

開会の挨拶



2026年6月2日

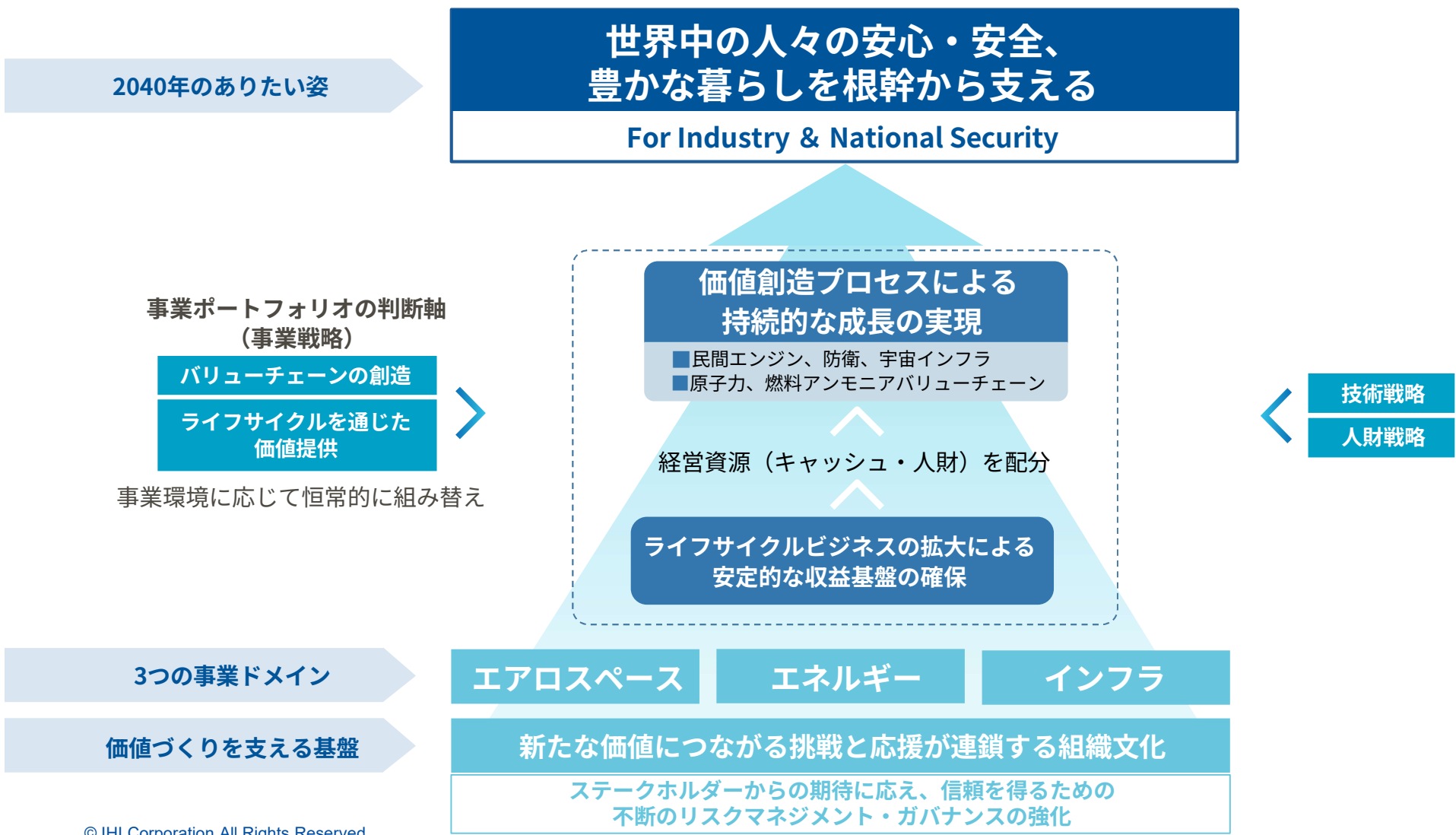
株式会社 **IHI**
代表取締役社長
井手 博

- 5月8日 : 「中長期の方向性」 ・ 「中長期に向けたロードマップ」
- 本日 : 事業ごとの具体的な成長戦略

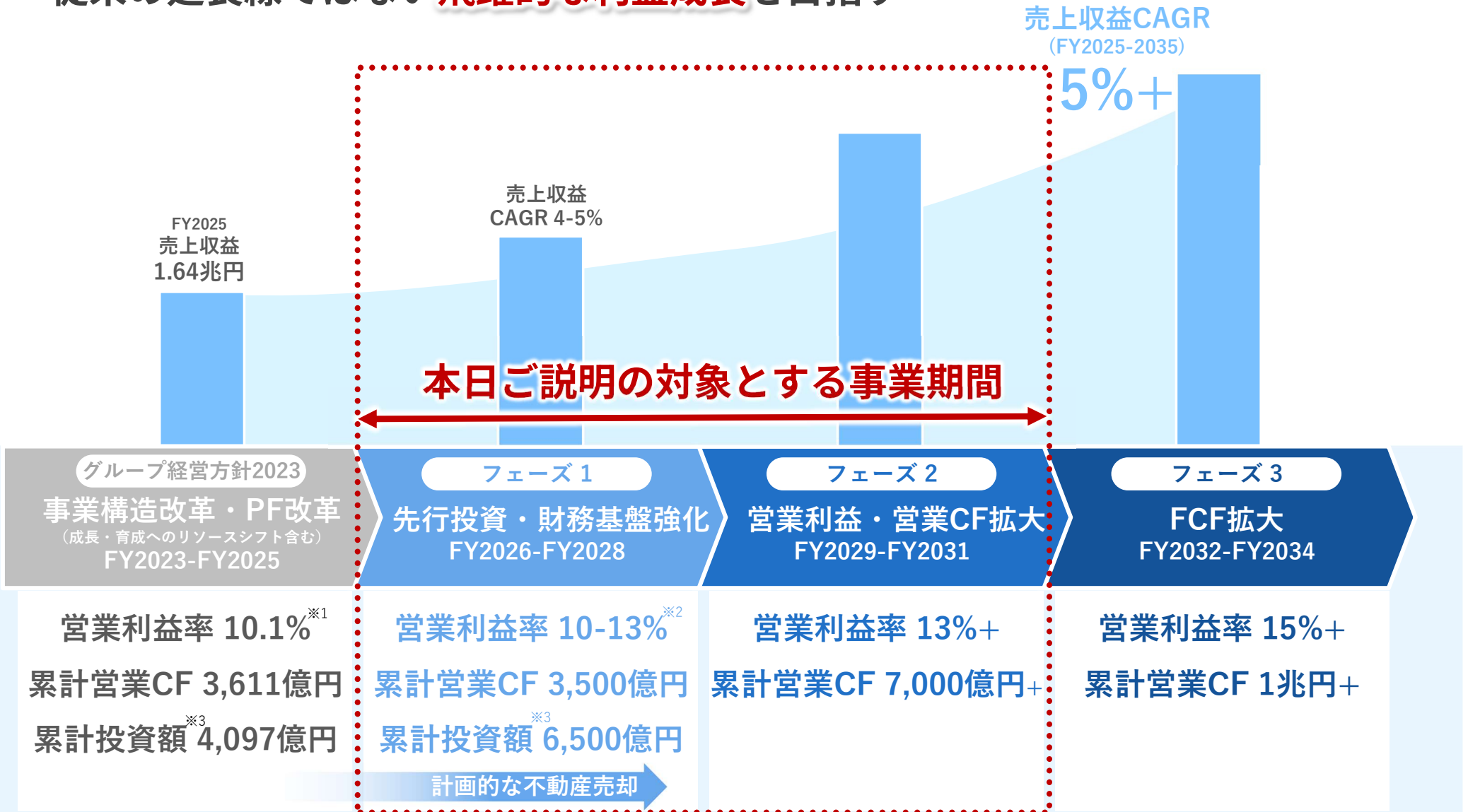


- ✓ 技術戦略 : 競合が真似できない、参入障壁となる技術をさらに強化
- ✓ 成長事業 : 投資による生産能力の拡大で、大幅な利益成長を実現
- ✓ 安定収益事業 : LCB拡大を通じ、収益性とROICを安定的に成長
- ✓ 財務戦略 : フェーズ2以降は株主還元の水準を大きく向上

- IHIは創業以来、技術をもって産業・国家レベルの重要な課題に挑み、それぞれの国・地域で、人々の安心・安全、豊かな暮らしの実現に貢献してきた。この長年の挑戦の積み重ねこそが、IHIの競争優位の源泉である。
- 2040年に向けて、IHIは日本の産業力・国力を再び世界トップレベルに高めるための一翼を担い、世界各国の経済・国家・エネルギーの安全保障に貢献することを目指す。



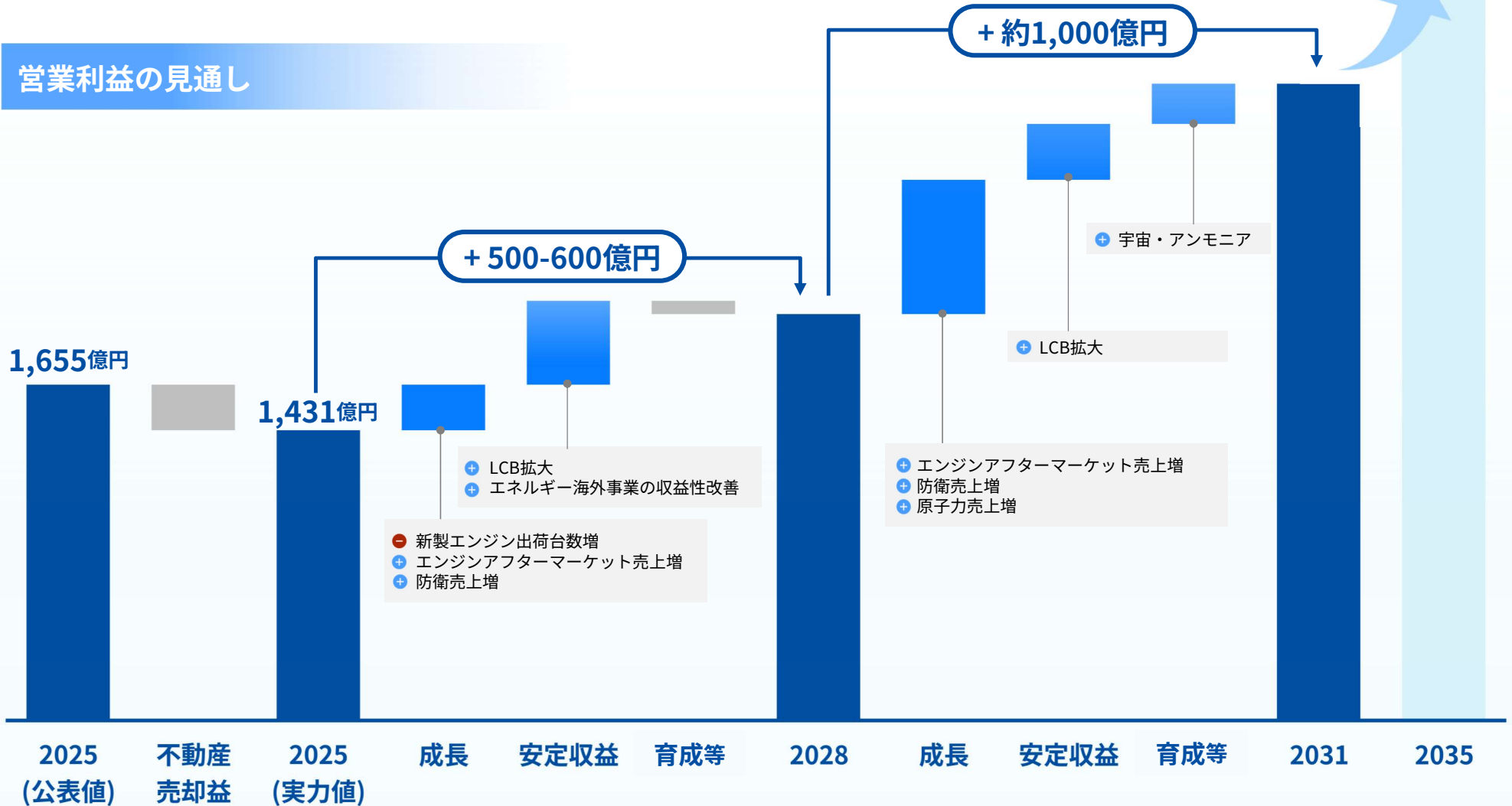
- 今後3か年は成長投資の着実な実行を通じ、従来の延長線ではない**飛躍的な利益成長**を目指す



※1：2025年度実績 ※2：2026年度から2028年度における営業利益率の目安レンジ ※3：投資CFとは一致しない（研究開発費を含み、資産売却は含まないため）

飛躍的な利益成長

営業利益の見通し



各事業の利益成長に向けた戦略とドライバー

	事業	収益性	利益成長に向けた戦略	ドライバー	ROIC
成長事業		高	トップライン拡大	生産能力拡大	中
		中	トップライン拡大	政府との連携 生産能力拡大	高
		高	トップライン拡大	生産能力拡大	高
安定収益	橋梁・車両過給機・ パーキング・ エネルギーLCBなど	中	利益率向上	LCB拡大	高

当社の高成長を実現する3つの戦略をご説明

コンテンツ	スピーカー
開会の挨拶	代表取締役社長 井手 博
技術戦略	代表取締役副社長執行役員 盛田 英夫
成長戦略	
原子力事業	常務執行役員 小澤 典明
橋梁事業	代表取締役副社長執行役員 小林 淳
車両過給機事業・パーキング事業	常務執行役員 二瓶 清
民間エンジン・防衛事業	代表取締役副社長執行役員 佐藤 篤
財務戦略	常務執行役員 大嶋 裕美
休憩	
Q&Aセッション	登壇者
閉会の挨拶	代表取締役社長 井手 博

IHI

Realize your dreams

本資料のうち、業績見通し等に記載されている将来の数値は、現時点で入手可能な情報に基づき判断した見通しであり、リスクや不確実性を含んでいます。従いまして、これらの業績見通しのみにより投資判断を下すことは控えるようお願いいたします。実際に業績は、様々な重要な要素により、これら業績見通しとは大きく異なる結果となり得ることをご承知置きください。実際の業績に与える重要な要素には、当社の事業領域を取り巻く政治、経済情勢、対ドルをはじめとする円の為替レートなどがあります。

