Kawasaki
Powering your potential

Kawasaki Report 2026　川崎重工業株式会社

Kawasaki Report 2026

川崎重工業株式会社　統合報告書

川崎重工業株式会社
「Kawasaki Report」編集事務局
https://www.khi.co.jp/

この「Kawasaki Report」は当社Webサイトから
ダウンロードいただけます。

2026年10月発行

そのわざを通じて
国家社会に奉仕する

130
YEARS FORWARD

技術で社会課題に挑み続けた130年、その先へ――。

2026年10月、川崎重工グループは創立130周年を迎えました。
創業の精神を受け継ぎ、グローバルな視点で社会課題の解決に向けた
ソリューションを提供していきます。

Kawasaki History

そのわざを通じて国家社会に奉仕する――川崎重工グループの創業者 川崎正蔵は「技術を通じて国家と社会の発展に貢献したい」という思いをもとに、1878 年、東京・築地に川崎築地造船所を開設しました。

1896年には、さらに発展して、株式会社川崎造船所を創立。初代社長に就任した松方幸次郎は、造船業から鉄道車両、航空機事業、海運業へと多角化を進め、当社をわが国有数の重工業会社に育て上げました。

創業者　川崎 正蔵

株式会社川崎造船所
初代社長　松方 幸次郎

海運がわが国の産業・生活を変える

1897
川崎造船所第一番船貨客船「伊豫丸」進水。安定性のある西洋型船を日本で建造することを目指し、近代造船業を推進

新たな輸送手段として日本の“空”を切り拓く

1922
当社初の航空機（乙式一型偵察機）を完成させ、飛行試験を行った。性能が優秀と認められ、1927年まで300機を製造

1890 ····· 1900 ····· 1910 ····· 1920

鉄道が陸運の重要な輸送手段となり近代化を加速

1911
国産化第1号蒸気機関車を完成させ、1971年までに計3,237両の蒸気機関車を製作して、日本の鉄道の普及、充実に貢献

関東大震災後のインフラ復興に貢献

1926
1923年の震災後、帝都復興事業の一環として、隅田川に架かる永代橋、清洲橋、白鬚橋を製作。永代橋は震災からわずか3年後の1926年に完成

組織・制度などの変遷

- **1878** 川崎築地造船所設立（創業）
- **1896** 株式会社川崎造船所創立
- **1919** 8時間労働制を実施
- **1919** 船舶部を分離して川崎汽船株式会社を設立
- **1939** 川崎重工業株式会社と社名変更

Kawasaki History

社会の発展を願った創業者の思いを原点として、川崎重工グループは陸・海・空のモビリティからロボットまで、
幅広い領域で最先端の技術に挑み続け、社会の要請に応える製品を世の中に送り出してきました。
2020年からは「グループビジョン2030」の下、「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」を3つの注力フィールドと定め、社会課題解決への挑戦を続けています。

人の往来を、速く快適に

1964
「0系新幹線」電車を国鉄に納入。
東京～大阪間を4時間で結ぶ

**ライダーに
走る喜びを届ける**

1972
モーターサイクル
「カワサキ900スーパー4」、
通称「Z1」を発売

**マーケットニーズに応える
ヘリコプタを開発**

1979
国際共同開発により、高い安全性と
安定した操縦性を備えた
ヘリコプタ「BK117」を開発

**建設機械の
高効率化に貢献**

1987
斜板形アキシャルピストンポンプ
「K3V シリーズ」量産開始

**移動の高速化を
アジアに広げる**

2004
台湾高速鉄道向け
「700T型」車両初出荷

**誰も経験したことのない
走行体験を実現する**

2015
完全自社設計の
スーパーチャージャーを
搭載したフラグシップモデル
「Ninja H2/H2R」を発売

1960 1970 1980 1990 2000 2010 2020

**産業用ロボットの導入で
現場作業の生産性を向上**

1969
日本の産業用ロボットの
パイオニアとして
「川崎ユニメート2000型」を開発

**日本の産業用ガスタービン
分野を切り拓く**

1976
国産ガスタービン発電設備
「PU200」を開発

**新しいエネルギーを
大量に安定して運ぶ**

1981
付加価値の高い造船分野についても
研究開発を進め、
日本初のLNG運搬船を完成させた

**英仏をつなぐ
海底トンネルを実現**

1991
英仏海峡海底鉄道トンネル向けに
トンネル掘削機を製作。
掘削に成功し、トンネルが貫通

**エネルギーの有効利用と
環境負荷の低減を実現**

2007
「カワサキグリーンガスエンジン」が
世界最高の発電効率
48.5%を達成

**天然ガスを
高品質ガソリンへ**

2019
世界最大の
ガス・ツー・ガソリン(GTG)プラントが
トルクメニスタンで完成

組織・制度などの変遷

1950
製鉄部門を分離して
川崎製鉄株式会社を設立
(現 JFEスチール株式会社)

1961
事業部制を導入

1975
米国で二輪車の生産を開始
(日本の二輪車・四輪車業界初)

2001
米国で鉄道車両の
一貫製造を開始

2001
社内カンパニー制および
執行役員制を導入

2020
監査等委員会
設置会社に移行

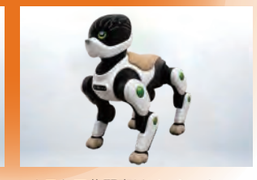
2021
車両カンパニーが川崎車両株式会社として設立。
モーターサイクル&エンジンカンパニーが
カワサキモータース株式会社として設立

川崎重工グループが社会に示すソリューション

安全安心の
新しい価値を創出

安全安心リモート社会

手術支援ロボット
「hinotori™ サージカルロボット
システム」
(株式会社メディカロイド)



ヘルスケア分野向けソーシャル
ロボット「Home LEO」

人・モノの移動を変革

近未来モビリティ

無人ヘリコプタ「K-RACER」

多脚型ロボットビークル「CORLEO」

クリーンエネルギーの
安定供給

エネルギー・
環境ソリューション

40,000m³液化水素運搬船

Beyond 2030

私たちは、2030年、さらにその先を見据えて、社会と人の可能性を拓き、次の社会へ信頼のこたえを届けていきます。

ヒューマノイドロボット「Kaleido」

自律移動ロボット「Nyokkey」

造船ロボット

Webサイト「ANSWERS」では関連記事をご紹介しています。

社会課題の解決に挑む「フィジカルAI」

人とロボットがともに活躍する社会を創る

少子高齢化による労働力不足や技能継承、災害対応など、社会課題はますます深刻化・複雑化しています。私たちは、こうした課題の解決に向け、人と協調しながらさまざまな現場で人を支えるソーシャルロボットの開発に取り組んでいます。
近年、AIはデジタル空間から現実世界へと活躍の場を広げ、フィジカルAIへと進化しています。この進化により、ソーシャルロボットの可能性は大きく広がっています。私たちは、長年培ってきたロボット技術と現場知見を生かし、人とロボットがともに活躍する社会の実現を目指しています。そして、社会課題の解決に貢献するとともに、人々の暮らしや産業を支える新たな価値を創出していきます。

社長直轄プロジェクト本部
ソーシャルロボット
事業戦略部 特別主席
藤本 浩明

安全安心リモート社会

神戸港（当社神戸工場岸壁近く）での育成試験

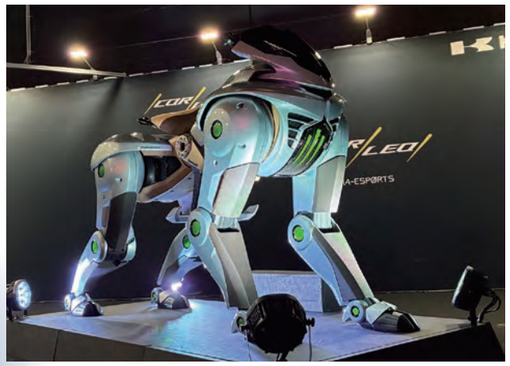
育成試験で水揚げしたトラウトサーモン

港で育てる、おいしい未来　「MINATOMAÉ」

食料問題の解決に貢献する持続可能な水産養殖システム

世界が人口100億人時代を迎えようとする中、タンパク質クライシスや食料安全保障への関心が高まっています。加えて、赤潮や高水温の影響により、水産業は深刻な打撃を受けています。こうした課題に対し、都市の近郊でも安全で安心な魚を届けられる「MINATOMAÉ」システムは、これからの「食」を支える新たな社会インフラになる可能性があると考えています。川崎重工が培ってきた技術で育てた魚が当たり前に食卓へ並ぶ未来を実現したい。社内外のさまざまな関係者と力を合わせながら、その実現に向けて挑戦しています。

技術開発本部
イノベーションセンター
事業化推進部
食料安全保障プロジェクト
マネージャー
佐野 敦司


多脚型ロボットビークル「CORLEO」

近未来モビリティ

ワクワクを形に　多脚型ロボットビークル「CORLEO」

社長直轄プロジェクト本部
SAFE ADVENTURE
事業総括部
ビジネスオペレーション部
グローバルパブリック
アフェアーズ ヘッド
田中 那美

CORLEOという乗り物を通じて社会に新たなライフスタイルを提案することを目指す

CORLEOは、ロボティクスによる4脚の悪路走行性能と、モーターサイクルで培った操縦性・安定性を融合し、乗馬のような重心移動で操る新しいモビリティです。さらに、ライディングシミュレータを通じてリアルとバーチャルの双方で楽しめる体験価値の創出を目指しています。技術開発にとどまらず、社会からどのように受け取っていただけるか、どのような顧客にお届けするか、新たなライフスタイルの提案として創り上げていきます。そして2030年リヤド万博をはじめ、世界の舞台でCORLEOをご披露することを目指しています。

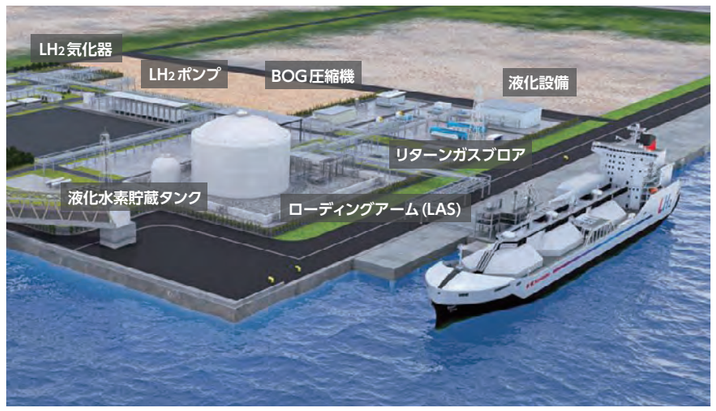
エネルギー・環境ソリューション

脱炭素社会を創る　水素サプライチェーンの構築

水素戦略本部
PR戦略室長
藤田 雅和

水素を「暮らしを支える社会インフラ」にする

水素社会の実現には、優れた技術だけでなく、人々の共感を力に変え、社会を動かすことが欠かせません。
川崎重工は「水素起動2030」を合言葉に、水素サプライチェーンの価値を発信しながら、多様な企業や自治体、地域の皆様とともに、新たな共創の輪を広げています。水素を未来の選択肢ではなく、暮らしを支える社会インフラへ。その実現に向け、挑戦を加速していきます。



GI基金事業
液化水素サプライチェーンの
商用化実証

Chapter 01
川崎重工について

Kawasaki History …… 1
Beyond 2030 …… 5
目次・編集方針 …… 7
カワサキグループ・ミッションステートメント …… 9
事業規模 …… 11

Chapter 02
マネジメントメッセージと戦略

グループビジョン2030 …… 13
重要課題(マテリアリティ) …… 15
トップメッセージ …… 17
財務担当役員メッセージ／戦略 …… 23
技術・知財・DX担当役員メッセージ／戦略 …… 27
人財担当役員メッセージ／戦略 …… 31
価値創造プロセス …… 35

Chapter 03
戦略の実践とパフォーマンス

3つの注力フィールドにおける目標と実績 …… 37
安全安心リモート社会 …… 39
近未来モビリティ …… 41
エネルギー・環境ソリューション
1. 水素・カーボンニュートラル社会への前進 …… 43
2. CO_2排出ゼロに向けた取り組み …… 47
3. TCFD／TNFD提言に基づく情報開示 …… 51
事業ポートフォリオ(At a Glance) …… 57
航空宇宙システム …… 59
車両 …… 63
エネルギーソリューション&マリン …… 67
精密機械・ロボット …… 71
パワースポーツ&エンジン …… 75

Chapter 04
事業活動を支える基盤

重要課題(マテリアリティ)のKPIおよび実績 …… 79
人財活躍推進 …… 81
ビジネスと人権 …… 85
情報セキュリティ …… 87
コンプライアンス …… 88
会長・社外取締役鼎談 …… 91
取締役会議長メッセージ …… 95
コーポレート・ガバナンス …… 96
役員体制 …… 111

Chapter 05
財務・企業データ

10年間の主要財務・非財務データ …… 115
財務諸表 …… 117
会社概要／株式情報／主要関係会社 …… 121

「Kawasaki Report 2026」のポイント

創業者の思いを受け継いで130年

2026年、株式会社川崎造船所の設立から130年を迎えました。川崎重工グループは、創業者・川崎正蔵の思いを受け継ぎ、時代ごとの社会の要請に応えながら事業領域を広げ、技術を通じて社会課題の解決に挑み続けてきました。創立130周年を記念して制作したロゴには、その歩みと未来への思いを込めています。

「グループビジョン2030」と重要課題(マテリアリティ)

当社グループは、「グループビジョン2030」の実現に向け、社会課題と事業活動との関わりや社会へのインパクトを踏まえて重要課題(マテリアリティ)を特定しています。重要課題を、「事業を通じて創出する社会・環境価値」と「事業活動を支える基盤」の2つに大別し、この考え方をレポートの構成にも反映しています。

3つの注力フィールドで社会課題を事業機会へ

「事業を通じて創出する社会・環境価値」の中心となるのが、「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」の3つの注力フィールドです。社会課題の解決を新たな事業機会として捉え、各事業が培ってきた技術や顧客基盤を掛け合わせることで、事業部門の枠を超えたシナジーを創出し、新たなソリューションや成長機会の創出につなげています。

既存事業の深化による収益力強化

新たな成長領域への挑戦と既存事業の深化を両輪とする「両利きの経営」を進めています。既存事業では、市場ニーズを捉えた製品・サービスの提供や事業ポートフォリオ改革を進め、2027年度までに事業利益率8%、2030年度までに10%超の実現を目指しています。

事業活動を支える基盤

人財、人権、情報セキュリティ、コンプライアンスなどを、最重要課題の達成を支える「基盤項目」と位置付けています。ESG評価機関や国際的な開示基準、投資家・顧客からの要請なども踏まえ、持続的な企業価値向上を支える取り組みを進めています。

企業価値向上を支えるガバナンス

取締役会の過半数を社外取締役とするなど、経営の透明性・客観性を高めるとともに、経営の重要課題に対する監督機能の強化を進めています。成長への挑戦を支えながら、経営に適切な規律を働かせることで、持続的な企業価値向上につなげています。

編集方針

川崎重工グループは、2013年度より、統合報告書として「Kawasaki Report」を発行しています。本レポートをステークホルダーの皆様とのコミュニケーション・ツールと位置付け、当社グループの社会価値創造と企業価値向上に向けた取り組み、経営方針、事業環境・戦略、および環境・社会・ガバナンスに関する情報(ESG情報)の主なものをお伝えしていきます。その他詳細な情報については、当社Webサイトをご覧ください。

統合報告書 ‹·····› Webサイト

Webサイトとの情報のすみ分け

環境・社会・ガバナンス(ESG)に関する詳細情報やデータは、Webサイトを都度更新することでタイムリーに開示しています。

IR情報
https://www.khi.co.jp/ir/

サステナビリティ情報
https://www.khi.co.jp/sustainability/

対象期間

2025年度
(2025年4月1日～2026年3月31日)
※ 一部、2026年度の情報も含む

対象範囲

川崎重工業株式会社、子会社136社および関連会社(共同支配企業を含む)31社
※ 一部は単体情報

発行頻度

原則年1回発行
前回発行 2025年10月
次回発行 2027年　9月予定

お問い合わせ先

当社Webサイトのお問い合わせフォームよりお問い合わせください。
https://www.khi.co.jp/corporate/contacts/

参考ガイドライン

編集にあたっては、IFRS財団「国際統合報告フレームワーク」や、経済産業省「価値協創のための統合的開示・対話ガイダンス」をはじめとする各種ガイドラインを参照しています。

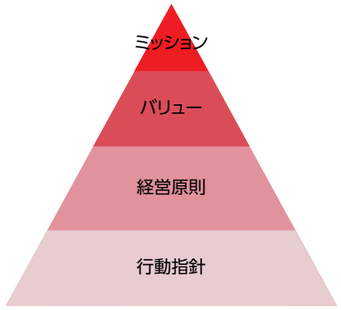
カワサキグループ・ミッションステートメント

グループミッション
（社会に対する役割）

世界の人々の豊かな生活と地球環境の未来に貢献する

“Global Kawasaki”

