

事業戦略ビジョン

実施プロジェクト名：

「燃料アンモニアサプライチェーンの構築 プロジェクト／アンモニアの発電利用における高混焼化・専焼化／石炭ボイラにおけるアンモニア高混焼技術（専焼技術含む）の開発・実証／事業用火力発電所におけるアンモニア高混焼化技術確立のための実機実証研究」

実施者名：株式会社IHI（幹事会社）、代表名：代表取締役社長 井手 博

（コンソーシアム内実施者：株式会社JERA）

目次

0. コンソーシアム内における各主体の役割分担

1. 事業戦略・事業計画

- (1) 産業構造変化に対する認識
- (2) 市場のセグメント・ターゲット
- (3) 提供価値・ビジネスモデル
- (4) 経営資源・ポジショニング
- (5) 事業計画の全体像
- (6) 研究開発・設備投資・マーケティング計画
- (7) 資金計画

2. 研究開発計画

- (1) 研究開発目標
- (2) 研究開発内容
- (3) 実施スケジュール
- (4) 研究開発体制
- (5) 技術的優位性

3. イノベーション推進体制（経営のコミットメントを示すマネジメントシート）

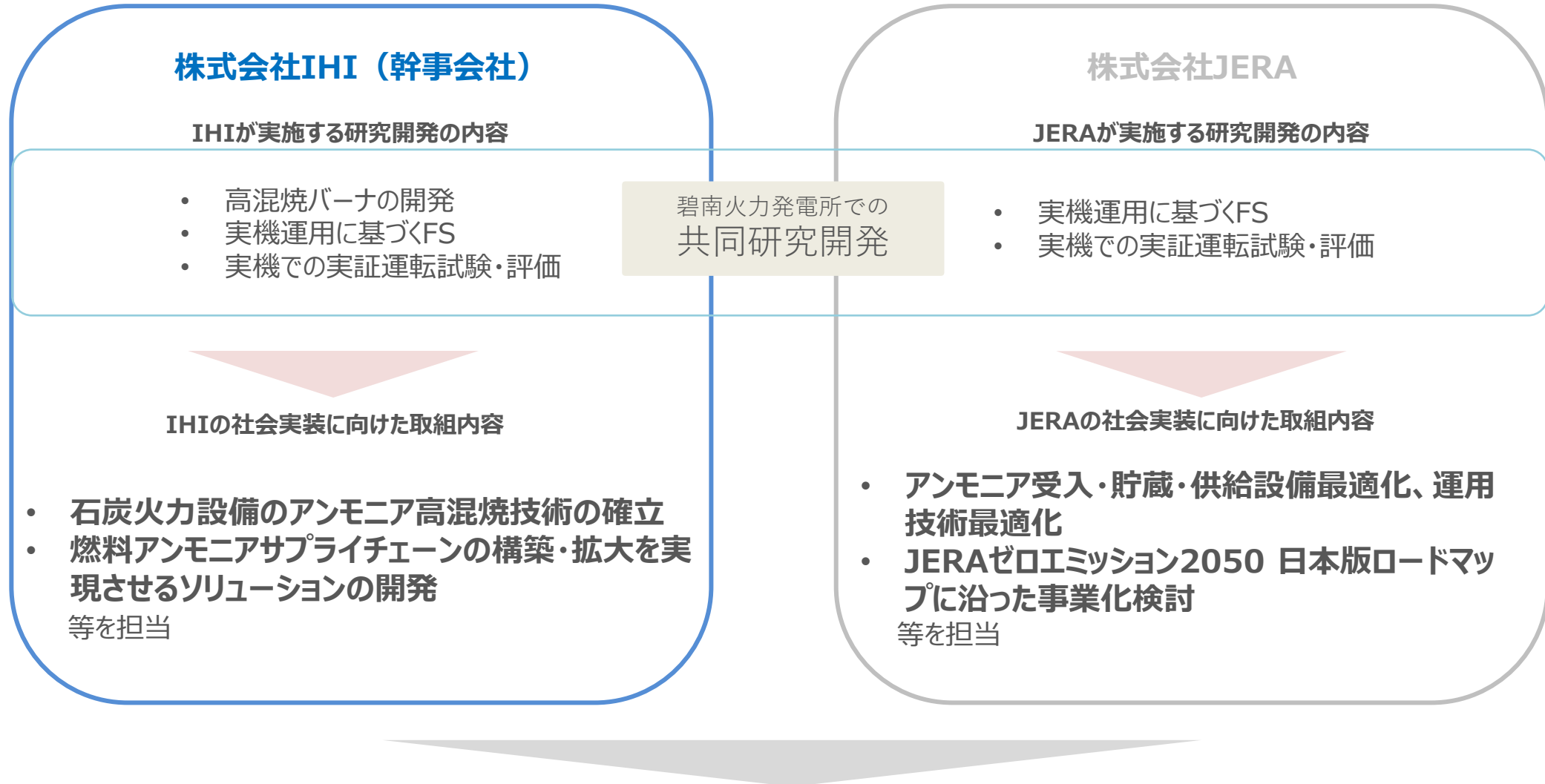
- (1) 組織内の事業推進体制
- (2) マネジメントチェック項目① 経営者等の事業への関与
- (3) マネジメントチェック項目② 経営戦略における事業の位置づけ
- (4) マネジメントチェック項目③ 事業推進体制の確保