技術戦略



2026年6月2日

株式会社 **IHI**

代表取締役副社長執行役員
盛田英夫

技術開発の
目指す姿

目指すべき事業において、
競争が真似できない、参入障壁となる技術を獲得する

世の中に
ないものを創る

世の中にない
作り方で創る

圧倒的に強い技術

事業を通じて技術を
獲得・蓄積・強化

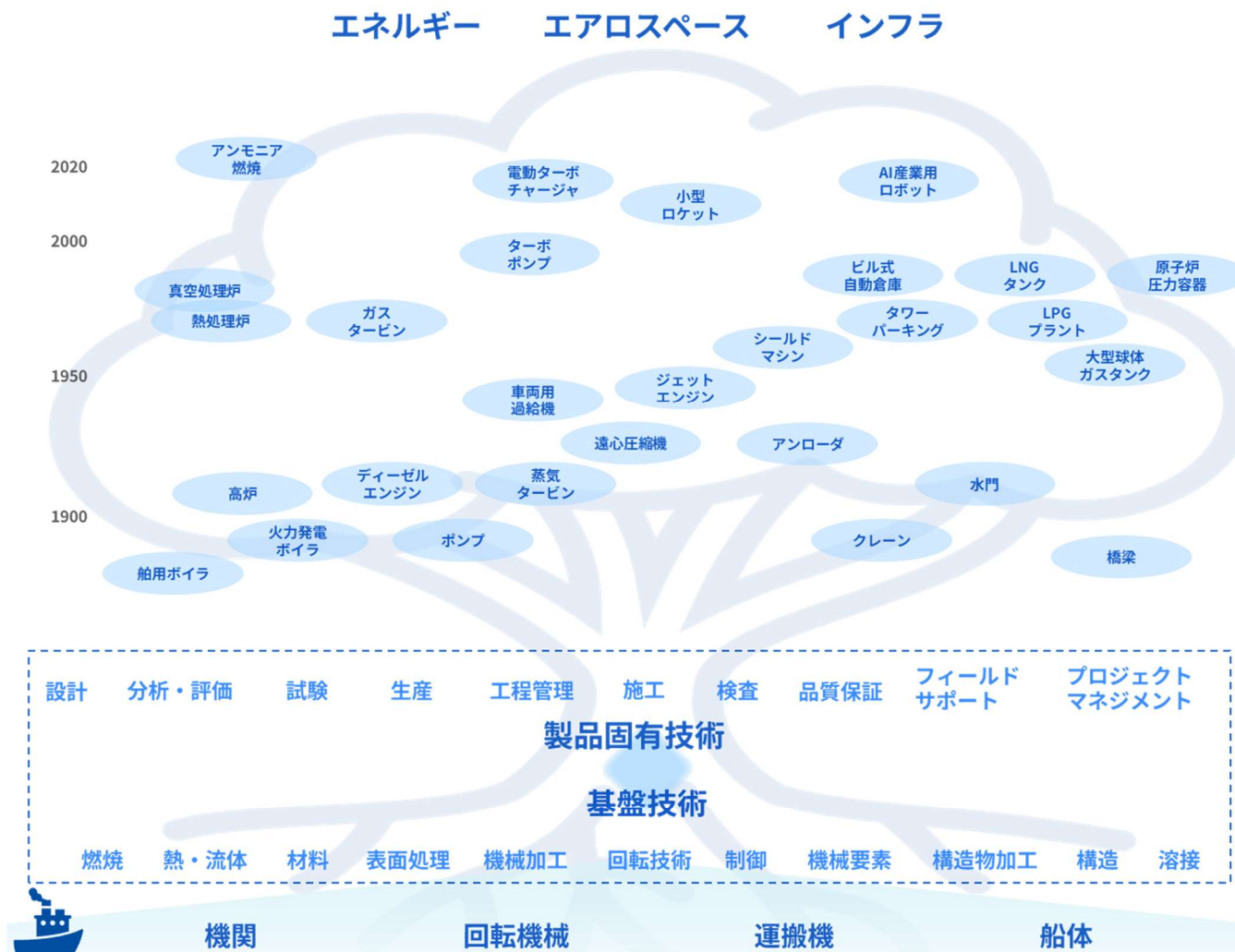
技術の強みを生かして
市場を創出

参入障壁の高い市場の創出

飛躍的な成長の実現へ

事業を通じて蓄積した技術の幅広さ・深さが、圧倒的に強い技術を生み出す種

- IHIグループの製品は、多数の基盤技術と製品固有技術の調和で成立する
- 170年以上に渡り、事業を通じて技術を獲得・蓄積・強化しながら、ものづくりの価値を最大化する最適な技術の調和を追求してきた



独自の複合材技術×国際認証による参入障壁の構築

- 事業を通じて蓄積した技術・データ・知見を活かし、独自の複合材開発に着手
- 第2世代エンジン最大の技術課題である軽量化に、独自技術の適用で貢献
- 米国連邦航空局の材料認定取得を通じて、性能の源泉となる素材・加工・試験方法・設計等の情報をブラックボックス化

製品固有技術

基盤技術

防衛エンジン
ライセンス国産

参入障壁

事業を通じて技術を獲得・蓄積・強化

- ✓ 高い品質基準への適合
- ✓ 納期遵守
- ✓ 設計変更への対応
- ✓ 需要変動に応じた生産能力構築

第1世代エンジン 国際共同開発

第2世代エンジン 国際共同開発

新技术の種

試験・分析・評価技術の獲得
検査によるデータの蓄積
品質保証体制の確立・向上
効率的な生産プロセス
設計改善

参入障壁

新技术の種

独自技術の改良
設計改良への対応
コストダウンの推進

参入障壁

新たな参入障壁構築を目指し、
強い技術に投資

技術の進化

技術の深化

参入障壁を成し得る技術分野へ重点投資

保有技術の最適調和が
生み出す価値の最大化

生産強化を通じた
革新的なプロセス

燃料アンモニア バリューチェーン

- ・ アンモニア燃焼技術高度化
- ・ バリューチェーン構成技術の獲得・強化

航空エンジン向け 素形材事業

- ・ 新たな複合材の開発
- ・ 国内生産基盤の整備

原子力事業

- ・ 原子炉機器製造技術の高度化・効率化
- ・ ガラス固化技術高度化
- ・ 燃料再処理技術の確立

橋梁事業

- ・ 省人化・短工期施工を実現する保全技術開発
- ・ 長大橋建設力の深化



デジタル技術環境の構築加速

技術の秘匿性に合わせた
実効性ある情報保全体制

技術開発の促進に繋がる
AI活用環境の整備

IHI

Realize your dreams

本資料のうち、業績見通し等に記載されている将来の数値は、現時点で入手可能な情報に基づき判断した見通しであり、リスクや不確実性を含んでいます。従いまして、これらの業績見通しのみを依拠して投資判断を下すことは控えるようお願いいたします。実際に業績は、様々な重要な要素により、これら業績見通しとは大きく異なる結果となり得ることをご承知置きください。実際の業績に与える重要な要素には、当社の事業領域を取り巻く政治、経済情勢、対ドルをはじめとする円の為替レートなどがあります。

原子力事業



2026年6月2日

株式会社 **IHI**

常務執行役員 資源・エネルギー・環境事業領域長
小澤 典明

● 構造改革の進捗（エネルギー海外子会社）

- ✓ 海外子会社事業の構造改革を実行中
- ✓ 残るノンコア事業への対応を断行し、コア事業への集中を図る

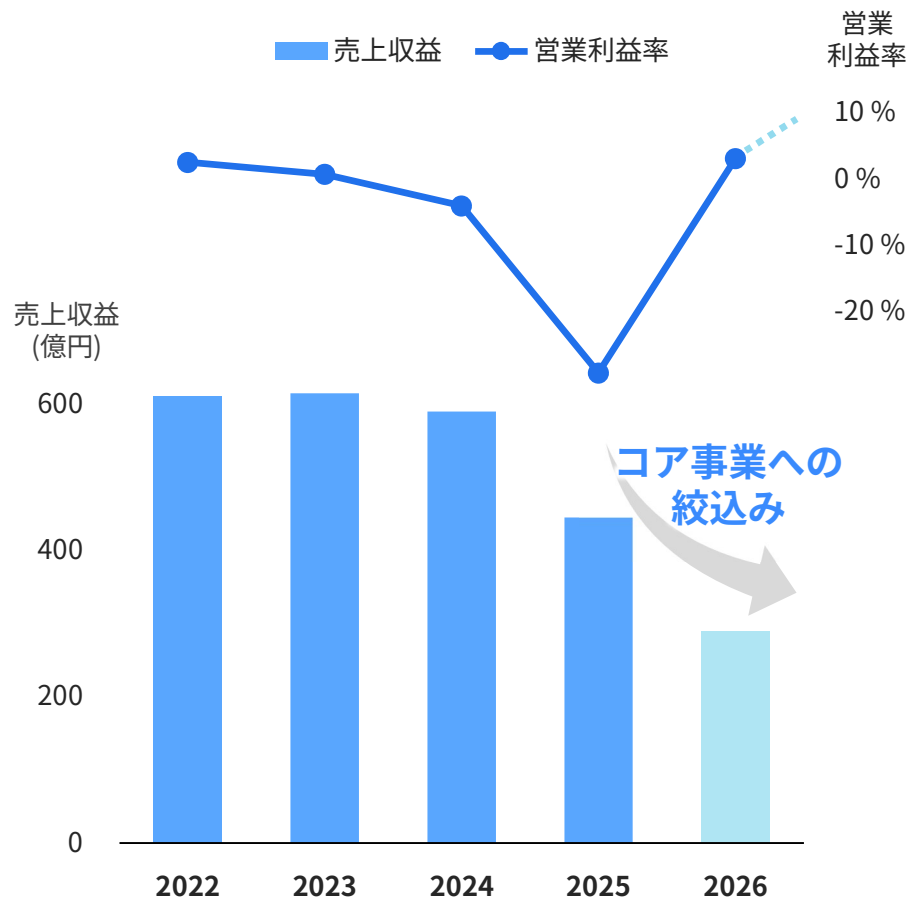
● 原子力事業

- ✓ 国内再稼働・再処理の着実な取り組みを通じ、原子力の最大限活用に貢献
- ✓ 海外新設需要を最大限取り込むことで、トップライン拡大を実現

前年度から継続し、残るエネルギー海外子会社事業の構造改革を2026年度中に断行

海外子会社事業 売上収益・営業利益率

構造改革に伴う案件絞り込みで
26年度以降は安定基調へ



構造改革の進捗

コア事業へのリソース集中に向けた、
ノンコア事業の徹底した構造改革

- ✓ 北米 エネルギーO&M事業の譲渡
- ✓ 北米 エネルギーマネジメント事業の規模最適化
- ✓ 東南アジア バイオマス燃料事業からの撤退

残るノンコア事業への対応

欧州 エンジニアリング事業
Steinmüller Engineering GmbH

- ✓ 受注済案件のプロジェクトコストを精査、損益の見通しを確定済み
- ✓ 併せて、事業再編を含むあらゆる選択肢を検討

原子力事業

エネルギー安全保障と脱炭素を背景に、国内原子力で安定的に事業を拡大

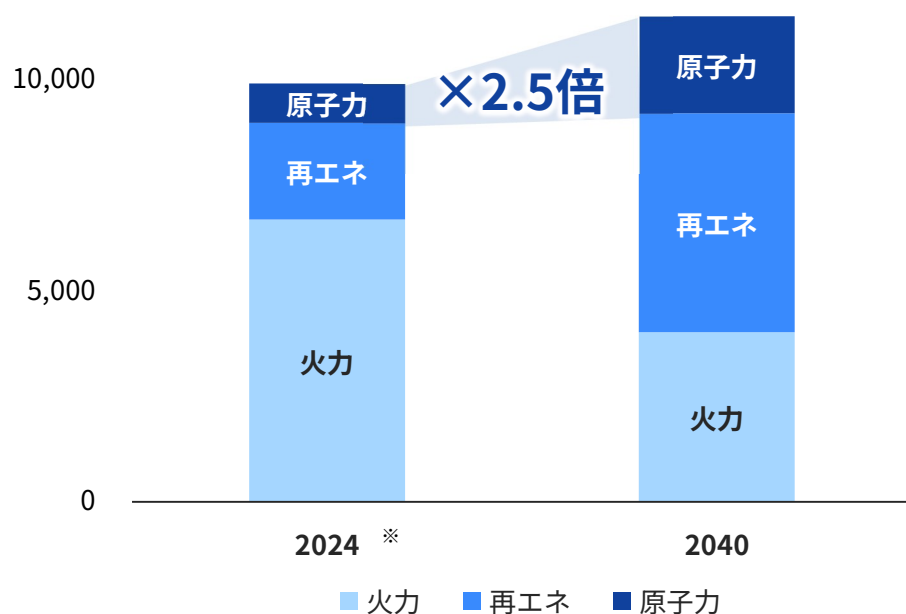
市場環境（国内）

2040年の原子力電力供給量は
国内で2.5倍

【国内】第7次エネルギー基本計画

（電源構成見通し）

（億kWh）

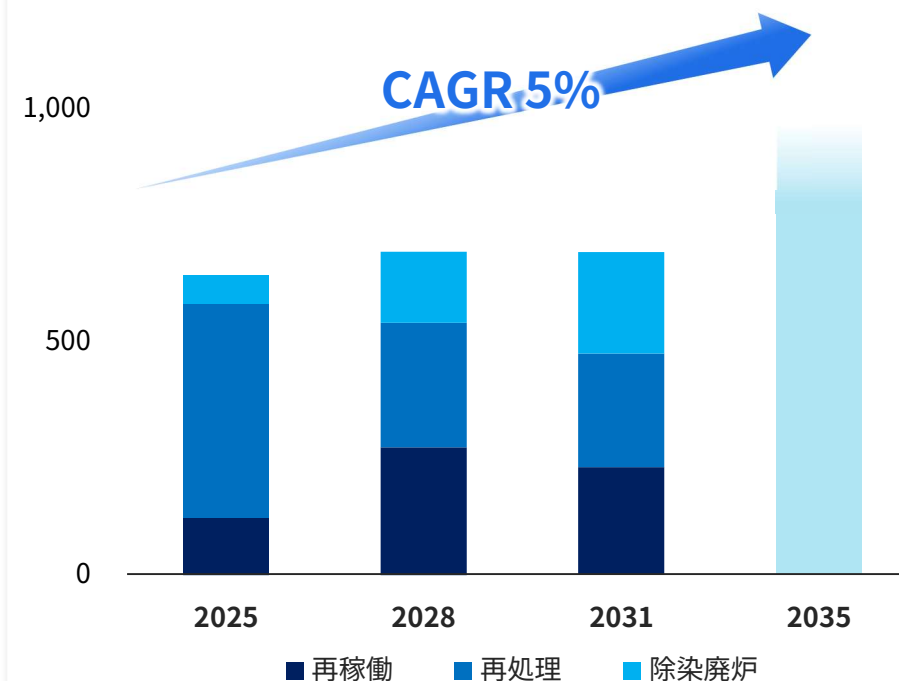


当社事業成長

再稼働・再処理の国内LCB需要を
確実に取込み、安定的に事業を拡大

原子力事業（国内）の売上収益

売上収益
（億円）



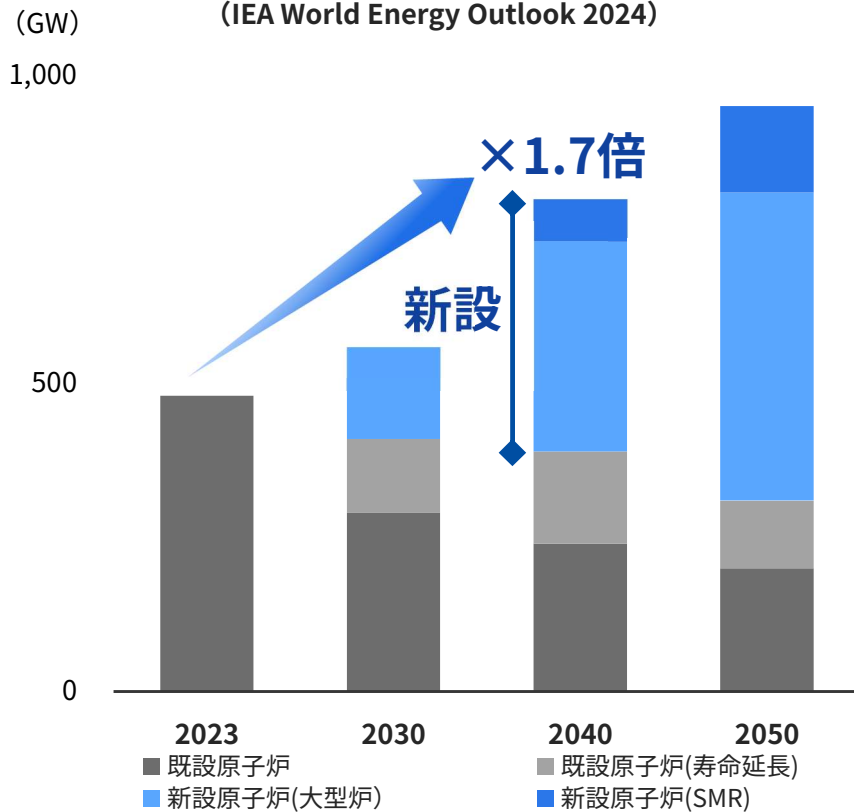
世界的な電力需要増加を追い風に、海外原子力で事業成長を加速

市場環境（海外）

2040年の原子力電力供給量は
世界で1.7倍・400GW超の新設必要

世界の原子力設備容量 見通し

(IEA World Energy Outlook 2024)

