

# 「グループ経営方針2013 ～成長の実現に向けて～」

2013年5月8日

株式会社 IHI  
代表取締役社長 斎藤 保

1. 「グループ経営方針2013」全体像.....	3
「グループ経営方針2010」レビュー.....	4
概要.....	6
セグメントの区分方法の変更.....	10
成長に向けたグループ共通機能の強化(3つの「つなぐ」).....	11
グループ共通の施策.....	15
2. 「グループ経営方針2013」事業別展開.....	16
資源・エネルギー・環境事業.....	17
社会基盤・海洋事業.....	19
産業システム・汎用機械事業.....	21
航空・宇宙・防衛事業.....	23
新事業の展開.....	25

# 「グループ経営方針2013」全体像

# 「グループ経営方針2010」レビュー①

	「2010」目標	実績	達成状況
売上高	14,000億円程度	12,560億円	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 有利子負債残高, 期間中投資額は目標水準を達成 ⇒財務基盤の強化(D/Eレシオの改善)および成長軌道の確立に向けた投資を実施</li> <li>■ 売上高, 経常利益(営業利益), 配当は目標未達 【目標未達の要因】 <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 円高や東日本大震災など大きな外部環境の変化</li> <li>✓ 資源・エネルギー事業で一部不採算案件の発生</li> <li>✓ 成長力の不足</li> </ul> </li> <li>■ 内部管理体制の整備は概ね完了 ⇒4期連続で全事業(セグメント)営業黒字を達成</li> </ul>
経常利益 (営業利益)	600億円 (700億円程度)	362億円 (421億円)	
有利子負債 残高	4,000億円未満 D/Eレシオ1.5倍以下	3,538億円 D/Eレシオ1.18倍	
期間中投資額 (設備・研究開発 投資)	2,000億円程度	2,842億円 (FY12 852億円)	
配当	6円/株への早期復帰	5円/株(予定)	

パラダイムシフト	達成状況
ビジネスモデル ライフサイクル重視	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 発電用ガスタービン, 熱処理炉, 航空エンジン等のメンテナンス拠点を海外に設立</li> <li>■ アフターサービス分野の受注は安定的に推移</li> </ul>
製品戦略 市場ニーズ重視	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 褐炭を有効利用できる二塔式ガス化炉事業の本格展開(インドネシア実証プラントの建設決定)</li> <li>■ エアバス社A320neo用エンジン「PW1100G-JM」の開発・生産に参画</li> </ul>
事業運営 グローバル	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 中国統括会社の設立(上海), アジア大洋州統括会社の設立(シンガポール), ブラジル現地法人設立</li> <li>■ グローバル調達の拡大に向けて, シンガポール調達機能の拡充</li> <li>■ 海外関係会社売上50%増の目標を達成</li> </ul>

# 「グループ経営方針2010」レビュー②

## ■ 事業の集中と選択の強化

### ライフサイクル重視

- 橋梁事業子会社3社を統合，需要拡大が見込まれる高度メンテナンス事業を強化(2011年10月)
- 熱処理炉のメンテナンスでタイに現地法人設立。製造拠点への拡大も検討(2011年11月)
- タイに発電用ガスタービンのメンテナンス拠点を設立(2012年8月)
- 米国エクセロン社が保有する5つの発電所の株式を取得し，米国バイオマス発電に参入(2012年8月)
- 米国での民間航空機エンジンの修理拠点を設立(2012年11月)

### 市場ニーズ重視

- 原子力発電所向けタービン用機器製造会社「IHI・東芝パワーシステム株」設立(2011年1月)
- 国内パーキング事業の競争優位を高めるため，株扶桑エンジニアリングの株式取得，子会社化(2012年1月)
- 明星電気株の株式取得，子会社化。センシング技術とIHIグループの製品を融合(2012年6月)
- Kvaerner Americas社の陸上EPC事業を買収し，IHI E&Cを設立。北米シェールガス液化プラントに参入(2012年7月)
- 製鉄設備分野で世界トップ企業のポールワース社と，製鉄機械事業を行なう合弁会社を設立(2012年11月)
- (株)アイ・エイチ・アイ マリンユナイテッドをユニバーサル造船株と統合し，新会社「ジャパン マリンユナイテッド株」を発足。技術・品質・コストの総合力で世界をリードする会社を目指す(2013年1月)