4. その他

- (1) 想定されるリスク要因と対処方針

0. コンソーシアム内における各主体の役割分担

株式会社IHI（幹事会社）・株式会社JERAによる共同研究開発



（提案プロジェクトの目的：燃料アンモニア利用の社会実装）の実現

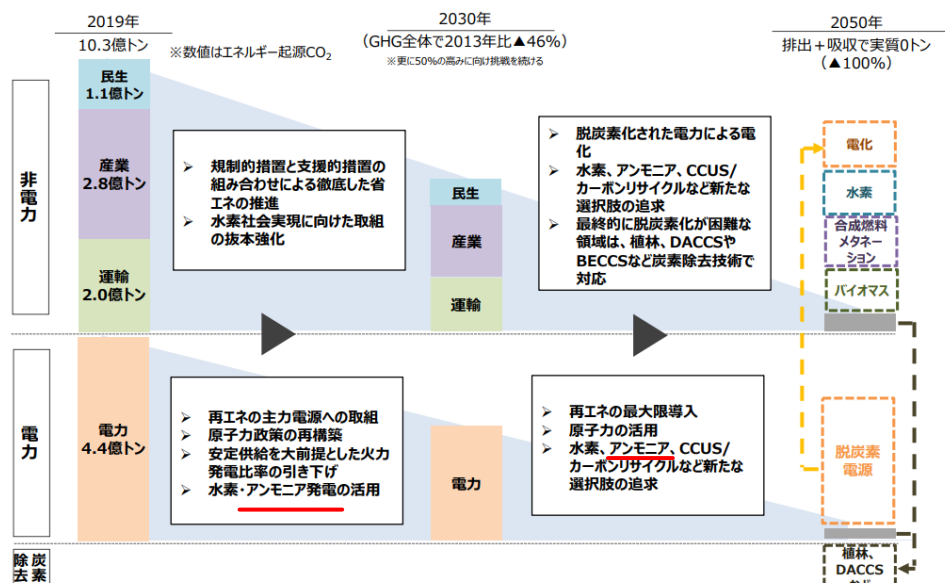
1. 事業戦略・事業計画

1. 事業戦略・事業計画／（1）産業構造変化に対する認識

脱炭素に向けたニーズの加速により，燃料アンモニア産業が急拡大すると予想

カーボンニュートラルを踏まえたマクロトレンド認識

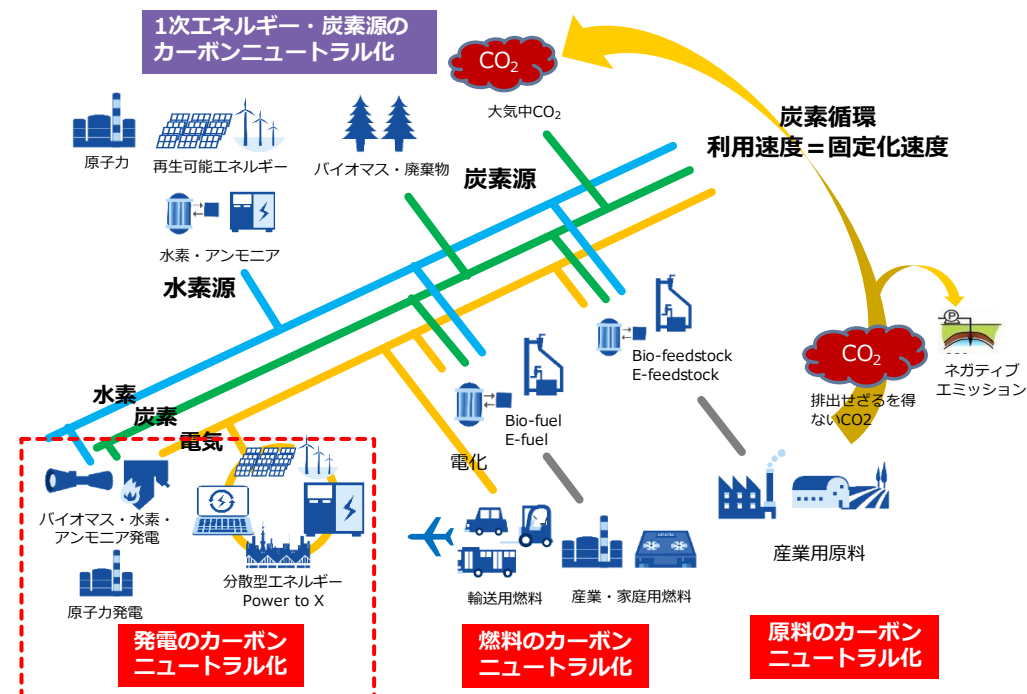
2（2）．2050年カーボンニュートラルの実現



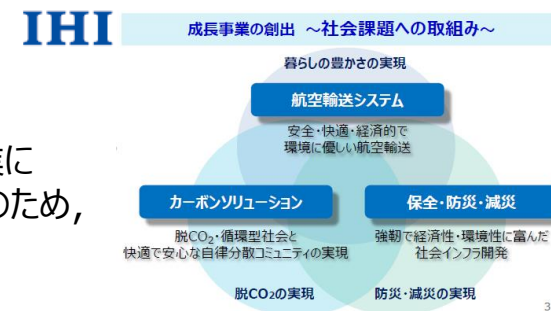
出展：第4回 産業構造審議会 グリーンイノベーションプロジェクト部会

- 市場機会：
カーボンニュートラルに向けたソリューションのニーズ拡大
特に発電用火力設備（事業用・自家発産業用）脱CO₂ニーズ拡大
- 社会・顧客・国民等に与えるインパクト：
2050年カーボンニュートラル，さらには2030年GHG46%減の実現

IHIが考えるカーボンニュートラル社会における産業アーキテクチャ



- 当該変化に対するIHIの経営ビジョン：
「プロジェクトChange」
 - ・E S Gを価値観の軸においた経営
 - ・カーボンソリューションを新たな成長事業に→ 発電部門カーボンニュートラル化実現のため，
燃料アンモニアの社会実装に注力



1. 事業戦略・事業計画／（2）市場のセグメント・ターゲット

燃料アンモニア市場のうち利用側：石炭火力ボイラ（混焼・専焼）をターゲットとして想定

セグメント分析

燃料アンモニア産業の急拡大

燃焼してもCO₂を排出しないアンモニアは、石炭火力への適応可能な有効な脱炭素燃料。
利用側のニーズ拡大のため石炭火力ボイラ（混焼・専焼技術）に注力

（燃料アンモニア市場のセグメンテーション）

規模・CO₂削減インパクト



ターゲットの概要

日本・東南アジア地域の化石燃料発電事業者

東南アジアの1割の石炭火力に混焼技術が導入できれば、5,000億円規模※
※「2050年カーボンニュートラルに伴うグリーン成長戦略」より引用

市場概要と目標とするシェア・時期

- ～2030年 フェードアウト対象国内事業用・IPP 石炭火力発電設備
- 2020年代後半～50年 東南アジア地域石炭火力発電設備
- 2020年代後半～50年 CO₂ゼロエミッションに向けた石炭火力発電設備・自家発産業用ボイラ

需要家	主なプレイヤー	アンモニア導入量	課題	想定ニーズ
電力業界	電力会社	アンモニア国内導入量 300万t（2030年） 3000万t（2050年）	・燃料コスト削減 ・追加的な発電コスト増による競争力悪化 ・費用対効果	・既設ボイラ混焼・専焼改造 ・新設混焼・専焼ボイラ ・アンモニアバリューチェーン
製造業界	自家発産業用		・燃料コスト削減 ・追加的な生産コスト増による競争力悪化 ・費用対効果 ・生産設備更新タイミング	・既設ボイラ混焼・専焼改造 ・新設混焼・専焼ボイラ ・アンモニアバリューチェーン
アジア地域	東南アジア	世界全体で1億t規模の日本企業によるアンモニアチェーン（2050年）	・燃料コスト削減 ・インフラ設備の整備	・既設ボイラ混焼・専焼改造 ・新設混焼・専焼ボイラ ・アンモニアバリューチェーン

1. 事業戦略・事業計画／（3）提供価値・ビジネスモデル

IHIはアンモニア高混焼・専焼技術を用いて発電用ボイラの脱炭素化を実現，アンモニアチェーン事業を創出/拡大

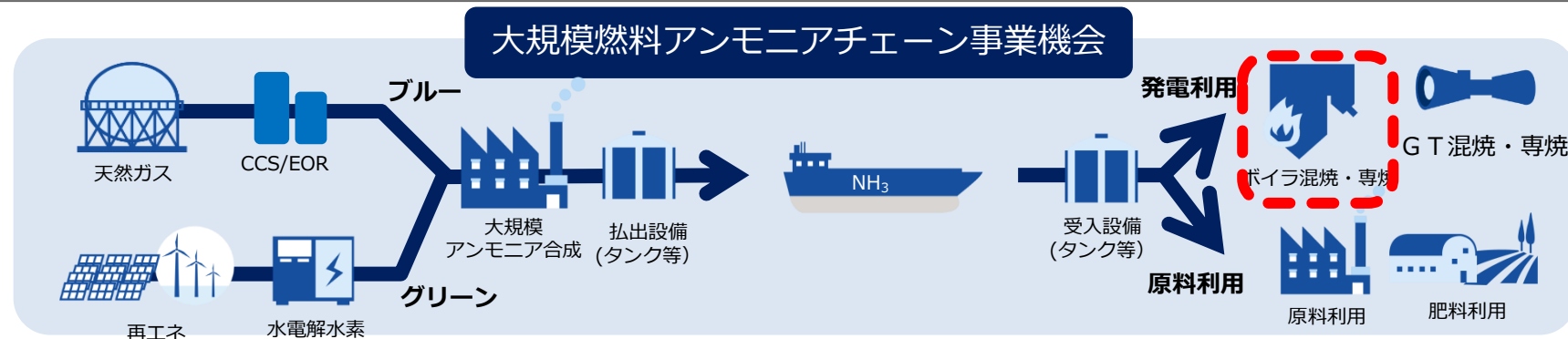
水素・アンモニア利用・再生可能エネルギー利用を中心とする社会へ移行することを想定。

大規模燃料アンモニアチェーン事業機会のうち、**IHIはアンモニアの燃料利用に注目、アンモニアサプライチェーン全体のカーボンニュートラル化を目指す。**
将来的には専焼化の実現を目指す、早期のアンモニア利用拡大実現のため、本事業にて50%以上アンモニア高混焼技術について開発予定。

社会・顧客に対する提供価値

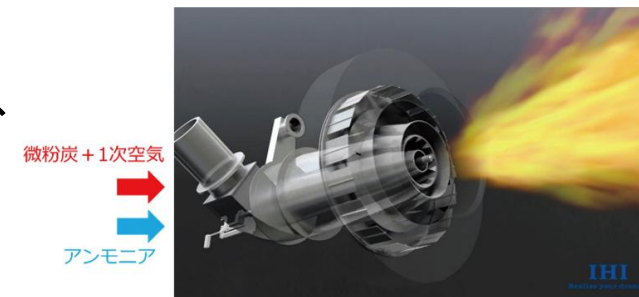
- アンモニア燃烧技術の強みを活かし、既存の設備を活用しつつ、段階的なグリーン社会への移行の実現
- 早期の高混焼率50%以上（LNG火力GTCC並低炭素化）の発電用ボイラ実現
- 将来的には専焼技術の実現
- 2050年カーボンニュートラル社会の実現に向け、発電時にCO2を排出しないゼロエミッション火力の実現