川崎重工グループは、広汎な領域における高度な総合技術力によって、
地球環境との調和を図りながら、豊かで美しい未来社会の形成に向けて、新たな価値を創造します。



カワサキバリュー（重きを置く価値：戦略・施策立案の立脚点）

- 多様なお客様の要望にこたえる
- テクノロジーの頂点を目指す
- 独自性・革新性を追求する

グループ経営原則（グループ経営の指針、経営活動における原則）

1. 高機能・高品質で安全な製品・サービスを世界の人々に提供する。
2. 社会的責任を認識し、地球・社会・地域・人々と共生する。
3. 労使の信頼を企業文化とし、グローバルに“人財”を育成・活用する。
4. “選択と集中”、“質主量従”、“リスクマネジメント”を指針とし企業価値向上を図る。

グループ行動指針（日々の業務遂行においてとるべき行動の指針）

1. グローバルで長期的な視点に立つ。
2. 困難な課題に挑戦する。
3. 目標の実現に向け、最善を尽くす。
4. 社会と人々から信頼される企業人となる。
5. 自主独立のプロフェッショナルとなる。
6. 誇りと喜びを共有する、カワサキのよきメンバーとなる。

川崎重工グループ
サステナビリティ経営方針

1. 基本的な考え方

川崎重工グループは「そのわざを通じて国家社会に奉仕する」との創業者・川崎正蔵の意志を受け継ぎ、120年以上にわたって常に最先端技術に挑み、先進的な製品を通じて社会の発展に貢献してきました。今日、川崎重工グループは、創業の精神から発展したグループミッション「世界の人々の豊かな生活と地球環境の未来に貢献する“Global Kawasaki”」を掲げ、水素エネルギーへの転換やロボット技術を活用した新たな働き方の提唱など、未来に向けたソリューションと新たな仕組みづくりに取り組んでいます。本方針は、グループミッションの達成に向けて、将来にわたり世界が直面する様々な社会・環境課題に対して革新的な解決策をつくり出すことにより、持続可能な社会と川崎重工グループの継続的な企業価値向上をともに実現するための経営の長期的なあり方を示すものです。本方針を踏まえ、時代ごとの社会・環境の変化を捉えてマテリアリティを特定し、成長シナリオとして経営計画を策定します。また、コーポレートガバナンスを強化し、ステークホルダーの皆様との対話と協働を通じて新たな経済・社会・環境価値を創造します。

2. サステナビリティ経営方針

(1) 社会課題への挑戦

これまで培ってきた技術力の発展とグループ内外の多様な知見の結集により、環境、エネルギー、資源等の社会課題や様々な社会の変化に対して革新的なソリューションを提供することに挑戦し、世界の人々の豊かな生活と地球環境の未来に貢献します。また、新たに求められる価値を提供するため、川崎重工グループ自身も進化と変化を続けます。

① カーボンニュートラルなエネルギー技術を育成・展開し、世界が取り組む気候変動の抑制を支えます。
② 産業と生活を進化させるソリューションを様々な形で提供し、全ての人々が豊かで安全安心に暮らせる社会を創造します。
③ 資源を効率的に活用するビジネスモデルを構築し、循環型社会の実現に貢献します。

(2) 責任ある企業行動

事業活動が社会・環境に及ぼす影響を認識し、対策に取り組むことでバリューチェーン全体の持続可能性を高めます。

① ゼロ・エミッションの実現を目指し、事業活動に由来する全ての環境負荷を積極的に低減します。
② 国際規範や各国法令を遵守し、責任ある企業行動をとります。
③ 事業に関わる全ての人の人権を尊重し、人権に由来する課題に真摯に取り組みます。

(3) 経営基盤の強化

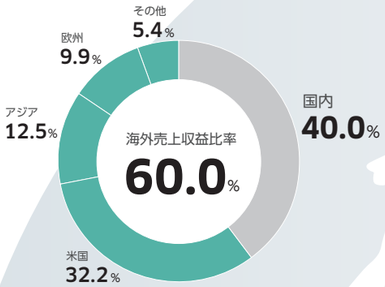
コーポレートガバナンスの充実と、従業員の高いエンゲージメント、ステークホルダーの皆様との対話と協働を基に継続的な企業価値向上を図ります。

① サステナビリティ経営の基盤としてコーポレート・ガバナンスを強化します。
② 挑戦を奨励する企業風土の醸成と積極的なダイバーシティの推進により、従業員のエンゲージメントを高め、組織を強靭化します。
③ 適時適切な情報開示、建設的な対話と協働により、ステークホルダーの皆様と強固な信頼関係を構築します。
また、その期待を経営の意思決定に組み込みます。

事業規模（2025年度）

連結売上収益

2兆3,112億円



事業利益率

6.3%

設立

1896年

創業

1878年

連結従業員数

41,652名

国内
30,062名

海外
11,590名

国内主要生産拠点

16か所

海外主要生産拠点

27か所

主要製品

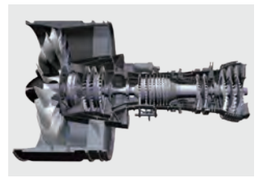
航空宇宙システム 26.6%

- 防衛航空機
- 誘導機器・宇宙関連機器
- 民間航空機分担製造品
- 民間向けヘリコプタ
- 航空機用エンジン
- 航空機用ギアボックス

C-2 輸送機

H145//BK117 D-3

ボーイング787ドリームライナー
写真提供：ボーイング社


PW1100G-JM
写真提供：(一財)日本航空機エンジン協会

車両 10.2%

- 電車(新幹線・在来線)
- 気動車
- 機関車
- 新交通システム
- 貨車
- 台車

バングラデシュ ダッカ都市交通会社
ダッカMRT6号線電車

福岡市交通局
4000系電車

日本貨物鉄道株式会社
EF510形式 300代電気機関車

北海道旅客鉄道株式会社
H100形気動車

エネルギーソリューション&マリン 18.8%

水素・カーボンニュートラル

- 出荷・受入基地
- 液化水素タンク
- 陸上LNGタンク
- CCUS（Carbon dioxide Capture, Utilization and Storage）

エネルギー

- 産業用ガスタービン・コージェネレーション
- 発電用ガスエンジン・ディーゼル機関
- 蒸気タービン
- 空力機械
- ボイラプラント
- CCPP（Combined Cycle Power Plant）

プラント

- 産業プラント（セメント、肥料など）
- ごみ焼却プラント
- 搬送プラント
- トンネル掘削機

舶用推進

- 艦艇用ガスタービン・減速装置
- 舶用レシプロエンジン
- 水力機械

船舶海洋

- 液化ガス運搬船
- 液化水素運搬船
- ジェットフォイル
- 潜水艦

液化水素荷役実証ターミナルと
液化水素運搬船
「すいそ ふろんてぃあ」

30MW級ガスタービン

会津若松地方広域市町村圏
整備組合向け新ごみ焼却施設

86,700m³型
LPG／アンモニア運搬船

精密機械・ロボット 11.2%

- 建設機械用油圧機器
- 農業機械用油圧機器
- 産業機械用油圧機器・装置
- 舶用舵取機
- 舶用各種甲板機械
- 産業用ロボット
- 医薬・医療用ロボット

建設機械用油圧機器

水素圧縮機

自動車ボディ組立ラインの
スポット溶接ロボット「BXシリーズ」

手術支援ロボット
「hinotori™ サージカルロボットシステム」
(株式会社メディカロイド)

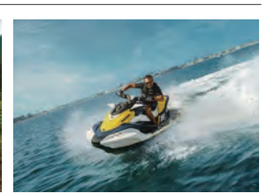
パワースポーツ&エンジン 29.5%

- 二輪車
- オフロード四輪車
  (SIDE X SIDE・ATV)
- パーソナルウォータークラフト(PWC)
- 汎用エンジン

Ninja ZX-10R

KX450

RIDGE CREW HVAC


JET SKI STX 160LX-S

その他 3.7%

グループビジョン2030

つぎの社会へ、信頼のこたえを

Trustworthy Solutions for the Future

事業計画を上方修正

これまでの「グループビジョン2030」の進捗と事業環境変化を踏まえ、2026年10月、事業計画を更新しました。売上収益目標を上方修正するとともに、キャッシュアロケーション方針を策定しました。

	2030年度財務目標
売上収益	3.3兆円超
事業利益率	10%超
ROIC※	資本コスト（WACC）+3%以上

※ ROIC=｛親会社の所有者に帰属する当期利益＋支払利息×（1−実効税率）｝÷投下資本（期首・期末平均のNET有利子負債+期首・期末平均の自己資本）

ビジョン制定から6年、成長機会が増加

当社グループは、目指す将来像として「グループビジョン2030」を2020年に制定し、「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」を3つの注力フィールドとして、さまざまな社会課題に対するソリューションをタイムリーに提供する取り組みを進めています。

ビジョン制定から約6年を経て、当社事業を取り巻く環境は大きく変化し、複雑化する一方で、当社グループの成長機会はますます多くなってきています。

「グループビジョン2030」の下で当社が注力する事業領域は、2025年11月に日本政府が打ち出した「日本の戦略17分野」のうち8分野※に該当しています。

今後も、3つの注力フィールドに含まれる、下図に示す成長分野を中心に、当社のソリューション提供を加速させていきます。

※「AI・半導体」「防衛産業」「航空・宇宙」「造船」「創薬・先端医療」「資源・エネルギー安全保障・GX」「防災・国土強靭化」「フードテック」の8分野

成長分野を中心としたソリューションの提供

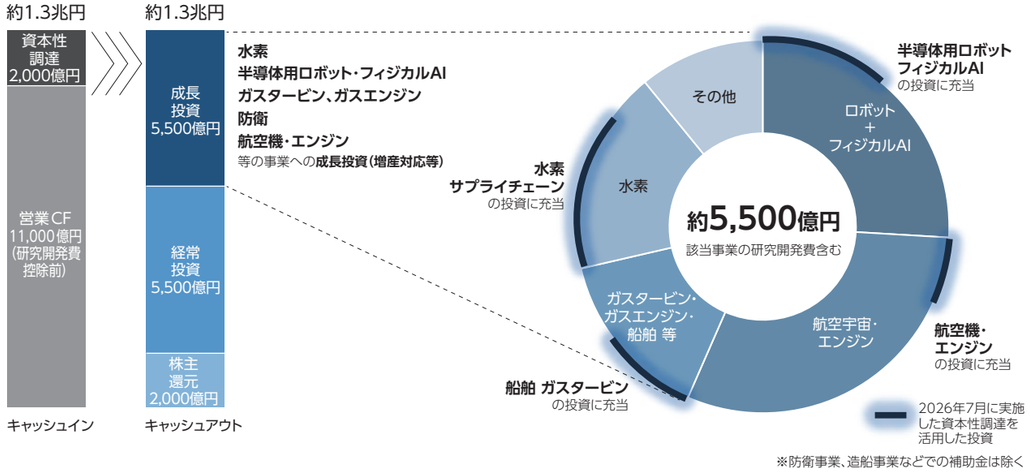
キャッシュアロケーション方針を策定

事業から生み出すキャッシュの使途を明確にするため、2027～2030年度におけるキャッシュアロケーション方針を策定しました。成長投資、株主還元、財務健全性の確保を一体で捉え、資金を配分する領域と時間軸を定めました。

2027～2030年度の4年間のキャッシュインは、営業キャッシュ・フローと2026年7月に実施した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、ロボット・フィジカルAI、航空宇宙・エンジン、水素をはじめとする成長投資に約5,500億円、その他経常投資に約5,500億円、株主還元に約2,000億円を見込んでいます。現在高収益で、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成長投資を促進する一方、NET D/Eレシオ50%程度を目安とし、財務健全性を維持していきます。

キャッシュアロケーションの方針（2027～2030年度）

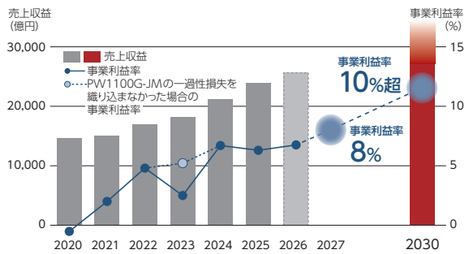


2030年度に向け、さらなる成長と収益力向上へ

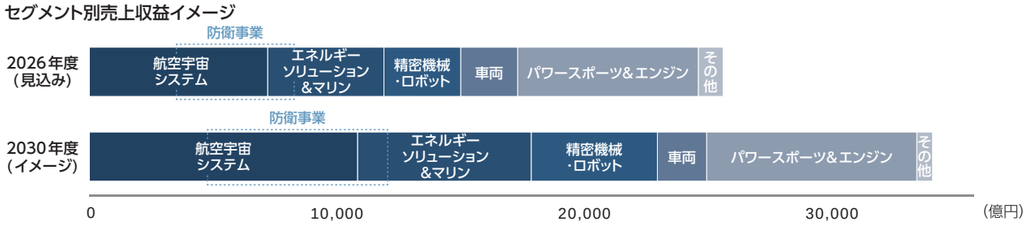
2030年度には売上収益3.3兆円超、事業利益率10%超の達成を目指します。事業利益率は2030年度に向けた中間目標として、2027年度 8%を設定しています。2030年度の売上収益は、これまで目標としていた3兆円超から、約3,000億円の上方修正となります。

セグメント別では、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す。また、日本の防衛力抜本的強化の方針を受け、防衛事業の2030年度の売上収益は7,000～8,000億円となる見込みです。

2030年度に向けた事業計画



セグメント別売上収益イメージ



川崎重工グループの重要課題（マテリアリティ）の特定プロセス

川崎重工グループでは、多様化するステークホルダーからの期待・要望と事業環境の変化を踏まえ、企業活動が社会に与える影響を認識・整理し、2018年に重要課題（マテリアリティ）を特定しました。その後、2020年11月に「グループビジョン2030」を発表したことを受け、重要課題の見直しを行いました。

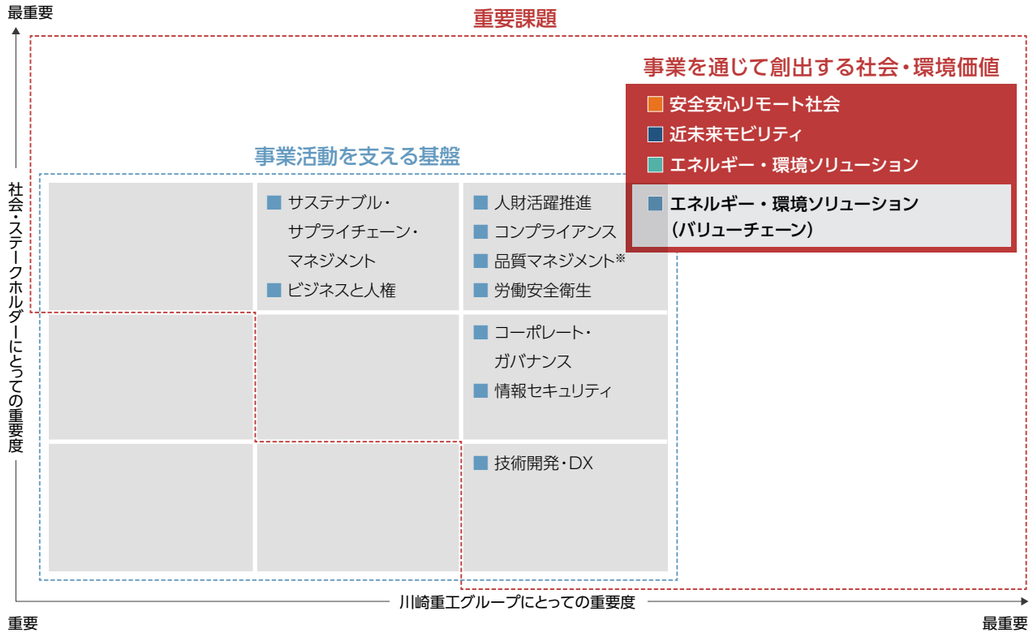
重要課題は「事業を通じて創出する社会・環境価値」と「事業活動を支える基盤」の2つに大別し、本業を通じた取り組みを「当社グループが長期で達成すべき最重要課題」と定義し、それ以外の課題を、最重要課題の達成に向けた「基盤項目」と位置付けています。今後も、事業環境や社会からの期待の変化に即し、定期的にマテリアリティの見直しを行っていきます。

