

社外取締役座談会

社外取締役による助言と監督が、ガバナンスを強化し、サステナブルな企業価値向上の礎となる

取締役会による高度なガバナンスがサステナブルな企業価値向上の基盤となります。好業績を達成した2025年3月期を終え、事業ポートフォリオの変革などの構造改革が進む中、さらなる企業価値向上をいかに実現していくか。IHIの社外取締役4名とHRガバナンス・リーダーズ株式会社 代表取締役社長CEOの内ヶ崎 茂氏が座談会を行いました。(2025年4月実施)



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
指名諮問委員会委員
松田 千恵子

HRガバナンス・リーダーズ(株)
代表取締役社長CEO
内ヶ崎 茂

社外取締役
報酬諮問委員会委員長
指名諮問委員会委員長*
中西 義之

社外取締役
報酬諮問委員会委員
指名諮問委員会委員
碓井 稔

2024年度業績は過去最高益を達成

内ヶ崎 2024年度の業績の振り返りから、皆さまの意見をうかがいたいと思います。2024年3月期の15年ぶりの赤字転落という厳しい状況から急回復し、2025年3月期は受注高、売上収益、営業利益、当期利益全てにおいて過去最高値を達成しました。株価も上昇し、PBRも3.5倍以上に急伸しています。このような状況下でIHIグループに寄せられる資本市場からの期待の高まりについて、社外取締役として、どのように捉えていますか。

中西 私が社外取締役に就任した2020年は新型コロナウイルス感染拡大の影響により人の移動が途絶え、事業の中でも主力の航空エンジン事業が大幅な減収減益となった年でした。苦境に立たされた当時と比べて、2024年度的好業績は非常に喜ばしいものです。

好調な民間エンジン事業に加え、防衛事業や宇宙事業、エネルギー領域での新たなビジネスなど、将来が楽しみな材料も数多くあり、今後の成長に期待しています。

碓井 IHIグループの航空・宇宙・防衛事業の内容を見ると、ロケットや宇宙ステーションな

*座談会実施時点では、指名諮問委員会委員
2025年6月より、指名諮問委員会委員長

社外取締役座談会

どのインフラから航空エンジンの開発・生産、アフターマーケットのスペアパーツの販売まで幅広く手がけており、事業全体に強い一貫性があります。私が社外取締役に就任した2021年当時、同事業はコロナ禍の影響を引きずっていましたが、外部環境の変化により業績改善の可能性があると考えていました。

特にIHIグループは日本のジェットエンジン生産の約7割を担っており、日本の航空・防衛産業において不可欠な存在です。欧米市場においても競争力のあるポジションを確立できると思います。

その他の3つの事業領域についても、事業内容がだいたい整理され、これから柱となるビジネスモデルの確立が本格化していくものと認識しています。

内山 成長事業に位置付けられる民間エンジン・防衛・宇宙事業の高い収益性と将来性がIHIグループの強みであり、さらに育成事業である燃料アンモニアバリューチェーン事業の可能性も評価され、市場からの高い評価につながっていると考えています。一方で、防衛事業は国際環境や安全保障関係の変化に影響を受けやすい側面があるため、注意深く見守

る必要があります。今後も持続的に企業価値向上を実現するためには、経営資源の創出を担う中核事業の収益性と効率性の向上が肝心です。中核事業における構造改革のさらなる推進に期待しています。

松田 IHIグループが注力する事業領域が、持続的な経済成長のために社会で求められる産業構造に一致してきたと実感しています。もちろん風向きの変化だけでなく、ベースとなる高い技術力が市場からの評価を支えていますし、成長の余地はまだ大きいと考えています。世界を見渡してもIHIグループでしかできない事業や製品は数多く存在しており、これをもっと市場にアピールできると思います。各事業が実力を発揮できるよう、本社組織の強化に向けて動き始めており、今後に期待しています。

昨年の座談会にて指摘した、事業ポートフォリオ変革などの課題も前進

内ヶ崎 好調な会社業績は、経営陣、取締役、監査役の方々役割分担をし、1つのチームとしてさまざまな取り組みを進めてきた成果だと思います。一方で、昨年度の統合報告

書では、いくつかの課題が指摘されていました。この1年の経営の取り組みを振り返り、現在の進捗・成果・課題についてお聞かせください。まずは「グループ経営方針2023」に掲げる事業ポートフォリオ変革についてはいかがでしょうか。

