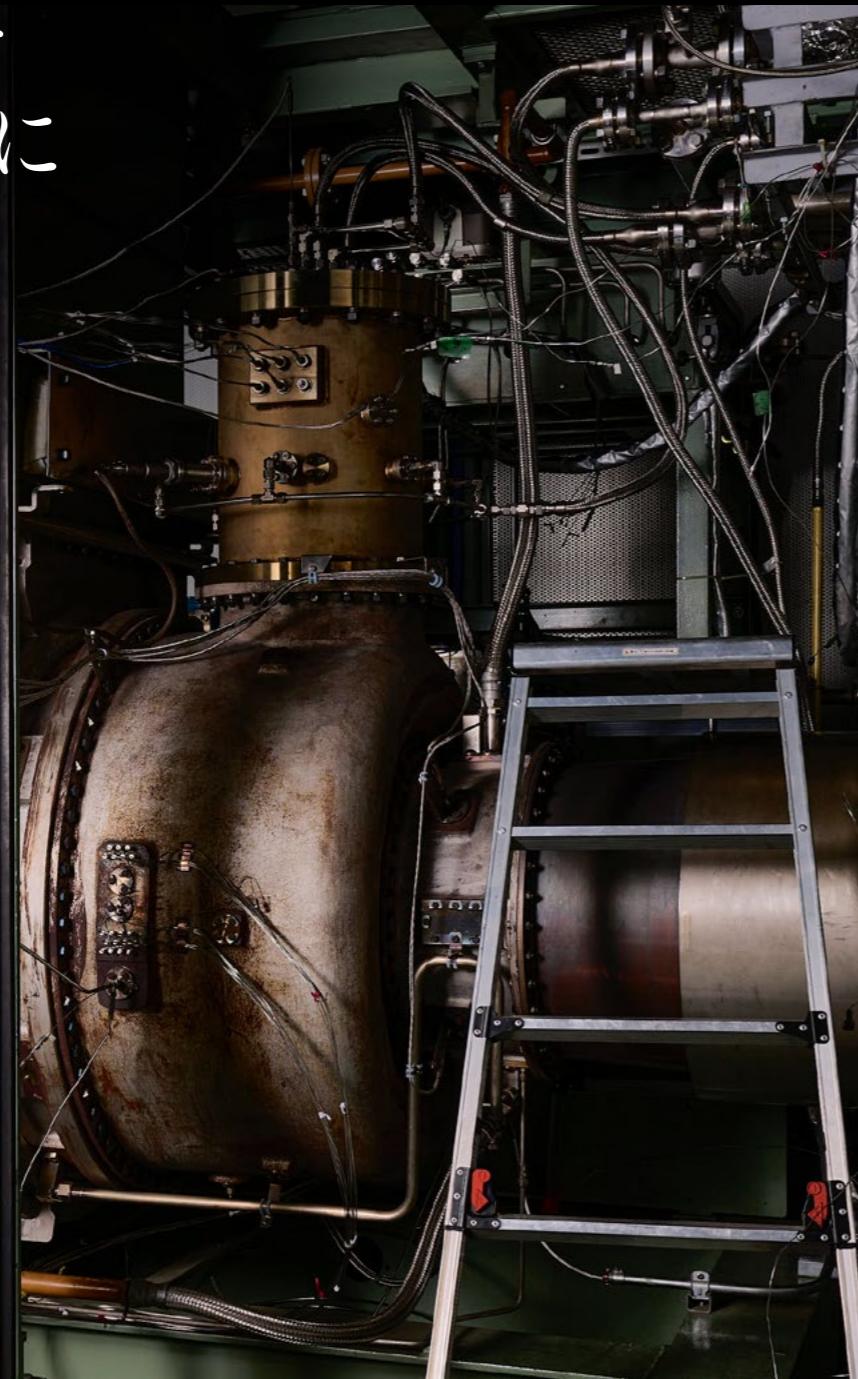


IHI 統合報告書 2024

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

「グループ経営方針2023」の その先に向けて

IHIグループの価値の源泉である技術を
「つなぎ」「束ね」「強く」することで
製品・サービスを超えてお客様の新しい価値を
生み出していくます。



トップメッセージ

代表取締役社長兼
最高経営責任者

井 手 博

私たちIHIグループは、2023年12月5日に創業170周年を迎えました。

これは、ひとえに株主の皆さんをはじめとして、お客さま、お取引先、地域社会、
社員の皆さんなど全てのステークホルダーの方々の
ご理解、ご支援の賜物であり、心より感謝を申しあげます。

「グループ経営方針2023」のその先に向けて、
“IHIグループは
バリューチェーンを創造する”
企業への変革を進めていきます。

IHIグループはバリューチェーンを創造する

2024年3月期の決算説明会にて、中期経営計画「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。変革後のIHIグループは、価値の源泉である技術を「つなぎ」、「束ね」、「強く」することで、従来の製品、サービスを超えた新たな価値を生み出し続けます。「グループ経営方針2023」が終わる頃には、社員のマインドや方向性がまとまるようにならうとしていたという意図で発表しました。私の役目は、「グループ経営方針2023」を成し遂げるだけでなく、その次の経営方針の道筋を示し、つなぐことだと考えています。将来のありたい姿である「自然と技術が調和する社会を創る」ことを目指すために、IHIグループはバリューチェーンを創造する企業に変わります。バリューチェーンを創造するという考え方については、経営層でも多様な意見が存在していますが、私としては、

多様な意見が出るものだからこそ、トップが方向性を示す意味があると思っています。経営トップとしていろいろな方々と議論を重ねる中で、ベクトルを揃えることが重要です。

バリューチェーンを創造して
新しいビジネスモデルを創る

バリューチェーンを創造することの一つの例として、燃料アンモニアバリューチェーンがあります。燃料アンモニアのバリューチェーンを創造するにあたって一番大切なことは、ニーズの創出です。IHIグループは世界に先駆けて、アンモニアを燃料として活用できる燃焼技術を開発しました。この技術確立により、アンモニアがCO₂を排出しない燃料であるという価値を創出することができました。アンモニアの新たな価値を創出したことにより、燃料の直接利用者からのニーズに

応えることができます。そのニーズに応える中で、IHIグループは技術をもってバリューチェーンを構築していきますが、今後の拡大するニーズを満たすために技術力を高め、事業規模を拡大する必要があります。IHIグループはそれに向けて技術を「つなぎ」「束ね」「強く」することで、パートナーとしてバリューチェーン構築に参画する想定です。

IHIグループがバリューチェーンを構築するパートナーとして貢献できる理由は、強い技術を持ちエンジニアリングの知見やノウハウがあるだけでなく、技術と密接に関わる事業上のリスクを把握し、パートナーと共にできるからです。燃料アンモニアのバリューチェーンの場合は、上流から下流までIHIグループの技術を生かしチェーンを強くすることが可能であると考えています。各プロセスの課題に取り組む中で、パートナー企業から技術課題やIHIグループが提供する価値へのフィードバックをもらいながら、それを技術開発やビジネスモデルの創出など経営へ生かしていきます。

振り返ればLNGは55年前に初めて日本に輸入されました。それが現在では世界で流通し、中枢的なエネルギーになっています。当時、55年後のLNGバリューチェーン全体の姿を想像していれば、LNGタンク以外のチェーンに早期から参加できていたはずです。そうしたポジションを獲得することで、新たにつくられていくLNGに関するさまざまな仕様検討の場に参画することも含めて、複数の事業機会を得られていたと考えられます。燃料アンモニアバリューチェーンでは、早期からバリューチェーンに加わることで、経営戦略にとって優位な状況を構築できる千載一遇のチャンスになると捉えています。今までの私たち

のビジネスは、ものづくりが中心であり、製品を売って終わりでした。今後はビジネスに対する考え方を改めます。バリューチェーン全体を俯瞰し、創造または参入すべきプロセスを見出すことで、価値提供の機会を増加させます。バリューチェーンの中で価値を提供する場所が増えれば、稼ぐ機会も増えます。さらに参入したプロセス同士の相乗効果による価値向上ができれば、これまでにないレベルで収益力の向上が可能となります。

技術をつなぎ、束ね、 強くするバリューチェーン

バリューチェーンの構築に初めから参加するチャンスは常に訪れるわけではありません。私が「バリューチェーンを創造する」ということに込めた意味はもう一つあります。それは技術のバリューを起点にスケール感のある事業を創出するということです。IHIグループの価値の源泉は技術です。170年の歴史の中で培った技術はありふれたものも尖ったものもさまざま存在しますが、そのさまざまな技術を組み合わせることで新たな価値を生み、強いものに変わります。例えば、ジェットエンジンの部品は、IHIグループの持つシミュレーション技術、材料技術、加工技術、生産技術などが生かされています。これらの技術を異分野やほかの技術と掛け合わせれば、新たな価値を生み出す可能性を持っています。技術の持つ価値を起点に事業を創出する場合は、ビジョンとそれを実現するシナリオに対して、IHIグループのコア技術の強さ、そこから生まれる価値が与える社会的なインパクトの大きさを重視する必要があります。

IHIグループは技術をもって バリューチェーンを構築していきます

ポートフォリオマネジメントの考え方とビジネスモデル

事業ポートフォリオの見直しは、「グループ経営方針2023」の期間中に議論を完了させる方針です。議論の完了が次期中計へ進む前提と考えており、育成、成長事業への投資を加速させるためにもポートフォリオの見直しには、期限を設けています。中核事業では、ROICという観点だけではなく、その事業が、IHIグループの価値創出に必要なことなのかということを論点としています。議論は始まったばかりですが、ベストオーナーの観点や、競争優位性、時間軸と投資のリ

ターンなどを加味しつつ、事業ごとに丁寧な議論を行って事業ポートフォリオの見直しを進めていきます。

現在のIHIグループのビジネスモデルは事業毎に異なります。過去においては、プラントや社会基盤、海洋などにおける利益の大きな下振れを、航空・宇宙・防衛事業でカバーしていました。その後、新型コロナの影響で航空エンジン事業が大きく落ち込んだ際は、他の3事業領域が支えました。これは4つの事業領域それぞれに稼ぐ力が備わっている状況で、リスクマネジメントを含め当たり前のことができるようになってきた結果だと考えています。

中核、成長、育成事業の 将来イメージと時間軸

中核事業は、ライフサイクル視点でビジネス展開することで、次の成長事業になりうる事業や投資原資をねん出する事業です。実際に注力するライフサイクルビジネス(LCB)の売上収益が2019年度比で2023年度は+52%となりました。LCBは利益率が高く、キャッシュ創出の基盤です。今後の展開次第では成長余地も大きいと考えていますので、引き続き拡大を進めます。成長事業は、継続的な利益成長を実現しつつ、将来的の成長に向けた投資も必要です。育成事業はコア技術が創出する価値を武器に、ハイリスク、ハイリターンで取り組む事業です。その際、中核事業から必要なリソースが投下されます。育成事業に含まれる燃料アンモニアバリューチェーン事業はしばらく投資フェーズが続き、収益化は2035年以降になる可能性があります。各事業を進める中で成長と育成のために必要な資本が出てくれば、M&Aを含めたさまざまな手段で補う必要があると考えています。



キャッシュの稼ぎ方を変革

今後の課題は、最優先である営業キャッシュ・フロー(CF)の創出です。営業や現場の社員は、売上収益や収益性に対する意識は高くなりましたが、それに加えてキャッシュを稼ぐ視点を持つ必要があります。過去からの古い商習慣が存在している上、キャッシュの受け取り方や在庫の持ち方に課題を抱えています。稼ぎ頭とされる航空エンジン事業でさえ、キャッシュ・フローの分析と対応が不十分です。特に、在庫管理や売掛金の入金に改善が必要だと感じています。橋梁事業やエネルギー事業などの長期にわたるプロジェクトは、キャッシュ創出に向けた抜本的な改革へのチャレンジと工夫が必要です。

私はキャッシュを稼ぎ出すことを変革の第一歩と捉えており、「グループ経営方針2023」の終了までに、必ずやり遂げることの一つとしています。



DE&IをIHIグループの文化に

DE&Iの取り組みを起点に、 社員の意識改革を

IHIグループが変革し、バリューチェーンを創造する企業になるための変革人財の定義は、2023年度に明確にして、求める発揮行動として社員に伝えています。社員一人一人が変革人財になる意識を持ち行動変容すれば、変革を促す風土に変わっていくと考えています。外部人財の獲得も進めます。多様な経験を持った社員が、同質化することなく、知見を交換させながら、公平性に配慮し合い活躍するDE&Iが重要です。

私は2024年度の3つの重点施策の一つにDE&Iを含めました。DE&Iを重点施策に含めた理由は、変革を進めるにはDE&Iが最も重要なと考えているからです。施策では、「DE&I元年」というフレーズを使用しています。「最初はわからなくて良い。これから理解して行こう」という意図を伝えたかったからです。実際、DE&Iの理解

が進んでない社員、感度が高くない社員も多いと感じています。2025年度以降はDE&Iの活動を加速させていきたいので、2024年度は社員の理解向上に注力します。その際、DE&Iを言葉だけで伝えて理解できない点があると考えて、社員にさまざまな体験もさせています。

DE&Iに取り組むことは人権の尊重にもつながると言っています。世界中で人権問題に関するいろいろな事象が起こっていますが、日本では人権問題を身近に感じることが少ないと思います。IHIグループにおいても、多様性の重要性は誰も疑いませんが、人権の重要性にはより深い理解が必要だと感じています。私は人権問題や人権の尊重を直接議論するよりは、DE&Iから始めて議論を活性化させるほうが自分事として認識できると思います。IHIグループにとっては、このステップで取り組むことが一人一人の自分事化につながり、人権に関する意識の浸透も早まると考えています。

資本コストを意識した適切な 経営判断、投資判断を実行していく

資本市場と目線を合わせた経営

個人的な想いとしては、将来的にIHIグループの時価総額を1.5兆円まで引き上げたいです。現在の資本市場の評価は数千億円のコングロマリット・ディスクонтされた評価であると考えています。乖離を埋めていくためにも市場への丁寧な説明が必要です。私が株主・投資家の皆さまとの対話・エンゲージメントを感じた、中長期的にIHI株が評価されるための重要なポイントは以下の3つだと考えています。

一つ目はネガティブ・サプライズを無くすことです。私が社長に就任した2020年当時、最大のミッションはネガティブ・サプライズを発生させないことでした。今では大型プロジェクトのサプライズはなくなりましたが、違う事案が生じています。2023年度のPW1100G-JMエンジンの粉末冶金問題のケースがそれです。投資家からは「ネガティブ・サプライズを起こす会社に投資できない」と言われており、それを無くすることが必要です。資本市場において、株主・投資家の皆さまに安心感を持っていただくことが大前提だと私も認識しています。私自身が社員に丸投げすることなく、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・サプライズをなくしていきます。

2つ目は、事業ポートフォリオのわかりやすさです。特に航空・宇宙・防衛事業以外は、必然性が明確になっていないと指摘される事業が多いです。なぜこの事業を持っているのか、なぜ継続しなければならないかなど、事業ポートフォリオをわかりやすくする必要性を感じています。これらは事業ポートフォリオの見直しと絡みますが、どこに成長投資をするか明確化した上で、IHI

グループがその事業を継続することが将来価値の創出につながるかどうか議論していきます。その際、航空・宇宙・防衛事業も例外ではありません。全ての事業を改めて中核、育成、成長という概念で分類し、資本コストを意識した適切な経営判断、投資判断を実行していくことで投資家の共感を得ることを考えています。

3つ目は、IHIグループに高揚感を持っていたことです。これは私の役割、責任です。欧州投資家と対話した際に言われた「将来の成長ストーリーをつくる欲しい」との言葉が新たな気づきになりました。育成、成長事業は理解していただけでも、IHIグループは何を基盤にして、何を成長させて、どこに期待できるのか説明が必要です。IHIグループの事業は時間軸が長いこともあり、成長ストーリーを丁寧に説明することが求められます。社外取締役からも同様な意見が出ており、成長ストーリーに関して株主・投資家の皆さまと目線を合わせた議論を前に進めています。

私が代表取締役社長に就任して、5年目に入りました。新しいIHIグループを創るには、自由に発想し、声を出せる組織風土を築くことが必要です。変革の胎動は社内に着実に浸透してきたと感じますが、まだスピードが足りていません。私は「社会課題の解決」に向かってIHIグループ社員が同じ志を持って一丸となり、今後の企業価値向上に努めてまいります。株主・投資家の皆さんにおかれましても、引き続きご支援、ご鞭撻をいただけますと幸いです。

IHI INTEGRATED REPORT 2024

IHI 統合報告書 2024

目次

I ビジョンストーリー

- 005 トップメッセージ
- 014 経営理念、将来のありたい姿
- 015 製品年表
- 017 事業ポートフォリオの変遷
- 019 製品概況
- 021 株主・投資家から寄せられた主な意見に対する対応

II 価値創造ストーリー

- 023 ビジネスマネジメント
- 023 価値創造プロセス図
- 025 ありたい姿の実現に向けた価値創造ストーリー
- 027 6つの経営資本
- 029 IHIグループの重要課題
- 031 カーボンニュートラル鼎談
- 037 イノベーションマネジメント鼎談
- 042 人財担当役員メッセージ
- 045 財務担当役員メッセージ
- 049 「グループ経営方針2023」の進捗
- 052 事業概況
- 057 財務サステナビリティデータハイライト

III ビジネストーリー

- 059 中核事業
- 061 成長事業
- 065 育成事業
- 069 中長期的な事業ポートフォリオの姿

IV サステナビリティストーリー

- 071 サステナビリティ・マネジメント
- 073 気候変動と自然資本
- 077 人財戦略
- 079 DE&I座談会
- 084 人権の尊重
- 086 サプライチェーン・マネジメント
- 087 ステークホルダー・エンゲージメント
- 089 コーポレート・ガバナンス
- 099 IHI社外取締役座談会

V データセクション

- 105 財務データ
- 107 サステナビリティデータ
- 111 会社概要と株価・株式関連情報
- 113 役員紹介
- 116 グローバルネットワーク

統合報告書2024のコンセプト

IHIグループの2030年および10年後の目指す姿をステークホルダーの皆さんにわかり易くお伝えすることを念頭に作成しました。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」企業を目指しており、目下、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。企業価値向上へ向けて、財務情報と非財務情報が統合された思考でSX(サステナビリティransformation)を目指した企業経営が実践されていることを統合報告書から読み取っていただければ幸いです。

注目ポイント

トップメッセージ → p.005

トップメッセージでは、最高経営責任者自らIHIグループがバリューチェーンを創造する企業へ変革する決意を説明しています。また、これからのグループの成長に欠かせないポートフォリオマネジメントの考え方や、DE&Iのグループへの浸透についても説明しています。

経営層が語るIHIグループのカーボンニュートラルとイノベーションマネジメント

カーボンニュートラル鼎談 → p.031 イノベーションマネジメント鼎談 → p.037

社会のカーボンニュートラルの実現に貢献しながら、稼ぐ企業に変化していくことを示すべく、社長と副社長による座談会を実施しました。また、持続的に非連続的な成長を起こすイノベーションマネジメント体制を示すべく、担当執行役員3名の座談会を実施しました。

成長事業と育成事業の戦略を責任者が語る

成長事業 → p.061 育成事業 → p.065

長期的な価値向上のキーとなる、成長事業と育成事業に関して担当役員からの詳細説明をインタビュー形式で掲載しました。

IHIグループのDE&I最前線&社外取締役から見たIHIグループの課題と期待

DE&I座談会 → p.079 IHI社外取締役座談会 → p.099

DE&I座談会では公平性に配慮しながら、リターン創出を意図する事業部の足元の取り組みをご紹介し、社外取締役座談会では、バリューチェーンを創造する企業への変革とこれからの成長に向けてのモニタリングのポイントを整理しました。

IHIグループの価値創造ストーリー全体を示しており、本書全体の骨格となるものです。特に「グループ経営方針2023」の先の方針となる、バリューチェーンを創造する企業とはどのようなものかを中心に、CEO井手自らの言葉で語っています。その他に、IHIグループの歴史、製品なども端的にわかりやすく説明しています。

IHIグループの価値創造ストーリーの全体像をまとめています。IHIグループが目指す「自然と技術が調和する社会」を創るために、どのような価値創造プロセスで社会とIHIグループにアウトカムを創出し、持続的な成長に貢献するのかを示しています。

「価値創造ストーリー」で示した価値創造プロセスをビジネスの側面から捉え、どのような戦略で、現在どのような取り組みをしているのか、それがどのように将来につながるのか、具体的にご説明しています。

「価値創造ストーリー」で示した価値創造プロセスをIHIグループのESG経営の側面からご説明しています。IHIグループの4つの重要な課題である「気候変動への対策」、「多様な人財の活躍」、「人権の尊重」、「ステークホルダーからの信頼の獲得」を中心に現状の姿と、目指す姿に向かう戦略を示しています。

投資家をはじめとするステークホルダーの皆さまが、IHIグループを評価する際に必要となる過去の実績を一覧にして「データ集」としてまとめてあります。当社グループの分析や対話の際にお役立ていただければ幸いです。

I ビジョンストーリー

II 価値創造ストーリー

III サステナビリティストーリー

IV データセクション

V データセクション

MANAGEMENT PHILOSOPHY

経営理念

Management Philosophy

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

「工業を振興し、技術の力で国を発展させる」
石川島平野造船所（現IHI）創立者・平野富一は、この志を遂げることに、生涯をかけました。
富一の志は、IHIグループが大切にする変わらぬ価値観として、
経営理念の中に時代を超えて今も息づいています。

編集方針

「ぜひご自身がワクワクするものを作ってください」。昨年度、投資家の方にいただいたアドバイスでした。それまでは、IRフレームワークや価値創造ガイダンス、投資家をはじめとするステークホルダーの皆さまからのフィードバックを基に、各コンテンツをより良いものにすることに集中していましたが、その言葉にハッとさせられました。自分自身がワクワクするものこそが、ステークホルダーの皆さまにもワクワクしていただけるのだと気づいたのです。

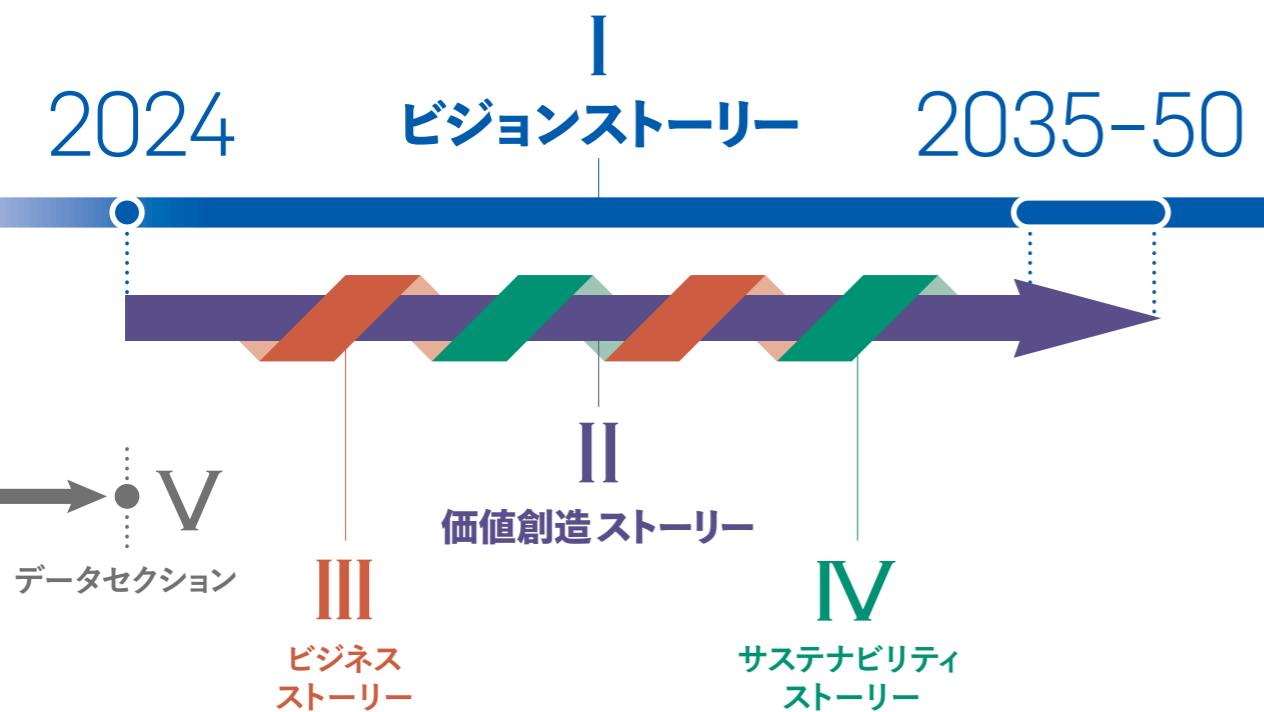
本社部門である私たちは、IHIグループがこれまでにないスケールとスピードで成長しようとする全体像を身近に感じ取ることができる立場にあります。今年度はIHIグループの将来とそれに向けた価値創造ストーリーに対して期待感を持ち、ワクワクしていただけることを心がけました。

社長の井手は、今年度のIHIグループ全体の重点施策の方針を「当たり前」を覆す」としています。我々編集チーム一同もこれまでの内容を一から見直し、開示内容の改善を図りました。これからは、本報告書をツールとしたステークホルダーの皆さまとの対話の質の向上を目指して、実効性を高めていきます。皆さまからいただくご意見や情報は、確実に経営層へ届け、経営の改善を継続していきます。

170周年を迎えた当社グループはこれまで多くのステークホルダーの皆さまと共に成長し、今に至っています。諸先輩方がつなぎ受け継いできたものを、私たちも引き継ぎ次の世代に渡していきます。ステークホルダーの皆さまにはこれまで以上に、当社グループへの忌憚のないご意見ご指導を賜りますようお願い申しあげます。

IHI統合報告書編集チーム一同 敬白

各章の体系図



PRODUCT CHRONOLOGY

製品年表

IHIグループは170年の歴史において技術を製品という形で提供してきました。培った技術はありふれたもの、尖ったもの、さまざまに存在しますが、組み合わせることで新たな価値を生み、強いものに変わります。IHIグループは技術が生み出す価値を常に意識してつなぎ、バリューチェーンを創造します。

1853	1856	1866	1890	1896	1911	1922	1933
嘉永6年12月5日 石川島造船所創設 (現 中央区佃)	日本初の洋式木造軍艦「旭日丸」 所蔵：船の科学館	日本初の蒸気軍艦「千代田形」 提供：郵政博物館立	遊覧場「陵雲閣」に 日本初エレベーター 提供：東京都江戸東京博物館/DNPartcom	国産初の東京電燈 「浅草火力発電所」向け発電機 提供：電気の史料館	東京駅舎 足場を組まない 鉄骨建築第1号 (日本初移動式クレーン)	国産初の乗用車 「ウーズレー」	関西共同火力発電会社向け尼ヶ崎 火力発電所(日本最大の53,000kW 発電用蒸気タービン)協力：関西電力
1945	1955	1962	1966	1969	1977	1978	1988
日本初の国産 ジェットエンジン 「ネ20」	戦後日本の ロケット第1号 「ペンシルロケット」	日本橋高島屋向け 日本初のタワーパーキング	世界最大・史上初の VLCC「出光丸」	東京ガス根岸工場向け 日本初のLNGタンク 提供：東京ガス	世界初の 完成車用 自動倉庫	世界初の工法 「Uプロジェクト」 (船上パルププラント)	IHI製ターボ搭載の ホンダエンジンがF1に参戦し、 16戦15勝に貢献
1989	1993	1994	1997	1998	2004	2010	
V2500エンジン商用運航開始 出典：JAEC	碧南火力発電向け 日本初の 超々臨界圧ボイラ(3号機) 提供：JERA	H-IIロケット初号機打ち上げ (第一段LE-7エンジンなどを担当) ©JAXA	東京湾 アクアライン向け シールドマシン	世界最大の吊り橋「明石海峡大橋」 が開通(ケイゾン、主塔(一部)、 補剛桁を担当)	住友金属工業(鹿島)向け 5,370m ³ 大型高炉 提供：日本製鉄(株)	小惑星探査機「はやぶさ」 地球に帰還 (帰還カプセルなどを担当)©JAXA	アルジェリア 巨大LPGプラント (フェーズIII)
2013	2020	2021	2022	2023	2024		
イプシロンロケット試験機 打ち上げ成功 ©JAXA	東京ガス扇島工場向け 世界最大容量の25万㎘ LNG地下式タンク 提供：東京ガス	八ッ場ダム(主ゲートなどの 機械設備一式を担当)	芳賀・宇都宮LRT事業向け車両の 第一編成を納入	世界初、液体アンモニア 100%燃焼によるガスタービンで、 CO ₂ フリー発電を達成	持続可能な航空燃料SAF 合成技術開発において CO ₂ からの炭化水素生成で 世界トップレベル収率を確認	ターボチャージャの 累計販売台数1億台を達成	世界初メガワット級の航空機 ジェットエンジン後方に 搭載可能な電動機を開発

I ビジョンストリー

II 値値創造ストリー

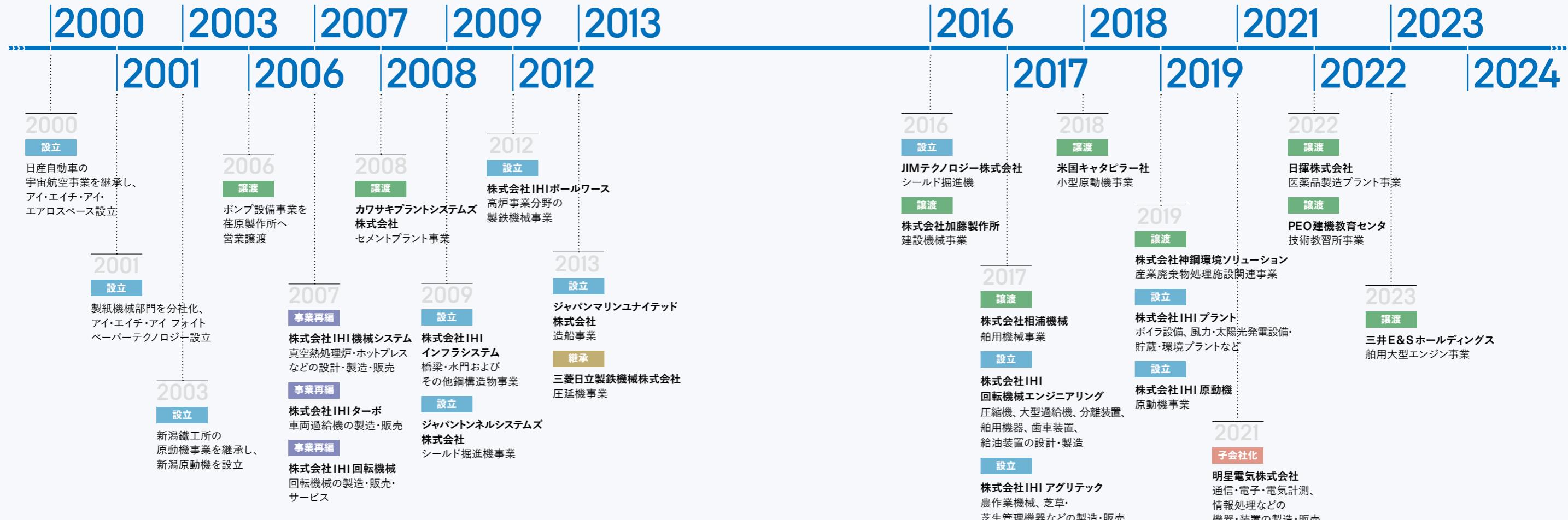
III ビジネスストリー

IV サステナビリティストリー

V データセクション

TRANSITION IN BUSINESS PORTFOLIO

事業ポートフォリオの変遷



• 2000年 日産自動車の宇宙航空事業を継承

日産自動車とルノーが1999年3月に資本提携し「日産リバイバル・プラン」が発表されました。自動車事業に経営資源を集中させるため、ノンコア事業である宇宙航空事業が石川島播磨重工業(現IHI)に事業譲渡され、2000年7月1日にアイ・エイチ・アイ・エアロスペース(現IHIエアロスペース)として営業を開始しました。IHIエアロスペース(IA)はIHIグループの宇宙開発の拠点となっています。

• 2003年 新潟鐵工所の原動機事業を継承。

2019年IHI原動機に原動機事業を統合

2003年新潟鐵工所の原動機事業を継承し、新潟原動機を設立。新潟鐵工所は、日本で初めて船舶用のディーゼルエンジンを開発・製造した会社であり、現在の原動機事業の礎となっています。2019年には、IHIの原動機事業とディーゼルユナイテッドを新潟原動機に統合し、IHI原動機を設立しました。

• 2009年 栗本鐵工所、松尾橋梁の橋梁・水門事業を継承

国内の橋梁や水門事業は、公共事業の減少で受注競争の激しい状況下にありました。橋梁は栗本鐵工所と松尾橋梁、水門は栗本鐵工所の事業がIHIに譲渡されて、IHIインフラシステム(IIS)となりました。松尾橋梁の大坂堺市に隣接する工場と栗本鐵工所とは現在も活用されています。

• 2009年 ジャパンマリンユナイテッドを設立。2016年にはJIMテクノロジーを設立

シールド掘進機業界は、縮小した市場規模に比べて企業数が多く、各社は生き残りをかけて、生産体制を再構築していました。このような背景のもと、IHIとJFEエンジニアリングは両社のシールド掘進機事業の競争力強化を目的として、2009年に事業統合し、ジャパンマリンユナイテッドを設立しました。2016年10月には三菱重工業のトンネル掘削機事業を統合し、現在の「JIMテクノロジー」が発足しました。

• 2013年 IHIMUとユニバーサル造船(JFEHD傘下)が統合、ジャパンマリンユナイテッドに

IHIの船舶海洋事業は2002年に分社化されて、マリンユナイテッド(IHIの船舶部門と住友重機械工業の艦艇部門が統合)と統合し、アイ・エイチ・アイ・マリンユナイテッド(IHIMU)となりました。さらにIHIMUは2013年1月にユニバーサル造船(日立造船と日本钢管の船舶部門が統合)と経営統合し、「ジャパンマリンユナイテッド」となりました。

• 2023年 IHI原動機の船用大型エンジン事業を三井E&Sホールディングスに譲渡

IHI原動機が手がける大型船向けエンジン部門を、船舶エンジンを主力事業とする三井E&SHDに譲渡しました。この譲渡により、IHIは原動機事業のポートフォリオの再編を加速させています。

PRODUCT OVERVIEW

製品概況

IHIグループは4つの事業領域からなる社会インフラのプロフェッショナルとして、さまざまな社会課題を解決し、人びとの暮らしに豊かさとさらなる価値をお届けしています。IHIグループの価値の源泉は技術です。今後は価値そのものに重きを置き、全く新しい形の製品・サービスを提供することで、IHIグループが作り出す価値とお客さまが求める価値をつなぎます。

◆ = IHIグループが提供する価値 ● = 価値の源泉、強みとなる技術

① 発電用ボイラー

- ◆ 低CO₂排出発電の実現
- ◆ 最先端のアンモニア燃焼技術

② メタネーション装置

- ◆ e-methaneの生成・供給
- ◆ 最高峰の耐久性を持つ自社製触媒

③ LNG貯蔵設備

- ◆ 極低温でのエネルギー貯蔵
- ◆ 低温貯蔵対応の材料・溶接技術

④ 船用ディーゼルエンジン

- ◆ 低CO₂排出船舶
- ◆ 脱炭素対応した推進システム

⑤ 陸上ガスエンジン

- ◆ 低CO₂排出発電の実現
- ◆ 脱炭素燃料対応の発電機関

⑥ 橋梁

- ◆ 経済成長の実現と安全安心の確保
- ◆ 設計から保全までの一貫施工力

⑦ ゲート設備

- ◆ 流域の水管管理による防災・減災
- ◆ 水門の遠隔操作・遠方監視技術

⑧ 交通システム

- ◆ バリアフリーな交通手段
- ◆ 超低床式車両設計

⑨ タワーパーキング

- ◆ 効率的でスピーディな自動車の保管・入出庫
- ◆ 豊富な納入実績とメンテナンス網

⑩ ジブクライミングクレーン

- ◆ 高層ビルの建築効率化と工期短縮
- ◆ 重量物の制御・搬送技術

⑪ 自動化省人化システム

- ◆ 物流現場における人手不足の解消
- ◆ お客さまのさまざまな仕様に対応するラインナップ

⑫ コンプレッサー

- ◆ 工場エリアの高効率な供給
- ◆ 空力設計、高速回転技術

⑬ 車両過給機

- ◆ さまざまなエンジンの環境性能向上
- ◆ 空力設計、高速回転技術、量産技術

⑭ 航空エンジン

- ◆ 燃費向上によるCO₂削減
- ◆ ライフサイクルを通じた高い技術力

⑮ 打ち上げサービス (イプシロンロケット、スペースワン)

