

Investor Day資料

開会の挨拶

IHI

2026年6月2日

株式会社 **IHI**
代表取締役社長
井手 博

© IHI Corporation All Rights Reserved.

- 本日はお忙しい中、IHI Investor Dayにご参加いただき、誠にありがとうございます
- 代表取締役社長の井手でございます
- まずは日頃より、当社グループに対するご支援とご理解を賜っておりますことに、心より御礼申し上げます

本日お伝えしたいこと

IHI

- 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 Corporation All Rights Reserved.

2

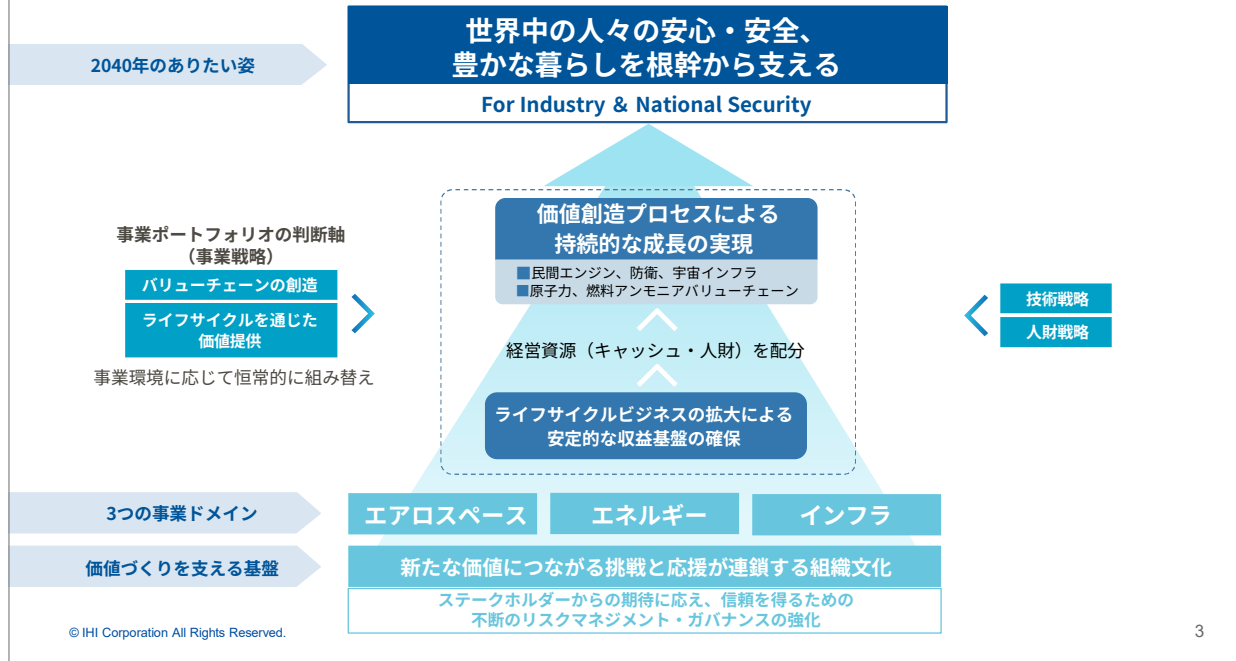
- 本日は、5月8日にご説明をさせて頂いた「中長期の方向性」および「中長期に向けたロードマップ」を深掘りする形で、具体的な成長戦略について詳細にご説明する
- 詳細は、各責任者からお伝えするが、
- 私が最もお伝えしたいこととしては、成長事業である民間エンジン・防衛・原子力は、需要が中長期にわたり大きく拡大する中、
- 制約条件となっている生産能力を増強することで、大きな成長を実現できる確信を持っているということ

2040年に向けた経営の方向性

2026年5月8日
決算説明会資料 再掲

IHI

- 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。



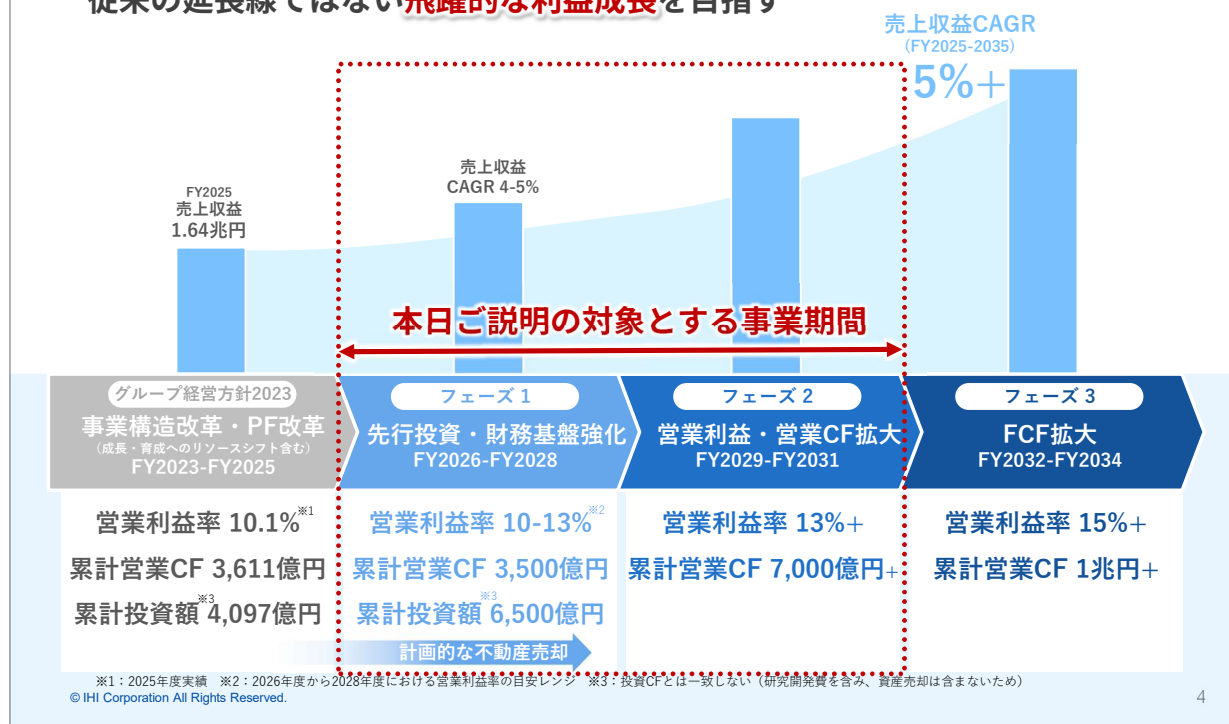
- 個別の戦略に関するご説明に入る前に、
- 改めて5月8日の振り返り
- 我々はIHIグループが活躍するフィールドとして3つの事業ドメインを定義し、「2040年のありたい姿」をFor Industry & National Securityとした
- また、我々がこれまで取り組んできた業績の下振れやコンプライアンスへの対応については、今後もしっかりと取り組んでいかなければならない
- そういった基盤の上で、中長期にわたり成長を実現するための方法を考える必要がある

中長期に向けたロードマップ

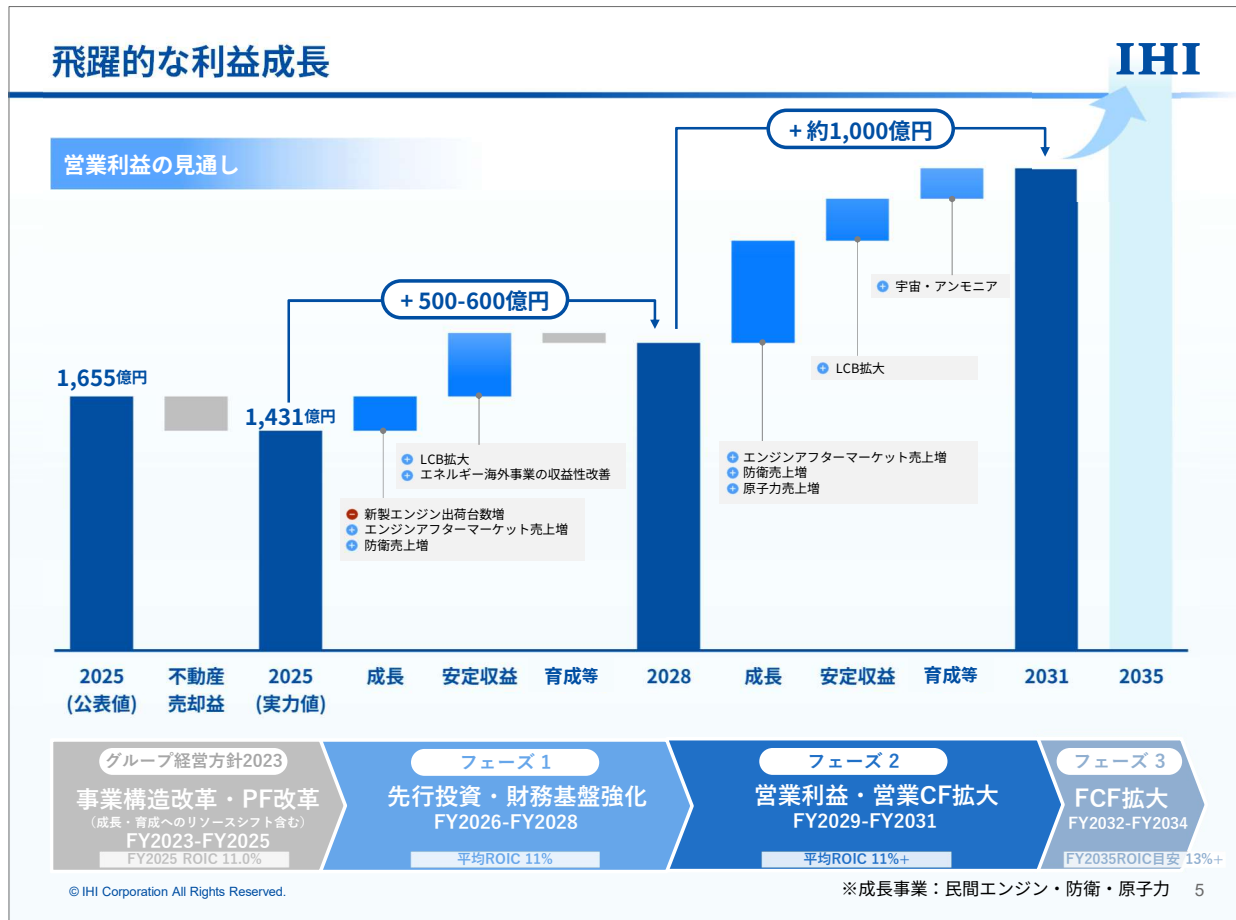
2026年5月8日
決算説明会資料 再掲

IHI

- 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



- こちらも、5月8日にお示したロードマップ
- 本日は、このうちフェーズ1とフェーズ2にフォーカスして、より具体的に、どのような戦略やアクションを通じて、投資のリターンを回収し、利益やキャッシュフローを拡大させていくのか、という点をご説明する



- 我々が目指すフェーズ2までの利益成長のイメージはこちらに示すとおり
- 成長事業である民間エンジン・防衛・原子力をドライバーに、エネルギーなどのLCB事業の収益拡大も寄与し、今後3年間で500-600億円、次の3年間では1,000億円近くの利益増加を見込む
- つまり、ここから6年間で、1,500億円から1,600億円ほど利益が拡大するということは、昨年度の営業利益約1,600億円と比較すると、2倍になるということである
- なお、資本効率という観点からは、規律ある投資を実行することで、2035年度には、ROICも13%+を目指していく

利益成長のドライバー

IHI

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	民間エンジン	高	トップライン拡大	生産能力拡大	中
	防衛	中	トップライン拡大	政府との連携 生産能力拡大	高
	原子力	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

© IHI Corporation All Rights Reserved.

6

- こちらでは、各事業の利益成長ドライバーを示した
- 民間エンジン・原子力事業は、
 - すでに収益性の高い事業であることから、
 - 足もとで制約条件となっている生産能力を増強することで、売上収益は確実に拡大し、利益も大きく成長する
- 防衛事業は、
 - 政府と連携しながら、生産能力を拡大していくことで増産に対応する
 - 近年収益性が上昇していることから、利益貢献も大きい
- 成長事業は、いずれも大きな需要が見えているので、生産能力を拡大していくことが、利益成長に直接つながることを改めて強調したい
- 安定収益事業は、LCB事業の拡大と、さらなる利益率向上を図ることで、利益成長に寄与する

Investor Day 2026 アジェンダ

IHI

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 Corporation All Rights Reserved.

