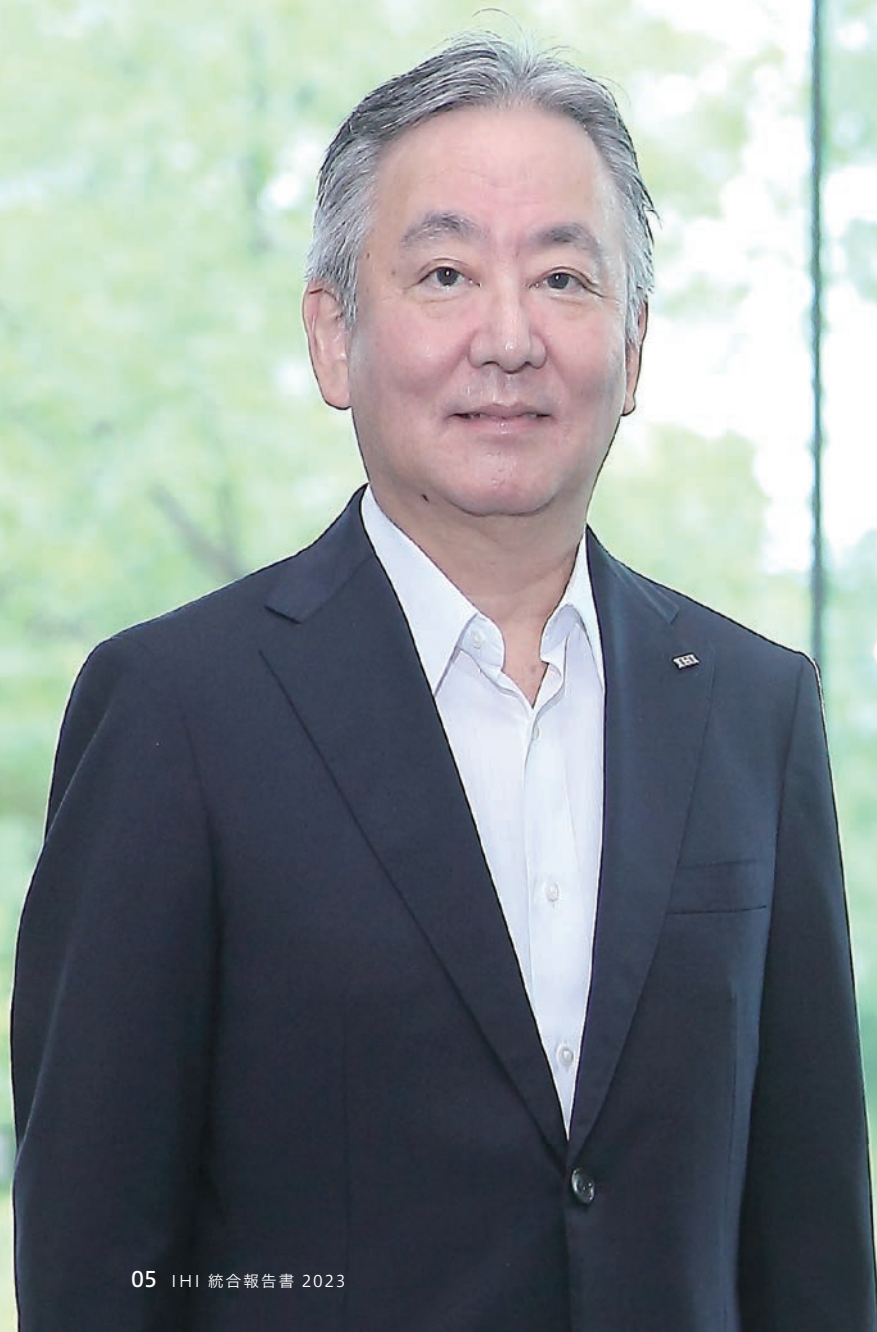


## CEOメッセージ



# 脱・固定観念によって 新しいIHIグループを創り 「スケール感」「スピード感」を持って 社会課題の解決に挑みます

2022年度で「プロジェクトChange」が終わり、  
2023年度から中期経営計画「グループ経営方針2023」が始まりました。  
今までの延長線上にない新しい取組みに我々は挑戦します。

