

IHI 統合報告書2026	トップメッセージ	財務担当役員メッセージ	2040年に向けた成長戦略
	事業戦略	副社長座談会	「グループ経営方針2023」の振り返り
	価値創造を支える基盤		
	技術戦略	人財戦略	ガバナンス・リスクマネジメントの強化



IHI Compass 2026

IHIの成長ストーリー

2040年に向けた成長の道

ライフサイクルを通じて価値を積み重ね**A**、階段を一段ずつ上る。

さらに、バリューチェーンを創造して**B**壁を上り、階段だけでは届かない新たな市場を切り拓き、事業を飛躍させる。

IHI
世界中の人々の
安心・安全、
豊かな暮らしを
根幹から支える
For Industry
& National Security

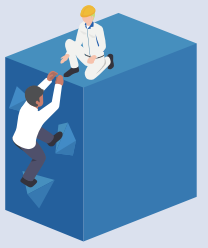
A ライフサイクルを通じた価値提供

製品の導入後も運用・保守、更新まで一貫してお客さまと社会に価値を提供



B バリューチェーンの創造

既存事業で培った技術・知見を生かし、さまざまなパートナーと共に新たな事業機会を生み出す



- ↓ トップメッセージ
 - ↓ 2040年に向けた成長戦略(価値創造戦略)
 - ↓ 副社長座談会
 - ↓ 人財戦略(人財担当役員メッセージ)
 - ↓ 「グループ経営方針2023」の振り返り
- 自分に合った記事が知りたい方は[こちら](#) →

- ↓ 財務担当役員メッセージ
- ↓ 事業戦略
- ↓ 技術戦略(技術担当役員メッセージ)
- ↓ ガバナンス・リスクマネジメントの強化(社外取締役メッセージ)

MANAGEMENT MESSAGES

トップメッセージ

世界各国・地域の安心・安全を支え、未来の価値創造に挑み続けます



財務担当役員メッセージ

強いバランスシートを土台に、成長投資・事業成長・株主還元の好循環を生み出し、持続的な企業価値向上を実現します



OUR STORY & STRATEGY

2040年に向けた成長戦略

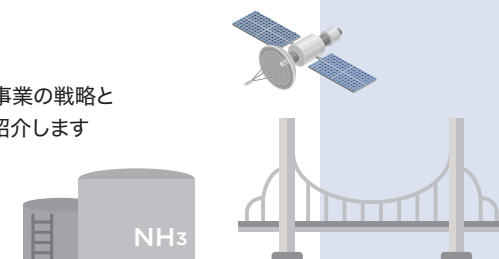
(価値創造戦略)

IHIが目指す未来と成長の考え方について紹介します



事業戦略

成長を支える事業の戦略と強みについて紹介します



副社長座談会

ありがたい姿に向けて、未来への責任を持った選択をします



成長を支える基盤

技術戦略



人財戦略



ガバナンス・リスクマネジメントの強化



→ 「グループ経営方針2023」の振り返り P.76

IHI 統合報告書2026	トップメッセージ	財務担当役員メッセージ	2040年に向けた成長戦略
	事業戦略	副社長座談会	「グループ経営方針2023」の振り返り
	価値創造を支える基盤		
	技術戦略	人財戦略	ガバナンス・リスクマネジメントの強化

トップメッセージ



井手 博 いで ひろし

代表取締役社長
最高経営責任者

↓ 世界中の人々の安心・安全、豊かな暮らしを根幹から支える

↓ 持続的な成長の原動力となる技術・人財

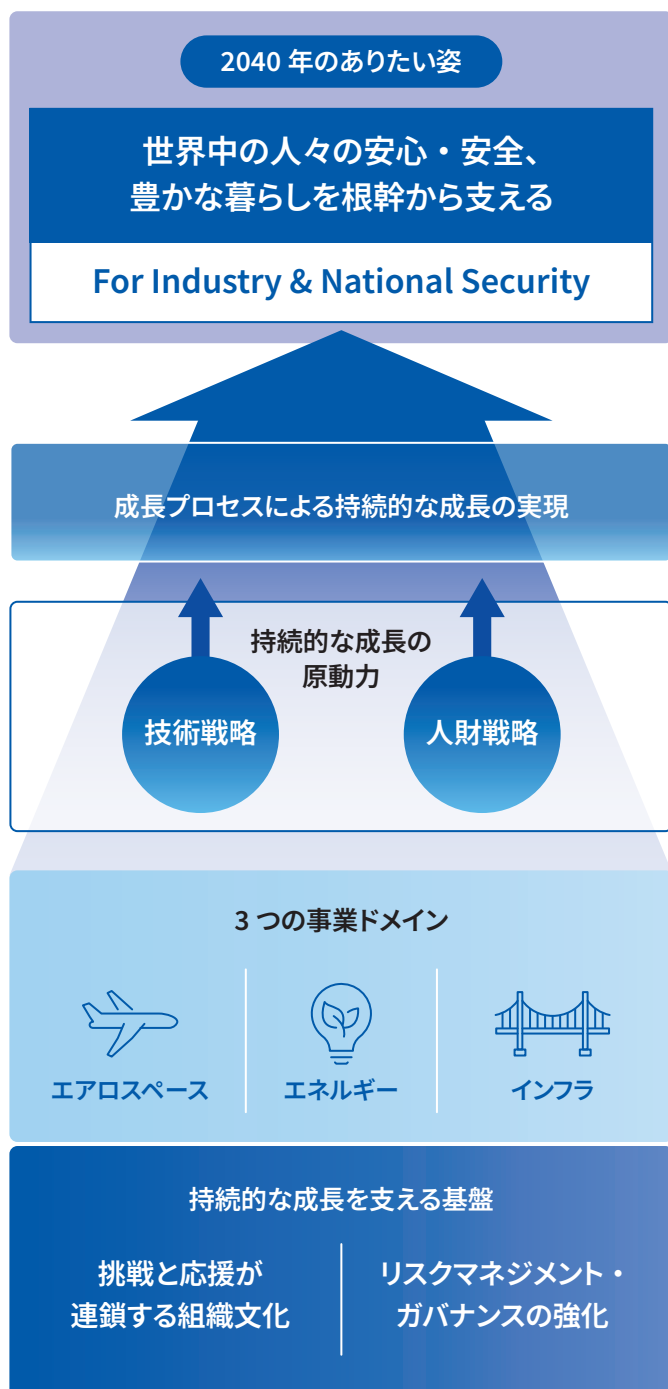
↓ 2040年に向けた成長戦略

↓ 持続的な成長の前提となるコンプライアンス

世界中の人々の安心・安全、豊かな暮らしを根幹から支える

IHIグループは、2040年に向けて、日本の産業力・国力を再び世界トップレベルに高めるための一翼を担い、世界各国の経済・国家・エネルギーの安全保障に貢献することを目指しています。

そのためのありたい姿として、「世界中の人々の安心・安全、豊かな暮らしを根幹から支える For Industry & National Security」を掲げました。これがIHIグループの経営における中長期の方向性です。



2025年度(2026年3月期)決算説明会「中長期の方向性」p.4の図を簡略化して掲載

この方向性を定めた背景には、世界情勢の大きな変化があります。私が社長に就任した2020年はコロナ禍の最中であり、社会の基盤そのものが揺らぐ状況でした。その後も、ウクライナや中東情勢をはじめとする地政学リスク、エネルギー問題、情報セキュリティ上の脅威など、複数の課題が同時進行し、安全や安定が前提とされてきた環境そのものが変化しています。

こうした環境の変化を受け、IHIグループの果たすべき役割を改めて問い直しました。創業以来、技術を起点に産業・国家レベルの重要な課題に挑み、各国・地域の社会基盤を支えてきた歴史も踏まえ、経営陣で議論を重ねた結果、IHIグループが担うべき役割は、産業の基盤を支え、各国・地域の社会や経済が持続的に機能する状態を維持することにあるとの認識に至りました。

この考えは多くの従業員の「社会課題の解決に貢献したい」「国や地域のために働きたい」という思いと重なっています。

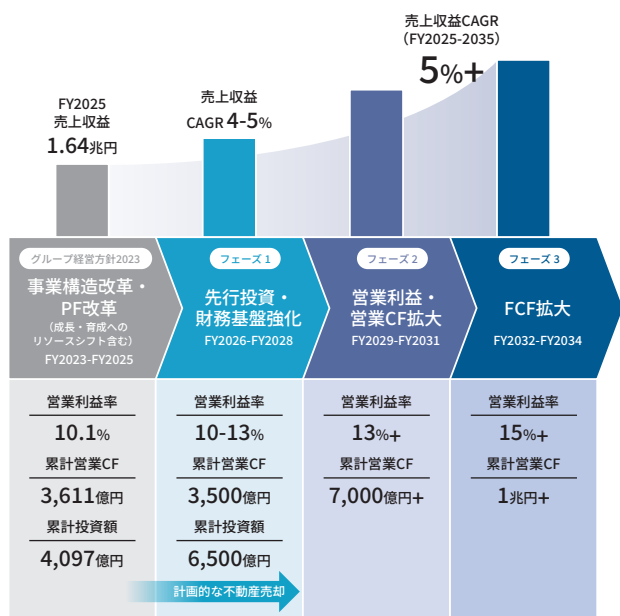
ありたい姿に「For Industry & National Security」を含めた理由は、IHIグループが強みを発揮し、持続的に社会に貢献できる事業分野を明確にするためです。「For Industry」には、産業の基盤そのものを強化することが、社会や国家の安定につながるという考えを込めています。また、「National Security」は、防衛だけでなく、エネルギーの安定供給、強靱なインフラ、安全で持続的な経済活動といった、国家や社会を土台から支える広い意味での安全保障です。世界情勢がこれほど不安定になる中、社会の基盤を支える企業として、あえてこの言葉を用い、IHIグループとしての覚悟を示しました。



振り返ると、2020年の社長就任時には、ポートフォリオ改革や構造改革、財務基盤の強化が急務で、これらの問題を解決しなければ、中長期の経営戦略を実行することができない状況でした。そのため、事業の見直しや財務体質の改善を進め、中長期の戦略を実行できる体制を整えてきました。その結果として、ようやく2040年という中長期的な将来を見据えたスタートラインに立つことができたと考えています。

産業基盤や安全保障に関わるビジネスは、技術を起点に開発から社会実装、運用に至るまで長い時間を要する分野です。そこで蓄積された実績や経験こそが競争力の源泉になります。その競争力を示すためにも、今回、10年、15年先の方向性を示すこととしました。

今回の方針では、2034年度までを3つの段階に分けたロードマップを策定しました。「フェーズ1：先行投資・財務基盤強化」、「フェーズ2：営業利益・営業キャッシュ・フロー拡大」、「フェーズ3：フリー・キャッシュ・フロー拡大」です。最終段階の「フェーズ3」では、売上収益CAGR5%超、営業利益率15%超、ROIC13%超の水準を目指します。



まず「フェーズ1」である今後3年間は、「フェーズ2」以降の成長を確実なものとするための基盤構築期間と位置付けています。成長事業である民間エンジン、防衛、原子力事業の需要増加に対応するため、この期間においては、これらの事業の供給能力拡大に向けた投資を重点的に進めます。同時に、こうした成長投資を支えるため、不動産売却などを通じて財務基盤の一層の強化を図ります。これらの成長事業を着実に伸ばすとともに、エネルギー関連の運用・保守事業における収益拡大にも取り組むことで、「フェーズ1」の3年間では、営業利益率10%～13%を目指します。

続く「フェーズ2」では、「フェーズ1」で進めた投資の効果が表れ始め、供給能力の拡大に伴う受注増加や収益性改善により、営業利益率は13%を超える水準まで高めていきます。これにより、営業キャッシュ・フローも大きく拡大する見通しです。

さらに「フェーズ3」においては、先行投資の成果が本格的に回収される段階に入り、安定的な利益成長を実現します。営業利益率15%以上を達成するとともに、キャッシュ創出力を一段と高め、3年間で累計営業キャッシュ・フロー1兆円超を目指します。中長期の方向性に関して投資家の皆さまと対話した際には、IHIグループの事業特性上、短期ではなく中長期で評価すべきとの認識と、10年単位でロードマップを示したことに対して、概ね前向きな評価をいただきました。今後は各事業の具体的な成長戦略に関して、投資家をはじめとするステークホルダーの皆さまと対話を重ねていきます。

2040年に向けた成長戦略

IHIグループは、2040年に向けて成長していく事業分野を、「エアロスペース」「エネルギー」「インフラ」の3つの事業ドメインとして定義しました。ここでいう事業ドメインとは、現在の事業や組織の分類ではなく、今後IHIグループが貢献するフィールドのことです。2040年を見据えて、既存事業の枠にとらわれず、事業ドメインの中で新しいビジネスを生み出していきます。

IHIグループはこれまで、製品やプロジェクトごとに競争し、受注時に価格で比較される場面もありました。今後はこのような単発の価格競争に依存する構造から脱却し、長期間にわたり収益を確保できる事業構造へと転換していきます。

そのためにIHIグループが事業機会を見いだすのは、産業基盤や国家・社会の安全保障に関わるビジネスです。こうしたビジネスでは、高い技術、安全性、品質が求められるだけでなく、長年の実績や認証・規制への対応も必要となります。IHIグループは、長年にわたり、圧倒的に強い技術を起点に、こうした範囲で事業を展開してきました。技術を高めることで、他社では対応が難しい課題を解決できるようになり、それがお客さまから選ばれる理由になります。また、そうした案件を通じて蓄積された実績や経験は、お客さまからの信頼につながり、さらに高度な案件への挑戦を可能にします。こうした技術、実績、信頼の積み重ねが、IHIグループの競争力の源泉となっています。

さらにIHIグループは、製品を提供して終わるのではなく、その後の運用・保守、更新にも長期にわたって関わってきました。それにより、お客さまは重要な設備や機能を長期間にわたり安定して利用することができ、社会にとっても産業活動や人びとの暮らしを支える基盤の維持・強化につながっています。また、そうした長年の運用経験を通じて得られる知見は、設備やサービスのさらなる改善にも活用され、IHIグループの競争力を一層高めています。今後は、こうした強みをさらに高めながら事業競争力を強化していきます。

その上で、培った技術・知見をグローバル市場へ展開するとともに、防衛分野で培った技術・製品を民間分野にも活用（＝デュアルユース[※]）することで、事業機会を拡大していきます。新たな市場で得た経験を次の技術開発につなげ、その技術がさらに新たな事業機会を生む、この循環を大きくしていくことで、持続的な成長を実現します。

※民間と防衛の両分野で利用可能な技術・製品を指す

強い技術を持った分野では、新たな市場の創出にも取り組みます。製品や技術の提供にとどまらず、運用・保守、更新、関連サービスまで組み合わせて提供することで、これまで成立していなかった市場を形成し、その立ち上げ段階から関与することで、事業の主導権を確保していきます。

このように、IHIグループは、技術を起点に獲得した事業機会を、長年にわたる実績と信頼によって競争力へと高め、その強みを世界へ広げながら、新たな市場の創出にも挑戦することで、産業基盤と安全保障を支え続けていきます。



2040年に向けた成長戦略
（価値創造戦略） P.14



持続的な成長の原動力となる技術・人財

IHIグループの価値づくりを加速させるため、今後の事業の方向性に沿って技術と人財の在り方を再定義し、強化していきます。

これまで述べてきた価値創造の仕組みは、技術と人財が揃って初めて機能します。技術は参入できる事業分野を定めるだけでなく、新たな市場を生み出す起点となります。また、人財はその技術をどのように事業化するかを構想し、実行する役割を担います。技術と人財の双方があってこそ、価値創造プロセスが動き出し、事業の成長を実現します。

そのため、IHIグループは技術と人財を経営の原動力と位置付けています。

技術面では、競争力の源泉となる技術分野を見極め、経営資源を重点的に投入しています。また、需要拡大に対応するため、ロボティクスやAIの活用も含めてものづくりの実行力を高めていきます。

技術戦略 P.63



人財面では、多様な経験を持つ人財の獲得と、一人一人が能力を最大限に発揮できる環境づくりを進めています。事業機会を捉えていくためには、お客さまから示された課題に応えるだけでなく、社会や産業構造の変化を先読みし、お客さま自身もまだ十分認識していない将来の課題やニーズを捉え、製品やサービスとして具体化する力が求められます。その力を身に付け、発揮するためには、多様な人財との協働が不可欠です。

異なる経験や価値観を持つ人財が集まると、組織内で摩擦も生まれます。しかし、私はその摩擦を決して悪いものだとは考えていません。むしろ、摩擦を避けて全員が同じ考えに染まってしまうことの方が危険です。多様な価値観がぶつかり合い、それでも互いに敬意を持ちながら議論を続けて新しい価値を生み出すことが、不可欠だと考えています。さらに今後は、人と人に加え、AIなども含む多様なワークフォースとも協働を進め、多様性を競争力へとつなげていきます。

こうした取り組みを支える土台となるのが、「新たな価値につながる挑戦と応援が連鎖する組織文化」です。重要なのは、結果だけでなく挑戦そのものを評価し、互いの挑戦を応援できる環境をつくることです。挑戦と応援が連鎖することで、組織全体の変革を加速させていきます。

ただし、挑戦には不確実性も伴います。経営層は現場のリスク情報を把握し、リスクマネジメントに関する意思決定に責任を持つことで挑戦を後押しします。また、管理職層には、単に権限を委ねるのではなく、実現に向けてスタッフ層と共に考え、支援する役割を期待しています。経営・管理職・スタッフなどそれぞれの層が役割を果たすことで、挑戦とリスクマネジメントの両立を実現していきます。このように新しい価値を生み出す挑戦を組織全体で支えることが、持続的な成長の基盤となると考えます。

人財戦略 P.66



持続的な成長の前提となるコンプライアンス

これまで述べてきた価値創造の取り組みは、健全なガバナンスがあって初めて成立するものです。持続的な成長の前提として、コンプライアンスの徹底は不可欠です。

2024年度に子会社において不適切な事案が発覚したことを踏まえて、従前よりもさらに踏み込んで、品質およびコンプライアンスの徹底に取り組んできました。具体的には、リスクを管理するにあたり、事業部門とコーポレート部門の役割を明確化するとともに、常に新たな視点で業務を確認できる体制を整備するため、人財ローテーションの活性化を進めてきました。

また、「声の上がる職場づくり」に向けて、対話活動や教育を強化し、私自身もコンプライアンスの重要性や組織風土の改善について発信してきました。しかしながら、2026年6月に、当社の子会社である株式会社IHIエアロスペースが、お客さまである国立研究開発法人宇宙航空研究開発機構(JAXA)より、競争参加資格の停止処分を受け、これを公表しました。コンプライアンスを最優先に取り組んできた中で、このような事態を招いたことを重く受け止めています。ステークホルダーの皆さまにご心配とご迷惑をおかけしたことを深くお詫びいたします。

過去の事案も含めて、各職場が日々の業務に追われ、実際には声を上げにくい状況にあったこと、その背景に、負担を強いような実情に合わない不合理な慣例が残っていたことに、大きな反省と課題があると認識しています。

こうした状況を踏まえ、私をトップとしたリスクモニタリングボードを設置しました。

リスクモニタリングボードは、品質やコンプライアンスに限らず、あらゆるリスクに関する情報を経営層が把握できる環境を構築することと、職場の実態把握を目的としたヒアリング等を通じて職場に潜む不合理を抽出し、そこで明らかになった不合理を、職場任せにせず経営として解決することなどを目的としています。リスク情報把握と経営主導の不合理的解消により、放置すれば品質問題やコンプライアンス違反につながりかねない問題の芽を早期に把握し、リスク低減する仕組みを構築します。併せて、健全に声が上がると職場の実現に取り組んでいきます。

IHIグループは、技術を起点に社会の基盤を支え、産業や社会の持続的な発展に貢献していきます。環境が不確実性を増す中においても、社会にとって不可欠な機能を担い続ける企業として、その役割を果たしていきます。

その実現に向けては、これまでに示してきた方針と取り組みを着実に実行し、経営層から従業員までが一体となって挑戦を積み重ねながら、成長を確かなものとしていきます。

ステークホルダーの皆さまとの信頼関係を基盤に、長期にわたり価値を提供し続けることで、持続的な企業価値の向上を実現していきます。

Summary

IHIグループは、2040年に向けたありたい姿「世界中の人々の安心・安全、豊かな暮らしを根幹から支える For Industry & National Security」を掲げ、その実現に向けた中長期の方向性を示しています。産業基盤と安全保障を支える企業として、「エアロスペース」「エネルギー」「インフラ」の3つの事業ドメインを成長のフィールドとして定め、長年培ってきた技術、実績、お客さまとの信頼を競争力の源泉として新たな価値創造と持続的な成長を追求します。そのための重要な戦略として、ライフサイクル全体で価値を提供し、新たな市場や事業機会の創出に取り組みます。また、技術と人財を価値創造の原動力と位置付け、「新たな価値につながる挑戦と応援が連鎖する組織文化」を育み、組織全体の変革を加速させていきます。同時に持続的な成長を支える基盤を構築するために、コンプライアンスの徹底に取り組んでいます。そのために、リスクモニタリングボードを設置するなど、リスクマネジメントのさらなる強化に努めています。今後も、ステークホルダーとの信頼関係を基盤に、持続的な企業価値の向上を実現します。

IHI 統合報告書2026	トップメッセージ	財務担当役員メッセージ	2040年に向けた成長戦略
	事業戦略	副社長座談会	「グループ経営方針2023」の振り返り
	価値創造を支える基盤		
	技術戦略	人財戦略	ガバナンス・リスクマネジメントの強化

