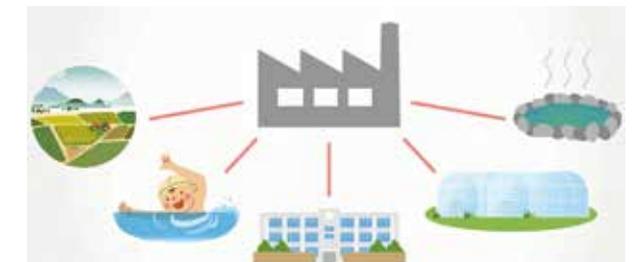
IHIグループは、2016年12月に開催された日本最大級の環境展示会「エコプロ2016～環境とエネルギーの未来展」に出展しました。中学生レベルを対象にして、製品・サービスによる気候変動対策をパントマイムやアニメーションなどでご紹介しました。引き続き、ステークホルダーの皆さまとのコミュニケーションを積極的に図ってまいります。



タブレット型端末を活用した製品・サービス紹介



小型バイナリー発電装置のアニメーション



小規模分散型熱利用システムのアニメーション

## コンプライアンスの取り組み

—よき企業市民であるために—

### 基本的な考え方

「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グループでは、「IHIグループ基本行動指針」に則り、次の行動を実践することと定義しています。

- 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

これらは、法令遵守にとどまらず、変化する社会の価値観や社会からの要請を的確に把握し、社会の期待に応えることです。

### コンプライアンス活動実施体制

#### ■グループコンプライアンス担当役員

IHIグループでは、グループのコンプライアンス活動を推進するために、グループコンプライアンス担当役員を配置しています。

担当役員はコンプライアンスに関わる組織体制を定め、グループ全体を指導し、コンプライアンス活動の充実を図る役割を担っています。

#### ■コンプライアンス委員会

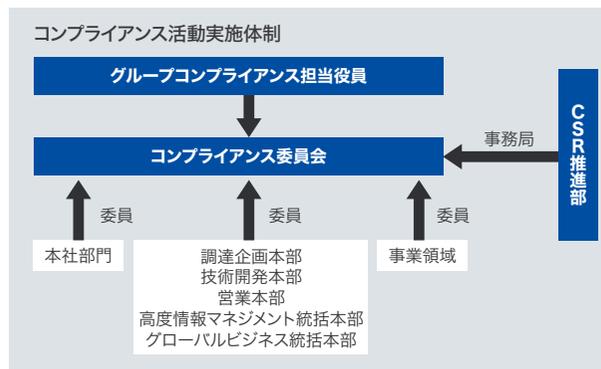
IHIでは、コンプライアンスに関わる重要な方針を審議・立案し、コンプライアンス活動を推進することを目的として、「コンプライアンス委員会」を設置しています。

コンプライアンス委員会は、委員長をグループコンプライアンス担当役員、委員を各部門のコンプライアンス実施推進責任者として構成され、四半期ごとに開催しています。委員は、

委員会での決定事項を受けて、各部門の事業形態に応じたコンプライアンス活動に取り組んでいます。各部門の活動状況は、委員会で共有し、PDCAを回しながら活動しています。

#### ■コンプライアンス活動推進

CSR推進部は、コンプライアンス委員会で定めた活動方針に沿って、コンプライアンス活動を企画・実施するとともに、各部門の活動状況をフォローしながら、必要な指導や支援を行なっています。



#### ■コンプライアンス・ホットライン

IHIでは、法令、社内規定や社内外のルールに対する違反またはその恐れのある行為などを未然にあるいは早期に把握

#### コンプライアンス・ホットラインの概要

通報者（IHI・関係会社 役員、従業員、パート、派遣従業員等）

TEL FAX WEB（インターネット）

企業倫理ホットライン（外部機関）

- 通報者の承諾を得た内容を報告
- 匿名・実名ともに受付可能
- 通報内容をそのまま報告
- 匿名の場合は、名前・発信元等はマスキングして報告

IHI CSR 推進部

IHI 各部門および関係会社 コンプライアンス担当者

●秘密厳守

対応のフィードバック（実名かつ希望者へ）

#### コンプライアンス・ホットライン通報件数

年次	件数
2006	46
2007	114
2008	169
2009	143
2010	135
2011	103
2012	166
2013	158
2014	238
2015	333
2016	218

#### コンプライアンス教育の実績

階層	受講者数
IHI 役員	28 名
グループ会社 役員	27 名
IHI およびグループ会社 管理者	40 名
ライン管理者	73 名

し、適切な是正を図るために、コンプライアンス・ホットラインを運用しています。2016年度の通報件数は218件でした。

### コンプライアンス活動

コンプライアンスに対する意識の維持・向上のために、教育や研修などを多角的に行なっています。教育対象者に応じた内容で展開することで、効果の高い活動になるよう工夫しています。

#### ■e-ラーニング

毎年テーマを決めて、e-ラーニングによるコンプライアンス教育を行なっています。2016年度は「データの改ざん」と題して、国内および海外のIHIグループにも展開しました。

#### ■役員研修

IHIの全役員を対象にコンプライアンスの研修を実施しています。2016年度は外部講師により「不祥事の防止、対応における経営幹部の役割」と題した研修を実施しました。

#### ■ライン管理者向け研修

日常業務で部下の指導を行なっているライン管理者を対象として、研修を行なっています。2016年度は、コンプライアンス違反を起こさないためのポイントをセルフエスティーム(職業的自尊心)の観点から考察し、職場風土の重要性を学ぶ内容としました。

## リスク管理の取り組み —健全な事業継続のために—

### リスク管理の基本方針

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。リスク管理を経営の最重要課題と認識し、予見されるリスクの識別・分析・評価を毎年度着実に実施しています。

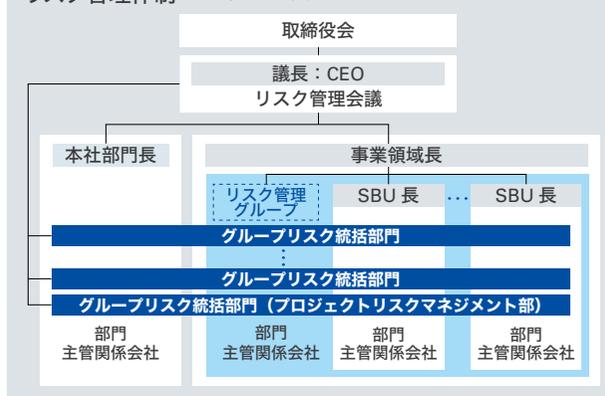
### リスク管理体制

IHIグループではリスク管理活動を統括するため、CEOを議長とするリスク管理会議を設置し、取り組み方針や年次計画、是正措置などの重要事項を検討しています。

IHI本社・事業領域・SBU・関係会社の各部門は主体的・自律的にリスク管理活動に取り組んでいます。IHIグループに共通するリスクについては、そのリスク内容に応じて割り当てられた「グループリスク統括部門」の支援を受けながら、リスク管理活動を進めています。