ビジネスモデルの概要（製品、サービス、価値提供・収益化の方法）と研究開発計画の関係性



ニーズ：

- 既設石炭火力を活用しつつ、段階的なグリーン社会への移行
 - ◆ アンモニア高混焼・専焼可能な既設火力発電ボイラ設備への改造
 - ◆ アンモニア高混焼・専焼可能な火力発電ボイラ設備へのリプレース
- 電力安定供給の維持継続
 - ◆ アンモニアサプライチェーンの拡大／確立
- 低コストでの脱炭素化の実現
 - ◆ 発電利用拡大 ⇒ アンモニアチェーン事業拡大 ⇒ 低コスト化



アンモニア高混焼バーナイメージ

1. 事業戦略・事業計画／（4）経営資源・ポジショニング

アンモニア燃烧技術の強みを活かして、社会・顧客に対してアンモニア高混焼・専焼技術という価値を提供

自社の強み、弱み（経営資源）

IHI経営方針「プロジェクトChange」 2020年11月10日プレスリリース
・カーボンソリューションを成長事業を創出する柱と定義
・脱CO2の実現を社会課題の一つととらえ、脱CO2の実現に取り組むことを宣言

ターゲットに対する提供価値

- ・アンモニア燃烧技術の強みを活かし、既存の設備を活用しつつ、段階的なグリーン社会への移行の実現
- ・早期の高混焼率50%以上（LNG火力GTCC並低炭素化）の発電用ボイラ実現
- ・将来的には専焼技術の実現
- ・2050年カーボンニュートラル社会の実現に向け、発電時にCO2を排出しないゼロエミッション火力の実現

自社の強み

- ・燃料アンモニア燃烧技術
-安定燃烧技術、NOx制御技術
- ・燃料転換技術・豊富な実績
- ・大型燃烧試験設備所有（アンモニア高混焼率試験可能）

自社の弱み及び対応

- ・アンモニア運用・製造ノウハウ
 - ・発電所運営ノウハウ
- パートナー会社と協業

世界に先駆けアンモニア燃烧技術開発を実行中

FY2014～2018 混焼技術・システム化技術の研究開発：未反応NH3、NOx、N2Oの低減
原理実証：燃烧器・バーナのための改造による安定運転、低NOx化達成

FY2019～2020 技術の改良：混焼率向上、設備簡略化、60%混焼基礎研究、20%混焼バーナの開発及びFS
FY2021～2024(予)1,000MW級商用ボイラを用いた20%混焼実証事業：収熱、排ガス特性の確認

今まで培ったアンモニア燃烧技術の強みを活かして、高混焼・専焼技術開発を行う
早期のアンモニア利用拡大実現のため高混焼率50%以上の発電用ボイラ実現を目指す

	技術	顧客基盤	サプライチェーン	その他経営資源
自社	・(現在) アンモニア20%混焼実証試験実績及び燃料転換技術・実績 ↓ ・(将来)実機でのアンモニア高混焼技術、アンモニア貯蔵、製造事業技術確立	・(現在) 電力事業者、自家発・産業用事業者、海外 ↓ ・(将来) 上記に加え、アンモニア利用事業者	・(現在)アンモニア利用事業 ↓ ・(将来)アンモニア利用・製造事業、水素利用事業	・(現在) 燃烧実証設備、燃烧技術人材 ↓ ・(将来) 燃烧実証設備増強、アンモニア関連知財
競合A社	・アンモニア燃烧技術	・電力事業者 ・海外	・アンモニア利用事業 ・水素利用事業	

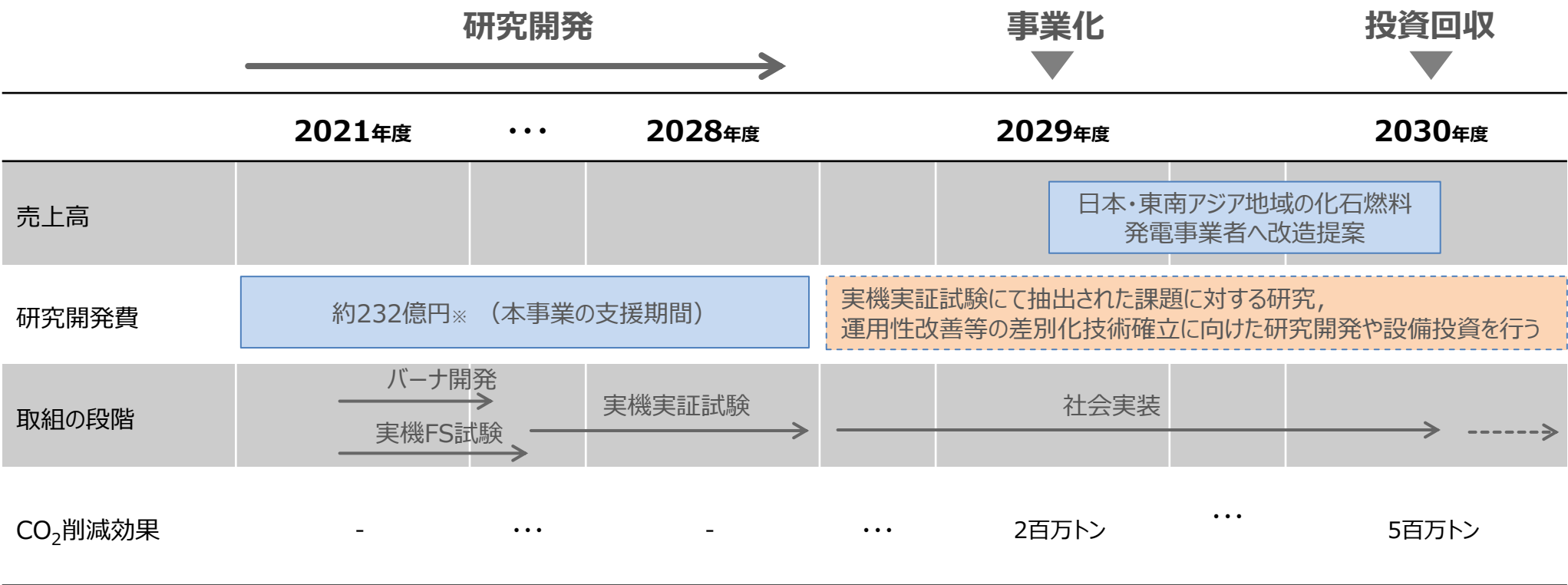
競合他社と比較し、IHIはアンモニア燃烧技術の実績を多く積み上げている。

1. 事業戦略・事業計画／（5）事業計画の全体像

8年間の研究開発の後、29年頃の事業化、30年頃の投資回収を想定

投資計画

社会実装販売開始後に、国内外の既設大型石炭火力発電設備改造を獲得し、30年頃には事業売上化が可能。
2050年カーボンニュートラル化実現に向け、日本・東南アジア地域の化石燃料発電事業者から継続的な受注獲得が可能と判断。



