

誠実な企業経営

コーポレート・ガバナンスの強化	091
コンプライアンスの徹底	104
リスク管理の徹底	112
イノベーション・マネジメント	116
情報セキュリティの強化	123

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。

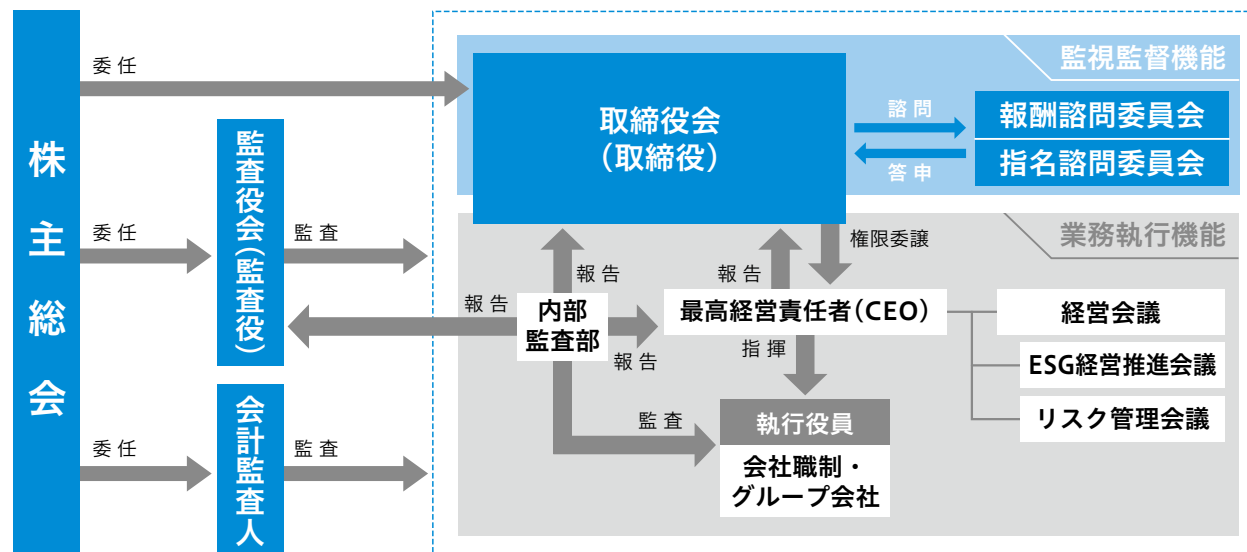
2023年度は、5回開催し、武藤委員を除く委員全員が5回出席しました。

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「役員の解任基準」に該当する場合は、取締役会が速やかにその解任を決議します。

役員に求める人材像

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

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

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。

役員の解任基準

IHIは、以下の基準に基づき、役員の解任を判断します。

- ・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し進めています。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、早稲田大学商学術院 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	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							○	
	森岡 典子		○						
社外 取締役	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。

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

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)の年間報酬額等の総額 (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 ●後継者計画の観点で踏まえた、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、その結果を取締役会に報告しています。

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。

コンプライアンスの徹底

企業倫理・コンプライアンス

考え方

IHIグループは、「IHIグループコンプライアンス基本規程」などに従い、適切なコンプライアンスの運用に努めています。これらは、法令順守にとどまらず、変化する社会の価値観や社会からの要請を的確に把握し、社会の期待に応えるための取り組みです。

IHIグループは、2019年の民間航空機エンジン整備事業における不適切事案を受けて、リスク管理活動における注力項目としてコンプライアンス体制および品質保証体制の強化などを掲げ、再発防止に向けた取り組みを進めてきました。

また、IHIグループは、社会とお客さまと共に持続的な成長を遂げるためには、ステークホルダーからの期待に応え、信頼を得ることが重要と考えています。この考え方に基づいて、私たちが実践すべきことを「IHIグループ基本行動指針」にまとめています。「IHIグループ基本行動指針」を順守するため、IHIグループの役員および従業員が日々の業務においていかに判断し行動すべきかを示す「IHIグループ行動規範」を定めました。

さらに、2021年度からは、コンプライアンスの日(5月10日)を制定し、この日に合わせて、トップメッセージの配信や職場対話などの諸活動を行っています。

方針

●IHIグループ基本行動指針

私たち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」との経営理念のもとに、地球的課題を意識し、お客さまや取引先、株主のみなさまはもちろん、ともに働く人びと、そして地域社会や国際社会の期待に応えるために私たちがなすべきことを自ら実践し、それぞれの信頼を得ることによって将来にわたって企業としての存在価値を高めることに努めます。

あらゆる場面に共通する私たちの基本的な態度

法の支配の尊重と倫理的な行動

私たちは、法令の意味するところを理解したうえでこれを大切に守り、社会的なルールや国際的な取り決めにも反することのないよう、誠実、公正を旨として倫理的に行動します。

人権の尊重

私たちは、人権の重要性を十分に認識し、事業活動のなかで常に尊重するよう努めます。

相互理解の促進

私たちは、私たちを取り巻く人びとと互いに理解しあうために、事業活動に関わる情報を発信し、それが周囲に与える影響について説明するとともに、常日頃から意見を交換することに努めます。

私たちを取り巻く人びとや社会・環境に対する責任

製品・サービスをとおしてつながる人びとに対する責任

- ① 私たちは、事業を行なうにあたって関わる人びとと互いに信頼できる関係を築き、持てる能力を最大限に活用し、様々な分野の社会的課題の解決に役立ち、世界の人びとのさらなる豊かさの実現のための製品・サービスを開発し、提供します。
- ② 私たちは、開発、提供する製品・サービスの安全性に十分配慮するとともに、お客さまおよびユーザの満足を得られているかを確認し、絶えず製品・サービスの水準を高めるように努めます。
- ③ 私たちは、取引にあたっては相手に不正な行為や利益を求めたりすることなく、公正で自由な開かれた関係を築きます。

ともに働く人びとに対する責任

私たちは、ともに働くすべての人びとの人格、個性を互いに尊重し、安全で働きやすい環境を確保するとともに、働く人びとのゆとりと豊かさの実現に努めます。

地域社会および国際社会に対する責任

- ① 私たちは、一人ひとりが社会の一員であることを自覚し、社会が抱える課題の解決のために積極的に活動します。
- ② 私たちは、世界のいかなる地域で事業活動を行なうときでも、それぞれの地域固有の文化の価値を理解し、その地域の人びとの期待に応えるよう努めます。
- ③ 私たちは、社会の秩序や安全に脅威を与える勢力および団体に対しては毅然とした態度で臨みます。

地球環境に対する責任

私たちは、地球環境がすべての社会・文化の存立基盤であることを認識し、将来の世代の人びとが必要とするものを損なうことのないように注意を払い、製品・サービスの提供のみならずあらゆる事業活動の局面で、地球環境の保全および環境負荷の低減に努めます。

経営幹部の役割と責任

経営幹部の役割

- ① 経営幹部は、この指針の実現が自らの役割であることを認識し、率先垂範してこの指針の趣旨を実践します。
- ② 経営幹部は、ともに働く人びとにこの指針を周知徹底のうえ、実効ある社内体制の整備を行ない、絶えず企業としての価値を高めることに努めます。

経営幹部の責任

経営幹部は、この指針に反するような事態が発生したときには、自ら解決に当たり、原因究明と再発防止に努め、社会に対して迅速かつ確に情報を開示し、権限と責任を明確にしたうえで、自らを含めて厳正な処分を行ないます。

IHIグループ行動規範

本指針を遵守するため、IHIグループの役員および従業員が日々の業務においていかに判断し行動すべきかの基準として、「IHIグループ行動規範」を定めるものとします。

コンプライアンスの徹底

●IHIグループ行動規範

1. 私たちは、ルールを理解し、守ります。
2. 私たちは、決して不正な行為を行いません。
3. 私たちは、人権を尊重します。
4. 私たちは、お客さまにお届けする安全と品質を最優先にします。
5. 私たちは、公平・公正な取引を行いません。
6. 私たちは、自らならびに仲間の安全を決して損ないません。
7. 私たちは、情報を厳格に管理します。
8. 私たちは、問題が起きたら直ちに報告します。

●IHIグループコンプライアンス基本規程

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す。

IHIグループは、「IHIグループ基本行動指針」に則り、次の行動を実践することと定義しています。

- 法令や社内規定などのルールを大切にし、守ること
- 企業人として公正で、かつ責任ある行動をとること

ガバナンス

■コンプライアンス委員会

IHIグループは、CEOを議長とするリスク管理会議の下部機関となる全社委員会組織として、グループコンプライアンス担当役員を委員長とするコンプライアンス委員会を設置しています。

