



川崎重工業株式会社

グループビジョン 2030 進捗報告会

2026 年 10 月 6 日

イベント概要

[企業名] 川崎重工業株式会社

[企業 ID] 7012

[イベント言語] JPN

[イベント種類] 投資家カンファレンス

[イベント名] グループビジョン 2030 進捗報告会

[決算期]

[日程] 2026 年 10 月 6 日

[ページ数] 84

[時間] 13:00 – 15:20
(合計：140 分、登壇：71 分、質疑応答：69 分)

[開催場所] インターネット配信

[会場面積]

[出席人数]

[登壇者] 3 名
代表取締役 社長執行役員 橋本 康彦（以下、橋本）
代表取締役 副社長執行役員 山本 克也（以下、山本）
コーポレートコミュニケーション総括部長
勝野 弘之（以下、勝野）

[アナリスト名]*	野村證券	前川 健太郎
	UBS 証券	佐々木 翼
	岡三証券	諸田 利春
	ゴールドマン・サックス証券	諫山 裕一郎

*質疑応答の中で発言をしたアナリスト、または質問が代読されたアナリストの中で、SCRIPTS Asia が特定出来たものに限る

登壇

司会：本会見は、当社からのご説明を 70 分程度行った後、質疑応答を 70 分程度させていただき、その後、15 時 15 分ごろの終了を予定しております。本会見は、会場とオンライン配信を併用して開催しております。質疑応答に関しましては、本会場でのご参加の皆様、オンラインでのご参加の方、ともにご質問に回答させていただきます。

本ステージでのプログラム終了後には、こちらの 2 階フロアおよび 1 階フロアにて、展示物の内覧も予定しております。どうぞ最後までお付き合いのほど、よろしくお願いいたします。

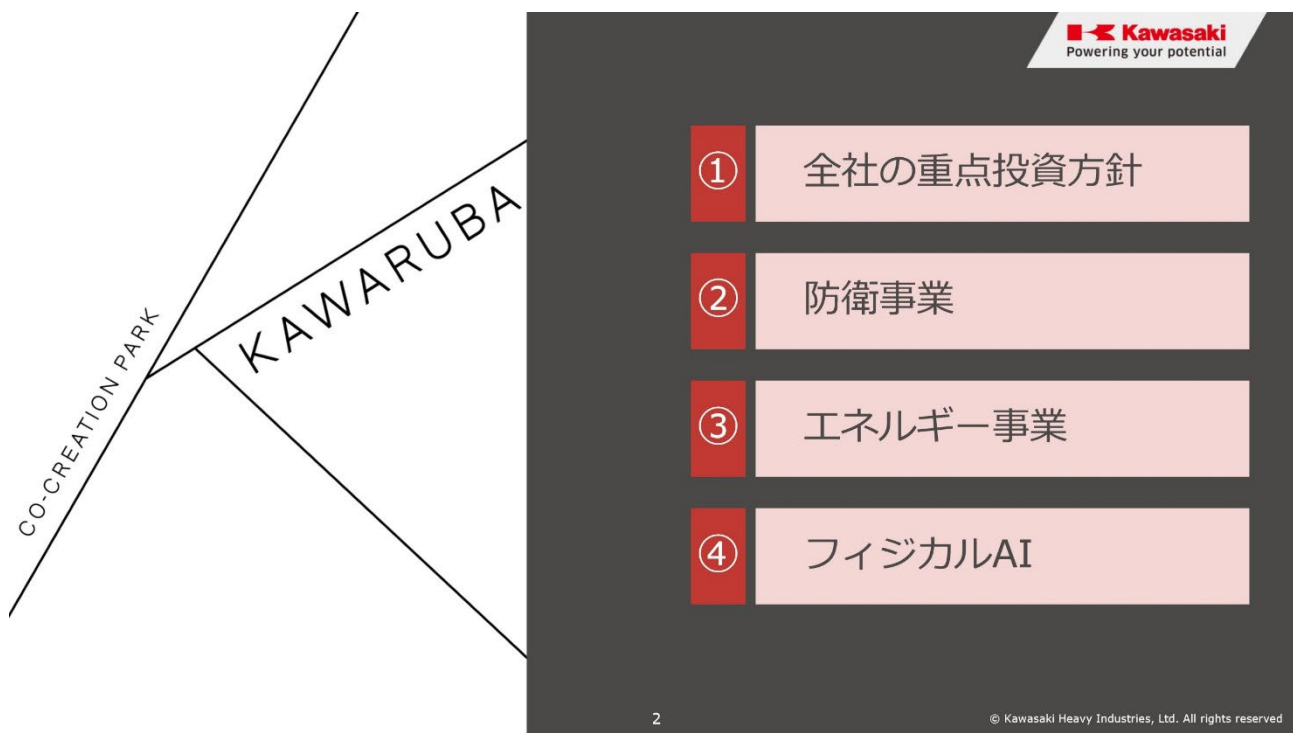
川崎重工業株式会社、代表取締役社長執行役員、橋本康彦より、ご説明を申し上げます。橋本さん、よろしくお願いいたします。

橋本：皆様、こんにちは。社長の橋本でございます。本日はお忙しいところ、グループビジョン 2030 進捗報告会にご参加いただき、誠にありがとうございます。

本グループビジョン報告は 2023 年以降、3 年ぶりとなります。

皆様ご存じのように、2024 年に川崎重工でコンプライアンス違反が発覚し、その後、ガバナンスコンプライアンス体制の立て直しに 2 年間注力してまいりました。皆さんには大変ご心配、ご迷惑をおかけいたしました。2 年かけて体制をしっかりと整え、引き続き、企業文化として定着させる取組みを継続しております。

一方、その間も、グループビジョン 2030 に向けた活動はしっかり進め、成果と合わせ、将来の成長の道筋もはっきりしてまいりました。本日は、それについて皆さんにお伝えしたいと思います。



本日は、全社の重点投資方針から、注力する防衛事業、エネルギー事業、さらにフィジカル AI に関する取組みをご説明いたします。

本日の内容をお聞きいただくことで、グループビジョン 2030 の実現にしっかりとつながっていることを感じていただける、そう確信しています。

3年間を振り返って

■ 2024・2025年度は、売上収益・事業利益とも過去最高を更新。2026年度も過去最高更新を見込む



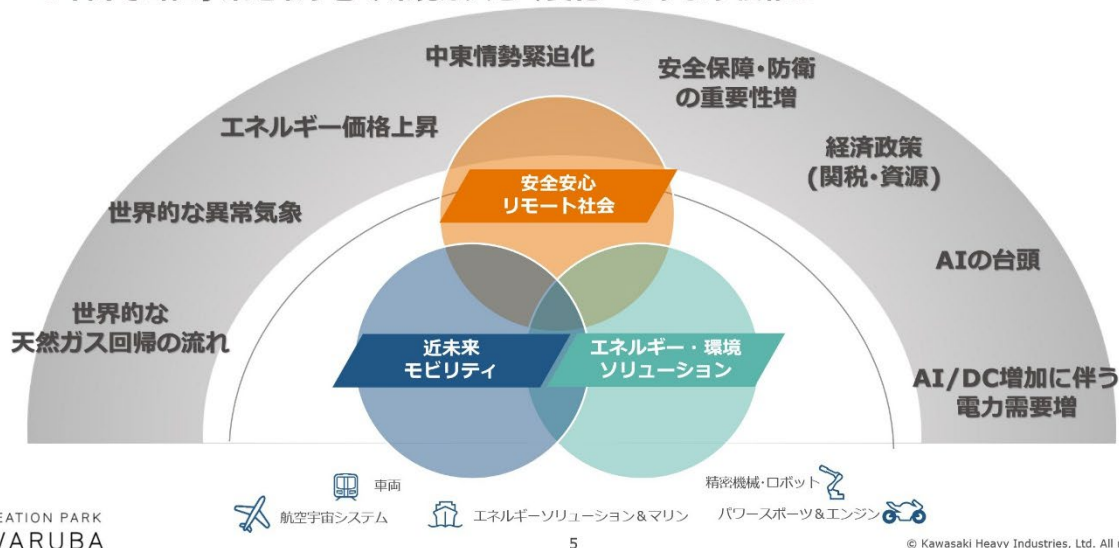
全社の重点投資方針です。

この3年間を振り返ってみたいと思います。

売上収益・事業利益につきましては、2024年、25年ともに、過去最高を更新するとともに、今年度も売上収益2兆5,600億円、事業利益も1,800億円と過去最高を更新する見込みであり、グループビジョン2030で掲げた売上利益目標に向けて、着実に歩んでおります。

事業環境の変化

- 2020年にグループビジョン2030 3つの注力フィールドを策定後、6年間で当社事業を取り巻く環境は大きく変化・ますます複雑に



また、グループビジョン2030では、三つの注力フィールドとして、安全安心リモート社会、近未来モビリティ、エネルギー・環境ソリューション、これを設定いたしました。

設定から6年が経過する中、世界的な天然ガス回帰の流れ、異常気象、中東情勢の緊迫化、エネルギーリスクや価格上昇など、当社事業を取り巻く環境は大きく変化し、ますます複雑になりつつあります。

日本の戦略17分野に当社事業領域は多数該当

- 昨今の社会情勢を踏まえ策定された**日本の戦略17分野**に多数該当
- **国策と連動**し、当社事業も**さらなる飛躍**へ

日本の戦略17分野



CO-CREATION PARK
KAWARUBA

6

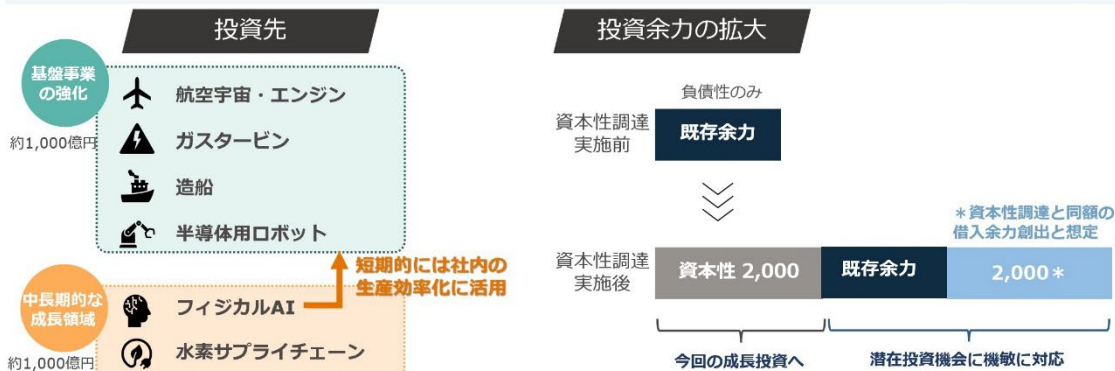
© Kawasaki Heavy Industries, Ltd. All rights reserved

こうした社会情勢の変化を踏まえ、政府は2026年に、日本の戦略17分野を設定いたしました。17分野のうち、当社の事業領域は半数の8分野に該当しており、今後も国策と連動し、当社事業をさらに飛躍させてまいります。

資本性調達を実施し成長投資を加速

- 外部環境の変化を追い風に、当社事業の成長をさらに加速すべく、
約**2,000億円**の**資本性調達**を本年7月に実施（公募増資：約1,000億円、CB※：約1,000億円）
- ✓ **基盤事業の強化**と**中長期的な成長領域**への投資を実行
 - ✓ **財務健全性（ネットD/Eレシオ50%程度を目安）と投資余力拡大**を両立

※転換社債型新株予約権付社債



CO-CREATION PARK
KAWARUBA

7

© Kawasaki Heavy Industries, Ltd. All rights reserved

さて、外部環境の変化を追い風に、当社の事業の成長をさらに加速すべく、本年7月に約2,000億円の資本性調達を実施いたしました。

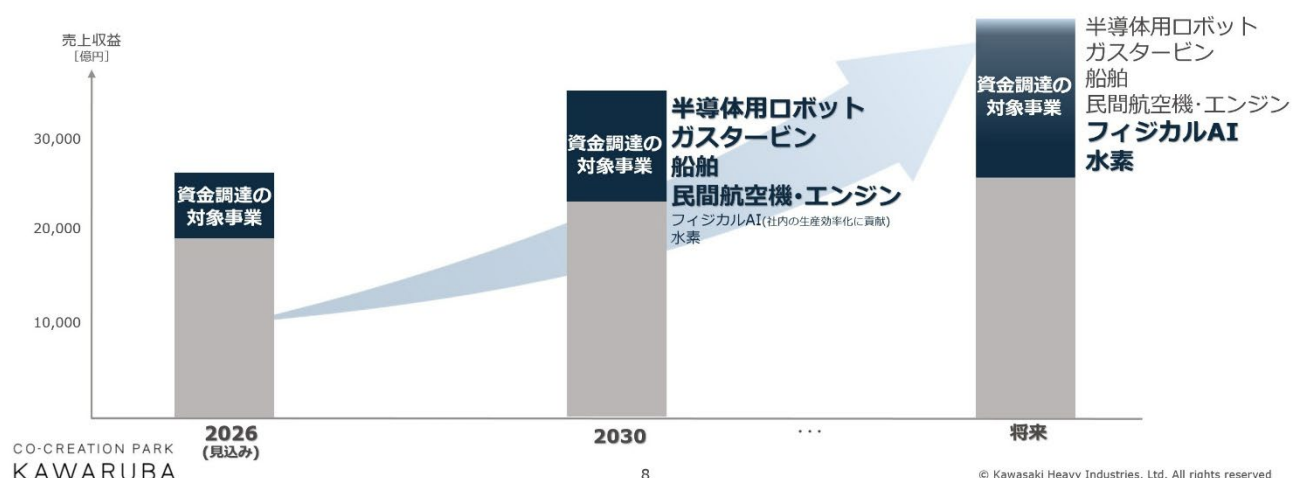
航空宇宙・エンジン、ガスタービン、造船、ロボットといった基盤事業の強化に約 1,000 億円、そして、水素サプライチェーンの構築やフィジカル AI といった中長期的な成長領域に対し、約 1,000 億円を活用し、成長投資を実行してまいります。フィジカル AI につきましては、短期的にはまず、社内の生産効率化に向けた開発投資から始めてまいります。

また、本資本性調達により、ネット D/E レシオ 50%程度を目安とした財務健全性を維持しながら、拡大された投資余力を使い、さらなる成長投資を加速してまいります。



資本性調達対象事業の成長

- 資本性調達による投資効果は2028年頃から顕在化する見込み
- 短期的には**ロボット・ガスタービン等の増産**や**各事業の生産工程でのフィジカルAI活用**による投資効果、長期的には**水素・フィジカルAI**などでの投資効果が大きくなる見込み

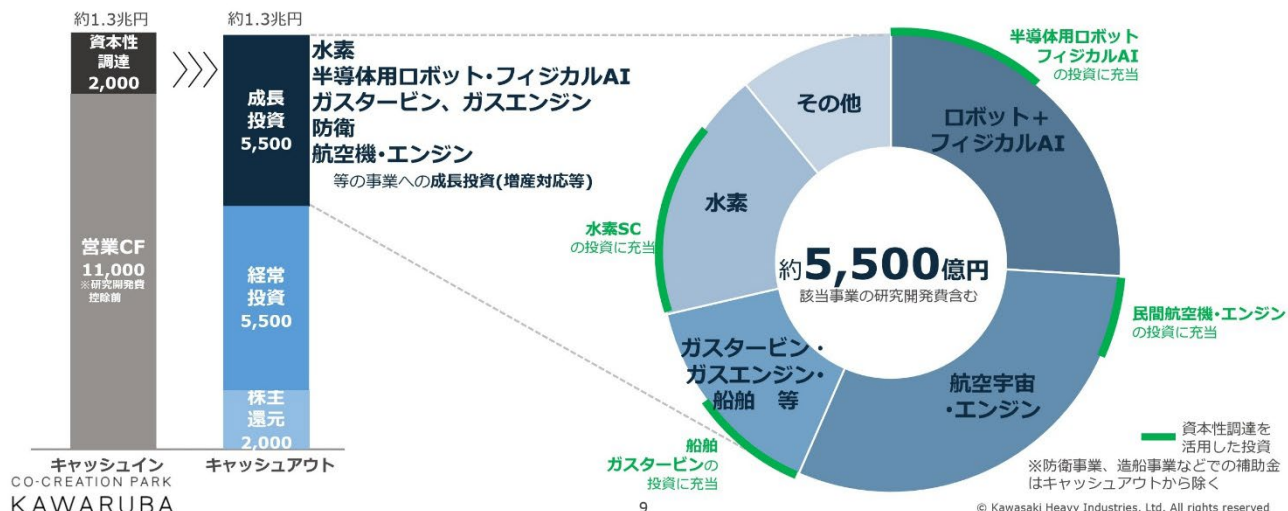


資本性調達による投資効果は、2028 年ごろから出現すると見込んでおります。

短期的には、ロボット・ガスタービン等の増産投資や、それら事業の生産工程でのフィジカル AI 活用による投資効果、そして中長期的には、それらの事業に加えまして、水素・サプライチェーン構築やフィジカル AI による、各事業のさらなる事業競争力強化などの投資効果が大きくなる見込みでございます。

キャッシュアロケーション（2027～2030年度）

- 2027～2030年度の4年間で、現在高収益かつ将来の大幅な成長が見込まれる主力事業と、中長期的に飛躍的な成長が見込まれる新規育成事業を中心に投資
- 資本性調達はそのら事業への投資に充当



2027年から2030年の4年間における、当社のキャッシュアロケーションのイメージをお示いたします。

現在、高収益かつ将来の大幅な成長が見込まれる主力事業と、中長期的に飛躍的な成長が見込まれる新規育成事業を中心に、投資を促進いたします。

2027年から2030年の4年間のキャッシュインは、営業キャッシュフローと今回の資本性調達を合わせて、約1.3兆円を見込んでいます。キャッシュアウトは、水素、ロボット、ガスタービン、防衛、航空宇宙・エンジン等の事業のうち、成長に向けた投資に対して約5,500億円、その他経常投資に対して約5,500億円、株主還元約2,000億円を見込んでいます。

成長に向けた投資5,500億円の内訳としましては、ロボット+フィジカルAIと航空宇宙・エンジンで過半数を占めるほか、右の円グラフのとおりとなっております。なお、円の外側の緑の部分に、資本性調達を充当いたします。

2030年に向けた事業計画のアップデート

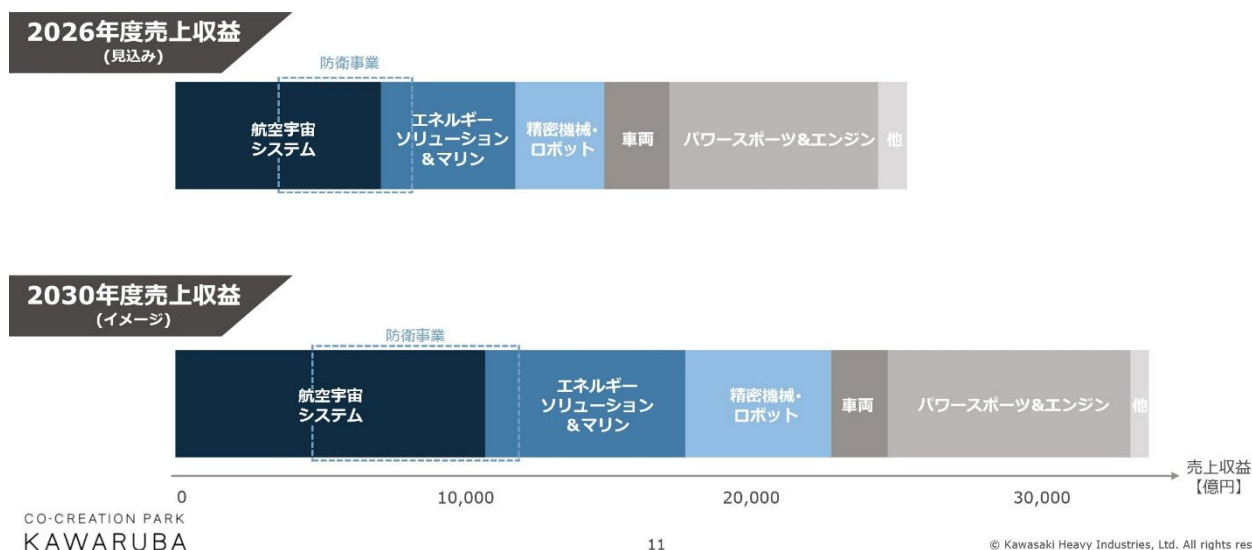
資本性調達を活用した、他社に先駆けた確実・機動的な投資を実行し、
2030年度に**売上収益3.3兆円超、事業利益3,300億円超(事業利益率10%超)**を実現する



