

## 2009年3月期決算説明会

### 「不透明な経済情勢への対応と将来への布石」

2009年5月8日

株式会社 IHI

代表取締役社長 釜 和明

## I. 不透明な経済情勢の中での収益性向上に向けた取組み

- (1) 2008年度の収益悪化の主な要因と実施済みの対策
- (2) 2009年度に実施するさらなる収益改善対策
- (3) 各事業の状況と対策
  - 1. エネルギー・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. 不動産事業・その他事業

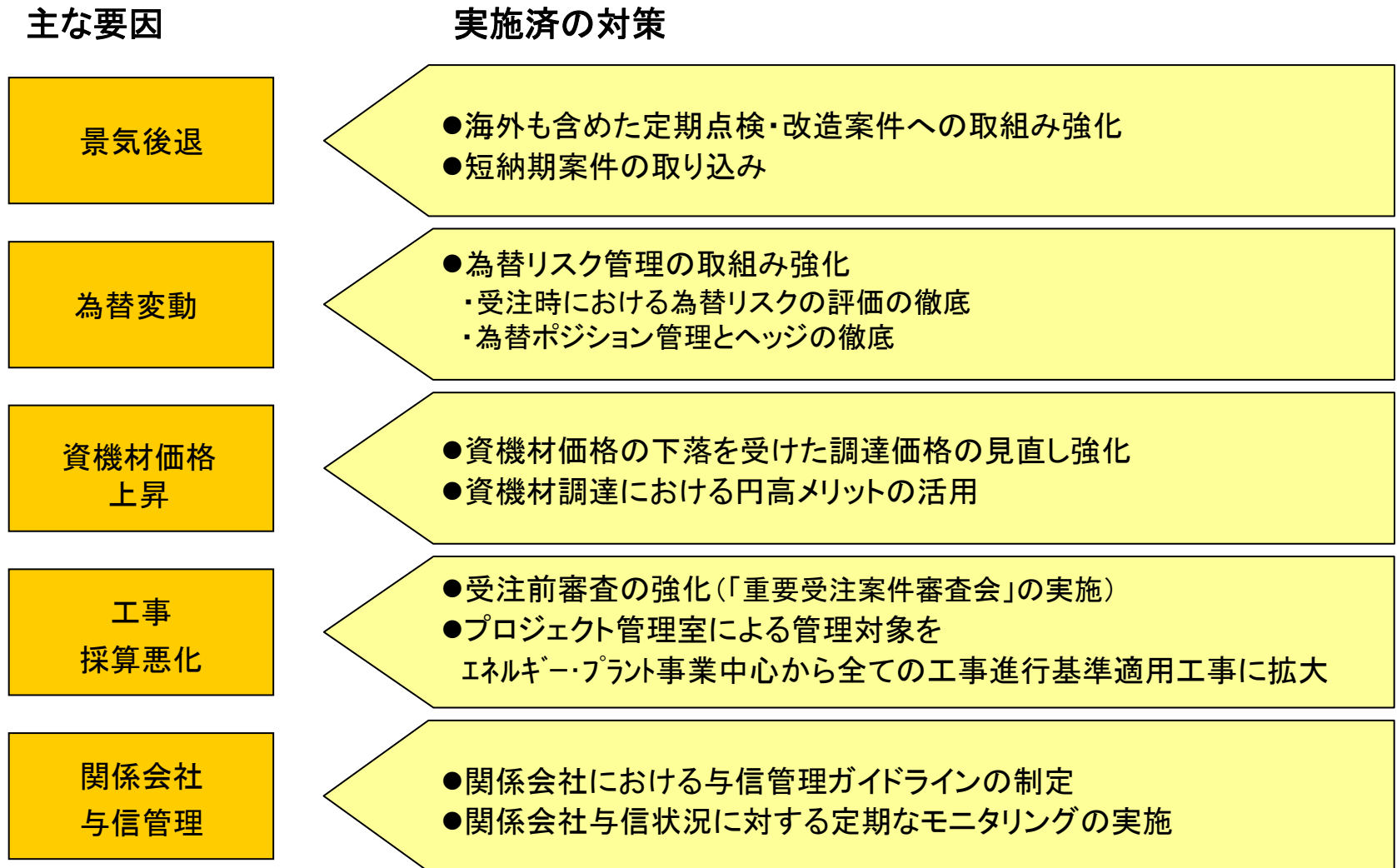
## II. 厳しい経営環境下での長期的な成長に向けた取組み

## III. 信頼回復に向けた内部管理体制の整備状況と取組み

## I. 不透明な経済情勢の中での収益性向上に向けた取組み

- (1) 2008年度の収益悪化の主な要因と実施済の対策
- (2) 2009年度に実施するさらなる収益・C/F改善対策
- (3) 各事業の状況と対策

## (1) 2008年度の収益悪化の主な要因と実施済の対策



## (2) 2009年度に実施するさらなる収益・C/F改善対策

当面下振れ圧力の強い経済環境が続くことを前提とした業績見通し



### 業績見通しを確かなものとするためにさらに実施する対策

#### 費用・キャッシュアウト削減

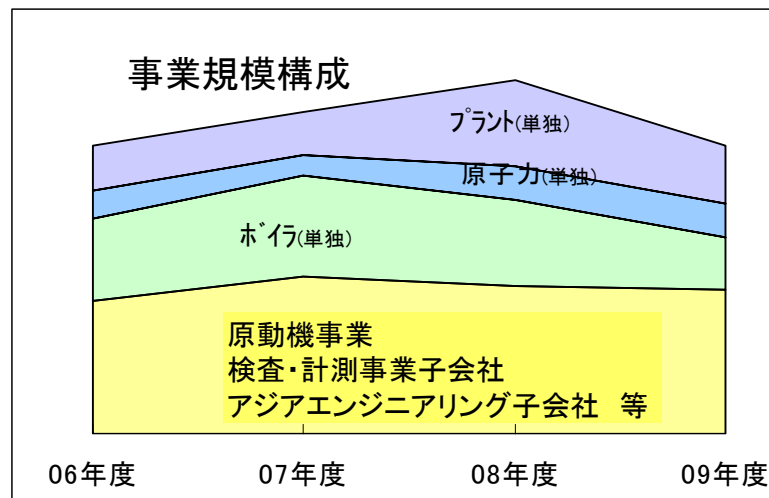
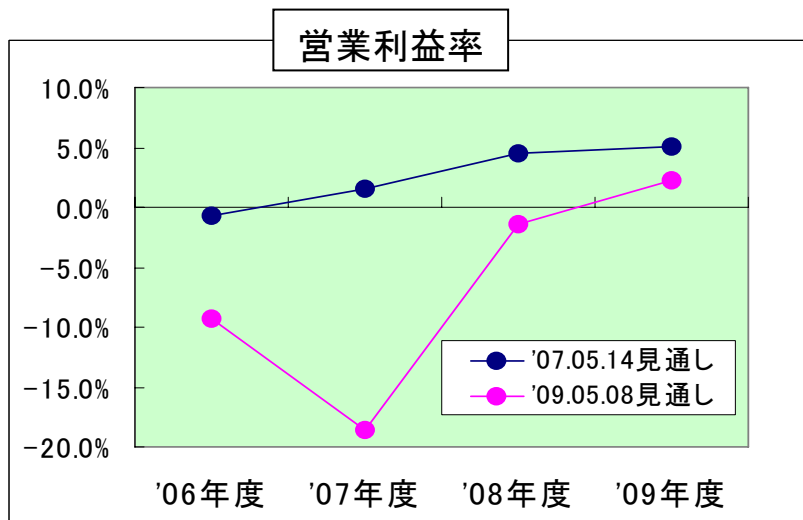