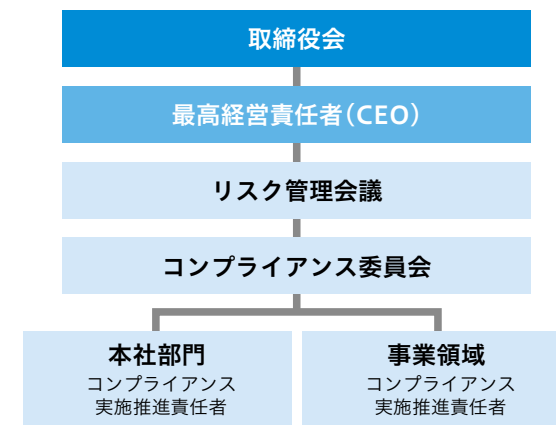
委員会は、競争法違反防止や贈賄防止なども含むコンプライアンスに関わる重要な方針を審議・立案し、活動を推進しています。グループコンプライアンス担当役員を委員長、各部門のコンプライアンス実施推進責任者を委員として構成されています。

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

また、法務部は事務局として、コンプライアンス委員会で定めた活動方針に沿ってコンプライアンス活動を企画・実施するとともに、各部門の活動状況をフォローしながら必要な指導や支援を行っています。

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

●コンプライアンス体制図



●コンプライアンス委員会

委員長	グループコンプライアンス担当役員
委員	各部門のコンプライアンス実施推進責任者
事務局	法務部
2023年度の開催回数	2回

コンプライアンスの徹底

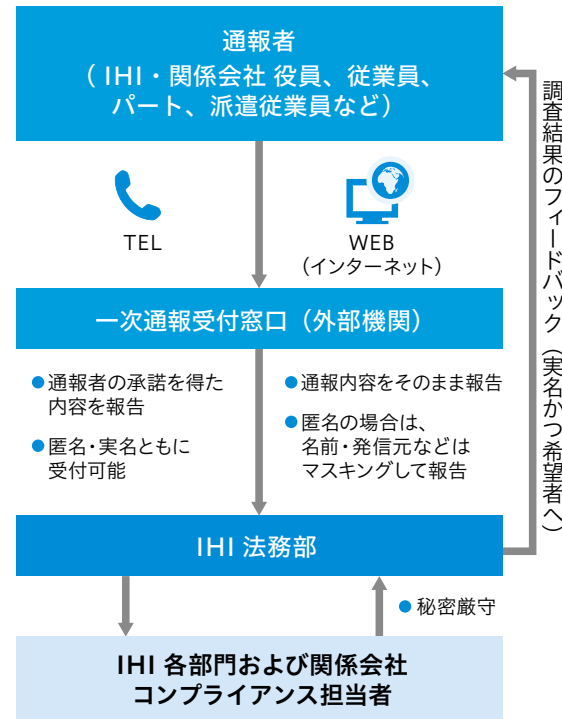
リスク管理

コンプライアンス・ホットライン

IHIグループは、全ての役員・従業員などによる、法令、社内規定や社内外のルールに対する違反やその恐れのある行為などを未然にあるいは早期に把握し、適切な是正を図るための内部通報制度として、コンプライアンス・ホットラインを運用しています。この制度は、通報したことについて利用者に対して不利益な取り扱いや嫌がらせなどを行うことが禁止されており、違反者は就業規則などに従い処分されます。

このホットラインをイントラネット上に掲載し、トップ画面にリンクを張っているほか、各研修で周知を行っています。役員・従業員などはこのホットラインを通じて、指揮命令系統を介さずに社外の専門機関に直接通報・相談できます。国内のみならず、海外でも運用しており、通報は各国・地域で主に使用される言語でも受け付けています。

●コンプライアンス・ホットラインの仕組み



●コンプライアンス・ホットライン通報件数

(単位：件、対象：IHIおよび関係会社)

項目	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度
通報件数	202	263	286	314

コンプライアンスの徹底

取り組み

教育・浸透

品質・コンプライアンス研修

IHIグループは、2019年度より全役職員を対象とした「品質・コンプライアンス研修」を全グループ会社に展開し、1年に1回以上実施しています。本研修は、「IHIグループ行動規範」と「IHIグループ品質宣言」を浸透・定着させるためのものであり、「IHIグループ基本行動指針」にも触れる内容となっています。

また、2020年度より、品質コンプライアンス問題に関する事例研究を通して、品質コンプライアンス問題の発生要因とリスクを理解し、自部門における類似問題の未然防止に役立てることを目的とした「品質コンプライアンス事例研究研修」を実施しています。

2023年度も、未受講者や新任基幹職を対象に実施しました。

「コンプライアンスの日」(5月10日)関連活動

IHIグループは、2021年度より5月10日を「コンプライアンスの日」と定め、この日に合わせて、毎年さまざまな取り組みを行っています。

2023年度は、全グループ会社の役員および従業員に向けた、トップメッセージ動画の配信や職場対話などを行いました。

●コンプライアンス教育の受講者数

項目	データの対象範囲	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度
品質・コンプライアンス研修	IHIおよび国内子会社	24,085	26,243	25,870	25,379
	海外子会社	3,261	4,938	5,334	5,072

コンプライアンスの徹底

税務コンプライアンス

考え方

国際課税の新ルールが導入される中、企業は税務当局・投資家・社会を含めたステークホルダーに対し、企業グループの税務に関する透明性を確保し、説明責任を果たす必要性が増しています。

IHIグループは、こうした税務ガバナンス高度化の要請に対応するため、2019年4月にその基本となる取り組み方針として、「IHIグループ税務基本方針」を定めました。

方針

●IHIグループ税務基本方針

IHIグループは、「IHIグループ基本行動指針」に基づき、以下のとおり税務に関する基本方針を定め、税務コンプライアンス意識を高めるとともに、将来にわたってIHIグループの持続的な成長と企業価値の向上に努めます。

1. 法令の遵守

IHIグループは、各国・地域の税に関する法令の意味するところを理解したうえでこれを大切に守り、社会的なルールや国際的な取り決めに反することのないよう、誠実、公正を旨として倫理的に行動します。

2. 移転価格

IHIグループは、IHIグループ各社の貢献に応じた所得の適正配分を実現するため、各国・地域における法令や、国際的な移転価格ガイドラインに基づくグループ内取引価格を設定することにより、各国・地域における税金の適正納付に努めます。

3. タックスプランニング

IHIグループは、租税回避を目的とした事業実体を伴わないタックスプランニングは行ないません。

4. 税務当局との関係

IHIグループは、税務行政手続きおよび税務調査時における情報提供を適時適切に行なうことにより、各国・地域の税務当局との健全な関係を維持するよう努めます。

ガバナンス

IHIグループは、取締役(グループ財務担当)の管轄のもと、グループ全体で適切な税務ガバナンスの構築を図っています。

取り組み

■教育・浸透

IHIグループは、グループ全体への教育と浸透を図るため、「IHIグループ税務基本方針」の多言語への翻訳を行い、これを国内外関係会社へ展開しています。

■税務に関するステークホルダーエンゲージメントおよび管理

IHIグループは、各国・地域の税法に従った適時適切な税務申告を行うとともに、税務当局との健全な関係の維持に努めています。また、税務ガバナンスの充実に向けた取り組みを促進するため、自社の税務調査結果を経営会議で報告し、トップマネジメントを通じた再発防止を図っています。

IHIグループは、これらの取り組みを基盤として税務コンプライアンスの確保、および税務コストと税務リスクの適切な管理を実現していきます。

コンプライアンスの徹底

競争法・贈賄禁止法

考え方

競争法および贈賄禁止法に関するコミットメント

IHIグループは、全グループ会社が従うべき「IHIグループ基本行動指針」をまとめ、競争法・贈賄禁止法を含む諸法令の順守を、社長以下、積極的にコミットしています。競争法については、行動規範をより具体化した「IHIグループ競争法遵守基本規程」を2021年度に改訂し、グループ各社に運用基準の制定や競争法遵守活動管理責任者の設置などを義務付け、競争法順守体制の強化を図っています。また、IHI法務部において、グループ各社のビジネスの実態を踏まえた実効性の高い運用基準づくりを支援するなど、反競争的行為防止のための継続的な取り組みを進めています。贈賄禁止法については、2015年に制定した「IHIグループ公務員贈賄防止に関する基本規程」により、公務員を含む全ての者に対する贈賄、ファシリテーションペイメントを含む不当・不合理な費用負担や寄付を禁止し、腐敗防止に取り組んでいます。また、グループ各社で運用基準を制定し、具体的な手続きや管理責任者を定め、規程の実効性を高めています。

ガバナンス

IHIは、内部統制の一環として、社内の各部門およびグループ各社に対し、「IHIグループ競争法遵守基本規程」および「IHIグループ公務員贈賄防止に関する基本規程」にのっとり対応がなされているかの監査を定期的に行っています。

