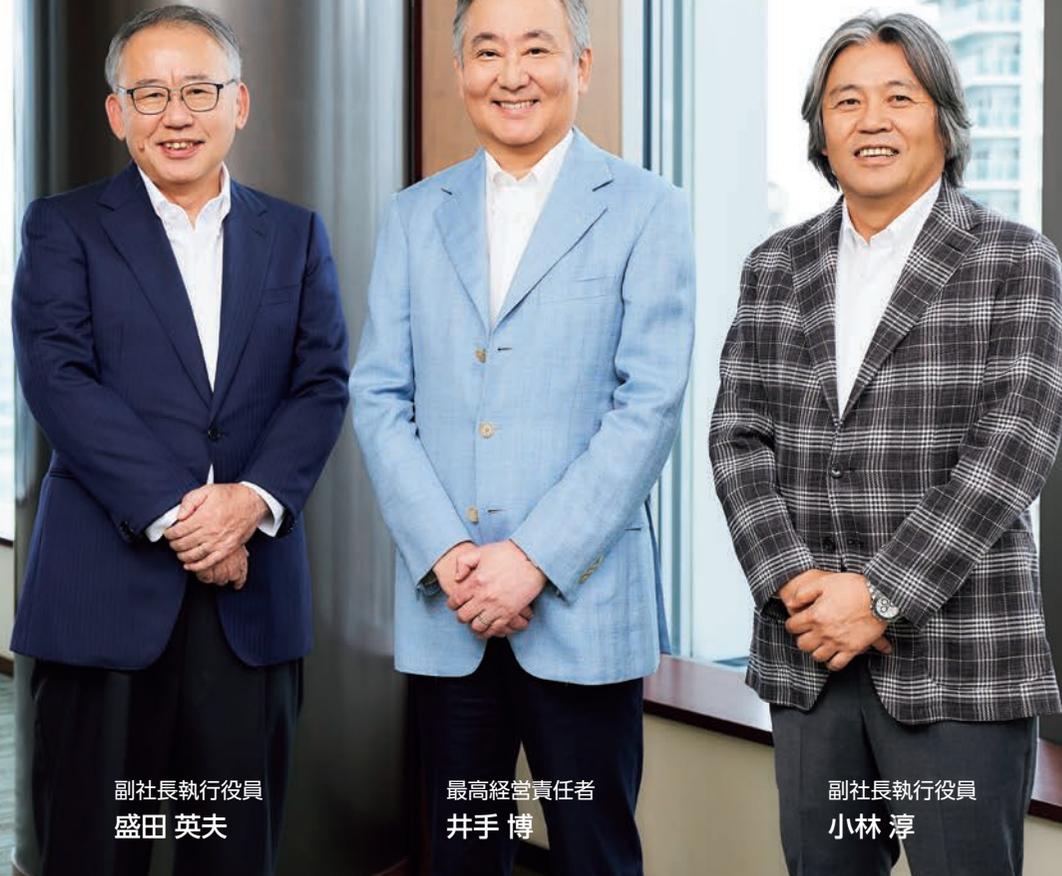


経営トップ鼎談

副社長執行役員
盛田 英夫最高経営責任者
井手 博副社長執行役員
小林 淳

IHIグループがバリューチェーン創造に取り組む意義と展望

IHIグループは、「グループ経営方針2023」のその先に向けた方向性として、

「バリューチェーンの創造」という新たな指針を掲げました。

グループが目指す「自然と技術が調和する社会」の実現に向けて、なぜバリューチェーンの創造が不可欠であるのか。

経営トップ3名がその意義と展望について語り合いました。

バリューチェーンの視点が新たな
価値創出の起点となる

—IHIグループがバリューチェーンの創造を目指すに至った背景について、その原点となる考え方を教えてください。

井手 2017年頃より「モノ売りからコト売りへ」という発想の転換が、社内で活発に議論されるようになりました。当初は製造業であるIHIグループが「コト売り」を志向することに違和感を覚えていましたが、思案を重ねるうちに製品そのものの価値に加え、その前後の工程などを含めた価値創出の重要性に気づくようになりました。

