

**IHI** Realize your dreams

IHI 統合報告書 2020

株式会社 IHI

## 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」

## IHIグループビジョン

21世紀の環境、エネルギー、産業・社会基盤における  
諸問題を、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解決し、  
地球と人類に豊かさと安全・安心を提供する  
グローバルな企業グループとなる。



## 目次

01 経営理念・IHIグループビジョン

02 目次・編集方針

### 価値創造の戦略

03 会長メッセージ

05 社長メッセージ

09 価値創造プロセス

11 価値創造ストーリー

19 事業の全体像

21 事業の概況

23 グループ経営方針

25 財務戦略

### 持続的成長の基盤

27 変革を支える人づくり

31 役員紹介

33 社外役員メッセージ

35 コーポレート・ガバナンス

37 リスク管理

41 気候変動への対策

### データ集

43 財務サマリー

45 非財務サマリー

49 連結財務諸表

53 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.ihigroup.com/ir/>

[ 非財務 ] <https://www.ihigroup.com/csr/>

## 表紙について

白地にロゴマークを配したミニマムなデザインは、「始まり」、「未来」、「無限」を想起させる白を用いることで、IHIグループの新たな出発への決意を表現しています。

2020年度はアフターコロナを見据え、新社長のもとIHIグループの在り方を見直し、さらなる企業価値向上を目指し変革を推進していきます。





技術と挑戦心で、  
新たな時代の社会課題を解決する  
人々の豊かさと安全・安心を支えることが、  
IHIグループの使命です

株式会社IHI  
代表取締役会長  
最高経営責任者

満岡 次郎

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」と「人材こそが最大かつ唯一の財産である」の2つの経営理念に基づいて企業活動を行なっています。

造船を祖業とした1853年の創業以来、それぞれの時代に求められる独自の技術の開発を続けながら、生活の基盤となるさまざまな製品・サービスを提供し、社会の発展に貢献して参りました。

これまでに受け継いできた、ものづくりへの飽くなき挑戦、そして高度なエンジニアリング力と培ってきた技術による実績と信頼で、時代と共に変化する社会課題を解決し、世界の人々の豊かさと安全・安心を支えることが、私たちの変わらぬ使命です。

## 激変する社会環境に対応し、変革を一層加速していきます

「持続可能性（サステナビリティ）」をキーワードとして、今、社会の在り方や価値観が大きく変化しています。地球温暖化、世界的に頻発する異常気象などの対策となる「脱CO<sub>2</sub>」の動きはその一例です。それぞれの国・地域・人の暮らしを支える産業に適応した形で、将来の持続的な発展を実現するためには、多様性に富んだソリューションの提供が求められています。新型コロナウイルスの感染拡大の影響を的確に理解するには時期尚早ですが、コロナ禍によって社会の構造自体も変化します。

これまでも、私たちは「社会とお客さまの課題にお客さまと共に真正面から取り組み、新たな価値を創造する」を長期的な目指す姿として、ビジネスモデルや事業運営体制の変革に取り組んできました。

こうした環境変化の中、私たちは、今こそ企業としての存在意義に立ち返り、事業の在り方を見直すべきだと考えています。

## 新たな経営体制で、IHIグループを成長軌道に導きます

2020年6月より、私が代表取締役会長（兼）最高経営責任者（CEO）に、井手博が、新たに代表取締役社長（兼）最高執行責任者（COO）に就任しました。

後任の井手は、エネルギー分野の海外営業を中心として、海外現地法人のトップも経験しており、グローバル規模の広い視野、俊敏な行動力、秀でたコミュニケーション力を兼ね備えた人物です。

今、この激しい変化の時代に直面し、社会の持続的成長を目指す上で、何を目標にし、何をなすべきかがわかる、感度の高い人物を社長に据えました。業務執行体制の強化を図ることによって、これまで取り組んできた事業の集中と選択をさらに進展させ、事業構造の変革を早期に実現させます。

新たな経営体制のもと、経営陣一丸となって「IHIグループを変えることが課せられたミッションである」という決意を持って、新たな成長軌道に乗せるべく、取り組んでいきます。当社の「ものづくりへの飽くなき挑戦と高度なエンジニアリング力」の真価を、必ずご覧に入れます。



## 社会貢献のDNAと 「打てば響く」マインドを持って、 新たな成長軌道を描く IHIグループへと変革します

株式会社IHI  
代表取締役社長  
最高執行責任者  
**井手 博**

### IHIグループを「変える」覚悟で経営に向き合います

2020年4月より最高執行責任者、6月に代表取締役社長に就任しました、井手です。事業環境が大きく変わる中、社長という重責に身を引き締めつつ、迷いなくIHIグループを「変えていく」という覚悟を持って経営に臨んでいます。

私は、これまでエネルギー分野の海外営業やシンガポールの関係会社の社長を経て、3年前から資源・エネルギー・環境事業の副事業領域長を、昨年からは事業領域長を務めています。2015年に採択されたパリ協定以降、持続可能な社会の実現のために、「脱CO<sub>2</sub>・循環型社会」への転換を求められるようになりました。その渦中で、IHIグループが自ら変わらなければ生き残っていけないという危機感を、長年エネルギー分野の仕事に取り組んできたからこそ、一番肌で感じてきました。これまでの3年間の改革の手を緩めることなく、長期視点の目指す姿として掲げる「社会とお客さまの課題にお客さまと共に真正面から取り組み、新たな価値を創造する」に向けてグループ全体のベクトルを合わせていくことが、私の役目です。その変革の道筋においては、現状では順調に見える事業であっても、変えるべきものはすべて変えていくという決意です。

## 「打てば響く」会社へ意識改革に取り組みます

まずは、「打てば響く」会社への意識改革に取り組みます。これは、お客さまを含めた周りの困り事に対して、すばやく反応してアクションを起こす会社であり続けるという意味です。そのためには、従業員一人ひとりが、社会やお客さま、隣で働いている人の変化を敏感に感じ取って行動につなげる、「響く心」を持つことが、すべての起点となります。

では、「打てば響く」会社として、何を変えるのか——。IHIの人づくり、品質、安全、技術開発、お客さまへの提案の在り方、それらすべてを対象に、改革を進めていきます。歴史が長い会社であるだけに、過去からの延長線上で将来を考える傾向があると認識しています。もちろん、先達が築き上げた歴史があるからこそ、社会に役立つ事業を創出してきたことは事実であり、私も大きなリスペクトを抱えています。しかし、さらなる持続的成長のために、どう変わりたいかをわれわれ自身で問いかけながら、速いレスポンスができる会社に変えていかなければなりません。例えるならば、地球環境の変化に適応できず絶滅した大型恐竜と同じように、私たちも重厚長大の巨体のままでいては生き残れません。変化に適応した哺乳類のように、身を軽くして、俊敏に行動していかなければならないと思っています。

私は、かつてシンガポールの現地法人で社長を務めたことがあります。多国籍な従業員の中で日本人は私一人で、周囲の人たちはお手並み拝見という雰囲気

でした。その時、私は、同社の変革への想いを込めた経営方針をつくり、従業員全員が共有できるまで繰り返し伝えるというアクションを起こしました。同時に、何か問題が起こった時にはすぐに反応し、課題解決のために一緒になって動くことを徹底しました。そうしたことの積み重ねによって社内の対話が活発になり、従業員も日々の仕事で感じる小さなリスクも隠すことなく話してくれるようになりましたし、現地のお客さまのところへどんどん連れていってくれるようになったのです。

当時実行していたことと、IHIの社長としてこれからやろうとしていることの、根幹にあるものは変わっていません。私自身が、あらゆるステークホルダーの皆さまとの対話を大切にしながら、「打てば響く」を自ら実践する経営者でありたいと思っています。

## コロナ禍で変化する社会に対応し 事業の再構築に向けて動き出します

このたびの新型コロナウイルスの感染拡大も、私たちが直面している大きな環境変化の一つです。足元では、インフラや設備装置に対する新規の投資が停滞しており、特に民間向け航空エンジンについては、旅客需要の急激な減少やエアラインの経営状況悪化などが、業績に大きな影響をおよぼしています。一方で、既存設備の長寿命化や生産効率の向上など、新たなニーズも生まれています。私たちが「グループ経営方針2019」で示した、お客さまに納めたインフラや設備を安

心して長く使っていただけるよう、ライフサイクルを通じて包括的に運用を支援する「ライフサイクルビジネス」が、こうした動きへの答えであると考えています。

私たちは、グループビジョンに「地球と人類に豊かさと安全・安心を提供する」と示しています。コロナ禍にあっても、気候変動が社会におよぼす影響は甚大であり、私たちが取り組むべき社会課題であると考え、緩和と適応の両面に貢献していきます。また、衛生面を含めた安全・安心がより強く求められる社会において、人々が安心して暮らせるインフラを提供することこそが、私たちの存在意義であることを改めて確認しました。コロナ禍においても、IHIグループが目指す方向性に



変わりはありません。一方で、変貌する社会や産業を見据え、現在の事業領域の枠にとらわれることなく、将来の成長事業の構想を含めた事業ポートフォリオの再構築を進めていきます。

## 「技術」と「人材」を磨き上げ 正しい危機感を共有して現場と共に歩みます

IHIグループの「目指す姿」の実現において、当社の最も重要な経営資源は、「技術」と「人材」です。167年の歴史の中で培ってきた技術力や人の力、そしてお客さまとの関係性は、大事にしなければいけない基盤です。

企業の活力の源として欠かせない「人材」については、多様化が進む社会を見据え、どのように育成していくのか、採用の方法はこのままでいいのか見直しています。また、グローバル社会に豊かさと安全・安心を提供する当社にとって、多様性を受け入れ組織の中で活かすこと、すなわちダイバーシティ&インクルージョンは非常に重要なテーマです。なぜなら、何に「豊かさ」を感じるかは、国や地域、個人によってまったく異なる価値観だからです。画一的な人種・性別・年代で構成された組織が、果たしてそれを提供することができるでしょうか。答えは「NO」です。

「技術」をもって社会の発展に貢献することは、変わらない私たちの経営理念であり社会的使命です。変化のスピードが加速する中においては、いかに速く社

会の要請に応えられるかが重要になってきます。自分たちの強みである技術を研ぎ澄ましてどう活かすか、誰とパートナーシップを組むのがよいのか。自前主義にこだわらず柔軟に、技術についての考え方も変えていかなければなりません。

加えて、リスクマネジメントの観点から、三現主義に基づく品質保証・安全・コンプライアンスの強化に取り組んでいます。三現主義は「現場・現物・現実」を重視した行動であり、私たちのビジネスのすべての出発点です。リスクを適正に管理していくためには、正しい危機感を持つことが重要ですが、経営側から一方的に危機感を説いても、現場は具体的なリスク要因を想像できず、この先何があ



安全パトロールの様子

るかかわからない不安が先行してしまうでしょう。だからこそ、それぞれの持ち場にいる従業員が何を考えているのか、対話を通じてそのギャップを埋める機会を継続して持ちたいと思っています。経営層が向かうべき方向や起こりうる事態を具体的に示すことで、不安は正しい危機感に変わり、現場はリスクを発現させないよう具体的な対策を講じることができるようになります。

IHIグループには、創業以来、社会の発展と共に産業や社会のインフラの構築に尽力してきた歴史があります。今もそのDNAは脈々と受け継がれており、災害時のインフラ被災には何を置いても駆けつけるなど、社会と共にありたいと願う風土が根づいています。これは、従業員一人ひとりの真摯な取り組みの積み重ねで形成されてきた当社の強みであり、一朝一夕にできることではありません。私も、海外のエネルギープラントを担当していた時には、何も無い場所に発電所ができて電気が通り、人々が集い、新しいまちがつくられていく様子を目の当たりにして、IHIグループの一員として歴史のひとつコマに参画できたことへの誇りと喜びを感じていました。

これからは、新たな道を拓く経営者として、従業員と共に唯一無二のDNAをつなぎ、社会から選ばれ続けるIHIグループをつくり上げていくことに、全力を注いでいきます。

外部環境の変化



IHIグループの重要な資産

私たちの強み 多様な技術の結集による課題解決力

研究開発費 2019年度  
**381 億円**

**技術** 技術をもって  
社会の発展に貢献する

**リーン&フレキシブル**  
環境変化への柔軟な対応

**人材** 人材こそが  
最大かつ唯一の財産である

私たちの強み グローバルでつながるチームワーク

グループ従業員数 2019年度  
**28,964 名**

ソリューションと持続的成長の基盤



持続的成長の基盤 P.27~

**環境**  
環境負荷の低減

**社会**  
豊かな社会の実現



**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及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

**ガバナンス**  
誠実な企業経営

**脱CO<sub>2</sub>社会の実現**

P.13

<p>7 エネルギーをみんなに そしてクリーンに</p>	<p>9 産業と技術革新の 基盤をつくろう</p>	<p>13 気候変動に 具体的な対策</p>
----------------------------------	-------------------------------	----------------------------

**暮らしの豊かさの実現**

P.15

<p>9 産業と技術革新の 基盤をつくろう</p>	<p>13 気候変動に 具体的な対策</p>
-------------------------------	----------------------------

**防災・減災の実現**

P.17

<p>11 住み続けられる まちづくりを</p>	<p>13 気候変動に 具体的な対策</p>
------------------------------	----------------------------

豊かさや  
安全・安心

持続可能な社会に  
求められる  
新たな価値を創造する

「グループ経営方針2019」  
10年後の目指す姿

売上高  
2兆円規模

安定して  
営業利益率  
10%以上

# 豊かさと安全・安心のために

IHIグループは、地球と人類に豊かさと安全・安心を提供することをビジョンとして掲げています。

私たちが取り組むべき社会課題は、昨今、多発し大規模化している気象災害の要因となる「気候変動」であると考えています。

この社会課題に「緩和」と「適応」の両面から解決に臨み、豊かで安全・安心な暮らしを実現します。



大気中の  
CO<sub>2</sub>増加



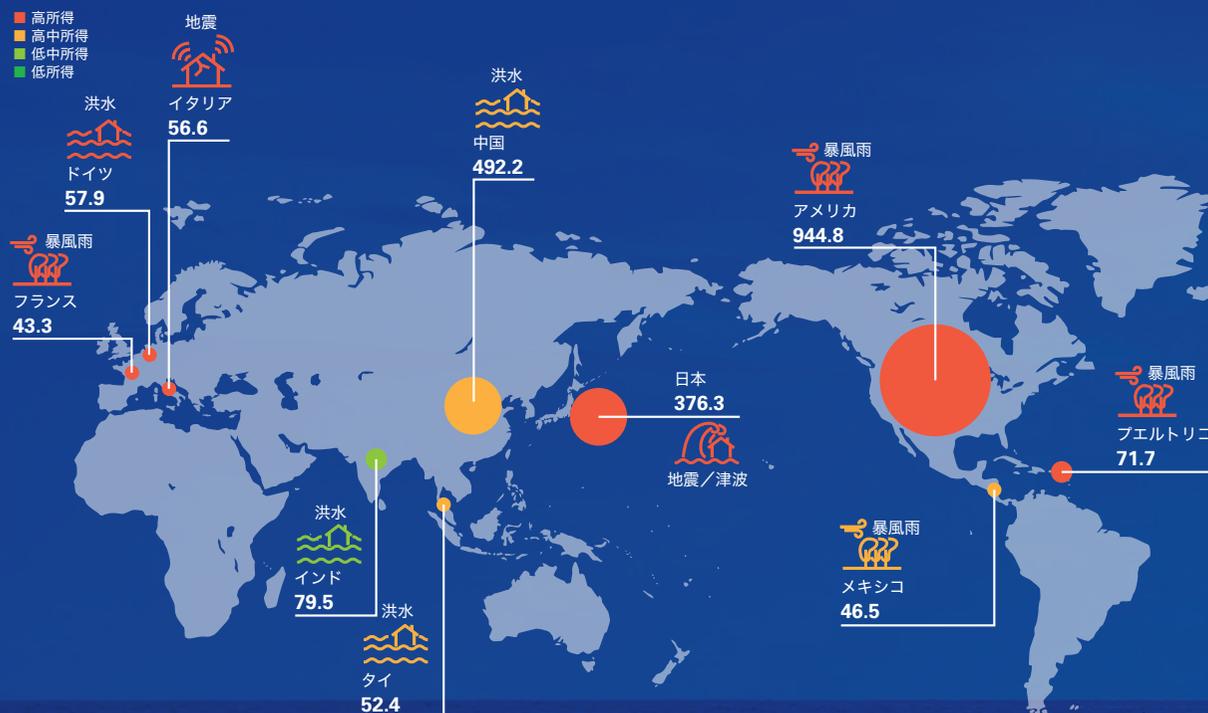
気温上昇



気候変動

気象災害の  
多発

1998年～2017年 国別の自然災害の経済損失総額（上位10位）（10億US\$）



## 気象災害による 経済損失額の増加

国連防災機関(UNDRR) (旧国連国際防災戦略事務局: UNISDR) が2018年に発行した報告書「Economic Losses, Poverty and Disasters 1998-2017」では、自然災害による経済損失について、左図のように報告されています。

1998年～2017年の20年間に自然災害によって世界全体で130万人が死亡し、経済損失額は2兆9,080億ドル(約330兆円)に上ります。このうち大半を占める77%の2兆2,450億ドルは気候変動に起因する災害であり、その前の20年間と比べると、2.5倍に増加しています。

参考文献: 国連防災機関(UNDRR) / ルーベン・カトリック大学災害疫学研究センター (CRED)  
「Economic Losses, Poverty and Disasters 1998-2017」より和訳

# 緩和

CO<sub>2</sub>排出量の削減

## IHIグループのソリューション

### 脱CO<sub>2</sub>社会の実現

▶ P.13

CASE 1

鹿児島市にて、  
県内最大級のバイオマス発電所が営業運転を開始

CASE 2

IHI Terrasun Solutions が、  
北米でエネルギーマネジメントサービス事業を展開

### 暮らしの豊かさの実現

▶ P.15

CASE 1

航空機の電動化で、安全でクリーンな空の移動を実現

CASE 2

微細藻類から製造するバイオジェット燃料が、  
国際規格認証を取得

# 適応

気候変動による  
影響への備え

### 防災・減災の実現

▶ P.17

CASE 1

バングラデシュの3橋をリニューアルし、  
安全性向上と長寿命化を実現

CASE 2

簡易遠隔操縦装置「ロボ QS」が、災害復旧の現場で活躍

# 脱CO<sub>2</sub>社会の実現

IHIグループは、エネルギーや産業分野において、バリューチェーン全体のCO<sub>2</sub>排出量を削減することで、脱CO<sub>2</sub>・循環型社会を実現します。