また、IHIでは、競争法・贈賄禁止法に関するリスクアセスメントや教育・研修などを行い、その活動状況を半期に一度コンプライアンス委員会に報告しています。加えて、コンプライアンス上の問題は、コンプライアンス・ホットラインにより、不正を小さな芽の段階で発見して対処しています。万一コンプライアンス上の重大な問題が発見された場合は、CEOを本部長とする対策本部を設置し、社内外の専門家の知見も活用し迅速かつ柔軟に対応する体制を整えます。同対策本部は、再発防止策の実施までをフォローします。

リスク管理

競争法・贈賄に関するリスクアセスメント

IHIグループでは、毎年IHIの各部門およびグループ各社を対象として、競争法・贈賄に関するリスクについて、それぞれ活動エリアや業態に応じたアセスメントを実施し、リスクの度合いに応じた対応を行っています。

取り組み

教育・浸透

IHIグループでは、反競争的行為の防止のため、日本の独占禁止法や不正競争防止法のほか、米国シャーマン反トラスト法、欧州連合(EU)競争法をはじめとした各国競争法順守のための教育をIHIグループ全体で実施しています。また、腐敗行為の防止のため、米国海外腐敗行為防止法(U.S. Foreign Corrupt Practices Act)、英国贈収賄防止法(UK Bribery Act)などの順守に関する啓発・教育活動もIHIグループ全体で実施しています。

2023年度はe-ラーニングの対象者を広げたことから、どちらの教育も受講者数が大幅に増加しました。また、これらの活動は、リスクアセスメントの結果をもとに、IHIの各部門およびグループ各社のリスクの度合いに応じて実施するとともに、研修資料を社内イントラネットに掲載し、役員・従業員がいつでも閲覧できるようにしています。また、受講者からのフィードバックや法務部での実効性レビューを実施し、次年度以降における活動改善につなげています。

●教育・研修の受講者数(延べ) (単位：名)

項目		データの対象範囲	2022年度	2023年度
役員および従業員		IHIおよび連結子会社	2,007	51,222
(テーマ別内訳)	競争法	IHIおよび連結子会社	622	26,148
	贈賄禁止法	IHIおよび連結子会社	1,385	25,074
(地域別内訳)	日本	IHIおよび国内子会社	1,784	50,618
	海外	海外子会社	223	604

競争法、贈賄禁止法の順守

●競争法、贈賄禁止法への違反件数 (単位：件、対象：IHIおよび連結子会社)

項目	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度
競争法	0	0	0	0
贈賄禁止法	0	0	0	0

●政治団体および経済団体・その他主な業界団体への支出額 (単位：百万円、対象：IHI)

項目		2020年度	2021年度	2022年度	2023年度
支出額	政治団体	10	10	10	10
	経済団体	57	52	55	55
	その他主な業界団体	122	119	122	123

コンプライアンスの徹底

安全保障貿易管理

考え方

IHIグループは、日本および国際社会の平和および安全の維持を目的として「安全保障貿易管理規程」を制定し、安全保障貿易管理を適切に実施しています。

「外国為替及び外国貿易法」の順守はもちろんのこと、海外グループ会社における所在国法の順守、米国の再輸出規制などに配慮した貿易管理の実施により、法令違反リスクおよび経済制裁リスクの低減に努めています。

ガバナンス

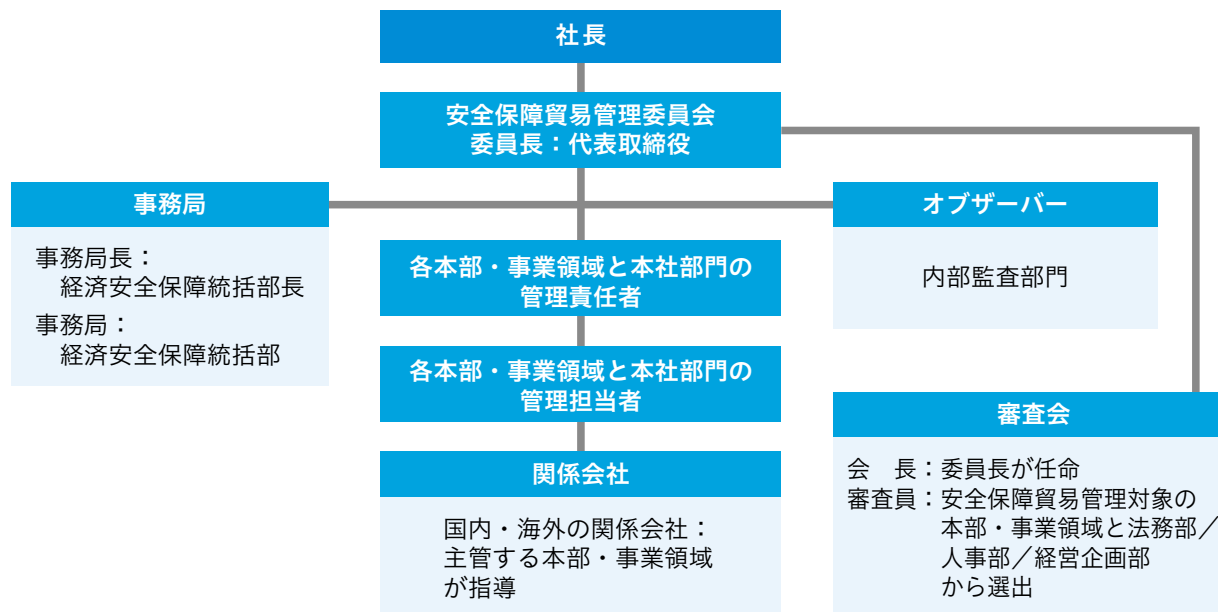
安全保障貿易管理委員会

IHIグループは、安全保障貿易管理委員会を設置して、貿易管理に取り組んでいます。

安全保障貿易管理委員会は、代表取締役を委員長とし、委員（各本部・事業領域および本社部門から選出された管理責任者）と事務局（経済安全保障統括部）で構成された全社委員会です。委員会では、安全保障貿易審査をはじめ、管理状況の監査、関連法規最新情報の共有、啓発・教育活動などを実施しています。

2023年度は委員会を3回開催し、監査結果、業務上の課題、海外の情勢を含めた安全保障貿易の環境などについて共有し、水平展開することでIHIグループ全体の管理品質向上を図りました。

●安全保障貿易管理体制



●安全保障貿易管理委員会

委員長	代表取締役
委員	各本部・事業領域と本社部門の管理責任者
事務局	経済安全保障統括部
2023年度の開催回数	3回

コンプライアンスの徹底

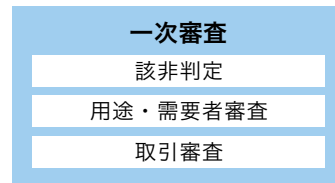
リスク管理

安全保障貿易審査

IHIグループでは、安全保障貿易管理として、3段階のディフェンスライン（DL）による審査体制を構築しています。取引実施部門が全ての取引について一次審査を行った後、それらの適法性・妥当性について各本部・事業領域が二次審査を行います。このうち機微度が高い案件や経済産業省による許可が必要な案件については代表権を持つ役員などによる三次審査を実施します。取引の内容に応じて必要な案件をもれなくかつ適切に審査する体制にしています。

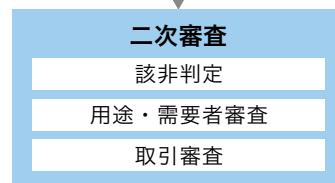
●安全保障貿易審査体制

第1DL（取引実施部門）



申請

第2DL（本部・事業領域）

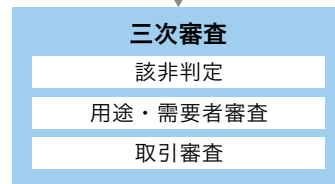


リスト規制非該当
(キャッチオール規制案件)
かつ懸念なし

決裁

リスト規制案件または懸念あり

第3DL（委員長・審査会）



取引承認
(許可取得後に輸出など可
などの条件付を含む)

決裁

※国への許可申請など
必要な手続きを別途実施

非承認

取引否決

取り組み

IHIグループでは、従業員に対して、各階層別に安全保障貿易管理に関する教育を実施しています。また、外部団体が主催する安全保障輸出管理実務者能力認定資格の取得を推進しています。

安全保障貿易管理においては、複雑な法令に対する厳格な理解が要求されます。従業員一人一人の正しい理解を促進して、適正な管理ができるように取り組んでいます。

リスク管理の徹底

リスク管理

考え方

IHIグループは、リスク管理を経営の最重要課題の一つと捉え、グループ全体で強化に取り組んでいます。

リスク管理の基本目的は、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。

方針

●リスク管理の行動指針

「IHIグループ基本行動指針」に基づき、次の行動指針に沿ったリスク管理を行っています。

1. IHIグループの事業の継続を図ること
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の保全を図ること
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

