

機械・鉄構事業本部 事業説明会

2010年6月9日



機械・鉄構事業本部長
宮永 俊一

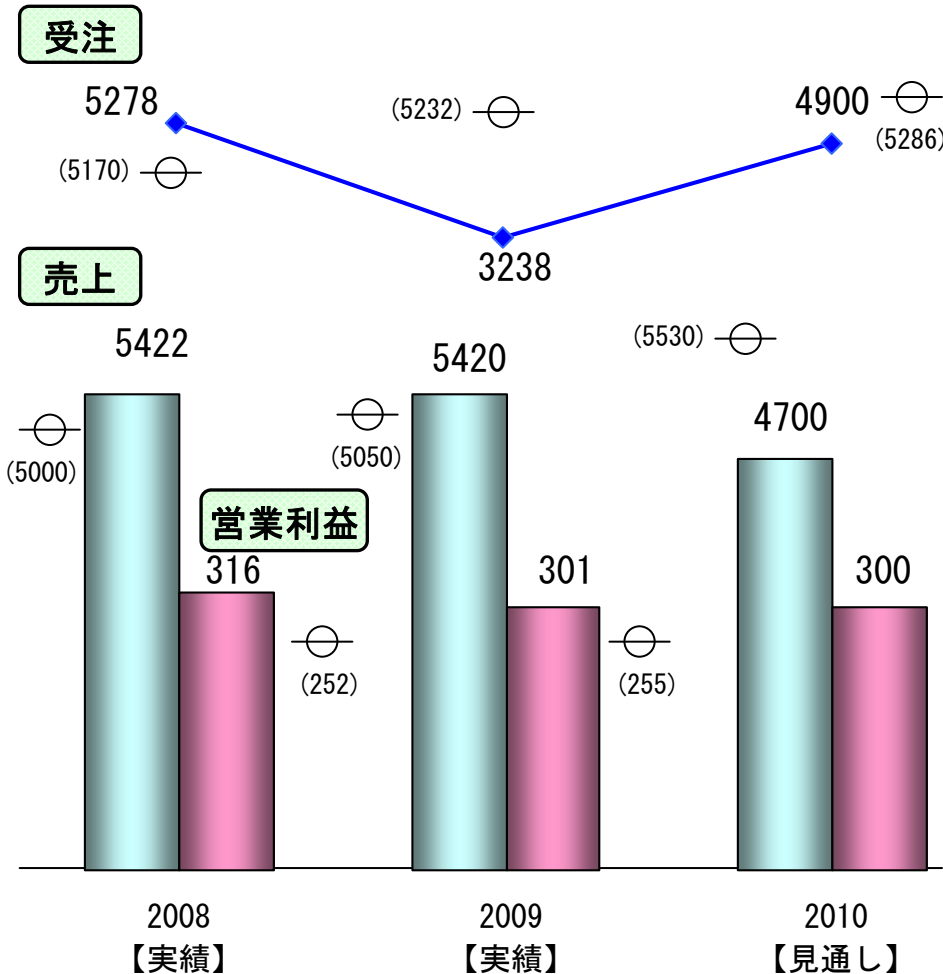
目次

1. 2008事計の総括
2. 2010事計の計画値
3. 計画達成に向けた事業戦略
4. 改革プロセス
 - (1) マイクロマネジメント
 - (2) 印刷・紙工機械事業の再建
5. 成長プロセス
 - (1) ビジネスモデルの変革
 - (2) 地域戦略の強化
6. まとめ

1. 2008事計の総括

(単位：億円)

数値計画の達成状況



○ = 2008事計数値

受注

肥料プラントや製鉄機械の案件繰延べなど、世界不況の影響が少し遅れて現れ、2009年度は大幅未達
(2010年度は回復基調)

