MANAGEMENT MESSAGE

I

ビジョンストーリー
VISION STORY

トップメッセージ

代表取締役社長兼
最高経営責任者

井手 博

私たちIHIグループは、2023年12月5日に創業170周年を迎えました。
これは、ひとえに株主の皆さまをはじめとして、お客さま、お取引先、地域社会、
社員の皆さんなど全てのステークホルダーの方々の
ご理解、ご支援の賜物であり、心より感謝を申しあげます。

「グループ経営方針2023」のその先に向けて、“IHIグループはバリューチェーンを創造する”企業への変革を進めていきます。

IHIグループはバリューチェーンを創造する

2024年3月期の決算説明会にて、中期経営計画「グループ経営方針2023」のその先に向けた方向性として、「IHIグループはバリューチェーンを創造する」というメッセージを発表しました。変革後のIHIグループは、価値の源泉である技術を「つなぎ」、「束ね」、「強く」することで、従来の製品、サービスを超えた新たな価値を生み出し続けます。「グループ経営方針2023」が終わる頃には、社員のマインドや方向性がまとまっているようにしたいという意図で発表しました。私の役目は、「グループ経営方針2023」を成し遂げるだけでなく、その次の経営方針の道筋を示し、つなぐことだと考えています。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」ことを目指すために、IHIグループはバリューチェーンを創造する企業に変わります。バリューチェーンを創造するという考え方については、経営層でも多様な意見が存在していますが、私としては、多様な意見が出るものだからこそ、トップが方向性を示す意味があると思っています。経営トップとしていろいろな方々と議論を重ねる中で、ベクトルを揃えることが重要です。

バリューチェーンを創造して新しいビジネスモデルを創る

バリューチェーンを創造することの一つの例として、燃料アンモニアバリューチェーン事業があります。燃料アンモニアのバリューチェーンを創造するにあたって一番大切なことは、ニーズの創出です。IHIグループは世界に先駆けて、アンモニアを燃料として活用できる燃焼技術を開発しました。この技術確立により、アンモニアがCO_2を排出しない燃料であるという価値を創出することができました。アンモニアの新たな価値を創出したことにより、燃料の直接利用者からのニーズに

応えることができます。そのニーズに応える中で、IHIグループは技術をもってバリューチェーンを構築していきますが、今後の拡大するニーズを満たすために技術力を高め、事業規模を拡大する必要があります。IHIグループはそれに向けて技術を「つなぎ」「束ね」「強く」することで、パートナーとしてバリューチェーン構築に参画する想定です。

IHIグループがバリューチェーンを構築するパートナーとして貢献できる理由は、強い技術を持ちエンジニアリングの知見やノウハウがあるだけでなく、技術と密接に関わる事業上のリスクを把握し、パートナーと共有できるからです。燃料アンモニアのバリューチェーンの場合は、上流から下流までIHIグループの技術を生かしチェーンを強くすることが可能であると考えています。各プロセスの課題に取り組む中で、パートナー企業から技術課題やIHIグループが提供する価値へのフィードバックをもらいながら、それを技術開発やビジネスモデルの創出など経営へ生かしていきます。

振り返ればLNGは55年前に初めて日本に輸入されました。それが現在では世界で流通し、中枢的なエネルギーになっています。当時、55年後のLNGバリューチェーン全体の姿を想像していれば、LNGタンク以外のチェーンに早期から参加できていたはずです。そうしたポジションを獲得することで、新たにつくられていくLNGに関わるさまざまな仕様検討の場に参画することも含めて、複数の事業機会を得られていたと考えられます。燃料アンモニアバリューチェーンでは、早期からバリューチェーンに加わることで、経営戦略にとって優位な状況を構築できる千載一遇のチャンスになると捉えています。今までの私たちのビジネスは、ものづくりが中心であり、製品を売って終わりでした。今後はビジネスに対する考え方を改めます。バリューチェーン全体を俯瞰し、創造または参入すべきプロセスを見出すことで、価値提供の機会を増加させます。バリューチェーンの中で価値を提供する場所が増えれば、稼ぐ機会も増えます。さらに参入したプロセス同士の相乗効果による価値向上ができれば、これまでにないレベルで収益力の向上が可能となります。

