

「グループ経営方針2023」

事業の変革と事業ポートフォリオへの変革

中核事業

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。

ライフサイクルビジネス(LCB)による お客さま価値の最大化

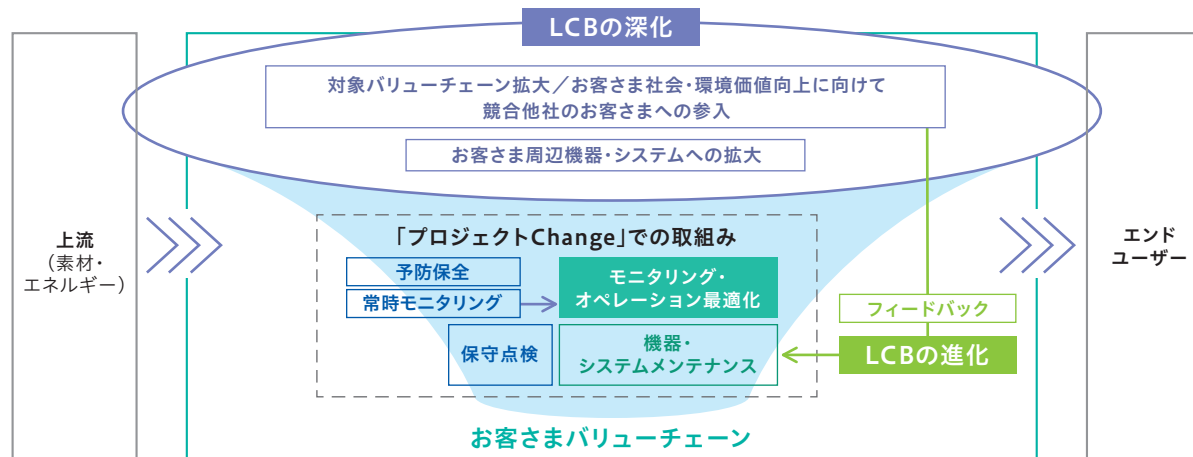
「プロジェクトChange」ではLCBの売上収益目標を達成

「プロジェクトChange」期間中においては、ライフサイクルビジネス(以下、LCB)を「お客さま価値最大化のための、ライフサイクル全体にわたる包括的なサービス提供」と定義し、LCBの強化・拡大を進めました。

具体的な事例としては、お客さまのオペレーションにおける安全性・長寿命化のための大規模・高難度な改修工事(橋梁、原子力、電力等)に加え、デジタルを活用してお客さまの設備・プラント状況の常時モニタリングを行い、オペレーションへの助言、点検・診断に基づく設備改修提案や工期短縮化の取組みをエネルギー、社会基盤、産業の全部門で行ないました。

この結果、2022年度のLCB売上収益は、2019年度対比35%増(目標30%増)を確保しました。

●ライフサイクルビジネス(LCB)の深化と進化を軸とした成長戦略



「グループ経営方針2023」では LCBの深化と進化を目指します

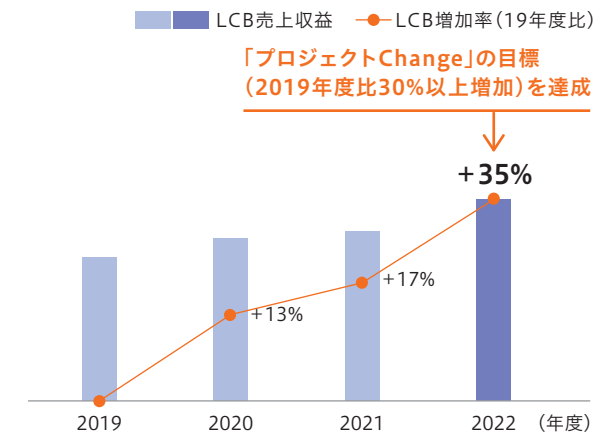
「グループ経営方針2023」では、ライフサイクル全体にわたる包括的なサービス提供の範囲を、IHIグループが納入した機器・システムにとどまらず、お客さまが保有する施設・資産のバリューチェーン領域へ拡大するとともに、他社が納入した機器に対しても対応を行ないます。

燃料転換やエネルギーの見える化など電力・産業のお客さまのカーボンニュートラルを促進するための取組み、人・モノの稼働データを分析してオペレーションを最適化することにより省人化を推進する取組み、インフラの予防保全や河川水系の上下流にわたる設備の維持補修など、お客さま価値最大化のための取組みを行います(深化)。

これらのお客さま価値最大化のためのサービス提供の取組みから、新たな技術・サービスを産み出し(進化)、バリューチェーン全体の構築や価値向上に取り組むことによって次の成長事業につなげてまいります。