売上

損益

化学・交通の大型プラント、製鉄機械等の工事が順調に進捗し、売上と損益共に計画を概ね上回って推移

成果

- ①事業構造改革による収益性の改善
- ②長期的な成長への基盤整備

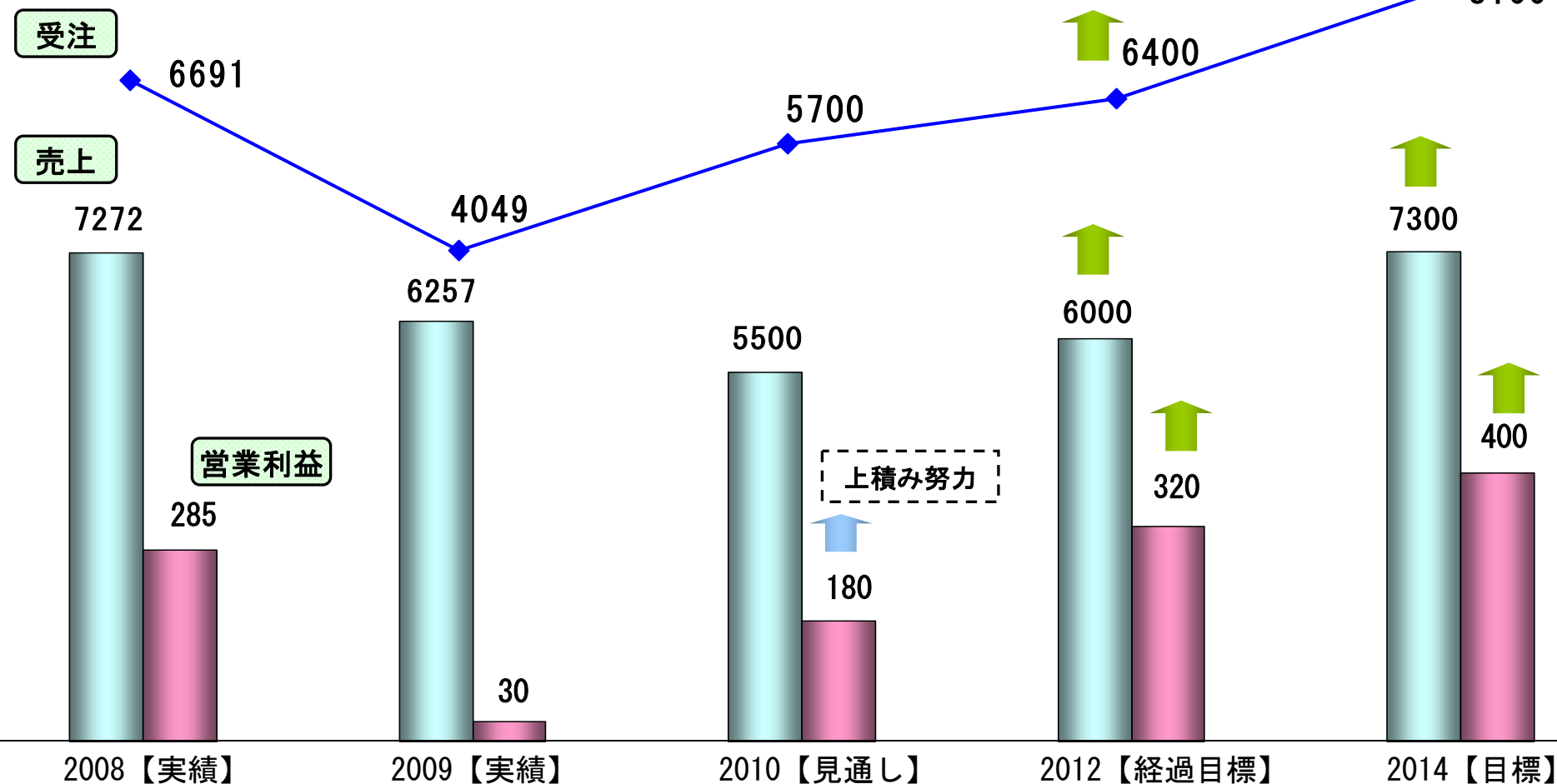
課題

- ①受注の早期回復
- ②グローバル対応力のさらなる強化
- ③印刷・紙工機械事業の再建

2. 2010事計の計画値

(単位：億円)

【数値は印刷・紙工機械及び食品包装機械/射出成形機事業を組み込み後】



事業構造改革

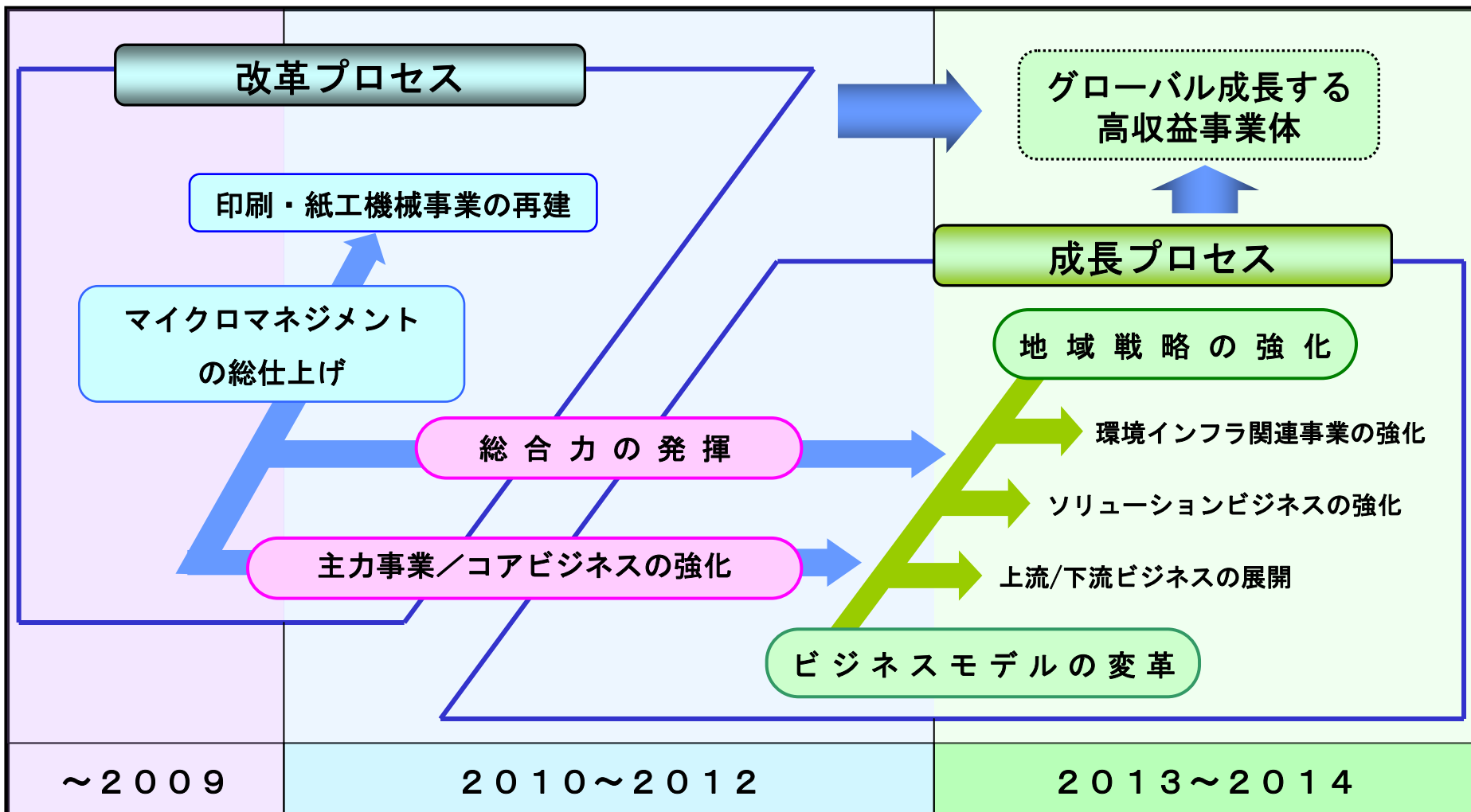
(マイクロマネジメントの推進)

