

# コーポレート・ガバナンスの強化

## コーポレート・ガバナンス

### 考え方

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

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

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。

- 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監督機能を十分に果たせるよう、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。

## コーポレート・ガバナンスの強化

### 体制

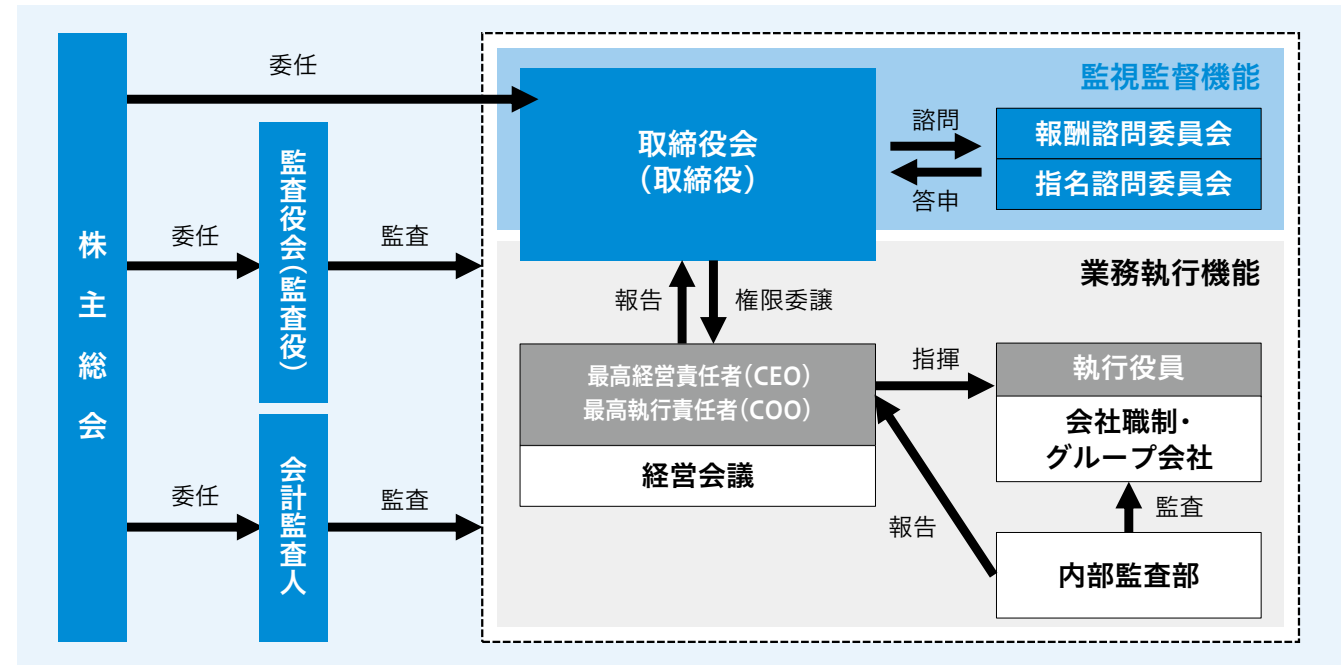
IHIは、監査役会設置会社であり、取締役の職務の執行を監査するため監査役5名（うち社外監査役3名）を選任しています。

取締役会は、取締役12名（うち社外取締役4名）で構成され、取締役会長が議長を務めます。取締役会は、IHIの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なうとともに、取締役の業務執行について監督を行ないます。なお、社外取締役は、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、業務執行を行なう経営陣から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・提言を行ないます。

### ●執行役員制度

IHIは、取締役会の意思決定機能と監督機能の強化、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。最高執行責任者（COO）は、最高経営責任者（CEO）の下で、執行役員の職務を統括して指揮監督を行ないます。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。

### 経営機構図



### ●報酬諮問委員会・指名諮問委員会

IHIは、任意の委員会として報酬諮問委員会と指名諮問委員会を設置しています。

報酬諮問委員会は、取締役会から諮問される役員報酬の妥当性・客観性の審議を目的に、社外取締役3名、社外監査役1名、人事担当取締役、財務担当取締役の計6名で構成され、社外取締役が委員長を務めます。

2019年度は5回開催し、委員の欠席はありませんでした。

指名諮問委員会は、取締役会による役員指名の適切な行使の監督・助言などを目的に、社外取締役4名、代表取締役社長の計5名で構成され、代表取締役社長が委員長を務めます。

