

IHI

IHI 統合報告書
2025

目次

- 02 編集方針
- 03 統合報告書の全体構造

価値創造ストーリー

- 06 トップメッセージ
- 12 経営理念、将来のありたい姿
- 13 事業の全体像
- 14 価値創造プロセス図
- 15 将来のありたい姿に向けた価値創造ストーリー
- 17 IHIグループの経営資本
- 19 IHIグループの重要課題
- 21 経営トップ鼎談
- 26 IHIグループの競争優位性
- 27 ESG担当役員メッセージ

- 29 人財担当役員メッセージ
- 31 変革人財座談会
- 35 技術担当役員メッセージ
- 37 DX戦略
- 39 財務担当役員メッセージ
- 43 「グループ経営方針2023」の進捗
- 45 事業概況
- 46 資源・エネルギー・環境 事業領域
- 47 社会基盤 事業領域
- 48 産業システム・汎用機械 事業領域
- 49 航空・宇宙・防衛 事業領域
- 50 社外取締役座談会

ビジネスストーリー

成長事業

- 57 成長事業責任者メッセージ
- 60 成長事業特集：
 - 民間エンジン事業
 - アフターマーケット市場

育成事業

- 62 育成事業責任者メッセージ
- 65 育成事業特集：
 - アンモニアの社会実装

中核事業

- 67 中核事業のライフサイクルビジネス
- 69 中長期的に目指すポートフォリオ
- 70 成長・育成・中核事業の進捗

サステナビリティストーリー

- 73 サステナビリティ・マネジメント
- 75 気候変動と自然資本
- 79 人財戦略
- 83 人権の尊重
- 85 サプライチェーン・マネジメント
- 87 ステークホルダー・エンゲージメント
- 89 コーポレート・ガバナンス

データセクション

- 98 財務データ
- 100 サステナビリティデータ
- 101 会社概要と株価・株式関連情報
- 103 役員紹介



06 トップメッセージ



21 経営トップ鼎談



31 変革人財座談会



50 社外取締役座談会

編集方針


IHI統合報告書2025では、昨年度に引き続き「バリューチェーンを創造する」というテーマを軸にした価値創造ストーリーを説明しています。今年度は、価値創造ストーリーの具体性を高め、「バリューチェーンを創造する」という考え方が企業活動に反映された状態を、可能な限り具体的に記載しました。その際、未来を描く中長期な目線と、足元での一步一步の取り組みをつなぐストーリーを、読者の皆さまに実感していただけるように注力しました。ステークホルダーの皆さまには、「バリューチェーンを創造する」ことが単なる概念ではなく、IHIグループの競争優位性を構築する戦略であることをご理解いただきたいと考えています。

また、ステークホルダーの皆さまと対話を行う際には、具体的な実行結果を議論の中心に据えることを想定しています。良い結果だけでなく、予想外の結果や課題についても率直に共有し、「次のステップを見てみたい」と感じていただける内容をお伝えします。対話の場では、広く忌憚のないご意見やご指導を賜ることで、さらなる改善と成長につなげていくことを目指しています。本報告書が、未来へのワクワク感や希望を感じていただけるきっかけとなり、より多くのステークホルダーの皆さまから対話の機会をいただくことができれば幸いです。

IHI統合報告書編集チーム一同 敬白

情報開示体系

IHI統合報告書は、持続可能な成長の実現に向けた方針、戦略、そしてその進捗や成果を一貫したストーリーとして開示しています。財務・非財務情報を統合的に整理し、重要課題と経営のつながりを示すことで、ステークホルダーの皆さまとの対話を深め、信頼関係を強化していきます。また、ステークホルダーの皆さまが当社グループの非財務情報を分析できるよう、網羅的に非財務情報を掲載したSustainability Data Bookも発行しています。

主な内容	年次報告書	最新の情報
非財務	 ● Sustainability Data Book https://www.ihico.jp/sustainable/data/sustainabilitydatabook/ ● コーポレート・ガバナンスに関する報告書 https://www.ihico.jp/ir/library/governance/_cms_conf01/_icsFiles/afieldfile/2025/07/02/20250630_corporate-gov.pdf	 ウェブサイト 「サステナビリティ」 https://www.ihico.jp/sustainable/
財務	 ● 有価証券報告書	 ウェブサイト 「株主・投資家情報」 https://www.ihico.jp/ir/

対象範囲

株式会社IHIおよび主要なグループ会社

対象期間

2024年度(2024年4月1日-2025年3月31日)。
ただし、一部には2023年度以前や2025年度以降の活動や情報も含まれています。

お問い合わせ先

IHIウェブサイトよりお問い合わせください。
(CSR活動に関するお問い合わせ)
https://www.ihico.jp/ihico/contact/form/form_ghi_10707.html

情報体系

IHIグループは、ステークホルダーの皆さまのご要望にお応えし、複数の媒体で情報を開示しています。

見通しに関する注意事項

本報告書にはIHIグループの過去と現在の事実だけでなく、発行日時点における計画や見通し、経営計画・経営方針に基づいた将来予測が含まれています。この将来予測は、記述した時点ですべての将来予測に基いた仮定ないし判断であり、諸条件の変化によって、将来の事業活動の結果や事象が予測とは異なったものとなる可能性があります。読者の皆さまには、以上をご了承いただきますようお願い申し上げます。

統合報告書の全体構造

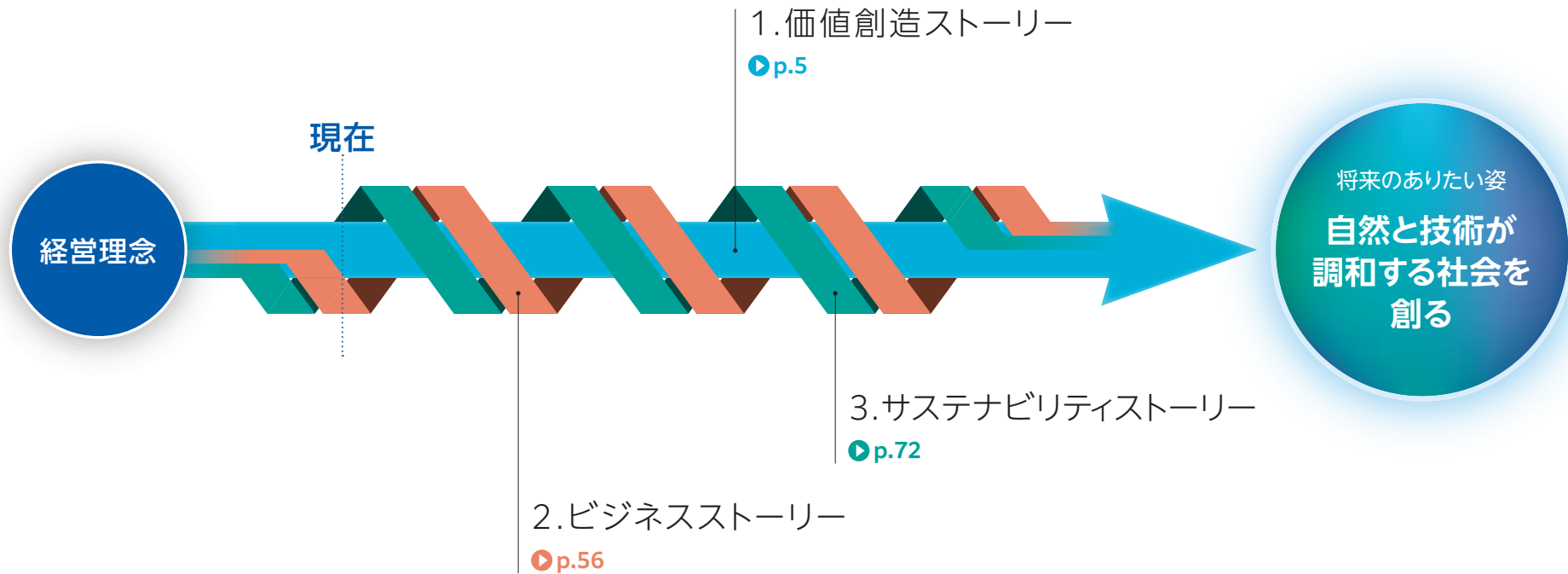
本報告書でお伝えしたいこと

IHI統合報告書2025では、「バリューチェーンの創造」を軸にストーリーを展開しています。バリューチェーン全体を俯瞰する視点、コア技術、人財、企業文化の観点から「バリューチェーンを創造する」企業への変革を目指して、どのような施策を実行しているかを競争力と共に説明しています。また、長期的な戦略だけでなく、短期的な取り組みの実績と成果を交え、その進捗を示すことで、IHIグループが目指す「バリューチェーンを創造する」企業への変革がどのように企業価値向上へつながるのかをお伝えしています。



統合報告書の全体構造

IHIグループは、将来のありたい姿として「自然と技術が調和する社会を創る」を掲げ、「バリューチェーンの創造」を通じてその実現を目指しています。IHI統合報告書2025では、この「バリューチェーンの創造」をテーマに、経営層の考え方や事業内容、ESG経営の進捗を紹介します。価値創造ストーリー、ビジネスストーリー、サステナビリティストーリーの3章構成とすることで、ステークホルダーの皆さまに分かりやすくお伝えすることを目指しています。



1. 価値創造ストーリー

社長と副社長による鼎談「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」を記載しています。また、社長をはじめとする役員からのメッセージや、従業員および社外取締役による座談会などを記載しています。

2. ビジネスストーリー

成長事業・育成事業では、責任者のメッセージを記載しています。また、成長事業・育成事業・中核事業それぞれの注力ポイントに関する特集記事を記載しています。

3. サステナビリティストーリー

「気候変動と自然資本」「人財戦略」「人権の尊重」「コーポレート・ガバナンス」など特に重要な課題に関連するサステナビリティの取り組みについて記載しています。

6 トップメッセージ

12 経営理念、将来のありたい姿

13 事業の全体像

14 価値創造プロセス図

15 将来のありたい姿に向けた価値創造ストーリー

17 IHIグループの経営資本

19 IHIグループの重要課題

21 経営トップ鼎談

26 IHIグループの競争優位性

27 ESG担当役員メッセージ

29 人財担当役員メッセージ

31 変革人財座談会

35 技術担当役員メッセージ

37 DX戦略

39 財務担当役員メッセージ

43 「グループ経営方針2023」の進捗

45 事業概況

50 社外取締役座談会



価値創造ストーリー

本質的な課題とニーズを把握し、
多様なコア技術をつなぎ、束ねることで、価値連鎖を創造する

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る中で、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เปアパーツ販売も一段

と伸長しています。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。



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。

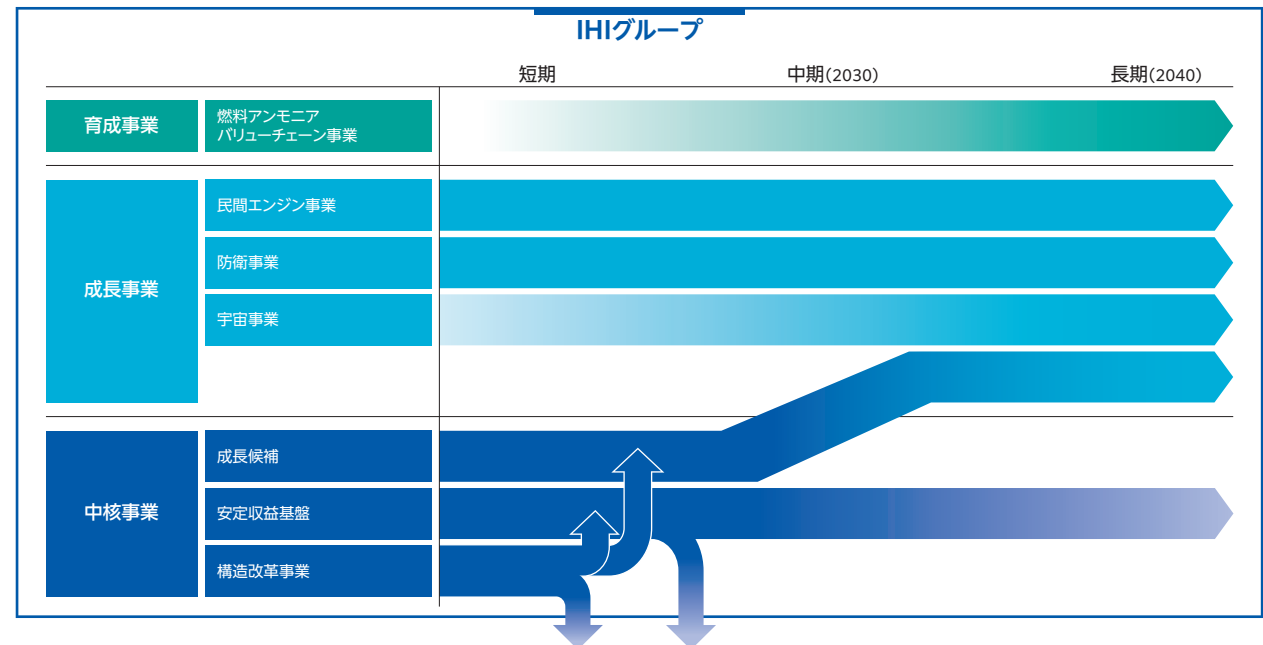
事業ポートフォリオの議論を完了させ、外部要因に左右されにくい事業ポートフォリオを確立する

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ります。

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が上がるなど、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ていく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

経営理念、将来のありたい姿

経営理念

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

将来のありたい姿

自然と技術が調和する社会を創る

IHIの経営理念には、時代を超えて受け継がれてきた情熱と信念が息づいています。IHIの原点は1853年、ペリーの黒船来航を契機に設立された造船所にさかのぼります。世界の荒波に直面した日本に、技術の力で希望と未来をもたらしたい——そんな強い思いが、創業の背景にあったと私たちは考えています。

「技術をもって社会の発展に貢献する」という理念に込められた思いは、創業から今日に至るまで脈々と受け継がれています。IHIグループは創業以来、数々の挑戦と革新を重ね、日本初の技術や製品を生み出しながら、社会インフラの発展を支えてきました。造船からエネルギーインフラ、航空エンジンに至るまで、事業領域は広がり続けています。その根底にあるのは、「人」への深い思いです。社会を築くのも、技術を生み出すのも、全ては「人」の力によるものです。「人材こそが最大かつ唯一の財産である」という理念は、IHIグループの中心にあり、170年以上にわたる歩みを支える原動力となっています。

一方で、現代社会はますます複雑かつ多様化しています。気候変動の深刻化、国際紛争の激化、人権や多様性への意識の高まりなど、社会からの要請は日々変化しています。IHIはこうした課題に真正面から向き合い、技術と人の力で新たな挑戦を続けています。

IHIの将来のありたい姿「自然と技術が調和する社会を創る」は、単なるスローガンではありません。それは、地球環境とそこに暮らす人びとが持続可能であるために、未来世代も含めたあらゆる人びとが、豊かに安心して暮らすことができる社会を創るという信念の表れです。どんな時代にあっても、「人」と「技術」を軸に社会の期待に応え続ける——この普遍的な使命こそが、IHIグループの存在意義を象徴しています。

事業の全体像

創業から170年以上、造船で培った技術を基に事業を拡大し、今では「資源・エネルギー・環境」「社会基盤」「産業システム・汎用機械」「航空・宇宙・防衛」の4事業領域で事業を展開しています。今後も事業を通じて社会の発展に貢献します。

資源・エネルギー・環境 事業領域



産業の発展、豊かな生活に必要なエネルギーを、地球に優しく生み出す製品・サービス。地域・お客さまごとに最適な総合ソリューションを提供し、脱CO₂・循環型社会に貢献します。

売上収益

4,114億円

主要な事業内容

中核事業

- カーボンソリューション(発電プラント、プロセスプラント)
- 原動機(陸用原動機、レシプロエンジン、ガスタービン)
- 原子力(原子力機器)

育成事業

- カーボンソリューション(アンモニア活用、カーボンリサイクル/メタネーションなど)
- 原動機(アンモニア焚エンジン、船舶の電動化など)

社会基盤 事業領域



橋梁・水門を軸に、長年の実績で培った技術力と豊かな感性で、安全・安心で社会の「要」となる社会インフラの実現にグローバルかつライフサイクルにわたり貢献します。

売上収益^{※1}

1,460億円

主要な事業内容

中核事業

- 橋梁・水門
- シールドシステム
- 交通システム

※1 売上収益にコンクリート建材を含み、都市開発を含まない

産業システム・汎用機械 事業領域



圧縮機やパーキングシステム、熱表面処理設備などの多彩なソリューションを世界に提供中。お客さまと共にライフサイクルでオペレーションを最適化し、産業インフラの発展に貢献します。

売上収益^{※2}

4,848億円

主要な事業内容

中核事業

- 車両過給機
- パーキング
- 回転機械(圧縮機/分離機/船用過給機)
- 熱・表面処理
- 物流・産業システム(物流システム/産業機械)

※2 売上収益に運搬機械を含む

航空・宇宙・防衛 事業領域



コア技術である“推力”を通じて航空輸送、防衛システム、宇宙利用の未来を切り開き、豊かで安全な社会の実現に貢献します。

売上収益

5,557億円

主要な事業内容

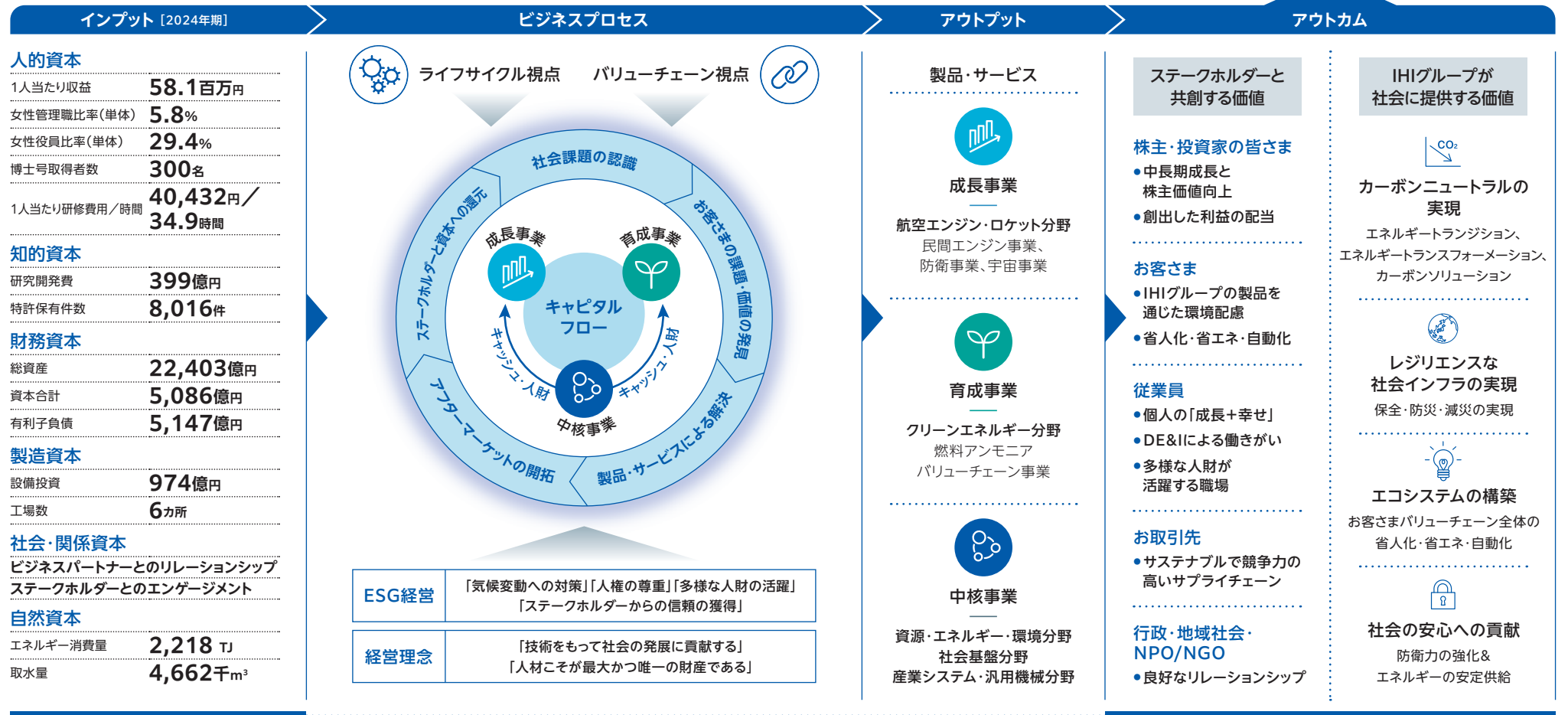
成長事業

- 航空エンジン(民間、防衛)
- 防衛機器システム
- ロケットシステム・宇宙利用

価値創造プロセス図

環境認識と課題				
不安定さが常態化する 社会環境	脱炭素 産業界の カーボンニュートラルの実現	レジリエンス 気候変動に強い 地球エコシステムの実現	エコシステム 産業エコシステムの 構築・向上	安全保障 経済・国家・ エネルギーの安全保障

将来のありたい姿
自然と技術が調和する社会を創る



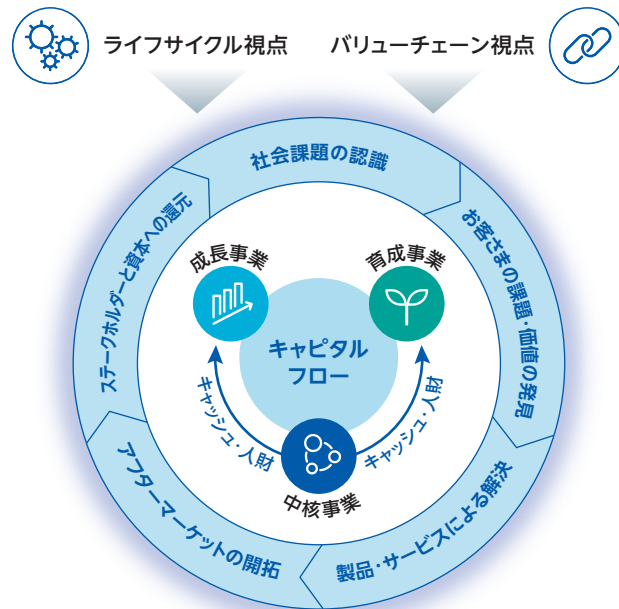
将来のありたい姿に向けた価値創造ストーリー

IHIグループは「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、10年先を見据えた価値創造ストーリーを描き、創業以来一貫した、社会課題へ挑戦する姿勢でESG経営を推進しています。

ビジネスプロセスにおける要点

IHIグループの価値創造ストーリーの中心となるビジネスプロセスは、「グループ経営方針2023」とその先を見据えた方向性である「バリューチェーンの創造」という考え方に基づいています。

「バリューチェーンの創造」では、IHIグループの強みである技術や製品を起点に市場を自ら創出し、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。そのために、「バリューチェーン視点」および「ライフサイクル視点」で市場全体を捉え、上流(原材料の調達や製造)から下流(販売やアフターサービス)までの価値を連鎖させることが重要です。



社会課題の認識

IHIグループは創業以来、事業を通じて社会課題の解決に取り組み、社会価値と企業価値の向上に努めてきました。この姿勢は、「技術をもって社会の発展に貢献する」という経営理念として、現在も受け継がれています。

変化の激しい社会環境の中で、IHIグループはステークホルダーとの対話を重ねることで、取り組むべき社会課題を特定し、それに基づいた事業活動を展開しています。現在は「脱炭素」「レジリエンス」「エコシステム」「安全保障」を解決すべき課題として認識し、これらに対する取り組みを進めています。具体的には、「カーボンニュートラルの実現」「レジリエンスな社会インフラの実現」「エコシステムの構築」「社会の安心への貢献」を通じて、社会に価値を提供します。

▶ 社会課題の特定については「IHIグループの重要課題」をご覧ください。p.19

お客さまの課題・価値の発見

IHIグループは、事業を通じて社会課題を解決し、社会と自社の持続的な成長を両立することを目指しています。そのためには、「バリューチェーン視点」と「ライフサイクル視点」からお客さまの要望を深く掘り下げ、お客さま自身も気づいていない課題や価値を見出すことが重要です。

これまでIHIグループは、技術が生み出す価値を主に製品という形で提供してきました。今後は、お客さまの本質的な課題やニーズを的確に捉えることで、従来のような優れた技術と製品の提供に加え、エンジニアリングやアフターサービスを組み合わせた新たな製品・サービスを創出していきます。そしてお客さまの持続的な事業成長や社会課題の解決に貢献していきます。

▶ 課題・価値の発見については「IHIグループの競争優位性」をご覧ください。p.26

将来のありたい姿に向けた価値創造ストーリー

製品・サービスによる解決&アフターマーケットの開拓

IHIグループの事業は、成長事業(航空エンジン・ロケット分野)、育成事業(クリーンエネルギー分野)、中核事業(資源・エネルギー・環境分野、社会基盤分野、産業システム・汎用機械分野)で構成されています。中核事業では、お客さまのライフサイクル全体を見据えた価値提供(LCB:ライフサイクルビジネス)の進化と深化を目指しています。また、中核事業で創出したキャッシュと人財は、成長事業や育成事業へと戦略的に投資されます。

IHIグループは強みである技術を生かし、「どのような市場を創出できるか」という視点でバリューチェーンの構築に挑戦し、新たな市場のトッププレイヤーとなることを目指しています。そのため、アフターマーケットでの接点を広げてお客さまとのタッチポイントを増やし、製品の改善や新たな価値創造につながる気づきを得ることを重視しています。

加えて、IHIグループが取り組む社会課題の多くは、単独では解決できない大規模なものです。そのため、各国・地域を含む多様なステークホルダーとの信頼関係を築き、バリュー

チェーン全体を共創する体制の構築が不可欠です。IHIグループは、こうした取り組みをグループ全体で推進し、持続可能な社会の実現に向けて挑戦を続けています。

▶ 事業活動の深化については「ビジネスストーリー」をご覧ください。p.56

ステークホルダーと資本への還元

社会課題の解決を通じて、創出した社会価値や財務価値は、ステークホルダーの皆さまへ還元されます。将来のありたい姿を実現するために、さらなる社会課題解決に向けた投資を実行しながら企業価値向上を目指します。「グループ経営方針2023」では、総投資枠の約4,500億円のうち、約6割を成長事業と育成事業に振り分ける予定です。

IHIグループが創出するアウトプット&アウトカム

IHIグループが事業活動を通じて社会に提供する価値は、ステークホルダーと共創する価値とIHIグループが社会に提供する価値に大

別されます。ステークホルダーと共創する価値は、互いの持続的な成長を促すものです。一方、IHIグループが社会に提供する価値は、現在捉えている社会課題を解決するものであり、社会のサステナビリティを高めることに貢献します。

カーボンニュートラルの実現

変革人財の獲得とDE&Iの醸成を基盤に、CO₂排出量のモニタリングと抑制を可能とする製造設備への移行やパートナーシップの構築などのバリューチェーン全体を通じた価値の創造により、お客さまのエネルギートランスフォーメーションを推進することでカーボンニュートラルを実現します。

レジリエンスな社会インフラの実現

航空エンジンのリーディングカンパニーとして空の交通を支え、センシング技術やモニタリング技術を活用した、橋梁の予防保全、水門設備保全や水管理の高度化などの保全・防災・減災に向けたライフサイクル全体への価値創造を通じて、レジリエンスな社会インフラの実現に貢献します。

エコシステムの構築

バリューチェーン全体を通じた省人化・省エネ化・自動化を実現する製品とサービスの創出を進めることで、IHIグループの技術を起点としたパートナー企業や組織との連携を促進し、社会課題解決を実現する産業エコシステムの構築を推進しています。

社会の安心への貢献

成長事業と育成事業への人財のシフト、バリューチェーン全体での価値構築、DX化による生産効率の向上などを通じて、成長事業である防衛力の強化と育成事業であるアンモニアバリューチェーンの創造によるエネルギーの安定供給を実現することで、社会の安心への貢献に寄与します。

IHIグループの経営資本

IHIグループは経営資本を活用し、社会課題の解決と持続的な成長を目指します。

	方針	インプット	現状認識	主な強化策
<div>1</div>  <div>人的資本</div>	<p>「グループ経営方針2023」に連動した「グループ人財戦略2023」に基づき人的資本を強化しています。事業の変革と企業体質の変革を実現するために、「良い+強い」会社と従業員個人の「成長+幸せ」の両立を目指し、人財戦略を実行します。</p>	<p>※2025年3月期</p> <ul style="list-style-type: none"> 1人当たり収益 58.1百万円 女性管理職比率(単体) 5.8% 女性役員比率(単体) 29.4% 博士号取得者数 300名 1人当たり研修費用・時間 (40,432円、34.9H) 	<ul style="list-style-type: none"> 変革の実現には外部人財を獲得し、新たな知見や考え方を取り入れることが必要 「バリューチェーンを創造する」企業への変革に向けて、従業員一人一人の行動変容が必要 	<ul style="list-style-type: none"> 積極的なキャリア採用の実施 評価、処遇制度を「誰でも、いつでも、何度でもチャレンジできる」ものに改訂 キャリアチャレンジ制度、社内副業制度、セカンドジョブ制度(兼業制度)の導入 IHIアカデミーによる経営・専門人財の育成
<div>2</div>  <div>知的資本</div>	<p>社会とお客さまの課題解決を目指し、新しい価値を継続的に提供していく技術開発に取り組みます。成長事業の拡大、育成事業での事業創出、中核事業の競争力強化を目指して、多様なパートナーと連携して、基礎研究から実用化までを推進します。</p>	<ul style="list-style-type: none"> 研究開発費 399億円 特許保有件数 8,016件 	<ul style="list-style-type: none"> グローバルの厳しい競争環境を勝ち抜くために、最先端のエコシステムに身を置き、研究機関や企業との連携を強化することが不可欠 	<ul style="list-style-type: none"> 長期視点での技術革新に向けた研究開発支援制度の導入 企業や研究機関とのオープンイノベーションを推進し、「強者連合」を構築
<div>3</div>  <div>財務資本</div>	<p>キャッシュ創出力の強化を進め、財務基盤の拡充と株主還元のバランスを取りながら、持続的な高成長を実現する事業変革に向けた投資を積極的に進めます。株主還元に関しては、安定的な増配を目指します。</p>	<ul style="list-style-type: none"> 総資産 22,403億円 資本合計 5,086億円 有利子負債 5,147億円 	<ul style="list-style-type: none"> 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の実績を達成 キャッシュ・フローの創出に課題が残る 	<ul style="list-style-type: none"> 運転資本圧縮への意識改革 戦略・業績進捗会議の開催による戦略と財務の一体運営

IHIグループの経営資本

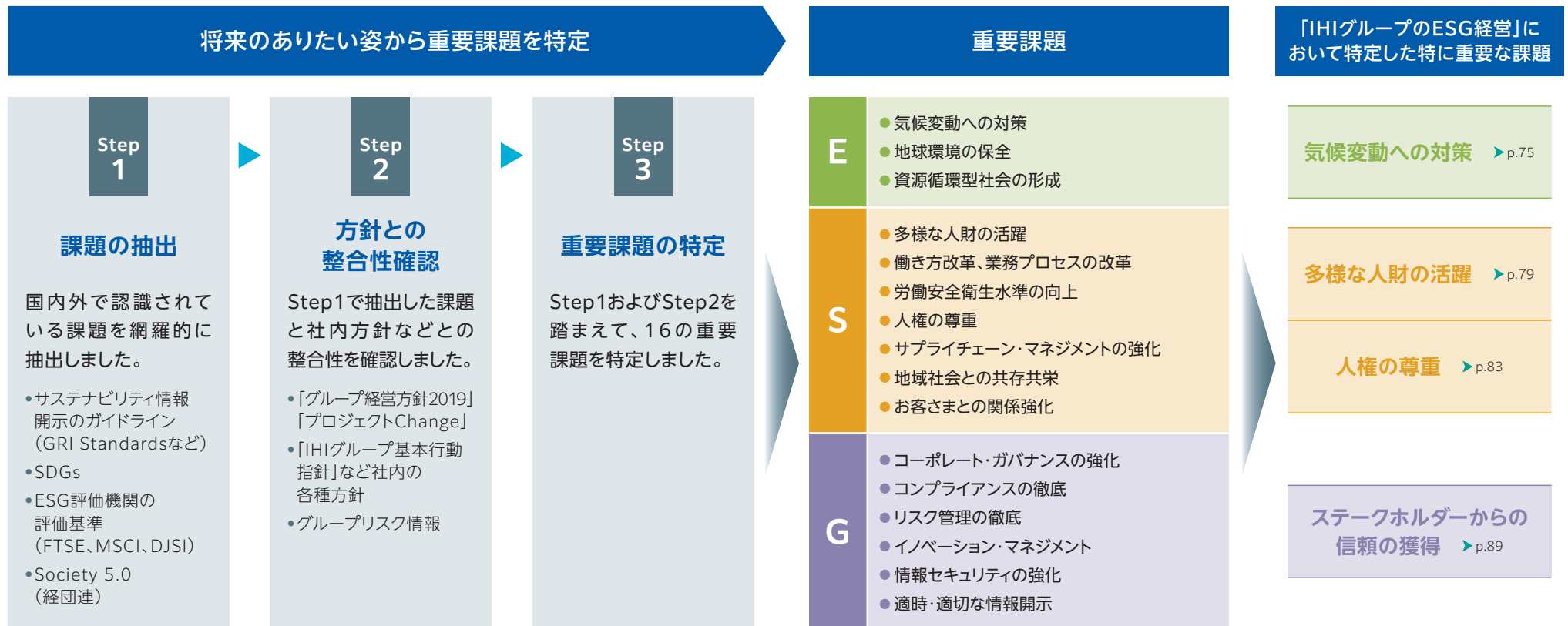
	方針	インプット	現状認識	主な強化策
<div>4</div> <div></div> <div>製造資本</div>	製品・サービスを通じて、社会課題の解決と安全・安心で豊かな社会の実現を目指します。製品・サービスの安全および品質を最優先として、環境への負荷を最小限とし、従業員の安全に十分配慮した製造拠点を目指します。	<ul style="list-style-type: none">● 設備投資 974億円● 工場数 6カ所	<ul style="list-style-type: none">● 鶴ヶ島工場にて2026年度に新修理棟の稼働開始予定	<ul style="list-style-type: none">● DX化による生産効率の向上● 成長事業におけるトランスフォーメーションセンターの設立
<div>5</div> <div></div> <div>社会・関係資本</div>	重要課題に、人権の尊重、お客さまとの関係強化、サプライチェーン・マネジメントの強化、地域社会との共存共栄などを掲げ、社会関係資本とのエンゲージメントを強化し、トップ主導で他国やその地域のステークホルダーとのエンゲージメントを実施しています。	<ul style="list-style-type: none">● ビジネスパートナーとのリレーションシップ● ステークホルダーとのエンゲージメント	<ul style="list-style-type: none">● バリューチェーンの創造のために、さまざまなステークホルダーとのエンゲージメント向上が必要	<ul style="list-style-type: none">● IHIグループ人権啓発推進委員会を人権DE&I委員会に改組● 人権インパクトアセスメントの実施(2022～2024年度)● 人権の尊重に関する講演会を開催● サプライチェーン・マネジメントの強化策として、EcoVadis社と契約締結
<div>6</div> <div></div> <div>自然資本</div>	ESG担当役員を委員長とする環境委員会を設置し、工場や事業所における気候変動への対策、資源の循環や地球環境の保全について、審議・決定しています。主要な生産拠点到環境マネジメントシステムを確立し、環境管理レベルの向上に努めています。	<ul style="list-style-type: none">● エネルギー消費量 2,218TJ● 取水量 4,662千㎡	<ul style="list-style-type: none">● Scope1、2排出量合計12,000t-CO₂e削減目標に対し、2024年度までに9,000t-CO₂eを削減● Scope3排出量の大部分を石炭火力発電用ボイラーが占める。ボイラーの新設工事終了により、2026年度以降は排出量が大幅に減少する見込み	<ul style="list-style-type: none">● 燃料アンモニアによる燃料転換技術を活用したエネルギーランジション● アンモニアを燃料とするガスタービン、航空機の電動化や燃料転換によるエネルギートランスフォーメーション● CCUS(Carbon dioxide Capture, Utilization and Storage)やメタネーション技術によるカーボンソリューション
資本を生かす企業文化	<div><div>目指す姿</div><div>IHIグループには、人権の尊重を土台とし、多様性を重視する企業文化があります。この企業文化の下、社会課題を解決するビジネス構築に向けて、従業員には失敗を恐れず挑戦をすることを推奨しています。</div></div> <div><div>強化策</div><div><div>● DE&Iの自分事化</div><div>● 社長と従業員との対話機会設定</div><div>● 人権の尊重に関する社内講演会の開催</div><div>● コンプライアンスの徹底</div><div>● 安全・安心な職場づくり</div></div></div>			

IHIグループの重要課題

IHIグループは、持続可能な社会を実現し企業として持続的に成長するために、優先的に取り組むべきことを重要課題として特定しています。

2020年に策定した「プロジェクトChange」の中で、近未来に創り上げたい社会を「自然と技術が調和する社会」とし、IHIグループが取り組むべき社会課題や提供できる価値を明確にしました。そして、取り組むべき社会課題とした、脱CO₂、防災・減災、暮らしの豊かさの実現のために「重要なことは何か」という観点で、重要課題を特定し直しました。その後、2021年11月に発表した「IHIグループのESG経営」では、地球規模の課題である気候変動への対策に取り組むこと、事業を通じて関わる人びとの人権を尊重すること、価値創造の原動力となる多様な人財が活躍すること、そして誠実な企業経営によってステークホルダーからの信頼を獲得することを、優先的に取り組むべき特に重要な課題として特定しました。

