

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

IHI

2026年5月8日

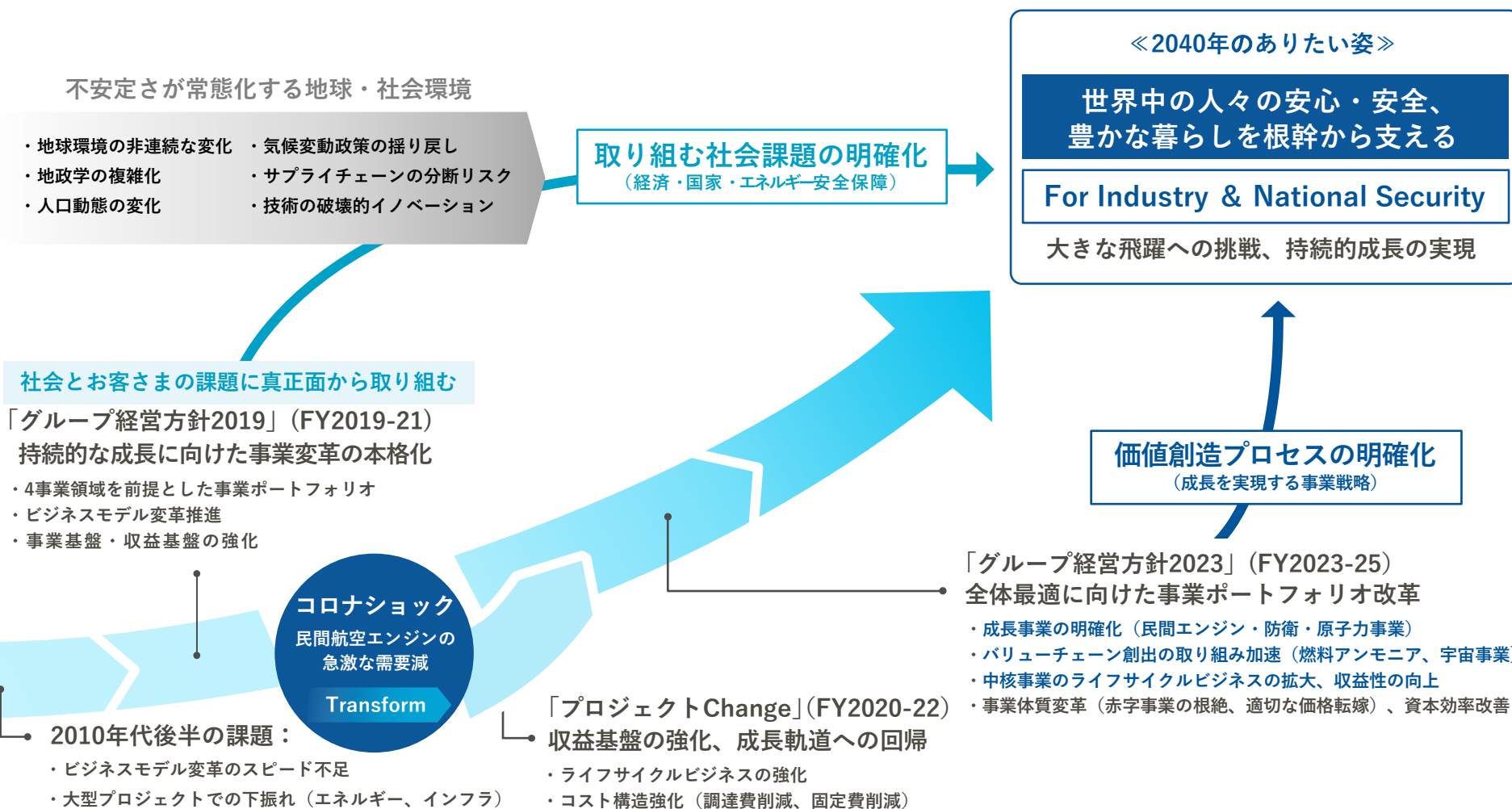
株式会社 IHI

代表取締役社長 井手 博

# 目次

1. 中長期の方向性
2. 経営概況 - 中長期に向けたロードマップ

- コロナショックによる民間航空エンジン事業の急激な需要減を受けて、2020年度以降、環境変化に対応可能な事業体質への変革と、成長を実現するための事業ポートフォリオ改革に取り組んできた。
- 2026年度からは、持続的な高成長を実現するステージに移行する。IHIが取り組むべき社会課題と成長を実現するための事業戦略を改めて明確化し、2040年に向けて、長期視点で大きな飛躍の実現に挑戦していく。



- 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。

2040年のありたい姿

世界中の人々の安心・安全、  
豊かな暮らしを根幹から支える

For Industry & National Security

事業ポートフォリオの判断軸  
(事業戦略)