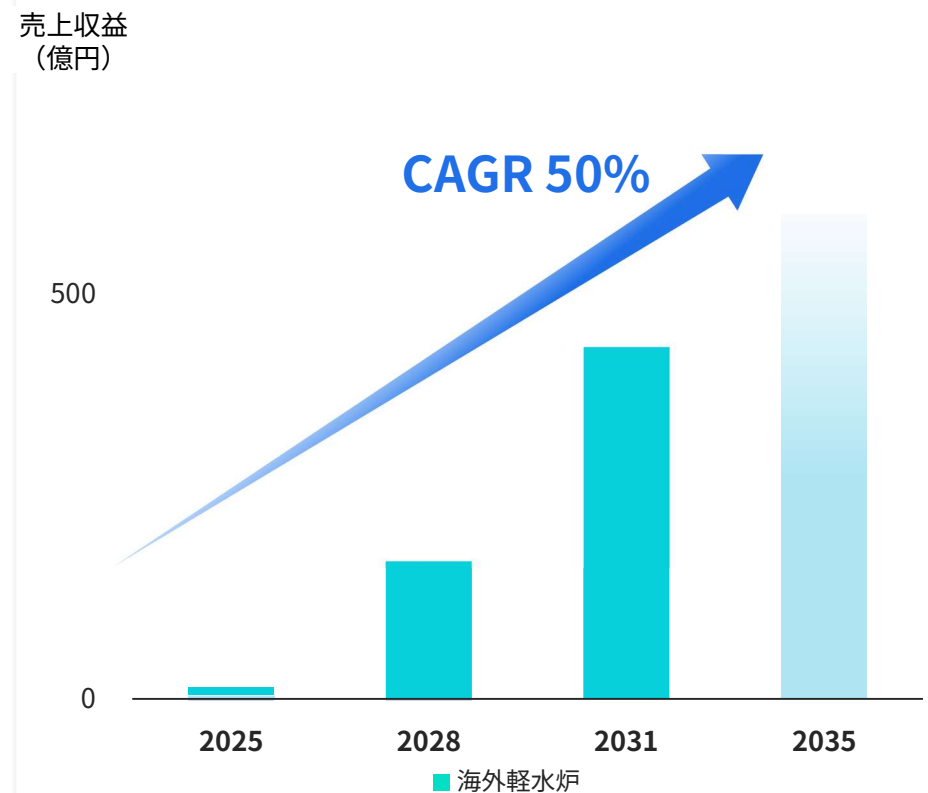


当社事業成長

グローバルでの新設需要を追い風に
海外新設でトップライン成長

原子力事業（海外）の売上収益

売上収益
(億円)



優位性

01

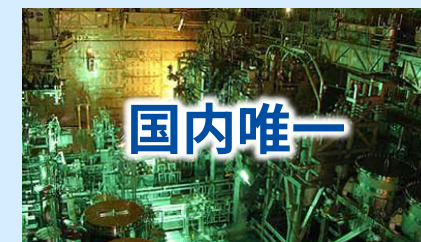
国内BWRプラントで50年間培ってきた、
設計・製造・保守にわたる実績と技術の蓄積

配管・容器エンジニアリング力
高い品質保証マネジメント

優位性

02

燃料再処理プロセスで不可欠となる
国内唯一のガラス固化技術を保有



出典：日本原燃殿ホームページ

優位性

03

重要機器（圧力容器、格納容器）において
世界トップクラスの製造技術・能力を保有



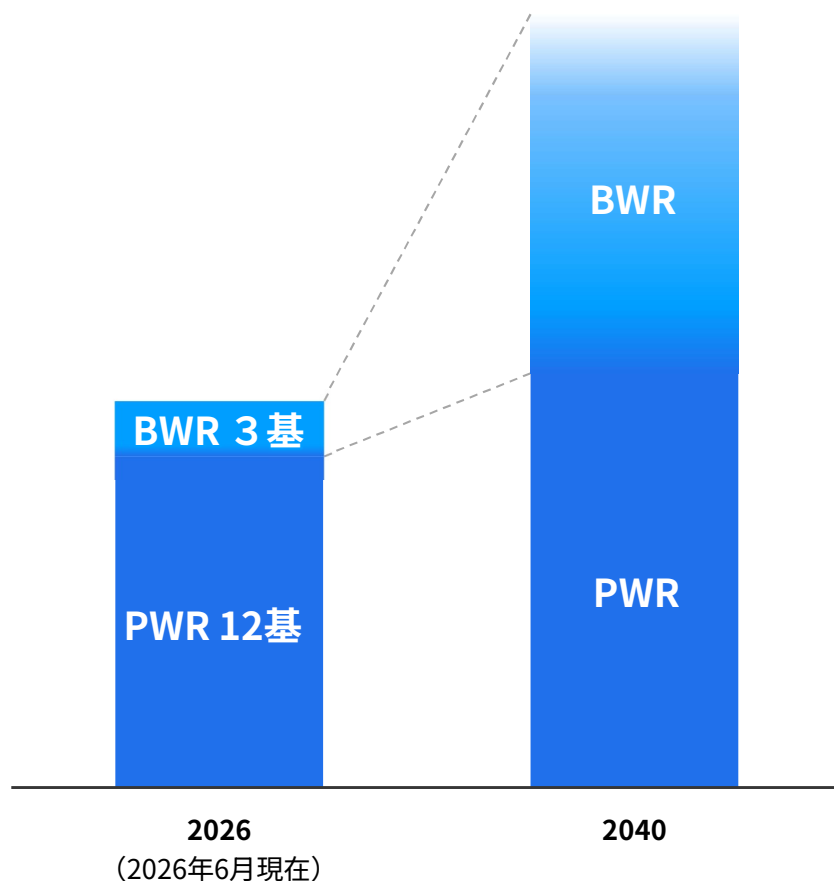
収益拡大
に向けて

製造能力強化に向けた投資・生産性拡大で、新設需要を最大限取り込み

今後進展するBWR再稼働対応で実績と保有技術を活かし、原子力の最大限活用に貢献

国内の再稼働見通し

今後は当社に優位性のある
BWRの再稼働フェーズ



売上拡大

収益性向上

BWR再稼働対応へ向けて

- ✓ 設計から製造・保守にいたる一貫対応
- ✓ 主要配管／容器の高いエンジニアリング力
- ✓ 高度な品質保証マネジメント

売上拡大

対応範囲の拡大

- ✓ 電力・メーカーとの幅広い協力による対応機会の拡大



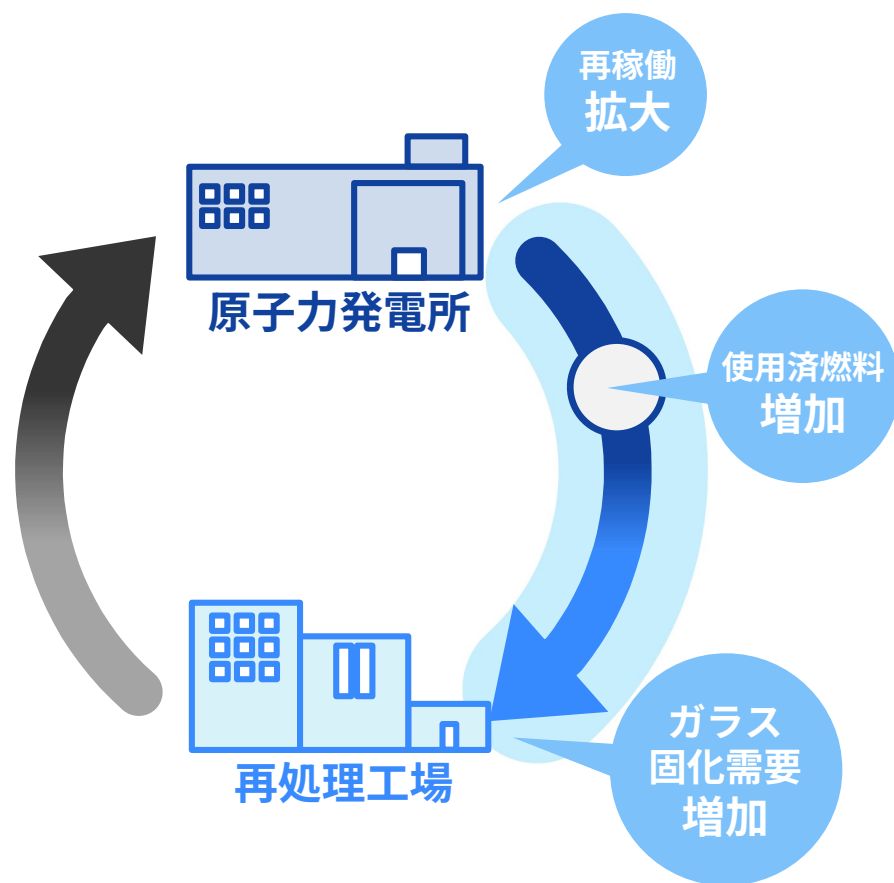
限られたケーパビリティを相互に補完し、再稼働を強力に推進

※BWR: Boiling Water Reactor (沸騰水型原子炉)

国内唯一のガラス固化技術で原燃サイクル確立に貢献、更なるバックエンド拡大へ

今後の市場見通し

原子炉再稼働の進展に伴って、
安定した燃料再処理の確立が求められる



再処理事業ロードマップ

再処理工場
安全対策工事

再処理工場竣工に
向け最優先対応中

ガラス固化設備LCB

ガラス固化技術をコアとした長期メンテナンス
+
設備更新・高度化

廃棄物処理・貯蔵の拡大

廃棄物処理～貯蔵プロセスの確立による
バックエンド分野での一貫した対応

2025 ————— 2028 ————— 2031 ————— 2035



出典：日本原燃殿ホームページ

ガラス固化設備



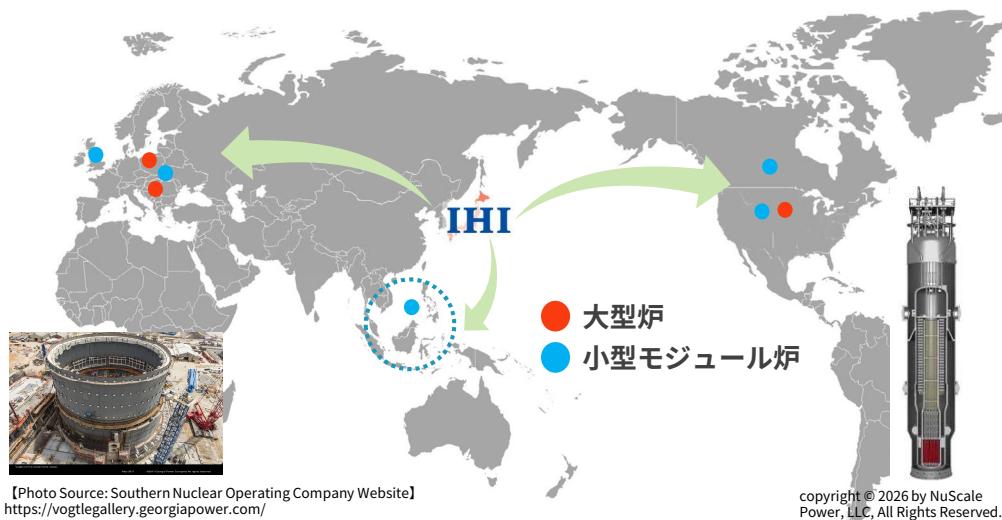
出典：日本原燃殿ホームページ

ガラス固化体貯蔵設備

世界トップクラスの製造技術で、グローバルな原子力新設需要を最大限取り込み

機器供給のグローバル展開

溶接をコアとした高度な製造技術で
主要機器サプライヤーとしての全方位展開



[Photo Source: Southern Nuclear Operating Company Website]
<https://vogtlegallery.georgiapower.com/>

2025 ————— 2028 ————— 2031 ————— 2035

大型炉

SMR (様々な炉メーカーへの供給展開)

国内新設 / 新興国への展開

売上拡大

収益性向上

需要取り込みに向けた生産拡大

- ✓ 以下の施策で生産能力を **2倍以上**に拡大
 - 横浜工場の生産エリア拡大
 - 相生工場の生産拠点化
 - 自動化/省人化/AIによるスループット向上

売上拡大

機器供給の全方位展開

- ✓ 複数のSMRデベロッパとの協力関係構築
- ✓ 幅広い炉型への対応力強化

➤ 原子力機器供給で世界市場をリード

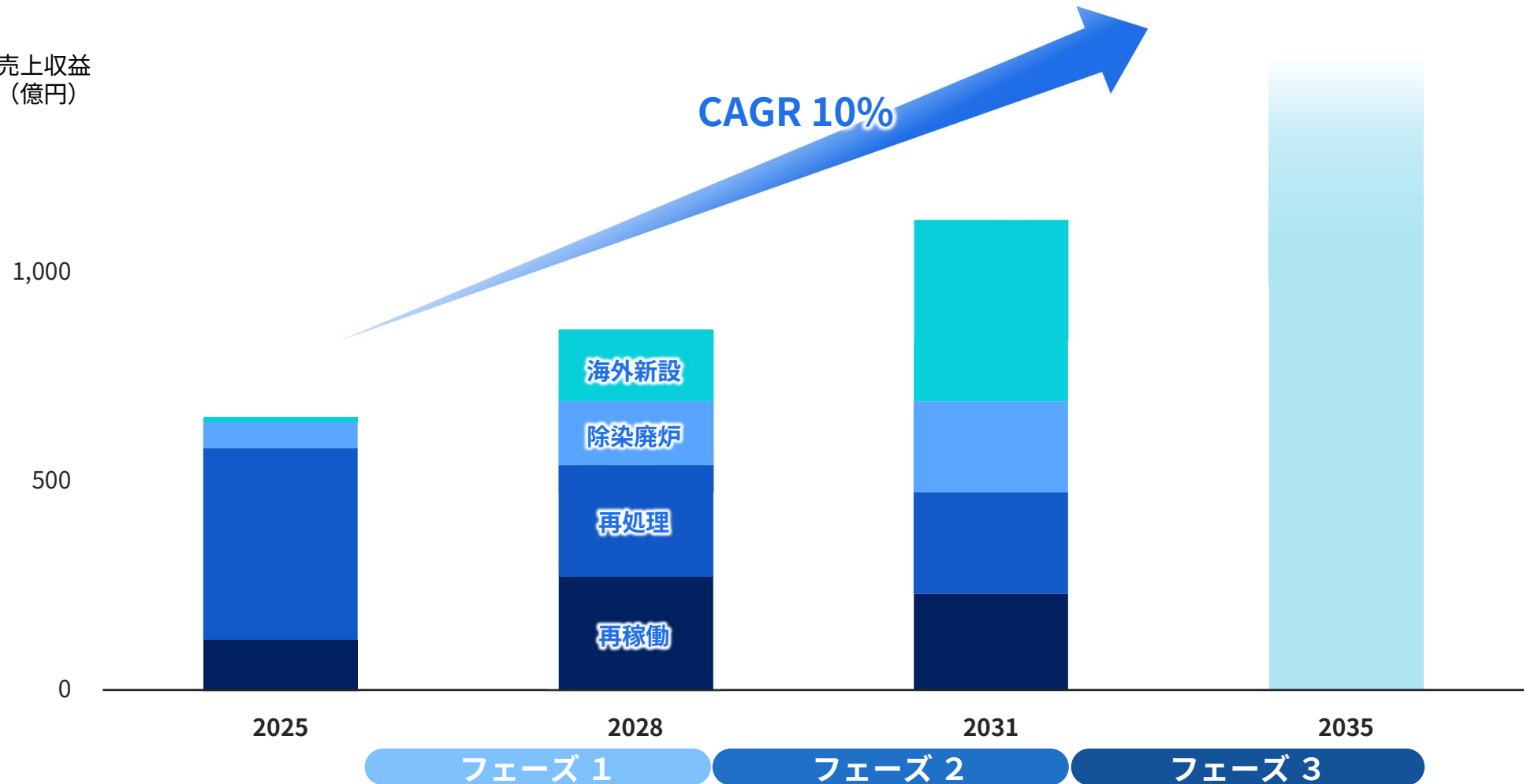
短中期（フェーズ1・2）

国内の再稼働・再処理事業で
原子力サイクル確立に貢献

中長期（フェーズ2・3）

海外向け機器の生産能力を2倍超に増強
トップライン成長による利益拡大を加速

売上収益
(億円)



