

コーポレート・ガバナンスの強化

コーポレート・ガバナンス

考え方

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

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

方針

IHIは、取締役会によって決議した次の基本方針に沿って、コーポレート・ガバナンスの充実に取り組みます。

●コーポレート・ガバナンス基本方針

- (1)株主の権利を尊重し、平等性を確保します。
- (2)株主をはじめとするステークホルダーとの適切な協働に努めます。
- (3)会社に関する情報を適切かつ積極的に開示し、ステークホルダーへの説明責任を果たすとともに、透明性を確保します。
- (4)取締役会、監査役および監査役会が経営監視監督機能を十分に果たせるよう、それぞれの役割・責務を明確化します。
- (5)中長期的な株主の利益と合致する投資方針を有する株主との間で建設的な対話を行ないます。

コーポレート・ガバナンスの強化

体制

IHIは監査役会設置会社であり、取締役の職務の執行を監査するため、監査役を選任しています。取締役会では、経営上の重要事項とグループ経営上の重要事項に関する意思決定を行うとともに、取締役の職務の執行について監督を行っています。取締役会は、取締役会長が議長を務め、取締役12名（うち独立社外取締役4名）で構成されています。独立社外取締役には、経営者としての豊富な経験と幅広い見識を有する者および高度な専門知識と多面的な経験を有する者を選任しており、独立した立場で取締役会の意思決定に参加し、IHIの経営に対して助言・提言を行っています。

また、取締役の職務の執行を監査する監査役は5名で、うち社外監査役は3名です。

報酬諮問委員会

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

「報酬諮問委員会」は、役員報酬の妥当性と客観性を確保するため、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。

