

コーポレート・ガバナンス

基本方針と組織体制

考え方

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

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

監視監督体制

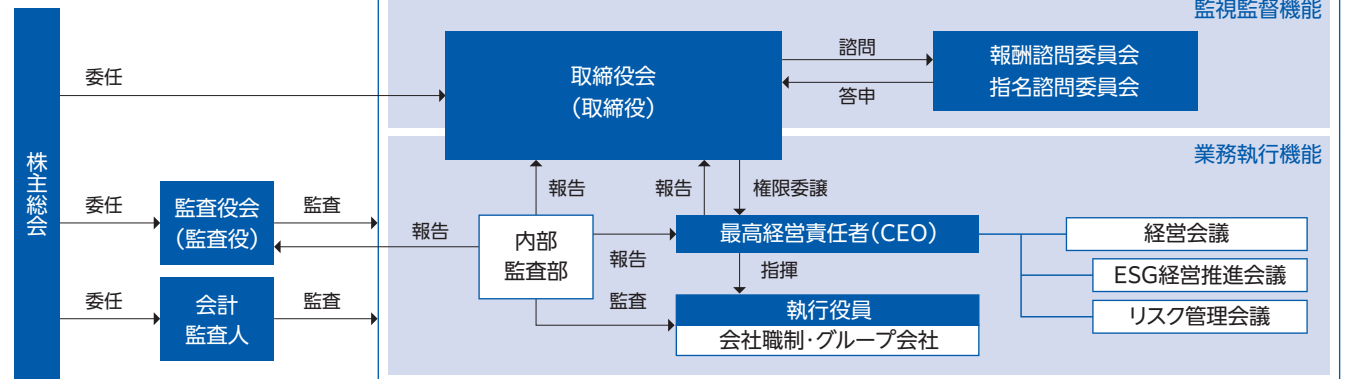
取締役会

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

報酬諮問委員会

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

経営機構図



各機関の役割と構成

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

指名諮問委員会

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

業務執行体制

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

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

コーポレート・ガバナンス

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

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

監査体制

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

コンプライアンス

考え方

IHIグループは、「IHIグループコンプライアンス基本規程」に

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

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

組織風土の改革に向けて

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

コンプライアンス委員会

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

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

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

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

コンプライアンス体制図



コーポレート・ガバナンス

コンプライアンス・ホットライン通報件数

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

[対象: IHIおよび関係会社]

プロジェクトリスクマネジメント

考え方

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

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

ガバナンス

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

合的なレビューを行っています。

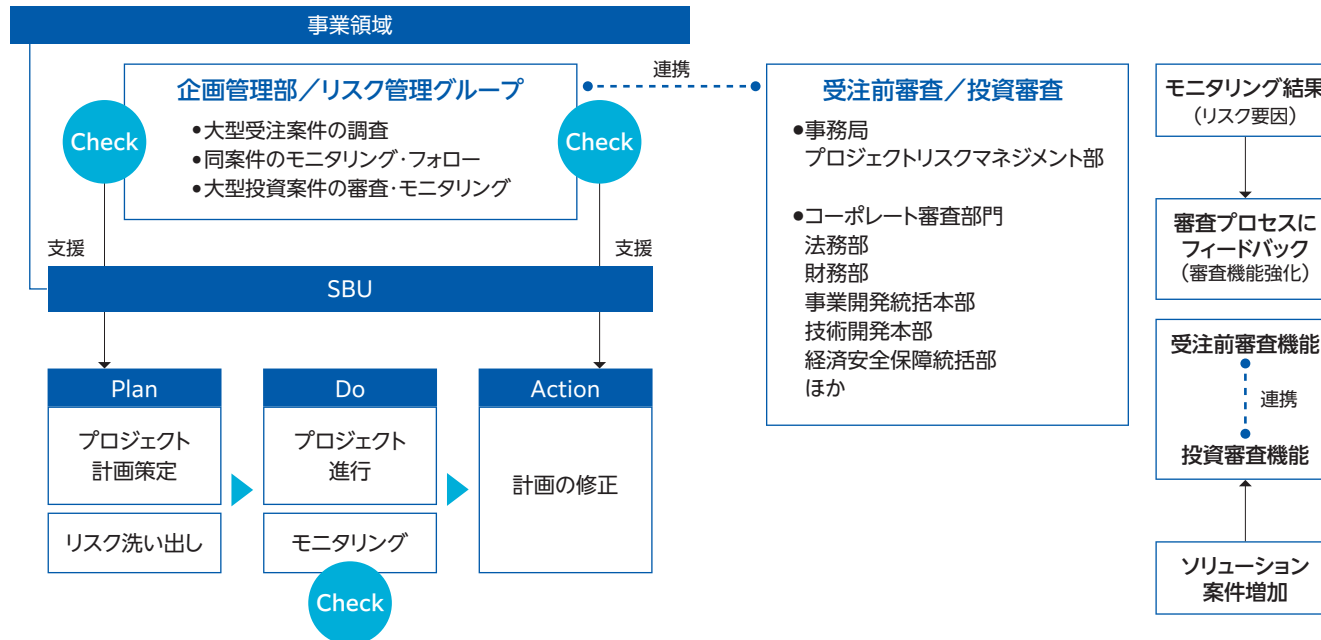
受注後・投資開始後には、当初の計画どおりに進んでいるか、新たな事象やリスクへの対応がなされているかなどのモニタリングに取り組み、コーポレートの審査部門や各事業領域のリスク管理部門と連携し、リスクへの対応を行います。受注後・投資後のモニタリング結果については、経営会議や取締役会にも定期的に報告しています。