#### 意思決定のスピードアップ

#### ガバナンス強化

- 固定費削減策
  - ・ 役員報酬・基幹職賃金の削減, 賞与の削減
  - ・ 各種諸経費の削減
  - ・ 研究開発投資, 設備投資の絞込み
- セクター制の拡大
  - ・ 「事業別収益管理体制の強化」
  - ・ 「グループ一体となった収益改善」
  - ・ 「集中と選択の加速」
- コーポレートと事業部門(事業本部・セクター)による「事業戦略会議」の設置
  - ・ コーポレートによる各事業部門の計画実行状況の把握の徹底と,  
各事業部門による追加対策実施の迅速化
  - ・ 不透明な経済情勢の中で, 全社戦略と事業戦略のベクトルの一致をはかる

## (3) 各事業の状況と対策

1. エネルギー・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. 不動産・その他事業



## 主な大型プラント工事の状況

- 国内ボイラ2件：'09年7月、'10年8月に引渡し予定
- 豪州ボイラ：  
労務問題が発生  
納期('09年11月)確保に向けて鋭意取組み中
- 国内原燃サイクル：'09年度上期完工予定
- 中東セメント：'09年6月サイロ補修完了予定
- アルジェリアプロセスプラント：  
工程・コストは概ね順調に推移

## 原動機事業

### 事業環境要因

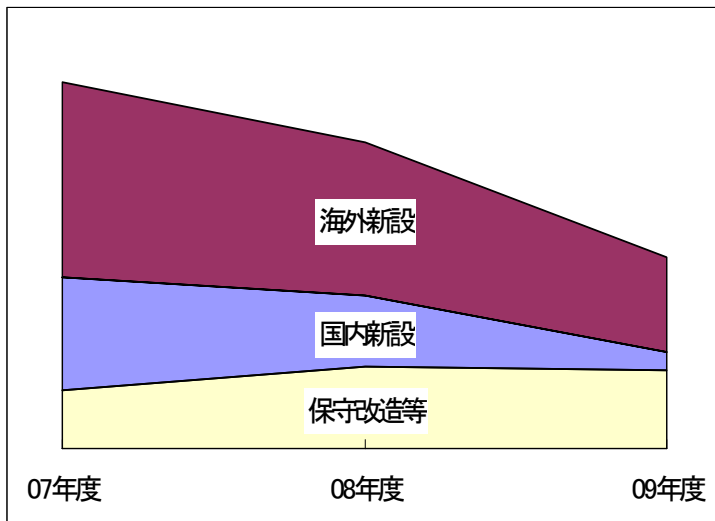
- 船・陸用ともに、世界景気後退による需要減退の傾向が見られるが、中長期的には需要は回復していくと予想
- 海外向け案件における為替リスク

