

# 高収益企業グループへの変革に向けて (グループ経営方針2007 事業別展開)

2007年5月14日

石川島播磨重工業株式会社

代表取締役社長 釜 和明

# 目次

---

## ・グループ経営方針2007の事業別展開

### 1. グループ経営方針2007のコンセプト

### 2. 事業別展開状況

- (1) 物流・鉄構事業
- (2) 機械事業
- (3) エネルギー・プラント事業
- (4) 航空・宇宙事業
- (5) 船舶・海洋事業
- (6) その他事業

## ・グループ財務基盤の強化

# グループ経営方針2007のコンセプト(1/2) **IHI**

## 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

2007~'09年度

## 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

質・量・スピードのバランスの取れた成長

**2009年度利益目標 連結経常利益600億円**

〔 上記達成のための、連結売上高:13,000億円程度  
連結営業利益:750億円程度 〕

# グループ経営方針2007のコンセプト(2/2) **IHI**

## グループ経営強化のための組織体制の見直し

### ■「セクター制」の導入

IHI本体と関係会社が一体となった収益性向上への取り組み、強化事業への機動的な資源配分、収益管理体制の強化を実現するためにコーポレートが重点管理する事業を「セクター」とする。2007年4月1日付で、以下のセクターを発足

- 「車両過給機セクター」
- 「原動機セクター」
- 「農機・小型原動機セクター」
- 「環境・プラントセクター」

■一部の関係会社の主管部門を事業本部から事業部に移し、事業戦略を軸とした一体運営を推進

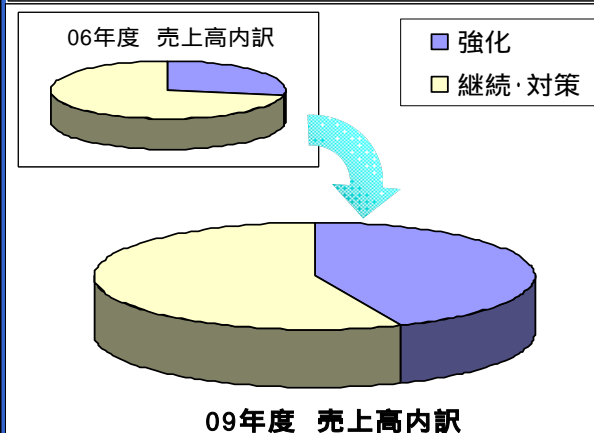
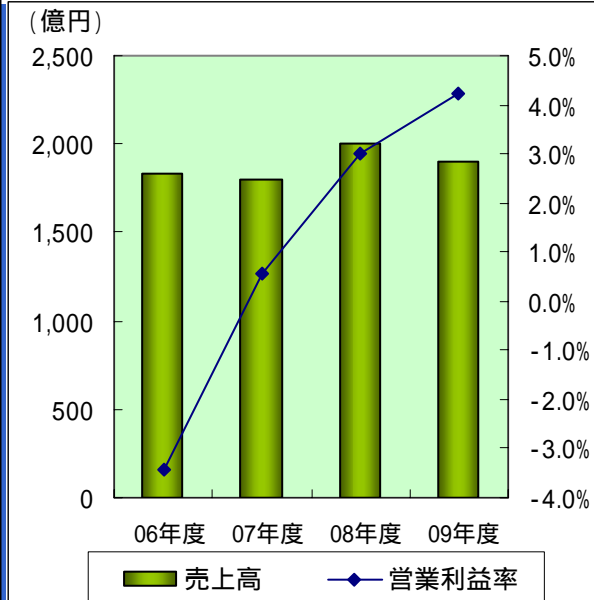
# 物流・鉄構事業 ( 1 / 4 )

## 基本方針

- 物流システム・交通システム事業を強化・拡大
- 橋梁・鉄構事業における民需案件、海外案件への取り組み強化
- 愛知工場の強みを活かした機種の見直し
- 関係会社の収益構造改革を加速

### 強化学業

物流システム・交通システム



# 物流・鉄構事業(2 / 4)

## 物流システム事業の強化策

### ■ 物流プラントシェア拡大

- 流通、食品、化学、製紙、製鉄、自動車の6分野に注力し、営業力・技術力を強化
- キーハードの標準化、ソフト・制御の内製化によるコストダウン
- 搬送システムの受注拡大