IHI

Realize your dreams

本資料のうち、業績見通し等に記載されている将来の数値は、現時点で入手可能な情報に基づき判断した見通しであり、リスクや不確実性を含んでいます。従いまして、これらの業績見通しのみにより投資判断を下すことは控えるようお願いいたします。実際に業績は、様々な重要な要素により、これら業績見通しとは大きく異なる結果となり得ることをご承知置きください。実際の業績に与える重要な要素には、当社の事業領域を取り巻く政治、経済情勢、対ドルをはじめとする円の為替レートなどがあります。

橋梁事業



2026年6月2日

株式会社 **IHI**

代表取締役 副社長執行役員

小林 淳

● 橋梁事業とは

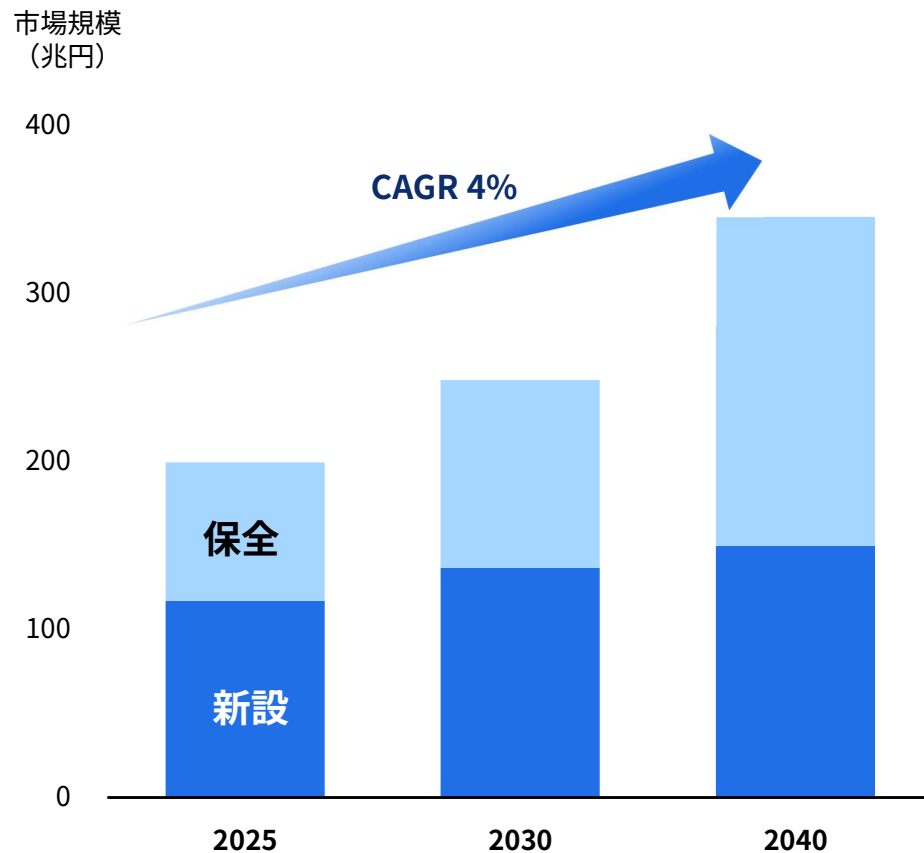
- ✓ 地域の分断を解消し、人々の豊かな暮らしを根幹から支える社会インフラ
- ✓ 国・地域の安全・安心に直結、造り手に求められる信頼
- ✓ 確かなファイナンスのもと、長期にわたり需要が安定

● 当社の目指す姿

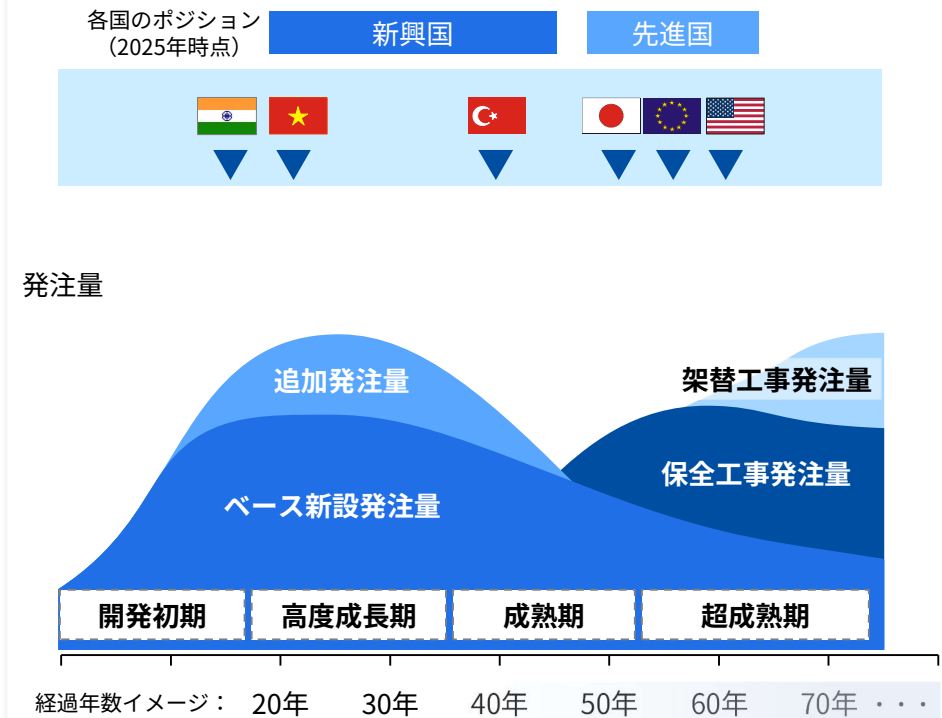
- ✓ 140年以上にわたり培ってきた信頼と実績、コア技術を強みとして付加価値の高い案件に集中することで、収益性の向上を図る
- ✓ 強みを起点に、次の成長ステージとして北米・欧州を重点地域とし、インフラ老朽化の社会課題を解決し、グローバルトッププレイヤーを目指す

世界の橋梁インフラ市場は合計で約200兆円/年で、大半が公共事業で安定的な市場
北米・欧州・日本などの先進国では新設の減少・保全の増加により市場構造が変化

橋梁インフラ市場全体の見通し



先進国・新興国での新設／保全の発注量



- 新設の減少に伴い、地場企業が衰退、発注者も設計ノウハウが低下
- 保全の増加に伴い、設計施工一体での発注が拡大

優位性

01

世界に選ばれる実績

優位性

02

高難度工事を完遂できる総合エンジニアリング力

収益拡大
に向けて

海外保全市場拡大を見据えた良質なパートナーリングの構築

世界各地で橋梁という社会インフラに挑みつづけたことで得られた信頼と実績

日本

保全

2週間という**超短納期**で全長300mの橋の架け替えを実現

IABSE AWARDS Rehabilitation部門 2025 最優秀作品 受賞



高速大師橋

写真提供：首都高速道路（株）

ルーマニア

新設

伊・大手建設会社と**国内最長**の吊橋を設計と建設を一貫して担当

土木学会 田中賞 2023、日本鋼構造協会 業績賞 2024 受賞



ブライラ橋

トルコ

新設

保全

土・大手建設会社とボスポラス橋の建設・**耐震補強**（アップグレード）をはじめ、

ライフサイクルで貢献 国土交通省 第4回 JAPANコンストラクション 国際賞 受賞



第2ボスポラス橋

アメリカ

保全

米・大手建設会社とヒューイ・P・ロング橋を拡幅するアップグレード工事で

世界初工法による**工程短縮**と水上交通規制の**大幅削減** Alliant Build America Grand Award 2012

IHIが選ばれる理由：各国のローカル市場でも求められる総合エンジニアリング力の蓄積

ライフサイクル全体でのコア技術を組み合わせた総合エンジニアリング力によって
工事ごとにパートナー企業と協働、強みを柔軟に補完し全体最適を実現

IHIのコア技術

設計

- ✓ 耐震・耐風、長寿命化
- ✓ 鋼とコンクリートのハイブリッド

建設

- ✓ 高難度工事
- ✓ 直庸施工能力

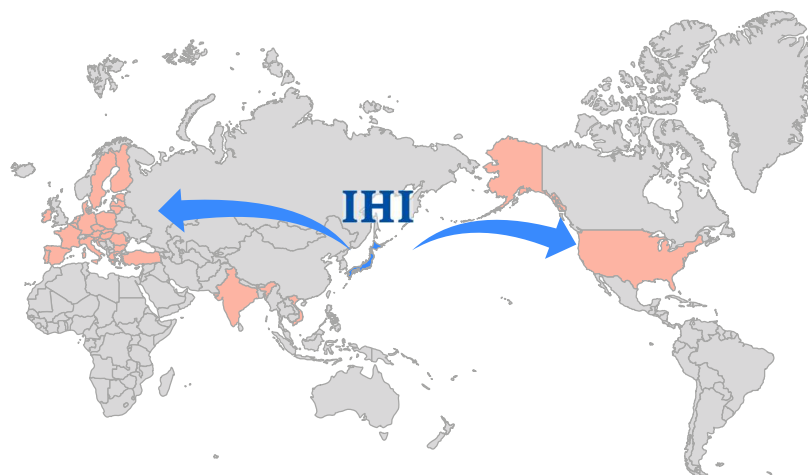
プロジェクトマネジメント

- ✓ 契約管理
- ✓ 案件形成・提案力

パートナー企業の強み

- ✓ 一般工事
- ✓ リソース動員
- ✓ 地域特性・規制・基準
- ✓ 顧客対応

重点地域での高難度工事で
全体最適を実現



新設・保全相互の取組みを通じ高難度保全工事を拡大し、収益性とROICを向上
それを起点に良質なパートナーと持続的に協業できる地域で、売上収益を拡大

新設・保全の技術シナジーで高難度保全を拡大



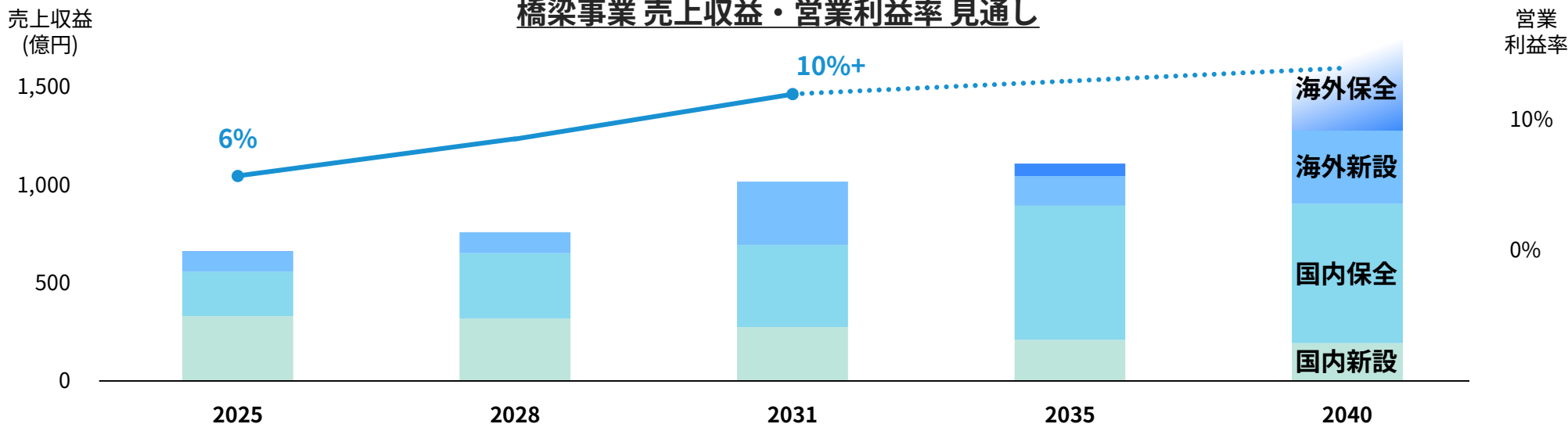
写真提供：首都高速道路（株）

売上収益の拡大

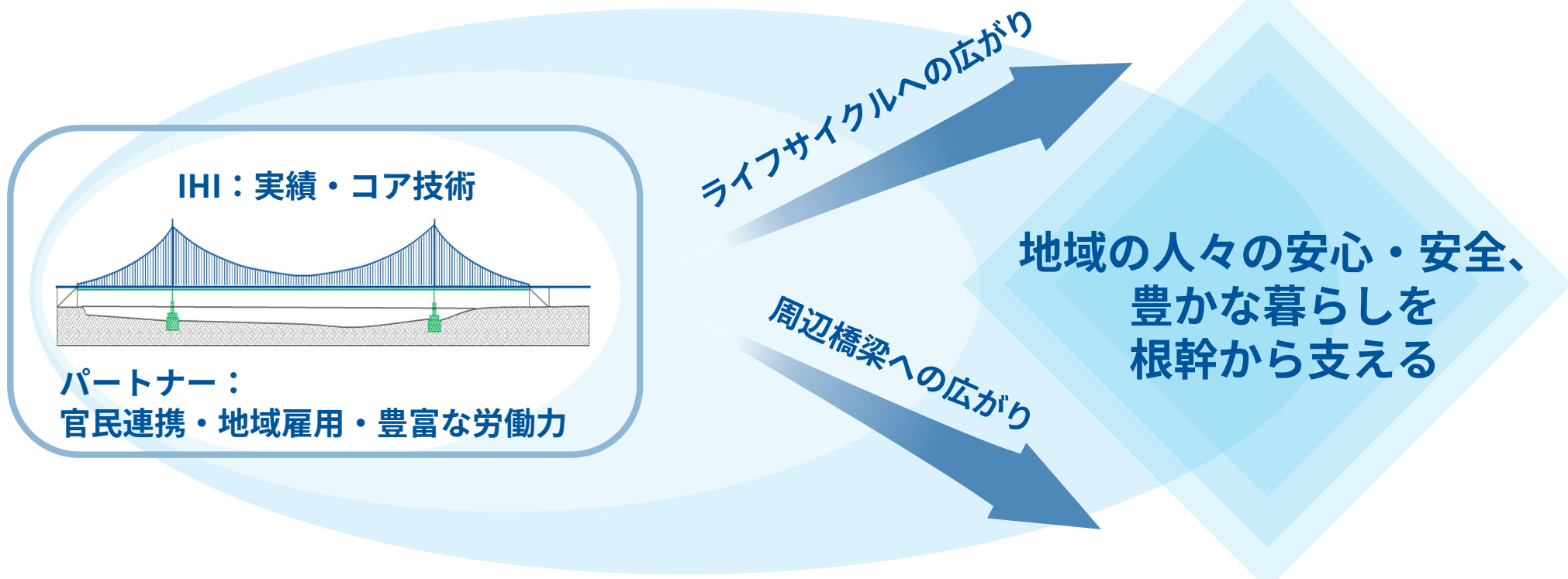
地域・パートナー戦略の展開

収益性・ROICの向上

橋梁事業 売上収益・営業利益率 見通し



北米・欧州を中心に、強みを組み合わせることのできる地域の有力企業との
 パートナーリング — 点から線、線から面へ —



従来のパートナーリング

- ✓ 短期的な協業
- ✓ 新設または保全での連携
- ✓ 特定橋梁での対応

⇒ 「点」



目指す姿

- ✓ 持続的・長期的な協業
- ✓ 新設+保全で連携
- ✓ 周辺橋梁にも対象拡大

⇒ 「点 → 線 → 面」

IHI

Realize your dreams

本資料のうち、業績見通し等に記載されている将来の数値は、現時点で入手可能な情報に基づき判断した見通しであり、リスクや不確実性を含んでいます。従いまして、これらの業績見通しのみにより投資判断を下すことは控えるようお願いいたします。実際に業績は、様々な重要な要素により、これら業績見通しとは大きく異なる結果となり得ることをご承知置きください。実際の業績に与える重要な要素には、当社の事業領域を取り巻く政治、経済情勢、対ドルをはじめとする円の為替レートなどがあります。