バリューチェーンの創造

ライフサイクルを通じた価値提供

事業環境に応じて恒常的に組み替え

価値創造プロセスによる  
持続的な成長の実現

- 民間エンジン、防衛、宇宙インフラ
- 原子力、燃料アンモニアバリューチェーン

経営資源(キャッシュ・人財)を配分

ライフサイクルビジネスの拡大による  
安定的な収益基盤の確保

技術戦略

人財戦略

3つの事業ドメイン

エアロスペース

エネルギー

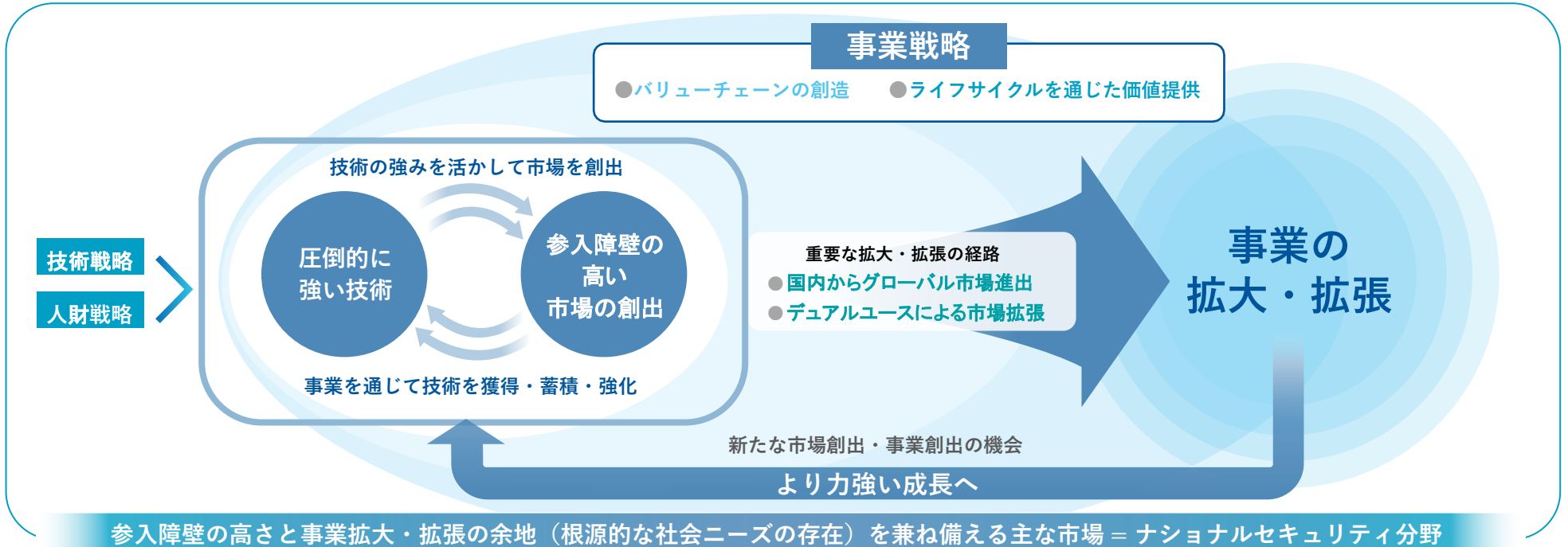
インフラ

価値づくりを支える基盤

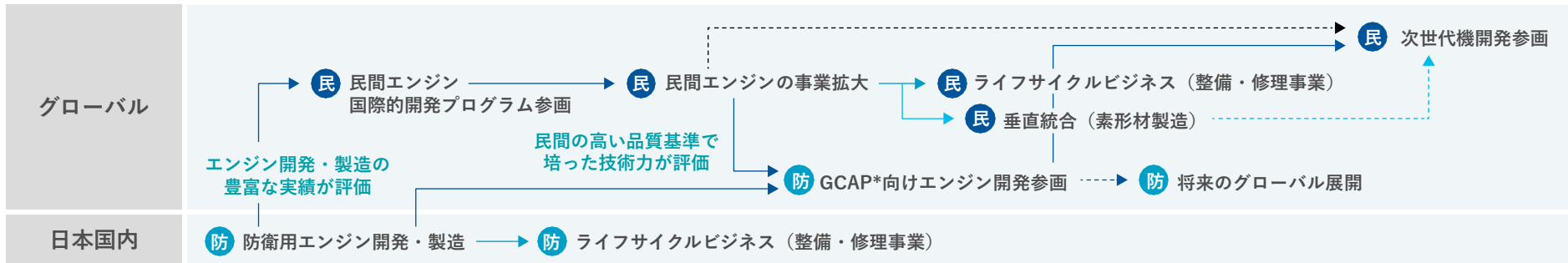
新たな価値につながる挑戦と応援が連鎖する組織文化

ステークホルダーからの期待に応え、信頼を得るための  
不断のリスクマネジメント・ガバナンスの強化

- 価値創造プロセスによる成長ループを大きく早く回し、グローバルレベルで競争力を有する事業を創出。
- 市場の創出、事業の拡大・拡張を加速させるため、新たなサプライチェーンの構築や戦略的な企業間連携を推進。



