

「グループ経営方針2016 ～収益基盤の強化～」

2016年5月10日

株式会社 **IHI**
代表取締役社長 満岡 次郎

1. 「グループ経営方針2013」レビュー.....	3
「グループ経営方針2013」レビュー.....	4
ボイラ溶接部位不適合の対応状況について.....	5
F-LNG・海洋構造物事業について.....	6
イズミット湾横断橋建設工事について.....	8
「グループ経営方針2016 ～収益基盤の強化～」達成に向けて.....	9
2. 「グループ経営方針2016」.....	10
「グループ経営方針2016」の位置づけ.....	11
「グループ経営方針2016」の概要.....	12
経営目標.....	13
ものづくり力強化を目指した品質システム, 業務システムの改革.....	17
新たなポートフォリオマネジメントによる集中と選択.....	18
プロジェクト遂行体制の強化.....	19
3. 「グループ経営方針2016」事業別展開.....	20
事業領域の目指す方向性.....	21
グループ共通機能を活用したビジネスモデル変革.....	22
資源・エネルギー・環境事業.....	23
社会基盤・海洋事業.....	24
産業システム・汎用機械事業.....	25
航空・宇宙・防衛事業.....	26

「グループ経営方針2013」レビュー

「グループ経営方針2013」レビュー

	「2013」目標	2015年度実績	達成状況
売上高	14,000億円	15,393億円	<p>■ 売上高は目標水準を達成 ⇒海外売上高比率は50%を超え、グローバルでの成長を実現</p> <p>■ 営業利益, ROICは目標を大幅に下回る結果 【主要因】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 海洋構造物事業の採算悪化 ・ ボイラの一部工事の追加費用の発生 ・ ボイラ溶接部位不適合に伴う補修費用の発生 ・ イズミット湾横断橋キャットウォーク落下事故に伴う工程キャッチアップ費用の計上
営業利益	700億円	220億円	
投資総額 (3年間)	4,000億円	3,275億円	
D/Eレシオ	1.2倍以下	1.12倍	
ROIC	6.5%	2.3%	
配当方針	6円/株への早期復帰	3円/株(予定)	<p>■ 配当実績 2013年度:6円/2014年度:6円/2015年度:3円(予定)</p>

「3つのつなぐ」	進捗状況
ソリューション	<ul style="list-style-type: none"> ■ 実プロジェクト案件におけるFS・FEEDおよびファイナンスの組成 ■ 具体的なプロジェクト案件の組成(鹿児島バイオマス発電事業, ミャンマーコンクリート製品合弁事業等)
高度情報マネジメント	<ul style="list-style-type: none"> ■ 制御システム/リモートメンテナンス共通プラットフォームの利用拡大 ■ 重要設備の「故障予知診断」に基づく予防保全の展開
グローバル	<ul style="list-style-type: none"> ■ 重点4か国におけるマーケティングモデルの確立(海外売上高比率50%の達成) ■ グローバルな人的ネットワークの形成・維持 ■ 地域統括会社のシェアードサービス/監査機能の強化

ボイラ溶接部位不適合の対応状況について

2015年度第3四半期決算にて報告した、当社在インドネシア子会社であるPT Cilegon Fabricators(以下、「チレゴン工場」)の溶接不適合への対応状況は以下の通り。

(1) 溶接不適合対象工事の補修実施状況と業績に与える影響

- 対象4工事のうち2工事は補修完了, 残2工事の補修は2017年下期までに完了見込み。
- 2015年度第3四半期決算に計上した補修費用の変動は軽微。
- 契約納期遅延費用も変動なし。

(2) 溶接不適合の再発防止に向けた対策の実施状況

チレゴン工場

- 溶接士及び溶材管理者の資格管理制度・教育制度を改善
- 独立した品質保証部の設置により品質監査体制を強化

IHIグループ全体

- 溶接等の重要工程における同様の不具合がないことを確認済み
- IT活用等による, ヒューマンエラーを防ぐ仕組み作り

F-LNG・海洋構造物事業について①

(1) シンガポール向けドリルシップ船体建造工事

- 4月下旬にドックから岸壁への移動完了。作業は電装工事が主体。大型機器の試運転調整を順次実施中。

(2) ノルウェー向けFPSO船体建造工事

- 愛知工場及び国内外のYardで大型ブロック建造が進捗。5月末から順次シンガポールYardに輸送し、船体一体化及び艀装・電装工事を開始。
- 設計の遅れによる調達・建造への影響を慎重に精査し、追加費用を計上。お客さまと納期変更を合意。

(3) LNG船用SPBタンク建造工事

- 1, 2番船の建造が順次進捗。1番船は、6月から船体にタンク搭載を開始。

F-LNG・海洋構造物事業について②

(4) 採算悪化防止に向けた取り組みの強化

① 人員の適正配置

- 6月からシンガポールYard施工が開始されるノルウェー向けFPSO船体建造工事に対し、現地にスーパーバイザーを派遣して外注管理を徹底。
- 愛知工場ではSPBタンク建造工事へ注力。

② 全社コーポレート支援の継続

- 昨年7月よりグループ会社を含めた各種支援の継続，強化を実施中。

案件名称	概要		
	受注年月	工事進捗率 (コスト計上ベース※)	工事進捗率 (工程ベース)
シンガポール向けドリルシップ船体建造工事	2013年12月	86%	88%
ノルウェー向け洋上浮体式石油生産貯蔵積出設備(FPSO)船体建造工事	2014年5月	39%	60%(外注含む)
国内向けLNG船用SPBタンク建造工事 (4タンク×4隻)	2014年3月 (1隻目) 2015年3月 (4隻目)	75% (1隻目), 31% (2隻目), 0% (3, 4隻目)	55% (1隻目), 10% (2隻目), 0% (3, 4隻目)