リスク管理

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

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

プロジェクトリスクマネジメント体制



役員人事

方針と手続き

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

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

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

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

役員のスキルマトリックス

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

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

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

コーポレート・ガバナンス

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

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

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

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

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

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

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

●印は取締役を示しています。

コーポレート・ガバナンス

中核人財の登用などにおける 多様性の確保についての考え方

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

目標(2026年度)

- 女性管理職比率 7%
- 新卒女性採用比率(大卒) 20%程度

参考(2030年度)※進捗に合わせて適宜見直す

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

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

取締役(社外取締役を除く)の報酬

報酬の決定に関する基本方針

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

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

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

報酬水準および報酬構成の割合

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

報酬構成割合

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

インセンティブ報酬の仕組み

業績連動賞与(年次インセンティブ)

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

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

コーポレート・ガバナンス

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

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

交付する金銭の額

業績連動型株式報酬(長期インセンティブ)

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

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

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

交付する株式の数
50%

譲渡制限付株式報酬(長期インセンティブ)

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

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

社外取締役および監査役の報酬

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

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

2024年度における報酬など

役員の報酬などの総額および員数

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

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

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

役員の年間報酬など(報酬などの総額が1億円以上の役員)

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

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

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

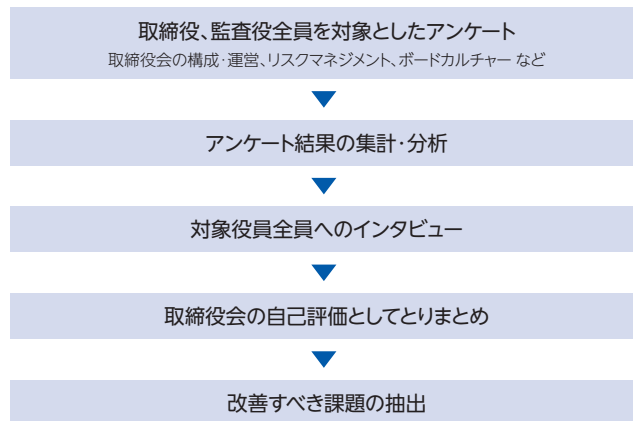
CEOの報酬額と全従業員の平均報酬額、年間報酬総額の比率

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

取締役会実効性向上の取り組み

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

基本的な実効性評価プロセス



社外取締役・社外監査役の実効性向上のためのバックアップ体制

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

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

監査役会の機能と役割

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

2024年度の主な活動

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

実効性評価と評価結果を受けた取り組み

	実施項目	評価結果	評価結果を受けた取り組み
2023年度評価	自己評価 ● 第三者機関によるアンケート分析 ● 事務局による役員全員のヒアリング	総合評価 ● 実効性は確保されている 抽出された課題 ● 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点議題に関する審議時間の確保と議論のさらなる深化 ● 適切な意思決定を行うための情報提供の拡充	2024年度取締役会運営 ● IHI取締役会としての監視監督機能の在り方に関する議論 ● 執行側による2024年度の経営アジェンダの設定およびこれに基づく取締役会での議論 ● 議論すべき論点を明確に整理した資料の作成および社外役員への情報提供の充実
2024年度評価	第三者評価 ● 第三者機関によるアンケート分析および役員全員のヒアリング、ならびにそれらを踏まえた総合的な評価	総合評価 ● 重要な経営の意思決定機能や監督機能は実効的に機能している 抽出された課題 ● 事業ポートフォリオやビジネスモデル構築などの中長期的な戦略や経営上の重要事項（人材戦略、グループガバナンス、リスクマネジメントなど）に関する議論の一層の充実 ● 取締役会の限られた時間を最大限に生かす議事運営	2025年度取締役会運営 ● 新しい中期経営方針の策定に向けた議論を中心に、経営上の重要事項について年間を通じて議題を配置、十分な議論の機会を確保 ● 取締役会の限られた時間を最大限に生かし、充実した議論を実現するための運営上の工夫および改善