ガバナンス

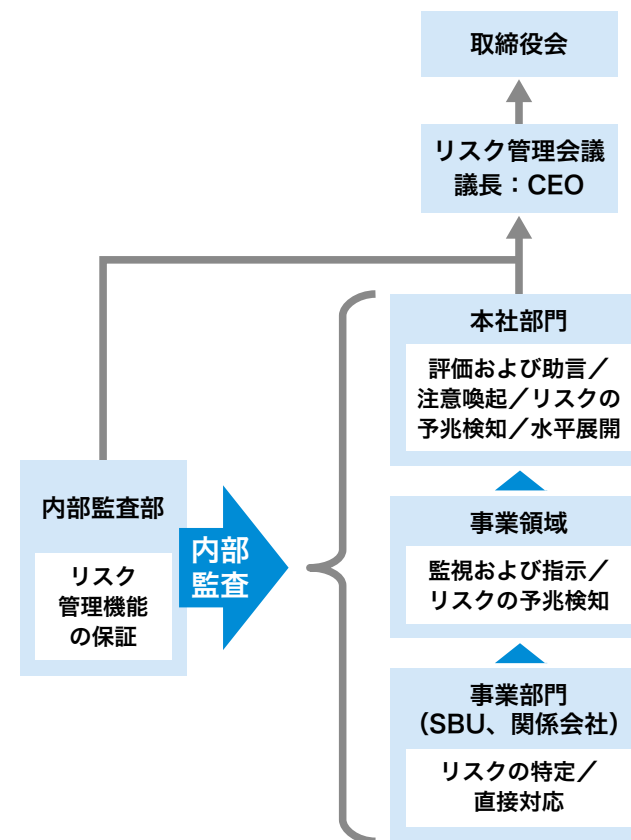
IHIグループは、リスク管理全般に関わる重要事項を検討する機関として、CEOを議長とするリスク管理会議を設置し、取り組み方針や年次計画の策定とその進捗状況の確認、課題の抽出および是正措置などの重要事項を検討しています。リスク管理会議の内容は取締役会に報告され、取締役会は、リスク管理の目標を達成するための体制の整備、およびその運用に関して監視・監督・評価を行っています。

また、リスク管理会議の下部委員会として、グループコンプライアンス担当役員を委員長とするコンプライアンス委員会を設置しています。

P.105 コンプライアンス体制図

強固なリスク管理を行うため、事業部門（関係会社を含む）・事業領域・本社部門・内部監査部の役割と責任を明確化したリスク管理体制を構築しています。

●リスク管理体制図



●リスク管理会議

議長	最高経営責任者（CEO）
出席者	グループリスク統括部門長、事業領域長、その他議長の指名する者
事務局	経営企画部
2023年度の開催回数	4回

リスク管理の徹底

リスク管理

リスク管理活動の仕組み

IHIグループは、事業年度ごとに「IHIグループリスク管理活動重点方針」を定めています。IHIの各部門および海外を含む関係会社は、この方針に沿って主体的・自立的にリスク管理活動を進めています。

多岐にわたる事業関連リスクについて網羅的なリスク管理活動として取り組み、また、重点的に対処すべきリスクを重点テーマ活動として設定しています。

主にIHI本社部門から構成されるグループリスク統括部門が、専門性を生かした情報提供や教育を実施するとともに、リスク管理活動の実施状況をモニタリングし、各部門を支

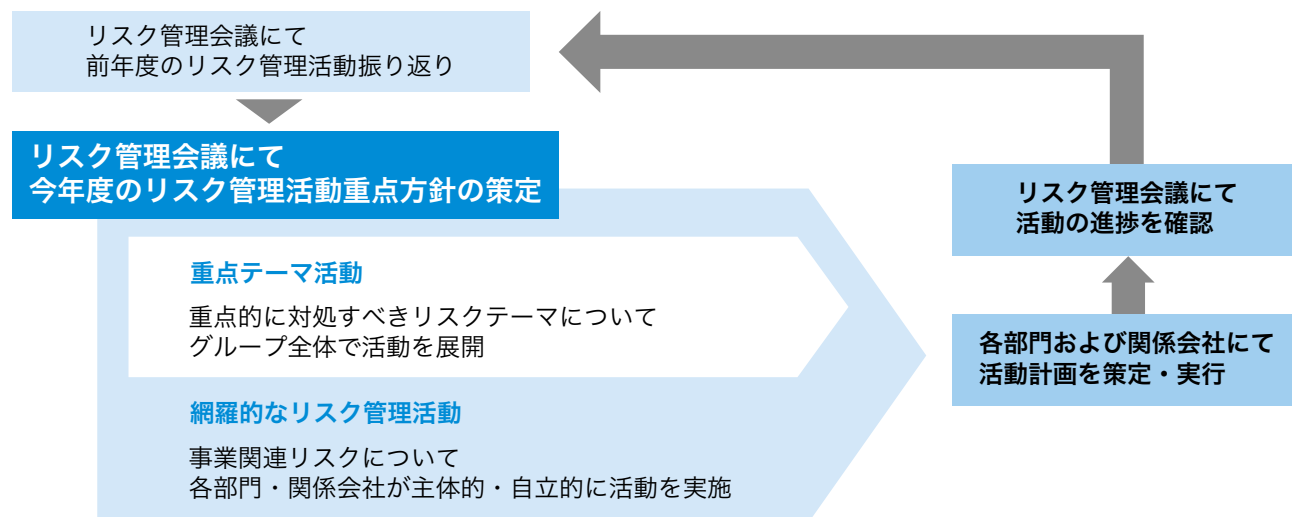
援しています。

IHIグループは、2023年度、リスク管理活動重点方針に基づく取り組みを実施しました。四半期ごとのリスク管理会議において進捗を確認し、PDCAに基づくリスク管理を進めました。

2024年度リスク管理活動重点方針

IHIグループは、「グループ経営方針2023」の2年目として、破壊的なほどの環境変化に対応可能な企業体質への変革を加速していきます。地政学リスクの拡大、インフレの進行や人財不足、激甚災害の多発など不安定さが常態化する新たな社会環境へ対応すべく、プロアクティブな姿勢でリスク管理を行っていきます。

●リスク管理活動フロー



●2024年度重点テーマ活動

以下に示す各テーマへの重点的な取り組みを通じて、IHIグループの持続的な成長と企業価値の向上を目指しています。

- 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
 - ・品質保証
 - ・経済安全保障
 - ・情報セキュリティ
 - ・人権の尊重
 - ・人財リスク
- 2.「事業シナリオの実行」を妨げるリスクへの対応

P.104 コンプライアンスの徹底

ESGリスクへの対応

IHIグループは、2021年11月に公表した「IHIグループのESG経営」において、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をESG経営の重要課題として特定しました。そして、2023年5月に公表した「グループ経営方針2023」において、気候変動対策を含むお客さま・社会課題への対応を事業機会と捉え、環境・社会価値を事業評価に取り入れてESG経営を推進しています。IHIグループは、リスク管理会議ならびにESG経営推進会議を中心とする社内組織・各種活動を通じて、上記のESG経営の重要課題に関連するリスク(ESGリスク)に対して、重点テーマ活動および網羅的リスク管理活動を行っています。なお、IHIグループのリスク管理活動の中にはESGリスクも包含されており、取締役会によって監視・監督・評価されています。

