

第 209 回 定時株主総会招集ご通知



日 時

2026年6月24日(水曜日)
午前10時 (受付開始時刻：午前9時)

場 所

東京都港区虎ノ門二丁目10番4号
The Okura Tokyo (オークラ東京)
オークラ プレスステージタワー
1階「平安の間」

決議事項

- | | |
|-------|-------------|
| 第1号議案 | 剰余金の配当の件 |
| 第2号議案 | 取締役11名選任の件 |
| 第3号議案 | 監査役の報酬額改定の件 |



ライブ配信の詳細につきましては
5ページをご覧ください。

- 事前にインターネットまたは書面による議決権行使をいただくようお願い申し上げます。
- 本総会では、株主さま向けのライブ配信を行なうほか、事前質問を受け付けますのでご活用ください。
- ご来場いただいた株主さまへのお土産のご用意はございません。

ごあいさつ

株主の皆さまには、平素より格別のご高配を賜り、厚くお礼申しあげます。ここに、当社第209回定時株主総会の招集ご通知をお届けいたします。

「グループ経営方針2023」の最終年度である当事業年度において、防衛事業および原子力事業の成長等により、受注高、売上収益、営業利益および当期利益のすべてにおいて、2期連続で過去最高を達成いたしました。

2026年度より、これまでの3か年のグループ経営方針に代えて、新たな長期視点での経営の指針である「中長期の方向性」をスタートさせました。IHIグループが大きく飛躍できるよう、全力を尽くしてまいります。

引き続き、株主の皆さまのご期待に沿えるよう取り組んでまいりますので、一層のご支援ご協力を賜りますようお願い申し上げます。

代表取締役社長 井手 博



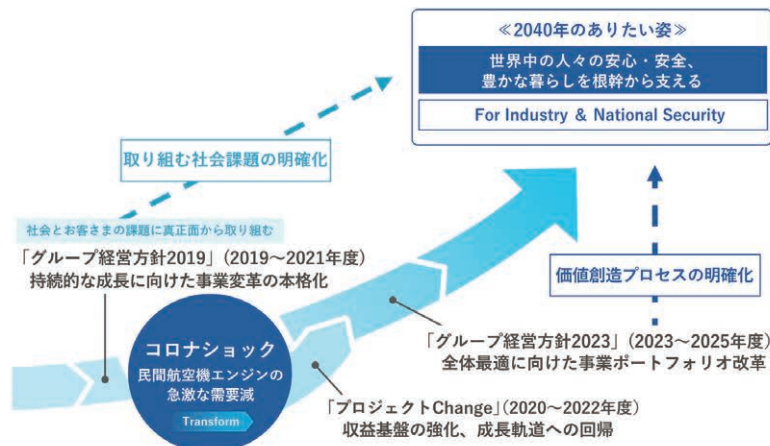
2025年度の業績ハイライト

受注高	1兆9,547億円	売上収益	1兆6,434億円	営業利益	1,655億円
EBITDA	2,418億円	親会社の所有者に 帰属する当期利益	1,609億円	営業CF	1,213億円

「中長期の方向性」について

当社グループは、コロナ禍における民間航空機エンジンの急激な需要減少を受け、2020年度以降、環境変化に対応が可能な事業体質への変革を進め、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まいりました。

2026年度以降は、持続的な高成長を実現するステージに移行します。当社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にしたうえで、2040年に向けた経営の方向性を公表いたしました。その詳細につきましては、事業報告にてご紹介しておりますので、ぜひご覧ください。



第209回定時株主総会招集ご通知

拝啓 株主の皆さまには、平素より格別のご高配を賜り、厚くお礼申し上げます。

さて、当社第209回定時株主総会を、2026年6月24日（水曜日）に開催いたしますので、ご通知申し上げます。本総会の招集に際しましては、株主総会参考書類等の内容である情報（電子提供措置事項）について電子提供措置をとっており、以下に記載のインターネット上の各ウェブサイトに掲載しておりますので、いずれかにアクセスのうえ、ご確認くださいようお願い申し上げます。

当社ウェブサイト <https://www.ihl.co.jp>

※トップページより、「株主・投資家情報」 「株主総会・株式情報」 「株主総会情報」を順に選択ください。



東証ウェブサイト <https://www2.jpx.co.jp/tseHpFront/JJK010010Action.do?Show=Show>

※銘柄コード「7013」を入力の上検索し、「基本情報」「縦覧書類／PR情報」を順に選択ください。



敬具

- | | | | |
|---------|--|--|--|
| 1. 日 時 | 2026年6月24日（水曜日） 午前10時（受付開始時刻は午前9時を予定しております。） | | |
| 2. 場 所 | The Okura Tokyo（オークラ東京）オークラ プレステージタワー 1階「平安の間」
東京都港区虎ノ門二丁目10番4号 | | |
| 3. 目的事項 | 報告事項 | 1. 第209期（2025年4月1日から2026年3月31日まで）事業報告、連結計算書類
ならびに会計監査人および監査役会の連結計算書類監査結果報告の件
2. 第209期（2025年4月1日から2026年3月31日まで）計算書類報告の件 | |
| | 決議事項 | 第1号議案 剰余金の配当の件
第2号議案 取締役11名選任の件
第3号議案 監査役の報酬額改定の件 | |

(注) 1. 電子提供措置事項に修正が生じた場合には、インターネット上の当社ウェブサイトおよび東証ウェブサイトにてその旨、修正前の事項および修正後の事項を掲載させていただきます。

2. 当社は、次に掲げる事項を、法令および当社定款の規定に基づき、書面交付請求をいただいた株主さまに対して交付する書面（電子提供措置事項記載書面）には記載しておりません。
- ①事業報告のうち「当社グループの現況に関する事項」「主要な営業所および工場」および「従業員の状況」「株式に関する事項」「新株予約権等に関する事項」「会計監査人の状況」「業務の適正を確保するための体制および当該体制の運用状況」
- ②連結計算書類のうち「連結持分変動計算書」「連結注記表」
- ③計算書類のうち「株主資本等変動計算書」「個別注記表」
3. 電子提供措置事項記載書面に記載している事業報告、連結計算書類および計算書類は、会計監査人および監査役による監査対象書類の一部です。

議決権行使についてのご案内

議決権につきましては、インターネットまたは書面によりご行使いただけますので、当日、会場でご出席されない場合は、株主総会参考書類をご検討のうえ、**2026年6月23日（火曜日）午後5時30分まで**にご行使くださいますようお願い申し上げます。

株主総会にご出席されない場合

インターネットによる議決権行使

次ページの案内に沿って、各議案に対する賛否をご入力ください。
なお、インターネットにより、複数回議決権を行使された場合は、最後の議決権行使を有効とさせていただきます。



行使期限 **2026年6月23日（火曜日）午後5時30分まで**

書面による議決権行使

議決権行使書用紙に各議案に対する賛否をご記入いただき、ご返送ください。
なお、議決権行使書において、各議案につき賛否の意思表示がない場合は、賛成の意思表示をされたものとさせていただきます。



行使期限 **2026年6月23日（火曜日）午後5時30分到着**

※議決権行使に関する注意事項

インターネットと書面により重複して議決権を行使された場合、当社へ後に到着した議決権行使を有効とさせていただきます。なお、双方が同日に到着した場合は、インターネットによる議決権行使を有効とさせていただきます。

株主総会にご出席される場合

議決権行使書用紙を会場受付へご提出ください。

株主総会
開催日時 **2026年6月24日（水曜日）午前10時**



株主総会ポータル®のご案内（インターネットによる議決権行使の方法および事前質問の受付）

I. スマートフォン等による議決権行使方法

- 1 議決権行使書用紙に記載のQRコード®を読み取ってください。
- 2 株主総会ポータル®トップ画面から「議決権行使へ」ボタンを押してください。
- 3 スマート行使®トップ画面が表示されます。以降は画面の案内に従って賛否をご入力ください。



※QRコードは(株)デンソーウェブの登録商標です。

※一度議決権を行使した後で行使内容を変更される場合、議決権行使書用紙に記載の「議決権行使コード」「パスワード」をご入力いただく必要があります。



II. PC等による議決権行使方法

以下のURLより、議決権行使書用紙に記載の「議決権行使コード／株主総会ポータルログインID」および「パスワード」をご入力のうえアクセスしてください。ログイン以降は画面の案内に従って賛否をご入力ください。

株主総会ポータル®
議決権行使ウェブサイト

▶ <https://www.soukai-portal.net>

▶ <https://www.web54.net>

III. 事前質問受付のご案内

事前質問受付期限 2026年6月14日（日曜日）午後5時30分まで

本総会におきましては、株主総会ポータル®を通じて、株主さまより議案に関するご質問を事前に承ります。いただいたご質問の中で、株主の皆さまのご関心が高いと思われるご質問については、本総会にて一部をご紹介させていただきます。上記の議決権行使方法と同様に、株主総会ポータル®にアクセスし、トップ画面から「事前質問へ」ボタンを押すと、「事前質問のご入力」画面が表示されますので、以降は画面の案内に従ってご質問をご入力ください。

※いただいたご質問に対して、個別の回答はいたしませんのでご了承ください。

ご注意事項

機関投資家の皆さまは、株式会社ICJの運営する機関投資家向け議決権電子行使プラットフォームをご利用いただけます。

お問い合わせ

三井住友信託銀行株式会社

証券代行ウェブサポート専用ダイヤル **0120-652-031**（受付時間 午前9時～午後9時）



ぜひQ&Aもご確認ください。

ライブ配信についてのご案内

本総会では、株主さまが当日のご来場に代えて、議事進行の状況をリアルタイムにご視聴いただけるライブ配信を行います。利用方法の詳細につきましては、次のとおりです。

1. 以下のウェブサイトアクセスしてください。

ウェブサイト <https://links-v.pdcp.jp/7013/2026/ih209/>
(スマートフォン等からご視聴される方はQRコードからもアクセスいただけます。)
※ QRコードは(株)デンソーウェーブの登録商標です。



公開日時 2026年6月24日(水曜日) 午前9時30分から閉会まで

2. 株主番号およびパスワードを入力し、「ログイン」ボタンを押してください。

株主番号 議決権行使書用紙に記載されている株主番号(9桁)

パスワード 2026年3月31日時点で当社株主名簿に登録されているご住所の郵便番号(7桁)

ログイン前画面

ログイン後画面

3. ログイン後、画面に表示される「ライブ視聴」ボタンを押して、ご視聴ください。

- 本ライブ配信へのご参加では、議決権をご行使いただくことができませんので、事前にインターネットまたは書面による議決権行使をお願いいたします。
- 本ライブ配信の準備には万全を期しておりますが、通信環境の悪化やシステム障害などの不測の事態により、映像や音声の乱れ、一時中断が発生する場合があります。
- 本ライブ配信の視聴に要する通信機器類やインターネット接続料、通信費等の費用は、株主さまのご負担となります。
- 本ライブ配信の模様を録音、録画、公開等することは、株主さまの肖像権を侵害する可能性があるため、お断りいたします。
- 本ライブ配信をご利用いただける方は、2026年3月31日時点の当社株主名簿に記載された株主さまのみとさせていただきます。当該株主さま以外のご利用はご遠慮ください。

ライブ配信に関するお問い合わせ先
(お電話は当日午前9時より受付いたします。)

0120-970-835

株式会社プロネクサス



<ご参考>

議案の要旨

第1号議案 剰余金の配当の件

第209期の期末配当は、1株につき金10円といたしたいと存じます（年間配当金は、1株につき金20円*）。
*当社は、2025年10月1日付で当社普通株式1株につき7株の割合で株式分割を行っており、中間配当金（1株につき70円）は、株式分割後に換算すると1株につき10円に相当します。

配当財産の種類	金銭
配当財産の割当てに関する事項 およびその総額	当社普通株式1株につき 金10円 配当総額 10,639,258,420円
剰余金の配当が効力を生じる日	2026年6月25日

第2号議案 取締役11名選任の件

取締役全員（12名）は、本総会の終結の時をもって任期満了となりますので、コーポレート・ガバナンスの一層の強化を目的に、社内取締役を1名減員し、社外取締役6名を含む取締役11名の選任をお願いするものであります。

候補者 番号	氏 名	取締役 在任期間	候補者 番号	氏 名	取締役 在任期間
1	井手 博 再任	6年	6	中西 義之 再任 社外 独立	6年
2	盛田 英夫 再任	5年	7	松田千恵子 再任 社外 独立	6年
3	小林 淳 再任	3年	8	碓井 稔 再任 社外 独立	5年
4	佐藤 篤 再任	1年	9	内山 俊弘 再任 社外 独立	4年
5	瀬尾 明洋 再任	4年	10	田中 弥生 再任 社外 独立	1年
			11	吉田憲一郎 再任 社外 独立	1年

第3号議案 監査役の報酬額改定の件

監査役に求められる責務が一層増大していることや、経済情勢の変化等を総合的に考慮し、監査役の報酬総額を年額1億2,000万円以内から1億5,000万円以内へと改定いたしたいと存じます。

以上

剰余金の配当の件

配当につきましては、安定的に実施することを基本に、当社グループの成長に応じた持続的な増加を目指すことを基本方針としております。

期末配当につきましては、当該方針をふまえ、当事業年度の業績および内部留保等を総合的に勘案し、次のとおりといたしたいと存じます。

1. 配当財産の種類

金銭

2. 配当財産の割当てに関する事項およびその総額

当社普通株式 1 株につき 金10円

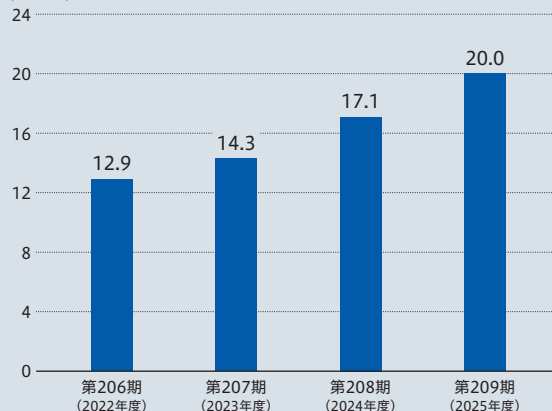
配当総額 10,639,258,420円

3. 剰余金の配当が効力を生じる日

2026年 6月25日

配当金の推移

(単位:円)



(注) 当社は、2025年10月1日付で当社普通株式 1 株につき 7 株の割合で株式分割を行なっております。2025年 9 月30日を基準日とした中間配当金 (1 株につき70円) は株式分割後に換算すると 1 株につき10円に相当しますので、期末配当と合わせた当期の年間配当金は、1 株につき20円となります。また、株式分割前の配当については、株式分割後の 1 株当たりに対応する金額を掲載しております。

取締役11名選任の件

取締役全員（12名）は、本総会の終結の時をもって任期満了となりますので、コーポレート・ガバナンスの一層の強化を目的に、社内取締役を1名減員し、社外取締役6名を含む取締役11名の選任をお願いするものであります。

