



2009年3月期第2四半期決算説明会

～ グループ経営方針2007の成長軌道確立に向けて～

2008年11月10日

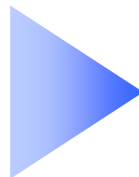
株式会社 I H I

代表取締役社長 釜 和明

- . はじめに
- . **グループ経営方針2007事業別展開**
 - 1. **エネルギー・プラント事業**
 - (1) ボイラ事業
 - (2) 原子力事業
 - (3) プラント事業
 - 2. **物流・鉄構事業**
 - 3. **船舶・海洋事業**
 - 4. **機械事業**
 - 5. **航空・宇宙事業**
 - 6. **その他事業・不動産事業**
- . **事業の集中と選択**
- . **グローバル事業展開とグループ経営**
- . **改善対策の進捗状況**
- . **おわりに**

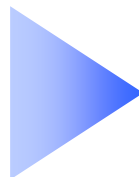
利益圧迫要因
為替動向 資機材価格高止まり 国内外経済情勢悪化

グループ経営方針2007
成長軌道への回帰



- エネルギープラント事業の再生
- 強化事業への資源集中
- 競争力の強化
- グローバル事業展開
- グループ経営

内部管理体制を強化し
早期の信頼回復に努める



- 内部統制対応
- 改善対策の誠実な履行



利益の成長軌道を確立

グループ経営方針2007 成長軌道への回帰

●エネルギープラント事業の再生

- 一部の工事で悪化が見られるも、事業全体としては想定していたリスクの範囲内で進行中
- 収益向上のための施策を着実に実行中

●強化事業への資源集中

- 民間航空機エンジン、車両過給機などの強化事業の生産体制を強化中

●競争力の強化

- 変動費率低減のための施策を着実に実行中

●グローバル事業展開

- 米州統括会社設立('08年7月)、アジア支配人設置('09年4月予定)
- 各事業におけるグローバル事業展開を加速

●グループ経営

- 関係会社17社が「IHI」を冠する社名に変更、CMS¹の拡充

内部管理体制を強化し、早期の信頼回復に努める

●内部統制対応

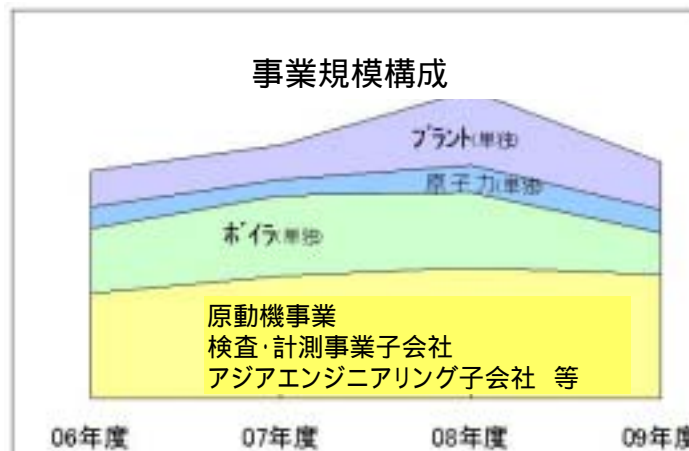
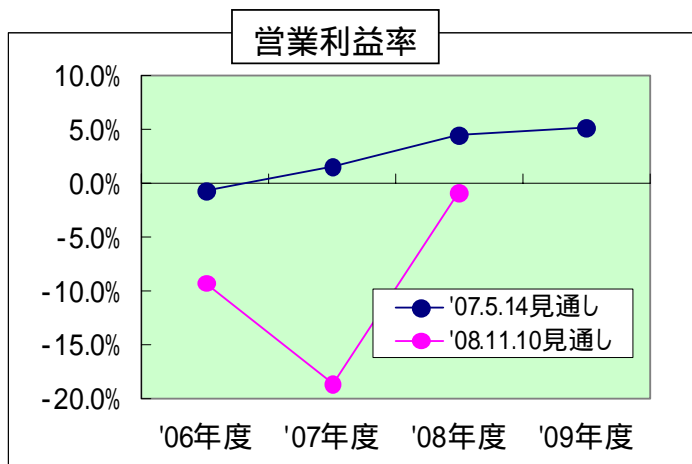
- 「内部管理体制確認書」提出('09年2月予定)に向け、約200名の体制で対応中

●改善対策の誠実な履行

- 「改善状況報告書」を提出('08年9月)