※本事業におけるコンソーシアム全体の合計金額。

研究開発段階から将来の社会実装（設備投資・マーケティング）を見据えた計画を推進

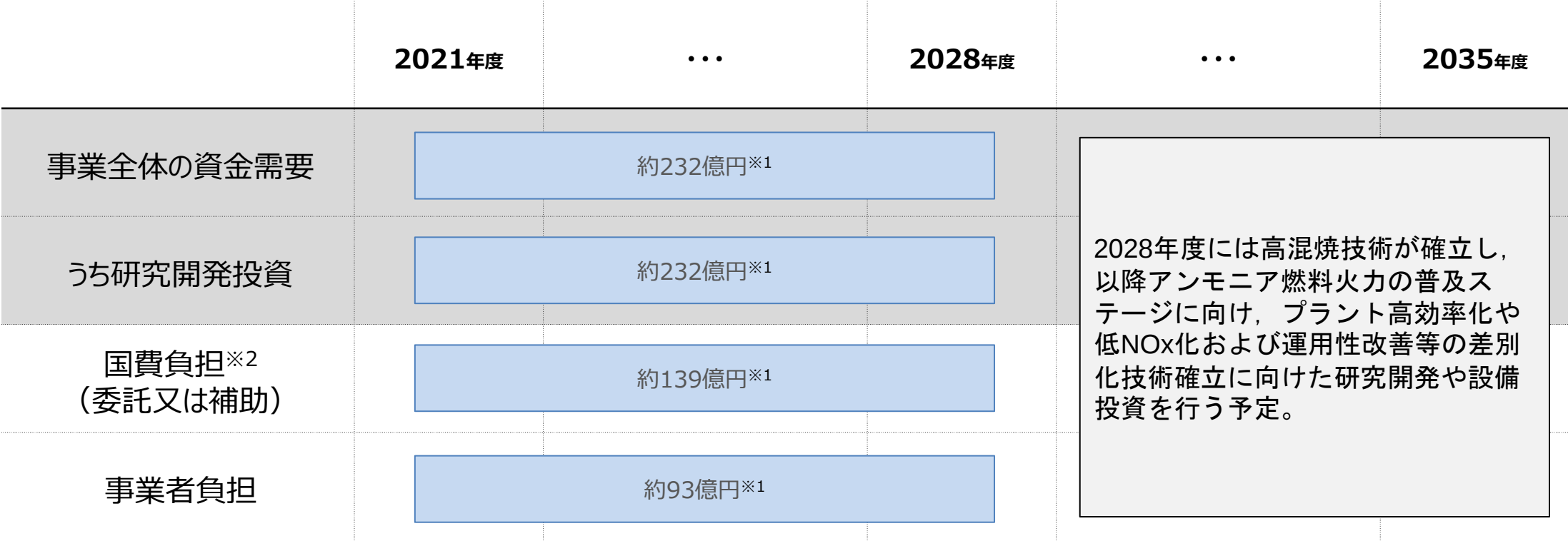
研究開発段階から社会実装を見据え、技術の適用先ユーザー候補の探索およびユーザーとの経済性評価等を実施することで、技術構築後の社会実装をスムーズに行う。競争力維持のため、研究開発設備の増強等により技術を発展させつつ（高混焼・専焼化、さらなる低NOx化等）、海外ユーザーへの技術適用などマーケティング活動を積極的に行う。

	研究開発・実証	設備投資	マーケティング
取組方針	20%混焼で構築した基盤技術を利用することで、効率的・早期に高混焼・専焼化の技術を構築し、実証段階を目指す - 大学等とも積極的に共同研究開発を行い、ベースとなる基盤技術をさらに深化させ技術の競争優位性を維持 - 構築した燃焼技術は他の分野にも応用させ、セクターカップリングによるGHG削減効果の拡大と需要の拡大によるアンモニア低コスト化を促す - 製造・輸送・利用それぞれの分野におけるボトルネック解消技術開発にも注力	- アンモニア供給量強化など、アンモニア燃焼に係る研究開発設備を増強 - アンモニア製造など、バリューチェーン全体のボトルネック解消に必要な研究開発設備も準備 - 海外拠点（事務所、工場等）を活用	- ユーザー候補との連携・経済性評価による技術確立後のスムーズな社会実装 - 日本の技術力およびGHG削減効果のアピールによる海外への積極的展開 - アンモニアバリューチェーン全体：製造・輸送・利用全てのステークホルダーをつなぎ、需要と供給をバランスさせることでユーザーの不安を払拭
国際競争上の優位性	アンモニアの燃焼技術（安定燃焼、低NOx化）は日本がリード	- アンモニアへの研究開発投資（設備含む）を積極的に行っている国は無い - ベースとなる火力発電の実績は高い	大量の燃料アンモニア需要ポテンシャルにより、海外のサプライヤー候補に対し有利に価格交渉を進めることが可能

2. 事業戦略・事業計画／（7）資金計画

国の支援に加えて、約93億円規模の事業者負担を予定

資金計画



※1本事業におけるコンソーシアム全体の合計金額
※2インセンティブが全額支払われた場合

2. 研究開発計画

2. 研究開発計画／（1）研究開発目標

事業用火力発電所におけるアンモニア高混焼化技術確立のための実機実証研究

研究開発項目

1. 石炭火力におけるアンモニア混焼率50%以上の混焼技術の開発

研究開発内容

① 高混焼率バーナの開発
（～2024年度）

② 1000MW級石炭火力発電設備実機運用に基づくFS
（～2024年度）

③ 1000MW級石炭火力発電設備実機での実証試験
（～2028年度）

アウトプット目標

アンモニア高混焼率バーナを新規開発し、1000MW級石炭火力発電設備の全バーナに実装して実証試験することで、アンモニア混焼率50%以上の混焼技術を確立し、社会実装に向けての課題抽出と対策立案を行う。

KPI

高混焼率バーナの燃焼特性の把握、実機運用特性まで考慮した性能評価

実機運用に基づきアンモニア混焼率50%以上が可能なプラント設備の仕様、コスト、工程の策定。実証試験に向けて課題解決と対策の検討。

- ・ ボイラ収熱特性を把握し、全運用負荷帯におけるアンモニア混焼率50%以上の混焼技術・運用技術を確立する。
- ・ 20%混焼と同等水準の設備改造費・修繕費達成に向けた検討。
- ・ アンモニア高混焼率でのアンモニア利用の社会実装に向けた課題抽出と対策立案。

KPI設定の考え方

開発する高混焼率バーナにより燃焼特性が実機での実用に適合したものである必要があるため、これが指標となる。

EPC・実証試験着手の可否判断を行うため、プラント設備の仕様を作り込み、設備導入の実現性およびそのためのコストと工程の検討が必要。

- ・ アンモニア混焼率50%以上の混焼技術の確立は実証試験を経て達成される。実運用性を考慮した設備仕様の妥当性検証が必要。
- ・ 社会実装に向けて、事業予見性（収益性）の確認。
- ・ 今回の高混焼率実証の結果から課題抽出を行う。

