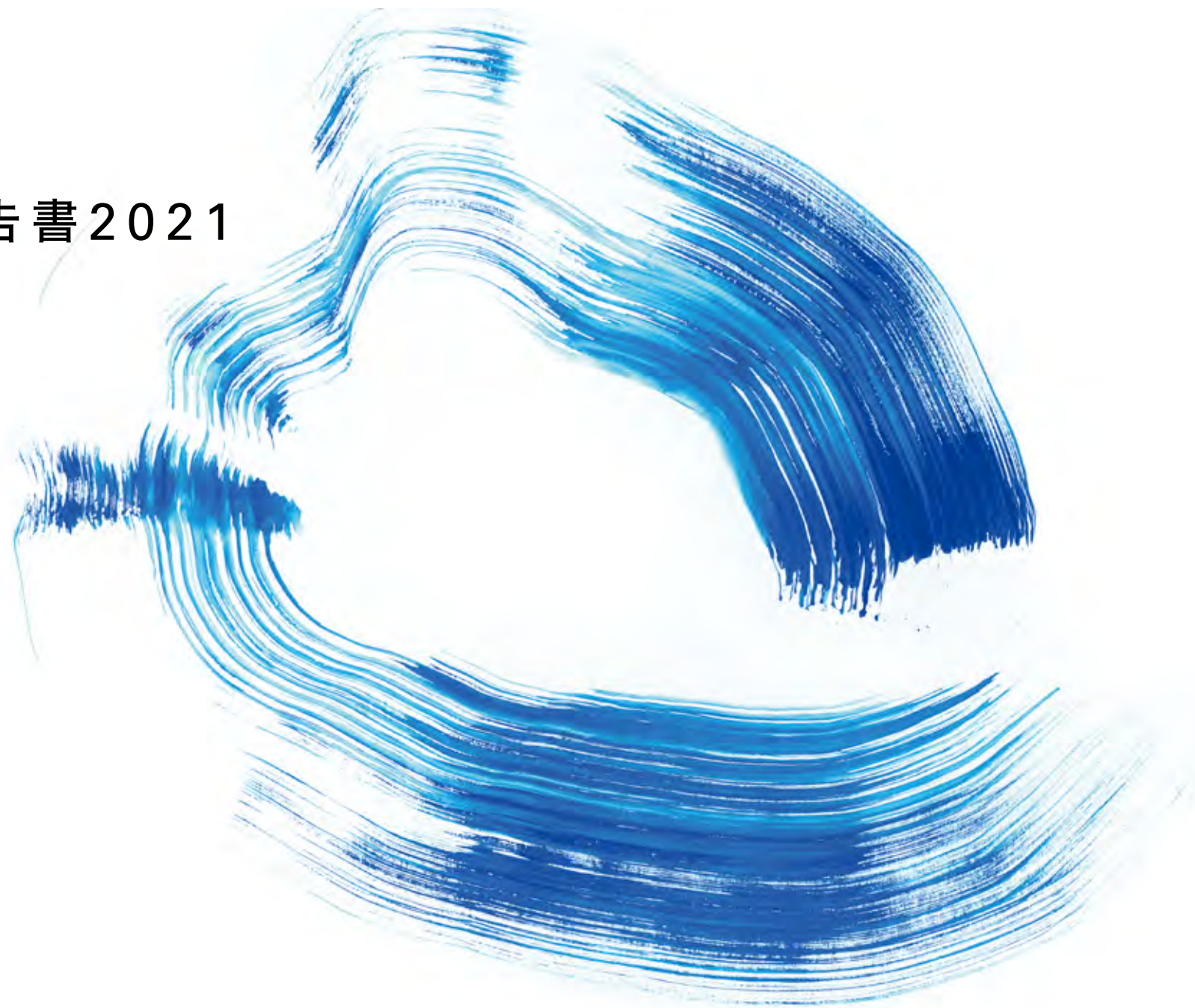


# IHI 統合報告書 2021

株式会社 IHI



大切にしている変わらない価値観

## 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」

とるべき行動

## 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、株主のみならずはもちろん、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、それぞれから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。

## 目次

### IHIグループについて

- 01 経営理念・基本行動指針
- 02 目次, 編集方針
- 03 IHIグループの歴史
- 05 事業の全体像
- 07 事業の概況

### 価値創造ストーリー

- 09 社長メッセージ
- 15 価値創造プロセス
- 17 中期経営計画
- 19 特集／成長事業の創出
- 29 財務戦略
- 31 人権の尊重と人材マネジメント

### 持続的成長の基盤

- 35 社長×社外役員 対談
- 39 役員紹介
- 43 コーポレート・ガバナンス
- 45 リスク管理
- 49 環境負荷の低減

### データ集

- 51 財務サマリー
- 53 非財務サマリー
- 57 会社情報

## 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/ihir/>

[ 非財務 ] <https://www.ihico.jp/csr/>

## IHI統合報告書2021 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

2020年度(2020年4月1日～2021年3月31日)。ただし、一部には2019年度以前や2021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

- 国際統合報告評議会(IIRC)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・レポートング・スタンダード」

### 見直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直し、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、以上をご了承いただき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  
[www.ihico.jp/ihir/contact/form/form\\_ghi\\_10707.html](http://www.ihico.jp/ihir/contact/form/form_ghi_10707.html)

## 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
社会・環境	 Sustainability Data Book	 ウェブサイト 「サステナビリティ」 <a href="https://www.ihico.jp/csr/">https://www.ihico.jp/csr/</a>
経済	 統合報告書	 ウェブサイト 「株主・投資家情報」 <a href="https://www.ihico.jp/ihir/">https://www.ihico.jp/ihir/</a>

## 表紙について

表紙には、IHIグループが進めている「プロジェクトChange」の「C」を想起させるモチーフとして、「一般社団法人 障がい者アート協会」が提供する「オンラインアートギャラリー アートの輪」に掲載された作品を採用しました。

この表紙デザインは、変革とダイバーシティを推進して、社会課題に取り組み、新たな価値を創出していく、IHIグループの意思を表明するものです。



# IHIグループの歴史

造船からスタートした技術は、船に搭載する機械づくりから各種産業用の機械設備、プラントの製造・建設へと発展し、今では産業や社会の巨大なインフラストラクチャーづくりにまでおよんでいます。

歴史に刻まれた数々の製品は、「技術をもって社会の発展に貢献する」というIHIグループの経営理念の証でもあります。



1853

## 石川島造船所創業

ペリー来航により欧米列強への対抗に迫られた幕府が、水戸藩に造船所設立を指示。



1911

## 東京中央停車場（現 東京駅）の鉄骨工事を実施

足場を組むという当時の鉄骨建築の常識を打ち破り、2台の移動クレーンを使用した方法は建築界の賞賛を博した。



1866

## 日本初の蒸気軍艦「千代田形」完成

日本で製造された最初の軍艦用蒸気機関を搭載。



1945

## 日本初の国産ジェットエンジン「ネ20」完成

国産ジェット機初の試験飛行に成功した。



平野 富二 渋沢 栄一  
(渋沢史料館所蔵)

1876

## 石川島平野造船所設立

日本における民間初の造船所。平野富二が設立した。渋沢栄一は創設期の資金調達や会社の組織化に大きく携わった。



1907

## 播磨船渠株式会社設立

兵庫県相生村（現在の相生市）村長、唐端清太郎が設立。



1959

## 石川島ブラジル造船所（イシプラス）設立

日本初の海外造船所。日本企業の海外進出の先駆けとなった。

1853年 1907年 1960年 1964年 1967年 1968年 1970年 1980年 1990年

## 1853 石川島造船所創業

## 1907 播磨船渠(株)設立

## 1960 石川島播磨重工業(株)

1929

(株)播磨造船所に改称

1945

石川島重工業(株)改称

1939

芝浦共同工業(株)設立

1941

名古屋造船(株)設立

1954

(株)呉造船所 設立



1960

## 石川島播磨重工業株式会社誕生

陸上機械に強い石川島重工業と、大型船舶に強い播磨造船所が合併。



**2011**  
**最新型ジェットエンジン「GENx」**  
 燃料消費量を大幅に削減した最新鋭のジェットエンジン。国際共同開発プロジェクトに約15%のシェアで参画し、世界の航空産業の一翼を担っている。



**2013**  
**イプシロンロケット打ち上げ**  
 高性能と低コストの両立を目指す新時代の固体ロケット。写真提供：JAXA



**2015**  
**ターボチャージャの生産累計台数5,000万台を達成**  
 グローバル拠点での生産累計台数5,000万台を達成。幅広いニーズに応え、高い信頼性を有する開発・生産技術により、生産・販売活動をグローバルに展開している。



**2016**  
**トルコ最長の吊橋オスマン・ガーズィー橋（イズミット湾横断橋）開通**  
 トルコ西部に位置するイズミット湾の南北を結ぶ、中央径間1,550mの世界第4位の吊橋。



**1978**  
**ブラジル向け世界初のパルプ製造船上プラント完成**  
 全長230mのパルプ製造プラントを工場で作成し、船上に据え付け。そのままブラジルまで曳航していくという世界初の試みだった。



**1997**  
**東京湾アクアラインを掘削した大口径シールド**  
 直径14mを超える大口径シールドで東京湾の海底を2,853m掘り進んだ。



**2002**  
**日本初の600MWタワー型ボイラが運転開始**  
 礒子火力発電所へ日本初のタワー型ボイラを納入。続いて2009年に納入した2号機は世界最高水準の蒸気条件を記録した。写真提供：J-POWER [電源開発(株)]

2000年

2005年

2010年

2015年

2020年

**2007**  
**(株)IHI** 社名を変更

**IHI**

**2007**  
**石川島播磨重工業(株)から(株)IHIに社名変更**  
 グループ全体でより先進的なグローバルブランドへの成長を目指す。

# 事業の全体像



## 資源・エネルギー・環境

地域・お客さまごとに最適な総合ソリューションを提供することにより“脱CO<sub>2</sub>・循環型社会”に貢献する



## 社会基盤・海洋

橋梁・トンネルを軸に、安全・安心な社会インフラの実現にグローバルかつライフサイクルにわたり貢献する



## 産業システム・汎用機械

お客さまと共にオペレーションの最適化をライフサイクルで徹底追求することにより、産業インフラの発展に貢献する



## 航空・宇宙・防衛

先進技術により、航空輸送、防衛システムおよび宇宙利用の未来を切り拓き、豊かで安全な社会の実現に貢献する

### 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

ボイラ  
貯蔵設備  
化学プラント

### 原子力

原子力機器

### 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

不動産販売・賃貸

### 車両過給機

### パーキング

### 回転機械

圧縮機／分離装置  
船用過給機

### 熱・表面処理

### 運搬機械

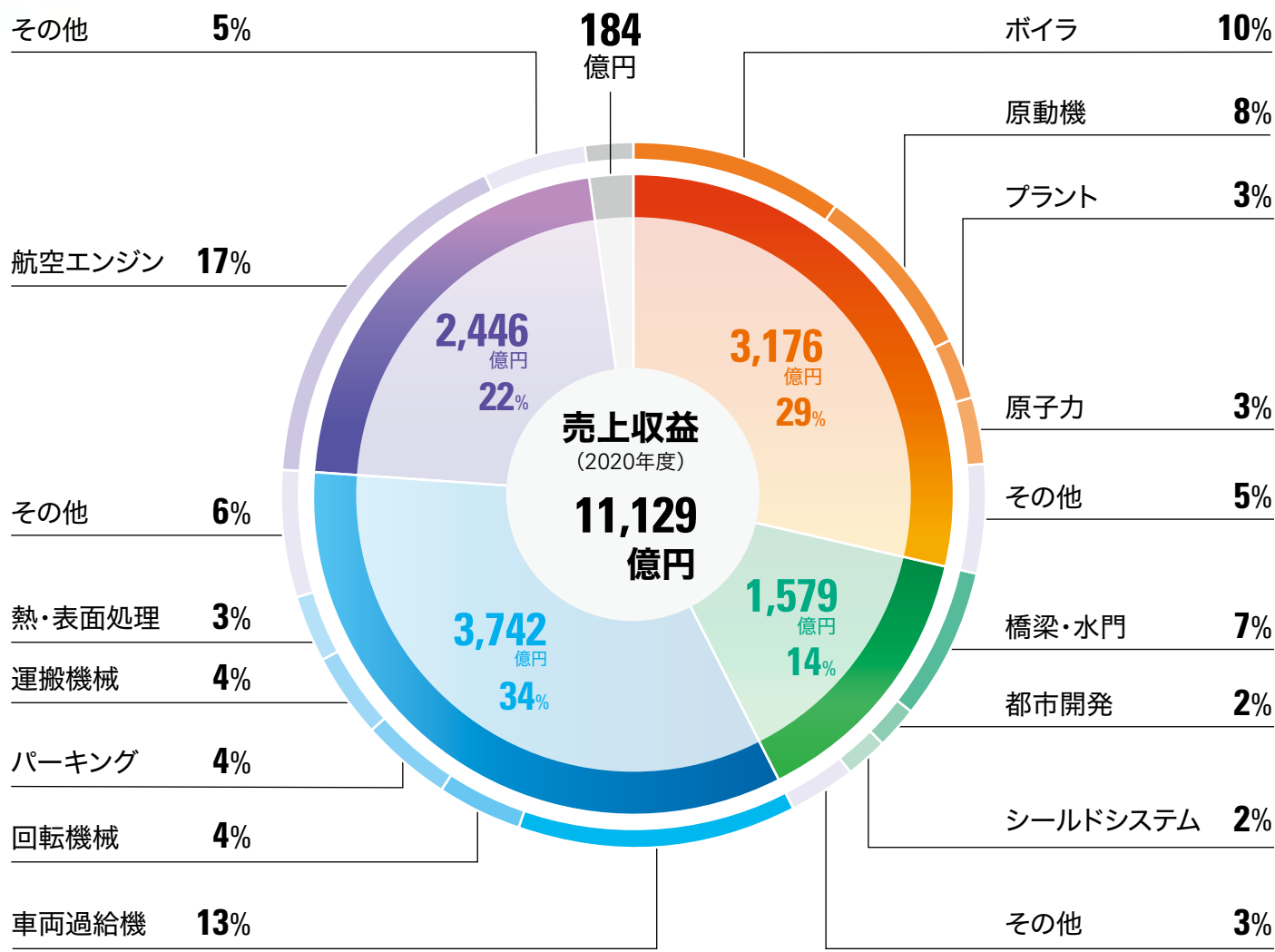
### 物流・産業システム

物流システム／産業機械

### 航空エンジン

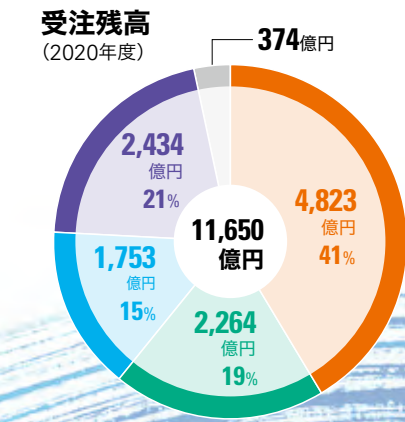
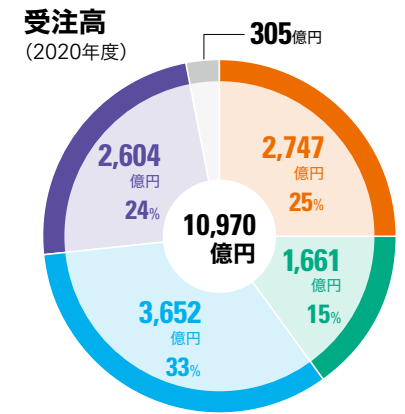
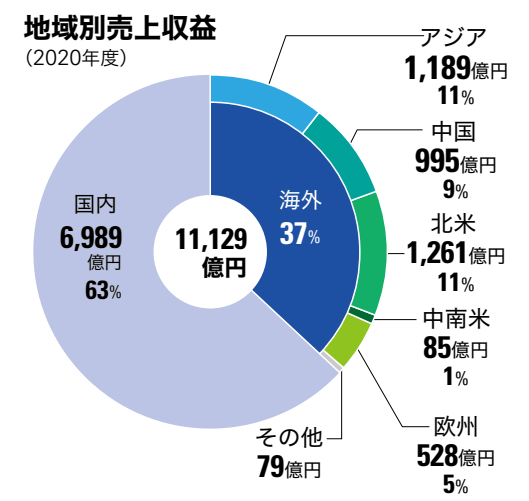
### ロケットシステム・宇宙利用

### 防衛機器システム



■ 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四捨五入しているため、各セグメントの合計が100%にならない場合があります。



# 事業の概況



## 資源・エネルギー・環境

### 事業環境

パリ協定において、世界の平均気温上昇の上限や温室効果ガス排出量の長期目標が掲げられました。日本でも「2050年カーボンニュートラル」の実現に向けた法改正案が閣議決定されるなど、脱CO<sub>2</sub>化への流れが加速しています。それに伴い、環境負荷低減に係る課題は、地域やお客さまにより多様化しつつも、将来の脱CO<sub>2</sub>化につながるテーマが増えてきています。

### 取組みの方向性

既存エネルギーインフラの高効率化やカーボンニュートラル・カーボンフリー燃料の利用を進めるとともに、アンモニアバリューチェーンの構築やカーボンリサイクルに関連する開発を加速し、「2050年カーボンニュートラル」の実現に向けて取り組んでいきます。

### 2020年度実績

#### 売上収益

ボイラで増収となったものの、プラントで減収

#### 営業利益

ボイラのライフサイクルビジネスの増収による増益および前年度の原動機、プラントでの採算性低下の収束により増益

#### 受注高

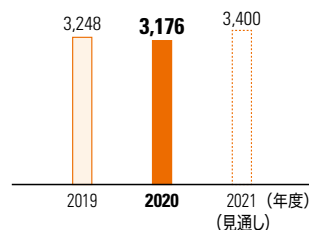
ボイラで前年度に大型工事を受注した反動で減少

### 2021年度見通し

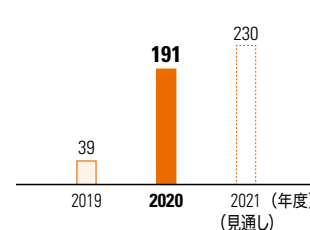
- 原子力や原動機のライフサイクルビジネスを中心に増収
- 上記の増収の影響に加え、原動機などの採算改善により全体として増益

※IFRS適用

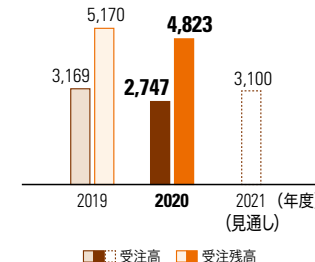
#### 売上収益 (単位：億円)



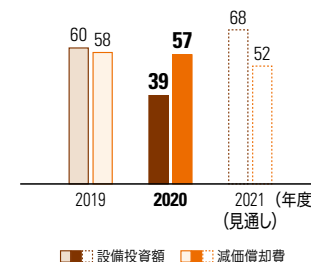
#### 営業利益 (単位：億円)



#### 受注高・受注残高 (単位：億円)



#### 設備投資額・減価償却費 (単位：億円)



## 社会基盤・海洋

### 事業環境

国内では、インフラ老朽化や災害の激甚化への対策として、保全工事の割合が増加しています。一方で、新設の大型プロジェクトは減少していく傾向にあります。海外市場は、先進国ではインフラ老朽化による保全工事の需要が堅調に推移する一方で、新興国では新設需要が旺盛です。ODA主導によるプロジェクト組成だけでなく、民間企業が社会インフラの運営・維持に関与するスキームが増加しています。

### 取組みの方向性

インフラ建設のみならず、橋梁・トンネルを軸に計画・運営・保守・保全まで含めたライフサイクルビジネスを国内およびグローバルに展開・拡大していくことで、強靱で持続可能な社会インフラシステムの提供に取り組んでいきます。

### 2020年度実績

#### 売上収益

橋梁・水門で前年度に大型案件を引き渡した影響で減収となったものの、都市開発の販売用不動産の売却や、シールドシステムで増収

#### 営業利益

都市開発、シールドシステムの増収および橋梁・水門の採算改善により増益

#### 受注高

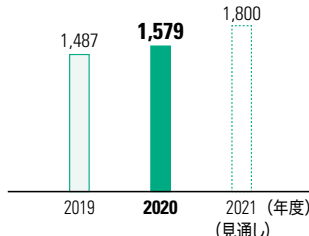
橋梁・水門で前年度に海外向けの大型案件を受注した反動で減少

### 2021年度見通し

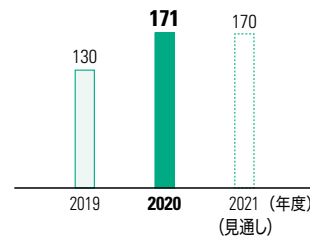
- 橋梁・水門で海外向け大型案件の進捗やライフサイクルビジネスの増加により増収
- 都市開発で前年度に販売用不動産の売却があった反動により減収となるものの、上記の増収の影響に加えて、交通システムの採算改善などにより、全体として営業利益は前年度並み

※IFRS適用

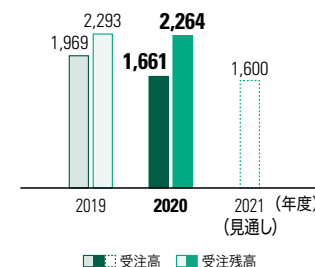
#### 売上収益 (単位：億円)



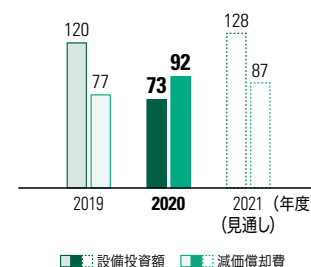
#### 営業利益 (単位：億円)



#### 受注高・受注残高 (単位：億円)



#### 設備投資額・減価償却費 (単位：億円)







## 産業システム・汎用機械

### 事業環境

中国を皮切りに、自動車産業における市況は回復段階に入っています。一方、新型コロナウイルス感染拡大による先行き不透明感から、産業システム関連における設備投資が抑制されている状況にあります。また、製品・サービスにおける環境負荷低減への社会的要請、生産人口の減少、消費者ニーズの多様化、デジタル化の進展といった社会変化はますます加速しています。それらに伴い、お客さまのニーズも多様化しています。

### 取組みの方向性

新型コロナウイルス感染拡大による事業活動への影響を最小限に抑えるとともに、ソリューション提案やデジタルを活用したサービスの高度化など、ライフサイクル全体にわたって、お客さまの多様なニーズに応え、産業インフラの発展に貢献していきます。

### 2020年度実績

#### 売上収益

運搬機械で増収になったものの、車両過給機や熱・表面処理で減収

#### 営業利益

運搬機械での増収や車両過給機での固定費削減などにより増益となったものの、農業事業での構造改革費用の計上により減益

#### 受注高

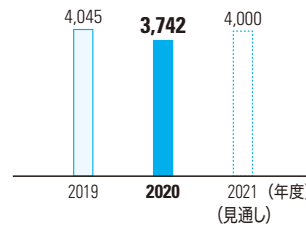
前年度に大型案件の受注があった運搬機械に加えて、車両過給機や回転機械で減少

### 2021年度見通し

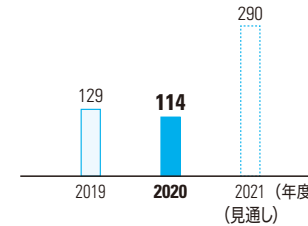
- 自動車部品関連事業である車両過給機や熱表面処理で、需要回復に伴い受注・売上が増加
- 上記の増収の影響に加えて、車両過給機を中心とした調達費削減や生産性改善などのコスト構造の強化により大幅増益

※IFRS適用

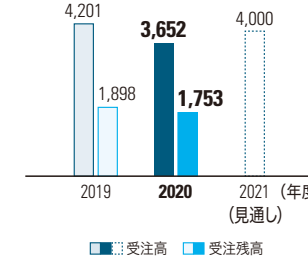
#### 売上収益 (単位：億円)



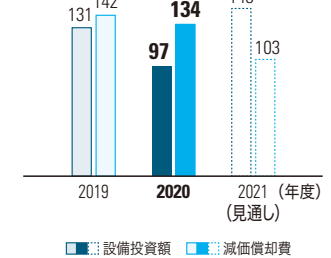
#### 営業利益 (単位：億円)