1: キャッシュマネジメントシステム

1. エネルギー・プラント事業

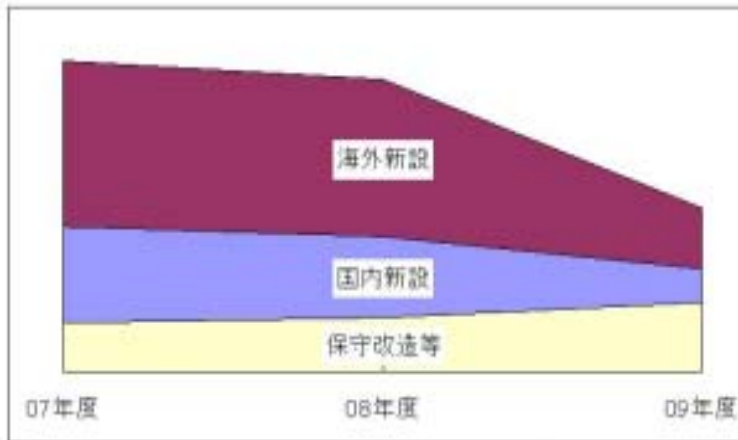


事業環境要因

- 豪ドルを中心に為替乱高下の影響あり
 - 新しい管理体制の効果が現れ始めている
 - ボイラ手持工事は豪州など一部案件を除いて概ね計画通り進行
 - 原燃サイクル施設工事が竣工に向けて進行中
 - プラント事業の各工事は概ね順調に進行
 - '09年度 確実な黒字安定を図る
-
- 原動機は船・陸用とも需要が堅調

主な施策の進捗状況

- ボイラ: 海外新設工事は当面本体機器供給中心の事業運営とし、事業規模を抑制(年2件程度の受注)
 - 原子力: 応用分野の機種を絞り込む組織再編を実施済
 - プラント: アルジェリア案件、LNG関連に集中
セメントプラント事業を譲渡完了('08年7月)
 - 事業ごとに数十のテーマに関する小集団活動を展開中
 - プロジェクトマネジャー教育プログラムを実施
 - プロジェクト進行における関係先との折衝方法を定式化
-
- ガスタービン整備事業: 米国で専門会社との提携を検討中
 - 船用Zペラ: 生産体制拡充のため、組立・運転設備を整備



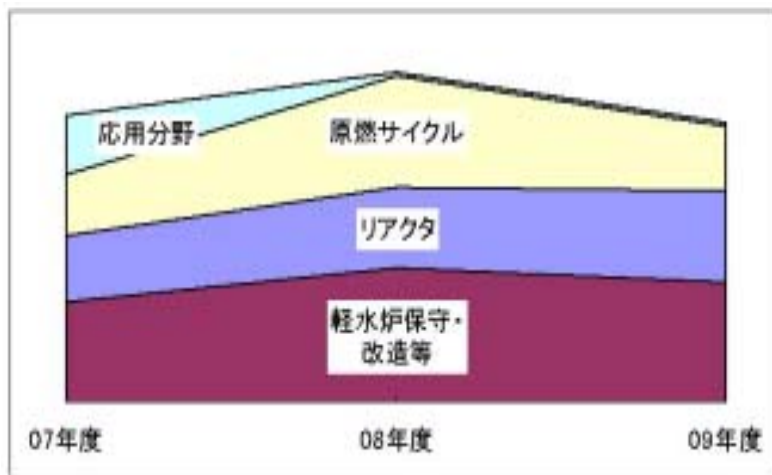
事業環境要因

- 豪ドルを中心に為替乱高下の影響あり
- 中期的に石炭焚きボイラに対する需要は堅調
- RR (保守・改造等) 工事の需要は計画を上回る水準で推移
- 大規模手持工事の収益性について
 - 豪州で異常な労務費高騰が発生
 - 国内案件2件で増額交渉中
 - その他の2件については、順調に工事進行中

大規模 新設工事 件数と現状	2007年度		2008年度		現状
	国内	海外	国内	海外	
社内製作・ 調達	2			1	国内案件2件 で増額交渉中
現地施工	6	6	3	2	

主な施策の進捗状況

- 海外新設工事は当面本体機器供給中心の運営とし、規模を抑制
 - 欧州で石炭火力用大型ボイラ2基を受注(機器供給)
- コスト責任体制の明確化
 - 調達・エンジニアリング部(新設)が購入品の工程・コストを一括管理
- 製品競争力の強化
 - VE活動は実機適用を目指して順調に進行中
 - 工程・物流管理の一元化を関係会社・サプライヤーも含めて推進中
- 国内外RR(保守・改造等)工事に注力
 - 今期受注案件に着実に対応するため調達品管理を強化
 - '09年度以降の案件に向け提案活動を展開中