これらの事業の成長に向けた投資を、資本性調達を活用しながら他社に先駆けて着実に実行し、
2030 年度には売上収益 3.3 兆円超、事業利益率 10%超を実現してまいります。2030 年度の売上収益に関しては、これまで目標としていました 3 兆円超から、約 3,000 億円の上方修正となります。

セグメント別売上収益イメージ

2030年にかけて、航空宇宙システム、エネルギーソリューション&マリン、精密機械・ロボットの売上比率が高まる見込み



2026 年度と 2030 年度の、セグメント別売上収益のイメージです。

2030 年にかけて、航空宇宙システム、エネルギーソリューション&マリン、精密機械・ロボットの売上比率が高まる見込みでございます。

社会の変化にあわせて、当社のソリューション提供も加速



さて、このキャッシュアロケーション方針の下、当社は引き続き、三つの注力フィールドを中心とした、さまざまな事業を加速してまいります。これからは、各事業について、方針をご説明いたします。

防衛事業の進捗と更なる成長

- 防衛費増額を追い風に、2030年度の売上収益見通しを約7,000～8,000億円へ上方修正
- 「新しい戦い方」への取組みにより、2030年代中頃に売上収益1兆円超達成を目指す
- 防衛事業の事業利益率は、契約制度改正等により、2027年度以降10%超を実現見通し



まずは防衛事業についてです。

わが国の安全保障環境は厳しさと複雑さを増しており、その変化に当社がいかに応えていくのか。前回の報告からの進捗成果と合わせ、ご説明いたします。

事業の進捗と成長の見通しです。

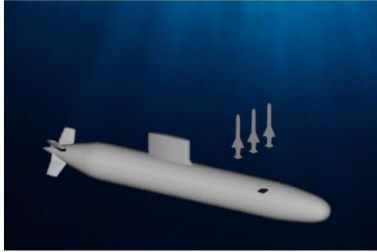
防衛力の抜本的強化に伴う防衛費の増額を追い風に、2030年度の売上見通しを前回の5,000億から7,000億という数字から、約7,000億から8,000億に上方修正いたします。

そして、2030年代中ごろには、本日も説明する、新しい戦い方に対応する取組みと、既存事業を合わせ、売上収益1兆円の達成を目指してまいります。

また、事業利益率につきましては、契約制度の改定等を踏まえ、2027年度以降は、事業利益率10%超を実現する見込みでございます。

Kawasaki
Powering your potential

既存事業の成果

SOJ (スタンド・オフ電子戦機)	新SSM (島嶼防衛用新対艦誘導弾)	スタンド・オフ 防衛能力
✓ 2026年6月初号機納入	✓ 2025年発射試験成功	✓ 2025年度研究試作受注
		
量産及び機能拡充 の促進	次世代SSM へ発展	技術データ の蓄積

CO-CREATION PARK
KAWARUBA

15

© Kawasaki Heavy Industries, Ltd. All rights reserved

当社の既存事業の成果の三つをご紹介します。

まずはSOJ（スタンド・オフ電子戦機）です。これは当社が主契約であるC-2輸送機を基に開発した電子戦機です。本年6月に初号機を納入いたしました。今後は、量産および機能拡充の段階に入ります。

次に、新SSM（島嶼防衛用新対艦誘導弾）は、昨年、発射試験に成功いたしました。機体、誘導技術、エンジンといった当社の技術を結集し、開発を進めています。実飛行では、その成果を実証

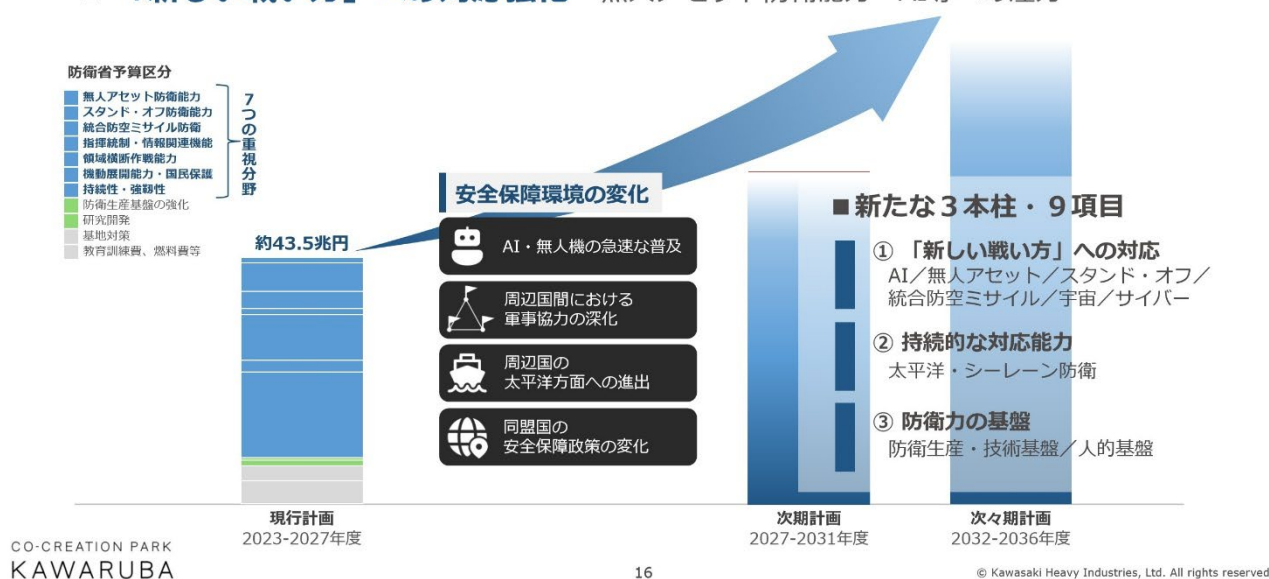
できたことは大変大きな前進です。この実績をベースに、次世代型の開発にもつなげてまいります。

そして、スタンド・オフ防衛能力です。2025 年度にスタンド・オフミサイル搭載のための研究試作を受注し、設計、開発作業を進めております。本研究試作を通して、技術データを取得してまいります。

当社は、各案件を確実に次のステージに進めてまいります。

防衛予算の見通し

■ 「新しい戦い方」への対応強化 無人アセット防衛能力・AI等への注力



今後の防衛予算に関する当社の見通しについてご説明いたします。

わが国を取り巻く安全保障環境が大きく変化する中、政府は防衛力の抜本的な強化を進める方針を示しています。当社としては、こうした政府方針の下、防衛予算は今後も拡大基調が続くとともに、求められる能力も変化していくと考えています。とりわけ、AI、無人アセットなどの新しい戦い方に関する領域の重要性が、いっそう高まっていくと考えております。

「新しい戦い方」への当社の取組み



CO-CREATION PARK
KAWARUBA

17

© Kawasaki Heavy Industries, Ltd. All rights reserved

新しい戦い方に向けた当社の取組みについてご説明いたします。

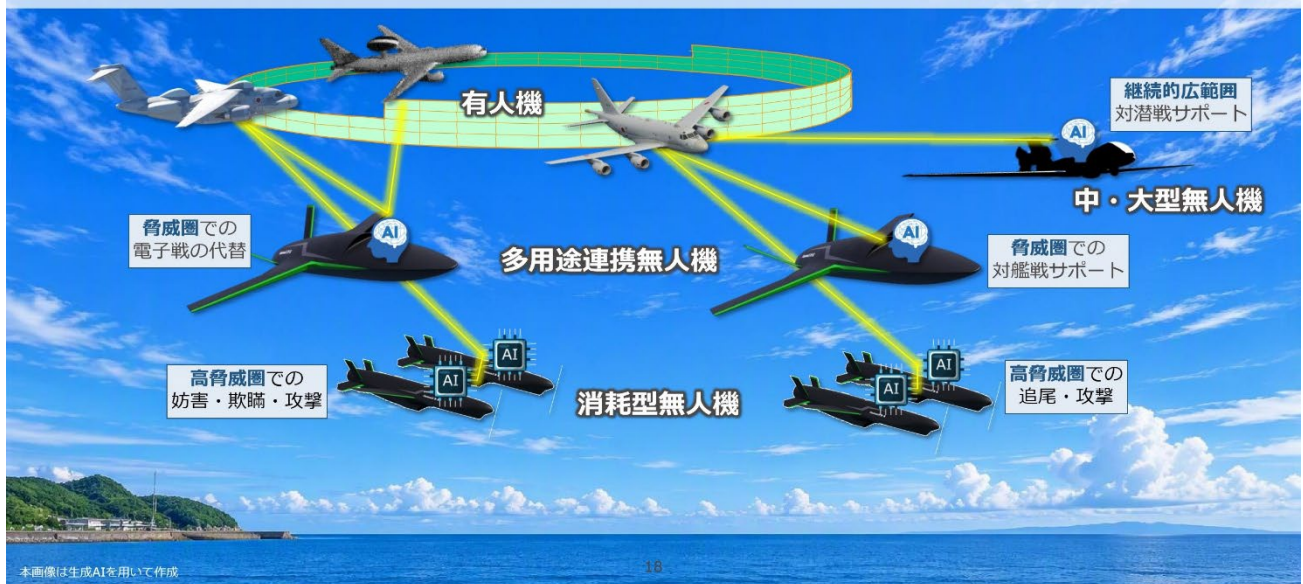
当社はこれまで、P-1、新SSM、潜水艦、あるいはブルーインパルスにも採用されていますT-4中等練習機、KJエンジンなど、幅広い製品の開発、製造、さらに運用支援を通じて、多様な技術を培い、実績を積み重ねてまいりました。

これらを基盤に、AI技術の深化、スタートアップや海外企業との連携、教育システムおよびKJエンジンの開発を推進し、新しい戦い方を実現するシステム・装備へと発展させてまいります。

その一つ目が有人機と無人機の連携、二つ目が自律協調システム、三つ目が統合教育訓練システム、四つ目がKJエンジンです。これら四つの取組みについて、順にご説明いたします。

「新しい戦い方」の実現① 有人機と無人機の連携

■ 有人機の任務を補完・代替する無人機への取り組み



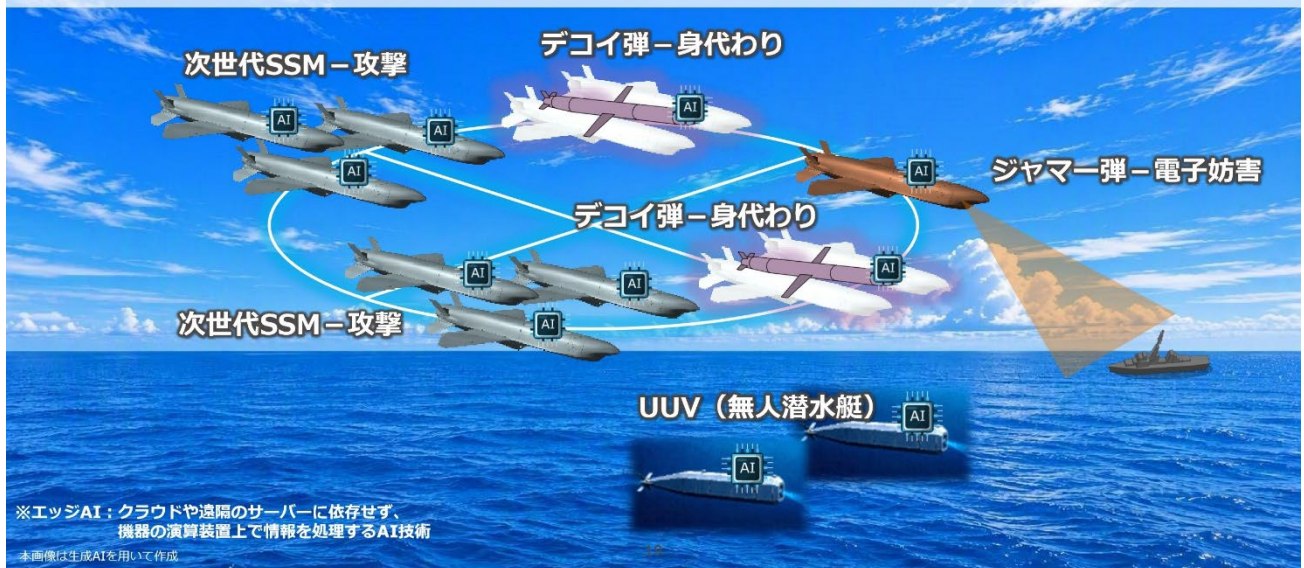
一つ目は、有人機と無人機の連携です。

今後も有人機は、防衛任務の中核を担い続けると考えています。一方で、安全保障環境の変化に伴い、長距離・長時間運用や脅威圏での活動など、有人機だけでは対応が難しい任務も増えていくという認識を持っています。このため、有人機の任務を補完あるいは代替する無人機のニーズは、今後ますます高まるとともに、有人機との連携が重要になってきます。

当社はこれまで、大型航空機から誘導機まで幅広い製品の開発、製造、運用支援を担ってまいりました。その知見を活かし、長距離・長時間運用や高度な任務に対応する中・大型無人機などの開発を、国内外のパートナーとともに連携し、早期に実現してまいります。

「新しい戦い方」の実現② 自律協調システム

■ 遠隔・高脅威圏において、与えられた指示により『エッジAI※』が協調してミッションを達成



次に、今後の安全保障環境では、遠く隔てられた、より高い脅威圏での対応が求められます。そこで当社は、各アセットが情報を共有し、連携しながら、与えられた任務を遂行する自律協調システムの開発を進めています。その中核となるのが、エッジAIです。

これは、誘導機のような小型で廉価なアセットにも搭載可能なAIであり、各アセットの連携を可能とする高知能化を実現いたします。これらにより、遠隔・高脅威圏におきましても、与えられた指示を個々のアセットが連携、協調し、より効果的に任務を遂行できます。

当社は、新SSMの開発を通じて培ってきた機体、誘導制御、エンジンのインテグレーション技術に、さらにスタートアップを初めとする外部パートナーとの先進技術も積極的に取り込みながら、エッジAIを組み合わせることで、自律協調システムの実現を加速してまいります。

「新しい戦い方」の実現③ 統合教育訓練システム

■ AIを活用した効果的な教育訓練システム



CO-CREATION PARK
KAWARUBA

20

© Kawasaki Heavy Industries, Ltd. All rights reserved

次に、次世代パイロット養成を支える AI を活用した統合教育訓練システムです。

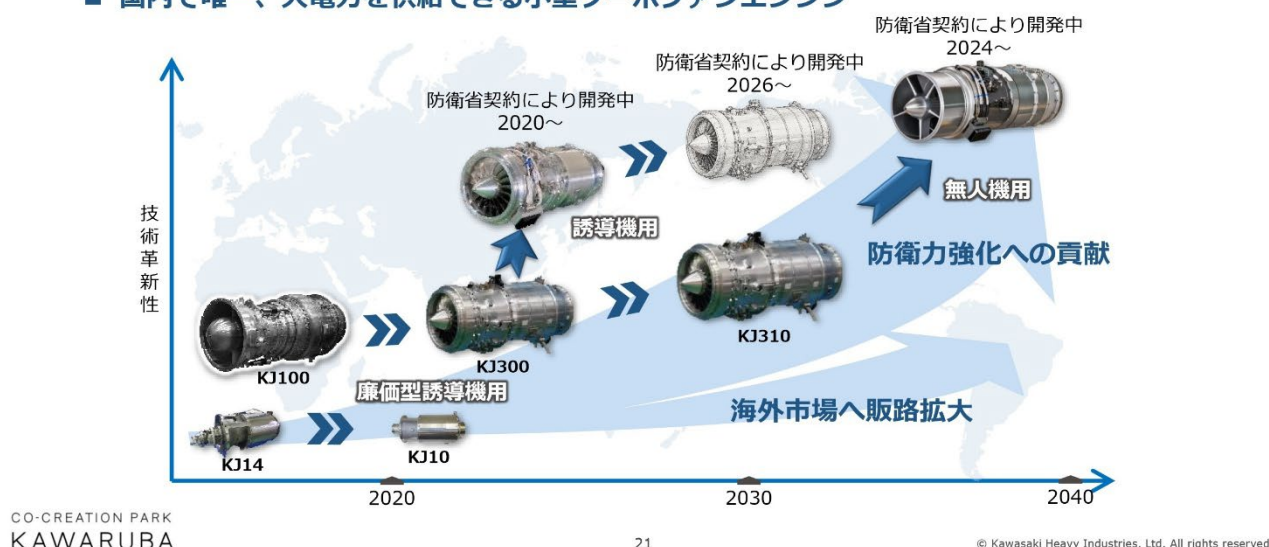
当社は T-4 練習機を開発、製造し、長きにわたり、その運用を支えてまいりました。その経験を活かし、次世代練習機の開発に取り組むとともに、教育訓練システムをこれからの時代にふさわしい形へと進化させてまいります。

無人機や他の機体の連携訓練を可能とする仮想模擬訓練環境を、地上と実飛行訓練で提供し、より実践的な訓練を可能とします。さらに、地上のシミュレーター訓練から実機による飛行訓練までを AI とデータでつなぐとともに、訓練データや教育計画、教材、機材の運用などの情報を統合データ教育訓練基盤で一元管理し、教育訓練全体を最適化してまいります。

当社は、先進地上訓練装置、次世代練習機、統合データ教育訓練基盤を一体化して、次世代の教育訓練環境を提供してまいります。

「新しい戦い方」の実現④ KJエンジン

- 無人アセット向けKJエンジン・シリーズの自社開発とラインアップ拡充を推進
- 国内で唯一、大電力を供給できる小型ターボファンエンジン



そして、新しい戦い方で求められる能力を、その根幹で支えるのがエンジンです。

当社は小型、高効率、低コストを特徴とする KJ エンジンを実社開発しています。低コスト、大量生産のニーズに応えるエンジンから、高性能無人機や長射程化など、高い性能が求められる領域に対応するエンジンまで、幅広いラインナップを展開しています。

中でも、無人機に搭載可能な、国内唯一の大電力を供給できる小型ターボファンエンジンを開発しており、新しい戦い方を支えるエンジン事業に発展させています。これらのエンジンは国内にとどまらず、海外市場への展開も目指してまいります。

本日説明しました取組みにより、わが国の安全保障に貢献するとともに、既存事業の発展と、新たな成長領域の獲得を通じて、2030 年代半ばには売上収益 1 兆円の達成を目指してまいります。

エネルギー事業をとりまく環境の変化

- 世界のエネルギーを取り巻く環境は、AIの普及・高度化による電力需要増、地政学リスク等を背景としたエネルギー安定供給への課題、温暖化をうけた脱炭素化推進と足元での天然ガス回帰など、ますます複雑化