財務担当役員メッセージ



大嶋 裕美 おおしま ひろみ

常務執行役員
グループ財務担当

↓ 長期成長を支える財務基盤の構築

↓ 持続的な成長を支える両輪：事業戦略と財務戦略

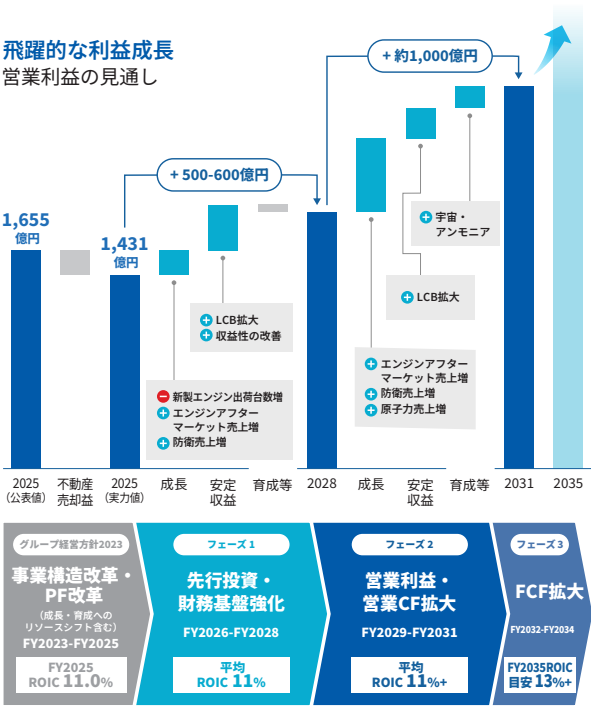
↓ 規律ある資本配分の下、成長分野に積極投資

↓ 資本市場との対話による企業価値向上

長期成長を支える財務基盤の構築

中長期の方向性として、2040年に向けたロードマップを策定しています。これまで3年単位で中期経営方針を示していましたが、IHIグループの事業は、成果が出るまで10年から15年またはそれ以上を要するものが多く、3年単位の経営方針では長期の成長ストーリーや投資回収の時間軸を十分に伝えきれない課題がありました。これらを明確に示すため、ロードマップを策定し、2026～2028年度を先行投資・財務基盤強化の「フェーズ1」、2029～2031年度を営業利益と営業キャッシュ・フロー拡大の「フェーズ2」、2032～2034年度をフリー・キャッシュ・フロー拡大の「フェーズ3」と位置付けています。

※成長事業：民間エンジン・防衛・原子力
育成事業：宇宙・アンモニア
安定収益事業：カーボンソリューション・原動機、パーキング、橋梁・水門など

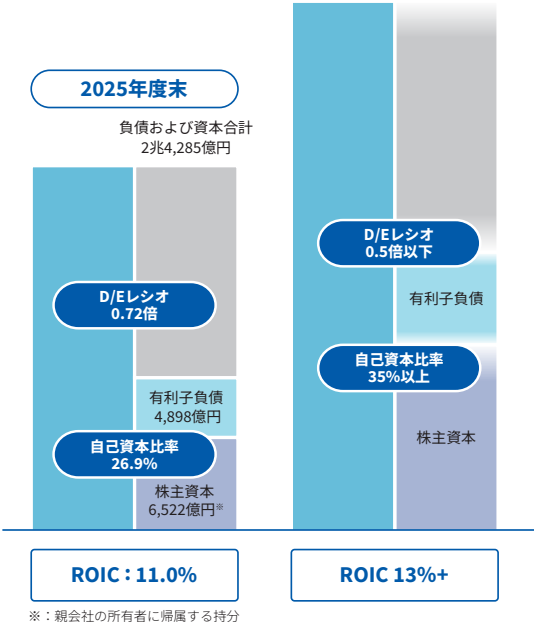


「グループ経営方針2023」の期間(2023～2025年度)には、事業譲渡を含む事業ポートフォリオの見直しや事業収益の向上につながる構造改革を進めてきました。その結果、収益性は着実に改善するとともに、資本効率の改善や、営業キャッシュ・フローの創出力も大きく向上しています。こうした着実な改革を経て、ようやく中長期的に飛躍的な成長を目指せる準備が整いました。

IHIグループが成長事業と区分する民間エンジン、防衛、原子力事業などは、いずれもグローバルで高い成長性が期待されています。この旺盛な需要を確実に取り込むためには、研究開発投資や設備投資、人財投資を含めた継続的な積極投資が不可欠ですが、こうした投資を安定的に実行していくためにも、強固な財務基盤が必要です。

現在は、収益改善により自己資本が着実に積み上がっていますが、自己資本比率や負債残高の面では、まだ十分な水準には至っていません。中長期的にはD/Eレシオ0.5倍以下、自己資本比率35%以上を1つの目安として設定しています。これは外部環境の不確実性を吸収し積極的な成長戦略を実行するために必要な水準と考えています。グループ財務担当役員として、「強固なバランスシート」をつくることが最も重要な役割と捉えています。

成長投資と財務規律の両立 〈バランスシートのイメージ〉



規律ある資本配分の下、成長分野に積極投資

「フェーズ1」では、成長投資を中心に6,500億円の投資を行う予定です。各事業を役割に応じて「成長事業」「育成事業」「安定収益事業」に分類しています。成長事業ではトップラインの拡大を重視し、育成事業では新たな収益の柱の構築を目指しています。一方、安定収益事業では、資産効率の高いライフサイクルビジネス(LCB)を通じた利益とキャッシュ創出の拡大を目指しています。

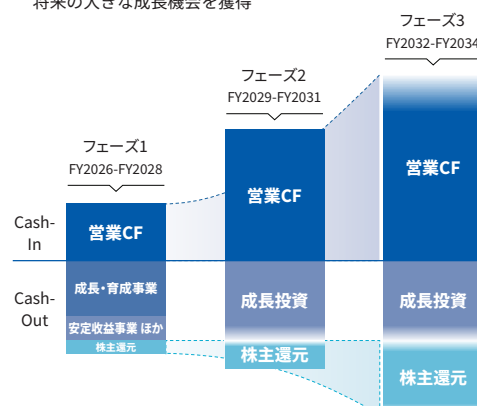
成長事業に分類される民間エンジン、防衛、原子力といった事業は、いずれも市場そのものが成長しています。この機会を逃さないためには、投資を積極的に実行する必要があります。

それぞれの事業ごとの投資判断については、創出するキャッシュ・フローとROICを重視しています。ただし、ROICを単年度の“点”で見るのではなく長期的なリターンとのバランスを考えています。投資直後はROICが低下することもありますし、アンモニアバリューチェーンや宇宙インフラのように、長期的な視点で育てていく必要のある事業もあります。だからこそ、事業特性に応じて、短期・中期・長期に時間軸を分けながら、「十分なキャッシュを生み出し、資本コストを超えるリターンを創出できるか」を重視しています。また、ROICの改善だけでなく、資本市場との対話などを通じて資本コストを引き下げること、ROIC-WACCスプレッドを拡大させ、企業価値向上につなげていきます。

グループ財務担当役員としてリスクの取り方についても留意しています。リスクは、「取るべきリスク」「取れるリスク」「取ってはいけないリスク」の3つに分類できると考えます。事業成長のために取るべきリスクについては、全力で後押しをします。一方で、企業の存続を揺るがすことにつながるであろうリスクについては、どれほど魅力的な投資機会に見えても、止める責任があります。優れた技術や大きな構想であっても、収益やキャッシュを生まなければ持続的な企業価値向上にはつながりません。財務担当役員として、限られた経営資源を、財務規律を保ちながら、最も高い価値創出につながると思われる事業分野へ配分していきます。

キャピタル・アロケーション

■ フェーズ1では、成長領域への積極的な先行投資を優先し、将来の大きな成長機会を獲得



持続的な成長を支える両輪：事業戦略と財務戦略

成長戦略を絵に描いた餅に終わらずに、実行し続けていくためには、事業戦略を裏付ける財務戦略が必要です。つまり、事業戦略と財務戦略を一体で推進することが、持続的な成長の実現の上で重要です。

こうした考えに基づき、2025年4月に、全社成長戦略を統括するFP&A(Financial Planning & Analysis)を立ち上げました。財務部メンバーと、事業部門からローテーションで来ているメンバーから構成される混成チームです。事業部門と密接に連携しながら、事業戦略と財務戦略の双方をつなげ、戦略の進捗をモニタリングする役割を果たしています。

FP&Aを中心としたコーポレートと事業部門が一体となり、月次で業績モニタリングや今後の見通しを協議することで、成長戦略を加速させるだけでなく、問題の兆候を早期に捉え、必要な対策を迅速に講じることができるようになりました。

業績を確認しながら、期初に立案した見通し達成の蓋然性は変わっていないのか、未達の場合は、何が原因で、どのような施策でいつまでに挽回するのかなど徹底的に議論します。毎月のこうしたプロセスは決して楽なものではありませんが、全社が一丸となって経営目標を達成するためには、極めて重要なプロセスだと考えますし、双方の立場から徹底的に議論することで、より高みを目指していくことができると考えています。

このように、FP&Aの観点で数字面から戦略実行を支えることを通じて、企業価値向上に貢献できる存在になりたいと考えています。

資本市場との対話による企業価値向上

ありたい姿の実現に向けて、企業価値を高めていくためには、資本市場の皆さまからのIHIグループへのご理解とご支援が必要不可欠です。

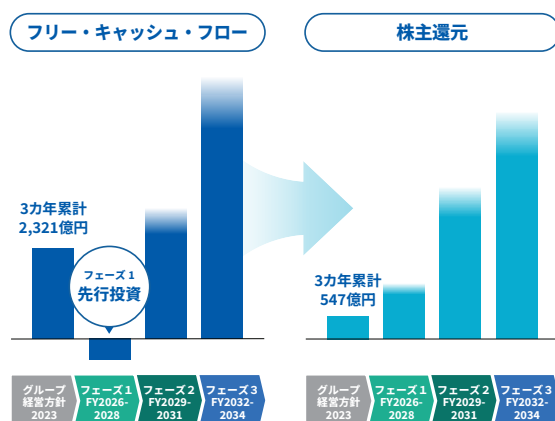
資本市場との対話は、従来、社長と財務担当役員だけで行ってきましたが、現在では、副社長や常務、事業責任者へ参加者を広げ、経営陣全体で資本市場と向き合う体制へ転換しました。その結果、IHIグループの長期的な成長戦略をご理解いただける長期志向の株主さまが増えています。

こうした資本市場との積極的な対話を通じて、IHIグループへの信頼を高めていただけることは、結果として資本コストの低減につながり、ROIC-WACCスプレッドの拡大につながっていくと考えています。業績の良いときも悪いときも、しっかりと資本市場と向き合う会社でありたいと考えています。

株主還元については、「フェーズ1」では、まず成長投資を優先しながら、1株当たり配当金の持続的な成長を目指します。そして「フェーズ2」、「フェーズ3」へ進み、フリー・キャッシュ・フローが拡大していく中で、自己株式取得を含めた株主還元の強化を検討していきます。将来の株主還元を拡大するためにも、足元では着実な成長投資を実行し、利益拡大を図ることで、1株当たりの利益を高め、株主価値向上につなげていきます。

株主還元方針

フェーズ1においては、1株当たり配当金の持続的な成長を目指す
フェーズ2以降は、配当以外の手段も視野に入れつつ、
株主還元のさらなる拡大を目指す



<フェーズ1>

先行投資により一時的にネガティブ

<フェーズ2>

後半以降は投資成果の刈取により大幅拡大

<フェーズ1>

先行投資を実施しつつ、株主還元を着実に拡大

<フェーズ2>

株主還元を大幅に強化

私の役割は、規律ある成長投資と、成長戦略を中長期的に支える強いバランスシートをつくることの両立です。全ての経営判断は、最終的にはキャッシュ・フローとバランスシートに帰結します。中長期にわたる成長を実現し、さらなる企業価値向上・株主還元拡充を達成するためにも、ダウンサイドリスクを遮断するとともに、財務面から事業成長を牽引していきたいと考えています。

Summary

IHIグループは、2040年のありたい姿の実現に向け、成長投資と強固な財務基盤の構築の両立を進めています。中長期ロードマップでは、2026～2028年度を先行投資・財務基盤強化の期間と位置付け、民間エンジン、防衛、原子力などの成長事業を中心に、積極的に投資します。投資判断ではキャッシュ・フロー創出力とROICを重視します。また、事業戦略と財務戦略を一体で推進し持続的な成長を実現します。資本市場との対話を通じてIHIグループへの信頼を高め、成長投資、利益拡大、株主還元の好循環による持続的な企業価値向上を目指します。

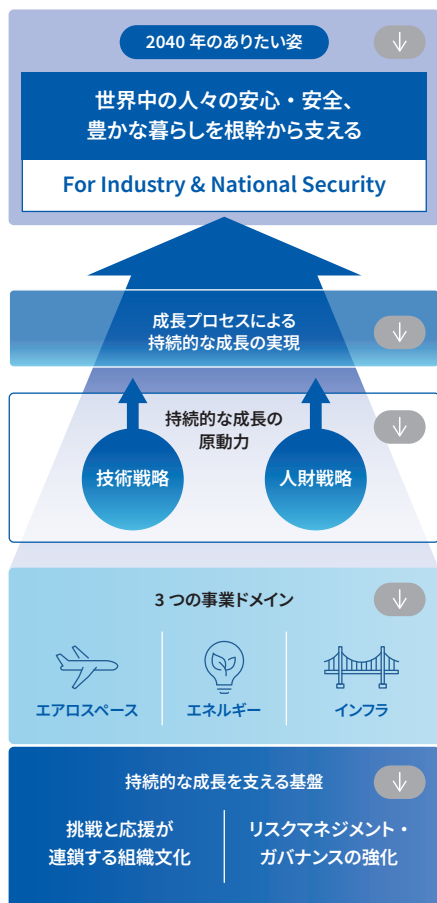
IHI 統合報告書2026	トップメッセージ	財務担当役員メッセージ	2040年に向けた成長戦略
	事業戦略	副社長座談会	「グループ経営方針2023」の振り返り
	価値創造を支える基盤		
	技術戦略	人財戦略	ガバナンス・リスクマネジメントの強化

2040年に向けた成長戦略 (価値創造戦略)

成長戦略の構造

- ↓ 1 | 2040年に向けた成長の全体像
- ↓ 2 | 2040年のありたい姿
- ↓ 3 | 成長のプロセス
- ↓ 4 | マテリアリティ(経営上の重要課題)
- ↓ 成長戦略を読み解くQ&A

1 2040年に向けた成長の全体像



2040年に向けて「世界中の人々の安心・安全、豊かな暮らしを根幹から支える」というありたい姿を掲げ、社会の持続的な発展とIHIグループの飛躍的な成長の両立を目指しています。IHIグループは、長年培ってきた技術力を強みとして、高い参入障壁を築きながら競争優位を維持し、事業を発展させていきます。こうした強みを最も発揮できるのが、世界各国の産業基盤や安全保障を支える分野です。この考え方のもと、エアロスペース・エネルギー・インフラを、2040年に向けて社会課題の解決と成長の両立を目指す事業ドメインと決めました。

そして、技術と人財を成長の源泉として、バリューチェーンの創造とライフサイクルを通じた価値提供を推進し、持続的な成長を実現していきます。

2 2040年のありたい姿

世界中の人々の安心・安全、豊かな暮らしを根幹から支える

For Industry & National Security

IHIグループは、世界中の人々が安心・安全かつ豊かに暮らせるよう、日本の産業力・国力を再び世界トップレベルに高めることに貢献するとともに、世界各国の経済・国家・エネルギーの安全保障を支えることを目指しています。

ありたい姿の再定義



外部環境と社会課題の認識

IHIグループを取り巻く事業環境は大きく変化しています。事業に影響を及ぼす主な機会とリスクとして、以下のように認識しています。

気候変動への適応と緩和の機会

- カーボンニュートラル化や自然災害などの社会環境の変化に備える適応が求められています。

地政学情勢の複雑化による機会

- 国同士・地域間での対立や緊張が増え、エネルギーや防衛、貿易をめぐる状況が不安定になっています。

技術革新のリスク

- 技術革新のスピードが速く、競争力を維持・強化するには、外部の知見を柔軟に取り入れながら、継続的に技術力を向上させることが求められています。

サプライチェーンの分断リスク

- 原材料や部品の調達に、国際情勢や災害などで滞るリスクが高まっています。

少子高齢化によるリスク

- 高齢化や人口減少により、働き手の確保や技能伝承が難しくなっています。

AIの進展によるリスク

- AIの進展が加速しており、競争力を維持・強化するには、AIの積極的な活用と情報セキュリティ強化の両立が求められています。

内部環境

構造改革の完了と持続的な高成長フェーズへの移行

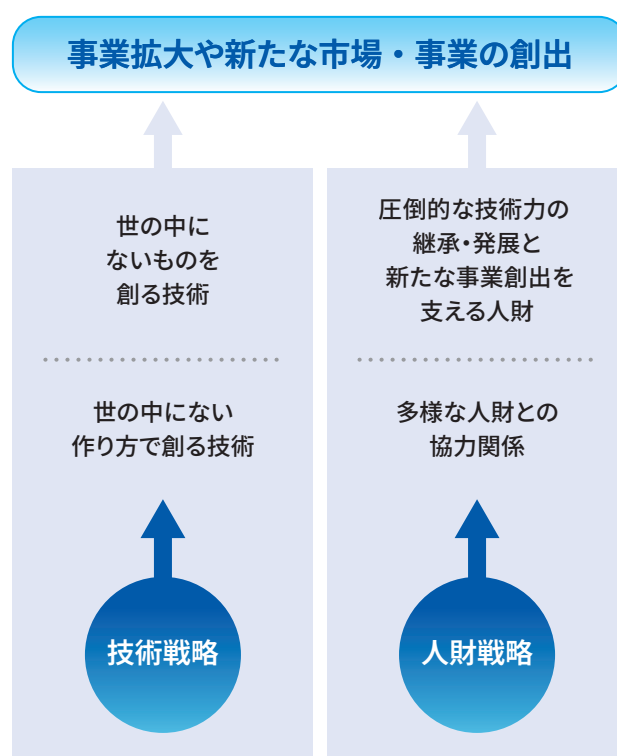
IHIグループはこれまで、事業環境の大きな変化に対応するため、事業体質の変革と事業ポートフォリオ改革を進めてきました。特に「グループ経営方針2023」では、中核事業の構造改革や収益基盤の強化、資本効率の向上に取り組みました。その結果、事業ポートフォリオの再構築には一定の区切りがつき、現在はその成果を基盤としてさらなる成長を目指す段階へと進んでいます。

3 成長のプロセス

2040年に向けた成長がどのように実現されるのか、そのプロセスを構成する主要な要素をひも解きます。

成長を支える技術・人財 —インプット—

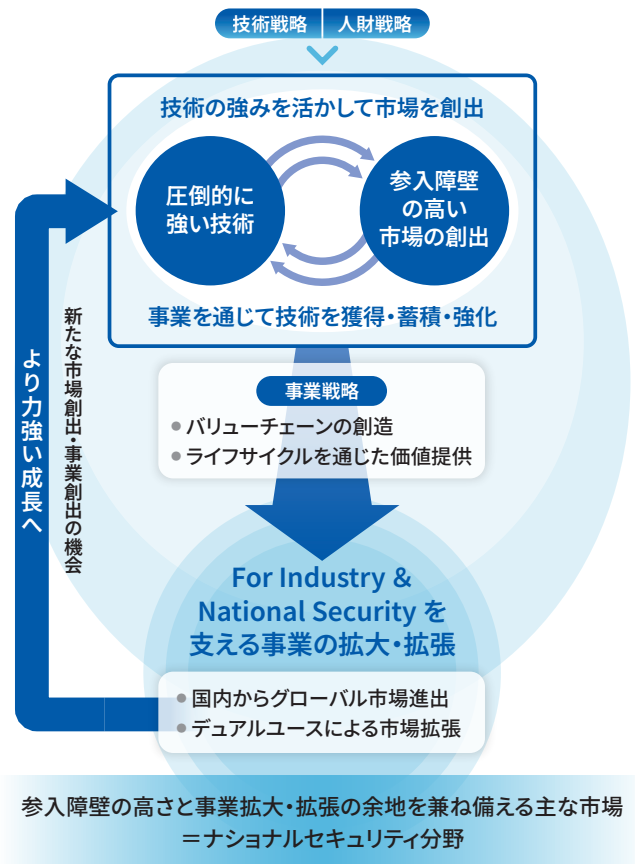
技術戦略・人財戦略



IHIグループの成長を支えているのは、長年にわたり培ってきた技術と、それを事業につなげる人財です。

IHIグループはこれまで、「世の中にないものを創る技術」と「世の中にない作り方で創る技術」を強みとして、多様な事業を発展させてきました。これらの技術は、既存事業の競争力向上だけでなく、新たな事業や市場の創出を支える重要な基盤となっています。これからも継続的にイノベーションを創出することで、競争力のある技術を生み出します。

また、社会やお客さまが抱える課題は高度化・複雑化しており、1社だけで解決できるものではありません。そのため、IHIグループは社内の多様な専門人財に加え、お客さまやパートナーとの協働を通じて、困難な社会課題を解決していきます。こうして培われる技術、人財、お客さまやパートナーとの関係性は、IHIグループの競争力を支える重要な経営資源となっています。



IHIグループの成長は、技術を起点に社会やお客さまが抱える難しい課題を解決し、その実績と信頼を積み重ねることで競争力を高めていくことで実現します。

IHIグループが主に事業を展開するのは、産業基盤や安全保障に関わる事業フィールドです。これらの事業フィールドでは、価格だけでなく、安全性や品質、長期安定運用への対応力が求められます。

IHIグループは、技術を磨き続けることで他社では対応が難しい課題を解決し、実績と信頼を積み重ねてきました。この積み重ねが、さらなる成長分野への挑戦を可能にし、競争力の向上につながっています。

今後は、こうした強みをさらに高めながら、培った技術や知見をグローバル市場へ展開するとともに、防衛・民間などの異なる分野で培った技術や製品を相互に活用することで成長の可能性を広げていきます。

IHIグループの事業戦略は、「ライフサイクルを通じた価値提供」による安定的なキャッシュ創出と、「バリューチェーンの創造」による新たな成長機会の創出を循環させることです。

IHIグループでは、製品を提供して終わるのではなく、その後の運用、保守、更新にも長期にわたって関わることで、お客さまと持続的な関係を築いています。

これにより、お客さまは安全性や品質、規制や認証への適合を維持しながら、製品・サービスを長期間にわたり安定して運用することができます。また、社会にとっても、産業や暮らしを支える基盤の維持・強化につながります。