### グローバル

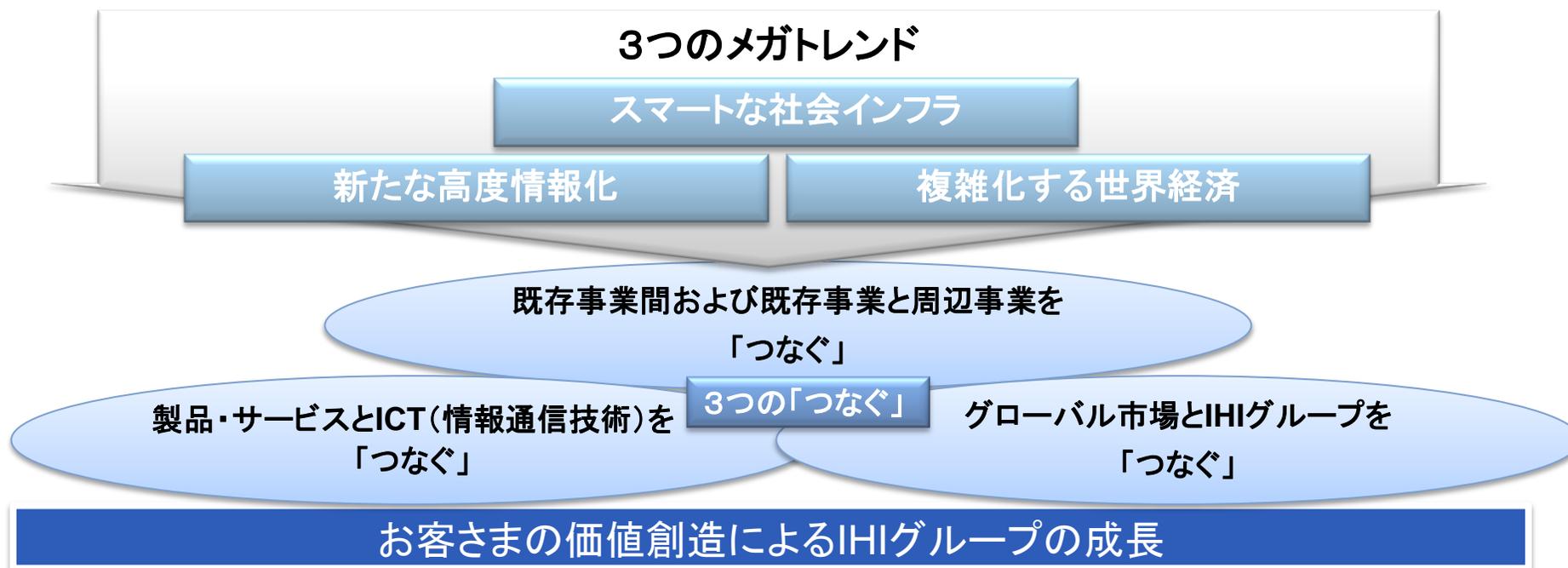
- 汎用コンプレッサ事業で世界最大手のアトラスコプコ社と販売提携契約を締結(2011年4月)
- パーキング事業でマレーシアに現地法人設立。継続的受注が見込まれる東南アジアへ積極的に進出(2011年10月)
- IHIグループ全体の経営資源の有効活用により一層のグローバル展開を推し進めるため，IHI運搬機械株，石川島建材工業株の株式公開買付を実施し，完全子会社化(2012年8月)
- イオンボンド社の株式の取得(子会社化)により，表面処理事業で受託サービス分野を世界展開(2012年12月)

# 概要①

## ■ 「グループ経営方針2013」の位置づけ



## ■ 「グループ経営方針2013」における経営環境と成長への道筋

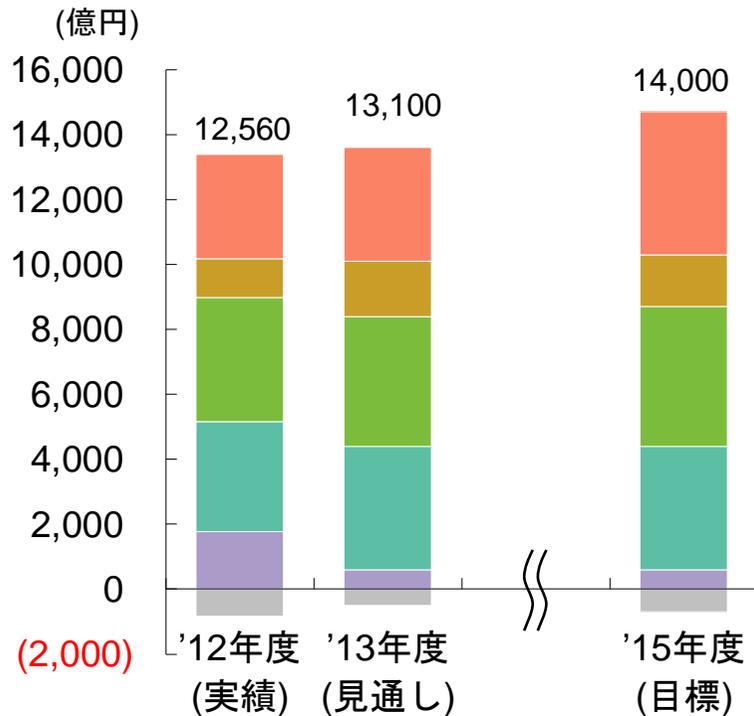


## ■ 経営目標

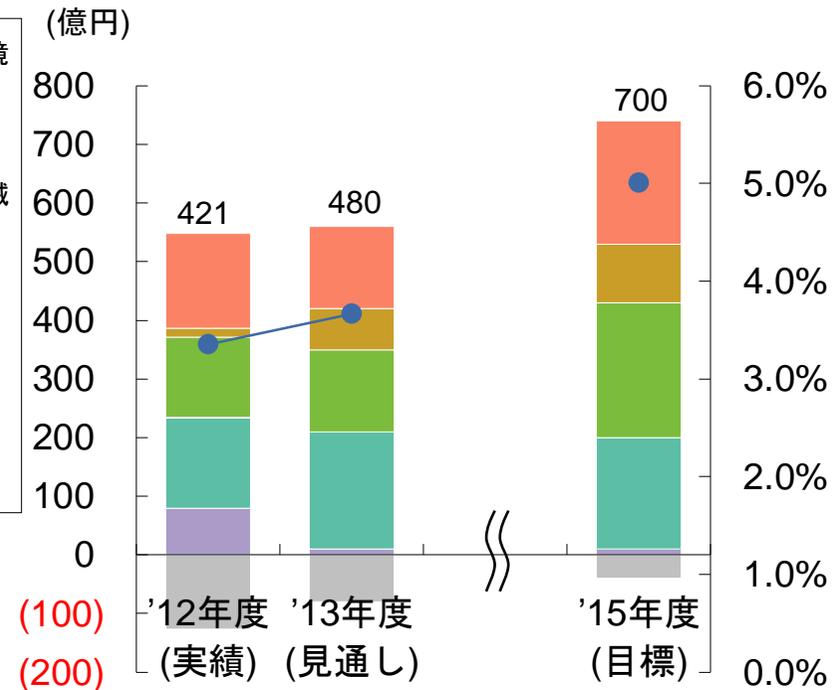
連結売上高	14,000億円
連結営業利益	700億円

● 2015年度での達成を目指す

### 売上高



### 営業利益(左軸)／営業利益率(右軸)



## ■ 経営目標

### セグメント別見通しおよび目標数値

(単位:億円)

