

トップメッセージ

IHIグループの多様な技術を基に
バリューチェーンを創造し、
新たな価値創造に向けて
変革を加速していきます

代表取締役社長兼
最高経営責任者
井手 博



トップメッセージ

**重層化する社会課題に挑み、
事業と組織の変革を通じて未来を切り開く**

現在、地政学リスクの高まりや米国の関税政策などによって、複数の社会課題が同時に進行し、それらが複雑に絡み合うことでさらに予測困難な世界になっていると捉えています。こうした流れはグローバルに事業を展開する当社グループにも、直接・間接的な影響を及ぼしています。国内外からさまざまな課題が押し寄せの中で、それらへの対応や重要な意思決定を迫られる日々が続いています。一つの課題を乗り越えたとしても、次には新たな課題が現れるのが現実です。これらの課題を乗り越え、目指すべき目標に到達するためには、柔軟性とスピード感を持った組織運営が不可欠です。そして、迅速かつ的確な意思決定が重要な鍵となります。

迅速かつ的確な意思決定の軸となるのが、「技術をもって社会の発展に貢献する」「人材こそが最大かつ唯一の財産である」という経営理念です。この理念は、時代や環境が変化しても、IHIグループの原点として揺らぐことはありません。技術と人を価値観の中心に据えた企業だからこそ、「自然と技術が調和する社会」を実現できると確信しています。欧米などで一部ESGの退潮が見られますが、IHIグループの進むべき道は変わりません。実現したい社会に向け、すべきことを着実に実行し続けます。まずは「グループ経営方針2023」の最終年度として、掲げた課題解決と目標に向かい、結果をもってIHIグループの行動力

を示すつもりです。この2年余りにわたって、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創造や価値向上に取り組むことで、各事業の変革に尽力してきました。さらに、成長事業や育成事業へ経営資源を大胆にシフトするなどを通じて、事業ポートフォリオの構造改革を進めています。

**過去最高の売上収益、営業利益を達成
課題であるキャッシュ創出力を向上させる**

2025年3月期は、民間エンジン事業と防衛事業が大きく成長し、受注高、売上収益、営業利益、当期利益の全てにおいて過去最高を達成しました。この成果は、長年にわたる投資と従業員の粘り強い努力の結晶です。例えば私が入社した1980年代、IHIグループの主力事業は火力・原子力発電プラントの事業でした。火力・原子力発電プラント事業が当時のIHIグループの成長をけん引しつつ、初参加となる民間航空機エンジンの国際共同開発に必要なリソースをねん出していました。この航空エンジン事業は、当時の“育成事業”でしたが、火力・原子力発電プラント事業等に支えられながら、先人たちが粘り強く技術を磨き続けた結果、今日ではグループ全体の成長を支える柱となっています。IHIグループ全体の努力と、未来を見据えた戦略的な投資が、現在の業績に結実しているのです。

足元では、民間向け航空エンジンの需要は拡大傾向にあります。旅客需要の堅調な増加に伴って、スペアパーツ販売も一段

と伸ばしています。防衛事業では、防衛力の抜本的強化を図る政府方針が出されており、当社グループにおいても拡大する需要を取り込めるよう対応を進めています。このようにかつての“育成事業”が現在の“成長事業”となり、今では航空・宇宙・防衛事業は営業利益の8割強を占める柱となっています。しかし、市場環境の変動リスクが大きいことも事実です。そのため、安定した収益基盤を持続的に確保するためには、新たな事業の柱を育成することが急務となっています。その候補として、IHIグループは燃料アンモニアなどのグリーンエネルギー分野に注力しています。成長事業や中核事業によって得た利益の一部を、こうした新たな事業に投資し、収益基盤の安定化とさらなる企業価値の向上を目指しています。