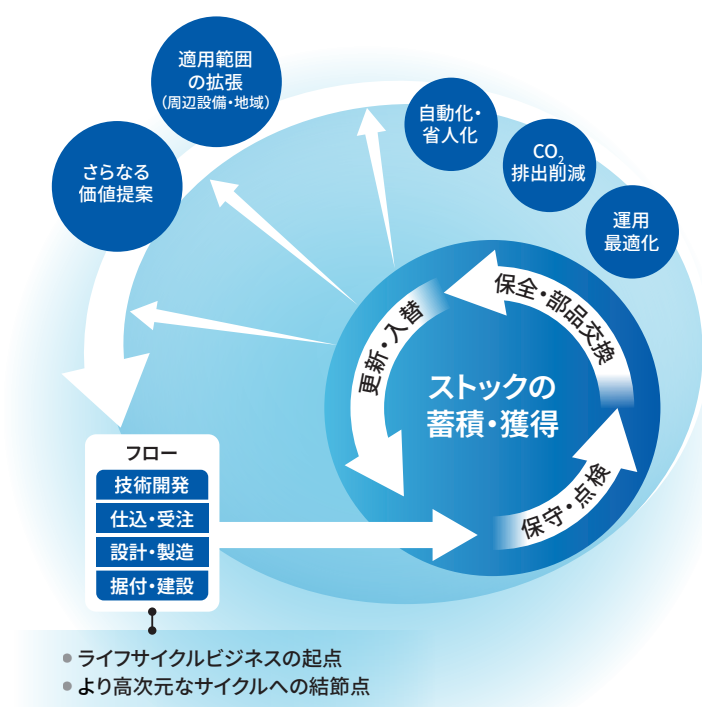
さらに、その過程で得られる運用データ、お客さまとの接点から得た知見を改善や技術開発に活用することで、競争力を高めています。IHIグループでは、このような取り組みを「ライフサイクルを通じた価値提供」と位置付けています。

そして、ライフサイクルを通じて得られたキャッシュ・人財・技術を活用し、新たな市場や需要の創出にも取り組んでいます。社会やお客さまが抱える課題の中には、一つの製品やサービスだけでは解決できないものがあります。そのような場合には、お客さまやパートナーと連携しながら、技術、製品、サービス、運用の仕組みを組み合わせ、新たな市場や事業の仕組みを構築します。

市場の立ち上がり段階から関わることで、自らの強みを生かせる事業構造を築き、社会課題の解決と成長の両立を目指します。IHIグループでは、このような取り組みを「バリューチェーンの創造」と位置付けています。

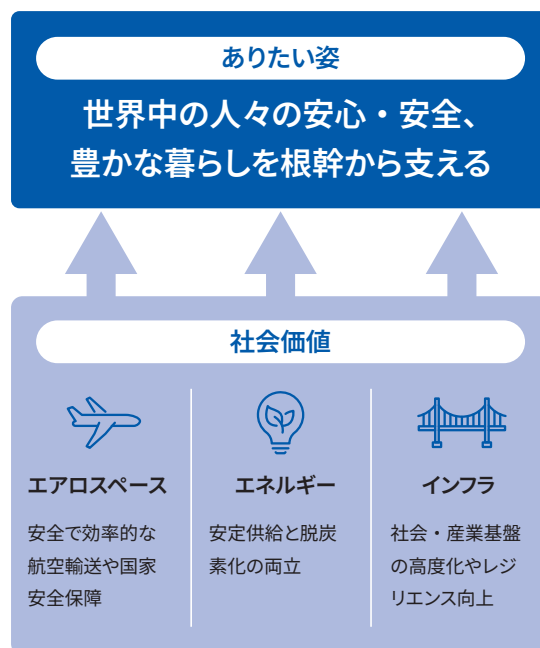
こうして創出した新たな市場においても、ライフサイクルを通じた価値提供を展開することで継続的にキャッシュを創出していきます。

ライフサイクルを通じた価値提供によって安定的なキャッシュを創出し、そのキャッシュを原資として新たなバリューチェーンを創造する。この循環を通じて持続的な成長を実現しています。



2025年度(2026年3月期)決算説明会「中長期の方向性」p.9の図を簡略化して掲載

社会への提供価値



IHIグループは、エアロスペース・エネルギー・インフラの分野で、世界各国の産業基盤・安全保障を支える製品・サービスを提供しています。これらの分野では、製品の安全性や情報セキュリティを担保し、長期にわたり安定した運用を支えるとともに、環境負荷の低減にも取り組むことが求められます。



エアロスペース

エアロスペースドメインは、主に航空宇宙分野で人・モノ・情報の移動や安全保障に関わる基盤機能を支えます。

推進技術の中核に、次世代推進システムの提供、日本の安全保障基盤の強化、宇宙インフラの構築などを通じて、安心・安全な暮らしに貢献します。



エネルギー

エネルギードメインは、エネルギー安全保障とカーボンニュートラルの両立という課題に対し、現実解を提示することで、社会の基盤を支えます。

原子力や次世代クリーン燃料に関わる技術の中核に、日本ならびに世界中の安心・安全なエネルギー利用に貢献します。



インフラ

インフラドメインは、人口集中や設備の老朽化、気候変動などに対応した都市・交通などの社会システムを構築・維持します。

橋梁や産業機械に関わる技術などを中核に、人びとの暮らしと産業活動を支えます。

成長を支える基盤

－挑戦と応援が連鎖する組織文化／リスクマネジメント・ガバナンスの強化－



挑戦と応援が連鎖する組織文化

IHIグループが持続的に成長していくためには、成長を支える組織文化も重要です。

社会課題やお客さまのニーズは複雑化しており、これまでの成功体験だけでは対応できない課題も増えています。そのため、新たな課題に挑戦し続ける組織であることが求められます。

IHIグループは、一人一人の挑戦を後押しし、その挑戦を組織全体で支える文化の醸成を進めています。挑戦と応援の連鎖によって、新たな技術や事業の創出につなげていきます。

人財戦略 P.66



リスクマネジメント・ガバナンス

IHIグループの事業は、産業基盤や安全保障に関わる領域にあります。そのため、一つの判断や行動が、お客さまや社会からの信頼に大きな影響を及ぼします。

持続的な成長を実現するためには、挑戦を促すだけでなく、リスクを適切に管理し、誠実に対応することが欠かせません。

AIや情報セキュリティなどを含むリスクの早期把握、コンプライアンスの徹底、適切な意思決定、透明性を確保するガバナンスを通じて、ステークホルダーの皆さまからの信頼を維持しながら持続的な成長につなげていきます。

ガバナンス・
リスクマネジメントの強化
P.71



4 マテリアリティ(経営上の重要課題)



ESG 担当役員メッセージ

せ お あきひろ

瀬尾 明洋

常務執行役員
グループESG 担当

IHIグループの「中長期の方向性」は、事業を通じて産業・国家レベルの社会課題を解決し、社会とIHIグループ双方の持続可能性を高めるものです。その実現に向けて、長期的な機会とリスクを踏まえた経営上の重要課題(マテリアリティ^{※1})を特定しました。

IHIグループはこれまで、「技術をもって社会の発展に貢献する」という経営理念のもと、社会に貢献しながら事業を継続・発展してきました。ダブルマテリアリティ^{※2}の考え方は、社会の期待に応えながら事業成長するという、IHIグループの経営に合致したものだと認識しています。

今回のマテリアリティ特定では、こうしたIHIグループの考え方を踏まえつつ、ダブルマテリアリティの考え方も参考にしました。特定に際し、外部有識者の協力も得ながら、IHIグループが取り組むべき経営上の重要課題として6項目を特定しました。

今後は、ステークホルダーの皆さまとの対話を重ね、いただいた意見も取り入れながら、各マテリアリティに対する具体的な戦略およびKPIの策定を進めていきます。

※1 企業が中長期的に価値を創出していく上で、特に重要と認識し、優先的に取り組むべき課題

※2 企業活動が社会・環境に与える影響と社会・環境が企業に与える影響の2側面からマテリアリティを特定する手法

マテリアリティの見直し(2026年度)

成長戦略を読み解く

Q&A

Q.1

なぜ3年単位の中期経営方針ではなく、2040年を見据えた中長期の方向性を示すことにしたのでしょうか。

Answer

IHIグループが規律を持ちながら、自由かつ大胆に挑戦するためです。

IHIグループが2040年のありたい姿を実現するには、これまでの延長線上にはない製品やサービスを生み出し、社会に届ける必要があります。また、IHIグループの事業特性上、技術開発から事業化し、社会に広く貢献するまでに10年以上かかるものもあります。

そのため、これまでのように目の前の環境変化に対応して事業を進めるだけでなく、中長期的な視点で技術開発や事業開発をさらに推進することが必要です。

その際に重要なことは、従業員が方向性を見失わず、規律をもちながら自由かつ大胆に挑戦することです。

そこで、長期にわたり判断の基準となる「中長期の方向性」を定めました。

大きな方向性を共有することで、グループ全体として一貫性のある経営判断と従業員の行動につなげます。

Q.2

「エアロスペース」「エネルギー」「インフラ」の3つを事業ドメインとして設定したのはなぜでしょうか。

Answer

**培ってきた技術や人財の強みを生かし、
社会に貢献しながら成長できる分野を明確にするためです。**

この3分野は、人びとの暮らしや産業活動、各国の安全保障を支える重要な分野です。IHIグループが培ってきた技術や人財、事業運営の仕組み、経営判断の経験を生かすことで、他社が簡単に追いつくことのできない競争力につなげます。

事業ドメインは、現在の事業領域や組織を3つに分け直したものではありません。例えば、「エアロスペース」ドメインは、既存の「航空・宇宙・防衛事業領域」の名称を変えたものではなく、従来の枠を越えて技術と人財を組み合わせ、新たな事業を生み出していく分野です。

Q.3

「ライフサイクルを通じた価値提供」は、これまでのライフサイクルビジネスと何が違うのでしょうか。

Answer

製品や設備の保守・更新にとどまらず、お客さまの事業全体に目を向け、
価値提供の範囲を広げていく点が大きな違いです。

IHIグループはこれまでも、納入した製品や設備の運用・保守・更新を通じて、お客さまの事業を支えてきました。今後は、製品や設備への要望に対応するだけでなく、その背景にある事業上の課題や目標を理解し、お客さまにとって最適な解決策を提案します。

例えば、お客さまから設備更新の相談を受けた場合、設備を入れ替えるだけでなく、その設備の役割と工程全体への影響を把握します。その上で、新しい設備の導入に加えて、生産全体の最適化や自動化、省エネルギー化などを提案していきます。

Q.4

IHIグループの成長の原動力は、なぜ「技術」と「人財」なのでしょう。

Answer

IHIグループの事業では、技術と人財の蓄積が、参入できる事業や、
見いだせる成長機会を直接左右するためです。

IHIグループが事業を展開する産業基盤や安全保障の分野では、高い安全性や品質、各国の規制への対応、長期にわたる安定運用が求められます。こうした条件を満たす技術と実績がなければ、その分野で事業を行うことはできません。

さらに、IHIグループの事業は、技術や製品だけでは成り立ちません。

例えば、航空エンジンの事業運営では、各国の企業と交渉しながら、長期にわたる複雑なプロジェクトを進める必要があります。アンモニアバリューチェーンの構築では、国や企業ごとに異なる事情を踏まえ、多くの関係者と協力し、新しい市場や事業の仕組みをつくる必要があります。

こうした事業を実現するには、難しい課題を解決する技術と、その技術をもとに関係者をまとめ、長期にわたる事業を動かす人財の両方が必要です。そのため、IHIグループは「技術」と「人財」を成長の原動力としています。

[トップメッセージ P.3](#)



Summary

IHIグループは、世界中の人々の安心・安全と豊かな暮らしを支えるため、エアロスペース・エネルギー・インフラドメインで事業を展開しています。

世界各国の産業基盤や安全保障にまつわる社会課題の解決に取り組み、社会への貢献と事業成長の両立を目指しています。

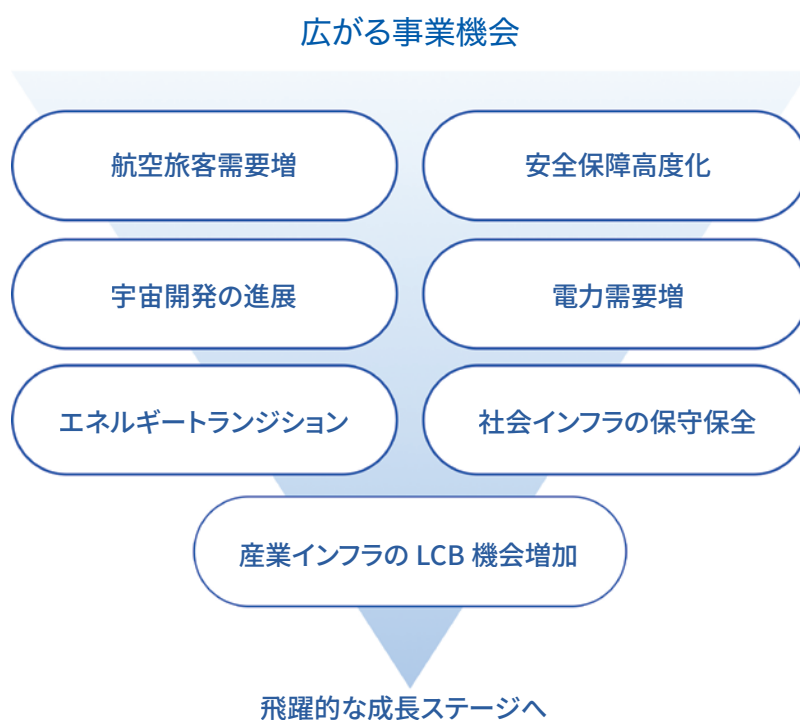
バリューチェーンの創造とライフサイクルを通じた価値提供により、持続的な成長を実現しています。

強みである技術を起点に、グローバル展開や事業拡大を進めながら、新たな価値創出に取り組んでいます。

IHI 統合報告書2026	トップメッセージ	財務担当役員メッセージ	2040年に向けた成長戦略
	事業戦略	副社長座談会	「グループ経営方針2023」の振り返り
	価値創造を支える基盤		
	技術戦略	人財戦略	ガバナンス・リスクマネジメントの強化

事業戦略

IHIグループを取り巻く事業機会は、社会や産業の変化によって、大きく広がっています。具体的には、以下の7つの分野での成長機会を見込んでいます。



IHIグループが取り組む事業

 民間エンジン事業 ▶ P.26	 防衛事業 ▶ P.31
 宇宙事業 ▶ P.34	 原子力事業 ▶ P.38
 アンモニアバリューチェーン事業 ▶ P.42	 橋梁・水門事業ほか ▶ P.47
 カーボンソリューション・原動機事業ほか ▶ P.51	 パーキング事業ほか ▶ P.54

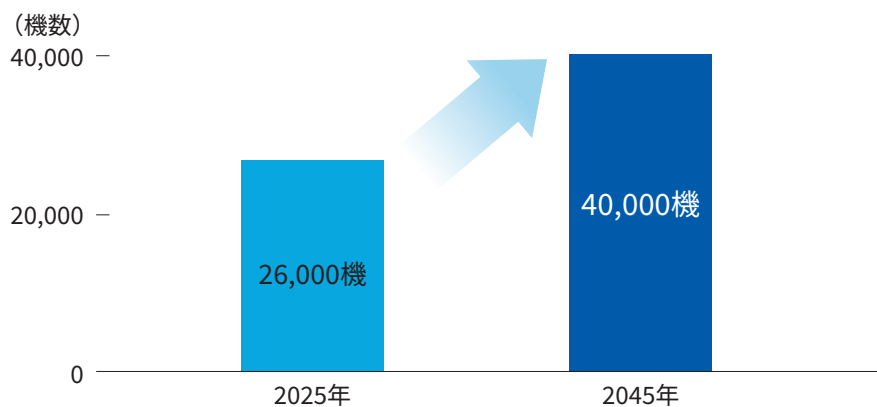


航空旅客需要の拡大に伴い、航空機および航空エンジン市場は中長期的な成長が見込まれています。IHIグループは、民間エンジンの国際共同開発とライフサイクルビジネスを通じて、この成長機会を取り込んでいきます。

市場環境

世界の民間航空市場は、航空需要の拡大を背景に、中長期的に安定した成長が見込まれています。2025年時点で約2万6千機の航空機が運用されており、2045年までに約4万機まで増加すると予測されています。航空機は一度導入されると20～30年以上にわたり運用されるため、航空機とともに使用されるエンジン市場も、長期的な視点での成長産業と位置付けられています。

ジェット旅客機の需要予測結果



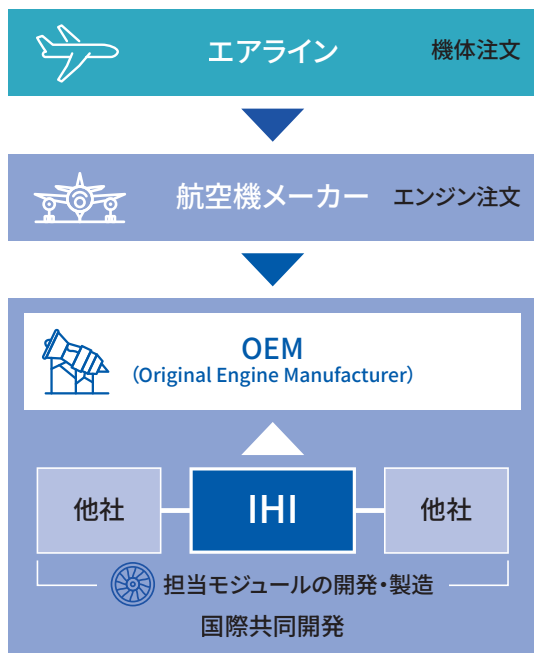
一般財団法人日本航空機開発協会「民間航空機に関する市場予測2026-2045」を基にIHIにて作成

民間エンジン事業は、製品開発に巨額の投資と高度な技術を要します。そのため、エンジン開発を主導するOEM(完成品メーカー)が中核となって、リスクと役割を分担するパートナー企業を募って開発・供給を行う国際協業が一般的です。エンジンの性能や信頼性を左右する主要モジュールは、所要の生産・技術基盤を有する、世界的にもごく限られたパートナー企業が担当しています。



民間エンジン事業

民間エンジンビジネスの産業構造



© IHI Corporation All Rights Reserved.

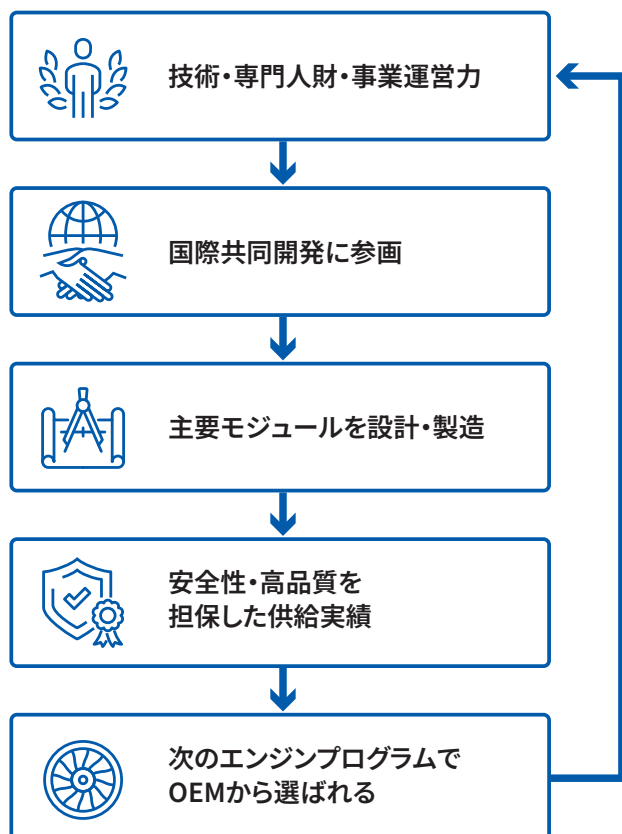
さらに航空エンジンは、運航開始後、定期的な整備、修理、オーバーホール(MRO: Maintenance, Repair and Overhaul)が必要となります。これらMROやスペアパーツ供給を中心とする航空機のアフターマーケット市場は、運航機数や運航時間の増加と連動して安定的な需要が見込まれ、安全性・信頼性等を担保できる、認証を受けた事業者のみが参入することができます。

このように、開発から製造、アフターマーケットまで、ライフサイクル全体にわたって高い付加価値を提供するとともに事業性を確保する産業構造となっています。

事業戦略

競争優位性

民間エンジン事業 競争優位性の強化プロセス



IHIグループの航空エンジン事業は国内防衛向けから始まり、欧米で開発されたエンジンのライセンス生産や独自国産エンジンの開発を通じて事業基盤を培い、民間エンジン事業に進出しました。その後、さまざまな民間エンジンの国際共同開発に参画しながら事業基盤を発展させてきました。民間エンジン事業において競争優位性を維持し続けている理由は、単一の先端技術や特定製品に強みを持つことだけではありません。技術、人財、事業運営力といった複数の経営資源を、長期にわたり総合的に蓄積・進化させてきたことが持続的な競争優位性の獲得につながっています。

航空エンジンは、強力な推進力を発揮するために高温・高圧・高回転の極限環境下で作動させる必要があり、空気力学、燃焼、材料、構造、冷却、制御といったさまざまな技術をシステムとして高度に統合します。IHIグループは、エンジン性能、耐久性、信頼性を大きく左右する主要モジュールを担うパートナー企業としてさまざまな国際共同開発事業に参画し、設計・製造などを担ってきました。エンジンシステムの全体や運用環境を深く理解した上で価値を提供できる点が、エンジンOEMから、単なる部品供給にとどまらず、パートナーとして選ばれる理由となっています。



