



**IHI**

## 「グループ経営方針2010」(骨子)

2009年11月2日

株式会社 I H I

代表取締役社長 釜 和明

## 「グループ経営方針2010」概要

- Review「グループ経営方針2007」 P. 4
- 「グループ経営方針2010」における経営環境のポイント P. 5
- 「グループ経営方針2010」 P. 6
- 数値目標 P. 7~9

## 「グループ経営方針2010」詳細

- ビジネスモデルの転換 P. 11
- グローバル化の深化 P. 12
- 5事業領域と3事業区分
  - 5事業領域について P. 13~18
  - 3事業区分について P. 19~22

# 「グループ経営方針2010」 概要

## 達成した取り組み

- セクター制をスタートし、事業毎の収益性/管理体制の強化を推進
- 事業の集中と選択の推進  
ex. 民間航空機エンジン、ターボチャージャ等の強化事業への集中的投資を実施
- 米州およびアジアの地域統括拠点の整備
- 連結ベースの業績評価および関係会社管理を強化

## 残された課題

- 連結経常利益目標未達  
✓ 経営環境の変化に対する自らの変革スピードの不足

## その他

- 内部管理体制の不備及び改善

## 「グループ経営方針2007」のコンセプト

- 収益性
  - ・利益の柱となる10の強化事業へ資源を集中し、高収益企業グループへ変革
- 事業戦略
  - ・事業戦略を徹底し、競争力を高める人材と業務プロセスへの投資を実施
- グローバル
  - ・米州・アジア・BRICsを中心にグローバルな事業展開を加速
- グループ経営
  - ・組織及び関係会社の再編を推進し、グループ経営を強化

2009年度利益目標

連結経常利益: 600億円

## 経営環境の変化(ポストサブプライムを見すえて)

- 世界的な環境・エネルギー制約の高まり
  - 低炭素社会の実現や省エネ・省資源に対する社会的要請／市場ニーズの高まり
    - ⇒ 製品・サービスのライフサイクル全般にわたる使用価値向上により、お客さまに貢献する好機
- グローバル化の進展
  - ボリュームゾーンとしての新興国市場の重要性の高まり
  - 新興国における産業の高度化と集積の進展
    - ⇒ “グローバル化の深化”による成長機会捕捉の好機
  - 経営資源(ヒト／モノ／カネ)の国境を越えた移動の加速