7

- 最後に本日のアジェンダ
- こちらにお示しする3つの戦略について、副社長、ならびに常務執行役員から、具体的にお伝えする
- 最後にQ&Aセッション、なかなかない機会なので、何でもご質問いただきたい
- 皆様にとって有意義な時間となるよう、ここに（記載の）ある全員で最善を尽くす所存
- 長時間とはなるが、よろしく申し上げます



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。

Investor Day資料

技術戦略

IHI

2026年6月2日

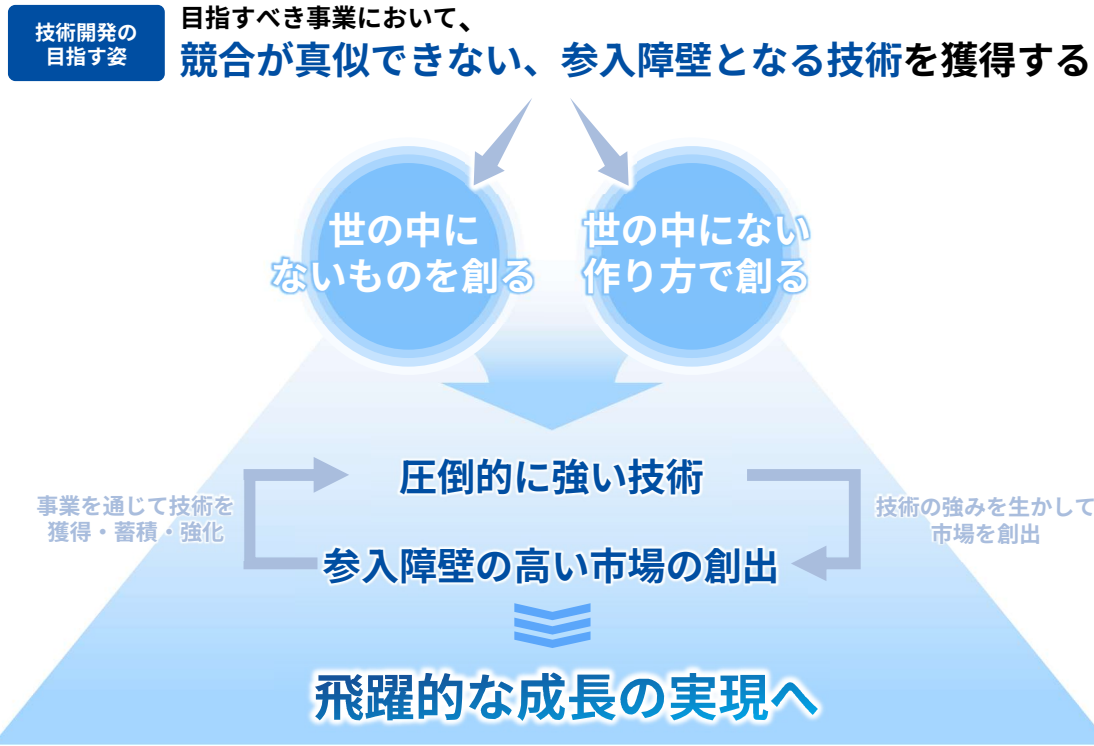
株式会社 **IHI**
代表取締役副社長執行役員
盛田英夫

© IHI Corporation All Rights Reserved.

- 技術開発の方向性とその重点についてご説明します。

2040年に向けた技術開発の方向性

IHI



© IHI Corporation All Rights Reserved.

2

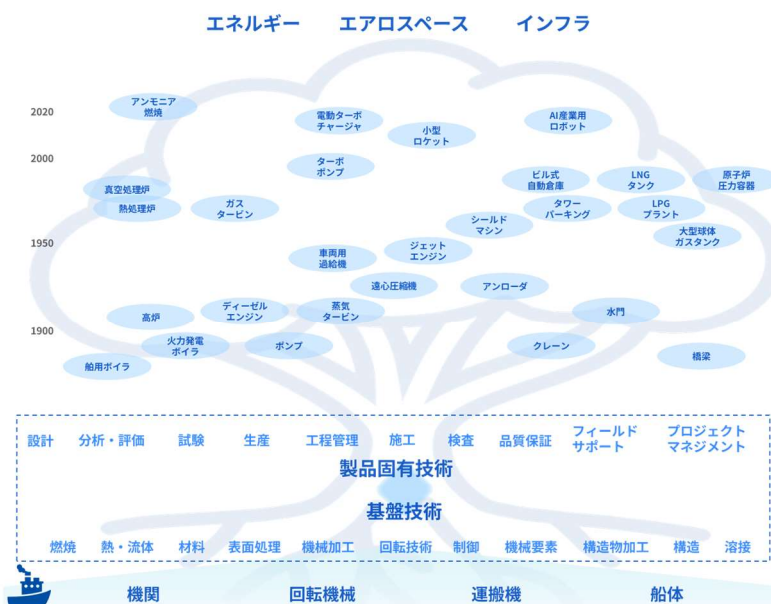
- まず技術開発の方向性です。
- IHIは従前より、圧倒的に強い技術を作り、その強みを参入障壁にして競争力を獲得してきました。今でも、これからも、競争力の源泉は技術です。
- 競争力技術とは、競合が真似できない技術です。真似できないとは、大きく分けて『世の中に無いものを創る』か、『世の中に無い作り方を創る』かの二つになると考えています。
- 昨今の例では、アンモニア燃焼は世の中に無い技術です。アンモニアでエンジンを回せるとは、初めは誰も信じなかったことでしたが、ボイラー、ガスタービン、ディーゼルエンジンを回すに至りました。
- 原子力事業のSMR向けなど、新しい原子炉圧力容器を作る、この分野は、世の中に無い作り方を創ることです。原子炉圧力容器そのものは今までと大きく変わりませんが、今までは1つを作るのに1年以上かかっていたところ、1年に何個も作れるような作り方に大幅に変えていく。それが新しいところです。

技術の強み

IHI

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



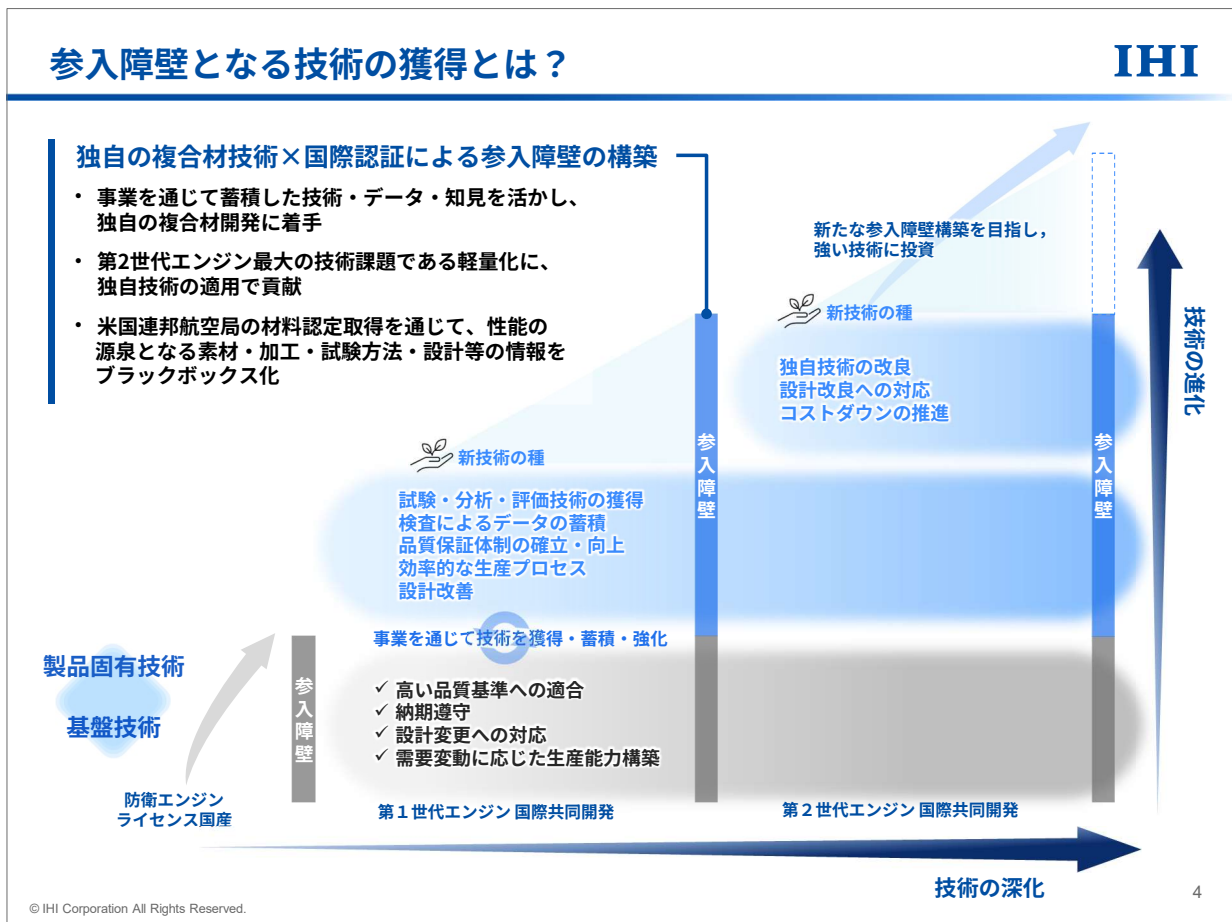
© IHI Corporation All Rights Reserved

3

- 木に生る果実のように、IHIは世の中になくダントツ技術を多数作ってきました。その大元にあるものは、製品固有技術と基盤技術です。
- 固有技術とは、“ボイラーの”設計や、“ジェットエンジンの”テストなど、枕詞の付く、製品に固有の技術です。これらの技術は主に事業部門が保有しています。
- 基盤技術は、枕詞のつかない技術で、例えば燃焼や流体、構造、材料のように基礎的な技術を指します。主にコーポレートの研究部門が保有しています。
- 圧倒的に強い技術、競争力のある技術は、固有技術と基盤技術がうまく掛け合わされて、調和したときに生まれます。この掛け算には、幅広い固有と基盤の技術が必要です。
- IHIのオリジンは造船業です。船を作るには非常に幅広い技術が必要です。故にIHIには広い技術が蓄積され、数多くの美しい調和を生み出してきました。これが技術の強みのモトです。

参入障壁となる技術の獲得とは？

IHI



- ・ 圧倒的に強い技術から参入障壁に至る道筋を、民間向けジェットエンジンを例にご説明します。
- ・ 最初は防衛用エンジンのライセンス生産から始まり、そこで技術を蓄積し、その実績を持って民間エンジンの市場に恐る恐る参入しました。やっと入場券を獲得できた状況でした。
- ・ 第一世代エンジンの開発・生産を通じて、様々な技術が蓄積しました。同時に、エンジン部品的大幅な軽量化に繋がる独自の複合材料の開発を進めました。
- ・ この複合材技術の開発がうまく進み、航空局の認定を得るに至りました。認定を得るとこの技術がブラックボックス化される。これが第2世代のエンジンにおいて非常に高い参入障壁になりました。現在、さらに強い技術を開発し、さらに壁を高くしようとしています。
- ・ 当社の事業では、認定・認証は強力な壁になります。その他、排他的なサプライチェーン、広いバリューチェーンを一気にまとめるなど、圧倒的に強い技術を基にビジネス全体で参入障壁を作る活動を今後も進めていきます。

研究開発投資の基本方針

IHI

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 Corporation All Rights Reserved.