### ■ クリーン物流事業の強化

- 液晶およびガラス製造を中心に海外(中国・北米)への事業展開を加速
- 海外事業の専門部署を新設し、新地域の事業開拓、製造・調達先の整備を推進
- 新機種の開発を強化

2009年度  
目標

- 事業規模を拡大(300億円 500億円程度へ)

# 物流・鉄構事業(3 / 4)

## 橋梁・鉄構事業の構造改革

公共投資関連の事業については取り組み体制を全面的に見直し、  
民需案件への取り組み強化、海外事業展開を図る

- 橋梁・鉄構事業部門を統合。機能を集約し、構造改革を加速
- 鋼製橋梁事業は米国・アジア・トルコを中心とした海外案件に取り組む
- 鉄構(水門)事業は、メンテナンス事業に注力し収益を確保。  
関係会社と連携して一体運営
- 愛知地区へ事業の拠点を集約し、工場の強みを活かした生産機種の見直しを行う

2009年度  
目標

事業規模を絞込み(400億円 300億円程度)、  
収益性を最優先とした事業運営を行う

- 鋼製橋梁は海外案件の取り込みにより事業規模を維持
- 水門はメンテナンスに注力し事業規模を絞り込む

# 物流・鉄構事業(4 / 4)

## 愛知地区の強みを活かした生産機種の見直し

### 橋梁・大型造船ブロック・船用機械・シールド機械

現  
状

(今後の動向)

- ・橋梁事業の再構築
- ・好調な造船市場
- ・エネルギー需要の高まり

(愛知の特徴)

- ・大型建造物の建造・エンジニアリング技術
- ・広大な敷地と大型設備(100万トンドック)

- (課題)
- ・SPB(自立角型)タンク建造技術の強化
  - ・3Dモデル標準化等による生産プロセスの確立

今  
後

### 大型・高付加価値商品の取り込み

- ・Fシリーズ バルクキャリアー
- ・エネルギー分野向け大型海洋浮体構造物(FSRU、FPSO)



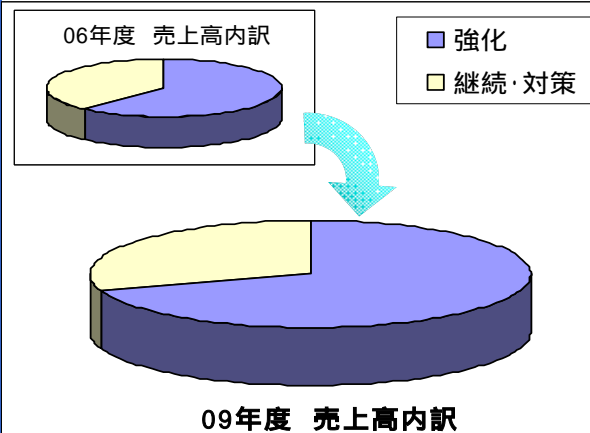
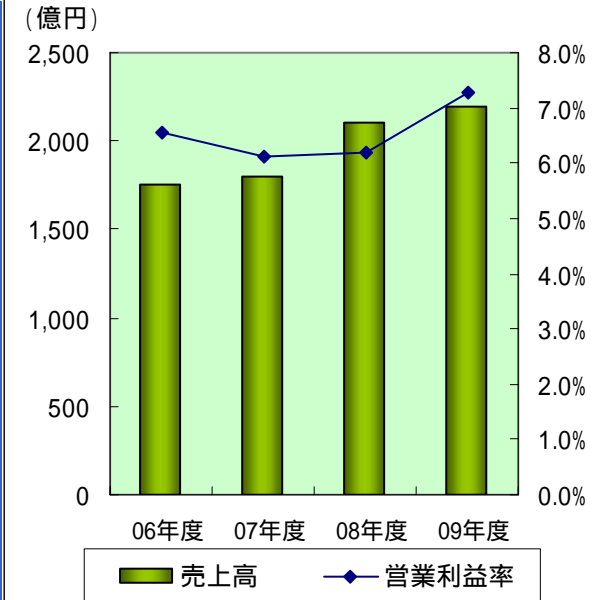
# 機械事業 ( 1 / 2 )

## 基本方針

- 自動車・IT・素形材産業など、成長する市場に対応した製品・事業を強化
- 競争力・収益力の源泉として「ものづくり力」(生産技術・生産性・サプライチェーンマネジメント)を強化
- 関係会社の再編・統合を推進
  - 車両過給機・産業システム・回転機械事業について関係会社5社を3社に集約
- 成長のための投資(R&D・設備・新規事業創出)を強化