さらにこれまで以上にリスク管理活動を強化するため、2017年度から本社組織内に「プロジェクトリスクマネジメント部」、事業領域内に「リスク管理担当部門」を設置しました。これらの組織が連携することで、大型受注案件や大型投資案件の審査やモニタリングを効率的に行なえる体制としました。

リスク管理体制 2017年4月1日現在



### 2017年度リスク管理活動重点方針

2016年度は、進行中の一部の大型プロジェクトで採算が悪化したこと、また、関係会社業績が悪化したことで、期中に業績予想の下方修正が発生し、計画未達となりました。安全面では、IHIグループでの災害発生件数をゼロにすることができませんでした。このような状況の下、リスクの顕在化を防ぐとともに、万一、顕在化した際には、適切な対応を実施できるよう過去の教訓を踏まえた対策を徹底する必要があります。そのため、2017年度は、次の活動に重点的に取り組みます。

- ① 安全管理の徹底
- ② 大型プロジェクトの着実な遂行とリスクマネジメント体制の運用徹底による工事利益の確保
- ③ 品質システム、業務システムの改革
- ④ 働き方改革推進による長時間労働の排除
- ⑤ 変化する経営環境・競争環境への対応
- ⑥ 大型投資の適正性の確保
- ⑦ グローバル戦略の実行に伴うリスクへの適切な対応

- ⑧ コンプライアンスの強化
- ⑨ 営業秘密・個人情報・重要技術情報の流出防止
- ⑩ 情報セキュリティの確保
- ⑪ 環境法令遵守の徹底
- ⑫ 災害や事故発生時の適切な対応
- ⑬ ステークホルダーとの信頼関係回復に向けた取り組み
- ⑭ ダイバーシティ向上の一層の推進
- ⑮ ハラスメント対策の徹底
- ⑯ 人権教育・啓発活動の推進

## Topics

### 「レジリエンス認証」を取得

2016年12月、IHIグループは、事業継続に関する取り組みを積極的に行なっている事業者と認められ、国土強靱化貢献団体として「レジリエンス認証」を取得しました。

この認定制度は、国の制定したガイドラインに基づいて、社会全体の強靱化を進めることを目的として制定されたものです。

引き続き2016年度から、「防災力を国内一流のものとし、IHIグループの強靱性向上を実現する」ことを目指した新しい防災3ヵ年計画を策定し、活動を継続しています。

国内外に各種インフラストラクチャーを供給している企業としての責任を念頭に置き、防災力向上に向けた不断の努力を続けています。



# CSR マネジメントの 取り組み

## —持続可能な社会のために—

IHIグループは、「社会の期待に応えること」が企業の社会的責任、CSR であると考えています。

この考え方に基づいて、わたしたちが実践すべきことを「IHIグループ基本行動指針」にまとめました。IHIグループの全員が、この行動指針を十分に理解し、仕事をする上でのよりどころとなるように、日本語のほか18カ国語に翻訳して解説書を作成して社員に展開しています。

国連では2015年に「持続可能な開発目標 (SDGs)」が採択されました。SDGsを達成することは、社会からの期待であるととらえています。持続可能な社会の実現を目指して、わたしたちは基本行動指針にしたがって行動し、事業を通じてSDGsの達成に貢献していきます。



### IHIグループ基本行動指針

私たちIHIグループは、「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」との経営理念のもとに、地球的課題を意識し、お客さまや取引先、株主のみならず、ともに働く人びと、そして地域社会や国際社会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ことに努めます。

#### あらゆる場面に共通する私たちの基本的な態度

##### 法の支配の尊重と倫理的な行動

私たちは、法令の意味するところを理解したうえでこれを大切に守り、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します。

##### 人権の尊重

私たちは、人権の重要性を十分に認識し、事業活動のなかで常に尊重するよう努めます。

##### 相互理解の促進

私たちは、私たちを取り巻く人びとと互いに理解しあうために、事業活動に関わる情報を発信し、それが周囲に与える影響について説明するとともに、常日頃から意見を交換することに努めます。

#### 私たちを取り巻く人びとや社会・環境に対する責任

##### 製品・サービスをとおしてつながる人びとに対する責任

- ① 私たちは、事業を行なうにあたって関わる人びとと互いに信頼できる関係を築き、持てる能力を最大限に活用し、様々な分野の社会的課題の解決に役立ち、世界の人びとのさらなる豊かさの実現のための製品・サービスを開発し、提供します。
- ② 私たちは、開発、提供する製品・サービスの安全性に十分配慮するとともに、お客さまおよびユーザの満足を得られているかを確認し、絶えず製品・サービスの水準を高めるように努めます。
- ③ 私たちは、取引にあたっては相手に不正な行為や利益を求めたりすることなく、公正で自由な開かれた関係を築きます。

##### ともに働く人びとに対する責任

私たちは、ともに働くすべての人びとの人格、個性を互いに尊重し、安全で働きやすい環境を確保するとともに、働く人びとのゆとりと豊かさの実現に努めます。

##### 地域社会および国際社会に対する責任

- ① 私たちは、一人ひとりが社会の一員であることを自覚し、社会が抱える課題の解決のために積極的に活動します。
- ② 私たちは、世界のいかなる地域で事業活動を行なうときでも、それぞれの地域固有の文化の価値を理解し、その地域の人びとの期待に応えるよう努めます。
- ③ 私たちは、社会の秩序や安全に脅威を与える勢力および団体に対しては毅然とした態度で臨みます。

##### 地球環境に対する責任

私たちは、地球環境がすべての社会・文化の存立基盤であることを認識し、将来の世代の人びとが必要とするものを損なうことのないように注意を払い、製品・サービスの提供のみならずあらゆる事業活動の局面で、地球環境の保全および環境負荷の低減に努めます。

