

成長事業責任者メッセージ

現状認識

世界の旅客需要はコロナ禍以前の水準を上回り、拡大を続けています。これにより、新製エンジンだけでなく、スペアパーツなどのアフターマーケットの需要も大幅に成長しています。

防衛事業では、2022年12月に「国家安全保障戦略」「国家防衛戦略」「防衛力整備計画」の3文書が閣議決定され追い風が吹いています。3文書の方針に基づき、2027年度までに防衛費および関連経費をGDP比2%に引き上げる目標が掲げられています。これに加え、契約制度の変更による収益性の向上が期待されており、国が進める「防衛力の抜本的強化7つの柱」の全てに対応した製品・サービスを提供する当社グループへの期待も着実に高まっています。特に「スタンド・オフ防衛能力」「統合防空ミサイル防衛能力」「無人アセット防衛能力」は、当社グループの強みが発揮できる分野として捉えています。

宇宙事業については、日本政府が2023年に発表した「宇宙

基本計画」で、2030年代初頭までに日本の宇宙産業の市場規模を8兆円へ倍増させる目標が掲げられました。当社グループは、固体燃料ロケットに加え、液体燃料ロケットに使用するターボポンプの供給、衛星管理システムの開発などを通じて、この目標の達成に貢献していきます。また、新たな民間事業の推進を通じて、政府が進める宇宙政策への貢献を目指しています。

飛躍に向けた成長戦略と中長期展望

民間航空機産業では、旺盛な航空機需要が続いている一方で、部品や材料メーカーの供給能力がひっ迫していることが共通課題となっています。官民一体となったサプライチェーンの強化に取り組み、この課題の解決を目指しています。また、米国の関税政策に対しては、関税負担の分担などについて米国のパートナー企業と協議を進め、競争力の維持に努めています。

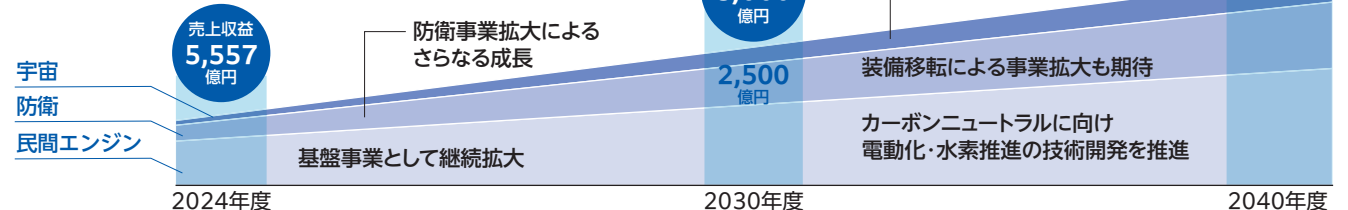
防衛産業では、民間航空機産業と同様にサプライチェーンの

民間航空機市場の伸長、
防衛予算の増大
という機会を確実に
事業成長に結びつけるため
高い技術力をもって付加価値の
ある解決策を提供し続けます

常務執行役員
航空・宇宙・防衛事業領域長
佐藤 篤

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10,000億円、営業利益率15%以上



成長事業責任者メッセージ

強化に取り組むとともに、米国の政策動向や安全保障環境の変化、欧州連合における軍備拡張計画などを注視しつつ、日本政府の要請に応じて関係各国との国際協力の強化へ貢献する場を広げていく方針です。

2024年度における航空・宇宙・防衛事業領域の業績は、売上収益が5,557億円、営業利益は1,227億円(営業利益率22.1%)と、いずれも過去最高を更新しました。2030年度の目標(売上収益8,000億円、営業利益率15%)について、営業利益および営業利益率を6年前倒しで達成しました。ただし、2024年度の好業績には、為替の円安進行や整備期間の長期化に伴う費用の発生遅れといった一過性の要因が影響しており、必ずしも当社の実力を正確に反映したものではないと認識しています。そのため、2026年度から始まる次期中期経営計画において、事業機会とリスクを改めて検証し、2040年を見据えた適切な数値目標を検討します。

技術革新と国際協業を通じた 新たな市場と未来の創出

日本初の国産ジェットエンジンの製造を起点として、長年にわたり培ってきた高い技術力と豊富な実績は、当社グループが国内トップメーカーとしての競争優位性を発揮する大きな強みとなっています。民間エンジン事業では、国際的な民間エンジンプログラムに参画し、海外OEMメーカーとの協業を通じて着実