	売上高			営業利益		
	2012年度 (実績)	2013年度 (見通し)	2015年度 (目標)	2012年度 (実績)	2013年度 (見通し)	2015年度 (目標)
資源・エネルギー・環境	3,215	3,500	4,400	162	140	210
社会基盤・海洋	1,178	1,700	1,600	15	70	100
産業システム・汎用機械	3,825	4,000	4,300	136	140	230
航空・宇宙・防衛	3,384	3,800	3,800	154	200	190
その他	1,781	600	600	80	10	10
調整額	-825	-500	-700	-127	-80	-40
<b>合計</b>	<b>12,560</b>	<b>13,100</b>	<b>14,000</b>	<b>421</b>	<b>480</b>	<b>700</b>

為替レート

82.9円/\$

95円/\$

80円/\$

82.9円/\$

95円/\$

80円/\$

※2012年度(実績)のその他には、旧セグメントの船舶・海洋(売上高1,173億円, 営業利益65億円)を含む

## ■ 経営目標

### 投資総額 4,000億円('13~'15年度)

- 成長のための投資を重点的に行う。成長・注力事業と主力事業に約7割を使用
- 3年間で、設備投資1,900億円、研究開発投資1,100億円、投融資1,000億円
- '13年度計画：設備投資670億円、研究開発投資370億円
- 3年間で、セグメント別には以下のとおり投資  
資源・エネルギー・環境 900億円、社会基盤・海洋 650億円、産業システム・汎用機械 1,000億円、  
航空・宇宙・防衛 1,200億円、本社 250億円

### D/Eレシオ 1.2倍以下('15年度末)

- 有利子負債の増加は最低限にとどめて内部資金で投資財源を賄うことと、  
利益創出による自己資本の拡充を原則に達成
- ※D/Eレシオ=有利子負債／純資産

### ROIC 6.5%('15年度末)

- 財務規律を維持して4,000億円の投資総額を確保しつつ、  
成長戦略の実行を通じて営業利益700億円を達成
- ※ROIC(投下資本利益率)=(営業利益+受取利息・配当金)税引後／(自己資本+有利子負債)

### 配当方針

- 1株あたり6円配当への早期復帰

# セグメントの区分方法の変更

- 各事業を、4事業領域をベースとした報告セグメントに組み替える。

現行 \ 変更後	資源・エネルギー・環境	社会基盤・海洋	産業システム・汎用機械	航空・宇宙・防衛
資源・エネルギー	ボイラ, 原動機プラント, 陸船用原動機, ガスプロセス, 医薬, 原子力	F-LNG, 海洋構造物		
船舶・海洋				
社会基盤		橋梁, 水門, シールド掘進機, 都市開発	船用機械	
物流・産業機械	環境対応システム	交通システム	物流システム, 運搬機械, パーキング, 製鉄機械, 産業機械, 熱・表面処理, 製紙機械	
回転・量産機械			車両過給機, 圧縮機, 分離装置, 船用過給機	
航空・宇宙				航空エンジン, ロケットシステム・宇宙利用, 防衛機器システム
その他	船用大型原動機		建機, 農機, 小型原動機	