- ◆ 宇宙利用の敷居を下げるコンパクトな打ち上げ
- ◆ 打ち上げシステム全体の高効率化技術

⑯ 森林管理、流域治水利水

- ◆ 防災・減災への貢献
- ◆ 陸から宇宙までのデータ収集とデータ分析技術

⑰ 超高密度気象観測・情報提供サービス (POTEKA)

- ◆ 防災・減災への貢献
- ◆ センシング・通信技術

将来の姿 ①③④⑤ → p.065 ⑥⑦ → p.059 ⑭⑮⑯⑰ → p.061



株主・投資家から寄せられた主な意見に対する対応

- 1 IHIグループの価値創造ストーリーの
詳細を知りたい → p.023
- 2 IHIグループのカーボンニュートラルに対する
経営層の考え方を知りたい → p.031
- 3 持続的な価値創造を支えるイノベーションを
起こし続けるための経営層の考え方を知りたい → p.037
- 4 IHIグループの企業価値向上のための
人財戦略に対する責任者の考え方を知りたい → p.042
- 5 「グループ経営方針2023」の達成とその先の
企業価値創造を支える財務戦略を知りたい → p.045
- 6 「グループ経営方針2023」の進捗を知りたい → p.049
- 7 成長、育成事業の戦略や進捗を知りたい → p.061
- 8 IHIグループがDE&Iを重視して取り組む
理由を知りたい → p.079
- 9 IHIグループの社外取締役の役割や考えを
知りたい → p.099

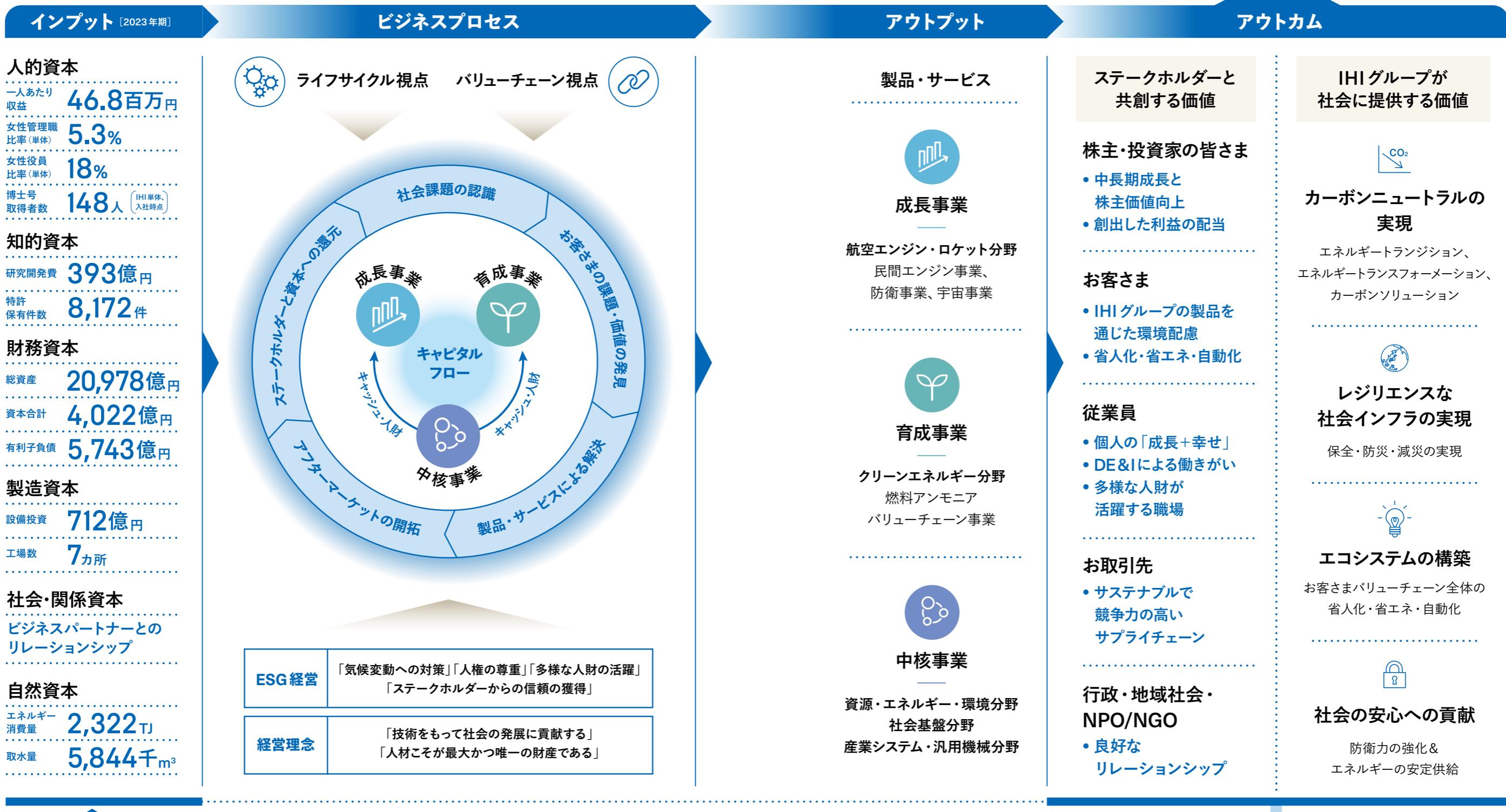
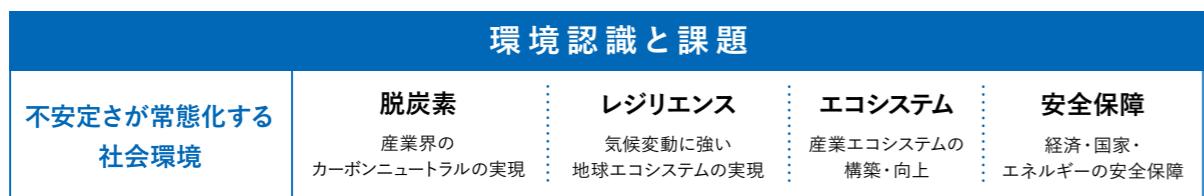
II

価値創造ストーリー

VALUE CREATION STORY

- 023 ビジネスマネジメント
029 IHIグループの重要課題
031 カーボンニュートラル鼎談
037 イノベーションマネジメント鼎談
042 人財担当役員メッセージ
045 財務担当役員メッセージ
049 「グループ経営方針2023」の進捗
052 事業概況
057 財務サステナビリティデータハイライト





ありたい姿の実現に向けた価値創造ストーリー

現在の価値創造プロセス図は、将来のありたい姿である「自然と技術が調和する社会を創る」ことを実現するための、10年程度先を見据えた価値創造ストーリーを表したもので、このストーリーを実現するために、IHIグループはESG経営を進めています。創業以来一貫して社会課題の解決に取り組んできた姿勢は変えず、株主・投資家を中心としたステークホルダーの皆さまからの要請を踏まえて、社会の持続的価値向上と自社の稼ぐ力の向上を両立します。

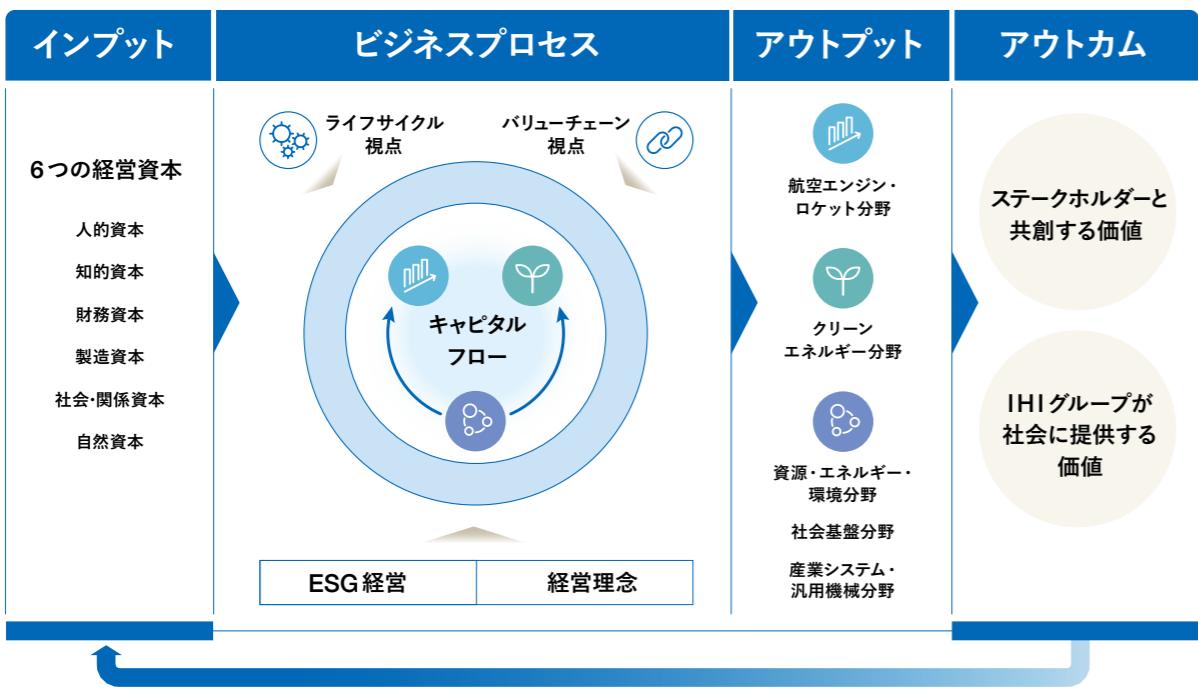
価値創造プロセスの中心となるビジネスプロセスは、2023年度を初年度とする3ヵ年の中期経営計画「グループ経営方針2023」の経営方針や、その先の方向性である「バリューチェーンを創造する」というビジネスの考え方方に基づいています。その中では、これまで示してこなかった、獲得した資本の流れ(キャピタルフロー)を明示することで、ビジネスプロセスの循環的な捉え方を強めました。

現在示している価値創造ストーリーは固定化されているものではなく、外部環境の変化やステークホルダーの皆さまとの対話で得られるフィードバックをストーリーに反映させることで、経営を変革していきます。

環境認識と課題

「脱炭素」「レジリエンス」「エコシステム」「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



環境認識と課題

不安定さが常態化する社会環境において、これまでの事業機会やリスクを見直し、社会の持続可能性を高めながら自社の稼ぐ力を高めるための新たな事業機会を見出しています。具体的には、「脱炭素」「レジリエンス」「エコシステム」「安全保障」の4つの社会課題に取り組んでいます。気候変動の影響がますます顕著になり、世界的に脱炭素社会への移行が加速すると見込まれる中、IHIグループは気候変動への対策において産業界をリードする役割を果たします。IHIグループが4つの社会課題を解決するためには、さまざまな企業と協業し、共に成長する関係を築くことが重要です。そのためには顧客を含めたエコシステムの構築が必要だと考えています。

ビジネスプロセスにおける要点



● 社会課題の認識

IHIグループが取り組むべき具体的な社会課題を認識するためには、他国を含めた地域の情報の収集や、ステークホルダーの皆さまとの対話を通じて、IHIグループが取り組むべき社会課題を特定する必要があります。従来の機器売りの思考から脱却し、創りたい世界、その世界を創る方法を思考し、解決すべき課題を認識、特定します。

● お客さまの課題・価値の発見

事業を通じて社会課題を解決し、社会とIHIグループの持続的な高成長を両立するためには、お客さまの事業のライフサイクルを通じた価値の提供と、バリューチェーン全体を構築することによる価値向上が重要となります。お客さまの要望を深堀し、お客さま自身が気づいていない課題や価値を発見することが必要です。

IHIグループはこれまで、価値を限られた形の製品で提供していましたが、今後は価値そのものに重きを置き、全く新しい形の製品・サービスを提供することで、IHIグループが作り出す価値とお客さまが求める価値をつなぎます。

● 製品・サービスによる解決 & アフターマーケットの開拓

IHIグループは航空エンジン・ロケット分野、クリーンエネルギー分野、資源・エネルギー・環境分野、社会基盤分野、産業システム・汎用機械分野で事業を展開しています。中核事業と位置付けている資源・エネルギー・環境、社会基盤、産業システム・汎用機械分野では、お客さまのライフサイクル全体を見据えた価値提供をする、LCB(ライフサイクルビジネス)の進化と深化を通じて成長を図ります。中核事業で創出したキャッシュと人財を成長事業(航空エンジン・ロケット分野)や育成事業(クリーンエネルギー分野)に投資します。

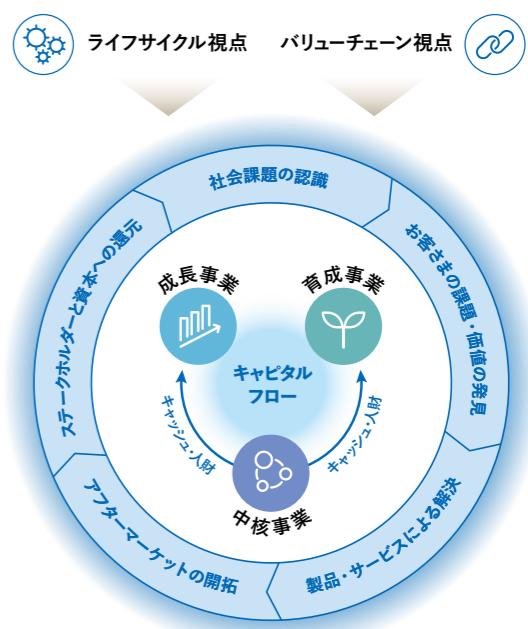
お客さまの課題や価値を発見し、それをビジネスにつなげるためには、IHIグループの持つ技術やそれに紐づく多様な人財の活用が欠かせません。加えて強い技術力で生み出す価値を稼ぐ力へつなげるために、バリューチェーンを創造するという方向性を見出し、ビジネスに対する考え方を変革しつつあります。また、IHIグループが解決すべき社会課題は個社で解決できない大きいものです。したがって各国地域をはじめとするさまざまなステークホルダーからの信頼を獲得し、バリューチェーン全体を共創する体制を構築する必要があり、トップ主導で日々実行しています。

● ステークホルダーと資本への還元

社会課題の解決によって得られた社会的価値や財務価値は、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55%を成長事業と育成事業に振り分ける予定です。人財に関しては、2024年度末までに成長、育成事業に600人をシフトする予定です。

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に創出する価値と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に創出する価値は、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、社会の持続可能性を高めることに貢献します。



6つの経営資本

基本方針		インプット(2024年3月期)	関連する重要課題	今後の取り組みと目指す姿	IHIグループが社会に提供する価値と 経営資本のつながり
1  人的資本	「グループ経営方針2023」に連動した「グループ人財戦略2023」に従い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。	<ul style="list-style-type: none"> 一人あたり収益 46.8百万円 女性管理職比率(単体) 5.3% 女性役員比率(単体) 18% 博士号取得者数 148人(IHI単体、入社時点) 	<ul style="list-style-type: none"> 多様な人財の活躍 人権の尊重 働き方改革・業務プロセスの改革 労働安全衛生水準の向上 	<ul style="list-style-type: none"> DE&Iの推進 社員エンゲージメントの向上 成長・育成事業へのアロケーション 	カーボンニュートラルの実現 カーボンニュートラルの実現には、人的資本で変革人財の獲得、これに向けたDE&Iの醸成が必要です。知的資本はライフサイクルを通じた価値の提供が求められています。これには、財務資本で成長投資につながる営業CF創出、製造資本でCO ₂ 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、社会関係資本におけるパートナーシップの構築が必要になります。
2  知的資本	社会とお客様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。中核事業の競争力強化、成長事業の拡大、育成事業での事業創出を目指して、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実施します。	<ul style="list-style-type: none"> 研究開発費 393億円 特許保有件数 8,172件 	<ul style="list-style-type: none"> ステークホルダーからの信頼の獲得 (イノベーション・マネジメント) 	<ul style="list-style-type: none"> オープンイノベーションによる基礎技術の獲得 製品とサービスを超える新しい価値の創出 	レジリエンスな社会インフラの実現 レジリエンスな社会インフラの実現は、保全・防災・減災への取り組みが重要です。ここは橋梁の予防保全、水門設備保全や水管路の高度化への貢献がIHIグループの事業化で可能と考えています。ここに関わる経営資本は、人的資本で成長・育成事業へのアロケーション、知的資本でライフサイクルを通じた価値の提供が主に挙げられます。
3  財務資本	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、安定配当を基本方針とし、連結配当性向30%を目指します。	<ul style="list-style-type: none"> 総資産 20,978億円 資本合計 4,022億円 有利子負債 5,743億円 	<ul style="list-style-type: none"> ステークホルダーからの信頼の獲得 (適時・適切な情報開示) 	<ul style="list-style-type: none"> 営業CFの創出力向上 財務基盤の強化 ROIC-WACCによるエクイティスピreadsの獲得 	エコシステムの構築 エコシステムの構築はお客様バリューチェーン全体の省人化・省エネ化・自動化があり、ここは人的資本以外に知的資本でバリューチェーン全体での価値向上、製品とサービスを超える新しい価値の創出が求められます。社会関係資本で産業エコシステムの構築も上げられます。財務資本も、成長投資拡大に向けた営業CFの創出などが必要です。
4  製造資本	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 712億円 工場数 7カ所 	<ul style="list-style-type: none"> 労働安全衛生水準の向上 働き方改革・業務プロセスの改革 	<ul style="list-style-type: none"> DX化による生産効率の向上 成長投資の収益化 	社会の安心への貢献 社会の安心への貢献は、防衛力の強化&エネルギーの安定供給が挙げられます。ここは人的資本で成長事業と育成事業へ人財のシフト、知的資本でバリューチェーン全体での価値構築が必要です。財務資本では成長投資による営業CF創出、防衛力の強化は生産能力向上に際して、製造資本でDX化による生産効率の向上も求められます。
5  社会・関係資本	重要課題に、人権の尊重、お客様との関係強化、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 	<ul style="list-style-type: none"> サプライチェーンマネジメント強化 地域社会との共存共栄 お客様との関係強化 	<ul style="list-style-type: none"> パートナーシップの構築 産業エコシステムの構築 	
6  自然資本	ESG関連事項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。主要な生産拠点に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 2,322TJ 取水量 5,844千m³ 	<ul style="list-style-type: none"> 気候変動への対策 資源循環型社会の形成 地球環境の保全 	<ul style="list-style-type: none"> エネルギートランジション エネルギートランスフォーメーション カーボンソリューション 	

IHIグループの重要課題

重要課題の特定

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。

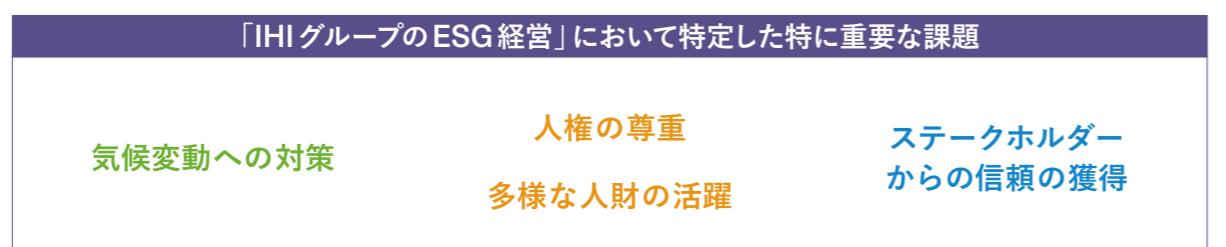
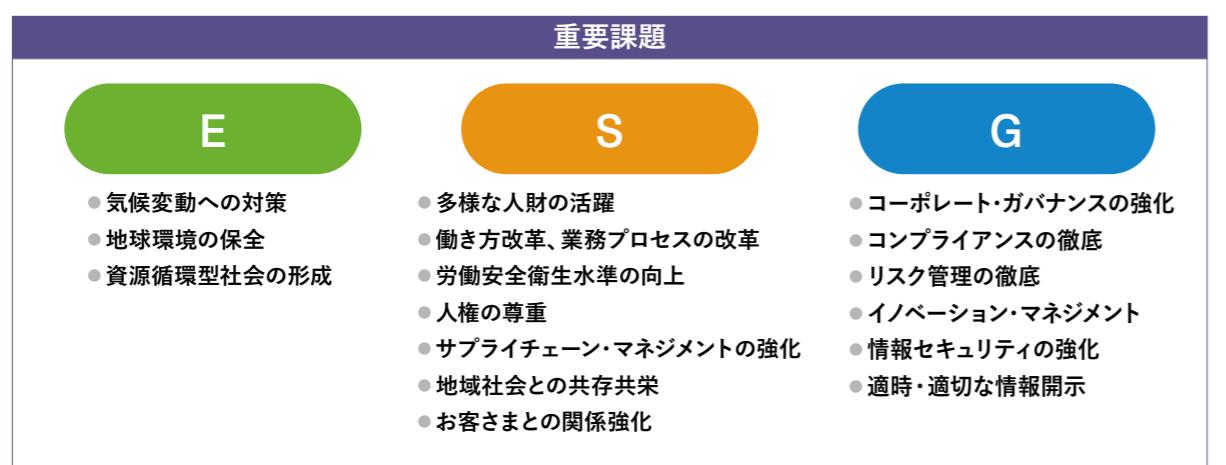
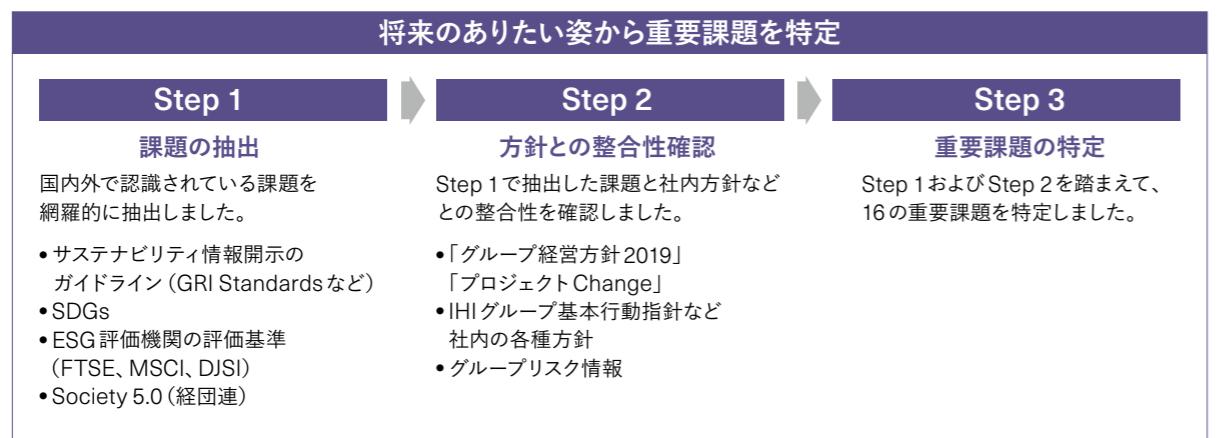
2020年に策定した「プロジェクトChange」の中で、近未来に創り上げたい社会を「自然と技術が調和する社会」とし、IHIグループが取り組むべき社会課題や提供できる価値を明確にしました。そして、取り組むべき社会課題とした、脱CO₂、防災・減災、暮らしの

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



重要課題における目標と実績

E 環境			
重要課題	目指す姿	指標と目標	2023年度の主な実績
気候変動への対策	・社会システム全体の環境負荷を低減する	<ul style="list-style-type: none"> ・2050年 バリューチ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) 12,000t-CO₂e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) 211,970t-CO₂e, 3,783t-CO₂e削減(2022年度比) ・エネルギー消費原単位 特別要因^{※1}を除かない場合 17.6 TJ/億円、3.5%増加(2022年度比) ・特別要因^{※1}を除いた場合 15.6 TJ/億円、8.2%減少(2022年度比)
地球環境の保全	・環境事故発生件数 ゼロ	・環境法令違反件数 ゼロ	<ul style="list-style-type: none"> ・環境事故発生件数 ゼロ ・環境法令違反件数 ゼロ
資源循環型社会の形成	・2025年度 廃棄物排出量 2022年度比で3%以上削減	<ul style="list-style-type: none"> ・2025年度 取水量 2022年度比で3%以上削減 ・2025年度 リサイクル率の定義の見直し、最終処分量(全廃棄物の90wt%以上)把握 	<ul style="list-style-type: none"> ・廃棄物排出量 25,410t、10.3%増加(2022年度比)^{※2} ・取水量 5,844m³、44.8%増加(2022年度比)^{※2} ・環境情報を収集している73拠点において水ストレス地域調査を実施、High Risk以上にあたる地域6拠点(8.2%)を特定 ・リサイクル率の定義見直し、確定

*1 PW1000G-JMエンジン追加検査プログラムの影響など *2 海外拠点における一時的な生産プロセスの変更により増加

S 社会			
重要課題	目指す姿	指標と目標	2023年度の主な実績
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もとで、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 ・2023年度 障がい者雇用率 2.6% 	<ul style="list-style-type: none"> ・役員に占める女性比率 18% ・女性管理職比率 5.3% ・女性採用比率(大卒) 19.8% ・障がい者雇用率 2.6% ・従業員エンゲージメント 54ポイント ・社外での兼業・社内の副業の登録者数 延べ約140名
働き方改革、業務プロセスの改革	・組織全体の生産性を高める	・2023年度 安全衛生度数率 0.6未満(工場部門) 1.2未満(建設部門)	<ul style="list-style-type: none"> ・労働災害(不休災害以上)の発生件数 54件(国内) ・安全衛生度数率 0.95(工場部門) 2.10(建設部門)
労働安全衛生水準の向上	・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	・2023年度 安全衛生度数率 0.6未満(工場部門) 1.2未満(建設部門)	<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
人権の尊重	・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	・人権インパクトアセスメントの累積数 96社(うち2023年度は37社)	<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 96社(うち2023年度は37社) ・「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ヵ国語で作成・展開
サプライチェーン・マネジメントの強化	・持続可能なサプライチェーンを構築する	—	<ul style="list-style-type: none"> ・グリーパンス(救済)メカニズムの整備(2024年4月1日より)
地域社会との共存共榮	・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 532百万円(前年度比43百万円増)
お客さまとの関係強化	・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"> ・国内事業所・工場のQMS認証取得率 ISO9001 90.6% それ以外の規格を含む取得率 96.2%

G ガバナンス			
重要課題	目指す姿	指標と目標	2023年度の主な実績
コーポレート・ガバナンスの強化	・株主をはじめとするステークホルダーの皆さまから、長期にわたって信頼され、ご愛顧いただく	・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」の導入トライアル実施(2024年度より本格導入)	<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」の導入トライアル実施(2024年度より本格導入)
コンプライアンスの徹底	・法令順守にとどまらず、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	・コンプライアンス・ホットライン通報件数 314件	<ul style="list-style-type: none"> ・コンプライアンス・ホットライン通報件数 314件 ・競争法への違反件数 0件 ・贈賄禁止法 0件
リスク管理の徹底	・事業の継続、役員ならびに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	・研究開発費用 393億円	<ul style="list-style-type: none"> ・研究開発費用 393億円 ・特許取得件数 564件 ・特許保有件数 8,172件(国内4,094件、海外4,078件)
ステークホルダーからの信頼の獲得	<ul style="list-style-type: none"> ・ものづくり技術を中心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、社会課題の解決とお客さまの価値向上に資するよう事業活動に活用する 	・情報セキュリティ対策レベル評価 3.8(5点満点)	<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)
イノベーション・マネジメント	・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	・投資家との対話 361社(国内投資家99社、海外投資家262社)	<ul style="list-style-type: none"> ・投資家との対話 361社(国内投資家99社、海外投資家262社) ・債券投資家との対話 30社(投資家13社、銀行7社、金融機関6社、証券会社4社)
情報セキュリティの強化	・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	・データセクション	
適時・適切な情報開示	—	—	

カーボンニュートラル鼎談

カーボンニュートラルと IHIグループの未来 —経営トップからのメッセージ—

カーボンニュートラル社会を創ることは、IHIグループの将来のありたい姿である
 「自然と技術が調和する社会を創る」の具現化の一つです。
 経営トップ3名が集まり、「カーボンニュートラルを通じて
 IHIグループが創出する価値とIHIグループの将来」について語りました。



土田 剛
副社長執行役員

井手 博
最高経営責任者

盛田 英夫
副社長執行役員

IHIグループがカーボンニュートラルに向けて目指す姿を教えてください

井手 将来のありたい姿に掲げている「自然と技術が調和する社会を創る」の具現化の一つが、カーボンニュートラル社会を創ることであり、IHIグループの存在意義となります。エネルギー分野、産業機械分野、航空分野におけるカーボンニュートラルは自社の事業領域でもあり重要視しています。地球規模で各分野を捉え、スピード感とスケール感のある構想と戦略が必要です。エネルギー分野では、燃料アンモニアをはじめとするクリーンエネルギーを軸として、これまでにないスケールで脱炭素に貢献しようとしています。産業機械分野では、お客さまの現場に寄り添った現実的なカーボンニュートラルを、お客さまと一緒に進めるつもりです。航空分野では、これまで築いてきた圧倒的な技術力をさらに広げ、バリューチェーンの拡大を目指します。IHIグループの価値の源泉は技術です。カーボンニュートラルを実現するためのコア技術、研究開発力も持ち合わせています。私たちの技術開発、事業開発が世界のカーボンニュートラルを決定づけるという意気込みと使命感を持ち、日々取り組んでいます。

カーボンニュートラルの実現に向けた、 経営トップのミッションを教えてください

井手 経営トップ最大のミッションは、カーボンニュートラル実現のための道筋を描くことです。IHIグループは事業そのものでカーボンニュートラルの実現に貢献していきます。社会のカーボンニュートラル実現のために、IHIグループがどのような技術を用いて、どういう事業で貢献するべきか、というシナリオを描かなければいけません。その際重要なのは、「バリューチェーンを創造する」という考え方です。これまでのように製品単体での脱炭素だけでは、IHIグループが目指す地球規模のカーボンニュートラルの実現は困難です。今後は原材料の調達からアフターサービスまでバリューチェーン全体を俯瞰し、必要なパートナーを募りながら脱炭素の規模と事業のスケールを大きくする必要があります。

そのために社長である私の役割の一つは、IHIグループのカーボンニュートラル戦略に共感、協業していただき、日本政府や海外パートナーから必要な支援を得られるように働きかけます。実際に、IHIグループの戦略と取り組みを率先して世界へ発信し、日本政府や海外関係機関からの支援を仰いでいます。役割の2つ目は、必要なリソースの確保と配分です。カーボンニュートラル戦略を実行するために必要なリソースには、これまでIHIグループにはなかった知見や技術を有する人財も含まれます。例えば化学系の人財など、これまでほとんど保有していないかったリソースを獲得します。従来の有形資産中心の投資から、イノベーションの実現と改善提案などのストーリーを描ける人財や知財、ITやDXなどを含む無形資産への投資配分が増加すると思います。獲得したリソースは実行戦略に基づき、私が最適配分し、パフォーマンスの最大化を図っていきます。

土田 井手が申しあげた「発信」という役割は、社長だけでなく副社長である我々もその役割を担っています。会社のトップが発信することで、IHIグループの本気度や実効性を感じ取ってもらえると考えているからです。IHIグループのカーボンニュートラルの実現に向けた取り組みは、大きく分けて2つあります。一つは当社グループの事業活動のカーボンニュートラルを実現すること、もう一つは製品、サービスを通じて社会のカーボンニュートラルに貢献することです。我々はこの2つの取り組みに関する具体的な実行戦略を、投資家との対話や金融会社主催のセミナーなどで発信しています。

盛田 もう少し具体的な事業のことで言うと、例えば航空業界におけるカーボンニュートラルの実現は、我々の技術開発、事業開発にかかる、という強い思いを発信しています。IHIグループは「推進力」を提供できるコア技術を持っており、エネルギー効率と密接に関連しています。エネルギー効率の高い「推進力」を提供することで、カーボンニュートラルへ貢献もしていきます。具体的な実行戦略を社外に発信し、協業できるパートナーの構築を図っています。

カーボンニュートラル実現に向けた IHIグループ独自の実行戦略を 教えてください

井手 実行戦略としては、バリューチェーン構築に参画し、チェーンの中での貢献度を高めることです。バリューチェーンに入りこむには、他社に対して優位性のある強い技術や経験が必要です。燃料アンモニアバリューチェーン事業や航空エンジン事業は、強い技術や経験があるので、バリューチェーン構築に早期から参画できています。強い技術や経験があれば、自分たちの構想に共感するパートナーを集めることができ、経営戦略にとって優位な状態でバリューチェーン構築が進んでいきます。強い技術を獲得し、IHIグループの構想でバリューチェーンを構築することが、実行戦略における基本的な考え方です。戦略実行に向けて、保有する技術や人財などのリソースの可視化を行うことで、戦略的に必要なリソースが明確になります。先ほど申しあげた私の2つ目の役割であるリソースの獲得と配分が実行戦略成功の鍵を握っています。

エネルギー分野での実行戦略で言えば、私たちは実行戦略の軸を既存インフラの活用としました。既存のインフラを活用しつつ、燃料アンモニアなどのCO₂

を発生しない燃料へ転換します。そうすることで、お客様にとっての着実なCO₂排出量削減と、経済合理性を両立するトランジションを進めることができます。例えば、既設の石炭火力発電設備の燃料を50%アンモニアに転換するだけで、CO₂排出量の50%削減が可能です。一方で、燃料アンモニア100%専焼による発電は、大型ガスタービンの活用（トランスフォーメーション）を提供する計画です。既存のインフラ設備を活用しつつ、各国の事情を踏まえた現実的な時間軸を含むロードマップに沿った戦略が有効です。

土田 事業の話をすると、中核事業は製鉄、製紙、化学生産など、CO₂の排出量が多い典型的な装置産業が担っています。IHIグループはこれまで、お客様の課題やニーズに応じた高効率な装置を提供してきましたが、これからはカーボンニュートラルにも貢献できる装置や、それらを無駄なく効率的に運用するシステムを提供する必要があります。当社グループの製品は化石燃料の利用を前提としていたので、現在の流れはリスクではありますが、極めて巨大な事業機会とも捉えています。お客様の生産活動を止めることなく、CO₂排出を抑制し効率的に高品質な生産を可能にする提案が、IHIグループの使命だと認識しています。産

業機械分野のカーボンニュートラル実行戦略の軸は、お客様が保有する既存の機械設備を維持しつつ、中身をカーボンニュートラルに変えていくことです。これまでのように、装置を完全に新しいものに置き換えていくのではなく、お客様の生産活動、経済合理性を優先しながら、少し長い視点でカーボンニュートラルに向けたストーリーと一緒に描き、一歩ずつ着実に進むことが必要になります。

盛田 航空エンジン分野は産業機械分野と異なる形での変化が求められています。航空機の開発には巨額な資金が必要であり、開発に伴うリスクを下げるため、リスクと利益をシェアする国際共同開発が基本です。最近では日本と英国、イタリアが運用する次期戦闘機の開発においても、共同開発が選択されています。このため、航空機のカーボンニュートラルの実現に向けた開発に関しても、各国パートナーとの共同開発が基本となります。今後はIHIグループが携わっていない領域も含めて、バリューチェーン全体の検討が必要です。その際、自分たちの戦略に有利になるバリューチェーンの構築と強化が必要です。例えば、バリューチェーンの拡大に向けて整備事業の強化を検討しています。機体の延命化や効率化などを考えると、収益につながるビジネスであり、注力すべきだと考えています。そのためにも、やはり自分たちでコアとなる強い技術を獲得している必要があります。