重要課題の特定プロセス



IHIグループの重要課題

重要課題における目標と実績

	重要課題		目指す姿	指標と目標	2024年度の主な実績
環境	気候変動への対策			<ul style="list-style-type: none"> 2050年度 パリューチェーン全体でカーボンニュートラルを実現 2030年度 GHG排出量 (Scope1、2) 2019年度から半減 2025年度 GHG排出量 (Scope1、2) 2022年度比で12,000t-CO₂削減 2025年度 エネルギー消費原単位 2022年度比で3%削減 	<ul style="list-style-type: none"> GHG排出量 (Scope1、2) 197,274t-CO₂e、18,479t-CO₂e削減 (2022年度比) エネルギー消費原単位 13.6TJ/百億円、19.6%削減 (2022年度比)
	地球環境の保全		<ul style="list-style-type: none"> 社会システム全体の環境負荷を低減する 	<ul style="list-style-type: none"> 環境事故発件数 ゼロ 環境法令違反件数 ゼロ 	<ul style="list-style-type: none"> 環境事故発件数 ゼロ 環境法令違反件数 ゼロ
	資源循環型社会の形成			<ul style="list-style-type: none"> 2025年度 廃棄物排出量 2022年度比で3%以上削減 2025年度 取水量 2022年度比で3%以上削減 2025年度 最終処分量を全廃棄物の90wt%以上把握 	<ul style="list-style-type: none"> 廃棄物排出量 21,942t、4.8%削減 (2022年度比) 取水量 4,662千m³、15.5%増加※ (2022年度比) ※生産量増加に伴い増加 最終処分量 全廃棄物の59.3wt%把握
社会	多様な人財の活躍		<ul style="list-style-type: none"> 従業員が共通の価値観の下で、持てる能力を最大限に発揮する 多様性の力を価値創造につなげる 	<ul style="list-style-type: none"> 2030年度 役員に占める女性比率 30%以上 2030年度 女性管理職比率 15% 2026年度 女性管理職比率 7% 2026年度 女性採用比率 大卒の20%程度 2026年度 障がい者雇用率 2.7% 	<ul style="list-style-type: none"> 役員に占める女性比率 29.4% 女性管理職比率 5.8% 女性採用比率 (大卒) 19.8% 障がい者雇用率 2.58% 従業員エンゲージメント 55ポイント (2023年度比1ポイント改善)
	働き方改革、業務プロセスの改革		<ul style="list-style-type: none"> 組織全体の生産性を高める 		
	労働安全衛生水準の向上		<ul style="list-style-type: none"> 共に働く全ての人びとが安全で健康に働くことができる職場環境を実現する 	<ul style="list-style-type: none"> 2024年度 安全衛生度数率 (工場部門) 0.6未満 (建設部門) 1.2未満 	<ul style="list-style-type: none"> 労働災害 (不労災害以上) の発件数 (国内) 66件 安全衛生度数率 (工場部門) 1.21 (建設部門) 2.13
	人権の尊重		<ul style="list-style-type: none"> あらゆる人びとに対する人権尊重の責任を積極的に果たす 	<ul style="list-style-type: none"> 人権インパクトアセスメントを3年間でIHIグループ会社約160社実施 	<ul style="list-style-type: none"> 人権インパクトアセスメント実施の累積数: 143社 (うち2024年度は47社) グリーンパンス (救済) メカニズムとして、パリューチェーン上の全ステークホルダーが利用できる通報窓口を開設
	サプライチェーン・マネジメントの強化		<ul style="list-style-type: none"> 持続可能なサプライチェーンを構築する 	—	<ul style="list-style-type: none"> 一次重要取引先数の選定: 514社 (一次取引先約9,000社のうち24%)
	地域社会との共存共栄		<ul style="list-style-type: none"> 住み良い豊かな地球づくりに役立つとともに、グループの価値向上につながる社会貢献活動 	—	<ul style="list-style-type: none"> 社会貢献活動の支出総額: 483百万円 (前年度比49百万円減)
	お客さまとの関係強化		<ul style="list-style-type: none"> 開発、提供する製品・サービスの安全性に十分配慮するとともに、お客さまおよびユーザーの満足を得られているかを確認し、絶えず製品・サービスの水準を高める 	—	<ul style="list-style-type: none"> IHIおよび国内・海外連結子会社のQMS認証取得率: 79% (認証対象となる72拠点のうち57拠点)
ガバナンス	ステークホルダーからの信頼の獲得	コーポレート・ガバナンスの強化	<ul style="list-style-type: none"> 株主をはじめとするステークホルダーの皆さまから、長年にわたって信頼され、ご愛顧いただく 	—	<ul style="list-style-type: none"> 役員報酬の業績連動賞与 (年次インセンティブ) において、ESG経営の推進を目的とした「ESG指標」を導入
		コンプライアンスの徹底	<ul style="list-style-type: none"> 法令遵守にとどまらず、変化する社会の価値観や社会からの要請を的確に把握し、社会の期待に応える 	—	<ul style="list-style-type: none"> コンプライアンス・ホットライン通報件数: 246件 (うちコンプライアンス違反認定件数9件) 競争法違反件数: 1件 贈賄禁止法: 0件
		リスク管理の徹底	<ul style="list-style-type: none"> 事業の継続、役員および従業員とその家族の安全確保、経営資源の保全、社会的信用の確保 	—	<ul style="list-style-type: none"> リスク管理に関する取り組み方針の策定、課題の抽出および是正措置の検討 事業部門・本社部門各々の役割・責任を明確化し、リスク管理活動を実施
		イノベーション・マネジメント	<ul style="list-style-type: none"> ものづくり技術の中核とするエンジニアリング力によって、社会課題解決につながるソリューションを提供し続ける 知的財産を重要な経営資源の一つとして社会課題の解決とお客さまの価値向上に資するように事業に活用する 	—	<ul style="list-style-type: none"> 研究開発費用 399億円 特許取得件数 598件 特許保有件数 8,016件 (国内 4,029件、海外 3,987件)
		情報セキュリティの強化	<ul style="list-style-type: none"> お客さまやお取引先の機密情報、会社の経営情報や技術情報などを確実に保護する 	—	<ul style="list-style-type: none"> 情報セキュリティ対策レベル評価 3.8 (5点満点)
		適時・適切な情報開示	<ul style="list-style-type: none"> 経営の方向性と主要な業務について、誠実に説明責任を果たす 	—	<ul style="list-style-type: none"> 投資家との対話 604社 (国内投資家 180社、海外投資家 424社) 債券投資家との対話 19社 (債券投資家 12社、銀行 3社、金融機関 4社)

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、いずれ疲弊してしまいます。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つ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か。

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、従業員に入社動機を尋ねると、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。

IHIグループの競争優位性

IHIグループは、社会課題解決を起点に「多様な人財」と「技術力」により、バリューチェーンの創造を実現します。

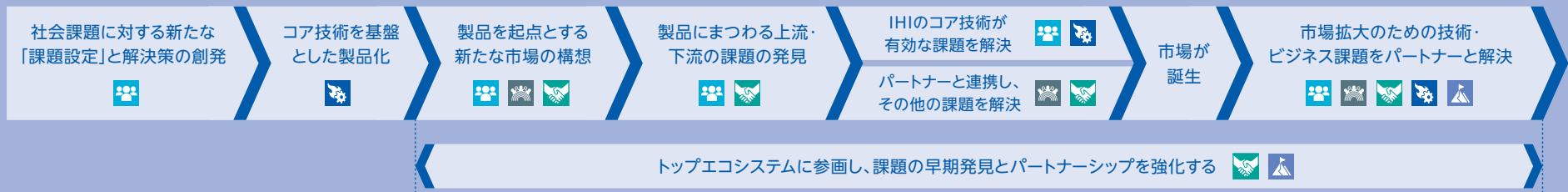
トッププレイヤーとして市場(バリューチェーン)を創造するための技術開発・製品開発、パートナーシップ構築を行い、競争優位性を構築します。

「リソースアロケーションとガバナンス」がその実現を支えます。

▶ 経営トップ鼎談 p.21 ▶ ESG担当役員メッセージ p.27

バリューチェーンの創造プロセスとそれを実現するIHIグループの競争力

バリューチェーンの創造プロセス



IHIの競争力 ① 多様な人財



社会課題解決を志す、高度なビジネス・技術スキルを持つ人財プール



多様な経験、個性を尊重し、「挑戦」と「越境」を促進する、DE&Iの組織文化



グローバルビジネスや官公庁との連携など、多様なビジネス経験を持つ人財プール

▶ 人財担当役員メッセージ p.29

IHIの競争力 ② 技術力



世界初の技術を継続的に開発する技術開発力



トップエコシステムでプレゼンスを発揮する高い技術力

▶ 技術担当役員メッセージ p.35

リソースアロケーションとガバナンス

競争優位性を実現する取り組み

- 成長分野への規律ある投資とリソースシフト
- キャッシュ・フローの改善と財務基盤の強化

- 多様な経験を持つ取締役メンバーによるモニタリング
- 不適切行為を起こさないコンプライアンスの徹底

▶ 財務担当役員メッセージ p.39

▶ 社外取締役座談会 p.50

ESG担当役員メッセージ



常務執行役員 グループESG担当
瀬尾 明洋

社会のサステナビリティに関する課題解決を推進力に 自社の競争力強化と価値創造を実現する

社会のサステナビリティとIHIグループの 競争力強化のために、新しい市場を創る

創業以来、IHIグループはインフラや産業に関わる社会課題に向き合い、技術をもって解決してきました。一方で、世界が直面する気候変動、生物多様性、人権などの社会課題はますます

深刻化し、解決するための難易度が上がっています。これらの課題は、企業活動の在り方や社会との関わり方を根本から見直す契機となっています。IHIグループにおいても社会課題を捉え直し、サステナビリティを経営の中核に置き、それを競争力とする企業へ変革を続けています。IHIグループの中核にあるサステナビリティとは、「自然と技術が調和する社会」の実現を目指

すことです。「気候変動への対策」「人権の尊重」「多様な人財の活躍」「ステークホルダーからの信頼の獲得」をマテリアリティとして特定し、企業価値の向上を追求しています。

IHIグループの事業は、気候変動やエネルギー効率化、インフラ開発など社会のサステナビリティに直結する社会課題の解決を本業としている特徴があります。その競争力をさらに高めるため、私たちは「バリューチェーンの創造」に注力しています。製品やサービスが互いに価値を高め合う「価値連鎖」を実現し、キーマン（核となる技術や製品）を中心にエコシステムを構築することで、新しい市場を創出します。IHIグループがバリューチェーンを創造することは、社会課題解決とIHIグループの競争力を両立させる仕組みです。ステークホルダーと共に、社会課題の解決に沿った新しい市場の形成を主導することで、サステナブルな社会の構築と企業成長を実現します。

環境負荷低減の要請を事業機会と捉え、 社会とIHIグループの持続的な成長に挑む

IHIグループは「気候変動への対策」を事業の中心に据え、環境負荷を低減する製品・サービスを提供し社会のサステナビリティに直接貢献しています。例えば、工場の省エネ技術や自動化による効率化は、製造業全体の環境負荷を軽減するだけでなく、お客さまのコスト削減にも寄与しています。また、航空エンジンの燃費向上技術は、航空業界のCO₂排出量削減に直接的

ESG担当役員メッセージ

な効果をもたらしており、持続可能な航空燃料(SAF)や航空機の電動化の開発と併せて、航空産業全体の脱炭素化を加速させています。さらに、アンモニア燃焼技術など、グリーンエネルギーの分野では、革新的な技術を通じて産業界全体の脱炭素化を支えています。これらの技術は、経済価値と環境価値を両立させる新たな価値を提供し、「気候変動への対策」を加速させています。

ESG担当役員としての役割の一つは、IHIグループの製品やサービスが環境負荷低減に資するものであること、そしてそれを普及させることがESG経営の実践そのものであることを従業員に実感してもらうことです。自身の業務が社会のサステナビリティのための課題解決に貢献していることを、従業員が実感できるように意識改革に取り組んでいます。従業員との対話の中で、製品の競争力について、悩みを聞くことがあります。その中には、環境負荷低減の価値がお客さまに十分認められていないケースが散見されます。性能向上による生産性向上だけではなく、性能向上がもたらす環境負荷低減の価値についても分析し、それをお客さまに伝え、認めていただく仕組みづくりが重要であると伝えています。

DE&Iを推進することで、心理的安全性を高め、競争優位性を高める

マテリアリティに「多様な人財の活躍」「人権の尊重」を掲げ、従業員が今すぐ取り組むべきこととして「DE&Iを自分事にする」という重点施策を推進しています。IHIグループが、航空エンジン事業へのリソースシフトや事業ポートフォリオの組み替えを競争力につなげるとともに、イノベーションを起こし続ける企業になるためには、多様な人財や事業間のシナジーを最大限に生かし、柔軟で適応力のある組織を構築することが重要です。

DE&Iを自分事にすることは、個々の意識と行動が変化し、組織全体の文化が変わるきっかけとなります。自分事として捉えることで、共感と主体性が生まれ、無意識の偏見を解消する動きにつながります。また、心理的安全性の高い職場環境を構築するためには、リーダーシップの育成、オープンなコミュニケーション、メンタルヘルスのサポート、公正な評価制度、チームビルディングといったほかの取り組みも実施する必要があります。これらの取り組みも併せて人財担当役員と連携し積極的に進めています。従業員が多様な個性を生かせる環境を整えることは、ESG担当役員としての私の重要な使命の一つです。

ステークホルダーからの信頼の獲得が持続的な企業経営を支える

マテリアリティは、定期的に更新する必要があると認識しています。更新の際に重要なことは2つあります。1つ目は、経営理念と合致し、変化する社会の要請に貢献できるものであること。2つ目は、当社グループの事業競争力を強化できること。これらを両立するものがマテリアリティとなるべきと考えています。社会と自社の持続的成長を両立し、ダブルマテリアリティの考え方にに基づき、マテリアリティの特定につなげていきます。

IRの場では当社グループのESGの取り組みが、どのように競争力や価値に転嫁されているかを説明し、企業としての持続可能性と発展性を評価していただきたいと伝えています。こうした対話活動の積み重ねが、価値創造ストーリーへの理解を促進し、昨今の市場評価の高まりにもつながっていると考えています。

IHIグループは、ESG経営を通じて「自然と技術が調和する社会」の実現を目指します。不確実性の高い時代だからこそ、創業以来変わらず社会課題解決に挑戦し続けることが私たちの使命です。今後も技術力を基盤にステークホルダーの皆さまと共に歩みながら、サステナブルな未来を築くための挑戦を続けてまいります。

人財担当役員メッセージ



執行役員 グループ人財・人事担当
齊藤 真美子

多様な人財が活躍する環境を整え、 従業員一人一人の行動変容を組織の力に

「グループ人財戦略2023」

IHIグループは、「バリューチェーンを創造する」企業への変革に向けて動き出しています。企業が変革するためには、企業を構成する従業員一人一人が自身の行動を変えていくことが欠かせず、そのことを従業員自身に理解してもらうことが大切です。

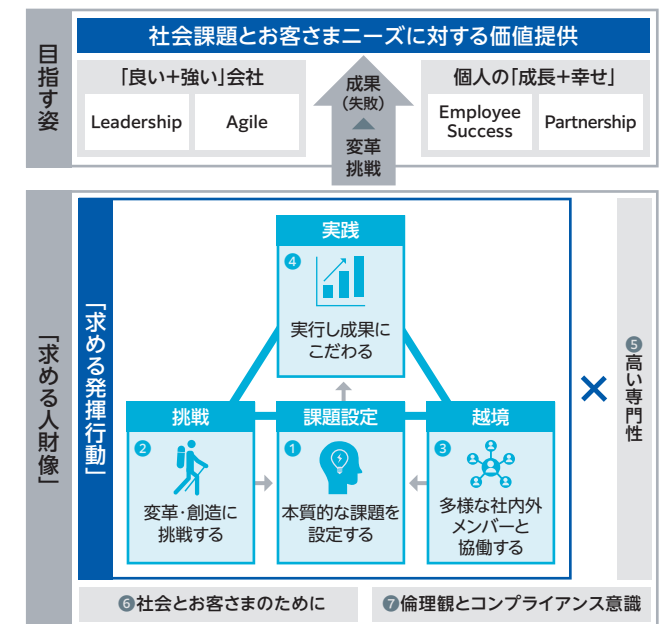
す。そのため、IHIグループの従業員が共通の価値観の下で持つ能力を最大限に発揮できるよう、仕組みや環境を整備することが、人財担当役員としての役目と考えています。

「グループ経営方針2023」を踏まえた「グループ人財戦略2023」(▶p.79)では、「良い+強い」会社と個人の「成長+幸せ」の両立を将来の目指す姿として掲げています。変革への挑

戦を評価する制度改革と風土醸成が従業員の行動変容を促進し、組織を変革する力になるのだと考えています。

個々の活躍がIHIグループの成長につながる 組織・仕組みづくり

IHIグループが持続的に成長するためには、従業員一人一人の活躍が欠かせません。そのために、7項目の「求める人財像」を定め、そのうち、「課題設定」「挑戦」「越境」「実践」を会社が奨励する行動＝「求める発揮行動」として示しています。とはいえ、会社



人財担当役員メッセージ

が一方向的に求めるのではなく、どのような行動を取るのかを従業員が自律的に考え、上司との対話も重ねながら、自己実現と会社の目指す姿を整合させていくことが大切だと考えています。

また、変革の実現には外部人財を獲得し、新たな知見や考え方を取り入れることも必要です。かつては新卒採用が主流でしたが、積極的なキャリア採用に取り組んだ結果、2024年度はIHIグループ全体で、キャリア採用数が新卒採用数を上回るなど、人財の多様性にも結びついています。

このような状況では、多様な背景を持つ従業員の自律的なキャリア形成を支える制度が必要となります。そのため、2024年度にはIHIの評価・処遇制度を「誰でも、いつでも、何度でもチャレンジできる」ものに改訂しました。年齢や経験年数ではなく発揮行動や成果に基づいて評価する制度へ移行したことで、キャリア採用者も含め、実力本位での抜擢が可能となりました。さらに、シニア社員の活躍を促進するため、60歳以上の賃金減額制度を廃止するなど、従業員が会社と目標を共有しつつ、高いモチベーションを持って自律的に成長できる制度の構築を進めています。

「挑戦」と「越境」の促進

私が重視しているのが「挑戦」と「越境」の促進です。新たなことに挑み、今いる地点から踏み出していく。「もしかすると失敗するかもしれない。でも挑むことは諦めたくない。」こういった従

業員一人一人の思いと、それを後押しする組織が変革を生み出すと考えます。

例えば「キャリアチャレンジ制度」では、IHIグループ内の求人常時公開し、希望者が自ら手を挙げて異動することができず。また、本業以外のテーマに就業時間の一部を充て、仲間を募りながら事業化を目指すことが可能な「社内副業制度」や、社内経験を生かして他社やフリーランスで活動する「セカンドジョブ制度(兼業制度)」を導入しています。

一方で、従業員一人一人が「挑戦」「越境」を自分事にして日々の業務に落とし込むためには、上司と部下の信頼関係がとても大切になります。そのような観点から、マネージャー(中間管理層)の支援に注力しており、具体的には、1on1ミーティングといった日常的なコミュニケーションスキルの向上を中心に取り組んでいます。さらに2025年度からは、マネージャー自身が強みや伸びしろを把握するための360°フィードバックを導入し、マネジメントスキルのさらなる強化を図っていきます。

変革をリードする人財の育成

CEO直属のIHIアカデミーでは、IHIグループの変革をリードし、グローバルで活躍できる経営・DX人財および専門人財を育成するため、経営・DX分野と高度専門分野を2本柱としてプログラムを展開しています。いずれも座学に終始するのではなく、学びの成果を実務に求め、社会やお客さまに対して価値を

生み出すための構想力と組織を動かすリーダーシップが磨けるプログラムとしています。また、経営・DX分野のエントリープログラムでは公募制を導入し、将来世代の意欲のある多様な人財の発掘・確保に取り組んでいます。

IHIアカデミー修了生が学びと経験を職場に持ち帰り、新たな価値の創造につながる挑戦をリードしていくことで、本人だけでなく周囲の仲間も巻き込んだより大きな変革の渦を創っていくことを期待しています。

健全な組織風土の醸成

多様な人財のバックグラウンドや経験、個性は、新しい視点をもたらし、バリューチェーンの創造を進める原動力になると考えています。そのためには、DE&Iの考え方を取り入れ、多様性の力を価値創造につなげることができる組織風土への変革も必要です。2024年度を「DE&I元年」として、グローバルの拠点をつないだ「全社員ミーティング」でCEOが参加するパネルディスカッションを実施するなど、従業員へのDE&I理解・浸透を図る研修や体験の場づくりを積極的に展開しました。

また、DE&Iの浸透は、健全な組織風土の醸成にも寄与すると考えています。事業組織の枠を越えた異動による人財の流動化や、経営幹部と従業員、従業員同士の対話など、多様性を受け入れ、相互に尊重し、自由に意見が言える企業風土となっていくよう継続的に取り組んでいきます。

変革人財座談会



産業システム・汎用機械事業領域
車両過給機SBU
技術統括センター 開発部
鈴木 徹

グループ人財・人事担当役員
人事部長
斉藤 真美子

IHIアカデミー長
野口 聡一

航空・宇宙・防衛事業領域
宇宙システム事業準備室
月岡 東恵

「変革人財」の活躍

越境体験で得た気づきと挑戦を 組織の変革につなげていく

IHIアカデミーのプログラムを経験した2名の従業員と、
2025年4月にアカデミー長に就任した野口、
グループ人財・人事担当役員 人事部長の斉藤が、アカデミーでの学びや気づき、
そして今後IHIグループが変革していくために必要なことについて意見を交わしました。

なぜ「変革人財」を求めるのか

野口 IHIグループにとっての「変革人財」の定義を教えてください。また、なぜIHIグループは組織全体の変革を必要としているのでしょうか。現状の課題認識についてお聞かせください。

斉藤 IHIグループにおける変革人財とは、IHIグループ全体が事業環境変化に即して変

革していくための志と知恵を持ち、ほかの従業員にポジティブに影響を与え続ける象徴的存在と考えています。IHIグループは、激しく変化する社会環境に対応するため、「バリューチェーンを創造する」企業への変革を目指しています。この実現には、従業員一人一人が特に「挑戦」と「越境」に対峙するために、キャリアを通じて自律的に行動を変え続ける必要があります。これを奨励するため、従

変革人財座談会

業員を支える環境や制度づくりが現状の課題と考えています。

IHIアカデミーのプログラムを通じて得た成長

斉藤 まず、IHIグループでのキャリアと、IHIアカデミーでの経験から得られたことを教えてください。

鈴木 私は入社以来、「車両用過給機（ターボチャージャー）の開発に携わってきました。一般的にはエンジンと別々に設計されますが、両者は密接に連携して動くため、開発の初期段階から一緒に検討することが重要です。ある時、大手自動車メーカーとの共同ワークショップでこの考え方を提案し、議論したことがきっかけで共同開発が進み、私はそのメーカーに出向することになりました。

斉藤 鈴木さんはIHIアカデミーでCLP（Change Leader Program：「変革のリーダーシップ」を主テーマに、自職場の変革ビジョンを描き、その実現に向けて知識・スキルのインプットと実践・振り返りを繰り返すアクションラーニング・プログラム）※に参加されま

したね。そこでの経験は日々の仕事に役立っていますか。

鈴木 CLPでは2つの学びがありました。一つは「全体構造から考えること」です。自分の担当製品単体ではなく、モビリティ全体の視点から逆算し、どんなエンジンや過給機が必要なのかを考えることで、課題が明確になり、突破口が生まれやすくなりました。

もう一つは「対話の重要性」です。CLPでは普段話さないような深い自己紹介をし合う場があり、相手の考え方やその背景を理解し、信頼関係を築くことの大切さを実感しました。職場でも積極的に対話を行い、チームワークの向上につなげています。

斉藤 全体の構造を見て、逆アプローチの視点で開発を進めることは、バリューチェーン創造には欠かせません。月岡さんはいかがでしょう。

月岡 私は入社から約10年間、プラント設計エンジニアとして、基本設計から試運転まで一貫して担当してきました。その後、製鉄設備の設計・供給を行う株式会社IHIポールワースに出向し、100名ほどの規模の組織で会社全体の動きを細かく共有したことで、経営視点の重

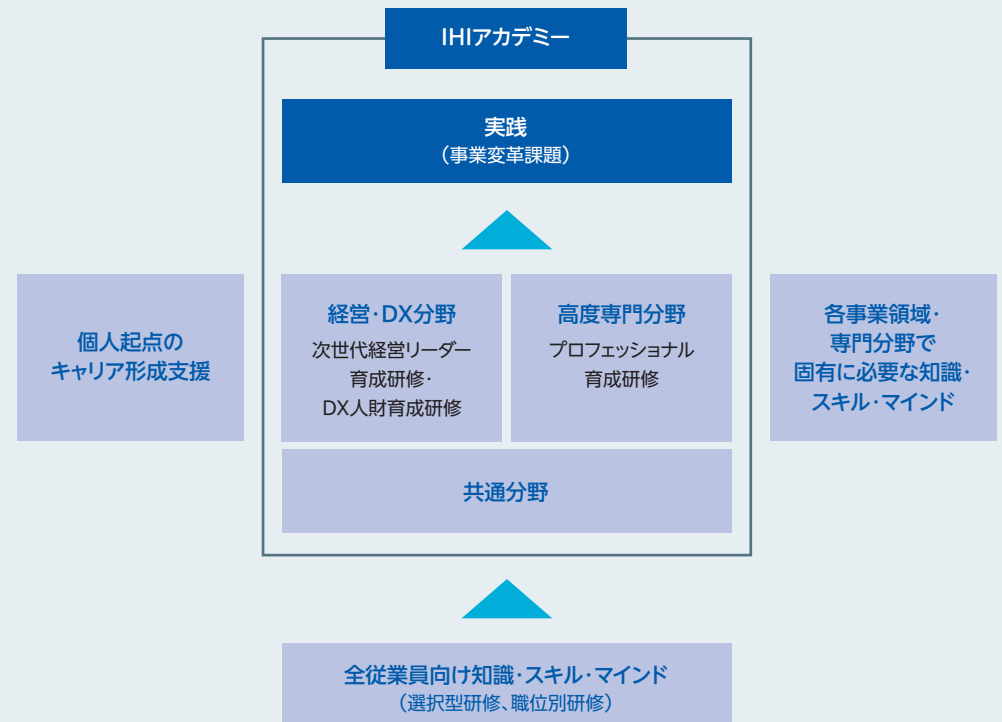
要性に目覚めました。これをきっかけに希望して経営企画部に異動し、経営方針の策定などを通じて会社全体を長期的な視点で捉える力を養いました。今は宇宙から得られるデータの活用新たな事業機会を見だし、宇宙システム事業準備室に所属しています。

斉藤 月岡さんはIHIアカデミーの越境プロ

グラム※ではどのようなことを学びましたか。

月岡 ある自治体の課題解決プログラムに参加し、実際に住民へのヒアリングを行い、その結果を基に新たな行政サービスを首長に提案し、フィードバックを受けました。現場で直接住民の声を聞くことで、ユーザーの本当のニーズに迫る「お客さま視点」の大切さを痛感しました。また、

人財育成の全体像



※「Change Leader Program」および「越境プログラム」共に経営・DX分野のプログラム

変革人財座談会

サービス提供者側とユーザー側の考えにギャップがある場合、両者の視点を理解しながら最適解を導き出す難しさを強く感じました。

斉藤 普段IHIグループの中で仕事をしていると、IHIグループ社員全体の傾向として、一つの課題を深く掘り下げるのは得意でも、全体を俯瞰して見る力や視座の高さには課題が残っていると感じます。野口さんはどのように思われますか。

野口 私もIHIグループのエンジニアとしてキャリアをスタートし、ものづくりの楽しさや目の前の仕事に集中するやりがいにはよく理解できます。しかし今のIHIグループを取り巻く環境は大きく変化しており、現状維持だけでは通用しません。170年の歴史を持つ企業だからこそ、過去の延長線上にいてのではなく、思い切って変革に踏み出す覚悟が必要です。古



い殻を脱ぎ捨て、次の時代に進んでいかなければなりません。

越境によって得た、多様な視点を包摂し、変革を進める

斉藤 野口さんは、IHIグループからJAXA(宇宙航空研究開発機構)へ越境されました。一度離れてからIHIグループに戻ってきて、変化を感じましたか。

野口 大きく変わったと感じています。最初にIHIグループにいたころは、「ジャパン・アズ・ナンバーワン」と言われた時代で、自社技術への自信が強く、外部の視点を取り入れる意識は低かったです。しかし今は経営陣をはじめ、変革への感度が非常に高い。ただし、本社の変革意識と現場のギャップがあり、これを埋めることがこれからの課題です。

鈴木 開発現場は日々の仕事に追われ、将来に向けた変革を考える余裕をなかなか持てません。環境と本社との意識のギャップを埋めていく必要があると思います。

月岡 新しい挑戦に賛同し、協力してもらうためには、リスクやリターンを明確に説明し納

得してもらう必要があります。ただし、それには時間がかかるため、新規事業の推進現場では、そこが最も苦労している点です。

斉藤 お二人とも、どう周囲を巻き込んで大きな挑戦へとつなげていくか悩んでいるようですね。野口さんからのアドバイスはありますか。

野口 一人では限界があります。IHIアカデミーの卒業生同士で事例を共有し合いながら、変革のヒントを探してほしいです。今は社会が大きく動いており、変革者の発想が必要な時代です。

斉藤 ぜひお二人のような人財が中心となって、周囲を巻き込む変革を主導してほしいです。新しい挑戦にはワクワクする気持ちが大事。「創造を楽しむ」マインドを忘れずにいてください。

鈴木 やらされ感ではなく「こうやったら楽しい」と皆が自然と前向きになれる風土をつくりたいです。

野口 鈴木さんは自動車メーカーに出向されていますね。自動車はIHIグループと比べて開発サイクルが短いのではないですか。さらに米国に目を向ければ、スペースXでは、1日に2基のロケットエンジンを製造するスピード感で

す。世界には驚くほど早い業務プロセスを持つ企業があります。外で得た学びをIHIグループに持ち帰り、会社全体の意識を変えてほしい。鈴木さんのような「外の視点」を持つ人財が原動力です。

斉藤 IHIグループが変革を進めていく上で、どんな人が必要だと思いますか。

鈴木 IHIグループはまだ縦割りの意識が強いと感じます。全体を意識的に俯瞰できる人が必要です。また、キャリア入社者は自分の持つスキルや経験を生かしてIHIグループの課題に挑み、これまで他社で実現できなかったことをIHIグループで叶えようという新しい視点をもたらしてくれます。そういった方と一緒に働きたいです。



月岡 私の所属する宇宙システム準備室は2023年4月に発足した部署で、IHIグループ

変革人財座談会

としては珍しくキャリア採用の方が多いです。異業種から集まった人たちが知見を持ち寄り、一つの目標に向かって協力し合い、良いチームを築けていると感じます。

斉藤 多様な経験、スキルや視点を持った仲間がいることが変革を加速させますね。

心理的安全性を保つ組織風土が 個の成長を促す

野口 仕事で苦労している点はありますか。

月岡 失敗を恐れず挑戦したいと思っていますが、経営的に見るとリスクが顕在化した場合の影響を考えなければならず、どこまでリスクを許容するか判断が難しいです。新規事業はスピードも必要ですが、リスク分析も欠かせず、そのバランスに悩みます。



野口 エンジニアが真剣に取り組んだプロ

ジェクトは、結果的に成果が出なくても会社にとっての失敗ではありません。新しいことにはリスクがつきものですが、そのリスクを受け入れて決断することこそがリーダーの役割です。リーダーはまず決断し、その後どう実行するかを具体的に考えなければなりません。決断したら一人で抱え込まず、大胆に権限委譲し、周囲を巻き込んでいくことが大切です。合議で進めることが正しいとは限りませんし、その間に変革の機会が失われることもあります。責任を持って決断できるリーダーをIHIアカデミーで育てていきたいです。

鈴木 リスクを背負って決断するには、実際に「やってみる」「決める」経験が必要だと感じます。

野口 そのためには心理的安全性の確保が重要です。失敗したら責任を問われるのではという恐れがあると変革は生まれません。失敗しても許される雰囲気が大切です。これは失敗や過ちを隠さず、不祥事を防ぐ意味でも非常に大切です。

リスクは完全には排除できませんが、「リターンがこれだけある」と示し、誰かが決断して進める必要があります。合議に頼りすぎて

無難な選択ばかりしていると本質的な成長はありません。リスクを取る覚悟がリーダーには必要です。

鈴木 私はCLPを受講する前から新規事業に携わっていて、「何をやっても良い」と言われる環境が挑戦のチャンスになっていると実感します。

斉藤 IHIグループには挑戦を促す雰囲気がありますが、心理的安全性や市場変化などで、自由に挑戦しづらくなることもあります。今後大胆に挑戦できる環境をつくっていきます。

一人一人の「成長実感」が 組織全体の活性化に

斉藤 IHIアカデミーでの経験を経て、今の仕事で成長を実感したエピソードを教えてください。



鈴木 これまで関わりのなかった人にも積極的にコミュニケーションできるようになりました。自分の担当範囲外の工程にも声をかけて学び、違和感を覚えたときは率直に指摘できるようになりました。自動車メーカーに出向直後、在米エンジニアのレポートに違和感があつたので率直に意見を伝え、周囲に気づいてもらえたのは成長を感じた場面です。

月岡 複数の視点から物事を考えられるようになったのが大きな成長です。新規事業では担当者としてだけでなく、事業が会社全体に与える影響も意識するようになりました。また、自分たちだけで限界を感じたとき、組織の枠を越えて躊躇せずに相談し、多様な視点からアドバイスをもらえるようになったのはIHIアカデミーでの経験の成果です。

野口 エンジニアは成果の数値で成長を判断しがちですが、本当に大切なのは、成果に至る過程で自分の人生がどう豊かになったか、人として成長できたかという実感です。その成長を言語化し、周囲と共有することで組織はよりポジティブに変革できます。お二人にも成長実感の言語化と共有を期待しています。一緒に変革を進めましょう。

技術担当役員メッセージ



常務執行役員
グループ技術担当
久保田 伸彦

技術革新でグローバル市場を切り開き、未来を創造する

創業から培った技術開発力で 持続可能な未来を切り開く

IHIグループは19世紀半ばに造船所として創業し、当時から機関技術、回転技術、船体技術をはじめとする多様な分野で強い技術を築いてきました。これらの技術は進化を遂げ、航空エン

ジン技術、ボイラー燃焼技術、大型構造物製造技術など、現在の主力事業を支える重要な基盤となっています。創業以来、技術を徹底的に追求し、その成果は現在にも受け継がれ、技術革新の原動力となっています。

この技術追求の姿勢を基盤に、IHIグループの研究者たちは、技術革新を支えるため、世界トップレベルの研究者や事業

者が集まるコミュニティ(=トップエコシステム)に積極的に関与しています。この活動を通じて、最新の技術トレンドや国内外の法規制動向を把握し、IHIグループ全体として新たな事業や製品開発に挑戦する基盤を強化しています。

エコシステムと技術ロードマップで 競争力を支える未来

IHIグループは、トップエコシステムで得られる知見や連携の成果を活用し、「成長事業」「育成事業」「中核事業」それぞれに応じた重点的な取り組みを進めています。これらを具体的に実現するため、IHIグループは2050年を視野に入れた「技術ロードマップ」を策定しました。このロードマップでは、各事業の成長を支える技術領域を明確化するとともに、社会課題の解決に向けた製品やサービスの創出を計画的に進めています。

特に、成長事業と育成事業に重点的に人財と資金を投資することで、持続可能な事業成長と収益性の向上を目指しています。技術開発本部では、研究者が基礎研究段階から「技術が社会にどう生かされるか」を意識しながら取り組める環境を整備しています。

成長と育成をけん引する技術戦略

成長事業では、次世代航空機の軽量化に向け、新素材開発や生産技術の高度化に注力しています。CO₂から直接合成するSAF(持続可能航空燃料)製造実証試験装置が2025年1月に稼働を開始しました。この試験によりSAFの原料合成プロセスを検証し、2030年のエアラインへのSAF供給開始を目指しています。さらに、長期的な視点では、航空エンジンの電動化や水素利用技術の研究にも取り組んでおり、これらが将来的な競争力の源泉となることを期待しています。

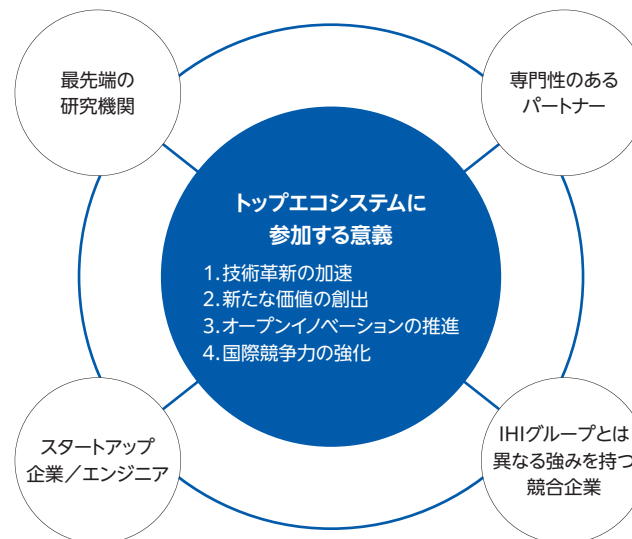
育成事業では、脱炭素社会の実現に向けたアンモニアバリューチェーン関連技術が大きく進展しています。株式会社JERAと協力し、商用の石炭火力発電所で石炭の20%をアンモニアに置き換えることに世界で初めて成功しました。また、液体アンモニア100%専焼によるガスタービンの連続運転に成功しており、商用化への手応えを得ています。さらに、2024年8月に世界初のアンモニア燃料の船用エンジンを搭載したタグボートの実証航海を成功させ、同年11月には再生可能エネルギー由来のグリーン水素を活用したアンモニア製造装置の開発に成功しました。これらの成果を基に、知財化と国際標準化を進めており、社会実装と収益化に向けた課題を一つずつクリアしながら、事業拡大を目指しています。

国際競争を勝ち抜くための革新的技術優位性

IHIグループが開発を進める技術範囲は、世界規模の市場を含んでおり厳しい競争環境にあります。このグローバル競争を勝ち抜くためには、最先端のエコシステムに身を置き、研究機関や企業との連携を強化することが不可欠です。

先駆的なコミュニティに積極的に関与することで、国際標準化に技術面から貢献し、課題を早期に把握し、先行して解決策を見いだせます。特に、アンモニア燃焼技術や航空エンジン技術においては、各国のキーパーソンとの対話を通じて、国際的な発信力を強化しています。

さらに、企業や研究機関とのオープンイノベーションを推進し、



「強者連合」を構築することで、開発期間の短縮や社会実装に向けた実現性を高めています。アンモニア燃焼技術では世界のトップエコシステムの中心となっており、他分野でも同様の活動を進めます。

IHIグループは、こうした取り組みを通じて、グローバル市場での競争を勝ち抜き、持続可能な社会の実現に向けた技術面でのリーダーシップを発揮していきます。

未来をけん引する技術革新

IHIグループは、「自然と技術が調和する社会を創る」という目標から未来を展望し、新たな技術創出を目指しています。研究開発部門の予算の約2割を長期技術創出に充て、研究者が業務時間の20%を自由に使える制度を導入し、未来の社会や技術を追求する環境を整備しています。この仕組みにより、「歴史に名を残すプロジェクトに関わりたい」という志を持つ人材が増え、自由な発想と挑戦を促進する組織風土が育まれています。

IHIグループの技術担当として、基盤技術を世界トップレベルに維持し、リソースの「選択と集中」により最適な技術ポートフォリオを構築して、持続可能な社会の実現へ技術戦略を統括しています。IHIグループは、培った技術力を基盤に、社会課題解決と価値創出を両立させ、国内外の信頼を深め持続可能な未来を築きます。

DX戦略

デジタル基盤の高度化を進め、大胆な経営資源シフトを通じた、持続的な成長を推進します。

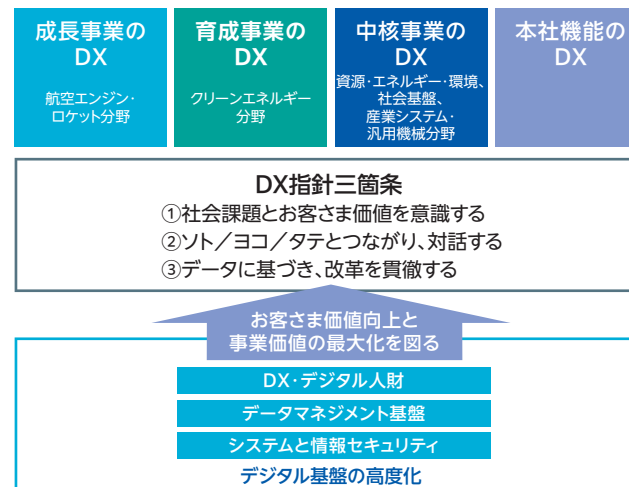
「バリューチェーンの創造」をする企業になっていくためのデジタルの重要性について ～業務プロセスの変革～