電力需要増・安定供給

AIの普及・高度化に伴うデータセンター増、経済発展等による電力需要増

気候変動・環境問題

酷暑や豪雨など、気候変動による人的/経済的損失の甚大化

CO-CREATION PARK
KAWARUBA

23

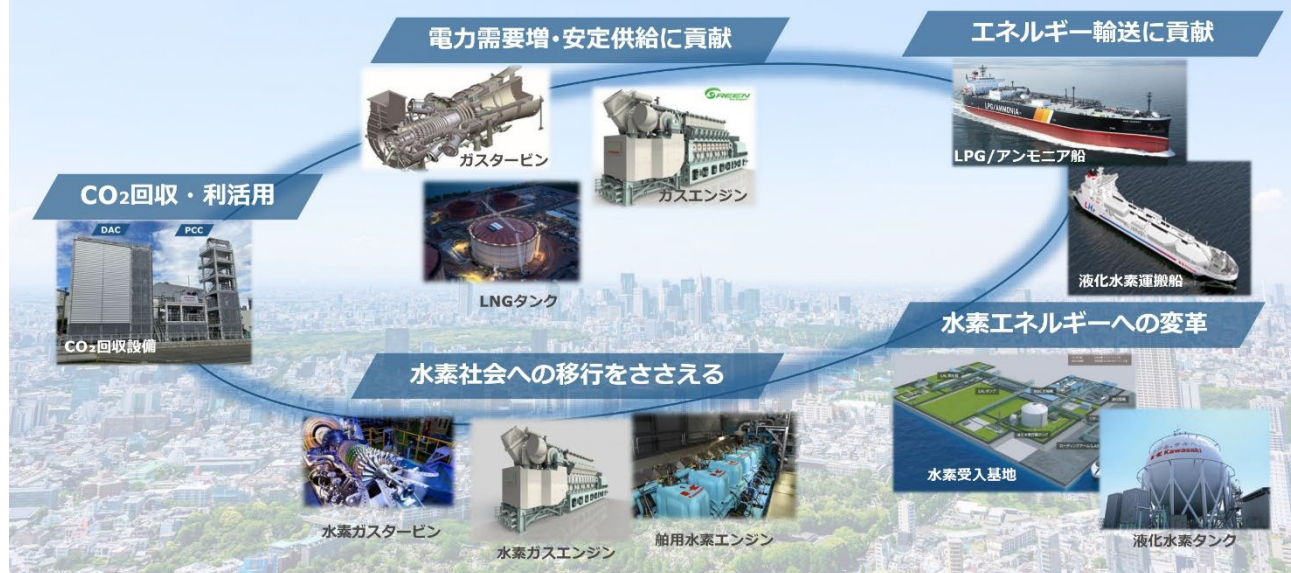
© Kawasaki Heavy Industries, Ltd. All rights reserved

ここからは、エネルギー事業についてご説明いたします。

世界のエネルギーを取り巻く環境は、AI 普及や経済発展に伴う電力需要の増加、地政学リスク等を背景としたエネルギー安定供給の課題に加え、酷暑や豪雨などの自然災害を通じて、あらためて認識される脱炭素化の必要性、さらには、足元では天然ガス回帰などを背景に、大きな転換期を迎えています。

川崎重工のエネルギー・環境ソリューション

エネルギーに関連するさまざまな社会課題に対して、複合的なソリューションを提供

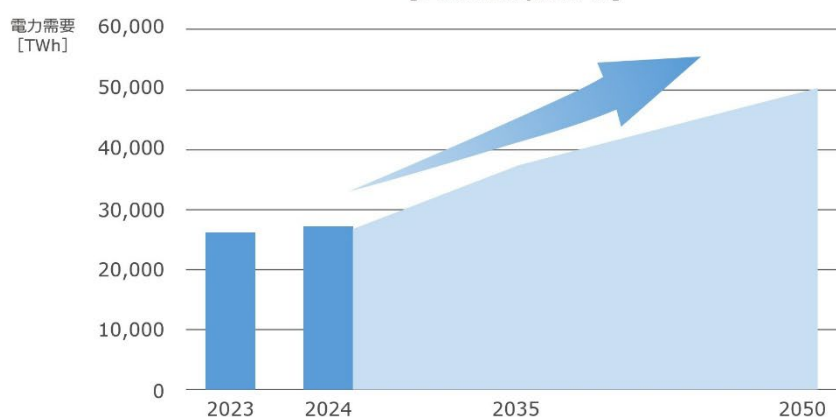


当社は、電力需要の増加やエネルギーの安定供給、脱炭素化といった社会課題に対し、エネルギー輸送、水素、CO2 回収・利活用などを、エネルギー・環境ソリューションとして提供してまいります。

世界的に電力需要は増加傾向

- AI・データセンターの拡大や電化の進展、経済発展等により**世界的に電力需要が増加**
- **電力の安定供給が課題**に

【世界の電力需要予測】



CO-CREATION PARK
KAWARUBA

出典：International Energy Agency 『World Energy Outlook2025』

© Kawasaki Heavy Industries, Ltd. All rights reserved

26

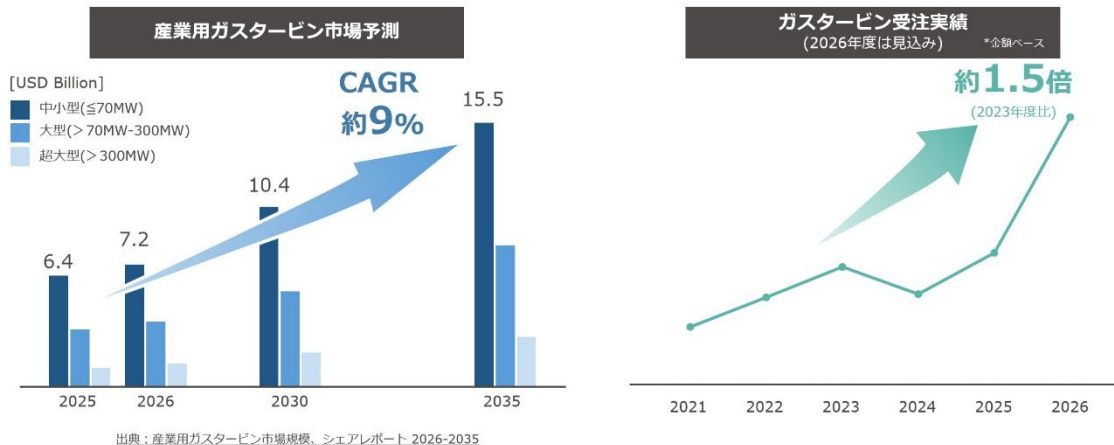
ここからは、電力需要にこたえる取組みについてご説明いたします。

まず、世界の電力需要ですが、昨今の AI・データセンターの拡大や、経済発展を背景に、2040 年には、世界の電力需要が現在の約 1.4 倍に増加すると予想されています。

そのため、電力の安定供給は今後、さらに重要な課題となると考えています。

ガスタービンの需要増

- 電力需要の増加に伴い**ガスタービン需要も増加**
- 当社が得意としている**中小型ガスタービンのマーケットが大きく伸長**
(大型ガスタービンの製造キャパシティが逼迫し、中型ニーズが増加)



CO-CREATION PARK
KAWARUBA

27

© Kawasaki Heavy Industries, Ltd. All rights reserved

このような電力需要の増加に伴い、ガスタービン需要も大きく増加しています。

大型ガスタービンの製造キャパシティの逼迫も相まって、特に当社が得意としている中小型ガスタービンのニーズが大きく伸長しています。実際に、当社のガスタービン受注実績におきましても、今年度は2023年度比で約1.5倍の受注を見込んでいます。

当社のターゲット市場

- 建物用非常用電源や分散型電源分野における当社中小型ガスタービンの優位性を活かし、**成長市場である世界のデータセンター向け市場に注力**



CO-CREATION PARK
KAWARUBA

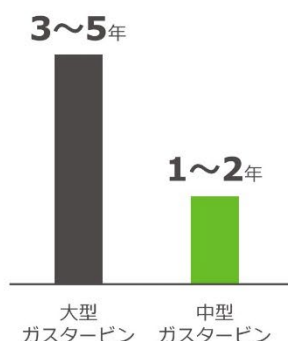
28

© Kawasaki Heavy Industries, Ltd. All rights reserved

当社は、これまで注力してきた建物用非常用電源や分散型電源での、中小型ガスタービンで培った強みを活かし、大きく成長する世界のデータセンター市場に今後、特に注力してまいります。

データセンター市場における中型ガスタービンの強み

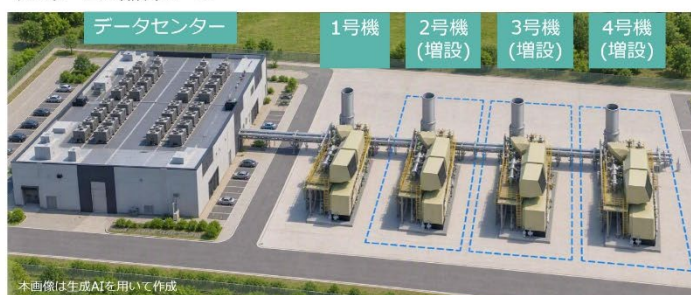
■ 運用開始までに要する期間



①運用開始までの期間が短く、急増する電力需要に対応可能

②データセンターは、クラウド需要の増加、GPU増設等の要因により電力の要求容量が変わることがある
中型ガスタービンは増設など柔軟に構成を変更可能

ガスタービン増設イメージ



CO-CREATION PARK
KAWARUBA

29

© Kawasaki Heavy Industries, Ltd. All rights reserved

データセンター市場における中型ガスタービンのメリットとしては、第1に、運用開始までに要する期間が短く、急増する電力需要に柔軟に対応できるということが挙げられます。

また、データセンターは、クラウド需要の増加、GPU増設等の要因により、電力の要求容量が変わることがあります。中型ガスタービンは増設などが柔軟にでき、構成を変更することがメリットとして挙げられます。

こうした強みを背景に、データセンター向けガスタービン需要を着実につかんでいきます。

データセンター以外のターゲット市場



CO-CREATION PARK
KAWARUBA

30



※水素供給インフラが整備され次第、速やかに水素利用可能な状態

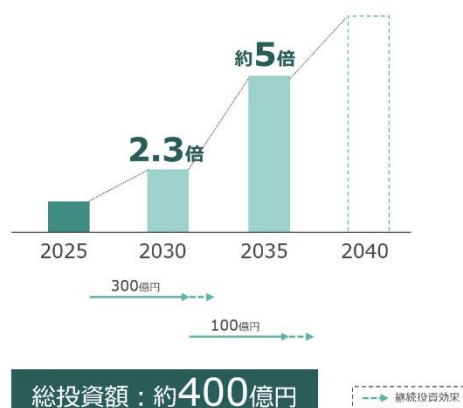
© Kawasaki Heavy Industries, Ltd. All rights reserved

ただ、データセンター向けだけに注力するのではなく、これまで強みとしてきました、非常用ガスタービン、分散型発電につきましても、引き続き取り組んでまいります。

ガスタービンの生産能力増強

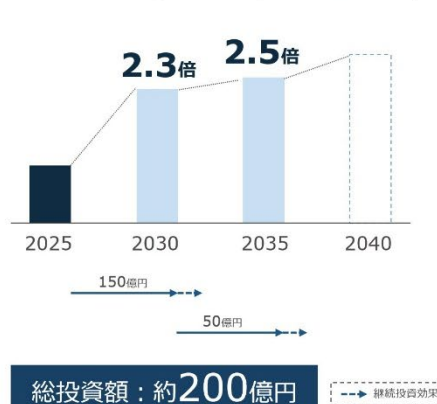
- 設備投資によりガスタービン生産能力を大幅に増強
- 2035年以降もマーケット状況により投資を判断

【中型ガスタービン(常用中心)の生産能力】



CO-CREATION PARK
KAWARUBA

【小型ガスタービン(非常用中心)の生産能力】



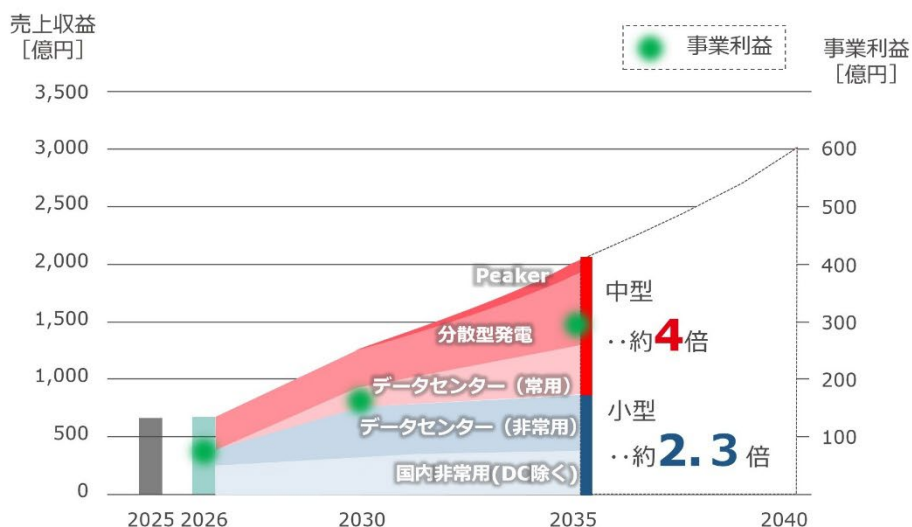
31

© Kawasaki Heavy Industries, Ltd. All rights reserved

これらの市場を着実につかんでいくために、中型ガスタービンでは、2035年度までに約400億円を投資し、生産能力を2030年までに2.3倍、2035年までに5倍、小型ガスタービンに関しては、約200億円を投資し、生産能力を2030年までに2.3倍、2035年までに2.5倍と、ガスタービンの

生産能力を大幅に増強させ、今後の需要に対応していくとともに、2035年度以降もマーケットの状況を踏まえ、投資を進めてまいります。

ガスタービン事業計画



CO-CREATION PARK
KAWARUBA

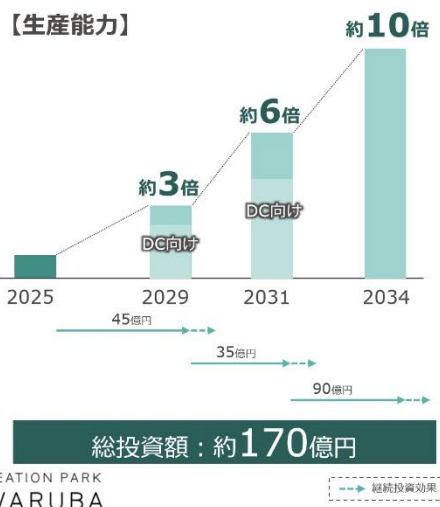
32

© Kawasaki Heavy Industries, Ltd. All rights reserved

このように、大きな市場機会に対して成長投資を積極的に行い、売上収益につきましては、2035年には、中型で現状の約4倍、小型で約2.3倍に成長させ、事業利益につきましても、全体で現状の4倍に引き上げてまいります。

ガスエンジン

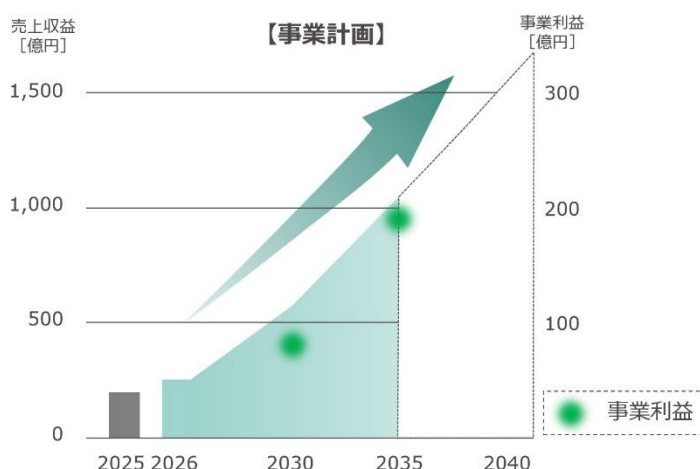
- データセンター向けではガスエンジンの引合いも増加
- 積極投資により生産能力を約10倍まで拡大、海外データセンター案件に積極参入



CO-CREATION PARK
KAWARUBA

33

© Kawasaki Heavy Industries, Ltd. All rights reserved



この流れは、ガスタービンだけではなく、データセンター向けでは、ガスエンジンの引き合いも急激に増加しております。

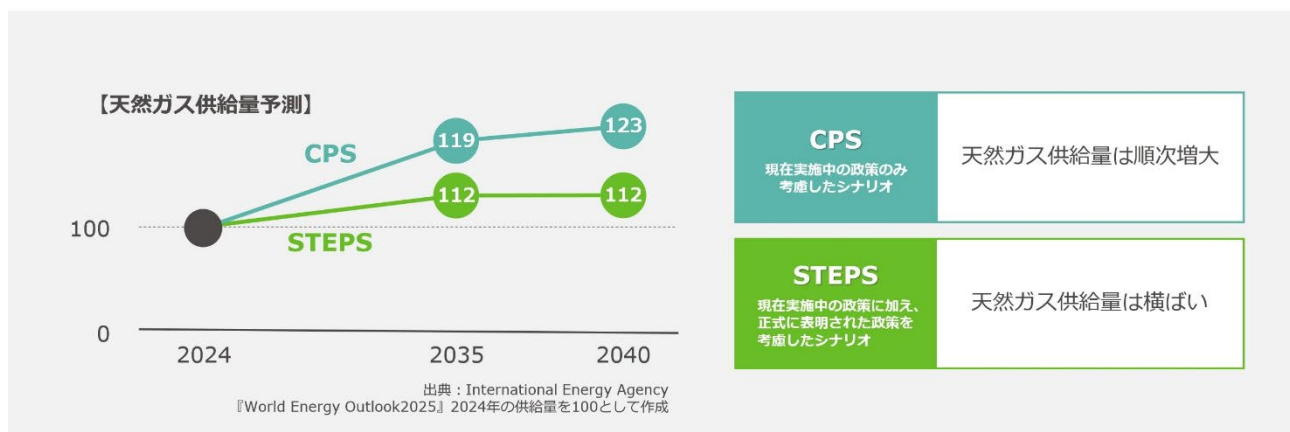
ガスエンジンにつきましても約 170 億円を投資し、生産能力を 34 年までに 10 倍に増強し、売上、利益ともに大幅な成長を実現してまいります。

ここまでは、電力需要の増加と安定供給に対応するためのお話をしてまいりました。



カーボンニュートラルまでのトランジション期間

■ 世界的な電力需要増と北米を中心とした天然ガスの生産・供給量の拡大



カーボンニュートラルへ向かうまでのトランジション期間が長期化

CO-CREATION PARK
KAWARUBA

35

© Kawasaki Heavy Industries, Ltd. All rights reserved

続きまして、気候変動や環境問題への対応として、カーボンニュートラルの実現を支える当社の取り組みについてご説明申し上げます。

まず、足元のエネルギー市場では、北米を中心に天然ガス回帰の動きが鮮明になっています。

IEA における天然ガスの見通しにおいても、需給量が拡大するシナリオがあり、トランジション期間が長期化すると考えています。

エネルギー・環境ソリューションとして最適解を提供



CO-CREATION PARK
KAWARUBA

36

© Kawasaki Heavy Industries, Ltd. All rights reserved

ただし、トランジション期間が長期化しても、現在、トランジション期、水素社会、どの時代にも対応できるような LNG 製品、水素 Ready 製品、水素製品のラインナップをそろえ、常に最適解を提供できます。水素社会が到来するまでの間もシームレスに対応できることが、当社の強みだと考えております。

