



「グループ経営方針2010」事業別展開

2010年5月7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」全体像

- 「グループ経営方針2007」レビュー P. 4
- 経営環境 P. 5
- 概要 P. 6～8
- 事業領域 P. 9～10
- グループ共通の施策 P. 11

「グループ経営方針2010」事業別展開

- 資源・エネルギー事業 P. 13～14
- 船舶・海洋事業 P. 15～16
- 物流・社会基盤事業 P. 17～18
- 回転・産業機械事業 P. 19～20
- 航空・宇宙事業 P. 21～22
- その他事業 P. 23～24
- 新事業の展開 P. 25

「グループ経営方針2010」全体像

| 定量評価 | 「2007」目標 | 実績 | 達成状況 |
|---------|-----------|----------|--|
| 売上高 | 13,000億円 | 12,427億円 | <ul style="list-style-type: none"> ■ 売上高, 投資額はほぼ計画通り ⇒ 収益規模拡大および競争力向上基盤を確立 ■ 経常利益, 有利子負債残高は目標未達 <p>【目標未達の要因】</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ 世界景気急減速による量産事業の販売低下 ✓ エネプ事業の下振れ(内部管理体制の不備) ✓ 経営環境の変化(世界同時不況, 為替円高, 資機材価格高騰, 等)に対する変革スピードの不足 |
| 経常利益 | 600億円 | 330億円 | |
| 有利子負債残高 | 4,000億円未満 | 4,320億円 | |
| 期間中投資額 | 2,300億円 | 2,050億円 | |

| 定性評価 | 「2007」目標 | 達成状況 |
|------------|-------------------------------|---|
| 収益性改善 | 強化事業へ資源を集中し, 高収益企業グループへ変革 | <ul style="list-style-type: none"> ■ セクター制をスタートし, 事業ごとの収益性・管理体制の強化を推進 ■ 事業の集中と選択の推進(強化事業への集中的投資の実施) |
| 事業戦略の徹底 | 競争力を高める人材と業務プロセスへの投資 | |
| グローバルな事業展開 | 米州・アジア・BRICsを中心にグローバルな事業展開を加速 | <ul style="list-style-type: none"> ■ 米州およびアジアの地域統括拠点の整備 |
| グループ経営 | 組織および関係会社の再編を推進し, グループ経営を強化 | <ul style="list-style-type: none"> ■ 連結ベースの業績評価および関係会社管理の強化 |

■ 景気見通し

- ✓ 足元の世界経済: 地域差はあるものの, 全体としては緩やかな景気回復基調



| <u>IMF成長率見通し</u> | '10年 | '11年 |
|------------------|--------|------|
| 世界全体 | : 4.2% | 4.3% |
| 新興国・発展途上国 | : 6.3% | 6.5% |

- ✓ 今後の世界経済: 新興国の高成長がけん引し, 緩やかな景気回復基調が続く

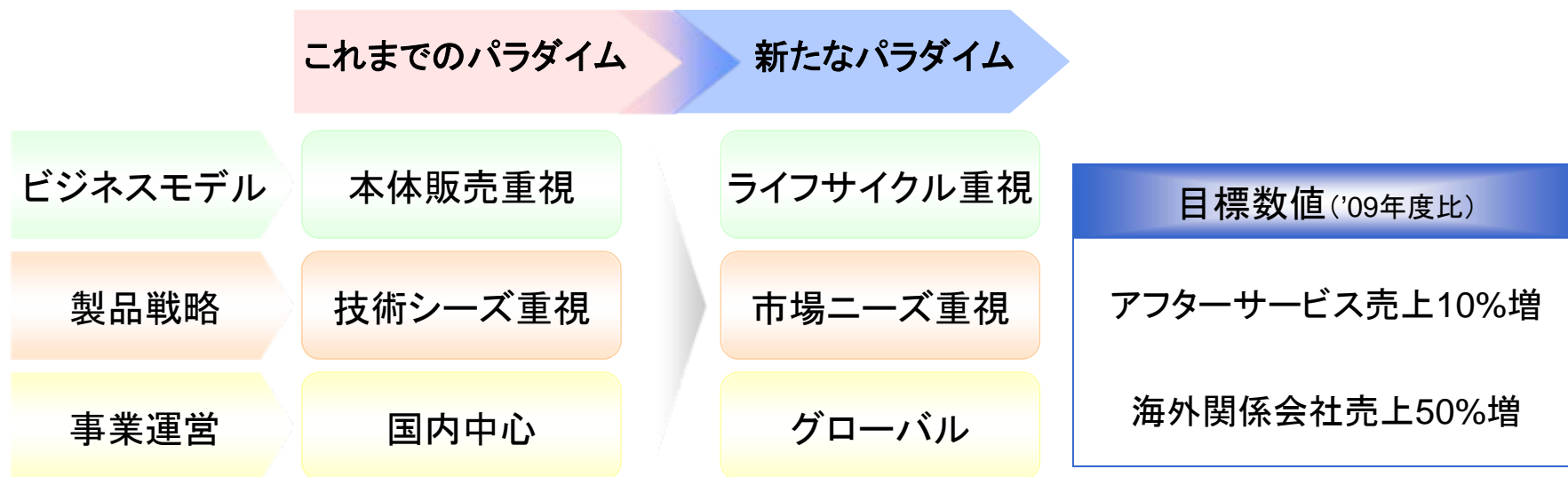
■ 市場構造変化

- ✓ 世界的な環境・エネルギー制約の強化
- ✓ 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
- ✓ 東南アジア・中国などの地域における産業の高度化と集積の進展
- ✓ 経営資源(ヒト・モノ・カネ・情報)の国境を越えた移動の加速

