

IHI

Realize your dreams

IHI 統合報告書 2016



編集方針

IHIグループは、2015（H27）年度より「アニュアルレポート」と「CSRレポート」を統合した「統合報告書」として、IHIグループが将来にわたり持続的に成長する企業グループであることをご紹介しています。

本報告書では、2016（H28）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。

また、IHIグループの財務・非財務に関するより詳しい情報については当社ウェブサイトをご覧ください。

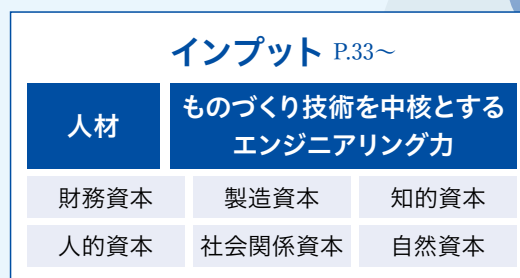
情報開示の体系



IHIグループの価値創造プロセス

本報告書は、右に示したIHIグループの価値創造プロセスに基づき発行します。

IHIグループは、経営理念のもと、長期的に目指す姿を「IHIグループビジョン」に宣言しています。長期的に事業を行なう上で、「人材」と「ものづくり技術を中核とするエンジニアリング力」が重要な資本（インプット）と考えています。グローバルな事業環境の中で、「グループ経営方針2016」を中核とする事業戦略を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（インプット）とすることで、スパイラルアップしながら持続的な成長を目指します。



Contents

P.03 CEO Message

P.05 COO Message

P.09 IHIグループの価値創造ストーリー

P.19 財務・非財務ハイライト

P.21 事業戦略

- ▶ 資源・エネルギー・環境
- ▶ 社会基盤・海洋
- ▶ 産業システム・汎用機械
- ▶ 航空・宇宙・防衛
- ▶ グループ共通機能
- ▶ 新事業の展開

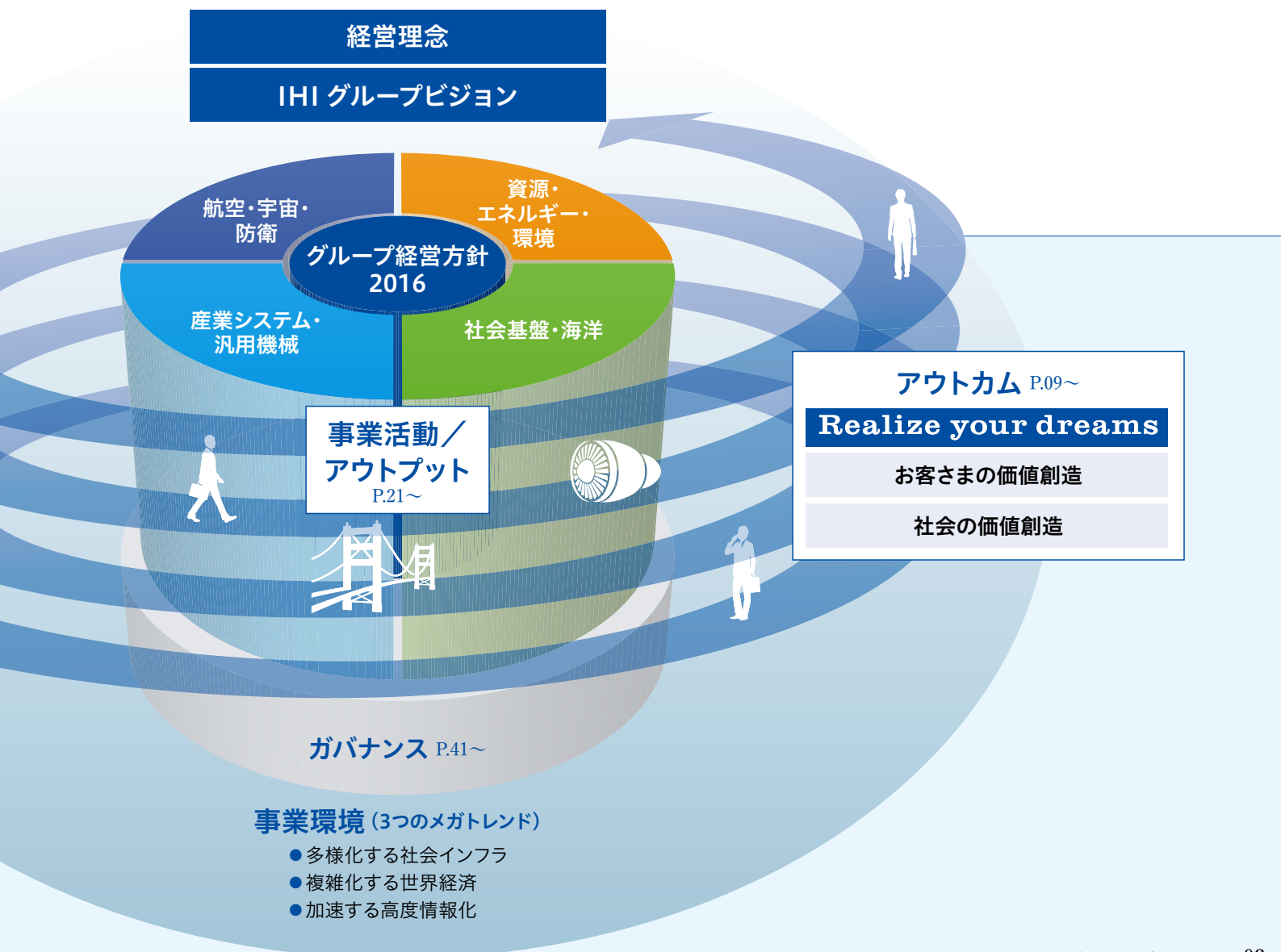
P.33 事業を支える基盤

- ▶ ものづくり技術の中核とするエンジニアリング力
- ▶ 人材
- ▶ 環境
- ▶ サプライチェーンマネジメント
- ▶ IHIグループの社会活動

P.41 ガバナンス

- ▶ コーポレート・ガバナンス
- ▶ 内部統制システム
- ▶ CSRマネジメント

P.51 会社概要



収益基盤を強化し、 信頼される企業グループを目指します



株式会社IHI
代表取締役会長
(兼)最高経営責任者

齋藤 保

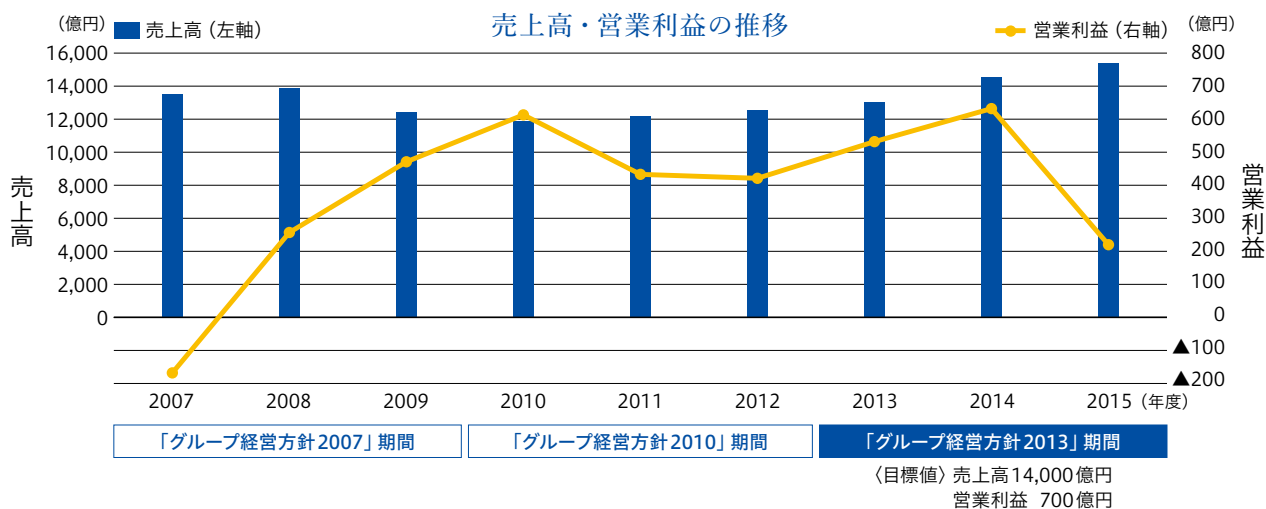
2016(H28)年4月1日より、私が代表取締役会長(兼)最高経営責任者(CEO)に、満岡次郎が、新たに代表取締役社長(兼)最高執行責任者(COO)に就任いたしました。この新体制により、ステークホルダーの皆さまに信頼されるIHIグループを目指してまいります。

「グループ経営方針2013」の総括

2015(H27)年度は、「成長の実現」をキーワードに掲げた「グループ経営方針2013」の最終年度でした。目標としていた売上高を達成したものの、営業利益は大幅に

未達となり、ステークホルダーの皆さまのご期待に沿うことができませんでした。その主な要因は、複数のボイラ工事の溶接部位の不適合にともなう補修費用の発生、海洋構造物事業の採算悪化、トルコにおける橋梁工事での架設用足場落下事故に起因する採算悪化です。これらの問題の背景には、事業運営のリソースが不足していたことや初号機のリスクが十分把握できていなかったことなどが挙げられます。これらは、いずれもIHIグループの根幹である「ものづくり」に関する問題であると、深く受け止めており、これまで以上に、IHIグループの事業の根幹である「ものづくり力」を強化していきます。

「グループ経営方針2013」達成状況



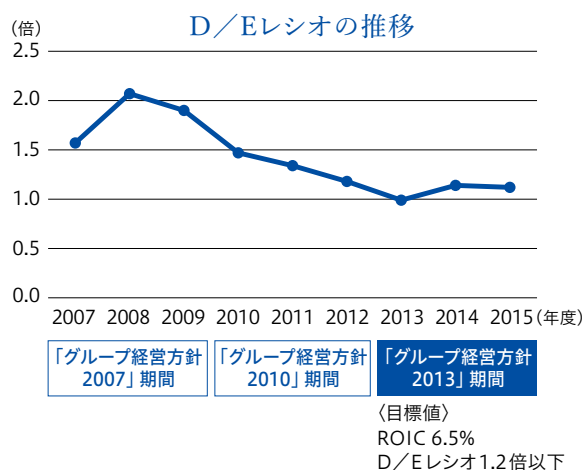
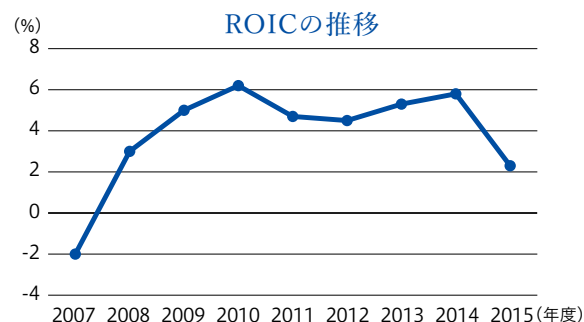
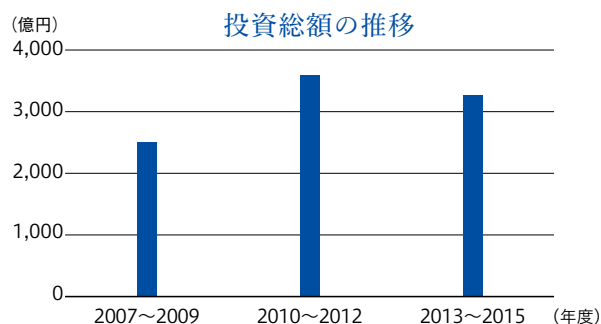
新中期経営計画


「グループ経営方針2016」のスタート

2016(H28)年4月から、「収益基盤の強化」をキーワードに掲げる「グループ経営方針2016」をスタートさせました。事業戦略の実行力を高め、工事利益を安定的に確保できる体制を整備します。さらには、お客さまの価値の把握と創造に向けたソリューションの提供や製品・サービスの高度化などを通じて、収益基盤を強化することが、本方針のねらいです。新社長とともに経営目標の達成に向けて全力で取り組み、IHIグループの持続的成長と企業価値の向上を実現していきます。

社会の「夢」を実現する 企業グループへ

IHIグループをより一層、成長・拡大させるためには、今こそ「技術をもって社会の発展に貢献する」「人材こそが最大かつ唯一の財産である」という経営理念のもと、「より高い技術と日々の生産性向上に取り組む」「ものづくり力」を追求するというIHIグループの原点に立ち戻る姿勢が必要です。これからも、IHIグループ一丸となって、「社会の『夢』を実現する」という、企業グループとしての使命を果たし、広く社会に価値を提供していきます。





持続的な企業価値向上に向け
収益基盤の強化に取り組みます

株式会社IHI
代表取締役社長(兼)最高執行責任者

満岡 次郎

「信頼回復」 そして「収益基盤の強化」に向けて

2015(H27)年度は、3カ年の中期経営計画「グループ経営方針2013」の最終年度でした。「成長の実現」をテーマに掲げた本方針では、当初の経営目標であった売上高を達成したものの、営業利益は目標を大幅に下回る結果となりました。

特に2015(H27)年度は、大型工事の採算悪化やボイラ工事における溶接不適合などの要因のもと、度重なる業績の下方修正により、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。そのような中、私は2016(H28)年4月に代表取締役社長(兼)最高執行責任者(COO)に就任しました。今、私に課せられた最大の使命は「信頼回復」と認識し、その重責に身の引き締まる思いです。

事業規模を拡大しながらも収益性を確保できなかった「グループ経営方針2013」の反省を踏まえ、IHIグループは2016(H28)年4月より、「収益基盤の強化」をキーワードとする「グループ経営方針2016」をスタートさせました。この方針において追求するのは、収益性の向上であり、経営目標として、営業利益率7%、ROIC10%、D/Eレシオ0.7倍以下の実現を掲げています。「グループ経営方針2016」で掲げた施策を着実に実行し、収益基盤の強化を通じて持続的な成長と企業価値向上を実現していきます。

「グループ経営方針2016」における 4つの取り組み

「グループ経営方針2016」では、次の4つの取り組みを進めていきます。

1つ目が「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」です。2015(H27)年度には、ボイラ工事における溶接不適合という品質の問題が発生しました。「ものづくり力」というIHIグループの根幹を揺るがす問題であり、最優先で取り組むべき課題と認識しています。2016(H28)年4月には、「ものづくりシステム戦略本部」を新設しました。この取り組みを通じて、企業体質を改革し、ものづくり力の強化を図っていきます。

2つ目が「プロジェクト遂行体制の強化による収益力向上」です。2015(H27)年度の大型プロジェクトの採算悪化にともなう業績予想の大幅な下方修正といった事態を受け止め、大型プロジェクトの遂行体制を見直します。プロジェクトの審査における社内外の有識者の活用に加え、案件検討段階での運営体制審査、受注前後のトールゲート管理およびモニタリングなど、審査プロセス全体を強化します。

3つ目が「新たなポートフォリオマネジメントによる集中と選択」です。事業戦略を企画・立案しやすいよう、従来のSBU(戦略事業単位)を再編しました。また、優先的に投資するSBUを明確にするとともに、再生・再

「グループ経営方針2016」経営目標

	2015年度実績	経営目標 (2018年度)	到達目標 (2020年度)
営業利益率	1.4%	7%	8%
ROIC*	2.3%	10%	—
D/Eレシオ	1.12倍	0.7倍以下	—
(前提レート)	118.27円/\$	115円/\$	115円/\$

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

編が必要なSBUについては、各事業部門だけでなくコーポレートも関与し、2年以内に構造改革を成し遂げます。

最後は「グループ共通機能の活用によるビジネスモデル変革」です。IHIグループでは「グループ経営方針2013」にて、3つの「つなぐ」を掲げ、個々の事業で蓄積されてきた技術やビジネスモデルをつなぎ合わせ、IHIグループの成長に挑んできました。この取り組みを継続・加速し、「ソリューション(事業と事業を「つなぐ」)」「高度情報マネジメント(製品・サービスとICT(情報通信技術)を「つなぐ」)」「グローバルビジネス(グローバル市場とIHIグループを「つなぐ」)」の3つのグループ共通機能を活用したビジネスモデル変革により、お客さまへの新たな価値を提供していきます。

従業員一人ひとりが納得感をもって、 確実な目標達成へ

「グループ経営方針2016」の策定にあたっては、各事業部門とコーポレートの幹部が集まり、中長期的なあるべき姿とそこに至るロードマップについて、具体的な施策にまで踏み込んだ徹底した討議を進めてきました。営業利益率7%、ROIC10%という経営目標は、一つひとつの要素を緻密に計算し、その結果をロジカルに積算した数値です。

本方針のもと、各部門が丁寧に計画をアクションへと落とし込み、迅速に施策を展開していくとともに、「想定外」に備えリカバリープランの準備も徹底します。目標達成の確度を上げるためには、計画に対する従業員一人ひとりの理解を促し、その納得感を得ることが欠かせません。計画(P)を一つひとつ実行する中(D)、各人からフィードバックを受け取り(C)、必要に応じて追加の施策を取る(A)、そうしたPDCAを回すことで、確実に目標を実現していきます。

さらに、企業体質の改革と収益基盤の強化のベースとなるのがバリューチェーンです。営業・契約から始まり、設計、調達、製造、建設、お客さまの運用までの全プロセスで、それぞれの現場が十分にコミュニケーションを取る必要が

あります。バリューチェーンの1カ所にでも問題があれば、それは全体としても問題があるということであり、弱い部分をフォローしていくような連携が不可欠です。バリューチェーン全体を活かしてビジネスモデルを変革し、新たなお客さま価値を創出します。お客さまが求める価値は、ハードを超えた機能やソリューションにこそあります。そのために、3つの「グループ共通機能」を強化していきます。

このような取り組みは着実に実を結んできており、2016(H28)年6月には「攻めのIT経営銘柄[※]2016」に選定されました。この看板に恥じることはないよう、より一層、3つの「つなぐ」の活用を図っていきます。

※東京証券取引所に上場している業種(全33種)を対象に、経済産業省と東京証券取引所が共同で、経営革新や競争力の強化のために、ITの積極的活用に取り組んでいる企業を「攻めのIT経営銘柄」として選定。