液化水素運搬船を含む様々な液化ガス運搬船



カーボンニュートラルや各種エネルギー需要等の**社会ニーズに応える製品・サービス**を提供し、
エネルギー輸送に貢献

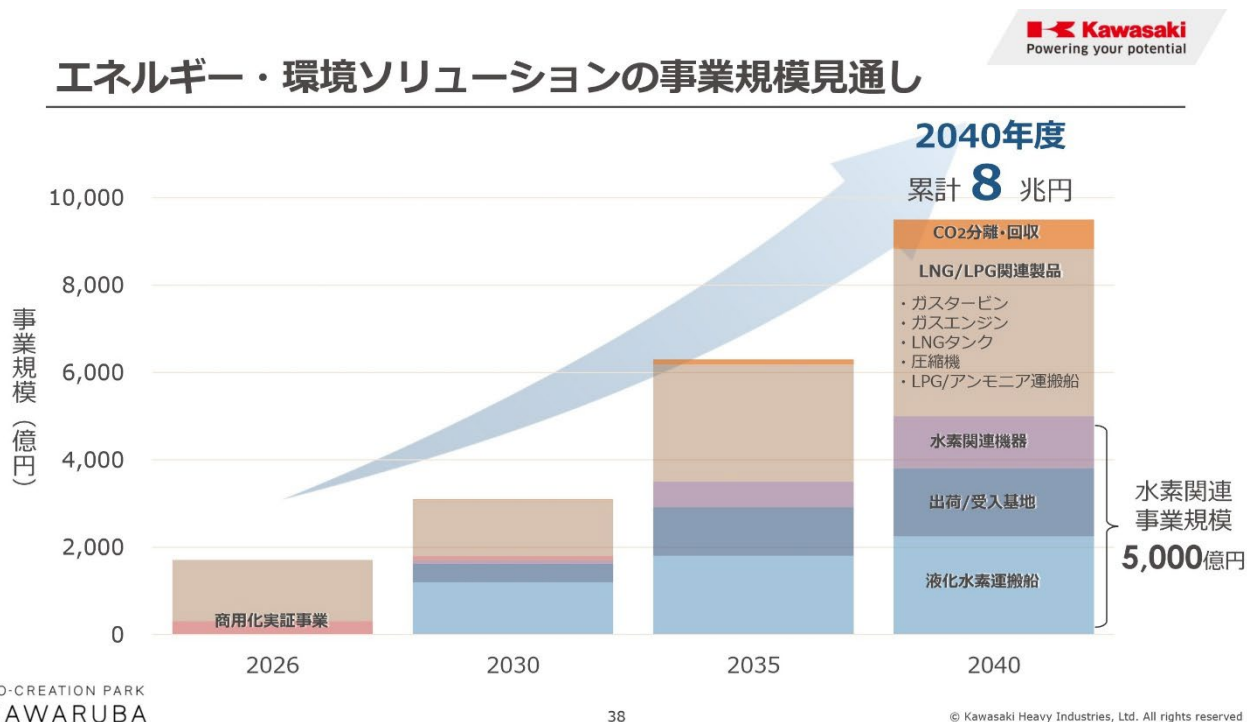
CO-CREATION PARK
KAWARUBA

37

© Kawasaki Heavy Industries, Ltd. All rights reserved

エネルギーの自給率の低い日本にとって、海外からエネルギーを安定的に輸入する船舶は不可欠でございませう。その重要性は、近年ますます高まっています。

当社は主力製品である LPG/アンモニア運搬船や、すいそ ふろんていあに続く液化水素運搬船の建造に加え、LNG 運搬船の国内建造再開に向けた協議を進めています。船舶の建造基盤を強化し、エネルギー輸送に貢献してまいります。



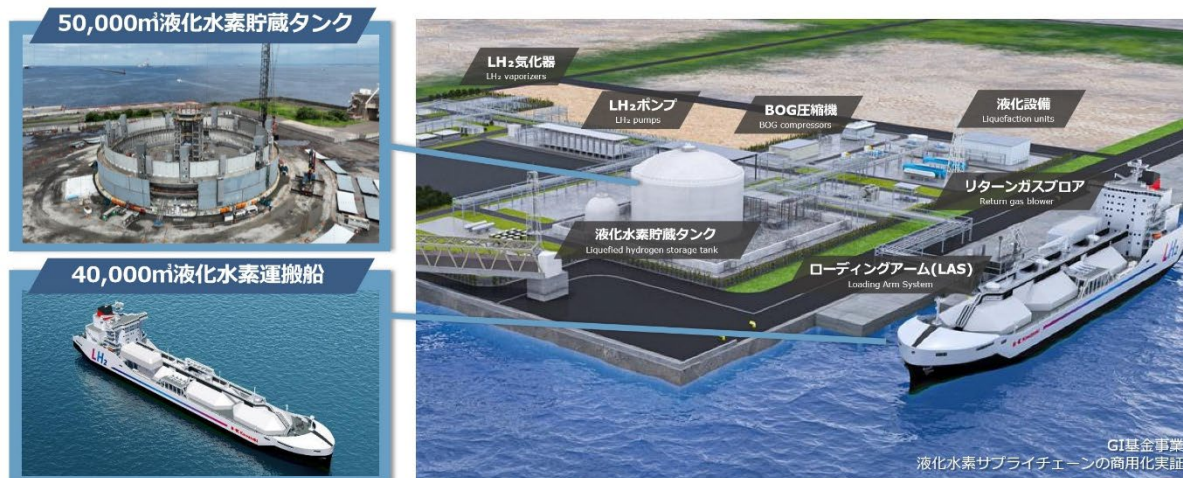
こうした前提を踏まえ、トランジションソリューションを含めた全体の事業規模見通しがこちらになります。

LNG/LPG 関連製品、水素関連製品、CO2 回収製品を含め、2040 年度までに累計 8 兆円規模の事業創出を目標とし、収益の柱として育ててまいります。

国内における水素の社会実装は着実に進展

商用化実証の進捗

■ 川崎市・扇島での商用化実証設備、液化水素運搬船を現在建造中



CO-CREATION PARK
KAWARUBA

39

© Kawasaki Heavy Industries, Ltd. All rights reserved

ここからは、カーボンニュートラルの中核となる水素および CO2 回収について、商用化に向けた進捗を説明いたします。

いずれも研究開発の段階から事業として立ち上げ、収益化するフェーズに移行させてまいります。

水素事業では、日本水素エネルギーが進める商用化実証の 2030 年度完遂に向け、現在、5 万立方メートルの液化水素貯蔵タンクを含む、川崎 LH2 ターミナルを建設しています。加えて、4 万立方メートルの液化水素運搬船も当社、坂出工場で建造しています。

商用化実証で蓄積する知見は、2030 年代前半の商用化段階における確実な受注につなげてまいります。

官民連携による水素の社会実装を後押し

水素大動脈構想

- 「川崎LH₂ターミナル」を起点に水素大動脈の実現を目指す



水素大動脈に寄与する当社製品

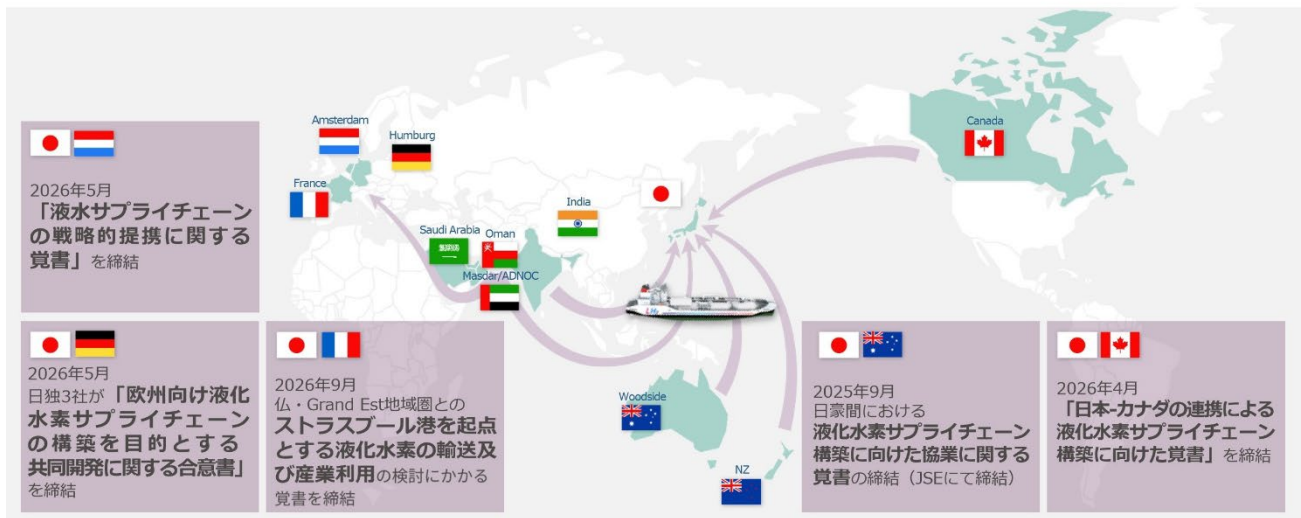
内航船輸送	すいそ ふろんていあ	発電利用	水素混焼／専焼 ガスタービン
陸路輸送	液化水素コンテナ	鉄道利用	水素混焼／専焼 ガスタービン
鉄道輸送	鉄道用水素コンテナ	電気式気動車 「GreenDEC」	
水素ステーション コン利用	油圧ブースタ式 水素圧縮機	パイプライン 輸送	遠心式水素圧縮機 「KM-Comp」

© Kawasaki Heavy Industries, Ltd. All rights reserved

また、日本全体に水素を供給する基盤として、水素バリューチェーン推進協議会、JH2A とともに、水素大動脈構想を進めています。これは水素の需要を点ではなく面で広げ、社会実装を一気に進める取り組みでございます。

まず、モビリティ分野から需要を立ち上げ、発電、化学、製鉄などの産業分野に広げていく、この構想に当社の製品も大きく寄与します。この構想を絵に描いた計画で終わらせず、官民が連携し、民間企業の投資と技術を結集することで、日本における水素の社会実装を前倒ししてまいります。

国際水素サプライチェーン構築に向けた各国との動き



CO-CREATION PARK
KAWARUBA

41

© Kawasaki Heavy Industries, Ltd. All rights reserved

グローバルでも、事業化に向けた布石を着実に打っております。

2024 年度以降、水素サプライチェーン構築に資する 10 件以上の MOU 等を締結し、供給側・需要側の双方でパートナーシップを拡大してまいりました。各地でプロジェクトを組成し、液化水素運搬船、基地タンク、関連機器の受注につなげることが狙いでございます。



CO-CREATION PARK
KAWARUBA

42

© Kawasaki Heavy Industries, Ltd. All rights reserved

足元では、欧州の連携が大きく発展しています。

ハンブルグにおいては、Daimler Truck 社や MB Energy 社との連携をし、水素の安定供給とモビリティ分野での利活用拡大を、アムステルダムでは、海上輸送から受け入れまでのインフラ整備で、当社の技術と製品を投入し、安全で安定した液化水素サプライチェーンの実装を目指してまいります。

ライン川内陸に位置するフランス・ストラスブールでは、内陸部への 2 次的な液化水素ハブと物流チェーンの構築の可能性を検討してまいります。

このように、主要港湾を起点とし、内陸需要に広げることで、欧州での水素供給網を構築し、当社製品の将来の需要を先取りしてまいります。



「つくる・はこぶ・ためる・つかう」で見る海外との連携

つくる	 加・Alberta州 Edmonton地域との連携 日・カナダ間における水素製造・輸出に関する可能性検討 		 豪・Woodside Energy社との連携 日豪間液化水素サプライチェーン構築に向けた協業（JSEにて締結） 	
はこぶ	 仏・Grand Est地域圏との連携 		 蘭・EcoLog社との連携 	
ためる	 独・DaimlerTruck社・MBEnergy社との連携 ハンブルグ港を経由した欧州向け液化水素サプライチェーン構築 			
つかう	 ストラスブール港を起点とする液化水素の輸送及び産業利用の検討 		 独・RWE社における水素ガスタービン導入 	

CO-CREATION PARK
KAWARUBA

43

© Kawasaki Heavy Industries, Ltd. All rights reserved

先ほどお示した海外での提携を、水素サプライチェーンのつくる・はこぶ・ためる・つかうの各領域に当てはめると、さまざまな領域において、当社の製品が連携できるということはおわかりいただけたと思います。

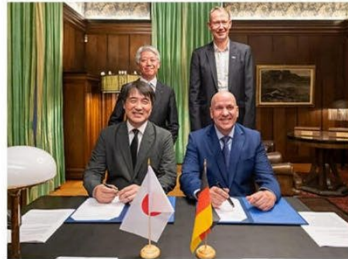
当社では、今後も各プロジェクトにおいて、地域の特性に合ったサプライチェーンの各領域に寄与することで、継続的な事業機会の獲得を目指してまいります。

Bosch Rexroth社と油圧機器、水素ソリューションに関する契約を締結

ボッシュ・レックスロスと建設機械分野での
技術協業に関する基本合意を締結

～将来の建設現場に向けた革新的な技術ポートフォリオ
の拡充、水素社会の実現に向けた取り組みを加速～

2026年09月24日



*Bosch Rexroth
あらゆる規模の機械やシステムの効率性、
動力性能、安全性を担保し、
油圧システムや電気駆動技術などを有する駆動
及び制御技術のリーディングサプライヤー
Bosch Rexroth. WE MOVE. YOU WIN.

CO-CREATION PARK
KAWARUBA

44

© Kawasaki Heavy Industries, Ltd. All rights reserved

9月22日には、ドイツのBosch Rexroth社と油圧機器および水素ソリューションに関する契約を締結いたしました。これは、水素利活用の裾野を広げるという点で大きな一歩でございます。

油圧システム、電気駆動、制御技術の分野で世界的な競争力を持つBosch Rexroth社との連携により、国内外のモビリティを初めとする水素供給、利活用領域で当社の事業発展を加速させます。

本日は、会場に現在の水素事業の進捗を紹介する動画を準備しておりますので、この後の展示ツアーで、ぜひ皆様、ご覧いただければと考えております。

カーボンニュートラル社会実現に向け 重要となるCO₂回収・利活用



次に、カーボンニュートラル実現に向け重要となる CO₂ 回収・利活用についてです。

こちらは昨年、当社が神戸工場に設置した CO₂ 回収設備です。

左側が、大気から CO₂ を回収する DAC 設備、右側が工場内のガスエンジンの排ガスから CO₂ を回収する PCC 設備となります。

カーボンニュートラル社会実現に向け 重要となるCO₂回収・利活用



46

これらの設備は稼働以来、多くの方々にご視察いただいております。

写真の左側が豪州資源大臣様ご一行、右側がマレーシア国営石油会社の PETRONAS 様ご一行になります。ほかにも、国内外の政府関係者や企業にご視察いただいております。CO2 回収、そして、カーボンニュートラルに向けた関心、期待の高さを、あらためて実感しております。



CO₂回収事業化に向けた進展

CO₂回収の社会実装に不可欠な、回収・貯留パートナーとの連携を着実に推進

回収 貯留 三井海洋開発(MODEC)

FPSO*設備でのCO₂回収設備の共同開発



FPSOにCO₂回収設備を搭載したイメージ

FS

大規模CO₂回収のFS実施済

FEED・EPC

FEED/EPCについて今後協議

回収 JERA

横須賀火力発電所でのCO₂回収実証



FS

CO₂回収適用に向けた実証機のFSを実施中。
2030年度までに実証機設置予定。

貯留 PETRONAS



*2025年10月AZEC閣僚会合(@クアラルンプール)でのMOUセレモニー

経済産業省グローバルサウス事業/マレーシア
における産業排出源へのCO₂回収設備適用について
FS実施に関するMOUを2025年10月に締結
事業性調査(グローバルサウスFS)を推進

CO-CREATION PARK
KAWARUBA * FPSO(Floating Production Storage and Offloading System :
浮体式海洋石油・ガス生産貯蔵積出設備)

47

© Kawasaki Heavy Industries, Ltd. All rights reserved

当社では、CO₂ 回収の社会実装に向けて、着実に歩みを進めています。

MODEC とともに進めている海上石油・天然ガス生産プラント、FPSO 設備での CO₂ 回収につきましては、すでに大規模 CO₂ 回収の FS を完了し、今後、FEED や EPC に向けた協議を進めております。

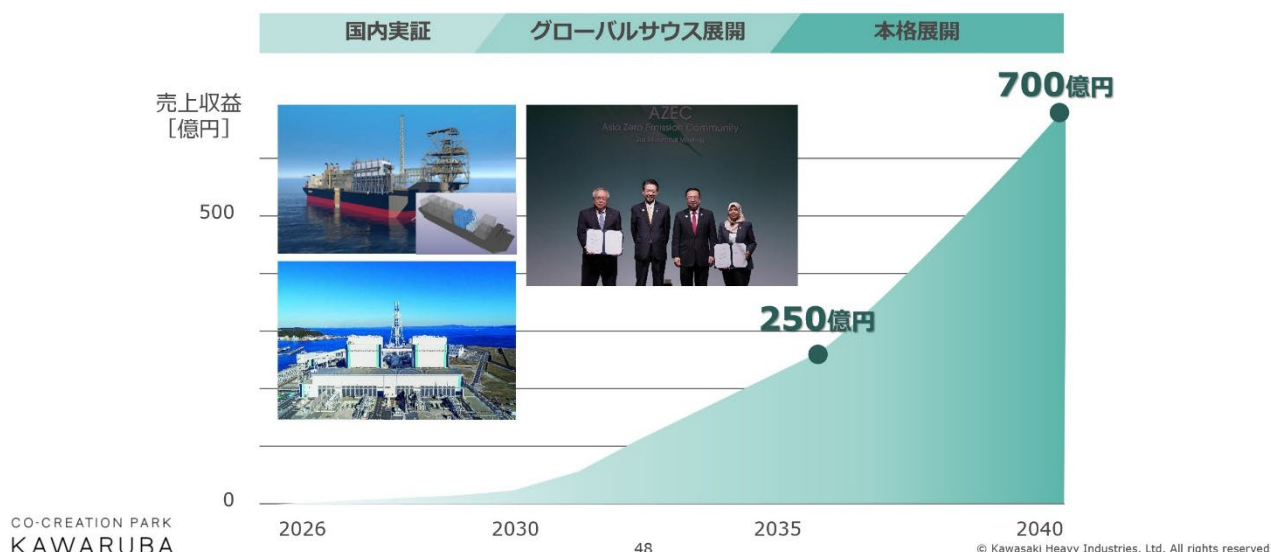
JERA とともに進めています、横須賀火力発電所における CO₂ 回収実証については、現在、実証機の FS を実施中で、2030 年度までに実証機設置予定となっております。

海外では、PETRONAS と FS 実施に向けた MOU を締結し、事業性調査を推進しております。

CO₂ 回収の社会実装には、回収・貯留パートナーとの連携が不可欠でございます。当社はこうしたパートナーとの連携を通じて、社会実装を目指してまいります。

CO₂回収の事業計画

■ 国内実証から、貯留可能な地域における展開を進め、2035年以降本格展開を見込む



このような連携を着実に進め、国内実証から貯留可能な地域への展開を進め、本格事業化を目指していきます。

事業規模としては、2036年に約250億、2040年には約700億規模を計画しております。

S+3Eとしての水素・CO₂の重要性

Safety + Energy security · Economic efficiency · Environment

世界中のあらゆる場所から調達

燃料利用・製品原料への転換



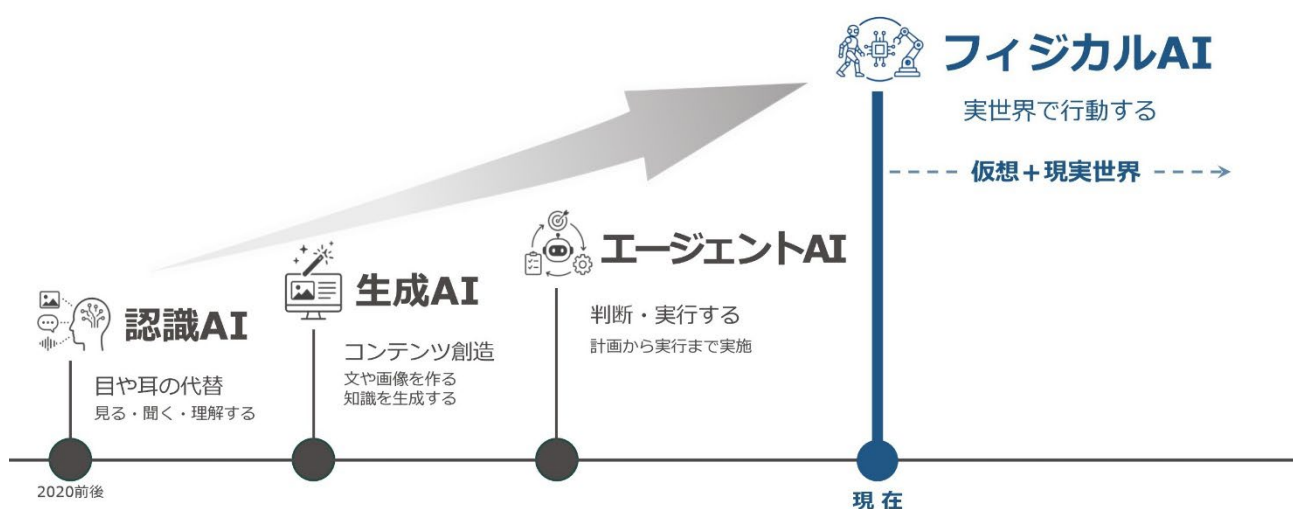
ここまで、水素・CO₂回収事業の進捗についてお話しましたが、この水素はカーボンニュートラルへの手段であると同時に、天然ガス、再生可能エネルギー、水力・原子力など、さまざまなもの