—その気づきが、バリューチェーン創造の出発点となったということでしょうか。

井手 当時の事業活動を振り返ると、生産・販売する製品や各種プラントの性能向上には注力していたものの、納入後の使用・稼働状況や前後工程との関連性については、十分に把握できていない状況でした。納入した製品や各種プラントが、寿命を全うし役目を終えるまでにどのような価値を生み出しているのか、前後のプロセスにはどのような工程が存在するのかを理解することで、当社が提供する製

経営トップ鼎談

品やサービスの価値をさらに高められると認識しました。当時は「バリューチェーン」という言葉を明確に意識していたわけではありませんが、「価値の連鎖」という発想の重要性に気づき始めたことが、現在の取り組みの原点となっています。

——お二方は、このエピソードをどのように受け止められましたか。

盛田 技術者にとっても非常に本質的な視点だと感じています。「コト売り」という言葉からは、一般的にアフターマーケットビジネスを連想しがちですが、重要なのは後工程にとどまらず、製品のライフサイクル全体を俯瞰することです。バリューチェーンという概念には、各工程を鎖のようにつなぎ合わせるイメージがあり、取り組むべきことが体系的に整理されていく感覚があります。

小林 私が燃料アンモニアバリューチェーン事業を担当する際、井手から「バリューチェーンの視点で考えてほしい」との指示を受けました。サプライチェーンの視点は、ものの流れを管理し、物流や供給の効率を高めることに重点を置きますが、バリューチェーンの視点は、単に製品を作るだけでなく、その製品がどの

ようにお客さまにとっての価値を最大化するかを考えることに重点を置きます。当社は、燃料アンモニアを利活用できる機器を販売するだけでなく、燃料アンモニアの生産や受入基地などにも着目し、IHIグループの機器の価値が最大になる市場を構築しています。そうすることでお客さまがIHIグループの機器を選ぶ理由になるとともに、お客さまにとっての価値を最大にすることにもなります。今後も製品・サービスの提供に加え、その周辺の工程にも目を向けることで、新たなビジネス機会を創出し、価値の連鎖を生み出していくことが求められると考えています。

バリューチェーン創造を通じた IHIグループの事業および技術の進化

——バリューチェーンの視点を取り入れることで、IHIグループの事業の在り方にどのような変化が生じると考えていますか。

井手 企業活動は、常に進化していく必要があります。IHIグループも、かつての造船(海)からエネルギー(陸)、さらには航空エンジン(空)へと事業の軸足を移しながら進化を遂げてき

ました。今後も同様に進化を続ける中で私が重視しているのは、「自社の技術・製品起点」で物事を捉え、お客さまのニーズに応えるという視点です。これまでのIHIグループは、お客さまからの要請に応じて製品を提供する、いわば受動的な姿勢が主流でした。しかし、それではビジネスの主導権を他者に委ねることになりかねません。たとえ優れた製品を開発しても、お客さまの指示どおりに製造するだけでは価格競争に巻き込まれ、いずれ疲弊してまいります。だからこそ、強みとなる技術や製品を起点に自ら市場を創出し、お客さまの期待を上回る価値を提供する必要があります。そして、その価値をどのように連鎖させていくか(=バリューチェーンを創造するか)を主体的に考えることで、単純な価格競争から脱却し、持続的な成長を実現できると確信しています。

盛田 技術者の目指すべき方向性も変化すると考えています。バリューチェーンを創造する際は、各種機器やシステムを統合するエンジニアリング力が重要であり、高いエンジニアリング力はIHIグループの強みの一つであると思います。しかしそれは、一つ一つの高度な基盤技術があってこそ実現できていることなの



で、高度な基盤技術こそが大きな強みであり、今後も磨きをかけるべきと感じています。例えば、IHIグループが業界トップクラスの高効率ボイラーを製造できた背景には、先進的な材料技術の存在がありました。燃料アンモニアバリューチェーン事業についても、石炭火力分野で培った燃焼技術がベースとなっています。こうした「尖った技術」を継続的に磨き深化させることが、価値の連鎖=バリューチェーンを実現する上で不可欠であると考えます。