トップメッセージ

グループ全体の稼ぐ力が高まる一方で、利益がキャッシュに結びついていない現状が課題となっています。「グループ経営方針2023」では、「営業キャッシュ・フロー1,000億円以上の創出」を掲げ、2024年度には1,700億円を超える結果を達成しました。しかし、この数字は運転資本の圧縮や、税金還付といった一時的要因によるものです。したがって、2025年度以降も1,000億円以上を継続して創出するには、一定の課題が残っています。この課題に対応するため、まずは社内の意識改革が必要です。キャッシュに対する意識は高まってきているものの、まだ従来の商習慣に倣った取引が多く残ってしまっているのが現状です。例えば、お客さまごとに取り決めている入金条件は「変えられないもの」という思い込みがあります。しかし、ここを見直すことで、入金と出金のズレが補われ、運転資本の圧縮が進む可能性があ



ります。営業部門や管理部門のメンバーが、過去の常識にとらわれずお客さまと交渉する意識と行動が求められています。

こうした課題に対応するため、2024年度から引き続き2025年度でも、「グループを挙げてキャッシュ・フローを徹底的に改善する」と「全ての事業・業務を再定義する」という重点施策を設定しています。各事業が抱える課題に焦点を当て、入金条件の改善や棚卸資産の削減に取り組みキャッシュ・フローを改善すると同時に、B/Sの健全化も進めています。また、従業員一人一人がこれまでの常識を見直し、自身が関与している事業を成長性や収益性の観点から再評価することで、企業体質のさらなる強化を推進しています。IHIグループ全体で、持続可能な成長を支える基盤づくりを進めていきます。

技術を「つなぎ」、「束ね」、 「強く」することで、バリューチェーンを創造し 競争優位性を獲得する

私は2024年5月の決算説明会で、「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。昨年の統合報告書でも触れましたが、私たちは「自然と技術が調和する社会を創る」という将来のありたい姿を実現するため、このメッセージを打ち出しました。当初は経営幹部の中でも考え方や方向性に多少のばらつきがありましたが、議論を重ねる中

で共通認識が徐々に形成されてきました。このメッセージの示す方向性は、「これまでのように製品を販売するだけでなく、製品の利用とそれに関わる事柄に広く目を向け、IHI製品の競争優位性が高まるようなサービスを構築する」ということです。

IHIグループの価値の源泉は、多様な技術です。これまでは、技術が生み出す価値をさまざまな製品として提供し、社会の発展に貢献してきました。従業員はじめ経営幹部も、自身が管掌する事業や担当の製品に集中し、性能向上や効率化に取り組んできました。しかしあえて厳しい言い方をすると、このまま同様な考え方やビジネススタイルを続けていても持続的な成長はできないと考えています。例えば、コンプレッサーの事例を挙げると、製品の効率や性能を高めるだけでは競合他社との単純な価格競争に陥ってしまいます。お客さまがコンプレッサーを求める背景には、工場や現場の省力化や自動化といった本質的なニーズがあります。このような深いニーズを理解し、解決することが、私たちの真の使命です。そのために多様な技術を組み合わせ、エンジニアリングやアフターサービスを提供することで、単なる製品供給を超えた価値を生み出しています。これにより、コンプレッサーを起点とした価値連鎖を創造し、競争優位性を高めることが可能になります。この一連の取り組みを、私たちは技術を「つなぎ」、「束ね」、「強く」と表現しています。

技術を「つなぎ」、「束ね」、「強く」し、バリューチェーンの創造を具現化している代表的な例が、燃料アンモニアバリューチェーン事業です。この事業では、世界で唯一のアンモニア燃焼技術

トップメッセージ

と、実績を積み重ねた貯蔵技術を核に、バリューチェーンの上流である燃料アンモニアの「製造」から、下流である燃料アンモニアの「利活用」までの全プロセスにおいて、強力な価値連鎖を構築しています。また、成長事業や中核事業でも、IHIグループが保有する技術を組み合わせ、バリューチェーンやライフサイクルの視点でビジネス機会を広く捉えることで、IHIグループの競争優位性を獲得し続けていきます。

