

# 「グループ経営方針2016」(骨子)

2015年11月4日

株式会社 **IHI**  
代表取締役社長 斎藤 保

|                            |    |
|----------------------------|----|
| Review「グループ経営方針2013」.....  | 3  |
| 「グループ経営方針2016」の目指す方向性..... | 4  |
| 経営目標.....                  | 6  |
| 新たなポートフォリオマネジメントの導入.....   | 8  |
| プロジェクト遂行体制の強化.....         | 11 |
| グループ共通機能の強化.....           | 12 |
| 事業領域の目指す方向性.....           | 13 |

## 評価

### ■ 規模の成長

- 売上高1兆4,000億円達成見込み
- 早期達成目標 売上高1兆6,000億円概ね達成見込み

### ■ 3つの「つなぐ」の基盤整備

- ICT活用の共通プラットフォーム整備
- 海外売上高比率50%を超える見込み

## 課題

- 営業利益700億円未達見込み

### ■ 収益性

- 収益性が低いSBUの改善
- 工事下振れの再発防止策の徹底

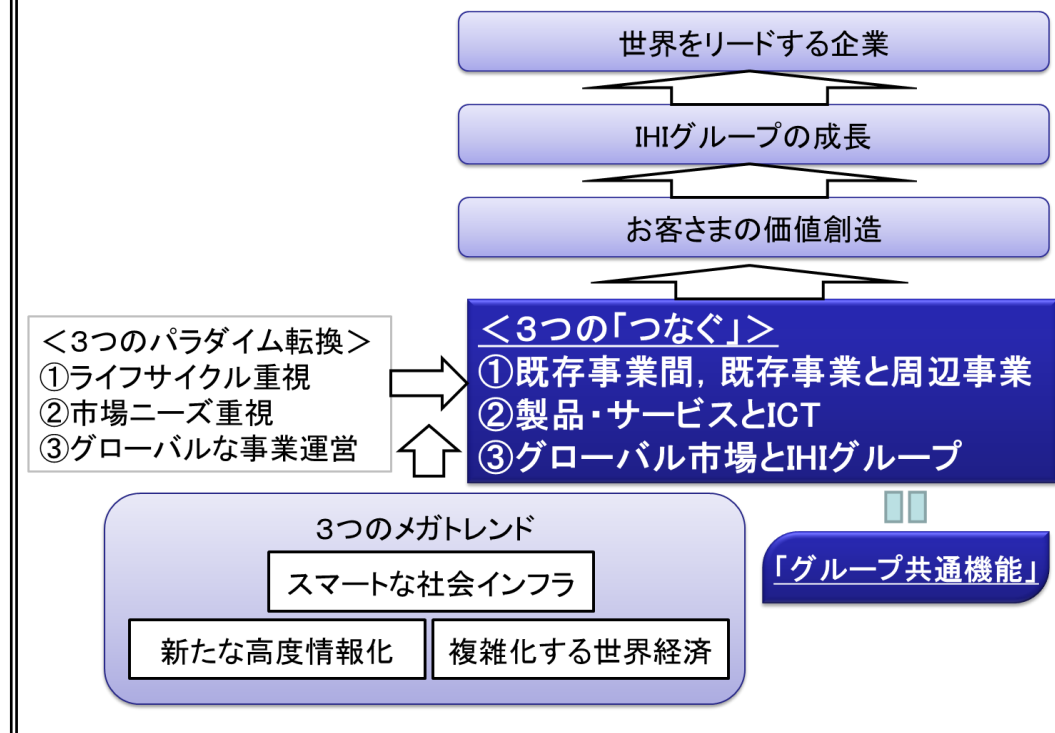
→戦略実行力の強化  
→安定的な工事利益の確保

### ■ 3つの「つなぐ」の活用

- ビジネスモデル変革の加速

→お客さま価値の把握と創造