小林 アンモニアに関しては、現時点では炭素社会から水素社会へ移行する過渡期における「トランジション燃料」としての価値が注目されていますが、将来的にはさらに多様な用途への展開が期待されます。仮に将来的に石炭火力発電所が廃止された場合、併用して燃焼することを前提とした燃料アンモニアの利用価値は低下する可能性があります。アンモニアを燃料とする専焼大型ガスタービンによ

経営トップ鼎談

る発電の実現を目指すことで、「サステナブル燃料」として、社会構造の変化に左右されない持続可能なビジネスモデルを構築することができます。さらに、アンモニアは燃料以外の用途としても、さまざまな分野での活用が期待されています。まだ誰も想像していない用途を見だし、新たな市場や未来を創造することに挑戦していきたいと考えています。

強固なバリューチェーンの構築による競争優位性の確立

——これまで述べられたことを実現するために、経営陣それぞれが果たすべき役割について教えてください。

井手 新たな取り組みや従来とは異なる方針を打ち出す際には、必ず一定の抵抗が生じます。そのような局面において、目的とその理由



を社内に対して明確に伝え、理解を得ることが経営トップとしての責務だと認識しています。また、バリューチェーンの創造は社内のみで完結するものではなく、外部のパートナーとの連携が必要不可欠です。そのため、トップセールスを通じて外部との関係構築を積極的に進めています。さらに、アンモニアバリューチェーンのようにゼロベースで構築する場合、投資判断や人財配置も戦略的に進める必要があります。これらも私の重要な役割と捉えています。

盛田 井手が社内外における旗振り役を担う一方で、私は技術と生産の観点からバリューチェーンの基盤を支える役割を担っています。「技術力」と一言で言っても、伝統的な技術、新規の技術、品質管理、生産性向上のための技術など多岐にわたります。これらを適切に組み合わせることで、強固なバリューチェーンを構築しビジネスを展開していくことが可能となります。必ずしも「強固=儲かる」とは限りませんが、持続的な価値連鎖を実現するためには、一定の技術的な競争優位性が不可欠です。商社が資金力やネットワーク力を強みとするのに対して、IHIグループは技術力、開発力、生産現場力を競争優位の源泉としており、

私はその責務を担っています。

小林 事業開発統括本部長としての私の役割は、まさに新たな事業を創出することにあります。その際に重視しているのは、既存市場における可能性を検討するのではなく、自社の技術的優位性を生かして、新たな市場を創出する視点です。盛田が言及した「尖った技術」をレバレッジとして新たな市場を形成することで、社会に対して大きなインパクトを与えつつ、当社グループの業績への貢献を目指しています。

井手 盛田の言うとおり、バリューチェーンのコアを成すのは技術です。しかも、コアとなる技術だけでなく周辺の課題にも対応可能な技術も求められます。例えば、燃料アンモニアの場合、燃焼技術だけでなく、安全性を担保する技術がなければ実用化は困難です。バリューチェーン全体で脆弱な部分や欠落している要素を見極め、それらを補完することでバリューチェーン全体の強化と差別化が図れます。盛田には「技術の視点」から、小林には「事業の視点」から、全体を見渡してもらいたいと考えています。

盛田 バリューチェーンの強化には、さまざまなアプローチがあります。弱点を補完して

チェーン全体の参入障壁を引き上げる方法もあれば、特定分野で世界トップレベルの技術を確立し、その分野で圧倒的な存在感を示す方法もあります。いずれにしても、技術者が個々に取り組むのではなく、競争優位性を発揮する領域と方向性を明確に定め、組織的にマネジメントすることが重要です。例えば、航空エンジンの分野では極めて高い技術水準が求められるので、世界的にも参入障壁が高く、市場の拡大がそのまま事業成長に直結します。したがって今後も、現在の強みが生かされている分野の研究開発を重視し、技術的な競争優位性を獲得し続ける必要があります。

小林 盛田が述べた「参入障壁」は、極めて重要な視点です。バリューチェーンの創造とは、新たな市場を自ら形成し、その市場におけるトッププレイヤーになることを意味します。創造した企業にとっては競争優位となり、他社にとっては参入障壁となります。ただし市場を創出するためには、その価値が社会に受け入れられる必要があります。安全性の確保や制度整備など、社会的な受容が伴って初めてイノベーションは完結します。その点を常に意識しながら取り組みを進めていきます。