2019年度は5回開催し、委員の欠席はありませんでした。

## コーポレート・ガバナンスの強化

### 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な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なうにあたり、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します。また、社外取締役の関与と助言および監督を積極的に得るため、取締役会の任意の諮問機関として独立社外取締役全員と代表取締役社長で構成する指名諮問委員会を設置し、同委員会が人事に係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なえること
- ・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

#### ●社外役員独立性判断基準

東京証券取引所が規定する独立役員の要件に加え、以下の基準に基づき独立性を判断します。

##### 1. 大株主との関係

IHIの議決権所有割合10%以上の大株主ではない（法人の場合は取締役、監査役、執行役、執行役員および従業員）。

##### 2. 主要な取引先等との関係

以下に掲げるIHIの主要な取引先等の取締役、監査役、執行役、執行役員および従業員ではなく、また、過去において業務執行取締役、執行役、執行役員ではない。

- ・IHIグループの主要な取引先（直近事業年度の取引額が当社の連結売上高2%以上を占めている）

- ・IHIグループを主要な取引先とする企業（直近事業年度の取引額が取引先の連結売上高2%以上を占めている）

- ・IHIの主要な借入先（直近事業年度の事業報告における主要な借入先）

##### 3. 専門的サービス供給者との関係（弁護士・公認会計士・コンサルタント等）

IHIから役員報酬以外に、年間1,000万円以上の金銭その他財産を得ている弁護士、公認会計士、コンサルタント等ではない。

##### 4. 会計監査人との関係

IHIの会計監査人の代表社員、社員ではない。

##### 5. 役員等を相互に派遣する場合

IHIと相互に取締役、監査役を派遣していない。

##### 6. 近親者との関係

IHIグループの取締役、監査役、執行役員およびこれらに準じた幹部従業員の配偶者または2親等内の親族ではない。また、1から4に掲げる者\*の配偶者または2親等内の親族ではない。

\*大株主、主要な取引先などが法人である場合、その取締役、監査役、執行役、執行役員およびこれらに準じた幹部従業員に限る。上記に加えて、社外役員候補者の指名にあたっては、年齢、兼任状況、就任期間などについても考慮します。

## コーポレート・ガバナンスの強化

## ●取締役会の構成(2020年7月1日現在)

氏名 当社における地位	選任理由	2019年度 取締役会 出席回数 (出席率)	在任 年数	保有 株式数	取締役会の諮問機関 の委員就任状況	
					報酬諮問 委員会	指名諮問 委員会
満岡 次郎 代表取締役会長	2016年4月以降、事業の集中と選択、事業環境の変化に対応したビジネスモデル変革を積極的に進めるとともに、リスクマネジメントの強化、コンプライアンスの徹底を通じて、当社グループの収益基盤の強化を果たすなど、経営をリードしてきました。本年4月からは取締役会議長として、コーポレート・ガバナンスのさらなる向上に努めており、その豊富な経営者としての経験と見識が当社グループの経営に活かされると判断しました。	全18回中 18回 (100%)	6年	10,400 株	—	—
井手 博 代表取締役社長	エネルギー、プラント関係の海外営業部門を中心に多くの知見を蓄積した後、海外現地法人の社長、事業領域の責任者を歴任し、脱CO <sub>2</sub> ・循環型社会の実現に向けて長期的視点での事業戦略の構築と事業運営を進めました。本年4月からは最高執行責任者として当社グループの経営をリードしており、その豊富な国際経験と実績および見識が当社グループの経営に活かされると判断しました。	—	2020年 6月から	1,300 株	—	委員長
山田 剛志 代表取締役副社長	財務分野、経営企画部門を中心に多くの知見を蓄積した後、当社グループの財務部門を率いた上で、2019年4月からは代表取締役副社長として、当社グループの財務戦略、財務体質改善などに取り組んでおります。これらのグループ経営全般に対する高い見識が当社グループの経営に活かされると判断しました。	全18回中 18回 (100%)	3年	1,600 株	委員	—
識名 朝春 代表取締役副社長	航空エンジンの技術開発分野において多くの知見を蓄積した後、グローバルに展開する航空・宇宙事業の経営を担い、同事業の成長を図りました。その豊富な実績と経験および見識が、当社グループの経営に活かされると判断しました。	全18回中 18回 (100%)	4年	4,700 株	—	—
長野 正史 取締役	主に人事部門において多くの知見を蓄積した後、多様な事業を擁する産業システム・汎用機械事業領域においてライフサイクル型事業を中心としたビジネスモデル変革に取り組みました。本年4月からは、コーポレート部門と事業部門の双方の経験を活かした経営戦略の立案に携わっており、その幅広い経験と実績および見識が当社グループの成長に資するものと判断しました。	全18回中 18回 (100%)	2年	4,100 株	委員	—
村上 晃一 取締役	技術開発部門において材料の研究・開発、技術管理全般を経験した後、事業部門の責任者を経て、当社グループの技術開発部門を率い、技術全般にわたる高い見識を活かした新事業の創出にも取り組んでおります。その幅広い経験と実績および見識が当社グループの成長に不可欠であると判断しました。	全18回中 18回 (100%)	2年	4,600 株	—	—