改革プロセスの早期完了

成長プロセスの前倒し

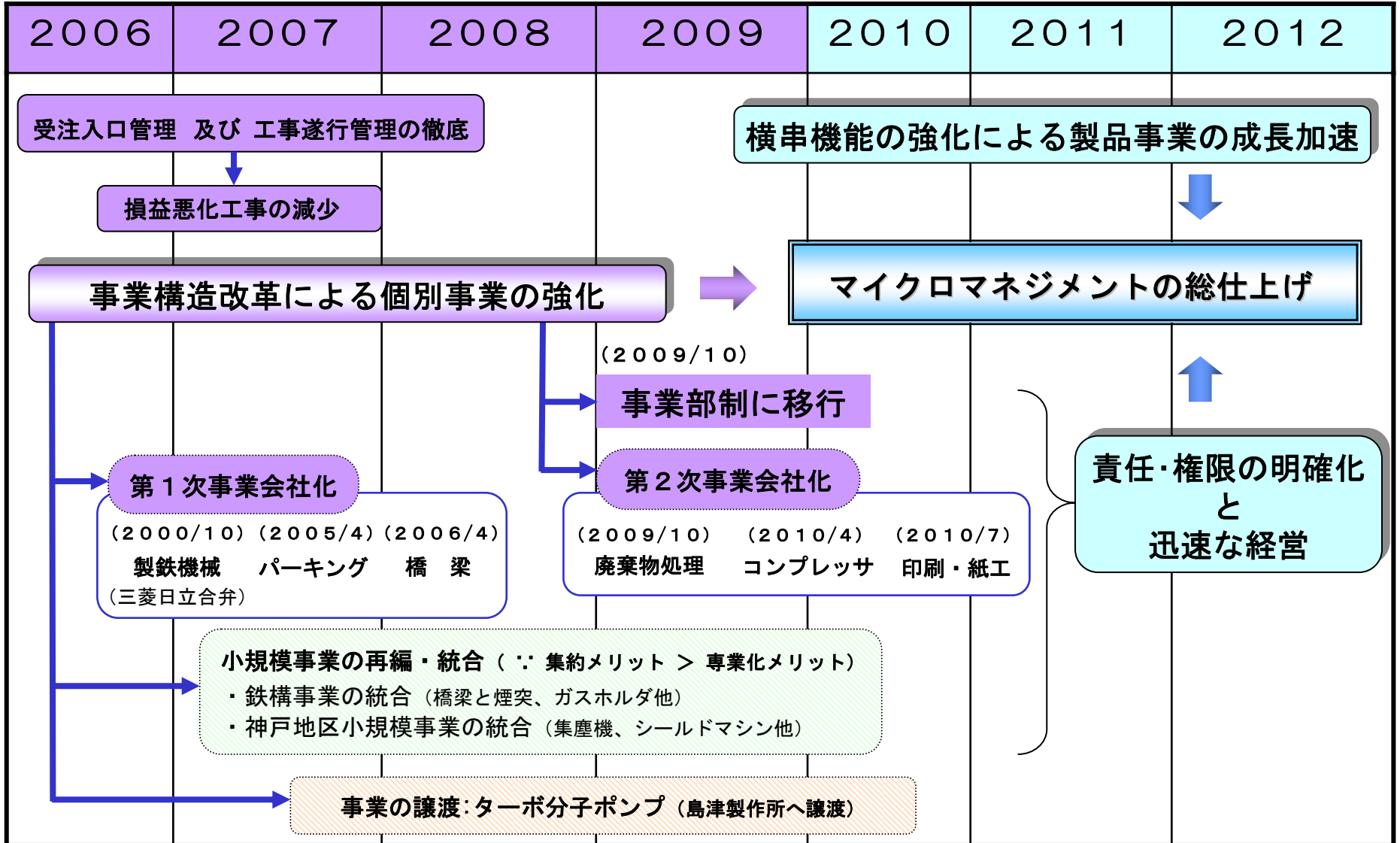
3. 計画達成に向けた事業戦略

- (1) 高収益体質を目指した改革プロセスの早期完了
- (2) 成長プロセスの前倒しによるグローバル成長の加速



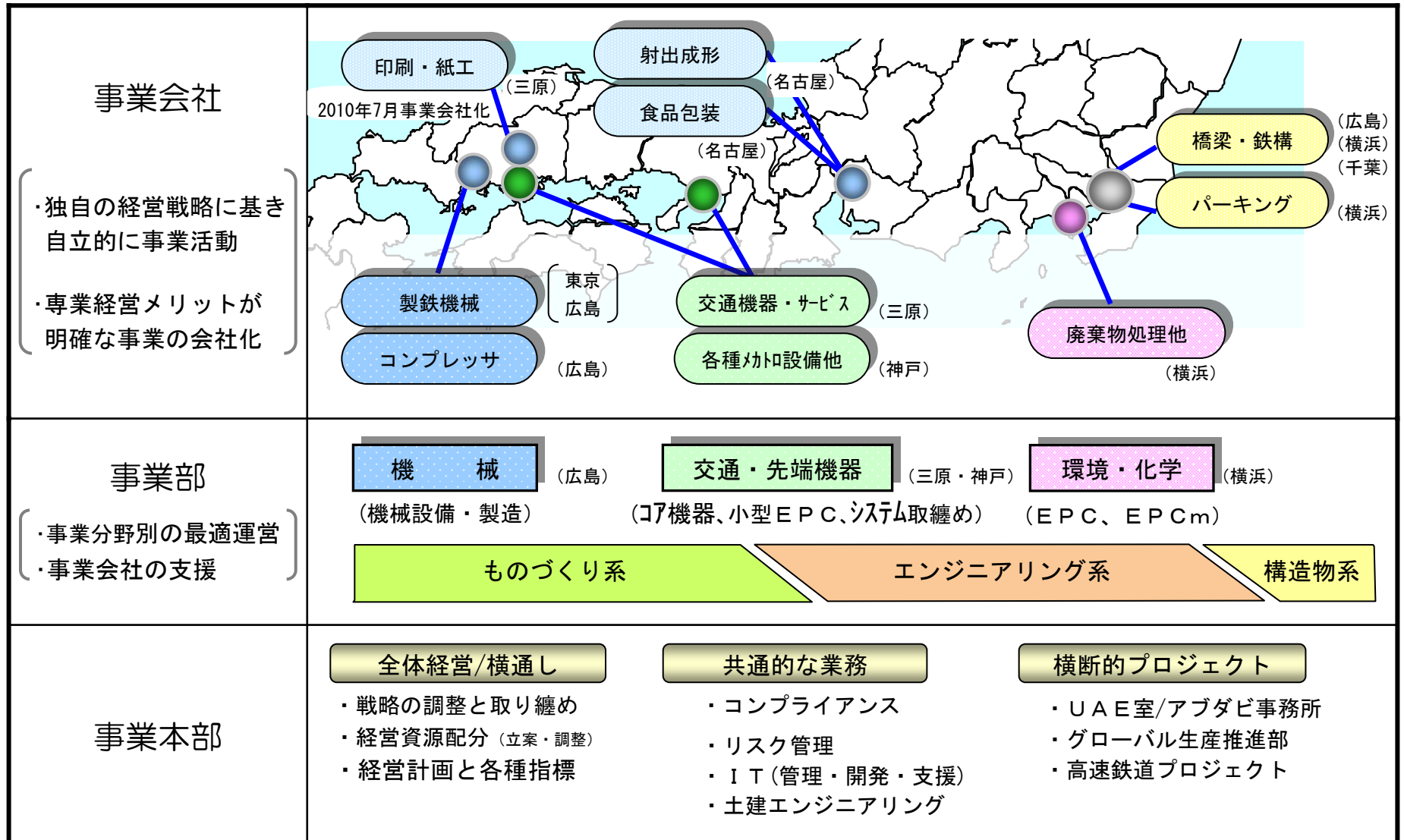
4. 改革プロセス

(1) マイクロマネジメント



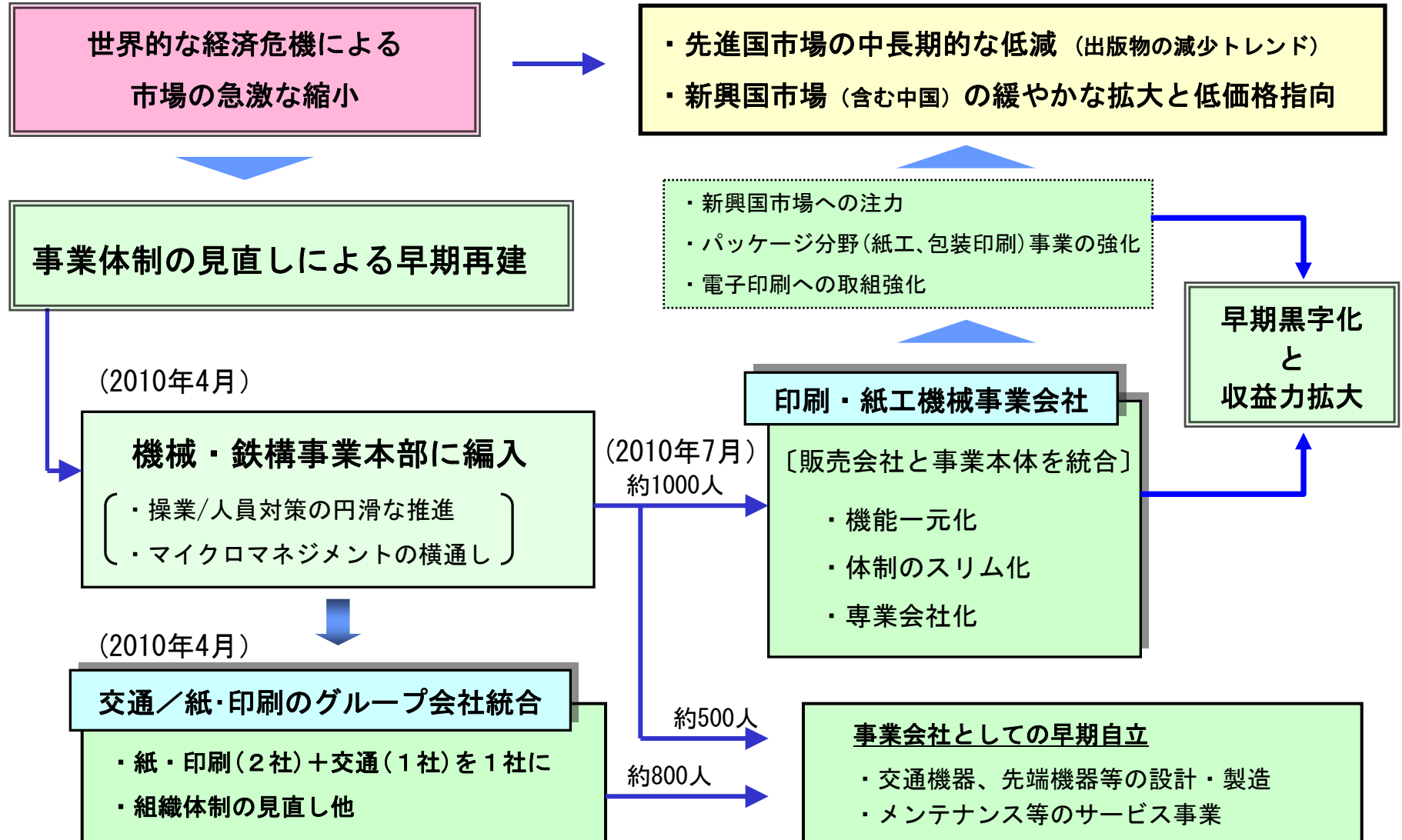
4. 改革プロセス

(1) マイクロマネジメント（事業会社化された製品と関連事業部／事業本部の関係）



4. 改革プロセス

(2) 印刷・紙工機械事業の再建



4. 改革プロセス

(2) 印刷・紙工機械事業の再建 (注力製品)

印刷機械 (枚葉機)

新型オフセット枚葉印刷機

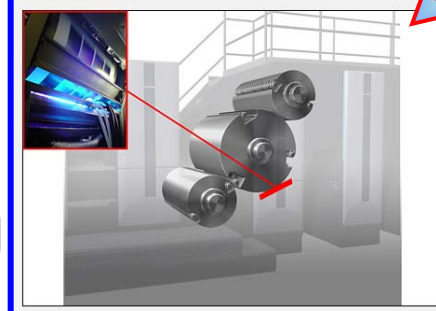
DIAMOND 300



Gデザイン
金賞
受賞

LED-UV乾燥システム

新技術



電力消費量を70~80%削減。
両面印刷機への搭載も可能

印刷機械 (新聞輪転機)

新聞オフセット輪転機