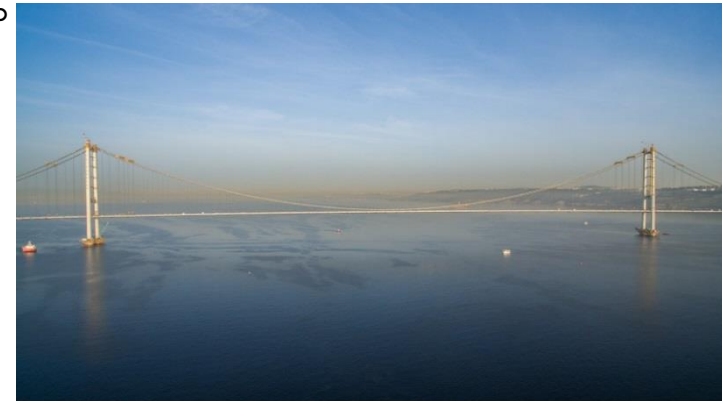
(※)2016年3月末時点での工事進行基準経理における工事進捗率を示す

イズミット湾横断橋建設工事について

(1) これまでの経緯と現地工事の状況

- ・2015年3月21日，主塔間に架設していた「キャットウォーク(以下，CWという)」(＝主ケーブル架設用の足場)の南側主塔上のロッド基部が破断し，CWが海面上に落下。
- ・2015年8月16日にCW復旧工事は終了。
- ・2015年12月5日に主ケーブルのストランド架設が完了。
- ・2016年4月19日に桁最終ブロックを吊上げ(＝閉合)。
- ・2016年4月21日にトルコ共和国のエルドアン大統領もご列席のもと閉合式開催。
- ・2016年6月末～7月初の交通開放をめざして工事を進捗中。

全桁の閉合が完了，
閉合式開催



(2) 業績に与える影響

- ・2015年度第3四半期に，契約納期遅延に係る費用を特別損失に計上。
- ・2015年度第4四半期は工程遅延に伴う機材費及びキャッチアップ費用を追加計上。

「グループ経営方針2016 ～収益基盤の強化～」達成に向けて

2014年
～
2015年

多額損失の発生

リスクマネジメント上の新たな課題

機能のほころび

- ・ 事業運営リソースの不足
- ・ 事業戦略の浸透が不十分

新たなリスク要因

- ・ 有識者の組織的活用が不十分
- ・ 新分野・初号機要素に対するモニタリング不足

2016年

ものづくり力強化を
目指した
品質システム、業務
システムの改革

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

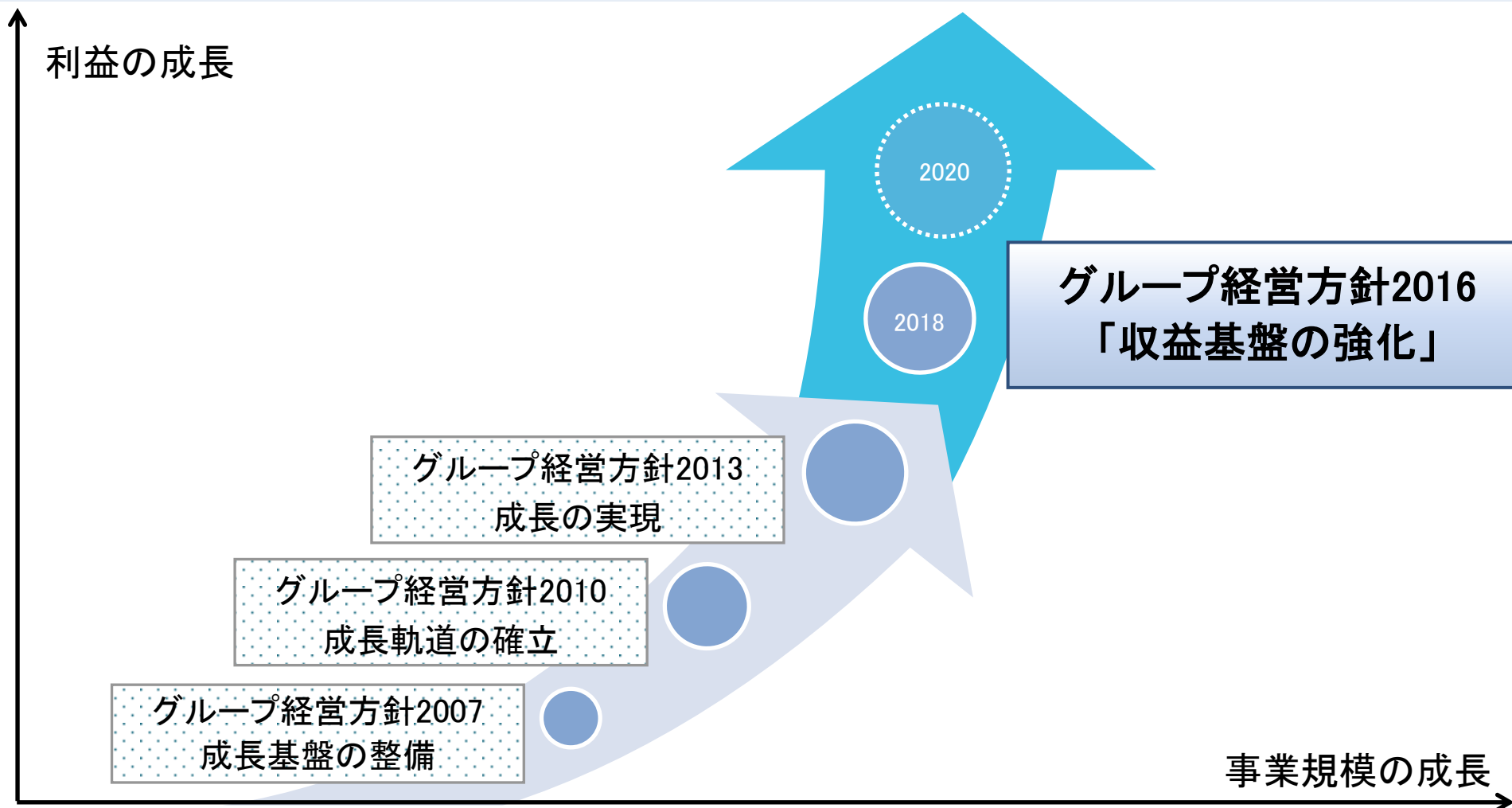
「グループ経営方針2016」の着実な遂行

「グループ経営方針2016」

「グループ経営方針2016」の位置づけ

＜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」の概要

喫緊の課題

品質を含むものづくり力強化

企業体質の改革

ものづくり力強化を目指した
品質システム、業務システムの改革
(詳細はP17参照)

