

# 収益正常化と 持続的成長を目指して

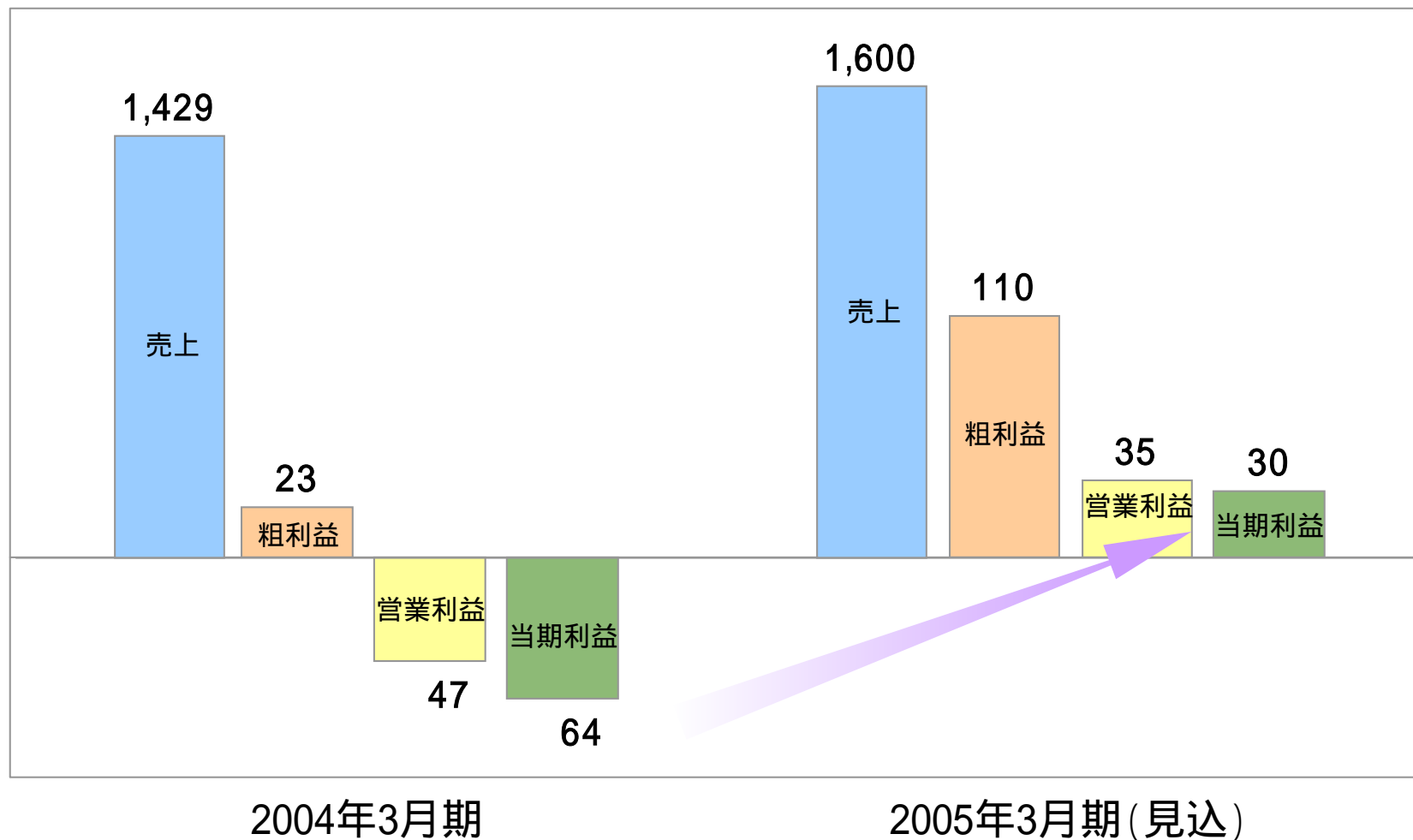
---

2004年5月17日

・ **収益正常化に向けて**

# 2005年3月期収支見通し(単体)

【単位：億円】



# 2005年3月期の収支内容(単体)

手持ちプロジェクト(受注済)の採算性は確保している

\* 2005年3月期売上： 手持ちプロジェクト分(80%) + 新規受注分(20%)

[単位:億円]