経営資源を最大限に活かす

IHIグループの経営理念では、「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」と掲げています。

人材と技術は、重要な経営資源です。人材については、「グループ人材マネジメント方針」を策定し、人材を活かし、人が育つ場をつくることに注力しています。今日、私たちの市場は世界に広がっており、お客さまのニーズも多様化しています。イノベーションを促進するためにも「ダイバーシティ」は、もはや、事業戦略の上で欠かせないものとなっています。技術については、「グループ技術戦略2016」を定め、IHIグループ全体の力を結集して活動しています。ものづくり技術の強化や製品・サービスの差別化・価値向上、イノベーションの源泉となる技術開発を進め、社会の発展に貢献します。

「夢」を実現する企業グループを 目指して

IHIグループのコーポレート・メッセージ「Realize your dreams」には、お客さまや社会の「夢」の実現を通

して、IHIグループ従業員の一人ひとりが、社会への貢献を実感し、「夢」を実現していくという意味が込められています。IHIグループが扱う製品・サービスの特性を考えれば、私たちが描く「夢」は1年、2年という短期スパンに馴染むものではありません。10年、20年という長期的視野から大きな目標を持ち、そこに向かって歩いていくのがIHIグループらしさといえるでしょう。目の前にある業務をただこなすのではなく、いつもその先の目指すべきゴールを意識しておくことが大切です。

一方で、ビジネス環境は速いスピードで変わります。長期的な「夢」や目標を意識しながらも、私たちもまたその時代の波に適応し、IHIグループならではのものづくり技術を活かして柔軟に変化していかなければなりません。しかし、「変化」は大変な労力を必要とし、人間は昨日と同じことをやりたがるものです。「できる」と思えない限り、私たちは挑戦を恐れてしまいます。環境に即した変化を続けながら大きな目標へと挑んでいくためには、「きっとやり遂げられる」と実感することが欠かせません。事業活動を支える一人ひとりが腑に落ちるまで目指す姿や進むべき道について話し合い、未来を共有していくプロセスが重要です。

私が「グループ経営方針2016」の全従業員への浸透を重視するのも、まさにその点にあります。当経営方針は、「Realize your dreams」に向かうロードマップを具体的な事業戦略として3カ年の計画に落とし込んだものと考えています。IHIグループの全員が、「一人ひとりが業務を変えていけば、経営目標は必ず達成できる」と納得して理解することが、大きな挑戦のための原動力となります。

ステークホルダーの皆さまとともに 価値を創造する

持続可能な未来のために、グローバル社会の中で企業への期待は、着実に大きくなっています。2015(H27)年度には、国連本部で「持続可能な開発目標」(SDGs)



が採択され、さまざまな社会課題の解決に貢献することが求められています。IHIグループは、このような国際的な潮流をビジネスチャンスととらえ、事業機会を創出するとともに、持続可能な社会の発展に貢献していきます。

一方、国内では、2015(H27)年度からコーポレートガバナンス・コードの適用が始まりました。IHIグループでも、コーポレート・ガバナンスの不断の改善を進めることで、長期にわたり、株主をはじめとするステークホルダーの皆さまに信頼される企業グループを目指します。今まで以上にステークホルダーの皆さまとの建設的な対話を重視し、その上で、IHIグループの経営の考え方を丁寧に発信していきます。

2015(H27)年からは、アニュアルレポートとCSRレポートを統合した「統合報告書」を発行しております。この報告書もまた、ステークホルダーの皆さまとの重要なコミュニケーションツールであり、IHIグループのさまざまな取り組みを、背景やプロセスを含めてお伝えできるよう努めました。今後とも、皆さまからはぜひ忌憚ないご意見をお寄せいただければ幸いです。

IHIグループの価値創造ストーリー

総合重工業グループとして 新たな夢の実現へ

160年余の時を経て今なお、世界中の人々の夢を実現し、
新しい未来のために発展し続けようとするIHIグループ。
「技術をもって社会の発展に貢献する」という経営理念の証でもある数々の製品は、
いつの時代においても社会のニーズとともに変化し、進化してきました。

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、
ものづくり技術を中核とするエンジニアリング力によって解決し、
地球と人類に豊かさと安全・安心を提供するグローバルな企業グループとなる。

IHIグループ 価値創造の歴史

激動する日本を支え近代化の礎を築く



東京駅

黒船来航で、欧米列強への対抗に迫られ設立された石川島造船所からスタートした造船技術は、陸上機械、航空宇宙技術へと広がります。日本初の技術を次々と生み出し、江戸時代から終戦まで、目まぐるしく変化する社会を支え続けてきました。

- 1853 石川島造船所設立
- 1887 隅田川に当時最大の鉄橋「吾妻橋」を架橋
- 1911 東京中央停車場（現東京駅）建設工事竣工
クレーンを用いた鉄骨建築第1号
- 1945 日本初の国産ジェットエンジン「ネ-20」完成

高度経済成長を支える



出光丸

日本経済の成長を支えるエネルギーの確保と安定供給に貢献するために、世界最大級の原油タンカーの建造やガスタンクの製造に取り組みました。また、陸上機械に強い石川島重工業と大型船舶に強い播磨造船所がひとつになり、石川島播磨重工業として、日本の高度経済成長の中で、大きな役割を果たしました。

- 1960 石川島播磨重工業(株)発足
- 1966 世界初の20万トン級タンカー「出光丸」を建造
- 1969 日本初のLNGタンク完成

エネルギー、環境など新たな課題と向き合う



明石海峡大橋

日本の高度成長ともなって、新たに顕在化したエネルギーや環境問題などに向き合い、変化する社会の要請に技術をもって応えてきました。超低温圧縮機の開発などで、石油に代わるエネルギーであるLNGの安定貯蔵・供給を可能にしました。瀬戸内海をまたぐ”夢の架け橋”は、独自の耐風設計と高精度の製造技術により完成しました。

- 1983 民間航空機用エンジンV2500
日、米、英、独、伊、5ヵ国による国際共同開発に参画
- 1988 トルコ向け「第二ボスポラス橋」完成
- 1998 世界最長の吊橋「明石海峡大橋」完成

人々の夢をかなえるために新たな領域に挑み続ける

イプシロンロケット
(提供:JAXA)

2007（H19）年に、時代の最先端を走り続ける総合エンジニアリング企業を目指し「IHI」に社名変更しました。複雑多岐にわたる社会課題の解決に貢献するべく、環境性能に優れた製品やサービスを開発し提供していきます。また、バイオマス燃料事業など新しい領域にも挑戦し、世界中の人々の夢を実現しようとしています。

- 2001 H-IIA初号機打上げ成功
- 2002 日本初のタワー型ボイラ営業運転開始
- 2013 IHIグループ創業160周年
- 2013 イプシロンロケット試験機打ち上げ成功
- 2014 車両用ターボチャージャー累計生産台数5,000万台を達成

IHIグループの価値創造ストーリー

「ものづくり技術」で 社会に価値を創出する

Realize your dreams

IHIグループが長年にわたり培ってきたエンジニアリング力と人材を活用し、
お客さまの抱える課題を解決する製品・サービスを提供すると同時に、
社会の課題の解決に貢献することが私たちの「使命」です。
事業を通じて、お客さま・社会への価値を生み出し続けることで、
IHIグループは持続的な成長をしていきます。

ものづくり技術の中核とするエンジニアリング力・人材

事業領域

資源・
エネルギー・
環境

社会基盤・
海洋

産業システム・
汎用機械

航空・宇宙・
防衛

製品事例

非常用ガスタービン
「NGT3B-T」

病院やデータセンターなど大都市重要施設の電源確保を実現する、世界最大出力(6,500kVA)の非常用電源用のガスタービンを製造



日越友好橋
「ニャットン橋」

日本政府の円借款によるODA案件として、ベトナムの首都ハノイ市の紅河にかかる総延長3,080mの世界最大規模の斜張橋を建設



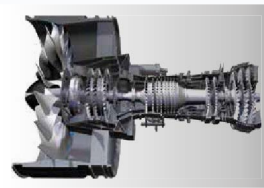
車両用過給機
「ターボチャージャー」

ターボチャージャーを搭載することで、より大きなエンジン出力が可能。2016(H28)年度中に、累計生産台数6,000万台を突破



民間航空エンジン
「PW1100G-JM」

エアバス社「A320neo」用新型エンジン「PW1100G-JM」の国際共同開発に参画。低圧圧縮機部モジュールとファンケースモジュールの開発・製造を担当



お客さまの価値

大容量電源を
コンパクト化し、
安心・安全を提供

大容量の発電設備をコンパクトに実現するとともに、バックアップ電源として安心・安全を提供する事により設備の付加価値を高める

物流効率化と
交通渋滞解消

市内と空港を結ぶ新たな物流網を形成することで、混雑時には1時間以上かかっていた移動時間を約30分へ短縮

ダウンサイジングによる
燃費向上

エンジンのダウンサイジングによる燃費性能の向上、排ガスのクリーン化、走行性能向上を実現

航空機の燃費改善と
運航コストの削減

IHI独自の先進複合材技術や最新要素技術を担当部位へ適用。全体で現行のV2500に比べて約16%の燃費改善を実現

社会の価値

緊急時の
エネルギー確保による
社会活動の
継続(持続)を実現

停電時に大容量電力を安定供給し、交通や通信などのインフラや病院・企業の活動の持続を実現する

経済・産業基盤と
利便性の高い
交通網の確立

発展するベトナムの経済上重要な交通網の確立と、交通の安全・安心、市民の利便性の向上に貢献

地球環境問題の
解決に貢献

世界的な自動車需要増加のなか、環境にやさしい機器であるターボチャージャーの提供により地球環境問題の解決に貢献

低炭素の
航空輸送の実現

新興国の経済成長や人口増加などによる航空輸送需要の増加にともなうCO₂排出量削減に貢献

グループ経営方針2016

～収益基盤の強化～

「グループ経営方針2013」の成果と課題

成果

- **事業規模の成長**
 - ・売上高は目標水準14,000億円を達成
- **3つの「つなぐ」の基盤整備**
 - ・ICT活用の共通プラットフォーム整備
 - ・海外売上高比率50%を達成

喫緊の課題

■ 品質不適合の再発防止

品質を含む
ものづくり力強化

課題

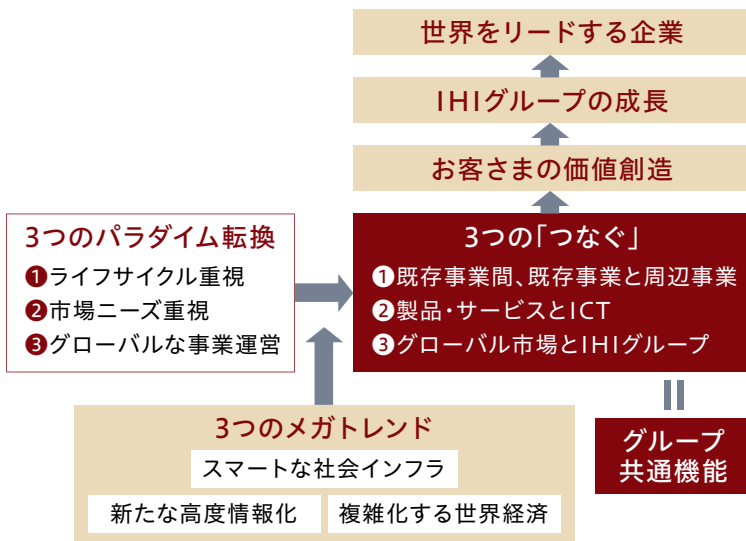
- **収益性**
 - ・営業利益、ROICは目標を大幅未達
 - ・収益性が低いSBUの改善
 - ・工事下振れの再発防止の徹底
- **3つの「つなぐ」の活用**
 - ・ビジネスモデル変革の加速

戦略実行力の強化

安定的な工事利益の確保

お客さま価値の把握と創造

「グループ経営方針2013」のコンセプト



事業環境

多様化する社会インフラ

- ・〔新興国〕
都市化・産業化の進展状況の多様化
- ・〔先進国〕
人口減少・過疎化、財政問題、
インフラ老朽化
- ・〔日本〕
国土強靱化、防災・減災対応

持続的成長と企業価値向上の実現

「グループ経営方針2013」における成果や課題とIHIグループを取り巻く経営環境を踏まえ、「グループ経営方針2016」では、「収益基盤の強化」をメインテーマに掲げ、利益の成長をより重視した施策を展開することにより、持続的な成長と企業価値向上の実現を目指していきます。また、2015(H27)年度に顕在化した課題と反省を踏まえ、品質を含むものづくり力の強化に改めて注力し、ステークホルダーの皆さまからの信頼回復に努めます。

「グループ経営方針2016」の目指す方向性

企業体質の改革

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

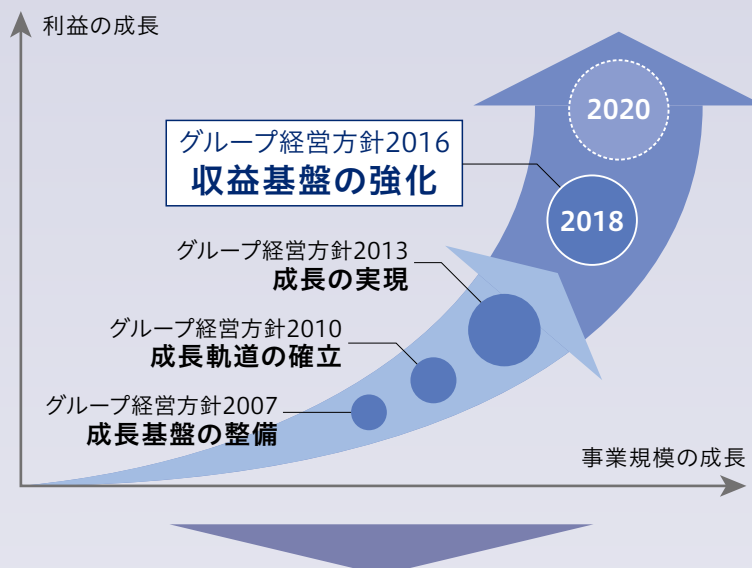
グループ経営方針2016

新たなポートフォリオマネジメント
による集中と選択

プロジェクト遂行体制の強化による
収益力向上

グループ共通機能の活用による
ビジネスモデル変革

持続的成長と企業価値向上の実現



(3つのメガトレンド)

複雑化する世界経済

- 新興国の経済環境の多様化(労働人口、産業化の進展状況、資源価格の変動、中国経済への依存度など)
- 経済連携の進展や産業構造の変化

加速する高度情報化

- “IoT”、“Big Data”などを通じた高度情報化が加速度的に進展
- ICTを活用した製品・サービス、ものづくりの高度化の重要性の更なる高まり

経営目標

指標	経営目標(2018年度)	到達目標(2020年度)
営業利益率	7%	8%
ROIC [※]	10%	—
D/Eレシオ	0.7倍以下	—

※ROIC(投下資本利益率)

= 税引後(営業利益+受取利息・配当金) ÷ (自己資本+有利子負債)

※前提レート:115円/\$

資本効率

経営目標の達成を目指し、収益基盤を強化することによって、安定的に10%以上の資本効率(ROE)を維持

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

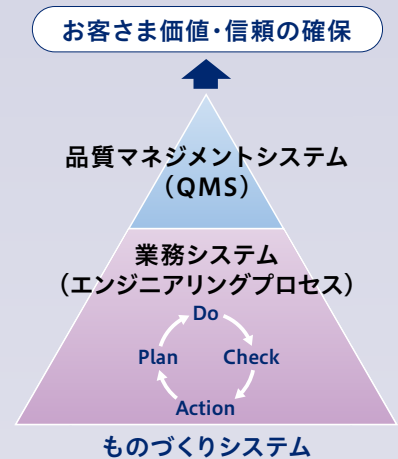
2015(H27)年度に発生した業績悪化を二度と起こさないために、ものづくりの原点に戻り、品質システム・業務システムの改革に取り組み、品質を含むものづくり力の強化と品質不適合の再発防止策の徹底を図ります。

■重点施策

- 品質保証システムの再構築
- 設計・生産システムを含むエンジニアリングプロセスの改革
- 職場における業務プロセス改善による業務の効率化

■「ものづくりシステム戦略本部」の新設

品質を含む「ものづくり力」の強化を通じて安定した収益基盤を構築するため、「ものづくりシステム戦略本部」を新設しました。



新たなポートフォリオマネジメントによる集中と選択

新たなポートフォリオマネジメントを導入し、事業戦略の実行力強化と事業の集中と選択を加速します。事業戦略を見える化し、事業部門とコーポレートが戦略を共有することにより、改革のスピードアップを図ります。また、収益性と投資効率を基準に、事業の位置づけを明確にし、集中と選択を進めていきます。

■事業戦略の実行力強化

- 事業戦略を企画・立案しやすい単位にSBUを再編(36SBU→27SBU)
- 戦略の方向性と定量目標を組み合わせたミッションをSBUごとに明確化し、事業部門とコーポレートが合意・共有
- 事業戦略と定量目標の達成に向けた計画の創り込みとPDCAサイクルの迅速化

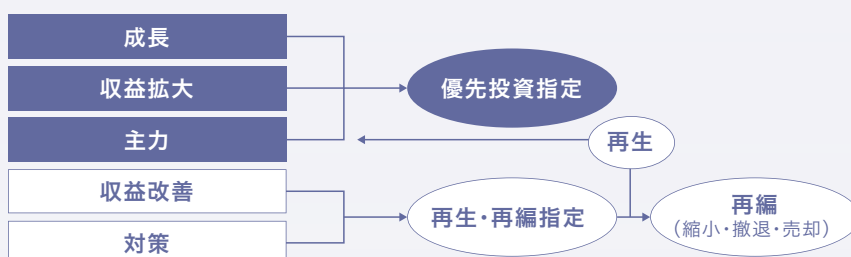
■事業ごとのミッションの明確化

ミッション(現在から将来へ成長するための道筋)

考え方	市場性や他社ベンチマークに基づいて事業戦略の方向性を設定	定量目標	収益性：営業利益率
	5年後(2020(H32)年)の中期的目標、3年後(2018(H30)年)の達成すべき目標を設定		投資効率：ROIC

