



成長事業

航空エンジン・ロケット分野は、当社グループの成長を牽引する事業分野と位置付けました。民間エンジン・防衛・宇宙事業は、2023年度連結売上収益の約29%、同営業利益の約55%を占めています（特別要因を除く）。IHIグループのコア技術である“推力”をベースに、民間エンジン、防衛、宇宙の各セグメントにおいて、シナジー効果の最大化と新たな事業創出を通じて、持続的な成長を目指します。

創出する価値

民間エンジン事業を通じて安心・安全かつカーボンニュートラルな空の輸送システムの構築に貢献します。防衛事業においては、我が国の防衛力の抜本的な強化を通じた安全保障と関連産業の発展を支えます。宇宙事業では、衛星の打ち上げや衛星データを利活用した森林管理などの新たな事業創出に寄与します。

「グループ経営方針2023」における役割

民間エンジン・防衛事業の拡大と並行して営業キャッシュ・フローの強化に取り組みます。また、IHIグループの中長期成長を支える柱となるため、航空エンジン事業を中心とした既存事業の拡大・強化を図ります。同時に、「グループ経営方針2023」の先を見据えて新たな事業領域創出の種まきを継続し、今後もIHIグループを持続的な高成長企業へ飛躍させる役割を担います。

実現に向けた戦略

民間エンジン事業では、航空旅客需要の安定的な拡大を背景に、好採算のスペアパーツ事業の安定成長を目指します。同時に、次期ベストセラーエンジンの開発・量産からアフターマーケット事業への収益サイクルを通じて業績を拡大します。世界トップレベルの生産効率と利益率を実現するため、生産効率と業務構造の抜本的な改革を実行します。防衛事業では、防衛力整備計画にのっとった売上収益の拡大、ならびに制度の改正に伴う営業利益率の改善が期待されます。宇宙事業は、固体ロケット技術を強みとして、長期的な成長ドライバーとなる新たな事業を創出します。

中長期的に目指す姿

防衛事業では2030年度における売上収益を2,500億円程度（2024年度予想売上収益1,500億円）、民間エンジン・防衛・宇宙事業全体としては、2030年頃の売上収益目標を8,000億円程度（同5,400億円）、2040年頃には1兆円、営業利益率15%以上を目指しています。

民間エンジン・防衛・宇宙事業の成長見通し

2030年頃 ▶ 売上収益8,000億円、営業利益率15%程度
2040年度 ▶ 売上収益1兆円、営業利益率15%以上



責任者インタビュー

**防衛予算の拡大
民間航空機市場の拡大を追い風に
大胆な業務改革を実行することで
キャッシュ創出力の向上を図り
2040年度に売上収益1兆円
営業利益率15%以上を目指します**

佐藤 篤

常務執行役員
航空・宇宙・防衛事業領域長



Q 航空エンジン・ロケット分野の強みを 教えて下さい

防衛向け航空エンジン事業は、国内トップの技術力と実績を誇ります。IHIグループはエンジンの設計・開発から素形材を含む生産、MRO、運用支援に至るまで、全てに対応可能な事業基盤が世界的にも大きな強みです。豊富な実績と技術力が評価され、国際的な民間エンジン開発プロジェクトへ参画しています。民間航空エンジンのプライムメーカーとしての実績はありませんが、現在世界中で稼働している多くの航空エンジンの開発・生産に携わっています。

F-2戦闘機の後継となる次期戦闘機(GCAP)は、日本とイギリスおよびイタリアと共同で開発されます。戦闘機用エンジンの研究開発実績としては、2018年の

推力15トン級エンジン「XF9-1」(F-22戦闘機搭載エンジン並みの推力)の試作に成功していますが、こうした大規模な国家事業を国際共同開発として行うのは日本で初めてとなります。社内の人財シフトと外部からのキャリア採用を積極化させており、多様な人財の活躍が当社グループの強みの底上げと成長の実現を加速させそうです。

Q どのような事業機会が期待されますか

防衛事業に関しては、今後5年間で大きく事業規模を拡大できると考えています。2022年12月に戦略3文書(国家安全保障戦略、国家防衛戦略、防衛力整備計画)が閣議決定され、その後5年間(2023~2027年度)の所要経費は約43兆円と、前期の約27.5兆円

から大幅に拡大することが決まりました。防衛力の抜本的強化に向けた7つの重視分野においては、IHIグループの強みを生かして貢献できる分野があります。具体的には、敵のレーダーやミサイルの射程外から攻撃を可能とするスタンド・オフ防衛能力（予算2,000億円→5兆円）、統合防空ミサイル防衛能力（予算1兆円→3兆円）、水中無人航走体などの無人アセット防衛能力（1,000億円→1兆円）です。IHIグループの安全保障政策への貢献を拡大させることで、防衛事業の売上収益も2030年度に向けた飛躍を見込んでいます。

宇宙事業に関しては、日本政府が2023年の「宇宙基本計画」の中で、日本の宇宙産業の市場規模を2030年代初頭に8兆円へ倍増させることを目標としています。IHIグループでは、イプシロンロケットなどを活用した衛星の打ち上げサービスの事業化を目指しています。また、衛星データを活用したサービスの拡大に加え、打ち上げた多数の衛星を一体運用する衛星データ提供プラットフォームの構築により、より安定した、付加価値の高い衛星データの供給を可能とし、安全保障だけでなくさまざまな分野に貢献を果たすことも検討しています。