候補者 番号	氏 名	性別	当社における地位	取締役会出席状況*1	取締役在任期間
1	い で ひろし 井手 博 再任	男性	代表取締役社長 最高経営責任者	全18回中18回 (100%)	6 年
2	もりた ひでお 盛田 英夫 再任	男性	代表取締役 副社長執行役員	全18回中18回 (100%)	5 年
3	こばやし じゅん 小林 淳 再任	男性	代表取締役 副社長執行役員	全18回中18回 (100%)	3 年
4	さと う あつし 佐藤 篤 再任	男性	代表取締役 副社長執行役員	全13回中13回 (100%)	1 年
5	せ お あきひろ 瀬尾 明洋 再任	男性	取締役 常務執行役員	全18回中18回 (100%)	4 年
6	なかにし よしゆき 中西 義之 再任 社外 独立	男性	取締役	全18回中18回 (100%)	6 年
7	まつだ ち え こ 松田 千恵子 再任 社外 独立	女性	取締役	全18回中18回 (100%)	6 年
8	う す い みのる 碓井 稔 再任 社外 独立	男性	取締役	全18回中18回 (100%)	5 年
9	うちやま としひろ 内山 俊弘 再任 社外 独立	男性	取締役	全18回中18回 (100%)	4 年
10	た な か や よ い 田中 弥生 再任 社外 独立	女性	取締役	全13回中13回 (100%)	1 年*2
11	よしだ けんいちろう 吉田 憲一郎 再任 社外 独立	男性	取締役	全13回中13回 (100%)	1 年

*1. 取締役就任後に開催された取締役会の出席状況を記載しております。

*2. 2017年6月開催の第200回定時株主総会において当社取締役に選任され、2019年6月開催の第202回定時株主総会の終結の時をもって任期満了により当社取締役に退任しておりますので、通算の在任期間は3年となります。

候補者番号

1

い で ひろし

井手 博

1961年2月16日生

再 任



所有する当社の株式数

82,500株

取締役会出席状況

全18回中18回(100%)

取締役在任期間

6年

選任理由

同氏は、エネルギー・プラント事業の海外営業や海外事務所長として多くの業務を経験した後、海外子会社で社長として経営にあたり、2019年4月からは資源・エネルギー・環境事業領域長を務めました。2020年6月からは代表取締役社長として、環境変化に対応すべく事業体質の改革や事業ポートフォリオの改革を推し進め、さらに本年、当社グループが持続的な高成長を実現するために目指すべき長期視点での経営の方向性を打ち出し、その実現に向けて取り組んでおります。このような経営者としての豊富な経験と実績、見識をふまえて、引き続き取締役候補者となりました。

もり た ひ で お

盛田 英夫

1961年10月20日生

再 任



所有する当社の株式数

45,100株

取締役会出席状況

全18回中18回(100%)

取締役在任期間

5年

選任理由

同氏は、航空・宇宙事業の生産・設計・技術分野で多くの業務を経験した後、2018年4月から民間航空機エンジン事業の責任者を、2021年4月からは航空・宇宙・防衛事業領域長を務めました。2024年4月からは副社長として、品質保証体制の強化を主導し、本年4月からは技術戦略の責任者として、当社グループの競争力の源泉となる技術を再定義したうえで、さらなる強化に向けて取り組んでおります。このような豊富な経験と実績、見識をふまえて、引き続き取締役候補者となりました。

●略歴

1986年4月 当社入社
 2017年4月 当社航空・宇宙・防衛事業領域
 民間エンジン事業部長
 2018年4月 当社執行役員
 航空・宇宙・防衛事業領域副事業領域長
 2021年4月 当社常務執行役員
 航空・宇宙・防衛事業領域長
 2021年6月 当社取締役 常務執行役員
 航空・宇宙・防衛事業領域長
 2024年4月 当社代表取締役 副社長執行役員
 2026年4月 当社代表取締役 副社長執行役員
 技術戦略室長(現任)

●当社における地位および担当

代表取締役社長
 最高経営責任者
 グループコンプライアンス担当

●他の上場会社での役員兼職の状況

業務執行あり 0社
 業務執行なし 0社

●略歴

1986年4月 当社入社
 2017年4月 当社航空・宇宙・防衛事業領域
 民間エンジン事業部長
 2018年4月 当社執行役員
 航空・宇宙・防衛事業領域副事業領域長
 2021年4月 当社常務執行役員
 航空・宇宙・防衛事業領域長
 2021年6月 当社取締役 常務執行役員
 航空・宇宙・防衛事業領域長
 2024年4月 当社代表取締役 副社長執行役員
 2026年4月 当社代表取締役 副社長執行役員
 技術戦略室長(現任)

●当社における地位および担当

代表取締役
 副社長執行役員
 技術戦略室長
 グループ技術戦略担当
 グループ品質保証担当
 グループ生産拠点戦略担当

●他の上場会社での役員兼職の状況

業務執行あり 0社
 業務執行なし 0社

候補者番号

3

こばやし じゅん

小林 淳

1964年 5月23日生

再 任



所有する当社の株式数

4,400株

取締役会出席状況

全18回中18回(100%)

取締役在任期間

3年

選任理由

同氏は、産業機械や橋梁事業の営業や海外事務所長として多くの業務を経験した後、2023年4月からは事業開発統括本部長として、燃料アンモニアバリューチェーンの構築をはじめとする事業開発を推進してきました。昨年4月からは副社長として、当社グループにおける事業開発および営業を統括するとともに、本年4月からはプロジェクトマネジメント担当として、大型受注案件のマネジメント機能の強化等に取り組んでおります。このような豊富な経験と実績、見識をふまえて、引き続き取締役候補者となりました。

●略歴

1988年 4月 当社入社
2020年 4月 当社社会基盤・海洋事業領域副事業領域長
(兼)ソリューション・新事業統括本部本部長補佐
(兼)グローバル・営業統括本部ローマ事務所長
2021年 4月 当社執行役員 ソリューション統括本部長
2023年 4月 当社常務執行役員 事業開発統括本部長
2023年 6月 当社取締役 常務執行役員
事業開発統括本部長
2025年 4月 当社代表取締役 副社長執行役員
事業開発統括本部長
2026年 4月 当社代表取締役 副社長執行役員(現任)

●当社における地位および担当

代表取締役
副社長執行役員
グループ事業開発・営業担当
プロジェクトマネジメント担当

●他の上場会社での役員兼職の状況

業務執行あり 0社
業務執行なし 0社

候補者番号

4

さとう あつし

佐藤 篤

1967年 1月17日生

再 任



所有する当社の株式数

21,200株

取締役会出席状況

全13回中13回(100%)

取締役在任期間

1年

選任理由

同氏は、航空エンジン事業の設計・技術分野で多くの業務を経験した後、2019年4月から防衛システム事業の責任者として、同事業の強化に取り組んできました。2024年4月からは、航空・宇宙・防衛事業領域長として、グローバルな競争環境下にある同事業領域のさらなる成長および拡大ならびに事業変革を牽引するとともに、本年4月からは副社長として、重要性が一層高まる経済安全保障リスクの管理強化に取り組んでおります。このような豊富な経験と実績、見識をふまえて、引き続き取締役候補者となりました。

●略歴

1991年 4月 当社入社
2018年 4月 当社航空・宇宙・防衛事業領域
技術開発センター エンジン技術部長
2019年 4月 当社航空・宇宙・防衛事業領域
防衛システム事業部長
2022年 4月 当社航空・宇宙・防衛事業領域副事業領域長
2023年 4月 当社執行役員
航空・宇宙・防衛事業領域副事業領域長
2024年 4月 当社常務執行役員
航空・宇宙・防衛事業領域長
2025年 6月 当社取締役 常務執行役員
航空・宇宙・防衛事業領域長
2026年 4月 当社代表取締役 副社長執行役員
航空・宇宙・防衛事業領域長(現任)

●当社における地位および担当

代表取締役
副社長執行役員
航空・宇宙・防衛事業領域長
グループ経済安全保障担当
グループ調達担当

●他の上場会社での役員兼職の状況

業務執行あり 0社
業務執行なし 0社

候補者番号

5

せ お あきひろ

瀬尾 明洋

1963年10月21日生

再 任



所有する当社の株式数

22,400株

取締役会出席状況

全18回中18回(100%)

取締役在任期間

4 年

選任理由

同氏は、人事労務、経営企画、新事業推進など、コーポレート部門を中心に多くの業務を経験した後、欧州で新事業のための新会社を立ち上げ、社長として経営にあたりました。その後、グローバルビジネスの企画管理部長、新事業推進部長、経営企画部長を経て、人事担当役員として人材戦略の策定および実行に取り組み、現在は、ESG担当役員として当社グループのESG経営を推進しております。このような豊富な経験と実績、見識をふまえて、引き続き取締役候補者となりました。

●略 歴

1987年 4 月 当社入社
2007年12月 ALPHA Automotive Technologies LLC 社長
2013年 4 月 当社グローバルビジネス統括本部企画管理部長
2017年 4 月 当社新事業推進部長
2018年 4 月 当社経営企画部長
2021年 4 月 当社執行役員 経営企画部長
2022年 4 月 当社常務執行役員 人事部長
2022年 6 月 当社取締役 常務執行役員 人事部長
2024年 4 月 当社取締役 常務執行役員
2025年10月 当社取締役 常務執行役員(現任)
インテリジェント・オペレーションセンター長

●当社における地位および担当

取締役
常務執行役員
グループESG担当

●他の上場会社での役員兼職の状況

業務執行あり 0 社
業務執行なし 0 社

候補者番号

6

なかにし よしゆき

中西 義之

1954年11月3日生

再 任

社外取締役候補者

独立役員候補者



所有する当社の株式数

12,700株

取締役会出席状況

全18回中18回(100%)

取締役在任期間

6 年

選任理由および期待される役割の概要

同氏は、グローバルに事業を展開する化学メーカーの製品およびサービスの販売に関する経験を経て、同社の重要事業の運営に携わった後、経営トップとして事業環境の変化に対応した様々な施策を推進するなど、企業経営全般に関する豊富な経験と実績および幅広い見識を有しております。引き続き、それらを当社の経営に反映していただくとともに、独立した立場から経営の監視監督機能を発揮していただくため、社外取締役候補者となりました。

●略 歴

1978年 4 月 大日本インキ化学工業株式会社
(現 DIC株式会社)入社
2010年 4 月 同社執行役員 経営戦略部門
川村記念美術館担当
2011年 6 月 同社取締役 執行役員 経営戦略部門
DIC川村記念美術館担当
2012年 4 月 同社代表取締役 社長執行役員
2018年 1 月 同社取締役会長
2020年 6 月 当社取締役(現任)
2021年 1 月 DIC株式会社 取締役
2021年 3 月 同社相談役

●当社における地位および担当

取締役

●重要な兼職の状況

株式会社日本製鋼所 社外取締役
株式会社島津製作所 社外取締役

●他の上場会社での役員兼職の状況

業務執行あり 0 社
業務執行なし 2 社

候補者番号

7

まつだ ち え こ

松田 千恵子 1964年11月18日生

再 任

社外取締役候補者

独立役員候補者



所有する当社の株式数

17,200株

取締役会出席状況

全18回中18回(100%)

取締役在任期間

6 年

選任理由および期待される役割の概要

同氏は、金融・資本市場業務および経営コンサルティング業務を通じた豊富な経験と知見、また、企業戦略・財務戦略に関する研究者としての非常に高い専門性を有しているほか、複数社の社外役員としての幅広い見識を有しております。引き続き、それらを当社の経営に反映していただくとともに、独立した立場から経営の監視監督機能を発揮していただくため、社外取締役候補者となりました。

●略 歴

1987年 4 月 株式会社日本長期信用銀行入行
 1998年10月 ムーディーズ・ジャパン株式会社入社
 2001年 9 月 株式会社コーポレートディレクションパートナー
 2006年 5 月 マトリックス株式会社 代表取締役
 2006年10月 ブーズ・アンド・カンパニー株式会社
 ヴァイスプレジデント(パートナー)
 2011年 4 月 東京都立大学 経済経営学部 教授(現任)
 同大学院 経営学研究科 教授(現任)
 2020年 6 月 当社取締役(現任)

●当社における地位および担当
取締役

●重要な兼職の状況

東京都立大学 経済経営学部 教授
 同大学院 経営学研究科 教授
 旭化成株式会社 社外取締役
 豊田通商株式会社 社外取締役
 株式会社三越伊勢丹ホールディングス 社外取締役

●他の上場会社での役員兼職の状況

業務執行あり 0 社
 業務執行なし 3 社

候補者番号

8

う す い み の る

碓井 稔 1955年 4 月22日生

再 任

社外取締役候補者

独立役員候補者



所有する当社の株式数

27,900株

取締役会出席状況

全18回中18回(100%)

取締役在任期間

5 年

選任理由および期待される役割の概要

同氏は、グローバルに事業を展開する精密電子機器メーカーで技術開発分野の責任者を務めた後、経営トップとして事業環境の変化に対応した様々な施策を推進するなど、企業経営全般に関する豊富な経験と実績および幅広い見識を有しております。引き続き、それらを当社の経営に反映していただくとともに、独立した立場から経営の監視監督機能を発揮していただくため、社外取締役候補者となりました。

●略 歴

1979年11月 信州精器株式会社
 (現 セイコーエプソン株式会社)入社
 2004年11月 同社取締役 研究開発本部副部長
 (兼)情報画像事業本部副事業本部長
 2005年11月 同社取締役 生産技術開発本部長
 2007年 7 月 同社取締役 研究開発本部長
 (兼)生産技術開発本部長
 2007年10月 同社常務取締役 研究開発本部長
 (兼)生産技術開発本部長
 2008年 6 月 同社代表取締役社長
 2020年 4 月 同社取締役会長
 2021年 6 月 当社取締役(現任)
 2024年 6 月 セイコーエプソン株式会社 相談役

●当社における地位および担当
取締役

●重要な兼職の状況

住友ファーマ株式会社 社外取締役

●他の上場会社での役員兼職の状況

業務執行あり 0 社
 業務執行なし 1 社

候補者番号

9

うちやま としひろ

内山 俊弘

1958年11月28日生

再 任

社外取締役候補者

独立役員候補者



所有する当社の株式数

6,300株

取締役会出席状況

全18回中18回(100%)

取締役在任期間

4 年

選任理由および期待される役割の概要

同氏は、グローバルに事業を展開する精密機械メーカーで製品やサービスの販売、海外現地法人での生産改革などに取り組んだ後、経営トップとして事業環境の変化に対応した様々な施策を推進するなど、企業経営全般に関する豊富な経験と幅広い見識を有しております。引き続き、それらを当社の経営に反映していただくとともに、独立した立場から経営の監視監督機能を発揮していただくため、社外取締役候補者となりました。