### 主な施策の進捗状況

- ガスタービン事業：強化地域(豪州・東南ア・米国)におけるライフサイクルビジネス強化
- 船用Zペラ：生産体制拡充のため、組立・運転設備を増強中
- 船用ディーゼルエンジン：NO<sub>x</sub>低減技術を全機種に適用中

### 不透明な経済情勢の中での収益向上に向けた取組み

- 公共工事の取り込み
- 整備工事の拡大と利益率向上



## 事業環境要因

- 円高による収益減懸念
- 国内外一部案件に計画延期が見られるものの、中期的には石炭焚きボイラに対する需要は堅調
- 保守・改造工事は底堅い需要が続く見通し
- 大規模手持工事の収益性について
  - ⇒ 豪州案件における労務問題
  - ⇒ 国内案件2件で請負金増額交渉中
  - ⇒ その他の2件については、順調に工事進行中

## 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
  - ⇒ 欧州向け石炭火力用大型ボイラ案件(機器供給)に取り組み中
- コスト責任体制の明確化
  - ⇒ 調達・エンジニアリング部が購入品の工程・コストを一括管理
  - ⇒ 据付工事の計画・原価管理一元化(関係会社との機能分担明確化)
- 製品競争力の強化
  - ⇒ 工程・物流管理一元化を関係会社・サプライヤーも含めて推進中
  - ⇒ 国内外製造拠点の生産性向上
  - ⇒ PJ原価管理Gr.を新設、PJ別工程・原価管理を強化('08年10月)

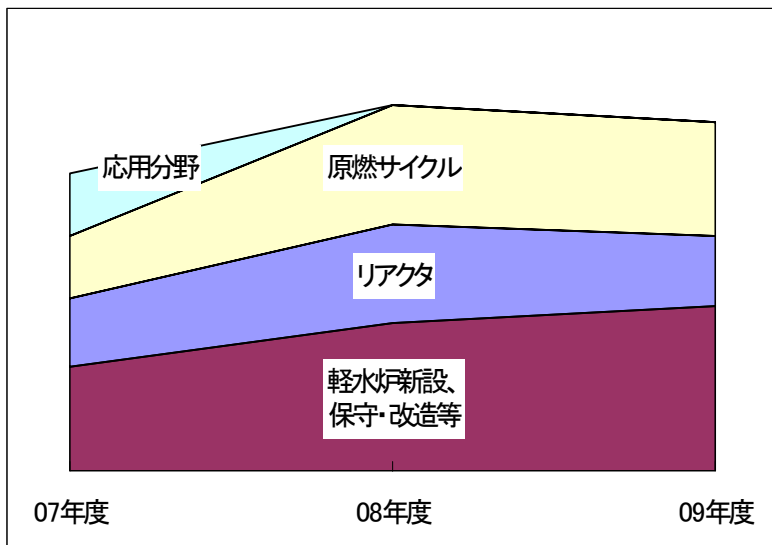
## 不透明な経済情勢の中での収益向上に向けた取組み

- 国内外保守・改造工事に注力
  - ⇒ 耐力向上工事の追加獲得と機能向上提案による収益性改善
  - ⇒ マレーシアにボイラメンテナンス子会社を設立予定

大規模 新設工事 件数と現状	2008年度		2009年度		現状
	国内	海外	国内	海外	
社内製作・ 調達		1		1	/
現地施工	3⇒ 2	2	2⇒ 1	2	