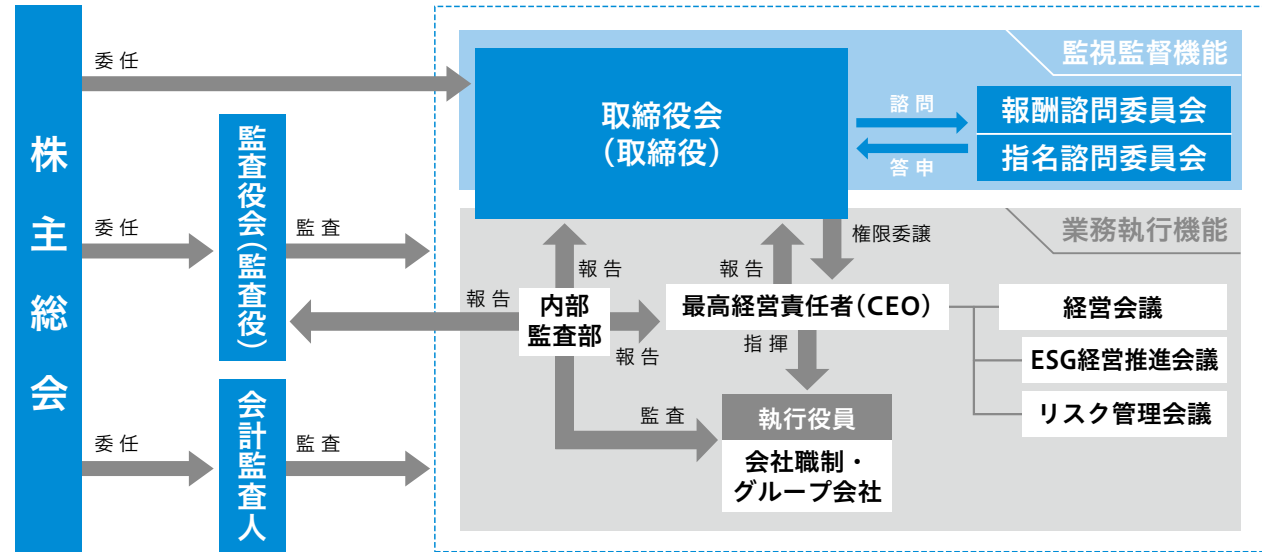
2023年度は、5回開催し、武藤委員を除く委員全員が5回出席しました。

なお、武藤委員は、委員就任後に開催された委員会2回全てに出席しています。

指名諮問委員会

IHIは、取締役会の任意の諮問機関として、「指名諮問委

● 経営機構図



員会」を設置しています。

「指名諮問委員会」は、役員人事が適正に実施されることを目的に、代表取締役社長、独立社外取締役4名の計5名で構成し、委員長を代表取締役社長としています。

2023年度は5回開催し、委員全員が5回出席しました。

業務執行体制

IHIは、取締役会による経営に対する監視監督機能の強化および業務執行に関する意思決定の迅速化を図るため、執行役員制度を導入しています。執行役員は、取締役会の決議で任命されます（23名、うち取締役兼務者7名）。最高経営責任者（CEO）は、執行役員の職務を統括して指揮監督するものとし、執行役員はこれに従い、担当職務を執行します。CEOの意思決定と業務執行をサポートす

る機関として「経営会議」があり、CEOが指名する者で構成されています。

2023年度は経営会議を37回開催しました。

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

P.11 ESG経営推進会議

P.112 リスク管理会議

コーポレート・ガバナンスの強化

役員人事

方針と手続き

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

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

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

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

役員に求める人材像

IHIは、心身ともに健康であり、以下の各項目を満たす者から役員を選任します。

- ・ IHIグループの経営理念・ビジョンに対して、深い理解と共感を有すること
- ・ IHIグループのビジョンに従って社会的課題を解決し、もってIHIグループの持続的成長と中長期的な企業価値の向上に資すること
- ・ 卓越した先見性と、深い洞察力を有し、IHIグループの経営に関し適切な意思決定を行えること
- ・ 高い倫理観を有する人格者であること
- ・ 豊富な経営者としての経験もしくは高度な専門知識を有し、かつグローバルで幅広い視野と見識を兼ね備えること

社外役員独立性判断基準

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

(1) 大株主との関係

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

(2) 主要な取引先等との関係

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

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

めている）

- ・ IHIの主要な借入先（直近事業年度の事業報告における主要な借入先）
- (3) 専門的サービス供給者との関係（弁護士・公認会計士・コンサルタント等）
IHIから役員報酬以外に、年間1,000万円以上の金銭その他財産を得ている弁護士、公認会計士、コンサルタント等ではない。
- (4) 会計監査人との関係
IHIの会計監査人の代表社員、社員ではない。
- (5) 役員等を相互に派遣する場合
IHIと相互に取締役、監査役を派遣していない。
- (6) 近親者との関係

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

*大株主、主要な取引先などが法人である場合、その取締役、監査役、執行役、執行役員およびこれらに準じた幹部従業員に限る。

役員に求める人材像

IHIは、以下の基準に基づき、役員に求める人材像を判断します。

- ・ 法令の定める取締役の欠格事由に相当する事項に該当した場合
- ・ 不正・不当あるいは背信を疑われる行為があったとき、または適格性に欠ける等の事由がある場合
- ・ 職務を懈怠することにより、著しく企業価値を毀損させた場合
- ・ 「役員に求める人材像」に掲げる要件を欠くことが明らかな場合

コーポレート・ガバナンスの強化

■ 社外役員指名についての考え方

社外役員候補者の指名にあたっては、兼任状況、就任期間などについても考慮します。

■ 中核人財の登用などにおける多様性の確保

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

- ・ 目標(2026年度)

女性管理職比率 7%

新卒女性採用比率(大卒) 20%程度

- ・ 参考(2030年度)※進捗に合わせて適宜見直す

女性管理職比率 15%程度を目指す

新卒女性採用比率(大卒) 20%以上を目指す

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

コーポレート・ガバナンスの強化

●取締役会の構成(2024年7月1日現在)

