



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

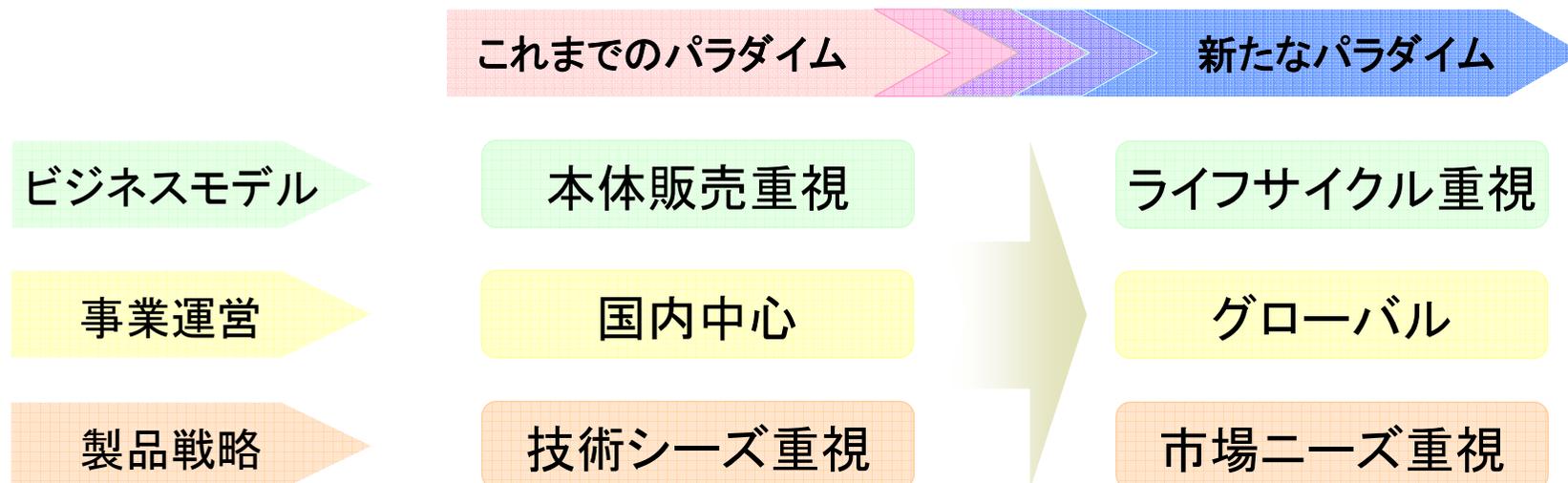
IHIグループの目指す姿