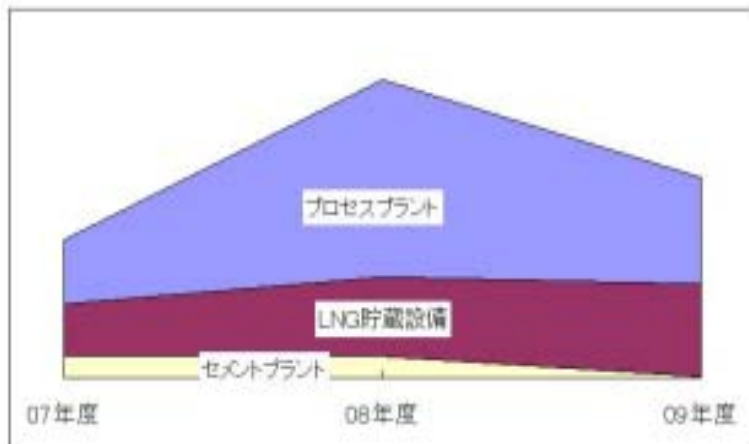
事業環境要因

- 国内原燃サイクル工事は再試験が始まり、'08年度中の完工に向けて進行中
- PWR案件は、海外向け圧力容器を中心に受注活動中
- 軽水炉RR（保守・改造等）工事の需要は計画を上回る水準で推移

主な施策の進捗状況

- 軽水炉、原燃サイクル機器の保守・サービス工事に資源を集中
軽水炉RR（保守・改造等）工事に着実に対応中
- PWRの生産体制を包括的に検討・整備中
- 原子力関連機器の生産性改善活動と能率向上のための設備投資を実施中
- 応用分野（高度技術開発機器・電子機器等）は、機種の絞り込みを完了
- リアクタは投入量を制限し利益を確保
一定の利益確保が見込める案件を受注済み
- 重要プロジェクト外の週次管理および原単位管理が定着

大規模 新設工事 件数と現状	2007年度		2008年度	
	国内	海外	国内	海外
社内製作・ 調達		3		1
現地施工	3		3	



事業環境要因

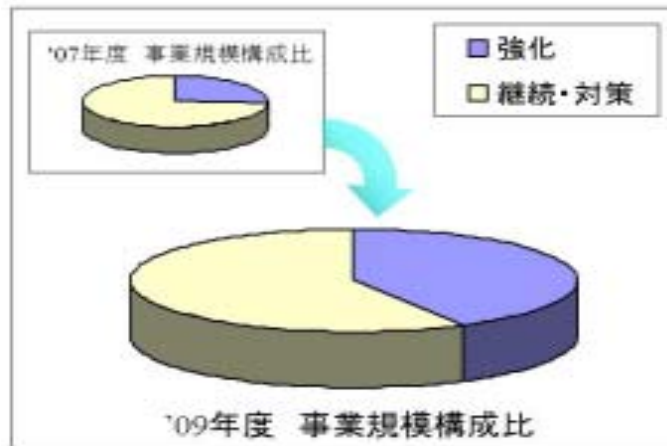
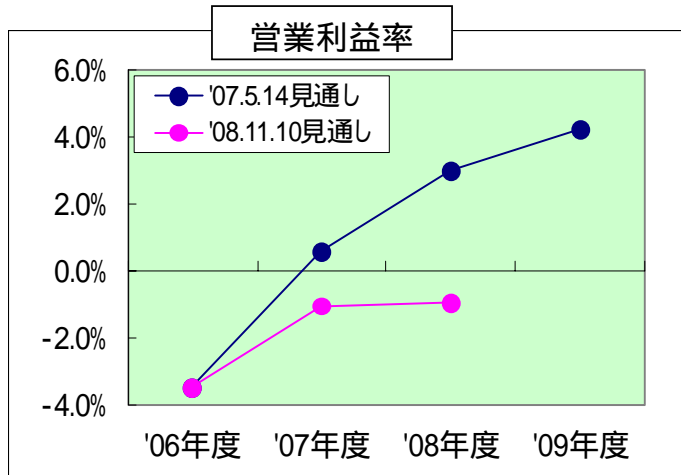
- 金融危機の影響を注視
(契約済案件については、為替以外大きな影響はない)
- 中期的には、LNG・LPG案件の需要は堅調
- 資機材・人材確保が課題。地域ごとに焦点を絞り、パートナー関係を構築しながら計画的に対応。
- 為替リスク、資材価格リスクに要注意

主な施策の進捗状況

- '08年度はアルジェリア・プロセス案件を中心に収益を確保
機器調達コストは概ね計画通りで推移
現地指導員を増員し、据付工事の管理を強化
- IHIとして優位性が発揮できる機種に特化
LNG事業は採算重視の受注を継続
セメントプラント事業の譲渡完了、手持ち工事は年度内完工を目標に進行中
急成長が見込まれる抗体医薬向けプラント市場を開拓
- パートナー企業との調整にトップレベルで対応し、
工程・採算キープを図る
- プロジェクトマネジャーへの権限集中と支援機能強化を図る
組織改正を実施

