

IHI 統合報告書
2023

経営理念

「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」

将来のありたい姿

「自然と技術が調和する社会を創る」



平野 富二

石川島平野造船所(現IHI)
創業者

“工業を振興し
技術の力で国を発展させる”

平野富二は、この志を遂げることに、生涯をかけました。
富二の志は、IHIグループが大切にす
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。

目次

経営理念, 将来のありたい姿	01
編集方針	02
統合報告書2023の注目ポイント	03

変革に向けた責任者メッセージ

CEOメッセージ	05
価値創造プロセス	11
財務担当役員メッセージ	17
人事担当役員メッセージ	21
技術担当役員メッセージ	23
DX担当役員メッセージ	25
重要課題への取組み	27

変革を成し遂げるための実行戦略

成長の軌跡	29
事業ポートフォリオの変遷	31
財務・非財務ハイライト	33
業績の振り返り	35
「グループ経営方針2023」	39
事業の変革と事業ポートフォリオへの変革	
成長事業	41
育成事業	43
中核事業	45
環境変化への対応, 企業体質の変革	
人財戦略	49
DX戦略	51
事業開発統括本部長メッセージ	53

変革を支えるサステナビリティマネジメント

社外取締役と機関投資家の対話	57
ESG経営とサステナビリティの変遷	62
サステナビリティ・ガバナンス	63
ステークホルダー・エンゲージメント	65
コーポレート・ガバナンス	67
役員紹介	75

データ集

財務データ	79
非財務データ	81
グローバルネットワーク	86
会社概要と株価・株式関連情報	87

編集方針

本報告書は、IHIグループの方針や戦略と事業を支える基盤の取組みについて特に重要な情報をお伝えするコミュニケーションツールとして発行しています。より詳細な情報につきましては、下記のウェブサイトをご覧ください。

[財務] <https://www.ihico.jp/ir/>
 [非財務] <https://www.ihico.jp/sustainable/>

IHI 統合報告書 2023について

対象範囲

株式会社IHIおよび主要なグループ会社

対象期間

2022年度(2022年4月1日~2023年3月31日)。ただし、一部には2021年度以前や2023年度以降の活動や情報も含まれています。

参考にしたガイドライン

- IFRS財団 国際統合報告フレームワーク
- GRI(Global Reporting Initiative)
「サステナビリティ・レポート・スタンダード」

見通しに関する注意事項

本報告書にはIHIグループの過去と現在の事実だけでなく、発行日時点における計画や見通し、経営計画・経営方針に基づいた将来予測が含まれています。この将来予測は、記述した時点で入手できた情報に基づいた仮定ないし判断であり、諸条件の変化によって、将来の事業活動の結果や事象が予測とは異なったものとなる可能性があります。読者の皆さまには、以上をご承いただけますようお願い申し上げます。

お問い合わせ先

IHIウェブサイトよりお問い合わせください。

〈CSR活動に関するお問い合わせ〉

※HP参照https://www.ihico.jp/ihico/contact/form/form_ghi_10707.html

統合報告書の表紙と中トビラについて

本年は、新たな中期経営計画「グループ経営方針2023」のスタートの節目にあたります。ダイナミックにスピード感をもって変革する姿勢を、「光の軌跡」と「明るい色調」で表現しました。[表紙]



「過去の延長線上にない変革の舞台となった豊洲。再び大きな変革を成し遂げようとするこの時に、過去に想いを馳せながら、新たな変革の姿を豊洲の海に視る。」という思いをもって表現しました。[中トビラ]



情報体系図

主なサステナビリティ情報開示の体系

IHIグループは、ステークホルダーの皆さまのご要望にお応えし、複数の媒体で情報を開示しています。

主な内容	年次報告書	最新の情報
非財務	 Sustainability Data Book ●コーポレート・ガバナンスに関する報告書 https://www.ihico.jp/ir/library/governance/	 ウェブサイト 「サステナビリティ」 https://www.ihico.jp/sustainable/
財務	 統合報告書  ●有価証券報告書	 ウェブサイト 「株主・投資家情報」 https://www.ihico.jp/ir/

統合報告書2023の注目ポイント

IHI統合報告書2023は、「変革」をテーマに構成しました。中期経営計画「グループ経営方針2023」では、ありたい姿に向かうために、持続的な高成長を実現する事業変革と、破壊的な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。これらの変革の実行性と確度を、株主、投資家をはじめとするすべてのステークホルダーの皆様にご理解いただける内容としました。

5つの注目ポイント

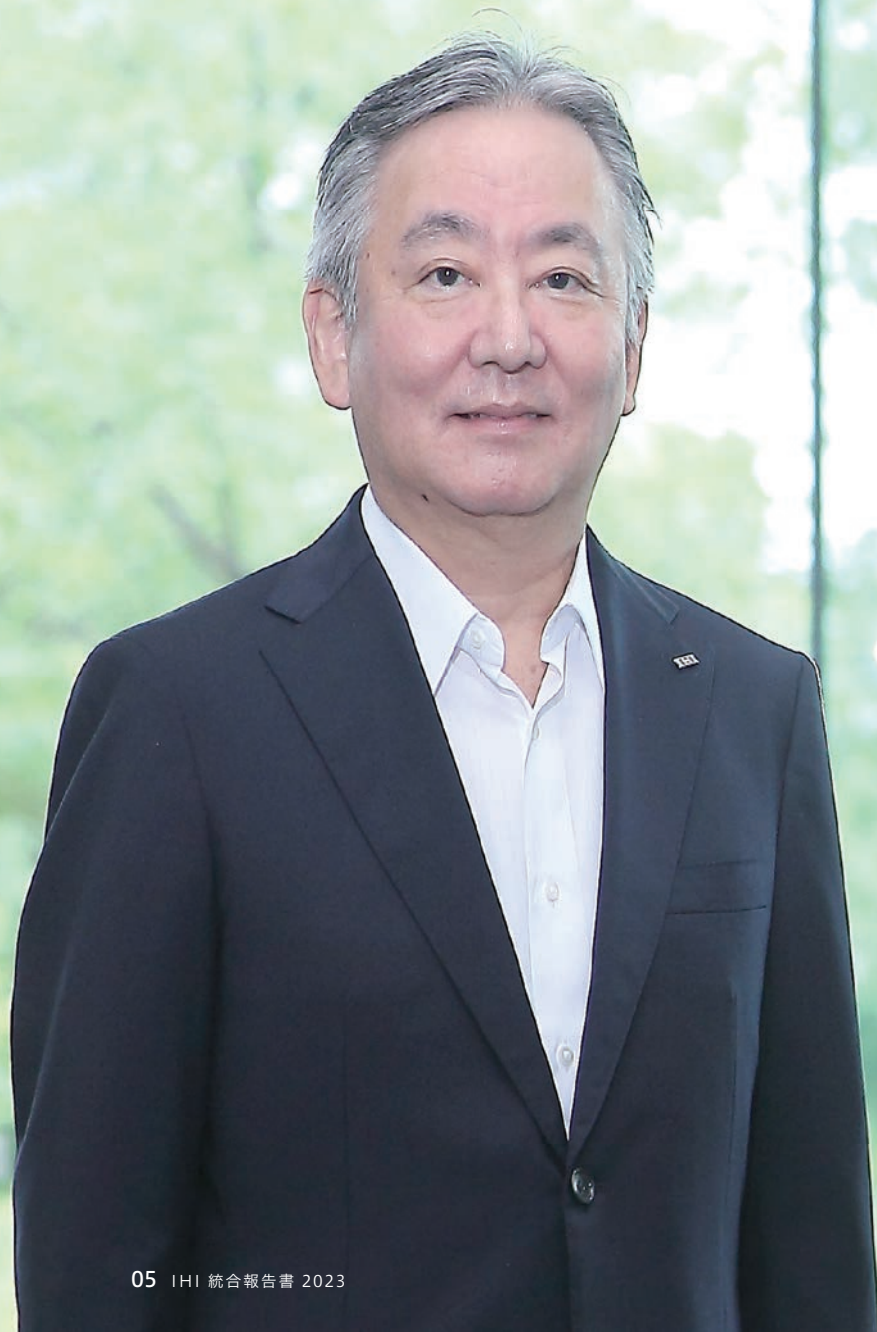
CEOメッセージ	IHIグループのありたい姿に向かうための経営について社長自らの言葉で語っています。社会とIHIの持続可能な成長を両立できる企業に変革するために、経営トップとしての役目と自身の強みをいかした経営に言及しています。
価値創造プロセス	IHIグループの価値創造プロセス図とその詳細をまとめています。IHIが取り組む大きな社会課題を解決するための6つの資本、ビジネスモデル、その結果創出される社会価値とIHIグループの得る価値などをプロセスとして整理しています。
責任者メッセージ	財務、人財、技術、DXを担当する各役員が自らの言葉で語っています。中期経営計画「グループ経営方針2023」を実行するための経営層の役目と、さらにその先のありたい姿を実現するための方針および戦略について言及しています。
実行戦略	「グループ経営方針2023」の成長事業、育成事業、中核事業の具体的な戦略とそれらを支えるDX戦略および人財戦略をまとめています。育成事業ではアンモニアバリューチェーンの事業規模などに言及しました。
サステナビリティマネジメント	ESG経営を推進するためのガバナンスについて整理しています。ズヘル・カーン氏(UBPインベストメンツ)と社外取締役の対話では、社外取締役がとらえるIHIのガバナンスの現状と課題について議論しました。

株主・投資家から寄せられた主な意見に対する対応

- ① 長期目線でのIHIの価値創造ストーリーについて社長自らの言葉で聞きたい >> P05
- ② 2022年度の事業領域の総括を知りたい >> P35
- ③ 「グループ経営方針2023」の目標を達成するための財務戦略について詳しく知りたい >> P17
- ④ 人財の変革と人財戦略について知りたい >> P21, P49
- ⑤ IHIグループ全般の技術戦略について知りたい >> P23
- ⑥ DX戦略と取組みについて知りたい >> P25, P51
- ⑦ 「グループ経営方針2023」の概要について知りたい >> P39
- ⑧ LCBの深化と進化について詳しく知りたい >> P45
- ⑨ 成長事業、育成事業、中核事業について詳しく知りたい >> P41
- ⑩ アンモニアバリューチェーンのことに詳しく知りたい >> P43
- ⑪ 育成事業の事業規模や戦略について知りたい >> P53
- ⑫ 社外取締役の役割や考え方を聞きたい >> P57

変革に向けた 責任者メッセージ

CEOメッセージ	05
価値創造プロセス	11
財務担当役員メッセージ	17
人事担当役員メッセージ	21
技術担当役員メッセージ	23
DX担当役員メッセージ	25
重要課題への取組み	27



脱・固定観念によって 新しいIHIグループを創り 「スケール感」「スピード感」を持って 社会課題の解決に挑みます

2022年度で「プロジェクトChange」が終わり、
2023年度から中期経営計画「グループ経営方針2023」が始まりました。
今までの延長線上にない新しい取組みに我々は挑戦します。

代表取締役社長
最高経営責任者

井手 博

経営理念と企業文化の強み

「将来、IHIグループでどのような仕事をしたいですか?」

今年度の新入社員に尋ねたところ、「社会課題の解決」という答えでほぼ共通していました。配属された職場や各々が持っているバックグラウンドによらず、このような答えが返ってきました。

2021年11月に「IHIグループのESG経営」を発表するまでのさまざまな議論においても、ほとんどの役員、社員の意見は「ESG経営とは社会課題の解決そのもの」ということで一致していました。議論の結果、「事業活動を通じて、社会課題の解決を果たし持続可能な社会を実現すること」が、「IHIグループのESG経営」としてまとめられました。

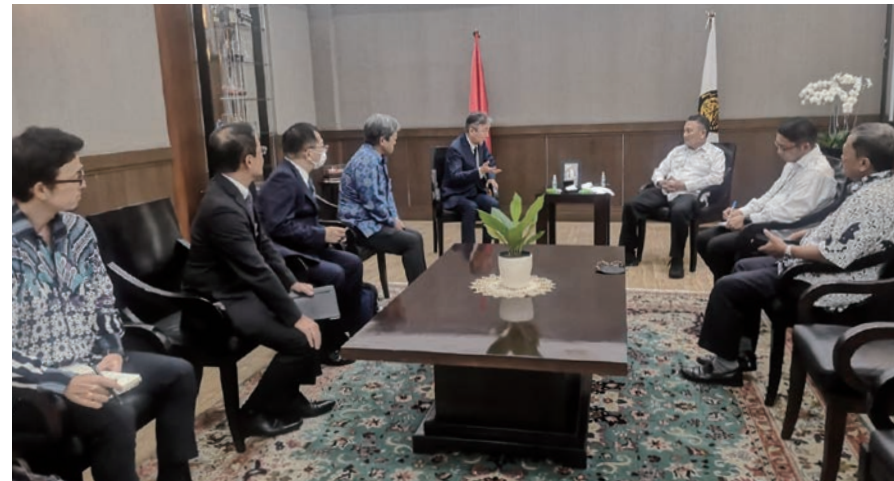
このようにIHIグループは、誰もが「社会課題を解決する」という同じ志を持っています。これが企業文化として根付いていることが我々の強みととらえています。

IHIグループの経営理念は「技術をもって社会の発展に貢献する」と「人材こそが最大かつ唯一の財産である」です。ひとつめの経営理念にある「技術」は、個(社員)が持つ技術(スキル、タレント)の集合体です。個(社員)とは、もうひとつの経営理念にある「人材(人材)」のことです。IHIグループの技術は技術そのものが単独で存在しているわけではなく、すべて人材に結びついています。これら二つの経営理念をひとつのものとして、技術をもつ人材の力を最大限引き出すことができます。この強みを生かし、我々は社会の大きな課題解決に挑戦してまいります。

カーボンニュートラルなどの社会課題は、極めて大きな問題です。カーボンニュートラルを実現するための事業の実現は、国や社会がどう変わるかに影響され、各国の政策やビジョンと一体化しなければビジネスとして展開できません。私自身も含めて、役員と社員全員があらゆるステークホルダーの方々とは対話し働きかけることが、今まで以上に重要になっています。

昨年9月に、現在カーボンニュートラル達成に向けてプロアクティブに取り組んでいる

インドネシアを訪問しました。政府機関へアンモニア燃焼やメタネーションなどIHIグループのカーボンソリューション事業を紹介し、意見交換をしました。その後、昨年10月には、インドネシアのグレシック発電所でアンモニアの燃焼を実施しました。IHIグループは、インドネシアにおいて、このほかにも燃料アンモニアの協業やパームヤシ廃棄物の燃料有効活用、合成メタンの日本からの輸出MoU(基本合意書)締結、森林管理事業の早期事業化など、さまざまなアクションをすすめています。経営理念に基づいた日頃のステークホルダーの方々との密な対話が、このような結果に結びついているのだと感じています。



エネルギー・鉱物資源省での意見交換の様子

「プロジェクトChange」から「グループ経営方針2023」へ

中期経営計画は「プロジェクトChange」が2023年3月期で終わり、今期から「グループ経営方針2023」が始まりました。

「プロジェクトChange」は環境変化に即した事業変革への準備および移行期間という位置付けで、「成長軌道への回帰」、「環境変化に打ち勝つ事業体質」、「財務戦略」、「成長事業の創出」の4つに力点を置いて取り組みました。製品・サービスを提供するだけでなく、ライフサイクルを通じて価値を提供するビジネスに重点的に取り組み、ライフサイクルビジネスを成長さ

せたことが、最も大きな成果と言えます。航空・宇宙・防衛事業を除いた3事業のライフサイクルビジネスの2022年度の売上収益は「2019年度比で30%増」という計画に対して、35%増を達成しました。これは、サービスや現場の方々をはじめとして、社員それぞれの強い思いがあったからこそ達成できたことです。社員の仕事に対する価値観の変化が、お客さまに提供する価値を高め、IHIグループの利益を増やすことにも貢献しました。一方で、営業キャッシュ・フローの創出に課題が残りました。営業キャッシュ・フローは2021年度に1,141億円と過去

CEOメッセージ

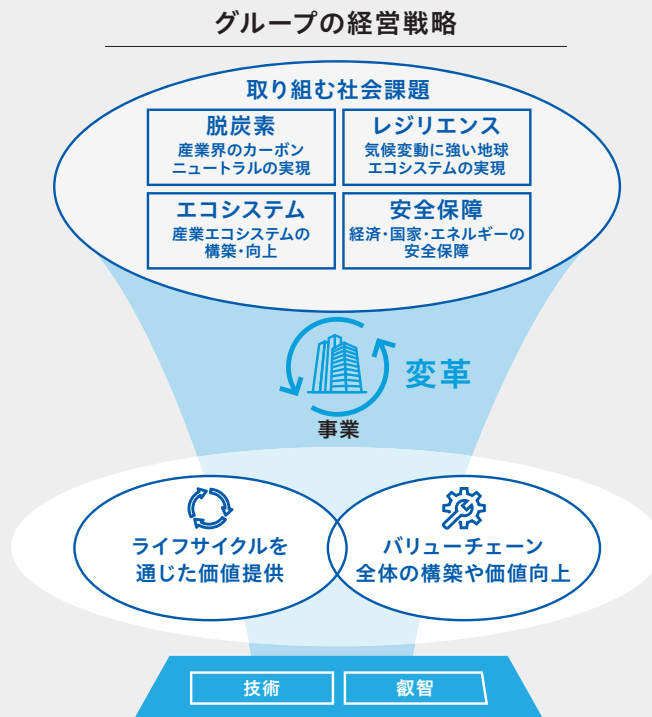
最高となりましたが、2022年度はこの半分にも届きませんでした。今後、投資の原資となる営業キャッシュ・フローを創出するためには、事業間を有機的に結びつけて、グループとしての総合力を高められるような体制を整える必要があります。そしてコーポレート部門もさまざまな戦略を遂行するための強い基盤とならなければなりません。

このような課題はあるものの、「プロジェクトChange」を経て、事業変革の準備は整いつつあります。一方で、社会環境は非常に不安定であり、それが常態化しています。このような状況を踏まえ、新しい中期経営計画「グループ経営方針2023」を策定するにあたり、IHIグループが取り組むべき課題を見直して、「カーボンニュートラル社会の実現」、「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・エネルギー安全保障」の4つにしました。「産業エコシステムの構築・向上」は新たに加えたもの

のです。これまでは、お客さまの省エネや省人化について単体で考えることが多く、製品を含むシステム全体、すなわち「エコシステム」という観点が含まれていませんでしたが、その観点が重要であると考えました。

「グループ経営方針2023」では、お客さま・産業・社会が抱える課題の解決を目指し、IHIグループの技術と叡智を活用しながら、ライフサイクルを通じた価値提供と、バリューチェーン全体の構築や価値向上に多角的に取り組むことで事業を変革します。この変革を実行するために、人財の獲得と育成およびデジタル基盤の高度化を進めます。この考え方に基づき、事業を成長事業（航空エンジン・ロケット分野）、育成事業（アンモニアなどのクリーンエネルギー分野）、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）の3つに区分しています。ライフサイクルビジネスやバリューチェーン視点、流動性を重視し、今までの

「グループ経営方針2023」～持続的な高成長を実現する事業の変革



「グループ経営方針2023」の要点

- 成長領域への大胆な経営資源のシフトを通じ、持続的な高成長企業へと飛躍



経営資源(キャッシュ・人財)を配分



- 変革を実現しうる企業体質

変革人財の育成・獲得

デジタル基盤の高度化

CEOメッセージ

ような「資源・エネルギー・環境」、「社会基盤」、「産業システム・汎用機械」、「航空・宇宙・防衛」という4つの事業領域で事業を「縦割り」に分類する考え方を改め、中核事業から成長・育成事業と位置付ける事業分野へ経営資源を大胆にシフトしています。例えば、現在IHIグループが進めているアンモニアバリューチェーン事業を実現するためには、4つの事業領域の垣根を超えた適材適所の技術配置や、キャッシュと人財の投入が必要となります。

成長事業、育成事業、中核事業のうち、育成事業であるクリーンエネルギー分野は、これからもっとも伸ばさなければいけないと考えています。ただし、育成事業にかかる事業がどのように育つか不確実となる要素が多いため、IHIグループのより確実な成長を牽引するために、航空エンジン・ロケット分野を成長事業と位置付けています。航空エンジン分野では、既存の航空エンジンの成長に加え、航空機のカーボンニュートラルのための取組みである、持続可能な航空燃料(SAF)や水素燃料、軽量化や電動化などにも長期的に取り組んでまいります。現在の防衛関連事業を含めて、航空事業は利益を生み出すとみています。中核事業である資源・エネルギー・環境、社会基盤、産業システム・汎用機械分野は、ライフサ

イクルビジネスの深化と進化を軸とした成長戦略に加え、事業構造改革の徹底を通じたキャッシュ創出に重点を置き、成長・育成事業へ投下する経営資源も捻出してまいります。

繰り返しにはなりますが、いずれの事業においても「ライフサイクル」と「バリューチェーン」という視点が重要です。特にエネルギー事業において、IHIグループはこれまでEPC(Engineering:設計, Procurement:機材調達, Construction:建設工事)の一部を担うだけでした。ここに「バリューチェーン」の視点を持つことで、新たなビジネスチャンスを見出すことができます。例えばアンモニアバリューチェーン事業では、アンモニアをボイラの燃料として利用する燃焼技術から始めましたが、燃料としてのアンモニアに関するライフサイクルと、燃料の製造、貯蔵・運搬、利活用といったバリューチェーン全体としてとらえることで、ビジネスの考え方が大幅に変わりました。バリューチェーンの各プロセスに解決すべき課題が存在し、その解決に必要な技術を我々が保有していることがわかってきたのです。

アンモニアバリューチェーンに限らず、すべての事業でライフサイクルを通じた価値提供とバリューチェーン構築の視点で、持続的な高成長を実現する事業への変革を進めます。

ESG経営の実践とステークホルダーとの対話

社会課題に向き合い、これまで以上に自然環境や社会に配慮し、ステークホルダーからの信頼を獲得できるような経営つまり、ESG(環境, 社会, ガバナンス)経営が必要と考え、2021年11月に「IHIグループのESG経営」をスタートさせました。今後、不安定さが常態化する新たな社会環境へ適応しながら、自社の持続的な高成長と、社会の持続的な成長を両立する新しいIHIグループを創るためには、ESG経営を実践することが今まで以上に重要となっています。

ESG経営をより浸透させるためには、まずは全社的にESGへの理解を深め、役員と社員全員が自分ごと化する必要があります。例えば、「S(社会)」においては、同じ職場の人の人権を尊重することや、多様性を受け入れることをきちんと理解し、自分ごととしてとらえ、行動できるようにしなければなりません。この行動を後押しするのが、私の役割だと考えています。

ESG経営における特に重要な課題は「気候変動への対策」、「人権の尊重」、「多様な人財の活躍」、「ステークホルダーからの信頼の獲得」の4つであり、これは、「グループ経営方針2023」においても変わりません。「IHIグループのESG経営」の根底には社会課題の解決があります。社会と企業のサステナビリティを両立させて、中長期の価値創造につなげることは、IHIグループの経営のあり方そのものです。

中長期の価値創造をするために大事なものは、社内のESGへの意識改革や重要課題にもつながる、ステークホルダーとの密な対話です。対話するステークホルダーの幅を広げ、

得たフィードバックを経営方針や事業戦略に生かしていくといった好循環を繰り返すことがあるべき姿だと考えます。例えば、昨年度からNGO(非政府組織)やNPO(民間非営利組織)との対話・エンゲージメントを始めました。市民社会の声に耳を傾けて理解し、時には反論し、一緒に何ができるかを議論しています。



マテリアリティで
一番重要なことは
「多様な人財の活躍」です

CEOメッセージ

ESG経営を実践する上で、潜在的なステークホルダーへ働きかける「この指とまれ」戦略へと、IHIの姿勢も変化しています。今までは、開発中の技術については、一定の規模まで実証できなければ外部に情報を発信してきませんでした。例えば、小型ガスタービンによるアンモニアの専焼に成功したことも、今までならば発信していませんでした。しかし、これは私たちが10年以上も培ってきた、世界初の技術であったため、2MWという小型ガスタービンであっても早く事実を発信することが必要であると考え、外部

へアピールすることにしました。「結果」だけでなく、その「過程」についても積極的に発信・共有していきたいと考えています。

今、私たちが直面している課題は極めて複雑で、時代の流れを見ても、ひとつの国やひとつの企業グループで解決できることではありません。持続可能なより良い社会の創造に、より大きく貢献するために、広範なステークホルダーと課題を共有し、新たなパートナーシップを築き、一緒に走りながら社会課題を解決したいと考えています。

IHIに求められる「変革人財」とは

最優先課題である組織的な「変革人財の獲得」については、本年度人財戦略として方針を示しました。これまでは事業部門ごとに人財を抱えて、その中で動いているケースがほとんどでした。しかし、「グループ経営方針2023」を実行するにあたり、4つの領域単位で事業を分類する従来の考え方から、組織の垣根を超えて、機動的に人財を配置できるような考え方にシフトするべきと考えました。事業部門という枠の中に限定して人財を配置するのではなく、人財を柔軟に動かして専門性を生かす機会を作ることが、事業の変革を進めるために必要です。

IHIグループにとっての「変革人財」とは何か、全貌が見えているわけではありませんが、少なくとも今までの延長線上でない新しいことに挑戦する人財です。事業部門の中には、既存の事業に従事しながらも、枠にとらわれず新しいことに挑戦する意思や能力を持つ人財がいます。そういった人財を見つけ出し、事業の垣根を超えて流動的に配置するためには人財の見える化と仕組みが必要です。

IHIグループは、「多様な人財の活躍」を重要課題のひとつとしています。私は、社員が自分の成長を実感できるところで働いてほしいと強く考えています。社員の専門性を生かし、能力に見合う評価や処遇のあり方を現在経営陣で徹底的に議論しています。IHI

グループで働くことの意義を見出すことができる、人財を惹きつける制度を「テラーメイド」で作りあげるべく、議論を重ねています。



CEOの井手(右)と社員の対話会の様子

「脱・固定観念」に向けて

私は以前より「脱・固定観念」を掲げて、「一人ひとりの個性や経験を生かせる社内風土を構築し、新しいIHIグループを創っていきましょう」と社員に訴えてきました。しかし、それを伝えただけでは変わりません。そのため、固定観念から脱するための一つの方策として、呼称を「さん」付けとすることにしました。当初は、役職ではなく「さん」付けすることに抵抗感のある社員もいたようですが、実際は私の想像以上に早く社内に浸透

しました。さらに、この4月から本社における服装の制約をなくしました。今では、スーツのままの社員もいれば、Tシャツやジーンズで出社する社員、フーディーで経営会議に参加する役員もいます。他社の経営トップからは「本気ですか？あのIHIが？」と言われましたが、服装を自分で選択し、自分ごとになったことで、「脱・固定観念」に一役買ったと実感しています。

CEOメッセージ

固定観念は誰もが持つものですが、固定観念を壊すような連鎖が起きれば変わらと思っています。「さん」付けも最初の頃は規律が保てないと社内で行われました。これに対して私は、「あなたは役職で仕事をしているのですか?」と問い返しました。まずは年功序列で作られている人工的なヒエラルキーを壊さない限り、IHIグループは新しい発想も生まれず、成長できなくなると思います。何を壊して、何を残すのかを明確にしなければなりません。これは社長である私にしかできないことだと考えて、仕組みを変える引き金を引きました。

私たちが2007年に石川島播磨重工業からIHIへと社名を変えたときは、社名から「重工業」を外しました。これは非常に大きな転換といえることです。IHIグループは、この転換を受け入れられる、変わることには抵抗感がない企業風土を持っています。私が「どうする、やりますか?」と役員に聞けば、「いいですね!」と返事が返ってくる、そのような柔軟な考え方がベースにあるのかもしれませんが。

自由に発想し、声が出せる職場風土を築くことが
新しいIHIグループを創るためには必要です

新しいIHIグループを創るために

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」を創ることは、これまでできなかったことへの挑戦です。IHIグループは今年で170周年を迎えますが、各時代において多くの困難や問題に遭遇し、それらに正面から向き合い、常に答えを求めて真摯に取り組んできました。一方、その過程において、経済合理性が優先されることで、自然環境に対する配慮が十分でないこともありました。ただ、そのことに対する反省やそこで鍛えられたIHIグループのバックボーンは、これからのより良い社会を実現するために大きく役立つものだと、私は考えます。「自然と技術が調和する社会」を実現するために、「スケール感」「スピード感」を持ち、トップ主導で実行に移してまいります。

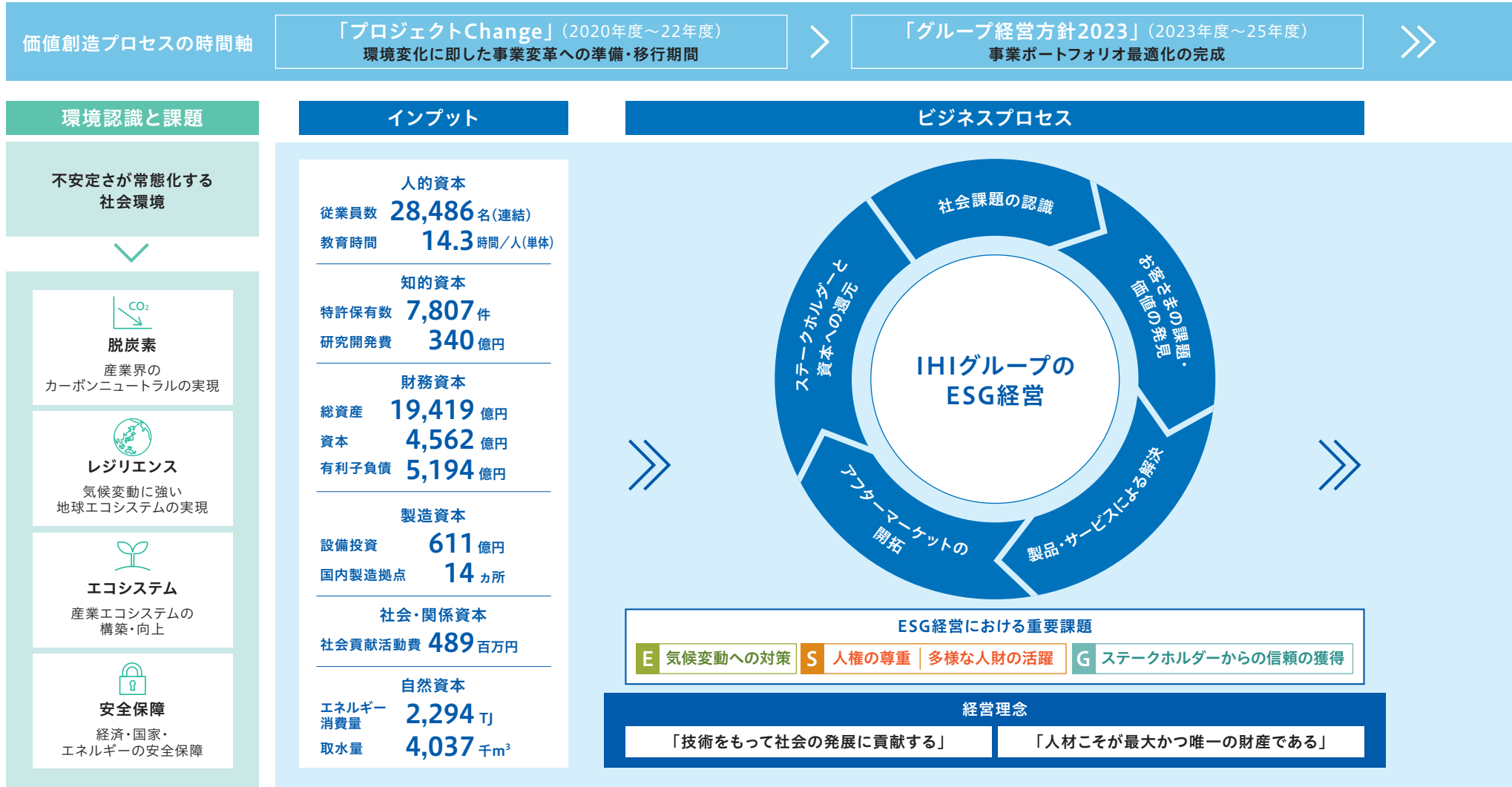
トップ主導といっても、価値を生み出していく原動力の中心を担うのは、多様な人材で、これはIHIグループの社員全員を意味します。日本では国籍や性別が多様性の例として扱われることが多いのですが、一人ひとりの個性や経験も多様性と言えます。多様性を拒んでいるのは誰もが持っている固定観念であり、違うと思っても口に出せない風土です。従来の固定観念の枠を飛び越えて自由に発想し、声が出せる職場風土を築くことが、新しいIHIグループを創るために必要です。

ここで私自身が先頭に立ち、ありたい姿を目指すための変革をすすめてまいります。変革を遂げ、社会課題の解決に事業機会を見いだすことにより、中長期的な社会価値の創出と企業価値の向上につなげること—これは、経営者としての役割であり、ステークホルダーの皆さまへの責任と考えています。



価値創造プロセス

IHIグループは、中期経営計画「グループ経営方針2023」を策定するにあたり、社会環境を認識し、4つの取り組むべき課題を設定しました。事業を通じて社会課題を解決し、持続可能な社会と企業としての持続的な成長を実現してまいります。



イノベーションを通じた持続的成長(2026年度~)
社会課題の解決に常に新たな事業機会を探索

「IHIカーボンニュートラル2050」

ありたい姿

アウトプット

アウトカム

製品・サービス

資源・エネルギー・環境

- 原動機(陸用・船用)
- カーボンソリューション(ボイラ, 貯蔵設備)
- 原子力機器

社会基盤・海洋

- 橋梁・水門
- 交通システム
- シールドシステム
- コンクリート建材
- 都市開発

産業システム・汎用機械

- 車両過給機
- パーキング
- 熱・表面処理
- 運搬機械
- 回転機械
- 物流・産業システム

航空・宇宙・防衛

- 航空エンジン
- ロケットシステム・宇宙利用
- 防衛機器システム

ライフサイクルを通じた価値提供, バリューチェーン全体の構築や価値向上



成長事業

航空エンジン・ロケット分野



育成事業

クリーンエネルギー分野



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

社会に提供する価値

脱炭素社会

- 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

循環型社会

- カーボンソリューション

自然災害による被害の最小化

- 保全・防災・減災の実現

環境負荷の少ない輸送・移動手段

- 環境にやさしいモビリティ

IHIが得る価値

人的資本

女性管理職比率 **4.7%**

女性役員比率 **18%**

知的資本

特許取得件数(2022年度) **608件**

財務資本

営業利益率 **6.1%**

ROIC **6.3%**

CCC **120日**

自然資本

GHG排出量(Scope1+Scope2) **215,753 t-CO₂e**

排水量 **3,181 千m³**

- 社会課題の解決に貢献する技術と人材
- イノベーションを起こす企業風土
- 新たな事業機会を通じた価値創造

自然と技術が調和する社会を創る

価値創造プロセス

重要課題の特定プロセスと特に重要なESG課題への取組み

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。ESG経営においては、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々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が、特に重要な