に経験を積み重ねてきました。例えば、PW1100G-JMエンジンでは、世界で初めて複合材ファン構造案内翼を開発し、エンジンの軽量化を実現しました。この技術革新は、燃料消費量の削減や環境負荷の低減に寄与し、お客さまから高い評価を得ています。また、研究開発・設計から素形材の製造、補修部品・エンジン整備に至るまで、航空エンジンのライフサイクル全体にわたるビジネスを展開しています。こうして得られたノウハウは当社の高い競争優位性につながっています。

防衛向け航空エンジン事業においては、プライムメーカーとして長年にわたり培ってきた豊富な経験を強みに、戦闘機エンジンをはじめ哨戒機用、練習機用、ヘリコプター用、そして艦船用エンジンなどの生産、さらに維持・整備まで幅広く陸海空自衛隊の運用を支えています。さらに日本・イギリス・イタリアによる次期戦闘機の国際共同開発プログラム(GCAP)にも参画しています。このプロジェクトでは、事前のルール策定や作業分担に関する議論において、民間航空機分野で培った国際共同開発の経験が大いに生かされています。

宇宙事業においては、ロケットをはじめとする基盤技術を土台に、国が主導する宇宙開発に貢献しています。近年は、衛星データの活用にも取り組みを広げており、衛星データ利用サービスの拡充を通じて、社会課題の解決につながるソリューション提供を目指しています。

一方で、付加価値の高いバリューチェーンを創造するには、パートナー企業との連携が不可欠です。例えば、民間向け航空

エンジン分野では、MRO(整備・修理・オーバーホール)の付加価値を高めるためには、OEMをはじめ社外とのパートナーシップが欠かせません。防衛事業では、次期戦闘機開発を通じて国際的な経験を蓄積し、防衛のグローバル事業展開に生かして、政府と連携してわが国の安全保障政策に貢献していきます。また防衛、民間のそれぞれが培ってきた先端技術をデュアルユースで活用することで、さらなる事業機会を獲得し、事業拡大を図っていく方針です。宇宙事業においては、衛星製造の知見や技術基盤を有する社外のパートナーとの協業により、データ活用の可能性を広げています。

長期ビジョンに基づく事業の 再定義と持続的成長への挑戦

航空・宇宙・防衛事業領域では、2024年度からグループ重点施策の一つである「全ての事業・業務を再定義する」の具体的な取り組みとして「事業・製品戦略委員会での将来ポートフォリオの策定」に着手しました。この取り組みは、事業環境の変化に対応しながら、長期的な成長を実現するための重要なステップです。

持続的な成長を実現するためには、10～15年という長期的な時間軸で目指す姿を描き、そこからバックキャストिंगして具体的なアクションに落とし込む必要があります。成長事業では、不確実性の高い事業環境に対応するため、PDCAサイクル

成長事業責任者メッセージ

を継続的に回し、目指すべき将来像や事業戦略をアップデートし続けています。多様なメンバーが同じ方向を向いて業務に取り組めるよう「仕組み化」にも力を入れています。

さらに、事業間連携の強化にも注力しています。例えば、防衛向けエンジンを担当する組織と民間向けエンジンを担当する組織では、グローバルスタンダードの経験値やエンジン開発の知見など、それぞれ異なる強みと課題を持っています。これまで実施してきた人事交流や技術交流をさらに加速させ、お互いの経験やスキルを共有することで、シナジー効果を創出します。

将来像の策定に合わせて、今後注力する技術開発の方向性も明確にしました。民間エンジン事業では、航空業界が共有する2050年のカーボンニュートラル実現に向けた技術開発が重要なテーマとなっています。これに対応するため、2025年4月に

組織改編を行い、民間エンジン事業部内にカーボンニュートラル関連技術の開発を統括する新たな部門を設置しました。航空機の電動化、水素燃料電池の利用などの研究・開発をさらに加速していきます。また、将来的な需要増加への対応策として、生産拠点の拡充も視野に入れており、海外を含む新たな拠点の構想・検討も進めています。

宇宙事業に関しては、2025年5月、SAR衛星分野で世界をリードするフィンランドのICEYE社とMOU（基本合意書）を締結しました。この協力を通じて安全保障や公共利用、商業利用を目的とする地球観測衛星データの提供を進めていきます。衛星データは、社会課題の解決に役立つ大きな可能性を秘めています。近年、多発する自然災害への対応として、衛星データを活用した災害予測など、新たな事業の創出にも取り組んでいきます。