大規模 新設工事 件数と現状	2007年度		2008年度		現状
	国内	海外	国内	海外	
現地施工	3	9	3	7	セメントプラント 補修工事は 最終段階

2. 物流・鉄構事業



事業環境要因

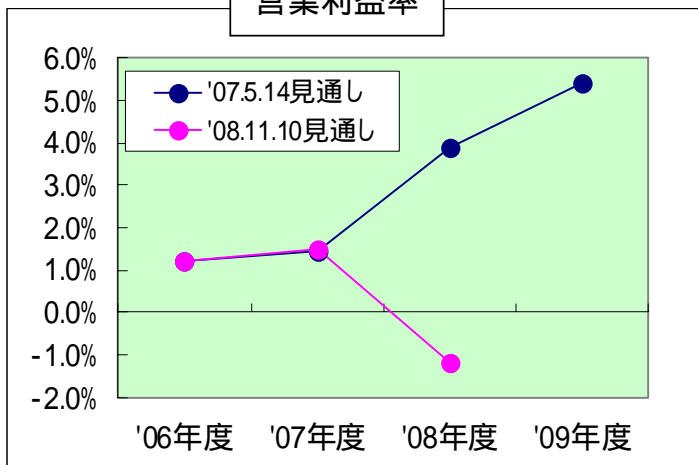
- 官公需製品の市場価格は回復傾向
'08年度下期から官庁入札参加再開により、鋼製橋梁・鉄構事業の本格回復は10年度から
- 石川島建材工業の土木工事用セグメント・商業施設向け自走式駐車場事業は計画の延期または生産立ち上がりの遅れから業績が低迷
- 金融危機に端を発する国内外消費・設備投資の減速に注意を要する(物流システム、パークিং等)
- '09年度に確実な黒字安定を図る

主な施策の進捗状況

- 物流システム事業を強化
セントラルコンベヤ(株)買収('08/11予定)、搬送システム分野の強化
プレス機械と周辺機器を含む生産システムの受注活動中
- 橋梁等における高難度案件、海外市場への取組み
ベトナム現地法人を設立、橋梁海外生産拠点を確保
国内外で高難度補修工事を受注済
- 生産拠点の整理・再編と強みを活かした機種の見直し
呉新宮工場をIHIMUへ移管('08年7月)
愛知工場で海洋事業確立のため生産技術の開発に取組中
- セグメント事業の再建
高度技術セグメント製品への絞込みと固定費の圧縮

3. 船舶・海洋事業

営業利益率



事業環境要因

- 足元は円高の影響を受ける
10年度以降売上予定船は円建契約が増加
- 手持工事量は約4年分を確保
- 世界的な金融不安による足元の海運・造船市況への影響を注視
- 鋼材価格動向は不透明
(08年度上期決定価格は損益に反映済み)

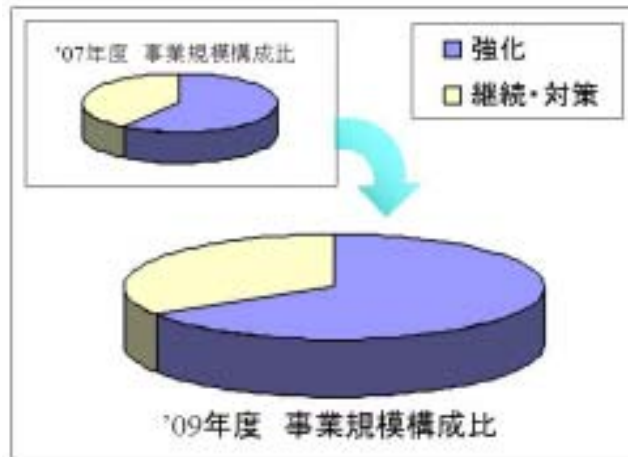
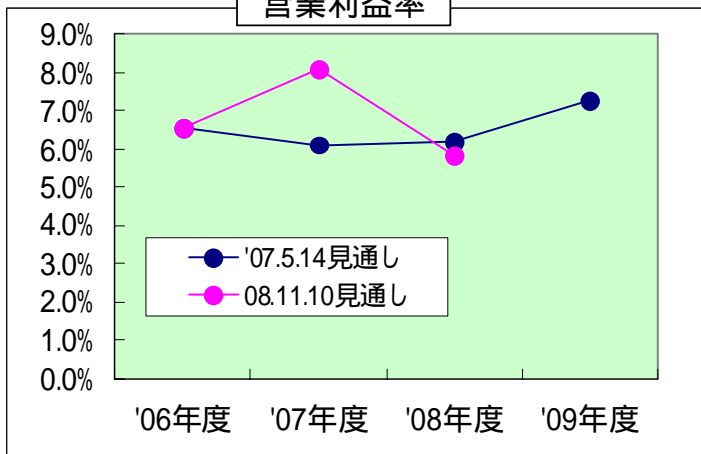
主な施策の進捗状況

