

2025年度 第2四半期 決算説明会 経営概況



2025年11月6日

株式会社 I H I
代表取締役社長 井手 博

- 1. グループ経営方針2023の進捗**
- 2. 各事業領域の今後の方向性**

1. グループ経営方針2023の進捗

成長・育成事業 の強化

- **民間エンジン・防衛・原子力事業の成長に向けた取り組み**
 - 民間エンジン整備事業の拡大に向けた新工場の本格稼働
 - 日英伊共同開発の次期戦闘機事業にエンジン担当企業として参画
 - 次世代革新炉(SMR)関連機器の製造能力強化 (設備増強、モックアップ製造)
- **新たなバリューチェーンの創出に向けた取り組み**
 - グリーンアンモニア製造・供給・貯蔵・利活用事業への参画
 - 衛星コンステレーション事業に向けたパートナーリング加速

事業ポートフォリオ 改革

- **中核事業の収益性・効率性改善に向けた取り組み**
 - 高収益製品/地域セグメントへの経営資源の集中
 - 車両過給機事業の連結子会社清算、欧州拠点集約
 - 橋梁国内子会社 2 社の統合による競争力強化
- **外部資本を活用した成長に向けた取り組み**
 - 事業譲渡済：汎用ボイラ、運搬システム、芝草・芝生管理機器、コンクリート建材
 - 事業譲渡決定：交通システム (25年12月譲渡予定)、気象防災事業 (26年2月譲渡予定)

資本効率の改善

- 投資用不動産の売却 (豊洲地区、神奈川県綾瀬市ほか)
- 政策保有株式の売却
- 株式譲渡決定：ジャパン マリンユナイテッド(株)の一部株式

主要KPIにおいて、過去最高を達成する見通し

主要財務KPI

(FY2025見通し)



持続的成長

受注高

過去最高

1兆8,500億円
(CAGR 11%※)

売上収益

過去最高

1兆6,400億円
(CAGR 7%※)

営業利益

過去最高

1,600億円
(+ 781億円※)

EBITDA

過去最高

2,300億円
(+ 789億円※)



収益性・効率性

営業CF

1,000億円

営業利益率

9.8%
(+ 3.7pt※)

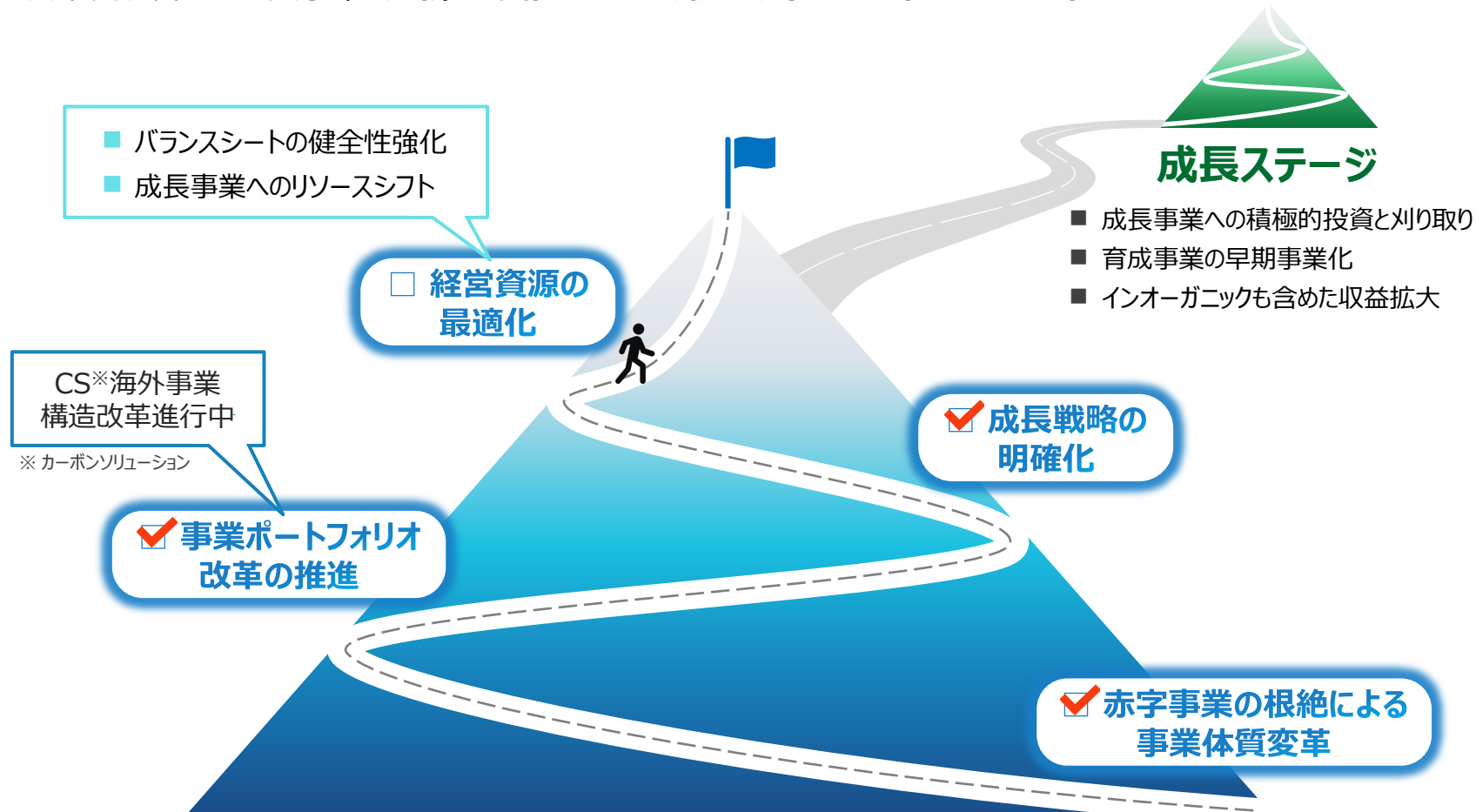
ROIC

10.6%
(+ 4.3pt※)

