ビジネスモデル

価値創造プロセス図

環境認識と課題

不安定さが常態化する社会環境	脱炭素	レジリエンス	エコシステム	安全保障
	産業界のカーボンニュートラルの実現	気候変動に強い地球エコシステムの実現	産業エコシステムの構築・向上	経済・国家・エネルギーの安全保障

インプット［2023年期］

人的資本

一人あたり収益	46.8百万円
女性管理職比率（単体）	5.3%
女性役員比率（単体）	18%
博士号取得者数	148人（IHI単体、入社時点）

知的資本

研究開発費	393億円
特許保有件数	8,172件

財務資本

総資産	20,978億円
資本合計	4,022億円
有利子負債	5,743億円

製造資本

設備投資	712億円
工場数	7カ所

社会・関係資本

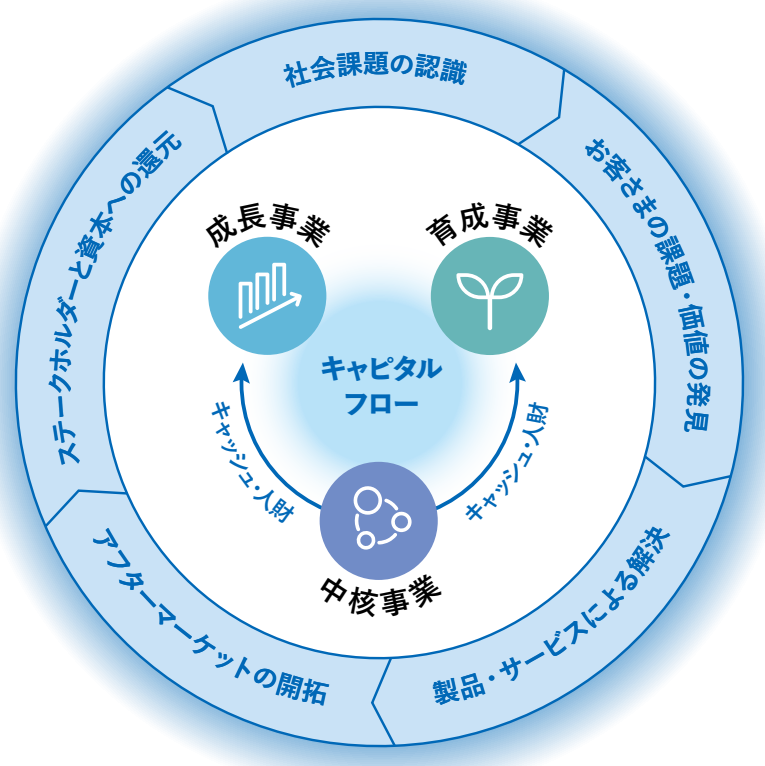
ビジネスパートナーとのリレーションシップ

自然資本

エネルギー消費量	2,322TJ
取水量	5,844千m³

ビジネスプロセス

ライフサイクル視点　バリューチェーン視点



ESG経営	「気候変動への対策」「人権の尊重」「多様な人財の活躍」「ステークホルダーからの信頼の獲得」
経営理念	「技術をもって社会の発展に貢献する」「人材こそが最大かつ唯一の財産である」