#### 受注高・受注残高 (単位：億円)



#### 設備投資額・減価償却費 (単位：億円)



## 航空・宇宙・防衛

### 事業環境

旅客需要の回復にはさらに時間を要することが想定され、引き続き事業への影響が避けられない状況にあります。一方で、当社のエンジンは、比較的新しいタイプの航空機に搭載されており、燃費をはじめ運用コストにおける優位性から優先的に運航されており、アフターマーケットの早期回復も期待されます。

### 取組みの方向性

民間エンジン事業では、環境変化に打ち勝つ事業体質の構築に向け、品質安定化などによるコスト構造強化を推進するとともに、アフターマーケット分野でのさらなる対応強化に取り組みます。また、高効率・低燃費な新型エンジンの開発、電動化やSAF(持続可能な航空燃料)の導入、独自技術・ものづくり力の高度化などを通じて、安全・快適・経済的で環境にやさしい航空輸送の実現に貢献していきます。防衛システム事業では、高度なシステム技術を基に、正面装備ならびに後方支援の高度化に対応し国家安全保障に貢献していきます。また、ロケットシステム・宇宙利用事業では、社会のニーズに合ったロケット・ラインナップ構築と打ち上げサービスや、さまざまな分野に向けて衛星データを活用したソリューションを提供していきます。

### 2020年度実績

#### 売上収益

新型コロナウイルス感染拡大の影響による旅客需要の減少により、民間向け航空エンジンで大幅減収

#### 営業利益

固定費の削減効果などは出ているものの、民間向け航空エンジンでの採算性の高いスベアパーツの販売減少による影響が大きく、営業赤字

#### 受注高

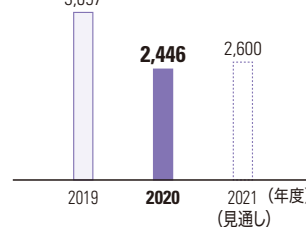
民間向け航空エンジンで減少

### 2021年度見通し

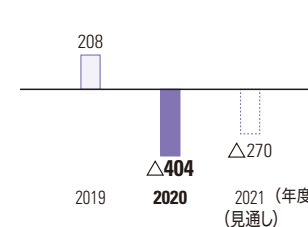
- 民間向け航空エンジンで、スベアパーツの販売増加による増益要因がある一方で、初期負担の重い、新型エンジンの販売増加もあり、需要回復に伴う利益貢献は織り込んでいない
- 新型エンジンの生産性改善を中心としたコスト構造の強化により、前年度比で赤字幅を圧縮

※IFRS適用

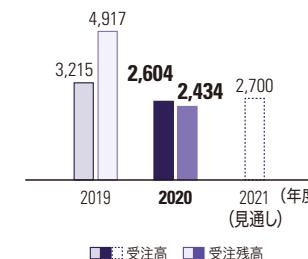
#### 売上収益 (単位：億円)



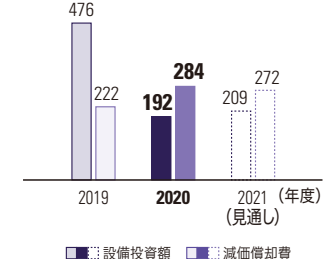
#### 営業利益 (単位：億円)



#### 受注高・受注残高 (単位：億円)



#### 設備投資額・減価償却費 (単位：億円)



## 社長メッセージ

# 「自然と技術が 調和する社会を創る」

## IHIらしいサステナビリティの在り方を目指して

産業革命以降、人類は技術によって進歩してきました。ところが、そこにはないがしろにされた大事なものがあつた——それが「自然」でした。私たちは、これまで、時代ごとに求められる製品を社会に提供してきましたが、経済合理性が優先され、自然環境に対する配慮は十分ではなかったと言えます。

今、激しく変化する世界の流れの中で、技術をもって私たちが社会に提供する価値とは何か、どのような形で社会に貢献していくのかを、私は徹底的に考え抜きました。出した答えは「自然と技術が調和する社会を創る」こと、です。

自然と共生し、自然の脅威から人びとの生活を守る。そのために自然と向き合い、技術をもって人々の豊かな暮らしを実現する。それがさまざまなインフラをつくる企業である、IHIグループがなすべきことだと考えています。

株式会社IHI  
代表取締役社長  
最高経営責任者

井手博

## 将来への不安を抱える社員との対話 —そこで感じたこと、社長としての決意

環境の変化が速く不確実性の高い現在において、確実な将来を予測することは非常に難しい。そのため、実現したい未来に向かって、さまざまなステークホルダーと対話し、試行錯誤を繰り返しながら、主体的に進んでいなくてはなりません。「対話」は、目指す姿を実現するために非常に重要だと考えています。

私は、2020年4月に社長に就任して以来、大事なステークホルダーである社員と継続して対話を行ない、国内外の社員の声に直接耳を傾けてきました。

— 会議室のドアを開けると、一斉に飛び込んでくる社員たちのまなざしには不安と期待が入り混じり、何ともいえない緊張が部屋の中にみなぎっていました。私は、そこに集まってくれたメンバーの顔を、一人ひとり見返しながら、車座に配されたパイプ椅子に浅く腰掛けました。

航空・宇宙・防衛事業領域の中核工場として、航空エンジンの大型部品を中心に製造しているIHI呉第二工場。新型コロナウイルス感染拡大の影響によって航空機の旅客需要が激減したことを受け、生産が大きく落ち込んだ中、社員との対話に臨みました。

「世界の航空会社の状況をニュースで見ると、会社への危機感が大きくなっている。」

「コロナ禍で民間向け航空エンジン部品の需要が下がっているが、回復期はいつごろと考えているのか。」

「今は人員を最小限に絞っているが、需要が戻った時に体制をすぐに立て直せるかわからない。」

この危機感を単なる不安で終わらせるのではなく、事業や企業風土を変革するための推進力に変えていかなければならない。社員の声を聴きながら、私は決意を新たにしました。



## 変化への適応, 持続的な成長のための 「プロジェクトChange」

新型コロナウイルス感染拡大の長期化は、IHIグループの事業に大きな影響をもたらしています。最も影響を受けたのは、民間向け航空エンジン事業で、2020年度は、各国の入国制限緩和が進まず航空機の旅客需要は急激に落ち込みました。2021年度に入ってから、ワクチン接種が進み、経済活動への制約が解除される動きは見られるものの、変異株による感染拡大もあり、旅客需要の回復には時間を要すると見込まれます。

私たちのビジネスに大きな影響をおよぼすもう一つの潮流として、政府の「2050年カーボンニュートラル宣言」をはじめとする、脱炭素を求める動きの高まりがあります。大規模石炭火力発電設備の新規建設が各地で凍結され、ボイラ事業を取り巻く環境が急速に悪化するなど、逆風を肌で感じています。

コロナショックや脱炭素に向けた動きなど、市場環境が大きく変化したことを受けて、環境変化に即した姿への変革を軸とした「プロジェクトChange」を策定し、実行に移しています。「プロジェクトChange」の大綱は、収益基盤のさらなる強化とライフサイクルビジネスの拡大を徹底して実行し、キャッシュを生み出すこと。それを原資として、3つの成長事業における新たな技術やビジネスモデルを創出することにあります。



## 自ら気づく機会をつくる ライフサイクルビジネス重視への意識改革

ライフサイクルビジネスは、納めた製品の運転状況をリアルタイムで把握し最適な運用をサポートする、故障の予兆をとらえてメンテナンスを行なうといった事業の収益性を高める鍵です。しかしながら、どの部門においてもメン

テナンスやアフターサービスは脇役という意識が根深くあり、それを変えるのは容易なことではありませんでした。資源・エネルギー・環境事業領域長を務めていた時、意識改革のためには、ライフサイクルビジネスの重要性に自ら気づく機会をつくるべきである、と考えた私は、ボイラ設計のキーパーソンを豪州のお客様さまのところへ派遣しました。

環境意識の高い豪州では、すでに再生可能エネルギーが主流になりつつあります。その中で、石炭火力発電は出力の不安定な再生可能エネルギーの調整電源としての役割を担っており、15～20%程度の低い負荷で稼働させることが求められます。そのためには、長く運転していただけるよう設備の延命が重要になってくる、その現実を目の当たりにして、彼の頭の中は切り替わりまし

た。豪州から帰ってきた彼をメンテナンス部隊に配置し、そこに人員もシフトすることで、新設からライフサイクルビジネス重視に、軸足が置き換わっていきま

## 社会課題を解決し、 持続的に成長するための成長事業

IHIグループにとって、成長事業を創出するための技術開発は経営戦略そのものであり、トップダウンでやるべきだと考えています。そのため、2021年4月に社長直轄の「戦略技術統括本部」を新設し、既存事業の枠を超え、グループ横断での技術開発を進めることとしました。当本部が成長ビジョンと開発プランを策定し、技術開発本部・事業領域・SBUがそれを実行する体制を取ることで、経営資源を集中させつつ開発のスピードを上げ、成長事業の創出を進めていきます。

私たちは「プロジェクトChange」の中で、「自然と技術が調和する社会」に必要なインフラとは何かを考え、社会課題解決に資する成長事業を再定義しました。安全・快適・経済的で環境にやさしい「航空輸送システム」、脱CO<sub>2</sub>・循環型社会と快適で安心な自律分散コミュニティを実現する「カーボン

ソリューション」、強靱で経済性・環境性に富んだ社会インフラの開発による「保全・防災・減災」の3つです。

持続可能な社会の実現のためには、いずれの事業においても、カーボンニュートラルを目指さなければなりません。2050年のゴールから逆算して打ち手を考えることはもちろん、同時にカーボンニュートラルまでの移行(トランジション)の取組みも着実に進める必要があります。社会の要請が不連続に変わっても、社会の仕組みは不連続には変えられません。だからこそ、高効率化や運用の改善、既存のインフラを活かしつつCO<sub>2</sub>排出量を削減する技術の活用が求められます。

IHIグループが注力しているアンモニアの燃料利用の分野では、既存の火力発電所においてアンモニア混焼を実証しながら、CO<sub>2</sub>排出量を段階的に下げていき、将来的には、アンモニア100%燃料利用の「ゼロエミッション火力」を目指しています。

## 一人ひとりが活躍できる環境づくり

変化に強い企業になるためには、変化への対応力の高い「打てば響く」人材が求められます。これまでは、部門ごとに人材を抱え込み、他へ出さない傾向がありました。こうした慣習は、特定の分野のスペシャリストを育てることに適していましたが、成長の機会を奪う側面もあったと思います。変化の時代では、性別や国籍といった属性だけではなく、スキルやタスクの多様性も広がっていかなくてはなりません。だからといって、やみくもに人を動かせばよいというものではなく、個人のやりたいことと会社の方向性がマッチした、個々のキャリアプランに基づいていることが重要です。

「ワークライフバランス」という言葉がありますが、私は、ワークはライフの一部だと考えています。介護や育児はもちろん、ボランティアや自己研鑽など、それぞれのライフがあるはずで、それが充実していない状態で仕事に集中できるでしょうか。ライフがあつてのワークととらえ、一人ひとりの事情に合わせた働き方に変えていく、この部分は、大変ですが丁寧にやっていきたいところです。

コロナ禍をきっかけとして大きく変わりつつある働き方については、新たに設置した「スマートワーク推進部」がけん引役となり、さらに柔軟に変えていきます。距離や場所に依存しないリモートワークの定着や、電子決裁の適用拡大に加え、業務プロセスや作業を自動化するグループ共通基盤を導入するなど、さまざまな手を打っているところです。

## ガバナンスを徹底し、成果を上げる

ガバナンスは企業活動の土台であり、ここを疎かにして成長はありません。

IHIグループでは、過去の不適切事案の教訓を決して風化させないために、民間航空機エンジン整備事業に関する是正措置報告書を国土交通省に提出した5月10日を「コンプライアンスの日」と決めました。この日には、私から全社員へ向けたメッセージの配信や、コンプライアンスに関する対話活動を各職場で実施しました。おかしいと思ったことを言い合える、気持ちよく働ける職場

をつくるのが、コンプライアンス問題を起こさない企業風土づくりにつながるものと信じています。

プロジェクト遂行上のリスクについては、見積り体制を強化したことで、大きな下振れは大幅に低減させることができました。今後は、「プロジェクトChange」による新分野案件の増加が予想されるため、リスクと成果のバランスの見極めが重要になると考えています。プロジェクトの検討段階から多面的に評価し、リスクへの対応策を着実にこなすことで、成長事業の実現へとつなげていきます。

## 社員との対話の継続とその意義、私たちが目指す姿

—— 自分たちの仕事や会社の先行きに不安を抱いている社員たちの言葉を受け止め、IHIグループが目指す未来について、私は自分の考えを正直に話しました。お互いの考えていることをやりとりしていく中で、だんだんとメンバーの表情もほぐれていき、前向きな意見も出てくるようになりました。



「今まで、忙しさにかまけてできていなかった工程の見直しをしたい。」  
発想の転換でマイナスをプラスの方向に変えていこうとする、若手スタッフ。  
「こういう時だからこそ、成長、未来、みたいな話をしたい。」  
少し照れながら夢を語る、ベテラン職長。

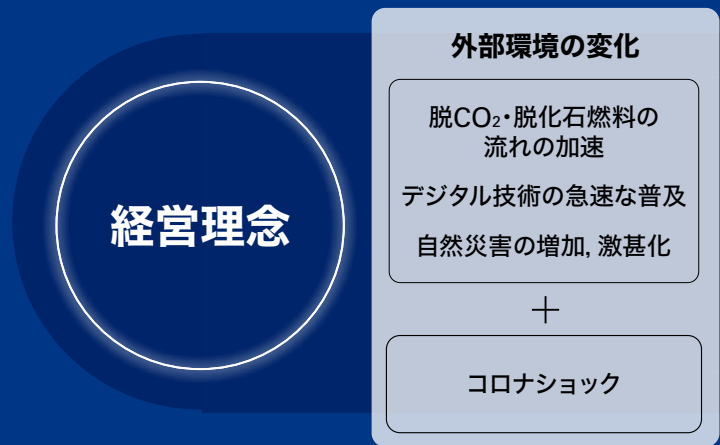
彼らの姿を見て、この会社には変化に挑戦し乗り越えていく力が十分にあると、私は確信しました。

持続可能な社会へと世界を変えていくことは、一社だけの力で到底できるものではなく、グローバル規模でのパートナーシップが必要です。ステークホルダーの皆さまと対話し、その期待に応えるべく最後までやり切る。そして、持続可能な社会を実現する。これが私たちIHIグループの目指す姿です。

どうか、皆さまのお困りごとや私たちへの期待など、忌憚のないお言葉をいただければ幸いです。

## 価値創造プロセス

時代時代の社会課題に取り組み  
持続可能な社会の実現に貢献するとともに  
企業として成長を続ける



IHIグループの  
重要な資産

**技術**  
**人材**  
**財務基盤**

IHIグループは将来のありたい姿である「自然と技術が調和する社会を実現する」ため、2022年度を最終年度とする「プロジェクトChange」のもと、さまざまな「変革」を推進しています。

## 「プロジェクト





# Change

## インフラを支える事業

## 社会課題に取り組む成長事業

💡  
資源・エネルギー・環境

🏗️  
社会基盤・海洋

🏭  
産業システム・汎用機械

✈️  
航空・宇宙・防衛

脱CO<sub>2</sub>・循環型社会と  
快適で安心な自律分散  
コミュニティを実現する  
「カーボンソリューション」

強靱で経済性・環境性に  
富んだ社会インフラの開発による  
「保全・防災・減災」

安全・快適・経済的で  
環境にやさしい  
「航空輸送システム」

## 社会に提供する価値

脱CO<sub>2</sub>の実現

防災・減災の実現

暮らしの豊かさの実現

将来のありたい姿

**自然と技術が  
調和する  
社会を創る**

持続可能な  
社会の実現

## SDGsの達成に貢献

7 再生可能エネルギーをみんなに  
そしてクリーンに

9 産業と技術革新の基盤をつくろう

11 住み続けられるまちづくりを

13 気候変動に具体的な対策を

## 中期経営計画「プロジェクトChange」

IHIグループは、中期経営計画「グループ経営方針2019」の基本的なコンセプトを継承しつつ、2022年度までの期間を環境変化に即した事業変革への準備・移行期間と位置づけた「プロジェクトChange」を2020年11月に策定し、実行しています。「プロジェクトChange」のもと、環境変化に打ち勝つ事業体質へ変革し、財務戦略の実行を通じて収益基盤の強化をはかり、ライフサイクルビジネスの拡大を着実に推し進め、成長軌道への回帰を早期に実現します。そのうえで、持続可能な社会の実現に資する成長事業の創出に向けた取組みを加速し、事業ポートフォリオの変革を推進します。

### 「プロジェクトChange」の位置づけ



### 2022年度 経営目標 (IFRS)

投下資本収益性	ROIC (税引き後) <sup>※1</sup>	10%以上
収益性	営業利益率	8%以上
キャッシュ創出力	CCC <sup>※2</sup>	80日

※1 ROIC (税引き後) = (営業利益+受取利息・配当金) 税引後 / (親会社の所有者に帰属する持分+有利子負債)

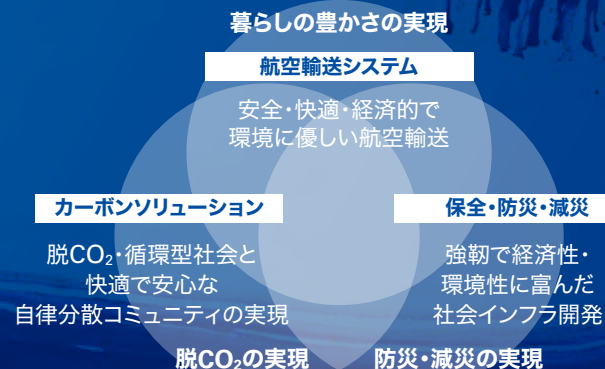
※2 CCC (キャッシュ・コンバージョン・サイクル) = 運転資本 ÷ 売上収益 × 365日

## 「ESGを価値観の軸においた社会・環境に配慮した適切な経営」

### 「プロジェクトChange」の力点

成長軌道への回帰	<ul style="list-style-type: none"> <li>収益基盤のさらなる強化</li> <li>ライフサイクルビジネスの拡大</li> </ul>
環境変化に打ち勝つ事業体質 ～価値創造の原動力～	<ul style="list-style-type: none"> <li>人材再配置</li> <li>多様な人材の活躍</li> <li>新たな働き方</li> </ul>
財務戦略	<ul style="list-style-type: none"> <li>キャッシュ創出力の強化</li> <li>資金の最適配分</li> <li>財務健全性</li> </ul>

### 成長事業の創出 ～社会課題への取組み～



# 「プロジェクトChange」の進捗

## ■ 総括

「プロジェクトChange」の初年度は、業績面において、新型コロナウイルス感染拡大の影響を大きく受ける結果となりました。

売上収益については、民間航空機エンジンの大幅な減収により、前年度比11.9%減の1兆1,129億円となりました。

営業利益は、ライフサイクルビジネスの拡大、資源・エネルギー・環境事業領域での前年度までの採算性低下が概ね収束したほか、固定費などの削減や不動産の売却による増益はありましたが、民間航空機エンジンの減収などの影響が大きく、前年度比198億円減益の279億円となりました。

### 2020年度実績

売上収益	11,129 億円
営業利益	279 億円
営業利益率	2.5 %

## ■ 現状評価

### 環境認識

- ・航空需要の回復遅れ、脱炭素・電動化の流れのさらなる加速
- ・目まぐるしく変わる経営環境、将来の不確実性の継続

### 成果

- ・航空・宇宙・防衛を除き、前年度を上回る営業利益を確保、ライフサイクルビジネスの売上収益は増加
- ・「成長事業の創出」に向けた体制と仕組みを整備

### 課題

- ・キャッシュ創出力強化の徹底
- ・「成長事業の創出」の具体化とスピーディな実行
- ・事業変革に伴うリスクとさらなる環境変化への対応

## ■ 取組み

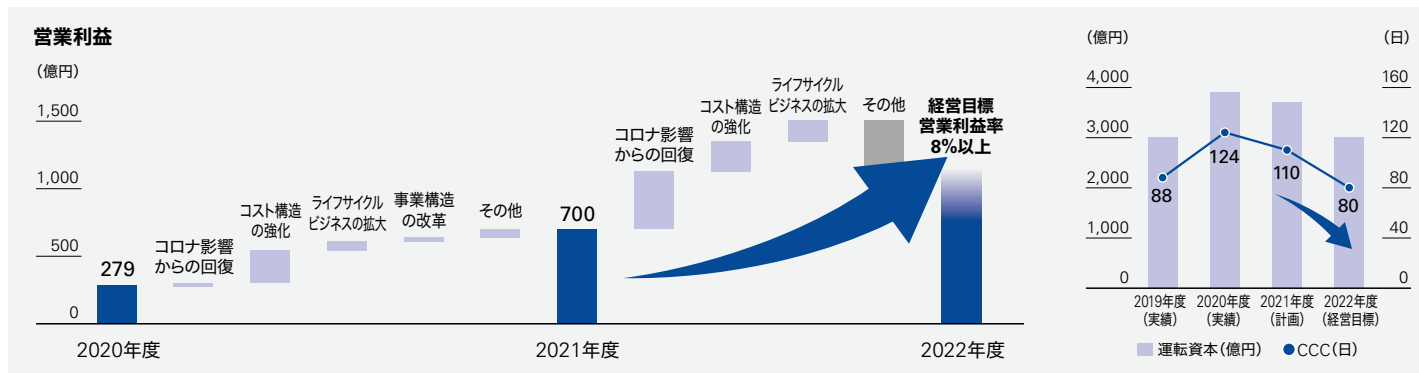
### 経営目標

**収益性：2022年度経営目標 営業利益率8%以上**

コスト構造の強化、ライフサイクルビジネス拡大、事業構造改革をさらに加速

**キャッシュ創出力：2022年度経営目標 CCC80日**

余剰在庫削減、入金管理の厳格化など、運転資本削減の徹底  
業務プロセス・生産管理まで踏み込んだ改革の推進



## ■ 成長軌道への回帰

### 構造改革

ライフサイクルビジネス (LCB) の拡大

成果	ライフサイクルビジネスの売上収益は前年度比13%増加 (航空・宇宙・防衛事業を除く)
課題	グループ全体での組織横断的な拡大/グローバル展開

### リソースシフト

成果	事業構造の変化に応じた全社・領域ワイドなリソースシフトが着実に進捗 (約800名シフト)
----	--

### コスト構造の強化

成果	生産性改善、業務プロセス合理化などの構造改革が着実に進捗
課題	成功事例のグループ全体への水平展開と構造の定着

## ■ 環境変化に打ち勝つ事業体質

### 事業体質の変革

成果	多様性に富んだ人材の活躍が可能な環境を整備
----	-----------------------

## ■ 成長事業の創出

### 【成長事業の展開状況】

#### カーボンソリューション

エネルギー分野における脱CO<sub>2</sub>に向けた事業展開を加速  
燃料アンモニアの利用拡大に向けた事業検討が進捗  
産学官パートナーシップの本格化

#### 航空輸送システム

航空エンジン、ロケットシステム事業の技術開発が着実に進捗  
航空機システムへ進出

#### 保全・防災・減災

気候変動により増加する様々な災害に対し、社会インフラ (河川・交通) の最適なオペレーションと被害を最小化するシステムをグローバルに提供

### 【成長事業の創出に向けた体制】

既存事業の枠を超えてグループ全体最適を行なう社長直轄組織を新設  
戦略技術統括本部 (2021年4月設立)