・豪州案件で  
労務問題  
・国内案件2件で  
増額交渉中





## 事業環境要因

- 国内原燃サイクル工事は'09年度上期完工予定
- PWR案件は、海外向け圧力容器・格納容器を中心に受注活動中
- 保守・改造工事は底堅い需要が続く見通し

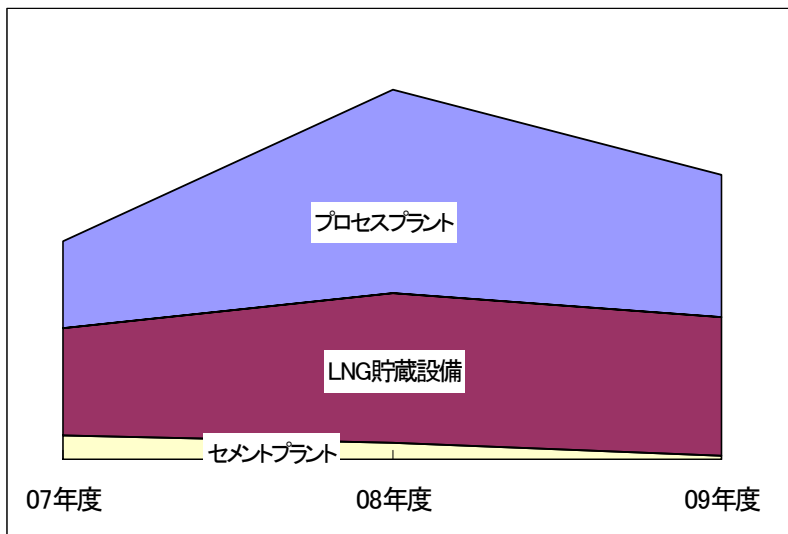
## 主な施策の進捗状況

- PWRの生産体制を包括的に検討・整備中  
⇒ 米国向けPWR用格納容器2プラント(計4基)を受注済
- 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
- リアクタは投入量を適正化し利益を確保  
⇒ サウジ向け、中国向け案件を受注済
- 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	2008年度		2009年度	
	国内	海外	国内	海外
社内製作・ 調達		1		4
現地施工	3		3	

## 不透明な経済情勢の中での収益向上に向けた取組み

- 軽水炉、原燃サイクル機器の保守・改造工事に資源を集中
- 軽水炉の耐震高度化工事などに着実に対応中



## 事業環境要因

- 円高による収益減懸念
- 一部地域でLNG案件の計画延期が見られるものの、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。
- 資材価格は下落傾向

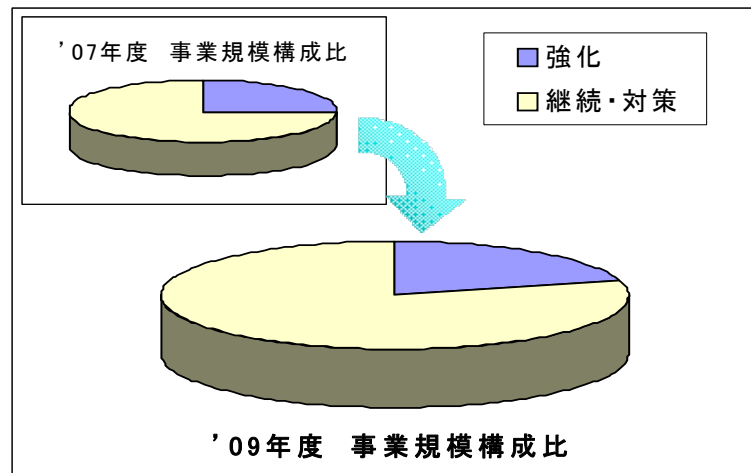
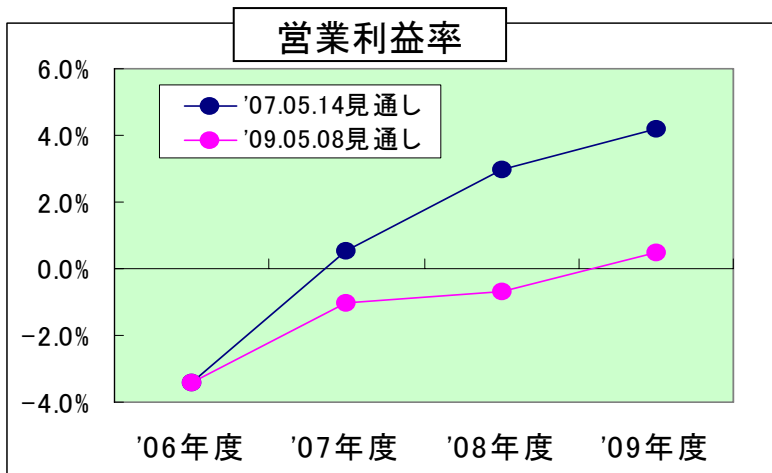
## 主な施策の進捗状況

- アルジェリア・プロセス案件の状況
  - ⇒ 工程・コストは概ね順調に推移
- 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  
世界最大のLNGタンクを受注('09年4月)
  - ⇒ セメントプラント事業の譲渡完了
  - ⇒ 急成長が見込まれる抗体医薬向けプラント市場開拓のため、UMNファーマとの連携を強化
- プロジェクトマネージャー早期育成のため選抜研修を実施