（例：推力を起点とした航空エンジンの成長ループの軌跡）



\* GCAP : Global Combat Air Programme

足下需要を取り込み民間エンジンの着実な拡大を実現させるとともに、安全保障に貢献する防衛と宇宙インフラの飛躍的成長を目指す。

## 市場動向

### ■ 航空需要の堅調な拡大

- ・ 世界旅客需要の伸長：CAGR3.1% (2024-2050)<sup>※1</sup>
- ・ アフターマーケットの増大
- ・ 次世代化やカーボンニュートラルの動き

### ■ 防衛予算拡大：GDP比1%→2%<sup>※2</sup>

- ・ 装備移転・防衛ミサイル量産の本格化
- ・ 無人機を含む防衛装備品の次世代化

### ■ 政府発表の宇宙市場規模目標：2倍<sup>※3</sup> (20年：4兆円→30年代早期：8兆円)<sup>※4</sup>

- ・ 宇宙ビジネスの勃興によるロケット打上げや衛星利活用需要の増加



活かせる強み

- “推力”に関する圧倒的な技術力
- デュアルユースの生産・技術基盤
- 世界レベルのMaterials & Processes技術

## 成長の実現に向けた取り組み（戦略投資により強化加速）

事業規模  
イメージ

多種衛星・リアルタイムの地球観測データ提供

安全保障に資するグローバル事業拡充

次世代推進システムの付加価値拡大

次の飛躍に向けた仕込み

民間エンジン・防衛の足下需要を取り込むための供給能力の拡大

生産プロセス革新、生産拠点再編・新生産拠点構築（海外拠点含む）

エンジン整備・部品修理の能力増強

重要部材の安定供給確保（国内メーカー等との連携、鍛造部材の供給体制強化）

固体ロケットモータ増産対応、UUV（無人水中航走体）事業の拡大

2026

2030

2035

2040

※1 出典：IATA Press Release、※2 出典：防衛白書（防衛省）、※3・4 出典：宇宙基本計画（内閣府）

原子力と燃料アンモニアバリューチェーンの2つを軸としたクリーンエネルギー分野の事業推進・拡大により、日本ならびに世界のカーボンニュートラル化とエネルギー安全保障に貢献する。

## 市場動向

■ **世界発電容量の増加：CAGR 3.0%<sup>※1</sup>**  
(現在→2040)

・ 欧米、東南アジア等のSMR新設需要

■ **国内原子力発電量の増加：2.6倍<sup>※2</sup>** (現在→2040)

・ 原子力の発電構成比8.5%→20%<sup>※3</sup>  
・ 再処理施設の竣工と安定運転、関連施設の拡張

■ **クリーンエネルギーとしての燃料アンモニアの導入拡大**

・ 燃料アンモニア国内導入目標：  
2030年3百万トン→2050年3千万トン<sup>※4</sup>  
・ アジア周辺国等での導入検討加速



## 活かせる強み

■ 原子力発電所の重要機器（圧力容器等）における世界有数の製造技術・能力

■ 再処理などのバックエンド分野における国内唯一の技術（ガラス固化技術）

■ 世界唯一のアンモニア燃焼技術

## 成長の実現に向けた取り組み（戦略投資により強化加速）

事業規模  
イメージ

安心かつ安定したグリーン燃料アンモニア供給体制の構築

アンモニア利活用技術、燃料合成技術の開発

次世代革新炉向け機器供給のグローバル展開

次の飛躍に向けた仕込み

国内原子力分野のトップメーカーとしての地位確立

国内原子力の再稼働加速に向けた生産体制・人員拡充

再処理（ガラス固化）施設竣工対応、竣工後の運転・技術支援

再処理から廃棄物処理、最終処分まで一気通貫で対応する事業体制の構築

2026

2030

2035

2040

※1 出典：World Energy Outlook 2025 (IEA)、※2・3・4 出典：第7次エネルギー基本計画（資源エネルギー庁）

需要が増大する都市・社会インフラの保全・維持管理への対応に加えて、安心・安全で快適な社会を支える次世代インフラの構築を推進することにより、持続的な成長事業へと転換することを目指す。