### 【投資の考え方】

投資水準 (3年間で約3,800億円) の3割以上を成長事業の創出に充当する方針  
保有資産のタイムリーな現金化、不活用資産の売却

# 特集 / 成長事業の創出

## 成長事業創出のために

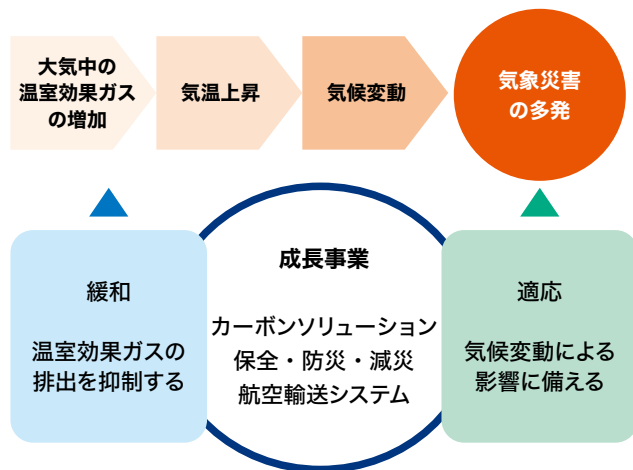
### 成長事業の定義

IHIグループは、SDGs（持続可能な開発目標）の達成に向けて、“自然と技術が調和する社会”を目指しています。

持続可能な社会の実現には、社会に大きな影響をもたらす気候変動への取り組みが必要です。温室効果ガスの排出を抑制すること（脱CO<sub>2</sub>）、多発化・甚大化する気象災害に備えること（防災・減災）、さらには暮らしの豊かさを実現することをIHIグループが取り組むべき社会課題としました。

これらの社会課題への取り組みに事業機会を見出し、IHIグループの成長をけん引していく事業を「カーボンソリューション」「保全・防災・減災」「航空輸送システム」と定義しました。

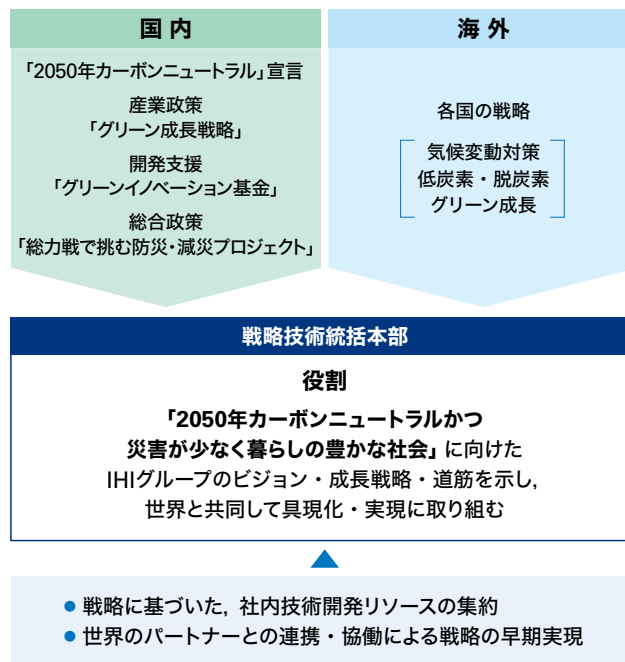
IHIグループの総力を結集して、これらの成長事業の創出に向けた取り組みを加速し、持続可能な社会の実現に貢献していきます。



### 成長事業の創出に向けた体制

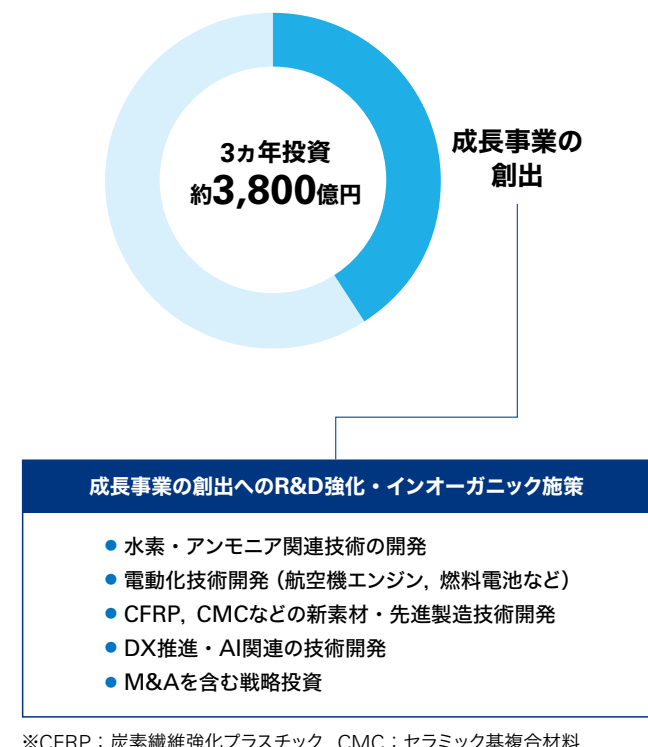
「プロジェクトChange」のもと、これまで長期視点での成長事業のシナリオの検討を進めてきました。これからは、成長事業の具体的な姿と目標、そこに至るまでの道筋、施策を早急に確立し、迅速に実行していく必要があります。

そこで、2021年4月にグループ全体の戦略技術を統括し、「成長事業の創出」の中心的役割を担う社長直轄組織「戦略技術統括本部」を設立しました。



### 成長事業への投資

3年間の投資水準は、約3,800億円を見込んでおり、成長事業の創出のために、投資水準の30%以上を充当する計画です。また、事業ポートフォリオの変革に向けた資金ニーズに応じて、固定資産の譲渡などを機動的に行なう方針です。



## リソースの集中

成長事業創出の第一歩として、2021年8月、当社の子会社である明星電気株式会社(以下、明星電気)を完全子会社化しました。

成長事業のうち、特に「保全・防災・減災」事業において、明星電気がこれまで取り組んできた気象防災事業を組み合わせることで、より確実に災害に備えることができるようになります。また、センシングや電気・制御系の人材など、得意としてきた「地球を測る技術」を活用することで、シナジー効果が発揮されます。さらには、宇宙環境利用などの分野での新規事業創出にも取り組んでいく予定です。

事業の枠を取り払い、グループ全体のリソースを集中することによって、新たな成長事業の創出に向けた取組みを加速していきます。

## ▶創出するソリューション

現在、気象予報技術を複数のビジネス分野に応用することが可能か、実証を行なっています。こうした活動で実績を重ねていくことで、リスク分野、防災分野、エネルギー分野、農業分野、海運分野などのビジネスでも、中長期気象予報を有効活用できると考えています。



※SCM：サプライチェーンマネジメント

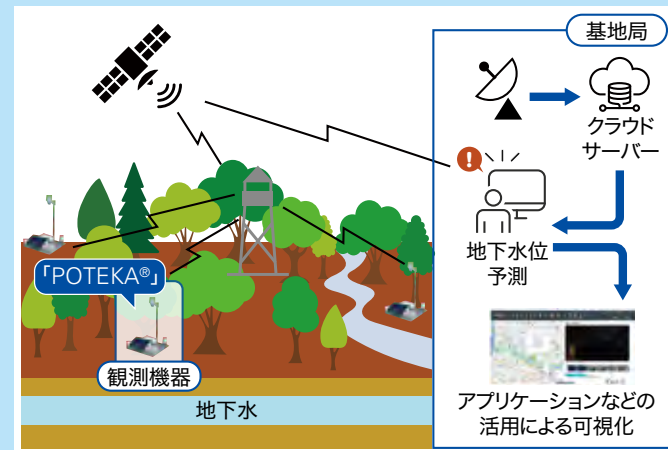
## ▶明星電気の主な事業概要



## TOPICS

### 宇宙利用による防災・減災

住友林業株式会社の森林管理技術にIHIのセンシング・気象ビッグデータ技術を組み合わせ、泥炭火災の防止に取り組んでいます。



地下水水位予測システムイメージ図

# 特集 / 成長事業の創出 **カーボンソリューション**

## 2050年カーボンニュートラルの実現に向けて



### エネルギー × カーボンニュートラル

#### 今後予想される社会

2050年のカーボンニュートラルを実現するために、水素やアンモニア、再生可能エネルギーの利用を中心とする社会へ移行していくことが予想されます。

#### ソリューション

##### アンモニア利用

燃焼してもCO<sub>2</sub>を排出しないアンモニアは、CO<sub>2</sub>排出量削減に即効性があり、既存発電設備での利用が可能です。また、アンモニアの製造・流通システムは実用化されていることから、アンモニアバリューチェーンの早期確立を通じて、カーボンニュートラルに貢献します。

▶アンモニアバリューチェーン早期確立を目指して、国内外企業と共同開発を推進、規格策定に参画

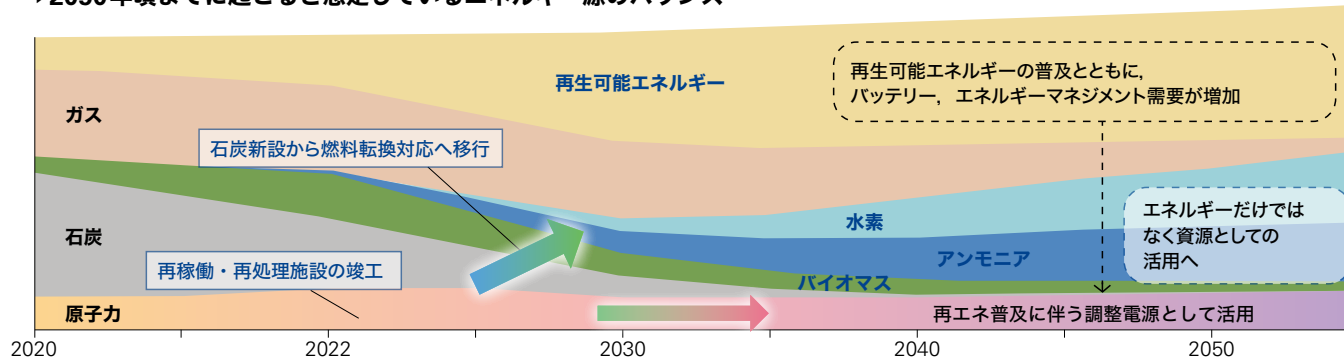


石炭・アンモニア混焼時火炎



2,000kW級アンモニア混焼ガスタービン

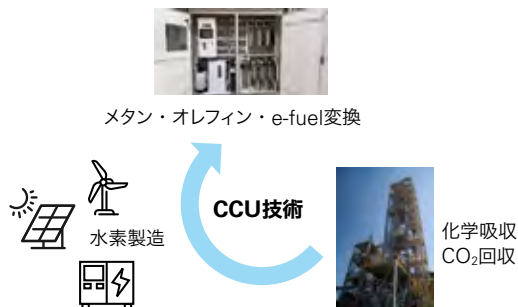
#### ▶2050年頃までに起こると想定しているエネルギー源のバランス



#### カーボンリサイクル

CO<sub>2</sub>を回収し貯蔵するCCS (Carbon dioxide Capture and Storage) や回収したCO<sub>2</sub>を有価物化するCCU (Carbon dioxide Capture and Utilization) にも取り組んでいます。

#### ▶メタン、オレフィン、e-fuelに続く、CO<sub>2</sub>由来の高付加価値物質の探索



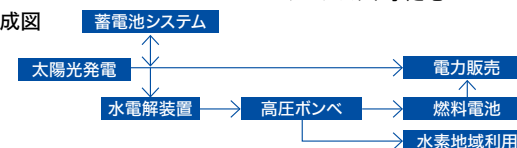
#### 再生可能エネルギーの最適利用(エネルギーマネジメント)

地域でつくられた再生可能エネルギー電力を地域内で完全利用するために、再生可能エネルギーの余剰電力を貯める、あるいは変換しておき、需要があるときに使えるようにする、地産地消型エネルギーマネジメントシステム(EMS)を開発し、運用しています。

#### ▶再生可能エネルギー利用の最適制御



#### システム構成図



#### 豪州コーガン水素実証プロジェクト

▼豪州コーガン水素実証プロジェクトのプレスリリースはこちらをご参照ください。  
[https://www.ihico.jp/ihico/all\\_news/2020/resources\\_energy\\_environment/1197000\\_1601.html](https://www.ihico.jp/ihico/all_news/2020/resources_energy_environment/1197000_1601.html)

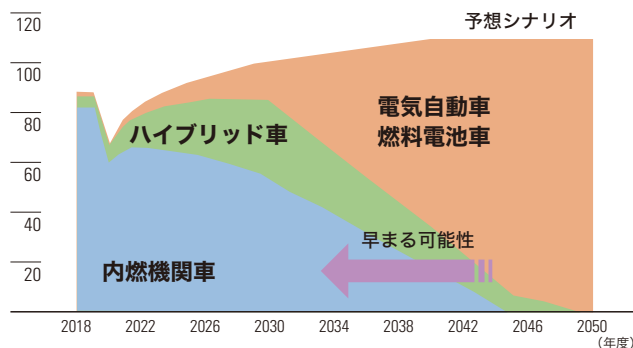


## モビリティ × カーボンニュートラル

### 今後予想される社会

カーボンニュートラル実現に向けて、自動車業界では電気自動車(EV: Electric Vehicle)や燃料電池車(FCV: Fuel Cell Vehicle)への移行が進んでいます。電動化の流れは、予想しているより早まることも考えられます。

#### ▶自動車生産台数(百万台)



### ソリューション

#### モビリティの効率化

電動車への移行が進む期間には、ハイブリッド車に既存ターボを応用することでシェアを確保します。電動化の流れが早まることを視野に入れながら、プレミアムカー向け電動アシストターボ(EAT: Electrically Assisted Turbocharger)や燃料電池車商用車向け電動ターボチャージャー(ETC: Electric Turbocharger)などの事業化を進めていきます。

#### 電動アシストターボ

電動アシストターボは、圧縮機とタービンの間にモーターを配置したターボチャージャーで、排気エネルギー駆動タービンと電動モーターを持つことで、排気ガスエネルギーが不足する時に電力が使えるため、空気圧縮機能を幅広い条件下で実現することができます。また、シングルターボで低速から高速までのあらゆる領域で電気エネルギーによる加速が可能であり、電力回生もできるという特長があります。これらの特性から、今後のエンジンシステムの性能向上に寄与する製品です。

#### ▶プレミアムカー向け 電動アシストターボ



#### 燃料電池車向け電動ターボチャージャー

IHIの電動ターボチャージャーは、空気軸受の採用によりオイルフリーを実現することで、燃料電池で使用される触媒の潤滑油ミストによる被毒問題を解消しています。また、燃料電池からの排気をタービンで回収することで、システムの高効率化を実現し、小型化・軽量化に貢献ができるという2つの大きな特長があります。

燃料電池システムは、航空機向けなど自動車分野以外への展開も推進していきます。これらの電動製品開発を進め、カーボンニュートラルの実現に貢献していきます。

## TOPICS

### 世界最大手の自動車パワートレイン エンジニアリング会社・AVL社と 燃料電池システム向け電動ターボチャージャーの 技術協力協定を締結

IHIは、世界最大手の自動車パワートレインエンジニアリング会社 AVL LIST GmbH (本社：オーストリア共和国グラーツ市、以下、AVL社)と、燃料電池システム向け電動ターボチャージャーに関し、技術協力協定を締結しました。

IHIの電動ターボチャージャー(ETC: Electric Turbocharger)は、燃料電池車に搭載される燃料電池システムにおいて、重要な要素である酸素(圧縮空気)の供給を担っています。

AVL社にて現在開発中の商用車向けHytruck<sup>®</sup>燃料電池システムに、IHIが開発中のETCを搭載する予定であり、すでに試作品を供給しています。AVL社とIHIは、他のプロジェクトにおいても、さらなる協力を計画しています。

※ オーストリア政府によりサポートを受けているAVL社の開発プロジェクト名



#### ▶燃料電池システム向け 電動ターボチャージャー

カーボンニュートラルな電力を供給する

アンモニアプロジェクト

2050年のカーボンニュートラル社会の実現を目指し、エネルギー分野では、発電時にCO<sub>2</sub>を発生させない水素の利用拡大が期待されています。中でも、アンモニア(NH<sub>3</sub>)は、水素含有量の高さ、運搬・貯蔵のしやすさ、すでにインフラが整っていることなどから、新たなエネルギー源として注目されています。

世界初 2,000kW級ガスタービンで  
液体アンモニアの70%混焼に成功

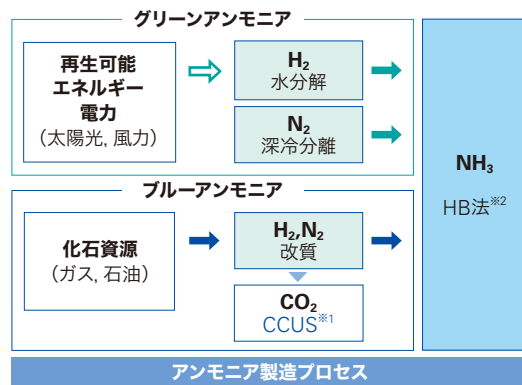
IHIは、液体アンモニアを燃焼機内に直接噴霧して天然ガスと混焼させる2,000kW級ガスタービンの技術を開発し、世界で初めて熱量比率70%の液体アンモニアを安定燃焼させることに成功しました。また、100%液体アンモニア専焼での運転にも限定的に成功しました。

※本開発は、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)からの委託事業「液体アンモニア直接噴霧ガスタービンシステムの研究開発」において実施したものです。

▶液体アンモニアと天然ガスを  
混焼した2,000kW級  
ガスタービン  
(IHI横浜事業所内)



▶アンモニアが運ぶ価値



<b>発電</b> BTG <sup>※3</sup> 、GT <sup>※4</sup> 、 SOFC <sup>※5</sup>
<b>加熱</b> 工業炉、化学、 製鉄
<b>冷熱</b> 倉庫、ビルなど の冷却空調
<b>水</b> 飲料、農業
<b>活用事例</b>

※1 CCUS  
Carbon dioxide Capture,  
Utilization and Storage  
CO<sub>2</sub>の回収・利用・貯留

※2 HB法  
ハーバー・ボッシュ法  
アンモニアを合成する方法

※3 BTG  
ボイラー・タービン発電  
設備

※4 GT  
ガスタービン

※5 SOFC  
Solid Oxide Fuel Cell  
固体酸化物形燃料電池

大型の商用石炭火力発電機における  
アンモニア混焼に関する実証事業

株式会社JERAとともにNEDOの助成事業「アンモニア混焼火力発電技術研究開発・実証事業」に応募し、採択されました。本事業は、大型の商用石炭火力発電機において石炭とアンモニアの混焼による発電を行ない、アンモニア混焼技術を確立することを目的としています。2024年度にアンモニア20%混焼を目指しています。

CO<sub>2</sub>フリーアンモニアのバリューチェーン構築

今後、燃料アンモニアの利用を進めるには、大量かつ安価でクリーンなアンモニアの供給を実現する必要があります。IHIは、グリーンアンモニアやブルーアンモニアといったクリーンなアンモニアのサプライチェーンの構築に積極的に関与し、アンモニアの社会実装を進め、脱CO<sub>2</sub>・循環型社会の実現に貢献していきます。



私はこれまで、営業として火力発電用ボイラや石油化学プラントといった化石燃料主体のビジネスに取り組んできました。その一方で大学院に在学し、新規事業としてアンモニアビジネスをテーマに修士論文を書こうと上司に相談したことがきっかけで、アンモニアプロジェクトに参画することになりました。

同プロジェクトではパートナー戦略の立案や取組みを社外に発信するためのマーケティング戦略などを担当しています。2050年のカーボンニュートラル社会の実現を目指し、ここ数年でお客さまのマインドも含め脱CO<sub>2</sub>へ向けた流れが、一気に加速していると感じます。

アンモニアビジネスをIHIの収益を支える事業に育てるとともに、水素利用やエネルギーマネジメントなど、さまざまな新規ビジネスの立ち上げに貢献していきます。



株式会社IHIプラント 事業推進統括部 営業部  
土川 純平



## 事業活動における取組み 脱CO<sub>2</sub>と防災・減災の実現に向けて



### IHI横浜事業所における取組み

#### ガスエンジンコージェネレーションシステム発電所

#### CO<sub>2</sub>排出量削減と防災性向上の実現

IHIの横浜事業所では、「2035年にCO<sub>2</sub>排出量50%削減」を目指しています。事業活動によるCO<sub>2</sub>排出量の削減と防災性向上のため、「ガスエンジンコージェネレーションシステム(CGS)発電所」を完成させ、2021年4月より運転を開始しました。

本発電所は、CO<sub>2</sub>排出係数が小さいクリーンな都市ガスを燃料とする同クラス最高効率のガスエンジン(株式会社IHI原動機製4000kW)とその排温水により発電するバイナリー発電機(IHI製100kW機)をパッケージにしたものです。

### 環境性

本設備の導入により、横浜事業所全体で約1,400トン/年、2019年度比4%のCO<sub>2</sub>排出を低減することができる見込みです。本発電所とあわせ、エネルギーマネジメントシステムを導入し、本発電所や事業所内施設の電力利用状況の見える化、蓄積したデータを利用したエネルギー供給・需要の最適化を実現することで、一層のCO<sub>2</sub>排出量削減に取り組んでいく方針です。

CO<sub>2</sub>排出量削減 約1,400トン/年

### 防災性

本発電所は津波対策、ガス供給途絶対策を考慮して設置場所を選定し設計するとともに、災害時に電力事業者が停電した場合でもガスエンジンで発電できるようにブラックアウトスタート機能を有しています。

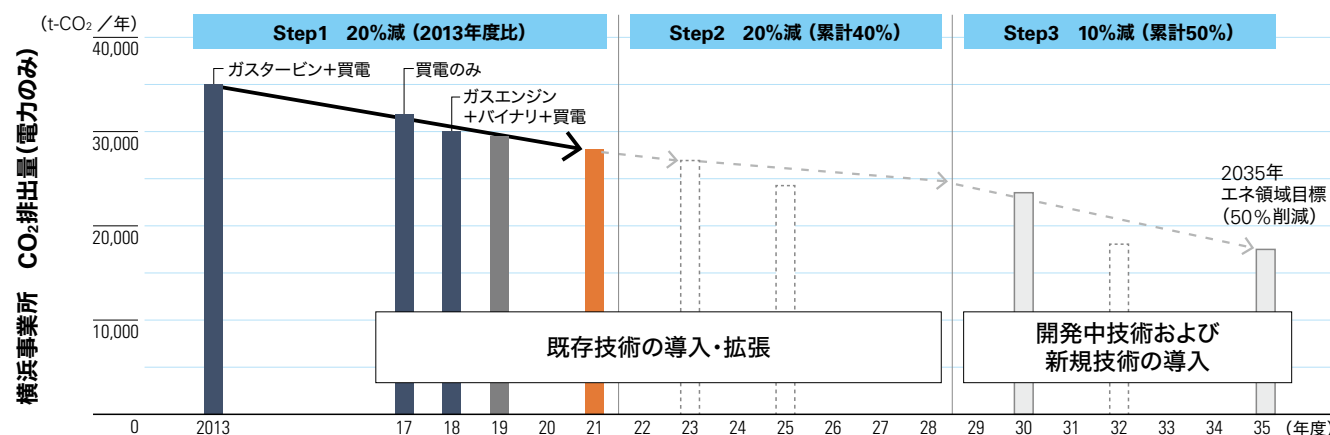
これらの防災対策によって、横浜市が定める「一斉帰宅抑制の基本方針」や「災害時における施設などの提供協力に関する協定書」に基づき、災害時に電力供給や公共交通機関の運行に支障が発生した場合でも、従業員や外部からの帰宅困難者を合計約3,800人、事業所内に一定期間待機させることが可能となります。

帰宅困難者  
待機可能人数 約3,800人

### ▶ガスエンジンコージェネレーションシステム(CGS)発電所



### ▶横浜事業所における2035年までのCO<sub>2</sub>排出量削減ロードマップ ※2021年度、見直し中



## 特集 / 成長事業の創出 航空輸送システム

### 安全でクリーンな空の移動を目指して

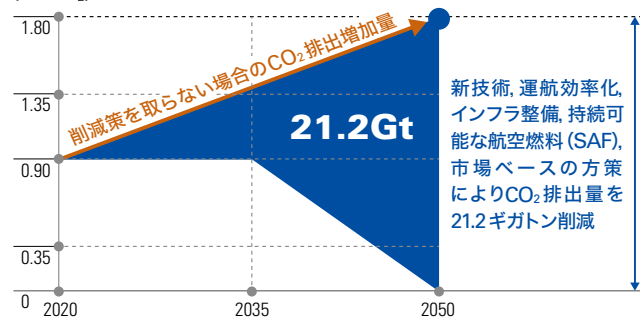


#### 航空業界のCO<sub>2</sub>排出量削減目標

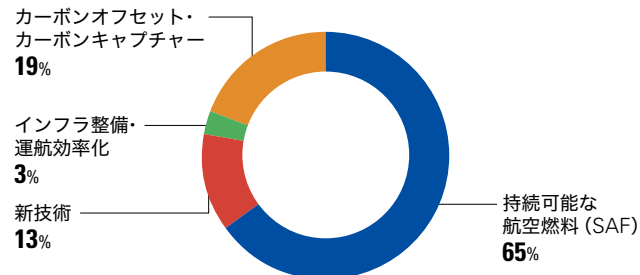
航空業界においても、環境にやさしい航空輸送を実現するためのCO<sub>2</sub>排出量の削減が課題となっています。