事業運営に大きく影響を与える不可逆な変化と認識し、  
「厳しい変化への対応こそ成長への好機」と捉えて自己変革を進めていく必要性

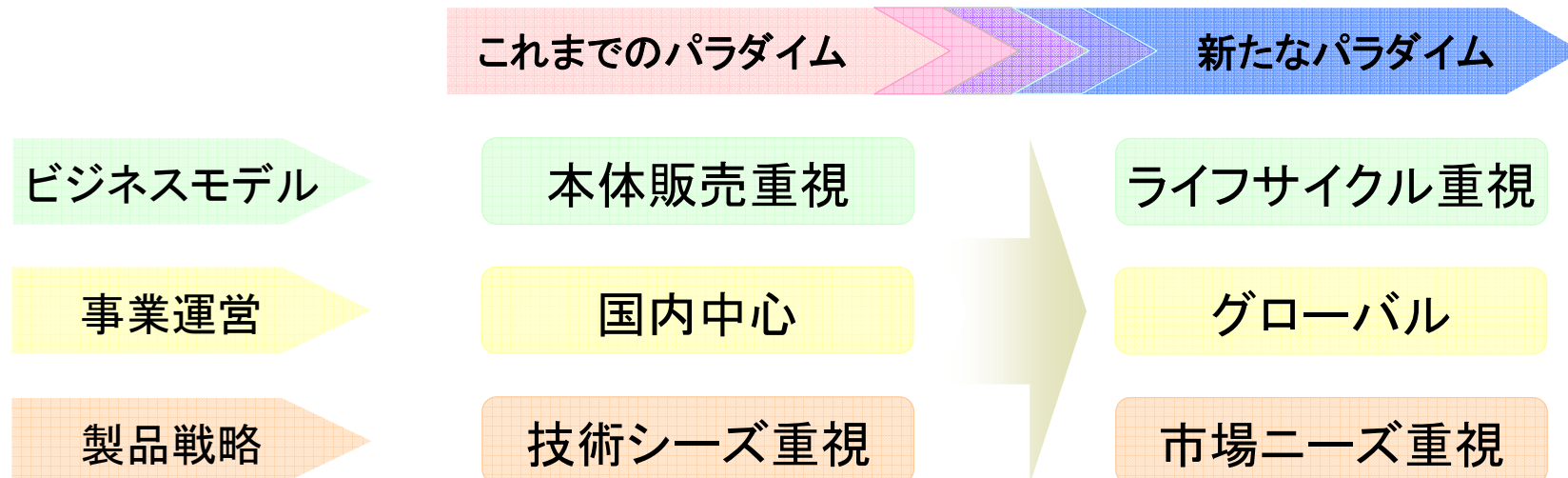
## IHIグループの目指す姿

「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」