●ライフサイクルビジネス(LCB)売上収益の推移

※航空・宇宙・防衛事業領域を除く



資源・エネルギー・環境分野

市場環境の変化：

脱炭素に向けた新たな需要が顕在化へ

今後の市場環境は、カーボンニュートラル化の動きが本格化する中、石炭火力ボイラの新設など一部の既存事業は縮小傾向ですが、発電設備の高効率設備の運用維持やカーボンニュートラル化転換など既存設備の有効活用に向けた新たな需要拡大が期待されます。また、世界のエネルギー需要は拡大傾向にあり、東南アジア市場におけるガス火力発電所の新設や北米での再生可能エネルギー関連事業は需要拡大が見込まれます。原子力事業は、停止していた原子力発電所の再稼働の加速や福島第一原発の除染・廃炉が本格化することで、中長期的には堅調な市場拡大が期待されます。

事業構造改革を通じ、

安定的な利益創出が可能な事業体へと変革を進めます

東南アジアのEPC事業や北米のエネルギーマネジメントサービス事業において、複数の大型案件を受注しており、本体事業の売上収益（LCBを除く売上収益）は堅調な推移が見込まれます。これら大型プロジェクトを中心に、各拠点および本社部門でのリスク管理に加え、領域主導でリスク管理を行なう三段階管理体制により、プロジェクト原価の悪化を抑制し、収益性の確保に努めます。また、原動機事業は、事業の選択と集中やコスト構造の見直しなどを通じた事業構造改革を確実に実施することで、収益性の強化を図ります。

LCB収益確保に向けて、 領域一体で事業推進を行います

「グループ経営方針2023」期間中のLCB事業は、非効率石炭火力発電の休廃止などに伴う定期点検や補修工事の減少、原子力再稼働工事や原子力燃料サイクル関連工事の一段落を背景に、端境期を迎えるため、これまでのLCBの施策だけでは、売上収益・営業利益ともに縮小することが見込まれます。カーボンソリューション（CS）事業では、海外案件を含む他社製ボイラのLCB獲得、プラント運転データ活用によるメンテナンスの最適提案などにより、売上収益の獲得を目指します。石油化学分野では、お客様の事業戦略に合わせて製造品目変更が見込まれるため、それに伴ったプロセス変更に対応します。原子力事業では、今後の原子力活用の最大化を見据えた案件の獲得を進めます。

中長期の事業戦略：

カーボンニュートラル社会の構築を実現します

2030年までのトランジション期間では、既存設備を有効利用し、高効率に設備を運用する最適化運転や、バイオマスやアンモニアなどへの燃料転換などによる火力発電の段階的な低CO₂化とそれに応じたインフラ整備を行なってまいります。原子力分野では、原子力発電の最大活用に向けた再稼働への貢献で、CO₂排出削減を支えます。また、2050年カーボンニュートラル化に向けて必要な技術の確立を加速します。

2030年以降のトランスフォーメーション期間では、アンモニア専焼発電をはじめとしたアンモニア利活用の推進や、CO₂を系外に排出しないCO₂回収・有価転化技術によるCCUS、船舶の電動化、小型原子炉による安全安心な原子力活用の推進など新たな技術の社会実装を通じてカーボンニュートラル化を促進してまいります。



碧南火力発電所アンモニア燃焼実証事業
出典：株式会社JERA

「グループ経営方針2023」

事業の変革と事業ポートフォリオへの変革

社会基盤分野

市場環境の変化：国内外のインフラ事業の現状

社会基盤事業領域を取り巻く市場環境は、国内では政府による防災・減災、国土強靱化の推進により、激甚化する自然災害への対策や、インフラ長寿命化に向けた予防保全への転換など、インフラシステムのメンテナンス需要の拡大・高度化が進んでいます。海外においては、欧米諸国で吊橋など長大橋の新規建設や大規模修繕といった高度な技術を要する工事の需要が一定水準で推移している一方、新興国においては依然インフラの新設需要は旺盛ですが、円安によるコスト増により海外企業との競争が激化しています。

このような状況下で、国内では少子高齢化により熟練技術者の高齢化が進み、将来的な人財確保と技術伝承が大きな課題となっています。また、インフラ管理者においても技術者やオペレーターの不足から、DXによる業務の標準化・効率化と省人化が喫緊の課題となっているなど、当事業領域もそれらの課題にあわせた事業変革の過渡期を迎えています。

環境変化に対応できる強靱な事業構造を構築し、安定したキャッシュ創出を目指します

当事業領域では、「既存事業の受注力強化」と「社会課題解決型ビジネスの創出」を柱に、キャッシュ創出力の強化を図っています。

橋梁・水門、シールドなどの各事業においては、既存の高難度工事や海外案件などで培った技術力・マネジメント力をさらに磨き、変化するお客さまのニーズを的確に見極めながら、総力戦で受注拡大に挑んでまいります。