カーボンニュートラルの実現に向けた各市場の変化をどのように捉えていますか

井手 エネルギー分野の市場は、カーボンニュートラルを実現できる製品、サービスの需要が伸びますが、各国の抱える事情によって最適なソリューションは変わってくると考えています。エネルギーの確保と流通には安全性、経済性などを加味した、大規模なインフラ設備が必要です。つまり今後、カーボンニュートラル実現のために、インフラ設備やシステムを変更する場合、膨大な資金と労力を要します。したがって、各国の経済力や地政学的リスクなどの諸事情により、選択できるソリューションが変わってきます。LNG（液化天然ガス）を例に挙げると、55年前に日本での利用が始まり、石炭は消費されなくなると言われてきました。し

かし、各国の諸事情により、現在でもドイツではエネルギー構成の約31%、日本でも約30%を石炭火力発電に依存しています。インドでは、2032年までに石炭火力発電容量を88ギガワット追加させる計画が進んでいます。地球全体でカーボンニュートラルの実現を推進することを考えると、私たちは各国の事情を考慮しながら最適なソリューションを提供しなければならないと考えています。

土田 産業機械分野では、高い生産能力と高い脱炭素量を両立する製品、サービスへの需要が拡大するとみています。製鉄では、高炉から電炉への変換は有効ですが、膨大な電力を消費します。製鉄各社は、コークス（石炭）の代わりに水素を用いた製鉄に取り組んでいますが、取り扱いが容易なアンモニアの活用もトライアルしています。また、コンプレッサーを扱う当社グループのお客さまは、日々の作業で電気を消費しますが、IHIグループがアンモニア由来のクリーン電力を供給することも検討しています。また、待機電力を消費しないオペレーションを機械単品からシステムへ展開することで、全体最適の中で電力消費量を最小化することも可能となります。同様の提案をさまざまな分野におけるバリューチェーン全体に展開することで、IHIグループの活躍の場は従来以上に広がるとみています。

自動車のターボチャージャーは、自動車の電動化が一気に進めば市場はなくなります。しかし、最近はハイブリッド車が見直されているように、移行には時間が必要です。例えば燃料電池車では、空気を効率的に供給する燃料電池向けターボチャージャーが新たに必要となります。サステナビリティを担保しつつ、技術に裏付けされた新たな付加価値の創出が大切です。

盛田 航空分野ではカーボンニュートラルの実現に向けた動きを一つの契機に、さまざまなモビリティの実現に挑戦しようとする動きが世界中で強まっています。一方で、既存の航空機に対する現在の需要や必要性を考慮すると、気候変動の影響だけで需要が下がることは考えにくいと思います。むしろ世界人口の増加、世界経済のグローバル化などにより増加する見込みです。今後の需要増加に対して、気候変動への影響だけでなく、安全性、経済合理性、快適性などへの配慮が求められます。IHIグループでは、得意とする航空



機の「推進力」部分において、電動化に向けた取り組みを強化しています。IHIグループのコア技術を生かし、これまでの機器を電動化したものに代替し、それらを最小の消費電力で効率良く運用する航空エネルギー・マネジメントシステムを開発、提案しています。

カーボンニュートラルの実現による市場拡大のトリガーを教えてください

井手 2024年は、アンモニア燃焼技術で先行するIHIグループにとって、極めて重要な年となります。JERAの碧南火力発電所における世界初となる20%アンモニア転換の実証試験は、世界中の電力会社が注目しています。既存の設備を用いて安全で安定的な発電が可能になれば、燃料アンモニアの採用が進み、カーボンニュートラルの実現が早まるかもしれません。また、6月にはアンモニア焚ガスタービンの長期耐用試験が始まり、7月にはアンモニアを燃料とする船舶用エンジンを搭載したタグボートのデモンストレーションが東京湾で行われました。

井手 JERAは、2028年以降にアンモニアの燃焼比率を50%以上に引き上げる計画と認識しています。一方でIHIグループが米国GE社と進めているアンモニア専焼の大型ガスタービンの開発も2030年に完了

予定です。つまり、2030年前後は燃料アンモニアの利活用が本格的に始まるタイミングとなります。ただし、普及と市場拡大の鍵は、技術革新と燃料アンモニア価格の低下にかかっています。グリーンアンモニア、ブルーアンモニアともに経済合理性に見合った価格への低下が2030年辺りと見ています。また、安全性を最優先し、各国政府や各パートナーとISOなど、基準の法令化を検討しています。日本ではアンモニアよりも水素の方が先行している印象がありますが、JERAのようにアンモニアの活用が進んでいます。また、欧洲でもアンモニアを推奨する動きが強まっています。液化水素を普及させる場合、-253°Cの液化水素を扱う巨額な新設のインフラ投資が必要となります。一方、アンモニアは、LPG船で輸送され、既設のLPGタンクの利用が可能であるなど、既にインフラ設備が整っている上、産業界のお客さまは肥料用アンモニアを通じてアンモニアを使い慣れています。

盛田 航空機市場は、年率3~4%の安定成長が見込まれますが、2035年辺りにカーボンニュートラルの実現に向けた市場拡大が期待されます。航空機業界では、全世界で稼働している航空機の約8割を客室の通路が1本の飛行機、単通路機で占めています。その中の1機種である、エアバスのA320は、第一世代エンジンV2500を搭載して1988年に就航し、第二世代



エンジンPW1100Gを搭載したA320neoが2016年に就航を始めました。次の第三世代エンジンは2035年辺りに登場すると見られています。第三世代エンジンでは、電動化などの技術革新を通じて、燃料消費量の大幅な削減が求められます。SAFやe-メタンなどの代替燃料の採用、その後には水素を利用した水素エンジンなどの登場が予想されます。エンジンの開発プログラムへの参画比率の向上を含め、ビジネスチャンスは極めて大きく、IHIグループの技術力への期待の高まりを感じています。

今後のIHIグループの注目すべきポイントを教えてください

土田 中核事業の収益性に関しては、間違いなく高まる方向に進むと思います。お客さまが保有する設備の稼働を止めないで、中身をアップデートするアプローチは効率的で、IHIグループとお客さまの利益を両立できます。LCB（ライフサイクルビジネス）の“深化と進化”を通じて、最適なタイミングで必要とされる機器や機能のみをアップグレードすることで、脱炭素や省エネ、無人化などを実現します。単なる価格勝負のアプローチではなく、少量かつ小規模であっても、長い視点でお客さま価値が最大となる提案をしながら、自社の収益性も確保していきます。カーボンニュートラルのみ

ならず、サーキュラーエコノミーの実現にも紐付いていますので、お客さまにも我々のアプローチに賛同していただいている。

盛田 航空エンジン・宇宙分野の軸は「推進力」です。IHIグループが誇る航空エンジンの技術力とDXを活用した生産改革、バリューチェーン視点でのビジネスモデルの変革を通じて、航空・宇宙・防衛事業で、2030年度に売上収益8,000億円、2040年度に1兆円を目指し、営業利益率15%の確保を目指します。民間航空エンジンおよび防衛事業は、2030年前半辺りまでの実現性が見えてきていますが、その先の成長は宇宙事業の展開次第で大きく様変わりする可能性もあり、非常に楽しみです。



井手 育成事業では、各国政府やグローバルパートナーと共に、グリーンアンモニアのバリューチェーンの構築を目指します。2050年度辺りには航空・宇宙・防衛事業の双璧となる売上収益9,000億円規模の事業体へ育成する方針です。そのためにLCBの強化などで良好な収益性の確保を目指します。加えて、戦略技術統括本部、技術開発本部、事業開発統括本部の3つが有機的に機能し、継続的なイノベーションとバリューチェーン視点での事業機会を探索することで、アンモニアの次の柱となる事業の創出を目指します。



IHIグループはバリューチェーン視点で事業を創出するために、事業開発と技術開発のあり方を大きく見直しています。事業開発と技術開発の連携を強化し、燃料アンモニアバリューチェーン事業に次ぐ、さらなる育成事業の創出を可能にする組織づくりを目指します。

新たな成長事業を創出する事業開発統括本部、将来を見据えた戦略技術を獲得する戦略技術統括本部、技術開発を担当する技術開発本部における各責任者が、IHIグループがバリューチェーン視点で事業を創造し続けるための仕組みと企業体質の変革などについて語りました。

各本部のミッションについて教えてください

- 小林** 事業開発統括本部の主なミッションは、事業構想を起点として次の成長事業となる事業開発を先導、統括することです。国内外の社会課題の中から解決する課題を特定し、バリューチェーン視点で新たなビジネスモデルを構築するとともに、地域に根差した事業を創出します。そのためには、地域戦略、事業戦略、コア技術を組み合わせ、スピード感とスケール感のある事業開発が重要となります。
- 森岡** 戰略技術統括本部の主なミッションは、将来的にコアとなる可能性の高い技術の獲得をリードすることです。技術を起点として、将来ビジョンとそれを実現するシナリオを描き、獲得すべき技術を特定します。また、事業開発統括本部の描く事業構想に必要な技術の獲得も担います。常に社内外の技術動向を把握し、必要な技術は素早く獲得していきます。私たちが獲得する戦略技術は、バリューチェーン視点でのビジネスを支える柱となります。

● **久保田** 技術開発本部の主なミッションは、事業開発統括本部と戦略技術統括本部が特定した戦略的なコア技術の候補を育て、事業化に必要なレベルまで高めることです。従来のIHIグループは、製品のスペックで競争優位性を保とうとしていましたが、競合他社との価格競争に巻き込まれるケースが多くありました。その中で、新しい技術だけでは例えフロントランナーであったとしても、大きな事業に育てられるとは限らないことを学びました。その経験を生かし、競争優位性を確保するためにも、バリューチェーン視点を持って技術開発を続けています。同時に、技術開発員自身が将来ビジョンやシナリオを描き、尖った技術や先端技術の研究開発をすることも重要なミッションとなります。環境変化が激しい世の中で独創的な研究開発は、予想しなかった将来ビジョンやシナリオを作り立たせることにつながります。

事業開発や研究開発に バリューチェーンの視点が入ることで、 どのような変化が起きていますか

- 小林** 情報収集の仕方が変化しています。事業開発における情報収集は、アイデアや戦略の成否を決める最重要事項です。バリューチェーン視点の事業開発において、地域戦略はこれまで以上に重要なので、他の動向を探る体制を整えています。具体的には、2024年度からワシントン事務所やブリュッセル事務所などの事業開発拠点を整備しています。これまでのような営業拠点ではなく、クリーンエネルギー分野に必要な米国と欧州の動向を探ることを目的としています。動向を探る中で、我々の考えるるべき姿を各国の然るべき機関にインプットしながら、意見交換や情報交換をしていきます。従来の機器売りの思考では考えられなかったバリューチェーン視点での情報収集です。
- 久保田** 技術情報の収集にも変化が起きています。これまで学会での情報収集が中心でしたが、重要な情報は世界トップのエコシステム^{*}でしか得られないと認識を改めました。トップエコシステムを構成する組織や研究者は、各国の方向性や動向に影響力を持つので、そこで得られる技術情報は地域戦略、戦略技術獲得に重要なものです。現在はトップエコシステムを構成する大学や研究機関に複数名を留学させ、
- 森岡** 重要な技術情報を得るには、こちらからも何か重要な情報やそれに値するものを提供する必要があると思います。我々に何か価値があるからトップエコシステムの中に入り込めて、情報を共有してもらえると感じます。トップエコシステムで得られる情報は、ネット検索や簡単なヒアリングで取得することはできません。日頃から価値を感じてもらえる情報を準備しておくことが重要です。
- 小林** 森岡が申しあげたことは、3本部に共通する情報収集のあり方です。我々が世界の動向や、相手の気づいていないことを話すことで、まだ把握していない情報や課題感などの、新規事業につながる情報を提供してもらいます。そこから協創活動につなげることが、他社に先行する事業開発を実現させます。
- 久保田** 情報収集だけでなく、研究開発の現場においてもバリューチェーン視点によって変化が起きています。従来の研究開発では、バリューチェーンの分野ごとに独立して研究開発し、リソースが分散したことにより、ビジネスで負けてしまうこともありました。現在では事業開発統括本部と戦略技術統括本部ができたことで、注力するテーマや方向性を分野横断で共有し、

小林 淳

常務執行役員
事業開発統括本部長



森岡 典子

常務執行役員
戦略技術統括本部長



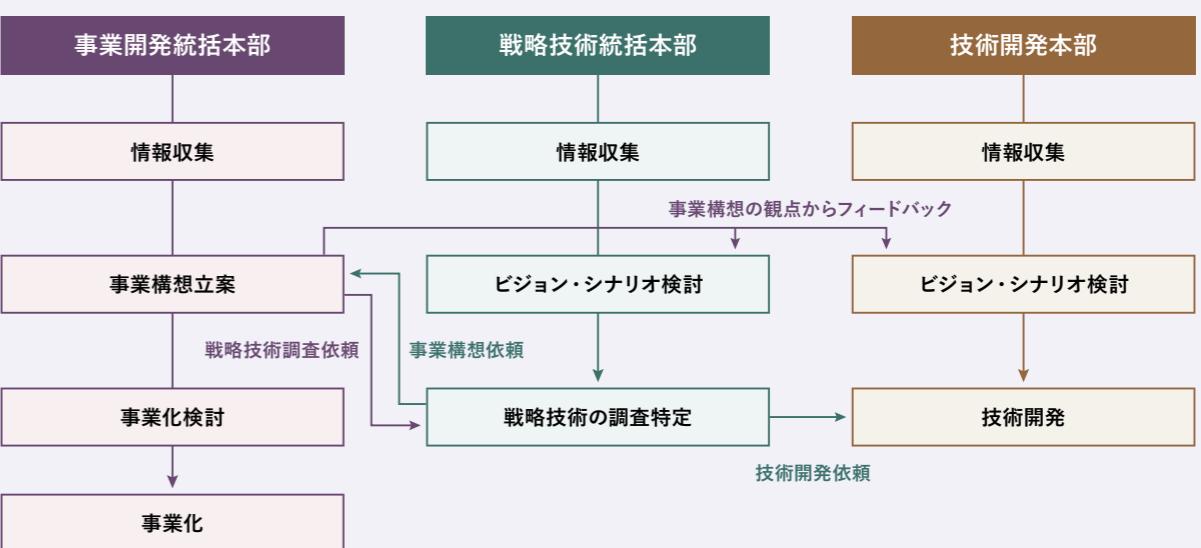
久保田 伸彦

常務執行役員
技術開発本部長、
グループ技術担当



最先端の技術開発に参加させています。トップエコシステムの中で技術的に貢献することが、重要な技術情報の取得につながると考えています。

*ある分野の世界トップレベルの研究者、エンジニアが集まるコミュニティ



3本部の連携体制

- **小林** 森岡が申しあげたように、育てる方法を組織として確立する一方で、外部の人財を獲得するという方法は今すぐ実行できる一つの答えです。新しいビジネスの事業化には、それなりのセンスやさまざまな分野における経験が求められます。人財の社内育成も大切ですが、事業化のスピードやスケールを拡大させることなどを考慮すると、多様な人財のキャリア採用も必要です。

バリューチェーン視点での
事業開発や技術開発のために、
どのような人財の獲得と
組織力強化を進めていますか

- 小林 バリューチーン視点の事業開発において必要な人財は、従来の発想に囚われないアイデアを出せる人です。例えば、構想する事業に需要があるかないかを探し始める人よりは、需要は創るものと認識して行動する人の方が事業開発に適しています。起業家精神を伴ったスタートアップ人財とも言えます。このような世界にしたい、どうすればその世界を創れるかと思考し、行動できる人財を獲得しようとしています。社内人財を育成する場合、向き不向きの個人差があるので、適性のある人財に対してOJTで教育することが有効であると実感しています



- **森岡** かつて「アンモニアは燃料として活用可能なのでは?」と思いついたエンジニアがいて、今の燃料アンモニアバリューチェーン事業に発展しました。戦略技術統括本部では、バリューチェーン創出を支える技術を創造できるプロフェッショナルの育成を検討していますが、その人が持つ“センス”や、新しい世界を創りたいという“想い”を育てる方法は模索中です。少なくとも、外部の人財とのコラボレーションや、越境体験を積むことは、“センス”や“想い”的強化に影響を与えていたと考えています。

の人財が得意とする分野に集中して組織として最大の成果を上げることが重要です。

3本部はどのように連携していますか

- 森岡 バリューチェーン視点の事業開発をリードするのは事業開発統括本部です。事業化には事業構想を起点とした場合と、戦略技術を起点とした場合があります。事業構想を起点とした場合、事業開発統括本部が最初に事業構想を描き、その中でコアとなる戦略技術の調査・特定を戦略技術統括本部に依頼します。一方で、戦略技術を起点とした場合、戦略技術統括本部が最初にビジョン、シナリオとともに、それを成り立たせる戦略技術を特定します。その上で、事業構想立案を事業開発統括本部に依頼します。いずれの場合も実際の技術獲得を実行するのは技術開発本部が中心になります。

- **久保田** 技術開発本部の研究開発は、その方向性、開発レベル、スピード感が事業構想で求められる要件に合っているか常に確認しながら進める必要があります。そのため、マネジメント層だけでなく、技術開発員自身にも戦略技術統括本部、事業開発統括本部との連携を意識させるようにしています。3本部の幹部は、定例会議を開催し、常にコミュニケーションをとっています。

バリューチェーン視点を持った
事業変革を起こすための
IHIグループの課題を教えてください

- 森岡 IHグループ全体としては、興味、好奇心が高く、あらゆることに疑問を持って自らを変革できる人財が必要です。脱炭素一つとっても、ここ10年で世界的に認識が高まり社会が大きく動いています。世界はこうあるべき、こうしたい、こう変える、などの大きな理想を持ち、枠を超え挑戦し続けられることが大切です。グループ人財戦略2023の中でも、「課題設定」「挑戦」「越境」「実践」を求める発揮行動として設定し、従業員の成長をサポートしています。

- 小林 組織の同質化は、注意すべき点だと考えていて、事業開発統括本部では同質化しないように特に注意しています。今後、成長事業と育成事業にリソースを投入する際に、同質化の回避が重要な観点であるという認識を人事部と共にしています。



人財担当役員メッセージ

- 久保田** 失敗を奨励する組織風土や人財が必要だとも思います。新しいことをやるときの阻害要因として大きいのは、失敗を許容しないマインドだと考えています。従業員が失敗を恐れず行動し続けることが大切だと思います。技術開発本部では失敗を奨励し、失敗から得た学びを組織として共有する仕組みをつくり実行しています。

IHIグループに必要な失敗を許容する風土とはどのようなものでしょうか

- 小林** 経営層、マネジメント層が失敗を許容するマインドになることが必要だと思います。私は立場上、さまざまな提案を多く受けます。私から見て失敗しそうな案件でも、まず実行してもらいます。自分なりに考えて最後までやり切った上で、失敗することが大切です。誰しも失敗して育つと思いますので、経営層やマネジメント層がリスクを承知で背中を押してあげることも大切です。

- 森岡** そのときにやるべきことをやって失敗するように導くことも重要です。よくあるのは、自分のできること・やりたいことだけをやって失敗する場合です。燃料アンモニアバリューチェーン事業を例にとっても、エンジニアが自分のできることだけを考えて、ボイラの利活用を戦略にしたら、今のようなビジネスに拡がらなかつたと思います。上流のアンモニア製造から利活用のガスタービンまで、バリューチェーン視点によりやるべきことを考えた結果、スケール感のある事業構想に結び付きました。部門長をはじめとするマネジメントが方針を明確化し、やるべきことを決め、リーダーシップを發揮することで、失敗したとしても次につながる学びを得ることができます。

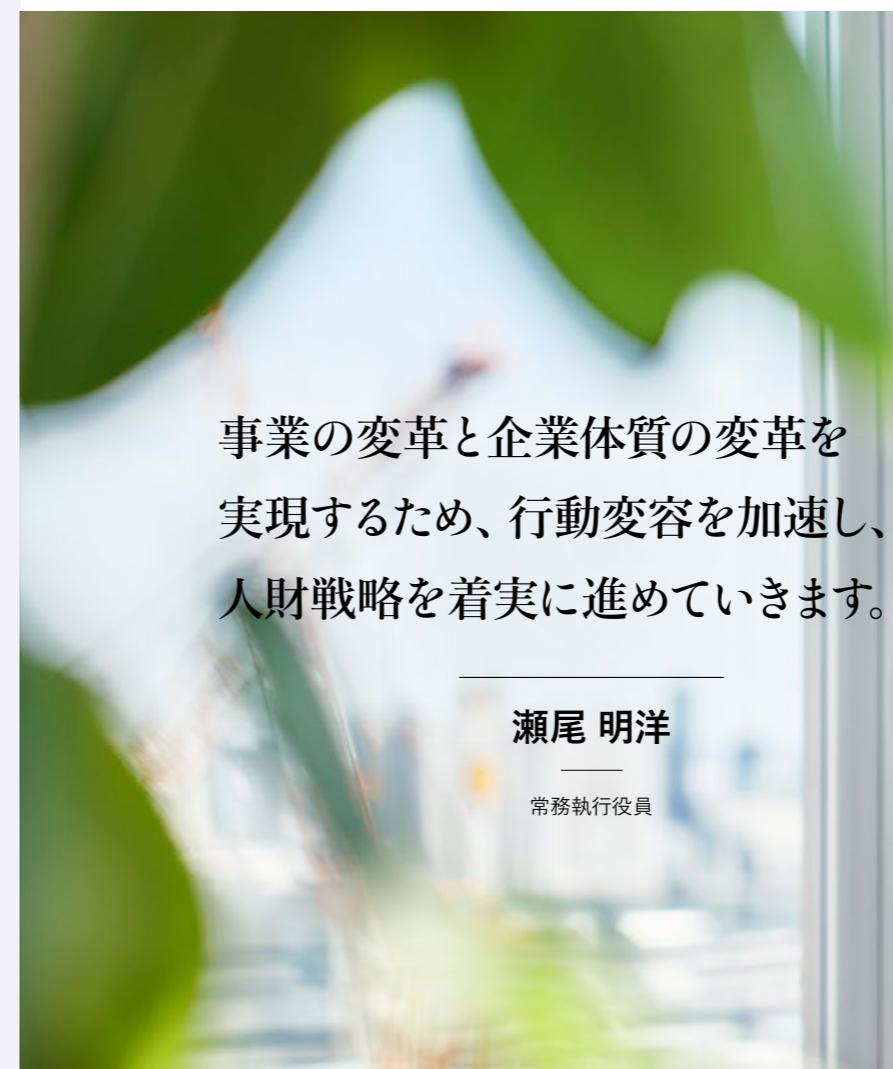
- 久保田** 一方で、失敗する前に止めさせが必要な場合もあります。日々の開発に集中することは当然ですが、最後の出口までのシナリオを描くことが大事です。かつては熱意だけで開発に没頭するエンジニアがいましたが、事業化に成功するのは難しいです。シナリオ作りは、技術開発本部のみならず、戦略技術統括本部や事業開発統括本部と一緒に協創することも大事ですし、マネジメントが方向性を決めて、議論し、本人の納得のもとでやめさせることができます。

バリューチェーン視点でのビジネス創出を加速させる工夫はありますか

- 久保田** 研究開発の場においては、技術開発員の意識を変えるように仕組みを変えました。これまで1年間の継続を前提として研究開発していましたが、現在は3ヵ月ごとに継続の検討をする案件を増やすなど、研究開発スピードを向上させています。また広報担当の部門と連携し、これまでより早い段階で技術開発状況を外部発表するように心掛けています。そうすることで、我々の技術やアイデアに賛同し、一緒に協創する方が集まることができます。協創が始まれば、求められる技術レベルとそのタイミングがはっきりして、研究開発が加速します。
- 小林** 事業開発では、適切なタイミングで素早く判断することが、結果的にビジネス創出を加速させます。IHIグループではこれまで、適切なタイミングを逃し、判断にかける時間もかかっていたので、ビジネス機会を逃してきたことが多くありました。経営層やマネジメント層が権限委譲し、現場が適時、素早く判断できるようにする必要があります。また重要事項に関しては、経営層が適切に判断できるようなタイミングとアウトプットをそろえることが大切です。



- 小林** 2024年5月に、「グループ経営方針2023」のその後の方向性として、バリューチェーンを創造する企業になることを発表しましたが、我々はすでにこの方向性を実現すべく行動しています。新規事業創出のためには、プロダクトアウト、マーケットイン、そして両方をバランスよく取り込んだ視点も加えて、需要を創出するようなスケール感のあるビジネスを生み出し続ける必要があります。そのために3本部の有機的なつながりを強化し、イノベーションを創出し続けます。



事業の変革と企業体質の変革を実現するため、行動変容を加速し、人財戦略を着実に進めていきます。

瀬尾 明洋

常務執行役員



Q 「グループ経営方針2023」の達成を目指して策定された「グループ人財戦略2023」を開始して1年以上が経ちました。

人財担当役員としての総括をお願いします

「グループ人財戦略2023」では目指す姿を「良い+強い」会社と「個人の成長+幸せ」の両立としました。まずはこの価値観をグループ全体に共有するところから始め、現在は従業員の行動変容を促す段階へと移行しています。

人財戦略の重点課題であるリソースシフトや評価制度の見直しは着実に進んでおり、変革への手ごたえを感じ始めています。一方で、DE&Iや人権の尊重に関わる課題もあると認識しており、担当役員として責任をもって対応していきたいと考えます。

Q 人財戦略で示した価値観や制度の見直しについて、どのように共有されていますか

価値観や制度の見直しについては、ワークショップを通じて共有しています。

2023年度は、経営方針や人財戦略への理解を深め目標達成のためにすべきことを考えるワークショップを開催しました。2024年度は、人財戦略の考え方に基づく新しい評価・処遇制度への理解促進のためのワークショップを行っています。これらは、従業員全員を対象としています。また、変革の重要な担い手となる管理職に対しては、チームをリードするマネジメント力の強化を図るためにワークショップも行っています。

変革を進めるために必要な制度変更を矢継ぎ早に

進めていく中で、価値観の共有や制度への理解浸透は非常に重要です。したがってこうした活動を地道に繰り返していきます。

Q 行動変容を促進するための制度改革とはどのようなものでしょうか

人財戦略に沿って、求める人財像や評価項目を見直し、評価制度を改訂しました。この新しい評価制度では、従業員に奨励する行動を「求める発揮行動」として、「課題設定」「挑戦」「越境」「実践」の4つを定めています。個人の目標設定は、「求める発揮行動」に基づいて行います。これまでのような上からの一方向なものではなく、従業員の自発性を促し、上司・部下双方の意思を反映したものとしています。個人の成長や幸せは会社が押しつけることではなく、一人一人の自主性、自律性を起点とした目標設定が重要だと考えています。

これまでの目標設定や評価方法が大きく変わることに対して、戸惑う従業員もいるかもしれません。しかし、挑戦志向へと行動変容を加速させていくために欠かせないプロセスだと考えています。

Q IHIグループの変革をリードする人財に求める要件は何でしょうか

IHIグループの変革をリードする人財としての要件は、自身の目標達成に向けて、主体的に行動を起こし、それを継続するためのモチベーションも自分でコントロールする自分自身へのリーダーシップを発揮することです。

グローバルな活躍を目指す人財に求める要件は、グローバルに通用する専門性を持ち、高いレベルで挑戦と越境の実践ができることです。地域戦略が重要な現在においては、国内、海外という区分ではなく、IHIグループ全体をグローバルな視点で捉え、課題を見出し、解決することが必要になるからです。

いずれの人財も、一人一人がそれぞれの強みを発揮する機会を見出し活躍するだけでなく、周りで働く人の強みも意識して、お互いに良い影響を与え合うリーダーシップこそが、これからの中長期のIHIグループをけん引していく上で、求められることだと考えています。

Q 変革の重要な担い手となる管理職層に求める資質を教えてください

組織を運営する管理職層に求める資質は、目標管理や評価を通じて部下の自発的な行動変容を促せることです。そのため、ピープルマネジメントに適性がある人財が管理職として望ましいと考えています。本人の適性だけでなく自発性も重視して管理職に登用し、1on1でのコミュニケーション能力や気づきを与えるコーチングスキルを磨く教育を行っていきます。このように、役割に応じたスキルが発揮できるよう、制度や環境を整えることが重要であると考えています。

Q 人財プール拡充や評価・選抜プロセスを含めたIHIグループにおけるグローバルなタレントマネジメントの考え方を教えてください

役割と待遇をグローバルで統一させるという方針のもと、事業拠点における役割に応じたタレントマネジメントを進めています。この考え方に基づく施策は、欧州およびアジアで先行して導入することを検討しています。

人財の選抜プロセスは、まずポジションの役割を示し、それにチャレンジしたい人が手を上げる、という方式をとっています。その役割に必要なスキルの獲得支援については、グローバルに統一していきます。欧州においては、スキルの獲得のためにIHIアカデミーを土台とした育成機会の提供を検討しているところです。待遇面では、役割に応じた報酬制度を新たに導入していきます。このようなタレントマネジメントを行うことにより、多様な従業員が高いモチベーションをもってその能力を発揮することができ、IHIグループの活性化につながると考えています。

Q 人財戦略の総括の中で触れられていた、DE&Iや人権の尊重に関わる課題とはどのようなものでしょうか

率直に意見や質問のできる心理的安全性が確保された環境の整備や人権を尊重する企業風土への変革がIHIグループの課題です。

数年前の航空エンジン分野での不適切な検査事案、最近では独禁法違反の嫌疑や燃費データ不正といったコンプライアンス問題が顕在化しました。これらの事案において共通する原因の一つは、職場において分け隔てなく自由に意見が言える心理的安全性が十分に確保されていないことだと考えています。このことは、DE&Iや人権に対する理解不足や感覚の乏しさとつながっていると考えています。IHIグループにとって、根深い問題ではないかと思っています。私はこの問題の根本的な解決にはある程度の時間が必要であると認識しており、継続的に取り組まなければならぬと考えています。

Q 組織文化や企業風土を変えていくための取り組みについて教えてください

人財の流動性が低かったことも、心理的安全性が確保されにくかったことの一因と考えています。

経営方針に示した成長事業や育成事業への経営資源の配分に合わせて、人財戦略において「大胆かつ恒常的なリソースシフト」を重点課題の一つとしています。人財の流動が進み、組織文化を変えることにもつながると考えます。

一方、リソースシフトの結果として多様性が高まるため、公平性を考慮しながら、お互いの個性や価値観、考え方を認めること、すなわちDE&Iが非常に重要な役割となります。

このような社内での異動だけでなく、社外へ出てその経験を持ち帰ることや例えばNPO/NGOなど社外の人との交流から知見を得ることも重要と考えています。

今後、グローバルな活躍を目指すリーダーを600人養成する計画です。その約3倍の人たちが候補者として必要であると考えていますが、いずれの候補者も、外部採用者も含めて越境体験を持っていることを重視していきます。そのため、越境体験として、出向や異動を通して、人的なネットワークを構築して協働することや多様な価値観に触れ、新しいアイデアを生かす経験を積む機会を設けています。

Q 社長が2024年を「DE&I元年」と定義されています。DE&I推進の取り組みについて教えてください

あらゆる多様性の実現とその効果の共有に向けて取り組むことがDE&I元年の意義です。

DE&I推進の一つとして、女性の活躍推進に取り組んでいます。女性管理職候補の拡充、外部採用の強化、出産・育児などのライフイベントと両立させるための支援や制度変更を行っています。また、役員の業績連動報酬の評価指標にESG指標を加え、DE&I推進の取り組み状況をその一つとし、女性活躍推進を加速しています。

Q 「グループ人財戦略2023」は3年以上先を見据えた中長期の戦略となっています。2025年度までの具体的な取り組みと、企業価値とのつながりについて教えてください

例えば、航空エンジン事業においては、IHIグループが今まで経験したことのない体制での共同開発が計画されています。そのため、このようなプロジェクトを遅滞なくリードできる人財を確保しなければいけません。はじめは必要な人財を外部から獲得し、IHIグループに定着させ、獲得した人財から得た知見を基にIHIグループ内部の人財の育成につなげます。2024年度中に同事業部門には300人のリソースを投入する計画であり、うち100人を外部からの獲得することを目指しています。他の事業分野からのリソースシフトには、IHIグループの成長分野で活躍して個人の成長を実感してもらいたいという想いも込めています。これは、燃料アンモニアバリューチェーンの構築を中心とした育成事業へのリソースシフトも同様です。

成長事業や育成事業に資金と人財を集中的に配分することで、競争優位を確立します。このことは、「良い+強い」会社と「個人の「成長+幸せ」」の両立となります。人財戦略を着実に遂行することで、競争優位を高め企業価値の向上につなげていきます。

財務担当役員メッセージ

毀損した財務基盤の早期回復と
変革を実現する投資原資の
確保により、持続的な
企業価値向上を支えます

福本 保明

執行役員財務部長



2023年度の総括

2023年度は、航空・宇宙・防衛事業領域で発生したPW1100G-JMエンジンの追加検査プログラムに関する損失や、資源・エネルギー・環境事業領域の連結子会社における訴訟和解に伴う損失（特別要因による損失）を計上しました。その結果、過去最大の営業損失を計上、財務基盤を大きく毀損するに至り、ステークホルダーの皆さまのご期待に沿う業績水準を達成できませんでした。

主要な項目ごとの総括は以下のとおりです。

1 | 業績について

特別要因による損失の発生により、営業赤字を計上するに至りました。財務基盤も大きく毀損していますので、この回復が急務であると認識しています。

特別要因による損失を除けば営業利益は1,000億円を超える、営業利益を稼ぐ力は着実に強化できています。

いると確信しています。一方で営業キャッシュ・フローは621億円に留まり、「グループ経営方針2023」で掲げた1,000億円以上の創出には至りませんでした。キャッシュ創出力のさらなる強化に取り組み、変革を実現する投資原資の確保につなげていきます。

2 | 株主還元について

株主還元に関しては、2022年度と同水準の配当を実施しました。2023年度の最終利益は赤字でしたが、特別要因による損失は2024年度以降の業績に影響をおよぼさない一過性のものであることから、安定的な株主還元を重視しました。

3 | 株価について

株価は2023年度中は低調に推移しましたが、2024年7月には特別要因発生前の水準以上に回復しました。しかし、当社グループの収益力や成長性を考慮した本来の価値とはまだ乖離があるという認識です。

財務基盤の早期回復とさらなる強化

2023年度末の資本合計（連結ベース）は2022年度末から540億円ほど減少しました。発現確率が極めて低いとはいえ、民間エンジン事業の事業リスクが発現した時の業績インパクトの大きさを再認識しました。

今回のPW1100G-JMエンジンの追加検査プログラムに関する損失を除けば、1,000億円水準の営業利益を安定的に稼ぐ力がついていると評価しており、「グループ経営方針2023」で掲げた2025年度の営業利益目標1,275億円の達成についても射程圏内にあると考えています。この稼ぐ力に磨きをかけることで毀損した財務基盤を早期に回復させます。さらに各事業のリスクを特定、許容可能なリスクを評価し、リスク発現時にも耐えうる財務基盤の強化にも取り組みます。

早期回復のカギを握るのがLCB（ライフサイクルビジネス）の拡大と業績変動リスクへのマネジメントです。

LCBは新設工事に比べ高い利益率が期待できるだけでなく、業績変動リスクが低いという特徴があります。また、大型の新設工事に係る業績変動リスクに対しては、プロジェクトリスクマネジメント部が事業部門から独立した立場で受注前の審査や受注後の原価管理、リスク評価の状況をモニタリングすることで対応