こうした取り組みを通じて、IHIグループは持続可能な社会の実現に貢献していきます。

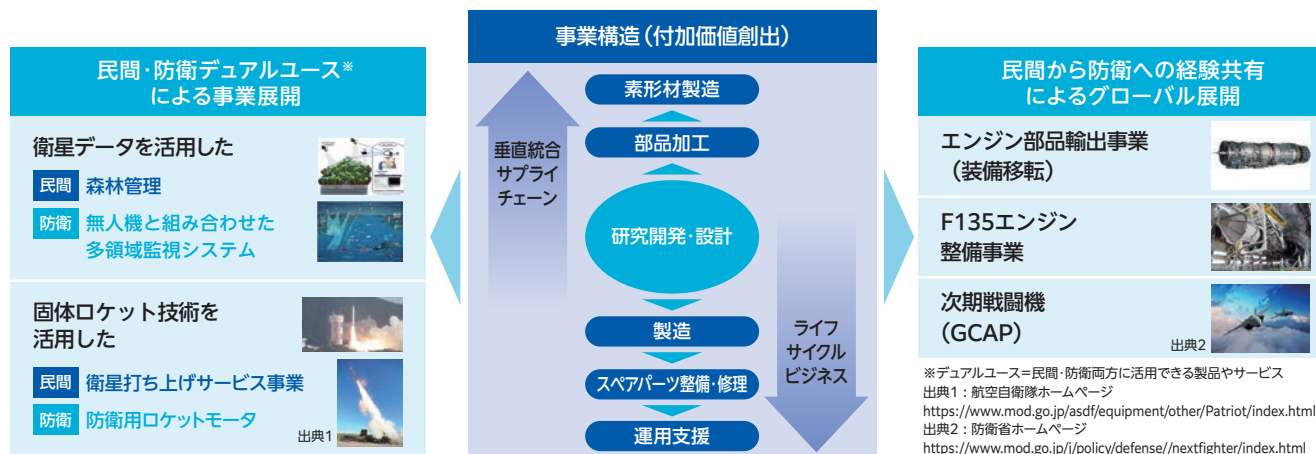
多様な人財が活躍する職場づくりと持続的成長への挑戦

企業および社会の持続的な成長を実現するためには、それを支える人財の確保と育成が不可欠です。成長事業の人財の確保に向けた取り組みとしては、新卒採用に加え、キャリア採用やグループ内のリソースシフトなど、多様な採用チャネルを活用し、今後3年間で約1,000名の増員を計画しています。

キャリア採用をはじめ、さまざまなバックグラウンドを持つ人財が個々の力を最大限に発揮するためには、適所適材の配置と、定着を促進するための取り組みが重要です。キャリア採用およびリソースシフトによって採用された人財向けに、教育パッケージを早期に立ち上げました。また、カンファレンスや座談会を通じて、従業員エンゲージメントを高める施策を積極的に実施しています。

ここで特に重要となるのが、重点施策の一つである「DE&Iを自分事にする」という考え方です。キャリア採用の方々には、既存のIHIカルチャーに単に順応するのではなく、IHIグループの良い点、改善すべき点を率直に議論し合うことを推奨しています。この取り組みにより、多様性を生かす組織風土の醸成を進めています。多様な人財の力を結集し、市場の成長率を超える成長を目指します。そのための基盤づくりを、着実かつ確実に実践していきます。

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



成長事業：特集：民間エンジン事業アフターマーケット市場

アフターマーケット事業を成長ドライバーに、民間航空機産業の市場成長率を上回る収益拡大と利益率向上を目指す
民間航空機の需要増加に伴い、エンジンの整備需要が拡大しています。今回の特集では、成長が期待されるアフターマーケット事業における取り組みをご紹介します。