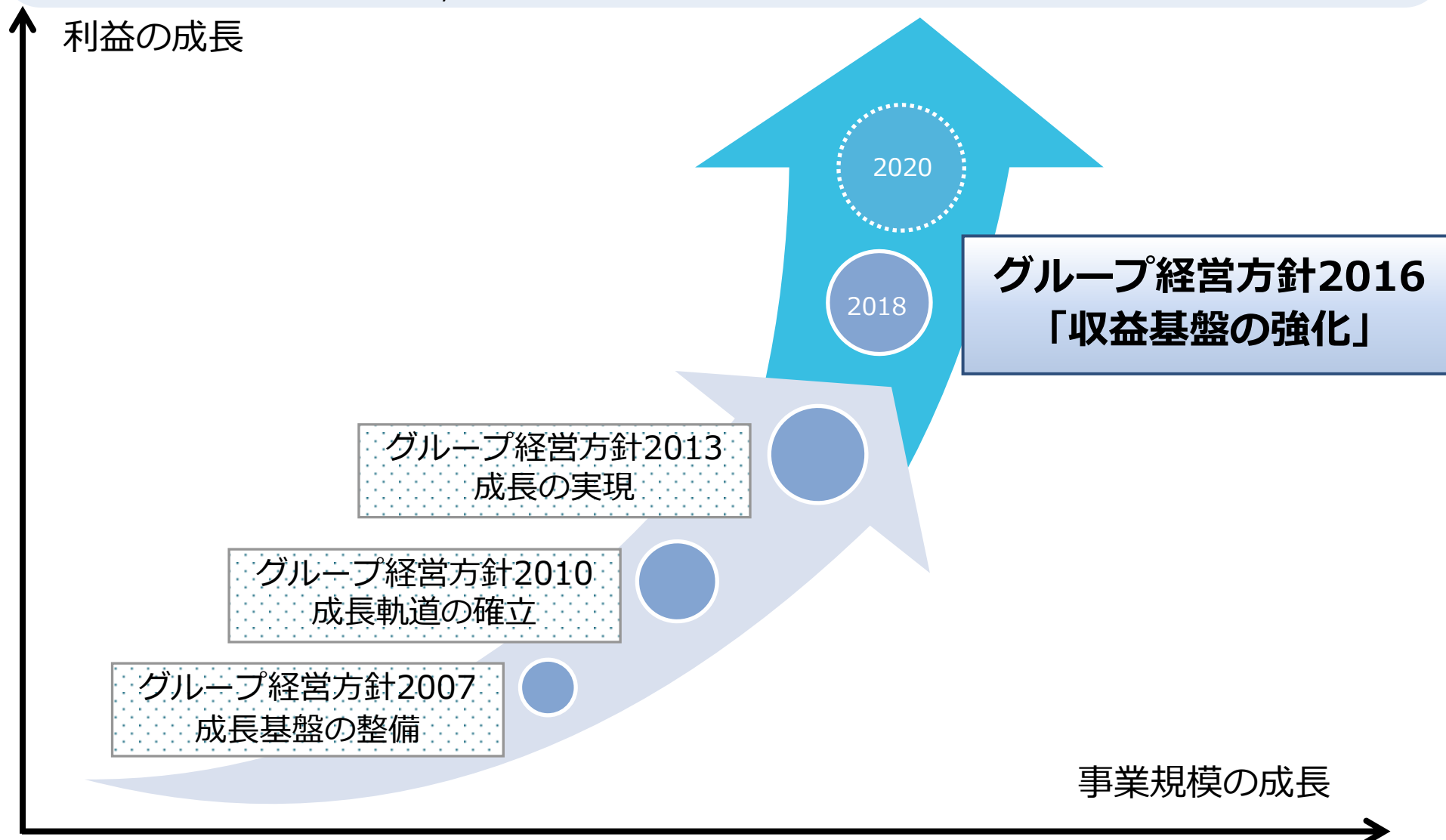
## 「グループ経営方針2013」のコンセプト



# 「グループ経営方針2016」の目指す方向性①

## ＜IHIグループビジョン＞

IHIグループは、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2016」の目指す方向性②

メガトレンド

「グループ経営方針2013」

課題

パラダイム転換

- ・ライフサイクル重視
- ・市場ニーズ重視
- ・グローバルな事業運営

加速する  
高度情報化

多様化する  
社会インフラ

複雑化する  
世界経済

ものづくり技術を  
中核とした  
エンジニアリング力

「グループ経営方針2016」

戦略実行力の強化

安定的な  