さらに、航空エンジンの安全性や信頼性を担保するためには、安定した品質で製造できることが必要不可欠です。IHIグループは、鍛造、鋳造、複合材成型といった素形材技術や、切削、接合、表面処理といった加工技術に加え、工程設計、非破壊検査、品質管理といったプロセスを統合し保証するための技術など、製造に関わるさまざまな技術の集合を、ものづくり基盤と位置付け、中核的な競争力の一つとして構築してきました。これにより、技術的に高度なエンジンの主要構造部材や回転体、耐熱部品についても、供給責任を果たすことを前提とした事業展開が可能となっています。

..... 高度な技術

- “推力”に関する技術(空気力学、燃焼、材料、構造、冷却、制御)
- 素形材技術(鍛造、鋳造、複合材成型)
- 加工技術(切削、接合、表面処理)

また、燃費改善や環境負荷低減への要求が一段と高まる中、軽量化や耐熱技術は次世代のエンジンにおける重要な競争領域です。IHIグループは、複合材料や次世代耐熱材料などを含む領域においても、材料、構造、製造、品質保証を総体として開発できる技術基盤を有し、エンジン全体の高性能化に寄与しています。特に、IHIグループは、複合材料や次世代耐熱材料に関する技術について中長期的な視点を持ち、過去20年以上にわたり継続的かつ戦略的に特許出願を行っています。特に材料特性、構造設計、製造プロセス、品質保証に関しては、これらをカバーする特許ポートフォリオを形成しており、上記技術基盤の保護の強化を図っています。

こうした技術力を長期にわたって支えてきたのが、人財と組織の力です。民間エンジン事業では、運用開始後も数十年にわたり供給、整備対応を継続的に担うことが求められます。IHIグループは、設計、製造、MRO、調達、品質・スケジュール管理など、エンジンプログラム全体を理解し、認証やOEMとの技術の協議を担える専門人財を育成してきました。これらの知見が組織内で循環することで、世代を超えて競争力を維持する基盤が形成されています。



機会の最大化とリスクの最小化

..... 機会の最大化

- ライフサイクルビジネスの強化
- 新型エンジンへの参画

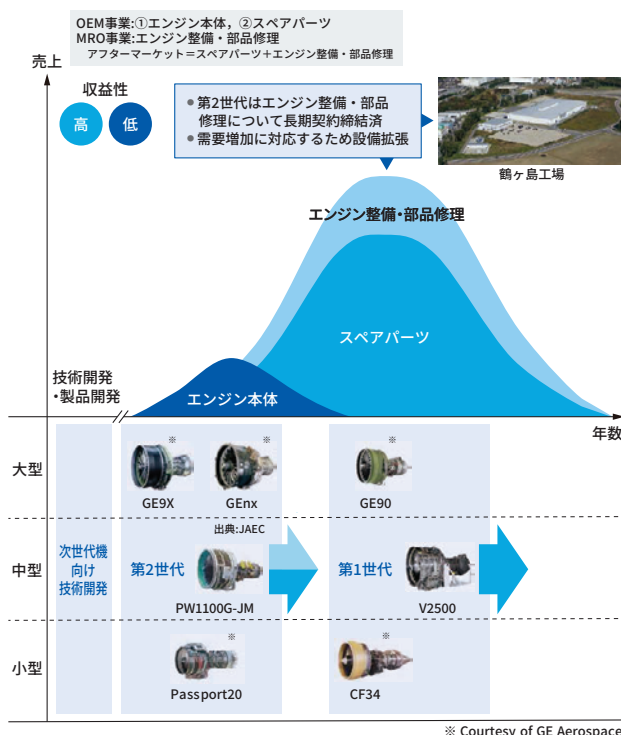
..... リスクの最小化

- 品質保証体制の強化
- リスクマネジメントの強化

民間エンジン事業の大きな特徴は、新製時の供給にとどまらず、長期間にわたる運航を見据えたビジネスである点です。エンジンは20年以上にわたって使用され、その間、整備・修理・部品交換が継続的に発生することから、これをライフサイクルビジネスと呼んでいます。

IHIグループは、近年では、ライフサイクルビジネスを重要な事業機会と捉え、MROやスペアパーツ供給の能力強化に取り組んできました。最新設備を備えた整備拠点や、デジタル技術を活用した効率的なメンテナンス体制により、安定的かつ収益性の高いビジネスモデルを確立していきます。

民間エンジン事業 収益モデルイメージ



また、今後想定される新型エンジンに参画していくことは、将来のアフターマーケット収益の拡大にも直結します。IHIグループは、国際共同開発への参画と技術的な役割拡大を通じて、長期にわたる収益機会の着実な積み上げを目指しています。実際に、複数の主要グローバルエンジンプログラムに参画し、部品供給やアフターマーケット分野において収益機会を拡大しています。民間エンジン事業では、2030年に売上収益約6,000億円の達成を目標に、高収益で参入障壁の高い魅力的な市場において持続的に成長していきます。

成長機会が豊富な一方で、民間エンジン事業は、需要変動や品質リスク、サプライチェーンの不確実性など、リスクが顕在化した場合の影響が大きい事業でもあります。影響を最小にするため、品質保証およびリスクマネジメント体制の高度化を進め、問題を早期に検知・対応できる組織とプロセスを構築してきました。さらに、防衛・宇宙分野など、技術的な親和性の高い事業と組み合わせることで、事業ポートフォリオ全体としての耐性を高めています。

主要なエンジンプログラムにおけるIHIグループの 担当モジュール、部品および参画比率

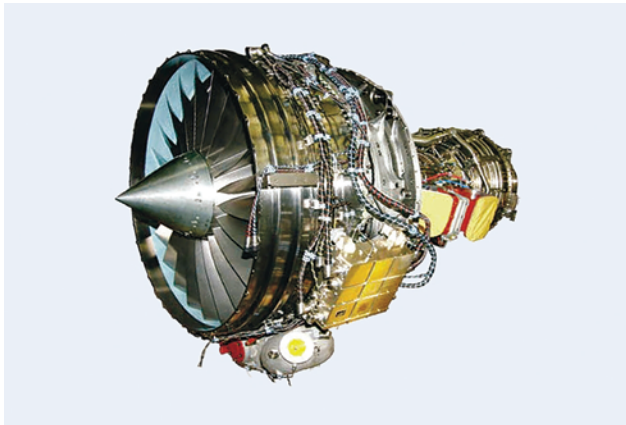
エンジン機種 (プログラム)	IHIグループ担当モジュール・部品 および参画比率
V2500	ファンモジュール 低圧シャフト IHI参画 比率 14%
GE90	低圧タービン動翼、タービン ディスク(円盤)、低圧シャフト など大型LPT系部品 IHI参画 比率 9%
CF34	低圧タービンモジュール (全LPT段)、高圧コンプレッサー 後段部分、シャフト IHI参画 比率 27%
GEnx	低圧タービン回転体 (LPTブレード・ディスク) 高圧圧縮機後段 IHI参画 比率 13%
PW1100G-JM	ファンモジュール 低圧圧縮機モジュール IHI参画 比率 15%
Passport20	ファン静止部、低圧タービン ギヤシステム IHI参画 比率 27%
GE9X	低圧タービンモジュール ロングシャフト IHI参画 比率 10.5%

提供価値

IHIグループの民間エンジン事業が提供する価値は、部品供給にとどまるものではありません。航空会社に対しては、エンジンの高い信頼性や性能、耐久性、整備効率の向上などを通じて、安全運航の確保と運航コストの低減に貢献しています。エンジン性能の向上や軽量化は、燃費改善とCO₂排出量削減につながり、航空業界全体の環境適合性を支えています。

また、社会に対しては、安全で効率的な航空輸送インフラを支える基盤として、人やモノの移動、経済活動の活性化に寄与しています。さらに、防衛・宇宙分野で培った技術を民間事業に展開し、民間で磨かれた技術を安全保障分野へ還元するデュアルユースによる価値創造も、IHIグループならではの強みです。

IHIグループは今後も民間エンジン事業を通じて、安全・安心な航空輸送を守り続け、航空輸送の持続的な発展をつくり続けます。



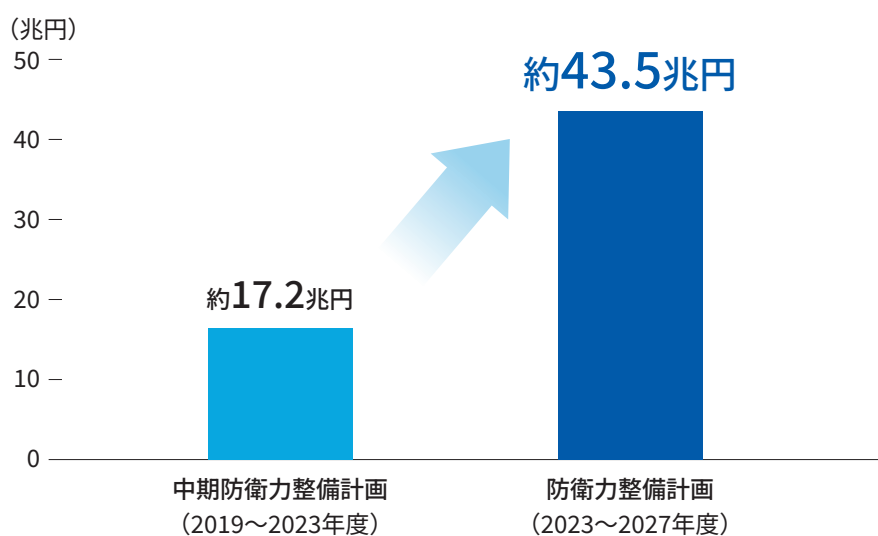
安全保障環境の変化を背景に、防衛産業を取り巻く事業環境は大きく変化しています。IHIグループは、“推力”技術を強みとして、防衛力強化への貢献と事業成長の両立を目指しています。

市場環境

日本は現在、戦後最も厳しく複雑な安全保障環境に直面しています。地政学的なリスクの高まりにより各国は防衛力の強化を進めており、防衛投資は一時的な対応ではなく構造的な潮流となっています。こうした環境において、IHIグループの安全保障への貢献に対する期待も高まっています。

日本では、2022年末に「国家安全保障戦略」などのいわゆる「戦略三文書」が策定され、防衛力の抜本的な強化が明確に示されました。防衛予算は2023～2027年度の5年間で総額約43.5兆円とされ、2026年度（令和8年度）予算において防衛関係費および安全保障に資する関連経費は約10.6兆円となり、対GDP比約2%まで増額されました。

新たに必要となる事業に係る契約額（物件費）の推移

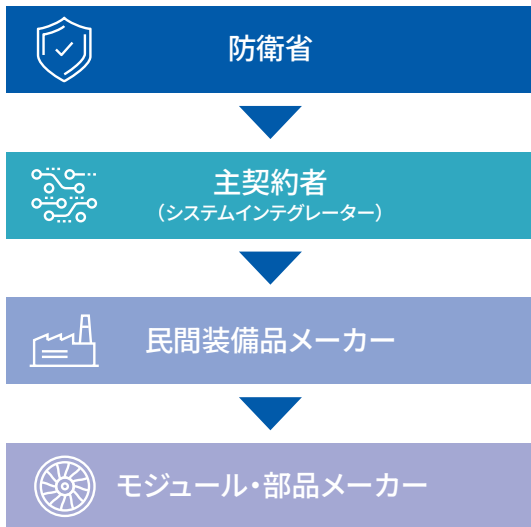


また、規模拡大だけでなく、収益環境にも変化が生じています。「国家防衛戦略」では防衛産業は、「いわば防衛力そのものとしての防衛生産・技術基盤」と定義され、企業側の利益率の引き上げも進められています。これにより、従来に比べて、持続的な事業運営を行いやすい環境が整いつつあります。



防衛事業

防衛産業のプレイヤー



防衛産業は、防衛当局を中心に、主契約者(システムインテグレーター)、装備品メーカー、モジュール・部品メーカー、さらに整備・後方支援までを含む多層的な構造で成り立っています。装備品需要は景気変動の影響を受けにくく、国家の安全保障政策に基づき、中期で形成される点が特徴です。一方で、高い機密性や厳格な品質要求、長期にわたる供給責任が求められるため、長年の実績と信頼を有する限られた企業が産業を支えています。

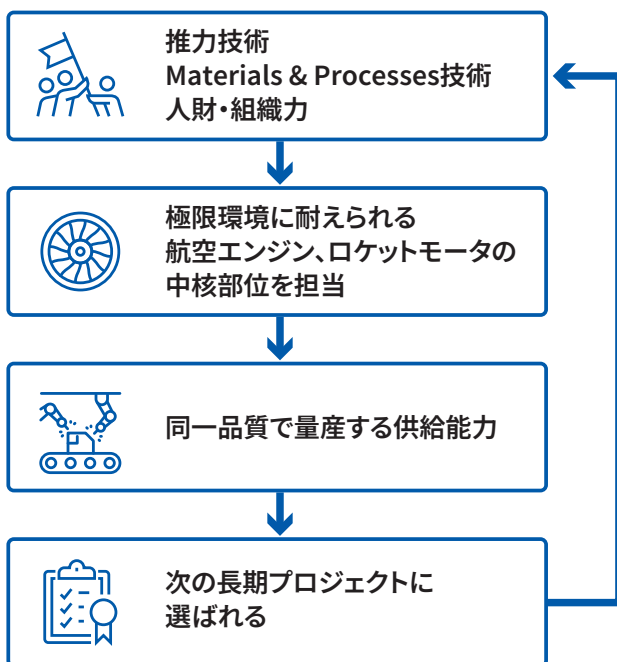
事業戦略

競争優位性

このような防衛産業の特性のもとで、IHIグループの競争優位性の中核は、“推力”に関する技術力にあります。防衛装備においては、到達距離、到達時間、飛翔態様^{*}、生存性といった要素が防衛能力そのものを左右し、これらを決定づけるのが航空エンジンやロケットモータに代表される推進システムです。

^{*}軌道・高度・速度・飛距離などの飛び方の特徴や状況

防衛事業 競争優位性の強化プロセス



IHIグループは、防衛用航空エンジンおよび固体ロケットモータの分野において、回転体、タービン、シャフト系など、極限環境下で高い信頼性が求められる中核部位を長年にわたり担当してきました。これらの部位では、設計上の性能達成に加え、量産段階においても品質のばらつきを抑え、運用期間を通じて同一品質を再現し続ける能力が不可欠です。

この要求を支えているのが、材料、加工、組立、試験を一体で成立させるMaterials & Processes技術の統合力です。IHIグループは、防衛と宇宙分野での事業を通じて、超耐熱材料や複合材料、素形材技術を高度化し、推進機器特有の「高推力・高温・高信頼」という要求を満たす技術体系を構築してきました。設計段階の性能を運用段階まで確実に実現できる体制そのものが競争優位性となっています。

さらに、防衛事業を支える人財と組織の力も重要な競争力です。厳格な品質要求や機密性を前提とした業務遂行能力、長期プロジェクトを完遂する組織力は短期間で構築できるものではありません。IHIグループでは、設計から製造、品質、供給までを一貫してマネジメントできる人財を育成・蓄積しており、長年の実績に基づく知見を組織として継承しています。



機会の最大化とリスクの最小化

…… 機会の最大化 ……

- 政府と連携した重点領域への集中
- 生産能力の強化
- 調達体制の強化
- 品質管理の高度化

…… リスクの最小化 ……

- デュアルユースの技術・生産基盤の強化
- サプライチェーンの強靱化

防衛力の強化や装備品の次世代化を背景に、IHIグループの強みである推力が生かせる分野では今後も引き続き需要拡大が見込まれます。IHIグループは、スタンド・オフ防衛、統合防空・ミサイル防衛、無人アセットといった日本政府の掲げる重点領域に経営資源を集中し、成長機会の確実な取り込みを進めています。

一方、防衛装備品は、運用環境の変化や安全保障上の要請に応じて、仕様変更や増産対応が求められるケースも多くあります。IHIグループは、生産能力の強化、重要材料・部品の調達体制の強化、製造プロセスおよび品質管理の高度化を通じて、こうした変化に柔軟に対応できる供給体制を構築しています。

また、需要拡大局面では、特定材料への依存や地政学リスクなどの不確実性が事業リスクとなり得ます。IHIグループは、民間と防衛に共通するデュアルユースの技術・生産基盤を強化するとともに、調達先の分散や供給網の強靱化を進めることで、安定供給と事業継続性の両立を図っています。

収益面では、こうした外部環境の変化を生かし、これまで以上の利益率を確保する事業運営を進めています。防衛事業の中長期的な成長を通じ、2030年には売上収益3,000億円規模の達成を目指します。

提供価値

防衛事業は、単なる装備品の提供ではなく、長期にわたって運用を支える信頼と技術を提供する事業です。IHIグループは、今後も、防衛装備品や技術の提供を通じて、日本の安全保障基盤を支え、安心・安全な社会の実現に貢献していきます。



宇宙利用の拡大により、宇宙輸送から衛星データ活用まで幅広い事業機会が生まれています。IHIグループは、“推力”技術と衛星運用技術を生かし、宇宙ビジネスの成長を牽引していきます。

市場環境

宇宙市場は、従来の政府主導の開発に加え、近年は民間企業の参入によって成長が加速しています。世界の宇宙市場は、2025 年時点で約6,800億ドル(Space Foundation による推計)に達しており、通信・放送・測位などの衛星サービスや地上機器を中心に、ロケット打上げや人工衛星の製造・利活用も含めて市場拡大が続いています。日本においても、衛星利用などを含む「宇宙関連市場」の規模を、2030年代早期に2020年の約4兆円から約8兆円へと倍増させるという政府目標が示されています。

宇宙市場は「ロケット・衛星の開発・製造、打上げ」、「衛星運用・地上インフラ」、「衛星利用・サービス」、「宇宙探査・新興分野」に分類されます。近年は、小型衛星の普及やデータ解析技術の高度化により、災害対応、環境管理、インフラ監視など、社会課題の解決に資する衛星利用が進展しており、衛星利用・サービス分野が宇宙市場全体の約7割を占めています。また、民間による宇宙ステーション構想や、月周回軌道・月面での活動の本格化が期待される中で、地球から宇宙への輸送だけでなく、宇宙空間内での輸送の重要性も今後さらに高まっていくと考えられます。

一方、海外では、民間企業を中心に、低コストで高頻度な打上げ能力の確立や大規模衛星コンステレーションの構築が進み、宇宙ビジネスをめぐる国際競争は一段と激しくなっています。こうした環境下で、IHIグループは、長年培ってきた推進(推力)技術をはじめとする宇宙関連技術を基盤に、打上げ、インフラから衛星データの利活用までを見据えた価値提供を通じて、日本の宇宙産業・宇宙ビジネスの競争力向上に貢献していきます。



IHIグループの取り組み状況

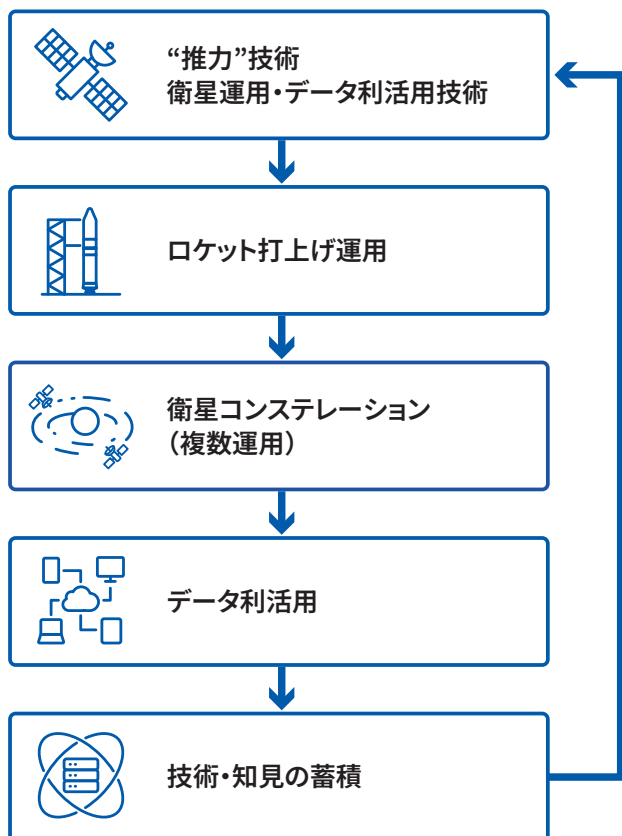
宇宙市場分野	IHIグループの関与
ロケット・衛星の開発・製造、打上げ 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 固体燃料ロケット（イプシロン、H3補助ブースター）開発・製造 ■ 液体燃料ロケット用ターボポンプ（H3）開発・製造
衛星運用 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 自社衛星（IHI-SATシリーズ）の運用
衛星利用・サービス （衛星データの提供、衛星データの解析結果・インテリジェンスの提供） 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 海洋監視サービスの提供 ■ 森林管理・防災・資源管理などへの応用展開 ■ SAR衛星データの提供

事業戦略

競争優位性

- 固体燃料ロケットに代表される世界トップレベルの“推力”技術
- 衛星運用・データ利活用技術

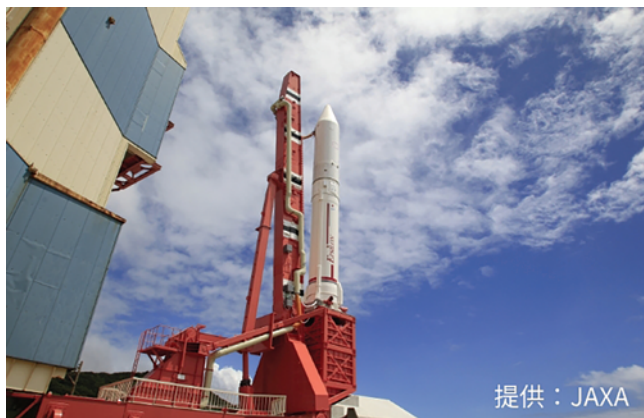
宇宙事業 競争優位性の強化プロセス



IHIグループの宇宙事業における最大の強みは、世界トップレベルの“推力”に関する技術力と、打上げから衛星運用・データ利活用までを一気通貫で提供できるエンジニアリング力にあります。固体燃料ロケットに代表される推進技術、軽量構造設計、製造・品質管理、打上げ運用に至るまで、長年にわたり蓄積してきた技術と実績は短期間では獲得し得ない経営資源です。加えて、安全審査や制度対応を含む運用ノウハウと信頼の積み重ねが、お客さまから選ばれる理由となっています。