車両過給機事業・パーキング事業

IHI

2026年6月2日

株式会社 **IHI**

常務執行役員 産業システム・汎用機械事業領域長
二瓶 清

- **車両過給機事業**

世界的なHEVシフトのトレンドを捉え、強みを生かせる分野へ集中し、固定費マネジメントを徹底することで収益性を向上、CFを創出

- **パーキング事業**

国内トップシェアポジションと豊富な既設ストックを最大限活用した大都市圏・大型機械式のLCB注力により、長期的に効率良くCFを創出

車両過給機事業

電動化トレンドの鈍化により、当初想定よりも事業機会が維持される見込み

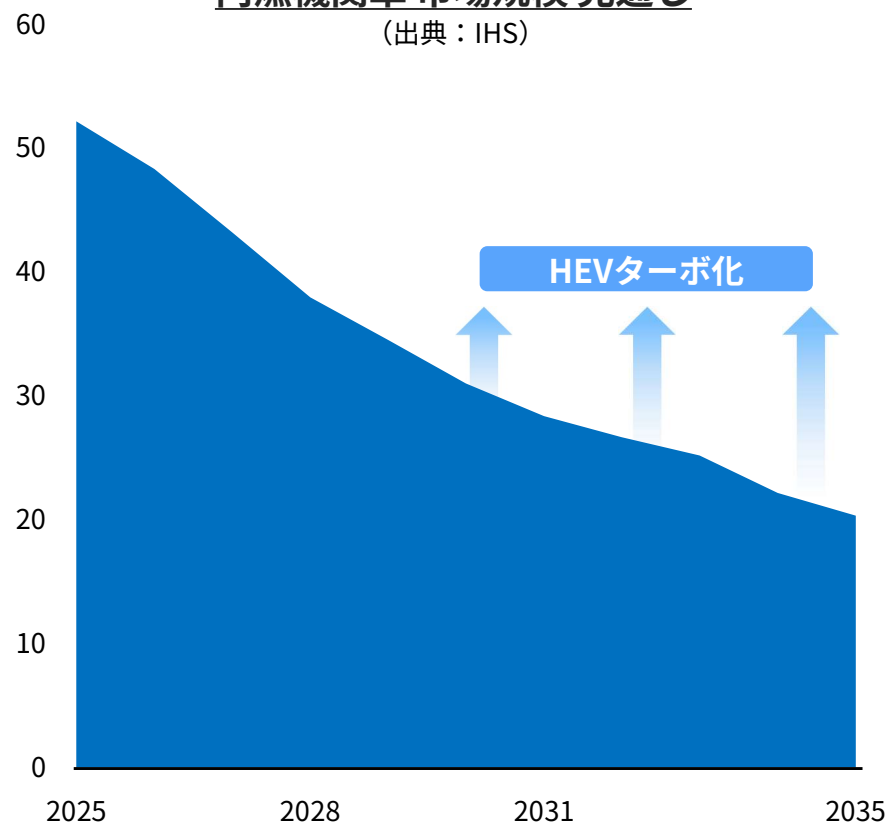
市場規模

CN動向の変化やHEVターボ化の影響もあり
電動化の流れは当初想定よりも鈍化

市場規模
(百万台)

内燃機関車 市場規模 見通し

(出典：IHS)



市場動向

■ 電動化政策の鈍化

- ✓ 日本：HEVも含めた電動化を継続
- ✓ 北米：EV補助金終了・連邦補助金を縮小
- ✓ 欧州：2035年ICE新車販売禁止を緩和
- ✓ 中国：EV一本からEV+PHEVへ

■ OEMのHEVシフト

- ✓ 日本：従来路線を継続し、HEV販売を拡大
- ✓ 北米：EV投資を一部凍結／延期し、HEV投資へ
- ✓ 欧州：EV目標を修正し、HEVを延命
- ✓ 中国：PHEV販売を拡大

HEVへシフト

優位性

01

エンジン性能最適化を優先するOEMの要求仕様を実現する
カスタマイズ・エンジニアリング力

優位性

02

エンジンのカスタマイズ仕様の実現を可能にする
多品種少量生産に対応した高度な生産システム

優位性

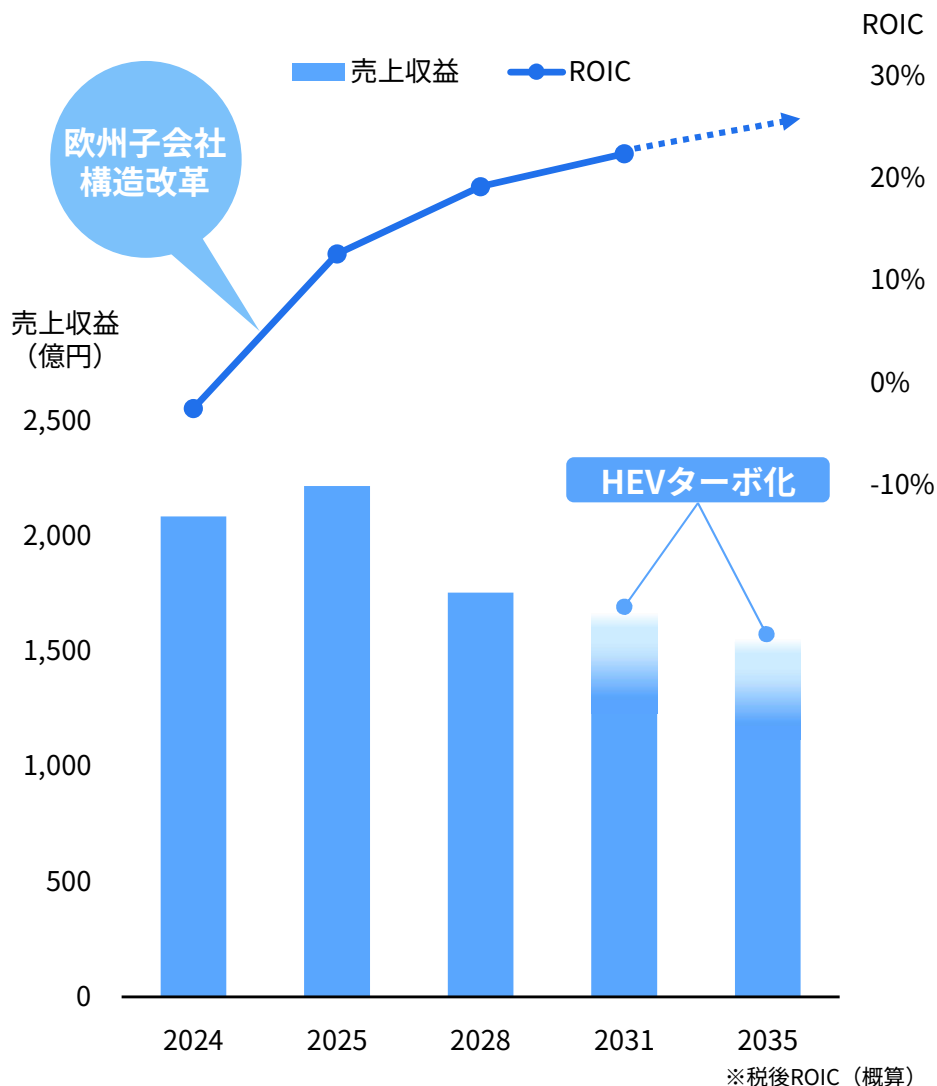
03

過去納入実績に基づく日系OEMを中心としたお客さまとの信頼関係

固定費マネジメントを徹底し、高収益・高ROIC事業体へ変革
(CCC : 70日レベル)

需要減少に合わせた固定費最適化と既存アセットの最大活用により2031年 ROIC[※] 20%+へ

車両過給機事業 売上収益・ROIC[※]



OEMとのパートナーシップ強化

- ✓ 開発・設計・生産等における革新的な提案
- ✓ 信頼関係をベースに長期安定受注を獲得

グローバル生産体制の最適化

- ✓ 需要に応じた生産ライン・固定費最適化
- ✓ 既存アセットの最大活用
- ✓ 自動化／省人化による生産効率の向上

固定費マネジメントの徹底により
営業利益率 10% ROIC 20%+を実現

パーキング事業

機械式駐車場のトップメーカー



なぜ機械式駐車場？

- 日本の都心部は高地価×狭小地
- 機械式駐車場は重要な都市インフラ

納入実績

約50万基

国内シェア

No.1

製品例



事業特性

- ✓ 業界トップの圧倒的なストック × サポート・メンテナンス体制
- ✓ 豊富な長期保守契約実績
- ✓ 設備が都市部に集中 (= リソースの集中投入が可能)

LCB営業利益率
安定的に20%超

優位性

01

機械式（大型～小型）を中心としたフルラインナップ展開による
圧倒的なトップシェアポジション

優位性

02

フルラインナップ展開により蓄積した豊富な既設ストック
(長期間に渡り安定的に効率良くCFを創出できるLCBポテンシャル)

優位性

03

長年の施工実績で培ったノウハウ・エンジニアリング力
(開発・設計・製造・据付からメンテナンス・運営管理まで対応可能)

大都市圏・大型機械式のLCB注力で、高収益・高ROIC事業体へ変革
(CCC：70日レベル)

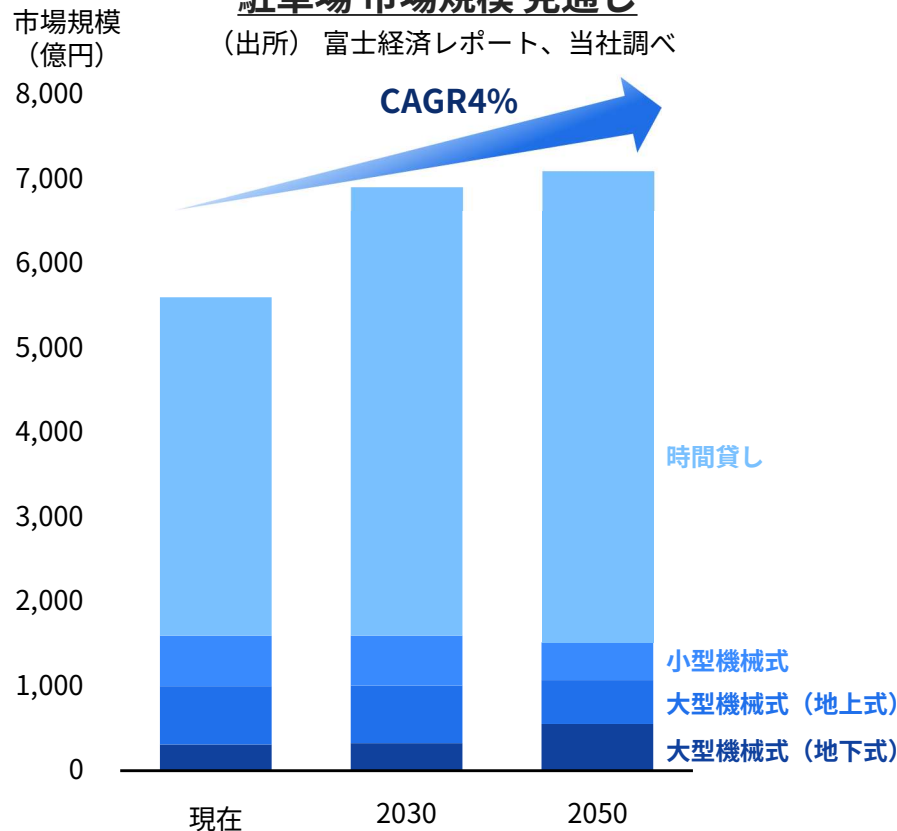
大都市圏・大型機械式集中により 2035年 売上収益 1,000億円 ROIC[※] 20%+へ

市場環境

需要>供給が続く大都市圏では、
今後も駐車場市場は拡大が見込まれる

駐車場 市場規模 見通し

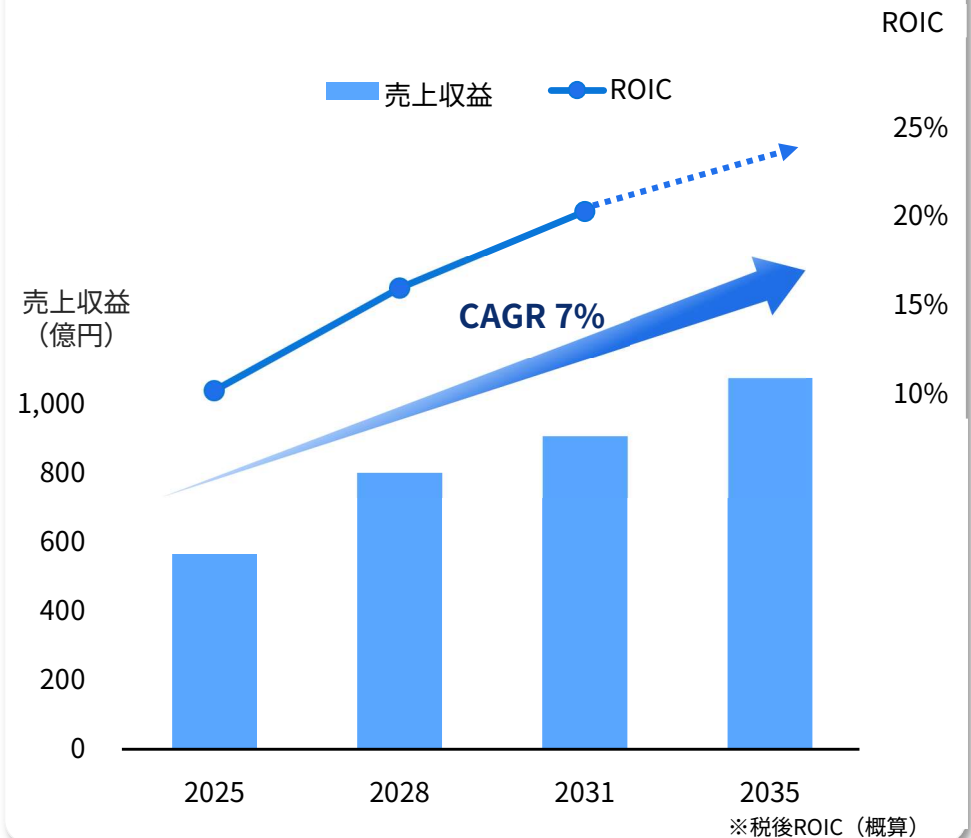
(出所) 富士経済レポート、当社調べ



当社事業

国内の既設ストックを最大限活用し
LCB拡大で売上収益・ROICを向上

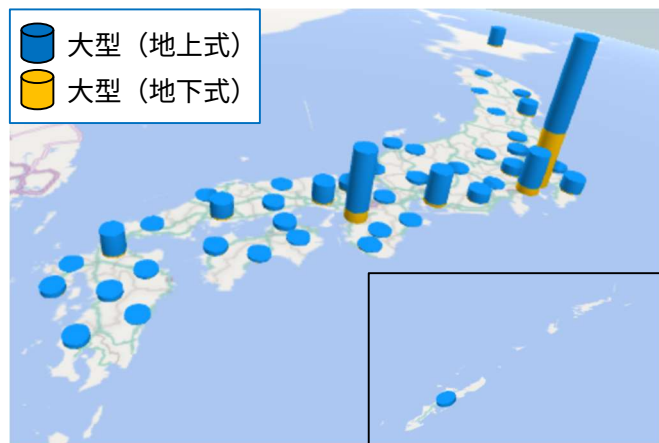
パーキング事業 売上収益・ROIC[※]



既設ストックを最大限活用した大都市圏・大型機械式のLCB注力により効率的にCFを創出

大型機械式 都道府県別納入基数

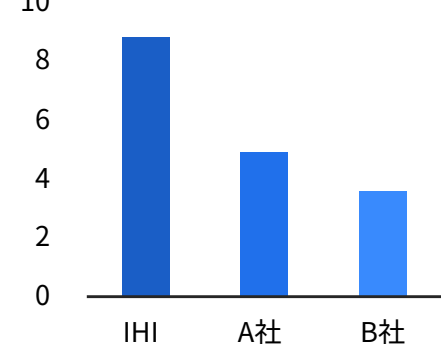
(出所) 「駐車場便覧」統計データより加工作成



大型機械式 会社別納入基数

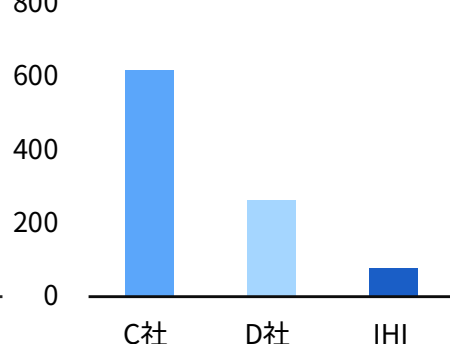
(稼働中の納入製品)