「グループ経営方針2023」で掲げる「持続的な高成長を実現する事業の変革」に向け、成長事業、育成事業、中核事業の変革を、生産効率・業務構造の抜本的な見直しや、在庫最適化によるキャッシュの創出を通じて行っています。また、グループ全体としての変革を支え、効率化するために、グループとして最適なシステムの整備も進めています。そのためには、業務の在り方を変え、ルールをシンプルにすることが必要です。

これらの変革のために、「デジタル基盤の高度化」を推進しています。従来のシステムは、長年にわたり個別業務をデジタル化する形で構築されてきた結果、類似の業務・プロセスが重複するなど複雑な仕組みになっており、昨今のデジタル技術が十分に活用できていません。5年後の将来を見据え、あるべき姿として「統一化された基盤システム」を計画的につくり、データ活用のために全体最適が図られたデジタル基盤を構築することを目指しています。この実現には、情報セキュリティを担保しつつ、データを活用しやすい形で提供することが必要です。そのため、

「データマネジメント基盤の構築」も含めた総合的な取り組みを進めています。また、この取り組みに不可欠な「DX・デジタル人材の育成・強化」が重要な布石となります。

その中で、2022年度に策定したDX指針三箇条(「社会課題とお客さま価値を意識する」「ソト／ヨコ／タテとつながり、対話する」「データに基づき、改革を貫徹する」)は、変革を実現するための重要な指針です。社会課題の解決は、1企業だけで成し得ることは難しく、同じゴールを目指すさまざまな機関と得意分野を持ち寄り協働することで、初めて実現できることです。その中で自



常務執行役員
高度情報マネジメント統括本部長
福岡 千枝



社の強みを発揮して貢献することが、自分たちの価値を高めていくことにもつながります。長年培ってきた製造業としてのさまざまな知見を、データとして共有し活用できるよう、デジタル基盤を整備し、事業変革をスムーズに実施できる体制を整えます。

成長・育成・中核事業におけるデジタル戦略 (注力戦略における活用の概略) ～特有の業務プロセス+製品の変革～

成長事業

成長事業では、生産効率・業務構造の抜本的改革を断行するトランスフォーメーションセンターを設立しました。このセンターでは、デジタル技術を最大限活用した世界トップレベルの生産効率の実現を目指し、「業務構造改革(ERP*等の全面的刷新)」「開発プロセス改革(モデルベースドシステムエンジニアリング)」「カーボンニュートラル(CO₂削減)」と、これらを統合しつつ「生産効率改革(欠陥ZEROの品質達成)」の4つの改革活動を進めています。生産効率改革における棚卸削減では、すでに数十億円レベルの改善を達成するなど、確実に活動の成果が出始めています。

※ Enterprise Resource Planning

DX戦略

育成事業

育成事業では、アンモニアバリューチェーン全体の価値向上に向けた取り組みを進めています。アンモニアバリューチェーンにおけるグリーンアンモニアの価値を高め、用途の拡大を図るべく、他社とも協業しブロックチェーン技術を活用したアンモニア製造から利用までのCO₂排出量を可視化するプラットフォームの開発を進めています。

中核事業

中核事業では、ライフサイクルビジネス(LCB)の深化と進化に向けて、デジタル技術を活用した業務プロセス改革を進めています。これにより、ライフサイクルを通じたお客さまの課題解決に向けたカスタマーサクセスと製品やサービスの提供スピードを向上させます。

例えば、水害などの社会課題に対応する技術や製品の開発に取り組んでいます。気象や河川の水量、水門操作履歴などのデータを収集・分析することで、従来、操作員の経験や勘に頼っていた水門の操作を自動化し、洪水リスクの低減や農業用水の効率的な利用につなげることを目指しています。

また、各種発電プラントのLCBへの取り組みとして、運転データの収集・分析による異常診断などのシステム開発を進めています。従来は人の手で進めていた発電設備の管理・運用をデジタルに置き換えることで、安全かつ安定した運転を目指しています。

生成AIの積極的な活用

これら変革の有効なツールとして、大規模言語モデル(LLM)などの生成AIの活用も、情報漏えいなどのリスクをコントロールしながら積極的に進めています。2023年6月にはIHIグループ従業員がChatGPTを利用可能な環境を構築しました。文書作成や要約などでの生成AI単独での活用は社内に浸透し始めており、270FTE(フルタイム当量)を超える成果が出ていると試算しています。

今後は、エンジニアリングチェーンなどの業務プロセス改革に生成AIを本格導入すべく、社内データ利活用も進めています。活用を広げていくために、公開されているLLMの業務活用、社内データとの連携、事業領域ごとにLLMを運用する体制の構築、という3ステップで取り組みを進めていきます。

デジタル戦略の今後

IHIグループは、「グループ経営方針2023」の最終年度および次期経営方針を見据えて、バリューチェーン創造に向け、変革をデジタルで加速させる取り組みを推進していきます。

これらの変革を支える上で、DXを理解しデジタル変革を起こすこと、新たな価値創出をデジタル技術で支えることを実践する「人財」が重要であり、DX人財(経営分野)とデジタル人財(高度専門分野)の育成・強化が不可欠です。経営幹部候補向け教

育プログラムやデータサイエンティスト研修、AIコンテスト、DXリーダー活動などの施策を通じ、DX推進のリーダーや専門スキルを持つ人財を育成しつつ、全従業員向けのDXリテラシー教育も実施し、組織全体でデジタル変革に対応する体制の構築を進めていきます。

これらの取り組みを通じて、社会課題解決に向けた持続可能なビジネスモデルの構築を図り、次世代の価値創造をリードする企業として未来への貢献を目指します。

IHIグループのDX人財・デジタル人財の位置付け

【経営分野】 DX人財	【高度専門分野】 デジタル人財
DXを理解し、 デジタルで変革を起こす	新たな価値創出を デジタル技術で支える
各職場でのDXけん引役 デジタルが分かる 変革とそれに向けた改善に取り組める	
全従業員 なぜ変革が必要か分かる 最近話題のデジタルのキーワードを知っている	

財務担当役員メッセージ



執行役員 グループ財務担当
大嶋 裕美

さらなる収益力向上、 キャッシュ・フロー創出力強化を推進し 強固な財務基盤で持続的な事業成長を支えます

IHIグループにおける 財務担当役員としてのミッション

財務担当役員である私のミッションは、事業が安心して成長戦略を遂行することができるような「強固な財務基盤」を構

築することです。CEOが持続的なトップライン成長をリードする「攻め」の役割であり、財務担当役員はダウンサイドリスクを遮断する「守り」の役割を担っていると考えています。

2025年度も、事業の収益性改善・向上を目指した取り組みを推進するとともに、「全社キャッシュ・フロー創出力強化」を図っ

ています。加えて、運転資本の圧縮、非事業用資産の売却なども通じて、資本効率および財務健全性の向上を図っています。

こうした取り組みが結実していく過程で、グローバルで幅広い投資家の皆さまからご評価をいただくとともに、中長期的には信用格付けを上げていくことにもつながっていくものと考えています。少しずつですが、資本市場でのIHIグループに対する認知度が向上している手応えも感じており、その第一歩として、2025年5月に米国MSCIの全世界株指数「MSCIオール・カンントリー・ワールド・インデックス(ACWI)」への採用が決まりました。

「戦略」と「利益計画」の融合を図り、 成長戦略の実効性向上を目指します

私は公認会計士としてキャリアをスタートし、駆け出しのころは、製造業を中心に監査業務に従事し、製造業における原価構造や利益創出の仕組みを学ぶ貴重な機会を得ました。特に印象的だったのは、原価低減に向けた現場の粘り強い取り組みです。地道な改善を積み重ねて収益性向上につなげる、この「現場の強さ」が、日本企業の成長・発展を支えていると実感し、この時の学びが今の私の礎となっています。その後、自分の専門性を事業側で生かしたいとの思いが次第に強くなり、監査法人から事業会社へキャリア転換を決意しました。事業会社では、決算や資金調達といった経理・財務業務のみならず、経営企画やIR、M&Aなど、経営戦略を司る業務に携わる機会に

財務担当役員メッセージ

も恵まれました。

このような幅広い経験を通じて、企業経営においては「財務機能」と「経営戦略機能」が両輪であることが、飛躍的な成長の原動力となることを実感しました。一般的な日本企業では、経営企画部門と経理・財務部門が別組織に分かれていることが多く、両者を連携させるためにはさまざまな調整が求められ、非効率になりがちです。一方、海外に目を向けると、CFOが「財務ストラテジスト」として戦略と財務の双方を担う体制が一般的であり、私自身もその在り方を志向しています。そうした考えの下、2025年4月に財務部と経営企画部の一部機能を統合し、財務部内にFP&A(Financial Planning & Analysis)グループを発足させました。

新設したFP&Aは 全社を俯瞰的な視点で見る戦略部門

FP&Aグループは、複数の事業部からローテーションで迎えた人材と、財務部出身者との混成チームです。事業構造・ビジネスモデルを理解しているメンバーと、数字に強い財務メンバーを組み合わせることで、事業戦略と利益計画(数値)の両面からポートフォリオ改革を推進するとともに、戦略の進捗状況を客観的な数値面からモニタリングすることが可能になります。

昨年度までは数値目標の進捗管理に関する会議と、事業戦略に関する会議を別々に開催していましたが、事業戦略と利益

計画(数値)は切り離せない関係にあることから、2025年度より両者を統合し、「戦略・業績確認会議」を発足しました。この新しい会議体では、より具体的で、数値で裏付けられた深い議論が展開できるようになったと感じています。

このように、FP&Aグループは、戦略と数値を一体化させながら、ポートフォリオ改革を推進する役割を担うと同時に、出身事業部門にとらわれず、全社を俯瞰的に見渡せる経営人財を育成する役割も担っていきたいと思っています。

過去最高決算に甘んじることなく、 収益力向上・キャッシュマネジメントの徹底を図る

2024年度決算は、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更新しました。さらに、「グループ経営方針2023」で掲げていた2025年度目標である営業利益率7.5%(実績8.8%)、税引後ROIC8.0%以上(同10.5%)を1年前倒しで達成することができました。主力事業である民間エンジン事業が大きく拡大するとともに、防衛事業の増収・収益性向上が大きく寄与しました。課題であったキャッシュ・フローについても、一時的なプラスの要因に加え、稼ぐ力であるEBITDAの実力値が向上していること、全社一丸となって取り組んだ運転資本の圧縮が奏功し、1,776億円もの営業キャッシュ・フローの創出に成功しました。これに対して投資キャッシュ・フローは588億円となり、差し引いたフリー・キャッシュ・

フローは1,188億円となりました。安定的に1,000億円以上の営業キャッシュ・フローを創出できる経営体質になってきたと感じています。

2024年度は過去最高値の決算と「グループ経営方針2023」で掲げた数値目標の前倒し達成という結果になったものの、あくまでも通過点に過ぎません。2025年は、先行きの見通しが不透明な外部経済環境であり、さまざまなリスクを想定しておく必要があります。こうした時こそ気を引き締め、2026年度からスタートする次期中期経営計画に向けた事業ポートフォリオ改革の総仕上げと、収益力向上・キャッシュマネジメントを徹底しています。

CCC(キャッシュ・コンバージョン・サイクル)については、目標レベルには到達しておらず、依然として課題が残っていると考えています。このため、昨年度に引き続き「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」ことを重点施策として掲げています。繰り返しメッセージを発信することで、各

2024年度の実績

売上収益 1兆6,268億円 +3,042億円	営業利益(率) 1,435億円(8.8%) +2,136億円(+14.1pt)	EBITDA(率) 2,156億(13.3%) +2,150億円(+13.3pt)
当期利益 (親会社所有者帰属) 1,127億円 +1,809億円	営業 キャッシュ・フロー 1,776億円 +1,155億円	ROIC 10.5% +15.4pt

財務担当役員メッセージ

事業部、現場の従業員の理解も深まっており、CCCやキャッシュ創出に対する意識が大きく向上しています。例えば、事業部門で創意工夫をしながら、「棚卸資産の見える化」を進め、現場が一体となって棚卸資産圧縮・適正在庫レベルの維持に取り組んでいることや、長期間にわたるプロジェクトが多い事業部門では、プロジェクトの早い段階から前受金を求めるなど、新しい発想でキャッシュの早期回収に向けた取り組みを強化しています。当たり前のことばかりにも思えますが、こうした基本的な取り組み実行を愚直に徹底することがとても大切だと考えています。

バランスシートにもまだ課題が残っています。2024年度末決算においては、親会社所有者帰属持分比率が21.5%、D/Eレシオが1.01倍になるなど、財務体質は改善していますが、依然有利子負債残高も多く、資本の金額もまだ十分ではありません。キャッシュ・フロー創出力強化、収益性の向上、非事業用資産の売却を加速させることで、負債を圧縮し、資本を積み上げていきます。リスク耐性のあるバランスシート構築を目指します。

持続的な成長の実現に向けたIHIの資本配分戦略

「グループ経営方針2023」では、継続的に1,000億円以上の営業キャッシュ・フローを創出し、期間中3カ年で総額4,500億円の投資枠を設定しています。

投資原資は、これまでに述べたような営業キャッシュ・フロー、構造改革、資産売却等から創出します。投資の使途としては、全体の約6割を成長・育成事業に充てる計画としており、最終年度にあたる2025年度においても、この方針を継続しています。航空・宇宙・防衛事業を伸ばしていくことはもちろん、カーボンソリューション、原子力、燃料アンモニアバリューチェーン事業といった、中長期の成長を担う事業分野への投資も行います。なお、投資に際しては、中長期の視点でリターンとリスクをしっかりと見極めながら規律ある投資を実行することで、成長・育成分野への投資の実行と健全な財務体質の両立を図ります。

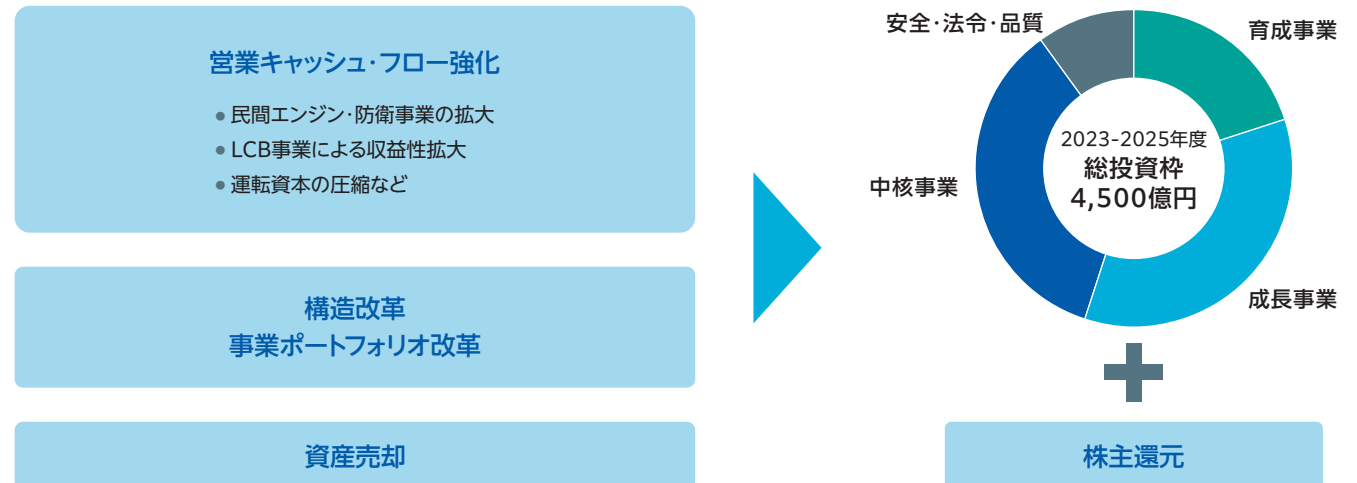
株主還元に関し、現在の中期経営計画期間においては、成長・育成分野への投資と財務基盤の強化を優先させ、配当は、

成長に応じた安定的な増配を基本方針としています。2024年度の1株当たり配当金は、前年度比20円増の120円としました。次期中期経営計画においては、中長期的な株主還元の考え方を発信する予定です。

株価は35年ぶりに上場来高値を更新

昨年度来株価は、成長事業である民間エンジン事業や防衛事業の拡大、円安進行、事業ポートフォリオ改革の進展などを資本市場の皆さまにご評価、ご支援をいただき、上場来最高値を更新しました。昨年発行した統合報告書2024のトップメッセージ(p.10)において、井手は「個人的な思いとして、将来

資源配分戦略



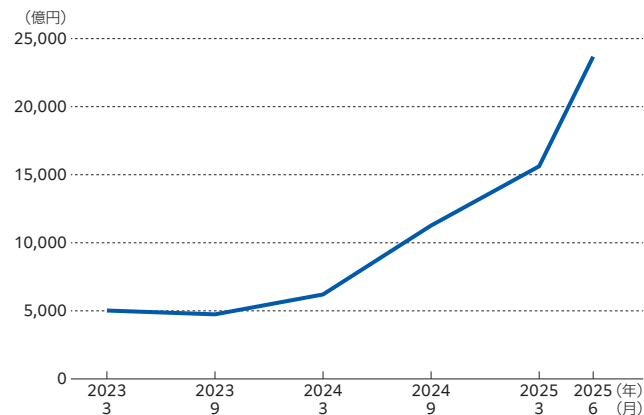
財務担当役員メッセージ

的に時価総額を1.5兆円まで引き上げたい」と述べていましたが、2025年6月20日時点において、時価総額は2.4兆円に達しています。

資本市場から高くご評価をいただいている背景には、大きく2つの要因があると分析しています。一つ目は、当社の成長戦略や高い技術力などの強みが非常に明確であり、実績が伴っていることです。現在の中期経営計画において「成長・育成分野」を明確に示し、経営資源の多くを当該領域に投じています。特に航空・宇宙・防衛事業領域は、成長事業として大きく業績が拡大しています。

二つ目は、低収益事業の構造改革を断行していることにあると考えています。中核事業のそれぞれを取り巻く外部環境やお客さまの動向、競合の状況などの詳細分析を社内で行い、

株価時価総額の推移



収益性向上に向けた戦略・取り組みについて、事業側とコーポレート側が一体となり検討を進め、実行に移しています。議論の過程で、当社がベストオーナーではないと判断した事業については事業譲渡を決定し、新しい環境で、新しいパートナーと共に事業成長の実現を目指していくことにしました。

上述のとおり、成長・育成分野への投資実行とさらなる将来成長を追求するとともに、低収益事業の抜本的な改革を進めているという、愚直なまでのポートフォリオ改革に取り組む姿勢を、投資家の皆さまからご評価いただいていると感じています。

当社のIR活動では、「中長期の視点でエクイティストーリーを語る」ことを重視しています。足元の業績内容説明にとどまらず、中長期的な成長のロードマップを明確にすることで、投資家の「Why IHI?」一すなわち「なぜIHIに投資すべきか」という問いに対して、我々なりの答えをお示ししているつもりです。2024年度以降、CEOや経営層と投資家との直接対話の機会を飛躍的に増加させており、こうしたIR活動の活発化も、投資家が当社成長戦略への理解を深めていることにつながっていると思います。

昨年度来株価が上昇していく中で、少しずつコングロマリットディスカウントが解消されてきています。こうした過程においては、株主構成も少しずつ変化しており、バリュー投資家の比率が徐々に低下する一方で、成長志向のグロース投資家の割合や、海外機関投資家の割合が増加しています。こうした変化からも、当社の成長への期待が高まっていることを感じています。

事業部門が安心して成長へ挑戦できるような、強い財務基盤を構築します

IHIグループは長年にわたり技術力を磨き上げ、民間エンジン事業、防衛事業、エネルギー事業、橋梁事業など、グローバルな経済インフラや国家を支える事業を展開してきました。今後の市場成長が大きく期待できる事業領域も多く、優良な事業ポートフォリオから構成された企業であることを自負しています。今後もこのような「IHIらしい」事業を中長期にわたり、持続的に成長させていきたいと考えています。

その中での財務部門の役割は、資金面からその成長を支えるとともに、どのような局面でも揺るがない強固な財務基盤を築き、事業部門が思い切った挑戦をできるようにすることです。地政学リスクが高まり、マクロ経済動向のボラティリティが高まっている現在、一定程度の事業リスクを吸収できるような盤石なバランスシートを構築することこそが、現在の最も重要なミッションであると考えています。具体的には、ダウンサイドリスクを遮断すること、固定費を最適化すること、収益性を向上させること、キャッシュ・フロー創出力を強化すること、事業ポートフォリオ改革を推進することに徹底的に取り組めます。

CEOはトップライン成長のけん引役という「攻め」の役割を担い、財務担当である私は「守り」を固める役割を担いながら、IHIグループの企業価値向上に努めてまいります。

「グループ経営方針2023」の進捗

IHIグループは、3カ年中期経営計画「グループ経営方針2023」（2023～2025年度）で掲げた経営目標の達成と将来のありたい姿の実現を目指し、持続的な高成長を実現する事業変革と変革を実現する企業体質の構築を進めています。

「グループ経営方針2023」の概要

2023年5月に、2023年度（24年3月期）を初年度とする中期経営計画「グループ経営方針2023」を発表しました。本計画では既存事業を、成長事業、育成事業、中核事業の3つに区分しています。成長事業である「民間エンジン・防衛・宇宙事業」と育成事業である「燃料アンモニアバリューチェーン事業」が中長期成長を支える2本柱です。中核事業からこれらの事業へ経営資源（人財、キャッシュ）を大胆にシフトさせ、持続的な高成長企業への飛躍を目指します。中核事業においては、ライフサイクルビジネス（LCB）の深化と進化に注力し、収益性向上と創出キャッシュの最大化を図ります。また、事業の変革と企業体質の変革に必要な人財の獲得・育成に注力しており、デジタル基盤の高度化を通じた業務プロセスの効率化によって、提供価値の向上を推進します。

「グループ経営方針2023」の進捗

「グループ経営方針2023」2年目となる2024年度の業績は、民間エンジン事業、防衛事業が大きく成長し、受注高、売上収益、営業利益、当期利益全てで過去最高を更新しました。その結果、営業利益率は8.8%、ROICは10.5%と、目標に掲げた営業利益率7.5%、税引後ROIC8%以上を1年前倒しで達成しました。しかし、中核事業の一部は低収益かつ資本効率が高いなどの課題が残っています。中計の最終年度である2025年度は、IHIグループの成長をけん引する成長事業および将来の事業の柱となる育成事業へ経営資源の大胆なシフトと積極的な投資を継続します。さらに、事業構造改革を断行することで、中核事業の収益性・効率性を改善し、IHIグループとしての最適事業ポートフォリオの実現と、2026年度から始まる次期中期経営計画でのさらなる飛躍につなげる方針です。

経営目標の進捗

前提為替レート：1ドル140円

	2022年度	2023年度	2024年度	2025年度（見通し）
営業利益率	6.1%	△5.3%	8.8%	9.1%
税引後ROIC	6.3%	△4.9%	10.5%	9.9%
CCC	120日	132日*	115日*	123日*
売上収益	13,529億円	13,225億円	16,268億円	16,500億円
1株当たり配当金	90円	100円	120円	140円

※ PW1100G-JMエンジン追加検査プログラム、IHI E&C訴訟和解影響に関する損失計上を除く

各事業の進捗

「グループ経営方針2023」の実現に向けた取り組みを着実に実行

育成事業 燃料アンモニア バリューチェーン事業

**2024年度は多くのマイルストーンを通過。2030年以降は業績への貢献が開始
中長期的には成長事業と双壁となる事業へ**

- グリーンアンモニア製造・供給事業への参画
- 利活用技術の開発・実用化が進捗

成長事業 民間エンジン・防衛・ 宇宙事業

航空旅客需要の増加に伴い、好調な事業環境が継続

- 民間エンジン事業はアフターマーケット分野での事業拡大を目指し、エンジン整備・部品修理の能力増強を行う
- F-35戦闘機搭載エンジン整備事業開始
- ライセンス国産戦闘機用エンジン部品の米OEM向け輸出拡大
- 次期戦闘機（GCAP）の国際共同開発

中核事業 資源・エネルギー・環境、 社会基盤、 産業システム・ 汎用機械事業

事業構造改革に一定の成果。引き続きスピード感を持って改革を継続

- ライフサイクルビジネス（LCB）は、大型プロジェクトの端境期を迎え、一時的に売上収益が減少するものの、中長期的なキャッシュ・フロー創出ポテンシャルは引き続き大きい
- 市場成長が見込める資本効率の高い事業（カーボンソリューション、原子力）には、安定的なキャッシュ・フロー創出に向けリソースを投入
- 2025年度は低収益・低効率事業の構造改革を継続

「グループ経営方針2023」の進捗

資源配分

「グループ経営方針2023」では、1,000億円以上の営業キャッシュ・フローを継続的に創出するとともに、4,500億円を総投資枠として、そのうちの約6割を成長、育成事業へ投資する計画を掲げています。

2024年度の営業キャッシュ・フローは、税引前当期利益の大幅な黒字転換と運転資本

の圧縮などを背景に、1,776億円(2023年度実績621億円)を確保し、投資キャッシュ・フロー588億円を差し引いたフリー・キャッシュ・フロー(FCF)は1,188億円(同104億円)となりました。設備投資は974億円(同712億円)、研究開発費は340億円(同393億円)を実施しました。投資に関しては、おおむね計画どおり推移しています。

2024年度の1株当たり配当金は、前年度

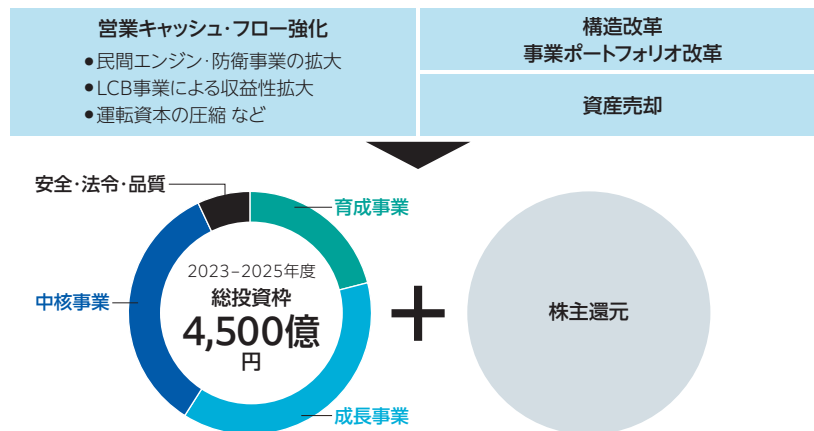
比20円増配の120円(中間期50円、期末70円)を実施しました。親会社所有者帰属持分配当率(DOE)は、ROEの急回復に支えられ、4.2%(同3.7%)へ上昇しました。

バランスシート改革

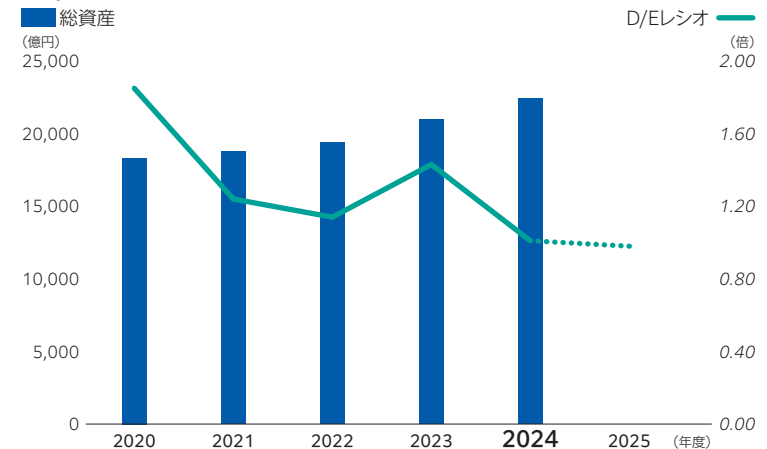
2024年度の親会社所有者帰属持分比率は、業績回復を背景に、2023年度実績の

17.9%から21.5%へ大幅に改善しました。また、有利子負債の削減によりD/Eレシオも1.43倍から1.01倍へと改善しました。このように財務の健全性は年々改善傾向にありますが、さらなる財務基盤強化が必要と認識しています。2025年度は運転資本の圧縮や事業構造改革などを通じて営業キャッシュ・フロー創出力を高め、財務体質を強化していきます。

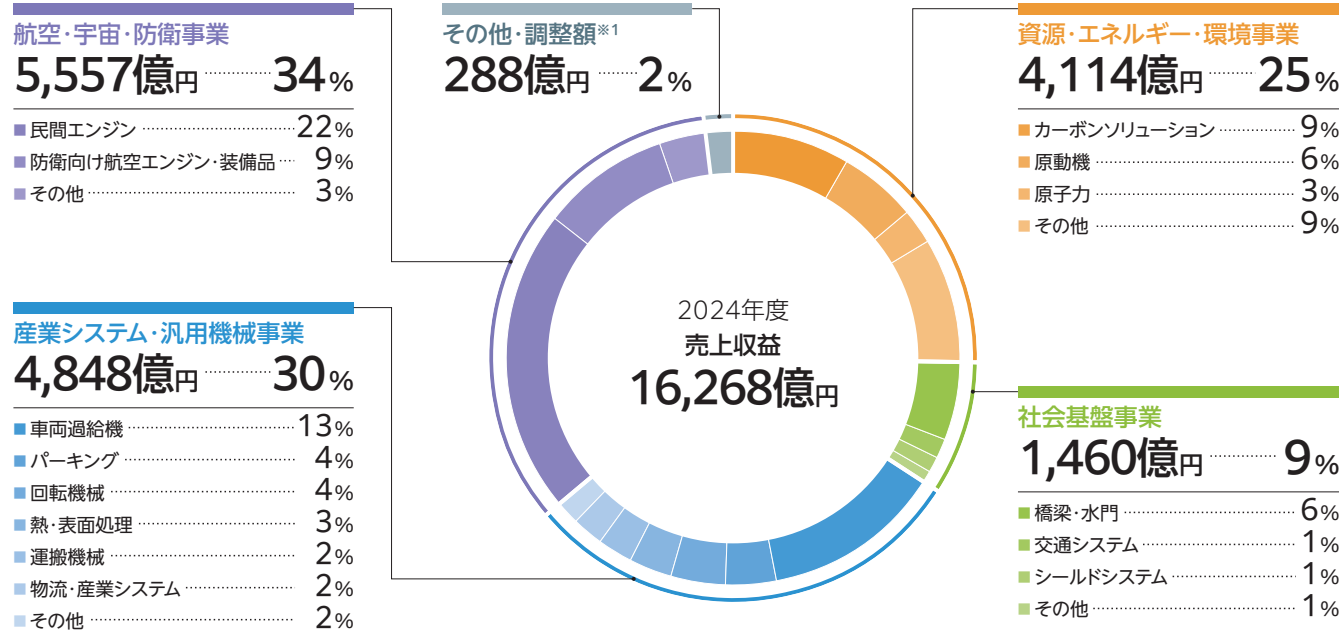
資源配分戦略



総資産およびD/Eレシオの推移



事業概況



※1 都市開発の実績は「社会基盤」から「その他・調整額」に付け替え

事業領域別の業績※2、3

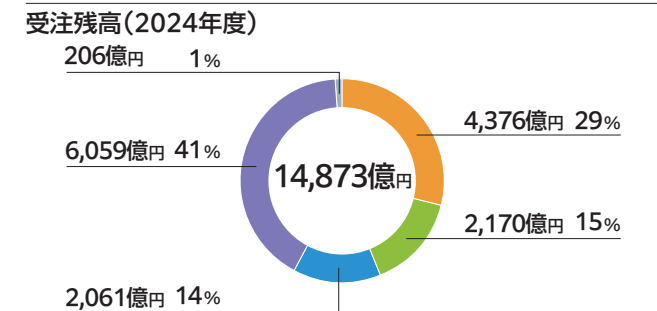
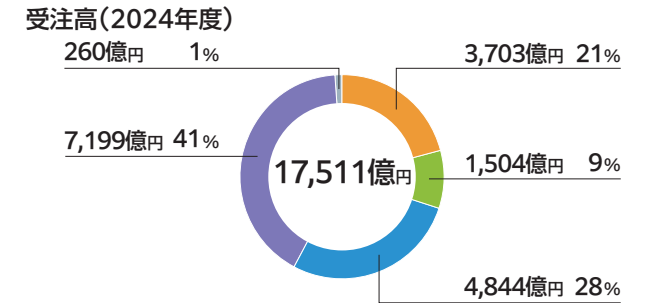
単位: 億円

	2023年度(実績)			2024年度(実績)			2025年度(見通し)		
	売上収益	営業利益	営業利益率	売上収益	営業利益	営業利益率	売上収益	営業利益	営業利益率
資源・エネルギー・環境	4,196	324	7.7%	4,114	161	3.9%	3,800	240	6.3%
社会基盤	1,543	49	3.2%	1,460	△42	△2.9%	1,300	70	5.4%
産業システム・汎用機械	4,661	127	2.7%	4,848	108	2.2%	4,400	250	5.7%
航空・宇宙・防衛	4,263	568	13.3%	5,557	1,227	22.1%	6,800	1,090	16.0%
その他	727	145	—	772	168	—	700	250	—
調整額	△460	△172	—	△484	△187	—	△500	△400	—
合計	14,932	1,042	7.0%	16,268	1,435	8.8%	16,500	1,500	9.1%
為替レート	\$145.27円			\$152.84円			\$140.00円		

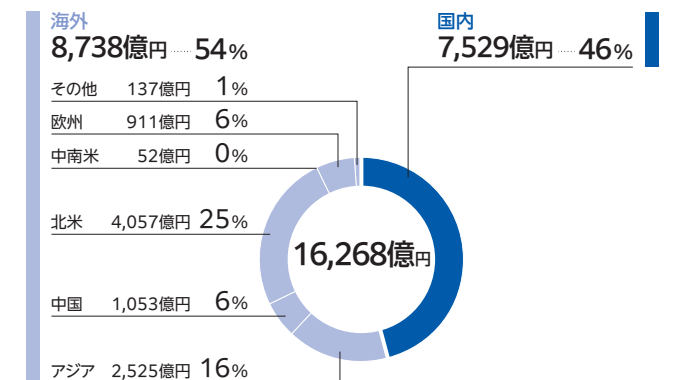
※2 2023年度の実績は特別要因を除く

※3 2024年度の社会基盤「都市開発」の実績は「その他」に付け替え

注: 各項目の金額は億円未満を切り捨てているため、各セグメントの合計が100%にならない場合があります。



地域別売上収益(2024年度)



事業概況

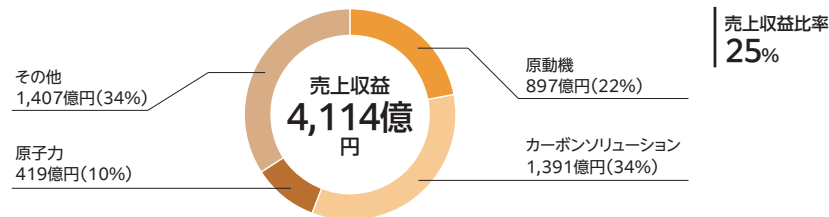
資源・エネルギー・環境事業領域



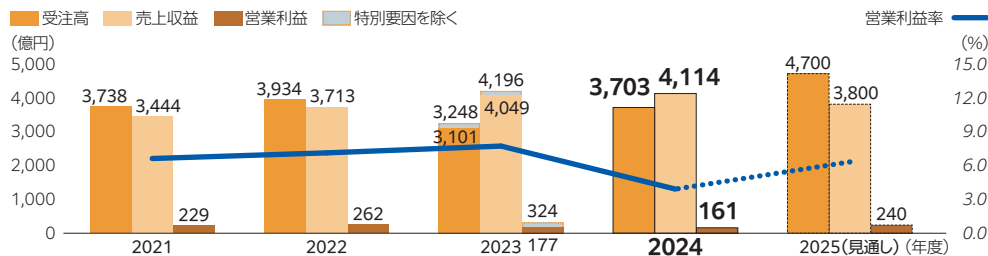
火力発電における豊富な実績と燃焼技術に加え、燃焼時にCO₂を排出しない燃料アンモニアの利活用など、世界をリードするカーボンソリューション(CS)技術を有しています。

また、お客さまの設備プラントの効率性向上、環境負荷低減、長寿命化に資するライフサイクルビジネス(LCB)を展開しています。原子力事業では压力容器や格納容器などの主要機器で世界有数の製造技術と生産能力を持ち、再処理・廃炉分野では国内唯一の技術を保有しています。原子力の安全な利用に貢献するため、積極的な事業展開を進めます。電力、産業、輸送市場において、カーボンニュートラルの実現を目指します。

主要製品売上収益



受注高、売上収益、営業利益、営業利益率



市場環境認識(機会・リスク)

世界では膨大な電力を必要とするデータセンターの建設ラッシュの進行、新興国では人口増加や経済成長を背景に、電力需要の拡大が見込まれます。エネルギー需要が増加傾向であっても、脱炭素社会の実現に向けた中長期的な方向性は変化していないと認識しています。IHIグループは、クリーンエネルギーや原子力分野における事業を通じて、安定的かつ効率的で環境に優しいエネルギー供給に貢献します。

機会

- データセンター向けの旺盛な電力需要
- 世界的な原子力発電ニーズの高まりとSMR向け各種機器の供給
- 新興国におけるエネルギー需要の拡大とGHG排出抑制の両立
- 脱炭素社会の実現に向けたアンモニア関連設備投資の増加

リスク

- 脱炭素化のための投資コストの上昇、関連事業の停滞
- 地政学的要因や経済安全保障対応による経済活動の分断
- 新興国におけるビジネス競争の激化

事業戦略

事業構造改革やリソース再配置により最適な事業体制を構築し、営業利益の拡大、キャッシュ・フローの最大化を目指します。CS事業は営業力を強化し、顧客ニーズに対応したLCB事業を拡大します。原子力事業は原発再稼働や使用済燃料再処理工場関連の対策工事を確実に受注し、廃炉事業の着実な実施、海外の新設対応工事の獲得を進めます。原動機事業は収益構造改革を進め、LCB事業を強化します。アジアEPC事業はCS事業と連携しつつ、収益性とキャッシュ・フロー重視の事業展開を進めます。

実績・成果

2024年度の受注高はCS事業および原子力事業が伸長しました。売上収益は受注残高の消化が進み増加となりました。営業利益はLCB事業が端境期を迎えていること、CS事業の海外子会社の収益悪化が影響し、減益となりました。2025年度の業績は、若干の減収が見込まれるものの、CSにおけるLCB事業および海外関係会社の収益性改善、原子力事業の安定的な収益、原動機事業の採算改善により営業増益(240億円)を予想しています。