打上げシステムについて、株式会社IHIエアロスペースは、日本の基幹ロケットの一角をなす固体燃料ロケット「イプシロン」のロケットシステム開発と機体製造を担い、2013年の試験機打上げ以降、5回の打上げ成功に貢献してきました。現在、小型衛星打上げ需要の高まりに対応するため、能力を向上させた「イプシロンS」ロケットの開発に取り組んでいます。



提供：JAXA

また、液体燃料ロケット用エンジンについて、IHIグループでは、基幹ロケット「H3」のエンジン向けに、宇宙航空研究開発機構（JAXA）と共同で液体酸素・液体水素用ターボポンプを開発し、量産製造を通じて高い信頼性と性能の提供に取り組んでいます。また、液体メタンを燃料としたロケットエンジンについては、約30年にわたり研究開発を実施しています。

衛星運用について、IHIグループは国内でも数少ない自社衛星の運用実績を有しており、2021年に打上げた超小型衛星「IHI-SAT」と2025年に打上げた超小型衛星「IHI-SAT-2」により、実運用を通じたデータ取得・解析の知見を蓄積してきました。衛星利用・サービス分野では、海洋監視サービスを提供しているほか、森林モニタリングやインフラ監視など、衛星データを活用したサービス開発を進めています。

さらに、衛星データを取得するインフラである、光学、SAR※、ハイパースペクトルといった複数のセンサを組み合わせた衛星コンステレーションの構築・運用を目指しています。複数種類の衛星を同時に運用し、得られたデータを統合的に解析・提供するためには高度な技術が求められ、同様の体制を構築できる事業者は限られています。IHIグループは、衛星コンステレーションの構築・運用に必要な技術を獲得し、その整備を主導します。さらに、陸・海・空・宇宙の各分野で培った事業基盤を生かして、多領域から情報を収集します。収集した情報をお客さまのニーズに応じて分析・提供することで、安全・安心な社会の実現に貢献していきます。



提供：ICEYE社

※Synthetic Aperture Radar(合成開口レーダー)の略。人工衛星や航空機などに搭載したアンテナから電波を地表に向けて照射し、地表からの反射波を捉えることで、地表の形状や性質についての画像情報を取得する。



機会の最大化とリスクの最小化

…… 機会の最大化 ……

- 小型・超小型衛星需要の取り込み
- 次世代宇宙インフラの構築
- 衛星データ活用領域におけるデュアルユース市場の開拓

…… リスクの最小化 ……

- 供給制約への対応
- 品質保証体制の強化
- 長期事業リスクの管理
- 制度・規制対応の強化

ロケット打上げ分野では、拡大する小型・超小型衛星の打上げ市場で、固体燃料ロケットを中核とした信頼性の高い打上げサービスを提供していきます。政府・安全保障需要に応えるとともに、民間の地球観測衛星や通信コンステレーション構築を支える存在として、需要の着実な取り込みを図ります。

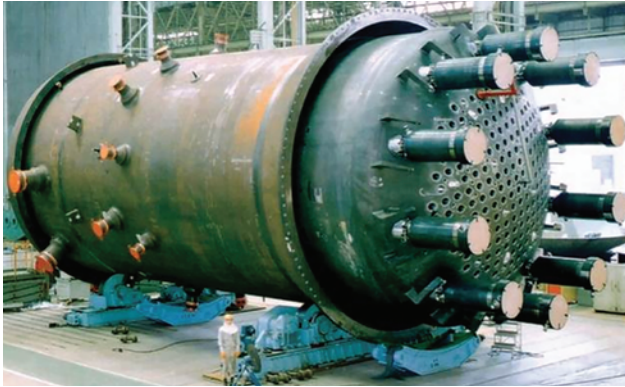
現在開発中の「イプシロンS」は、1.2トン級の衛星打上げ能力を有する小型ロケットとして、小型・超小型衛星を複数機搭載できる輸送能力を有し、大型ロケットと超小型ロケットの中間市場をターゲットとしています。低コストかつ柔軟な大量打上げへの対応により、次世代宇宙インフラ整備を下支えします。

衛星データサービス領域では、デュアルユース戦略のもと、防衛・安全保障需要と民生需要の双方に対応したサービス創出を進めています。サービス創出にあたっては、ICEYE社をはじめとする海外企業や国内スタートアップとの連携を通じ、最先端技術を柔軟に取り込みながら、組織としての競争力強化を進めています。ICEYE社と連携したSAR衛星コンステレーションでは、高頻度かつ高分解能な観測データ提供を通じ、防衛・安全保障分野や災害対応への貢献を目指しています。同時に、森林管理、環境監視、インフラ点検、水資源や農地管理など、社会課題解決型の民生向けサービスも展開しています。

一方、宇宙事業は高い信頼性要求と長期の開発・運用サイクルを伴うため、供給制約、重要部材の調達、品質確保、制度対応といったリスクが存在します。IHIグループは基盤強化への投資や体制整備を進め、リスクの適切な管理と事業の持続的成長を両立させていきます。

提供価値

IHIグループは、今後も安全・安心な宇宙輸送手段を提供し、宇宙空間からの観測情報を利用することにより、安全・安心・便利な社会への発展に寄与する機器・サービスをつくり続けます。



世界的な電力需要の増加と脱炭素化の進展を背景に、原子力発電は重要なエネルギー源として再評価されています。IHIグループは、原子力発電所の安全を支える機器の設計・製作からプラントの運転支援・保守、また廃棄物処理までのライフサイクル全体にわたる事業基盤を生かし、国内外で拡大する事業機会を獲得していきます。

市場環境

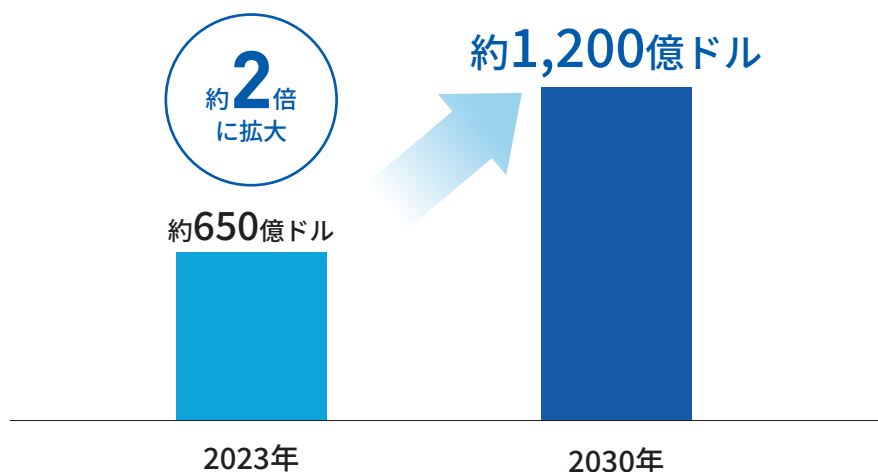
- 電力需要の増加
- 脱炭素エネルギーの需要拡大

世界のエネルギー利用は、経済成長や都市化の進展に加え、データセンターや半導体産業の拡大を背景に、電力への依存度を高めています。国際エネルギー機関(International Energy Agency、IEA)は、こうした電力需要の拡大により、電力供給の安定性がこれまで以上に重要になると指摘しています。

原子力発電は、発電時に温室効果ガスを排出せず、長期間にわたり安定した出力を確保できる電源として、国際的に再評価されています。2023年のCOP28では、2050年までに世界の原子力発電容量を3倍に拡大する方向性が共有されました。2024年には世界の原子力発電量が過去最高水準に達し、現在、世界で約60基の原子炉が建設中です。IEAは、原子力分野への年間投資額が、2023年の約650億ドルから2030年には約1,200億ドルに拡大する可能性を示しています。^{*}(2026年時点では、約800億ドルまで増加)

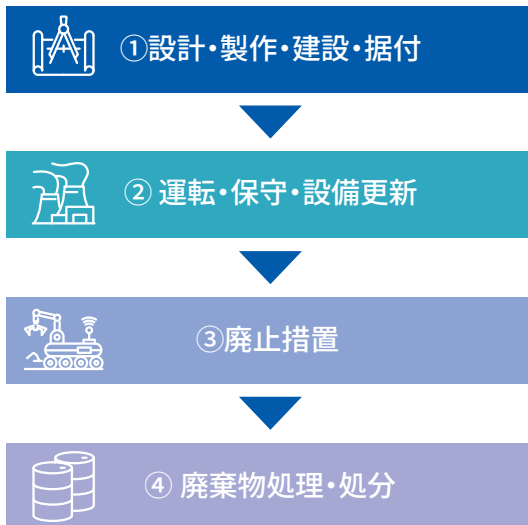
※出典:IEA The Path to a New Era for Nuclear Energy

世界の原子力分野への年間投資額推移





原子力産業のビジネスフロー

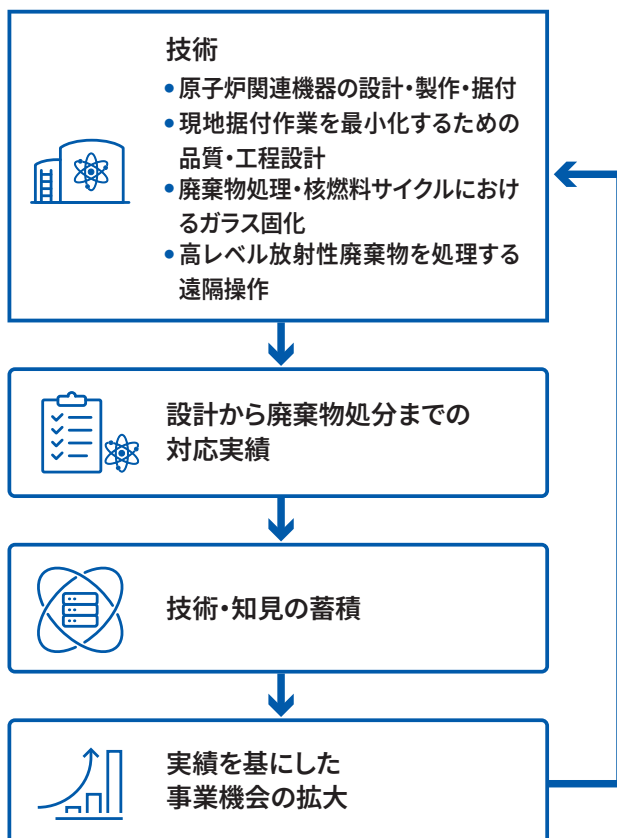


原子力産業は、①原子力発電所や核燃料サイクル施設などの設計・製作・建設・据付、②運転・保守・設備更新、③廃止措置、④廃棄物処理・処分といった複数の領域で構成されています。これらの各領域では、高度な技術力に加え、厳格な規制対応と長期にわたる責任が求められます。そのため、原子力事業は、短期間で参入できる分野ではなく、長年の実績と信頼を前提として成立する産業構造となっています。

事業戦略

競争優位性

原子力事業 競争優位性の強化プロセス



IHIグループは、原子力発電所のライフサイクルの中でも、原子炉の安全を支える大型機器とその周辺機器を担ってきました。具体的には、原子炉圧力容器、格納容器、配管、モジュールなどを設計・製作・据付しています。

これらの機器は、原子力発電所の安全性や安定運転を維持するため高い品質が求められるとともに、建設時には、据付に必要なタイミングで建設現場に納入される必要があります。そのため、設計段階においては、製作しやすい構造や現地作業を最小化するための構造検討が行われ、製作段階においては、模型の製作や作業者の訓練などを行い、品質と工程の両立を実現しています。これらの活動は、原子力固有の品質プログラムに基づき行われる必要があり、実績ある企業として、原子力発電所の再稼働などにも貢献しています。



保守においては、検査信頼性の向上を目指して、現在販売している原子力機器用の超音波探傷器「ARMUT®」のさらなる高性能化を進めています。その開発では、知財情報を含む幅広い情報を活用し、多角的な製品開発に取り組んでいます。

廃棄物処理・核燃料サイクル領域において、IHIグループは高レベル放射性廃液を安定した形で固化・管理するガラス固化技術を保有しています。この技術は世界的にみても、対応可能な企業が限られており、廃棄物の最終処分に向けて必要な基盤技術となっています。

また、高レベル放射性廃液を取り扱う施設において、遠隔操作は必要な運転・操作となります。高放射線環境下において、機器や設備を操作し、設備の運用・メンテナンスを支障なく行うには高い技術力とノウハウが必要です。こうした技術を、福島第一原子力発電所の廃炉に活用することで、早期の廃炉実現に貢献します。

さらに、IHIグループは小型モジュール炉(SMR※)分野にも参画しています。SMRは、発電設備として規模を抑えている点や受動的安全性の採用、部品点数の削減などにより安全性を高めた設計が特徴です。IHIグループは設計要件の検討段階から関与し、2025年にはルーマニア向けSMRの原子炉建屋用鋼製モジュールの実寸大模型を製作しました。このような活動を通じて、品質と納期の確実性を確保し、今後の量産展開や他案件への横展開につながる知見を蓄積しています。

小型モジュール炉(SMR)



Copyright © 2026 NuScale Power, LLC. All Rights Reserved.

※原子炉1基ごとの出力を小さくすることで原子炉の冷却を容易にし、安全性を高めた原子炉



機会の最大化とリスクの最小化

…… 機会の最大化 ……

- 国内における再稼働向け安全対策工事、設備更新への対応
- 海外向け大型炉、SMR 向け機器供給

…… リスクの最小化 ……

- 技術継承

IHIグループは、原子力事業を、建設だけで完結するものではなく、運転期間中の保守・更新や将来の廃止措置まで含めて捉えています。国内では、再稼働に向けた安全対策工事、設備更新といった需要に対応するとともに、運転期間中の改善工事を通じて、継続的な事業機会を確保しています。海外では、大型炉に加え、SMR 向け機器の需要拡大を見据えています。

こうした需要に対応するため、横浜工場および相生工場の生産体制を強化するとともに、設計、製作、品質保証、現地対応を担う人財の増強を進めています。

また、原子力施設の新設技術の継承にも取り組んでいます。建設や運転を考慮した設計技術だけでなく、規制対応や品質保証の作り込みも重要となります。若手技術者を実機案件に積極的に参画・経験させることで、人材育成と技術継承を進めています。

提供価値

IHIグループの原子力事業が社会に提供する価値は、エネルギーの安定供給と脱炭素の両立を実現することです。原子力は、運転開始後も継続的な保守、設備更新、将来の廃止措置まで確実に遂行することで初めて成立するエネルギーです。

IHIグループは、原子力発電所の安全性を支える機器や技術を提供するとともに、運転期間中の改善工事や廃棄物処理など、ライフサイクル全体を通じて現実的な解決策を提供することで、原子力利用に不可欠な安全性と信頼性を具体的な形で支えています。

原子力を利用する社会が、その前提条件である安全性と信頼を維持し続けられるよう支えること。それが、IHIグループの原子力事業が果たしている役割です。これらの取り組みを前提に、原子力事業の売上収益を2030年代に1,000億円規模に拡大するとともに、2040年代にはさらなる拡大を目指しています。



アンモニアバリューチェーン事業



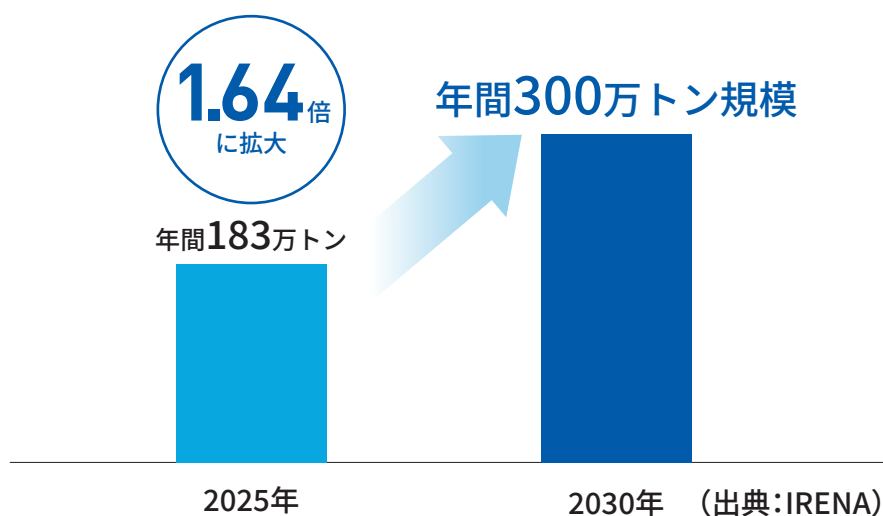
脱炭素社会の実現に向け、新たに燃料アンモニア市場の形成が進んでいます。IHIグループは、燃焼技術や受入・貯蔵インフラに関する強みを生かし、製造から利活用までをつなぐアンモニアバリューチェーンを構築することで、新たな事業機会の創出と社会のエネルギー・トランジションに取り組んでいます。

市場環境

- カーボンニュートラル燃料への転換ニーズの拡大
- エネルギー安全保障の観点での注目

アンモニアは、これまで肥料用途を中心に世界で年間約2億トンが消費されています。近年は脱炭素化の進展を背景に、電力、産業、船舶といったさまざまな分野で燃料としての利用が検討されています。日本では政府が燃料アンモニアを2030年までに年間300万トン規模へ導入・拡大する目標を示しています。欧米においても、脱炭素電源の一つとして、アンモニアの活用に関する議論が進展しており、燃料アンモニアは中長期的な成長が見込まれる市場形成の段階にあります。

日本国内での燃料アンモニアの導入規模





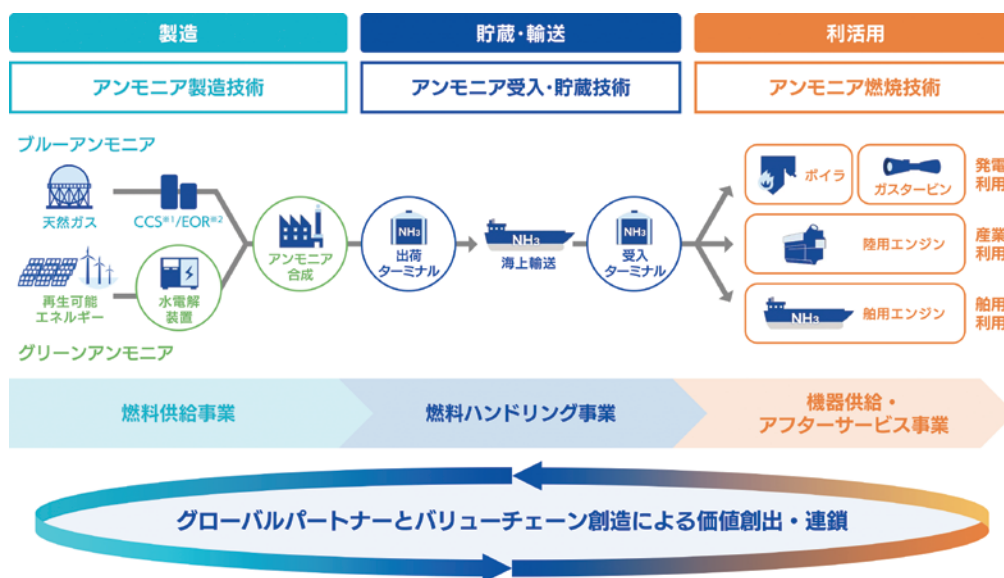
アンモニアバリューチェーン事業

アンモニアを燃料として実用化するためには、製造、貯蔵・輸送、利活用といったバリューチェーンを一体で開発し、全体として機能するように調整する必要があります。

肥料用途を中心とした既存市場では、需要が比較的安定していることから、各事業範囲に専門プレーヤーが存在し、分業による供給体制が確立されています。一方、燃料としてのアンモニアは、需要立ち上げの初期段階であり、需要動向に応じて製造・輸送の調整や安全に配慮した統合的なマネジメントが不可欠となります。

このような構造は、燃料アンモニア事業において参入障壁となる一方で、バリューチェーン全体を俯瞰した需給調整や最適化を通じて、新たな価値創出および事業機会を生み出す可能性を有しています。

燃料アンモニアバリューチェーン事業の目指す姿



事業戦略

燃料アンモニアが市場形成期にある現在、将来の市場拡大に向けて、お客さまが低コストのアンモニアを安定的にかつ安全に利用できる環境を整備することが重要です。IHIグループは、燃焼・利活用技術、受入・貯蔵設備、安全設計に関する強みを基盤に、製造から利活用までのバリューチェーン一体とした事業開発を進めることで、市場の立ち上げとともに収益機会の獲得を目指しています。



競争優位性

- 優れたアンモニア燃焼技術
- 既存設備の活用によりお客さまの経済合理性を高める利活用技術
- LNG分野で培ったアンモニア受入・貯蔵設備の開発・供給能力

1. アンモニア燃焼技術の強み

アンモニアは水素と窒素から構成されており、不完全燃焼により、大気汚染の原因となる窒素酸化物(NO_x)や、高い温室効果を持つ亜酸化窒素(N_2O)などが発生するという課題があります。IHIグループは、長年の火力発電で培った燃焼技術を応用し、電力分野のみならず、産業、船舶などの幅広い分野でアンモニアを確実に燃やし切り、これらの排出を抑制する技術を確立しています。

2. 既存設備を活用する利活用技術の強み

お客さまの設備投資の負担を抑えつつ燃料転換を可能にする技術が強みです。例えば電力分野では、既存の石炭火力設備を活用しながら石炭とアンモニアの併用を可能としています。これにより、燃焼時に CO_2 を排出しないクリーン燃料へのスムーズな移行を実現できます。また、有事の際には石炭への燃料切り替えも可能であり、柔軟な運用ができる点も強みです。