※「グループ経営方針2023」開始時(2022年度末)からの成長・変化

構造改革は最終段階、次年度以降は新たな成長ステージへ

- ✓ 構造改革の完了に目途、残された取り組みはバランスシートの健全性強化、成長事業へのリソースシフト
- ✓ 次年度以降は、成長事業と定義した民間エンジン、防衛、原子力をドライバーに収益を飛躍的に拡大



2. 各事業領域の今後の方向性

(1) 資源・エネルギー・環境事業領域



LCBを中心にキャッシュを拡大しつつ、原子力をドライバーに事業規模を拡大

- ✓ 事業成長に向けた取り組みにより、**原子力・原動機・CS国内事業**で受注が大きく拡大
- ✓ **CS海外事業の収益性改善**に向けた構造改革は現在実行中

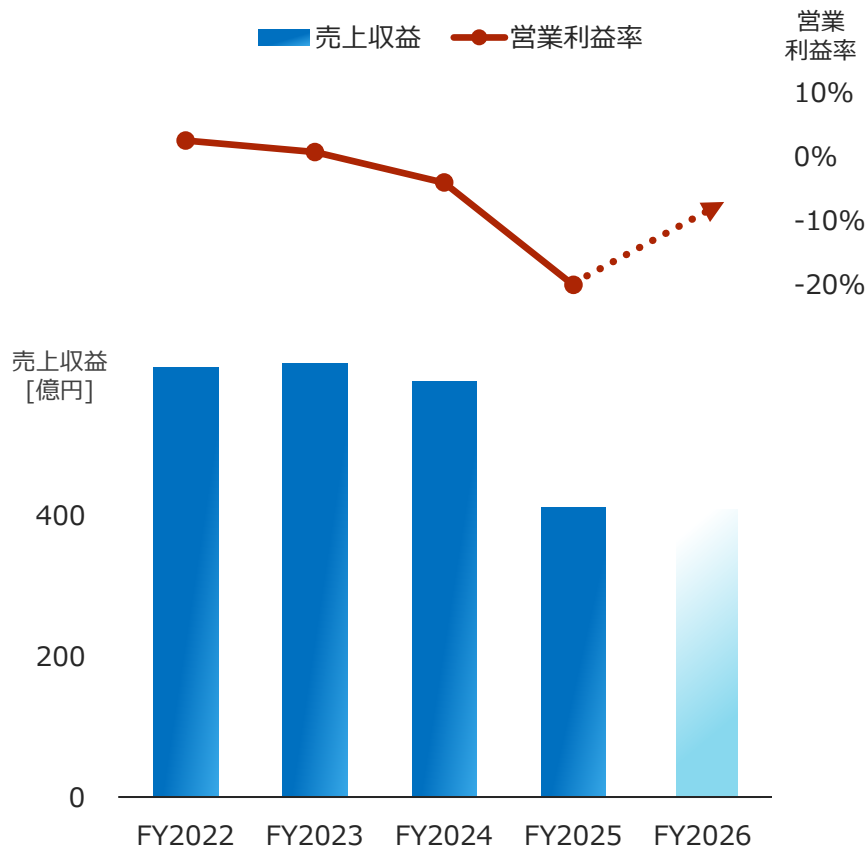
	事業	前年比 受注高	前年比 売上収益	前年比 営業利益率
成長事業	原子力	+ 486億円	+ 180億円	同水準
	原動機	+ 26億円	+ 52億円	+ 2.1pt
安定収益基盤事業	CS (国内)	+ 189億円	+ 81億円	同水準
	CS (海外)	▲ 144億円	▲ 173億円	▲ 16.0pt
構造改革事業				

※各数値は、四捨五入の関係で「2025年度(2026年3月期) 第2 四半期決算説明資料(IFRS)」における'24通期および'25通期の差分とは一致しない場合がある

業績が悪化している海外子会社の方向性を今年度中に確定

- ✓ 外部環境の変化もあり、**CS海外子会社の業績が低迷**、当社グループの利益を圧迫
- ✓ 収益性改善に向けた**構造改革を実行中**

CS海外事業 売上収益・営業利益率



■ エネルギー・マネジメントサービス事業

IHI Terrasun Solutions (北米を中心に事業展開)

- 受注案件の選別による悪化リスク遮断
- 事業規模に即した固定費マネジメント

■ バイオマス発電事業

IHI Power Generation Corp. (北米で事業展開)

- 不採算の発電事業から撤退

■ エンジニアリング事業

Steinmüller Engineering GmbH (欧州を拠点に事業展開)