将来のありたい姿

自然と技術が調和する社会を創る

アウトプット

製品・サービス

成長事業

航空エンジン・ロケット分野
民間エンジン事業、
防衛事業、宇宙事業

育成事業

クリーンエネルギー分野
燃料アンモニア
バリューチェーン事業

中核事業

資源・エネルギー・環境分野
社会基盤分野
産業システム・汎用機械分野

アウトカム

ステークホルダーと共創する価値

株主・投資家の皆さま
- 中長期成長と株主価値向上
- 創出した利益の配当

お客さま
- IHIグループの製品を通じた環境配慮
- 省人化・省エネ・自動化

従業員
- 個人の「成長＋幸せ」
- DE&Iによる働きがい
- 多様な人財が活躍する職場

お取引先
- サステナブルで競争力の高いサプライチェーン

行政・地域社会・NPO/NGO
- 良好なリレーションシップ

IHIグループが社会に提供する価値

カーボンニュートラルの実現
エネルギートランジション、
エネルギートランスフォーメーション、
カーボンソリューション

レジリエンスな社会インフラの実現
保全・防災・減災の実現

エコシステムの構築
お客さまバリューチェーン全体の
省人化・省エネ・自動化

社会の安心への貢献
防衛力の強化＆
エネルギーの安定供給

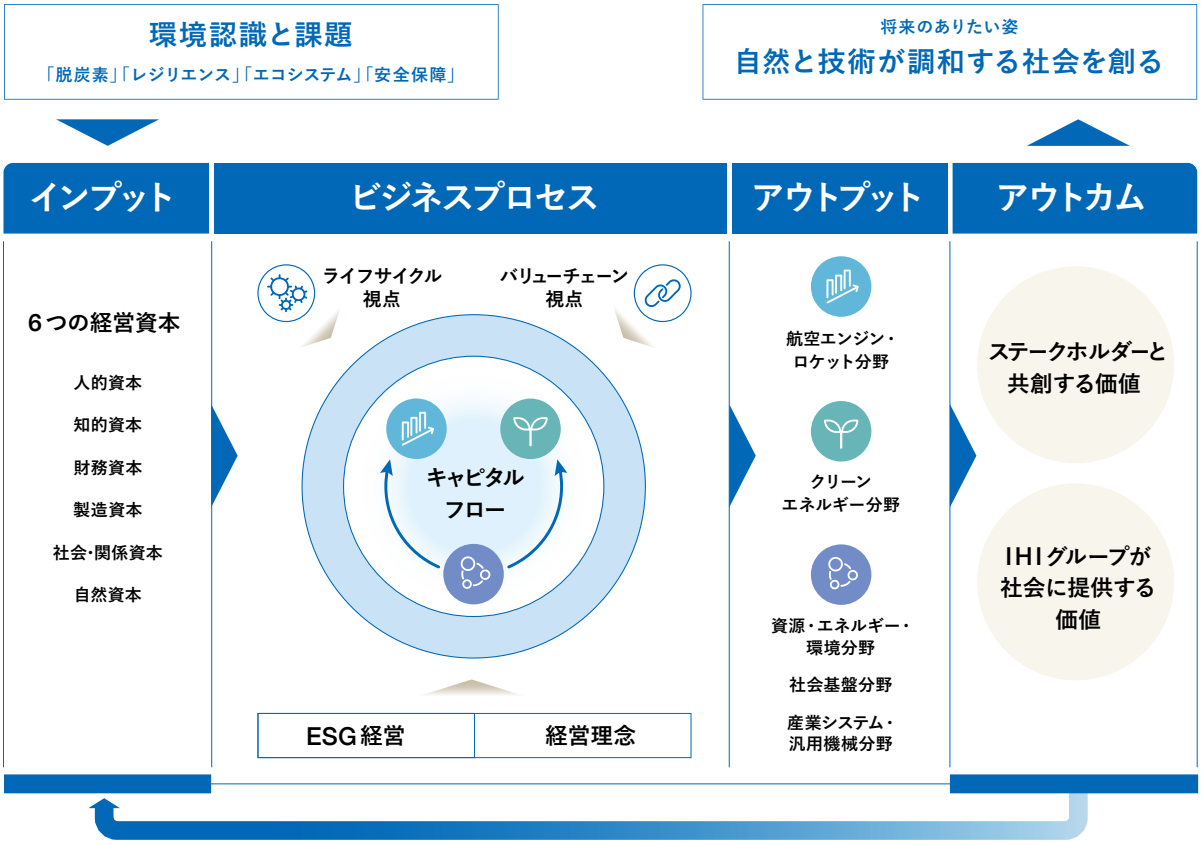
ビジネスモデル

ありたい姿の実現に向けた価値創造ストーリー

現在の価値創造プロセス図は、将来のありたい姿である「自然と技術が調和する社会を創る」ことを実現するための、10年程度先を見据えた価値創造ストーリーを表したものです。このストーリーを実現するために、IHIグループはESG経営を進めています。創業以来一貫して社会課題の解決に取り組んできた姿勢は変えず、株主・投資家を中心としたステークホルダーの皆さまからの要請を踏まえて、社会の持続的価値向上と自社の稼ぐ力の向上を両立します。

価値創造プロセスの中心となるビジネスプロセスは、2023年度を初年度とする3カ年の中期経営計画「グループ経営方針2023」の経営方針や、その先の方向性である「バリューチェーンを創造する」というビジネスの考え方に基づいています。その中では、これまで示してこなかった、獲得した資本の流れ（キャピタルフロー）を明示することで、ビジネスプロセスの循環的な捉え方を強めました。

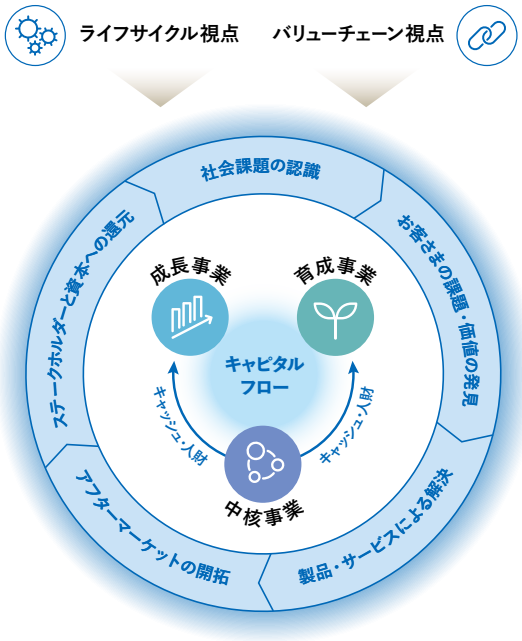
現在示している価値創造ストーリーは固定化されているものではなく、外部環境の変化やステークホルダーの皆さまとの対話で得られるフィードバックをストーリーに反映させることで、経営を変革していきます。



