

2025年度（2026年3月期）決算説明会  
経営概況 - 中長期に向けたロードマップ

**IHI**

2026年5月8日

株式会社 **IHI**  
代表取締役社長 井手 博

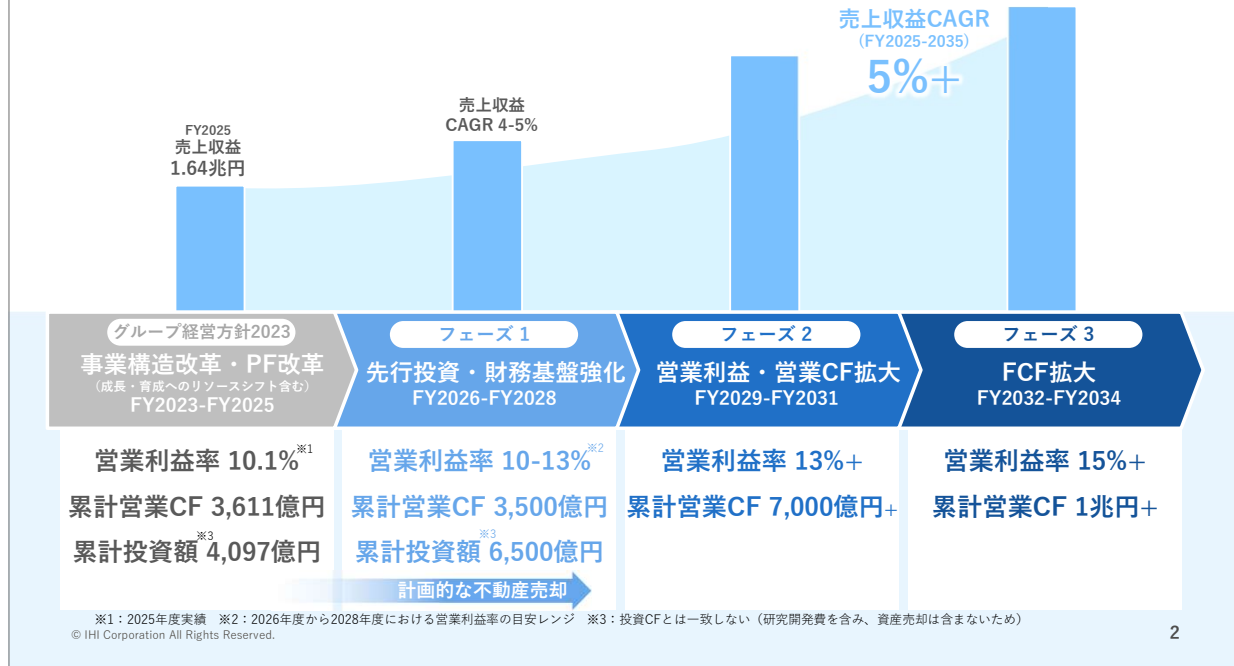
© IHI Corporation All Rights Reserved.

- 代表取締役社長の井手博です
- 本日はご多用のところ、決算説明会にご参加いただき誠にありがとうございます
- 私の方からは、
  - 2040年を見据えた「中長期の方向性」と
  - その中長期に向けたロードマップをご説明します