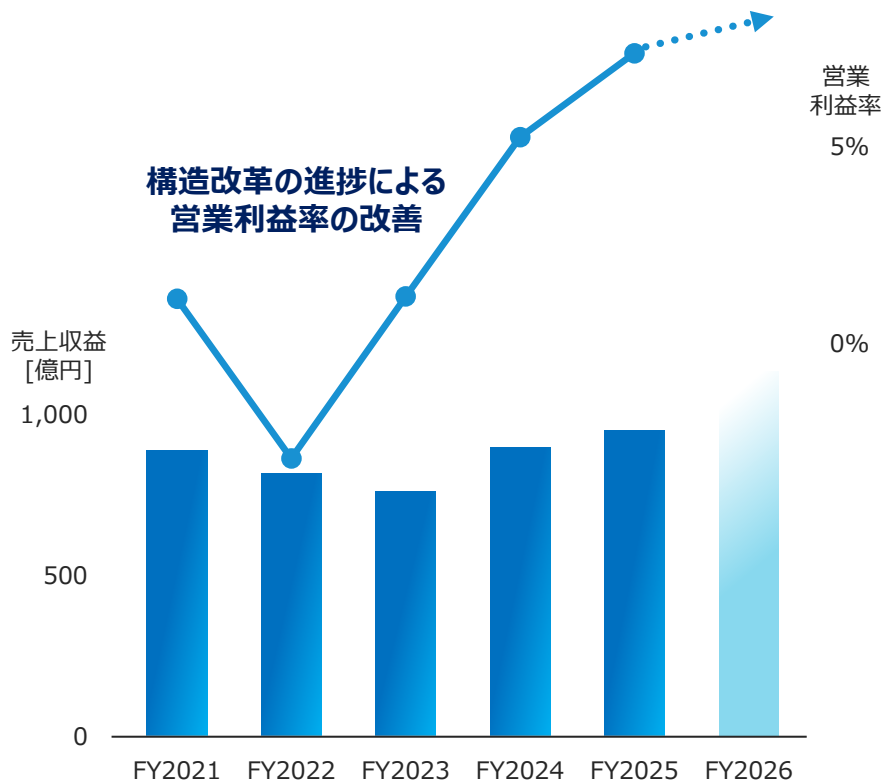
- 強みを持つプロジェクトに特化

収益性強化の取り組みをさらに加速し、営業利益率10%へ

- ✓ 徹底的な構造改革によって、**営業利益率**は2022年度から**10pt以上のV字回復**
- ✓ 市場の拡大が見込まれる船用エンジンやデータセンター向け発電エンジンで**収益性の更なる強化へ**

原動機事業 売上収益・営業利益率

■ 売上収益 ■ 営業利益率



■ 構造改革の取り組み

- 外部環境に即応した適切な価格転嫁
- 限界利益率の高い機種への絞り込み
- 事業規模に応じた固定費・販管費の圧縮

■ 更なる収益強化へ

- 需要旺盛な製品への注力
(ex. 中小型船用エンジン、データセンター向け発電エンジン)
- 高いシェアを活かしたLCB事業の拡大
- キーコンポーネント内製化による限界利益最大化

世界有数の高い技術力を活かした事業展開

- ✓ 原子力発電所の重要機器（圧力容器等）において世界トップクラスの製造技術・能力を保有
- ✓ 再処理などのバックエンド分野では国内唯一の技術を保有

フロントエンド分野

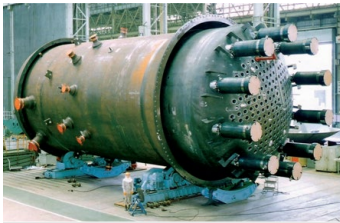
原子力発電所/再稼働

女川2号、柏崎6号完工
今後、浜岡等、10基程度へ対応

原子力発電所/主要機器

世界有数の製造技術・能力を保有

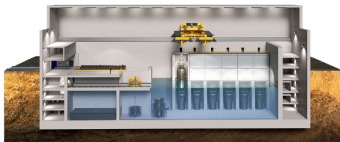
- ・原子炉圧力容器(国内シェア57%)
- ・原子炉格納容器(国内シェア54%)