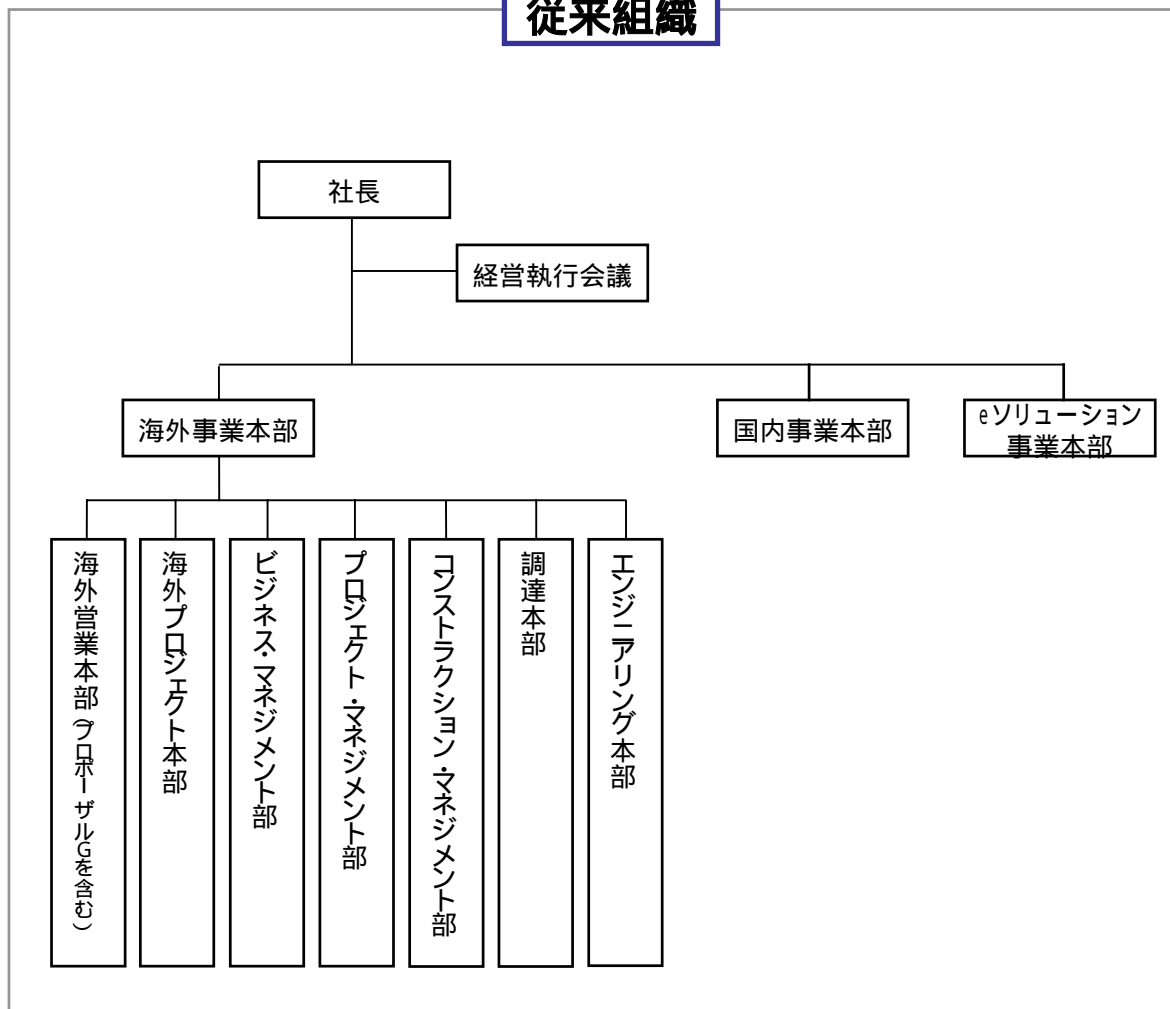
	2002.3	2003.3	2004.3	2005.3 見通し
売上高	1,375	1,493	1,429	1,600
粗利益	84	99	23	110
粗利益率	6.1%	6.6%	1.6%	6.9%

