



IHI

**グループ経営方針2007の
成長軌道確立に向けて**

2008年5月14日

株式会社 IHI

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

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

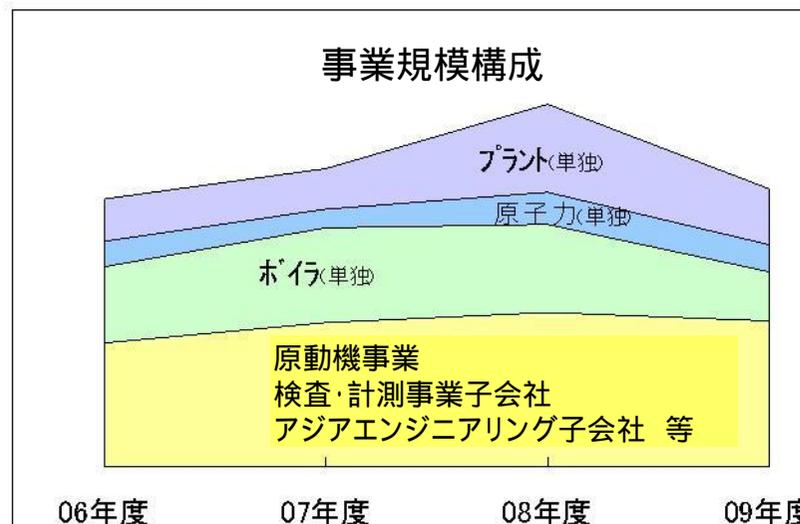
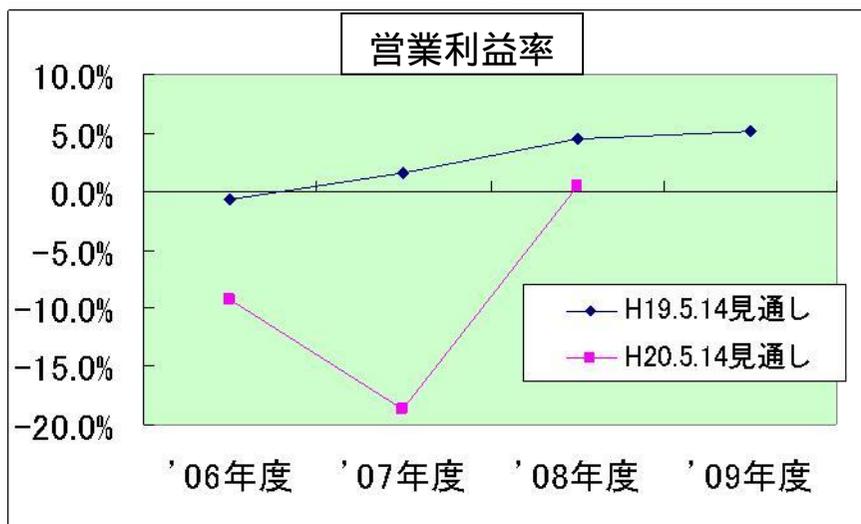
内部管理体制を強化し
早期の信頼回復に努める



- 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

1. エネルギー・プラント事業



事業環境要因

- ボイラ事業の工程は安定化する方向
- 原子力事業は大規模案件の進捗が課題
- セメントプラント補修工事は最終段階
- 資機材価格動向に要注意
- '09年度 確実な黒字安定を図る