## 社会課題

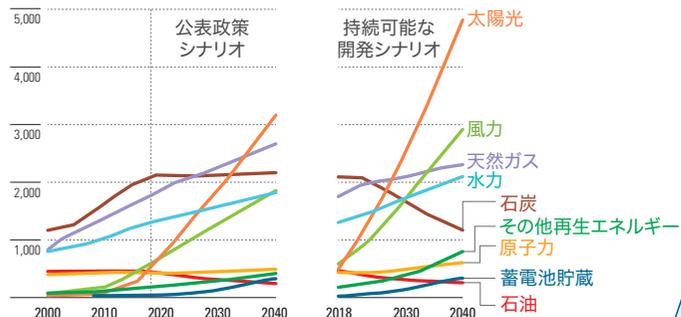
国連環境計画（UNEP）が公表した、世界の温室効果ガス排出量に関する年次報告書2018年度版において、「2020年から2030年の間に毎年、排出量を7.6%ずつ削減していかなければ、2015年のパリ協定の目標を達成する機会を失う」と警告しました。

2040年までに太陽光発電による発電が他の手段を超えて1位になると予測されるなど、脱CO<sub>2</sub>のための有力な方策として既存のエネルギーから再生可能エネルギーへの転換が加速しています。

再生可能エネルギーを安定的に利用するためには、電力の需要と供給のバランスの調整や、電力を蓄えておくシステムが必要となります。

### 世界の発電容量

(単位：GW)



## ソリューション

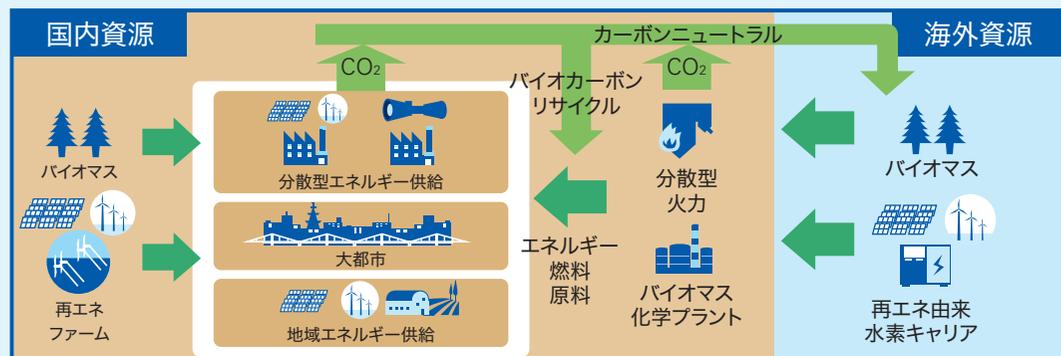
IHIグループは、バリューチェーン全体のCO<sub>2</sub>排出量削減のために、自社の事業活動によるCO<sub>2</sub>排出量はもちろん、お客さまのCO<sub>2</sub>排出量の削減に向けて、さまざまな技術と製品・サービスで応えます。

### エネルギーをつくる

- 水素・アンモニア・バイオマスの利用
- CO<sub>2</sub>の回収と有効利用 (CCUS)
- エネルギーマネジメントによる再エネの利用促進

### エネルギーをつかう

- ロジスティクスの最適化
- 製造プロセスの効率化・省エネ化
- 車両用ターボチャージャーの電動化



## 社会にもたらす価値

バリューチェーン全体に低炭素・脱CO<sub>2</sub>技術を導入することにより、2035年までに、お客さまのCO<sub>2</sub>排出量50%削減を目指します。

## CASE 1 鹿児島市にて、県内最大級のバイオマス発電所が営業運転を開始

IHIおよび出資会社8社で設立した七ツ島バイオマスパワー合同会社が建設した、七ツ島バイオマス発電所（鹿児島県鹿児島市）が2019年1月より営業運転を開始しました。

本発電所の出力規模は49MWであり、これは一般家庭の約77,000世帯分の年間使用電力量にあたります。発電した電力は、「電気事業者による再生可能エネルギー電気の調達に関する特別措置法」に基づき、20年間にわたって全量を九州電力株式会社に売電していきます。

発電には、パーム椰子殻、木質ペレット、間伐材の3種類の

燃料を用います。カーボンニュートラルなバイオマスで発電を行なうことで、年間で約200,000トンのCO<sub>2</sub>排出量削減につながります。また、間伐材は鹿児島県産を年間で15,000トン使用しており、健全な森林の整備にも貢献することができます。

〔出資会社〕

株式会社IHI、東京センチュリー株式会社、株式会社九電工、鹿児島海陸運送株式会社、株式会社島津興業、南国殖産株式会社、日本瓦斯株式会社、株式会社鹿児島銀行、九電みらいエナジー株式会社

年間CO<sub>2</sub>  
排出量削減量 約200,000トン



七ツ島バイオマス発電所

## CASE 2 IHI Terrasun Solutionsが、北米でエネルギー管理サービス事業を展開

気候変動の緩和のため、太陽光発電をはじめとした再生可能エネルギーの必要性が世界中で高まっています。再生可能エネルギーを活用するためには、天候や時間帯によって出力が変わる電気を蓄電池などに貯めておき、必要なタイミングで放出するといったマネジメントを行なうことが必要となります。

IHI Terrasun Solutions, Inc. (以下、Terrasun社)では、再生可能エネルギーを有効利用するためのエネルギー管理サービス事業を、北米を中心に展開しています。高度なハードウェアとソフトウェア、データ分析技術をベースとして、設計・建設だけでなく、プロジェクトのライフサイクル全体を

通じて、お客さまの利益を最大化するためのサポートを行なっています。

2019年度に実施した米国Convergent Energy + Power社とのプロジェクトでは、カナダ・オンタリオ州における電力のピークカットに関する電力料金制度を活用し、蓄積した電力をピーク時に放出することで、料金の大幅な削減が可能なシステムを納入しました。

Terrasun社では、こうした事例をはじめとして、これまでに合計320MWh以上のプロジェクトを手がけており、2021年度には600MWhに達する見込みです。

北米における  
プロジェクトの総電力量 320MWh



オンタリオ州サーニアでのプロジェクト（蓄電池）

# 暮らしの豊かさの実現

IHIグループは、環境性能を向上させた新たな航空機システムの実現によって、CO<sub>2</sub>排出量削減に貢献し、安全でクリーンな空の移動を実現します。



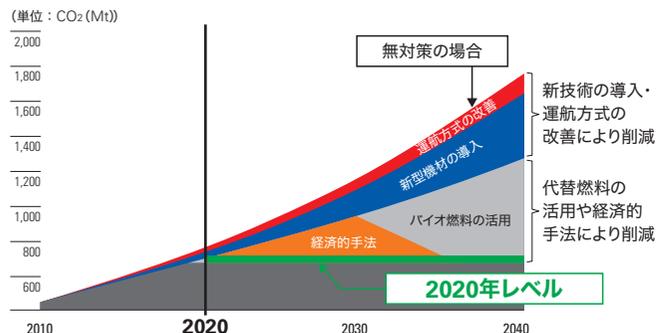
## 社会課題

航空業界においては、新型コロナウイルス感染症によって、航空輸送の需要が減少していますが、気候変動への対策は変わらず優先的に取り組むべき社会課題ととらえています。

日本航空機開発協会の調査によれば、国際航空輸送で排出されるCO<sub>2</sub>排出量は5.6億トン（2016年）で、これは全世界のCO<sub>2</sub>総排出量である約328億トンの約1.7%に相当するとされています。

国際民間航空機関（ICAO）の総会にて、国際航空からのCO<sub>2</sub>排出量削減について「2020年以降、総排出量を増加させない」というグローバルな目標が設定されました。

国際航空からのCO<sub>2</sub>排出量予測と排出削減目標のイメージ



出典：国土交通省（2016年9月20日プレスリリース）

## ソリューション

IHIグループは、航空エンジン部品の軽量化、航空機・航空エンジンの電動化、藻類バイオ燃料の開発、さらにはデジタルツインによる運航の最適化支援など、多角的にCO<sub>2</sub>排出量の削減に取り組んでいます。

### 軽量化・高耐熱化

- 炭素繊維強化複合材 (CFRP) ファンケース・ファンブレード
- セラミックス基複合材料 (CMC) タービン翼\*

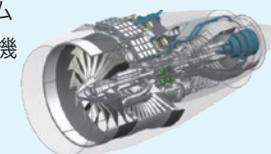
\* JAXAの「En-Coreプロジェクト」(2018～2023年度)において共同研究を実施中



ファンケース

### 電動化

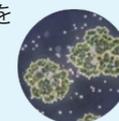
- 自律分散空冷システム
- エンジン内蔵型電動機
- 電動燃料システム



航空エンジンのモデル

### バイオジェット燃料

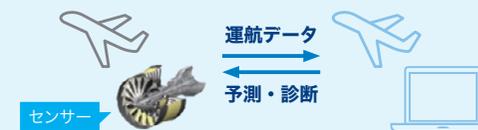
- 高速で増殖する微細藻類から油分を抽出し、バイオジェット燃料を生産



微細藻類

### デジタルツイン

- デジタルツイン・シミュレーションによる航空機の運航の最適化支援



## 社会にもたらす価値

人と物のよりスムーズで経済的な移動を実現するとともに、国際航空運送協会（IATA）が掲げる、航空機のCO<sub>2</sub>排出量を2050年に2005年比で50%に削減する目標達成に貢献します。



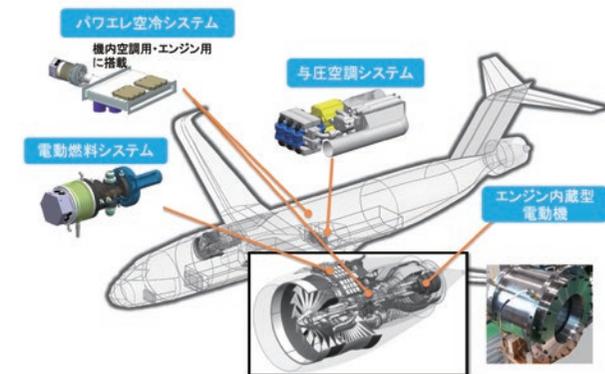
## CASE 1 航空機の電動化で、安全でクリーンな空の移動を実現

地球規模の気候変動対策として、航空機におけるCO<sub>2</sub>排出量の削減が課題の一つとなっています。国際航空運送協会（IATA）は、航空機のCO<sub>2</sub>排出量を2050年に2005年比で50%削減する目標を掲げています。この実現のためには、従来の技術改善のみならず、安全性・経済性を維持しつつ、環境性能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。

IHIは、航空機システム全体の電動化・最適化を実現するために、国内の航空関連企業とともに2012年に「MEAAP（More Electric Architecture for Aircraft and Propulsion：ミーブ）プロジェクト」を立ち上げ、2030年代の実用化を目指して研究開発に取り組んでいます。

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。IHIは、エンジン内蔵型電動機<sup>※1</sup>を開発し、2020年2月に、地上実証試験にて定格出力250kWを達成しました。また、同年5月には、航空機用としては世界で初めて、100kW級高出力パワーエレクトロニクスの空冷化<sup>※2</sup>実証試験に成功しました。さらに、開発中の燃料システムと与圧空調の電動化と連携してシステム最適化を実現します。

IHIは、航空機のトータルエネルギーマネジメントの実現を通して気候変動の緩和に貢献するため、さらなる先端技術の開発を進め、航空機業界での新たなポジションの確立を目指します。



※1 電動化航空機で使用する大量の電力をまかなうための、耐熱性に優れたエンジン直結型の電動機。エンジンのテールコン内部に搭載する。

※2 パワーエレクトロニクス（半導体による電力変換・制御システム）の冷却用として、これまでの冷却水などを用いた冷却装置に代わり、機外に排出していた客室内の空気を活用する、クリーンで効率のよい冷却装置。

## CASE 2 微細藻類から製造するバイオジェット燃料が、国際規格認証を取得

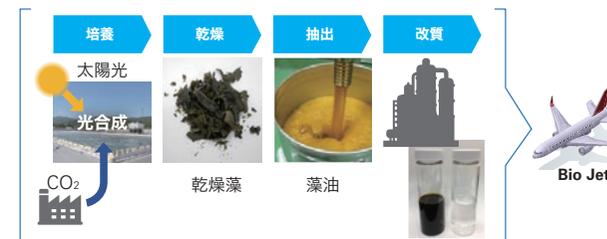
航空輸送におけるCO<sub>2</sub>排出量を削減するため、再生可能な代替航空燃料の開発が、世界的に求められています。IHIは、国立研究開発法人新エネルギー・産業技術総合開発機構（NEDO）からの委託を受け、高速で増殖する微細藻類（高速増殖型ボツリオコッカス）<sup>※</sup>からバイオジェット燃料を安定生産する技術の開発事業を進めています。

2017年度から開始した本事業では、鹿児島県（七ツ島）およびタイ（サブラーイー県）において、事業化に向けた培養試験を行なうとともに、藻から抽出した油を改質して燃料を製造する、一貫したプロセスの開発に取り組んできました。

このたび、日本法人として初めて、国際規格であるASTM D7566 Annex7の承認を取得しました。この規格に適合した燃料は、そのまま既存の燃料と混合して使用することができるため、エンジンや燃料供給のインフラを改修する必要がありません。

今後は、本技術開発の成果を踏まえ、早期にバイオジェット燃料生産の商用事業化を目指します。2020年度中には、生産した燃料を国内線定期航空機に供給し、商用飛行デモフライトの運航を予定しています。

※株式会社GGTが所有する株



タイにおけるパイロットスケール試験設備

# 防災・減災の実現

IHIグループは、気候変動により多発する気象災害に対し、被害を最小化する社会インフラを提供することによって、安全・安心で住み続けられるまちづくりに貢献します。

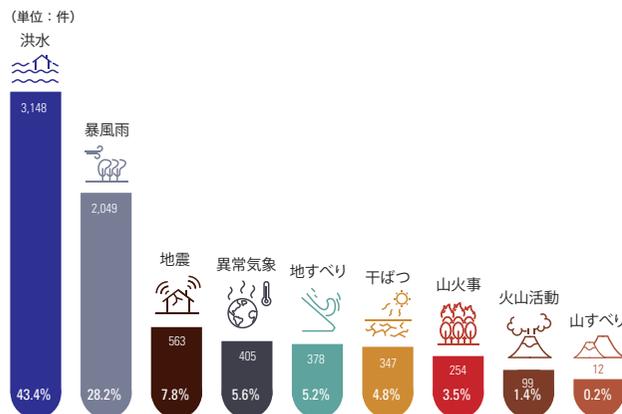


## 社会課題

気候変動は自然災害の頻度と強度を増大させています。

国連防災機関（UNDRR）の報告によると、1998年から2017年の20年間全体の自然災害発生件数は世界で7,255件であり、このうち、気象に起因する災害が全体の91%を占めています。また、洪水、暴風雨、干害、熱波などの気候変動災害では、特に洪水と暴風雨による被害が大きく、その件数は、前20年間に比べて2.2倍に増えています。

### 1998年から2017年までの災害数



参考文献：国連防災機関（UNDRR）／ルーベン・カトリック大学災害疫学研究センター（CRED）  
「Economic Losses, Poverty and Disasters 1998-2017」より和訳

## ソリューション

IHIグループは、社会インフラを適切に維持・管理し強靭性を保つこと、気象データを利用してダムや水門を適切に制御することなどにより、気候変動による災害を最小化します。また、災害復旧のための製品・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。

### 強靭さで守る

- インフラの維持・管理



橋梁の床版取替工事

### 災害に対応する

- 気象観測システム
- ダム・水門の遠隔制御
- 雨水貯留浸透槽
- 放水路



高圧ラジアルゲート

### 早期に復旧する

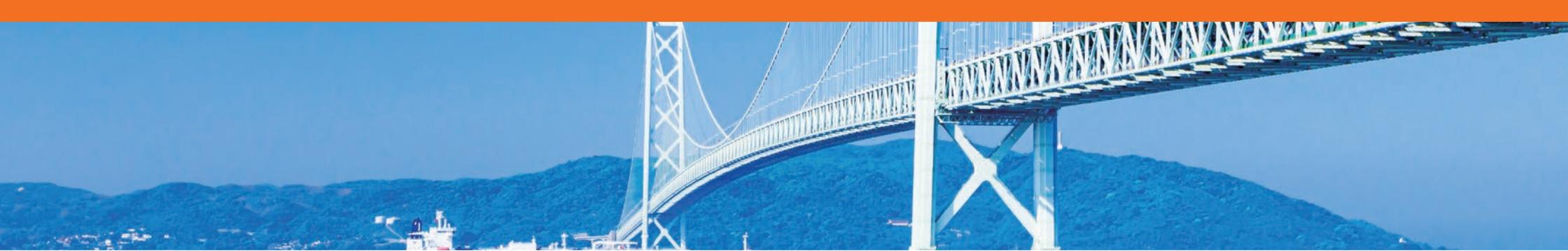
- 応急用橋梁（トリアス）
- 簡易遠隔操縦装置（ロボQS）



トリアス

## 社会にもたらす価値

気象災害による死亡者数、被災者数、経済損失を減少させることに貢献します。



## CASE 1 バングラデシュの3橋をリニューアルし、安全性向上と長寿命化を実現

IHIのグループ会社である株式会社IHIインフラシステムは、株式会社大林組、清水建設株式会社、JFEエンジニアリング株式会社と共同企業体を組成し、バングラデシュ人民共和国において橋梁の建設ならびに既存橋の改修を行ない、2020年1月に引渡しを完了しました。

首都ダッカと重要な港のあるチッタゴンを結ぶ国道1号線は、バングラデシュの経済活動において重要な道路です。近年では、交通量の増加による渋滞の悪化や、既存橋の損傷・劣化が問題となっていました。

この問題を解決するため、ダッカ・チッタゴン間の国道1号線上に位置するカチプール橋、メグナ橋、グムティ橋の改修および既存橋に並行する第2橋の建設などを行ないました。洗掘\*対策や耐震性の向上などによって、既存橋梁の安全性の向上と長寿命化を実現するとともに、急増する交通需要に対応することができました。なお、本事業は、日本の円借款による政府開発援助（ODA）案件です。

IHIグループは、社会インフラの構築を通じて、安全・安心な社会の実現に貢献していきます。

※海・川の周囲の土が雨風・波により削り取られること。



メグナ新橋完成時（左側が既存橋、右側が新橋）

## CASE 2 簡易遠隔操縦装置「ロボQS」が、災害復旧の現場で活躍

近年増え続けている台風や大雨による土砂災害の現場では、被害の拡大を防止するため迅速な作業が求められます。二次災害の危険を伴うため、安全な場所から遠隔操作で建機を動かして作業する必要がありますが、災害用の特殊建機は高価であるため、配備できる台数が限られます。