### ■「グループ経営方針2010」の目的

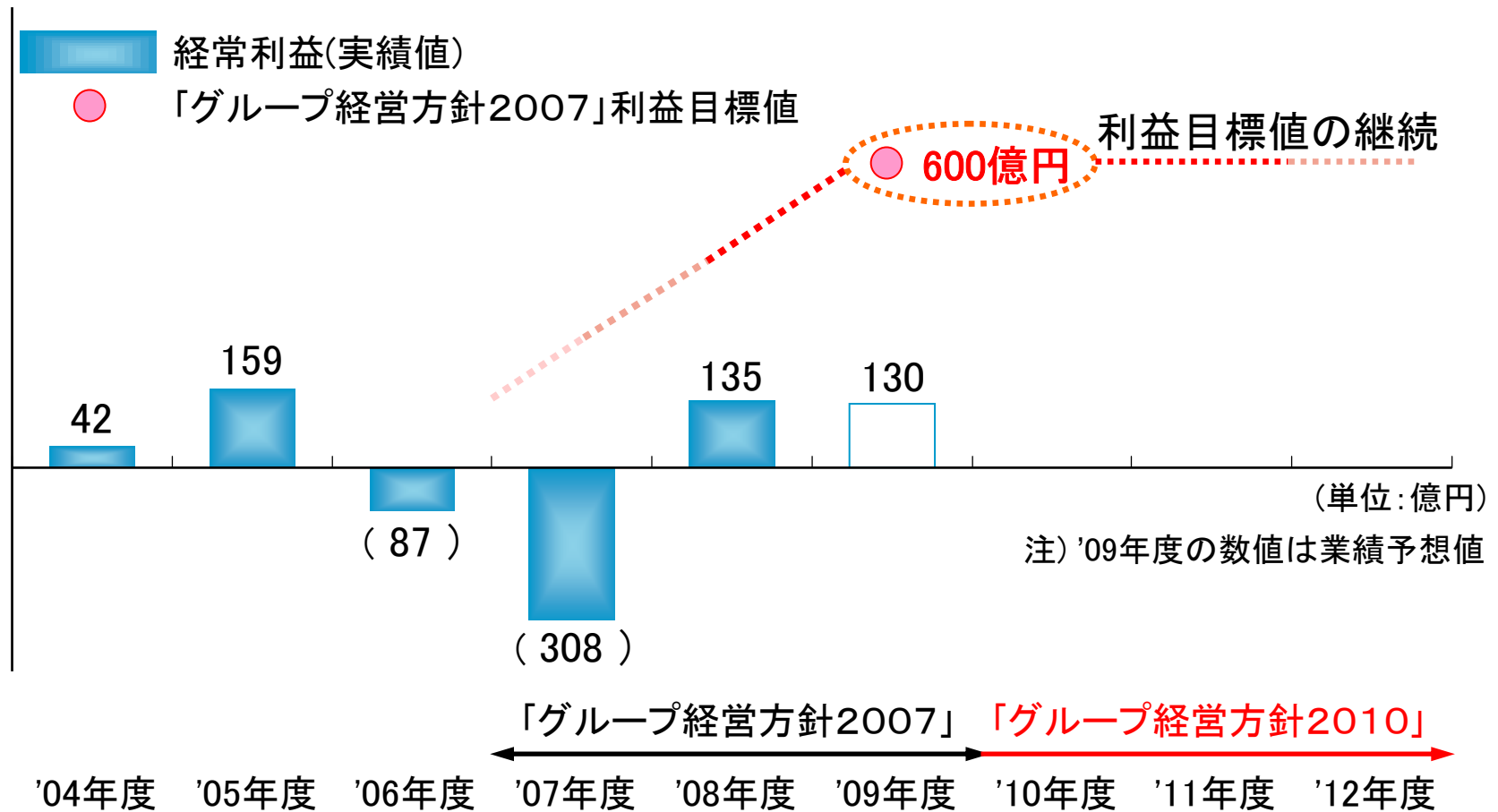
- 利益成長による企業価値の極大化
- 「グローバルな企業グループ」を目指す

### ■ スピード感ある意識改革が必要（パラダイムシフト）



