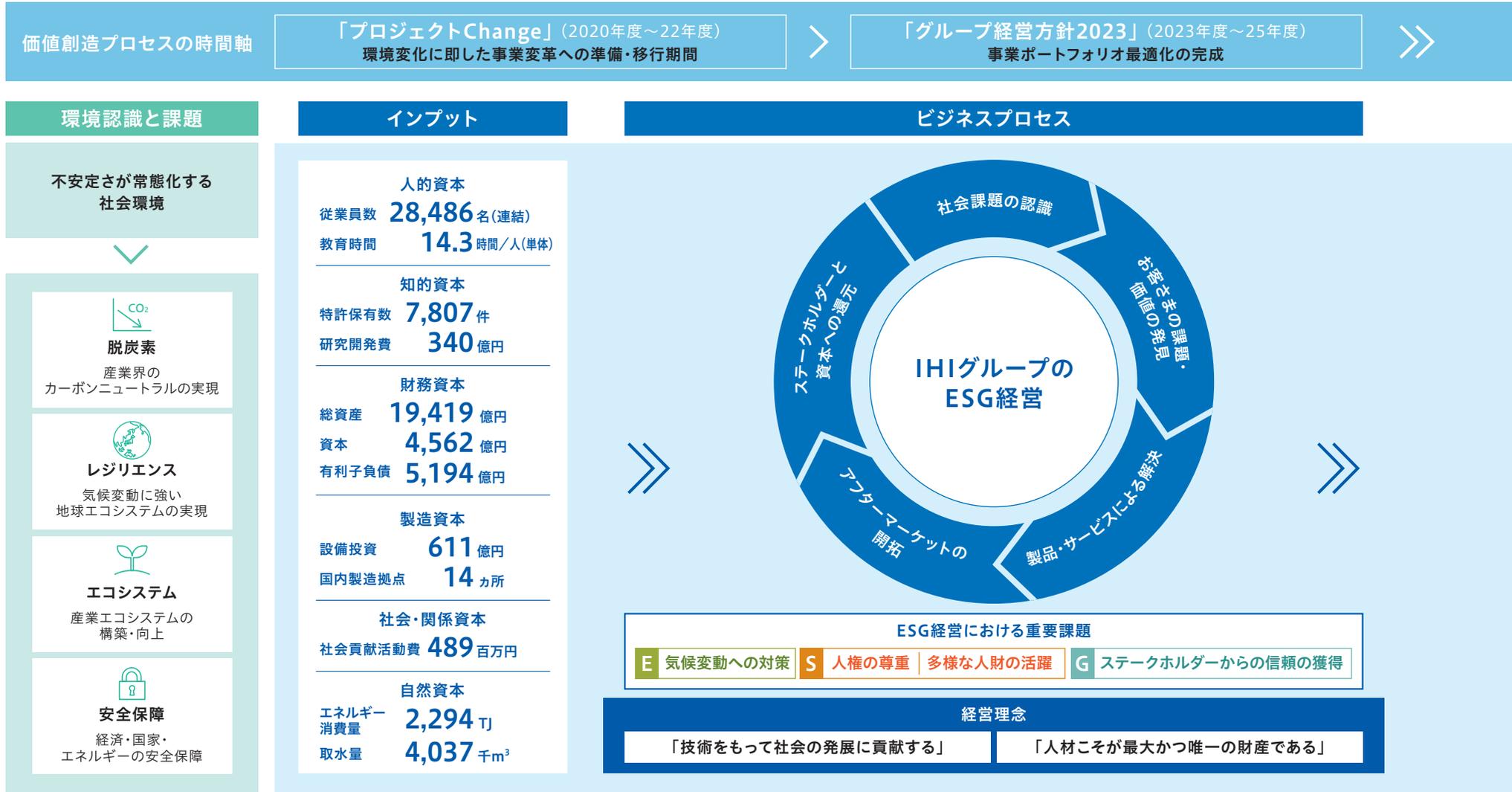


## 価値創造プロセス

IHIグループは、中期経営計画「グループ経営方針2023」を策定するにあたり、社会環境を認識し、4つの取り組むべき課題を設定しました。事業を通じて社会課題を解決し、持続可能な社会と企業としての持続的な成長を実現してまいります。