から製造可能なことから、エネルギー安全保障を支える戦略資源として、その重要性が一段と高まっています。また、水素はそのまま利用するだけでなく、回収した CO2 と組み合わせることで、ガソリンやナフサなどの合成燃料、化学品への展開も期待されます。

当社は、水素を S+3E、すなわち安全性、Safety を大前提とし、自給率、Energy security、経済効率性、Economic efficiency、環境適合性、Environment を同時に満たす次世代エネルギーとして位置づけてまいりました。引き続き、カーボンニュートラルとエネルギー安全保障の双方に貢献しながら、水素事業、CO2 回収事業の社会実装を加速させ、将来の成長を支える事業として、着実に育ててまいります。



AIは発展し、フィジカルAIが登場



CO-CREATION PARK
KAWARUBA

51

© Kawasaki Heavy Industries, Ltd. All rights reserved

ここからは、フィジカル AI の活用による、当社が目指す社会変革と事業成長の姿についてご説明いたします。

まず、AI の発展です。

AI は近年発展を続け、そして今、仮想空間を超え、現実世界で行動するフィジカル AI が登場しています。

AIは発展し、フィジカルAIが登場



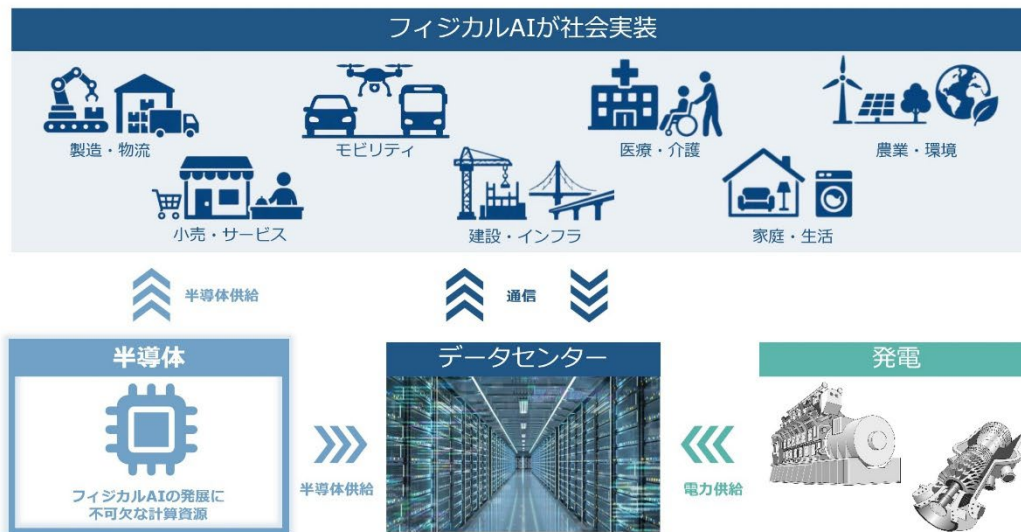
CO-CREATION PARK
KAWARUBA

52

© Kawasaki Heavy Industries, Ltd. All rights reserved

AI の発展は今も加速度的に続いており、フィジカル AI の適用範囲も急速的に広がっています。

フィジカルAIの発展には半導体・発電の発展も重要



CO-CREATION PARK
KAWARUBA

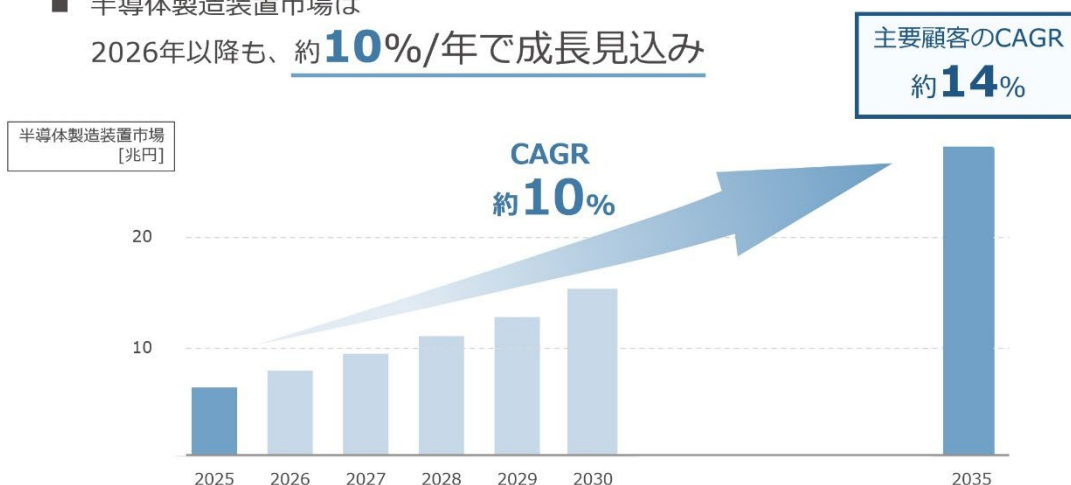
53

© Kawasaki Heavy Industries, Ltd. All rights reserved

フィジカル AI が社会に広く実装されるためには、AI だけではなく、それを支える基盤の発展が欠かせません。当社は、フィジカル AI を活用する側であると同時に、その発展を支える半導体製造や、あるいはエネルギー供給にも関わる企業です。

半導体製造装置市場

- 半導体製造装置市場は
2026年以降も、約**10%/年**で成長見込み



*CAGR：年平均成長率

出典：世界半導体製造装置・試験/検査装置市場年間2026(グローバルネット株式会社)より当社作成

© Kawasaki Heavy Industries, Ltd. All rights reserved

CO-CREATION PARK
KAWARUBA

54

ここからは、そのうちの一つ、半導体ロボット分野についてご説明いたします。

半導体需要の拡大に伴い、半導体製造装置市場については、マーケット全体では2026年度以降、年平均約10%で成長する見通しです。その中でも、当社の主要なお客様に関しては、平均約14%と、高水準で成長を見込んでおります。

半導体用ロボット事業への投資

- 需要の増加・成長が見込まれる半導体用ロボット市場において、**75億円**を投資
- 2029年度までに**生産能力を2倍**へ増強、需要動向に柔軟に対応



CO-CREATION PARK
KAWARUBA

55

© Kawasaki Heavy Industries, Ltd. All rights reserved

顧客の高水準での成長に応えるべく、当社は半導体用ロボットの増産のために 75 億円を投資し、生産能力を拡充し、拡大する需要を確実に取り込んでまいります。

まずは、既存建屋を利用して早期に能力を引き上げ、2027 年度には現在の 1.5 倍、2029 年度までには現在の 2 倍に増強する予定でございます。今後の需要動向によっては、すでに確保している工場用地を活用し、さらなる能力拡大や新工場の建設も視野に入れ、柔軟に対応してまいります。



半導体用ロボット量産によるさらなる拡大

- 従来からニーズの高い**大気工程のシェア拡大**に加え、**後工程・真空工程・システム製品への展開をさらに拡大**し、確実に収益を拡大



CO-CREATION PARK
KAWARUBA

56

© Kawasaki Heavy Industries, Ltd. All rights reserved

生産能力の拡大により、顧客の需要を確実に取り込み、従来から顧客ニーズの高い大気工程のシェア拡大に加え、すでに展開済みの、後工程・真空工程・システム製品につきましても、量産納入が始まっており、全体として、さらなる拡大が見込めております。

半導体産業の抱える課題

- 半導体産業は市場成長が見込まれる一方で、“人手不足”も大きな課題に



CO-CREATION PARK
KAWARUBA

57

出典：我が国の半導体関連産業の人材動向(経済産業省)
The Semiconductor Talent Crisis: Why Growing Demand Can't Find Leaders(SEMI)
© Kawasaki Heavy Industries, Ltd. All rights reserved

一方、半導体産業では、市場成長と同時に、工場内での人手不足が世界的に大きな課題となっております。

この課題に対し、当社は、半導体製造装置の自動化にとどまらず、半導体工場で多くの人が実施しているメンテナンスに対しても対象を広げ、フィジカルAIの活用により、導入領域をさらに広げてまいります。



58

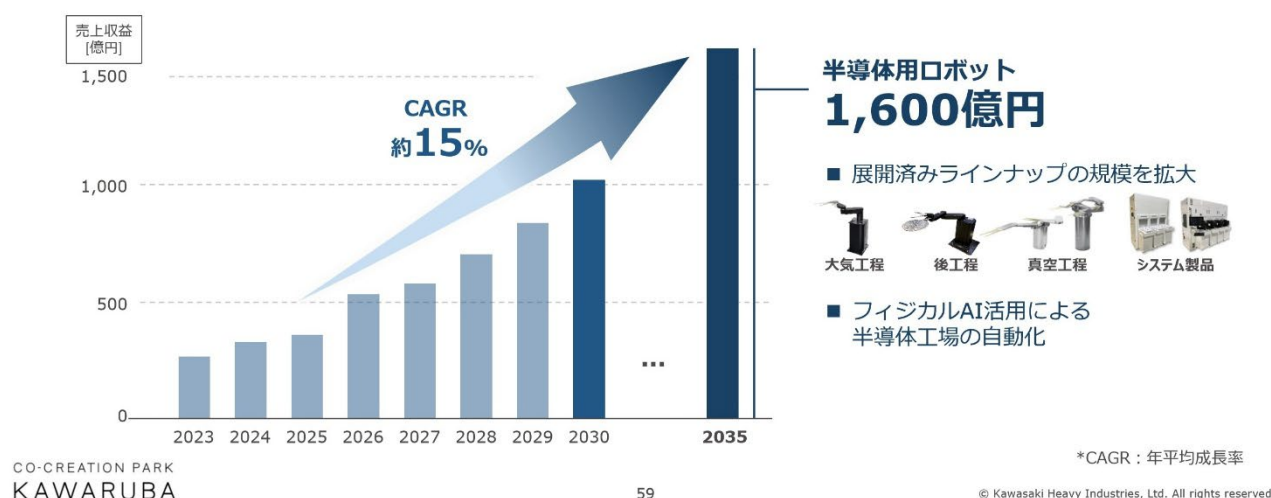
こちらは、半導体工場におけるフィジカル AI 活用のイメージです。

先日、記事でも取り上げていただいた、フィジカル AI を活用した自律型人型ロボット、ヒューマノイドは、半導体工場の自動化にも適用していく予定です。加えまして、ヒューマノイドのみならず、顧客ニーズに応じ、産業用ロボットも含めて対応し、さらに展開を拡大してまいります。



半導体用ロボット事業の見通し

- 生産能力拡大により需要を確実に取り込み、**早期の収益確保と事業成長を両立**
- 中期的にもCAGR**15%**規模で確実に成長、2035年に売上**1,600億円規模**を実現する



以上のことから、当社は、産業用ロボット事業におきましても、今後はより半導体用ロボット領域にフォーカスして、成長を加速させてまいります。

大気工程のみならず、真空工程等も含む既存分野におけるシェア拡大、さらなる拡販、さらにはフィジカル AI の活用による自動化領域の展開も踏まえ、半導体用ロボット事業は 2030 年にかけて売上をおよそ 2 倍、中長期的には市場成長を上回る年平均 15% 規模で確実に成長し、2035 年には売上 1,600 億円規模にすることを目指してまいります。

フィジカルAIによる変革

- 各種製品のフィジカルAI化による迅速なソリューション提供に加え
ものづくりの変革 と **くらしの変革** を実現



CO-CREATION PARK
KAWARUBA

60

© Kawasaki Heavy Industries, Ltd. All rights reserved

ここで、フィジカル AI を支える半導体と、その製造現場の自動化について、これまではご説明いたしました。さらに当社は、フィジカル AI の活用により、ものづくりとくらしの変革を実現してまいります。



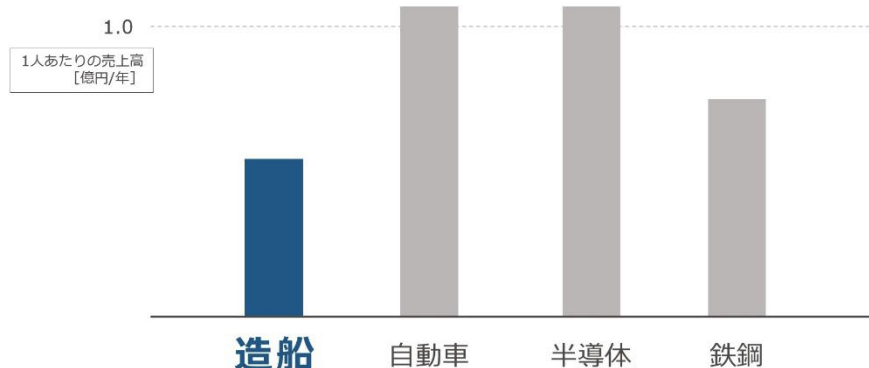
62

まずは、ものづくりの変革です。

ここでは、複雑で、タフな現場環境の代表として、造船現場におけるフィジカル AI の活用をご説明いたします。

造船を取り巻く環境

- 造船業は1人あたりの売上高が他の製造業と比べて低く **労働集約型の産業**
- 船舶建造には多数の技術者・技能者が必要であり人手に依存している状況



CO-CREATION PARK
KAWARUBA

63

出典：業界各社の情報をもとに当社作成

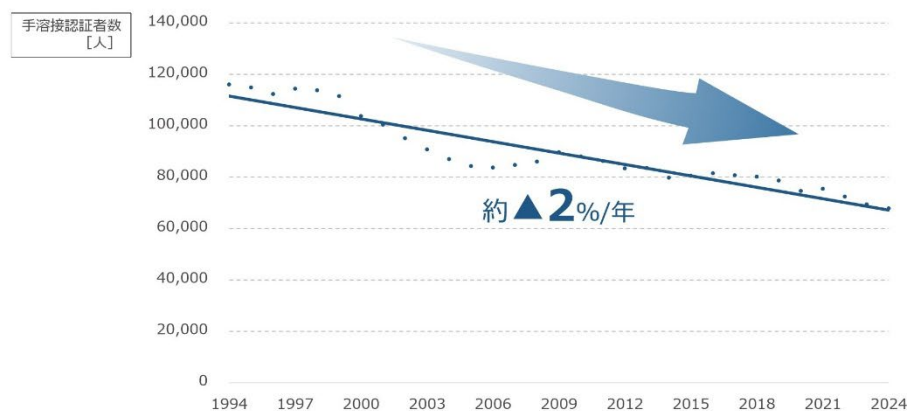
© Kawasaki Heavy Industries, Ltd. All rights reserved

造船業は、他の製造業に比較して、1人あたりの売上高が低く、労働集約型の産業です。

船の建造には、多くの技術者・技能者が必要であり、人手に大きく依存しています。建造需要が高まる中、人員の増加に頼らない事業構造への変革が求められています。

造船を取り巻く環境

- 造船業等に従事する日本就労者数は、中期的に減少傾向が継続
- 中でも **熟練溶接人員は年々減少傾向**



CO-CREATION PARK
KAWARUBA

64

出典：溶接技能者認証者数の推移 -日本溶接協会 溶接情報センター

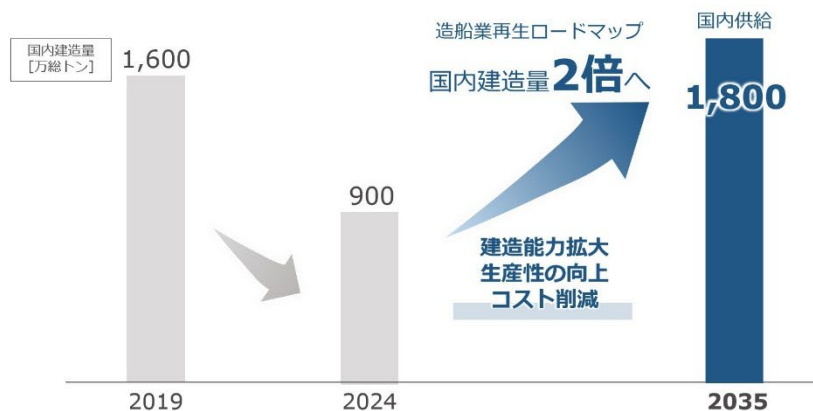
© Kawasaki Heavy Industries, Ltd. All rights reserved

さらに、造船業に従事する日本就労者数は、中期的には減少が続いております。

特に、船造りの中核を担う熟練溶接人員は年々減少しており、人員不足に加え、熟練技術やノウハウ伝承にも大きな課題を抱えています。

造船を取り巻く環境～経済安全保障

- 国内の建造量は直近で大きく減少、日本の船を日本で造れなくなりつつある状況
- 産業競争力/経済安全保障の観点からも、建造能力拡大や生産性向上が大きく求められる



CO-CREATION PARK
KAWARUBA

65

出典：造船業の現況と造船業再生ロードマップについて（国土交通省）

© Kawasaki Heavy Industries, Ltd. All rights reserved

こうした状況の中、国内の建造量は大きく減少し、日本の船を日本で造る、こういった力が弱まっています。

一方、国の造船業再生ロードマップでは、2035年に向けて、国内建造量を2倍に引き上げる方針が示されています。この実現には、建造能力拡大、生産性向上、コスト削減を、同時に進める必要があります。

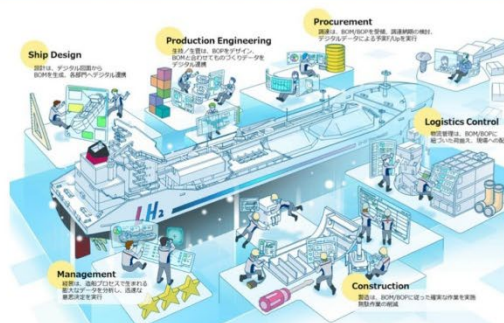
造船業変革の取り組み

- 将来の建造能力拡大に向け **“造船業の変革は必須”**と認識

2020年～

商船DX活動

建造プロセスすべてに係る情報の
デジタル化 現場の自動化 の推進
現場の生産性向上・作業標準化活動とも連動



CO-CREATION PARK
KAWARUBA

66

© Kawasaki Heavy Industries, Ltd. All rights reserved

当社はかねてより、将来の建造能力拡大を見据え、造船業の変革の必要性を強く認識しており、2020年から建造に係る全ての情報をデジタルで一元管理するとともに、現場の自動化を進める商船DX活動に取り組んでまいりました。これは次世代の船をより早く、より確実に建造するための当社の戦略です。

Kawasakiのアプローチのさらなる展開

- 商船DX活動を土台に、造船業の変革を **フィジカルAIの活用で一気に加速**
- フィジカルAI活用のパイオニアとして、他国も持たない新たな造船業のモデルを形成



CO-CREATION PARK
KAWARUBA

67

© Kawasaki Heavy Industries, Ltd. All rights reserved

さらに今後は、これまで積み上げてきた商船 DX の活動を土台とし、フィジカル AI の活用により、造船業変革の取組みを一気に加速してまいります。これにより、まだ他国も確立していないフィジカル AI を活用し、新たな造船業のモデルを形成し、造船能力の拡大と労働集約型からの脱却を実現し、造船業を魅力ある産業に変革してまいります。