リスク管理の徹底

プロジェクトリスクマネジメント

考え方

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

ガバナンス

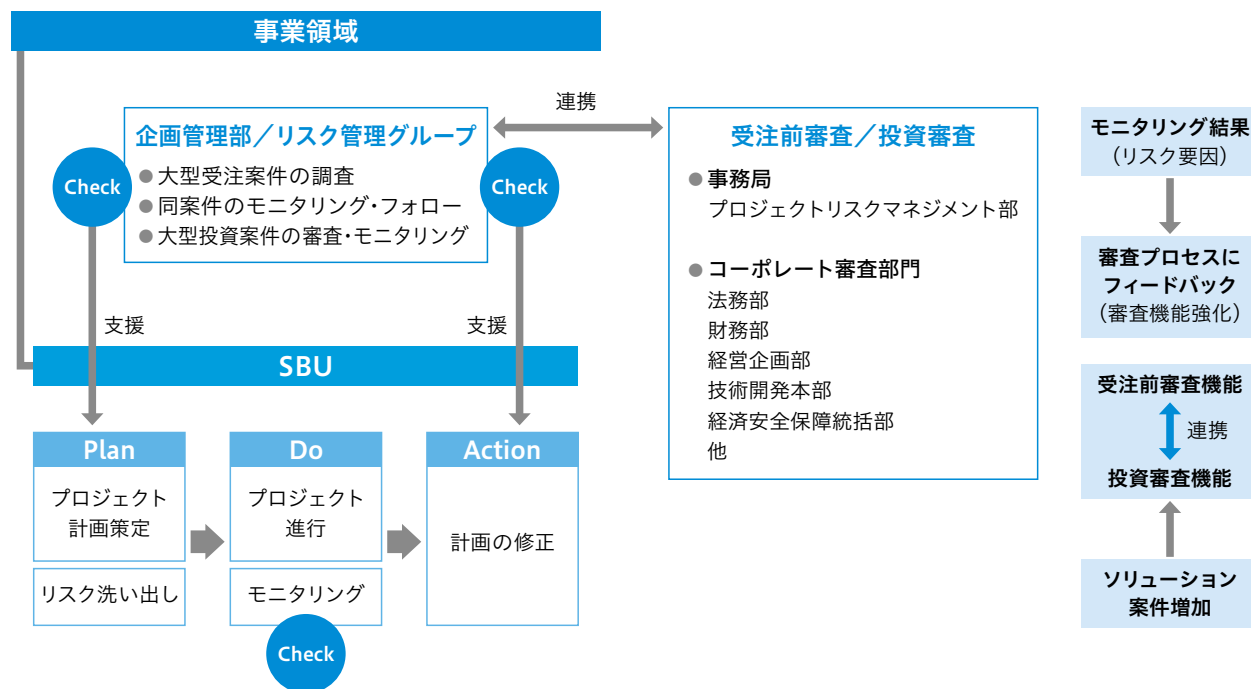
IHIグループでは、受注・投資前の審査において、初期計画の妥当性やそのリスクをチェックし、初号機・少経験値要素の確認、社内・外の有識者による確認、審査部門による多面的・複合的なレビューを行っています。

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

リスク管理

2023年度、IHIグループは2022年度に引き続き、増加傾向にある海外関係会社による大型プロジェクトに対する訪問ベースでの調査など、特に受注後のモニタリングに注力しました。また、2022年度に立ち上げた社会動向な

●プロジェクトリスクマネジメント体制



どをモニタリングする仕組みを活用し、大型プロジェクトの損益やスケジュールに影響をおよぼす可能性のある調達関係のリスクを継続的に確認しています。

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

IHIグループの大型プロジェクトにおける下振れ件数は減少しており、プロジェクトリスクマネジメントの一定の成果を見ることができます。見積り体制の強化による見積り精度向上や、プロジェクトを遂行するキーメンバーにつ

いてのリソースマネジメントの強化など、各種取り組みによる効果の表れと捉えています。

また、IHIグループのプロジェクトマネジメント力強化の一環として、今後プロジェクトマネージャーとして業務を行う予定の従業員に対して、プロジェクトマネージャー教育を実施しています。

●プロジェクトマネジメント講座受講者数(延べ)

(単位：名、対象：IHIおよび国内関係会社)

項目	2021年度	2022年度	2023年度
受講者数	101	108	76

リスク管理の徹底

危機管理

考え方

IHIグループでは、非常時のリスク管理体制について、「IHIグループ危機管理基本規程」を策定し、IHIグループ全体の危機管理体制や対応手順、事業継続計画（BCP）を定めています。

ガバナンス

危機管理体制

経営や事業活動に重大な影響を与えるおそれのある状態が発生した場合、危機の重大性・波及性・継続性などの影響度を考慮し、その危機レベルに応じた対策本部を設置し、被害を極小化するための適切な措置を講じています。最高の危機レベルにおいては、対策本部長を原則CEOとしています。対策本部長のもと、情報収集や危機レベルなどを報告し、対策にあたります。

リスク管理

防災への取り組み

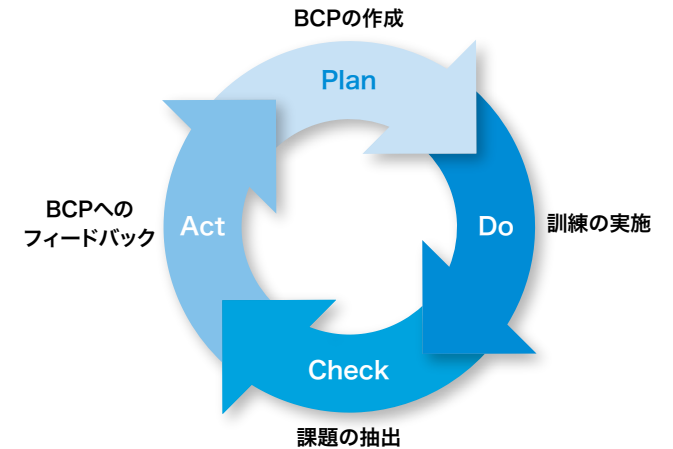
IHIグループは、近年被害が激甚化する傾向にある大規模地震や台風、その他の風水害などの発生に備え、従業員の安全を確保し、被害を受けた工場などを早期復旧するとともに、事業継続のための平時・災害時の組織体制や実施すべき事項について社内規定で明確化しています。大規模災害が発生した際は、速やかに従業員および家族の安否確認を行う仕組みを導入しており、定期的に安否回答訓練を実施しています。

IHIグループの各事業所・部門においては、それぞれのロケーションに応じたシナリオに基づくBCP（事業継続計画）を策定し、社外の専門家を招聘し、定期的な研修会や実効性検証のための机上訓練などにより、継続的な見直しを行っています。机上訓練では、過去の被災対応の経験を踏まえ、電源、通信、上下水、その他主要設備などが使用不能となった場合の訓練シナリオを作成し、被災直後から24時間後、48時間後、72時間後と工場の早期再稼働を想定した訓練を実施しています。

また、毎年3月には、社長を含めた経営陣が参加するグループ激甚災害対策訓練を実施し、被災した事業所および周辺のお客さまの状況、復旧に向けた支援物資手配や輸送手段の確認など、さまざまな角度からBCPの実効性を検証しています。

海外については、発生する災害の地域特性が異なるため、リスク評価結果を踏まえ、整備を進めています。

●BCP（事業継続計画）の継続的な見直し



イノベーション・マネジメント

技術開発

考え方

IHIグループは、経営理念「技術をもって社会の発展に貢献する」にもあるとおり、ものづくり技術の中核とするエンジニアリング力によって、社会課題解決につながるソリューションを提供し続けることが、IHIグループの責務であると考えています。

「自然と技術が調和する社会を創る」ことを目指し、複雑化した社会課題に対してさまざまな未来の可能性を描き、多様なパートナーと協力して技術を培い、新しい価値を継続的に提供していく技術開発に挑戦しています。

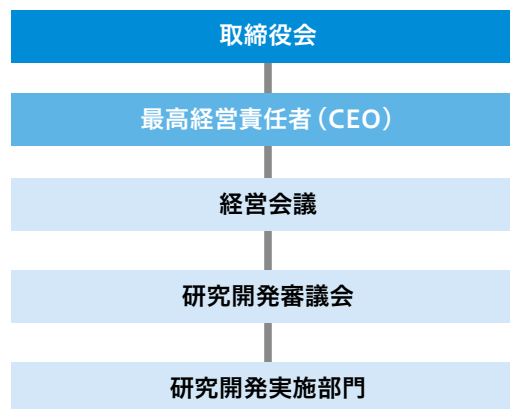
ガバナンス

IHIグループは、IHIグループ全体の研究開発を適切に管理・運営し、研究開発投資効果の最大化を図ることを目的として、研究開発審議会を設置しています。本審議会は、グループ技術担当役員が委員長を務め、技術開発本部が運営しています。本審議会では、IHIグループ全体の研究開発（関連する研究工事、設備投資および投融資を含む）の方向性や進捗、予算配分の妥当性について議論を行います。本審議会での検討結果については、委員長が必要に応じて、経営会議または取締役会にて説明を行っています。

2023年度は、全3回の審議会を開催し、成長事業、育成事業、中核事業分野における重要な研究開発内容の進捗や、予算配分の妥当性について審議を行いました。

2024年度も引き続き、同様の体制や進め方で取り組んでいきます。

●研究開発体制図



●研究開発審議会

委員長	グループ技術担当役員
委員	CEO、副社長執行役員、担当役員(グループ技術担当、グループ営業担当、経営企画部関連事項担当、グループ財務担当)、事業領域長、戦略技術統括本部長、技術開発本部長、事業開発統括本部長、高度情報マネジメント統括本部長、営業統括本部長、経営企画部長および財務部長
事務局	技術開発本部
2023年度の開催回数	3回