「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

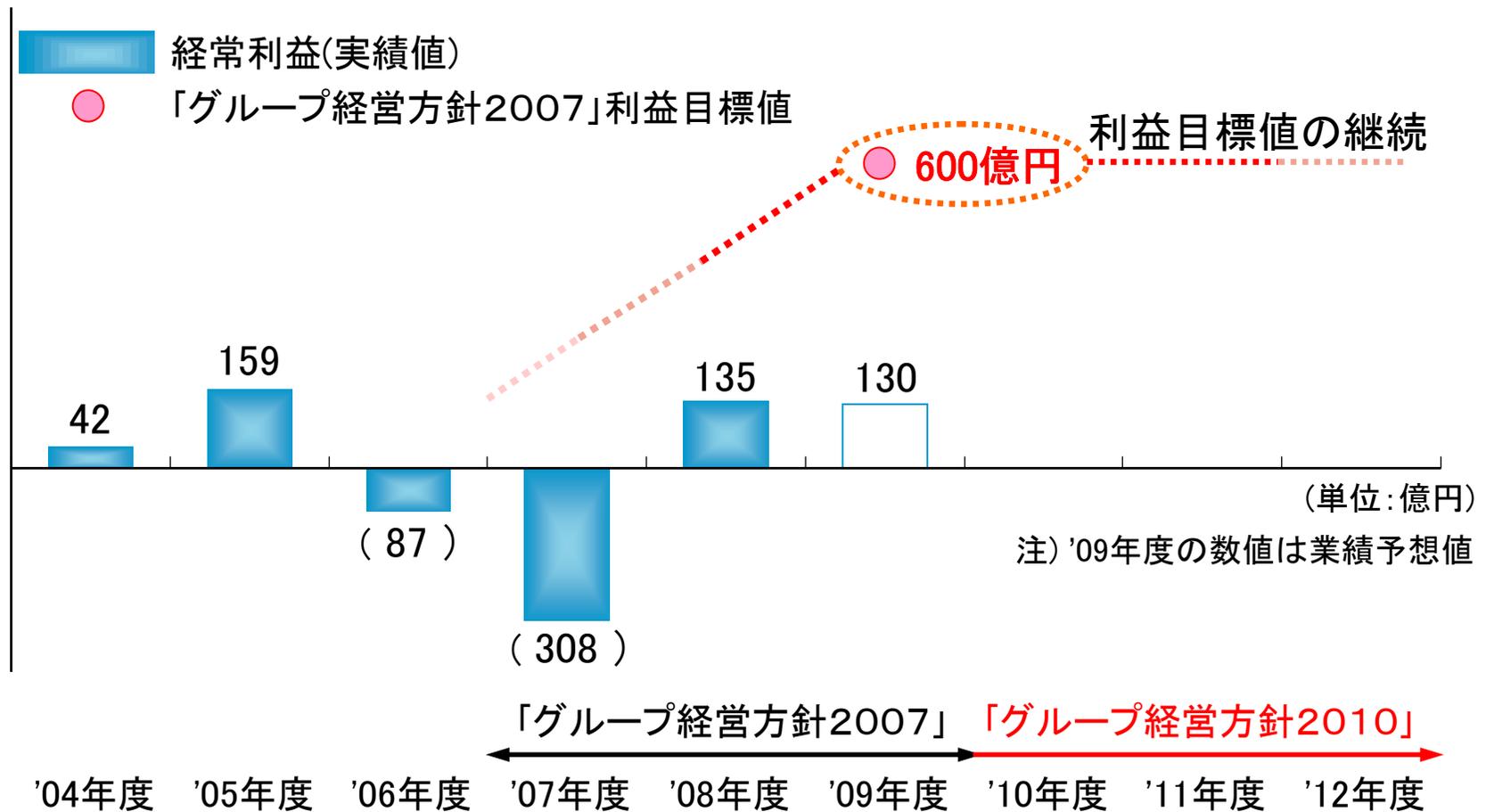
- 利益成長による企業価値の極大化