■経営資源配分・事業の集中と選択の考え方

- ① 営業利益率とROICにより各SBUのミッションを5つに区分し、経営資源を配分
- ② 優先的に投資するSBUと再生・再編を進めるSBUを指定



●優先投資指定

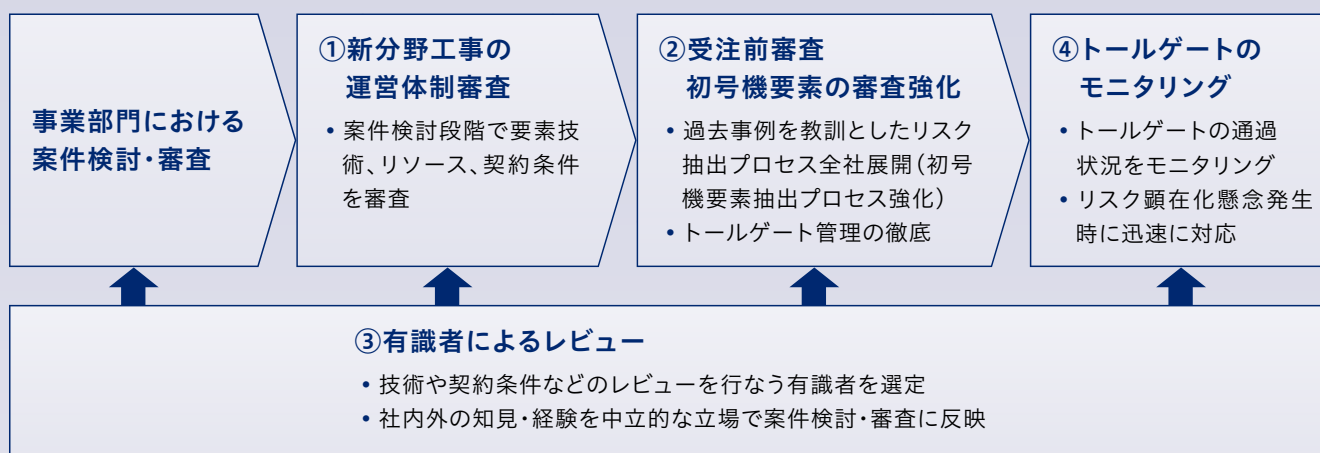
- グループの成長を牽引する事業として、優先的に経営資源を配分
- 収益改善が必要なSBUについても投資により成長が期待できるものは指定

●再生・再編指定

- コーポレートも関与し、将来の事業性に懸念のある事業として構造改革プランを策定、2017(H29)年度末までに再生・再編を完了

プロジェクト遂行体制の強化による収益力向上

工事利益の確保に向けて、新分野の工事に取り組む際のリスクの把握・審査を確実にしない、プロジェクト遂行体制の強化を図ります。



グループ共通機能を活用したビジネスモデル変革

各事業領域において、グループ共通機能(「ソリューション」「高度情報マネジメント」「グローバルビジネス」)を積極的に活用し、お客さま価値の創造に向けた取り組みを徹底することにより、競争優位性のあるビジネスモデルの創造と横展開を実現していきます。

■グループ共通機能の強化とビジネスモデル変革のための施策

		事業領域			
		資源・エネルギー・環境	社会基盤・海洋	産業システム・汎用機械	航空・宇宙・防衛
グループ共通機能	ソリューション 事業と事業を「つなぐ」	<ul style="list-style-type: none"> O&M(オペレーション&メンテナンス)事業を通じたライフサイクルビジネスへの事業展開 ファイナンスを組み込んだビジネススキームの創造 各種ソリューションビジネスの事業化 			
	高度情報マネジメント 製品・サービスとICTを「つなぐ」	<ul style="list-style-type: none"> ICTを活用した運転支援・予防保全の体制整備・高度化 ビッグデータ活用による故障予知、予防システムの導入 ICT技術を活用した先進的のものづくり経営の追求 			
	グローバルビジネス グローバル市場とIHIグループを「つなぐ」	<ul style="list-style-type: none"> 重点5カ国*とその周辺国への波及もねらった案件の対応強化 *インドネシア・タイ・ベトナム・マレーシア・トルコ 事業の現地化推進による地域に根差した事業展開 戦略的パートナーシップ構築の推進 			

取締役および監査役

2016(H28)年7月現在

a 齋藤 保
代表取締役会長
最高経営責任者
ものづくりシステム戦略本部長
指名諮問委員会委員

c 石戸 利典
代表取締役副社長
社長補佐
重点新事業領域担当
人事関連事項担当
情報システム関連事項担当
調達関連事項担当
新事業推進関連事項担当
報酬諮問委員会委員

f 大谷 宏之
取締役
産業システム・汎用機械事業領域担当

g 朝倉 啓
取締役
グループ技術全般担当
社会基盤・海洋事業領域担当

h 望月 幹夫
取締役
常務執行役員
グループ財務全般担当
財務部長
報酬諮問委員会委員

i 識名 朝春
取締役
常務執行役員
航空・宇宙・防衛事業領域担当
防衛関連事項担当
航空宇宙事業本部長

j 桑田 敦
取締役
執行役員
グループ営業全般担当
営業本部長

n 芹澤 誠
常勤監査役

o 上杉 繁
常勤監査役



o

n

j

i

h

g

f

c

a

b 満岡 次郎

代表取締役社長

最高執行責任者
資源・エネルギー・環境事業領域担当
プロジェクト管理関連事項担当
指名諮問委員会委員長

d 寺井 一郎

代表取締役副社長

社長補佐
経営企画担当
ポートフォリオマネジメント担当

e 坂本 譲二

代表取締役副社長

社長補佐
内部監査関連事項担当
広報・IR、法務、CSR、総務関連事項担当
グループコンプライアンス、危機管理担当
グループ本社業務改革担当

k 浜口 友一

社外取締役

報酬諮問委員会委員長
指名諮問委員会委員

l 藤原 健嗣

社外取締役

報酬諮問委員会委員
指名諮問委員会委員

m 木村 宏

社外取締役

報酬諮問委員会委員
指名諮問委員会委員

p 渡辺 敏治

社外監査役

q 橋本 孝之

社外監査役

報酬諮問委員会委員

r 八田 陽子

社外監査役



b

d

e

k

l

m

r

p

q

財務・非財務ハイライト

	単位	2010年度	2011年度	2012年度	2013年度	2014年度	2015年度
【財務情報】							
売上高	億円	11,872	12,218	12,560	13,040	14,558	15,393
営業利益	億円	613	433	421	532	632	220
親会社株主に帰属する当期純利益	億円	297	238	333	331	90	15
研究開発費	億円	292	300	302	335	370	416
設備投資額	億円	863	535	550	545	639	508
減価償却費	億円	382	411	417	404	432	467
海外売上高	億円	5,120	5,210	4,863	6,185	7,580	7,969
海外売上高比率	%	43	43	39	47	52	52
総資産	億円	13,614	13,381	13,642	14,963	16,908	17,150
有利子負債残高	億円	3,733	3,452	3,538	3,578	4,106	3,745
純資産	億円	2,536	2,584	2,992	3,625	3,595	3,333
営業活動によるキャッシュ・フロー	億円	955	247	743	392	635	953
投資活動によるキャッシュ・フロー	億円	▲777	▲377	▲610	▲622	▲746	▲355
フリーキャッシュ・フロー	億円	177	▲129	133	▲230	▲110	598
財務活動によるキャッシュ・フロー	億円	▲259	▲385	▲31	113	334	▲475
1株当たり当期純利益(EPS) ^{※1}	円	20.29	16.26	22.81	22.51	5.88	0.99
1株当たり純資産額(BPS) ^{※2}	円	162.33	170.84	197.08	223.68	224.03	206.16
1株当たり配当金	円	3	4	5	6	6	3
営業利益率	%	5.2	3.5	3.4	4.1	4.3	1.4
ROIC ^{※3}	%	6.2	4.6	4.5	5.3	5.8	2.3
ROA ^{※4}	%	2.1	1.8	2.5	2.3	0.6	0.1
ROE ^{※5}	%	13.2	9.8	12.4	10.5	2.6	0.5
D/Eレシオ ^{※6}	倍	1.47	1.34	1.18	0.99	1.14	1.12
【非財務情報】							
従業員数	名	26,035	26,915	26,618	27,562	28,533	29,494
女性管理職比率(IHI単体)	%	1.4	1.5	1.5	1.6	1.8	2.1
女性管理職数(IHI単体)	名	34	39	41	44	51	60
環境配慮製品 ^{※7} 認定数	件	—	—	—	—	4	10

上記は、IHI単体と表記されていない場合はIHIグループ連結の値です。

非財務のデータの詳細はP.49-50をご覧ください。

※1 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

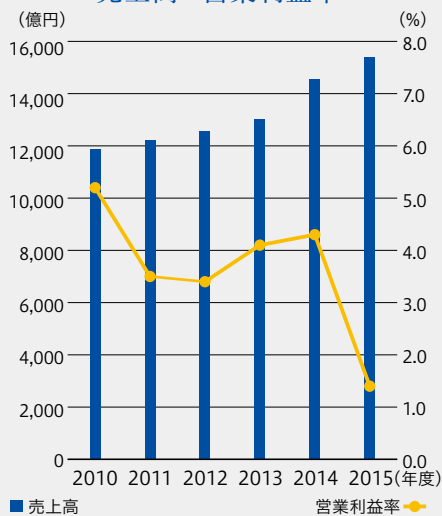
※7 詳細はP.38をご覧ください

 より詳細な情報はそれぞれ下記のウェブサイトをご覧ください

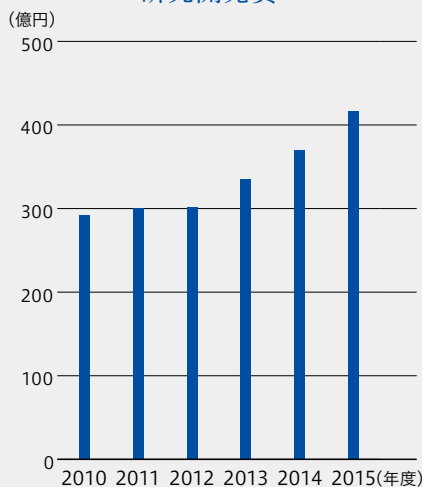
財務: <http://www.ihico.jp/ihico/ir/>

非財務: <http://www.ihico.jp/csr/>

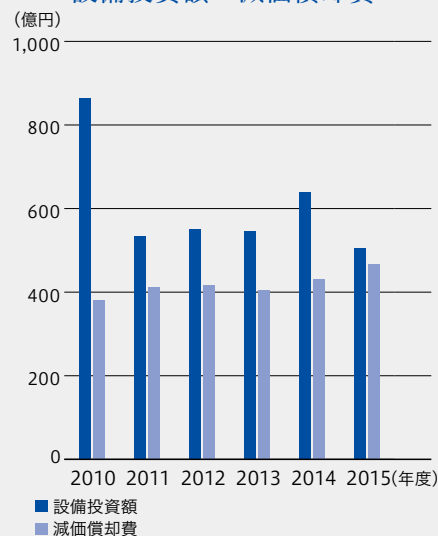
売上高・営業利益率



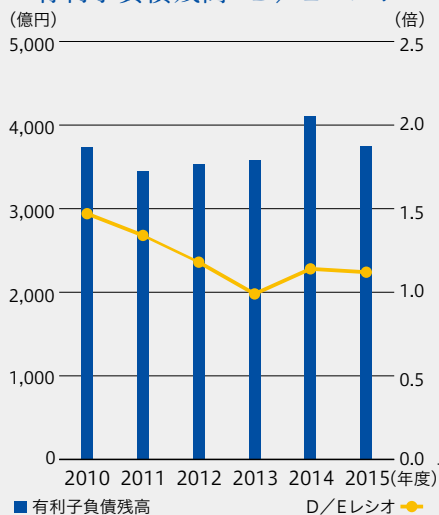
研究開発費



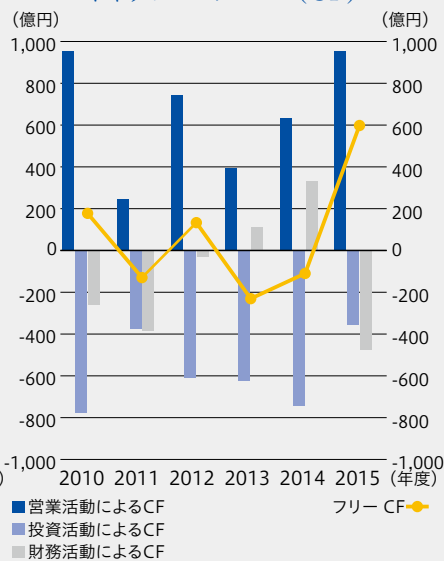
設備投資額・減価償却費



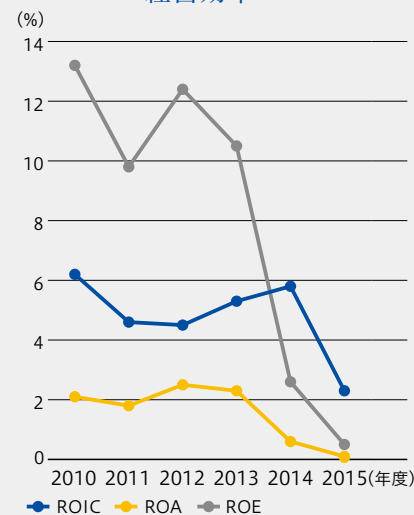
有利子負債残高・D/Eレシオ



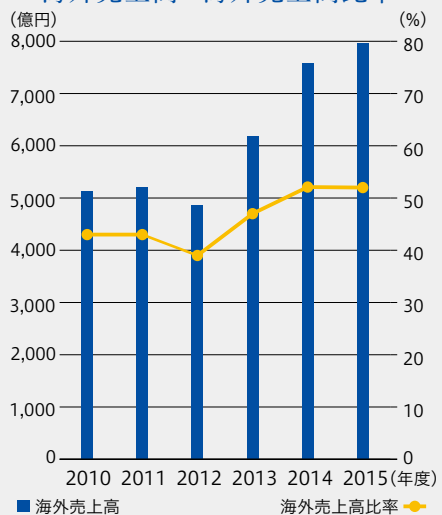
キャッシュ・フロー (CF)



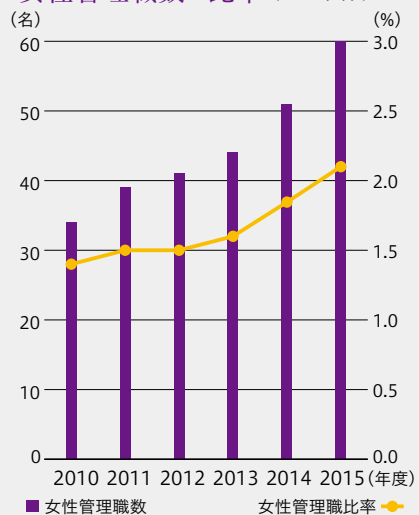
経営効率



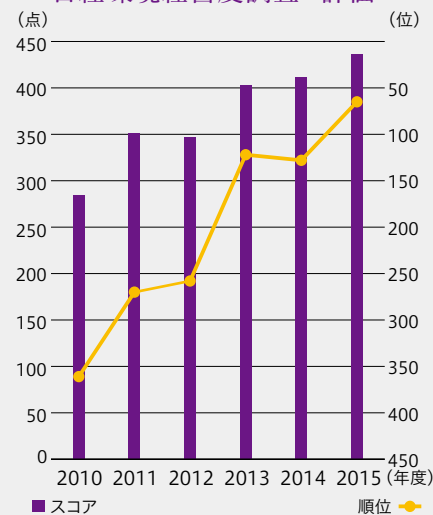
海外売上高・海外売上高比率



女性管理職数・比率 (IHI単体)



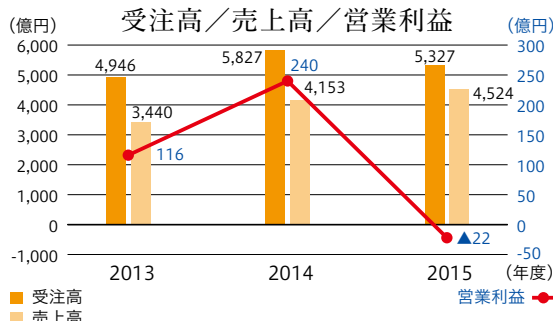
日経環境経営度調査 評価



事業概観

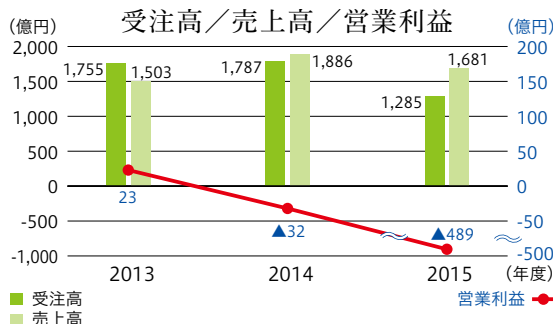
資源・エネルギー・環境

受注高は、ガスプロセスにおいて、米国向けエルバ島天然ガス液化設備の受注があったものの、前期に米国向けコーブポイント天然ガス液化設備の受注があったことの影響により、前期に比べ減少しました。売上高は、米国向けコーブポイント天然ガス液化設備の工事が進捗しているガスプロセスの増加などにより、前期に比べ増収となりました。営業利益は、ボイラにおいて、溶接不適合により補修が必要となった工事での大幅な採算悪化があったことに加え、ガスプロセスにおいてコスト増加見通しを織り込んだことで、営業赤字となりました。



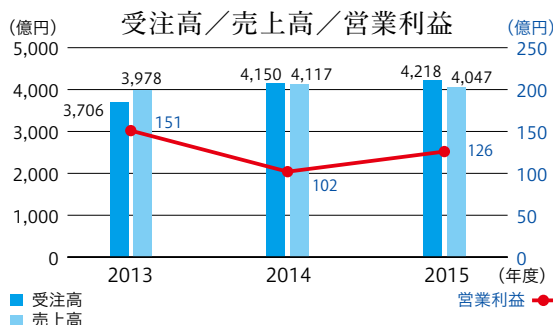
社会基盤・海洋

受注高は、インド向け貨物専用鉄道橋やバングラデシュ向け橋梁建設および既存橋改修事業などの受注がありましたが、現在受注活動を実質的に停止しているF-LNG・海洋構造物において前期に大型案件の受注があったことの影響などにより、前期に比べ減少しました。売上高は、トルコ イズミット湾横断橋建設工事の売上高が減少した影響などにより、前期に比べ減収となりました。営業利益は、F-LNG・海洋構造物における愛知工場の生産混乱や工程・工法の見直しにともなう追加費用の計上のほか、トルコ イズミット湾横断橋建設工事における工程キャッチアップ費用の計上により、大幅な営業赤字となりました。