課題であると考えています。

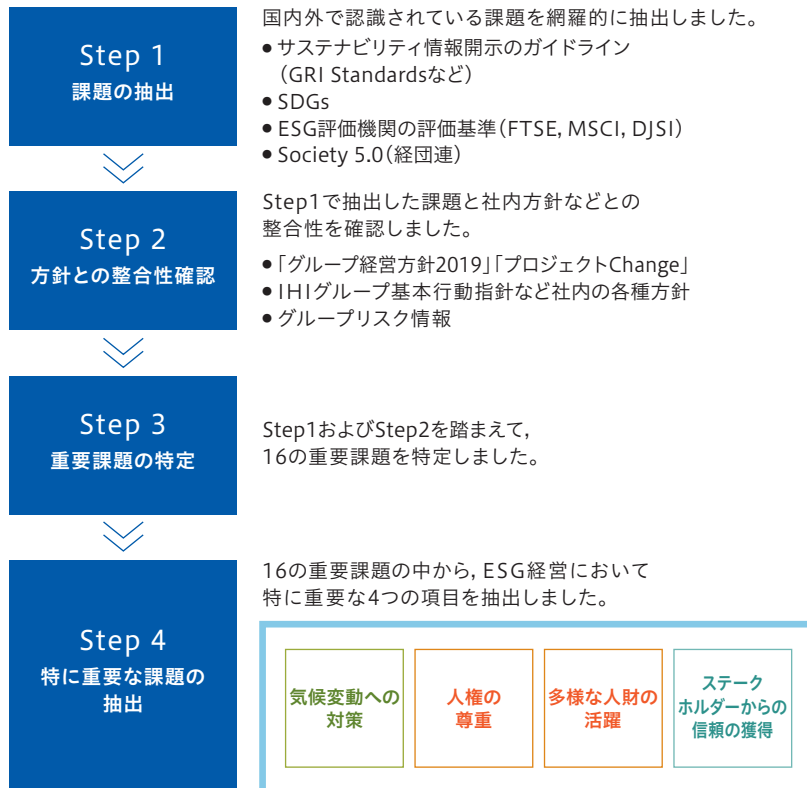
関連するページ

▶ P27 重要課題への取組み

▶ P63-64 サステナビリティ・ガバナンス

●重要課題の特定プロセス

将来のありたい姿から重要課題を特定



●重要課題に対する主な取組み

重要課題	主な取組み
環境 E 気候変動への対策	製品・サービスによる気候変動への対策 <ul style="list-style-type: none"> カーボンニュートラルを実現する技術の開発と社会実装 自然災害に強く、経済的なインフラの提供 事業活動によるGHG排出量の低減 <ul style="list-style-type: none"> エネルギーの効率的な使用 より低炭素なエネルギーの使用
社会 S 人権の尊重 多様な人財の活躍	人権デュー・ディリジェンスの推進 <ul style="list-style-type: none"> 人権リスクの評価と対策, モニタリング お取引先に対するCSR調達モニタリング 人財マネジメント・人財育成 <ul style="list-style-type: none"> 変革への挑戦を評価する制度改革と風土醸成の推進 従業員意識調査の実施, エンゲージメントの向上 多様な人財が成長・活躍できる教育プログラムの整備 ダイバーシティ, エクイティ&インクルージョン <ul style="list-style-type: none"> 多様な人財 (女性, 障がいのある従業員など) の活躍 社外での兼業, 社内での副業
ガバナンス G ステークホルダーからの信頼の獲得	コーポレート・ガバナンスの強化 <ul style="list-style-type: none"> 取締役会の実効性評価と結果の反映 コンプライアンスの徹底 <ul style="list-style-type: none"> コンプライアンス・ホットラインの運用 リスク管理の徹底 <ul style="list-style-type: none"> 取締役会によるリスク管理活動のレビュー イノベーション・マネジメント <ul style="list-style-type: none"> 注力する分野への研究費・人的リソースの集中 情報セキュリティの強化 <ul style="list-style-type: none"> 情報セキュリティのリスクに、ルール・ツール・教育の3つの側面から対策 適時・適切な情報開示 <ul style="list-style-type: none"> 決算説明会, 個別ミーティングなどによるステークホルダーとの対話

リスクと事業機会

IHIグループは、経営環境の変化による「リスク」と「機会」の適切な把握をグループ全体の課題としてとらえ、環境変化の中で従来事業の枠を超えた事業変革を進める際に潜むリスクの識別と、重要なリスクの特定・分析、および機動的なリスク管理の推進に取り組んでいます。

(1) リスク管理に関するIHIグループの基本方針とリスク管理体制

IHIグループでは、リスク管理を最重要課題の一つとしてとらえ、グループ全体で強化に取り組んでいます。リスク管理の目的は事業の継続、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、社会的信用の確保です。リスク管理の行動指針は次の7つです。

- ① IHIグループの事業継続を図ること
- ② IHIグループの社会的評価を高めること
- ③ IHIグループの経営資源保全を図ること
- ④ ステークホルダーの利益を損なわないこと
- ⑤ 被害が生じた場合には、速やかに回復を図ること
- ⑥ 事態が発生した場合には、責任ある行動をとること
- ⑦ リスクに関する社会的要請を反映すること

リスク管理全般にかかわる重要事項を検討する機関として、CEOを議長とするリスク管理委員会を設置し、取り組み方針や年次計画、是正措置などの重要事項を検討しています。重点的に取り組むべきリスクを「IHIグループリスク管理活動重点方針」として定め、IHIの各部門および海外を含む関連会社はこの方針に沿って、主体的・自律的リスク管理活動を進めています。

(2) 2023年度のリスク管理活動

2023年度の「IHIグループリスク管理活動重点方針」では、重点テーマとして、次の事項について注力することとしています。

① 強固な事業運営基盤の確保を妨げるリスクへの対応

● コンプライアンス

企業活動の根幹を成すものとして、グループ全体でコンプライアンス意識の向上を図っています。

● 品質保証

「IHIグループ品質宣言」に基づき、従業員の意識改革、働きやすい職場の実現などを通して、品質保証体制の強化に取り組んでいます。

● 経済安全保障

変化に対して迅速かつ確に対応できる体制の構築を目指し、リスクの把握と対応、従業員の意識醸成、安全保障貿易管理の徹底に取り組んでいます。

● 情報セキュリティ

サイバー攻撃の脅威が増大している状況を踏まえ、被害を最低限にするための対策、未然に防止するための対策を実施しています。

● 人権の尊重

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とともに、すべての従業員が活き活きと活躍できる職場環境を構築するため、ハラスメント撲滅に取り組んでいます。

● 人財リスク

事業活動に必要な人財の獲得、人財流出防止、リソースシフトのための動機づけとリスクリングなどに取り組んでいます。

② 事業シナリオの実行を妨げるリスクへの対応

IHIグループを取り巻く事業環境が大きく変化していることをとらえた上で、4つの事業領域がそれぞれの戦略を遂行するにあたって阻害要因となるリスクに迅速・的確に対応するべく、重点的な管理を進めています。

また、事業計画に潜むリスクを網羅的に確認するため、多岐にわたる事業関連リスクについて、対応計画と実施状況を継続的に評価・確認し、必要に応じてリスク評価を含めた対応計画の見直しを進めています。

(3) 事業などのリスク

IHIグループの業績、財政状態に悪影響をおよぼす可能性のあるリスクには以下のようなものがあります。

① 社会的責任

- A. 法令・規制
(コンプライアンス)
- B. 品質保証
- C. 環境保全
- D. 人権
- E. 安全衛生

③ 経営リソース・企業活動

- A. 人財確保
- B. 為替動向
- C. 金利動向
- D. 資金調達・格付
- E. 保証債務等
- F. 税務
- G. 与信管理
- H. 情報セキュリティ

② 外部環境変化への備え

- A. 競争環境と事業戦略
- B. 他社との連携・M&A
- C. カントリーリスク
- D. 経済安全保障
- E. 自然災害・疾病・紛争テロ

- I. 研究開発
- J. 知的財産管理
- K. 技術契約
- L. プロジェクト管理
- M. 調達・物流
- N. 生産・製造

価値創造プロセス

6つの資本

	基本方針	資本
 <p>人的資本</p>	<p>「グループ経営方針2023」に連動した「グループ人財戦略2023」を新たに策定しました。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。</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 連結社員数 28,486名 (国内 21,266名, 海外 7,220名) (連結) • 女性管理職比率 4.7%, 女性役員^{※1}比率 18% (単体) • 教育研修費用額 23,512円/人, 教育時間 14.3時間/人 (単体)
 <p>知的(技術)資本</p>	<p>社会とお客さま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。</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 研究開発費 340億円 (2022年度実績), 400億円 (2023年度見通し) • 特許保有件数 国内 3,989件, 海外 3,818件 (2022年度) • 年間特許取得件数 608件 (2022年度実績)
 <p>財務資本</p>	<p>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パ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。</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 総資産 19,419億円 • 資本 4,562億円 • 有利子負債 5,194億円 • 営業利益率 6.1% • 税引後ROIIC 6.3% • CCC 120日
 <p>製造資本</p>	<p>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。</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 設備投資 611億円 (2022年度実績), 840億円 (2023年度見通し) • 国内製造拠点数 14カ所 (IHI 6カ所, 子会社 8カ所)
 <p>社会関係資本</p>	<p>2021年度にESG経営推進会議を設置し、サステナビリティ推進体制を強化しています。重要課題に、人権の尊重、お客さまとの関係強化、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ています。</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 海外事業開発拠点 21カ所 (2023年4月1日現在) • 社会貢献活動費 489百万円 (2022年度実績)
 <p>自然資本</p>	<p>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。</p>	<ul style="list-style-type: none"> • エネルギー消費量 2,294TJ (2022年度実績) • 取水量 4,037千m³ (2022年度実績) • GHG排出量 (Scope1+Scope2) 215,753t-CO₂e (2022年度実績) • 排水量 3,181千m³ (2022年度実績)

※1 取締役および監査役

「グループ経営方針2023」の実現に向けた戦略

持続的な高成長と変革を実現しうる企業体質への変革に向けて、①変革人材の獲得と定着、知識の内部化、②大胆かつ恒常的な人材リソースシフト、③人材戦略の評価・行動基準の再考を行い、ESGを軸とした組織文化の醸成を重点的に進めます。

お客さま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の向上に多角的に取り組み、事業の変革を進めます。成長事業、育成事業、中核事業それぞれが目指す姿の達成に向けて、研究費や人的リソースを集中して技術開発を加速させます。

LCB(ライフサイクルビジネス)の拡大、収益基盤の強化などを通じ、営業利益率7.5%、CCC100日を目指します。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・育成事業に積極的に投資することで、持続的な高成長企業へ飛躍します。

各事業ともにLCBの深化と進化の実現に加え、DXを活用した生産・業務改革を加速させる設備投資を実施します。同時に、カーボンニュートラルの実現に向けて、CO₂排出量のモニタリングと抑制を可能とする製造設備へ移行してまいります。

社会およびお客さまが抱える課題解決を通じた持続的な高成長の実現に向けて、お客さま、社員、サプライチェーン、地域社会などのステークホルダーとの対話を進めます。この対話を通じて、IHIグループが進める「変革」に耐えうる深い信頼関係と環境変化への対応力の構築に努めます。

自然資本を持続的に利用できるように、工場・事業所の環境保全および環境負荷低減を進めると同時に、環境に配慮した製品の開発・販売を拡大します。製品・サービスのライフサイクルにおける省エネ・環境負荷低減を目指した事業展開を強化することで、低炭素・脱炭素に向けた事業機会の創出を目指します。



創出する社会的価値

社会に提供する価値

脱炭素社会

- 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

循環型社会

- カーボンソリューション

自然災害による被害の最小化

- 保全・防災・減災の実現

IHIグループが得る価値

- 社会課題の解決に貢献する技術と人材
- イノベーションを起こす企業風土
- 新たな事業機会

変革に向けた収益基盤が整備された今、 持続的な高成長企業へと飛躍するため、 これまでにない規模での成長投資を実行してまいります



取締役
執行役員
財務部長
福本 保明

「プロジェクトChange」の評価

2023年3月期で終了した「プロジェクトChange」では、事業ポートフォリオ最適化に向けた準備・移行期間として、①製品・サービス事業からライフサイクルでの価値提供(ライフサイクルビジネス;LCB)へのビジネスモデルの変革(成長軌道への回帰)、②アンモニアバリューチェーン、航空輸送システム、保全・防災・減災といった新たなビジネスモデルの構築(成長事業の創出)に取り組みました。

「プロジェクトChange」期間中は新型コロナウイルスの感染拡大やロシアによるウクライナ侵攻、半導体不足や資機材価格の高騰など厳しい経営環境にありました。特に民間航空エンジン事業の業績が落ち込みましたが、それ以前から進めていた長期大規模工事のプロジェクト管理手法の高度化により収益力が強化された陸上3領域の増益でカバーすることができました。その結果、2021年度に営業キャッシュ・フロー(以下、CF)は1,141億円と初めて1,000億円を超え、2022年度の営業利益は過去最高水準の819億円を計上、ライフサイクルビジネス(LCB)の売上収益は2019年度比で35%増を達成することができました。着実に収益基盤の強化が進み、事業変革に向けた準備が加速したと評価しています。

財務担当役員メッセージ

「グループ経営方針2023」の財務・資本戦略と今後の取組み

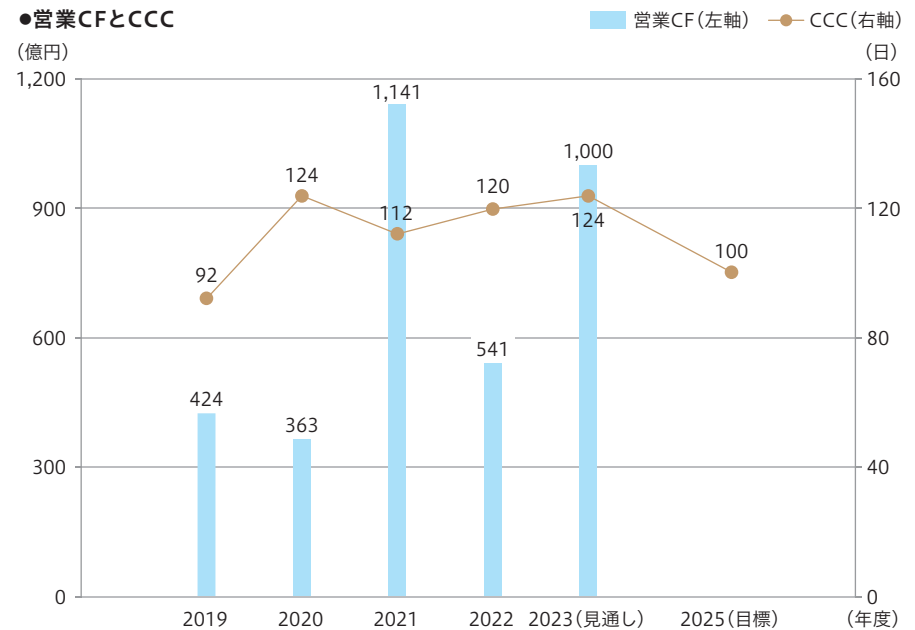
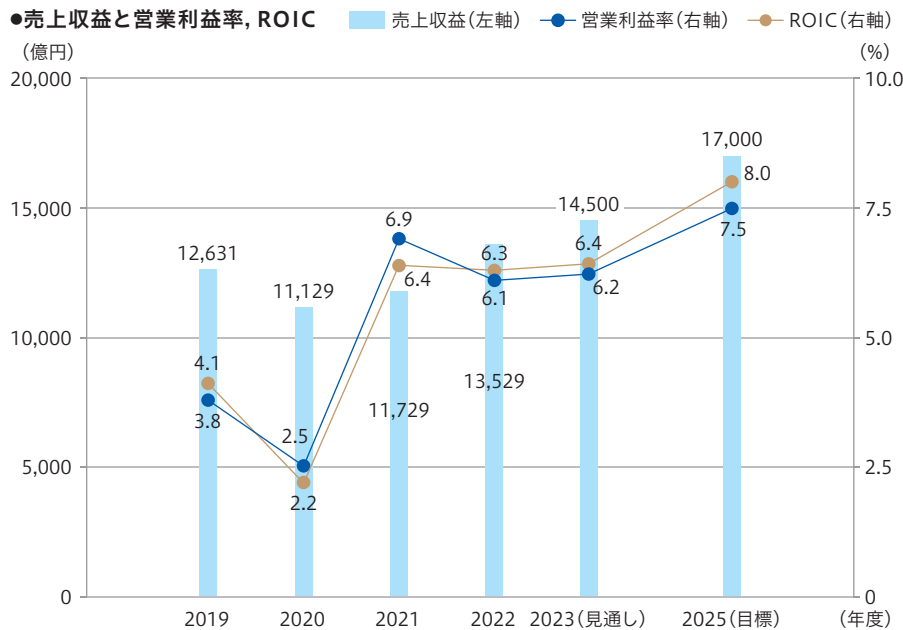
2023年5月に公表した「グループ経営方針2023」では、持続的な高成長を実現する企業へと躍進すべく、ビジネスモデルの変革を進めてまいります。それを支えるのは「プロジェクトChange」期間を通じて強化したキャッシュ創出力です。「グループ経営方針2023」では対象期間3年間の総投資枠として5,000億円を設定しましたが、投資原資は事業活動を通じて創出したキャッシュです。投資枠の半分以上を成長事業および育成事業への投資に充て、残りの半分程度を中核事業の競争力維持のために充てます。それ以外にも変革を実現するための費用(研究開発費および人財への投資の増額、構造改革費用)として毎期300億円程度(=3年間累計900億円)を織り込むなど、これまでにない規模での投資を予

定しています。その結果、経営目標(営業利益率;7.5%, ROIC;8%以上, CCC;100日)は「プロジェクトChange」の目標を若干下回りますが、「グループ経営方針2023」期間中は短期目線での利益追求ではなく中長期的な目線で成長投資を優先すべきと判断しました。

このような判断に至った背景には、業績評価・投資判断の基準が短期的な「経済的価値」だけでなく、「社会的価値」も重視するようになったことが挙げられます。「社会的価値」は事業を通じた社会課題の解決によってもたらされるものですが、ある程度の期間(20~30年)を経て、経済的価値に置き換わり、当社の企業価値向上に貢献するものでなければなりません。クリーンエネルギー分野は当社の事業戦略上、重要なものであるだけでなく、IHIグループとして夢を語る事ができる分野だと考えています。そのような事業への投資については、従来の

ような定量的な指標だけで判断すると新たな事業機会や成長機会を逃しかねないので、ビジネスプランやストーリーを重視しつつ、長期目線での回収可能性を議論しています。投資判断において財務責任者は、さまざまなリスクを考慮し、ブレーキ(=守り)をかけることが多いのですが、「グループ経営方針2023」の期間中は経営トップや事業領域に対し背中を押すアクセル(=攻め)の役割も果たしていかなければならないと考えています。

投資の原資は事業活動を通じて獲得したキャッシュを基本としますが、常にキャッシュリッチな状態にあるわけではありません。機動的な投資を実行するため、サステナブル・ファイナンスも活用してまいります。ESGを経営の軸とする当社において、事業活動とサステナブル・ファイナンスは一体であるととらえていますし、用途が明確であることは資金調達の本質の向上にもつながります。



財務担当役員メッセージ

ROIC8%の達成には中核事業の変革、成長事業での資本効率の向上がカギ

2025年度ROIC目標(8%以上)の達成成否は、中核事業においてLCBの深化と進化をどれだけ進められるか、そして成長事業の収益性・資本効率性の向上がカギを握ります。

LCBは投下資本が少ない上、安定的に高い収益力が期待できることから、中核事業においてはLCBの拡大を進めてまいります。

航空エンジン・ロケット分野といった成長事業は、当社の成長をけん引する役割が期待されますが、重くな

りやすい運転資本をいかにコントロールし、効率性を高めていくかが重要です。在庫管理や生産管理のDXを進めてモノの動きを可視化することで、事業の拡大期においても運転資本を適正レベルに維持する仕組みづくりを進めてまいります。

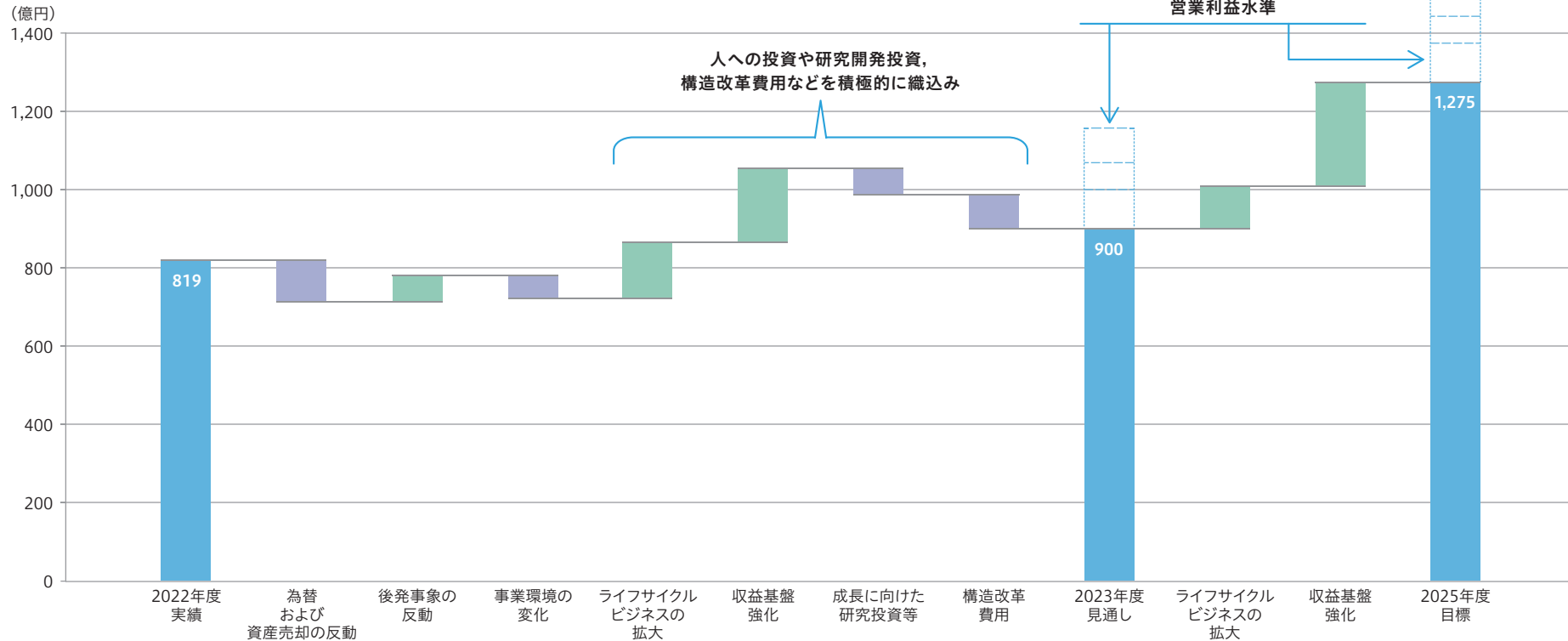
経営目標を達成するためには社員一人ひとりの意識改革が必要です。具体的な施策を示し、落とし込んでいくことも大切ですが、それでは十分とは言えません、経営陣が「目標達成にこだわっている」ことを訴え続けなければ社員の意識は変わりません。壁となる課題を見極めて、これを打ち破らなければ真の“改革”にはつながり

ません。改善はできても、定着するためには“改革”が必要なのです。

株主還元の方

変革に向けた積極的な投資を進めていくにあたり、リスクバッファとしての株主資本の充実、すなわち財務健全性についても意識していなければなりません。併せて、株主還元の充実も図ってまいります。株主還元に関しては安定配当を基本方針として、連結配当性向30%程度を目指します。自社株買いも選択肢の一つではありますが、「グループ経営方針2023」期間中は創出した

●営業利益増減要因(2022年度～2025年度)



財務担当役員メッセージ

キャッシュは優先的に成長投資に配分してまいります。その取組みが資本市場に評価いただければ中長期的に株価は上昇し、株主の皆さまへの還元につながると考えます。

ステークホルダーからの信頼の獲得

今までのIHIグループの情報開示は、どちらかというと過去の実績に関する情報が中心で、中長期にわたる成長ストーリーを十分に示せているとはいえませんでした。2022年度の有価証券報告書からサステナビリティ情報の開示が義務付けられたことを、財務価値と非財務価値を統合した価値創造ストーリーの発信を強化するきっかけにしたいと考えています。当社のありたい姿、すなわち

「自然と技術が調和した社会」を創るためには持続的な高成長を実現する企業体を目指さなければなりません。今後3年間に実施する大規模な成長投資はそのために必要なものであることを、資本市場やステークホルダーの皆さまにご理解いただくために、建設的な対話を実施してまいります。

このような対話の充実には、ESG経営におけるG(ガバナンス)、「ステークホルダーからの信頼の獲得」の実現につながるだけでなく、資本コストを低減し、ROICスプレッド(ROIC-WACC(資本コスト))の拡大が期待できるものです。ステークホルダーからの信頼度の高いIR活動を推進することで、企業価値の向上につなげてまいります。



●主要な経営指標の推移

IFRS基準					
	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度(見通し)
受注高	12,800億円	10,970億円	12,612億円	13,661億円	15,000億円
売上収益	12,631億円	11,129億円	11,729億円	13,529億円	14,500億円
営業利益	478億円	279億円	814億円	819億円	900億円
親会社の所有者に帰属する当期利益	82億円	130億円	660億円	445億円	500億円
営業キャッシュ・フロー	424億円	363億円	1,141億円	541億円	1,000億円
投資キャッシュ・フロー	△ 855億円	△ 404億円	279億円	△ 523億円	△ 1,000億円
フリー・キャッシュ・フロー	△ 430億円	△ 41億円	1,420億円	17億円	0億円
配当	50円/株 (中間30円, 期末20円)	0円/株	70円/株 (中間30円, 期末40円)	90円/株 (中間40円, 期末50円)	100円/株 (中間50円, 期末50円)
ROIC	4.1%	2.2%	6.4%	6.3%	6.4%
営業利益率	3.8%	2.5%	6.9%	6.1%	6.2%
CCC	92日	124日	112日	120日	124日
D/Eレシオ	2.00倍	1.85倍	1.24倍	1.14倍	1.13倍
ROE	2.8%	4.5%	19.3%	11.0%	11.0%
親会社所有者帰属持分比率	15.0%	16.4%	20.3%	22.2%	23.2%

ROIC: 税引後(営業利益+受取利息・配当金) / (親会社の所有者に帰属する持分+有利子負債)
 CCC: 運転資本 / 売上収益×365日
 D/Eレシオ: 有利子負債 / 資本合計

ROE: 親会社の所有者に帰属する当期利益 / 親会社の所有者に帰属する持分
 親会社所有者帰属持分比率: 親会社の所有者に帰属する持分 / 負債・資本合計

人事担当役員メッセージ

IHIの変革完遂に向けた人財戦略 社員一人ひとりが 目指す人生を実現するための「場づくり」



取締役
常務執行役員
人事部長
瀬尾 明洋

「理想の会社」とはなにか

「どんな会社で働きたいですか?」と聞かれたら、何と答えるか—

本年度公表した「グループ人財戦略2023」において、私はこの問いを社員に直接聞いてみました。

【自由で柔軟な発想ができ、能動的な社員がリスペクトされる会社】

【プロジェクト型組織のように、その状況に応じて人が入れ替わる、流動性のある会社】

【プライベートを充実することができ、かつ仕事の質も上げられるような、バランスのとれた生活を送ることができる会社】

と、さまざまな回答が返ってきました。

このような声を聞いていると、今の時代の流れに沿うように、社員の考え方も多様化している傾向が読み取れます。共通しているのは、多くの社員は、それぞれの人生を充実させるための「場」として、会社をとらえていることです。それが実現できる「場」とするには、会社自体が変わらなければなりません。その「場づくり」において大切なことは何でしょうか?従来のように、雇用や給与が確保されるなど、つまり会社に何かを長期的に保証してもらうことは、もはや必要条件でなくなっていて、社員のあらゆる属性を俯瞰して考慮する必要があります。さらに言えば、「誰と仕事をしたか」「どんな仕事を任されたか」において、人のパフォーマンスは大きく変わります。つまり、属性にとらわれずに社員をいかに多角的に見られるかという、複数のレイヤーで考えること—私は、このような要素を加味することが、重要であると考えます。

人財戦略の根幹:「良い・強い」会社と個人の「成長・幸せ」の両立

当社グループは、今年度から、新しい人財戦略をスタートさせました。冒頭で申し上げた、社員の属性の多様化や、会社が多様な社員の主体的な選択の幅をいかに広げられるかが重要になります。私たちは、起こりうる複雑な社会課題を解決してその発展に貢献し、暮らしの豊かさを実現することを目指しています。そこで最も大切な資本は社員です。会社こそが、多様な個性と能力を持つ社員一人ひとりの成長や幸せに結びつける「場」であり、それが責務であると考えます。このような会社と個人の関係性が実現できてはじめて、世の中のみまぐるしい変化に対応できる柔軟な発想が生まれ、それが最終的には多様なステークホルダーとの新たな連携や協働につながります。「良い・強い」会社と個人の「成長・幸せ」の両立—これが、新しい人財戦略の根幹となります。

▶ 人財戦略 P49-50参照

会社方針と融合した、自律的な働き方

社員へのヒアリングの中で、「社員全員が共有できる思想・目的のある会社＝理想の会社」という回答もありました。まさにそのとおりで、社員が経営理念や会社方針を正しく理解することなしに、個人と会社が互いを尊重し、双方の成長に貢献し合う関係性は実現できません。社員の本音が置き去りにになっている会社方針では、社員が共感する持続可能なものとはいえません。

IHIグループでは現在、新しい経営方針と人財戦略を社員に伝えるワークショップを実施しています。今年5月には、新入社員向けに、会社方針の理解を促進し、自身のキャリアの指針につなげる「1st STEP Conference」も実施しました。こちらには、CEOの井手と、私も参加し、経営方針や戦略を自らの言葉で社員に伝え、社員の声を直接聞きました。このような対話の機会を設ける目的は、何のために自らの仕事に取り組むかを明確にし、社員一人ひとりのモチベーションを向上させることです。さらに、自らの意思で考え、プロアクティブに仕事を進めるような自律した働き方につながると考えます。

最大かつ唯一の財産である「人財」が生み出すバリュー

自分自身の仕事から何かしらのバリュー(価値)を生み出したい、という思いが確実に存在するという事実を実感しています。社員によって違いはありますが、その思いを実現するために男性社員の育児休暇等、生活をする上での働き方の選択肢の幅を広げる制度を充実させています。ただ、それだけでなく、仕事上での新しい発見や面白さなど、自身のキャリアへの良いスパイスとなる、いわゆる「きっかけを提供するような制度づくり」にも注力しています。自部門の業務だけでは身につけにくい多様な経験や視点などの獲得を目的とした、社内副業制度やセカンドジョブ制度の導入や、デジタルトランスフォーメーション(DX)による経営改革を担える人財育成を目指した「IHIアカデミー」の新設は、その一環になります。

会社方針をしっかり理解した上で、自律した働き方をするというのは、自分自身の仕事の中でバリューを生み出すことに、密接に関連しています。自らチャンスをつかみに行く社員にどれだけの多様な機会(刺激)を与えられるかも、制度づくりにおいて、重要な要素です。

CHROとしてのミッション

急速な変化を続ける事業環境下において、社会や人の価値観も多様化しています。こうすれば大丈夫だろう、という答えは容易に見つかりません。それでも答えを求め進んでいくために、会社は、価値を創造する真の原動力である社員の個の強みを引き出し、束ねていかなければいけません。社員一人ひとりの可能性を最大限に引き出し、それを開花できるような「場」を創り出すことが、私のミッションであると考えています。



今年5月に実施した新入社員向けの1st STEP Conference。スクリーンの左から：井手CEO、瀬尾CHRO

技術担当役員メッセージ

2050年に向けた技術ロードマップを描き、 「グループ経営方針2023」の達成と IHIグループの目指す社会の実現に貢献します



常務執行役員
グループ技術全般担当
久保田 伸彦

中長期的なカーボンニュートラルに向けて 大きな成果が得られました

「プロジェクトChange」では、カーボンソリューション、航空輸送システム、保全・防災・減災に力点を置いて、社会課題の解決を通じた成長事業の創出を目指してきました。まず、カーボンソリューションの成果では、アンモニアとメタネーションにおいて、社会実装に向けた大きな一歩が踏み出せました。具体的には、ガスタービンによる液体アンモニアの100%専焼を世界で初めて実現しました。また、(株)JERAの碧南火力発電所において、大型商用火力発電設備では世界初となる大規模なアンモニア燃焼(熱量比20%)を当初計画から1年前倒しの2023年度末から開始します。さらに、工場などから排出される二酸化炭素と水素を触媒で反応させることで、燃料である合成メタン(e-methane)を製造するメタネーション装置の販売を開始しました。これには、世界トップレベルの長寿命を誇る自社開発の触媒を採用しています。メタネーションは既存の都市ガスインフラを活用できることから、カーボンニュートラルに向けたキーテクノロジーの一つとして考えています。また、航空輸送システムでは、電動化関連の技術開発に加えて、生産リードタイムの短縮化などの生産プロセス改革に取り組み、収益性改善への貢献を目指しています。保全・防災・減災では、人工衛星データを活用した熱帯泥炭地での適切な森林管理を行なうコンサルティングサービスを住友林業(株)と開始し、世界の気候変動に貢献する一歩を踏み出しました。

**「グループ経営方針2023」では
持続的な高成長企業への飛躍に向けて、
バリューチェーンの構築に取り組みます**

「グループ経営方針2023」で成長事業に位置付けた航空エンジン・ロケット分野では、デジタル技術などを活用した生産効率の向上に取り組みます。また、次世代航空機への取組みとして、FRP（繊維強化プラスチック）やセラミックスなどの新しい材料開発に引き続き注力してまいります。育成事業と位置付けたクリーンエネルギー分野では、クリーン燃料分野における技術開発を考えています。アンモニアバリューチェーンの各分野における事業化に向けた技術開発では、特に、バリューチェーン上流への参入を目指した取組みを行います。加えて、カーボンリサイクルのクリーン燃料としては、合成メタン（e-methane）やSAF（Sustainable Aviation Fuel）の製造技術開発に取り組んでいます。これらは、中長期的な社会貢献と市場規模の拡大が見込まれる分野であり、優先的に技術開発を行います。中核事業に関しては、各領域のライフサイクルビジネス（LCB）の深化と

進化の実現に向けて、IHIが納入した製品の上流と下流、さらには周辺機器へのLCB展開を技術面から支えます。

**研究開発費の半分を注力分野へ投資し、
「グループ経営方針2023」の実現性を高めます**

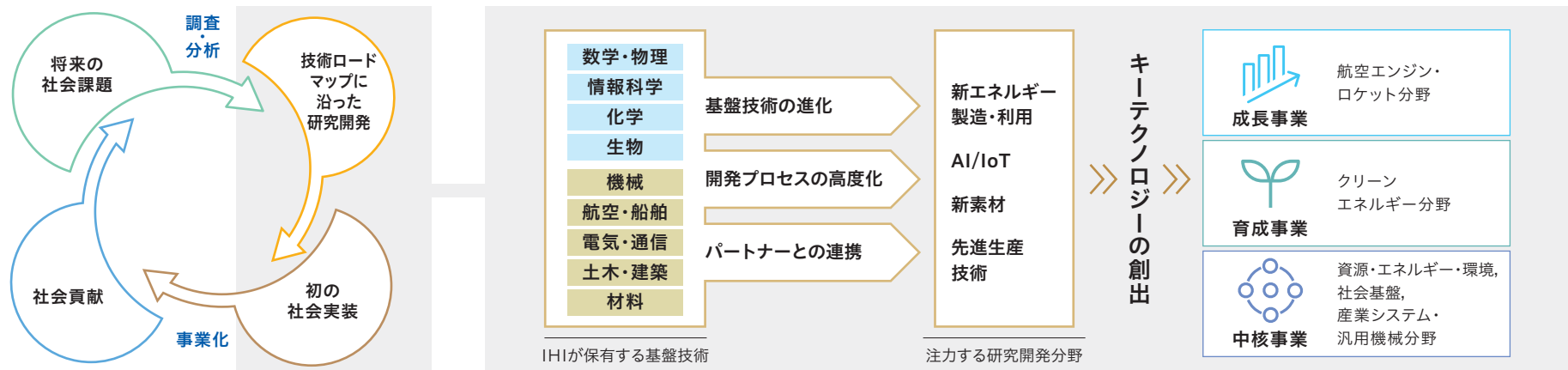
「グループ経営方針2023」で設定した成長事業、育成事業、中核事業に対しては、研究開発のリソースを集中し、研究開発のスピードを加速させます。2022年から技術開発本部では研究開発費の予算配分を見直しました。従来は研究者から提起されたボトムアップの研究分野へ予算配分を多くしていましたが、「グループ経営方針2023」の実効性向上を目指し、研究開発費の半分以上をトップダウンで設定した注力分野へ投資します。残りの研究開発費のうち30%は各事業領域と一緒に強みを有する基盤技術、20%は将来に向けた自由な発想を起点とした研究開発に配分しています。新事業に関係する本社部門や各事業領域と開発の方向性や開発期間などを議論して、IHIグループ一丸となって取り組んでいます。