●略 歴

1981年 4 月 日本精工株式会社入社
 2008年 6 月 同社執行役 経営企画本部副本部長
 2009年 6 月 同社執行役 経営企画本部長
 2010年 6 月 同社執行役常務 経営企画本部長
 2012年 6 月 同社取締役 執行役常務 経営企画本部長
 2013年 6 月 同社取締役 代表執行役専務
 コーポレート経営本部長
 2015年 6 月 同社取締役 代表執行役社長
 2017年 6 月 同社取締役 代表執行役社長 最高経営責任者
 2021年 4 月 同社取締役会長
 2022年 6 月 当社取締役(現任)
 2023年 6 月 日本精工株式会社 相談役(現任)

●当社における地位および担当
取締役

●重要な兼職の状況

日本精工株式会社 相談役

(注) 同氏は日本精工株式会社の業務執行者ではありません。

株式会社ニコン 社外取締役
(2026年 6 月就任予定)

●他の上場会社での役員兼職の状況

業務執行あり 0 社

業務執行なし 0 社

候補者番号

10

た な か や よ い

田中 弥生

1960年 3 月20日生

再 任

社外取締役候補者

独立役員候補者



所有する当社の株式数

0 株

取締役会出席状況

全13回中13回(100%)

取締役在任期間

1 年*1

選任理由および期待される役割の概要

同氏は、非営利組織の評価や研究に従事したほか、多数の政府委員や会計検査院長を歴任した経験を通して、多様な視点と知見を有しております。引き続き、それらを当社の経営に反映していただくとともに、独立した立場から経営の監視監督機能を発揮していただくため、社外取締役候補者となりました。なお、同氏は、会社経営に関与された経験はありませんが、上記の理由により、社外取締役としての職務を適切に遂行いただけるものと判断しております。

●略 歴

1982年 4 月 日本光学工業株式会社(現 株式会社ニコン)入社
 2007年 1 月 財務省 財政制度等審議会 委員
 2007年 4 月 独立行政法人 大学評価・学位授与機構*2
 評価研究部 准教授
 2013年 2 月 内閣官房行政改革推進会議 民間議員
 2013年 4 月 独立行政法人 大学評価・学位授与機構*2
 研究開発部 教授
 2015年 4 月 総務省 政策評価審議会 委員
 2017年 6 月 当社取締役*1
 2019年 9 月 会計検査院 検査官
 2024年 1 月 会計検査院長
 2025年 6 月 内閣官房行政改革推進会議 委員(現任)
 2025年 6 月 東京大学公共政策大学院 客員教授(現任)
 2025年 6 月 当社取締役(現任)

●当社における地位および担当
取締役

●重要な兼職の状況

株式会社日本取引所グループ 社外取締役

●他の上場会社での役員兼職の状況

業務執行あり 0 社

業務執行なし 1 社

*1. 2017年 6 月開催の第200回定時株主総会において当社取締役に選任され、2019年 6 月開催の第202回定時株主総会の終結の時をもって任期満了により当社取締役を退任しておりますので、通算の在任期間は3年となります。

*2. 現 独立行政法人大学改革支援・学位授与機構

候補者番号

11

よしだ けんいちろう

吉田 憲一郎

1963年3月9日生

再任

社外取締役候補者

独立役員候補者



所有する当社の株式数

4,500株

取締役会出席状況

全13回中13回(100%)

取締役在任期間

1年

●略歴

1985年4月 日興証券株式会社(現 SMBC日興証券株式会社)入社
2006年3月 ゴールドマン・サックス証券株式会社
投資調査部マネージングディレクター
2010年8月 日興コーディアル証券株式会社
(現 SMBC日興証券株式会社) 株式調査部長
2014年1月 いちごアセットマネジメント株式会社 副社長
2014年5月 いちごグループホールディングス株式会社
(現 いちご株式会社) 社外取締役
2021年4月 株式会社ウフル 取締役CFO
2022年10月 株式会社あおぞら銀行
エンゲージメント投資部アドバイザー
2025年6月 当社取締役(現任)
2026年4月 いちごアセットマネジメント株式会社
会長 パートナー(現任)

●当社における地位および担当

取締役

●重要な兼職の状況

クオリブス株式会社 社外取締役
いちごアセットマネジメント株式会社
会長 パートナー

●他の上場会社での役員兼職の状況

業務執行あり 0社
業務執行なし 1社

選任理由および期待される役割の概要

同氏は、国内外の証券会社および資産運用会社において、産業調査や個別企業の経営分析に関する業務に従事したほか、投資ファンドの運営を通して、資本市場における豊富な知見と経験を有しております。また、ベンチャー企業の経営を担うなど、経営者としての経験も有しております。引き続き、それらを当社の経営に反映していただくとともに、独立した立場から経営の監視監督機能を発揮していただくため、社外取締役候補者となりました。

- (注) 1. 各候補者と当社との間には特別の利害関係はありません。
2. 当社は、中西義之氏、松田千恵子氏、碓井稔氏、内山俊弘氏、田中弥生氏、吉田憲一郎氏を当社が上場する東京証券取引所に独立役員として届け出ております。なお、当社グループは、中西義之氏、碓井稔氏、内山俊弘氏が過去に業務執行者であった会社との間に以下のとおり取引関係があります。また、当社は、田中弥生氏と、2025年4月から同年6月までの間、当社の社外取締役就任を前提とした非常勤顧問契約を締結して報酬を支払っております。いずれの取引についても、当社の社外役員独立性判断基準に定める範囲内となっており、各氏の独立性に影響を与えるものではありません。

取締役候補者	候補者が過去に業務執行者であった会社	当該会社との取引金額（直近事業年度実績）	当該会社との取引の内容
中西 義之氏	DIC株式会社	当社連結売上収益の0.1%未満	産業機械の保守、販売等 物流プラントの販売等
碓井 稔氏	セイコーエプソン株式会社	当社連結売上収益の0.1%未満かつ セイコーエプソン株式会社の連結売上収益の0.1%未満	産業機械の保守等
内山 俊弘氏	日本精工株式会社	当社連結売上収益の0.1%未満かつ 日本精工株式会社の連結売上高の0.4%未満	産業機械の販売等 宇宙・防衛製品用部品の購入等

3. 当社は、中西義之氏、松田千恵子氏、碓井稔氏、内山俊弘氏、田中弥生氏、吉田憲一郎氏と、会社法第427条第1項の規定に基づき、同法第423条第1項の損害賠償責任を限定する契約を締結しており、各氏の再任が承認された場合、当社は各氏との間の当該契約を継続する予定であります。いずれの契約においても、契約に基づく損害賠償責任の限度額は、法令が定める額とします。
4. 当社は、役員が職務の遂行にあたり、期待される役割を十分に発揮できるようにするとともに、有用な人材を迎えることができるよう、取締役全員を被保険者として、会社法第430条の3第1項に規定する役員等賠償責任保険（D&O保険）契約を締結しており、各候補者の選任が承認された場合、当該保険の被保険者となります。当該保険契約では、被保険者である役員等がその職務の執行に関し責任を負うこと、または、当該責任の追及を受けることによって生ずることのある損害について填補することとされています。ただし、法令違反を認識したうえでの行為に起因して生じた損害は填補されないなど、一定の免責事由があります。また、保険料は特約部分も含めて当社が全額を負担しており、被保険者の保険料負担はありません。
5. 中西義之氏が2020年6月から社外取締役を務める株式会社日本製鋼所は、2022年5月、同社の子会社である日本製鋼所M&E株式会社（2026年4月1日付で株式会社日本製鋼所へ吸収合併）が製造する製品の一部分について、その製造過程で実施すべき検査の一部で不適切な行為が行なわれていたことを公表いたしました。同社は特別調査委員会を設置して調査を実施し、同委員会による調査結果および再発防止に向けた提言をふまえて、再発防止策に取り組んでおります。
- また、同氏が2021年6月から社外取締役を務める株式会社島津製作所は、2022年9月、同社の子会社である島津メディカルシステムズ株式会社において、取引先である医療機関に設置したX線撮影装置の保守点検業務に関連して、不適切な行為が行なわれていたことを公表いたしました。同社は、外部調査委員会を設置して調査を実施し、同委員会による調査結果および再発防止に向けた提言をふまえて、再発防止策に取り組んでおります。
- 同氏は、いずれの事案についても、当該事実が判明するまでこれらを認識しておりませんが、平素より各社の取締役会において法令順守や内部統制の重要性について適宜提言を行っており、当該事実の判明後は、法令順守体制および内部管理体制の一層の強化・充実に努めるなど、社外取締役としての職責を果たしております。

監査役の報酬額改定の件

当社の監査役の報酬総額は、2014年6月27日開催の第197回定時株主総会において、年額1億2,000万円以内と決議いただき、今日に至っております。

このたび、経営環境の変化および当社としてのコーポレート・ガバナンスの強化に伴い、監査役に求められる責務が一層増大していることや、現行の報酬額の支給水準および経済情勢の変化等を総合的に考慮し、監査役の報酬総額を年額1億5,000万円以内に改定いたしたいと存じます。

なお、現在の監査役の員数は5名であり、本総会終了後も変更はございません。

以 上

<ご参考>

取締役および監査役の専門性と経験（スキル・マトリックス）

当社は、取締役会がその機能を十分に発揮するとともに、当社グループの経営理念と将来のありたい姿を実現するために必要となる専門性と経験を整理しております。以下の一覧表は、各取締役・監査役（候補者を含む。）に特に期待されるスキルを3つまで記載しており、各人のすべての専門性や経験を表すものではありません。

	氏 名	企業経営	技術 研究開発	グローバル ビジネス	営業 マーケティング	ICT DX	人事 人財育成	財務 会計 ファイナンス	法務 コンプライアンス リスク管理
取締役	いで 井手 ひろし 博	○		○	○				
	もりた 盛田 ひでお 英夫		○	○					○
	こばやし 小林 じゅん 淳			○	○				
	さとう 佐藤 あつし 篤		○						
	せ お 瀬尾 あきひろ 明洋						○		○
社外取締役	なかにし 中西 よしゆき 義之	○		○	○				
	まつだ 松田 ち え こ 千恵子						○	○	○
	うすい 碓井 み の る 稔	○	○	○					
	うちやま 内山 としひろ 俊弘	○		○	○				
	たなか 田中 やよい 弥生							○	○
	よしだ 吉田 けんいちろう 憲一郎							○	
監査役	ほうぞうじ た え 多恵 宝蔵寺								○
	ふくもと 福本 やすあき 保明							○	
社外監査役	せきね あいこ 愛子 関根							○	
	わせだ ゆ み こ 祐美子 早稻田								○
	むとう 武藤 かずひろ 和博			○	○	○			

スキル	専門性と経験をもとに期待される能力
企業経営	持続的な企業価値の向上を実現するための経営戦略の立案と実行
技術・研究開発	社会課題の解決に資する技術開発および研究開発の推進
グローバルビジネス	グローバルな視点での社会課題の解決に資する事業戦略の立案と実行
営業・マーケティング	お客さま視点からの社会課題の解決に資する営業・マーケティング戦略の立案と実行
ICT・DX	ICTおよびDXを活用した新たなビジネスモデルならびに働き方の立案と実行、ITリスク対応の推進
人事・人財育成	従業員の能力を最大限に引き出す人財戦略の立案と実行
財務・会計・ファイナンス	持続的な企業価値の向上を実現するための財務戦略の立案と実行
法務・コンプライアンス・リスク管理	透明・公正かつ効率的なガバナンス体制およびリスク管理体制の構築

コーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方

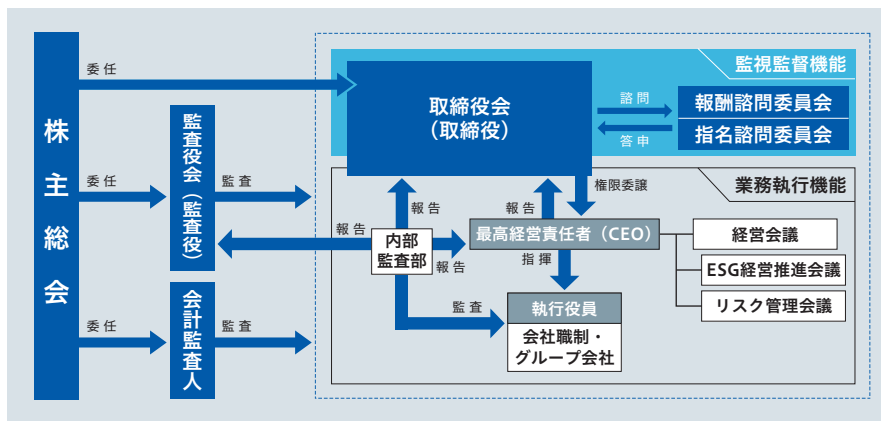
当社は、コーポレート・ガバナンスを、当社が本来有する力を最大限に発揮するように経営の効率性を高め、持続的成長と企業価値の最大化を担保するシステムと定義しております。当社は、この実現のため、経営監視監督機能と業務執行機能を明確に区分して企業内意思決定の効率化と適正化を図るとともに、関連諸規定の整備やそれを運用する体制を構築して、当社グループ全体における業務の適正を確保しております。

当社は、コーポレート・ガバナンスの不断の改善を進め、株主をはじめとするステークホルダーの皆さまに長期にわたって信頼され、ご愛顧いただくことを目指します。

当社は、次の基本方針に沿って、コーポレート・ガバナンスの充実に取り組みます。

- (1) 株主の権利を尊重し、平等性を確保します。
- (2) 株主をはじめとするステークホルダーとの適切な協働に努めます。
- (3) 会社に関する情報を適切かつ積極的に開示し、ステークホルダーへの説明責任を果たすとともに、透明性を確保します。
- (4) 取締役会、監査役および監査役会が経営監視監督機能を十分に果たせるよう、それぞれの役割・責務を明確化します。
- (5) 中長期的な株主の利益と合致する投資方針を有する株主との間で建設的な対話を行ないます。

コーポレート・ガバナンス体制の概要（経営機構図）



当社は監査役会設置会社であり、取締役の職務の執行を監査するため監査役を選任しております。

取締役会は、当社経営上の重要事項およびグループ経営上の重要事項に関する意思決定を行なうとともに、取締役の職務の執行について監督を行なっております。なお、独立社外取締役は、経営者としての豊富な経験と幅広い見識を有する者および高度な専門知識と多面的な経験を有する者を選任しており、業務執行を行なう経営陣から独立した立場にて、取締役会の意思決定に参加するとともに、当社経営に対して助言・提言を行なっております。

取締役会および任意の委員会の体制および活動状況

取締役会

取締役会は、当社経営上の重要事項およびグループ経営上の重要事項に関する意思決定を行なうとともに、取締役の職務の執行について監督を行なっており、当事業年度は18回開催しております。これまでの3か年のグループ経営方針に代わる、新たな長期視点での経営指針の策定に向けた議論を、重点的に行ないました。

【取締役会の構成】

当事業年度における構成は左表のとおりです。第2号議案を原案どおりご承認いただきますと、右表のとおり、取締役に占める独立社外取締役の比率は54%、監査役を含む取締役会出席者に占める独立社外役員の比率は56%となります。