## 市場動向

### ■ 道路交通インフラの保全・更新需要の拡大

- ・ 制約の多い重交通部での更新需要本格化
- ・ 老朽化の進展に伴う延命化需要の拡大

### ■ インフラメンテナンスの高度化

- ・ 都市インフラの維持管理の省人化・無人化
- ・ 気候変動に伴う水災害の増加（流域治水と統合水管理の必要性）

### ■ インフラの機能強化に関わる新たな需要

- ・ 次世代都市モビリティ社会への移行加速
- ・ グローバルな都市問題の深刻化
- ・ 物流の更なる効率化（自動物流ネットワーク等）



## 活かせる強み

■ 国内唯一の鋼橋/PC橋\*1のハイブリッド技術

■ 高難度の保全・延命化・耐震技術

■ 豊富な施工・納入実績（ストック）

## 成長の実現に向けた取り組み（戦略投資により強化加速）

事業規模  
イメージ

インフラ維持管理を起点とした新たなバリューチェーン構築

大都市圏の空間利用と移動の効率化・高度化

次世代高規格道路・自動物流ネットワーク対応による付加価値拡大

次の飛躍に向けた仕込み

国内と海外における都市・社会インフラ企業としての地位確立

保全工事の拡大（保全へのリソースシフト）

事業統合・企業間連携（強みの掛け合わせ）による収益力強化

世界最長・高難度の橋梁プロジェクト\*2を通じた更なる強みの獲得

2026

2030

2035

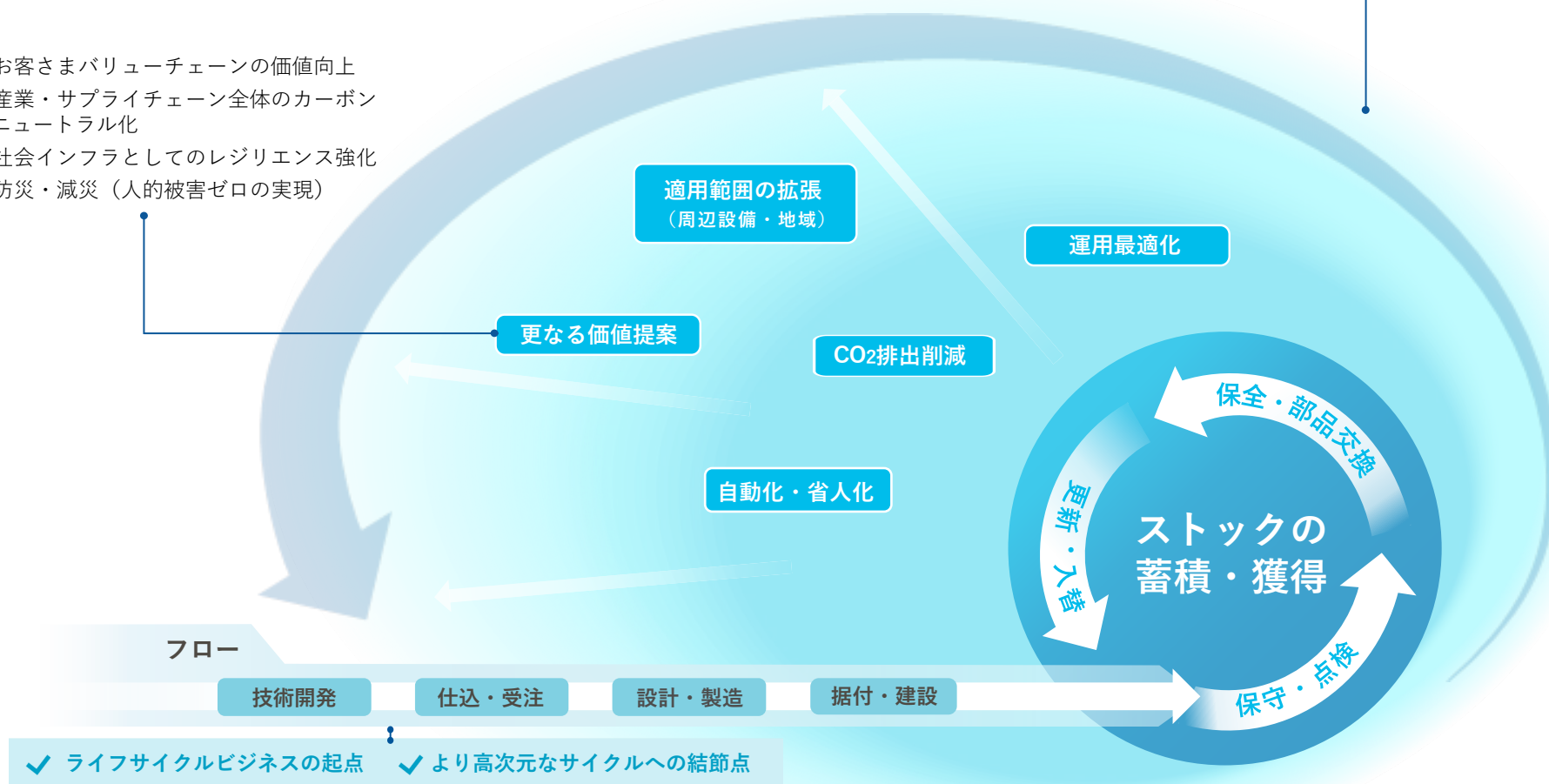
2040

\*1：PC（プレストレスト・コンクリート） \*2：イタリア・メッシーナ海峡大橋

- 設備・プラントのストックの価値を最大化するライフサイクルビジネスを、お客さまと社会にとっての価値（経済性・安全性・強靱性・気候変動対策等）を有機的に高める取り組みへとスパイラルアップ。
- IHIの強み（技術、市場ポジション）を起点として付加価値を継続的に高めることで、外部要因に左右されにくい安定的な収益基盤として拡大・拡張。

✓ お客さまと社会にとっての価値の最大化    ✓ 安定的な収益基盤の拡大・拡張

- ・お客さまバリューチェーンの価値向上
- ・産業・サプライチェーン全体のカーボンニュートラル化
- ・社会インフラとしてのレジリエンス強化
- ・防災・減災（人的被害ゼロの実現）



- 2つの経営理念に象徴される技術と人財は、170年以上にわたるIHIグループの歩みを支えてきた原動力。
- 2040年に向けた事業の方向性に沿って技術と人財のあり方を再定義し、更なる強化に取り組むことで、IHIグループの価値づくりを加速させる。

## 技術戦略

### 2040年に向けた取り組みの重点

- ・ 3つの事業ドメインの競争力の徹底的な強化
- ・ グローバル市場で勝ち抜くための「ものづくりの実行力」の追求
- ・ 新たな価値を創り出す力の向上（技術開発×事業開発のプロセス全体の最適化）

## 人財戦略

### 「良い+強い」会社と個人の「成長+幸せ」の両立

### 2040年に向けた取り組みの重点

- ・ 個人の可能性を最大限引き出し持続的な成長を牽引する人財を育成
- ・ 新たな価値につながる挑戦と応援が連鎖する組織文化の浸透・実現
- ・ 多様性を強みに変える新たなワークフォース(様々な人財やAIの協働体制)の実現