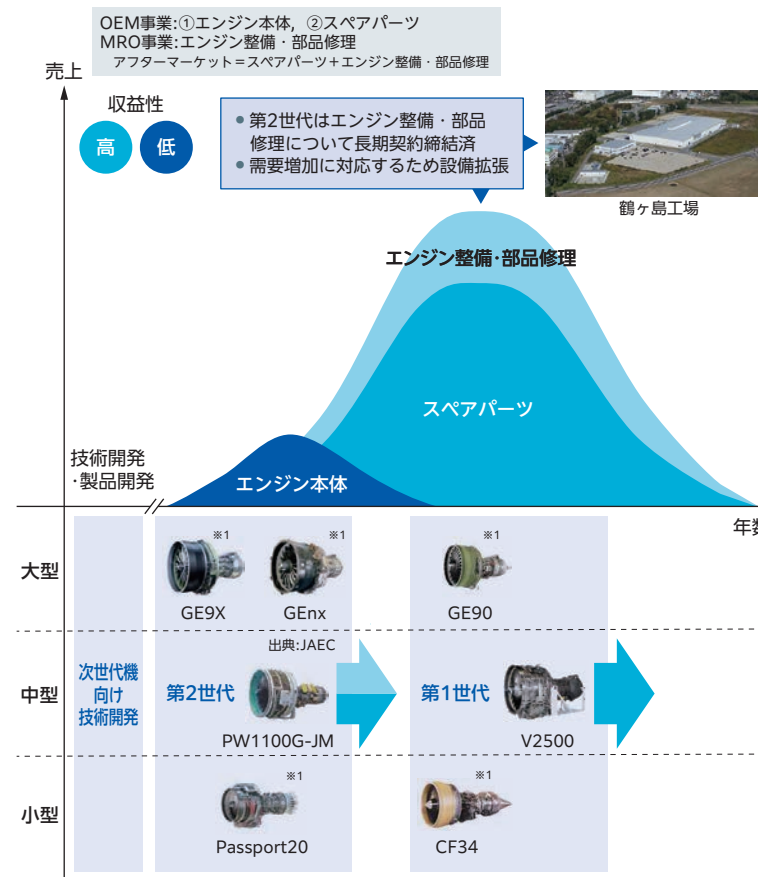
エンジン出荷累計台数の増加に伴い、 アフターマーケットビジネスが成長をけん引する

IHIグループの民間エンジン事業は、OEM事業（エンジン部品の設計・製造、スペアパーツ）とMRO[※]事業（エンジン整備、部品修理）の2つで構成されています。収益の大部分はアフターマーケット（スペアパーツとMRO事業）が占めるビジネスモデルとなっています。

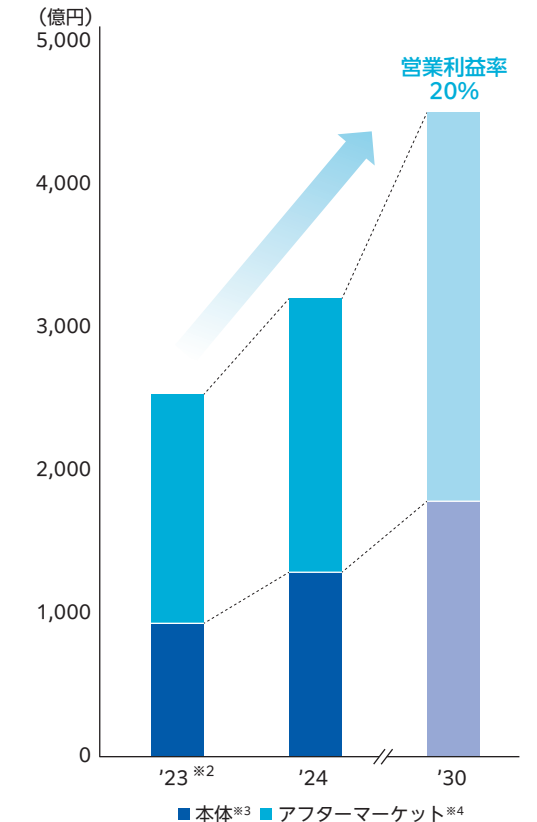
現在、運用中のエンジン数は増加しており、アフターマーケットの市場規模は今後さらに拡大することが見込まれます。IHIグループとしてもこれをさらなる事業機会として捉え、これまで取り組んできた部品（スペアパーツ）製造事業に加え、修理事業を拡大させるべくIHIグループの技術的強みが生かせる部品を中心に付加価値の高い修理技術の開発や生産性体制構築を進めています。国内の整備能力強化は、お客さまであるエアラインにとって地政学的リスクの低減、短納期、コスト削減などの価値につながり、日本として見ても国内産業の発展につながります。このような取り組みを通じて、民間エンジン事業においては、2030年前後には、安定して営業利益率20%以上の収益性のある事業になることを目指しています。