収益基盤強化の
プラットフォーム

課題

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

「グループ経営方針2016」

新たなポートフォリオマネジメント
による集中と選択
(詳細はP18参照)

プロジェクト遂行体制の
強化による収益力向上
(詳細はP19参照)

グループ共通機能の
活用によるビジネスモデル変革
(詳細はP22参照)

収益基盤の強化

持続的成長と企業価値向上の実現

経営目標

指標	経営目標 (2018年度)	到達目標 (2020年度)
営業利益率	7%	8%
ROIC(※)	10%	
D/Eレシオ	0.7倍以下	
(前提レート)	115円/\$	115円/\$

(※)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)

資本効率

- 経営目標の達成を目指し、収益基盤を強化することによって、安定的に10%以上の資本効率(ROE)を維持

経営目標②

セグメント別の見通し

(億円)

	営業利益／営業利益率			ROIC(※)			(参考)売上高		
	FY2015 (実績)	FY2016 (見通し)	FY2018 (目標)	FY2015 (実績)	FY2016 (見通し)	FY2018 (目標)	FY2015 (実績)	FY2016 (見通し)	FY2018 (見通し)
資源・エネルギー・環境	-22 -0.5%	160 3.0%	380 6.8%	-1.8%	12.8%	27.0%	4,524	5,300	5,600
社会基盤・海洋	-489 -29.1%	30 1.9%	120 7.5%	-27.6%	1.6%	6.5%	1,681	1,600	1,600
産業システム・汎用機械	126 3.1%	150 3.4%	290 5.9%	6.3%	6.9%	13.0%	4,047	4,400	4,900
航空・宇宙・防衛	584 11.7%	360 7.8%	440 9.6%	17.5%	10.6%	14.5%	5,002	4,600	4,600
その他	21	30	40	-	-	-	698	700	800
調整額	0	-80	-80	-	-	-	-560	-600	-500
合計	220 1.4%	650 4.1%	1,190 7.0%	2.3%	6.5%	10.0%	15,393	16,000	17,000

為替レート

118.27円/\$

110円/\$

115円/\$

118.27円/\$

110円/\$

115円/\$

118.27円/\$

110円/\$

115円/\$

(※) 事業領域別のROICは、ポートフォリオマネジメントにおいて使用している税引前ROICを記載(SBU別ROICの加重平均値)