イノベーション・マネジメント

戦略

注力する技術開発

IHIグループは、「グループ経営方針2023」で示した成長事業、育成事業、中核事業の目指す姿の達成に向けて、研究費・人的リソースを集中して、技術開発を行います。2024年度からは、技術開発から事業への移行を加速させるために、技術開発本部の体制を強化します。これまでの、新技術・新分野に向けた技術開発を基盤技術センターが一括して行ってきましたが、ここから事業につながる開発機能を切り出し、統合開発センターを新設しました。これにより、基盤技術の開発、事業部門・関係会社との協働による製品・サービスの高付加価値化を推進し、技術開発を早期に事業化へ結び付けていきます。

成長事業

成長事業である航空宇宙分野においては、環境にやさしい航空機を実現するため、装備品および機体の軽量化や電動化、持続可能な航空燃料(SAF:Sustainable Aviation Fuel)に関する技術開発を行っています。

育成事業

育成事業であるクリーンエネルギー分野においては、燃焼してもCO₂を排出しないアンモニアをサステナブルな燃料として位置付け、需要喚起とバリューチェーンの構築のため、アンモニア100%燃焼ガスタービンと、大型火力発電用ボイラのアンモニア燃焼技術の開発を進めています。

中核事業

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・汎用機械分野においては、ライフサイクルビジネスを軸として、CO₂削減、自動化・省人化に取り組んでいます。

リスク

現在、国際情勢や市場環境は驚異的な速度で変化しています。このような状況では、社会課題を解決するサービスや製品を迅速に提供できなければ、既存事業や技術は短期間で時代遅れになり、競争力を失うリスクがあります。この結果、企業価値や財務状況に大きな影響をおよぼす可能性があります。また、未来予測が見誤られる場合、新たなアイデアや開発技術が市場で予測どおりに機能しない、または予期せぬ問題を引き起こす可能性もあります。

機会

IHIグループは、産業インフラ、社会インフラのプロフェッショナルとして長年培ってきた回転機械、燃焼、溶接などの基盤技術を有しています。また、イノベーション・マネジメントを通じて得られる新しい技術、製品・サービスやビジネスモデルの開発により、市場の変化に対応した新たなビジネスチャンスを生み出し、新しい価値を継続的に提供することが可能になります。さらに、シミュレーション技術を活用した開発手法であるモデルベース開発の導入により、開発期間の短縮や開発技術の早期実用化を実現することができ、ビジネス機会の創出につながります。これによりIHIグループの競争力を強化し、事業の持続可能性を確保する大きな機会の提供となり、企

業価値の向上に直接貢献します。

P.4 中期経営計画

イノベーション・マネジメント

取り組み

■カーボンニュートラル実現に向けて

IHIグループが2050年のカーボンニュートラル達成に貢献するためには、CO₂を排出しないCO₂フリー燃料への転換、カーボンリサイクル、エネルギーマネジメントなどの複数の技術を並行して開発する必要があります。

また、その移行期には既存発電プラントの高効率化、CO₂排出量低減に関する技術開発も重要です。

さらに、IHIグループは、炭素データの効率的な収集、環境価値化を目指すことにも取り組みます。

カーボンニュートラル燃料利用

アンモニア燃料利用のための取り組み

IHIグループは、燃焼時にCO₂を排出しないアンモニアを、安価で安全輸送ができる水素キャリアとしてだけでなく、燃料として利用する技術開発に先駆的に取り組んでいます。そして、2030年までのアンモニア100%燃焼ガスタービンシステム開発を目指しています。

2023年には、GE Vernova ガスパワービジネス(GE Vernova)と共同開発契約(JDA)に署名しました。今後は、燃焼技術のコンセプトが発電所における主要な運用要件を満たすこと、また発電所全体への影響について評価していきます。

また、世界で初めて商用レベルでのアンモニア燃焼実証を進めており、燃料アンモニアの大規模燃焼(熱量比20%)に向けて計画的に取り組んでいます。海外のパートナーとは、再エネ由来のグリーンアンモニア製造などの検討を進めています。

アンモニアの燃料利用を推進するには、アンモニアの製造から輸送・貯蔵、利用までのバリューチェーン構築が必要と考え、東北大学と「IHI×東北大学アンモニアバリューチェーン共創研究所」を立ち上げました。バリューチェーン構築のための課題探索および技術による解決策を見いだすべく、活動しています。

バイオマス発電

IHIグループは、バイオマス発電において複数の火力発電所の専焼化^{※1}改造工事を受注しているほか、建設から運転・保守を含む事業全般を手がけ、カーボンニュートラルな電力の提供を最適運用でサポートしています。

※1 バイオマス発電における専焼化とは、火力発電所においてバイオマスのみを燃料として利用することです。CO₂排出量は実質ゼロとみなすことができます。

カーボンリサイクル

CO₂の回収と有価物への転換

IHIグループは、事業所の排ガスからCO₂を回収する化学吸収法や、空気から直接CO₂を回収するDAC(Direct Air Capture)技術に関する技術開発を行っています。また回収したCO₂の有価物(メタン、化成品の原料となる低級オレフィン、SAF)への転換などのCCU^{※2}の技術開発も進めています。メタネーションにおいては、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です。

※2 CCU: Carbon dioxide Capture, Utilization (CO₂回収・有効利用)の略

持続可能な航空燃料(SAF)

IHIグループは、航空エンジンのCO₂排出量削減に貢献するSAFの実用化に向けた検討・開発を継続して進めています。SAFの合成技術開発に関して、ISCE²(Institute of Sustainability for Chemicals, Energy and Environment)^{※3}との共同研究を進めており、ISCE²と実施中のCO₂を原料とした低級オレフィン合成の開発経験をもとに、AIの一種である機械学習などを活用しながら触媒組成・反応条件などの試験条件を効率的に探索・調整することで、SAF合成において高い性能を持つ触媒を開発しました。この触媒は、H₂とCO₂を直接反応させるSAF合成触媒において世界トップレベルの性能であり、SAFの原料となる炭素数5以上の液体炭化水素の収率(C5+収率)26%を記録しました。

2023年度は、ベンチスケール機の仕様決定に向け、スケールアップ時の課題抽出に着手し、システムフローの設計検討を開始しました。

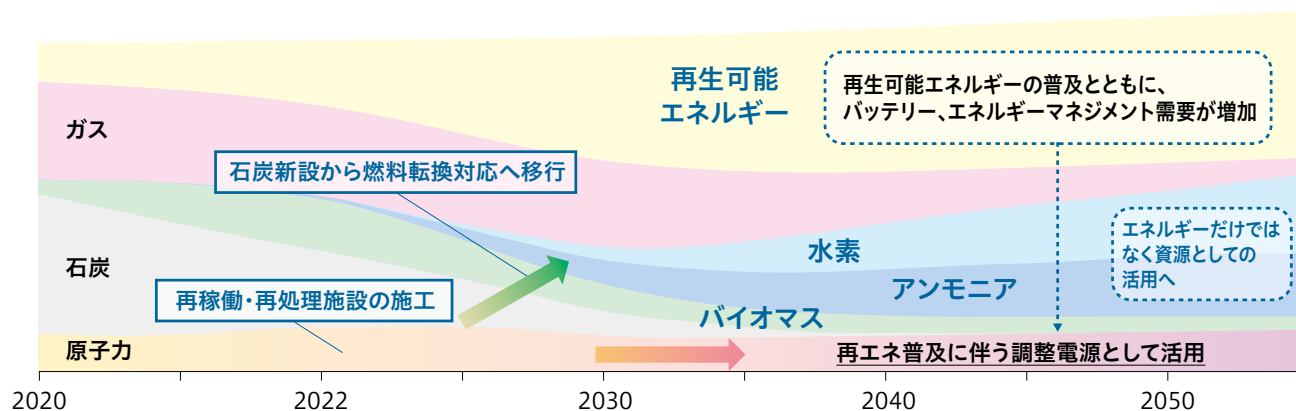
※3 ISCE²: シンガポール科学技術研究庁A*STAR (Agency for Science, Technology And Research)傘下の研究機関

イノベーション・マネジメント

エネルギーマネジメントシステム

IHIグループは、将来想定するエネルギー源のバランスから、エネルギーマネジメントの重要性が高まると考えています。そのため、AI技術を活用して、数理モデルとアルゴリズムからエネルギーマネジメントシステムの構成・運用の最適化を進めています。

●2050年頃までに起こると想定するエネルギー源のバランス



オープン・イノベーション

IHIグループは、外部の研究機関などとの連携も重要と考えています。世界のエコシステムに参画して、大学・研究機関、お客さまなどとの組織の壁を越えた連携を進め、スピーディーで質の高いイノベーションの創出に取り組んでいます。