- 呉工場は、新宮工場を含めた生産体制整備により生産性を向上
08年7月新宮統合完了
- 横浜工場は修理ドックを延伸し、商船・艦艇造修を並行して行える2ドック体制へ(09年完工予定)
- 鋼材価格上昇リスクに備え、短納期船の受注を展開
- エンジニアリング事業、修理・アフターサービス事業の強化
ベトナム、ブルガリア、トルコ造船所へのF56図面販売
SPBライセンスビジネスを推進
CRP電気推進船案件への積極対応
IHI愛知の海洋事業に共同で取組
修繕・アフターサービスの海外拠点を拡充
- ベトナム設計子会社(生産設計を一部分担)の着実な戦力化

ユニバーサル造船株式会社との統合について

- 4社による話し合いが進行中
- 統合効果の検討が進行中

営業利益率



事業環境要因

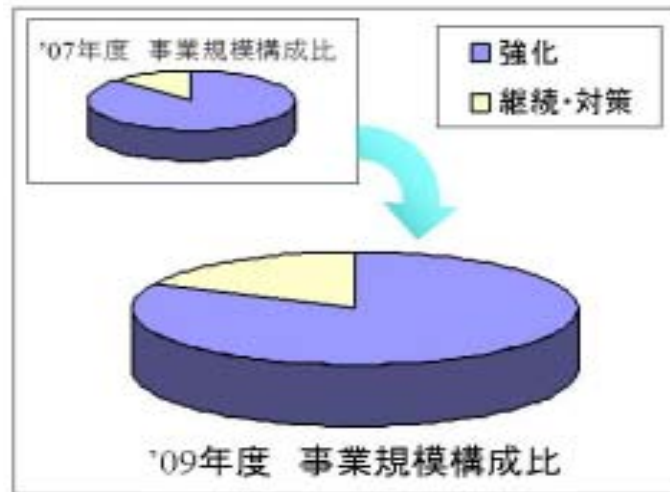
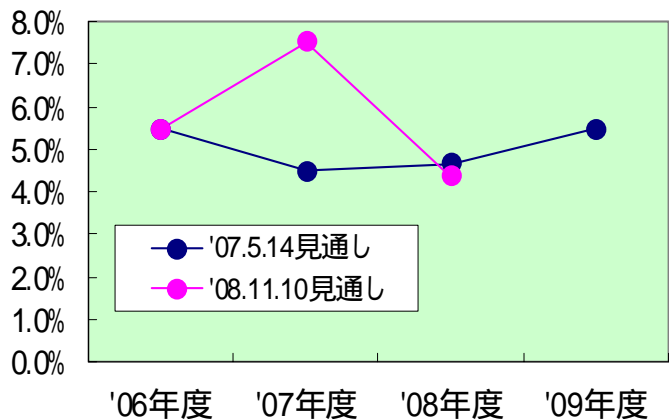
- 車両過給機事業は順調に拡大傾向なるも、自動車生産の一時的鈍化が懸念材料
- 工場向け生産設備分野における'08年下期以降の国内景気減速の影響に要注意。中期的には海外を中心に需要は堅調
- 部品、特殊素材確保に要注意
- '09年度は'08年度と同水準以上の収益確保を図る

主な施策の進捗状況

- 車両過給機の海外における増産体制整備
 - ドイツ新工場建設開始
 - 中国新工場着手済み
- 圧縮機事業の強化
 - オイルフリー・スクルーコンプレッサのラインナップ充実、拡販活動中
 - ターボ冷凍機のコンプレッサをダイキン工業(株)と共同開発
 - ターボ圧縮機の中国生産を拡大
- 工業炉事業の強化
 - 薄膜表面処理装置ハウザー社の販売網を強化中
 - 原子力事業から移管した機種の人員再配置を完了
 - 真空浸炭炉製造新工場、'08年10月に稼動開始