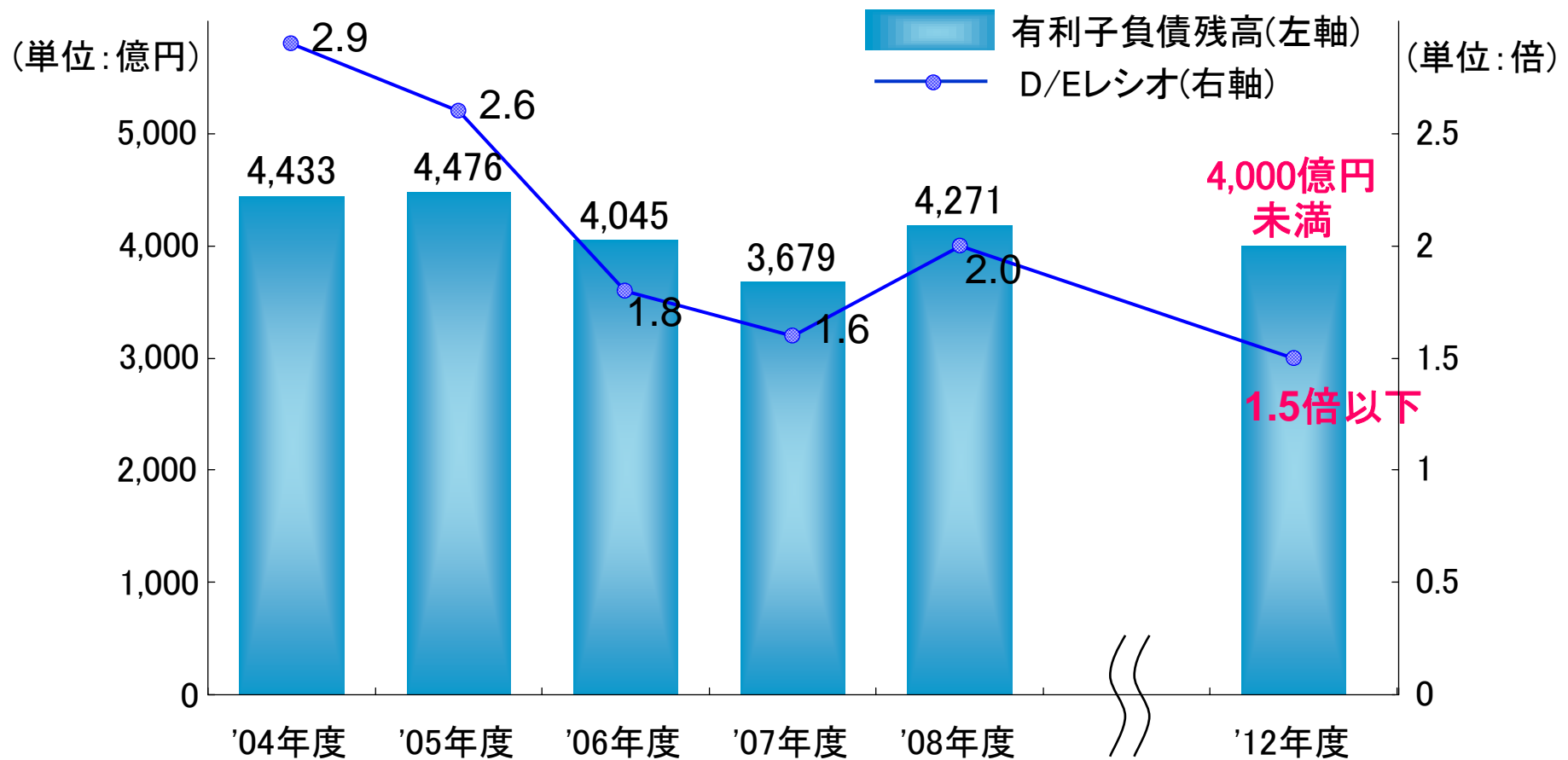
## ■ 連結売上高 14,000億円、連結経常利益 600億円

■ 「グループ経営方針2010」期間内での早期達成を目指す



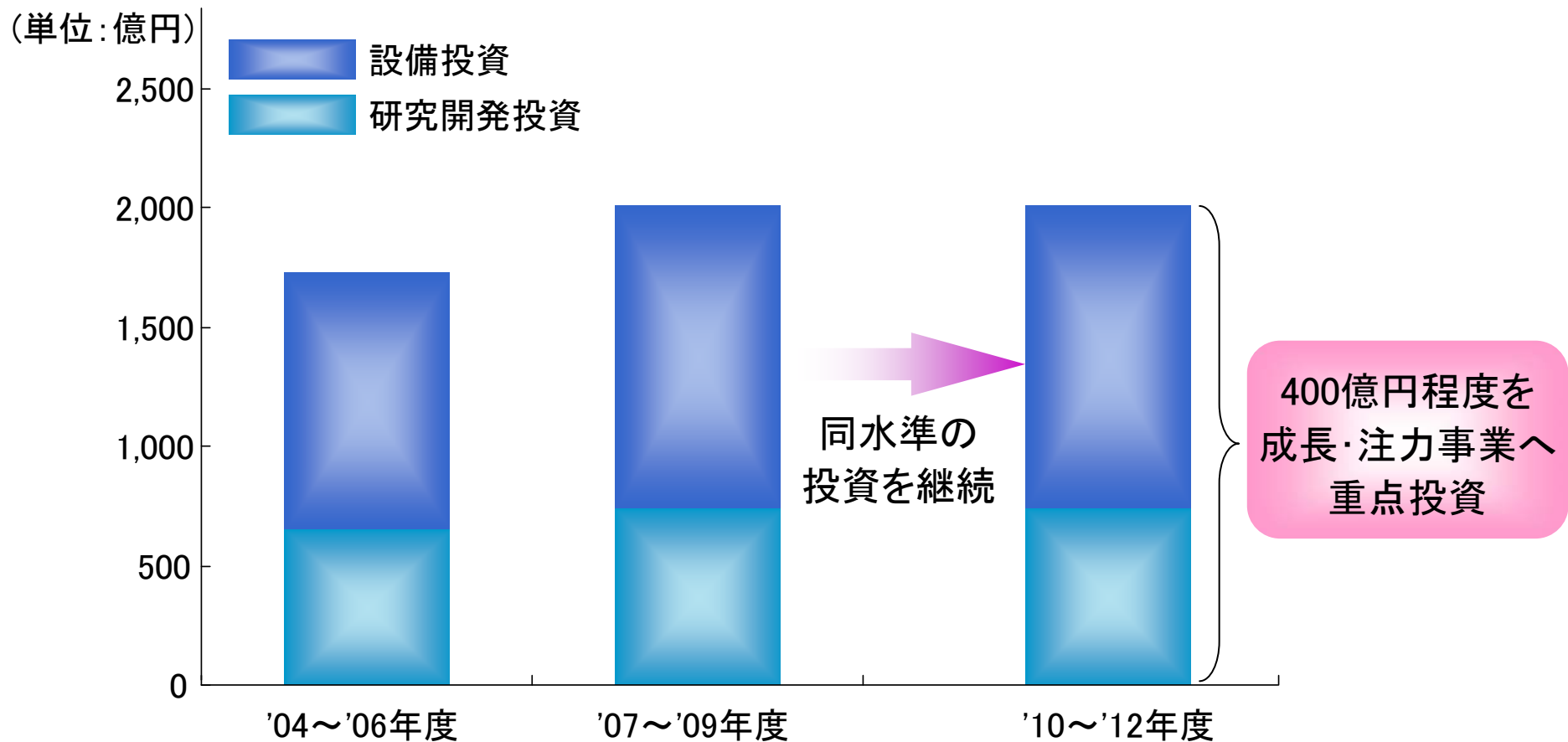
## ■ 有利子負債残高 4,000億円未満('12年度末)