写真出典／株式会社IHI「横浜事業所案内」

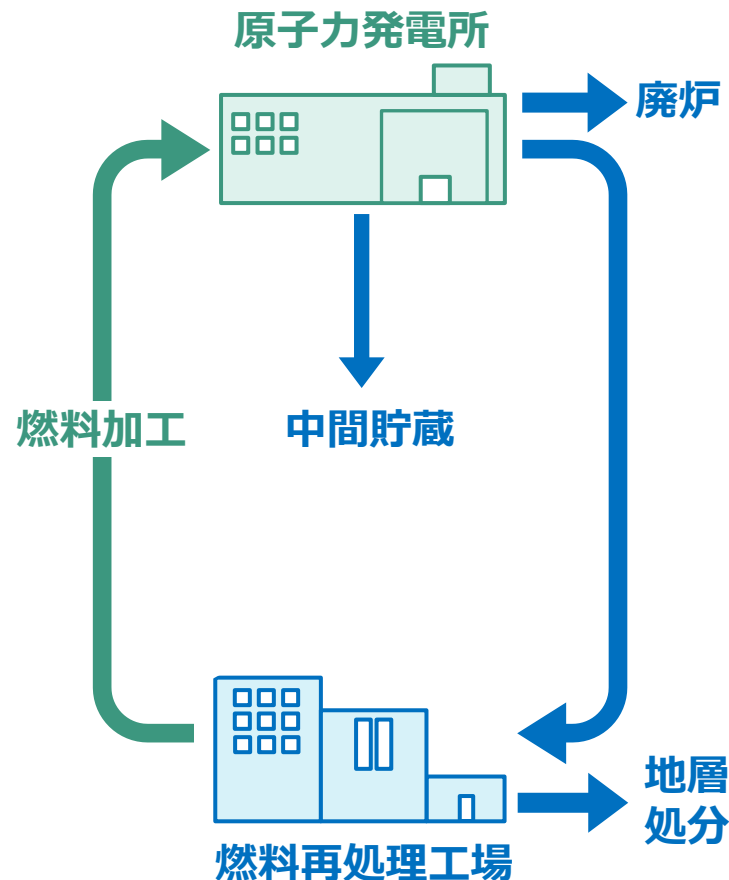
原子力発電所/SMR

NuScaleは米国市場にて設計認証済
IHIは機器製造技術開発で先行



Copyright©2025 NuScale Power, LLC., All Rights Reserved.

© IHI Corporation All Rights Reserved.



バックエンド分野

廃炉

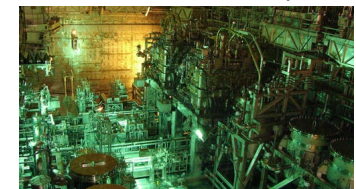
燃料デブリ取り出し、汚染水対策

中間貯蔵

輸送・貯蔵容器製造に向けた取組

燃料再処理工場

高レベル廃液ガラス固化設備(国内唯一)
竣工に向けた安全対策工事



写真出典／日本原子力学会 テキスト「核燃料サイクル」

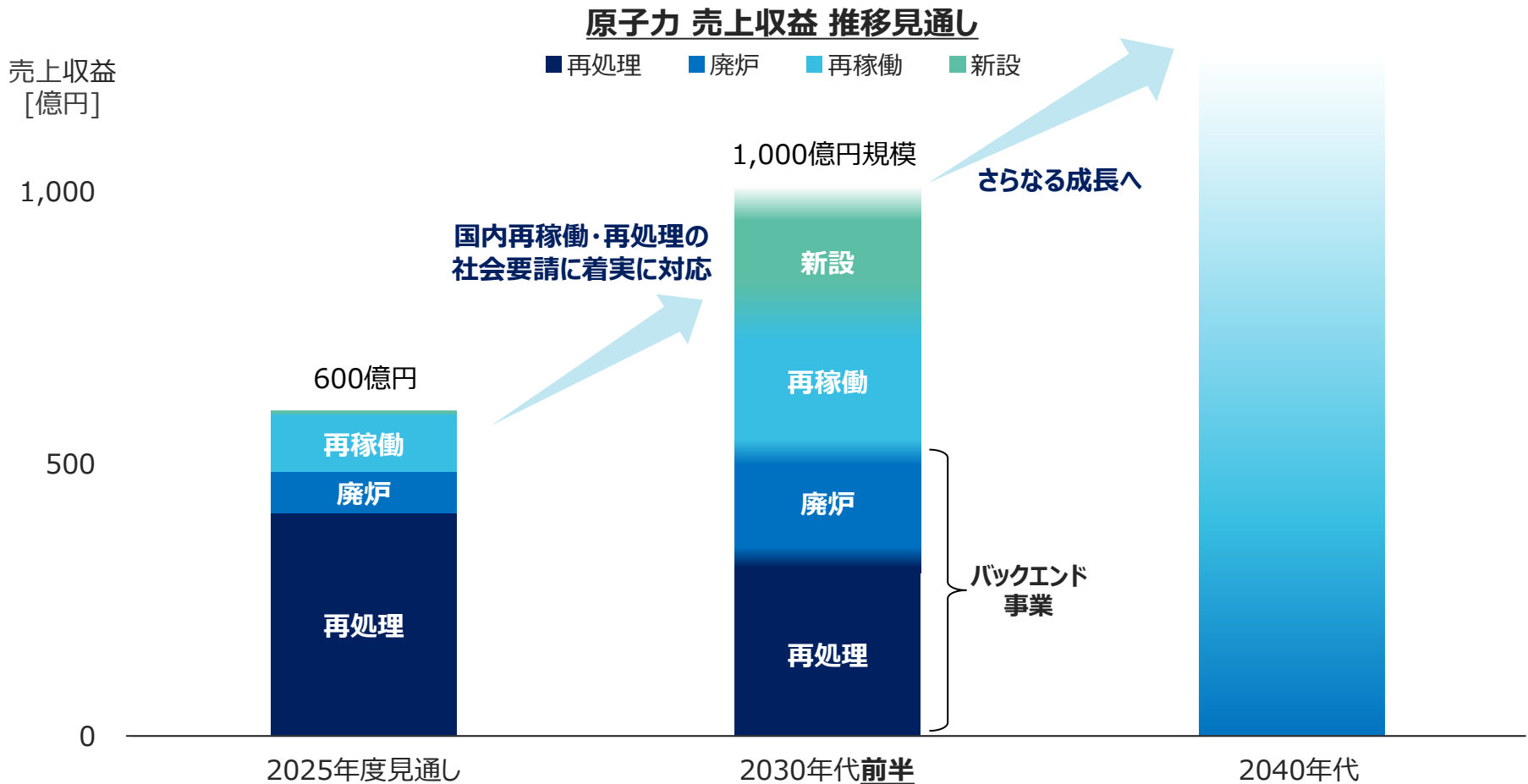
ガラス固化体貯蔵設備(国内唯一)
廃棄物処理・貯蔵への拡大展開



写真出典／日本原燃株式会社HP（廃棄物管理事業の概要）

需要増加により受注好調、中期的には売上目標を前倒しで達成へ

- ✓ 足元では、**再稼働**および燃料**再処理事業**が堅調、再処理工場竣工後は安定的な運転支援へ
- ✓ 中長期では、需要が急拡大する**海外新設**に世界有数の主要機器製造技術で対応、トップライン成長へ