**中長期的な技術ロードマップに沿った
研究開発を進めます**

IHIグループを取り巻く課題を考えると、中長期的なカーボンニュートラルの実現、サーキュラーエコノミーへの貢献、生物多様性への取組みなどが挙げられます。特に、注力する研究開発分野に関しては、社会課題の解決を通じてIHIグループの継続的な成長につながる分野であり、2050年までの技術ロードマップを描き、事業化に向けた研究開発を進めています。ロードマップの作成には、社会の変化や技術革新などの潮流を正しく理解し、取り入れる必要があります。そのためにも対象分野における世界のエコシステム※に参加し、世界最先端の研究開発に参画したいと考えています。社会課題の解決による社会貢献につなげるために、中核事業における価値創造と中長期的な視野にたった成長事業、育成事業への価値創出をバランス良く進めます。

※エコシステムとは、ある分野で共通の目標を持った企業、研究機関、大学などのさまざまなプレイヤーが集合、連携することで共存共栄し、先端技術の成長や経済成長の好循環を生み出すビジネス環境を自然環境の生態系になぞらえたものです。

●IHIが保有する基盤技術とそれを用いた社会貢献の関連図



DX担当役員メッセージ

危機意識を伴うデジタル基盤の高度化を進め、 大規模な経営資源のシフトを通じた 持続的な高成長の実現を目指します



常務執行役員
高度情報マネジメント
統括本部長
小宮 義則

IHIグループではDX指針3箇条を策定し、各領域の特性に応じたDXの現場浸透を図ります

IHIが考えるDX(Digital transformation)は、デジタル技術を活用して、業務プロセス改革を通じた効率化、リードタイム削減等と社会課題解決を目的としたビジネスモデルの改革を目指すものであり、広義のDXと定義することができます。一方、IHIは、さまざまな機械製品を扱っており、量産品(航空部品、車両過給機など)と準量産品(産業機械など)、インデント(橋梁やプラントなど)の3つのカテゴリーに大別されますが、それぞれの業務プロセスの特性と課題も理解して、DXを進めなければなりません。

まず、IHIグループのDXを拒む3つの壁(勤と経験に基づくアナログ志向、モノ売りの発想、事業ユニット×業務プロセスの独立性が強いサイロ型組織構造)を現場レベルで取り除くべく、「DX指針3箇条」を策定し、企業文化の改革を始めました。また、その実現に向けては、各領域およびコーポレートと連携し、デジタル知識がなくても、改革マインドを有する40歳前後の中堅社員約180名をDXリーダーとして指名し、現場レベルでのデジタルを活用した事業変革を目指しています。

DX指針3箇条

1. 社会課題とお客さま価値を意識する
2. ソト/ヨコ/タテとつながり、対話する
3. データに基づき、改革を貫徹する

プロジェクトChangeでは、LCB拡大と業務プロセス改革を中心に、一定の成果が得られました

プロジェクトChangeは、環境変化に即した事業変革への準備・移行期間としてスタートし、デジタルを活用した業務プロセス改革に着手しました。

DX担当役員メッセージ

まず、LCB(ライフサイクルビジネス)の拡大については、お客さまへのソリューション提案などの「コト」売りへの転換を目指し、複数の取組みを行いました。さまざまな物流・産業機械システムを対象に、納入製品の稼働状況・保守情報やお客さまの声などを見える化したカスタマーサクセスダッシュボードを開発し、SBUを超えた営業改革を進めています。また、老朽化した橋梁の維持管理の支援を目的に、橋梁の点検・保守情報を入力するアプリ(BMSS: Bridge Management Support System)を開発し、いわば橋梁のカルテを作成することにより必要な補修工事を効率的に行なうこととしました。

業務プロセス改革については、デジタルを活用して、航空エンジン事業の整備拠点でのボトルネック解消による効率化、物流・産業機械システムの各事業の固変分離によるリードタイム短縮、橋梁事業の設計・制作・建設プロセスの直結による下振れ防止と全体最適化をそれぞれ進めています。

さらに、カーボンソリューションに向けた貢献としては、納入した機械ごとの二酸化炭素の排出量をモニタリングし、クレジットを発生・流通させる基盤構築に取り組んでいます。

「グループ経営方針2023」では、危機感を伴ったデジタル基盤の高度化を加速させます

「グループ経営方針2023」では「デジタル基盤の高度化」が事業変革に不可欠な重点施策として掲げられました。一方、欧米の製造業各社においては、すべてのプロセスがデータでつながった自動化が進むなどIndustrial 4.0の具現化／DXが一層加速しています。IHIグループは、危機感を伴ったDX戦略を実行・加速させることで、新たなビジネスモデルの構築を通じ、「グループ経営方針2023」およびありたい姿の実現を目指します。

具体的には、成長事業(航空エンジン・ロケット分野)、育成事業(クリーンエネルギー分野)、中核事業(既存事業のLCBの深化と進化)の3事業のそれぞれでDXを進めます。

まず、成長事業では、新たにトランスフォーメーションセンターを設立し、DXと工場改革を一体的に進めることにより生産効率改革と業務構造改革を進め、世界トップクラスの生産性の実現などを目指します。育成事業では、グリーン水素から製造されたグリーンアンモニアをブロックチェーンで認証することにより、アンモニアバリューチェーン全体の価値向上を模索しています。中核事業では、例えば、プラント、工場、工業団地などを対象に、他社製品も含めた運転・保守支援システムをベースに、データを駆使して省人化／効率化のみならずCO₂削減ニーズにも対応することを検討中です。また、地方公共団体を対象に、データを活用して橋梁などの建設・

保全を効率的に行なうシステムの確立を目指します。このように、デジタルを活用して、LCBの深化と進化を強力に推し進めます。

DX・デジタル人財の育成と社外との協働によってDXを強力に推進します

IHIアカデミーは、将来の経営幹部候補と専門技術人財の育成を目的としています。このうち、経営幹部候補は、DX人財として、経営とデジタルを理解し両者を結合して事業化する能力を習得してもらいます。専門技術人財のうち、デジタル人財については、データ分析人財、ICTシステム人財、情報セキュリティ人財を社内で育成しつつ、必要に応じて外部採用を行います。また、重要情報を保護しながら、お客さまやビジネスパートナーと安全に協働できるゼロトラストネットワークを構築することで、DXと情報セキュリティの両立を図ります。



データ分析人財育成のために開催されたIHIグループ全体の社内コンテストの様子

重要課題への取組み

2020年に策定した「プロジェクトChange」の中で、近未来に創りあげたい社会を「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。

このように特定された16個の重要課題についての主な取組みは、下表のとおりです。

▶ [重要課題の特定プロセス \(P13\) 参照](#)

▶ [「IHI Sustainability Data Book 2023」参照](#)

重要課題	考え方・方針	主な取組み	SDB※ 掲載ページ	
E	気候変動への対策	気候変動は、社会や経済に与える影響が非常に大きく、企業の持続可能性が問われる社会課題である。気候変動への対策は、IHIグループが取り組むべき社会課題と考え、気候変動の緩和と適応に取り組む	<ul style="list-style-type: none"> ● 製品・サービスによる気候変動への対策 (緩和, 適応) ● 事業活動によるGHG排出量の低減 	P92
	資源循環型社会の形成	持続可能な社会の実現に向けて、廃棄物や水資源を適切に管理し、資源効率の向上と環境負荷の低減に取り組む	<ul style="list-style-type: none"> ● 廃棄物排出量の削減 ● 水資源の適正な管理 (水リスクの調査, 取水量の削減) 	P99
	地球環境の保全	環境法令の遵守と環境事故発生防止を最優先課題と位置付けている	<ul style="list-style-type: none"> ● 水質汚濁の防止 (排水の水質監視, 排水設備の保全) ● 土壌汚染の防止 (有害物質使用区域の特定) ● 生物多様性 	P102
S	人権の尊重	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果たす	<ul style="list-style-type: none"> ● 人権デュー・ディリジェンスの推進 (人権リスク評価と対策) ● お取引先に対するCSR調達モニタリング 	P49
	労働安全衛生水準の向上	安全と健康の確保は、事業活動の基盤であり、重要な経営課題のひとつと考えている	<ul style="list-style-type: none"> ● 「安全五原則」に基づく労働災害の撲滅 ● 心とからだの両面からの健康管理 	P55
	多様な人材の活躍	複雑化する社会課題を解決するには、多様なステークホルダーと連携・協同することが必要不可欠であり、そのための土壌として、ダイバーシティ、エクイティ&インクルージョンを推進する	<ul style="list-style-type: none"> ● 変革への挑戦を評価する制度改革と風土醸成の推進 ● 従業員意識調査の実施, エンゲージメントの向上 	P62
	働き方改革, 業務プロセスの改革	働くことに対する価値観が多様化している現在において、さまざまな価値観に対応した魅力ある職場を提供することが企業にとって重要であると考えている	<ul style="list-style-type: none"> ● 働きやすい職場を実現するための仕組み, 制度の導入 ● 新たな価値やイノベーションを生み出すためのコミュニティの設置 	P77
	お客さまとの関係強化	安全に十分配慮して、「お客さまから満足と信頼の得られる社会的に有用な製品・サービスを提供し、社会の発展に貢献すること」を基本とする	<ul style="list-style-type: none"> ● 製品開発時のリスクアセスメントによる製品安全の確保 ● 顧客満足度調査の実施, 分析, 改善活動 	P78
	サプライチェーン・マネジメントの強化	公平・公正な取引, お取引先との相互繁栄, 法令の遵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なう	<ul style="list-style-type: none"> ● サプライチェーンの強靱化 ● 「IHIグループ取引先行動指針」の策定とCSR調達モニタリング 	P80
	地域社会との共存共栄	社会の期待に応えることを企業の社会的責任と考え、社会貢献活動に取り組んでいる	<ul style="list-style-type: none"> ● 次世代人材の育成のための出前授業, SDGs教育 ● 事業所隣接地域の環境保全 	P82
G	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、業務の適正を確保している。	<ul style="list-style-type: none"> ● 取締役会の実効性評価と結果の反映 ● 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 	P15
	コンプライアンスの徹底	コンプライアンスは、社会の中で企業が活動を行なうための基盤となるものであり、法令や社内規定などのルールを守り、企業人として公正かつ責任ある行動をとる	<ul style="list-style-type: none"> ● コンプライアンス・ホットラインの運用 ● 税務コンプライアンス ● 競争法・贈賄禁止法の遵守 ● 安全保障貿易管理 	P27
	リスク管理の徹底	リスク管理を経営の最重要課題のひとつとらえ、「IHIグループ基本行動指針」に基づき、リスク管理を行なっている	<ul style="list-style-type: none"> ● 取締役会によるリスク管理活動のレビュー ● プロジェクトリスクマネジメント ● 事業継続計画 (BCP) の策定, 継続的な見直し 	P35
	イノベーション・マネジメント	自然と技術が調和した社会を目指し、新しい価値を継続的に提供していく技術開発に挑戦する	<ul style="list-style-type: none"> ● 注力する分野への研究費・人的リソースの集中 ● 官民連携, 産学連携の推進 ● 知的財産の事業活動への活用・保護 	P40
	情報セキュリティの強化	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ために、情報の適正な管理と情報セキュリティの維持・向上に取り組む	<ul style="list-style-type: none"> ● 情報セキュリティのリスクに、ルール・ツール・教育の側面から対策 ● 情報セキュリティ対策レベルの定量的評価 	P45
	適時・適切な情報開示	企業活動を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とらえ、積極的に対話する	<ul style="list-style-type: none"> ● 決算説明会, 個別ミーティングなどによるステークホルダーとの対話 ● 「統合報告書」による情報開示と対話ツールとしての活用 	P18, P79

※SDB: IHI Sustainability Data Book 2023

変革を成し遂げるための 実行戦略

成長の軌跡	29
事業ポートフォリオの変遷	31
財務・非財務ハイライト	33
業績の振り返り	35
「グループ経営方針2023」	39
事業の変革と事業ポートフォリオへの変革	
成長事業	41
育成事業	43
中核事業	45
環境変化への対応, 企業体質の変革	
人財戦略	49
DX戦略	51
事業開発統括本部長メッセージ	53

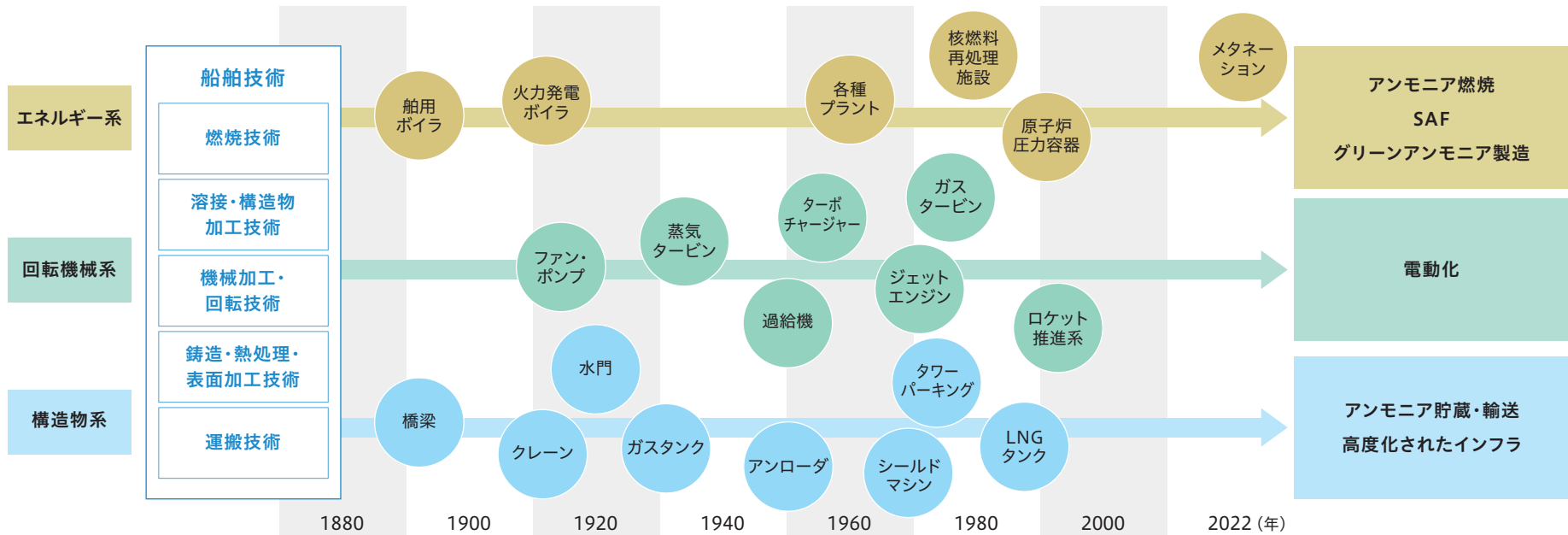
成長の軌跡

～技術・製品の変革～

IHIグループは、造船事業で培った各種の卓越した技術力と総合エンジニアリング力を基盤に、時代の変化に応じた数多くの世界初となる製品を世に送り出し、変革を遂げてきました。

今後は、ありたい姿の実現に向けて、技術と変革を通じて社会課題を解決することで、持続的な高成長企業への飛躍を目指します。

IHIのものづくり系譜



ガスタービン
世界初、液体アンモニア100%燃焼によるガスタービンでCO₂フリー発電を実現



橋梁
世界最長の吊り橋「明石海峡大橋」、トルコ「第2ボスポラス橋」などの建設実績を有する



タンク
世界初のメムレン式LNG地下タンクを実用化し、大型アンモニアタンクの開発に着手



ジェットエンジン
自衛隊機および民間機向けジェットエンジンメーカーにおいて国内トップの座を維持



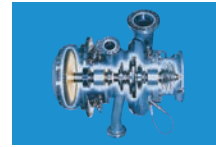
ボイラ
世界トップの超々臨界圧高効率ボイラを手掛け、アンモニアの大規模燃焼実証も順調に進捗



シールドマシン
東京湾アクアラインの建設で世界初の大口径全自動セグメント組立シールドマシンが活躍



ターボチャージャー
世界トップクラスの技術を有し、燃料電池車向け電動ターボチャージャーを実用化



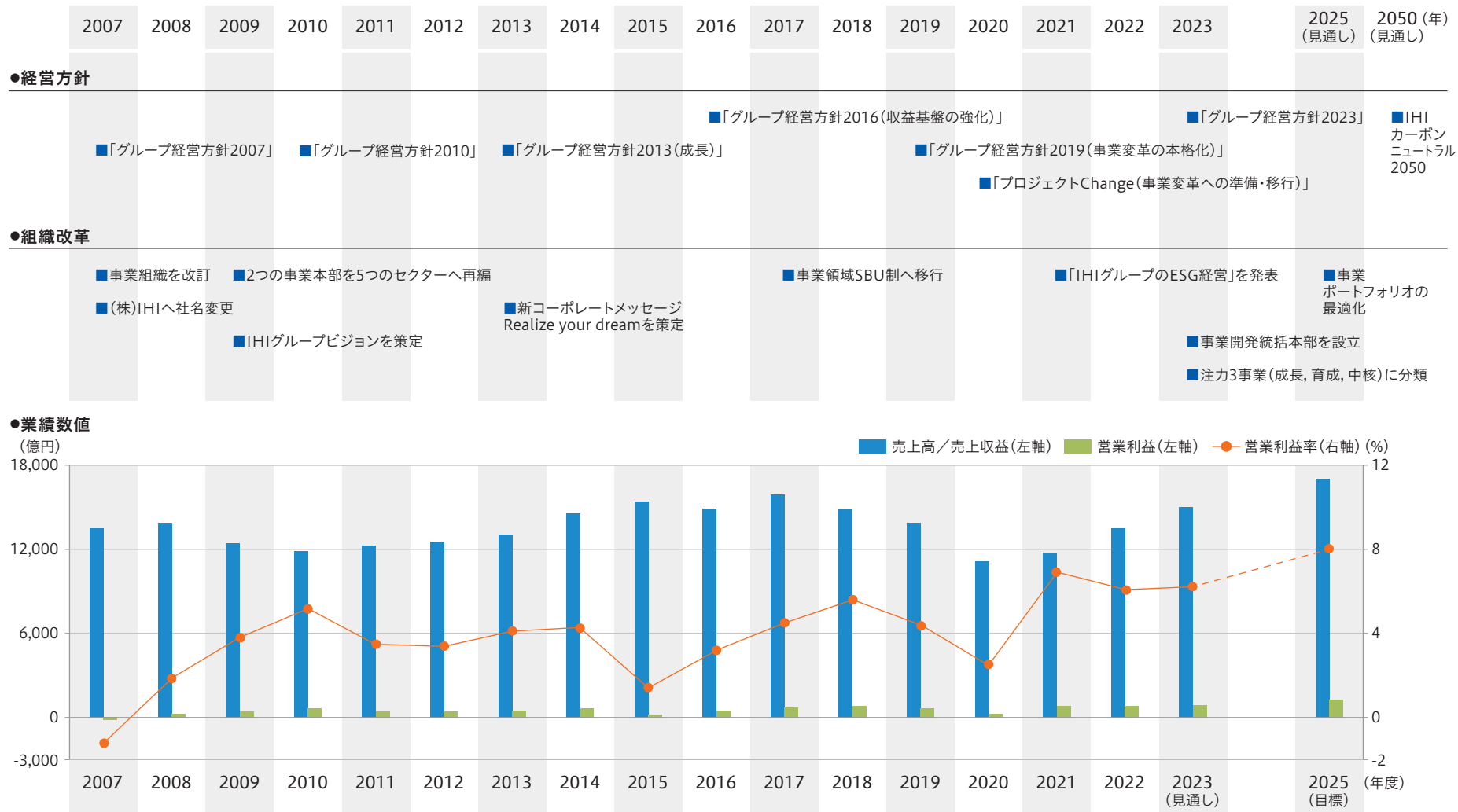
ロケット
固体燃料ロケットを製造、打ち上げ。液体燃料ロケットの心臓部となるターボポンプも担当

成長の軌跡

経営方針および組織改革と業績数値

事業および組織改革を通じた最適ポートフォリオへの変革を通じ、「グループ経営方針2023」で掲げた経営目標の達成を目指すとともに、新たな収益事業の創出を進め、

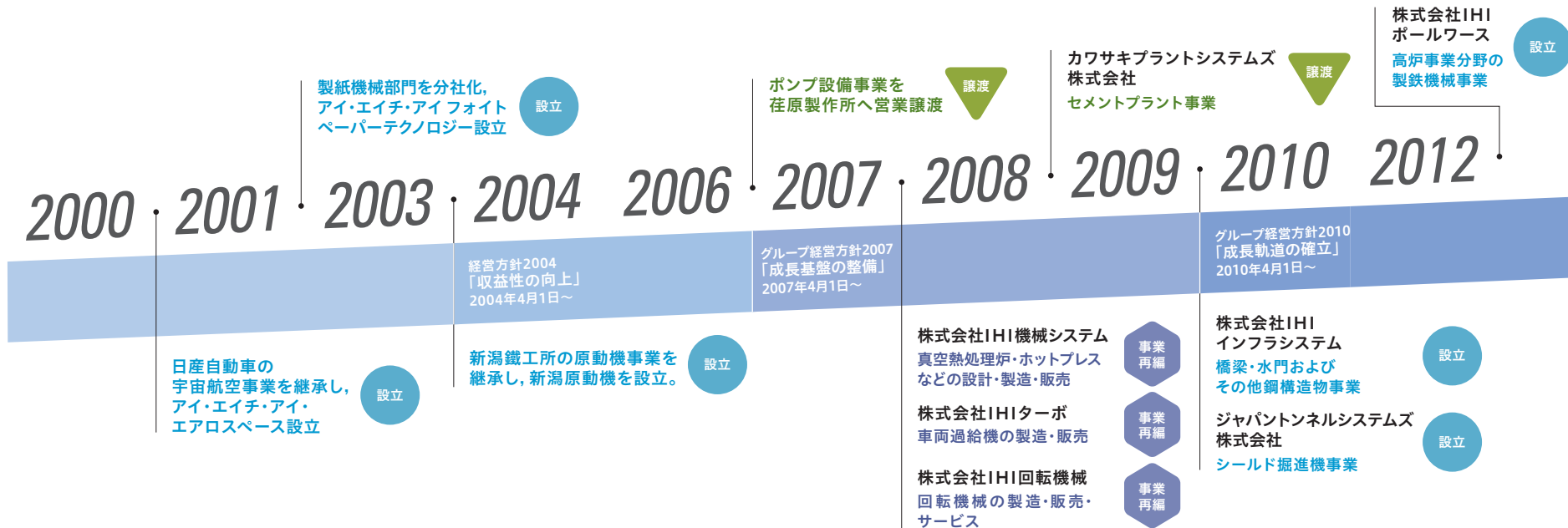
持続的な高成長企業への飛躍と「IHIカーボンニュートラル2050」の実現へ向けて成長・育成事業へ積極的な投資を行なってまいります。



* 2020年度から国際財務報告基準(IFRS)を適用しています。

事業ポートフォリオの変遷

IHIグループは、現在の延長線上の成長だけでは、自社の持続的な高成長が難しい時期にきたと認識しています。創業以来、各時代の困難な社会課題を解決しながら自社の発展を遂げるために、主力事業を大きく変えてきました。この実績と経験を糧に、今後も複数の柱を持つ最適な事業ポートフォリオを構築してまいります。



重要な出来事

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

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。松尾橋梁の大阪府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。

事業ポートフォリオの変遷



2009年 ジャパントンネルシステムズ設立

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、ジャパントンネルシステムズを設立しました。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、ジャパントンネルシステムズに

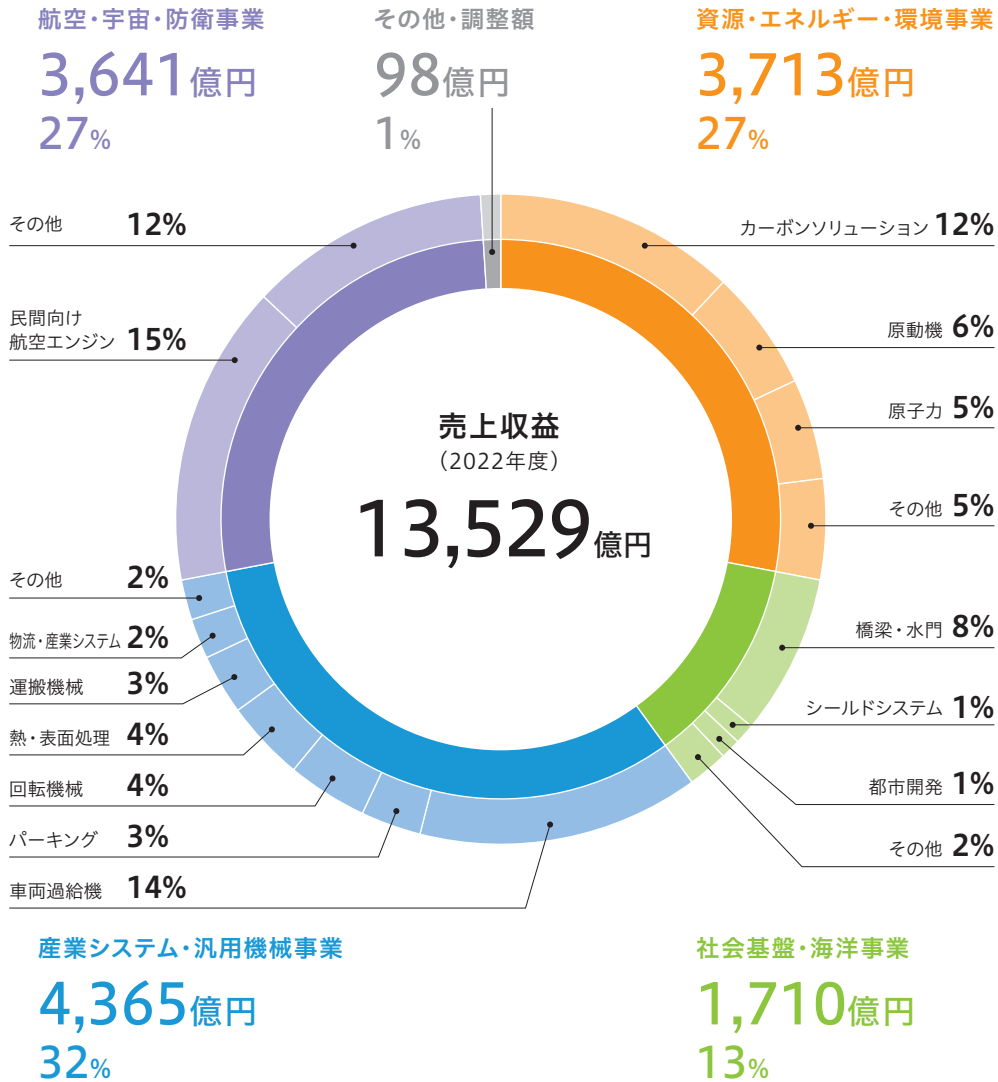
IHIの船舶海洋事業は2002年に分社化されて、マリンユナイテッド(IHIの船舶部門と住友重機械工業の艦艇部門が統合)と統合し、アイ・エイチ・アイ・マリンユナイテッド(IHIMU)となりました。さらにIHIMUは2013年1月にユニバーサル造船(日立造船と日本鋼管の船舶部門が統合)と経営統合し、「ジャパントンネルシステムズ」となりました。

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

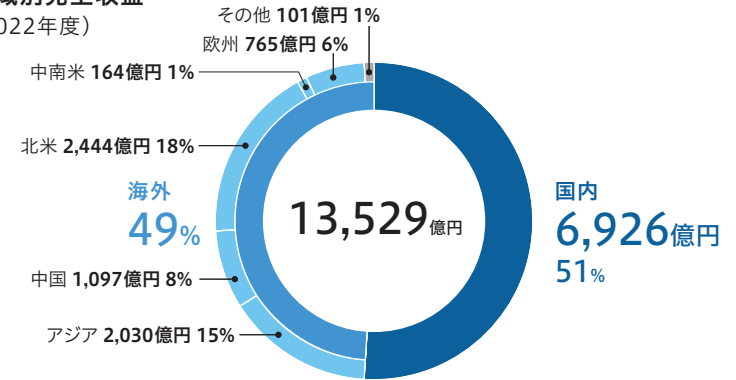
IHI原動機が手掛ける大型船舶向けエンジン部門を、船舶エンジンを主力事業とする三井E&SHDに譲渡しました。この譲渡により、IHIは原動機事業のポートフォリオの再編を加速させています。

財務・非財務ハイライト

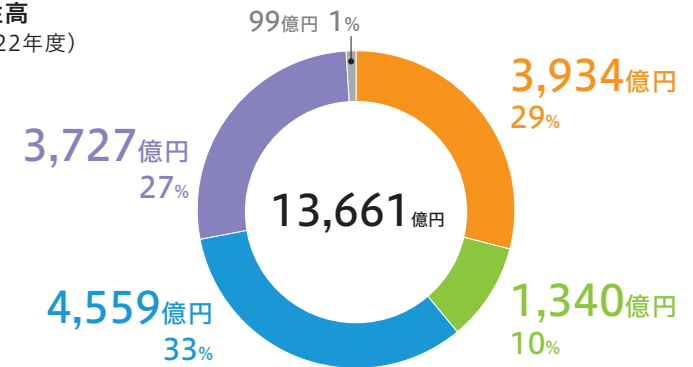
事業概況 (2022年度)



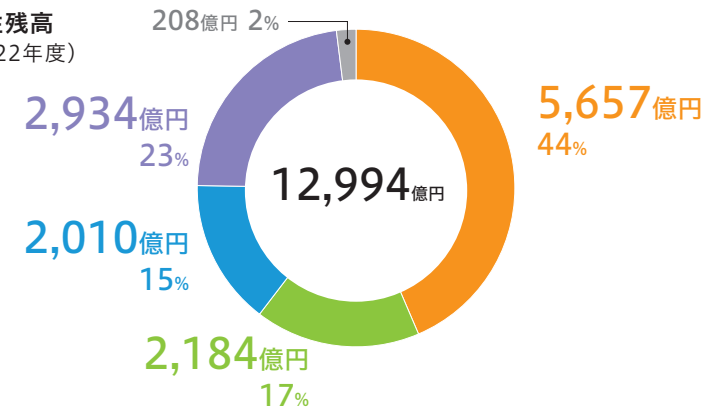
地域別売上収益 (2022年度)



受注高 (2022年度)



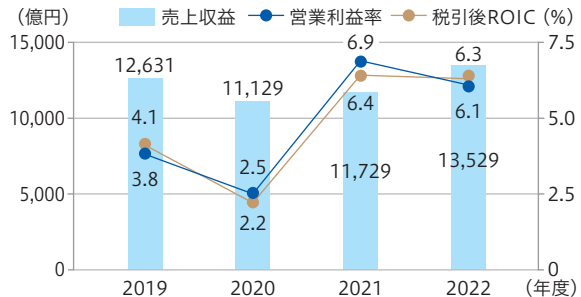
受注残高 (2022年度)



■ 資源・エネルギー・環境事業
 ■ 社会基盤・海洋事業
 ■ 産業システム・汎用機械事業
■ 航空・宇宙・防衛事業
 ■ その他・調整額
 ※ 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。

財務 売上収益, 営業利益率, 税引後ROIC

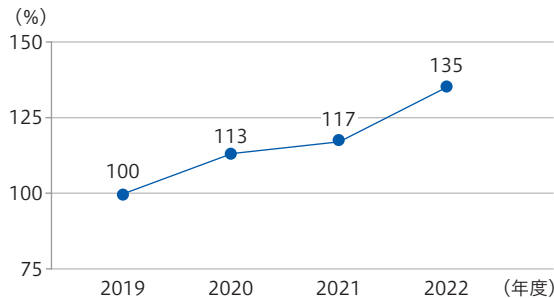
売上収益 13,529 億円 営業利益率 6.1% 税引後ROIC 6.3%



2022年度の売上収益は前年度比15.3%増の1兆3,529億円、営業利益は同0.6%増の819億円、営業利益率6.1%となりました。前年度に実施した保有資産売却の影響があったものの、民間向け航空エンジンでのスペアパーツ販売増加、新製エンジンの原価低減や性能改善に伴うプログラム関連費用の負担減少に加え、為替が円安に推移したことにより増益でした。これらの結果、税引後ROICは6.3%となり当初見通し6.0%を上回りました。

財務 LCB(ライフサイクルビジネス)指数化 売上収益の推移

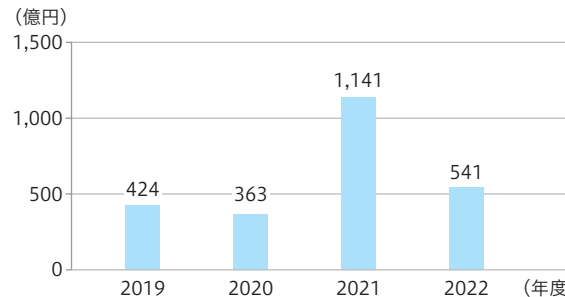
135%



2022年度の航空・宇宙・防衛事業領域を除くLCB売上収益は、取組みを始めた2019年度対比で35%増となりました。これは「プロジェクトChange」の目標である30%増を上回り、人財をはじめとするリソースシフトやDX推進、LCBのグローバル展開への取組みが成果となって現れました。今後は、「グループ経営方針2023」で掲げるLCBの深化と進化により、さらなる成長を目指します。

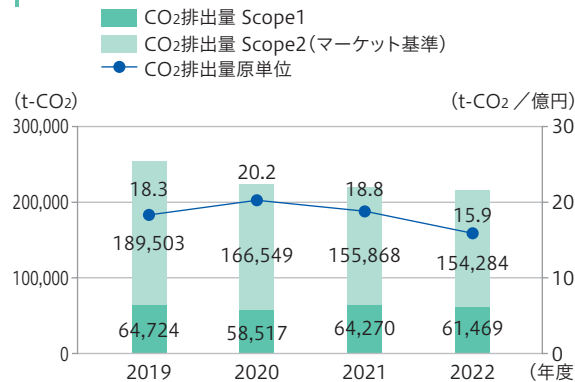
財務 営業キャッシュ・フロー

541 億円



営業活動によるキャッシュ・フローは541億円の収入超過(前年度は1,141億円の収入超過)となり、目標値の1,300億円を下回りました。営業CFが前年度比-600億円となった主な要因は前受金減少による契約負債の減少、売上収益増加による営業債権の増加、棚卸資産および前払金の増加、法人税支払額などのマイナス要因を有形固定資産や投資不動産売却益減少のプラス要因でカバーできなかったことによります。

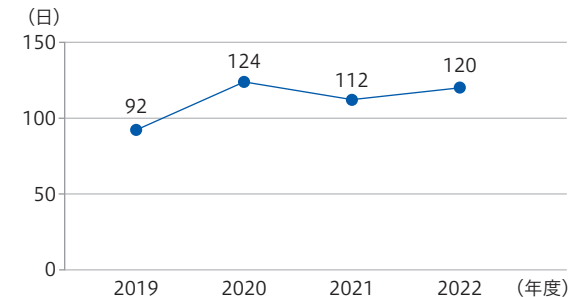
非財務 CO₂排出量



IHIグループは工場・事務所などにおけるCO₂排出量(Scope1, 2)について、2023年4月に経済産業省のGXリーグに参画して2030年に半減(2019年度比)とし、2050年のカーボンニュートラル実現に向かって削減を目指しています。2022年度のCO₂排出原単位は15.9t-CO₂/億円となり、2019年度の実績18.3t-CO₂/億円に対して13%低減することができました。2030年の目標に向かって、引き続き低減を進めてまいります。