環境認識と課題

不安定さが常態化する社会環境において、これまでの事業機会やリスクを見直し、社会の持続可能性を高めながら自社の稼ぐ力を高めるための新たな事業機会を見出しています。具体的には、「脱炭素」「レジリエンス」「エコシステム」「安全保障」の4つの社会課題に取り組んでいます。気候変動の影響がますます顕著になり、世界的に脱炭素社会への移行が加速すると見込まれる中、IHIグループは気候変動への対策において産業界をリードする役割を果たします。IHIグループが4つの社会課題を解決するためには、さまざまな企業と協業し、共に成長する関係を築くことが重要です。そのためには顧客を含めたエコシステムの構築が必要だと考えています。

ビジネスプロセスにおける要点



● 社会課題の認識

IHIグループが取り組むべき具体的な社会課題を認識するためには、他国を含めた地域の情報の収集や、ステークホルダーの皆さまとの対話を通じて、IHIグループが取り組むべき社会課題を特定する必要があります。従来の機器売りの思考から脱却し、創りたい世界、その世界を創る方法を思考し、解決すべき課題を認識、特定します。

● お客さまの課題・価値の発見

事業を通じて社会課題を解決し、社会とIHIグループの持続的な高成長を両立するためには、お客さまの事業のライフサイクルを通じた価値の提供と、バリューチェーン全体を構築することによる価値向上が重要となります。お客さまの要望を深堀し、お客さま自身が気づいていない課題や価値を発見することが必要です。

IHIグループはこれまで、価値を限られた形の製品で提供してきましたが、今後は価値そのものに重きを置き、全く新しい形の製品・サービスを提供することで、IHIグループが作り出す価値とお客さまが求める価値をつなぎます。

● 製品・サービスによる解決＆アフターマーケットの開拓

IHIグループは航空エンジン・ロケット分野、クリーンエネルギー分野、資源・エネルギー・環境分野、社会基盤分野、産業システム・汎用機械分野で事業を展開しています。中核事業と位置付けている資源・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、お客さまのライフサイクル全体を見据えた価値提供をする、LCB（ライフサイクルビジネス）の進化と深化を通じて成長を図ります。中核事業で創出したキャッシュと人財を成長事業（航空エンジン・ロケット分野）や育成事業（クリーンエネルギー分野）に投資します。

お客さまの課題や価値を発見し、それをビジネスにつなげるためには、IHIグループの持つ技術やそれに紐づく多様な人財の活用が欠かせません。加えて強い技術力で生み出す価値を稼ぐ力へつなげるために、バリューチェーンを創造するという方向性を見出し、ビジネスに対する考え方を変革しつつあります。また、IHIグループが解決すべき社会課題は個社で解決できない大きいものです。したがって各国地域をはじめとするさまざまなステークホルダーからの信頼を獲得し、バリューチェーン全体を共創する体制を構築する必要があり、トップ主導で日々実行しています。

● ステークホルダーと資本への還元

社会課題の解決によって得られた社会的価値や財務価値は、ステークホルダーの皆さまへ還元されます。将来のありたい姿を実現するために、さらなる社会課題解決に向けた投資を実行しながら企業価値向上を目指します。「グループ経営方針2023」では、総投資枠の約4,500億円のうち、約55%を成長事業と育成事業に振り分ける予定です。人財に関しては、2024年度末までに成長、育成事業に600人をシフトする予定です。

IHIグループが創出するアウトプット＆アウトカム

IHIグループが事業活動を通じて社会に提供する価値は、ステークホルダーと共創する価値とIHIグループが社会に提供する価値に大別されます。ステークホルダーと共創する価値は、互いの持続的な成長を促すものです。一方IHIグループが社会に提供する価値は、現在捉えている社会課題を解決するものであり、社会の持続可能性を高めることに貢献します。