- ・幅広い技術の調和から世の中に無い技術を目指す、具体的な重点項目をご紹介します。
- ・燃料アンモニアは、燃焼技術が世界一だと自負しています。その技術をさらに高度化することと、バリューチェーンを構成するその他の重要技術獲得を目指すことが重点項目です。
- ・次はジェットエンジンです。。材料を制する者がジェットエンジンを制すると言われます。複合材料をはじめ、材料と、それを製品にするプロセスの競争力向上が主眼です。
- ・原子力事業では、より早く・多く原子炉関連機器を作ることができる技術と、燃料サイクルの革新が目指すところです。
- ・インフラ関係は橋梁に重点を置きますが、少ない人で早く橋を修理する技術と、より長い橋を建築する技術が重点項目です。
- ・これらの技術開発には、デジタル技術環境が不可欠です。航空・防衛・原子力という非常に高いセキュリティが要求されるビジネスが当社のメインです。このセキュリティの元、フィジカルAIを駆使できる環境の構築が不可欠です。
- ・年間約400-500億円の予算と、多くのエンジニアを技術開発に投入しています。本年度より技術戦略室を設立しました。ここで述べた重点研究開発項目を、全社横断的かつ機動的にリソースを運用し、技術開発を可能な限り早く成就させられるよう、推進してまいります。



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。

Investor Day資料

原子力事業

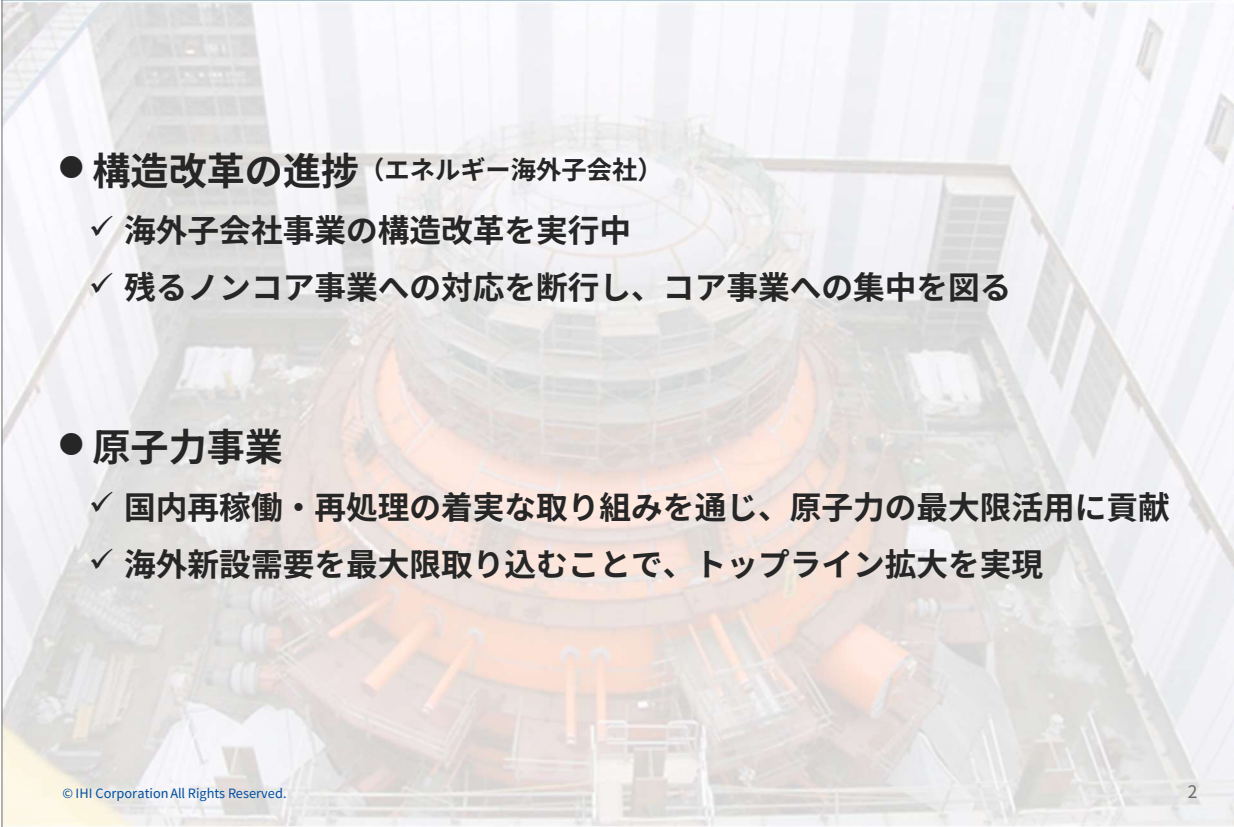
IHI

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

© IHI Corporation All Rights Reserved.

本日は、資源・エネルギー・環境領域の内、
成長事業と位置付ける、原子力事業の取り組みについて説明します。

- 
- **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

© IHI Corporation All Rights Reserved.

2

本日本説明のポイントは二点

まず、皆さまにご心配を掛けている

エネルギー海外子会社事業の構造改革の状況について、触れさせていただきます。

次に、原子力事業のポイントとして、国内の再稼働・再処理を着実に進めつつ、海外新設需要を最大限取り込み、トップラインの成長を目指す

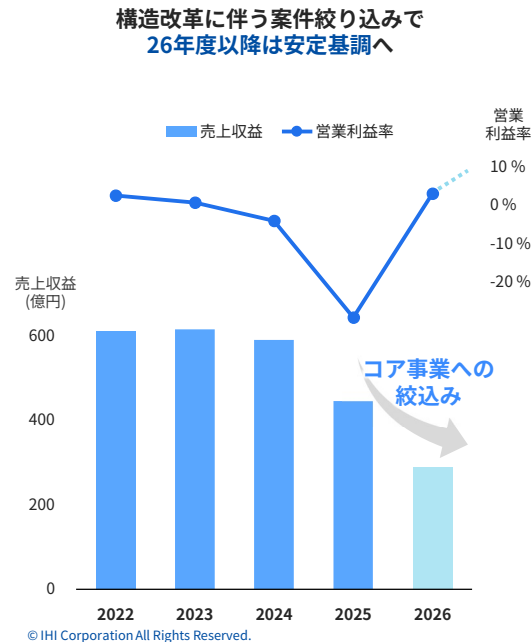
この点について説明します。

エネルギー海外子会社の構造改革

IHI

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

3

まずは海外子会社の構造改革の状況

左側のグラフは、CSを中心とした海外子会社事業の売上収益・営業利益率の推移を示しています。

これまでご説明してきた通り、エネルギー事業環境の変化によって、海外子会社事業の収益性が悪化しており、昨年度より、右上に示す構造改革を加速してきました。

今年度は右下に示す、残る海外子会社事業の構造改革を、あらゆる選択肢も排除せずやり切り、一連の構造改革を完遂させる所存です。

原子力事業

IHI

© IHI Corporation All Rights Reserved.

4

ここからは原子力事業です。

原子力は、脱炭素に加えエネルギー安全保障の観点からも、「最大限活用」の方向性が明確となっています。

当社は、国内BWRで50年にわたり設計・製造・保守を一貫して担ってきた実績を有し、再稼働・再処理・廃炉まで原子力サイクル全体で価値提供が可能です。

次のスライドから、国内外の市場環境と当社の優位性、取り組みをご説明します。

原子力事業
市場環境・当社事業成長（国内）

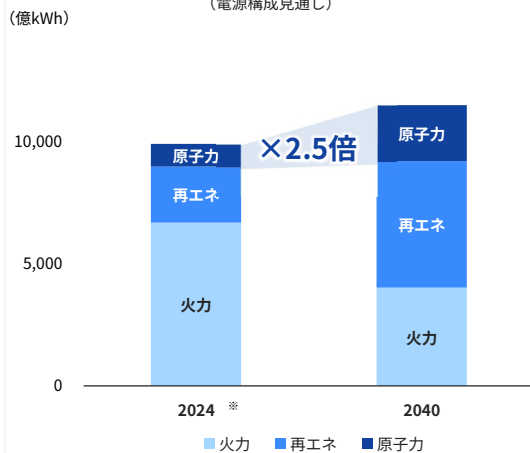
IHI

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)

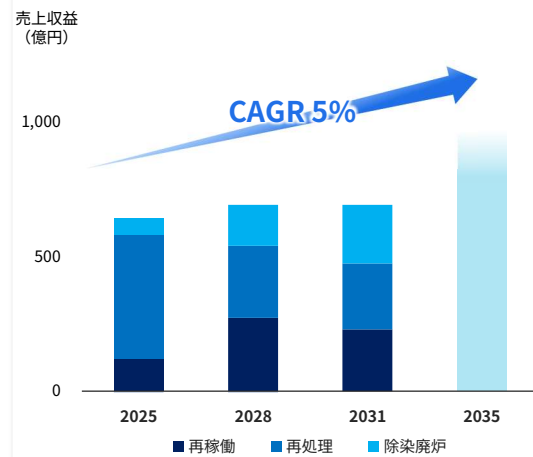


© IHI Corporation All Rights Reserved.

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



5

まずは国内市場です。

既存の原子力発電所を最大限活用する方針の下で、
再稼働と再処理の需要が着実に積み上がります。

左図の通り、2040年の原子力による電力供給量は2024年度の需給実績の
約2.5倍になる見通しです。

当社は、再稼働および燃料再処理の国内LCB需要を確実に取り込み、
安定的に事業を拡大します。

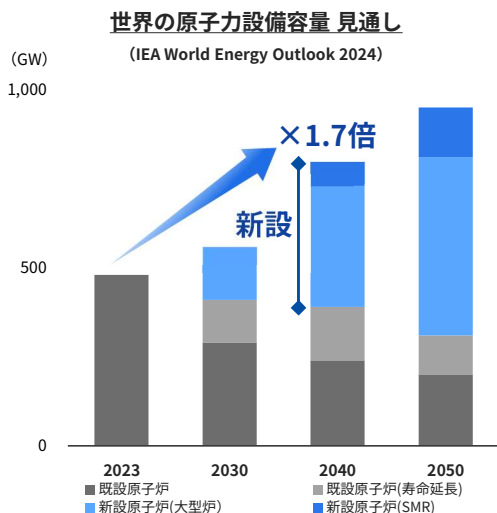
原子力事業
市場環境・当社事業成長（海外）

IHI

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）

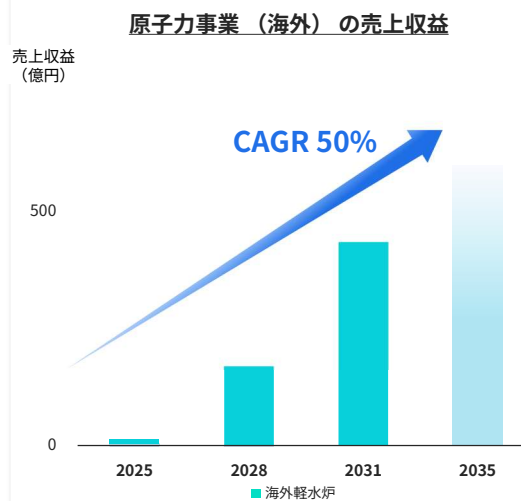
2040年の原子力電力供給量は
世界で1.7倍・400GW超の新設必要



© IHI Corporation All Rights Reserved.

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



6

続いて海外です。

電力需要の増加が続く中で、世界的にも原子力への期待が再び高まっています。

左図の通り、2040年に向けて世界の原子力設備容量は約1.7倍となり、400GW超に相当する新設が必要とされています。

当社は、大型の原子炉やSMRなど幅広い炉型に主要機器を供給できる体制を整え、この追い風を捉えたトップライン成長を実現します。

次のスライド以降では、当社の優位性と戦略をご説明します。

原子力事業
当社の優位性

IHI

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



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

© IHI Corporation All Rights Reserved.

7

当社の優位性は三点です。

第一に、国内BWRで50年にわたり培った設計・製造・保守の技術蓄積と品質マネジメント。

第二に、燃料再処理で不可欠となる国内唯一のガラス固化技術。

第三に、重要機器で世界トップクラスの製造能力を有し、国内BWRシェアNo.1

である点です。

これらに加え、もう一段の収益拡大に向け、
製造能力強化に向けた投資を2026年度からの3カ年で実行します。
これにより、高まる海外の新設需要を最大限取り込みます。

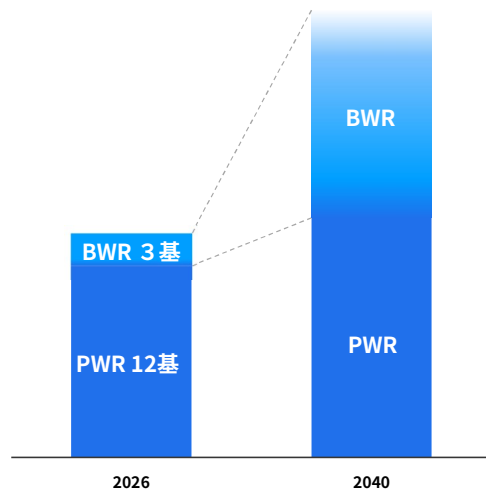
再稼働
成長に向けた戦略的取り組み

IHI

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



© IHI Corporation All Rights Reserved. ※BWR: Boiling Water Reactor (沸騰水型原子炉)
PWR: Pressurized Water Reactor (加圧水型原子炉)

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

次に各セグメントの戦略的取り組みです。

再稼働対応では、当社が最も優位性を持つBWR領域で、他社建造BWRプラントへの対応も含め、対応機会を拡大します。

設計から製造・保守までの一貫対応、主要配管・容器のエンジニアリング力、高度な品質保証を武器に、信頼性の高い対応を提供します。

また、需要増に備えて、2030年に原子力人財1,000人超の体制を整え、人材投入と育成を進めます。

加えて、電力会社やメーカーと協力関係を結びながら、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します。

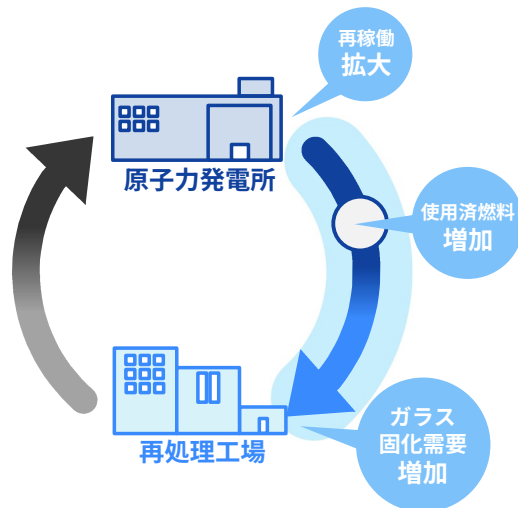
再処理
成長に向けた戦略的取り組み

IHI

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



© IHI Corporation All Rights Reserved.