5. 航空・宇宙事業

営業利益率



事業環境要因

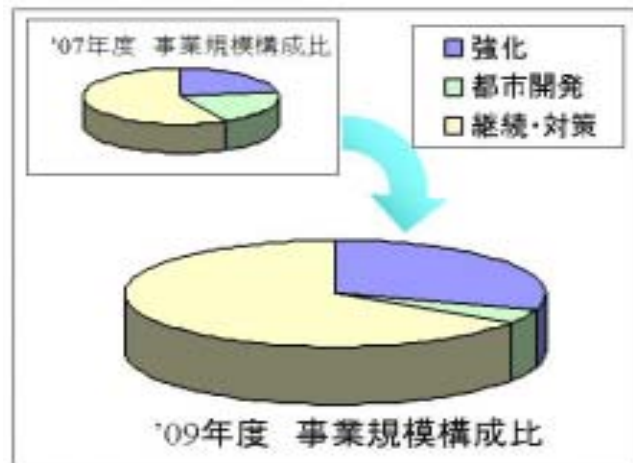
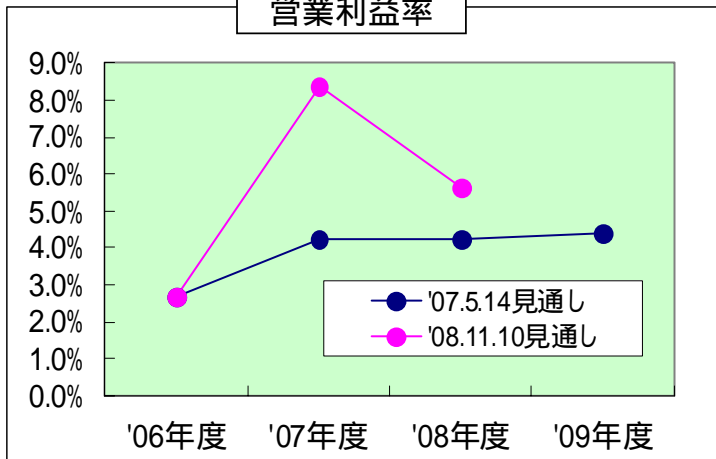
- 円高ならびにエアライン各社の経営悪化が懸念されるものの、その影響は現時点では限定的
- GEnxエンジン量産スケジュールのずれによる収益性への影響は軽微と予測
- 特殊素材確保に注意を要する
- IA(アイイチアイ・エアスペース)は民間向け事業を今後拡大
- 中型ロケットの開発体制の見直し(官の支援拡大の方向)
- '09年度は'08年度と同水準以上の収益確保を図る

主な施策の進捗状況

- GEnxエンジン量産の生産性向上を図るため、相馬・呉・横浜の生産分担を計画中(相馬工場新加工棟竣工済)
- 物流拠点を新設し、生産増加に対応('09年運用開始)
- 整備事業、ならびに部品修理事業を拡大
- 素材の確保、価格変動リスク緩和
子会社の鋳造用合金材料製造設備・鋳造設備が稼働
希少金属のリサイクルによる省資源化とコスト削減
- 防衛省向けエンジンは基幹産業として技術開発を推進
XF7エンジン搭載のXP 1試作機1号機の納入完了

6. 不動産事業・その他事業

営業利益率



事業環境要因

- 計画中の賃貸案件の収益寄与は'10年度以降
- 大型分譲案件概ね終了
- 農機・小型原動機事業における米国向け芝刈機・小型トラクタの市況悪化による影響が懸念される
- 船用大型原動機(ディーゼル)は需要が堅調である一方、部品調達に要注意
- '09年度利益は上記要因から、'08年度比で横ばいまたは微減の見込み

主な施策の進捗状況

- 豊洲3街区における賃貸オフィス事業を展開
'08年10月着工済、'10年10月竣工予定
- 農機・小型原動機事業の収益確保
在庫圧縮と固定費削減
(子会社間の連携強化を図り資源を有効活用)
中国無錫に生産拠点を建設着工済、アジアで事業拡大
朝日工場へのエンジン生産集約、松本工場物流改善による生産性向上
- 船用大型原動機事業の収益確保
電子制御(フレックス)エンジンが受注好調
生産性向上のための設備投資を実施('08年~'10年)

事業の集中と選択

年度	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
宇宙航空	●日産から宇宙開発事業譲受	●相馬(現第1)工場大幅拡張開始					●相馬第2工場設立、田無工場を移転集約		●相馬工場に新加工棟を建設
機械		●車両過給機欧州合弁設立 ●日本ハイブ買収	●車両過給機タイ合弁設立		●汎用圧縮機中国合弁会社設立			●真空浸炭炉工場建設開始 ●関係会社再編	●車両過給機欧州・生産子会社設立 ●ハウザー社買収 ●原子力応用分野の一部をエネルギー事業本部より移管
		●製紙機械事業合弁設立				●ポンプ事業を荏原に譲渡 圧延機事業分社			
エネルギープラント			●新潟鉄工原動機事業承継			●シンガポールエンジニアリング会社事業譲受	●PWR軽水炉事業へ出資 ●電子機器製造拠点設立	●横浜でZペラ組立・運転	●抗体医薬プラント事業UMNファーマ社へ出資
				●ごみ焼却炉、中小医薬プラント子会社へ集約			●水処理子会社へ集約		●セメントプラント事業譲渡 ●原子力応用分野再編
海洋船舶		●横浜で艦艇建造を開始	●船舶海洋事業分社IHIMUへ					●アトコム船舶設計会社設立	●ISAT呉(呉新宮)工場事業をIHIMUへ譲渡
鉄物流	●橋梁生産愛知移転		●新潟鉄工交通システム事業承継		●クリーン物流事業を強化	●愛知・呉工場で民需工事拡大	●ダイキン工業パッキングメント事業を譲受		●セントラルコンパネー社買収 ●ISAT愛知工場事業をIHIへ吸収
	●ビル鉄骨事業縮小				●運搬機、パッキングを関係会社へ集約			●PC橋梁メンテ子会社を解散	●呉新宮工場の事業をIHIMUへ譲渡 ●建設コンサル会社解散
その他						●豊洲再開発事業本格化	●小型原動機国内新工場建設	●小型原動機中国合弁設立	●総務分野および人事分野サービス子会社を統合
						●印刷事業を富士ゼロックス譲渡	●石川島建機パッチャープラント事業を譲渡	●ゴルフ練習場、研修施設事業子会社を解散	