国際航空運送協会 (IATA) は、2021年10月に開催した年次総会で、2050年に航空機のCO<sub>2</sub>排出量を実質ゼロとする目標を採択しました。

#### ▶ ネットゼロへ：2050年に向けた航空機によるCO<sub>2</sub>排出削減目標 (Gt CO<sub>2</sub>)



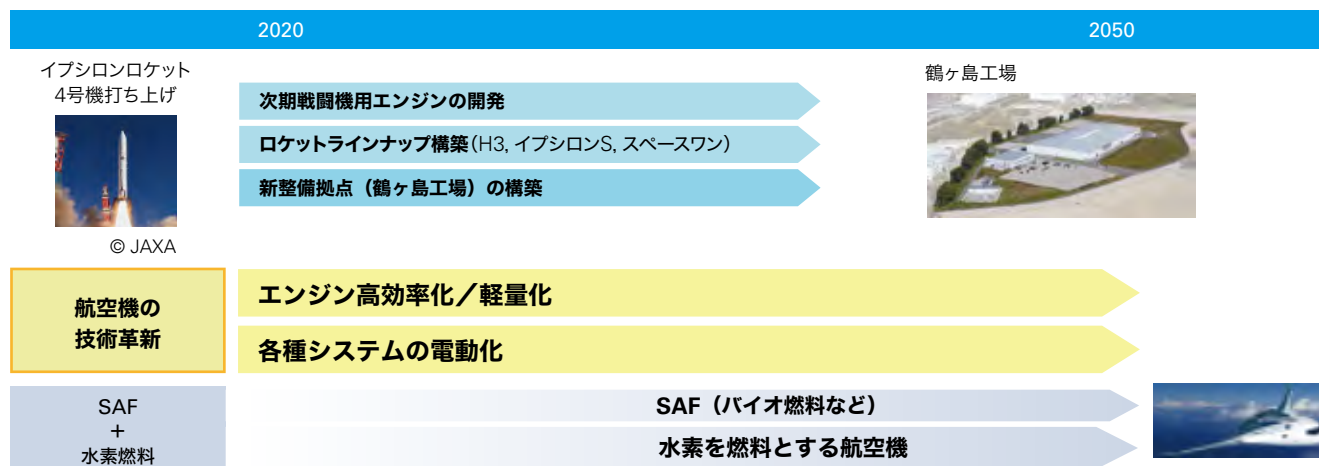
#### ▶ 2050年ネットゼロ達成への貢献要素



参考文献：Net-Zero Carbon Emissions by 2050, IATA Press Release No. 66, October 4, 2021より和訳

#### ソリューション

航空機エンジンの軽量化につながる複合材部品の開発や運航効率の向上、さらには将来の技術革新を視野に入れた、水素燃料の利用、航空機の電動化技術の開発など、多角的にCO<sub>2</sub>排出量の削減に取り組んでいます。

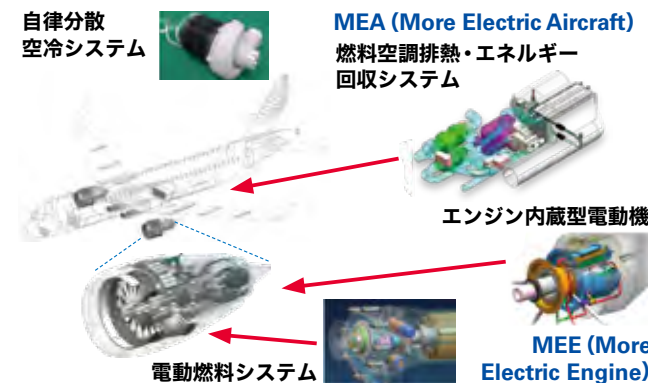


#### ▶ 航空部品の軽量化・高耐熱化



※JAXAの「En-Coreプロジェクト (2018～2023)」において共同研究を実施中

#### ▶ 航空機・エンジンシステムの電動化



安全性・経済性を維持し環境性を向上する

航空機電動化プロジェクト

航空業界におけるCO<sub>2</sub>排出量削減には、従来の技術改善のみならず、安全性・経済性を維持しつつ、環境性を飛躍的に向上させる新たな航空機システムの実現が必要です。

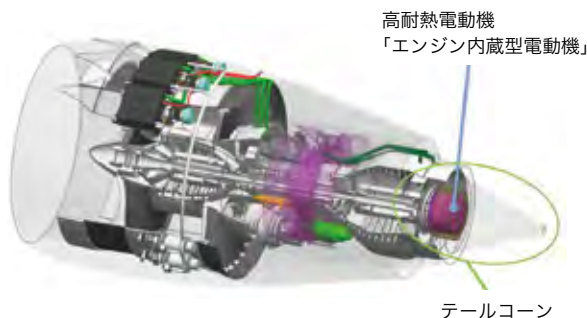
航空機・エンジン電動化システム

IHIは、航空機のCO<sub>2</sub>排出量削減に向けた技術革新として、「航空機・エンジン電動化システム(MEAAP: More Electric Architecture for Aircraft and Propulsion)」を提唱しています。これは、単なる機器の電動化にとどまらず、エンジンを含む航空機システムの最適化により、飛躍的な低燃費の実現を目指すものです。

世界初、ジェットエンジン後方に搭載可能な  
エンジン内蔵型電動機を開発

MEAAPを実現するための最大の課題の一つが、消費電力の増大に対応する大容量の電動機の開発です。

▶エンジン内蔵型電動機のイメージ図



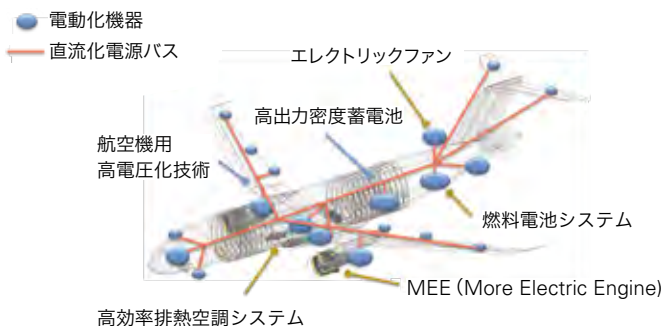
電動機の運用性や整備性から、最適な搭載位置はテールコーン内部ですが、振動・衝撃・高温など、電動機にとって過酷な環境です。このように、電動機のエンジンへの搭載方法やエンジンの排熱に対する電動機の耐熱性が技術課題となっていました。

こうした課題に対して、300°C耐熱絶縁被膜を有する高密度成形コイルなどの部品を開発し、ジェットエンジンの研究開発で培った熱・流体・構造技術を活かした排熱システムを組み合わせて、エンジン内蔵型電動機を開発することができました。2020年2月には、地上実証試験を実施し、定格出力250kWを達成しました。

今後、この技術革新に求められる機器の電動化開発を継続して行ない、2030年代にMEAAPの実現を目指していきます。

※本開発は、国立研究開発法人新エネルギー・産業技術総合開発機構の「航空機用先進システム実用化プロジェクト」の委託業務「次世代エンジン電動化システム研究開発」において実施したものです。

▶2030年代の電動化システム



VOICE

航空機システム全体のエネルギーマネジメントの最適化を目指す「航空機・エンジン電動化システム(MEAAP)」において、私は電動機や発電機の電機設計を担当しています。

2020年には、国内各社と連携し、ジェットエンジン後方のテールコーン内部に搭載できる250kW級のエンジン内蔵型電動機を開発しました。これは世界初のチャレンジであり、プロジェクトにおけるキーコンポーネントになります。

その開発に至るまでには多くのトラブルがありましたが、その中でも、期日ギリギリで250kW発電の実証をして、メンバーと手を取って喜びあったことを今でも鮮明に覚えています。



株式会社IHI 技術開発本部 プロジェクト推進部  
電動化開発プロジェクト担当  
軸丸 武弘

# 安全・安心で住み続けられるまちづくり

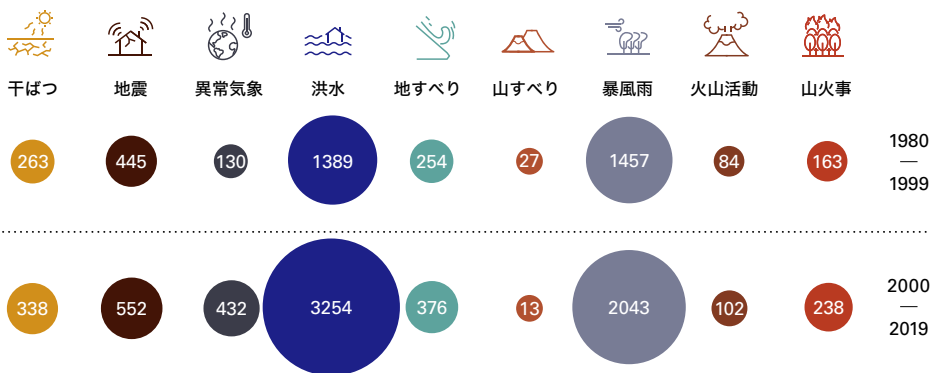


## 異常気象による災害の現状

国連防災機関(UNDRR)は、2000年から2019年の間に記録された主要な自然災害は7,348件で、その前の20年間の4,212件から急激に増加していると報告しています。

これは主に異常気象を含む気候関連災害の増加によるもので、1980年から1999年の間、3,656件だった発生件数が、2000年からの20年間で6,681件と、2倍近くになっています。大規模な洪水の発生件数は1,389件から3,254件へ、暴風雨の発生件数は1,457件から2,043件へと増加しました。

### ▶災害数の比較(1980-1999と2000-2019)



参考文献：  
Human Cost of Disasters 2000-2019 Report - UN Office for Disaster Risk Reductionより和訳

※本報告書に掲載されている統計は、災害疫学研究センター(CRED)が管理する緊急事態データベース(EM-DAT)から得たもので、10人以上の死者、100人以上の被災者、緊急事態宣言が発出された災害、国際支援の要請があった災害が記録されています。

## ソリューション

### 備える

IHIグループは、インフラを強靱化すること、インフラ設備の状態を監視して適切に維持・管理することによって、日常の安全・安心を守り、災害に備えています。

### 予測し、制御する

気象情報やセンシングデータなどの外部データから災害を予測し、最適なオペレーションを行なうことで自然災害による被害を最小化するインフラシステムの構築に取り組んでいます。

### 復旧する

被災状況を把握し、災害からの復旧のための製品やサービスで、短期間で日常を取り戻すことに、貢献しています。

橋梁や水門などの社会インフラの建設やメンテナンスの実績から得た経験と知見に、地球を測る技術を組み合わせることで、災害による被害の最小化を実現し、安全・安心で住み続けられるまちづくりに貢献します。



## 水源として暮らしを支え、洪水から暮らしを守る

## ハッ場ダム建設プロジェクト

ハッ場ダムは、利根川の氾濫による洪水被害を防ぐとともに、生活用水や工業用水を確保することを目的として、群馬県吾妻郡に建設されたダムです。株式会社IHIインフラシステム(IIS)、清水建設株式会社、鉄建建設株式会社とのJV(ジョイントベンチャー)によって施工し、2020年6月に竣工を迎えました。

## 下流域を洪水から守ったハッ場ダムの奇跡

2019年10月、ダムの健全性を確認するための試験湛水中に台風19号に遭遇しました。台風による雨は、わずか1日あまりで54mもの水位上昇をもたらしました。利根川上流ダム群の連携効果と、貯水がほとんどない状態であったことも幸いし、ダム下流域の河川の決壊を防ぎ、首都圏の洪水被害の軽減に大きく寄与する結果となりました。

※IHI ハッ場ダム完成記念 ゲート設備動画  
"Gate for our life" <https://youtu.be/hIJ1waAE2ZM>

## ▶ダムの水量を調整する放流管



## 安全かつ迅速な建設工事を実現

ダム本体建設工事は、2015年1月から基礎掘削工に着手し、コンクリート打設、試験湛水を経て、2020年3月に工事を完了しました。

通常、ダムの水量を調節するための放流管は、ダムの堤内にて組み立て・溶接を行いますが、本プロジェクトでは、全長22.5メートル、重量約400トンにおよぶ放流管と据付架台をあらかじめ一体化して据え付ける工法を採用し、工期短縮に貢献しました。

多くの方に愛されるダムとなるよう、首都圏の安全・安心に貢献していきます。

## ▶ハッ場ダム全景



## VOICE

ハッ場ダム建設プロジェクトで、私は設計の窓口として5名のチームを束ねるとともに、「常用洪水吐設備」「水位維持用放流設備」「エレベータ設備」などの設計も自ら手がけました。

常用洪水吐設備放流管の据付は、工程短縮のため、一体引き込み工法を採用しました。プロジェクトメンバーが部門の垣根を越えて意見を出し合った結果、作業性と安全性に優れた架設架台を設計することができました。これは、本プロジェクトにおいて最も印象に残った出来事です。

2019年10月に台風19号が試験湛水中の現場に接近した時、私は大阪からライブカメラで様子を見守っていました。ダムは一昼夜でほぼ満水となりましたが、無事に持ちこたえ、このダムの存在が多くの人の命を救ったのかもしれないと思うと、改めて自分の仕事に誇りを持つことができました。



株式会社IHIインフラシステム 鉄構技術室 水門設計部  
浅野 徹

## 財務戦略



代表取締役副社長  
執行役員  
山田 剛志

# キャッシュ・コンバージョン・サイクルの改善を通じて キャッシュ創出力の一層の強化を図ります

IHIグループの財務戦略における基本方針は、財務健全性を確保しつつ、最適な資金配分で持続的な成長のための投資を行ない、企業価値向上につなげることです。

「プロジェクトChange」では、下表のとおり2022年度をターゲットにした経営目標を掲げ、収益性の向上とキャッシュ創出力の強化を通じて、経営効率を高めるよう取り組んでいます。特に、財務戦略の基本方針である財務健全性と持続的な成長投資を両立させるには、事業活動の成果で得たキャッシュを原資とすることが基本となるため、“キャッシュ創出力の強化”を最重要課題として掲げ、ビジネスモデルや業務プロセスまで踏み込んだ改革を進めております。

**「プロジェクトChange」初年度は課題が残る結果に  
キャッシュ創出にこだわった  
事業運営への転換を進めます**

### 営業キャッシュ・フロー

2020年度は、運転資本削減の取組みを着実に進めたものの、新型コロナウイルス感染拡大の影響により、民間航空エンジン事業で棚卸資産が一時的に大幅に増加するなど、CCCは124日と悪化する結果となりました。

今後、運転資本残高の大きな民間航空エンジン事業については、生産リードタイムを適正化すること、また、部材購入のジャスト・イン・タイム化を実現することで、2022年度末までには運転資本残高の大幅な削減を目指します。

### ▶ 経営目標

指標		目標
経営の効率性	ROIC 税引後 <sup>※1</sup>	10%以上
キャッシュ創出力	CCC <sup>※2</sup>	80日
収益性	営業利益率	8%以上

※1 税引後ROIC=(営業利益+受取利息・配当金)税引後/(親会社の所有者に帰属する持ち分+有利子負債)

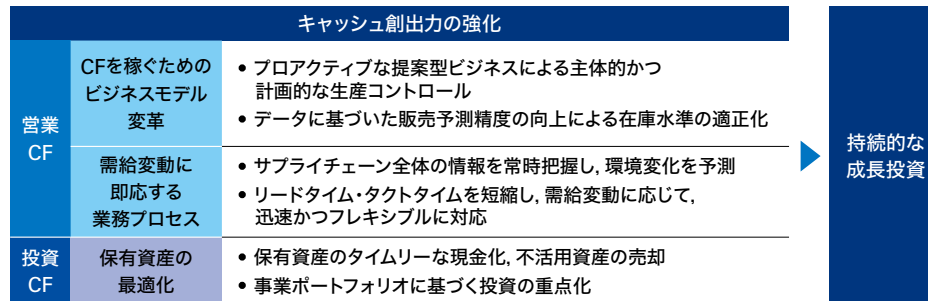
※2 CCC(キャッシュ・コンバージョン・サイクル)=運転資本÷売上収益×365日

### 財務健全性

- インフラの発展を支える企業として相応しい財務健全性の確保
- 事業環境の変化による短期的な業績変動に耐えうる堅固な財務基盤

### 資金配分

- 事業ポートフォリオの転換を加速させるための資金の最適配分
- 新たな収益の柱を早期に創出するための投資原資の確保と大胆な投資実行



### 投資キャッシュ・フロー

2020年度は、保有不動産の売却を進め、成長事業の創出に向けた投資原資を確保しました。

保有不動産の活用については、開発を通じて価値を高め、賃貸などで長期・安定的にキャッシュを生み出し、そのキャッシュをほかの注力事業への投資原資とすることを基本方針としています。しかし、新型コロナウイルス感染拡大の影響により、事業活動から生み出すキャッシュが十分でない現状においては、資産を売却することで原資の確保を行なうことも選択肢となります。

2021年度も、2020年度に引き続き500億円程度の資産売却を予定しています。

キャッシュ創出力強化のための取組みは、一過性の改善で終わらせることなく、経営プロセスとして定着させていかなければなりません。「キャッシュ創出力=事業価値」であることを強く意識し、ビジネスモデルや業務プロセスを変えていくことで、キャッシュ創出にこだわった事業運営への転換を進めていきます。

### 持続的な成長のための投資、財務健全性の向上、および十分な株主還元をバランスよく実現していきます

「プロジェクトChange」で示した経営目標では、収益性を示す営業利益率、キャッシュ創出力を示すCCCおよび経営の効率性を示すROICを設定しています。このうちROICの目標は、資本コストを念頭に置いた上で、持続的な成長のための投資、財務健全性の向上および十分な株主還元の3つをバランスよく実現するために達成すべき水準として、2022年度10%以上としました。

2020年度は、新型コロナウイルス感染拡大の影響により営

業利益が大幅に減益となったことを受け、ROICは残念ながら2.2%にとどまりました。しかし当社としては、収益基盤の強化とライフサイクルビジネス拡大およびCCCの改善により、収益性とキャッシュ創出力を高め、2022年度の経営目標達成に向けてROICの向上を図っていきます。

### 事業ポートフォリオ最適化のために、成長事業への重点的な投資を実行していきます

「プロジェクトChange」では、2020年度からの3年間で総額約3,800億円の投資を計画しています。おおよその内訳は、研究開発投資に1,000億円、設備投資に2,000億円、その他をM&Aなどの投資としています。また、3カ年の投資総額のうち3割以上、研究開発投資に限れば5割以上を成長事業創出のための投資にあてる計画です。

2020年度は、新型コロナウイルス感染拡大の影響を受け、投資の一部を凍結・抑制しつつ、一方では安全や品質の観点で重要となる設備の維持更新や成長事業創出に関連する投資を優先して実施しました。2021年度以降も、引き続き成長事業創出に関連する投資を中心に積極的に進めていきます。

### 復配実現に向け、早期の成長軌道への回復に取り組みしていきます

配当については、安定的に実施することを基本に、当社グループの成長に応じて、持続的な増加を目指すこと、またその金額については、企業価値向上のための投資と自己資本の充実・強化などを総合的に勘案しつつ、連結配当性向30%程度を目安にするという方針に変わりはありません。しかしながら、2020年度の期末配当については、成長事業創出の投資原資確保を優先

し、遺憾ながらその実施を見送ることとさせていただきました。

2021年度は、引き続き民間航空エンジン事業を中心に新型コロナウイルス感染拡大の業績への影響が残ると想定していますが、1株あたり年間60円の配当を予定しており、復配実現に向けて努力してまいります。

### ▶主要な経営指標の推移(連結)IFRS

	2019年度	2020年度	2021年度 (見通し)
受注高	12,800億円	10,970億円	11,600億円
売上収益	12,631億円	11,129億円	11,800億円
営業利益	478億円	279億円	700億円
親会社の所有者に 帰属する当期利益	82億円	130億円	350億円
営業CF	424億円	363億円	600億円
投資CF	△855億円	△404億円	△300億円
フリーCF	△430億円	△41億円	300億円
配当	50円/株	0円/株	60円/株
	中間30円 期末20円		中間30円 期末30円
ROIC	4.1%	2.2%	5.5%
営業利益率	3.8%	2.5%	5.9%
CCC	92日	124日	110日
D/Eレシオ	2.00倍	1.85倍	1.57倍
ROE	2.8%	4.5%	11.2%
親会社所有者 帰属持分比率	15.0%	16.4%	—

ROIC=(営業利益+受取利息・配当金)税引後 / (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

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

# 人権の尊重と人材マネジメント

## 人権の尊重

### 人権方針

IHIグループは、2020年12月に「IHIグループ人権方針」を策定しました。

人権に関わる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、あらゆる人びとに対する人権尊重の責任を積極的に果たしていきます。

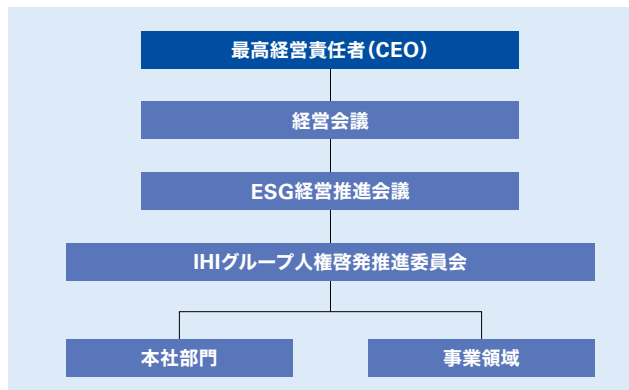
### IHIグループ人権方針

[https://www.ihigroup.co.jp/ihigroup/company/policy/humanrights\\_policy/index.html](https://www.ihigroup.co.jp/ihigroup/company/policy/humanrights_policy/index.html)

### 人権啓発推進体制

IHIグループは、全社委員会組織として「IHIグループ人権啓発推進委員会」を設置しています。委員会は、人事関連事項担

#### ▶人権啓発推進体制図



当役員を委員長として、本社部門、事業領域で構成され、人権に関わる重要な方針を立案・審議し、活動を推進しています。重要な活動内容はESG経営推進会議で報告を行ない、グループ全体で推進することの重要性を常に確認しています。