(2) 社会基盤事業領域



橋梁を中心に、技術的な強みで収益性向上が図れる案件に注力

- ✓ 構造改革を通じて、強みを活かせる案件にフォーカスし、利益率は大幅に改善
- ✓ 橋梁事業では、**新設・保全の技術シナジー**を競争力の源泉とした事業展開を加速

	事業	前年比 営業利益	前年比 営業利益率
安定収益基盤事業	橋梁・水門、シールド	+ 50億円	+ 5pt

橋梁事業の技術的強み

新設

- 長年にわたる豊富な長大橋建設実績
- 世界有数の架設エンジニアリング力



明石海峡大橋

保全

- 国内案件で蓄積した構造設計力
- 国内トップクラスの高難度施工技術



首都高 / 高速大師橋更新

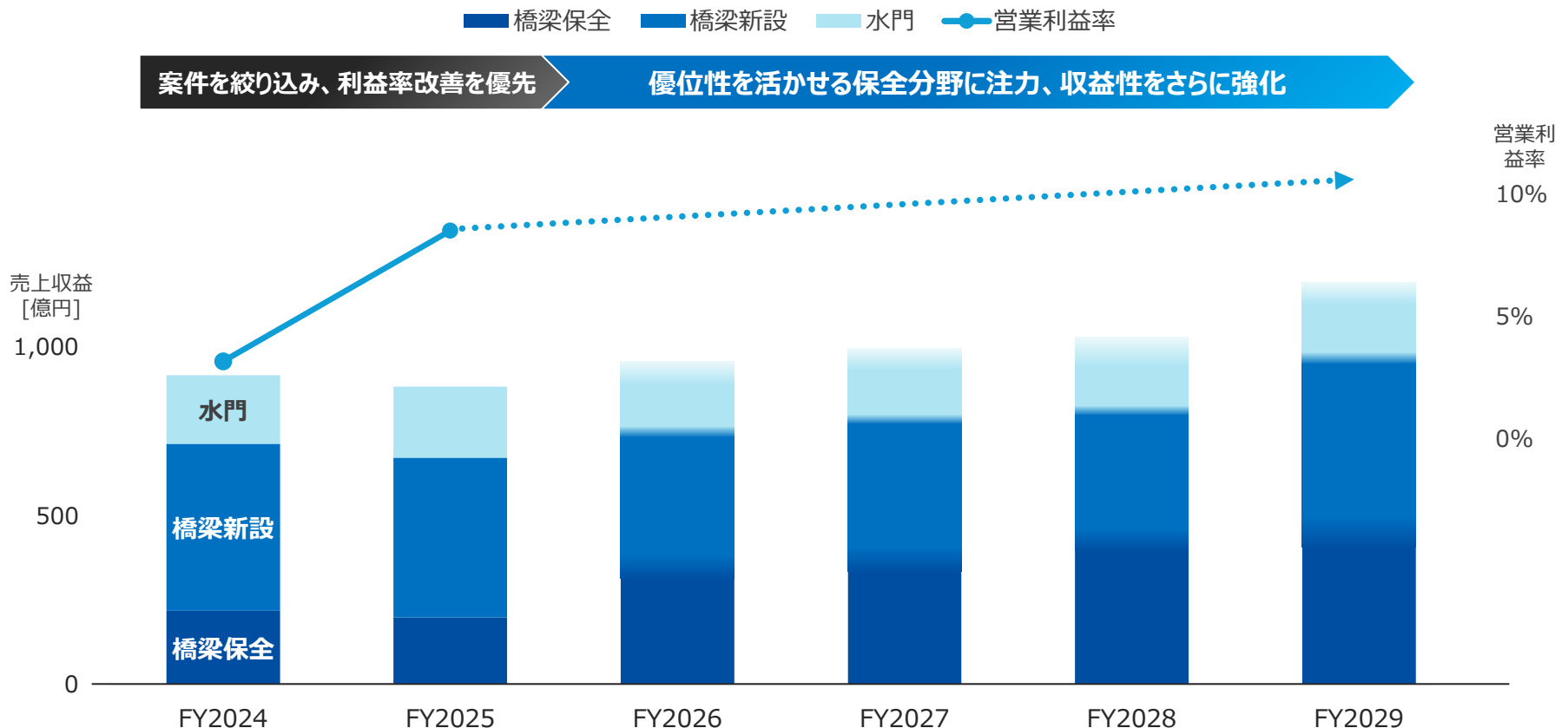
技術的強みの相互活用で
競争力を強化

写真出典／首都高速道路㈱

安定的に営業利益率10%超を達成できる事業へ

- ✓ 2025年度までは案件の絞り込みを行ない、**利益率の改善を最優先**
- ✓ 今後は、高い技術力が求められ、高収益な**橋梁保全案件**を軸に、さらなる**収益性の向上**を目指す