“DIAMOND STAR”



紙工機械

最新鋭製函機
EVOL
(箱製造)



5. 成長プロセス

(1) ビジネスモデルの変革 (その1)

顧客・市場ニーズ (お客様視点)

先進国市場

- ・ 温暖化対策を含む設備/インフラ改造
 - 設備の効率的な改造技術
 - 省エネ新技術/システム改良
- ・ ライフサイクルコストの削減
 - 長期メンテナンス・サービス他

新興国市場

- ・ 産業及び社会インフラの急速な整備
- ・ 現地化 and / or 技術移転
 - インド、中国、ブラジル
- ・ 包括請負 (EPC、EPC+O&M)
 - 中東、中央アジア、アフリカ等

ビジネスモデルの変革 (着眼点)

左記のニーズへの対応

ソリューションビジネス

コアビジネスに上流/下流ビジネス
を加えた事業展開

上記を促進する為に

- ・ 総合力の発揮
 - 高度・複雑系ソリューションの提供
 - 長期サービスのグローバル展開
- ・ 他社との協業 (自前主義からの脱却)
 - 技術面/マンパワー面の補完
 - 地域別の有力パートナー活用

5. 成長プロセス

(1) ビジネスモデルの変革 (その2)

① 環境・インフラ関連事業 (取組み)