- 「グローバルな企業グループ」を目指す

■ スピード感ある意識改革が必要（パラダイムシフト）



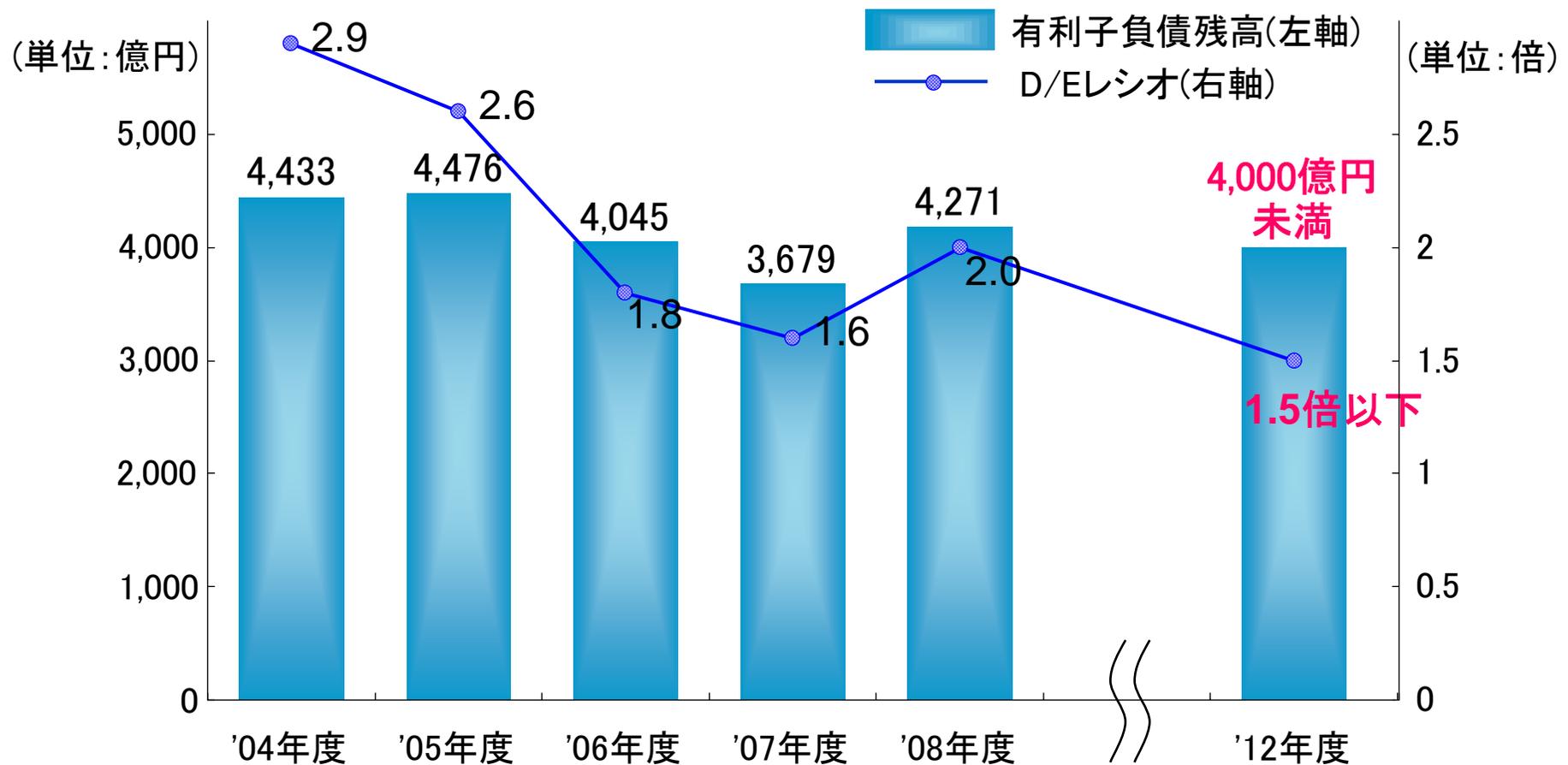
■ 連結売上高 14,000億円、連結経常利益 600億円