氏名 IHIにおける地位	選任理由	2023年度 取締役会 出席回数 (出席率)	取締役 在任年数	保有株式	取締役会の諮問機関の 委員就任状況	
					報酬諮問 委員会	指名諮問 委員会
満岡 次郎 取締役会長	2016年4月から代表取締役社長として、事業の集中と選択、事業環境の変化に対応したビジネスモデル変革を積極的に進めるとともに、リスクマネジメントの強化、コンプライアンスの徹底を図り、IHIグループの経営をリードしてきました。2020年4月からは取締役会の議長として、コーポレート・ガバナンスの向上に努めています。このような経営者としての豊富な経験と実績、見識を踏まえて、取締役として選任しました。	全18回中 18回 (100%)	10年	19,800株	—	—
井手 博 代表取締役社長	エネルギー・プラント事業の海外営業や海外事務所長として多くの業務を経験した後、EPC工事を展開する海外子会社の社長としての経営を担いました。2019年4月からは資源・エネルギー・環境事業領域長として同事業の責任者を務め、2020年6月から代表取締役社長として、持続的な高成長に向けた変革を推進するなど、IHIグループの経営をリードしています。このような経営者としての豊富な経験と実績、見識を踏まえて、取締役として選任しました。	全18回中 18回 (100%)	4年	6,700株	—	委員長
土田 剛 代表取締役	調達部門を中心に多くの業務を経験し、物流機器・産業プラントの製造および販売を担当する国内子会社で、社長として経営を担いました。その後、産業システム・汎用機械事業領域の副事業領域長として、ライフサイクルビジネスの拡大を進めた後、2022年4月からは経営企画部長として「グループ経営方針2023」の策定に携わり、昨年4月からは副社長としてその実行を推進しています。このような豊富な経験と実績、見識を踏まえて、取締役として選任しました。	全14回中 14回 (100%)	1年	3,600株	—	—
盛田 英夫 代表取締役	宇宙関連機器の開発のほか、航空・宇宙事業の生産部門および設計・技術部門において多くの業務を経験した後、2018年4月から民間航空機エンジン事業の責任者として同事業を率い、2021年4月からは航空・宇宙・防衛事業領域長として、IHIグループが成長事業と位置付ける民間航空機エンジン・防衛・宇宙事業の強化および拡大に取り組んできました。このような豊富な経験と実績、見識を踏まえて、取締役として選任しました。	全18回中 18回 (100%)	3年	4,200株	—	—
瀬尾 明洋 取締役	人事労務、経営企画、新事業推進など、コーポレート部門を中心に多くの業務を経験した後、欧州で新事業のための新会社を立ち上げ、社長としてその経営にあたりました。その後、グローバルビジネスの企画管理部長、新事業推進部長、経営企画部長を経て、グループ人財・人事担当役員として人財戦略の策定および実行に取り組むとともに、グループESG担当役員としてIHIグループのESG経営を推進しています。このような豊富な経験と実績、見識を踏まえて、取締役として選任しました。	全18回中 18回 (100%)	2年	1,100株	委員	—
小林 淳 取締役	産業機械や橋梁事業の国内および海外営業を中心に多くの業務を経験した後、海外事務所長として現地での事業拡大に取り組みました。その後、橋梁・水門の製造および販売を担当する国内子会社で営業部長を経て、ソリューション統括本部で新たなビジネスモデルの構築を主導し、昨年4月からは事業開発統括本部長として、燃料アンモニアバリューチェーンの構築をはじめとする事業開発を推進しています。このような豊富な経験と実績、見識を踏まえて、取締役として選任しました。	全14回中 14回 (100%)	1年	600株	—	—
福本 保明 取締役	入社以来、財務部門および国内子会社において、決算、業績管理、資金調達、原価管理などの業務に従事し、財務に関連する高い専門性を蓄積しました。その後、IHIグループの連結決算を取りまとめ、経営企画部にて中期経営計画の策定に携わった後、2021年4月からは財務部長として、IHIグループの財務戦略および資本戦略の着実な実行と経営管理に取り組んでいます。このような豊富な経験と実績、見識を踏まえて、取締役として選任しました。	全14回中 14回 (100%)	1年	1,000株	委員	—
森岡 典子 取締役	入社以来、航空エンジン事業の制御技術の開発を中心に多くの業務を経験した後、航空エンジンの将来技術構想や、航空機の電動化システムの事業化の検討に携わりました。その後、新事業推進部長を経て、昨年4月からは戦略技術統括本部長として、将来の成長事業の創出に向けたシナリオの策定および実行ならびに戦略技術の獲得に向けた取り組みを主導しています。このような豊富な経験と実績、見識を踏まえて、取締役として選任しました。	—	(新任)	1,900株	—	—