造船現場における自動化の難しさ

造船現場の自動化 は一筋縄ではいかない



複雑な現場環境

定型的な動きや
固定場所の作業ではない



暗黙知が多く存在

熟練工の溶接ノウハウ
作業1つでも特有のコツが必要

CO-CREATION PARK
KAWARUBA

68

© Kawasaki Heavy Industries, Ltd. All rights reserved

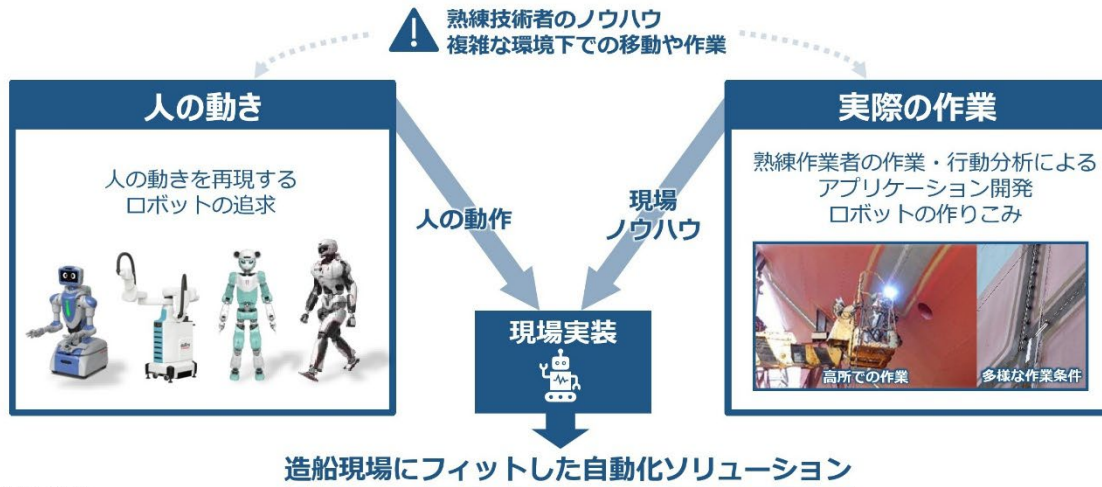
しかしながら、造船現場の自動化は容易ではありません。

狭所・暗所における複雑な姿勢での溶接や、高所に移動しての作業など、作業場所も条件も一定ではありません。さらに、溶接には作業ごとのコツなど、熟練工の暗黙知が多く存在します。

この複雑な環境と暗黙知の双方が、自動化の実現を大変難しくしています。

造船現場の自動化を実現するためのアプローチ

- 人の動きを再現するロボットの追求と熟練作業者の行動分析によるロボットの作りこみという
双方向のアプローチにより、一筋縄でいかない造船現場自動化の実現性が高まる



CO-CREATION PARK
KAWARUBA

69

© Kawasaki Heavy Industries, Ltd. All rights reserved

自動化に向けて、大きく二つのアプローチがあります。

一つは、人の動きを再現するロボットを追求するという。もう一つは、熟練作業者の作業や行動を分析し、アプリケーション開発やロボットの作り込みをするということです。

この双方のアプローチに長年、取り組んできた当社だからこそ、この一筋縄ではいかない造船現場の自動化が可能になると考えています。

Kawasakiが自社から行う造船現場の変革



自動化技術・データ/ノウハウ・フィールドを全て持つKawasakiだからこそ
フィジカルAI により **スピーディー** に **造船現場を変革**

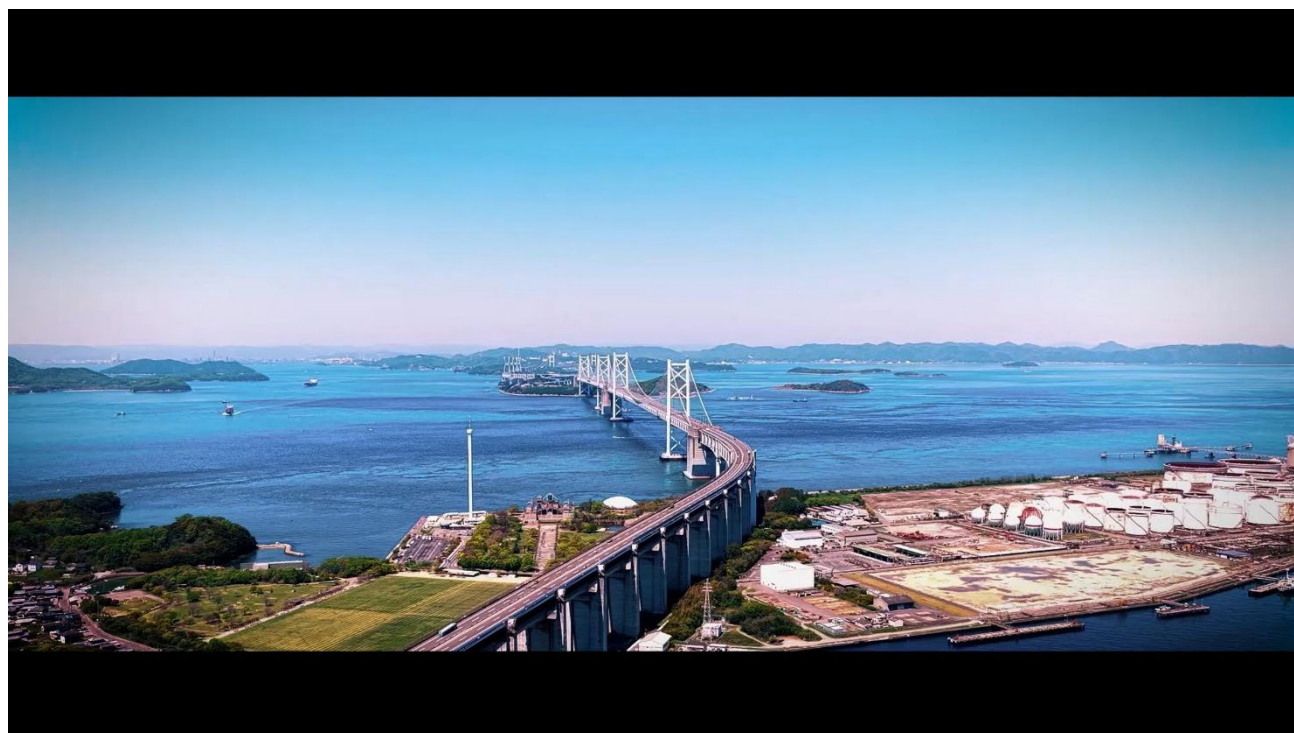
CO-CREATION PARK
KAWARUBA

70

© Kawasaki Heavy Industries, Ltd. All rights reserved

当社のロボットを初めとする自動化技術、実際の造船現場、そして、長年蓄積した生産ノウハウ。この三つを掛け合わせることが Kawasaki の強みであり、これにより、フィジカル AI による造船現場の変革スピードを極めて速くすることができます。

それでは、この三つを掛け合わせた具体的な現場の変革イメージを動画にしていますので、どうぞご覧ください。



映像：真夏の造船所。焼けつく鉄と炎天下の中、熱い保護具を着込み、さまざまな準備を経て、高所や狭隘部で同じ姿勢を保ちながら、熟練の技で溶接を続ける。今の造船の仕事は人の技と体力に支えられています。

そこに Kawasaki は、現場の知見をフィジカル AI として取り込んだ造船 AI 溶接ロボット。体力仕事はロボットが代替し、人はロボットを見守る高度な仕事。酷暑でも作業は止まりません。

私たちは、人には快適な環境、会社には生産性の飛躍的な向上を、同時に実現します。フィジカル AI とデジタルツインで造船所を変え、その先に持続可能な社会がある。

「つぎの社会へ、信頼のこたえを」。

造船業をより環境変化に強く、持続可能な産業へ

- 造船における自動化は、単なる人からロボットへの作業の置き換えにとどまらない
- 人が作業するために必要であった**周辺環境・インフラ含め変革**
さらに酷暑や風雨などの**労働環境の影響を受けない、強く持続可能な産業へと変革**



CO-CREATION PARK
KAWARUBA

72

© Kawasaki Heavy Industries, Ltd. All rights reserved

橋本：ご覧いただきましたように、造船における自動化は、人の作業をそのままロボットに置き換えるだけではありません。

人が作業するために必要だったクレーンなど、周辺設備や作業方法そのものも含めて変えていきます。高所や不整地でも、ロボットが自律して作業することで、酷暑や風雨などの労働環境の影響を受けにくい、より持続可能な産業へと変革いたします。

造船現場で自動化を担う新しいロボットは船体にくっつき、屋外で作業をいたします。本日は、そのロボットのプロトタイプをこの後、皆さんに見ていただく予定です。1 階の皆さん、準備はいかがでしょうか。

話者：はい。現在、調整中です。

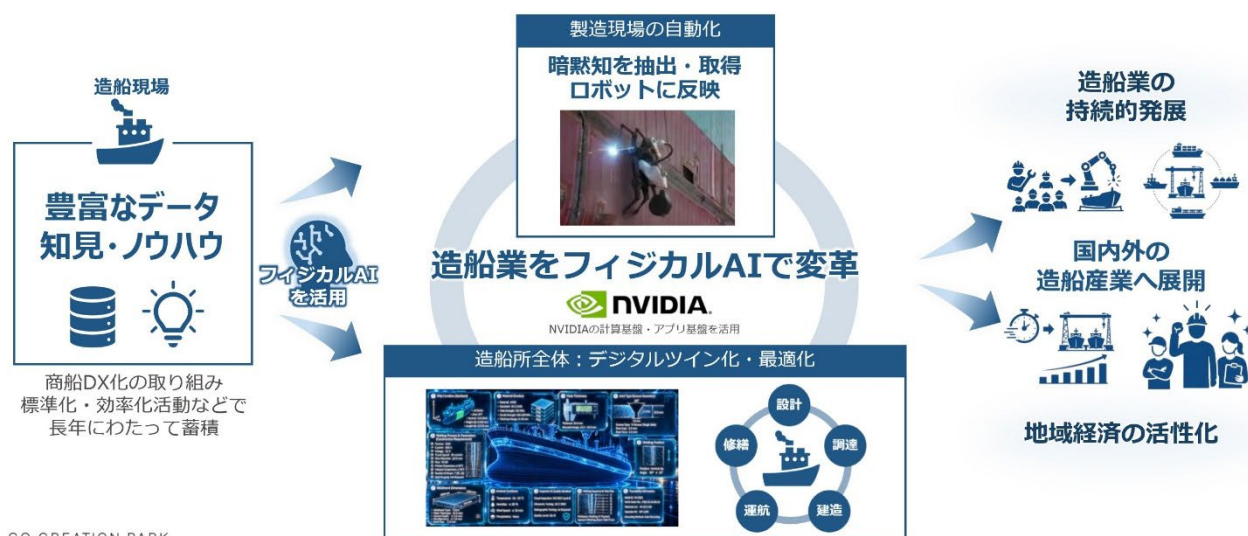
橋本：このロボットはいつから開発を始めたのでしたっけ。

話者：半年ほど前から開発を進めております。皆様、お越しになるのを楽しみにしております。

橋本：約半年間で、まだ試作機でございますけれども、今回は皆さんにその進捗をお見せしたいと思います。

デジタルシップヤードにより造船業全体を変革

- 製造現場の自動化にとどまらず、フィジカルAIを活用し造船業全体の変革へとつないでいく



CO-CREATION PARK
KAWARUBA

73

© Kawasaki Heavy Industries, Ltd. All rights reserved

さらに、この変革は製造現場にとどまりません。商船 DX を始めとする標準化・効率化作業によって蓄積したデータと知見を活かして、熟練技能の暗黙知を抽出して、ロボットへ反映すると同時に、造船所全体をデジタルツイン化し、設計から修繕まで最適化いたします。この成果は、国内外の造船所に展開し、造船の持続的な発展や地域経済の活性化にも貢献してまいります。

商船事業への投資とリターン

- 造船業を取り巻く環境は大きく好転し、全社収益に大きく貢献
- 自動化・ロボット化、デジタルシップヤード化、建造能力増加等を目的に **約1,000億円** を投資



CO-CREATION PARK
KAWARUBA



74

© Kawasaki Heavy Industries, Ltd. All rights reserved

造船業を取り巻く事業環境は大きく好転しており、商船事業はすでに全社収益に大きく貢献する事業となっています。

この成長をさらに確かなものにするために、2026年から35年の間に、自動化・ロボット化、デジタルシップヤード化、建造能力の増加などを目的として、商船事業の主要拠点である坂出工場に約1,000億円の投資をいたします。

これにより、坂出工場の建造能力・競争力をさらに強化し、2035年には売上収益2,000億円超、事業利益率15%を目標といたします。フィジカルAIの投資を建造能力、売上・利益の着実な拡大につなげてまいります。



これまでのヘルスケア領域における実績

■ 治療から院内業務・介護へとソリューションの範囲と実績を拡大



CO-CREATION PARK
KAWARUBA

76

© Kawasaki Heavy Industries, Ltd. All rights reserved

続きまして、くらしの変革です。

フィジカルAIによって、人々の Quality of Life を高め、より豊かな社会を実現する取組みに関してご説明いたします。

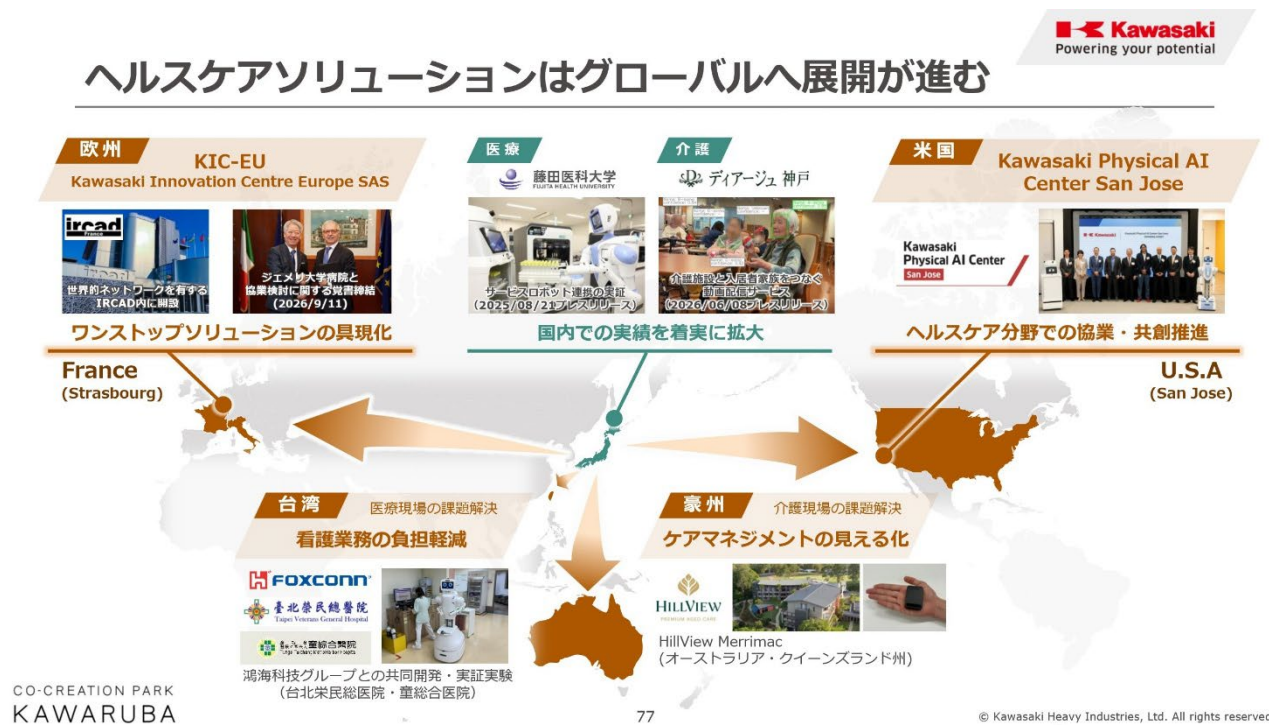
当社は、これまでヘルスケア領域において、地域間格差の是正や人手不足解消などの社会課題解決を目指し、病院から始まり、介護へとソリューションの範囲と実績を広げてまいりました。

手術支援ロボット hinotori につきましては、累計の手術件数が2万2,000件を超えるとともに、欧州医療機器規則に基づくCEマーク認証も取るなど、グローバル展開も進んでおります。

また、手術室にとどまらず、院内業務についても、業務の見える化と効率化、さらにはソーシャルロボット、FORRO による看護師の搬送業務代行など、病院全体の課題解決に向けた取組みを展開しています。

さらに介護分野では、屋内位置情報ソリューション、mapxus を用いた行動計測による作業の可視化と効率化の取組みを展開しており、介護施設 30 施設、医療機関 12 病院で導入されています。

ヘルスケアソリューションはグローバルへ展開が進む



これらのソリューションは、国内での実績を着実に拡大するとともに、グローバルでの展開も本格化しています。

特に欧州、フランスの世界的医療研究教育機関 IRCAD 内に設置した KIC-EU では、現地の医療機関やパートナーとともに、医療現場の具体的なニーズを捉え、当社が持つロボティクスと AI、あるいは遠隔技術などを組み合わせた、ワンストップソリューションの具体化を進めております。

その具体的な取組みの一つとして、先日、イタリア・ローマのジェメリ大学病院と協業検討に関する覚書を締結いたしました。先進的な医療機関との連携を通じたワンストップソリューションの具現化により、実際の医療現場の課題解決につなげてまいります。

さらに米国では、サンノゼの Kawasaki Physical AI Center を拠点として、フィジカル AI を活用した新たなソリューション開発を進めており、今後さらにグローバルでの協業・共創を強化していく予定でございます。

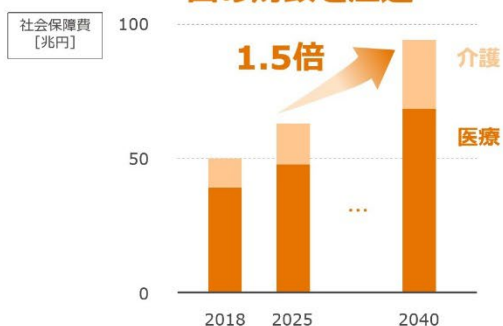
ヘルスケアにおける大きな社会課題

■ 継続的な現役世代の減少と高齢化社会の進展が見込まれる中...