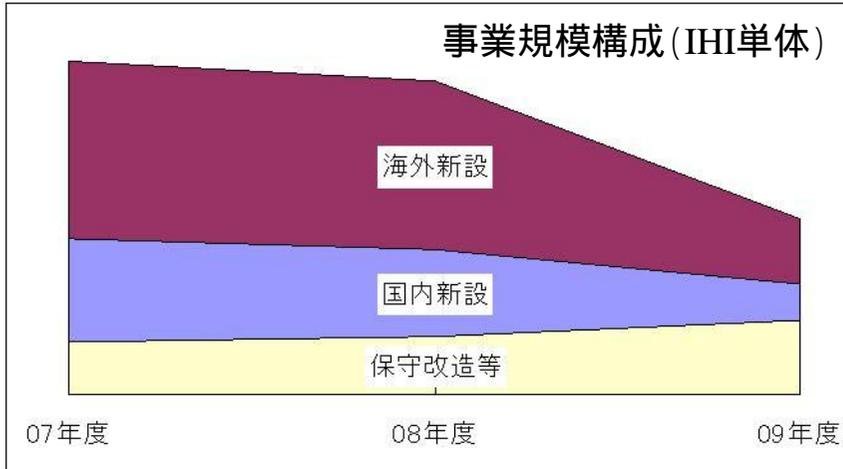
- 原動機は船・陸用とも海外で堅調

主な施策の進捗状況

- ボイラ: 手持工事案件の動向を注視し事業性を見極める
対象とする国内1件・海外2件は計画した収益を確保の見通し
- 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件程度の受注を目指し見積精度向上に取組中
- 原子力: 応用分野は利益を確保できる機種へ絞り込む
当該部門の組織再編と人材異動を実施済
- 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(08年7月予定)

- 原動機事業: 船用Zペラ組立・運転設備を横浜で整備し稼働中

事業規模構成 (IHI単体)



事業環境要因

- 手持工事の収益性について
 - アジア向け案件で為替差損が発生
 - 為替以外の採算性要因は概ね前回見通し通り推移
 - 資材価格要因の契約条件への反映に取組
- 事業性見極めの対象とした国内1件・海外2件は計画した収益を確保できる見通し

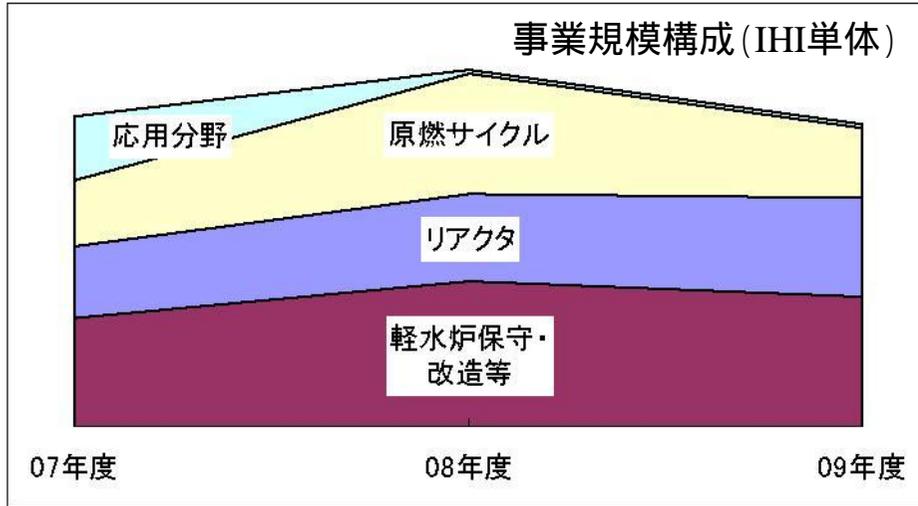
主な施策の進捗状況

- 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 年2件程度の受注を目指し見積精度向上に取組中
- コスト責任体制の明確化
 - 緊急対策: ライン部門(設計・調達・工場等)が見積段階から参画、完成まで一貫してコスト責任を担う。
 - 中期対策: プロジェクトマネジャーを育成、原価管理能力を強化
- 製品、サプライチェーン競争力の強化 設計・工場・調達・建設部門全体でVE活動と工程・物流管理の一元化に取組中
- 国内外RR(保守・改造等)工事に注力
 - 既納設備メンテを中心に09年度以降で3割程度拡大を目標

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	海外1件は 約1年遅れ
現地施工	6	6	3	2	

1. (2)

原子力事業



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		3		1	原燃サイクル施設 竣工時期ずれ
現地施工	3		2	3	