3. LNG分野で培ったアンモニア受入・貯蔵設備の開発・供給能力の強み

IHIグループは、日本国内のアンモニア貯蔵タンク市場において約70%のシェアを有しています。

燃料アンモニアのコストは、製造コストと流通コストで決まります。受入拠点や供給体制が未整備な場合、需要家ごとに個別輸送・受入が必要となり、流通コストが増加します。

これに対し、大型受入拠点を中心とした流通ハブを整備することで、大量一括輸入し流通コストを低減できます。

IHIグループは、LNG分野で培った技術・エンジニアリング力に加え、高い国内シェアに基づく実績を有しており、受入・貯蔵インフラの大規模化を主導し、流通コストの低減に貢献します。また、拠点構築に加え、拠点運営にも関与することで継続的な収益機会の獲得が可能です。



また、アンモニアは毒性を有することから、製造、貯蔵、輸送、利用の各段階で一貫した安全確保が不可欠です。IHIグループは、発電・産業プラント分野で培った安全設計、施工管理、運用・保守の知見を生かし、設備全体の安全性を確保する統合的なエンジニアリングを提供できる点にも強みがあります。これにより、技術、経済性、供給体制に加え、安全性を含めて事業を成立させることが可能となっています。

IHIグループの近年の開発進捗として、2024年4月に発電用ボイラーにおける燃料アンモニアの大規模燃料転換実証試験（熱量比20%）を実施し、良好な結果が得られました。また、2026年6月には、ボイラー向けアンモニア専焼バーナの実用化に向けた技術検証を完了するなど、燃料転換に向けた必要な技術の確立を進めています。ガスタービンについては、2022年6月に2MW級の中小型のガスタービンで100%アンモニア燃焼に成功し、さらに、2026年3月にはGE Vernovaの大型ガスタービンの燃焼器を使用した100%アンモニア燃焼試験に成功しました。

アンモニアガスタービン



石炭火力におけるアンモニア燃料転換（20～60%）は、脱炭素への移行段階に位置付けられます。さらなるCO₂排出抑制を目指すには、アンモニア専焼への転換が選択肢の一つです。そのためには、大規模発電に適用可能な大型ガスタービンでの100%アンモニア燃焼技術の確立が鍵となります。現在、2030年までにアンモニア100%燃焼ガスタービンの実用化を目指すロードマップに沿い開発を着実に進めています。

IHIグループではこれら実証試験と並行して、商用化の観点から重要となる特許を2015年以降継続的に出願しており、特許権化されたアンモニア燃焼関連技術の中には公益社団法人発明協会による令和7年度全国発明表彰「発明賞」を受賞するなど、社外からも高い評価を得た技術が存在します。また、国際標準化の取り組みも進めており、燃料アンモニアの発電用大型ボイラーに関連する技術仕様書（ISO/TS 21343）の発行も行いました。これらの実証実績と知的財産の蓄積および国際標準化の取り組みにより、IHIグループは競合他社に対する優位性を確保するとともに、将来の商用化および収益化の実現可能性を高めています。



機会の最大化とリスクの最小化

…… 機会の最大化 ……

- 世界唯一のアンモニア燃焼技術を起点とする事業開発
- 専門性を有するパートナーや官公庁との連携
- 政府支援制度の活用

IHIグループは、アンモニアバリューチェーン事業を、製造、貯蔵・輸送、利活用の各領域において、専門性を有するパートナーや官公庁との連携により構築しています。

インドでのグリーンアンモニアの製造・販売プロジェクトについては、インドの再生可能エネルギー企業大手であるACME社と連携し、グリーンアンモニアの製造および日本への輸出を視野に入れています。具体的には、インドにおいて同社と共同でアンモニア製造の開発検討を進めています。2030年ごろまでに年間40万トン規模のグリーンアンモニアの製造および日本への輸出を予定しており、2026年6月には、経済産業大臣および国土交通大臣から水素社会推進法^{※1}に基づく「価格差支援制度」^{※2}の認定を取得しました。日本におけるアンモニアバリューチェーンの構築・拡大を進めていく上で、本認定の取得は重要なマイルストーンとなります。

※1 脱炭素成長型経済構造への円滑な移行のための低炭素水素等の供給及び利用の促進に関する法律

※2 低炭素アンモニアを含む低炭素水素等のサプライチェーン構築を目的に、経済産業省資源エネルギー庁が、低炭素水素等の価格と既存燃料・原料の価格との差額を支援する制度

また、輸入したアンモニアを貯蔵するための、アンモニア供給拠点の整備も着実に進んでいます。北海道電力株式会社、三井物産株式会社および苫小牧埠頭株式会社と連携し、北海道苫小牧地域を中心としたアンモニア供給拠点に関する検討を進めており、2026年3月には、「拠点整備支援制度」^{※3}の認定を経済産業大臣および国土交通大臣より取得しました。

※3 低炭素水素等の供給・利用を早期に促進することを目的に、経済産業省資源エネルギー庁が、低炭素水素等の輸送または貯蔵のために必要なインフラ整備に対して支援を行う制度

さらに、安全かつ安定したアンモニア供給体制の構築に向けて、世界有数のターミナル運営会社であるオランダのVopak社と、日本国内におけるアンモニアターミナル開発・運営に関する共同開発契約を締結しました。また、アンモニア海上輸送の最適化や、供給量の変動に柔軟に対応する相互補完体制の構築に向け、世界最大の肥料メーカーであるノルウェーのYara社と連携しています。このように、各領域の専門企業の知見を活用しながら、安全性と経済合理性の両立を図ります。

提供価値

IHIグループは、製造から利活用までのバリューチェーン全体でCO₂排出を抑制しつつ、アンモニアを安全に利用できる環境を提供することで、お客さまの安定的かつ経済的な脱炭素化を支援します。

この実現に向けて、燃料アンモニアの製造・供給に加え、貯蔵設備や利活用機器、さらには運用・保守・部品サービスまでを一体で提供し、アンモニアバリューチェーン全体で事業を展開していきます。これにより、2050年までに約9,000億円の売上収益の創出を目指します。



市場環境

- 都市部への人口・機能集中に伴う橋梁の新設・更新需要の増大
- 物流量の増加に伴う橋梁の新設・更新需要の増大
- 気候変動に伴う水災害リスクの高まりによる水門の新設・更新需要の増大
- 橋梁・水門の老朽化に伴う更新需要の増大

社会インフラを取り巻く環境は、都市部への人口・機能の集中、物流量の増加、気候変動に伴う水災害リスクの高まり、建設・維持管理分野の担い手不足などで厳しくなっています。したがって社会インフラを維持、機能させる難易度も高まっています。一方で、老朽化の進行によって更新需要は増大しています。今後は「更新すること」だけでなく、利用しながら更新すること、限られた人員で維持すること、想定外の事象が起きても機能し続けることが同時に求められます。

このため、社会インフラに求められる価値は、構造物単体の性能から、状態把握・運用判断・更新のしやすさまで含めた領域へと広がっています。設計・施工にとどまらず、更新と運用までのライフサイクル視点を持ったサービスを実装する能力が、事業者の競争力を左右する市場構造へと変化しています。



事業戦略

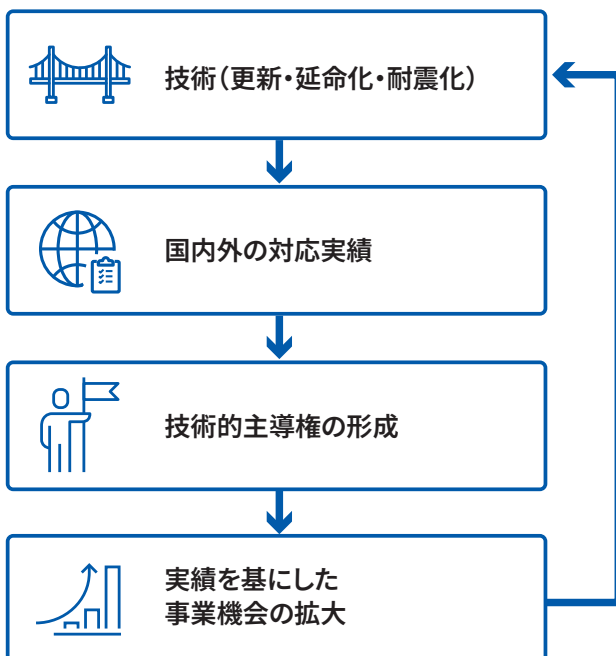
●橋梁事業

橋梁分野では、都市部・重交通など制約条件が厳しい環境で、ユーザー利用を維持しながら同時に更新・延命化・耐震化を成立させる設計・施工・更新力が競争優位となります。IHIグループは橋梁事業の統合を通じて鋼橋^{※1}・プレストレストコンクリート橋(PC橋)^{※2}を含むライフサイクル全般を担う体制を整え、国内外の橋梁実績で培ったエンジニアリング力を更新・高度化局面で発揮していきます。

※1 橋桁などの主要な構造部に「鋼(はがね)」を使用した橋梁

※2 あらかじめ強い力で圧縮されたコンクリート(プレストレストコンクリート)を用いた橋梁

橋梁事業 競争優位性の強化プロセス



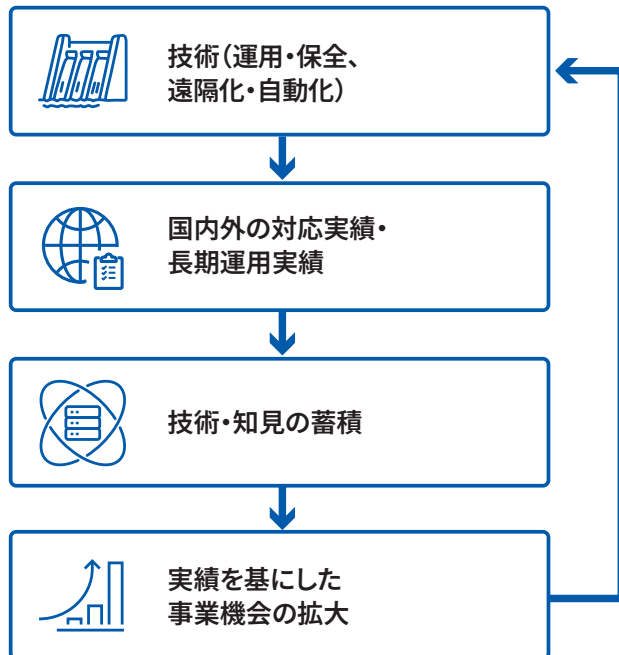
近年、市場側の要求は「老朽化更新」から「高度化した更新」へ移っています。例えば、IHIグループはトルコ共和国で、既存の横断インフラ群の渋滞に対し、計測交通量をベースにリアルタイムのダイナミックプライシングなどを用いて交通量の平準化・渋滞解消の可能性を調査する事業に採択されています。これは既存インフラの機能を拡充し、新たな社会課題を解決する装置として成立させることにつながります。

IHIグループでは過去20年以上にわたり更新・延命化・耐震化に関する技術の特許による保護を継続的に続けています。例えば更新に関する保有特許が他社から参照される頻度は2019年比で5倍になっている点が注目されます。このことは、IHIグループの技術が後続の技術開発において基盤的な役割を果たし、業界における設計・施工の前提として活用されていることを示しており、結果として他社に対する技術的主導権や参入障壁の形成につながっています。



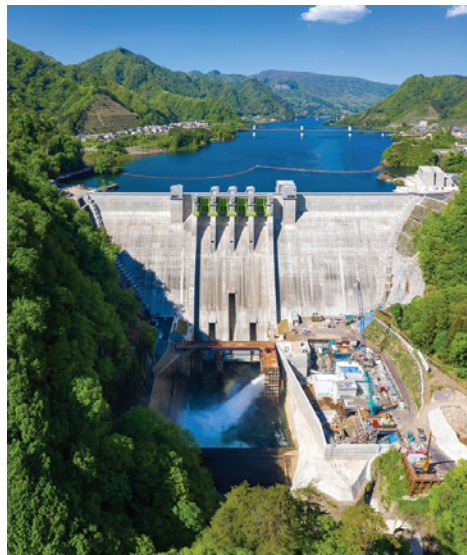
●水門事業

水門事業 競争優位性の強化プロセス



水門分野では、設計・製作・据付から点検整備までを一貫して担う体制の下で、災害時に確実に機能させるための運用・保全の知見や人材育成、遠隔化・自動化技術を積み重ねてきたことが競争優位性となります。気象災害の激甚化・頻発化への適応が求められる中、水門には単なる設備としての機能にとどまらず、非常時にも確実に作動する社会インフラとしての高い信頼性が求められています。高圧ゲートに代表される水密技術をはじめとするこのような高い信頼性は、設計から製作・施工、さらに長期にわたる運用・保全の実績と歴史を通じて培われてきた技術・知見によって支えられており、短期間で模倣できるものではありません。なお、これらの技術の一部を選択的に特許として保護する取り組みを行っており、競争優位性の強化につなげています。

ダム用水門設備



●シールドシステム事業

シールドシステム(掘進機)分野では、従来から長距離・急曲線・大断面・大深度などへの対応を進め、これまで不可能だった地下インフラの構築を可能にしてきました。また、トンネル掘削時の施工性の向上や地上への影響低減を図る技術開発を通じて、インフラ構築の効率化と施工時の周辺環境への配慮を両立し、競争優位性の確保に努めています。



機会の最大化とリスクの最小化

IHIグループは、橋梁・水門・トンネルなどの都市・社会インフラを中核に、維持管理で得られる知見を起点として、更新計画の最適化、施工制約の大きい区間での更新、運用の省人化・無人化などへ踏み込み、都市・社会を平常時・非常時を問わず機能させ続けることを目指します。

その中で、以下の3点を将来の事業拡張の要点として位置付けています。

1. 維持管理で蓄積されるデータや知見を起点に、更新・運用まで含めて価値を上げること
2. 大都市圏において限られた空間を前提に、人やモノの移動をより効率的にすること
3. 次世代高規格道路や自動物流に対応し、社会全体の移動・物流を支える付加価値を高めること

維持管理は単なるアフターサービスではなく、更新・運用まで含めてニーズを把握し、ライフサイクルを通じて価値提供するための起点です。

提供価値

IHIグループが提供する価値は、構造物・設備の納入にとどまらず、更新と運用まで含めて「止めない」「確実に機能する」インフラを実装することです。橋梁分野では人流・物流を支える基盤を更新・高度化し、都市活動の継続性に貢献します。水門分野では治水・利水を支える基盤を、運用高度化も含めて確実に維持し、シールドシステム分野では地下インフラの構築を行い、社会のレジリエンスに貢献します。

さらに、次世代の人流・物流の高度化に向けては、道路・拠点の結節点における無人荷役や到着情報連携など、運用を成立させる技術・知見が重要になります。IHIグループは、事業を通じて蓄積した経営資源を活用し、自動物流道路の社会実装に向けた実証などに取り組んでいます。道路と拠点オペレーションをつなぎ、社会システムとして物流を成立させる取り組みを引き続き推進します。

今後も、社会インフラの高難度エンジニアリングと、運用・制御・デジタルを組み合わせた高度化を両輪に、都市・社会インフラの更新・高度化市場で競争優位を確保し、安心・安全で快適な社会の実現に貢献しつつ、継続的にキャッシュを創出していきます。



ボイラメンテナンス

IHIグループのボイラメンテナンス事業は、火力発電所や産業用施設の既設ボイラの安定稼働を支える保全・改造・更新サービスを中心に展開しています。

ボイラ



IHIグループはボイラの設計・製造・建設において世界でも有数のメーカーとして、設備の構造や劣化特性に関する豊富な知見を有しています。また、ボイラの安全性や性能を維持し、改修できる点に加えて、脱炭素社会実現のためのアンモニアやバイオマス燃料などの燃焼・専焼技術や低品位炭などの有効活用など、エネルギーセキュリティの観点でも大きく貢献できることが強みです。

また、遠隔監視システム「MEDICUS NAVI®」を活用し、運転データの常時監視や異常兆候の早期検知、保守履歴の一元管理を行うことで、定期点検の最適化や突発停止の回避を実現しています。これにより、設備稼働率の向上と保全コストの抑制を同時に図っています。

収益面では、定期点検や部品交換といった継続的に発生する保全サービスに加え、老朽化対策や効率改善を目的とした改造工事など、ライフサイクル全体で安定したキャッシュ・フローを創出しています。

プラントソリューション(カーボンソリューション含む)

IHIグループのプラントソリューション事業は、発電所や産業プラントの設計・建設(EPC)から運用・保守までを一貫して提供する事業です。新設プラントで培った設計・建設の知見や技術を起点に、長期にわたる運転・保守・改造サービスへと展開することで、プラントのライフサイクル全体を通じた価値提供を実現しています。

プラント



新設プラントにおいては、プラント設備の高効率化、施工の省力化、運転最適化など、お客さまのニーズの高度化に応える技術を育成し、コスト競争力の強化を通じて、継続的な受注につなげています。

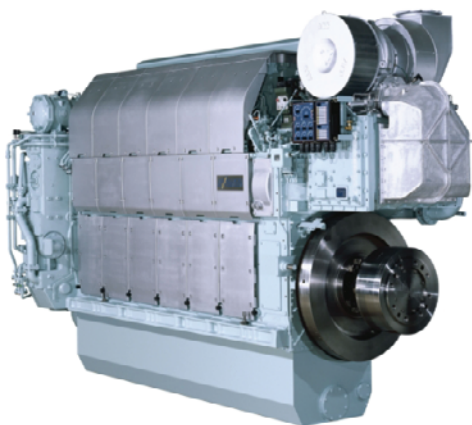
また、近年は、既存プラントの脱炭素化を目的としたアンモニア燃料転換対応や、石油化学製品の需要変化に対応したプラント設備の増改築対応に加え、運転最適化や遠隔操作などのスマートプラント技術の導入や設計業務の効率化に向けてAIやIoT技術の活用を開始しています。これらの取り組みにより、プラントの安定稼働と長寿命化を支援しています。

新設案件の獲得を起点に、将来にわたる継続的なサービス需要を創出し、ライフサイクル全体で収益とキャッシュを積み上げる事業運営を通じて、プラントソリューション事業は、IHIグループ全体の成長投資を支える安定的なキャッシュ創出基盤を形成しています。

原動機

原動機事業は、船用・陸用エンジンなどの製品提供に加え、部品供給や整備、トラブル対応などのライフサイクル全体を通じたサービスを展開する事業です。

ディーゼルエンジン

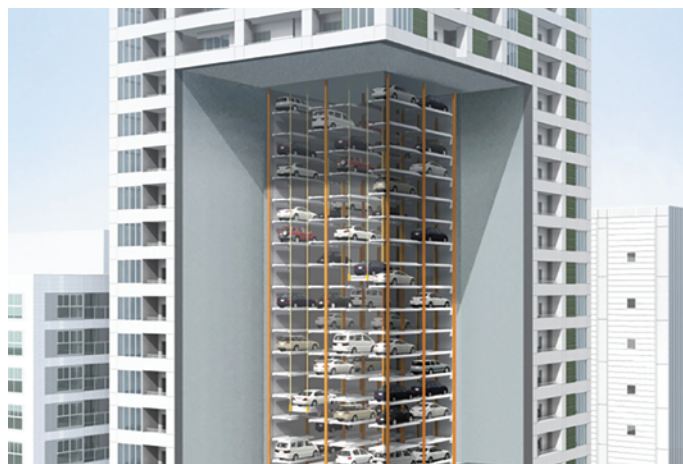


エンジンの長期運用を前提に、運用段階における継続的なサポート体制を構築し、収益が積み上がる事業構造を有しています。

同事業のライフサイクルビジネスは、エンジンの販売・普及を前提として成立するため、製品ラインアップの単純な拡充ではなく、IHIグループの技術などの強みを生かし、お客さまのニーズに応えられる機種を重点的かつ戦略的に投入しています。これらの機種をお客さまに長期にわたり運用していただくことで、ライフサイクル全体でのコスト低減に貢献するとともに、IHIグループにとっても安定的な収益創出を実現しています。

また、原動機事業では、プラントやエンジン本体の提供にとどまらず、IHIグループが強みを持つエンジンのコア部品である燃焼噴射装置を他社製エンジン向けに供給するビジネスも展開しています。自社エンジンの普及に加え、コア部品の製品提供により、より広い市場でライフサイクルビジネスを創出しています。

これらの取り組みを支えているのが、将来の競争力を見据えた技術への継続的な投資です。信頼性や長寿命、メンテナンス性に資する技術をエンジンや主要部位に適用することで、原動機事業はIHIグループの安定的な収益基盤を形成しています。



パーキング

パーキング事業は、機械式駐車場の設計・製造・据付からアフターサービス・運営支援までを一体で提供する事業です。

約50万機の納入実績と国内シェアNo.1の事業基盤を有しており、機械式(大型～小型)を中心としたフルラインアップ展開によって蓄積した豊富な既設ストックが事業の中核となっています。

今後は、大都市圏を中心にリソースを集中し、品質の高い保守・保全事業を拡大していきます。また、社会や利用環境の変化に伴う更新需要に対応し、機械式駐車場の長期間にわたる安全・安心な利用を支援します。こうした取り組みを通じて、既存設備を長く活用し、限られた都市空間を有効に使う持続可能なまちづくりに貢献します。

地下式パーキング





回転機械

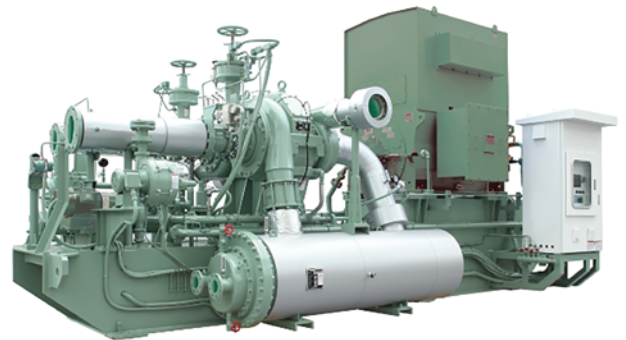
回転機械事業は、圧縮機などの設備の設計・製造・据付からアフターサービスまでを一体で提供する事業です。

世界トップレベルの高速回転機械技術をベースとして高効率ターボ技術やLNG・水素などの極低温ガスを安全かつ効率的に扱うためのハンドリング技術を強みとして、幅広いお客さまに設備導入してきました。