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：日本原燃ホームページ
ガラス固化設備



出典：日本原燃ホームページ
ガラス固化体貯蔵設備

9

次に燃料再処理についてです。

再稼働の進展に伴い、燃料再処理の安定した確立が求められており、
まずは再処理工場竣工に向けた安全対策工事を最優先で対応しています。

当社はこの分野で国内唯一のガラス固化技術を保有しており、
竣工後は安定運転を支援し、ガラス固化をコアに長期メンテナンス事業へシフトします。

さらに、廃棄物処理・貯蔵へ事業を拡大し、
バックエンド分野を一貫通貫で担える体制を構築します。

原子力利用が進むと使用済燃料が増え、再処理への期待が高まります。
この構造を捉え、長期に安定した収益へつなげていきます。

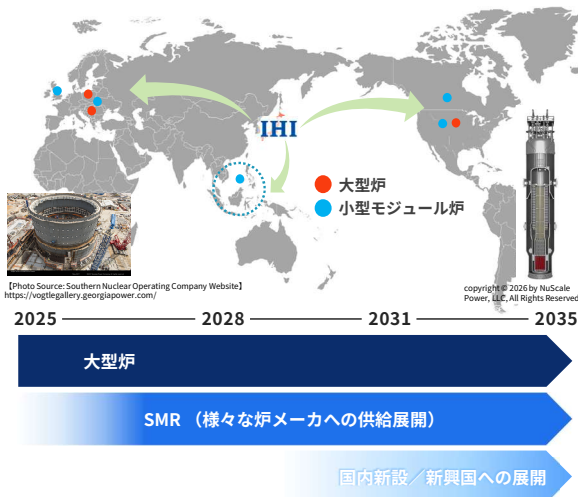
海外新設
成長に向けた戦略的取り組み

IHI

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



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

© IHI Corporation All Rights Reserved.

※SMR: Small Modular Reactors (小型モジュール炉)

10

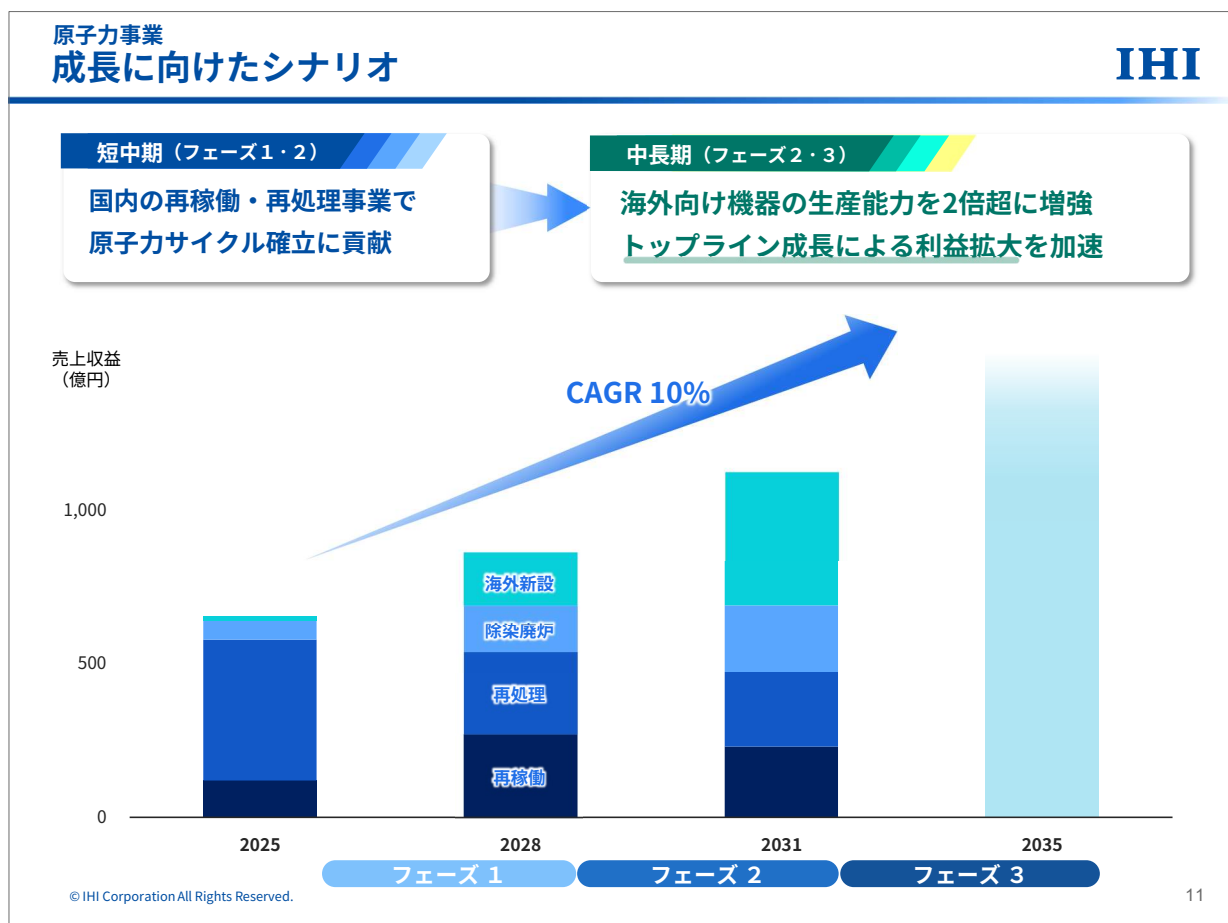
続いて海外新設事業です。

当社は溶接を核とした高度な製造技術を強みに、
原子炉圧力容器・格納容器といった主要機器サプライヤーとして幅広く展開していきます。

北米・欧州を中心に原子力への期待が急拡大する中で、実績を持つ
主要機器サプライヤーは限られており、当社への期待は大きいと認識しています。

大型炉向けでは実績のある炉型で供給を拡大し、
SMR向けには複数デベロッパとの協力関係を構築して幅広い炉型に対応することで、
原子力機器供給で世界をリードしていく所存です。

需要を最大限取り込むために、横浜工場の生産エリア拡大、更には相生工場を新たに生産
拠点化する、
といった積極投資を進め、生産能力を2倍以上に拡大します。
供給力を整え、需要を最大限取り込みます。



最後に成長シナリオです。

短中期では国内再稼働・再処理で原子力サイクル確立に貢献することで、
当社原子力事業の収益を支え
中長期では海外向け機器供給でトップラインを伸ばす
—この二段構えでCAGR10%の成長を実現します。

世界では多くの原子炉新設計画が浮上しており、本流の見極めが必要です。
同時に、生産能力が需要に追いつかない、長い新設空白期間で
サプライチェーンが弱体化している、という課題があります。

当社は、

- ①実績を持つ主要機器サプライヤというポジションを活かし、需要の中心を見極め、
 - ②積極的な設備投資で生産能力を大幅に強化すること、
 - ③関連メーカーと連携しサプライチェーンを補強すること、
- で2030年代の飛躍的な成長を果たしてまいります。



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。

Investor Day資料

橋梁事業

IHI

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

© IHI Corporation All Rights Reserved.

ここからは橋梁事業の取り組みについて説明します。

● 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

© IHI Corporation All Rights Reserved.

2

橋梁は、地域の暮らしと国・地域の安全を支える重要な社会インフラです。

公共事業を中心に需要は安定している一方、施工・品質・工程に高い信頼性が求められます。

当社は、140年以上の実績とコア技術を強みに、高付加価値案件へ集中し、収益性を高めるとともに、北米・欧州を軸にグローバル展開を進めます。

当社の目指す姿の一つ目は、140年以上の実績とコア技術を起点に、高付加価値案件へ集中することで収益性を高めること。

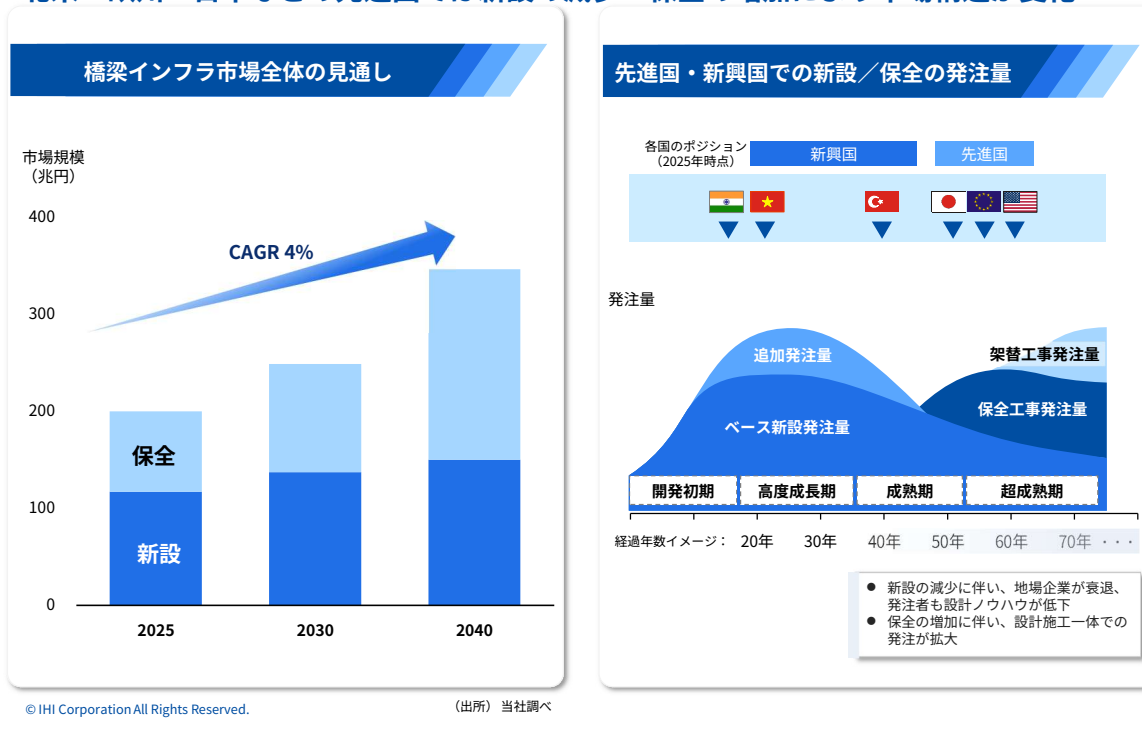
二つ目は、北米・欧州を重点地域とし、インフラ老朽化という社会課題の解決を通じて成長を実現することです。

当社は“信頼される造り手”として、建設から保全までライフサイクルで価値を提供します。

橋梁事業
市場環境

IHI

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



世界の橋梁インフラ市場は約200兆円規模で、その大半が公共事業であり、安定的な市場です。

今後の特徴としては、北米・欧州・日本などの先進国において新設が減少し、保全が増加することで、市場構造の変化が顕在化してくる点にあります。

先進国では、新設を手掛けてきた地場企業の衰退により、発注者側の設計ノウハウも低下し、保全の増加により、設計施工一体型（デザインビルド）での発注が拡大するとともに、工事の高難度化が進んでいきます。

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

当社の優位性は二つです。

一つ目は、各国政府・公的機関と連携し、国家的インフラ整備を担ってきた実績です。

二つ目は、設計・建設・保全を一貫して担える総合エンジニアリング力です。

これにより、高難度工事において工程・品質・コストを全体最適でコントロールできます。

さらに、海外保全市場を見据えたパートナーリングにより、成長機会を拡大します。

橋梁事業
世界に選ばれる実績

IHI

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

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

トルコ

新設

保全

土・大手建設会社とボスボラス橋の建設・**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

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



高速大師橋

写真提供：首都高速道路（株）



ブライラ橋



第2ボスボラス橋

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

© IHI Corporation All Rights Reserved.