## 不透明な経済情勢の中での収益向上に向けた取組み

- 資機材価格下落を調達費削減につなげるための取組み強化
- 資金の外部流出削減に向けたグループ会社の活用

大規模 新設工事 件数と現状	2008年度		2009年度		現状
	国内	海外	国内	海外	
現地施工	3	7	3	6	セメントプラント 補修工事は 最終段階



## 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・鉄構事業は'09年度から回復 '10年度から本格的な業績寄与
- 民需製品(物流システム、パーキング等)は国内外消費・設備投資の後退により需要が急減
- 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品質検査厳格化に伴う対応費用増加
- '09年度に確実な黒字安定を図る
- F-LNG関連事業は中長期的に拡大の見通し

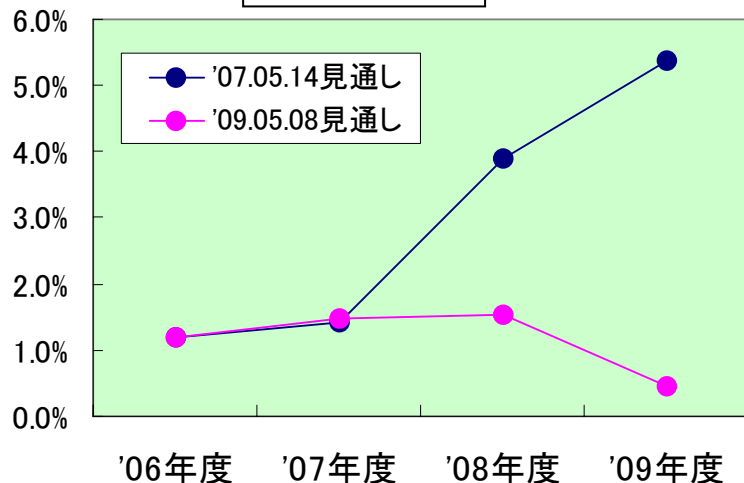
## 主な施策の進捗状況

- 物流システム事業を強化  
⇒セントラルコンベヤ(株)買収、搬送システム分野の強化  
⇒グループ一体となった事業展開(販売網の共有、キーハードコストダウン)
- 橋梁等における高難度案件、海外市場への取組み強化  
⇒ベトナム現地法人設立('08年12月)、橋梁生産開始に向け準備中  
⇒国内外で高難度補修工事を受注済
- セグメント事業の再建  
⇒大型案件を受注済。経営改善中期計画を展開中
- F-LNG関連事業への本格的な取組みを開始  
⇒造船建造技術の再構築とF-LNG関連最新生産技術の開発

## 不透明な経済情勢の中での収益向上に向けた取組み

- 物流システム事業  
不況に強い食品・流通・医薬分野、強みを活かせる重量物物流、成長が期待されるエネルギー分野へ資源を集中
- 橋梁・鉄構事業 技術力を評価される国内高難度案件の取り込み

営業利益率



## 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月新宮工場の統合完了
  - ⇒ 工場設備管理子会社を吸収。設備の一元管理と意思決定迅速化による生産性向上を図る
- 横浜工場は修理ドックを延伸し、商船・艦艇の修理を並行して行える体制の整備（'09年完工予定）
- 環境対応需要が見込める電気推進システムでバルチラ社と提携、欧州での販路拡大

## 事業環境要因

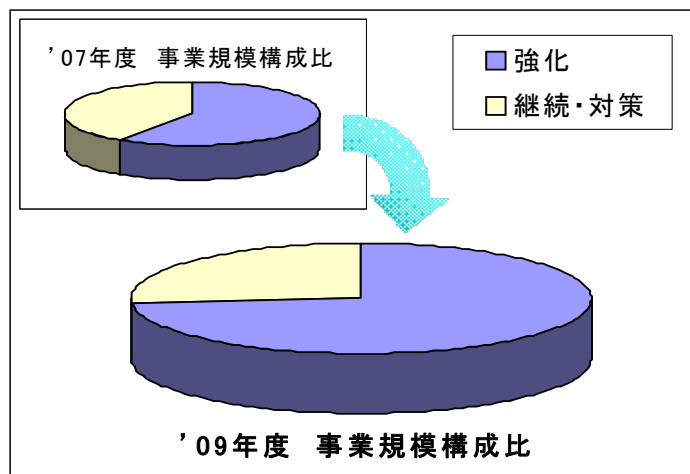
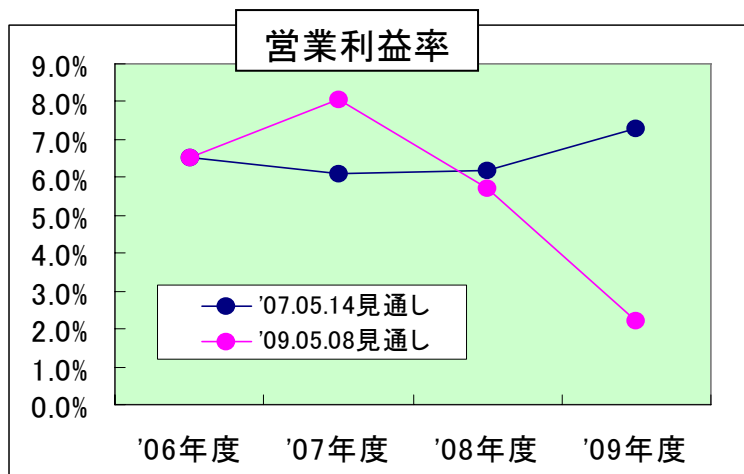
- 為替変動による影響懸念
  - '10年度以降売上予定船は円建契約が増加
  - ウォン安による韓国の低船価攻勢を懸念
- 世界経済の後退により海運・造船市況は低迷状態
- 手持工事量は約3年分を確保
- 鋼材価格は下落傾向にあるものの、引き続き動向を注視