こうした課題を解決するために、IHIは、国土交通省九州地方整備局九州技術事務所（以下、九州地整）、株式会社フジタと共同で、建機を遠隔操縦するための装置「ロボQS」を開発し、販売を行なっています。

「ロボQS」を、汎用的な建機（バックホウ）の運転席に取

り付けることで、リモコンによる遠隔操縦ができるようになります。また、取り付けは非常に簡単で、装置をつけたまま搭乗操作することも可能です。現在は、共同開発先である九州地整に配備されたのをはじめとして、中国地方整備局中国技術事務所にも配備され、災害復旧の現場で活用されています。

ロボQSの受賞歴

2017年度 全日本建設技術協会 全建賞受賞

2019年度 日本ロボット学会 実用化技術賞受賞

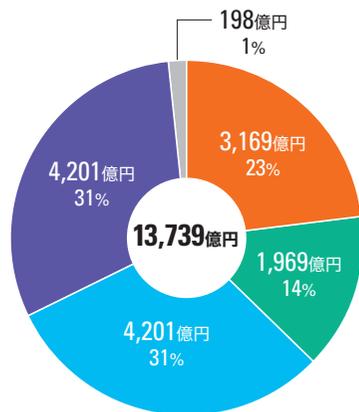


バックホウに装着した「ロボQS」（簡易遠隔操縦装置）



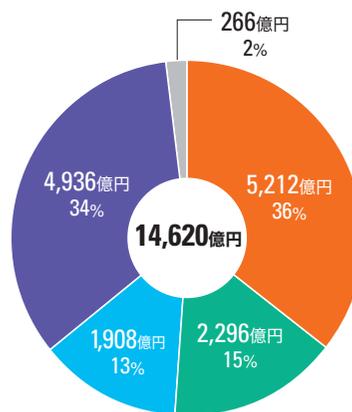
## 受注高比率

(2019年度)



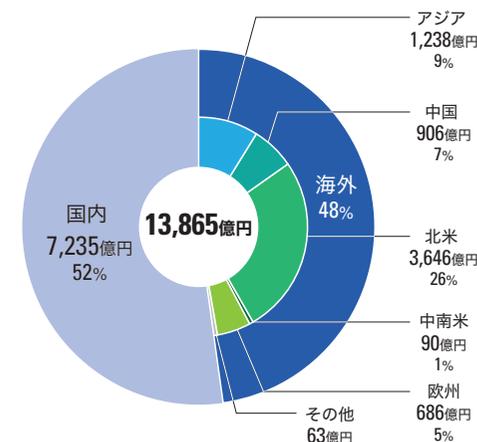
## 受注残高比率

(2019年度)



## 地域別売上高比率

(2019年度)



### 産業システム・汎用機械



#### 車両用ターボチャージャー

排気ガスのエネルギーを利用してより多くの空気を送り込むことで、エンジンの出力を増強します。自動車などのエンジン排気量を下げ、燃費と環境性能を向上させることができます。

世界シェア

**20%**



#### パーキング

1962年に日本で最初のタワーパーキングを納入して以来、タワー式、地下式、自走式など、都市のニーズに合わせたさまざまなパーキングシステムを提供しています。

エレベータパーキングの国内シェア

**42%**



#### 圧縮機

空気やガスを圧縮してタンクに貯め、各種設備へ供給する工場に欠かせないユーティリティの一つです。省エネルギー、省メンテナンス、エコロジーなど多様なニーズに応えるラインナップを揃えています。

汎用ターボ圧縮機の国内累計納入台数

**9,600台**



### 航空・宇宙・防衛



#### 民間向け航空エンジン

独自技術を基に、小型から超大型まで各種民間航空エンジンの国際共同開発事業に参画し、エンジンモジュールや部品を開発、供給しています。それに加えて、エンジンの整備や修理も実施しており、航空エンジンのライフサイクル全体をサポートしています。

ロングシャフトの世界シェア

**1位**



#### 防衛省向け航空エンジン

防衛省が使用する多くの航空機エンジンの開発・生産を主要約者として担っています。特にわが国の戦闘機用エンジンは、全機種を担当しています。また、エンジンのメンテナンスや技術的支援を通じて、航空機の効率的な運用をサポートしています。

国内シェア

**1位**



#### ロケットシステム・宇宙利用

日本の基幹ロケットH3のエンジンの心臓部となるターボポンプや固体ロケットブースタの開発・生産、およびイプシロンロケットの開発・製造の取りまとめを行なっています。また、衛星データ活用といった、宇宙利用分野の開発にも取り組んでいます。

イプシロンロケットの打ち上げ成功率

**100%**

提供：JAXA



## 資源・エネルギー・環境

産業の発展、豊かな生活に欠かせないエネルギーを、地球にやさしい方法で生み出す私たちの製品・サービス。脱CO<sub>2</sub>・循環型社会に向けて取組みを進めています。

### 概要

### 外部環境

気候変動への対策の動きや脱CO<sub>2</sub>への世の中の流れの加速に伴い、社会やお客さまの抱える課題も多様化しています。  
また、再生可能エネルギーや分散型電源の普及とエネルギー供給のためのエネルギーマネジメントも強く求められています。

### 機会とリスク

- [ 機会 ]
- 新興国のエネルギー需要の拡大
  - 環境規制の強化によるクリーン電力需要の拡大
  - 分散型電源の需要拡大
  - 再生可能エネルギーの導入進展に伴う調整用電源の需要拡大
  - アジア地域へ進出する企業の増加
- [ リスク ]
- 化石燃料による発電設備市場の縮小
  - 地域特性の違いや新規参入によるカントリーリスク



## 社会基盤・海洋

社会インフラの整備は世界中の人びとと社会にとって「要」になるもの。長年の実績により培った技術力と豊かな感性で、安全・安心なインフラをこれからも支え続けます。

国内では、昨今の災害の激甚化や進行するインフラ老朽化から、強靱化・長寿命化のニーズが急速に高まっています。  
海外では、設計・建設から運営・維持管理までを包括したコンセッション事業が普及し、橋梁・トンネルが含まれる道路・鉄道建設プロジェクトが進展しています。

- [ 機会 ]
- 老朽化・災害対策としての長寿命化・強靱化需要の拡大
  - インフラ投資の効率化を目的としたプロジェクトの大型化
  - 人口増加に伴う電力需要、治水・利水需要増大によるアジア地域の新設需要の拡大
  - 人材不足による維持管理の民間委託化
  - ASEAN諸国・中東・トルコなど都市化の進展による地下鉄向け掘削需要の拡大
  - 洪水・雨水貯留対策用トンネル需要の拡大
- [ リスク ]
- 国内の新設需要の縮小による競争激化
  - 政情や経済状況の悪化、法令改正などによる海外大型プロジェクトの採算性悪化
  - 過当競争による大型プロジェクトの低採算化
  - 中国メーカーのグローバル市場への進出



## 産業システム・汎用機械

物流システムや圧縮機、真空熱処理設備などさまざまなソリューションを提供。製品、技術、システムと、あらゆる面から「ものづくり」の未来をサポートします。

中国に端を発した自動車産業の世界的な市況の低迷と、それに付随した関連部品産業の落ち込み、新型コロナウイルス感染拡大による経済活動の停滞の長期化などが、当事業領域の、特に自動車関連事業に大きな影響を与える懸念があります。

- [ 機会 ]
- 自動車エンジンのダウンサイジング化・環境負荷低減を目的とした車両用ターボチャージャー需要増加
  - 東南アジアおよび中国の都市化の進展による需要の拡大
  - 環境意識の高まりによるエネルギー効率が高い機械への志向
  - EC(電子商取引)の拡大による効率的な物流設備に対するニーズの高まり
  - 衛生面を意識したトレーサビリティへの関心の高まり
- [ リスク ]
- 自動車電動化の進展によるエンジンを搭載した自動車市場の縮小
  - 車両用ターボチャージャー市場のコモディティ化
  - 国内における自動車保有台数の減少
  - 新興国をはじめとする海外メーカーとの競争の激化
  - 設備投資意欲減退による新設ニーズの減少



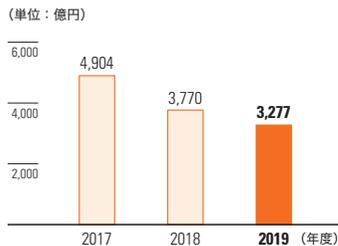
## 航空・宇宙・防衛

次世代エンジン、ロケットの研究開発・製造など、私たちの世界最先端を追求する技術力、組織力によって、航空・宇宙分野の未来を切り拓いていきます。

新型コロナウイルス感染拡大による航空旅客需要の急減が、航空エンジンおよびスベアパーツ販売へ影響しています。  
当社のエンジンは、環境性能に優れた新しいタイプの航空機に搭載されているものが多いことから、優先的に運用が再開され、整備やスベアパーツの販売などによる収益の早期回復が期待されます。

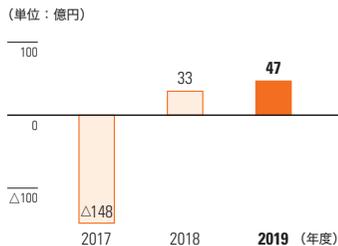
- [ 機会 ]
- エンジン製造メーカーのネットワークによる整備事業の拡大
  - 将来戦闘機・エンジン開発の本格化
  - 後方支援業務の民間移転の進展
  - 防衛装備品の海外移転の進展
  - 小型衛星の打ち上げ需要の増加によるロケット需要の拡大
  - 衛星データ活用市場の拡大
- [ リスク ]
- 政府間海外調達増加による国産防衛装備品購入費の圧迫
  - ロケット打ち上げ分野での競争激化
  - 衛星データビジネスの競争激化

### 売上高



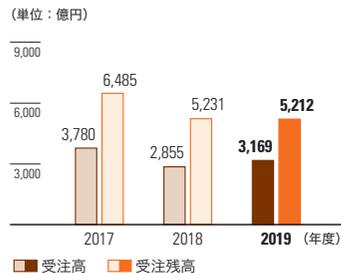
ボイラで工事進捗遅れによる減収、プラントで前期に大型プロジェクトが進捗した反動で減収となりました。

### 営業利益



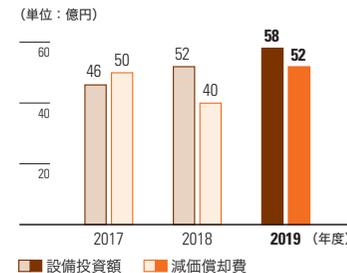
ボイラでの減収の影響や原動機での工事下振れはあったものの、プラントでの前期の採算悪化が収束してきた影響により増益となりました。

### 受注高・受注残高



プラントで減少したものの、ボイラで海外向け大型案件を受注したことで、受注高が増加しました。

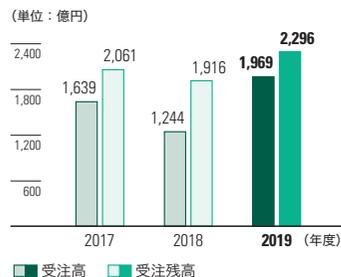
### 設備投資額・減価償却費



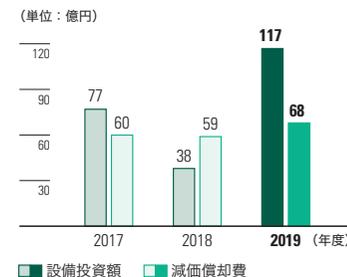
シールドシステムで減収となったものの、橋梁・水門で増収となりました。



シールドシステムでの減収により減益となりました。



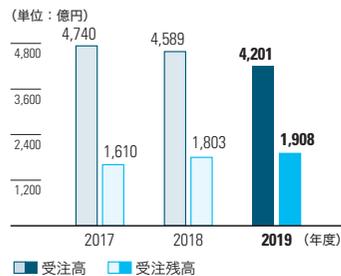
橋梁・水門で海外向け大型案件を受注したことで、増加しました。



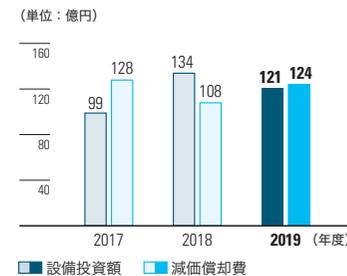
車両過給機や熱・表面処理で減収となったほか、小型原動機事業を譲渡した影響により、減収となりました。



車両過給機や熱・表面処理の減収により減益となりました。



運搬機械は大型案件を受注したことで増加したものの、車両過給機や熱・表面処理が減少したことで、減少となりました。



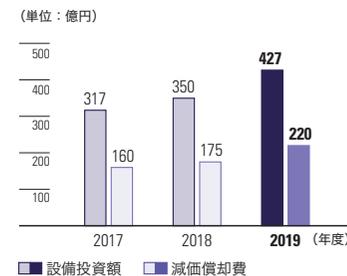
防衛省向け航空エンジンで減収となりました。



民間向け航空エンジンで、新型エンジンのコストダウン活動の成果は表れてきているものの、整備事業の検査プロセス厳格化による影響やプログラム費用の負担追加の影響などにより、減益となりました。



防衛省向け航空エンジン、民間向け航空エンジン、ロケットシステム・宇宙利用で減少しました。



## 「グループ経営方針2019」の概要と進捗

IHIグループは、2019年度を初年度とする「グループ経営方針2019」を策定しました。「グループ経営方針2019」では、取り巻く社会環境の変化を踏まえて、長期視点での持続可能な社会の実現へ貢献するというIHIグループの“目指す姿”を定義しました。その上で

“目指す姿”の実現に向けて、社会とお客さまの課題に真正面から取り組み、事業の中身を組み替えつつ、新たな価値を創造する企業へと変革を本格化する3年と位置付けて、事業変革への取組みを進めています。

### 長期視点での「目指す姿」

社会とお客さまの課題にお客さまと共に真正面から取り組み、新たな価値を創造する

#### 「グループ経営方針2019」

社会とお客さまの課題に真正面から取り組む  
事業変革の本格化

#### 3つの取組み

##### 1 事業基盤の強化

お客さまと共にライフサイクル視点でアフターマーケット事業展開を加速

ライフサイクル全般を視野に、お客さまのオペレーションに入り込んで、アフターマーケット事業の展開を加速し、お客さまの課題解決に貢献します。

##### 2 堅固な事業運営体制の構築

リークン&フレキシブルな経営体質への変革

成長・注力分野へ人材や資金などの経営資源を最適に配分し、変化に強い経営体質を構築します。

##### 3 将来に向けての準備を加速

価値創造に向けたビジネスモデル変革の推進

持続可能な社会の実現のために、将来に向けて新たな価値を生み出すビジネスモデルへの変革を加速します。

変革を支える人づくり

安全と品質

リスクマネジメント

### 「グループ経営方針2019」1年目の総括・評価

	主な取組み	課題
事業基盤の強化	ソリューション提案、O&M（オペレーション&メンテナンス）事業の展開、事後保全提案やアフター事業の高度化の取組みが進捗 アジア・太平洋州でのライフサイクル事業展開が本格始動	社内外の連携強化によるライフサイクル事業の高付加価値化 海外ライフサイクル事業の加速・拡大
堅固な事業運営体制の構築	事業統合や機能の一元化など最適なリソース配分を実現する事業構造改革の取組みが進捗 IoT活用による業務プロセス改革、スマートファクトリー化の取組みが進捗	キャッシュ・フローの改善 収益事業へのリソースシフトの加速
将来に向けての準備を加速	新たなビジネスモデル創出のための国内外のお客さま・パートナーとの連携が進捗 各事業領域において技術開発ならびに事業開発について一定の進捗	商用化、事業化の加速 バリューチェーン視点での事業化検討の加速

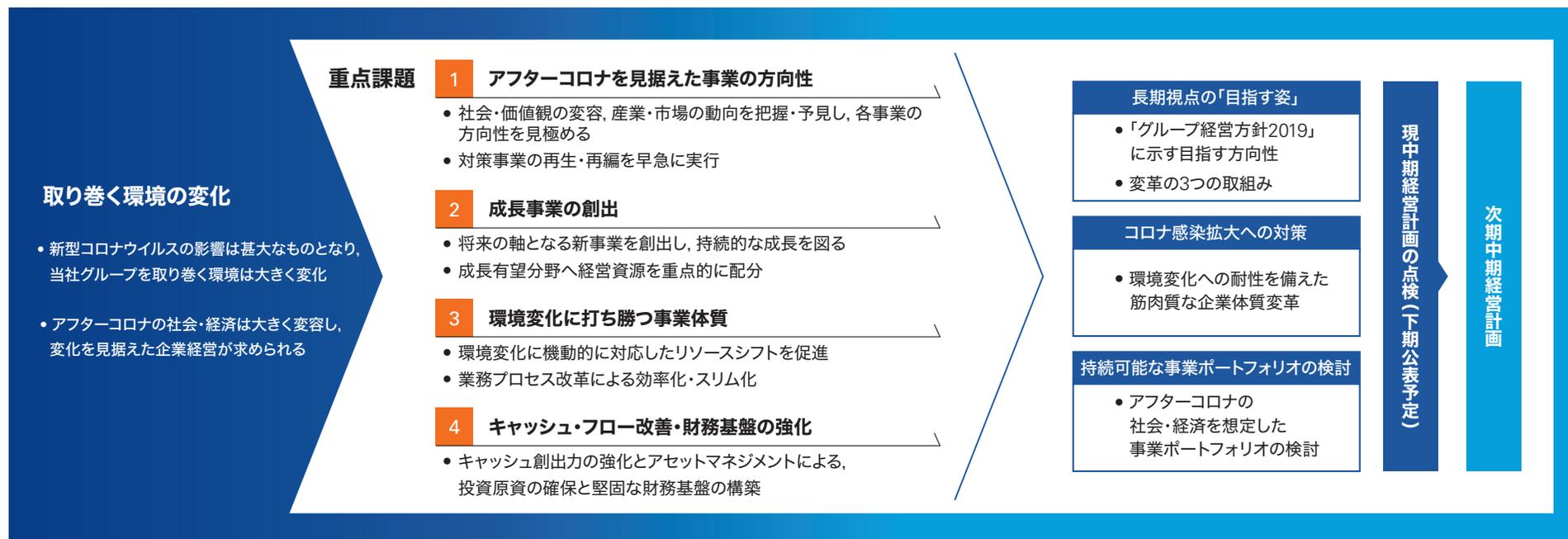
## 2020年度の取組み

2年目を迎える中期経営計画「グループ経営方針2019」のもとで、持続可能な社会の実現に貢献すべく、ライフサイクルの視点で社会とお客さまの課題にお客さまと共に真正面から取り組み、新たな価値を創造する企業へと大きく変革していくことを目指します。