橋梁・水門事業 売上収益・営業利益率推移



(3) 産業システム・汎用機械事業領域



さらなる収益性向上と安定的なキャッシュ拡大を目指す

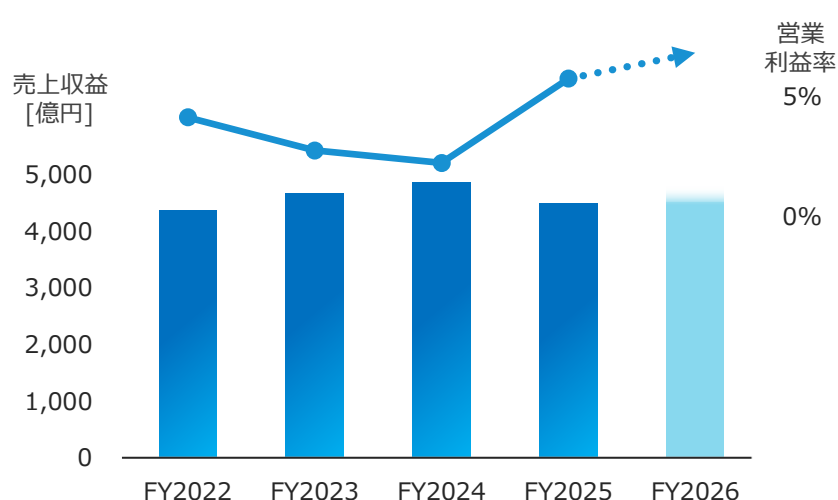
- ✓ 収益性の高い機種への注力、LCBの強化などの**構造改革**により、各事業の**収益性は向上**
- ✓ 今後は幅広い産業分野の顧客基盤を最大限活用しながら、**キャッシュ・フローを最大化**

	事業	前年比 営業利益 [※]	前年比 営業利益率 [※]	前年比 営業CF
安定収益基盤事業	車両過給機、パーキング、 回転機械、熱・表面処理、 物流・産業システムなど	+ 146億円	+ 4pt	+ 54億円

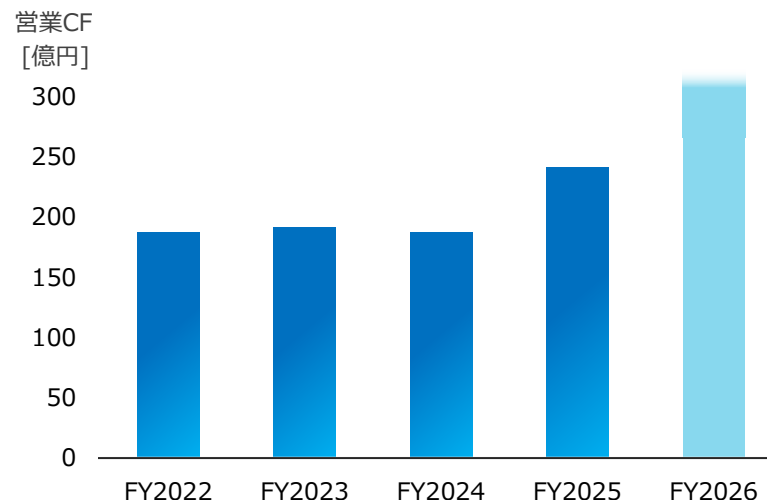
※特殊要因除く

産業システム・汎用機械事業領域 業績推移

売上収益・営業利益率



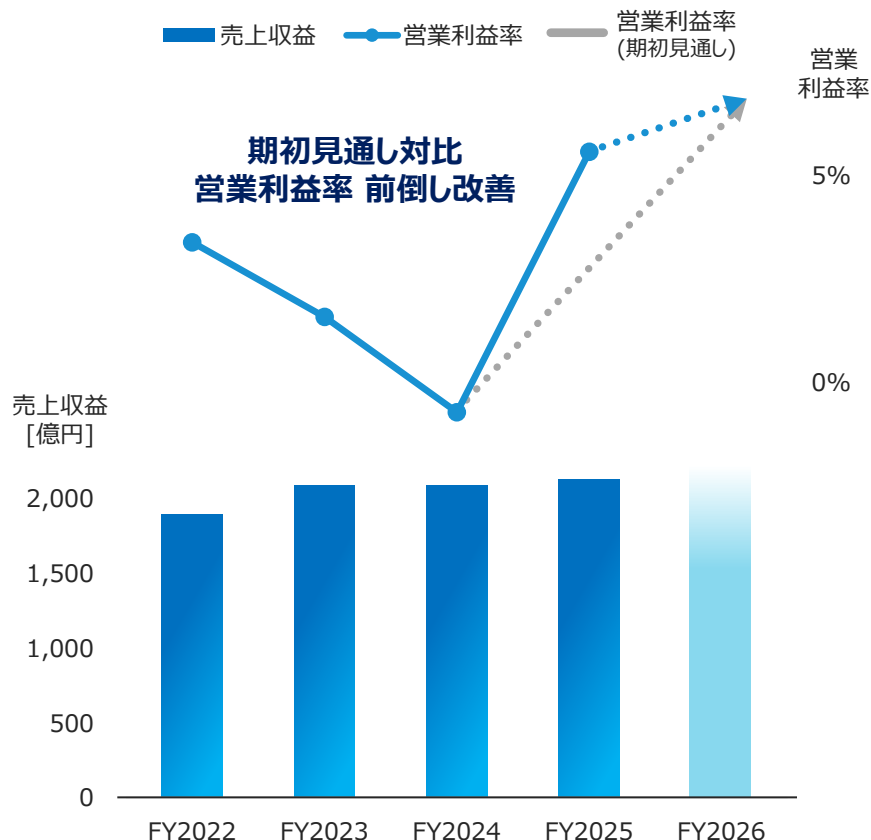
営業CF



構造改革により前倒しで利益率が改善

- ✓ 海外生産拠点の閉鎖をはじめとする**生産拠点の最適化**により、**固定費を圧縮**
- ✓ 上記に加え、**適正な価格転嫁**の進捗により、**計画よりも前倒しで利益率が回復**