温暖化対策に伴う市場 及び
新興国主体のインフラ市場 は
長期的には成長していく



〔時期等の不確実性〕

- ・ 地域別の市場成長のスピード
- ・ 成長していく技術及び事業分野

〔案件の地域的な分散〕

- ・ 世界中で様々な商談やF/Sが進行中

(機鉄本部の取組み)

モデル1 : 当社差別化技術を顧客と協力して
早期商品化

- ・ CO2回収
→ 地域別/用途別に他社と共同推進 (P12参照)

モデル2 : 特定地域の有力パートナーとの共同推進

- ・ MASDAR計画への対応 (P. 13参照)
→ 長期的/総合的事業開発に参画し、
各種ビジネス機会を探る
(含むソリューションビジネス)

5. 成長プロセス

① 環境及びインフラ関連事業（取組み例 1）

CO₂ 回収ビジネスの共同推進

（i）石炭焼き排ガスCO₂の回収

- ・ 米国サザンカンパニーと共同で10～15万トン/年実証プラントを建設中（10年4月着工済み）
- ・ 英国 E. On - UKから200万トン/年プラントの基本設計受注（09年6月）

（ii）ガス焚排ガスCO₂の回収

- ・ アブダビ/MASDAR社との協業
（基本設計パッケージと今後の推進方法を協議中）

（iii）その他

- ・ 尿素増産用のCO₂回収プラント
受注促進中（受注実績9件）
- ・ 石炭ガス化複合発電（IGCC）からの
CO₂回収検討に原動機事業本部と共に取り組み中



マレーシア向 200トン/日 回収装置

5. 成長プロセス

① 環境及びインフラ関連事業（取組み例2）

MASDAR計画への参画

アブダビのゼロエミッション環境都市



MASDAR-City
完成予想イメージ

MASDARホームページより引用

交通インフラとエネルギーインフラの融合
(当社提案のイメージ)



	ニーズ	当社製品 及び 対応技術
環境・産業	・発電所発生CO2補足と貯留	CO2回収プラント
	・原油増産用天然ガスの代替	EOR、CO2コンプレッサ
	・港湾設備の近代化	コンテナクレーン・ヤード、アンローダ設備他
社会インフラ	・交通システム	高度交通制御、電子課金システム、LRT/APM
	・他域内全体の省エネルギー化	地域エネルギーマネジメント、中東向エコハウス 他
	・近距離の航空ネットワーク	MRJ

5. 成長プロセス

(1) ビジネスモデルの変革

② ソリューションビジネスの強化

機械・鉄構事業の多岐に亘る製品ミックス

グローバル市場のニーズ把握
(コーポレート部門と連繋)

ニーズの分類・分析

提供技術やサービスの
共通化と体制の整備

注力分野と優先順位付け

ソリューション

(i) 多様な技術のインテグレーション型

(ii) 上流／下流ビジネス展開型

- ・メンテナンス（予防保全／遠隔監視）
- ・O & M 一体化サービス
- ・改造工事の最適化など

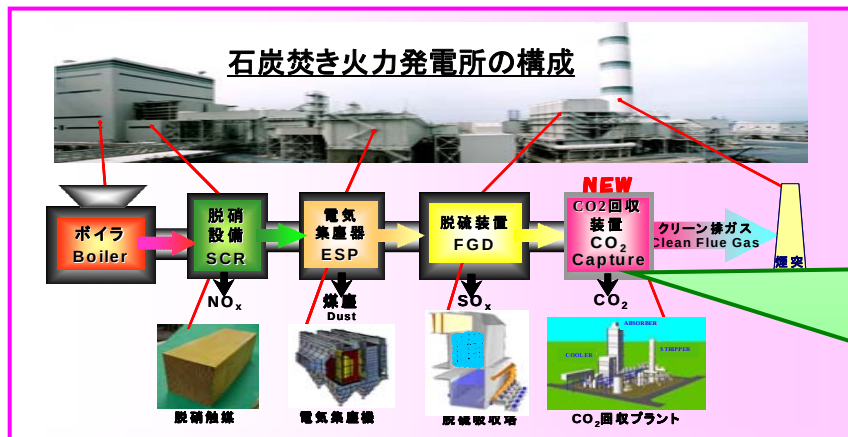
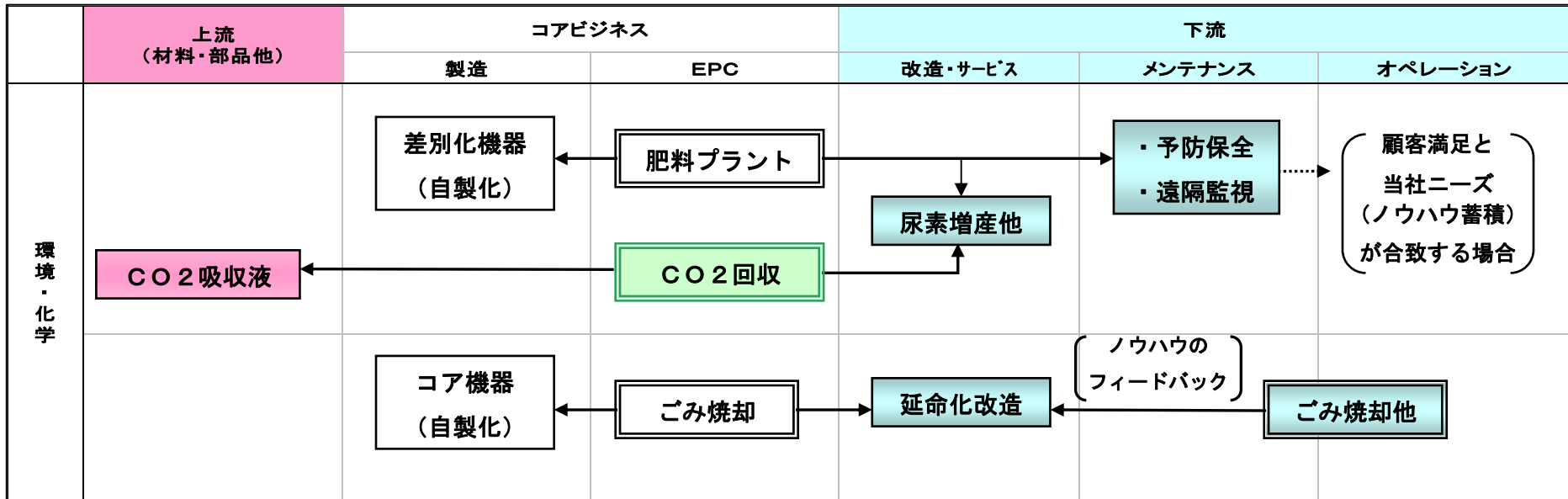
コーポレート部門（技術、海外戦略）
及び他事業部門との協業による

