



# 「グループ経営方針2013」

2012年11月2日

株式会社 IHI

代表取締役社長 齋藤 保

- Review「グループ経営方針2010」
- 「グループ経営方針2013」の位置づけ
- 経営目標
- 「グループ経営方針2013」における経営環境と成長への道筋
- 4事業領域の組織運営
- 成長に向けたグループ共通機能の強化（3つの「つなぐ」）
- 事業領域別・・・資源・エネルギー・環境
- 事業領域別・・・社会基盤・海洋
- 事業領域別・・・産業システム・汎用機械
- 事業領域別・・・航空・宇宙・防衛

## 達成した取り組み

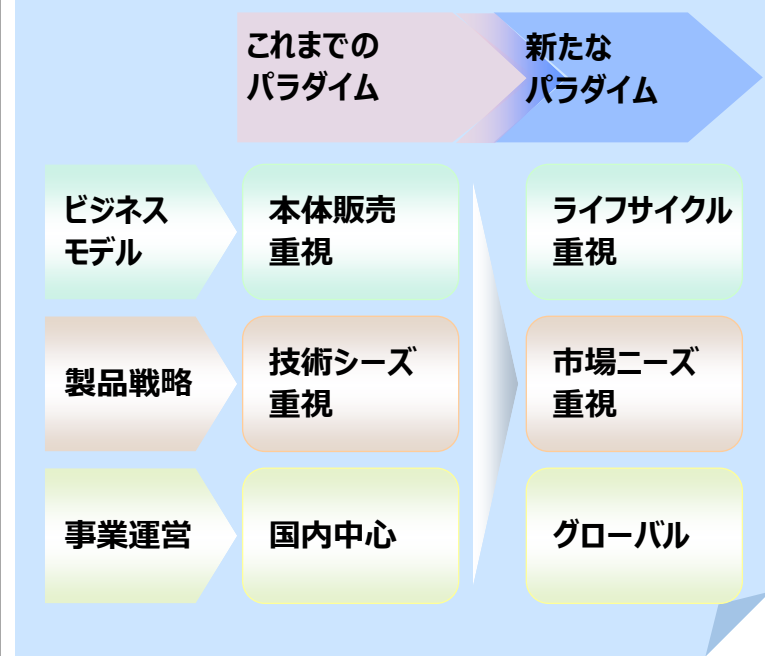
- 経営基盤の安定化
  - ・3期連続全セグメント黒字化
  - ・復配・増配  
(2009年度2円→2011年度4円配当)
  - ・有利子負債4,000億円未満達成見込み
- 事業の集中と選択の強化
  - ・航空エンジン, ターボチャージャの拡大
  - ・船舶事業の統合合意
- グローバル化への対応
  - ・アジア, 中国の地域統括会社を設立
  - ・海外連結子会社の売上高50%増達成見込み