車両過給機事業 売上・営業利益率



■ 構造改革の取り組み

- 海外生産拠点の閉鎖・再編
- 国内工場の生産規模最適化
- 外部環境に即応した適正な価格転嫁

■ さらなる収益性強化へ

- サプライチェーンマネジメントによる原価低減
- 他事業へのリソースシフトによる固定費最適化

(4) 航空・宇宙・防衛事業領域



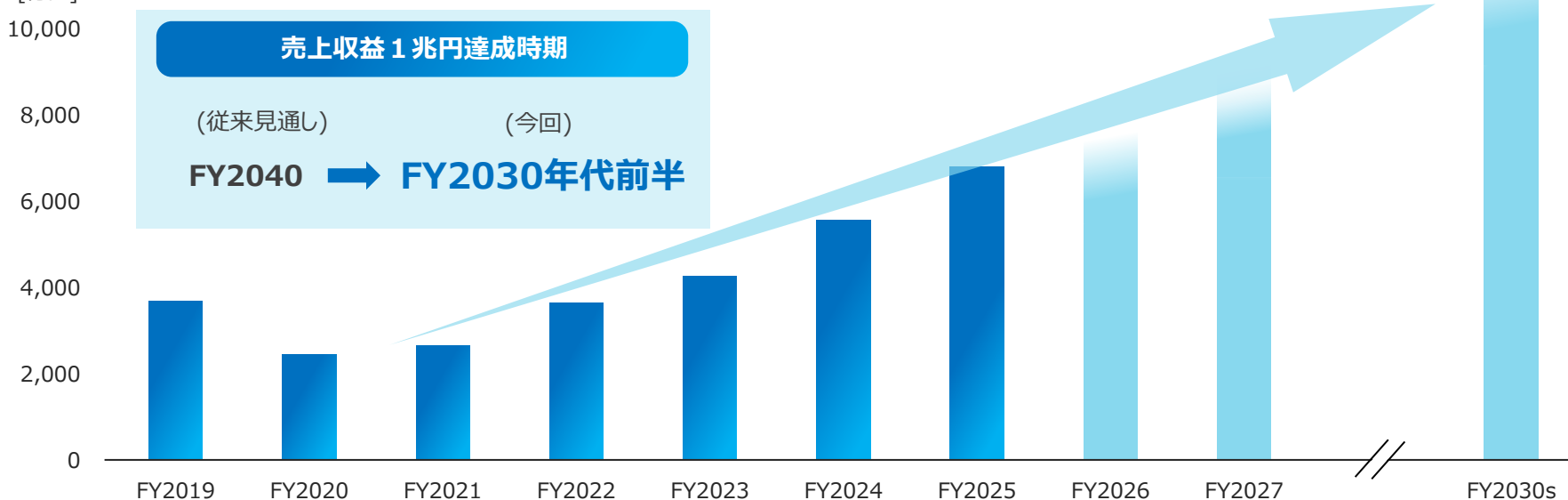
売上収益 1 兆円の早期達成を目指す

- ✓ 民間エンジン・防衛には、引き続き経営資源を優先的に配分し、堅調な需要を確実に取り込む
- ✓ 中長期的には、衛星コンステレーションなど宇宙関連事業で収益拡大を図る

	事業	FY2030年代前半 売上収益見通し	FY2030年代前半 営業利益率見通し
育成事業	宇宙	1 兆円超	15~20%
成長事業	民間エンジン、防衛		

売上収益
[億円]