経営トップ鼎談

バリューチェーン視点による気づきが、組織および人財の成長を促進する

——バリューチェーンの視点を取り入れて事業を推進することの意義について、どのように考えていますか。

井手 製造業では、自社が提供する製品に注力するあまり、その周辺環境やお客さまとの接点が見えにくくなる傾向があります。実際、製品の納入が完了した時点で、お客さまとの関係性が途切れてしまうことも少なくありません。しかし、アフターマーケットとの接点を持つことで、お客さま接点が飛躍的に広がり、補修部品やサービスによる収益の安定化だけでなく、製品改善のための多くの示唆を得ることも可能となります。当社では、こうした取り組みを「ライフサイクルビジネス」と位置付け注力してきました。さらに、バリューチェーンという広範な視点を導入することで、視野、活動領域、ターゲット市場が一層拡張されると考えています。これは、従業員一人一人にとっても、自らの役割や可能性を再認識する契機となり、スキル向上やキャリア形成の観点からも大きな意義があると期待しています。

盛田 キャリア形成の観点から申しあげると、従来は特定分野の専門性を深める「I型人材」、または横断的な知見を有する「T型人材」が重視されてきましたが、近年では、複数の専門性を併せ持つ「π型人材」への進化が求められています。バリューチェーンの創造には、従来とは比較にならないほど広範な視野と知識が必要であり、もはや一人の力だけでは対応できません。異なる専門性や価値観を持つ人財と、国籍・言語・ジェンダーといった枠を超え多様性を持って協働する力が不可欠であり、技術力の研鑽に加えて、こうした「協働力」を養うことも重要な課題となっています。

——それは、IHIグループがDE&I(ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョン)を重視する理由にも通じるのでしょうか。

盛田 まさにそのとおりです。バリューチェーンの拡張を実現するには、単に多様性を受け入れるだけでなく、積極的に多様性を取り入れる姿勢が求められます。一般的に、多様性に富んだ組織は優れた成果を生み出すとされています。一方で、異なる価値観を一つの方向に統合していく難しさも伴います。経営層としては、こうした多様性を的確にマネジメントし、

組織として成果を出すことの責務を担っていると認識しています。

小林 通常、バリューチェーンの範囲は国内にとどまらず、複数の国や地域をまたがって構築されます。今後、全社的にバリューチェーンの創造に取り組む中で、社内のDE&Iの推進にとどまらず、各国・各地域の価値観や具体的なエネルギー政策などに対して理解を深め、視野を広げる必要が出てきます。そうすれば、従業員一人一人の視野が広がり、視座も高まると期待しています。そういった意味でも、バリューチェーンの視点は極めて有意義だと感じています。

バリューチェーン創造における主要課題——人財育成と外部連携の深化

——バリューチェーンの創造を推進する上で、現在直面している課題について教えてください。

盛田 私が現在、最も重要な課題と捉えているのは「人」の問題です。IHIグループの技術者は往々にして内向的で、自前主義に陥りやすい傾向があります。これは、170年にわたり「追いつき、追い越せ」の精神で技術力を磨い



てきた歴史の裏返しとも言えます。しかし、その結果として自らの専門領域内で仕事を完結させようとする傾向が根強く残っているのが実情です。バリューチェーンの創造には、異なる分野の人財と協働し共に価値を創出していく姿勢が不可欠です。そのためには社内における人財育成に加え、外部からの多様な人財を受け入れる柔軟性とそれを可能にする制度や環境の整備が急務であると考えています。

小林 盛田が指摘したとおり、バリューチェーンの構築は自社だけで完結できるものではなく、外部との連携、すなわちパートナーリングが不可欠です。コラボレーションアグリーメントやジョイントベンチャーなど、連携の形式はさまざまですが、いずれの場合も他者との協働には一定の困難が伴います。自社のみで完結させた方が効率的と感じる場面もありますが、そこをあえて乗り越えていくことが、今後