■ 「グループ経営方針2010」期間内での早期達成を目指す

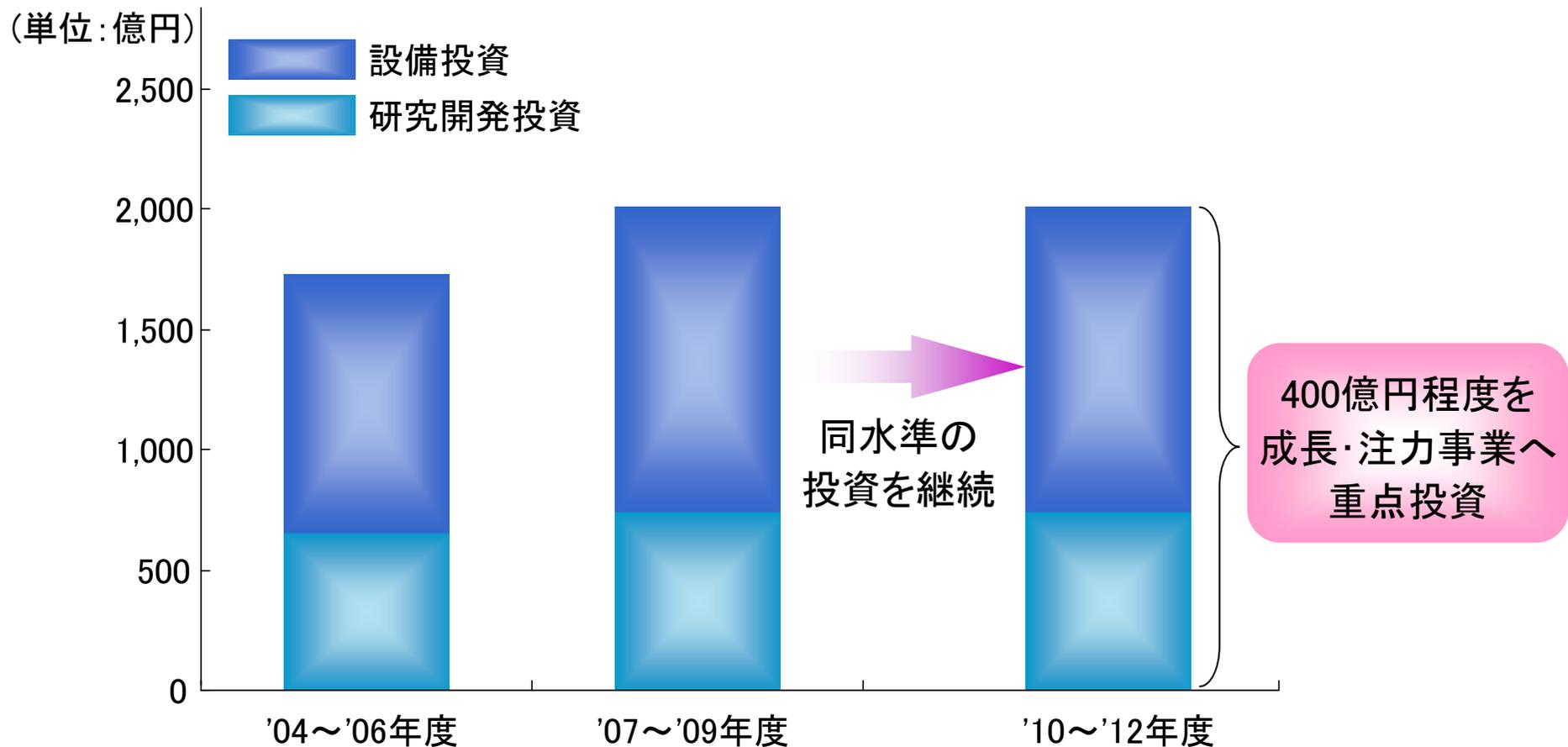


■ 有利子負債残高 4,000億円未満('12年度末)