納入設備に対する保守・改修などのサービスに加えて、今後はお客さま工場の圧縮空気の利用状況を診断し、設備の最適化や改善提案を行うエアオーディットを展開して、設備単体ではなく工場全体の効率化に取り組みます。

診断・改善提案から保守対応まで一体で提供することで、設備の運用段階における継続的なサービス提供と収益機会の創出につなげます。

プロセスガス ターボコンプレッサー



熱・表面処理

熱・表面処理事業は、熱処理・表面処理装置の提供に加え、加工工程そのものを受託するビジネスをグローバルに展開しています。

幅広い業界を対象としており、従来は工具・自動車関連が中心でしたが、近年は持続的な成長が期待される航空・装飾・医療などに注力しています。

装置受注前のサンプリング対応や受託事業を通じて最適なオペレーションノウハウを蓄積しています。

最先端の設備・素材を探求されるお客さまのご要望にお応えすることがIHIグループの装置販売・受託事業の強みとなっています。

熱・表面処理装置





物流・産業システム

物流・産業システム事業は、自動倉庫や各種搬送設備を組み合わせた物流システムの設計・製造・据付からアフターサービスまでを一体で提供する事業です。

お客さまのニーズに柔軟に応えるエンジニアリング力、迅速なサービス対応と品質に基づくお客さまとの信頼関係を強めています。

近年は、自動化・省人化の需要に対応した機器・ソリューションの提供に加え、設備の稼働状況と人の作業状況を統合的に管理するシステムの開発を進めています。また、設備から取得したデータを活用し、お客さまの運用改善やサービス内容の見直しを継続的に行い、サービスのコト売り拡大を図ります。

自動倉庫



車両過給機

車両過給機事業は、自動車用ターボチャージャーの開発・製造・供給を行う事業です。

幅広い車種に対応する製品をグローバルに展開しており、多品種生産に対応した高度な生産体制とお客さまごとに異なる要求仕様を実現する設計力を有している点が強みです。

また、長年にわたる納入実績を背景に、自動車メーカーとの強固なパートナーシップを構築しています。

市場環境の変化に応じた生産体制を構築するとともに、お客さまとの関係強化を進めながらハイブリッド自動車(HEV)向けターボチャージャーに焦点を当てた製品競争力強化に取り組めます。

また、自動車会社および商用(バス・トラック)で長く使われるお客さまに対してのアフターマーケット向けの販売も積極的に進めています。

車両用過給機



IHI 統合報告書2026	トップメッセージ	財務担当役員メッセージ	2040年に向けた成長戦略
	事業戦略	副社長座談会	「グループ経営方針2023」の振り返り
	価値創造を支える基盤		
	技術戦略	人財戦略	ガバナンス・リスクマネジメントの強化

副社長座談会



小林 淳 こばやし じゅん
副社長執行役員
グループ事業開発・営業担当
プロジェクトマネジメント担当

盛田 英夫 もりた ひでお
副社長執行役員
技術戦略室長
グループ技術戦略担当
グループ品質保証担当
グループ生産拠点戦略担当

佐藤 篤 さとう あつし
副社長執行役員
航空・宇宙・防衛事業領域長
グループ経済安全保障担当
グループ調達担当

IHIグループは、2040年に向けた「中長期の方向性」を公表しました。そこで示したのが、2040年のありたい姿「世界中の人々の安心・安全、豊かな暮らしを根幹から支える For Industry & National Security」という考え方です。トップメッセージでは、その背景や方向性が示されています。一方で、実際の経営では、限られた人財・設備・資金の中で、どこに資源を配分し、何を優先するか判断が問われます。その判断は、単に目先の収益を見て決められるものではありません。今ある事業が生み出している価値をどう生かしながら、将来の成長にどうつなげていくのか。不確実な環境の中で、何を基準に判断しているのかを、3人の副社長に聞きました。

↓ 長期で競争力を高め続ける投資の考え方

↓ 技術を起点とした事業化の考え方

↓ 想定どおりに条件が揃わないリスクへの対応

↓ 経営資源を振り向ける対象の考え方

↓ 限られた経営資源をどう配分するか

↓ IHIグループが提供する価値

長期で競争力を高め続ける投資の考え方



将来の競争力につながる投資かどうかを、どのように判断していますか。

盛田：IHIグループの事業は、始めてすぐに成果が見えるものばかりではありません。収益につながるまでに、かなり長い時間がかかります。

そのため、短期目線で「続ける」「やめる」を決めてしまうと、本来は将来の競争力につながる取り組みまで止めてしまうことになります。

私たちがまず見ているのは、その取り組みが将来の競争力や収益の柱につながるか、そして時間をかけてでも取り組む意味があるか、という点です。その上で、足元の収益や投資負担をどのように管理するかを判断しています。

2040年という時間軸を置いたのも、遠い将来の理想を語るためではなく、IHIグループの事業を判断するのに必要な時間軸が、そもそも短期ではないからです。

佐藤：航空エンジンは、その事業構造として分かりやすいと思います。

新しいエンジンは、出荷した時点ですぐに利益が大きく出るわけではありません。整備、修理、スเปアパーツの供給を通じて、長い時間をかけて収益が積み上がっていきます。実際に、10年以上前に市場投入されたエンジンが、今でも重要な収益源になっています。

つまり、現在の投資は今すぐの利益のためというより、将来の収益の土台をつくる意味合いが強いです。そのため、短期の採算だけで投資の是非を判断すると、将来の収益源そのものを細らせてしまいます。航空エンジン事業では、そうした時間差を前提に、今何をすべきかを判断しています。

小林：エネルギーやインフラでもその点は共通しています。既存の事業だけを見ると、短い期間で利益が出やすい案件に集中した方が効率的に見えることはあります。ただ、それだけでは新しい市場は生まれません。

新しい事業は、複数の条件が揃って初めて立ち上がります。だからこそ、今ある事業でキャッシュを確保しながら、新しい取り組みに振り向けていく必要があります。その両方をどう成り立たせるかが、経営の重要な判断だと思っています。

経営資源を振り向ける対象の考え方



経営資源を集中する事業をどのような基準で判断していますか。

盛田：前提として、全ての事業を同じように強化することはできません。それぞれの事業はこれまでグループの価値を支えてきたものですが、経営資源には限りがあります。

そのため今は、どの事業がこれから先も継続的に価値を生み、グループ全体の競争力につながるのかという観点で、資源配分を見直しています。

技術についても、単に性能が高い、新しい、といったことだけでは判断していません。重要なのは、その技術が長く競争力の源泉になるかどうかです。

例えば、品質や実績、ノウハウなどが積み上がることで、競合が簡単には追いつけない状態をつくれる技術は、時間が経つほど強くなります。そういう技術には、資源を集中させています。

逆に、技術として成り立っていても、差別化につながりにくいものや、価格競争に巻き込まれやすいものは、優先順位を下げます。

小林:事業開発の観点では、2つのことを見えています。

一つは、単発で終わるのではなく、納入後も価値を出し続けられるかどうかです。もう一つは、IHIグループが関わることで、その事業が広がっていくかどうかです。

ここで大事なのは、私たちは「すでにある需要に応える」だけではなく、その技術をどう継続的な事業にしていくかを考えているという点です。

例えばアンモニアの取り組みでも、最初は「アンモニアを燃焼できるのだから、その機器を販売すればよい」という発想がありました。ただ、それでは個別の設備納入で終わり、事業としての広がり大きくありません。

そこでIHIグループは、燃焼技術にとどまらず、燃料の製造、輸送・貯蔵、供給、利活用まで含めた形で組み立てています。社会実装に向けた政府の支援制度やお客さまの投資判断も含めて成立させることで、継続的な事業にします。

その意味で、私たちが見ているのは市場の大きさだけではなく、事業として継続的に価値が積み上がる事業構造をつくれるかどうかです。

佐藤:エアロスペースの分野でも基本的な考え方は変わりません。

新規案件を広く取れば短期的な売上は増えるかもしれませんが、供給能力が分散すると、本来強化すべき部分に十分な資源を回せなくなります。

そのため、案件の数ではなく、長期的にどこで収益が積み上がるかを見て判断しています。新製エンジンだけでなく、その後の整備や修理、スペアパーツまで含めて価値が出る部分に資源を集中しています。

また、航空エンジンの事業は、高温に耐える材料、それを加工する技術、品質保証、認証、整備体制まで含めて一体で成り立っています。

従って、将来どの工程で継続的に利益を生み出せるのかを見極めて、その部分に対応する能力の維持・強化を判断します。

事業戦略 P.25



技術を起点とした事業化の考え方



Q 資源を集中させ、事業化を進める中で、成熟した技術があっても、事業化しないことはあるのですか。

小林:あります。技術があることと、事業として成り立つことは区別して検討する必要があります。

私たちが見ているのは、その技術を使うお客さまが実際に設備投資判断を行うのか、必要な制度や商流が整うのか、そして事業として継続できる形になるのか、という点です。

こうした条件が揃わない場合、技術としては成立していても、事業として十分に価値を発揮できません。

そのため、研究開発として継続する、別の組み合わせを探る、既存事業の中で技術を使う、といった形でつないでいくことがあります。

盛田：技術側から見ても同様です。研究開発の投資は、できるだけ早く事業につながる方が望ましいのは事実です。一方で、技術開発が先行していても、それを受け止める事業や市場側がまだ整っていないことがあります。

その場合は、今事業に直結するもの、既存事業の競争力をさらに高めるもの、将来の選択肢として持っておくものを分けて見えています。

それぞれについて、どのくらいの時間軸で事業に結びつくのか、どの事業と組み合わせることで価値を出せるのかといった観点で評価しています。

ここでの基準は、その技術が将来どのような形で競争力に結びつくのかです。今すぐ利益になるかどうかだけでなく、将来の勝ち筋につながるかを見えています。

佐藤：航空エンジンではさらに、供給体制まで含めて判断します。技術的に可能でも、それを安定して供給し続ける材料や加工、整備の体制がなければ、事業としては続きません。

特に航空では、一度市場に出したものを長く安定して支え続けることが前提になるため、「つくれるか」だけでなく、「支え続けられるか」までのサプライチェーンを見ないと事業判断にはなりません。

技術戦略 P.63



限られた経営資源をどう配分するか



人財・設備に限られる中、グループ全体の競争力という観点で、事業間の優先順位はどう決めるのですか。

盛田：現在の制約は需要よりも供給側にあります。人財、設備、サプライチェーンのいずれも十分とは言えません。

そのため、どこに資源を配分するかは成長戦略そのものです。

小林：特に人財は大きな制約です。ある事業にシフトすれば、別の事業では不足が生まれます。

そのため、各事業単体ではなく、グループ全体としてどこに配分するのが最も効果的かという観点で判断しています。既存事業の蓄積を土台にしながら、限られた資源をどこに追加で振り向けるかを見えています。

そのとき重要なのは、短期の収益だけではなく、その事業が将来どの程度伸びるのか、他の事業にどうつながるのか、グループ全体の価値にどれだけ影響するかという点です。

佐藤：航空エンジンと防衛では、需要に対して単純に人を増やすことで対応するのではなく、限られた人員でどれだけ生産量を高められるかが重要になります。

そのため、生産工程の自動化、デジタル技術の活用、AIによる作業配分の見直しなどを進めています。

需要は大きいものの、供給能力が追いつかなければ機会は失われます。だからこそ、やり方そのものを変えて生産性を上げることに注力しています。

人財戦略 P.66



想定どおりに条件が揃わないリスクへの対応



現在の戦略における主なリスクと、それにどのように対応していますか。

盛田：最大のリスクは、供給能力が需要拡大に追いつかないことです。

そのため、資源配分の見直しによる供給能力の向上を継続的に行っています。必要な投資を前倒しで進めること、どこにどれだけ資源を振り向けるかを継続的に見直すこと、それによって成長機会を取りこぼさないようにしています。

小林：加えて、想定している条件が予定どおりに揃わないことです。具体的には、お客さまの設備投資判断が進まない、制度の整備が遅れる、供給体制が十分に構築できないといったことが重なると、事業としての立ち上がりは遅れます。

需要は自然に生まれて広がるものではなく、お客さまの設備投資判断、制度、供給インフラなどの条件が揃って初めて実際の取引につながります。

対処としては、お客さまとの対話を通じた設備投資判断の具体化、制度への働きかけ、パートナーとの連携による供給体制の構築などを進めています。

こうした取り組みを通じて、事業が進む前提条件を自ら整えていくことが重要だと考えています。

佐藤：航空エンジン事業ではサプライチェーンの不安定さがリスクです。

これに対しては、ボトルネックとなる工程や能力を特定し、必要な投資やパートナー連携を通じて、サプライチェーンを補強しています。どこが止まると全体が止まるのかを見極めた上で、重点的に対処することが必要です。

航空エンジンは1つの部材や工程の遅れが全体に波及しやすいため、サプライチェーンの弱い部分を事前に特定し、そこに手を打つことがリスク対応の基本になります。

IHIグループが提供する価値



ここまでのお話を踏まえ、IHIグループとして今後どのような価値を創出していこうとしているのか、お聞かせください。

盛田：私たちが取り組むエアロスペース、エネルギー、インフラはいずれも、社会の基盤そのものを支える分野です。

これらの分野では短期間で成果を出すことよりも、長い時間をかけて技術と実績を積み重ね、その結果として信頼を得ることが重要となります。

その中でIHIグループとしては、どの領域で競争力を発揮し続けられるのかを見極めながら、そこに資源を集中し、長期的に価値を生み続けていくことが基本になります。

小林：その過程で重要になるのは、技術や事業を単体で考えないことです。

これまでお話ししてきたように、事業は技術だけで成立するものではなく、お客さまの投資判断、制度、供給体制などが揃って初めて成り立ちます。

したがって、そうした条件をどう揃えるか、自分たちがどこまで関与するのかを考えながら、事業全体を設計していく必要があります。

その中で、自分たちが価値を発揮すべき範囲と、パートナーと組む部分を見極めながら、継続的に価値が積み上がる形をつくっていきたいと考えています。

佐藤：エアロスペースの分野でもその考え方が重要になります。私たちはこれまで、技術や事業、供給体制を組み合わせながら、長い時間をかけて事業の基盤を築いてきました。

今後はそれを前提に、需要の拡大に対して供給能力をどう高めるかが重要になります。その際には、人員を単純に増やすのではなく、生産のやり方そのものを見直しながら対応していきます。

そうした取り組みを通じて、必要とされる分野で責任を果たし続けることが、結果として長期的な価値創出につながると考えています。

Summary

本ページでは、IHIグループの3人の副社長が、長期的な競争力を生み出し続けるための経営の考え方を語ります。短期的な採算だけではなく、将来の競争力や収益基盤につながるかという視点で投資や資源配分を判断し、技術・事業・供給体制を一体で強化していく考え方を紹介します。また、事業化の条件整備や供給能力向上など、持続的な成長を支える取り組みについても説明します。

IHI 統合報告書2026	トップメッセージ	財務担当役員メッセージ	2040年に向けた成長戦略
	事業戦略	副社長座談会	「グループ経営方針2023」の振り返り
	価値創造を支える基盤		
	技術戦略	人財戦略	ガバナンス・リスクマネジメントの強化

技術戦略



盛田 英夫 もりた ひでお
副社長執行役員
技術戦略室長

松澤 克明 まつざわ よしあき
執行役員
技術開発本部長

↓ 技術を起点に持続的な成長を実現する

↓ 事業成長につながる技術マネジメント

技術を起点に持続的な成長を実現する

IHIグループは、エアロスペース、エネルギー、インフラといった事業ドメインで、産業基盤や安全保障を支える事業を展開しています。これらの分野では高い信頼性や安全性が求められ、長年にわたり蓄積された技術、実績、認証・規制対応能力が事業の強みとなります。こうした事業構造の中で、IHIグループは、技術を起点として、その強みを生かしながら事業を発展させてきました。2040年を見据えた技術開発においても、社会や産業構造の変化を捉えながら、次の飛躍に向けて、新たな価値の創出と持続的な成長につながる技術を磨いていきます。

こうした技術による成長の源泉となっているのが、燃焼、熱・流体、材料、構造などの「基盤技術」^{※1}と、設計・生産・施工などの「固有技術」^{※2}です。これらを組み合わせることで新たな性能や機能を実現してきました。170年を超える事業活動の中で培った多様な技術の蓄積が、その実現を支えています。

※1 複数の製品・事業に共通して活用できる技術を指す

※2 橋梁の設計・施工技術や航空エンジンの部品設計・生産技術のように、特定の製品や事業に深く結びついた技術を指す

強い技術は大きく2つに整理できます。一つは、従来は実現できなかった性能や機能を生み出し、新たな価値を創出する「世の中にないものを創る技術」です。もう一つは、設計・生産・施工などの方法を変革し、高い品質や安全性を維持しながら、生産能力を高め、収益性を向上させる「世の中にない作り方で創る技術」です。

「世の中にないものを創る技術」の代表例がアンモニア燃焼技術です。アンモニアを安定して燃焼させるためには、高度な燃焼制御が求められます。この技術の獲得には、長期間にわたる試験と検証が必要です。その過程で蓄積される知見やデータは短期間で再現できるものではなく、技術の成熟や実用化を支える重要な強みとなります。

一方、「世の中にない作り方で創る技術」の代表例が、原子力の小型モジュール炉(SMR)に向けたものづくり技術です。生産能力の拡大には、一品生産型のものづくりから、繰り返し生産への転換が求められます。そのためには、新たな材料や複雑な形状、作業が難しい部位を溶接する技術に加え、加工や検査などを含む自動化技術、これら全てを実装した設計・生産・品質管理のプロセスを構築する必要があります。これにより、高い品質を確保しながら生産能力を高め、収益性の向上につなげていきます。

事業成長につながる技術マネジメント

研究開発投資の基本方針

重点投資する技術分野

燃料アンモニアバリューチェーン

- アンモニア燃焼技術高度化
- バリューチェーン構成技術の獲得・強化

航空エンジン向け素形材

- 新たな複合材の開発
- 国内生産基盤の整備

原子力

- 原子炉機器製造技術の高度化・効率化
- ガラス固化技術高度化
- 燃料再処理技術の確立

橋梁

- 省人化・短工期施工を実現する保全技術開発
- 長大橋建設力の深化



デジタル技術環境の構築加速

技術の秘匿性に
合わせた実効性ある
情報保全体制

技術開発の
促進につながる
AI活用環境の整備

IHIグループには、各事業で培われた多様な技術や知見があります。それぞれの事業のみならずグループ全体として俯瞰し、複数の技術や知見を組み合わせながら、新たな事業機会の創出につながる技術を生み出すことが可能になります。

限られた経営資源の中で大きな飛躍に挑戦し、持続的な成長を実現するためには、各事業が培ってきた多様な技術や知見を結集し、技術開発、品質・設計、生産を一体として捉え、将来の成長につながる技術を事業につなげていくことが必要になります。こうした考え方の下、グループ横断で技術開発の方向性を定める専門組織として技術戦略室を設置しました。技術戦略室は、事業部門や技術開発部門と連携しながら、将来の事業の成長に向けて強い技術の育成・獲得を進めています。また、知見やデータを活用するデジタル環境の整備（知財・技術情報の保全やAIの活用）を通じて、技術開発の基盤づくりにも取り組んでいます。

2026年には、こうした考え方を研究開発投資の基本方針として明確化しました。さらに、この取り組みを支えるため、技術と事業の双方を理解し、事業成長の観点から判断できる人財の育成も進めています。

IHIグループは、2040年に向けて、強い技術を磨き続けるとともに、それを事業につなげる技術マネジメントを強化することで、技術を起点とした持続的な成長を実現し、社会や産業が直面する課題の解決に貢献していきます。

Summary

IHIグループは、技術を起点とした価値創造を通じて、持続的な成長を目指しています。新たな価値を生み出す技術と、生産能力や収益性を高める技術の両面を強化するとともに、グループ全体の技術や知見を活用して事業成長につながる技術マネジメントを推進しています。また、将来の成長領域に必要な技術への投資や人財育成、デジタル基盤の整備を進めています。強い技術を磨き続けるとともに、それを事業につなげることで、社会や産業が直面する課題の解決に貢献していきます。

IHI 統合報告書2026	トップメッセージ	財務担当役員メッセージ	2040年に向けた成長戦略
	事業戦略	副社長座談会	「グループ経営方針2023」の振り返り
	価値創造を支える基盤		
	技術戦略	人財戦略	ガバナンス・リスクマネジメントの強化

価値づくりを加速させる

人財戦略

このページの読みどころ

↓ 人財担当役員メッセージ

↓ 人財戦略

↓ 1 | 個人の可能性を最大限引き出し、持続可能な成長を牽引する人財の育成

↓ 2 | 新たな価値につながる挑戦と応援が連鎖する組織文化の浸透・実現

↓ 3 | 多様性を強みに変える新たなワークフォースの実現



人財担当役員メッセージ

さいとう ま み こ

齊藤 真美子

常務執行役員
グループ人財・人事担当

IHIグループの事業には、高い信頼性・安全性・品質を確保し、社会やお客さまに安定して価値を提供し続ける責任があります。これを支える技術力、専門性、人財基盤はIHIグループの強みです。

一方で、新たな検討や取り組みに際しては、実績や確実性を重視する傾向が強くなりやすい面もあります。そのため、事業環境やお客さまのニーズの変化から新たな課題や改善機会が見えても、従来の枠組みを越えた取り組みへ発展させることは容易ではありません。

また、取り組みが生まれても、組織全体に広がり定着するまでに時間を要する傾向があります。

私は、ここを変えなければならないと考えています。従業員一人一人が仕事の中に課題や改善の機会を見つけ、実際に行動に移すこと。そして、その取り組みを個人で終わらせず、周囲が受け止め、組織の取り組みとしていくことが必要です。

私たちが掲げる「挑戦と応援が連鎖する組織文化」は、この流れを組織の中で当たり前のこととして続けていくためのものです。挑戦した人だけに負担が偏るのではなく、周囲と一緒に考え、進め、次につなげる。そうした状態をつくらなければ、これまでにない技術開発や事業成長につながる発想や挑戦はできません。