総合力の発揮

5. 成長プロセス

(1) ビジネスモデルの変革

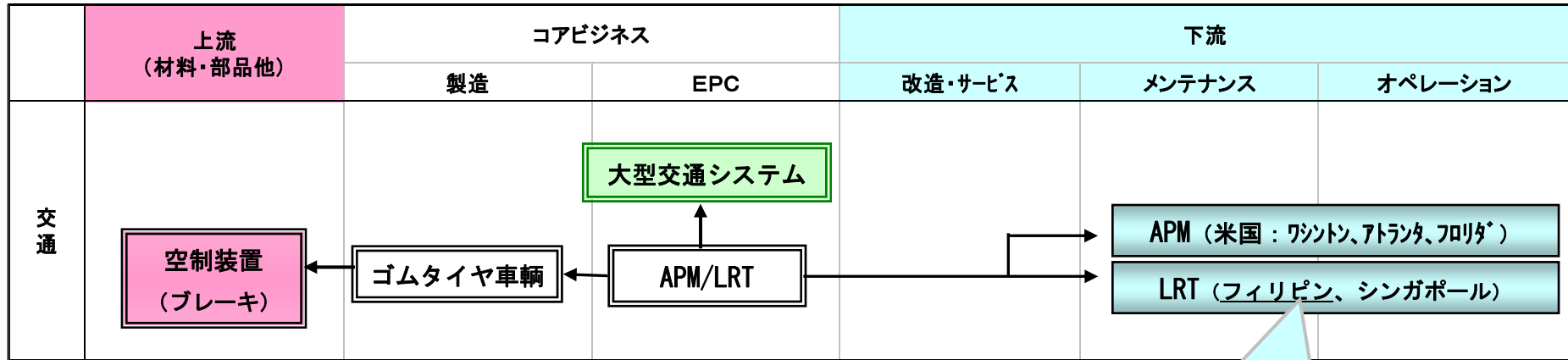
③ 上流/下流ビジネスへの展開 (1/3)



5. 成長プロセス

(1) ビジネスモデルの変革

③ 上流/下流ビジネスへの展開 (2 / 3)



大型交通システム



制御装置
渦巻式
空気圧縮機



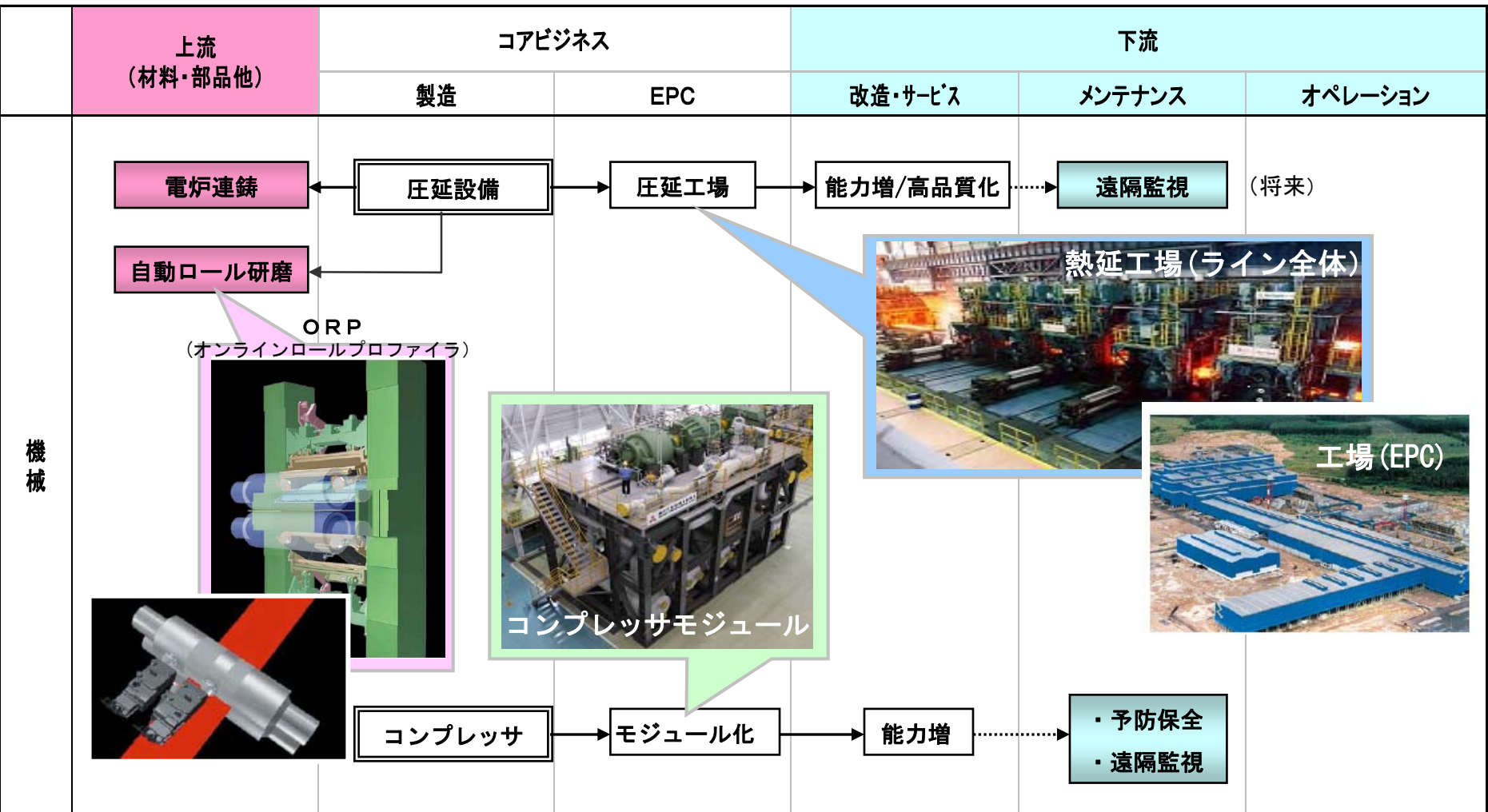
マニラ都市鉄道3号線



5. 成長プロセス

(1) ビジネスモデルの変革

③ 上流/下流ビジネスへの展開 (3 / 3)



5. 成長プロセス

(2) 地域戦略の強化 (その1)