# 成長に向けたグループ共通機能の強化(3つの「つなぐ」)①

資源・エネルギー  
・環境

社会基盤・海洋

産業システム  
・汎用機械

航空・宇宙・防衛

## ソリューション統括本部

事業の上流・下流, 他事業との組み合わせなどバリューチェーンの拡大  
主にEPC型事業の強化

例) 複数組織間にまたがるプロジェクトにおける柔軟なリソース供給

## 高度情報マネジメント統括本部

さまざまな情報の取得・解析・フィードバックにより, 新たな事業機会の創出,  
製品・サービスの高度化・総合化

例) リモートモニタリングシステム, 自動制御を活用した水門メンテナンス

## グローバルビジネス統括本部

グローバル重点国・重点事業を設定し, 経営資源を最適配置  
お客さま・パートナーとの関係構築・強化

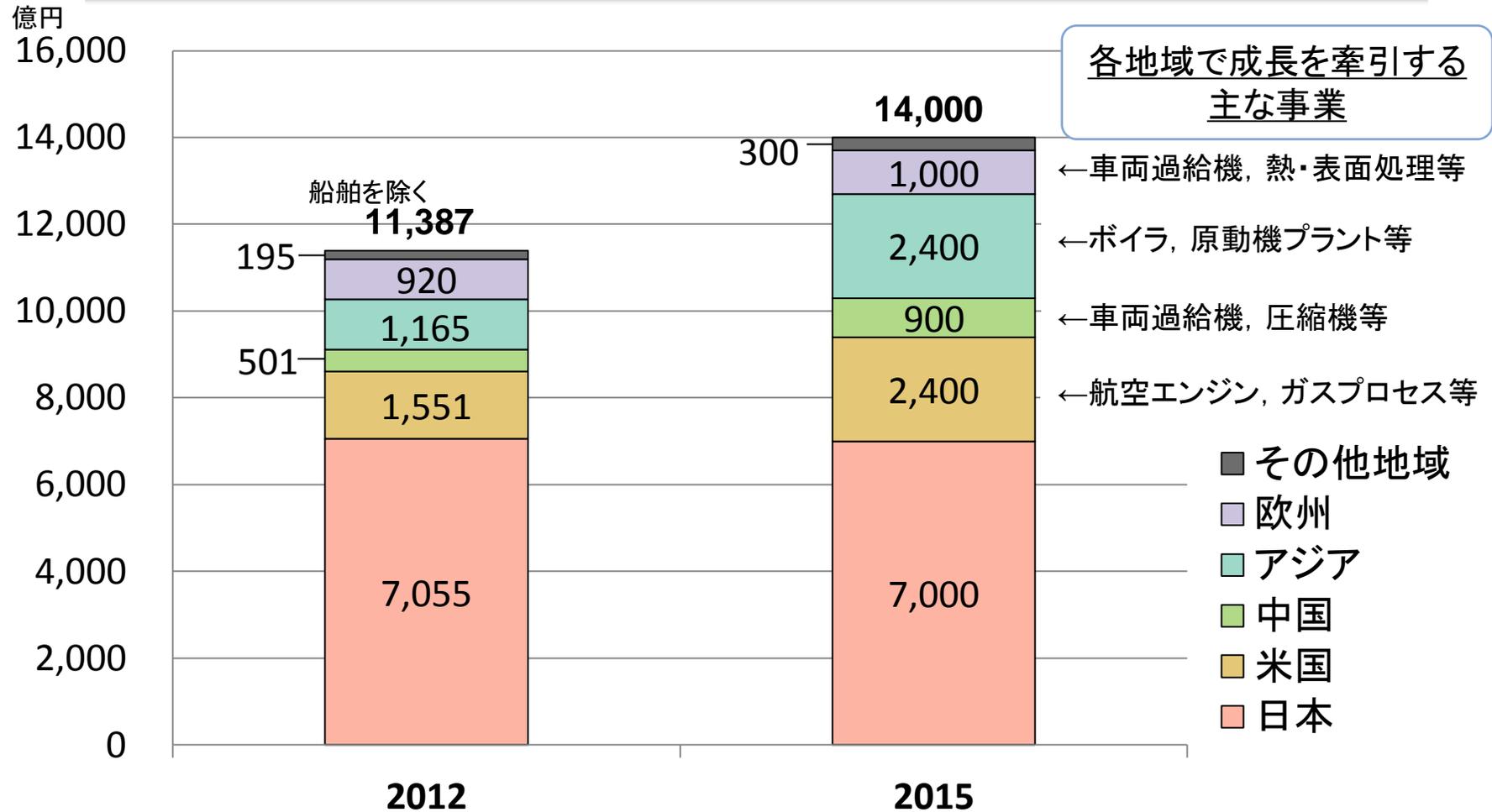
例) 地域統括拠点の機能強化(マーケティング, 事業運営等)

連結売上高のうち,  
海外比率50%を目指す

# 成長に向けたグループ共通機能の強化(3つの「つなぐ」)②

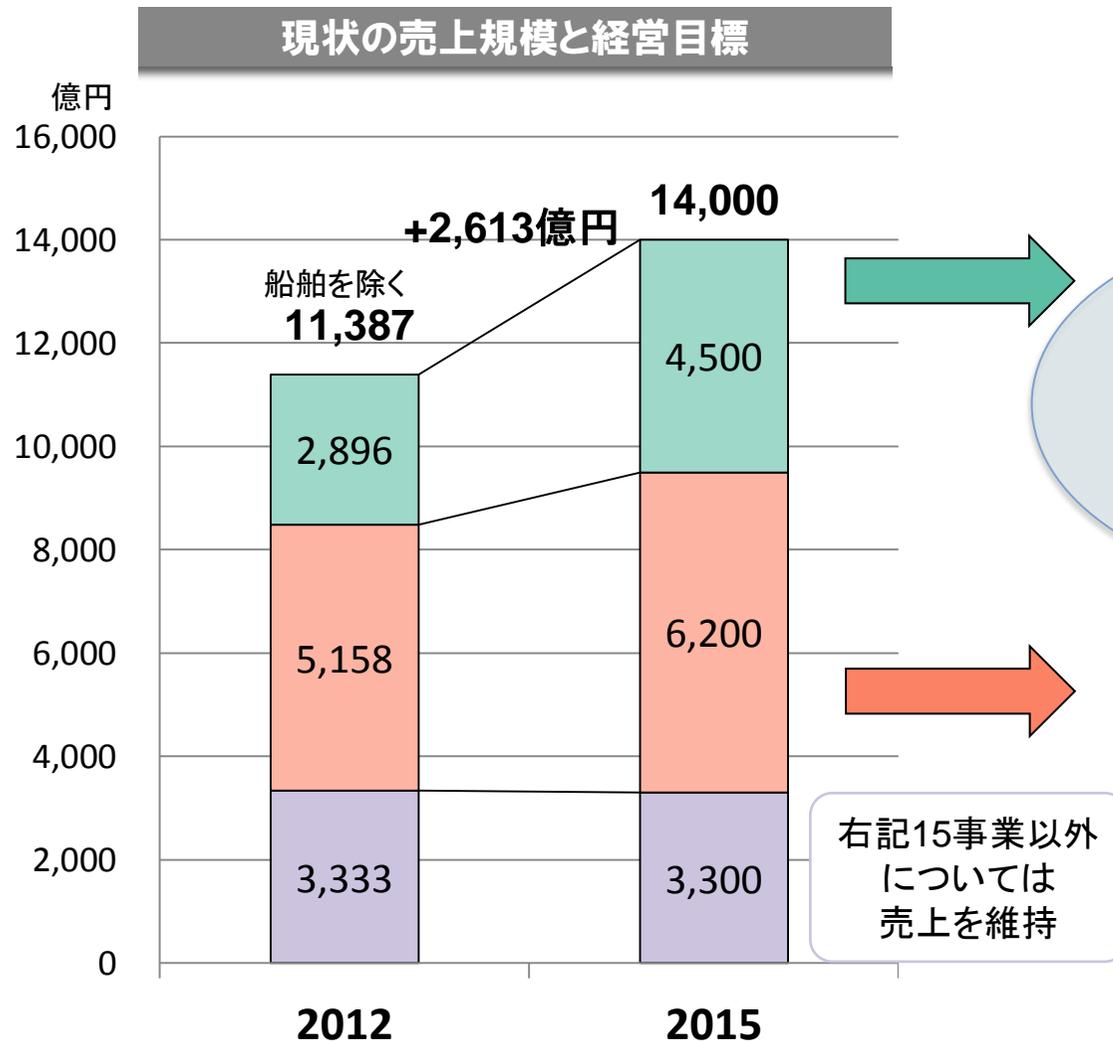
## ■ 経営目標 売上高14,000億円達成のシナリオ

現状の売上規模と経営目標(地域別売上高)