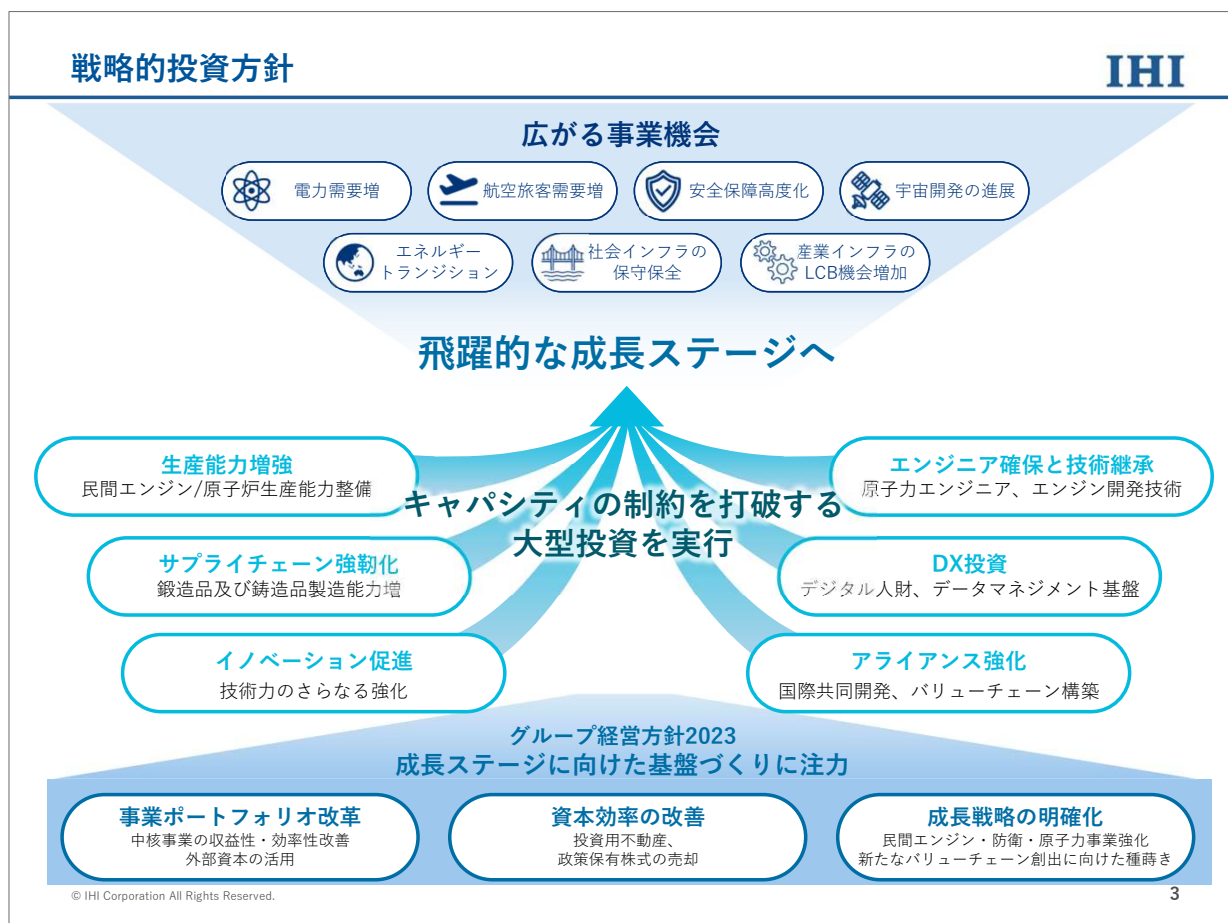
## 中長期に向けたロードマップ

IHI

- 今後3か年は、FY2029以降の営業利益・営業CF大幅拡大、FY2032以降のFCF大幅拡大を実現するための先行投資および財務基盤強化に注力
- 成長機会を逸することなく投資を実行しつつ、収益性・キャッシュ創出力の着実な向上を実現



- こちらが2040年のありたい姿に至る、2030年代中盤までのロードマップ
- わかりやすく3年ごとに区切って、それぞれの段階での目指す姿を示している
- 「フェーズ1」である今後3年間は、
  - ✓ 「フェーズ2」以降での成長を実現するため、積極的な投資を実行
  - ✓ また同時に、計画的な不動産売却を大胆に実行し、財務基盤も強化
- 「フェーズ2」では、アフターマーケット事業が拡大する民間エンジンをドライバーとして、営業利益が改善するとともに、営業CFも大きく拡大する
- その後の「フェーズ3」では、先行投資の刈り取りが始まり、利益面でもキャッシュ面でも飛躍的な成長を遂げていくと考えている