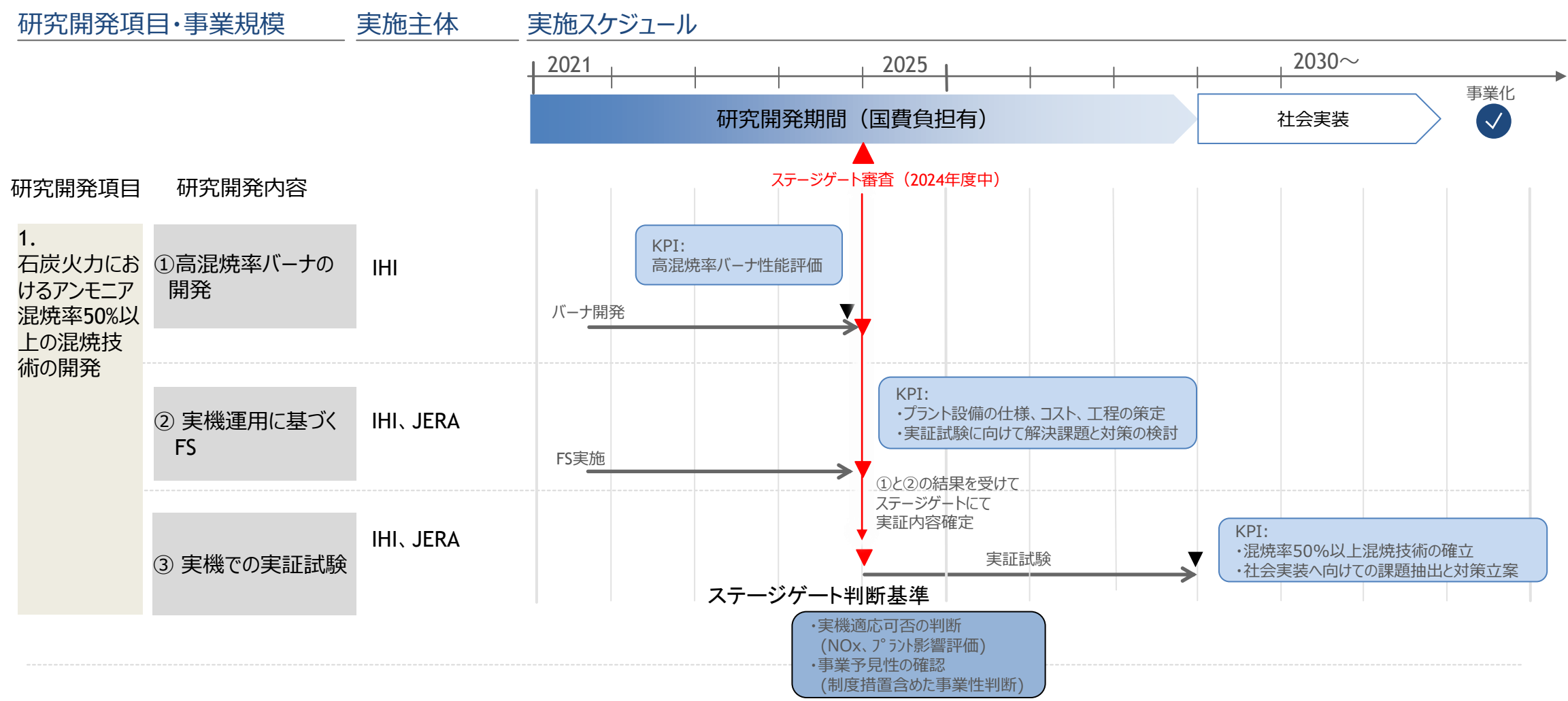
2. 研究開発計画／（2）研究開発内容

各KPIの目標達成に必要な解決方法を提案

	KPI	現状	達成レベル	解決方法	実現可能性 (成功確率)
1	高混焼率バーナの開発 (～2024年度)	高混焼率バーナの燃焼特性の把握、実機運用特性まで考慮した性能評価	小規模試験を実施 (TRL4) ↔ 実機適用高混焼率バーナの開発 (TRL5)	大型燃焼試験設備で燃焼試験の実施	燃焼試験による実績を伴い検証していくため実現性高い (90%以上)
2	1000MW級石炭火力発電設備実機運用に基づくFS (～2024年度)	混焼率50%以上が可能な設備の仕様、コスト、工程の策定。実証試験に向けて課題解決と対策の検討	20%混焼設備について仕様確定済 (TRL4) ↔ 混焼率50%以上が可能な混焼設備の仕様確定と課題抽出 (TRL5)	実運転データに基づく影響を評価し、必要設備の仕様、改造内容を策定する	20%混焼実証FS実績を伴い検証していくため実現性高い (80%以上)
3	1000MW級石炭火力発電設備実機での実証試験 (～2028年度)	- アンモニア混焼率50%以上の混焼技術確立。 20%混焼と同等水準の設備改造費・修繕費達成に向けた検討。 - 社会実装へ向けての課題抽出と対策立案。	20%混焼実証試験について計画済 (TRL4) ↔ 混焼率50%以上での安定運用の実現、社会実装への課題抽出と対策 (TRL7)	実証試験結果の評価により技術の確立、社会実装の課題と対策を立案する。	高混焼率バーナ開発およびFS完了後に検証していくため実現性高い (80%以上)

2. 研究開発計画／（3）実施スケジュール

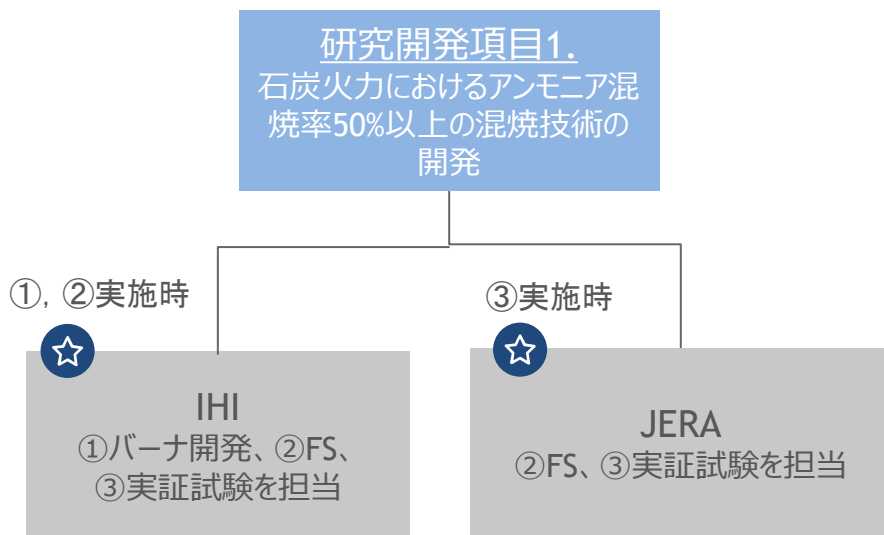
複数の研究開発を効率的に連携させるためのスケジュールを計画



2. 研究開発計画／（4）研究開発体制

各主体の特長を生かせる研究開発実施体制と役割分担を構築

実施体制図



☆ 幹事会社

（注）IHIは、③では実証試験実施担当と実証試験設備供給（外注）と2種の役割がある

総事業費 約232億円※1（国費負担額 約139億円※1,2）

※1：本事業におけるコンソーシアム全体の合計金額
※2：インセンティブが全額支払われた場合

各主体の役割と連携方法

各主体の役割

- 研究開発項目 1 全体の取りまとめは、ステージゲートまではIHIが行う。ステージゲート後はJERAが行う。
- IHIは、バーナ開発、FS、実証試験を担当し、実証試験では外注として試験用設備供給を担当する。
- JERAは、FS、実証試験を担当する。

研究開発における連携方法

- 定例打合せの実施、現地調査の共同実施など
- FS実施のためのデータの共有、仕様確定の協議など

中小・ベンチャー企業の参画

- 現計画上是予定なし

2. 研究開発計画／（5）技術的優位性

国際的な競争の中においても技術等における優位性を保有

研究開発項目	研究開発内容	活用可能な技術等	競合他社に対する優位性・リスク
1. 石炭火力におけるアンモニア混焼率50%以上の混焼技術の開発	1 高混焼率バーナの開発	- アンモニア20%混焼技術（バーナ設計） - 大型燃焼試験設備（アンモニア供給設備含む） - 燃焼、収熱に関する数値解析技術	→ アンモニア混焼技術開発の知見が豊富 + 自社研究、+ SIP事業[2017-2018] + NEDO研究委託事業[2019-2020] + NEDO実証事業[2021-2024] → 大型燃焼試験設備とアンモニア高混焼率試験可能なアンモニア供給設備の所有 → 開発→実機適用の豊富な知見に基づく解析技術
	2 1000MW級石炭火力発電設備実機運用に基づくFS	- アンモニア20%混焼技術（収熱想定） - 既存発電技術 - アンモニア20%混焼実証FS結果	→ 20%混焼技術に基づき50%以上混焼実現のための設備仕様を的確に決定可能（IHI、JERA） → NEDO研究委託事業[2019-2020]内FS時の検討プロセスの改善活用可能（IHI、JERA）
	3 1000MW級石炭火力発電設備実機での実証試験	- 既存発電技術 - アンモニア20%混焼発電技術	→ 国内外火力発電設備の新設、改造、メンテナンス事業の豊富な実績、燃料のLNG、バイオマスへの転換工事实績（IHI） - LNG貯蔵、供給設備の新設事業の豊富な実績（IHI） - 国内最大の火力発電事業としての豊富な運用実績（JERA） - 世界最大級のLNG取り扱い規模と、豊富な燃料トレーディング実績（JERA） - O&Mにて培ってきた「Kaizen力」「技術力」「デジタル化」を基に、コスト競争力・市場対応力の創出（JERA） → 20%混焼実証試験実績（IHI、JERA）