## 残された課題

- 連結経常利益目標未達
  - ✓ **成長力の不足**
  - ⇒ **3つのパラダイムシフトの深化**

## 「グループ経営方針2010」のコンセプト

### 3つのパラダイムシフト



2012年度利益目標

連結経常利益：600億円

**グループ経営方針2013  
(2013-2015)**

**成長の実現**

**グループ経営方針2010  
(2010-2012)**

- 経営基盤の安定化
- 事業の集中と選択の強化
- グローバル化への対応

**成長軌道の確立**

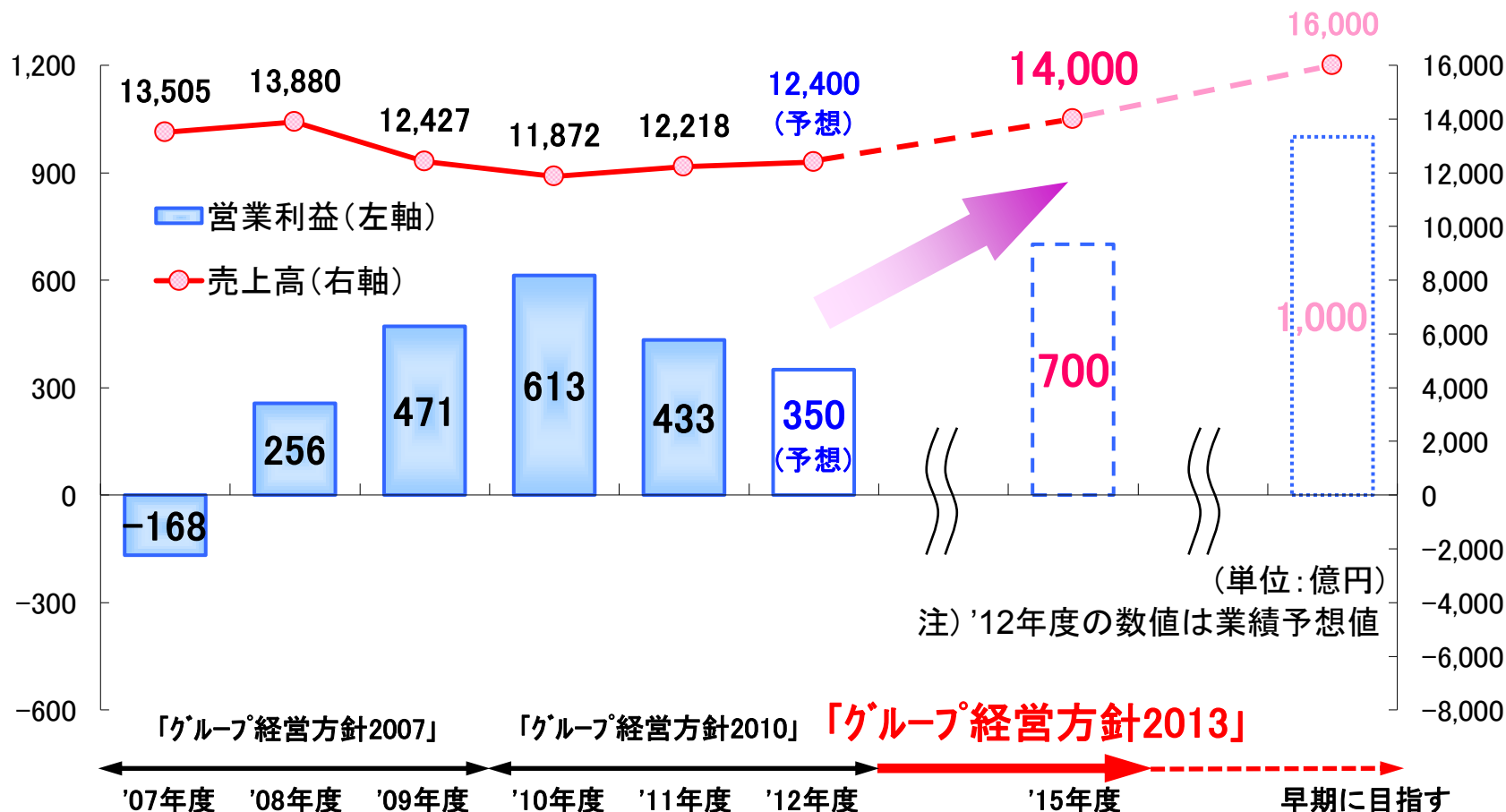
**グループ経営方針2007  
(2007-2009)**

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

**成長基盤の整備**

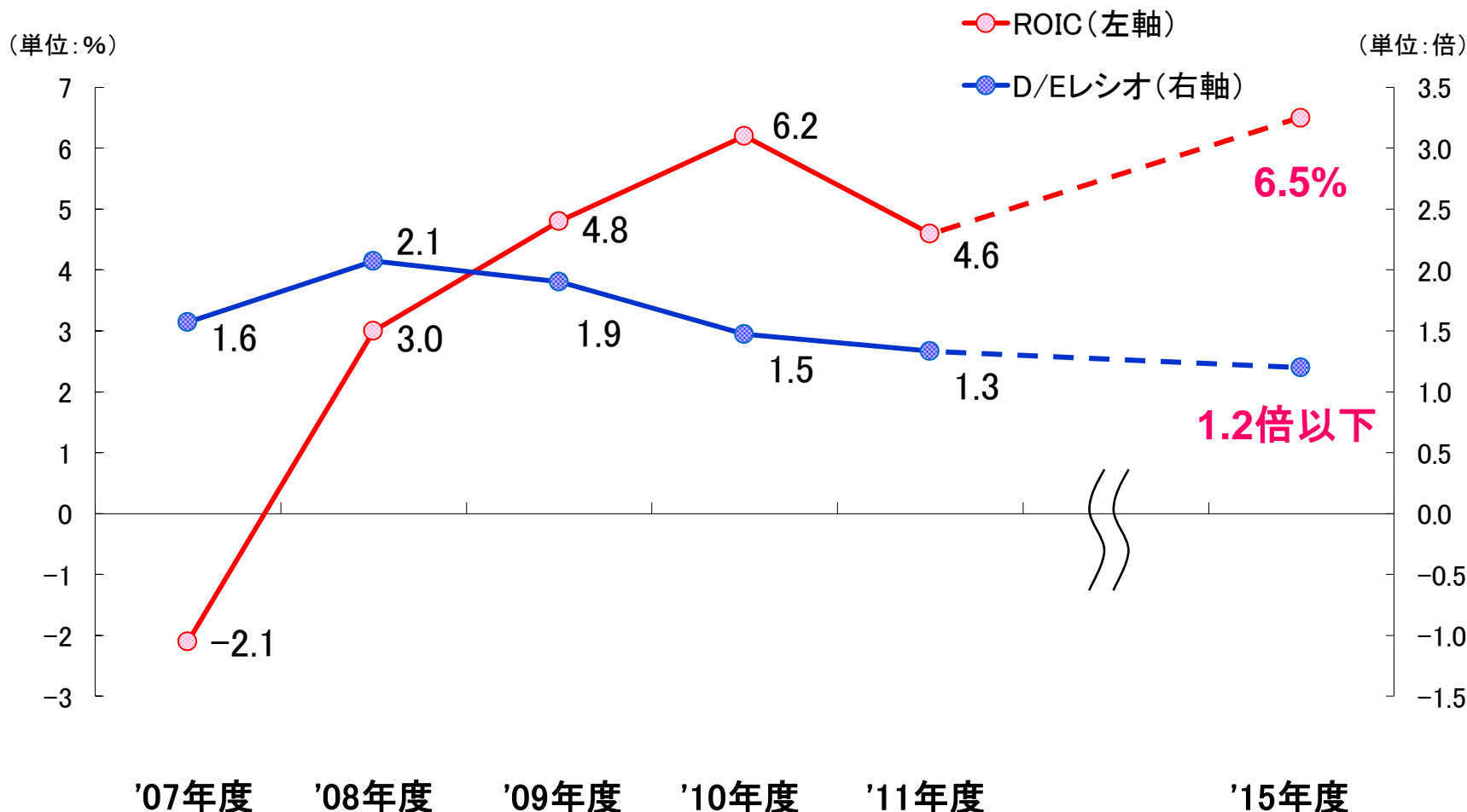
## ■ 連結売上高 14,000億円，連結営業利益 700億円

### ■ 2015年度での達成を目指す



## ■ ROIC 6.5%, D/Eレシオ 1.2倍以下（'15年度末）

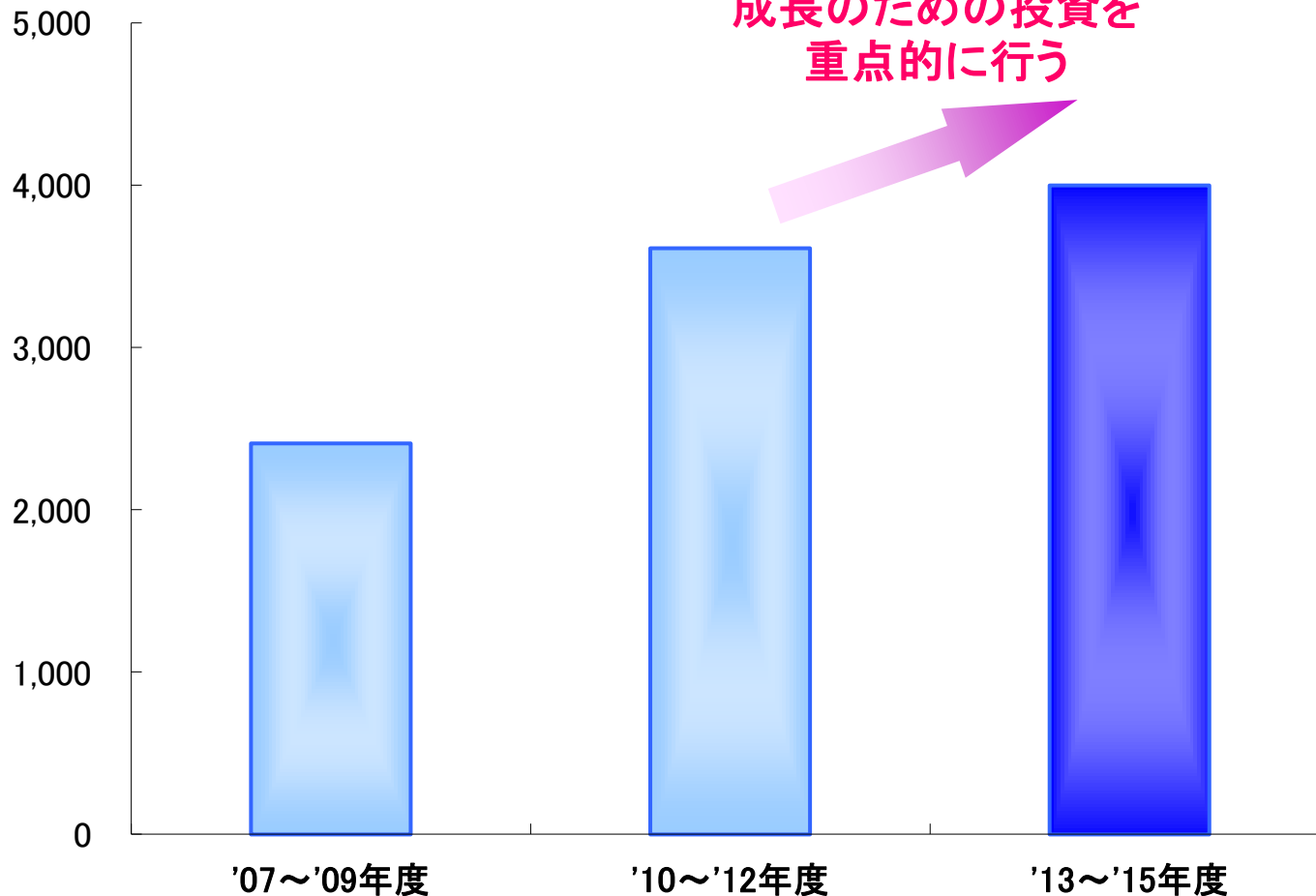
■ 資本効率の向上を目指す