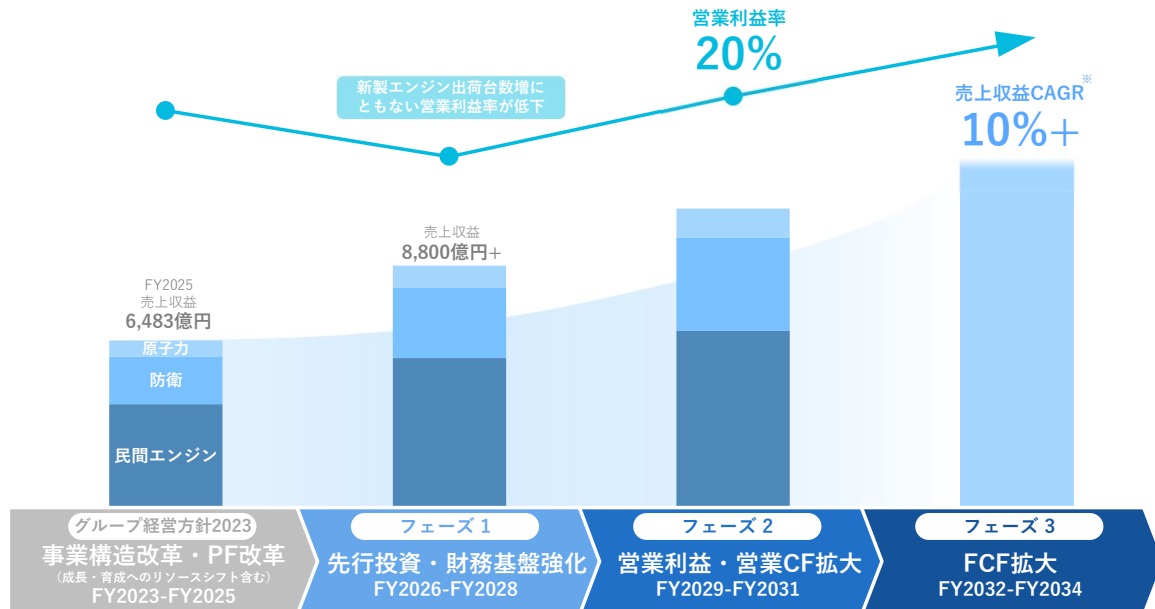


- こちらは投資の考え方
- 民間エンジン・防衛・原子力といった成長事業は、大きな需要が見えており、お客さまからは我々に対しての高い期待をいただいている
- 一方、現状としては、生産設備のキャパシティ不足などの制約条件がある
- こうした制約条件を打破するために、大規模な投資を実行してこそ、次なる飛躍的な成長フェーズに到達することができると考えている
- 先ほどお示した「フェーズ3」での大きな成長は、既存の延長線上にはない
- ご覧の分野での大型投資を実行することで、非連続で、次元の異なる新たな（成長）ステージを目指していきたい
- もちろん、投資を実行するからには、相応のリターンを出していくことをお約束する

成長事業の拡大（民間エンジン・防衛・原子力）

IHI

- 民間エンジンは将来を見据えた先行投資でトップライン拡大と収益性向上の両立を実現
- 原子力・防衛は海外市場を次なる成長機会とし、生産力強化による飛躍フェーズへ



※：2023年度から2035年度にかけての売上収益CAGR  
© IHI Corporation All Rights Reserved.

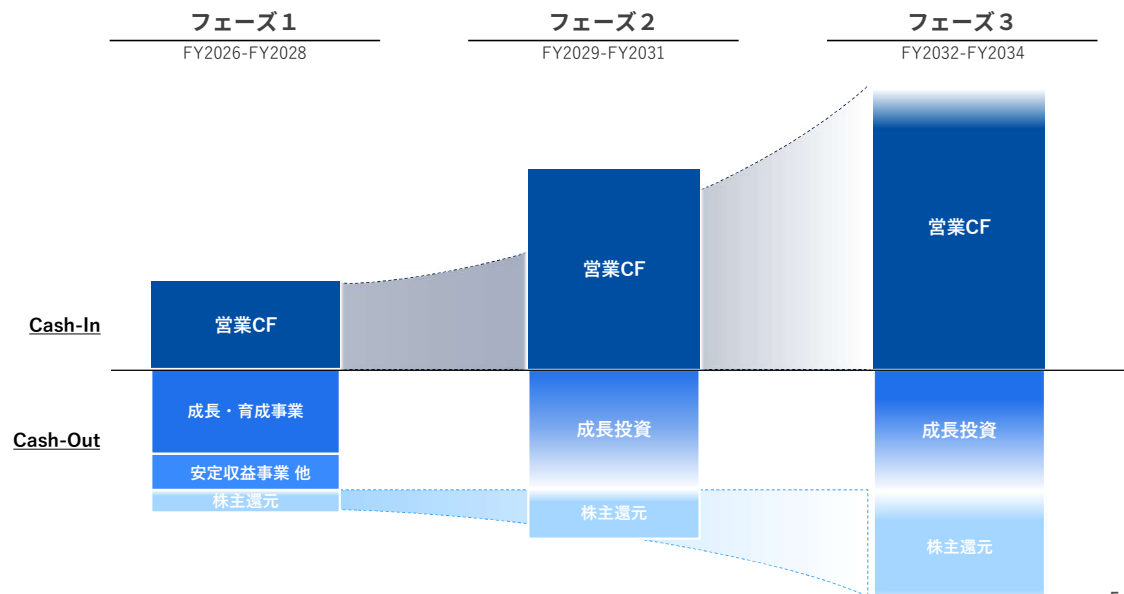
4

- ・ こちらは民間エンジン、防衛、および原子力のみフォーカスを当てた売上収益と営業利益率の見通し
- ・ 昨年度まで、これらの事業に大胆なリソースシフトを進めてきたことに加え、
- ・ 先ほどご説明したような大型投資を実行していくことで、
  - ✓ 中期的に売上収益は年間平均成長率10%以上で拡大
  - ✓ 営業利益率も「フェーズ2」完了時までは20%に到達する見込み
- ・ これら事業は、成長ドライバーとして、中長期にわたり、IHIグループの飛躍を牽引していく

## キャピタル・アロケーション

**IHI**

- フェーズ1では、成長領域への積極的な先行投資を優先し、将来の大きな成長機会を獲得
- 株主還元
  - フェーズ1では安定配当を基本方針として、1株あたり配当を持続的に成長
  - 営業キャッシュ・フローが伸長するフェーズ2以降は、株主還元のさらなる拡大を目指す



© IHI Corporation All Rights Reserved.