■ 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

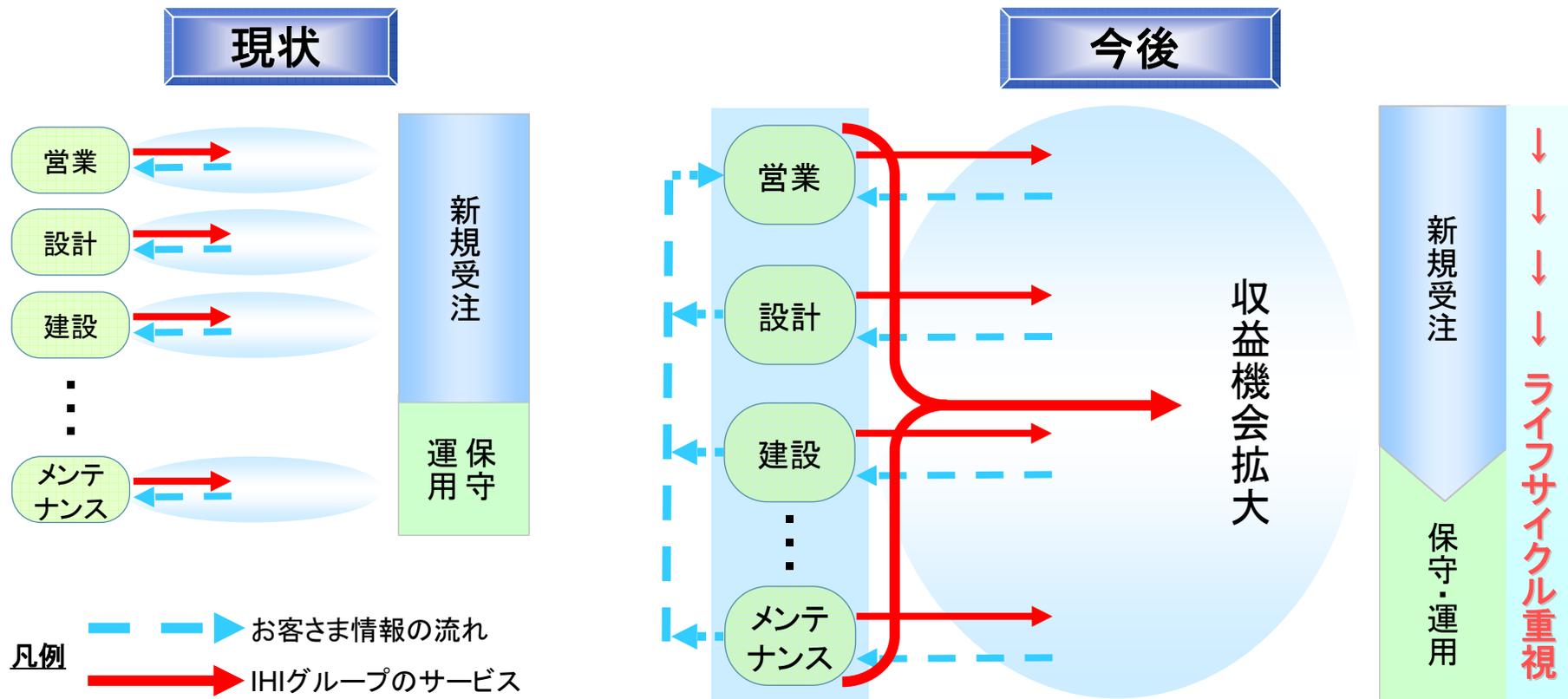


- 設備投資・研究開発投資 2,000億円程度（'10年～'12年度）
 - 「グループ経営方針2007」期間（'07年～'09年度）と同水準を継続



「グループ経営方針2010」 詳細

- **お客様の事業運営に不可欠なパートナーを目指す**
 - 製品・サービスに関するライフサイクル全般を収益機会と位置付け
 - お客様情報の整理・一元化により、お客様の多様なニーズを把握
 - お客様の使用価値向上に最適なグローバルな供給体制を整備・構築

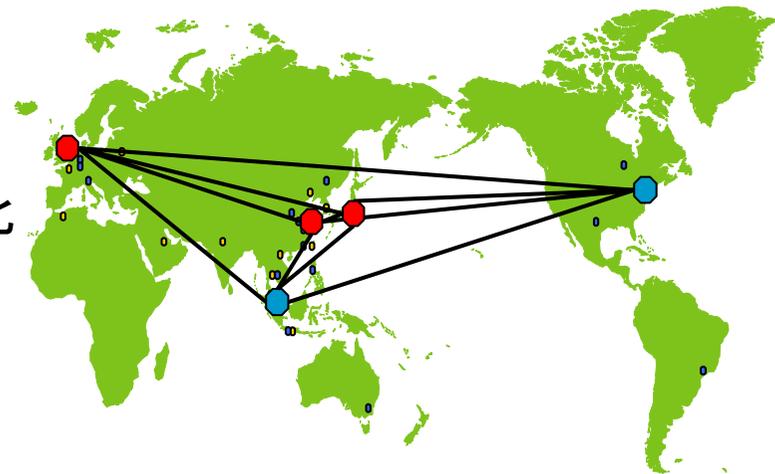


IHIの考えるグローバル化

「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

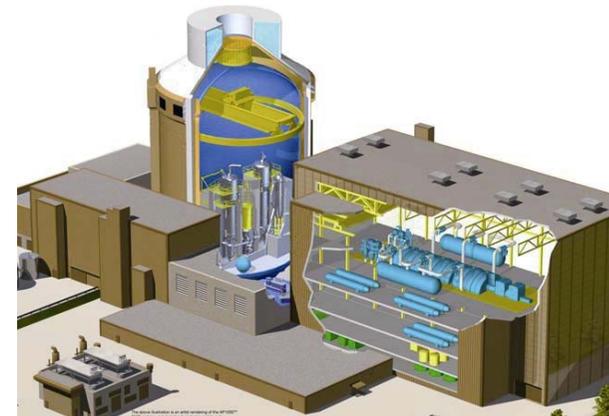
■ 5事業領域における目標(要約)

