

# コーポレート・ガバナンス

## 基本方針と組織体制

### • 考え方

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

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

### • 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。

### • 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観性を確保するため、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

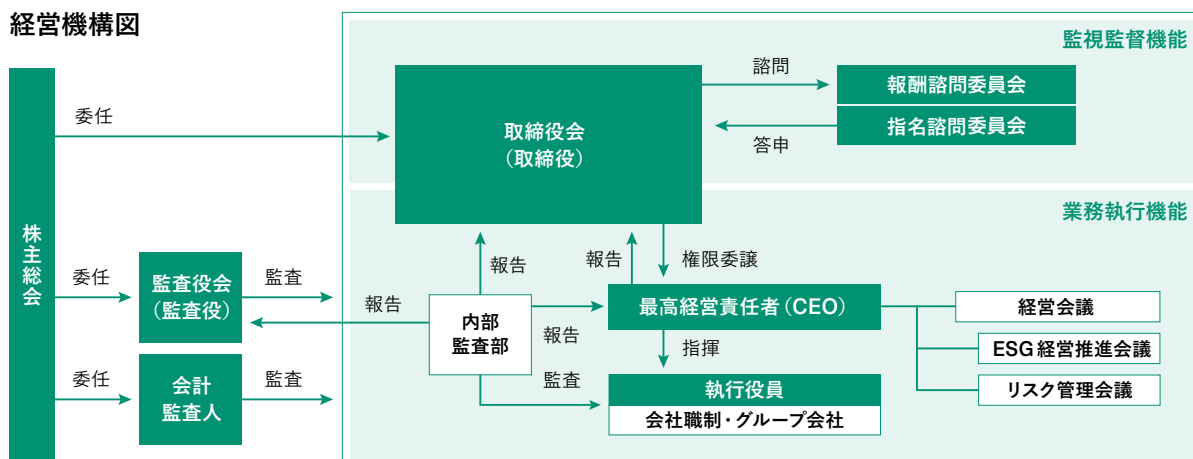
IHIは、取締役会の任意の諮問機関として、「指名諮問委員会」を設置しています。「指名諮問委員会」は、役員人事が適正に実施されることを目的に、代表取締役社長、社外取締役4名の計5名で構成し、委員長を代表取締役社長としています。

### • 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

| 議長・委員長    |               |               |               |               |
|-----------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| 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        | <br>社内8 + 社外4 | <br>社内2 + 社外3 | <br>社内2 + 社外4 | <br>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、社会とお客さま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。

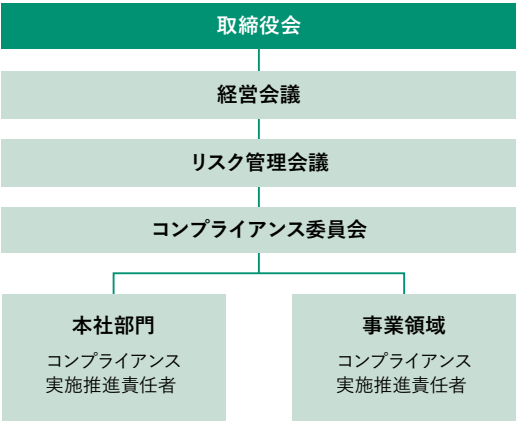
委員会の決定事項は委員を通じて各部門に展開され、事業形態に応じたコンプライアンス活動に反映しています。委員会の活動については、年度初めに前年度の実績および当年度の計画を経営会議で報告しています。

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・実施するとともに、各部門の活動状況をフォローしながら必要な指導や支援を行っています。