東北大学やISCE²（シンガポール科学技術研究庁傘下の研究機関）との連携に加え、2023年度は新たにスタンフォード大学SUNCATとの共同研究を始め、IHIグループとパートナーのそれぞれの強みを生かした連携を進め、先駆的な技術開発に取り組んでいます。

2019年、オープン・イノベーションの拠点として、「Ignition

Base（通称i-Base）」を設置しました。「i-Base」では、社外と連携しながら早期に事業につなげることを目的に、お客さまとの深い議論を重ねながら、IHIグループの新しいビジネス創出に取り組んでいます。

このほか、国内・海外（北米・欧州・アジア）での新たな技術・共同研究テーマ・連携先の探索を行っています。

産業用ロボット分野における企業間連携

IHIグループは、2023年からロボットオペレーティングシステム(ROS)ソフトウェアの高度な機能を産業関連のハードウェアおよびアプリケーションに拡張するオープンソースプロジェクトROS-Industrial Consortiumに参加しています。ROS-Industrial ConsortiumとIHIグループは、さまざまなロボットを群制御（複数のロボットを高効率に運用・制御）するための管制システムを共同開発しています。IHIグループはROSの産業適用やシステム開発に関する知見を得るとともに、ROS Industrial Consortiumへの実証フィールドの提供により、ロボットの社会実装の加速に貢献しています。

社外連携による新しい考え方やアイデアでの新たな価値創出

IHIグループは、航空機部品に使用するCFRP（炭素繊維強化プラスチック）を再利用する技術の研究開発を行っています。その中で、異業種企業とのディスカッションを通じて、航空機以外の活用先・製品を模索し、新たな価値を見いだしています。また、東北芸術工科大学と協力し、軽量・高強度といった機能とは異なる価値に着目した調査研究にも取り組んでいます。

イノベーション・マネジメント

製品イノベーション

世界最大級のメタネーション装置

IHIグループは、CCU設備として、工場などから排出されるCO₂と水素を触媒で反応させることで、燃料であるe-methane(合成メタン)を製造するメタネーション装置を開発しています。これまでの標準機(メタン製造量12.5Nm³/h)から、中型機(500Nm³/h)、その先の大型機へのスケールアップの検討も進んでいます。実案件として2022年、JFEスチール株式会社東日本製鉄所千葉地区のカーボンリサイクル高炉※4向けに、排出ガスから1日あたり24トンのCO₂を再利用し、1時間に500Nm³のメタンを製造するメタネーション装置を受注し2025年に納入予定です。

IHIのメタネーション装置は、現時点で世界最大級の製造能力を持っています。本受注を機にさらなる大型化に取り組みます。

※4 国立研究開発法人新エネルギー・産業技術総合開発機構(NEDO)研究開発委託・助成事業 JPNP21019
「グリーンイノベーション基金事業/製鉄プロセスにおける水素活用プロジェクト」における外部水素や高炉排ガスに含まれるCO₂を活用した低炭素化技術などの開発により建設を実施中

アンモニア100%ガスタービン燃焼システム

IHIは、2022年に世界で初めて2MW級ガスタービンで液体アンモニアのみを燃料とするCO₂フリー発電を実現しました。※5 2023年には、GE Vernovaと共同開発契約(JDA)を結び、GE Vernovaのガスタービンでアンモニアを燃料として使用する新しい燃焼器の共同開発に取り組んでいます。燃焼試験は国内にあるIHIの施設で行っており、2030年までの実用化を目指して技術開発を進めています。

※5 国立研究開発法人新エネルギー・産業技術総合開発機構(NEDO)委託事業 JPNP21020

アンモニア燃焼装置

IHIは、2024年より世界初となる大型商用石炭火力発電機における燃料アンモニア転換の大規模実証試験(熱量比20%)を、JERA碧南火力発電所(愛知県碧南市)で実施しています。※6 今回の実証試験を着実に実施するとともに、火力発電所におけるアンモニア50%以上の高比率燃焼技術の確立や100%燃焼バーナの開発に取り組みます。

※6 国立研究開発法人新エネルギー・産業技術総合開発機構(NEDO)助成事業
「カーボンリサイクル・次世代火力発電等技術開発/アンモニア混焼火力発電技術研究開発・実証事業」

プロセスイノベーション

圧縮機のライフサイクルでデータがつながる基盤構築

IHIグループは、圧縮機の設計においてモジュラーデザイン化を行い、お客さまや製品などのデータが営業からアフターサービスまで連携可能な業務基盤を2022年より運用開始しています。お客さまのご要望を入力することで迅速な見積りや設計を可能にするとともに、モジュラーデザイン化したユニットの調達・生産リードタイムを30%短縮しました。また、アフターサービスまでデータ連携することで、サービスの着工前準備を30%効率化するとともに現地で得た情報を基にタイムリーにお客さまへ次の提案を行い、お客さまのダウンタイム低減に貢献しています。

車両過給機部品のスマートファクトリー化

IHIグループは、海外の車両過給機部品工場において、生産計画、物流、工程変更、品質管理、生産性、プロセスコスト管理などのあらゆる視点で改善活動を行い、それぞれにDXを積極的に推進しています。

工場におけるデータを一元化、見える化することにより、

設備総合効率(OEE: Overall Equipment Effectiveness)の改善を行いました。

このようなDXによる改善活動により、棚卸資産回転日数※7の約40%低減が可能となり、生産プロセスコストの低減を実現しています。

※7 棚卸資産回転日数: 1日あたりの売上高に対する棚卸資産の割合

●研究開発費の推移

(単位: 億円、対象: IHIグループ)

項目	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度
研究開発費	268	298	340	393

※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。

●研究開発費(セグメント別内訳) (単位: 億円、対象: IHIグループ)

項目	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度
資源・エネルギー・環境	37	32	48	60
社会基盤	7	9	11	11
産業システム・汎用機械	74	69	81	95
航空・宇宙・防衛	71	71	73	88
その他	77	115	126	140

イノベーション・マネジメント

知的財産

考え方

IHIグループは、経営方針に基づく事業戦略および技術戦略と一体となった知財活動を推進しています。IHIグループを取り巻く事業環境は個々の部門・会社によってさまざま、求められる知財活動も異なります。IHIグループは、知的財産部が年度ごとに「IHIグループ知的財産基本方針」を定め、各部門や関係会社はこの基本方針を踏まえて、個々の事業や技術開発環境に即した部門独自の知財方針を設定しています。

2024年度の「IHIグループ知的財産基本方針」では、

- (1) 事業ポートフォリオの変革を進めるための知財活動
- (2) 事業シナリオの実行を妨げるリスクへの対応
- (3) 事業に貢献する知財マネジメント体制の強化と知財リテラシーの向上

以上3点を重点施策として掲げています。

知的財産を社会課題の解決とお客さまの価値向上に資するように事業活動に活用することで、IHIグループ全体の持続的成長を図っています。

ガバナンス

IHIグループでは、各部門や関係会社ごとに知的財産を統括管理する責任者を設置し、知財方針を策定するとともに、知的財産の活用を通じて、事業戦略と技術戦略の推進を行っています。

戦略

IHIグループは、「グループ経営方針2023」に掲げた育成事業である「クリーンエネルギー分野」において、燃料アンモニア技術を基礎としてアンモニアバリューチェーンの構築と事業の開発・推進に取り組んでいます。その中で個別の事業環境や自社の強みを客観的に把握すべく、特許ポートフォリオを構築し、IPランドスケープ※も活用して戦略を策定しています。また、成長事業、中核事業においても社会課題を解決するための戦略策定に知財情報を活用しています。

※IPランドスケープ：IP (Intellectual Property：知的財産) と Landscape (風景、環境、見通し) を組み合わせた造語であり、知的財産情報を分析してその結果を経営戦略の策定や企業の意思決定に活用することのほか、知的財産を重視した経営そのものを指して用いられます。

リスク

IHIグループが技術的強みを失うリスクや他者との特許係争に巻き込まれるリスクを低減・回避するために、技術開発や事業活動の中で特許出願や他者特許の監視・調査を行っています。また、製品やサービスが模倣されることによってIHIグループの企業イメージが損なわれるリスクを防ぐために、商標の保護や模倣品対策に取り組んでいます。

機会

IHIグループは、グローバルにおいて事業を展開しており、その知的財産を適切に保護、管理、運用することはIHIグループの持続的な成長と企業価値の維持・向上において不可欠です。また、知的財産の適正な保護とともにグローバルな技術発展への寄与には、他企業とのパートナーシップも重要です。IHIグループは、コアテクノロジーに関わ

る知的財産の活用を図りながら、市場形成と技術の早期普及を目指すため、標準化にも取り組んでいます。燃料アンモニアに関しては国際標準化に向けた活動において関連する団体・企業と積極的に協力を進めています。