しております、リスクの発現を抑え込むノウハウが蓄積されています。

これらの取り組みが安定的な利益創出につながり、財務基盤を早期に回復させると考えています。

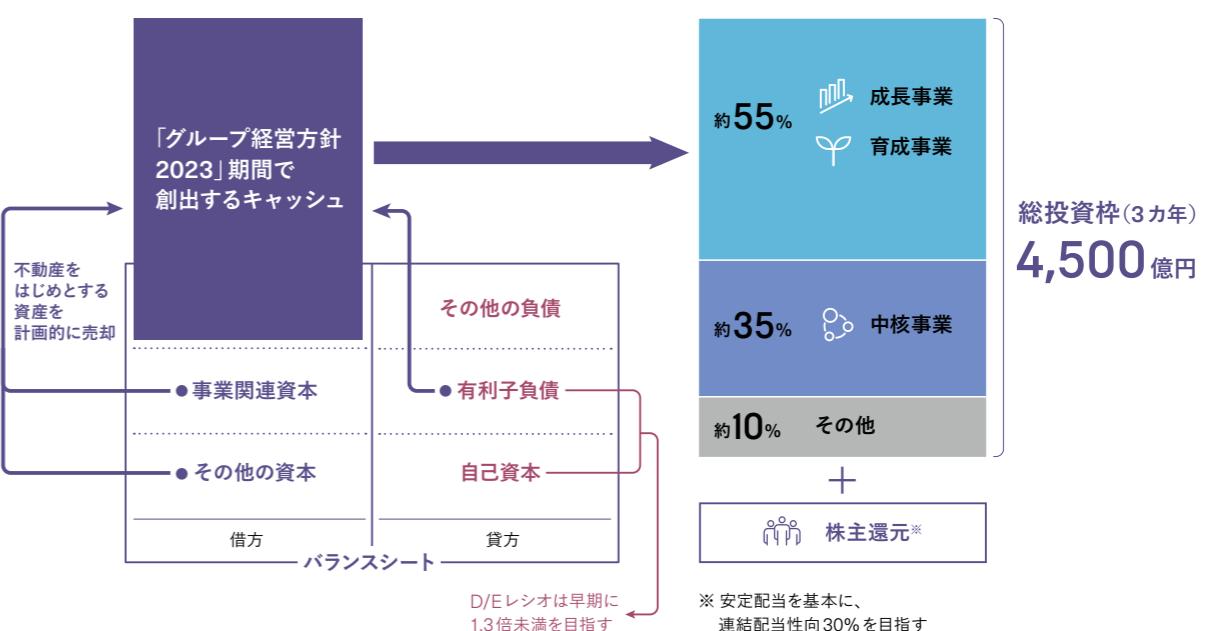
変革を実現する投資原資の確保

「グループ経営方針2023」では、これまでにない規模の総投資枠を設定した上で、①投資原資は1,000億円超の営業キャッシュ・フローを安定的に創出することで充當し、②総投資枠の約半分を成長・育成事業に割り当てる、という方針を定めました。

2023年度のEBITDA（営業利益と減価償却費の合計）は実力値ベースで1,750億円を計上することができ、一定の評価をしています。しかし、実際の営業キャッシュ・フローは621億円に留まりました。これは利益を効率的にキャッシュ化できていないことを意味していますので、キャッシュ創出力のさらなる強化が必要になります。

2024年度以降にはPW1100G-JMエンジンの追加検査プログラム関連のキャッシュ・アウトが見込まれることから、不動産をはじめとする資産の計画的な売却のほか、財務規律の維持が可能な範囲で財務レバレッジの活用も検討します。

キャッシュ・アロケーションのイメージ



キャッシュ創出力強化のための バランスシート構造改革

稼得した利益の効率的なキャッシュ化を妨げている一番大きな要因は、バランスシート（貸借対照表）の肥大化にあると考えています。バランスシートは将来への成長に必要な資本の投下状況を表すと同時に、リスクバッファや株主還元の原資としての性格を持ちます。したがって中長期的なビジョンや戦略に合致した水準を目指すことになりますが、現状のバランスシートは理想的な形にはなっていないものと認識しています。

そのため2024年度は、余剰在庫・滞留在庫を発生させない棚卸資産の管理強化や、工事における前受金の獲得といった従来からの取り組みの強化に加え、商慣習や契約慣行などキャッシュを稼ぐ構造そのものの見直しにも取り組みます。また、運転資本以外でも事業戦略に沿った固定資産や投資不動産の持ち方など

とも含め検討を行い、バランスシートの構造を改革していきます。

また、2023年度末のD/Eレシオは1.43倍まで悪化しました。最新（2023年11月）の格付機関による評価はA-を維持できましたが、早期の財務改善が条件であるとの認識のもと、現在の格付を維持するために必要と思われる1.3倍未満に回復させていきます。

資本コストや株価を意識した 経営の実現に向けて

株価はPW1100G-JMエンジンの追加検査プログラムに関連する損失の計上によって、一時的に下落しましたが、2024年7月には過去最高値に近い水準にまで回復し、PBRも1.8倍程度で推移しています。これは、収益力強化に取り組んできた実績や、持続的な高成長を実現するための戦略について、マーケットから

一定の評価をいただいた結果であると考えています。

しかしながら当社グループの収益性や成長性などを考慮した企業価値（株式時価総額）は少なくとも1.5兆円以上（2024年7月時点）であると考えています。安定的に利益やキャッシュを創出していく戦略と、将来への成長ストーリーをマーケットに納得、共感いただければ、理論株価と市場での株価との乖離も埋まっていき、PBR（2024年7月時点）も3倍程度を目指せるのではないかと考えています。

資本コスト（WACC；加重平均資本コスト）については4～6%程度と推計しており、ROIC 8%を達成すれば持続的な成長性や収益性を確保できると考えています。ROICはツリー展開することで各現場の課題に応じたKPIを設定、管理することのできる指標ですが、当社グループは収益性については営業利益率、資本回転率の向上についてはCCC（キャッシュ・コンバージョン・サイクル）を業績管理上のKPIとして絞ることで、グループ内へ浸透させることを優先しています。実際に事業部門や関係会社を訪問し話を聞いてみると、営業利益率とCCCに対する理解や意識は高まっていると感じています。

株主還元の考え方

株主還元については、状況に応じて最も充実した還元方法を採用すべく検討を重ねています。「安定配当を基本として連結配当性向30%以上を目指す」という現在の配当方針が、現状において最も充実した還元につながり、株主の皆さまの期待に応えられるものと考えています。

2023年度の最終利益は赤字でしたので、減配あるいは無配という選択肢もありました。しかし、当社グループの稼ぐ力の強化は着実に進んでおり、成長シナリオに何ら変更はないとの確信がありましたので、安定配当という方針を重視して2022年度と同水準の配当を実施しました。

当面は毀損した財務基盤の早期回復と変革を実現する投資原資の確保を優先します。それが中長期的には株主価値を高めることになると想定しているからです。したがって、増益による増配が還元策の基本となり、資本にネガティブな影響を与える自社株買いなどには慎重な判断が必要であると考えています。

「グループ経営方針2023」の達成と その先の企業価値の創造について

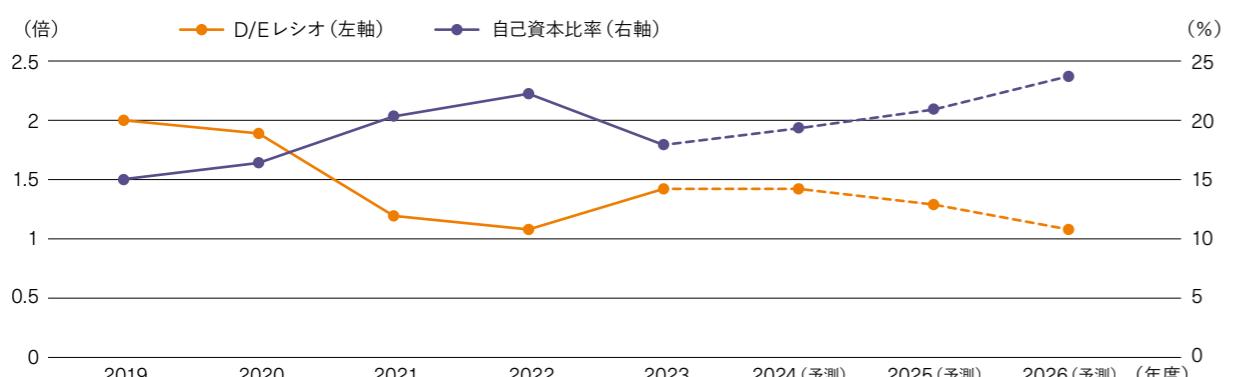
「グループ経営方針2023」は、当社グループが長期にわたる価値創造を実現するために、この3年間でやり遂げるべき戦略をまとめたものです。その戦略を実行するためにも、毀損した財務基盤の可及的速やかな回復を図りつつ、投資原資を確保することが足元における財務担当役員の役割であると考えています。

中長期的な価値創造については、20年、30年先の事業ポートフォリオとそれを支える財務・資本戦略に関する社内の議論を深め、その結果をこれまで以上に丁寧に発信していきたいと考えています。先ほど、資本コストを超えるROICを達成させるためのKPIの設定の仕方について申し上げましたが、将来の事業ポートフォリオに関する議論においても、資本コストは重要な役割を果たします。マーケットの潜在的な成長性はどの程度か、そこに当社グループの技術的な優位性はあるのか、全社の成長ストーリーに合致するのか、といった視点に加え、安定的に資本コストを超えるROICの達成可否も厳しく見なければなりません。短期的な業績だけでなく中長期の財務的視点も踏まえて、事業を加速させるか減速させるかの判断をすることが必要です。

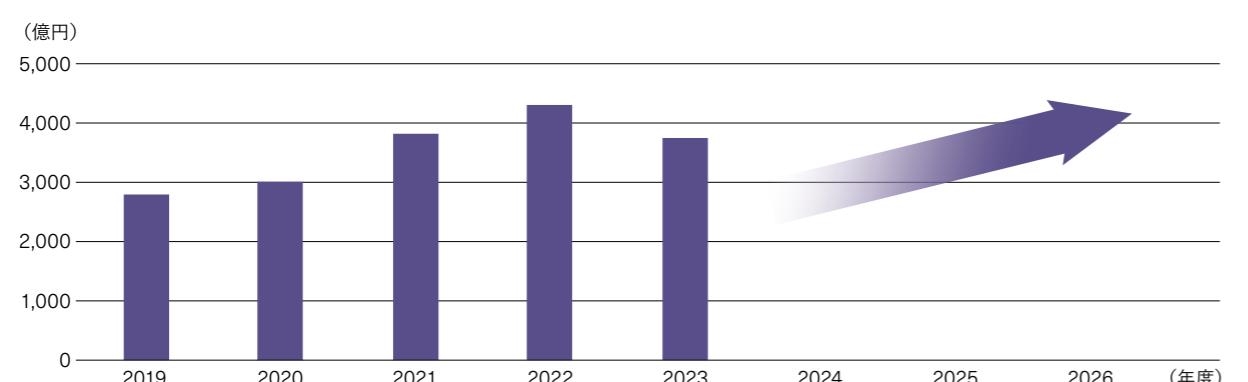
同時に気候変動への対策、多様な人財の活躍、人権の尊重など、ESGへの取り組みも重視しています。ESGへの取り組みは20年、30年といった時間をかけて会計上の利益や企業価値へと置き換わることが想定されます。したがってESGの活動を推進する際は、その活動が社会と当社グループの持続可能性を高めることにつながるかを、中長期の視点で判断しながら進めます。

2023年度は過去最大の赤字を計上しましたが、「グループ経営方針2023」期間中に経営目標として設定した過去最高益は必ず達成します。そして、20年、30年先も社会課題を解決しながら持続的な高成長を実現する企業を目指し、財務・資本戦略を作り込み、実行いたします。ステークホルダーの皆さまとの対話の機会も増やしたいと考えており、いただいたご意見を経営に反映させながら、企業価値の向上に取り組んでまいります。

D/Eレシオと自己資本比率



自己資本の推移



「グループ経営方針2023」の進捗

「グループ経営方針2023」の概要

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ることで、「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ます。

・「グループ経営方針2023」の要点

2023年5月、IHIグループは2023年度(24年3月期)を初年度とする3カ年中期経営計画「グループ経営方針2023」を発表しました。

事業変革の準備・移行期間として始まった前中期経営計画「プロジェクトChange」では、成長軌道への回帰を目指し、ライフサイクルビジネスを中心としたビジネスモデルの転換およびコスト構造の強化を進めました。同時に、航空エンジンと双璧をなす新たな成長事業の創出として、燃料アンモニアバリューチェーン事業への取り組みを本格化させました。

「グループ経営方針2023」では、既存の事業を中核事業、成長事業、育成事業の3つに区分しました。当

社グループの中長期成長を支える2本柱は、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」であり、中核事業から成長事業および育成事業へ経営資源(人財、キャッシュ)を大胆にシフトさせることで、持続的な高成長企業へと飛躍を目指します。中核事業はLCBの深化と進化に注力し、収益性を向上させていきます。また、事業の変革と企業体質の変革に必要な人財の獲得・育成に注力します。事業変革のために、デジタル基盤の高度化を進め業務プロセスの効率化を通じたお客様の価値向上を進めます。

・経営目標と株主還元

2025年度の経営目標は、営業利益率7.5%、税引後ROIC 8%以上、CCC(キャッシュ・コンバージョン・サイクル)100日を掲げ、収益性の向上および資本効率の向上を目指します。売上収益は参考値として17,000億円を目安としています。

株主還元は安定配当を基本方針として、連結配当性向30%を目指します。

「グループ経営方針2023」の進捗

成果と課題 特別要因を除けば、利益面では概ね順調も、財務体質に課題が残る

「グループ経営方針2023」の初年度となる2023年度の業績は、PW1100G-JMエンジン追加検査およびIHI E&Cの訴訟と解の影響に伴う一時的な特別要因を除けば、実質営業利益は過去最高を更新するなど、概ね順調に推移しました。ただし、棚卸資産を中心とする運転資本の増加によるCCCの悪化に加え、返金

負債および有利子負債の増加により、D/Eレシオは悪化しました。実質的な稼ぐ力の強化が進んでいるものの、営業キャッシュ・フローやバランスシートのスリム化など、財務体質改善に向けた取り組みが必要です。2024年度は、税引後ROICが1年前倒して経営目標への到達が見込まれる上、営業利益率も順調に推移する見通しです。一方、財務体質には課題が残っていることから、営業キャッシュ・フロー創出力の強化、運転資本の圧縮、資産の売却などを通じて、財務の健全化を図ります。

経営目標の進捗

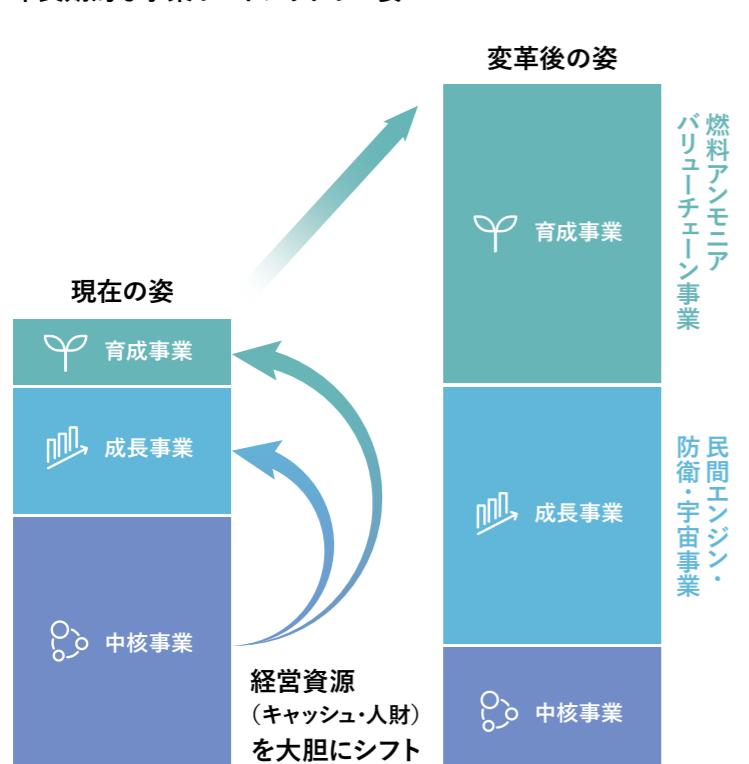
	2022年度	2023年度	2024年度(見通し)	2025年度(目標)
営業利益率	6.1%	△5.3% (7.0%)	6.9%	7.5%
税引後ROIC	6.3%	△4.9%	8.3%	8%以上
CCC	120日	107日(132日)	129日	100日
売上収益	13,529億円	13,225億円 (14,932億円)	16,000億円	17,000億円
連結配当性向	30.6%	—	25.3%	30%
1株当たり配当金	90円	100円	100円	—

()内は特別要因を除く参考値

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	当面は投資が先行も、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璧となる事業へ • JERA碧南火力発電所にて世界初の燃料アンモニア20%転換の実証試験を開始するなど、燃料アンモニアバリューチェーン事業の開発が順調に進捗
	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 特別要因を除く実質的な業績は、売上・営業利益ともにコロナ禍前の水準を更新 • PW1100G-JM追加検査プログラムの費用は、23年度に一括計上済 • 追加検査プログラムにおいて、為替影響を除き、地上駐機数および関連する補償費用・追加整備費用などの見込みに変更はない • 民間エンジン事業は成長局面へ移行、防衛・宇宙/民間MROも堅調に拡大
	中核事業 資源・エネルギー・ 環境、社会基盤、 産業システム、 汎用機械分野	キャッシュ創出をはじめとするリソースシフトの準備が進捗 • ライフサイクルビジネス(LCB)の売上・受注は順調に拡大(19年度対比+50%)、さらなる収益性向上を目指す • 低収益事業については、構造改革・事業PF見直しなどを通じて、筋肉質な事業への変革を加速する

中長期的な事業ポートフォリオの姿



2025年度経営目標



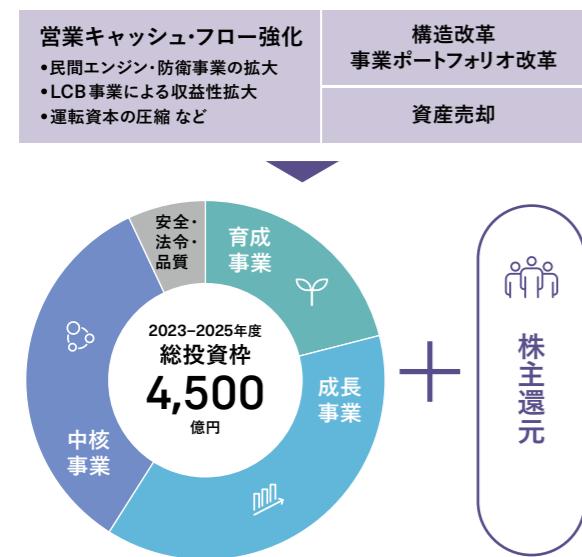
事業概況

(特別要因を除く)

資源配分 稼ぐ力を強化し、持続的な高成長の実現に向けた投資を行う方針

「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、総投資枠5,000億円の約半分を成長、育成事業へ投資する計画でしたが、財務体質の強化を進めるため、総投資枠を4,500億円へ見直します。投資案件の優先度、採算性、実行時期を見極めたメリハリのある投資をします。

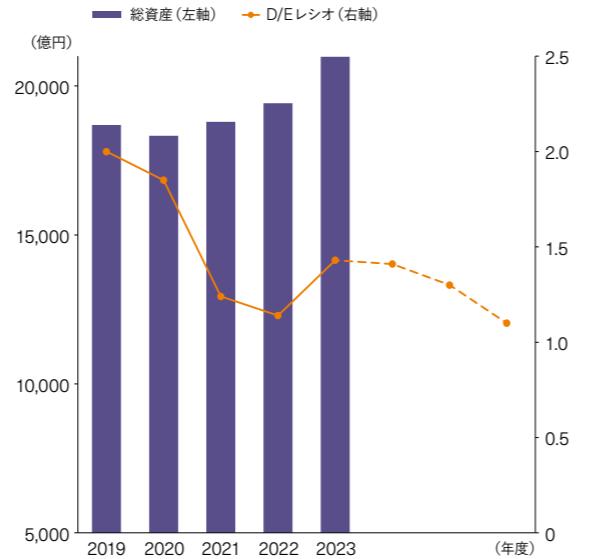
資源配分戦略



バランスシート改革 D/Eレシオの改善を図る

当社グループのD/Eレシオは、収益力の向上に伴い、2019年度の2.0倍から2022年度には1.1倍へ改善が進みました。しかし、2023年度は、営業損失に転じるとともに、返金負債と有利子負債の増加により、1.43倍へ上昇しました。収益性の改善や資産売却などを通じて、財務体質の強化を図り、2022年度水準の1.1倍程度を目指します。

総資産およびD/Eレシオの推移



事業領域別の業績

	売上収益 / 営業利益 / 営業利益率			単位: 億円					
	2022年度 (実績)		2023年度 (実績)		2024年度 (見通し)		2025年度 (見通し/目標/目標)		
	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	3,713	262	7.1%	4,196	324	7.7%	4,200	280	6.7%
社会基盤	1,710	170	9.9%	1,709	150	8.8%	1,700	210	12.4%
産業システム・汎用機械	4,365	180	4.1%	4,661	127	2.7%	4,700	220	4.7%
航空・宇宙・防衛	3,641	361	9.9%	4,263	568	13.3%	5,400	660	12.2%
その他	542	13	-	560	44	-	500	10	-
調整額	△444	△168	-	△460	△172	-	△500	△280	-
合計	13,529	819	6.1%	14,932	1,042	7.0%	16,000	1,100	6.9%
為替レート	\$134.32円		\$145.27円		\$140.00円		\$130.00円		

航空・宇宙・防衛事業

4,263 億円

3% その他

17% 民間向け
航空エンジン

8% 防衛向け
航空エンジン・
装備品

2% その他

2% 物流・産業システム

2% 運搬機械

3% 熱・表面処理

4% 回転機械

4% パーキング

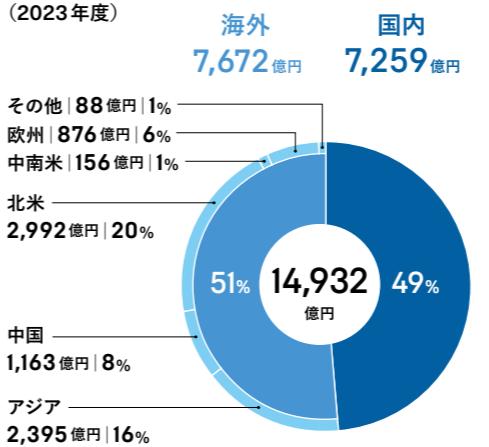
14% 車両過給機

産業システム・汎用機械事業

4,661 億円

地域別売上収益

(2023年度)



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。

その他・調整額

100 億円
1%

資源・エネルギー・環境事業

4,196 億円

カーボンソリューション 12%

原動機 5%

原子力 4%

その他 8%

橋梁・水門 7%

シールドシステム 1%

都市開発 1%

その他 2%

社会基盤事業

1,709 億円

受注高
(2023年度)

5,797 億円

15,475 億円

37%

87 億円

21%

4,748 億円

10%

1,593 億円

31%

223 億円

2%

4,509 億円

33%

15%

2,054 億円

15%

2,102 億円

資源・エネルギー・環境事業領域

脱炭素社会の実現のために、将来あるべき事業ポートフォリオに向けて大胆な変革が必要となります。筋肉質に転換するための事業構造改革、新たな事業にマッチした業務プロセス改革、全員一丸となった営業キャッシュ・フローの改善を進めます。



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（アンモニア利活用、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）

創出する価値と強みの源泉

国内シェア約40%を誇る超々臨界圧石炭焚ボイラなどの国内外における豊富な実績と、他社に先行するアンモニア利活用などのカーボンソリューションに関する差別化技術を有しています。地球にやさしいカーボンニュートラルな未来の実現に向けて、電力、産業、輸送の各市場において、脱炭素化に向けた価値創造を行います。

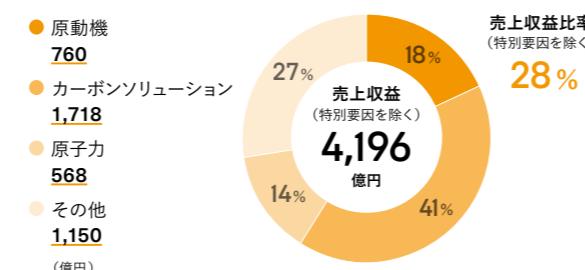
2023年度業績実績

特別要因を除く受注高は、大型案件の反動から前年度比17.4%減の3,248億円、売上収益はカーボンソリューション事業がけん引し、同13.0%増の4,196億円となりました。営業利益はLCB事業の拡大や、コスト構造強化などから過去最高となる同23.4%増の324億円（営業利益率7.7%）となりました。2024年度はLCB事業の減収から営業減益の見通しです。

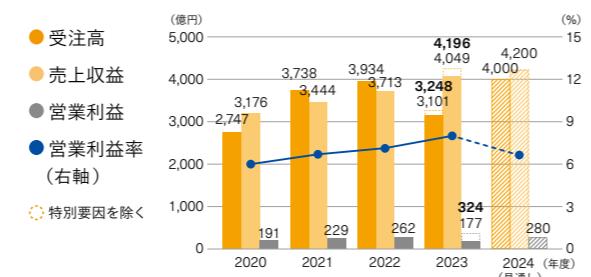
「グループ経営方針2023」の進捗

利益目標に掲げる営業利益率7.2%を2年前倒しで達成しました。営業キャッシュ・フローは、LCB事業の強化により計画を達成しましたが、特別要因を除くと調達費の増加などの影響で計画未達であり、改善が必要です。また、事業ポートフォリオの変革に向けた事業戦略の議論を加速しており、リスクリキングやリソースシフトなど事業環境の変化に適応する人財の育成・活用を進めています。今後、事業ポートフォリオ変革に向けた注力ポイントをより具体化していく必要があります。

主要製品売上収益構成比



受注高、売上収益、営業利益、営業利益率



強みと事業機会およびリスク

- 強み**
 - ▶ 大型構造物に対する高いエンジニアリング力
 - ▶ 国内外のエネルギー産業における豊富な実績
 - ▶ アンモニア利活用やメタネーションなどのカーボンニュートラル技術の社会実装実績
 - ▶ 新興国におけるエネルギー需要の拡大と発電用燃料転換ニーズの台頭
 - ▶ 社会要請に伴うクリーン電力やエコマテリアル関連設備投資の拡大
 - ▶ 分散型電源需要の拡大
 - ▶ 脱炭素社会の実現に向けたアンモニア・水素関連設備投資の増加
- 機会**
 - ▶ 脱炭素化の加速に伴う火力発電事業の縮小
 - ▶ 新興国における競争激化
- リスク**
 - ▶ 新興国における競争激化

社会基盤事業領域

事業構造改革により、企業価値を高め、IHIグループの強みを最大限に発揮できる体制を再構築するとともに、キャッシュ・収益の源泉となる受注力強化、さらに適切な価格転嫁や契約条件改善に向けた発注者への働きかけを行っていきます。



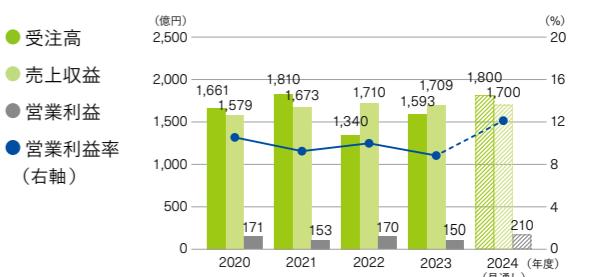
主要な事業内容

- ▶ 橋梁・水門
- ▶ シールドシステム
- ▶ 都市開発(不動産販売・賃貸)
- ▶ 交通システム
- ▶ コンクリート建材

主要製品売上収益構成比



受注高、売上収益、営業利益、営業利益率



強みと事業機会およびリスク

- 強み**
 - ▶ 多種多様な事業を手がける
 - ▶ 多彩な技術的知見と事業展開力
 - ▶ 長大橋の建設から補修にいたる総合エンジニアリング力
 - ▶ 各事業が有する豊富な実績と高い市場シェア
 - ▶ 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・保全需要(LCB)の増加
 - ▶ 流域治水プロジェクトに基づくハード・ソフトが一体化した事前防災需要の拡大
 - ▶ 「防災・減災、国土強靭化のための5か年加速化対策」に基づく災害激甚化対策
- 機会**
 - ▶ 地域据付技術者の減少と人手不足
 - ▶ 事業環境の変化への対応遅れによる競争力の低下
- リスク**
 - ▶ 国内における新設公共投資案件の減少
 - ▶ 現地据付技術者の減少と人手不足
 - ▶ 事業環境の変化への対応遅れによる競争力の低下

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一致しない場合があります。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ります。

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一致しない場合があります。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ります。

産業システム・汎用機械事業領域

お客様にIHIグループの価値を認めてもらう活動を進めるとともに、製品や事業領域の枠を超えた連携を強化することでLCBを拡大し、キャッシュ最大化を目指します。そのために、多様な人財が活躍できる強い組織を目指し、社員が成長とやりがいを実感できる事業運営を行います。



主要な事業内容

- ▶ 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)
- ▶ 運搬機械

創出する価値と強みの源泉

産業システム・汎用機械事業領域は、車両用ターボチャージャーが世界シェア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、ジブクライミングクレーン、真空処理炉は国内シェア1位を確保しています。IHIグループが長年培ってきた独自の差別化技術によって、産業界の脱炭素と環境負荷低減、自動化・省人化などのソリューションを提供します。

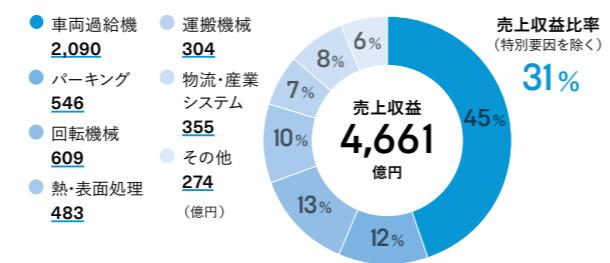
2023年度業績実績と2024年度見通し

受注高は、車両過給機を中心に前年度比4.1%増の4,748億円、売上収益も同様に同6.8%増の4,661億円となりました。営業利益は、販価改善の取り組みは進んだものの、人件費・エネルギー費などの原価高騰の影響、および車両過給機SBUの構造改革費用の計上などにより同29.2%減の127億円(営業利益率2.7%)となりました。2024年度は販価改善の取り組みをより進めるとともに、LCBのさらなる拡大によって同73.2%の営業増益の見通しです。

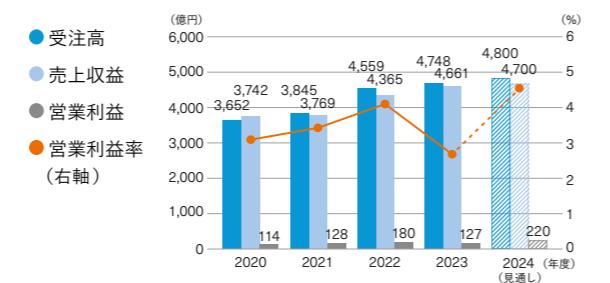
「グループ経営方針2023」の進捗

営業利益については構造改革費用の計上などから計画を下回りました。また、キャッシュ創出力強化は、前受金の獲得や車両過給機SBUでの棚卸資産の見える化と拠点間連携などの取り組みによる運転資本削減が進んだものの、収益性の悪化から計画を下回りました。LCBについては、サービス拠点統合やデジタル活用の基盤構築が進捗し、全SBUでLCB売上収益が増加しました。また、独自の研修やウェルビーイング推進の対話活動を強化し、社員のエンゲージメント向上にも取り組んでいます。

主要製品売上収益構成比



受注高、売上収益、営業利益、営業利益率



強みと事業機会およびリスク

- 強み**
- ▶ 産業界における幅広いお客様への豊富な納入実績
 - ▶ グローバル対応が可能な生産体制とサービス網
 - ▶ 環境性能に優れたハード面の技術力
 - ▶ 脱炭素、熱利用、自動化・省人化などの課題解決に向けた提案力
 - ▶ 既存事業・製品の枠を超えたプロセス、バリューチェーン全体の課題解決と価値創造力
- 機会**
- ▶ 世界的な脱炭素、自動化・省力化ニーズの拡大
 - ▶ SBU横断の事業展開によるLCBの拡大余地
 - ▶ アンモニア・水素などのガス関連設備投資の成長
- リスク**
- ▶ 自動車業界におけるEVシフト
 - ▶ 地政学リスクの高まりによる
 - ▶ 國際サプライチェーンの変化
 - ▶ DX推進やAIの普及に伴う競争環境の変化

航空・宇宙・防衛事業領域

航空旅客需要の増加、“防衛力の抜本的強化”の政府方針、宇宙産業の市場拡大を受け、民間エンジン・防衛・宇宙の全ての分野で持続的な成長を目指します。



提供:GE

主要な事業内容

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

創出する価値と強みの源泉

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拓き、豊かで安全な社会の実現に貢献します。ライフサイクルビジネスや日本の強みである素形材のサプライチェーンの強化とともに、カーボンニュートラルを見据えた電動化・水素推進などの技術開発や防衛・宇宙分野への新たな貢献を進めます。

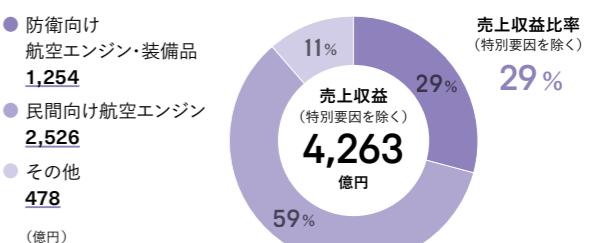
2023年度業績実績と2024年度見通し

特別要因を除く受注高は、防衛事業が前年度比132.2%増の2,684億円へ急増することで、同55.5%増の5,797億円となりました。売上収益も防衛事業がけん引し、同17.1%増の4,263億円となりました。営業利益は、スペアパーツの販売増加、為替の円安進行、コスト削減などから同57.3%増の568億円(営業利益率13.3%)となりました。2024年度は、同16.2%営業増益の見通しです。

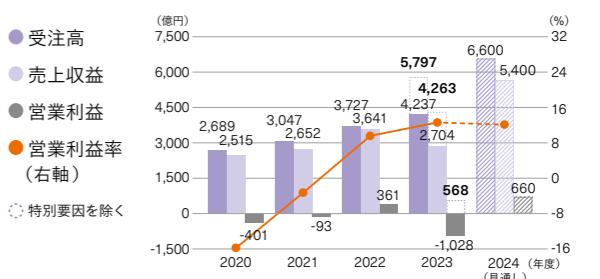
「グループ経営方針2023」の進捗

売上・営業利益ともにコロナ禍以前の水準を上回りました(PW1100G-JM粉末冶金影響を除く)。増産が続くPW1100G-JMエンジンを中心にコスト削減を継続するとともに、運転資本の管理を一層強化していきます。環境にやさしく経済効率も高い航空機を実現するため、エンジン、装備品および機体の軽量化や電動化、SAF(持続可能な航空燃料)の開発、ロケットによる衛星打ち上げサービス、衛星から得られる宇宙・海洋・地上データの利活用など、ライフサイクルとバリューチェーン全体を意識して事業を拡大していきます。

主要製品売上収益構成比



受注高、売上収益、営業利益、営業利益率



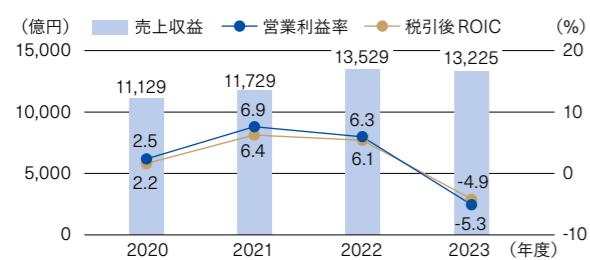
強みと事業機会およびリスク

- 強み**
- ▶ 小型～大型・超大型クラスまで民間航空機向けベストセラーエンジンの開発・量産事業に参画
 - ▶ 防衛・民間向け製品・サービスのデュアルユース、知見の相互利用による事業開発
 - ▶ 宇宙分野におけるロケット・衛星の打ち上げ能力、各種データの取得技術
- 機会**
- ▶ 世界の航空機需要の伸びに伴う、新製エンジンやアフターマーケットの需要拡大
 - ▶ 防衛予算の拡大
 - ▶ 小型衛星の打ち上げ需要拡大に伴うロケットおよび打ち上げ需要の拡大
- リスク**
- ▶ サプライチェーンの混乱や素形材価格の高騰
 - ▶ 世界的な不況、感染症などによる航空輸送需要の急減
 - ▶ サイバー攻撃による情報漏洩リスク