代表取締役社長  
最高経営責任者

井手 博

## 経営理念と企業文化の強み

「将来、IHIグループでどのような仕事をしたいですか？」

今年度の新入社員に尋ねたところ、「社会課題の解決」という答えでほぼ共通していました。配属された職場や各々が持っているバックグラウンドによらず、このような答えが返ってきました。

2021年11月に「IHIグループのESG経営」を発表するまでのさまざまな議論においても、ほとんどの役員、社員の意見は「ESG経営とは社会課題の解決そのもの」ということで一致していました。議論の結果、「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こと」が、「IHIグループのESG経営」としてまとまりました。

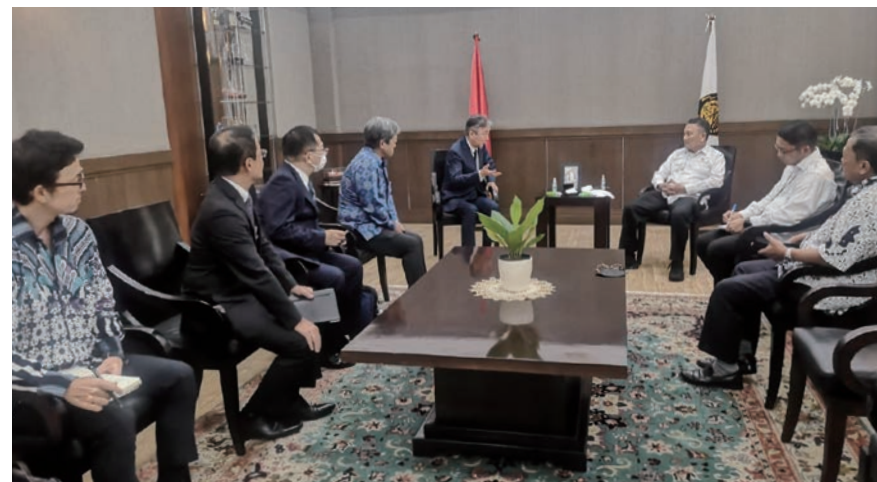
このようにIHIグループは、誰もが「社会課題を解決する」という同じ志を持っています。これが企業文化として根付いていることが我々の強みととらえています。

IHIグループの経営理念は「技術をもって社会の発展に貢献する」と「人材こそが最大かつ唯一の財産である」です。ひとつめの経営理念にある「技術」は、個（社員）が持つ技術（スキル、タレント）の集合体です。個（社員）とは、もうひとつの経営理念にある「人材（人材）」のことです。IHIグループの技術は技術そのものが単独で存在しているわけではなく、すべて人材に結びついています。これら二つの経営理念をひとつのものとして、技術をもつ人材の力を最大限引き出すことができます。この強みを生かし、我々は社会の大きな課題解決に挑戦してまいります。

カーボンニュートラルなどの社会課題は、極めて大きな問題です。カーボンニュートラルを実現するための事業の実現は、国や社会がどう変わるかに影響され、各国の政策やビジョンと一体化しなければビジネスとして展開できません。私自身も含めて、役員と社員全員があらゆるステークホルダーの方々とは対話し働きかけることが、今まで以上に重要になっています。

昨年9月に、現在カーボンニュートラル達成に向けてプロアクティブに取り組んでいる

インドネシアを訪問しました。政府機関へアンモニア燃焼やメタネーションなどIHIグループのカーボンソリューション事業を紹介し、意見交換をしました。その後、昨年10月には、インドネシアのグレスック発電所でアンモニアの燃焼を実施しました。IHIグループは、インドネシアにおいて、このほかにも燃料アンモニアの協業やパームヤシ廃棄物の燃料有効活用、合成メタンの日本からの輸出MoU（基本合意書）締結、森林管理事業の早期事業化など、さまざまなアクションをすすめています。経営理念に基づいた日頃のステークホルダーの方々との密な対話が、このような結果に結びついているのだと感じています。