■ 位置づけ

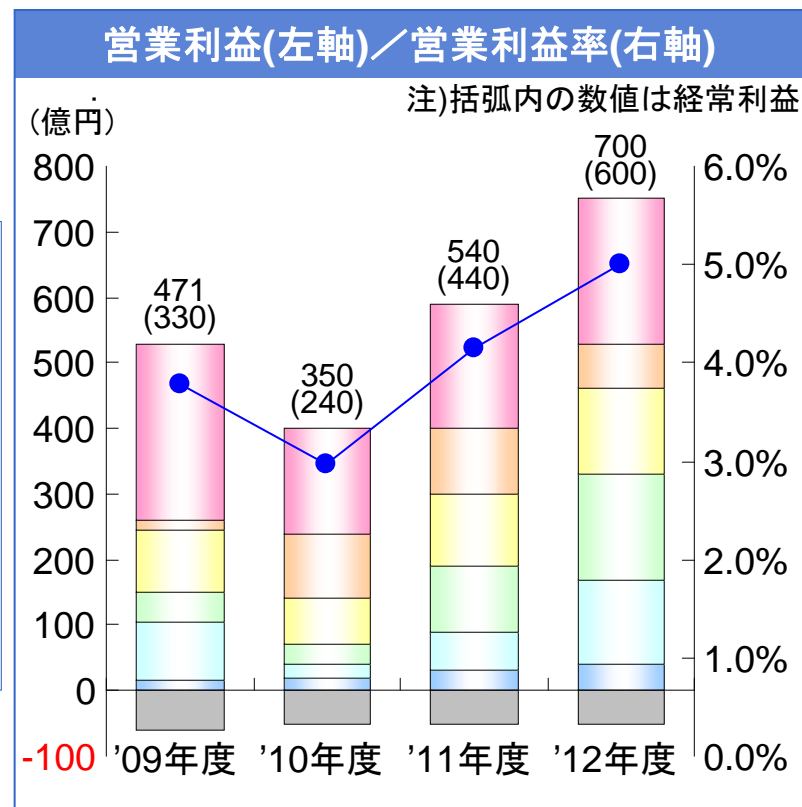
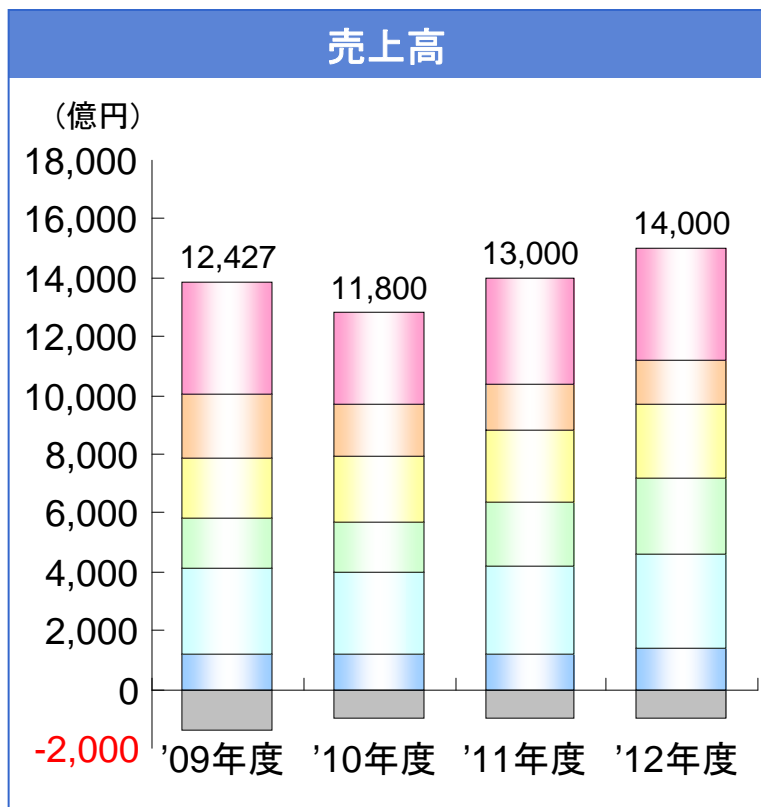


■ コンセプト：“パラダイムシフト”



■ 数値目標(想定為替レート:90円/US\$)

- ✓ 連結売上高 14,000億円 程度
- ✓ 連結経常利益 600億円 (営業利益700億円程度)



■ 数値目標(想定為替レート:90円/US\$)

✓ 期間中投資規模 2,000億円程度

- 「グループ経営方針2007」期間中と同水準の投資を継続

- 400億円程度を成長・注力事業へ重点投資

- '10年度計画 : 設備投資 500億円, 研究開発投資 280億円

＜'10年度実施予定の主な投資＞

- 資源・エネルギー関連 約100億円(原子力関連...約35億円, F-LNG関連...約35億円)

- 船舶海洋関連 約90億円

- 都市開発関連 約100億円

✓ 連結有利子負債残高 4,000億円未満(D/Eレシオ 1.5倍以下)