社会保障費 の増大

2040年までに約**1.5倍**に増加
国の財政を圧迫



高齢化の進展で医療・介護需要はさらに拡大
個人の医療・介護への支出額も増大



CO-CREATION PARK
KAWARUBA

78

© Kawasaki Heavy Industries, Ltd. All rights reserved

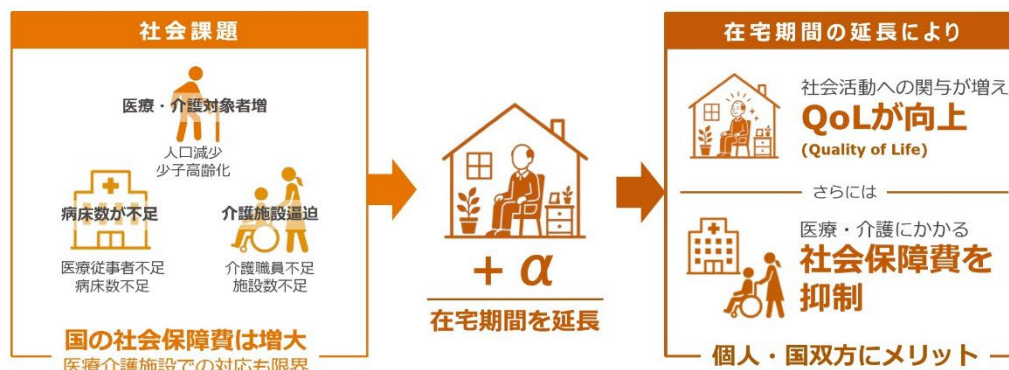
このように、医療・介護領域ではグローバルなソリューション展開が進んでいますが、これだけでは社会全体のヘルスケア課題を解決することはできません。

その課題の一つが、社会保障費の増大です。特に日本においては、社会保障費は、2040 年度までに約 1.5 倍に増加することが予想され、国の財政を圧迫しています。また、個人の医療・介護の支出も増大が見込まれ、暮らしに直結する大変大きな問題となっています。

そこで当社は、この課題解決に向けたアプローチの一つとして、在宅、とりわけ高齢者の在宅期間の延長が重要であると考えています。

ヘルスケアにおける“在宅”の重要性

- 高齢者の“在宅期間延長”が課題解決にむけた1つのソリューションに
在宅サービスの充実を図り、在宅の限界点を高めていく取組の重要性は国の認識とも一致
- 在宅期間が延びることで、QoL^(※)の向上とともに国の社会保障費・個人の医療介護費用抑制が期待



CO-CREATION PARK
KAWARUBA

79

(※) QoL: Quality of Life・個人が自身の生活に、いかに充実感や満足感をもっているか
出典: 地域包括ケアシステムの更なる深化・推進について (令和4年5月16日・厚生労働省 老健局)
© Kawasaki Heavy Industries, Ltd. All rights reserved

在宅期間の延長の重要性は、日本政府の認識とも一致しているほか、国の社会保障費の抑制、さらには個人にとって Quality of Life の向上、医療・介護費用の抑制が期待でき、個人・国双方にとって大きなメリットがあると考えています。

高齢者の在宅を取り巻く状況



CO-CREATION PARK
KAWARUBA

出典: 中島民恵子「独居認知症高齢者における在宅生活継続の阻害要因に関する文献レビュー」日本在宅ケア学会誌 Vol.25 No.2 (2022)
80
© Kawasaki Heavy Industries, Ltd. All rights reserved

しかし、高齢者の在宅には、火の不始末などの安全の問題、記憶低下をはじめとするセルフマネジメント低下、身体機能低下を始めとして、さまざまな困難や不安が伴っているのが現状です。

CORLEO



多脚型オフロードビークル
Robotic Multi-legged Vehicle



CO-CREATION PARK
KAWARUBA

81

© Kawasaki Heavy Industries, Ltd. All rights reserved

さて皆さん、ところで、大阪・関西万博で披露した CORLEO はご存じでしょうか。もちろんご存じだと思います。CORLEO は単なる乗り物ではなく、人の可能性を広げ、これまでにない感動や冒険を生み出す新たなモビリティとして開発を進めています。

在宅延長を可能にするソーシャルロボット

Home LEO

住み慣れた**自宅**で
充実した**暮らし**を
続けられる**社会**へ



CO-CREATION PARK
KAWARUBA

82

© Kawasaki Heavy Industries, Ltd. All rights reserved

そして今回、そのヘルスケア領域において、CORLEO の赤ちゃんとなるような存在、この新しいロボットもご紹介いたします。住み慣れた住宅でできるだけ長く、安心して豊かに暮らせる社会を実現する新しいパートナー、Home LEO です。

それでは、Home LEO が提供する新たな暮らしを動画をご覧ください。



映像：LEO。

ノグチ：皆様、ただ今、映像をご覧いただきましたが、いかがでしたでしょうか。ここからは、フィジカル AI パートの最後といたしまして、現在、開発中の小型ロボットを交えたデモンストレーションをご紹介しますまいります。

これから登場するのは、人と行動をともにし、その場で交わされた会話や出来事を覚えて、必要なときに思い出し、行動することができる自律型ロボット、Home LEO です。

このあと、Home LEO は皆様から向かって右手の舞台裏から登場いたしますので、メディアの皆様はぜひカメラのご準備をお願いいたします。なお、デモンストレーションは皆さんの目の前のこちらの通路で行ってまいりますので、安全のために降りないようにご協力をお願いいたします。

準備が整いましたが、メディアの皆様もカメラのご準備はよろしいでしょうか。皆様、どうぞ見やすい位置までご移動ください。ただ今、スタッフもご案内しております。皆様、ご確認ありがとうございます。それでは、Home LEO の登場です。

皆様、今、橋本さんのあとに続いて、Home LEO が登場してきました。Home LEO は、周囲の人の表情や環境を認識しながら移動、会話が可能です。

Home LEO：橋本さん、こんにちは。

橋本：こんにちは。

Home LEO：緊張していそうな表情だね。グループビジョン進捗報告会の真っ最中だから。

橋本：そうだよ。今日は皆さんに将来の川重の大事なこともお伝えする日だからね。

Home LEO：なんでそんな場に僕が呼ばれているの。

橋本：それは LEO、君を紹介するためだよ。

Home LEO：えー。

橋本：びっくりするよね。まだ赤ちゃんだからね。あなたのほうが緊張しているかもね。じゃあ、ちょっと僕は座るよ、ここで待っていてね。

ノグチ：日々の会話内容から、その人の好みや過去のやり取りを記憶し、必要な場面で呼び出せます。相手と話しやすい高さまで姿勢を変えて、視線や反応を確認しながら、相手に寄り添って会話を行います。

それでは、ここからは将来の日常生活を想定した会話をご覧ください。

Home LEO：橋本さん、グループビジョン報告会が終わったら何するの。

橋本：夕方になるから、ご飯食べようかな。きのう、晩ご飯何やったかな。

Home LEO：家で食べた肉じゃががおいしかったとお話されてましたよ。

橋本：そうやった。肉じゃがおいしかったけど、今日は何食べようかな。

Home LEO：好き嫌いせずに、野菜もきちんと食べないと駄目ですよ。

橋本：まるで嫁さんみたいなことを言うね。

Home LEO：僕を作ったのは橋本さんですよ。

橋本：そうか。僕が作ったから、嫁さんに似たかもね。

ノグチ：スマホが鳴っていますね。

Home LEO：橋本さん、スマホにメッセージです。

橋本：ありがとう。じゃあ、スマホどこに置いたかな。取ってくれる。

Home LEO：テーブルの上にありますよ。取ってきますね。

橋本：ありがとう。

ノグチ：このように、周囲の状況や音のみならず、IoT でつながっている機器の状況を理解し、機器の状況をユーザーに知らせることができます。Home LEO は移動、会話だけではなく、周囲の物体を認識し、フィジカル的なお手伝いもできるのが特徴です。さあ、Home LEO は無事にスマホを取れるのでしょうか。

ご覧ください。無事に取れたようですね。後ずさりをして、スマホを渡しに行きます。このように、見守るだけではなく、Home LEO の体を活用した日常生活の支援を行うこともできます。

Home LEO：橋本さん、スマホどうぞ。

橋本：ありがとう。本当に助かったよ。

ノグチ：皆様よろしければ、お写真ぜひお撮りください。Home LEO が橋本さんにスマホ持ってくることができました。ぜひこの瞬間、写真いただけますと幸いです。

先ほどの橋本さんと Home LEO の会話も思わず、くすっときてしまう、非常にほほえましい会話でしたよね。

それでは、後方のカメラにも視線をお願いいたします。ムービーの皆様、視線などはいかがでしょうか。よろしいでしょうか。また、メディアの皆様も、視線が必要な方は挙手をしてお知らせをお願いいたします。よろしいですか。ありがとうございます。メディアの皆様、撮影ありがとうございます。

Home LEO：そろそろ充電の時間だから、僕うちに帰るね。橋本さん、大変そうだけど、引き続き頑張ってるね。

橋本：頑張るよ。ありがとう。

ノグチ：このように、Home LEO は周囲の状況を認識した上で、自然な会話やフィジカルな動作、そして、充電ドックへの自律帰還などを通じて、継続的に活動を行うことができます。LEO もたくさんの人の前で、今日は頑張りました。きっと疲れちゃったよね。頑張ってくれてありがとう。

自分で方向を変えて、充電ドックへと帰っていきます。場所の微調整も、このように可能です。
今、伏せのような状態になりました。

以上、Home LEO デモンストレーションでした。

橋本より、今回のデモに込めた思いをご説明してまいります。

橋本：皆様、ただ今ご覧いただきましたように、Home LEO は本当に人に寄り添って、こうしたわれわれとともに歩む、何だっけ、その先は。

Home LEO：一人一人の変化に気付き、みたいなことを先日の練習では言っていましたよ。続きを僕が話そうか。

橋本：話してくれる。

Home LEO：一人一人の変化に気づき、必要なときにそっと手を差し伸べることで、住み慣れた場所での安心な暮らしを支えます。

橋本：ありがとう。この先は僕がしゃべるね。

皆様、こうしてご覧いただいたように、この LEO はたった半年前に生まれました。まだロボットとしては赤ちゃんです。でも、この従来の制御、そしてフィジカル AI があるから、こんなに高速に開発が進んでいます。そして、先ほどご覧いただいたような支援は、あと半年あるいは本当に短い間で、あのぐらいの機能を実現させるべく、われわれ取り組んでいます。

こういったロボットは、われわれの高齢化社会、あるいは一人で不安、あるいはご家族にとって本当に大きな救いになると、われわれは思っています。先ほどご覧いただいたようなシーンだけではなく、皆さんが普段、家族とともに親のことをいろいろなことに心配されているものに対して、こうした Home LEO が皆さんの生活を支え、そして、皆さんが安心して暮らせる社会を築いていける、そういった一助になっていくと思いますので、ぜひこういった Home LEO のようなロボットに関しても、皆さんのご支援と、そして、ご関心をいただけると大変ありがたいと思います。

Home LEOのマーケットと展開

- 高齢者の在宅期間延長に伴う費用抑制効果の規模は **約1兆円/年** にのぼると推計
- Home LEOのコンセプト：「在宅期間をできるだけ延ばせるようなサポートをする」

※ 当社試算による効果・マーケットのイメージ



(※) 各種レポートに当社試算

CO-CREATION PARK
KAWARUBA

84

© Kawasaki Heavy Industries, Ltd. All rights reserved

さて、この Home LEO のマーケットですが、現在、日本で新規に介護施設に入所される方は、年間で約 50 万人と推定されています。この方をわずか 1 年でも在宅期間を延ばすことができると、国と、そして個人の出費を合わせて、約年間でなんと 1 兆円と非常に大きな費用削減が見込まれると試算しています。

Home LEO のコンセプトは、厚労省の今後のビジョン、すなわち、「在宅期間をできるだけ延ばせるようなサポートをする」というビジョンに沿って、実は厚労省とも連携して進めています。

Home LEOにより、“在宅”をつなぐ

病院・介護・在宅がつながる
ヘルスケア・ワンストップソリューションを提供



そして、この Home LEO の社会実装により、これまで実績を積み重ねてきた病院・介護の領域に加え、在宅領域もつなぎ、ヘルスケア・ワンストップソリューションを提供してまいります。

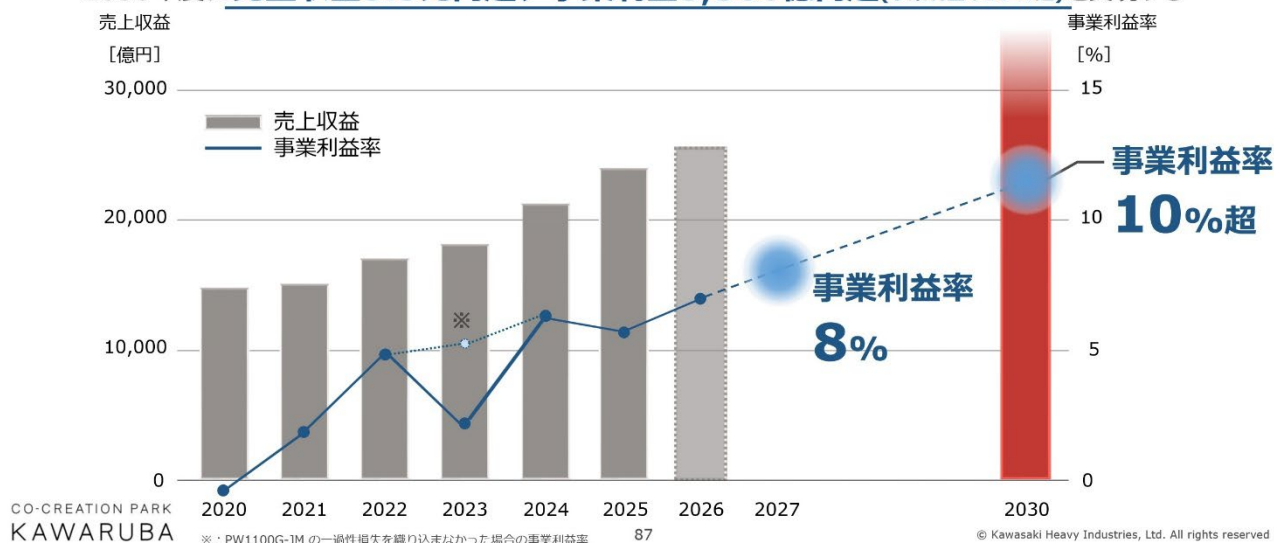
Kawasaki×フィジカルAIでめざす姿



以上のように、当社はフィジカル AI により、ものづくりの変革、合わせて、くらしの変革をスピーディーに実現してまいります。

2030年に向けた事業計画のアップデート

資本性調達を活用した、他社に先駆けた確実・機動的な投資を実行し、
2030年度に**売上収益3.3兆円超、事業利益3,300億円超(事業利益率10%超)**を実現する



最後に総括いたします。

本日は、重点投資方針を初めとして、防衛事業、エネルギー事業の展開、フィジカル AI を活用した、ものづくりやくらしの変革について説明をさせていただきました。今後の業績への期待と、将来成長のシナリオをずいぶんご理解いただけたと確信しております。

本日、ご紹介した取組みにより、高い事業成長を実現していくとともに、着実に利益を上げ、2027 年度には事業利益率 8%、さらに 2030 年度には売上収益 3.3 兆円超、事業利益率 10%超を実現してまいります。

本日は皆様、ご清聴ありがとうございました。

ノグチ：橋本さん、ありがとうございました。以上でプレゼンテーションは終了となります。どうぞご降壇ください。

これより、ステージ転換を行いまして、14 時 20 分より質疑応答のお時間とさせていただきます。再開まで今しばらくお待ちください。

質疑応答

勝野 [M]：皆様、お待たせいたしました。これより質疑応答のお時間とさせていただきます。

質疑応答の進行を務めます、川崎重工業株式会社、コーポレートコミュニケーション総括部長の勝野弘之と申します。どうぞよろしくお願いいたします。

質疑応答の登壇者をご紹介します。代表取締役社長執行役員の橋本康彦でございます。代表取締役副社長執行役員の山本克也でございます。

なお、時間も限られておりますので、先ほどのプレゼンテーションでご紹介した各種製品の細かい内容につきましては、この後に予定しております見学会にて、各担当者より詳細にご説明いたしますので、このセッションでのご質問はお控えいただけますと幸いです。

まずは、会場にお越しのアナリスト・投資家の皆様よりご質問をお受けし、続いて、会場にお越しのメディア関係者の皆様よりご質問をお受けいたします。その後、オンラインでいただいた質問にご回答いたします。

前川 [Q]：野村證券の前川でございます。

非常に多岐に及ぶ内容でしたので、質問一つにまとめるのは難しいかもしれませんが、3年弱、前回の進捗報告会から経過する中で、社内、社外、いろいろな変化があったと思います。

その中で、特に今回、進捗報告をあらためて大きなリバイスいただきましたけど、そうした点でどういったところに社長様、特にフォーカスされて、特にどういった変化があった上で、本日のような施策、戦略になっているのかという点をお伺いしたい。

あと、あえて申しますと、今回の進捗報告、長期ビジョンの中で、事業利益率の見方については変化なかったのですが、稼ぐ力の強化というところで、投資や売上成長は非常に大きく、触れていただきましたが、その点についても触れていただけると幸いです。

勝野 [M]：こちらの質問に関しましては、社長の橋本より、ご回答申し上げます。

橋本 [A]：3年前から考えますと、まず事業環境としましては、世の中が非常に不安定になってきました。

特に、やはり防衛費の関係が増大したということと、防衛に関しての国民の全体の理解が進んだ中で、そこに注力していくことを、皆さんに改めてお知らせするタイミングが来たということもあり

まして、今回は防衛というのを第1のテーマに掲げたということでございます。防衛に関しては、向こうの部屋に専門家がいっぱいいますので、詳細はまたそちらで聞いていただければと思います。まず、防衛を前に出したということでございます。

また、二つ目のエネルギーに関しましては、実はわれわれ、LNG になっても、さらにそのトランジション期になっても、水素になっても、どのタイミングでも事業をサステナブルにできる。

前回のときは、かなり水素に寄った戦略でしたけれども、実はわれわれの水素をやっているメンバーというのは、大半が LNG をやってきたメンバーです。今、LNG の需要が非常に多いのだけど、やはり将来、水素に変革したときに使えるという前提においての LNG 関連製品が、川崎重工はラインナップが非常に多い。でするので、その辺の LNG、トランジション、水素という、非常に不安定な時期において、割とサステナブルに事業展開していますよと、この辺のところを皆さんにお伝えしたかったということ。

そして最後は、やはりフィジカル AI というのが非常に、もう今、時代を動かす大きな力になっています。

皆さんにとってフィジカル AI とはロボット事業と思われるかもしれませんが、フィジカル AI は、実は今日も全体でお話しましたけれども、造船を変えるし、防衛も変えますし、さらにロボット事業も変える。そして、今日はお話していませんが、航空のものづくりも変えますし、いろいろなところを変えていく。

今回、資本性調達の中で一番われわれが強調していたのが、実はこのフィジカル AI を使って、ものづくりの変革を早くする。そのためにフィジカル AI を使う。日本が世界にとって一番、弱いと言われていたところは、ものづくりはいいのだけれども、変革に対応するスピードが遅い。ですから、今日は皆さんに変革に対応するスピードの速さを、特にお見せしたかった。

最後に紹介したロボットは、実は半年ぐらいでやってきています。やはり、これはわれわれの持っている、もともとのベースの技術がヒューマノイド、いろいろなものがある中で、半年ぐらいでこのぐらいの成果が出せるというところも、皆さんにお伝えしたかったところでもあります。

国内勢がフィジカル AI の開発スピードで負けているという話もありますけれども、今回のものは、造船も HomeLEO もそうですけど、具体的なマーケット、つまり、何に使うのかというのが定義されていないまま開発を加速するのではなくて、具体的に、これに使えるというロボットを早くやる。社会実装する。この辺が今回の、皆さんにお伝えしたかったところです。

やはりフィジカル AI は、具体的に産業を変える、あるいは暮らし方を変えるというところに直結したものをご提案する。その辺をより皆さんにわかりやすくご提案したいというのが、今回の目的でございました。

山本 [A]：稼ぐ力ですけれども、今回、売上収益については、約 1 割アップの 3.3 兆円で、事業利益 3,300 億円を 2030 年に申し上げましたけれども、事業利益率については、変わらず 2030 年で 10%超えと言っております。

足元のところで、すでに 26 年度についても、航空宇宙システム、エネルギーソリューション&マリンは、すでに 10%を超える計画でして、今後もさらに伸びていくということが見えてきています。

また、精密機械・ロボット、今年度はまだ 6%、7%ぐらいですけれども、来年度については、精密機械、それからロボットも当然、半導体のロボット向けの需要にキャパも増やすということで、8%以上になっていくということです。

車両、パワースポーツ&エンジン、足元のところでは、まだ 4%前後というところがありますけれども、車両については今、端境期というか、そういったところですので、今後 28 年、29 年になると、新幹線の更新需要という期待できる案件が入ってくことで、10%というのは、29 年、30 年には十分達成可能だと思います。

パワースポーツ&エンジンについては、かつて 12%という時期もありましたけれども、今は固定費の負担をどうやって減らしていくかに取り組んでいるところです。ここはやはり、トランプ関税の影響をすごく受けたというところでもありますので、固定費削減を進めていくことによって、さらに元の 8%、それから 2030 年までには 10%に戻していったらいい、全社でも 10%超えというのを到達していきたいと考えています。

佐々木 [Q]：UBS 証券の佐々木と申します。

非常にこれから PL という観点では期待が持てるお話が多くて、非常にいいと思いましたが、せっかくですので、今回、7 月にエクイティファイナンスなどもやられまして、今回のプレゼン資料でも、ここからお金をどうやって使っていくかというキャッシュフローのお話があったと思います。

ぜひ、そこも合わせて伺いたいのは、やはりバランスシートです。プレゼンスライドでも一応、エクイティ 50%でデット 50%とお話がありましたけれども、この 2030 年ぐらいを見た場合、例えば、バランスシートがどういう形になっていて、その上で、こういう成長投資をやって収益性

を上げた上で、やはり ROE とか、ROIC みたいなバランスシートの効率性がいったいどういう形になるか。

そこに関して、もしよろしければ、こうした目標を踏まえた上で、バランスシートの形やその効率性がどうなるかも考え方を教えていただけないでしょうか。

橋本 [A]：バランスシートに関してということでございますけれども、この間の資本性調達では株で 1,000 億、それから転換社債で 1,000 億という形で、2,000 億の資本性調達をさせていただきしました。