■ グローバル事業展開の基盤整備

- 地域統括会社「米州IHI」設立('08年7月)
 - 執行役員を米州IHIトップとして派遣
 - 域内でのリスク管理強化ならびにメンテナンス等の事業開発を推進
- アジア総支配人設置('09年4月予定)
 - 調達要員3名を有する支店としてシンガポール事務所を再開('08年10月)し、JEL子会社を含む東南アジアサプライヤー網の拡充・育成を図る

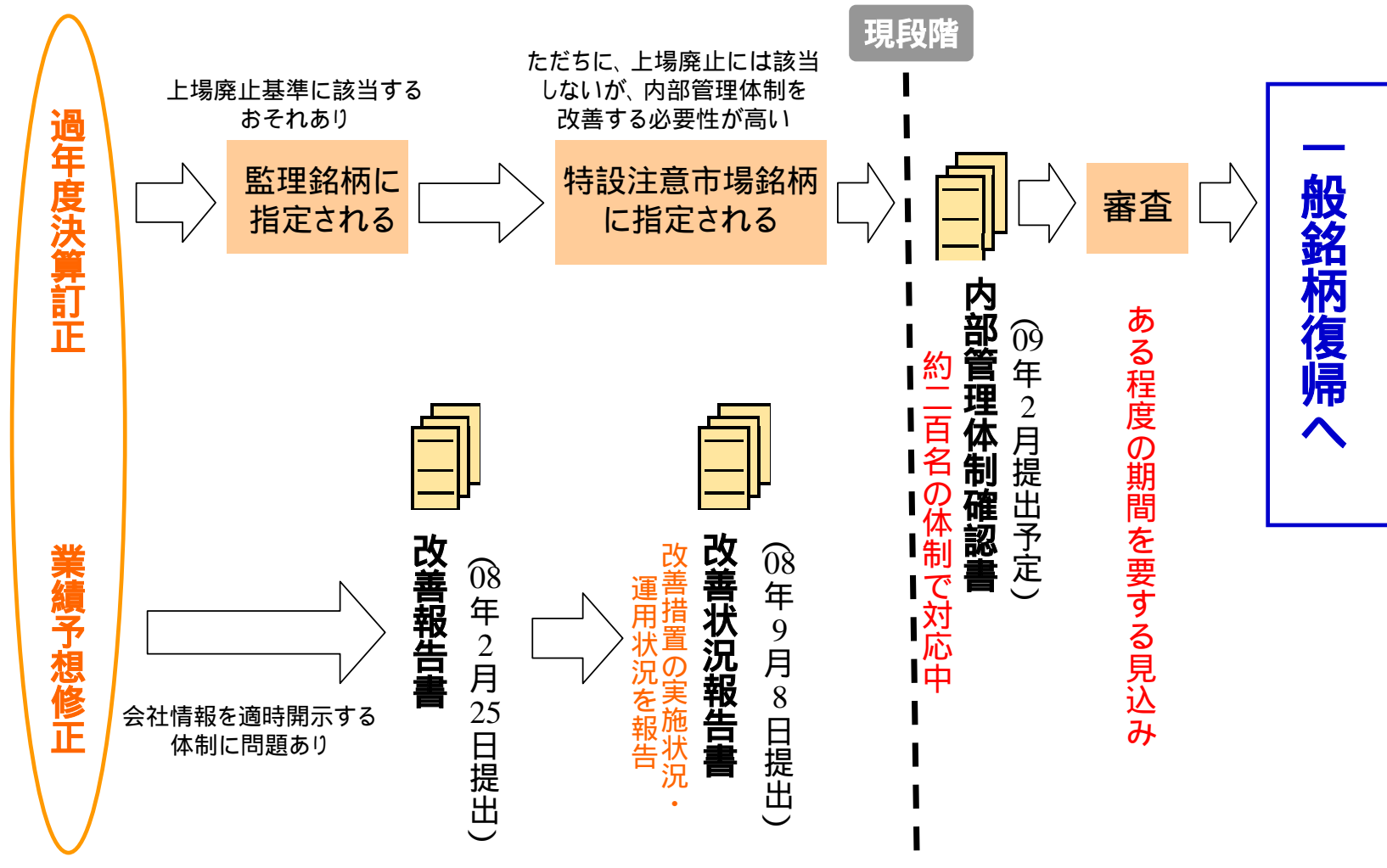
■ グループ全体最適経営の進展

- 関係会社の統合・再編：
鉄構事業('08年6月)、運搬機事業('08年10月)子会社の整理統合
- IHIブランドへの統合：関係会社17社が「IHI」を冠する社名に変更('08年7月)
- グループ全体の資金活用のため、
キャッシュマネジメントシステムをグループ内で拡大適用
リース業務の集中
- 関係会社とIHI本体の年度ごとの「経営約束」および実績評価方法を制度化
- グループ月次業績管理による関係会社経営状況の早期把握