※整備、修理、オーバーホール

民間エンジン事業 収益モデルイメージ



民間エンジン事業 売上収益



※2 2023年度PW1100G-JM粉末冶金影響を除く

※3 本体：エンジン本体

※4 アフターマーケット：スペアパーツ+エンジン整備・部品修理

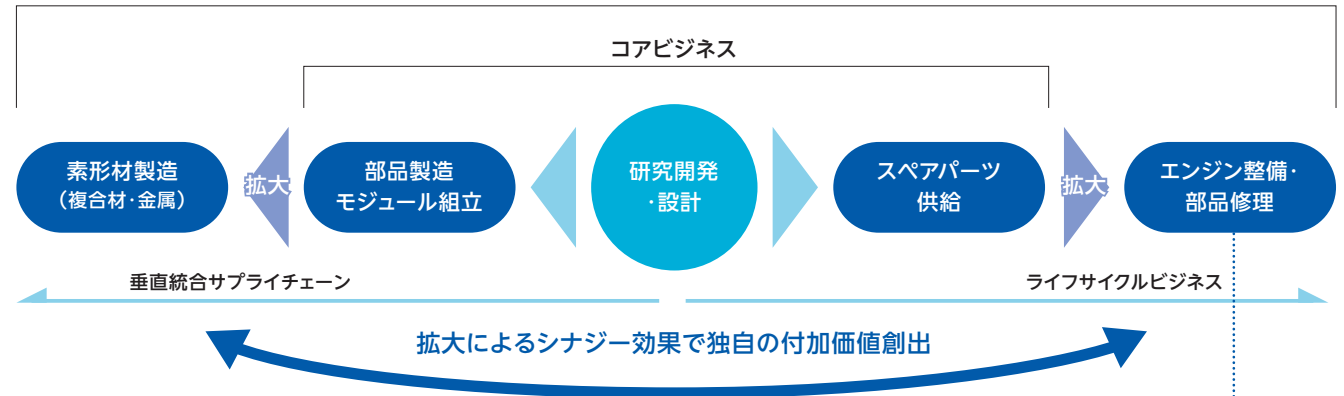
拡大を続ける航空機アフターマーケットを見据え、 鶴ヶ島工場に修理棟を新設

IHIグループは「研究開発・設計」「部品製造」に加え、上流の「素形材製造」や下流の「エンジン整備・部品修理」などの前後工程の事業領域を拡充しています。このバリューチェーンの拡大により、付加価値の向上と事業の成長を図っています。

IHIグループが約15%のシェアで参加しているPW1100G-JMエンジンでは、自社開発した複合材を活用し、エンジンの軽量化を実現しました。こうした複合材をはじめとする各種の高度な設計・製造技術を有し、他社では対応が難しい修理を自社で行える点が、IHIグループの大きな強みです。また、さまざまなエンジンの国際共同開発プログラムに参画し、実績を積み重ねてきたこともIHIグループの競争優位性を支えています。これらの技術基盤と実績を活用し、付加価値の高い修理技術の開発を継続的に進めています。

今後の成長に向けては、修理需要に対応するキャパシティの確保が重要です。2025年1月に発表した鶴ヶ島工場の修理棟増設は、その一環であり、高付加価値な修理をインハウスで実現し、民間航空機産業の市場成長率を上回る成長を目指しています。

サプライチェーンの拡大、ライフサイクルビジネスの拡大



ライフサイクルソリューションセンターによる 整備計画立案

ライフサイクルソリューションセンターでは、OEM事業と連携しながら民間向け航空エンジンの整備事業計画を策定・遂行しています。さらに民間向け航空エンジンの運用・整備に関する技術開発を行っています。



整備関連データの一元管理を目指す瑞穂工場

鶴ヶ島工場修理棟の増設

鶴ヶ島工場は、主としてPW1100G-JMエンジンの整備需要に対応するための拠点として建設されました。2021年6月の稼働開始以降、人員の増強・育成や設備投資などの体制強化を進めています。今回増設する修理棟は2026年内の稼働を目指しており、同じく整備事業を担う瑞穂工場と併せて、自動化・DX化などによる生産性向上により高品質なサービスを迅速に提供することで、付加価値の高い部品修理需要の取り込みを加速していきます。



鶴ヶ島工場修理棟 完成予想図