氏名 当社における地位	選任理由	2019年度 取締役会 出席回数 (出席率)	在任 年数	保有 株式数	取締役会の諮問機関 の委員就任状況	
					報酬諮問 委員会	指名諮問 委員会
川上 剛司 取締役	橋梁の設計・建設部門を中心に多くの知見を蓄積した後、当社が国内有力企業を買収して発足した橋梁・水門事業を営む会社において、多くの国内外プロジェクトの責任者や代表取締役社長を歴任し、当社グループにおける社会インフラ関連事業の成長を図りました。その豊富な実績と経験および見識が、社会基盤・海洋事業領域をはじめとする当社グループの成長に資するものと判断しました。	—	2020年 6月から	1,400 株	—	—
茂垣 康弘 取締役	技術開発部門を中心に多くの知見を蓄積した後、熱・表面処理事業において当社が買収した海外法人の代表取締役会長を務めるとともに、同事業を手がける国内外のグループ会社を束ねてグローバル展開を積極的に進め、その成長を図っております。その幅広い経験と実績および見識が産業システム・汎用機械事業領域をはじめとする当社グループの成長に資するものと判断しました。	—	2020年 6月から	1,400 株	—	—
* 藤原 健嗣 社外取締役	総合化学メーカーにおいて多角的な経営を推進してきた経営トップとしての豊富な経験と幅広い見識を有しており、それらを当社の経営に反映していただくとともに、独立した立場からの経営の監視・監督機能を発揮していただいています。	全18回中 17回 (94%)	5年	0株	委員長	委員
* 石村 和彦 社外取締役	総合素材メーカーの経営トップを務めてきた豊富な経験と幅広い見識を有しており、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いています。	全18回中 18回 (100%)	3年	1,200 株	委員	委員
* 中西 義之 社外取締役	グローバル化学メーカーにおいて事業環境の変化に対応したさまざまな施策を推進してきた経営者としての豊富な経験と幅広い見識を有しており、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・監督を期待できるものと判断しました。	—	2020年 6月から	0株	委員	委員
* 松田 千恵子 社外取締役	企業戦略、財務戦略の研究、教育による豊富な知識と、複数社の社外役員の経験による幅広い見識を有しており、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・監督を期待できるものと判断しました。	—	2020年 6月から	0株	—	委員

※東京証券取引所等の定めに基づく独立役員、当社の「社外役員独立性判断基準」を満たしている役員です。

(単位：%)

社外取締役の平均出席率	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度
取締役会	96.2	95.3	98.6	98.1

## コーポレート・ガバナンスの強化

## ● 監査役会の構成(2020年7月1日現在)

氏名 当社における地位	選任理由	2019年度取締役会 出席回数(出席率)	在任 年数	取締役会の諮問機関 の委員就任状況	
		2019年度監査役会 出席回数(出席率)		報酬諮問 委員会	指名諮問 委員会
菅 泰三 常勤監査役	入社以来、財務分野を中心に多くの知見を蓄積した後、アジア大洋州統括会社の社長を務め、財務管理に関する高度な専門知識と経営管理全般に関わる幅広い業務経験を有することから、当社グループの実効的な監査に活かされるものと判断しました。	全18回中18回 (100%) ----- 全13回中13回 (100%)	3年	—	—
新村 高志 常勤監査役	入社以来、営業・マーケティングの分野において多くの知見を蓄積した後、国内外の支社・関係会社を束ねる責任者として、全社的視点での営業戦略を遂行するとともに、各国の情勢に応じた事業のグローバル展開、リスク管理を推進しました。その豊富な実績と経験および見識が当社グループの実効的な監査に活かされるものと判断しました。	— ----- —	2020年 6月から	—	—
※1 谷津 朋美 社外監査役	弁護士および公認会計士として多くの企業の諸課題に対応した豊富な経験と見識を有しており、それらを独立した立場から、当社の経営監査業務に反映いただいております。	全18回中18回 (100%) ----- 全13回中13回 (100%)	3年	—	—
※1 岩本 敏男 社外監査役	経営者としての豊富な経験と幅広い識見を有しており、それらを独立した立場から当社の経営監査業務に反映していただくことにより、当社のコーポレート・ガバナンスの強化を図ることを期待するとともに、ビジネスモデルの変革に取り組んでいる当社としては、システム開発などで同氏が培ってきたIoTに関する豊富な知識・経験によるアドバイス・助言を期待できるものと判断しました。	全14回中14回 (100%) ----- 全10回中10回 (100%)	1年	委員	—
※1 関根 愛子 社外監査役	法人の代表社員に加え、日本公認会計士協会の会長としての豊富な経験と見識を有しており、それらを独立した立場から当社の経営監査業務に反映していただくことを期待できます。 また、同氏は、会社経営に関与された経験はありませんが、上記理由により、社外監査役としての職務を適切に遂行いただけるものと判断しました。	— ----- —	2020年 6月から	—	—