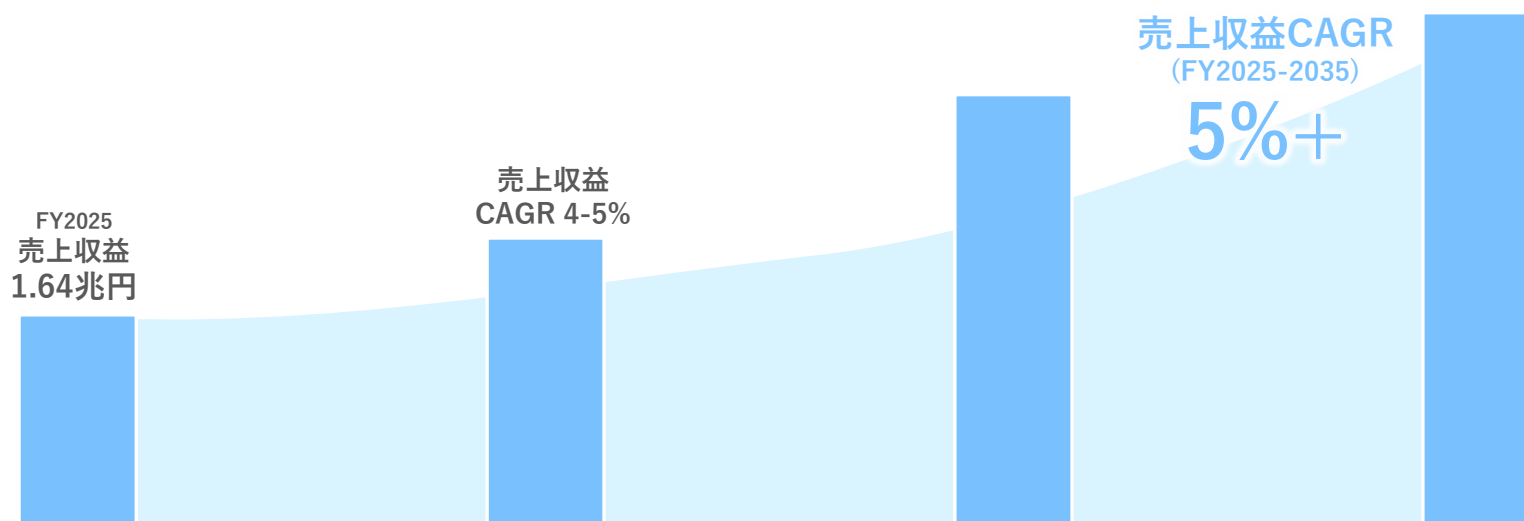
### デジタル技術活用による競争力強化

- ・ 生産プロセス革新：供給制約の解消と生産性向上
- ・ 業務プロセス最適化：柔軟かつ迅速な企業間・組織間連携

# 1. 中長期の方向性

## 2. 経営概況 - 中長期に向けたロードマップ

- 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



※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）  
© IHI Corporation All Rights Reserved.