5

- 続いて、キャピタル・アロケーションについて
- これまでお話してきたとおり、今後3年間は、成長領域への投資を優先する
- この成長投資が、「フェーズ2」以降の成長を支える基盤となる
- 株主還元については、
  - 今後3年間は、引き続き安定配当を基本方針として、1株あたり配当を持続的に成長させていきたい
  - 営業キャッシュ・フローの拡大を見込むフェーズ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



- 「グループ経営方針2023」では、  
事業構造改革、ポートフォリオ改革の実行に加え、  
成長事業へのリソースシフトを進めてきた
- この結果、2025年度決算は過去最高益を達成することができたが、
- 私としては、ようやく成長ステージに向かうための基盤が整い、  
スタートラインに立ったに過ぎないと思う
- 今年度からは、ギアを一段上げて、成長戦略を加速させることで、  
中期的には右にお示している経営指標を達成していきたいと思う
- そして、こうした取り組みの先には、冒頭にお話した、  
2040年の姿が実現できると確信している



**For Industry & National Security**

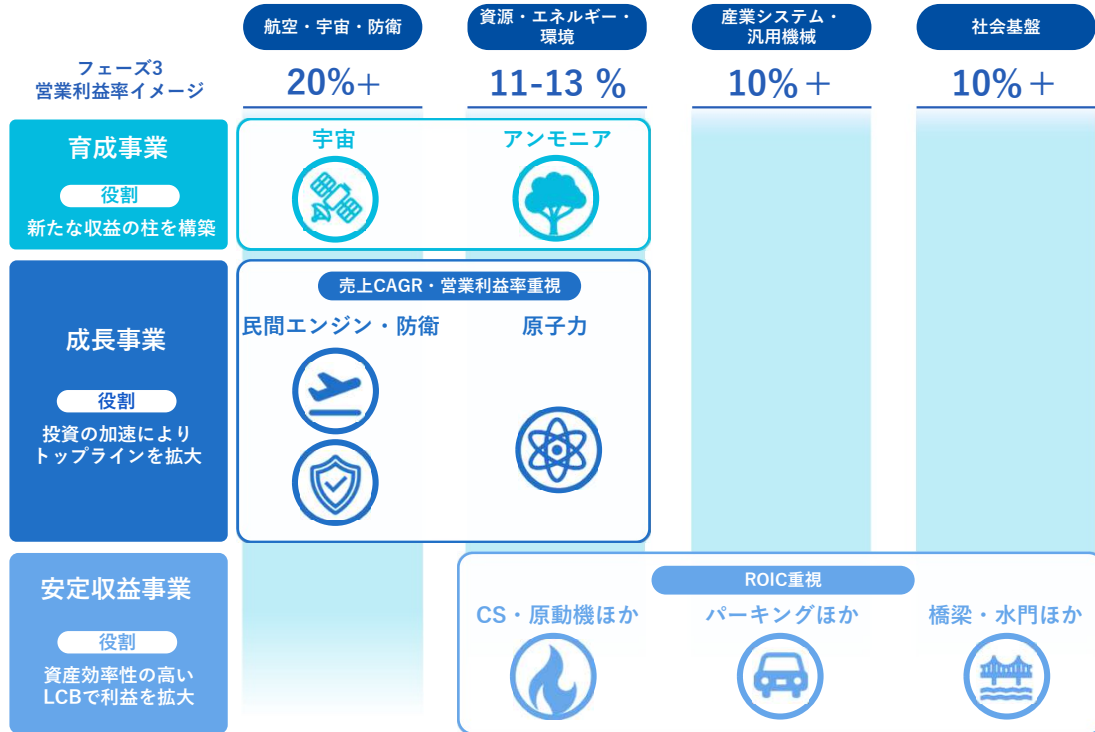
© IHI Corporation All Rights Reserved.

写真出典：  
左上:防衛省ウェブサイト(URL:<https://www.mod.go.jp/j/policy/defense/nextfighter/index.html>)  
右上:GE Aerospace  
左下:株式会社 JERA

7

<参考> 中長期に向けた各事業の役割

**IHI**



© IHI Corporation All Rights Reserved.

8



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。