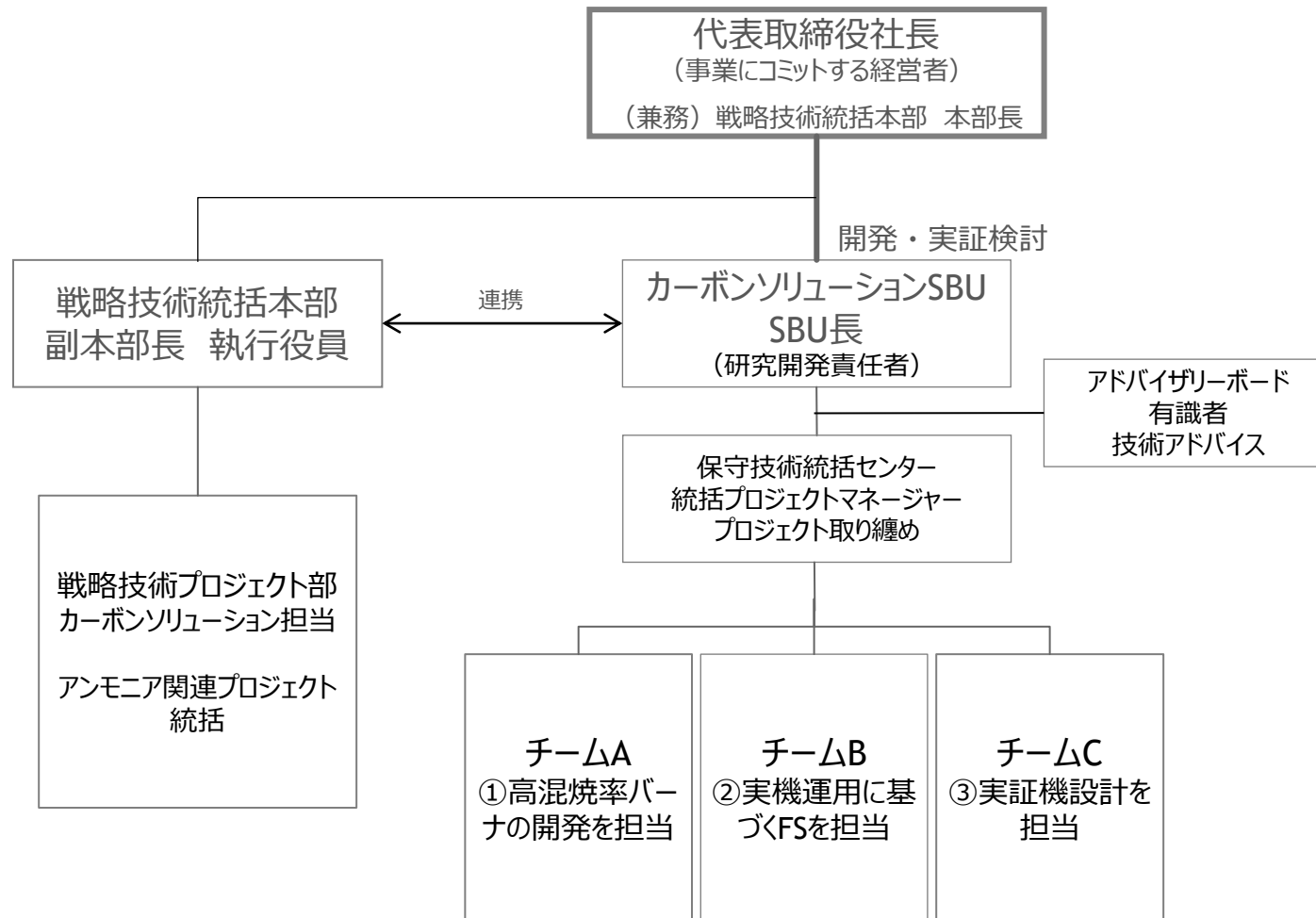
3. イノベーション推進体制

(経営のコミットメントを示すマネジメントシート)

6. イノベーション推進体制／（１）組織内の事業推進体制

経営者のコミットメントの下、専門部署に複数チームを設置

組織内体制図



組織内の役割分担

研究開発責任者と担当部署

- 研究開発責任者
 - カーボンソリューションSBU SBU長: 開発統括を担当
- プロジェクト取り纏め
 - 保守技術統括センター統括プロジェクトマネージャー: プロジェクト取り纏め
- 担当チーム
 - チームA: ①のバーナ開発を担当
 - チームB: ②のFSを担当
 - チームC: ③の実証機設計を担当

部門間の連携方法

- 統括本部-カーボンソリューションSBU間の定期連絡会 (1回/月)

3. イノベーション推進体制／（2）マネジメントチェック項目① 経営者等の事業への関与

経営者等によるカーボンソリューション事業への関与の方針

（1）経営者等による具体的な施策・活動方針

● 経営者のリーダーシップ

- 2020年11月10日プロジェクトChangeを発表
成長戦略の再定義により、カーボンソリューション『脱CO2・循環型社会と快適で安心な自律分散コミュニティの実現』を成長戦略と位置付け、事業の柱を創出することを決算発表にて公表。
- 2021年11月9日IHIグループのESG経営を発表
『IHIグループは事業活動を通じて、社会課題の解決を果たし、持続可能な社会を実現する』というIHIグループのESG経営を発表。その中で2050年までにバリューチェーン全体でカーボンニュートラルを実現することを宣言。
- 2021年12月24日ESG STORYBOOKを公開
持続可能な社会の実現のために事業を通じて社会課題を解決するということを、広く理解してもらうためIHIグループの取り組み状況を取りまとめたESG STORYBOOKを公開。

● 事業のモニタリング・管理

- 最高経営責任者（CEO）直下に設置された『ESG経営推進会議』において、サステナビリティに関する基本方針や施策を議論し、適宜取締役会に報告。
- 取締役会は、執行側のサステナビリティへの取り組みを適切に評価・監督。

（2）経営者等の評価・報酬への反映

- IHIの事業の性質やインセンティブ報酬の実効性および職責などを考慮して、適切な報酬水準・報酬構成割合に設定し、また、外部専門機関による客観的な報酬市場調査データを定期的に測定し検証。
- 報酬構成割合については、標準的な業績の場合、代表取締役社長および代表取締役会長について固定の基本報酬：業績連動賞与：業績連動型株式報酬の割合がおおむね50%：30%：20%、その他の取締役はおおむね55%：25%：20%となるように設定。

（3）事業の継続性確保の取組

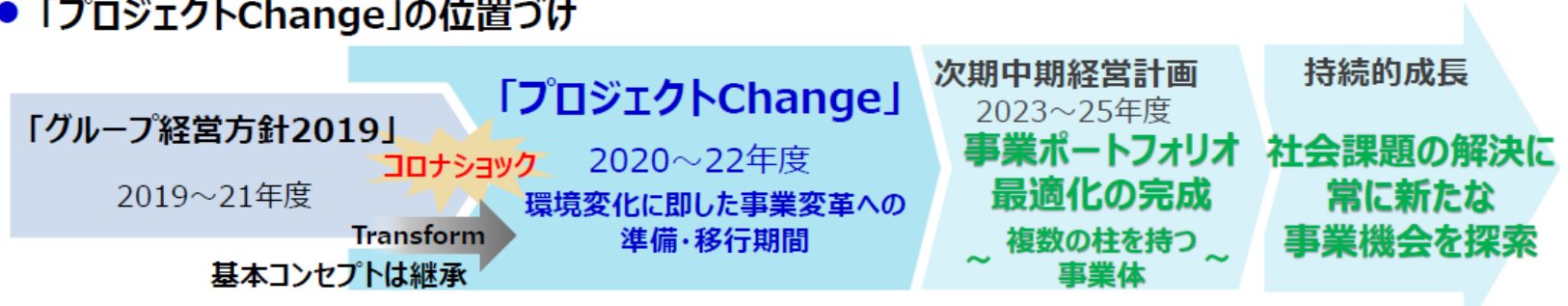
コーポレート・ガバナンスを、『IHIが本来有する力を最大限に発揮するように経営の効率性を高め、持続的成長と企業価値の最大化を担保するシステム』と定義

- ・経営監視監督機能と業務執行機能の明確化
- ・企業内意思決定を効率化・適正化
- ・IHIグループ全体における業務の適正を確保

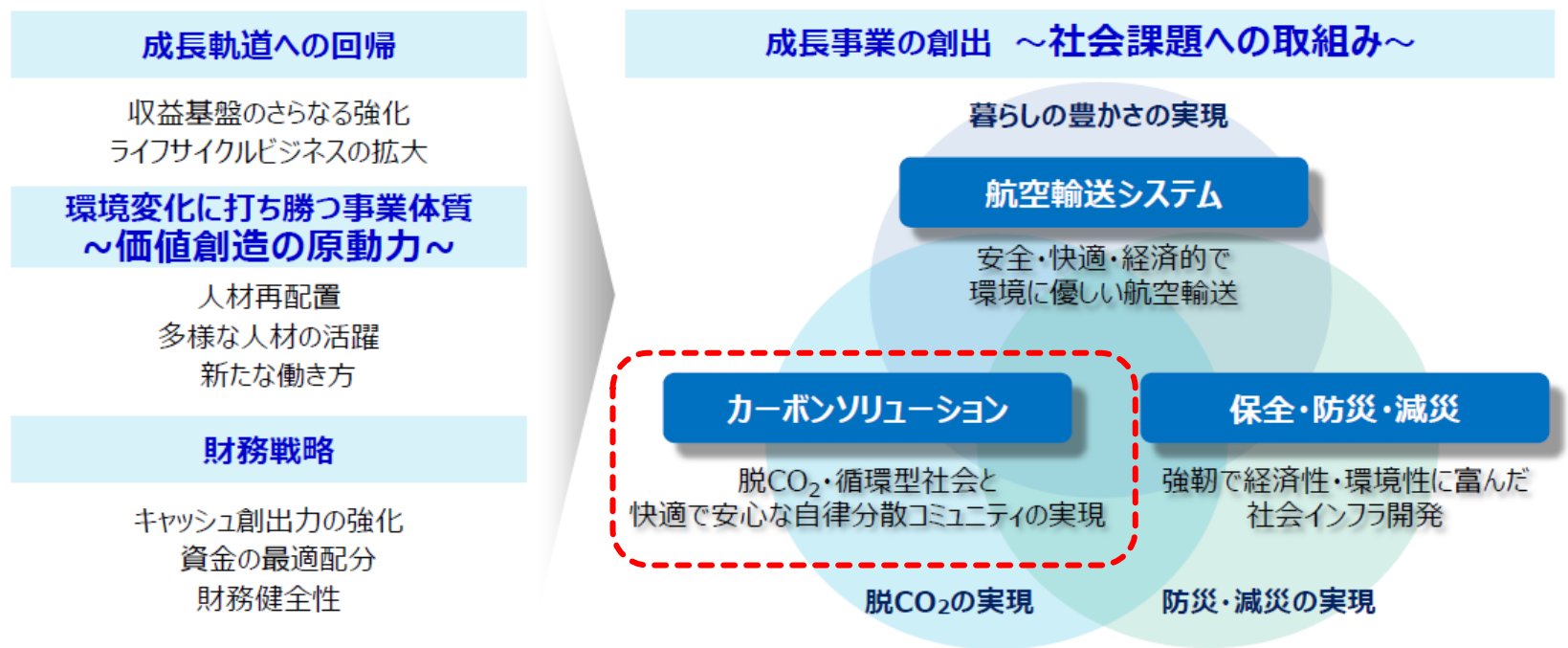
3. イノベーション推進体制／（2）マネジメントチェック項目① 経営者等の事業への関与