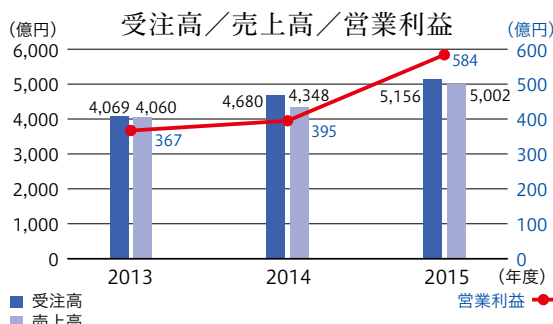
産業システム・汎用機械

受注高は、運搬機械、圧縮機および小型原動機の増加により、前期に比べ増加となりました。売上高は、熱・表面処理や圧縮機の増収があったものの、製紙機械および車両過給機の減収により、前期に比べ減収となりました。営業利益は、引合費用など、販管費の増加はあったものの、熱・表面処理、圧縮機および車両過給機の採算改善などにより、前期に比べ増益となりました。

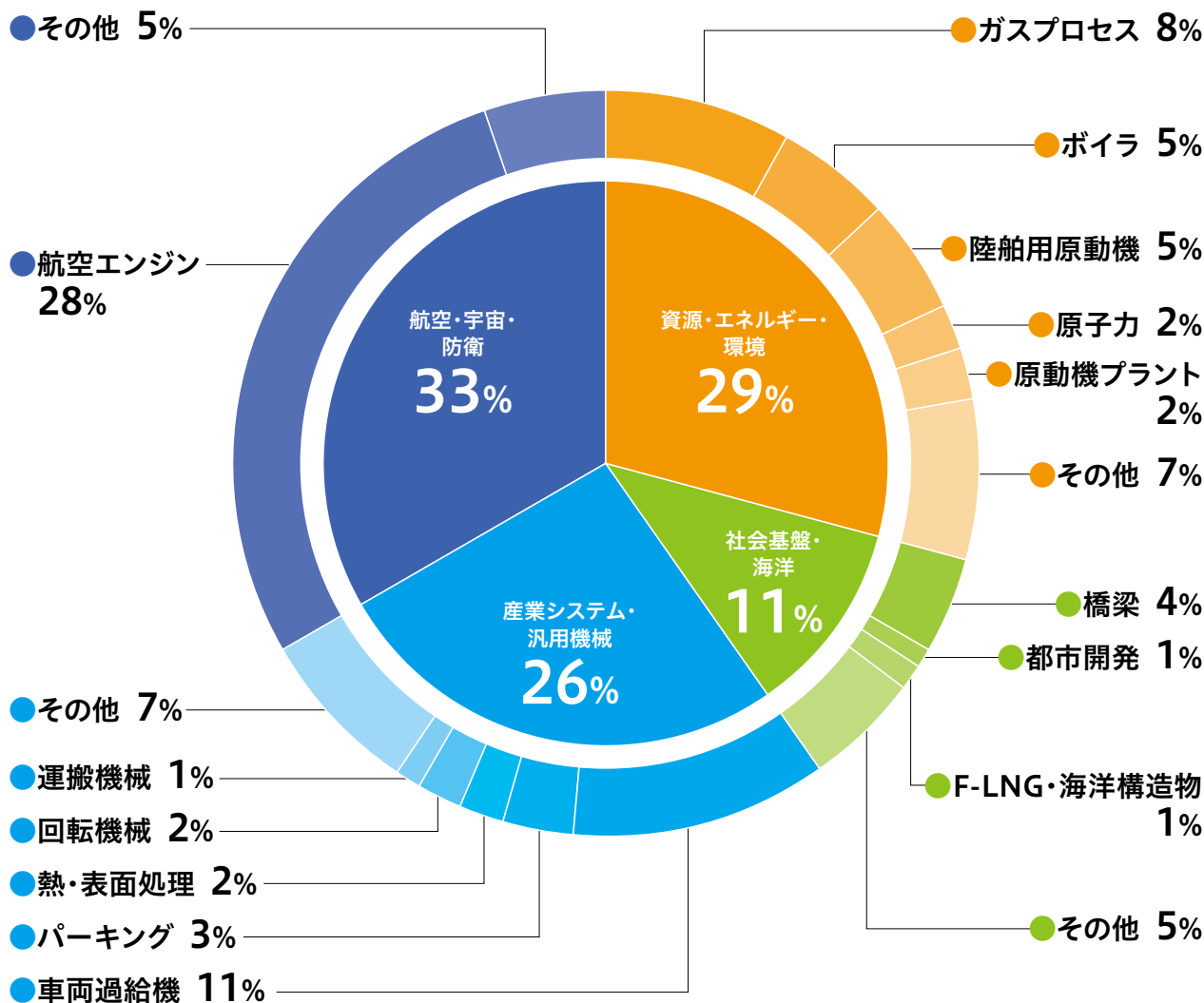


航空・宇宙・防衛

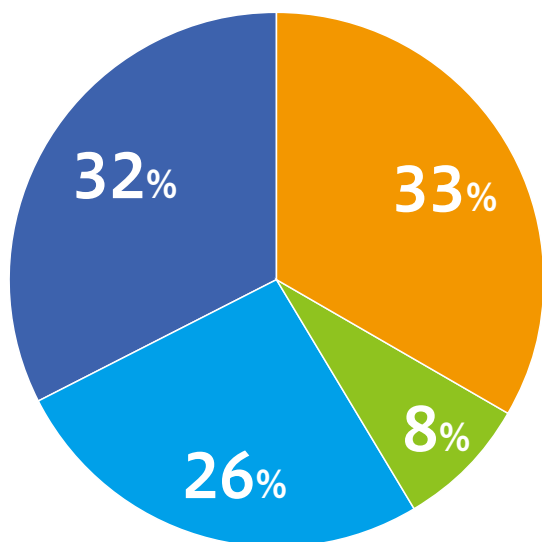
受注高は、防衛省向け航空エンジンの増加により、前期に比べ増加しました。売上高は、為替円安の影響などにより民間向け航空エンジンが増加したことや、防衛機器システムにおいて艦艇用ガスタービンの引き渡しがあったことなどにより、前期に比べ増収となりました。営業利益は、次世代大型機用航空エンジンGE9Xに関わる開発費などの増加があったものの、上述の増収効果および民間向け航空エンジンの採算改善により、前期に比べ大幅な増益となりました。



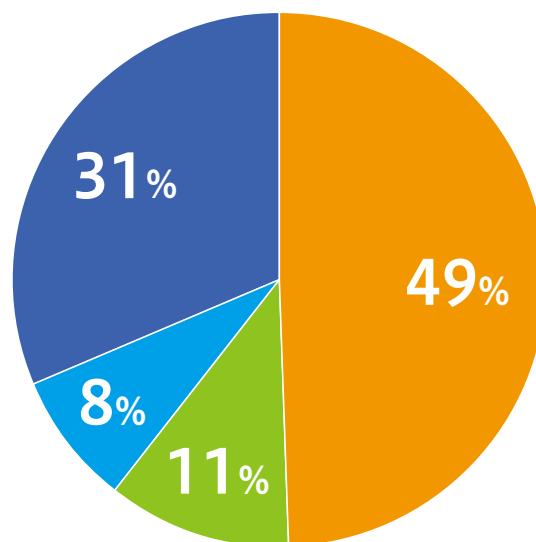
売上高比率 (2015年度実績)



受注高比率 (2015年度実績)



受注残高比率 (2015年度実績)



※小数点以下を四捨五入しているため、合計が100%とならない場合があります。



資源・エネルギー・環境

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、ガスパロセス(貯蔵設備、化学プラント)、原子力(原子力機器)、環境対応システム、医薬(医薬プラント)

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。

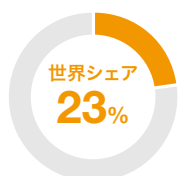


事業環境と強み

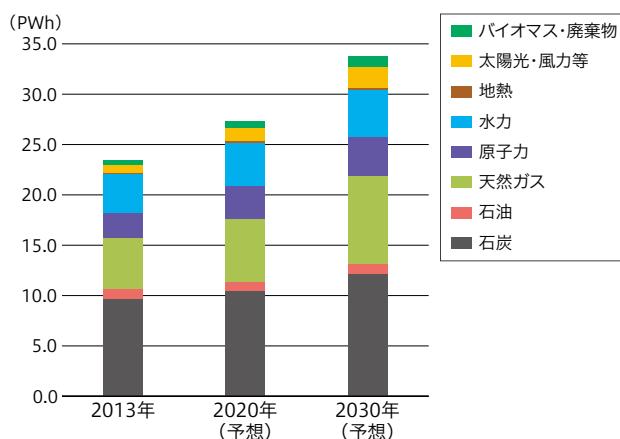
国内では、中期的な石炭火力需要や電力自由化にともなう新規参入者(新電力)向け火力計画が増加傾向にあります。海外では、新興国における新規電源市場があり、分散電源の具体化が進んでいます。石炭や天然ガス、原子力、再生可能エネルギーなど、さまざまなエネルギー分野で長年培ってきた豊富なノウハウと独自技術を活かし、ライフサイクル全般にわたって、製品・サービスを提供しています。

超々臨界圧石炭焚ボイラ

LNGタンク



世界の発電構成



出所：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 2015

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

主な受注案件と完成時期

案件	完成時期
ガス焚き複合火力発電設備(モザンビーク)	2018年度
超々臨界圧石炭火力発電用ボイラ(インドネシア)	2019年度
超々臨界圧石炭火力発電用ボイラ(国内)	2021年度
超々臨界圧石炭火力発電用ボイラ(国内)	2022年度

Message 「グループ経営方針2016」における戦略

多様化する資源・エネルギーインフラ需要に課題解決力をもって応える

資源・エネルギー・環境事業領域担当 満岡 次郎



「グループ経営方針2013」における成果と課題

品質管理体制の強化・再構築を進める

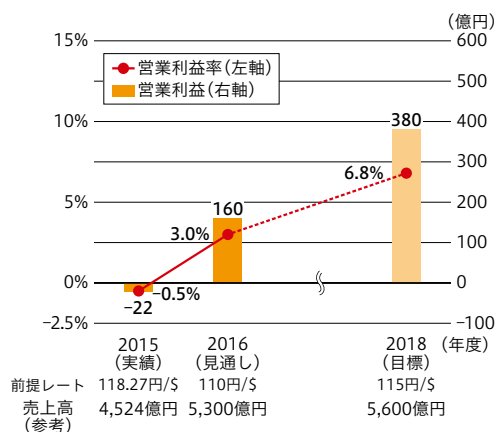
ボイラにおける東南アジアおよび国内を中心とした新規案件、原子力における国内の案件で、受注拡大を図ることができました。一方で、そのほかの機種の受注や、営業利益については課題が残る結果となりました。また、海外子会社で発生した品質不適合への対応で業績に大きな影響を与えたことから、品質管理体制の強化・再構築を進めています。この3カ年で取り組んできた、競争力強化、グローバルビジネスの拡大、業務プロセス改善などの取り組みは成果が出始めているところであり、今後も継続して実行していきます。

「グループ経営方針2016」における方針

収益基盤の強化に向けて

あらゆる業務品質の向上を図り、収益基盤の強化のために次の4つを重点的に取り組みます。

- ① プロジェクト遂行体制の強化による目標利益率の確保
- ② 石炭焚きボイラの高蒸気条件化／高効率化による付加価値・収益性の向上
- ③ 海外調達など、コストダウンの促進
- ④ ICTも活用したシステム提供力の強化、ライフサイクルサービスの価値向上による収益性向上



中長期的な展望

低炭素社会の実現に向けて

電源ニーズは多様化し、新興国を中心にますます高まることが予想されます。資源・エネルギー分野で培ってきた技術をさらに高度化し、これらの技術を組み合わせることで、高効率で環境負荷の少ない発電システムを提供していきます。

Focus

地球環境問題の解決に貢献する超々臨界圧石炭火力ボイラの建設請負工事を受注

IHIグループは、(株)神戸製鋼所から、世界最高水準の発電効率を実現する超々臨界圧大型石炭火力発電所ボイラ(出力65万kW、2基)の設計・調達・建設業務を受注いたしました。本件は、(株)神戸製鋼所が神戸製鉄所(兵庫県神戸市灘区)内に火力発電所を建設するプロジェクトに向けたもので、1基目が2021(H33)年度、2基目が2022(H34)年度の運転開始となる予定です。石炭火力発電は、エネルギー源の多様性、経済性の観点などから今後も重要な電力供給源として期待されています。今回受注した超々臨界圧ボイラは蒸気を超高温・超高压化することで発電効率を高め、燃料の使用量とCO₂排出量を削減することができる設備です。IHIグループは、これからも最新鋭ボイラ技術でクリーンな電力供給に貢献していきます。



2004(H16)年にIHIが納めた
(株)神戸製鋼所 神戸発電所2号機



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、都市開発（不動産販売・賃貸）、F-LNG（フローティング LNG貯蔵設備）、海洋構造物など

目指す方向性

■インフラ更新・強靱化・防災対策

- ソリューションの提供による市場での地位確保
- 東南アジア・新興国への展開
- セキュリティ分野への貢献

■海洋資源・エネルギー開発分野への取り組み

- アルミSPBタンクを軸とした事業運営

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

事業環境と強み

国内では、橋梁やトンネル・道路などの社会インフラの老朽化が懸念される昨今、その更新・修繕工事による市場拡大が見込まれています。海外では、東南アジアを中心とするODA案件などにより市場拡大が期待されています。また、海洋関連では、差別化されたノウハウを有するアルミSPBタンクを軸として事業展開を図ります。社会インフラの課題解決に、直接的に貢献できる事業領域であり、技術をもって社会の発展に貢献します。



アジアのインフラ投資ニーズ(2010~2020年度)

(億円)

	新規	更新	合計
空港	8,400	6,000	13,200
港湾	60,000	30,000	91,200
鉄道	3,600	43,200	46,800
道路	2,042,400	765,600	2,809,200
運輸計	2,114,400	844,800	2,960,400

出所：アジア開発銀行

優先投資指定のSBU

SBU	主な施策
橋梁・水門	国内橋梁の技術提案力と積算能力強化による受注の拡大、4拠点「欧州・米州・アジア・日本」体制の基盤構築

主な受注案件と完成時期

案件	完成時期
TLT社向けLNG船用SPBタンク	2017年度
ナムニアップ1水力発電所 水門鉄管工事	2018年度
インドDFCC/貨物専用鉄道(西線) 鋼橋パッケージ	2019年度

Message 「グループ経営方針2016」における戦略

リスクマネジメントを徹底し、
グローバルに収益を上げる事業構造を確立する

社会基盤・海洋事業領域担当 朝倉 啓



「グループ経営方針2013」における成果と課題

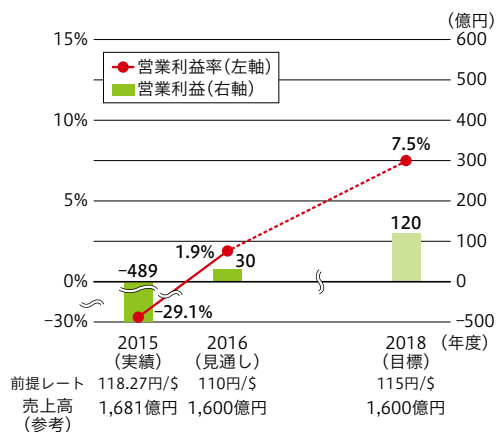
プロジェクト遂行体制の強化を図る

インド向け貨物専用鉄道橋やバングラデシュ向けの橋梁建設および既存橋改修事業などの海外での受注がありました。一方で、イズミット湾横断橋工事におけるキャットウォーク落下事故後の工程キャッチアップ費用やF-LNG・海洋構造物における生産混乱などの不具合により大幅な営業赤字となりました。今回の原因究明および再発防止策を徹底するとともに、プロジェクト遂行体制の強化を図り、収益を上げる事業構造を確立していきます。

「グループ経営方針2016」における方針

収益基盤の強化に向けて

- ① 橋梁について国内の大規模更新・修繕工事の取り込みと、海外の新設における競争優位性の高いソリューション提案による収益性向上
- ② SPBタンクの確実なコストダウンにより、収益を上げる事業構造を確立
- ③ 豊洲・砂町地区の不動産事業による、安定的収益とキャッシュフローの創出



中長期的な展望

世界の社会インフラ需要に応える

国内外の社会インフラ需要に向けた技術提案力を強化することで受注を拡大します。コストダウンの活動推進やICTの活用により、製品のシステム化、生産性向上を目指し、付加価値の高い整備事業・メンテナンス事業の拡大と新製品の事業化を加速させます。また、グローバル展開に備えて欧州・米州・アジア・日本の各拠点における体制の基盤構築を進め、収益性の向上を図るとともに、社会の安全・安心に貢献します。

Focus

社会インフラの整備を通じて各国の発展に貢献します

(株)IHIインフラシステムは、インド最大手ゼネコンLarsen & Toubro Limitedと共同で、インド政府鉄道省傘下の貨物専用鉄道公社から、デリー～ムンバイ間貨物専用鉄道西線の橋梁建設工事を受注しました。今回の工事は、日印両政府が共同で推進するデリー～ムンバイ間産業大動脈構想(DMIC)の根幹をなす日印経済協力の象徴的案件と位置づけられているプロジェクトの一部で、2019(H31)年10月の完成を予定しています。

全線が開業されたのちは、輸送時間が大幅に短縮されるため、インドの物流ネットワークの効率化、さらには経済発展が期待されています。IHIグループは、これからも社会基盤インフラの整備を通して、各国の発展に貢献していきます。



貨物専用鉄道西線予定図



産業システム・汎用機械

提供する
製品・サービス

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

目指す方向性

- 自動車産業を中心とした「グローバルネットワーク」の拡大
- 「ライフサイクルビジネス」における価値向上
- ICT・ロボットの活用による「製品・サービスの高度化」

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。



低炭素社会の実現と
環境負荷の低減



社会の産業化・高度化と
都市化進展への対応

事業環境と強み

自動車分野では、エンジンの環境対応とダウンサイジング化の進展により、車両過給機市場が拡大を続けています。また、熱・表面処理の需要や運搬機械を中心とした各種産業機械の需要が増加しています。長年培ってきた溶接技術や回転機技術で、車両用過給機、ジブクライミングクレーンでトップクラスのシェアを誇っています。

ターボチャージャー
(車両用)