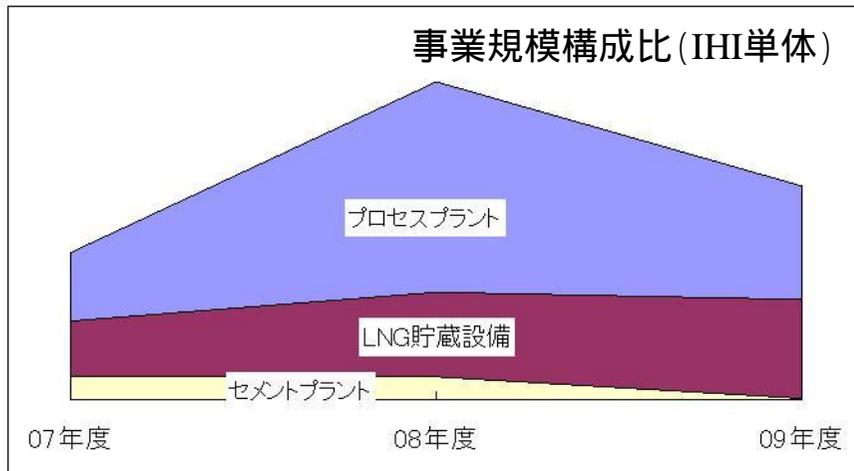
事業環境要因

- 軽水炉、原燃サイクル工事は大型案件が一巡し
RR (保守・改造等) 工事等を主体とする安定事業へ
- PWRは'10年度以降の事業化へ向け体制整備
- 石油化学プラント・リアクター市場は堅調

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
- 応用分野 (高度技術開発機器・電子機器等) は利益を確保できる機種に絞り込み
組織再編を実施、電子機器等は機械事業へ移管済
その他は軽水炉等で人材を活用しつつRR工事に対応
- リアクタは投入量を制限し利益を確保
年間4件程度に抑制し標準化を進め工程管理を強化

事業規模構成比 (IHI単体)



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

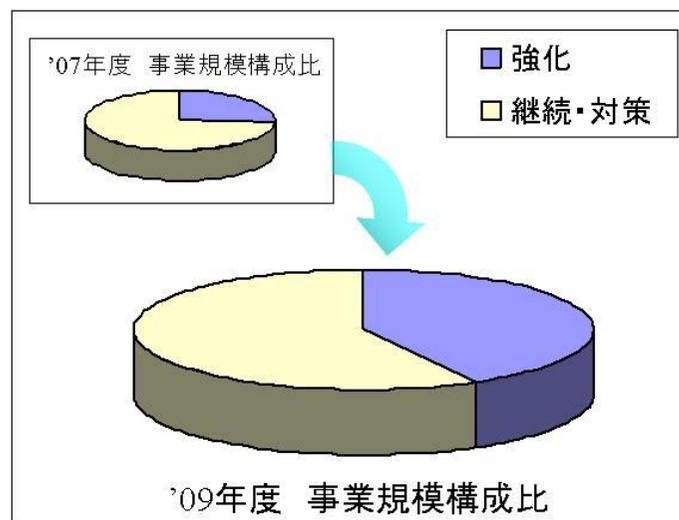
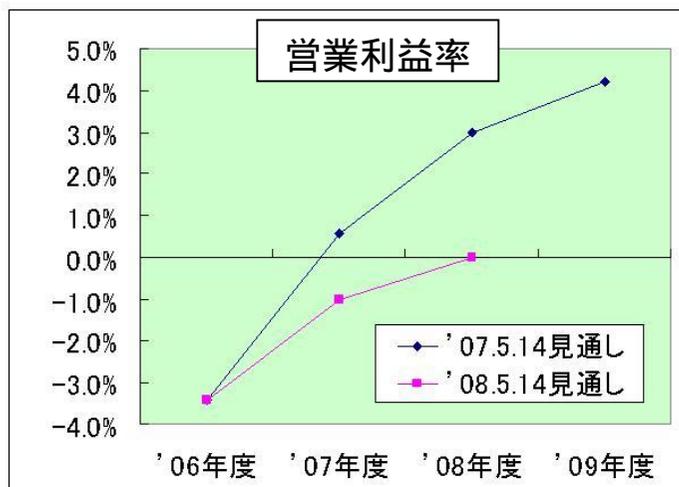
事業環境要因

- LNG、LPG案件とも需要は堅調
- 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関連プロセスプラントを
中心に収益の確保に集中
着実な施工に万全を期すため、IHIとして過去最大の
プロジェクト遂行体制を構築済。主要機器を社内調達
- '09年度以降はLNG貯蔵設備を中心に
収益の確保に集中
- IHIとして優位性が発揮できる機種に特化
セメントプラント事業譲渡 (08年7月予定)
- 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済

2. 物流・鉄構事業



事業環境要因

- クリーン物流市場は回復傾向、 物流機器市場も拡大傾向
- 運搬機械(クレーン・アンローダ)の需要は堅調、 舶用機器需要も堅調
- 橋梁・鉄構事業の本格回復は'10年度
- 資材価格動向に要注意
- '09年度 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