中西 昨年の2024年度から、「変わらなければならぬ」という意識改革を基盤に、低収益事業の整理や成長領域への再投資など、具体的なアクションが進展してきたと実感しています。

チームとしての取り組みでは、取締役会以外のオフサイトミーティングなど、深く議論する機会を増やすことで、密度の高い議論が実現しています。目下の課題は、主軸となる航空エンジン事業と並ぶ、新たな事業の柱をいかに構築していくかです。資源エネルギー分野をはじめとするさまざまなアプローチを進めていますが、世の中の主流に適切に乗れるかがポイントでしょう。柱となる事業の見極めや経営資源の投入については、引き続き適切な助言をしてまいります。

松田 新たな事業の柱をつくるためには、卓越した技術をどのようにマネタイズするかが



HRガバナンス・リーダーズ(株) 代表取締役社長CEO
内ヶ崎 茂

日本初のサステナビリティ・ガバナンスの実現を目指すスタートアップのコンサルティング会社を設立。多くのグローバル企業のボードアドバイザーに携わるほか、行政・イニシアティブ・メディア・アカデミアでの提言などを通じて日本企業のガバナンス改革をリードしている。

重要です。IHIグループの課題として、昨年度も指摘させていただいたとおり、マネタイズに向けた発想が不足している点が弱点となっていますが、これを克服するための具体的なアクションが生まれ始めています。さらなる活性化に期待しております。

内ヶ崎 昨年度内山さんからご指摘のあった、ヒューマンエラーやコンプライアンス問題につながりやすいマニュアル作業のデジタル化の進捗はいかがでしょう。

内山 成長事業、育成事業ではデジタル導入

社外取締役座談会

が進んでいきます。昨年も製造現場を2カ所ほど訪問しましたが、デジタル技術による製造工程のコントロールは大きく進化していると感じました。

一方で、課題は中核事業の領域にあります。さらに業績管理を含めた管理部門のデジタル化も、スピードを上げて取り組む必要があると考えています。

執行側との対話機会が増加し、非連続的成長の視点などを経営陣に提言

内ヶ崎 さまざまな課題を踏まえ、この1年間で経営陣に働きかけた内容、取締役会で集中的に議論したこと、経営陣や取締役会等で積極的に提言した内容についてお聞かせください。

内山 取締役会の実効性向上については、毎年さまざまな提言をしています。議論の効率化を図るための事前説明や取締役会資料の準備については、事務局の努力により、非常に充実してきました。また、執行側の経営会議の議事録を事前に確認できるようになったことで、取締役会の議論がさらに活性化している

と実感しています。

碓井 IHIグループは「技術をもって社会の発展に貢献する」という経営理念の下、技術を核に多くの産業をけん引してきた企業です。従来の産業構造を革新する高いレベルを目指し、技術を活用した新たな事業の柱を構築してほしいと提言しています。

例えば、現在注力している燃料アンモニアバリューチェーン事業では、脱炭素社会に向け、世界のエネルギートランジションをけん引するコア技術の確立が必要です。時代の流れを的確に捉えた明確な目標を掲げ、技術開発やマネジメントを進めてほしいです。IHIグループはそれを実現するだけの実力は十分にあると思います。

中西 取締役会においては、執行側から意見を引き出す運営をしていただきたいと提言してきました。さまざまな課題に適切に対応し、監督機能を発揮し助言を行うには、会社が目指す方向性を十分に理解することが不可欠です。これを実現するために社外取締役と執行役員のフリーディスカッションや、執行側からの事業報告を直接受ける機会を増やしました。その結果、執行側との距離が少しずつ縮

まりつつあると実感しています。



松田 この1年間で経営陣に「単なる連続的な延長線上には何もない」というポリシーの下で提言を行ってきました。近年の投資環境ではリスク・リターン・プロファイルが従来の形から大きく変容しており、さまざまなリスクも増大しています。この変化にどのように対応するかが重要です。事業ポートフォリオや財務構造の変革についても議論を重ねてきました。