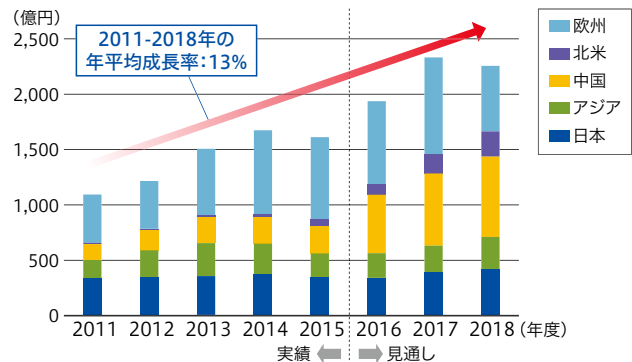


出所：第三者機関調査

ジブクライミング
クレーン



車両過給機 連結売上高見通し



注：2016年度および2017年度は15ヶ月決算を実施している海外子会社の売上高を含めています。

優先投資指定のSBU

SBU	主な施策
車両過給機	受注確保と収益性向上に向けた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を通じたコストダウンによる収益性の向上
パーキング	パーキング新設のためのコストダウン、メンテ用ストック拡大、海外展開
熱・表面処理	熱・表面処理の受託拠点強化とシナジーによる収益性向上

主な受注案件と量産時期

案件	量産開始
A社向け ダウンサイジングガソリン用ターボ(中国)	2016年度
B社向け ダウンサイジングガソリン用ターボ(中国)	2016年度



多種多様な事業を活かし、競争力を強化する

産業システム・汎用機械事業領域担当 大谷 宏之

「グループ経営方針2013」における成果と課題

車両過給機事業が成長を牽引

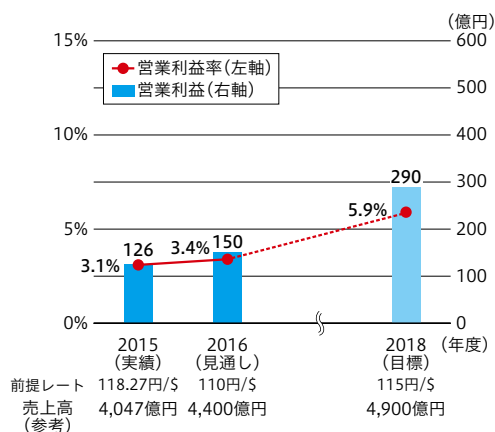
私たちの事業領域では、産業現場で欠くことのできない多種多様な製品・サービスを提供しています。なかでも、市場が拡大している車両過給機事業ではこの3か年で好調な業績を打ち出し、この事業領域の成長を牽引することができました。一方で、いくつかの事業では収益力の向上が課題として残りました。また、この事業領域の特徴である多岐にわたる事業を“つなぐ”ことで、一層の競争力の強化を図ることを目標にさまざまな活動を実施してきましたが、それが業績に表れるまでは「もう1歩」という感が残りました。今後、さらにシナジーを高めていく必要があります。

「グループ経営方針2016」における方針

収益基盤の強化に向けて

収益基盤の強化のため、4つのテーマに注力して取り組みます。

- 1 車両過給機における、グループ横断機能の改革による収益性の向上
- 2 回転機械における、グローバルアライアンスの拡大と事業体制の改革を通じたコストダウンによる収益性の向上
- 3 熱・表面処理分野の装置・受託事業のグローバルネットワーク活用によるお客さまニーズの取り込みと収益性の向上
- 4 ICTを活用した製品・サービスの高度化の促進とライフサイクルビジネスの拡大による収益性の向上



中長期的な展望

シナジーを発揮することで、社会の期待に応える

新しいニーズに対して、単体の製品ではなく、個々の製品・サービスを合わせたシステムとしてお客さまに提供していくことが、ますます重要になってきます。シナジーを発揮することで、お客さまに価値を提供し、社会の発展に貢献していきます。

Focus

熱処理受託加工のドイツVTN社を子会社化

IHIは、60年以上の歴史を持つドイツの総合熱処理受託サービスのリーディング企業グループであるVTN社を子会社化いたしました。

熱処理は、金属・非金属部品などに熱を加えた後、冷やすことにより金属の組織を変え、材料の強度などを高める技術です。金属や非金属などの材料に求められる機能の多様化・高度化にともない、今後も産業機械・自動車・航空分野などの部品を中心に熱処理技術の利用の拡大が見込まれております。IHIグループでは、子会社である(株)IHI機械システム(以下、「IMS」という。)が真空炉・真空浸炭炉などの真空熱処理装置を製造・販売しており、今般、欧州における熱処理分野の受託サービス事業に本格参入することで、VTN社のプロセスエンジニアリングおよびサービスネットワークとIMSの装置デザインエンジニアリングが一体となり、お客さまへさらに魅力ある装置と熱処理受託サービスの提案を行なっております。





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

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

地球環境に配慮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。



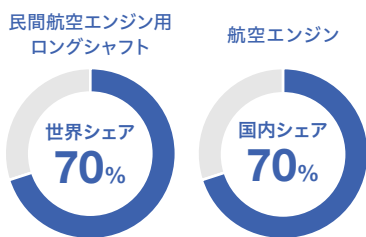
低炭素社会の実現と
環境負荷の低減



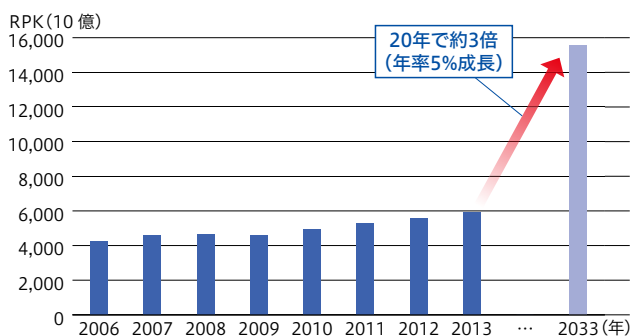
社会の産業化・高度化と
都市化進展への対応

事業環境と強み

民間向け航空エンジンの市場は、今後も約20年にわたり年率5%程度の着実な成長が見込まれております。一方、防衛向け航空エンジンは国内シェアの70%以上を占め、日本の安全保障における重要な役割を担っております。IHIグループは、世界レベルの「独自技術」と「ものづくり力」により、航空エンジンや宇宙関連機器、防衛システム事業を拡大していきます。



増え続ける旅客量 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加などを背景に引き続き堅調に推移

出所: Boeing

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"> 新規量産エンジンの生産体制整備とコストダウン 将来の戦闘機や民間機向けエンジンの開発推進 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
ロケットシステム・宇宙利用	<ul style="list-style-type: none"> 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 宇宙利用技術を礎にしたソリューションビジネスの推進

新機種エンジンと搭載予定時期

航空エンジン(型式)	搭載機	就航時期
PW11000G-JM	A320neo	2015年度
GE Passport20	Global7000/ 8000	2018年度
GE9X	B777X	2020年度

Message 「グループ経営方針2016」における戦略

独自技術とものづくり力を磨き上げ、 世界トップレベルの競争力に挑戦する

航空・宇宙・防衛事業領域担当 識名 朝春



「グループ経営方針2013」における成果と課題

先進技術を活用しライフサイクル全般に製品・サービスを拡大

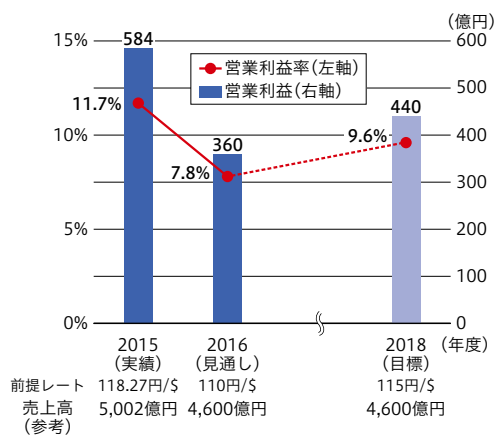
新機種 of 量産立ち上げ、開発工事も概ね計画通りに推進しました。ICT活用による生産プロセスの「見える化」を着実に実施し、諸活動をグループ会社・サプライチェーンに広めることで、コスト改善にも貢献しました。今後はICT活用の更なる高度化・スピードアップなどによりバリューチェーン全体での最適化を図ります。これによりキャッシュ創出力強化とライフサイクル全般での収益改善を目指します。

「グループ経営方針2016」における方針

収益基盤の強化に向けて

次の4つを重点方針とします。

- ① 新機種PW1100G-JMの確実な量産立ち上げ／コストダウンと、GE9Xエンジン開発の計画的な推進
- ② 新材料・先進製造技術など、IHI独自のものづくり技術の開発の推進
- ③ ロケット推進系事業および宇宙利用事業の拡大
- ④ 技術力・ものづくり力を活用した新たな事業展開



中長期的な展望

ものづくり技術力を活用し新たな事業展開を目指す

今後3年間は、新機種量産初期負担や「成長」に向けた投資の影響により、利益水準は一時的に踊り場を迎えますが、一定の収益とキャッシュフローを確保すべく、コストダウンとCCC[※]改善を強化していきます。

航空輸送需要は中長期にわたり、堅調に推移すると予測され、民間航空エンジン事業は継続的な拡大が見込まれます。防衛向けエンジンでも新機種の導入や、将来戦闘機用エンジンの開発も進められており、引き続き注力していきます。また、宇宙利用の分野でもさまざまな事業の可能性が期待されています。IHIのものづくり技術力を磨き上げて、航空・宇宙・防衛における社会的課題の解決に貢献するとともに、事業の拡大を目指していきます。

※CCC: キャッシュコンバージョンサイクル(Cash Conversion Cycle)の略称。現金循環化日数。

Focus

民間航空機エンジン「PW1100G-JM」を搭載した航空機の商用運航開始

IHIが一般財団法人日本航空機エンジン協会のもと、米国 Pratt & Whitney、ドイツ MTU Aero Engines AGと共同開発を行ってきた「PW1100G-JM」エンジンを搭載したエアバス社「A320neo」が、2016(H28)年1月にエアバス社からルフトハンザ航空へ引き渡され、商用運航を開始いたしました。

IHIは、同エンジンにプログラムシェア15%で参画しており、複合材をはじめとする独自の素材・ものづくり技術をもとに、ファン、低圧圧縮機などの主要部品の開発・設計・製造を担当しております。同エンジンは、すでに2,500台以上の受注があり、安定した事業の柱になると期待しております。

今後も、多岐にわたる先進的なものづくり技術によって、航空業界の発展に貢献するとともに、安全で快適な航空機の運航に貢献してまいります。



PW1100G-JM
出典：一般財団法人日本航空機エンジン協会

グループ共通機能

IHIグループは、グループ共通機能を活用したビジネスモデルの変革を推し進め、お客さまの新たな価値を創出します。

主な実績と今後の方針

グループ共通機能	「グループ経営方針2013」における実績	「グループ経営方針2016」における方針
ソリューション・エンジニアリング	<ul style="list-style-type: none"> ● 具体的な案件の実現(七ツ島バイオマス発電事業の組成を完了) 	<ul style="list-style-type: none"> ● 事業領域との共創を図ることで、案件の具現化を強化
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を基盤としたセンシング・ICTとデータ解析手法をグループ内SBUに幅広く適用 ● 共通プラットフォームによるものづくり・サービスの高度化を、グループ内の生産・保守業務に適用、新たなビジネスモデル創出の取り組み開始 	<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を基盤としたセンシング・ICTおよびデータ解析手法を活用した新たなビジネスモデル適用の拡大 ● 共通プラットフォームによる、新たなビジネスモデルの創出、工場のスマートファクトリー化を加速し、利益の拡大に貢献
グローバルビジネス	<p>グローバル重点地域・重点国にて、優先的に事業のグローバル化、人的ネットワークの構築に取り組み、事業の拡大に貢献(海外売上高比率50%超を達成)</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 上記の一環として、タイ(現地法人)、トルコ(駐在員事務所)、ミャンマー(シンガポール現地法人支店)に拠点を設立 ● IHIフォーラムをインドネシア、ベトナムにて、IHI宇宙フォーラムをマレーシアでそれぞれ開催し、IHIブランドの強化を推進 <p>※グローバル重点地域: 米州、東南アジア、中国 ※グローバル重点国: インドネシア、タイ、マレーシア、ベトナム</p>	<p>収益基盤強化のため、事業機会の拡大と利益率の向上を図る施策として以下を実施</p> <ul style="list-style-type: none"> ● マーケティング機能や地域統括機能の強化などを推進 ● 事業部門との連携強化による新たなビジネスの展開 ● 地域に根差したメンテナンス基盤の拡張やサプライチェーンの見直し ● 地域の官公庁・お客さま・パートナーとの関係構築・強化 ● グローバル重点国として、トルコを新たに追加(インフラ需要と周辺地域への事業拠点として期待)

グループICT戦略

IHIグループは、「グループ経営方針2016」のサブ戦略として「グループICT戦略2016」を制定しています。お客さまの価値につながるさまざまな情報を分析・活用することで、製品・サービス・ものづくりを高度化するとともに、それらを支える情報セキュリティ強化や基盤業務の標準化・共通化を推進します。これらの取り組みにより、ICT活用によるIHIグループの「収益基盤の強化」を目指します。



2016
攻めのIT経営銘柄
Competitive IT Strategy Company

経済産業省と東京証券取引所から「攻めのIT経営銘柄2016」に選定されました

Focus

七ツ島におけるバイオマス発電事業

IHIは他スポンサーとともに、鹿児島県鹿児島市七ツ島地区にて、木質バイオマスによる発電事業(出力規模49MW)を行なっています。本事業で発電する電力は、「電気事業者による再生可能エネルギー電気の調達に関する特別措置法」に基づき九州電力株式会社に売電する予定です。発電所は2018(H30)年後半に完成し、以降20年にわたり売電する計画です。本発電事業を通じて、環境にやさしいエネルギーの普及を促進するとともに、地域の活性化に貢献していきます。

IHIグループの製品・サービスの高度化

IHIグループは、ICT(情報通信技術)を活用し、お客さまにとって魅力ある新しい価値を創出する提案を行なっています。グループ共通のリモートメンテナンス共通プラットフォームを整備し、お客さまに納めた製品やプラントの利用状況などの情報を取得・蓄積しています。それらのビッグデータを、自社で開発した高度な解析アルゴリズムで分析することで、故障予兆検知、寿命予測、効率運転支援を実施した新たな保守事業やサービス事業を開発・展開しています。2016(H28)年3月末時点で400台以上の製品と接続し情報を取得しており、今後はその拡大を図るとともに、お客さまにとってよりメリットのあるサービスの開発と提案を進めていきます。

新事業の展開

IHIグループでは新事業推進部を中心に、将来の成長・注力事業となりうる事業の創出を強化・加速しています。持続可能な社会の課題解決に貢献するために、幅広い領域で新たな事業を育成していきます。

主な実績と今後の方針

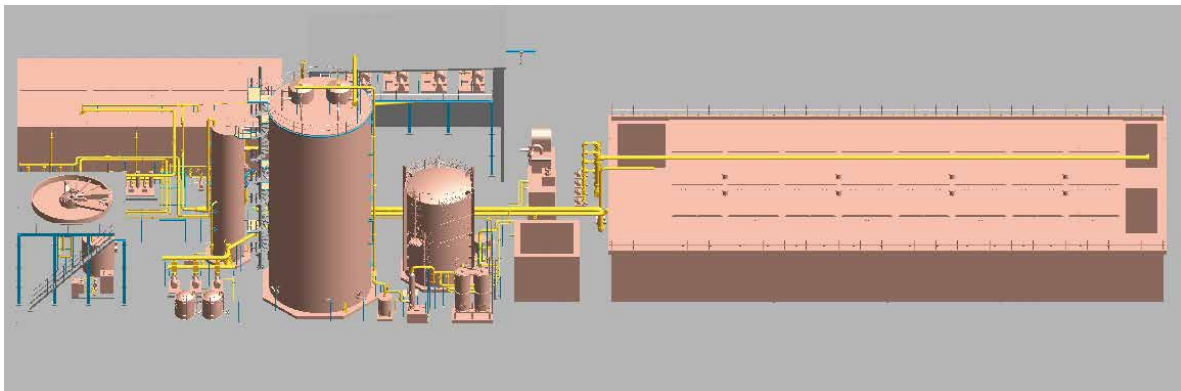
領域	「グループ経営方針2013」における実績	「グループ経営方針2016」における方針
新事業領域の探索	「グループ経営方針2013」に掲げられた「ライフサイエンス・食料・水」分野を中心に、IHIグループの既存事業を含めた、新事業のシーズ探索のためシリコンバレーのベンチャーファンドなどへの出資を行ない、有望なベンチャー企業の情報収集と、事業化に向けた仕組みを構築しました。	「グループ経営方針2016」では、「グループ経営方針2013」で構築した仕組みを用い、IHIグループの既存分野での活用を進めつつ、「ライフサイエンス・食料・水」分野での関連事業の有望シーズ発掘・事業化に向け、収益化の動きを加速させていきます。
藻類バイオ燃料	微細藻類の培養技術開発に取り組みながら、並行して高速増殖型ボツリオコッカスの品種改良を進めてきました。2015(H27)年には、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も受け、鹿児島県鹿児島市セツ島に、日本最大級となる1,500㎡の屋外培養池を有する試験設備で、安定的な培養に成功しました。	事業実施場所の選定を行ない、適地での微細藻類の生産性向上と安定的な大規模培養、生産コスト低減に向けたプロセスの改良を行なっていきます。また、藻油を燃料へ改質する技術開発など、事業化に向けた取り組みを推進します。
東南アジアにおけるパーム搾油工場の排水処理	(株)IHI環境エンジニアリングのICリアクターによる嫌気性処理技術を活用し、パーム搾油工場での問題となっている排水の浄化に取り組むべく、パイロットプラントを建設し、試験を実施しました。良好な処理性能が得られることを確認しています。	パイロットプラントの結果を踏まえて、東南アジアのパーム産業へのプロモーション活動を積極的に行ない、EPC案件の獲得に繋げていきます。さらに農業・食品加工残さを活用したバイオマス燃料事業へと拡大していきます。

Focus

東南アジアにおけるパーム搾油工場の排水処理

IHIグループが持つ排水処理技術を生かし、東南アジアでの環境対応に取り組む事業です。東南アジアでは産業の発展とともに食料生産が増加しており、食品加工工場から出る排水による水質汚染が問題になってきています。各国は国を挙げて環境規制強化に取り組んでいますが、高度な技術を用いたコストのかかる処理プラントは現地では受け入れられにくく、いかに安価に環境規制をクリアするかが重要な課題になります。

IHIグループでは、(株)IHI環境エンジニアリングの持つICリアクターによる嫌気性排水処理技術を活用し、有機性排水からメタンガスを回収することで、パーム搾油工場の操業エネルギーを賄う技術を開発しました。



IHI-ICリアクターによるパーム搾油工場排水処理設備イメージ

ものづくり技術を中核とする エンジニアリング力

グループ技術戦略2016

■グループ技術戦略の概要と実践

IHIグループは3つのメガトレンド、「多様化する社会インフラ」「加速する高度情報化」「複雑化する世界経済」に着目し、これらに対応するための中長期的な技術開発の方向性とグループ全体で注力する技術分野を「グループ技術戦略2016」として決めました。