5

こちらは当社が世界各地で積み上げてきた実績例です。

例えば、日本ではわずか2週間で橋の掛け替えを実現したり、アメリカでは大手建設会社と協働し、世界初の工法で工程短縮と水上交通規制の大幅削減を達成し、高い評価を受けています。

このように世界各地で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がIHIが選ばれる理由となっています。

重要なのは、これらの実績が単発で終わらず、次の案件獲得の“信用力”として蓄積していくことです。実績の積み増しが、参画できる市場と案件の質を引き上げ、利益率向上につながります。

橋梁事業
高難度工事を完遂できる総合エンジニアリング力

IHI

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

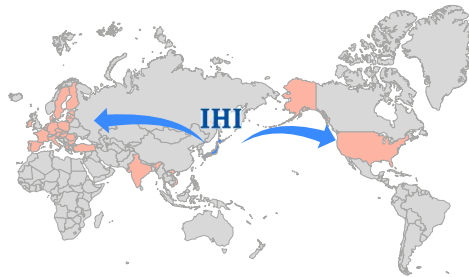
プロジェクトマネジメント

- ✓ 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



© IHI Corporation All Rights Reserved.

6

こちらはもう一つの優位性であります総合エンジニアリング力を示しています。

当社は、耐震・耐風設計や長寿命化技術、鋼とコンクリートのハイブリッド設計といったコア技術に加え、建設・プロジェクトマネジメント力を一体で発揮することで工事ごとに地域企業や有力ゼネコンと協働し、規制・基準対応やリソース動員を補完しながら、適切にリスクを分担しています。

このような「自社のコア技術」と「パートナーとの協働」により、工事全体の最適化を実現し、案件遂行力の向上とリスク低減を両立しています。

その結果として、高難度案件の受注拡大と安定した収益確保を実現しています。

橋梁事業
グローバルトッププレイヤーへの道筋

IHI

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

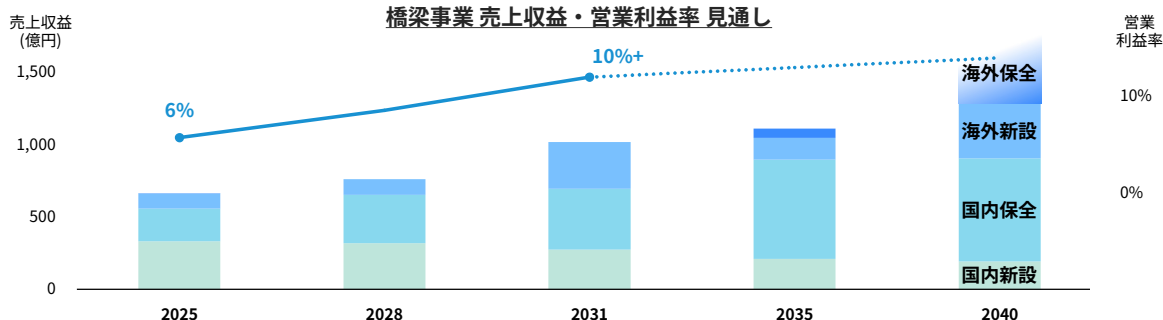


売上収益の拡大

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



© IHI Corporation All Rights Reserved.

7

グローバルトッププレイヤーへの道筋をお示ししています。

まず国内では、新設・保全の技術シナジーを活かし、高難度保全を拡大して高い収益性を確立します。

その収益基盤を起点に、良質なパートナーと持続的に協業できる地域—特に北米・欧州—で、海外保全の売上を拡大していきます。

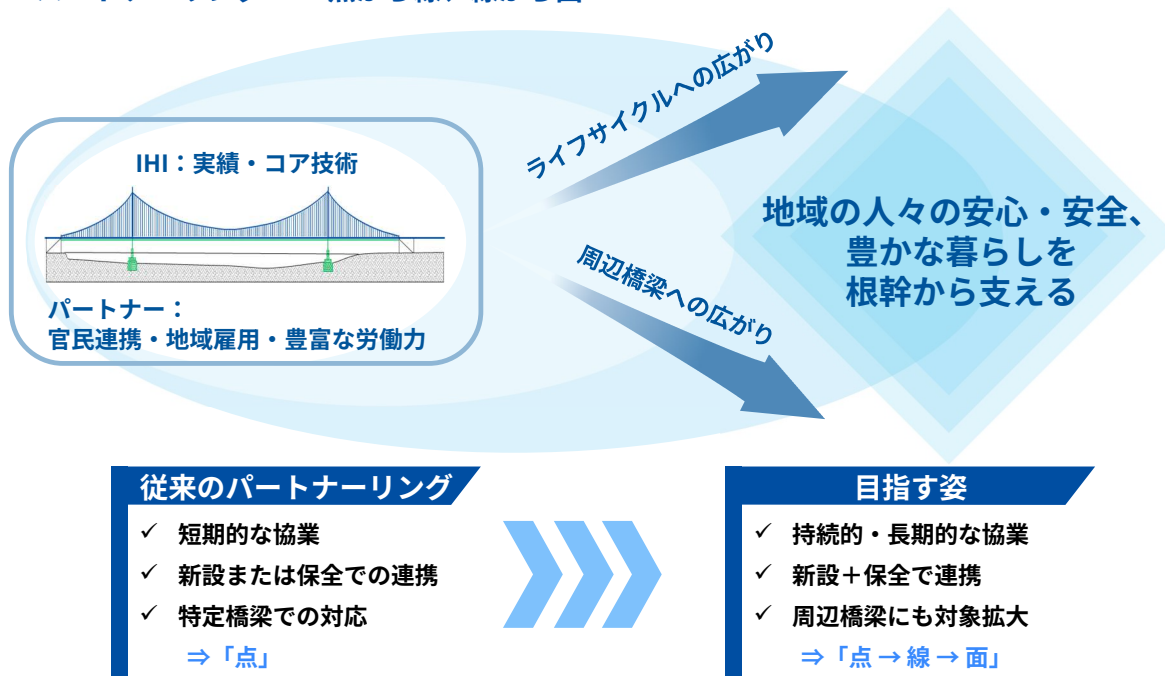
図の通り、保全比率の上昇により利益率改善余地が大きく、売上の伸び以上に利益の伸びを狙える構造です。

ポイントは、案件を選別し、勝てる領域に資源を集中すること。そして、実績の蓄積によって信頼・評価を高め、それが次の案件獲得を後押しする構造を確立することがグローバルトッププレイヤーへの道筋と考えます。

橋梁事業
地域・パートナー戦略

IHI

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 一点から線、線から面へ



© IHI Corporation All Rights Reserved.

8

最後に地域・パートナー戦略です。

従来のパートナーリングは、特定橋梁での短期協業、つまり「点」で終わりがちでした。

これからは、IHIの実績・コア技術と、パートナーの官民連携や地域雇用、豊富な労働力を組み合わせ、同じ地域で新設と保全を継続的に協業する“長期の関係”を作ります。

短期の「点」から、新設から保全までライフサイクルへの「線」、さらに周辺橋梁へ対象を拡大する「面」へと展開することで、案件獲得の再現性を高めます。

地域の人々の安心・安全、豊かな暮らしを支えるという社会的価値と、持続的な収益拡大を両立する戦略です。



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。

一見すると、橋梁はそれほど収益性が高くないと思われがちですが、そのようなことはありません。

我々の設計力、構造設計と建設設計、これを自社で保有する会社は世界でもそれほど多くはありません。

この技術を持っていることで、今後期待される保全市場において、高難度の保全工事、例えば車をそのまま通行させながら保全を行う、といったことに対応していくことが使命と考えています。

当社のように自前で技術を持たない会社では、これを達成することが難しいということが実際に起きています。イギリスやドイツなどの先進諸国では、保全工事を遂行できる工事会社が減り、我々に多数の引合いが来ています。

厳正に案件を選別することで収益構造を見直し、今までとは違う契約構造、例えば頭金を多く獲得する、支払い条件を短期サイクルで回し当社に有利なものにしていく、調達力を改善することで収益性を高める、プレイヤーが少なくなってくると、そういったことが実現しやすくなってきます。

これを我々の強みとして、いい条件で契約をまとめ収益性を高め、新設橋梁も長大橋に取り組むことでその技術を保全に活かしていく、そういったサイクルを回していきたいと考えていますので、橋梁事業についてのご理解を深めていただければと思います。

Investor Day資料

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

© IHI Corporation All Rights Reserved.

産業システム・汎用機械事業領域長の二瓶です。

ここから、本領域の代表的な事業である車両過給機事業とパーキング事業の2事業について説明します。

共通するキーワードは「既存アセットや既設ストックの最大活用」です。

収益性の向上を進め、効率的にキャッシュを創出することで、グループ全体のキャッシュ創出力強化に貢献しています。

● **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

© IHI Corporation All Rights Reserved.

2

各事業のポイントです。

車両過給機事業では、世界的なHEVシフトを追い風に、当社が強みを発揮できる分野へ集中し、固定費マネジメントの徹底で収益性を高めます。

パーキング事業では、国内トップシェアポジションと豊富な既設ストックを強みに、大都市圏・大型機械式へ注力し、保守・保全・更新を中心としたLCBにより、長期的に効率良くキャッシュを創出します。

車両過給機事業

IHI

© IHI Corporation All Rights Reserved.

3

まず車両過給機事業についてご説明します。

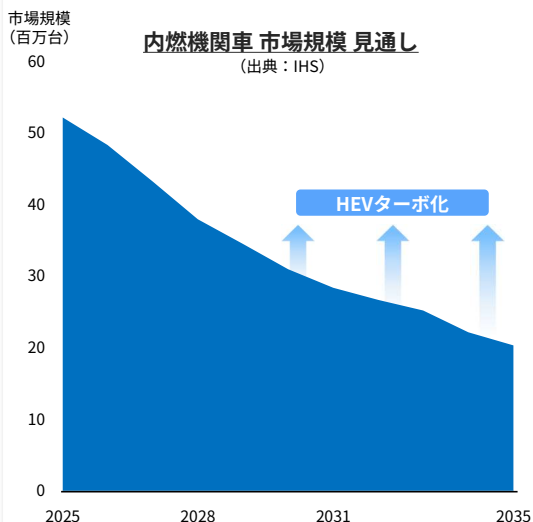
市場環境は当初想定から変化しており、車両の電動化が一気に進む状況ではなくなりつつあります。

当社は、国内OEM向けシェアNo.1のポジションと、高いカスタマイズ力、多品種少量に対応できる生産システムを強みに、収益機会を確実に取り込みます。

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



© IHI Corporation All Rights Reserved.

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

4

市場環境です。

車両の電動化は継続していますが、政策やOEM投資の見直しで電動化のスピードが鈍化し、HEVへシフトしています。

地域別に見ると、北米ではEV補助金縮小、欧州では2035年ICE禁止の緩和、中国でもEV一本からEV+PHEVへと方向性が変わっています。

この結果、HEVのターボ化が進み、車両過給機の事業機会は当初想定よりも維持される見込みです。

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)

© IHI Corporation All Rights Reserved.