大型：地上式 新機種
(エレベータ方式)



(出所) 当社調べ

大型：地下式 新機種
(水平循環方式)



大都市圏へのリソース集中

- ✓ 収益性の高い大都市圏へリソースシフト
- ✓ 収益性の低い地方のサービスセンター再編

大型機械式への集中

- ✓ 収益性の高い大型 (地上式・地下式) に集中
- ✓ 特に大都市圏に集中する地下式を強化

LCB注力によりROIC 20%+を実現
(LCB営業利益率 20%超)

IHI

Realize your dreams

本資料のうち、業績見通し等に記載されている将来の数値は、現時点で入手可能な情報に基づき判断した見通しであり、リスクや不確実性を含んでいます。従いまして、これらの業績見通しのみにより投資判断を下すことは控えるようお願いいたします。実際に業績は、様々な重要な要素により、これら業績見通しとは大きく異なる結果となり得ることをご承知置きください。実際の業績に与える重要な要素には、当社の事業領域を取り巻く政治、経済情勢、対ドルをはじめとする円の為替レートなどがあります。

民間エンジン事業・防衛事業



2026年6月2日

株式会社 **IHI**

副社長執行役員 航空・宇宙・防衛事業領域長
佐藤篤

● 民間エンジン事業

- ✓ 第1世代エンジン[※]が収益を下支えしつつ、第2世代エンジン[※]の需要の大幅な拡大を見込む
- ✓ 部品生産 / MRO能力を増強することで、成長を加速させる
- ✓ 加えて、次期単通路機を見据えた技術開発を進め、将来に向け事業基盤をより強固にしていく

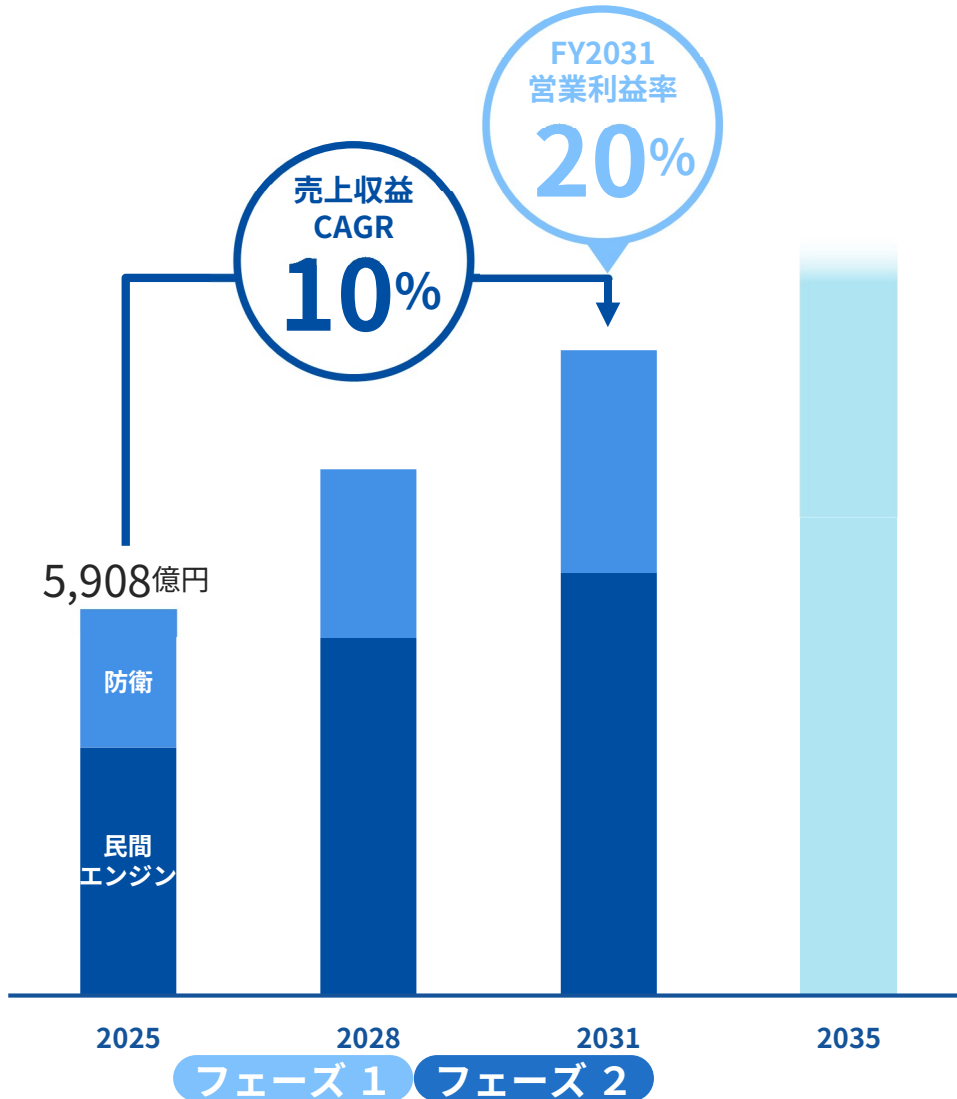
※ 第1世代エンジン：V2500/GE90/CF34
第2世代エンジン：GEnx/PW1100G-JM/Passport20/GE9X

● 防衛事業

- ✓ 国内外の需要が高まる固体ロケットモータ事業の拡大を目指す
- ✓ デュアルユースや安全保障での活用が期待される無人機の一つとしてUUV[※]事業の拡充も加速
- ✓ 航空エンジンは、既存事業の拡大に加え、グローバル展開を推進

フェーズ2完了時までCAGR10%の成長を見込む

売上収益



民間エンジン

- ✓ 第2世代エンジンの収益拡大
- ✓ 旺盛なエンジン整備需要の取り込み
- ✓ 部品修理の規模拡大による収益性向上

防衛

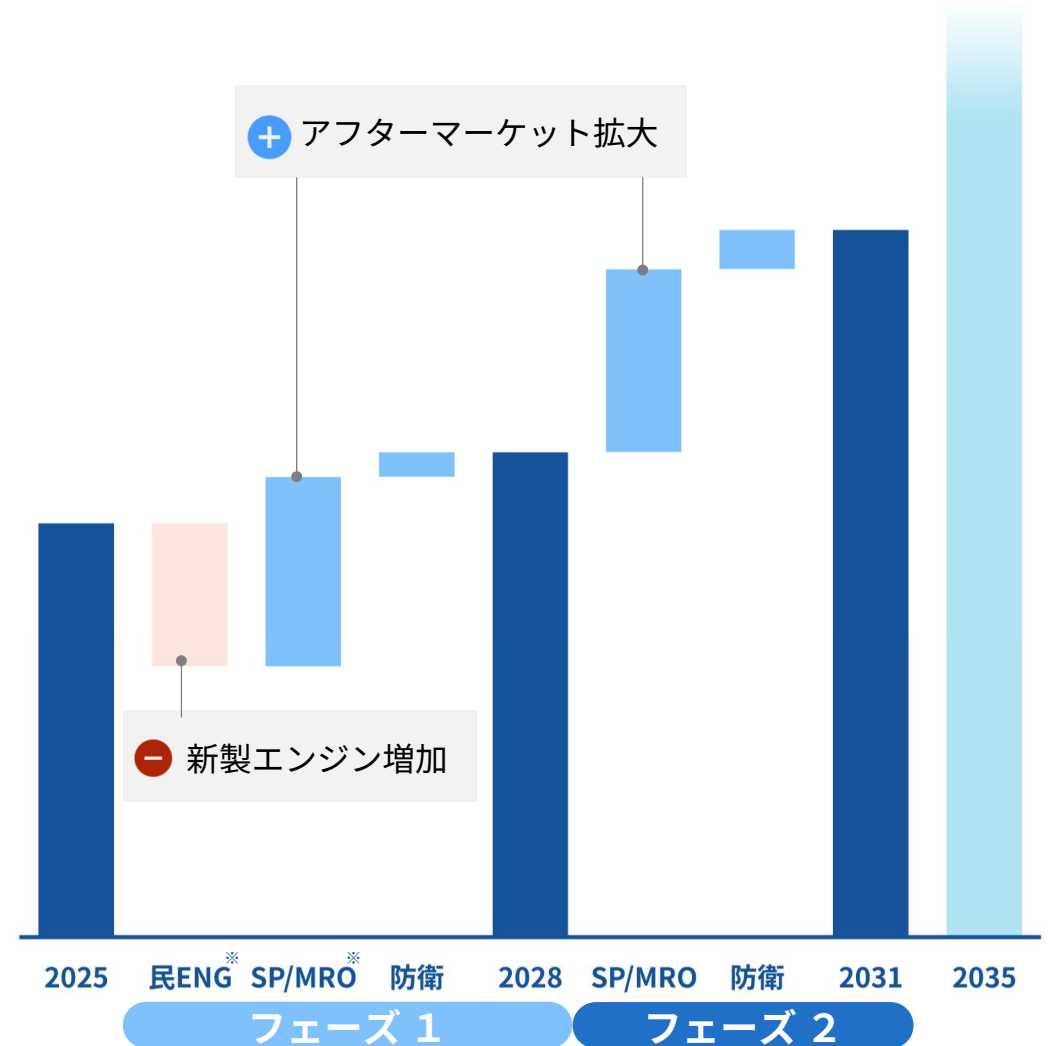
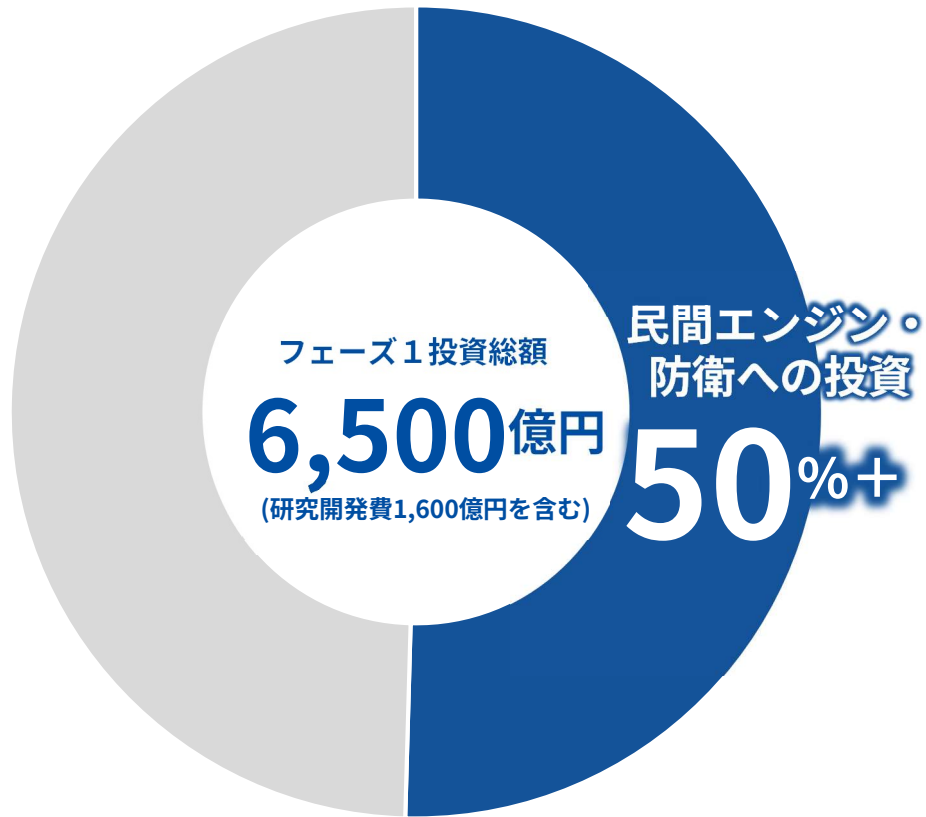
(売上収益見通し前提：防衛費GDP比2%水準)

- ✓ ミサイル需要拡大への対応
- ✓ 無人機事業への取り組み
- ✓ 装備移転事業の成長加速

売上は堅調、新製エンジン増による下押し影響ありつつ、営業利益も順調に伸長

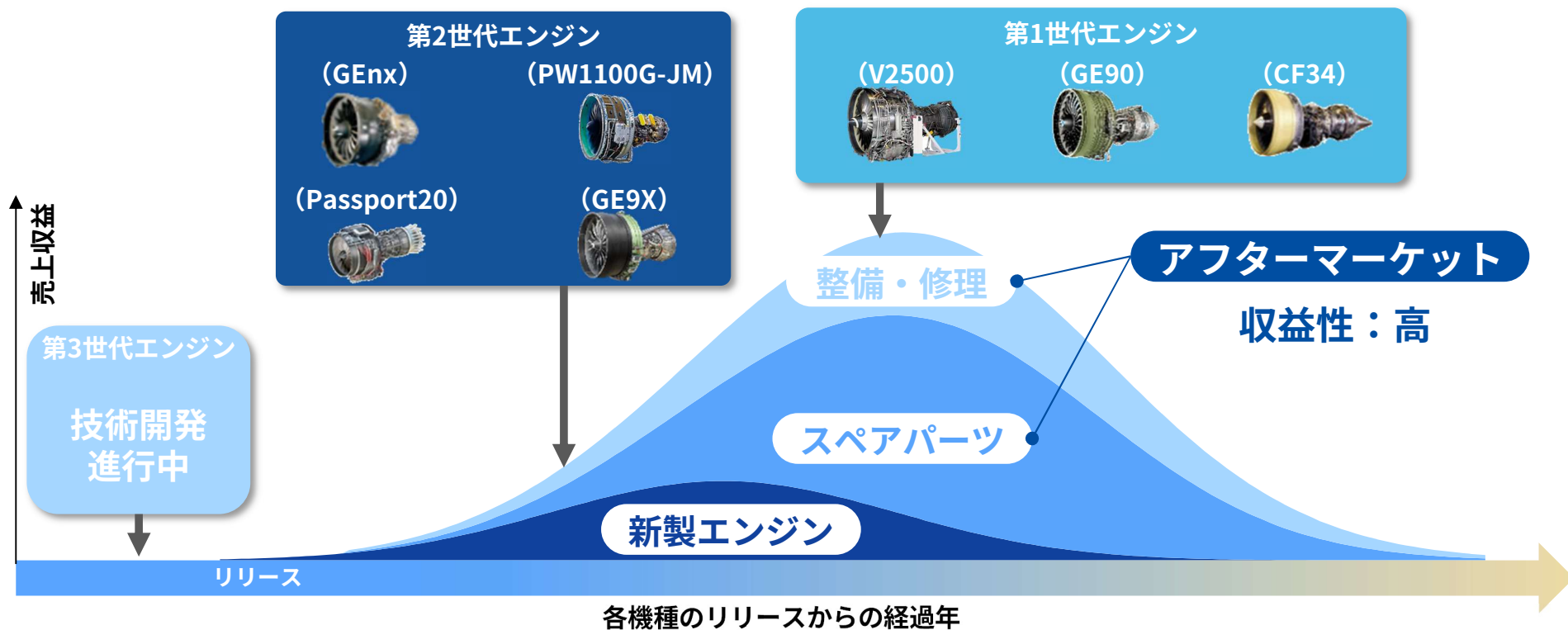
フェーズ1 投資総額 (FY2026-FY2028)