従来市場戦略

〔国内・韓国・台湾・米国・東南アジア〕

- ・ 事業体制の効率化による低コスト体質化
- ・ サービス及びソリューションビジネスの強化による収益の拡大

新興市場戦略

中国

- ・ 国産指向への対応 → 生産から販売/ASまで現地化したビジネスの展開

インド

- ・ 低コスト生産拠点としての活用

中東・
アフリカ

- ・ ターゲットを絞った集中的で総合的な市場開拓
- ・ 現地有力パートナーとの連繋
- ・ E P C (＋O & M) 商談への取組み強化

ブラジル

- ・ サービス(含む補修・改造)事業の現地化
- ・ E P C 商談への取組み (現地工事会社との協業他)

5. 成長プロセス

(2) 地域戦略の強化 (その2)

国内拠点の整備

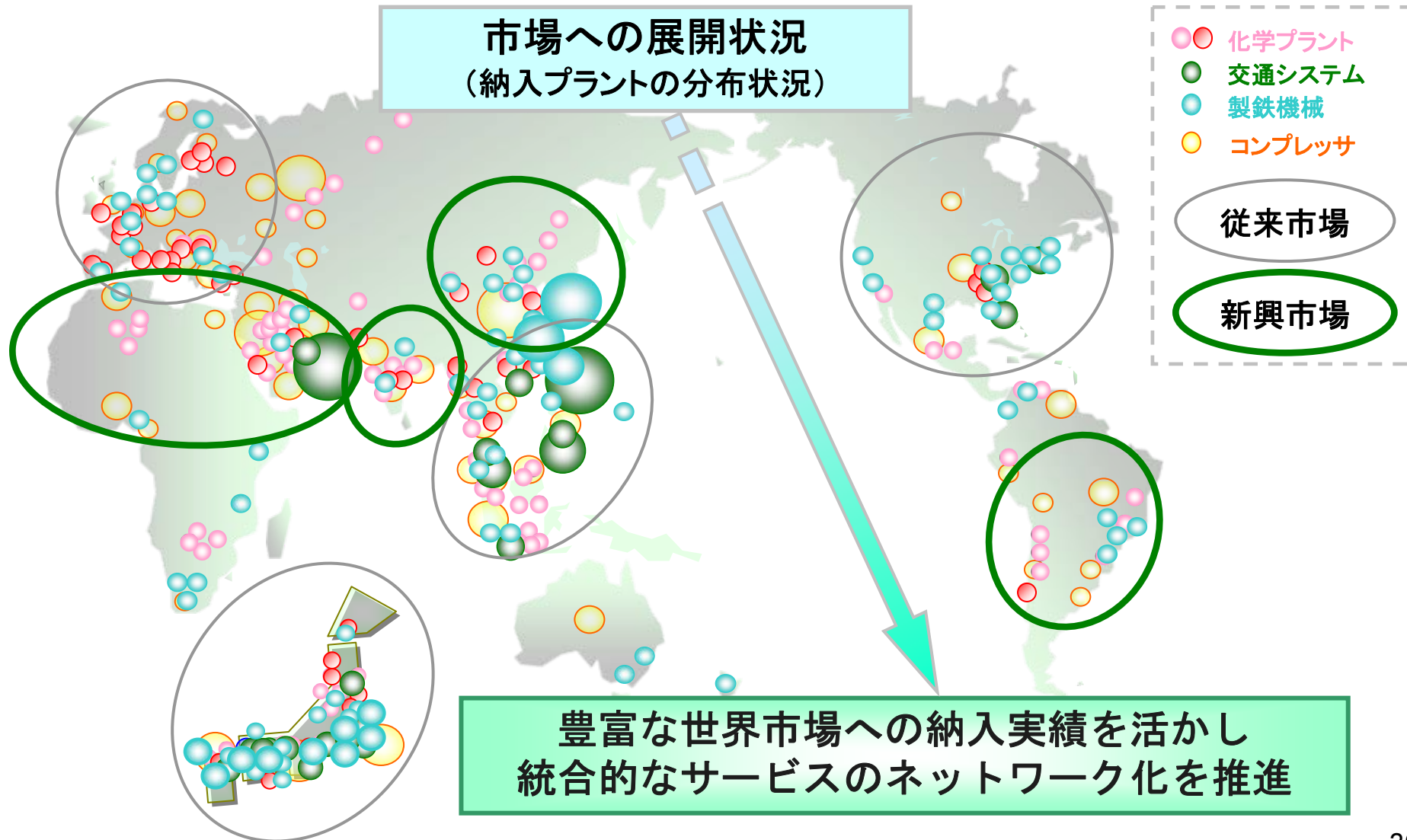
- ・ 核心の機能／技術主体に段階的絞込み
→ R & D、設計、差別化部品等の生産、生産技術力の強化センター、高度な試験/試運転設備及び小型高付加価値部品
- ・ 国内拠点相互間の機能整備(重複排除他)

海外拠点の整備

- ・ 生産拠点の効率的な設置 → シェアドファクトリー計画の推進
- ・ L C E (低コストエンジニアリング) 拠点の整備と強化
- ・ 既存拠点の集約 (米国、欧州)
- ・ 営業及びサービス網の強化 (含む外力活用) → 特に中国、インド、中東