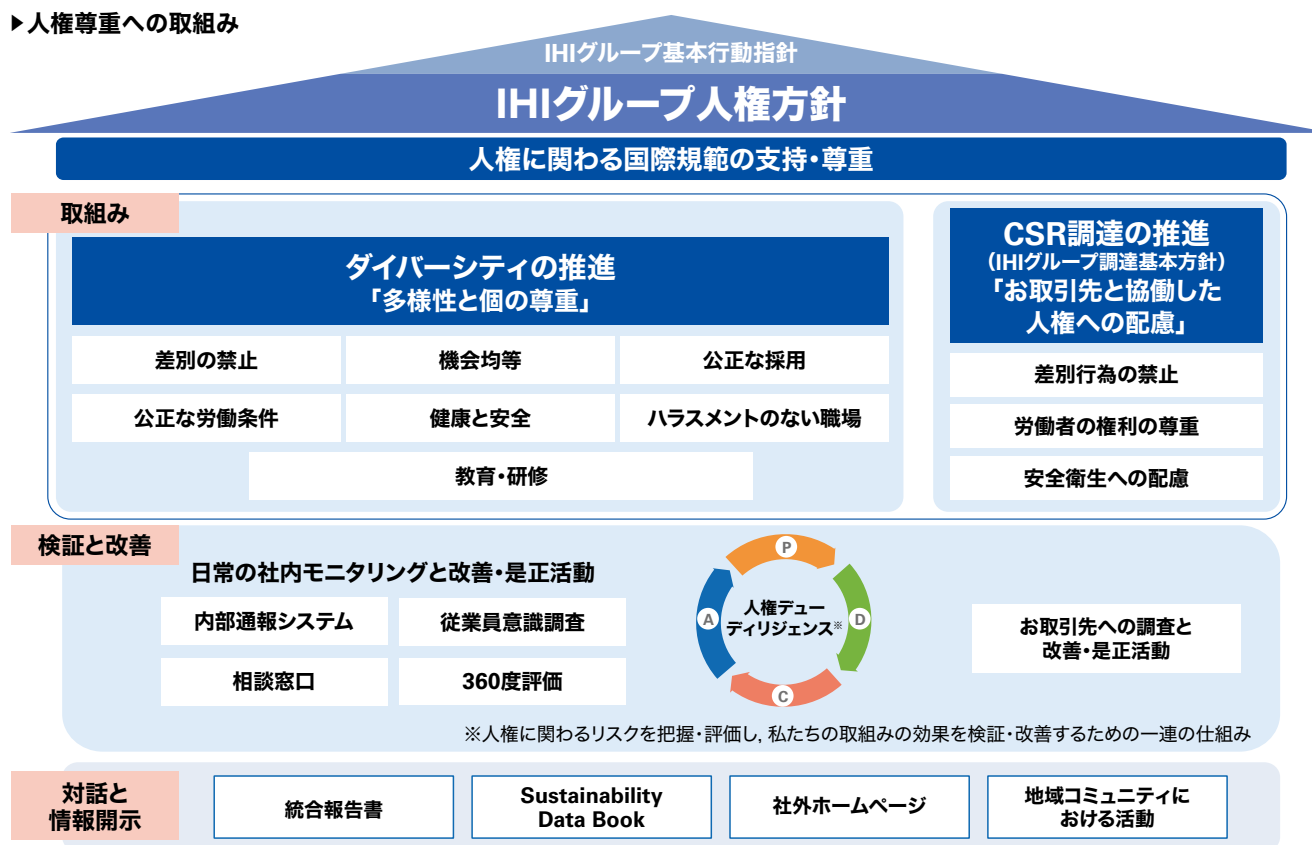
### 人権尊重への取組み

IHIグループは、ダイバーシティの推進、すなわち多様性と個の尊重により、公正な採用、公正な労働条件、機会の均等、ハラスメントのない職場づくりなどに取り組んでいます。

また、お取引先と協働した人権への配慮を通じて、IHIグループのサプライチェーンを含む事業活動全般において、人権侵害に関わる状況が生じないように取り組んでいます。

これらの活動は日常的なモニタリング活動に加え、定期的な検証を通じて、継続的に改善していきます。

#### ▶人権尊重への取組み










## 人材マネジメント

### 一人ひとりの活躍のために 人材マネジメントについての基本的な考え方

IHIグループは、経営理念である「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」のもと、最も重要な経営資源である人材の育成・確保に取り組んでいます。

従業員が共通の価値観のもとで、持てる能力を最大限に発揮できるように仕組みや環境を整備し、風土改革を進めることが必要と考え、「グループ人材マネジメント方針」を定めています。この中で「求める人材像」を定め、採用・配置・育成・評価などのプロセスごとに施策を展開しています。

#### ▶求める人材像

 <b>誠実と信頼</b>	現場・現物・現実を直視し、定められたルールはもちろん、より高い規範に則って行動することで、業務上の責任を果たし、信頼を獲得できる人
 <b>お客さまと社会のために</b>	業務を通じて、お客さまと社会、地球と人類に豊かさや安全・安心をもたらす、同時にその発展に貢献するために努力する人
 <b>創造と革新</b>	新たな技術やアイデアを用い、新たな価値を生み出すために、自ら考え、克服すべき課題を見つけ、挑戦し、乗り越えることができる人
 <b>チームワーク</b>	共有する経営理念、ビジョン、目標に向けて、IHIグループの一員としても、職場のチームの一員としても、多様なステークホルダーと協力しながら、能力を発揮することができる人
 <b>世界レベルのプロフェッショナル</b>	自らの担当する分野において、グローバルに通用する実力を有するだけでなく、実際に能力を発揮し、成果を上げることができ、さらに成長に向けて努力し続けられる人

## 変革を支える人づくりと新たな働き方

環境変化に即した事業変革への準備・移行期間の取組みとして策定した「プロジェクトChange」の力点の一つに「環境変化に打ち勝つ事業体質」への変革を掲げています。そのために、人材の最適配置を進め、多様な人材が活躍する環境をつくり、新たな働き方を推進しています。

#### 人事処遇制度の改定

2020年10月、IHIグループはグループ人材の流動化とグループワイドでの適所適材、および優秀者の処遇と抜擢を実現するため、人事処遇制度を改定しました。

ポジションの役割と責任に応じて設定したグループ共通の尺度を導入するとともに、評価と報酬の仕組みをグループ内で共通化することで、人材の柔軟な配置が可能になりました。

#### ▶環境変化に打ち勝つ事業体質への変革への取組み（計画と進捗）

<b>戦略との整合</b>	<b>事業ポートフォリオに沿った人材の流動化と最適配置</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ライフサイクルビジネス、DXなどへの重点配置</li> </ul>
<b>一人ひとりが活躍できる環境づくり</b>	<b>モチベーション向上</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>・社内外の垣根を越えた多様な交流による創発</li> <li>・挑戦・学び続ける機会の提供</li> <li>・自らがキャリアをデザインするプログラムの導入</li> </ul> <b>プロフェッショナル人材の確保</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>・高い専門性を必要とする職務とポストの明確化</li> <li>・変革をリードする人材の育成</li> <li>・外部からのプロフェッショナル人材の登用</li> </ul>
<b>環境変化への対応力</b>	<b>リモートとオフィスを組み合わせた新たな働き方</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>・柔軟な働き方を可能にする業務プロセスの改革</li> <li>・チームのコミュニケーション向上を促進する業務環境の整備</li> </ul>

#### ダイバーシティの推進

IHIグループは、「グループ人材マネジメント方針」において、ダイバーシティを重要なキーワードの一つとして掲げ、経営戦略の一環としてダイバーシティ推進に取り組んでいます。

その目的は、多様な個性・価値観を有する一人ひとりが、持てる能力を最大限に発揮できる職場をつくり、多様な考え方を結びつけ、創造と革新を生み出す組織風土を醸成することです。

とりわけ女性など経営幹部候補の多様化や、若い世代の多様な視点・発想を経営に活かしていく取組みを進めています。

また、女性従業員、外国籍従業員、障がいのある従業員、シニア従業員の活躍推進に加え、育児・介護などとの両立支援や、LGBTをはじめとする性的少数者の活躍推進、さらに多様な経験を積み視野を広げるための社内外での機会提供を促進するなど、幅広く取り組んでいます。

<b>リソースシフト</b> <p>事業構造の変化に応じた全社・領域ワイドなリソースシフトが着実に進捗</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・人材再配置                         <ul style="list-style-type: none"> <li>・製造主体からソリューション主体へ人材をシフト</li> <li>・人事処遇制度の改定</li> </ul> </li> </ul>
<b>事業体質の変革 ～一人ひとりが活躍できる環境づくり～</b> <p>多様性に富んだ人材の活躍が可能な環境を整備</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・多様な人材の活躍                         <ul style="list-style-type: none"> <li>異なる価値観、経験や専門性などの融合</li> <li>・多様な属性・経験を持つ人材の活躍</li> <li>・セカンドジョブ、社内副業の実行</li> </ul> </li> <li>・新たな働き方                         <ul style="list-style-type: none"> <li>スマートワーク推進部が業務改革をけん引</li> <li>・場所や時間に依存しない業務環境の創出</li> <li>・人間系処理の自動化、省人化</li> </ul> </li> </ul>

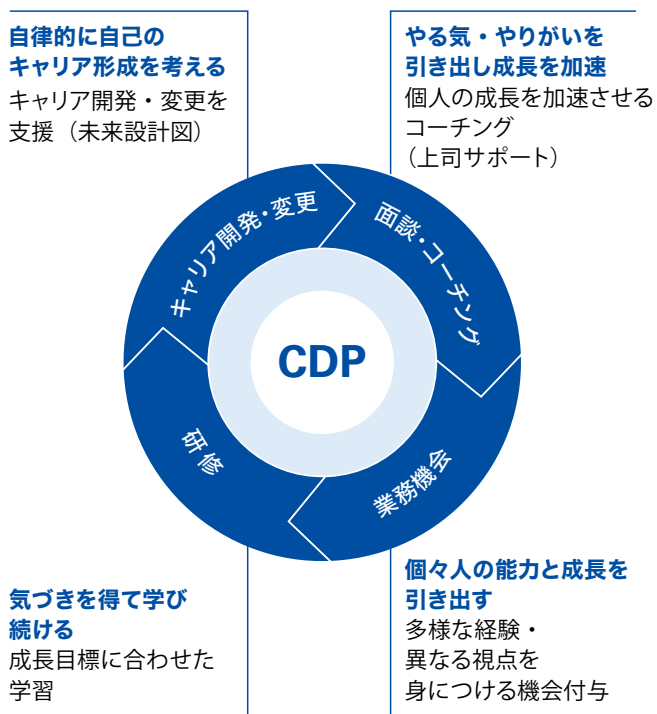
### 多様な人材の育成

IHIグループは、「求める人材像」を育成の基軸として、育成体系や教育カリキュラム、職場における個々人の育成計画を設定しています。

### キャリア・デベロップメント・プログラム(CDP)

2019年度より、グループ共通の個人別キャリア開発プログラムとしてCDPを導入しています。一人ひとりが作成するキャリアプラン(未来設計図)を起点に、上司との面談を行ない、キャリアプランの実現に向けて、どのような挑戦や学びに取り組んでいくかを話し合う機会を設けています。

#### ▶キャリア・デベロップメント・プログラム(CDP)

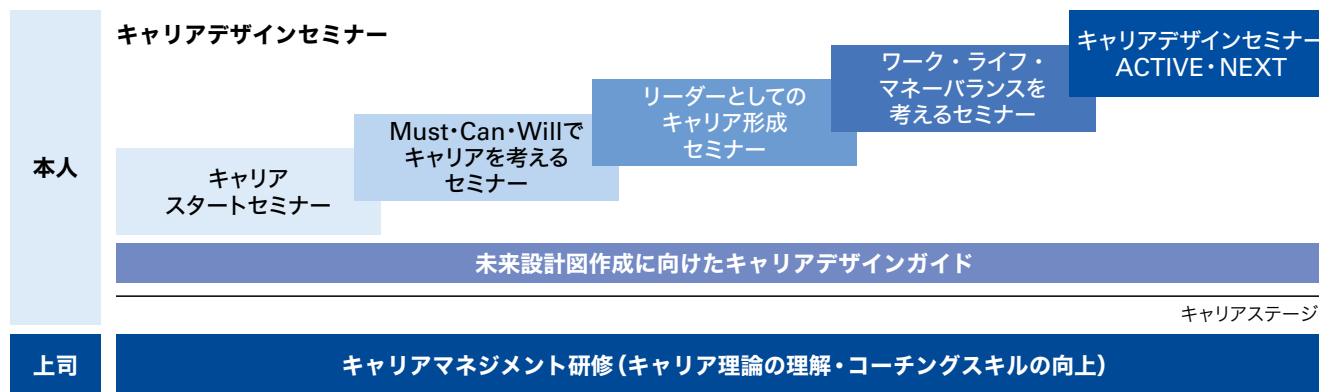


この仕組みにより、従業員一人ひとりが、自律的に自身のキャリアプランを考え、業務や教育などの機会を通じて成長し、学び続けることを支援していきます。

### 人材育成プログラム

「一人ひとりが活躍できる環境づくり」を目指し、2021年度からグループ人材育成プログラムを見直しました。これまでの階層別・職位別研修にウエイトを置いた教育体系から、従業員一人ひとりのキャリアの形成、成長の加速、学び続けることを支援する「キャリア形成支援プログラム」と「自律・選択型研修」を中心とした教育体系に移行しました。

#### ▶キャリア形成支援プログラム



#### ▶自律・選択型研修

	テクニカルスキル (約200講座)	ビジネススキル (約70講座)	コミュニケーションスキル (約20講座)	マインド (約30講座)
選択型研修 (IHI-University)	物理・科学、材料・構造、熱・流体・燃焼、ターボ・機械要素・振動、生産プロセス、制御・センシング、プロジェクトマネジメント、知的財産、営業、調達	経営方針、サステナビリティ・ESG、品質・コンプライアンス、DX、デザイン思考、ビジネスモデル、マーケティング、問題解決/PDCA、財務・会計、ものづくり企業の基本、マネジメント	ビジネスコミュニケーション、チームビルディング、コーチング	理念、リーダーシップ、モチベーション、ダイバーシティ

自律的に学び続けていく環境を整えることで、従業員一人ひとりの活躍の可能性を広げることをサポートしていきます。

#### • キャリア形成支援プログラム

充実したキャリアを歩むためのスキル・能力開発の計画を自ら考え実行するためのキャリアデザインセミナーを開催しています。あわせて、上司向けのキャリアマネジメント研修にも取り組んでいます。

#### • 自律・選択型研修

従業員一人ひとりのキャリアプランに応じて、自ら選択し、いつでも・どこでも・誰でも学べる仕組みとして、自律・選択型研修を整備・拡充しました。

### 多様な経験の機会提供

IHIグループは、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材が活躍できる環境を整備しています。また、従業員一人ひとりがより幅広い視野・経験を身につ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います。

#### 採用

##### 事業戦略・技術戦略を踏まえた人材の採用

- キャリア採用と新卒採用との戦略的な組み合わせ
- 通年採用・グローバル採用の推進
- 採用ルートの多角化

#### 異動・配置

##### 多様な経験・異なる視点を身につける機会

- 異部門間ローテーション
- パートナー企業・官公庁・スタートアップ企業への派遣
- 大学・研究機関や他社との共同開発への参加など
- グループ内公募（キャリアチャレンジ）

#### 制度

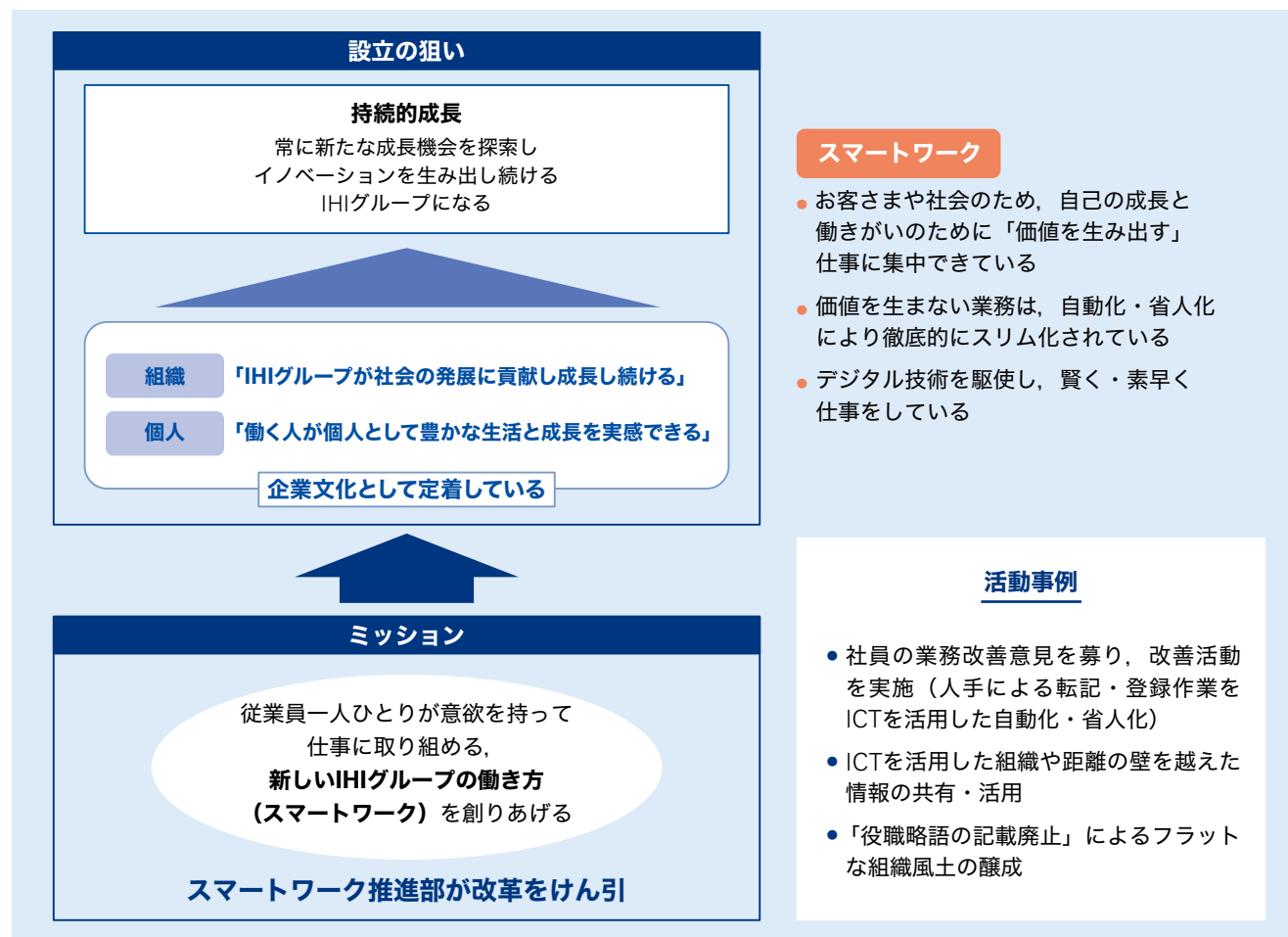
##### 多様な視点・発想を経営に活かす

- 兼業（セカンドジョブ）
- 社内副業制度  
就業時間の一部（5%～20%）を他部門あるいは自分自身で考える業務の遂行にあてることのできる制度

### 新しい働き方の創造

2021年4月に、スマートワーク推進部を設置しました。スマートワーク推進部は、IHIの成長と個人の豊かな生活と成長を目指し、従業員一人ひとりが意欲を持って仕事に取り組める、新しいIHIグループの働き方（スマートワーク）を推進することをミッションとしています。

#### ▶スマートワーク推進部 設立の狙い・ミッション・活動



## 社長 × 社外役員 対談

# ESGを軸に、 バックキャストिंगの発想で、 新たな成長軌道を描く

企業を取り巻く環境が目まぐるしく変化する中で、持続的な成長を続けるには、より高度なガバナンスが必要となります。2021年度のコーポレートガバナンス・コード改訂から見える経営課題とIHIグループが進むべき方向について、社外取締役である松田千恵子氏と意見を交換しました。

### IHIらしいESGの在り方を、従業員とともに考え抜く

**松田** 改訂された「コーポレートガバナンス・コード」がポイントとしているのは、取締役会の機能発揮、人権を含む企業の中核人材における多様性の確保、そしてサステナビリティをめぐる課題への取組みの3点、つまりESG（環境・社会・ガバナンス）に関する内容です。

**井手** 今回の改訂は、私たちがまだ変えられていない部分の改革を推し進める追い風になっています。IHIでは、昨年からはESGを意識した経営の議論を始めました。ESG経営は、お客さまやお取引先さま、地域社会や従業員全員に関わることです。これ

までのように担当部門や一部の役員だけではなく、あらゆる層で議論していきたい。そこで、若手から執行役員クラス、社外役員まで、当社のESGのあるべき姿について意見を交わすようにしています。

世界はカーボンニュートラルが求められる時代に急激に変化しています。内燃機関を中心に事業を進めてきた当社にとっては、従来の価値観が壊されていくような状況であり、当社が進むべき方向を明確に提示しなくてはならない時であると感じています。現在進めている「プロジェクトChange」では、経営の在り方や事業ポートフォリオ、働き方を変えていこうとしており、そのベースの考え方にあるものが、ESGだととらえています。



株式会社IHI  
代表取締役社長  
最高経営責任者

**井手 博**

**松田** ESGを頭では理解しているものの、いざ具体的に取り組むとなると、サステナビリティ関連の部署だけが検討し、最後に社長が確認・了解するという会社はまだ多いと思います。IHIグループでは、「マネジメントの根幹にESGを据える」とトップ自らが宣言し、推進しています。このことで、全体のベクトルが進むべき方向に向かっている、そのように感じています。

### スキルや経験の多様性をもって 次世代の中核人材を育てる

**井手** ESGを議論する際、カーボンニュートラルに向けた対応など、E（環境）の話になりがちです。環境はもちろん大事ですが、S（社会）、これは人だと考えていますが、Sにも配慮しなければESGを推進していることにはならないと話しています。議論に若い人たちや女性も入るとまた違った角度からの意見も出てきますので、多様な視点を取り入れることが必要だと思います。

**松田** 当社の社外取締役になる前は、「お堅い重厚長大の会社」という印象がありましたが、すでに社内で女性取締役や執行役員が選任されており、よい意味で意外性がありました。ただ、性別だけがダイバーシティを意味するわけではありません。企業の経営に活きるのは、性別や国籍などの「属性の多様性」だけでなく、「スキルやタスクの多様性」であることが学術的にも明らかにされています。今回のコーポレートガバナンス・コードの改訂にもありますが、中途採用の方など、さまざまなスキルや経験などのキャリアを積んだ方が多様な考え方をもち、業績も上がるといわれています。

**井手** IHIでは、長い間、年功序列に代表されるような極めて日本的な人事政策をとってきたので、今の時代に応じた意識のシフトが追いついていないと感じています。例えば、幹部の育成研修などで、参加者をもっと若くしようとしても、あがってくる候補者の年齢が高い。これは社内において年齢順という意識が強いからです。この状態を打破しない限り、良い人材がいたとしても、ある年齢になるまでは順番が回ってきません。

**松田** 前提となっている年功序列の考え方を崩すのは、トップが推進すべき課題です。課題解決のための仕組みや仕掛けについては取締役会でも議論しています。また、今回のコーポレートガバナンス・コードの改訂では、人的資本への十分な投資が重要な要請のひとつになっています。

**井手** 経営理念で「人材こそが最大かつ唯一の財産である」とうたっていますが、その財産である人材を社長自らが取りに行くぐらいの覚悟が必要だと思っています。すべての人材を私が採用するわけにはいきませんが、経営を担う人材の確保については、経営トップが強く関与しながら取り組まなくてはならない。それが後継者育成につながります。

**松田** 後継者育成は社長の一番の仕事ですし、コーポレート・ガバナンスの要諦でもあります。指名諮問委員会の役割も問われますし、より広く経営人材を育成するためのマネジメント・トレーニングの在り方が重要となってきます。

株式会社IHI  
社外取締役(独立役員)

松田 千恵子



日本企業では、ジェネラリストとして育てられてきた人が急に役員になって慌てるという状態が多く、絶対的に足りていないのが、いわゆる帝王学ですね。では、どう学ぶかですが、最も効果的なのは、海外拠点の長など、いわゆる修羅場における経営の経験だと思います。そこで起こることすべてに対処しなくてはならず、自分の頭で考えてマネジメントしていかないと組織が回りません。小さな規模でもいいので、若いうちにそうした経験を積む機会を増やすのは有効です。また、管理職といわれている役職の方に、「管理」ではなく「経営」という意識を持ってもらうことも重要です。このような変化を仕掛けることが、まさに「プロジェクトChange」を構成する重要な要素となります。その中から次の成長を担う人材が必ず出てくることでしょう。

### 社外取締役の目線を、 次なる成長事業の創出に活かす

**井手** 「プロジェクトChange」の重要テーマとなる、社会課題解決を目的とした「成長事業の創出」という点に関しては、戦略そのものの議論をさらに深めていく必要があると思っています。また、私たちが正しい方向に進んでいるのか、マルチステークホルダーから見てどうなのか、確認しながら進めなければなりません。したがって、社外役員の方々の目から見た印象や助言は大変有益です。