氏名 IHIにおける地位	選任理由	2023年度 取締役会 出席回数 (出席率)	取締役 在任年数	保有株式	取締役会の諮問機関の 委員就任状況	
					報酬諮問 委員会	指名諮問 委員会
中西 義之 社外取締役	グローバル化学メーカーの製品およびサービスの販売に関する経験を経て、同社の重要事業の運営に携わった後、経営トップとして事業環境の変化に対応したさまざまな施策を推進するなど、企業経営全般に関する豊富な経験と実績および幅広い見識を有しています。引き続き、それらをIHIの経営に反映していただくとともに、独立した立場から経営の監視監督機能を発揮していただくため、社外取締役として選任しました。	全18回中 18回 (100%)	4年	1,400株	委員長	委員
松田 千恵子 社外取締役	金融・資本市場業務および経営コンサルティング業務を通じた豊富な経験と知見、また、企業戦略・財務戦略に関する研究者としての非常に高い専門性を有しているほか、複数社の社外役員としての幅広い見識を有しています。引き続き、これらの経験や見識をIHIの経営に反映していただくとともに、独立した立場から経営の監視監督機能を発揮していただくため、社外取締役として選任しました。	全18回中 16回 (89%)	4年	2,300株	—	委員
碓井 稔 社外取締役	グローバルに事業を展開する精密電子機器メーカーで技術開発分野の責任者などを経た後に、経営トップとして事業環境の変化に対応したさまざまな施策を推進するなど、企業経営全般に関する豊富な経験と実績および幅広い見識を有しています。引き続き、それらをIHIの経営に反映していただくとともに、独立した立場から経営の監視監督機能を発揮していただくため、社外取締役として選任しました。	全18回中 18回 (100%)	3年	3,600株	委員	委員
内山 俊弘 社外取締役	グローバルに事業を展開する精密機械メーカーで製品やサービスの販売、海外現地法人での生産改革などに取り組んだ後に、経営トップとして事業環境の変化に対応した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。引き続き、それらをIHIの経営に反映していただくとともに、独立した立場から経営の監視監督機能を発揮していただくため、社外取締役として選任しました。	全18回中 18回 (100%)	2年	700株	委員	委員

●社外取締役の比率

(単位：%)

区分	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度
社外取締役比率	33	33	33	33	33

コーポレート・ガバナンスの強化

● 監査役会の構成(2024年7月1日現在)

氏名 IHIにおける地位	選任理由	2023年度 取締役会 出席回数 (出席率)	2023年度 監査役会 出席回数 (出席率)	監査役 在任年数	保有株式	取締役会の諮問機関の 委員就任状況	
						報酬諮問 委員会	指名諮問 委員会
丸山 誠司 常勤監査役	財務、内部統制・内部監査、事業管理分野を中心に多くの知見を蓄積した後、2019年4月から財務部長としてグループ財務戦略、財務体質改善などに取り組んできました。その豊富な経験と実績および見識がIHIグループの監査に生かされるものと判断し、監査役として選任しました。	全18回中 18回 (100%)	全14回中 14回 (100%)	3年	3,400株	-	-
宝蔵寺 多恵 常勤監査役	入社以来、産業機械事業の企画管理、営業のほか、法務、人事などのコーポレート部門において、多くの業務を経験しました。2022年4月からは、内部監査部長として、IHIグループの内部監査および内部統制評価に従事するとともに、コーポレート部門の監査機能の強化にも取り組んできました。このような豊富な経験と実績、見識がIHIグループの監査に生かされるものと判断し、監査役として選任しました。	-	-	(新任)	1,400株	-	-
関根 愛子 社外監査役	監査法人の代表社員や日本公認会計士協会の会長としての豊富な経験と見識に加え、社外役員としての豊富な経験も有しています。このような経験と見識を独立した立場からIHIの経営監査に反映していただくため、社外監査役として選任しました。	全18回中 18回 (100%)	全14回中 14回 (100%)	4年	0株	-	-
早稲田 祐美子 社外監査役	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IHIの経営監査に反映していただくため、社外監査役として選任しました。	全18回中 18回 (100%)	全14回中 14回 (100%)	3年	0株	-	-
武藤 和博 社外監査役	世界規模で活動するIT企業の日本法人の経営幹部として、海外事業を含め、事業環境の変化に対応したさまざまな施策を推進するなど、企業経営全般に関する豊富な経験と実績および幅広い見識を有しています。それらを独立した立場からIHIの経営監査に反映していただくため、社外監査役として選任しました。	全14回中 14回 (100%)	全12回中 12回 (100%)	1年	2,100株	委員	-