当事業年度における構成				本総会終結後（2026年度）の構成			
	人 数	独立社外役員の 人数および割合	女性役員の人数 および割合		人 数	独立社外役員の 人数および割合	女性役員の人数 および割合
取締役	12名	6名（50%）	2名（16%）	取締役	11名	6名（54%）	2名（18%）
監査役	5名	3名（60%）	3名（60%）	監査役	5名	3名（60%）	3名（60%）
合 計	17名	9名（52%）	5名（29%）	合 計	16名	9名（56%）	5名（31%）

報酬諮問委員会・指名諮問委員会

(1) 報酬諮問委員会

役員報酬の妥当性と客観性を確保することを目的に、任意の委員会として、「報酬諮問委員会」を設置しております。当事業年度は6回開催しており、取締役および執行役員が受ける報酬の方針や内容のほか、報酬制度の改定内容について審議しました。

(2) 指名諮問委員会

役員人事が適正に実施されることを目的に、任意の委員会として、「指名諮問委員会」を設置しております。当事業年度は6回開催しており、役員人事案や後継者育成計画等について審議しました。

なお、当事業年度より、指名諮問委員会の委員長は独立社外取締役が務めており、報酬諮問委員会とあわせていずれも委員長は独立社外取締役となっております。

【各委員会の構成と委員の出席状況】

報酬諮問委員会				指名諮問委員会			
地 位	氏 名	一	出席状況	地 位	氏 名	一	出席状況
社外取締役	中西 義之	委員長	100%（6回/6回）	社外取締役	中西 義之	委員長	100%（6回/6回）
社外取締役	碓井 稔	委 員	100%（6回/6回）	社外取締役	松田千恵子	委 員	100%（6回/6回）
社外取締役	内山 俊弘	委 員	100%（6回/6回）	社外取締役	碓井 稔	委 員	100%（6回/6回）
社外監査役	武藤 和博	委 員	100%（6回/6回）	社外取締役	内山 俊弘	委 員	100%（6回/6回）
取締役会長	満岡 次郎	委 員	100%（6回/6回）	社外取締役	田中 弥生	委 員	100%（6回/6回）
代表取締役社長	井手 博	委 員	100%（6回/6回）	社外取締役	吉田憲一郎	委 員	100%（6回/6回）
				代表取締役社長	井手 博	委 員	100%（6回/6回）

役員人事に関する方針と手続き

当社取締役会は、「役員に求める人材像」を策定するとともに、東京証券取引所が規定する独立役員の要件をふまえ、社外取締役および社外監査役の独立性を実質面において担保することを主眼にした「社外役員独立性判断基準」を策定しております。当社取締役会は、「役員に求める人材像」および「社外役員独立性判断基準」に従って、当社グループの持続的な成長と中長期的な企業価値向上のために最適な役員人事を行なうことを基本方針とします。

当社取締役会が役員人事を行なうにあたり、法定手続きに加えて、取締役会の独立性・客観性と説明責任を強化するとともに、独立社外取締役の関与と助言および監督を積極的に得るため、取締役会の任意の諮問機関として独立社外取締役全員と代表取締役社長で構成する「指名諮問委員会」を設置し、同委員会が人事に係る手続きの適切な行使を監督し助言します。

なお、経営陣幹部および執行役員が「役員の解任基準」に該当する場合は、取締役会が速やかにその解任を決議します。

役員に求める 人材像

当社は、心身ともに健康であり、以下の各項目を満たす者から当社役員を選任します。

- ・当社グループの経営理念・ビジョンに対して、深い理解と共感を有すること
- ・当社グループのビジョンに従って社会的課題を解決し、もって当社グループの持続的な成長と中長期的な企業価値の向上に資すること
- ・卓越した先見性と、深い洞察力を有し、当社グループの経営に関し適切な意思決定を行なえること
- ・高い倫理観を有する人格者であること
- ・豊富な経営者としての経験もしくは高度な専門知識を有し、かつグローバルで幅広い視野と見識を兼ね備えること

社外役員独立性判断基準

東京証券取引所が規定する独立役員の要件に加え、以下の基準に基づき独立性を判断します。

(1) 大株主との関係	当社の議決権所有割合10%以上の大株主ではない（法人の場合は取締役、監査役、執行役、執行役員および従業員）。
(2) 主要な取引先等との関係	以下に掲げる当社の主要な取引先等の取締役、監査役、執行役、執行役員および従業員ではなく、また、過去において業務執行取締役、執行役、執行役員ではない。 ・当社グループの主要な取引先（直近事業年度の取引額が当社の連結売上収益の2%以上を占めている） ・当社グループを主要な取引先とする企業（直近事業年度の取引額が取引先の連結売上収益の2%以上を占めている） ・当社の主要な借入先（直近事業年度の事業報告における主要な借入先）
(3) 専門的サービス供給者との関係 （弁護士・公認会計士・コンサルタント等）	当社から役員報酬以外に、年間1,000万円以上の金銭その他財産を得ている弁護士、公認会計士、コンサルタント等ではない。
(4) 会計監査人との関係	当社の会計監査人の代表社員、社員ではない。
(5) 役員等を相互に派遣する場合	当社と相互に取締役、監査役を派遣していない。
(6) 近親者との関係	当社グループの取締役、監査役、執行役員およびこれらに準じた幹部従業員の配偶者または2親等内の親族ではない。また、(1)から(4)に掲げる者*の配偶者または2親等内の親族ではない。 *大株主、主要な取引先等が法人である場合、その取締役、監査役、執行役、執行役員およびこれらに準じた幹部従業員に限る。

以上

1 当社グループの現況に関する事項

1. 事業の経過およびその成果

〔事業環境と当社の取組み〕

当事業年度は、欧州におけるエネルギー価格の高騰、中国における不動産不況の長期化による個人消費の不振など、一部地域では景気持ち直しの動きに足踏みがみられました。一方で、米国においては、現政権による中東への関与などの不確実性の影響はあるものの、AIに関連した投資や雇用環境の堅調な推移により、世界経済全体としては底堅く推移しました。わが国経済においても、物価上昇の影響を受けながらも雇用や所得環境の改善を背景に、緩やかな回復が続いております。

当社グループの成長事業である民間航空機エンジン事業では、旅客需要の拡大が中長期的に見込まれる中、運航時間の増加などにより、アフターマーケット事業が拡大しました。また、防衛事業では、政府の防衛力強化の方針による防衛予算の増加を背景に、大型案件の受注に向けて継続して対応を進めました。このような拡大する需要に備え、リソース確保を含む生産能力の増強や世界トップレベルの生産効率の実現に向けて、引き続き取り組んでおります。

中核事業におけるライフサイクルビジネスでは、中長期的に安定した成長が見込まれるため、収益の獲得や投資原資の創出を図るべく、引き続き拡大に向けて取り組んでまいります。

「グループ経営方針2023」のもと取り組んでまいりました事業ポートフォリオの改革については、事業の譲渡等を計画的に行なうことにより、グループとしての収益性および資本効率を向上させております。

●当事業年度において譲渡が完了した主要な事業の内容

完了時期	事業内容	完了時期	事業内容
2025年4月	汎用ボイラ	2025年10月	コンクリート建材
2025年6月	芝草・芝生管理機器	2025年12月	交通システム
2025年7月	運搬機械	2026年2月	気象・防災・宇宙

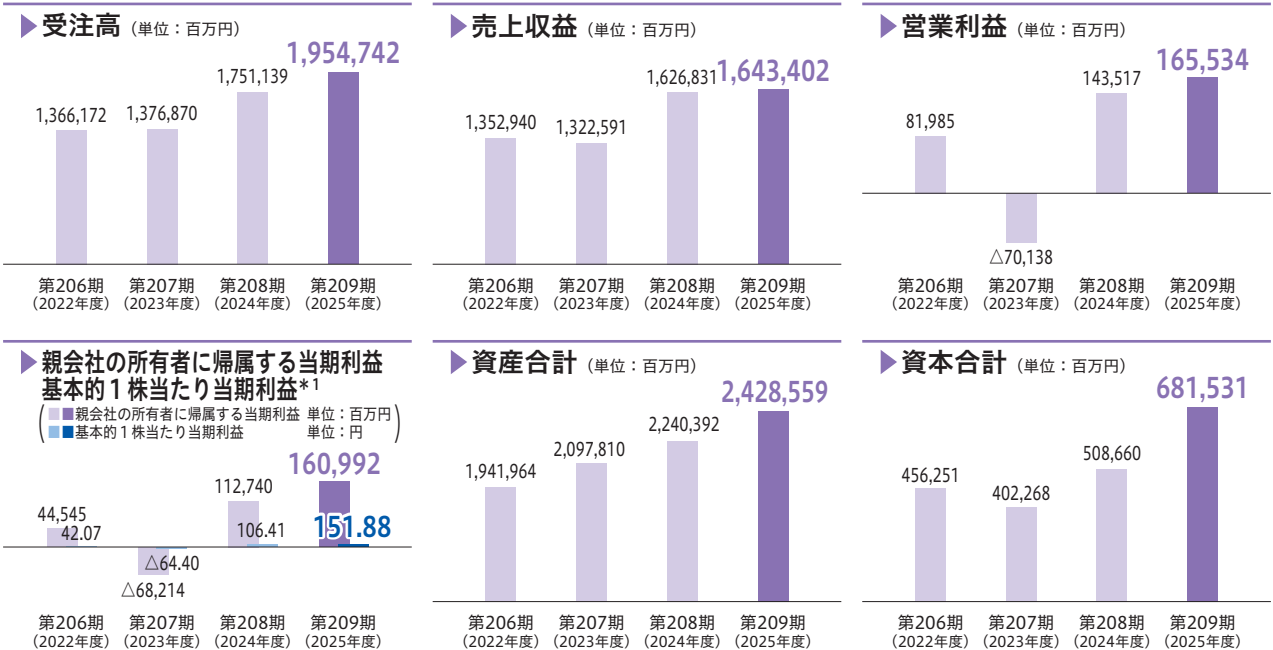
また、事業の譲渡以外にも、橋梁・水門業界における国内トップクラスの地位確立と、グローバルな成長を目指し、子会社である株式会社IHIインフラシステムと株式会社IHIインフラ建設の統合を実行いたしました。

〔事業の成果〕

当事業年度の業績は、受注高については前年度比11.6%増の1兆9,547億円となりました。売上収益については、一部の事業を譲渡したことによる減収や、前事業年度に大型発電所プロジェクトが進捗したことによる反動に伴う減収があったものの、民間航空機エンジン事業および防衛事業の拡大、車両過給機事業での需要の拡大や販売価格の改善等により、1.0%増の1兆6,434億円となりました。

損益面では、民間航空機エンジン事業での整備費用や研究開発費等が増加したことや、資源・エネルギー・環境事業領域の海外工事等において採算悪化等があったものの、原子力事業の工事での採算性の向上や、前事業年度に車両過給機事業の構造改革費用を計上した反動による増益、運搬機械事業および投資不動産の譲渡益の計上もあり、営業利益は220億円増益の1,655億円となりました。親会社の所有者に帰属する当期利益は482億円増益の1,609億円となりました。

財産および損益の状況（連結業績ハイライト（IFRS））



区 分				第206期 2022年度	第207期 2023年度	第208期 2024年度	第209期 2025年度
受	注	高	百万円	1,366,172	1,376,870	1,751,139	1,954,742
売	上	収	百万円	1,352,940	1,322,591	1,626,831	1,643,402
営	業	利	百万円	81,985	Δ70,138	143,517	165,534
親会社の所有者に帰属する当期利益				44,545	Δ68,214	112,740	160,992
基本的1株当たり当期利益*1				42.07	Δ64.40	106.41	151.88
資	産	合	計 百万円	1,941,964	2,097,810	2,240,392	2,428,559
資	本	合	計 百万円	456,251	402,268	508,660	681,531
(参考) ROE(親会社所有者帰属持分当期利益率)*2				11.0	Δ16.9	26.3	28.4

* 1. 2025年10月1日付で、普通株式1株につき7株の割合で株式分割を行ないました。株式分割前の基本的1株当たり当期利益については、株式分割後に相当する金額を掲載しております。

* 2. 親会社の所有者に帰属する当期利益 / (前期末・当期末平均 親会社の所有者に帰属する持分)

〔中間配当〕

当社の上期末における中間配当につきましては、期中における業績見通しなどを総合的に勘案した結果、1株につき70円とさせていただきます。

〔事業部門別の概況〕

当事業年度における事業部門別の概況は次のとおりです。

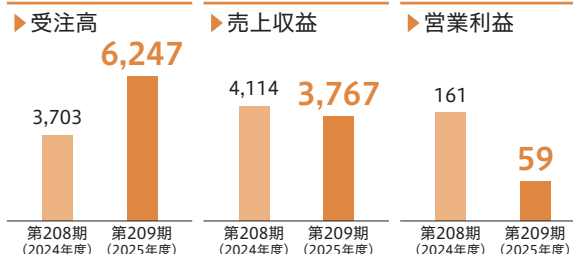
資源・エネルギー・環境事業

(単位：億円)

主要な事業内容

- 原動機（陸用原動機プラント／舶用原動機）
- カーボンソリューション
- 原子力機器

AIの活用の拡大等による電力需要の増大が見込まれる中、緊迫する中東情勢を背景に、エネルギー安全保障の重要性が高まっております。原子力事業の着実な展開や既存発電設備の高効率化、アンモニアの利活用の促進と関連するインフラ整備を進め、お客さまごとに最適な価値提供を行なうことで、エネルギーの安定供給および脱炭素社会への移行に貢献してまいります。



社会基盤事業

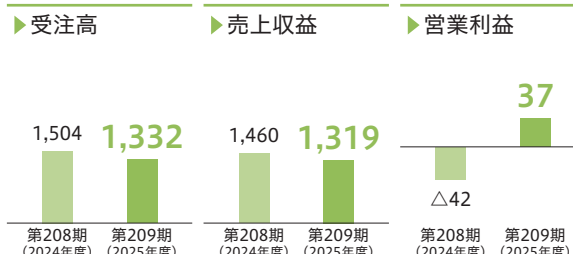
(注) 当事業年度における組織再編を受け、2024年度の都市開発事業分を除外しております。

(単位：億円)

主要な事業内容

- 橋梁・水門
- シールドシステム

インフラの老朽化や激甚災害への対応として国土強靱化計画が推進されているほか、建設分野の人手不足を背景に生産性向上への取組みの重要性が高まっております。国内外で交通インフラ、防災・減災、水管理を中心にライフサイクルビジネスを拡大し、AI等を活用した革新的な価値提供により、強靱かつ持続可能な社会インフラの構築に貢献してまいります。



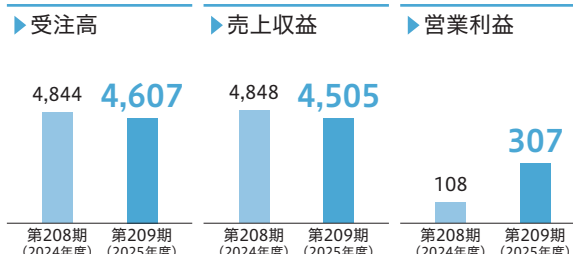
産業システム・汎用機械事業

(単位：億円)