- '10.3期末水準 : 4,320億円

- 売上高・経常利益目標の確実な達成により, 成長のための投資との両立を実現

■ 配当方針

✓ 1株あたり6円配当への早期復帰

■ 市場と技術を軸とした、IHIグループの5つの事業領域

| 事業領域 開示セグメント | 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 |
|-----------------|---|-----------------------------------|-----------------------------------|-----------------------------|------------------|
| 資源・エネルギー | ボイラ, ガスタービン, ガスエンジン, 貯蔵プラント, 原子力, F-LNG | 医薬プラント, プロセスプラント | | | |
| 船舶・海洋 | | 船舶海洋 | | | |
| 物流・社会基盤 | | 橋梁, 水門, シールド, 交通システム, パーキング, 都市開発 | デッキクレーン, 物流システム, 運搬機械 | | |
| 回転・産業機械 | | | 製鉄用工業炉, 産業機械, 熱・表面処理設備, 圧延機, 製紙機械 | 車両過給機, 回転機械, 分離機, 歯車, 船用過給器 | |
| 航空・宇宙 | | 防衛機器システム | | | 航空エンジン, ロケットシステム |
| その他 | | | 建機 | 農機・小型原動機, 船用ディーゼル | |

資源・エネルギー

- 新興国を中心とする発電プラント事業(火力・ガスタービンプラント)の拡大
- LNGの需要増をにらんだ陸上・海上の貯蔵プラント事業の拡大
- 原子力カルネッサンスに対応した原子力関連機器の供給体制強化

船舶・社会基盤・セキュリティ

- 船舶 : エンジニアリング事業とライフサイクルビジネスの強化による商船・艦艇を含めた4事業の確立
- 社会基盤 : 新興国を中心とする新設需要と先進国を中心とする更新・長寿命化需要の獲得
- セキュリティ : ワクチン製造, 交通セキュリティなどの新領域への挑戦