## 不透明な経済情勢の中での収益向上に向けた取組み

- 海運市況回復時を見越した取組み
  - ⇒ 船種の拡大と開発設計の効率化
  - ⇒ 設計、調達リードタイムの短縮
- 採算性向上に向けた取組み
  - ⇒ 海外調達の拡大

## ユニバーサル造船株式会社との統合について

- 経営環境の激変を受け、統合効果について改めて検証中
- 4社による話し合いが進行中



## 事業環境要因

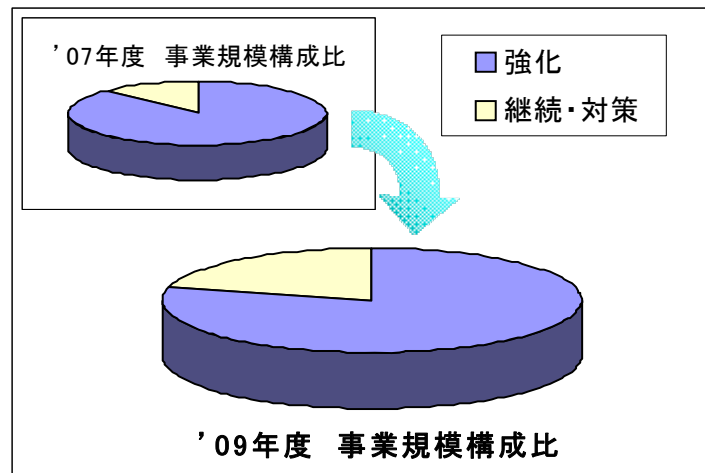
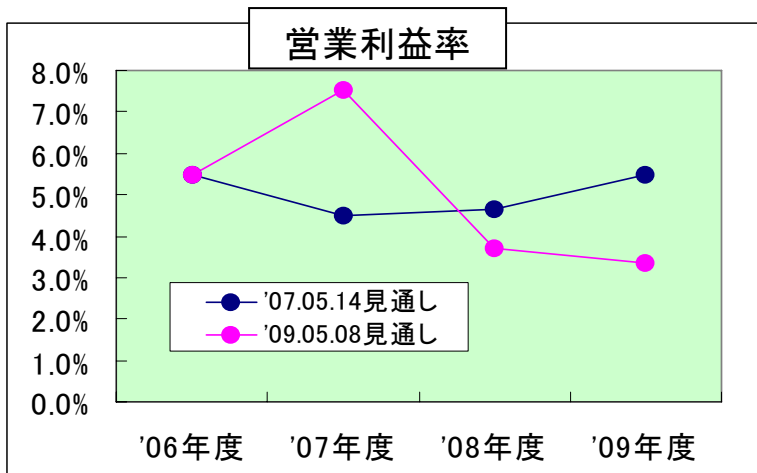
- 車両過給機事業は世界的な自動車大幅減産を受け日・タイ・米で生産が減少  
⇒ 中長期的には確実に拡大が見込めるが、回復は7月以降の見通し  
⇒ 欧・中の減少は比較的軽微
- 工場向け生産設備分野は  
国内外設備投資の落ち込みにより需要が急減
- 製鉄向け事業については手持案件に  
着実に取組む

## 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・中国無錫新工場、'09年内に量産開始予定
- 圧縮機事業の強化  
⇒ グローバル拠点網の構築  
⇒ 中型ターボ圧縮機生産を横浜第2工場に集約  
⇒ 回転機械事業子会社を再編(歯車製造子会社を合併)
- 工業炉事業の強化  
⇒ 薄膜表面処理装置ハウザー社のアジア地区販売網を強化  
販売・サービス拠点: 国内('09年4月)、中国('09年6月予定)

## 不透明な経済情勢の中での収益向上に向けた取組み

- 車両過給機事業  
日・タイの工場を中心に人員対策・一時帰休の実施など  
大幅減産への対策を実施
- ストリップキャスターを中心とした、北米での圧延機メンテナンスJVを設立予定
- 圧縮機事業は不況の影響を受けにくい食品・飲料業界へ注力