-1. 改善対策の進捗状況

改善措置	目的	進捗状況 (2008年10月末現在)
モニタリング機能の強化	◆重要工事契約審査の強化	<ul style="list-style-type: none"> ●プロジェクト審査グループの新設による契約法務部の機能強化 ('08年1月) ●関連規定の整備による審査基準、再審査基準の厳格化・明文化 ('08年4月) ●事前審査・本審査の実施 ('08年4月以降 事前審査23件・29回、本審査20件・26回) ●エネルギープラント事業各部門におけるトールゲート方式の採用 ('08年8月 対象全部門で導入完了)
	◆進行基準対象工事損益見通しの適正性確保	<ul style="list-style-type: none"> ●プロジェクト管理室による個別プロジェクト遂行体制の評価 ('08年6月以降 7件実施済、2件実施中) ●中間原価算定プロセスの評価 (各四半期決算時 対象: エネプ事業の全進行基準対象工事) ●現地工事実査 (国内1件、海外1件について実施済、海外3件について計画中)
	◆エネルギープラント事業の原価管理機能強化	<ul style="list-style-type: none"> ●当該事業部門の原価管理部隊を財務部に編入、人材を補強 ('08年2月) ●事業部門のプロジェクト進捗確認会議('08年3月以降)・業績検討会議(同2月以降)に参加
	◆財務部の機能強化	<ul style="list-style-type: none"> ●月次「財務部・事業部連絡会」の実施 ('08年2月以降)
必須情報を適時に把握するプロセスの機能強化	◆エネルギープラント事業の工事遂行体制・管理体制強化	<ul style="list-style-type: none"> ●プロジェクト進捗月報の標準定型化および月例進捗確認会議の充実 ('08年5月以降) ●部門規定による調達部門のコスト責任部門としての明確化 ('08年8月)
	◆コストダウン効果を評価する体制の整備	<ul style="list-style-type: none"> ●エネルギープラント各事業部門にVEグループを設置 ('08年2月 対象全部門で設置完了)
	◆危機管理体制の整備	<ul style="list-style-type: none"> ●全社リスク管理規程に基づき、事業部門がリスク管理規定を策定 ('08年10月)
	◆当該事業の情報システム運用支援	<ul style="list-style-type: none"> ●プロジェクト管理システムの稼動開始、一部大規模工事に適用 ('08年4月) ●海外工事現地経理システムを一部工事で適用、本邦システムとの連携実施 ('08年10月)
組織風土改革の推進	◆中間原価算定における客観性・透明性の担保	<ul style="list-style-type: none"> ●中間原価算定に関する全社統一規準の制定 ('08年4月) ●中間原価データベースの構築、エネルギープラント各事業部門への適用 ('08年10月)
	◆行動指針の策定と徹底	<ul style="list-style-type: none"> ●「業務五原則」を作成、全従業員に周知 ('08年5月)
	◆全社的な意識改革を推進	<ul style="list-style-type: none"> ●当該部門の職場風土改善計画を実施中 ('08年3月以降) ●CEO、副社長各地区訪問における従業員との対話 ('08年3月、'08年6月、'08年8月)
	◆内部統制の有効性の評価	<ul style="list-style-type: none"> ●各事業部門に内部統制評価グループを設置 ('08年4月)
コーポレートガバナンスの強化	◆財務・内部統制・コンプライアンスの教育	<ul style="list-style-type: none"> ●財務・内部統制・コンプライアンスの各々について講習会を実施 ('08年3月以降)
	◆内部監査機能の強化	<ul style="list-style-type: none"> ●新たな社外取締役を選任 ('08年4月) 新たな社外監査役を選任 ('08年6月)
	◆客観的視点での改善状況のモニタリング	<ul style="list-style-type: none"> ●事業体制改善モニター委員会を設置 ('08年3月以降10回)

一般銘柄復帰への道筋



2008年度：国内外の経済情勢変化の影響が懸念されるが、
内部管理体制を強化し、収益性向上にむけ邁進

2009年度：グループ経営方針2007諸施策の効果を上げ、
高収益企業グループへ飛躍

利益の成長軌道を確立

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。