産業機械・システム

- 新興国の産業の高度化に伴う生産・物流設備需要の獲得

回転・量産機械

- ボリュームゾーンを中心とする量的拡大
- 環境対応技術が競争優位となる欧州市場の需要獲得

航空・宇宙

- 次世代機種の開発とエンジン整備事業の拡大
- 宇宙輸送システム分野への参入を視野に入れた, ロケットエンジンの開発受注

グループ共通の施策

■ グローバル化推進

- ✓ 各事業のグローバル化推進と効率的なグローバル事業運営のための体制整備

■ グループの総合営業力強化

- ✓ 事業部門, 総合営業部, 国内外拠点の連携強化

■ 社会環境に適合したグループのコア技術強化

資源・エネルギーの多様化および環境負荷低減
過酷な条件への対応, 高性能・高効率化, エネルギー回生

グローバル化への対応
高度化・差別化, ブラックボックス化, 現地仕様

ライフサイクル全般にわたる製品・サービスの提供
リモートモニタリング・メンテナンス

電動化・ハイブリット技術, ヒートマネジメント技術
構造強度技術, 材料技術, 燃焼技術

制御技術, ロバスト・最適設計技術,
シミュレーション技術, 自動化技術, 加工技術

リモートモニタリング技術, 健全性評価技術,
検査・計測技術, 修理・補修技術

■ 新事業のインキュベーション強化

- ✓ ニーズ探索プロセスと新事業開発のトールゲートの整備・運用

■ CSRの推進

- ✓ コンプライアンス機能と環境対応機能を統合し, CSRに対する取り組みを強化

■ 内部管理体制(プロジェクト管理・受注前審査)の維持・深化

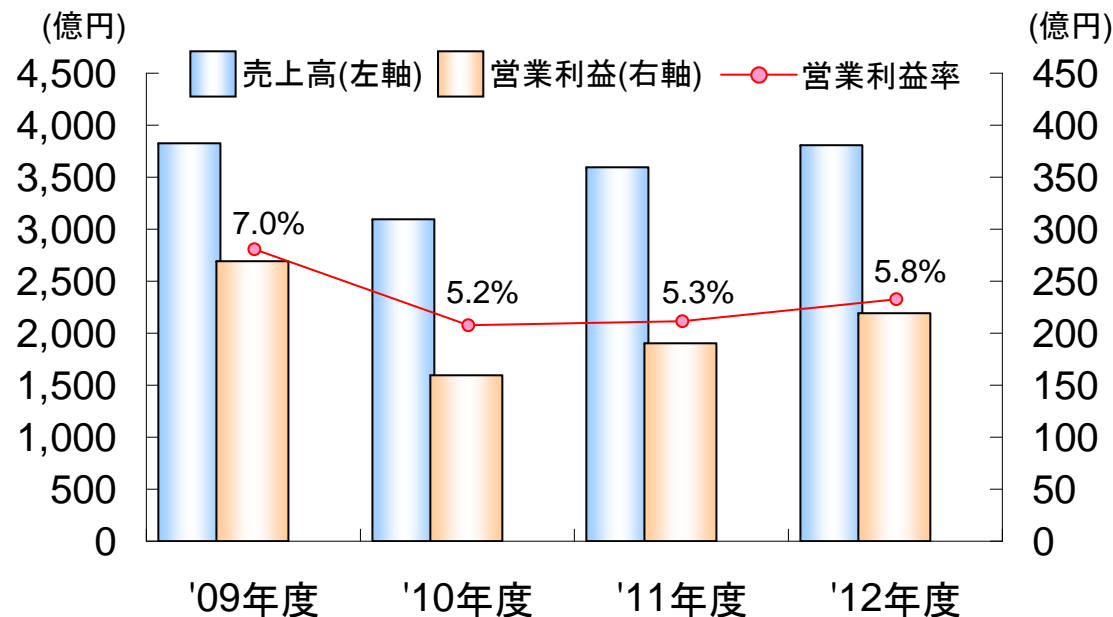
「グループ経営方針2010」事業別展開

市場認識

- 新興国を中心に資源・エネルギー需要は旺盛
- クリーンエネルギー需要の高まり

基本戦略と施策

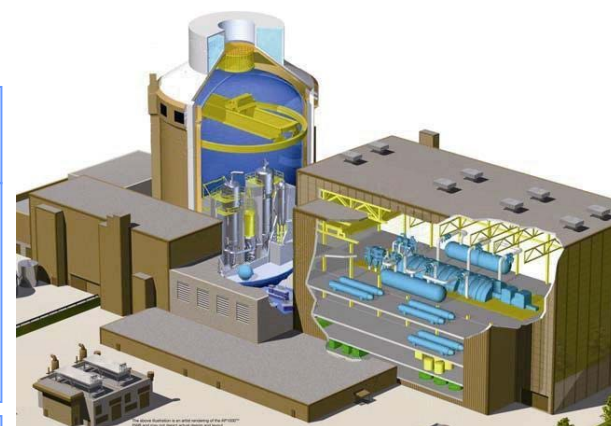
- ✓ 差別化した製品・サービスの提供
 - ボイラ : 超臨界・超々臨界圧ボイラなどの環境規制対応型製品の提供
 - 原子力 : PWRのキーコンポーネントである蒸気発生器の製造技術の早期取得に注力
 - 原動機プラント : 高効率・省エネ需要に対応した航空転用ガスタービン発電設備の提供
 - F-LNG : SPBタンク製造技術の強みを発揮し、F-LNG市場における独占的地位を確立する
- ✓ ライフサイクルビジネスの拡大による収益基盤の強化
 - ボイラ : 提案営業による国内・海外のメンテナンス事業の強化
 - 原子力 : 国内の耐震強化工事を確実に遂行するとともに各種改善工事を提案
 - 原動機プラント : リモートモニタリングを活用した最適メンテナンスの提案
- ✓ 海外工事の確実な遂行
 - ボイラ : 東南アジアEPC再開に向けた体制の確立
 - 貯蔵プラント : 地域別パートナーシップ戦略の強化
 - 原子力 : (株)東芝との協業によるPWR・ABWR機器の海外展開
- ✓ エネルギー分野における新規事業の開拓
 - 再生可能エネルギーにおける独自技術の開拓
 - 低品位炭の活用技術を生かした事業の創設



稼動中の大型ボイラプラント

ライフサイクルビジネスの拡大を主眼に ボイラの海外EPC事業を再開

- 不採算案件の検証完了, 採算確保のための施策・体制整備完了
- 東南アジア地域: IHIグループの海外拠点を活用可能, 他社と差別化できる大型超臨界圧ボイラの需要大
- 200~300億円/年の継続受注を目指す



AP1000™のイメージ図

原子力発電における一次系機器供給を中心にプレゼンス拡大

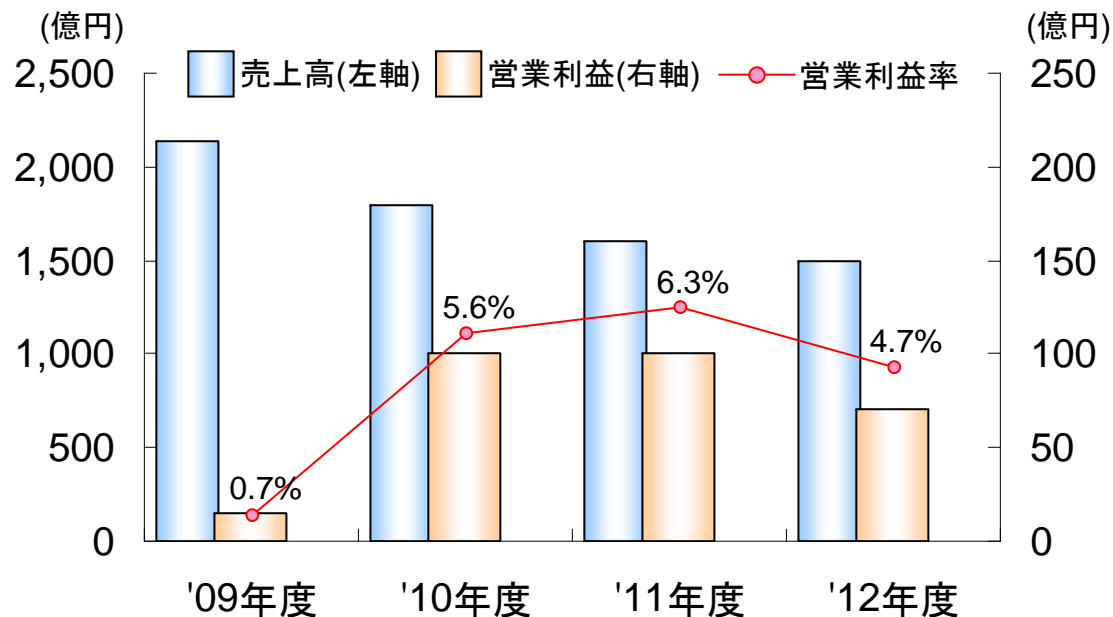
- PWR用蒸気発生器の開発加速(補助金を含む総投資額: 約100億円)
- (株)東芝とタービン系機器製造合弁会社を設立予定
- ABWR用圧力容器を製造中('12年5月納入予定)