● 社外役員の重要な兼職の状況(2024年7月1日現在)

氏名 IHIにおける地位	重要な 兼職の数	他の法人等の重要な兼職の状況
中西 義之 社外取締役	2	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 社外取締役	5	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、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、株式会社三越伊勢丹ホールディングス 社外取締役
碓井 稔 社外取締役	2	セイコーエプソン株式会社 相談役、住友ファーマ株式会社 社外取締役
内山 俊弘 社外取締役	2	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
関根 愛子 社外監査役	5	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、日本製鉄株式会社 社外取締役
早稲田 祐美子 社外監査役	4	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 社外監査役	1	日本オラクル株式会社 専務執行役員

● 社外役員の平均出席率

(単位：%)

		2020年度	2021年度	2022年度	2023年度
社外取締役	取締役会	97	100	99	97
	監査役会	100	98	98	100
社外監査役	取締役会	100	100	100	100
	監査役会	100	100	100	100

コーポレート・ガバナンスの強化

●取締役および監査役の専門性と経験(スキル・マトリックス)

本表は、取締役会がその機能を十分に発揮するとともに、IHIグループの経営理念と将来のありたい姿を実現するために必要となる専門性と経験を整理したものです。

各取締役・監査役に特に期待されるスキルを3つまで記載しており、各人の全ての専門性や経験を表すものではありません。

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

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

コーポレート・ガバナンスの強化

●業務執行体制(2024年7月1日現在)

男性20名、女性3名(執行役員のうち女性の比率13%)

取締役	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	土田 剛	グループ調達担当、グループDX担当
○	副社長執行役員	盛田 英夫	グループ経済安全保障担当、グループ品質保証・設計プロセス担当、グループ生産拠点戦略担当
—	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	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
—	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
—	常務執行役員	二瓶 清	産業システム・汎用機械事業領域長
—	常務執行役員	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、経営企画部長
—	常務執行役員	福岡 千枝	高度情報マネジメント統括本部長
—	常務執行役員	佐藤 篤	航空・宇宙・防衛事業領域長
—	執行役員	小澤 幸久	ものづくりシステム変革本部長
—	執行役員	前田 剛	社会基盤事業領域 副事業領域長
—	執行役員	田畑 正太郎	グループ営業担当、営業統括本部長
○	執行役員	福本 保明	グループ財務担当、財務部長
—	執行役員	田中 孝夫	事業開発統括本部 副本部長、米州統括拠点長
—	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	産業システム・汎用機械事業領域 副事業領域長
—	執行役員	仲俣 千由紀	航空・宇宙・防衛事業領域 副事業領域長
—	執行役員	山本 建介	事業開発統括本部 副本部長、資源・エネルギー・環境事業領域 副事業領域長
—	執行役員	小澤 典明	資源・エネルギー・環境事業領域 副事業領域長

コーポレート・ガバナンスの強化

役員報酬

役員報酬の決定に関する方針

IHIは、2024年5月27日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ました。この取締役会の決議に際しては、あらかじめその内容を報酬諮問委員会へ諮問し、審議・答申を経ていきます。

取締役(社外取締役を除く)の報酬

1. 報酬の決定に関する基本方針

- ・ IHIとIHIグループの持続的な成長と中長期的な企業価値向上を目的として、経営理念・グループビジョンならびにグループ経営方針に則した業務の遂行を最大限に促し、具体的な経営目標の達成を力強く動機付けるものとします。
- ・ 固定の基本報酬、年度の業績と連動する年次インセンティブ(業績連動賞与)、および広くステークホルダーとの価値観を共有することを目的とした中長期的な業績や企業価値と連動する中長期インセンティブ(業績連動型株式報酬)の割合を適切に設定することにより、健全な企業家精神の発揮に資するものとします。
- ・ 「人材こそが最大かつ唯一の財産である」との経営理念のもと、IHIの経営環境およびIHIが担う社会的役割や責任などを踏まえた、IHIの役員にふさわしい処遇とします。