エネルギー・鉱物資源省での意見交換の様子

## 「プロジェクトChange」から「グループ経営方針2023」へ

中期経営計画は「プロジェクトChange」が2023年3月期で終わり、今期から「グループ経営方針2023」が始まりました。

「プロジェクトChange」は環境変化に即した事業変革への準備および移行期間という位置付けで、「成長軌道への帰帰」、「環境変化に打ち勝つ事業体質」、「財務戦略」、「成長事業の創出」の4つに力点を置いて取り組みました。製品・サービスを提供するだけでなく、ライフサイクルを通じて価値を提供するビジネスに重点的に取り組み、ライフサイクルビジネスを成長さ

せたことが、最も大きな成果と言えます。航空・宇宙・防衛事業を除いた3事業のライフサイクルビジネスの2022年度の売上収益は「2019年度比で30%増」という計画に対して、35%増を達成しました。これは、サービスや現場の方々をはじめとして、社員それぞれの強い思いがあったからこそ達成できたことです。社員の仕事に対する価値観の変化が、お客さまに提供する価値を高め、IHIグループの利益を増やすことにも貢献しました。一方で、営業キャッシュ・フローの創出に課題が残りました。営業キャッシュ・フローは2021年度に1,141億円と過去



## CEOメッセージ

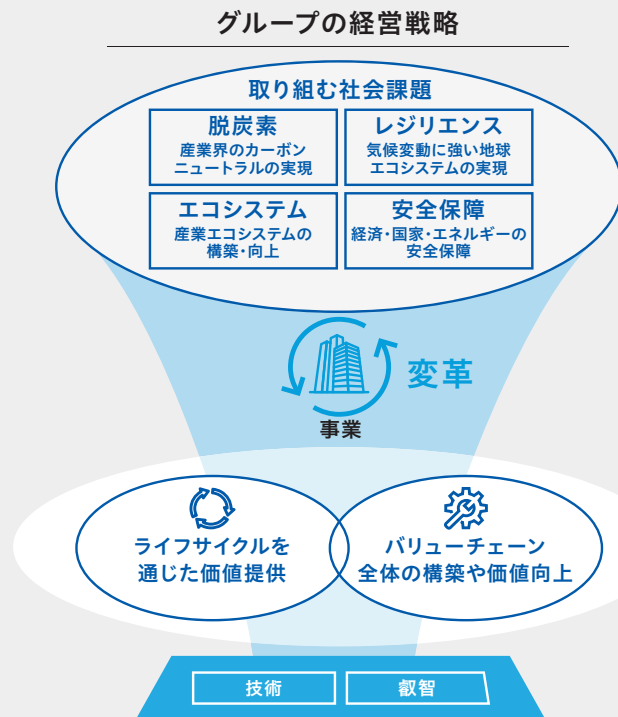
最高となりましたが、2022年度はこの半分にも届きませんでした。今後、投資の原資となる営業キャッシュ・フローを創出するためには、事業間を有機的に結びつけて、グループとしての総合力を高められるような体制を整える必要があります。そしてコーポレート部門もさまざまな戦略を遂行するための強い基盤とならなければなりません。

このような課題はあるものの、「プロジェクトChange」を経て、事業変革の準備は整いつつあります。一方で、社会環境は非常に不安定であり、それが常態化しています。このような状況を踏まえ、新しい中期経営計画「グループ経営方針2023」を策定するにあたり、IHIグループが取り組むべき課題を見直して、「カーボンニュートラル社会の実現」、「気候変動に強い地球エコシステムの実現」、「産業エコシステムの構築・向上」、「経済・国家・エネルギー安全保障」の4つにしました。「産業エコシステムの構築・向上」は新たに加えたも