※1 東京証券取引所等の定めに基づく独立役員、当社の「社外役員独立性判断基準」を満たしている役員です。

※2 監査役就任後に開催された取締役会、監査役会の出席状況を記載しています。

(単位：%)

社外監査役の平均出席率	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度
取締役会	92.3	96.0	92.6	100.0
監査役会	93.0	100.0	100.0	100.0



## コーポレート・ガバナンスの強化

### 役員報酬

#### 役員報酬の決定に関する方針

##### ●取締役(社外取締役を除く)および執行役員の報酬の決定に関する基本方針

IHIの役員報酬制度は、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に、経営理念・グループビジョンならびにグループ経営方針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、IHIの役員に力強く動機付けるものです。

この実現のため、固定報酬に加えて、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)、広くステークホルダーとの価値観の共有を目的とした中長期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で、健全な企業家精神の発揮に資するものとします。

また、経営理念「人材こそが最大かつ唯一の財産である」のもと、経営環境と当社が担う社会的役割や責任等を踏まえた、IHIの役員にふさわしい処遇としています。

##### ●報酬水準および報酬構成割合

IHIは、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、適切な報酬水準を設定しています。また、IHIの事業の性質やインセンティブ報酬の実効性等を考慮し、①固定の基本報酬の額、②目標業績を達成した場合に支給される年次インセンティブ(業績連動賞与)の額、③目標業績を達成した場合に交付される中長期インセンティブ(業績連動型株式報酬)の価値の割合を、おおむね60%：20%：20%となるように設定しています。

##### ●報酬決定の手続き

IHIの取締役と執行役員の報酬は、その妥当性と客観性を確保するため、IHIが任意に設置する報酬諮問委員会の審議・答申を経て、取締役会で決定します。

##### ●社外取締役および監査役の報酬

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

##### ●インセンティブ報酬の算定式

「グループ経営方針2019」で重視する収益性の経営指標(連結営業利益率)と連結ROICを業績評価指標としています。

報酬の種類	給付の形式	支給額の算定式
業績連動型株式報酬 (中長期インセンティブ)	株式	$\text{交付する株式の数} = \left( \text{役職位に応じた基礎ポイント} \times \text{連結ROICに応じた業績評価支給率} \times \frac{\text{在籍月数を12で除して得られる割合}}{12} \right) \times 1/2$ <p style="text-align: center;">0~150程度で変動 業績評価期間(将来の3事業年度)の終了後に達成度を評価</p>
	現金	$\text{交付する金銭の額} = \left( \text{確定ポイント数}^*1 - \text{交付する株式の数} \right) \times \text{権利確定日のIHI株式の時価}$ <p style="text-align: right;">*1 確定ポイント1個は、IHI株式1株に相当します。</p>
業績連動賞与 (年次インセンティブ)	代表取締役の場合	$\text{業績連動賞与} = \text{役職位に応じた標準支給額} \times \left( \frac{\text{親会社株主に帰属する当期純利益}}{\text{親会社株主に帰属する当期純利益に応じた業績評価支給率}^*2} \times 50/100 + \frac{\text{連結営業利益率に応じた業績評価支給率}^*2}{\text{連結営業利益率}} \times 50/100 \right)$
	取締役の場合	$\text{業績連動賞与} = \text{役職位に応じた標準支給額} \times \left( \frac{\text{親会社株主に帰属する当期純利益}}{\text{親会社株主に帰属する当期純利益に応じた業績評価支給率}^*2} \times 30/100 + \frac{\text{連結営業利益率に応じた業績評価支給率}^*2^*3}{\text{連結営業利益率}} \times 50/100 + \frac{\text{個人の業績評価に基づく支給率}^*2}{\text{個人の業績評価に基づく支給率}^*2} \times 20/100 \right)$ <p>*2 0~200程度で変動 *3 取締役が事業領域所管取締役の場合、担当事業領域の連結営業利益率に応じた業績評価支給率とします。</p> <p>2020年度については、将来の投資原資の確保と堅固な財務基盤の構築を目的として、業績評価指標のひとつにキャッシュ・フロー(「連結キャッシュ・フロー」および「担当事業領域の連結キャッシュ・フロー」)を加えることとします。連結キャッシュ・フローは、営業活動によるキャッシュ・フローと投資活動によるキャッシュ・フローを合計した数値になります。</p>