私たちはこの戦略をグループ全体で共有しながら、グループ全体の力を結集させ技術開発に取り組みます。ここでは、グループの保有すべき技術を、製品・サービスを支える「基盤技術」と、さまざまな技術を応用・統合し複数の製品・サービスに共通して差別化・価値向上に寄与する「共通技術」に分類し、技術の維持・向上と展開を目指します。その上で、継続的な技術開発の「実践」を通じて「ものづくり技術を中核とするエンジニアリング力」を向上させていきます。さらに、経営方針で掲げるビジネスモデル変革の実現のために、新たな分野における技術開発を推進していきます。

■グループ全体で注力する技術

「グループ技術戦略2016」では、IHIグループ全体で特に以下の技術分野に注力することを宣言しています。

(1) 低炭素社会への要請に応える水素利用技術

IHIグループの技術を結集し、将来のクリーンエネルギーとして注目される水素利用に関わる技術開発を進め、温室効果ガス排出量削減に貢献します。

これまでにボイラメーカーとして蓄積したCO₂の大気中への排出を防ぐ技術(CCS^{※1})に加えて、IHIの二塔式ガス化炉TIGAR[®](Twin IHI Gasifier)による低品位炭から安価な水素を製造する技術を組み合わせたシステムを提案し、事業実証を目指しています。

(2) お客さま価値を創造するICT・IoT関連技術

ICT・IoT^{※2}に関連する技術開発を加速し、新たなお客さま価値の創造とビジネスモデルの変革を実現します。

実績のあるリモートメンテナンス共通システムILIPS[®](IHI Lifecycle Partner System)をロボット技術などと融合し、予防保全のほかにも高度なサービスへ展開していきます。また、データを利活用したものづくり力の強化やスマートファクトリー化も目指します。

■グループ技術戦略の目標実現に向けて

IHIグループは、「グループ技術戦略2016」で定める技術分野を中心に、リソースの集中と選択、ならびに、技術開発のスピードアップを図ります。また、世界に通用する知的財産の確保を中心とする活動を推進し、国際的競争力も高めていきます。これらを通じて、私たちの経営理念の一つである「技術をもって社会の発展に貢献する」を実現していきます。



二塔式ガス化炉 TIGAR[®]

※1 CCS : Carbon dioxide Capture and Storage

※2 IoT : Internet of Things

研究開発費の推移

年度	研究開発費
2011	300億円
2012	302億円
2013	335億円
2014	370億円
2015	416億円



オープンイノベーションを推進する「IHIつなぐラボ」
来場者数：累計4,272名(2016(H28)年3月31日現在)

「ものづくり強化」を目指すIHIグループ

■ものづくりシステム戦略本部の新設

IHIグループのものづくりシステムに関する戦略の立案・調整・展開を各事業部門と共同で推進し、品質を含む「ものづくり力」の強化を通じてお客さまの期待に応え続ける製品・サービスを提供することで、IHIグループの安定した収益基盤を構築するために、もの

づくりシステム戦略本部を設立しました。しっかりとした品質マネジメントシステムの基盤と、国際競争力のある設計・生産システムの構築を目指し、戦略本部が変革推進のための環境づくりを担い、各事業部門とともに成果を出したいと考えています。

● PICK UP

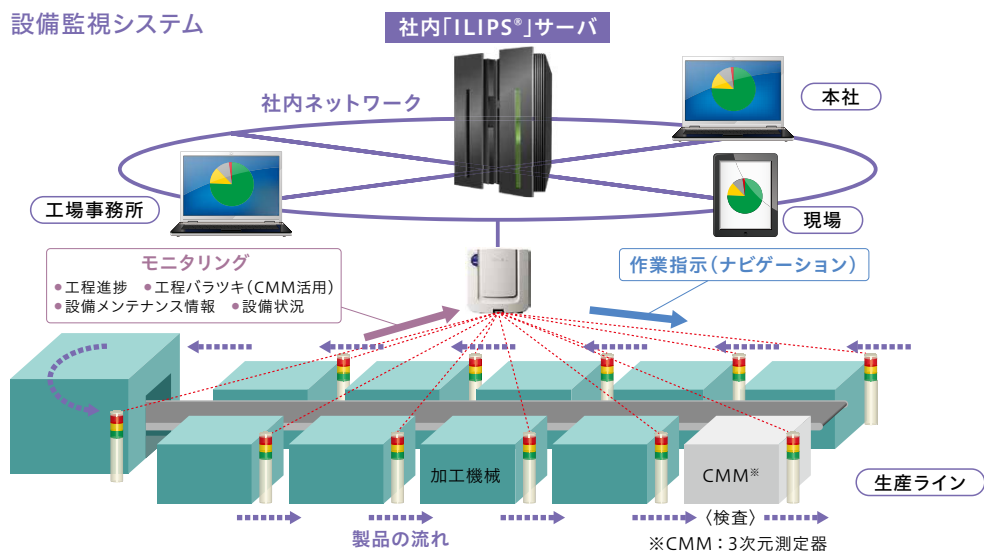
IHIグループのものづくりを支える先端技術

航空宇宙事業本部は、1957(S32)年に田無工場(2006(H18)年に閉鎖、相馬に移転)で操業を開始し、事業の拡大にともない瑞穂工場(1970(S45)年)、呉第二工場(1980(S55)年)、相馬第一工場(1998(H10)年)、相馬第二工場(2006(H18)年)と生産規模を拡大してきました。その中で、1993(H5)年には、官需から民需への体質変革のため、熟練工に頼る生産体制から合理的な生産体制とすべく、トヨタ生産システムを導入しました。さらに、IHI独自のものづくりシステム(IPS:IHI PRODUCTION SYSTEM)の構築に取り組み、各工場において流れ化・見える化を進めました。さまざまな変化に適切に対応できるように、自律的・継続的に改善活動を行っています。

更なる変革として、IPSにICT・IoTを組み込んだスマートファクトリーの導入に取り組んでいます。2015(H27)年度は、設備

にセンサーを組み込むことで、工場現場を見える化し、効率的な生産の仕組みを構築しました。2016(H28)年度は、その拡大に加え、装着型作業支援端末およびロボットの導入を進めます。確実な設備管理、的確な作業指示、統計管理下の安定した作り込み品質、検査データに基づいた品質保証を実現でき、さまざまな情報がトレース可能な生産システムの構築に取り組みます。加えて本仕組みのサプライチェーンへの適用拡大を行ない、日本のジェットエンジン産業の業容拡大をリードしていきます。

設備監視システム





2015(H27)年度の実績

グループ従業員数

地域	人数
日本	22,751
アジア・オセアニア	3,664
米州	1,127
ヨーロッパ・中東・アフリカ	1,952
合計	29,494

2016年3月31日現在

グループ人材マネジメント方針

IHIグループでは、「人材こそが最大かつ唯一の財産である」と経営理念にも明記しているとおり、従業員が共通の価値観のもとで、持てる能力を最大限に発揮できる仕組みや環境整備、風土改革が必要であると考えています。そこで、2013(H25)年にグループ全体で共有すべき、人材マネジメント上の考え方、従業員が共有すべき価値観として、「5つの求める人材像」と「グループ」「グローバル」「ダイバーシティ」をキーワードとする「グループ人材マネジメント方針」を定めました。

「グループ経営方針2016」においても、「求める人材像」の浸透を徹底し、さらに創造と革新を生み出す組織風土を醸成するためにダイバーシティをより一層推進することとしています。あわせて、事業を持続的に発展させるために事業戦略を支える人材を育成し、グローバルな事業運営をするための人材マネジメントの仕組みを導入していきます。

グループ・グローバル人材の育成

「人材の成長なくしてIHIグループの成長なし」という信念のもと、「グループ人材育成方針」を定め、グループでの人材育成にソフト・ハードの両面で行っています。

2015(H27)年4月には人材育成の中核施設としてIHIグループ人材開発交流センター「I-STEP湘南」(神奈川県横須賀市)を開所し、2016(H28)年3月までに延べ1万人を超える国内外グループ従業員が活用しています。これからも単なる研修会場にとどまらず、世界で働くIHIグループの仲間が集い、企業理念・価値観を共有する場、活発にコミュニケーションする場、ともに学び成長する場として活用していきます。

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、グループの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、グループの従業員の成長機会を提供する
- ③多様な人材が「経営理念」、「IHIグループビジョン」に共感し、能力を発揮できる環境を実現する

▶求める人材像



▶キーワード



採用実績 (IHI 単体)

	2014年度	2015年度	2016年度
技術系	171 (11)	204 (24)	227 (19)
事務系	55 (20)	57 (23)	56 (18)
合計	226 (31)	261 (47)	283 (37)
うち、外国人	11 (4)	9 (4)	7 (2)**

()内は女性 ※外国人7名には、10月入社予定を含みません

女性管理職数推移 (IHI 単体)

	人数	比率 (全管理職中)
2013年度	44名	1.6%
2014年度	51名	1.8%
2015年度	60名	2.1%
2016年度	66名	2.5%
2018年度目標	—	3.0%以上
2020年度目標	—	3.5%以上

ダイバーシティ(多様性)の推進

創造と革新を生む組織風土を醸成するためには、IHIグループのダイバーシティ(多様性)を推進することが重要です。現在、女性・外国人・障がい者・高齢者の活躍推進を4つの柱にして重点的に取り組んでいます。

■女性活躍推進

優秀な女性の積極的な採用・能力開発と入社後に活躍できる環境の整備は、IHIグループが持続的に成長していくために重要な課題です。

そのため、IHIでは女性の活躍に関する各種の数値目標を掲げており、2020(H32)年度までに、全管理職(課長相当職以上)中における女性の占める割合を3.5%まで増加させることを目指し、さまざまな施策を展開しています。

また、女性従業員だけでなく男性従業員に向けての意識改革や、グループ会社の女性管理職を対象とした講演会・研修などによるグループ全体での女性活躍推進にも取り組んでいます。

働きやすい職場環境整備

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



安全パトロールの風景(愛知事業所)

PICK UP

「なでしこ銘柄」に選定

IHIは、東京証券取引所および経済産業省から2015(H27)年度の「なでしこ銘柄」に選定されました。「なでしこ銘柄」は、2012(H24)年度より女性活躍推進に優れた上場企業を業種ごとに選定しているもので、2013(H25)年度に続き2度目の選定となりました。IHIでは、「女性管理職育成の推進」、「ネットワークリーダーの活動」、「仕事と家庭の両立をサポートする制度の充実」に特に注力しており、今後も女性がますます活躍できる環境整備を進めていきます。



PICK UP

「健康経営銘柄2016」に選定

IHIは、東京証券取引所および経済産業省から「健康経営銘柄2016」に選定されました。IHIでは、「人材こそが最大かつ唯一の財産である」を経営理念に掲げ、人材を最も価値ある経営資源ととらえて、ともに働くすべての人々の健康確保と、働きやすい職場づくりに取り組んでいます。

メンタルヘルスクアをはじめ、健康保険組合と連携した家族健診の実施とその結果に基づく保健指導や、年休取得促進など、さまざまな施策を実施しています。



環境

2015(H27)年度の実績

事業活動におけるCO₂排出量

29.7万トン

環境経営に向けた方針

IHIグループは「IHIグループ環境ビジョン2013」を定め、2018(H30)年を目標年度として環境経営を推進しています。2013(H25)年度からの3ヵ年計画「IHIグループ環境活動計画2013」では、グループ環境経営の基盤作りを概ね完了しました。これを受けて、ビジョンの実現に向けて2016(H28)年度からの3ヵ年計画「IHIグループ環境活動計画2016」を策定しました。

「IHIグループ環境活動計画2016」は、環境法規制の遵守、気候変動対策への取り組み強化、投資家へのESG(環境・社会・ガバナンス)情報の積極開示の観点から、

「グループ環境マネジメントの推進」「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」を3つの柱として取り組む計画となっています。

IHIグループ環境ビジョン2013

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

IHIグループ環境活動計画2016 (2016~2018年度)

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
- システムによる環境負荷情報の確実な集計
- ISO14001:2015版への移行完了
- 環境教育、環境情報開示の推進(環境e-ラーニングの受講率100%)

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CO₂排出削減貢献量が年間1,000万トン超
- 環境配慮製品の売上比率70%超
- 環境配慮製品のPR強化
- 製品含有化学物質情報管理の推進
- グリーン調達の推進

事業活動を通じた 環境負荷低減

- エネルギー使用量・CO₂排出量を、2015年度比で原単位3%以上改善
- 廃棄物排出量を、2015年度比で原単位3%以上改善
- 水資源使用量を、2015年度比で原単位3%以上改善
- 廃棄物(PCB含む)の適正管理
- 化学物質(VOC、PRTR、フロン、水銀など)の適正管理
- 生物多様性への対応

CDP2015気候変動 評価

環境配慮製品認定数

開示スコア

99

実績スコア

B

10

PICK UP

IHIグループ「環境配慮製品」

IHIグループでは、2014(H26)年度より「製品・サービスを通じた環境負荷低減」を推進するため、「環境配慮製品認定制度」を開始しました。これは、IHIグループ独自のガイドラインに基づき、特に環境性能(環境保全および負荷低減)に優れた製品・サービスを認定する制度です。

2014(H26)年度に認定した4製品に加えて、2015(H27)年度には、IHI-ICリアクター、100kW級バイナリー発電システム「HEAT INNOVATOR®」、LNGスマートサテライト、産業用太陽光発電システム、NitroJet®、コミュニティサイクルの6製品を認定しました。これにより、環境配慮製品の認定数は計10製品になりました。

IHIグループ環境配慮製品認定制度のプロセス



IHI-ICリアクター

有機性排水を効率よく処理。処理の過程でメタンガスを生成するため発電機やボイラの燃料として利用可能。



NitroJet®

超高压の液体窒素を吹き付けることで洗浄、はつり、切断ができる技術。水を使わないため排水処理が不要。



コミュニティサイクル

街中に設置されたどこの拠点でも自転車の貸出・返却ができるシステム。自動車から自転車への交通転換でCO2の削減に貢献。

PICK UP

エコプロダクツ2015に出展

IHIグループは、2015(H27)年12月に開催された日本最大級の環境展示会「エコプロダクツ2015」に出展しました。

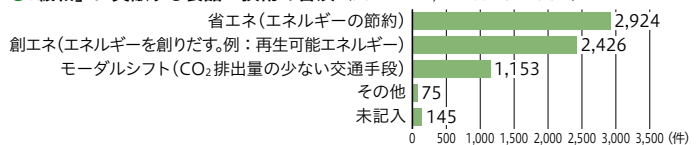
「気候変動対策」をテーマに、「緩和^{*1}」と「適応^{*2}」に貢献するIHIグループの製品・サービスをご紹介します。

*1 緩和：大気中の温室効果ガス(CO₂など)の増加を抑制すること

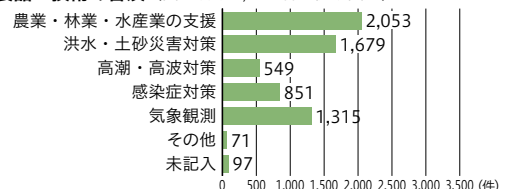
*2 適応：気候変動による影響(生態系の変化や自然災害など)に備えること

Q. IHIグループの製品・サービスに期待することを教えてください

●「緩和」に貢献する製品・技術の普及 (回答者数5,335名：複数回答)



●「適応」に貢献する製品・技術の普及 (回答者数5,335名：複数回答)





2015 (H27) 年度の実績

CSR調達への取り組みの徹底を図るために実施したe-ラーニングを受講したIHIグループ調達員の人数

4,700名

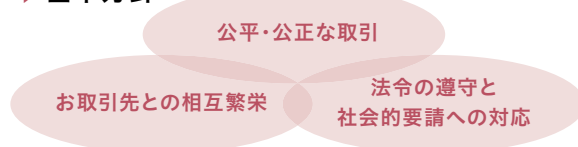
方針

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

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

IHIグループ調達基本方針

▶ 基本方針



▶ お取引先へのお願い

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

PICK UP

CSR調達への取り組み

IHIグループは、2012 (H24) 年度に「IHIグループ調達基本方針」を公表し、主要なお取引先に対し方針の配布やアンケート調査を行ないました。その結果を踏まえ、2014 (H26) 年度以降、お取引先には改善の支援などのフォローを実施しています。今後も継続的に活動していきます。

IHIグループ内向けには調達に関わる従業員約4,700名を対象にした下請法や適正請負、情報セキュリティなどのCSR調達に関するe-ラーニングを行ない、調達コン

プライアンスの徹底を図っています。また、グローバル調達要員向けには、各国の法令や税制、社会状況についての知見をさらに深めていくことを重点テーマに掲げ、調達講座を開催しました。2016 (H28) 年度はグローバル調達の強化を進めていくにあたり国内外関係会社の更なるCSR調達の徹底を推進していく予定です。

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

Voice

サプライヤー表彰

私たち常州常宝精特鋼管有限公司は中国ではトップクラスの高圧ボイラチューブメーカーです。特に高圧ボイラライフル管の研究開発に専念しています。

2010 (H22) 年の取引開始以来、IHIの指導のもとに、製品品質をつねに改善し、柔軟な納期対応などのサービス体制を構築しました。その結果、IHIから信頼を得て、当社も成長することができました。

2016 (H28) 年には「迅速な納期対応に対する感謝状」を授与され、緊密な関係を築いています。今後も“品質第一”の経営理念を継続し、かつ両社のWIN-WINの関係を実現できるようすばらしい将来を創造します。



サプライヤー(常州常宝精特鋼管有限公司)の表彰

IHIグループの 社会活動



2015(H27)年度の実績

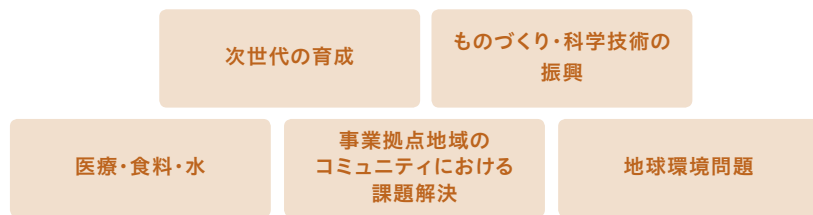
社会貢献活動支出総額

2.3億円

方針

IHIグループは、事業以外の活動でも社会課題の解決に貢献していきます。特に5つの社会活動のテーマを定め、さまざまな活動に取り組みを進めています。

5つの重点テーマ



PICK UP

食料問題の解決に貢献 チャリティウォーク

IHIグループは、世界の食糧問題の解決に貢献するために国連世界食糧計画(WFP)協会の活動に参加しています。毎年「WFPウォーク・ザ・ワールド(チャリティウォーク)」に協賛しています。2015(H27)年度は、IHIグループから350人を超える従業員(家族を含む)が、横浜みなとみらい地区で開催されたこのイベントに参加しました(2016(H28)年度は、450名)。参加者は、IHIのロゴ入りスポーツタオルを手にウォーキングを楽しむとともに、アフリカやアジアで深刻になっている飢餓や貧困について認識を深めることができました。