市場認識

- 海運会社の業績回復に伴う新造船発注再開に期待, 中長期的には中国造船所の台頭が懸念
- 資機材価格(鋼材)動向については需給緩和傾向の一方で, 寡占状態の原材料資源国の強気の動き等があり, 予断を許さず
- 環境規制の強化により, ソリューションビジネス・改造需要は拡大

基本戦略と施策

- ✓ 市場ニーズ重視の製品戦略の推進
 - 船種の拡大
 - 環境・省エネを重視した研究開発の推進
 - IMO規制を好機ととらえ, バラスト水処理装置に関わる改造案件の取り込み
- ✓ エンジニアリング事業の強化
 - 協力関係を維持できる海外パートナー造船所の拡大
 - 環境対応電気推進船の拡大
 - SPB技術の中核にした事業展開と海洋分野への取り組み
- ✓ ライフサイクルビジネス事業の拡大
 - ライフサイクルビジネス推進部の設置と欧州・中国・シンガポールの海外拠点との連携強化による竣工後の点検, 修理, 改造ニーズに対応
 - 船用エンジン事業部門との連携による機関部品も含めたトータルサービスの提供



大型コンテナ船



研究開発中のプラグインフェリー

新造船商談本格回復期の受注機会拡大に向けた主な取組み

- 設計・建造リードタイム短縮 (契約から引渡しまで24ヶ月)
- 客先ニーズを反映した多様な船種メニューを用意 (大型～中型タンカー, 大型～中型バラ積み船, コンテナ船など)
- 手持ち工事(3年分)については確実な収益性が見込まれる

中長期の造船事業運営を見据えた取組み

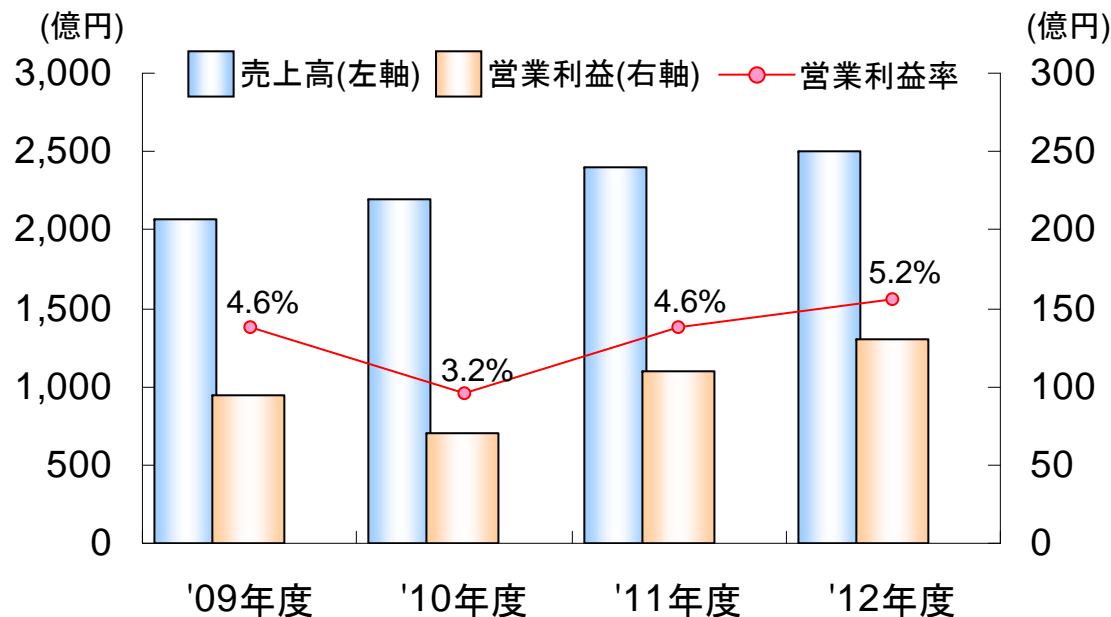
- 機械化/自動化等の生産革新技術推進
- 電気・電池推進など次世代推進プラントの研究
- ユニバーサル造船(株)と事業統合検討を継続中
 - ✓ 統合新会社の姿を様々な視点から議論中

市場認識

- 新興国を中心に社会インフラ・民間設備需要とも需要が拡大
- 先進国では長寿命化・予防保全ニーズの高まり

基本戦略と施策

- ✓ 現地拠点を活用した海外市場への積極的な進出
 - 橋 梁 : 海外3拠点(東南アジア、米国、欧州)の確立と有力案件の確実な取込み
 - 物流・運搬機・油機 : 中国拠点の設立・強化によるアジア市場での受注拡大
 - パーキング : シンガポールに拠点を設立し東南アジア市場へ参入
- ✓ 技術・コスト・サービス面の差別化による受注の確保
 - 橋 梁・水 門 : 統合のシナジーとマスマリットを活用した営業・技術・コスト競争力の強化、実績を生かせる国内市場での高難度改修工事の継続受注
 - 物流システム : キーハードの内製化を軸にしたコスト競争力と製品開発力の向上
 - パーキング : 遠隔監視保守および市場ニーズに対応した保守メニュー拡充
- ✓ 都市開発事業の安定的収益の創出と段階的な売上拡大
 - 賃貸事業による安定的な収益確保とともに、段階的な売上規模拡大に向けた計画的投資を実施