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

### コンプライアンス体制図



### コンプライアンス・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

### ● 考え方

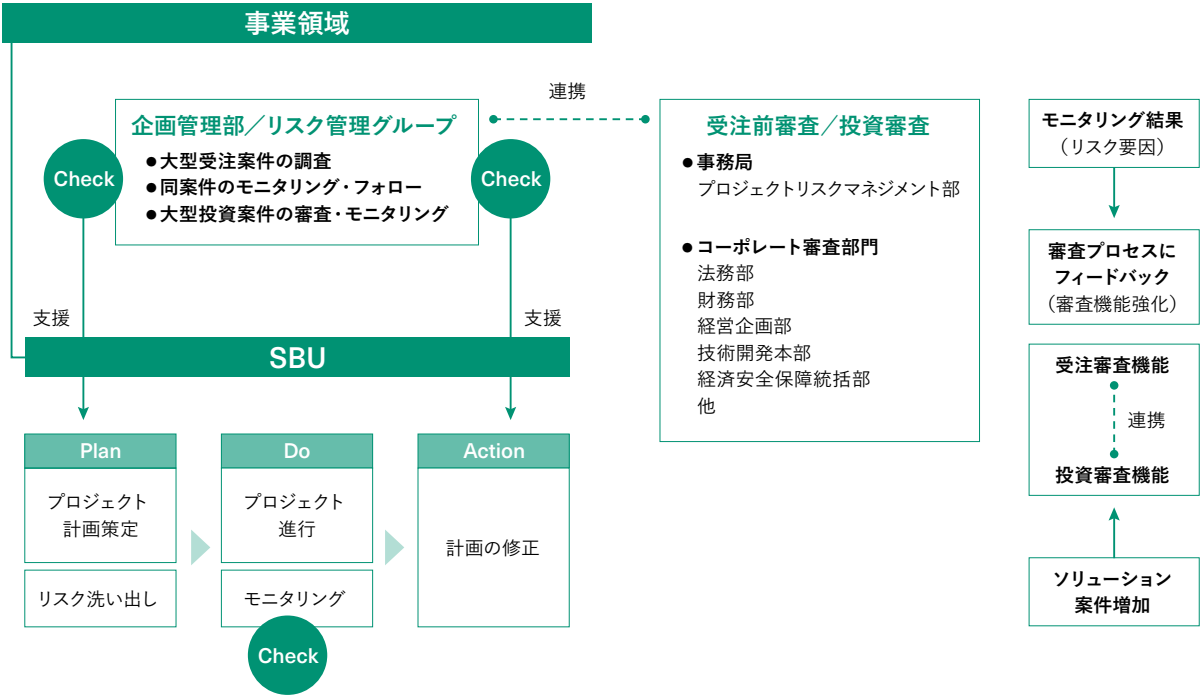
IHIグループは、大型プロジェクトおよび大型投資の成否に初期計画が大きな影響を与えと考え、受注・投資前の審査プロセスや体制を整備してリスク管理を行っています。特に、新規性の高い事業やしばらく実施していなかった事業において、初期計画による影響は顕著であるため、その点に配慮した管理を行っています。

### ● 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・少経験値要素の確認、社内・外の有識者による確認、審査部門による多面的・複合的なレビューを行っています。

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

### プロジェクトリスクマネジメント体制



## ● 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ていく中で、増加が予想される新規性の高い案件に対しては、これまでの下振れ防止策に加え、案件組成段階からの情報収集を通して早期にリスクを捉えていきます。

## 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           | 在任年数    | 所有株式数   | 諮問機関の委員就任状況と出席状況 |          |
|------|---------|-----------------|----------------|---------|---------|------------------|----------|
|      |         |                 | 取締役会（監査役会）     | 取締役、監査役 |         | 報酬諮問委員会          | 指名諮問委員会  |
| 独立社外 | 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  |
| 独立社外 | 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 |
|------|---------|------|---------|-----------|------------|--------|---------|--------------|-------------------|
|      |         |      |         |           |            |        |         |              |                   |
| 独立社外 | 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  |      |         |           |            |        | ●       | ●            | ●                 |
| 独立社外 | 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 | お客さま視点からの社会課題の解決に資する営業・マーケティング戦略の立案と実行 | 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

|       |         |                                                                                                                                                                                                   |
|-------|---------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 社外取締役 | 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、社外取締役役に選任しています。   |
| 社外監査役 | 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。                                                                                   |
|       | 早稲田 祐美子 | 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 |                                                |
| 土田 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                               |
| 瀬尾 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                               |
| 浜田 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                                |
| 佐藤 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 正太郎       | 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

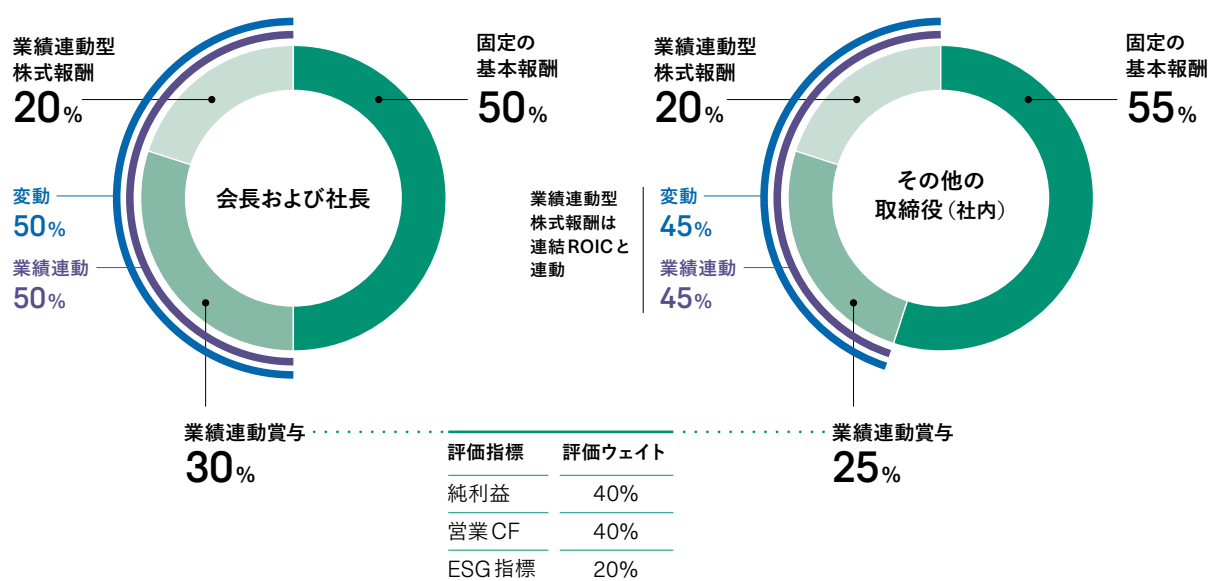
2023年度は5回開催しており、役員人事案や後継者育成計画などについて審議しました。