主要な事業内容

- 車両過給機
- パーキング
- 熱・表面処理
- 回転機械
- 物流・産業システム

産業分野においては、足元では地政学的リスクの高まりを背景に、安全保障リスクをふまえたサプライチェーンの再編が進んでいるほか、中長期的には脱炭素や人手不足が課題となっております。オペレーションの最適化やモビリティの変革、自動化・省人化等のニーズに対応した価値提供により、持続可能かつカーボンニュートラルな産業界の発展に貢献してまいります。



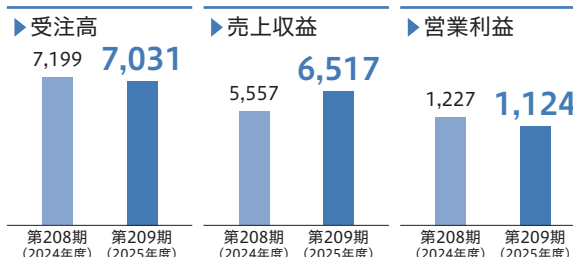
航空・宇宙・防衛事業

(単位：億円)

主要な事業内容

- 航空エンジン
- 防衛機器システム
- ロケットシステム・宇宙利用

堅調な航空需要の推移や厳しい安全保障環境に伴う防衛予算の増額、政策の変化など、事業環境が変化しております。地政学的な不確実性はあるものの、高収益のアフターマーケットへの対応等を目的とした生産設備への投資や、脱炭素化に向けた次世代航空機に関する技術開発、次期戦闘機の国際共同開発等により、豊かで安全な社会の実現に貢献してまいります。



2. 対処すべき課題

当社グループは、コロナ禍において、環境変化に対応が可能な事業体質への変革を目指し、「プロジェクト Change」（2020～2022年度）を通じて、ライフサイクルビジネスの強化やコスト構造の強化に取り組んでまいりました。続いて、さらなる成長への準備として、「グループ経営方針2023」（2023～2025年度）において、収益性の改善と事業ポートフォリオの改革に取り組んでまいりました。

一連の取組みを経て、当社グループとして、成長ステージに向かうためのスタートラインにようやく立てたものと考えております。

2026年度からは、当社グループの事業の時間軸をふまえ、従来の3か年のグループ経営方針に代えて、2040年に向けた「中長期の方向性」を策定いたしました。当社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にし、長期視点で大きな飛躍の実現に挑戦してまいります。

●「中長期の方向性」について

（1）2040年のありたい姿

当社は創業以来、技術をもって産業および国家レベルの重要な課題に挑み、それぞれの国および地域において、人々の安心や安全、豊かな暮らしの実現に貢献してまいりました。

2040年に向けて当社は、日本の産業力および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ために、「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）」をありたい姿として掲げました。

（2）持続的な成長の実現（価値創造プロセス）

2040年のありたい姿に向けて、価値創造プロセスを通じて持続的な成長を実現してまいります。

当社は長年にわたり、確固たる技術力やパートナーとの関係をもって高い参入障壁を築いたうえで、事業活動を通じてさらなる技術を獲得し、新たな市場を創出してまいりました。今後も、こうした価値創造プロセスによる成長の循環をより大きくかつ加速させていくことにより、グローバルレベルの競争力を有する事業を創出してまいります。

また、事業規模の拡大や事業展開の拡張を目指し、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し、当社グループとしてより力強い成長につなげてまいります。

（3）技術と人材

技術と人材こそが当社の170年以上にわたる歩みを支えてきた原動力であり、2040年に向けてもこれに変わりはありません。今後は、2040年に向けて技術と人材のあり方を再定義してまいります。

技術については、圧倒的な技術力を基点として、グローバル市場で勝ち抜くための「ものづくりの実行力」を追求してまいります。特に、競争力の源泉となる技術にターゲットを定めて、重点的にリソースを投下してまいります。

人材については、航空分野やエネルギー分野に対して、大規模にリソースをシフトしてまいります。その前提となる人材の獲得や育成を進めるとともに、多様な人材が新しい分野に挑戦することを後押しする組織文化の醸成に向けて取り組んでまいります。

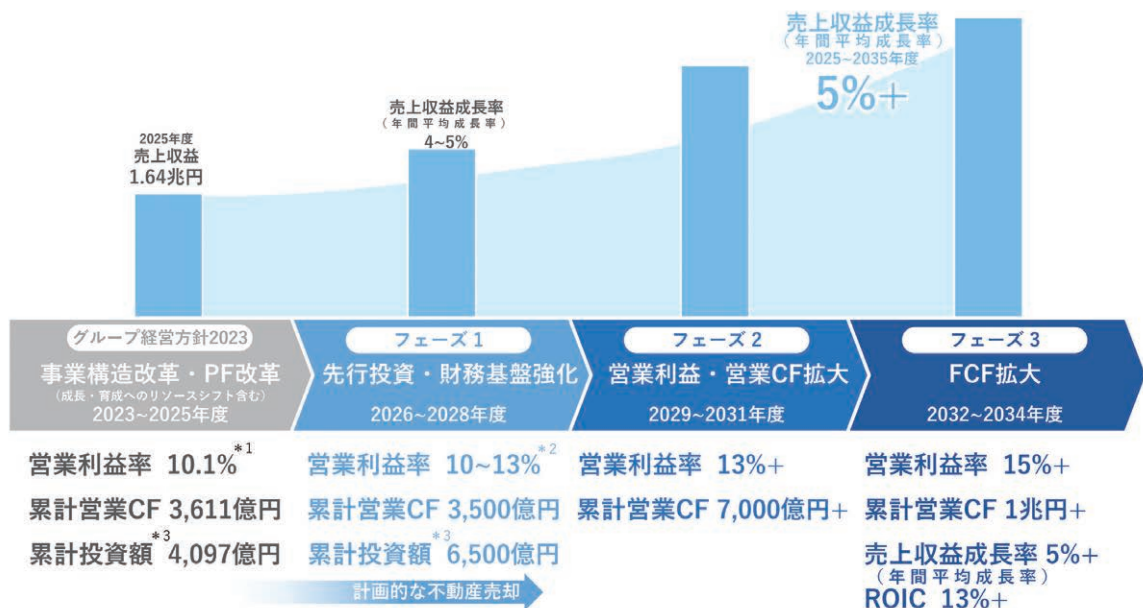
●2040年に向けたロードマップ

2040年のありたい姿の実現に向け、進むべき道を明確にし、目標の達成に向けて着実に進んでいくためのロードマップを設定いたしました。

足元の3か年を対象としたフェーズ1では、将来の成長を実現するための積極的な投資と財務基盤の強化に取り組んでまいります。特に、中長期にわたり大幅な成長が見込まれる民間航空機エンジン事業や防衛事業、原子力事業においては、生産能力の増強のための大規模な投資を実行してまいります。また、今後の新たな収益の柱であるアンモニア事業や宇宙事業に対しても、優先的に資金を配分してまいります。フェーズ1における累計の投資金額は、6,500億円を見込んでおりますが、投資原資の確保のために、計画的に不動産の売却も進めてまいります。

フェーズ1における投資を経て、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航空機エンジン事業をドライバーとして、営業利益および営業キャッシュ・フローの大幅な拡大を実現し、さらにフェーズ3では、先行投資を回収するとともに、利益およびキャッシュの双方において、これまでの延長線上にはない飛躍的な成長を実現してまいります。

なお、足元の3か年におきましては、投資を優先しつつも、1株当たりの配当も継続的な増額を目指していく方針です。中長期的には、さらなる企業価値の向上を実現させ、株主の皆さまへの還元を充実させるべく、取り組んでまいります。



* 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）

●不適切事案をふまえた再発防止策の実行やコンプライアンスの徹底について

当社におきましては2024年度に、子会社である株式会社IHJ原動機における試運転記録の不適切な修正、また同じく子会社である新潟トランスス株式会社における性能試験での不適切な行為が発覚いたしました。また、子会社である

IHI運搬機械株式会社（2026年4月に「株式会社IHIパーキングスクエア」に商号変更）においては、独占禁止法に違反する行為があったことが認定されました。このような事案が相次いで発覚し、株主やお客さまをはじめとするすべてのステークホルダーの皆さまに多大なるご迷惑とご心配をおかけいたしましたことを、あらためて深くお詫び申し上げます。

当社はこれらの事案を厳粛に受け止め、当事業年度においても再発防止策の実行やコンプライアンスの徹底に取り組んでおりますが、取組みを進める中で新たな事象が確認される等、まだまだ不十分な点があることを痛切に認識しており、改善に向けての取組みは依然として道半ばにあるものと考えております。このような現状をふまえ、引き続き様々な施策を徹底して推進してまいります。具体的には、リスク管理体制における各ディフェンスラインの役割および責任を果たすべく、事業部門が第1線として自立的なリスク管理を行なうとともに、コーポレート部門が第2線としてこれをサポートおよびチェックし、内部監査部が第3線として、これらの仕組みが適切に運用されていることを検証する体制を運営しております。また、当社グループ全体で人財ローテーションを活性化することにより、常に新たな視点で業務をチェックして見直すことで、不適切事案を起こさせない体制の構築にも取り組んでおります。さらに、トップ自ら全役職員に対して「コンプライアンスは私たち一人ひとりが最も大切にすべき中核となる価値であり、コンプライアンスを徹底しなければ当社グループの存続も成長もない」とのメッセージを発信したうえで、職場ごとの対話活動を実施するとともに、経営層、管理職、新入社員など、各層に合わせた教育プログラムを実施することにより、不適切な行為に対して声があがらない組織風土から、従業員一人ひとりがコンプライアンスを自分事として意識し徹底し、自律的に問題を解決できる組織風土へと変革していくことを目指してまいります。

当社グループは、株主やお客さまをはじめとするステークホルダーの皆さまからの信頼回復に全力を注ぐとともに、社会とお客さまの持続的な発展に貢献することにより、企業価値のさらなる向上を目指してまいります。

株主の皆さまにおかれましては、今後とも一層のご理解とご支援を賜りますようお願い申し上げます。

3. 資金調達の状況

(単位：百万円)

項 目	当事業年度増減額	当事業年度末残高
短 期 ・ 長 期 借 入 金	△19,915	289,697
コ マ ー シ ャ ル ・ ペ ー パ ー	-	-
社 債	△9,948	69,836
合 計	△29,863	359,533

4. 設備投資の状況

当事業年度における設備投資総額は976億円となりました。その主な内容は、航空・宇宙・防衛事業領域における航空エンジン事業やロケットシステム・宇宙利用事業のための製造設備への投資、本社部門におけるアンモニア燃焼試験設備や投資不動産にかかる建物新築工事等への投資です。

5. 主要な借入先の状況

(2026年3月31日現在)

(単位：百万円)

借 入 先	借 入 額
株 式 会 社 み ず ほ 銀 行	41,980
株 式 会 社 三 井 住 友 銀 行	32,500
三 井 住 友 信 託 銀 行 株 式 会 社	29,866
株 式 会 社 り そ な 銀 行	19,960
株 式 会 社 広 島 銀 行	10,409
株 式 会 社 八 十 二 長 野 銀 行	9,826
株 式 会 社 千 葉 銀 行	9,500
株 式 会 社 西 日 本 シ テ ィ 銀 行	8,919
株 式 会 社 三 菱 U F J 銀 行	8,300
株 式 会 社 七 十 七 銀 行	7,419

6. 重要な子会社の状況 (2026年3月31日現在)

会社名	所在地	資本金 *1	当社の出資比率 (%) *2	主要な事業内容
資源・エネルギー・環境事業領域				
株式会社IHI原動機	東京都千代田区	3,000 百万円	100.00	内燃機関、ガスタービン機関、船用機器の製造および販売
株式会社IHIプラント	東京都江東区	500 百万円	100.00	ボイラ設備、原子力設備、環境・貯蔵プラント設備、産業用機械設備、太陽光・再エネ設備等の設計、据付、修理
IHI Power Generation Corporation	米 国	38,250千 アメリカドル	100.00	バイオマス発電事業等への投資
Jurong Engineering Limited	シンガポール	51,788千 シンガポールドル	95.56	各種プラント・機器の据付、建築土木、プラントのエンジニアリング、コンサルティング
社会基盤事業領域				
株式会社IHIインフラシステム *3	堺市堺区	1,000 百万円	100.00	橋梁・水門等の設計、製造、販売、保守、修理
IHI INFRASTRUCTURE ASIA CO., LTD.	ベトナム	542,638百万 ベトナムドン	100.00	鋼構造物およびコンクリート構造物のエンジニアリング、製作、架設、メンテナンス、ならびに建設・産業機械の製造、据付
I&H Engineering Co., Ltd.	ミャンマー	12,238千 アメリカドル	60.00	コンクリート製品の設計、エンジニアリング、製造、建設サービス
産業システム・汎用機械事業領域				
IHI運搬機械株式会社 *4	東京都中央区	2,647 百万円 *5	100.00	駐車装置、物流・流通プラントの設計、製造、販売、据付、保守、修理
株式会社IHIアグリテック	北海道千歳市	1,111 百万円	100.00	農業用機械、素形材、電子制御装置の開発、製造、販売
株式会社IHI回転機械エンジニアリング	東京都江東区	1,033 百万円	100.00	圧縮機・分離機・船用過給機等の設計、製造、販売、据付、保守、修理
株式会社IHIターボ	東京都江東区	1,000 百万円	100.00	車両過給機の製造
株式会社IHI物流産業システム	東京都江東区	1,000 百万円	100.00	物流機器・FA機器、産業機械および殺菌・脱臭機器に関する販売、設計、製作、調達、建設、据付工事、改造修理ならびに機器、部品の整備、メンテナンスサービス
石川島寿力回転科技製造（蘇州）有限公司	中 国	210,073千 人民元	51.00	圧縮機の製造、販売、サービス

会社名	所在地	資本金 * 1	当社の出資比率 (%) * 2	主要な事業内容
産業システム・汎用機械事業領域				
長春富奥石川島過給機有限公司	中 国	158,300千 人民元	57.16	車両過給機の製造、販売
IHI Charging Systems International GmbH i.L.	ドイツ	15,300千 ユーロ	100.00	車両過給機の設計、開発、製造、販売
IHI Turbo America Co.	米 国	7,700千 アメリカドル	100.00	車両過給機の製造、販売
IHI DALGAKIRAN MAK İ NA SANAY İ VE T İ CARET A. Ş.	トルコ	33,155千 トルコリラ	51.00	汎用ターボ圧縮機の開発、設計、製造、販売、サービス
IHI TURBO (THAILAND) CO., LTD.	タ イ	260,000千 タイバーツ	100.00	車両過給機の製造、販売
IHI寿力圧縮技術（蘇州）有限公司	中 国	55,465千 人民元	51.00	汎用ターボ圧縮機の製造、販売、サービス
江蘇石川島豊東真空技術有限公司	中 国	30,000千 人民元	50.00	真空熱処理炉の設計、製造、販売、アフターサービス
航空・宇宙・防衛事業領域				
株式会社IHIエアロスペース	群馬県富岡市	5,000 百万円	100.00	宇宙機器、飛しょう体の製造、販売、修理
IHI Aero Engines US Co., Ltd. * 6	米 国	0千 アメリカドル	89.50	民間航空機エンジンプログラムへの出資
その他				
IHI ASIA PACIFIC PTE. LTD.	シンガポール	22,459千 シンガポールドル	100.00	受注幹旋、事業支援、購買代行（地域統括会社）
IHI Europe Ltd.	英 国	2,500千 ポンド	100.00	各種プラント、機器、船舶、航空エンジンの販売、仲介
IHI Americas Inc.	米 国	2,000千 アメリカドル	100.00	統括域内のコンプライアンス、リスクマネジメント、コンサルティングサービス、シェアードサービスの提供（地域統括会社）
石川島（上海）管理有限公司	中 国	13,604千 人民元	100.00	各種産業機器の販売、受注幹旋、購買業務、メンテナンス、エンジニアリング等の技術支援、シェアードサービスの提供（地域統括会社）