技術をつなぎ、束ね、強くするバリューチェーン

バリューチェーンの構築に初めから参加するチャンスは常に訪れるわけではありません。私が「バリューチェーンを創造する」ということに込めた意味はもう一つあります。それは技術のバリューを起点にスケール感のある事業を創出するということです。IHIグループの価値の源泉は技術です。170年の歴史の中で培った技術はありふれたものも尖ったものもさまざま存在しますが、そのさまざまな技術を組み合わせることで新たな価値を生み、強いものに変わります。例えば、ジェットエンジンの部品は、IHIグループの持つシミュレーション技術、材料技術、加工技術、生産技術などが生かされています。これらの技術を異分野やほかの技術と掛け合わせれば、新たな価値を生み出す可能性を持っています。技術の持つ価値を起点に事業を創出する場合は、ビジョンとそれを実現するシナリオに対して、IHIグループのコア技術の強さ、そこから生まれる価値が与える社会的なインパクトの大きさを重視する必要があります。

IHIグループは技術をもって
バリューチェーンを構築していきます

ポートフォリオマネジメントの考え方とビジネスモデル

事業ポートフォリオの見直しは、「グループ経営方針2023」の期間中に議論を完了させる方針です。議論の完了が次期中計へ進む前提と考えており、育成、成長事業への投資を加速させるためにもポートフォリオの見直しには、期限を設けています。中核事業では、ROICという観点だけではなく、その事業が、IHIグループの価値創出に必要なことなのかということを論点としています。議論は始まったばかりですが、ベストオーナーの観点や、競争優位性、時間軸と投資のリターンなどを加味しつつ、事業ごとに丁寧な議論を行って事業ポートフォリオの見直しを進めていきます。

現在のIHIグループのビジネスモデルは事業毎に異なります。過去においては、プラントや社会基盤、海洋などにおける利益の大きな下振れを、航空・宇宙・防衛事業でカバーしていました。その後、新型コロナの影響で航空エンジン事業が大きく落ち込んだ際は、他の3事業領域が支えました。これは4つの事業領域それぞれに稼ぐ力が備わっている状況で、リスクマネジメントを含め当たり前のことができるようになってきた結果だと考えています。

中核、成長、育成事業の将来イメージと時間軸

中核事業は、ライフサイクル視点でビジネス展開することで、次の成長事業になりうる事業や投資原資をねん出する事業です。実際に注力するライフサイクルビジネス（LCB）の売上収益が2019年度比で2023年度は＋52%となりました。LCBは利益率が高く、キャッシュ創出の基盤です。今後の展開次第では成長余地も大きいと考えていますので、引き続き拡大を進めます。成長事業は、継続的な利益成長を実現しつつ、将来の成長に向けた投資も必要です。育成事業はコア技術が創出する価値を武器に、ハイリスク、ハイリターンで取り組む事業です。その際、中核事業から必要なリソースが投下されます。育成事業に含まれる燃料アンモニアバリューチェーン事業はしばらく投資フェーズが続き、収益化は2035年以降になる可能性があります。各事業を進める中で成長と育成のために必要な資本が出てくれば、M＆Aを含めたさまざまな手段で補う必要があると考えています。

キャッシュの稼ぎ方を変革

今後の課題は、最優先である営業キャッシュ・フロー（CF）の創出です。営業や現場の社員は、売上収益や収益性に対する意識は高くなりましたが、それに加えてキャッシュを稼ぐ視点を持つ必要があります。過去からの古い商習慣が存在している上、キャッシュの受け取り方や在庫の持ち方に課題を抱えています。稼ぎ頭とされる航空エンジン事業でさえ、キャッシュ・フローの分析と対応が不十分です。特に、在庫管理や売掛金の入金に改善が必要だと感じています。橋梁事業やエネルギー事業などの長期にわたるプロジェクトは、キャッシュ創出に向けた抜本的な改革へのチャレンジと工夫が必要です。

私はキャッシュを稼ぎ出すことを変革の第一歩と捉えており、「グループ経営方針2023」の終了までに、必ずやり遂げることの一つとしています。

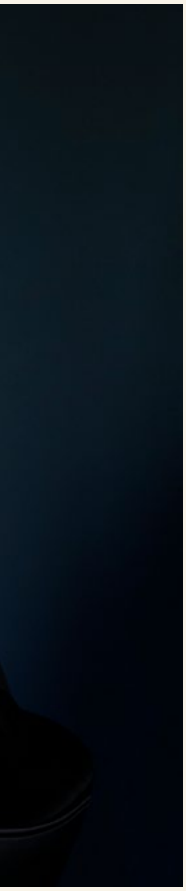
DE＆IをIHIグループの文化に

DE＆Iの取り組みを起点に、社員の意識改革を

IHIグループが変革し、バリューチェーンを創造する企業になるための変革人財の定義は、2023年度に明確にして、求める発揮行動として社員に伝えています。社員一人一人が変革人財になる意識を持ち行動変容すれば、変革を促す風土に変わっていくと考えています。外部人財の獲得も進めます。多様な経験を持った社員が、同質化することなく、知見を交換させながら、公平性に配慮し合い活躍するDE＆Iが重要です。