イノベーションを通じた持続的成長(2026年度~)  
社会課題の解決に常に新たな事業機会を探索

「IHIカーボンニュートラル2050」

ありたい姿

アウトプット

アウトカム

製品・サービス

資源・エネルギー・環境

- 原動機(陸用・船用)
- カーボンソリューション(ボイラ, 貯蔵設備)
- 原子力機器

社会基盤・海洋

- 橋梁・水門
- 交通システム
- シールドシステム
- コンクリート建材
- 都市開発

産業システム・汎用機械

- 車両過給機
- パーキング
- 熱・表面処理
- 運搬機械
- 回転機械
- 物流・産業システム

航空・宇宙・防衛

- 航空エンジン
- ロケットシステム・宇宙利用
- 防衛機器システム

ライフサイクルを通じた価値提供, バリューチェーン全体の構築や価値向上



成長事業

航空エンジン・ロケット分野



育成事業

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

社会に提供する価値

脱炭素社会

- エネルギートランジション
- エネルギートランスフォーメーション

循環型社会

- カーボンソリューション

自然災害による被害の最小化

- 保全・防災・減災の実現

環境負荷の少ない輸送・移動手段

- 環境にやさしいモビリティ

IHIが得る価値

人的資本

女性管理職比率 **4.7%**  
女性役員比率 **18%**

知的資本

特許取得件数(2022年度) **608**件

財務資本

営業利益率 **6.1%**  
ROIC **6.3%**  
CCC **120**日

自然資本

GHG排出量(Scope1+Scope2) **215,753** t-CO<sub>2</sub>e  
排水量 **3,181** 千m<sup>3</sup>

- 社会課題の解決に貢献する技術と人材
- イノベーションを起こす企業風土
- 新たな事業機会を通じた価値創造

自然と技術が調和する社会を創る

## 価値創造プロセス

# 重要課題の特定プロセスと特に重要なESG課題への取組み

IHIグループは、持続可能な社会を実現し企業として持続的に成長するために、優先的に取り組むべきことを重要課題として特定しています。ESG経営においては、地球規模の課題である気候変動への対策

に取り組むこと、事業を通じて関わる人々の人権を尊重すること、価値創造の原動力となる多様な人財が活躍すること、そして誠実な企業経営によってステークホルダーからの信頼を獲得することが、特に重要な