### 強化事業

車両過給機・工業炉・圧縮機



# 機械事業(2 / 2)

## 車両過給機事業の強化策

- 拡大が見込まれる欧州市場への対応に注力
  - 欧州の拠点(関係会社ICSI)において増産のため生産能力を増強
  - 欧州市場に対応するための国内外の開発力を強化
- グローバル化へ向けた事業体制の強化
  - 日本・東南アジア(関係会社IHK・ITT)の拠点についても増産体制を整備。IHKでは設備投資により世界の各拠点へのキーハード供給能力を強化
  - セクター制の導入により、経営資源の機動的な配分を実施
  - 横浜テクニカルセンターを拡充し、客先対応能力を強化
  - 世界五地域(日・米・中・東南アジア・欧州)の各拠点で人材を増強

2009年度  
目標

- 世界市場シェア 第2位を目指す  
(事業規模:900~1,000億円程度へ)

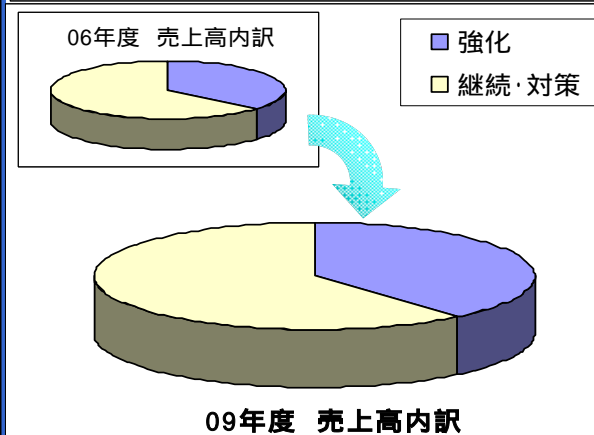
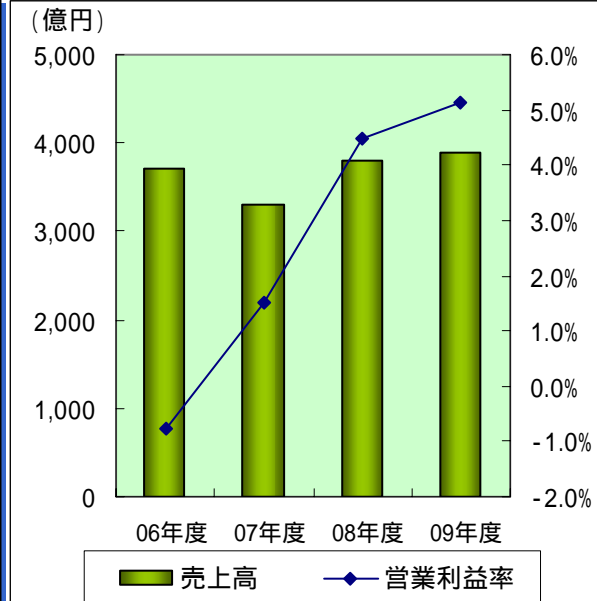
# エネルギー・プラント事業(1/3)

## 基本方針

- セクター制を導入し、エネルギー事業、プラント事業、原動機事業のそれぞれで収益管理体制を強化
  - 原動機事業についてはIHI本体と新潟原動機の一体運営を図り陸用発電設備事業への取り組み強化
  - 営業部門を事業部内に組み入れ、収益性を最優先とした受注活動を行う
- 収益性の高い案件に絞り込み、リスク管理を強化
- グループ・グローバルでの連携強化(アジア・米国)

### 強化事業

LNG貯蔵設備・原動機プラント・陸船用原動機



# エネルギー・プラント事業(2 / 3)

## LNG貯蔵設備事業の強化策

- 海外案件についてはパートナー戦略を継続し、地域ごとに競争力のあるローカルパートナー(北米: Aker Kvaerner など)の協力が得られる案件に注力
- プロジェクト運営のキーマンの育成・拡充
- キーテクノロジー維持・強化のための研究開発投資を拡大
- 海外エンジニアリング子会社(JEL)との連携強化により、中近東・アジアでの現地据付工事の競争力を確保
- 事業領域・地域拡大のためアライアンスを積極的に検討

