IHI社外取締役座談会

「グループ経営方針2023」の達成とその後の成長に向けて

**IHIグループは、
事業ポートフォリオの変革を
「グループ経営方針2023」に
沿って進めています。
戦略遂行には社外取締役の助言や
監督が極めて重要です。
「グループ経営方針2023」と
その後の成長戦略を見据え、
IHIの社外取締役4名と
名古屋商科大学大学院教授の
大槻 奈那氏が会談を行いました。**

実施日：2024年5月27日
実施場所：IHIクラブホール（IHI本社ビル25階）

事業ポートフォリオの変革

- **大槻**　**IHIグループでは、将来のありたい姿の実現に向けて事業ポートフォリオの変革を進めておられますね。「グループ経営方針2023」の前半が終了したところで戦略の進捗をどのようにモニターされているかについてお聞きかせください。**

- **碓井**　IHIグループの事業環境にはとても良い風が吹いています。日本のものづくりは世界中から期待されており、インフラ設備の更新需要も見えています。脱炭素や航空宇宙の分野はまさに人類のニューフロンティアです。そうした領域には大きな事業機会があるのでもっとフォーカスして、実行のスピードを上げていきたいです。
- **中西**　2023年度は航空エンジン事案のインパクトが大きかったのですが、それを除いた実績では及第点と見ています。一方で、メガトレンドにマッチするビジネスを行っている割には、風に乗り切れていないとも感じています。事業ポートフォリオの変革については取締役会でも時間を割いて議論していますが、ポートフォリオの組み替えを具体的なアクションに落とし込むまでには

大槻 奈那 名古屋商科大学大学院教授

内外の金融機関、格付機関にて金融システムについて調査研究に従事。外資系証券在籍時は銀行セクターアナリストとして、グローバル投資家から高い評価を獲得。上場企業の社外取締役、監査役を歴任するとともに財務省、金融庁、文部科学省などの審議会・委員会委員を務める。

中西 義之
社外取締役
報酬諮問委員会委員長
指名諮問委員会委員

松田 千恵子
社外取締役
指名諮問委員会委員

碓井 稔
社外取締役
報酬諮問委員会委員
指名諮問委員会委員

内山 俊弘
社外取締役
報酬諮問委員会委員
指名諮問委員会委員

至っていない状況です。実行のスピードアップと覚悟を伴ったリスクテイクに期待します。

- **松田** IHIグループは江戸時代末期以降、当時の先端産業であった造船業を通じて日本の近代化に大きく貢献してきた素晴らしいDNAを持っています。外部環境は追い風が吹いており、とても期待できる会社だと思っていますが、将来を見据えた全体最適の思考がやや足りないと感じます。IHIグループ固有の素晴らしいDNAを発揮して追い風に乗るには、全体最適の視点に基づく迅速な意思決定が必要だと申しあげています。
- **内山** 昨年度は航空エンジンの事案への対処にリソースを割かれましたが、ビジネスの基調としては順調だったと判断しています。事業ポートフォリオの変革については、成長事業、育成事業、中核事業という色分けはできていますが、どこに注力していくのか、特に中核事業に関しての議論はまだ道半ばです。事業の選別については、IHIグループがベストオーナーではないかもしれないという割り切りも必要です。

- **大槻** **事業ポートフォリオの変革は道半ばで、これからスピード感を持って意思決定を行うフェーズに入られると認識しました。事業の分社化あるいは売却など難しい判断を迫られますが、どういうプロセスで再構築を実行していくべきだとお考えでしょうか。**

- **碓井** 成長戦略をもっと鮮明にして、IHIグループの目指す姿を明確に打ち出さないと事業売却の実行は難しいです。例えば宇宙航空分野でどういう形で成長していくのかをもっと具体的に示して将来のシナリオを描いてほしいと思っています。今の事業を全てバランス良く成長させることは効率的ではないので、メリハリをしっかりつけて、成長する分野を絞って集中的かつ具体性を持って実行していきたいです。
- **中西** 消去法ではなく何をコア事業にしていくのかをもっと明確にしたいですね。コア事業の柱を数本立てて、そこから飛び地になるような事業をできるだけ整理していくというアプローチが望ましいと考えています。事業ポートフォリオの組み替えの議論をすると、ROICが資本コストを下回っているので、撤退または売却を検討するということに陥りがちです。最善な決断の前提となるのは、目指す姿への整合性だと思います。
- **松田** 資本市場に訴えるエクイティストーリーをもっと明確にして積極的に発信したいですね。業界内のフロントランナーになってもらいたいので、株主をはじめとしたステークホルダーが納得するストーリーを社内でしっかり共有して、実行のスピードを上げていきたいです。本社部門の強いリーダーシップを期待しています。
- **内山** 走りながら考える、考えながら走るというようなことでないと、今の世の中の動きには付いていけないと思います。特に成長・育成事業においては、競合相手に追随していくという意識ではなくて、先頭を走るという強い意思を持たないとビジネスチャンスを逸します。航空宇宙や再生可能エネルギーの分野では、スタートアップ企業の存在感が大きくなっており、そうした新興企業と競合していくためには、分社化なども選択肢の一つです。