私は2024年度の3つの重点施策の一つにDE＆Iを含めました。DE＆Iを重点施策に含めた理由は、変革を進めるにはDE＆Iが最も重要と考えているからです。施策では、「DE＆I元年」というフレーズを使用しています。「最初はわからなくて良い。これから理解して行こう」という意図を伝えたかったからです。実際、DE＆Iの理解が進んでない社員、感度が高くない社員も多いと感じています。2025年度以降はDE＆Iの活動を加速させていきたいので、2024年度は社員の理解向上に注力します。その際、DE＆Iを言葉だけで伝えても理解できない点があると考えて、社員にさまざまな体験もさせています。

DE＆Iに取り組むことは人権の尊重にもつながると考えています。世界中で人権問題に関するいろいろな事象が起こっていますが、日本では人権問題を身近に感じることが少ないと思います。IHIグループにおいても、多様性の重要性は誰も疑いませんが、人権の重要性にはより深い理解が必要だと感じています。私は人権問題や人権の尊重を直接議論するよりは、DE＆Iから始めて議論を活発化させるほうが自分事として認識できると思います。IHIグループにとっては、このステップで取り組むことが一人一人の自分事化につながり、人権に関する意識の浸透も早まると考えています。



資本コストを意識した適切な経営判断、投資判断を実行していく

資本市場と目線を合わせた経営

個人的な想いとしては、将来的にIHIグループの時価総額を1.5兆円まで引き上げたいです。現在の資本市場の評価は数千億円のコングロマリット・ディスカウントされた評価であると考えています。乖離を埋めていくためにも市場への丁寧な説明が必要です。私が株主・投資家の皆さまとの対話・エンゲージメントで感じた、中長期的にIHI株が評価されるための重要なポイントは以下の3つだと考えています。

一つ目はネガティブ・サプライズを無くすことです。私が社長に就任した2020年当時、最大のミッションはネガティブ・サプライズを発生させないことでした。今では大型プロジェクトのサプライズはなくなりましたが、違う事案が生じています。2023年度のPW1100G-JMエンジンの粉末冶金問題のケースがそれです。投資家からは「ネガティブ・サプライズを起こす会社に投資できない」と言われており、それを無くすことが必要です。資本市場において、株主・投資家の皆さまに安心感を持っていただくことが大前提だと私も認識しています。私自身が社員に丸投げすることなく、先頭に立ってコンプライアンス、安全、その他のネガティブ・サプライズをなくしていきます。

2つ目は、事業ポートフォリオのわかりやすさです。特に航空・宇宙・防衛事業以外は、必然性が明確になっていないと指摘される事業が多いです。なぜこの事業を持っているのか、なぜ継続しなければならないかなど、事業ポートフォリオをわかりやすくする必要性を感じています。これらは事業ポートフォリオの見直しと絡みますが、どこに成長投資をするか明確化した上で、IHIグループがその事業を継続することが将来価値の創出につながるかどうか議論していきます。その際、航空・宇宙・防衛事業も例外ではありません。全ての事業を改めて中核、育成、成長という概念で分類し、資本コストを意識した適切な経営判断、投資判断を実行していくことで投資家の共感を得ることを考えています。

3つ目は、IHIグループに高揚感を持っていただくことです。これは私の役割、責任です。欧州投資家と対話した際に言われた「将来の成長ストーリーをつくって欲しい」との言葉が新たな気づきになりました。育成、成長事業は理解していただけても、IHIグループは何を基盤にして、何を成長させて、どこに期待できるのか説明が必要です。IHIグループの事業は時間軸が長いこともあり、成長ストーリーを丁寧に説明することが求められます。社外取締役からも同様な意見が出ており、成長ストーリーに関して株主・投資家の皆さまと目線を合わせた議論を前に進めています。

私が代表取締役社長に就任して、5年目に入りました。新しいIHIグループを創るには、自由に発想し、声を出せる組織風土を築くことが必要です。変革の胎動は社内に着実に浸透してきたと感じますが、まだスピードが足りていません。私は「社会課題の解決」に向けIHIグループ社員が同じ志を持って一丸となり、今後の企業価値向上に努めてまいります。株主・投資家の皆さまにおかれましても、引き続きご支援、ご鞭撻をいただけますと幸いです。