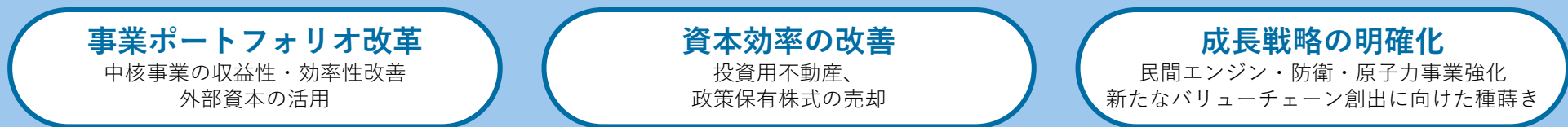
## 広がる事業機会



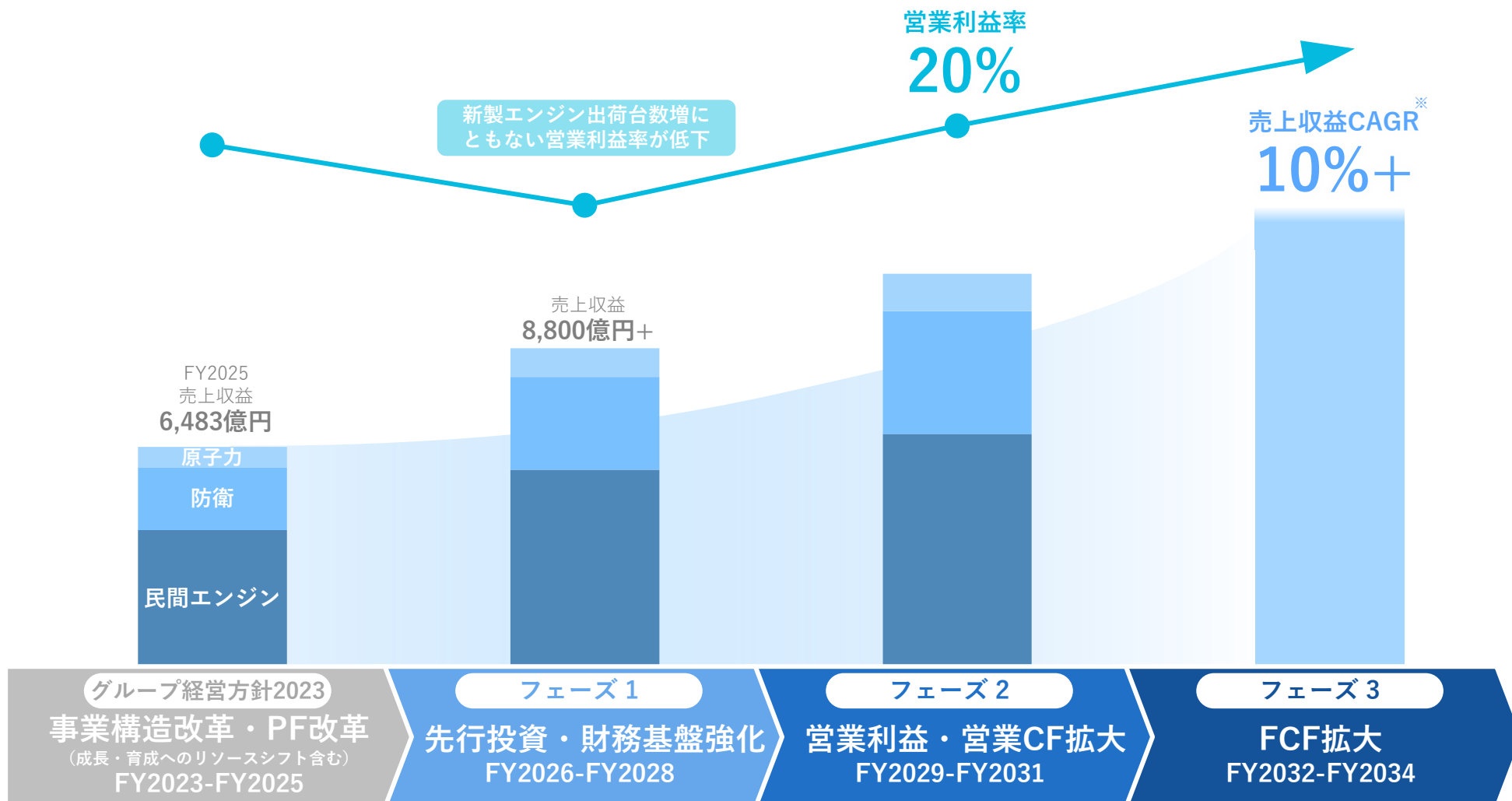
## 飛躍的な成長ステージへ



## グループ経営方針2023 