また、今回の新型コロナウイルス感染拡大により、これまでの価値観が変化し、社会や生活者の行動が変容することで、企業の事業基盤の再構築、デジタル化の進展などが一層加速していくことが想定されます。「グループ経営方針2019」で定めた目指す姿について、アフターコロナの新たな常態に対応する持続可能な企業の在り方を再確認し、事業の方向性を見極めと構造改革およびポートフォリオマネジメントの推進に取り組みます。

新型コロナウイルス感染拡大については、民間向け航空機エンジン事業において、旅客需要の急激な減少やエアラインの経営状況悪化により、エンジンおよびスベアパーツの販売が減少するなど、業績への大きな影響が避けられない状況にあります。また、自動車産業における中国市場での早期回復期待はあるものの、世界的な自動車需要の減少や自動車会社の工場生産停止の影響により、車両用ターボチャージャーの販売も減少することが想定されます。

これらの状況を踏まえ、現中期経営計画の点検を行ない、次期中期経営計画の策定を進めていきます。





代表取締役副社長  
副社長執行役員  
山田 剛志

## 事業環境の変化を見据え、事業ポートフォリオの組替えとグループ全体の投資効率の向上を目指します

### 航空・宇宙・防衛事業領域などを中心に、成長事業分野への投資を実行しました

中期経営計画「グループ経営方針2019」では、社会課題の解決を通じて企業価値の向上を図るため、事業活動におけるキャッシュ創出力を強化し、ビジネスモデル変革の原資に活用することを考えていました。しかしながら、2019年に発生した民間向け航空エンジン整備事業における不適切な検査事案を是正するため、多額の運転資本を抱える航空・宇宙・防衛事業領域において一時的な生産効率の低下を避けることができず、結果としてキャッシュの創出は不十分だったと評価しています。

IHIグループとして、安全と品質を最優先とすることを徹底し是正に努めた結果、生産性は概ね従前どおり回復しました。しかし今年度に入って、民間向け航空エンジン事業は新型コロナウイルス感染拡大に伴う移動規制の影響を大きく受けています。今後も収支の改善活動は継続して推進して参りますが、短期的には多様な資金調達を活用した手元流動性の確保を最も重視します。

今回の中期経営計画においては、収益性と効率性を両立することで十分なキャッシュを創出し、それを原資にして3年間で4,200億円の成長投資の実行を計画していました。年平均すると1,400億円の投資規模になります。投資審査などを通じて事前に投資効果を確認してから実行しているため、2019年度の実績は想定していた規模には至りませんでした。航空・

宇宙・防衛事業領域を中心に、成長事業分野と位置付けている事業に約7割を投資配分することができました。

### 新型コロナウイルス感染拡大の影響を最小化しつつ、企業体質を変革していきます

新型コロナウイルス感染拡大の影響により、民間向け航空エンジン事業を中心に、売上高が大きく減少し、利益だけでなく、キャッシュ・フローも大きく悪化することは不可避だと認識しています。その対策として、短期的には手元流動性を確保するための資金調達手段の確保、投資の一部凍結・抑制、総費用・固定費の圧縮などを実行します。このような短期的な投資の一部凍結・抑制は、経営資源を投下すべき事業の絞り込みが一層重要になることを意味します。

したがって、私たちは「グループ経営方針2019」を達成するために、ウィズコロナを前提とした事業ポートフォリオや、企業体質の見直しを迅速に進めていく必要があります。まず、勤務体制や業務プロセスの徹底的な見直しによって、従業員の安全を確保した事業継続体制を構築した上で、民間向け航空エンジン事業の早期回復に加えて、ESGを意識したビジネスモデルへの変革を加速していきます。そして、運転資本圧縮によって創出したキャッシュや人的リソースを、競争優位性の高いビジネスへ機動的に配分していきます。この経営資源の配分にあたっては、事業の成長性・収益性と投資効率を重視しつつ、お客さまや社会の課題解決への貢献をバランスよく見極めていきたいと考えます。「グループ経営方針2019」の経

営目標については、以上のような検討の結果を踏まえて、見直しをさせていただき予定です。

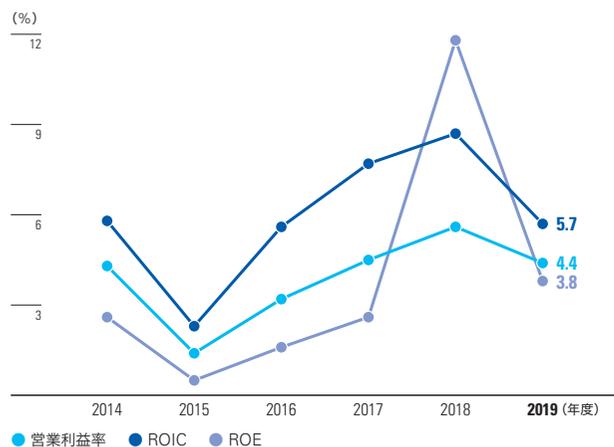
## 政策保有株式については、保有方針のもと7銘柄を全株売却、2銘柄の一部売却を実施しました

当社グループは、政策保有株式について「原則として保有先企業との十分な対話を行なった上で、政策保有株式の縮減を図っていきます。ただし、当社の中長期的な成長・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」との保有方針を定めています。

取締役会において、すべての政策保有株式について上記の保有方針に基づいた検証を毎年行なうことにより、保有の適否を確認しています。

2019年度は、政策保有株式57銘柄（退職給付信託へ抛出した26銘柄を含む）のうち、7銘柄を全数売却、2銘柄を一部売却しました。

## 営業利益率、ROIC、ROEの推移



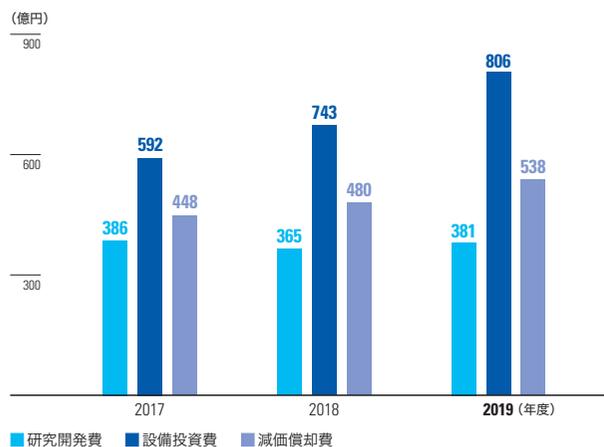
## 連結配当性向30%程度を目安に、安定的な配当の実施に努めます

当社の株主還元の方針は、連結配当性向30%程度を目安に安定的に配当を実施する方針に変わりありません。しかし、2020年度については、当社の連結業績に対する新型コロナウイルス感染拡大の影響額を、合理的に算定することが現時点では困難であり、期末時点における配当原資の確保が確実ではありません。そのため、誠に遺憾ではありますが、中間配当を見送ることとさせていただきます。期末配当につきましても、業績予想を慎重に検討する必要があるため、現時点では未定としています。

## 「グループ経営方針2019」に掲げた活動を通して社会課題の解決を目指します

コロナ禍の現在、当社グループは経験したことがない事業環境の変化にさらされています。しかし、今後も当社グループは従業員の健康に配慮して事業を継続し、「グループ経営方

## 研究開発費・設備投資費・減価償却費



針2019」に掲げた活動を実践することで社会課題を解決し、企業価値を向上するとともに、ステークホルダーの皆さまの期待に応えることを目指します。

引き続きご理解とご支援を賜りたくよろしくお願ひ申し上げます。

## 業績推移(連結)

	2017年度	2018年度	2019年度
営業利益	722億円	824億円	607億円
営業利益率	4.5%	5.6%	4.4%
ROIC <sup>※1</sup>	7.7%	8.7%	5.7%
D/Eレシオ <sup>※2</sup>	0.92倍	0.93倍	1.38倍
ROE <sup>※3</sup>	2.6%	11.8%	3.8%
自己資本比率	19.9%	21.0%	18.7%
CCC <sup>※4</sup>	83日	97日	120日
配当	中間 3円/株 期末30円/株 (期末は、株式併合後)	70円/株 (中間30円、期末40円)	50円/株 (中間30円、期末20円)

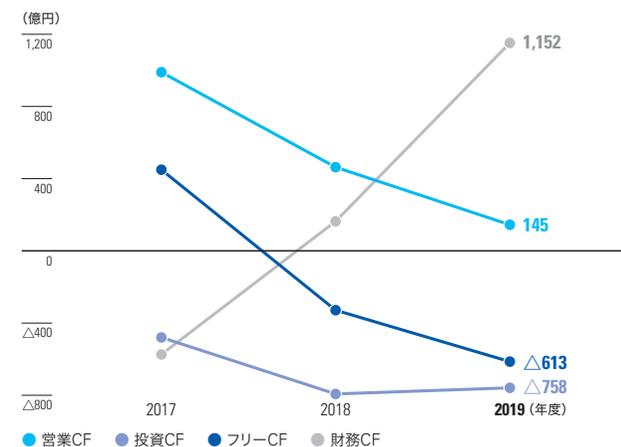
※1 税引後(営業利益+受取利息・配当金) / (自己資本+有利子負債)

※2 有利子負債/純資産

※3 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)

※4 運転資本/売上高×365日

## キャッシュ・フロー(CF)の推移



## 人材マネジメントの 基本的な考え方

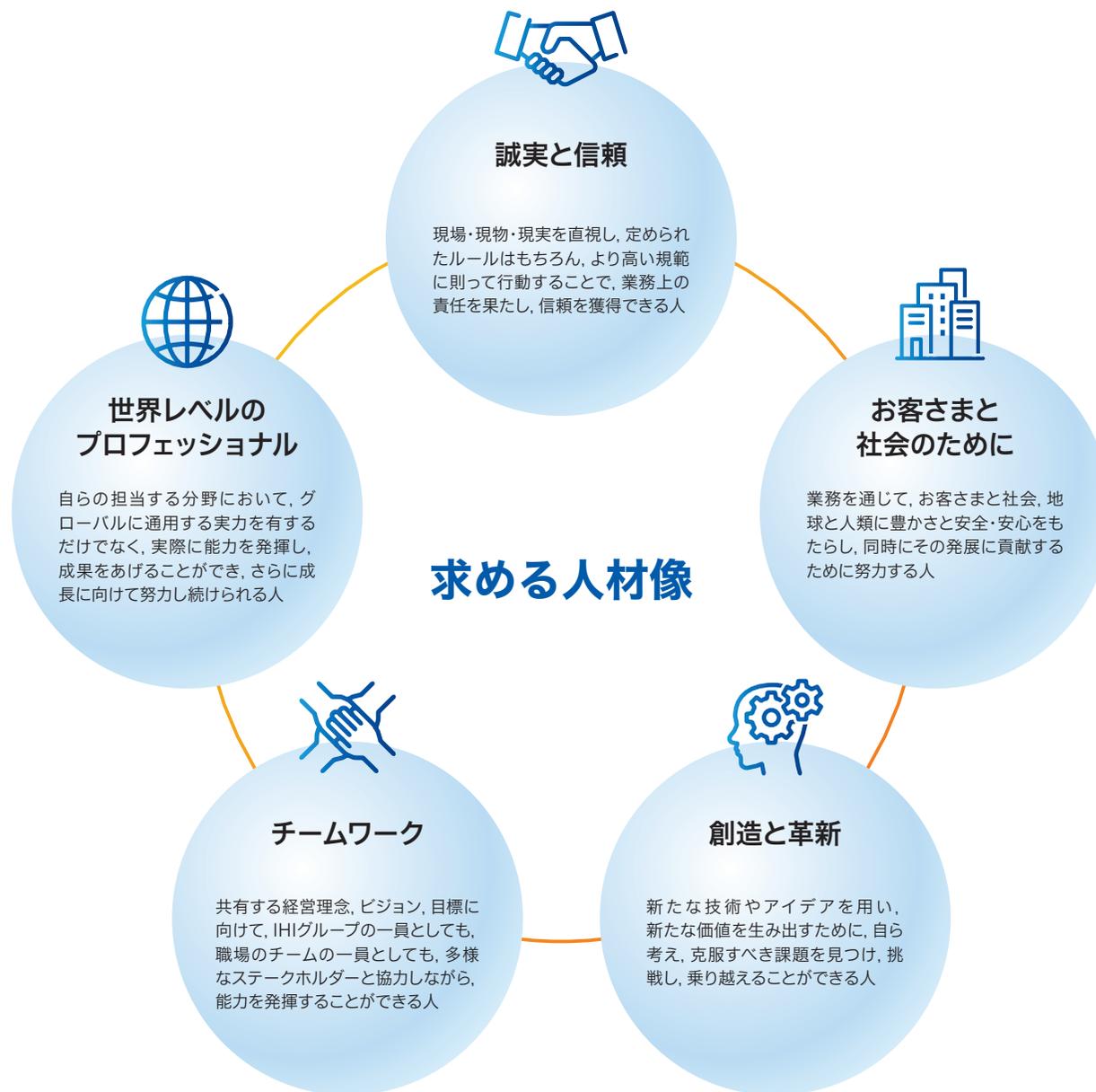
IHIグループは、経営理念である「技術をもって社会の発展に貢献する」「人材こそが最大かつ唯一の財産である」のもと、最も重要な経営資源である人材の確保・育成に取り組んでいます。

ダイバーシティを有用な人材戦略の一つと位置付け、多様な人材が持てる能力を最大限に発揮できる環境づくりに努めています。

## 変革を支える人づくりと 求める人材像

「グループ経営方針 2019」では、お客さま価値の向上と企業価値の向上を通じて、長期的視点に立った持続可能な社会の実現に貢献することを目指しています。この変革を実現するために、環境変化に柔軟かつスピーディーに対応し、事業変革を支える「人づくり」を推進しています。

私たちは、「人づくり」の基本指針として、経営理念やIHIグループビジョンのもと、「グループ人材マネジメント方針」を策定し、この中で「求める人材像」を定めています。「誠実と信頼」「お客さまと社会のために」「創造と革新」「チームワーク」「世界レベルのプロフェッショナル」の5つを、グループ従業員が共有すべき価値観として、採用・育成・評価などの各施策に反映しています。



# VOICE

5つのキーワードを意識しながら働くことを通じ、プロフェッショナルとして、成長することを目指します。

## 「誠実と信頼」の心を大切に人と接する

仕事をする時は、ただ単に指示を受けたからということではなく、ひとりの人間として相手を助けたいという気持ちで取り組むことが大切なのかなと思っています。気持ちは、必ず相手にも伝わりますから。いい人間関係がベースにあって、そこからいい仕事生まれてくるのではないのでしょうか。

## 「お客さまと社会のために」貢献することを第一に考える

私の仕事は、ボイラを構成する管を溶接することです。普段、直接お客さまの声を聴く機会はほとんどないのですが、納めた製品を使っていただけていることで、自分の溶接が社会の役に立っていると、誇りに感じます。誇りを持って仕事をする、一つひとつの作業も見ると、観点が変わってきますし、もっとよくなりたいという気持ちが湧いてきます。

## 「創造と革新」に挑み続け、新しい価値の創造を追求する

新しいものをつくり出す時には、自分のいる部門の中だけでなく、ほかの事業領域や社外の人たちと話すことが大事だなと思っています。横のつながりができると、自分では思いつかないようなアイデアや考え方が入ってきて、新しい組み合わせが生まれてきます。

## 「チームワーク」を考え、まわりと協調しながら行動する

IHIグループでは、グループ全体で2万9千人ほどの従業員が働いています。その中で自分は何をしたいのか、会社や所属している部門のビジョンに対して、自分どこを担いたいのか。一人ひとりの立ち位置を明確にすることで、会社という大きなチームとしての相互の関係が、より強くなると思っています。

## 「世界レベルのプロフェッショナル」として高い志を持つ

私は韓国の大学で経営学のほかに英語と日本語を専攻し、IHIに就職しました。やはり風習や考え方など、いろいろと違いを感じることはありますね。違いを感じた時には、なぜそうなんだろうという探求心を持って、自分からそこを掘り下げていくようにしています。そうした積極的な姿勢が、グローバルに通用するプロの仕事につながるのではないかなと思います。

### 人事

IHI人事部 人事グループ

2014年度入社

レクノイ・パッチャラポン



### 製造

IHI資源・エネルギー・環境事業領域  
ボイラSBU 相生工場 製造部  
パネル製造グループ

2018年度入社

永瀬 友深



### 設計

IHI航空・宇宙・防衛事業領域  
民間エンジン事業部 技術部  
翼部品設計グループ 主査

2004年度入社

加藤 崇也



### 人事

IHIビジネスサポート 総務部 主幹

2005年度入社

余語 一喜



### 財務

IHI財務部 原価グループ

2015年度入社

鄭 大勲



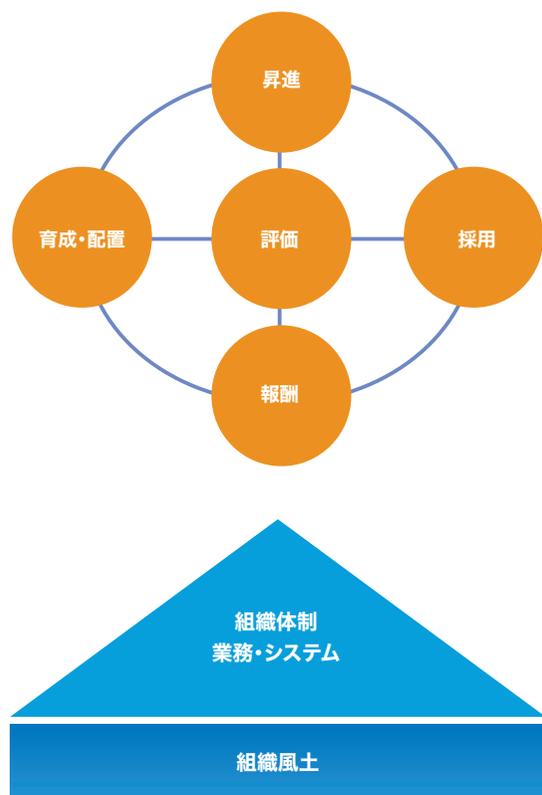
## 多様な人材の育成

「変革を支える人づくり」を実現するためには、採用、育成・配置、評価、報酬、昇進などの取組みを有機的に結びつけて機能させることが重要であると考えています。

また、人材の成長には、日々の仕事を通して成長しようとする本人の努力と、努力を成長に結びつけるための会社による機会の提供という、本人と会社の相互作用が大切です。

IHIグループでは、人材の成長のための本人と会社の役割と、成長機会の提供に向けた上司・職場・人事部門の役割を明確にし、従業員の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策定しています。

### 人づくりの全体像



### IHIグループ人材育成プログラム

(2020年3月16日現在)