アジアのクリーン物流案件に対応する営業・メンテ体制を整備済
自動車プレス機械と周辺機器を含む生産システムの受注に注力

■ 橋梁等における高難度案件、海外市場への取組み

高速道ジャンクション工事・橋脚補強工事を受注済・米国案件をJ/Vで受注済

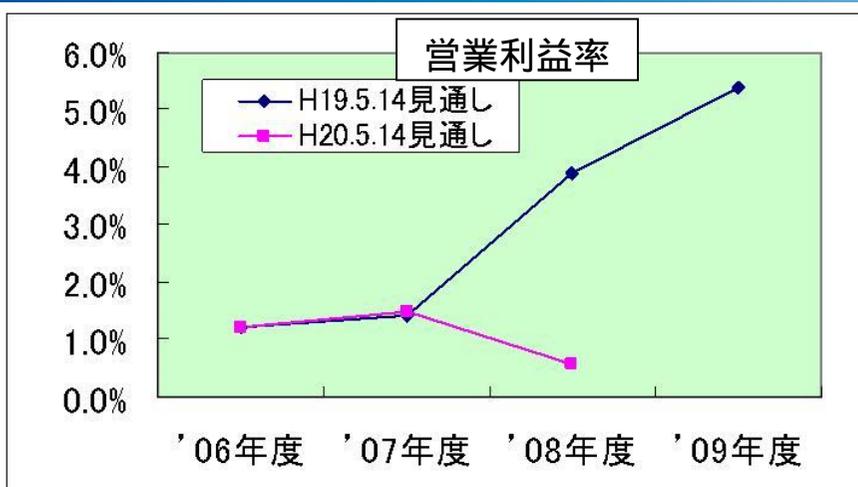
■ 生産拠点の整理・再編と強みを活かした機種の見直し

呉新宮工場の事業をIHIMUへ譲渡
愛知工場：舶用デッキクレーン増産体制整備済
新造船・洋上LNG施設関連等、高付加価値分野へシフト中

■ 関係会社の構造改革を加速

橋梁建設コンサルタント会社の清算(08年7月予定)
石川島運搬機械によるメンテ子会社の吸収合併を実施(08年10月)

3. 船舶・海洋事業



鉄構製品生産子会社ISAT*のIHIへの吸収と、ISAT呉新宮工場の事業および関係する資産のIHIMUへの承継について

* ISAT = アイイチアイ・イスI-テック

- 本年7月実施予定
- 現状、新宮工場の6割程度が造船ブロックを生産
- 呉地区全体で造船事業の内作加工能力を強化し、物流を合理化すると共に、生産能力と生産性の向上を図る

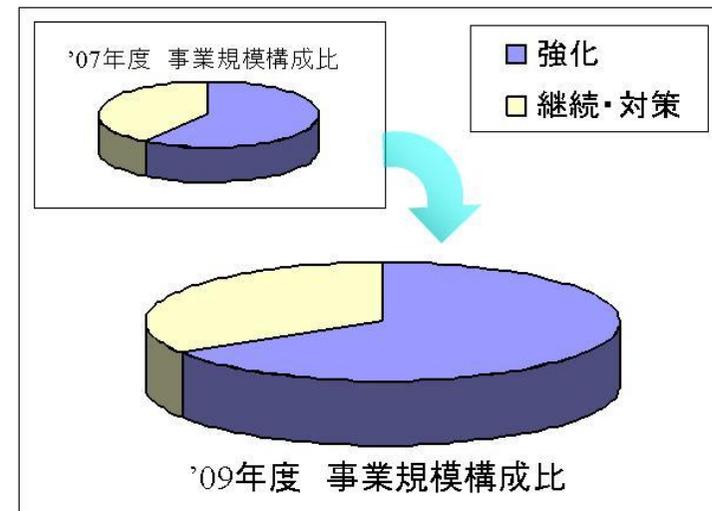
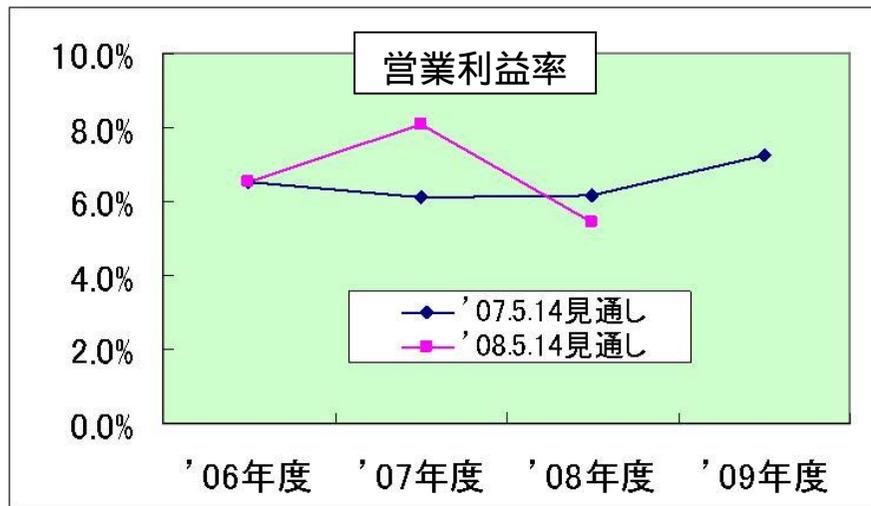
事業環境要因