#### 経営幹部の役割と責任

##### 経営幹部の役割

- ① 経営幹部は、この指針の実現が自らの役割であることを認識し、率先垂範してこの指針の趣旨を実践します。
- ② 経営幹部は、ともに働く人びとにこの指針を周知徹底のうえ、実効ある社内体制の整備を行ない、絶えず企業としての価値を高めることに努めます。

##### 経営幹部の責任

経営幹部は、この指針に反するような事態が発生したときには、自ら解決に当たり、原因究明と再発防止に努め、社会に対して迅速かつ確に情報を開示し、権限と責任を明確にしたうえで、自らを含めて厳正な処分を行ないます。

## CSR 推進体制

IHIでは、社長を委員長、CSR 担当役員を副委員長、本社や事業領域の部門長を委員とした CSR 委員会を設置し、この委員会を核とした CSR 推進体制をとっています。

CSR 委員会は、経営幹部が社会の期待を考え、CSR に関するグループの基本方針やその施策などを討議する場として、2013 年度より毎年 1 回開催しています。

2017 年 4 月に開催した第 5 回 CSR 委員会では、外部有識者からグローバルな社会要請について講演をしていただき、社会課題起点での経営のあり方を考えました。また、2016 年度に実施した CSR 活動の概要と、2017 年度の方針や施策を確認しました。

## ステークホルダーとのコミュニケーション

社会からの期待を知るためには、ステークホルダーとのコミュニケーションが必要であると考えています。わたしたちは、お客さまとさまざまな対話の機会を設けています。

## ■有識者との対話

長期的視点で投資判断をする機関投資家は IHI グループをどのように見ているのか、それを知り経営に活かすことを目的として、2017 年 3 月、コモンズ投信株式会社会長・渋澤 健氏をお迎えして、ダイアログを行ないました。持続的に成長を続ける企業グループであるためには何を重要課題とすべきか、ステークホルダーとのコミュニケーションはどうあるべきか、といったテーマで意見を交換しました。

渋澤氏からは、「企業の価値を創るのは人であり、経営にとっては最も重要なものである」、「コミュニケーションツールとしての統合報告書は、ストーリー性のあるものとし、製品・サービスがどのように役に立っているか、社会に与える影響は何かをわかりやすく示す」など、貴重なご意見をいただきました。



コモンズ投信株式会社会長 渋澤 健氏

## Pick up 社会貢献活動

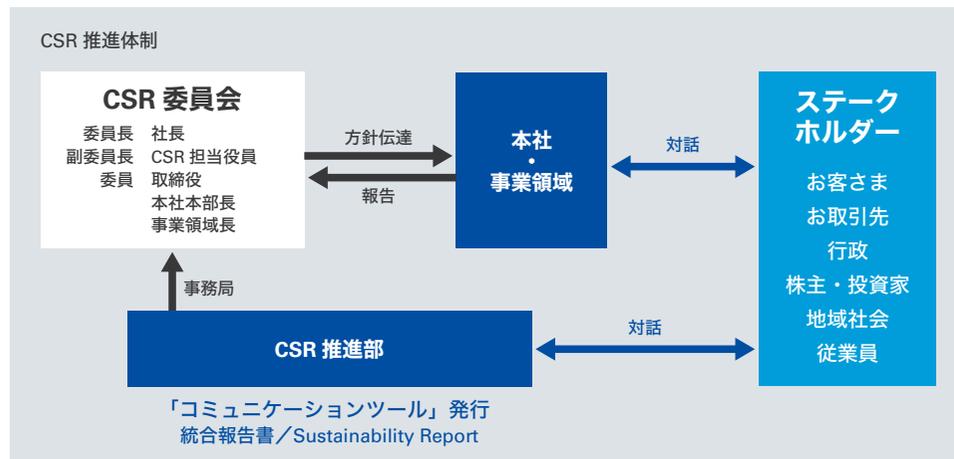
「社会の期待に応えること」—— IHI グループは事業を通じてだけでなく、5 つの社会活動テーマを定め、さまざまな活動に取り組み、社会の期待に応えています。

### 5つの重点テーマ

- ① 次世代の育成
- ② ものづくり・科学技術の振興
- ③ 事業拠点地域のコミュニティにおける課題解決
- ④ 地球環境問題
- ⑤ 医療・食料・水

### 2016 年度の取り組み実績

- ① 社会貢献活動支出総額 2.06 億円
- ② 主な取り組み
  - 国連世界食糧計画協会（WFP）活動への協賛
  - 次世代育成活動のための教育コンテンツの開発
  - 事業拠点における各種イベントへの協賛



### ステークホルダーとの主な対話活動

ステークホルダー	主な対話および方法
お客さま	営業活動、顧客満足度調査、ウェブサイトでの製品・サービス情報、CSR アンケート
お取引先	調達活動、グループ調達基本方針の説明、品質マネジメントシステム調査、調達先表彰制度
行政	関連法令、届出・許可
株主・投資家	株主総会、決算説明会、工場見学会、海外投資家訪問
地域社会	地域社会への貢献活動（伝統行事への協賛、アトリウムコンサートなど）、IHI フォーラム
従業員	e-ラーニング（アンケート）、従業員意識調査