## コーポレート・ガバナンスの強化

## 2019年度の報酬実績

## 報酬等の総額および員数

(単位：百万円)

区分	支給人員	報酬等の種類別の総額			報酬等の 総額
		基本報酬	業績連動型 株式報酬	業績連動 賞与	
取締役	12名	434	117	12	565
監査役	6名	108	—	—	108
合計 (うち社外役員)	18名 (8名)	542 (75)	117 (—)	12 (—)	673 (75)

(注1) 取締役の報酬限度額は年額1,090百万円以内、監査役の報酬限度額は年額120百万円以内としています。

(注2) 本表の員数は、2019年6月20日開催の株主総会終結の時をもって退任した社外取締役1名および社外監査役1名が含まれています。そのため、2020年3月31日時点の取締役11名、監査役5名と相違する員数になっています。

## 業績評価支給率の目標・実績など

報酬の種類	業績評価指標	業績評価 支給率変動幅	目標	実績	業績評価 支給率
業績連動型 株式報酬	連結ROIC	0~150%	上限：13% 目標：10% 下限：3.5%	5.7%	50%
業績連動賞与	親会社株主に 帰属する 当期純利益	0~200%	上限：602億円 目標：452億円 下限：302億円	128億円	0%
	連結営業 利益率	0~200%	上限：8.0% 目標：6.0% 下限：4.0%	3.6%	0%

## コーポレート・ガバナンスの強化

### 取締役会評価

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。

具体的な実施内容は、次のとおりです。

- ・取締役と監査役全員を対象とした外部コンサルティング会社による匿名のアンケートの実施。アンケート項目は、取締役会の構成・運営、リスクマネジメント、ボードカルチャーなど。
- ・外部コンサルティング会社によるアンケートの集計と分析。
- ・アンケートとその分析結果を基にした、対象役員全員からのヒアリング実施。社外役員を主なメンバーとする社外役員懇談会による意見交換の実施。

以上の結果を、取締役会の自己評価としてとりまとめ、改善すべき課題を抽出します。

2019年度に実施した取締役会評価においては、引き続き当社取締役会の実効性は十分確保されていると自己評価しました。

しかしながら、業務執行状況の監視・監督の強化や、新型コロナウイルスの感染拡大など、新たなリスク要因に対する幅広い検討という課題を認識し、今後取締役会における議論をさらに充実させ、取締役会の実効性をさらに高めていくことを確認しました。

なお、次回の取締役会評価は、2020年度中に実施する予定です。

### その他

#### ●コーポレート・ガバナンスに関する報告書

コーポレート・ガバナンスに関する詳細な内容は、コーポレート・ガバナンスに関する報告書をご参照ください。

[web](#) **コーポレート・ガバナンスに関する報告書**

### 政策保有株式

#### 考え方

#### ●政策保有の目的

IHIは、政策保有株式について、「原則として保有先企業との十分な対話を行なった上で政策保有株式の縮減を図っていきます。ただし、当社の中長期的な成長・企業価値の向上を目的として、業務提携・共同研究をはじめとした戦略的パートナーの株式を保有することがあります。」との保有方針を定めています。

#### ●政策保有株式の管理

IHIは、毎年取締役会において、すべての政策保有株式について、上記の保有方針に基づいた中長期的な保有意義の確認や経済合理性の検証を行なうことにより、保有の適否を確認しています。

#### 実績

2019年度は、政策保有株式57銘柄（退職給付信託へ抛出した26銘柄を含む）のうち、7銘柄を全数売却、2銘柄を一部売却しました。