取り組み

教育・浸透

知的財産教育

IHIグループは、従業員に対して、知的財産の基礎教育のほか、発明の届出、特許調査、著作権、商標などの教育を行っています。ほとんどの教育はオンラインまたはeラーニングで実施しており、受講の利便性を高めるとともに主体的な学習を促しています。それら以外にも、特定の部門や階層向けの講習、知的財産に関する講演会、知財・事業・技術の三位一体戦略を担う将来人財の育成研修、知財部からの定期的な情報発信など、さまざまな形で知財リテラシーの向上と意識啓発を図っています。

● 知的財産関連講座受講者数(延べ)

(単位：名、対象：IHIおよび国内関係会社)

項目	2021年度	2022年度	2023年度
知的財産(概要および基礎)	364	156	407
ものづくり企業の基本(知的財産編)	145	450	260
特許検索(基礎)	6	7	36
発明届の作成、公報の読み方	31	18	67
著作権	185	10	141

イノベーション・マネジメント

知的財産の保護

IHIグループでは、創出した発明などを特許出願による権利化とノウハウの秘匿化によって保護しています。外国での権利取得については、グローバルな事業展開や技術開発の方向性を見据えて出願国を選定しています。

取得した権利は、将来の競争環境や費用対効果を考慮して保有継続の判断を行うとともに、ノウハウは社内規程や契約に基づき厳格な秘密管理を行っています。

●特許の年間取得件数（単位：件、対象：IHIおよび国内外関係会社）

項目	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度
特許取得件数	819	711	608	564

●地域別特許保有件数（単位：件、対象：IHI）

項目	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度
国内特許	4,104	4,167	4,119	4,094
外国特許	3,972	4,244	4,245	4,078
米国	777	843	879	906
欧州（トルコを除く）	1,780	1,888	1,894	1,852
中国	603	667	661	608
韓国	135	134	139	137
BRICs（中国を除く）	140	144	124	72
その他	537	568	548	503

※2020～2022年度の国内特許および外国特許の数値を修正しました。

情報セキュリティの強化

考え方

IHIグループは、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「IHIグループ情報セキュリティポリシー」を定め、情報の適正な管理と情報セキュリティの維持・向上に取り組んでいます。

方針

●IHIグループ情報セキュリティポリシー

IHIグループが保有する情報資産の安全性を確保し、お客さまおよびユーザや社会との信頼関係を一層ゆるぎないものにするため、ここにIHIグループ情報セキュリティポリシーを定める。

(活動の基本)

1. IHIグループは、漏洩、盗難、紛失、破壊、不正な侵入、障害および災害等から情報資産を保護し、維持するために、適切な人的・組織的・技術的諸対策を講じる。

万一情報資産にセキュリティ上の問題が発生した場合は、その原因を迅速に究明し、その被害を最小限に止めるように努める。

(情報資産)

2. 情報資産とは、媒体を問わずIHIグループが事業の活動の中で扱う情報、および情報を扱うために必要な装置・施設・サービスをいう。

(適用範囲)

3. IHIグループ各社の役員、従業員のほか、派遣社員等、IHIグループの情報資産を利用する者に対し本ポリシーを適用する。

(法令等の遵守)

4. IHIグループは、情報資産に関する法令、規範およびお客さまとのセキュリティに関する契約上の要求事項・義務を遵守する。

(教育)

5. IHIグループ各社は、IHIグループの情報資産を利用する者に対し、必要なセキュリティの教育を行ない、セキュリティ意識の向上および維持を図る。

(運用体制等)

6. IHIグループ各社は、情報セキュリティに関する規定を定め、情報管理の責任者を置く等、情報セキュリティの運用管理の仕組みを確立し、維持および改善を含めた活動を継続的に実施する。

(経営幹部の責任)

7. 経営幹部は、率先垂範して本ポリシーを実践するものとする。本ポリシーに反するような事態が発生したときには、自ら解決に当たり、原因究明、再発防止に努め、権限と責任を明確にしたうえで、適正に対処する。

(処分)

8. 情報セキュリティに関する規定に違反する事例が生じた場合には、IHIグループ各社の就業規則等により処分する。

(公表)

9. 本ポリシーは、IHIグループの情報資産を利用する者に対して公表・通知するとともに、一般にも公表する。

情報セキュリティの強化

ガバナンス

IHIグループでは、グループDX担当役員を情報セキュリティ最高責任者とした情報セキュリティ推進体制を構築しています。DX推進委員会に置いた情報セキュリティ部会を取りまとめ機関とし、IHIの本社部門・事業領域・SBUおよび関係会社ごとに統括管理責任者を置いて、情報セキュリティ活動に取り組んでいます。経営上特に重要な事項については、取締役会への付議を行います。

●情報セキュリティ活動推進体制図



●情報セキュリティ部会

部会長	高度情報マネジメント統括本部 本部長
委員	事業領域、SBU、本社部門
事務局	情報セキュリティ部
2023年度の開催回数	3回

リスク管理

■情報セキュリティマネジメントシステム

IHIグループは、IHIの本社部門・事業領域・SBUで構成する情報セキュリティ部会を年3回開催し、情報セキュリティ対策の計画・実施・点検を1年サイクルで実施しています。在宅勤務の増加、サイバー攻撃の脅威の増大など、社内外の環境を踏まえ各年度の重点施策を設定し、対策を進めています。

2019年度以降、PDCAにおける「C (Check)」機能の強化として、自組織・事業領域・コーポレート部門による3段階の情報セキュリティ監査体制を構築しています。自組織（IHIの各部門および関係会社）における内部監査、コーポレート部門による文書監査、主管部門である事業領域による監査をそれぞれ実施しています。2021年度以降は、事業領域が、主管する全てのSBU・関係会社を対象として、情報セキュリティ対策状況の監査を実施し、発見された課題に対して改善を進めています。

IHIグループの中でも国の重要な業務に携わる部署およびグループ会社では、社外の専門機関による情報セキュリティの国際規格ISO27001の認証審査を毎年受け、高いセキュリティレベルの維持に努めています。

■在宅勤務における情報漏えい対策

新型コロナウイルス感染拡大防止対策としてIHIグループ全体で開始した在宅勤務は、多様な働き方の一つとして定着しています。一方、社外で情報機器を取り扱う機会が増加したことで、情報機器の不適切な利用や紛失・盗難といった情報セキュリティリスクが高まっています。

IHIグループでは、情報機器の不適切な利用を防止するた

め、社外での業務におけるセキュリティ順守事項について、e-ラーニングや社内報で、従業員への注意喚起を行っています。具体的には、パソコンの私的利用の禁止や本人や家族が共有する情報機器（私有情報機器）への業務情報保存の禁止などが順守事項となっています。

また、社外での業務時は原則として業務データが保存されていないパソコンを持ち出す対策を実施しており、紛失・盗難による情報漏えいリスクを低減しています。

■SOCおよびCSIRTの設置

IHIグループは、年々増大するサイバー攻撃の脅威に対応するため、SOC (Security Operation Center) を設置し、PC・サーバやネットワーク機器に対するセキュリティ監視を実施しています。また、CSIRT (Computer Security Incident Response Team) を設置し、セキュリティ監視によりインシデントを検知した場合は迅速に対応する体制を整備しています。サイバーセキュリティインシデントに対して適切に対応できるようにするための対応手順書についても整備しており、侵害範囲の特定や封じ込め処置などの対応手順を記載しています。

情報セキュリティの強化

取り組み

情報セキュリティ対策

IHIグループは、情報セキュリティのリスクに対してルール・ツール・教育の3つの側面から対策を実施しています。ルール面では、「IHIグループ情報セキュリティポリシー」「IHIグループ情報セキュリティ対策基準」「情報システム利用規程」などの諸規程を定めています。ツール面では、ウイルス対策ソフトウェアなどのセキュリティツールを導入し、適宜最新機種に更新しています。

情報セキュリティ対策レベルの評価

IHIグループでは、IPA（独立行政法人情報処理推進機構）が提供する企業向けの情報セキュリティ対策ベンチマークに基づき、毎年IHIグループ全体の情報セキュリティ対策レベルを定量的に評価しています。

2023年度は、5点満点中3.8点でした。4点を目標スコアとして、2024年度もIHIグループ全体で情報セキュリティレベルの向上に努めます。

●情報セキュリティ対策レベル評価

（単位：点、対象：IHIおよび連結子会社）

項目	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度
情報セキュリティ対策レベル評価(5点満点)	3.4	3.7	3.7	3.8

教育・浸透

従業員への教育

IHIグループは、情報セキュリティのルールやツールに対する従業員の理解を深めるためのe-ラーニングを、全従業員を対象に毎年実施し、セキュリティ意識の維持・向上を図っています。

●e-ラーニング受講率

（単位：％、対象：IHI）

項目	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度
e-ラーニング受講率	96.0	96.8	96.9	98.9