## CSR 全般パフォーマンスデータ

項目		2013 年度	2014 年度	2015 年度	2016 年度	2017 年度 (計画)	将来目標 (または活動計画)
CSR 全般							
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	継続	教育対象の拡張	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%	92%	90% 以上	
ガバナンス							
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定めて活動	18 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定めて活動	—
関連データ	社外取締役の取締役会出席率	88%	95%	94%	94%	各社外取締役の出席率が 75% 以上	各社外取締役の出席率が 75% 以上
コンプライアンス							
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	セルフエスティーム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守り、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	海外子会社のコンプライアンス推進体制の明確化	海外従業員向け e-ラーニングの展開	海外ホットライン制度の運用開始	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	333 件	218 件	—	—
サプライチェーン							
施策	調達方針の徹底	・国内主要取引先 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	国内外 IHI グループへの展開	国内外 IHI グループへの周知徹底	国内外 IHI グループへの周知徹底	主要なサプライヤーへ「IHI グループ調達基本方針」を展開することにより信頼関係を構築し相互の競争力強化と繁栄を目指す
	調達担当者の教育	・現地調達委員育成講座の開設 ・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 ・グローバル調達委員向け調達講座の開催	・調達関係者への e-ラーニングの実施 ・グローバル調達委員向け調達講座の開催	・調達関係者への e-ラーニングの実施 ・海外関係会社へ向け IHI グループ調達基本規定の説明会の実施	・調達関係者への e-ラーニングの実施 ・海外関係会社向け調達コンプライアンス講座テキスト作成とその開催 (中国、韓国から実施)	グローバル調達コンプライアンス徹底
労働安全							
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ェンス教育の展開 ・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」を設置 ・重点関係会社に対する指導・支援 ・海外安全衛生管理強化 ・海外赴任者の健康管理の強化 ・「健康経営銘柄」選定	・重点関係会社に対する指導・支援 ・「安全衛生管理評価手法」の関係会社への展開 ・海外安全衛生管理強化 ・健康経営宣言の発信 ・「健康経営優良法人」選定	・関係会社を含む「グループ労使パトロール」の実施 ・重点関係会社に対する指導・支援 ・HSE マネジメントシステムの標準モデルの作成 ・健康経営の取り組み推進 ・治療と職業生活の両立支援	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
関連データ	災害度数率	0.21	0.24	0.22	0.27	0.2 未満	—
	年次休暇の取得	16.27 日	16.02 日	15.92 日	16.5 日	16 日以上	—

項目		2013 年度	2014 年度	2015 年度	2016 年度	2017 年度 (計画)	将来目標 (または活動計画)
ダイバーシティ							
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>水本執行役員が「女性技術者育成成功労賞」を受賞</li> <li>社外向けウェブサイト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>ダイバーシティ推進月間（11月）の実施</li> <li>グループ会社の取り組みフォロー</li> <li>女性活躍推進法行動計画を策定</li> <li>「なでしこ銘柄」選定</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>	継続	多様な人材が「経営理念」「HI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>インターンシップの受入れ</li> <li>一般財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>受入れ職場・業務量の確保</li> <li>障がい者専用求職サイトへの掲載</li> </ul>	障がい者雇用支援会社主催合同会社説明会参加	障がいのある従業員のための相談窓口設置	継続	
	高齢者の活用	満65歳までの選択定年制度を導入	ライフプランセミナーの見直し	新ライフプランセミナーの実施（一般従業員について満58歳時に加え、満50歳時にも実施）	60歳以上の基準賃金改善（選択定年制度適用者）	<ul style="list-style-type: none"> <li>ライフプランセミナーの見直し</li> <li>60歳以上の業績評価の運用の見直し</li> </ul>	
	外国人の活用	重点地域（アジア）からの採用	継続	継続	継続	受入体制の強化（指導員研修の充実等）	
	関連データ	女性採用数	大卒：33名（15%） 技能系：6名	大卒：32名（14%） 技能系：3名	大卒：47名（17%） 技能系：3名	大卒：40名（14%） 技能系：6名	
	女性管理職数	44名（1.6%）	51名（1.8%）	60名（2.1%）	66名（2.5%）	68名（2.6%） （2017年4月1日実績）	3%以上（2018年度） 3.5%以上（2020年度）
	女性役員数	0名	1名	1名	2名 （うち1名は社外監査役）	4名 （うち3名は社外役員）	1名以上（2018年度）
	育児休業取得後の復職率	100%	100%	100%	100%	100%	100%
	障がい者雇用率	1.87%	2.02%	2.17%	2.14%	2.3%以上	2.3%（2018年4月）
	外国人新卒採用	14名	11名	9名	7名	8名 （4月入社者のみ、10月入社は未定）	—
環境							
施策	環境マネジメント	「グループ環境活動計画2013」制定	エネルギー消費量、CO <sub>2</sub> 排出量、廃棄物排出量の削減目標設定と月次管理	環境負荷データ収集システムの構築完了	「グループ環境活動計画2016」制定	中長期的な環境課題の検討	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*	32.2万トン	34.6万トン	32.6万トン	31.7万トン	—	30万トン未満（2018年度）
	製品・サービスでのCO <sub>2</sub> 排出削減貢献量	12製品にて試算	11製品にて試算	算定手法の課題抽出	250万トン以上	500万トン以上	1,000万トン以上（2018年度）
	環境配慮製品の売上比率	—	認定数4	認定数10	認定数15	売上比率の拡大	70%以上（2018年度）
	CDP気候変動	91B	97A	99B	リーダーシップレベルA-	マネジメントレベル以上	マネジメントレベル以上
	日経環境経営度調査スコア（フルスコア500）	403	411	436	429	400以上	400以上

\* 電力消費によるCO<sub>2</sub>排出量の計算に、電気事業者別排出係数を使用しました。

# 財務ハイライト

	2006年度	2007年度	2008年度	2009年度	2010年度
(単位：億円)					
受注高	13,611	15,565	11,767	9,704	12,009
売上高	12,210	13,505	13,880	12,427	11,872
(うち海外売上高)	4,688	5,774	6,066	5,246	5,120
営業利益	▲ 56	▲ 168	256	471	613
親会社株主に帰属する当期純利益	▲ 45	251	▲ 74	173	297
研究開発費	234	241	247	255	292
設備投資額	653	391	452	375	863
減価償却費	268	318	361	382	382
総資産	15,360	15,422	14,893	14,124	13,614
有利子負債残高	4,045	3,679	4,271	4,320	3,733
純資産	2,270	2,344	2,059	2,270	2,536
営業活動によるキャッシュ・フロー	360	33	▲ 176	767	955
投資活動によるキャッシュ・フロー	▲ 573	467	▲ 417	▲ 627	▲ 777
フリーキャッシュ・フロー	▲ 212	501	▲ 593	139	177
財務活動によるキャッシュ・フロー	130	▲ 487	428	▲ 18	▲ 259
従業員数(人)	23,190	23,722	24,348	24,890	26,035

(単位：円)

1株当たりデータ					
1株当たり当期純利益 (EPS) ※1	▲ 3.46	17.18	▲ 5.05	11.85	20.29
1株当たり純資産額 (BPS) ※2	144.70	149.96	130.96	144.66	162.33
1株当たり配当金	4	4	0	2	3

(単位：%)