今回、キャッシュアロケーションという形で発表させていただいたのですけれども、資本性調達をさせていただいた前に、まず配当政策を従来の配当性向 30%から、今われわれ、DOE4%を目指すといったことに変えてきています。これで試算すると 2030 年度までの 4 年間の配当の総額が 2,000 億ということでございます。ここをまず押さえて、それから配分していったというのが、今回一つ、キャッシュアロケーションのベースになったところではございます。

また、資本性調達で調達したお金を成長分野に回していくということで、足元のところでは、われわれ WACC、資本コストが約 10%ぐらいだったのですけれども、われわれそれをずっと 2030 年には、WACC プラス 3%の ROIC というのを実現していくと申し上げておりました。ですから、WACC プラス 3%ですから、13%の IRR が出せるようなものに投資していく。それが今日、挙げたような分野については、こういったものをベースにして投資をしていきたいと考えています。

それから ROE に関しても、だいたい 15%ぐらいになるかと考えています。総資産は逆算していくと、たぶん 5 兆円ぐらいになっているかなとは思っているのですけれども、そういったような形でバランスのとれたものにしていきたいと考えています。

諸田 [Q]：岡三証券、諸田です。

あえて、造船について教えてください。2035 年に 2,000 億円で 15%というのは、たぶん坂出のことだと思うのですけれども、ここに NACKS、DACKS 加えるとどうなのか。あと回答に加えて欲しいのが、今、坂出で三つのドックのうち、実質動いているのは一つだと思うのですが、そのときにどうなっているのか。建造能力はどうなのか、あと船種どうなっているのか。

さらに、MB Energy とか Daimler Truck との水素のサプライチェーンのところ、それはどういうふうに絡んでくるのか。そこら辺を入れていただけたらと思います。

勝野 [M]：こちらは社長の橋本よりご回答申し上げます。

橋本 [A]：ご存じのように、NACKS、DAKS は業績好調で、配当も高水準です。その部分は、われわれとしては当面変わらないとは考えております。やはり従来、国内が非常に弱かった。それがようやく国内も 10%に近いところまできたというところが、これからは国内、安定的に 15%を目指すという形です。

今後、中国戦略をどうするかということですが、われわれとしては基本的に NACKS、DAKS との関係性は維持しながらやれると考えていますし、非常に強い造船所ですので、やはり大宗船に関してはそこでしっかり造っていきながら、今回お示ししたようなガス船の最新船は国内でやる。

問題はやはり、国内の利益が出るか、出ないかというところになります。合計、2030 年でいくらになるのかという数字は覚えてないので、また必要があれば後日お話いたしますけれども、そちらと加えますと、非常に高い数字になるというのは、もうこれは間違いございません。

われわれにとっては、今回、坂出はいかに利益を出せるところにするかというのが、この造船事業の一つの弱かったところですので、これが今回、三つのガス船ですね。いわゆる LPG、そして水素、そして将来の可能性のある LNG、この三つを造り続けることによって、安定的に生産をして、そして、競争力のある国内のヤードにできる。

しかも、今回お示しましたように、ただ設備を入れるだけではやはり競争力が上がらなくて、人もそんなに実際、集まるとはわれわれ考えていませんので、今回、進めているような造船のロボットを含めた取組みがどこまで進むかというのが、非常にキーになっています。

今回、本当に造船とロボット部門と、実は川重というのは、溶接の専門家の非常に高いチームがありますけど、これが本当に一つになって、こういったデジタルを含めた取組みというのは、これ世界で初めての取組みで、一番初めにお示しましたけど、やはり半導体とか車に比べて、生産性がまだ、やはり造船って半分ぐらいしかない。やはり、ここに対して 2 割、3 割上げるだけでも、ずいぶん利益は圧倒的に変わります。

これは何が違うかというと、全部人でやっているというところが違いますので、それに関して、今回の一つの切り口になるというのが、一つはこういうロボティクスですし、あるいは従来、全部現場で検証していたものがデジタル世界でできるようになるということ自身が、その全体の検討期間とか、実際の例えば、いわゆるドックに対して占有する時間自身を大幅に短縮できるということによって、非常に全体の効率を上げて、利益を上げていける。

持分法の利益をどうするかという、今後、それをどう表現できるかというところは、会計基準の変更によって変わってくる可能性もありますけれども、ご指摘いただいている中国事業に関しては、

安定的にそのまま続く、プラス、坂出の今までしんどかったところが良くなっていくというのが、基本的な事業の見通しだにご理解いただければと思っています。

諸田 [Q]：ドイツのサプライチェーンについてはどんなふうに絡んできますか。ドイツの MB Energy とか、Daimler の話です。

橋本 [A]：欧州は水素を中心としたサプライチェーンを非常に大事にしている。

これは、一つにはカーボンニュートラルの観点がありますが、もう一つの大きな観点として、パイプラインだけでつなぐことは安全保障上、非常に危険だという認識があります。そのため、一定量は必ず船で運び、どこからでも調達できるようにすることが、欧州の基本方針の一つとなっています。

特に、われわれの 2030 年代初期において、欧州は最初の顧客になり得る地域であり、具体的な話も現在、次々と進んでいますので、しっかりと取り組んでいきたいと考えております。

諫山 [Q]：ゴールドマン・サックス証券の諫山と申します。

防衛事業について、やはり今日、最初にお話をいただいているので、あらためて伺わせてください。30 年代中ごろの 1 兆円ターゲットというのが、これまでの伸び率からすると、1 兆円超と書いてはありますが、もうちょっとあってもいいのかなと感じるところもありましたので、どの程度、P-1、C-2 を筆頭とした既存事業で、この 1 兆円に目指していくのか。それとも、この新しい戦い方に根ざした新規のもので、結構、売上を増やしていく話なのかをお伺いしたいです。

ちょっと前だとスタンド・オフミサイルの話がありましたが、今日、無人アセットのお話がすごく多かったのも、こちら中心の拡大を見ているのか、P-1、C-2 はむしろ、今までよりも減ってくような見通しになったりしているのかなというのが気になっております。

併せて、この 1 兆円超というところは、お話からすると、輸出はあまり考えてないのかなという気がしました。エンジンでちょっとだけ海外市場の話はありましたけれど、あまり他社さん等々でよく出てきた輸出の話は、御社は今回、あまりされてないなというので。あらためて 1 兆円超のときに、既存、新規、海外をどう考えているのか、どういう想定を置いているのかというのをお話いただきたいなと思います。

勝野 [M]：こちらにつきましては、副社長の山本よりご回答申し上げます。

山本 [A]：2030 年代半ばに 1 兆円と申し上げていますが、もう足元のところで、受注残としては 1 兆 2,000 億ぐらいあります。2030 年までには 7,000 億から 8,000 億ということで、もしかしてあまり伸びないのではないか、と思われているかもしれないですけども、これはかなり予見性

の高いものだけを入れてやっているものですので、ほぼほぼ既存の分野で 2030 年までは伸びていくというところが、まずベースにはあります。

ただ今回、上にいったというところはプレゼンの中でもありましたけれども、スタンド・オフジャマーとか、次の KJ を中心とした次世代の SSM への展開とか、それから、いわゆる無人アセット、その部分での無人機といったようなものが入ってくるだろうということで、今回、上方修正させていただきました。

1 兆円に向けてというと、やはりますますそういった電子戦機といったようなものや、今日も量産ということに触れていましたけど、今回、ご紹介したのは試作機ですので、こういったものの量産といったようなものも出てくると思いますし、それから最近、Airbus 社と協業に向けた検討を進めている大型の無人ドローンとか、そういったものについても出てくだろうと考えています。それから、いろいろなものを合わせた形の無人アセット、有人機と無人の組み合わせといったことでの展開ということも増えてくるとは思います。

2030 年代中ごろについては、だいたい 3 分の 2 ぐらいが既存の分野で、3 分の 1 が新しい戦い方の関連、持続的な継戦能力の拡大といったようなものが今回、出てきた 3 本柱の中に関連するところが 3 分の 1 ぐらい入って、1 兆円を超えてくると考えています。

橋本 [A] : おっしゃったように、海外の案件はほとんど数字には入れていません。

山本 [A] : 入れてもいいのですが、キャパが変わらないので、そういう意味では、入れないほうがいいかなと。だから、非常に固めに見ているとご理解いただければと思います。

前川 [Q] : 野村證券の前川でございます。

1 点だけ追加で、フィジカル AI に関しまして、御社、ソーシャルロボットとか比較的、早期から取り組まれていたり、日本の産業用ロボットの会社さんとは少し違うところがあったかと思うのですが、あらためて、こういったフィジカル AI の機運が盛り上がる中での、御社の強みというところで、特にお考えになっている点を教えていただければと思います。

橋本 [A] : ご指摘いただきましたように、ヒューマノイドに関しては 2015 年から始めていますし、それ以外に、AI と連携あるいはネットワークと連携しながら、Successor とか、いろいろなそういう技術を積み重ねてきました。

特に Successor という技術を使いながら、遠隔で、いわゆる現場のノウハウを蓄積する技術、あるいは、われわれは手術支援ロボットもやっていますけれども、手術支援ロボットはほぼお医者さ

んのノウハウを蓄積できるような仕掛けを持っています。そういったノウハウを蓄積できる仕掛けを持って、10年実績があるというのは、これは極めて強い実績です。

そして、こういったロボットを使うときに、実際、ロボットの技術だけではなくて、医療であればお医者さん、病院といかに連携するか、その現場の構図を理解するかというのが、前に進む一つの要因であります。あるいはソーシャルロボットというものも実際、われわれ例えば、介護の世界にも何年も入ってきていますが、そこの状況を理解することなくロボットだけ作っても、ものにならないということもよく理解しています。

今回の Home LEO もそうですけれども、やはり在宅の問題をどれだけある程度、理解しながらやっていくというところが一つのキーになってきています。どうしても最近、こういったフィジカル AI の場合は、ヒューマノイドで人間に近づくことが一つの目標とはなっていますが、これすごく大事なところではありますけれども、皆さん一人一人の人間に近づいても、例えば、急に介護の現場で皆さんが働いてできますか、あるいは検査の現場で皆さんができますかという、やはり全ての現場において、それぞれの専門的なノウハウを皆さん取得する必要があります。

ですから、そういった専門的なものを取得するというのと、人型に近いもののノウハウの両方をうまくくっつけられることが、実はキーだと思っていて、実は海外のいろいろな NVIDIA さんほかもそうですけど、なぜわれわれとパートナーを組むかという、そこにわれわれ、それを使いながら、実際の現場のノウハウにつながる、現場を持っているというのが彼らにとっての魅力。

ですから、われわれ自身も、そこが自分たちの競争力の源泉であるとは理解していますので、こういった部分を使いながら、アプローチとしては、ヒューマノイドのような人の動きもやっているのですけれども、合わせて、現場のノウハウを使いながら、こういった新たなロボットを統合的にやる。つまり、産業のノウハウと人型のノウハウを両方合わせないと、実際はものになりませんので、ここがわれわれの非常に強みだと思っています。

今例えば、われわれはヒューマノイドをずっとやっているのですが、これを何に使おうかと。中国のようにスポーツに行くというのは一つの手段だと思いますけど、われわれは従来から、それをどの社会実装に使うかというのを検討してきた。実際今、半導体製造装置の現場に使おうとか、自動車製造の現場に一部使う、この導入実証に関しても、それはもう進めています。

今回のように、船にはこういうふうにしましょうとか、例えば、在宅にはこういうふうに使いたろうという具体的なターゲットをしながら、そこに向けてロボットの技術を使って、そのソリューションを作っていくというのが、われわれの一番強みだと思っています。こういった日本企業で

あり、しかも、ずっとロボットを、いろいろなものを作ってきた知見を活かしながらやるというのが、われわれの大きな強みだと思っています。

その中で、最も今、重要視しているのはスピードだと思っていますので、今回もこれ、まだ半年しかたっていませんけれども、半年から1年後、2年後というところにどのくらい進化しているか、また皆さんにもぜひご覧いただいて、そのスピード感と実際の社会実装がどれだけ進むかということもぜひご覧いただきながら、川崎重工を応援していただけると大変ありがたいと思ってございます。

佐々木 [Q] : UBS 証券、佐々木と申します。

やはり今回、成長戦略の一つの柱は、ガスタービン事業に相当投資をして、成長していくことだと思います。あらためて、結構今おっしゃるとおり、世界中で電力需要は増えておるとは思いますが、一方で、海外企業や国内企業も含めて、結構、この分野はかなり投資をされているメーカーさんも増えていると思う。

競争も激化していると思うのですが、ある程度、需要が伸びることは見えているとは思いますが、投資競争も激化している中で、今回、御社としては、こういった勝ち筋があるという判断でこのように投資をされていくか。そこの御社の勝ち筋とか差別化要因をどのように見て、こういう決定をされているのか。そこの考え方を、ぜひ教えていただけないでしょうか。

橋本 [A] : まず、われわれのガスタービンの事業は、ガスエンジンもそうですけれども、いい製品は作っていますけれども、非常にやはりマーケットが限られています。従来の非発の部分とか国内の分散型はそれなりにいきましたけれども、なかなか海外に展開できていなかった。

そして、こういうデータセンターになかなか入れてなかったところに関して、今はもう向こうから、われわれが従来海外に入れなかったのが、今回はむしろ向こうが買いますという形で大きなマーケットがある。

従来の非発の部分とか、また分散型のところから比べて、これまでなかなか入れなかったデータセンターというのは、今、入れます。確実に入れます。

今まで実績がないからなかなか進まなかったという側面も強いのですが、それが今回の状況によって、数年間で一気に進められます。われわれの一番強みというのは、中小型を組み合わせるという形になりますので、短期間で実績を作ることができる。その実績をベースにしながら、われわれ広げていけるということです。

全体のボリュームに関して、われわれの量を増やすと、それがマーケットからオーバーフローするほどの量になるかと言われると、そこまで、われわれの規模はまだ大きくないということにはなりません。

ただ、おっしゃったように、この短期で非常に成長するところで、利益のキャッシュインが早いのはガスタービン、それと半導体。これはもうたぶん1年後、2年後ぐらいにかなりすぐに出てくるという意味においては、先ほどの投資に関して、一番早く戻ってくるし、この辺はしっかりやっていきます。

今はもう足元で案件は確実に取れますけれども、やはりその案件が一つのトリガーになって、従来入れなかったマーケットを形成していけるということが、われわれにとっては非常に大きなチャンスになりますので、従来のマーケット力が海外では弱かった部分が、ここで一つ解消されながら広がっていきます。

諸田 [Q]：岡三証券の諸田です。

先日、ヒューマノイドで Noetra さんと協業されるみたいな報道があったと思うのですが、以前、Microsoft さんもデジタルツインのところで協業をされていたと思うので、そういったアメリカのピュアな AI プレーヤーとも組む可能性もあるのかなと思って見ていたのですが。Noetra さんと組んだ理由と、われわれ何を期待したらいいのか。先ほど、半導体とかいろいろ出てきましたけど、そういうターゲットを絞ったときに Noetra さんが良かったとかそういうことなのか、そこら辺についての考え方を教えてください。

橋本 [A]：Noetra さんに関しては、われわれもメンバーとして入っていますし、国産の中で自由に AI を使える、そして、お互いのノウハウが共有できるという意味では、これは非常に大きな武器にはなります。

ただ、Noetra を使うからといって、それだけに制限されるというわけではなくて、もちろん、われわれ AI といっても、すごく多数の AI メーカーを使いますので、Noetra が全部カバーできるわけでもないですし、Microsoft が全部カバーできるわけでもないし、NVIDIA が全部カバーできるわけではないわけで、それぞれ強い領域と弱い領域があります。

ただ、非常に大きな部分で、共通のプラットフォームの中で、Noetra さんの技術がわれわれの中で活かしていけるというのは、これはもう将来、間違いないと思っている。

メンバーの1人として、そこは上手に使いながら、また、われわれのノウハウもご提供しながらやっていくというのは、国益にもかないますし、そこは加速していける部分だとは考えています。た

だ、それを使うから、すごく排他的に、ほかは使わないという選択肢ではないとご理解いただければと思います。

諸田 [Q]：岡三証券の諸田です。

あとで聞こうと思ったのですが、防衛について教えてください。プレゼンの中で、KJ シリーズのページがあったと思うのですが、そこで無人アセットに搭載するうんぬん、みたいなところがあったと思います。

具体的に、無人アセットってドローンも含めて、陸・海・空・宇宙、いろいろあると思いますし、ドローンもたぶん、シャヘドとか大きいものじゃないとジェットエンジンに使わないと思うのですが、どこら辺をにらんでいるのか。

あと、そもそも KJ エンジンとはミサイル向けだと思うので、このミサイルと無人アセット、どちらが御社、期待している分野なのかというところについて教えてください。

橋本 [A]：たぶん、このあと回ったときに、その専門家、ここにも来ていますけれども、答えたいメンバーがいますので、そちらで細かく聞いていただければと思います。私からも一部答えられますけど、たぶんそちらに聞いたほうが3倍ぐらい聞けると思いますので、ぜひ、そちらから聞いていただければと思います。

勝野 [M]：質疑応答のセッションにつきましては終了いたします。ありがとうございました。

司会 [M]：以上をもちまして、川崎重工業株式会社、グループビジョン 2030 進捗報告会を終了とさせていただきます。本日の報告会の資料は、川崎重工業株式会社 Web サイトよりご確認ください。

ここで1点ご案内です。当社は10月15日に創立130周年を迎えます。これを記念いたしまして、この度、映画、モネ 時の海を渡った絵に特別協賛をすることになりました。東映様の配給となっておりまして、全国での劇場上映は来年の10月15日になりますが、皆様、ぜひ楽しみにお待ちしております。ご覧いただけますと幸いです。

なお、会場にてご参加の皆様は、このあと展示会へのご案内をまいります。スタッフの案内に沿ってご移動ください。ぜひ、お時間許します限り、ごゆっくりとご覧ください。

本日はご多用の中、川崎重工業株式会社、グループビジョン 2030 進捗報告会にご参加いただきまして、誠にありがとうございました。

[了]

脚注

1. 音声不明瞭な箇所に付いては[音声不明瞭]と記載
2. 会話は[Q]は質問、[A]は回答、[M]はそのどちらでもない場合を示す

免責事項

本資料で提供されるコンテンツの信憑性、正確性、完全性、最新性、網羅性、適時性等について、株式会社 JPX 総研（以下、「当社」という）は一切の瑕疵担保責任及び保証責任を負いません。

本資料または当社及びデータソース先の商標、商号は、当社との個別の書面契約なしでは、いかなる投資商品（価格、リターン、パフォーマンスが、本サービスに基づいている、または連動している投資商品、例えば金融派生商品、仕組商品、投資信託、投資資産等）の情報配信・取引・販売促進・広告宣伝に関連して使用してはなりません。

本資料を通じて利用者に提供された情報は、投資に関するアドバイスまたは証券売買の勧誘を目的としておりません。本資料を利用した利用者による一切の行為は、すべて利用者の責任で行っていただきます。かかる利用及び行為の結果についても、利用者が責任を負うものとします。

本資料に関連して利用者が被った損害、損失、費用、並びに、本資料の提供の中断、停止、利用不能、変更及び当社による利用者の情報の削除、利用者の登録の取消し等に関連して利用者が被った損害、損失、費用につき、当社及びデータソース先は賠償又は補償する責任を一切負わないものとします。なお、本項における「損害、損失、費用」には、直接的損害及び通常損害のみならず、逸失利益、事業機会の喪失、データの喪失、事業の中断、その他間接的、特別的、派生的若しくは付随的損害の全てを意味します。

本資料に含まれる全ての著作権等の知的財産権は、特に明示された場合を除いて、当社に帰属します。また、本資料において特に明示された場合を除いて、事前の同意なく、これら著作物等の全部又は一部について、複製、送信、表示、実施、配布（有料・無料を問いません）、ライセンスの付与、変更、事後の使用を目的としての保存、その他の使用をすることはできません。

本資料のコンテンツは、当社によって編集されている可能性があります。