事業概況

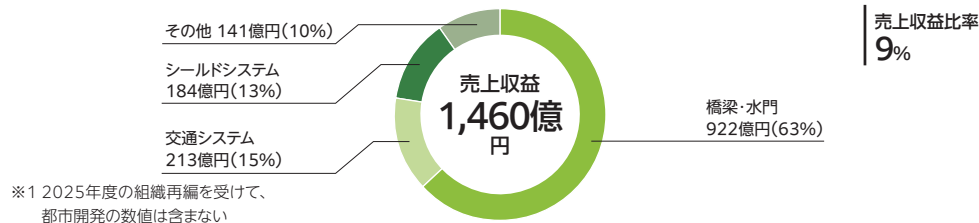
社会基盤事業領域



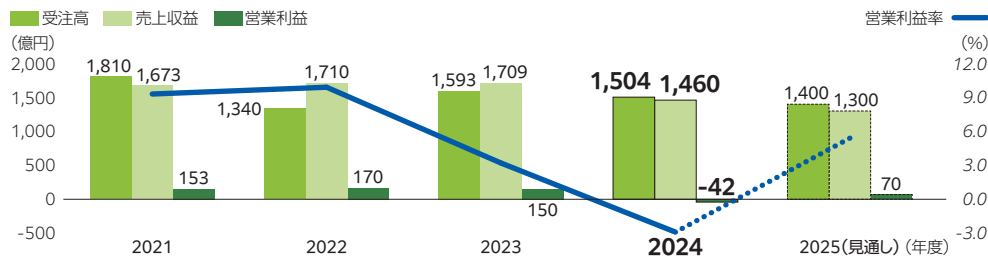
社会基盤事業領域はインフラ整備に関わるさまざまな事業を展開し、多彩な技術的知見と事業展開力を培ってきました。橋梁・水門事業は、設計から建設、保全まで一貫してサービ

スを提供できるエンジニアリングと施工能力を強みに、国内で高い市場シェアを誇ります。さらに、海外の長大橋においても多数の建設実績を有しています。また、交通システム事業やシールドシステム事業においても、国内トップシェアを確保しています。これらの事業を通じて、安全・安心かつレジリエントなインフラ設備の提供と保全整備に貢献しています。

主要製品売上収益※1



受注高、売上収益、営業利益、営業利益率※2



市場環境認識(機会・リスク)

国内ではインフラ設備の老朽化や気候変動による自然災害対策として、国土強靱化計画が推進されています。道路ネットワーク機能の強化、老朽化した橋梁の修繕、流域治水の推進に加え、予防保全型メンテナンスへの転換も進展しています。2024年4月に適用された建設業の時間外労働に対する上限規制により、建設分野における人手不足は深刻な状況です。省人化・自動化技術の導入やDX推進を通じた生産性向上が重要となっています。

創出を徹底します。また、組織体制の最適化、製品ポートフォリオの見直しなど事業構造改革を推進し、受注力を強化します。橋梁・水門事業では、国内で培った耐震補強や保全技術を海外工事に展開します。また、海外で蓄積した長大橋技術・包括管理ノウハウを国内工事へ応用することで、グローバル成長を図り、収益性の向上と事業規模の最適化を目指します。

実績・成果

2024年度の受注高は橋梁・水門事業、交通システム事業を中心に堅調な受注環境が継続し、前年度比5.3%増の1,504億円、売上収益は同5.3%減の1,460億円となりました。営業利益はコンクリート建材事業の譲渡による一時的な構造改革費用64億円の計上、交通システム事業の採算悪化などを背景に42億円の赤字となりました。2025年度は受注残高の減少に伴い売上収益が減収となるものの、構造改革費用の消滅や橋梁・水門事業の採算改善により、70億円の営業黒字に転じる見通しです。

機会

- 途上国における新設橋梁の旺盛な需要
- 国内・中先進国におけるインフラ設備の更新・保全(LCB)需要の増加

リスク

- 国内における新設公共投資案件の減少
- 技術者の減少と労働者不足
- 事業環境の変化への対応遅れによる競争力の低下

事業戦略

個別案件やSBU運転資金などの情報の見える化、管理業務プロセスの改善やモニタリング体制の強化を通じて、キャッシュ・フロー

事業概況

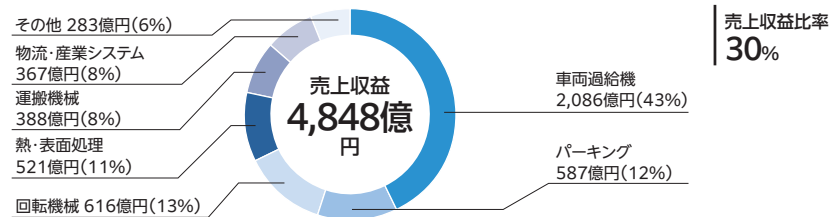
産業システム・汎用機械事業領域



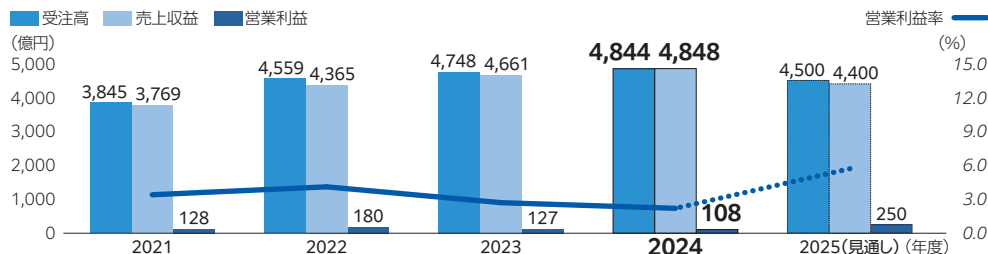
車両用過給機の世界シェア3位(国内1位)、超低温LNG BOGレシプロ圧縮機と表面処理装置は世界シェア1位、機械式パーキング、真空処理炉は国内シェア1位など、各分野で強

固なポジションを確立しています。IHIグループが長年培ってきた高速回転技術や熱・流体技術、制御技術といった独自の強みを生かし、産業界の脱炭素化、環境負荷低減、自動化・省人化に資するソリューションを提供しています。また、製品や事業領域の枠を超えた連携を進めることで、ライフサイクルビジネス(LCB)の拡大とキャッシュ最大化を目指します。

主要製品売上収益



受注高、売上収益、営業利益、営業利益率



市場環境認識(機会・リスク)

グローバル自動車市場はBEV化の流れが一時的に後退し、PHEVやHEVなどの需要が増加しており、2030年ごろまでは車両用過給機の一定規模の需要を見込んでいます。また、産業界においてはカーボンニュートラルのニーズの高まりや先進国の人手不足を中長期のトレンドと認識しています。一方で、常態化する資材価格・人件費の高騰のほか、欧州や中国の景気停滞、米国の関税政策による国際サプライチェーンの変化については注視し、対応してまいります。

ガス圧縮機事業は、アンモニア・水素などのガス市場をターゲットに適用拡大を進めます。パーキング事業は機械式駐車場の保守・保全事業の拡大と採算性向上を図ります。車両過給機事業は、中長期的なBEV化に伴う需要減少を見据え、価格転嫁やグローバル生産拠点の再編、固定費最適化を通じた収益性改善とキャッシュ最大化を目指します。

実績・成果

2024年度の受注高は、車両過給機が前年度比横ばいの2,102億円と堅調を維持しました。領域全体では同2.0%増の4,844億円、売上収益は同4.0%増の4,848億円となりました。営業利益は車両過給機での販売価格交渉の遅れや構造改革費用が影響し、同15.4%減の108億円となりました。LCBは営業利益が4年連続増加しました。2025年度は価格転嫁による採算改善などにより、増益に転じる見通しです。

機会

- 世界的な脱炭素ニーズの高まり
- 自動化・省人化ニーズの高まり
- SBU横断の事業展開によるLCBの拡大
- アンモニア・水素関連設備投資の増加

リスク

- 自動車業界におけるBEVシフト
- 国際サプライチェーンの変化

事業戦略

回転機械事業は圧縮機事業を中心に、国内外でLCB事業を強化します。また、プロセス

事業概況

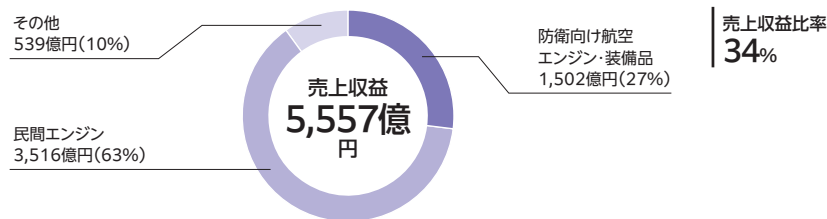
航空・宇宙・防衛事業領域



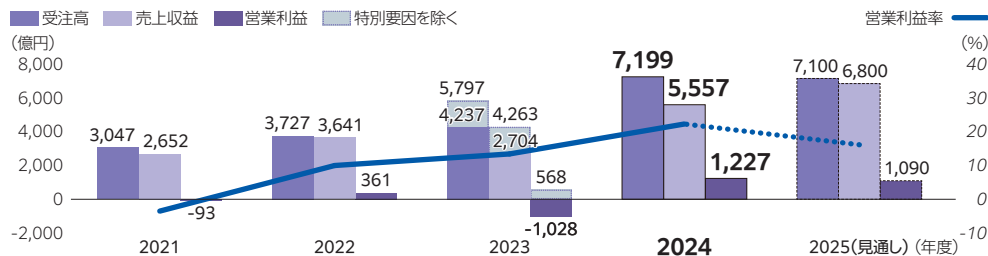
航空・宇宙・防衛事業領域では、世界トップレベルのコア技術である“推力”を生かし、豊かで安全・安心な社会の実現に貢献します。民間エンジン事業では、幅広いエンジンの開

発プログラムに参画し、強みである複合材をはじめとする高品質な部品を提供しています。また、安定運航に貢献するスペアパーツ・修理・オーバーホールを提供しています。防衛事業では、“防衛力の抜本的強化”の政府方針を受け、事業基盤を強化するとともに、英国・イタリアと共同開発を進める次期戦闘機など、政府と連携したグローバル展開を通じた成長を目指しています。宇宙事業では、宇宙産業の市場拡大を背景に、安全保障用途を中心とした新たな事業展開を進めています。

主要製品売上収益



受注高、売上収益、営業利益、営業利益率



市場環境認識(リスク・機会)

グローバル旅客数の安定的な成長が見込まれる中、エアラインの新型機の発注も相次いでいます。このような状況で、アフターマーケットの需要も拡大しています。また、「国家安全保障戦略」の下、防衛予算の増額および契約内容の変更に伴う収益性の改善も期待されます。宇宙産業では、宇宙分野の商業化・事業化に向けた新たな展開が期待されます。一方、サプライチェーンの分断、航空需要の急減などのリスクも懸念されます。

最大化を目指します。民間向けOEMエンジン事業では、増産体制を維持しつつ、在庫回転日数の抑制を図ります。民間向けMRO事業では、部品・修理事業の安定成長を目指します。防衛事業では、受注案件の着実な納入により、収益性向上を進めます。宇宙事業では、固体燃料ロケットのJAXAからの移管および量産体制の構築、および衛星コンステレーションなど新たな事業を推進します。

実績・成果

2024年度の受注高は、前年度比69.9%増の7,199億円に達しました。売上収益は民間向け航空エンジンが同約3.6倍の3,516億円、防衛向け航空エンジン・装備品が同20%増の1,502億円となり、同105.5%増の5,557億円となりました。営業利益は、スペアパーツの販売増加、防衛向け案件の採算改善などが寄与し、同約2.2倍の1,227億円(営業利益率22.1%)となりました。受注高、売上収益、営業利益全てが過去最高を更新しました。2025年度は、増収基調を維持するものの、為替の円高進行や整備費用の期ずれなどの影響により、減益の見通しです。

機会

- グローバル旅客数の安定成長を背景とした新製エンジンやアフターマーケット需要の拡大
- 防衛予算の拡大と収益性の改善
- 小型衛星の打ち上げ需要増加に伴うロケット需要の拡大

リスク

- サプライチェーンひっ迫リスク
- サイバー攻撃による情報漏えいリスク
- 感染症などによる航空輸送需要の急減
- 安全保障政策・地政学環境の変化

事業戦略

堅調な需要拡大を売上収益につなげつつ、運転資本の圧縮を図り、キャッシュ・フローの

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ていると思います。

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、監査役の方々が役割分担をし、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

が進んできています。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のか」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。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が大事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の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、そのさらなる充実に期待しています。

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。

成長事業

- 57 成長事業責任者メッセージ
- 60 特集：民間エンジン事業 アフターマーケット市場

育成事業

- 62 育成事業責任者メッセージ
- 65 特集：アンモニアの社会実装

中核事業

- 67 中核事業のライフサイクルビジネス
- 69 中長期的に目指すポートフォリオ
- 70 成長・育成・中核事業の進捗



ビジネスストーリー

成長・育成・中核事業を推進し、
グループ一丸となって稼ぐ力の強化を進める

成長事業責任者メッセージ

現状認識

世界の旅客需要はコロナ禍以前の水準を上回り、拡大を続けています。これにより、新製エンジンだけでなく、スペアパーツなどのアフターマーケットの需要も大幅に成長しています。

防衛事業では、2022年12月に「国家安全保障戦略」「国家防衛戦略」「防衛力整備計画」の3文書が閣議決定され追い風が吹いています。3文書の方針に基づき、2027年度までに防衛費および関連経費をGDP比2%に引き上げる目標が掲げられています。これに加え、契約制度の変更による収益性の向上が期待されており、国が進める「防衛力の抜本的強化7つの柱」の全てに対応した製品・サービスを提供する当社グループへの期待も着実に高まっています。特に「スタンド・オフ防衛能力」「統合防空ミサイル防衛能力」「無人アセット防衛能力」は、当社グループの強みが発揮できる分野として捉えています。

宇宙事業については、日本政府が2023年に発表した「宇宙

基本計画」で、2030年代初頭までに日本の宇宙産業の市場規模を8兆円へ倍増させる目標が掲げられました。当社グループは、固体燃料ロケットに加え、液体燃料ロケットに使用するターボポンプの供給、衛星管理システムの開発などを通じて、この目標の達成に貢献していきます。また、新たな民間事業の推進を通じて、政府が進める宇宙政策への貢献を目指しています。

飛躍に向けた成長戦略と中長期展望

民間航空機産業では、旺盛な航空機需要が続いている一方で、部品や材料メーカーの供給能力がひっ迫していることが共通課題となっています。官民一体となったサプライチェーンの強化に取り組み、この課題の解決を目指しています。また、米国の関税政策に対しては、関税負担の分担などについて米国のパートナー企業と協議を進め、競争力の維持に努めています。

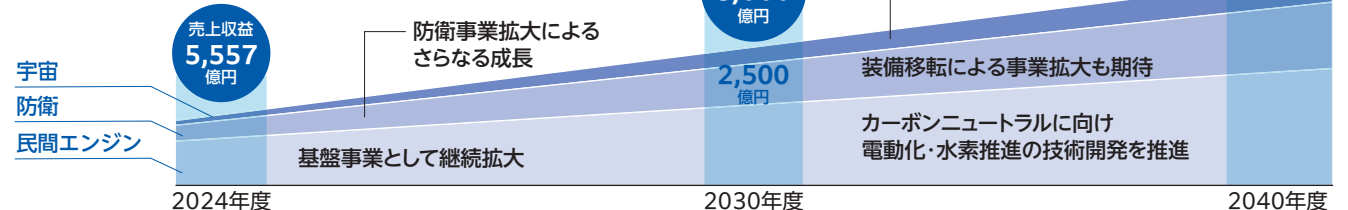
防衛産業では、民間航空機産業と同様にサプライチェーンの

民間航空機市場の伸長、
防衛予算の増大
という機会を確実に
事業成長に結びつけるため
高い技術力をもって付加価値の
ある解決策を提供し続けます

常務執行役員
航空・宇宙・防衛事業領域長
佐藤 篤

民間エンジン・防衛・宇宙事業の成長見通し

2030年頃 ▶ 売上収益8,000億円、営業利益率15%程度
2040年度 ▶ 売上収益10,000億円、営業利益率15%以上



成長事業責任者メッセージ

強化に取り組むとともに、米国の政策動向や安全保障環境の変化、欧州連合における軍備拡張計画などを注視しつつ、日本政府の要請に応じて関係各国との国際協力の強化へ貢献する場を広げていく方針です。

2024年度における航空・宇宙・防衛事業領域の業績は、売上収益が5,557億円、営業利益は1,227億円(営業利益率22.1%)と、いずれも過去最高を更新しました。2030年度の目標(売上収益8,000億円、営業利益率15%)について、営業利益および営業利益率を6年前倒しで達成しました。ただし、2024年度の好業績には、為替の円安進行や整備期間の長期化に伴う費用の発生遅れといった一過性の要因が影響しており、必ずしも当社の実力を正確に反映したものではないと認識しています。そのため、2026年度から始まる次期中期経営計画において、事業機会とリスクを改めて検証し、2040年を見据えた適切な数値目標を検討します。

技術革新と国際協業を通じた 新たな市場と未来の創出

日本初の国産ジェットエンジンの製造を起点として、長年にわたり培ってきた高い技術力と豊富な実績は、当社グループが国内トップメーカーとしての競争優位性を発揮する大きな強みとなっています。民間エンジン事業では、国際的な民間エンジンプログラムに参画し、海外OEMメーカーとの協業を通じて着実

に経験を積み重ねてきました。例えば、PW1100G-JMエンジンでは、世界で初めて複合材ファン構造案内翼を開発し、エンジンの軽量化を実現しました。この技術革新は、燃料消費量の削減や環境負荷の低減に寄与し、お客さまから高い評価を得ています。また、研究開発・設計から素形材の製造、補修部品・エンジン整備に至るまで、航空エンジンのライフサイクル全体にわたるビジネスを展開しています。こうして得られたノウハウは当社の高い競争優位性につながっています。

防衛向け航空エンジン事業においては、プライムメーカーとして長年にわたり培ってきた豊富な経験を強みに、戦闘機エンジンをはじめ哨戒機用、練習機用、ヘリコプター用、そして艦船用エンジンなどの生産、さらに維持・整備まで幅広く陸海空自衛隊の運用を支えています。さらに日本・イギリス・イタリアによる次期戦闘機の国際共同開発プログラム(GCAP)にも参画しています。このプロジェクトでは、事前のルール策定や作業分担に関する議論において、民間航空機分野で培った国際共同開発の経験が大いに生かされています。

宇宙事業においては、ロケットをはじめとする基盤技術を土台に、国が主導する宇宙開発に貢献しています。近年は、衛星データの活用にも取り組みを広げており、衛星データ利用サービスの拡充を通じて、社会課題の解決につながるソリューション提供を目指しています。

一方で、付加価値の高いバリューチェーンを創造するには、パートナー企業との連携が不可欠です。例えば、民間向け航空

エンジン分野では、MRO(整備・修理・オーバーホール)の付加価値を高めるためには、OEMをはじめ社外とのパートナーシップが欠かせません。防衛事業では、次期戦闘機開発を通じて国際的な経験を蓄積し、防衛のグローバル事業展開に生かして、政府と連携してわが国の安全保障政策に貢献していきます。また防衛、民間のそれぞれが培ってきた先端技術をデュアルユースで活用することで、さらなる事業機会を獲得し、事業拡大を図っていく方針です。宇宙事業においては、衛星製造の知見や技術基盤を有する社外のパートナーとの協業により、データ活用の可能性を広げています。

長期ビジョンに基づく事業の 再定義と持続的成長への挑戦

航空・宇宙・防衛事業領域では、2024年度からグループ重点施策の一つである「全ての事業・業務を再定義する」の具体的な取り組みとして「事業・製品戦略委員会での将来ポートフォリオの策定」に着手しました。この取り組みは、事業環境の変化に対応しながら、長期的な成長を実現するための重要なステップです。

持続的な成長を実現するためには、10～15年という長期的な時間軸で目指す姿を描き、そこからバックキャストिंगして具体的なアクションに落とし込むことが必要です。成長事業では、不確実性の高い事業環境に対応するため、PDCAサイクル

成長事業責任者メッセージ

を継続的に回し、目指すべき将来像や事業戦略をアップデートし続けています。多様なメンバーが同じ方向を向いて業務に取り組めるよう「仕組み化」にも力を入れています。

さらに、事業間連携の強化にも注力しています。例えば、防衛向けエンジンを担当する組織と民間向けエンジンを担当する組織では、グローバルスタンダードの経験値やエンジン開発の知見など、それぞれ異なる強みと課題を持っています。これまで実施してきた人事交流や技術交流をさらに加速させ、お互いの経験やスキルを共有することで、シナジー効果を創出します。

将来像の策定に合わせて、今後注力する技術開発の方向性も明確にしました。民間エンジン事業では、航空業界が共有する2050年のカーボンニュートラル実現に向けた技術開発が重要なテーマとなっています。これに対応するため、2025年4月に

組織改編を行い、民間エンジン事業部内にカーボンニュートラル関連技術の開発を統括する新たな部門を設置しました。航空機の電動化、水素燃料電池の利用などの研究・開発をさらに加速していきます。また、将来的な需要増加への対応策として、生産拠点の拡充も視野に入れており、海外を含む新たな拠点の構想・検討も進めています。

宇宙事業に関しては、2025年5月、SAR衛星分野で世界をリードするフィンランドのICEYE社とMOU（基本合意書）を締結しました。この協力を通じて安全保障や公共利用、商業利用を目的とする地球観測衛星データの提供を進めていきます。衛星データは、社会課題の解決に役立つ大きな可能性を秘めています。近年、多発する自然災害への対応として、衛星データを活用した災害予測など、新たな事業の創出にも取り組んでいきます。

こうした取り組みを通じて、IHIグループは持続可能な社会の実現に貢献していきます。

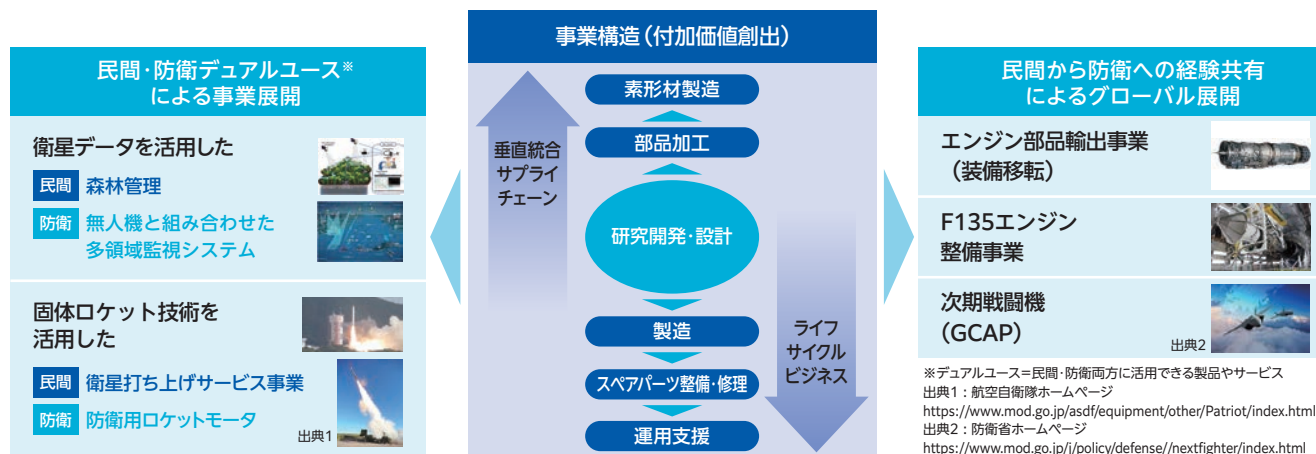
多様な人財が活躍する職場づくりと持続的成長への挑戦

企業および社会の持続的な成長を実現するためには、それを支える人財の確保と育成が不可欠です。成長事業の人財の確保に向けた取り組みとしては、新卒採用に加え、キャリア採用やグループ内のリソースシフトなど、多様な採用チャネルを活用し、今後3年間で約1,000名の増員を計画しています。

キャリア採用をはじめ、さまざまなバックグラウンドを持つ人財が個々の力を最大限に発揮するためには、適所適材の配置と、定着を促進するための取り組みが重要です。キャリア採用およびリソースシフトによって採用された人財向けに、教育パッケージを早期に立ち上げました。また、カンファレンスや座談会を通じて、従業員エンゲージメントを高める施策を積極的に実施しています。

ここで特に重要となるのが、重点施策の一つである「DE&Iを自分事にする」という考え方です。キャリア採用の方々には、既存のIHIカルチャーに単に順応するのではなく、IHIグループの良い点、改善すべき点を率直に議論し合うことを推奨しています。この取り組みにより、多様性を生かす組織風土の醸成を進めています。多様な人財の力を結集し、市場の成長率を超える成長を目指します。そのための基盤づくりを、着実かつ確実に実践していきます。

民間・防衛における技術・経験のシナジーによる事業拡大と新たな事業創出



成長事業：特集：民間エンジン事業アフターマーケット市場

アフターマーケット事業を成長ドライバーに、民間航空機産業の市場成長率を上回る収益拡大と利益率向上を目指す
民間航空機の需要増加に伴い、エンジンの整備需要が拡大しています。今回の特集では、成長が期待されるアフターマーケット事業における取り組みをご紹介します。

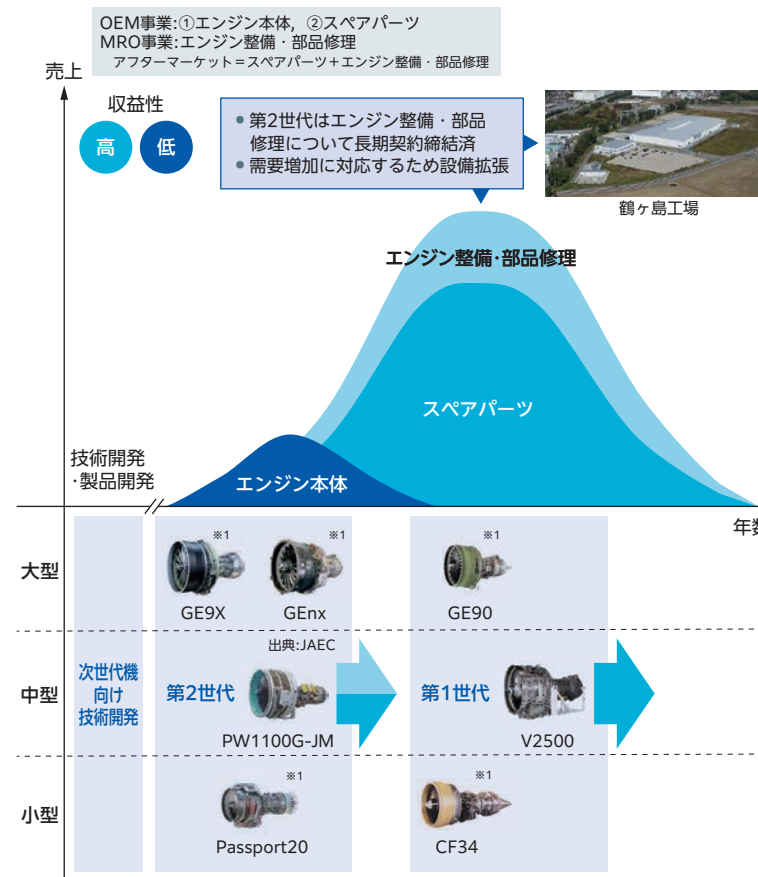
エンジン出荷累計台数の増加に伴い、 アフターマーケットビジネスが成長をけん引する

IHIグループの民間エンジン事業は、OEM事業（エンジン部品の設計・製造、スペアパーツ）とMRO[※]事業（エンジン整備、部品修理）の2つで構成されています。収益の大部分はアフターマーケット（スペアパーツとMRO事業）が占めるビジネスモデルとなっています。

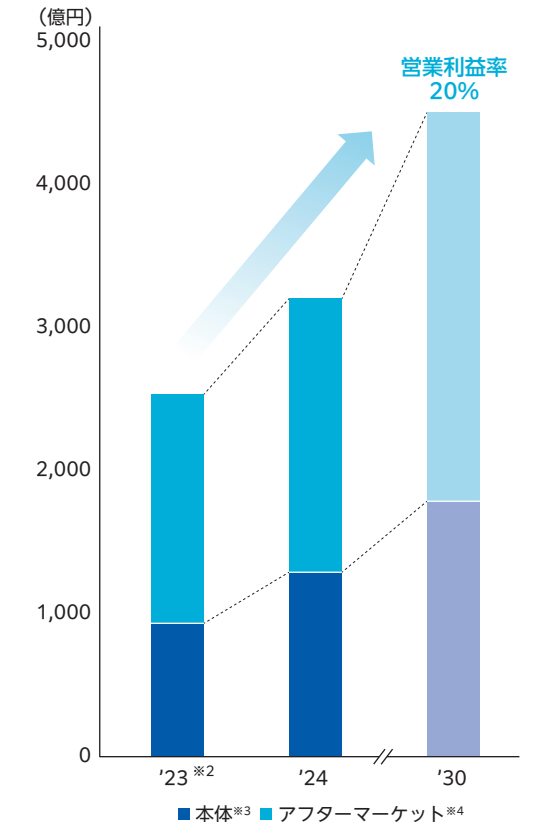
現在、運用中のエンジン数は増加しており、アフターマーケットの市場規模は今後さらに拡大することが見込まれます。IHIグループとしてもこれをさらなる事業機会として捉え、これまで取り組んできた部品（スペアパーツ）製造事業に加え、修理事業を拡大させるべくIHIグループの技術的強みが生かせる部品を中心に付加価値の高い修理技術の開発や生産性体制構築を進めています。国内の整備能力強化は、お客さまであるエアラインにとって地政学的リスクの低減、短納期、コスト削減などの価値につながり、日本として見ても国内産業の発展につながります。このような取り組みを通じて、民間エンジン事業においては、2030年前後には、安定して営業利益率20%以上の収益性のある事業になることを目指しています。

※整備、修理、オーバーホール

民間エンジン事業 収益モデルイメージ



民間エンジン事業 売上収益



※2 2023年度PW1100G-JM粉末冶金影響を除く

※3 本体：エンジン本体

※4 アフターマーケット：スペアパーツ+エンジン整備・部品修理

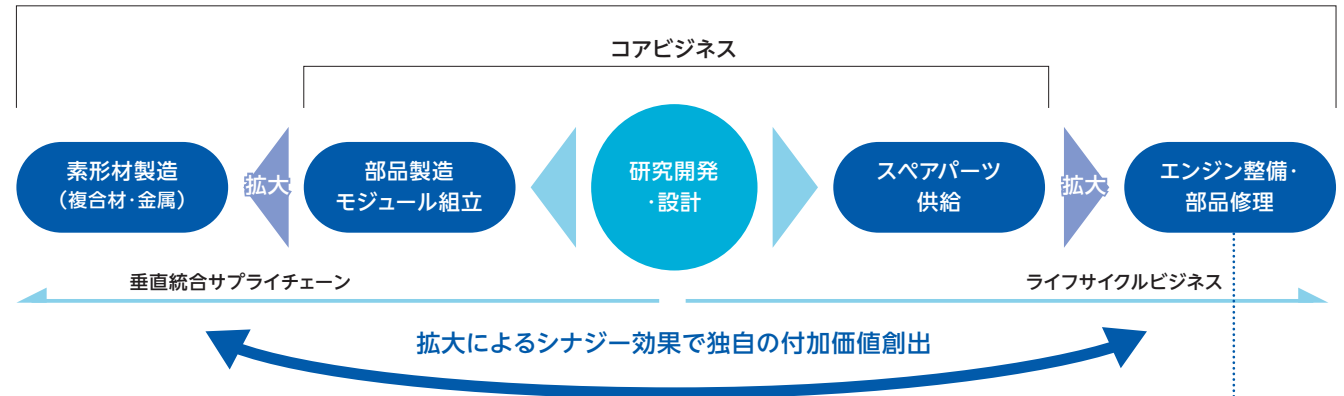
拡大を続ける航空機アフターマーケットを見据え、 鶴ヶ島工場に修理棟を新設

IHIグループは「研究開発・設計」「部品製造」に加え、上流の「素形材製造」や下流の「エンジン整備・部品修理」などの前後工程の事業領域を拡充しています。このバリューチェーンの拡大により、付加価値の向上と事業の成長を図っています。

IHIグループが約15%のシェアで参加しているPW1100G-JMエンジンでは、自社開発した複合材を活用し、エンジンの軽量化を実現しました。こうした複合材をはじめとする各種の高度な設計・製造技術を有し、他社では対応が難しい修理を自社で行える点が、IHIグループの大きな強みです。また、さまざまなエンジンの国際共同開発プログラムに参画し、実績を積み重ねてきたこともIHIグループの競争優位性を支えています。これらの技術基盤と実績を活用し、付加価値の高い修理技術の開発を継続的に進めています。

今後の成長に向けては、修理需要に対応するキャパシティの確保が重要です。2025年1月に発表した鶴ヶ島工場の修理棟増設は、その一環であり、高付加価値な修理をインハウスで実現し、民間航空機産業の市場成長率を上回る成長を目指しています。

サプライチェーンの拡大、ライフサイクルビジネスの拡大



ライフサイクルソリューションセンターによる 整備計画立案

ライフサイクルソリューションセンターでは、OEM事業と連携しながら民間向け航空エンジンの整備事業計画を策定・遂行しています。さらに民間向け航空エンジンの運用・整備に関する技術開発を行っています。



整備関連データの一元管理を目指す瑞穂工場

鶴ヶ島工場修理棟の増設

鶴ヶ島工場は、主としてPW1100G-JMエンジンの整備需要に対応するための拠点として建設されました。2021年6月の稼働開始以降、人員の増強・育成や設備投資などの体制強化を進めています。今回増設する修理棟は2026年内の稼働を目指しており、同じく整備事業を担う瑞穂工場と併せて、自動化・DX化などによる生産性向上により高品質なサービスを迅速に提供することで、付加価値の高い部品修理需要の取り込みを加速していきます。



鶴ヶ島工場修理棟 完成予想図

育成事業責任者メッセージ



アンモニアバリューチェーンの構築を通じて、脱炭素社会の実現に貢献し、お客さまと共に価値創造の連鎖を創出します

執行役員
事業開発統括本部 副本部長
山本 建介

脱炭素燃料としてアンモニアに注目

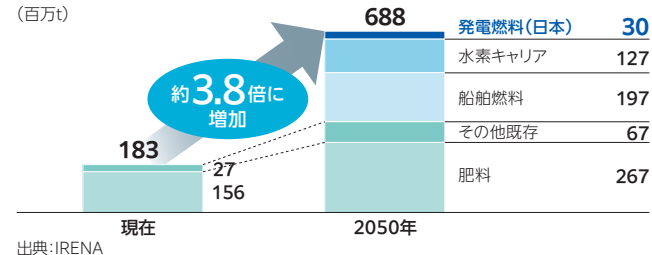
IHIグループでは、脱炭素燃料の一つであるアンモニアを用いた発電技術の開発を進めるとともに、製造から利活用までを担うバリューチェーン構築に取り組んでいます。現在、日本では主に肥料用途として年間約110万トンのアンモニアが使用されており、そのうち約2割は海外から輸入しています。世界全体では、年間約2億トンのアンモニアが利用されていますが、今後、アンモニアの利用は、電力や産業、船舶向けなど、燃料としての需要

が高まると予測されています。近年、欧米も、完全なゼロエミッション発電の手段の一つとしてアンモニアに注目しています。このように、世界的にアンモニアを活用した脱炭素化の検討が広がる中、日本政府も燃料アンモニアの導入・拡大を後押しする支援政策を打ち出し、2030年までに燃料アンモニアの国内需要量を年間300万トンまで拡大する目標を掲げています。

IHIグループは、火力発電で培ってきた燃焼技術を生かし、10年以上にわたり他社に先駆けてアンモニア燃焼技術の開発に取り組んできました。これにより、CO₂を排出しないクリーン

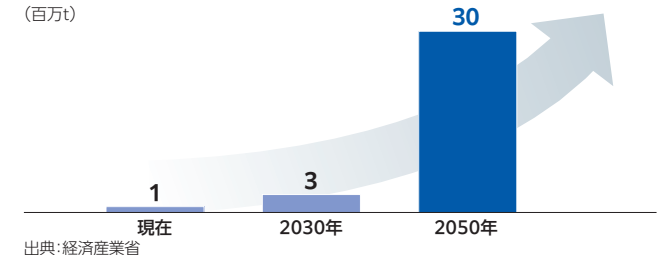
IRENAが想定するアンモニアの必要量(世界)

(百万t)



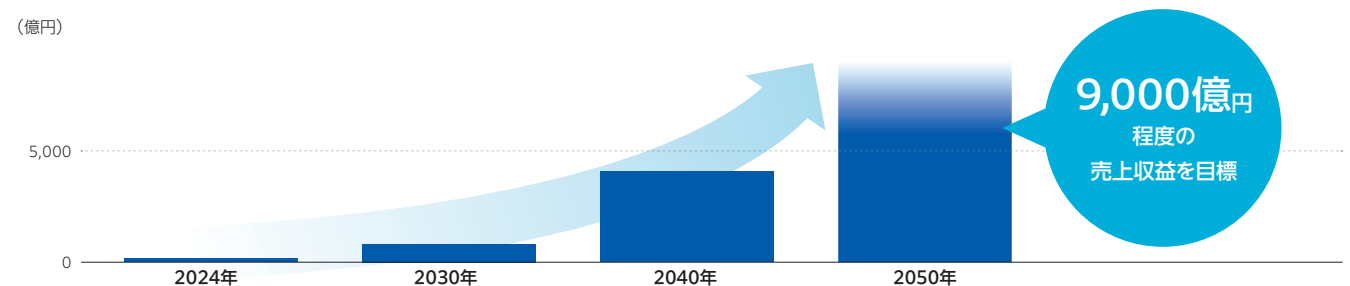
日本政府が想定するアンモニアの必要量

(百万t)



燃料アンモニアバリューチェーン事業売上収益

(億円)



育成事業責任者メッセージ

なアンモニアを、効率的かつ安定的に燃焼させるための技術において優位性を有しています。この燃焼技術の確立により、アンモニアの利活用範囲も着実に広がりを見せると考えています。今後は政府の支援を追い風に、アンモニアバリューチェーンの構築を進め、最終的には自立したアンモニア事業の創出と連鎖を目指します。

IHIグループのアンモニアバリューチェーン構築に向けた取り組み状況

アンモニアバリューチェーンビジネスを推進するため、アンモニアの上流(製造)、中流(貯蔵・輸送)、下流(利活用)に至るまでのプロセスをつなげて価値を提供することを目指しています。

上流の「アンモニア製造」において最も進捗が見られるのが、インドでのグリーンアンモニアの製造・販売プロジェクトです。IHIグループは、再生可能エネルギー企業大手であるACME社と連携し、グリーンアンモニアの製造および日本への輸出を視野に入れて、インドACME社への出資検討に関する覚書を締結しています。さらに、オーストラリアでは、Energy Estate社、CS Energy社、出光Australia社との共同プロジェクトに参画し、グリーンアンモニアを年間50万トン製造・販売し、2030年ごろまでに日本へ輸出することを検討しています。

グリーンアンモニア製造の最大の課題は、生産コストの低減です。IHIグループでは、より安価なアンモニアを製造するため

の各種技術開発に取り組んでいます。






中流の「貯蔵・輸送」分野では、関西、相馬、苫小牧の3拠点でアンモニア供給基地のフィージビリティスタディ(実現可能性調査)を実施しました。今後、各拠点においてタンクや各種機器の仕様検討、アンモニア輸送船の配船調査、事業化に向けたビジネスモデルの構築などを進める予定です。また、グループ会社であるIHIプラントは、貯蔵ターミナルの経済効率の向上に向けて、従来容量比で2倍以上となる10万トン超規模の新型大容量タンクを開発中です。日本国内では、現在、化学工業向けの1~2万トン規模のアンモニアタンクが主流のため、新型の大容量タンクを導入することで設備投資効率の高い貯蔵ターミ