# 成長に向けたグループ共通機能の強化(3つの「つなぐ」)③

## ■ 経営目標 売上高14,000億円達成のシナリオ



### ソリューション

#### システムの価値向上による成長

- 原動機プラント
- ガスプロセス
- 環境対応システム
- ボイラ
- 橋梁
- パーキング
- 熱・表面処理
- ロケットシステム・宇宙利用
- F-LNG
- 医薬

ICT

グローバル

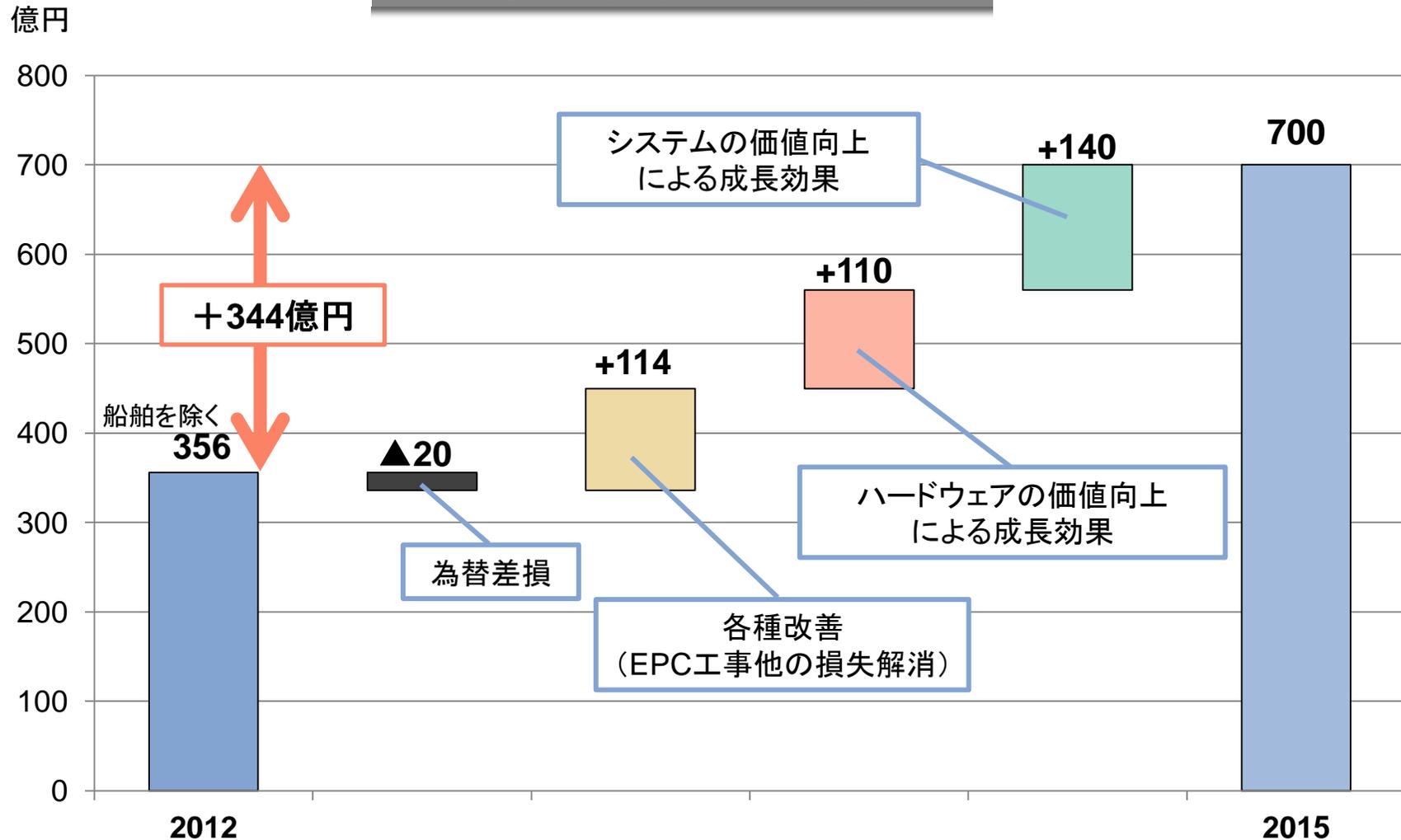
#### ハードウェアの価値向上による成長

- 車両過給機
- 航空エンジン
- 陸船用原動機
- 圧縮機
- 運搬機械

# 成長に向けたグループ共通機能の強化(3つの「つなぐ」)④

## ■ 経営目標 営業利益700億円達成のシナリオ

現状の利益水準と経営目標



※2012年度売上平均レート 82.9円/US\$

※2015年度前提為替レート 80円/US\$

## 海外調達・生産の拡大によるコスト競争力強化

- シンガポール調達拠点の拡充, 海外調達比率を20%→30%へ拡大
- 海外生産拠点の能力増強(車両過給機:タイ, 橋梁:ベトナム, ボイラ:インドネシア)