2009年度  
目標

- 拡大する世界市場において、LNG受入・再ガス化事業を核としたリーディングコントラクターの地位を維持する
- 事業規模: 600 ~ 700億円程度

# エネルギー・プラント事業(3 / 3)

## ボイラ事業の構造改革

- 適正規模まで受注を抑制し、受注時リスク管理を徹底
- 工程管理・中間原価管理体制の強化により、手持ち新設プロジェクトの利益を確保
- VE活動・3Dモデルの全面展開により、生産性を向上
- 国際生産分業体制の整備(相生、インドネシア、ベトナム)により、コスト競争力を強化
- 地域ごとのパートナーとのアライアンスを基本に海外事業を展開

### 2009年度 目標

- 事業規模800億円(新設550億円、メンテナンス250億円)
- 新設プロジェクトの収益性向上

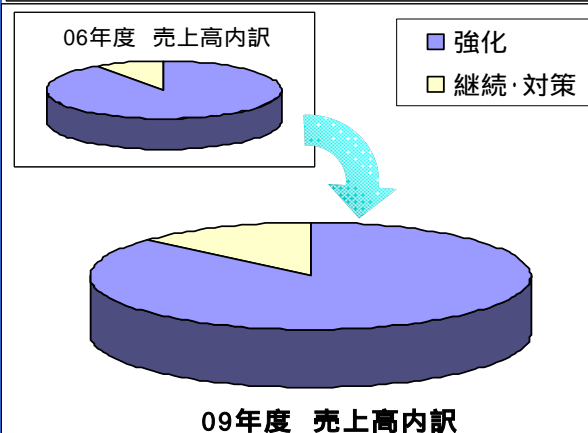
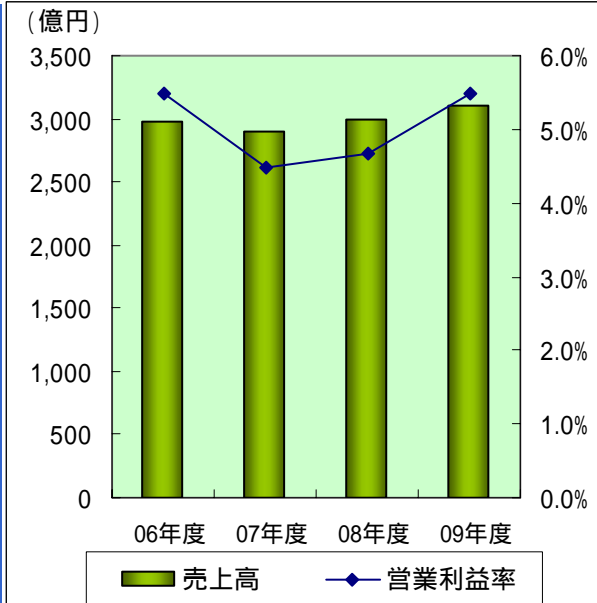
# 航空・宇宙事業 ( 1 / 2 )

## 基本方針

- **防衛省向けエンジンは基幹産業としての事業規模確保** (次期固定翼哨戒機用エンジン、次期戦闘機用エンジンの量産契約獲得)
- **民間航空機エンジンの需要急増に対応して、早急な生産体制の強化**
- **経営方針期間中は事業強化のために積極的な投資を行う。2010年度より本格的な投資回収期に入る**
  - 航空機エンジン事業の設備投資は、2009年度まで毎年度100億円超の高水準で推移
  - 研究開発投資は、GEnx関連を中心に2008年度まで増加。またGEnx量産は2008年から急激に立上り、2～3年は立上げ負担が大きい

### 強化事業

## 航空機エンジン



# 航空・宇宙事業(2 / 2)

## 民間航空機エンジン事業の強化策

- 民間航空機エンジン(V2500・GE90・CF34)増産へ向けて確実に対応
  - 相馬工場への集約効果による生産性向上
  - 呉2工場の生産設備を増強し、大型部品の生産能力向上
  - 相馬工場に新加工棟を建設(2007年7月着工、2008年3月頃完成予定)
- 素材メーカーとのアライアンスにより素材価格高騰リスクを緩和
- 瑞穂工場テストセルを新設し、V2500・CF34整備事業を拡大するとともに、整備事業の収益性向上のために部品修理能力・事業を拡大
- GEnxの開発を完遂し、確実に量産体制を立ち上げるとともに、コストダウンを推進し量産初期段階の負担を軽減