資本市場の評価を高めるために何が必要か

- **大槻**　**老舗企業対スタートアップ企業という興味深い論点が出されましたので、一つデータをご紹介しましょう。日経平均株価指数採用企業の創業からの年齢とS&P500指数採用の米国企業、ユーロストック600指数採用の欧州企業の年齢の中央値を比較すると、昨年時点で日本企業の約80歳に対して欧米企業はともに約30歳でした。一概には言えませんが、企業の年齢と挑戦意欲とかイノベーションの関係は興味深い研究テーマだと感じます。IHIグループに対する資本市場の評価を高めるために、社外取締役として、どのようにアドバイスとモニタリングの機能を発揮されておられますか。**

- **碓井**　経営理念も「技術をもって社会の発展に貢献する」と謳っており、技術をコアコンピタンスとしているのであれば、社内の高度人材である博士号を持つ人たちがもっと活躍できる場を設定することが必要です。IHIグループにしかできない価値を生み出すことを投資家・株主は期待していると思います。もう一つは、技術者であっても技術だけに意識を向けるのではなく、技術の創出する価値が社会に与えるインパクトを強く意識したほうがいいと思います。技術は社会をより良く変えるためにあるので、技術者もロケットを作るだけではなく、ロケットで社会に貢献する、ロケットで稼ぐという目的の達成に向けた高い技術目標を定めたいですね。

- **中西**　IHIグループは非常に優秀なエンジニアの集団です。一方で、その卓越した技術をマネタイズしていく発想が少し足りないと感じています。持てる技術や叡智を使って社会のニーズに応えながら、キャッシュを生み出すビジネスモデルをどう構築するかの観点は、我々社外取締役がIHIグループの価値創造に貢献できるところだと感じます。
- **松田**　私が提供したいことは、資本市場の視点です。投資家をはじめ外部のステークホルダーからどう見られているかを常に意識し、戦略的な発想で議論ができるように心懸けています。エンジニアとして高性能のロケットを作りたいという気持ちは重要ですが、事業家であればロケットを作って儲けたいという強い意思が要るはずです。ロケットを作ることに加えてロケットビジネスをどう構想するかということをもっと考えてほしいです。

- **内山**　執行側の皆さんには、IHIグループは何が強いのか、差別化要因は何かということをもっと明確に意識してもらいたいと思っています。事業報告や投資の案件についても、市場での位置付けはどうなのか、自分たちはどこに向かって何をやろうとしているのかを話してもらうと、会社としての方向性がより明らかになります。

サステナビリティ戦略の全社戦略への統合

- **大槻**　**サステナビリティ戦略の取り組みについてお聞きします。開示されているスキルマトリックスにESGに関する項目が見当たりませんが、これは取締役会一丸となって推進させていると理解しました。サステナビリティ戦略の全社戦略への統合について、取締役会の議論はどこまで進んでいるのでしょうか。**

- **松田**　ESGについては取締役会で繰り返し議論しています。IHIグループには社会のサステナビリティと親

和性の高い事業が多いので、サステナビリティと事業戦略をどのように融合させていけるのかに注目しています。例えば、燃料アンモニアバリューチェーン事業はサステナビリティに直結するので、脱炭素という目標に向かって、事業としてのリターンを生み出せるように推進していただきたいです。

- **中西** ESGの推進については取締役会でも頻繁に議案にしており、トップの意識も高いです。今年度から女性活躍を含めたサステナビリティ目標を業績連動報酬の評価指標に組み入れ、マテリアリティの達成とインセンティブ報酬の連動性を高めました。
- **碓井** 会社をサステナブルすることは重要です。そのためには社会のサステナビリティに貢献できる事業ポートフォリオを定めて、どこに向かうのかを明確にする必要があります。事業ポートフォリオの再編はサステナビリティ戦略の中心でもあるので、その進捗が外部からも理解できるようなKPIを提示したいですね。
- **内山** 化石燃料から代替燃料のアンモニアに置き換えていくことで、気候変動に対して相当のインパクトを出せそうです。加えて、航空エンジンにおいても性能向上、効率性改善、さらに電動化やSAFなど代替燃料への対応などの効果は定量的に示せるので、わかりやすい数値を使ってしっかりと対外的に発信していきたいです。