# プロジェクトの予定収益をどう確保するか

- **現行のプロジェクト管理システムを徹底的に機能させる**
- **組織の枠組みを変え、プロジェクト管理体制を根本的に強化する(組織改正の実施)**

# 従来の組織・運営体制

## 従来組織



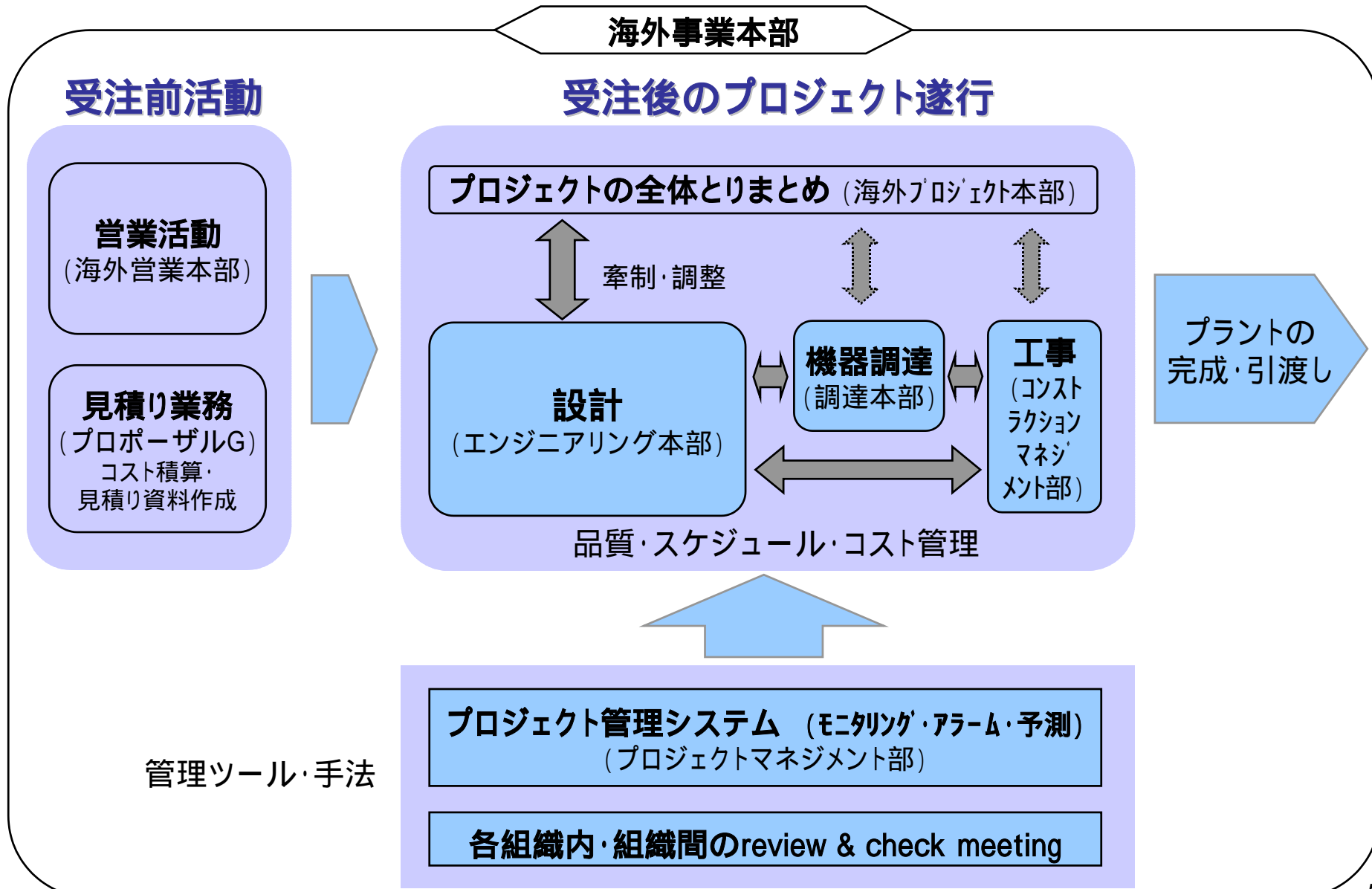
◆ 効率優先型組織

◆ 海外事業本部に権限集中

・かつてはエンジニアリング本部は事業本部と並立。

・2000年4月から再建計画実施下で、海外事業本部の中にエンジニアリング本部を組み込んだ。

# プロジェクトの流れ

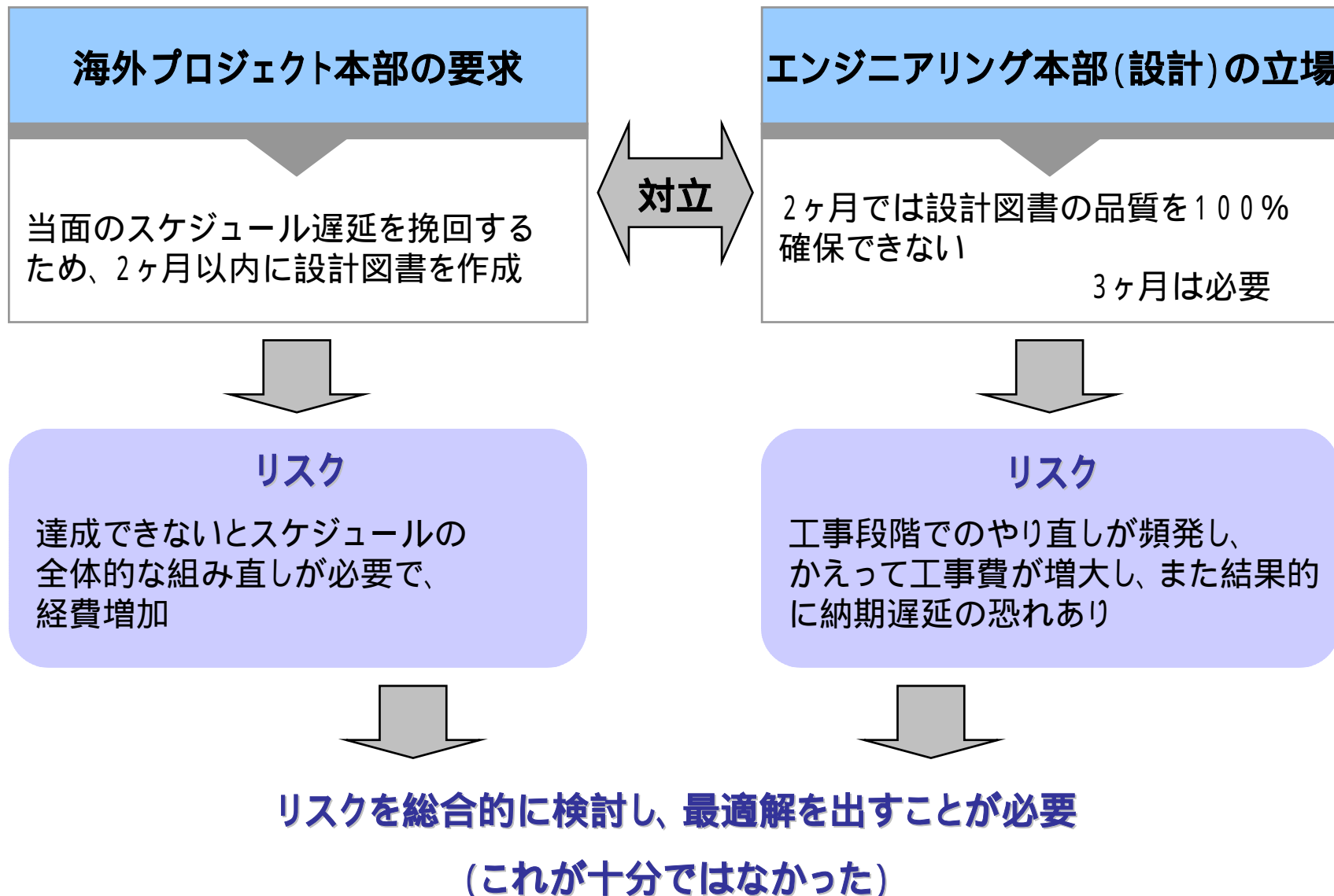