WEB 重要課題（マテリアリティ）の特定
https://www.khi.co.jp/sustainability/materiality/task.html

重要課題（マテリアリティ）の特定プロセス（概要）

ステップ		特定プロセス
2018年	–	**重要課題（マテリアリティ）を特定** 「事業を通じて創出する社会価値」を長期で達成すべき最重要課題と定義し、それ以外の課題を「事業活動を支える基盤」と位置付けました。
2021～2022年	STEP 1	**「グループビジョン2030」策定に伴う重要課題（マテリアリティ）の見直し** さまざまな社会課題と当社の強み、2030年のあるべき姿を勘案し、2020年11月、「グループビジョン2030」を策定し、「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」を3つの注力フィールドと定めました。2021年6月、社長を委員長とするサステナビリティ委員会で審議し、3つの注力フィールドを「事業を通じて創出する社会・環境価値」と定めました。 また、「グループビジョン2030」における事業戦略および昨今のサステナビリティをめぐる世界的な変化を踏まえ、「事業活動を支える基盤」項目についても見直しました。ESG評価機関からの調査項目、SASB、投資家のスチュワードシップ方針、GRI、顧客企業からの要請事項（Self-Assessment Questionnaire）などに基づいて課題を抽出・整理し、重要課題のマッピング（「社会・ステークホルダーにとっての重要度」と「当社グループにとっての重要度」）を仮設定しました。
	STEP 2	**外部有識者ヒアリングと重要課題の決定** 社外の有識者にご意見をいただき、マッピングを見直しました。いただいたご意見と修正したマッピングに基づいてサステナビリティ委員会で審議した上で、取締役会で審議し、最終的な重要課題を決定しました。 **有識者からのコメント（抜粋）** ● 川崎重工グループは、多くの企業が2030年以降ジャンプするための事業基盤をハンズオンでつくっている。川崎重工グループのトランジションは他の会社にとってのイノベーションをつくり出すことなので、そのシナリオが価値創造の中で語られると投資家の理解が得やすくなると思う。 ● 「事業活動を支える基盤」の項目が「事業を通じて創出する社会・環境価値」にどのようにつながるのか、時間軸も合わせて見えるようにしてほしい。投資家はコロナ禍を受けて「サステナブル・サプライチェーン」と「人権」を注視しているので、この2つはもう少し「社会・ステークホルダーにとっての重要度」を高めにしてもよいのではないか。 ● 「事業活動を支える基盤」に脱炭素とTCFDへの対応について記載する必要がある。2030年代前半に起きる技術革新により、再生可能エネルギー由来の水素のコストが化石燃料由来のコストを逆転すると言われているので、水素についてはもう少し長い期間で考えてもよい。
	STEP 3	**計画立案とレビュー** 特定した重要課題について、GRIスタンダードのマネジメントアプローチへの準拠を目指し、責任部門と具体的な数値目標を定め、着実な実行とフォローアップを通じて目標達成に向けて活動を推進していきます。進捗状況については取締役会およびサステナビリティ委員会に報告し、改善を図っていきます。

抽出した重要課題のマッピング



※ 全社的な品質管理強化の方針を踏まえ、2026年度に「製品責任・安全」から「品質マネジメント」に見直しました。

「事業を通じて創出する社会・環境価値」項目の重点事項

当社グループは、重要課題（マテリアリティ）の特定に当たり、「グループビジョン2030」で掲げる3つの注力フィールド「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」を、長期的に取り組む最重要課題と位置付けました。これらを「事業を通じて創出する社会・環境価値」と定義し、その最大化と持続的な成長に向けて、2030年までの目標を設定しています。

活動実績は➡P.37 3つの注力フィールドの目標と実績をご覧ください

事業活動を支える基盤項目の重点事項

活動実績は➡P.79 重要課題（マテリアリティ）のKPIおよび実績をご覧ください

：取り組みの範囲		サプライヤー※	川崎重工グループ	お客様
今後に向けて特に重要な事項（将来財務への影響がますます増大している事項）	エネルギー・環境ソリューション（バリューチェーン）		脱炭素化 気候変動に対するレジリエンスの向上 資源の有効活用	
	ビジネスと人権		人権デューデリジェンスの実施	
	人財活躍推進		人事制度改革・人財育成 ダイバーシティの推進	
	技術開発・DX		新事業創造に向けた共創の知財戦略 オープンイノベーション DXの推進	
これまでも重視してきたが今後も着実に強化していく事項	品質マネジメント		品質保証活動 TQMの推進	
	コンプライアンス	「サステナブル調達ガイドライン」の遵守	「川崎重工グループ行動規範」の遵守 腐敗防止	
	労働安全衛生		労働安全衛生	
	情報セキュリティ		製品セキュリティの強化 情報セキュリティの強化 サイバーディフェンスの強化 個人情報保護	
コーポレート・ガバナンス（全ての基盤として整備していく仕組み）				

※「サステナブル・サプライチェーン・マネジメント」については、取り組むべき事項が多岐にわたるため、「サプライヤー」の欄において重点事項を示しています。

代表取締役社長
執行役員
橋本 康彦

社会課題に向き合い、社員のワクワクから生まれるアイデアを力に、企業価値を高めていきます。

受注・売上・利益ともに過去最高を更新 ～新たな成長ステージへ～

2025年度は、米国による関税政策の発表を皮切りに、地政学リスクの高まりを受けた防衛産業への注目の拡大、高市政権による戦略17分野の発表、中東情勢の緊迫化に伴うエネルギー供給不安の顕在化など、外部環境が大きく変動した一年となりました。

こうした中にあって、川崎重工グループの2025年度業績は、受注高2兆7,391億円、売上収益2兆3,112億円、事業利益1,451億円と、受注・売上・利益ともに2年連続で過去最高を更新しました。2026年度についても、受注高こそ、前年度からの反動で減少を見込むものの、売上・利益はともに引き続き過去最高を大きく更新する見通しです。

航空宇宙システム事業は、コロナ禍からの旅客需要の本格回復により、成長軌道に回帰したことに加え、防衛事業も堅調に推移しています。車両事業は、米国東回廊市場での高いシェアを背景に黒字化が定着し、順調な北米プロジェクトに加えて、国内における次世代新幹線プロジェクトなどにより、事業全体の高収益化を目指せるようになってきました。エネルギーソリューション&マリン事業は、データセンター需要を追い風とした発電用ガスタービンや、活況な造船事業が利益をけん引し、当社グループの新たな収益の柱に成長しています。精密機械・ロボット事業は、AIの進展に伴う半導体製造装置向けロボットの好調が続いていることに加え、建設機械向け油圧機器も底打ちから回復基調にあります。パワースポーツ&エンジン事業は、米国関税等の外部環境により収益性が低下したものの、トップラインは持続的に成長しており、今後コスト改善を図ることで利益成長を再加速させていきます。

社長に就任した2020年に「グループビジョン2030」を制定し、新たな取り組みを開始してから6年が経ちました。この間、地球環境、エネルギー、リモート社会、人口減少・少子高齢化やパンデミック・災害などの社会課題に対して、さまざまなソリューションをタイムリーに提供するため、注力する3つのフィールドとして「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」を定め、ビジョン実現に向けてまい進してきました。この6年間で、売上収益は、コロナ前の1.5兆円レベルから2.3兆円へと成長し、2030年度には3.3兆円超となる見込みです。事業利益率も6%台まで高まり、2026年度は7%の見通しです。2027年度の目標8%、さらに2030年度の目標である全事業における事業利益率10%超の達成に向けて順調に推移していると見ています。

経営環境を俯瞰すると、今後も引き続き中東情勢・為替・米国関税などが懸念されますが、その一方で、防衛予算の拡大、フィジカルAIの台頭、日本政府による「戦略17分野」の推進など、当社がこれまで培ってきた技術と事業が真価を発揮する機会がますます大きくなっていると感じています。特に、2025年11月に日本政府が新たに打ち出した、国内産業の競争力強化と社会課題解決を目的とする「戦略17分野」は、当社グループの事業との親和性が極めて高く、「AI・半導体」「造船」「防衛」など17のうち8分野が、当社が最先端の技術力と製品を有し、注力している事業と合致しています。

「グループビジョン2030」の下、社会課題を先取りし、それを技術で解決し続けてきたことが、こうした大きな機会に結び付いていると認識しています。当社グループは今、まさに新たな成長ステージを迎えつつあります。

キャッシュアロケーションと事業ポートフォリオ改革 ～社会課題と事業の強みを見つめる～

足元、特に好調となっている事業は、民間航空機、データセンター用途としてのガスタービン、AIの進展に伴う半導体製造装置向けロボットですが、今後も、各事業の大きな成長機会が続くとの判断から、2026年7月には、大型の資本性調達を実施しました。

投資については、これまでも、各事業の収益性や市場環境、事業リスクなどを踏まえ、個別に判断を行ってきましたが、各事業の成長機会が大きくなってきたことから、このほど、全社のキャッシュアロケーション方針を定め、投資基準をさらに明確にしました。数値基準を設けて、社内における各事業の位置付けを明確にし、水素事業やフィジカルAIなど、成長事業に積極的な投資を行う一方、成熟が進んでいる既存事業については、各事業のキャッシュ・フローの範囲内で投資を行うこととしています。

昨年も申し上げましたが、私は「利益は挑戦の原資だ」と繰り返し社員に伝えています。事業利益率は2030年に10%超の達成を目標にしていますが、これは最低限の目標です。インフレが進みつつある今日の事業環境を考えれば、十分に成長投資や研究開発を行い、優秀な人財を確保し、社員満足度の高い処遇と職場環境を実現するとともに、株主の皆様への還元、さらには社会貢献など社会への還元も行うためには、もっと利益率は高くないといけません。また、「グループビジョン2030」ではROICの目標を「資本コスト（WACC）+3%以上」としています。事業利益率と投下資本効率の向上により、目標達成を目指していきます。

ここ数年は、日本で長らく続いたデフレ・スパイラルから脱却するためにも、価値に対して適正価格を認め合う努力が必要だと社内で繰り返し述べてきました。まず、我々がお取引先から調達するものの価値を認めて、適正価格をお支払いする。一方で、我々も営業部門が丁寧にご説明して、お客様に我々の価値を認めていただく。こうした努力により、ここ数年でかなり価値を認めていただけるようになってきました。また、当社が得意なロボットの活用や、DX・AIの活用などにより、生産性や業務効率の向上も進めています。さらに、役員の報酬制度や管理職の人事評価を変更したことで、個々人が中長期的な視点で自部門の業務改善を進めやすくなったことも収益性の向上に寄与していると感じています。会社を良くするために、全員で取り組むことは極めて重要です。今後もこうした地道な取り組みを継続し、全員参加で着実に収益性を高めていきたいと考えています。

総合重工業としての幅広い技術資産は当社グループにとっての大きな強みであり、成長の源泉です。コングロマリットとして、事業ポートフォリオ改革による企業価値の向上は大きなテーマですが、事業ポートフォリオ改革の鍵は、事業の集中と選択に限らず、社会課題をどう捉えるか、事業の強みをどう生かすか、どんな方法でどんな時間軸でその課題を解決するかにかかっています。

例えば、「安全安心リモート社会」で扱う領域はこの6年間で大きく広がりました。コロナ禍からスタートしたこともあり、当初はPCR検査や手術支援ロボット、介護支援ロボットなど、ヘルスケアが中心でしたが、近年は、頻発する自然災害、老朽化した社会インフラに起因する事故、世界的な地政学リスクの高まりといった社会問題への対応として、防災・防衛へと対象領域が拡大してきています。

さらに、今後は、社会インフラの強靭化を推進するとともに、防災・防衛にも貢献する事業領域を「トリプルユース」と位置付け、注力していきます。日常的に社会インフラとして活用する製品・サービスが有事にも活用できれば、経済合理性と防災・防衛対応力の向上を両立できます。こうした展開は、社会課題を見つめ、課題に直面する現場の声を聴き、官公庁や自治体の方々も含めて社外の方々とさまざまに議論する中から生まれたものです。

複雑化し、変化の速い時代であるからこそ、幅広い技術資産の蓄積は強みとなります。各事業の位置付けを明確にし、厳格な投資基準を適用する一方で、これからも社会課題をいち早く捉え、事業の強みを生かし、新たな仕組みの構築に向けて社内外の知見を結集することにより、柔軟に事業ポートフォリオを変革していきます。

フィジカルAIは短中期の成長ドライバー ～世界のものづくりを変革していく～

フィジカルAIは短中期を通じた当社の成長ドライバーです。当社のAI技術は1990年代前半にさかのぼりますが、私は、ロボット事業での経験が長く、その頃から、AIが本格的に発展すると、ロボットの世界も、産業や医療の世界もドラスティックに変わると考えていました。当社では、約10年前から手術支援ロボット「hinotori™」やヒューマノイドロボット「Kaleido」などの開発を通じ、フィジカルAIにつながる新たな経験とノウハウを蓄積してきました。2年ほど前からは、AI、特にフィジカルAIが世界的に注目を集めるようになり、日本でも国の戦略分野に挙げられるようになりました。当社にとって、非常に大きなチャンスが到来したと考えています。

フィジカルAIにおいて、ロボットは入り口に過ぎません。バーチャルなAIを現実世界にソリューションとして落とし込むためには、出口となる手足の存在が不可欠です。また、出口である製造現場の課題に対する実体験を伴った深い理解も求められます。当社は、産業用ロボットやヒューマノイド開発で培った高度なモーションコントロール技術と、総合重工メーカーとして長年蓄積してきた製造現場に対する多様かつ深い知見を有しており、これらはフィジカルAIにおける大きなアドバンテージです。これらの強みを掛け合わせることで、フィジカルAIを活用した先端的製造プロセスを実現させることが可能と考えています。

あらゆるモノがAIを実装していく世の中へと変革していく中、当社はこれを実現できる企業として、いち早く着手し、社会実装に向けスピード感を持って対処する必要があります。フィジカルAIを活用した先端的製造プロセスを、短中期では自社に、中長期では社会に実装することで、企業としてさらに成長し、同時に世界中のものづくりを変革していきたいと考えています。さらに、製造プロセスの変革にとどまらず、提供するソリューション・製品にもフィジカルAIを組み込んでいきます。

2026年、フランスのストラスブールに「Kawasaki Innovation Centre Europe SAS」、アメリカのシリコンバレーに「Kawasaki Physical AI Center San Jose」を開設しました。ここでは、さまざまな分野で世界のトッププレイヤーとの協業を推進します。現在、東京・羽田にある共創拠点「KAWARUBA」でも、国や自治体、スタートアップや社外の人たちと新たな社会実装に向けた各種取り組みを推進していますが、フィジカルAIについても、ユースケースをしっかりと見据えて、自社が有する強みに加え、AIテック企業などとのアライアンスを活用することで、スピード感を持って社会実装をリードしていきます。

水素事業の進展 ～カーボンニュートラルとエネルギー安全保障に貢献～

世界的な脱炭素社会に向けた動きは、物価高やLNG依存の高まりによって一時的にスローダウンしていますが、中長期的にカーボンニュートラルを目指すとの大きな方向性に変わりはありません。また、水素は多様な地域・原料・製法から製造可能であるため、特に日本のような資源小国にとっては、エネルギー安全保障の観点から極めて有用です。昨今の中東情勢の緊迫化を受け、この

トップメッセージ

重要性は一層高まっています。

こうした点も踏まえ、当社では、今後も究極のクリーンエネルギーである水素エネルギーの社会実装に向け、着実に取り組みを進めていきます。

さらに、当社は、天然ガスも水素も燃料として使用可能なガスタービンやガスエンジンなどの製品も多く提供しており、脱炭素社会実現までのトランジション期においても多くの事業機会があります。脱炭素、トランジション、双方に役立つ製品により、世界の脱炭素化のスピードに左右されず、全方位で事業を伸ばしていくことができるのは、当社の大きな強みです。こうした強みを生かし、脱炭素社会の実現と脱炭素までのトランジションの両方に貢献していきたいと考えています。

水素に関しては、2030年以降の液化水素サプライチェーンの商用化に向け、日本政府の協力を得ながら、全社一丸となって取り組んでいます。神戸での技術実証を経て、現在は川崎市扇島地区において、液化水素貯蔵タンクや海上荷役設備、水素液化設備などを備えた世界初となる商用規模の液化水素ターミナルを建設中です。さらに、世界的な水素サプライチェーンの構築に向け、ドイツのボッシュ・レックスロス社やダイムラー・トラック社をはじめとする、各国の有力な事業者との仲間づくりも積極的に進めています。

加えて、当社独自技術を活用し、CO_2分離回収設備の開発も進めています。神戸工場内に保有する、大気中のCO_2を回収するDAC（Direct Air Capture）設備と、自家発電設備の排ガスからCO_2を回収するPCC（Post Combustion Capture）設備を活用し、実証を行っています。CO_2回収技術の高度化と大規模展開を進め、脱炭素社会に必要となるCO_2回収事業の実現を加速させていきます。

昨今は、ガソリンやナフサをはじめとする化学製品の不足も懸念されています。これに対し、当社は天然ガスから水素を生成し、そこから反応を進めることで高品質なガソリンを合成するGas To Gasolineプラントを2019年にトルクメニスタンで納入した実績があり、信頼性のある保有技術の活用を提案しています。この技術を活用すれば、カーボンニュートラルガソリンや、ナフサなどを製造することが可能です。今後も、リソースを重点的に投入することで、水素のフロントランナーとして社会実装をリードし、エネルギーの安定供給と脱炭素化の両立に貢献していきます。