	経営人材育成教育	プロフェッショナル人材育成教育	階層別・職位別教育	グローバル人材育成教育	ダイバーシティ	公開講座
基幹職	経営幹部 シニア エクゼクティブ プログラム	関係会社 新任役員 研修				
	部長 エクゼクティブ マネージャー プログラム	関係会社 エクゼクティブ マネージャー プログラム				
	課長 ビジネス リーダー プログラム (アドバンス)		設計プロフェッショナル研修 品質プロフェッショナル研修 生産マネージャ研修 製品開発プロジェクト研修 データアナリスト研修 デザインシニア研修			
職場リーダー	課長代理 ビジネス リーダー プログラム (ベーシック)	社外派遣(エグゼクティブ研修・リベラルアーツ・異業種交流・留学)	職種別教育・部門別教育	海外赴任前研修・海外赴任前語学研修 ビジネス英会話研修 グローバルリーダー研修 (大学プログラム派遣)	社外派遣(女性基幹職・課長代理異業種交流) 両立支援研修(育児・介護)	公開講座(英語・グローバルコミュニケーションスキル・異文化対応力) 公開講座(ビジネススキル・技術など) 公開講座(マネジメントスキル)
中堅			指導員研修	グローバルリーダー研修 (海外派遣など)		
若手			3年目研修 2年目研修	職長研修 班長研修 技能系リーダー研修		
			新入社員スタートライン研修 技術系ベーシックスキル研修			

人選されて受講する教育

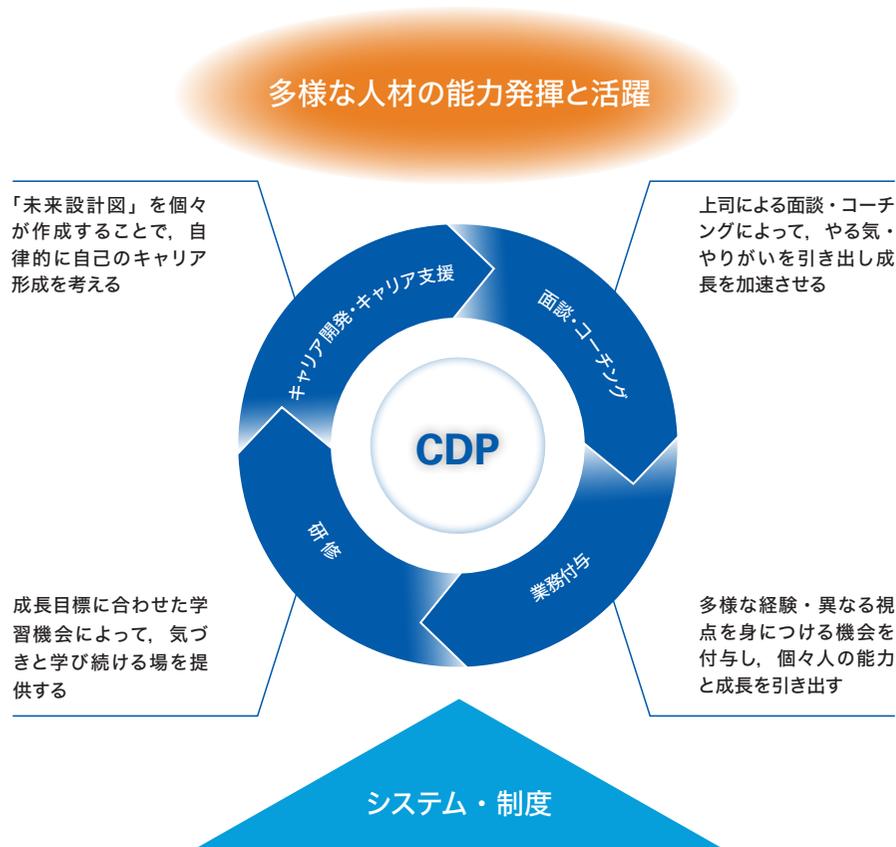
階層・職位の該当者が受講する教育

各自の選択により受講できる教育

## CASE 1 キャリア・デベロップメント・プログラム (CDP) の導入

IHIグループでは、グループ共通の個人別育成プログラムとして「キャリア・デベロップメント・プログラム (CDP)」を導入しています。この仕組みを通して、従業員一人ひとりの「自律的なキャリア形成」・「成長の加速」、そして「学び続ける」ことを促進していきます。

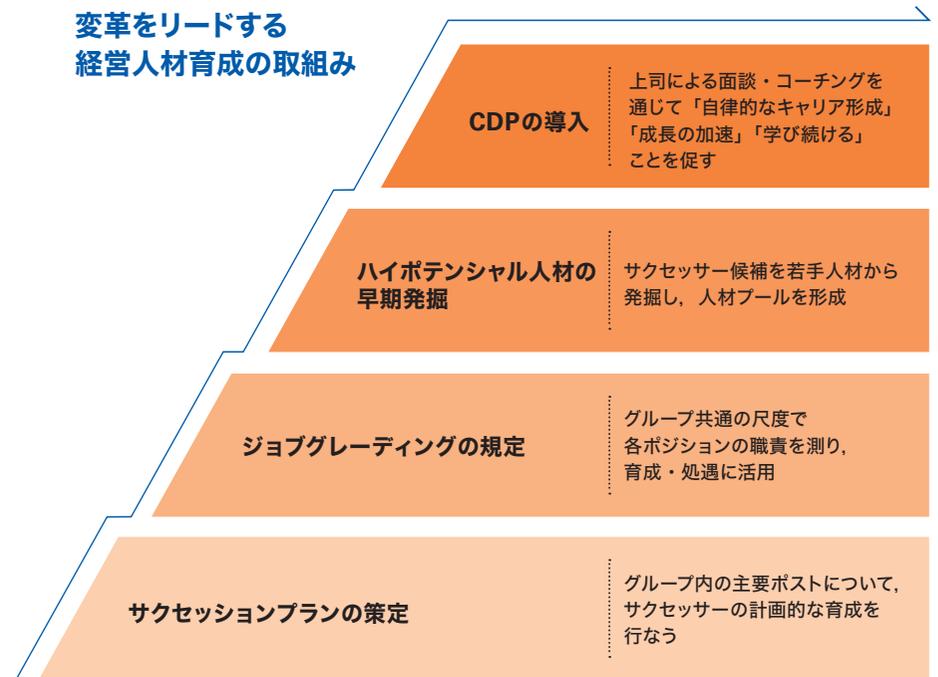
本プログラムの推進のためには、上司との面談・コーチングを通じて従業員一人ひとりのやる気と職場活力を引き出すことが重要です。このため、研修などを通して上司のコーチングスキル向上に継続的に取り組んでいます。



## CASE 2 変革をリードする経営人材の抜擢と育成

事業変革の推進には、変革をリードする経営人材の存在が欠かせません。IHIグループでは、計画的なサクセッサ（後継者）育成のための「サクセッションプラン」の仕組みや、グループ共通の尺度で職責の重さを測る「ジョブグレーディング」、サクセッサ候補者の若手人材からの発掘などに取り組んできました。

また、2020年度より人事処遇制度を改定しました。これにより、グループワイドでの適所適材の配置を進めるとともに、能力と意欲のある人材を積極的に抜擢・育成・処遇していきます。



取締役

氏名 当社における地位	選任理由	2019年度 取締役会 出席状況	在任年数
 <b>満岡 次郎</b> 代表取締役会長	2016年4月以降、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通じて、当社グループの収益基盤の強化を果たすなど、経営をリードしてきました。本年4月からは取締役会議長として、コーポレート・ガバナンスのさらなる向上に努めており、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活かされると判断しました。	18/18回 (100%)	6年
 <b>井手 博</b> 代表取締役社長 指名 委員長	エネルギー、プラント関係の海外営業部門を中心に多くの知見を蓄積した後、海外現地法人の社長、事業領域の責任者を歴任し、脱CO <sub>2</sub> 循環型社会の実現に向けて長期的視点での事業戦略の構築と事業運営を進めました。本年4月からは最高執行責任者として当社グループの経営をリードしており、その豊富な国際経験と実績および見識が当社グループの経営に活かされると判断しました。	—	2020年 6月就任
 <b>山田 剛志</b> 代表取締役副社長 報酬	財務分野、経営企画部門を中心に多くの知見を蓄積した後、当社グループの財務部門を率いた上で、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戦略、財務体質改善などに取り組んでいます。これらのグループ経営全般に対する高い見識が当社グループの経営に活かされると判断しました。	18/18回 (100%)	3年
 <b>識名 朝春</b> 代表取締役副社長	航空エンジンの技術開発分野において多くの知見を蓄積した後、グローバルに展開する航空・宇宙事業の経営を担い、同事業の成長を図りました。その豊富な実績と経験および見識が、当社グループの経営に活かされると判断しました。	18/18回 (100%)	4年
 <b>長野 正史</b> 取締役 報酬	主に人事部門において多くの知見を蓄積した後、多様な事業を擁する産業システム・汎用機械事業領域においてライフサイクル型事業を中心としたビジネスモデル変革に取り組みました。本年4月からは、コーポレート部門と事業部門の双方の経験を活かした経営戦略の立案に携っており、その幅広い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ました。	18/18回 (100%)	2年
 <b>村上 晃一</b> 取締役	技術開発部門において材料の研究・開発、技術管理全般を経験した後、事業部門の責任者を経て、当社グループの技術開発部門を率い、技術全般にわたる高い見識を活かした新事業の創出にも取り組んでいます。その幅広い経験と実績および見識が当社グループの成長に不可欠であると判断しました。	18/18回 (100%)	2年

氏名 当社における地位	選任理由	2019年度 取締役会 出席状況	在任年数
 <b>川上 剛司</b> 取締役	橋梁の設計・建設部門を中心に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・水門事業を営む会社において、多くの国内外プロジェクトの責任者や代表取締役社長を歴任し、当社グループにおける社会インフラ関連事業の成長を図りました。その豊富な実績と経験および見識が、社会基盤・海洋事業領域をはじめとする当社グループの成長に資するものと判断しました。	—	2020年 6月就任
 <b>茂垣 康弘</b> 取締役	技術開発部門を中心に多くの知見を蓄積した後、熱・表面処理事業において当社が買収した海外法人の代表取締役会長を務めるとともに、同事業を手がける国内外のグループ会社を束ねてグローバル展開を積極的に進め、その成長を図っています。その幅広い経験と実績および見識が産業システム・汎用機械事業領域をはじめとする当社グループの成長に資するものと判断しました。	—	2020年 6月就任
 <b>藤原 健嗣</b> 社外取締役 報酬 委員長 指名 独立	総合化学メーカーにおいて多角的な経営を推進してきた経営トップ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、独立した立場からの経営の監視・監督機能を発揮していただいています。	17/18回 (94%)	5年
 <b>石村 和彦</b> 社外取締役 報酬 指名 独立	総合素材メーカーの経営トップを務めてきた豊富な経験と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いています。	18/18回 (100%)	3年
 <b>中西 義之</b> 社外取締役 報酬 指名 独立	グローバル化学メーカーにおい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・監督を期待できるものと判断しました。	—	2020年 6月就任
 <b>松田 千恵子</b> 社外取締役 指名 独立	企業戦略、財務戦略の研究、教育による豊富な知識と、複数社の社外役員経験による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・監督を期待できるものと判断しました。	—	2020年 6月就任

報酬 報酬諮問委員会委員 指名 指名諮問委員会委員 独立 東京証券取引所の有価証券上場規程第436条の2の要件に加え、当社の「社外役員独立性判断基準」を満たしている役員

## 監査役

氏名 当社における地位	選任理由	2019年度 取締役会 監査役会 出席状況	在任年数
 <b>菅 泰三</b> 常勤監査役	入社以来、財務分野を中心に多くの知見を蓄積した後、アジア大洋州統括会社の社長を務め、財務管理に関する高度な専門知識と経営管理全般に関わる幅広い業務経験を有することから、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ました。	18/18回 (100%)	3年
 <b>新村 高志</b> 常勤監査役	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ました。	—	2020年 6月就任
 <b>谷津 朋美</b> 社外監査役 独立	弁護士および公認会計士として多くの企業の諸課題に対応した豊富な経験と見識を有しており、それらを独立した立場から、当社の経営監査業務に反映いただいています。	18/18回 (100%)	3年
 <b>岩本 敏男</b> 社外監査役 報酬 独立	経営者としての豊富な経験と幅広い識見を有しており、それらを独立した立場から当社の経営監査業務に反映していただくことにより、当社のコーポレート・ガバナンスの強化を図ることを期待するとともに、ビジネスモデルの変革に取り組んでいる当社としては、システム開発などで同氏が培ってきたIoTに関する豊富な知識・経験によるアドバイス・助言を期待できるものと判断しました。	14/14回* (100%)	1年
 <b>関根 愛子</b> 社外監査役 独立	監査法人の代表社員に加え、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業務に反映していただくことが期待できます。また、同氏は、会社経営に関与された経験はありませんが、上記理由により、社外監査役としての職務を適切に遂行いただけると判断しました。	—	2020年 6月就任

※監査役就任後に開催された取締役会、監査役会の出席状況を記載しています。

## 執行役員

### 満岡 次郎

最高経営責任者  
内部監査関連事項担当、  
危機管理担当

### 井手 博

最高執行責任者  
(兼)資源・エネルギー・環境事業領域長

### 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

### 識名 朝春

副社長執行役員  
社長補佐、広報・IR関連事項担当、  
調達関連事項担当、  
情報マネジメント関連事項担当、  
グループ本社業務改革担当  
(兼)航空・宇宙・防衛事業領域長

### 長野 正史

常務執行役員  
経営企画関連事項担当、  
人事・労働関連事項担当、  
グループ安全衛生全般担当

### 村上 晃一

常務執行役員  
グループ技術全般担当、  
新事業関連事項担当、  
技術開発本部長

### 栗井 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

### 川崎 義則

常務執行役員  
産業システム・汎用機械事業領域  
副事業領域長

### 国貞 寛

常務執行役員  
ソリューション・新事業統括本部長

### 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、  
グループ品質保証全般担当

### 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

### 高柳 俊一

執行役員  
社会基盤・海洋事業領域  
副事業領域長

### 吉田 光豊

執行役員  
プロジェクトリスクマネジメント部長

### 志田 真人

執行役員  
人事部長

### 盛田 英夫

執行役員  
航空・宇宙・防衛事業領域  
副事業領域長

### 武田 孝治

執行役員  
資源・エネルギー・環境事業領域  
副事業領域長、  
株式会社IHプラント 代表取締役社長

### 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  
(兼)産業システム・汎用機械事業領域  
副事業領域長、  
グループ営業全般担当

### 森岡 典子

執行役員  
ソリューション・新事業統括本部  
副本部長



社外取締役  
藤原 健嗣

経歴／旭化成株式会社代表取締役社長、副会長を歴任し、現在は同社特別顧問。多角的な経営を推進してきた豊富な経験と幅広い見識を活かし、当社の経営に対して助言・提言を行っている。

## 信念を貫く強さを原動力に さらなる変革を推し進める

### 新体制のもと、確固たる決意をもって変革を進める

社外取締役に就任して以来、事業構造改革に向けた取組みについて意見を交わし、助言や示唆を行なってきました。IHIは戦後の日本の成長を支えてきた重厚長大の雄ともいえる企業です。その歴史と壮大さから考え方やビジネスモデルを「変える」ことは並大抵のことではありません。そうしたバックグラウンドを持ちながらも、満岡前社長時代から確固たる決意のもと、「変える」を経営のキーワードに取り組み続けてきたことは、経営の強い意思表示ではないでしょうか。これからは、井手社長の持ち味である明るさとバイタリティで、さらに変革を推し進めてほしいと思っています。

### ガバナンスにおいても「変える」を加速

取締役会も変わってきました。執行部門を兼務する取締役からも監督者という取締役の立場での意見が出るようになり、執行と監督の分離が進んでいると実感しています。リスクの指摘については、社外取締役だけではなく社内からも出るようになり、自律的なガバナンスへと進んでいるように感じます。

不祥事への対応については、現場任せにするのではなくマネジメントレベルで対応しています。民間航空機エンジン整備事業における不適切な検査問題への対応については、現場の従業員自らが考えて改善のアクションを提案することに加え、マネジメントレベルで適正なルールにするためにルールメーカーと協議する責任者をおくという組織的な体制を整えました。

私は報酬諮問委員会で委員長を務めています。2020年度は既存の仕組みでは測り切れない新型コロナウイルス感染症の影響への対応をどう報酬に反映するかを議論しました。今年度特有の要因を考慮したものとするために、社長と役員との対話によって取り組むべき課題を明確にし、対応の結果を評価し報酬に反映することにしました。

### 筋の通った新陳代謝で、持続的な成長を

新型コロナウイルス感染症の影響により、世界的に事業環境が劇的に変化し、何が正解かは誰にもわからない状況になりました。過去のしがらみにとらわれず、井手社長自らが自身の価値観をステークホルダーに伝えながら、その反応を信じて速く行動することにより、道が開かれていくのだと思います。

IHIは祖業である造船の技術を活かし、橋梁やプラント事業などを手がけ、「社会をつくる」仕事をしてきました。中でも航空エンジンは事業を拡大し収益の柱にまで成長しました。この事業をベースに、当社が持っている技術や築いてきた信頼を基に自分たちのよさを見直し、変革を加速することが必要なのではないでしょうか。

取締役会での議論を一層深め、「筋の通った新陳代謝」を進めていけるよう、尽力していきます。



社外監査役  
岩本 敏男

経歴／株式会社エヌ・ティ・ティ・データにおいて、経営トップや金融分野担当役員を務めてきた豊富な経験と幅広い見識を活かし、当社の経営監査業務を行なっている。

## リスクマネジメントの強化を図り 環境変化に柔軟に対応した企業経営を

### 監査役就任から1年を経て

IHIとのご縁は長く、四半世紀以上になります。株式会社エヌ・ティ・ティ・データの社はIHIが所有していた土地に建っていることから、石川島播磨重工業（旧社名）の造船工場での新造船の進水式をオフィスから眺めたこともあり。監査役に就任して1年になりますが、印象は就任以前と変わらず、非常にまじめな会社と感じています。また、当社の技術力には昔から定評があり、その技術も造船からエネルギー、航空エンジンへと時代の要請に応じて進化しつつ、一貫して社会インフラの構築と保全を司り信頼を得ています。

私は、経営とは「環境適応業」であると考えています。社会は必ず変化し続けます。今回の新型コロナウイルス感染症への対応もそうですが、環境の変化が経営にどのような影響をおよぼすのかを見定め、それに合わせて自社の活動を変えていくことが重要です。企業経営の鍵を握るのは、やはり社長であり、会社の進むべき方向を指示することが最大の仕事です。コロナ禍という大変な局面での社長交代となりましたが、井手社長には心からエールを送りたいと思います。