ナルの実現を目指しています。

さらに、安心かつ安定したアンモニア供給体制の構築に向けて、世界有数のタンクサービスプロバイダーであるオランダのVopak社と日本国内におけるアンモニアターミナルの開発・運営に関する基本合意書を締結しました。併せて、アンモニア海上輸送の最適化、供給量の変動に柔軟に対応する相互補完体制の構築のために、世界最大の肥料メーカーであるノルウェーのYara社と連携するなど、専門パートナー企業の知見を活用しながら、安全性と経済性の両立を図る考えです。

下流の「利活用」分野では、2024年4~6月に、JERAと連携し、碧南火力発電所において、燃料アンモニアの大規模転換実

IHIのアンモニア利活用技術

分野	利活用技術/機器		詳細
電力	ボイラー		●アンモニア専焼バーナの開発完了(2022年5月) ●JERAとIHIにて、碧南火力発電所4号機(1,000MW)での20%アンモニア燃料転換実証試験を2024年6月に実施完了。良好な結果が得られた
	大型GT	 7F.05 : Source : GE Vernova	●GE VernovaとIHIは、アンモニア専焼大型ガスタービン開発に関する共同開発契約を締結(2023年12月) ●GE Vernova製 6F.03、7F および 9Fガスタービンを対象に2030年の実用化を目指す
産業	小型GT	 JPNP21020	●IHI製2MW級ガスタービン(IM270)にて、世界初の100%液体アンモニア専焼に成功(2022年6月) ●2024年7月から長期耐久試験をIHI相生事業所にて実施中
	産業炉	 提供: 出光興産株式会社	●出光・徳山事業所のナフサ分解炉で20%超のアンモニア燃料転換実証に成功(2024年2月)
	エンジン		●世界初4ストロークエンジン実機で80%アンモニア燃料転換に成功(2023年5月) ●2025年3月にアンモニア燃料タグボート「魁」の実証航海が完了
船舶			

育成事業責任者メッセージ

証試験(熱量比20%)を世界で初めて実施し、良好な結果が得られました。また、相生事業所では、アンモニア専焼の小型ガスタービン(IM270)の長期耐久試験を同年6月から開始しており、2MW級液体アンモニア専焼ガスタービンに関する技術開発が順調に進展しています。このIM270は、クリーンエネルギー事業を手がけるマレーシアの国営・ペトロナス社のグループ会社であるGentari社と連携し、同社工場での商用運転開始を目指しています。

さらに、2024年には、世界初となる船舶用アンモニアレシプロエンジンを搭載したタグボートの実証航海に成功しました。これは、アンモニア利活用における大きな前進であり、船舶分野においても、アンモニアを燃料として活用する新たなステージを迎えつつあります。

**アンモニア技術の社会実装と
価値創造モデルの革新**

IHIグループが有するアンモニアバリューチェーンにおける強みは、大きく3点あります。

1つ目は、優れたアンモニア燃焼技術です。アンモニアは水素と窒素から構成されており、不完全燃焼や副生成物によって環境負荷が高まるリスクがあります。IHIグループは、長年の火力発電で培った燃焼技術を応用し、アンモニアを確実に「燃やし切る」技術を確立しています。これにより、燃焼時に発生する窒

素酸化物(NO_x)や温室効果ガスである亜酸化窒素(N₂O)の排出量を低減する効果も実証されています。

2つ目は、開発中の製品がお客さまの経済的合理性を高める点です。原則として大規模な改修を必要とせず、既存の石炭火力設備を活用しながら石炭とアンモニアの併用が可能であり、クリーン燃料へのスムーズな切り替えが可能です。また、有事の際には、石炭への燃料切り替えが柔軟に行えます。このように、高い運用性も当社の差別化要素となっています。

3つ目が、LNG分野で培った経験を生かしたアンモニア受入・貯蔵設備の開発・供給能力が挙げられます。現在、IHIグループは、日本国内におけるアンモニア貯蔵タンク市場において約70%のシェアを占めており、今後のアンモニア需要の拡大に伴う大型受入拠点や供給体制の構築にも大きく貢献できるポジションにあります。

このような技術的優位性と供給体制の強さを生かし、IHIグループは従来の「製品を売る」ビジネスモデルから、「技術に裏付けされた価値を提供する」バリューチェーン型ビジネスモデルへ転換を図っています。その代表例となるのが、育成事業に位置付けられるアンモニアバリューチェーン事業です。

脱炭素社会の実現に向けた取り組みが加速する中、IHIグループはアンモニアの製造から貯蔵・輸送、利活用までを一貫して手がける体制を整えていきます。これにより、お客さまのニーズに応じた、柔軟なスキームの提供や、バリューチェーン全体でニーズに合致した提案が可能となります。上流・中流・下流

の各工程において価値を創出し、それぞれを有機的につなげることで、新たな価値の連鎖を生み出す、これこそが当社が目指すアンモニアバリューチェーンの本質であり、次世代の育成事業の要となる戦略です。

**アンモニアバリューチェーン事業の
拡大に向けたロードマップ**

IHIグループは、2050年までにアンモニアバリューチェーン全体で約9,000億円の売上収益を実現することを目指しています。燃料アンモニアの製造・供給に加え、貯蔵設備や利活用機器、さらにそれらの運用・保守・部品サービスなど、アンモニアを核とした新たな事業の創出を通じて、航空エンジン・ロケット分野と並ぶ事業の柱へと成長させる計画です。

この目標の実現に向けては、2023年に日本政府が制定した「水素社会推進法」に基づく国の支援を活用し、アンモニアの社会実装が本格化すると見られる2030年ごろに向けて、万全に準備を進めています。一方で、米国において政権が交代し、脱炭素化に向けた取り組みが世界的に停滞する動きが見られています。しかしながら、このような環境下においても脱炭素の取り組みを進める企業は依然として多く、IHIグループにとっては、大きな影響はないと考えています。長期的な視点に立ち、アンモニアバリューチェーンの構築を着実に推進することで、脱炭素社会の実現とともに、さらなる成長と収益力の強化を図ってまいります。

育成事業：特集：アンモニアの社会実装

アンモニアの社会実装に向けた取り組み

IHIは、JERA、NEDOと共に、世界初となる大型石炭火力発電所における燃料アンモニアの大規模転換実証試験を実施し、2024年6月に終了しました。今回の特集ではアンモニアの燃焼技術に関するIHIグループの取り組みと成果をご紹介します。

アンモニア燃焼の先駆者として、 アンモニア利用技術の開発に取り組む

IHIグループは、10年以上にわたり、アンモニアが水素を効率的に運搬でき、燃焼時にCO₂を排出しないという特性に着目してきました。今回紹介するボイラーの燃焼技術に関する取り組みのほかにも、ガスタービンやガスエンジンなど、世界をリードするアンモニア燃焼技術の開発に積極的に取り組んでいます。

ボイラーの燃焼技術について、IHIは着実に技術開発を進めてきました。2017年に相生工場でアンモニアと石炭火力発電用の石炭を併用した燃焼試験に成功し、2021年からは、NEDO（国立研究開発法人新エネルギー・産業技術総合開発機構）の助成事業「カーボンリサイクル・次世代火力発電等技術開発／アンモニア混焼 火力発電技術研究開発・実証事業」にJERAと共同で参画しました。2024年には碧南火力発電所4号機において、世界初となる大型石炭火力発電所での燃料アンモニアの大規模転換実証試験を4月から実施し、同年6月に終了しました。

2017年

相生工場にて、火力発電用ボイラーにおけるアンモニア燃焼技術の開発を開始。

2021年

アンモニア利用率を50%以上に高めるためのバーナ・ボイラーの開発を開始。



注：2022年竣工

2022年

JERA碧南火力発電所4号機(出力100万kW)にて、20%アンモニア燃料転換実証試験



提供：株式会社JERA

実証試験で得た検証結果を、 社会実装に活用する

大規模転換実証試験では、アンモニアを20%燃焼させた際のボイラープラント全体の性能評価を実施しました。また、起動・停止・負荷変化といった動的な運転条件下での運用性・制御性の確認、漏えい防止策の検証に加え、万が一アンモニアが漏えいした場合の保安対策についても評価・検討を行いました。

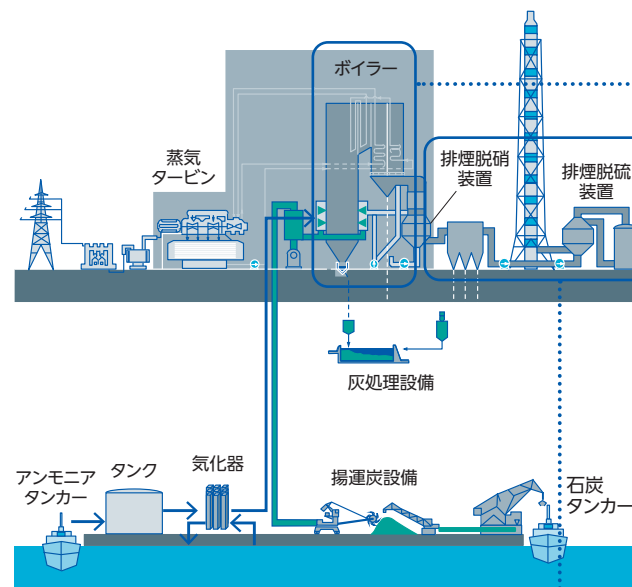
具体的には、2021年度から各設備計画や安全対策検討などを開始し、ボイラー改造や必要設備の設置を行いました。2024年4月には定格出力100万kW運転においてアンモニア20%の燃料転換の実証試験を開始し、同年6月に無事に完了しました。実証結果では、アンモニア燃焼の課題の一つである大気汚染物質について、従来の石炭専焼時と同等レベルに抑えることに成功しました。さらに、実証試験を通じてアンモニアの輸送・燃焼・制御のバランスに関する知見を深め、安全性の確認という重要な成果を得ることができました。これにより、火力発電設備のCO₂削減策として、アンモニアを燃料として利用できることが証明されました。

今後は、20%アンモニア燃料転換実証試験結果を基に、ボイラープラントの仕様の検討を進め、安全性と経済性を両立させた技術の社会実装を目指します。すでに、火力発電所におけるアンモニア50%以上、さらには100%燃焼の技術開発を開始しており、今後、これらの社会実装にも取り組んでいきます。

2024年

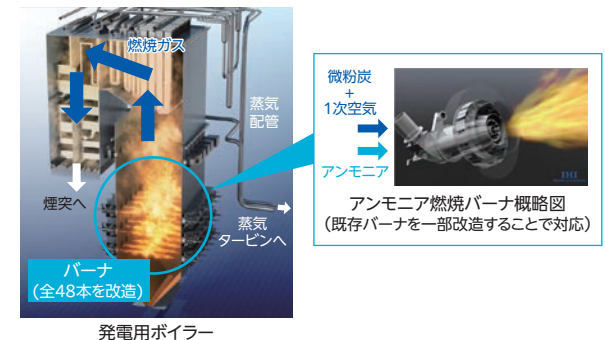
定格出力100万kW運転において20%アンモニア燃料転換実証試験を完了。

アンモニア実証試験の確認項目

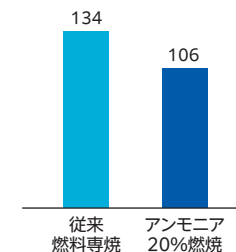


検証のポイント①：ボイラープラント全体の性能評価

アンモニアを20%燃料転換させた結果、石炭燃料と比較して窒素酸化物(NO_x)は同等以下、CO₂と硫酸酸化物(SO_x)は約20%減少。温室効果の強い亜酸化窒素(N₂O)も定量下限値未満という良好な結果が得られました。

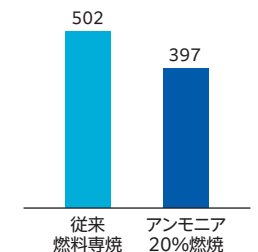


NO_x排出量
(ppm)^{*1}



^{*1} dry, 6% O₂ 換算

SO_x排出量
(ppm)^{*2}



^{*2} wet

検証のポイント②：

アンモニア漏えい防止および漏えい時の保安対策

アンモニアを漏らさない安全設計、機器故障や誤操作に備えた未然防止対策の検証に加え、設備の異常を早期に発見する仕組みや被害を拡大させないための訓練・教育などへの参加、安全・安心な設備運用もJERAと共に検証しました。

中核事業



ライフサイクルビジネスの 深化と進化、構造改革を通じて、 経営資源を創出

「グループ経営方針2023」における役割

IHIグループは、資源・エネルギー・環境、社会基盤、産業システム・汎用機械の3分野をグループの中核を担う事業と位置付けています。この3分野では、お客さまの保有する装置や機械のライフサイクルにおいて、故障予知や長寿命化を支援しています。さらに、ライフサイクルに深く入り込むことで得られた知見やノウハウを反映した新たな製品・サービスを提供することで、お客さまの価値の最大化に貢献しています。

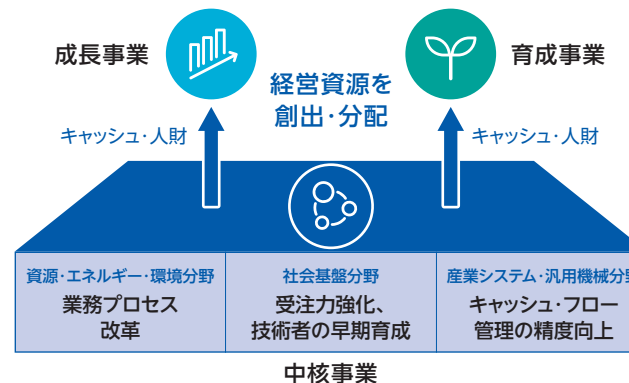
「グループ経営方針2023」においては、ライフサイクルビジネス(LCB)の深化と事業構造改革を通じて利益を上げ、成長、育成事業への経営資源(キャッシュ・人材)を創出する役割も担っています。

原子力におけるLCB

IHIグループはエネルギー事業の一つとして原子力事業に注力しており、発電所の建設から廃炉まで、ライフサイクル全体にわたる事業の拡大を推進しています。IHIグループの原子力事業における強みは、国内唯一の「ガラス固化技術」や、横浜工場を中心とした「原子力分野で求められる高い品質基準を満たした機器を製造する能力」を保有していることにあります。この強みを生かして、原燃サイクル・廃炉・廃棄物対策といったバックエンド事業に対応しており、特に使用済み燃料の再処理工程では、国内唯一の設計・製造技術を保有しています。これらの技術をさらに強化することで、原子力分野のトップメーカーとしての地位確立を目指しています。

東日本大震災以降、原子力発電所の安全性に対する社会的

中核事業を中心とした資本の流れ



横浜工場

中核事業

関心が高まり、原子力規制委員会は2013年に新規規制基準を策定しました。この基準は、地震・津波・重大事故などへの対策を強化するものであり、国内の原子力発電所はこの対策を完了したものから段階的な再稼働を進めています。2025年時点では、全国に33基ある原子炉のうち14基が新規規制基準に適合し、すでに再稼働しています。IHIグループでは、今後再稼働が予定されている国内軽水炉に対して、新規規制基準対応のための安全対策工事を進めています。

再稼働が進むと、使用済み燃料の処理が必要となり、核燃料サイクルの確立が重要な観点となります。青森県六ヶ所村に建

設中の再処理工場では、主要設備の設計・製造に関与しており、この施設でのLCB拡大にも取り組んでいます。

また、福島第一原発の廃炉に向けて、東京電力ホールディングス株式会社と共同で東双みらいテクノロジー株式会社を設立し、燃料デブリ取り出しに向けた廃炉技術の開発を進めています。

今後も国内で再稼働が継続して計画されていることに加え、中長期的には高い技術力を生かした次世代革新炉のグローバル展開も視野に入れており、原子力事業においては、2030年代に売上収益1,000億円を目指しています。

カーボンソリューションにおけるLCB

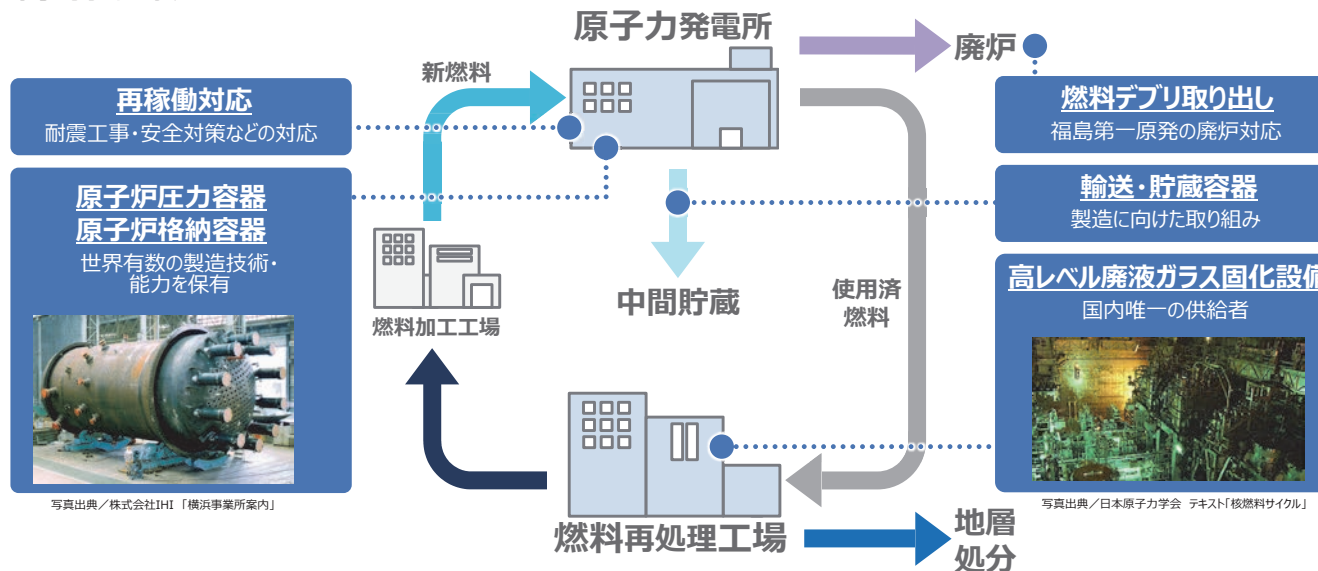
カーボンニュートラル社会の実現に向けて、IHIグループは自社の強みとなるカーボンソリューション技術を生かしたLCBの積極的な提案を通じて、新たな事業機会の創出と顧客基盤の拡大を目指しています。

国内においては、2030年に向けて非効率な石炭火力発電のフェードアウトが求められています。IHIグループは、長年培ってきた燃焼技術および制御技術を核に、国内外で多数のボイラー納入実績を有しており、これらのボイラーを使用する既設火力発電所に対して、定期点検対応に加え、ゼロエミッション化や高効率運転の継続を可能とする製品・サービスを提供することで、GHG排出の削減に貢献しています。また、収益性の向上を図るため、国内事業の構造改革にも着実に取り組んでいます。具体的にはIHIとIHIプラントが一体となり、組織の最適化や人材の最適配置を進めることで、業務効率の向上とコスト削減を実現しています。

海外においては、高効率化や燃料転換ニーズに対応する高付加価値案件の獲得に注力しており、事業展開を加速させています。

さらに、石油化学分野におけるプラント改造や排水処理などを国内外で展開し、LCBの対象領域を拡大することで、環境負荷低減関連の事業成長を目指しています。

原子力事業の強み



中長期的に目指すポートフォリオ

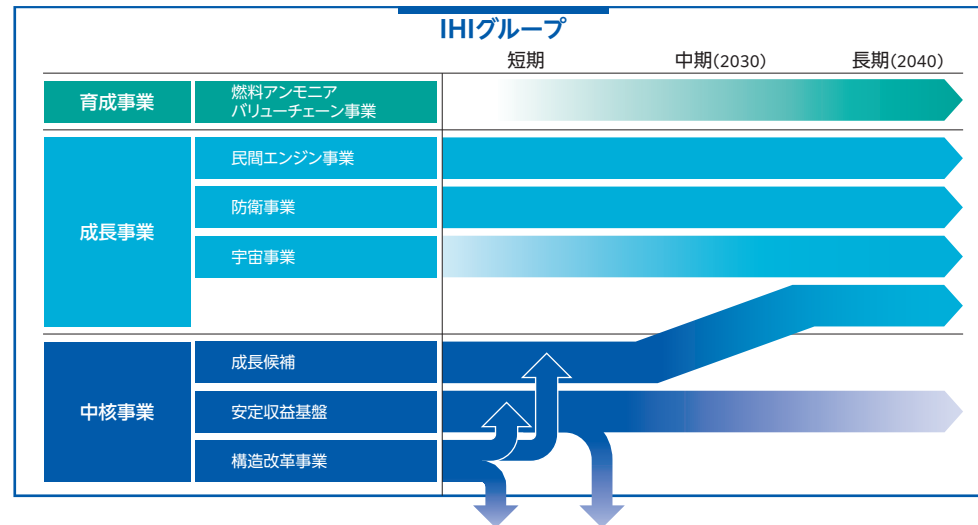
IHIグループは、成長・育成事業への大胆な経営資源のシフトにより、持続的な高成長企業への変革を着実に進めています。

事業ポートフォリオの変革

IHIグループは、中核事業から成長事業および育成事業へ人財やキャッシュといった経営資源を大胆にシフトさせることで、中長期的に持続可能な成長を実現する事業ポートフォリオの変革に取り組んでいます。2023年

度に中核事業から成長事業へ人財のシフトを始め、事業譲渡を含む構造改革にも着手してきました。現在進行中の「グループ経営方針2023」の最終年度である2025年度は、目指す事業ポートフォリオの実現に向けた議論を完結させる重要な年として位置付けています。

企業価値創出推移のイメージ



「グループ経営方針2023」 期間中の売却事業

2024年10月 株式会社IHI汎用ボイラの株式の譲渡
 2024年11月 IHI運搬機械株式会社の運搬システム事業の譲渡
 2024年11月 株式会社IHIアグリテックの芝草・芝生管理機器事業の譲渡
 2025年 3月 株式会社IHI建材工業の株式譲渡を決議




2024年度の成果と今後の対応策

2024年度における成果として、成長・育成事業では、民間エンジン、防衛事業の強化、および燃料アンモニアバリューチェーン事業の育成施策を推進しました。一方、中核事業においては、欧州地域を中心とした車両過給機事業の構造改革に加え、汎用ボイラ事業、運搬システム事業、芝草・芝生管理機器事業、コンクリート建材事業の計4件について、事業譲渡を含む対応を決議しました。




2025年度は、安全性・収益性・成長性はもちろん、ベストオーナーの観点を重視しながら、構造改革を継続します。併せて、エネルギー関連事業における3つの海外関係会社の構造改革、社会基盤事業領域におけるシールド事業の集約、交通システム事業における機種の統廃合などを計画しています。さらに、資産売却も検討し、スピードと実効性を伴う聖域なき構造改革を推進し、持続的成長に資する収益体質の構築を目指します。

成長・育成事業の強化	<ul style="list-style-type: none"> 民間エンジン、防衛事業の強化 <ul style="list-style-type: none"> 民間エンジン MRO事業(鶴ヶ島工場)へ投資 F-35戦闘機搭載エンジン整備事業開始 ライセンス国産戦闘機用エンジン部品の米OEM向け輸出拡大 燃料アンモニア事業の育成 <ul style="list-style-type: none"> グリーンアンモニア製造・供給事業への参画 利活用技術の開発、実用化(ボイラー、ガスタービン、船用エンジン)
事業ポートフォリオ改革	<ul style="list-style-type: none"> 車両過給機事業の構造改革 <ul style="list-style-type: none"> 海外連結子会社の清算開始(25年6月生産終了) 欧州生産拠点の統廃合 汎用ボイラ事業譲渡完了 運搬システム事業譲渡完了 芝草・芝生管理機器事業譲渡完了 コンクリート建材事業譲渡の決議(25年10月譲渡予定)
資本効率の改善	<ul style="list-style-type: none"> 投資用不動産の売却(豊洲地区、神奈川県綾瀬市ほか) 政策保有株式の売却

成長・育成・中核事業の進捗

	該当事業	「グループ経営方針2023」における役割	主な経営戦略
成長事業 	<ul style="list-style-type: none"> ● 民間エンジン・防衛・宇宙事業 	<ul style="list-style-type: none"> ● 民間エンジン・防衛事業の拡大と並行して営業キャッシュ・フローの強化に取り組む ● IHIグループの中長期成長を支える柱となるため、航空エンジン事業を中心とした既存事業の拡大・強化を図る ● 新たな事業領域創出の種まきを継続し、今後もIHIグループを持続的な高成長企業へ飛躍させる 	<ul style="list-style-type: none"> ● 民間向けOEMエンジン事業では、増産体制を維持しつつ、在庫回転日数の抑制を図る ● 民間向けMRO事業では、整備・修理能力の増強を進めながら安定成長を目指す ● 防衛事業では、受注案件の着実な納入に加え、収益性向上を伴う売上収益計上を進める ● 宇宙事業では、固体燃料ロケットのJAXAからの移管および量産体制の構築、および衛星コンステレーションなど新たな事業を推進
育成事業 	<ul style="list-style-type: none"> ● 燃料アンモニアバリューチェーン事業 	<ul style="list-style-type: none"> ● グリーンエネルギー分野を中心に、コア技術が創出する価値を強みとして、成長事業と双壁となるIHIグループの柱になることを中長期的に目指す ● 当面は先行投資フェーズにあり、2030年以降に収益貢献が始まる見通し 	<ul style="list-style-type: none"> ● アンモニアの上流(製造)から、中流(貯蔵・輸送)、下流(利活用)に至るまでのプロセスで、バリューチェーンを構築することによる事業の創出・拡大を目指す ● 製造分野では、より安価なアンモニアを製造するための各種技術開発およびパートナーシップの強化に取り組む ● 貯蔵・輸送分野では、アンモニア供給基地の各拠点において、タンクや各種機器の仕様検討、アンモニア輸送船の配船調査、事業化に向けたビジネスモデルの構築を進める。また、新型の大容量タンクを導入することで設備投資効率の高い貯蔵ターミナルの実現を目指す ● 利活用分野では、燃料アンモニアの大規模転換実証試験(熱量比20%)の結果や、船舶用アンモニアレシプロエンジンを搭載したタグボートの実証航海の成功を弾みに、さらなる利活用拡大を目指す
中核事業 	<ul style="list-style-type: none"> ● 資源・エネルギー・環境事業 ● 社会基盤事業 ● 産業システム・汎用機械事業 	<ul style="list-style-type: none"> ● ライフサイクルビジネス(LCB)の深化と事業構造改革を通じてキャッシュを生む ● 成長事業および育成事業に対して投下するキャッシュや人財などの経営資源を創出する ● IHIグループがボラティリティを抑えながら安定的・持続的に成長するため、業績を安定させる、グループの中核を担う 	<ul style="list-style-type: none"> ● 資源・エネルギー・環境事業では、事業構造改革やリソース再配置により最適な事業体制を構築し、営業利益の拡大、キャッシュ・フローの最大化を目指す ● 社会基盤事業では、個別案件やSBU運転資金などの情報の見える化、管理業務プロセス改善やモニタリング体制強化を通じて、キャッシュ・フロー創出を徹底する ● 産業システム・汎用機械事業は、製品や事業領域の枠を超えた連携を進めることで、LCBの拡大とキャッシュ最大化を目指す

成長・育成・中核事業の進捗

	主な事業環境	2024年度の成果(一部2025年度の実績含む)
成長事業 	<ul style="list-style-type: none"> ● 民間エンジン事業では、旅客需要の堅調な推移に伴ってスเปアパーツ販売が一段と拡大 ● 防衛事業では、防衛力の抜本的強化という政府方針の下、防衛予算が大幅に増加 	<ul style="list-style-type: none"> ● 民間エンジン事業では鶴ヶ島工場への投資、防衛事業では戦闘機エンジン整備事業を開始 ● ライセンス国産戦闘機用エンジン部品の米国OEM向け輸出の拡大
育成事業 	<ul style="list-style-type: none"> ● 日本では、主に肥料用途として年間約110万トンのアンモニアが消費されている。その内の約2割は海外からの輸入 ● 2024年、日本政府は燃料アンモニアの導入・拡大に向けた政策的支援を打ち出し、燃料アンモニアの国内需要量を2030年までに年間300万トンにする目標を掲げる ● 世界全体でも、現在年間約2億トンのアンモニアが使用されている 	<ul style="list-style-type: none"> ● 海外の化学肥料メーカーと連携し、グリーンアンモニア供給事業へ参画 ● 再生可能エネルギーを使ったグリーンアンモニアの製造試験に成功 ● 利活用技術の開発、実用化(ボイラー、ガスタービン、船用エンジン) ● 再生可能エネルギー大手のACME社と連携し、インドにおけるグリーンアンモニア製造プロジェクトへの出資検討に関する覚書を締結 ● 船舶用アンモニアレシプロエンジン搭載のタグボートの実証航海を実施 ● JERA碧南火力発電所における燃料アンモニア転換実証試験に成功
中核事業 	<ul style="list-style-type: none"> ● エネルギー需要は一層の拡大傾向にあり、安定供給と脱炭素を両立させるエネルギー源、特に原子力などへの注目が高まる ● 国内におけるインフラの老朽化や、気候変動による自然災害の激甚化への対策として国土強靱化計画が引き続き推進される ● グローバル自動車市場はBEV化の流れが一時的に後退し、PHEVやHEVなどの需要が増加しており、2030年ごろまでは車両用過給機の一定規模の需要を見込む 	<ul style="list-style-type: none"> ● 事業ポートフォリオ改革の取り組みとして、中核事業の一部である運搬機械事業、芝草・芝生管理機器事業および連結子会社である株式会社IHI汎用ボイラ、株式会社IHI建材工業について、事業の譲渡が進む ● 原子力事業において、次世代革新炉のグローバル展開の第一歩として、米国NuScale Power社小型モジュール原子炉(SMR)ルーマニア向けプロジェクト用鋼製モジュールモックアップが完成 ● カーボンソリューション事業において、収益性の向上を図るため、国内事業の構造改革を進める。具体的には、IHIとIHIプラントが一体となり、組織の最適化や人財の最適配置を進めることで、業務効率の向上とコスト削減を実現

- 73 サステナビリティ・マネジメント
- 75 気候変動と自然資本
- 79 人財戦略
- 83 人権の尊重
- 85 サプライチェーン・マネジメント
- 87 ステークホルダー・エンゲージメント
- 89 コーポレート・ガバナンス



サステナビリティストーリー

事業活動とESG活動の統合を通じ、
サステナビリティ経営を推進する

サステナビリティ・マネジメント

IHIグループのESG経営

IHIグループは「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」を経営理念に掲げ、1853年の創業以来、時代時代における社会課題の解決に貢献してきました。従前以上に自然環境や社会に配慮しながら、その解決に事業機会を見いだすことを「IHIグループのESG経営」として、2021年11月に表明しました。持続可能な社会の実現と企業としての持続的な成長を目指し、変わりゆく社会課題に向き合います。

IHIグループでは、地球環境とそこに暮らす人びとが持続可能であるために、未来世代も含めたあらゆる人びとが、豊かに安心して暮らすことができる社会—「自然と技術が調和する社会を創る」ことをありたい姿としています。ありたい姿に向けて、「グループ経営方針2023」にて「産業界のカーボンニュートラルの実現」「気候変動に強い地球エコシステムの実現」「産業エコシステムの構築・向上」「経済・国家・エネルギーの安全保障」の4つをIHIグループが取り組むべき社会課題と再定義しました。

これらの社会課題に取り組む上で、「人権の尊重」や「多様な人財の活躍」が重要であり、ESG経営を通じて「ステークホルダーからの信頼の獲得」に優先的に取り組むべきと考えています。

サステナビリティ推進体制

IHIグループは、持続可能な社会を実現するために、環境と社会に対する貢献と責任、それらを実現するためのガバナンスに関して、明確な価値観を示した「ESG経営」を行う必要があると考えています。この「ESG経営」の基本方針や具体的施策を検討するとともに、実施状況を評価・改善することを目的として、最高経営責任者（CEO）を議長とするESG経営推進会議を設置しています。また、環境、人権やコンプライアンスなど、全社にまたがる課題については、全社委員会を設置しています。各委員会で審議・決定した方針が各部門の具体的な施策に反映される体制にしています。ESG経営の重要な意思決定に関わる事項については、取締役会に適宜報告し、全社的なマネジメントを実施しています。

取締役会での決議を経て、2023年度は代表取締役・社外取締役を除き、役員のインセンティブ報酬の仕組みに、温室効果ガスの削減、従業員エンゲージメントの向上、DE&Iの推進の取り組みを評価する「ESG指標」を取り入れました。2024年度からは社外取締役を除いた全役員に、役員ごとのミッションに応じた個別評価指標に、「ESG指標」を含めています。

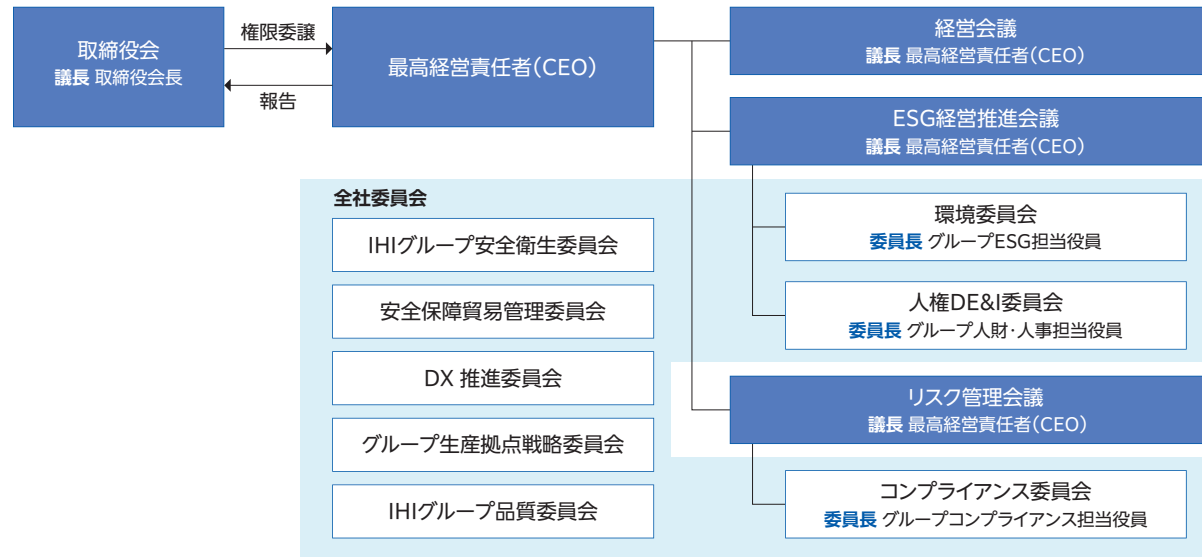
ESG経営推進会議の活動状況

2024年度は以下の4つの特に重要な課題についての取り組み状況と課題の報告、経営方針とESGの一体運営に向けた取り組みなどが議題でした。

1. 気候変動への対策
2. 多様な人財の活躍
3. 人権の尊重
4. ステークホルダーからの信頼の獲得

サステナビリティ・マネジメント

サステナビリティ推進体制図



	概要	議長／委員長	開催回数
ESG経営推進会議	「ESG経営」における重要課題に対する取り組み方針、推進体制および実行計画について協議・決定する。	CEO	原則年2回。 議長の招集により追加開催が可能。
環境委員会	ESG経営推進会議の下部組織として、環境に関する実施計画を立案し、PDCAサイクルにより環境活動を推進する。委員長により、ESG経営推進会議へ報告・提言を実施する。	グループESG 担当役員	原則年1回。 委員長の招集により追加開催が可能。
人権DE&I委員会	ESG経営推進会議の下部組織として、人権を尊重する企業文化の醸成とIHIグループの事業活動全般にわたる人権尊重の取り組みを推進するとともに、人権尊重の考え方に基づいてダイバーシティ、エクイティ&インクルージョン(DE&I)を推進する。	グループ人財・ 人事担当役員	原則年1回。 委員長の招集により追加開催が可能。
リスク管理会議	IHIグループのリスク管理を統括し、リスク管理全般に係る重要事項について協議・承認を行う。	CEO	原則年1回。 CEOの招集により追加開催が可能。
コンプライアンス委員会	リスク管理会議の下部組織として、コンプライアンスに関わる重要な方針を審議・立案し、活動を推進する。	グループコンプライアンス担当役員	原則年2回。 委員長の招集により追加開催が可能。

気候変動と自然資本

③ TCFD提言に則った詳細な開示は、下記のWebサイトをご覧ください。
<https://www.ihl.co.jp/sustainable/environmental/climatechange/>

考え方

気候変動と自然資本(地球環境の保全・資源循環型社会の形成)に対する考え方

IHIグループは、「自然と技術が調和する社会を創る」ことをありたい姿とし、ESGを価値観の軸に置いた経営(ESG経営)を行っています。環境については、「気候変動への対策」「地球環境の保全」「資源循環型社会の形成」の3つを重要課題として特定し、社会システム全体の環境負荷低減に継続的に取り組んでいます。中でも、「気候変動への対策」をESG経営における特に重要な課題の一つとして位置付け、対策を進めています。気候変動は社会や経済に与える影響が非常に大きく、企業にとってはその持続可能性が問われる社会課題であり、IHIグループが取り組むべき課題と考えています。

ガバナンス

カーボンニュートラルに向けた取り組み推進体制

IHIグループは、「気候変動への対策」の取り組み方針や重要事項について、全社委員会である環境委員会で審議・決定しています。

2021年度には、バリューチェーン全体でのカーボンニュートラルの取り組みを推進するため、部門横断のメンバーで構成されたタスクフォースを設置しました。タスクフォースの活動につ

いては、環境委員会で報告・議論した後、ESG経営推進会議に報告し、経営層から受けたフィードバックをグループ全体へ展開しています。

これら委員会や会議における議論のうち、経営上の重要な意思決定に関わるものについて、経営会議での審議を経て、取締役会に付議しています。

自然資本(地球環境の保全・資源循環型社会の形成)についての取り組み体制

IHIグループは、「地球環境の保全」「資源循環型社会の形成」についての取り組み方針や重要事項についても、全社委員会である環境委員会で審議・決定しています。また、事業所・工場などにおいてもそれぞれ環境委員会などを設置し、全社方針を踏まえた上でそれぞれの地域に応じた方針を掲げています。

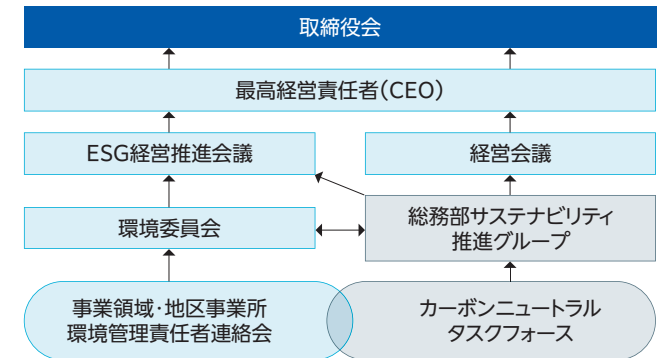
戦略

カーボンニュートラル2050

IHIグループは、パリ協定の1.5℃目標「世界の平均気温上昇を産業革命以前と比べて2℃より十分低く保ち、1.5℃に抑える」に賛同し、「IHIカーボンニュートラル2050」を掲げています。