経営者等によるカーボンソリューション事業への関与の方針

● 「プロジェクトChange」の位置づけ



● 「プロジェクトChange」の力点 ～ESGを価値観の軸においた社会・環境に配慮した適切な経営～



- IHIグループを取り巻く環境変化のスピードに対応すべく、2020～2022年度までの期間を事業変革への準備・移行期間と位置づけ、「プロジェクトChange」の取り組みを実施している。
- 「プロジェクトChange」の中では、①成長軌道への回帰、②環境変化に打ち勝つ事業体質への変革、③財務戦略、④成長事業の創出、に力点を置き、ESGを価値観の軸に置いた適切な経営を目指し種々活動を行っているところ。
- 様々な社会課題への取り組みにより成長事業を創出すべく、特に脱CO₂・循環型社会を目指した「カーボンソリューション」について、研究開発や事業化の取り組みを行っているところ。

3. イノベーション推進体制／（3）マネジメントチェック項目② 経営戦略における事業の位置づけ

経営戦略の中核においてカーボンソリューション事業を位置づけ、広く情報発信

（１）取締役会等での議論

中期経営計画プロジェクトChangeにて【カーボンソリューション】を成長事業の一つと位置づけ、持続可能な社会の実現に資する成長事業の創出に向けた取り組みを議論。

-成長事業の定義

SDGs（持続可能な開発目標）の達成に向け、“自然と技術が調和する社会”を目指し、持続可能な社会の実現に向けた社会課題への取り組みをIHIグループが取り組むべき事業課題・成長事業と定義。

-成長事業への投資

成長事業の創出のため投資水準30%以上充当する計画

事業ポートフォリオの変革に向けた資金ニーズに応じ機動的な固定資産の譲渡など

-成長事業創出に向けた体制

既存事業の枠を超え、グループ全体最適を図り戦略に基づいた社内技術開発リソースの集約

世界のパートナーとの連携・共働による戦略の早期実現

（２）ステークホルダーに対する公表・説明

・ 情報開示の方法

-決算説明会

説明資料において、『プロジェクトChange』の経過報告を実施。

-IHI統合報告書，ESG STORYBOOK，IHI Sustainability Data Book

年度ごとに取り組み状況を発信。

-プレスリリース

積極的に最新の取り組み状況を発信。

-ホームページ

カーボンニュートラル社会を実現させるIHIの技術・製品・取り組み情報を発信していく。

-CM

IHIが時代の声に応えて作り続けてきた技術の取り組みの歴史とともに、地球温暖化を止める技術としてアンモニア混焼技術についてを発信。

3. イノベーション推進体制／（3）マネジメントチェック項目② 経営戦略における事業の位置づけ

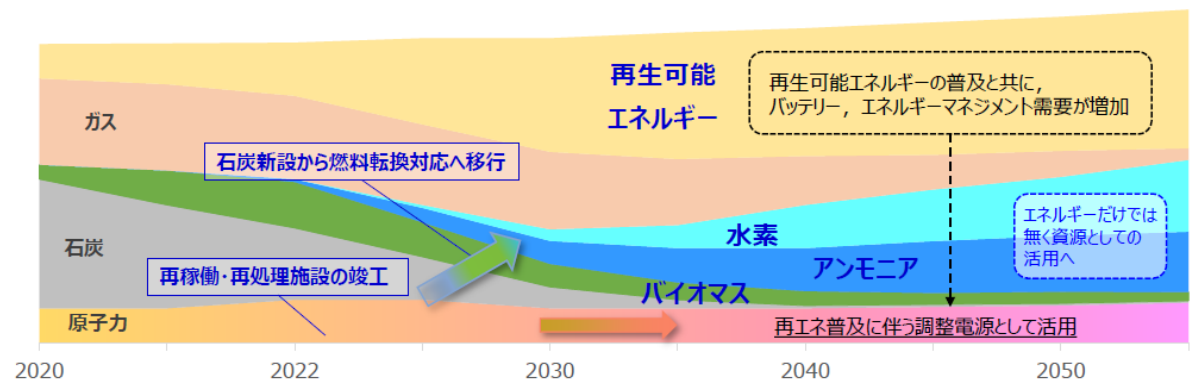
経営戦略の中核においてカーボンソリューション事業を位置づけ、広く情報発信

- 2050年カーボンニュートラルの実現に向け将来想定されるエネルギーミックス・シナリオを検討するとともに、特に重要と考えられる技術として水素・アンモニアやカーボンリサイクル関連技術をピックアップし、研究開発・事業化に注力しているところ。
- 国等からも支援を頂きながら研究開発・事業化を進めており、進捗についてはIR・プレスリリースなどにより広く情報発信しているところ。

2050年 カーボンニュートラルの実現に向けたシナリオ

- 水素・アンモニア利用，再生可能エネルギー利用を中心とする社会へと移行することを想定
- アンモニアの燃料利用に注目。アンモニアサプライチェーン全体のカーボンニュートラル化を目指す（製造・流通システムが実用済、既存発電設備での利用が可能、CO₂削減への即効性）
- CCS，CO₂有価物化にも取り組み，炭化水素主体の社会からのスムーズな移行をけん引

CCS：Carbon dioxide Capture and Storage



2050年頃までに起こると想定しているエネルギー源のバランス

IHIグループとしての取り組み

成果

エネルギー分野における脱CO₂に向けた事業展開を加速
燃料アンモニアの利用拡大に向けた事業検討が進捗
産学官パートナーシップの本格化

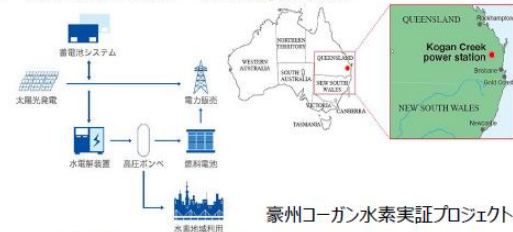
水素・アンモニア

- アンモニアバリューチェーン早期確立を目指して、国内外企業と共同開発を推進、規格策定に参画



再生可能エネルギー・Power to X

- 再生可能エネルギー利用の最適制御



豪州コーガン水素実証プロジェクト

カーボンリサイクル

- メタン，オレフィン，e-fuelに続く，CO₂由来の高付加価値物質の探索



化学吸収
CO₂回収

モビリティ高効率化

- 燃料電池パワートレイン



燃料電池システム向け電動ターボチャージャー（ETC）

3. イノベーション推進体制／（4）マネジメントチェック項目③ 事業推進体制の確保

機動的に経営資源を投入し、着実に社会実装まで繋げられる組織体制を整備

（1）経営資源の投入方針

-戦略技術に関連した研究開発工事は社長直轄の「戦略技術統括本部」管轄として進捗を管理し、社会実装に向け確実に研究開発を進める。

-収益基盤のさらなる強化とライフサイクルビジネスの拡大による成長軌道への回帰，持続可能な社会の実現に資する成長事業の創出を目的とする「プロジェクトChange」という取り組みを進めている。