## ■ 投資総額 4,000億円（'13年～'15年度）

- 「グループ経営方針2010」期間（'10年～'12年度）を上回る水準

（単位：億円）



IHIグループの成長

お客さまの価値創造

既存事業間および既存事業と周辺事業を  
「つなぐ」

3つの「つなぐ」

製品・サービスとICT（情報通信技術）を  
「つなぐ」

グローバル市場とIHIグループを  
「つなぐ」

スマートな社会インフラ

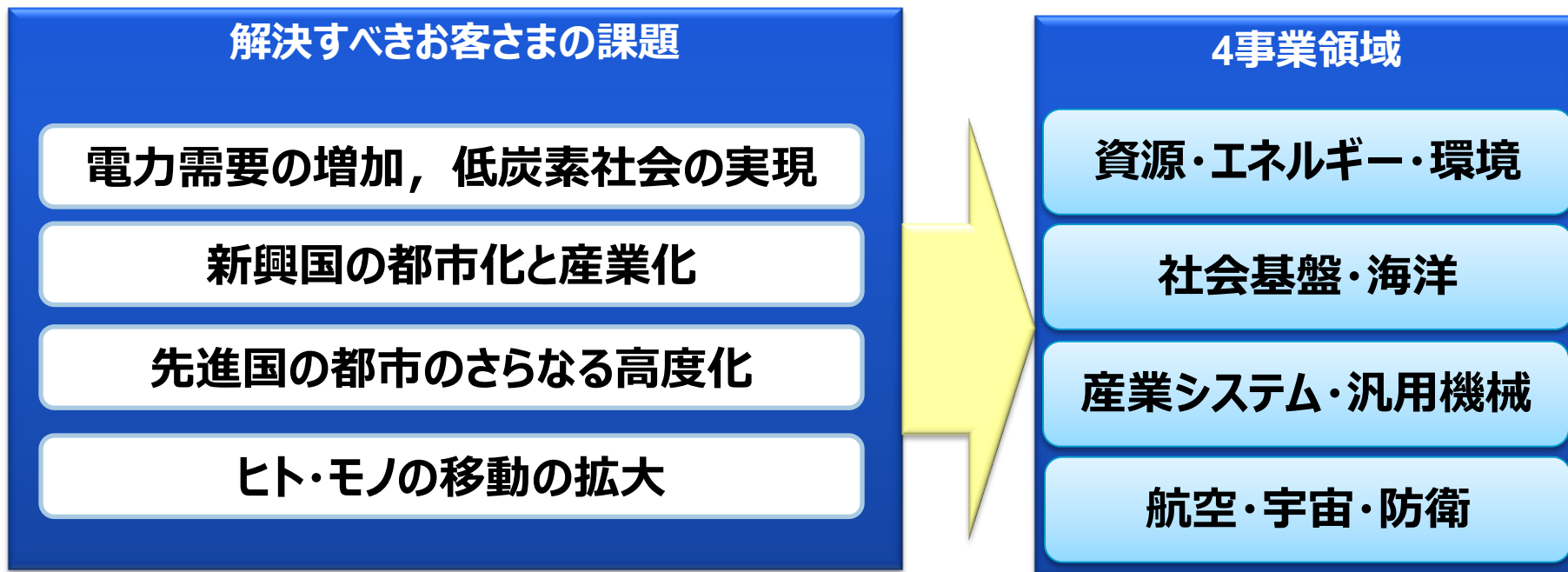
新たな高度情報化

複雑化する世界経済

3つのメガトレンド



## ■ 3つのメガトレンドを踏まえ、市場特性に応じた4事業領域を設定



## ■ 成長に向けた経営資源の配分

- 4事業領域を構成する事業(SBU)を、成長・注力事業, 主力事業, 収益改善事業に分類

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

## ソリューション／エンジニアリング

事業の上流・下流，他事業との組み合わせなどバリューチェーンの拡大  
主にEPC型事業の強化

## 高度情報マネジメント

さまざまな情報の取得・解析・フィードバックにより，  
新たな事業機会の創出，製品・サービスの高度化・総合化

## グローバルビジネス

グローバル重点国・重点事業を設定し，経営資源を最適配置  
お客さま・パートナーとの関係構築・強化