取締役会での執行側の説明に対しても、「現在の延長線上で事業の将来を語るのではなく、視野を広げ、外部環境を見据えてさまざまな可能性を検討してほしい」と申しあげてきました。目の前の業務だけにとらわれず、非連続的な視点を持つことで、市場の変化や自社の強みについて新たな気づきが生まれると考

えています。

モニタリング機能の課題と強化に向けた取り組み

内ヶ崎 次のテーマはIHIグループのモニタリング機能についてです。残念ながら、2024年度に、連結子会社による船舶用エンジンなどの燃費データの改ざん、除雪車の性能試験における部品取換の発覚といった不正事案が明らかになりました。モニタリング機能の強化やカルチャー改革などの観点から、どのような課題があり、経営陣がどのように対応してきたのか。また、社外取締役として経営陣に対してどのような働きかけや提言を行い、確認をしてきたのかもお聞かせください。

松田 今回の事案は大変残念に思うとともに、率直に申しあげると悔しいです。これまで内部統制のディフェンスラインの在り方について、折に触れて意見を申しあげてきました。経営陣も対策を強化してきましたが、グループ全体にまで行き届かなかった点は大いに反省せざるを得ません。

不適切事案を受け、グループガバナンスの

社外取締役座談会

問題について徹底的に見直しを行い、コンプライアンス面での強化も進んでいます。今後も社外取締役として、監督機能をしっかりと果たしていきます。

中西 松田さんがご指摘されたように、不祥事を防ぐシステムやフレームは整備されましたが、大規模な組織の現場の隅々までモニタリング機能を働かせるのは非常に難しいと改めて認識しています。

最終的には、全従業員の意識をどのように向上させるかが重要です。コンプライアンス教育などの実施に加え、地道ではありますが、トップの言葉でコンプライアンス徹底を組織風土として根付かせるプロセスが大事だと思います。また、本社部門からの牽制機能を十分に機能させるためには、数多くある関係会社や子会社を統合していくという選択肢も必要だと考えます。

碓井 事業の収益性や業績を向上させようとする現場の思いが、時にプレッシャーとなり、不正につながるリスクも意識すべきです。また、中西さんが仰るように、ポートフォリオの見直しはコンプライアンスの強化という観点からも重要です。企業として社会のサステナビ

ティに貢献できる事業ポートフォリオを確立し、会社の方向性を明確にする必要があります。



内山 実は私が所属していた会社でも、IHIグループが経験したのと同様な不正事案が発覚したことがあります。その経験や、そこから得た教訓を基に、経営陣に提言を行い、参考にしていただけるよう努めてきました。

現場で積み上げられてきたルールやしきたりを尊重しすぎてしまうのは、長い歴史を持つ企業においてよく見られる現象だと思います。特に多くの事業を抱える製造業では、往々にして製造部門の力が強く、本社部門からの統制が相対的に弱くなる傾向があります。

また、現場は積極的に不正してしまうわけではなく、やむを得ない状況に追い込まれている場合が多いと考えます。その“やむを得な

い”状況を生み出している組織の土壌は何か、現状維持を正当化するメカニズムがどこにあるのかを見極める必要があります。

そこで一つの仕組み化として提言しているのが、コンプライアンス領域における“自分事化”の推進です。ほかの組織で起きた不正を非難するのではなく、「自分が同じような状況に置かれたときに、どう考えてどう行動するか」をシミュレーションし、組織内で話し合う場を設けることが重要です。このほかにもさまざまな意見を提示させていただいています。

内ヶ崎 現場の強さこそが競争力のある技術につながる一方で、内部統制が難しくなることを改めて認識しました。モニタリング機能の強化に向けて、事業ポートフォリオの変革に合わせた内部統制の構築を進めると同時に、経営トップのリーダーシップの発揮が大事であると感じました。

ガバナンスの実効性強化に向けて 取締役会が担う役割

内ヶ崎 次のテーマは取締役会の在り方についてです。IHIグループでは、コーポレート・ガ

バナンスを、「IHIが本来有する力を最大限発揮するように経営の効率性を高め、持続的成長と企業価値の最大化を担保するシステム」と定義しています。実効性の高いコーポレート・ガバナンスを構築する上で、取締役会の役割発揮につき、意識しているポイントを教えてください。