成長ステージに向けた基盤づくりに注力

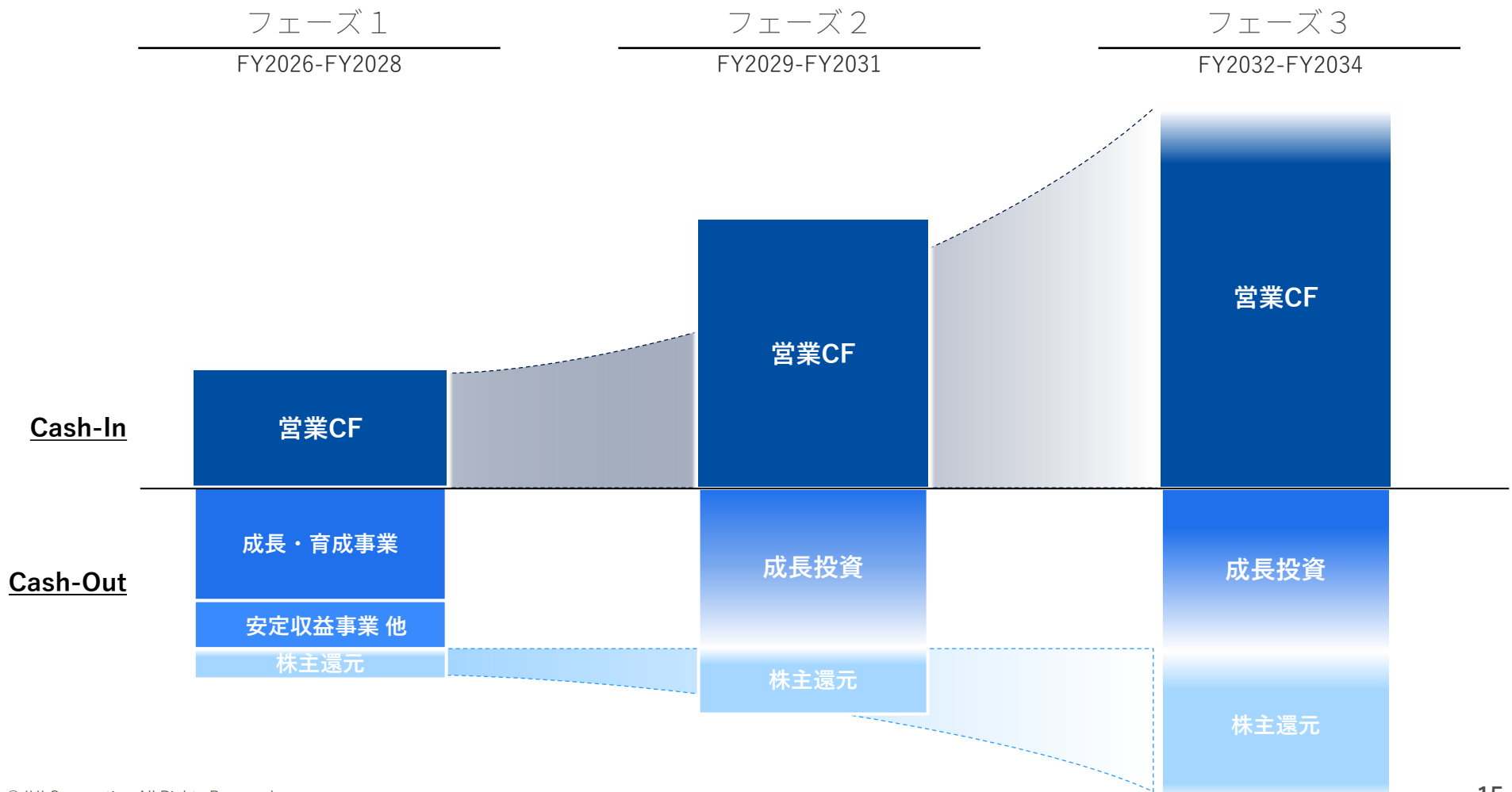


- 民間エンジンは将来を見据えた先行投資でトップライン拡大と収益性向上の両立を実現
- 原子力・防衛は海外市場を次なる成長機会とし、生産力強化による飛躍フェーズへ