財務指標					
海外売上高比率	38.4	42.8	43.7	42.2	43.1
営業利益率	▲ 0.5	▲ 1.2	1.9	3.8	5.2
ROIC (投下資本利益率) ※3	▲ 0.2	▲ 1.2	3.0	4.8	6.2
ROA (純資産利益率) ※4	▲ 0.3	1.6	▲ 0.5	1.2	2.1
ROE (株主資本利益率) ※5	▲ 2.4	11.7	▲ 3.6	8.6	13.2
D/E レシオ (倍) ※6	1.78	1.57	2.07	1.90	1.47
自己資本比率	13.8	14.3	12.9	15.0	17.5

※1 親会社株主に帰属する当期純利益 ÷ 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 親会社株主に帰属する当期純利益 ÷ (前期末・当期末平均 総資産)

※5 親会社株主に帰属する当期純利益 ÷ (前期末・当期末平均 自己資本)

※6 有利子負債残高 ÷ 純資産

上記は、IHIグループ連結の値です。



より詳細な情報は  
右記のウェブサイトをご覧ください

財務： <https://www.ihico.jp/ihir/>

# 財務ハイライト

	2011年度	2012年度	2013年度	2014年度	2015年度	2016年度
(単位：億円)						
受注高	12,696	12,256	14,589	16,643	16,053	13,898
売上高	12,218	12,560	13,040	14,558	15,393	14,863
(うち海外売上高)	5,210	4,863	6,185	7,580	7,969	7,574
営業利益	433	421	532	632	220	473
親会社株主に帰属する当期純利益	238	333	331	90	15	52
研究開発費	300	302	335	370	416	355
設備投資額	535	550	545	639	508	527
減価償却費	411	417	404	432	467	466
総資産	13,381	13,642	14,963	16,908	17,150	16,928
有利子負債残高	3,452	3,538	3,578	4,106	3,745	3,719
純資産	2,584	2,992	3,625	3,595	3,333	3,376
営業活動によるキャッシュ・フロー	247	743	392	635	953	653
投資活動によるキャッシュ・フロー	▲ 377	▲ 610	▲ 622	▲ 746	▲ 355	▲ 289
フリーキャッシュ・フロー	▲ 129	133	▲ 230	▲ 110	598	364
財務活動によるキャッシュ・フロー	▲ 385	▲ 31	113	334	▲ 475	▲ 219
従業員数(人)	26,915	26,618	27,562	28,533	29,494	29,659

(単位：円)

1株当たりデータ						
1株当たり当期純利益 (EPS) ※1	16.26	22.81	22.51	5.88	0.99	3.40
1株当たり純資産額 (BPS) ※2	170.84	197.08	223.68	224.03	206.16	206.03
1株当たり配当金	4	5	6	6	3	0

(単位：%)

財務指標						
海外売上高比率	42.6	38.7	47.4	52.1	51.8	51.0
営業利益率	3.5	3.4	4.1	4.3	1.4	3.2
ROIC (投下資本利益率) ※3	4.6	4.5	5.3	5.8	2.3	5.0
ROA (純資産利益率) ※4	1.8	2.5	2.3	0.6	0.1	0.3
ROE (株主資本利益率) ※5	9.8	12.4	10.5	2.6	0.5	1.6
D/E レシオ (倍) ※6	1.34	1.18	0.99	1.14	1.12	1.10
自己資本比率	18.7	21.1	23.1	20.5	18.6	18.8

※1 親会社株主に帰属する当期純利益 ÷ 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 親会社株主に帰属する当期純利益 ÷ (前期末・当期末平均 総資産)

※5 親会社株主に帰属する当期純利益 ÷ (前期末・当期末平均 自己資本)

※6 有利子負債残高 ÷ 純資産

上記は、IHIグループ連結の値です。



より詳細な情報は  
右記のウェブサイトをご覧ください

財務： <https://www.ihico.jp/ihir/>

# 連結貸借対照表

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (2016年3月31日)	当連結会計年度 (2017年3月31日)
<b>資産の部</b>		
流動資産		
現金及び預金	106,536	118,909
受取手形及び売掛金	444,838	403,094
有価証券	1,403	-
製品	23,537	20,719
仕掛品	254,907	272,823
原材料及び貯蔵品	131,865	123,726
繰延税金資産	61,956	44,783
その他	86,512	95,233
貸倒引当金	▲ 11,048	▲ 5,445
流動資産合計	1,100,506	1,073,842
固定資産		
有形固定資産		
建物及び構築物（純額）	142,597	136,801
機械装置及び運搬具（純額）	72,648	69,648
土地	90,936	92,284
リース資産（純額）	16,412	14,285
建設仮勘定	8,927	11,623
その他（純額）	18,216	17,767
有形固定資産合計	349,736	342,408
無形固定資産		
のれん	22,043	16,166
ソフトウェア	14,449	14,454
その他	13,113	10,536
無形固定資産合計	49,605	41,156
投資その他の資産		
投資有価証券	139,463	134,676
繰延税金資産	47,338	65,697
退職給付に係る資産	11	21
その他	30,380	36,715
貸倒引当金	▲ 1,983	▲ 1,684
投資その他の資産合計	215,209	235,425
固定資産合計	614,550	618,989
資産合計	1,715,056	1,692,831

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (2016年3月31日)	当連結会計年度 (2017年3月31日)
<b>負債の部</b>		
流動負債		
支払手形及び買掛金	297,499	285,937
短期借入金	94,550	104,111
コマーシャル・ペーパー	5,000	5,000
1年内償還予定の社債	10,000	10,000
未払費用	118,932	96,213
未払法人税等	8,222	5,674
前受金	180,352	208,907
賞与引当金	24,610	23,714
保証工事引当金	44,337	47,939
受注工事損失引当金	53,223	37,324
その他の引当金	379	248
その他	45,665	51,181
流動負債合計	882,769	876,248
固定負債		
社債	60,000	50,000
長期借入金	187,085	182,495
リース債務	12,968	13,782
再評価に係る繰延税金負債	5,158	4,884
退職給付に係る負債	154,968	150,920
関係会社損失引当金	2,805	1,149
その他の引当金	1,377	1,308
その他	74,567	74,415
固定負債合計	498,928	478,953
負債合計	1,381,697	1,355,201
<b>純資産の部</b>		
株主資本		
資本金	107,165	107,165
資本剰余金	54,431	53,510
利益剰余金	144,789	149,832
自己株式	▲ 565	▲ 513
株主資本合計	305,820	309,994
その他の包括利益累計額		
その他有価証券評価差額金	1,580	2,892
繰延ヘッジ損益	▲ 377	▲ 277
土地再評価差額金	5,423	5,427
為替換算調整勘定	9,954	1,298
退職給付に係る調整累計額	▲ 4,090	▲ 1,171
その他の包括利益累計額合計	12,490	8,169
新株予約権	758	843
非支配株主持分	14,291	18,624
純資産合計	333,359	337,630
負債純資産合計	1,715,056	1,692,831