■ フリーキャッシュフローを確保し、'07年度末水準のD/Eレシオに戻す





- 設備投資・研究開発投資 2,000億円程度（'10年～'12年度）
  - 「グループ経営方針2007」期間（'07年～'09年度）と同水準を継続



# 「グループ経営方針2010」 詳細



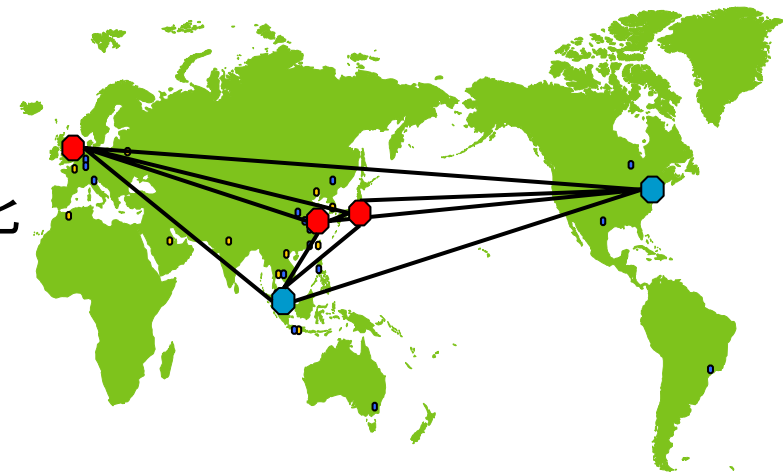
## IHIの考えるグローバル化

「世界の個別ローカル市場のニーズを徹底的に把握するとともに、グローバルに展開される社内外の経営資源を最適に配置し、効率的に製品およびサービスを提供できるネットワークを構築すること」

### ■ 組織・体制

- 事業部門のグローバル化支援のため、本社機能の充実を図る
- グループ全体の経営戦略の観点から、事業戦略の全体最適を図る機能を強化

- 世界4拠点に統括会社または総支配人を設置
- グローバル戦略室の新設



### ■ 人材

- グループ全体で人材情報を共有し、人材開発を実施
- 世界各地域において能力ある人材を積極的に登用

## ■ 5事業領域

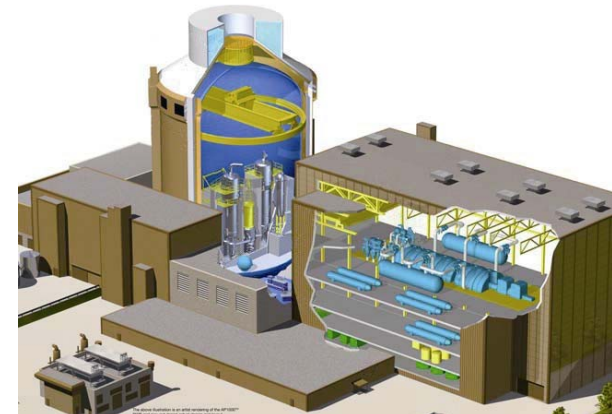
- '09年5月に改訂した「IHIグループビジョン」中で“IHIグループが世の中に貢献すべき分野は何か”という観点から、市場と技術を軸に5つの事業領域を定義

## ■ 5事業領域における目標(要約)

- お客さまの使用価値向上につながる取り組みを強化
  - すべての製品で省エネ・省資源のニーズに対応
  - アフターマーケットへの取り組み強化



- 低炭素社会の実現に向けた資源分野、エネルギー変換プロセス分野におけるニーズの変化をとらえる
  - 原子力、天然ガス、石炭分野等の強化
    - PWR原子炉の中核機器である蒸気発生器の開発が本格化（'12年度製造開始予定）
    - F-LNG（キーワード：SPBタンク）関連事業の早期事業化に向け受注活動中
    - ガスタービン整備事業分野における世界市場（米国および東南アジア）への進出を開始
  - 将来の社会ニーズに応える新エネルギー分野などの技術開発に取り組む
    - 褐炭（低品位炭）を用いたガス化技術を開発中
    - 日豪共同の酸素燃焼による石炭火力CCS技術実証プロジェクトに参画（'11年から実証試験開始予定）