## 事業環境要因

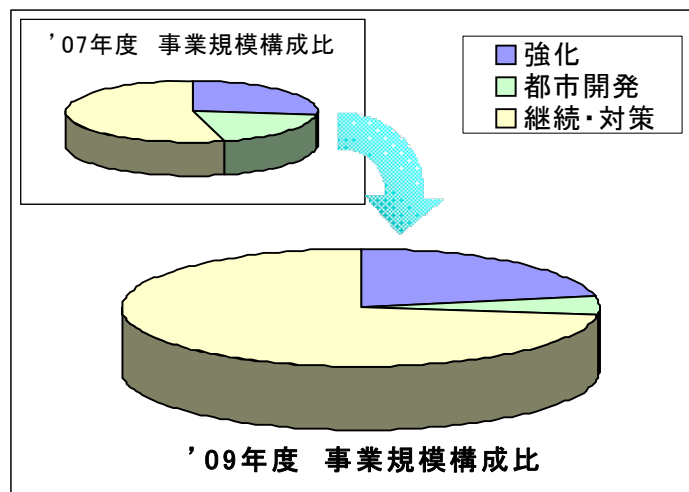
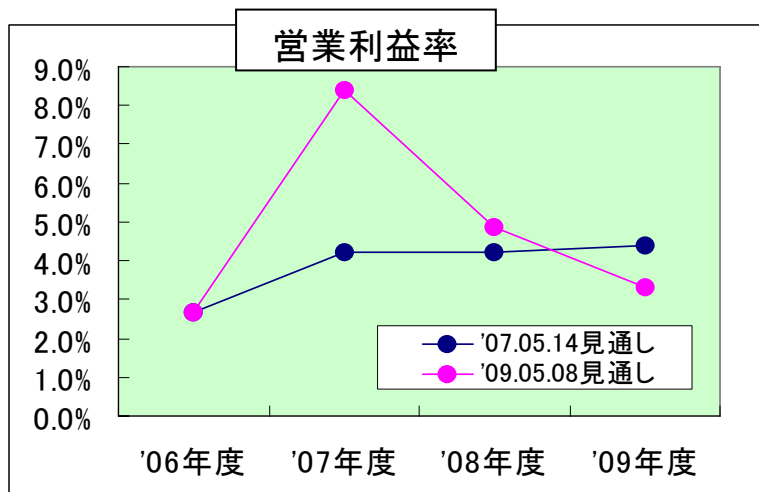
- 為替変動による影響懸念
- 世界景気後退により民間航空機エンジンの整備事業が減少傾向
- GEnxエンジン量産スケジュールのずれによる収益性への影響は軽微と予測
- 防衛省向けエンジンの端境期にあたる
- IA(アイエイアイ・エアスペース)は防衛関連が今後拡大する見通し
- 中型ロケットの開発に向けた官の支援が拡大

## 主な施策の進捗状況

- GEnxエンジン量産に向け準備中 (相馬工場新加工棟竣工済)
- 素材価格変動リスクへの対応  
⇒ 素材価格の下落をコストダウンに反映させるべく、注力していく
- 防衛省向けエンジンは基幹事業として技術開発を推進  
⇒ F7エンジンについては、'08年度末に初回契約を締結、量産入り
- GXロケットのLNG推進系エンジン試験実施予定('09年夏)  
⇒ 試験設備の設置完了

## 不透明な経済情勢の中での収益向上に向けた取組み

- 整備事業の生産性向上、部品修理の拡大による収益性の改善  
⇒ 瑞穂工場のITインフラを整備中
- 防衛省向け短納期工事の取り込み
- 需要の変動に対応した柔軟な生産体制の構築  
⇒ 操業度向上のための外注取り込み、治工具内製化を実施  
⇒ 棚卸資産圧縮に向けた物流改革の推進  
(物流センターを新設、今年度中稼働開始予定)



## 事業環境要因

- 大型分譲案件完了、今期は賃貸案件が主体
- 建設中の賃貸案件の収益全面寄与は'11年度以降
- 不動産市況悪化が与える影響は軽微
- 農機・小型原動機事業、建機事業は  
米国を中心とする世界経済悪化により需要が急減
- 世界景気悪化による船用大型原動機(ディーゼル)  
需要への影響に注視が必要

## 主な施策の進捗状況

- 豊洲3-1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8月竣工予定
- 農機・小型原動機事業の収益確保  
⇒ 欧州環境規制に対応する新型エンジンの開発  
⇒ 完成品輸出からキーパーツ輸出の事業モデルへ
- 船用大型原動機事業  
⇒ サービス分野への事業領域拡大
- 建機販売事業の再構築  
⇒ 建機事業子会社2社を合併、製造・販売の一体化と  
経営管理体制の強化を図る

## 不透明な経済情勢の中での収益向上に向けた取組み

- 農機・小型原動機事業  
固定費削減(グループ内企業への人員シフトを実施)、調達コスト削減、  
芝刈り機新製品を発売(米エクセル社との提携)