**松田** 日本の企業は長らく、メインバンクガバナンスを前提とした経営体制をとってきたので、過去の実績を説明するのは得意ですが、未来に向けた戦略を考えることはあまりしてこなかったのではないかと思います。企業を取り巻く環境が穏やかであればそれでもいいのですが、今はそういう時代ではありません。自分たちが目指す世界観をつくり、客観的な分析を踏まえて主観的な目標を定め、そのために何をするのかを考えていく、バックキャストによる戦略思考が重要となってきます。

**井手** 今までは、過去から現在までの延長線上においてビジネスを考えるフォーキャスト(予想)の発想が強く、バックキャストの思考はなかなかできていませんでした。ここ数年で変わってきていると思いますが、まだまだ見ている範囲が狭いと感じています。私たちは社会インフラを支えている会社ですから、グローバル規模で将来像を考えていかなければなりません。

これまでの日本の姿勢は、世界で起こっているトレンドをつまみ食いし、すべてに取り組むような傾向がありました。これではリソースが分散されてしまい、結局は何も成し遂げられません。したがって、社会におけるIHIの存在意義を常に意識しながら、長期的な目標に向かってやるべきことは何かを突き詰めて考えることが非常に大事であると考えています。

## 取締役会の実効性向上に向けて

**松田** 取締役会に向けた事前説明では、とても丁寧に情報提供していただいています。ただ、対象である案件や事業についての説明だけでなく、ターゲットとなる市場の成長性や、競合状況、ビジネスのメカニズムについての客観的な情報もいただければ、私たち社外役員からも、さらに踏み込んだ提言ができると思います。そのような視点で物事を考えることで戦略思考が定着し、人材が育っていくのではないのでしょうか。

**井手** 社外役員の皆さんは多様な視点やご経験をお持ちで、内容に応じたアクセルやブレーキの踏みどころについても、貴重な意見をいただいています。取締役会では、付議に至るまでの経過をお伝えしなければなりません。現状では結果しかお示していない部分があり、変えていきたいと思っています。ガバナンスの面からみても、取締役会に対してリスクを説明する責任があり、そこには客観的な情報や裏づけが不可欠です。今回のESGの議論では、社内検討のスタート地点から取締役会で議論をしています。

**松田** 質のよい情報とは、リスクを含んだ仮定が織り込まれたシナリオです。株主の皆さまは、自分のお金を企業の将来に投じるので、将来に向けてどういうリスクを取った上で、どのように成長してリターンを上げ、期待に応えてくれるのかという道筋が知りたいのです。取締役会の中で、私はこうした株主の立場から率直な意見を申し上げていきたいと思っています。

**井手** かつて私たちは、大きなプロジェクトで踏んではいけないリスクを踏み、損失を計上することを繰り返してきました。露見しやすい表面的なリスクばかりに注目して、潜在的なリスクの見極めが足りなかったのです。これからは、プロジェクトという単位だけではなく、事業そのもののリスクについて明らかにし、取締役会の場で意見をいただく方向に変えていかなければなりません。

**松田** 今、社長は社内の考え方を換えようとして、とてもご苦労されているのがわかります。従来の価値観からの変革というのは、トップが100回くらい言い続けて、次の階層の人がやっとなんとなくわかる。今度はその次の階層の人が100回くらい言い続けてやっとなんとわかるというくらい労力がかかります。しかし、トップが言わなかったら社内の改革は絶対に始まりません。

**井手** そのとおりだと思います。トップからの発信に加えて、私は話を聞くことも大事にしていきたいと考えています。社長就任時から始めた全従業員との対話活動を継続し、双方向のコミュニケーションを重ねながら、新たな成長軌道を描いていきたいと思っています。これからも忌憚のないご意見をお願いします。

**松田** 非連続な荒波の現代にあって、IHIらしい目標の定義と新しい成長戦略のシナリオについて、執行側と監督側が深く議論を交わされるようになってきていると実感しています。取締役会の実効性をさらに高められるよう、企業経営と資本市場の間にいる立場から積極的に議論に加わっていきます。



## 役員紹介 取締役



### 満岡 次郎

代表取締役会長

2020年度  
取締役会出席状況  
全18回中18回(100%)

在任年数  
7年

**選任理由：**2016年4月から当社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、当社グループの経営をリードしてきました。2020年4月からは当社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おり、その豊富な経営者としての経験と見識が当社グループの経営に不可欠であると判断し、取締役となりました。



### 井手 博

代表取締役社長

2020年度  
取締役会出席状況  
全13回中13回(100%)

在任年数  
1年  
指名諮問委員会 委員長

**選任理由：**エネルギー・プラント事業の海外営業で多くの知見を蓄積し、海外現地法人の社長を務めた後、資源・エネルギー・環境事業領域長として脱CO<sub>2</sub>・循環型社会の実現に向けた長期的視点での事業戦略の構築を進めてきました。また、2020年4月からは最高執行責任者、同年6月末より代表取締役社長として、当社グループの経営をリードしており、その豊富なビジネス経験と実績および見識が当社グループの経営に不可欠であると判断し、取締役となりました。



### 山田 剛志

代表取締役副社長

2020年度  
取締役会出席状況  
全18回中18回(100%)

在任年数  
4年  
報酬諮問委員会 委員

**選任理由：**財務分野、経営企画部門を中心に多くの知見を蓄積し、2017年4月からは財務部長として当社グループの財務戦略に深く携わってきました。2019年4月からは代表取締役副社長として、当社グループの財務体質改善などを進めるとともに、ステークホルダーとのコミュニケーションの強化に取り組んでおり、その豊富な経験とグループ経営管理全般に対する高い見識が当社グループの経営に不可欠であると判断し、取締役となりました。



### 識名 朝春

代表取締役副社長

2020年度  
取締役会出席状況  
全18回中18回(100%)

在任年数  
5年  
報酬諮問委員会 委員

**選任理由：**航空エンジンの技術開発分野で多くの知見を蓄積した後、航空・宇宙・防衛事業領域長としてグローバルに展開する同事業を率い、成長を実現してきました。2020年4月、代表取締役副社長に就任し、IHIグループにおけるCSR調達の推進や安全保障輸出管理などに取り組み、2021年4月からは、当社グループ全体にわたる人材の適正配置や人権を尊重する組織文化の醸成も進めており、その豊富な経験と実績および見識が、当社グループの経営に不可欠であると判断し、取締役となりました。



### 栗井 一樹

取締役

2020年度  
取締役会出席状況  
—

在任年数  
2021年6月就任\*

**選任理由：**人事労務、経営企画部門を中心に多くの知見を蓄積した後、2011年7月からは総務部長として、ステークホルダーとの関係強化やガバナンスの実効性の向上に取り組み、2017年6月以降は、グループコンプライアンスの強化にも取り組んでいます。このような経験と実績および見識が当社グループのガバナンス強化に資するものと判断し、取締役となりました。



### 川上 剛司

取締役

2020年度  
取締役会出席状況  
全13回中13回(100%)

在任年数  
1年

**選任理由：**橋梁の設計・製造・建設部門で多くの知見を蓄積した後、当社が国内有力企業を買収して発足した橋梁・水門事業を営む子会社で、海外も含めた多くのプロジェクトの責任者や代表取締役社長を歴任し、2019年4月からは社会基盤・海洋事業領域長として、グローバルな競争環境下にある同事業領域を率っています。このような豊富な経験と実績および見識が、当社グループの成長に資するものと判断し、取締役となりました。

\*2017年6月23日開催の第200回定時株主総会において当社取締役に選任され、2018年6月22日開催の第201回定時株主総会の終結の時をもって任期満了により当社取締役に退任しています。





**茂垣 康弘**

取締役

2020年度  
取締役会出席状況  
全13回中13回(100%)

在任年数  
1年

**選任理由:** 技術開発部門を中心に多くの経験と知見を蓄積した後、当社が買収した海外子会社の会長を務めるとともに、同事業の責任者として事業のグローバル展開を積極的に進め、その成長を図ってきました。2020年4月からは産業システム・汎用機械事業領域長として、グローバルな競争環境下にある同事業領域を率いています。このような豊富な経験と実績および見識が、当社グループの成長に資するものと判断し、取締役となりました。



**盛田 英夫**

取締役

2020年度  
取締役会出席状況  
—

在任年数  
2021年6月就任

**選任理由:** 宇宙関連機器の開発や、航空・宇宙事業の生産部門および設計・技術部門の責任者として多くの知見を蓄積した後、2018年4月からは民間航空機エンジン事業を率い、2021年4月からは航空・宇宙・防衛事業領域長として、環境変化の中にある同事業領域を率いています。このような豊富な経験と実績および見識が、当社グループの成長に資するものと判断し、取締役となりました。



**石村 和彦**

社外取締役 **独立**

2020年度  
取締役会出席状況  
全18回中17回(94%)

在任年数  
4年

指名諮問委員会 委員  
報酬諮問委員会 委員長

**選任理由:** 総合素材メーカーの製造・技術開発分野の責任者などを経た後に、同社の経営トップを務め、企業経営全般に関する豊富な経験と実績および幅広い見識を有しています。引き続き、それらを当社の経営に反映していただくとともに、独立した立場から経営の監視・監督機能を発揮していただけるものと判断し、社外取締役となりました。



**中西 義之**

社外取締役 **独立**

2020年度  
取締役会出席状況  
全13回中12回(92%)

在任年数  
1年

指名諮問委員会 委員  
報酬諮問委員会 委員

**選任理由:** グローバル化学メーカーの製品およびサービスの販売に関する経験を経て、同社の重要事業の運営に携わった後、経営トップとして事業環境の変化に対応したさまざまな施策を推進するなど、企業経営全般に関する豊富な経験と実績および幅広い見識を有しています。引き続き、それらを当社の経営に反映していただくとともに、独立した立場から経営の監視・監督機能を発揮していただけるものと判断し、社外取締役となりました。



**松田 千恵子**

社外取締役 **独立**

2020年度  
取締役会出席状況  
全13回中13回(100%)

在任年数  
1年

指名諮問委員会 委員

**選任理由:** 金融・資本市場業務および経営コンサルティング業務を通じた豊富な経験と知見、また企業戦略・財務戦略に関する研究者としての非常に高い専門性を有しているほか、複数社の社外役員としての幅広い見識を有しています。引き続き、これらの経験や見識を当社の経営に反映していただくとともに、独立した立場から経営の監視・監督機能を発揮していただけるものと判断し、社外取締役となりました。



**碓井 稔**

社外取締役 **独立**

2020年度  
取締役会出席状況  
—

在任年数  
2021年6月就任

指名諮問委員会 委員  
報酬諮問委員会 委員

**選任理由:** 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してきた豊富な経験と実績および幅広い見識を有しており、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けるものと判断し、社外取締役となりました。

## 監査役



### 新村 高志

常勤監査役

2020年度

取締役会出席状況  
全13回中13回(100%)

2020年度

監査役会出席状況  
全11回中11回(100%)

在任年数

1年

**選任理由：**入社以来、営業・マーケティングの分野において多くの知見を蓄積した後、国内外の支社・関係会社を束ねる責任者として、全社的視点での営業戦略を遂行するとともに、各国の情勢に応じた事業のグローバル展開、リスク管理を推進しました。その豊富な実績と経験および見識が当社グループの実効的な監査に活かされるものと判断し、監査役としました。



### 丸山 誠司

常勤監査役

2020年度

取締役会出席状況  
監査役会出席状況

—

在任年数

2021年6月就任

**選任理由：**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当社グループの監査に活かされるものと判断し、監査役としました。



### 岩本 敏男

社外監査役 独立

2020年度

取締役会出席状況  
全18回中18回(100%)

2020年度

監査役会出席状況  
全14回中14回(100%)

在任年数

2年

報酬諮問委員会 委員

**選任理由：**最先端IT企業の経営者としての豊富な経験と幅広い見識を有しており、それらを独立した立場から当社の経営監査に反映していただけるものと判断し、社外監査役としました。



### 関根 愛子

社外監査役 独立

2020年度

取締役会出席状況  
全13回中13回(100%)

2020年度

監査役会出席状況  
全11回中11回(100%)

在任年数

1年

**選任理由：**PwCあたら有限責任監査法人に加え、日本公認会計士協会の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に反映していただけるものと判断し、社外監査役としました。



### 早稲田 祐美子

社外監査役 独立

2020年度

取締役会出席状況  
監査役会出席状況

—

在任年数

2021年6月就任

**選任理由：**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けるものと判断し、社外監査役としました。

## 執行役員

### 井手 博

最高経営責任者  
内部監査関連事項担当  
危機管理担当  
戦略技術統括本部長

### 山田 剛志

副社長執行役員  
社長補佐  
グループ財務全般担当  
経営企画関連事項担当  
コーポレートコミュニケーション関連事項担当

### 識名 朝春

副社長執行役員  
社長補佐  
グループ品質保証全般担当  
調達関連事項担当  
情報マネジメント関連事項担当  
人事・労働関連事項担当  
グループ安全衛生全般担当

### 粟井 一樹

常務執行役員  
総務, 法務, CSR関連事項担当  
グループコンプライアンス担当

### 川上 剛司

常務執行役員  
社会基盤・海洋事業領域長  
ものづくりシステム戦略担当

### 小宮 義則

常務執行役員  
高度情報マネジメント統括本部長

### 茂垣 康弘

常務執行役員  
産業システム・汎用機械事業領域長  
生産拠点戦略担当

### 盛田 英夫

常務執行役員  
航空・宇宙・防衛事業領域長

### 池山 正隆

常務執行役員  
明星電気プロジェクト室長

### 志田 真人

執行役員  
人事部長

### 武田 孝治

執行役員  
資源・エネルギー・環境事業領域長

### 藤村 哲司

執行役員  
航空・宇宙・防衛事業領域  
副事業領域長

### 二瓶 清

執行役員  
グローバル・営業統括本部長  
グループ営業全般担当

### 森岡 典子

執行役員  
戦略技術統括本部 副本部長,  
新事業関連担当

### 瀬尾 明洋

執行役員  
経営企画部長

### 小林 淳

執行役員  
ソリューション統括本部長

### 鬼束 和宏

執行役員  
産業システム・汎用機械事業領域  
副事業領域長

### 小澤 幸久

執行役員  
資源・エネルギー・環境事業領域  
副事業領域長

### 久保田 伸彦

執行役員  
技術開発本部長  
グループ技術全般担当

### 土田 剛

執行役員  
産業システム・汎用機械事業領域  
副事業領域長

## コーポレート・ガバナンス

# コーポレート・ガバナンスの取組み

### 考え方

IHI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ています。

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。

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。

### 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。取締役会は、当社の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なうとともに、取締役の業務執行について監督を行ないます。なお、社外取締役は、経営者としての豊富な経験と幅広い知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、業務執行を行なう経営陣から独立した立場で、取締役会の意思決定に参加し、当社の経営に対して助言・提言を行ないます。

#### 執行役員制度

IHIは、取締役会の意思決定機能と監督機能の強化、業務執行の効率化を図るため、執行役員制度を導入しています。執行役員は、取締役会の決議で任命されます。

#### 報酬諮問委員会および指名諮問委員会

報酬諮問委員会は、取締役会から諮問される役員報酬の妥当性・客観性の審議を目的に、社外取締役3名、社外監査役1名、人事担当取締役、財務担当取締役の計6名で構成され、社外役員が委員長を務めます。

指名諮問委員会は、取締役会による役員指名の適切な行使

の監督・助言などを目的に、社外取締役4名、代表取締役社長の計5名で構成され、代表取締役社長が委員長を務めます。

### 取締役会の実効性評価

取締役会は、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。

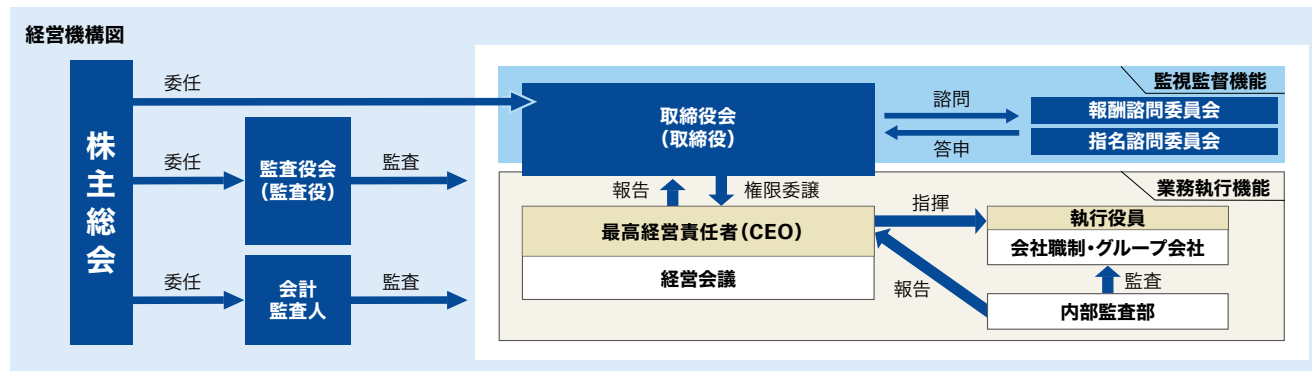
具体的な実施内容は、次のとおりです。

- 取締役と監査役全員を対象とした外部コンサルティング会社による匿名のアンケートの実施。アンケート項目は、取締役会の構成・運営、リスクマネジメント、ボードカルチャーなど。
- 外部コンサルティング会社によるアンケートの集計と分析。
- アンケートとその分析結果を基にした、対象役員全員からのヒアリング実施。

以上の結果を、取締役会の自己評価としてとりまとめ、改善すべき課題を抽出します。

2020年度に実施した取締役会評価においては、引き続き当社取締役会の実効性は十分確保されていると自己評価しました。

また、取締役会の実効性をさらに高めるために、ESGへの対応、事業ポートフォリオならびに取締役会の構成・後継者計画などに関する議論をさらに深める必要性を認識しました。なお、次の取締役会評価は、2021年度中に実施する予定です。



## 役員報酬の決定に関する方針<sup>※</sup>

### 取締役（社外取締役を除く）の報酬

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に、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です。

この実現のため、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。

また、「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、経営環境と当社が担う社会的役割や責任などを踏まえ、IHIの役員に相応しい処遇としています。取締役の報酬は、その妥当性と客観性を確保するため、当社が任意に設定する報酬諮問委員会の審議・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

社外取締役の報酬は、その職責に鑑み、基本報酬のみとしています。監査役の報酬は、当社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。

### 報酬水準および報酬構成割合

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、代表取締役社長および代表取締役会長について固定の基本報酬：業績連動賞与：業績連動型株式報酬の割合が概ね50%：30%：20%、その他の取締役は概ね55%：25%：20%となるように設定しています。

※2021年5月13日に決議された方針となります。

## 2020年度の報酬実績

### ▶インセンティブ報酬の仕組み、業績評価支給率の目標・実績など

報酬の種類	報酬等の仕組み	業績評価指標の見直し	業績評価指標	業績評価支給率変動幅	目標	実績	業績評価支給率
中長期インセンティブ（業績連動型株式報酬）	<ul style="list-style-type: none"> <li>本インセンティブとして毎期交付する株式の数<sup>※1</sup>は、役職位ごとの基準交付株式数に、「連結ROIC」の目標達成率に応じた係数を乗じたもの</li> <li>業績目標を達成した場合に交付する数を100とすると、その達成度に応じて概ね0～150で変動</li> <li>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</li> </ul>	グループ経営方針の見直しに応じて適宜変更を検討	連結ROIC	0～150%	上限：15% 目標：12% 下限：3.5%	2.2%	0%
年次インセンティブ（業績連動賞与） <sup>※2</sup>	<ul style="list-style-type: none"> <li>役職位ごとに定められた標準支給額に、利益指標の達成率に応じた業績評価支給率を乗じ、個別評価指標に基づく支給額を加算したもの</li> <li>業績目標を達成した場合に支給する額を100とすると、その達成度に応じて概ね0～200程度で変動</li> </ul>	経営環境や各役員の役割の変化などに応じて適宜見直しを検討	親会社株主に帰属する連結当期利益	0～200%	上限：384億円 目標：234億円 下限：84億円	△38億円	0%
			連結営業利益率	0～200%	(本社) 上限：5.3% 目標：3.3% 下限：1.3%  (事業領域) 事業領域ごとに上限下限幅を設定	(本社) 0.7%	0%
			連結キャッシュ・フロー	0～150%	(本社) 上限：600億円 目標：400億円 下限：200億円  (事業領域) 事業領域ごとに上限下限幅を設定	(本社) 245億円	0%

※1 一部については、株式の時価に相当する額の金銭が交付されます。

※2 上表における業績連動賞与の業績評価指標は2020年度のものになります。2020年度の業績連動賞与は、無配により不支給となります。

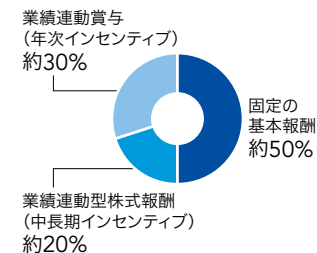
### ▶報酬等の総額および員数

(単位：百万円)

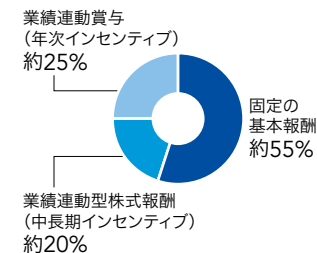
区分	支給人員	報酬等の種類別の総額			報酬等の総額
		基本報酬	業績連動型株式報酬 <sup>※</sup>	業績連動賞与	
取締役	16名	365	199	0	565
監査役	7名	102	—	—	102
合計 (うち社外役員)	23名 (9名)	467 (81)	199 (—)	0 (—)	667 (81)

※ 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。

### ▶代表取締役社長および代表取締役会長の報酬構成割合のイメージ



### ▶その他取締役（社内）の報酬構成割合のイメージ



## リスク管理

# リスク管理の全体像

### リスク管理の基本方針

IHIグループは、リスク管理を経営の最重要課題の一つととらえ、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。そして、「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なっています。

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

### リスク管理の体制

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、是正措置などの重要事項を検討しています。

重点的に対処すべきリスクを「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グループ会社

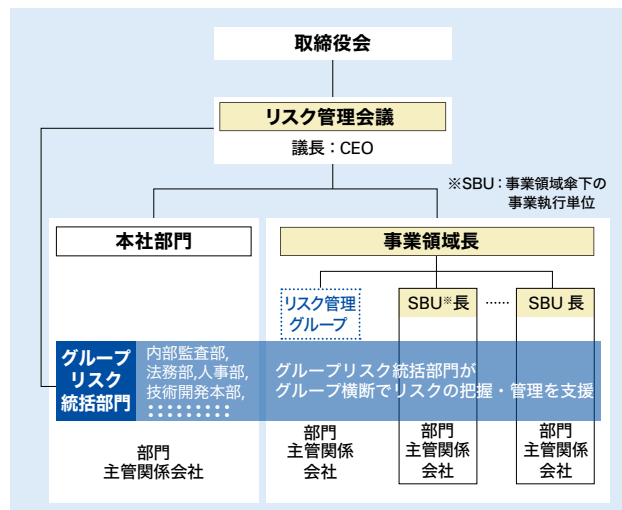
は、この方針に沿って主体的・自立的にリスク管理活動を進めています。

グループ全体に共通するリスクについては、主にIHIの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活かした情報提供や教育を実施し、グループ各部門のリスク管理活動を支援しています。また、内部監査部門は、グループのリスク管理体制の整備状況および運用状況について監査を実施し、適正性の確保に努めています。

### 2021年度リスク管理活動重点方針

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を推進していく必要があります。この認識のもと、右記のリスク管理重点テーマに取り組んでいます。

#### ▶リスク管理体制



#### ▶トップダウンで定めたテーマに対して管理計画を立案・推進していくリスク管理活動

1. コンプライアンス：取り組みの深化
2. 品質保証体制の定着
3. 事業面の重要リスクへの対応力強化

#### ▶事業活動に潜むリスクを網羅的に確認し、管理計画を立案・推進していくリスク管理活動

1. 安全管理の徹底・強化
2. コンプライアンス：取り組みの深化
3. 品質システム、業務システムの改革
4. 変化する経営環境・競争環境への対応、ESG経営の推進
5. グローバル戦略に伴うリスクへの適切な対応
6. 働き方改革推進による業務生産性の向上・多様な人材が活躍できる職場環境づくり
7. 強靱なプロジェクト遂行体制とリスクマネジメント体制への変革
8. 大型投資の適正性の確保
9. ステークホルダーとの信頼関係の維持向上
10. ハラスメント対策の徹底
11. ダイバーシティ向上の一層の推進
12. 人権教育・啓発活動の推進
13. 情報セキュリティの確保
14. 営業秘密・個人情報・重要技術情報の流出防止
15. 災害や事故発生時の適切な対応