民間向け航空エンジン事業に関しては、今年からボーイング777X向けのGE9Xの出荷が始まります。2030年代半ばには、ボーイング787用エンジンGEnxおよびエアバスA320向けPW1100G-JMエンジンの次世代機の登場が見込まれます。IHIグループは、航空機ジェットエンジン後方に搭載可能な電動機の開発を順調に進めるなど、航空機電動化において、今後は当社グループのプレゼンスが高まりそうです。2050年に向けては、カーボンニュートラルを実現した未来のエンジンの実用化が期待されます。水素エンジンや電動化、SAFの活用やハイブリッドエンジンなどさまざまなアーキテクチャーが議論されています。政府と連携しながら、技術開発を強化しています。

Q ビジネスマodelと稼ぐ仕組みを教えて下さい

民間向け航空エンジンの収益モデルは、開発の負担が大きく、量産がスタートして10年程度は赤字が続きます。納入から5年程度が経過するとスペアパーツ販売や整備収入が増加を始め、15年程度でキャッ

民間・防衛における技術・経験のシナジーによる事業拡大と新たな事業創出



シュ・フローが単年度黒字に転換します。今後も収益モデル自体は変わらないと思いますが、設計開発におけるツールの進化やプロセスの改善により、開発時間の短縮化や開発の後戻りの減少が見られています。利益の源泉は、スペアパーツなので、MRO(メンテナンス、リペア、オーバーホール)の付加価値向上と利益を拡大する仕組みを作りたいです。あまり知られていませんが、海外ではサードパーティの整備会社や部品供給会社が存在します。収益の最大化を図るには、お客さまである航空会社との長期包括契約の締結が大変重要です。

防衛事業に関しては、これまで安定した収益が見込めましたが、近年は防衛事業から撤退する企業もあり、政府も課題認識を持っています。このため営業利益率10%を最大値として、契約期間に応じてさらに5%まで加算される制度の改正が行われました。宇宙事業に関しては、案件次第なので、現時点でお答えするのは難しいです。

Q キャッシュを稼ぐ仕組みの強化策を教えて下さい

運転資金が大きなビジネスなので、営業キャッシュ・フローの創出に課題認識を持っています。2023年にトランسفォーメーションセンターを設立し、海外企業との生産性および収益性の格差に対する危機感を背景に、当社グループ独自のデジタル技術を駆使して、設計、生産、調達における抜本的な生産性・業務構造改革を断行しています。品質の大幅な向上を伴う歩留まりの改善と仕掛在庫を含む棚卸資産の圧縮を進めています。売上債権の回収は、営業努力の側面が大きいですが、防衛事業の案件に関しては、前受金をいただくなど、さまざまな手を尽くしています。最近はインフレ環境にありますので、契約後の資材価格の高騰と調達リスクを回避するために、各種リスクを契約内容に織り込む努力をしています。

Q PW1100G-JM問題の現状はどのようになっていますか

PW1100G-JMの粉末冶金問題に関しては、不純物の混在を事前に検知できなかったことを大変残念

に思っています。同エンジンは、米国Pratt & Whitney (P&W)、一般財団法人日本航空機エンジン協会 (JAEC)、ドイツMTU Aero Engine AGの3者が共同体International Aero Engines LLC (IAE)を設立して開発・製造を行っている国際共同開発エンジンです。日々、P&WおよびIAEと会話を重ね、状況把握と対応策を議論しています。費用負担に関しては、公表済みの範囲内で推移しています。民間向け航空エンジンは、RRSP(リスク&レベニューシェアリングパートナー)方式での契約方式が主流です。リスクをプライムエンジンメーカーが全額負担することは難しい上、目の届かない海外の部品メーカーとの情報共有などに課題が残りました。今年からボーイング777X向け新型エンジンGE9Xの納入が始まりますが、今回の経験を生かした防止策が打たれています。

Q 中長期的な数値目標をどのように設定されていますか

中期的な目標としては、2030年頃に連結売上収益8,000億円(2024年度予想売上収益5,400億円)、営業利益率15%程度を目指します。その内訳としては、防衛予算の拡大を背景に、防衛事業の売上収益を2,500億円(同1,500億円)、民間航空機市場の成長率3~4%を前提に、PW1100G-JMエンジンがけん引役となり、民間向け航空エンジン事業の売上収益も堅調に拡大し、他の事業も合わせて5,500億円(同3,900億円)と見ています。

長期的には、2040年頃に売上収益1兆円、営業利益率15%以上を目標に掲げています。2030年頃までの業績はある程度見えているのですが、2035年以降の民間航空エンジンはさまざまなアーキテクチャーが考えられています。投資負担や参画比率次第で収益性は変化しますが、キャッシュ創出力の向上やMROを通じた稼ぎ方の変革が鍵を握りそうです。

数値目標の実現に向けて、2024年度以降の3年間で800名の増員(うち社内リソースシフト200名超)が必要ですが、DXなどの活用による業務効率の改善やアウトソースも進めます。設備投資に関しては、防衛事業は政府が負担しますが、民間向け航空エンジンのMRO成長に伴い、2026年度辺りに鶴ヶ島工場において工場棟の増設などに伴う追加投資を計画しています。