橋梁・水門の主力生産拠点(大阪府堺市)



ニャットタン橋完成予想図

橋梁・水門事業の工場一体化, レイアウトの最適化が進行中

- '12年完了予定, 総投資額 25億円
- 橋梁製作能力: 3万トン→4万トン

海外市場への積極進出状況

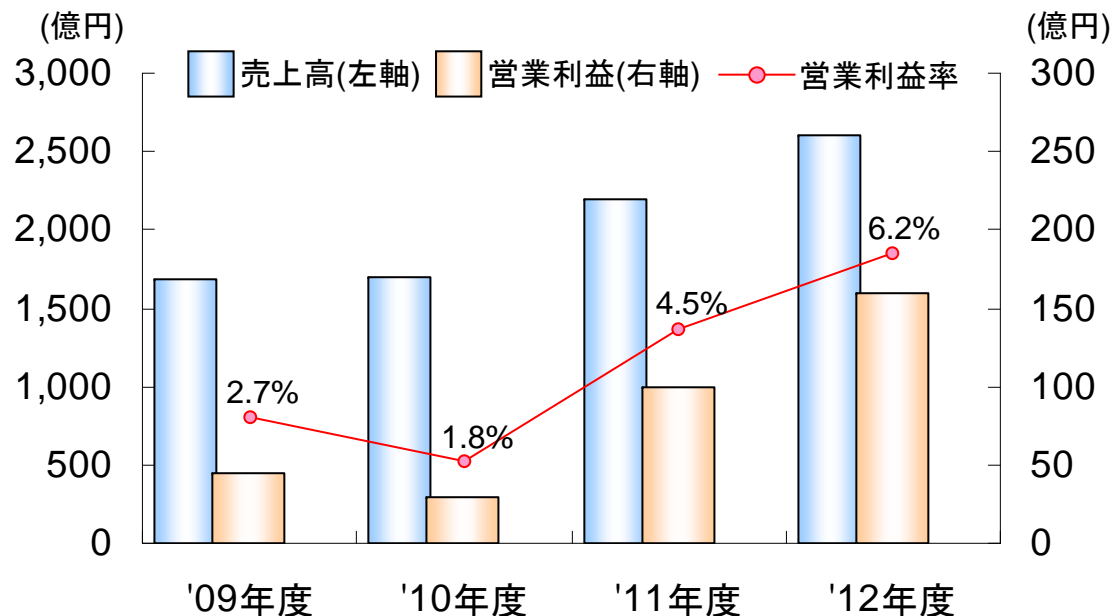
- 豊富な実績と技術者を武器に海外橋梁案件の受注機会が拡大
 - ✓ニャットタン橋完成後を睨み, 有力案件に取り組み中
- 今後拡大する中国での物流需要に対応し, 石川島自動化設備(上海) 有限公司を設立

市場認識

- 車両過給機需要は欧州・中国で拡大
- 生産設備需要はアジア、BRICsなど新興国を中心に拡大
- 省エネ、CO₂削減関連の投資が増加

基本戦略と施策

- ✓ 海外拠点・グローバルネットワークの強化による注力市場の需要取り込み
 - 車両過給機 : 欧州拠点の生産能力増強, 中国拠点の生産性向上
 - 圧縮機 : 合弁会社による中国における拡大, インド・欧州等における他社との連携・協業による販売ネットワークの拡充
 - 熱・表面処理 : 海外拠点を活用・整備し, アジア・欧州での販売を拡大
- ✓ 市場ニーズに即した製品の投入
 - 車両過給機 : 日欧拠点の開発力の強化による小型化・CO₂削減需要への対応
 - 圧縮機 : 省エネを軸とした製品力向上
 - 製鉄用工業炉, 圧延機: 製品メニュー充実(省エネ・CO₂削減対応等), パッケージ対応
 - 熱・表面処理 : 真空浸炭・PVD技術を武器に成長市場への取り組みを強化, 新技術の実用化
 - カレンダー : 材料開発段階に関わり販売を拡大, 新興国市場への展開を加速



欧州ドイツの生産拠点(チューリンゲン州)



中国南部の生産拠点(江蘇省無錫市)



VGS(可変翼)ターボチャージャー

本格市場回復期を見据えた ターボチャージャの生産拠点整備状況

- 欧州新工場, 中国新工場の立上げ完了
- グローバル販売台数見通し: 200万台強('09年)→450万台('12年)
- 欧州は約3倍(70万台→200万台)に拡大する見通し