また、「インフラの老朽化」「自然災害の激甚化」「少子高齢化」といった社会課題の解決に向けて、LCBの深化と

進化を軸とした新たなビジネスの展開により、収益基盤のさらなる強化を図ってまいります。

事後保全から予防保全・包括維持管理への移行などを通じ、LCB収益の強化を進めます

国内の社会インフラ分野では、既存インフラの老朽化が進む一方、その維持管理に必要な予算・人員の不足に対処するために、インフラの長寿命化を目的とした事後保全から予防保全への転換と、包括維持管理の民間委託が進みつつあります。

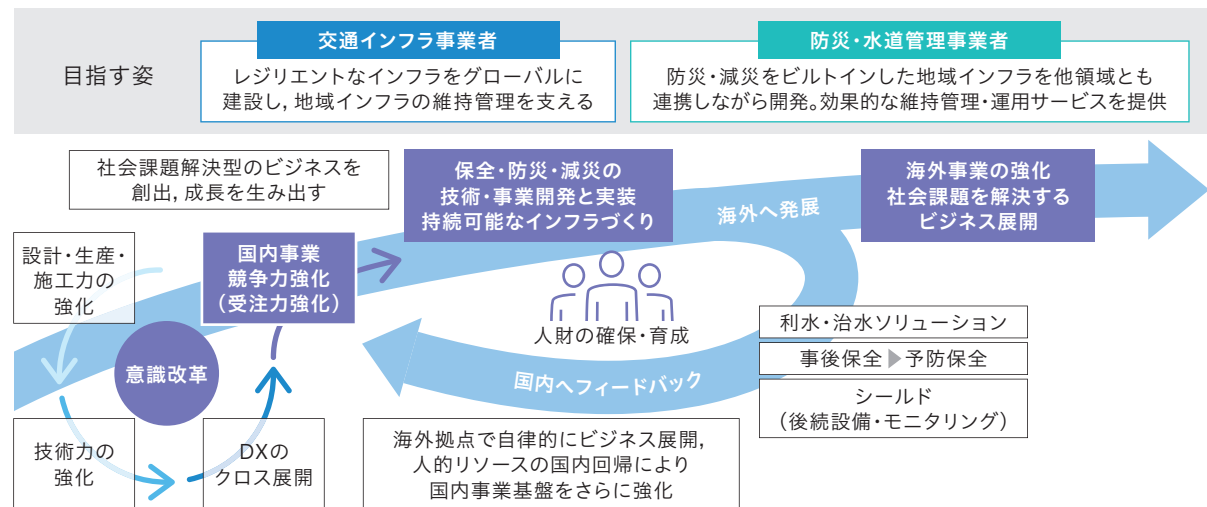
当事業領域もそれに対応した事業検討を進めており、BIM/CIMの利用推進により設計から維持管理までの各工程におけるデータの連携を容易にすることで、橋梁の診断・劣化情報などをデータとして蓄積し、それらを活用した補修時期の提案などの予防保全事業に取り組んでまいります。具体的には、IHIグループが開発した「橋梁マネジメントサポートシステム(BMSS)」を広く展開しながら、自治体や道路管理者などに向けた

インフラの損傷分析や長寿命化計画の策定支援などを行なってまいります。

中長期の事業戦略： 安全・安心な社会基盤の構築を支えます

当事業領域では、交通インフラ、防災・水管理の両面から安全・安心な社会を支えることを目指す姿としています。既存事業である5つの事業（橋梁・水門、交通、シールド、建材、都市開発）をベースに事業基盤をより強化し、事業のさらなる成長を目指して、受注を拡大してまいります。そのために、DXのクロス展開と生産・施工の改革を進めることで強靱な事業構造を創り、お客さまから頼られる存在へ自らを変革してまいります。さらに、近年頻発する自然災害の激甚化に対応した、流域利水・治水などの防災・減災事業も新たな事業の柱としていくことで、社会課題の解決を図ってまいります。

それらの成長戦略によって事業の付加価値を高めていくことで、事業構造のさらなる強化を図ってまいります。



産業システム・汎用機械分野

市場環境の変化:

脱炭素, 自動化・省人化のニーズが拡大へ

車両過給機市場では、乗用車の電気自動車(EV)化の影響は見られますが、内燃機関の高効率化、水素や代替燃料の活用、さらには燃料電池システムの導入など、ターボチャージャーへの新たな需要が生まれています。また、IHIグループでは乗用車向け以外に、商用・汎用・マリン向けなど幅広い用途のエンジン向けターボチャージャーを納入しており、当面は一定程度の事業規模が継続する見通しです。一方、産業システム市場では、気候変動や人口減少などの社会課題に対応するため、脱炭素や自動化・省人化へのニーズが高まっています。機器の本体販売だけではなく、お客様の工場全体の省エネや製造工程全体の生産効率向上など、ソリューション提供に関するビジネス拡大が期待されます。