5

次に当社の優位性です。

第一に、OEMの要求に応えるカスタマイズ・エンジニアリング力です。エンジン性能最適化を優先するOEMの要求仕様を実現します。

第二に、OEMの要求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です。OEMの仕様と品質・コスト・納期を両立可能です。

第三に、長年の納入実績に基づく日系OEMとの信頼関係です。このことが参入障壁となり、長期安定受注が可能になっています。

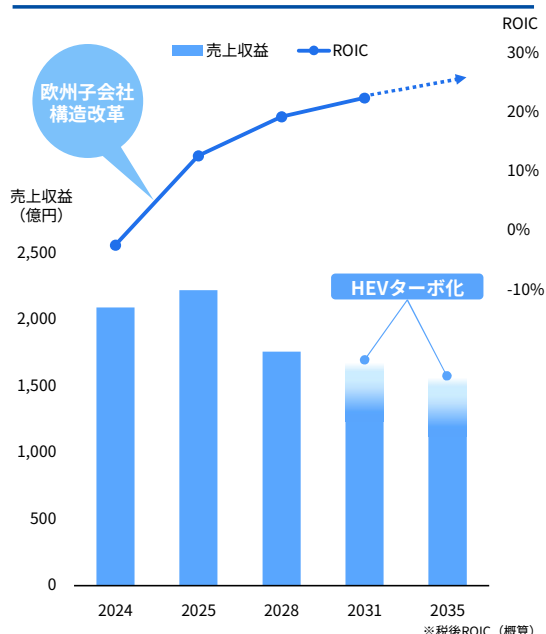
これらの強みを活かし、固定費マネジメントを徹底することで、高収益・高ROIC事業体へ変革します。

車両過給機事業
収益性向上に向けた取り組み

IHI

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[※]



© IHI Corporation All Rights Reserved.

※税後ROIC (概算)

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

6

次に収益性向上に向けた取り組みです。

第一に、OEMとのパートナーシップ強化です。お客さまとの緊密な関係をさらに強化し、開発・設計・生産での提案力を高め、長期安定受注を獲得します。

第二に、グローバル生産体制の最適化です。需要に応じて固定費を最適化、既存アセットを最大活用、自動化・省人化による生産効率向上を進め、収益性を改善します。

パートナーシップ強化と固定費マネジメントを徹底することで、2031年に営業利益率10%、ROIC20%+を目指します。

パーキング事業

IHI

© IHI Corporation All Rights Reserved.

7

続いてパーキング事業です。

パーキング事業
事業概要

IHI

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

© IHI Corporation All Rights Reserved.



事業概要です。

機械式駐車場は、日本の都心部の高地価・狭小地という構造要因から、重要な都市インフラです。

当社は国内シェアNo.1、納入実績約50万基という圧倒的なストックを有しています。ストックが積み上がるほどLCBが安定的に積み上がるため、利益率が高いビジネスになります。

当社の充実したサポート・メンテナンス体制で既設ストック価値を最大化し、大都市圏に集中する設備特性を活かして、リソースの集中投下で効率的にキャッシュフローを拡大します。

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)

© IHI Corporation All Rights Reserved.

9

次に当社の優位性です。

第一に、大型から小型までフルラインナップを揃え、圧倒的なトップシェアポジションを確立していること。

第二に、豊富な既設ストックを持ち、長期間にわたり安定的に効率よくキャッシュを創出できるLCBポテンシャルが高いこと。

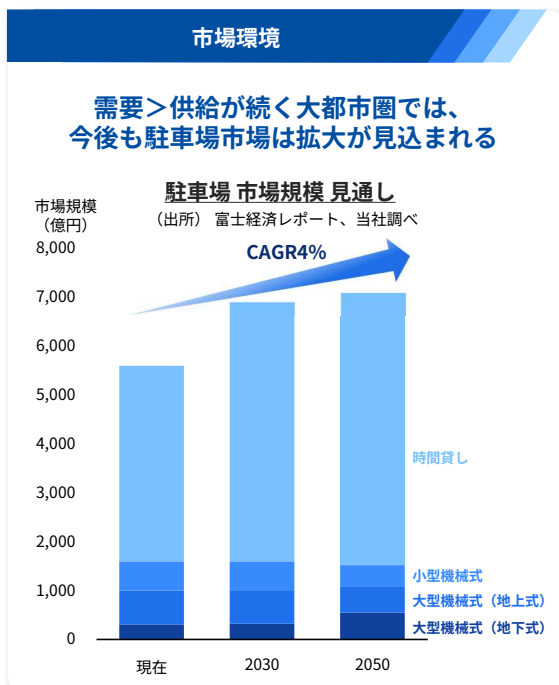
第三に、長年の施工実績で培ったノウハウとエンジニアリング力により、開発・設計・製造・据付からメンテナンス・運営管理までバリューチェーン全体に対応できることです。

これらの強みを活かし、大都市圏と大型機械式のLCB注力で、高収益・高ROIC事業体へ変革します。

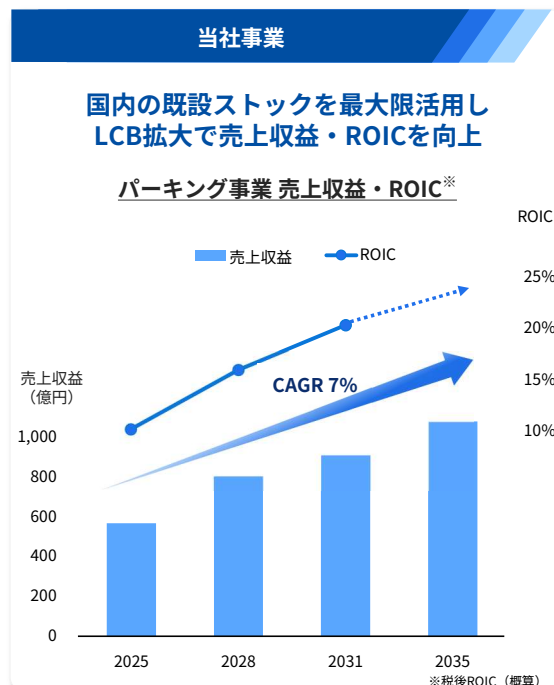
パーキング事業
市場環境・当社事業成長

IHI

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



© IHI Corporation All Rights Reserved.



10

次に市場環境です。

大都市圏では需要が供給を上回る状況が続き、駐車場市場の拡大が見込まれます。

当社は既設ストックを最大限活用し、LCBを拡大することで、売上収益とROICを着実に向上させます。

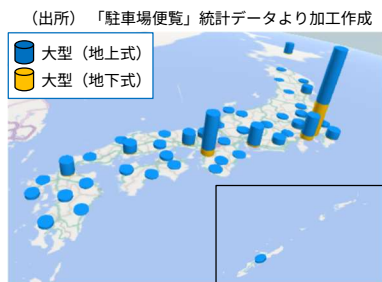
具体的には、大都市圏・大型機械式に集中する戦略により、2035年に売上収益 1,000億円、ROIC20%+を目指します。

ポイントは、保守・保全・更新・運営を含めたライフサイクルでの価値提供を増やすことです。

これにより景気変動耐性の高い収益構造をさらに強化します。

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

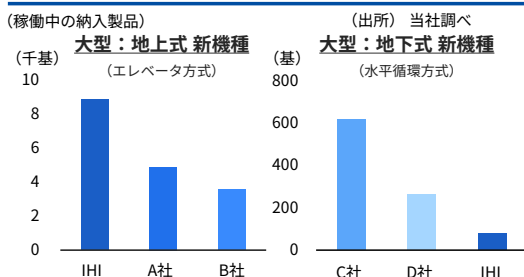
大型機械式 都道府県別納入基数



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 会社別納入基数



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 Corporation All Rights Reserved.

11

次に収益性向上に向けた取り組みです。

第一に、収益性の高い大都市圏へリソースを集中し、収益性の低い地方のサービスセンター再編を進めます。

第二に、収益性の高い大型機械式へ集中し、特に大都市圏に集中する地下式を強化します。

これらの施策によるLCB注力により、ROIC20%+を実現し、長期にわたり安定的かつ効率的にキャッシュを創出していきます。

ここでのメッセージは非常にシンプルです。大都市圏では需要が供給を上回っています。設備稼働率が高いエリアでは、お客様はLCBに投資することができます。当社は、そうしたエリアに経営資源を集中させ、収益を上げていきます。



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。

Investor Day資料

民間エンジン事業・防衛事業

IHI

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

© IHI Corporation All Rights Reserved.

- 副社長執行役員 航空・宇宙・防衛事業領域長の佐藤です。
- 民間エンジン事業および防衛事業についてご説明させていただきます。

本日お伝えしたいこと

IHI

● 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

© IHI Corporation All Rights Reserved.

※ unmanned underwater vehicle (水中無人機) 2

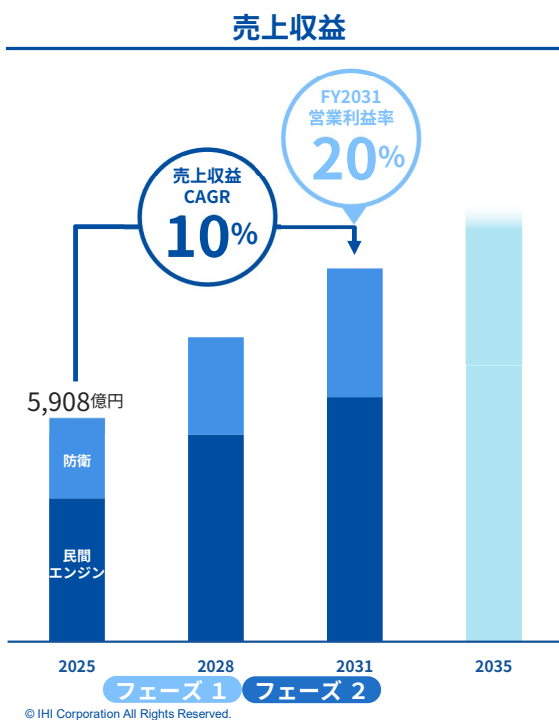
ポイントは2点になります。

- まず、民間エンジン事業では、
 - 第1世代エンジンに加えて、第2世代エンジンの大幅な需要拡大を見込みます。部品生産およびMRO能力を増強することで、第2世代エンジンの需要の大幅な拡大を着実に成長につなげます。
 - 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まいります。
- 次に、防衛事業では、
 - 固体ロケットモータ事業の拡大を目指すとともに水中無人機UUV事業の拡充も加速します。
 - 加えて、航空エンジンのグローバル展開をさらに推し進めてまいります。

民間エンジン・防衛
中長期の成長イメージ – トップライン –

IHI

フェーズ2完了時までCAGR10%の成長を見込む



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

3

こちらは民間エンジン・防衛事業における売上収益の成長イメージです。

- フェーズ2完了時点、すなわち2031年度までに売上収益の年平均成長率10%達成を目指します。
- その時点における営業利益率は20%を見込んでいます。
- この成長を支えるドライバーは右にお示しするとおりで、
 - 民間エンジン事業では、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、
 - 防衛事業では、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 になります。
- なお、防衛事業の売上収益は、我が国の防衛費がGDP比2%で推移することを前提とした数値になります。

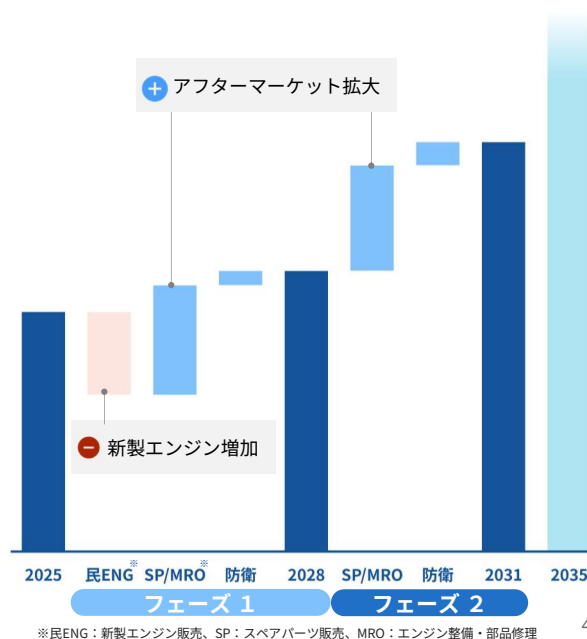
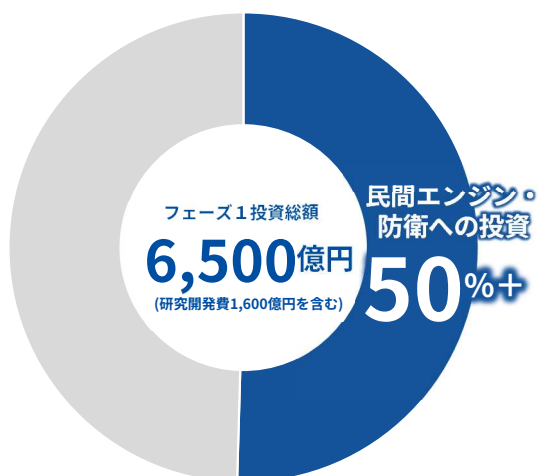
民間エンジン・防衛
中長期の成長イメージ – 投資とリターン –

IHI

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



© IHI Corporation All Rights Reserved.