- 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

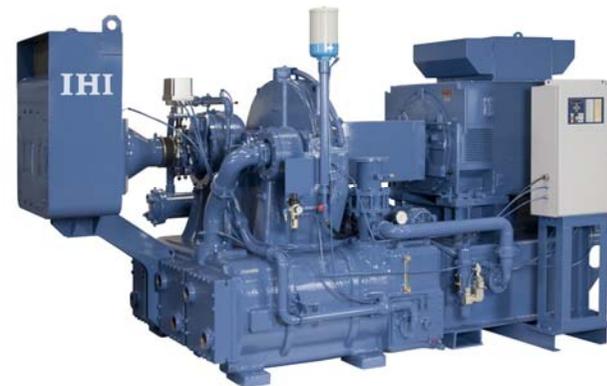
■ 営業・メンテナンスネットワークを強化・整備

- 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）

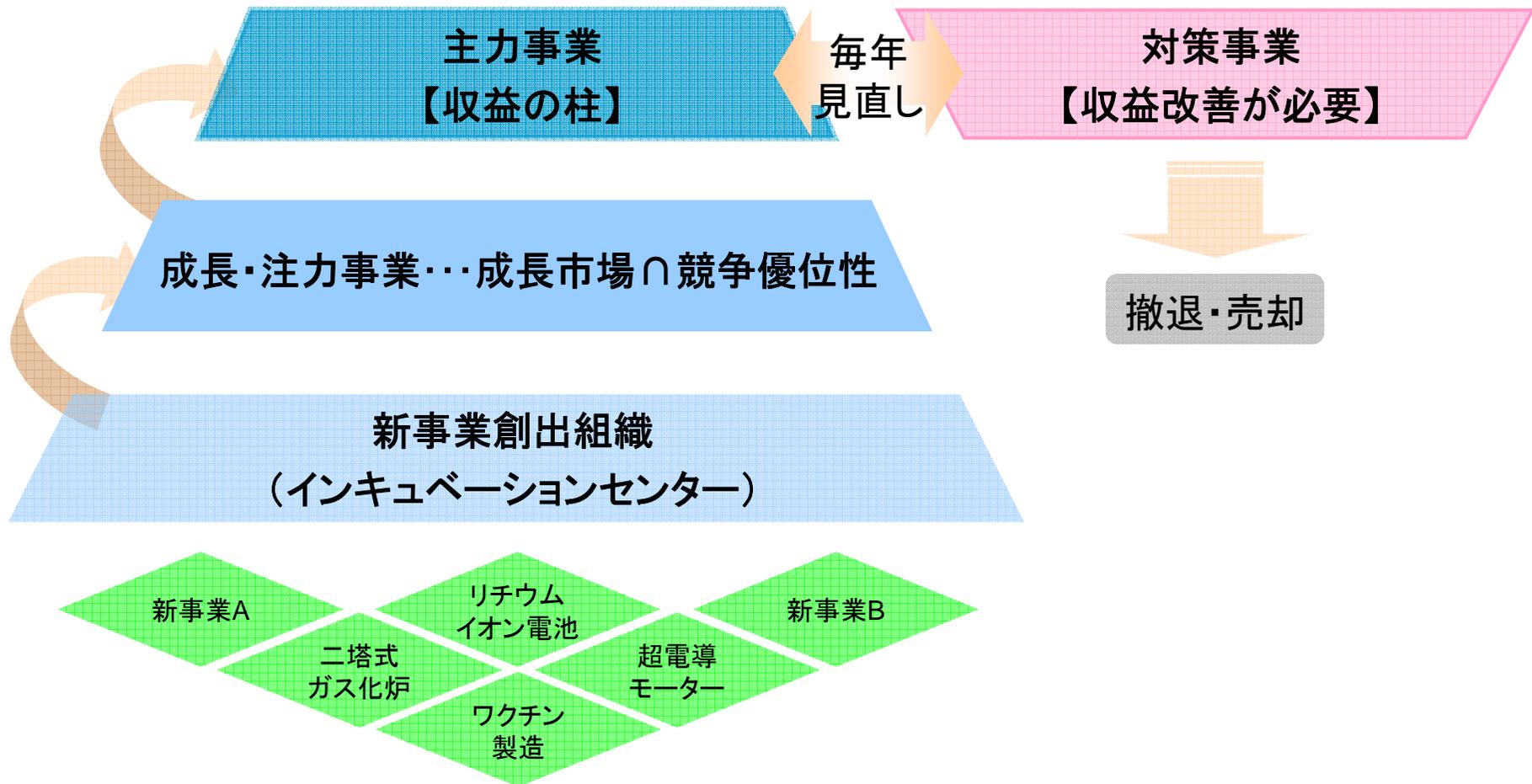
■ 宇宙

- 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