工事利益の確保

お客さま価値の  
把握と創造

取 り 組 み

新たなポートフォリオ  
マネジメントによる  
集中と選択

プロジェクト遂行  
体制の強化による  
収益力向上

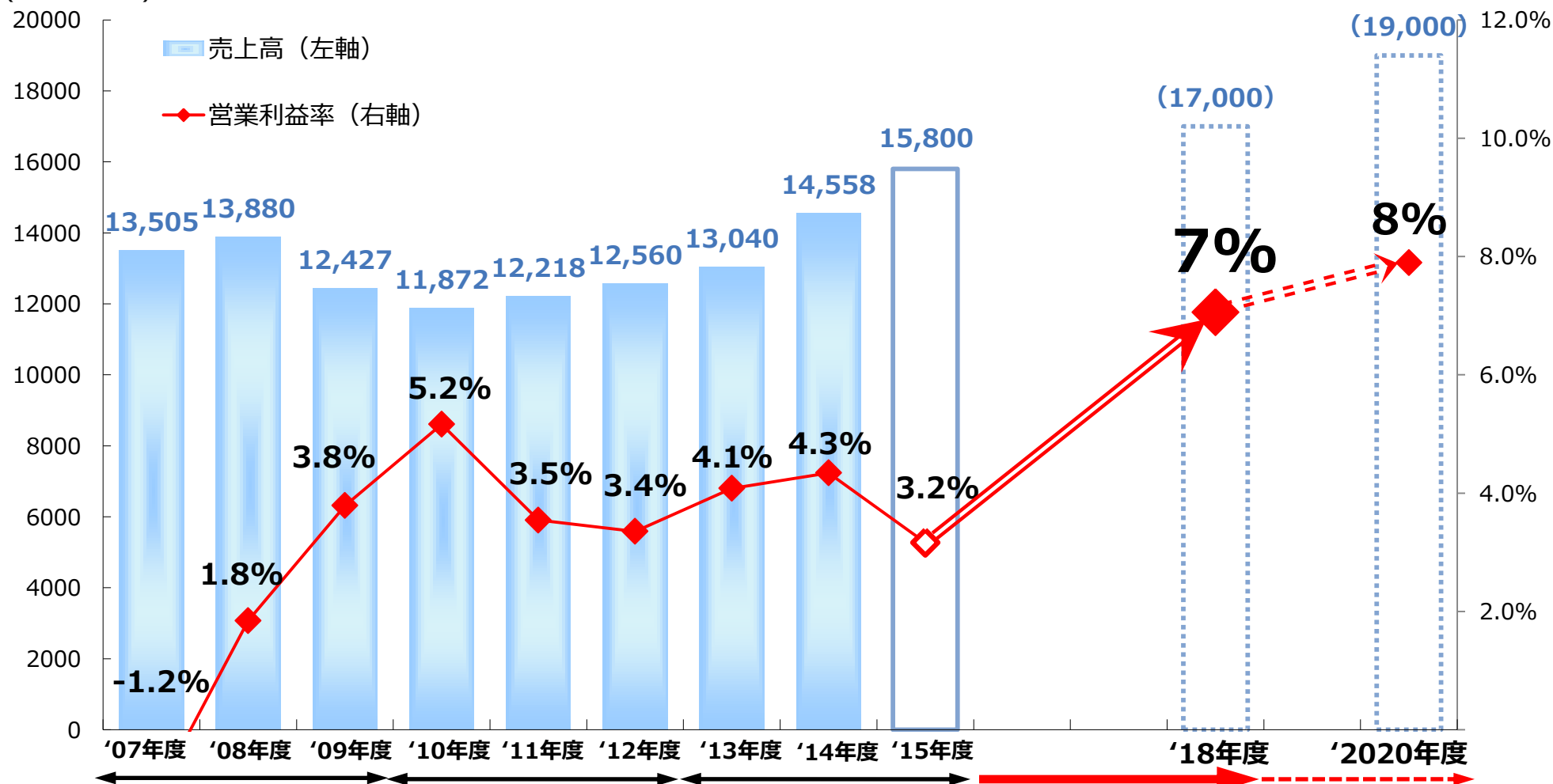
グループ共通機能の  
活用によるビジネス  
モデル変革

収益基盤の強化

持続的な成長と企業価値向上の実現

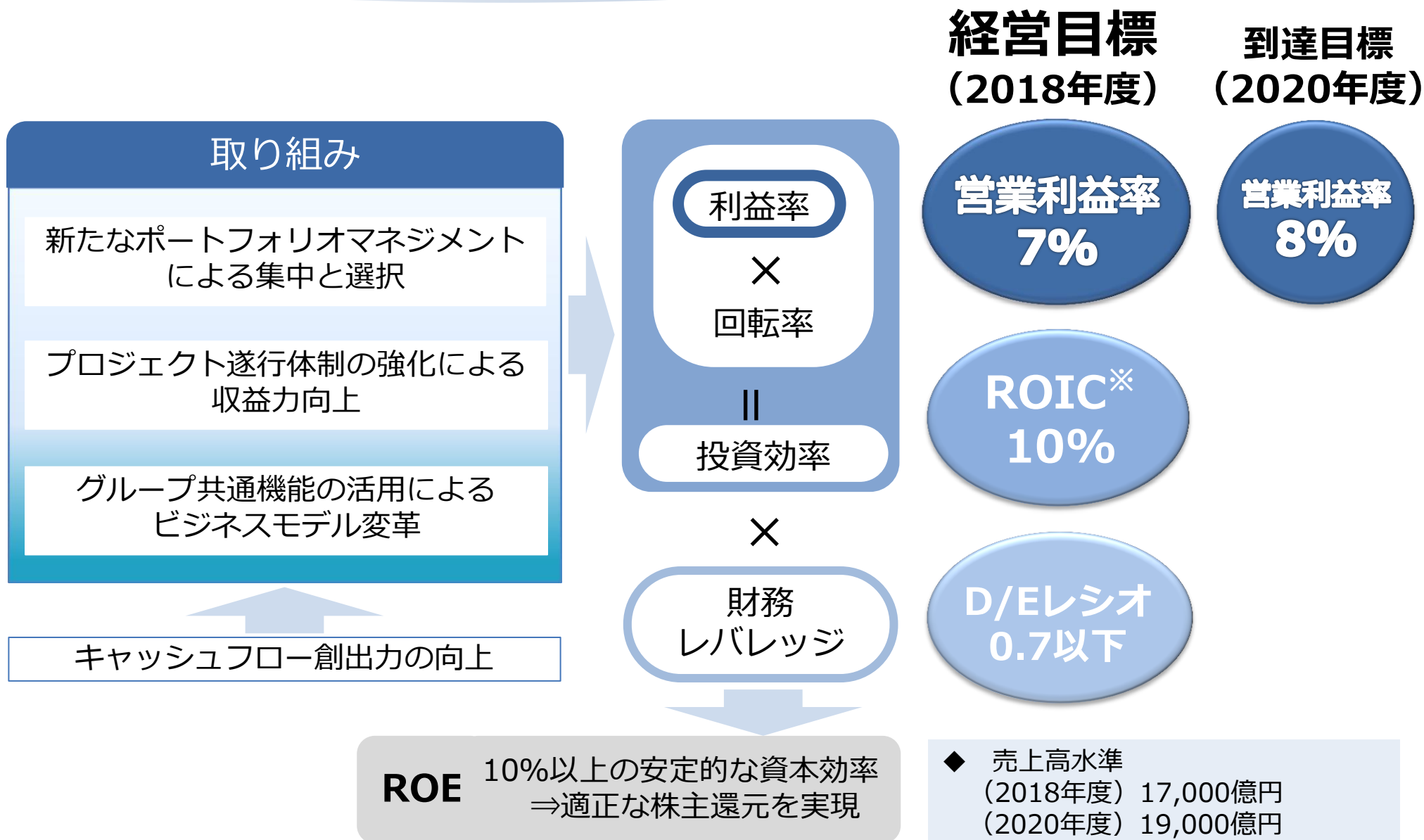
# 経営目標①

(単位：億円)



「グループ経営方針2007」「グループ経営方針2010」「グループ経営方針2013」 「グループ経営方針2016」

## 経営目標②



- ◆ 売上高水準  
(2018年度) 17,000億円  
(2020年度) 19,000億円
- ◆ 投資水準 (3年間) 4,000億円
- ※ 税引後ROIC

## 考え方

- 事業戦略が見える化し、事業部門とコーポレートで戦略を共有し、改革のスピードアップを図る。
- 資本効率と収益性により、事業の位置付けを明確にし、集中と選択を進める。

## 新たなポートフォリオマネジメントによる集中と選択

### 事業戦略の実行力強化

- 事業戦略を企画・立案しやすい単位にSBUを再編（36SBU→27SBU）
- 戦略の方向性と定量目標（ROIC ※・営業利益率等）を組み合わせたミッションをSBU毎に明確化し、SBUとコーポレートで合意・共有
- 優先的に投資するSBUの絞り込み（15SBU→10SBU）
- 将来の事業性に懸念のあるSBUは、2年以内に再生・再編