## リスク管理

# プロジェクトリスク マネジメント

### プロジェクトリスクマネジメント体制と仕組み

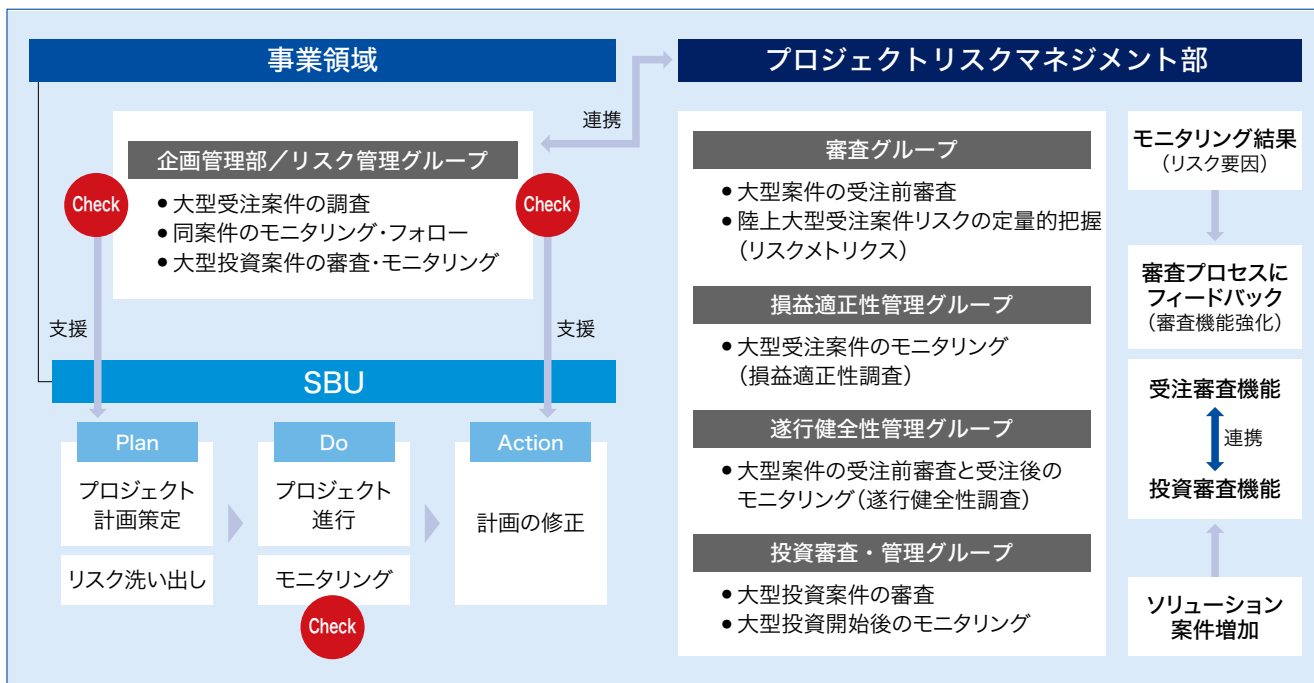
IHIグループでは、2014年度から2016年度にかけて、海外での大型プロジェクトで多額の損失を計上したことを踏まえ、2017年4月に「プロジェクトリスクマネジメント部」を発足しました。各SBUのリスク管理部門との連携により、リスク管理体制の強化を図っています。

プロジェクトリスクを最小化するために、受注・投資前の審査と、プロジェクト遂行時のモニタリングに取り組んでいます。モニタリングには、事業に精通した従業員や当社OB、外部有識者を「認定レビュー」として起用し、多面的なレビューを徹底しています。また、プロジェクトは長いもので4～5年におよぶため、当初計画した条件がクリアされているかどうか、マイルストーンごとに審議の場を設けています。

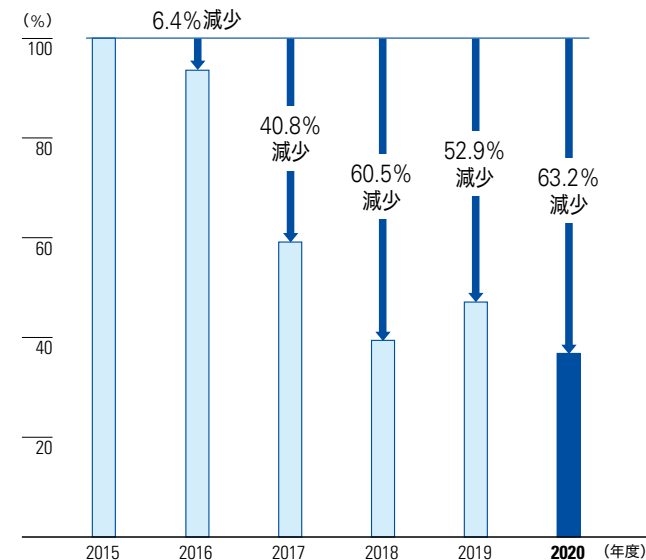
### 成果と今後の取組み

大型プロジェクトにおける下振れ件数は、減少傾向にあり、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。具体的には、見積り体制の強化による見積精度向上、新

規要素の抽出とそのリスク対策の徹底、遂行中のプロジェクトに対する丁寧なモニタリングなどが、下振れ防止につながっていると考えています。これまでの下振れ防止策を維持しながら、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を強化するとともに、さらに、案件組成段階からの情報収集を通して早期にリスクを捕捉していきます。また、案件審査項目を充実させ、よりきめ細かく多面的な確認・評価を行なうことで、リスク感度の向上への取組みを継続していきます。



### ▶大型プロジェクトにおける下振れ事象発生件数の推移



※ モニタリングを実施している大型プロジェクトについて、見積り時とプロジェクト実行時の費用に比較的大きな差異が生じた下振れ事象の発生件数の推移を表しています。

## リスク管理

# 品質・コンプライアンス

## 品質に関わるコンプライアンス

IHIグループは、2019年の品質に関する不適切事案を踏まえ、企業倫理の原点に立ち返り、次のグループ全社活動を展開しています。

1. IHIグループ「行動規範」「品質宣言」の展開
2. コンプライアンス体制の強化
3. 品質保証体制・品質マネジメントシステムの強化
4. 声の出る職場づくり
5. リスク管理活動の強化

### 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グループ品質宣言

IHIグループは

1. 品質第一を徹底します
2. 三現主義とコミュニケーションで、日々改善に取り組みます
3. 課題に耳を傾け、速やかに対応し、正しい情報を提供します
4. ルールを守り、正しい作業で品質を保証します
5. 一人ひとりが努力して、お客さまに安心をお届けします

### IHIグループ「行動規範」「品質宣言」の展開

IHIグループは、全従業員が日常の業務で守るべき規範として「IHIグループ行動規範」を定めました。これは「IHIグループ基本行動指針」に基づくもので、とるべき行動や判断の基準をより明瞭化したものです。

また、品質を最優先することを「IHIグループ品質宣言」に示しました。これは、ものづくりの基本的な考え方と私たちの「品質」に対する行動や意識を改めて明確にしたものです。

### 品質保証体制・品質マネジメントシステムの強化

IHIグループは、全社委員会組織としてIHIグループ品質委員会を設置しています。グループ品質保証全般担当役員を委員長、事業領域長・事業領域品質担当幹部・本社部門幹部を委員として委員会を構成し、品質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。

### 声の出る職場づくり(経営トップの職場訪問)

IHIは、社長をはじめとする経営幹部が職場訪問を実施し、経営トップが現場と同じ目線で従業員と対話するなど、活発な意見交換を行なっています。

また、現場に出て、現物をしっかり見て、現実がどうなっているか正しく認識する「三現主義」とコミュニケーションを基本に、関係部門やマネジメント層が現場に入って直接声を聞き、業務プロセスに着目して職場の困り事を一緒に解決する「小集団活動」に取り組んでいます。

### 品質・コンプライアンス研修

2020年度、IHIグループは「品質・コンプライアンス研修(第二弾)」として、全グループ会社に「品質と納期」を主要テーマとする研修を展開しました。

### コンプライアンスの日の制定

2021年度、IHIグループは毎年コンプライアンスについて振り返り、考える機会を設けるため、2019年に民間航空機エンジン整備事業における不適切事案に関して国土交通省に「是正措置報告書」を提出した5月10日を「コンプライアンスの日」と定めました。これにより、一人ひとりが過去の不適切事案を自分事としてとらえ、継続的にコンプライアンス意識の向上を図ることを目指します。

### ▶コンプライアンス教育の受講者数

(名)

項目	データの対象範囲	2018年度	2019年度	2020年度	
役員研修	IHIおよび国内子会社	47	—	—	
ライン管理者向け研修	IHIおよび国内子会社	75	72	—	
品質・コンプライアンス研修	IHIおよび国内子会社	—	27,866	24,085	
	海外子会社	—	1,774	3,261	
e-ラーニング	国内 <sup>※</sup>	IHIおよび国内子会社	18,234	18,164	20,169
	海外	海外子会社	1,126	1,214	—

※ 2020年度は品質・コンプライアンス研修で実施



## リスク管理

# 危機管理

### 危機管理についての考え方

非常時のリスク管理体制については「IHIグループ危機管理基本規程」において、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。

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ときは、危機管理対策本部を設置し、被害を極小化するための適切な措置を講じています。

### 新型コロナウイルス感染症拡大への対策

IHIグループでは、従業員と従業員の家族、ステークホルダーの皆さまの安全・健康の確保を最優先に、感染防止対策とクラスター発生防止対策に取り組んでいます。

#### 感染を防止する勤務体制

在宅勤務が可能な業務については、原則として在宅勤務とし、出社を要する場合でも、在宅勤務、フレックスタイム制度などとの組み合わせにより、在社時間をできる限り短くしています。

在宅勤務が難しい工場・建設部門においては、密閉・密集・密接を防止するための執務環境を徹底し、職場の実態に合わせてシフト勤務などの対応を行なうとともに、自動車通勤の拡大など、通勤における感染防止対策を強化しています。

#### 在宅勤務推進に向けた取組み

感染拡大の防止と事業活動の継続を両立させるため、在宅勤務を前提とした業務プロセスへの見直しを行なっています。社内決裁、社内手続きの電子化や会議、教育のオンライン化など、従来の仕事の進め方や仕組みを見直し、新しい働き方の導入を進めています。

### 災害への備え

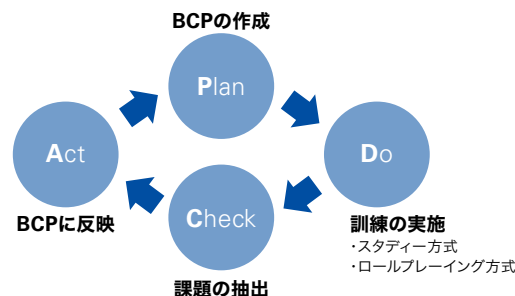
IHIグループは、激甚災害の発生に備え、従業員の安全を確保し事業を継続するための体制を構築し、平時・災害時の組織体制や実施すべき事項について社内規定で明確化しています。

各事業所・部門・関係会社においてはBCP(事業継続計画)を策定しています。さらに、その実効性を検証するための机上訓練を定期的実施し、継続的な見直しを行なっています。

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ています。本訓練は、災害の発生日時や被害想定を毎回変化させることで、さまざまな角度からBCPの実効性を検証することを目的としています。

また、工場や事務所の耐震化などの設備投資を行なうほか、地方自治体と防災協定を締結するなど、災害時における協力関係も構築しています。

#### ▶BCP(事業継続計画)の継続的な見直し



### 事業を通じた感染拡大防止への貢献

IHIグループは、オゾン関連製品で、新型コロナウイルス感染拡大防止にさまざまな場面で貢献しています。

#### ●オゾン使用HEPAフィルタ付空気清浄機

オゾン使用HEPAフィルタ付空気清浄機は、高い除菌効果で飛沫感染や接触感染対策に貢献することができ、人体にも物・環境にも優しく安心して容易に使える機器です。簡易陰圧テントと組み合わせることで、陰圧隔離室を作ることができます。



オゾンエアクリアeZ-3000

[https://iat.i9.bcart.jp/uploads/IHI\\_Web/ozone\\_airclear.html](https://iat.i9.bcart.jp/uploads/IHI_Web/ozone_airclear.html)

#### ●ファインバブル技術を用いた安心・安全な除菌水

IHIグループは、独自のファインバブル技術を用いてオゾン処理をした除菌水「Re:Clear(リクリア)」の販売を開始しました。

幅広い抗ウイルス効果を示し、新型コロナウイルスが属するエンペローブウイルスだけでなく、消毒剤に対して抵抗性のあるノンエンペローブウイルスに対しても効果を有しています。



Re:Clear

## 環境負荷の低減

# 気候変動への対策

### 考え方

気候変動は、社会や経済に与える影響が非常に大きく、企業にとっては、その持続可能性が問われる社会課題です。IHIグループでは、気候変動を重要な経営課題の一つとして位置付け、対策を進めています。

私たちが提供する製品・サービスについては、ライフサイクル全体でのCO<sub>2</sub>排出量を低減することを目指しています。また、工場・事務所などでの事業活動に関わる環境負荷をモニタリングし、CO<sub>2</sub>排出量削減につなげています。

### 気候変動に伴うリスクと機会

#### TCFD提言に対する取組み

IHIグループの事業のうち、特に気候変動の影響を著しく受ける4つの主要事業(エネルギー事業、車両過給機事業、橋梁・水門事業、民間航空エンジン事業)を対象として、簡易的にシナリオ分析を行ないました。

まず、国際エネルギー機関(IEA)や気候変動に関する政府間IPCCが示す外部シナリオを参照し、移行リスクが大きい「①カーボンニュートラルな世界」と、物理的リスクが大きい「②気候変動の影響が甚大な世界」の2つの世界における自社シナリオを設定しました。次に、対象とした4つの主要事業について、リスク・機会を洗い出し、事業におよぼす影響度を評価しました。それらの評価結果を踏まえ、対応策を立案しました。

#### <設定したシナリオ>

##### ■移行リスクが大きいシナリオ

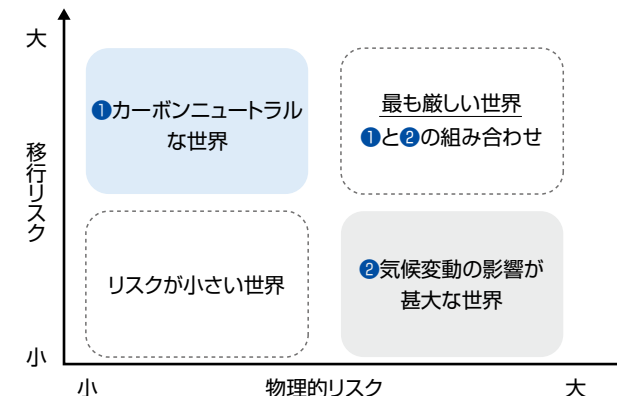
温室効果ガスが一切排出できないために、社会システムが気候変動の緩和に移行する「①カーボンニュートラルな世界」におけるシナリオ

##### ■物理的リスクが大きいシナリオ

自然の猛威に立ち向かうために物理的な影響への適応が必要な「②気候変動の影響が甚大な世界」におけるシナリオ

自社シナリオで想定する2つの極端な世界における対応策を講じることで、将来のリスクに対するIHIグループ事業のレジリエンスを高められると考えます。

また、①と②が組み合わせられた最も厳しい世界は、それぞれの対応策の組み合わせにより、リスクを低減できると考えます。



分析の結果について、「1. どの事業にも共通している主なリスクとその対応策」と「2. 事業に特化している主なリスク・機会とその対応策」とに分類・整理しました。

#### 1. どの事業にも共通している主なリスクとその対応策

「①カーボンニュートラルな世界」における移行リスクとその対応策		
カテゴリー	主な内容	主な対応策および機会への転換
政策・法規制	炭素税の導入、産業廃棄物の規制強化、再エネ導入・設備更新によるコスト増加など	生産、輸送などの効率化やエネルギー消費量の適切なマネジメントによって、事業活動にかかるコストを低減する
技術	脱CO <sub>2</sub> 化に向けた研究開発のためのコスト増加、技術開発の失敗など	政策・技術・市場などの社会動向を見極めながら、集中的な技術開発投資を行なう
市場	CO <sub>2</sub> 排出量の多い製品・サービスに対する需要の低下など	市場の構造の急激な変化に対応できるように、常に複数の事業シナリオを想定した事業計画の立案・推進に取り組む
評判	気候変動への対策が不十分などの評価による受注機会の喪失、社会的信用力の低下など	気候変動の緩和と適応に貢献できる製品・サービスに関する情報を、わかりやすく発信する
「②気候変動の影響が甚大な世界」における物理的リスクとその対応策		
カテゴリー	主な内容	主な対応策
急性・慢性	台風や洪水などの自然災害で工場・拠点が被災することによる事業活動の停止など	<ul style="list-style-type: none"> <li>工場・拠点の事業継続計画において、気象災害への対応を組み込み、従業員の安全確保やサプライチェーンの強化を図る</li> <li>予測可能な風水害に対する事前対策の策定・実施・運用</li> </ul>

## 2. 事業に特化している主なリスク・機会とその対応策

「①カーボンニュートラルな世界」におけるリスク・機会および主な対応策				
	エネルギー事業	橋梁・水門事業	車両過給機事業	民間航空エンジン事業
リスク	<ul style="list-style-type: none"> <li>大型化石燃料発電設備関連の需要消失</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>CO<sub>2</sub>を大量に排出する素材(セメント、鋼材など)の調達コスト(炭素税など)増加</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>脱CO<sub>2</sub>要求に対応できず、エンジン車需要が減少し、既存過給機需要も減少</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>脱CO<sub>2</sub>要求や高速代替輸送手段の普及による航空機需要減少</li> </ul>
機会	<ul style="list-style-type: none"> <li>燃料転換やCCUS<sup>※1</sup>など脱CO<sub>2</sub>化技術の導入需要増加</li> <li>再エネ普及拡大に伴ったエネルギー需給安定化のための調整電源、蓄エネ、Power to Xの需要増加</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>交通網の効率化に向けた道路需要の増加(橋・トンネル)</li> <li>海外での鉄道網の強化に伴う建設需要の増加</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>脱CO<sub>2</sub>に向けた電動化車両<sup>※2</sup>(PHEV、HEV、FCVなど)に対応する過給機新製品(既存型に加え電動型)の早期市場投入により、市場優位性を確保し、過給機需要が増加</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>航空機の脱CO<sub>2</sub>要求に適合したエンジン開発への期待が高まり、電動化や先進材料技術を適用する機会が増大</li> </ul>
主な対応策	<ul style="list-style-type: none"> <li>脱CO<sub>2</sub>化技術の社会実装の早期化</li> <li>エネルギー需給安定化技術の開発促進</li> <li>遠隔監視などIoT技術によるライフサイクルビジネスの拡大</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>デジタルトランスフォーメーション(DX)推進による省人化/遠隔化や工法改善による工期および工費の低減</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>脱CO<sub>2</sub>要求の動向に対応する電動化車両向け過給機新製品の開発、商品化を加速</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>電動化や先進複合材などの高度な技術の早期実用化</li> </ul>

「②気候変動の影響が甚大な世界」におけるリスク・機会および主な対応策				
	エネルギー事業	橋梁・水門事業	車両過給機事業	民間航空エンジン事業
リスク	<ul style="list-style-type: none"> <li>気象災害多発による現場の工事停滞や被災により、工程が大幅に遅延</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>気象災害多発による現場の工事停滞や被災により、工程が大幅に遅延</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>気象災害多発によるサプライチェーン寸断により、生産活動が停滞</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>気象災害多発によるサプライチェーン寸断により、生産活動が停滞</li> </ul>
機会	<ul style="list-style-type: none"> <li>気象災害で損傷した設備の早期復旧への貢献</li> <li>省人化、遠隔化推進によるデジタル化需要の増加</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>国土強靱化に向けたインフラ整備の需要が増加</li> <li>気象災害で損傷したインフラの早期復旧への貢献</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>事業特有の機会はない</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>事業特有の機会はない</li> </ul>
主な対応策	<ul style="list-style-type: none"> <li>遠隔監視など、IoT技術によるライフサイクルビジネスの拡大</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ライフサイクルビジネスのほか、防災にも視野を広げた事業展開</li> <li>インフラの保全や防災・減災、早期復旧に資する技術・体制の整備</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>サプライチェーンの強靱化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>サプライチェーンの強靱化</li> </ul>

※1 CCUS : Carbon dioxide Capture Utilization and Storage, 分離・貯留したCO<sub>2</sub>を利用する技術

※2 電動化車両

PHEV : Plug-in Hybrid Electric Vehicle, プラグインハイブリッド自動車

HEV : Hybrid Electric Vehicle, ハイブリッド自動車

FCV : Fuel Cell Vehicle, 燃料電池自動車

## 財務サマリー

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	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019		2020
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	日本基準	日本基準	IFRS	IFRS
<b>主要財務サマリー</b>												
	(億円)											
受注高	12,009	12,696	12,256	14,589	16,643	16,053	13,898	15,050	13,992	13,739	12,800	10,970
売上高/売上収益	11,872	12,218	12,560	13,040	14,558	15,393	14,863	15,903	14,834	13,865	12,631	11,129
営業利益	613	433	421	532	632	220	473	722	824	607	478	279
持分法投資損益/持分法による投資損益	3	6	43	53	△ 17	11	△ 35	△ 330	41	△ 129	△ 123	△ 19
営業外損益(純額)	△ 99	△ 16	△ 59	0	△ 67	△ 123	△ 253	△ 508	△ 167	△ 285	—	—
経常利益	514	417	362	532	565	97	220	214	657	322	—	—
税引前利益	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	291	276
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	297	238	333	331	90	15	52	82	398	128	82	130
研究開発費	292	300	302	335	370	416	355	386	365	381	400	268
設備投資額	863	535	550	545	639	508	527	592	673	806	899	483
減価償却費	382	411	417	404	432	467	466	448	429	538	663	698
総資産/資産合計	13,614	13,381	13,642	14,963	16,908	17,150	16,928	16,334	16,645	17,407	18,690	18,328
有利子負債残高	3,733	3,452	3,538	3,578	4,106	3,745	3,719	3,222	3,550	4,881	6,127	6,059
純資産/資本合計	2,536	2,584	2,992	3,625	3,595	3,333	3,376	3,502	3,816	3,537	3,060	3,277
従業員数(人)	26,035	26,915	26,618	27,562	28,533	29,494	29,659	29,706	29,286	28,964	29,328	29,149
<b>1株当たりデータ</b>												
	(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 <sup>※1</sup>	202.94	162.58	228.14	225.13	58.84	9.90	33.98	53.71	258.53	84.21	53.93	88.13
1株当たり純資産/1株当たり親会社所有者帰属持分 <sup>※2</sup>	1,623.33	1,708.36	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
1株当たり年間配当金	30.00	40.00	50.00	60.00	60.00	30.00	0.00	60.00	70.00	50.00	50.00	0.00
<b>地域別売上高/地域別売上収益</b>												
	(億円)											
北米	1,261	1,258	1,473	2,130	2,715	3,366	3,202	3,513	3,270	3,646	2,521	1,261
欧州	908	994	930	1,522	1,710	1,399	1,161	1,326	1,022	686	720	528
アジア他	2,951	2,958	2,457	2,532	3,153	3,202	3,208	3,239	2,840	2,297	2,271	2,350
日本	6,752	7,008	7,697	6,854	6,978	7,424	7,289	7,823	7,699	7,234	7,117	6,989
<b>事業領域別売上高/事業領域別売上収益</b>												
	(億円)											
資源・エネルギー・環境	3,064	3,123	3,215	3,440	4,153	4,524	4,273	4,904	3,770	3,277	3,248	3,176
社会基盤・海洋	1,224	1,147	1,178	1,503	1,886	1,681	1,577	1,545	1,431	1,528	1,487	1,579
産業システム・汎用機械	2,822	3,187	3,825	3,978	4,117	4,047	4,116	4,590	4,410	4,064	4,045	3,742
航空・宇宙・防衛	2,737	2,994	3,384	4,060	4,348	5,002	4,719	4,637	4,922	4,808	3,697	2,446
<b>財務指標</b>												
	(%)											
海外売上高比率	43	43	39	47	52	52	51	51	48	48	44	37
営業利益率	5.2	3.5	3.4	4.1	4.3	1.4	3.2	4.5	5.6	4.4	3.8	2.5
ROIC <sup>※3</sup>	6.2	4.6	4.5	5.3	5.8	2.3	5.0	7.7	8.7	5.7	4.1	2.2
ROA <sup>※4</sup>	2.1	1.8	2.5	2.3	0.6	0.1	0.3	0.5	2.4	0.8	0.4	0.7
ROE <sup>※5</sup>	13.2	9.8	12.4	10.5	2.6	0.5	1.6	2.6	11.8	3.8	2.8	4.5
D/E レシオ(倍) <sup>※6</sup>	1.47	1.34	1.18	0.99	1.14	1.12	1.10	0.92	0.93	1.38	2.00	1.85
自己資本比率/親会社所有者帰属持分比率	17.5	18.7	21.1	23.1	20.5	18.6	18.8	19.9	21.0	18.7	15.0	16.4