(税引前)ROIC=(税引前)営業利益÷投下資本(運転資本+固定資産)で算出

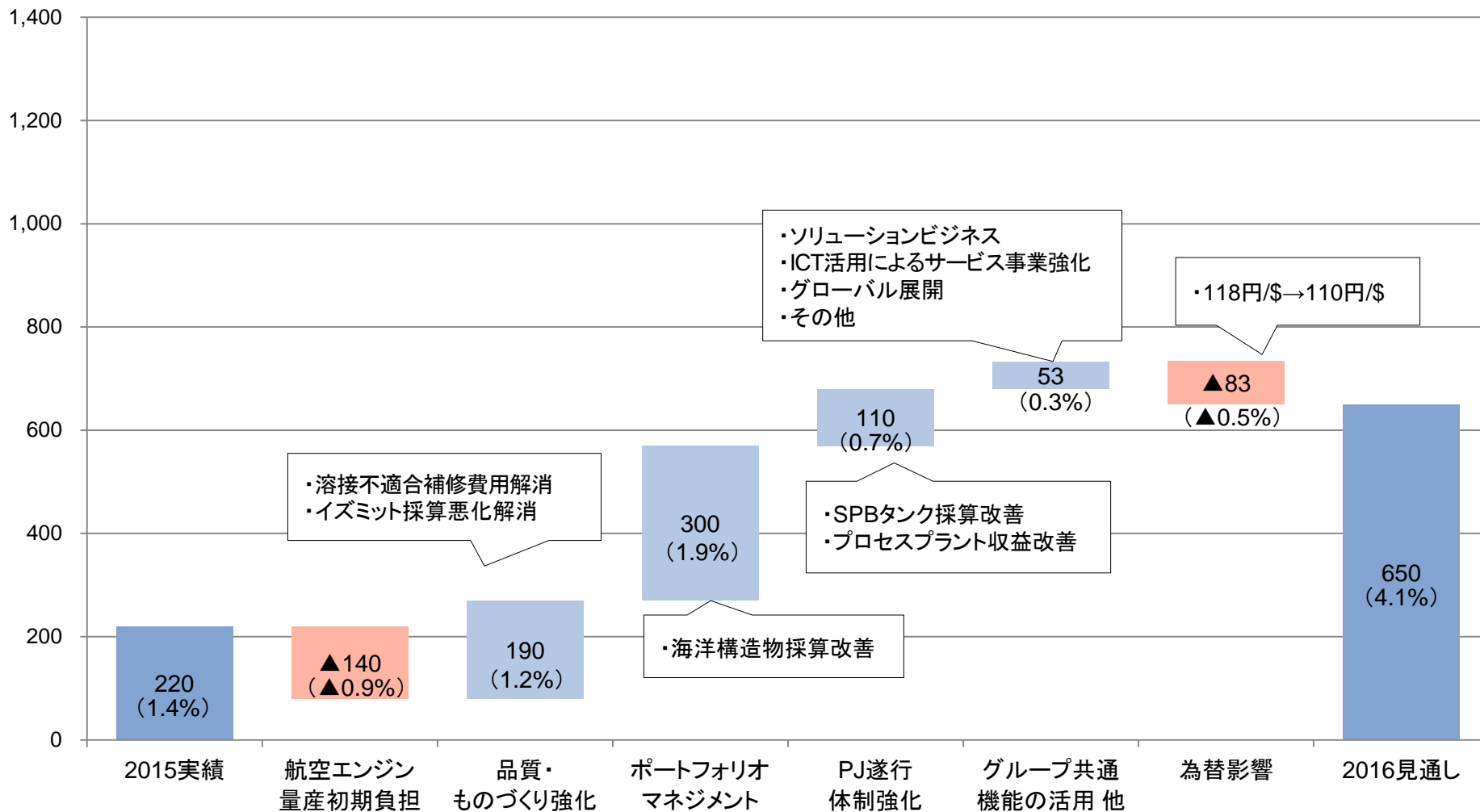
全社のROICは、税引後ROICを記載

(税引後)ROIC=(営業利益+受取利息・配当金)税引後/(自己資本+有利子負債)

2016年度見通しに向けたシナリオ(営業利益)

※ カッコ内は営業利益率への寄与度

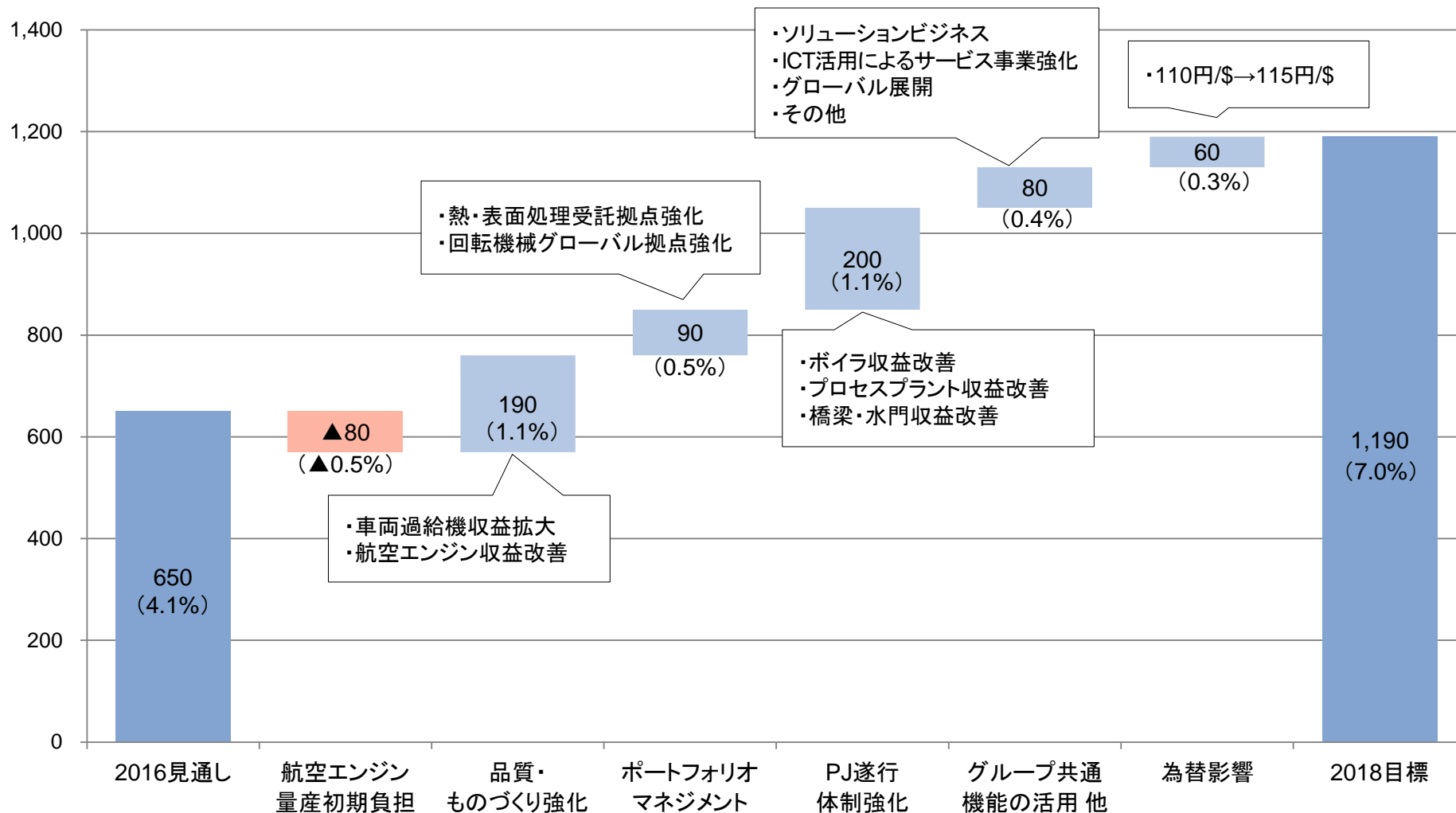
(億円)



2016年度以降の目標達成に向けたシナリオ(営業利益)

(億円)