のです。これまでは、お客さまの省エネや省人化について単体で考えることが多く、製品を含むシステム全体、すなわち「エコシステム」という観点が含まれていませんでしたが、その観点が重要であると考えました。

「グループ経営方針2023」では、お客さま・産業・社会が抱える課題の解決を目指し、IHIグループの技術と叡智を活用しながら、ライフサイクルを通じた価値提供と、バリューチェーン全体の構築や価値向上に多角的に取り組むことで事業を変革します。この変革を実行するために、人財の獲得と育成およびデジタル基盤の高度化を進めます。この考え方に基づき、事業を成長事業（航空エンジン・ロケット分野）、育成事業（アンモニアなどのクリーンエネルギー分野）、中核事業（資源・エネルギー・環境、社会基盤、産業システム・汎用機械分野）の3つに区分しています。ライフサイクルビジネスやバリューチェーン視点、流動性を重視し、今までの

### 「グループ経営方針2023」～持続的な高成長を実現する事業の変革



### 「グループ経営方針2023」の要点

- 成長領域への**大胆な経営資源のシフト**を通じ、持続的な高成長企業へと飛躍



経営資源（キャッシュ・人財）を配分



- 変革を実現しうる企業体質

変革人財の育成・獲得

デジタル基盤の高度化

ような「資源・エネルギー・環境」、「社会基盤」、「産業システム・汎用機械」、「航空・宇宙・防衛」という4つの事業領域で事業を「縦割り」に分類する考え方を改め、中核事業から成長・育成事業と位置付ける事業分野へ経営資源を大胆にシフトしています。例えば、現在IHIグループが進めているアンモニアバリューチェーン事業を実現するためには、4つの事業領域の垣根を超えた適材適所の技術配置や、キャッシュと人財の投入が必要となります。

成長事業、育成事業、中核事業のうち、育成事業であるクリーンエネルギー分野は、これからもっとも伸ばさなければいけないと考えています。ただし、育成事業にかかる事業がどのように育つか不確実となる要素が多いため、IHIグループのより確実な成長を牽引するために、航空エンジン・ロケット分野を成長事業と位置付けています。航空エンジン分野では、既存の航空エンジンの成長に加え、航空機のカーボンニュートラルのための取り組みである、持続可能な航空燃料(SAF)や水素燃料、軽量化や電動化などにも長期的に取り組んでまいります。現在の防衛関連事業を含めて、航空事業は利益を生み出すとみています。中核事業である資源・エネルギー・環境、社会基盤、産業システム・汎用機械分野は、ライフサ

イクルビジネスの深化と進化を軸とした成長戦略に加え、事業構造改革の徹底を通じたキャッシュ創出に重点を置き、成長・育成事業へ投下する経営資源も捻出してまいります。

繰り返しにはなりますが、いずれの事業においても「ライフサイクル」と「バリューチェーン」という視点が重要です。特にエネルギー事業において、IHIグループはこれまでEPC(Engineering:設計, Procurement:機材調達, Construction:建設工事)の一部を担うだけでした。ここに「バリューチェーン」の視点を持つことで、新たなビジネスチャンスを見出すことができます。例えばアンモニアバリューチェーン事業では、アンモニアをボイラの燃料として利用する燃焼技術から始めましたが、燃料としてのアンモニアに関するライフサイクルと、燃料の製造、貯蔵・運搬、利活用といったバリューチェーン全体としてとらえることで、ビジネスの考え方が大幅に変わりました。バリューチェーンの各プロセスに解決すべき課題が存在し、その解決に必要な技術を我々が保有していることがわかってきたのです。