## グループの技術力強化

製品・サービスの高度化

成長を期待する事業の技術力強化

基盤技術の強化

「制御技術・ICT」「予防保全技術」「先端生産技術」  
「電動化技術」「熱エネルギーマネジメント技術」

「高速回転機械技術」「化学プロセス技術」

「燃焼技術」「材料技術」「構造強度技術」など

オープンイノベーションの推進による新たな価値の迅速な創出・獲得

## 内部管理体制をグローバルに拡大

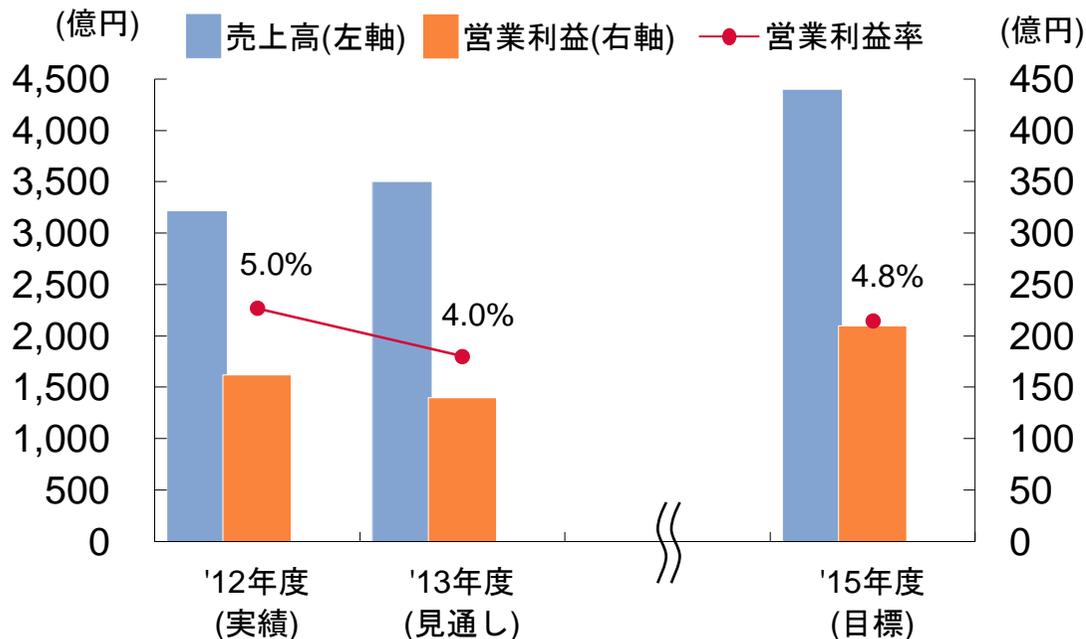
- 地域統括会社によるグローバルなリスクマネジメント体制の強化

## 新事業領域の探索

- 社会的な課題となっている「ライフサイエンス・食料・水」分野などから, 将来の事業を創出

# 「グループ経営方針2013」事業別展開

	市場認識	3か年の基本戦略
ボイラ	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ 国内の原子力発電需要の低迷による石炭火力の需要増加</li> <li>◆ 東南アジアを中心とした新興国のエネルギー需要の高まり</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ 低品位炭(褐炭など)の活用</li> <li>◆ 東南アジアを中心とした新設・改修事業の拡大</li> </ul>
ガスプロセス	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ 国内外LNG関連施設の需要拡大に加え、米国のシェールガス関連設備の市場拡大</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ 米国エンジニアリング子会社IHI E&amp;Cによる、FEEDからの案件対応</li> </ul>
原動機プラント	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ 新興国の経済成長に伴い、分散型発電の需要が拡大</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ 新機種投入による受注拡大</li> <li>◆ タイを中心としたライフサイクルビジネスの強化</li> </ul>
環境対応システム	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ CO2削減ニーズの拡大による国内外バイオマス発電の需要増加</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ 米国・欧州におけるバイオマス発電事業の取り込み</li> <li>◆ 国内におけるバイオマス焼却設備新設への再参入</li> </ul>
陸船用原動機	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ 港湾タグボート・オフショア支援船向け製品が堅調</li> <li>◆ 陸用は新興国の経済成長に伴い、分散型発電の需要が拡大</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ 新機種投入による受注拡大</li> <li>◆ ライフサイクルビジネス強化</li> </ul>



天然ガス液化プラント  
(イメージ図)

## 新設・整備事業における海外展開を加速

- IHI E&Cの強みを生かし、米国コーブポイント天然ガス液化設備のEPC事業を確実に遂行
- タイ・ガスタービン整備子会社を活用した海外整備事業の拡充・強化
- 原子力主要機器における戦略的な海外展開

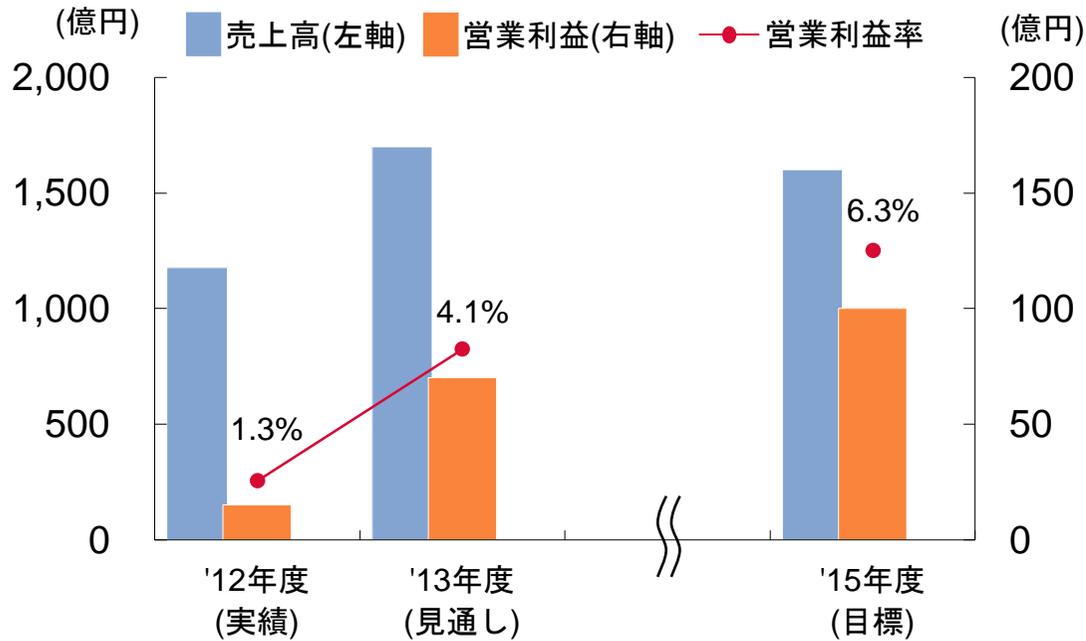
## 新エネルギー分野への取り組み

- 相生事業所内に設置した世界最大級の石炭燃焼試験設備を活用し、低品位炭の燃焼試験やCO2分離回収の技術開発を加速
- 2014年からの実証試験に向けた褐炭ガス化炉の研究開発推進
- 北米バイオマス発電事業の拡大