営業利益



第1世代の収益に第2世代の収益が積み重なり、事業規模のさらなる拡大を見込む

民間エンジン事業における収益イメージ



第2世代エンジン

FY2025時点
累積販売台数

約**0.9**万台

FY2035時点
累積販売台数

約**2.6**万台

第1世代エンジン

FY2025時点
累積販売台数

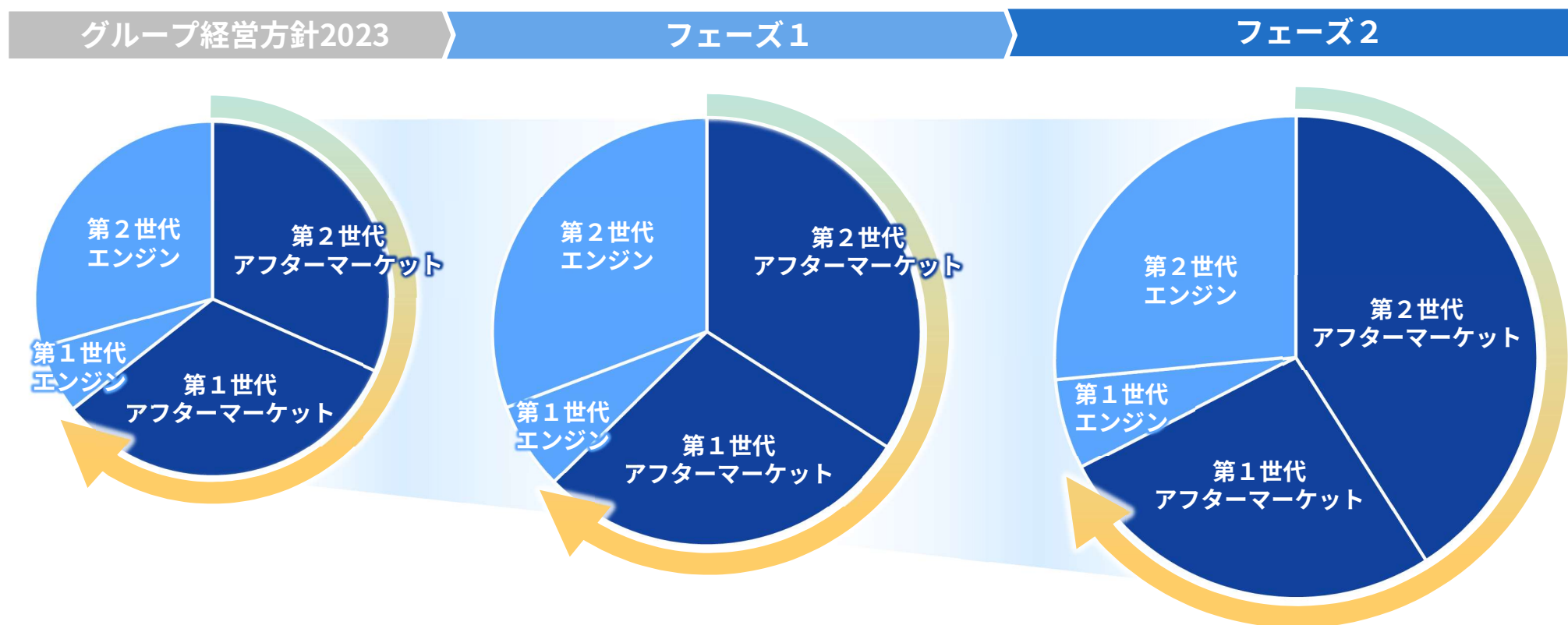
約**1.7**万台

FY2035時点
累積販売台数

約**2.0**万台

第2世代エンジンを中心にアフターマーケットが拡大、収益性が向上

民間エンジン事業における収益構成イメージ

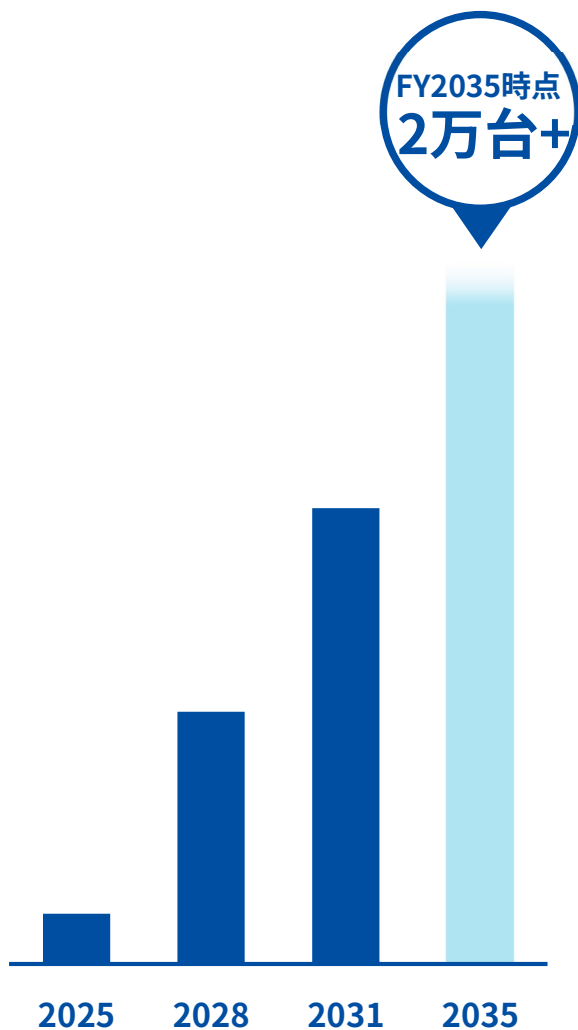


注：パイチャートの大きさは売上収益規模のイメージを表す

第1世代エンジン：V2500/GE90/CF34
第2世代エンジン：GEnx/PW1100G-JM/Passport20/GE9X

新製エンジン / スペアパーツ増産に向け、生産設備 / サプライチェーンへ投資

FY2025以降
エンジン累積出荷台数



FY2035時点
2万台+

さらなる増産に向けた生産基盤強化

- ✓ 老朽化設備の更新
- ✓ 自動化 / DX を推進、生産性を **2倍** に向上
(ロボット・FA設備・AI)
- ✓ 重要部材の安定供給
(鋳鍛造材)

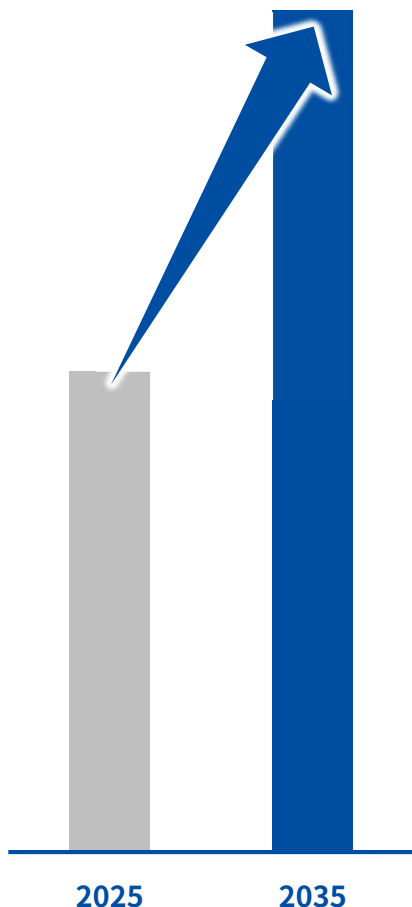
次期単通路機に向けた材料技術の強化

- ✓ 炭素繊維複合材
- ✓ セラミックス基複合材

フェーズ2以降の大幅な
売上・利益拡大を支える基盤を整備

整備キャパシティ / 部品修理能力増強に向け、積極的な設備投資を実施

当社参画エンジン
Shop Visit 台数推移



拡大する整備需要の取り込み

- ✓ 鶴ヶ島工場整備棟拡張
- ✓ トレーニング棟新設 (人財育成拠点)
- ✓ エンジン試運転場整備

整備能力を
4倍へ増強

収益性向上に寄与する部品修理の拡大

- ✓ 鶴ヶ島工場修理棟の新設
- ✓ 米国修理拠点の新設
- ✓ 部品修理技術の開発

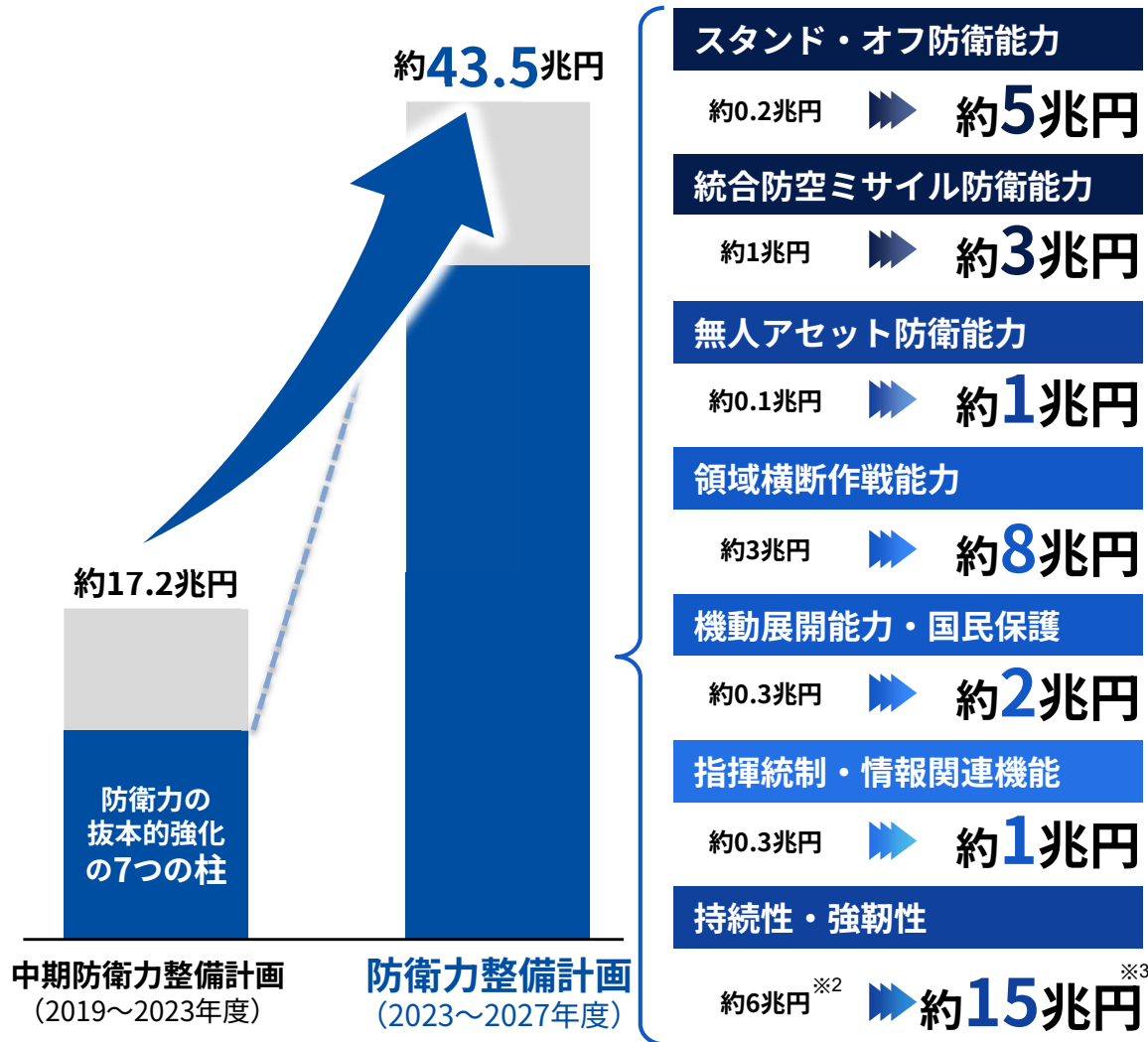
部品修理能力を
5倍へ増強

フェーズ2以降の収益性向上と
利益拡大を支える基盤を整備

「防衛力の抜本的強化」の7つの重視分野全てに製品 / サービスを提供

新たに必要となる事業に係る契約額^{※1}

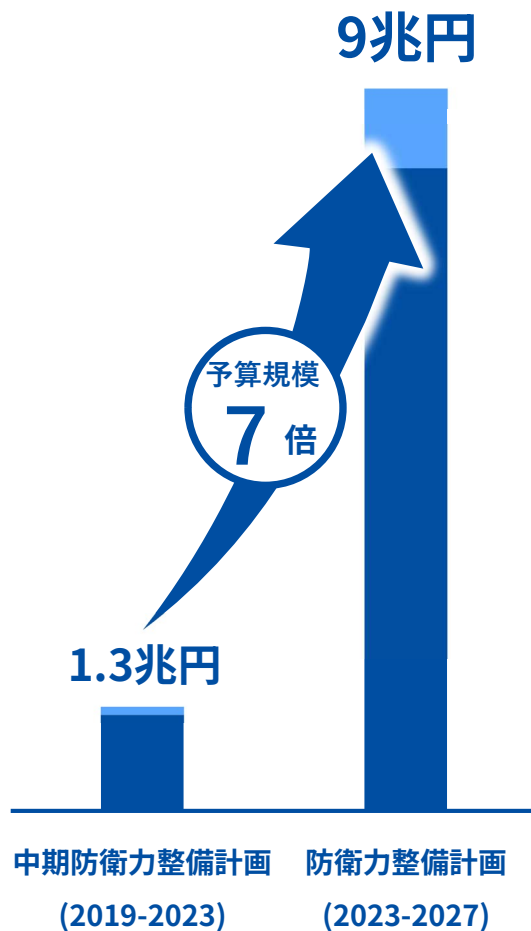
当社製品の例



ミサイル / 無人アセット防衛能力の強化に対し、さらなる貢献を目指す

関連事業費

- スタンド・オフ/統合防空ミサイル防衛能力
- 無人アセット防衛能力



固体ロケットモータ[※]事業

※ミサイルの推進装置

大幅な増産 / 日米共同開発含む新案件に対応

- ✓ 政府支援の下で専用建屋を新設
- ✓ 専門人財・サプライチェーンの増強

UUV 事業

事業拡大に向けた基盤整備

- ✓ 生産拠点拡充
- ✓ 新機種開発能力向上

デュアルユース / 海外展開による収益拡大

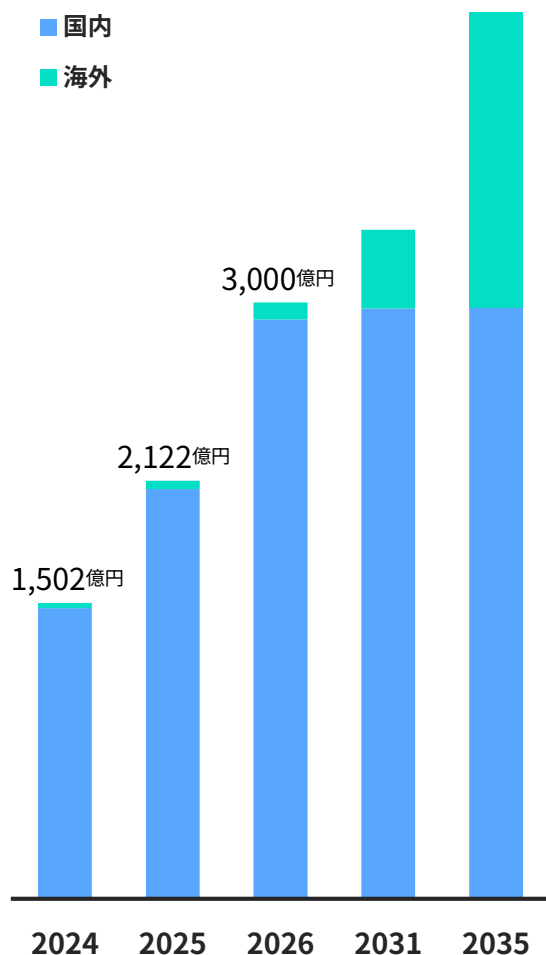
- ✓ 海中インフラ保全等の民生用途に活用
- ✓ 高度な監視機能を強みに海外へ展開

政府と連携しながら、装備移転拡大とGCAP[※]の開発計画達成に貢献していく

※グローバル戦闘航空プログラム（次期戦闘機）

国内・海外別
防衛事業 売上収益

売上収益見通し前提：防衛費GDP比 2%水準



グローバル整備[※] / 部品移転事業[※]