続いて、投資とリターンに関するイメージになります。

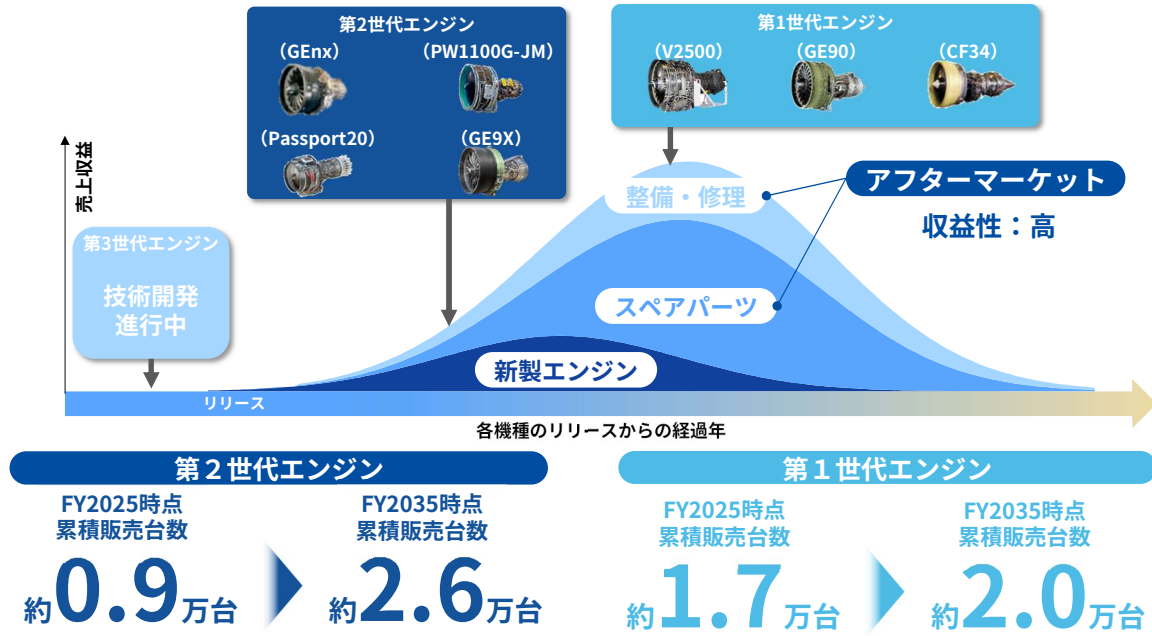
- 当社グループは、フェーズ1と位置付けた今後3年間で総額6,500億円の投資を計画しています。
- その半分以上を民間エンジン事業と防衛事業に投資する計画です。
- その結果として、右にお示しするとおり、中長期にわたる大幅な利益成長を見込んでいます。
- なお、フェーズ1において利益成長が一時的に鈍化しますが、これは民間エンジン事業において新製エンジンの出荷が増えることによる一過性のもので、全体としては、防衛事業に加え、民間エンジンの第2世代エンジンのアフターマーケット拡大をドライバーとして持続的な高成長を見込んでいます。

民間エンジン事業
事業概要

IHI

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



© IHI Corporation All Rights Reserved.

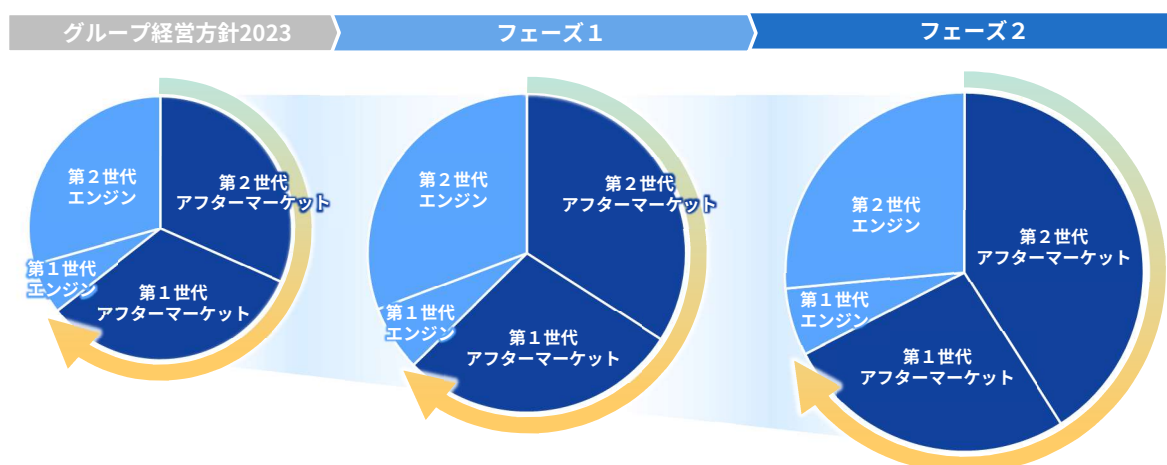
5

ここからは、民間エンジン事業にフォーカスして説明させていただきます。

- 民間エンジン事業では、第1世代エンジンの収益に、第2世代エンジンの収益が積み重なることで、事業規模がさらに拡大していきます。
- 中央の図に示すとおり、第2世代エンジンのアフターマーケット拡大は始まったばかりで、今後、飛躍的な需要の伸びが見込まれます。
- また、V2500などの第1世代エンジンの運航も継続しており、収益性が高いアフターマーケット事業が高止まりする状態が続いています。

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

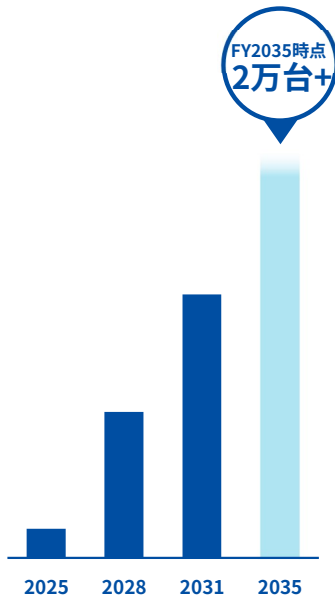
© IHI Corporation All Rights Reserved.

6

- こちらは2025年度から、フェーズ2までの収益構成をパイチャートで示しています。
パイチャートの大きさは、売上収益規模のイメージを表しています。
- ご覧のとおり、フェーズ2以降では、第2世代を中心に、アフターマーケットの規模、売上に占める割合が拡大します。
これにより、利益の大幅成長フェーズに移行します。
- 次頁からは、こうした需要をしっかりと受け止め、成長を実現するための2つの取り組みについてご説明します。

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



© IHI Corporation All Rights Reserved. 出典：当社調べ

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

1 つ目の取り組みは、新製エンジンおよびスペアパーツの生産能力拡大です。

- まず、左図に示すような、さらなる増産に向けた生産基盤の強化として
 - 基盤設備の更新や自動化・DXの推進、生産のボトルネックになり得る鋳鍛造材などの重要部材の安定供給に取り組めます。
 - 例えば、世界でも数社、我が国では当社グループしか生産できない航空エンジン部品向け精密鋳造用インゴットの生産設備の増強などを進めています。
- 加えて、次期単通路機エンジンへの適用に向け、材料技術のさらなる強化にも注力します。
とりわけ、当社が強みを有する複合材の開発には積極的に取り組んでいます。
- このような取り組みを通じて、フェーズ 2 以降における売上・利益の大幅な拡大を支える基盤を整備してまいります。

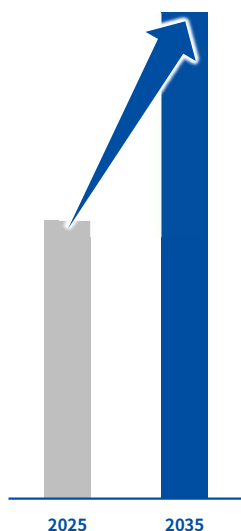
民間エンジン事業

取り組み02：部品修理 / エンジン整備の受入能力拡大

IHI

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



© IHI Corporation All Rights Reserved. 出典：当社調べ

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

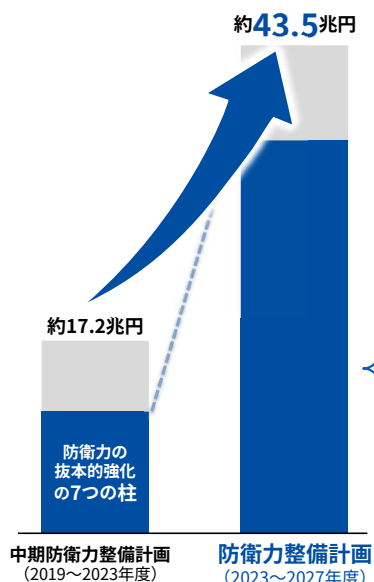
2つ目の取り組みは、部品修理とエンジン整備の受入能力拡大です。

- 左に示すとおり、今後当社が参画するエンジンのShop Visit、すなわちエンジン整備搬入台数が大幅に増加する見込みです。
- この拡大する整備需要を取り込むべく、鶴ヶ島工場の整備棟拡張、トレーニング棟新設、エンジン試運転場の整備など積極的な設備投資を進めます。
- これと並行して、収益性向上に寄与する部品修理の拡大にも取り組みます。具体的には、
 - 鶴ヶ島工場の修理棟新設、米国修理拠点の新設などの設備投資 を行い、
 - 加えて、部品修理技術の開発 にも積極的に取り組んでまいります。
- このような取り組みを通じて、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してまいります。

「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



スタンド・オフ防衛能力	約0.2兆円	▶	約5兆円
統合防空ミサイル防衛能力	約1兆円	▶	約3兆円
無人アセット防衛能力	約0.1兆円	▶	約1兆円
領域横断作戦能力	約3兆円	▶	約8兆円
機動展開能力・国民保護	約0.3兆円	▶	約2兆円
指揮統制・情報関連機能	約0.3兆円	▶	約1兆円
持続性・強靱性	約6兆円 ^{※2}	▶	約15兆円 ^{※3}



© IHI Corporation All Rights Reserved.

※1:物件費、※2:弾薬・ミサイル:約1兆円、維持整備費等:約4兆円、施設の強靱化:約1兆円、
※3:弾薬・ミサイル:約2兆円、維持整備費等:約9兆円、施設の強靱化:約4兆円、※4:水上無人機、※5:核・生物剤・有毒化学剤

9

次に、防衛事業です。

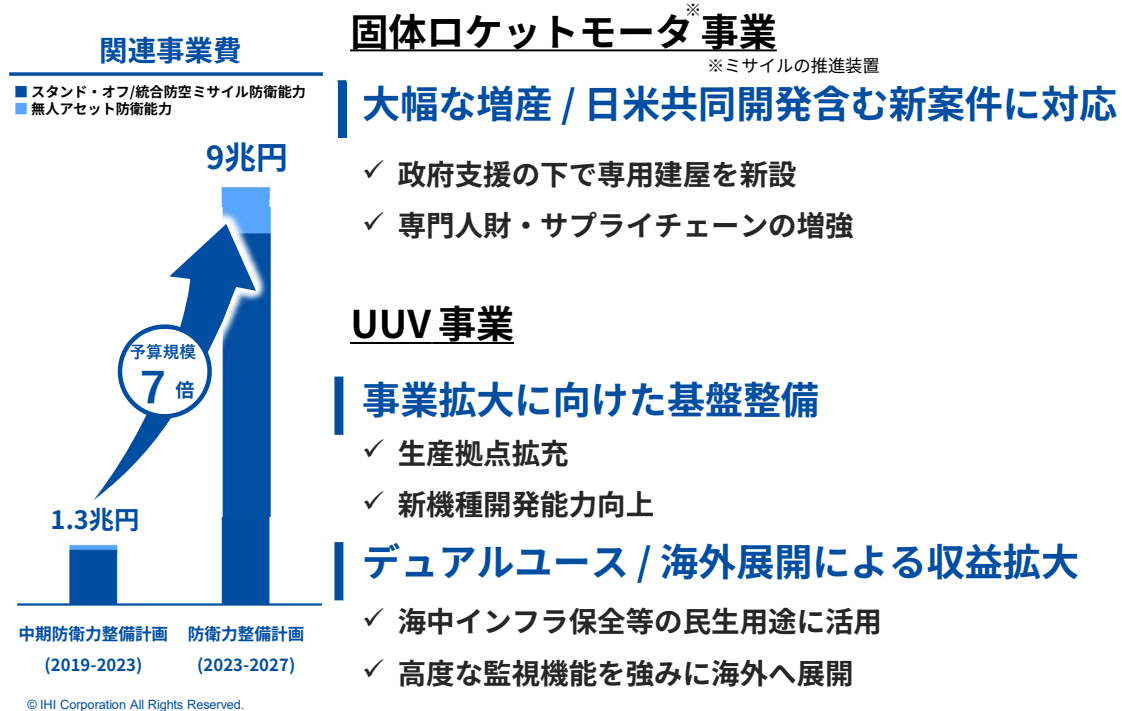
- 政府が策定した「国家防衛戦略」などの文書では、中央にお示しする「統合防空ミサイル防衛能力」、「無人アセット防衛能力」などの7つの分野に重点が置かれています。
- 当社グループの防衛事業は、右側にお示しするとおり、幅広い製品・サービスを有しており、この7つの重視分野すべてに製品・サービスを提供しています。
- 次頁以降では、当社グループの防衛事業が成長を実現するための取り組みについて説明します。