アンモニアバリューチェーンに限らず、すべての事業でライフサイクルを通じた価値提供とバリューチェーン構築の視点で、持続的な高成長を実現する事業への変革を進めます。

## ESG経営の実践とステークホルダーとの対話

社会課題に向き合い、これまで以上に自然環境や社会に配慮し、ステークホルダーからの信頼を獲得できるような経営つまり、ESG(環境、社会、ガバナンス)経営が必要と考え、2021年11月に「IHIグループのESG経営」をスタートさせました。今後、不安定さが常態化する新たな社会環境へ適応しながら、自社の持続的な高成長と、社会の持続的な成長を両立する新しいIHIグループを創るためには、ESG経営を実践することが今まで以上に重要となっています。

ESG経営をより浸透させるためには、まずは全社的にESGへの理解を深め、役員と社員全員が自分ごと化する必要があります。例えば、「S(社会)」においては、同じ職場の人の人権を尊重することや、多様性を受け入れることをきちんと理解し、自分ごととしてとらえ、行動できるようにしなければなりません。この行動を後押しするのが、私の役割だと考えています。

ESG経営における特に重要な課題は「気候変動への対策」、「人権の尊重」、「多様な人財の活躍」、「ステークホルダーからの信頼の獲得」の4つであり、これは、「グループ経営方針2023」においても変わりません。「IHIグループのESG経営」の根底には社会課題の解決があります。社会と企業のサステナビリティを両立させて、中長期の価値創造につなげることは、IHIグループの経営のあり方そのものです。

中長期の価値創造をするために大事なものは、社内のESGへの意識改革や重要課題にもつながる、ステークホルダーとの密な対話です。対話するステークホルダーの幅を広げ、

得たフィードバックを経営方針や事業戦略に生かしていくといった好循環を繰り返すことがあるべき姿だと考えます。例えば、昨年度からNGO(非政府組織)やNPO(民間非営利組織)との対話・エンゲージメントを始めました。市民社会の声に耳を傾けて理解し、時には反論し、一緒に何ができるかを議論しています。



マテリアリティで  
一番重要なことは  
「多様な人財の活躍」です

## CEOメッセージ

ESG経営を実践する上で、潜在的なステークホルダーへ働きかける「この指とまれ」戦略へと、IHIの姿勢も変化しています。今までは、開発中の技術については、一定の規模まで実証できなければ外部に情報を発信してきませんでした。例えば、小型ガスタービンによるアンモニアの専焼に成功したことも、今までならば発信をしていませんでした。しかし、これは私たちが10年以上も培ってきた、世界初の技術であったため、2MWという小型ガスタービンであっても早く事実を発信することが必要であると考え、外部

へアピールすることにしました。「結果」だけでなく、その「過程」についても積極的に発信・共有していきたいと考えています。

今、私たちが直面している課題は極めて複雑で、時代の流れを見ても、ひとつの国やひとつの企業グループで解決できることはありません。持続可能なより良い社会の創造に、より大きく貢献するために、広範なステークホルダーと課題を共有し、新たなパートナーシップを築き、一緒に走りながら社会課題を解決したいと考えています。

## IHIに求められる「変革人財」とは

最優先課題である組織的な「変革人財の獲得」については、本年度人財戦略として方針を示しました。これまでは事業部門ごとに人財を抱えて、その中で動いているケースがほとんどでした。しかし、「グループ経営方針2023」を実行するにあたり、4つの領域単位で事業を分類する従来の考え方から、組織の垣根を超えて、機動的に人財を配置できるような考え方にシフトするべきと考えました。事業部門という枠の中に限定して人財を配置するのではなく、人財を柔軟に動かして専門性を生かす機会を作ることが、事業の変革を進めるために必要です。

IHIグループにとっての「変革人財」とは何か、全貌が見えているわけではありませんが、少なくとも今までの延長線上でない新しいことに挑戦する人財です。事業部門の中には、既存の事業に従事しながらも、枠にとらわれず新しいことに挑戦する意思や能力を持つ人財がいます。そういった人財を見つけ出し、事業の垣根を超えて流動的に配置するためには人財の見える化と仕組みが必要です。