※F-35戦闘機エンジン整備事業

※F-15 / F-16戦闘機エンジン部品の移転事業

旺盛な需要を取り込み、事業規模を拡大

- ✓ 政府と連携した他国との協力関係構築
- ✓ サプライチェーン含む、生産能力の増強

GCAP 事業

2035年の運用開始に向け、開発は着実に進捗

- ✓ 推力15トⁿ以上の戦闘機用エンジンを開発 (2018年)
- ✓ 高度な技術力を背景にGCAPに参画 (2022年)
- ✓ Edgewing社[※]と初のエンジン開発契約を締結 (2026年4月)

※機体開発を担う合弁企業

フェーズ2以降の
収益性向上と利益拡大を支える

IHI

Realize your dreams

本資料のうち、業績見通し等に記載されている将来の数値は、現時点で入手可能な情報に基づき判断した見通しであり、リスクや不確実性を含んでいます。従いまして、これらの業績見通しのみを依拠して投資判断を下すことは控えるようお願いいたします。実際に業績は、様々な重要な要素により、これら業績見通しとは大きく異なる結果となり得ることをご承知置きください。実際の業績に与える重要な要素には、当社の事業領域を取り巻く政治、経済情勢、対ドルをはじめとする円の為替レートなどがあります。

財務戦略



2026年6月2日

株式会社 **IHI**

常務執行役員 グループ財務担当
大嶋 裕美

為替前提：1ドル=145円

	利益成長ドライバー	営業利益	営業CF	ROIC
グループ 経営方針2023 (FY2023-FY2025)	✓ エンジンアフターマーケット	FY2025実力値 1,431 億円	3カ年累計 3,611 億円	11%
フェーズ1 (FY2026-FY2028)	✓ エンジンアフターマーケット ✓ 防衛 ✓ LCB拡大	FY2025対比 +500-600 億円拡大	3カ年累計 3,500 億円	11%
フェーズ2 (FY2029-FY2031)	✓ エンジンアフターマーケット ✓ 防衛 ✓ 原子力 ✓ 宇宙・アンモニア	FY2025対比 +1,500-1,600 億円拡大	3カ年累計 7,500 億円	11%+

EPS成長へ

FCF拡大へ

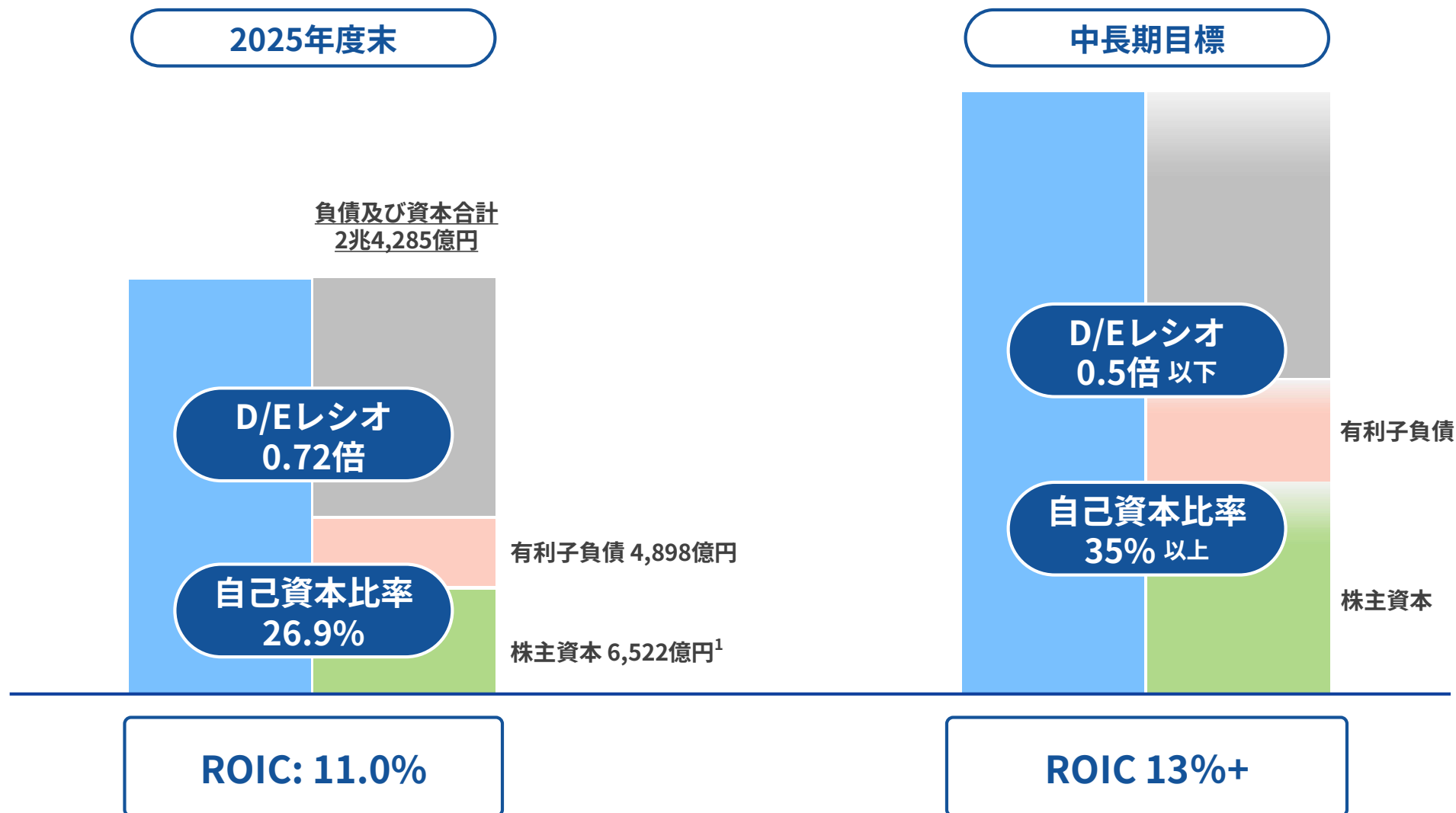
投資と
財務規律の両立

未織り込み項目

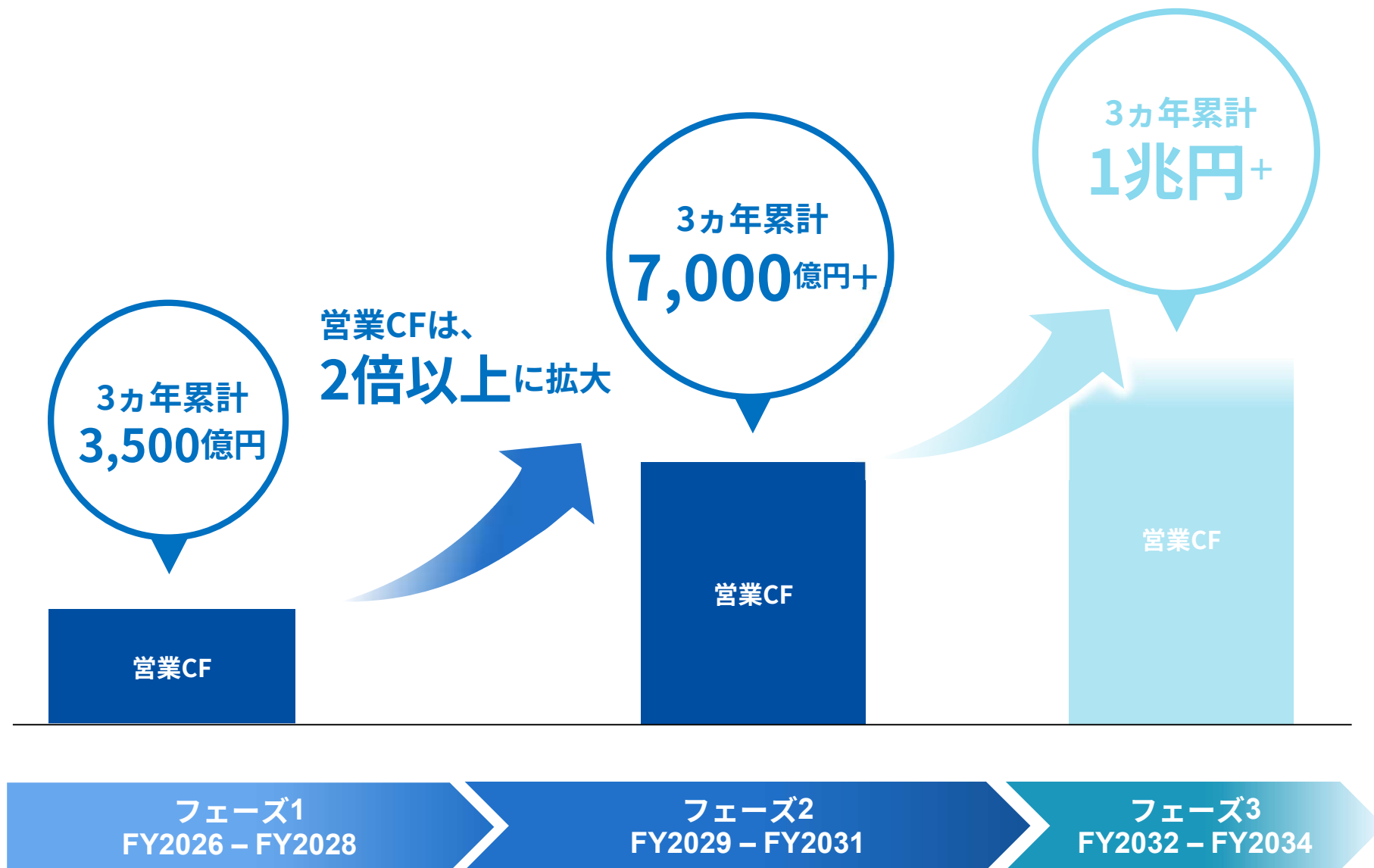
- ✓ 地政学リスクの上昇
- ✓ エンジン海外修理拠点拡大
- ✓ 中国輸出規制影響拡大
- ✓ 防衛装備移転のさらなる拡大
- ✓ 追加的不動産売却
- ✓ 橋梁海外保全工事
- ✓ 防衛予算の拡大
- ✓ ターボチャージャーHEV化
- ✓ 原子力生産拠点のさらなる拡大
- ✓ M&A（買収・売却）

中長期成長を支える健全な財務基盤と高い資本効率の実現を目指す
収益・CFを大きく拡大しつつ、ROIC-WACCスプレッドの拡大も図り、企業価値を更に大きく向上

〈バランスシートのイメージ〉



成長事業の大幅な利益拡大等により、営業キャッシュ・フローの増大を図る

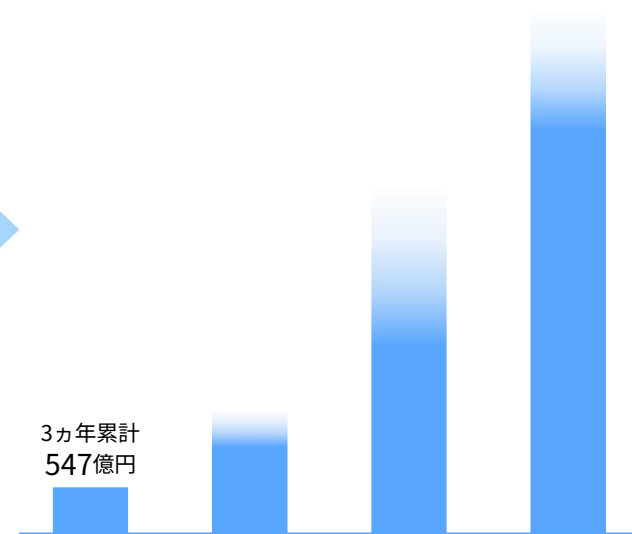
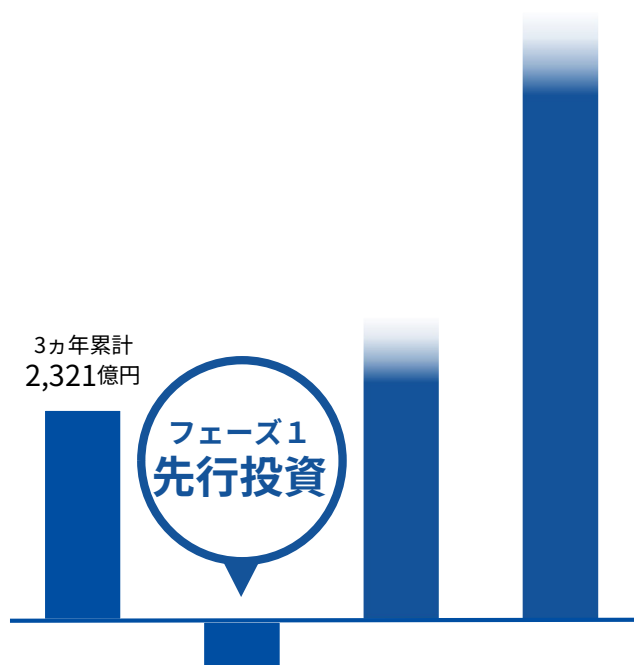


フェーズ1においては、1株当たり配当金の持続的成長を目指す

フェーズ2以降は、配当以外の手段も視野に入れつつ、株主還元のさらなる拡大を目指す

フリー・キャッシュ・フロー

株主還元



グループ
経営方針2023

フェーズ1
FY2026-2028

フェーズ2
FY2029-2031

フェーズ3
FY2032-2034

グループ
経営方針2023

フェーズ1
FY2026-2028

フェーズ2
FY2029-2031

フェーズ3
FY2032-2034

フェーズ1 先行投資により一時的にネガティブ

フェーズ2 後半以降は投資成果の刈取により大幅拡大

フェーズ1 先行投資を実施しつつ、株主還元を着実に拡大

フェーズ2 株主還元を大幅に強化

IHI

Realize your dreams

本資料のうち、業績見通し等に記載されている将来の数値は、現時点で入手可能な情報に基づき判断した見通しであり、リスクや不確実性を含んでいます。従いまして、これらの業績見通しのみにより投資判断を下すことは控えるようお願いいたします。実際に業績は、様々な重要な要素により、これら業績見通しとは大きく異なる結果となり得ることをご承知置きください。実際の業績に与える重要な要素には、当社の事業領域を取り巻く政治、経済情勢、対ドルをはじめとする円の為替レートなどがあります。

外部資本導入や会社清算など事業PF改革を断行し、収益性・資本効率を向上

公表日	事業	概要
2024.10.28	汎用ボイラ事業	株式会社タクマに株式会社IHI汎用ボイラ株式100%が譲渡完了（2025年4月1日）
2024.11.6	運搬システム事業	株式会社タダノにIHI運搬機械株式会社運搬システム事業が譲渡完了（2025年7月1日）
2024.11.25	芝草・芝生 管理機器事業	株式会社共栄社に株式会社IHIアグリテック芝草・芝生管理機器事業が譲渡完了（2025年6月1日）
2025.3.27	コンクリート建材事業	株式会社ヘルテクスコーポレーションに株式会社IHI建材工業株式100%が譲渡完了（2025年10月1日）
2025.6.26	持分法投資	今治造船株式会社にジャパン マリンユナイテッド株式会社株式15%が譲渡完了（2026年1月5日）
2025.8.6	交通システム事業	株式会社J-Willパートナーズ グループに新潟トランス株式会社株式100%が譲渡完了（2025年12月30日）
2025.8.6	気象・防災・ 宇宙事業	能美防災株式会社に明星電気株式会社株式100%が譲渡完了（2026年2月2日）
2026.2.2	カーボンソリューション 事業	常石鉄工株式会社に寿鉄工株式会社株式100%が譲渡完了（2026年2月1日）
2026.2.10	カーボンソリューション 事業（海外）	IHI Energy Solutions Inc. の清算プロセス（従業員解雇等）を開始（2026年1月12日） 2025年度内に実質清算完了
2026.3.16	カーボンソリューション 事業（海外）	九州電力株式会社グループにIHI Power Services Corp.株式100%譲渡を合意（2026年5月末譲渡予定）
2026.5.8	カーボンソリューション 事業（海外）	IHI SOLID BIOMASS MALAYSIA SDN.BHD. の清算プロセスを開始
2026.5.8	物流・産業システム 事業	株式会社豊田自動織機に株式会社IHI物流産業システム株式100%譲渡を合意 （2027年4月1日に80%を譲渡、残り20%は5年後を目途として継続保有後に譲渡予定）