組織風土改革を推進
～ワクワクから生まれるアイデアを力に～

2024年以降に判明した不正事案については、「不正ができない仕組みの構築」「不正発見の強化」「組織風土・意識改革」の3つを改革の柱とする再発防止策に徹底して取り組んでいます。法務、監査、品質保証、それぞれの機能強化の観点から、組織体制も見直し、さらに、2026年4月からは本社の人事本部内に「組織風土改革・コンプライアンス総括部」を新設しました。コンプライアンス機能はこれまで、法務組織が担っていましたが、再発防止の取り組みを推進していく中で、コンプライアンスの強化には組織風土改革が不可欠であり、組織風土改革は人事施策と一体化して進めることが有効と判断したためです。再発防止のためには、安心して不安や問題について相談できる体制を整備するなど、社員に寄り添った取り組みを推進していく必要があります。研修などを通じて、上司の傾聴スキルやマネジメント能力を高め、各職場で「話しやすい雰囲気」や「相手の話をきちんと聞き合う姿勢」を定着させていくことも重要です。今回新設した組織を推進役として、個々人が日常の業務の中で感じた疑問や懸念をそのまま放置せず、いつでも自由にものが言えて、いつでもなんでも相談できる、そうした組織風土を根付かせていきます。

「グループビジョン2030」はトップダウンでスタートしましたが、それを進化させているのは多くの社員です。最近では、社員、中でも若手社員からの積極的な提案によって動き始める案件が増えてきました。都市部における新たな水産養殖システム「MINATOMAÉ」や、2025年、大阪・関西万博で展示し、世界から大きな反響を得た多脚型ロボットビークル「CORLEO」はその一例です。

旧来の重工メーカーのプロダクトアウト的な考え方にとらわれず、社会課題を起点に「こんなものが欲しい」「こんなものがあったら素敵ではないか」といった思いからバックキャストして、新たな解を見つけていく。KAWARUBAのようなオープンな場に身を置くことで、社外の方々と協働し、社会課題を吸い上げ、ソリューションを考えやすくなった側面もあります。こうした動きは、この6年間の大きな変化で、社員の成長をうれしく思っています。自ら見つけた社会課題の解決に向け、新たなプロジェクトにワクワクしながら、楽しみながら取り組む。その取り組みに使命感がうまくつながると、これまでにない素晴らしいものが生まれます。今、当社はそうした動きが始まっており、新たなフェーズを迎えようとしていると感じています。今後も社員の新たな取り組みを積極的に応援することで、一つひとつのワクワクを当社の成長力にしていきたいと思っています。そのためにも組織風土改革を継続するとともに、ワークトランスフォーメーションの推進などにより、社員が働きやすく、魅力的な職場環境を整備していきます。

創立130周年
～次の社会へ、信頼のこたえを～

冒頭申し上げた通り、当社は2年連続で売上・利益ともに過去最高を更新しており、2026年度も引き続き、これを大きく上回る見通しです。さらに、フィジカルAI、水素など、将来が有望視される成長事業を多く有しています。当社グループの将来については、株主・投資家の皆様からも高くご期待いただいているものと受け止めています。

当社は2026年10月、創立130周年を迎えました。創業者・川崎正蔵が掲げた「そのわざを通じて国家社会に奉仕する」という思いは、当社グループのDNAとして今日まで脈々と根付いています。これからも、創業の精神を受け継ぎながら、社会課題の解決を目指し、「グループビジョン2030」の下、次の社会へ信頼のこたえを届けていきます。

当社グループは成長を続け、ステークホルダーの皆様のご期待に沿う成果を必ず出していきますので、今後とも、より一層のご支援とご協力を賜りますようお願い申し上げます。

代表取締役社長執行役員

橋本康彦

財務

代表取締役副社長執行役員
社長補佐
最高財務責任者・企画・法務・
マーケティング・渉外担当
山本 克也

市場からの再評価を コングロマリットへの信頼につなげます

市場の期待に収益力で応える

2025年度は、2024年度に続き、受注高、売上収益、事業利益の全てで過去最高を更新しました。各事業で拡大する需要を着実に取り込み、適正な販売価格の実現や採算性を重視した事業運営を徹底したことで、売上の伸びを利益成長につなげる力が一段と高まったと実感しています。

資本市場からの評価も、この数年で変化しています。これまでは、低採算事業の切り離しが主な論点でしたが、現在は、複数事業の成長を全社の企業価値にどうつなげるかへと、議論が広がりつつあります。現在の株価には、当社が今後実現すべき成長への期待が織り込まれていると受け止めており、各事業がどの領域で収益を伸ばし、技術や顧客基盤をどう組み合わせて次の成長を生み出すのか、より具体的な説明が求められていると感じています。

「グループビジョン2030」では、ROICを資本コスト(WACC)+3%以上に高めることを目指しています。2025年度のROICは9%まで向上しましたが、WACC+3%には届いていません。その差を埋めるためには、まずは全社目標である事業利益率10%超を実現することが重要です。各事業の収益性と投下資本効率を高めることで、市場の期待に実績で応えていきたいと考えています。

収益力の向上と規律ある投資で 事業利益率10%超へ

事業別に見ると、航空宇宙システム事業とエネルギーソリューション&マリン事業はすでに事業利益率10%超を達成しています。今後も、航空宇宙システムは防衛事業の契約条件改善や民間航空機の生産回復が見込まれ、エネルギーソリューション&マリンは船舶の豊富な受注残に加えて、ガスタービンの需要拡大も見込まれます。それぞれ適正な価格設定と採算管理の徹底により、着実に利益へつなげていきます。精密機械・ロボット事業は、建設機械向け油圧機器や半導体製造装置向けロボットの需要を取り込み、2027年度以降は安定的に事業利益率8%を超え、10%を目指していけると見ています。全社目標の達成に向け鍵となるのは、車両事業とパワースポーツ&エンジン事業の収益性向上です。車両では国内の操業度回復を利益につなげ、パワースポーツ&エンジンでは固定費負担の軽減と為替影響への対応を進めていきます。

成長投資では、足元の収益性に加え、収益化までの時間軸を重視しています。水素分野では液化水素運搬船の建造や水素専焼・混焼ガスタービン、ガスエンジンへと事業を展開していますが、なかでも、社会実装の進展に応じて水素とLNGの燃料比率を柔軟に変更できる水素Ready製品は、顧客から高い評価を得ており、当社の強みとなっています。

ロボティクスや、AIでロボット・機械を制御するフィジカルAIにおいては、まず当社の造船や航空機等の幅広い生産現場に投入し、生産効率向上や省人化によるオペレーションコストの低減を実現することで収益性の向上を図っていきます。その後、このような当社製品を将来的に他社に対しても提供することにより、顧客価値を生み出すことでさらなる成長を実現します。その価値と収益化への道筋を具体化できる領域へ、優先的に資本と人財を重点的に配分していきます。

各事業への投資は、これまでのキャッシュ創出力と将来の収益性を踏まえて判断します。安定的にキャッシュを生み出す事業では競争力の維持・強化を図る一方、早期の収益化が見込める成長領域には資本を重点的に配分し、投資後も需要動向、収益性、回収時期を当初計画と照らして継続的に検証するとともに、その結果を次の投資判断に反映します。

キャッシュ創出と資本政策で 成長投資を支える

こうして見極めた投資を実行する原資は、事業から生み出すキャッシュです。2024年度と2025年度はフリー・キャッシュ・フローの黒字を確保し、NET D/Eレシオも改善しました。当社は、利益額だけでなく、キャッシュ創出の速度と確実性も重視しています。入金条件の見直しや在庫の適正化、キャッシュ・コンバージョン・サイクルの短縮を通じて、利益を着実にキャッシュへ転換し、投資余力を高めます。

事業から生み出すキャッシュの使途を明確にするため、2026年10月にはキャッシュアロケーション方針を策定しました。成長投資、株主還元、財務健全性の確保を一体で捉え、資金を配分する領域と時間軸を示しています。

株主還元では、2025年度から株主資本配当率(DOE)4%を目安とする方針を導入しました。株主資本を基準に配当水準を定めることで、単年度の利益変動に左右されにくい、安定的で予見可能性の高い配当を実現します。

成長投資については、航空機・航空エンジン、ガスタービン、半導体製造装置向けロボット、次世代エネルギー運搬船など、複数の事業で需要拡大に対応する設備投資が重なります。こうした投資機会を逃さず、将来の財務戦略にも柔軟性を残すため、内部資金や借入に加え、資本市場からの調達を組み合わせることとし、2026年7月には、海外募集による新株式と転換社債型新株予約権付社債(CB)の発行による約2,000億円の調達を実施しました。

新株式による調達資金は、短中期の成長領域における生産能力増強・生産効率向上に向けた投資とします。一方、CBによる調達資金は、水素サプライチェーンやフィジカルAIなどの中長期的な成長投資に充当します。足元の需要に対応する設備投資と中長期の成長投資では、収益化までの時間軸が異なるため、それぞれの特性に応じて資金使途と調達手段を組み合わせています。CBについては、時価を大きく上回る水準に転換価額を設定するとともに、利息負担のないゼロクーポン債とすることで、既存株主への希薄化影響を抑制しつつ、金利コストの低減にも配慮した設計としています。

成長の道筋を数字に落とし込み 資本市場との対話で検証する

資金を確保した後に問われるのは、投資を収益とキャッシュへ変え、回収するまでの道筋です。特に水素分野で難しいのは、顧客の導入時期や需要規模、投資回収までの時間を具体化し、その数字に現実味を持たせることです。そのため、技術開発の進捗、顧客の導入判断、需要の立ち上がり、商用化へ移る条件を段階ごとに数値化し、実績とのずれを確かめながら、事業部門とともに投資の時期・規模や収益計画を更新していきます。

そして、資本市場との対話で受けた問いを社内の前提に照らすと、改めて検証すべき点や、市場との認識の差が見えてきます。そこで得た気付きや事業環境の変化を踏まえ、事業計画を更新していきます。

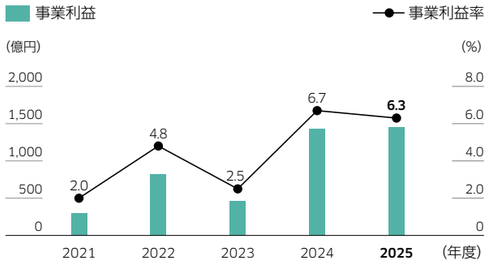
現在の市場評価には、当社の将来に対する強い期待が織り込まれています。成長の道筋と進捗を数字で示し、その期待を収益とキャッシュの実績で裏付ける。そうして資本市場との信頼を積み重ね、持続的な企業価値の向上につなげていきます。

事業利益、事業利益率

2025年度の事業利益は、パワースポーツ&エンジン事業で減益となったものの、エネルギーソリューション&マリン事業の増益や精密機械・ロボット事業の回復などにより、2024年度比19億円増加の1,451億円と過去最高を更新しました。事業利益率は6.3%と、2024年度比0.4ポイント低下しました。

川崎重工グループは、経営目標の達成状況を判断する客観的指標として事業利益率を設定しており、2027年度に8%、2030年度には10%超の達成を目指し、収益性の向上に取り組んでいます。

事業利益、事業利益率の推移

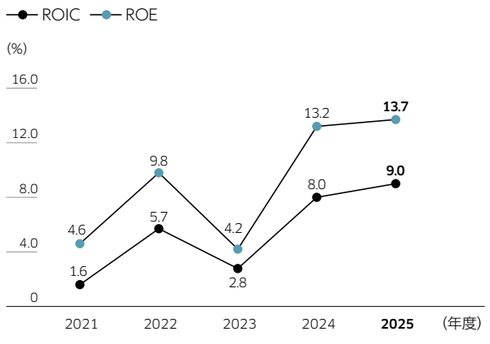


ROIC、ROE

2025年度のROICは2024年度比1.0ポイント上昇の9.0%、ROEは同0.5ポイント上昇の13.7%となりました。一方、株価変動による資本構成の変化などを反映したWACCは約10%と算出しており、ROICはこれを下回っています。

「グループビジョン2030」で掲げる「WACC+3%以上」の達成に向け、引き続き収益性と資本効率の向上に取り組みます。

ROIC、ROE の推移

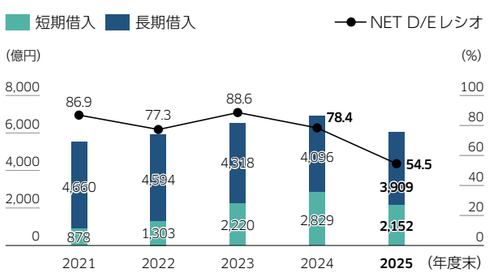


NET D/Eレシオ、有利子負債

2025年度末の有利子負債は、債権流動化やカワサキモータース株式会社の株式譲渡対価の一部を返済に充てたことなどにより、2024年度末比863億円減少の6,061億円となりました。

NET D/Eレシオは2024年度末の78.4%から54.5%に低下しました。今後は50%程度を目安の水準として設定し、キャッシュ創出力の強化と財務健全性の維持に取り組みます。

NET D/Eレシオ、有利子負債の推移

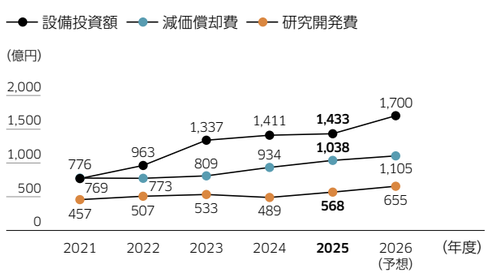


設備投資額、減価償却費、研究開発費

2025年度の設備投資額は、航空宇宙システム事業の生産合理化やパワースポーツ&エンジン事業の増産、水素事業への対応などを中心に、2024年度比21億円増加の1,433億円となりました。減価償却費は1,038億円、研究開発費は568億円です。

2026年7月に資本市場から調達した資金を活用しながら、生産能力の強化と、水素やフィジカルAIなど将来の成長につながる技術開発をさらに強化していきます。

設備投資額、減価償却費、研究開発費の推移



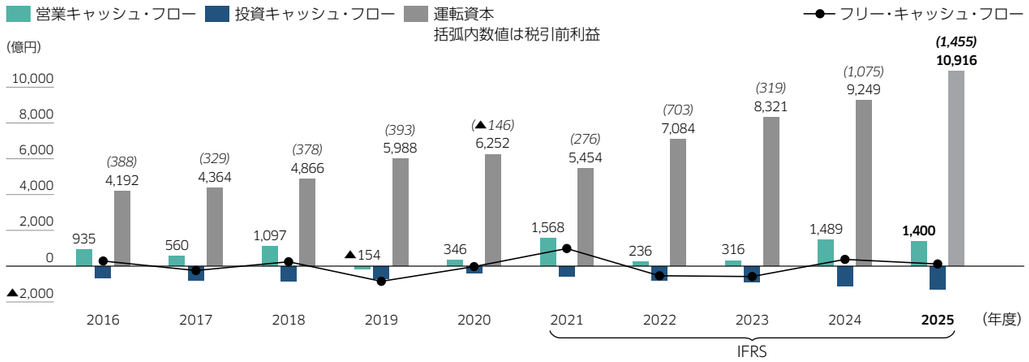
キャッシュ・フロー

2025年度の営業キャッシュ・フローは、パワースポーツ&エンジン事業や航空宇宙システム事業で売上債権や棚卸資産が増加したものの、高水準の利益を背景に1,400億円の資金流入となりました。

投資キャッシュ・フローは1,280億円の資金流出となり、フリー・キャッシュ・フローは120億円と2年連続の黒字を確保しました。財務キャッシュ・フローにはカワサキモータースの株式譲渡による収入800億円が含まれています。

売上債権の回収や在庫管理を改善し、成長投資を支える資金創出力を高めていきます。

キャッシュ・フローの推移



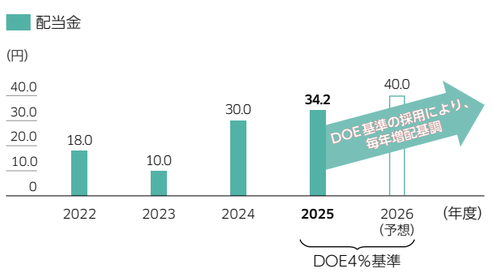
株主還元の考え方

当社は、長期的な株主価値の向上と、より安定的かつ継続的な株主還元を両立するため、2026年2月に株主還元方針を見直し、DOE(株主資本配当率)※1 4%を配当の目安として導入しました。

2025年度の1株当たり年間配当金※2は、2024年度の30円から34.2円に増配しました。2026年度は40円を予定しており、成長投資と財務健全性にも配慮しながら、継続的な株主還元に取り組みます。

※1 DOE(株主資本配当率)=年間配当金総額÷期中平均株主資本※3×100
※2 配当金額は、2026年4月の株式5分割後の基準に換算しています。
※3 株主資本=親会社所有者帰属持分−その他の資本構成要素(いずれも期首期末平均値)

1株当たりの配当金の推移



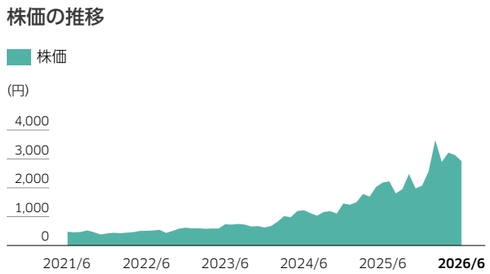
株価

2025年度の株価上昇には、防衛関連事業の拡大や航空宇宙システム事業・エネルギーソリューション&マリン事業への期待が反映されたと捉えています。一方で、足元(2026年9月時点)ではやや軟調に推移しており、改めて、当社グループの成長性について、資本市場の理解を得ることが重要です。