碓井 IHIグループが持つ人的な総合力を最大限に発揮できているかという観点を強く意識しています。IHIグループが進もうとしている方向性は大きく間違ったものではないと思いますが、それが組織全体の総意として結集されたものになっているかどうか重要です。人的な総合力という視点で見ると、違った方向性やほかの可能性を検討する余地もあるでしょう。

そのため、執行側における活発で創造的なディスカッションや構想力が発揮された形で取締役会に議案が挙がっているかどうかは常に注視しています。議題の詳細な内容が事前に共有されるようになったのは大きな前進と捉えています。

また、社外取締役間でのコミュニケーションの場を設けることで、議長や社長との一対一

社外取締役座談会

の議論だけでなく、異なる視点を取り入れた議論を行い、統一感のある方向性を導き出せると考えています。さらに、ボードメンバーの多様性を生かした取り組みも行っていきたいです。

内山 企業価値の持続的な向上に向けた取締役会の取り組みでは、2つの軸が重要だと考えています。

1つ目が監督機能の強化です。企業の現状や抱えている課題を把握し、問題があれば適切に改善を促すことが求められます。2つ目は、長期的に会社が目指す方向性に関して議論を行うことです。そのためには時間的制約のある取締役会以外で議論の場を設けることが有効です。オフサイトミーティングの場などで、さまざまな意見を交わしています。こうした監督機能と長期的な視点でのディスカッションの両軸を大切にしながら、現場で何が起きているのかを正確に把握することが重要だと考えています。

ただし、社外取締役としての主な任務は監督です。会社の状況や課題に応じて執行に関与するバランスを意識しながら、企業価値の最大化に貢献していきたいと考えています。

松田 取締役会の実効性を高める上で、多様

性の議論は欠かせません。多様性とはジェンダーや国籍などの属性(デモグラフィ型多様性)だけでなく、個人のキャリアやスキル(タスク型多様性)も併せて総合的に判断するものと考えています。その観点から見ると、私以外の3名は全員が経営者出身でありながら、それぞれ異なる多様な知見や個性を持っています。議論の場では、お互いが役割を自然に分担し、非常に良いチームとして機能していると感じています。

内ヶ崎 私も指名委員会のアドバイザーを務めることがありますが、多様な経験を持つ経営者出身の方に社外取締役として加わっていただきたいという声を多く耳にします。IHIグループでは社外取締役の皆さまが持つ多種多様な経験や識見が、企業価値の最大化に貢献する取締役会の強みになっていると実感しました。

次世代経営人材の育成の重要性と課題

内ヶ崎 続いて次世代経営人材の育成に向けた課題と期待についておうかがいします。昨年の座談会でも、経営人材の育成がガバナ

ンスの最大の課題であると指摘されました。次期CEOのサクセッションや次世代経営陣の育成に向けた取り組みとして、取締役会や指名諮問委員会で、特に力を入れて確認・モニタリングしていることを教えてください。また、CEOが目指す経営チームづくりに対し、社外取締役の立場からどのように評価しているかもお聞かせください。

中西 指名諮問委員会は、執行側の提案に対し、その適性を確認する役割を担っています。そのため、事前に候補者の経営能力や資質を評価するための個別面談の機会を設けています。

いわゆる“力強い本社”での実務を経験したCEOを育成するためのキャリアパスについては、課題を感じています。優秀な人材は多く存在しているため、組織として次期CEOを育てる仕組みを強くしていきたいです。

松田 IHIグループには、事業に精通し、いわゆるオペレーショナルエクセレンスに優れた人材は多くいますが、プロフェッショナルとしてマネジメントを推進できる人材が不足していると感じています。現在、本社機能の強化が進められていますが、プロジェクトやタスクを細かく管