IHIグループは、「多様な人財の活躍」を重要課題のひとつとしています。私は、社員が自分の成長を実感できるところで働いてほしいと強く考えています。社員の専門性を生かし、能力に見合う評価や処遇のあり方を現在経営陣で徹底的に議論しています。IHI

グループで働くことの意義を見出すことができる、人財を惹きつける制度を「テラーメイド」で作りあげるべく、議論を重ねています。



CEOの井手(右)と社員の対話会の様子

## 「脱・固定観念」に向けて

私は以前より「脱・固定観念」を掲げて、「一人ひとりの個性や経験を生かせる社内風土を構築し、新しいIHIグループを創っていきましょう」と社員に訴えてきました。しかし、それを伝えただけでは変わりません。そのため、固定観念から脱するための一つの方策として、呼称を「さん」付けとすることにしました。当初は、役職ではなく「さん」付けとすることに抵抗感のある社員もいたようですが、実際は私の想像以上に早く社内に浸透

しました。さらに、この4月から本社における服装の制約をなくしました。今では、スーツのままの社員もいれば、Tシャツやジーンズで出社する社員、フーディーで経営会議に参加する役員もいます。他社の経営トップからは「本気ですか？あのIHIが？」と言われましたが、服装を自分で選択し、自分ごとになったことで、「脱・固定観念」に一役買ったと実感しています。



固定観念は誰もが持つものですが、固定観念を壊すような連鎖が起きれば変わっていると思っています。「さん」付けも最初の頃は規律が保てないと社内で言われました。これに対して私は、「あなたは役職で仕事をしているのですか？」と問い返しました。まずは年功序列で作られている人工的なヒエラルキーを壊さない限り、IHIグループは新しい発想も生まれず、成長できなくなってしまう。何を壊して、何を残すのかを明確にしなければなりません。これは社長である私にしかできないことだと考えて、仕組みを変える引き金を引きました。

私たちが2007年に石川島播磨重工業からIHIへと社名を変えたときは、社名から「重工業」を外しました。これは非常に大きな転換といえることです。IHIグループは、この転換を受け入れられる、変わることには抵抗感がない企業風土を持っています。私が「どうする、やりますか？」と役員に聞けば、「いいですね！」と返事が返ってくる、そのような柔軟な考え方がベースにあるのかもしれない。

自由に発想し、声が出せる職場風土を築くことが  
新しいIHIグループを創るためには必要です

## 新しいIHIグループを創るために

IHIグループの将来のありたい姿である「自然と技術が調和する社会」を創ることは、これまでできなかったことへの挑戦です。IHIグループは今年で170周年を迎えますが、各時代において多くの困難や問題に遭遇し、それらに正面から向き合い、常に答えを求めて真摯に取り組んできました。一方、その過程において、経済合理性が優先されることで、自然環境に対する配慮が十分でないこともありました。ただ、そのことに対する反省やそこで鍛えられたIHIグループのバックボーンは、これからのより良い社会を実現するために大きく役立つものだと、私は考えます。「自然と技術が調和する社会」を実現するために、「スケール感」「スピード感」を持ち、トップ主導で実行に移してまいります。

トップ主導といっても、価値を生み出していく原動力の中心を担うのは、多様な人財で、これはIHIグループの社員全員を意味します。日本では国籍や性別が多様性の例として扱われることが多いのですが、一人ひとりの個性や経験も多様性と言えます。多様性を拒んでいるのは誰もが持っている固定観念であり、違うと思って口に出せない風土です。従来の固定観念の枠を飛び越えて自由に発想し、声が出せる職場風土を築くことが、新しいIHIグループを創るために必要です。

ここで私自身が先頭に立ち、ありたい姿を目指すための変革をすすめてまいります。変革を遂げ、社会課題の解決に事業機会を見いだすことにより、中長期的な社会価値の創出と企業価値の向上につなげること—これは、経営者としての役割であり、ステークホルダーの皆さまへの責任と考えています。