# 何が問題の原因か

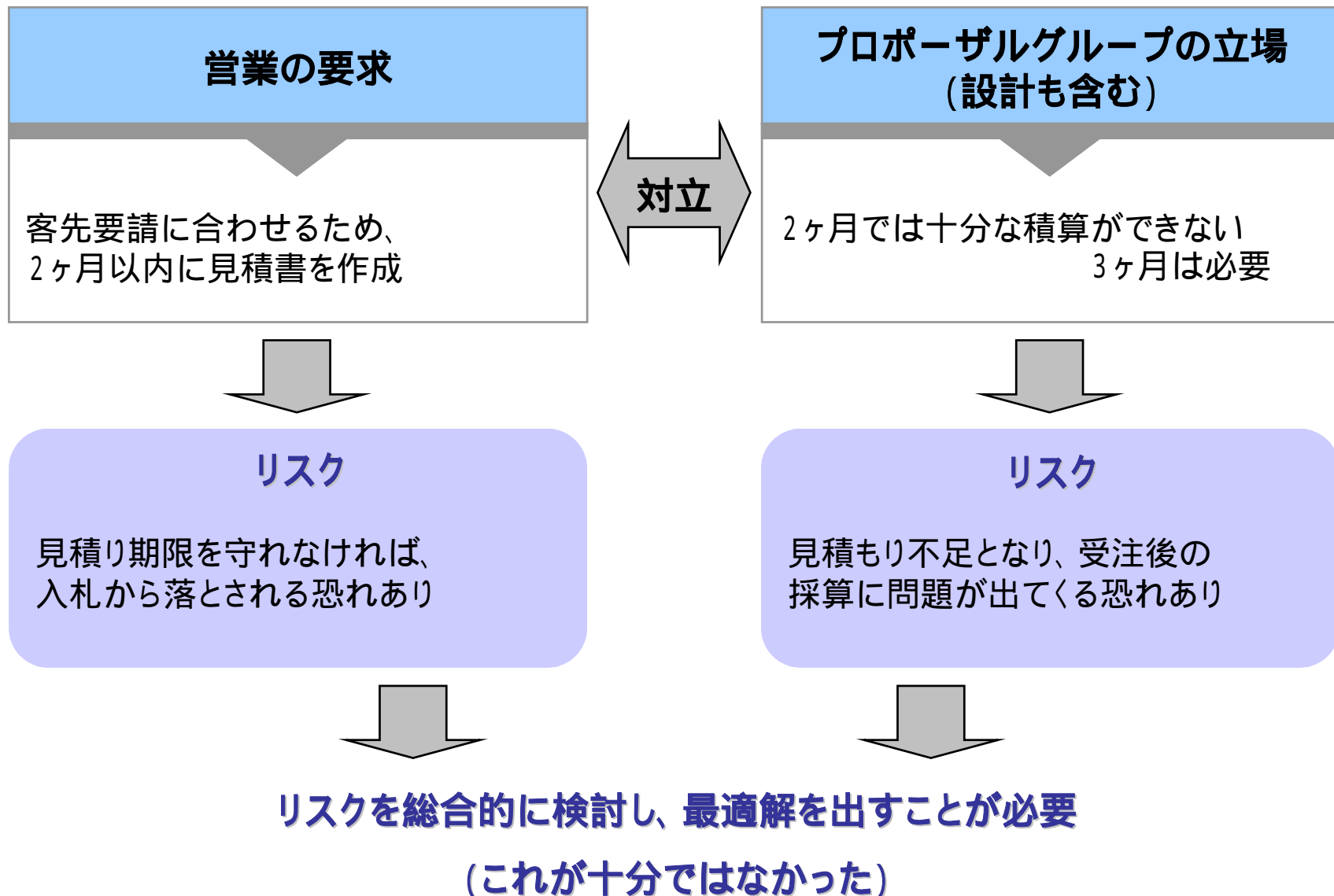
問題の原因	結果	発生事象
1. 海外事業本部に権限が集中	チェック機能が効かなかった。 経営レベルの対応が遅れた。	事業本部内でのチェックであり、第三者的チェックではなかった。 発生した問題を海外事業本部内で片付けようとギリギリまで頑張り、経営レベルへの報告が遅れた。
2. エンジニアリング本部(設計)の相対的立場が低下	工事段階のやり直しが頻発した。	9ページ参照
3. 効率優先の営業体制	リスク分析が甘くなり、見積り不足が生じた。	10ページ参照
4. 海外プロジェクト本部の管理がoverflow	プロジェクト管理の目が行き届かなかった。	大小入れて70プロジェクトを1人の海外プロジェクト本部長が見ていた。