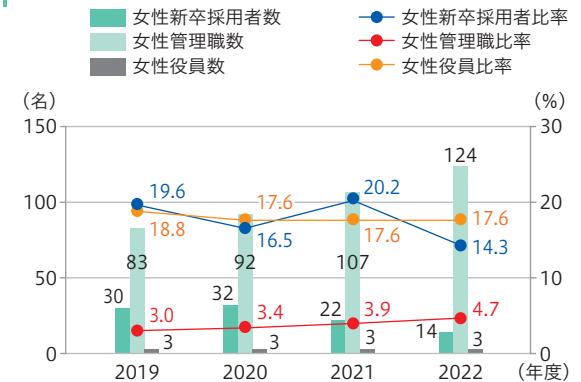
財務 CCC(キャッシュ・コンバージョン・サイクル)

120日



CCCは年初予想値99日を達成できず120日となりました。資源・エネルギー・環境事業領域を中心にLCB中心の事業体を目指すことによる影響が要因のひとつとらえています。また、航空・宇宙・防衛事業領域において、当面の間の増産がほぼ確実となり、仕入先行の時期に入ったことに加えて、材料などの供給難への対応から一時的に棚卸資産が増加したことも要因とらえています。今後はあらゆる運転資本改善策を実行してCCCの改善に努めます。

非財務 女性活躍推進



IHIグループは経営戦略の一環としてダイバーシティ&インクルージョンの推進に取り組んでいます。社会課題解決のためにイノベーションを生み出し、新たなIHIグループを創ることを目的に、経営幹部候補の多様化などの取組みを進めています。2022年度に女性新卒採用者数比率は14.3%に減少しましたが、23年度卒採用では各種対策の成果によって20%台に回復する見込みです。

業績の振り返り



資源・エネルギー・環境事業

カーボンニュートラル社会に向けて、事業ポートフォリオの大胆な変革が必要です。足元では、LCBの深化と進化による安定収入の確保と事業構造改革によるキャッシュ創出に注力します



事業ポートフォリオの変革を進めつつ、育成事業へのリソースシフトを促進します



事業領域長
武田 孝治

強みと創出する社会価値

資源・エネルギー・環境事業は、超々臨界圧石炭焚ボイラが国内シェア約40%、船用原動機(Zペラ)は国内シェア90%を誇ります。また、シンガポールの連結子会社JEL(ジュロン・エンジニアリング)は、東南アジア、中近東市場において競合他社製を含むガス火力発電設備の備付業務などで圧倒的なシェアを有します。

豊富な実績とカーボンソリューションに関する独自技術を活用することで、地球にやさしいエネルギーの供給設備とサービスをライフサイクルにわたって提供します。

2022年度の業績実績

受注高は東南アジアでの大型プロジェクトの獲得で、前年度比5%増の3,934億円、売上収益はカーボンソリューション(CS)や原子力事業の増収などから、同8%増の3,713億円となりました。営業利益は原子力事業の工事進捗やCS事業の採算改善などで、同14%増の262億円(営業利益率7%)を確保、コロナ前の利益水準を上回りました。

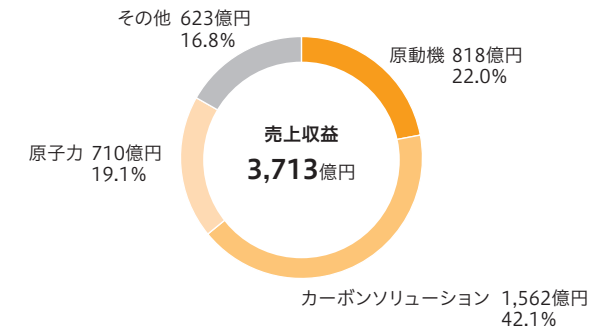
プロジェクトChangeの振り返り

原子力をはじめとするLCBの拡大が奏功し、社内営業利益目標を達成しました。アンモニアの利活用、CO₂を原料としたメタネーション装置の販売、商業用大型火力発電設備でのアンモニア燃料代替など、カーボンソリューションに関わる新たな成長・育成事業の創出において成果が得られました。

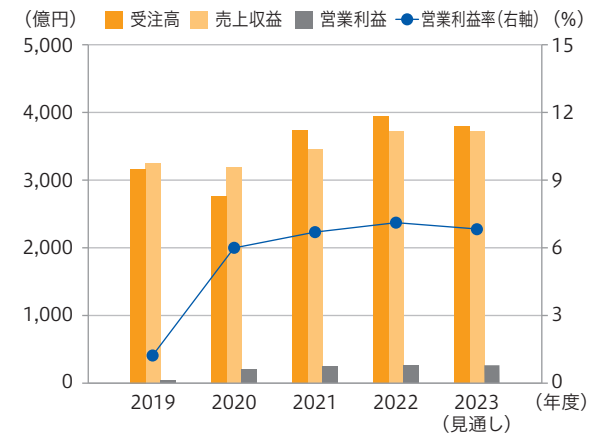
主な事業内容

- 原動機(陸用原動機プラント/船用原動機)
- カーボンソリューション(バイオマス/アンモニア利活用など)
- 原子力(原子力機器)

●主要製品売上収益構成比(2022年度)



●受注高, 売上収益, 営業利益, 営業利益率





社会基盤・海洋事業

橋梁・水門や交通、シールド、建材におけるオンリーワン技術のさらなる強化と設計・生産・施工の改革(DX, 省人化), LCBの強化を通じたキャッシュ創出力の向上を図りつつ、安全・安心な社会インフラの実現を目指します



強い既存事業を基盤とした新たな価値創造に加え、安全・安心な社会構築に貢献します



事業領域長
川上 剛司

強みと創出する社会価値

社会基盤事業は、橋梁・水門、交通、シールドや建材において国内トップクラスの市場シェアを有しています。橋梁は高難度工事を得意とし、設計から建設まで一貫通貫でのエンジニアリング力を強みに、トルコやアジア各国で吊橋など多数の長大橋の建設実績を有する随一の日本企業であり、水門は流域の水管理まで手掛ける数少ない企業のひとつです。これらの事業を通じて、お客さまの課題を解決し、保全・防災・減災の視点で、安全・安心な社会インフラの構築と実装に貢献します。

2022年度の業績実績

受注高は橋梁・シールドの大型案件が低調であったことなどから前年度比26%減の1,340億円にとどまったものの、売上収益は前期までの受注を背景に同2%増の1,710億円となりました。営業利益は増収効果と海外橋梁案件の採算改善などから同11%増の170億円(営業利益率10%)を確保、コロナ前の利益水準を上回りました。

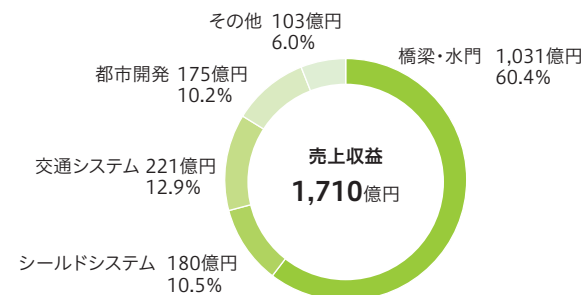
プロジェクトChangeの振り返り

社内数値目標は概ね達成しました。橋梁・水門事業では、生産リードタイムの大幅な短縮による生産改革の推進や、子会社間の事業統合など、LCBを重視した改革を進め、新設・保全を一貫通貫で取り組むための基盤を構築しました。また、橋梁の効率的な維持管理業務を支援するBMSS(ブリッジマネジメントサポートシステム)や水門のリモート維持管理ツールGBRAINを投入し、予防保全事業への業容拡大に注力しています。さらに、DX推進による利水・治水の遠隔化・広域管理や、セメントを使わない脱CO₂コンクリートの開発などにも着手しています。

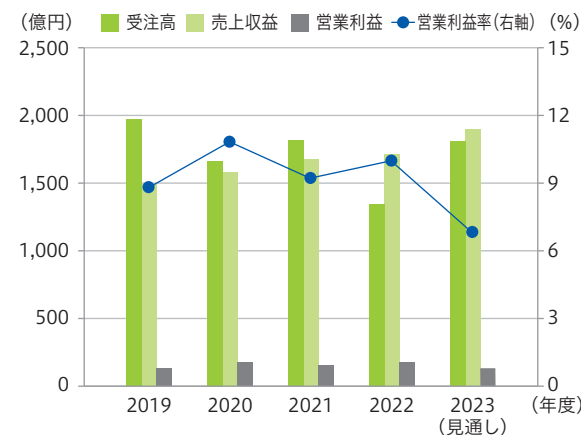
主な事業内容

- 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(2022年度)



●受注高, 売上収益, 営業利益, 営業利益率



業績の振り返り



産業システム・汎用機械事業

脱炭素および自動化・省人化を2つの大きな社会課題ととらえ、課題解決に結びつく最適ポートフォリオの構築を模索しつつ、個人・組織・事業の壁を乗り越え、キャッシュ創出力の強化とLCBの深化と進化を目指します



環境負荷低減の課題解決とグローバルな多様性を生かした事業成長を実現します



事業領域長
茂垣 康弘

強みと創出する社会価値

産業システム・汎用機械事業は、車両用ターボチャージャーが世界シェア20%、超低温LNG BOGレシプロ圧縮機は世界シェア60%、ジブクライミングクレーンは国内シェア50%、エレベータパーキングは同40%を誇るなど、国内外において高いシェアを誇る製品群を有します。多様な製品群を基盤とした幅広いお客さまとそれをつなぐ営業・サービスネットワークを抱えることが、当事業の強みと考えています。この強みを生かし、IHI独自の複合的なソリューション提案を通じて、脱炭素、自動化・省人化を実現し、お客さまの価値創造に貢献します。

2022年度の業績実績

受注高は車両過給機を中心に、前年度比19%増の4,559億円、売上収益は車両過給機や熱・表面処理などがけん引、同16%増の4,365億円となりました。営業利益は材料費高騰の影響を価格改定などで吸収、同40%増の180億円（営業利益率4%）となり、コロナ前の収益性を確保しました。

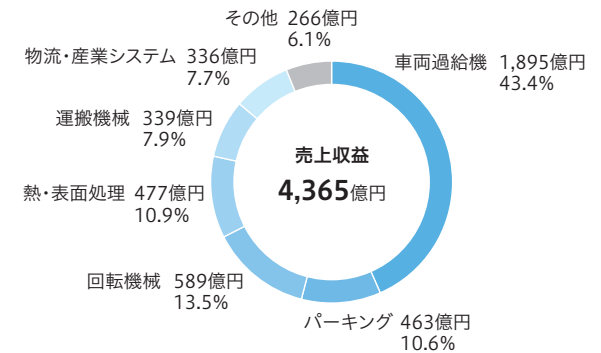
プロジェクトChangeの振り返り

グローバル自動車生産の下振れを背景に、車両過給機の需要低迷が長期化した上、各種資材価格の高騰などから、社内数値目標を一部下回りました。一方、サービス工事準備期間の短縮化や見積効率化などが奏功、工事リードタイムの30%短縮などを実現しました。LCBでは、名古屋と仙台のサービス拠点の統合やSBU相互技術研修やインセンティブ制度など、SBUの壁を越えたサービス基盤の構築を行なっています。

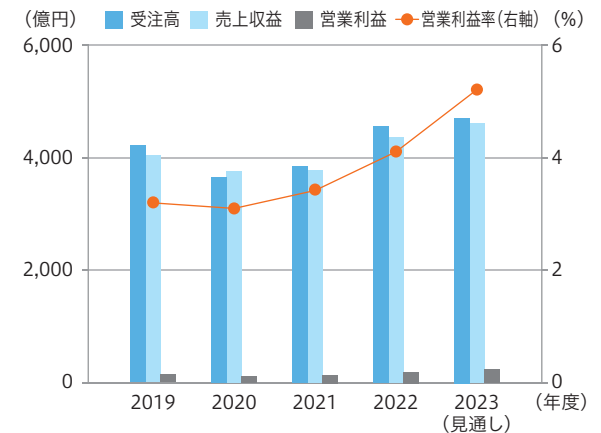
主な事業内容

- 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

●主要製品売上収益構成比（2022年度）



●受注高, 売上収益, 営業利益, 営業利益率





航空・宇宙・防衛事業

新設したXセンターによる生産効率・業務構造改革を強力に推し進めます。世界トップレベルの生産性の確立とともに、利益成長と営業キャッシュ・フローの安定的創出を実現し、成長事業に向けた取組みを強化します



写真提供:GE

既存事業の生産効率・業務構造改革を実行し、新たな成長市場の創出を目指します



事業領域長
盛田 英夫

強みと創出する社会価値

IHIグループは、日本の航空機用ジェットエンジン生産の60～70%を占めるリーディングカンパニーです。民間航空エンジン用ロングシャフトは、世界シェア50%を有し、防衛装備庁に納入済みの戦闘機用XF9-1エンジンは、第5世代戦闘機F-22搭載エンジン並みの推力を誇ります。また、ロケットエンジン用ターボポンプなどの生産・開発に加え、固定燃料ロケットの打ち上げサービスも手掛けています。航空機の軽量化、脱炭素化を進めることで、安全でクリーンな空の移動を提供します。

2022年度の業績実績

受注高は民間航空エンジンなどが伸長、前年度比22%増の3,727億円、売上収益は民間航空エンジン本体とスペアパーツの販売増などから、同37%増の3,641億円となりました。営業利益はスペアパーツの増収、PW1100Gエンジンの原価低減や各種費用負担減などから361億円(営業利益率10%)へ黒字転換し、コロナ前の収益性を確保しました。

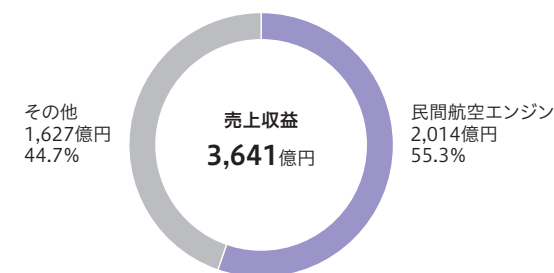
プロジェクトChangeの振り返り

生産・品質管理体制の強化と需要回復を背景に、業績V字回復を実現し、社内数値目標を達成しましたが、増収に伴う運転資本の増加などから営業キャッシュ・フローに課題が残りました。世界トップレベルの生産効率の実現に向けて、構造改革を断行するトランスフォーメーションセンター(Xセンター)を設立、今後の増産局面において最小の増員で最大の利益創出を目指します。

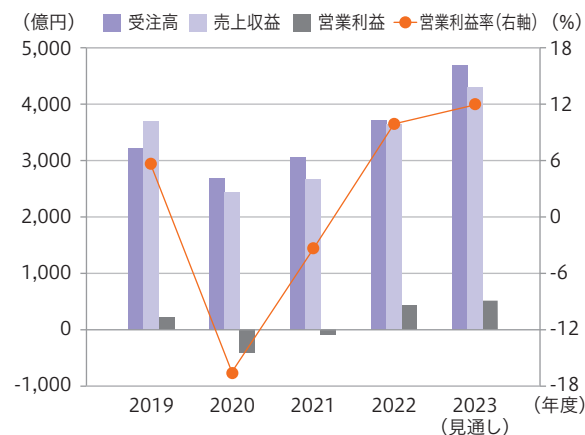
主な事業内容

- 航空エンジン
- ロケットシステム・宇宙利用
- 防衛機器システム

●主要製品売上収益構成比(2022年度)



●受注高, 売上収益, 営業利益, 営業利益率



「グループ経営方針2023」

「プロジェクトChange」で 事業変革の準備は整いつつある

「プロジェクトChange」では、製品・サービス事業からライフサイクルでの価値提供事業(LCB)へのビジネスモデルの転換や、コスト構造強化により、過去最高水準の営業キャッシュ・フロー(2021年度)や営業利益(2022年度)を達成しました。さらに新たなビジネスモデルとしてアンモニアバリューチェーン事業への取組みを本格化するなど「事業変革の準備」は整いつつあります。一方で、不安定さが常態化する新たな社会環境へ対応すべく、企業体質の一段の強化の必要性も生じています。

成長領域への大胆な経営資源のシフトを通じ、 持続的な高成長企業へと飛躍

「グループ経営方針2023」(2023~2025年度)は、持続的な高成長を実現する事業変革を本格化するとともに、破壊的な環境変化へ対応可能な企業体質への変革も加速します。

お客さま・産業・社会が抱える課題の解決を目指し、IHIグループの技術と叡智を活用しながら、ライフサイクルを通じた価値提供、バリューチェーン全体の構築や価値向上に多角的に取り組むことなどで各事業を変革すると同時に、成長・育成事業へ経営資源の大胆なシフトによる事業ポートフォリオの変革も進めます。

中核事業 IHIグループを支える経営資源(キャッシュ、人財)の 創出を強化します

中核事業と位置付ける資源・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、LCB(ライフサイクルビジネス)の深化と進化を軸とした成長戦略に加え、構造改革によるキャッシュ創出力強化に重点を置き、成長・育成事業へ投下する経営資源を捻出してまいります。

「プロジェクトChange」の施策と成果

- 事業変革の準備・移行期間
- 航空エンジンと双壁をなす新たな事業の柱を創出

▶ 成長軌道への回帰

- 製品・サービス事業からライフサイクルでの価値提供(LCB)へのビジネスモデル転換
- コスト構造強化

▶ 成長事業の創出

- 新たなビジネスモデルとしてアンモニアバリューチェーン事業への取組みを本格化

過去最高水準の
営業キャッシュ・フロー
(2021年度)、
営業利益(2022年度)

事業変革の準備は整いつつある

環境認識

不安定さが
常態化する
社会環境

企業体質を
一段と強化する
必要性

「グループ経営方針2023」の位置付け



持続的な高成長を実現する
事業変革をより本格化



破壊的環境変化へ対応可能な
企業体質への変革を加速

● グループの経営戦略

顧客・産業・社会が抱える課題*の解決を目指し、IHIグループの技術と叡智を活用しながら、

「ライフサイクルを通じた
価値提供」

「バリューチェーン全体の
構築や価値向上」

に多角的に取り組むことで
事業を変革

※ 1: 各種産業のカーボンニュートラル社会の実現

2: 気候変動から地球エコシステムを守る

3: 各種産業のエコシステムの構築・向上

4: 経済・国家・エネルギー安全保障 など

成長事業

世界トップレベルの生産効率の実現と新事業を創出します

成長事業と位置付ける航空エンジン・ロケット分野では、民間航空エンジン、防衛分野の強化・拡大に加え、事業変革を断行し、IHIグループの成長をけん引してまいります。また、ライフサイクルやバリューチェーン視点での新たな事業領域の創出にも取り組んでまいります。

育成事業

航空エンジン事業の双壁となる事業に育成します

将来的に航空エンジン・ロケット分野と双壁をなすべく、アンモニアなどのクリーンエネルギー分野を育成事業とします。世界をリードするアンモニア燃焼技術を活用したガスタービン等発電機器や、トップクラスの実績を誇る貯蔵・受入基地などを起点としたバリューチェーン全体の構築・価値向上に取り組み、燃料製造プロジェクトへの投資も視野に、IHIグループの持つ高いエンジニアリング能力で新たなビジネスモデルを構築します。

環境変化への対応、 変革を実現しうる企業体質への変革

IHIグループは、改めてESGを軸とする経営を徹底するとともに、事業変革のために不可欠なデジタル基盤の高度化、そして企業体質の変革を成し遂げる上で最も重要である変革人財の育成・獲得を積極的に進めてまいります。

「グループ経営方針2023」の要点

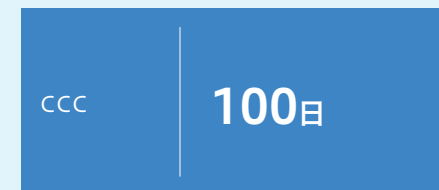
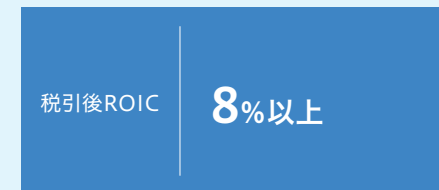
- 成長領域への大胆な経営資源のシフトを通じ、持続的な高成長企業へと飛躍



- 環境変化へ対応し、事業変革を実現しうる企業体質への変革



2025年度経営目標



「グループ経営方針2023」

事業の変革と事業ポートフォリオへの変革

成長事業

成長事業と位置付ける航空エンジン・ロケット分野では、民間航空エンジン、防衛分野の強化・拡大に加え、事業変革を断行し、IHIグループの成長をけん引してまいります。また、ライフサイクルやバリューチェーン視点での新たな事業領域の創出にも取り組んでまいります。

高度な差別化技術を生かし、環境に優しく、経済的な航空機のカーボンニュートラルに貢献します

「グループ経営方針2023」では、航空エンジン・ロケット分野を成長事業と位置付け、持続的な高成長企業への飛躍に向けたけん引役として期待しています。航空業界では、環境に配慮した航空輸送の実現に向けたCO₂排出量の削減が課題となっています。国際民間航空機関(ICAO)は、2022年の総会で、2050年に航空機のCO₂排出量を実質ゼロとする目標を採択しました。国土交通省は、「航空機運航分野におけるCO₂削減に関する検討会」を設置し、航空機運航分野における脱炭素化に関わる工程表を策定しています。改善目標としては、2030年時点で国内エアラインによる燃料使用量の10%をSAF(持続可能な航空燃料:Sustainable Aviation Fuel)に置き換えるとともに、運航方式の改善を通じて、10%程度のCO₂削減を目指します。国土交通省が掲げる今後の取組みは以下の3点です：
①新技術(電動化、水素航空機等)、②運航方式の改善、③SAFの導入促進。

これを受けて、IHIグループでは、差別化された独自の軽量化技術、電動化技術の開発や水素燃料の適用に

加え、SAF合成燃料の開発と事業化に向けた取組みを強化することで、環境に優しく、経済的な航空機におけるカーボンニュートラルの実現を目指します。

短期目標

これまでの実績とバリューチェーンを強みとして維持しつつ、生産効率ならびに業務構造改革を推し進め、CO₂排出を削減しつつ、中計数値目標の実現と国際競争力の強化を目指します。

IATA発表の世界の航空需要は、新型コロナウイルス感染症の世界的な蔓延に伴い、2020年、2021年と大幅に減少しました。2022年以降は海外を中心に回復傾向が強まり、2023年4月時点ではコロナ前水準の91%に回復しています。今後20年間に納入される航空機需要に関しては、コロナ前の予測値に対して数年遅れますが、年平均3.4%の安定成長が見込まれます(出所：IATA23年6月見通し)。

仕事量が増加する中、トランスフォーメーションセンター(以下、Xセンター)を設立し、生産効率および業務構造改革を実施します。世界トップレベルの生産効率を有する組織へと変革を進め、今後の増産局面を最小限の増員で対応し、CO₂排出を削減しつつ、中計数値目

標の実現と国際競争力の強化を目指します。

IHIグループは、民間航空エンジンの主要パーツ事業で培った実績とバリューチェーンを強みとして維持しつつ、生産効率ならびに業務構造改革を推し進め、成長市場における供給責任を果たします。

中期目標

2050年の航空機カーボンニュートラルも見据えながら、2030年代の次世代航空機の技術開発を進めます。

航空エンジン・ロケット分野では、2035年頃までをトランジション(移行)期間と位置付けています。ファンブレードへの炭素繊維強化複合材料(CFRP)やタービン翼へのセラミックス基複合材料(CMC)などの適用による航空機部品の軽量化、高耐熱化を通じて、経済性を保ちつつ、GHG排出削減に向けて環境性能を大幅に高めた技術・製品開発を強化します。また、カーボンニュートラルな社会の実現に向けて、航空機内のエンジン内蔵型電動機や空調廃熱回収システムなどの航空機・エンジンシステムの電動化などの新たな技術開発にも注力します。

2035年以降は、水素やSAFなどの代替燃料に適用した技術の製品化を目指します。脱炭素に向けた次世代航空機の開発に向けた原資を航空エンジン用スペアパーツなどの安定収益で創出し、リスクを最小化しながらカーボンニュートラルな航空機向け技術開発を推し進めます。その際、新しい技術における十分な安全性を証明しながら国際的な技術基準を定めて製品化する必要があります。IHIは技術基準の策定段階から規制当局やOEM企業とともに、新たなロードマップの策定にも積極的に関与しつつ、次世代航空機の開発に取り組む方針です。

ロケット事業の強化や宇宙・地上・海中データ利活用の取組みを加速します

世界の宇宙産業市場は、衛星サービス分野を中心に拡大し、2040年の市場規模は現在の約3倍となる100兆円超が見込まれます。IHIグループでは、固体ロケット（イプシロン）の競争力強化に加え、多様な打上げニーズに対応できるロケットラインナップの確立を進めつ

つ、中小型衛星の打上げサービス事業の確立を目指します。宇宙・地上・海中データ利活用の取組みについては、すでに船舶自動識別装置（AIS）から発信されるデータを衛星でモニタリングすることにより、陸上局から検知できない全海域のビッグデータを高精度に把握し、リアルタイムで提供するサービスを始めています。さらに、住友林業と合併会社を設立し、同社の持つ森林管理技術やデータとIHIグループの持つ気象情報モニタリング

技術を組み合わせて熱帯泥炭地を適切に管理するコンサルティング事業を実施します。

また、軌道上物体の探知・識別で世界をリードするノースロップ・グラマン社と連携し、宇宙状況監視等に求められる衛星の提供を目指します。

今年度から宇宙システム事業準備室を新設しました。こうしたデータ利活用やパートナーとの協業の取組みをさらに加速させ、豊かで安全な社会の実現に貢献します。

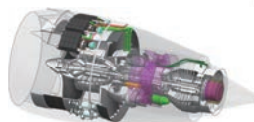
豊かで安全な社会,そしてカーボンニュートラルの実現へ

新市場への進出

ライフサイクル・バリューチェーン視点で事業を拡大

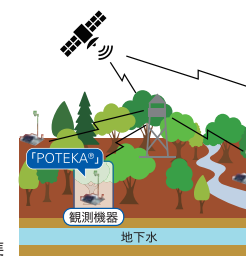
次世代航空機に向けた取組み

- 機体構造への複合材適用
- 電動化システムの開発
- 水素利用システムの開発
- S A F / 合成燃料への適合



宇宙・地上・海中データ利活用の取組み

- 監視・防衛システム
- 船舶監視・森林管理等, 衛星活用を行なうパートナーと連携



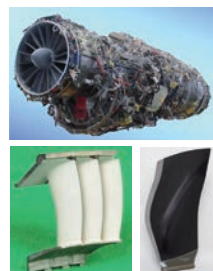
デジタルを活用した
ドラスティックな
生産改革による
収益性・資産効率の
大幅な改善

既存事業の強化

事業環境:
コロナ不況を脱し成長回帰 防衛分野の需要拡大

航空エンジン事業の強化

- ガスタービンの高性能化
- 次期戦闘機用エンジンの開発
- 次世代エンジンへの独自技術の適用
- 新整備拠点の構築
- 防衛装備移転の推進
- 素形材事業の拡大



ロケット事業の強化

- 防衛需要拡大に対応した増産体制の実現
- 固体ロケットの競争力強化
- 打上げサービス事業確立



「グループ経営方針2023」

事業の変革と事業ポートフォリオへの変革

育成事業 | クリーンエネルギー分野

将来的に航空エンジン・ロケット分野と双璧をなすべく、アンモニアなどのクリーンエネルギー分野を育成事業とします。世界をリードするアンモニア燃焼技術を活用したガスタービン等発電機器や、トップクラスの実績を誇る貯蔵・受入基地などを起点としたバリューチェーン全体の構築・価値向上に取り組み、燃料製造プロジェクトへの投資も視野に、IHIグループの持つ高いエンジニアリング能力で新たなビジネスモデルを構築します。

育成事業では、アンモニアバリューチェーンの構築を中心に、多種多様な社会課題の解決を通じ、新たな収益事業の創出を目指します

IHIグループは、脱炭素社会の実現に向けて、アンモニアバリューチェーンの構築に取り組んでいます。アンモニアは燃やしてもCO₂を排出しません。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。アンモニアの技術開発は、すでに社会実装の段階に入っており、キラーコンテンツである独自技術を生かし、電力分野や産業分野での貢献を目指します。具体的には、株式会社JERAと進めている火力発電所でのアンモニア適用や米国GE社とのアンモニア専焼大型ガスタービンの開発、船舶用アンモニア燃料エンジンの開発など、さまざまな取り組みが進行しています。

また、インドや中東、豪州において、グリーンアンモニアのバリューチェーン上流部分への参画も検討しています。現在流通しているアンモニアのほとんどは化石燃料から製造されており、製造過程においてCO₂を排出しています。再生可能エネルギーから製造したグリーンアンモニアを供給することで、バリューチェーン全体のCO₂排出量の削減を目指します。

IHIグループは、アンモニアバリューチェーンの構築だけでなく、IHI独自の世界トップクラスの技術を生かし、メタネーションやパームエコシステム、SAFといった新しい事業にも取り組みます。各地域やお客さまが抱える多種多様な社会課題の解決を通じて、新たな収益事業の創出を目指します。

2040～2050年には燃料を含むアンモニアバリューチェーン全体で航空エンジン・ロケット分野と双璧をなす事業規模を目指します

クリーンエネルギー分野の中心となるアンモニアバリューチェーンの構築は、日本や東南アジア等、火力発電所が多く存在する地域の脱炭素化に有効な解決策です。IHIグループは、世界をリードするアンモニア燃焼技術を活用したボイラやガスタービン、ガスエンジンなどの機器供給や、トップクラスの実績を誇る貯蔵・受入れ基地などを起点としたバリューチェーン全体の構築・価値向上に取り組みむとともに、グリーンアンモニアの上流部分への投資も視野に入れ、アンモニアバリューチェーン全体で事業展開を進めます。

日本では、経済産業省が石炭や天然ガスに代わる燃料

アンモニアの国内導入を2030年に300万トン、2050年に3,000万トンとする目標を掲げています。IHIグループは、経済産業省目標の一定割合を担う重要な事業に成長させる考えです。上流部分を含むアンモニアバリューチェーン全体の売上収益としては、2040～2050年辺りに9,000億円程度を目標としています。また、アンモニアは水素のキャリアとしても有望ですし、肥料として流通しているアンモニアのグリーンアンモニアへの転換も視野に入れた事業展開を進めます。

過去の経験を生かしつつ、リスクの規模とリターン、回収の時間軸やリスク分散を含む対応を実施します

世界各国において気候変動に対する対応が加速しており、脱炭素社会の実現に向けた議論が活発になっています。このような中、アンモニアの燃焼技術により、電力分野、産業分野への事業機会が見込まれます。しかし、上流部分への投資や機器開発には一定のリスクが伴います。リスク管理に関しては、過去の経験を生かした対応を実施します。具体的には、案件ごとに社内関係者で議論し、リスクの特定、その対応策を検討します。特に投資案件については、リスクと収益性、回収の時間軸のバランスを加味しつつ、実行します。IHIグループが進めるアンモニアバリューチェーンの構築においては、燃料アンモニア製造事業がひとつの柱となります。電力分野、産業分野において燃料利用のアンモニアが想定よりも伸びない場合や燃料アンモニア供給の市場シェアを想定量獲得できない場合のリスクについても検討しています。現在流通している肥料を中心としたアンモニア市場へのグリーンアンモニアの供給や水素のキャリアとしてのアンモニアの

活用など、幅広く柔軟に事業開発を進めることで、リスク分散を強化します。

アンモニアバリューチェーンの構築を中心に、脱炭素社会の実現を目指します。

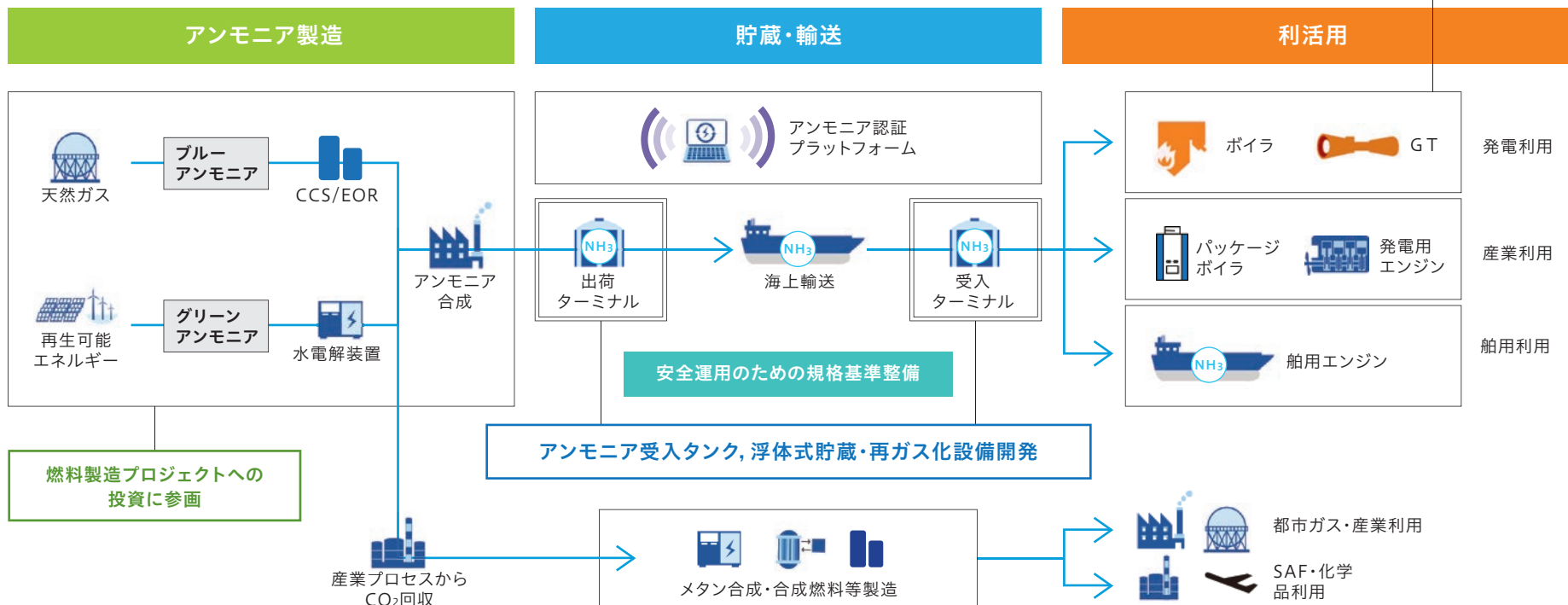
育成事業における中長期目標は、アンモニアバリューチェーンの構築を中心としたクリーンエネルギー分野において、航空エンジン・ロケット分野と双璧をなす収益

事業を育成することです。事業戦略としては、製造時にCO₂を排出しない再生可能エネルギーから製造したグリーンアンモニアの燃料供給に加え、バリューチェーンの視点で、アンモニア専焼ガスタービンをはじめとする機器供給を通じ、脱炭素社会の実現を目指します。

現在、アンモニアバリューチェーン事業は、事業化に向けた開発段階にあります。自社製の2,000kW級アンモニア専焼ガスタービンは開発の最終段階を迎えています。アンモニア専焼大型ガスタービンは2030年

までに開発を終了し、電力分野での活用を目標としています。今後はグリーンアンモニアの供給事業への参画などを通じ、2020年代後半にはバリューチェーン全体での具体的な事業化を実現します。加えて、メタネーションやパームエコシステム、SAFといった新しい事業領域の開発を進めることで、リスク分散と新たなビジネスモデルを構築します。収益性に関しては、開発や投資が先行するため、2030年代中盤からの収益貢献を目指します。