## ■ 船舶海洋

- 省エネ・環境対応技術による運行コスト低減を事業の競争力と位置づけ、開発を推進
  - プラグインフェリーの概念設計完了（'15年実用化予定）
- 海外調達加速による為替リスク対応/コスト削減も主要なテーマ



## ■ 社会基盤

- 先進国における更新・長寿命化ニーズ、新興国における新設ニーズへの対応
  - 新設関係会社(橋梁・水門: '09年11月、シールド: '10年1月予定)による海外展開
  - 電気自動車対応の立体駐車場装置を開発



## ■ セキュリティ

- 抗体医薬や防衛システムなど安全・安心を実現する事業の展開
  - 安全運転支援にシステム用3Dレーザーセンサーの拡販を開始
  - 新型インフルエンザ対策用に小型オゾン除菌・集塵機を開発・販売開始

## ■ お客さまの生産プロセス全体の付加価値向上につながる 製品・サービスの提案を強化

### ■ 営業・メンテナンスネットワークを強化・整備

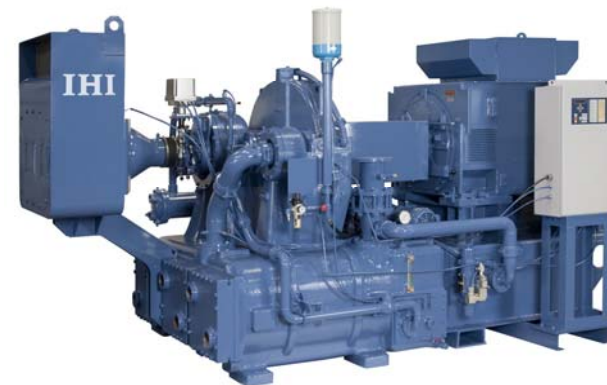
- 真空・新素材炉事業で欧州・東南アジアにおけるネットワーク整備に着手
- 米国において製鉄設備アフターサービス新会社を設立（'09年9月）





## ■ 市場のボリュームゾーンを獲得することを目的に事業展開

- 特に車両用過給機事業では、欧州を中心に規模を拡大するとともに、技術力強化を促進
  - 市場規模の拡大が見込まれる欧州・中国で新工場が稼働開始（欧州：'09年6月、中国：'09年内予定）
  - '12年度売上高の目標は1,000億円規模
- 汎用圧縮機分野では、成長が見込める東南アジア、中国などをターゲットとした製品開発及び調達/生産/販売/アフターメンテナンスのネットワークを構築
  - アジア地域を中心に現地パートナーと連携した拠点網構築を推進中



## ■ 航空エンジン

- 次世代機に向けた研究・開発に取り組むとともに、ライフサイクルビジネスを強化
  - 米州における航空エンジンのメンテナンス事業立上げに着手
    - 営業拠点立上('10年予定), 整備拠点立上('11~'12年予定)