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

- 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



成長投資を着実に実行し、  
将来の飛躍に向けて果敢に挑戦

経営指標 (フェーズ3)

売上収益成長率 **5%+**  
(年間平均成長率)

営業利益率 **15%+**

3か年累計営業CF **1兆円+**

ROIC **13%+**

FY2025実績

売上収益 1.64兆円

営業利益率 10.1%

ROIC 9.5%\*

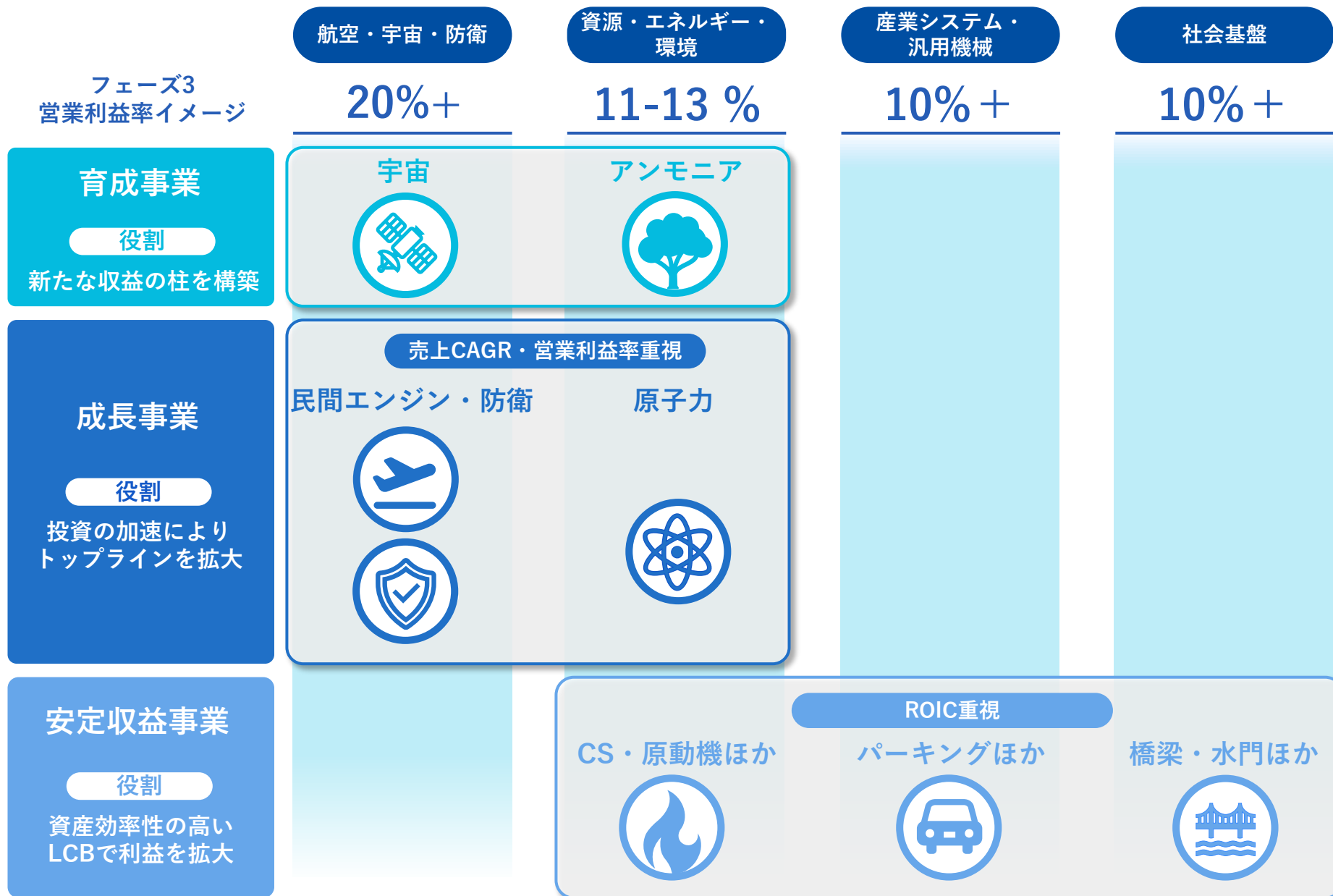
\*不動産売却益を除くROIC



# *For Industry & National Security*



# <参考> 中長期に向けた各事業の役割



# 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。