※ カッコ内は営業利益率への寄与度

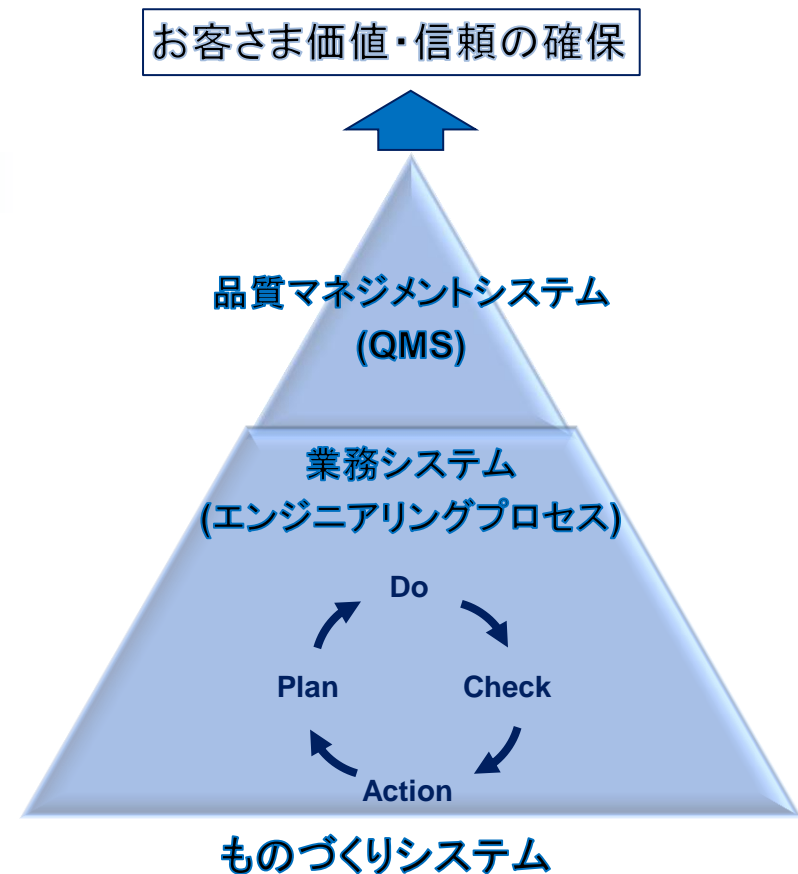


重点施策

- 品質保証システムの再構築
- 設計・生産システムを含むエンジニアリングプロセスの改革
- 業務プロセス改善による効率化

ものづくりシステム戦略本部の新設

- 品質を含む「ものづくり力」の強化を通じて安定した収益基盤を構築するため、「ものづくりシステム戦略本部」を新設



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を再編済み(36SBU→27SBU)
- －事業戦略と定量目標の達成に向けた計画の創り込みとPDCAサイクルの迅速化

	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
↑ 収益拡大 を図るSBU	<ul style="list-style-type: none"> ・ <u>陸船用原動機(※)</u> ・ <u>ボイラ(※)</u> ・ 環境対応システム ・ プロセスプラント ・ アジア拠点EPC 	<ul style="list-style-type: none"> ・ <u>橋梁・水門(※)</u> ・ 交通システム ・ 都市開発 	<ul style="list-style-type: none"> ・ <u>車両過給機(※)</u> 	<ul style="list-style-type: none"> ・ <u>航空エンジン(※)</u> ・ <u>ロケットシステム</u> ・ <u>宇宙利用(※)</u> ・ 防衛機器システム
↑ 収益改善 が必要なSBU	<ul style="list-style-type: none"> ・ <u>原動機プラント(※)</u> ・ 医薬プラント ・ 大型原動機 ・ 原子力 	<ul style="list-style-type: none"> ・ F-LNG ・ シールド ・ コンクリート建材 	<ul style="list-style-type: none"> ・ <u>回転機械(※)</u> ・ <u>パーキング(※)</u> ・ <u>熱・表面処理(※)</u> ・ 運搬機械 ・ 物流・産業システム ・ 農機・小型原動機 ・ 建機 ・ 船用機械 	

■ 優先投資指定(上記(※)記載SBU)

- －市場魅力度, 事業ポジション, 競争優位性, 事業リスクなどを基に指定
- －収益改善が必要なSBUについても投資により成長が期待できるものは指定(下段(※)SBU)

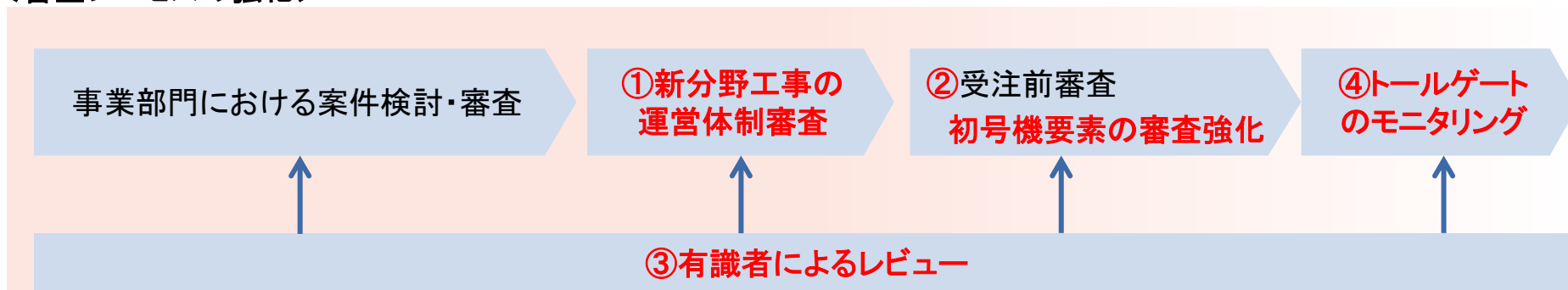
■ 再生・再編指定

- －市場魅力度, 保有資産などを基に将来の事業性に懸念のあるSBUを指定
- －コーポレートも関与し, 構造改革プランを策定, 2年以内(2017年度末)に再生・再編