* 1. 資本金は単位未満を切捨て表示しております。

* 2. 当社の出資比率には間接所有分を含んでおり、単位未満を四捨五入して表示しております。

* 3. 2026年4月1日付で、商号を株式会社IHIインフラスクエアに変更しております。

* 4. 2026年4月1日付で、商号を株式会社IHIパーキングスクエアに変更しております。

* 5. 2026年4月1日付で、資本金を変更しています。

* 6. 当社の持分法適用関連会社であるGE Passport, LLCへ出資しております。

2 会社役員に関する事項

1. 取締役および監査役の氏名等（2026年3月31日現在）

地位および役位	氏 名	担当および重要な兼職の状況
取締役会長	満岡 次郎	一般財団法人日本航空機エンジン協会 代表理事、UBE株式会社 社外取締役
代表取締役社長 最高経営責任者	井手 博	
代表取締役 副社長執行役員	盛田 英夫	グループ経済安全保障担当、グループ品質保証・設計プロセス担当、グループ生産拠点戦略担当、グループ調達担当
代表取締役 副社長執行役員	小林 淳	グループ営業担当、事業開発統括本部長
取締役 常務執行役員	瀬尾 明洋	グループESG担当、グループ安全・衛生担当
取締役 常務執行役員	佐藤 篤	航空・宇宙・防衛事業領域長
取締役	中西 義之	株式会社日本製鋼所 社外取締役、株式会社島津製作所 社外取締役
取締役	松田千恵子	東京都立大学 経済経営学部 教授、同大学院 経営学研究科 教授、旭化成株式会社 社外取締役、豊田通商株式会社 社外取締役、株式会社三越伊勢丹ホールディングス 社外取締役
取締役	碓井 稔	住友ファーマ株式会社 社外取締役
取締役	内山 俊弘	日本精工株式会社 相談役
取締役	田中 弥生	株式会社日本取引所グループ 社外取締役
取締役	吉田憲一郎	クオリブス株式会社 社外取締役
常勤監査役	宝蔵寺多恵	
常勤監査役	福本 保明	
監査役	関根 愛子	公認会計士、日本公認会計士協会 相談役、早稲田大学商学学術院 教授、オリックス株式会社 社外取締役、日本製鉄株式会社 社外取締役（監査等委員）
監査役	早稲田祐美子	弁護士、中外製薬株式会社 社外監査役、SCSK株式会社 社外取締役（監査等委員）
監査役	武藤 和博	日本電気株式会社 Corporate Executive Vice President

- (注) 1. 取締役 中西義之氏、松田千恵子氏、碓井稔氏、内山俊弘氏、田中弥生氏、吉田憲一郎氏は、社外取締役であります。
2. 監査役 関根愛子氏、早稲田祐美子氏、武藤和博氏は、社外監査役であります。
3. 常勤監査役 福本保明氏は、当社の財務部門における長年の業務経験があり、財務および会計に関する相当程度の知見を有しております。
4. 監査役 関根愛子氏は、公認会計士の資格を有しており、財務および会計に関する相当程度の知見を有しております。
5. 当社は、取締役 中西義之氏、松田千恵子氏、碓井稔氏、内山俊弘氏、田中弥生氏、吉田憲一郎氏および監査役 関根愛子氏、早稲田祐美子氏、武藤和博氏を、当社が上場している東京証券取引所に独立役員として届け出ております。
6. 当社と、各社外取締役および各社外監査役が兼職している他の法人等との間には、いずれも特別な関係はありません。

<ご参考> 2026年4月1日以降の業務執行体制

地位および役位	氏 名	担 当
代表取締役社長 最高経営責任者	井手 博	グループコンプライアンス担当
代表取締役 副社長執行役員	盛田 英夫	グループ技術戦略担当、グループ品質保証担当、グループ生産拠点戦略担当、技術戦略室長
代表取締役 副社長執行役員	小林 淳	グループ事業開発・営業担当、プロジェクトマネジメント担当
代表取締役 副社長執行役員	佐藤 篤	グループ経済安全保障担当、グループ調達担当、航空・宇宙・防衛事業領域長
取締役 常務執行役員	瀬尾 明洋	グループESG担当
常務執行役員	二瓶 清	産業システム・汎用機械事業領域長
常務執行役員	福岡 千枝	グループDX担当、高度情報マネジメント統括本部長
常務執行役員	小澤 典明	資源・エネルギー・環境事業領域長
常務執行役員	山本 建介	事業開発統括本部長
常務執行役員	斉藤真美子	グループ人財・人事担当、グループ安全・衛生担当、人事部長
常務執行役員	大嶋 裕美	グループ財務担当、財務部長
執行役員	上田 和哉	社会基盤事業領域長
執行役員	仲俣千由紀	株式会社IHIEアロスペース 代表取締役会長（兼）航空・宇宙・防衛事業領域 副事業領域長
執行役員	秋元 潤	航空・宇宙・防衛事業領域 副事業領域長
執行役員	長谷川恭之	資源・エネルギー・環境事業領域 副事業領域長
執行役員	村上 務	航空・宇宙・防衛事業領域 副事業領域長
執行役員	鬼束 和宏	ものづくりシステム変革本部長
執行役員	小林 広樹	事業開発統括本部 副本部長
執行役員	村角 敬	産業システム・汎用機械事業領域 副事業領域長
執行役員	松澤 克明	技術開発本部長
執行役員	森 孝志	コーポレートセクレタリー部長
執行役員	宇野 透	航空・宇宙・防衛事業領域 副事業領域長
執行役員	柳谷 信孝	航空・宇宙・防衛事業領域 副事業領域長

2. 取締役および監査役の報酬等

役員報酬の決定に関する方針

当社は2025年5月21日の取締役会において、役員報酬の決定に関する方針の改定について決議しております。当該取締役会の決議に際しては、あらかじめその内容について報酬諮問委員会へ諮問し、審議および答申を経ております。

(1) 取締役（社外取締役を除く）

①報酬の決定に関する基本方針

- 当社および当社グループの持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を目的として、经营理念・グループビジョンならびにグループ経営方針に則した職務の遂行を最大限に促し、また、具体的な経営目標の達成を力強く動機付けるものとします。
- 固定の基本報酬、年度の業績と連動する年次インセンティブ（業績連動賞与）、および広くステークホルダーとの価値観を共有することを目的とした中長期的な業績や企業価値と連動する長期インセンティブ（業績連動型株式報酬および譲渡制限付株式報酬）の割合を適切に設定することにより、健全な企業家精神の発揮に資するものとします。
- 「人材こそが最大かつ唯一の財産である」との经营理念のもと、当社の経営環境および当社が担う社会的役割や責任等を勘案した、当社役員に相応しい処遇とします。

②報酬水準および報酬構成の割合

当社の事業の性質やインセンティブ報酬の実効性および職責等を考慮して、適切な報酬水準・報酬構成割合に設定します。また、外部専門機関による客観的な報酬市場調査データを定期的に測定し検証します。

報酬構成割合については、標準的な業績の場合、基本報酬：年次インセンティブ：長期インセンティブの割合を、取締役会長および代表取締役社長は概ね50%：30%：20%、その他の取締役は概ね55%：25%：20%となるように設定します。

基本報酬については、職務の遂行に対する基礎的な報酬として、各役員の職責の大きさに応じて設定します。また、長期インセンティブは、業績連動型株式報酬と譲渡制限付株式報酬の割合が、概ね1：1となるように設定します。

③インセンティブ報酬の仕組み

a. 年次インセンティブ

「業績連動賞与」として每期支給する金銭の額は、業績目標を達成した場合に支給する額を100とすると、その達成度に応じて概ね0～200程度で変動するものとします。業績評価指標は、株主との価値共有を目的とした「親会社の所有者に帰属する当期利益」および成長に必要なキャッシュ創出力の強化を目的とした「連結営業キャッシュ・フロー」、ESG経営の推進を目的とした「ESG指標」等とし、経営環境や各役員の役割の変化等に応じ、適宜見直しを検討することとします。

なお、「ESG指標」では、温室効果ガスの削減、従業員エンゲージメントの向上、DE&I（ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョン）の推進の取組みを評価します。

b. 長期インセンティブ

- ・「業績連動型株式報酬」として每期交付する株式の数は、業績目標を達成した場合に交付する数を100とすると、その達成度に応じて概ね0～150で変動するものとします。業績評価期間は、将来の3事業年度とし、業績評価期間の開始時点において業績評価期間の最終事業年度の業績目標を設定します。業績評価指標

は、グループ経営方針で重視する業績指標であり、投資効率を意識した事業運営や持続的な成長と企業価値の向上を図ることを目的とした「連結ROIC」とし、グループ経営方針の見直しに応じて適宜変更を検討することとします。

- ・「譲渡制限付株式報酬」として毎期、役位別に設定されたポイント相当の譲渡制限付株式を交付します。株価を意識した経営や企業価値との連動性を強化するため、譲渡制限期間は株式交付日から役員を退任するまでの期間とします。

なお、インセンティブ報酬の算定方法は以下のとおりです。

【業績連動賞与（年次インセンティブ）】

支給する金銭の額	=	(役職位に定められる標準支給額	×	利益指標の達成度に応じた業績評価支給率	×	連結営業利益の成長率に応じた調整係数	) + ESG指標に基づく支給額
----------	---	------------------	---	---------------------	---	--------------------	------------------

【業績連動型株式報酬（長期インセンティブ）】*

交付する株式の数	=	役職位に応じた基礎ポイント	×	利益指標の達成度に応じた業績評価支給率	×	当該事業年度における在籍月数を12で除して得られる割合	×	50%
----------	---	---------------	---	---------------------	---	-----------------------------	---	-----

【譲渡制限付株式報酬（長期インセンティブ）】*

交付する株式の数	=	役職位に応じた付与されたポイントの数	×	70%
----------	---	--------------------	---	-----

*当該報酬の一部については、株式の時価に相当する額の金銭を支給します。

④日本国外で役務を提供する役員の報酬

業務遂行上必要と認められる場合には、当地の報酬に係る法令、慣行、水準等を勘案したうえで、当社が定める費用等を別途手当として支給するほか、現地でのマーケット水準等を勘案して個別に報酬を定める場合があります。なお、手当については、相当する金銭を基本報酬に含めて支給します。

⑤報酬決定の手続き

取締役の個人別の報酬等の内容も含め、役員の報酬に関する事項は、その妥当性と客観性を確保するため、当社が任意に設置する報酬諮問委員会における審議および答申を経て、取締役会で決定します。

⑥その他重要な事項

a. インセンティブ報酬について

報酬算定の基礎となった業績の修正や対象役員において法令への違反または当社と対象役員との間の委任契約への重大な違反等があった場合に、年次および長期インセンティブについて、未支給部分の支給は行わず（マルス）、支給済みの報酬は返還する（クローバック）仕組みを採用しています。また、算定結果にかかわらず無配の場合は、取締役に対する年次インセンティブを不支給とします。

b. 報酬全般について

親会社の所有者に帰属する当期純損失、政治・経済・社会情勢および期初の計画で想定しない経営に対する大きな変化（企業価値を毀損するような不祥事を含む。）が生じた場合には、報酬等の内容の変更について、報酬諮問委員会への諮問・答申を経て取締役会で決定します。

(2) 社外取締役および監査役

社外取締役の報酬は、その職責に鑑み、基本報酬のみとします。監査役の報酬は、当社グループ全体の職務執行に対する監査の職責を負うことから基本報酬のみとし、監査役の協議により決定します。社外取締役および監査役の基本報酬は、各役員が担う役割・責任等を考慮して、適切な水準に設定します。また、外部専門機関による客観的な報酬市場調査データを定期的に測定し検証します。

当事業年度における報酬等

(1) 当事業年度における報酬等の総額および員数

(単位：百万円)

役員区分		報酬等の総額	報酬等の種類別の総額			
			基本報酬	業績連動報酬等		譲渡制限付 株式報酬
				業績連動賞与	業績連動型 株式報酬	
取締役（15名）	社内取締役（9名）	748	416	181	88	61
	社外取締役（6名）	79	79	-	-	-
監査役（6名）	社内監査役（3名）	72	72	-	-	-
	社外監査役（3名）	43	43	-	-	-
合 計（21名）		942	610	181	88	61

- (注) 1. 取締役の支給額には、使用人兼務取締役の使用人分給与は含まれておりません。
2. 業績連動型株式報酬制度「株式給付信託」を導入しており、一定期間が経過した後、当社普通株式等を給付します。業績連動型株式報酬の総額は、当事業年度に計上した付与ポイントに対する株式取得費用の引当金の額であり、実際の支給総額とは異なります。
3. 業績連動報酬に係る業績評価指標の当事業年度の実績は以下のとおりです。実績値は、不動産の譲渡等の影響を除外する等、当社が開示している財務諸表の数値から一部調整しております。

業績連動報酬	業績評価指標	実績値
業績連動賞与（年次インセンティブ）	親会社の所有者に帰属する当期利益	1,523億円
	連結営業キャッシュ・フロー	1,213億円
業績連動型株式報酬（長期インセンティブ）	連結ROIC	9.4%