アンモニア専焼GTの開発に成功。
本技術の大型GTへの適用をGEと共同で開発



「グループ経営方針2023」

事業の変革と事業ポートフォリオへの変革

中核事業

中核事業と位置付ける資源・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, LCB(ライフサイクルビジネス)の深化と進化を軸とした成長戦略に加え, 構造改革によるキャッシュ創出力強化に重点を置き, 成長・育成事業へ投下する経営資源を捻出してまいります。

ライフサイクルビジネス(LCB)による お客さま価値の最大化

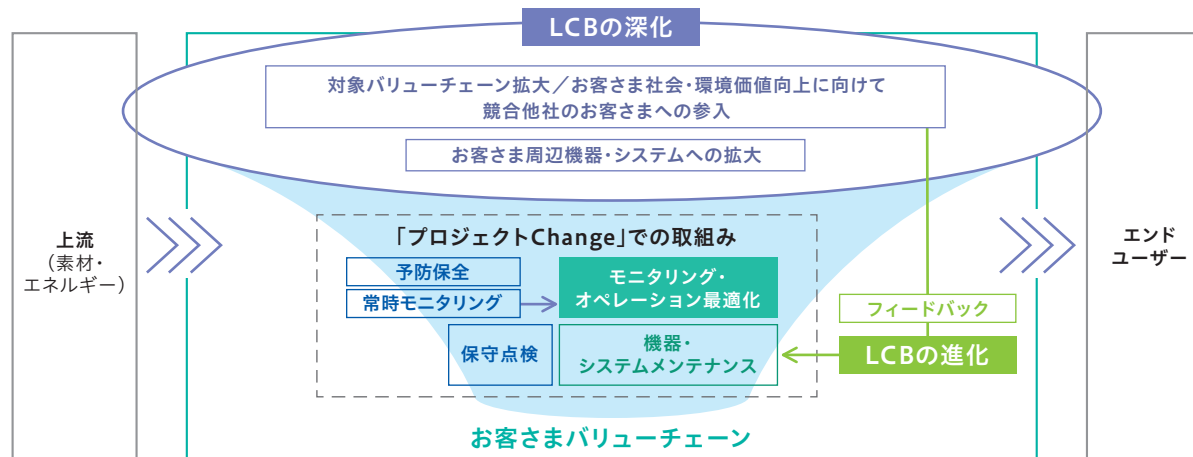
「プロジェクトChange」ではLCBの売上収益目標を達成

「プロジェクトChange」期間中においては, ライフサイクルビジネス(以下, LCB)を「お客さま価値最大化のための, ライフサイクル全体にわたる包括的なサービス提供」と定義し, LCBの強化・拡大を進めました。

具体的な事例としては, お客さまのオペレーションにおける安全性・長寿命化のための大規模・高難度な改修工事(橋梁, 原子力, 電力等)に加え, デジタルを活用してお客さまの設備・プラント状況の常時モニタリングを行い, オペレーションへの助言, 点検・診断に基づく設備改修提案や工期短縮化の取組みをエネルギー, 社会基盤, 産業の全部門で行ないました。

この結果, 2022年度のLCB売上収益は, 2019年度対比35%増(目標30%増)を確保しました。

●ライフサイクルビジネス(LCB)の深化と進化を軸とした成長戦略



「グループ経営方針2023」では LCBの深化と進化を目指します

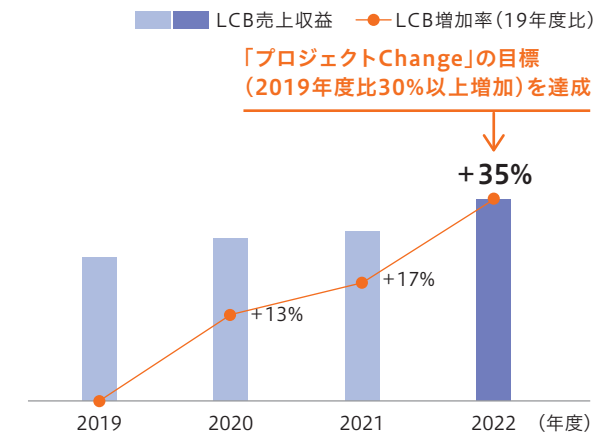
「グループ経営方針2023」では, ライフサイクル全体にわたる包括的なサービス提供の範囲を, IHIグループが納入した機器・システムにとどまらず, お客さまが保有する施設・資産のバリューチェーン領域へ拡大するとともに, 他社が納入した機器に対しても対応を行ないます。

燃料転換やエネルギーの見える化など電力・産業のお客さまのカーボンニュートラルを促進するための取組み, 人・モノの稼働データを分析してオペレーションを最適化することにより省人化を推進する取組み, インフラの予防保全や河川水系の上下流にわたる設備の維持補修など, お客さま価値最大化のための取組みを行います(深化)。

これらのお客さま価値最大化のためのサービス提供の取組みから, 新たな技術・サービスを産み出し(進化), バリューチェーン全体の構築や価値向上に取り組むことによって次の成長事業につなげてまいります。

●ライフサイクルビジネス(LCB)売上収益の推移

※航空・宇宙・防衛事業領域を除く



資源・エネルギー・環境分野

市場環境の変化：

脱炭素に向けた新たな需要が顕在化へ

今後の市場環境は、カーボンニュートラル化の動きが本格化する中、石炭火力ボイラの新設など一部の既存事業は縮小傾向ですが、発電設備の高効率設備の運用維持やカーボンニュートラル化転換など既存設備の有効活用に向けた新たな需要拡大が期待されます。また、世界のエネルギー需要は拡大傾向にあり、東南アジア市場におけるガス火力発電所の新設や北米での再生可能エネルギー関連事業は需要拡大が見込まれます。原子力事業は、停止していた原子力発電所の再稼働の加速や福島第一原発の除染・廃炉が本格化することで、中長期的には堅調な市場拡大が期待されます。

事業構造改革を通じ、

安定的な利益創出が可能な事業体へと変革を進めます

東南アジアのEPC事業や北米のエネルギーマネジメントサービス事業において、複数の大型案件を受注しており、本体事業の売上収益（LCBを除く売上収益）は堅調な推移が見込まれます。これら大型プロジェクトを中心に、各拠点および本社部門でのリスク管理に加え、領域主導でリスク管理を行なう三段階管理体制により、プロジェクト原価の悪化を抑制し、収益性の確保に努めます。また、原動機事業は、事業の選択と集中やコスト構造の見直しなどを通じた事業構造改革を確実に実施することで、収益性の強化を図ります。

LCB収益確保に向けて、 領域一体で事業推進を行います

「グループ経営方針2023」期間中のLCB事業は、非効率石炭火力発電の休廃止などに伴う定期点検や補修工事の減少、原子力再稼働工事や原子力燃料サイクル関連工事の一段落を背景に、端境期を迎えるため、これまでのLCBの施策だけでは、売上収益・営業利益ともに縮小することが見込まれます。カーボンソリューション（CS）事業では、海外案件を含む他社製ボイラのLCB獲得、プラント運転データ活用によるメンテナンスの最適提案などにより、売上収益の獲得を目指します。石油化学分野では、お客様の事業戦略に合わせて製造品目変更が見込まれるため、それに伴ったプロセス変更に対応します。原子力事業では、今後の原子力活用の最大化を見据えた案件の獲得を進めます。

中長期の事業戦略：

カーボンニュートラル社会の構築を実現します

2030年までのトランジション期間では、既存設備を有効利用し、高効率に設備を運用する最適化運転や、バイオマスやアンモニアなどへの燃料転換などによる火力発電の段階的な低CO₂化とそれに応じたインフラ整備を行なってまいります。原子力分野では、原子力発電の最大活用に向けた再稼働への貢献で、CO₂排出削減を支えます。また、2050年カーボンニュートラル化に向けて必要な技術の確立を加速します。

2030年以降のトランスフォーメーション期間では、アンモニア専焼発電をはじめとしたアンモニア利活用の推進や、CO₂を系外に排出しないCO₂回収・有価転化技術によるCCUS、船舶の電動化、小型原子炉による安全安心な原子力活用の推進など新たな技術の社会実装を通じてカーボンニュートラル化を促進してまいります。



碧南火力発電所アンモニア燃焼実証事業
出典：株式会社JERA

「グループ経営方針2023」

事業の変革と事業ポートフォリオへの変革

社会基盤分野

市場環境の変化：国内外のインフラ事業の現状

社会基盤事業領域を取り巻く市場環境は、国内では政府による防災・減災、国土強靱化の推進により、激甚化する自然災害への対策や、インフラ長寿命化に向けた予防保全への転換など、インフラシステムのメンテナンス需要の拡大・高度化が進んでいます。海外においては、欧米諸国で吊橋など長大橋の新規建設や大規模修繕といった高度な技術を要する工事の需要が一定水準で推移している一方、新興国においては依然インフラの新設需要は旺盛ですが、円安によるコスト増により海外企業との競争が激化しています。

このような状況下で、国内では少子高齢化により熟練技術者の高齢化が進み、将来的な人財確保と技術伝承が大きな課題となっています。また、インフラ管理者においても技術者やオペレーターの不足から、DXによる業務の標準化・効率化と省人化が喫緊の課題となっているなど、当事業領域もそれらの課題にあわせた事業変革の過渡期を迎えています。

環境変化に対応できる強靱な事業構造を構築し、安定したキャッシュ創出を目指します

当事業領域では、「既存事業の受注力強化」と「社会課題解決型ビジネスの創出」を柱に、キャッシュ創出力の強化を図っています。

橋梁・水門、シールドなどの各事業においては、既存の高難度工事や海外案件などで培った技術力・マネジメント力をさらに磨き、変化するお客さまのニーズを的確に見極めながら、総力戦で受注拡大に挑んでまいります。

また、「インフラの老朽化」「自然災害の激甚化」「少子高齢化」といった社会課題の解決に向けて、LCBの深化と

進化を軸とした新たなビジネスの展開により、収益基盤のさらなる強化を図ってまいります。

事後保全から予防保全・包括維持管理への移行などを通じ、LCB収益の強化を進めます

国内の社会インフラ分野では、既存インフラの老朽化が進む一方、その維持管理に必要な予算・人員の不足に対処するために、インフラの長寿命化を目的とした事後保全から予防保全への転換と、包括維持管理の民間委託が進みつつあります。

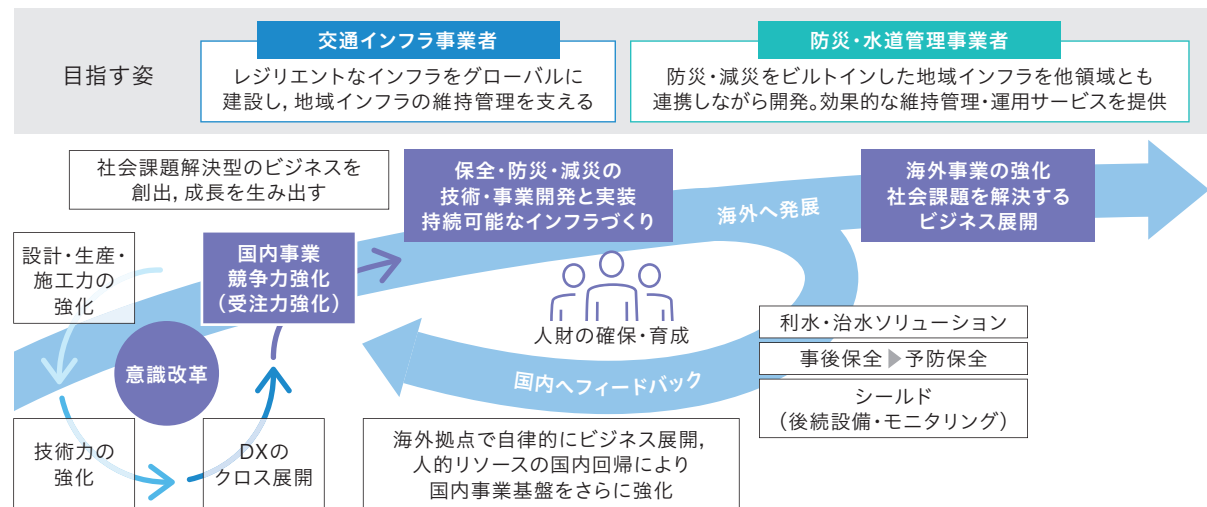
当事業領域もそれに対応した事業検討を進めており、BIM/CIMの利用推進により設計から維持管理までの各工程におけるデータの連携を容易にすることで、橋梁の診断・劣化情報などをデータとして蓄積し、それらを活用した補修時期の提案などの予防保全事業に取り組んでまいります。具体的には、IHIグループが開発した「橋梁マネジメントサポートシステム(BMSS)」を広く展開しながら、自治体や道路管理者などに向けた

インフラの損傷分析や長寿命化計画の策定支援などを行なってまいります。

中長期の事業戦略： 安全・安心な社会基盤の構築を支えます

当事業領域では、交通インフラ、防災・水管理の両面から安全・安心な社会を支えることを目指す姿としています。既存事業である5つの事業（橋梁・水門、交通、シールド、建材、都市開発）をベースに事業基盤をより強化し、事業のさらなる成長を目指して、受注を拡大してまいります。そのために、DXのクロス展開と生産・施工の改革を進めることで強靱な事業構造を創り、お客さまから頼られる存在へ自らを変革してまいります。さらに、近年頻発する自然災害の激甚化に対応した、流域利水・治水などの防災・減災事業も新たな事業の柱としていくことで、社会課題の解決を図ってまいります。

それらの成長戦略によって事業の付加価値を高めていくことで、事業構造のさらなる強化を図ってまいります。



産業システム・汎用機械分野

市場環境の変化:

脱炭素, 自動化・省人化のニーズが拡大へ

車両過給機市場では、乗用車の電気自動車(EV)化の影響は見られますが、内燃機関の高効率化、水素や代替燃料の活用、さらには燃料電池システムの導入など、ターボチャージャーへの新たな需要が生まれています。また、IHIグループでは乗用車向け以外に、商用・汎用・マリン向けなど幅広い用途のエンジン向けターボチャージャーを納入しており、当面は一定程度の事業規模が継続する見通しです。一方、産業システム市場では、気候変動や人口減少などの社会課題に対応するため、脱炭素や自動化・省人化へのニーズが高まっています。機器の本体販売だけではなく、お客様の工場全体の省エネや製造工程全体の生産効率向上など、ソリューション提供に関するビジネス拡大が期待されます。

安定したキャッシュ創出を継続し、成長・育成事業を支えます

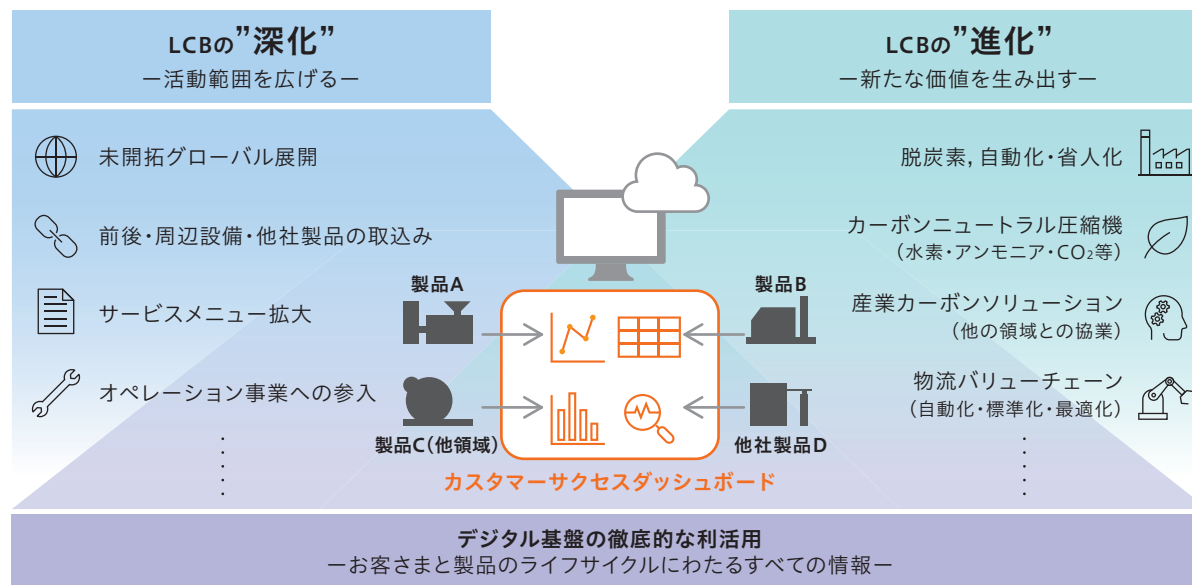
車両過給機事業では、グローバルでの自動車生産が正常化しつつある中、販価改善活動を強力に推し進めるとともに、VA/VE※活動等によって材料費高騰の影響を段階的に軽減させ、さらに固定費の最適化による持続的な収益性の改善を目指します。産業システム事業では、電気部品をはじめとする資機材の供給不足・長納期化の影響が継続しています。その対策として、納期情報のタイムリーな把握・反映のプロセス構築や、需要予測に基づく適正な在庫確保と確実な工事遂行に取り組みます。

※VA/VEは価値分析(Value Analysis)、価値工学(Value Engineering)とよばれ、既存の製品のコストや機能を分析することで、製品の設計や製造方法等を見直し、品質を維持しながらコストを低減する活動のこと。

LCBの深化と進化を軸とした成長ストーリーを描き、事業構造を強化します

LCBの深化では、お客様の事業活動全体に目を向け、自社製品を核として周辺機器・他社製品・工場全体を対象とした脱炭素、自動化・省人化の課題に取り組みます。また、従来の機器やシステム納入の枠を超えて、オペレーション事業に参入するなど、これまでにない新たな収益モデルを構築します。さらに本体販売事業のグローバル展開に合わせて、各地域のお客様のニーズに根差したきめ細かなサービスを展開し、海外におけるサービス事業の拡大も進めます。一方、LCBの進化については、脱炭素、自動化・省人化に資する取組みとして、既存事業の垣根を越えたソリューション提供、さらには燃料電池システム向け電動ターボ(ETC)をはじめとする新たな事業開発や価値創造を行ないます。

●LCBの深化と進化



中長期的な事業戦略: 課題解決型の高収益事業体を目指します

「産業界の脱炭素」「省人化・自動化」「グローバル」を成長のキーワードとして掲げ、複数の産業機器事業を持つメリットを最大限に生かし、課題解決型かつ高収益な事業体へと構造変革を進めます。また、領域内のヒト、モノ、カネ、情報を柔軟に活用できるよう、リソースの共有化と再配置に取り組み、総合力を発揮することができる最適体制の構築を進めます。すでに情報共有の取組みとして、お客様と製品のライフサイクルにわたるすべての情報をカスタマーサクセスダッシュボード(CSD)にデジタル基盤として構築し、すべての事業で徹底的に活用しています。個別の製品の枠にとらわれずにさまざまな角度からお客様の抱える課題に向き合い解決することで、お客様に新たな価値を提供してまいります。

「グループ経営方針2023」

環境変化への対応, 企業体質の変革

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、すべ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

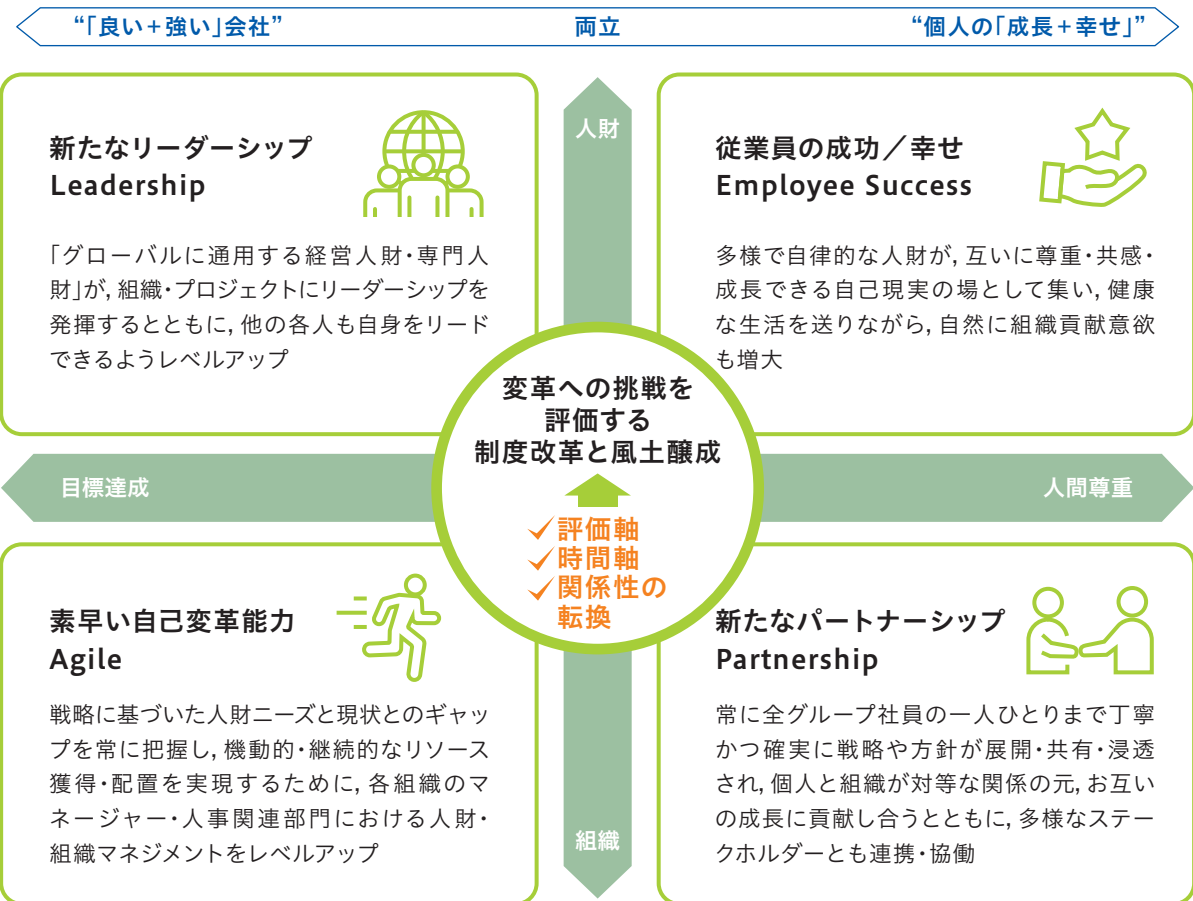
時間軸: 時間をかけてでも完璧を追求することが優先

→スピード重視

関係性: 自部門や社内での閉じたネットワーク内が主

→新たな関係構築

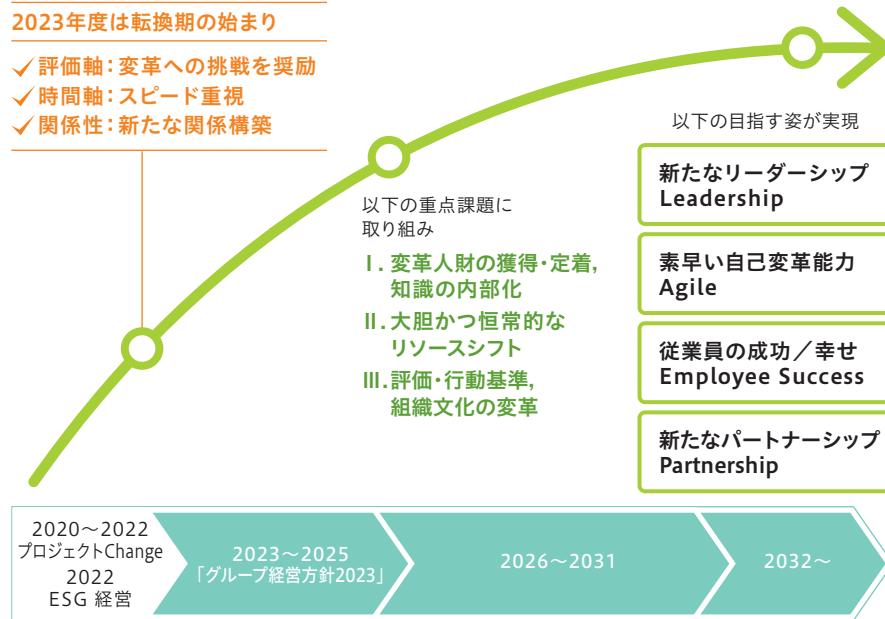
●人財戦略: 目指す姿



●人財戦略:目指す姿と重点課題

2023年度は転換期の始まり

- ✓ 評価軸: 変革への挑戦を奨励
- ✓ 時間軸: スピード重視
- ✓ 関係性: 新たな関係構築



●人財戦略:重点課題と重点施策

重点課題	重点施策	ポイント
I. 変革人財の獲得・定着, 知識の内部化	1) 組織的な変革人財の獲得 2) 変革人財の育成・配置 (IHI アカデミー)	<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なう。
II. 大胆かつ恒常的なリソースシフト	3) 組織的なリソースシフトのプロセス確立 4) 組織的なリスクリングの仕組み 5) 自律的なキャリア形成の促進	<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	6) 評価・処遇のあり方変更 7) 「管理職」の人財マネジメント力向上 8) 従業員エンゲージメントの向上 9) ESG・ウェルビーイングを軸とする組織文化の醸成 10) 多様な人財の活躍 (DE&I) 11) 人権の尊重	<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なう。 ・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。

IHIアカデミーの機能と役割

人財ポートフォリオ転換の取組みとして、変革リード人財を特定し、徹底して磨くことを目的として、CEO直属の組織としてIHIアカデミーを新設しています。IHIアカデミーでは、2025年度までの今後3年間で600人の変革リード人財を発掘・育成し、選抜された人財はプログラムの終了を待たずにグループ内外の社長など高難度ミッションにチャレンジします。IHIグループが求める変革リード人財は、トランスフォーメーションを起こせる経営幹部人財および事業変革(事業変革 LCBの深化と進化、成長事業の創出)を技術面でリードする高度な専門家(従来領域: 設計・生産・品質のプロフェッショナル / デジタル領域: AIスペシャリスト, データサイエンティスト)と定義しています。

人事部門のケイパビリティ強化

グループ経営戦略に連動した人財戦略を完遂させるために、人事部門と事業部門との連携をより緊密にするため、2023年4月に人事部の組織改編を行ない、その機能を大幅に拡充しています。

人財戦略の全社的な遂行と進捗確認のため、人事部門内に組織開発グループを新設し、事業部門との連携を強化するとともに、経営戦略や人財戦略の目指す姿や重点課題の浸透活動の企画・立案・実施に加えてIHIグループの組織活性化、従業員エンゲージメント向上施策・制度の策定を担っています。

IHIグループにおける人事領域のデジタルトランスフォーメーションを推進するためHRDXグループを

新設し、グローバル統合型のHRプラットフォームの構築と運営を進めています。

新設された人財開発グループでは、従業員のキャリア開発・能力開発の推進、リスクリング・人財育成関連施策の立案および事業部門が実施する人財育成教育を支援しています。IHIを離職した人財とグループ内人財の交流を目的としたIHIアルムナインネットワークの運営も行います。

ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョンを包括的に推進するため、DE&Iグループを新設、「IHIグループ人権方針」に基づく人権啓発推進、ダイバーシティ推進のための人事施策の立案・実施およびウェルビーイング向上のための施策の立案・実施を行います。

「グループ経営方針2023」

環境変化への対応, 企業体質の変革

DX戦略

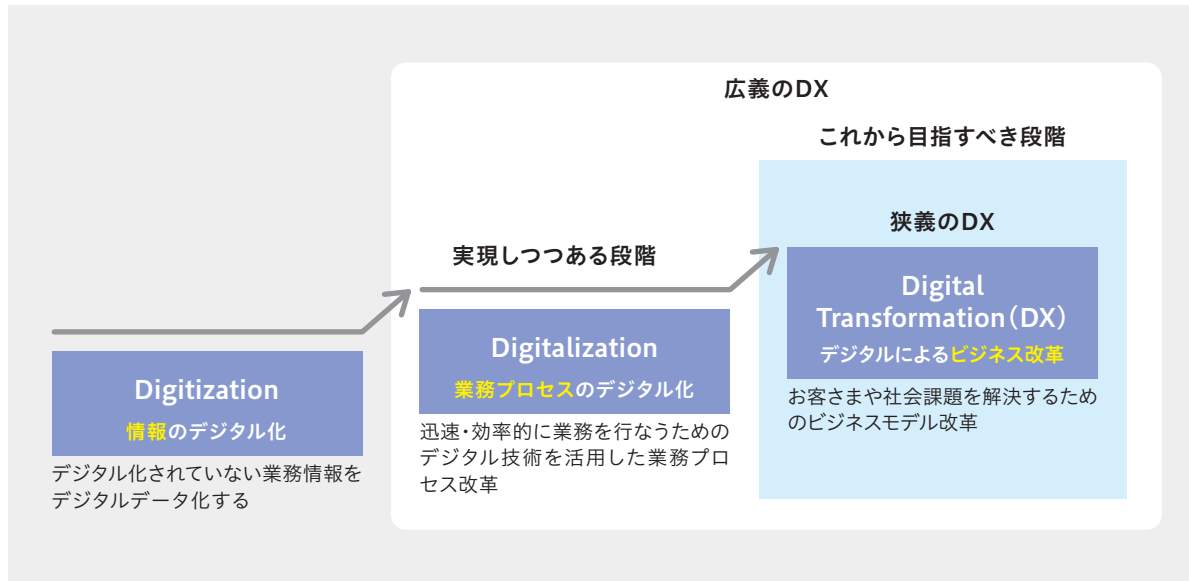
「グループ経営方針2023」に基づき、「持続的な高成長を実現する事業の変革」の実現に向けて、「その変革に不可欠となるデジタル基盤の高度化」を実効ある形で強力に推し進めることで、IHIグループのデジタルトランスフォーメーションを加速させます。

IHIグループにおけるDX戦略

DX推進における原則

IHIグループでは、デジタルライゼーションを含めて「広義のDX」と定義します。これまでにないスピード感と規模感でこのDXを実現するため、まずデジタルライゼーションを徹底します。具体的には、①業務プロセスを徹底的

に分解・整理して、②データによる業務プロセスの見える化を行ない、③まず共通化・標準化すべきものを決定し、カスタマイゼーションを最小化する「固変分離」の考え方に基づいて業務プロセスの設計／再設計を行ないます。この際、人手によるデータ加工の排除と業務プロセスの共通化に努めます。これにより初めて④システムを導入し、⑤データに基づく検証と修正を行ないます。



事業別のDX戦略

①成長事業:航空エンジン・ロケット分野

航空エンジン分野では、Fit to Standardアプローチの下でデジタル基盤を強靱化し、生産効率改革、開発プロセス改革、業務構造改革、およびカーボンニュートラルを同時並行で進めます。これらのデータを一気通貫でつなぐデジタルスレッドを完成させ、世界トップクラスの効率を実現し、「世界に追いつき、追い越す」ことを達成します。

②育成事業:クリーンエネルギー分野

ライフサイクルやバリューチェーンの視点で、新たな事業創出を積極的に展開します。例えば、アンモニアバリューチェーンの構築においては、アンモニア製造(上流)から燃焼・利用(下流)にかけて、他社とも協業しつつ、ブロックチェーンなどのデジタル技術を活用し、グリーンアンモニアの価値を高め、用途の拡大を図ります。併せて、デジタル技術を活用し、効率的なアンモニア製造方法の確立を目指します。

③中核事業:エネ・産汎・社基分野

LCBの深化と進化に向けて、デジタル技術を活用して、カスタマーサクセスと業務プロセス改革を同時に追求します。具体的には、お客さま・パートナーとのデータ連携によって、他社製も含めたお客さまが保有する設備の稼働状況・運用計画などを収集し、ライフサイクルを通じたお客さまの課題解決を実現します。また、これと連携して、業務プロセス改革を進め、製品・サービスの開発・供給スピードの向上を実現します。

本社機能におけるDX戦略

「グループ経営方針2023」の目標達成に向けて、各事業におけるDXだけでなく、変革を実現する企業体質の構築を目指し、財務、人事などの本社機能においてデジタル技術を活用したドラスティックな業務プロセス改革を進めます。

①財務DX

データをもとに迅速に判断できる経営の実現に向けて、徹底的な業務の効率化と高度化を目指します。そのために必要なデータを定義し、IHIグループ全体で財務・業績に関わる業務プロセスを再構築して、効果的なデータ収集・蓄積・活用に至る仕組みづくりを行いません。また、それによって標準化された業務プロセスの集約・自動化等を通じて、管理・間接業務の削減とリソースの最適化を図ります。

②人事DX

事業・企業体質の変革を成し遂げるため、変革人財の育成・獲得を進めるとともに、人財リソースをアジャイルかつ適切に配置する必要があります。事業戦略の実現に向けて必要な能力要件などの情報に加え、スキル・資格・評価・経歴・ワークエンゲージメントなどの人財情報を見える化・管理する仕組み(タレントマネジメントシステム)を構築することで、人財育成・獲得および配置の最適化を図ります。

事業変革に不可欠なデジタル基盤の高度化

「グループ経営方針2023」で掲げた、①グローバルレベルの競争力を有する新たなビジネスモデル構築のためのデジタル基盤、②ドラスティブな生産・業務プロセス改革のためのデジタル基盤の実現に向けて、以下の施策を実施します。

(1)DXおよびデジタル人財の育成・強化

社会課題やお客さま価値を理解し、ビジネスモデルや業務プロセスそのものを、デジタル技術を駆使して変革するためには、DXを理解して変革できる人財(DX人財)とそれをAI/データ分析や情報セキュリティ、ICTなどのデジタル技術で支える人財(デジタル人財)が不可欠です。DX人財の育成としては、IHIアカデミーの経営・専門人財育成プログラムと連動しながら、IHIグループ

全社員に対して、職務に応じた教育を実施します。また、外部採用も積極的に行なう方針です。

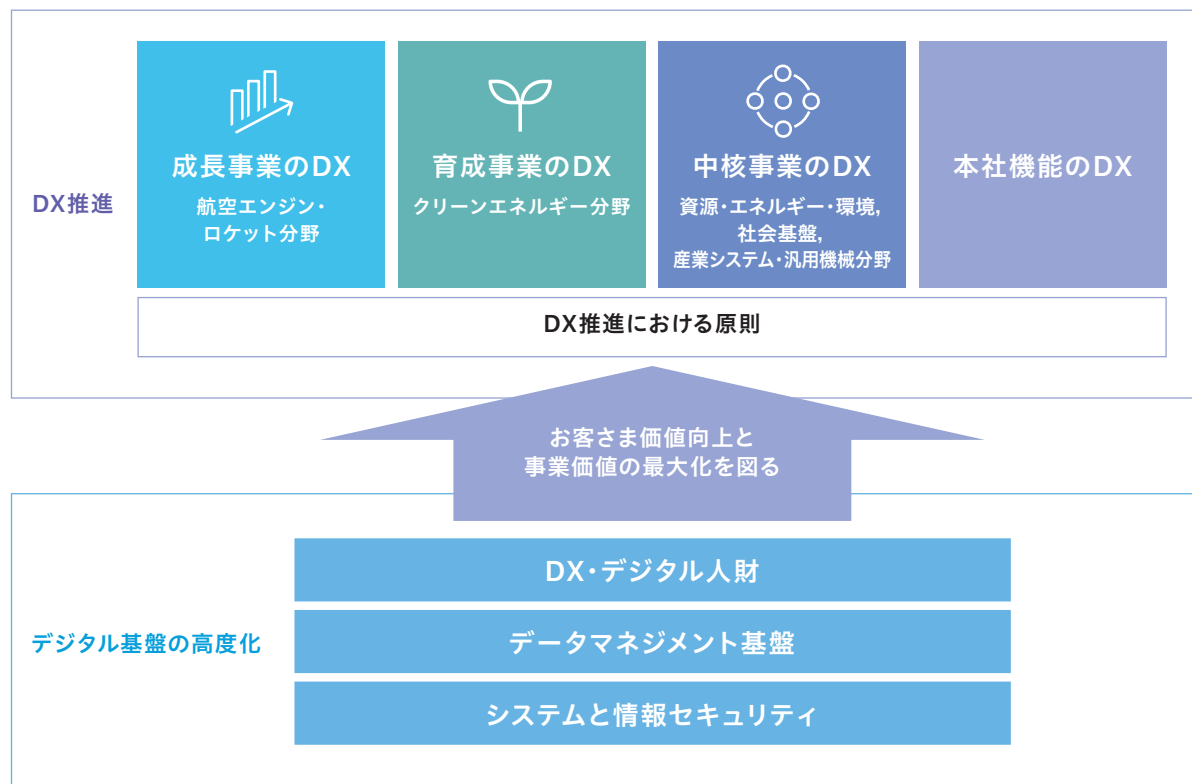
(2)データマネジメント基盤の構築

データガバナンスを確立した上で、SBUや事業領域の枠を超えた全社共通で利用可能なデータやツールを束ねたデータマネジメント基盤を構築し、さらなる高度化を図ります。財務、人事、業務プロセスから発生するインターナルのデータ、お客さまの当社/他社設備データなどのエクスターナルのデータ、各現場のアプリケーションツール等を収集・蓄積して再利用可能とします。