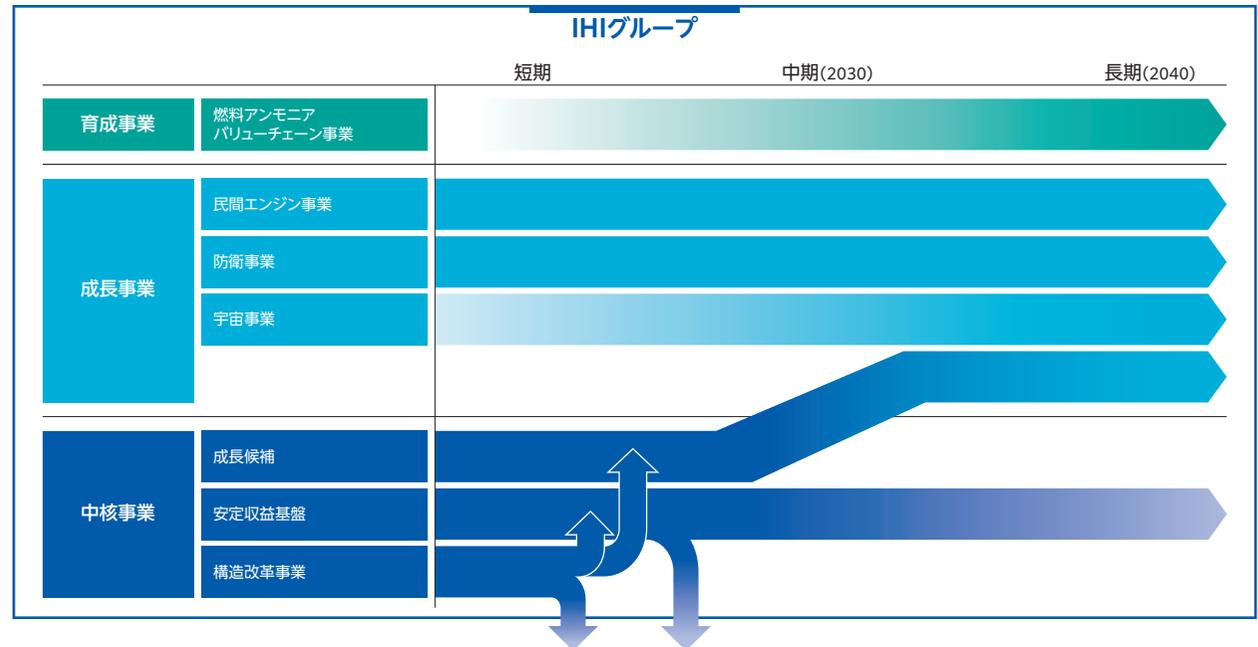
事業ポートフォリオの議論を完了させ、外部要因に左右されにくい事業ポートフォリオを確立する

現在、外部要因に左右されにくく、安定してキャッシュを確保できるバランスの取れた事業ポートフォリオの構築を目指しています。「グループ経営方針2023」の期間中に、このポートフォリオに関する社内での議論を完了させる予定です。この取り組みは、IHIグループの持続的な成長を目指す重要なステップです。事業ポートフォリオの組み替えに向けて、経営会議のメンバーを中心に定期的な議論の場を持ち、財務や経営企画などのコーポレート部門が分析を行っています。この分析結果を基に、各事業部門と真摯に対話を重ね、慎重に議論を進めています。最終的には経営サイドの視点で重要な意思決定を行います。IHIグループで培ってきた技術やビジネスは、いずれも社会に貢献できる価値を持ちますが、環境変化に対応するためには

最も適したオーナーの下で運営される必要があります。重要なことは、IHI自身がベストオーナーである事業と、他社が適している可能性のある事業を慎重に見極め、事業に携わる方々にとって最も活躍できる選択肢を取ることです。2024年度は芝草・芝生管理機器事業、汎用ボイラ事業など、複数の事業について、競争力強化や高付加価値製品の展開が可能になると判断し、譲渡を決断しました。これらの譲渡は、事業と従業員の双方にとって最善の選択であったと考えていますが、事業ポートフォリオの組み替えは、従業員に不安や戸惑いを与える可能性があ