審査プロセスの強化

	従来	強化内容
①	【新分野工事の運営体制審査】 ・ 受注前審査において初号機要素・リスク対応策等を審査	・ 案件検討段階で要求技術, リソース, 契約条件を審査
②	【初号機要素・リスクの抽出】 ・ 各事業部門で検討された初号機要素・リスクを審査	・ 全社の過去事例を教訓としたリスク抽出プロセスを全社展開 (初号機要素を抽出するプロセスを強化・拡充) ・ 受注時・受注後のマイルストーンを設定し, トールゲート管理を徹底
③	【審査体制】 ・ 各部門内およびコーポレート部門による審査	・ 技術や契約条件等の評価・レビューを行なう有識者を選定 ・ 社内外の知見・経験を中立的な立場で案件検討・審査に反映
④	【モニタリング体制】 ・ プロジェクト管理室による原価監査・工事進捗モニタリング	・ トールゲートの通過状況をモニタリング ・ リスク顕在化懸念発生時に迅速に対応

<審査プロセスの強化>



※ 赤字記載部分が強化ポイント

「グループ経営方針2016」事業別展開

資源・エネルギー・環境

— 陸船用原動機, ボイラ, 原動機プラント



- 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

ソリューション

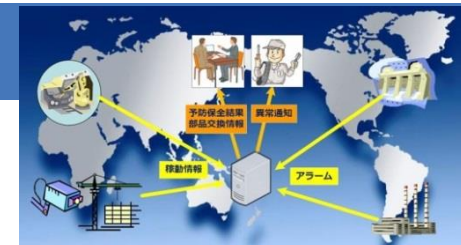
- O&M(オペレーション&メンテナンス)事業を通じたライフサイクルビジネスへの事業展開
- ファイナンスを組み込んだビジネススキームの創造
- 各種ソリューションビジネスの事業化



鹿児島バイオマス発電事業 予定地

高度情報マネジメント

- ICTを活用した運転支援／予防保全の体制整備・高度化
- ビッグデータ活用による故障予知, 予防システムの導入
- ICT技術を活用した先進的ものづくり経営の追求



ILIPS IHI group Lifecycle Partner System

グローバルビジネス

- 重点5か国と、その周辺国への波及も狙った案件の対応強化
- 事業の現地化推進による地域に根差した事業展開
(現地化を前提とした、メンテナンス基盤の拡張やサプライチェーンの見直し)
- 戦略的パートナーシップ構築の推進



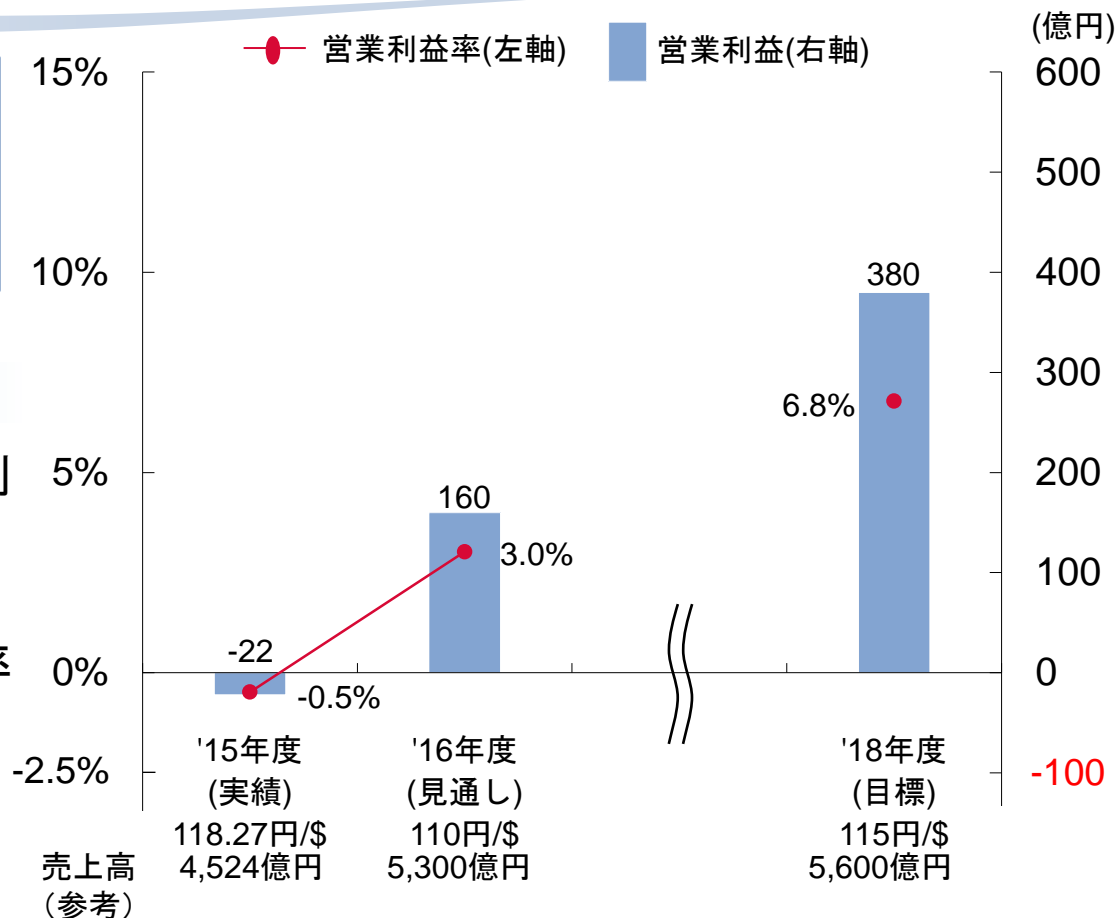
ミャンマーコンクリート製品事業
の合併会社を設立

市場の動向

- 国内における中期的な石炭火力の需要増加, 電力自由化に伴う分散電源, 電源コジェネ市場の増加
- 新興国における電源新規市場, 分散電源の具体化

収益基盤の強化に向けて

- プロジェクト遂行体制の強化による目標利益率の確保 (P19参照)
- 石炭焚きボイラの高蒸気条件化／高効率化による付加価値・収益性の向上
- 海外調達等, コストダウンの促進
- ICTも活用したシステム提供力の強化, ライフサイクルサービスの価値向上による収益性向上