# 発生事象(設計)



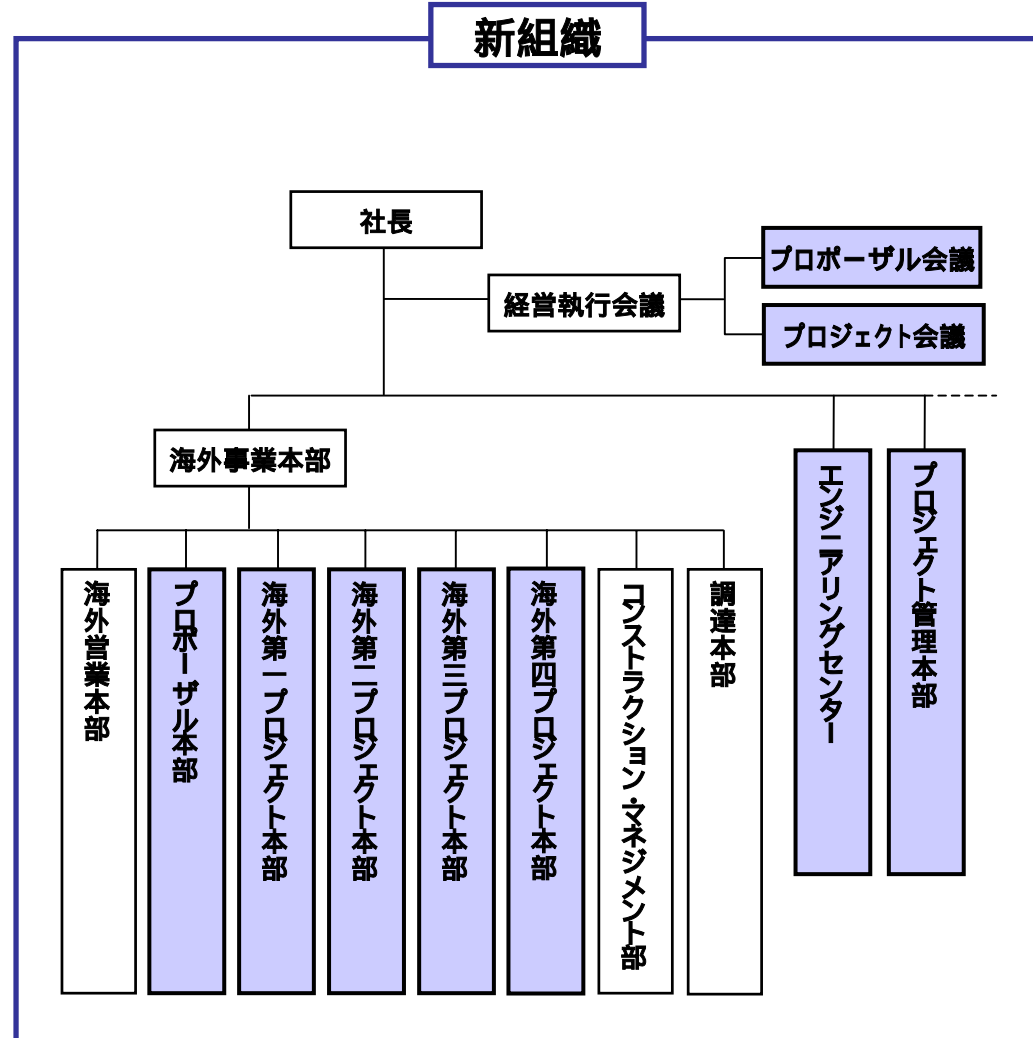
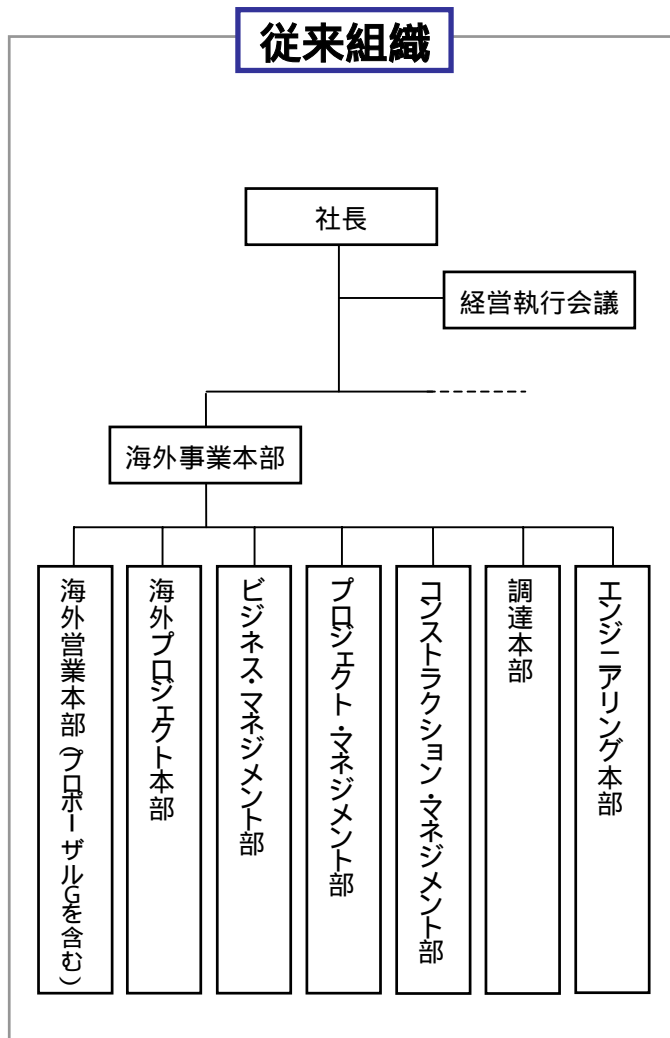
# 発生事象(見積り)