4. 2026年3月31日現在の取締役は12名（うち社外取締役は6名）、監査役は5名（うち社外監査役は3名）であります。上記の取締役および監査役の員数と相違しておりますのは、2025年6月25日開催の第208回定時株主総会終結の時をもって退任した取締役3名および監査役1名が含まれていることによります。
5. 当社の取締役の金銭報酬（基本報酬および業績連動賞与）については、2017年6月23日開催の第200回定時株主総会において、取締役の報酬限度額を年額1,090百万円以内（うち社外取締役は60百万円以内。ただし、使用人兼務取締役の使用人部分の給与は含まない。）と決議いただきました。当該定時株主総会終了時点の取締役の員数は14名（うち社外取締役は4名）です。なお、そのうち社外取締役分は、2025年6月25日開催の第208回定時株主総会において年額110百万円以内に改定することを決議いただきました。当該定時株主総会終結時点の取締役の員数は12名（うち社外取締役は6名）です。
6. 当社の取締役の非金銭報酬は、業績連動型株式報酬および譲渡制限付株式報酬です。業績連動型株式報酬は、2017年6月23日開催の第200回定時株主総会において、取締役の金銭報酬の総額とは別枠として、当社が設定した信託を通じて、取締役に当社普通株式および当社株式の時価に相当する額の金銭を支給するために、毎期、事業年度の開始の時から終了の時までの期間の職務執行に係る取締役（社外取締役を除く。）への報酬として、拠出する金銭の上限は450百万円以内、付与されるポイントの上限は150,000個（当社普通株式150,000株相当）と決議いただきました。当該定時株主総会終了時点の取締役（社外取締役を除く。）の員数は10名です。また、譲渡制限付株式報酬については、2025年6月25日開催の第208回定時株主総会において、業績連動型株式報酬に係る信託とは別に設定する信託を通じて、取締役（社外取締役を除く。）に当社普通株式および当社株式の時価に相当する額の金銭を給付するために、本信託に拠出する金銭の上限および付与されるポイントの上限は、上記の業績連動型株式報酬と合わせて、450百万円以内、150,000個（当社普通株式150,000株相当）と決議いただきました。当該定時株主総会終了時点の取締役（社外取締役を除く。）の員数は6名です。
7. 当社の監査役の報酬等については、2014年6月27日開催の第197回定時株主総会において、監査役の報酬限度額を年額120百万円以内と決議いただきました。当該定時株主総会終了時点の監査役の員数は5名です。

(2) 取締役の報酬等が当社の方針に沿ったものであると判断した理由

当事業年度の各取締役の報酬等の決定にあたっては、独立社外役員を中心とした報酬諮問委員会において、審議に必要な客観的かつ専門的な情報をふまえ、当社の報酬等の決定方針との整合性を含めた多角的な検討を行なっております。取締役会は報酬諮問委員会の答申を尊重し、各取締役の報酬等の内容は決定方針に沿うものであると判断しております。

3. 社外役員に関する事項（2026年3月31日現在）

(1) 当事業年度における取締役会および監査役会への出席状況ならびに主な活動状況

地 位	氏 名	出席状況		発言状況および 期待される役割に対して行なった職務の概要
		取締役会	監査役会	
取 締 役	中西 義之	全18回中18回 (100%)	—	主に化学メーカーの経営トップを務めてきた豊富な経験と幅広い見識に基づき、取締役会の意思決定の妥当性・適正性を確保するための助言・提言を行なっております。
取 締 役	松田千恵子	全18回中18回 (100%)	—	主に研究者および実務家としての企業戦略・財務戦略に関する高い専門性と、豊富な経験と幅広い見識に基づき、取締役会の意思決定の妥当性・適正性を確保するための助言・提言を行なっております。
取 締 役	碓井 稔	全18回中18回 (100%)	—	主に精密電子機器メーカーの経営トップを務めてきた豊富な経験と幅広い見識に基づき、取締役会の意思決定の妥当性・適正性を確保するための助言・提言を行なっております。
取 締 役	内山 俊弘	全18回中18回 (100%)	—	主に精密機械メーカーの経営トップを務めてきた豊富な経験と幅広い見識に基づき、取締役会の意思決定の妥当性・適正性を確保するための助言・提言を行なっております。
取 締 役	田中 弥生	全13回中13回 (100%)	—	主に多数の政府委員や会計検査院長を務めてきた豊富な経験と幅広い見識に基づき、取締役会の意思決定の妥当性・適正性を確保するための助言・提言を行なっております。
取 締 役	吉田憲一郎	全13回中13回 (100%)	—	主に産業調査や企業の経営分析、資本市場における豊富な経験と幅広い見識に基づき、取締役会の意思決定の妥当性・適正性を確保するための助言・提言を行なっております。
監 査 役	関根 愛子	全18回中17回 (94%)	全14回中14回 (100%)	主に公認会計士として多くの企業の諸課題に対応した豊富な経験と見識に基づき、適宜質問し、意見を述べております。
監 査 役	早稲田祐美子	全18回中18回 (100%)	全14回中14回 (100%)	主に弁護士として多くの企業の諸課題に対応した豊富な経験と見識に基づき、適宜質問し、意見を述べております。
監 査 役	武藤 和博	全18回中18回 (100%)	全14回中14回 (100%)	主に最先端IT企業の経営幹部としての豊富な経験と幅広い見識に基づき、適宜質問し、意見を述べております。

(注) 取締役 田中弥生氏および取締役 吉田憲一郎氏については、就任後に開催された取締役会の出席状況を記載しております。

(2) 責任限定契約の内容の概要

当社と各社外取締役および各社外監査役は、会社法第427条第1項の規定に基づき、同法第423条第1項の損害賠償責任を限定する契約を締結しております。当該契約に基づく損害賠償責任の限度額は、取締役、監査役の各氏ともに法令が定める額としております。

4. 役員等賠償責任保険契約に関する事項

当社は、役員が職務の遂行にあたり、期待される役割を十分に発揮できるようにするとともに、有用な人材を迎えることができるよう、取締役、監査役および執行役員全員を被保険者として、会社法第430条の3第1項に規定する役員等賠償責任保険（D&O保険）契約を締結しております。当該保険契約では、被保険者である役員等がその職務の執行に関し責任を負うこと、または、当該責任の追及を受けることによって生ずることのある損害について填補することとされております。ただし、法令違反を認識したうえでの行為に起因して生じた損害は填補されないなど、一定の免責事由があります。また、保険料は特約部分も含めて当社が全額を負担しており、被保険者の保険料負担はありません。

連結財政状態計算書 (2026年3月31日現在)

(単位：百万円)

科目	金額	科目	金額
(資産)		(負債)	
流動資産	1,451,394	流動負債	1,176,281
現金及び現金同等物	155,084	営業債務及びその他の債務	401,427
営業債権及びその他の債権	575,965	社債及び借入金	103,552
契約資産	104,903	リース負債	19,544
その他の金融資産	4,100	その他の金融負債	10,878
棚卸資産	504,223	未払法人所得税	23,923
その他の流動資産	107,119	契約負債	311,447
		引当金	24,130
		返金負債	110,613
		その他の流動負債	170,767
非流動資産	977,165	非流動負債	570,747
有形固定資産	240,010	社債及び借入金	255,981
使用権資産	112,038	リース負債	110,816
のれん	4,931	その他の金融負債	55,514
無形資産	135,680	繰延税金負債	2,996
投資不動産	144,817	退職給付に係る負債	121,401
持分法で会計処理されている投資	79,758	引当金	6,259
その他の金融資産	37,848	その他の非流動負債	17,780
繰延税金資産	127,618	負債合計	1,747,028
その他の非流動資産	94,465	(資本)	
		資本	
		資本金	107,165
		資本剰余金	48,401
		利益剰余金	441,645
		自己株式	△9,454
		その他の資本の構成要素	64,486
		親会社の所有者に帰属する持分合計	652,243
		非支配持分	29,288
		資本合計	681,531
資産合計	2,428,559	負債及び資本合計	2,428,559

連結損益計算書

(2025年4月1日から2026年3月31日まで)

(単位：百万円)

科目	金額
売上収益	1,643,402
売上原価	1,263,891
売上総利益	379,511
販売費及び一般管理費	242,695
その他の収益	54,342
その他の費用	25,624
営業利益	165,534
金融収益	14,783
金融費用	9,059
持分法による投資損益	14,232
税引前利益	185,490
法人所得税費用	20,266
当期利益	165,224
当期利益の帰属	
親会社の所有者	160,992
非支配持分	4,232
当期利益	165,224

<ご参考>

連結キャッシュ・フロー計算書（要旨）

(2025年4月1日から2026年3月31日まで)

(単位：百万円)

科目	金額
営業活動によるキャッシュ・フロー	121,360
投資活動によるキャッシュ・フロー	△18,423
財務活動によるキャッシュ・フロー	△97,894
現金及び現金同等物に係る換算差額	8,028
現金及び現金同等物の増減額	13,071
現金及び現金同等物の期末残高	155,084

貸借対照表 (2026年 3月31日現在)

(単位：百万円)

科目	金額	科目	金額
(資産の部)		(負債の部)	
流動資産	995,422	流動負債	794,894
現金及び預金	82,313	買掛金	213,246
受取手形	765	1年内償還予定の社債	10,000
売掛金	388,844	短期借入金	180,888
契約資産	9,890	リース債務	2,209
仕掛品	261,605	未払金	49,729
原材料及び貯蔵品	136,803	未払費用	43,869
前払金	18,223	未払法人税等	2,362
前払費用	17,194	契約負債	155,998
未収入金	53,120	返金負債	109,592
短期貸付金	33,520	預り金	1,481
その他	6,749	賞与引当金	16,324
貸倒引当金	△13,609	役員賞与引当金	950
固定資産	638,533	保証工事引当金	3,138
有形固定資産	236,633	受注工事損失引当金	2,144
建物	108,116	その他	2,959
構築物	9,720	固定負債	393,372
機械及び装置	29,897	社債	60,000
船舶	0	長期借入金	189,200
車両運搬具	133	リース債務	12,166
工具器具備品	24,150	預り敷金・保証金	13,737
土地	45,127	退職給付引当金	98,484
リース資産	12,784	関係会社損失引当金	383
建設仮勘定	6,701	資産除去債務	4,557
無形固定資産	28,996	その他	14,842
特許使用権	535	負債合計	1,188,266
借地権	32	(純資産の部)	
施設利用権	10	株主資本	443,586
ソフトウェア	28,153	資本金	107,165
リース資産	197	資本剰余金	56,231
その他	67	資本準備金	54,520
投資その他の資産	372,904	その他資本剰余金	1,711
投資有価証券	10,325	利益剰余金	289,643
関係会社株式	149,927	利益準備金	6,083
関係会社社債	878	その他利益剰余金	283,559
出資金	1,240	固定資産圧縮積立金	5,230
関係会社出資金	19,845	繰越利益剰余金	278,328
長期貸付金	1,425	自己株式	△9,453
繰延税金資産	99,471	評価・換算差額等	2,050
その他	99,389	その他有価証券評価差額金	2,145
貸倒引当金	△9,600	繰延ヘッジ損益	△94
資産合計	1,633,956	新株予約権	52
		純資産合計	445,689
		負債・純資産合計	1,633,956

損益計算書

(2025年4月1日から2026年3月31日まで)

(単位：百万円)

科目	金額
売上高	752,401
売上原価	565,020
売上総利益	187,380
販売費及び一般管理費	112,324
営業利益	75,056
営業外収益	
受取利息及び受取配当金	41,752
為替差益	11,874
その他	2,443
営業外費用	
支払利息	3,701
固定資産廃却損	1,848
固定資産解体撤去費	1,715
その他	8,691
経常利益	115,169
特別利益	
固定資産売却益	22,579
子会社株式売却益	15,012
投資有価証券売却益	6,437
旧愛知事業所内設備解体撤去費戻入	3,930
特別損失	
関係会社出資金評価損	13,452
関係会社株式売却損	4,390
関係会社債権放棄損	3,544
関係会社社債評価損	1,999
税引前当期純利益	139,741
法人税、住民税及び事業税	12,809
法人税等調整額	△12,308
当期純利益	139,241

(注) 事業報告、連結財政状態計算書、連結損益計算書、連結持分変動計算書、貸借対照表、損益計算書および株主資本等変動計算書の作成にあたり、記載金額、株数、持株比率は表示単位未満を切捨てて表示しております。ただし、事業報告、連結財政状態計算書、連結損益計算書および連結持分変動計算書のうち、記載金額を（単位：百万円）で表示している部分（借入額、報酬額は除く。）は、表示単位未満を四捨五入しております。

連結計算書類に係る会計監査人の監査報告書 謄本

独立監査人の監査報告書

2026年5月18日

株式会社 I H I
取締役会御中EY新日本有限責任監査法人
東京事務所

指定有限責任社員 業務執行社員	公認会計士	田島一郎
指定有限責任社員 業務執行社員	公認会計士	木下賢司
指定有限責任社員 業務執行社員	公認会計士	渡辺一生

監査意見

当監査法人は、会社法第444条第4項の規定に基づき、株式会社 I H I の2025年4月1日から2026年3月31日までの連結会計年度の連結計算書類、すなわち、連結財政状態計算書、連結損益計算書、連結持分変動計算書及び連結注記表について監査を行った。

当監査法人は、上記の連結計算書類が、会社計算規則第120条第1項後段の規定により定められた、指定国際会計基準で求められる開示項目の一部を省略した会計の基準に準拠して、株式会社 I H I 及び連結子会社からなる企業集団の当該連結計算書類に係る期間の財産及び損益の状況を、全ての重要な点において適正に表示しているものと認める。

監査意見の根拠

当監査法人は、我が国において一般に公正妥当と認められる監査の基準に準拠して監査を行った。監査の基準における当監査法人の責任は、「連結計算書類の監査における監査人の責任」に記載されている。当監査法人は、我が国における職業倫理に関する規定（社会的影響度の高い事業体の財務諸表監査に適用される規定を含む。）に従って、会社及び連結子会社から独立しており、また、監査人としてのその他の倫理上の責任を果たしている。当監査法人は、意見表明の基礎となる十分かつ適切な監査証拠を入手したと判断している。

その他の記載内容

その他の記載内容は、事業報告及びその附属明細書である。経営者の責任は、その他の記載内容を作成し開示することにある。また、監査役及び監査役会の責任は、その他の記載内容の報告プロセスの整備及び運用における取締役の職務の執行を監視することにある。

当監査法人の連結計算書類に対する監査意見の対象にはその他の記載内容は含まれておらず、当監査法人はその他の記載内容に対して意見を表明するものではない。

連結計算書類の監査における当監査法人の責任は、その他の記載内容を通読し、通読の過程において、その他の記載内容と連結計算書類又は当監査法人が監査の過程で得た知識との間に重要な相違があるかどうか検討すること、また、そのような重要な相違以外にその他の記載内容に重要な誤りの兆候があるかどうか注意を払うことにある。

当監査法人は、実施した作業に基づき、その他の記載内容に重要な誤りがあると判断した場合には、その事実を報告することが求められている。

その他の記載内容に関して、当監査法人が報告すべき事項はない。

連結計算書類に対する経営者並びに監査役及び監査役会の責任

経営者の責任は、連結計算書類を会社計算規則第120条第1項後段の規定により定められた、指定国際会計基準で求められる開示項目の一部を省略した会計の基準により作成し、適正に表示することにある。これには、不正又は誤謬によ

る重要な虚偽表示のない連結計算書類を作成し適正に表示するために経営者が必要と判断した内部統制を整備及び運用することが含まれる。

連結計算書類を作成するに当たり、経営者は、継続企業の前提に基づき連結計算書類を作成することが適切であるかどうかを評価し、会社計算規則第120条第1項後段の規定により定められた、指定国際会計基準で求められる開示項目の一部を省略した会計の基準に基づいて継続企業に関する事項を開示する必要がある場合には当該事項を開示する責任がある。

