

## 「グループ経営方針2023」

### 「プロジェクトChange」で 事業変革の準備は整いつつある

「プロジェクトChange」では、製品・サービス事業からライフサイクルでの価値提供事業(LCB)へのビジネスモデルの転換や、コスト構造強化により、過去最高水準の営業キャッシュ・フロー(2021年度)や営業利益(2022年度)を達成しました。さらに新たなビジネスモデルとしてアンモニアバリューチェーン事業への取組みを本格化するなど「事業変革の準備」は整いつつあります。一方で、不安定さが常態化する新たな社会環境へ対応すべく、企業体質の一段の強化の必要性も生じています。

### 成長領域への大胆な経営資源のシフトを通じ、 持続的な高成長企業へと飛躍

「グループ経営方針2023」(2023~2025年度)は、持続的な高成長を実現する事業変革を本格化するとともに、破壊的な環境変化へ対応可能な企業体質への変革も加速します。

お客さま・産業・社会が抱える課題の解決を目指し、IHIグループの技術と叡智を活用しながら、ライフサイクルを通じた価値提供、バリューチェーン全体の構築や価値向上に多角的に取り組むことなどで各事業を変革すると同時に、成長・育成事業へ経営資源の大胆なシフトによる事業ポートフォリオの変革も進めます。

### 中核事業 IHIグループを支える経営資源(キャッシュ、人財)の 創出を強化します

中核事業と位置付ける資源・エネルギー・環境、社会基盤、産業システム・汎用機械分野では、LCB(ライフサイクルビジネス)の深化と進化を軸とした成長戦略に加え、構造改革によるキャッシュ創出力強化に重点を置き、成長・育成事業へ投下する経営資源を捻出してまいります。

#### 「プロジェクトChange」の施策と成果

- 事業変革の準備・移行期間
- 航空エンジンと双壁をなす新たな事業の柱を創出

#### ▶ 成長軌道への回帰

- 製品・サービス事業からライフサイクルでの価値提供(LCB)へのビジネスモデル転換
- コスト構造強化

#### ▶ 成長事業の創出

- 新たなビジネスモデルとしてアンモニアバリューチェーン事業への取組みを本格化

過去最高水準の  
営業キャッシュ・フロー  
(2021年度)、  
営業利益(2022年度)

事業変革の準備は整いつつある

#### 環境認識

不安定さが  
常態化する  
社会環境

企業体質を  
一段と強化する  
必要性

#### 「グループ経営方針2023」の位置付け



持続的な高成長を実現する  
事業変革をより本格化



破壊的環境変化へ対応可能な  
企業体質への変革を加速

#### ● グループの経営戦略

顧客・産業・社会が抱える  
課題\*の解決を目指し、IHI  
グループの技術と叡智を  
活用しながら、

「ライフサイクルを通じた  
価値提供」

「バリューチェーン全体の  
構築や価値向上」

に多角的に取り組むことで  
事業を変革

※ 1: 各種産業のカーボンニュートラル社会の実現

2: 気候変動から地球エコシステムを守る

3: 各種産業のエコシステムの構築・向上

4: 経済・国家・エネルギー安全保障 など

### 成長事業

#### 世界トップレベルの生産効率の実現と新事業を創出します

成長事業と位置付ける航空エンジン・ロケット分野では、民間航空エンジン、防衛分野の強化・拡大に加え、事業変革を断行し、IHIグループの成長をけん引してまいります。また、ライフサイクルやバリューチェーン視点での新たな事業領域の創出にも取り組んでまいります。

### 育成事業

#### 航空エンジン事業の双壁となる事業に育成します

将来的に航空エンジン・ロケット分野と双壁をなすべく、アンモニアなどのクリーンエネルギー分野を育成事業とします。世界をリードするアンモニア燃焼技術を活用したガスタービン等発電機器や、トップクラスの実績を誇る貯蔵・受入基地などを起点としたバリューチェーン全体の構築・価値向上に取り組み、燃料製造プロジェクトへの投資も視野に、IHIグループの持つ高いエンジニアリング能力で新たなビジネスモデルを構築します。

### 環境変化への対応、 変革を実現しうる企業体質への変革

IHIグループは、改めてESGを軸とする経営を徹底するとともに、事業変革のために不可欠なデジタル基盤の高度化、そして企業体質の変革を成し遂げる上で最も重要である変革人財の育成・獲得を積極的に進めてまいります。

#### 「グループ経営方針2023」の要点

- 成長領域への大胆な経営資源のシフトを通じ、持続的な高成長企業へと飛躍



- 環境変化へ対応し、事業変革を実現しうる企業体質への変革



#### 2025年度経営目標