防衛事業

取り組み01：固体ロケットモータ・UUVの事業規模拡大

IHI

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



10

1つ目の取り組みは、
固体ロケットモータおよび水中無人機UUVの事業規模拡大です。

これは、政府の「統合ミサイル防衛能力」および「無人アセット防衛能力」
の強化に貢献するものとなります。

- 固体ロケットモータ事業では、増産要請や日米共同開発案件に対応すべく、
政府支援の下での専用建屋の建設
専門人財やサプライチェーンの強化 に注力します。
- 水中無人機UUV事業では、事業拡大に向けて生産拠点を拡充するとともに、
新機種開発に取り組めます。
加えて、海外への事業展開や民生用途への転用についても
積極的に推進してまいります。

防衛事業

取り組み02：航空エンジン事業のグローバル展開

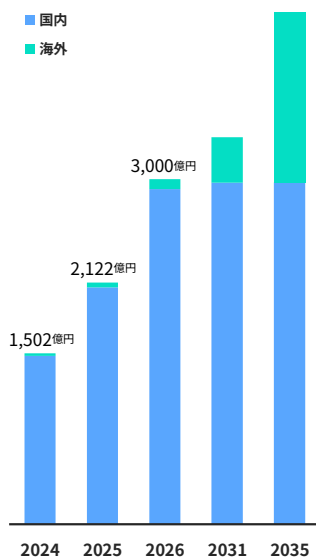
IHI

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



© IHI Corporation All Rights Reserved.

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トン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

11

2つ目の取り組みは、防衛用航空エンジンのグローバル展開です。

政府と連携しながら、装備移転の拡大 と

次期戦闘機プログラムGCAPの早期立ち上げを 目指してまいります。

- 装備移転では、OEMへの部品供給に加えて、
F100・F110・F135といった既存エンジンの部品需要、整備需要に応えるべく、
政府との連携した他国との協力関係の構築 や
サプライチェーンを含む生産能力の増強 を進めてまいります。
- GCAPに関しても2035年の運用開始に向けて開発は着実に進捗しています。
米国・ロシア以外では当社しか製造できない推力15トン以上の戦闘機用エンジンを
開発した技術力を背景に、
引き続き、プログラムにおける主導的な役割を果たしてまいります。

このような取り組みを通じて、

フェーズ2以降の収益性向上と利益拡大を実現してまいります。



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。

Investor Day資料

財務戦略

IHI

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

© IHI Corporation All Rights Reserved.

- 常務執行役員 グループ財務担当の大嶋です
- ここからは、当社グループの財務戦略について、ご説明をさせていただきます

利益成長・キャッシュフロー拡大に向けて

IHI

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

© IHI Corporation All Rights Reserved.

2

- こちらでは、ここまでのご説明で申し上げてきた内容を改めて数字で整理しております
- 昨年度までの事業ポートフォリオ改革の効果や、フェーズ1で先行投資をしっかりと行うことによって、フェーズ2では、営業利益、営業キャッシュフローともに大幅な拡大を見込んでおります
- また、投資と財務規律のバランスを取ることで、ROICの維持・向上を目指します
- なお、下段に示す項目は、現時点では未織り込みの項目です
- 地政学リスクや中国輸出規制の影響については、今年度は一定程度リスクを織り込んでおりますが、来年度以降には織り込んでおりません
- また、防衛予算は現状のGDP比2%レベルが継続する前提としています

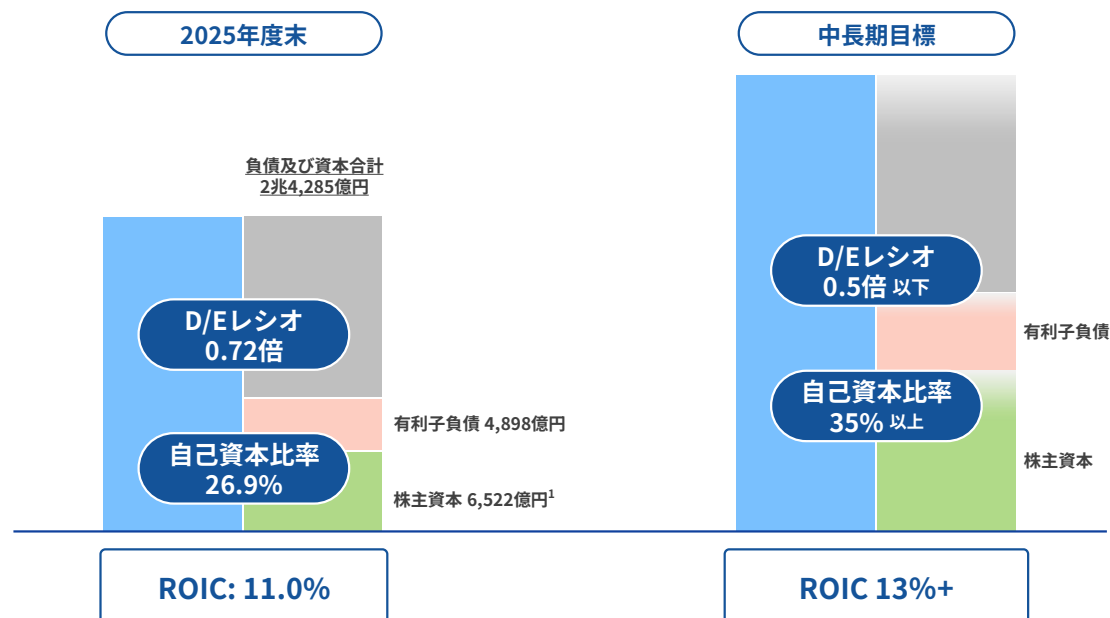
成長投資と財務規律の両立

IHI

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〉



© IHI Corporation All Rights Reserved. 1: 親会社の所有者に帰属する持分

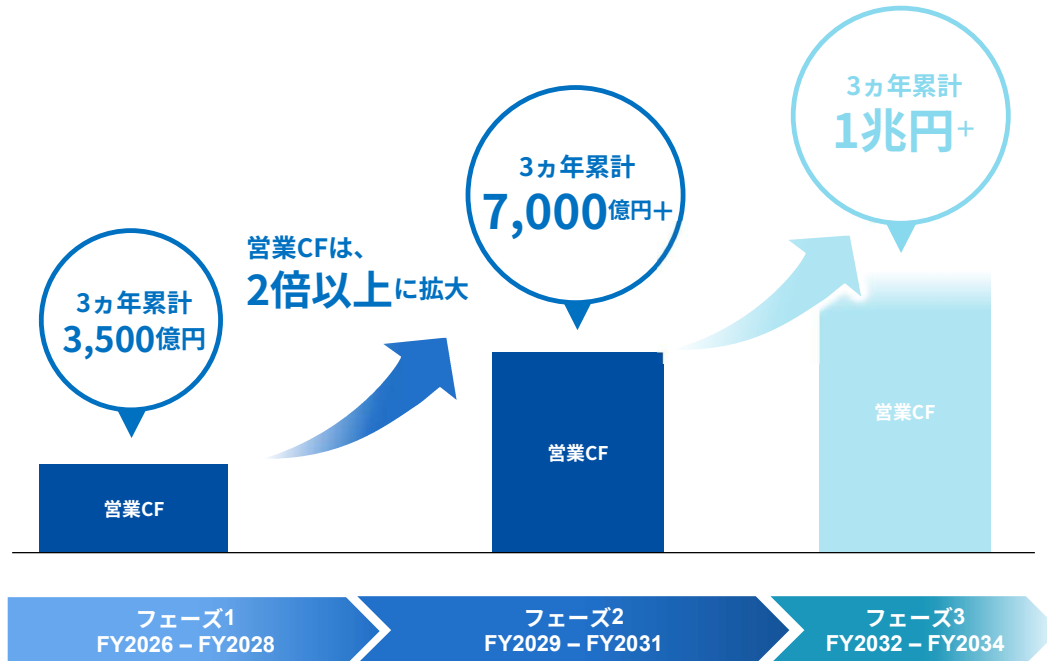
3

- こちらでは、成長投資と財務規律の両立についてお話しします
- 大きな成長投資を行いながらも、財務規律を働かせることで、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していきます
- 今後の利益拡大により、株主資本を積み上げながら、事業リスクを吸収できる強固なバランスシートを作っていきます
- また、DEレシオを引き下げることで、借入余力を確保し、将来の良好な投資機会があった場合に備えて、機動的に対応できるような状況にしておきたいと考えています
- こうした取り組みの結果、中長期的に目指していきたいバランスシートの姿と、ROICのイメージはこちらにお示ししている通りです

キャッシュ創出力の拡大

IHI

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



© IHI Corporation All Rights Reserved.

4

- 次に、キャッシュ創出力の拡大
- ご覧の通り、右肩上がりで拡大していく見通しです
- 民間エンジンのアフターマーケットの着実な利益成長や、エンジン整備の売上債権の回収のタイミングに入ることなどにより、フェーズ2以降は大幅に営業キャッシュフローが増大する見通しです

株主還元方針

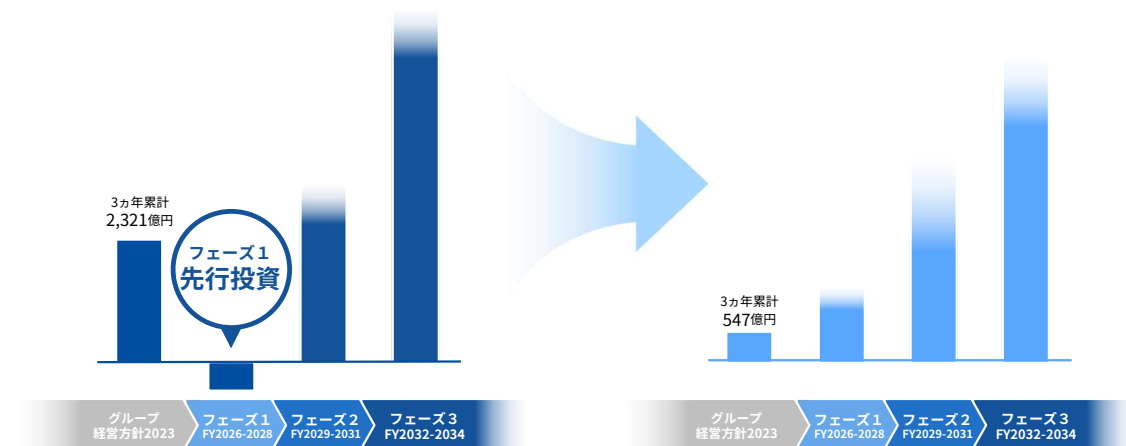
IHI

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



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 Corporation All Rights Reserved.

5

- 最後に、株主還元方針についてです
- 左にお示しするとおり、先行投資期間のフェーズ1では、フリーキャッシュフローが一時的にネガティブとなりますが、この期間においても1株当たりの配当金は増額させます
- フェーズ2以降は、前のページでお示した営業キャッシュフローの拡大に伴い、フリーキャッシュフローも大幅に拡大することが見込まれますので、もちろん、その時点での投資需要を確認しながらとはなりますが、配当以外手段も用いながら、株主還元を大幅に拡大していく方針です
- 私からは以上となります、ご清聴ありがとうございました。



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。

Appendix. 事業ポートフォリオ改革

 2026年5月8日
 決算説明会資料 再掲



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・資本効率は向上

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	株式会社ベ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	カーボンリユース事業	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	カーボンリユース事業（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	カーボンリユース事業（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	カーボンリユース事業（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）