## ■ 天然ガス，石炭分野等の強化

- 超々臨界圧ボイラなどの海外展開および生産拠点の能力増強
- 北米シェールガス液化プラントに参入
- ガスタービン整備事業を強化

## ■ 新エネルギー分野などの取り組み

- 褐炭（低品位炭）を用いたガス化技術を開発。  
インドネシアに実証プラントを建設
- 北米バイオマス発電，藻類バイオ燃料事業に参入

## ■ 原子力事業への取り組み

- 国内原子力発電所の安全性，信頼性向上への対応
- 海外PWR向け機器の受注活動を強化



天然ガス液化プラント  
(イメージ図)



米国 バイオマス発電所  
(Rio Bravo Fresno)

## ■ 社会インフラ事業の拡大

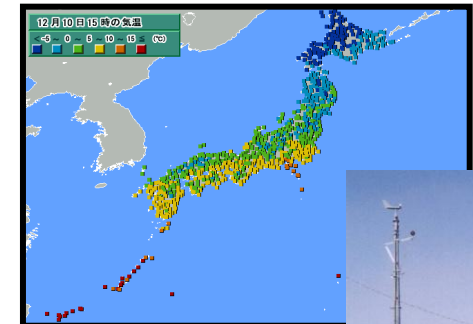
- 橋梁の新興国案件，米国他先進国市場の改修案件獲得
- パーキング事業強化に向けて，東南アジア市場創造，国内トップの維持・強化



米国 ヒューイ・P・ロング橋  
(2012年7月拡幅工事完成)

## ■ 社会インフラとICTを結びつける事業の展開

- 明星電気のグループ化により，水門への制御システムの応用など，センシング技術とIHIグループの製品を融合



明星電気 アメダス  
(全国1,300ヶ所に設置)



## ■ 豊洲地区の更なる開発

- 3-2街区で賃貸オフィスビルを建設中
- 安定的な収益基盤を確保