財務・サステナビリティデータハイライト

財務 売上収益、営業利益率、税引後ROIC

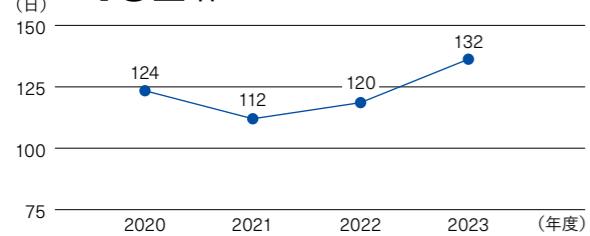
売上収益 営業利益率 税引後 ROIC
13,225 億円 △5.3% △4.9%



2023年度の売上収益は、前年度比2.2%減の13,225億円となりましたが、特別要因1,706億円を除く実質売上収益は同10.4%増の14,932億円でした。営業利益は、特別要因1,743億円が響き、701億円の損失計上となりましたが、実質営業利益は過去最高の同27.2%増の1,042億円を確保しました。営業利益率は△5.3%、ROICも△4.9%に転じましたが、実質営業利益率は同0.9pt改善の7.0%となりました。

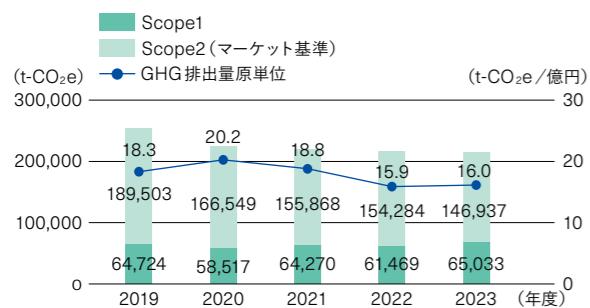
財務 CCC(キャッシュ・コンバージョン・サイクル)

132 日



「グループ経営方針2023」の最終年である2025年度にCCCを100日以下とすることを目標に掲げていますが、2023年度は前年度比13日改善の107日となりました。ただし、PW1100G-JMエンジンの影響を中心とした特別要因を除く実質CCCは、同12日悪化の132日となりました。棚卸資産を中心とした運転資本の管理・圧縮を強化することで、2024年度は129日となる見通しです。

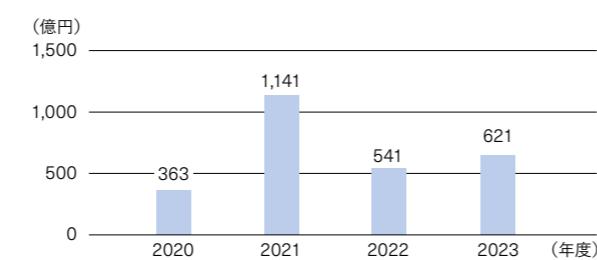
サステナビリティ GHG排出量



工場や事業所などにおけるGHG排出量(Scope1,2)について、2023年4月に経済産業省が設立したGXリーグに参画し、2030年の排出量を2019年度比半減、2050年のカーボンニュートラルの実現に向けた対応を強化しています。2023年度のGHG排出量原単位は、16.0t-CO₂e/億円[※]となり、2019年度実績18.3t-CO₂e/億円に対して12.6%の低減となりました。今後もカーボンニュートラルの実現に向けた低減活動を着実に実行します。※ 特別要因を除いた場合は14.2t-CO₂e/億円

財務 営業・投資キャッシュ・フロー

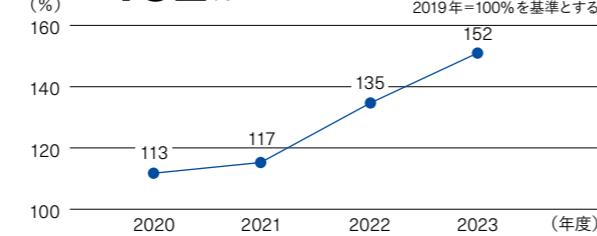
621 億円



営業キャッシュ・フローは、前年度比80億円増加の621億円の収入超過となりました。特別要因を除くEBITDAは、同239億円増の1,750億円に達し、稼ぐ力の強化が進んでいますが、営業債権や棚卸資産などの運転資本の負担増が見られました。投資キャッシュ・フローは、同6億円減少の516億円となりました。有形・無形資産などへの支出609億円に加え、121億円の資産売却を行いました。

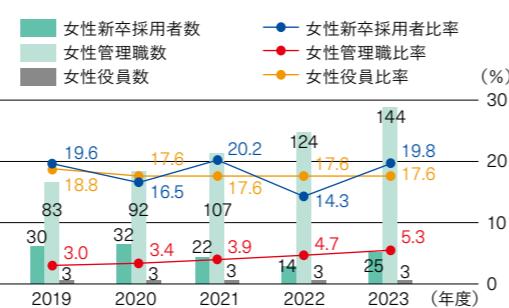
財務 LCB(ライフサイクルビジネス) 指数化 売上収益の推移

152 %



2023年度の航空・宇宙・防衛事業領域を除くLCB売上収益は、前年計「プロジェクトChange」で強化を始めた2019年度対比で+52%となり、順調に拡大しています。2023年度から中核事業から成長、育成事業へ人財およびCFのシフトを本格化させています。中核事業における最適ポートフォリオの構築を進めつつ、IHIグループ独自のライフサイクルビジネスの深化と進化を通じた継続的な成長を目指します。

サステナビリティ 女性活躍推進



社会課題の解決に向けてイノベーションを創出し、「グループ経営方針2023」とありたい姿の実現を目指した経営戦略の一環として、DE&Iの推進に取り組んでいます。2023年度の女性役員は3名と過去5年間で変化は見られませんが、女性管理職数は過去5年間で61名増の144名となり、管理職比率は5.3%へ上昇しています。2023年度の女性新卒者数は25名(女性比率19.8%)、うち16名が技術系です。



ビジネスストーリー

BUSINESS STORY

059 中核事業

061 成長事業

065 育成事業

069 中長期的な事業ポートフォリオの姿



中核事業

資源・エネルギー・環境事業、社会基盤、産業システム・汎用機械の3つの事業分野はIHIグループの中核を担う事業と位置付けています。LCB（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、成長、育成事業へ投資する経営資源（キャッシュ・人財）を創出する役割を担います。

創出する価値

資源・エネルギー・環境事業、社会基盤、産業システム・汎用機械分野は、お客さまの保有する各種装置や機械のライフサイクルを通じた価値（例：故障予知や長寿命化）を創造します。さらにお客さまのライフサイクルにより深く入り込み、そこから得られた知見をフィードバックすることで、さらに進化した製品、サービスをお客さまに提供していきます。中核事業は2023年度連結売上高の約79%、特別要因を除く営業利益の約58%を占めています。

「グループ経営方針2023」における役割

中核事業の果たすべき役割は、経営目標達成のための利益を上げ、キャッシュを稼ぐことだけでなく、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ことです。

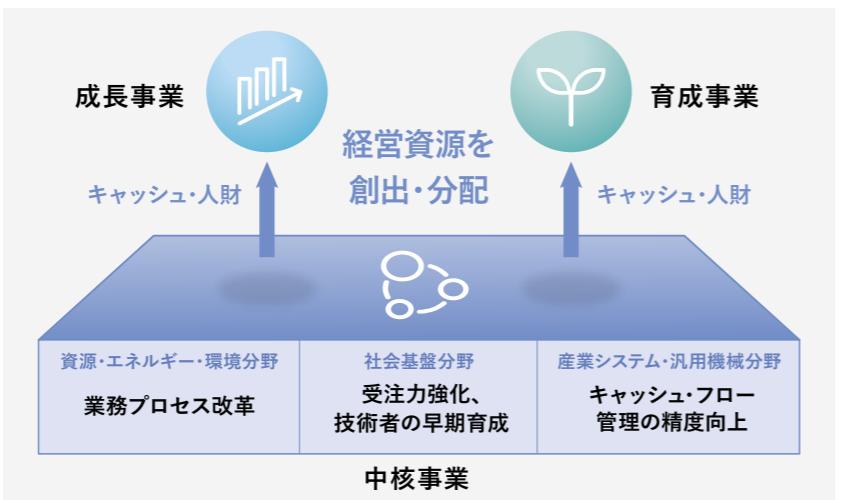
実現に向けた戦略

中核事業が営業キャッシュ・フローを最大化するために、各分野において運転資本の削減、業務プロセスの改革やデジタル基盤の活用による業務効率化を進めています。

資源・エネルギー・環境分野では、既存のビジネスを含めライフサイクルビジネスへ転換すべく、業務プロセスへの改革に着手しています。社会基盤分野では、受注力強化を図りつつ、技術者の早期育成などを進めています。産業システム・汎用機械分野は、キャッシュ・フロー管理の精度向上などに取り組んでいます。

各分野において引き続きライフサイクルビジネスの拡大に注力するとともに、継続的な成長を目指します。

中核事業を中心とした資本の流れ



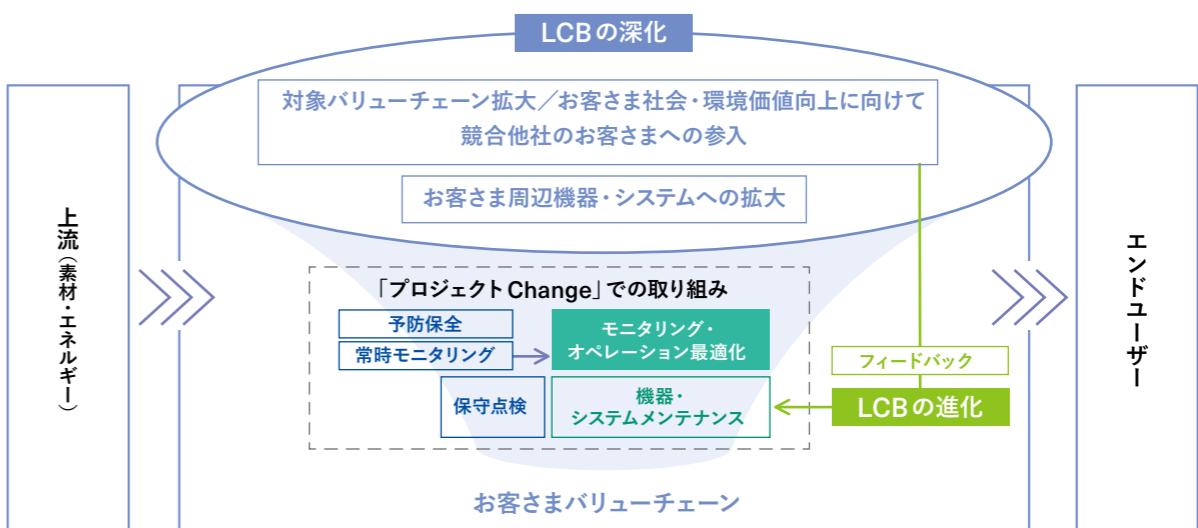
LCB（ライフサイクルビジネス）の創出価値

従来の製品・サービスを中心としたビジネスモデルからライフサイクルでの価値提供（LCB）への転換を図ることで、持続的な高成長の実現と破壊的環境変化へ対応可能な企業体質への変革を加速させます。

LCBの成長戦略

資源・エネルギー・環境分野では、LCBを中心に据えたDXを活用した業務プロセスの変革や組織改革、他社納入のボイラーや原子力案件などにおいてLCBの取り込みを含む事業範囲の拡大を進めています。社会基盤分野では、各種DXツールを活用したインフラマネジメント事業への展開を目指しています。当社グループ独自のBMSS（ブリッジマネジメントサポートシステム）を活用した橋梁の維持管理業務、長寿命化提案などのコンサルティングビジネス、水門点検サポートシステム（GBRAIN）やスマホを活用した水門点検業務の効率化などに取り組んでいます。産業システム・汎用機械分野は、多くの製品を抱えており、多様な人財・技術・お客さまネットワークを保有しています。この強みを生かし、お客さまや市場の目線に立つことで、製品やSBUの枠を超えた、従来の常識にとらわれない新たな価値創造に取り組むことでLCBを拡大していきます。

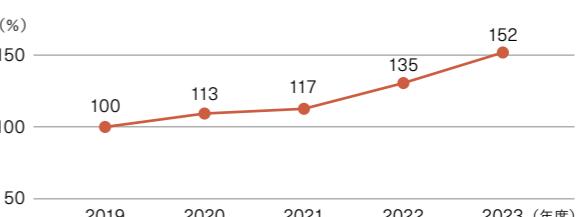
LCBの深化と進化を軸とした成長戦略



LCBの業績推移

LCBは前中期経営計画「プロジェクトChange」が始まった2019年度から注力を開始しています。各事業でLCBを意識した事業展開と仕組みづくりを強化しており、着実に成果が実を結んでいます。2023年度におけるLCB売上高は、2019年度比+52%へ拡大しました。

LCB指数化売上収益推移





成長事業

航空エンジン・ロケット分野は、当社グループの成長を牽引する事業分野と位置付けました。民間エンジン・防衛・宇宙事業は、2023年度連結売上収益の約29%、同営業利益の約55%を占めています(特別要因を除く)。IHIグループのコア技術である“推力”をベースに、民間エンジン、防衛、宇宙の各セグメントにおいて、シナジー効果の最大化と新たな事業創出を通じて、持続的な成長を目指します。

創出する価値

民間エンジン事業を通じて安心・安全かつカーボンニュートラルな空の輸送システムの構築に貢献します。防衛事業においては、我が国の防衛力の抜本的な強化を通じた安全保障と関連産業の発展を支えます。宇宙事業では、衛星の打ち上げや衛星データを利活用した森林管理などの新たな事業創出に寄与します。

「グループ経営方針2023」における役割

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みます。また、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・強化を図ります。同時に、「グループ経営方針2023」の先を見据えて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役割を担います。

実現に向けた戦略

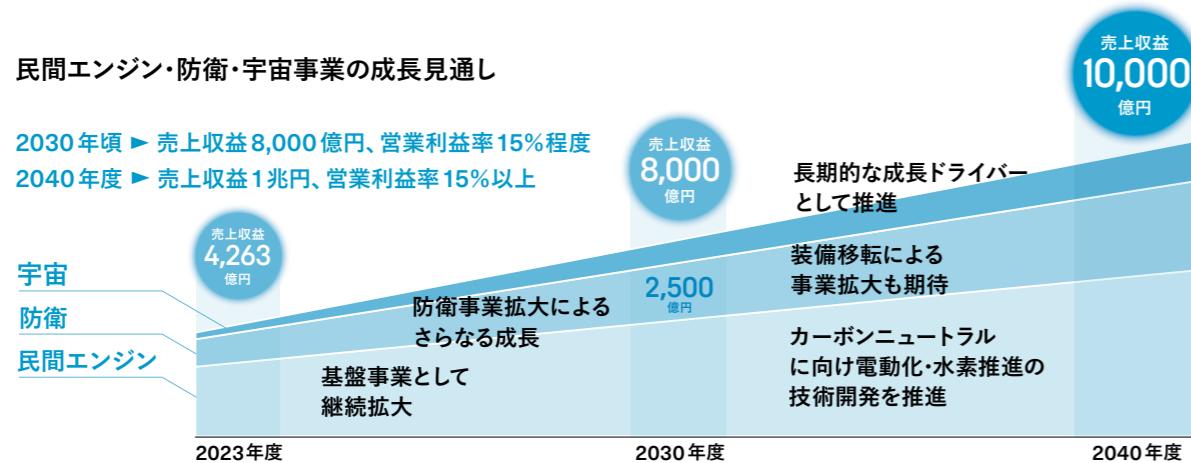
民間エンジン事業では、航空旅客需要の安定的な拡大を背景に、好採算のスペアーツ事業の安定成長を目指します。同時に、次期ベストセラーエンジンの開発・量産からアフターマーケット事業への収益サイクルを通じて業績を拡大します。世界トップレベルの生産効率と利益率を実現するため、生産効率と業務構造の抜本的な改革を実行します。防衛事業では、防衛力整備計画にのっとった売上収益の拡大、ならびに制度の改正に伴う営業利益率の改善が期待されます。宇宙事業は、固体ロケット技術を強みとして、長期的な成長ドライバーとなる新たな事業を創出します。

中長期的に目指す姿

防衛事業では2030年度における売上収益を2,500億円程度(2024年度予想売上収益1,500億円)、民間エンジン・防衛・宇宙事業全体としては、2030年頃の売上収益目標を8,000億円程度(同5,400億円)、2040年頃には1兆円、営業利益率15%以上を目指しています。

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1兆円、営業利益率15%以上



責任者インタビュー

防衛予算の拡大

民間航空機市場の拡大を追い風に大胆な業務改革を実行することでキャッシュ創出力の向上を図り2040年度に売上収益1兆円 営業利益率15%以上を目指します

佐藤 篤

常務執行役員
航空・宇宙・防衛事業領域長



Q 航空エンジン・ロケット分野の強みを教えて下さい

防衛向け航空エンジン事業は、国内トップの技術力と実績を誇ります。IHIグループはエンジンの設計・開発から素形材を含む生産、MRO、運用支援に至るまで、全てに対応可能な事業基盤が世界的にも大きな強みです。豊富な実績と技術力が評価され、国際的な民間エンジン開発プロジェクトへ参画しています。民間航空エンジンのプライムメーカーとしての実績はありませんが、現在世界中で稼働している多くの航空エンジンの開発・生産に携わっています。

F-2戦闘機の後継となる次期戦闘機(GCAP)は、日本とイギリスおよびイタリアと共同で開発されます。戦闘機用エンジンの研究開発実績としては、2018年の

推力15トン級エンジン「XF9-1」(F-22戦闘機搭載エンジン並みの推力)の試作に成功していますが、こうした大規模な国家事業を国際共同開発として行うのは日本で初めてとなります。社内の人財シフトと外部からのキャリア採用を積極化させており、多様な人財の活躍が当社グループの強みの底上げと成長の実現を加速させそうです。

Q どのような事業機会が期待されますか

防衛事業に関しては、今後5年間で大きく事業規模を拡大できると考えています。2022年12月に戦略3文書(国家安全保障戦略、国家防衛戦略、防衛力整備計画)が閣議決定され、その後5年間(2023~2027年度)の所要経費は約43兆円と、前期の約27.5兆円

から大幅に拡大することが決まりました。防衛力の抜本的強化に向けた7つの重視分野においては、IHIグループの強みを生かして貢献できる分野があります。具体的には、敵のレーダーやミサイルの射程外から攻撃を可能とするスタンド・オフ防衛能力（予算2,000億円→5兆円）、統合防空ミサイル防衛能力（予算1兆円→3兆円）、水中無人航走体などの無人アセット防衛能力（1,000億円→1兆円）です。IHIグループの安全保障政策への貢献を拡大させることで、防衛事業の売上収益も2030年度に向けた飛躍を見込んでいます。

宇宙事業に関しては、日本政府が2023年の「宇宙基本計画」の中で、日本の宇宙産業の市場規模を2030年代初頭に8兆円へ倍増させることを目標としています。IHIグループでは、イプシロンロケットなどを活用した衛星の打ち上げサービスの事業化を目指しています。また、衛星データを活用したサービスの拡大に加え、打ち上げた多数の衛星を一体運用する衛星データ提供プラットフォームの構築により、より安定した、付加価値の高い衛星データの供給を可能とし、安全保障だけでなくさまざまな分野に貢献を果たすことも検討しています。

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



*デュアルユース=民間・防衛両方に活用できる製品やサービス
出典1: 航空自衛隊ホームページ
<https://www.mod.go.jp/asdf/equipment/other/Patriot/index.html>

民間向け航空エンジン事業に関しては、今年からボーイング777X向けのGE9Xの出荷が始まります。2030年代半ばには、ボーイング787用エンジンGEnxおよびエアバスA320向けPW1100G-JMエンジンの次世代機の登場が見込まれます。IHIグループは、航空機ジェットエンジン後方に搭載可能な電動機の開発を順調に進めるなど、航空機電動化において、今後は当社グループのプレゼンスが高まりそうです。2050年に向けては、カーボンニュートラルを実現した未来のエンジンの実用化が期待されます。水素エンジンや電動化、SAFの活用やハイブリッドエンジンなどさまざまなアキテクチャーが議論されています。政府と連携しながら、技術開発を強化しています。

Q ビジネスマネジメントと稼ぐ仕組みを教えて下さい

民間向け航空エンジンの収益モデルは、開発の負担が大きく、量産がスタートして10年程度は赤字が続きます。納入から5年程度が経過するとスペアパート販売や整備収入が増加を始め、15年程度でキャッ

シュ・フローが単年度黒字に転換します。今後も収益モデル自体は変わらないと思いますが、設計開発におけるツールの進化やプロセスの改善により、開発時間の短縮化や開発の後戻りの減少が見られています。利益の源泉は、スペアパーツなので、MRO（メンテナンス、リペア、オーバーホール）の付加価値向上と利益を拡大する仕組みを作りたいです。あまり知られていませんが、海外ではサードパーティの整備会社や部品供給会社が存在します。収益の最大化を図るには、お客さまである航空会社との長期包括契約の締結が大変重要です。

防衛事業に関しては、これまで安定した収益が見込みましたが、近年は防衛事業から撤退する企業もあり、政府も課題認識を持っています。このため営業利益率10%を最大値として、契約期間に応じてさらに5%まで加算される制度の改正が行われました。宇宙事業に関しては、案件次第なので、現時点でお答えするのは難しいです。

Q キャッシュを稼ぐ仕組みの強化策を教えて下さい

運転資金が大きなビジネスなので、営業キャッシュ・フローの創出に課題認識を持っています。2023年にトランسفォーメーションセンターを設立し、海外企業との生産性および収益性の格差に対する危機感を背景に、当社グループ独自のデジタル技術を駆使して、設計、生産、調達における抜本的な生産性・業務構造改革を断行しています。品質の大幅な向上を伴う歩留まりの改善と仕掛在庫を含む棚卸資産の圧縮を進めています。売上債権の回収は、営業努力の側面が大きいですが、防衛事業の案件に関しては、前受金をいただくなど、さまざまな手を尽くしています。最近はインフレ環境にありますので、契約後の資材価格の高騰と調達リスクを回避するために、各種リスクを契約内容に織り込む努力をしています。

Q PW1100G-JM問題の現状はどのようになっていますか

PW1100G-JMの粉末冶金問題に関しては、不純物の混在を事前に検知できなかったことを大変残念

に思っています。同エンジンは、米国Pratt & Whitney (P&W)、一般財団法人日本航空機エンジン協会 (JAEC)、ドイツMTU Aero Engine AGの3者が共同体International Aero Engines LLC (IAE)を設立して開発・製造を行っている国際共同開発エンジンです。日々、P&WおよびIAEと会話を重ね、状況把握と対応策を議論しています。費用負担に関しては、公表済みの範囲内で推移しています。民間向け航空エンジンは、RRSP (リスク&レベニューシェアリングパートナー) 方式での契約方式が主流です。リスクをプライムエンジンメーカーが全額負担することは難しい上、目の届かない海外の部品メーカーとの情報共有などに課題が残りました。今年からボーイング777X向け新型エンジンGE9Xの納入が始まりますが、今回の経験を生かした防止策が打たれています。

Q 中長期的な数値目標をどのように設定されていますか

中期的な目標としては、2030年頃に連結売上収益8,000億円（2024年度予想売上収益5,400億円）、営業利益率15%程度を目指します。その内訳としては、防衛予算の拡大を背景に、防衛事業の売上収益を2,500億円（同1,500億円）、民間航空機市場の成長率3~4%を前提に、PW1100G-JMエンジンがけん引役となり、民間向け航空エンジン事業の売上収益も堅調に拡大し、他の事業も合わせて5,500億円（同3,900億円）と見えています。

長期的には、2040年頃に売上収益1兆円、営業利益率15%以上を目指しています。2030年頃までの業績はある程度見えているのですが、2035年以降の民間航空エンジンはさまざまなアキテクチャーが考えられています。投資負担や参画比率次第で収益性は変化しますが、キャッシュ創出力の向上やMROを通じた稼ぎ方の変革が鍵を握りそうです。

数値目標の実現に向けて、2024年度以降の3年間で800名の増員（うち社内リソースシフト200名超）が必要ですが、DXなどの活用による業務効率の改善やアウトソースも進めます。設備投資に関しては、防衛事業は政府が負担しますが、民間向け航空エンジンのMRO成長に伴い、2026年度辺りに鶴ヶ島工場において工場棟の増設などに伴う追加投資を計画しています。



育成事業

育成事業では、世界各国の多種多様な社会課題を認識し、ライフサイクル・バリューチェーンの視点で解決する課題を特定、新たなビジネスモデルを構築しながら、現地に根差した新規事業の創出を目指します。現在、この活動の中心はアンモニアバリューチェーンの構築です。アンモニアバリューチェーンの構築を確実に進めるとともに、さらなる新規事業の探索、創出を進めていきます。

IHIグループが アンモニアバリューチェーン の構築に取り組む意義

IHIグループは、これまでの機器売りのビジネスモデルから、バリューチェーン全体で価値を提供していくビジネスモデルへの変革を目指しています。現在、その中心として、アンモニアバリューチェーン事業を推進していきます。お客様のCO₂削減活動に貢献するべく、IHIグループが有するアンモニア利活用技術（下流）や受入・貯蔵技術（中流）にクリーンアンモニア燃料を組み合わせて提供し、上流から下流までをつなげたバリューチェーンを構築することで、事業の創出・拡大を目指しています。

アンモニアは燃やしてもCO₂を排出しません。IHIグループは、この点に着目し、10年以上にわたりアンモニア燃焼技術の開発に取り組んできました。その結果、ボイラやガスタービン、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を活用した機器を供給することができます。アンモニア受入・貯蔵設備においても、トップクラスのシェアを誇るLNG分野での経験を生かしてアンモニアに対応した設備の開発、供給が可能です。これらアンモニアバリューチェーンの中流・下流における高い技術力とともに、アンモニア製造プロジェクトに参画し、クリーンアンモニア燃料をお客さまに供給することで、上流から下流までをつなぎ、バリューチェーン全体で価値を提供していきます。また、アンモニアを新しい燃料として利用するにあたっての機器・設備の運用や安全管理を確実にする手法の開発、バリューチェーン全体の環境価値を計測してお客様に提供するプラットフォーム構築にも取り組んでいます。メーカーであるIHIグループが燃料供給を含むバリューチェーン全体に取り組むからこそ、アンモニアという新しい燃料の価値を高め、脱炭素社会の実現に貢献できるのです。

アンモニアバリューチェーン 構築の進捗

IHIグループが取り組んでいるアンモニアバリューチェーン事業は、社会実装に向けて確実に進捗しています。上流のアンモニア製造プロジェクトにおいては、インドやオーストラリアでグリーンアンモニアの製造、販売に関する検討を進めており、投資の時期が近いと考えています。中流のアンモニア貯蔵・輸送においては、国内外パートナー企業との連携が進み、国内の複数アンモニア受入ターミナルの検討に参画しています。下流のアンモニア利活用においては、石炭火力発電所における燃料の転換、すなわち石炭からアンモニアへの転換の実証試験や、アンモニア専焼小型ガスタービンの実証前に行う長期耐久試験、アンモニア専焼大型ガスタービンの開発および商用化に向けた検討、船舶用アンモニアエンジンの試運転など、着実に技術を進展させ、利活用機器の社会実装に向けた準備を進めています。

アンモニアを燃料として利用するには大量のアンモニアが必要となります。そのため、上流・中流・下流の社会実装タイミングを合わせる必要があります。アンモニア利活用機器が利用可能となても、アンモニアが供給されなければ機器を動かすことができず、同様にアンモニア貯蔵や輸送が整っていなければアンモニアの供給ができません。IHIグループは、アンモニアバリューチェーン全体に取り組むことで、上流・中流・下流を有機的にタイミングよく結び付け、社会実装を確実なものとしていきます。

責任者インタビュー

アンモニアバリューチェーンの構築、事業化を通じて脱炭素社会の実現に貢献し、航空エンジン・ロケット分野と双璧をなす事業の創出を目指します。

山本 建介

執行役員
事業開発統括本部副本部長



Q 燃料アンモニアバリューチェーン事業の
果たすべき役割と運営体制について
教えてください

アンモニアバリューチェーンの構築、事業化を加速させ、航空エンジン・ロケット分野と双璧をなす事業の創出を目指しています。

事業開発統括本部が全体をリードし、バリューチェーン構築に向けた戦略立案を担当しています。利活用に関わるプロジェクトは資源・エネルギー・環境事業領域と共に進めており、新規技術開発は戦略技術統括本部と技術開発本部が中心となって進めています。全ての活動を有機的につなげ、最短の時間で最大の効果を上げるべく、各部門が一丸となって取り組んでいます。

Q どのような数値目標を掲げていますか

アンモニアバリューチェーン全体で2050年に9,000億円程度の売上収益を目指しています。当社グループの強みであるボイラやガスタービン、エンジンなどのアンモニア利活用技術や、アンモニア受入・貯蔵技術を生かして、アンモニア製造・供給ビジネスにも参画することでバリューチェーン全体で価値を創出していきたいと考えています。上流から下流までをつなげたバリューチェーンを構築することで、新規事業の創出、売上収益の拡大を目指します。収益性については、現時点ではIHIグループ平均の利益率を想定していますが、今後の技術開発状況やライフサイクルビジネスの展開、燃料アンモニアの普及スピードによってはさらなる収益性の向上が見込めると考えています。

Q 燃料アンモニアバリューチェーン構築を支える強みと戦略を教えてください

電力、産業、船舶の各分野で脱炭素につながるアンモニア利活用技術を保有していることがIHIグループの強みであり、競争力の源泉です。アンモニアバリューチェーン構築の黎明期において、アンモニアの燃料需要を創出することはとても重要です。IHIグループは、アンモニア利活用技術を用いてオフティカー（引き取り手）を創出できるだけでなく、上流のグリーンアンモニア製造プロジェクトに出資し、アンモニアをオフティカーに供給することで、バリューチェーンを早期に構築することができるユニークな立場にいます。まずは小さなバリューチェーンを構築して実績を上げ、スパイラルアップさせることで国内外の市場創造・拡大につなげ、脱炭素社会の実現に貢献していきます。

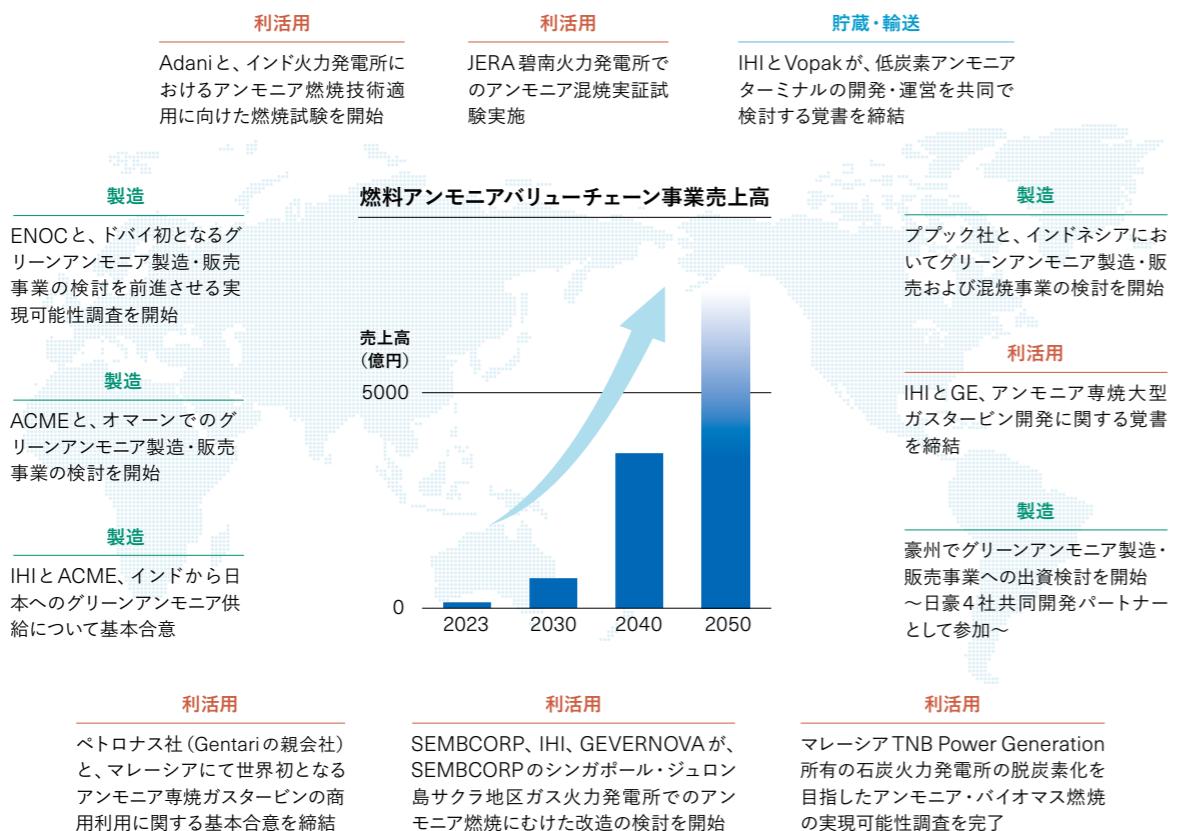
また、アンモニアバリューチェーンを構築し、拡大していくためには、安全性が非常に重要になります。IHIグループはバリューチェーン全体を通じてシームレスな安全管理ができる点も強みです。アンモニアの取

り扱い実績・経験に優れるパートナーとの協業を進めています、さらなる安全性の向上を図ることで、アンモニアを安全、安心にお客さまに利用していただく環境を整えていきます。

Q アンモニアバリューチェーン構築のためのパートナーとの連携を教えてください

アンモニアを燃料として使用し広く普及させるためには、エネルギーセキュリティー（安全性、経済性、安定供給、環境性）の視点が重要です。これらの実現はIHIグループだけでは難しく、政府やパートナーとの連携強化が不可欠となります。現在、アンモニアの輸送についての知見を有するYara^{※1}や、アンモニア受入・貯蔵についての知見を有するVopak^{※2}との協業を進めています。両社との協業によって、安全性および経済性に優れた大型アンモニア受入ターミナルを国内に構築する計画であり、オフティカーへのアンモニア供給体制を整備すべく、現在、国内5カ所のアンモニア受入ターミナルの検討に参画しています。

燃料アンモニアバリューチェーン事業の進捗状況



アンモニア製造・供給ビジネスにおいても複数のパートナーとの協業を開始しています。インドの再生可能エネルギー大手ACMEグループ^{※3}と、太陽光発電由来のグリーンアンモニアを、2028年から年間40万トン製造し、日本に輸入する計画です。また、オーストラリアではEnergy Estate、CS Energy、出光Australiaとグリーンアンモニアの製造プロジェクト開発に参画し、年間50万トンのグリーンアンモニア製造および販売を検討しています。これらのグリーンアンモニアは2030年までに日本国内でアンモニアバリューチェーンを構築するために活用する計画であり、早期の事業化が可能なプロジェクトです。2030年以降、燃料アンモニア需要の大幅な需要が見込めるため、中東やアフリカ、北米・南米などの地域でも案件開発を検討していきます。

※1 ノルウェーの世界最大手窒素肥料メーカーであるヤラ・インターナショナルのグループ会社であるヤラ・クリーン・アンモニア・ノルジ

※2 オランダにおける世界最大規模の石油・化学品などの貯蔵能力を有するタンクターミナル運営会社 Royal Vopak

※3 インドの再生可能エネルギー大手事業者。再生可能エネルギーを用いてグリーンアンモニアや水素の製造を手がける

Q 発電燃料としてアンモニアの活用に必要な供給インフラ整備について教えてください

設備の安全性確保向上と、供給インフラの整備が必要です。例えば、JERAは、碧南火力発電所（愛知県碧南市）の大型商用石炭火力発電設備において、燃料の石炭をアンモニアへ転換するための世界初となる大規模実証試験を2024年4月に開始しました。発電出力100万kWの4号機において、燃料となる石炭の20%をアンモニアに転換する実証試験であり、当社グループのアンモニア燃焼技術が採用されています。この実証試験において、アンモニアの安定燃焼、窒素酸化物の排出抑制などを検証し、今後は2028年を目安に石炭からアンモニアへの燃料転換率を50%以上に引き上げる計画です。JERAは、アンモニアを脱硝用に使用してきた経験と知見がありますが、燃料としてのアンモニアの大規模利用は初めてであり、商用化に向けた大規模受入・貯蔵設備の建設をこれから進めていく計画になっています。