IHIグループはこれからも、「食料問題」の解決や「次世代育成」に貢献していきます。



WFPウォーキングの参加者

PICK UP

次世代の理工系人材育成に貢献

IHIグループは日本の「ものづくり会社」として、次世代の理工系人材育成に貢献する社会活動に取り組んでいます。その一環として、IHIはお茶の水女子大学・サイエンス&エデュケーションセンターと共同で「航空エンジン」をテーマとした小学校の学習指導要領に沿った理科授業を開発しました。「航空エンジン」の歴史や模型を使って仕組みを学習した後に、実験するなど理解を深める内容となっています。2015(H27)年度は事業所近隣地域の小学校で、授業を実施しました。次世代を担う小学生が、最先端の技術に触れることで「ものづくり技術」の面白さを感じられることを期待しています。IHIグループは、今後もこの活動を広げることで次世代のエンジニアを育む活動を推進していきます。



ジェットエンジン小型模型

コーポレート・ガバナンス

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

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

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

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

コーポレート・ガバナンス充実に関する基本方針

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

- ① 株主の権利を尊重し、平等性を確保します。
- ② 株主をはじめとするステークホルダーとの適切な協働に努めます。
- ③ 会社に関する情報を適切かつ積極的に開示し、ステークホルダーへの説明責任を果たすと同時に、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（H27）年度から取締役会評価を実施しております。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を実施。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

取締役会の実効性は十分に確保されており、特に、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、IHIの強みであることが確認されました。一方で、さらに実効性を向上させるために、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確認されました。IHIは、これら課題の解決につながる対策を講じ、取締役会の実効性をさらに高める取り組みを進めていきます。なお、2016（H28）年度以降も同様の評価を実施する予定です。

コーポレート・ガバナンスの体制

■企業統治の体制

(1) 取締役会

IHIの取締役会は、取締役13名(うち社外取締役3名)で構成され、IHIの経営上の重要事項およびグループ経営上の重要事項に関する意思決定を行なうとともに、取締役の業務執行について監督を行なっています。

(2) 監査役会

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

(3) 業務執行体制

IHIは、取締役会の意思決定機能と監督機能の強化および業務執行の効率化を図るため執行役員制

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5名)。

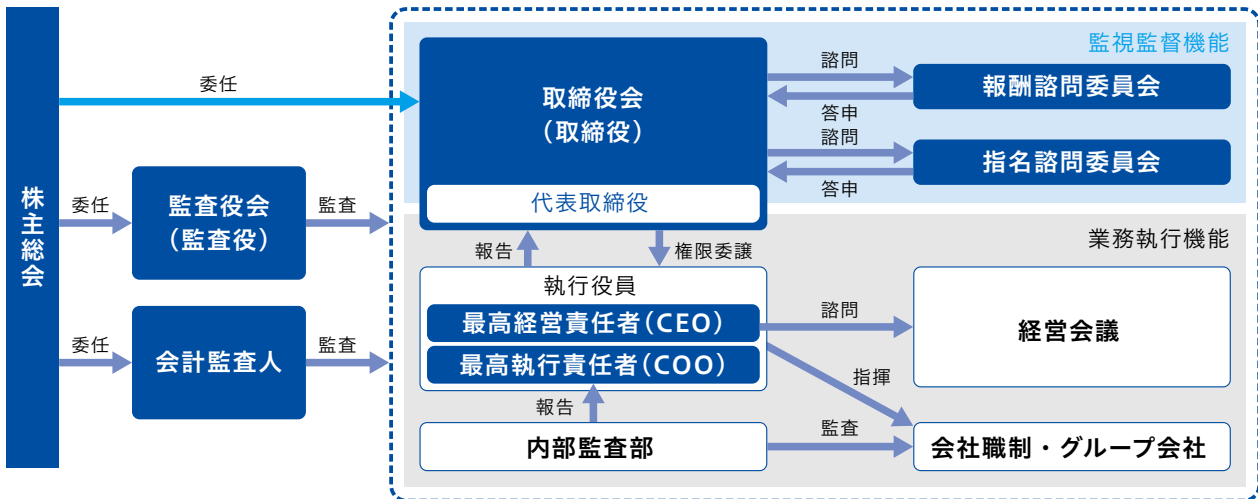
(4) 報酬諮問委員会

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、最高経営責任者、社外取締役3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。

経営機構図 2016(H28)年7月1日現在



■役員を選任に関する方針

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

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

役員に求める人材像

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

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

役員報酬等の決定方針

1 基本的な考え方

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

2 報酬の構成

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

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

なお、社外取締役については、基本報酬のみとしています。

監査役の報酬は、IHIグループ全体の職務執行に對

る監査の職責を負うことから基本報酬のみとし、監査役の協議により決定します。

3 2015年度役員報酬等の内容

(百万円)

区分	支給人員	報酬等の種類別の総額			報酬等の総額
		基本報酬	株式報酬型 ストック オプション	業績 連動 賞与	
取締役	18名	581	52	0	634
監査役	6名	108	—	—	108
合計 うち 社外役員	24名 (7名)	689 (69)	52 (—)	0 (—)	742 (69)

(注)

1. 取締役の支給額には、使用人兼務取締役の使用人分給与は含まれておりません。
2. 取締役の報酬限度額は、2007(H19)年6月27日開催の第190回定時株主総会において、年額1,090百万円以内(ただし、使用人分給与は含まない。)、監査役の報酬限度額は2014(H26)年6月27日開催の第197回定時株主総会において、年額120百万円以内と決議いただいております。
3. 当事業年度中、取締役13名(社外取締役を除く。)に対し2014(H26)年度分の業績連動賞与140百万円を支給しております。
4. 2016(H28)年3月31日現在の取締役は15名(うち社外取締役3名)、監査役は5名(うち社外監査役3名)であります。上表の取締役、監査役の員数と相違しておりますのは、2015(H27)年6月25日開催の第198回定時株主総会終結の時をもって退任した取締役3名および監査役1名が含まれていることによります。

社外役員のご紹介

社外取締役

浜口 友一

明治大学国際総合研究所フェロー
(株)ユビキタス 顧問

選任理由

最先端IT・情報通信企業での経営トップとしての変革の実績や同企業における顧客に対する変革支援等の実績をふまえた幅広い見識をIHIの経営に反映していただくため

藤原 健嗣

旭化成(株) 常任相談役

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) 顧問

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当社の経営に反映していただくため

社外監査役

渡辺 敏治

元(株)東芝 顧問

選任理由

総合電機メーカーにおける社会インフラ分野の業務執行によって培われた経験および知見を、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

橋本 孝之

日本アイ・ピー・エム(株) 副会長

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

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

社外取締役からのメッセージ

「強み」を活かして次のステージを目指す

社外取締役 藤原 健嗣

旭化成株式会社 代表取締役社長、副会長を歴任し、多角的な経営を推進してきた豊富な経験と幅広い見識を持つ。現在は、同社常任相談役。



IHIといえば、日本の近代化の過程でつねに中核にいた会社であり、ものづくり力を基盤に日本が誇る安心・信頼性を牽引してきた会社です。ところが、2015（H27）年度はその基盤が大きく揺らぐ事象がありました。IHIは今、新たなステージへ生まれ変わるための脱皮に苦しんでいる時期ではないでしょうか。

世界は、我々の想像をはるかに超えるスピードで変化しています。その変化に対応するには、「選択と集中」だけでなく、「新陳代謝」を繰り返しながら、スパイラルアップを図らなければなりません。

IHIには、ものづくりの強い現場力と、プランニングから完成までの一貫した組織力があります。それは、経験や技術的なバックグラウンドの積み重ねに裏づけされたものです。

その強みを生かして自分がグローバルでトップになれる分野を自らが築き、メインプレイヤーになることのできる事業を見出して欲しいのです。事業をスパイラルアップして変えていくことです。

「現場の強み」と「経営」、「社会の変化」と「事業」をうまくつないで融合することが必要です。そのためには、理想的な未来社会を描き、その中でIHIはどの分野でイニシアティブをとって活躍しなければならないのか？夢を語り合える場を日常的につくり、目まぐるしく変化する社会の価値観に対応できるセンスのある人、イノベーションを起こせる技術者を育成して欲しいと思います。

次の新たなステージでも世界のエースになれる企業グループになることを期待しています。



社外監査役からのメッセージ

新しい発想で、イノベーションを起こす

社外監査役 橋本 孝之

日本アイ・ビー・エム株式会社 代表取締役社長、会長を歴任し、最先端IT企業・グローバル企業での経営トップとしての豊富な経験と幅広い見識を持つ。現在は、同社副会長。

IHIは、ものづくり技術で社会に貢献し、従業員の愛社精神も強く、非常に「よい会社」だと感じます。一方、この1年間で感じたことは、お客さまへのコミットを守る力、プロジェクトをコスト内で完遂する力や危機対応能力などを備えた「強い会社」ではないようです。特に、「守りの経営」から「攻めの経営」に転じた際に、問題が出現したように思います。過去の成功体験とは違う「非連続」の状況では、組織のあり方、マネジメントやリスクアセスメントに対する発想を変えなければなりません。

そのためには、新しいことができる（考える）仕組みやアイデアが必要です。社外の専門性のある人材の登用・女性・外国籍・障がい者・LGBTの方

の活用や、ICTを駆使した働き方を変えるなど、ダイバーシティ（多様性）を組み合わせることが、常識にとらわれない、新しいイノベーションを起こすエンジンになります。

CSRは、企業にとっての「ビタミン剤」であり、これがないと企業は成長しません。さらに、“本業に密着して、本業で社会に貢献する”というCSV（Creating Shared Value: 共通価値の創造）が求められています。

IHIには歴史とポテンシャルがあり、優れた経営理念があります。5～10年位先を見据えた「明確な事業ビジョン」を示し、その達成に向けた「実行力」が必要です。

内部統制システム

IHIでは、コーポレート・ガバナンスの実効性を高め、IHIグループの企業価値向上に資することを目的として、内部統制システム構築の基本方針を定めています。この基本方針のもと、確実な内部統制システムの構築はIHIグ

ループ全体の事業のグローバル展開を図る上で欠くことのできないインフラであるとの認識に立ち、コンプライアンスの徹底、リスク管理強化などの体制を整備し、さらにIHIグループに共通する管理制度などを整備・運用しています。

コンプライアンス

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

- 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、広く社会の要請に 대응することを意味しています。

2015(H27)年度は、「IHIグループ基本行動指針」の解説書をリニューアルし、グループ従業員に配布をしました。IHIグループのすべての従業員が、この基本行動指針を理解し、仕事を行なう上でのよりどころにできるように、各国語版を作成して配布を進めています。



「IHIグループ基本行動指針」の解説書

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不当な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正確に情報を開示し、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。

リスク管理

■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。リスク管理は経営の最重要課題であり、IHIグループにおいて予見されるリスクの識別・分析・評価を毎年度行なっています。

■2016年度リスク管理活動重点方針

2015(H27)年度は、複数の大型工事において遂行体制や品質管理上のリスクが顕在化したため、採算が悪化し、度重なる業績予想の下方修正を行なう事態となりました。これらのリスク顕在化を未然に防ぐべく、2016(H28)年度は、特に次の活動に重点的に取り組みます。

1. 品質保証システムの再構築
2. 大型プロジェクトの受注プロセスの適正性確保
3. 大型プロジェクトの着実な遂行と中間原価管理の精度向上

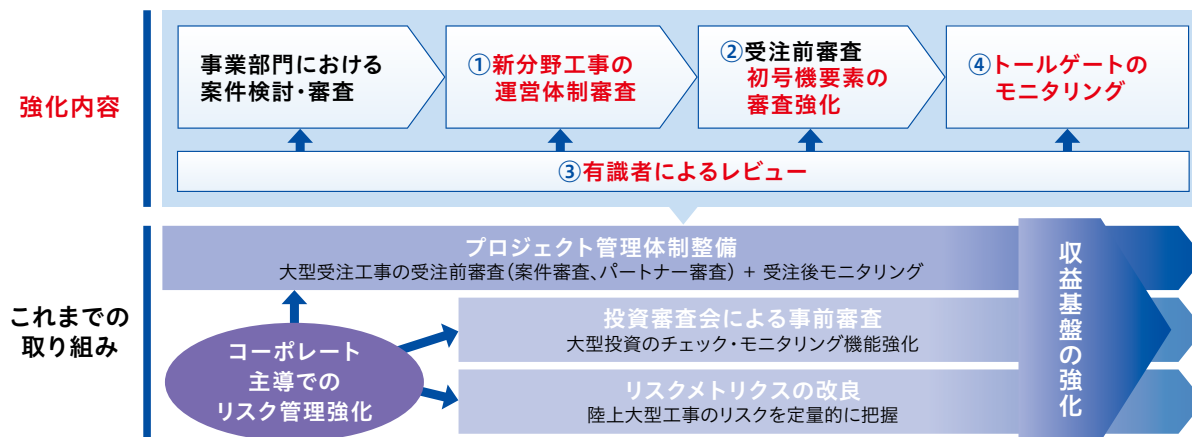
また、そのほかのリスクについても顕在化を防止するため、継続的に次の活動に取り組みます。

1. 変化する経営環境・競争環境への対応
2. 大型投資の適正性の確保
3. グローバル戦略の実行にともなうリスクへの適切な対応
4. 為替リスク対応の高度化
5. コンプライアンスの強化
6. 営業秘密・個人情報・重要技術情報の流出防止
7. 情報セキュリティの確保
8. 安全の徹底と健全なメンタルヘルス維持に向けた対応
9. 環境法令遵守の徹底
10. 災害や事故発生時の適切な対応
11. 信頼回復のための説明責任を意識した広報・広聴活動
12. 反社会的勢力との一切の関係遮断
13. ダイバーシティ向上の一層の推進
14. ハラスメント対策の徹底
15. 人権教育・啓発活動の推進

大型プロジェクトの審査プロセスの強化

2014(H26)年度、2015(H27)年度、大型プロジェクトでの多額の損失発生が続いたことを踏まえ、2016(H28)年度は、プロジェクトの審査プロセスの強化を図ります。損失発生の原因となった新分野の工事の洗い出しおよび初号機要素・リスクの洗い出しを徹底し、審査を確実に

実施していきます。また、見積り精度の向上やモニタリング体制を継続的に強化していくとともに、プロジェクト進行状況の見える化と各ステージにおいて有識者によるレビューを実施していくことにより、大型プロジェクトの着実な遂行と工事採算の下振れ防止を徹底していきます。



「トールゲート方式」とは……個別プロジェクトの「見積りから引渡し」までの主要マイルストーンごとにステージを定め、各ステージでプロポーザル・マネージャー（見積り作成責任者）もしくはプロジェクト・マネージャーなどが作成した主要成果物を、幹部や関係者などがレビューする仕組みです。トールゲート方式では、各ステージで定められたトールゲートに合格しなければ、次のステージに進むことはできません。

CSRマネジメント

CSR委員会

IHIグループは、お客さまをはじめとして広く社会からの期待に応え、ステークホルダーの皆さまからの信頼を得ることが、将来にわたって企業価値を高めることにつながると考えています。そのためには、経営幹部が積極的に関わる体制が不可欠です。経営幹部が社会の期待を考え、CSRに関するIHIグループの基本方針、その施策などについて討議するためのCSR委員会を2013(H25)年度に設置し、全社委員会として毎年1回開催しています。

持続的に、IHIグループとして、ステークホルダーの皆さまとの「エンゲージメント」を行なうために、今後もCSR委員会を核とした活動をより深化させていきます。

第4回CSR委員会(2016(H28)年5月開催)では、外部の有識者に最新の社会動向を講話いただくとともに、2015(H27)年度のCSR活動報告と今後の方針を確認しました。また、併せて「統合報告書2016」の発行に向け、編集方針や主な内容についての確認を行ないました。



社長を委員長、CSR担当役員を副委員長とし、取締役、事業本部長、セクター長、本部長、本社部門長(調達企画本部、経営企画部、広報・IR室、財務部、総務部)が委員として構成されています。

コンプライアンスをテーマとした 役員勉強会を実施

コンプライアンスには、従来の「法令遵守」という考え方だけでなく、グローバル社会の要請(持続可能な開発目標(SDGs)、ESG情報開示の動向など)に応えることも求められるようになっていきます。世界の動きを、外部の有識者から経営幹部にご講演いただきました。この勉強会は、社外のステークホルダーとの有効な対話の機会となりました。



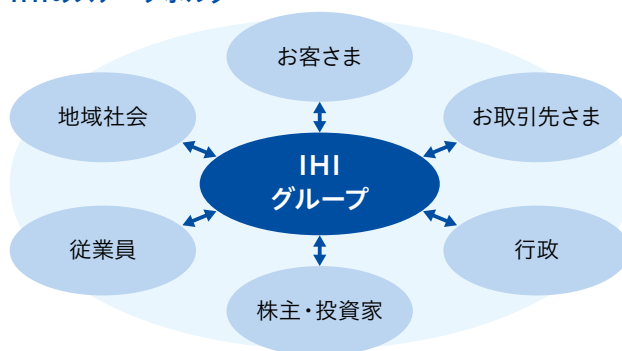
役員勉強会の様子

ステークホルダーとの対話

社会からの期待に応えるためには、ステークホルダーの皆さまとの対話を通じて、IHIグループに対する期待を事業活動に取り入れていくことが重要です。

統合報告書をはじめとする、コミュニケーション・ツールを活用し、展示会や、各種アンケートなどを通じて積極的な対話活動を図っています。

IHIのステークホルダー



■ 地域社会との対話

豊洲IHIビルでは、ステークホルダーの皆さまに、IHIグループの魅力を感じていただくために、「ものづくりでしか、叶えられない夢がある～Realize your dreams」をテーマに掲げ「IHIフォーラム2015」を2015(H27)年11月17～21日に開催しました。IHIグループの製品や技術の展示だけでなく、IHIグループともつながりのある各地の名物紹介、次世代を担う子どもたちが、製品・技術の仕組みを理科の実験を通じて体験できる「i-museこども研究所」も行ないました。