## 連結損益計算書

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (自 2015年4月1日 至 2016年3月31日)	当連結会計年度 (自 2016年4月1日 至 2017年3月31日)
売上高	1,539,388	1,486,332
売上原価	1,320,376	1,244,033
売上総利益	219,012	242,299
販売費及び一般管理費	196,964	194,910
営業利益	22,048	47,389
<b>営業外収益</b>		
受取利息	920	870
受取配当金	1,997	1,701
持分法による投資利益	1,167	-
契約納期遅延に係る未払費用の取崩益	-	2,232
その他の営業外収益	5,277	3,800
営業外収益合計	9,361	8,603
<b>営業外費用</b>		
支払利息	3,922	3,131
持分法による投資損失	-	3,538
為替差損	5,122	6,700
その他の営業外費用	12,649	20,612
営業外費用合計	21,693	33,981
経常利益	9,716	22,011
<b>特別利益</b>		
固定資産売却益	28,648	23,533
退職給付信託設定益	6,358	3,481
関係会社損失引当金取崩益	-	1,656
負のれん発生益	-	1,079
関係会社株式譲渡に係る利益	-	798
投資有価証券売却益	1,804	-
特別利益合計	36,810	30,547
<b>特別損失</b>		
F-LNG・海洋構造物事業に係わる事業構造改革費用	-	9,914
債権譲渡損	-	9,834
納入済みボイラ設備に係る和解関連費用	-	6,988
減損損失	81	3,461
工事契約変更に係る補償金	-	2,248
豊洲地下道解体撤去費	-	2,035
契約納期遅延に係る費用	44,628	-
関係会社株式評価損	1,756	-
関係会社損失引当金繰入額	1,700	-
特別損失合計	48,165	34,480
税金等調整前当期純利益又は 税金等調整前当期純損失 (▲)	▲ 1,639	18,078
法人税、住民税及び事業税	18,889	10,872
法人税等調整額	▲ 25,660	▲ 2,479
法人税等合計	▲ 6,771	8,393
当期純利益	5,132	9,685
非支配株主に帰属する当期純利益	3,603	4,438
親会社株主に帰属する当期純利益	1,529	5,247

## 連結包括利益計算書

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (自 2015年4月1日 至 2016年3月31日)	当連結会計年度 (自 2016年4月1日 至 2017年3月31日)
当期純利益	5,132	9,685
<b>その他の包括利益</b>		
その他有価証券評価差額金	▲ 14,353	1,096
繰延ヘッジ損益	376	332
土地再評価差額金	284	7
為替換算調整勘定	▲ 5,364	▲ 8,945
退職給付に係る調整額	▲ 705	2,480
持分法適用会社に対する持分相当額	▲ 598	▲ 27
その他の包括利益合計	▲ 20,360	▲ 5,057
包括利益 (内訳)	▲ 15,228	4,628
親会社株主に係る包括利益	▲ 18,338	1,076
非支配株主に係る包括利益	3,110	3,552

# 連結株主資本等変動計算書

前連結会計年度 (自 2015年4月1日 至 2016年3月31日)

(単位：百万円)

	株主資本				
	資本金	資本剰余金	利益剰余金	自己株式	株主資本合計
当期首残高	107,165	54,438	152,563	▲ 655	313,511
当期変動額					
剰余金の配当			▲ 9,262		▲ 9,262
親会社株主に帰属する当期純利益			1,529		1,529
自己株式の取得				▲ 6	▲ 6
自己株式の処分		▲ 6		96	90
非支配株主との取引に係る親会社の持分変動		▲ 1			▲ 1
連結子会社増加等に伴う減少高			▲ 19		▲ 19
非連結子会社の合併に伴う減少高			▲ 22		▲ 22
株主資本以外の項目の当期変動額 (純額)					-
当期変動額合計	-	▲ 7	▲ 7,774	90	▲ 7,691
当期末残高	107,165	54,431	144,789	▲ 565	305,820

当連結会計年度 (自 2016年4月1日 至 2017年3月31日)

(単位：百万円)

	株主資本				
	資本金	資本剰余金	利益剰余金	自己株式	株主資本合計
当期首残高	107,165	54,431	144,789	▲ 565	305,820
当期変動額					
剰余金の配当					-
親会社株主に帰属する当期純利益			5,247		5,247
自己株式の取得				▲ 2	▲ 2
自己株式の処分		▲ 3		54	51
非支配株主との取引に係る親会社の持分変動		▲ 918			▲ 918
連結子会社増加等に伴う減少高			▲ 204		▲ 204
非連結子会社の合併に伴う減少高					-
株主資本以外の項目の当期変動額 (純額)					-
当期変動額合計	-	▲ 921	5,043	52	4,174
当期末残高	107,165	53,510	149,832	▲ 513	309,994

	その他の包括利益累計額						新株予約権	非支配株主持分	純資産合計
	其他有価証券評価差額金	繰延ヘッジ損益	土地再評価差額金	為替換算調整勘定	退職給付に係る調整累計額	その他の包括利益累計額合計			
当期首残高	16,622	▲ 743	5,166	14,783	▲ 3,545	32,283	747	13,054	359,595
当期変動額									
剰余金の配当						-			▲ 9,262
親会社株主に帰属する当期純利益						-			1,529
自己株式の取得						-			▲ 6
自己株式の処分						-			90
非支配株主との取引に係る親会社の持分変動						-			▲ 1
連結子会社増加等に伴う減少高						-			▲ 19
非連結子会社の合併に伴う減少高						-			▲ 22
株主資本以外の項目の当期変動額 (純額)	▲ 15,042	366	257	▲ 4,829	▲ 545	▲ 19,793	11	1,237	▲ 18,545
当期変動額合計	▲ 15,042	366	257	▲ 4,829	▲ 545	▲ 19,793	11	1,237	▲ 26,236
当期末残高	1,580	▲ 377	5,423	9,954	▲ 4,090	12,490	758	14,291	333,359