4号機で20%アンモニアに燃料転換した場合、年間で約50万トンのアンモニアが必要となります。現在、日本で消費されるアンモニアは約110万トンであり、20%燃料転換の商業運転が始まると、国内消費

量の半分を占めることになります。今後の燃料転換率の向上には、アンモニアの貯蔵・輸送といった供給インフラの整備が必要不可欠です。

Q 2023年度の成果と課題を教えて下さい

2023年の成果としては、バリューチェーンの上流から下流までの各分野において検討が進み、バリューチェーン構築に向けた各社との協業が実現しました。上流のアンモニア製造・供給ビジネスにおいては、インドのACMEとグリーンアンモニアの製造・販売に関する協業に合意し、検討を進めています。貯蔵・輸送の分野では、YaraやVopakなどの経験豊富なパートナーとアンモニア供給体制の構築に向けた検討を始めております。また下流のアンモニア利活用分野では、マレーシアのGentariとアンモニア専焼小型ガスタービンの商用利用、シンガポールのSEMCORPとは、IHI、米GEと3社で、アンモニア専焼大型ガスタービンの採用に向けた検討を開始するなど、バリューチェーン構築に向けた活動が大きく広がった1年だったと思います。

一方で、アンモニア製造・供給事業に向けた人財補強や、大型ガスタービンの開発体制強化などの課題も見えてきました。この点については速やかに対策をとつてまいります。

Q IHIグループにとって2024年度はどのような位置付けの年になりますか

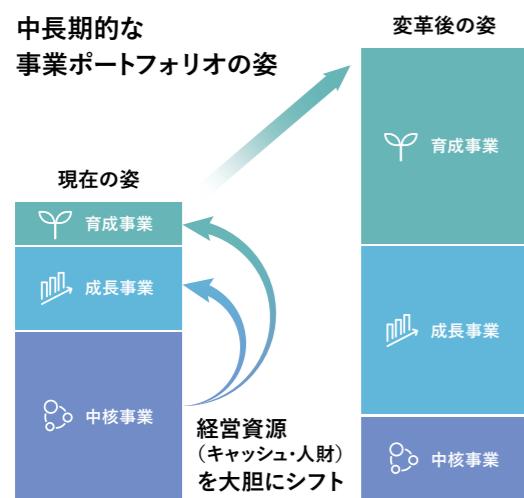
2024年度はアンモニアバリューチェーン構築に対して、極めて重要な1年となります。JERAの碧南火力発電所における世界初のアンモニア20%燃料転換実証は、世界中の発電事業者が注目しており、実証の結果によって、市場が一気に動き出すと期待しています。また、6月から相生事業所においてアンモニア専焼小型ガスタービン(IM270)の長期耐用試験が始まりました。8月にはIHI原動機が手がける船舶用アンモニアレシプロエンジンを搭載したタグボートが竣工し、今後は曳船業務に従事しながら実証航海していきます。電力、産業、船舶の各分野で、アンモニアが燃料として安全に安定的に使えることを示すことで、燃料アンモニアに対する信頼性の向上と需要喚起につながると期待しています。

IV

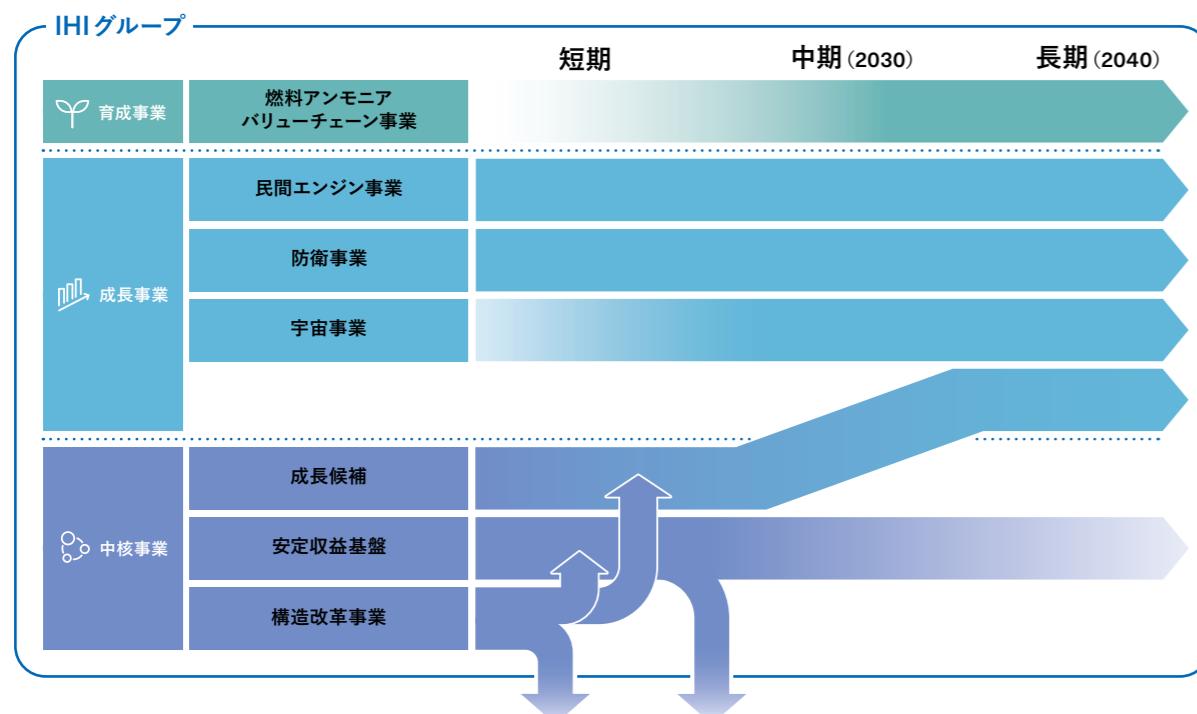
中長期的な事業ポートフォリオの姿

中長期成長を支える2本の柱

中長期的に、IHIグループの成長を支えるのは成長事業および育成事業と考えています。中核事業のリソース（キャッシュ・人財）を成長、育成事業にシフトしていくことにより、持続的な成長を図ります。2023年度以降、中核事業から成長事業への人財のリソースシフトが始まっています。今後も大胆なリソースシフトを継続していく予定です。



企業価値創出推移のイメージ



事業構成の推移

・中核事業

中核事業はポートフォリオの見直しが最も重要と考えており、2023年度より検討を始めて、2024年度はさらに加速させて議論を進め、中核事業を、成長候補、安定収益基盤、構造改革事業と分類し、それぞれに応じた戦略を講じていきます。

・成長事業

成長事業は民間エンジン事業、防衛事業を中心にIHIグループの成長をけん引し、宇宙事業については2030年頃から売上高が拡大していく想定です。

・育成事業

当面は先行投資のフェーズが続いて、2030年以降に収益貢献が始まる見通しです。

サステナビリティストーリー

SUSTAINABILITY STORY

- 071 サステナビリティ・マネジメント
- 073 気候変動と自然資本
- 077 人財戦略
- 079 DE&I座談会
- 084 人権の尊重
- 086 サプライチェーン・マネジメント
- 087 ステークホルダー・エンゲージメント
- 089 コーポレート・ガバナンス
- 099 IHI社外取締役座談会

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出すことを「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な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ついています。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。

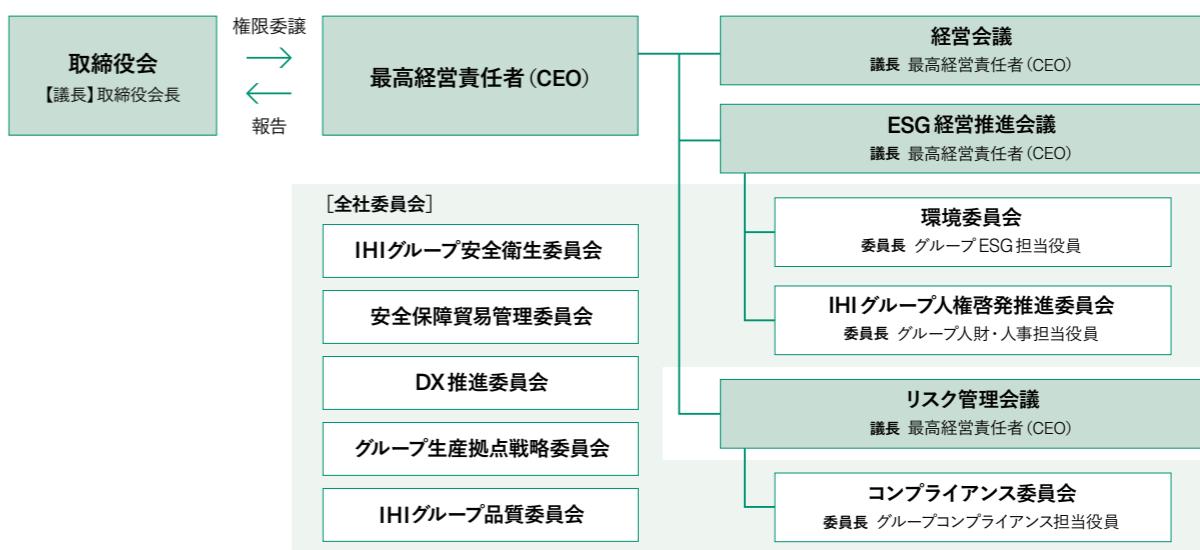
取締役会での決議を経て、2023年度は代表取締役・社外取締役を除き、役員のインセンティブ報酬の仕組みに、温室効果ガスの削減、従業員エンゲージメントの向上、DE&Iの推進の取り組みを評価する「ESG指標」を取り入れました。2024年度からは社外取締役を除いた全役員に、役員ごとのミッションに応じた個別評価指標に、「ESG指標」を含めています。

● ESG経営推進会議の活動状況

2023年度に協議された主なテーマ

- 1 | 温室効果ガスの削減
- 2 | 従業員エンゲージメントの向上
- 3 | DE & Iの推進の取り組み

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。
IHIグループ人権啓発推進委員会 ESG経営推進会議の下部組織として、人権に関する国際規範に基づく人権啓発活動をつうじて、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。	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な事項について協議・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

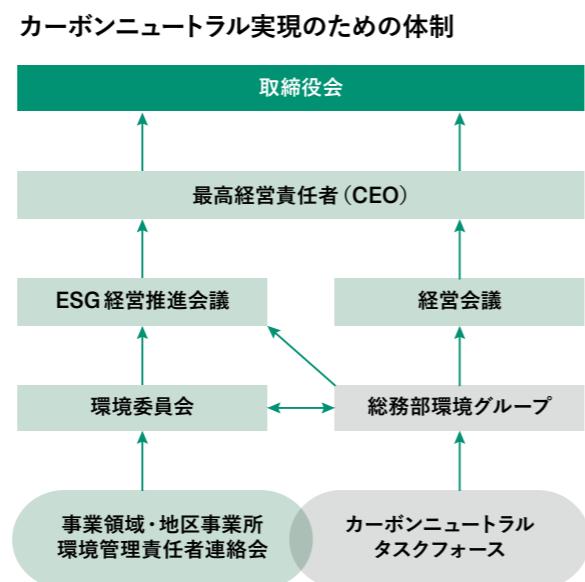
考え方

- 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。



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、パリ協定の努力目標である「世界の平均気温上昇を産業革命以前に比べて1.5°Cに抑える」ことを実現するために「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、エネルギー消費原単位(売上収益あ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、民間航空エンジン事業)を対象として、簡易的にシナリオ分析を行いました。

まず、国際エネルギー機関(IEA: International Energy Agency)や気候変動に関する政府間パネル(IPCC: Intergovernmental Panel on Climate Change)が示す外部シナリオを参照し、移行リスクが大きい「①カーボンニュートラルな世界」と物理的リスクが大きい「②気候変動の影響が甚大な世界」の2つの世界における自社シナリオを設定しました(Step1)。次に、対象とした4つの主要事業について、リスク・機会を洗い出し(Step2)、事業におよぼす影響度を評価しました(Step3)。最後に評価結果を踏まえ、対応策を立案しました(Step4)。

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。

シナリオ分析のプロセス

Step 1 → Step 2 → Step 3 → Step 4

自社シナリオ設定	リスク・機会の洗い出し	事業への影響度評価	対応策の立案
外部シナリオ*を参照し、2050年の世界を想定した2つのシナリオを設定しました。 1 移行リスクの大きいシナリオ 2 物理的リスクが大きいシナリオ	Step 1で設定した2つのシナリオに対して、リスク・機会を洗い出しました。	Step 2で洗い出したリスク・機会に対して、「発生の可能性」と「影響の大きさ」について各々点数付けました。両者の積を「影響度」と定義し、リスク・機会が事業におよぼす影響度評価を行いました。	強靭性(レジリエンス)のある事業にするために、リスク・機会の対応策を立案しました。

*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)

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。

• 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、環境法令の順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で活動しています。

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。

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。このタスクフォースは、2023年度までは総務部および経営企画部が事務局として活動していましたが、この活動を効率的に行い、具体化を加速するために、2024年度より事務局を総務部に集約しました。タスクフォースの活動については、環境委員会で報告し、議論しています。環境委員会における議論の内容は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。

これら会議や委員会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は、経営執行における意思決定機関である経営会議での審議を経て、取締役会に付議しています。

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	民間航空エンジン事業
「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適用する機会が増大
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 ・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し ・事業特有の機会はなし	・事業特有の機会はなし
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	・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、わ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

本ページには、10月以降にScope3について開示する予定です。

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およ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グループにおよぼす影響を評価し、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を実現することを目指しています。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。実績データについてはp.107をご覧ください。

I
ビジョンストリー

II
価値創造ストリー

III
ビジネスストリー

IV
サステナビリティストリー

V
データセクション

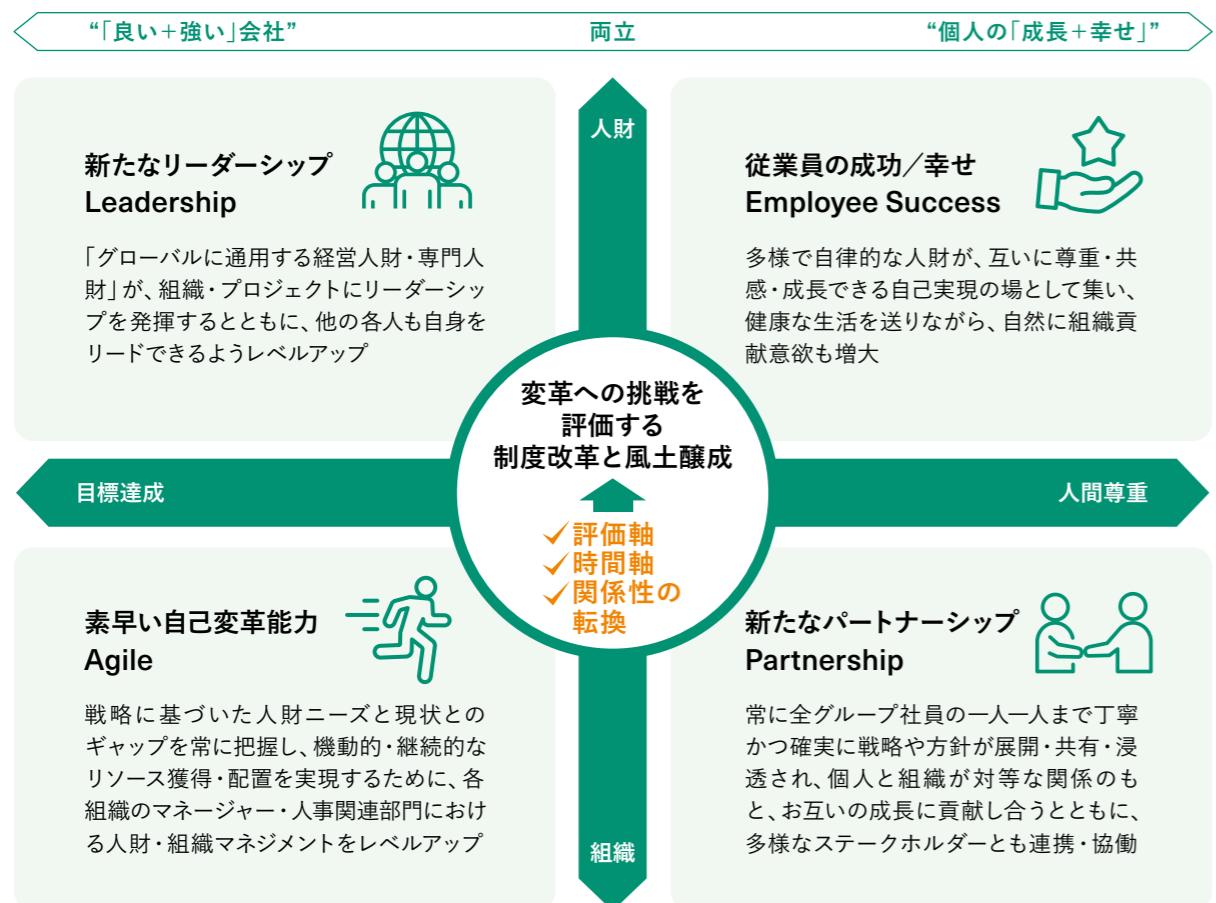
人財戦略

「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「グループ人財戦略2023」を策定し、実行しています。

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。IHIグループは、新しいリーダーシップと素早い自己変革能力を併せ持ち目標達成にコミットするとともに、従業員の成功や幸せと新たなパートナーシップを通じて人間尊重を大切にすることで顧客・産業・社会の課題を解決できる組織と人財づくりを推進します。



・重点課題と重点施策

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つの重点課題と11の重点施策に取り組み、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**

目指す姿と重点課題

評価軸 变革への挑戦を奨励

時間軸 スピード重視

関係性 新たな関係構築

以下の重点課題に取り組み

I. 変革人財の獲得・定着、
知識の内部化

II. 大胆かつ恒常的な
リソースシフト

III. 評価・行動基準、
組織文化の変革

2020-2022
プロジェクト Change
2022 ESG 経営

2023-2025
「グループ経営方針2023」

2026-2031

2032-

人財と組織において
以下の具体的な姿が実現

新たなリーダーシップ
Leadership

素早い自己変革能力
Agile

従業員の成功/幸せ
Employee Success

新たなパートナーシップ
Partnership

グループ人財戦略2023の進捗

重要課題	重点施策	2023年度末現況サマリー	ポイント
I 変革人財の 獲得・定着、 知識の内部化	<ul style="list-style-type: none">組織的な変革人財の獲得変革人財の育成・配置 (IHIアカデミー)	<ul style="list-style-type: none">キャリア採用プロセスを改善の上、航空・宇宙・防衛事業領域を中心にIHIグループに知見が不足している分野への人財獲得は進行中変革人財の知識の内部化フェーズへの移行が必要経営・専門人財育成体系の見直しを継続 (キャリアデザイン・人財プール更新)	<ul style="list-style-type: none">IHIグループの知見が不足している分野に散発的ではなく組織的に外部から変革人財を獲得し、定着させ、さらにその知識の内部化を図る。採用は、労働市場に合わせた対応体制・活動に変更する。外部からの変革人財は、職務定義、指揮命令系統などの面で、通常と異なるマネジメントを行う。
II 大胆かつ 恒常的な リソースシフト	<ul style="list-style-type: none">組織的なリソースシフトのプロセス確立組織的なリスクリングの仕組み自律的なキャリア形成の促進	<ul style="list-style-type: none">経営企画部・財務部・人事部で連携し、事業ポートフォリオ検討に基づく、コーポレート主導での先行型人員計画策定に移行人員計画から人財の質・人件費・計画・実績差の管理が必要航空・宇宙・防衛事業領域需要にフォーカスしたリソースシフトに加えて中核事業のLCBの強化に向けたアプローチのさらなる推進が必要	<ul style="list-style-type: none">緊急性・重要性の高い「中核事業の特定のLCB部門」や「特定事業」、「本社系部門」などの人財要件を把握し、集中的にリソースシフトする。リソースシフトのプロセスを早急に確立し恒常的なものとして運用していく。自律的なキャリア形成とリスクリングを組織的に進めていく。
III 評価・行動 基準、 組織文化の 変革	<ul style="list-style-type: none">評価・処遇の在り方変更「管理職」の人財マネジメント力向上従業員エンゲージメントの向上ESG・ウェルビーイングを軸とする組織文化の醸成多様な人財の活躍(DE&I)人権の尊重	<ul style="list-style-type: none">経営方針・人財戦略ワークショップにより、IHIグループの変革の方向性を職場展開、職場の理解度は向上管理職スキルトレーニング実施、360度評価による効果測定・マネジメント・スペシャリストの系列・制度整備を継続評価制度の改訂から賃金・一時金制度への展開が必要女性活躍・多様性推進につながる環境は整備途上グループ人権方針に基づく人権啓発活動を継続	<ul style="list-style-type: none">「挑戦の奨励」、「お客さまへの迅速な対応」など統一的な行動基準・評価項目を整理し、評価と育成・処遇との結びつきについて改めて制度の見直しを行う。ESGウェルビーイングを軸とする評価基準を各種の施策に織り込み、組織文化として醸成を図る。



DE&I座談会

成長事業へのリソースシフトを成功に導くDE&Iの浸透

空領域におけるDE&Iの浸透とその課題

IHIグループの成長を牽引する航空・宇宙・防衛事業領域（以下、空領域）では、民間エンジン・防衛・宇宙事業に対して社内外からの大規模なリソース投入が計画されています。成長事業への投資が大きな成果を生み出すためには、多様な人財が集まつてくるからこそDE&Iの浸透を中心とした組織文化の転換が欠かせません。空領域の管理職2名と空領域人事担当管理職、人事部DE&Iグループ長の4名が、今後のリソースの受け入れに向けてDE&Iを中心に組織文化についての課題や期待を話し合いました。

- 野田** IHIグループ全体を統括する人事部でDE&Iグループのリーダーを務めています。DE&Iグループでは、DE&Iを推進するために必要なIHIグループ共通の人事施策の立案および実施を担っています。成長事業に属する民間エンジン・防衛・宇宙事業では、今後大規模なリソース投入が計画されており、投入された多様な人財が活躍できるように組織文化の転換が求められています。ここでは、空領域のリーダー2名と人事担当管理職とで「成長事業へのリソースシフトとDE&Iの浸透」について話し合いたいと思います。自己紹介と最近職場で感じている変化について教えてください。
- 石原** 2003年に新卒で生産技術担当のエンジニアとして入社し、田無、相馬、吳と空領域の工場勤務を経て、2015年から管理職を務めています。空領域における工場部門の技術職として初の女性管理職を拝命しましたが、ジェンダーの観点では入社以降、常にマイノリティでした。最近の変化として大きいと感じたものは、DE&Iが2024年度重点施策の一つになったことです。加えて、社内副業制度である「ジェンダーギャップ解消ワーキンググループ」の活動を好意的に受け止められることが多く、ここ数年の変化は目覚ましいものがあります。

蛭間 厚

航空・宇宙・防衛事業領域
技術開発センター 制御技術部
エレクトリフィケーショングループ 主査
ジェンダーギャップ解消
ワーキンググループ メンバー



石原 さくら

航空・宇宙・防衛事業領域
生産センター 生産企画部
生産企画グループ グループ長
ジェンダーギャップ解消
ワーキンググループ メンバー



舟見 匠平

航空・宇宙・防衛事業領域
企画管理部
総務人事グループ
グループ長



野田 篤志 [ファシリテーター]

人事部
DE&Iグループ
グループ長



ではなく、全員が当事者であり、一緒に考えて行動を変えて行くことが必要だと気づくようになりました。

- 蛭間** 自動車メーカー勤務を経てキャリア採用で入社し1年半になります。航空機電動化のプロジェクトに関連するテクニカルチームのマネジメントを担当しています。新しいアイデアや技術で新しいビジネスを創ることがミッションです。今までのIHIグループには無い考え方を集めて仕事をしているという意味では、まさにDE&Iは大切なカルチャーだと感じています。
- 舟見** 2004年に新卒で入社して人事畠でキャリアを積んできました。スタートは相生工場の勤労課でしたが、その後人事部に移り、女性活躍推進にも関わり、工場への託児所設置検討などの役割を担っておりました。その後グループ会社や海外現地法人の人事業務を経て、2022年から空領域担当の人事担当管理職になりました。空領域は成長事業のために、数百人規模の多くの多様な人財を社内外から戦略的に獲得することになりました。多様な人財を迎えて成果につなげることが人事部門の大きなミッションになっています。
- 野田** 蛭間さんはキャリア採用で入社されて1年半ですが、多様性やインクルージョンに関してIHIグループで感じたことはありますか。
- 蛭間** 今の職場ではDE&Iはある程度浸透しています。新しい技術を扱うチームなので転職組が多く、それぞれのバックグラウンドが多様です。そして、これまでの航空機の技術だけでなく多様な技術を摺り合わせる必要があるので、インクルージョンの発想が必要です。一方で、組織文化としては暗黙の了解が多く、ルールや目標が不明確なところが見受けられます。前職の自動車メーカーに比べると責任の所在も曖昧な気がします。目標と達成に向けた社員一人一人のアウトプットが明確になっている組織の方がDE&Iとの親和性が高いように感じます。
- 舟見** 新卒一括採用でずっと同じ環境で過ごしていくと、文脈と空気を読む傾向の人が多くなってしまいます。同じ会社でも、他の部門から来ると空領域独特の文化を感じることがあります。事業の性格上、機密性が高く同質な人財が集まりやすかったこともありますが、組織開発を進める上で的人事部門の課題だと認識しています。

- 蛭間** これまで航空機の開発分野で同質性が高かった理由は、機密性の高い領域ということだけでなく、特定の人に権威が集まりがちだったということもあると思います。自動車産業はさまざまな技術の組み合わせにより製品が完成します。一方で、航空産業では、少数の人しか獲得できていないような最先端の技術が重要となるため、その技術に紐づいた少数のチームの文化が全体を支配してしまう状況だったのではないでしょうか。これからは、さまざまな技術の掛け合わせが必要なフェーズになると思います。一例ですが、航空機の電動化を推進するためには、航空機の技術とEV技術の掛け合わせが必要です。突出した技術だけがビジネスを成り立たせるのではなく、さまざまな技術を掛け合わせることが重要になってきています。開発の現場において、さまざまなバックグラウンドを持った多様な人財が活躍できる場が必要です。これは、理想とされる組織文化も変わることを意味していると思います。



- 舟見** 蛭間さんがお話しされた開発分野での同質性は、そのまま組織全体の同質性につながっている気がしますね。実際、これまでの空領域はトップダウン色の強い組織文化を持っていました。また、ビジネス環境も官公庁の要望に対応することがミッションでした。ビジネス環境も変化し、受け身ではなく主体的に行行動することが求められています。最近の空領域のビジネスは複雑になっており、海外企業との緊密な連携も必要なので今までのやり方だけでは通用しなくなります。
- 蛭間** 空領域が大規模なリソースを受け入れることで、不文律を見直し明文化された組織文化が醸成さ

れることを期待します。一方で、独特な文化に馴染める人だけが残り、馴染めない人が排除されるリスクもあると思っています。そのリスク回避を職場任せにするのではなく、全社的なサポートが必要ではないでしょうか。

- 舟見** ご指摘の点は空領域の人事担当でも認識しており、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打っていきます。キャリア採用を進める上で経営層からは、変化をもたらしてくれる尖った人が欲しいとの要請があります。しかし、実際に採用面接を行う管理職は、自身と同質性が高く、マネジメントしやすい人を採用する傾向があると思っています。組織に変革をもたらす人財の獲得・定着を目指しているので、そこも注意して進めます。



- 石原** 私の直属の上司は関係会社の社長経験者であり、経営に携わった際に接したスタートアップ企業を含めた同業者、異業種を問わない産官学との交流の経験を持っています。空領域の生え抜きとは異なるアプローチを実践しており、組織文化にも良い変化を感じていると感じています。上司からはこれまでと異なる視点で解決策を見出することを求められるので、とてもよい刺激を受けています。こうした「越境」が起きる人事異動はとても重要な再認識しました。
- 舟見** 経営層は組織文化の転換を強く意識して同じ空領域の中の人財の異動を幹部人事含め積極的に行っています。今後の事業拡大に向けてダイナミックに人財が流動しており、非連続な変革を起こすという強い意思を感じます。暗黙の了解に支配されない組織づくりを目指します。

- 野田** IHIグループでは2024年をDE&I元年と位置付けています。DとEとIの優先順位も組織によってさまざまではないかと思いますが、どのように認識されていますか。



- 蛭間** 私はDE&Iを目的達成のための手段と捉えています。手段と考えたときにダイバーシティをどう活用するかは組織によって違うと思います。それぞれの職場でどのようなダイバーシティが必要かの議論が不足していると感じます。例えば工場などで、流れ作業を効率的に行う際は、多様性よりも同質性・均一性の方が重要かも知れません。一方で、新しいものを生み出す際は経験の多様性が重要です。ダイバーシティがどのように有効なのか、ジェンダーや国籍の多様性がもたらす効果がどうなのかなど、それぞれの職場でどのようなダイバーシティが必要なのかの議論をもっと深めたいですね。

- 石原** 私はDE&Iは目的の要素もあると考えています。DE&Iの過渡期においてはクオーター制の導入※も検討しても良いのではと思っています。上司や管理職がアンコンシャスバイアス研修で知識を得るだけでは、なかなかDE&Iの必要性を実感できないことが多いです。多様性のメリットを本当に実感するには、意思決定に関わる女性が最低3割は必要だと言われていますよね。逆差別という考え方があることは承知していますが、DE&Iが根づいて、結果が付いてくればそうした声も聞かれなくなると思っています。早急に一定水準までは引き上げる必要があるのではないかと。また、工場においてDE&Iを目的とする場合は、

ボトムアップができる職場づくりを目指すことが一つの目標になると思います。現場の声が隅々まで拾える環境はDE&Iの重要な要素です。工場という勤務環境の性質上、管理職や職長といった立場の人の意見の方が上位者まで届きやすい傾向にあります。本来は管理職や職長でなくても「意見」があり、それなりに声は出していると思うのですが、声が届きにくいのが現状です。この状態では、上位者は意見がないと思い込んでしまう危険性があります。DE&Iの観点が浸透することで、誰もが「自由に声を発せられる」、「自分の意見に耳を傾けてもらえる」環境へ整備がより進んでいくことを期待しています。

※ 特定のグループの社会参加を促進するための制度で、そのグループの比率を一定以上に保つことが目的



- 野田** DE&Iは目的でもある、手段でもあるということですね。人事部も資本市場からの期待や社会への適応の観点で、目的と手段の双方の視点で取り組むことを意識しています。目的と捉える場合を経営の視点から考えると、多様な人財が活躍できる環境を整えることは、人財という資本の獲得コストの低下につながります。なぜなら、労働者目線ではマイノリティの働きやすさを見直すことで全ての従業員の働きやすさにつながりますし、ウェルビーイングの観点から多様な人財が活躍できる環境を理想とする求職者もいると思います。加えて、手段と捉える場合を経営の視点から考えると、イノベーションが起こる土壌を整備することや、課題解決のアプローチを増やすために、DE&Iが有効だと思います。各組織の状況に合わせて必要なDE&Iの対応を取ることが重要ですね。

人権の尊重

大規模リソースの受け入れと定着に向けて

- **野田** 2024年度は300人程度のリソース受け入れが空領域で計画されています。空領域のミドルマネジメントに対して、多様な人財を受け入れて活躍してもらえるように教育機会を提供することは検討していますか。
- **舟見** かつて原子力分野で大量に人員を受け入れるときに提供した、教育プログラムが有効だと考えています。受け入れ後に実施する定期的なコミュニケーションの方法などが学べます。人財の導入期間では、個々人の定着をモニタリングする必要があると考えています。社内で再配置された人は経験したことのない業務へシフトするので、丁寧なフォローが必要です。空領域における基礎知識を学ぶことで、職場のコミュニケーションが円滑になると見え、四半期に一度のペースで新しく入った人向けに基礎知識を学ぶ研修を始めています。
- **野田** 少し前までは、異動させて馴染むかどうかは本人次第といった風潮がありました。今後は受け入れる側の姿勢や文化がより重要となりますね。人事部内では、キャリア採用者や事業部門からの異動者が主要ポストに就く割合が増えており、前例踏襲は確実に減っています。空領域でも、多数のキャリア採用の方が入られ刺激的な職場になりそうですが、多様なチームをまとめあげる管理職には新しいスキルが要求されます。石原さんは空領域の生産技術における初めての女性管理職というマイナリティの立場でしたが、今度はマジョリティの立場で多くの人財を受け入れることになりますね。
- **石原** そうですね。空領域一筋のエンジニアということでは、自分がマジョリティ側にいることを実感しています。女性としてマイナリティの立場で声を出しにくい、まとまりに取り合ってもらえない感じてきたので、新たに加わる人たちが声を上げやすい職場にしたいですね。エンゲージメントや心理的安全性という言葉が日常的に出てくるようになったことは大きな変化だと感じているので、一緒に組織文化を変えたいです。
- **舟見** 多様な人財に活躍してもらうためにはエクイティの考え方をもっと浸透させたいですね。私が考えるエクイティとは、育児など時間制約がある人が、周りの方々の理解のもと、仕事を進め易い環境を整備することだと理解しています。例えば、対面での会議を強要するのではなく、時間の余裕がある時にリモートでプロジェクトに参加してもらうことも必要です。一般的に、日本の組織では同調性を優先する文化もあり批判が出やすいのですが、プロジェクトの目標達成のためにその人の能力や技術が必要であればそんなことは言つていられないです。ただし、チームの明確な目標設定と個人のアウトプットをチーム内で共有し、各自のアウトプットに責任を持つことが前提となりますね。
- **野田** 目標や期待するアウトプットが明確でないとエクイティは担保されにくいということですね。たしかにそこが曖昧だと成果でなく、労働時間が評価となる可能性があります。曖昧なハイコンテキスト文化を少しづつ排除していくないとDE&Iは根づかないと言えそうです。
- **蛭間** 積極的に自己主張できず、発言の少ない人は多いと思うのですが、そういう人たちの力を最大限に引き出すために、管理職のコミュニケーションのレベルを上げる必要があると思います。上手く発言を引き出せる人もいますが、管理職全員が一定の水準にあるほうが組織の力は最大化されると思います。文化的背景も影響し、日本人女性は控えめな人も多いので、そこを引き出してあげるコミュニケーションがないと、女性活躍は進まない気がしています。
- **石原** 3人のお子さんがいる女性がご家族同で米国に駐在され、活躍されている事例があります。3人の子育て中では、海外勤務は希望しないだろうと上司も考えがちですが、本人に適性や能力があれば意向を聞いてみるべきですよね。聞いていたら実現したかもしれない案件が、過去にはあったのだと感じます。
- **舟見** 空領域は経営方針にて成長事業に位置付けられています。その中で働く人が生き生きできる環境を提供できないことは人事担当として残念だと感じます。DE&Iの観点から事業も、組織も、人財も成長し、生き生きと働ける環境整備を進めていきます。
- **野田** 率直なご意見を聞くことができ、とても参考になりました。マジョリティの当事者意識の醸成、曖昧なハイコンテキスト文化の解消、個々の目標設定の明確化、同質性の解消、女性活躍のための制度設計(クオーター制)などの課題も強く認識できました。それらに限らず解決すべき課題はありますが、自分たちの職場におけるDE&Iとは何だろう?ということに対し、全ての部署で議論が深まっていることは大きな進歩です。IHIグループがアジャイルに進化できるよう引き続き取り組んでいきましょう。

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もと、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。人権に関する国際規範に基づく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、あらゆる人々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	・グリーバンス窓口の運用開始

人権啓発推進体制

IHIグループは、ESG経営推進会議のS(社会)の部分を担当する全社委員会として、IHIグループ人権啓発推進委員会を設置しています。本委員会は、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目的として、「人権の尊重」および「多様な人財の活躍」に向け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、IHIグループ人権啓発推進委員会の下部にタスクチームを置き、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。