(3)システムと情報セキュリティ

これまでは各SBUやサブユニットが個別にシステム投資を行ってきましたが、今後はグループ全体でシステム投資と費用の最適化を目的としたシステムガバナンスを確立します。また、DXを進めるためには、IHIグループ以外の企業やお客さま・パートナーとのデータ・情報の連携と共有が必要となる一方で、きめ細かな情報セキュリティ対策が求められます。こうした利便性と安全性を両立させるため、ゼロトラストの考えに基づいたネットワーク基盤を構築します。

●グループDX戦略2023の全体像



事業開発統括本部長メッセージ

新エネルギーのバリューチェーンにおける 事業化を加速し, 航空エンジン・ロケット分野と 双璧をなす事業創出を目指します



取締役
常務執行役員
事業開発統括本部長
小林 淳

Q 事業開発統括本部が担う役割について教えてください

A 2022年4月, 従来のソリューション統括本部の機能を強化して, 事業開発統括本部が誕生しました。我々に課せられたミッションは, 「変革」を促し, 新たな事業を創出することです。解決すべき世界の社会課題を特定し, IHIの技術が種となるキラークンテンツに地域戦略, 事業戦略を組み合わせ, マーケットインの視点で新たな成長事業を育成します。ビジネスモデルとしては, ライフサイクルビジネスの拡大に加えて, 新エネルギーにおけるバリューチェーン視点で事業機会を創出し, 将来に向けて航空エンジン・ロケット分野と双璧をなす新たな収益事業の創出を目指します。現在, 約350名の陣容で, 当社初となる外国籍執行役員のバルケ(Bahlke)を副本部長に任命し, 燃料アンモニアの普及に向けたグローバルパートナーの絞り込みを進めています。

地域戦略	社会課題の抽出 問題・解決方策の特定 ×
事業戦略	ライフサイクル価値提供 バリューチェーン視点 ×
キラークンテンツ	技術のキラークンテンツ 事業のキラークンテンツ

Q アンモニアバリューチェーンの構築を通じたIHIグループの目指す社会貢献はどのようなものでしょうか

A IHIグループは, 約10年前から石炭の代替燃料としてアンモニアを燃焼させ, ボイラ事業に

おけるカーボンニュートラルを実現したいとの思いから、燃料アンモニアの事業化に取り組んできました。当時は、燃料転換に伴う燃焼バーナーの交換需要が生まれると考えていましたが、これは、あくまでもプロダクトアウトの発想です。燃焼時にCO₂を排出せず、取り扱いが容易であるアンモニアを普及させるためには、マーケットインの視点が欠かせません。アンモニアは、肥料などの用途で、長きにわたり世界中で広く利用されているため、流通を含むインフラはある程度整っています。しかし、今後アンモニアバリューチェーン実現のために必要となる大量のアンモニアを許容できる輸送・貯蔵技術の確立など、まだまだ課題があります。

このような課題を解決するために、IHIグループが保有する他社に先行した差別化技術を活用してまいります。同時に、海外拠点を中心に、現地の視点で海外各地域の社会課題や事業機会も把握しつつ、事業化を進めます。

このように、アンモニアのバリューチェーン全体の構築に向けて取組みをリードすることで、脱炭素化されたサステナブルな社会の構築が可能となります。

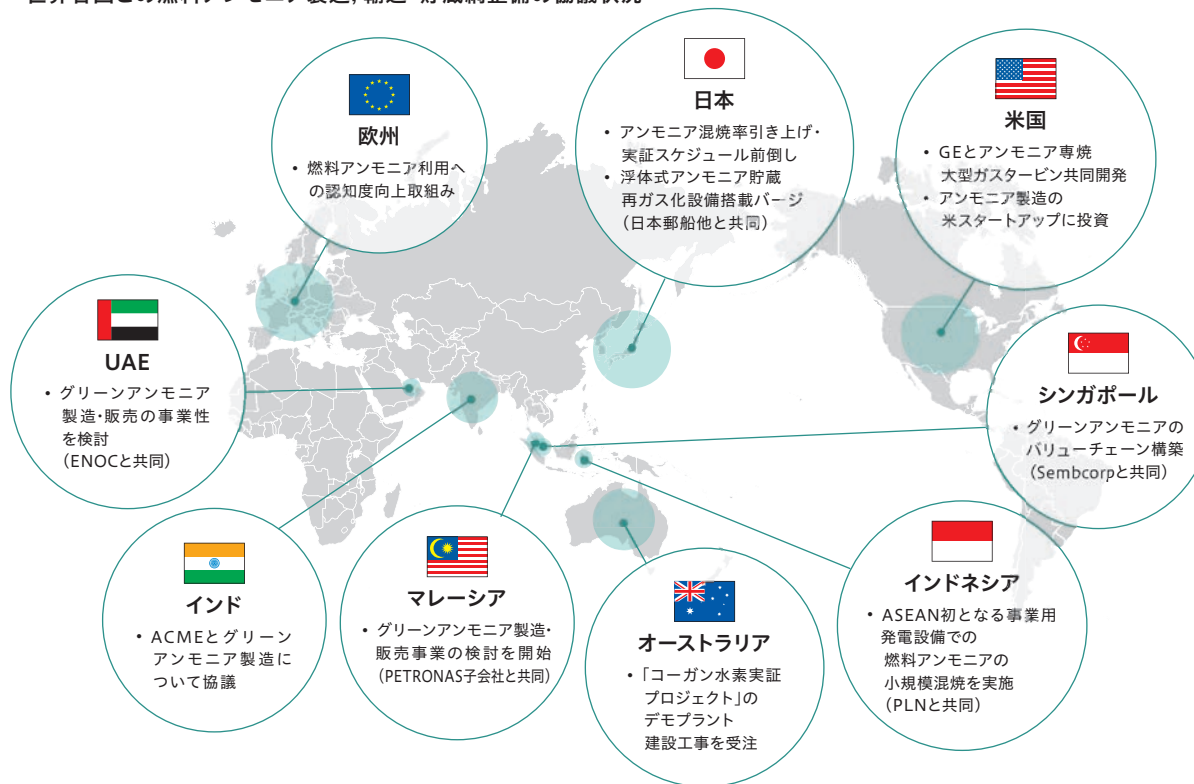
Q アンモニアバリューチェーンの構築に向けた優先分野と時間軸をお話いただけますか

A 現在、株式会社JERA様の碧南火力発電所で燃料アンモニアの燃焼実証が進んでいますが、あくまでも燃料の一部転換による移行期、つまり「トランジション」です。IHIグループはカーボンニュートラル社会に変革した状態である、「トラン

スフォーメーション」に向けて、アンモニアバリューチェーンの上流部分とアンモニアを燃料とする大型ガスタービンに注力します。「グループ経営方針2023」の期間で、上流部分への投融资を実現し、2025から2027年辺りにグリーンアンモニアの供給を本格化させます。2030年以降はアンモニアの生産量の拡大と同時に、グリーンアンモニアの価値を高める必要がでてくると考えます。富士通株式会社様と進めているブロックチェーンを活用した認証証明を行なうことで、グリーンアンモニアの価値向上を目指します。

一方、発電分野では、IHI製2,000kW級ガスタービンを用いて、世界初となる液体アンモニアの100%燃焼によるCO₂フリー発電を実現しています。今後は小型アンモニアガスタービンの実機販売を通じて、燃料アンモニアの需要促進を図ります。また、2030年辺りにはGEと共同開発中の大型ガスタービンの商業化を目指します。GEは、当初水素ガスタービンの開発を進めていましたが、アンモニアガスタービンが経済的かつ技術的な優位性を持つというIHIの考えに賛同し、共同開発がスタートしました。

●世界各国との燃料アンモニア製造、輸送・貯蔵網整備の協議状況



事業開発統括本部長メッセージ

Q

注力される地域はどの辺りになりますか

A

東南アジア、南アジア地域を中心に、注力してまいります。それら地域は、IHIグループが有する既存事業との親和性が高く、競争優位性の維持が可能です。また、中東やオーストラリアなどでアンモニアバリューチェーンのロールモデルを実際に構築することで、普及に弾みを付ける考えです。アンモニア貯蔵タンクに関しては、アンモニアの供給基地の候補地であるシンガポールやオランダ（ロッテルダム）、米国東海岸などで新たな需要創出が期待されます。技術面ではベンチャー企業への投融資を含め、欧米市場を投資対象に考えています。特に、欧州は脱炭素分野に関するルールメーカーです。グリーンアンモニアは認められています。水素を中心とした脱炭素社会の構築を目指しています。欧州地域では水素のキャリアとしてのアンモニアの需要が生まれる可能性も残されています。アンモニア利用に関する理解を深める意味でも欧州拠点の強化を検討しています。

Q

アンモニアバリューチェーンの事業規模や収益貢献などについてお話しいただけますか

A

アンモニアバリューチェーンの構築を通じた新たな事業は、航空エンジン・ロケット分野と双壁をなす事業規模にしたいと考えており、売上収益としては、2040から2050年に9,000億円程度を目標としています。この目標には、アンモニア上流事業およびアンモニアを燃料とする大型ガスタービンやボイラ、エンジン等の機器が含まれています。アンモニアの上流事業は、IHIグループが

SPC(特別目的会社)を設立し、EPC(設計・調達・建設)コントラクターを選定して、事業を立ち上げます。なお、肥料および船舶用燃料アンモニアにも注力してまいります。

アンモニア上流事業の規模について、日本国内のアンモニア需要は、2030年に300万トン、2050年に3,000万トンという日本政府の見解よりも多いと私たちは考えています。これは、燃料アンモニアを活用したいというお客さまが想定以上に多く、より多くの需要が見込まれること、および燃料アンモニアとしての需要に加えて、水素のキャリアとしてもアンモニアが活用されるであろうということを考えているためです。また、日本だけでなくアジアを中心とした市場でも積極的に事業化を進めることで事業規模を拡大してまいります。

Q

懸念される事業化リスクとリスク管理をどのようにお考えですか

A

資源エネルギー庁は、2050年のカーボンニュートラルの実現に向けて、2030年の電源構成を水素・アンモニアで1%程度、原子力を20~22%(21年度7%)、再生エネルギーを36~38%(同20%)へ引き上げる一方、天然ガスを20%程度(同34%)、石炭を19%程度(同31%)、石油を2%程度(同7%)へ引き下げの見通しです。原子力発電が再評価され、構成比率が見通し以上に引き上げられる場合、燃料アンモニアに対する事業リスクとなります。リスクの最小化として、産業用や肥料、船舶用燃料アンモニアなどへ幅広く事業展開を進めます。

また、ビジネスリスクとしては、社会課題の解決を通じた成長機会を逸することがIHIグループ

にとって最大の機会損失と認識しています。一定程度の失敗やリスクを織り込んだ上で、貢献できる事業機会を探し、事業化を目指します。時には意思決定の機敏性が求められます。そこで、新たな意思決定の場を設け、計画段階からリスク・リターンを議論し、財務部門や経営企画、技術開発本部に加え、第三者の意見を取り入れつつ、積極的かつ大胆に投資機会を模索します。

Q

最後にIHIグループがアンモニアに着目する優位性についてお話しいただけますか

A

世界ではアンモニアではなく、水素が今後の代替燃料の主流になる風潮があります。しかし、水素は取り扱いが難しく、また既存のインフラも整っていないため、巨大なインフラ設備や投資額が求められ、カーボンニュートラルな社会の実現に向けたタイムラインにも課題が残ります。IHIグループは、運搬が容易でコストが安価であり、水素のキャリアとしても利用可能なアンモニアに注力し、課題である燃焼時に発生するNOx(窒素酸化物)を技術で抑制することで、アンモニアバリューチェーンの構築を通じた安心、安全で経済性の高い脱炭素社会の構築を目指します。



変革を支える サステナビリティマネジメント

社外取締役と機関投資家の対話	57
ESG経営とサステナビリティの変遷	62
サステナビリティ・ガバナンス	63
ステークホルダー・エンゲージメント	65
コーポレート・ガバナンス	67
役員紹介	75

社外取締役と機関投資家の対話

IHIグループの持続的な高成長を支える コーポレート・ガバナンス

中期経営計画「グループ経営方針2023」を進めるには、
コーポレート・ガバナンスにおける社外取締役の役割は極めて重要です。
IHIグループのコーポレート・ガバナンスの現状・課題などについて、
機関投資家であるズヘル・カーン氏をファシリテーターに迎えて、
社外取締役4名が意見を交換しました。

(実施日:2023年7月, 実施場所:IHIクラブホール)



2023-2025年度 中期経営計画 「グループ経営方針2023」

ズヘル・カーン氏(以下,カーン):UBPインベストメンツは、日本企業のガバナンスに着目して株式運用を行っており、ガバナンスの要は取締役会だと考えています。IHIの社外取締役は、豊富なバックグラウンドの方々に構成されています。本日は皆さまの多様なご経験をベースにして議論していきたいと思います。

まずは、「グループ経営方針2023」についてお聞きます。この「グループ経営方針2023」では、IHIグループの事業を成長事業(航空エンジン・ロケット分野)、育成事業(アンモニアなどのクリーンエネルギー分野)、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)の3つに区分して、ライフサイクルとバリューチェーンを強く意識して取り組むことにしています。ここで進めようとしている事業変革には積極的な投資が必要なことは理解できますが、投資回収の目処や収益化の時間軸についてどのような議論をされているのでしょうか。

碓井:収益化に向けての時間軸についての議論はまだ十分ではありませんが、育成事業と位置付けているアンモニアなどのクリーンエネルギー分野については、2030年までにはしっかりとしたビジネスモデルを確立しなければなりません。この分野では、IHIグループは燃料の製造、貯蔵・輸送から利用までのサプライチェーン全体において中心的な役割を果たすことを目指していますが、各国のエネルギー政策にも左右されるので、このようなビジネスモデルの確立には一定の時間が必要です。

成長事業と位置付けている航空エンジン分野は、グローバルなサプライチェーンの中でも非常に良好なポジションにあり、今後も成長が期待される分野です。成長の

ためには、生産技術を含めた事業基盤をさらに強化し、プレゼンスを向上させていく必要があります。航空機は部品点数が多く複雑なシステムです。さらに、加速する省燃費化のためにより高度な技術を取り入れた上で厳しい認証を取得する必要があります。このような理由により、研究開発への投資から製品を実用化して利益を得るまでに時間を要します。

中核事業と位置付けた分野においては、育成事業や成長事業への投資原資を捻出するためにも、構造改革を断行し、収益性を高めていかなければなりません。

カーン: コアとなる事業である育成事業や成長事業への投資原資を確保するために、資産やノンコア事業の売却も必要だと思います。そのような議論は深まっているのでしょうか。

松田: 成長、育成、中核事業を定義して、事業ポートフォリオが明確になったことで、今後の投資に関する議論の土台が完成したと認識しています。先の中期経営計画である「プロジェクトChange」を経て、取締役会としての事業ポートフォリオに関する共通の概念を共有できてきたので、資産売却も含めた効率的な資本の使い方が少しずつ議論できるようになっています。事業や投資の優先順位に関する議論は、事業機会を逃さないためにも、これから取締役会として議論する中心的なテーマになってくると思っています。

碓井: 中核事業の中には多くの事業が混在しています。そうした事業の中にもIHIグループにとって重要な技術が存在しますが、その事業が競争力を有しているかと言えば必ずしもそうでないと感じています。コアとなる人材、技術、顧客基盤を集約してよりシナジー効果を得られるように事業構造を変えていく必要があるでしょう。関係

会社も含めて、グローバルで勝負できるところに経営資源を集中していくべきだと思います。売上規模の大きい中核事業の採算性を向上させて投資原資を確保することで、育成事業や成長事業に積極的な投資が可能になります。このように原資を確保し投資することについても、市場からの理解を得られるのではないのでしょうか。

カーン: ライフサイクルビジネスの収益性を高めるために、DXによる事業変革は必ず達成しなければならないと思います。DX戦略やDX人材の確保は、どのように評価されていますか。

碓井: IHIグループはハードウェアに強みを持つ会社です。この強みを生かし、事業に対してDXソリューションを導入して、生産性と競争力を高めていくべきです。他社との協働も含めてオープンな対応が必要になると思います。



報酬諮問委員会委員長
指名諮問委員会委員
中西 義之



指名諮問委員会委員
松田 千恵子



報酬諮問委員会委員
指名諮問委員会委員
碓井 稔



報酬諮問委員会委員
指名諮問委員会委員
内山 俊弘



UBPインベストメンツ
株式会社
**ズヘール・カーン
(Zuhair Khan)**

日本企業のガバナンスにフォーカスした株式運用戦略の責任者として2019年にUBPインベストメンツに入社。それ以前は、米国系証券会社で日本株リサーチヘッド兼ストラテジストとして従事。日本企業のコーポレート・ガバナンスを調査・分析したプロダクトは世界中の機関投資家から高い評価を得ている。

UBPインベストメンツ: スイス・ジュネーブに本拠を置く資産運用会社Union Bancaire Privée(ユニオンバンケールプリヴェ)の日本拠点。

社外取締役と機関投資家の対話

松田: IHIには優秀な人材も技術もたくさんありますが、改善すべき課題が3つほどあるように思います。1つ目は全体最適を考えるということが少し苦手なところ。2つ目は「ビジネスデザイン」をする力が不足していることです。つまり個々のパーツのデザインは優れている、これは良いことなのですが、よりビジネス全体として市場や競合を見てデザインすることが必要です。3つ目はスピード感が足りないところです。このような点を何とかしなくてはという問題意識のもと、変革をテーマにした「グループ経営方針2023」が策定されました。DXによる事業変革を進めるためには、先に述べた3つの課題を改善することが重要となるので、意識改革に加えて行動変容を促してまいります。



カーン: 事業変革に伴う収益力の改善余地は大きいように感じます。中長期での事業変革が着実に実行されたときの収益性インパクトはどのように期待されますか。

松田: 変革が実現できれば、収益性は例えば現状の2倍くらいにでも拡大できるのではと期待しています。一方で、その実現のために乗り越えないといけないハードルも見えているので、今が踏ん張りどころでもあります。

中西: 育成事業のクリーンエネルギー分野は夢のある事業です。思い切った投資によってアンモニアのバリューチェーンを構築し、メインプレーヤーとして存在感を示すことができれば、収益性の向上にも寄与すると考えます。

碓井: 2030年までは成長事業が収益力向上のドライバーとなることを期待しています。中核事業も安定的に2桁の利益率を達成することが可能です。さらに、そこから得られたキャッシュを育成事業に投資することで、2030年以降にIHIグループの事業のゲームチェンジャーに成り得るクリーンエネルギー分野の成長を大きく加速させることができます。このように高成長かつ高収益企業になれる実力はあるので、しっかりフォローします。

内山: 育成事業であるクリーンエネルギー分野に関連する新しい動きが世界中のメディアで毎日のように伝えられていますが、非常にワクワクする事業だと思います。営業利益率についても少なくとも2桁を目指していきたいところです。そのために目指すべき企業をベンチマークとして設定するののひとつの方法です。適切なベンチマークがあれば、現実的な目標を設定できるように思います。

事業の土台を担う

コーポレート・ガバナンスの強化:体制

カーン: 私たちは、ガバナンスを評価する際には、取締役会の人数に注目しています。取締役会の構成人数が多すぎる場合、ガバナンスが機能していないケースが見受けられます。IHIでは取締役12名および監査役5名の17名の体制となっていますが、ガバナンスの実効性と適正な規模についてどのようにお考えでしょうか。

碓井: IHIの取締役は12名おり、他社と比べると多いほうです。ただし、議論の中心は代表権を持つ社内の取締役と社外取締役、社外監査役、そして財務担当取締役であり、私が取締役会の議長を務めるセイコーエプソン株式会社(以降、セイコーエプソン)と実質的には違いはないと感じています。今後はよりスリム化しても問題ないと思います。

内山: 日本精工株式会社(以降、NSK)では、取締役会の人数を12名から9名に減らし、さらに社外取締役を過半数に増やしました。社内の取締役の人数を減らした理由は、全員が積極的に議論できる取締役会にするためです。社内の業務執行取締役は、自分の責任分野以外の議論には参加しづらく、自分の案件に賛成してもらうためには他の案件には反対や批判はしないという心理が働くこともあるため、どうしても発言が少なくなります。取締役会の人数を減らした上で、代表取締役、社外取締役、そして監査委員である取締役を中心に議論を行ない、必要に応じて業務執行を担う執行役から説明してもらうことで、議論の深さと中立性を保てるようになりました。私自身、社長としての任期中は議案が通るかどうかが不安もありましたが、緊張感を持って臨めたのは確かです。

カーン: IHIでは、取締役会の議長と指名諮問委員会の委員長は社内の取締役が務められています。社外取締役がこれらのポジションに就かれることに対してのメリット、デメリットについてどのようにお考えでしょうか。

松田: 投資家の評価という点を考えれば、社外取締役が務めるほうがメリットは多いと思います。投資家はまず、ガバナンスの有効性を外形的な要素で判断する傾向が

あるので、投資家から評価されやすくなるという利点はあると思います。加えて、社外の視点がより反映されることもメリットとしてあげられます。一方で、取締役会の議長や各種委員会の委員長を社内の取締役が務めると機能しなくなるということではありません。議長や委員長と社外取締役の間に相互信頼と十分な意思疎通があることで、実効性が担保されていることが何より重要だと考えています。

中山:業務執行には関与しない社内の取締役を取締役会の議長に任命する、という選択肢もあります。実際にNSKでは業務執行に関与しない社内の取締役が議長を務めています。社外取締役が議長を務めるほうが、独立性の担保という点でメリットはあります。一方で、市場環境の変化や技術のトレンドに対する議長や委員長の理解が十分でないと、議論が噛み合わないことも起こりえます。



中西:DIC株式会社においても取締役会の議長は、代表権のない、業務執行に関与しない会長が努めています。投資家は、社外の取締役が議長を務めることを評価するのもかもしれません。しかし、議長が社外か社内かの選択は、取締役会の運営面を考えると簡単には判断できないというのが実情ではないでしょうか。

碓井:IHIグループは事業構造が複雑なので、社外取締役が取締役会の議長を務めるのはなかなか難しいのではと感じています。一方で、次期社長の後継者の指名には客観性と透明性を担保する観点から社外取締役の関与が求められていることも事実です。したがって、指名諮問委員会の委員長については社外取締役が務めるほうがステークホルダーの皆さまへの説得力は高まると思います。

カーン:社内と社外取締役の意思疎通をより良くするために、筆頭社外取締役を設けるという選択肢もあると思います。

碓井:筆頭社外取締役を任命すれば、社外取締役の間でのコミュニケーションは取りやすくなると思います。現在の取締役会の議論では、社外取締役同士で事前に意見を交換する機会はありません。取締役会の中でそれぞれの考えを述べるので、社外取締役の総意がどこにあるのか見えにくいという実情があります。筆頭社外取締役が社外取締役の意見を取りまとめることで、取締役会での議論をさらに深めることができそうです。セイコーエプソンでは、社外取締役に限定した話し合いの場を設けています。IHIでも検討してみる価値はあると思います。

中西:私が社外取締役を務めている別の会社では、筆頭社外取締役を任命しており、案件によっては事前の意見集約が図られています。社外取締役の総意として社長に報告されるので、社内の取締役から見ると論点が明確になると感じています。一方で、筆頭社外取締役は、とりまとめ役としての負荷が生じるため、報酬面も含めて制度設計を見直す必要があると思います。

事業の土台を担う

コーポレート・ガバナンスの強化:報酬

カーン:欧米企業の場合は、社外取締役の報酬の基準として、基本報酬が10万ドルで委員会メンバーに5万ドルの加算、委員長にはさらに5万ドル追加と任務内容の負荷によって手厚くなります。報酬の約半分は譲渡制限付株式の付与となっており、株主と目線が一致しやすい報酬制度になっていることが多いです。こうした工夫は、日本企業でも取り入れる余地があるように感じます。

碓井:株式報酬を増やすことは賛成です。セイコーエプソンでは、社内の役員については報酬の一部として株式報酬を導入しています。株式報酬の導入により、役員が率先して自社株式を保有するという意識が醸成され、社外取締役も役員持株会を通じて自主的にそれなりの数の株式を取得しています。株式を保有することで、社外取締役がより株主の皆さまと同じ目線に立ち、良い議論ができる下地が形成できてきたように感じています。



カーン:IHIの役員報酬における業績連動部分の主なKPIは、連結当期利益、連結営業キャッシュ・フロー、連結ROICおよび役員ごとのミッションに応じた個別評価指標等です。報酬諮問委員会では、インセンティブ報酬の評価軸についてどのような議論をされているのでしょうか。

社外取締役と機関投資家の対話

中西:現在の経営においては、連結営業キャッシュ・フローを重視しており、インセンティブ報酬の評価軸となっています。ただ、目標値は相当高めに設定されており、前期は過去最高水準の利益を達成したにもかかわらず、業績に連動した報酬はそれほど高くなく、ややバランスを欠いている印象を持っています。また、前年比の改善値や成長値、非財務的な視点を指標に取り入れていないので、改善に向けた議論を行なっているところです。



碓井:IHIは非常に厳しい時代があったので、キャッシュ・フローを改善しようとする強い意気込みの中でインセンティブ報酬の評価軸が決まったものと推測します。一方で、現状では課題もあります。例えば、事業環境などあらゆる外的要因や、営業成績にすぐに結びつかない長期的な開発や構造改革の進捗といった観点をより評価に組み込むべきだと思います。IHIグループの重要な方針であるESG経営の観点から上昇する株価の恩恵を受ける仕組みを構築することが、これからの我々が進むべき方向ではないかと思います。これらの課題に関する議論はすでに取締役会で始まっています。

カーン:海外企業の経営陣の報酬の大半は株式で付与されています。IHIでは、全体の2割が株式報酬となって

いますが、株式報酬の比率や水準を引き上げて良いのではないのでしょうか。

中西:報酬制度については、IHIとしての独自の考え方に基づいてダイナミックに判断するということがあっても良いと思います。グローバルな事業活動を意識する中で、そこは変えていく必要があると考えています。

碓井:構造改革を断行しているときは足下の業績も厳しいので株価は低迷する傾向があります。ただ、私の経験を申し上げますと、セイコーエプソンでは「将来必ず業績を改善する」という思いを持ち、また株主の皆さまと利益を共有するために、株主株式報酬や役員持株制度を利用してできるだけ自社株を付与するよう心がけました。IHIグループでも、構造改革を断行して企業体質が強くなれば株価に反映されるので、株式報酬を思い切って増やしても良いと思います。自身の取組みが将来の株価に反映されることにより、経営に対するインセンティブも上がりますし、退任後の充足感も高まるように感じます。また、経営者の覚悟を株主の皆さまに示すことにもなります。

内山:株価を意識することは経営者として必要不可欠です。したがって、役員の報酬体系を考える上で株式報酬は重要な要素であることは間違いありません。

松田:株式報酬の比率の議論もありますが、それ以前の問題として日本企業の経営者の報酬額の水準は低すぎます。今の水準のままで株式報酬比率だけを上げると、目の前の生活のための現金が不足するというのも、笑い話ではなく起こり得る話です。有価証券報告書における報酬の開示基準が1億円以上ということ

にも問題があると思いますので、日本企業の役員報酬のあり方については投資家の立場からもより声を上げていただきたいです。

カーン:中長期の評価指標が妥当であれば、業績連動型の株式報酬の拡大には大賛成です。私の分析では、社内の取締役の自社株式保有額と企業価値の向上には正の相関があり、特に自社株を1億円以上保有している社内の取締役が複数名在籍している企業においてはその相関は顕著に現れます。投資家としては、業務執行を担う社内の取締役には株式報酬により一定以上の株式保有をお願いしたいと考えています。

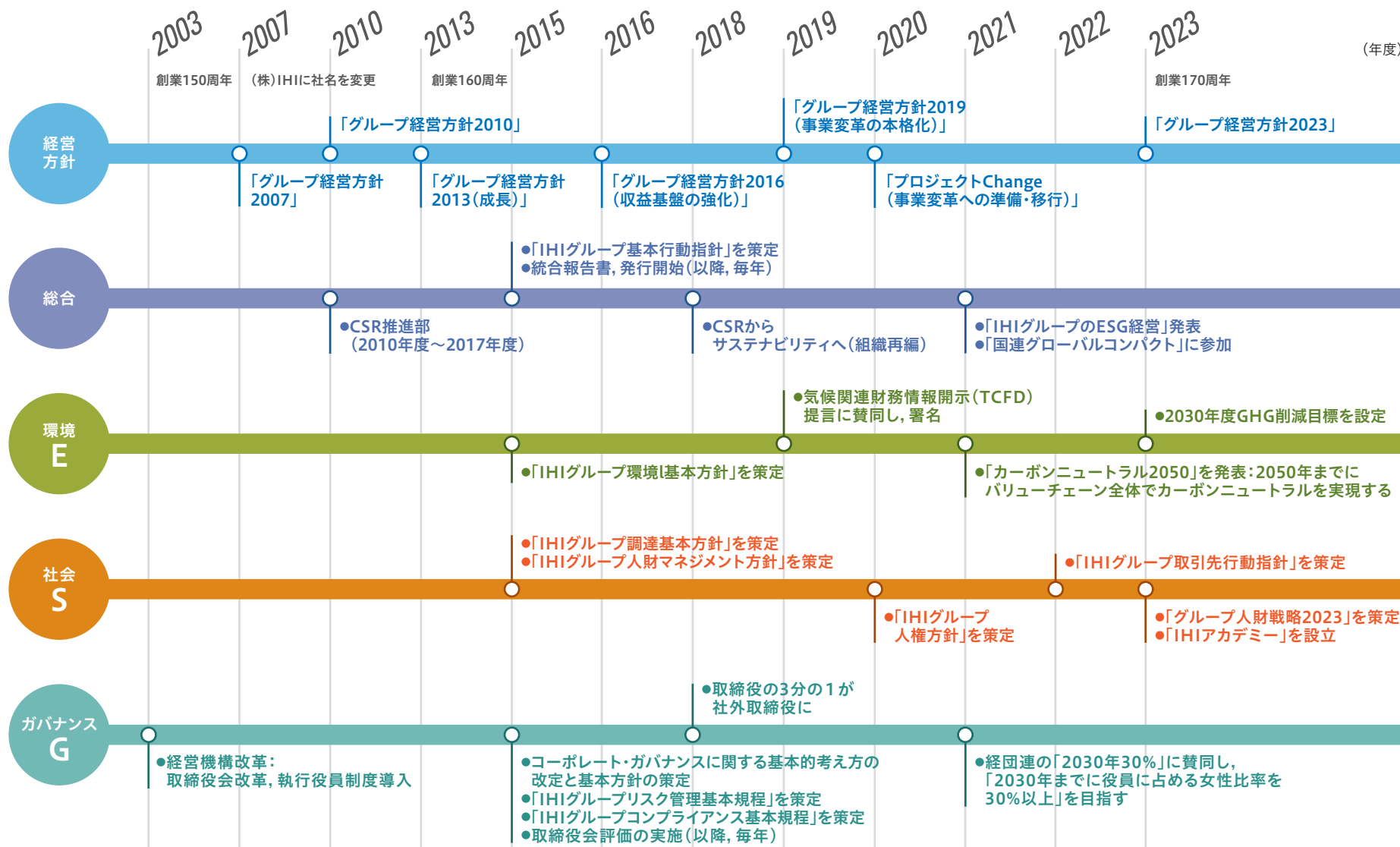


カーン:本日の議論を通じてIHIグループのガバナンスと長期的な企業価値について理解を深めることができました。日本企業は海外企業と比較すると、IRに対する投資が足りない傾向があり、欧米やアジアの企業に比べて情報量が少ないと感じています。IHIグループの成長ストーリーを世界中の投資家に積極的に発信されることを期待しています。

ESG経営とサステナビリティの変遷

IHIグループは、社会の発展のために、困難な社会課題に果敢に挑戦し、技術の力で解決してきました。

これまで、これからも、ESGを価値観の軸として、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ます。



サステナビリティ・ガバナンス

IHIグループのESG経営とサステナビリティ課題

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。持続可能な社会の実現と企業として持続的に成長することを目指し、変わりゆく社会課題に向き合い、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年に表明しました。

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。そのために、IHIグループが取り組むべき社会課題を「脱CO₂の実現」「防災・減災の実現」「暮らしの豊かさの実現」としました。地球規模で問題となっている気候変動への対策として、温室効果ガスの排出量を減らす「緩和」と、その影響に備えて被害を軽減する「適応」に取り組み、暮らしの豊かさを実現してまいります。

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。

◎気候変動への対策

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宣言しています。自社の事業活動によって直接・間接に排出さ

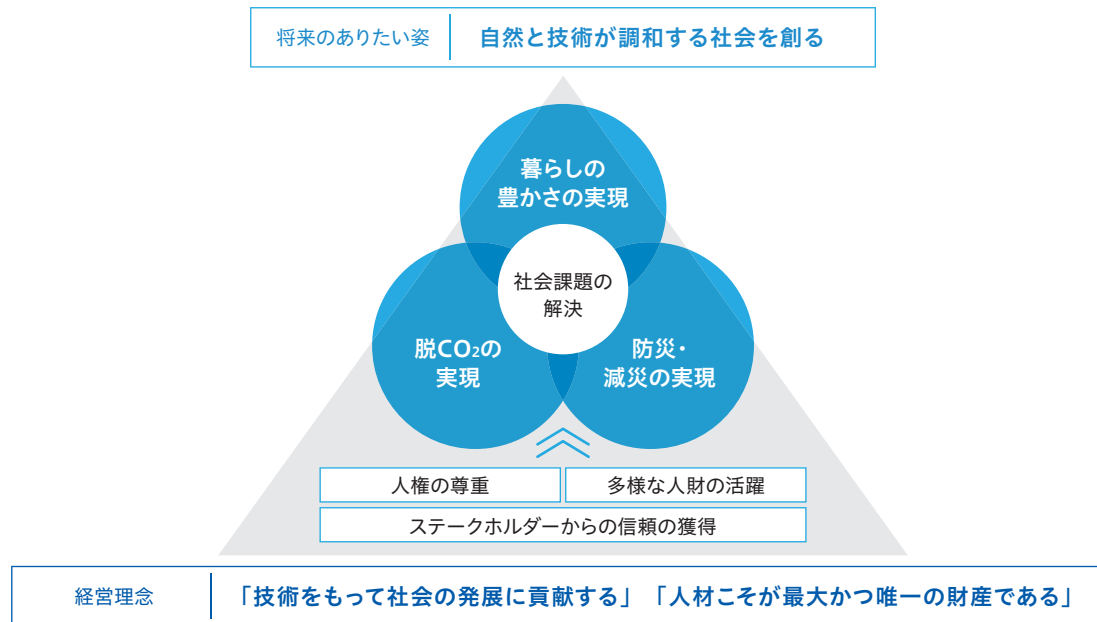
れる温室効果ガス(Scope1・2)だけでなく、私たちの上流および下流のプロセスで排出される温室効果ガス(Scope3)の削減に取り組み、カーボンニュートラルを目指します。具体的には、既存技術を活用した「トランジション」と、新しい技術による「トランスフォーメーション」の2段階で取り組んでまいります。