2. 報酬水準および報酬構成の割合

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

3. インセンティブ報酬の仕組み

(1) 業績連動賞与(年次インセンティブ)

a. 業績指標の内容およびその選定理由

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

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

b. 報酬の算定方法

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

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

(2) 業績連動型株式報酬(中長期インセンティブ)

a. 業績指標の内容およびその選定理由

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

b. 報酬の算定方法

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

$$\text{交付される株式の数} = \begin{array}{l} \text{役職位に応じた} \\ \text{基礎ポイント} \end{array} \times \begin{array}{l} \text{業績評価支給率} \\ \times \end{array} \begin{array}{l} \text{2025年3月期における} \\ \text{取締役への在籍月数を} \\ \text{12で除して得られる割合} \end{array} \times 50\%$$

コーポレート・ガバナンスの強化

4. 日本国外で役務を提供する役員の報酬

業務遂行上必要と認められる場合には、当地の報酬に係る法令、慣行、水準等を勘案した上で、IHIが定める費用等を別途手当として支給するほか、現地でのマーケット水準等を勘案して個別に報酬を定める場合があります。

なお、手当については、相当する金銭を基本報酬に含めて支給します。

5. 決定の手続き

取締役の個人別の報酬などの内容も含め、役員の報酬に関する事項は、その妥当性と客観性を確保するため、IHIが任意に設置する報酬諮問委員会における審議・答申を経て、取締役会で決定します。

■ 社外取締役および監査役の報酬

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

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

2023年度の報酬実績

● 報酬等の総額および員数

(単位：百万円)

役員区分(員数)	報酬の総額	報酬等の種類別の総額			
		基本報酬	業績連動型株式報酬 ^{※1}	業績連動賞与 ^{※2}	
取締役(15名)	社内取締役(11名)	624	413	159	51
	社外取締役(4名)	57	57	—	—
監査役(6名)	社内監査役(2名)	72	72	—	—
	社外監査役(4名)	43	43	—	—
合計 (21名)	797	586	159	51	

※1 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。

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

● 役員の年間報酬等(報酬等の総額が1億円以上の役員)

(単位：百万円)

氏名	役員区分	報酬の総額	報酬等の種類別の総額		
			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	111	70	30	9
井手 博	取締役	116	72	33	10

※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。

● CEOの報酬額と全従業員の平均報酬額、年間報酬総額の比率

最高給与受領者(CEO)の年間報酬等の総額 (円、百万円以下切り捨て)	116,000,000
IHI従業員(従業員数：7,840名)の 年間報酬総額の平均(円)	8,364,344
比率(CEO:従業員)	14 : 1

コーポレート・ガバナンスの強化

●業績連動報酬の評価指標に係る目標および実績

報酬の種類	対象	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
業績連動賞与※1	代表取締役	連結当期利益※3、※4	50%	0~200%	上限：710億円 目標：500億円 下限：290億円	-725億円	0%
		連結営業キャッシュ・フロー※4	50%	0~200%	上限：1,500億円 目標：1,000億円 下限：600億円	606億円	26.35%
	代表取締役以外の取締役(社外取締役を除く)	連結当期利益※3、※4	40%	0~200%	上限：710億円 目標：500億円 下限：290億円	-725億円	0%
		連結営業キャッシュ・フロー※4	40%	0~200%	上限：1,500億円 目標：1,000億円 下限：600億円	606億円	21.08%
		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：10%	
報酬の種類	対象	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
業績連動型株式報酬※2	社内取締役	連結ROIC	—	0~150%	上限：13% 目標：10% 下限：5%	-5.4%	0%