相生事業所内 石炭燃焼試験設備

	市場認識	3か年の基本戦略
橋梁	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ 東南アジアの成長に伴う新設需要や、欧米の大型補修・改修需要の継続</li> <li>◆ 防災・減災に関わる投資や、都市インフラの老朽化対策などの需要増</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ 海外大型プロジェクトの円滑遂行</li> <li>◆ 東南アジアの新規案件の取り込み</li> <li>◆ 国交省や首都高の高難度改修案件への注力</li> </ul>
F-LNG	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ 海洋資源開発の活発化によるF-LNG設備の需要増加</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ アルミSPBタンクの早期受注・拡販</li> </ul>
都市開発	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ BCP対応・耐震性能強化のオフィスビルニーズ増加</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ 保有資産の価値向上</li> <li>◆ 計画・進行中プロジェクトの円滑な推進</li> </ul>



イズミット湾横断橋 完成イメージ図

## 海外プロジェクトの円滑な遂行と、海外案件への取り組み強化

- 海外案件 (トルコ: イズミット湾横断橋, ベトナム: ニャットン橋) の円滑な遂行
- ベトナム新設工場を活用した海外案件の取り組み強化
- ブラジル等海洋案件への積極的な取り組み

## 豊洲再開発の円滑な遂行

- 3-2, 2街区の再開発の進捗管理を強化し、円滑に遂行

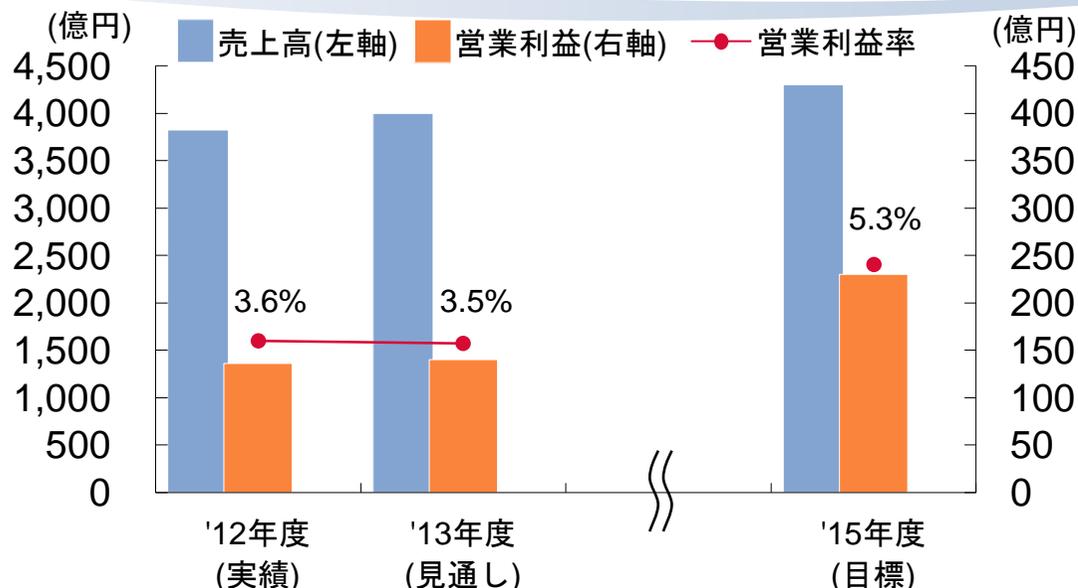
## F-LNG用SPBタンク生産体制の強化

- SPBタンク建造を中核に、海洋構造物の取り組みを強化



(仮称)豊洲3-2街区ビル 外観パース

	市場認識	3か年の基本戦略
車両過給機	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ 新興国自動車市場の拡大とエンジンのダウンサイジング化による車両過給機のニーズ拡大</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ 欧州・東南アジア・中国市場に加え，米国市場などへの参入を推進</li> <li>◆ アフタービジネスのグローバル展開</li> </ul>
圧縮機	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ 東南アジアにおける産業高度化にともない，石油化学，産業用の需要増加</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ 海外パートナーとの協業によるグローバル事業展開の強化</li> <li>◆ アフターサービス事業のさらなる強化</li> </ul>
熱・表面処理	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ 新興国におけるモータリゼーションの進展による自動車産業向け需要の拡大</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ 新製品・新プロセスの開発・市場投入による事業拡大</li> <li>◆ 受託サービスへの本格参入</li> </ul>
運搬機械	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ 新興国の社会インフラ整備増大を背景とした荷役機械需要の増加</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ 国内リーディングカンパニーを維持しながら，新興国の揚運炭設備や港湾整備需要を取り込み</li> </ul>
パーキング	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ 東南アジアの自動車販売台数増加にともない，立体駐車設備に対する潜在需要増加</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ 東南アジア市場の進出拡大</li> <li>◆ 保守・メンテナンス，運営を含めた国内での総合駐車場事業の強化</li> </ul>



IHI TURBO (THAILAND)の  
新工場(第三工場)

## 車両過給機の海外需要増加への対応強化

- タイ工場を増設し、中国向けキーパーツ供給増強
- 欧州・中国での販売増加見込みに対応(グローバル販売台数見通し:520万台(2012年度)→700万台(2015年度), 欧州・中国は約1.8倍に拡大見通し)