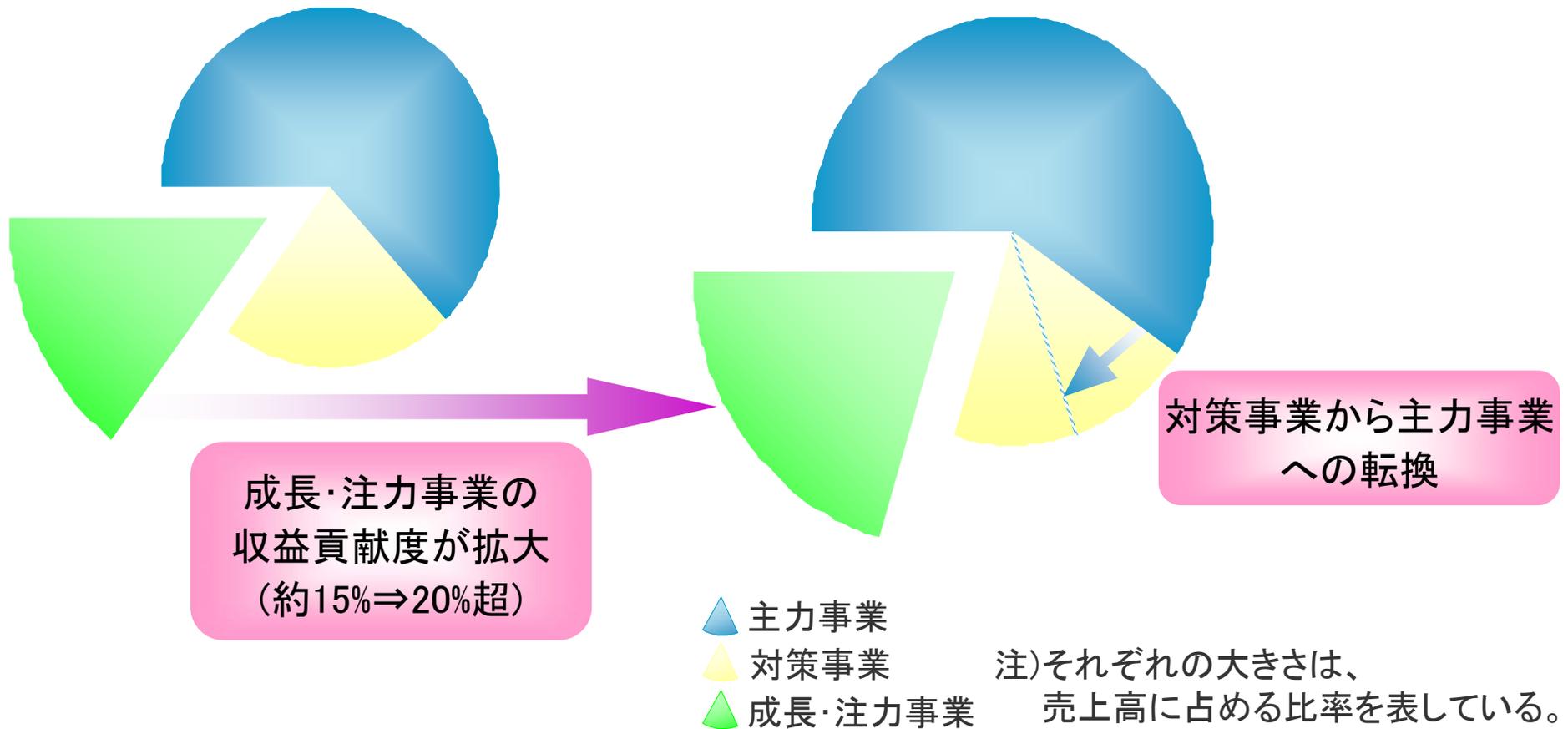
3事業区分毎の収益インパクト

■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
主力事業 【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
対策事業 【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	
成長・注力事業 【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