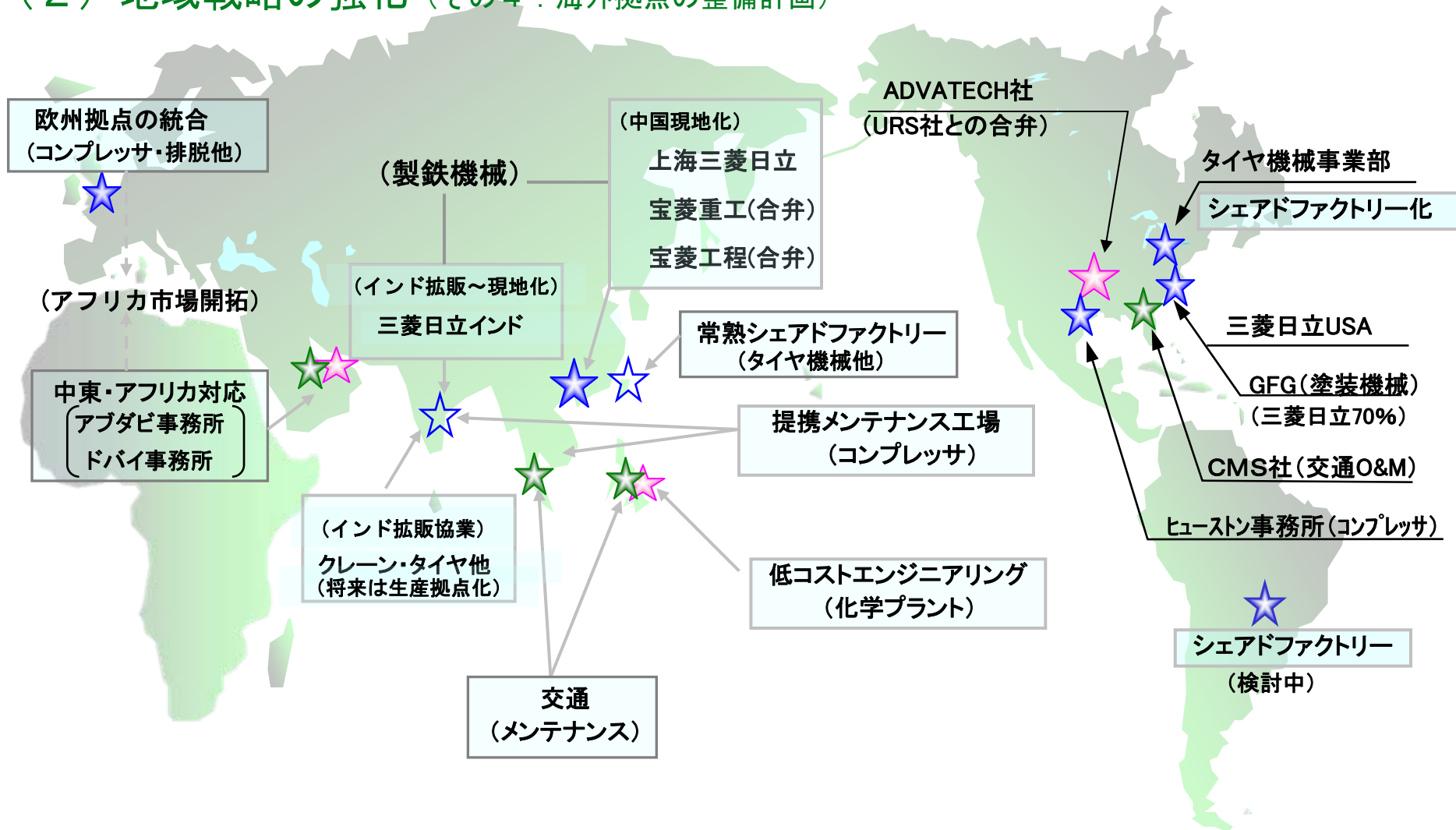
5. 成長プロセス

(2) 地域戦略の強化 (その3)



5. 成長プロセス

(2) 地域戦略の強化 (その4: 海外拠点の整備計画)



5. 成長プロセス

(2) 地域戦略の強化 (その5: シェアドファクトリー)

シェアードファクトリー構想

中小規模事業の海外進出促進



共同生産方式のメリット追求

- 工場管理スタッフ等の共有化
- 製品別工事量の山谷対応力強化
- 設備／ワーカーの有効活用

(その他のメリット)

- ・ 組織の一元化による
 - 効率的な業務処理
 - リスク管理のレベルアップ

タイヤ機械他 (H22/2設立済)



常熟菱重機械有限公司

製鉄機械・タイヤ機械他
(H22年度中に計画)



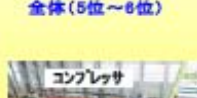
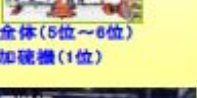
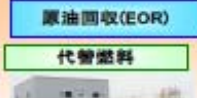
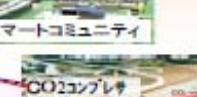
製鉄機械・搬送システム・コンプレッサ他 (検討中)



6. まとめ (1/2)

製品事業の構成コンセプト：世界シェア上位 and/or 安定収益 + 先端技術

(注) () = 世界シェア、(N) = 次世代製品

事業領域	環境・化学プラント	交通・先端機器	機械			印刷・紙工 射出成型／食品包装	鉄構他
	EPC	EPC・製造・O&M	製鉄機械 製造(+EPC)	コンプレッサ 製造	その他 製造	製造	製造他
産業・社会 インフラ	 肥料プラント (2~3位)	 ITS (シンガポール/自動課金)	 冷間圧延機 冷延(1位) 熱延(2位)	 コンプレッサ 全体(5位~6位)	 その他 全体(5位~6位) 加硬機(1位)	 印刷機械	 煙突
	 メタノールプラント (2~3位)	 自動車用サスペンション	 めっき設備 めっき(4~5位)	 コンプレッサ エチレン(1~2位)	 その他	 紙工機械	 橋梁
	 CO2回収プラント (1位)	 超低床LRV	 連続酸洗設備 酸洗(2~3位)	 コンプレッサ	 その他	 射出成型機	 立体駐車場
	 廃棄物処理プラント	 高速鉄道	 連続・熱延 一体型プラント	 CO2コンプレッサ	 その他	 食品包装機械	 充電機能付 立体駐車場
エネルギー・ 環境・ 資源	 APM (1~2位)	 高速鉄道	 連続・熱延 一体型プラント	 CO2コンプレッサ	 その他	 射出成型機	 充電機能付 立体駐車場
	 CO2回収貯留 (CCS)	 高速鉄道	 連続・熱延 一体型プラント	 CO2コンプレッサ	 その他	 射出成型機	 充電機能付 立体駐車場
先端技術	 原油回収(EOR)	 高速鉄道	 連続・熱延 一体型プラント	 CO2コンプレッサ	 その他	 射出成型機	 充電機能付 立体駐車場
	 代替燃料	 高速鉄道	 連続・熱延 一体型プラント	 CO2コンプレッサ	 その他	 射出成型機	 充電機能付 立体駐車場
先端技術	 バイオエタノール (実証段階)	 高速鉄道	 連続・熱延 一体型プラント	 CO2コンプレッサ	 その他	 射出成型機	 充電機能付 立体駐車場
	 バイオエタノール (実証段階)	 高速鉄道	 連続・熱延 一体型プラント	 CO2コンプレッサ	 その他	 射出成型機	 充電機能付 立体駐車場

6. まとめ (2/2)

改革から成長プロセスへの迅速な移行

進化した中規模事業の混合経営

グローバル成長と高収益の両立

2014 目標

受注 8100億円

売上 7300億円

営業利益 400億円

高収益体質化

グローバル成長

マイクロマネジメントの総仕上げ

印刷・紙工機械事業の再建

改革プロセス

上流／下流ビジネス展開

環境・インフラ事業の伸長

従来市場のサービス事業伸長

新興国市場のシェア拡大

海外要員の増強

拠点の整備

地域戦略の強化

ビジネスモデルの変革

成長プロセス



この星に、たしかな未来を