# 対策

問題の原因	対策
1. 海外事業本部に権限が集中	並列型組織に改変 プロジェクト管理本部の独立 関連して、経営執行会議内に、プロポーザル会議、プロジェクト会議の新設
2. エンジニアリング本部(設計)の相対的立場が低下	エンジニアリングセンターの独立
3. 効率優先の営業体制	海外営業本部とプロポーザル本部の分離
4. 海外プロジェクト本部の管理がoverflow	海外プロジェクト本部の4分割 4人の海外プロジェクト本部長が管理

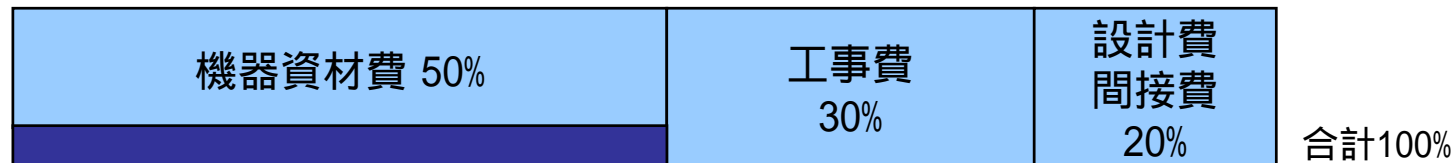
# 新たな組織・運営体制



# 収益達成上の留意事項

## 1. 鋼材値上りのインパクト

### ▶ プロジェクト・コストの標準的構成



**■** : 鋼材値上がりインパクトの対象域

- ▶ ほとんどのプロジェクトで機器資材を発注済のため、2005年3月期の収支としては10億円程度のインパクトにとどまる