課題であると考えています。

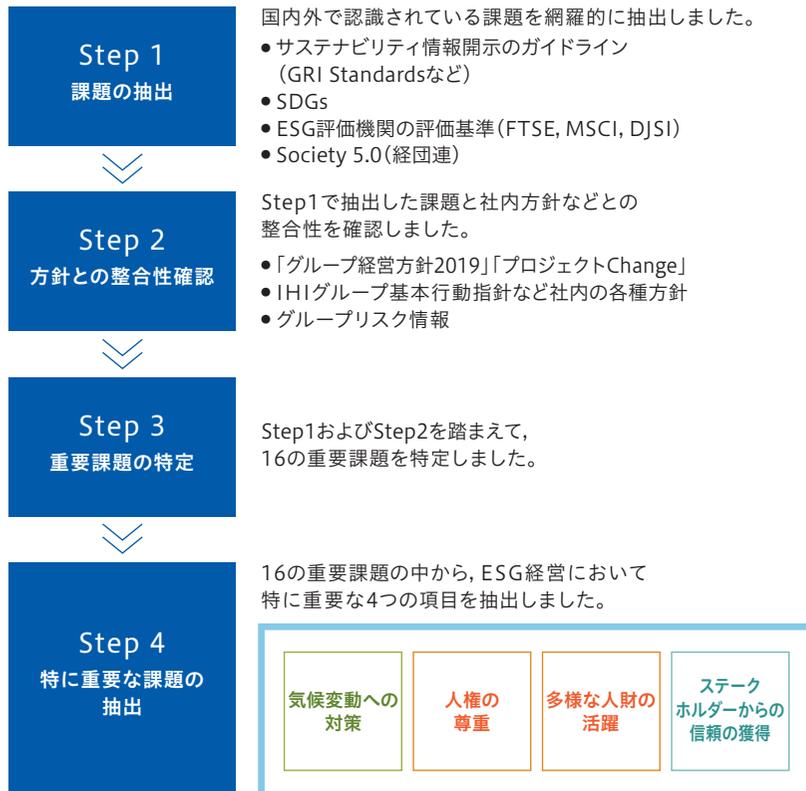
関連するページ

▶ P27 重要課題への取組み

▶ P63-64 サステナビリティ・ガバナンス

### ●重要課題の特定プロセス

#### 将来のありたい姿から重要課題を特定



### ●重要課題に対する主な取組み

重要課題	主な取組み
<b>環境 E</b> 気候変動への対策	<b>製品・サービスによる気候変動への対策</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>カーボンニュートラルを実現する技術の開発と社会実装</li> <li>自然災害に強く、経済的なインフラの提供</li> </ul> <b>事業活動によるGHG排出量の低減</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>エネルギーの効率的な使用</li> <li>より低炭素なエネルギーの使用</li> </ul>
<b>社会 S</b> 人権の尊重 多様な人財の活躍	<b>人権デュー・ディリジェンスの推進</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>人権リスクの評価と対策, モニタリング</li> <li>お取引先に対するCSR調達モニタリング</li> </ul> <b>人材マネジメント・人材育成</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>変革への挑戦を評価する制度改革と風土醸成の推進</li> <li>従業員意識調査の実施, エンゲージメントの向上</li> <li>多様な人財が成長・活躍できる教育プログラムの整備</li> </ul> <b>ダイバーシティ, エクイティ&amp;インクルージョン</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>多様な人財(女性, 障がいのある従業員など)の活躍</li> <li>社外での兼業, 社内での副業</li> </ul>
<b>ガバナンス G</b> ステークホルダーからの信頼の獲得	<b>コーポレート・ガバナンスの強化</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>取締役会の実効性評価と結果の反映</li> </ul> <b>コンプライアンスの徹底</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>コンプライアンス・ホットラインの運用</li> </ul> <b>リスク管理の徹底</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>取締役会によるリスク管理活動のレビュー</li> </ul> <b>イノベーション・マネジメント</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>注力する分野への研究費・人的リソースの集中</li> </ul> <b>情報セキュリティの強化</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>情報セキュリティのリスクに、ルール・ツール・教育の3つの側面から対策</li> </ul> <b>適時・適切な情報開示</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>決算説明会, 個別ミーティングなどによるステークホルダーとの対話</li> </ul>

## リスクと事業機会

IHIグループは、経営環境の変化による「リスク」と「機会」の適切な把握をグループ全体の課題としてとらえ、環境変化の中で従来事業の枠を超えた事業変革を進める際に潜むリスクの識別と、重要なリスクの特定・分析、および機動的なリスク管理の推進に取り組んでいます。

### (1) リスク管理に関するIHIグループの基本方針とリスク管理体制

IHIグループでは、リスク管理を最重要課題の一つとしてとらえ、グループ全体で強化に取り組んでいます。リスク管理の目的は事業の継続、役員ならびに従業員とその家族の安全確保、経営資源の保全、社会的信用の確保です。リスク管理の行動指針は次の7つです。

- ① IHIグループの事業継続を図ること
- ② IHIグループの社会的評価を高めること
- ③ IHIグループの経営資源保全を図ること
- ④ ステークホルダーの利益を損なわないこと
- ⑤ 被害が生じた場合には、速やかに回復を図ること
- ⑥ 事態が発生した場合には、責任ある行動をとること
- ⑦ リスクに関する社会的要請を反映すること

リスク管理全般にかかわる重要事項を検討する機関として、CEOを議長とするリスク管理委員会を設置し、取り組み方針や年次計画、是正措置などの重要事項を検討しています。重点的に取り組むべきリスクを「IHIグループリスク管理活動重点方針」として定め、IHIの各部門および海外を含む関連会社はこの方針に沿って、主体的・自律的リスク管理活動を進めています。