### 資本効率と収益性

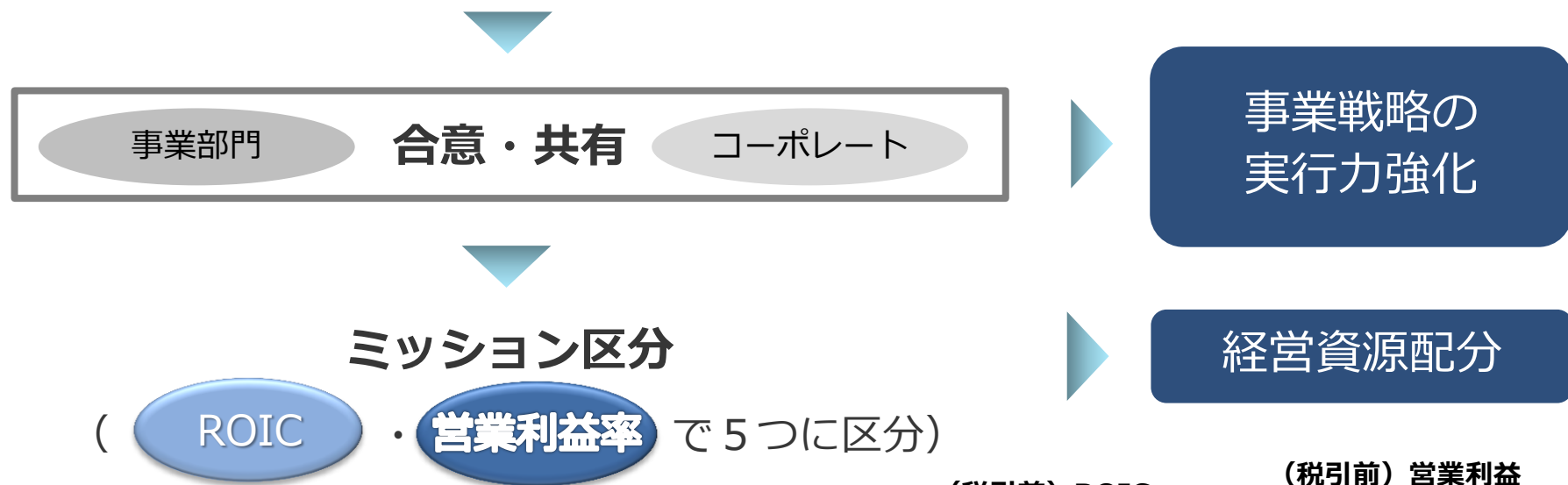
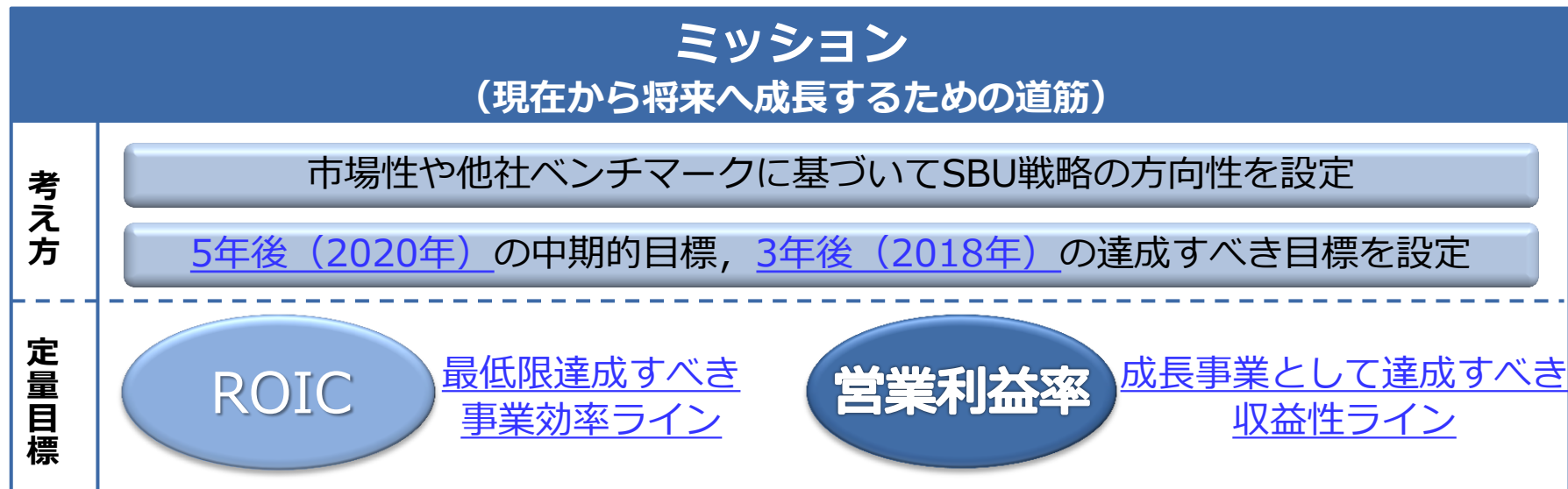
- ROICを最低限達成すべき事業効率ラインとして設定
- 営業利益率を成長事業として達成すべき収益性ラインとして設定