また、自然災害に強く経済的なインフラ整備および人的被害ゼロを実現する災害・被害予測とインフラを統合するシステムの構築により、安心・安全で暮らしやすいコミュニティの実現を目指します。橋梁を中心とした高度保全の知見を強みとして、センシング技術・モニタリング技術を活用し、予防診断技術の高度化を進め、適時適切なインフラの保全事業を拡大展開し、非常時には強く、平時には快適な、デュアルユースとなるインフラを備えたコミュニティの実現に取り組んでまいります。

◎人権の尊重

IHIグループは、「IHIグループ基本行動指針」において、地球的課題を意識し、あらゆるステークホルダーの期待に応えるために私たちがなすべきことを定めています。この指針に基づき、2020年12月に「IHIグループ人権方針」を定めました。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と事業活動全般にわたる人権尊重の取組みを推進することで、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してまいります。また、サプライチェーンにおいても、取引先と協働して社会的責任を果たしていくCSR調達に取り組むことを、「IHIグループ調達基本方針」に定めています。バリューチェーンを通じて、事業活動によるステークホルダー・ライツホルダーに対する負の影響を予防・低減し、すべての人の豊かな生活を実現するために取り組みます。

●IHIグループのESG経営



◎多様な人財の活躍

持続可能な社会を実現するには、多様性を受け入れ、環境の変化を的確に把握し対応することが必要です。IHIグループは、人財の多様性を尊重し受け入れる「ダイバーシティ、エクイティ&インクルージョン」を重要な価値観とし、多様なバックグラウンド・多様な経験・異なる視点を持った多様な人財が活躍できる環境を整備してまいります。社員一人ひとりがより幅広い視野・経験を身に着けるための制度の拡充や、さまざまな機会提供を行なってまいります。

また、多様な人財の活躍のためには、社会の発展に貢献するという経営理念や自然と技術が調和した社会を創るという将来のありたい姿を、社員一人ひとりが理解し、企業としての使命を自覚することが必要です。IHI

グループは、会社と社員が、お互いの成長に貢献し合う関係性を保ちながら、個人と組織のベクトルを合わせていくことが重要であると考えています。

◎ステークホルダーからの信頼の獲得

IHIグループは事業を通じて社会課題を解決し、企業価値を高めるためには、グループが本来有する力を最大限に発揮できるよう基盤を築くこと、また、あらゆるステークホルダーとの積極的な対話を行なうことが重要であると考えています。

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経営を

行なう必要があると考えています。

この「ESG経営」において重要と考える事項を重要課題として特定し、取組み方針、推進体制および実行計画について協議・決定する場として、ESG経営推進会議を設置しています。ESG経営推進会議はCEOが議長を務め、原則年2回開催しています。

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、適宜、全社委員会を設置することで、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。

◎ESG経営推進会議の活動状況

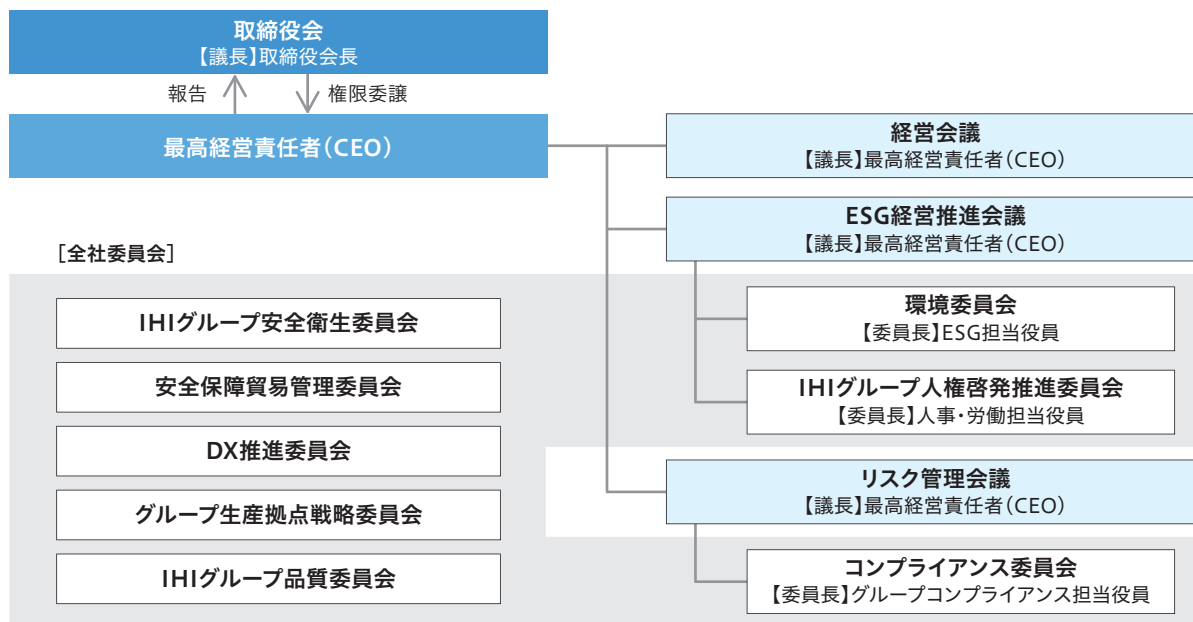
2022年度に協議された主なテーマ

1. ESG 経営における
2022年度の取組み実績と課題
2. E:「気候変動への対策」に関する活動状況
3. S:「人権の尊重」「多様な人財の活躍」に関する活動状況
4. G:「ステークホルダーからの信頼の獲得」に関する活動状況

2023年度の主な取組み

2023年度は、トップダウンとボトムアップの両輪で「IHIグループのESG経営」を進めることで、グループ全体への浸透を図ります。具体的には、「ESG経営」の進捗をグループ従業員に分かりやすく伝えることで、一人ひとりが自分事としてとらえられるような活動を進めると同時に経営幹部が大局的な観点で「ESG経営」の進捗を確認できる施策を講じます。

●サステナビリティ推進体制図



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、従業員、株主・投資家、行政、地域社会、NPO/NGOを主要なステークホルダーととらえています。そうした考えに基づいて、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」に加えて「Sustainability Data Book」の発行や自社ホームページにおけるESG関連サイトの充実を図り、IHIグループが考えるESG経営の詳細について発信しています。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。

ステークホルダーとの主な対話実績

ステークホルダー	対話の主な目的	2022年度に実施した対話の一例	頻度	SDB※掲載ページ
お客さま	<ul style="list-style-type: none"> ● 社会とお客さまの課題解決への貢献 ● 製品安全 	● 日ごろの営業活動	適時	P78
		● 顧客満足度調査の実施	適時	
		● 製品安全情報の提供	随時	
お取引先	<ul style="list-style-type: none"> ● 公平・公正な取引 ● お取引先との相互繁栄 	● 「IHIグループ調達先行動指針」の周知	適時	P80
		● CSR調達モニタリング	適時	
株主・投資家	<ul style="list-style-type: none"> ● 適時・適切な情報開示 ● 信頼関係の強化 ● 企業価値の向上 	● 株主総会の開催	年1回	https://www.ihico.jp/ir/
		● 決算説明会、テレフォン・カンファレンスの開催	年4回	
		● 個別ミーティングの実施	随時	
		● 情報提供サービス	随時	
行政	<ul style="list-style-type: none"> ● 官民連携 	● 政策審議会への参加	適時	P40
		● 官民共同開発・プロジェクト参画	適時	
地域社会	<ul style="list-style-type: none"> ● 社会の一員であることの自覚 ● 社会課題の解決への貢献 	<ul style="list-style-type: none"> ● 地域社会向けイベントの開催 ● 出前授業の実施 	適時	P82
従業員	<ul style="list-style-type: none"> ● 最も重要な経営資源である人財の育成・確保 	<ul style="list-style-type: none"> ● 従業員意識調査の実施 ● コンプライアンス・ホットライン 	<ul style="list-style-type: none"> 年1回 都度 	P27, P62
NPO/NGO	<ul style="list-style-type: none"> ● 事業機会につながる社会課題の深掘 	<ul style="list-style-type: none"> ● 経営幹部との対話 	適時	P12

※SDB:IHI Sustainability Data Book 2023

国連機関、NPOとの対話実績(2022年度)

	国連機関(2023年2月, リモート形式)	NPO(2023年3月, リモート形式)
対話テーマ	気候変動への適応と公正な移行	鉱物サプライチェーンと公正な移行
対話の相手	国連開発計画 大司 雄介 氏	NPO法人 アジア太平洋資料センター 田中 滋 氏
IHI参加者	ESG担当役員, 社会基盤・海洋事業領域長	ESG担当役員, 調達企画本部長
概要	災害に脆弱な国や地域において事業を通じて防災・減災に貢献するには	今後需要がますます高まるニッケルの採掘現地における人権課題について

外部からの評価

IHIグループのサステナビリティへの取り組みには、国内外の各種機関から評価をいただいています。

<p>S&P/JPX カーボン・ エフィシエント 指数</p>	<p>IHIグループは、「S&P/JPXカーボン・エフィシエント指数」の構成銘柄に選定されました。この指数は、環境情報の開示状況や炭素効率性(売上高あたり炭素排出量)の水準に着目して構成銘柄のウエイトを決定するものです。</p>		<p>くるみん認定</p>	<p>IHIは、2007年、2011年、2015年、2020年に「子育てサポート企業」として厚生労働大臣から認定され、「くるみんマーク」を取得しました。「くるみん認定」とは、次世代育成支援対策推進法に基づき、行動計画を策定した企業のうち、目標を達成し、一定の要件を満たした企業を認定する制度です。</p>	
<p>FTSE Blossom Japan Sector Relative Index</p>	<p>IHIは、ESG投資のための株価指数「FTSE Blossom Japan Sector Relative Index」の構成銘柄に選定されました。グローバルインデックスプロバイダーであるFTSE Russellにより構築された「FTSE Blossom Japan Sector Relative Index」は、各セクターにおいて相対的に、環境、社会、ガバナンス(ESG)の対応に優れた日本企業のパフォーマンスを反映するインデックスで、セクター・ニュートラルとなるよう設計されています。</p>		<p>えるぼし認定</p>	<p>IHIは、2017年に厚生労働大臣から「えるぼし(2段階目)」の認定を受けました。「えるぼし認定」とは、「女性活躍推進法」に基づき、一定基準を満たし、女性の活躍促進に関する状況などが優良な企業を認定する制度です。</p>	
<p>EcoVadis シルバメダル</p>	<p>IHIグループは、フランスのEcoVadis(エコパディス)社のサステナビリティ評価において「シルバメダル」を取得しました。EcoVadis社は、クラウドベースのプラットフォームを介して、企業のサステナビリティへの取り組みに関する評価データを提供しています。サステナビリティ評価は「環境」「労働と人権」「倫理」「持続可能な資材調達」の4分野で包括的に行なわれます。「シルバメダル」は、評価を受けた企業のうち上位25%の中に位置することを示します。</p>		<p>健康経営 優良法人2023 (ホワイト500)</p>	<p>IHIグループ19社※は、健康経営優良法人2023(ホワイト500)の認定を受けました。「健康経営優良法人」認定制度は、経済産業省が日本健康会議と共同で開始したもので、社員の健康管理を経営的な視点で考え、健康の保持・増進につながる取組みを戦略的に実践する法人を顕彰する制度です。 ※IHI, IHIエスキューブ, IHIプラント, IHI原動機, ニコ精密機器, IHIインフラシステム, IHIエアロスペース, IHIファイナンスサポート, 高嶋技研, ジャパンマリンユナイテッド, IHIキャスティングス, IHI回転機械エンジニアリング, IHI物流システム, IHIターボ, IHIインフラ建設, IHIビジネスサポート, IHIアグリテック, IHIポールワース, セントラルコンベヤー</p>	
<p>CDP気候変動</p>	<p>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、2022年度の評価はB(マネジメントレベル)でした。CDPは、世界の大手投資家が共同で設立した非営利団体で、企業や自治体などに対して質問状を送付し、回答を評価・公表することで、気候変動問題への取組みを促しています。</p>		<p>PRIDE指標 2022ゴールド賞</p>	<p>IHIは、PRIDE指標2022において、5年連続で最高位のゴールドを受賞しました。LGBTQ+に関わる人事制度や、相談窓口の設置、アライ活動の展開、理解促進教育などが評価され、ゴールドの受賞につながりました。PRIDE指標とは、work with Prideが策定した、LGBTQ+などの性的少数者の働きやすい職場づくりを目指す指標です。行動宣言、当事者コミュニティ、啓発活動、人事制度・プログラム、社会貢献・渉外活動のカテゴリーで企業の取組みを評価しています。</p>	
<p>デジタルトランス フォーメーション 銘柄2023</p>	<p>IHIは、「デジタルトランスフォーメーション銘柄(DX銘柄)2023」に選定されました。DX銘柄とは、経済産業省が東京証券取引所と共同で、東京証券取引所に上場している企業の中から、企業価値の向上につながるDXを推進するための仕組みを社内に構築し、優れたデジタル活用の実績が現れている企業を選定するものです。</p>		<p>レジリエンス 認証</p>	<p>IHIグループは、社会インフラを支える企業としてさらなる事業継続力の向上を図るため、2016年にレジリエンス認証を取得し、これを更新しています。レジリエンス認証とは、「一般社団法人レジリエンスジャパン推進協議会」が、「国土強靱化貢献団体の認証に関するガイドライン」に基づき、国土強靱化の趣旨に賛同し事業継続に積極的に取り組んでいる事業者に対して「国土強靱化貢献団体認証(レジリエンス認証)」を与える制度です。</p>	

コーポレート・ガバナンス

基本的な考え方

IHIグループは、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コーポレート・ガバナンス基本方針

- 株主の権利を尊重し、平等性を確保します。
- 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。
- 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。
- 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。
- 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ないます。

企業統治体制

IHIは、経営の効率性を確保しつつ、経営全般に対する監査・監督を十分に果たすことができる機能を有する企業統治体制を選択しています。

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。

取締役会は、取締役12名（うち独立社外取締役4名）で構成され、当社経営上の重要事項及び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っています。なお、独立社外取締役は、経営者としての豊富な経験と幅広い見識を有する者及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にて、取締役会の意思決定に参加するとともに、当社経営に対して助言・提言を行なっています。取締役会の議長は代表取締役会長が務めています。

◎報酬諮問委員会・指名諮問委員会の設置

任意の委員会として、「報酬諮問委員会」および「指名諮問委員会」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、独立社外取締役3名、独立社外監査役1名、人事担当取締役、財務担当取締役の計6名で構成し、委員長を独立社外取締役としています。「指名諮問委員会」は、代表取締役による役員指名の適切な行使を監督し助言することなどを

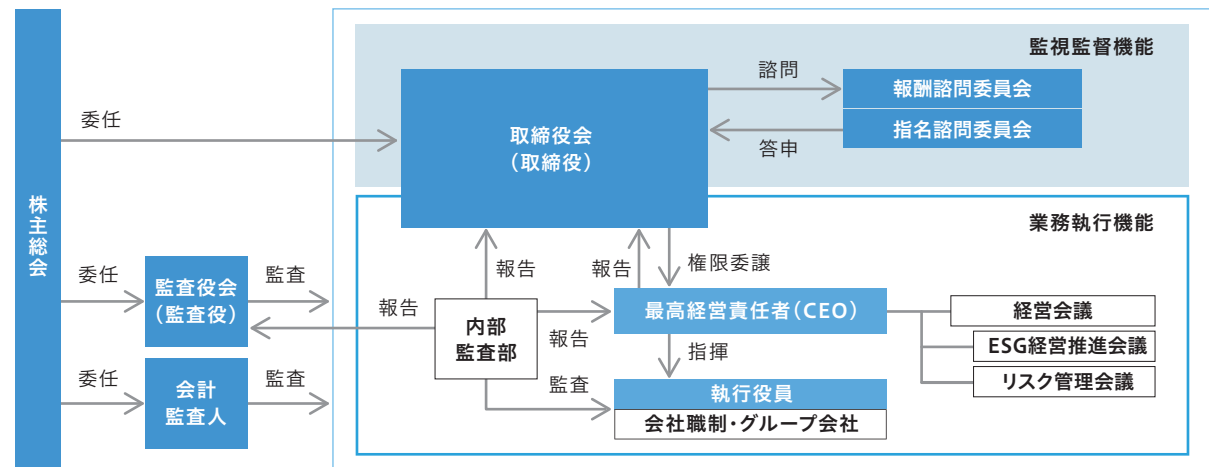
目的に、独立社外取締役4名、代表取締役社長の計5名で構成し、委員長を代表取締役社長としています。

◎業務執行体制

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、取締役会の決議をもって任命されています（24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、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。

最高経営責任者（CEO）の意思決定および業務執行をサポートする機関として「経営会議」があり、最高経営責任者（CEO）の指名する者により構成されています。また、最高経営責任者が自ら議長を務める機関として、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した「ESG経営推進会議」、IHIグループのリスク管理を統括し、リスク管理全般に関わる重要事項について協議・承認を行なう「リスク管理会議」を設置しています。

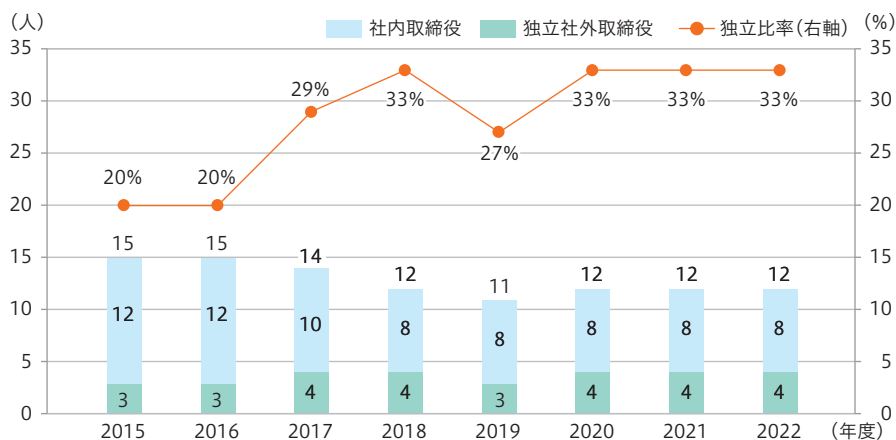
●経営機構図



企業統治強化の歩み

- 2003年度** ● 取締役会の改革および執行役員制度を導入
社外監査役を2名から3名に増員
- 2007年度** ● 報酬諮問委員会の設置
- 2008年度** ● 社外取締役を1名から2名に増員
取締役の任期を2年から1年に短縮
- 2013年度** ● 東京証券取引所にすべての社外取締役と社外監査役を独立役員として届出
- 2015年度** ● コーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方の改定と基本方針の策定
社外取締役を2名から3名に増員
指名諮問委員会の設置
報酬諮問委員会の過半数を社外役員に
コーポレートガバナンス・コードの対応について、取締役会で決定
取締役会評価の開始(以降、毎年実施)
- 2016年度** ● 取締役総数を15名から13名に
- 2017年度** ● 社外取締役を3名から4名に増員
新指標による業績連動賞与および業績連動型株式報酬制度の導入
- 2018年度** ● 取締役総数を12名とし、3分の1が社外取締役に
- 2021年度** ● ESG経営推進会議を設置

取締役会における独立社外取締役比率の推移



各機関の役割と構成

● 議長・委員長

機関	取締役会	監査役会	指名諮問委員会	報酬諮問委員会
構成	 社内8 + 社外4	 社内2 + 社外3	 社内1 + 社外4	 社内2 + 社外4
社外役員比率	33%	60%	80%	67%
2022年開催実績	18回	13回	5回	4回
	議長は代表取締役会長	議長は社内監査役	委員長は代表取締役社長	委員長は社外取締役

役員人事に関する方針

当社取締役会は、「役員に求める人財像」および「社外役員独立性判断基準」に従って、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ます。

【役員に求める人財像】

- 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当社役員を選任します。
- 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グループの持続的な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

コーポレート・ガバナンス

役員一覧 男性 14名 女性 3名 (役員の内女性の比率 17.65%)

氏名	役職名	出席状況 (2022年度) 取締役会 (監査役会)	取締役 (監査役) 就任時期	所有株式数	主な専門性と経験(スキル)								諮問機関の委員就任状況		
					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	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	18回/18回	2014年6月	17,100株	○	○							○		
井手 博	代表取締役社長 最高経営責任者	18回/18回	2020年6月	3,700株	○		○	○							委員長
池山 正隆	代表取締役 副社長執行役員	14回/14回	2022年6月	4,800株	○	○							○		
土田 剛	代表取締役 副社長執行役員	—	2023年6月	2,700株	○				○				○		
盛田 英夫	取締役 常務執行役員	18回/18回	2021年6月	3,200株		○									
瀬尾 明洋	取締役 常務執行役員	14回/14回	2022年6月	800株						○			○	委員	
小林 淳	取締役 常務執行役員	—	2023年6月	600株			○	○							
福本 保明	取締役 執行役員	—	2023年6月	600株							○			委員	
中西 義之	取締役	18回/18回	2020年6月	600株	○		○	○						委員長	委員
松田 千恵子	取締役	17回/18回	2020年6月	1,500株						○	○	○		委員	
碓井 稔	取締役	18回/18回	2021年6月	2,100株	○	○	○							委員	委員
内山 俊弘	取締役	14回/14回	2022年6月	300株	○		○	○						委員	委員
独立社外	新村 高志	常勤監査役	18回/18回 (13回/13回)	2020年6月	3,200株				○				○		
	丸山 誠司	常勤監査役	18回/18回 (13回/13回)	2021年6月	2,200株							○			
	関根 愛子	監査役	18回/18回 (13回/13回)	2020年6月	0株							○			
	早稲田 祐美子	監査役	17回/18回 (13回/13回)	2021年6月	0株								○		
	武藤 和博	監査役	—	2023年6月	0株			○	○	○					委員

スキル
専門性と
経験をもとに
期待される
能力

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
す人財戦略の
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

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	DIC株式会社で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。その経験と知見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べく、社外取締役としています。
	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幅広い見識を有しています。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べく、社外取締役としています。
	碓井 稔	セイコーエプソン株式会社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。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べく、社外取締役としています。
	内山 俊弘	日本精工株式会社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幅広い見識を有しています。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べく、社外取締役としています。
	関根 愛子	PwCあらた有限責任監査法人の代表社員であることに加え、日本公認会計士協会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べく、社外監査役としています。
社外監査役	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べく、社外監査役としています。
	武藤 和博	日本アイ・ビー・エム株式会社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べく、社外監査役としています。

執行役員 男性 22名 女性 2名 (執行役員のうち女性比率 8.33%)

	役位	氏名	主要担当業務
○	最高経営責任者	井手 博	
○	副社長執行役員	池山 正隆	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, (兼)ものづくりシステム戦略本部長
○	副社長執行役員	土田 剛	グループ調達担当, グループDX担当, 経営企画部関連事項担当
	常務執行役員	川上 剛司	社会基盤事業領域長
	常務執行役員	小宮 義則	高度情報マネジメント統括本部長
	常務執行役員	茂垣 康弘	産業システム・汎用機械事業領域長
○	常務執行役員	盛田 英夫	航空・宇宙・防衛事業領域長
	常務執行役員	武田 孝治	資源・エネルギー・環境事業領域長
○	常務執行役員	瀬尾 明洋	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, 人事部長
	常務執行役員	久保田 伸彦	グループ技術担当, 技術開発本部長
	常務執行役員	森岡 典子	戦略技術統括本部長
○	常務執行役員	小林 淳	事業開発統括本部長
	執行役員	二瓶 清	グループ営業担当, 営業統括本部長
	執行役員	鬼束 和宏	産業システム・汎用機械事業領域 副事業領域長
	執行役員	小澤 幸久	資源・エネルギー・環境事業領域 副事業領域長
	執行役員	前田 剛	プロジェクトリスクマネジメント部長
	執行役員	田畑 正太郎	産業システム・汎用機械事業領域 副事業領域長
	執行役員	浜田 義一	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, 法務部長
○	執行役員	福本 保明	グループ財務担当, 財務部長
	執行役員	福岡 千枝	技術開発本部 副本部長
	執行役員	佐藤 篤	航空・宇宙・防衛事業領域 副事業領域長
	執行役員	田中 孝夫	資源・エネルギー・環境事業領域 副事業領域長
	執行役員	上田 和哉	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
	執行役員	Bernd Bahlke	事業開発統括本部 副本部長

(注)○印は取締役を示しています。

コーポレート・ガバナンス

任意の委員会の活動状況

◎指名諮問委員会

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。2022年度は5回開催しており、役員人事案や後継者育成計画等について審議しました。

CEO候補の選定プロセスやその育成計画は、持続的成長と中長期的な企業価値向上に不可欠なものとして特に重視しています。2022年度はCEOの人財要件について議論を深めました。

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

◎報酬諮問委員会

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。2022年度は4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報酬の内容について審議しました。

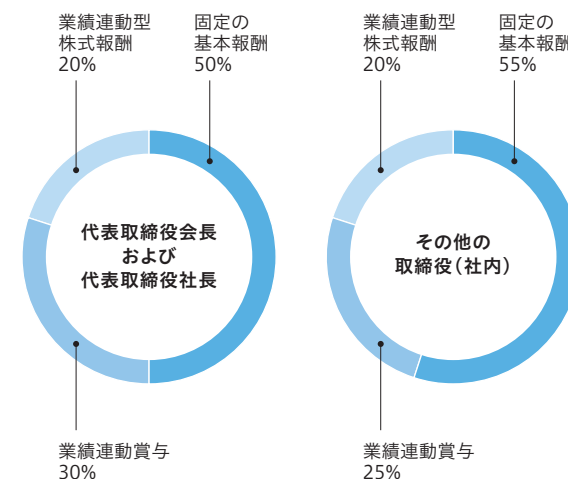
2023年5月の取締役会において、役員報酬の決定に関する方針の改定について決議しています。当該取締役会の決議に際しては、あらかじめその内容について報酬諮問委員会へ諮問し、審議・答申を経ていきます。

地位	氏名		委員会出席状況
社外取締役	中西 義之	委員長	100% (4回/4回)
代表取締役	山田 剛志	委員	100% (4回/4回)
取締役	瀬尾 明洋	委員	100% (4回/4回)
社外取締役	碓井 稔	委員	100% (4回/4回)
社外取締役	内山 俊弘	委員	100% (4回/4回)
社外監査役	岩本 敏男	委員	100% (4回/4回)

取締役の報酬に関する方針

- IHIおよびIHIグループの持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を目的として、経営理念・グループビジョンならびにグループ経営方針に則した職務の遂行を最大限に促し、また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等を勘案した、当社役員に相応しい処遇とします。

◎報酬構成割合



2022年度を評価対象とする年次インセンティブ(業績連動賞与)の評価指標

●代表取締役

業績評価指標	評価割合	業績評価支給率 変動幅	目標	実績	業績評価 支給率
親会社の所有者に 帰属する当期利益	50%	0~200%	上限:581億円 目標:371億円 下限:161億円	256億円	33.7%
連結営業 キャッシュ・フロー	50%	0~200%	上限:1,800億円 目標:1,300億円 下限:800億円	444億円	0%

●代表取締役以外の社内取締役

業績評価指標	評価割合	業績評価支給率 変動幅	目標	実績	業績評価 支給率
親会社の所有者に 帰属する当期利益	40%	0~200%	上限:581億円 目標:371億円 下限:161億円	256億円	26.9%
連結営業 キャッシュ・フロー	40%	0~200%	上限:1,800億円 目標:1,300億円 下限:800億円	444億円	0%
個人の業績評価	20%	0~150%	個別に設定し、代表取締役 社長が評価を起案、取締役 会で決定しています。		最大値:15% 最小値:7.5%

2022年度を業績評価期間終了年度とする

中長期インセンティブ(業績連動型株式報酬)

業績評価期間は将来の3事業年度とし、業績評価期間開始事業年度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。業績評価指標は、グループ経営方針(中期経営計画)で重視する業績指標である連結ROICとしています。

業績評価指標	株式等支給率 変動幅	目標	実績	業績評価 支給率
連結ROIC	0~150%	上限:15% 目標:12% 下限:5%	6.3%	25%

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・責任等を考慮して、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。

2022年度における報酬等

●役員の報酬等の総額および員数

(単位:百万円)

役員区分 (員数)	報酬等の総額	報酬等の種類別の総額			
		基本報酬	業績連動報酬等		
			業績連動型株式報酬	業績連動賞与	
取締役 (15名)	社内取締役 (10名)	613	362	141	110
	社外取締役 (5名)	55	55	—	—
監査役 (5名)	社内監査役 (2名)	72	72	—	—
	社外監査役 (3名)	41	41	—	—
合計(20名)		782	531	141	110

※業績連動型株式報酬の総額は、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。

●報酬等の総額が1億円以上の役員報酬等

氏名	役員区分	報酬等の総額 (百万円)	報酬等の種類別の総額(百万円)		
			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	115	66	27	22
井手 博	取締役	125	72	29	24

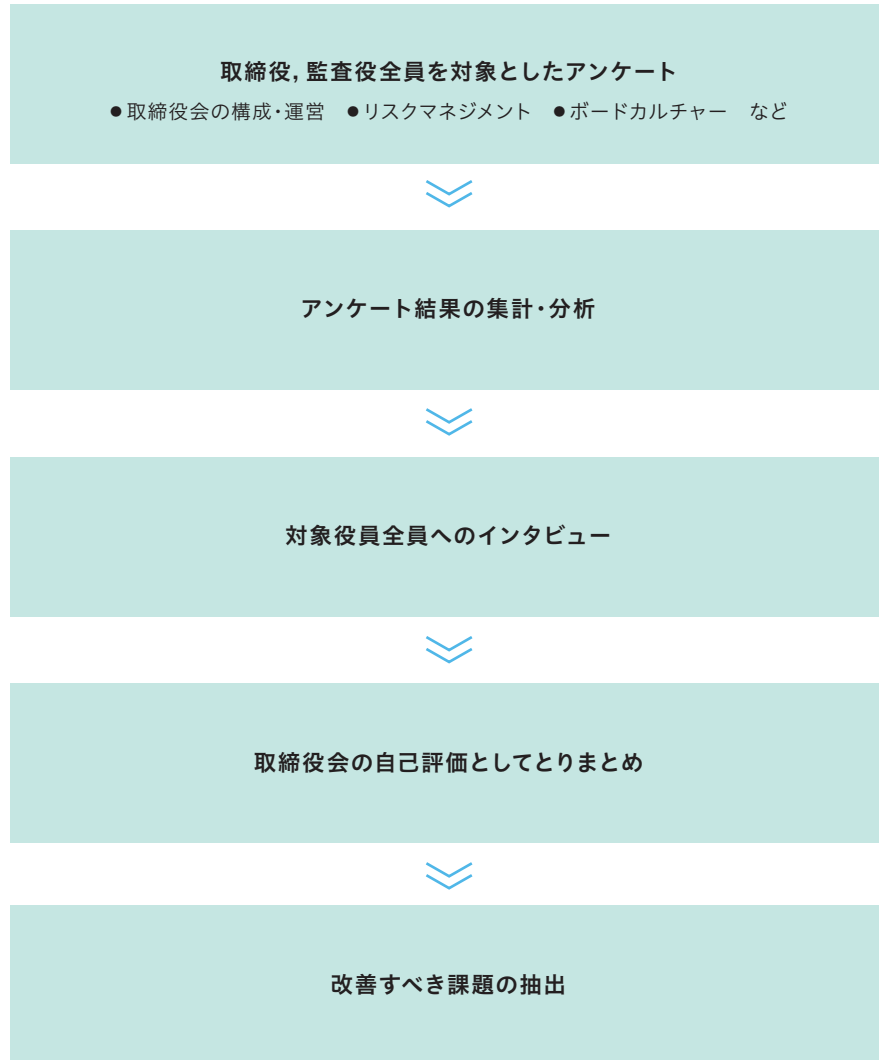
※業績連動型株式報酬および業績連動賞与の総額は、当事業年度に計上した引当金の額であり、実際の支給総額とは異なります。

コーポレート・ガバナンス

取締役会実効性向上の取組み

取締役会の実効性を高める取組みとして、2015年度から取締役会の実効性評価を毎年実施しています。

◎取締役会実効性評価プロセス



◎2022年度の実効性評価と新たに識別された課題

前年度の実効性評価において、特に優先度が高い課題として、中長期戦略の審議・モニタリングやリスクマネジメントに関する議論のさらなる充実、取締役会運営のさらなる改善が必要であると認められたため、これを受けて2022年度の実効性評価は次の事項に取り組みました。

- 「IHI グループのESG経営」および「プロジェクト Change」に基づく施策の進捗や、新しい中期経営計画「グループ経営方針2023」の策定に関する議論
- 取締役会において指摘された事項の取締役会への定期的なフィードバックの実施
- 取締役会以外での役員間のコミュニケーション機会の充実

◎2022年度の実効性評価と新たに識別された課題

2022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に、次の事項を改善に向けた課題として認識しました。

評価結果	評価結果を受けた取組み
<ul style="list-style-type: none"> ●実効性は確保されている <p>〈抽出された課題〉</p> <ul style="list-style-type: none"> ●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や役員同士のコミュニケーションのさらなる改善 	<p>2023年度の実効性評価と新たに識別された課題</p> <ul style="list-style-type: none"> ●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）

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。

2022年度における監査役会の開催状況

区分	氏名	監査役会出席状況
常勤監査役	新村 高志	全13回中13回(100%)
常勤監査役	丸山 誠司	全13回中13回(100%)
社外監査役	岩本 敏男	全13回中13回(100%)
社外監査役	関根 愛子	全13回中13回(100%)
社外監査役	早稲田 祐美子	全13回中13回(100%)

2022年度の重点監査項目

- 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) 労働災害の撲滅及び働き方改革・ダイバーシティ推進に向けた取組状況
- 6) 組織風土改革に向けた取組状況

監査役の主な活動状況

常勤監査役が日常的な監査を行ない、監査役会にて概要を常勤監査役から社外監査役へ随時報告し、監査状況に関する情報を監査役全員で共有しています。

- 1) 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、取締役会等の重要会議および委員会への出席と必要に応じた意見表明
- 2) 監査役と取締役との相互理解とコーポレート・ガバナンスへの取組みを深化させるため、監査役会の場で、代表取締役や事業領域長、本社部門長との意見交換
- 3) 企業集団におけるグループ重点施策への取組み状況や、内部統制システムの

構築・運用状況を把握するため、本社部門および事業領域との定例会ならびに事業拠点および国内外関係会社への往査

- 4) 内部監査部から内部監査および内部統制評価の実施状況について報告を受け、グループにおける内部統制システムの状況およびその高度化に向けた意見交換
- 5) 重要受注工事の損益管理をモニタリングするプロジェクトリスクマネジメント部およびコンプライアンス・ホットラインを主管する法務部と定例会を行ない、特定のリスク領域における課題認識等についての意見交換
- 6) 事業報告および連結計算書類・計算書類の監査、また、取締役の競業取引、利益相反取引および無償の利益供与の有無についての確認
- 7) 会計監査人から監査計画および四半期決算ごとに会計監査の状況について報告を受け、会計監査人の監査相当性の監視・検証

内部監査の状況

内部監査部がIHI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(2023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、本社部門が専門の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。

すべての監査結果および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。財務報告に関わ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。

役員紹介

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(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



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)



池山 正隆

1960年1月4日生

1984年4月 当社入社
2013年4月 当社航空宇宙事業本部 防衛システム事業部長
2016年4月 当社執行役員 航空宇宙事業本部副本部長
2017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
2019年6月 明星電気株式会社
代表取締役社長 最高経営責任者
2021年8月 当社常務執行役員 明星電気プロジェクト室長
2022年4月 当社副社長執行役員(兼)明星電気プロジェクト室長
2022年6月 当社代表取締役 副社長執行役員(兼)明星電気プロジェクト室長
2023年4月 当社代表取締役 副社長執行役員
2023年7月 当社代表取締役 副社長執行役員
(兼)ものづくりシステム戦略本部長(現任)