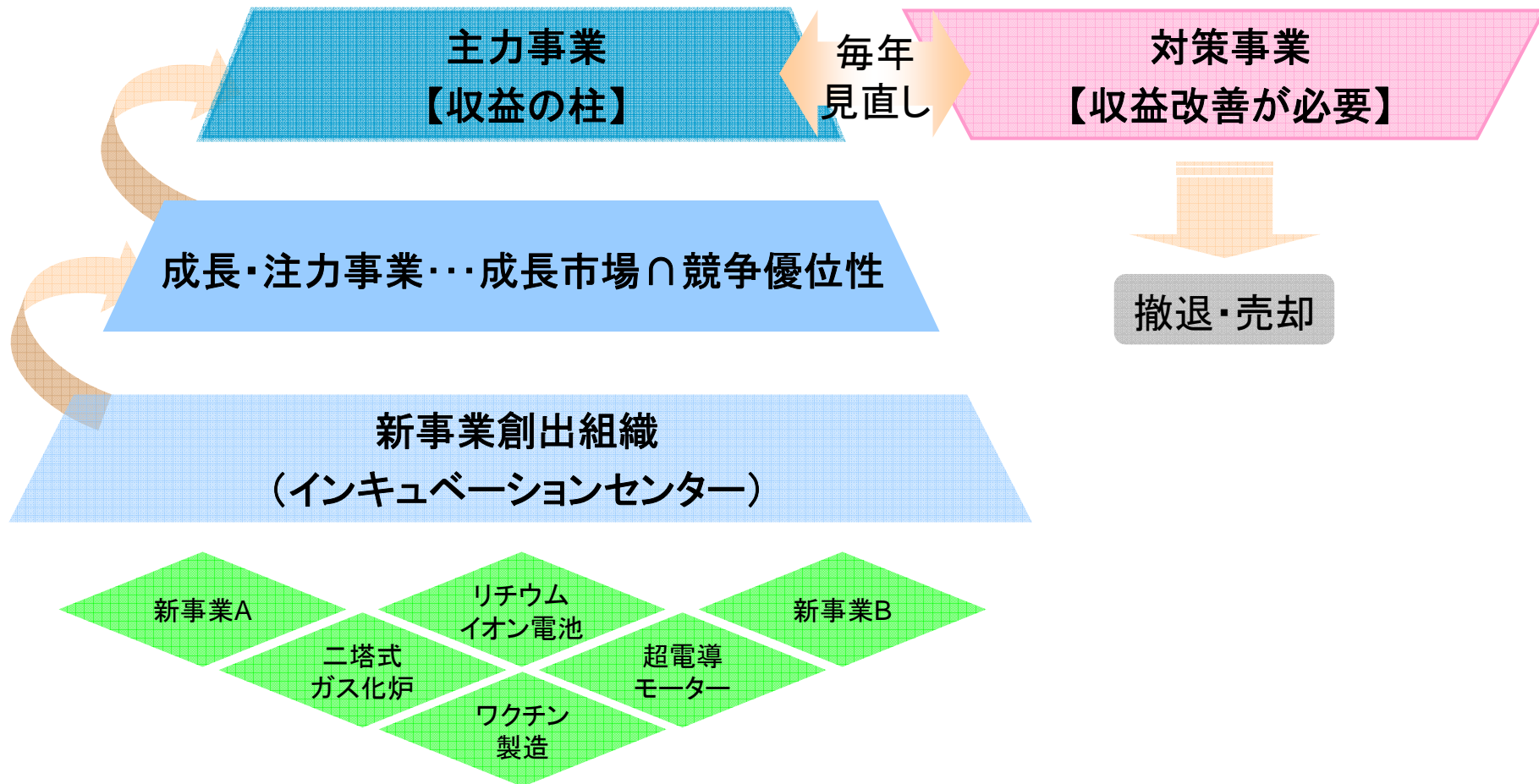
## ■ 宇宙

- 中小型ロケットの開発を推進するとともに、推進系分野で国内トップの地位を確実なものにする
  - H-II B・HTV (大型固体ブースター、衛星推進系等をIHIグループが担当) 打上げの成功
  - GXロケットの開発、次期固体ロケットの研究に参画中



(JAXA提供)

## ■ 事業区分…既存事業を3つに区分



## ■ 事業区分と資源配分

- 主力事業・・・原則自己再投資
- 対策事業・・・資源投入は個別に判断
  - 主力事業と対策事業は、以下の視点に基づき毎年見直し
    - 市場環境(成長性・交渉力等)
    - 各種施策の実行度合い
    - 収益性(過去・現在・将来)
    - 技術的優位性
- 成長・注力事業・・・コーポレートが優先的に資源を投入
- 新事業創出組織・・・本社に設置し、将来の成長・注力事業たりうる事業の創出を強化・加速