今後は、成長事業への投資を進め、利益とキャッシュ・フローの拡大、ひいては収益力と資本効率の向上につなげます。また、株主・投資家との対話を通じて、成長戦略と進捗を開示するとともに、受け取った意見を適切に経営へ反映します。これらの取り組みにより、持続的な利益成長と安定的な株主還元を実現し、企業価値の向上を目指します。

※ 株価は、2026年4月の株式5分割後の基準に換算しています。

株価の推移



担当役員メッセージ

技術・知財・DX

代表取締役副社長執行役員
社長補佐、技術・生産・品質保証・
調達・DX 戦略担当
中谷 浩

130年培った技と志をつなぎ、新たな価値創造に挑みます

技術を未来へ。意志をつなげる

当社を取り巻く環境は、脱炭素化の進展や地政学リスクの高まり、デジタル技術の進化などによって大きな転換期を迎えており、技術に求められる役割がますます広がっています。多様な事業で培った技術や知見を組み合わせ、お客様への価値提供や社会課題の解決、さらには新たな事業機会の創出につなげることが求められています。

私が、こうした時代にこそ必要だと感じているのが「つなげる力」です。これは、単に技術同士をつなぐことではなく、技術を社会やお客様の価値につなげ、人と人、知見と知見、そして先人たちの意志を未来へつないでいく力を指します。

川崎重工は130年以上にわたり、時代ごとの社会課題に技術で応えてきました。その歩みを支えてきたのは、現場で磨き上げられた技術力と、それを社会のために生かそうとする技術者一人ひとりの想いです。この想いこそが、当社のものづくりの原点であり、挑戦の原動力となっています。私たちは今、その意志を受け継ぎながら、航空・宇宙、鉄道、船舶、エネルギー、ロボティクスなど、多様な事業で培った総合技術力に、AIやデジタルなどの先端技術を融合し、ものづくりそのものの進化に取り組んでいます。ものづくりを進化させることで技術を社会価値へとつなげ、新たな成長機会を創出していく。それが私たちの目指す姿です。

「つなげる力」で価値創造を加速する

バリューチェーンをつなげる

ものづくりの競争力は、個々の技術や製品性能だけで生まれるものではありません。企画・設計から製造、品質保証、サービスに至るまでのバリューチェーン全体を一気通貫でつなぐことで、初めて競争力が高まります。

当社では、設計、製造、品質保証をつなぐエンジニアリングチェーンの高度化に取り組み、デジタル活用と、設計・製造人財の早期連携によるものづくりへの転換を進めています。現場で得られたデータや知見を設計へ戻し、改善を重ねることで、開発リードタイム短縮やコスト最適化、品質向上を図り、収益力を高めていきます。

現場の改善活動と経営効率の向上は表裏一体であり、バリューチェーン全体をつなぐことがグループの競争力の源泉になります。

技術をつなげる

川崎重工の最大の強みは人が培ってきた技術や知見にありますが、熟練技術者の高齢化と技術領域の複雑化が進む中、蓄積された知見をどのように組織の資産として継承・活用し、次世代の競争力へと発展させていくかが大きなテーマになっています。そこで、熟練者のノウハウや過去の不具合情報などをデータ化し、AIによって必要な知見を引き出せる環境づくりを進めています。設計や製造現場への支援を通じて、経験に依存していた知識を組織全体の力へ変えていきます。

また、知見の継承に加え、技能の再現・高度化も重要なテーマです。ロボットによる生産工程の自働化※を進めることで、熟練技能を再現性高く実装し、安全性と生産性の向上を図っています。さらに、機械、電気、ソフトウェアなど異なる専門領域の技術を融合し、次世代のものづくりを支える技術基盤の強化にも力を入れています。

技術をつなげる力は、仕組みだけで生まれるものではありません。現場で自律的に改善を重ねる文化(=KPS：Kawasaki Production System)と結び付いてこそ、一人ひとりが持つ知見は組織の力になります。その積み重ねこそが、将来の成長を支える資産になると考えています。

※ 本レポートでは、KPSの考え方に基づく自動化を「自働化」と表記しています。

パートナーとともにビジネスへつなげる

技術をビジネスへつなげる上で最も重要なのは、お客様やパートナーとの対話です。当社では、実際に製品やサービスを利用されるお客様と早い段階から対話し、現場の課題や期待を共有しながら、開発と評価を短いサイクルで繰り返し、お客様の声を迅速に製品・サービスへ反映する開発を推進しています。お客様やパートナーとの対話を通じ、市場ニーズに即した価値を生み出しています。

また、より大きな価値を社会に届けるためには、多様なパートナーとの共創が欠かせません。知的財産についても、単に守る対象ではなく、社外との連携や共創を推進するための戦略資産と位置付けています。競争力の源泉となる技術を磨きながら、協調すべき領域では積極的にパートナーと連携し、新たな市場や事業機会を切り拓くことで、技術を製品にとどめず事業へと成長させていきます。

社会課題解決を未来へつなげる

バリューチェーン、技術、パートナーをつなげる取り組みは、社会課題の解決と未来の成長領域の創出へとつながっています。その象徴が、水素社会の実現やフィジカルAIの活用です。

水素は脱炭素やエネルギーセキュリティといった社会課題に応える重要なエネルギーの一つです。当社は、水素の「つくる・はこぶ・ためる・つかう」を担うサプライチェーン全体にわたる技術を有しており、それらを一つのシステムとして実装できることが強みです。さらに、既存事業で培った技術を水素分野へ応用し、パートナーとともに市場形成を進めることで、水素社会の実現を前進させています。

当社の最重要テーマの一つにフィジカルAIがあります。フィジカルAIは現場で新たな価値を生み出す技術です。現場の生産性や品質を高めるだけでなく、人の作業負荷を軽減し、人手不足や技能継承などの社会課題の解決にも貢献します。さらに、物理的な制約や経験の差を補うことで、誰もが能力を発揮し、より創造的な業務に挑戦できる環境の実現につながります。

当社は、長年にわたり培った多様な製品を生み出すハード技術と知見を有しており、AIを現実世界で機能する技術へと磨き上げる環境を自ら持っています。実際の現場で検証と改善を繰り返しながら社会実装を進められることこそ、当社がフィジカルAIに挑戦する最大の強みです。

多彩な技術と人財をつなぎ、顧客価値を最大化する

どれほど高度な技術を有していても、現場で成果を生み、お客様や社会の価値につなげられなければ意味がありません。技術を製品やサービスとして形にし、確かな品質で届ける。そうした一つひとつの実践が、ものづくり企業である川崎重工への信頼を支えてきました。

技術は人が生み出し、人が受け継ぎ、人と人が協力し合うことで、初めて社会に実装されます。130年を超える歴史の中で、多くの先人たちが現場で技を磨き、社会の要請に応えようと挑戦を続けてきました。そうして受け継がれてきた技と志が、今の川崎重工の総合技術力の礎となっています。

だからこそ私は、多様な事業を通じて培ってきた技術と人財を、事業の枠を超えてつなぎ、未来のものづくりへ生かしていくことが自らの役割だと考えています。今後も、「つなげる力」によって、ものづくりを通じた社会課題の解決と事業成長の両立に挑み続けます。そして、確かな技術によって社会やお客様からの信頼に応え、未来につながる価値を創造していきます。

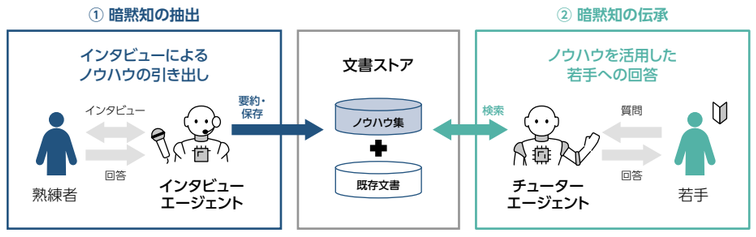
技術継承と意思決定を高度化するAI活用

当社では、長年にわたり蓄積してきた設計文書と生成AIを活用し、熟練技術者へのインタビューで抽出した暗黙知を形式知化しています。若手技術者が活用しやすい形で蓄積・共有し、技術継承や人財育成につなげています。（下図参照）

この取り組みは、設計技術者の業務プロセスや働き方の変革まで見据えた点が評価され、経済産業省主催の「GENIAC-PRIZE」で「ユーザー変革賞」を受賞しました。

また、過去の市場需要実績やマクロ経済指標、在庫情報などを活用した需要予測AIを構築し、2025年度下期から運用しています。人による予測を上回る精度を実現しており、予測結果を人員計画や生産計画に反映するとともに、ダッシュボードの整備を進め、柔軟な生産体制と迅速な意思決定につなげていきます。

AIによる暗黙知の抽出・継承イメージ



経済産業省主催「GENIAC-PRIZE」
ユーザー変革賞受賞

企業競争力向上に資する製造プロセス改革

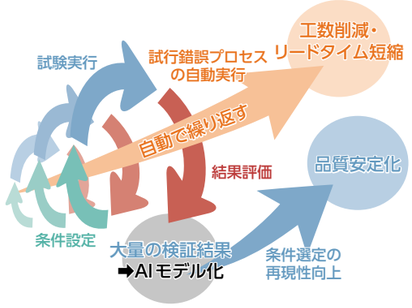
製造業では、人手不足や熟練技術者の減少が進む一方で、製品や製造プロセスは複雑化しています。こうした中で、高品質な製品を短期間で立ち上げる力が、企業競争力を左右しています。

当社では、生産準備段階における製造条件の決定にAIを活用しています。熟練技術者が経験や勘をもとに行ってきた条件設定、結果評価、条件修正の試行錯誤のプロセスを自動化し、その結果をAIに学習させることで、最適な製造条件を高い再現性で導き出します。

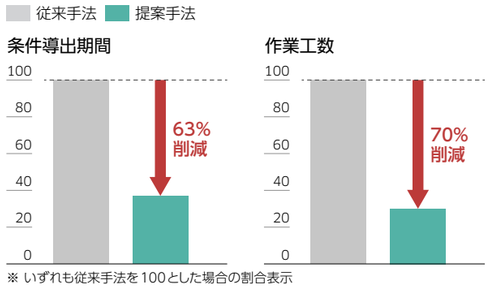
その適用事例として、液化水素タンク部材のプレス成形加工では、さまざまな金型形状による成形結果のシミュレーションとAIモデルの構築を自動化し、そのAIモデルを用いて設計形状に適した金型形状を導出しました。その結果、品質の安定化に加え、金型形状の決定期間を従来比63%、人による作業工数を70%削減できることを確認しました。

今後もAIやデジタル技術を活用して、品質安定化、リードタイム短縮、工数削減を進めるとともに、設計と製造の連携を強化し、ものづくり競争力と収益力の向上につなげていきます。

AIを活用した製造条件導出のイメージ



条件導出期間と作業工数の削減効果



※ いずれも従来手法を100とした場合の割合表示

検査の自働化による品質向上

検査は、製品の品質を保証する上で欠かせない重要な工程です。中でも外観検査は、微小な傷やわずかな違いを見極める高い集中力と熟練した技能が求められ、経験豊富な検査員であっても判定にばらつきが生じる場合があります。働き手や熟練技能者が減少する中、当社ではロボットとAIを活用し、自働化による安定した検査の実現に取り組んでいます。

Kawasaki検査ロボットは、独自の特許技術により、大型で複雑な曲面形状を持つ製品でも高速に撮影・検査ができます。すでに自動車部品の外観検査で実用化しており、カワサキモータース部品への適用に向けた検証も行っています。画像データや数値に基づく客観的な評価により、見逃しや判定のばらつきを低減するとともに、従来技術では判別が難しい多様な欠陥をAIで判定し、検査精度を高めています。

検査結果は、デジタルデータとして蓄積し、不良品や発生時期・傾向の追跡、原因究明に活用していきます。さらに、分析結果を製造方法や施工条件の改善に反映することで、不良を発見するだけでなく、発生を未然に防ぐ工程づくりにつなげていきます。

検査ロボット

AIによる検査結果

技術と市場をつなぐ知財戦略

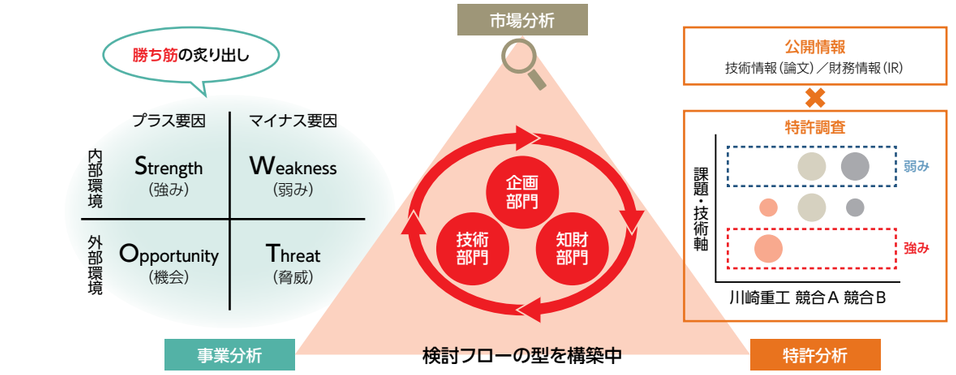
事業環境の変化が一層加速し、技術開発や市場競争がグローバル規模で激しくなる中、当社は知的財産を事業成長の基盤となる重要な経営資産と位置付けています。特許の取得や権利活用にとどまらず、知財活動を事業戦略や研究開発戦略と一体で推進することで、持続的な競争優位の確立を目指しています。

その実現に向けて、当社では特許情報に加え、技術論文、市場情報、企業のIR情報など多様なデータを統合的に分析し、技術・市場・事業の観点から意思決定を支援する情報基盤の構築を進めています。これにより、将来の技術動向や市場ニーズ、競争環境の変化を多面的に把握し、事業機会の創出や事業リスクの低減につなげていきます。

知財部門においてもAIの活用の幅を広げ、情報分析業務の効率化・高度化を進めることで、仮説構築や戦略立案、研究開発部門や事業部門、経営層との対話など、より付加価値の高い活動へ経営資源をシフトしていくことを目指しています。さらに、統合した情報をIPランドスケープなどの戦略分析に活用し、技術と事業の双方を俯瞰した洞察を得ることで、将来の成長領域の探索や経営判断の高度化を支援します。

当社は、知的財産を技術と市場、そして事業をつなぐ重要な経営基盤として活用し、技術優位性の確保と事業価値の最大化を図っています。今後も知財戦略を通じて新たな成長機会を創出し、持続的な企業価値向上に貢献していきます。

市場・事業・特許の統合分析のイメージ



人財

コーポレートコミュニケーション・人事・
コンプライアンス・総務担当、
総務本部長
鳥居 敬

一人ひとりの挑戦を支え、新たな価値創造を実現する組織を創ります

仕事の意義を起点に、成長の好循環を生む

2026年4月に、人事をはじめとするコーポレート部門を統括する常務執行役員に就任しました。私は、入社以来、営業、広報、総務、人財開発など多様な領域に携わってきました。

その中でも、広報の経験を通じて学んだのは、技術や製品そのものだけでなく、それらが社会に果たす役割まで伝えることの重要性です。人事を担う今、この考え方は、社員一人ひとりが自らの仕事をどう捉えるかにも通じると感じています。同じ仕事でも、与えられた作業としてこなすのか、その先にある社会への貢献を意識して取り組むのかによって、仕事への向き合い方や成長への意欲は大きく変わります。だからこそ、当社グループの社員には、自らの仕事の意義を見いだし、誇りを持って取り組んでほしいと考えています。

現在、当社グループは「グループビジョン2030」の実現に向け、既存事業の深化と新たな成長領域への挑戦を進めています。その実現には、設備や技術への投資に加えて、それらを生かし、新たな価値を創造する人への投資が必要不可欠です。

社員が自らの仕事の価値を実感し、成長への意欲を高める――この好循環をさらに加速させ、持続的な企業価値向上につなげていきます。

個の力を組織の成長へつなぐ仕組みを築く

当社では、人的資本経営を実現する基盤として、2021年から人事制度改革を進めてきました。社会や事業環境が大きく変化する中、当社グループの成長を支えるのは、社員一人ひとりが主体的に行動し、挑戦する力です。人事制度改革は、その行動を後押しし、一人ひとりの力を組織の力へとつなげていくための取り組みでもあります。

そのためジョブ型人事制度の導入や人財データの可視化など、制度面の整備を進めるとともに、人事DXについても、人財データの活用を高度化し、今後はAIの活用を視野に入れながら、より効果的な配置や育成につなげていきます。