土田 剛

1961年1月5日生

1984年4月 当社入社
2010年4月 当社ロジスティックスセクター副セクター長
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)



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(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(現任)

役員紹介



小林 淳

1964年5月23日生

- 1988年4月 当社入社
- 2013年4月 当社ソリューション統括本部 ソリューション営業部長
- 2018年9月 当社ソリューション・新事業統括本部 本部長補佐
(兼)グローバル・営業統括本部ローマ事務所長
- 2019年4月 当社社会基盤・海洋事業領域事業推進部
グローバルビジネスグループ担当部長
(兼)ソリューション・新事業統括本部本部長補佐
(兼)グローバル・営業統括本部ローマ事務所長
- 2020年4月 当社社会基盤・海洋事業領域副事業領域長
(兼)グローバル・営業統括本部ローマ事務所長
- 2021年4月 当社執行役員 ソリューション統括本部長
- 2023年4月 当社常務執行役員 事業開発統括本部長
- 2023年6月 当社取締役 常務執行役員 事業開発統括本部長(現任)



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〉
株式会社日本製鋼所 社外取締役
株式会社島津製作所 社外取締役



松田 千恵子

1964年11月18日生

- 1987年4月 株式会社日本長期信用銀行入行
 - 1998年10月 ムーディーズジャパン株式会社入社
 - 2001年9月 株式会社コーポレートディレクション パートナー
 - 2006年5月 マトリックス株式会社 代表取締役
 - 2006年10月 ブーズ・アンド・カンパニー株式会社
ヴァイスプレジデント(パートナー)
 - 2011年4月 東京都立大学 経済経営学部 教授(現任)
同大学院 経営学研究科 教授(現任)
 - 2020年6月 当社取締役(現任)
- 〈重要な兼職の状況〉
東京都立大学 経済経営学部 教授, 同大学院 経営学研究科 教授
キリンホールディングス株式会社 社外取締役
旭化成株式会社 社外取締役
豊田通商株式会社 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(現任)
 - 2021年6月 当社取締役(現任)
- 〈重要な兼職の状況〉
セイコーエプソン株式会社 取締役会長
(注) 同氏はセイコーエプソン株式会社の業務執行者ではありません。
住友ファーマ株式会社 社外取締役



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 同社執行役員 経営企画本部副本部長
 - 2009年6月 同社執行役員 経営企画本部長
 - 2010年6月 同社執行役員 常務 経営企画本部長
 - 2012年6月 同社取締役 執行役員 常務 経営企画本部長
 - 2013年6月 同社取締役 代表執行役員 専務 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 社長
 - 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
- 〈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

役員紹介

監査役



新村 高志

1960年8月6日生

- 1983年4月 当社入社
- 2010年4月 当社営業・グローバル戦略本部業務部長
- 2012年4月 当社営業・グローバル戦略本部総合営業部長
- 2013年4月 当社営業本部中部支社長
- 2016年4月 当社執行役員 営業本部副本部長(兼)総合営業部長
- 2017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(兼)営業本部副本部長
- 2018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(兼)グローバル・営業統括本部副本部長
- 2019年4月 当社執行役員 グローバル・営業統括本部長
- 2020年4月 当社顧問
- 2020年6月 当社常勤監査役(現任)



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)



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あらた有限責任監査法人)代表社員
- 2007年7月 日本公認会計士協会 常務理事
- 2008年1月 国際会計士連盟 国際会計士倫理基準審議会メンバー
- 2010年7月 日本公認会計士協会 副会長
- 2016年7月 同協会会長
- 2019年1月 国際会計士連盟指名委員会委員
- 2019年7月 日本公認会計士協会相談役(現任)
- 2020年6月 当社監査役(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、早稲田大学商学大学院 教授
オリックス株式会社 社外取締役、住友理工株式会社 社外監査役



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(現任)
- 2023年6月 当社監査役(現任)

〈重要な兼職の状況〉

日本アイ・ビー・エム株式会社 顧問

データ集

財務データ	79
非財務データ	81
グローバルネットワーク	86
会社概要と株価・株式関連情報	87

財務データ

株式会社IHIおよび連結子会社／3月31日に終了した各会計年度

2020年度から国際財務報告基準(IFRS)を適用しています。

年度	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022		
基準	日本基準	日本基準	日本基準	日本基準	日本基準	日本基準	日本基準	日本基準	IFRS	IFRS	IFRS	IFRS	
主要財務サマリー												(億円)	
受注高	12,256	14,589	16,643	16,053	13,898	15,050	13,992	13,739	12,800	10,970	12,612	13,661	
売上高／売上収益	12,560	13,040	14,558	15,393	14,863	15,903	14,834	13,865	12,631	11,129	11,729	13,529	
営業利益	421	532	632	220	473	722	824	607	478	279	814	819	
持分法投資損益／持分法による投資損益	43	53	△ 17	11	△ 35	△ 330	41	△ 129	△ 123	△ 19	11	△ 83	
営業外損益(純額)	△ 59	0	△ 67	△ 123	△ 253	△ 508	△ 167	△ 285	—	—	—	—	
経常利益／税引前利益	362	532	565	97	220	214	657	322	291	276	876	648	
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	333	331	90	15	52	82	398	128	82	130	660	445	
研究開発費	302	335	370	416	355	386	365	381	400	268	298	340	
設備投資額	550	545	639	508	527	592	673	806	899	483	433	611	
減価償却費	417	404	432	467	466	448	429	538	663	698	675	629	
有利子負債残高	3,538	3,578	4,106	3,745	3,719	3,222	3,550	4,881	6,127	6,059	5,055	5,194	
純資産／資本合計	2,992	3,625	3,595	3,333	3,376	3,502	3,816	3,537	3,060	3,277	4,070	4,562	
従業員数(人)	26,618	27,562	28,533	29,494	29,659	29,706	29,286	28,964	29,328	29,149	28,801	28,486	
1株当たりデータ												(円)	
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	228.14	225.13	58.84	9.90	33.98	53.71	258.53	84.21	53.93	88.13	439.77	294.48	
1株当たり純資産／1株当たり親会社所有者帰属持分※2	1,970.77	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	
1株当たり年間配当金	50.00	60.00	60.00	30.00	0.00	60.00	70.00	50.00	50.00	0.00	70.00	90.00	
事業領域情報												(億円)	
資源・エネルギー・環境	受注高	2,901	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	3,401	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	3,215	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	162	116	240	-22	-106	-148	33	37	39	191	229	262
社会基盤・海洋	受注高	970	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	1,852	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	1,178	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	15	23	-32	-489	-120	139	142	134	130	171	153	170
産業システム・汎用機械	受注高	3,436	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	1,623	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	3,825	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	136	151	102	126	175	189	231	114	129	114	128	180
航空・宇宙・防衛	受注高	3,448	4,069	4,680	5,156	4,515	4,638	4,943	4,201	3,215	2,689	3,047	3,727
	受注残高	3,935	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	3,384	4,060	4,348	5,002	4,719	4,637	4,922	4,808	3,697	2,446	2,652	3,641
	営業利益	154	367	395	584	530	601	464	403	208	△ 404	△ 93	361

年度	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	
基準	日本基準	日本基準	日本基準	日本基準	日本基準	日本基準	日本基準	日本基準	IFRS	IFRS	IFRS	IFRS
財務指標												(%)
海外売上高比率/海外売上収益率	38.7	47.4	52.1	51.8	50.9	50.8	48.1	47.8	43.6	37.2	42.2	48.8
営業利益率	3.4	4.1	4.3	1.4	3.2	4.5	5.6	4.4	3.8	2.5	6.9	6.1
ROIC※3	4.5	5.3	5.8	2.3	5.0	7.7	8.7	5.7	4.1	2.2	6.4	6.3
ROA※4	2.5	2.3	0.6	0.1	0.3	0.5	2.4	0.8	0.4	0.7	3.5	2.3
ROE※5	12.4	10.5	2.6	0.5	1.6	2.6	11.8	3.8	2.8	4.5	19.3	11.0
D/Eレシオ(倍)※6	1.18	0.99	1.14	1.12	1.10	0.92	0.93	1.38	2.00	1.85	1.24	1.14
自己資本比率/親会社所有者帰属持分比率	21.1	23.1	20.5	18.6	18.8	19.9	21.0	18.7	15.0	16.4	20.3	22.2
CCC(日)	—	—	—	—	87	83	97	120	92	124	112	120
貸借対照表関連情報												(億円)
流動資産	8,147	9,012	10,537	11,005	10,738	9,934	9,878	10,760	9,576	9,466	10,239	10,857
固定資産/非流動資産	5,494	5,951	6,371	6,145	6,189	6,400	6,766	6,647	9,113	8,862	8,556	8,562
資産合計	13,642	14,963	16,908	17,150	16,928	16,334	16,645	17,407	18,690	18,328	18,796	19,419
流動負債	6,654	7,262	7,959	8,827	8,762	8,116	8,231	9,090	9,165	7,647	7,736	8,316
保証工事引当金, 受注工事損失引当金	404	438	653	975	852	809	691	626	319	264	223	216
固定負債/非流動負債	3,995	4,075	5,353	4,989	4,789	4,716	4,597	4,780	6,464	7,403	6,989	6,541
負債合計	10,649	11,338	13,312	13,816	13,552	12,832	12,828	13,870	15,629	15,051	14,726	14,857
株主資本/親会社の所有者に帰属する持分合計	2,827	3,322	3,135	3,058	3,099	3,132	3,434	3,292	2,801	3,007	3,821	4,312
純資産合計/資本合計	2,992	3,625	3,595	3,333	3,376	3,502	3,816	3,537	3,060	3,277	4,070	4,562
負債純資産合計/負債及び資本合計	13,642	14,963	16,908	17,150	16,928	16,334	16,645	17,407	18,690	18,328	18,796	19,419
キャッシュ・フロー計算書関連情報												(億円)
営業活動によるキャッシュ・フロー	743	392	635	953	653	990	464	145	424	363	1,141	541
投資活動によるキャッシュ・フロー	△ 610	△ 622	△ 746	△ 355	△ 289	△ 479	△ 792	△ 758	△ 855	△ 404	279	△ 523
財務活動によるキャッシュ・フロー	△ 31	113	334	△ 475	△ 219	△ 573	164	1,152	968	△ 237	△ 1,214	△ 240
有利子負債の増減	86	40	528	△ 361	△ 26	△ 497	328	1,330	△ 1,190	△ 67	△ 1,003	139
フリー・キャッシュ・フロー※7	133	△ 230	△ 110	598	364	510	△ 328	△ 613	△ 430	△ 41	1,420	17

※1 日本基準:親会社株主に帰属する当期純利益/期中平均株式数, IFRS:親会社の所有者に帰属する当期利益/期中平均株式数

※2 日本基準:純資産/発行済株式総数, IFRS:資本/発行済株式総数

※3 日本基準:税引後(営業利益+受取利息・配当金)/(自己資本+有利子負債), IFRS:税引後(営業利益+受取利息・配当金)/(親会社の所有者に帰属する持分+有利子負債)

※4 日本基準:親会社株主に帰属する当期純利益/(前期末・当期末平均 総資産), IFRS:親会社の所有者に帰属する当期利益/(前期末・当期末平均 資産合計)

※5 日本基準:親会社株主に帰属する当期純利益/(前期末・当期末平均 自己資本), IFRS:親会社の所有者に帰属する当期利益/(前期末・当期末平均 親会社の所有者に帰属する持分)

※6 日本基準:有利子負債残高/純資産, IFRS:有利子負債/資本

※7 営業活動によるキャッシュ・フロー+投資活動によるキャッシュ・フロー

非財務データ

重要課題	テーマ	指標	データの対象範囲	実績				
				2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	
ガバナンス — 誠実な企業経営 —								
コーポレート・ガバナンスの強化	企業統治	社外取締役の平均出席率	取締役会 (%)	IHI	98	97	100	99
		社外監査役の平均出席率	取締役会 (%)	IHI	100	100	98	98
			監査役会 (%)	IHI	100	100	100	100
コンプライアンスの徹底	法令遵守	法令違反件数	競争法(件)	IHIおよび連結子会社	0	0	0	0
			贈賄防止法(件)	IHIおよび連結子会社	0	0	0	0
			広告宣伝活動に関する法令(件)	IHIおよび連結子会社	0	0	0	0
		団体への支出額	政治団体(百万円)	IHI	10	10	10	10
			経済団体(百万円)	IHI	56	57	52	55
			その他主な業界団体(百万円)	IHI	120	122	119	122
		コンプライアンス・ホットライン通報件数(件)	IHIおよび関係会社	239	202	263	286	
		コンプライアンス教育受講者数	役員研修(名)	IHIおよび国内子会社	—	—	—	—
			ライン管理者向け研修(名)	IHIおよび国内子会社	72	—	—	—
			品質・コンプライアンス研修(国内)(名)	IHIおよび国内子会社	27,866	24,085	26,243	25,870
品質・コンプライアンス研修(海外)(名)	海外子会社		1,774	3,261	4,938	5,334		
e-ラーニング(国内)(名) ^{※1}	IHIおよび国内子会社		18,164	20,169	21,659	21,635		
e-ラーニング(海外)(名)	海外子会社	1,214	—	—	—			
イノベーション・マネジメント	知的財産の保護	地域別特許保有件数	国内特許(件)	IHI	4,150	3,867	3,866	3,989
			外国特許(件)	IHI	3,502	3,808	3,936	3,818
情報セキュリティの強化	情報セキュリティ対策	情報セキュリティ対策レベル評価(5点満点)(点)		IHIおよび連結子会社	3.2	3.4	3.7	3.7

※1 2020年度以降は品質・コンプライアンス研修で実施

重要課題	テーマ	指標	データの対象範囲	実績			
				2019年度	2020年度	2021年度	2022年度
社会 一豊かな社会の実現							
労働安全衛生水準の向上	労働安全衛生	健康診断受診率(%)	IHIおよび関係会社35社	—	—	97	96
		健康診断有所見率(%)	IHIおよび関係会社35社	71	72	71	72
		ストレスチェック受検率(%)	IHIおよび関係会社35社	94	95	95	97
		高ストレス者率(%)	IHIおよび関係会社35社	—	—	9	9
		アブセンティズム(3カ所以上の休業者率)(%)	IHIおよび関係会社35社	1.0	0.8	0.7	1.3
		プレゼンティズム(就業制限者率)(%)	IHIおよび関係会社35社	1.6	2.1	1.8	1.7
		喫煙率(%)	IHIおよび関係会社35社	27	27	28	25
		職業性疾病度数率※2	IHIおよび関係会社31社	0.165	0.15	0.118	0.098
		全災害度数率※3	IHIおよび関係会社31社	1.49	0.87	1.23	1.37
		休業災害度数率※4	IHIおよび関係会社31社	0.40	0.28	0.38	0.39
		労働災害件数(件)※5	IHIおよび関係会社31社	71(0)	38(0)	52(1)	56(0)
			従業員(件)	IHIおよび関係会社31社	42(0)	18(0)	31(1)
	派遣社員(件)	IHIおよび関係会社31社	4(0)	1(0)	3(0)	4(0)	
	協力員(件)	IHIおよび関係会社31社	25(0)	19(0)	18(0)	27(0)	
多様な人財の活躍	従業員数	連結従業員数(名)	IHIおよび連結子会社	28,964	29,149	28,801	28,486
		単体従業員数(名)	IHI	7,741	7,796	7,779	7,768
		男性(名)	IHI	6,730	6,766	6,727	6,695
		女性(名)	IHI	1,011	1,030	1,052	1,073
		女性比率(%)	IHI	13.1	13.2	13.5	13.8
	平均勤続年数	全従業員(年)	IHI	15.8	15.1	16.3	16.7
		男性従業員(年)	IHI	16.0	15.3	16.5	16.9
		女性従業員(年)	IHI	14.5	14.2	15.5	15.8
	離職率	総離職率(%)	IHI	3.5	2.9	3.1	2.7
		自己都合離職率(%)	IHI	2.0	1.1	1.6	1.5
入社3年目以内の離職率(%)		IHI	6.8	4.3	3.4	5.5	

※2 100万のべ労働時間あたりの職業性疾病者数

※3 100万のべ労働時間あたりの労働災害による死傷者数

※4 100万のべ労働時間あたりの労働災害による死傷者数(不休災害を除く)

※5 労働災害による死傷者数, カッコ内は死亡災害の内数

非財務データ

重要課題	テーマ	指標	データの対象範囲	実績			
				2019年度	2020年度	2021年度	2022年度
多様な人財の活躍	採用・雇用	新卒採用者数(名)	IHI, 大卒	153	194	109	98
		男性(名)	IHI, 大卒	123	162	87	84
		女性(名)	IHI, 大卒	30	32	22	14
		女性採用比率(%)	IHI, 大卒	19.6	16.5	20.2	14.3
		キャリア採用者数(名)	IHI	77	55	85	91
		外国籍従業員数(名)	IHI	81	82	74	66
		障がい者雇用率(%)	IHI	2.39	2.35	2.39	2.55
	定年後再雇用率(%)	IHI	81	81	78	100	
	活躍推進	役員数(名) ^{※6}	IHI	16	17	17	17
		男性役員数(名)	IHI	13	14	14	14
		女性役員数(名)	IHI	3	3	3	3
		女性役員比率(%)	IHI	19	18	18	18
		管理職数(名) ^{※7}	IHI	2,767	2,732	2,776	2,643
		男性管理職数(名)	IHI	2,684	2,640	2,669	2,519
		女性管理職数(名)	IHI	83	92	107	124
		部長級(名)	IHI	23	23	31	38
		課長級(名)	IHI	60	69	76	86
		女性管理職比率(%) ^{※7}	IHI	3.0	3.4	3.9	4.7
		部長級の比率(%)	IHI	0.8	0.8	1.1	1.4
		課長級の比率(%)	IHI	2.2	2.5	2.7	3.3
海外現地採用管理職数(名) ^{※7}		中国, シンガポール, アメリカ	23	22	25	26	
キャリア採用入社者の管理職数(名) ^{※7}	IHI	220	234	230	253		

※6 各年7月1日時点の取締役および監査役の数

※7 各年4月1日時点

重要課題	テーマ	指標	データの対象範囲	実績				
				2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	
多様な人財の活躍	ワークライフバランス	短時間勤務制度の適用者数(名)	IHI	161	139	158	140	
		チャイルドケア休暇の取得者数(名)	IHI	779	768	935	1,010	
		育児休業の取得者数(名)	IHI	131	137	128	198	
		男性(名)	IHI	21	31	60	78	
		女性(名)	IHI	110	106	68	120	
		育児休業取得後の復職率(%)	IHI	99.2	100	100	99.6	
		介護休業の取得者数(名)	IHI	7	2	6	3	
		年次休暇平均取得日数(日)	IHI	19.40	18.73	17.37	18.65	
	月平均時間外労働時間(時間)	IHI	21.10	13.00	18.90	21.60		
	人財育成	職位別研修※8	受講者数(名)	IHIおよび国内関係会社	3,276	1,882	672	795
			受講時間(時間)	IHIおよび国内関係会社	106,208	34,672	24,028	25,960
		選択型講座※8	受講者数(名)	IHIおよび国内関係会社	3,343	1,948	17,430	37,057
			受講時間(時間)	IHIおよび国内関係会社	25,073	16,358	49,648	88,822
		従業員1人あたりの研修時間(時間)	IHIおよび国内関係会社	19.8	13.3	12.1	14.3	
		従業員1人あたりの教育研修費用(円)	IHIおよび国内関係会社	—	—	—	23,512	
	匠制度・高度技能者認定制度認定者数(名)	IHI	41	39	41	41		
	労使のパートナーシップ	労働組合への加入率(%)	IHIおよび国内関係会社	58	58	59	60	
	エンゲージメント	労働に関する苦情受付件数(件)	IHI	0	0	0	0	
		従業員意識調査の回答率(%)	IHIおよび関係会社	91.4	88.0	88.0	84.0	
	地域社会との共存共栄	社会貢献活動	社会貢献活動費(百万円)	IHIおよび連結子会社	519	215	260	489

※8 2020年度は新型コロナウイルス感染症の影響で、集合型研修をオンライン研修に変更し下期から実施したため受講者数や受講時間が前年度に比較し減少しています。
2021年度はグループ人財育成プログラムの見直しがあったため各教育の受講者数や受講時間が例年に比較して変動しています。

非財務データ

重要課題	テーマ	指標	データの対象範囲	実績			
				2019年度	2020年度	2021年度	2022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) ^{※9}	IHIおよび連結子会社	254,227	225,066	220,138	215,753
		Scope1 (t-CO ₂ e)	IHIおよび連結子会社	64,724	58,517	64,270	61,469
		Scope2(マーケット基準)(t-CO ₂)	IHIおよび連結子会社	189,503	166,549	155,868	154,284
		GHG排出原単位 (t-CO ₂ e/億円) ^{※10}	IHIおよび連結子会社	18.3	20.2	18.8	15.9
	エネルギー	エネルギー消費量 (TJ) ^{※9, ※11}	IHIおよび連結子会社	2,468	2,283	2,348	2,294
		燃料消費量 (TJ)	IHIおよび連結子会社	1,044	974	1,084	1,019
		電力消費量 (TJ)	IHIおよび連結子会社	1,398	1,276	1,229	1,230
		熱消費量 (TJ)	IHIおよび連結子会社	—	7	5	0
		蒸気消費量 (TJ)	IHIおよび連結子会社	0	0	0	0
		再生可能エネルギー使用量 (TJ)	IHIおよび連結子会社	26	26	31	45
		エネルギー消費原単位 (TJ/百億円) ^{※10}	IHIおよび連結子会社	17.8	20.5	20.0	17.0
	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)
	資源循環型社会の形成	廃棄物	廃棄物排出量 (トン)	IHIおよび連結子会社	27,564	20,912	23,633
有害廃棄物排出量 (トン)			IHIおよび連結子会社	164	182	255	156
リサイクル量(有価物)(トン) ^{※12}			IHIおよび連結子会社	61,799	15,067	16,164	17,869
水		取水量 (千m ³) ^{※9, ※13}	IHIおよび連結子会社	4,251	4,008	4,195	4,037
		上水 (千m ³)	IHIおよび連結子会社	750	651	664	670
		工業用水 (千m ³)	IHIおよび連結子会社	868	799	792	737
		地下水 (千m ³)	IHIおよび連結子会社	1,948	1,731	1,691	1,451
		雨水, 河川, 湖など (千m ³)	IHIおよび連結子会社	685	827	1,047	1,180
		排水量 (千m ³)	IHIおよび連結子会社	—	3,373	3,265	3,181
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)	IHIおよび連結子会社	0	0	0
	重大な環境法令違反の発生件数 (件)		IHIおよび連結子会社	0	0	0	0
	罰金・違約金などを支払った件数 (件)		IHIおよび連結子会社	0	0	0	0
	環境負荷低減コスト	投資額 (百万円)	IHI	652	334	357	563
		費用額 (百万円)	IHI	78	23	92	151

※9 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。

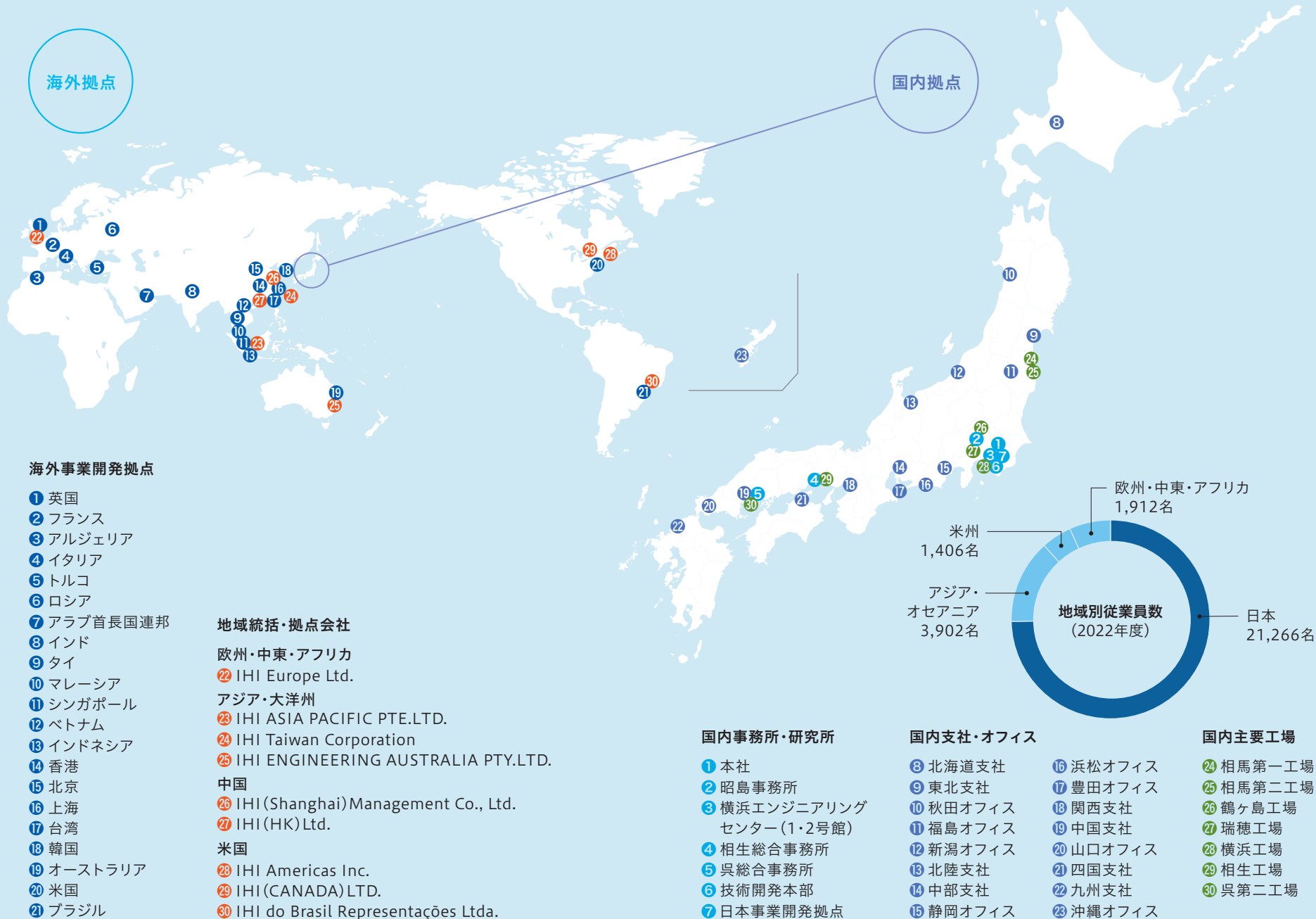
※10 原単位の分母は売上収益です。

※11 2019年度よりエネルギー消費量の算定方法を変更しました。

※12 有価物化した廃棄物。

※13 2019年度より水資源使用量から取水量へと名称を改めました。

グローバルネットワーク

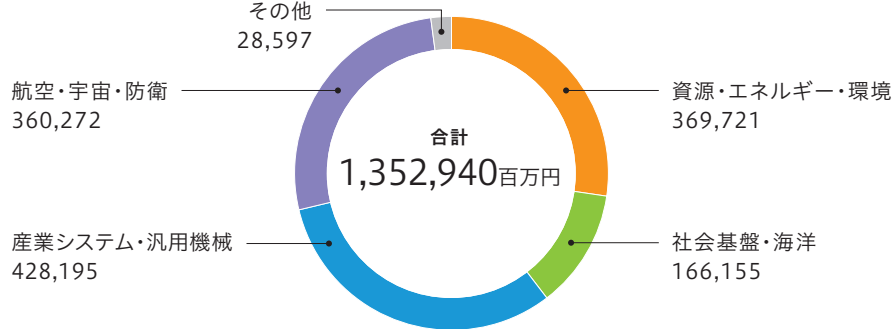


会社概要と株価・株式関連情報

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

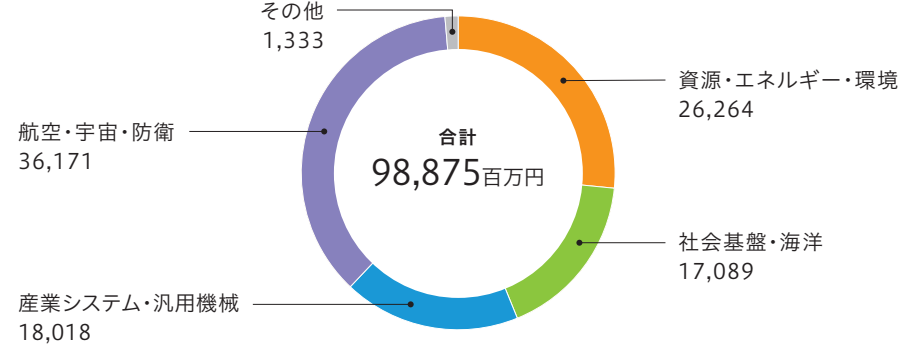
資本金	1,071億円
連結従業員数	28,486名(単体7,768名)
工場	7工場
支社・オフィス	16カ所
海外事業開発拠点	21カ所(2023年4月1日現在)
グループ会社	連結子会社145社 国内関係会社61社(子会社43社, 関連会社18社) 海外関係会社138社(子会社116社, 関連会社22社)

●事業領域別売上収益 (百万円)

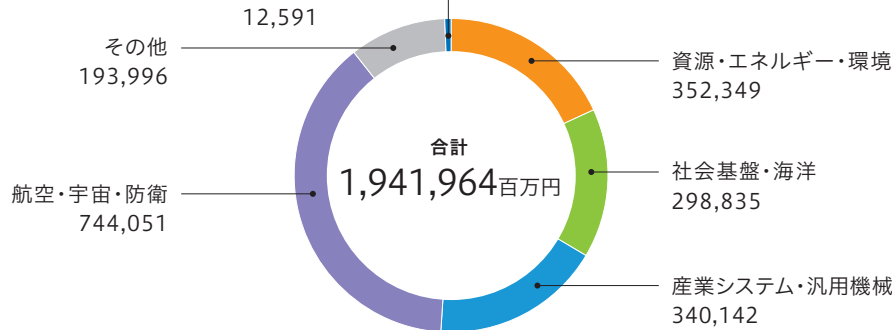


※外部顧客へのセグメント別売上収益(調整前)

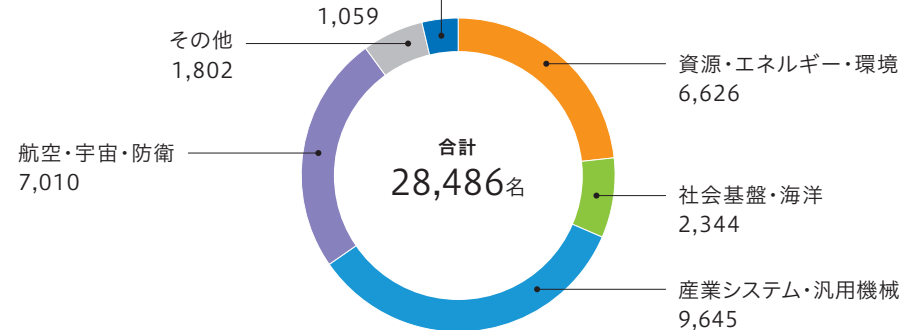
●調整前セグメント利益 (百万円)



●セグメント資産 (百万円)



●事業領域別従業員数 (人)



※従業員数は就業人員数(IHIグループからグループ外への出向者を除き、グループ外から当社グループへの出向者を含む)であり、臨時従業員数については、従業員数の100分の10未満であるため記載していません。

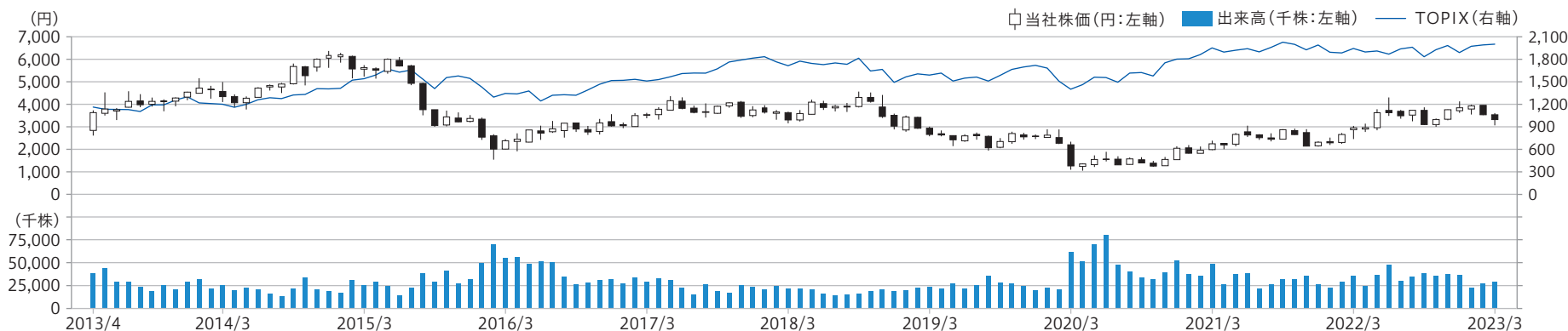
銘柄コード	7013	
上場証券取引所 (市場区分)	東京証券取引所 (プライム)	
単元株式数	100株	
発行可能株式総数	300,000,000株	
発行済株式数	151,880,647株(自己株式2,799,307株を除く)	
株主数	97,089名	
事業年度	毎年4月1日から翌年3月31日まで	
定時株主総会	毎年6月	
期末配当支払株主確定日	毎年3月31日	
中間配当支払株主確定日	毎年9月30日	
株主名簿管理人・ 特別口座の口座管理機関	〒100-8233 東京都千代田区丸の内一丁目4番1号 三井住友信託銀行株式会社	〒168-0063 東京都杉並区和泉二丁目8番4号 三井住友信託銀行株式会社 証券代行部

●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 2022年3月~2023年3月末	3年間 2020年3月~2023年3月末	5年間 2018年3月~2023年3月末	10年間 2013年3月~2023年3月末
IHI	15.5	175.7	8.9	33.2
TOPIX	5.8	53.3	31.8	142.0
機械指数	8.6	67.1	29.3	152.6

※上記のリターンは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。

●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なったと仮定して、株価、出来高を算出しています。

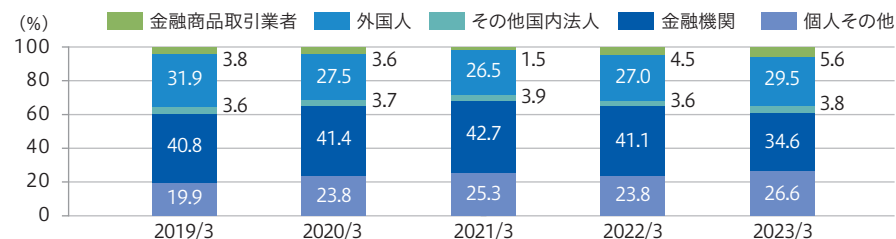
大株主

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)	21,952	14.45
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	12,339	8.12
みずほ信託銀行株式会社 退職給付信託 みずほ銀行口 再信託受託者 株式会社日本カストディ銀行	3,218	2.11
STATES STREET BANK AND TRUST COMPANY 505001	3,124	2.05
IHI共栄会	2,774	1.82
第一生命保険株式会社	2,703	1.77
IHI従業員持株会	2,600	1.71
住友生命保険相互会社	2,284	1.50
JPモルガン証券株式会社	1,845	1.21
三菱UFJモルガン・スタンレー証券株式会社	1,696	1.11

※持株比率は自己株式(2,799,307株)を控除して計算しています。

※自己株式は上記大株主からは除外しています。

●所有者別の株主構成比の推移



IHI

Realize your dreams

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) FAX : (03)6204-8612

ホームページアドレス : <https://www.ihi.co.jp/>