## 熱・表面処理事業の受託サービスへの本格参入

- 装置販売に加え、受託サービスを世界展開

## 運搬機械の東南アジア展開を加速

- 2012年10月に開設したインドネシアの現地法人により、日系企業の工場進出にともなう運搬機械の需要急拡大に対応

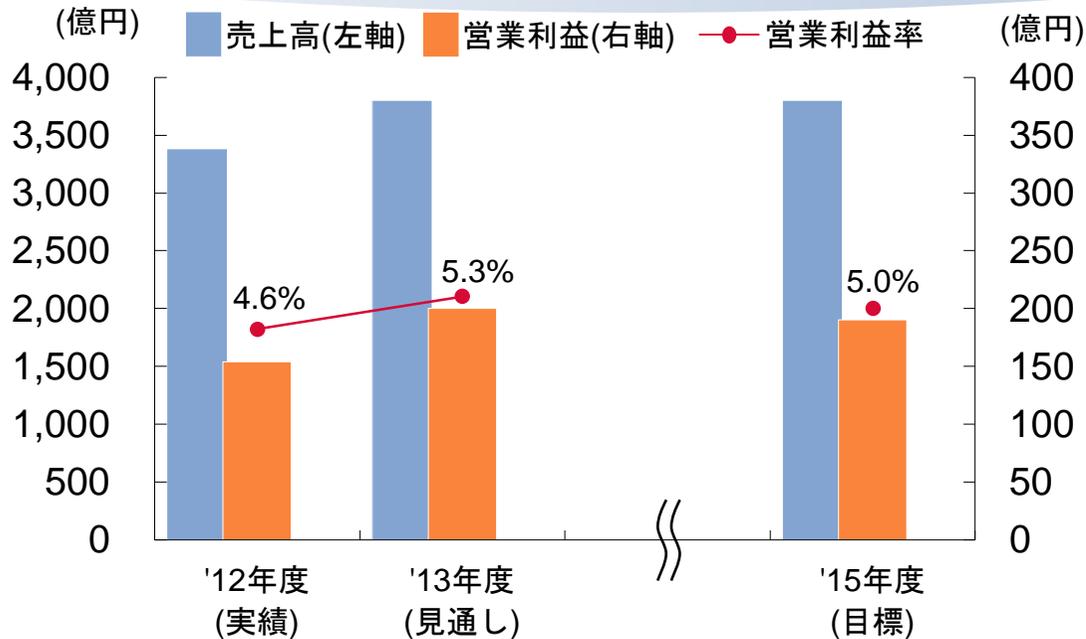
## パーキングの東南アジア展開を加速

- マレーシアの現地法人による東南アジア展開の拡大

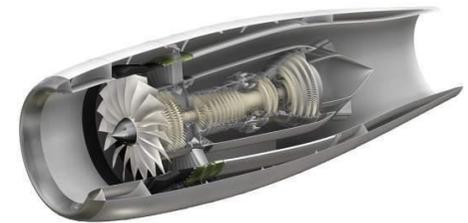


東南アジア市場を中心に  
製鉄、電力プロジェクト向けの  
原燃料バルク荷役システム全体  
の受注を目指す(写真は連  
続式アンローダ)

	市場認識	3か年の基本戦略
航空エンジン	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ 航空輸送の伸びは堅調，中長期的には年率5%の成長見込み</li> <li>◆ 低燃費機体(エンジン)への代替需要にともなう後継機開発の活発化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ V2500エンジンにおける，パートナーとの緊密な連携によるアフターサービス事業の拡大</li> <li>◆ F135エンジンの分担範囲の拡大</li> <li>◆ GE90後継などの新たなプログラムに確実に参画</li> <li>◆ 米州整備拠点の強化によるエンジン整備の受注拡大</li> </ul>
ロケットシステム・宇宙利用	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ 宇宙を利用したサービス分野の成長に期待(安全保障，農業など)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ 既存製品に加えて，イプシロンロケットを起点にシステムメーカーとしての地位を確立</li> <li>◆ 宇宙利用分野へ参入</li> </ul>



PW1100G-JM



Passport20



イプシロンロケット ©JAXA

## 航空機エンジン需要は堅調

- 民間航空機エンジン生産台数見通し: 1,178台 (2012年度) → 1,500台 (2015年度)
- 新型エンジン (PW1100G-JM, Passport20) の開発を遂行, 量産体制構築
- 次期主力戦闘機F-35Aに搭載するF135エンジンを, 2013年度契約予定

## ロケット開発は順調に進捗中

- 2013年夏のイプシロン初号機打ち上げに向け, 開発進捗中
- 宇宙科学ならびに地球観測分野において, 小型衛星技術と推進系技術を活用

## ■ 新事業推進部を中心に、将来の成長・注力事業となりうる事業の創出を強化・加速

### インフルエンザワクチン原薬 <2016年度想定売上規模:75億円(ワクチン他売上)>

#### ● 事業概要

- 細胞培養技術(ワクチン製造期間は従来法の1/3)を有するUMNファーマと協働
- 細胞培養法を用いてインフルエンザワクチン原薬を製造

#### ● 実績と今後の取組み

- UMNファーマと共同出資して設立した原薬製造会社UNIGENの秋田工場が完成、生産技術研究施設として稼働開始
- 岐阜県で、UNIGENのインフルエンザワクチン原薬製造実生産施設となる、世界最大級のバイオ医薬品商用生産工場が完成
- UMNファーマとアステラス製薬は、季節性インフルエンザワクチンの第Ⅲ相臨床試験を開始しており、承認販売を目指す



UNIGEN 岐阜工場

### 藻類バイオ燃料

#### ● 事業概要

- ジーン・アンド・ジーンテクノロジー社、ネオ・モルガン研究所と、IHI NeoG Algaeを設立し、燃料生産能力が最も高い榎本藻の大量培養によるバイオ燃料の製造・販売を目指す

#### ● 実績と今後の取組み

- 横浜事業所内で培養試験装置を拡大し大量培養に向けた試験を本格的にスタート
- 2014年頃までに、藻類バイオ燃料のサンプル販売開始を目指す



横浜事業所内 培養試験設備

# IHI

Realize your dreams

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。