	その他の包括利益累計額						新株予約権	非支配株主持分	純資産合計
	其他有価証券評価差額金	繰延ヘッジ損益	土地再評価差額金	為替換算調整勘定	退職給付に係る調整累計額	その他の包括利益累計額合計			
当期首残高	1,580	▲ 377	5,423	9,954	▲ 4,090	12,490	758	14,291	333,359
当期変動額									
剰余金の配当						-			-
親会社株主に帰属する当期純利益						-			5,247
自己株式の取得						-			▲ 2
自己株式の処分						-			51
非支配株主との取引に係る親会社の持分変動						-			▲ 918
連結子会社増加等に伴う減少高						-			▲ 204
非連結子会社の合併に伴う減少高						-			-
株主資本以外の項目の当期変動額 (純額)	1,312	100	4	▲ 8,656	2,919	▲ 4,321	85	4,333	97
当期変動額合計	1,312	100	4	▲ 8,656	2,919	▲ 4,321	85	4,333	4,271
当期末残高	2,892	▲ 277	5,427	1,298	▲ 1,171	8,169	843	18,624	337,630

# 連結キャッシュ・フロー計算書

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (自 2015年4月1日 至 2016年3月31日)	当連結会計年度 (自 2016年4月1日 至 2017年3月31日)
<b>営業活動によるキャッシュ・フロー</b>		
税金等調整前当期純利益又は税金等調整前当期純損失 (▲)	▲ 1,639	18,078
減価償却費	58,229	57,880
その他の償却額	4,874	5,537
負のれん発生益	-	▲ 1,079
減損損失	81	3,461
貸倒引当金の増減額 (▲は減少)	▲ 568	416
賞与引当金の増減額 (▲は減少)	▲ 1,986	▲ 493
保証工事引当金の増減額 (▲は減少)	7,718	3,993
受注工事損失引当金の増減額 (▲は減少)	24,689	▲ 16,106
退職給付に係る負債の増減額 (▲は減少)	6,209	5,040
受取利息及び受取配当金	▲ 2,917	▲ 2,571
支払利息	3,922	3,131
為替差損益 (▲は益)	▲ 1,071	1,801
有価証券及び投資有価証券売却損益 (▲は益)	▲ 1,914	430
有価証券及び投資有価証券評価損益 (▲は益)	3,542	890
持分法による投資損益 (▲は益)	▲ 1,167	3,538
固定資産売却損益 (▲は益)	▲ 27,606	▲ 21,884
退職給付信託設定益	▲ 6,358	▲ 3,481
関係会社損失引当金取崩益	-	▲ 1,656
関係会社株式譲渡に係る利益	-	▲ 798
F-LNG・海洋構造物事業に係る事業構造改革費用	-	9,914
債権譲渡損	-	9,834
納入済みボイラ設備に係る和解関連費用	-	6,988
工事契約変更に係る補償金	-	2,248
豊洲地下道解体撤去費	-	2,035
売上債権の増減額 (▲は増加)	▲ 10,396	41,501
前受金の増減額 (▲は減少)	56,568	30,394
前渡金の増減額 (▲は増加)	▲ 12,912	▲ 1,613
たな卸資産の増減額 (▲は増加)	▲ 12,179	▲ 17,175
仕入債務の増減額 (▲は減少)	80	▲ 7,250
未払費用の増減額 (▲は減少)	37,376	▲ 27,098
その他の流動資産の増減額 (▲は増加)	▲ 1,191	▲ 10,579
その他の流動負債の増減額 (▲は減少)	▲ 4,169	▲ 115
未収消費税等の増減額 (▲は増加)	13,124	2,540
その他	▲ 2,956	▲ 5,130
小計	127,383	92,621
利息及び配当金の受取額	4,789	4,235
利息の支払額	▲ 4,124	▲ 3,110
債務保証の履行による支出	-	▲ 10,271
法人税等の支払額	▲ 32,710	▲ 18,102
営業活動によるキャッシュ・フロー	95,338	65,373

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (自 2015年4月1日 至 2016年3月31日)	当連結会計年度 (自 2016年4月1日 至 2017年3月31日)
<b>投資活動によるキャッシュ・フロー</b>		
定期預金の増減額 (▲は増加)	▲ 927	▲ 460
有価証券及び投資有価証券の取得による支出	▲ 5,852	▲ 8,681
有価証券及び投資有価証券の売却及び償還による収入	5,131	4,429
有形及び無形固定資産の取得による支出	▲ 52,804	▲ 54,262
有形及び無形固定資産の売却による収支 (▲は支出)	33,576	28,831
事業譲受による支出	-	▲ 328
連結の範囲の変更を伴う子会社株式及び出資金の取得による支出	▲ 5,051	-
連結の範囲の変更を伴う子会社株式の売却による支出	-	▲ 82
短期貸付金の増減額 (▲は増加)	1,656	8,592
長期貸付けによる支出	▲ 53	▲ 413
長期貸付金の回収による収入	60	34
投資その他の資産の増減額 (▲は増加)	▲ 19,702	▲ 10,015
その他固定負債の増減額 (▲は減少)	8,568	3,294
その他	▲ 115	100
投資活動によるキャッシュ・フロー	▲ 35,513	▲ 28,961
<b>財務活動によるキャッシュ・フロー</b>		
短期借入金の純増減額 (▲は減少)	▲ 38,982	2,916
コマーシャル・ペーパーの純増減額 (▲は減少)	▲ 12,000	-
長期借入れによる収入	50,896	49,689
長期借入金の返済による支出	▲ 33,528	▲ 57,446
社債の償還による支出	-	▲ 10,000
セール・アンド・リースバックによる収入	612	273
リース債務の返済による支出	▲ 3,916	▲ 6,739
自己株式の増減額 (▲は増加)	▲ 5	▲ 3
子会社の自己株式の取得による支出	▲ 1	▲ 1
配当金の支払額	▲ 9,241	▲ 16
非支配株主からの払込みによる収入	1,188	1,570
非支配株主への配当金の支払額	▲ 2,553	▲ 1,811
連結の範囲の変更を伴わない子会社株式の取得による支出	-	▲ 373
財務活動によるキャッシュ・フロー	▲ 47,530	▲ 21,941
現金及び現金同等物に係る換算差額	▲ 1,836	▲ 3,463
現金及び現金同等物の増減額 (▲は減少)	10,459	11,008
現金及び現金同等物の期首残高	92,527	103,611
非連結子会社の連結に伴う現金及び現金同等物の増加額	272	1,357
連結除外に伴う現金及び現金同等物の減少額	▲ 4	▲ 65
非連結子会社との合併に伴う現金及び現金同等物の増加額	357	-
現金及び現金同等物の期末残高	103,611	115,911