こうした制度や仕組みの整備は着実に進んでおり、さらにこれらの実効性を高められるかは、社員とマネジメントの意識と行動の変化にかかっていると考えています。

こうした考え方を具体化する上で、鍵になるのが適所適材の実現です。当社には多様な事業や職種があり、社員が持つ専門性や経験を生かせる場があります。

私たちが目指す適所適材とは、社員自身が強みを理解し、主体的にキャリアを描ける環境を創ることです。データによって専門性や経験を把握するとともに、本人が何に挑戦したいのかにも耳を傾け、その意欲を具体的な機会につなげていきます。そのため、社内公募や成長事業への挑戦機会の拡充を進めています。異なる事業や職種への越境経験が社員自身の成長だけでなく、多様な知見や発想の獲得にもつながります。

そうした経験の積み重ねが、組織能力の向上やイノベーションの創出を支え、新たな技術や事業機会を生み出す原動力になると考えています。

私たちが目指しているのは、社員の挑戦が当たり前に生まれ、周囲がそれを自然に後押しする組織です。一人ひとりの挑戦を組織の知見や能力として、新たな価値創造へとつなげることで、持続的な成長と企業価値向上を実現していきます。

人財育成を通じて、未来の価値創造を支える

人財の成長を支える上で欠かせないのが、マネジメントの力です。私はかつて人財開発部門を志願し、将来の経営を担う人財を育成するための「Kawasaki経営塾」の立ち上げに携わりました。Kawasaki経営塾をはじめとする選抜育成施策では、事業や職種の枠を超えて経営視点を養う機会を提供しています。現在は、サクセッションプランと連動しながら、次世代経営人財の計画的な育成を進めており、将来の当社グループを担うリーダー層の視野を広げています。また、マネジメントには社員の思いや志に寄り添い、それぞれの強みを引き出し、挑戦を後押しすることが求められます。マネジメント層に対しては、各種研修に加え、360度サーベイを通じて、自身のマネジメントを振り返る機会を提供しています。また、当社の幅広い事業への適用が期待されるAIやデジタル技術の急速な進展を踏まえ、全社員のデジタルリテラシー向上に加え、AIをけん引する専門人財の育成にも取り組んでいます。さらに、新たな価値創造に挑戦する探索人財の育成を進め、多様な学びと実践の機会を提供しています。

対話と信頼を育み、挑戦を支える組織風土を創る

エンゲージメントサーベイスコアは全社平均で、ベンチマークとしている日本の主要企業の平均水準を上回り、組織風土改革が着実に進んでいると感じています。2026年度には、生産現場のさらなるエンゲージメント向上を図るため、能力・役割・成果に応じた処遇実現と成長に向けた行動促進を狙いとして、新しい生産職の人事制度の運用を開始しました。今後も、サーベイ結果をベースに対話を重ねながら、スコアの背景を丁寧に捉え、一人ひとりが自分らしく活躍できる職場づくりにつなげていきます。

このような組織風土改革は、コンプライアンスとも深く関係しています。過去の不正事案の調査とサーベイスコアを照らし合わせた共通の課題は、声を上げにくい職場の空気でした。2026年4月の組織改編では、コンプライアンス部門を人事本部に編入しました。コンプライアンスを人と組織の課題として捉え、組織風土そのものを変えていくためです。「話していい」「聞いてもらえる」会社であるために、現場で感じた違和感や迷いを誰でも口に出せること、そして、その声が周囲に受け止められ、対話を重ねることで互いに信頼し、安心して働ける職場づくりに取り組みます。

ともに挑み続け、ともに成し遂げる。

2025年にHRポリシー「ともに挑み続け、ともに成し遂げる。」を策定しました。これは、創業者・川崎正蔵の理念である「そのわざを通じて国家社会に奉仕する」を未来へ受け継ぎ、その実現を支える人と組織の成長の指針です。

私は根っから人が好きであり、人や組織の成長に関わる仕事に大きなやりがいを感じています。一人ひとりがいきいきと、それぞれの能力を発揮できるWell-Beingな組織にしたい、それが、私が人事に向き合う原点です。

2026年、川崎重工グループは創立130周年を迎えました。130年にわたり受け継いできた挑戦のDNAを次の時代へつなぎ、2030年、そしてその先を見据えながら、社員とともに次の川崎重工グループを創っていきたいと考えています。

HRポリシーを起点とする「戦略的人事機能」への変革

2025年に策定したHRポリシー「ともに挑み続け、ともに成し遂げる。」を実践し、人と組織の成長を支える人事機能へと進化させるため、本社および各カンパニーの人事担当者76名を対象に、計3日間にわたるワークショップを開催しました。

参加者は、カンパニーや担当領域、役職の枠を超えた混成チームを編成し、率直な対話と議論を行いました。異なる立場や経験を持つメンバーが意見を交わすことで、HRポリシーの柱の一つである「互いを高め合う」を実践しながら、人財の確保・育成・配置、人事制度、組織風土、人事業務の在り方などについて共通する課題を共有するとともに、グループ横断での学びと相互理解を深めました。

また、日々のオペレーションにとどまらず、事業戦略の実現を支える人事の役割や、人事部門に求められる価値についても活発な議論が行われました。その結果、組織や役職が異なっても、多くの課題意識と目指す方向性が共有されていることを確認しました。

今後は、ワークショップで得られた示唆を、適所適材、人財育成、Well-Being、HRDXの各施策に反映するとともに、人事部門全体のアライメントを一層強化し、川崎重工グループの人財マネジメントに一貫性を持たせていきます。

さらに、人事部門がオペレーション中心の機能から、経営や事業に伴走し、企業価値向上を支える戦略的人事機能へと進化できるよう、グループ一体となって変革に取り組んでいきます。

HRポリシー

ともに挑み続け、ともに成し遂げる。

「逃げずに かかっていかんか」
創業者、川崎正蔵の精神を受け継ぎながら、
時代のニーズに応じて新たな解決策を提示し続けてきたKawasaki。

それは社員一人ひとりの逃げない挑戦と、成功や失敗を通じた
学びと成長がなければ実現できませんでした。

これからもKawasakiは社員がどこまでも挑戦し成長することで、
社会に貢献できる機会と環境をつくっていくことを約束します。

挑戦を支える

Kawasakiは、信頼できる人間関係、公正な処遇、安全で健康な職場環境をつくり、社員自らが高い目標を掲げて思い切り挑戦しようと思える基盤を築きます。

可能性を拡げる

Kawasakiは、社員一人ひとりをよく理解することで可能性を引き出し、その挑戦と成長によって社会に貢献する機会を提供します。

互いを高め合う

Kawasakiは、チームワークを大切にし、互いを尊重しながら挑戦し続ける姿勢を称え合い、個と組織がともに成長する文化を醸成します。

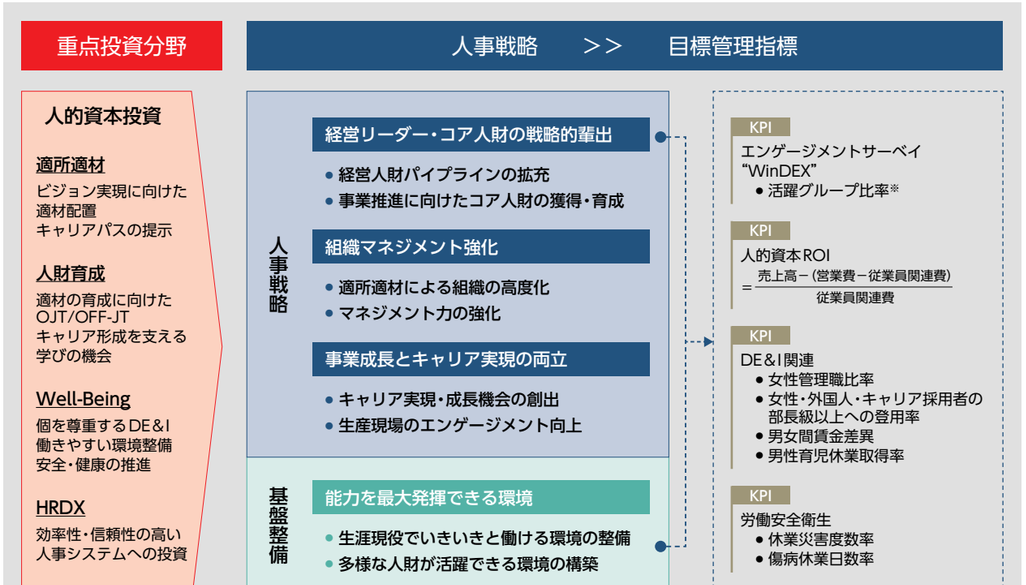
ワークショップの様子

ワークショップ参加者の気付き

- 所属や役職が異なっても、抱える課題には共通点が多い
- 人事部門が事業戦略を支える企画・戦略中心へ転換するために、オペレーションの効率化を加速する必要がある
- 短期目線を脱却し中長期的な観点に立ち、部門単位の対応にとどまらずグループ共通の課題として取り組む必要がある
- 改革には制度の見直しだけでなく、組織風土・マインドへの働きかけが必要である

人的資本への重点投資と戦略的アプローチ

「人財活躍推進」の詳細は➡P.81 をご覧ください



※ 仕事に対する意欲・帰属意識が強く、会社・組織から十分にサポートされていると感じている社員の比率

重点投資分野の進捗状況

適所適材

ビジョン実現に向け、必要となるポジションや役割を明確化し（=適所）、その職務にふさわしい行動特性や専門的な知見を備えた人財を見極めて、戦略的に獲得・配置（=適材）する仕組みづくりを進めています。また、事業成長をけん引する人財の活躍促進に向けて、処遇を含む人財マネジメントの高度化を検討しています。さらに、タレントマネジメントシステムの活用により、社員一人ひとりが自己実現につながる職務への挑戦機会を得て、自らが望むキャリアの実現に向けた道筋を描けるよう支援を強化しています。

人財育成

経営リーダーの計画的な育成に向け、タフアサインメントや体系的な研修プログラムを通じて、経営視座とマネジメント力の強化を図っています。また、全社員を対象にスキル向上支援やリスキリング機会の提供を進め、キャリア自律を支援しています。加えて、コンプライアンス教育や職場内対話の充実により、挑戦と成長を支える誠実で信頼される企業風土の醸成に取り組んでいます。

Well-Being

社員一人ひとりが公私ともに充実した人生を送れるよう、ライフステージに合わせた支援を進めています。また、多様な個性や価値観を尊重し、誰もが自分らしく力を発揮できる職場環境の実現に取り組んでいます。社員の心身の健康と安全を重要な経営基盤と位置付け、健康経営を推進するとともに、安全を最優先する意識と行動の職場への定着を図っています。

HRDX

人事・給与関連業務においては、制度と運用の両面で信頼性を高めるため、業務プロセスの標準化やシステム化を推進しています。また、多くの社員が利用する人事システムについては、操作支援ツールを導入し、利便性の向上と効率的な活用の促進に取り組んでいます。さらに、人的資本経営の実践に向けて、人財データの基盤整備と分析・活用の高度化を進めるとともに、さまざまなデータとの関連性を分析しながら、人事施策の方向性の検討や意思決定への活用を進めています。

価値創造プロセス

川崎重工グループは、コーポレートトランスフォーメーションにより、長い歴史の中で蓄積された多種多様な価値や高度な技術力などの経営資本を新たな社会課題・マーケットにシフトさせ、革新的なソリューションを提供し続けることにより新たな社会価値を創出し、持続的な企業価値向上を実現します。

社会課題
- リモート社会
- 人口減少・少子高齢化
- パンデミック・災害
- 地球環境
- エネルギー

外部環境
- 地政学リスクの高まり
- AIの進展
- 電力需要の増加
- 頻発する自然災害
- 為替・関税

2030年に目指す姿

つぎの社会へ、信頼のこたえを

さまざまな枠を超えてスピーディに行動・挑戦し、
刻々と変わる社会に、革新的なソリューションをタイムリーに提供する企業

インプット（経営資源）

（2025年度）

財務資本

投下資本 **1兆3,031億円**

長期借入金に占めるサステナブルファイナンスの割合 **41.5%**

製造資本

設備投資額 **1,433億円**

知的資本

研究開発費 **568億円**

特許保有件数
国内：**3,238件**
海外保有：**4,733件**

人的資本

従業員関連費用※1 **1,890億円**

女性・外国人・キャリア採用者の部長級以上への登用率 **9.5%**

社会／関係資本

サプライヤー調達アンケート回答件数 **95社**

IRミーティング実施件数 **549件**

自然資本

非再生可能エネルギー使用量 **1,397,826MWh**

取水量 **6.889百万m³**

※1 給与・賞与および福利厚生費の合計

価値創造に向けて活用していく、強みとなる経営資本

組織資本

- 130年にわたり培われてきた多様な製品・サービス技術やノウハウ
- 時代ごとの社会課題に応えるソリューションを常に創造してきた挑戦のDNA

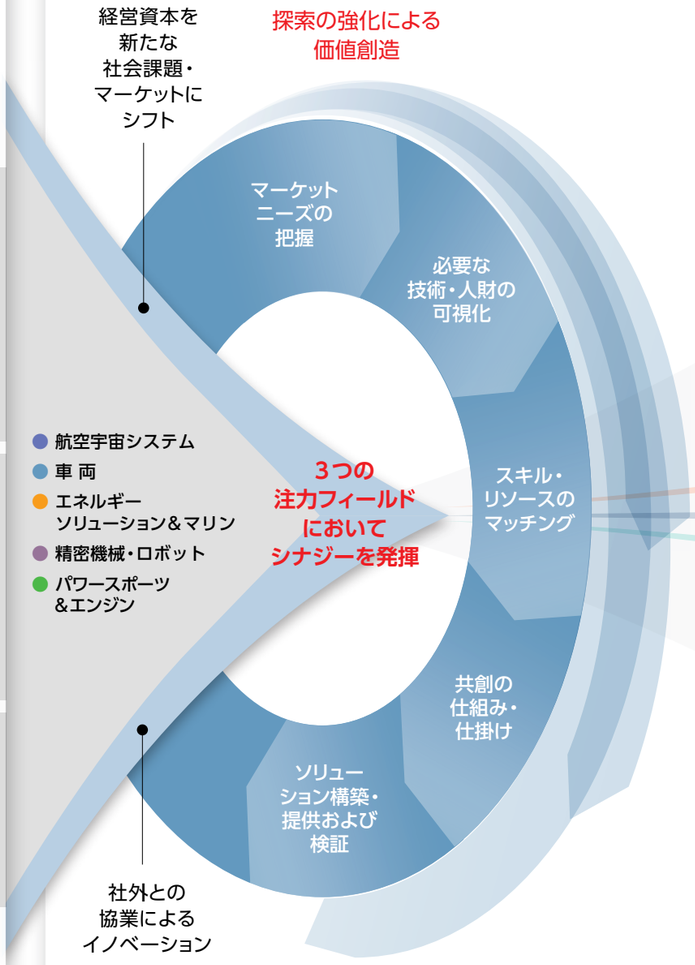
人的資本

- より高い目標にチャレンジし、覚悟とスピード感を持って取り組む人財
- 誰もが個人の強みを発揮しながら活躍することができる組織風土

関係資本

- お客様に密着し、高度なすり合わせ技術を駆使して独自のソリューションを提供することにより得てきた信頼

経営戦略・事業活動



事業活動を支える基盤（マテリアリティ）

アウトプット（事業活動の成果）

財務KPI

	2030年度目標	2025年度実績
売上収益	3.3兆円超	2.3兆円
事業利益率	2030年度までに10%超	6.3%
ROIC	資本コスト（WACC）+3%以上	9.0%

社会課題を解決する新規事業

非財務KPI

	中長期目標	2025年度実績
「社員エンゲージメント（働きがい）」と「社員を活かす環境（働きやすさ）」が共に高い従業員割合	2030年度50%超	36%
事業活動によるCO₂排出量	2050年のバリューチェーン全体のネットゼロ達成	Scope 1 13.8万t-CO₂ Scope 2 30.2万t-CO₂※2 Scope 3 合計3,499.9万t-CO₂※3