ビジネスモデル

6つの経営資本

	基本方針	インプット（2024年3月期）
1 人的資本	「グループ経営方針2023」に連動した「グループ人財戦略2023」に従い人的資本を強化しています。事業の変革と企業体質の変革を実現するために、「良い＋強い」会社と従業員個人の「成長＋幸せ」の両立を目指し、人財戦略を実行します。	●一人あたり収益 46,8百万円 ●女性管理職比率（単体） 5.3% ●女性役員比率（単体） 18% ●博士号取得者数 148人（IHI単体、入社時点）
2 知的資本	社会とお客さまの課題解決を目指し、新しい価値を継続的に提供していく技術開発に取り組みます。中核事業の競争力強化、成長事業の拡大、育成事業での事業創出を目指して、多様なパートナーと連携して、基礎研究から実用化までを実施します。	●研究開発費 393億円 ●特許保有件数 8,172件
3 財務資本	キャッシュ創出力の強化を進め、財務基盤の拡充と株主還元のバランスを取りながら、持続的な高成長を実現する事業変革に向けた投資を積極的に進めます。株主還元に関しては、安定配当を基本方針とし、連結配当性向30%を目指します。	●総資産 20,978億円 ●資本合計 4,022億円 ●有利子負債 5,743億円
4 製造資本	製品・サービスを通じて、社会課題の解決と安全・安心で豊かな社会の実現を目指します。製品・サービスの安全および品質を最優先として、環境への負荷を最小限とし、従業員の安全に十分配慮した製造拠点を目指します。	●設備投資 712億円 ●工場数 7カ所
5 社会・関係資本	重要課題に、人権の尊重、お客さまとの関係強化、サプライチェーン・マネジメントの強化、地域社会との共存共栄などを掲げ、社会関係資本とのエンゲージメントを強化し、トップ主導で他国やその地域のステークホルダーとのエンゲージメントを実施しています。	●ビジネスパートナーとのリレーションシップ
6 自然資本	ESG関連事項担当役員を委員長とする環境委員会を設置し、工場や事業所における気候変動への対策、資源の循環や地球環境の保全について、審議・決定しています。主要な生産拠点に環境マネジメントシステムを確立し、環境管理レベルの向上に努めています。	●エネルギー消費量 2,322TJ ●取水量 5,844千m^3

	関連する重要課題	今後の取り組みと目指す姿
	●**多様な人財の活躍** ●**人権の尊重** ●働き方改革・業務プロセスの改革 ●労働安全衛生水準の向上	●DE＆Iの推進 ●社員エンゲージメントの向上 ●成長・育成事業へのアロケーション
	●**ステークホルダーからの信頼の獲得** （イノベーション・マネジメント）	●オープンイノベーションによる基礎技術の獲得 ●製品とサービスを超える新しい価値の創出
	●**ステークホルダーからの信頼の獲得** （適時・適切な情報開示）	●営業CFの創出力向上 ●財務基盤の強化 ●ROIC－WACCによるエクイティスプレッドの獲得
	●労働安全衛生水準の向上 ●働き方改革・業務プロセスの改革	●DX化による生産効率の向上 ●成長投資の収益化
	●サプライチェーンマネジメント強化 ●地域社会との共存共栄 ●お客さまとの関係強化	●パートナーシップの構築 ●産業エコシステムの構築
	●**気候変動への対策** ●資源循環型社会の形成 ●地球環境の保全	●エネルギートランジション ●エネルギートランスフォーメーション ●カーボンソリューション

IHIグループが社会に提供する価値と経営資本のつながり

カーボンニュートラルの実現

カーボンニュートラルの実現には、人的資本で変革人財の獲得、これに向けたDE＆Iの醸成が必要です。知的資本はライフサイクルを通じた価値の提供が求められています。これには、財務資本で成長投資につながる営業CF創出、製造資本でCO_2排出量のモニタリングと抑制を可能とする製造設備への移行、社会関係資本におけるパートナーシップの構築が必要になります。

レジリエンスな社会インフラの実現

レジリエンスな社会インフラの実現は、保全・防災・減災への取り組みが重要です。ここは橋梁の予防保全、水門設備保全や水管理の高度化への貢献がIHIグループの事業化で可能と考えています。ここに関わる経営資本は、人的資本で成長・育成事業へのアロケーション、知的資本でライフサイクルを通じた価値の提供が主に挙げられます。

エコシステムの構築

エコシステムの構築はお客さまバリューチェーン全体の省人化・省エネ化・自動化があり、ここは人的資本以外に知的資本でバリューチェーン全体での価値向上、製品とサービスを超える新しい価値の創出が求められます。社会関係資本で産業エコシステムの構築も上げられます。財務資本も、成長投資拡大に向けた営業CFの創出などが必要です。

社会の安心への貢献

社会の安心への貢献は、防衛力の強化＆エネルギーの安定供給が挙げられます。ここは人的資本で成長事業と育成事業へ人財のシフト、知的資本でバリューチェーン全体での価値構築が必要です。財務資本では成長投資による営業CF創出、防衛力の強化は生産能力向上に際して、製造資本でDX化による生産効率の向上も求められます。