企業名：　株式会社 IHI

レポート名：　統合報告書 2022

1.　この会社が目指している将来の姿が理解できるか

統合報告書は、読者に対して明確な未来像を示し、その達成に向けた組織的な努力と取り組むべき領域を示しており、IHI が目指す将来の姿は十分に理解可能であると評価できる。表紙と 3 ページ目にある「自然と技術が調和する社会を作る」というビジョンは、企業の期待する未来の姿を具現化している。その根底に存在する経営理念、「技術を持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」は、イメージを通じて、企業が思い描く未来を達成するための道筋を効果的に示している。

報告書の後半部分では、具体的な行動指針、取り組むべき成長分野、および主要な事業分野について詳述されている。まず、4 頁では「持続可能な社会」の実現に向けた具体的な行動計画を特定する方法を、企業のビジョンから逆算して提示している。さらに、成長分野としてのカーボンソリューション、保全・防災・減災、および航空輸送システムが挙げられている。また、資源・エネルギー・環境、社会基盤・海洋、産業システム・汎用機械、そして航空・宇宙・防衛という四つの事業領域が詳細に展開されている。

これら全体を通して、IHI の将来像への取り組みや、その達成に必要な注意点、さらにどのようにそれを実現していくのかについての理解が深まる。したがって、IHI の統合報告書は企業の将来のビジョンと取り組む方向性を鮮明に示す資料と評価できる。

2.　この会社の現在の競争優位性が理解できるか

十分理解できる。ここでいう競争優位性とは、その企業の社会に対する存在意義の高さである。つまり、世界からその企業がなくなってしまったら、我々は何ができなくなるのか？あるいは、何が困るのか？ということである。IHI が提供する数々の特性と能力を以下のように整理することが可能だ。

(1)　燃料技術における IHI の独自性

IHI が持つ重要な技術の一つとしてアンモニアの燃焼技術が挙げられる。アンモニアを液体状態のまま専焼できるこの技術は、IHI が世界で唯一保持している。この能力により、日本をはじめとした火力発電に依存する国々は、低コストかつ迅速に脱炭素化を進めることが可能となる。

(2)　輸送システムにおける IHI の貢献

輸送システムからも競争優位性は顕著にある。航空輸送における二酸化炭素削減技術の開発において、国際的な技術基準策定フェーズから、航空局やエンジン製造者との協働を通じて技術開発に努めている。自動車分野においてもその技術力を活かし、燃料電池車向けの電動ターボチャージャーの需要増大に対応している。

(3) 社会インフラ保全における IHI の役割

日本の社会インフラの老朽化対策において、IHI の技術とサービスは極めて重要な役割を果たしている。また、気候変動への対策という視点からも、IHI の存在は無くてはならないものと言える。

以上から、IHI は日本社会、国際社会において不可欠な貢献を提供していることを理解できる。IHI は、我々社会にとってなくてはならない存在となっている。

3. その競争優位性に持続性があるかどうか理解できるか

競争優位性は持続する。理由としては、まず、統合報告書では、企業が持つ様々な技術の詳細な説明が提供されており、新規参入者にとってはこれらの技術や価値を模倣することが困難であるため、IHI が持つ競争優位性を強化する要素となっているからである。また、2050 年のカーボンニュートラル実現に向けたアンモニアプロジェクトやカーボンリサイクルといった課題にも取り組んでいる。これらの取り組みは、世界のトレンドを的確に捉え、その流れに適応して価値ある製品を提供していることを示している。加えて、IHI は人材を重視し、この点については、次セクションで詳しく議論するが、これが競争優勢の持続性の基盤となっていることが統合報告書から読み取れる。

4. この会社で自身の人的資本の価値向上を達成できると思うか

全編にわたり、人的資本に関する企業の価値観がよく伝わる。16 頁から 17 頁では、企業文化の風土を改善するための多様な施策が詳細に述べられている。これには多様性の視点からの改革が含まれ、具体的な提案までが考慮されている。例えば、名前を敬称つきで呼ぶといった微細な変更にまで注目が向けられている。年功序列制の撤廃や組織間での対話を推進するための措置、組織の壁を越えた人材配置等、四つの事業領域を超越した取り組みも伺える。顧客の共有、資源および知的財産の共有、人材の協働等を推進する取り組みが行われている。現場の社員との対話も行われており、組織内のコミュニケーションが重視されていることがわかる。また、55 頁では、人材に対する考え方や福利厚生について説明がある。これにはキャリア開発プログラムや自主選択型の研修（IHI-University）、そして社員による座談会等が含まれている。これらの情報から、IHI では人的資本の価値向上を促進する取り組みが積極的に行われていることが明らかである。したがって、私は IHI において人的資本の価値向上を達成できると思う。

5. 報告書のよかった点はどこか、どのような改善余地があるか

まず優れている点として、報告書の表紙デザインを挙げたい。多くの企業がシンプルな図案、あるいは自社サービスに関連したデザインを採用する中、IHI は自社の将来ありたい姿である「自然と技術が調和する社会」に直接した図案を採用し、一般社団法人障がい者アート協会が提供する「オンラインアートギャラリーアートの輪」から「太陽光発電」をテーマ

にした作品を選んでいる。これは視覚的に印象的であり、企業の姿勢を強く表現している。

次に、報告書の構成も称賛に値する。概説から経営戦略、事業基盤、データに至るまで、読者である投資家が内容を理解しやすいよう配慮されている。IHI の事業は複雑であるが、事業の全体像が 9 頁から 10 頁で特に注目したいトピックについて取り上げ、うまく視覚化されながら整理されている。

さらに、非財務情報の開示にも積極的であり、これは企業イメージ強化に寄与している。20 頁では過去の中期経営計画と主な経営指標の推移が明示され、過去にどれほど効率的な取り組みが行われたかが視覚化されている。

検討すべき改善点としては、情報収集の利便性である。報告書における技術の説明は一貫して理解しやすい形で提示されている。しかし、それらを総括した一覧表が付録等に存在していない。そこで、各部門に分けての技術一覧表があれば、それぞれの部門の強みと特性が明確になる、統合報告書を一通り読み終えた投資家にとっては、どのような技術を保有しているかわかりやすく理解できる。また、投資家もそれぞれの技術について、事業部門の連携が生み出すシナジーを検討し、企業価値さらに高められると考えられる。

また、人的資本については、IHI はすでにその重要性を高く認識していることは明らかである。しかし、その評価を具体的に示す方法として、社員が実際の業務中に取り組む様子を捉えた写真を報告書に多く掲載することも検討すべきだろう。座談会に代わって、ビジネスの最前線での社員インタビューを実施することもよさそうだある。それにより、等身大の社員の姿や彼らが抱く思想がより具体的に伝わる。これらの取り組みは、社員と経営層が一体となって目標達成に努めていることを具体的に示す有効な手段となりうる。