- 手持工事量は約4年分を確保
- 大型コンテナ船、56型バルクキャリアの受注が好調
- 鋼材価格動向は不透明
主として'09年度以降売上船に影響があると予測
- '10年度以降売上予定船は円建契約が増加
- 営業利益率は上記要因から不透明

主な施策の進捗状況

- 呉工場は新宮工場を含め全体で生産能力と生産性を向上
'08年7月以降、統合して運営する
- 横浜工場での商船建造力強化
修理ドックを延伸、商船の同時並行建造、または商船建造と艦艇造修を同時施工可能とする('09年予定)
- エンジニアリング事業の強化
SPBライセンスビジネス推進中
愛知工場LNG関連事業へ共同取組中
ベトナム、ブルガリア造船所へのF56設計供与
- ベトナム設計子会社を設立済(3D-CAD生産設計を一部分担)
- ユニバーサル造船株式会社との統合交渉を継続中

4. 機械事業



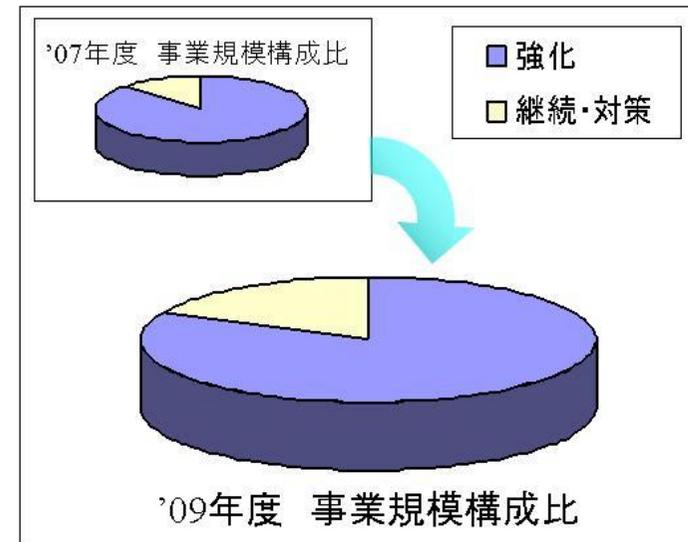
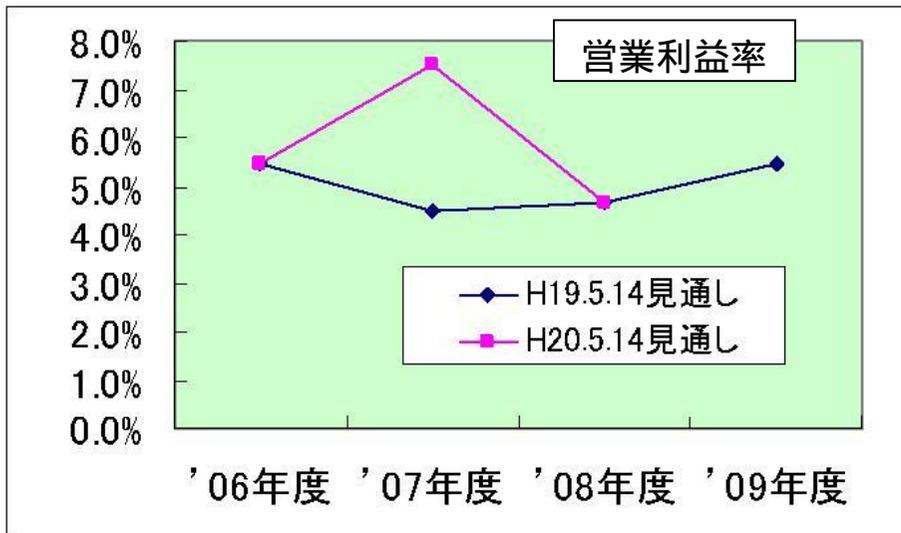
事業環境要因