自社の事業活動によって直接・間接に排出される温室効果ガス(Scope1、2)については、2030年度に2019年度比で半減し、2050年には実質排出量ゼロを目指します。短期的な活動と

カーボンニュートラル実現のための体制



しては、「IHIグループ環境活動計画2023」(2023~2025年度)を定め、2022年度を基準として設備投資によるScope1、2合計12,000t-CO₂e削減を目標に、2024年度までに9,000t-CO₂eを削減しました。2025年度はさらに3,000t-CO₂e削減を目指します。エネルギー消費原単位(売上収益当たりのエネルギー消費量)の3%低減を目標としています。

また、上流および下流のプロセスで排出される温室効果ガス(Scope3)についても2050年の実質排出量ゼロを目指しています。「Scope3排出量削減ロードマップ」を策定し、特に排出量の大きいカテゴリ11(製品使用時)とカテゴリ1(購入した製品・サービス)を中心に削減し、Scope1、2、3全てにおいてカーボンニュートラルを実現していきます。

脱炭素技術を有するIHIグループは、この達成に向けて取り組むことで、グローバルなカーボンニュートラル社会の実現に率先して貢献していきます。

気候変動と自然資本

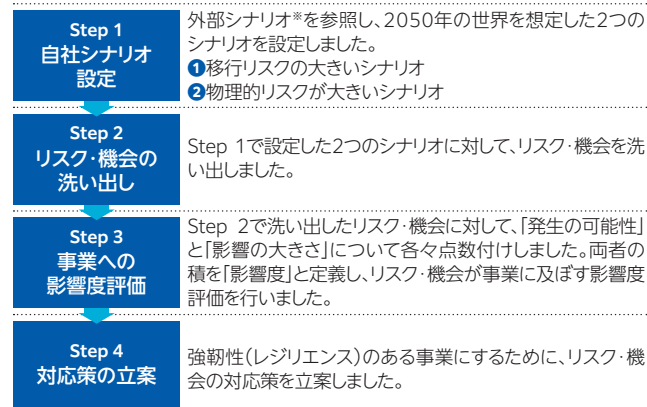
気候変動に伴うリスクと機会

IHIグループでは、展開する事業のうち、特に気候変動の影響を著しく受ける4つの主要事業（エネルギー事業、橋梁・水門事業、車両過給機事業、民間エンジン事業）を対象として、簡易的にシナリオ分析を行いました。分析結果については、右の表をご覧ください。

今後は、気候変動の財務への影響評価などを行い、シナリオ分析を事業戦略に生かせるよう、充実させていきます。

IHIグループでは、経営方針や事業戦略の立案において、TCFD提言で求められている考え方を積極的に取り込むことで、自社を含む社会全体の持続的な発展に貢献します。

シナリオ分析のプロセス



※参照した外部シナリオ

- カーボンニュートラルな世界 IEA 2DS(ETP2017のGlobal technology penetrations in LDV stock by scenario、Global electricity generationなどを参考に定性的に評価)
- 気候変動の影響が甚大な世界 RCP 8.5(IPCC AR5 WG2の風水害リスクに関する部分を参考に定性的に評価)

事業に特化している主なリスク・機会(4つの主要事業について)とその対応策

	エネルギー事業	橋梁・水門事業	車両過給機事業	民間エンジン事業
【①カーボンニュートラルな世界】におけるリスク・機会および主な対応策				
リスク	●大型化石燃料発電設備関連の需要減少	●CO ₂ を大量に排出する素材（セメント、鋼材など）の調達コスト（炭素税など）増加	●脱炭素要求に対応できず、エンジン車需要が減少し、既存過給機需要も減少	●脱炭素要求や高速代替輸送手段の普及による航空機需要減少
機会	●燃料転換やCCUSなど脱炭素化技術の導入需要増加 ●再エネ普及拡大に伴ったエネルギー需給安定化のための調整電源、蓄エネ、Power to Xの需要増加	●交通網の効率化に向けた道路需要の増加（橋・トンネル） ●海外での鉄道網の強化に伴う建設需要の増加	●脱炭素に向けた電動化車両（PHEV、HEV、FCVなど）に対応する過給機新製品（既存型に加え電動型）の早期市場投入により、市場優位性を確保し、過給機需要が増加	●航空機の脱炭素要求に適合したエンジン開発への期待が高まり、電動化や先進材料技術を採用する機会が増大
主な対応策	●脱炭素化技術の社会実装の早期化 ●エネルギー需給安定化技術の開発促進 ●遠隔監視などIoT技術によるライフサイクルビジネスの拡大	●デジタルトランスフォーメーション(DX)推進による省人化・遠隔化や工法改善による工期および工費の低減	●脱炭素要求の動向に対応する電動化車両向け過給機新製品の開発、商品化を加速	●電動化や先進複合材などの高度な技術の早期実用化
【②気候変動の影響が甚大な世界】におけるリスク・機会および主な対応策				
リスク	●気象災害多発による現場の工事停滞や被災により、工程が大幅に遅延	●気象災害多発による現場の工事停滞や被災により、工程が大幅に遅延	●気象災害多発によるサプライチェーン寸断により、生産活動が停滞	●気象災害多発によるサプライチェーン寸断により、生産活動が停滞
機会	●気象災害で損傷した設備の早期復旧への貢献 ●省人化、遠隔化推進によるデジタル化需要の増加	●国土強靭化に向けたインフラ整備の需要が増加 ●気象災害で損傷したインフラの早期復旧への貢献	●事業特有の機会はない	●事業特有の機会はない
主な対応策	●遠隔監視などIoT技術によるライフサイクルビジネスの拡大	●ライフサイクルビジネスのほか、防災にも視野を広げた事業展開 ●インフラの保全や防災・減災、早期復旧に資する技術・体制の整備	●サプライチェーンの強靭化	●サプライチェーンの強靭化

どの事業にも共通している主なリスクとその対応策

	主な内容	主な対応策および機会への転換
【①カーボンニュートラルな世界】における移行リスクとその対応策		
政策・法規制	●炭素税の導入、産業廃棄物の規制強化、再エネ導入・設備更新によるコスト増加など	●生産・輸送などの効率化やエネルギー消費量の適切なマネジメントによって、事業活動にかかるコストを低減する
技術	●脱炭素化に向けた研究開発のためのコスト増加、技術開発の失敗など	●政策・技術・市場などの社会動向を見極めながら、集中的な技術開発投資を行う
市場	●CO ₂ 排出量の多い製品・サービスに対する需要の低下など	●市場の構造の急激な変化に対応できるように、常に複数の事業シナリオを想定した事業計画の立案・推進に取り組む
評判	●気候変動への対策が不十分などの評価による受注機会の喪失、社会的信用力の低下など	●気候変動の緩和と適応に貢献できる製品・サービスに関する情報を、分かりやすく発信する
【②気候変動の影響が甚大な世界】における物理的リスクとその対応策		
急性・慢性	●台風や洪水などの自然災害で工場・拠点が被災することによる事業活動の停止など	●工場・拠点の事業継続計画において、気象災害への対応を組み込み、従業員の安全確保やサプライチェーンの強化を図る ●予測可能な風水害に対する事前対策の策定・実施・運用

気候変動と自然資本

地球環境の保全(汚染防止・生物多様性保全)の戦略

IHIグループは、環境に関する法令違反や事故の発生ゼロを環境目標の一つとして掲げており、事業所・工場では、環境法令の遵守と環境事故発生防止を、環境活動の最優先課題と位置付けて活動しています。

生物多様性の保全については、事業を継続する上で自然資本の持続的な利用が重要であると考え、生物多様性に大きな影響を与える気候変動への対策を中心に取り組んでいます。事業所・工場においては、COP15で策定された「昆明・モントリオール生物多様性枠組(GBF)」に示された2030年グローバルターゲットに関連付けた活動を行っています。

資源循環型社会の形成の戦略

IHIグループは、資源循環型社会形成を目指し、サーキュラーエコノミーへの移行を推進しています。そのため、事業活動においては、リデュース・リユース・リサイクルの「3R」による廃棄物量の削減および取水量や水消費量の削減に取り組んでいます。また、資源の投入量や消費量を抑えた資源効率の良い製品を提供することはもちろん、製品ライフサイクル全体にわたるリユースやリペア、メンテナンスを含む包括的なサービスを提供するビジネスの拡大に取り組んでいます。

リスク管理

IHIグループでは、短期的な事業リスクに加えて、中長期の時間軸で事業環境に変化を及ぼすサステナビリティ関連のリスクについても、事業活動に係るリスクとして管理しています。具体的には、中長期的にIHIグループに及ぼす影響を評価し、それらを短期的な事業リスクに落とし込んでいます。内部監査部門・コーポレート部門・事業領域・事業部門(関係会社を含む)の役割と責任を明確化し、重層的なリスク管理体制の中で管理しています。

指標と目標

IHIグループは、2050年までにバリューチェーン全体でカーボンニュートラルの実現を目指しています。

工場・事務所などにおけるGHG排出量(Scope1、2)については、2023年度に取締役会での決議を経て、2030年度まで

に2019年度の排出量から半減することを目標としました。

取り組み

Scope3排出量の削減

IHIグループでは、Scope3排出量の大部分がカテゴリ11(販売した製品の使用)で、2023年度の排出量の多くを石炭火力発電用ボイラーが占めています。しかし、2025年度までにボイラーの新設工事を終了し、2026年度以降は排出量が大幅に減少する見込みです。また、カテゴリ11に含まれるほかの製品についても、クリーンエネルギーへの転換やエネルギー消費の効率化を進めることで、2050年までに大幅な削減を目指しています。

IHIグループは、こうした目標の達成に向けて、2050年までにScope3排出量を実質ゼロにするためのロードマップを策定しました。さらに、燃料アンモニアバリューチェーン構築やCCUS(Carbon dioxide Capture, Utilization and Storage)と

Scope3排出量削減ロードマップ

		2020	2030	2040	2050
カテゴリ11	クリーンエネルギーへの転換	燃料転換技術の開発(アンモニア)		燃料アンモニアを利用する製品の普及・拡大	
				バイオマス発電の普及・拡大	
		メタネーション技術の開発		e-メタンの社会実装促進	
			SAF製造技術の開発・利用拡大		
	エネルギー消費の効率化	従来形態航空エンジンの改良			
		革新形態航空エンジンの開発		革新形態航空エンジンの市場投入	
		お客さまのオペレーション改善支援 製品の高機能化・高効率化			
カテゴリ1	サプライチェーンの カーボンニュートラル化	お取引先との情報共有・連携強化			
			カーボンニュートラル製品の購買拡大		
			お取引先への脱炭素支援		
削減貢献	カーボンソリューション	アンモニアバリューチェーンの構築		燃料アンモニアの供給拡大	
		CCUS 技術の開発			
				燃料転換およびCCUS 技術導入による削減貢献	

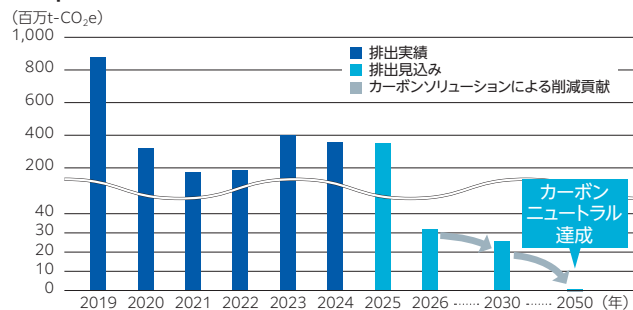
気候変動と自然資本

いったカーボンソリューションによる削減貢献により、Scope3排出量を削減します。

主力製品である民間航空エンジンについては、お取引先と協働し、材料調達を含むサプライチェーン全体のカーボンニュートラル化に取り組んでいます。従来形態航空エンジンの燃費改善や革新形態航空エンジンの開発も進めており、航空機全体のエネルギー効率の向上を図っていきます。さらに、SAF(持続可能な航空燃料)の製造技術の開発および利用拡大にも注力し、バリューチェーン全体でのカーボンニュートラルを目指します。ほかの製品についても、高機能化・高効率化を進め、クリーンエネルギーへの転換を推進しています。

特に注目しているのは燃料アンモニアです。燃料の製造から受け入れ、貯蔵、利活用までの各プロセスでIHIグループの強みを生かし、バリューチェーンを構築していきます。これにより燃料アンモニアの普及・拡大を図り、社会全体のGHG排出量削減に貢献します。

Scope3排出量の実績・見込み



気候変動への対応と自然資本の価値創出に向けた取り組み

IHIグループは、気候変動と自然資本に関する課題解決の一部として、水循環の見える化と最適管理を中心とした統合的なソリューションの開発・実装を進めています。

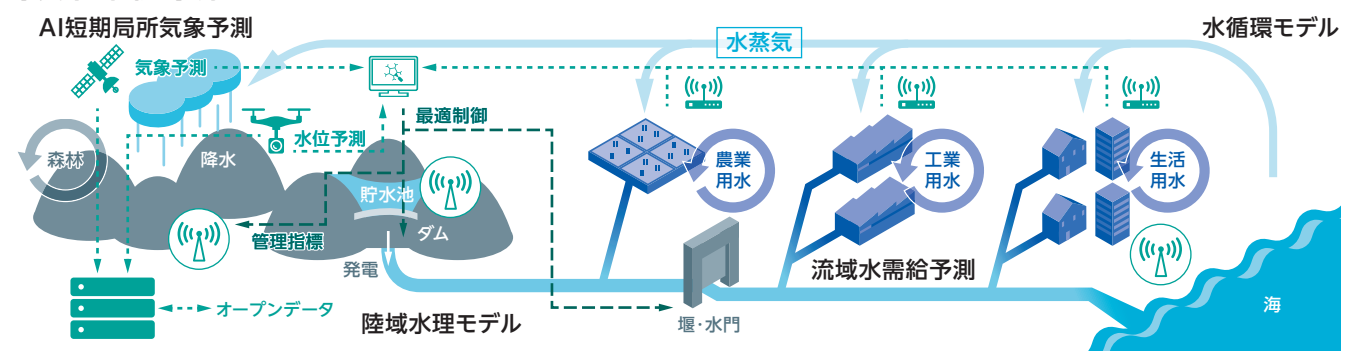
近年、気候変動の影響により水資源不足や水害リスクが世界的に深刻化し、産業界や社会インフラにとって、水資源の確保と活用は重要なテーマとなっています。IHIグループは、長年取り組んできたダムや水門といった水管理インフラ事業に加え、将来的な水利用量増加を見据えた、水資源の適切な利用を実現する取り組みを強化しています。

水資源に関する統合的なソリューションでは、森林・農地から都市、工場、生活用水に至るまでの水循環を監視・制御し、ダムや農業用地を含む流域全体における最適な水配分の実現に加え、水に起因する災害被害の抑制を目指します。具体的には、降

雨や融雪による河川増水を予測し、水田・ため池の排水調整による水資源の有効活用や、自然資本を生かした洪水リスクの低減を図ります。さらに、熱帯泥炭地森林の保全を通じた乾燥による森林火災の抑止など、自然と技術を調和させた新たな水管理モデルの構築を検討していきます。これらを実現させるために、大気中の水蒸気観測をコア技術とするAIを活用した短期気象予測と、陸域水理モデル・流域水需給予測モデルなどの先端シミュレーション技術を融合し、水資源とその利用状況を高精度で把握・予測するシステムに係る技術開発を進めています。

また、自然資本に関する課題解決を自社のビジネスを通じて追求する姿勢を持ち、TNFD(自然関連財務情報開示タスクフォース)のフレームワークを用いた開示に向けた準備を進めています。今後も、地域に根差した取り組みと先進技術の開発を両立・融合させ、気候変動に起因するリスクの低減と自然資本への貢献を継続していきます。

水資源の把握・予測システム



人財戦略

⑤ 人財戦略の取り組みの詳細は、下記のWebサイトをご覧ください。
<https://www.ihii.co.jp/sustainable/social/diversetalent/>

「グループ経営方針2023」の2つの目標である「持続的な高成長を実現する事業の変革と事業ポートフォリオの変革」および「環境変化への対応、変革を実現しうる企業体質への変革」の達成に向けて、2023年5月に「グループ人財戦略2023」を策定し、実行しています。

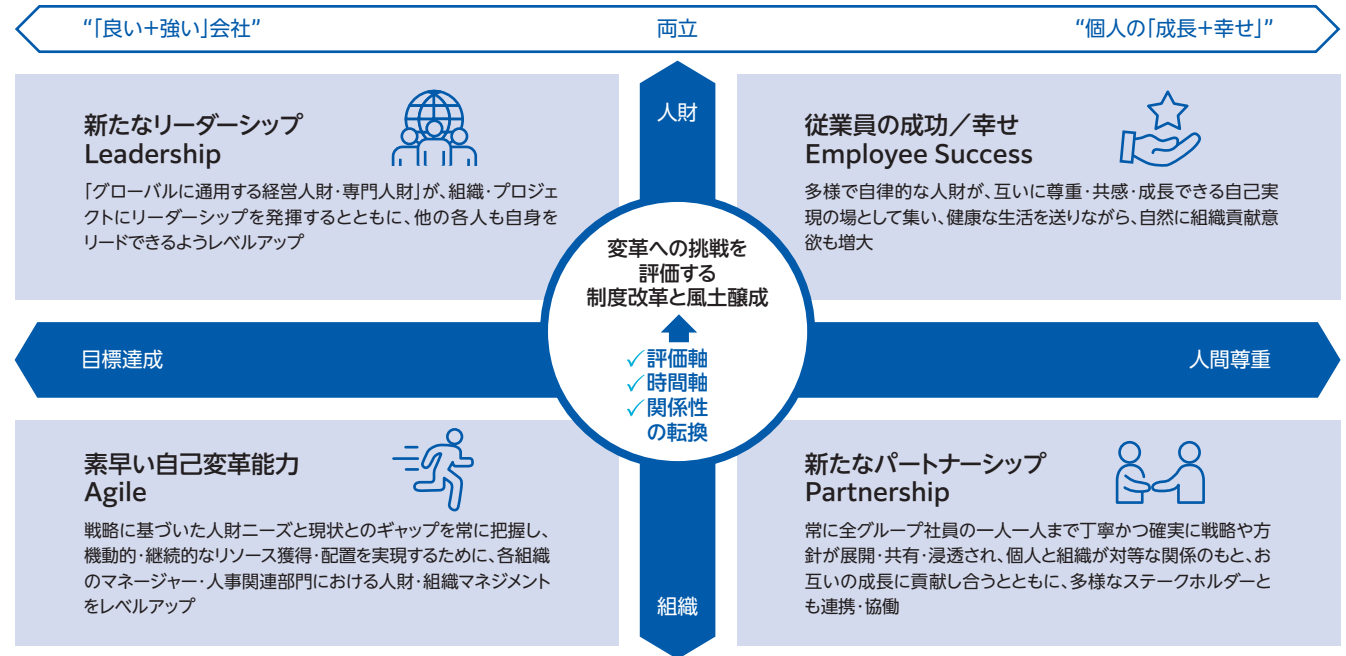
IHIグループ各社の従業員が共通の価値観の下で持てる能力を最大限に発揮できるよう、仕組みや環境の整備および風土改革を進めています。

「グループ人財戦略2023」の基本コンセプト

将来の目指す姿

事業の変革と企業体質の変革を実現するためには、「良い+強い」会社と個人の「成長+幸せ」を両立させることが重要だと考えています。そして、その実現に向けた人財と組織の具体的な姿を、「新たなリーダーシップ」「素早い自己変革能力」「従業員の成功/幸せ」「新たなパートナーシップ」の4つで表現し、変革への挑戦を評価する制度改革と風土醸成に取り組んでいます。

また、IHIグループ入社者教育プログラムやグループ経営方針の重点施策とその施策を実現するために求められる行動を理解し自分事化するためのワークショップなど、さまざまな機会を活用し、海外を含むグループ全従業員への浸透を図っています。



リスクと機会

● リスク

IHIグループの事業基盤を維持し、将来の成長につなげていくためには、事業活動に必要な人財の獲得、定着、育成、適正配置が必要になります。外部人財の獲得や変革人財などのキーパーソンとなりうる人財の確保・育成ができなかった場合、適正な配置を実行できなかった場合には、IHIグループの将来の成長、業績および財政状態に悪影響を及ぼす可能性があります。

● 機会

IHIグループの従業員一人一人が、経営理念や中期経営方針、人財戦略に示す将来の目指す姿や求める発揮行動を理解することで、社会における企業としての使命や自身の役割の重要性に自覚が高まります。それにより、従業員の行動変容とそれを通じた変革の実現が促進され、事業の社会的価値が高まり、企業価値の向上につながります。

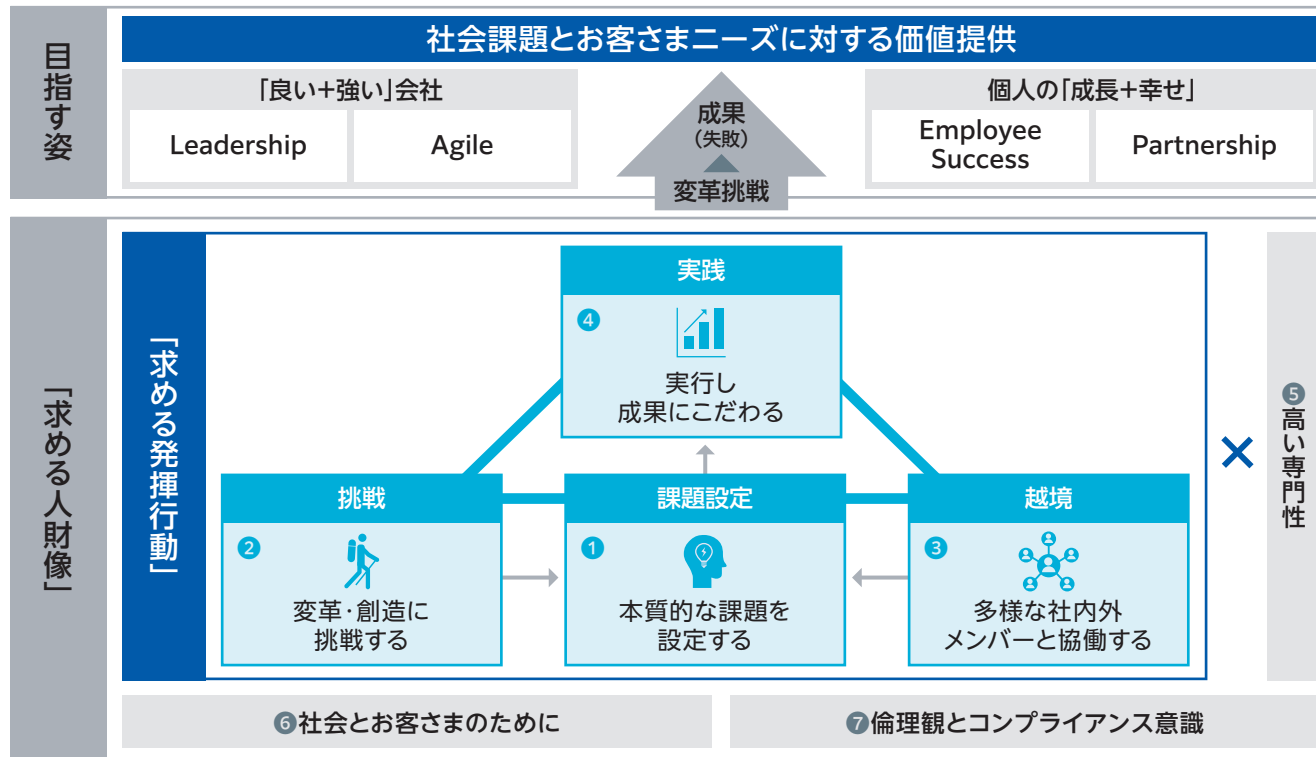
人財戦略

「求める発揮行動」と「求める人財像」

従業員一人一人に求められる人財像を7項目の「求める人財像」として定めています。そのうち、「①課題設定」「②挑戦」「③越境」「④実践」の4項目を、変革へ挑戦する組織風土を醸成するために会社が奨励する行動＝「求める発揮行動」として示しています。また、求める発揮行動以外の3項目は、「⑤高い専門性」「⑥社会とお客さまのために」「⑦倫理観とコンプライアンス意

識」であり、従来もこれからも変わらず従業員に求められるスキルやマインドとして設定しています。

「求める発揮行動」や「求める人財像」は評価項目としても位置付けられており、評価結果を処遇や育成、日々のマネジメントと結び付けることで、従業員一人一人の行動変容とそれを通じた変革実現を促進するために活用しています。



ガバナンス

IHIグループは、「グループ経営方針2023」が目指す「持続的な高成長を実現する事業の変革」の実現に向けて克服すべき人財マネジメント上の課題について、「グループ人財戦略2023」での取り組みの方向性を、2024年7月22日の取締役会で報告しています。

また、経営的観点から経営陣が人財マネジメントに関するディスカッションを行う人財委員会や経営会議への定期的な報告のほか、人事部が展開する人財マネジメント施策について人事担当管理職が意見交換を行うHRBP会議を実施しています。

人財マネジメントに関する会議体

会議体名	人財委員会	HRBP会議
目的	経営的観点からの人財マネジメントに関するディスカッション	本社人事部が展開する人財マネジメント施策についての伝達および意見交換
責任者	グループ人財・人事担当役員	人事部長
出席者	代表取締役、人事部長	人事部長、人事部各グループ長、IHIアカデミー長、各事業領域人事担当管理職
2024年度の開催頻度	随時	月1回

変革のための3つのテーマ

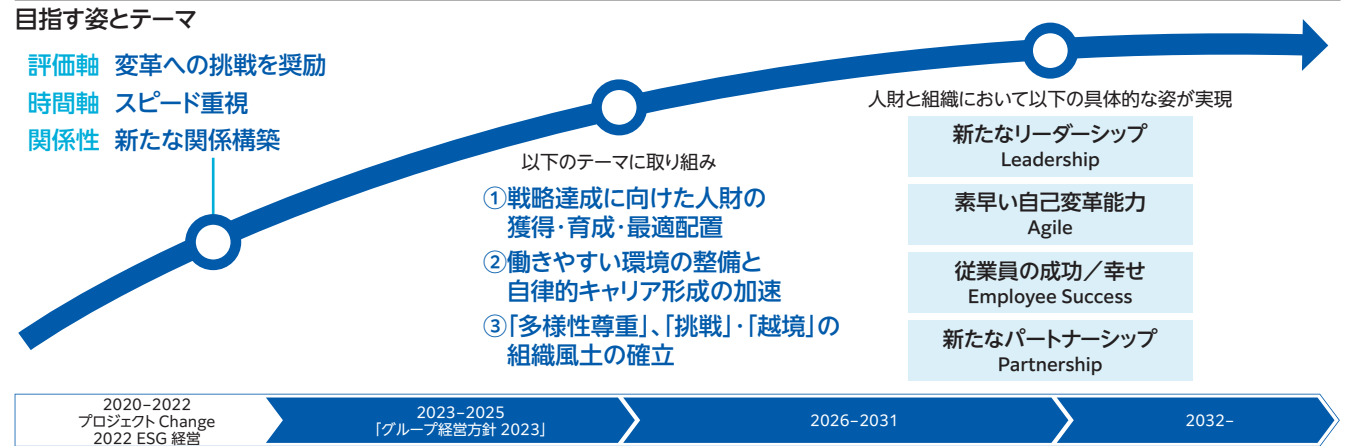
将来の目指す姿の実現に向けて、2023年度を評価軸、時間軸、関係性の転換点と位置付け、3つのテーマに取り組み、全ての従業員に行動変容を促し、変革を達成できる組織文化の醸成を図ります。

変革達成に向けた組織文化への転換

評価軸 従来のやり方の延長線上での改善が中心 → **変革への挑戦を奨励**
時間軸 時間をかけてでも完璧を追求することが優先 → **スピード重視**
関係性 自部門や社内の閉じたネットワーク内が主 → **新たな関係構築**

目指す姿とテーマ

評価軸 変革への挑戦を奨励
時間軸 スピード重視
関係性 新たな関係構築



テーマ	目指す状態	2024年度末の状況	今後の取り組み
①戦略達成に向けた人財の獲得・育成・最適配置	<ul style="list-style-type: none"> 事業区分ごとの戦略達成に必要な人財像、期待・役割、スキルを明確にし、社内外から人財を獲得・育成・配置する 個々人が納得して仕事に取り組み、将来に向けた自己の社内における成長の道筋が見える状態を実現する 	<ul style="list-style-type: none"> CEO直属のIHIアカデミーにおいて“グローバルで活躍する経営・専門人財”を育成、発足以降2年間で延べ372名がプログラムを修了 さまざまなチャネルでの採用に取り組んだ結果、2年連続でキャリア採用者数が新卒定期採用者数を上回り、変革を牽引する多様な人財を獲得 事業戦略を人財面で支えるため、成長事業へのリソースシフトを実施 リソースシフト者や新規入社者の早期戦力化や定着率向上を目的にオンボーディングの強化を開始 	<ul style="list-style-type: none"> IHIアカデミー修了者が早期に活躍し、変革のコアとなる環境を整備する 事業戦略を支えるリソースシフトを継続的に実施する 新たな人財が早期に能力を発揮し、生産性の向上に寄与する環境の実現に向け、オンボーディングの仕組みをグループ共通化する
②働きやすい環境の整備と自律的キャリア形成の加速	<ul style="list-style-type: none"> 労働力の流動、価値観の変化、職業人生・ライフスタイルの多様化といった変化に対し、受動的に対応するのではなく、会社・個人の双方にとって、他社(者)との差別化を図るチャンスとして取り組む 	<ul style="list-style-type: none"> 従業員の自律的なキャリアデザインの浸透とワークキャリア・ライフキャリアの充実を図るために「キャリア形成支援プログラム」を従業員へ提供 キャリアチャレンジ制度によって新たに56名が異動、制度導入以来の累積で405名が新たなキャリアにチャレンジ 年齢によらない処遇制度への改訂に合わせて60歳以降の賃金減額制度を廃止し、若年層だけでなくシニア層の活躍も促進 キャリア形成支援や行動変容促進の起点が職場マネジメントにあることを踏まえ、部下を持つ管理職に対してマネジメントスキル研修などを展開 	<ul style="list-style-type: none"> キャリア形成の多様化に対応するため、専門性の高い人財の活躍を推進する仕組みを導入する グループ内の評価や処遇に関する考え方を一致させ、グループ統一の制度を適用できる範囲を拡大していく
③「多様性尊重」、「挑戦」、「越境」の組織風土の確立	<ul style="list-style-type: none"> 多様なものの見方・考え方を尊重し、失敗を恐れず挑戦・越境することが、組織風土として個人の行動レベルにまで浸透している状態を実現する 	<ul style="list-style-type: none"> 「挑戦」「越境」を行動レベルに定着させるため、「4つの求める発揮行動(①課題設定、②挑戦、③越境、④実践)」を評価項目に組み込んだ評価処遇制度へ改訂 女性管理職育成のためのプログラムをパッケージ化した「キャリア・トランジットプログラム」を実施、IHI単体の女性管理職比率は5.8%、人数は153名と着実に増加 2024年度を「DE&I元年」として、グローバル拠点をつないだ「全社員ミーティング」でのトップメッセージ発信など、DE&Iの理解・浸透を図るコンテンツを積極的に展開 毎年実施しているエンゲージメントサーベイのスコアが2年連続で1ポイント改善 	<ul style="list-style-type: none"> DE&Iを形だけの取り組みに終わらせず、全従業員が意義を深く理解し行動として定着・習慣化された状態を目指し、DE&Iの自分事化に引き続き取り組む 女性基幹職の育成を計画的に進めるために、候補人財と育成状況の可視化・フォローアップの仕組みを確立する インナーコミュニケーションの在り方を整理し、組織風土の変革に必要な取り組みを首尾一貫したものとして実行していく

3つのテーマの取り組み

変革をリードするグローバルな経営・専門人財の育成

2023年4月に発足したCEO直属の「IHIアカデミー」では、IHIグループの変革をリードする“グローバルで活躍する経営・専門人財”の育成を進めるため、経営・DX分野と高度専門分野を2本柱としてプログラムを展開しています。共通する特徴は、アクションラーニング[※]を採用していることで、受講者に対して育成・学びの成果を実務に求め、社会やお客さまに対して価値を提供し続けるための構想力と組織を動かすリーダーシップが磨けるプログラムとしています。アカデミー発足以降2年間での育成者は、全プログラムの延べ人数で372名（経営・DX分野315名、高度専門分野57名）となっています。

※アクションラーニング：現実の課題を題材として、戦略や解決策の策定・実行・内省を通し、個人・組織の学習する力を高める学習法

次世代経営リーダー育成研修

IHIグループは、次世代経営リーダーに対し、未経験の領域でも課題の構造を捉え全体最適の視点で変革を推し進める変革のリーダーシップと、IHIグループの経営課題を認識した具体的な事業運営への実践を求めています。そのため、2024年度の次世代経営リーダー育成研修では、投資家へのプレゼンテーションを模擬した「サステナビリティ経営」プログラムのほか、品質、DX、AIなど、現在の重点施策や経営課題に結び付いたプログラムを実施しました。

ダイバーシティ、エクイティ&インクルージョン

考え方

事業活動を通じて社会課題の解決を図り、人びとが安心・安全で豊かに暮らせる社会を実現するためには、社会を構成している生活者のニーズや困りごとを捉えられるように、多様な人財の視点を事業に取り入れる必要があります。また、多様な人財のバックグラウンドや経験、個性が、IHIグループに新しい視点をもたらし、変革を進める原動力になると考えています。

IHIグループは、DE&Iの考え方を企業文化に取り入れ、多様性の力を価値創造につなげることができる組織風土への変革を目指し、従業員一人一人の違いを認め合い、それぞれの個性が生かされる環境づくり・組織づくりに注力していきます。

女性管理職比率

IHIグループでは、女性従業員の活躍推進の進捗度を測るため、その指標の一つとして、女性管理職比率をモニタリングしています。2024年度におけるIHI単体の女性管理職比率は5.8%、人数としては153名となり、女性管理職は着実に増加しています。また、国内関係会社についても、法令に基づき女性管理職比率を社外へ開示しています。

性的指向や性自認にとらわれない職場づくり

IHIグループでは、性的少数者(LGBTQ+)の従業員が性的指

向や性自認にとらわれず、持てる能力を最大限に発揮できる職場環境の整備を進めています。一例としては、LGBTQ+アライ^{※1}活動を展開しており、「全ての人のSOGI^{※2}を否定しない、決めつけない、(本人の承諾なしに)広めない」というアライの考え方を普及することで、全ての人が働きやすい職場が実現できると考えています。国内グループ全従業員を対象としたe-ラーニングの実施、社内イントラネットによる情報発信などにより理解促進を図ってきた結果、アライ表明者は現在3,000名を超えています。

※1 アライ(ALLY)：「同盟」「支持者」の意味で、LGBTQ+を理解し支援する人。LGBTQ+当事者であるかは問わず、誰でもアライになれる

※2 SOGI：性的指向および性自認

従業員エンゲージメントの改善状況

国内外の従業員を対象に年1回実施しているエンゲージメントサーベイを通じて、人財マネジメント諸施策の効果をモニタリングしています。エンゲージメントサーベイは、戦略・方向性、リーダーシップ、品質・顧客志向、個人の尊重、成長の機会、報酬・福利厚生、業績管理、権限・裁量、リソース、教育・研修、協力体制、業績プロセス・組織体制などの項目から構成されています。

2024年度は、従業員エンゲージメントが55ポイントとなり、2023年度の調査に続き2年連続で1ポイント改善し、「社員を生かす環境」、「成長の機会」、「個人の尊重」が特に向上しています。また、調査結果の分析方法と対策立案に向けた気づきを得るための説明会を実施した上で、各部門が対策に取り組んだ結果「調査後アクション」の肯定率も改善しています。

人権の尊重

基本的な考え方

IHIグループは、「経営理念」および「IHIグループ基本行動指針」における人権尊重の考え方の下、取締役会の確認を経て、2020年12月に「IHIグループ人権方針」を策定しました。

「IHIグループのESG経営」において、「人権の尊重」は特に重要な課題の一つと特定しています。人権に関わる国際規範に基づき人権啓発活動を通じて、人権を尊重する企業文化の醸成と事業活動全般にわたる人権尊重の取り組みを推進することで、あらゆる人びとに対する人権尊重の責任を積極的に果たしていきます。

人権に関する取り組みの変遷

- 2015年度
 - 「IHIグループ基本行動指針」の策定
 - 「IHIグループ調達基本方針」の策定
- 2017年度
 - 全社同和推進委員会からIHIグループ人権啓発推進委員会に改組
- 2020年度
 - 「IHIグループ人権方針」の策定
 - 「IHIグループ調達基本方針」の改訂
- 2021年度
 - 人権リスクアセスメントの開始
- 2022年度
 - 人権インパクトアセスメントの開始
 - 「IHIグループ取引先行動指針」の策定・展開
- 2023年度
 - 「IHIグループ人権方針実行ガイドライン」策定
- 2024年度
 - グリーンバンス窓口の運用開始
- 2025年度
 - IHIグループ人権啓発推進委員会から人権DE&I委員会に改組

人権啓発推進体制

IHIグループは、ESG経営推進会議のSの部分を担当する全社委員会として、人権DE&I委員会を設置しています。委員会では、人権を尊重する企業文化の醸成と取り組みを推進することを目的として、「人権の尊重」および「多様な人材の活躍」に向けたDE&Iの推進に関わる重要な方針を立案・審議し、活動を進めています。活動方針、重点施策および実績評価などの重要な活動内容はESG経営推進会議での議論を経て、取締役会に適宜報告する体制としています。また、人権DE&I委員会の下部にタスクチームを設置し、関係部門やグループ各社の人権担当と連携して人権尊重の取り組みを推進しています。

人権啓発推進体制図



※人事部、調達企画本部、コーポレートコミュニケーション部、プロジェクトリスクマネジメント部、経営企画部、法務部、営業統括本部のメンバーから構成

人権デュー・ディリジェンス

IHIグループは、自社の事業活動により影響を受ける人びとの人権尊重の責任を果たすため、国連の「ビジネスと人権に関する指導原則」に沿って、人権デュー・ディリジェンスのプロセスを進め、人権尊重の実現に向けて取り組んでいます。

人権リスクアセスメント

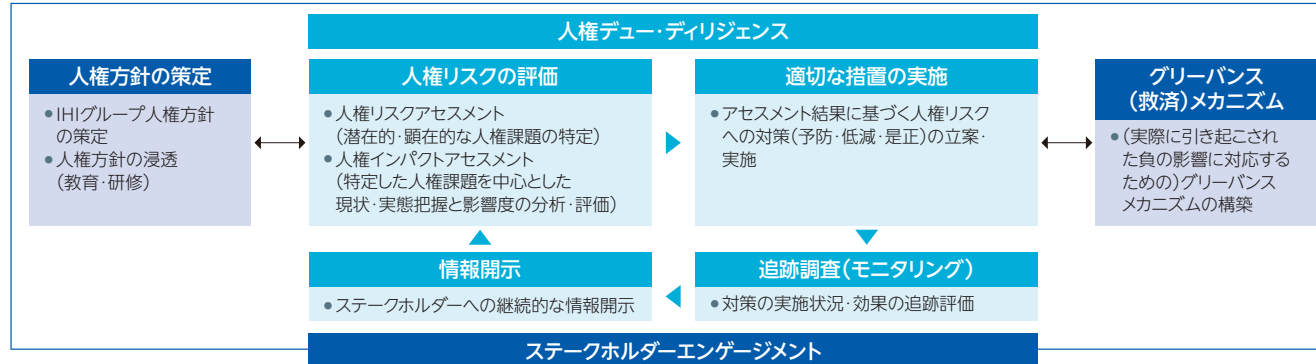
IHIグループでは、2021年度に社外の専門家の助言を得ながら、国内外のIHIグループを対象に、潜在的・顕在的な人権課題を特定する人権リスクアセスメントを実施しました。この分析・評価結果、製造業における重要な人権課題、社内モニタリング、国際社会の動向から、IHIグループにとっての重要な人権課題を特定しました。そして、最も優先度の高いライツホルダーとして、IHIグループの従業員およびお取引先を選定しました。