### 今後のさらなる成長・飛躍に向けて

今後の成長に向けた当社の課題は、大きく2つあげられます。一つは事業部門の壁を越えて、技術や人材の交流を積極的に行なうことです。縦割り文化はどこの会社にもあるものですが、長い歴史を持つがゆえに、なかなか壁を越えられない面があるのではないのでしょうか。

もう一つは、リスク管理の強化です。現在、満岡会長のリーダーシップにより顕在化したリスクについての報告は、取締役会で定期的に行なわれています。これは大変評価できることです。ただし、不祥事や品質問題など起こってしまった事象に対処することは、あくまでリスク対応。バリューチェーン全体を見て何が起こるのかを見通した上で、事前に手立てを講じることがリスク管理であり、この点については一層の強化が必要です。

### 活きた助言でDX・グローバル化を推進

社外監査役としての私の役割は、当社が今後注力していく分野における、次の2つのビジネス視点を踏まえた業務監査であると認識しています。1つ目は、デジタルトランスフォーメーション（DX）。企業活動の効率化や製品・サービスの高度化において、DXの重要性はさらに高まっています。そして2つ目は、グローバルマネジメントです。単に海外向けに製品を販売するのは「国際企業」であって、「グローバル企業」とは言えません。真の意味でグローバル企業となるには、グループとしての共通の価値観を持ちつつ、国や地域に合ったマネジメントを確立することが必要となります。

IT企業の経営者として、活きた助言によって監査役の責務を果たし、IHIグループの発展に貢献して参ります。

## コーポレート・ガバナンスの取組み

### 考え方

IHIグループは、当社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をコーポレート・ガバナンスと定義しています。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。

当社は、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おります。

IHIグループのコーポレート・ガバナンスの充実にに向けた基本方針は次の通りです。

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

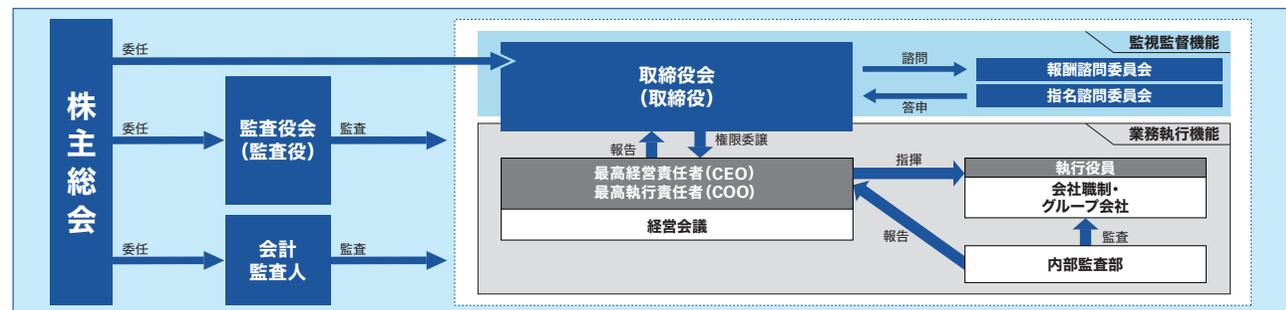
IHIは、取締役会の意思決定機能と監督機能の強化、業務執行の効率化を図るため、執行役員制度を導入しています。執行役員は、取締役会の決議で任命されます。

### 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名にて構成され、代表取締役社長が委員長を務めます。

### 経営機構図



### 役員人事に関する方針

IHI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、これらに従って、当社グループの持続的な成長と中長期的な企業価値向上のために最適な役員人事を行なうことを基本方針としています。

### 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。2019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。

しかしながら、業務執行状況の監視・監督の強化や、新型コロナウイルスの感染拡大など、新たなリスク要因に対する幅広い検討という課題を認識し、今後取締役会における議論をさらに充実させ、取締役会の実効性をさらに高めていくことを確認しました。

## 役員報酬の決定方針と手続き

### 基本的な方針

役員報酬制度は、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業務の遂行を最大限に促し、具体的な経営目標の達成を当社役員に力強く動機づける

### インセンティブ報酬の算定式

「グループ経営方針2019」で重視する収益性の経営指標である連結ROICと連結営業利益率を業績評価指標としています。

報酬の種類	給付の形式	支給額の算定式
業績連動型 株式報酬 (中長期 インセンティブ)	株式	$\text{交付する株式の数} = \left( \text{役職位に応じた基礎ポイント} \times \text{連結ROICに応じた業績評価支給率} \times \text{在籍月数を12で除して得られる割合} \right) \times 1/2$ <p style="text-align: center;">0~150程度で変動 業績評価期間(将来の3事業年度)の終了後に達成度を評価</p>
	現金	$\text{交付する金銭の額} = \left( \text{確定ポイント数}^{\ast 1} - \text{交付する株式の数} \right) \times \text{権利確定日のIHI株式の時価}$ <p style="text-align: center;">※1 確定ポイント1個は、IHI株式1株に相当します。</p>
業績連動賞与 (年次 インセンティブ)	現金	<p>代表取締役の場合</p> $\text{業績連動賞与} = \text{役職位に応じた標準支給額} \times \left( \frac{\text{親会社株主に帰属する当期純利益に応じた業績評価支給率}^{\ast 2}}{100} + \frac{\text{連結営業利益率に応じた業績評価支給率}^{\ast 2}}{100} \right) \times 50/100$
		<p>取締役の場合</p> $\text{業績連動賞与} = \text{役職位に応じた標準支給額} \times \left( \frac{\text{親会社株主に帰属する当期純利益に応じた業績評価支給率}^{\ast 2}}{100} + \frac{\text{連結営業利益率に応じた業績評価支給率}^{\ast 2 \ast 3}}{100} + \frac{\text{個人の業績評価に基づく支給率}^{\ast 2}}{100} \right) \times 20/100$ <p>※2 0~200程度で変動 ※3 取締役が事業領域所掌取締役の場合、担当事業領域の連結営業利益率に応じた業績評価支給率とします。 2020年度については、将来の投資原資の確保と堅固な財務基盤の構築を目的として、業績評価指標の一つにキャッシュ・フロー（「連結キャッシュ・フロー」ならびに「担当事業領域の連結キャッシュ・フロー」）を加えることとします。 連結キャッシュ・フローは、営業活動によるキャッシュ・フローと投資活動によるキャッシュ・フローを合計した数値です。</p>

ものです。この実現のため、固定報酬に加えて、業績連動賞与および業績連動型株式報酬の割合を適切に設定することで、健全な起業家精神の発揮に資するものとします。

### 報酬決定の手続き

取締役と執行役員の報酬は、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、その職責に応じて、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。

### [ 2019年度の報酬実績 ]

取締役および監査役の報酬等の内容 (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	業績連動賞与	
取締役	12名	434	117	12	565
監査役	6名	108	-	-	108
合計 (うち社外役員)	18名 (8名)	542 (75)	117 (-)	12 (-)	673 (75)

(注1) 取締役の報酬限度額は年額1,090百万円以内、監査役の報酬限度額は年額120百万円以内としています。

(注2) 本表の員数は、2019年6月20日開催の株主総会終結の時をもって退任した社外取締役1名および社外監査役1名が含まれています。そのため、2020年3月31日時点の取締役11名、監査役5名と相違する員数になっています。

(注3) 表示単位未満の報酬額を切り捨てて表示しています。

### 業績評価支給率の目標・実績など

報酬の種類	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
業績連動型株式報酬	連結ROIC	0~150%	上限：13% 目標：10% 下限：3.5%	5.7%	50%
業績連動賞与	親会社株主に帰属する当期純利益	0~200%	上限：602億円 目標：452億円 下限：302億円	128億円	0%
	連結営業利益率	0~200%	上限：8.0% 目標：6.0% 下限：4.0%	3.6%	0%

## リスク管理の取組み

### リスク管理の基本方針

IHIグループでは、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

### リスク管理体制

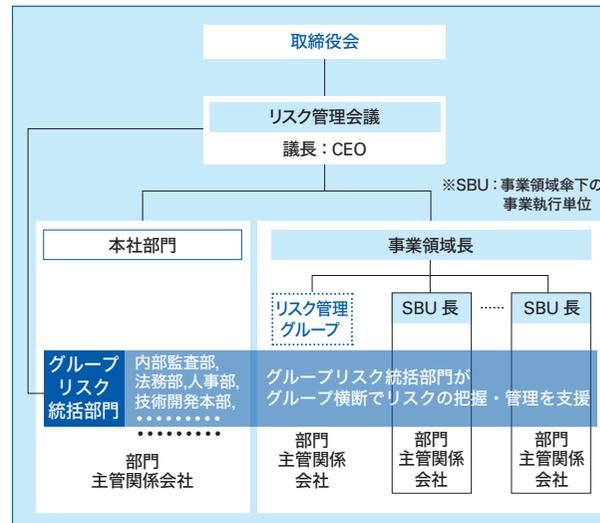
IHIグループでは、リスク管理全般に関わる重要事項を検討する機関として、CEOを議長とするリスク管理会議を設置し、取組み方針や年次計画、是正措置などの重要事項を検討しています。

重点的に対処すべきリスクを「IHIグループリスク管理活動重点方針」として定め、当社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、主に当社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。

### リスク管理体制



### 2020年度のリスク管理活動重点方針

現在、IHIグループを取り巻く事業環境は大きく変化しています。これらの急激な変化に対応しながら事業変革を加速させていくためには、「変化を鋭敏にとらえた上でリスクを検知すること」、「リスクへの迅速・的確な対応力をより一層高めること」、そして「PDCAに基づく徹底したリスク管理」が必要です。この認識のもと、リスク管理活動重点方針を定め、活動しています。

### リスク管理活動重点方針

#### 注力項目

- ① コンプライアンス：取組みの深化
- 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

#### 網羅的なリスク管理活動

- ① 安全管理の徹底・強化
- ② コンプライアンスの強化
- 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、環境経営の推進
- ⑤ グローバル戦略の実行に伴うリスクへの適切な対応
- ⑥ 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
- ⑦ 情報セキュリティの確保
- ⑧ 災害や事故発生時の適切な対応
- ⑨ 大型投資の適正性の確保
- ⑩ 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
- ⑪ 営業秘密・個人情報・重要技術情報の流出防止
- ⑫ ステークホルダーとの信頼関係の維持向上
- ⑬ ハラスメント対策の徹底
- ⑭ ダイバーシティ向上の一層の推進
- ⑮ 人権教育・啓発活動の推進

# 新型コロナウイルス感染拡大防止への取組み

## 基本的な考え方

IHIグループは、社会インフラを支える企業として、緊急事態宣言のような状況下においても事業を継続することが重要であると考えています。

新型コロナウイルス感染症に対しては、社長を本部長とする危機管理対策本部を速やかに設置し、お客さまならびに従業員とその家族の安全・健康を確保することを最優先として、十分な感染拡大防止策を講じた上で事業活動を継続しています。

## 取組み

### 感染を防止する勤務体制

事務所部門では、在宅勤務の比率を高め、勤務を継続しています。工場などでは、就業中や通勤途上における感染リスクを低減するために、出勤者数の抑制、交代制勤務の実施、自家用車による通勤の拡大などの対策を講じています。また、従業員およびその家族の健康状態を日々把握し、感染の恐れのある場合には出勤の停止を指示するなどの対策をとっています。

### 感染防止備品の確保

マスクならびに消毒用アルコールなどの感染防止備品については、安定した調達ルートを確認し、各拠点に配布するとともに備蓄も行なっています。

### 勤務環境・ガイドラインの整備

事務所・工場・建設などの部門別にガイドラインを策定し、感染予防に努めています。

- ・勤務場所、作業場所の三密の回避（2メートルルールなど）
- ・アクリル板やフェイスシールドの活用

## 事業を通じた感染拡大防止への貢献

### 1 異常体温スクリーニングのための「FeverCheck™」を販売開始

株式会社IHI検査計測では、体温を遠隔で測定する「FeverCheck™」の販売を開始しました。AIにより顔を正確に特定することで、複数人の体表面温度を非接触で同時に測定し、異常体温者をオペレーターに自動的に通知するシステムです。

オフィス、工場、学校、ホテル、空港、イベント会場など、多くの方が利用される場所で、歩行者を止めることなく効率的に体温測定することで、接触による感染リスクを低減し、社会活動の継続と感染拡大防止に貢献します。



活用イメージ

### 2 空気清浄・除菌脱臭機能を持つ高性能オゾン関連製品を開発・増産

株式会社IHIアグリテックでは、オゾンガスを用いた医療機器や公衆衛生機器（空気清浄・除菌脱臭装置）を開発・販売しています。

このたび、オゾン製品と組み合わせることで簡単に隔離空間をつくることのできる簡易陰圧テントを開発し、販売を開始しました。陰圧室が不足している病院をはじめ、介護施設などでご活用いただいています。

これらの高性能オゾン関連製品は、新型コロナウイルス感染拡大防止の需要に対応するため、生産体制を強化し大幅な増産を行なっています。



空気清浄機eZ-100

可搬式空気清浄機

## 品質に関わるコンプライアンスの取組み

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、法令遵守にとどまらず、変化する社会の価値観や社会からの要請を的確に把握し、社会の期待に応えるための取組みです。

2019年の民間向け航空エンジン整備事業における不適切事象を踏まえ、全グループ会社にコンプライアンスの基本を徹底させるため、「IHIグループ行動規範」ならびに「IHIグループ品質宣言」を新たに定めました。さらに品質・コンプライアンス研修とフォローアップ活動を実施し、グループ全従業員への浸透を図りました。

引き続きコンプライアンスの徹底を図るとともに、不適切検査の原因分析も踏まえた上で、再発防止策を確実なものとし、全社一丸となって、信頼回復に努めていきます。

コンプライアンス教育の受講者数 (単位:名)

項目	データの対象範囲	2019年度
役員研修	IHIおよび国内子会社	—
ライン管理者向け研修	IHIおよび国内子会社	72
品質・ コンプライアンス研修	IHIおよび国内子会社	27,866
	海外子会社	1,774
e-ラーニング	国内	18,164
	海外	1,214

### 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。IHI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、活動を推進しました。

### 声の出る職場づくり

IHIグループは、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。

2019年度は、現場で抱える問題や困り事を解決するため、設計・技術・品質部門のメンバーで構成された「QAチーム」を国内工場内で立ち上げました。三現主義とコミュニケーションを基本に、QC（品質管理）ではなくQA（品質保証）視点で問題解決を図り、働きやすい職場づくりを推進しました。

### 品質向上推進体制図



### 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

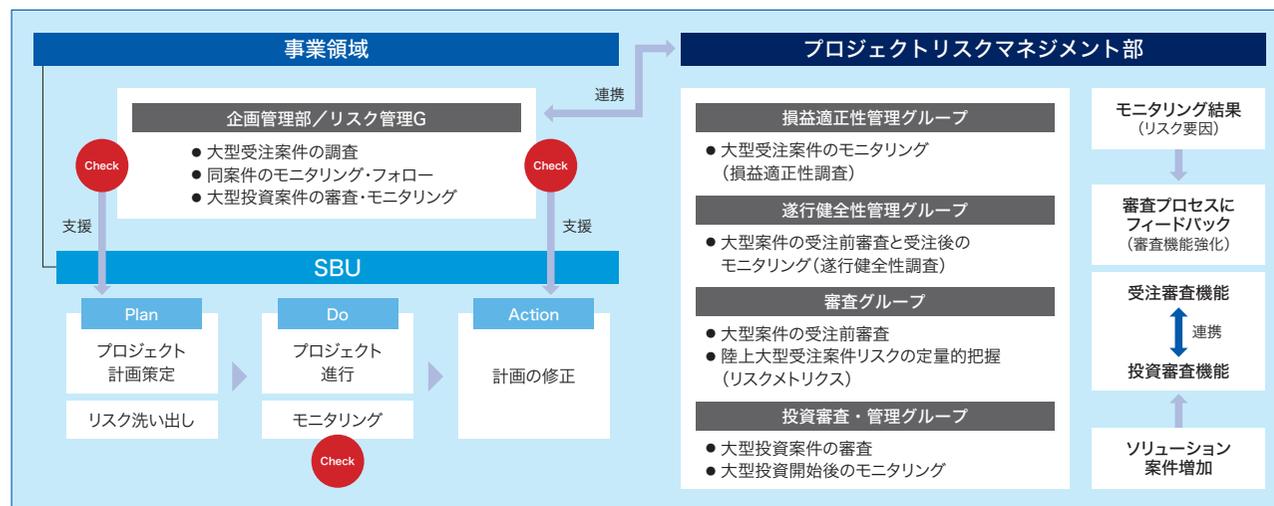
- ① 品質第一を徹底します
- ② 三現主義とコミュニケーションで、日々改善に取り組みます
- ③ 課題に耳を傾け、速やかに対応し、正しい情報を提供します
- ④ ルールを守り、正しい作業で品質を保証します
- ⑤ 一人ひとりが努力して、お客さまに安心をお届けします

# 大型プロジェクトリスクの報告

## 大型プロジェクトを下支えする プロジェクトリスクマネジメントの仕組み

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月より「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きました。

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。



## 企業文化としてのリスク管理の定着に向けて

大型プロジェクトにおける、大きな下振れの発生件数は減少傾向にあり、これまでの「教訓」をリスク管理の仕組みに織り込み、企業文化としてグループ内で定着させる段階に入っています。

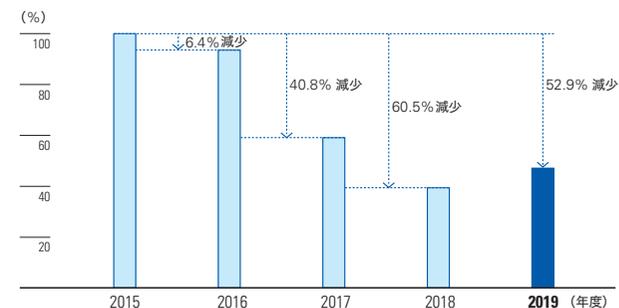
IHIグループは、2019年度には、プロジェクトリスクマネジメントのノウハウを体系立て、ケーススタディを取り入れたより実践的な教育を展開するなど、再発防止に向けた取組みを進めています。