- 国内・アジア中心に活発な設備投資需要
- '08年度は産業システム大規模案件が集中、利益率は一時低下するが利益額は計画通り確保
- 車両過給機事業は輸出向け、海外生産分の需要が順調に拡大
- 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

- 自動車・電子・素形材産業向け製品・事業を強化
 - 工業炉事業拡大のためハウザー社* (薄膜表面処理装置事業) 買収
 - 原子力事業から移管した電子機器等の機種の内体制を再編成中
- ものづくり力を強化
 - 車両過給機 欧州で生産拡大(ドイツ生産子会社設立)、中国で増産体制を整備
 - 真空浸炭炉製造新工場 '08年夏稼動予定
 - オイルフリー・スクリーコンプレッサのラインナップ充実
 - 圧縮機の中国拠点が順調に拡大、計画通り黒字化('07年度)
- 関係会社の再編・統合を実施済、キーハード内製率向上に取組中

5. 航空・宇宙事業



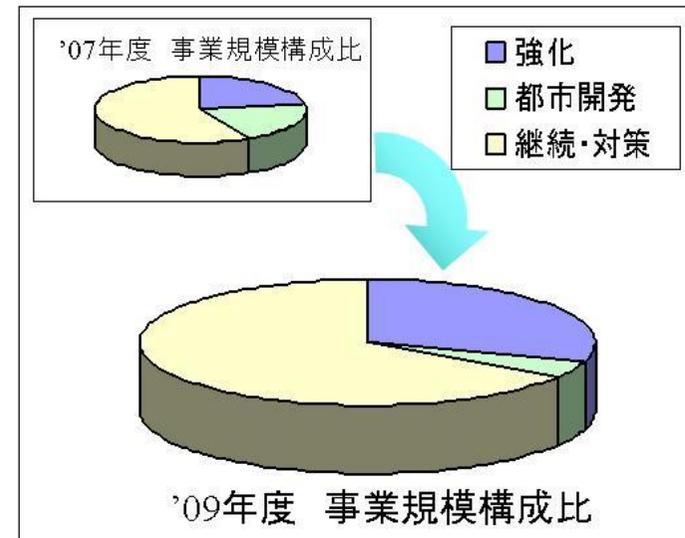
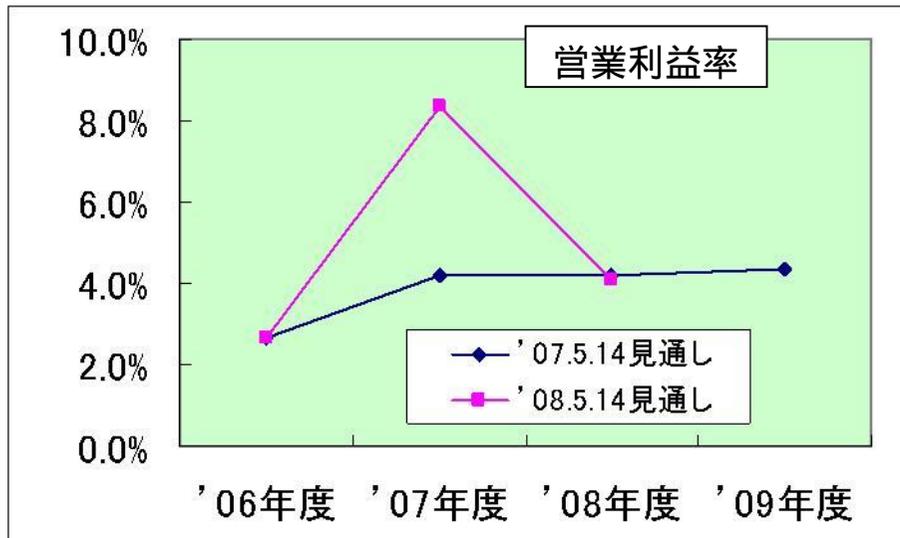
事業環境要因

- 航空エンジン事業の設備投資は'08～'09年度がピーク 毎年100億円超の高水準
- GEnxエンジン量産スケジュールのずれは収益性への大きな影響はないと予測
- 為替動向、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'07年を底に売上が回復
- 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