※ポートフォリオマネジメントでは、税引前ROICを用いる。



# 新たなポートフォリオマネジメントの導入②

## ミッションとROICを導入した新制度の考え方

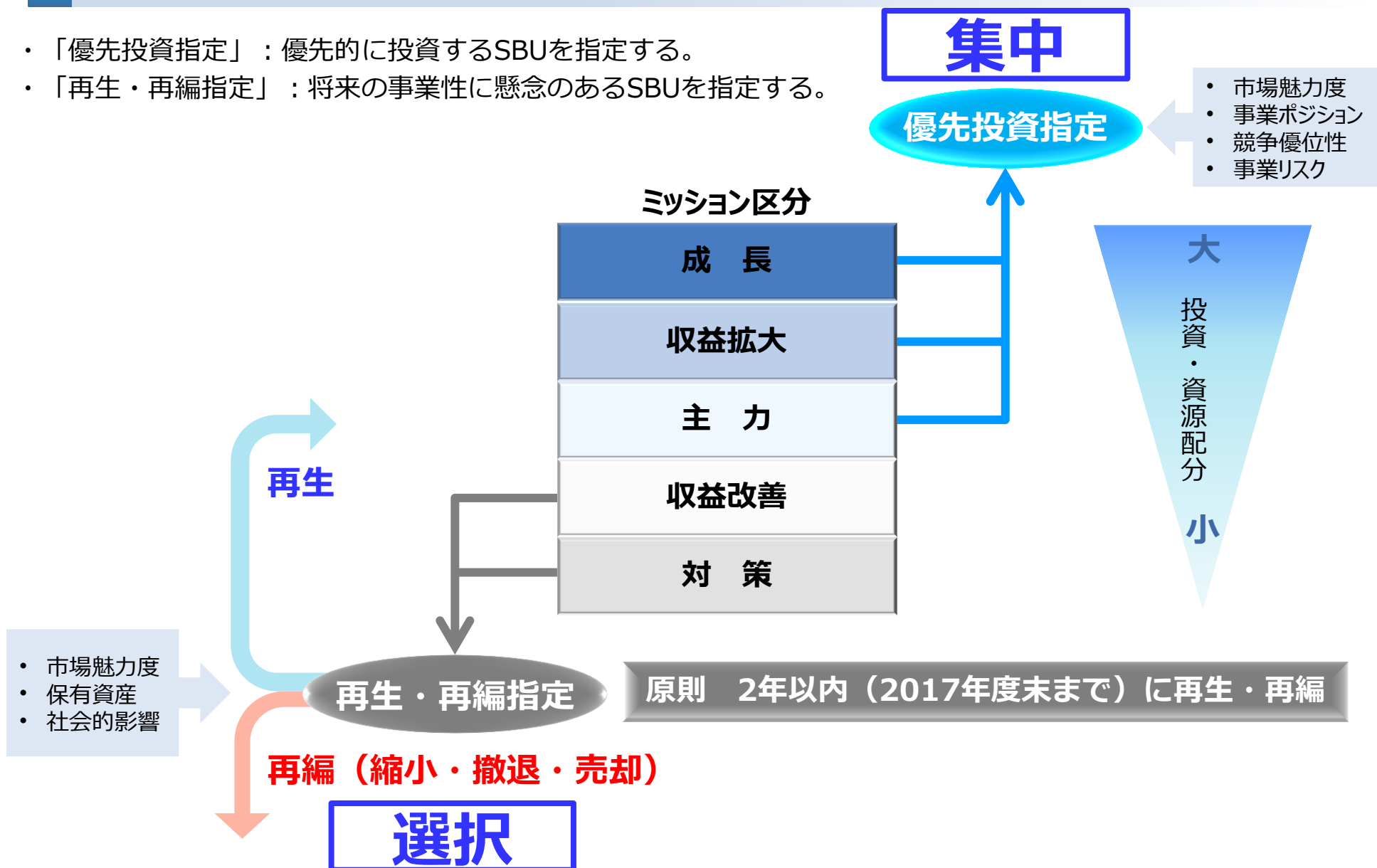


$$(\text{税引前}) \text{ROIC} = \frac{(\text{税引前}) \text{営業利益}}{\text{投下資本: 運転資本} + \text{固定資産}}$$