収支見通しに織り込み済

- ▶ 新規受注案件への対策

価格面への影響、納期面への影響をヘッジする

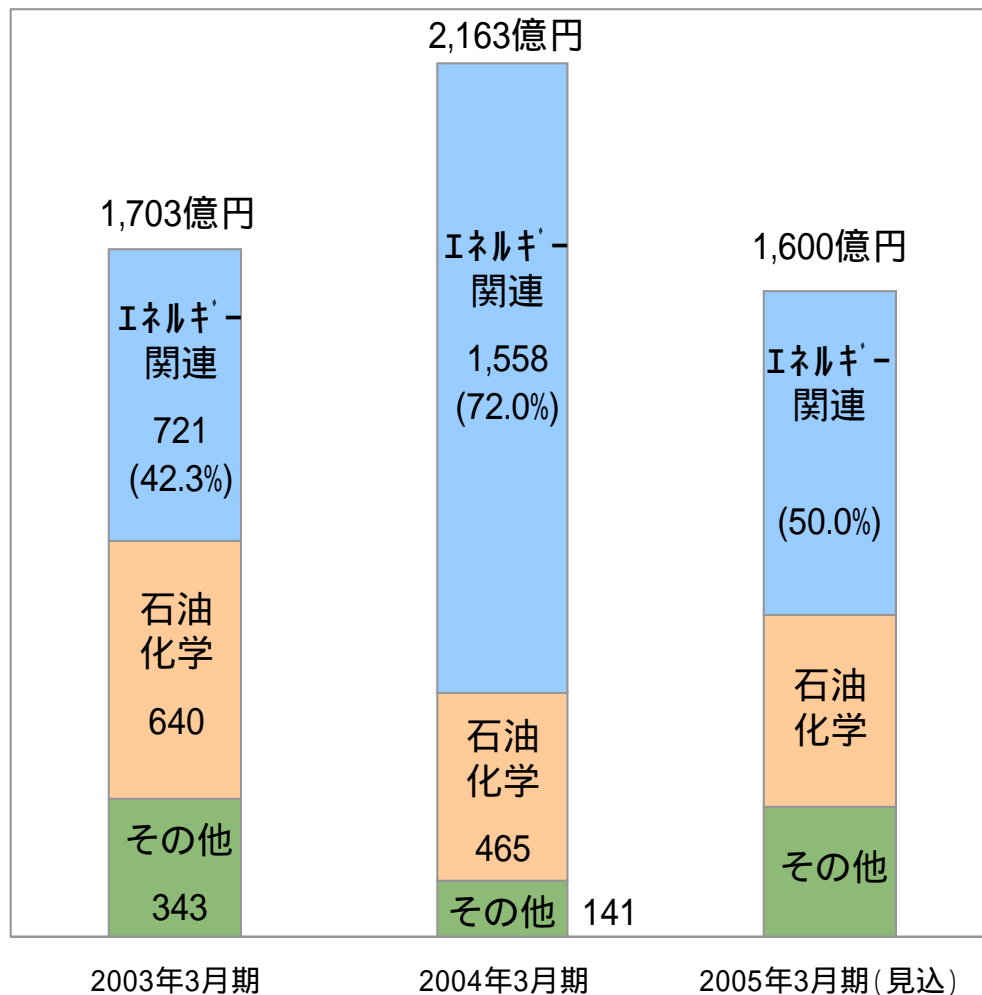
## 2. 為替変動のインパクト

- ▶ 受注時点で為替を固め、プロジェクト遂行中の為替リスクを排除  
(新規受注プロジェクトから適用開始済み)

手持ち収支影響外貨 20百万ドル程度

# 2005年3月期受注見通し(単体)

## 受注高



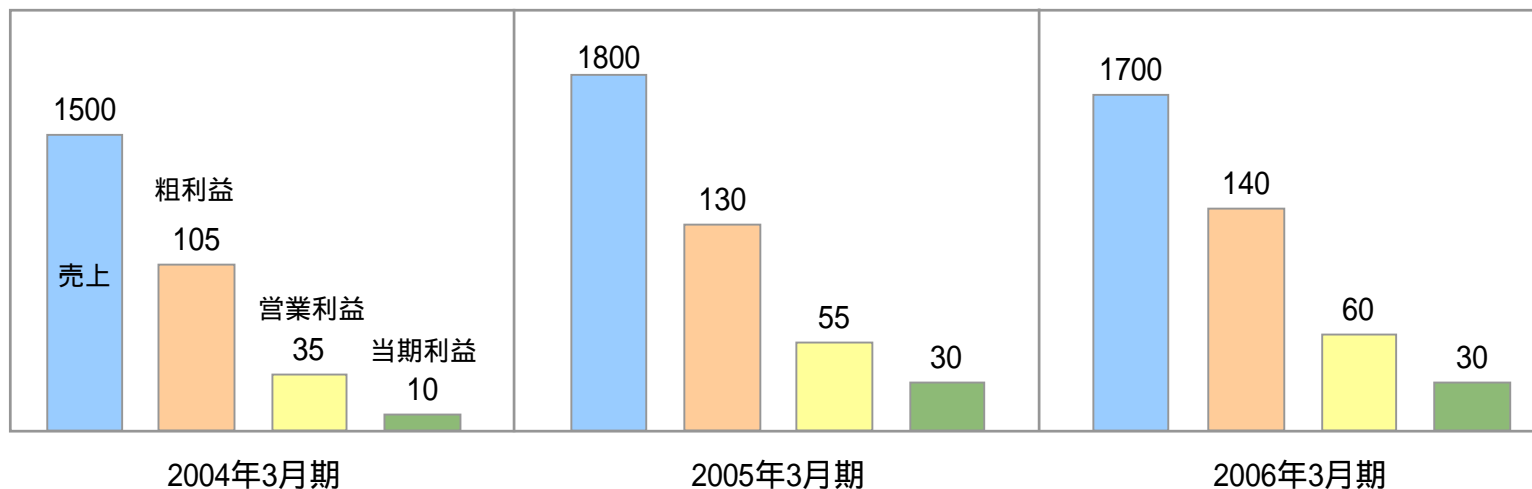
- 2004年3月期はサハリンLNG、イラン・ガス処理の超大型2案件により、受注額増加
- 今期受注額は例年水準で中味重視
- セグメントとしては、引き続きエネルギー関連が全体の1/2程度
- 残りの1/2は、石油化学、肥料、ノンハイドロ、国内、eソリューションなど