# 3事業区分毎の収益インパクト

## ■2009年度 見通し

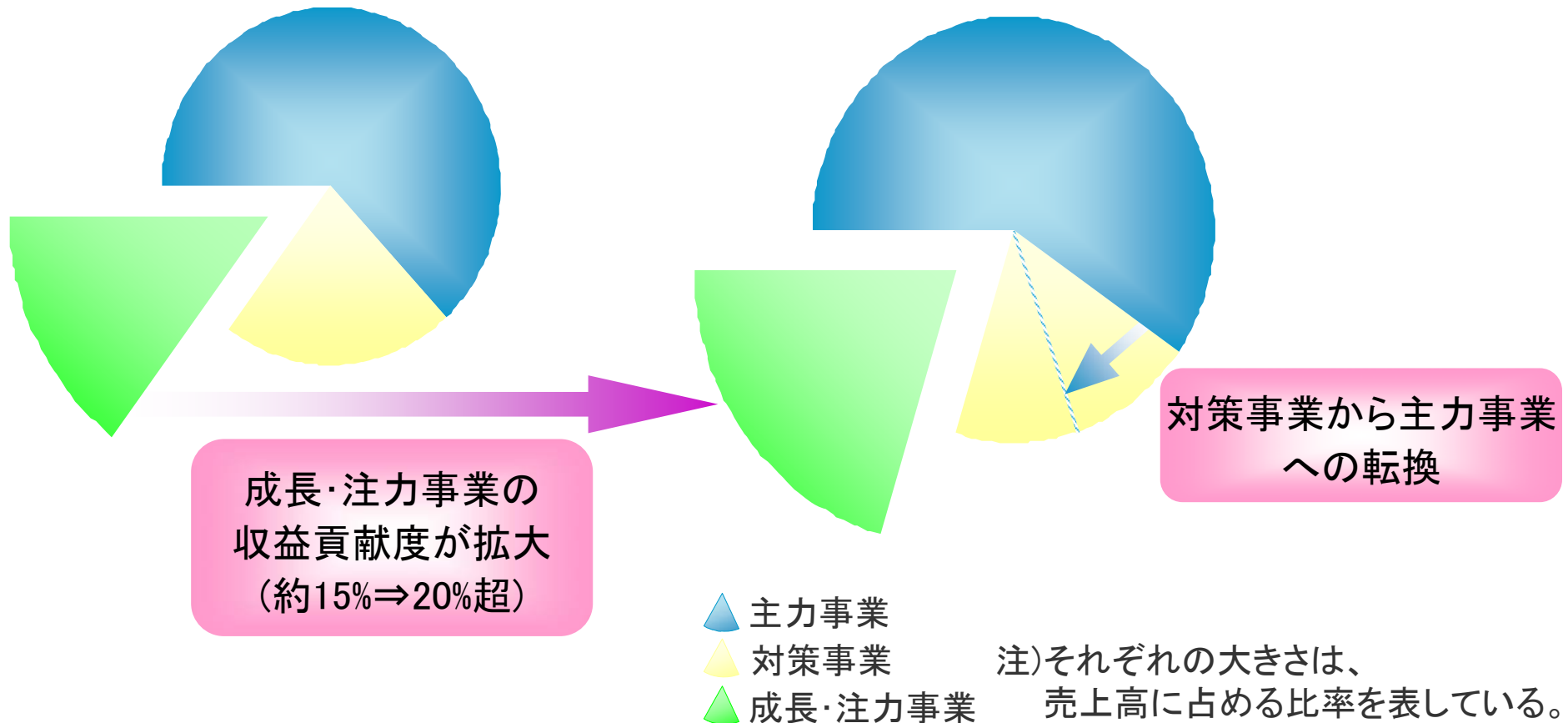
■売上高 12,900億円

■経常利益 130億円

## ■「グループ経営方針2010」期間内目標

■売上高 14,000億円

■経常利益 600億円



# 3事業区分と対応する事業（'09年11月時点）



事業区分	5事業領域				
	資源・エネルギー	船舶・社会基盤・セキュリティ	産業機械・システム	回転・量産機械	航空・宇宙
<b>主力事業</b> 【収益の柱】	ボイラ ガスタービン ガスエンジン	鋼製橋梁 水門 シールド 交通システム 機械式パーキング 防衛機器システム 船舶海洋 都市開発	デッキクレーン 製鉄用工業炉 産業機械(カレンダー他)	分離機 歯車ほか	航空エンジン
<b>対策事業</b> 【主力事業となるべく 収益改善が必要】	貯蔵プラント	コンクリート橋梁 自走式パーキング プロセスプラント	物流システム 運搬機械 圧延機 製紙機械 建機	船用過給機 農機・小型原動機 船用ディーゼル	
<b>成長・注力事業</b> 【優先的に資源投入】	原子力機器 F-LNG	医薬プラント	熱・表面処理設備	車両過給機 回転機械	ロケットシステム

# Explore the Engineering Edge

---