## Ⅱ．厳しい経営環境下での長期的な成長に向けた取組み



# Ⅱ. 厳しい経営環境下での長期的な成長に向けた取組み 事業の集中と選択

年度	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008-2009
宇宙航空					●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 タイ合併設立		●汎用圧縮機 中国合併会社 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('09年内に <u>量産開始予定</u> ) ●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 ● <u>セクター制導入</u> ● <u>回転機械事業子会社 を統合(ICM, ISK)</u>
				●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	●UMNファーマ社へ出資(抗体医薬プラント事業)
		●ごみ焼却炉、 中小医薬プラント 子会社へ集約			●水処理を子会社 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	●船舶海洋事業 分社IHIMUへ					●ベトナム船舶 設計会社設立	●ISAT呉(呉新宮)工場 事業をIHIMUへ譲渡 ● <u>造船事業子会社を 統合(IHIMU, KMC)</u>
鉄物流 構	●新潟鉄工 交通システム事 業承継		●クリーン物流事業 強化	●愛知・呉工場で 民需工事拡大	●ダイキン工業パーキ ングメント事業を譲受		●セントラルコンペヤー社買収 ●ISAT愛知工場事業を IHIへ吸収 ● <u>セクター制導入</u>
			●運搬機、パーキン 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 不動産				●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 中国合併設立	●総務分野および人事分 野、 <u>旅行サービス</u> 子会社 統合 ● <u>建設機械事業子会社 を統合(IK, IKTH)</u>
				●印刷事業を富 士ゼロックス譲渡	●石川島建機ハッチャ 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	

## グループ経営方針2007 項目別実施状況

### 項目

高収益企業グループ  
への変革の道筋

事業の競争力の強化

事業活動の基礎体力  
の強化

グローバルな  
事業展開

グループ経営  
の強化

### 実施状況<上段>と最終年度(2009年度)の課題<下段>

複数の事業について集中と選択を実施  
不採算事業の整理、強化事業への資源集中を加速

製品競争力強化への取組みを実施(セクター制拡大による営業・設計の連携強化)  
生産体制・プロセスの再構築

コンプライアンスの徹底および内部統制に向けた体制構築完了  
これまで構築してきた内部管理のプロセスに則った着実な運用

米州IHI設立、ハウザー社買収、旧東独に車両過給機生産拠点を設立  
東南アジアの地域戦略機能強化

関係会社再編を実施(IHIへの統合1社、関係会社間の統廃合12社→5社)  
更なる関係会社再編の継続、セクター制の拡大

## グループ経営方針2007 項目別実施状況

### 項目

### 今年度実施する施策(一部着手済)

高収益企業グループ  
への変革の道筋

- 強化事業(航空エンジン、車両過給機、原動機プラントなど)への継続的な資源集中
- F-LNG(洋上LNG関連施設)事業部門設立('09年4月)
- CCS(CO2回収・貯留)への取組みとして豪州酸素燃焼実証PJに参画中

事業の競争力の強化

- ものづくり改革推進本部の設置('09年4月)
- セクター制の拡大(4→10セクター)('09年4月)による意思決定の迅速化

事業活動の基礎体力  
の強化

- これまで構築してきた内部管理のプロセスに則った着実な運用  
(「Ⅲ. 信頼回復に向けた内部管理体制の整備状況と取組み」で説明)

グローバルな  
事業展開

- アジア総支配人の設置('09年4月)、7月以降執行役員が常勤予定
- コーポレートによる為替管理の強化

グループ経営  
の強化

- セクター制の拡大によるセクター長の連結ベースでの事業責任の明確化
- 関係会社の業績管理の強化

## グループ経営方針2007の利益目標について

今年度策定する次期中期経営計画の期間内での達成を目指す

## Ⅲ. 信頼回復に向けた内部管理体制の整備状況と取組み

## 2008年度までの主な内部管理体制整備状況


### 1) ビジネスリスク管理体制の確立と運用

- エネルギー・プラント事業に適用していた工事進行基準工事の中間原価把握を全事業部門に横展開
- 大型受注工事審査体制の確立
- 各部門、各社が評価・対応したビジネスリスクを本社部門がモニタリング(リスク管理会議の設置)

### 2) 金融商品取引法にもとづく内部統制システムの運用と評価

### 3) IHIグループの月次業績把握の強化と適時開示体制の整備

### 4) 事業体制改善モニター委員会によるモニタリング



「改善状況報告書」提出時に未完了だった2件(海外工事費関連システムの稼働、中間原価データベースの構築)についても対応を終え、  
**2009年度以降、構築してきたプロセスに則り内部管理を着実に徹底**

- 不透明な経済情勢の中での  
今年度の収益性の向上に向けた取組みを実施する
- あわせて、将来の成長に向けた布石を打つ  
(年内にビジョンと次期中期経営計画を策定)
- また、引き続き信頼回復に向けて、  
これまで構築してきた体制に基づく内部管理を着実に実施する

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。