・ **持続的成長を目指して**

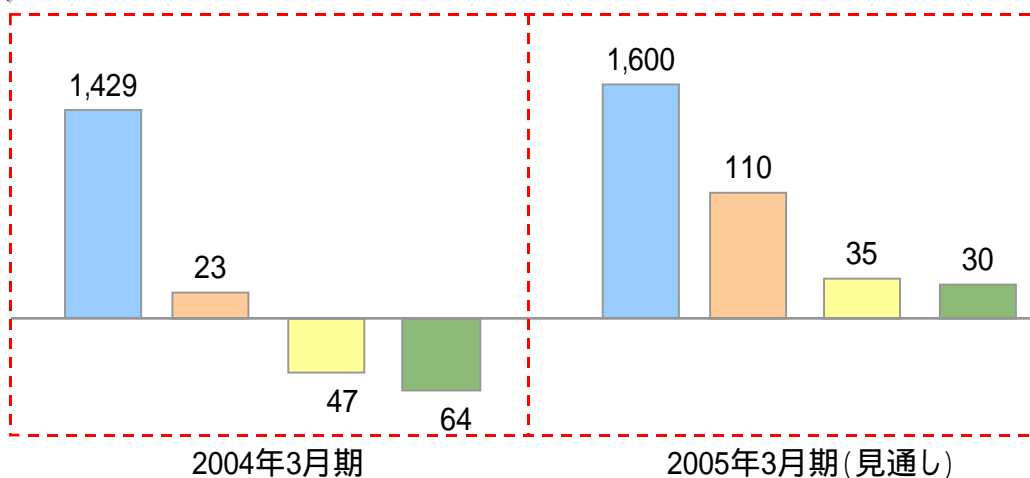
# 中期収支見通し(単体)

## 中期経営計画 (2003年5月発表)

【単位:億円】



## 現状



## 課題

- 利益率の改善
- 安定化



# 注力商品分野 ~ 受注採算性の向上のために ~

- **エネルギー関連が、当面の最重点分野**  
井戸元資源開発、新エネルギーを含む
- **石油化学・化学肥料では、差別化商品の営業を強化**  
OCT (Olefin Conversion Technology)、省エネ尿素等
- **ノンハイドロ投資案件(水、電気等)を、新分野として注力**
- **トータルライフ・ソリューションの提供を目指す**  
投資計画からO&M(運転・保守)まで
- **国内では、本邦企業の構造改革・先端技術の事業展開に対応した提案型ビジネスを追求**  
中国等海外進出案件、R&Dエンジニアリング、eソリューション等

# 受注戦略 ~ 受注採算性の向上のために ~

## 1. 顧客アライアンスの推進

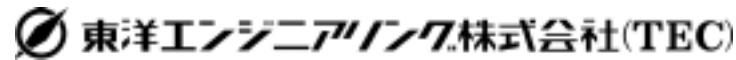
- プロジェクトリスク要因の軽減化(客先リスクを含む)
- Reasonable Priceでの確実な受注

## 2. 技術力・商品力の強化 ~ 保有プロセス技術を核にした強化

- 合成ガス製造技術
- 大型メタノール
- GTL(ガストウリキッド)
- 水素、DME(ジメチルエーテル)
- OCT(Olefin Conversion Technology)
- 尿素(省エネ、大粒)
- 資源開発

## 3. リスクの分散 ~ 役務・契約類型のポートフォリオ

- 大型EPCに、中小+ソフト+顧客アライアンス型を加えたバランス・ミックス
- 中小+ソフト+顧客アライアンス型に、国内を加えて50%程度の粗利確保による収益の安定化



本資料に記載されている見通しや業績予想などのうち、歴史的事実でないものは現在入手可能な情報から得た当社の経営陣の判断にもとづき作成しております。従いまして、これら業績見通しのみで全面的に依拠する事は控えるようお願い致します。実際の業績は、当社の事業領域を取り巻く国内および海外の経済・金融情勢等、様々な重要な要素により、これら業績見通しとは異なる結果となりうる事をご承知おきください。

#### お問い合わせ先

常務執行役員 経営計画本部長 総山 誠 (ふさやま まこと)

(e-mail) [fusayama@ga.toyo-eng.co.jp](mailto:fusayama@ga.toyo-eng.co.jp) (Tel) 047-454-1166