2009年度  
目標

- 防衛省向けエンジンは事業規模1,000億円以上を確保
- 民間航空機エンジンは世界の航空機エンジン市場で3 OEM (Original Engine Manufacturer) に続く主要パートナーの地位を確立する。  
事業規模: 1,600億円以上

# 船舶・海洋事業

## 事業環境

堅調な需要と船価回復傾向により採算性が向上

## 収益性向上のための施策

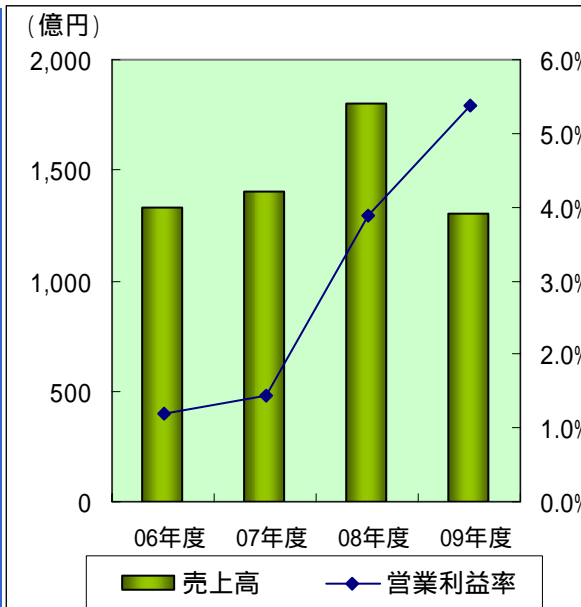
### ■設備投資による生産性向上

- 横浜工場: 大型艦設備の整備、商船建造力強化
- 呉工場: 呉新宮工場を含め、内作加工能力を強化

### ■艦艇事業の技術力を強化

### ■エンジニアリング事業 (SPBライセンス供与など) 及び 修理・アフターサービス事業で収益を拡大

### ■CADデータを活用した生産技術開発を推進





# その他事業

## 収益性向上のための施策

### ■農機・小型原動機事業の強化・拡大

■小型ディーゼルエンジン事業については、海外市場（特に中国）での事業展開を加速し、売上高・収益の拡大を目指す。

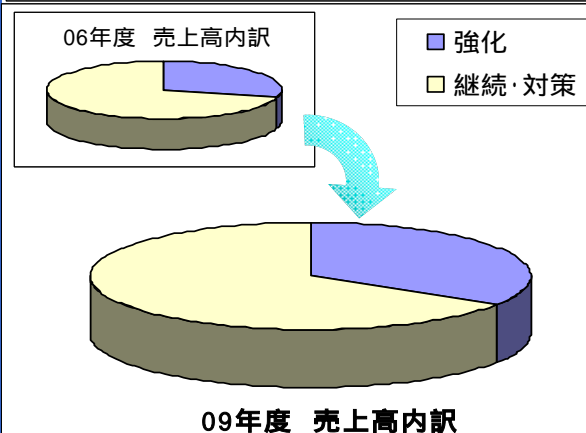
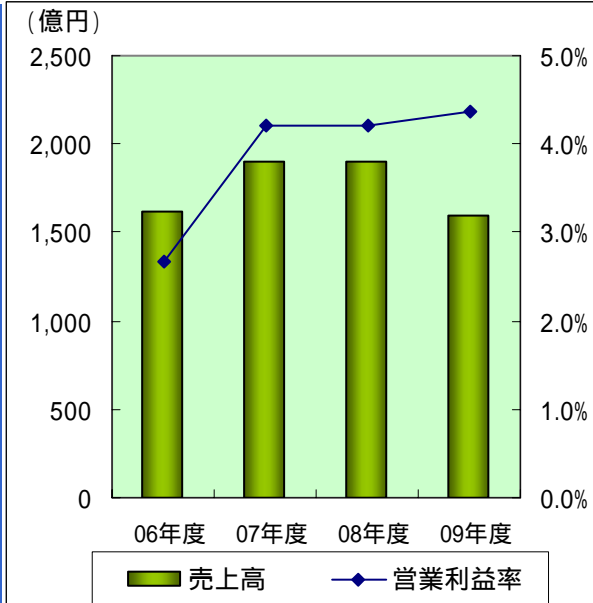
■農機事業については収益性の高い機種へのシフトを進め、中国・北米市場へ参入する。また生産拠点の統廃合を行い、生産性の向上を図る。