理するだけのマイクロマネジメントに陥ることなく、マネジメントプロフェッショナルの重要性を十分に認識した上で取り組む必要があります。

次期CEO候補だけでなく、長期的な視点で経営人材候補を選抜し育成していく仕組みを強化すべきです。トップを中心とした強靱なマネジメントチームで組織を動かすことがこれからの経営には不可欠ですが、その一員となるCxOには視座の高い経営者目線が求められます。キャリア採用の方も増えていますので、外部の視点を経営に生かすことの重要性も認識されつつあると考えています。社内外問わず、広い視野に立った経営人材の選抜、育成、獲得のシステムの充実は大変な課題と考えています。



社外取締役座談会

碓井 企業の姿はトップに立つ人材によって大きく変わるため、サクセッションプランは企業の未来を左右する非常に重要な課題です。工場見学や個別面談が次期CEOを見極める現実的かつ有効な手段と認識し、候補者の経営感覚を深く理解できるような対話を実践しています。

重要なことは、早期選抜で経営者候補を昇格させ、経営感覚を持った人材を育成する仕組みを構築することです。経営センスを持った人材を育成するには、実際に経営のオペレーションを含めて経験してもらうことが、候補者の資質の理解にもつながり、育成に向けた近道だと考えています。

内山 経営者候補との面談やディスカッションに加え、候補者たちが日常業務や会議でどのようにリーダーシップを発揮しているかを観察する機会が有効だと考えています。1on1やグループディスカッションでは見えない側面を把握することが重要です。

また、従来とは異なる部門や社外で経験を積んでもらうことも有効だと思います。異なる文化や流儀の中で自分の力がどこまで通用し、存在感を発揮できるかを試すことは、次期

CEOの育成に役立ちます。こうした育成プログラムを導入を提言しています。



IHIのリーダーシップと今後の成長に向けた期待とは

内ヶ崎 最後に、経営陣のリーダーシップや、今後のIHIグループの成長に対する期待についてご意見をお願いします。

中西 率直に言えば、IHIグループには成長の余地が非常に多くあります。宇宙ビジネスや次世代エネルギー関連の新事業に加え、老朽化が進む日本のインフラ修復への貢献は非常に大きな役割を果たすでしょう。原子力領域においても高い期待が寄せられています。

今後は、自分の会社の生み出す価値をいか

に市場で高く評価してもらえるかが重要です。IHIグループの強みを自信を持ってさらに打ち出してほしいと期待しています。

松田 「私たちは、時代の声に応えて、作り続ける」というかつての当社CMのフレーズが私は大好きで、IHIグループに根付くDNAがよく表れていると思います。今後の産業構造や経済の動向にかかわらず、インフラの重要性は不変です。社会基盤の形成に長く貢献してきたIHIグループの強みや社会へのインパクトをもっとアピールすべきです。

技術の強さに加え、トップのリーダーシップにも期待しています。現在のトップマネジメントは巨大な組織をけん引する、強靱なマネジメントチームを構築することを強く意識し、取り組みを進めています。併せて注目したいのが、IHIでは内部昇格による女性の取締役がコンスタントに輩出されていることです。多様な人材の活躍はIHIグループの強みであり、そのさらなる充実を期待しています。

碓井 時代の変化に対応した新しい会社の姿をイメージし、「みんなで変わっていくのだ」という強いリーダーシップを発揮してほしいですね。事業と技術開発の視点を統合し、ほか

の企業や人材も巻き込む形で、IHIグループだからこそ実現できる新しい世界を創り出してほしいと期待しています。

内山 リーダーシップの要素の一つに、「人にどれだけ強い印象を与えることができるか」があります。井手社長は非常に高い印象力を持ち、自分の言葉で明確に思いを伝えていきます。社内報でも毎月、社長メッセージが掲載され、親しみやすい人柄が社員に浸透しています。

課題を挙げるなら、グローバルな発信力の強化です。長い歴史の中で培ってきたIHIブランドを海外でさらに伸ばしていくには、海外の人材や知見をさらに取り入れていくべきです。こうした新たなチャレンジがIHIグループのさらなる成長につながると信じています。

内ヶ崎 ありがとうございます。IHIグループのサステナブルな成長に向けた取締役会の在り方や経営陣への期待についてうかがえ、株主や投資家を含むステークホルダーの方々の期待がさらに高まったと思います。取締役会の実効性強化に向けた皆さまの不断の努力に引き続き期待しています。