※2 マーケット基準
※3 Scope 3については、より正確な排出量とするため、近年、算定方法の変更や集計範囲の拡大を行っています。

アウトカム（創出する社会価値）

安全安心リモート社会
安全安心の新しい価値を創出

近未来モビリティ
新しい輸送システムで人とモノの移動を変革

エネルギー・環境ソリューション
クリーンエネルギーの安定供給に向けて

グループビジョン2030 ｜ 3つの注力フィールドにおける目標と実績

注力フィールドと目指す姿	社会へのアウトカム（成果）	2030年の目標	指標（KPI）		具体的施策	2025年度実績
安全安心リモート社会 **「安全安心の新しい価値を創出」** 全ての人々が豊かで安全かつ安心して暮らせる社会を、リモート技術で創る	● 低侵襲で高度な**ロボット内視鏡手術による患者のQOL（Quality of Life）向上** ● **遠隔手術**による医療の**地域間格差の解消** ● 医療および介護従事者の負担軽減 ● 生産性向上・労働力不足の解消 ● **働き方改革** ○ 時間の融通 ○ 3K作業からの脱却 ○ 実作業を伴うリモートワーク ● **労働力の確保** ● **全ての人々に社会参加の場を提供** ● 避難している方々の生活支援（生活の質の向上） ● より**多くの命を救う**	● **グローバル**に広く**手術支援ロボット**を提供し、多数の手術に使用されている状態 ● **手術支援ロボット**を使用した**遠隔手術の実用化** ● **国内約200万人の医療・福祉関係者の不足**（市場規模は1兆円以上と想定）の5%解消 ● **国内約400万人の製造業・サービス業等の働き手不足**（市場規模は2兆円以上と想定）の5%解消	(a) **手術支援ロボットによる年間症例数／累計症例数** (b) **遠隔手術**の開発マイルストーンの着実な達成 (c) リモートプラットフォームのアクティブユーザー数		● **操作性改善・機能向上**による使いやすい**手術支援ロボット**の実現 ● **グローバル展開に向けた各地域における販売承認の取得** ● **手術支援ロボット**による**遠隔手術の実証実験の実施** ● 介護ロボットの病院への導入 ● リモートによるパーソナルケア製品の市場投入 ● 倉庫や各種店舗向けロボットの開発と実装 ● ヒューマノイドロボットの実用化 ● 工場における遠隔ロボットを用いた実作業 ● ドクターヘリの納入 ● 非常用発電設備の納入 など	● 手術支援ロボット「hinotori™サージカルロボットシステム」（製造販売元：株式会社メディカロイド） ○ 2026年3月末時点累計17,000症例、累計110台設置 ○ フランス・ストラスブールと日本を結ぶ超長距離での国際遠隔手術実証に成功 ○ マレーシアおよびシンガポールで販売承認を取得し海外展開を加速 ● 介護における行動計測・データ分析を活用した介護業務支援サービス事業を推進 ○ AMED「介護DXを利用した抜本的現場改善事業」に採択 ○ 介護テクノロジーの導入効果・投資効果を定量評価する「介護DXパッケージモデル」を開発 ○ 認知症の方との会話や見守りを支援する介護施設向けソーシャルロボットの開発に着手 ● 「Remolink Builder」および「Remolink™」の提供を継続し、パートナー企業との連携を拡充 ● 介護・医療業務支援サービスを全国14施設で展開し、受注拡大。経済産業省、厚生労働省、神戸市等の補助事業に採択 ● 屋内位置情報サービス「mapxus Driven by Kawasaki™」を医療・介護施設等へ展開し、人・モノの動きの可視化と業務改善を推進
近未来モビリティ **「新しい輸送システムで人とモノの移動を変革」** 人やモノが安全で素早く効率良く移動できる社会を、新モビリティで創る	● 増加する物流量に対応し、**労働力不足を解消** ● 安全な労働環境の提供 ● 人・モノが環境にやさしく、安全に移動できる社会の実現 ● **シームレスな都市交通の実現** 人・モノの移動の高速化・効率化 ● **交通渋滞と物流遅延の解消** ● **災害に強い街づくり** 緊急物資の早期輸送など	● **物流における人手不足**（国内約20万人）の20%解消 ● **新モビリティの事業化** ○ 配送ロボット ○ 無人ヘリコプタ ○ 自律四輪 ○ サプライチェーン最適化サービス など ● 海上輸送の自律化（MARICOプロジェクト※） ※ Marine Collaboration Project ● **スーパーシティ・プロジェクトへの参画**	(a) 無人ヘリコプタのユーザー数、総輸送量 (b) 配送ロボットのユーザー数、総輸送量		● **物流チェーン最適化** Phase 1 ○ 輸送・荷役機器の自律化（ラストワンマイルまでを含む自律化） Phase 2 ○ サプライチェーン（接続点のシームレス化：積荷載せ替えをシステムを含めて効率化） ○ 2030年までに海外展開 ● **新モビリティ** ○ 2025年までに配送ロボットの事業化 ○ 2030年までにVTOLの運用、統合輸送サービス事業の本格化 など ● **スーパーシティ実現** ○ 自治体と連携したスーパーシティ構想への参画（人の移動も含めた都市交通の全体最適） ○ 人・モノの移動全体を管理するシステム（地域内MaaS）を構築。当社グループ他事業と有機的に連動 ○ ロジスティクス会社やソフトウェアの会社と相互の協力関係を構築	● 無人ヘリコプタ「K-RACER」について、送電鉄塔向け物資輸送に関する協業検討の合意書を締結し、国内で目視外飛行の許可を取得 ● 「K-RACER」を活用した送電鉄塔向け物資輸送の実証試験・デモフライトを実施し、荷吊りから荷降ろしまでの一連の飛行に成功 ● 大阪・関西万博で新感覚オフロードパーソナルモビリティ「CORLEO」を初披露し、製品化に向けた開発に着手 ● 屋内配送ロボット「FORRO」を病院等へ展開し、13病院等で導入され、稼働中。新型量産機の開発にも着手 ● ヘルスケアテック議員連盟総会での提言や国際シンポジウムの開催を通じ、介護施設・医療機関、機器メーカー等との共創体制を構築
エネルギー・環境ソリューション **「クリーンエネルギーの安定供給に向けて」** 低コストで安定した脱炭素社会を早期に実現する	● **水素エネルギーの価格低下** ● **CO_2排出削減による気候変動対応への貢献** ● **陸海空におけるクリーンな移動・輸送手段の提供** ● CO_2排出削減による気候変動対応への貢献 ● バリューチェーンにおける環境負荷の低減	**水素** ● 液化水素サプライチェーン商用化実証の完遂 ● 国産水素の活用開始 **現有製品** ● より環境に配慮した製品の製造 ● トランジション期に対応する水素Ready製品の拡充 ● 製品からのCO_2排出量の削減	**水素** (a) 当社ソリューションによる水素導入量 (b) 当社ソリューションの水素エネルギーによるCO_2削減量 **現有製品** (a) 製品貢献によるCO_2排出量の削減効果 (b) Kawasakiエコロジカル・フロンティアズ（旧グリーン製品）の登録製品数・売上収益		● 川崎LH_2ターミナル（受入基地）の整備推進と、水素輸送需要に応じた液化水素運搬船の市場投入 ● 国立研究開発法人新エネルギー・産業技術総合開発機構（NEDO）助成事業を活用した水素利活用技術の実証拡大と、水素プラットフォームを活用した低炭素水素の価値向上 ● 液化水素サプライチェーンの商用化に向け、国内外パートナーとの連携を拡大し、事業化検討を具体化 ● JH2Aなど、業界団体を通じた産業横断的連携およびモビリティを起点とした水素需要の創出を推進 ● ハイブリッド、電動モーターサイクル／オフロード四輪車の量産化 ● 舶用ハイブリッド推進システム／電気推進システム納入 ● 省エネルギー型二酸化炭素分離・回収システムのパイロットスケール実証試験を開始（関西電力） 📖 このうち「CO_2排出ゼロに向けた取り組み」の詳細は➡P.47-50をご覧ください	**水素** ● 液化水素サプライチェーン商用化実証に向けて、川崎市扇島において、世界最大50,000m³液化水素貯蔵タンクを擁す受入基地の建設開始 ● 世界最大40,000m³液化水素運搬船の造船契約を締結 ● 日独双方の水素社会実装に向けて「日独連携水素サプライチェーン構築に向けた覚書」を締結 ● 世界初の舶用水素エンジンの陸上運転に成功 ● 水素液化プラント向け遠心水素圧縮機の実証運転を開始 **現有製品** (a) 製品貢献によるCO_2排出量の削減効果：約1,488万t-CO_2 (b) Kawasakiエコロジカル・フロンティアズの登録製品数：64件、売上収益：2,320億円

1 安全安心リモート社会

安全安心の新しい価値を創出

社会課題にこたえるKawasakiのソリューション

社会課題

- 先進国を中心とした労働人口不足、3K職場に代表される労働環境の悪化
- 医療分野における患者の負担減ニーズ、医師の不足や負担増問題、地域による医療格差
- 働き方・暮らし方の多様化
- 地震や巨大台風、パンデミックの発生など深刻化する災害

Answer

医療・ヘルスケア、介護、ものづくり、産業インフラなど、さまざまな分野で、当社グループが有するAI・遠隔操作・情報技術、ロボティクス技術などを活用することで、働き方の変革に加え、防災・防衛などあらゆる場面を想定し、全ての人々が安全・安心に暮らせる社会の実現に向けて取り組んでいます。

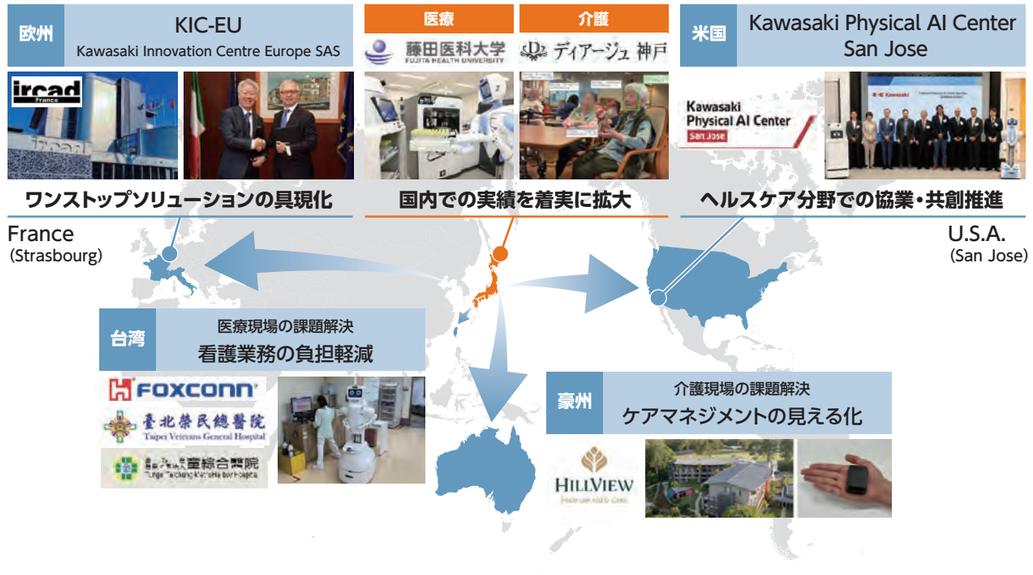
医療現場の課題解決に向けたワンストップソリューションの創出

川崎重工グループは、高齢化や労働力不足といったヘルスケア領域における世界共通の課題に応えるため、病院内のさまざまな場面を支えるソリューションの範囲と実績を広げてきました。

さらに、これらのソリューションのグローバル展開の本格化に向けて、先進的な医療機関と連携し、当社が持つロボティクスとAI・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」の具現化を目指しています。

今後、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るなど、グローバルでの協業・共創を強化していきます。

ヘルスケアソリューションはグローバルへ展開が進む



手術支援ロボット「hinotori™サージカルロボットシステム」※

当社は、シスメックス株式会社との合弁会社である株式会社メディカロイドを通じて、医療用ロボットの開発・製造・販売を展開しています。

50年以上にわたり培ってきた産業用ロボット技術を生かした国産初の手術支援ロボット「hinotori™サージカルロボットシステム」は、低侵襲で高度なロボット支援手術を実現し、患者様のQOL（Quality of Life）向上や医師の負担軽減に貢献しています。

2026年9月末時点では、累計の手術件数が22,000件を超えるなど、着実に実績を積み重ねています。

また、医療の地域間格差解消に向けた遠隔手術技術の開発にも取り組んでおり、2025年6月には、フランスと日本を結ぶ超長距離での国際遠隔手術実証に成功しました。さらに、欧州MDRに基づくCEマーク認証の取得や海外規制当局からの承認取得を通じてグローバル展開を加速しています。

手術支援ロボット「hinotori™サージカルロボットシステム」
（製造販売元：株式会社メディカロイド）
※ hinotori™は株式会社メディカロイドの商標です。

ヘルスケア分野向けソーシャルロボット「Home LEO」

当社は、ヘルスケア分野向けソーシャルロボット「Home LEO（ホーム・レオ）」の試作機を製作しました。「Home LEO」は、フィジカルAIを活用して周辺環境の認識、状況に応じた適切な判断、自律的な行動までを行う、高齢者の在宅生活支援を目指したロボットです。高齢者の在宅期間が延びることで、個人のQOLが向上することに加え、医療・介護にかかる社会保障費の抑制が可能となります。

これまで実績を積み重ねてきた病院・介護領域に加え、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いきます。

ヘルスケア分野向け
ソーシャルロボット「Home LEO」

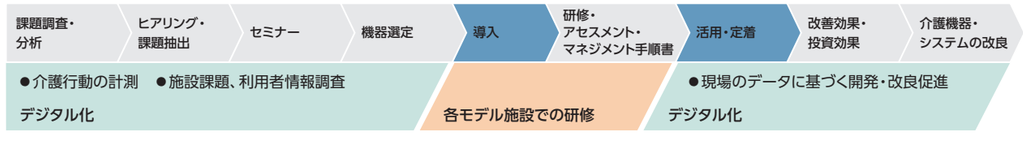
介護現場の人材不足に応えるソリューション事業の展開

当社グループは2024年度より、介護施設における介護テクノロジーの導入・活用・定着を支援する「介護業務支援サービス」に参入しました。2025年度には、国立研究開発法人 日本医療研究開発機構の「介護DXを利用した抜本的現場改善事業」において、介護施設の現場改善を支援する「介護DXパッケージモデル」を開発しました。

本モデルは、介護現場の課題調査・分析から、機器の選定・導入、活用・定着支援、改善効果・投資効果の明示までを一貫して支援するものです。屋内外位置情報サービス「mapxus Driven by Kawasaki™」を活用した介護行動計測により、現場課題や機器導入の効果を定量的に把握し、介護テクノロジーの導入・定着を支援します。

2026年度は、介護先進国であるオーストラリアの介護施設での介護行動計測を実施しました。同国の従業員満足（ES）と顧客満足（CS）を両立した介護マネジメントを、定量データにより日本と比較する形で提示し、日本が目指すべき介護の仕組みについて提言しました。

「介護DXパッケージモデル」のイメージ



2 近未来モビリティ

新しい輸送システムで人とモノの移動を変革

社会課題にこたえるKawasakiのソリューション

社会課題

- 物流量の増加に伴う人手不足、輸送・作業を担う人材確保の難化
- 自然災害の激甚化や山間部・高所作業など、人が立ち入りにくい場所における移動・輸送・作業の負担増加
- ライフスタイルの変化や移動ニーズの多様化に伴う、既存の移動・輸送手段の制約

Answer

ロボティクス、AI、リモート技術を融合した新しい輸送・移動手段を創出し、人とモノの移動をより安全でスマートに進化させます。平時から災害時まで、現場の課題に応じた移動・輸送・作業支援ソリューションを提供し、途切れにくく持続可能な社会インフラの実現に貢献します。

社会インフラを支える、新たな空のモビリティ

無人ヘリコプタ「K-RACER」は、労働力不足、災害対応力の強化、社会インフラの維持・保全といった社会課題に対し、空から新たな輸送・作業支援ソリューションを提供するモビリティです。川崎重工が培ってきたヘリコプタ技術と、モーターサイクルで磨いてきた小型ハイパワーエンジン技術を融合し、従来のドローンでは難しかった重量物の輸送、長距離・長時間飛行、強風下での安定飛行を実現しています。

2025年12月には、関西電力送配電株式会社の甲賀訓練場（滋賀県甲賀市）で、送電鉄塔への物資輸送を想定した実証試験を実施しました。荷揚げから送電鉄塔近傍での荷降ろしまでの一連の飛行に成功し、山間部や災害時など、人が立ち入りにくい場所への物資輸送における有用性を確認しました。

また同月には、デンマークのBladeRobots A/S（以下、「BladeRobots」）と、風力発電ブレードの前縁補修分野における戦略的パートナーシップを締結しました。K-RACERとBladeRobotsが開発する補修ロボットを連携させることで、高所作業を伴う風力発電設備の保守・補修を、より安全かつ効率的に行う新たなソリューションの開発を進めています。締結に先立ち、デンマーク国内の風力発電所で実証試験を行い、技術的な成立性も確認しています。

今後も、災害時の物資輸送などすでに取り組んでいる用途に加え、民需にとどまらない多様なケースへの展開を通じて、日本の安全保障や社会インフラの強化に貢献していきます。

無人ヘリコプタ「K-RACER」

新たな冒険体験を創る、多脚型ロボットビークル

「CORLEO（コルレオ）」は、川崎重工が培ってきたロボット技術とモビリティ開発の知見を融合した、四脚歩行型の次世代モビリティです。人が乗って移動することを想定し、従来の二輪車や四輪車では走行が難しい自然環境でも、安全・安心に移動できる新たな乗車体験価値の創出を目指しています。

2025年大阪・関西万博での展示により大きな反響を呼んだことを受け、同年12月の国際ロボット展で、製品化に向けた開発に着手することを発表しました。また、2026年8月には、ドイツで開催された世界最大級のゲームイベント「gamescom 2026」で欧州での初展示を行いました。現在は、Robotic Multi-legged Vehicle（RMV）という新たなカテゴリーの創出に挑戦し、これまでにない乗車体験価値の実現に向けた機体開発を進めています。