### (2) 2023年度のリスク管理活動

2023年度の「IHIグループリスク管理活動重点方針」では、重点テーマとして、次の事項について注力することとしています。

#### ① 強固な事業運営基盤の確保を妨げるリスクへの対応

##### ● コンプライアンス

企業活動の根幹を成すものとして、グループ全体でコンプライアンス意識の向上を図っています。

##### ● 品質保証

「IHIグループ品質宣言」に基づき、従業員の意識改革、働きやすい職場の実現などを通して、品質保証体制の強化に取り組んでいます。

##### ● 経済安全保障

変化に対して迅速かつ確に対応できる体制の構築を目指し、リスクの把握と対応、従業員の意識醸成、安全保障貿易管理の徹底に取り組んでいます。

##### ● 情報セキュリティ

サイバー攻撃の脅威が増大している状況を踏まえ、被害を最低限にするための対策、未然に防止するための対策を実施しています。

##### ● 人権の尊重

人権を尊重する企業文化の醸成と事業活動全般にわたる人権尊重の取組みを推進するとともに、すべての従業員が活き活きと活躍できる職場環境を構築するため、ハラスメント撲滅に取り組んでいます。

##### ● 人財リスク

事業活動に必要な人財の獲得、人財流出防止、リソースシフトのための動機づけとリスクリングなどに取り組んでいます。

### ② 事業シナリオの実行を妨げるリスクへの対応

IHIグループを取り巻く事業環境が大きく変化していることをとらえた上で、4つの事業領域がそれぞれの戦略を遂行するにあたって阻害要因となるリスクに迅速・的確に対応するべく、重点的な管理を進めています。

また、事業計画に潜むリスクを網羅的に確認するため、多岐にわたる事業関連リスクについて、対応計画と実施状況を継続的に評価・確認し、必要に応じてリスク評価を含めた対応計画の見直しを進めています。

### (3) 事業などのリスク

IHIグループの業績、財政状態に悪影響をおよぼす可能性のあるリスクには以下のようなものがあります。

#### ① 社会的責任

- A. 法令・規制  
(コンプライアンス)
- B. 品質保証
- C. 環境保全
- D. 人権
- E. 安全衛生

#### ③ 経営リソース・企業活動

- A. 人財確保
- B. 為替動向
- C. 金利動向
- D. 資金調達・格付
- E. 保証債務等
- F. 税務
- G. 与信管理
- H. 情報セキュリティ