- **大槻 人的資本への投資をどう考えるか、また投資効果をどうやって定量化していくか、あるいは将来の財務情報へつながる経路、DE＆Iの組織風土への浸透についてご意見をお聞かせください。**

- **松田** 最近は本社と事業部門間の異動も増えて人材の流動性も高まっていますが、会社の枠を飛び越えて越境経験を積むことで、自分たちの事業を相対化、俯瞰できるようになります。ビジネス構想力の底上げやイノベーションにもつながるので、もっと積極的に進めてほしいです。DE＆Iについては、内部昇格の女性役員がコンスタントに出ています。しかし、今の育成する仕組みをさらにシステムとして担保できるようにしていく必要があると考えています。
- **中西** DE＆Iに関しては、もう少し外国籍の方の存在感があっても良いのではないかと感じます。外国籍の役員が1名おられますが、グローバルに展開している会社にしては少ない印象を持ちます。経営判断に外国籍の方の発想を取り入れることは、グローバル競争に勝つために必須だと思うので、積極的な登用を期待したいです。

- **碓井** 博士号を持つ優秀なエンジニアは多いので、知財戦略を磨いて自分たちの技術的価値をIHIグループの成長にどう生かすのかをもっと考えたいです。組織の作り方も重要ですね。大きな組織になると、営業や技術など高度な専門性を持つ人に、事業領域横断の横串機能を付与して全体最適でオペレーションを回せる組織にすることも検討したいですね。そうしたポストに見合った人をアサインするためにも経営人材の原石を早期に見出し育成していくことが重要です。
- **内山** 資質や能力を見極めて、早期選抜によって権限を持たせてチャレンジできる環境があれば組織も活性化します。あとは、やはり（中西さんもおっしゃったとおり）経営の意識決定プロセスにおける外国人のプレゼンスを高めたいですね。外国人の意見や発想が聞こえてこないと感じます。視点の異なる意見に耳を傾ければ、ビジネスのやり方についても気づきが得られそうです。

- **大槻**　**ダイバーシティはジェンダーだけではなくて、外国人も含めて多様性の浸透がイノベーションにつながり、業績向上にも寄与していくということですね。最後のテーマとしてガバナンスについておうかがいします。航空エンジンの事案もあり、資本市場の関心事としてはキャッシュを稼ぐ力とプロジェクトのリスク管理のバランス、それから東証の要請でもある資本コストや株価を意識した経営、こうした点について社外取締役の立場からどういったことをご提案されているのか、指名・報酬諮問委員会でのディスカッションも含めてご自身のお考えをお聞かせください。**

- **碓井**　コンプライアンス事案については、事業が多すぎて目が行き届かないように感じるので、事業の成長性を軸にポートフォリオの見直しを急ぐことが最善策だと思います。ガバナンス強化という面では、社外取締役を過半数にしていく時期に来ているように感じます。会社のサステナビリティを担保するには、社内の自律に加えて他律の機能が必要不可欠と考えています。
- **中西**　一定レベル以上のところでは内部統制の仕組みに不備はないと見ていますが、現場とのコミュニケーションに課題があるとの認識です。サクセッションについては、社外取締役と執行役員との面談を通じて、見識や考え方について確認できるようになっています。CEO後継候補者が何を考えて、どう行動しているかを知ることはとても重要だと思います。
- **松田**　ガバナンス最大の課題は経営人材の育成だと考えています。単に次の社長を決めるということではなくて、マネジメントプロフェッショナルを育てるプランを構築することがガバナンス強化につながります。IHIアカデミーにて一部取り組みが進んでいますが、プロのマネジメントを目指す次世代の経営層を選抜・育成するためには、外部の目も入れた仕組みを作り上げたいですね。
- **内山**　航空エンジン事案の教訓ですが、新しい技術による大きなリスク、これは宇宙関連や再生可能エネルギー分野でも起こり得ます。そうしたリスクをどう想定してシェア、あるいはヘッジしていくのかということを契約方法も含めて再考しています。コンプライアンス関係の不祥事については、やはり子会社が多すぎることが一因ではないでしょうか。本部からの牽制機能が十分に機能していないように見受けます。併せて、デジタル化の推進も避けて通れないですね。マニュアル作業への依存が高いと、ヒューマンエラーやコンプライアンス問題につながり発見も遅れます。報酬については、インセンティブ報酬を高める方向が望ましいと考えています。自己抑制的な報酬体系だと適切なリスクテイクを支援できないように感じます。

- **大槻**　**投資家は、コーポレートガバナンスの進化がより良い資本配分につながり、収益性重視に大きく転換する契機となることを期待しています。皆さまのご意見をお聞きして、IHIグループに対する熱意をとても強く感じました。2023年度は想定外の事案に見舞われましたが、事業構造を大胆に見直し、市場の期待を超える成長を遂げられることを期待しております。**