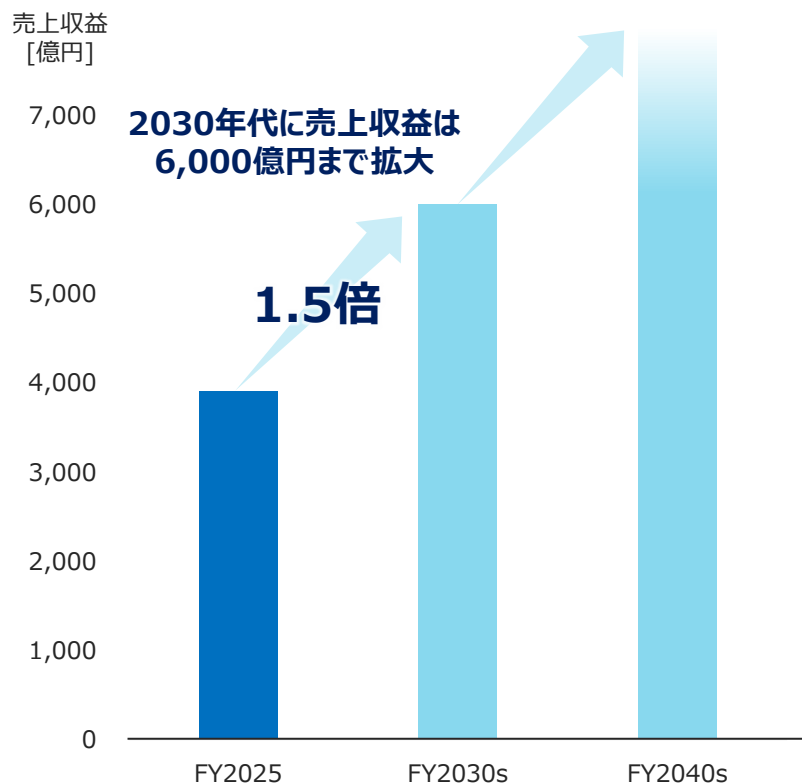
航空・宇宙・防衛事業領域 売上収益見通し



生産・供給体制の抜本的強化により飛躍的な成長を実現

- ✓ 航空機需要増加を背景に、民間エンジン事業はアフターマーケットを中心に大きな拡大を見込む
- ✓ 事業規模拡大と収益性向上を目指し、整備・修理能力増強と重要部材の安定供給確保を図る

民間エンジン事業 売上収益見通し



■ 整備・修理能力増強

- 鶴ヶ島工場 修理棟（第1期）の新設
- 他事業からの人財受入、産学連携による人財確保



鶴ヶ島工場（整備・部品修理工場）



瑞穂工場トレーニングセンター

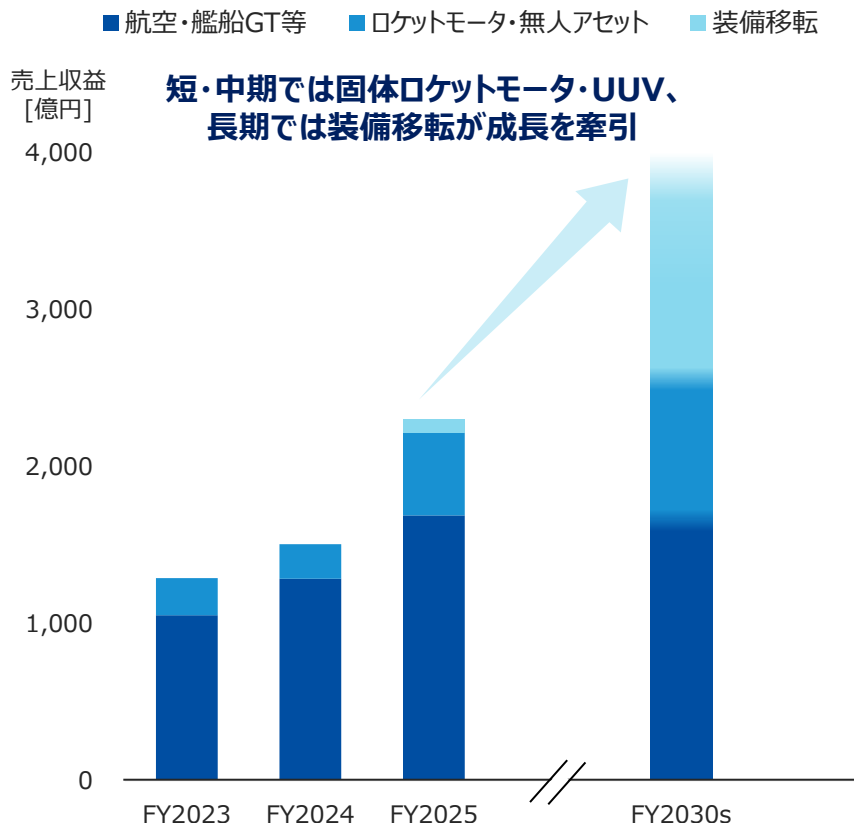
■ 重要部材の安定供給確保

- 国内メーカ等との連携による鋳鍛造材の供給体制強化
- 品質・生産性改革および設備増強による供給力向上

政府方針「防衛力の抜本的強化」に対するさらなる貢献

- ✓ 短・中期では、ミサイルおよび無人アセットの需要増を背景に、**固体ロケットモータ**と**UUV※**の売上収益が拡大
- ✓ 長期では、政府と連携した**防衛装備移転の拡大**により、**さらなる事業成長**を目指す

防衛事業 売上収益見通し



■ 固体ロケットモータ事業

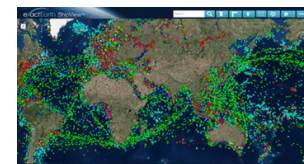
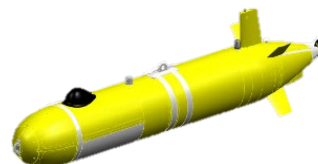
- 世界有数の生産・技術基盤のさらなる強化
- 増産対応に向けた専用生産建屋の新設

■ 防衛装備移転事業

- エンジン用部品生産能力の増強
- 次期戦闘機の国際共同開発、量産体制の構築
- F-35用エンジン整備・部品事業の拡充

■ 無人アセット事業

- UUV (無人水中航走体) 事業の拡大
- 海洋監視システムとの連携による、新たなサービスの提供



※ UUV (Unmanned Underwater Vehicle)

海洋監視システム



次期経営計画に向けて





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。