## 新型コロナウイルス感染症の プロジェクトへの影響

新型コロナウイルスの感染拡大により、プロジェクト遂行

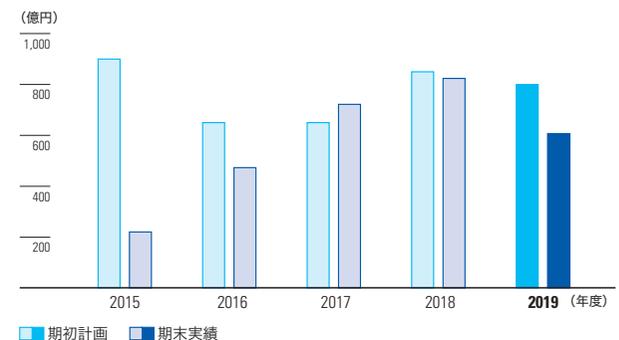
に重大なインパクトを与える事象は発生していませんが、一部の海外工事にて、工事関係者の移動制限や、現地派遣スタッフの一時撤収などの影響が出ており、注意深く動向をモニタリングしています。プロジェクト最前線では、現場におけるお客さまとのコミュニケーションを迅速かつ安全に行なうため、オンライン管理システムを構築するなど、業務への影響を最小化する対応を取っています。

## 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。

## 営業利益の期初計画/期末実績の差異



## 気候変動への対策の取組み

### 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。

2019年5月、IHIグループは取締役会での決議を経て、TCFD（気候関連財務情報開示タスクフォース）提言の趣旨に賛同しました。この枠組みを戦略立案のツールとして役立てることで、リスク管理の強化や事業機会の創出につなげます。

### TCFD提言に対する取組み

2019年度は、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パネル（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について検討し、対応策を立案しました。

### 設定したシナリオ

- 「①カーボンニュートラルな世界」  
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シナリオ
- 「②気候変動の影響が甚大な世界」  
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シナリオ

### リスク・機会とその対応策

4つの主要事業についてリスク・機会の洗い出しとその対応策を、1. どの事業にも共通しているものと、2. その事業に特有のものに分類しました。

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。

#### 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	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

## 2. 事業ごとの主なリスク・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	車両過給機事業	橋梁・水門事業	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減少</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>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>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>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>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>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>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>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	車両過給機事業	橋梁・水門事業	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>
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>事業特有の機会はなし</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し</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>サプライチェーンの強靱化</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>

※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

年度	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
<b>主要財務サマリー</b>											
	(億円)										
受注高	9,704	12,009	12,696	12,256	14,589	16,643	16,053	13,898	15,050	13,992	13,739
売上高	12,427	11,872	12,218	12,560	13,040	14,558	15,393	14,863	15,903	14,834	13,865
営業利益	471	613	433	421	532	632	220	473	722	824	607
持分法投資損益	4	3	6	43	53	△ 17	11	△ 35	△ 330	41	△ 129
営業外損益 (純額)	△ 141	△ 99	△ 16	△ 59	0	△ 67	△ 123	△ 253	△ 508	△ 167	△ 285
経常利益	330	514	417	362	532	565	97	220	214	657	322
親会社株主に帰属する当期純利益	173	297	238	333	331	90	15	52	82	398	128
研究開発費	255	292	300	302	335	370	416	355	386	365	381
設備投資額	375	863	535	550	545	639	508	527	592	673	806
減価償却費	382	382	411	417	404	432	467	466	448	429	538
総資産	14,124	13,614	13,381	13,642	14,963	16,908	17,150	16,928	16,334	16,645	17,407
有利子負債残高	4,320	3,733	3,452	3,538	3,578	4,106	3,745	3,719	3,222	3,550	4,881
純資産	2,270	2,536	2,584	2,992	3,625	3,595	3,333	3,376	3,502	3,816	3,537
従業員数 (人)	24,890	26,035	26,915	26,618	27,562	28,533	29,494	29,659	29,706	29,286	28,964

<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 <sup>*1</sup>	118.51	202.94	162.58	228.14	225.13	58.84	9.90	33.98	53.71	258.53	84.21
1 株当たり純資産 <sup>*2</sup>	1,446.63	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 株当たり年間配当金	20.00	30.00	40.00	50.00	60.00	60.00	30.00	0.00	60.00	70.00	50.00

<b>地域別売上高</b>											
	(億円)										
米国	1,392	1,261	1,257	1,471	2,127	2,708	3,361	3,198	3,507	3,264	3,639
欧州	703	908	994	930	1,522	1,710	1,399	1,161	1,326	1,022	686
アジア他	3,151	2,951	2,959	2,462	2,537	3,162	3,209	3,215	3,247	2,849	2,305
日本	7,181	6,752	7,008	7,697	6,854	6,978	7,424	7,289	7,823	7,699	7,234

<b>事業領域別売上高</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
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
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
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

<b>財務指標</b>											
	(%)										
海外売上高比率	42	43	43	39	47	52	52	51	51	48	48
営業利益率	3.8	5.2	3.5	3.4	4.1	4.3	1.4	3.2	4.5	5.6	4.4
ROIC <sup>*3</sup>	4.8	6.2	4.6	4.5	5.3	5.8	2.3	5.0	7.7	8.7	5.7
ROA <sup>*4</sup>	1.2	2.1	1.8	2.5	2.3	0.6	0.1	0.3	0.5	2.4	0.8
ROE <sup>*5</sup>	8.6	13.2	9.8	12.4	10.5	2.6	0.5	1.6	2.6	11.8	3.8
D/E レシオ (倍) <sup>*6</sup>	1.90	1.47	1.34	1.18	0.99	1.14	1.12	1.10	0.92	0.93	1.38
自己資本比率	15.0	17.5	18.7	21.1	23.1	20.5	18.6	18.8	19.9	21.0	18.7

年度	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
<b>貸借対照表関連情報</b>											
	(億円)										
流動資産	9,417	8,534	8,443	8,147	9,012	10,537	11,005	10,738	9,934	9,878	10,760
固定資産	4,706	5,080	4,937	5,494	5,951	6,371	6,145	6,189	6,400	6,766	6,647
資産合計	14,124	13,614	13,381	13,642	14,963	16,908	17,150	16,928	16,334	16,645	17,407
流動負債	7,581	6,911	6,896	6,654	7,262	7,959	8,827	8,762	8,116	8,231	9,090
保証工事引当金、受注工事損失引当金	357	472	447	404	438	653	975	852	809	691	626
固定負債	4,271	4,166	3,899	3,995	4,075	5,353	4,989	4,789	4,716	4,597	4,780
負債合計	11,853	11,078	10,796	10,649	11,338	13,312	13,816	13,552	12,832	12,828	13,870
株主資本	2,046	2,346	2,543	2,827	3,322	3,135	3,058	3,099	3,132	3,434	3,292
純資産合計	2,270	2,536	2,584	2,992	3,625	3,595	3,333	3,376	3,502	3,816	3,537
負債純資産合計	14,124	13,614	13,381	13,642	14,963	16,908	17,150	16,928	16,334	16,645	17,407

<b>キャッシュ・フロー計算書関連情報</b>											
											(億円)
営業活動によるキャッシュ・フロー	767	955	247	743	392	635	953	653	990	464	145
投資活動によるキャッシュ・フロー	△ 627	△ 777	△ 377	△ 610	△ 622	△ 746	△ 355	△ 289	△ 479	△ 792	△ 758
財務活動によるキャッシュ・フロー	△ 18	△ 259	△ 385	△ 31	113	334	△ 475	△ 219	△ 573	164	1,152
有利子負債の増減	49	△ 587	△ 281	86	40	528	△ 361	△ 26	△ 497	328	1,330
フリーキャッシュ・フロー <sup>※7</sup>	139	177	△ 129	133	△ 230	△ 110	598	364	510	△ 328	△ 613

※1 親会社株主に帰属する当期純利益/期中平均株式数

※2 純資産/発行済株式総数

※3 税引後(営業利益+受取利息・配当金)/(自己資本+有利子負債)

※4 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)

※5 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)

※6 有利子負債残高/純資産

※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

 <p><b>S&amp;P/JPXカーボン・エフィシエント指数</b> 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&amp;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。</p>	 <p><b>くるみん認定</b> 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。</p>	 <p><b>えるぼし認定</b> 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。</p>
 <p><b>健康経営優良法人2020 (ホワイト500)</b> 「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10社は、健康経営優良法人2020(ホワイト500)の認定を受けました。</p>	 <p><b>レジリエンス認証</b> 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。</p>	 <p><b>PRIDE指標2019ゴールド賞</b> IHIは、work with Prideが策定するPRIDE指標2019において、2018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、2年連続での受賞につながりました。</p>

# 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				
				2016年度	2017年度	2018年度	2019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	96.2	95.3	98.6	98.1
		社外監査役の平均出席率	取締役会(%)	IHI	92.3	96.0	92.6	100
			監査役会(%)	IHI	93.0	100	100	100
コンプライアンスの強化	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
			贈賄禁止法(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	41	42	48	56
			その他主な業界団体(百万円)	IHI	55	55	101	120
		内部通報件数	コンプライアンス・ホットライン(件)	※1	218	209	238	239
		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	55	50	47	—
			ライン管理者向け研修(名)	IHIおよび国内子会社	73	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
			品質・コンプライアンス研修(海外)(名)	海外子会社	—	—	—	1,774
			e-ラーニング(国内)(名)	IHIおよび国内子会社	18,859	18,020	18,234	18,164
			e-ラーニング(海外)(名)	海外子会社	1,392	1,261	1,126	1,214
リスク管理の徹底	知的財産の保護	地域別特許保有件数	国内特許(件)	IHI	4,157	3,915	4,120	4,150
			外国特許(件)	IHI	2,744	2,598	3,047	3,502
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	

※1 2016年度：IHIおよび国内関係会社  
 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年度・2019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				
				2016年度	2017年度	2018年度	2019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	29,659	29,706	29,286	28,964	
		単体従業員数(名)	IHI	8,630	8,256	8,011	7,741	
			男性(名)	IHI	7,625	7,245	6,994	6,730
			女性(名)	IHI	1,005	1,011	1,017	1,011
			女性比率(%)	IHI	11.6	12.2	12.7	13.1
	平均勤続年数	全従業員(年)	IHI	14.5	14.8	14.9	15.8	
		男性従業員(年)	IHI	14.8	15.1	15.1	16.0	
		女性従業員(年)	IHI	12.2	12.5	13.2	14.5	
	離職率	総離職率(%)	IHI	3.9	4.0	4.3	3.5	
		自己都合離職率(%)	IHI	1.4	2.0	2.0	2.0	
		入社3年目以内の離職率(%)	IHI	5.8	5.7	7.4	6.8	
	従業員意識調査	回答率(%)	IHIおよび関係会社	87.6	90.9	91.7	91.4	
	多様な人材の育成	採用・雇用	新卒採用者数(名)	IHI	288	245	155	153
男性(名)			IHI	248	210	135	123	
			女性(名)	IHI	40	35	20	30
			女性採用比率(%)	IHI	13.9	14.3	12.9	19.6
			キャリア採用者数(名)	IHI	153	29	78	37
障がい者雇用率(%)		IHI	2.14	2.03	2.21	2.39		
定年後再雇用率(%)		IHI	84	87	84	81		
外国籍従業員比率(%)		IHI	1.0	1.1	1.0	1.0		
海外現地採用管理職数(名)		中国, シンガポール, アメリカ	20	23	22	23		
活躍推進		女性役員数(名)	IHI	1	3	4	3	
		女性役員比率(%)	IHI	6	16	24	19	
		女性管理職数(名)	IHI	66	68	74	83	
		女性管理職比率(%)	IHI	2.5	2.6	2.8	3.0	
	部長級の比率(%)	IHI	0.7	0.8	0.8	0.8		
課長級の比率(%)	IHI	1.8	1.8	2.0	2.2			

重要課題	テーマ	指標	データの対象範囲	実績				
				2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	
多様な人材の育成	ワークライフバランス	短時間勤務制度の適用数(名)	IHI	149	159	158	161	
		チャイルドケア休暇の取得者数(名)	IHI	674	677	689	779	
		育児休業の取得者数(名)	IHI	89	111	113	132	
		育児休業取得後の復職率(%)	IHI	100	100	100	99.2	
		介護休業の取得者数(名)	IHI	11	18	6	7	
		年次休暇平均取得日数(日)	IHI	16.50	17.63	18.36	19.40	
		月平均時間外労働時間(時間)	IHI	23.90	22.90	22.50	21.10	
	人材育成	階層別研修	受講者数(名)	IHIおよび国内関係会社	3,300	2,900	3,300	3,276
			受講時間(時間)	IHIおよび国内関係会社	112,000	101,000	112,000	106,208
		公開講座	受講者数(名)	IHIおよび国内関係会社	5,800	5,800	6,200	3,343
			受講時間(時間)	IHIおよび国内関係会社	46,000	44,000	47,000	25,073
		従業員1人あたりの研修時間(時間) <sup>※2</sup>	IHIおよび国内関係会社	17.4	16.7	16.7	21.8	
	労働安全衛生	健康診断有所見率(%)	IHIおよび関係会社34社	70	69	70	71	
		ストレスチェック受検率(%)	IHIおよび関係会社34社	90	91	96	94	
		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34社	0.9	0.9	0.9	1.0	
		プレゼンティズム(就業制限者数率)(%)	IHIおよび関係会社34社	2.1	1.6	1.7	1.6	
		喫煙率(%)	IHIおよび関係会社34社	29	28	28	27	
		休業災害度数率	IHIおよび関係会社30社	0.33	0.57	0.26	0.40	
		全災害度数率	IHIおよび関係会社30社	1.31	1.64	1.11	1.49	
		職業性疾病度数率	IHIおよび関係会社34社	—	—	0.165	0.165	
		労働災害件数(件) <sup>※3</sup>	IHIおよび関係会社30社	68(1)	87(1)	55(0)	71(0)	
			従業員(件) <sup>※3</sup>	IHIおよび関係会社30社	41(0)	52(0)	28(0)	42(0)
			派遣社員(件) <sup>※3</sup>	IHIおよび関係会社30社	0(0)	4(0)	4(0)	4(0)
			協力員(件) <sup>※3</sup>	IHIおよび関係会社30社	27(1)	31(1)	23(0)	25(0)
		労使のパートナーシップ	労働組合への加入	加入率(%)	IHIおよび連結子会社6社	73	74	73
	労働に関する苦情受付件数(件)		IHI	0	0	0	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>※4</sup>	206	331	635	519

※2 階層別研修および公開講座を対象として算出、2019年度は品質・コンプライアンス研修を含む

※3 カッコ内は死亡災害の内数

※4 2016年度・2017年度:IHIおよび関係会社、2018年度・2019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				
				2016年度	2017年度	2018年度	2019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	316,914	330,162	329,602	254,227	
		Scope1 (t-CO <sub>2</sub> )	IHIおよび連結子会社	—	—	80,032	64,724	
		Scope2 (マーケット基準) (t-CO <sub>2</sub> )	IHIおよび連結子会社	—	—	249,570	189,502	
		CO <sub>2</sub> 排出原単位 (t-CO <sub>2</sub> /億円) <sup>※5</sup>	IHIおよび連結子会社	21.3	20.8	22.2	18.3	
	エネルギー	エネルギー消費量 (TJ) <sup>※6</sup>	IHIおよび連結子会社	6,015	6,087	5,828	2,468	
		燃料消費量 (TJ)	IHIおよび連結子会社	—	—	—	1,044	
		電力消費量 (TJ)	IHIおよび連結子会社	—	—	—	1,398	
		蒸気消費量 (TJ)	IHIおよび連結子会社	—	—	—	0	
		再生可能エネルギー使用量 (TJ)	IHIおよび連結子会社	—	—	—	26	
		エネルギー消費原単位 (TJ/百億円) <sup>※5</sup>	IHIおよび連結子会社	40.5	38.3	39.3	17.8	
	社外からの評価	CDP気候変動の評価	IHIおよび連結子会社	A- (リーダーシップ)	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	30,531	28,691	29,010	27,564
			有害廃棄物排出量 (トン)	IHIおよび連結子会社	—	—	—	164
			リサイクル量 (有価物) (トン)	IHIおよび連結子会社	—	—	—	61,799
水		取水量 <sup>※7</sup> (千m <sup>3</sup> )	IHIおよび連結子会社	4,169	3,776	4,182	4,251	
		上水 (千m <sup>3</sup> )	IHIおよび連結子会社	—	—	—	750	
		工業用水 (千m <sup>3</sup> )	IHIおよび連結子会社	—	—	—	868	
		地下水 (千m <sup>3</sup> )	IHIおよび連結子会社	—	—	—	1,948	
		雨水、河川、湖など (千m <sup>3</sup> )	IHIおよび連結子会社	—	—	—	685	
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	8.64	7.13	6.96	6.52	
		費用額 (億円)	IHI	0.73	0.79	1.43	0.78	

※5 原単位の分母は売上高です。

※6 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。

※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。

# 連結財務諸表

## 連結貸借対照表

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (2019年3月31日)	当連結会計年度 (2020年3月31日)
<b>資産の部</b>		
<b>流動資産</b>		
現金及び預金	94,951	147,228
受取手形及び売掛金	377,695	403,832
有価証券	—	21
製品	23,084	18,417
仕掛品	276,238	289,277
原材料及び貯蔵品	142,588	137,848
その他	77,351	83,410
貸倒引当金	△ 4,043	△ 4,024
流動資産合計	987,864	1,076,009
<b>固定資産</b>		
<b>有形固定資産</b>		
建物及び構築物（純額）	137,156	154,217
機械装置及び運搬具（純額）	76,697	76,183
土地	99,217	96,579
リース資産（純額）	15,962	26,288
建設仮勘定	10,100	11,706
その他（純額）	28,262	32,522
有形固定資産合計	367,394	397,495
<b>無形固定資産</b>		
のれん	10,032	7,456
ソフトウェア	18,060	19,837
その他	5,992	4,869
無形固定資産合計	34,084	32,162
<b>投資その他の資産</b>		
投資有価証券	117,967	63,514
繰延税金資産	116,802	112,440
退職給付に係る資産	31	7
その他	41,763	60,410
貸倒引当金	△ 1,376	△ 1,255
投資その他の資産合計	275,187	235,116
固定資産合計	676,665	664,773
資産合計	1,664,529	1,740,782