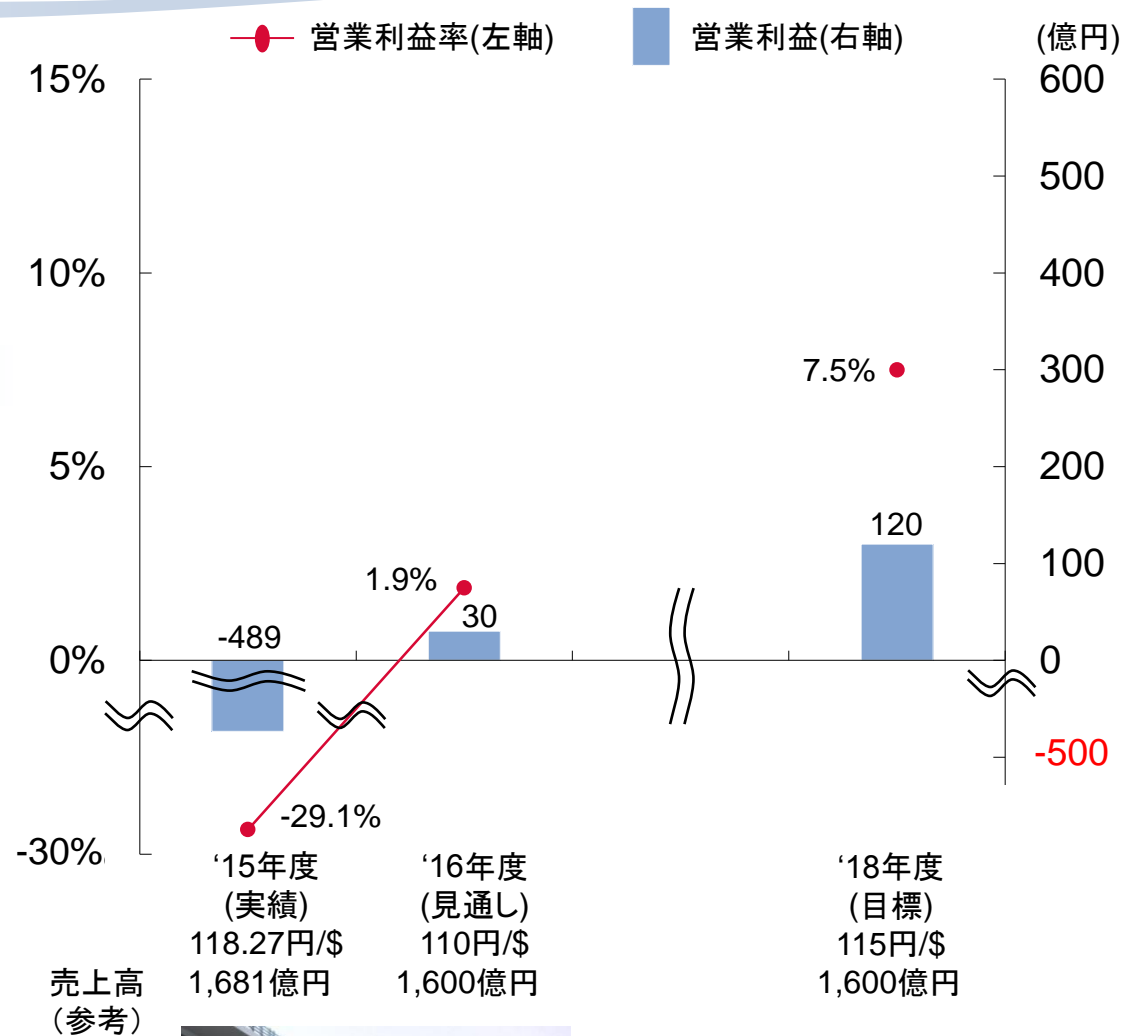
高効率大型石炭焚火力発電設備

市場の動向

- 国内では, 更新・修繕工事の市場拡大
- 東南アジアを中心とするODA案件等による, 海外の市場拡大

収益基盤の強化に向けて

- 橋梁について国内の大規模更新・修繕工事の取り込みと, 海外の新設における競争優位性の高いソリューション提案による収益性向上
- SPBタンクの確実なコストダウンにより, 収益を上げる事業構造を確立
- 豊洲・砂町地区の不動産事業による, 安定的収益とキャッシュフローの創出



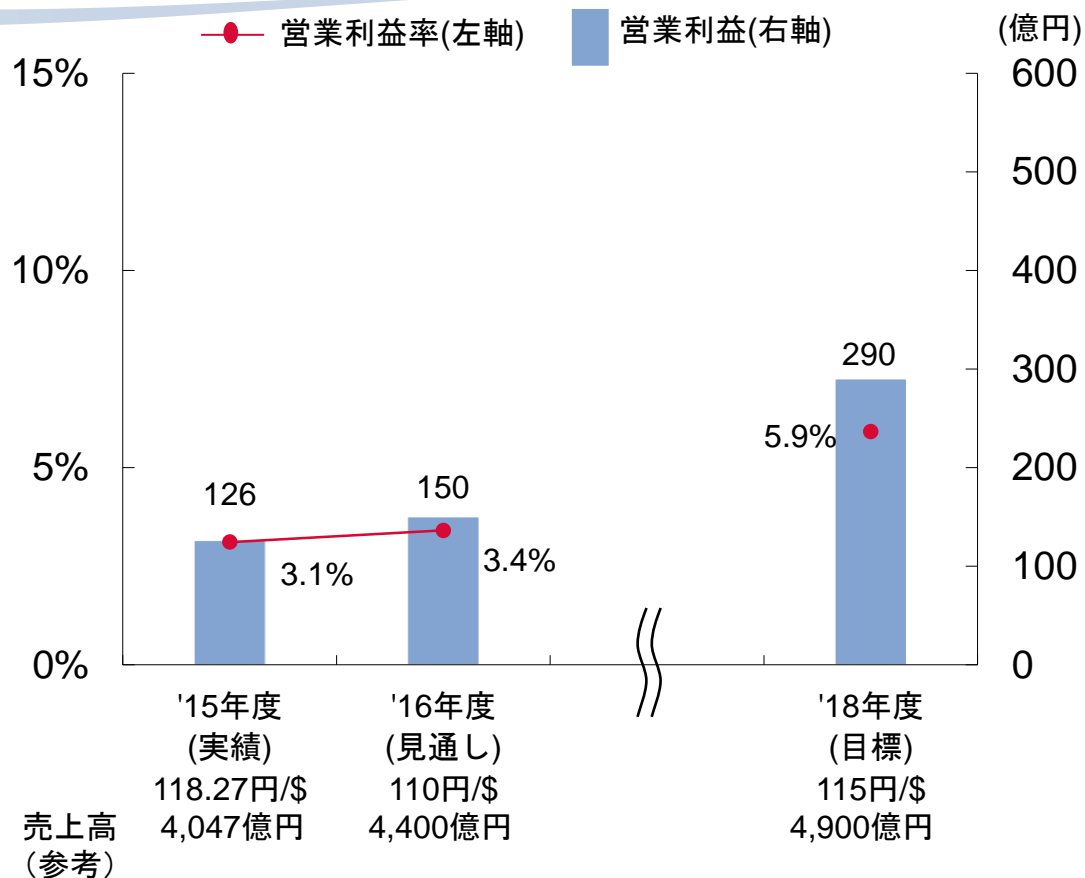
Bangladeshで建設中の
メグナ第2橋 完成予想図
(手前が第2橋)