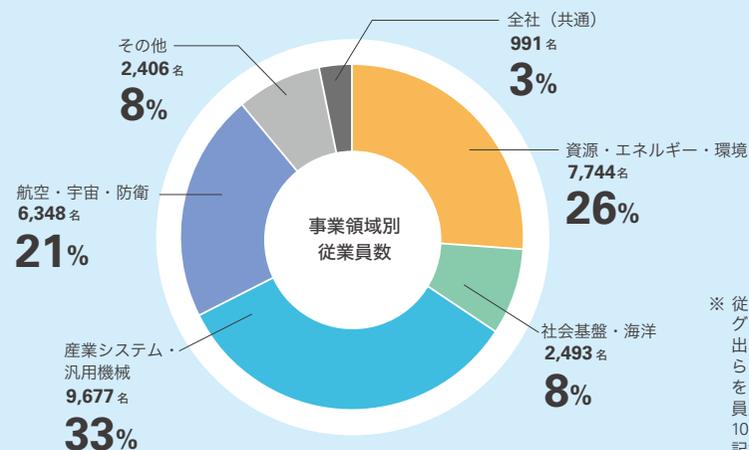
# 会社情報 (2017年3月31日現在)

社名	株式会社IHI
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 満岡次郎
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	29,659名
工場数	7工場
支社	8カ所
海外事務所	13カ所
グループ会社数	国内関係会社：71社 (国内子会社53社、国内関連会社18社) 海外関係会社：150社 (海外子会社121社、海外関連会社29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 <sup>※1</sup>
発行可能株式総数	3,300,000,000株 <sup>※2</sup>
発行済株式数	1,544,236,863株(自己株式2,562,679株を除く)
株主数	85,722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)

## 事業展開 (地図中の社数は連結子会社数)



## 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。

※1 2017年5月19日開催の取締役会において、2017年10月1日付で、単元株式数を1,000株から100株に変更することを決議しました。

※2 2017年6月23日開催の第200回定時株主総会において、株式の併合に関する議案が決議されたことに伴い、2017年10月1日付で、発行可能株式総数は300,000,000株となります。

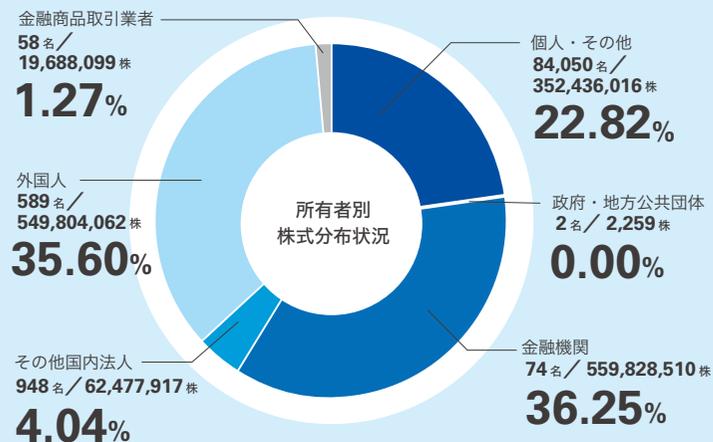
# 会社情報

## 大株主

株主名	持株数 (千株)	持株比率 (%)
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	3.58
第一生命保険株式会社	54,060	3.50
日本マスタートラスト信託銀行株式会社 (信託口)	50,665	3.28
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社 (信託口)	48,573	3.14
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
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505001	43,454	2.81
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505223	40,350	2.61
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社 (信託口9)	29,286	1.89
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社 (信託口5)	28,232	1.82
IHI共栄会	25,572	1.65

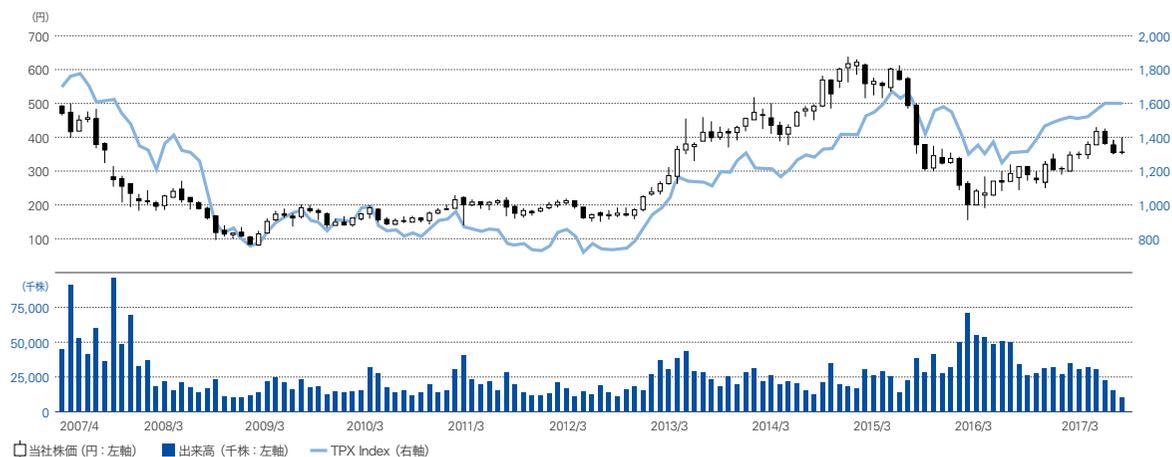
※株式数および持株比率は単位未満を切捨て表示しています。  
※持株比率は、自己株式を控除して計算しています。

## 株主構成



※数値は、表示単位未満を切り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



出所: Bloomberg

## IHI 統合報告書 2017 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

2016 年度 (2016 年 4 月 1 日～2017 年 3 月 31 日)  
ただし、一部には 2015 年度以前や 2017 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・レポーティング・イニシアチブ (GRI)  
サステナビリティレポーティングガイドライン  
(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

IHI ウェブ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/ihico/ihico/form\\_10707](https://contact.ihico.jp/index.php/ihico/ihico/form_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、発行日時点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 I H I**

**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.ihico.jp>