重要な人権課題

強制労働の禁止	処罰の脅威によって強制され、また、自らが任意に申し出たものでないあらゆる労働を禁止します。
児童労働の禁止	事業を行う国・地域の法定就業最低年齢に満たない労働者の労働・雇用を禁止し、これを利用しません。
均等な機会の提供	多様性と個を尊重し、採用・昇進・報酬・研修など求人・雇用における機会の均等と公正さを確保します。
差別・ハラスメントの禁止	人種、肌の色、性別、宗教、出身地、思想・信条、年齢、障がい、性的指向・性自認などによる不当な差別やハラスメントを許しません。
働く人びとの健康で安全な職場の確保	各職場で働く人びとがその能力を最大限発揮できるよう、安全で健康的な労働環境の形成・維持に努めます。
働く人びとの基本的な権利の尊重	結社の自由、労働者の団結権および団体交渉権をはじめとする労働基本権を尊重します。賃金支払いや労働時間の管理を適切に行います。

人権の尊重

人権デュー・ディリジェンスの全体像



人権インパクトアセスメント

IHIグループは、「重要な人権課題」を中心とした現状・実態把握のため、国内外のIHIグループ拠点に対する人権インパクトアセスメントを、2022年度～2024年度の3カ年計画で実施しました。人権リスクアセスメントにおいて、相対的にリスクが高いと考えられた海外関係会社から優先的に調査し、2022年度は59社、2023年度は37社、2024年度は47社を対象として実

施しました。2022年度～2024年度の調査結果および把握した課題への対策は、下表のとおりです。

また、2023年度に「IHIグループ人権方針実行ガイドライン」を日本語・英語・中国語の3カ国語で作成しグループ内に展開し、IHIグループの重要な人権課題についてグループ各社へ周知を行っています。

人権インパクトアセスメントの調査結果、把握した課題、対策状況(2024年度時点)

	課題	対策状況
全体傾向	• グリーンバンスメカニズムの整備の不足	• 2024年4月に通報窓口の設置を完了、運用を開始している
	• ステークホルダーとの対話の不足	• コーポレート部門での対話実施と並行して、各社には労使対話などの重要性を周知している
	• 従業員の均等な機会および待遇の確保に関するダイバーシティ、エクイティ&インクルージョン(DE&I)の取り組みの遅れ	• ダイバーシティを重視した組織風土の醸成に向けた取り組みを実施している
Red Flag*	児童労働	• 各国の法定最低労働年齢を遵守した社内規定・ルールを整備している
	• 最低労働年齢の社内規定 • 検証可能な手段による年齢確認	
	差別・ハラスメント	• 雇用および待遇における機会均等確保に関する方針の策定などに取り組んでいる
	• 平等な雇用機会および昇進の提供、雇用上の差別をしないことの表明 働く人びとへの健康で安全な職場の確保 • 安全衛生の体制や役割の明確化 • 安全衛生の方針、従業員への伝達	• 安全衛生に関する方針の策定・従業員への伝達などを実施している

*国際労働機関(ILO)が設定する「中核的労働基準の5分野」(「強制労働の禁止」「児童労働の禁止」「差別の撤廃」「結社の自由・団体交渉権の承認」「安全で健康な環境」)および「IHIグループの重要な人権課題」と関連するもののうち、特に重要な設問項目。特定されたリスクへの対応状況は、「2023年度 英国現代奴隷法および豪州現代奴隷法に関する声明」にて公開

グリーンバンス(救済)メカニズムの整備

IHIグループは、2024年4月、グリーンバンス(救済)メカニズムとして、バリューチェーン上の全てのステークホルダーが利用できる人権侵害に関する通報窓口(グリーンバンスメカニズム)をIHIコーポレートサイト上に開設しました。この窓口から通報された案件は、IHIグループが正会員として加入している一般社団法人ビジネスと人権対話救済機構(JaCER)が提供する「対話救済プラットフォーム」を通じて、公正かつ適切に処置されます。

人権尊重に関するステークホルダーとの対話

IHIグループは、人権デュー・ディリジェンスの結果を基に、ステークホルダーとの対話を進めています。2025年3月には、豊洲本社にて「障がいから考えるDE&I」をテーマに講演会を開催しました。EY Japan DE&Iリーダーの梅田恵氏を講師に迎え、障がいの定義や合理的配慮^{*}、インクルージョンの重要性について解説いただきました。講演では、障がい者のキャリア形成の具体的な事例も紹介され、参加者の理解を深めました。今後もIHIグループは、DE&Iの視点から障がいのある方の能力発揮を支援する取り組みを継続していきます。

^{*}合理的配慮: 障がいの有無に関係なく全ての人がとが平等に社会生活を送れるようにするため、日常生活にあるさまざまな障壁を取り除くこと

サプライチェーン・マネジメント

サプライチェーン・マネジメントに関する考え方

IHIグループは、公平・公正な取引、お取引先との相互繁栄、法令の遵守と社会的責任への対応を3つの柱とする「IHIグループ調達基本方針」を基に調達活動を行い、持続可能なサプライチェーンを構築することで社会的責任を果たしています。

ガバナンス

IHIグループでは、サプライチェーン上のカントリーリスクや自然災害リスクを含む広範な観点のリスクマネジメントについて、本社部門による施策立案と事業部門による施策実施の後、CEOを議長とするIHIグループリスク管理会議において成果を共有、議論しています。

また、サプライチェーンにおける人権課題に関わる活動方針や施策およびその結果をグループ人財・人事担当役員が委員長を務める人権DE&I委員会において共有し、議論しています。2024年度は、いずれも四半期1回ごとに報告を行いました。

サプライチェーン強靱化のためのリスク管理

IHIグループは、近年発生している自然災害、感染症、紛争、CSR調達視点のリスクなどによって、生産を含めた事業活動が停滞することのないよう、サプライチェーンを強靱化する活動をグローバルに推進しています。

主要な原材料・部品の市況動向については日頃から情報収集して安定調達に努めるとともに、調達先の品質・納期などの管理を徹底し、特定の調達先への過度の集中・依存を避けるために調達先の分散化などを進めています。

各種リスクに影響を受けにくいサプライチェーン構築を進めるため、特に事業継続に不可欠な重要サプライヤーを抽出した上で、さまざまな評価ツールを活用しサプライチェーン強靱化の対象となるお取引先を選定しています。

重要取引先の選定

IHIグループは、以下の観点から事業上重要なお取引先を選定し、重点的なリスク管理を行っています。

- ・発注部材や工程の重要性
- ・年間発注額の多寡
- ・代替困難性
- ・長納期性 など

2024年度は、一次取引先から514社を重要取引先として特定しました。IHIグループが取引を行う約9,000社の一次取

引先のうち、一次重要取引先514社の調達金額の割合は24%となりました。

重要取引先数・比率

(対象：IHIおよび国内関係会社26社)

項目	取引先数	調達金額の割合*
一次取引先数	約9,000社	100%
一次重要取引先数	514社	24%

※2024年度発注分

サステナビリティ評価サービス「EcoVadis」の活用

サプライチェーンに関する第三者評価プラットフォームであるEcoVadis社と2024年6月に契約を締結し、サプライチェーンリスクを適切かつ公正に評価するための体制を整えました。

お取引先にはEcoVadis社の実施するサステナビリティ評価を受けることを促し、評価上問題がない場合は優良サプライヤーとして管理し、懸案があれば、特別に聞き取り調査をするなど、リスク管理体制を構築していきます。コンプライアンス違反などの公開されたニュースは即座にピックアップされ、渦中のお取引先に対して迅速な対応が可能となります。

またサプライチェーンにおけるリスクモニタリングとして、432社のお取引先より「EcoVadis」の評価結果の共有をいただいており、うち総合スコア45点以上のお取引先が80%を占めています。

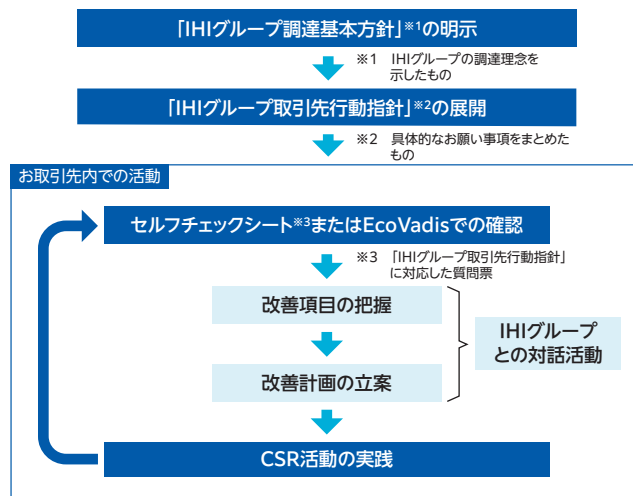
サプライチェーン・マネジメント

「セルフチェックシート」によるサプライヤー管理

IHIグループでは、「責任ある企業行動ガイドライン」(JEITA)および「RBA (Responsible Business Alliance)行動規範」を参考に「IHIグループ取引先行動指針」を策定し、お取引先に対し展開しています。また、この指針に基づく「セルフチェックシート」について一部のお取引先に回答をお願いし、課題の認識とさらなるCSR活動への取り組みを求めています。

これまでに、訪問対話の事前ヒアリングおよび一部工事における重要取引先の事前審査の一環として、「セルフチェックシート」を372通回収しました。うち163通は重要取引先からの回収です。

CSR活動推進のプロセス



「EcoVadis」を活用した対話

IHIグループでは、2024年度からEcoVadis社のサステナビリティ評価を参考に、お取引先を訪問し対話による課題のヒアリングを行っています。この対話では、お取引先の日頃のCSR調達への取り組み状況をうかがい、さらなる改善に向けたご協力について前向きに話し合うことを主旨としています。2024年度は、国内の一次重要取引先から、所在国、業態によるリスク推定値を用いたスクリーニング、CSRの取り組み実態を踏まえ10社を選定し、「セルフチェックシート」などによる事前ヒアリングを行った後にお取引先を訪問し対話を実施しました。対話においては、主にハラスメント防止、社内通報制度などの整備、カーボンニュートラルなどについてIHIグループの考え方を説明するとともに、お取引先における取り組みについて意見交換を行いました。

外国人技能実習生に対しての積極的な対話

IHIグループは、2023年より「リスク低減活動」として、一般社団法人ザ・グローバル・アライアンス・フォー・サステナブル・サプライチェーン(ASCC)の協力の下、IHIおよびIHI国内グループ各社の構内協力会社が雇用する外国人技能実習生に対して積極的な対話(直接のインタビュー)を実施しています。職場環境や労働条件における苦情を把握して、苦情の芽を早期に摘み取り是正していくことが目的です。2023年11月～2024年10月にかけて、国内延べ8拠点で合計54名の外国人非正規労働者と積極的な対話(直接のインタビュー)を実施しました。

反社会的勢力への対応と贈収賄防止

IHIグループは、お取引先との契約条項に反社会的勢力と一切関係を持たないこと、刑法・不正競争防止法で禁止されている外国公務員への贈賄行為、そのほか、各国の法令で禁止されている贈収賄などの行為は行わないことを定めています。これらの行為があった場合は、報告と調査への協力をお取引先に求めています。

紛争鉱物を含む「鉱物資源の責任ある調達」

IHIグループは、紛争鉱物に関する取り組みを主導する団体Responsible Minerals Initiative(RMI)の趣旨に賛同しています。IHIグループは、当面の調査対象鉱物として、RMIの認定業者の多いスズ、タンタル、タングステン、コバルトを指定しています。これらの指定鉱物を含む全ての購入品が、RMIの認定する精製・精錬業者経由で製造されているかどうかを確認することが最終目標です。調査対象の鉱物を含むジェットエンジン部品などの製品群を洗い出し、これらの製品群を製造しているお取引先にRMIの指定するフォーマットに基づく調査票を展開することで、調査と深掘活動を継続して進めており、製品群の調査対象も随時広げていく予定です。経済協力開発機構(OECD)の5 step Frame Workのガイダンスを尊重しながら、調達企画本部の指示の下、発注担当部門が深掘活動を行っています。

ステークホルダー・エンゲージメント

ステークホルダーとの対話

IHIグループは、企業活動を継続する上で影響の大きい、お客さま、お取引先、株主・投資家、行政、地域社会、従業員、NPO・NGOを主要なステークホルダーと捉えています。その考えの下、ステークホルダーとの対話をさまざまな方法で実施しています。対話のためのツールとして「統合報告書」や「Sustainability Data Book」の発行、ウェブサイト「サステナビリティ」の更新を行っています。

なお、重要と考えられる対話内容については経営会議や取締役会に報告し、経営戦略に反映しています。

株主・投資家とのコミュニケーションの考え方

IHIグループは、株主・投資家の皆さまへの適時・適切な会社情報の開示が健全な金融商品市場の根幹をなすとの認識の下、株主・投資家の皆さまと信頼関係の強化を図るため、コミュニケーションの機会を積極的に設けています。そのために、各種開示資料の充実を図り、その内容をインターネットで配信するなど、積極的に公平な開示に努めています。

情報開示については、透明性の高い経営の全社的推進を基本理念に、資本市場関係者に対して、経営または業務に関する重要情報を、常に株主・投資家の視点に立ち、迅速・正確・継続的・公平に開示しています。そして、経営の方向性と主要な業務

について、誠実に説明責任を果たすことを基本方針としています。また、IHIグループは株式投資家に加え、債券投資家との対話も積極的に行っています。

さらに、国内だけではなく海外投資家の皆さまにもIHIグループの事業活動への理解を深めていただけるよう、積極的なコミュニケーション活動を行っています。2024年度は国内外合わせて昨年度より243社多い、604社と対話しました（2023年度は361社）。また、経営層が北米・欧州・アジアを訪れ、現地の機関投資家の皆さまとの対話を実現しました。

株主・投資家との主な対話実績（2024年度）

投資家		<ul style="list-style-type: none"> 604社（国内投資家180社、海外投資家424社） ・グロース、バリュウなどのアクティブ投資家を中心に、幅広い投資スタイルの国内外機関投資家のアナリスト、ポートフォリオマネージャー、ESG担当者、議決権行使担当者など
IHI対応者	CEO	<ul style="list-style-type: none"> 決算説明会 2回 国内・海外機関投資家との対話 28回
	グループ財務担当役員	<ul style="list-style-type: none"> 決算説明会 4回 国内・海外機関投資家との対話 101回
	副社長執行役員、各執行役員、事業領域長	<ul style="list-style-type: none"> 国内・海外機関投資家との対話 85回
	IR／SR担当者	<ul style="list-style-type: none"> 国内・海外機関投資家との対話 337回

④ その他ステークホルダーの皆さまとの対話は下記のWebサイトをご覧ください。
https://www.ihico.jp/sustainable/sustainability_management/stakeholder/

株主・投資家との主な対話テーマ（2024年度）

分類	対話の主なテーマ
全般	<ul style="list-style-type: none"> 事業ポートフォリオに関する議論の状況 民間エンジン事業の中長期的な売上成長・収益性の見通し PW1100G-JMエンジンの追加検査プログラムの対応状況 防衛事業の今後の見通し 燃料アンモニアバリューチェーン事業の収益化の見通し キャッシュ創出に向けた取り組み（運転資本削減・CCC改善）の状況、キャッシュアロケーションに関する方針 資本コストや株価を意識した経営についての検討状況 バランスシート改革の進捗状況 子会社の一連の不祥事を受けての取締役会での議論の状況および再発防止策の進捗 実効性のあるグループガバナンスの再構築に向けた取り組みの進捗
E	<ul style="list-style-type: none"> 「IHIカーボンニュートラル2050」の実現に向けた取り組みの進捗 Scope3排出量の今後の見通し 気候変動対策におけるIHIグループの強みや独自性
S	<ul style="list-style-type: none"> 「グループ人財戦略2023」における具体的な取り組み内容 人的資本に関する投資の規模 人財のリソースシフトの規模感・進捗状況 従業員意識調査結果の活用状況 サプライチェーン上で想定される人権リスク
G	<ul style="list-style-type: none"> 取締役会の実効性 社外取締役の活動状況 取締役会の構成 ESGやサステナビリティに関する取締役会での議論の状況 政策保有株式の保有に関する方針改定の背景

社外からの評価(サステナビリティ関連)

MSCI日本株 ESGセレクト・リーダーズ指数

IHIは2024年度、「MSCI日本株 ESGセレクト・リーダーズ指数」の構成銘柄に選定されました。「MSCI日本株 ESGセレクト・リーダーズ指数」は、MSCI日本株IMI指数を親指数として、各業種の中からESG評価に優れた企業を組み入れているものです。同じく、「MSCIジャパンESGセレクト・リーダーズ指数」にも選定されています。また、米国のMSCI社が作成する「MSCI日本株女性活躍指数(WIN)」の構成銘柄に初めて選定されました。

なお、IHIは2024年のMSCI ESGレーティングで、「AA」評価を獲得しました。

2024 CONSTITUENT MSCI日本株 ESGセレクト・リーダーズ指数

2024 CONSTITUENT MSCIジャパン ESGセレクト・リーダーズ指数

2024 CONSTITUENT MSCI日本株 女性活躍指数 (WIN)

THE INCLUSION OF IHI IN ANY MSCI INDEX, AND THE USE OF MSCI LOGOS, TRADEMARKS, SERVICE MARKS OR INDEX NAMES HEREIN, DO NOT CONSTITUTE A SPONSORSHIP, ENDORSEMENT OR PROMOTION OF IHI BY MSCI OR ANY OF ITS AFFILIATES. THE MSCI INDEXES ARE THE EXCLUSIVE PROPERTY OF MSCI. MSCI AND THE MSCI INDEX NAMES AND LOGOS ARE TRADEMARKS OR SERVICE MARKS OF MSCI OR ITS AFFILIATES.



THE USE BY IHI OF ANY MSCI ESG RESEARCH LLC OR ITS AFFILIATES ("MSCI") DATA, AND THE USE OF MSCI LOGOS, TRADEMARKS, SERVICE MARKS OR INDEX NAMES HEREIN, DO NOT CONSTITUTE A SPONSORSHIP, ENDORSEMENT, RECOMMENDATION, OR PROMOTION OF IHI BY MSCI. MSCI SERVICES AND DATA ARE THE PROPERTY OF MSCI OR ITS INFORMATION PROVIDERS, AND ARE PROVIDED 'AS-IS' AND WITHOUT WARRANTY. MSCI NAMES AND LOGOS ARE TRADEMARKS OR SERVICE MARKS OF MSCI.

FTSE Blossom Japan Index

FTSE Blossom Japan Sector Relative Index

IHIは、「FTSE Blossom Japan Index」および「FTSE Blossom Japan Sector Relative Index」の構成銘柄に選定されました。IHIはさまざまな基準を満たしたことにより、「FTSE Blossom Japan Index」は2年連続の選定、「FTSE Blossom Japan Sector Relative Index」は4年連続の選定となりました。



FTSE Blossom Japan Index



FTSE Blossom Japan Sector Relative Index

CDP気候変動

IHIグループは、CDPの気候変動に関する質問書に毎年回答しており、2024年度の評価は「気候変動」でB(マネジメントレベル)、「水セキュリティ」でC(認識レベル)でした。



EcoVadis

IHIグループは、EcoVadis社による「環境」「労働と人権」「倫理」「持続可能な資材調達」の4分野での包括的なサステナビリティ評価において、「コミットメント・バッジ」を獲得しました。



コーポレート・ガバナンス

基本方針と組織体制

考え方

IHIは、コーポレート・ガバナンスについて、IHIが本来有する力を最大限に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であると取締役会で定義しています。この実現のため、経営監視監督機能と業務執行機能を明確に区分して企業内意思決定の効率化と適正化を図るとともに、関連諸規定の整備やそれを運用する体制を構築して、IHIグループ全体における業務の適正を確保しています。

IHIは、コーポレート・ガバナンスの不断の改善を進め、株主をはじめとするステークホルダーの皆さまに長期にわたって信頼され、ご愛顧いただくことを目指します。

監視監督体制

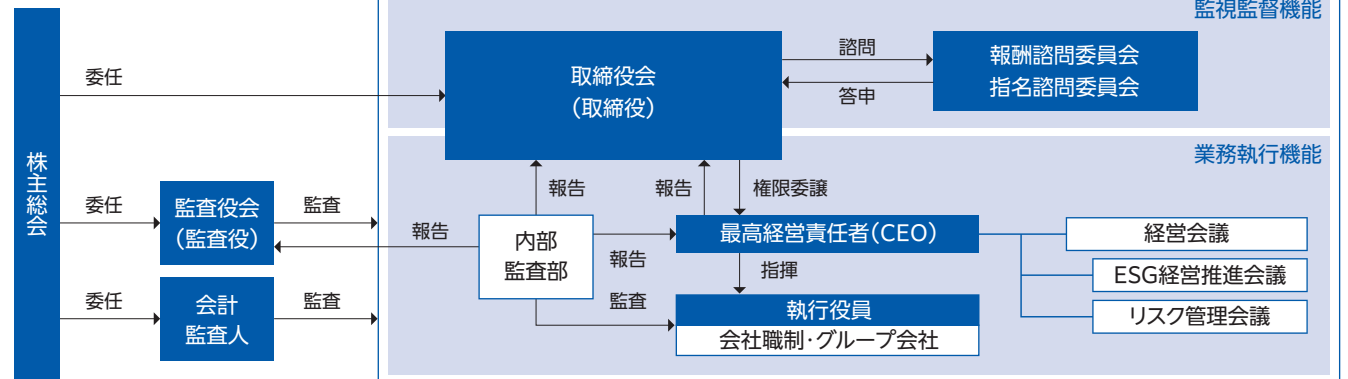
取締役会

IHIは、取締役会において、経営上の重要事項とグループ経営上の重要事項に関する意思決定を行うとともに、取締役の職務の執行について監督を行っています。取締役会は、取締役会長が議長を務め、取締役12名（うち独立社外取締役6名）で構成されています。





報酬諮問委員会

IHIは、取締役会の任意の諮問機関として、「報酬諮問委員会」を設置しています。

経営機構図



各機関の役割と構成

機関	取締役会	監査役会	報酬諮問委員会	指名諮問委員会
構成	 社内6+社外6	 社内2+社外3	 社内2+社外4	 社内1+社外6
社外役員比率	50%	60%	67%	86%
	議長は取締役会長	議長は社内監査役	委員長は社外取締役	委員長は社外取締役
2024年開催実績	18回	13回	7回	4回

指名諮問委員会

IHIは、取締役会の任意の諮問機関として、「指名諮問委員会」を設置しています。

業務執行体制

IHIは、取締役会による経営に対する監視監督機能の強化および業務執行に関する意思決定の迅速化を図るため、執行

役員制度を導入しています。執行役員は、取締役会の決議で任命されます（22名、うち取締役兼務者5名）。最高経営責任者（CEO）は、執行役員の職務を統括して指揮監督するものとし、執行役員はこれに従い、担当職務を執行します。CEOの意思決定と業務執行をサポートする機関として「経営会議」があり、CEOが指名する者で構成されています。2024年度は経営会議を37回開催しました。

コーポレート・ガバナンス

CEOが自ら議長を務める機関としては、「ESG経営推進会議」と「リスク管理会議」を設置しています。「ESG経営推進会議」（年2回以上開催）は、ESG経営の基本方針や具体的施策を検討するとともに、実施状況を評価・改善することを目的とする機関です。「リスク管理会議」（年4回開催）は、IHIグループのリスク管理を統括し、リスク管理全般に係る重要事項について協議・承認を行います。

また、IHIグループの経営活動を支援し、事業の健全な発展に寄与するため、内部監査を実施しています。IHI内部監査部が業務や管理制度の妥当性・効率性を検証・評価し、取締役会および監査役会へ報告しています。

監査体制

IHIは監査役会設置会社であり、取締役の職務の執行を監査するため、監査役5名（うち独立社外監査役3名）を選任しています。監査役は、取締役による意思決定に至るプロセスおよび取締役の職務遂行の状況を把握するため、取締役会のほか、経営会議などの重要会議に出席し、必要に応じて意見を表明しています。

コンプライアンス

考え方

IHIグループは、「IHIグループコンプライアンス基本規程」に

基づき、コンプライアンスを推進しています。この取り組みは、法令遵守にとどまらず、変化する社会の価値観や社会からの要請を的確に把握し、社会の期待に応えることを目的にしています。

また、IHIグループは、社会とお客さまと共に持続的な成長を遂げるためには、ステークホルダーからの期待に応え、信頼を得ることが重要と考えています。この考え方に基づいて、私たちが実践すべきことを「IHIグループ基本行動指針」にまとめています。

組織風土の改革に向けて

IHIグループは、2024年4月にIHI原動機における船舶用および陸上用エンジンの燃料消費率に関する不適切行為、2024年7月に新潟トランス株式会社における道路用除雪車の除雪性能に関する不適切行為を相次いで公表しました。また、2025年3月にはIHI運搬機械株式会社において独占禁止法に違反する行為があったことが認定されました。IHIグループは、このような状況を踏まえ、改めて法令違反や不正が起こらないような仕組みづくり、組織や人事体制の構築、組織風土の改革を徹底して行っています。

コンプライアンス委員会

IHIグループは、「IHIグループリスク管理基本規程」に基づき設置されたCEOを議長とするリスク管理会議の下で、コンプライアンス委員会を設置しています。

同委員会は、グループコンプライアンス担当役員を委員長、各部門のコンプライアンス実施推進責任者を委員として構成され、競争法違反防止や贈賄防止なども含むコンプライアンスに関わる重要な方針を審議・立案し、活動を推進しています。委員会の活動については、年度初めに前年度の実績および当年度の計画を経営会議で報告しています。委員会の決定事項は委員を通じて各事業部門に展開され、事業形態に応じたコンプライアンス活動に反映しています。

また、コーポレート部門は、委員会で定めた活動方針に沿ってIHIグループとしてのコンプライアンス活動を企画・実施するとともに、各部門の活動状況をフォローしながら必要な指導や支援を行っています。

なお、経営上特に重要なコンプライアンス関連事項は、取締役会に報告・付議しています。

コンプライアンス体制図



コーポレート・ガバナンス

コンプライアンス・ホットライン通報件数

2021年度	2022年度	2023年度	2024年度
263件	286件	314件	246件

[対象: IHIおよび関係会社]

プロジェクトリスクマネジメント

考え方

IHIグループは、経営に大きな影響を及ぼす可能性のある大型プロジェクト案件および大型投資の成否には、初期計画が重

要であると考え、受注・投資前の審査プロセスや体制を整備してリスク管理を行っています。特に、新規性の高い事業やしばらく実施しなかった事業における初期計画による影響は顕著であるため、この点に配慮した管理を行っています。

ガバナンス

IHIグループでは、受注・投資前の審査において、初期計画の妥当性やそのリスクをチェックし、初号機・少経験値要素の確認、社内・外の有識者による確認、審査部門による多面的・複

合的なレビューを行っています。

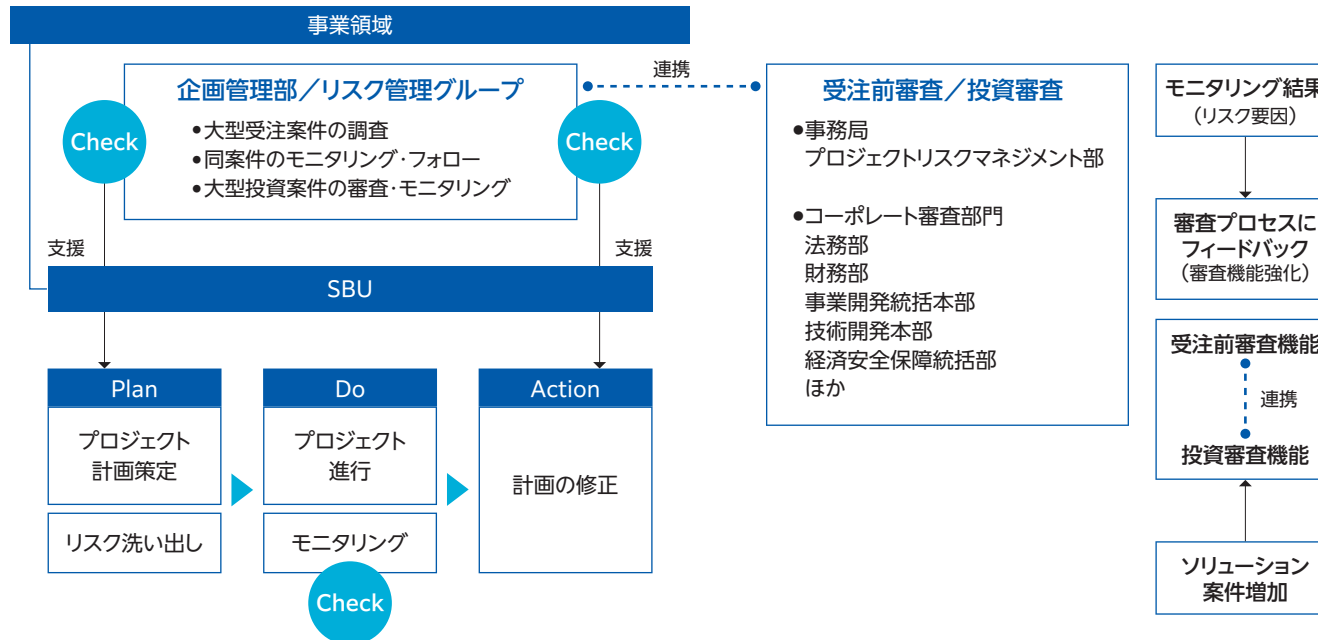
受注後・投資開始後には、当初の計画どおりに進んでいるか、新たな事象やリスクへの対応がなされているかなどのモニタリングに取り組み、コーポレートの審査部門や各事業領域のリスク管理部門と連携し、リスクへの対応を行います。受注後・投資後のモニタリング結果については、経営会議や取締役会にも定期的に報告しています。

リスク管理

2024年度、IHIグループは2023年度に引き続き、増加傾向にある海外関係会社による大型プロジェクトに対する訪問ベースでの調査など、特に受注後のモニタリングに注力しました。また、2022年度に立ち上げた社会動向などをモニタリングする仕組みを活用し、大型プロジェクトの損益やスケジュールに影響を及ぼす可能性のある物価高騰や物流の混乱などの調達関係のリスクを継続的に確認しています。

IHIグループは、成長・育成事業への投資を進めていく中で、増加が予想される新規性の高い案件に対しては、これまでの下振れ防止策に加え、案件組成段階からの情報収集を通して早期にリスクを捉えていきます。

プロジェクトリスクマネジメント体制



役員人事

方針と手続き

IHIの取締役会は、「役員に求める人材像」を策定しています。また、東京証券取引所が規定する独立役員の要件を踏まえ、社外取締役および社外監査役の独立性を実質面において担保することを主眼にした「社外役員独立性判断基準」を策定しています。

取締役会は、「役員に求める人材像」と「社外役員独立性判断基準」に従い、IHIグループの持続的な成長と中長期的な企業価値向上のために最適な役員人事を行うことを基本方針としています。

取締役会が役員人事を行うに当たり、法定の手続きに加えて、取締役会の独立性・客観性と説明責任を強化するとともに社外取締役の関与と助言および監督を積極的に得るため、取締役会の任意の諮問機関として、独立社外取締役を委員長とする指名諮問委員会を設置しています。同委員会は、独立社外取締役全員と代表取締役社長で構成しており、人事に関わる手続きの適切な行使を監督し助言します。

なお、経営陣幹部（最高経営責任者、代表取締役）と執行役員が「役員の解任基準」に該当する場合は、取締役会が速やかにその解任を決議します。

役員のスキルマトリックス

	氏名	企業経営	技術・研究開発	グローバル ビジネス	営業・ マーケティング	ICT・DX	人事・人財育成	財務・会計・ ファイナンス	法務・ コンプライアンス・ リスク管理
取締役	満岡 次郎	●	●						●
	井手 博	●		●	●				
	盛田 英夫		●	●					●
	小林 淳			●	●				
	瀬尾 明洋						●		●
	佐藤 篤		●						
	中西 義之	●		●	●				
	松田 千恵子						●	●	●
	碓井 稔	●	●	●					
	内山 俊弘	●		●	●				
	田中 弥生							●	●
監査役	吉田 憲一郎							●	
	宝蔵寺 多恵								●
	福本 保明							●	
	関根 愛子							●	
	早稲田 祐美子								●
	武藤 和博			●	●	●			

企業経営	持続的な企業価値の向上を実現するための経営戦略の立案と実行
技術・研究開発	社会課題の解決に資する技術開発および研究開発の推進
グローバルビジネス	グローバルな視点での社会課題の解決に資する事業戦略の立案と実行
営業・マーケティング	お客さま視点からの社会課題の解決に資する営業・マーケティング戦略の立案と実行

ICT・DX	ICTおよびDXを活用した新たなビジネスモデルならびに働き方の立案と実行、ITリスク対応の推進
人事・人財育成	従業員の能力を最大限に引き出す人財戦略の立案と実行
財務・会計・ファイナンス	持続的な企業価値の向上を実現するための財務戦略の立案と実行
法務・コンプライアンス・リスク管理	透明・公正かつ効率的なガバナンス体制およびリスク管理体制の構築

コーポレート・ガバナンス

役員一覧 男性12名 女性5名(役員の内女性の比率29.4%) 2025年7月1日現在

	氏名	役職名	性別	2024年度 出席状況 取締役会 (監査役会)	在任年数 取締役、 監査役	所有 株式数	諮問機関の委員就任状況	
							報酬諮問委員会	指名諮問委員会
	満岡 次郎	取締役会長	男	18/18回	11年	19,900株	委員	
	井手 博	代表取締役社長、 最高経営責任者	男	18/18回	5年	7,000株	委員	委員
	盛田 英夫	代表取締役、 副社長執行役員	男	18/18回	4年	4,300株		
	小林 淳	代表取締役、 副社長執行役員	男	18/18回	2年	600株		
	瀬尾 明洋	取締役、 常務執行役員	男	18/18回	3年	1,200株	委員	
	佐藤 篤	取締役、 常務執行役員	男	－	(新任)	2,600株		
独立社外	中西 義之	取締役	男	18/18回	5年	1,700株	委員長	委員長
	松田 千恵子	取締役	女	18/18回	5年	2,400株		委員
	碓井 稔	取締役	男	18/18回	4年	3,900株	委員	委員
	内山 俊弘	取締役	男	18/18回	3年	800株	委員	委員
	田中 弥生	取締役	女	－	(新任) ^{※1}	0株		委員
	吉田 憲一郎	取締役	男	－	(新任)	400株		委員
	宝蔵寺 多恵	常勤監査役	女	14/14回 (11/11回)	1年	1,600株		
	福本 保明	常勤監査役	男	18/18回 (新任)	(新任)	1,100株	委員(7/7回) ^{※2}	
独立社外	関根 愛子	監査役	女	17/18回 (13/13回)	5年	0株		
	早稲田 祐美子	監査役	女	18/18回 (13/13回)	4年	0株		
	武藤 和博	監査役	男	18/18回 (13/13回)	2年	3,000株	委員(7/7回)	

▶ 役員の選任理由については、定時株主総会招集ご通知をご覧ください。 <https://www.ihl.co.jp/ir/event/meeting/>

※1 田中弥生氏は2017年6月開催の第200回定時株主総会において当社取締役を選任され、2019年6月開催の第202回定時株主総会の終結の時をもって任期満了により当社取締役を退任しております。

※2 福本保明氏は2025年6月25日開催の定時株主総会をもって取締役から監査役に異動し、報酬諮問委員を退任しています。

執行役員 男性17名 女性5名(執行役員のうち女性比率22.7%) 2025年7月1日現在

氏名	役位	主要担当業務
井手 博 ●	最高経営責任者	
盛田 英夫 ●	副社長執行役員	グループ経済安全保障担当、グループ品質保証・設計プロセス担当、グループ生産拠点戦略担当、グループ調達担当
小林 淳 ●	副社長執行役員	事業開発統括本部長、グループ営業担当
瀬尾 明洋 ●	常務執行役員	グループESG担当、グループ安全・衛生担当
久保田 伸彦	常務執行役員	技術開発本部長、グループ技術担当
森岡 典子	常務執行役員	戦略技術統括本部長
二瓶 清	常務執行役員	産業システム・汎用機械事業領域長
浜田 義一	常務執行役員	経営企画部長、グループ法務担当、グループコンプライアンス担当、株主総会・取締役会関連事項担当
福岡 千枝	常務執行役員	高度情報マネジメント統括本部長
佐藤 篤 ●	常務執行役員	航空・宇宙・防衛事業領域長
小澤 典明	常務執行役員	資源・エネルギー・環境事業領域長
小澤 幸久	執行役員	ものづくりシステム変革本部長
上田 和哉	執行役員	社会基盤事業領域長
Bernd Bahlke	執行役員	産業システム・汎用機械事業領域 副事業領域長
仲俣 千由紀	執行役員	株式会社IHIエアロスペース 取締役(兼)航空・宇宙・防衛事業領域 副事業領域長
山本 建介	執行役員	事業開発統括本部 副本部長
秋元 潤	執行役員	航空・宇宙・防衛事業領域 副事業領域長
高野 伸一	執行役員	資源・エネルギー・環境事業領域 副事業領域長
長谷川 恭之	執行役員	資源・エネルギー・環境事業領域 副事業領域長
村上 務	執行役員	航空・宇宙・防衛事業領域 副事業領域長
斉藤 真美子	執行役員	人事部長、グループ人財・人事担当
大嶋 裕美	執行役員	財務部長、グループ財務担当

●印は取締役を示しています。

コーポレート・ガバナンス

中核人財の登用などにおける 多様性の確保についての考え方

IHIは、「グループ人財戦略2023」に基づき、中核人財の中でも特に、女性従業員一人一人がより一層活躍できるよう、積極的な採用と育成、管理職・経営層への登用、活躍推進のための環境整備にそれぞれ目標を定め、取り組んでいます。

目標(2026年度)

- 女性管理職比率 7%
- 新卒女性採用比率(大卒) 20%程度

参考(2030年度)※進捗に合わせて適宜見直す

- 女性管理職比率 15%程度を目指す
- 新卒女性採用比率(大卒) 20%以上を目指す

また、2030年までに役員に占める女性比率を30%以上という経団連の「2030年30%へのチャレンジ」にも賛同しています。

取締役(社外取締役を除く)の報酬

報酬の決定に関する基本方針

- IHIとIHIグループの持続的な成長と中長期的な企業価値向上を目的として、経営理念・グループビジョンならびに「グループ経営方針2023」に則した業務の遂行を最大限に促し、具体的な経営目標の達成を力強く動機付けるものとします。
- 固定の基本報酬、年度の業績と連動する年次インセンティブ(業績連動賞与)、および広くステークホルダーとの価値観を

共有することを目的とした中長期的な業績や企業価値と連動する長期インセンティブ(業績連動型株式報酬、譲渡制限付株式報酬)の割合を適切に設定することにより、健全な企業家精神の発揮に資するものとします。