■調達品コスト削減も念頭に置き、中国における生産の戦略的パートナーの育成・強化を図る。

■セクター制の導入により経営資源の機動的な配分を実施

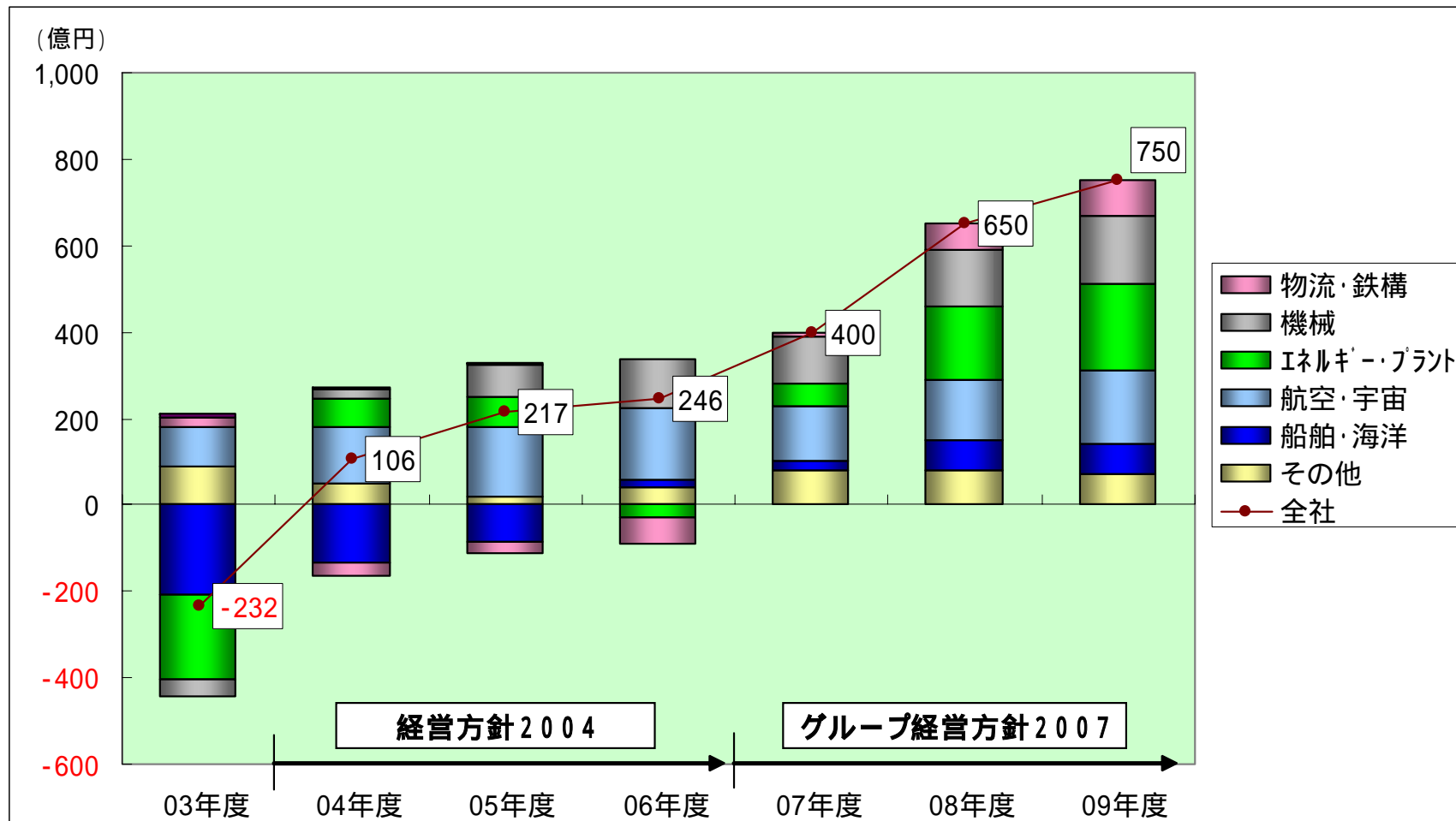
### 強化事業

## 農機・小型原動機



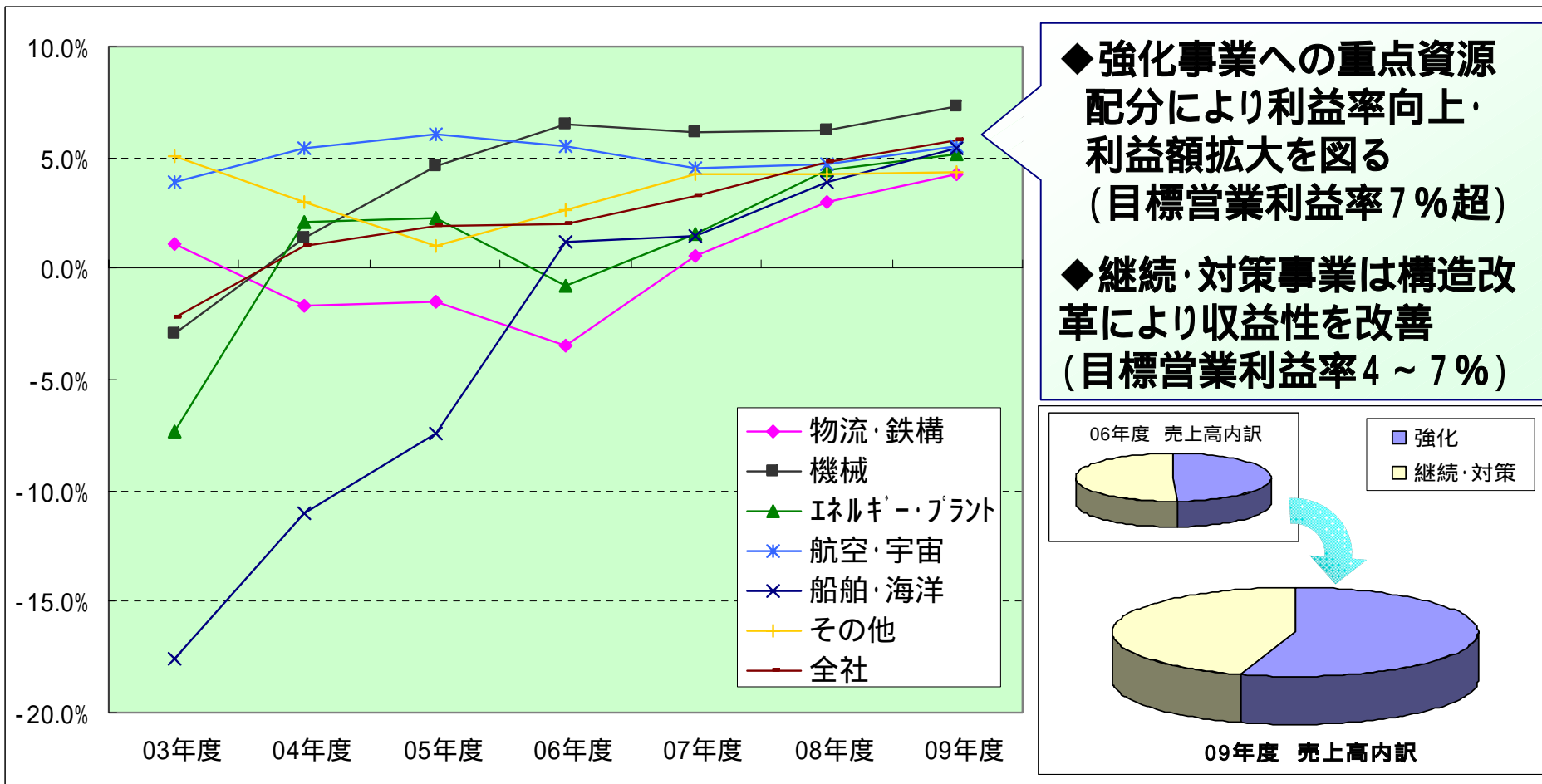
# 高収益企業グループへの変革

## 事業セグメント別 連結営業利益目標



# 高収益企業グループへの変革

## 事業セグメント別 連結営業利益率の推移



# グループ財務基盤の強化

- ◆収益性の向上・運転資本削減によりキャッシュフローを改善
- ◆都市開発セクターを発足し、グループ不動産の最適な運用を図り安定的な収益基盤を構築
- ◆公募増資の実施(2007年1月)
  - ・強化事業への投資によりグループの収益性向上
  - ・資本構成の適正化

高収益企業グループへの変革に向けた強化事業への投資拡大と財務体質の改善をバランスよく実施・達成

## 2009年度末目標(公募増資後)

- ◆有利子負債残高:4,000億円未満
- ◆ROIC(税引き後):7%程度

---

# Explore the Engineering Edge

---