## ■ 震災復興への積極的な対応

## ■ ターボチャージャの成長路線の加速

- 欧州，中国，東南アジアにおける更なる拡大
- 2015年度売上高目標1,500億円

## ■ システム化・サービス化による拡大

- 表面処理事業で受託サービス分野の拡大
- 熱処理事業でアフターサービスの強化による東南アジア市場での拡大

## ■ 圧縮機の事業推進

- 中国における圧縮機の生産拠点，メンテナンス体制を強化
- アトラスコプコ社との提携により，2013年にIHI製コアユニット搭載ターボ圧縮機を海外市場に投入

## ■ 成長市場の拠点強化

- 現地法人設立による，東南アジア市場における運搬機事業の拡大



IHI TURBO (THAILAND)  
(ターボチャージャのタイの生産拠点)



イオンボンド社の  
表面処理技術の適用製品







# IHI

## Realize your dreams

本資料のうち、業績見通し等に記載されている将来の数値は、現時点で入手可能な情報に基づき判断した見通しであり、リスクや不確実性を含んでいます。従いまして、これらの業績見通しのみにより投資判断を下すことは控えるようお願いいたします。実際に業績は、様々な重要な要素により、これら業績見通しとは大きく異なる結果となり得ることをご承知置きください。実際の業績に与える重要な要素には、当社の事業領域を取り巻く政治、経済情勢、対ドルをはじめとする円の為替レートなどがあります。