#### ② 外部環境変化への備え

- A. 競争環境と事業戦略
- B. 他社との連携・M&A
- C. カントリーリスク
- D. 経済安全保障
- E. 自然災害・疾病・紛争テロ

- I. 研究開発
- J. 知的財産管理
- K. 技術契約
- L. プロジェクト管理
- M. 調達・物流
- N. 生産・製造

価値創造プロセス

6つの資本

	基本方針	資本
 <p>人的資本</p>	<p>「グループ経営方針2023」に連動した「グループ人財戦略2023」を新たに策定しました。事業の変革と企業体質の変革を実現するために、「良い+強い」会社と従業員個人の「成長+幸せ」の両立を目指し、人財戦略を実行します。</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 連結社員数 <b>28,486名</b> (国内 <b>21,266名</b>, 海外 <b>7,220名</b>) (連結)</li> <li>• 女性管理職比率 <b>4.7%</b>, 女性役員<sup>※1</sup>比率 <b>18%</b> (単体)</li> <li>• 教育研修費用額 <b>23,512円/人</b>, 教育時間 <b>14.3時間/人</b> (単体)</li> </ul>
 <p>知的(技術)資本</p>	<p>社会とお客さまの課題解決を目指し、新しい価値を継続的に提供していく技術開発に取り組みます。中核事業の競争力強化、成長事業の拡大、育成事業での事業創出を目指して、多様なパートナーと連携して、基礎研究から実用化までを実施します。</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 研究開発費 <b>340億円</b> (2022年度実績), <b>400億円</b> (2023年度見通し)</li> <li>• 特許保有件数 国内 <b>3,989件</b>, 海外 <b>3,818件</b> (2022年度)</li> <li>• 年間特許取得件数 <b>608件</b> (2022年度実績)</li> </ul>
 <p>財務資本</p>	<p>キャッシュ創出力の強化を進め、財務基盤の拡充と株主還元のパランスを取りながら、持続的な高成長を実現する事業変革に向けた投資を積極的に進めます。株主還元に関しては、安定配当を基本方針とし、連結配当性向30%を目指します。</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 総資産 <b>19,419億円</b></li> <li>• 資本 <b>4,562億円</b></li> <li>• 有利子負債 <b>5,194億円</b></li> <li>• 営業利益率 <b>6.1%</b></li> <li>• 税引後ROIIC <b>6.3%</b></li> <li>• CCC <b>120日</b></li> </ul>
 <p>製造資本</p>	<p>製品・サービスを通じて、社会課題の解決と安全・安心で豊かな社会の実現を目指します。製品・サービスの安全および品質を最優先として、環境への負荷を最小限とし、従業員の安全に十分配慮した製造拠点を目指します。</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 設備投資 <b>611億円</b> (2022年度実績), <b>840億円</b> (2023年度見通し)</li> <li>• 国内製造拠点数 <b>14カ所</b> (IHI <b>6カ所</b>, 子会社 <b>8カ所</b>)</li> </ul>
 <p>社会関係資本</p>	<p>2021年度にESG経営推進会議を設置し、サステナビリティ推進体制を強化しています。重要課題に、人権の尊重、お客さまとの関係強化、サプライチェーン・マネジメントの強化、地域社会との共存共栄などを掲げ、社会関係資本とのエンゲージメントを強化しています。</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 海外事業開発拠点 <b>21カ所</b> (2023年4月1日現在)</li> <li>• 社会貢献活動費 <b>489百万円</b> (2022年度実績)</li> </ul>
 <p>自然資本</p>	<p>ESG関連事項担当役員を委員長とする環境委員会を設置し、工場や事業所における気候変動への対策、資源の循環や地球環境の保全について、審議・決定しています。主要な生産拠点に環境マネジメントシステムを確立し、環境管理レベルの向上に努めています。</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• エネルギー消費量 <b>2,294TJ</b> (2022年度実績)</li> <li>• 取水量 <b>4,037千m<sup>3</sup></b> (2022年度実績)</li> <li>• GHG排出量 (Scope1+Scope2) <b>215,753t-CO<sub>2</sub>e</b> (2022年度実績)</li> <li>• 排水量 <b>3,181千m<sup>3</sup></b> (2022年度実績)</li> </ul>

※1 取締役および監査役

「グループ経営方針2023」の実現に向けた戦略

持続的な高成長と変革を実現しうる企業体質への変革に向けて、①変革人材の獲得と定着、知識の内部化、②大胆かつ恒常的な人材リソースシフト、③人材戦略の評価・行動基準の再考を行い、ESGを軸とした組織文化の醸成を重点的に進めます。

お客さま事業のライフサイクルを通じた価値の提供と、バリューチェーン全体を構築することによる価値の向上に多角的に取り組み、事業の変革を進めます。成長事業、育成事業、中核事業それぞれが目指す姿の達成に向けて、研究費や人的リソースを集中して技術開発を加速させます。

LCB(ライフサイクルビジネス)の拡大、収益基盤の強化などを通じ、営業利益率7.5%、CCC100日を目指します。継続的に1,000億円以上の営業キャッシュ・フローを創出し、総投資枠5,000億円の約半分を成長・育成事業に積極的に投資することで、持続的な高成長企業へ飛躍します。

各事業ともにLCBの深化と進化の実現に加え、DXを活用した生産・業務改革を加速させる設備投資を実施します。同時に、カーボンニュートラルの実現に向けて、CO<sub>2</sub>排出量のモニタリングと抑制を可能とする製造設備へ移行してまいります。

社会およびお客さまが抱える課題解決を通じた持続的な高成長の実現に向けて、お客さま、社員、サプライチェーン、地域社会などのステークホルダーとの対話を進めます。この対話を通じて、IHIグループが進める「変革」に耐えうる深い信頼関係と環境変化への対応力の構築に努めます。

自然資本を持続的に利用できるように、工場・事業所の環境保全および環境負荷低減を進めると同時に、環境に配慮した製品の開発・販売を拡大します。製品・サービスのライフサイクルにおける省エネ・環境負荷低減を目指した事業展開を強化することで、低炭素・脱炭素に向けた事業機会の創出を目指します。



創出する社会的価値

社会に提供する価値

脱炭素社会

- エネルギートランジション
- エネルギートランスフォーメーション

循環型社会

- カーボンソリューション

自然災害による被害の最小化

- 保全・防災・減災の実現

IHIグループが得る価値

- 社会課題の解決に貢献する技術と人材
- イノベーションを起こす企業風土
- 新たな事業機会