※1 業績連動賞与：2024年3月期における職務執行の対価として支給します。

※2 業績連動型株式報酬：2022年3月31日に終了する事業年度を業績評価期間開始事業年度とし、2024年3月期を業績評価期間終了事業年度としています。

※3 連結当期利益：親会社の所有者に帰属する当期利益を指します。

※4 連結当期利益、連結営業キャッシュ・フローの各業績評価指標の実績値は、計画時の為替水準を前提とした調整を加えるなどの対応を行っています。

コーポレート・ガバナンスの強化

取締役会評価

取締役会評価

IHIは、取締役会の実効性を高めるため、2015年度から取締役会評価を原則として毎年実施しています。次回の取締役会評価は、2024年度中に実施する予定です。

●基本的な実効性評価プロセス



●実効性評価と評価結果を受けた取り組み

	実施項目	評価結果	評価結果を受けた取り組み
2022年度 評価	自己評価 ●アンケート分析 ●役員全員のヒアリング	<総合評価> ●実効性は確保されている <抽出された課題> ●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	2023年度取締役会運営 ●年間を通して議論をする最重要テーマとして、「グループ経営方針2023」に掲げる「事業ポートフォリオの変革」を設定 ●その他の重要な全社的施策「人財戦略」や「DX戦略」の計画的な議論 ●社外役員と執行役員との対話の拡充 ●報告事項の充実のための取締役会付議基準の見直し ●社外役員へのより一層の情報提供やコミュニケーションの機会のさらなる充実(事業所視察、意見交換会など)
2023年度 評価	自己評価 ●アンケート分析 ●役員全員のヒアリング	<総合評価> ●実効性は確保されている <抽出された課題> ●取締役会としての監視監督機能を発揮する上で前提となる、取締役会の構成や後継者計画、役割と役割分担などに関する議論のさらなる充実 ●取締役会で議論すべき重点議題に関する審議時間の確保と議論のさらなる深化 ●適切な意思決定を行うための情報提供の拡充 ●IHI連結子会社における不適切行為を踏まえた、実効性のあるグループガバナンスの再構築	2024年度取締役会運営 ●取締役会としての今後のあるべき姿や監視監督機能の在り方に関する議論 ●執行側による2024年度の経営アジェンダの設定およびこれに基づく取締役会での議論(「事業ポートフォリオの変革」および「グループガバナンスの強化」など) ●議論すべき論点を明確に整理した資料の作成および社外役員への情報提供の充実

社外取締役・社外監査役の実効性向上のためのバックアップ体制

IHIでは、社外取締役および社外監査役に対して、月例の取締役会に先立ち、議案の内容や背景について事前説明を実施しているほか、取締役会とは別にオフサイトミーティングなどを企画して、事業ポートフォリオなどの中長期的な戦略に関する議論の場を設けています。

また、事業や製品に関する理解を深めることを目的として、事業拠点や建設現場などの視察の機会を設けています。

2023年度は、車両過給機の生産拠点および高速道路の高架橋架設現場の視察を行いました。

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

コーポレート・ガバナンスの強化

株主構成

株主構成

[web](#) 有価証券報告書

[web](#) 統合報告書

従業員持株会に加入している従業員の割合

IHI従業員のうち、2024年3月末時点で従業員持株会に加入している従業員の割合は50.91%です。

その他

コーポレート・ガバナンスに関する報告書

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

[web](#) コーポレート・ガバナンスに関する報告書

政策保有株式

考え方・方針

政策保有の目的

IHIは、政策保有株式について、社内規定で次のように保有方針を定めています。

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

政策保有株式の管理

IHIは、非上場株式を含む政策保有株式について審査会を設置しています。保有方針に基づいた中長期的な保有意義の確認や保有に伴う便益やリスクが資本コストに見合っているか否かという観点から、経済合理性の検証を行うことにより保有の適否を確認し、その結果を取締役に報告しています。

議決権の行使基準

IHIは、政策保有株式の議決権行使にあたって、議案ごとに、当該企業の中長期的な企業価値向上につながるか、IHIの企業価値を毀損させることがないかを確認し、疑義が生じた場合は、当該企業との対話などを通じて、賛否を判断しています。

実績

2023年度、IHIは政策投資株式126銘柄(上場株式43銘柄および非上場株式83銘柄)のうち、9銘柄を全数売却しました。