中国市場における取り組み強化

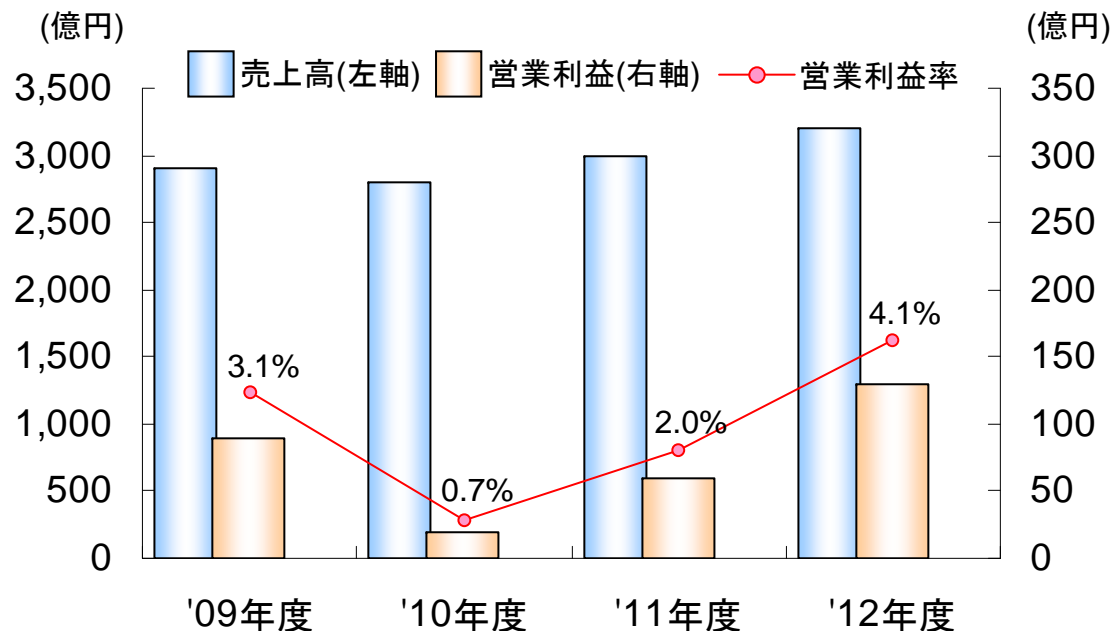
- '08年に買収したHauzer社のテストセンター(上海)設立による中国自動車部品産業向け対応能力の強化
- 圧縮機事業製造子会社(IHI寿力圧縮技術(蘇州)有限公司)の売上高拡大: 期間中に30%拡大を目指す

市場認識

- 航空旅客需要は最悪期を脱したものの1~2年は景気低迷の影響が残る
- 中長期的な民間エンジン需要は年率5%の拡大
- 防衛予算総額が減少し厳しい状況

基本戦略と施策

- ✓ アフターサービスの拡大・コストダウンの強化による既存機種収益性向上
 - 民間エンジン：整備事業拡大のため米州に拠点を設立・市場対応力を強化
関係会社の再編による部品素材の戦略的供給体制確立
製販連携VE活動によるコストダウンの推進
 - 防衛エンジン：後方支援分野(修理・部品)での受注拡大
- ✓ 市場ニーズに対応した次世代機種開発強化
 - 民間エンジン：技術開発段階からのOEMとの連携を強化するとともに、当社独自技術開発を促進
 - 防衛エンジン：次期エンジン開発プログラムの立ち上げ
 - 宇宙事業：次期固体ロケットの開発加速
小型衛星打ち上げビジネス参入へ向けた取り組みの強化
LNG推進系を基点とした高性能液体ロケットエンジン開発受注を目指す



GENxエンジン



瑞穂工場内のテストセル

GENxエンジン(B787 Dreamliner, B747-8向け)量産開始

- '10年度下期から売上計上開始見込み
 GENx-1B搭載B787 : '10年10月就航予定,
 GENx-2B搭載B747-8 : '10年12月就航予定
- 受注残台数: 約1,400台

採算性向上のための取り組み状況

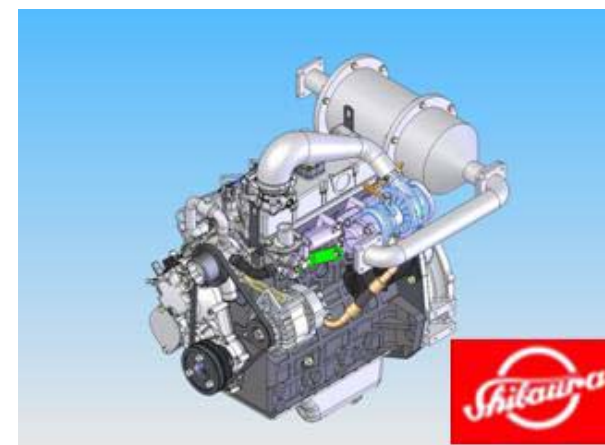
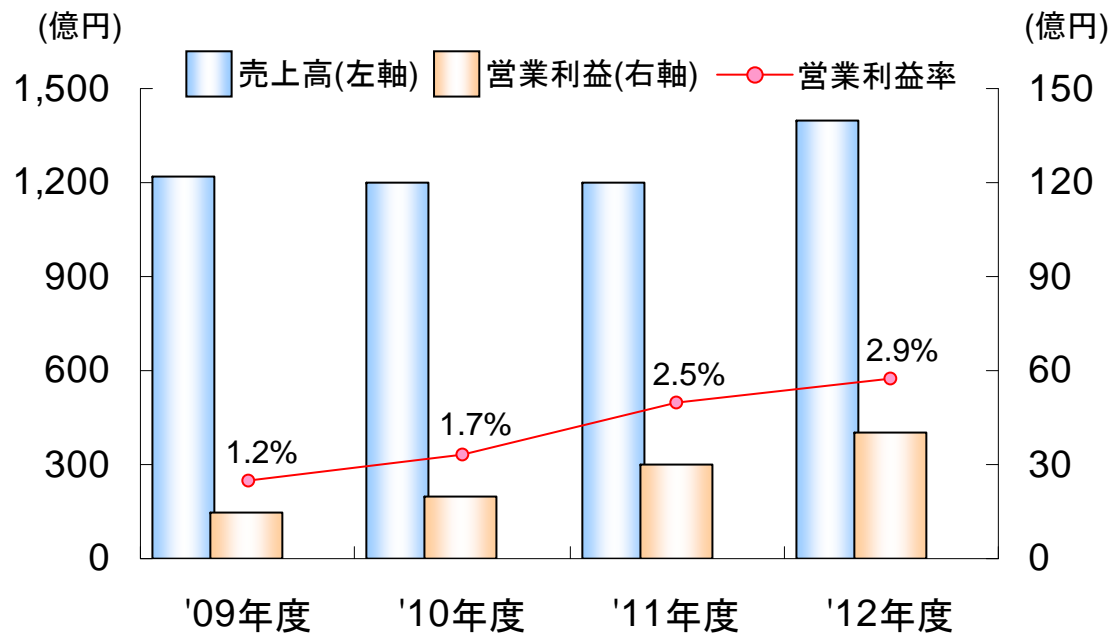
- 整備事業のグローバル展開
 ✓ 米州拠点: アトランタに駐在員を派遣, 拡販中
 整備拠点を立上げ予定 ('11~'12年)
- 各拠点のロジスティックセンターが順次稼働開始