-成長事業の創出の取り組み方針として，不透明な事業環境の中でも，リスクへの対応シナリオを複数用意し，状況変化に対し適切な施策を機動的に実行することで，より強固な収益基盤を構築できるよう対応を進める方針。

（2）専門部署の設置

- **専門部署の設置**

- IHIグループ全体の技術を横断的に俯瞰し，カーボンニュートラル等の社会課題の解決に向けて必要な技術戦略を検討する部隊として，社長直轄の「戦略技術統括本部」を2021年4月1日に新設。

- **若手人材の育成**

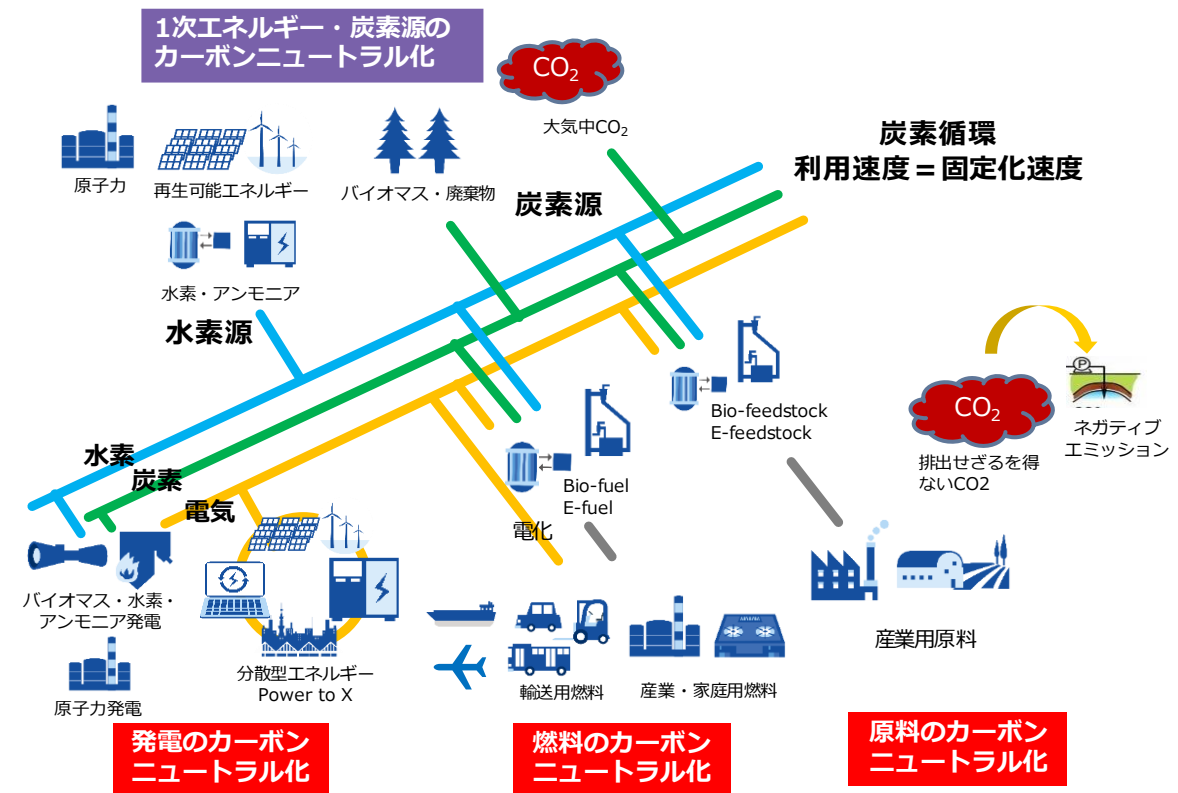
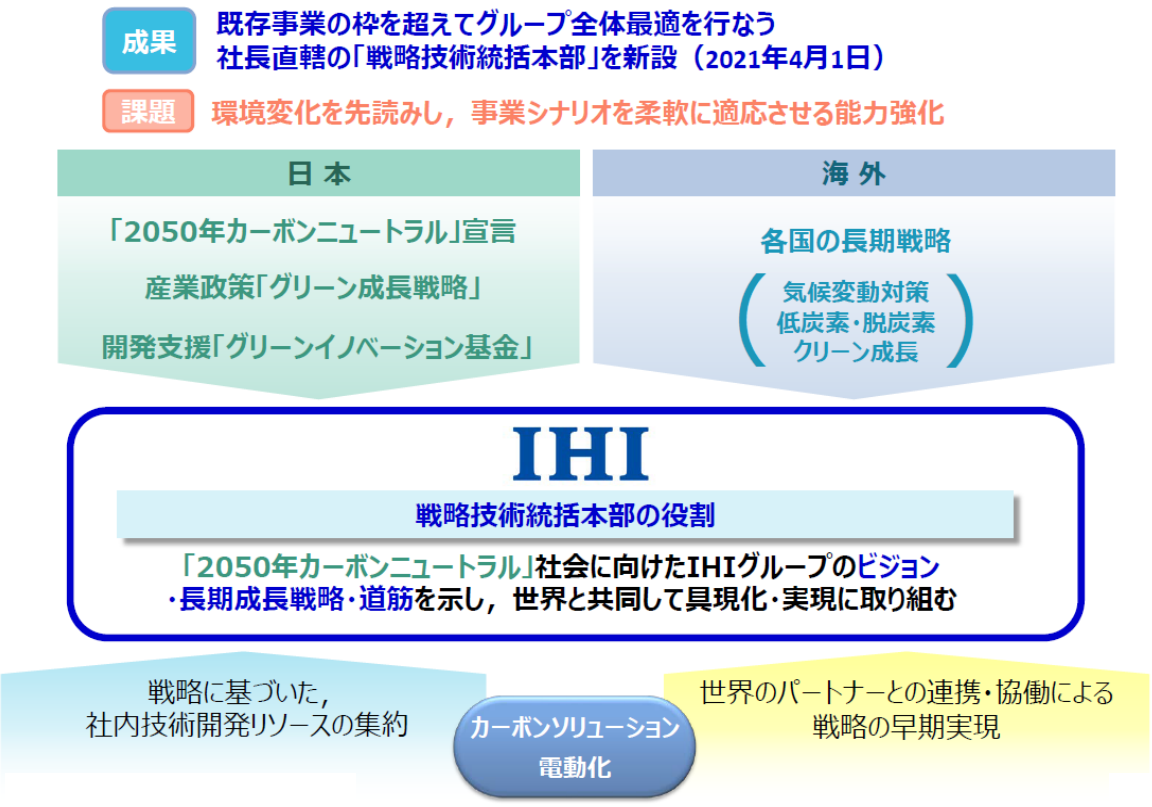
- 若手人材の積極的活用

- 大学での講義／社外講演会等への積極的発信

3. イノベーション推進体制／（4）マネジメントチェック項目③ 事業推進体制の確保

機動的に経営資源を投入し、着実に社会実装まで繋げられる組織体制を整備

- IHIグループ全体の技術を横断的に俯瞰し、カーボンニュートラル等の社会課題の解決に向けて必要な技術戦略を検討する部隊として、社長直轄の「戦略技術統括本部」を2021年4月1日に新設。
- 当本部において将来の戦略技術を立案するとともに、戦略技術に関連した研究開発工事は当本部管轄として進捗を管理し、社会実装に向け確実に研究開発を進めているところ。



4. その他

4. その他／（１）想定されるリスク要因と対処方針

リスクに対して十分な対策を講じるが、研究開発目標の未達成・長期化・代替手段技術の成功や、需要家ニーズが見込めない等の事態に陥った場合には事業中止も検討

- アンモニアの利用技術開発・社会実装により需要を創出しつつ、供給側の技術開発等も行うことでスパイラルアップを目指す。
- 一方で、アンモニアはコストなどバリューチェーン全体のボトルネック解消が必要で、ボトルネック解消のための技術開発の失敗や、他の代替手段技術の発展により需要が見込めなくなった場合は事業中止も検討する。

研究開発（技術）におけるリスクと対応	社会実装（経済社会）におけるリスクと対応	その他（自然災害等）のリスクと対応
アンモニア燃焼技術開発の失敗によるリスク（NOxの抑制，燃焼安定性の確立など）	アンモニアコスト高止まりによるリスク	中東情勢悪化等によるアンモニア製造中止リスク



- 事業中止の判断基準：上記状況により、技術開発目標をクリアする見込みが無くなる、他の代替技術が発展、または需要家ニーズが見込めないと判断された場合など。