安定したキャッシュ創出を継続し、成長・育成事業を支えます

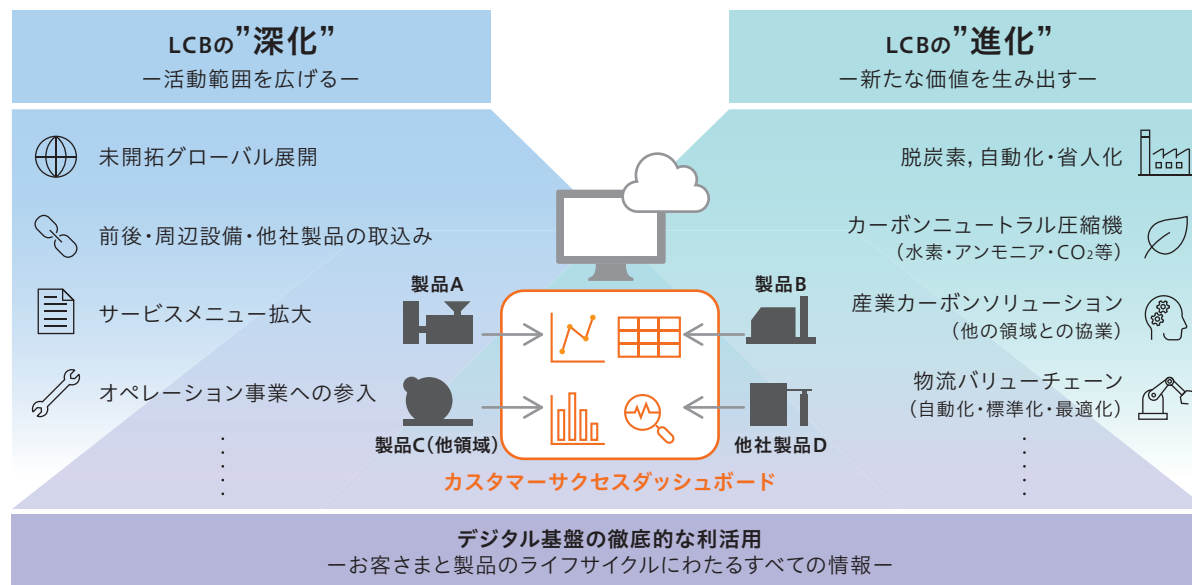
車両過給機事業では、グローバルでの自動車生産が正常化しつつある中、販価改善活動を強力に推し進めるとともに、VA/VE※活動等によって材料費高騰の影響を段階的に軽減させ、さらに固定費の最適化による持続的な収益性の改善を目指します。産業システム事業では、電気部品をはじめとする資機材の供給不足・長納期化の影響が継続しています。その対策として、納期情報のタイムリーな把握・反映のプロセス構築や、需要予測に基づく適正な在庫確保と確実な工事遂行に取り組みます。

※VA/VEは価値分析(Value Analysis)、価値工学(Value Engineering)とよばれ、既存の製品のコストや機能を分析することで、製品の設計や製造方法等を見直し、品質を維持しながらコストを低減する活動のこと。

LCBの深化と進化を軸とした成長ストーリーを描き、事業構造を強化します

LCBの深化では、お客様の事業活動全体に目を向け、自社製品を核として周辺機器・他社製品・工場全体を対象とした脱炭素、自動化・省人化の課題に取り組みます。また、従来の機器やシステム納入の枠を超えて、オペレーション事業に参入するなど、これまでにない新たな収益モデルを構築します。さらに本体販売事業のグローバル展開に合わせて、各地域のお客様のニーズに根差したきめ細かなサービスを展開し、海外におけるサービス事業の拡大も進めます。一方、LCBの進化については、脱炭素、自動化・省人化に資する取組みとして、既存事業の垣根を越えたソリューション提供、さらには燃料電池システム向け電動ターボ(ETC)をはじめとする新たな事業開発や価値創造を行ないます。

●LCBの深化と進化



中長期的な事業戦略:

課題解決型の高収益事業体を目指します

「産業界の脱炭素」、「省人化・自動化」、「グローバル」を成長のキーワードとして掲げ、複数の産業機器事業を持つメリットを最大限に生かし、課題解決型かつ高収益な事業体へと構造変革を進めます。また、領域内のヒト、モノ、カネ、情報を柔軟に活用できるよう、リソースの共有化と再配置に取り組み、総合力を発揮することができる最適体制の構築を進めます。すでに情報共有の取組みとして、お客様と製品のライフサイクルにわたるすべての情報をカスタマーサクセスダッシュボード(CSD)にデジタル基盤として構築し、すべての事業で徹底的に活用しています。個別の製品の枠にとらわれずにさまざまな角度からお客様の抱える課題に向き合い解決することで、お客様に新たな価値を提供してまいります。