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (2019年3月31日)	当連結会計年度 (2020年3月31日)
<b>負債の部</b>		
<b>流動負債</b>		
支払手形及び買掛金	290,043	262,587
短期借入金	111,785	185,600
コマースナル・ペーパー	—	56,000
1年内償還予定の社債	20,000	10,000
未払費用	88,520	88,082
未払法人税等	7,384	6,012
前受金	157,546	151,790
賞与引当金	28,089	26,672
保証工事引当金	47,968	42,759
受注工事損失引当金	21,212	19,929
その他の引当金	1,079	1,141
その他	49,483	58,433
流動負債合計	823,109	909,005
<b>固定負債</b>		
社債	30,000	50,000
長期借入金	175,813	159,223
リース債務	14,307	22,089
再評価に係る繰延税金負債	4,953	4,950
退職給付に係る負債	160,244	166,193
関係会社損失引当金	1,212	1,249
その他の引当金	1,132	1,068
その他	72,067	73,259
固定負債合計	459,728	478,031
負債合計	1,282,837	1,387,036
<b>純資産の部</b>		
<b>株主資本</b>		
資本金	107,165	107,165
資本剰余金	53,410	51,780
利益剰余金	184,092	186,170
自己株式	△ 1,170	△ 15,899
株主資本合計	343,497	329,216
<b>その他の包括利益累計額</b>		
その他有価証券評価差額金	1,063	△ 679
繰延ヘッジ損益	△ 190	△ 252
土地再評価差額金	5,321	5,321
為替換算調整勘定	2,808	△ 2,067
退職給付に係る調整累計額	△ 3,319	△ 5,164
その他の包括利益累計額合計	5,683	△ 2,841
新株予約権	659	533
非支配株主持分	31,853	26,838
純資産合計	381,692	353,746
負債純資産合計	1,664,529	1,740,782

## 連結損益計算書

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (自 2018 年 4 月 1 日 至 2019 年 3 月 31 日)	当連結会計年度 (自 2019 年 4 月 1 日 至 2020 年 3 月 31 日)
売上高	1,483,442	1,386,503
売上原価	1,205,713	1,131,775
売上総利益	277,729	254,728
販売費及び一般管理費	195,241	193,931
営業利益	82,488	60,797
<b>営業外収益</b>		
受取利息	913	703
受取配当金	1,133	1,168
持分法による投資利益	4,108	—
為替差益	5	—
損害賠償金に係る未払費用の取崩益	—	1,340
その他の営業外収益	5,199	3,334
営業外収益合計	11,358	6,545
<b>営業外費用</b>		
支払利息	3,227	3,963
持分法による投資損失	—	12,991
為替差損	—	2,083
SPBタンク建造遅延に伴う損害分担金	6,679	—
その他の営業外費用	18,191	16,054
営業外費用合計	28,097	35,091
経常利益	65,749	32,251
<b>特別利益</b>		
固定資産売却益	—	4,409
知的財産権譲渡益	—	3,837
関係会社出資持分譲渡益	—	2,200
保険差益	—	1,108
関係会社株式売却益	4,199	236
事業譲渡益	1,108	—
特別利益合計	5,307	11,790
<b>特別損失</b>		
投資有価証券評価損	—	4,836
減損損失	1,610	426
特別損失合計	1,610	5,262
税金等調整前当期純利益	69,446	38,779
法人税、住民税及び事業税	16,925	14,970
過年度法人税等	4,304	—
法人税等調整額	2,977	5,759
法人税等合計	24,206	20,729
当期純利益	45,240	18,050
非支配株主に帰属する当期純利益	5,351	5,238
親会社株主に帰属する当期純利益	39,889	12,812

## 連結包括利益計算書

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (自 2018 年 4 月 1 日 至 2019 年 3 月 31 日)	当連結会計年度 (自 2019 年 4 月 1 日 至 2020 年 3 月 31 日)
当期純利益	45,240	18,050
<b>その他の包括利益</b>		
その他有価証券評価差額金	△ 808	△ 1,741
繰延ヘッジ損益	△ 163	△ 75
土地再評価差額金	△ 12	—
為替換算調整勘定	△ 605	△ 6,183
退職給付に係る調整額	△ 3,612	△ 2,031
持分法適用会社に対する持分相当額	△ 443	590
その他の包括利益合計	△ 5,643	△ 9,440
包括利益	39,597	8,610
(内訳)		
親会社株主に係る包括利益	34,405	4,487
非支配株主に係る包括利益	5,192	4,123

## 連結株主資本等変動計算書

前連結会計年度(自 2018年4月1日 至 2019年3月31日)

(単位：百万円)

	株主資本				株主資本合計
	資本金	資本剰余金	利益剰余金	自己株式	
当期首残高	107,165	53,406	153,564	△879	313,256
当期変動額					
剰余金の配当			△9,267		△9,267
親会社株主に帰属する当期純利益			39,889		39,889
自己株式の取得				△424	△424
自己株式の処分				133	133
非支配株主との取引に係る親会社の持分変動		4			4
連結子会社増加等に伴う減少高			△126		△126
土地再評価差額金の取崩			32		32
株主資本以外の項目の当期変動額(純額)					
当期変動額合計	—	4	30,528	△291	30,241
当期末残高	107,165	53,410	184,092	△1,170	343,497

	その他の包括利益累計額								
	その他 有価証券 評価 差額金	繰延 ヘッジ 損益	土地 再評価 差額金	為替換算 調整勘定	退職給付 に係る 調整 累計額	その他 の包括利益 累計額 合計	新株 予約権	非支配 株主持分	純資産 合計
当期首残高	2,034	△286	5,359	3,679	559	11,345	792	24,824	350,217
当期変動額									
剰余金の配当									△9,267
親会社株主に帰属する 当期純利益									39,889
自己株式の取得									△424
自己株式の処分									133
非支配株主との取引に 係る親会社の持分変動									4
連結子会社増加等に 伴う減少高									△126
土地再評価差額金の 取崩									32
株主資本以外の項目の 当期変動額(純額)	△971	96	△38	△871	△3,878	△5,662	△133	7,029	1,234
当期変動額合計	△971	96	△38	△871	△3,878	△5,662	△133	7,029	31,475
当期末残高	1,063	△190	5,321	2,808	△3,319	5,683	659	31,853	381,692

当連結会計年度(自 2019年4月1日 至 2020年3月31日)

(単位：百万円)

	株主資本				株主資本合計
	資本金	資本剰余金	利益剰余金	自己株式	
当期首残高	107,165	53,410	184,092	△1,170	343,497
当期変動額					
剰余金の配当			△10,816		△10,816
親会社株主に帰属する当期純利益			12,812		12,812
自己株式の取得				△14,851	△14,851
自己株式の処分		4		122	126
非支配株主との取引に係る親会社の持分変動		△1,634			△1,634
連結子会社増加等に伴う増加高			82		82
土地再評価差額金の取崩					—
株主資本以外の項目の当期変動額(純額)					
当期変動額合計	—	△1,630	2,078	△14,729	△14,281
当期末残高	107,165	51,780	186,170	△15,899	329,216

	その他の包括利益累計額								
	その他 有価証券 評価 差額金	繰延 ヘッジ 損益	土地 再評価 差額金	為替換算 調整勘定	退職給付 に係る 調整 累計額	その他 の包括利益 累計額 合計	新株 予約権	非支配 株主持分	純資産 合計
当期首残高	1,063	△190	5,321	2,808	△3,319	5,683	659	31,853	381,692
当期変動額									
剰余金の配当									△10,816
親会社株主に帰属する 当期純利益									12,812
自己株式の取得									△14,851
自己株式の処分									126
非支配株主との取引に 係る親会社の持分変動									△1,634
連結子会社増加等に 伴う増加高									82
土地再評価差額金の 取崩									—
株主資本以外の項目の 当期変動額(純額)	△1,742	△62	—	△4,875	△1,845	△8,524	△126	△5,015	△13,665
当期変動額合計	△1,742	△62	—	△4,875	△1,845	△8,524	△126	△5,015	△27,946
当期末残高	△679	△252	5,321	△2,067	△5,164	△2,841	533	26,838	353,746

## 連結キャッシュ・フロー計算書

(単位：百万円)

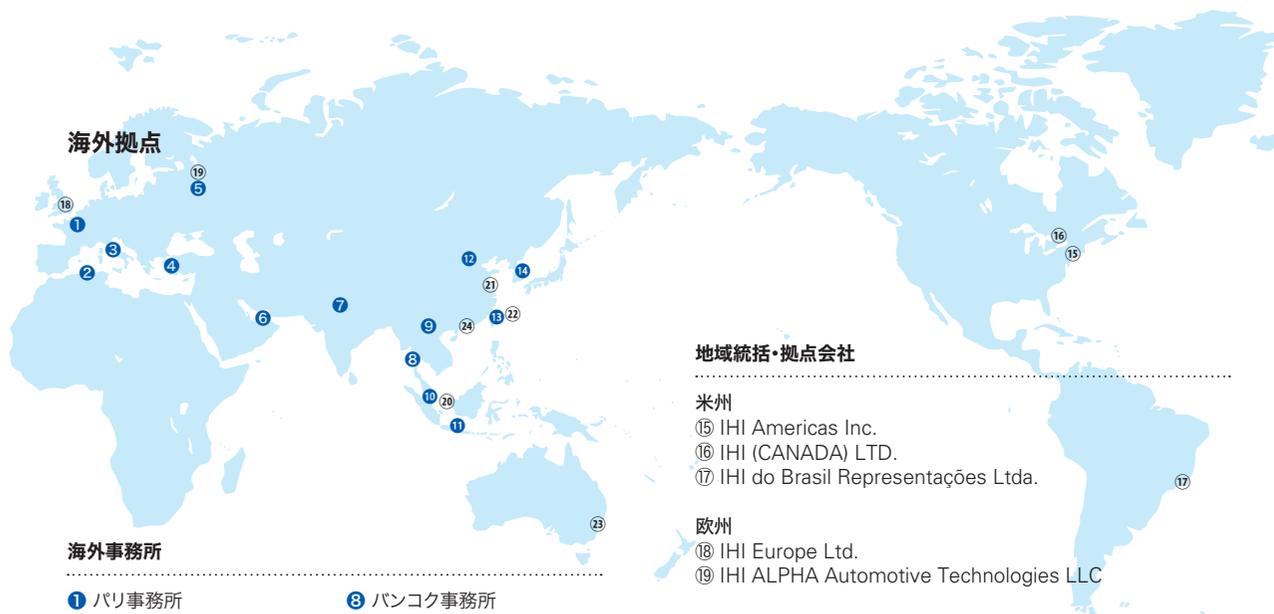
	前連結会計年度 (自 2018 年 4 月 1 日 至 2019 年 3 月 31 日)	当連結会計年度 (自 2019 年 4 月 1 日 至 2020 年 3 月 31 日)
<b>営業活動によるキャッシュ・フロー</b>		
税金等調整前当期純利益	69,446	38,779
減価償却費	53,200	57,659
その他の償却額	8,413	7,497
減損損失	1,610	426
貸倒引当金の増減額(△は減少)	△ 587	△ 102
賞与引当金の増減額(△は減少)	2,161	△ 1,265
保証工事引当金の増減額(△は減少)	△ 5,505	△ 4,913
受注工事損失引当金の増減額(△は減少)	△ 6,517	△ 1,162
退職給付に係る負債の増減額(△は減少)	909	2,447
受取利息及び受取配当金	△ 2,046	△ 1,871
支払利息	3,227	3,963
為替差損益(△は益)	21	△ 244
有価証券及び投資有価証券売却損益(△は益)	△ 37	722
有価証券及び投資有価証券評価損益(△は益)	540	5,544
持分法による投資損益(△は益)	△ 4,108	12,991
固定資産売却損益(△は益)	3,728	△ 2,734
知的財産権譲渡損益(△は益)	—	△ 3,837
事業譲渡損益(△は益)	△ 664	—
関係会社株式売却損益(△は益)	△ 4,199	△ 236
関係会社出資持分譲渡損益(△は益)	—	△ 2,200
保険差益	—	△ 1,108
売上債権の増減額(△は増加)	25,842	△ 31,439
前受金の増減額(△は減少)	△ 19,507	△ 4,845
前渡金の増減額(△は増加)	△ 7,611	2,139
たな卸資産の増減額(△は増加)	△ 14,794	△ 8,704
仕入債務の増減額(△は減少)	△ 15,813	△ 23,024
未払費用の増減額(△は減少)	178	35
その他の流動資産の増減額(△は増加)	△ 8,715	△ 10,418
その他の流動負債の増減額(△は減少)	△ 5,374	△ 7,042
未収消費税等の増減額(△は増加)	△ 3,309	1,058
その他	△ 1,243	3,253
小計	69,246	31,369
利息及び配当金の受取額	2,520	2,107
利息の支払額	△ 3,179	△ 3,826
保険金の受取額	—	1,737
法人税等の支払額	△ 22,185	△ 16,877
営業活動によるキャッシュ・フロー	46,402	14,510

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (自 2018 年 4 月 1 日 至 2019 年 3 月 31 日)	当連結会計年度 (自 2019 年 4 月 1 日 至 2020 年 3 月 31 日)
<b>投資活動によるキャッシュ・フロー</b>		
定期預金の増減額(△は増加)	△ 652	529
有価証券及び投資有価証券の取得による支出	△ 18,272	△ 23,182
有価証券及び投資有価証券の売却及び償還による収入	7,081	6,469
有形及び無形固定資産の取得による支出	△ 64,195	△ 66,351
有形及び無形固定資産の売却による収入(△は支出)	△ 393	6,614
知的財産権譲渡による収入	—	1,898
事業譲渡による収入	2,834	—
連結の範囲の変更を伴う子会社株式の取得による支出	△ 1,003	—
連結の範囲の変更を伴う子会社出資持分の譲渡による収入	—	7,352
短期貸付金の増減額(△は増加)	188	△ 38
長期貸付けによる支出	△ 1,147	△ 22
長期貸付金の回収による収入	37	248
投資その他の資産の増減額(△は増加)	△ 9,739	△ 11,707
その他固定負債の増減額(△は減少)	5,968	2,303
その他	13	△ 9
投資活動によるキャッシュ・フロー	△ 79,280	△ 75,896
<b>財務活動によるキャッシュ・フロー</b>		
短期借入金の純増減額(△は減少)	36,733	84,004
コマーシャル・ペーパーの純増減額(△は減少)	—	56,000
長期借入れによる収入	52,614	47,055
長期借入金の返済による支出	△ 58,186	△ 49,527
社債の発行による収入	—	30,000
社債の償還による支出	—	△ 20,000
セール・アンド・リースバックによる収入	1,459	436
リース債務の返済による支出	△ 6,709	△ 5,276
自己株式の増減額(△は増加)	△ 5	△ 14,490
自己株式取得目的の金銭の信託の設定による支出	△ 419	△ 361
子会社の自己株式の取得による支出	△ 1	△ 1
配当金の支払額	△ 9,241	△ 10,791
非支配株主からの払込みによる収入	3,855	1,299
非支配株主への配当金の支払額	△ 3,623	△ 3,084
連結の範囲の変更を伴わない子会社株式の取得による支出	△ 14	—
財務活動によるキャッシュ・フロー	16,463	115,264
現金及び現金同等物に係る換算差額	1,743	△ 1,301
現金及び現金同等物の増減額(△は減少)	△ 14,672	52,577
現金及び現金同等物の期首残高	107,323	92,608
非連結子会社の連結に伴う現金及び現金同等物の増加額	523	299
連結除外に伴う現金及び現金同等物の減少額	△ 566	—
現金及び現金同等物の期末残高	92,608	145,484

# 会社情報 (2020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	28,964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: 65社 (国内子会社47社, 国内関連会社18社) 海外関係会社: 151社 (海外子会社128社, 海外関連会社23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	149,019,280株 (自己株式5,660,674株を除く)
株主数	77,076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)



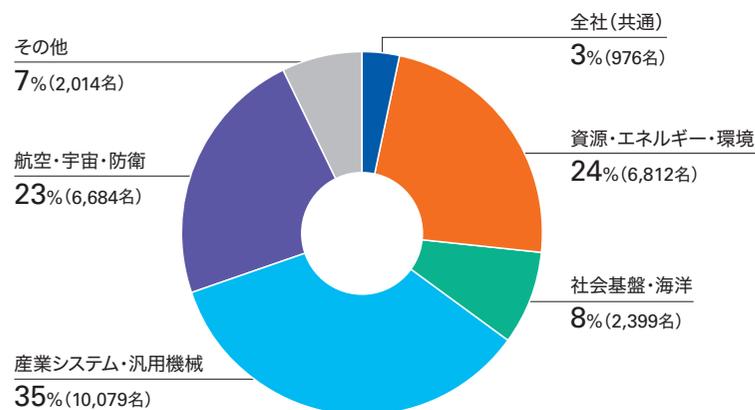
## 海外事務所

- |              |                |
|--------------|----------------|
| 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      |

## 事業領域別従業員数

グループ従業員数

**28,964名**



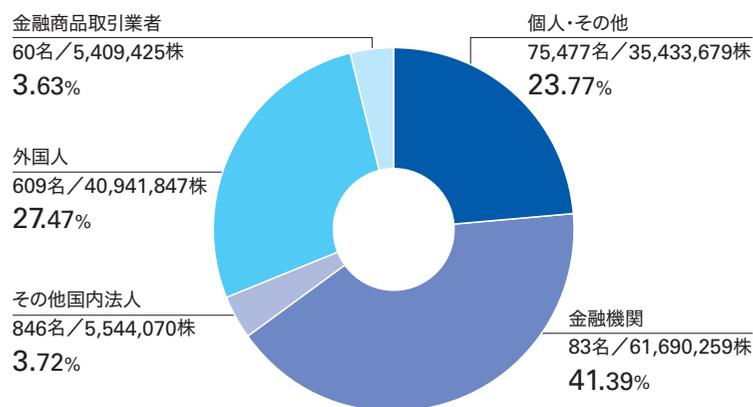
※従業員数は、就業人員数(IHIグループからグループ外への出向者を除き、グループ外からIHIグループへの出向者を含む。)であり、臨時従業員数については、従業員数の100分の10未満であるため記載していません。

## 大株主

株主名	持株数 (千株)	持株比率 (%)
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	12,330	8.27
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口)	10,770	7.22
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 資産管理サービス信託銀行株式会社	4,597	3.08
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口5)	2,937	1.97
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505001	2,882	1.93
IHI共栄会	2,677	1.79
住友生命保険相互会社	2,262	1.51
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口9)	2,233	1.49
IHI従業員持株会	2,214	1.48

※株式数および持株比率は、単位未満を切捨て表示しています。  
※持株比率は、自己株式(5,660,674株)を除外して計算しています。

## 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。

## IHI統合報告書2020 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

2019年度(2019年4月1日～2020年3月31日)。ただし、一部には2018年度以前や2020年度以降に予定されている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・スタンダード」

### 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.ihi.co.jp/ihi/contact/form/form\\_ihi\\_10707.html](http://www.ihi.co.jp/ihi/contact/form/form_ihi_10707.html)

### 免責事項

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

## 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.ihi.co.jp/csr/">https://www.ihi.co.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.ihi.co.jp/ihi/ir/">https://www.ihi.co.jp/ihi/ir/</a>

# IHI

Realize your dreams

【お問い合わせ先】

**株式会社 IHI**

経営企画部

〒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)6204-8608  
ホームページアドレス <https://www.ihi.co.jp/>



● FSC® 森林認証紙を使用しています。

90310-001-00-2010-30000FXSS (CK696)