多くの近隣の皆さまにもご来場いただき、幅広いステークホルダーの皆さまにIHIグループを身近に感じていただくことができました。



IHIフォーラムの様子

■海外投資家との対話

外国人株主比率の高まりを受け、海外投資家の皆さまにもIHIグループの事業活動に対する理解を深めていただけるようにIR活動を積極的に行なっています。海外投資家への個別訪問、カンファレンスの参加や個別取材への対応などを通して対話の機会を拡充させています。2015(H27)年度は、前年度と同じく、経営層が北米、欧州、アジアに赴き、現地の機関投資家の皆さまと直接コミュニケーションを取る機会を設けました。訪問した投資家の皆さまからは、「足元のビジネス環境を詳細に説明していただき満足している」「IHIグループの今後の前向きなビジネスプランだけではなく、懸念材料についても丁寧に説明いただき参考になった」といったご感想をいただきました。

なお、2015(H27)年度は、海外への個別訪問、カンファレンスへの参加や個別取材への対応など合わせて、延べ約250社の海外投資家の皆さまとの対話の機会を設けました。

■従業員との対話

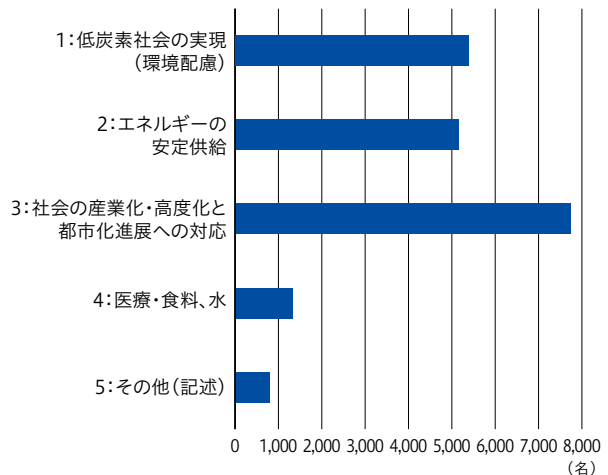
統合報告書の発行後に、グループ従業員全員を対象としたe-ラーニングを実施し、事業活動や、CSR活動への理解度や認識を図るためのアンケートを実施

しています。

2015(H27)年度は、グループ会社を含む15,361名の従業員からの回答を得ました。多くの従業員は「自分の仕事が社会にどのように結びついているのかを理解している」ということがわかりました。

また、従業員は、「IHIグループが長期的に成長するために、『人材』『技術・研究開発』『お客さまからの信頼』を特に重視している」という貴重な結果を得ることができました。

Q. あなたは自分の仕事(または自部門)が次どの「社会課題」の解決に貢献していると思いますか(全体:複数回答可)



外部有識者との対話

2016(H28)年2月、損害保険ジャパン日本興亜株式会社CSR部上席顧問の関 正雄氏および公認会計士で国際統合報告評議会(IIRC)技術部会メンバーとして国際統合報告フレームワーク開発に参画された森洋一氏をお迎えし、ダイアログを開催しました。IHIからはCSR担当役員とCSR推進部員4名がこのダイアログに参加し、これまでの活動について客観的なご意見をいただくとともに、社内外のコミュニケーションのあり方についてお話をおうかがいしました。

お二方からは、「長期的なビジョンをもって、社会を変革させていくためのルールメイキングにも積極的に参加していくことを期待したい」「自社の事業がいかに社会課題の解決に貢献するかをきちんと把握することが大切」「顧客、従業員、地域、政府といったステークホルダーとの対話は、本来、各部門で日常的に行なわれて



いるはず。このようなマイクロレベルの対話を通じて得られた示唆や課題を、経営全体に効果的に反映できているか」など幅広い知見から貴重なご意見をいただきました。いただいたご意見は、今後の事業に反映させていけるよう、社内で議論を続けていきます。

今後も、ステークホルダーの皆さまとのコミュニケーションの機会を積極的に設け、社会の期待を事業活動に取り入れるためのCSR活動を推進していきます。

主要なCSRパフォーマンスデータ

項目	2013(H25)年度	2014(H26)年度	2015(H27)年度	2016(H28)年度(計画)	将来目標	
CSR全般						
施策	従業員の意識醸成	<ul style="list-style-type: none"> e-ラーニングによる社会課題意識の醸成 	<ul style="list-style-type: none"> 継続 	<ul style="list-style-type: none"> 継続 	<ul style="list-style-type: none"> 教育対象の拡張 	<ul style="list-style-type: none"> 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%	90%以上	
ガバナンス						
施策	リスク管理	<ul style="list-style-type: none"> 12項目の活動重点方針を定めて活動 	<ul style="list-style-type: none"> 14項目の活動重点方針を定めて活動 	<ul style="list-style-type: none"> 16項目の活動重点方針を定めて活動 	<ul style="list-style-type: none"> 18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%	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	<ul style="list-style-type: none"> 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 	<ul style="list-style-type: none"> 継続 	<ul style="list-style-type: none"> セルフエスティームに関するプログラムを展開 	<ul style="list-style-type: none"> 継続 	<ul style="list-style-type: none"> 法令の意味するところを理解した上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	<ul style="list-style-type: none"> IHIと米州統括の体制の再点検 	<ul style="list-style-type: none"> IHIと米州統括の体制の高度化 	<ul style="list-style-type: none"> 海外子会社のコンプライアンス推進体制の明確化 	<ul style="list-style-type: none"> 継続 	<ul style="list-style-type: none"> 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	—	—
サプライチェーン						
施策	調達方針の徹底	<ul style="list-style-type: none"> 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 	<ul style="list-style-type: none"> 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 	<ul style="list-style-type: none"> 国内外IHIグループへの展開 	<ul style="list-style-type: none"> 国内外IHIグループへの周知徹底 	<ul style="list-style-type: none"> 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	<ul style="list-style-type: none"> 現地調達要員育成講座の開設 重点新興国の調達関連法令・税制講座の開設 	<ul style="list-style-type: none"> 化学物質管理を含めた調達コンプライアンスの徹底 グローバル調達要員向け調達講座の開催 	<ul style="list-style-type: none"> 調達関係者へのe-ラーニングの実施 グローバル調達要員向け調達講座の開催 	<ul style="list-style-type: none"> 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の開催 	<ul style="list-style-type: none"> グローバル調達コンプライアンスの徹底
労働安全						
施策	安全衛生管理の徹底	<ul style="list-style-type: none"> 「IHIグループ安全衛生委員会」設置 メンタルヘルスのオフエンス教育の展開 健康管理新システムの導入 	<ul style="list-style-type: none"> 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 	<ul style="list-style-type: none"> 労使による「IHIグループ中央安全衛生委員会」を設置 IHIグループ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 海外赴任者の健康管理の強化 「健康経営銘柄」選定 	<ul style="list-style-type: none"> IHIグループ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 	<ul style="list-style-type: none"> 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	0.00	—
	年次休暇の取得	16.27日	16.02日	15.92日	16日以上	—

項目	2013(H25)年度	2014(H26)年度	2015(H27)年度	2016(H28)年度(計画)	将来目標	
ダイバーシティ						
施策	女性の活躍推進	<ul style="list-style-type: none"> 女性活躍推進の意識浸透 女性同士のネットワーク構築 女性従業員のキャリア意識、モチベーション向上 男性(特に男性管理職)の女性活躍推進に対する意識向上 女性活躍推進の阻害要因の発見 	<ul style="list-style-type: none"> ワークライフバランスの促進 グループ一体となった女性活躍推進 男性従業員の女性活躍推進に対する意識改革 女性同士のネットワーク構築支援 	<ul style="list-style-type: none"> 継続 	<ul style="list-style-type: none"> 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 	
		<ul style="list-style-type: none"> 女性活躍推進の数値目標公開 キャリアリターン・エントリー制度の導入 「なでしこ銘柄」選定 	<ul style="list-style-type: none"> 水本執行役員が「女性技術者育成成功労賞」を受賞 社外向けホームページ上にダイバーシティページを作成し、経営トップメッセージを発信 	<ul style="list-style-type: none"> ダイバーシティ推進月間(11月) グループ会社の取り組みフォロー 女性活躍推進法行動計画を策定 「なでしこ銘柄」選定 		
	障がい者雇用の拡大	<ul style="list-style-type: none"> インターンシップの受け入れ 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 	<ul style="list-style-type: none"> 受入れ職場・業務量の確保 障がい者専用求職サイトへの掲載 	<ul style="list-style-type: none"> 障がい者雇用支援会社主催の合同会社説明会に参加 		<ul style="list-style-type: none"> 継続
	高齢者の活用	<ul style="list-style-type: none"> 満65歳までの選択定年制度を導入 	<ul style="list-style-type: none"> ライフプランセミナーの見直し 	<ul style="list-style-type: none"> 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) 		<ul style="list-style-type: none"> 60歳以上の基準賃金改善(選択定年制度適用者)
	外国人の活用	<ul style="list-style-type: none"> 重点地域(アジア)からの採用 	<ul style="list-style-type: none"> 継続 	<ul style="list-style-type: none"> 継続 		<ul style="list-style-type: none"> 継続
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 (4月入社実績+10月入社予定)	<ul style="list-style-type: none"> 大卒:計15%以上(技術系10%以上、事務系35%以上を目安とする) 技能系:2016年度~2018年度 計15%以上
	女性管理職数	44名(1.6%)	51名(1.8%)	60名(2.1%)	66名(2.5%) (2016年4月1日実績)	<ul style="list-style-type: none"> 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)	<ul style="list-style-type: none"> 1名以上(2018年度) 1名以上(2020年度)
	育児休業取得後の復職率	100%	100%	100%	100%	100%
	障がい者雇用率	2.02%	2.04%	2.15%	2.0%以上	2.3%(2018年4月)
	外国人新卒採用	14名	11名	9名	7名 (10月入社予定不含)	—
	外国人新卒採用	14名	11名	9名	7名 (10月入社予定不含)	—
環境						
施策	環境マネジメント	<ul style="list-style-type: none"> 「IHIグループ環境活動計画2013(2013~2015年度)」開始 	<ul style="list-style-type: none"> エネルギー消費量、CO₂排出量、廃棄物排出量の削減目標設定と月次管理 	<ul style="list-style-type: none"> 環境負荷収集システムの構築完了 	<ul style="list-style-type: none"> 「IHIグループ環境活動計画2016(2016~2018年度)」開始 	<ul style="list-style-type: none"> 「IHIグループ環境ビジョン2013」2018年度の到達点 世界中のお客さま・パートナーとの協業を通して地球環境を守り続けるグローバルな企業グループとなる
	事業活動におけるCO ₂ 排出量	25.9万トン	29.6万トン	29.7万トン	30万トン未満	30万トン未満(2018年度)
関連データ	製品・サービスによるCO ₂ 排出削減貢献量	<ul style="list-style-type: none"> 製品・サービスによるCO₂排出削減貢献量を12製品にて試算 	<ul style="list-style-type: none"> 11製品にて試算 	<ul style="list-style-type: none"> 算定・公表方法の整理 	250万トン以上	1,000万トン(2018年度)
	環境配慮製品の認定数	—	認定数 4	認定数 10	売上比率10%以上	売上比率70%以上(2018年度)
	CDP気候変動開示スコア	91	97	99	マネジメントレベル(前年と同レベル)	—
	CDP気候変動実績スコア	B	A	B		—
	日経環境経営度調査スコア(500点満点)	403	411	436	400以上	400以上

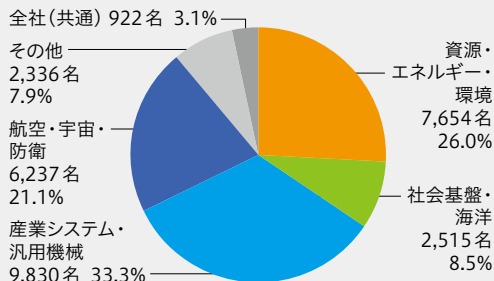
会社概要

2016(H28)年3月31日現在

会社・株式情報

社名	株式会社IHI / IHI Corporation
本社所在地	〒135-8710 東京都江東区豊洲三丁目1番1号 豊洲IHIビル 03-6204-7800
代表者	代表取締役社長 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	29,494名
工場数	8工場
支社・オフィス	16カ所
海外事務所	15カ所
グループ会社数	国内関係会社:73社(国内子会社 52社、国内関連会社 21社) 海外関係会社:158社(海外子会社 125社、海外関連会社 33社)
銘柄コード	7013
上場証券取引所	東京証券取引所、名古屋証券取引所、札幌証券取引所、福岡証券取引所
単元株式数	1,000株
発行可能株式総数	3,300,000,000株
発行済株式数	1,543,973,936株(自己株式2,825,606株を除く)
株主数	101,270名
事業年度	毎年4月1日から翌年3月31日まで
定時株主総会	毎年6月
期末配当支払株主確定日	毎年3月31日
中間配当支払株主確定日	毎年9月30日
株主名簿管理人・ 特別口座の口座管理機関	〒100-8233 東京都千代田区丸の内一丁目4番1号 三井住友信託銀行株式会社 (郵便物送付先および電話照会先) 〒168-0063 東京都杉並区和泉二丁目8番4号 三井住友信託銀行株式会社 証券代行部 0120-782-031(フリーダイヤル)

事業領域別従業員数



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

事業展開 (地図中の社数は連結子会社数)

ヨーロッパ・中東・アフリカ

海外事務所……………5カ所
グループ会社……………34社
グループ会社従業員……1,952人

日本

グループ会社……………51社
IHI従業員……………8,571人
グループ会社従業員……14,180人

米州

グループ会社……………28社
グループ会社従業員……1,127人

アジア・オセアニア

海外事務所……………10カ所
グループ会社……………38社
グループ会社従業員……3,664人

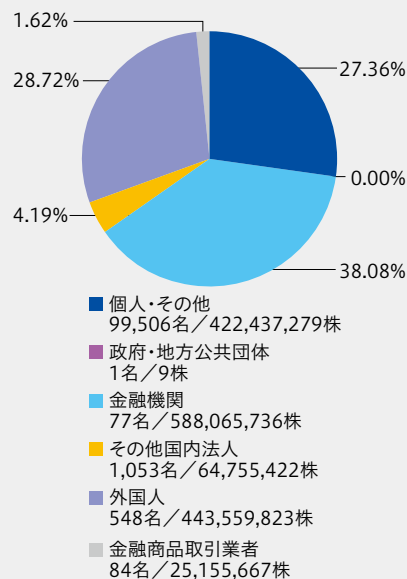
大株主

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(信託口)	62,356	4.03%
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)	47,974	3.10%
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 505223	35,252	2.28%
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口9)	29,262	1.89%
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505001	27,328	1.77%
IHI 共栄会	25,285	1.63%
日本生命保険相互会社	24,897	1.61%

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

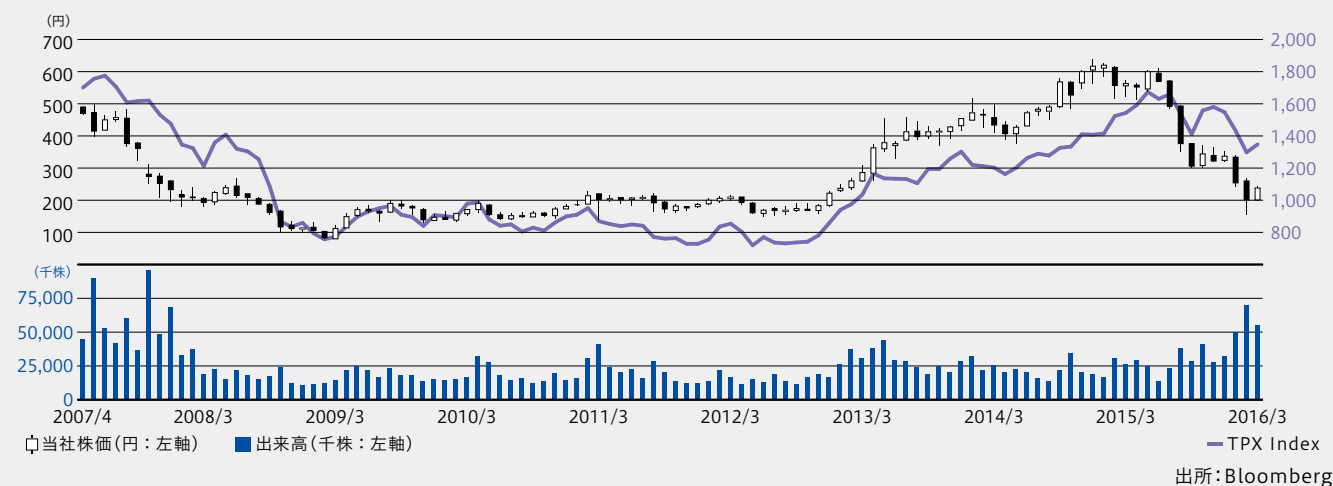
株主構成

所有者別株式分布状況



※数値は、表示単位未満を切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



IHI 統合報告書2016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

2015(H27)年度(2015年4月1日～2016年3月31日)
 ただし、一部には2014(H26)年度以前や2016(H28)年度以降に予定されている活動や情報も含まれています。

■参考にしたガイドライン

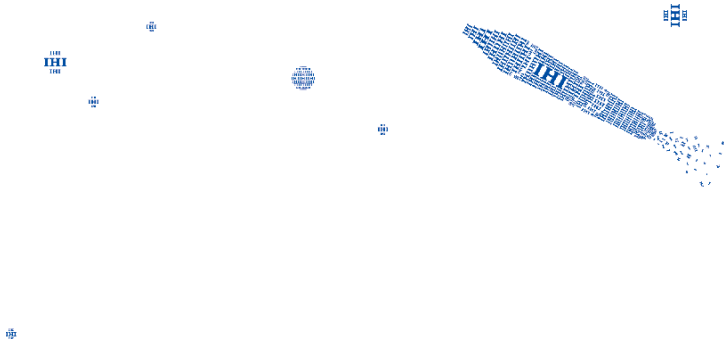
- 国際統合報告評議会(IIRC) 国際統合報告フレームワーク
- グローバル・レポートング・イニシアチブ(GRI) サステナビリティ レポートング ガイドライン(第4版(G4))
- 環境省 環境報告ガイドライン(2012年版)

■お問い合わせ先

IHIWeb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.ihi.co.jp/index.php/ihi_jpn/ihi/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 IHI

CSR推進部

〒135-8710 東京都江東区豊洲三丁目1番1号 豊洲IHIビル
TEL (03)6204-7046 FAX (03)6204-8618
ホームページアドレス <http://www.ihi.co.jp>