ることは十分に認識していますので、丁寧な説明を重ねています。現在は譲渡が先行していますが、事業の特性や成長性に応じて、インオーガニック戦略(M&A、提携)を含む選択肢を慎重に検討し、柔軟に対応しています。意思決定においては、対象事業とマーケットの「成長可能性」、「収益の安定性と効率性」を主な判断軸としています。また、民間エンジン事業や、燃料アンモニアバリューチェーン事業とのシナジーの有無と、技術力を生かした参入障壁が築けるのかという「戦略適合性」の観点も重視しています。

企業価値創出推移のイメージ



トップメッセージ

2030年ごろの収益構造を展望すると、航空・宇宙・防衛事業が柱になることは明らかです。ただしこれらの事業はボラティリティが高く、業績が大きく変動する可能性があります。例えば、2020～2022年のコロナ禍や、2023年に発生した民間航空機エンジン[PW1100G-JM]の粉末冶金問題では大きな損失を被りました。しかし、これらの事象の際には、他の3事業領域からの収益・利益がグループ全体を支えました。このように、4つの事業領域それぞれに稼ぐ力を持つ状態を維持することは非常に重要です。この点を踏まえて、IHIグループは安定してキャッシュを確保できる事業の比率を高め、バランスの取れた事業ポートフォリオを実現していきます。

DE&Iを浸透させ、一人一人が 変革に向かって行動できる組織を目指す

事業ポートフォリオ組み替えに伴う人財シフトやキャリア採用に加え、成長事業などで本格化する国際共同開発など、グローバル化がさらに進むIHIグループでは、多様な人財が活躍できる組織風土、環境を整備する必要があります。そのため、2024年度から「DE&Iを自分事にする」を重点施策の一つに掲げ、2025年度も引き続きさまざまな活動を継続し加速させています。

IHIグループの場合、高度な技術的専門性や高い機密性確保のための厳格な規律が求められる事業などもあり、組織ごとに人財が同質化しやすい傾向にありました。しかし、これからの

グローバルビジネスを展開するためには、社内にダイナミックな変革を起こし既存の組織には存在しなかった多様な経験やスキル・発想を持つ人財の参画が必要です。また、部門を超えた人財の異動や「知の交流」を通じて新たな価値を生み出すことが求められています。私は、会社とは一人一人が多様な考え方や発想を持つ集団であるべきだと考えています。それぞれの持つ個性を最大限発揮してもらうためにも、全従業員にDE&Iを自分事にしてもらい行動変容を促します。

またDE&Iと同時に必要なのは、心理的な安全性を高めることです。これまで現場の従業員一人一人に多様な意見があるはずなのに、その声が経営幹部にまで届きにくいという実態がありました。そこで社長就任直後の2020年から、コロナ禍はオンライン、収束後は全国の関係会社・事業所に足を運び、従業員との対話を重ねてきました。この5年余りで、延べ2,500名ほどの従業員を対象に対話し、職場で起こっている問題の把握に努めました。その対話を通じて分かったのは、組織の上層から下層に向かって「タスクの丸投げ」が発生しているという問題です。従業員は、タスクの内容に無理や矛盾があっても、受けざるを得ない状況が続いていました。このような状況が職場の至るところに過度な負担をかけ、最終的には危機的な問題として一気に表面化します。そのような問題を発生させないために「自由に声を発せられる」、「自分の意見に経営幹部も耳を傾けてくれる」と従業員が感じられる組織風土を根付かせることが重要であり、そのために私は今後も各部門の責任者や職場との対話を

続けていきます。また、各部門の責任者にも、私と同様に、職場の声を十分に拾い上げていくことを求めています。

現在、これまで築き上げてきた組織文化の良い部分は残しつつ、より多様な人財が活躍できるように、DE&Iや心理的安全性を重視した施策を進めています。例えば、人事制度の一部改定や研修プログラムの拡充、DE&Iを前提とした組織文化の醸成など、多様性を推進するための環境整備を進めています。グループ全体へDE&Iの重要性が徐々に浸透し始めており、職場で「DE&Iは誰もが当事者である」という意識が広がっています。今後も、私自身が先頭に立ち、経営幹部がDE&Iを自分事化するところを行動で見せて、従業員にも一層の行動変容を促していきます。