市場の動向

- 環境対応とダウンサイジング化の進展による車両過給機市場の拡大
- 自動車分野における熱・表面処理を初めとする各種産業機械の需要拡大

収益基盤の強化に向けて

- 車両過給機における、グループ横断機能の改革による収益性の向上
- 回転機械における、グローバルアライアンスの拡大と事業体制の改革を通じたコストダウンによる収益性の向上
- 熱・表面処理分野の装置・受託事業のグローバルネットワーク活用によるお客さまニーズの取り込みと収益性の向上
- ICTを活用した製品・サービスの高度化の促進とライフサイクルビジネスの拡大による収益性の向上



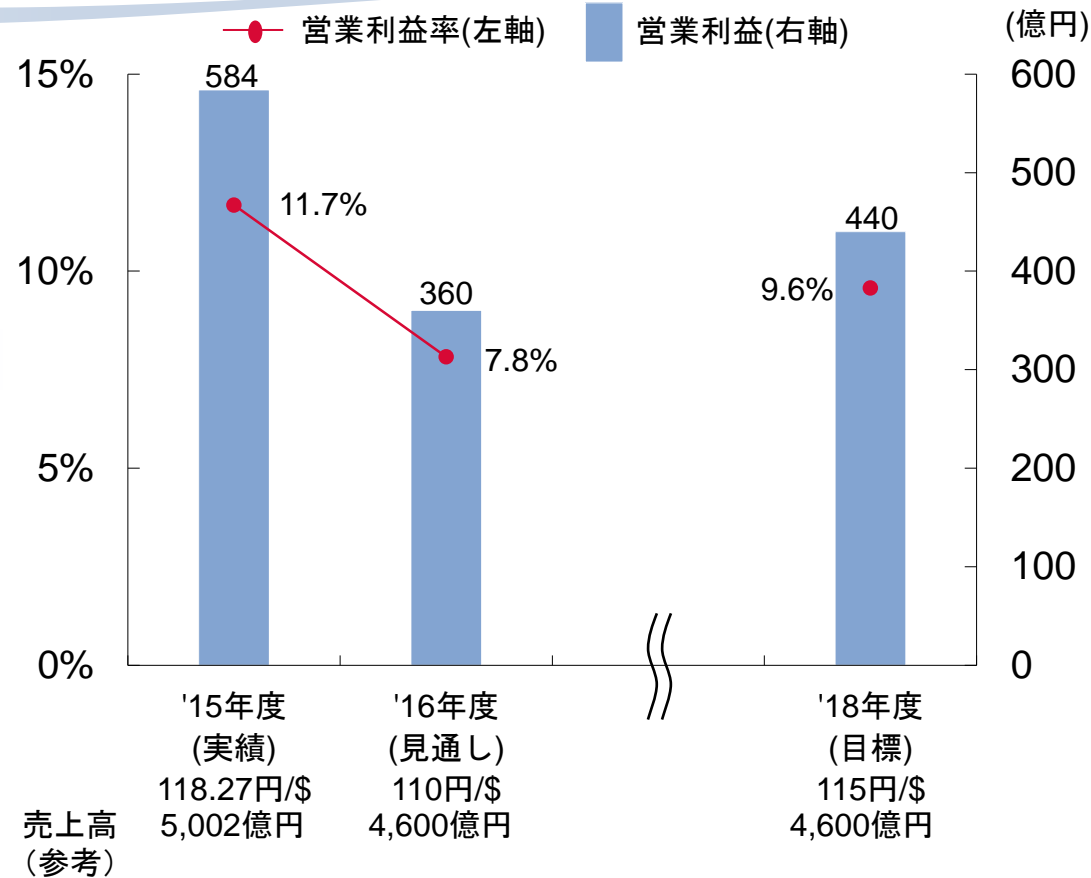
車両過給機

市場の動向

- 堅調な民間エンジン需要
- 環境性・経済性に優れたエンジンへの代替需要
- 宇宙利用分野の拡大

収益基盤の強化に向けて

- 新機種PW1100G-JMの確実な量産立ち上げ／コストダウンと、GE9Xエンジン開発の計画的な推進
- 新材料・先進製造技術等, IHI独自のものづくり技術の開発の推進
- ロケット推進系事業および宇宙利用事業の拡大
- 技術力・ものづくり力を活用した新たな事業展開



商業運航開始したA320neoに搭載されたPW1100G-JMエンジン

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。