- 「人材こそが最大かつ唯一の財産である」との経営理念の下、IHIの経営環境およびIHIが担う社会的役割や責任などを踏まえた、IHIの役員にふさわしい処遇とします。

報酬水準および報酬構成の割合

- IHIの事業の性質やインセンティブ報酬の実効性および職責などを考慮して、適切な報酬水準・報酬構成割合に設定します。また、外部専門機関による客観的な報酬市場調査データを定期的に測定し検証します。
- 報酬構成割合については、標準的な業績の場合、固定の基本報酬:年次インセンティブ:長期インセンティブの割合を、取締役会長および代表取締役社長についてはおおむね50%:30%:20%、その他の取締役はおおむね55%:25%:20%となるように設定しています。また、長期インセンティブは、業績連動型株式報酬と譲渡制限付株式報酬の割合が、おおむね1:1となるように設定します。

報酬構成割合

会長 社長	固定報酬 (50%)	業績連動賞与 (30%)	業績連動型 株式報酬 (10%)	譲渡 制限付 株式報酬 (10%)
その他 取締役 (社外除く)	固定報酬 (55%)	業績連動賞与 (25%)	業績連動型 株式報酬 (10%)	譲渡 制限付 株式報酬 (10%)

インセンティブ報酬の仕組み

業績連動賞与(年次インセンティブ)

- 業績指標の内容およびその選定理由:業績指標は、株主との価値共有を目的とした「親会社の所有者に帰属する当期利益」、成長に必要なキャッシュ創出力の強化を目的とした「連結営業キャッシュ・フロー」、ESG経営の推進を目的とした「ESG指標」※などとし、経営環境や各役員の役割の変化などに応じ、適宜見直しを検討します。

※「ESG指標」では、温室効果ガスの削減、従業員エンゲージメントの向上、DE&Iの推進の取り組みを評価します

コーポレート・ガバナンス

● 算定方法: 毎期支給する金銭の額の算定方法は次のとおりであり、業績目標を達成した場合に支給する額を100とすると、その達成度に応じておおむね0～200程度で変動します。また、算定結果にかかわらず、無配の場合は取締役に対する年次インセンティブを不支給とします。

$$\left(\begin{array}{l} \text{役職位および参照する} \\ \text{利益指標の種類に応じた} \\ \text{標準支給額} \end{array} \times \begin{array}{l} \text{当該利益指標に応じた} \\ \text{業績評価支給率} \end{array} \right) \times \begin{array}{l} \text{連結営業利益の成長率に応じた調整係数} \\ \text{+} \\ \text{ESG指標に基づく支給額} \end{array}$$

交付する金銭の額

業績連動型株式報酬(長期インセンティブ)

● 業績指標の内容およびその選定理由: 業績評価期間は、将来の3事業年度とし、業績評価期間開始時点において業績評価期間最終事業年度の業績目標を設定します。また、業績指標は、グループ経営方針で重視する業績指標で、投資効率を意識した事業運営や持続的成長と企業価値の向上を図ることを目的とした業績指標である「連結ROIC」とし、グループ経営方針の見直しに応じて適宜変更を検討します。

● 算定方法: 業績連動型株式報酬として交付する株式の数の算定方法は次のとおりであり、業績目標を達成した場合に交付する数を100とすると、その達成度に応じておおむね0～150程度で変動します。なお、当該報酬の一部については、株式の時価に相当する額の金銭を支給します。

$$\left(\begin{array}{l} \text{役職位に応じた} \\ \text{基礎ポイント} \end{array} \times \begin{array}{l} \text{業績評価} \\ \text{支給率} \end{array} \right) \times \begin{array}{l} \text{当該事業年度における取締役への} \\ \text{在籍月数を12で除して得られる割合} \end{array}$$

交付する株式の数
50%

譲渡制限付株式報酬(長期インセンティブ)

● 毎期、役位別に設定されたポイント相当の譲渡制限付株式を交付します。株価意識経営ならびに企業価値との連動性を強化するため、譲渡制限期間は株式交付日から役員を退任するまでの期間とします。また、譲渡制限付株式報酬として交付する株式の数の算定方法は次のとおりであり、当該報酬の一部については、株式の時価に相当する額の金銭を支給します。

$$\begin{array}{l} \text{交付する株式の数} \\ \parallel \\ \text{役職位に応じて付与されたポイントの数} \\ \times \\ 70\% \end{array}$$

社外取締役および監査役の報酬

IHIの社外取締役の報酬は、その職責に応じて、基本報酬のみとします。監査役の報酬は、IHIグループ全体の職務執行に対する監査の職責を負うことから基本報酬のみとし、監査役の協議によって決定します。

社外取締役および監査役の基本報酬は、各役員が担う役割・責任などを考慮して適切な水準に設定します。また、外部専門機関による客観的な報酬市場調査データを定期的に測定し、検証します。

2024年度における報酬など

役員の報酬などの総額および員数

役員区分 (員数)		報酬の総額 (百万円)	報酬などの種類別の総額(百万円)		
			基本報酬	業績連動型 株式報酬※1	業績連動 賞与※2
取締役 (13名)	社内取締役 (9名)	1,106	468	264	374
	社外取締役 (4名)	57	57	—	—
監査役 (6名)	社内監査役 (3名)	72	72	—	—
	社外監査役 (3名)	43	43	—	—
合計(19名)		1,279	640	264	374

※1 業績連動型株式報酬の総額は、提出会社において当事業年度に計上した付与ポイントに対する株式取得費用の引当金の額であり、実際の支給総額とは異なります

※2 業績連動賞与の総額は、当事業年度に計上した引当金の額であり、実際の支給総額とは異なります

役員の年間報酬など(報酬などの総額が1億円以上の役員)

氏名	役員 区分	報酬などの 総額 (百万円)	報酬などの種類別の総額(百万円)		
			基本報酬	業績連動型 株式報酬 ^{※1}	業績連動 賞与 ^{※2}
満岡 次郎	取締役	198	68	48	81
井手 博	取締役	208	64	53	90
土田 剛	取締役	128	46	31	44
盛田 英夫	取締役	120	46	31	41
小林 淳	取締役	207	144 ^{※2}	31	31

※1 業績連動型株式報酬および業績連動賞与の総額は、当事業年度に計上した引当金の額であり、実際の支給総額とは異なります

※2 取締役小林淳の基本報酬には、日本国外での役務提供に伴い生ずる費用などとして支給した手当が含まれています

CEOの報酬額と全従業員の平均報酬額、年間報酬総額の比率

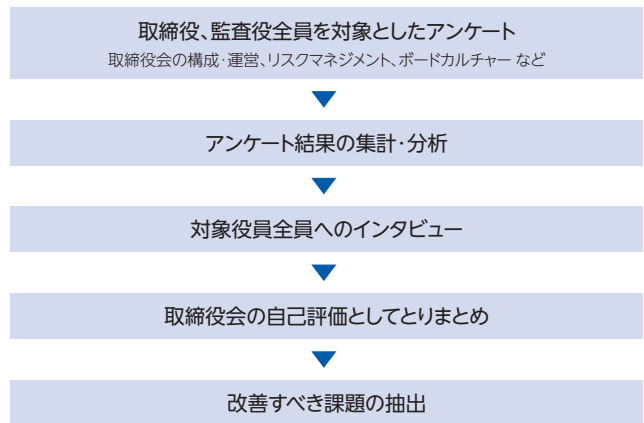
最高給与受領者(CEO)の年間報酬額などの総額 (円、百万円以下切り捨て)	208,000,000
IHI従業員(従業員数: 7,911名)の年間報酬総額の平均(円)	8,134,777
比率(CEO:従業員)	26:1

コーポレート・ガバナンス

取締役会実効性向上の取り組み

IHIは、取締役会の実効性を高めるため、2015年度から取締役会評価を毎年実施しています。次回取締役会評価は、2025年度中に実施する予定です。

基本的な実効性評価プロセス



社外取締役・社外監査役の実効性向上のためのバックアップ体制

IHIでは、社外取締役および社外監査役に対して、月例の取締役会に先立ち、議案の内容や背景について事前説明を実施しているほか、取締役会とは別にオフサイトミーティングなどを企画して、事業ポートフォリオなどの中長期的な戦略に関する議論の場を設けています。また、事業や製品に関する理解を深めることを目的として、事業拠点や建設現場などの視察の機会を設けています。2024年度は、国内の工場および事業所のほか、海外事業開発拠点の視察を行いました。

また、監査役の職務執行を補佐するために監査役事務局を置き、社外監査役に対しては、その職務執行を補佐するとともに、常勤監査役から日常の監査状況について報告し、情報の共有を図っています。

監査役会の機能と役割

IHIは監査役会設置会社であり、取締役の職務の執行を監査するため監査役5名(うち社外監査役3名)を選任しています。なお、監査役の職務執行を補佐するため「監査役事務局」(専任4名)を置いています。

2024年度の主な活動

- 1 内部統制システムの構築・運用状況と重要法令の遵守状況
- 2 リスク対応状況
- 3 構造改革の推進と事業戦略の実行状況
- 4 経営課題やリスク認識に基づき選定した関係会社の事業の状況
- 5 労働災害の撲滅および働き方改革・DE&I推進に向けた取り組み状況
- 6 組織風土改革に向けた取り組み状況

実効性評価と評価結果を受けた取り組み

	実施項目	評価結果	評価結果を受けた取り組み
2023年度評価	自己評価 <ul style="list-style-type: none"> 第三者機関によるアンケート分析 事務局による役員全員のヒアリング 	総合評価 <ul style="list-style-type: none"> 実効性は確保されている 抽出された課題 <ul style="list-style-type: none"> 取締役会としての監視監督機能を発揮する上で前提となる、取締役会の構成や後継者計画、役割と役割分担などに関する議論のさらなる充実 取締役会で議論すべき重点議題に関する審議時間の確保と議論のさらなる深化 適切な意思決定を行うための情報提供の拡充 	2024年度取締役会運営 <ul style="list-style-type: none"> IHI取締役会としての監視監督機能の在り方に関する議論 執行側による2024年度の経営アジェンダの設定およびこれに基づく取締役会での議論 議論すべき論点を明確に整理した資料の作成および社外役員への情報提供の充実
2024年度評価	第三者評価 <ul style="list-style-type: none"> 第三者機関によるアンケート分析および役員全員のヒアリング、ならびにそれらを踏まえた総合的な評価 	総合評価 <ul style="list-style-type: none"> 重要な経営の意思決定機能や監督機能は実効的に機能している 抽出された課題 <ul style="list-style-type: none"> 事業ポートフォリオやビジネスモデル構築などの中長期的な戦略や経営上の重要事項(人材戦略、グループガバナンス、リスクマネジメントなど)に関する議論の一層の充実 取締役会の限られた時間を最大限に生かす議事運営 	2025年度取締役会運営 <ul style="list-style-type: none"> 新しい中期経営方針の策定に向けた議論を中心に、経営上の重要事項について年間を通じて議題を配置、十分な議論の機会を確保 取締役会の限られた時間を最大限に生かし、充実した議論を実現するための運営上の工夫および改善

98	財務データ
100	サステナビリティデータ
101	会社概要と株価・株式関連情報
103	役員紹介

データセクション

財務データ

株式会社IHIおよび連結子会社／3月31日に終了した各会計年度
2020年度から国際財務報告基準（IFRS）を適用しています

年度		2014	2015	2016	2017	2018	2019	2019	2020	2021	2022	2023	2024
基準		日本基準	日本基準	日本基準	日本基準	日本基準	日本基準	IFRS	IFRS	IFRS	IFRS	IFRS	IFRS
主要財務サマリー								【億円】					
受注高		16,643	16,053	13,898	15,050	13,992	13,739	12,800	10,970	12,612	13,661	13,768	17,511
売上高／売上収益		14,558	15,393	14,863	15,903	14,834	13,865	12,631	11,129	11,729	13,529	13,225	16,268
営業利益		632	220	473	722	824	607	478	279	814	819	△ 701	1,435
持分法投資損益／持分法による投資損益		△ 17	11	△ 35	△ 330	41	△ 129	△ 123	△ 19	11	△ 83	7	62
営業外損益（純額）		△ 67	△ 123	△ 253	△ 508	△ 167	△ 285	—	—	—	—	—	—
経常利益／税引前利益		565	97	220	214	657	322	291	276	876	648	△ 722	1,384
親会社株主に帰属する当期純利益／親会社の所有者に帰属する当期利益		90	15	52	82	398	128	82	130	660	445	△ 682	1,127
研究開発費		370	416	355	386	365	381	400	268	298	340	393	340
設備投資額		639	508	527	592	673	806	899	483	433	611	712	974
減価償却費		432	467	466	448	429	538	663	698	675	629	707	721
有利子負債残高		4,106	3,745	3,719	3,222	3,550	4,881	6,127	6,059	5,055	5,194	5,743	5,147
純資産／資本合計		3,595	3,333	3,376	3,502	3,816	3,537	3,060	3,277	4,070	4,562	4,022	5,086
従業員数（名）		28,533	29,494	29,659	29,706	29,286	28,964	29,328	29,149	28,801	28,486	28,237	27,990
事業領域情報								【億円】					
資源・エネルギー・環境	受注高	5,827	5,327	3,528	3,780	2,855	3,169	3,169	2,747	3,738	3,934	3,101	3,703
	受注残高	7,604	8,434	7,523	6,485	5,231	5,212	5,170	4,823	5,275	5,657	4,834	4,376
	売上収益	4,153	4,524	4,273	4,904	3,770	3,277	3,248	3,176	3,444	3,713	4,049	4,114
	営業利益	240	△ 22	△ 106	△ 148	33	37	39	191	229	262	177	161
社会基盤※1	受注高	1,787	1,285	1,501	1,639	1,244	1,969	1,969	1,661	1,810	1,340	1,593	1,667
	受注残高	2,319	1,943	1,961	2,061	1,916	2,296	2,293	2,264	2,500	2,184	2,102	2,170
	売上収益	1,886	1,681	1,577	1,545	1,431	1,528	1,487	1,579	1,673	1,710	1,709	1,623
	営業利益	△ 32	△ 489	△ 120	139	142	134	130	171	153	170	150	94
産業システム・汎用機械	受注高	4,150	4,218	4,205	4,740	4,589	4,201	4,201	3,652	3,845	4,559	4,748	4,844
	受注残高	1,210	1,380	1,484	1,610	1,803	1,908	1,898	1,753	1,807	2,010	2,054	2,061
	売上収益	4,117	4,047	4,116	4,590	4,410	4,064	4,045	3,742	3,769	4,365	4,661	4,848
	営業利益	102	126	175	189	231	114	129	114	128	180	127	108
航空・宇宙・防衛	受注高	4,680	5,156	4,515	4,638	4,943	4,201	3,215	2,689	3,047	3,727	4,237	7,199
	受注残高	5,107	5,410	5,110	5,330	5,626	4,936	4,917	2,485	2,838	2,934	4,509	6,059
	売上収益	4,348	5,002	4,719	4,637	4,922	4,808	3,697	2,515	2,652	3,641	2,704	5,557
	営業利益	395	584	530	601	464	403	208	△ 401	△ 93	361	△ 1,028	1,227

※1 2025年度に組織改編のあった「都市開発」の数値を含む

財務データ

株式会社IHIおよび連結子会社／3月31日に終了した各会計年度
2020年度から国際財務報告基準 (IFRS) を適用しています

年度	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2019	2020	2021	2022	2023	2024
基準	日本基準	日本基準	日本基準	日本基準	日本基準	日本基準	IFRS	IFRS	IFRS	IFRS	IFRS	IFRS
財務指標							[%]					
海外売上高比率／海外売上収益率	52.1	51.8	50.9	50.8	48.1	47.8	43.6	37.2	42.2	48.8	45.1	53.7
営業利益率	4.3	1.4	3.2	4.5	5.6	4.4	3.8	2.5	6.9	6.1	△ 5.3	8.8
ROIC ※2	5.8	2.3	5.0	7.7	8.7	5.7	4.1	2.2	6.4	6.3	△ 4.9	10.5
ROA ※3	0.6	0.1	0.3	0.5	2.4	0.8	0.4	0.7	3.5	2.3	△ 3.4	5.2
ROE ※4	2.6	0.5	1.6	2.6	11.8	3.8	2.8	4.5	19.3	11.0	△ 16.9	26.3
D/Eレシオ (倍) ※5	1.14	1.12	1.10	0.92	0.93	1.38	2.00	1.85	1.24	1.14	1.43	1.01
自己資本比率／親会社所有者帰属持分比率	20.5	18.6	18.8	19.9	21.0	18.7	15.0	16.4	20.3	22.2	17.9	21.5
CCC (日)	—	—	87	83	97	120	92	124	112	120	107	94
1株当たりデータ							[円]					
1株当たり親会社株主に帰属する当期純利益／基本的1株当たり当期利益※6	58.84	9.90	33.98	53.71	258.53	84.21	53.93	88.13	439.77	294.48	△ 450.78	744.84
1株当たり純資産／1株当たり親会社所有者帰属持分※7	2,240.31	2,061.63	2,060.33	2,103.22	2,263.12	2,195.96	1,885.13	2,025.18	2,526.33	2,850.48	2,484.13	3,182.56
1株当たり年間配当金	60.00	30.00	0.00	60.00	70.00	50.00	50.00	0.00	70.00	90.00	100.00	120.00
貸借対照表関連情報							[億円]					
流動資産	10,537	11,005	10,738	9,934	9,878	10,760	9,576	9,466	10,239	10,857	12,107	13,022
固定資産／非流動資産	6,371	6,145	6,189	6,400	6,766	6,647	9,113	8,862	8,556	8,562	8,871	9,381
資産合計	16,908	17,150	16,928	16,334	16,645	17,407	18,690	18,328	18,796	19,419	20,978	22,403
流動負債	7,959	8,827	8,762	8,116	8,231	9,090	9,165	7,647	7,736	8,316	10,510	11,179
保証工事引当金、受注工事損失引当金	653	975	852	809	691	626	319	264	223	216	235	224
固定負債／非流動負債	5,353	4,989	4,789	4,716	4,597	4,780	6,464	7,403	6,989	6,541	6,444	6,138
負債合計	13,312	13,816	13,552	12,832	12,828	13,870	15,629	15,051	14,726	14,857	16,955	17,317
株主資本／親会社の所有者に帰属する持分合計	3,135	3,058	3,099	3,132	3,434	3,292	2,801	3,007	3,821	4,312	3,759	4,817
純資産合計／資本合計	3,595	3,333	3,376	3,502	3,816	3,537	3,060	3,277	4,070	4,562	4,022	5,086
負債純資産合計／負債及び資本合計	16,908	17,150	16,928	16,334	16,645	17,407	18,690	18,328	18,796	19,419	20,978	22,403
キャッシュ・フロー計算書関連情報							[億円]					
営業活動によるキャッシュ・フロー	635	953	653	990	464	145	424	363	1,141	541	621	1,776
投資活動によるキャッシュ・フロー	△ 746	△ 355	△ 289	△ 479	△ 792	△ 758	△ 855	△ 404	279	△ 523	△ 516	△ 588
財務活動によるキャッシュ・フロー	334	△ 475	△ 219	△ 573	164	1,152	968	△ 237	△ 1,214	△ 240	△ 25	△ 1,162
有利子負債の増減	528	△ 361	△ 26	△ 497	328	1,330	△ 1,190	△ 67	△ 1,003	139	548	△ 596
フリー・キャッシュ・フロー ※8	△ 110	598	364	510	△ 328	△ 613	△ 430	△ 41	1,420	17	104	1,188

※2 日本基準：税引後(営業利益+受取利息・配当金)／(自己資本+有利子負債) IFRS：税引後(営業利益+受取利息・配当金)／(親会社の所有者に帰属する持分+有利子負債)

※3 日本基準：親会社株主に帰属する当期純利益／(前期末・当期末平均 総資産) IFRS：親会社の所有者に帰属する当期利益／(前期末・当期末平均 資産合計)

※4 日本基準：親会社株主に帰属する当期純利益／(前期末・当期末平均 自己資本) IFRS：親会社の所有者に帰属する当期利益／(前期末・当期末平均 親会社の所有者に帰属する持分) ※5 日本基準：有利子負債残高／純資産 IFRS：有利子負債／資本

※6 日本基準：親会社株主に帰属する当期純利益／期中平均株式数 IFRS：親会社の所有者に帰属する当期利益／期中平均株式数 ※7 日本基準：純資産／発行済株式総数 IFRS：資本／発行済株式総数 ※8 営業活動によるキャッシュ・フロー+投資活動によるキャッシュ・フロー

サステナビリティデータ

昨年まで掲載していたサステナビリティデータについては、下記のWebサイトをご覧ください。
統合報告書のインタラクティブ化を進めるため、掲載方法を見直しました。

https://www.ihl.co.jp/sustainable/data/performance_data/

会社概要と株価・株式関連情報 2025年3月31日時点

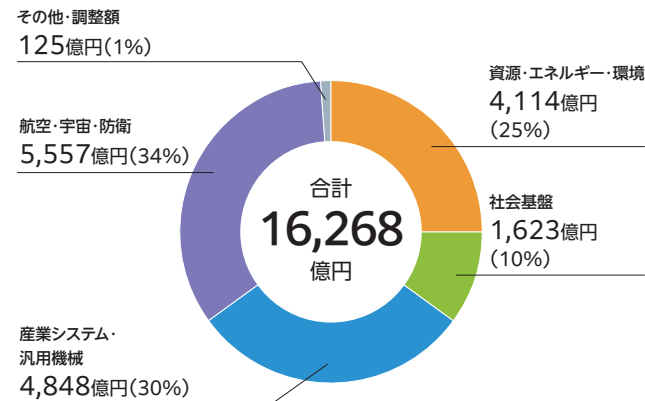
社名	株式会社IHI / IHI Corporation
本社所在地	〒135-8710 東京都江東区豊洲三丁目1-1 豊洲IHIビル TEL 03-6204-7800 (代表)
代表者	代表取締役社長 井手 博
創業	1853年12月5日 ※創業：水戸藩 徳川斉昭が幕命により江戸・石川島の地に造船所を創設した日
設立	1889年1月17日 ※有限責任石川島造船所が設立された日
資本金	1,071億円
連結従業員数	27,990名 (単体 7,911名)
工場	6工場
支社	8カ所
海外事業開発拠点	20カ所
グループ会社 (2025年3月31日現在)	連結子会社 141社 国内関係会社 61社 (子会社 43社、関連会社 18社) 海外関係会社 131社 (子会社 110社、関連会社 21社)

銘柄コード	7013
上場証券取引所(市場区分)	東京証券取引所 (プライム)
単元株式数	100株
発行可能株式総数	300,000,000株
発行済株式数	154,679,954株
株主数	100,047名
事業年度	毎年4月1日から翌年3月31日まで
定時株主総会	毎年6月
期末配当支払株主確定日	毎年3月31日
中間配当支払株主確定日	毎年9月30日
株主名簿管理人・ 特別口座の口座管理機関	〒100-8233 東京都千代田区丸の内一丁目4番1号 三井住友信託銀行株式会社 〒168-0063 東京都杉並区和泉二丁目8番4号 三井住友信託銀行株式会社 証券代行部

注：2025年9月30日を基準日として、最終の株主名簿に記録された株主の所有普通株式1株につき、7株の割合をもって分割いたします。

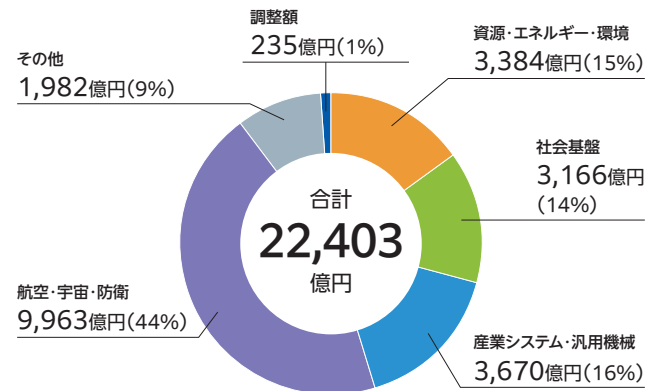
④ https://www.ihi.co.jp/all_news/2025/ir/_icsFiles/afidfile/2025/08/06/notice-2-250806_2.pdf

セグメント別売上収益



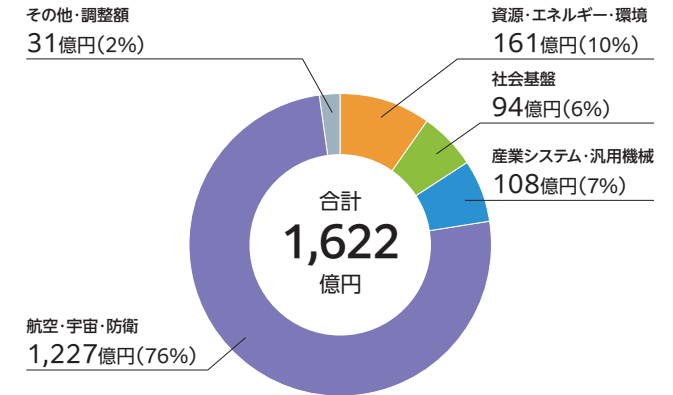
外部顧客へのセグメント別売上収益 (調整前)

セグメント資産



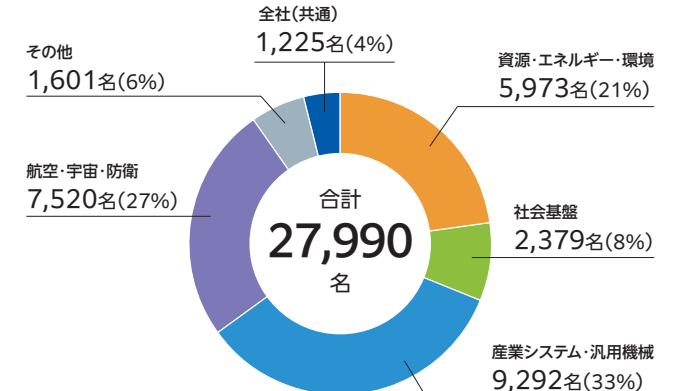
注：各項目の金額は億円未満を切り捨てているため、各セグメントの合計と一致しない場合がある
円グラフは各項目を四捨五入して合計しているため、内訳の合計が100%にならない場合がある
各グラフの「社会基盤」には2025年度に組織改編のあった「都市開発」の数値を含む

セグメント別営業損益



調整額を除く
調整額を含めた合計は1,435億円

セグメント別従業員数



従業員数は就業人員数
(IHIグループからグループ外への出向者を除き、グループ外から当社グループへの出向者を含む)であり、臨時従業員数については、従業員数の100分の10未満であるため記載なし

会社概要と株価・株式関連情報

大株主

株主名	持株数(千株)	持株比率(%)
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	24,556	16.16
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	8,224	5.41
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505001 (常任代理人 株式会社みずほ銀行決済営業部)	4,347	2.86
みずほ信託銀行株式会社 退職給付信託みずほ銀行口 再信託受託者 株式会社日本カストディ銀行	3,218	2.11
BNYM AS AGT/CLTS NON TREATY JASDEC (常任代理人 株式会社三菱UFJ銀行)	3,080	2.02
IHI共栄会	2,787	1.83
第一生命保険株式会社	2,703	1.77
IHI従業員持株会	2,527	1.66
MSIP CLIENT SECURITIES (常任代理人 モルガン・スタンレー MUFG証券株式会社)	2,495	1.64
住友生命保険相互会社	2,284	1.50

持株比率は自己株式(2,769,482株)を控除して計算しています。

自己株式は上記大株主からは除外しています。

注：2025年9月30日を基準日として、最終の株主名簿に記載された株主の所有普通株式1株につき、7株の割合をもって分割いたします。

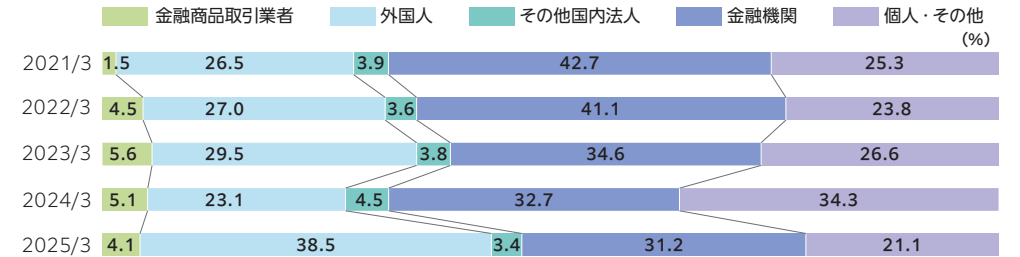
④ https://www.ihj.co.jp/all_news/2025/ir/_icsFiles/afieldfile/2025/08/06/notice-2-250806_2.pdf

株価パフォーマンス比較(TSR：株主総利回り)

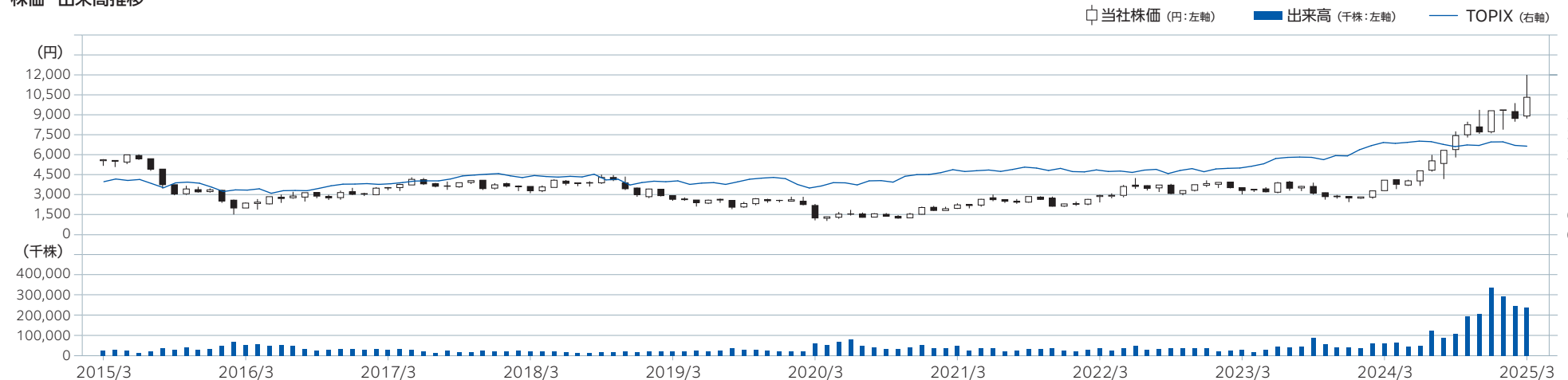
投資期間	1年間 2024年3月～2025年3月末	3年間 2022年3月～2025年3月末	5年間 2020年3月～2025年3月末	10年間 2015年3月～2025年3月末
IHI	154.7	260.3	747.9	93.8
TOPIX	△1.5	47.2	113.4	117.4
機械指数	△4.3	51.9	133.7	126.8

上記のリターンは1年前、3年前、5年前、10年前時点で投資した場合の累計配当を考慮したリターンを示しています。

所有者別の株主構成比の推移



株価・出来高推移



役員紹介 2025年7月時点

取締役

満岡 次郎

1954年10月13日生



1980年4月 当社入社
2010年4月 当社執行役員 航空宇宙事業本部副本部長
2013年4月 当社常務執行役員 航空宇宙事業本部長
2014年6月 当社取締役 常務執行役員 航空宇宙事業本部長
2016年4月 当社代表取締役社長 最高執行責任者
2017年4月 当社代表取締役社長 最高経営責任者
2020年4月 当社代表取締役会長兼社長 最高経営責任者
2020年6月 当社代表取締役会長 最高経営責任者
2021年4月 当社代表取締役会長
2024年4月 当社取締役会長（現任）

〈重要な兼職の状況〉

一般財団法人日本航空機エンジン協会 代表理事
UBE株式会社 社外取締役

井手 博

1961年2月16日生



1983年4月 当社入社
2013年4月 Jurong Engineering Limited 社長
2017年4月 当社執行役員
資源・エネルギー・環境事業領域副事業領域長
2019年4月 当社常務執行役員
資源・エネルギー・環境事業領域長
2020年4月 当社最高執行責任者
(兼) 資源・エネルギー・環境事業領域長
2020年6月 当社代表取締役社長 最高執行責任者
2021年4月 当社代表取締役社長 最高経営責任者
(兼) 戦略技術統括本部長
2023年4月 当社代表取締役社長 最高経営責任者（現任）

盛田 英夫

1961年10月20日生



1986年4月 当社入社
2017年4月 当社航空・宇宙・防衛事業領域
民間エンジン事業部長
2018年4月 当社執行役員
航空・宇宙・防衛事業領域副事業領域長
2021年4月 当社常務執行役員
航空・宇宙・防衛事業領域長
2021年6月 当社取締役 常務執行役員
航空・宇宙・防衛事業領域長
2024年4月 当社代表取締役 副社長執行役員（現任）

小林 淳

1964年5月23日生



1988年4月 当社入社
2019年4月 当社社会基盤・海洋事業領域事業推進部
グローバルビジネスグループ担当部長
(兼) ソリューション・新事業統括本部本部長補佐
(兼) グローバル・営業統括本部ローマ事務所長
2020年4月 当社社会基盤・海洋事業領域副事業領域長
(兼) ソリューション・新事業統括本部本部長補佐
(兼) グローバル・営業統括本部ローマ事務所長
2021年4月 当社執行役員 ソリューション統括本部長
2023年4月 当社常務執行役員 事業開発統括本部長
2023年6月 当社取締役 常務執行役員 事業開発統括本部長
2025年4月 当社代表取締役 副社長執行役員
事業開発統括本部長（現任）

瀬尾 明洋

1963年10月21日生



1987年4月 当社入社
2007年12月 ALPHA Automotive Technologies LLC 社長
2013年4月 当社グローバルビジネス統括本部企画管理部長
2017年4月 当社新事業推進部長
2018年4月 当社経営企画部長
2021年4月 当社執行役員 経営企画部長
2022年4月 当社常務執行役員 人事部長
2022年6月 当社取締役 常務執行役員 人事部長
2024年4月 当社取締役 常務執行役員（現任）

佐藤 篤

1967年1月17日生



1991年4月 当社入社
2018年4月 当社航空・宇宙・防衛事業領域
技術開発センター エンジン技術部長
2019年4月 当社航空・宇宙・防衛事業領域
防衛システム事業部長
2022年4月 当社航空・宇宙・防衛事業領域副事業領域長
2023年4月 当社執行役員
航空・宇宙・防衛事業領域副事業領域長
2024年4月 当社常務執行役員
航空・宇宙・防衛事業領域長
2025年6月 当社取締役 常務執行役員 航空・宇宙・防衛事業領域長（現任）

役員紹介

取締役

中西 義之

1954年11月3日生



1978年4月 大日本インキ化学工業株式会社（現DIC株式会社）入社
 2010年4月 同社執行役員 経営戦略部門
 川村記念美術館担当
 2011年6月 同社取締役 執行役員 経営戦略部門
 DIC川村記念美術館担当
 2012年4月 同社代表取締役 社長執行役員
 2018年1月 同社取締役会長
 2020年6月 当社取締役（現任）
 2021年1月 DIC株式会社 取締役
 2021年3月 同社相談役

〈重要な兼職の状況〉

株式会社日本製鋼所 社外取締役

株式会社島津製作所 社外取締役

松田 千恵子

1964年11月18日生



1987年4月 株式会社日本長期信用銀行 入行
 1998年10月 ムーディーズジャパン株式会社入社
 2001年9月 株式会社コーポレートディレクション パートナー
 2006年5月 マトリックス株式会社 代表取締役
 2006年10月 プーズ・アンド・カンパニー株式会社
 ヴァイスプレジデント（パートナー）
 2011年4月 東京都立大学 経済経営学部 教授（現任）
 同大学院 経営学研究科 教授（現任）
 2020年6月 当社取締役（現任）

〈重要な兼職の状況〉

東京都立大学 経済経営学部 教授、同大学院 経営学研究科 教授

旭化成株式会社 社外取締役

豊田通商株式会社 社外取締役

株式会社三越伊勢丹ホールディングス 社外取締役

碓井 稔

1955年4月22日生



1979年11月 信州精器株式会社（現セイコーエプソン株式会社）入社
 2004年11月 同社取締役 研究開発本部副本部長
 （兼）情報画像事業本部副事業本部長
 2005年11月 同社取締役 生産技術開発本部長
 2007年7月 同社取締役 研究開発本部長（兼）生産技術開発本部長
 2007年10月 同社常務取締役 研究開発本部長
 （兼）生産技術開発本部長
 2008年6月 同社代表取締役社長
 2020年4月 同社取締役会長
 2021年6月 当社取締役（現任）

〈重要な兼職の状況〉

住友ファーマ株式会社 社外取締役

内山 俊弘

1958年11月28日生



1981年4月 日本精工株式会社入社
 2008年6月 同社執行役 経営企画本部副本部長
 2009年6月 同社執行役 経営企画本部長
 2010年6月 同社執行役常務 経営企画本部長
 2012年6月 同社取締役 執行役常務 経営企画本部長
 2013年6月 同社取締役 代表執行役専務 コーポレート経営本部長
 2015年6月 同社取締役 代表執行役社長
 2017年6月 同社取締役 代表執行役社長 最高経営責任者
 2021年4月 同社取締役会長
 2022年6月 当社取締役（現任）
 2023年6月 日本精工株式会社 相談役（現任）

〈重要な兼職の状況〉

日本精工株式会社 相談役

サッポロホールディングス株式会社 社外取締役

田中 弥生

1960年3月20日生



1982年4月 日本光学工業株式会社（現 株式会社ニコン）入社
 2006年10月 独立行政法人 大学評価・学位授与機構* 助教授
 2007年1月 財務省 財政制度等審議会 委員
 2007年4月 独立行政法人 大学評価・学位授与機構*
 評価研究部 准教授
 2013年2月 内閣官房行政改革推進会議 民間議員
 2013年4月 独立行政法人 大学評価・学位授与機構*
 研究開発部 教授
 2015年4月 総務省 政策評価審議会 委員
 2017年6月 当社取締役
 2019年9月 会計検査院 検査官
 2024年1月 会計検査院長
 2025年6月 当社取締役（現任）

※現 独立行政法人大学改革支援・学位授与機構

〈重要な兼職の状況〉

株式会社日本取引所グループ 社外取締役

吉田 憲一郎

1963年3月9日生



1985年4月 日興証券株式会社
 （現 SMBC日興証券株式会社）入社
 2006年3月 ゴールドマン・サックス証券株式会社
 投資調査部マネージングディレクター
 2010年8月 日興コーディアル証券株式会社
 （現 SMBC日興証券株式会社）
 株式調査部長
 2014年1月 いちごアセットマネジメント株式会社 副社長
 2014年5月 いちごグループホールディングス株式会社
 （現 いちご株式会社）社外取締役
 2021年4月 株式会社ウフル 取締役CFO
 2022年10月 株式会社あおぞら銀行
 エンゲージメント投資部アドバイザー（現任）
 2023年6月 フオリプス株式会社 社外取締役（現任）
 2025年6月 当社取締役（現任）

〈重要な兼職の状況〉

フオリプス株式会社 社外取締役



お問い合わせ先

株式会社 IHI

コーポレートコミュニケーション部

〒135-8710 東京都江東区豊洲三丁目1番1号 豊洲IHIビル

TEL: (03)6204-7800(代表)

HP: <https://www.ihi.co.jp/>