市場認識

- 農機・建機の主要客先である日・欧・米における需要回復は住宅市場の低迷から緩やか
- 小型原動機は日・欧・米では'13年からの次期排ガス規制対応需要により回復
- 船用大型原動機は船舶需要低迷により新設需要は低調

基本戦略と施策

- ✓ 市場ニーズに即した製品開発と販売拡大
 - 小型原動機 : '13年からの次期排ガス規制(TierIV)対応エンジンへの切り替えにあわせ新規顧客を開拓
 - 船用大型原動機 : 自社製センサーの開発によるメンテナンス事業の立ち上げ
 - 内視鏡殺菌装置 : オゾン水による新型内視鏡殺菌機で薬事認可取得と販売
 - 林業機械 : 国内森林整備ニーズの高まりに応じた先進林業機械の提供
- ✓ 拡大が見込まれる新興国市場における販売拡大
 - 小型原動機・建機 : 中国市場はJVパートナーとの協力による販売拡大



TierIV対応エンジンイメージ図

環境規制需要に対応したTierIV対応エンジン

- '13年から欧米を中心とする先進国市場で販売開始

世界初のオゾン水による内視鏡殺菌機

- ユーザーにも環境にも優しい安心設計
- 国内外で年間1000台の販売を目標



オゾン水内視鏡殺菌機

- 本社に設置した新事業創出組織を中心に、将来の成長・注力事業となりうる事業の創出を強化・加速

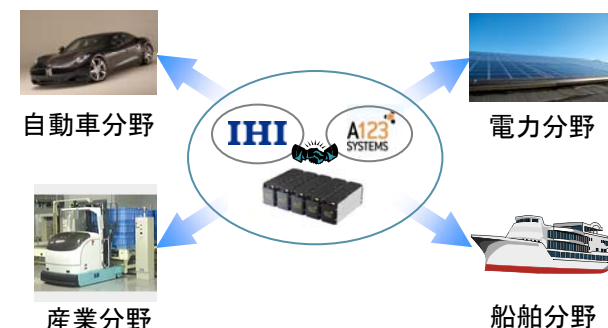
リチウムイオン電池 2015年想定売上規模:300億円

事業概要

- 高い安全性・長いサイクル寿命のLiBを有するA123社と協働
- 様々な産業分野に標準化を進めたLiBシステムを提供

今後の取組み

- 現在、複数の自動車メーカーにサンプル品供給中
- 産業用途向け製品の開発を加速中



インフルエンザワクチン原薬 2016年度想定売上規模:85億円

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ファーマ社と協働
- 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

今後の取組み

- 2011年3月:原薬製造プラント完成
- 2012年中:新型インフルエンザワクチン(H5N1)販売開始予定



参考データ

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 | | |
|----------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| | 2010年度 | 2011年度 | 2012年度 | 2010年度 | 2011年度 | 2012年度 |
| 資源・エネルギー | 3,100 | 3,600 | 3,800 | 160 | 190 | 220 |
| 船舶・海洋 | 1,800 | 1,600 | 1,500 | 100 | 100 | 70 |
| 物流・社会基盤 | 2,200 | 2,400 | 2,500 | 70 | 110 | 130 |
| 回転・産業機械 | 1,700 | 2,200 | 2,600 | 30 | 100 | 160 |
| 航空・宇宙 | 2,800 | 3,000 | 3,200 | 20 | 60 | 130 |
| その他 | 1,200 | 1,200 | 1,400 | 20 | 30 | 40 |
| 調整 | -1,000 | -1,000 | -1,000 | -50 | -50 | -50 |
| 合計 | 11,800 | 13,000 | 14,000 | 350 | 540 | 700 |



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。