| 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) |

## 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処遇とします。

## 報酬構成割合



## ● 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 毎期支給する金銭の額の算定方法は次のとおりであり、業績目標を達成した場合に支給する額を100とすると、その達成度に応じて概ね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。

$$\begin{aligned} & \text{交付される金銭の額} \\ & \parallel \\ & \left( \begin{array}{l} \text{役職位および参照する} \\ \text{利益指標の種類に} \end{array} \times \begin{array}{l} \text{当該利益指標に} \\ \text{応じた} \end{array} + \begin{array}{l} \text{ESG指標に} \\ \text{基づく支給額} \end{array} \right) \\ & \times \\ & \text{連結営業利益の成長率に応じた調整係数} \end{aligned}$$

### 業績連動型株式報酬(中長期インセンティブ)

▶ 業績指標の内容およびその選定理由 業績評価期間は、将来の3事業年度とし、業績評価期間の開始時点において業績評価期間の最終事業年度の業績目標を設定します。また、業績指標は、「グループ経営方針2023」で重視する業績指標であり、投資効率を意識した事業運営や持続的な成長と企業価値の向上を図ることを目的とした業績指標である「連結 ROIC」とし、経営方針の見直しに応じて適宜変更を検討することとします。

▶ 算定方法 業績連動型株式報酬として交付する株式の数の算定方法は次のとおりであり、業績目標を達成

した場合に交付する数を100とすると、その達成度に応じて概ね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。

$$\begin{aligned} & \text{交付される株式の数} \\ & \parallel \\ & \left( \begin{array}{l} \text{役職位に} \\ \text{応じた} \end{array} \times \begin{array}{l} \text{利益指標の} \\ \text{達成度に応じた} \end{array} \times \begin{array}{l} \text{当該事業年度における} \\ \text{当社取締役への在籍月数を} \\ \text{12で除して得られる割合} \end{array} \right) \\ & \times \\ & 50\% \end{aligned}$$

## ● 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<br>(百万円) | 報酬などの種類別の総額(百万円) |               |            | 対象となる<br>役員の員数<br>(人) |
|------|------------------|------------------|---------------|------------|-----------------------|
|      |                  | 基本報酬             | 業績連動型<br>株式報酬 | 業績連動<br>賞与 |                       |
| 取締役* | 624              | 413              | 159           | 51         | 11                    |
| 監査役* | 72               | 72               | —             | —          | 2                     |
| 社外役員 | 100              | 100              | —             | —          | 8                     |

\* = 社外取締役、社外監査役を除く

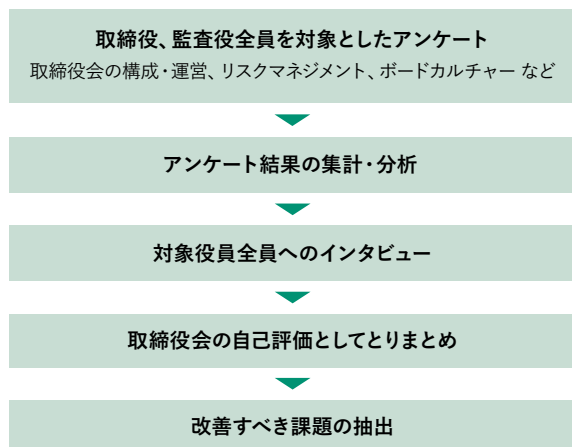
### 役員ごとの報酬などの総額が1億円以上である 役員の報酬など

| 役員区分  | 役員区分 | 報酬などの総額<br>(百万円) | 報酬などの種類別の総額(百万円) |               |            |
|-------|------|------------------|------------------|---------------|------------|
|       |      |                  | 基本報酬             | 業績連動型<br>株式報酬 | 業績連動<br>賞与 |
| 満岡 次郎 | 取締役  | 111              | 70               | 30            | 9          |
| 井手 博  | 取締役  | 116              | 72               | 33            | 10         |

## 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

2023年度に実施した実効性評価においては、引き続き当社取締役会の実効性は確保されていると自己評価いたしました。また、取締役会の実効性をさらに高めるため、次の事項に取り組むべき課題としております。

#### 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 | 早稲田 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例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。