年度	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019		2020
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	日本基準	日本基準	IFRS	IFRS
貸借対照表関連情報												
	(億円)											
流動資産	8,534	8,443	8,147	9,012	10,537	11,005	10,738	9,934	9,878	10,760	9,576	9,466
固定資産／非流動資産	5,080	4,937	5,494	5,951	6,371	6,145	6,189	6,400	6,766	6,647	9,113	8,862
資産合計	13,614	13,381	13,642	14,963	16,908	17,150	16,928	16,334	16,645	17,407	18,690	18,328
流動負債	6,911	6,896	6,654	7,262	7,959	8,827	8,762	8,116	8,231	9,090	9,165	7,647
保証工事引当金、受注工事損失引当金	472	447	404	438	653	975	852	809	691	626	319	264
固定負債／非流動負債	4,166	3,899	3,995	4,075	5,353	4,989	4,789	4,716	4,597	4,780	6,464	7,403
負債合計	11,078	10,796	10,649	11,338	13,312	13,816	13,552	12,832	12,828	13,870	15,629	15,051
株主資本／親会社の所有者に帰属する持分合計	2,346	2,543	2,827	3,322	3,135	3,058	3,099	3,132	3,434	3,292	2,801	3,007
純資産合計／資本合計	2,536	2,584	2,992	3,625	3,595	3,333	3,376	3,502	3,816	3,537	3,060	3,277
負債純資産合計／負債及び資本合計	13,614	13,381	13,642	14,963	16,908	17,150	16,928	16,334	16,645	17,407	18,690	18,328

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	955	247	743	392	635	953	653	990	464	145	424	363
投資活動によるキャッシュ・フロー	△ 777	△ 377	△ 610	△ 622	△ 746	△ 355	△ 289	△ 479	△ 792	△ 758	△ 855	△ 404
財務活動によるキャッシュ・フロー	△ 259	△ 385	△ 31	113	334	△ 475	△ 219	△ 573	164	1,152	968	△ 237
有利子負債の増減	△ 587	△ 281	86	40	528	△ 361	△ 26	△ 497	328	1,330	△ 1,190	△ 67
フリーキャッシュ・フロー <sup>※7</sup>	177	△ 129	133	△ 230	△ 110	598	364	510	△ 328	△ 613	△ 430	△ 41

※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

## 外部評価

### S&P/JPXカーボン・エフィシエント指数

IHIグループは、環境情報の開示状況や炭素効率性(売上高当たり炭素排出量)の水準に着目して構成銘柄のウェイトを決定する指数「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。



### CDP

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。IHIグループはCDPからの質問状に毎年回答しており、2020年度の評価はB-(マネジメントレベル)でした。



### くるみん認定

IHIは厚生労働省より「子育てサポート企業」として認定され、「くるみんマーク」を取得しました。



### えるぼし認定

IHIは、女性の活動推進に関する取組み状況が優良な企業として、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。



### 健康経営優良法人2021(ホワイト500)

「健康経営優良法人」認定制度は、経済産業省ならびに日本健康会議による、従業員の健康管理を経営的な視点で考え、戦略的に取り組む法人を顕彰する制度です。IHIグループ11社は、健康経営優良法人2021(ホワイト500)の認定を受けました。



### レジリエンス認証

IHIグループは、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。



### PRIDE指標2020ゴールド賞

IHIは、work with Prideが策定するPRIDE指標2020において、2019年度に引き続き最高位のゴールドを受賞しました。PRIDE指標は、LGBT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、今回はLGBT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、3年連続での受賞につながりました。



## 非財務サマリー

重要課題	テーマ	指標	データの対象範囲	実績				
				2017年度	2018年度	2019年度	2020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	95.3	98.6	98.1	96.8
		社外監査役の平均出席率	取締役会 (%)	IHI	96.0	92.6	100.0	100.0
			監査役会 (%)	IHI	100.0	100.0	100.0	100.0
コンプライアンスの徹底	法令遵守	法令違反・指導件数	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	42	48	56	57
			その他主な業界団体(百万円)	IHI	55	101	120	122
	コンプライアンス・ホットライン通報件数(件)		※1	209	238	239	202	
	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	50	47	—	—	
		ライン管理者向け研修(名)	IHIおよび国内子会社	83	75	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	
		品質・コンプライアンス研修(海外)(名)	海外子会社	—	—	1,774	3,261	
e-ラーニング(国内)(名)		IHIおよび国内子会社	18,020	18,234	18,164	20,169		
e-ラーニング(海外)(名)		海外子会社	1,261	1,126	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	3,915	4,120	4,150	3,868
			外国特許(件)	IHI	2,598	3,047	3,502	3,808
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	3.0	2.9	3.2	3.4	

※1 2017年度：IHIおよび国内関係会社、海外関係会社の一部(アメリカ・ブラジル)

2018～2020年度：IHIおよび国内関係会社、海外関係会社の一部(アメリカ・ブラジル・アジア大洋州・中国・韓国)

重要課題	テーマ	指標	データの対象範囲	実績			
				2017年度	2018年度	2019年度	2020年度
社会 —豊かな社会の実現—							
人材マネジメント	従業員数	連結従業員数(名)	IHIおよび連結子会社	29,706	29,286	28,964	29,149
		単体従業員数(名)	IHI	8,256	8,011	7,741	7,796
		男性(名)	IHI	7,245	6,994	6,730	6,766
		女性(名)	IHI	1,011	1,017	1,011	1,030
		女性比率(%)	IHI	12.2	12.7	13.1	13.2
	平均勤続年数	全従業員(年)	IHI	14.8	14.9	15.8	15.1
		男性従業員(年)	IHI	15.1	15.1	16.0	15.3
		女性従業員(年)	IHI	12.5	13.2	14.5	14.2
	離職率	総離職率(%)	IHI	4.0	4.3	3.5	2.9
		自己都合離職率(%)	IHI	2.0	2.0	2.0	1.1
		入社3年目以内の離職率(%)	IHI	5.7	7.4	6.8	4.3
	従業員意識調査	回答率(%)	IHIおよび関係会社	90.9	91.7	91.4	88.0
	多様な人材の活躍	採用・雇用	新卒採用者数(名)	IHI, 大卒	245	158	153
男性(名)			IHI, 大卒	210	138	123	162
女性(名)			IHI, 大卒	35	20	30	32
女性採用比率(%)			IHI, 大卒	14.3	12.7	19.6	16.5
キャリア採用者数(名)			IHI	87	66	77	55
障がい者雇用率(%)		IHI	2.03	2.21	2.39	2.35	
定年後再雇用率(%)		IHI	87	84	81	81	
外国籍従業員数(名)		IHI	86	89	81	82	
海外現地採用管理職数(名)		中国, シンガポール, アメリカ	23	22	23	22	
活躍推進		女性役員数(名)	IHI	3	4	3	3
		女性役員比率(%)	IHI	16	24	19	18
		女性管理職数(名)	IHI	68	74	83	92
		女性管理職比率(%)	IHI	2.6	2.8	3.0	3.4
	部長級の比率(%)	IHI	0.8	0.8	0.8	0.8	
課長級の比率(%)	IHI	1.8	2.0	2.2	2.5		

重要課題	テーマ	指標	データの対象範囲	実績				
				2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	
多様な人材の活躍	ワークライフバランス	短時間勤務制度の適用者数(名)	IHI	159	158	161	139	
		チャイルドケア休暇の取得者数(名)	IHI	677	689	779	768	
		育児休業の取得者数(名)	IHI	100	118	131	137	
		育児休業取得後の復職率(%)	IHI	100	100	99.2	100	
		介護休業の取得者数(名)	IHI	18	6	7	2	
		年次休暇平均取得日数(日)	IHI	17.63	18.36	19.40	18.73	
		月平均時間外労働時間(時間)	IHI	22.90	22.50	21.10	13.00	
	人材育成	階層別・職位別研修	受講者数(名)	IHIおよび国内関係会社	2,900	3,300	3,276	1,882
			受講時間(時間)	IHIおよび国内関係会社	101,000	112,000	106,208	34,672
		公開講座	受講者数(名)	IHIおよび国内関係会社	5,800	6,200	3,343	1,948
			受講時間(時間)	IHIおよび国内関係会社	44,000	47,000	25,073	16,358
		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	16.7	16.7	19.8	13.3	
	匠制度・高度技能者認定制度認定者数(名)	IHI	42	37	41	39		
労働安全衛生水準の向上	労使のパートナーシップ	労働組合への加入率(%)	IHIおよび連結会社の労働組合7組合	74	73	73	72	
		労働に関する苦情受付件数(件)	IHI	0	0	0	0	
	労働安全衛生	健康診断有所見率(%)	IHIおよび関係会社35社	69	70	71	72	
		ストレスチェック受検率(%)	IHIおよび関係会社35社	91	96	94	95	
		アブセンティズム(3ヵ月以上の休業者数率)(%)	IHIおよび関係会社35社	0.9	0.9	1.0	0.8	
		プレゼンティズム(就業制限者数率)(%)	IHIおよび関係会社35社	1.6	1.7	1.6	2.1	
		喫煙率(%)	IHIおよび関係会社35社	28	28	27	27	
		休業災害度数率	IHIおよび関係会社31社	0.57	0.26	0.40	0.28	
		全災害度数率	IHIおよび関係会社31社	1.64	1.11	1.49	0.87	
		職業性疾病度数率	IHIおよび関係会社35社	—	0.165	0.165	0.15	
		労働災害件数(件) <sup>※2</sup>	IHIおよび関係会社31社	87(1)	55(0)	71(0)	38(0)	
			従業員(件) <sup>※2</sup>	IHIおよび関係会社31社	52(0)	28(0)	42(0)	18(0)
	派遣社員(件) <sup>※2</sup>		IHIおよび関係会社31社	4(0)	4(0)	4(0)	1(0)	
	協力員(件) <sup>※2</sup>	IHIおよび関係会社31社	31(1)	23(0)	25(0)	19(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)	<sup>※3</sup>	331	635	519	215	

※2 カッコ内は死亡災害の内数

※3 2017年度:IHIおよび関係会社、2018~2020年度:IHIおよび連結子会社



重要課題	テーマ	指標	データの対象範囲	実績			
				2017年度	2018年度	2019年度	2020年度
環境 —環境負荷の低減—							
気候変動への対策	CO <sub>2</sub>	CO <sub>2</sub> 排出量 (t-CO <sub>2</sub> )	IHIおよび連結子会社	330,162	329,602	254,227	225,066
		Scope1 (t-CO <sub>2</sub> )	IHIおよび連結子会社	—	80,032	64,724	58,517
		Scope2 (マーケット基準) (t-CO <sub>2</sub> )	IHIおよび連結子会社	—	249,570	189,503	166,549
		CO <sub>2</sub> 排出原単位 (t-CO <sub>2</sub> /億円) <sup>※4</sup>	IHIおよび連結子会社	20.8	22.2	18.3	20.2
	エネルギー	エネルギー消費量 (TJ) <sup>※5</sup>	IHIおよび連結子会社	6,087	5,828	2,468	2,283
		燃料消費量 (TJ)	IHIおよび連結子会社	—	—	1,044	974
		電力消費量 (TJ)	IHIおよび連結子会社	—	—	1,398	1,276
		熱消費量 (TJ)	IHIおよび連結子会社	—	—	—	7
		蒸気消費量 (TJ)	IHIおよび連結子会社	—	—	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
	エネルギー消費原単位 (TJ/百億円) <sup>※4</sup>	IHIおよび連結子会社	38.3	39.3	17.8	20.5	
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	28,691	29,010	27,564	20,912
		有害廃棄物排出量 (トン) <sup>※6</sup>	IHIおよび連結子会社	—	—	164	182
		リサイクル量 (有価物) (トン)	IHIおよび連結子会社	—	—	61,799	15,067
	水	取水量 <sup>※7</sup> (千m <sup>3</sup> )	IHIおよび連結子会社	3,776	4,182	4,251	4,008
		上水 (千m <sup>3</sup> )	IHIおよび連結子会社	—	—	750	651
		工業用水 (千m <sup>3</sup> )	IHIおよび連結子会社	—	—	868	799
		地下水 (千m <sup>3</sup> )	IHIおよび連結子会社	—	—	1,948	1,731
		雨水、河川、湖など (千m <sup>3</sup> )	IHIおよび連結子会社	—	—	685	827
	排水量 (千m <sup>3</sup> )	IHIおよび連結子会社	—	—	—	3,373	
地球環境の保全	環境法規制の遵守	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	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 (億円)	IHI	7.13	6.96	6.52	3.34
		費用額 (億円)	IHI	0.79	1.43	0.78	0.23

※4 原単位の分母は売上高です。

※5 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。

※6 特定有害廃棄物と特管廃棄物のうち感染性廃棄物の合計です。

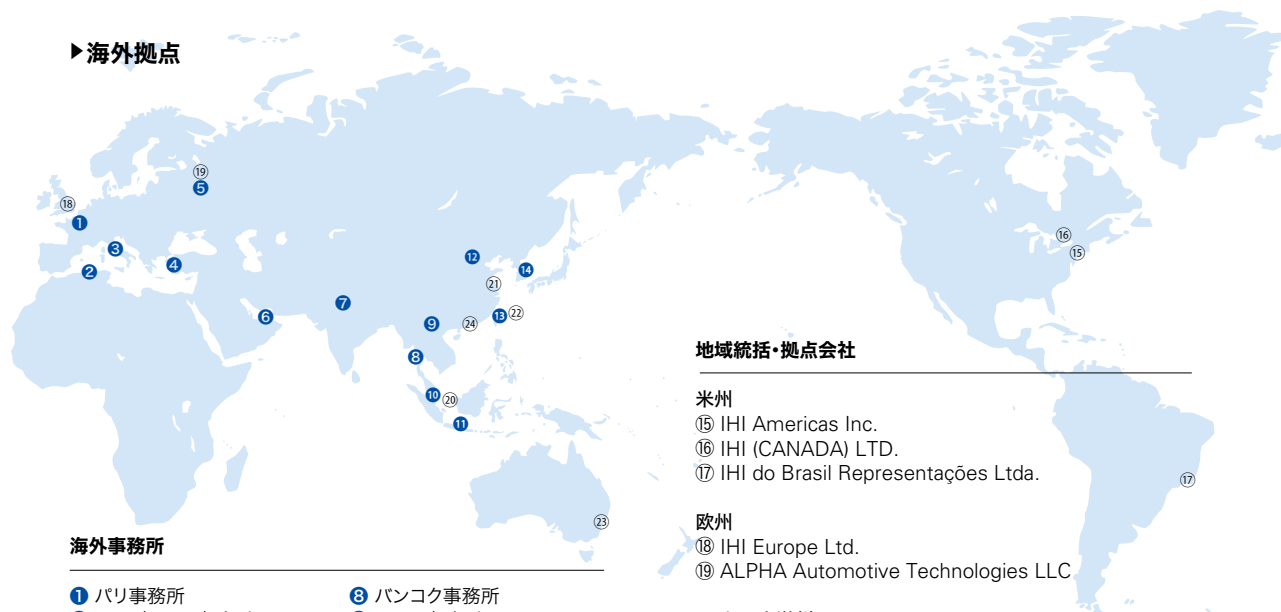
※7 2019年度より水資源使用量から取水量へと名称を改めました。

# 会社情報

(2021年3月31日現在)

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	代表取締役社長 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
グループ従業員数	29,149名
工場数	6工場
支社	8カ所
海外事務所	14カ所
グループ会社数	国内関係会社:63社 (国内子会社46社, 国内関連会社17社) 海外関係会社:143社 (海外子会社121社, 海外関連会社22社)
銘柄コード	7013
上場証券取引所	東京証券取引所, 名古屋証券取引所, 札幌証券取引所, 福岡証券取引所
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	149,067,006株 (自己株式5,612,948株を除く)
株主数	79,783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 (郵便物送付先および電話照会先) 〒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 0120-782-031(フリーダイヤル)

## ▶海外拠点



### 海外事務所

- |              |               |
|--------------|---------------|
| ① パリ事務所      | ⑧ バンコク事務所     |
| ② アルジェリア事務所  | ⑨ ハノイ事務所      |
| ③ ローマ事務所     | ⑩ クアラルンプール事務所 |
| ④ イスタンブール事務所 | ⑪ ジャカルタ事務所    |
| ⑤ モスクワ事務所    | ⑫ 北京事務所       |
| ⑥ ドバイ事務所     | ⑬ 台北事務所       |
| ⑦ ニューデリー事務所  | ⑭ ソウル事務所      |

### 地域統括・拠点会社

#### 米州

- ⑮ IHI Americas Inc.
- ⑯ IHI (CANADA) LTD.
- ⑰ IHI do Brasil Representações Ltda.

#### 欧州

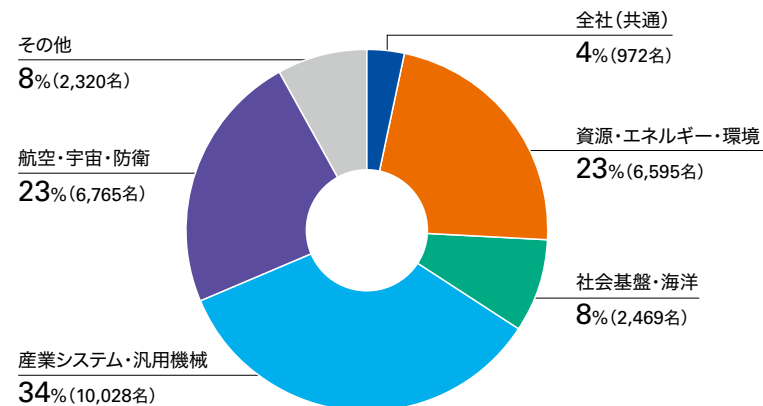
- ⑱ IHI Europe Ltd.
- ⑲ ALPHA Automotive Technologies LLC

#### アジア・大洋州

- ⑳ IHI ASIA PACIFIC PTE.TED.
- ㉑ IHI (Shanghai) Management Co., Ltd.
- ㉒ IHI Taiwan Corporation
- ㉓ IHI ENGINEERING AUSTRALIA PTY.LTD.
- ㉔ IHI (HK) Ltd.

## ▶事業領域別従業員数

グループ従業員数  
**29,149名**



※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IHI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記載していません。

## ▶大株主

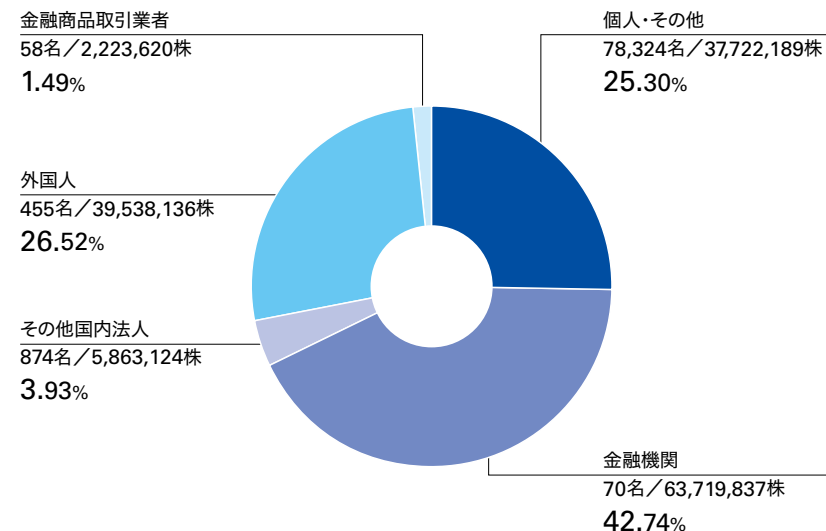
株主名	持株数 (千株)	持株比率 (%)
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	13,201	8.85
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	13,188	8.84
第一生命保険株式会社	5,406	3.62
みずほ信託銀行株式会社 退職給付信託 みずほ銀行口 再信託受託者 株式会社日本カストディ銀行	4,597	3.08
株式会社日本カストディ銀行(信託口9)	3,141	2.10
IHI共栄会	2,755	1.84
IHI従業員持株会	2,480	1.66
JP MORGAN CHASE BANK 380634	2,415	1.62
住友生命保険相互会社	2,262	1.51
株式会社日本カストディ銀行(信託口5)	2,061	1.38

※「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」の持株数4,597千株は、委託者である株式会社みずほ銀行が議決権の指図権を留保しています。

※ 持株比率は自己株式(5,612,948株)を控除して計算しています。なお、自己株式には、業績連動型株式報酬「株式給付信託」として、株式会社日本カストディ銀行(信託E口)が保有する当社株式(552,400株)を含んでいません。

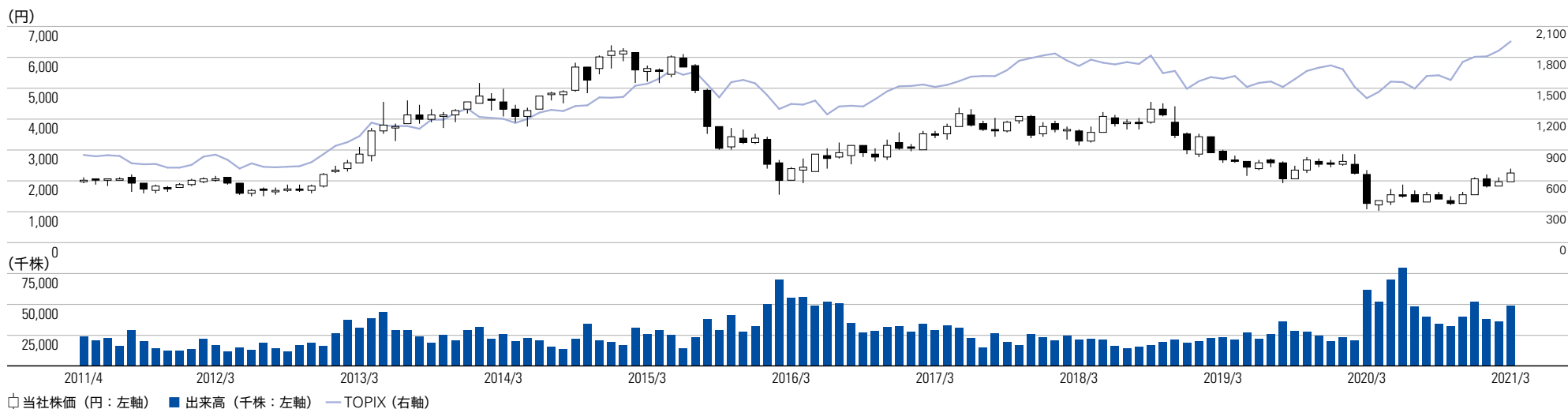
※ 当社は自己株式を5,612,948株保有していますが、上記大株主からは除外しています。

## ▶株主構成



※表示単位未満を切り捨て表示しているため、株主構成の合計が100%になっていません。

## ▶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。



【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.ihico.jp/>

90310-003-10-2111-SS(CM096)