こうした新たな価値づくりを進めるため、異なる経験や専門を持つ多様な人財との協働を進め、それぞれの強みを組み合わせることで、課題の見方や進め方を変えていきます。

その際に重要なことは、互いの意見の違いをインプットとしてより良い案にすることです。多様な視点を持ち寄りながら議論を重ねることで、一人では思いつかなかった改善の方法や新たな取り組みが生まれます。

こうした挑戦と応援、そして多様な人財の力を生かす上で重要になるのが、従業員と企業の相互理解です。経営の方向性が、現場の業務に浸透し、現場で生まれた課題や知見が経営に返ってくる。その循環が機能して初めて、取り組みはその場限りで終わらず、組織の中で積み重なっていきます。

加えて、経営と従業員のお互いの理解が進むことで、自身の業務との接続を意識した行動変化が見られるようになります。だからこそ、従業員との対話を重ね、経営と現場の認識を擦り合わせ続けることを重視しています。

当然ながら、新しい取り組みには不確実性が伴います。そのため、経営は「挑戦してください」と求めるだけでは終わりません。挑戦を求める以上、そのリスクを共有し、必要な支援を行い、意思決定に責任を持つ必要があります。私は、人財担当として、この取り組みを組織の中に実装していきます。

日々の仕事の中で生まれた挑戦が周囲の挑戦を促し、組織風土として定着していくこと。そうした連鎖が生まれ、多様な人財の視点と対話が組織の力として生かされている状態こそが、IHIグループの持続的な成長を支える基盤になると考えています。

人財戦略

将来の目指す姿

「良い+強い」会社と 個人の「成長+幸せ」の両立

2040年に向けた取り組みの重点

個人の可能性を最大限引き出し
持続的な成長を牽引する人財を育成

新たな価値につながる挑戦と応援が連鎖する
組織文化の浸透・実現

多様性を強みに変える新たなワークフォース
(様々な人財やAIの協働体制)の実現

IHIグループが担う事業では、高い信頼性や安全性、品質の確保に加え、社会やお客さまに対して安定的に価値を提供し続ける責任が求められます。

こうした特性を有する事業を支える技術力や専門性、人財基盤はIHIグループの強みです。一方で、新たな検討や取り組みを進める際には、十分な実績や確実性を求める傾向が生じやすい側面もあります。その結果、事業環境やお客さまのニーズの変化に伴う新たな課題や改善の機会が見いだされた場合でも、それらを従来の枠組みを越えた取り組みへと発展させることは容易ではありません。

また、取り組みが生まれても、組織全体へ波及・浸透するまでに時間を要する傾向があります。

こうした変化への対応が求められる中、国内の労働人口の減少も相まって、従来以上に、一人一人の能力発揮が重要になっています。多様な人財がそれぞれの強みを生かし、その力を組織の力へと結びつけていくことが求められています。

そのため、IHIグループでは人財を事業競争力の源泉と位置付け、2040年に向けた取り組みの重点を以下の3つとしました。

1 個人の可能性を最大限引き出し、 持続可能な成長を牽引する人財の育成

2040年に向けたフェーズ1(FY2026～FY2028)において、成長事業での人財の確保・育成が重要になります。民間エンジン、防衛、原子力といった分野で品質を維持しながら供給責任を着実に果たしていくことができるかどうかは、人財の確保・育成に大きく依存します。

また、IHIグループの競争力の源泉である圧倒的な技術力を維持・発展させ、2040年に向けた持続的な高成長を実現するためには、技術戦略と連動して、事業の拡大・拡張を担う人財を継続的に、育成・獲得していく必要があります。

人財の確保・育成は、どの事業機会を取り込み、どの規模まで事業を成長させられるかを左右します。これは単なる人員確保の問題ではなく、技術の継承と発展、新たな事業機会の創出を支える強固な人財基盤を構築するための経営課題です。

このため、キャリア採用や成長領域へのリソースシフトを通じて事業戦略に即した人財構成への転換を進めます。併せて、圧倒的な技術力の継承・発展と新たな事業創出を支える人財が、社会・事業構造の変化の中でも途切れることなく育成・確保される仕組みづくりに取り組みます。

また、設計・製造・品質保証を担う人財に加え、工程や拠点を横断して事業全体の生産性向上を牽引する人財の育成・獲得を進めます。これにより、拡大する需要に着実に応える供給体制を構築します。そして、日々の業務で培われた知見を組織の資産として蓄積・展開し、品質と競争力の向上につなげていきます。

さらに、フェーズ1以降も見据え、成長領域を支える技術開発人財の確保・育成を進めるとともに、技術と事業の双方を理解し、新たな事業機会の創出や事業化を担う人財の育成・獲得を強化します。これにより、圧倒的な技術力を持続的な成長につなげる体制を構築していきます。

こうした取り組みを通じて、事業の成長を牽引する人財基盤の強化を進めます。CEO直属組織であるIHIアカデミーでは、将来の経営を担う人財に対し、挑戦的な業務経験や重要課題に取り組む機会を通じて、事業変革を担う経営人財・高度専門人財を計画的に育成しています。

2 新たな価値につながる挑戦と応援が 連鎖する組織文化の浸透・実現

IHIグループの事業は高い信頼性が求められることから、その業務の進め方は前例や確実性を重視しやすい傾向にあります。しかし、社会課題やお客さまのニーズが複雑化し、変化のスピードが増す中では、従来の実績や知見を生かすだけでなく、新たな発想や異なる視点を取り入れながら事業を進化させていくことが重要になっています。

このような環境下では、従業員一人一人が業務の中で、自ら課題を設定し、挑戦・実行していくことが重要です。IHIグループでは、こうした行動を「課題設定」「挑戦」「越境」「実践」として整理し、日々の業務の中で成果につなげていくよう、評価しています。

一方、従業員一人一人が、日々一歩前へ踏み出し、自ら行動することを組織として当たり前とするためには、自発的な行動が成長につながったことを実感し、それを積み重ねることが大切です。

そのためにも、一人一人の自発的な行動を組織として「それ、やろう!」と応援し、個人の挑戦を組織全体の挑戦へと広げていくことが重要です。時には失敗を学びながら、共に成長することで挑戦と応援が連鎖する組織を構築していきます。これは、IHIグループ従業員からの2,000件を超えるアンケート、経営幹部と従業員との対話、ワークショップなどを通じて、2040年に目指す自分たちの姿としてつくり上げたものです。新たな価値につながる挑戦と応援が連鎖する組織文化は、持続的な高成長を支える基盤として欠かせないものです。継続的な取り組みを通じて浸透・実現を図っていきます。

3 多様性を強みに変える 新たなワークフォース※の実現

※多様な人財や働き方、新たな労働の担い手としてのAIを含めた労働力

世界中の人々の安心・安全、豊かな暮らしを根幹から支えるという、2040年のありたい姿を実現するためには、社会を構成している人びとの困り事やニーズを捉えられるように、多様な人財の視点を事業に取り入れる必要があります。また、多様な人財のバックグラウンドや経験、個性が、IHIグループに新しい視点をもたらし、変革を進める原動力になることから、経営戦略の一環として、多様性を重視した環境づくり・組織づくりを行ってきました。

現在の複雑化した事業環境や労働力人口の減少といった社会情勢を踏まえると、多様な知識や経験、価値観を持つ人財が互いの強みを生かしながら協働することで、多様性を組織としての強みに着実に変換していくことが必要です。

また、多様な人財との協働にとどまらず、AIを含めた多様なワークフォースをチームとして、それぞれの強みを発揮していくことが必要であると考えています。AIは人に置き換わるものではなく、人の業務を補完し、生産性と付加価値を高めるための手段です。AIの活用によって生まれた余力を、高度化や新たな取り組みに振り向けることで、仕事の質とスピードを向上させていきます。

IHIグループは、多様な人財とAIがそれぞれの役割を担いながらチームとして連携し、課題解決を実現する組織への転換を進めていきます。

これらの取り組みの重点を通じて、個の力を最大化し、組織力として発揮することで、勝てる技術・成果を創出する組織を実現します。併せて、個人のありたい姿を尊重し柔軟な選択肢を通じて社内外での達成を後押しします。これらにより、「良い+強い」会社と個人の「成長+幸せ」の両立を目指します。

人財マネジメント
(サステナビリティサイト)



Summary

高い技術と信頼性が求められるIHIグループの事業を支える人財基盤をより強固なものにするため、「グループ人財戦略」を策定しました。

本ページでは、人財担当役員が「挑戦と応援が連鎖する組織文化」の重要性を語るとともに、2040年に向けた取り組みの重点を紹介します。

IHI 統合報告書2026	トップメッセージ	財務担当役員メッセージ	2040年に向けた成長戦略
	事業戦略	副社長座談会	「グループ経営方針2023」の振り返り
	価値創造を支える基盤		
	技術戦略	人財戦略	ガバナンス・リスクマネジメントの強化

価値創造を支える基盤

ガバナンス・リスクマネジメントの強化

IHIグループでは、取締役会や各委員会を通じて、経営の意思決定と監督の実効性を高めています。仕組みの全体像と、どのように実効性を高めているかを示します。

社外取締役の中西が取締役会・指名諮問委員会・報酬諮問委員会の成果と課題について説明します。

ガバナンスを読み解く視点

↓ 取締役会における成果と課題

↓ 指名諮問委員会における成果と課題

↓ 報酬諮問委員会における成果と課題

リスクマネジメントにあたって

↓ コンプライアンスの強化



なかにし よしゆき

中西 義之

社外取締役
指名諮問委員会委員長
報酬諮問委員会委員長

※インタビュー実施時点(2026年5月)の役職

2026年6月より社外取締役、取締役会議長、指名諮問委員会委員、報酬諮問委員会委員

成果

中長期の方向性において、2040年のありたい姿を整理し、経営の方向性を明確化
事業ポートフォリオ見直しが進展し、中長期の価値創出、資源配分の視点へと議論が深化
事前説明・オフサイト活用により議論の質が向上

課題

中長期の方向性を踏まえた事業戦略と資源配分の具体化
リスクの早期把握・再発防止策の実効性検証

Ⅰ 中長期の方向性について

取締役会では、2040年に向けた中長期の方向性に関する複数のテーマを議論しました。特に「For Industry & National Security」は、対外的な受け止めも踏まえて、慎重に議論を重ねました。その結果、「National Security」は防衛に限った意味ではなく、社会全体の安心・安全を支える基盤を提供するという広い概念として整理し、IHIグループの長期的な成長の軸として位置付けました。

今後の重要な監督テーマは、①事業ごとの競争力強化と資源配分に中長期の方向性をいかに反映していくか、②その実行を担う体制をどう継続的に確保するか（CEOサクセッションを含む）です。取締役会として、目標や投資判断が中長期の方向性と整合しているかについて、プロセスと結果の両面から監督していきます。

価値創造戦略



Ⅱ 2025年度振り返りと課題

2025年度は、事業ポートフォリオについて、IHIグループおよび業界の成長性や資源配分の観点から議論が進みました。その中で、個別事業の売却・整理にとどまらず、中長期の方向性と整合した形で、どの領域で価値を創出していくのかという視点で議論する方向へ変化しています。

一方で、取締役会の実効性向上に向けた課題も明確です。社外取締役への事前説明やオフサイトミーティングによる個別議論の充実により議論の質は改善していますが、限られた時間で重要テーマの議論に集中するための論点整理と、必要十分で簡潔な説明・資料の在り方は改善の余地があると認識しています。

また、不適切事案の未然防止やリスク情報の把握は、取締役会として引き続き最重要テーマの一つです。執行側では、リスク情報の集約とモニタリングの仕組み、内部監査の機能を見直す動きが進んでいます。取締役会としては、体制やルールが整ったかではなく、リスクの早期把握と是正が実際に回り始めているか、そして同様の事案を繰り返さない組織文化の形成・継承につながっているかを、継続的に点検していきます。これらの強化の動きを前進と評価していますが、実際にリスクの早期発見・対応につながっているかについては、引き続き注視していく必要があります。社外取締役として、実効性ある体制として定着していくことを期待しています。

指名諮問委員会における **成果** と **課題**

～2025年度

成果

CEOサクセッションについての議論の体系化

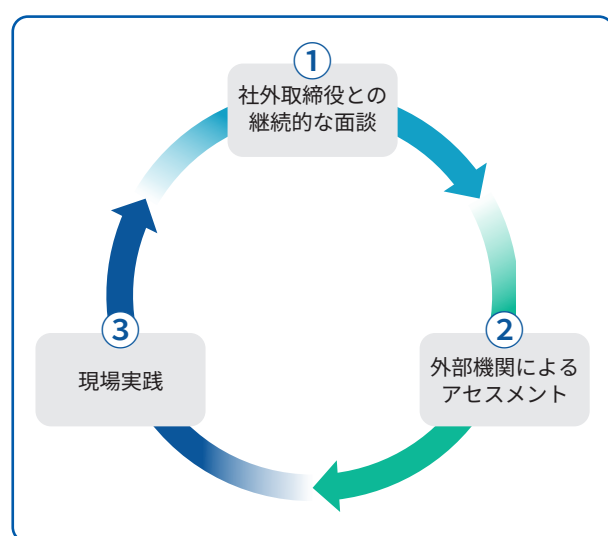
CEO候補者のリスト化や外部アセスメント活用により評価の客観性を向上

社外取締役によるCEO候補者への面談を通じた多面的な人物評価

課題

CEOサクセッション制度が実際に機能しているかの検証

女性や外国人の登用などの多様性確保



指名諮問委員会では、CEOサクセッションに関する議論が体系的に進められており、中長期の方向性と連動した経営人財の定義やCEO候補者のリスト化、外部アセスメント[※]の活用など、計画的な後継者育成プロセスの整備が進展していると評価しています。また、2022年からは、社外取締役が執行役員と直接面談し、CEO候補者の人物像や適性を多面的に把握する機会が確保されています。

※外部機関による候補者の評価

制度としての枠組みが整いつつある一方で、その実効性を担保するための継続的な検証は必要です。中長期の経営環境の変化を踏まえ、CEO候補となる人財が必要十分に獲得・育成されているかという観点で、さらに議論を深めていく必要があると考えています。具体的には、候補者が計画的に必要な経験を積んでいるか、CEOサクセッションの実現性が担保されているか、という観点で確認していきます。

また、取締役会の人員構成については、独立性・客観性の観点から、社外取締役の人数を過半数に維持することが望ましいという認識を共有しています。人選は定義したスキルマトリクスを厳密に満たすことよりも、多様な視点の確保を重視しています。女性や外国人の登用を含め、多様性確保の取り組みの進展を注視しています。

報酬諮問委員会における **成果** と **課題**

～2025年度

成果

業績連動・株式報酬の見直しによりインセンティブ機能を強化

ESG 指標を組み込み、定量的・多面的な評価体系へ進化

課題

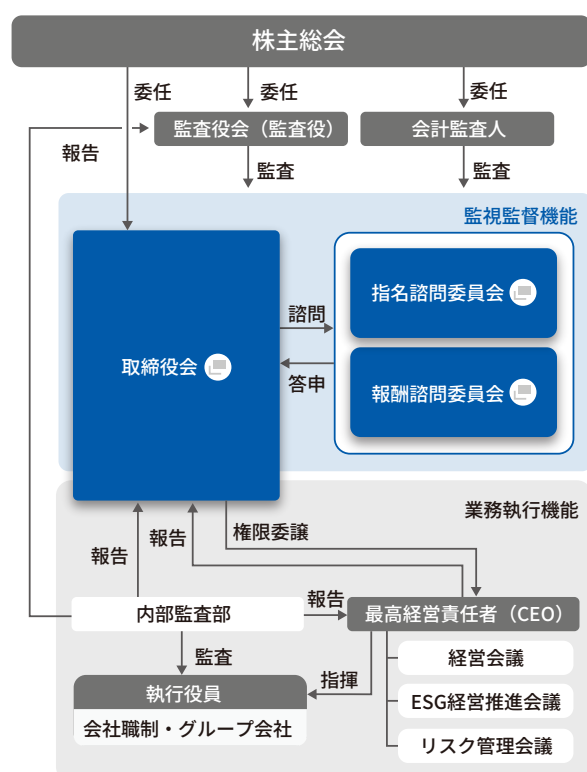
指標の妥当性検証

報酬諮問委員会では、役員報酬のインセンティブ機能強化に向けた制度の見直しを進め、2025年の制度改訂で業績連動賞与と株式報酬を制度変更しました。従来は業績連動賞与がインセンティブとして十分に機能していない課題があり、利益とキャッシュ創出への貢献度合いが十分反映される評価制度に変更しています。また、役員が中長期的な企業価値向上を意識し株主と同じ目線で意思決定を行うために、譲渡制限付株式報酬制度を導入しました。

加えて、ESG 指標(温室効果ガスの削減、従業員エンゲージメントの向上、DE&Iの推進の取り組み)を2024年度に評価に組み込み、定量的で多面的な評価体系の構築を進めています。これらの指標が経営の意思決定や行動変容にどの程度結びついているかについては、今後の重要な検証課題です。報酬制度が実効的に機能しているかという観点から議論を継続していく必要があります。

中西 義之

IHIグループの監視監督機能



取締役会の役割

経営の方向性を決め、
適切に経営が実行されているかを監督



指名諮問委員会

・経営トップや取締役候補に関して取締役会に助言
・後継者計画に関して取締役会に助言



報酬諮問委員会

役員の報酬体系に関して取締役会に助言

役員報酬制度



コンプライアンスの強化

2026年6月、IHI 子会社の株式会社 IHI エアロスペースが、国立研究開発法人宇宙航空研究開発機構（以下、JAXA）の機材装置の保全業務に関する契約などにおいて、事実と異なる報告に基づく費用請求が確認されたことを理由として、JAXA から5カ月間の競争参加資格停止処分を受けました。

IHIグループでは過去の不適切事案を受け、グループをあげて再発防止策の実行やコンプライアンスの徹底に取り組んできました。しかしながら、取り組みを進める中でこうした新たな事案が確認され、依然として取り組みに不十分な点があることを強く認識しています。同様の事案を二度と起こさぬよう、トップ自ら全従業員に対して「コンプライアンスは私たち一人一人が最も大切にすべき中核となる価値であり、コンプライアンスを徹底しなければIHIグループの存続も成長もない」とのメッセージを繰り返し発信しています。また、職場ごとの対話活動を推進するとともに、経営層、管理職、新規入社者など、各層に合わせた教育プログラムの充実を図っていきます。これらの取り組みにより、不適切な行為に対して声があがらない組織風土から脱却し、従業員一人一人がコンプライアンスを自分事として意識して徹底し、自律的に問題を解決できる組織風土へと変革していくことを目指していきます。

企業倫理・コンプライアンス



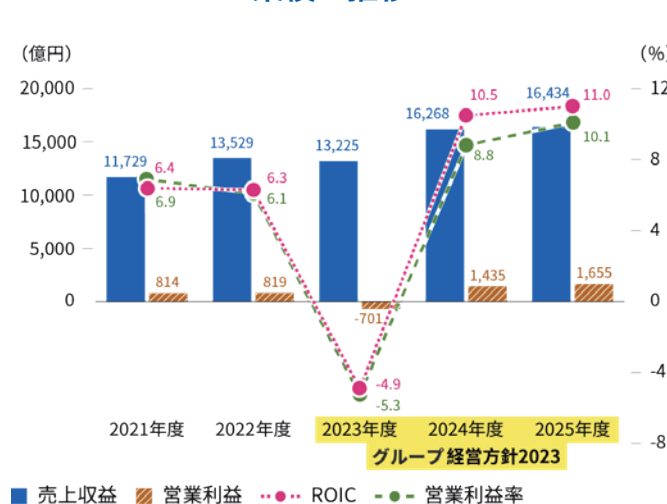
Summary

IHIは、取締役会および指名・報酬諮問委員会の監視監督機能を通じて、経営の意思決定の適切性と中長期的な企業価値向上を担保しています。本ページでは、社外取締役の視点から、各機関における成果と課題を整理し、戦略の実行や経営人財の育成、報酬制度の実効力がどのように検証・強化されているかを説明します。

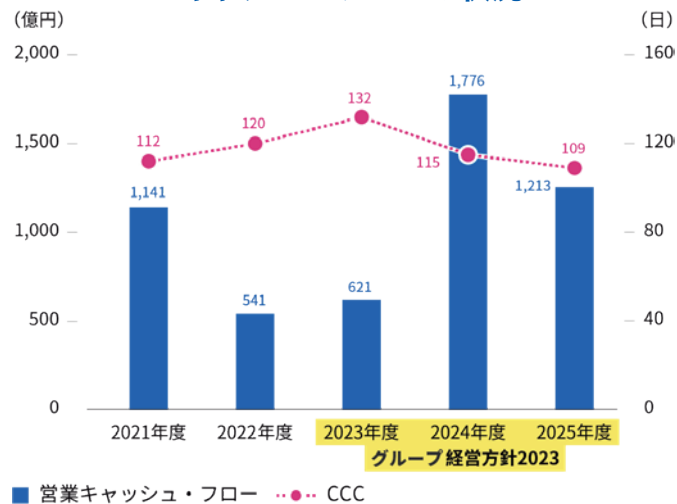
IHI 統合報告書2026	トップメッセージ	財務担当役員メッセージ	2040年に向けた成長戦略
	事業戦略	副社長座談会	「グループ経営方針2023」の振り返り
	価値創造を支える基盤		
	技術戦略	人財戦略	ガバナンス・リスクマネジメントの強化

「グループ経営方針2023」の振り返り

業績の推移



キャッシュ・フローの状況



売上収益

「グループ経営方針2023」目標
(参考) **17,000億円**

「グループ経営方針2023」実績
16,434億円

営業利益率

「グループ経営方針2023」目標
7.5%

「グループ経営方針2023」実績
10.1%

営業利益

「グループ経営方針2023」目標
—

「グループ経営方針2023」実績
1,655億円

ROIC

「グループ経営方針2023」目標
8%以上

「グループ経営方針2023」実績
11.0%

営業キャッシュ・フロー

「グループ経営方針2023」目標
—

「グループ経営方針2023」実績
1,213億円

CCC

(キャッシュ・コンバージョン・サイクル)

「グループ経営方針2023」目標
100日

「グループ経営方針2023」実績
109日