# 新たなポートフォリオマネジメントの導入③

## ミッション区分と「優先投資指定」・「再生・再編指定」

- ・「優先投資指定」：優先的に投資するSBUを指定する。
- ・「再生・再編指定」：将来の事業性に懸念のあるSBUを指定する。



# プロジェクト遂行体制の強化

## 考え方

- 新分野の工事に取り組む際の体制整備
- 工事採算の下振れの再発防止

|        |     | 全社                                                                                                         | 事業部門                                                                                                 |
|--------|-----|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 新分野の工事 |     | <ul style="list-style-type: none"> <li>● これまで実績がない分野における大型工事の運営体制等の検討</li> </ul>                           | <ul style="list-style-type: none"> <li>● 新分野の工事の技術・リソースに関するリスクの洗出しと運営体制の構築</li> </ul>                |
| 大型工事   | 受注前 | <ul style="list-style-type: none"> <li>● 初号機案件受注時の審査体制を強化</li> <li>● 全社の有資格者による技術審査・プロジェクト審査の実施</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>● 初号機要素の網羅的抽出とレビューの仕組みの確立</li> <li>● 見積時のレビュー体制の強化</li> </ul> |
|        | 受注後 | <ul style="list-style-type: none"> <li>● リスクが顕在化した際の初動対応の徹底</li> </ul>                                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>● プロジェクト進行状況の見える化の促進</li> <li>● モニタリング強化のための人材補強</li> </ul>   |
| 人材育成   |     | <ul style="list-style-type: none"> <li>● プロジェクトマネジメント能力向上のための人材育成体系の整備</li> </ul>                          | <ul style="list-style-type: none"> <li>● ローテーションを活用した人材の育成</li> </ul>                                |

## 考え方

- お客様の価値を向上させる仕組みの高度化
- グループ共通機能を活用したビジネスモデル変革の加速

## ソリューション

- ・ 上流・下流への事業範囲の拡大や他の事業との組合せによるシステム化の加速。
- ・ FS能力強化に向けたリソースの増強。

## 高度情報 マネジメント

- ・ IHIグループのICT関連リソースの集中による機能強化。
- ・ （リモートモニタリング／制御）共通プラットフォームの徹底した活用。
- ・ ものづくりの高度化（スマートファクトリ化）の加速。

## グローバル ビジネス

- ・ マーケティング機能の強化。
- ・ 地域ニーズに根差した事業モデルの構築。
- ・ グローバル重点国に5か国を指定（インドネシア、タイ、ベトナム、マレーシア、トルコ）。

## 資源・エネルギー・環境

－ボイラ，原動機プラント，  
陸船用原動機



### ■ 多様化するインフラ需要への課題解決力強化

- ・エネルギー資源活用技術の拡大・高度化
- ・電源ニーズの多様化（分散化・安定化）へのシステム提供力強化
- ・環境負荷低減技術の高度化・早期実用化
- ・ICTを活用したライフサイクルサービスの価値向上

## 産業システム・汎用機械

－車両過給機，熱・表面処理，  
回転機械，パーキング



- 自動車産業を中心としたグローバルネットワークの拡大
- ライフサイクルビジネスにおける価値向上
- ICT・ロボットの活用による製品・サービスの高度化

## 社会基盤・海洋

－橋梁・水門



### ■ インフラ更新・強靱化・防災対策

- ・ソリューションの提供による市場での地位確保
- ・東南アジア・新興国への展開
- ・セキュリティ分野への貢献

### ■ 海洋資源・エネルギー開発分野への取り組み

- ・アルミSPBタンクを軸とした事業運営

## 航空・宇宙・防衛

－航空エンジン，ロケットシステム・宇宙利用



- 技術力・ものづくり力向上とライフサイクルビジネスの拡大
- ロケット推進系事業の拡大と宇宙利用分野への展開
- 技術力・ものづくり力を活用した新たな事業展開



**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依拠して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。