監査役及び監査役会の責任は、財務報告プロセスの整備及び運用における取締役の職務の執行を監視することにある。

連結計算書類の監査における監査人の責任

監査人の責任は、監査人が実施した監査に基づいて、全体としての連結計算書類に不正又は誤謬による重要な虚偽表示がないかどうかについて合理的な保証を得て、監査報告書において独立の立場から連結計算書類に対する意見を表明することにある。虚偽表示は、不正又は誤謬により発生する可能性があり、個別に又は集計すると、連結計算書類の利用者の意思決定に影響を与えると合理的に見込まれる場合に、重要性があると判断される。

監査人は、我が国において一般に公正妥当と認められる監査の基準に従って、監査の過程を通じて、職業的専門家としての判断を行い、職業的懐疑心を保持して以下を実施する。

- ・ 不正又は誤謬による重要な虚偽表示リスクを識別し、評価する。また、重要な虚偽表示リスクに対応した監査手続を立案し、実施する。監査手続の選択及び適用は監査人の判断による。さらに、意見表明の基礎となる十分かつ適切な監査証拠を入手する。
- ・ 連結計算書類の監査の目的は、内部統制の有効性について意見表明するためのものではないが、監査人は、リスク評価の実施に際して、状況に応じた適切な監査手続を立案するために、監査に関連する内部統制を検討する。
- ・ 経営者が採用した会計方針及びその適用方法の適切性、並びに経営者によって行われた会計上の見積りの合理性及び関連する注記事項の妥当性を評価する。
- ・ 経営者が継続企業を前提として連結計算書類を作成することが適切であるかどうか、また、入手した監査証拠に基づき、継続企業の前提に重要な疑義を生じさせるような事象又は状況に関して重要な不確実性が認められるかどうか結論付ける。継続企業の前提に関する重要な不確実性が認められる場合は、監査報告書において連結計算書類の注記事項に注意を喚起すること、又は重要な不確実性に関する連結計算書類の注記事項が適切でない場合は、連結計算書類に対して除外事項付意見を表明することが求められている。監査人の結論は、監査報告書日までに入手した監査証拠に基づいているが、将来の事象や状況により、企業は継続企業として存続できなくなる可能性がある。
- ・ 連結計算書類の表示及び注記事項が、会社計算規則第120条第1項後段の規定により定められた、指定国際会計基準で求められる開示項目の一部を省略した会計の基準に準拠しているかどうかとともに、関連する注記事項を含めた連結計算書類の表示、構成及び内容、並びに連結計算書類が基礎となる取引や会計事象を適正に表示しているかどうかを評価する。
- ・ 連結計算書類に対する意見表明の基礎となる、会社及び連結子会社の財務情報に関する十分かつ適切な監査証拠を入手するために、連結計算書類の監査を計画し実施する。監査人は、連結計算書類の監査に関する指揮、監督及び査閲に関して責任がある。監査人は、単独で監査意見に対して責任を負う。

監査人は、監査役及び監査役会に対して、計画した監査の範囲とその実施時期、監査の実施過程で識別した内部統制の重要な不備を含む監査上の重要な発見事項、及び監査の基準で求められているその他の事項について報告を行う。

監査人は、監査役及び監査役会に対して、独立性についての我が国における職業倫理に関する規定を遵守したこと、並びに監査人の独立性に影響を与えると合理的に考えられる事項、及び阻害要因を除去するための対応策を講じている場合又は阻害要因を許容可能な水準にまで軽減するためのセーフガードを適用している場合はその内容について報告を行う。

利害関係

会社及び連結子会社と当監査法人又は業務執行社員との間には、公認会計士法の規定により記載すべき利害関係はない。

以 上

独立監査人の監査報告書

2026年5月18日

株式会社 I H I
取締役会御中

EY新日本有限責任監査法人
東京事務所

指定有限責任社員 業務執行社員	公認会計士	田島一郎
指定有限責任社員 業務執行社員	公認会計士	木下賢司
指定有限責任社員 業務執行社員	公認会計士	渡辺一生

監査意見

当監査法人は、会社法第436条第2項第1号の規定に基づき、株式会社 I H I の2025年4月1日から2026年3月31日までの第209期事業年度の計算書類、すなわち、貸借対照表、損益計算書、株主資本等変動計算書及び個別注記表並びにその附属明細書（以下「計算書類等」という。）について監査を行った。

当監査法人は、上記の計算書類等が、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に準拠して、当該計算書類等に係る期間の財産及び損益の状況を、全ての重要な点において適正に表示しているものと認める。

監査意見の根拠

当監査法人は、我が国において一般に公正妥当と認められる監査の基準に準拠して監査を行った。監査の基準における当監査法人の責任は、「計算書類等の監査における監査人の責任」に記載されている。当監査法人は、我が国における職業倫理に関する規定（社会的影響度の高い事業体の財務諸表監査に適用される規定を含む。）に従って、会社から独立しており、また、監査人としてのその他の倫理上の責任を果たしている。当監査法人は、意見表明の基礎となる十分かつ適切な監査証拠を入手したと判断している。

その他の記載内容

その他の記載内容は、事業報告及びその附属明細書である。経営者の責任は、その他の記載内容を作成し開示することにある。また、監査役及び監査役会の責任は、その他の記載内容の報告プロセスの整備及び運用における取締役の職務の執行を監視することにある。

当監査法人の計算書類等に対する監査意見の対象にはその他の記載内容は含まれておらず、当監査法人はその他の記載内容に対して意見を表明するものではない。

計算書類等の監査における当監査法人の責任は、その他の記載内容を通読し、通読の過程において、その他の記載内容と計算書類等又は当監査法人が監査の過程で得た知識との間に重要な相違があるかどうかを検討すること、また、そのような重要な相違以外にその他の記載内容に重要な誤りの兆候があるかどうか注意を払うことにある。

当監査法人は、実施した作業に基づき、その他の記載内容に重要な誤りがあると判断した場合には、その事実を報告することが求められている。

その他の記載内容に関して、当監査法人が報告すべき事項はない。

計算書類等に対する経営者並びに監査役及び監査役会の責任

経営者の責任は、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に準拠して計算書類等を作成し適正に表示することにある。これには、不正又は誤謬による重要な虚偽表示のない計算書類等を作成し適正に表示するために経営者が必要と判断した内部統制を整備及び運用することが含まれる。

計算書類等を作成するに当たり、経営者は、継続企業の前提に基づき計算書類等を作成することが適切であるかどうかを評価し、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に基づいて継続企業に関する事項を開示する必要がある場合には当該事項を開示する責任がある。

監査役及び監査役会の責任は、財務報告プロセスの整備及び運用における取締役の職務の執行を監視することにある。

計算書類等の監査における監査人の責任

監査人の責任は、監査人が実施した監査に基づいて、全体としての計算書類等に不正又は誤謬による重要な虚偽表示がないかどうかについて合理的な保証を得て、監査報告書において独立の立場から計算書類等に対する意見を表明することにある。虚偽表示は、不正又は誤謬により発生する可能性があり、個別に又は集計すると、計算書類等の利用者の意思決定に影響を与えると合理的に見込まれる場合に、重要性があると判断される。

監査人は、我が国において一般に公正妥当と認められる監査の基準に従って、監査の過程を通じて、職業的専門家としての判断を行い、職業的懐疑心を保持して以下を実施する。

- ・ 不正又は誤謬による重要な虚偽表示リスクを識別し、評価する。また、重要な虚偽表示リスクに対応した監査手続を立案し、実施する。監査手続の選択及び適用は監査人の判断による。さらに、意見表明の基礎となる十分かつ適切な監査証拠を入手する。
- ・ 計算書類等の監査の目的は、内部統制の有効性について意見表明するためのものではないが、監査人は、リスク評価の実施に際して、状況に応じた適切な監査手続を立案するために、監査に関連する内部統制を検討する。
- ・ 経営者が採用した会計方針及びその適用方法の適切性、並びに経営者によって行われた会計上の見積りの合理性及び関連する注記事項の妥当性を評価する。
- ・ 経営者が継続企業を前提として計算書類等を作成することが適切であるかどうか、また、入手した監査証拠に基づき、継続企業の前提に重要な疑義を生じさせるような事象又は状況に関して重要な不確実性が認められるかどうか結論付ける。継続企業の前提に関する重要な不確実性が認められる場合は、監査報告書において計算書類等の注記事項に注意を喚起すること、又は重要な不確実性に関する計算書類等の注記事項が適切でない場合は、計算書類等に対して除外事項付意見を表明することが求められている。監査人の結論は、監査報告書日までに入手した監査証拠に基づいているが、将来の事象や状況により、企業は継続企業として存続できなくなる可能性がある。
- ・ 計算書類等の表示及び注記事項が、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に準拠しているかどうかとともに、関連する注記事項を含めた計算書類等の表示、構成及び内容、並びに計算書類等が基礎となる取引や会計事象を適正に表示しているかどうかを評価する。

監査人は、監査役及び監査役会に対して、計画した監査の範囲とその実施時期、監査の実施過程で識別した内部統制の重要な不備を含む監査上の重要な発見事項、及び監査の基準で求められているその他の事項について報告を行う。

監査人は、監査役及び監査役会に対して、独立性についての我が国における職業倫理に関する規定を遵守したこと、並びに監査人の独立性に影響を与えると合理的に考えられる事項、及び阻害要因を除去するための対応策を講じている場合又は阻害要因を許容可能な水準にまで軽減するためのセーフガードを適用している場合はその内容について報告を行う。

利害関係

会社と当監査法人又は業務執行社員との間には、公認会計士法の規定により記載すべき利害関係はない。

以 上

監査報告書

当監査役会は、2025年4月1日から2026年3月31日までの第209期事業年度における取締役の職務の執行に関して、各監査役が作成した監査報告書に基づき、審議の上、本監査報告書を作成し、以下のとおり報告いたします。

1. 監査役及び監査役会の監査の方法及びその内容

- (1) 監査役会は、監査の方針、職務の分担等を定め、各監査役から監査の実施状況及び結果について報告を受けるほか、取締役等及び会計監査人からその職務の執行状況について報告を受け、必要に応じて説明を求めました。
- (2) 各監査役は、監査役会が定めた監査役監査の基準に準拠し、監査の方針、職務の分担等に従い、取締役、内部監査部門その他の使用人等と意思疎通を図り、情報の収集及び監査の環境の整備に努めるとともに、以下の方法で監査を実施いたしました。
 - ① 取締役会その他重要な会議に出席し、取締役及び使用人等からその職務の執行状況について報告を受け、必要に応じて説明を求め、重要な決裁書類等を閲覧し、本社及び主要な事業所において業務及び財産の状況を調査いたしました。また、子会社については、子会社の取締役及び監査役等と意思疎通及び情報の交換を図り、必要に応じて子会社から事業の報告を受けました。
 - ② 事業報告に記載されている取締役の職務の執行が法令及び定款に適合することを確保するための体制その他株式会社及びその子会社から成る企業集団の業務の適正を確保するために必要なものとして会社法施行規則第100条第1項及び第3項に定める体制の整備に関する取締役会決議の内容及び当該決議に基づき整備されている体制（内部統制システム）について、取締役及び使用人等からその構築及び運用の状況について定期的に報告を受け、必要に応じて説明を求め、意見を表明いたしました。
 - ③ 会計監査人が独立の立場を保持し、かつ、適正な監査を実施しているかを監視及び検証するとともに、会計監査人からその職務の執行状況について報告を受け、必要に応じて説明を求めました。また、会計監査人から「職務の遂行が適正に行われることを確保するための体制」（会社計算規則第131条各号に掲げる事項）を「監査に関する品質管理基準」（企業会計審議会）等に従って整備している旨の通知を受け、必要に応じて説明を求めました。

以上の方法に基づき、当該事業年度に係る事業報告及びその附属明細書、計算書類（貸借対照表、損益計算書、株主資本等変動計算書及び個別注記表）及びその附属明細書並びに連結計算書類（連結財政状態計算書、連結損益計算書、連結持分変動計算書及び連結注記表）について検討いたしました。

2. 監査の結果

(1) 事業報告等の監査結果

- ① 事業報告及びその附属明細書は、法令及び定款に従い、会社の状況を正しく示しているものと認めます。
- ② 取締役の職務の執行に関し、不正の行為又は法令若しくは定款に違反する重大な事実は認められません。
- ③ 内部統制システムに関する取締役会決議の内容は相当であると認めます。また、当該内部統制システムに関する事業報告の記載内容及び取締役の職務の執行についても、指摘すべき事項は認められません。

なお、事業報告に記載の通り、当社におきましては2024年度に、子会社である株式会社IHI原動機における試運転記録の不適切な修正、また同じく子会社である新潟トランス株式会社における性能試験での不適切な行為が発覚いたしました。また、子会社であるIHI運搬機械株式会社（2026年4月に「株式会社IHIパーキングスクエア」に商号変更）においては、独占禁止法に違反する行為があったことが認定されました。当社はこれらの事案を厳粛に受け止め、当事業年度においても再発防止策の実行やコンプライアンスの徹底に取り組んでおりますが、取組みを進める中で新たな事象が確認される等、まだまだ不十分な点がある現状をふまえ、引き続き様々な施策を徹底して推進しております。具体的には、リスク管理の更なる強化への取組みや、不適切事案を起こさせない体制の構築への取組み、従業員一人ひとりがコンプライアンスを自分事として意識し徹底し、自律的に問題を解決できる組織風土へと変革していく取組みを進めております。

監査役会においては、2024年度に子会社において顕在化した不適切事案を鑑み、組織風土の改善に資する助言や提言を行うとともに、再発防止策の実行及びコンプライアンスの徹底の取組みを監視、検証してまいりました。しかしながら、新たな事象が確認されている状況を踏まえ、子会社を含む各部門の認識や再発防止の取組み等を改めて確認しており、引き続き、各種の施策が周知徹底され、その定着状況を取締役が適切に監督していることを監査役会として注視し、監視、検証してまいります。

(2) 計算書類及びその附属明細書の監査結果

会計監査人 EY新日本有限責任監査法人の監査の方法及び結果は相当であると認めます。

(3) 連結計算書類の監査結果

会計監査人 EY新日本有限責任監査法人の監査の方法及び結果は相当であると認めます。

2026年5月19日

株式会社 I H I 監査役会

常勤監査役	宝蔵寺 多 恵	Ⓔ
常勤監査役	福 本 保 明	Ⓔ
社外監査役	関 根 愛 子	Ⓔ
社外監査役	早稻田 祐美子	Ⓔ
社外監査役	武 藤 和 博	Ⓔ

以 上

メ モ

Handwriting practice lines consisting of 20 horizontal dashed lines.

株主総会会場ご案内図

会場

The Okura Tokyo (オークラ東京)
オークラ プレステージタワー 1階「平安の間」
東京都港区虎ノ門二丁目10番4号



入口拡大図



東京メトロ 日比谷線

虎ノ門ヒルズ駅 出口A2a
徒歩 5分

東京メトロ 銀座線

虎ノ門駅 出口3
徒歩10分

東京メトロ 銀座線／南北線

溜池山王駅 出口14
徒歩10分

UD
FONT