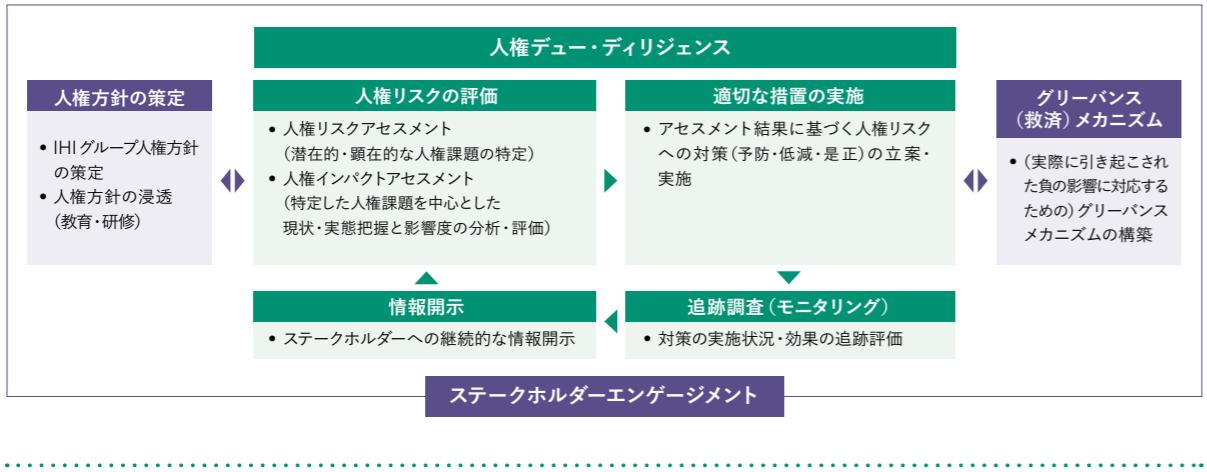
・ 人権リスクアセスメント

IHIグループでは、2021年度に、社外の専門家の助言を受けながら、国内外のIHIグループを対象に潜在的・顯示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・評価結果等を踏まえて、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ソルダーとして、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、2022～2024年度の3ヵ年計画で、「重要な人権課題」を中心とした現状・実態把握と影響度を分析・評価する人権インパクトアセスメントを実施しています。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をしています。2022年度は59社、2023年度は37社を対象に実施しました。

また、IHIグループの重要な人権課題についてグループ各社への周知が不足していたため、2023年度に「重要な人権課題に関する対応ガイドライン」を日本語・英語・中国語の3ヵ国語で作成し、グループ内に展開しました。

人権インパクトアセスメント 直近調査結果 (2022～2023年度)

	課題	対策状況
全体傾向	・グリーバンスマカニズムの整備の不足 ・ステークホルダーとの対話の不足 ・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	・2024年4月に通報窓口の設置を完了、運用を開始している ・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 ・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 ・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 ・平等な雇用機会及び昇進の提供、雇用上の差別をしないことの表明 働く人々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	・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 ・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 ・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
DE&I推進月間(12月)		社長メッセージ発信 (人権尊重、ジェンダー平等の重要性)

*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

グリーバンス(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使用できる人権侵害に関する通報窓口(グリーバンスマカニズム)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。

人権に関する啓発活動

IHIグループは、人権を尊重する企業文化を醸成するために、人権に関する啓発活動を実施しています。

・2023年度の実績

区分	対象	研修内容
教育・研修	役員	企業とステークホルダーとの連携
	全従業員	人権尊重、ハラスメント防止(e-ラーニング)
	新入社員、キャリア採用者	IHIグループ人権方針(e-ラーニング)
	新任基幹職	チームビルディングで起こりえるハラスメント事例と対策
	担当者*	ビジネスと人権

* マネジメント層、リスク管理やコンプライアンス担当、受注・案件審査に関わる担当者

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、法令の順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っています。

IHIグループの各調達部門は本方針にのっとり制定された「IHIグループ調達基本規程」に従って調達活動を行い、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。

また、「鉱物資源の責任ある調達」に関しては、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。

お取引先との取り組み

IHIグループは、2022年度に、お取引先に対する具体的なお願い事項を定めた「IHIグループ取引先行動指針」をウェブサイトで公開しました。

本指針は、全てのお取引先およびそのサプライチェーンに対して、法令順守・品質・価格・納期などの基本要件に加えて、人権・労働、安全衛生、環境、公正取引・倫理、情報セキュリティや鉱物資源の責任ある調達などにも配慮したCSR活動の推進についてのお願いを、行動指針としてまとめたものです。

既存のお取引先に向けては、通達文や説明会などを通じて本指針を改めて周知しました。新規に契約するお取引先に対しては、本指針を尊重することが明記された基本契約書を適用します。

また、サプライチェーンにおける人権課題については、IHIグループ人権啓発推進委員会において、活動方針や施策、活動結果が共有され、議論が行われています。

サプライチェーンの強靭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靭化する活動をグローバルに推進しています。

特に事業継続に不可欠な重要サプライヤーを抽出して、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ています。

・リスク低減のための活動

リスク低減のために、以下に示す活動を行なっています。(詳細はSustainability Data Book 2024参照)

- セルフチェックシートによるサプライヤー管理
- サステナビリティ評価サービス「EcoVadis」の活用
- グリーバンス(救済)メカニズムの運用
- 人権リスク低減活動
- 紛争鉱物を含む「鉱物資源の責任ある調達」

・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。

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。その考えのもと、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」を発行しています。

2021年度には「IHI ESG STORYBOOK」を発行し、IHIグループが考えるESG経営の詳細について示しました。

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もと、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、積極的で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、債券投資家とも対話を積極的に行っております。

さらに、国内だけではなく海外投資家の皆さんにも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。

2023年度は経営層が北米・欧州・アジアに赴き、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テーマ

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ライフサイクルビジネスの今後の拡大の見通しPW1100G-JMエンジンの追加検査プログラムの影響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防衛事業の今後の拡大の見通し
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Scope3の開示に向けた検討状況GHG排出量削減に関する中間目標の開示状況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」における具体的な取り組み内容「グループ人財戦略」のKPI人的資本に関する投資の規模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マテリアリティ特定の背景ESGやサステナビリティの取締役会での議論の状況

• 株主・投資家との主な対話

投資家	<ul style="list-style-type: none">361社(国内投資家99社、海外投資家262社) グロース、バリュー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	<ul style="list-style-type: none">CEO決算説明会 2回対話 23回
財務担当 役員	<ul style="list-style-type: none">決算説明会(4回)セルサイドアナリストとの対話 37回国内・海外機関投資家との対話 91回
IR担当者	<ul style="list-style-type: none">国内・海外機関投資家との対話 226回

その他ステークホルダーの皆さまとの対話はSDBを参照

外部からの評価

MSCIジャパン ESGセレクト・リーダーズ指数

IHIは2023年度、年金積立金管理運用独立行政法人(GPIF)がESG投資のために採用している「MSCIジャパン ESGセレクト・リーダーズ指数」の構成銘柄に初めて選定されました。MSCIジャパン ESGセレクト・リーダーズ指数は、MSCIジャパン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。また、IHIは2023年のMSCI ESGレーティングにおいて、「AA」評価を獲得しました。

2023 CONSTITUENT MSCIジャパン ESGセレクト・リーダーズ指数

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、ESG投資の代表的な指標として、年金積立金管理運用独立行政法人(GPIF)が採用する「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。

これらの指標は、ロンドン証券取引所グループ子会社の情報サービス部門であるFTSE Russell社が作成し、環境、社会、ガバナンス(ESG)について優れた対応を行っている企業のパフォーマンスを測定するために設計されたものです。IHIはさまざまな基準を満たしたことにより、「FTSE Blossom Japan Index」は初めての選定、「FTSE Blossom Japan Sector Relative Index」は3年連続の選定となりました。



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、2023年度の評価はB(マネジメントレベル)でした。



EcoVadis シルバーメダル

IHIグループは、EcoVadis(エコバディス)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上位25%を対象とした「シルバーメダル」を取得しました。

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ん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。

・方針

IHIは、取締役会によって決議した次の基本方針に沿って、コーポレート・ガバナンスの充実に取り組みます。

IHIコーポレート・ガバナンス基本方針

- 1 株主の権利を尊重し、平等性を確保します。
- 2 株主をはじめとするステークホルダーとの適切な協働に努めます。
- 3 会社に関する情報を適切かつ積極的に開示し、ステークホルダーへの説明責任を果たすとともに、透明性を確保します。
- 4 取締役会、監査役および監査役会が経営監視機能を充分に果たせるよう、それぞれの役割・責務を明確化します。
- 5 中長期的な株主の利益と合致する投資方針を有する株主との間で建設的な対話を行います。

・体制

IHIは、監査役会設置会社です。取締役会では、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、業務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（うち社外取締役4名）で構成されています。社外取締役には、経営者としての豊富な経験と幅広い見識を有する者および高度な専門知識と多面

的な経験を有する者を選任しており、独立した立場で取締役会の意思決定に参加し、IHIの経営に対して助言・提言を行っています。また、取締役の職務の執行を監査する監査役は5名で、うち社外監査役は3名です。

・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。「報酬諮問委員会」は、役員報酬の妥当性と客觀性を確保するため、社外取締役3名、社外監査役1名、人事担当役員、財務担当役員の計6名で構成し、委員長を社外取締役としています。

・指名諮問委員会

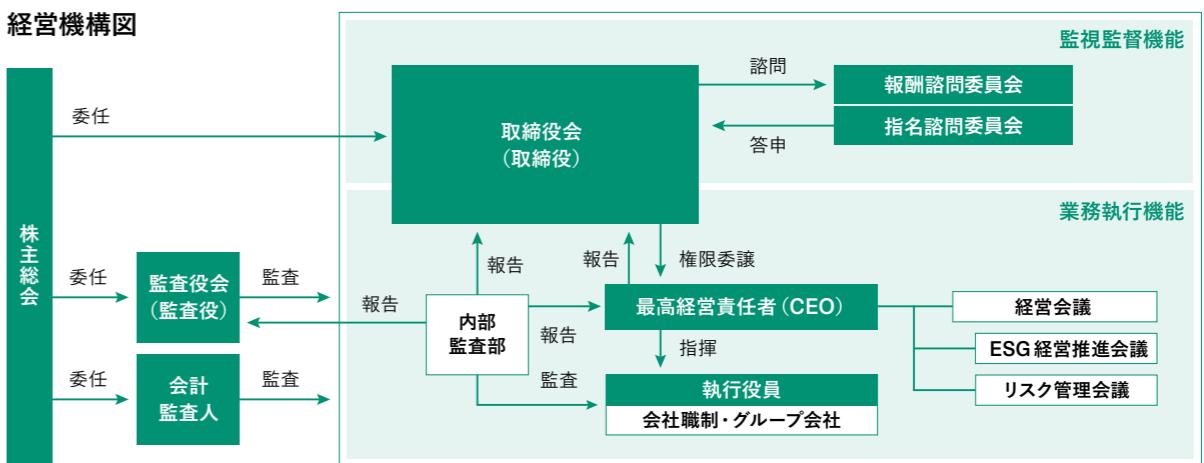
IHIは、取締役会の任意の諮問機関として、「指名諮問委員会」を設置しています。「指名諮問委員会」は、役員人事が適正に実施されることを目的に、代表取締役社長、社外取締役4名の計5名で構成し、委員長を代表取締役社長としています。

・業務執行体制

IHIは、取締役会の意思決定機能と監督機能の強化および業務執行の効率化を図るため、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（23名、うち取締役兼務者7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。2023年度は経営会議を37回開催しました。

また、CEOが自ら議長を務める機関として、「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な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。

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8 + 社外4	社内2 + 社外3	社内2 + 社外4	社内1 + 社外4
社外役員比率	33%	60%	67%	80%
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	委員長は代表取締役社長
2023年開催実績	18回	14回	5回	5回

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」などに従い、適切なコンプライアンスの運用に努めています。これらは、法令順守に留まらず、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ための取り組みです。

IHIグループは、2019年の民間向け航空エンジン整備事業における不適切事案を受けて、リスク管理活動における注力項目としてコンプライアンス体制および品質保証体制の強化などを掲げ、再発防止に向けた取り組みを進めてきました。また、IHIグループは、社会とお客様と共に持続的な成長を遂げるために、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。

・コンプライアンス委員会

IHIグループは、CEOを議長とするリスク管理会議の下部機関となる全社委員会組織として、コンプライアンス委員会を設置しています。委員会は、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。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ています。

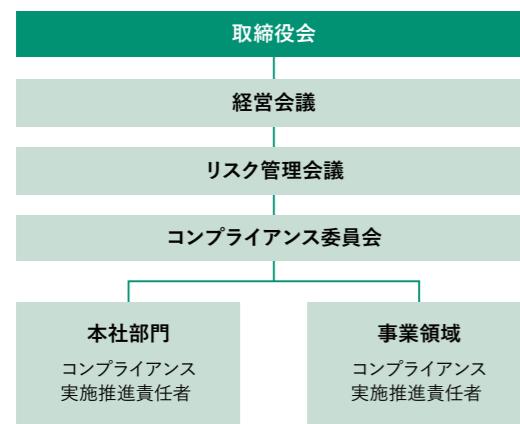
委員会の決定事項は委員を通じて各部門に展開され、事業形態に応じたコンプライアンス活動に反映しています。委員会の活動については、年度初めに前年度の実績および当年度の計画を経営会議で報告しています。

また、法務部は事務局として、コンプライアンス委員会で定めた活動方針に沿ってコンプライアンス活動を

企画・実施とともに、各部門の活動状況をフォローや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

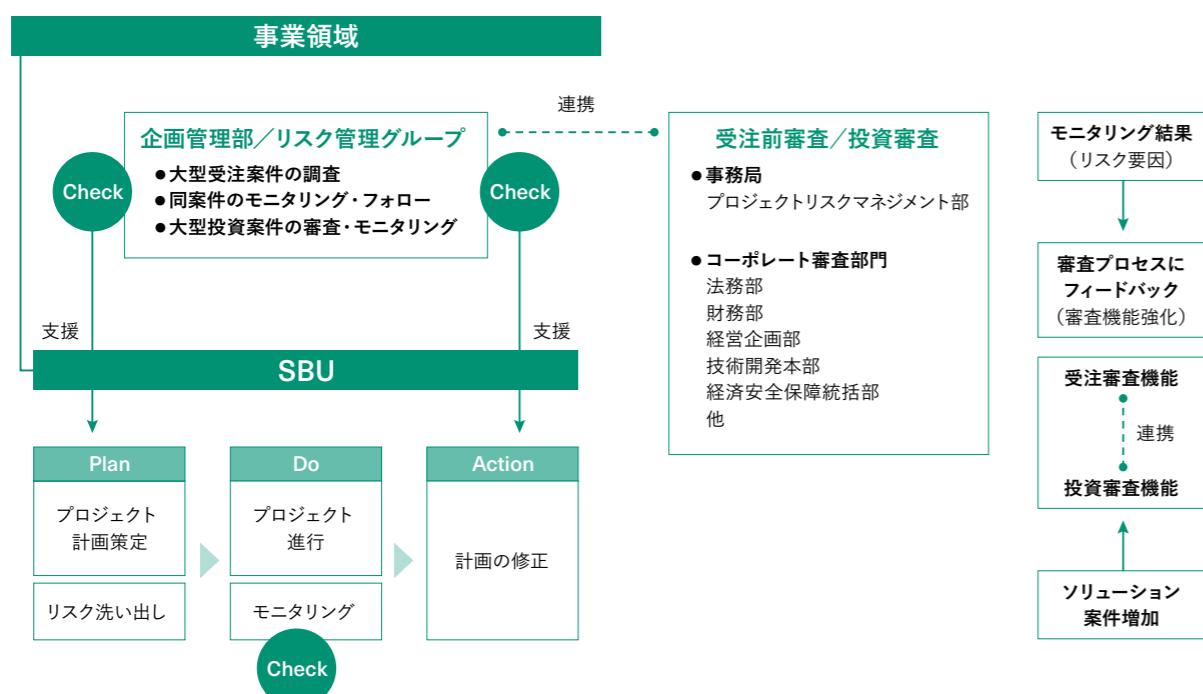


コンプライアンス・ホットライン通報件数

2020年度	2021年度	2022年度	2023年度
202件	263件	286件	314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体制



プロジェクトリスクマネジメント

・考え方

IHIグループは、大型プロジェクトおよび大型投資の成否に初期計画が大きな影響を与えると考え、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ていなかった事業において、初期計画による影響は顕著であるため、そ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

IHIグループは2022年度に引き続き2023年度も、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して、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およぼす可能性のある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。

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あたり、法定手続きに加えて、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。

・役員に求める人材像

IHIは、心身ともに健康であり、以下の各項目を満たす者から役員を選任します。

- ▶ IHIグループの経営理念・ビジョンに対して、深い理解と共感を有すること
- ▶ IHIグループのビジョンに従って社会的課題を解決し、もってIHIグループの持続的成長と中長期的な企業価値の向上に資すること
- ▶ 卓越した先見性と、深い洞察力を有し、IHIグループの経営に関し適切な意思決定を行えること
- ▶ 高い倫理観を有する人格者であること
- ▶ 豊富な経営者としての経験もしくは高度な専門知識を有し、かつグローバルで幅広い視野と見識を兼ね備えること

・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。

役員一覧 男性12名 女性5名(役員の内女性の比率29.41%) 2024年7月1日現在

氏名	役職名	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と出席状況	
					報酬諮問委員会	指名諮問委員会
満岡 次郎	取締役会長	18/18回	10年	19,800株		
井手 博	代表取締役社長、最高経営責任者	18/18回	4年	6,700株		委員長 5/5回
土田 剛	代表取締役、副社長執行役員	14/14回	1年	3,600株		
盛田 英夫	代表取締役、副社長執行役員	18/18回	3年	4,200株		
瀬尾 明洋	取締役、常務執行役員	18/18回	2年	1,100株	委員 5/5回	
小林 淳	取締役、常務執行役員	14/14回	1年	600株		
福本 保明	取締役、執行役員	14/14回	1年	1,000株	委員 5/5回	
森岡 典子	取締役、常務執行役員	－	(新任)	1,900株		
中西 義之	取締役	18/18回	4年	1,400株	委員長 5/5回	委員 5/5回
松田 千恵子	取締役	16/18回	4年	2,300株		委員 5/5回
碓井 稔	取締役	18/18回	3年	3,600株	委員 5/5回	委員 5/5回
内山 俊弘	取締役	18/18回	2年	700株	委員 5/5回	委員 5/5回
丸山 誠司	常勤監査役	18/18回(14/14回)	3年	3,400株		
宝蔵寺 多恵	常勤監査役	－	(新任)	1,400株		
関根 愛子	監査役	18/18回(14/14回)	4年	0株		
早稲田 祐美子	監査役	18/18回(14/14回)	3年	0株		
武藤 和博	監査役	14/14回(12/12回)	1年	2,100株	委員 2/2回	

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
満岡 次郎	●	●						●
井手 博	●		●	●				
土田 剛	●				●			●
盛田 英夫		●	●					
瀬尾 明洋						●		●
小林 淳			●	●				
福本 保明							●	
森岡 典子		●						
中西 義之	●		●	●				
松田 千恵子						●	●	●
碓井 稔	●	●	●					
内山 俊弘	●		●	●				
丸山 誠司							●	
宝蔵寺 多恵								●
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		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				
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		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				
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		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				
営業・マーケティング	お客様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		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				

社外役員の選任理由と期待する役割

中西 義之	グローバル化学メーカーの製品およびサービスの販売に関する経験を経て、同社の重要な事業の運営に携わった後、経営トップとして事業環境の変化に対応したさまざまな施策を推進するなど、企業経営全般に関する豊富な経験と実績および幅広い見識を有しています。引き続き、それらを当社の経営に反映していただくとともに、独立した立場から経営の監視・監督機能を発揮していただくため、社外取締役に選任しています。
松田 千恵子	金融・資本市場業務および経営コンサルティング業務を通じた豊富な経験と知見、また、企業戦略・財務戦略に関する研究者としての非常に高い専門性を有しているほか、複数社の社外役員としての幅広い見識を有しています。引き続き、これらの経験や見識を当社の経営に反映していただくとともに、独立した立場から経営の監視・監督機能を発揮していただくため、社外取締役に選任しています。
碓井 稔	グローバルに事業を展開する精密電子機器メーカーで技術開発分野の責任者等を経た後に、経営トップとして事業環境の変化に対応したさまざまな施策を推進するなど、企業経営全般に関する豊富な経験と実績および幅広い見識を有しています。引き続き、それらを当社の経営に反映していただくとともに、独立した立場から経営の監視・監督機能を発揮していただくため、社外取締役に選任しています。
内山 俊弘	グローバルに事業を展開する精密機械メーカーで製品やサービスの販売、海外現地法人での生産改革などに取り組んだ後に、経営トップとして事業環境の変化に対応した様々な施策を推進するなど、企業経営全般に関する豊富な経験と幅広い見識を有しています。引き続き、それらを当社の経営に反映していただくとともに、独立した立場から経営の監視・監督機能を発揮していただくため、社外取締役に選任しています。
関根 愛子	監査法人の代表社員や日本公認会計士協会の会長としての豊富な経験と見識に加え、社外役員としての豊富な経験も有しています。このような経験と見識を独立した立場から当社の経営監査に反映していただくため、社外監査役に選任しています。
早稻田 純美子	弁護士としての豊富な経験および見識、特に知的財産法について極めて高い専門性を有しており、社外監査役としての豊富な経験も有しています。このような経験と見識を、独立した立場から当社の経営監査に反映していただくため、社外監査役に選任しています。
武藤 和博	世界規模で活動するIT企業の日本法人の経営幹部として、海外事業を含め、事業環境の変化に対応したさまざまな施策を推進するなど、企業経営全般に関する豊富な経験と実績および幅広い見識を有しています。このような経験と見識を、独立した立場から当社の経営監査に反映していただくため、社外監査役に選任しています。

執行役員 男性20名 女性3名(執行役員のうち女性比率13.04%) 2024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	
上田 剛	● 副社長執行役員	グループ調達担当、グループDX担当
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
川上 剛司	常務執行役員	社会基盤事業領域長
武田 孝治	常務執行役員	資源・エネルギー・環境事業領域長
鵜尾 明洋	● 常務執行役員	グループ人財・人事・総務担当、グループ安全・衛生担当、グループESG担当
久保田 伸彦	常務執行役員	グループ技術担当、技術開発本部長
森岡 典子	● 常務執行役員	戦略技術統括本部長
小林 淳	● 常務執行役員	事業開発統括本部長
二瓶 清	常務執行役員	産業システム・汎用機械事業領域長
兵田 義一	常務執行役員	株主総会・取締役会関連事項担当、グループ法務担当、グループコンプライアンス担当、経営企画部長
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
左藤 篤	常務執行役員	航空・宇宙・防衛事業領域長
小澤 幸久	執行役員	ものづくりシステム変革本部長
前田 剛	執行役員	社会基盤事業領域 副事業領域長
田畑 正太朗	執行役員	グループ営業担当、営業統括本部長
福本 保明	● 執行役員	グループ財務担当、財務部長
田中 孝夫	執行役員	事業開発統括本部 副本部長、米州統括拠点長
上田 和哉	執行役員	社会基盤事業領域 副事業領域長、株式会社IHIインフラシステム代表取締役社長
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	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、資源・エネルギー・環境事業領域 副事業領域長
小澤 典明	執行役員	資源・エネルギー・環境事業領域 副事業領域長

●印は取締役を示しています。

任意の委員会活動状況

・報酬諮問委員会

2023年度は5回開催しており、取締役および執行役員が受ける報酬の方針や内容について審議しました。

地位	氏名	出席状況
社外取締役	中西 義之	委員長 100%(5/5回)
取締役	瀬尾 明洋	委員 100%(5/5回)
取締役	福本 保明	委員 100%(5/5回)
社外取締役	碓井 稔	委員 100%(5/5回)
社外取締役	内山 俊弘	委員 100%(5/5回)
社外監査役	武藤 和博	委員 100%(2/2回)*

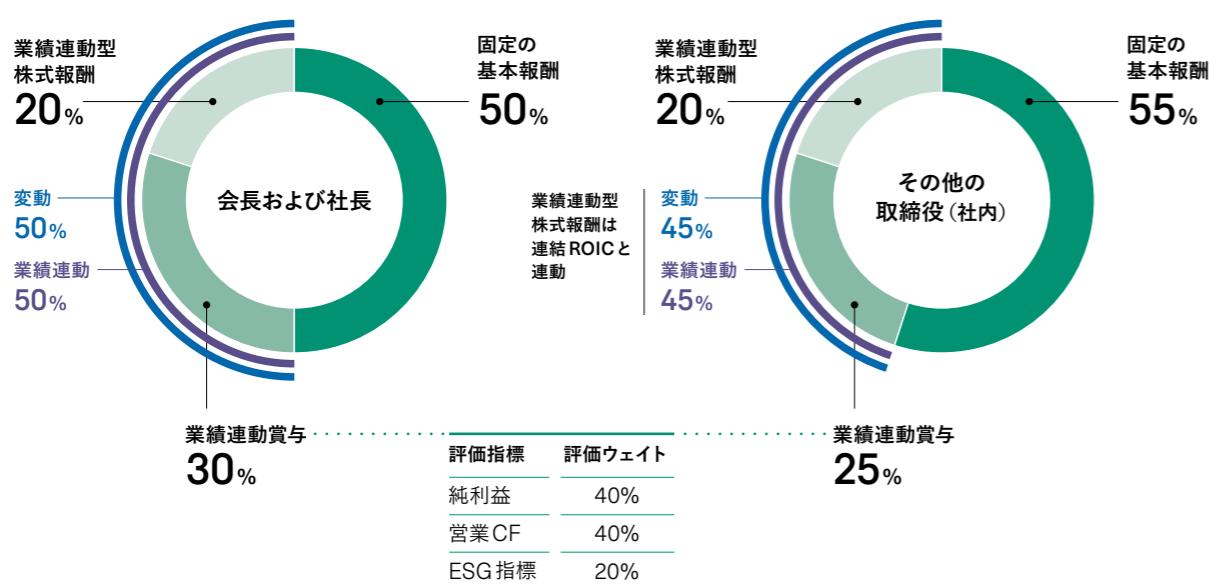
*=委員就任後に開催された報酬諮問委員会の出席状況を記載しております。

・指名諮問委員会

2023年度は5回開催しており、役員人事案や後継者育成計画などについて審議しました。

地位	氏名	出席状況
代表取締役社長	井手 博	委員長 100%(5/5回)
社外取締役	中西 義之	委員 100%(5/5回)
社外取締役	松田 千恵子	委員 100%(5/5回)
社外取締役	碓井 稔	委員 100%(5/5回)
社外取締役	内山 俊弘	委員 100%(5/5回)

報酬構成割合



取締役の報酬の決定に関する方針

- 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中長期インセンティブ(業績連動型株式報酬)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」との経営理念のもと、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待遇とします。

・年次インセンティブおよび中長期インセンティブの仕組み

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」などとしています。「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(ダイバーシティ、エクイティ&インクルージョン)の取り組みを評価指標とします。各利益指標のウェイトは親会社の所有者に帰属する当期利益:連結営業キャッシュ・フロー:ESG指標が、40%:40%:20%です。

- 算定方法** 每期支給する金額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概ね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ております。

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概ね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。

交付される株式の数

$$\text{交付される株式の数} = \frac{\text{役職位に応じた基础ポイント} \times \text{達成度に応じた業績評価支給率}}{12 \text{で除して得られる割合}} \times 50\%$$

・社外取締役および監査役の報酬

社外取締役の報酬は、その職責に鑑み、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、監査役の協議により決定します。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。

・2023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	報酬などの総額(百万円)	報酬などの種類別別の総額(百万円)	対象となる役員の員数(人)
	基本報酬	業績連動型株式報酬	業績連動賞与
取締役*	624	413	51
監査役*	72	72	—
社外役員	100	100	—

*=社外取締役、社外監査役を除く

役員ごとの報酬などの総額が1億円以上である

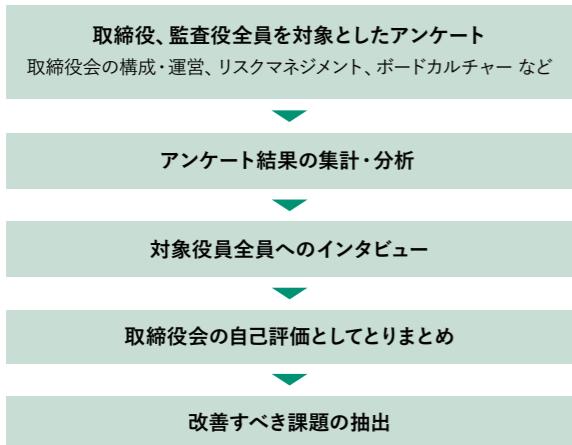
役員の報酬など

役員区分	役員区分	報酬などの総額(百万円)	報酬などの種類別別の総額(百万円)	対象となる役員の員数(人)
		基本報酬	業績連動型株式報酬	業績連動賞与
満岡 次郎	取締役	111	70	30
井手 博	取締役	116	72	33

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原則として毎年実施しています。次回の取締役会評価は、2024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



● 2022年度の評価結果と2023年度の取り組み

2023年度は2022年度の実効性評価を踏まえ、以下を課題として捉え、取り組みを進めてまいりました。

2022年度の実効性評価を踏まえた課題

- 具体的な経営戦略や重要なモニタリング事項に関する議論および報告のさらなる充実
- 後継者計画の観点を踏まえた、指名諮問委員である社外取締役と執行役員との接点の拡充
- 議論の深化の基盤としての、社外役員への情報提供の充実や役員同士のコミュニケーションのさらなる改善

2023年度の取り組み

- 年間を通して議論をする最重要テーマとして「グループ経営方針2023」に掲げる「事業ポートフォリオの変革」を設定
- その他の重要な全社的施策「人財戦略」や「DX戦略」の計画的な議論
- 社外役員と執行役員との対話の拡充
- 報告事項の充実のための取締役会付議基準の見直し
- 社外役員へのより一層の情報提供やコミュニケーションの機会のさらなる充実（事業所視察、意見交換会など）

● 2023年度の評価結果と今後の取り組み

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原則として毎年実施しています。次回の取締役会評価は、2024年度中に実施する予定です。

2023年度の実効性評価を踏まえた課題

- 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要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
- IHI連結子会社における不適切行為を踏まえた、実効性のあるグループガバナンスの再構築

2024年度の取り組み

- 当社取締役会としての今後のあるべき姿や監視監督機能のあり方に関する議論
- 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（「事業ポートフォリオの変革」および「グループガバナンスの強化」など）
- 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

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。

2023年度は、車両過給機の生産拠点および高速道路の高架橋架設現場の視察を行いました。

社外監査役に対しては、監査役事務局を置き、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。

● 2023年度における監査役会の開催状況

2023年度において当社は監査役会を合計14回開催しており、個々の監査役の出席状況は次のとおりです。

区分	氏名	監査役会出席状況
常勤監査役	新村 高志	100% (14/14回)
常勤監査役	丸山 誠司	100% (14/14回)
社外監査役	関根 愛子	100% (14/14回)
社外監査役	早稻田 祐美子	100% (14/14回)
社外監査役	武藤 和博	100% (12/12回)*

* = 表中の全回数が異なるのは、就任時期の違いによるものです。

● 2023年度の主な活動

2023年度における監査役会の主な決議、報告、協議事項等は次のとおりです。

- 決議6件 監査役監査計画、監査役選任議案同意、会計監査人報酬等同意 等
- 報告44件 常勤監査役監査状況、内部監査および内部統制評価状況、期末および四半期決算報告、会計監査人監査計画および監査報告（監査上の主要な検討事項（KAM）の内容を含む）、会計監査人非保証業務報告 等
- 協議7件 監査役会監査報告書、監査役報酬、会計監査人解任事由有無および再任適否 等
- その他16件 代表取締役社長との意見交換、部門長との対話

監査役会では、「持続的な高成長を実現」し、「破壊的環境変化へ対応」する変革を目指す「グループ経営方針2023」を踏まえた具体的施策の展開・進捗状況、およびその基盤となる当社グループ全従業員のエンゲージメント向上および能力を引き出す環境・組織風土の醸成について、着目しました。これらおよび2022年度監査状況を踏まえ、監査役会における重点監査項目として、2023年度は以下6つを掲げ活動しました。

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推進に向けた取組状況

6 組織風土改革に向けた取り組み状況

● 内部監査の活動状況

当社は内部監査部が当社およびグループ各社に対して内部監査を実施しています。内部監査部は、社内組織上独立しており、所属するスタッフ30名（2024年3月31日現在）は、他部門や他の職制を兼務していません。

内部監査部は、本社部門が専門的見地に基づいて行なう自主点検、地域統括会社が統括地域内のグループ会社に対して行なう監査やモニタリング、グループ会社自身が行なう内部監査についても確認や助言を行ない、グループ全体の内部統制の整備・維持・向上を図っています。

全ての監査結果および先述の各社各部門に対する指導・確認の内容は、内部監査部長から最高経営責任者（CEO）に報告されます。また、内部監査部長は、それら報告を取りまとめ整理した上で定期的に経営会議、取締役会および監査役会に報告しています。財務報告に係る内部統制については、金融商品取引法に基づく内部統制報告制度に従って、内部監査部が独立した部門としてグループ全体の内部統制の評価を取りまとめ、最終的に内部統制評価報告書として経営会議・取締役会および監査役会に報告しています。

内部監査部の諸活動は、月報によって社内関係部門に公開されており、監査役および会計監査人とは定期の情報交換会で必要な情報を共有しています。また、IIA（内部監査人協会）が定める国際基準の求めに準じて諸活動の自己評価を行ない、それら評価は年次の活動報告にまとめ、経営会議・取締役会および監査役会に報告しています。



IHI社外取締役座談会

「グループ経営方針2023」の達成とその後の成長に向けて

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

実施日：2024年5月27日

実施場所：IHIクラブホール(IHI本社ビル25階)

事業ポートフォリオの変革

- 大槻** IHIグループでは、将来のありたい姿の実現に向けて事業ポートフォリオの変革を進めておられますね。「グループ経営方針2023」の前半が終了したところで戦略の進捗をどのようにモニターされているかについてお聞きかせください。
- 碓井** IHIグループの事業環境にはとても良い風が吹いています。日本のものづくりは世界中から期待されており、インフラ設備の更新需要も見えています。脱炭素や航空宇宙の分野はまさに人類のニューフロンティアです。そうした領域には大きな事業機会があるのでもっとフォーカスして、実行のスピードを上げていきたいです。
- 中西** 2023年度は航空エンジン事業のインパクトが大きかったのですが、それを除いた実績では及第点と見ています。一方で、メガトレンドにマッチするビジネスを行っている割には、風に乗り切れていないとも感じています。事業ポートフォリオの変革については取締役会でも時間を割いて議論していますが、ポートフォリオの組み替えを具体的なアクションに落とし込むまでには



大槻 奈那 名古屋商科大学大学院教授

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

中西 義之

社外取締役
報酬諮問委員会委員長
指名諮問委員会委員



松田 千恵子

社外取締役
指名諮問委員会委員



碓井 稔

社外取締役
報酬諮問委員会委員
指名諮問委員会委員



内山 俊弘

社外取締役
報酬諮問委員会委員
指名諮問委員会委員



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

- 松田** IHIグループは江戸時代末期以降、当時の先端産業であった造船業を通じて日本の近代化に大きく貢献してきた素晴らしいDNAを持っています。外部環境は追い風が吹いており、とても期待できる会社だと思っていますが、将来を見据えた全体最適の思考がやや足りないと感じます。IHIグループ固有の素晴らしいDNAを発揮して追い風に乗るには、全体最適の視点に基づく迅速な意思決定が必要だと申しあげています。
- 内山** 昨年度は航空エンジンの事業への対処にリソースを割かれましたが、ビジネスの基調としては順調だったと判断しています。事業ポートフォリオの変革については、成長事業、育成事業、中核事業という色分けはできていますが、どこに注力していくのか、特に中核事業に関しての議論はまだ道半ばです。事業の選別については、IHIグループがベストオーナーではないかも知れないという割り切りも必要です。
- 大槻** 事業ポートフォリオの変革は道半ばで、これからスピード感を持って意思決定を行うフェーズに入られると認識しました。事業の分社化あるいは売却など難しい判断を迫られますが、どういうプロセスで再構築を実行していくべきだとお考えでしょうか。
- 碓井** 成長戦略をもっと鮮明にして、IHIグループの目指す姿を明確に打ち出さないと事業売却の実行は難しいです。例えば宇宙航空分野でどういう形で成長し