- 大型民間航空機エンジンGEnxの開発を完遂、
確実に量産立上げ 本年3月に型式承認を取得済
- 呉第2、相馬工場における大型部品の生産能力向上
呉第2の設備投資は08年度上期に大半が進行
相馬 新加工棟建設開始(08年夏稼働開始予定)
- 整備事業、ならびに部品修理事業を拡大
瑞穂工場テストセルを完成(07年6月)
- 素材確保・コストダウンのため子会社で生産能力を強化:
鋳造用合金材料製造設備(稼働済)・鋳造設備(08年夏稼働)

6. その他事業・不動産事業



事業環境要因

- 都市開発事業 大型分譲案件が'07年度に前倒し
計画中の賃貸案件の収益寄与は'10年度以降
- 農機・小型原動機、建機、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。
収益性を重視して運営
- '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

- 小型原動機事業の中国での事業展開を加速
中国無錫に生産拠点を建設着工済
- 農機事業の海外市場参入
米国でゴルフ場向け芝刈り機の販売開始
- 農機・小型原動機 生産拠点の見直しによる生産性の向上
朝日工場へのエンジン生産集約を進行中、
松本工場物流改善
- 船用低速ディーゼルエンジンにおいて
電子制御(フレックス)エンジンが受注好調
- 豊洲3街区における賃貸オフィス事業を計画('10年下期)

事業の集中と選択

年度	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
航空・宇宙	●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 ●日本ハイス'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 ●ハウサー社買収
		●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	
				●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
船舶・海洋		●横浜で艦艇建造を開始	●船舶海洋事業分社 IHIMUへ					●ハトナム船舶設計会社設立	●ISAT呉(呉新宮)工場の事業を IHIMUへ譲渡
物流・鉄構	●橋梁生産愛知移転		●新潟鉄工交通システム事業承継		●グ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テ事業を譲受		
	●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	
						●印刷事業を富士ゼロックスへ譲渡	●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

- 米州統括会社設立 (2008年7月)
 - 米国受注案件に対するリスク管理機能強化
 - メンテナンス分野を中心に、米州域内事業開発を推進
- アジア総支配人設置 (2008年度内)

■ グループ全体最適経営の進展

- 関係会社統合・再編およびIHIブランドへの統合の進行
(統合・再編例) 機械事業国内子会社再編、総務・人事業務子会社統合、鉄構生産子会社吸収
- 関係会社幹部とIHI本体の人事交流、および
会社区分設定による役割の明確化と業績評価制度整備
(人事交流を行った例) 圧縮機事業、農機・小型原動機事業、原動機事業
- グループ全体の資金活用の最適化
(例) 関係会社配当規定、グループ運営経費、キャッシュマネジメントシステム

改善対策の進捗状況

改善措置	目的	進捗状況
モニタリング機能の強化	◆重要工事契約審査の強化	●契約法務部プロジェクト審査グループによる見積・入札・契約段階にわたるフォロー ●審査基準の厳格化・明文化
	◆進行基準対象工事損益見通し適正性確保	●プロジェクト管理室による中間原価算定プロセスの評価
	◆エネルギー・プラント事業の原価管理機能強化	●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
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	●プロジェクト進捗月報の標準定型化および進捗確認会議の機能強化
	◆コストダウン効果を評価する体制の整備	●エネルギー・プラント各事業部門にVEグループを設置、PDCAサイクルを確立
	◆当該事業の情報システム運用支援	●プロジェクト管理システムの一部稼働を開始
組織風土改革の推進	◆行動指針の策定と徹底	●「業務五原則」を作成、全従業員に周知
	◆全社的な意識改革を推進	●当該部門の職場風土改善計画を実施中 ●経営幹部との対話活動の機会を充実
	◆内部統制の有効性の評価	●各事業部門に内部統制評価グループを設置
	◆財務・内部統制・コンプライアンスの教育徹底	●各々について講習会を実施
コーポレートガバナンスの強化	◆内部監査機能の強化	●新たな社外取締役を選任 ●新たな社外監査役を選任予定
	◆客観的視点による改善状況のモニタリング	●事業体制改善モニター委員会を設置

グループ経営方針2007の目標を堅持

- ただし為替、資材価格動向は不透明、動向を注視

2008年度： 内部管理体制を強化し、計画を着実に達成する

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