経営トップ鼎談

の重要な課題であると認識しています。

——パートナーリングの観点では、世界有数の事業者や研究機関が集う「トップエコシステム」への認識を教えてください。

井手 当社としても、すでにトップエコシステムへの参画に向けた取り組みを進めており、今後さらに強化していく方針です。ただし、こうしたエコシステムへの参加自体は、一定の認知度や技術力があれば比較的容易です。重要なことは、エコシステムの中で真に価値ある存在として認められることです。したがって、どのような信念と覚悟を持って、その場に臨むかが、非常に重要になると考えています。

盛田 そのような場においては、当然ながら「Give & Take」の姿勢が求められます。他社から知見を得るだけでなく、当社からも相手にとって有益な知見やノウハウを提供できなければ、真のパートナーとは認識されません。そのためには、幅広い技術領域において一定以上のレベルを有すると同時に、特定分野においては他社を凌駕するような「尖った技術」を備えていることが求められます。これは非常に高いハードルではありますが、それだけに乗り越える価値のある挑戦であると捉えています。

IHIの理念に基づく「働きがい」の結集が、社会と企業の持続的発展を導く

——これまでIHIグループは、燃料アンモニアをはじめとするバリューチェーンの創造に取り組んできました。現時点での手応えについて教えてください。

井手 燃料アンモニアのバリューチェーン構築については、現段階ではまだ発展途上であると認識しています。ここ数年で「水素・アンモニア社会」という言葉が一般化しつつありますが、つい最近までアンモニアの活用は試験管レベルの研究にとどまっていました。それを実証段階まで進展させ、2024年度には商用化が始まったことは、大きな成果であると考えています。同時に、私たちに対して高まる期待に確実に応えていかなければならない責任と重圧を強く感じています。

——燃料アンモニア以外の分野におけるバリューチェーン構築の進捗はいかがでしょう。

井手 原子力分野においては、すでに一定のバリューチェーンと業界構造が存在しています。しかし東日本大震災以降、国内における在り方が大きく変化しているため、既存のバリューチェーン

の再構築が求められています。一方海外市場では、原子力を再評価する動きが加速しています。現在、国内市場を中心に既存のバリューチェーンにおける脆弱性や欠落部分を洗い出し、それらをIHIグループの技術的強みでどこまで補完できるかを検証している段階です。航空エンジンや宇宙分野においても同様に、既存のバリューチェーンの見直しや再設計が課題となっています。ここで重要なのは、外部から課題を与えられるのを待つのではなく、IHIグループ自らが社会に対してどのような価値を提供できるかを主体的に考え、積極的に提案していく姿勢です。そうした能動的なアプローチこそが、真のバリューチェーン構築につながると確信しています。

——今後のバリューチェーン創造に向けて、中長期的に目指すべき方向性を教えてください。

小林 IHIグループの事業は、地球規模でインフラの構築と安全性の確保に貢献しています。今後は、私たちが構築するバリューチェーンを通じて、エネルギー、交通、宇宙など多岐にわたる分野において、より良い社会インフラの整備に貢献していきたいと考えています。そうした社会価値の提供を継続できる企業であり続けることが、私たちの目指す姿です。

盛田 世界規模で安全・安心が脅かされる事態が相次ぐ中、人びとの暮らしをより良くするために私たちがすべきことを常に考える必要があります。IHIグループは長年にわたり、社会の安全を支える事業を展開してきました。そして、その使命感は従業員の中に深く根付いています。社内アンケートの結果からも、経営理念に対する高い共感が確認されており、非常に心強いです。今後もこの使命感を全社に波及させ、「未来は希望に満ちている」と信じられるような事業活動を推進していきたいと考えています。

井手 IHIグループの経営理念である「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」という2つの柱は、密接に関連しています。実際、従業員に社動機を尋ねると、ほぼ全員が「社会課題の解決に貢献したい」と答えています。この志こそがバリューチェーン創造の原動力となっています。社会の発展を阻害する要因を見だし、それを技術の力で解決していくことこそが、IHIグループの存在意義であると確信しています。今後も、従業員一人一人の成長と働きがいを大切にしながら、それらを結集できる組織・風土を築き、社会と企業の持続的な発展を実現します。