ていくのかをもっと具体的に示して将来のシナリオを描いてほしいと思っています。今の事業を全てバランス良く成長させることは効率的ではないので、メリハリをしっかりとつけて、成長する分野を絞って集中的かつ具体性を持って実行していきたいです。

中西 消去法ではなく何をコア事業にしていくのかをもっと明確にしたいですね。コア事業の柱を数本立てて、そこから飛び地になるような事業をできるだけ整理していくというアプローチが望ましいと考えています。

事業ポートフォリオの組み替えの議論をすると、ROICが資本コストを下回っているので、撤退または売却を検討するということに陥りがちです。最善な決断の前提となるのは、目指す姿への整合性だと思います。

松田 資本市場に訴えるエクイティストーリーをもっと明確にして積極的に発信したいですね。業界内のプロトランナーになってもらいたいので、株主はじめとしたステークホルダーが納得するストーリーを社内でしっかりと共有して、実行のスピードを上げていきたいです。本社部門の強いリーダーシップを期待しています。

内山 走りながら考える、考えながら走るということではないと、今の世の中の動きには付いていけないと思います。特に成長・育成事業においては、競合相手に追随していくという意識ではなくて、先頭を走るという強い意思を持たないとビジネスチャンスを逸します。航空宇宙や再生可能エネルギーの分野では、スタートアップ企業の存在感が大きくなっています。新興企業と競合していくためには、分社化なども選択肢の一つです。

資本市場の評価を高めるために何が必要か

- 大槻** 老舗企業対スタートアップ企業という興味深い論点が出されましたので、一つデータをご紹介しましょう。日経平均株価指数採用企業の創業からの年齢とS&P500指数採用の米国企業、ユーロストック600指数採用の欧州企業の年齢の中央値を比較すると、昨年時点での日本企業の約80歳に対して欧米企業はともに約30歳でした。一概には言えませんが、企業の年齢と挑戦意欲とかイノベーションの関係は興味深い研究テーマだと感じます。IHIグループに対する資本市場の評価を高めるために、社外取締役として、どのようにアドバイスとモニタリングの機能を発揮されておられますか。
- 碓井** 経営理念も「技術をもって社会の発展に貢献する」と謳っており、技術をコアコンピタンスとしているのであれば、社内の高度人材である博士号を持つ人たちがもっと活躍できる場を設定することが必要です。IHIグループにしかできない価値を生み出すことを投資家・株主は期待していると思います。もう一つは、技術者であっても技術だけに意識を向けるのではなく、技術の創出する価値が社会に与えるインパクトを強く意識したほうがいいと思います。技術は社会をより良く変えるためにあるので、技術者もロケットを作るだけではなく、ロケットで社会に貢献する、ロケットで稼ぐという目的の達成に向けた高い技術目標を定めたいですね。



- 中西** IHIグループは非常に優秀なエンジニアの集団です。一方で、その卓越した技術をマネタイズしていく発想が少し足りないと感じています。持てる技術や叡

智を使って社会のニーズに応えながら、キャッシュを生み出すビジネスモデルをどう構築するかの観点は、我々社外取締役がIHIグループの価値創造に貢献できるところだと感じます。

- 松田** 私が提供したいことは、資本市場の視点です。投資家をはじめ外部のステークホルダーからどう見られているかを常に意識し、戦略的な発想で議論ができるように心懸けています。エンジニアとして高性能のロケットを作りたいという気持ちは重要ですが、事業家であればロケットを作つて儲けたいという強い意思が要るはずです。ロケットを作ることに加えてロケットビジネスをどう構想するかということをもっと考えてほしいです。



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

サステナビリティ戦略の全社戦略への統合

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

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

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

- 中西** ESGの推進については取締役会でも頻繁に議案にしており、トップの意識も高いです。今年度から女性活躍を含めたサステナビリティ目標を業績連動報酬の評価指標に組み入れ、マテリアリティの達成とインセンティブ報酬の連動性を高めました。

- 碓井** 会社をサステナブルすることは重要です。そのためには社会のサステナビリティに貢献できる事業ポートフォリオを定めて、どこに向かうのかを明確にする必要があります。事業ポートフォリオの再編はサステナビリティ戦略の中心でもあるので、その進捗が外部からも理解できるようなKPIを提示したいですね。

- 内山** 化石燃料から代替燃料のアンモニアに置き換えていくことで、気候変動に対して相当のインパクトを出せそうです。加えて、航空エンジンにおいても性能向上、効率性改善、さらに電動化やSAFなど代替燃料への対応などの効果は定量的に示せるので、わかりやすい数値を使ってしっかりと対外的に発信ていきたいです。



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

- 松田** 最近は本社と事業部門間の異動も増えて人材の流動性も高まっていますが、会社の枠を飛び越えて

越境経験を積むことで、自分たちの事業を相対化、俯瞰できるようになります。ビジネス構想力の底上げやイノベーションにもつながるので、もっと積極的に進めてほしいです。DE&Iについては、内部昇格の女性役員がコンスタントに出ています。しかし、今の育成する仕組みをさらにシステムとして担保できるようにしていく必要があると考えています。

- 中西** DE&Iに関しては、もう少し外国籍の方の存在感があつても良いのではないかと感じます。外国籍の役員が1名おられます、グローバルに展開している会社にしては少ない印象を持ちます。経営判断に外国籍の方の発想を取り入れることは、グローバル競争に勝つために必須だと思うので、積極的な登用を期待したいです。



- 碓井** 博士号を持つ優秀なエンジニアは多いので、知財戦略を磨いて自分たちの技術的価値をIHIグループの成長にどう生かすのかをもっと考えたいです。組織の作り方も重要なですね。大きな組織になると、営業や技術など高度な専門性を持つ人に、事業領域横断の横串機能を付与して全体最適でオペレーションを回せる組織にすることも検討したいですね。そうしたポストに見合った人をアサインするためにも経営人材の原石を早期に見出し育成していくことが重要です。

- 内山** 資質や能力を見極めて、早期選抜によって権限を持たせてチャレンジできる環境があれば組織も活性化します。あとは、やはり(中西さんもおっしゃったとおり)経営の意識決定プロセスにおける外国人のプレゼンスを高めたいですね。外国人の意見や発想が聞こえてこないと感じます。視点の異なる意見に耳を傾ければ、ビジネスのやり方についても気づきが得られそうです。

V

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

● **碓井** コンプライアンス事案については、事業が多すぎて目が行き届かないように感じるので、事業の成長性を軸にポートフォリオの見直しを急ぐことが最善策だと思います。ガバナンス強化という面では、社外取締役を過半数にしていく時期に来ているように感じます。会社のサステナビリティを担保するには、社内の自律に加えて他律の機能が必要不可欠と考えています。

● **中西** 一定レベル以上のところでは内部統制の仕組みに不備はない見ていますが、現場とのコミュニケーションに課題があるとの認識です。サクセションについては、社外取締役と執行役員との面談を通じて、見識や考え方について確認できるようになっていました。CEO後継候補者が何を考えて、どう行動しているかを知ることはとても重要だと思います。

● **松田** ガバナンス最大の課題は経営人材の育成だと考えています。単に次の社長を決めるということではなくて、マネジメントプロフェッショナルを育てるプランを構築することがガバナンス強化につながります。IHIアカデミーにて一部取り組みが進んでいますが、プロのマネジメントを目指す次世代の経営層を選抜・育成するためには、外部の目も入れた仕組みを作り上げたいですね。

● **内山** 航空エンジン事案の教訓ですが、新しい技術による大きなリスク、これは宇宙関連や再生可能エネルギー分野でも起こります。そうしたリスクをどう想定してシェア、あるいはヘッジしていくのかということを契約方法も含めて再考しています。コンプライアンス関係の不祥事については、やはり子会社が多すぎることが一因ではないでしょうか。本部からの牽制機能が十分に機能していないように見受けます。併せて、デジタル化の推進も避けて通れないですね。マニュアル作業への依存が高いと、ヒューマンエラーやコンプライアンス問題につながり発見も遅れます。報酬については、インセンティブ報酬を高める方向が望ましいと考えています。自己抑制的な報酬体系だと適切なリスクテイクを支援できないように感じます。

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



データセクション

DATA

105	財務データ
107	サステナビリティデータ
111	会社概要と株価・株式関連情報
113	役員紹介
116	グローバルネットワーク



財務データ

年度 基準	2013 日本基準	2014 日本基準	2015 日本基準	2016 日本基準	2017 日本基準	2018 日本基準	2019 日本基準	2019 IFRS	2020 IFRS	2021 IFRS	2022 IFRS	2023 IFRS
主要財務サマリー												
受注高	14,589	16,643	16,053	13,898	15,050	13,992	13,739	12,800	10,970	12,612	13,661	13,768
売上高/売上収益	13,040	14,558	15,393	14,863	15,903	14,834	13,865	12,631	11,129	11,729	13,529	13,225
営業利益	532	632	220	473	722	824	607	478	279	814	819	△ 701
持分法投資損益/持分法による投資損益	53	△ 17	11	△ 35	△ 330	41	△ 129	△ 123	△ 19	11	△ 83	7
営業外損益(純額)	0	△ 67	△ 123	△ 253	△ 508	△ 167	△ 285	—	—	—	—	—
経常利益/税引前利益	532	565	97	220	214	657	322	291	276	876	648	△ 722
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	331	90	15	52	82	398	128	82	130	660	445	△ 682
研究開発費	335	370	416	355	386	365	381	400	268	298	340	393
設備投資額	545	639	508	527	592	673	806	899	483	433	611	712
減価償却費	404	432	467	466	448	429	538	663	698	675	629	707
有利子負債残高	3,578	4,106	3,745	3,719	3,222	3,550	4,881	6,127	6,059	5,055	5,194	5,743
純資産/資本合計	3,625	3,595	3,333	3,376	3,502	3,816	3,537	3,060	3,277	4,070	4,562	4,022
従業員数(名)	27,562	28,533	29,494	29,659	29,706	29,286	28,964	29,328	29,149	28,801	28,486	28,237
1株当たりデータ												
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※1	225.13	58.84	9.90	33.98	53.71	258.53	84.21	53.93	88.13	439.77	294.48	△ 451
1株当たり純資産/1株当たり親会社所有者帰属持分※2	2,236.81	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
1株当たり年間配当金	60.00	60.00	30.00	0.00	60.00	70.00	50.00	50.00	0.00	70.00	90.00	100
事業領域情報												
資源・エネルギー・環境	受注高	4,946	5,827	5,327	3,528	3,780	2,855	3,169	3,169	2,747	3,738	3,934
	受注残高	5,352	7,604	8,434	7,523	6,485	5,231	5,212	5,170	4,823	5,275	5,657
	売上収益	3,440	4,153	4,524	4,273	4,904	3,770	3,277	3,248	3,176	3,444	3,713
	営業利益	116	240	△ 22	△ 106	△ 148	33	37	39	191	229	177
社会基盤	受注高	1,755	1,787	1,285	1,501	1,639	1,244	1,969	1,969	1,661	1,810	1,340
	受注残高	2,352	2,319	1,943	1,961	2,061	1,916	2,296	2,293	2,264	2,500	2,184
	売上収益	1,503	1,886	1,681	1,577	1,545	1,431	1,528	1,487	1,579	1,673	1,710
	営業利益	23	△ 32	△ 489	△ 120	139	142	134	130	171	153	150
産業システム・汎用機械	受注高	3,706	4,150	4,218	4,205	4,740	4,589	4,201	4,201	3,652	3,845	4,559
	受注残高	1,087	1,210	1,380	1,484	1,610	1,803	1,908	1,898	1,753	1,807	2,010
	売上収益	3,978	4,117	4,047	4,116	4,590	4,410	4,064	4,045	3,742	3,769	4,365
	営業利益	151	102	126	175	189	231	114	129	114	128	127
航空・宇宙・防衛	受注高	4,069	4,680	5,156	4,515	4,638	4,943	4,201	3,215	2,689	3,047	4,237
	受注残高	4,403	5,107	5,410	5,110	5,330	5,626	4,936	4,917	2,485	2,838	2,934
	売上収益	4,060	4,348	5,002	4,719	4,637	4,922	4,808	3,697	2,515	2,652	3,641
	営業利益	367	395	584	530	601	464	403	208	△ 401	△ 93	361
財務指標												
海外売上高比率/海外売上收益率	47.4	52.1	51.8	50.9	50.8	48.1	47.8	43.6	37.2	42.2	48.8	45.1
営業利益率	4.1	4.3	1.4	3.2	4.5	5.6	4.4	3.8	2.5	6.9	6.1	△ 5.3
ROIC ※3	5.3	5.8	2.3	5.0	7.7	8.7	5.7	4.1	2.2	6.4	6.3	△ 4.9
ROA ※4	2.3	0.6	0.1	0.3	0.5	2.4	0.8	0.4	0.7	3.5	2.3	△ 3.4
ROE ※5	10.5	2.6	0.5	1.6	2.6	11.8	3.8	2.8	4.5	19.3	11.0	△ 16.9
D/Eレシオ(倍) ※6	0.99	1.14	1.12	1.10	0.92	0.93	1.38	2.00	1.85	1.24	1.14	1.43
自己資本比率/親会社所有者帰属持分比率	23.1	20.5	18.6	18.8	19.9	21.0	18.7	15.0	16.4	20.3	22.2	17.9
CCC(日)	—	—	—	87	83	97	120	92	124	112	120	107
貸借対照表関連情報												
流動資産	9,012	10,537	11,005	10,738	9,934	9,878	10,760	9,576	9,466	10,239	10,857	12,107
固定資産/非流動資産	5,951	6,371	6,145	6,189	6,400	6,766	6,647	9,113	8,862	8,556	8,562	8,871
資産合計	14,963	16,908	17,150	16,928	16,334	16,645	17,407	18,690	18,328	18,796	19,419	20,978
流動負債	7,262	7,959	8,827	8,762	8,116	8,231	9,090	9,165	7,647	7,736	8,316	10,510
保証工事引当金、受注工事損失引当金	438	653	975	852	809	691	626	319	264	223	216	238
固定負債/非流動負債	4,075	5,353	4,989	4,789	4,716	4,597	4,780	6,464	7,403	6,989	6,541	6,444
負債合計	11,338	13,312	13,816	13,552	12,832	12,828	13,870	15,629	15,051	14,726	14,857	16,955
株主資本/親会社の所有者に帰属する持分合計	3,322	3,135	3,058	3,099	3,132	3,434	3,292	2,801	3,007	3,821	4,312	3,755
純資産合計/資本合計	3,625	3,595	3,333	3,376	3,502	3,816	3,537	3,060	3,277	4,070	4,562	4,022
負債純資産合計/負債及び資本合計	14,963	16,908	17,150	16,928	16,334	16,645	17,407	18,690	18,328	18,796	19,419	20,978
キャッシュ・フロー計算書関連情報												
営業活動によるキャッシュ・フロー	392	635	953	653	990	464	145	424	363	1,141	541	621
投資活動によるキャッシュ・フロー	△ 622	△ 746	△ 355	△ 289	△ 479	△ 792	△ 758	△ 855	△ 404	279	△ 523	△ 516
財務活動によるキャッシュ・フロー	113	334	△ 475	△ 219	△ 573	164	1,152	968	△ 237	△ 1,214	△ 240	△ 258
有利子負債の増減	40	528	△ 361	△ 26	△ 497	328	1,330	△ 1,190	△ 67	△ 1,003	139	545
フリー・キャッシュ・フロー ※7	△ 230	△ 110	598	364	510	△ 328	△ 613	△ 430	△ 41	1,420	17	104

サステナビリティ データ

重要課題	テーマ	指標	データの対象範囲	実績	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度
環境 -環境負荷の低減-								
気候変動への対策	GHG	GHG排出量(Scope1+Scope2)(t-CO ₂ e) *1 Scope1(t-CO ₂ e) Scope2(マーケット基準)(t-CO ₂) GHG排出原単位(t-CO ₂ e/億円) *2,*3 GHG排出量(Scope3)(t-CO ₂ e) *1 #1 原材料 #2 資本財 #3 燃料およびエネルギー関連活動 #4 輸送・配送 #5 廃棄物 #6 出張 #7 通勤 #11 製品の使用	IHIおよび連結子会社 IHIおよび連結子会社 IHIおよび連結子会社 IHIおよび連結子会社	225,066 58,517 166,549 20.2	220,138 64,270 155,868 18.8	215,753 61,469 154,284 15.9	211,970 65,033 146,937 16.0	
10月以降に開示予定								
	エネルギー	エネルギー消費量(TJ) *1 燃料消費量(TJ) 電力消費量(TJ) 熱消費量(TJ) 再生可能エネルギー使用量(TJ) エネルギー消費原単位(TJ/百億円) *2,*4	IHIおよび連結子会社 IHIおよび連結子会社 IHIおよび連結子会社 IHIおよび連結子会社 IHIおよび連結子会社	2,283 974 1,276 7 26 20.5	2,348 1,084 1,229 5 31 20.0	2,294 1,019 1,230 0 45 17.0	2,322 1,070 1,184 0 69 17.6	
	社外からの評価	CDP気候変動の評価	IHIおよび連結子会社	B- (マネジメント)	B- (マネジメント)	B (マネジメント)	B (マネジメント)	
※1 各項目を四捨五入して合計しているため、内訳の合計値と一致しない場合があります。	地球環境の保全	環境法令遵守 重大な環境事故の発生件数(件) 重大な環境法令違反の発生件数(件) 罰金・違約金などを支払った件数(件)	IHIおよび連結子会社 IHIおよび連結子会社 IHIおよび連結子会社	0 0 0	0 0 0	0 0 0	0 0 0	
		環境負荷低減コスト 投資額(百万円) *5 費用額(百万円)	IHIの工場・事業所 IHIの工場・事業所	334 23	357 92	563 151	1,048 365	
		環境関連設備投資 省エネ・気候変動対策(百万円) *6 環境リスク対策(百万円) PCB対策(百万円)	IHIの工場・事業所 IHIの工場・事業所 IHIの工場・事業所	60 271 4	61 285 10	127 432 3	517 532 —	
	資源循環型社会の形成	廃棄物 廃棄物排出量(トン) うち、有害廃棄物排出量(トン) 有価物(リサイクル)量(トン)	IHIおよび連結子会社 IHIおよび連結子会社 IHIおよび連結子会社	20,912 182 15,067	23,633 255 16,164	23,044 156 17,869	25,410 128 15,219	
		水 取水量(千m ³) *1 上水(千m ³) 工業用水(千m ³) 地下水(千m ³) 雨水、河川、湖など(千m ³) 排水量(千m ³)	IHIおよび連結子会社 IHIおよび連結子会社 IHIおよび連結子会社 IHIおよび連結子会社 IHIおよび連結子会社	4,008 651 799 1,731 827 3,373	4,195 664 792 1,691 1,047 3,265	4,037 670 737 1,451 1,180 3,181	5,844 2,326 738 1,506 1,274 4,856	
		社会 -豊かな社会の実現-						
		多様な人財の活躍 従業員数 連結従業員数(名) 単体従業員数(名) 男性(名) 女性(名) 女性比率(%)	IHIおよび連結子会社 IHI IHI IHI IHI IHI	29,149 7,796 6,766 1,030 13.2	28,801 7,779 6,727 1,052 13.5	28,486 7,768 6,695 1,073 13.8	28,237 7,840 6,753 1,087 13.9	
		平均勤続年数 *7 全従業員(年) 男性従業員(年) 女性従業員(年)	IHI IHI IHI	15.1 15.3 14.2	16.1 16.2 15.4	16.5 16.6 15.8	16.6 16.7 16.0	
		離職率 総離職率(%) 自己都合離職率(%) 入社3年目以内の離職率(%)	IHI IHI IHI	2.9 1.1 4.3	3.1 1.6 3.4	2.7 1.5 5.5	2.8 1.5 5.3	
	採用・雇用	採用・雇用 新卒採用者数(名) 男性(名) 女性(名) 女性採用比率(%)	IHI、大卒 IHI、大卒 IHI、大卒 IHI、大卒	194 162 32 16.5	109 87 22 20.2	98 84 14 14.3	126 101 25 19.8	
		キャリア採用者数(名) 外国籍従業員数(名) *9 障がい者雇用率(%) *10 定年後再雇用率(%)	IHI IHI IHI IHI	55 82 2.35 81	85 74 2.39 78	98 *8 66 2.55 100	165 59 2.62 81	

I ビジョンストーリー

II 価値創造ストーリー

III ビジネスストーリー

IV サステナビリティストーリー

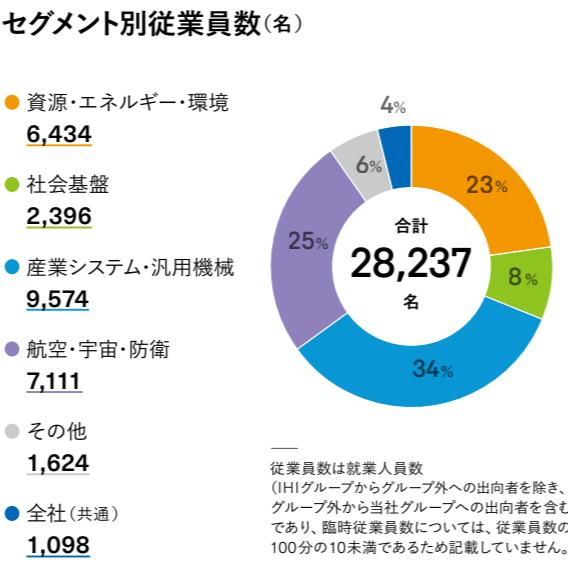
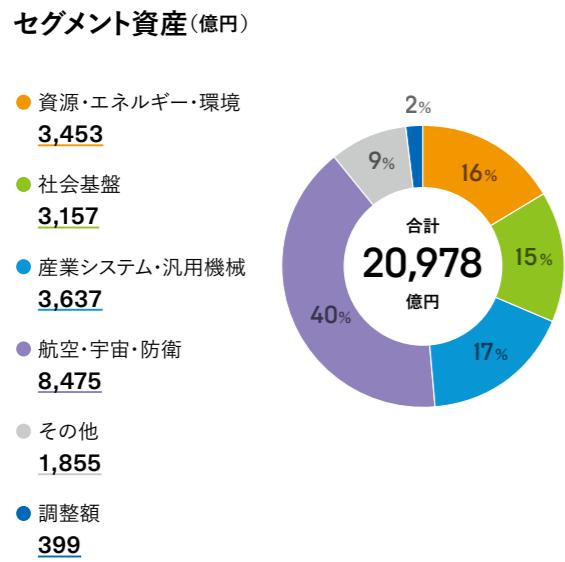
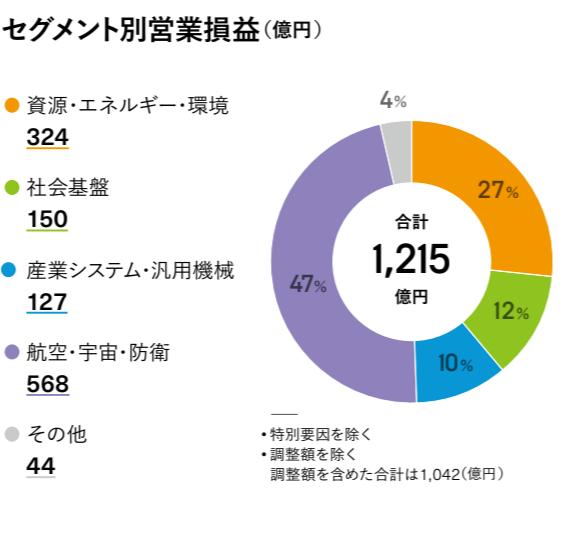
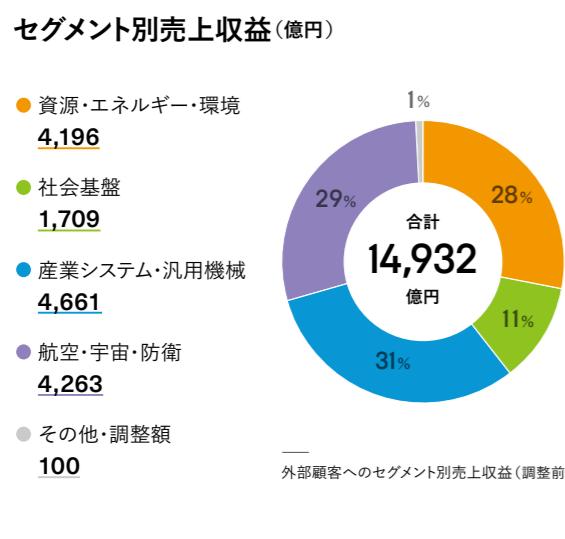
V データセクション

会社概要と株価・株式関連情報

2024年3月31日時点

社名	株式会社IHI
本社所在地	〒135-8710 東京都江東区豊洲三丁目1番1号 豊洲IHIビル 03-6204-7800(代表)
代表者	井手 博
創業	1853年12月5日
設立	1889年1月17日
資本金	1,071億円
連結従業員数	28,237名(単体7,840名)
工場	7工場
支社・オフィス	8カ所
海外事業開発拠点	20カ所(2024年4月1日現在)
グループ会社	連結子会社143社 国内関係会社60社 (子会社41社、関連会社19社) 海外関係会社135社 (子会社113社、関連会社22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	151,902,810株 (自己株式2,777,144株を除く)
株主数	130,581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



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一致しない場合があります。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ります。

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)	23,366	15.38
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	8,589	5.65
NORTHERN TRUST GLOBAL SERVICES SE, LUXEMBOURG RE	4,189	2.75
LUDU RE: UCITS CLIENTS 15.315 PCT NON TREATY ACCOUNT		
みずほ信託銀行株式会社 退職給付信託 みずほ銀行口	3,218	2.11
再信託受託者 株式会社日本カストディ銀行		
IHI共栄会	2,891	1.90
IHI従業員持株会	2,717	1.78
第一生命保険株式会社	2,703	1.77
住友生命保険相互会社	2,284	1.50
BNYM AS AGT/CLTS 10 PERCENT	1,772	1.16
STATE STREET BANK WEST CLIENT - TREATY 505234	1,680	1.10

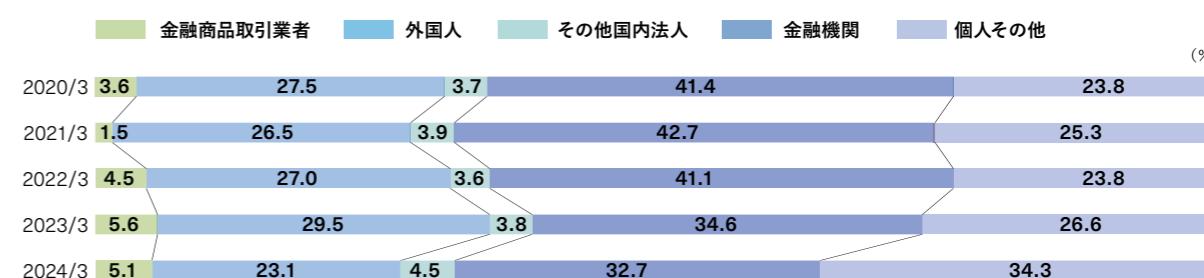
持株比率は自己株式
(2,777,144株)を控除して
計算しています。
自己株式は左記大株主
からは除外しています。

株価パフォーマンス比較(TSR: 株主総利回り)

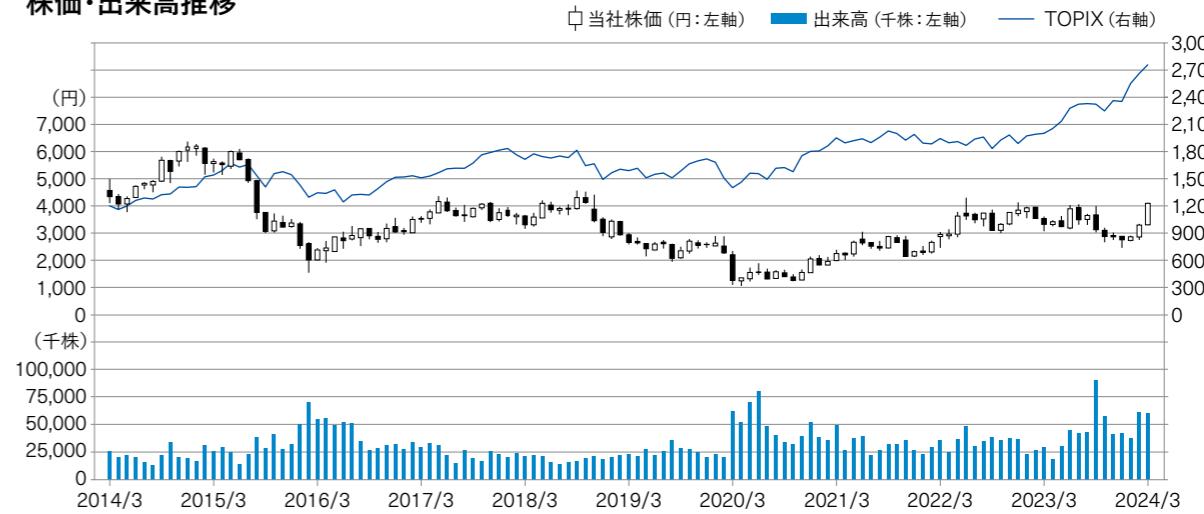
投資期間	1年間	3年間	5年間	10年間
	2023年3月～2024年3月	2021年3月～2024年3月	2019年3月～2024年3月	2014年3月～2024年3月
IHI	26.5	94.2	65.8	6.7
TOPIX	41.3	52.5	96.2	188.6
機械指数	46.2	52.8	117.0	201.8

左記のリターンは
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



当社は、2017年10月1日に10株を1株とする株式併合を実施しました。当該株式併合以前のデータは株式併合を行ったと仮定して、株価、出来高を算出しています。

役員紹介

2024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

土田 剛

1961年1月5日生



1984年4月 当社入社
2015年6月 株式会社IHI物流産業システム 代表取締役社長
2020年4月 当社産業システム・汎用機械事業領域副事業領域長
2021年4月 当社執行役員
産業システム・汎用機械事業領域副事業領域長
2022年4月 当社常務執行役員 経営企画部長
2023年4月 当社副社長執行役員
2023年6月 当社代表取締役 副社長執行役員 (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)

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)

取締役

福本 保明

1966年9月8日生



1990年4月 当社入社
2014年4月 当社財務部財務決算グループ担当部長
2018年6月 当社経営企画部グループ戦略グループ主幹
2020年4月 当社財務部財務決算グループ担当部長
2021年4月 当社財務部長
2022年4月 当社執行役員 財務部長
2023年6月 当社取締役 執行役員 財務部長 (現任)

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〉
株式会社日本製鏡所 社外取締役
株式会社島津製作所 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
2002年6月 同社取締役 情報画像事業本部副事業本部長
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)
2024年6月 セイコーエプソン株式会社 相談役 (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
セイコーエプソン株式会社 相談役



森岡 典子

1964年4月23日生



松田 千恵子

1964年11月18日生



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 代表執行役員 コーポレート経営本部長
2015年6月 同社取締役 代表執行役員
2017年6月 同社取締役 代表執行役員 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

I
ビ
ジ
ョ
ン
ス
ト
リ
ー

II
価
値
創
造
ス
ト
リ
ー

III
ビ
ジ
ネ
ス
ト
リ
ー

IV
サ
ス
テ
ナ
ビ
リ
テ
ス
ト
リ
ー

V
デ
ー
タ
セ
ク
シ
ヨ
ン

グローバルネットワーク

2024年8月時点



監査役

丸山 誠司

1962年8月4日生



1985年4月 当社入社
2008年12月 当社内部統制室長
2010年4月 当社内部監査部長
2012年4月 当社回転機械セクター管理部長
2014年4月 当社財務部税務・海外経理グループ担当部長
2018年4月 当社財務部次長
2019年4月 当社財務部長
2021年4月 当社財務部フェロー
2021年6月 当社常勤監査役(現任)

宝藏寺 多恵

1967年7月28日生



1991年4月 当社入社
2015年4月 当社法務部安全保障輸出管理グループ担当部長
2019年4月 当社人事部採用グループ担当部長
2022年4月 当社内部監査部長
2024年4月 当社内部監査部フェロー
2024年6月 当社常勤監査役(現任)

関根 愛子

1958年5月13日生



1981年4月 シティバンク エヌ・エイ東京支店入行
1985年10月 青山監査法人入所
1989年3月 公認会計士登録
2006年9月 あらた監査法人(現PwC Japan有限責任監査法人)代表社員
2007年7月 日本公認会計士協会 常務理事
2010年7月 同協会 副会長
2016年7月 同協会 会長
2019年7月 同協会 相談役(現任)
2020年1月 IFRS財団 IFRS諮問会議メンバー(現任)
2020年6月 当社監査役(現任)
2020年9月 早稲田大学商学学術院 教授(現任)
2020年10月 國際評価基準審議会 評議員(現任)
(重要な兼職の状況)
公認会計士、日本公認会計士協会 相談役、早稲田大学商学学術院 教授
オリックス株式会社 社外取締役、日本製鉄株式会社 社外取締役

早稲田 祐美子

1960年1月29日生



1985年4月 弁護士登録、マックス法律事務所
(現森・濱田・松本法律事務所)入所
2004年4月 第二東京弁護士会副会長
2005年4月 日本弁護士連合会常務理事
2013年4月 東京六本木法律特許事務所 パートナー(現任)
2016年4月 第二東京弁護士会会長、日本弁護士連合会副会長
2020年8月 公益財団法人日弁連法務研究財団専務理事(現任)
2021年6月 当社監査役(現任)
(重要な兼職の状況)
弁護士、中外製薬株式会社 社外監査役、
SCSK株式会社 社外取締役
公益財団法人日弁連法務研究財団 専務理事

武藤 和博

1963年2月14日生



1985年4月 日本アイ・ビー・エム株式会社 入社
2009年1月 同社執行役員 金融第二事業部長
2014年1月 同社常務執行役員 金融第二事業部長
2014年8月 同社常務執行役員 システム製品事業本部長
2015年2月 同社常務執行役員
IBMシステムズ・ハードウェア事業本部長
2016年7月 同社専務執行役員
IBMシステムズ・ハードウェア事業本部長
2018年9月 同社専務執行役員
パナソニック・エンタープライズ事業部長
2023年1月 同社顧問
2023年6月 当社監査役(現任)
2023年8月 日本オラクル株式会社 バイス・プレジデント
クラウド・アプリケーション統括
2024年3月 同社専務執行役員(現任)
(重要な兼職の状況)
日本オラクル株式会社 専務執行役員

海外事業開発拠点

英國
アルジェリア
イタリア
トルコ
アラブ首長国連邦
シンガポール
インド
タイ
マレーシア
ベトナム
インドネシア
台湾
韓国
オーストラリア
上海
北京
香港
米国
ブラジル

地域統括・拠点会社

アジア大洋州統括
IHI ASIA PACIFIC PTE. LTD.
中国統括
IHI (Shanghai)
Management Co., Ltd

米州統括
IHI Americas Inc.

国内主要工場
相馬工場
鶴ヶ島工場
瑞穂工場
横浜工場
相生工場
吳第二工場

国内事務所・研究所

本社
日本事業開発拠点
昭島事務所
横浜事業所
(エンジニアリングセンター1・2号館)
相生総合事務所
吳総合事務所
技術開発本部

国内支社・オフィス

北海道支社
東北支社
秋田オフィス
福島オフィス
新潟オフィス
北陸支社
中部支社
静岡オフィス
浜松オフィス
豊田オフィス
関西支社
中国支社
山口オフィス
四国支社
九州支社
沖縄オフィス

地域別従業員数

日本	21,187
欧州・中東・アフリカ	1,695
米州	1,443
アジア・オセアニア	3,912

地域別
従業員数
2023年度



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.ahi.co.jp/>