井手(右奥)と従業員の対話会の様子

トップメッセージ

ガバナンスの高度化と、資本市場との丁寧な対話によって、信頼を獲得していく

昨年の統合報告書で、私は「自身が先頭に立って、コンプライアンス、安全、その他のネガティブ・サプライズを無くしていきます」と宣言しました。しかし、2024年度には連結子会社での不適切行為の公表が相次ぎました。お客さま、株主の皆さまをはじめ、関係者の皆さまに多大なるご迷惑をおかけしましたことを、経営トップとして深くお詫び申し上げます。一方で、私をはじめとする経営幹部からのコンプライアンスに対する発信に呼応する形で内部から声上がるなど、従業員のコンプライアンスに対する意識の高まりを感じているのも事実です。今後同様な問題を未然に防ぐため、私たちは人財ローテーションなどの制度を設計し、問題の“芽”を早期に発見できる仕組みを整備しています。また、心理的安全性を確保した上で、自己申告制度などの仕組みづくりにも着手し、不適切行為を発生させない体制の構築を進めています。

一方で、ガバナンスの高度化を通じて、ステークホルダーの皆さまからの信頼を獲得するため、各種施策を着実に進めています。2025年6月からは独立社外取締役の比率を1/3から1/2に引き上げました。今後も、この比率を一定の指標としながら、監督機能をさらに強化していきます。また、社外取締役と執行役員に多様な経験を持つ人財を積極的に登用し、経営の質を向上させる取り組みを進めています。

さらに、社外取締役やステークホルダーとの対話を通じて、サクセッションプランの整備を喫緊の課題の一つと捉えています。経営幹部候補者が多様な経験を積み、必要な先見性やリーダーシップを身に付けるための道筋を可視化しておくことが重要です。IHIグループにとっては、社外取締役との対話は、こうした課題解決に向けた有効な手段の一つです。社外取締役は当社の事業を深く理解し、IHIグループのあるべき姿に関して熱量を持って議論してください。そのため、経営幹部候補者たちが、社外取締役と対話することで経営者としての能力を高め、社外取締役と対話することを目指しています。

資本市場との対話において、私たちが直近1年間で心がけてきたのは、コミュニケーションの質と量の両面を充実させることです。以前は、機関投資家の方々との面談に、私と財務部長のみで臨んでいましたが、現在は副社長と取締役も加わり、国内外で精力的にIRミーティングを実施しています。こうした対話を通じて分かったのは、投資家の皆さまが、グループ経営方針のような3年間の計画だけでなく、5～10年先のIHIグループの成長や事業の構造変化に関心を寄せ、期待していただいているということです。

また、ステークホルダーの皆さまと対話を重ねる中で、経営に役立つ示唆を得られるだけでなく、私たちの課題が鮮明になる瞬間もあります。例えば、「グループ経営方針2023」がスタートして間もないころ、欧州の機関投資家に、事業ポートフォリオの見直しに関する説明を行った際のことです。「ねらいと考え方は

理解できたが、本当に実行できるのか?と、疑問を投げかけられました。この言葉を通じて、私たちが掲げた事業変革に猜疑心を持たれている現実を突きつけられました。この経験を通じて、戦略策定力だけでは十分でなく、戦略の実行力を結果として示すことで信頼を得られるのだと痛感しました。そしてこれを強い決意として胸に刻み、以降の経営に反映しています。これからも私たちは、投資家の皆さまからいただいた貴重なご意見を、スピード感を持って経営に反映していきます。また、定量目標の達成状況を示すことで信頼を獲得できるよう、グループ一丸となって取り組みを進めてまいります。



経営層と従業員の双方向のコミュニケーションを活性化させることを目的として開催した「IHIグループ全社員ミーティング」の様子