さらに、開発基盤となるライディングシミュレーターのゲーム・eスポーツ市場への展開も視野に入れながら、事業開発を推進しています。2030年にサウジアラビア・リヤドで開催される万博での導入をマイルストーンに、誰もが安全・安心に冒険を楽しめる「SAFE ADVENTURE」事業構想を展開していきます。

世界最大級のゲームイベント「gamescom 2026」で欧州初展示した「CORLEO」

屋内配送ロボット「FORRO（フォーロ）」

病院内の検体や薬剤、物品などの搬送を担う屋内配送ロボット「FORRO（フォーロ）」は、24時間体制での運用を通じて、医療従事者がより専門性の高い業務に注力できる環境づくりを支えています。

現在、国内の13病院で27台が稼働しており、累計配送回数は10万回に達しています。

また、遠隔操作技術や屋内外位置情報サービス「mapxus Driven by Kawasaki™」との連携により、ロボットの位置把握や運用管理を高度化し、より柔軟で使いやすい自動配送サービスの実現に取り組んでいます。

エレベーターでの人との相乗りや途中下車にも対応

さらに、「FORRO」は、「三田ガーデンヒルズ（分譲マンション）」において、大成建設株式会社が提供するロボット統合管制プラットフォーム「RoboHUB（ロボハブ）」の下、2025年7月より本格稼働したロボットポーターサービス「FORRO PORTER（フォーロ・ポーター）」に活用されています。

「FORRO」は複雑な空間の中でも、目的地までの最適なルートを自動で走行することができ、「RoboHUB」を介してエレベーターやオートドアと連動を図ることで、複数のセキュリティエリアを経由してスムーズに移動することが可能です。大規模な住空間において、自由にロボットと人が行き交う環境の構築を実現しています。

三田ガーデンヒルズ内を走行する「FORRO（フォーロ）」

3 エネルギー・環境ソリューション

1 水素・カーボンニュートラル社会への前進

社会課題にこたえるKawasakiのソリューション

社会課題

- 国際情勢の変化によるエネルギー調達リスクの高まり
- カーボンニュートラル実現に向けたクリーンエネルギー供給体制の不足
- 水素の社会実装に向けた需要創出

Answer

エネルギー安全保障とカーボンニュートラルの両立が求められる中、当社グループはLNG関連技術で安定供給を支えながら、液化水素サプライチェーンの商用化を見据え、水素エネルギーの社会実装に向けて取り組んでいます。

日本のエネルギー政策と産業を支える水素

2025年は、高市政権による「戦略17分野」の発表や中東情勢の緊迫化に伴うエネルギー供給不安の顕在化など、水素を取り巻く環境が大きく変動する一年となりました。

水素は、これまでカーボンニュートラルに資する次世代エネルギーとして期待されてきましたが、加えて近年では、国内外の多様な供給源から調達できることや、発電用燃料のほか化学製品の原料など幅広い用途に活用できることにも注目が集まっています。このように、水素はエネルギー安全保障の強化や日本の技術的強みを生かした産業競争力の向上にも貢献するものとして、「戦略17分野」の「資源・エネルギー安全保障・GX」を支える重要な存在となっています。

水素の社会実装に向けては、モビリティ分野を起点とした需要創出を目指す「水素大動脈構想」が官民連携で動き出すなど、国内での取り組みが加速しています。

こうした背景の下、早期の水素サプライチェーン構築と社会実装を目指し、当社は商用化実証のための川崎LH_2ターミナルの建設、液化水素運搬船の建造に取り組んでいます。

カーボンニュートラルとエネルギー安定供給を両立する水素

多様な調達・活用可能性
さまざまな方法で製造・貯蔵ができる。
世界各地から調達でき、幅広い用途に活用可能。

産業・経済の成長に寄与
国内の既存技術が活用でき、
自国産業のポテンシャルは大きい。

脱炭素に貢献
燃焼時のCO_2排出量はゼロ。
電化が困難な分野にも脱炭素化を推進。

エネルギー転換のあらゆる局面を支える製品ラインナップ

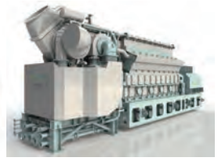
カーボンニュートラルとエネルギーの安定供給の両立が求められるものの、水素社会の黎明期においては、当面、エネルギー供給を支えるLNGの需要が引き続き高いと見込まれます。

当社は、水素社会に向けたエネルギートランジション期におけるエネルギーの安定供給を支えるために、天然ガスと水素の混焼から水素専焼（水素100%）への移行が可能な「水素Ready」製品を市場に展開しており、国内ではすでに販売・実機の運用が始まっています。

将来の水素社会を見据え、水素利用の進展に応じた燃料選択を可能とすることで、発電設備への投資判断を支援しています。

トランジション期を支える当社の水素Ready製品

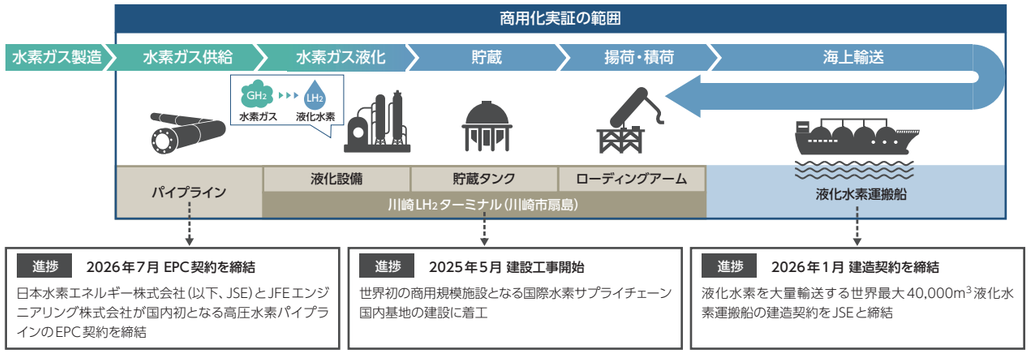
水素ガスタービン


水素ガスエンジン

液化水素サプライチェーンの商用化実証が本格化

2025年5月の国内基地建設工事の開始を皮切りに、サプライチェーンを構成する主要設備やインフラの整備が動き出し、液化水素サプライチェーンの商用化に向けた確かな一歩を踏み出しました。

商用化実証スキームと進捗



Topics 商用化実証に向けた世界最大の液化水素運搬船の建造始動
～液化水素の大量輸送の実現に向けて～

2026年1月、当社はJSEと世界最大となる40,000m³液化水素運搬船の造船契約を締結し、当社坂出工場で建造を進めています。

坂出工場では、大型タンカー建造を礎に、LNG・LPG運搬船分野で極低温貨物輸送船の造船技術とノウハウを培ってきました。これらの技術を生かし、液化水素の大量輸送という新たな領域へ挑戦しています。

本船では、世界初の液化水素運搬船「すいそ ふろんてぃあ」の実証で得た輸送・荷役の知見を反映。高性能断熱システムの採用によりボイルオフガス（BOG）の発生を抑え、輸送効率と経済性を高めます。建造後はJSEへ引き渡し、2030年度内に予定する商用化実証での海上輸送・荷役実証に活用します。

40,000m³
液化水素運搬船
（イメージ）

造船ドックを
有する当社坂出
工場

3 エネルギー・環境ソリューション

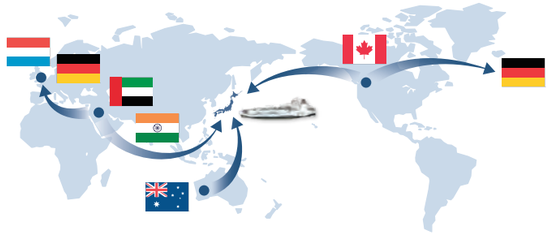
1 水素・カーボンニュートラル社会への前進

グローバルパートナーと進める水素社会の実現

当社は日本だけでなく、世界においても水素エネルギーの社会実装に向けた取り組みを具体化しており、水素サプライチェーン構築に向けた国際的なパートナーシップを拡大させています。2026年4月には日本―カナダ間の液化水素サプライチェーン構築に向けた覚書を、5月にはMB Energy社やダイムラートラック社(Daimler Truck AG)、EcoLog社をはじめとする各国事業者と合意書や覚書を締結しました。

水素供給地、需要地、輸送インフラを担う世界各国のパートナーとともに、それぞれの技術、ノウハウ、知見を結集しながら、国際的な液化水素サプライチェーンの社会実装と事業化に向けた歩みを着実に進めています。

世界をつなぐ水素サプライチェーン



Topics **世界各国との覚書・合意書締結による国際連携の拡大**
～戦略的パートナーシップによる国際水素供給網の構築～

① カナダ・エドモントン地域の水素拠点を活用した液化水素サプライチェーンの構築

2026年4月、当社はEdmonton Region Hydrogen Hub、Alberta's Industrial Heartland Association、およびEdmonton Globalと、カナダにおける液化水素サプライチェーンの構築に向けた覚書を締結。カナダにおける液化水素サプライチェーンの実現可能性を検討し、日本をはじめとする水素需要国への安定的な液化水素輸出の実現を目指します。

日本―カナダ連携に向けた覚書(カナダ・エドモントン)

② ドイツ・ハンブルク港を拠点とする欧州向け液化水素回廊構築に向けた共同開発

2026年5月、当社はMB Energy Holding GmbH & Co. KGおよびDaimler Truck AGと、ドイツ・ハンブルク港を経由する欧州向け液化水素サプライチェーンの構築に向けた共同開発に関する合意書を締結しました。2030年代初頭の運転開始を目指し、経済性と信頼性を備えた液化水素サプライチェーンの実現に向けて、技術・事業検討を進めています。

日独3社合意書締結(ドイツ・ハンブルク)

③ オランダ・アムステルダム港を起点とする液化水素サプライチェーンの具体化に向けた戦略的提携

2026年5月、当社はEcoLog社と、液化水素サプライチェーンの中流領域(海上輸送・ターミナル・船陸整合など)における戦略的提携に関する覚書を締結しました。

EcoLog社がオランダ・アムステルダム港で開発を進める液化水素回廊構想を当社製品・技術でより具体化し、欧州の需要地に向けた安全かつ安定的な水素供給を目指します。

EcoLog社との覚書締結(オランダ・ロッテルダム)

CO_2回収事業に向けた取り組み

社内実証設備

詳細は➡P.70をご覧ください

2025年10月、当社は新たに開発した低濃度CO_2分離回収技術の実証設備を神戸工場に導入しました。本設備では、大気中のCO_2を直接回収するDACと、神戸工場に設置された高効率ガスエンジン(GE)発電所の排ガスからCO_2を回収するPCC(Post-Combustion Capture)の2つの技術について並行して実証を行っています。

マレーシア／産業排出源へのCO_2回収技術の適用によるNDC※や輸出競争力へ貢献する事業可能性調査事業

2025年8月1日、経済産業省の令和6年度補正「グローバルサウス未来志向型共創等事業費補助金(小規模実証・FS事業)」に採択されました。

当社は、本事業において、マレーシア国内の産業排出源へのポストコンバッションに対する当社独自のCO_2分離回収技術(Kawasaki CO_2 Capture, KCC)の適用の有効性に加え、実証機の導入に向けた検討を含めた調査を実施し、同国のNDC達成や輸出競争力の維持に貢献します。

※ NDC:Nationally Determined Contribution(気候変動対策における温室効果ガスの削減目標(国別決定貢献))

2025年10月クアラルンプールで開催されたAZEC閣僚会合でのMOUセレモニー(川崎重工とPETRONAS社)

S(Safety)+3E(Energy security・Economic efficiency・Environment)としての水素・CO_2の重要性

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CO_2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ています。

当社は、水素を「S+3E」、すなわち安全性(Safety)を大前提とし、安定供給(Energy Security)、経済効率性(Economic Efficiency)、環境適合(Environment)を同時に満たす次世代エネルギーとして位置付けてきました。

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、CO_2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、着実に育てていきます。

3 エネルギー・環境ソリューション

2 CO_2排出ゼロに向けた取り組み

社会課題にこたえるKawasakiのソリューション

社会課題

- 企業活動に伴うCO_2排出量の削減
- バリューチェーン全体でのカーボンニュートラルの実現

Answer

自社で脱炭素化を先行して実践するとともに、水素・CCUS※などのソリューションをお客様やお取引先へ展開し、バリューチェーン全体のCO_2排出量削減に貢献します。

※ CCUS：Carbon dioxide Capture, Utilization and Storage（排出されるCO_2の回収＋地中深くへの圧入＋CO_2の利用）

カーボンニュートラル目標

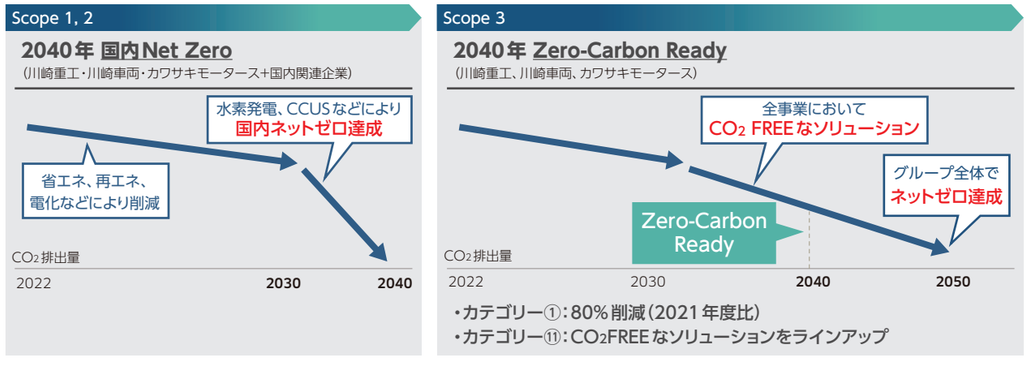
当社グループは、「グループビジョン2030」の下、水素発電を軸とした取り組みに加え、省エネルギーのさらなる推進、再生可能エネルギーの導入拡大、廃棄物発電の活用拡大を進めています。

2026年10月、昨今のエネルギー市場の動向や主要パートナーを取り巻く事業環境の変化を踏まえ、カーボンニュートラルに至るロードマップを見直し、新たな目標を設定しました。今後は、関係会社を含む国内グループについては、2040年のカーボンニュートラル達成を目指します。水素をはじめとする脱炭素エネルギーの普及や関連技術の進展状況によっては、目標の前倒し達成も視野に入れながら取り組みを進めていきます。また、2030年の目標として、2013年度比38%削減を設定しました。この目標は日本の産業部門のCO_2排出削減目標と整合するものです。

さらに、当社グループは自らの排出削減にとどまらず、脱炭素ソリューションを社会やお取引先、お客様へ展開することで、社会全体のカーボンニュートラル実現の加速に貢献していきます。高効率発電設備や水素混焼ガスタービンをはじめ、化石燃料からカーボンニュートラルへの移行（トランジション）に不可欠な製品・サービスを提供し、この分野においても大きな価値を創出していきます。

こうした施策を通じて、2050年にはグループ全体でScope 1, 2, 3のネットゼロ達成を目指します。

川崎重工グループのカーボンニュートラル戦略



Scope 1, 2

Scope 1, 2 自社利用の燃料と電力

2040年までに国内でカーボンニュートラルを実現

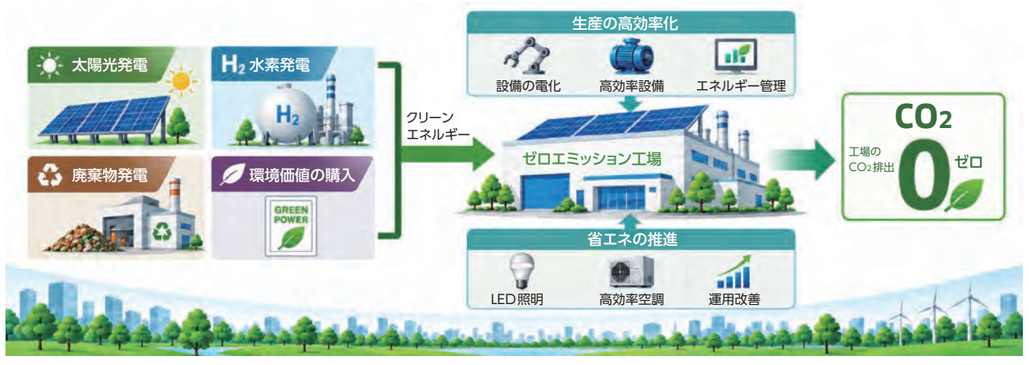
右に示す通り、2025年度の川崎重工グループのScope 1, 2のCO_2排出量は約44万トンで、そのうち国内が約7割を占めています。

より一層の省エネを継続するとともに、太陽光発電などの再生可能エネルギーの活用や電化の推進により、CO_2排出量の削減を進めます。さらに、自社製の水素発電設備の導入や、廃棄物発電、再生可能エネルギーの活用拡大に加え、非化石証書やカーボンクレジットなどの環境価値も戦略的に組み合わせながら、自社におけるゼロエミッション工場を実現します。

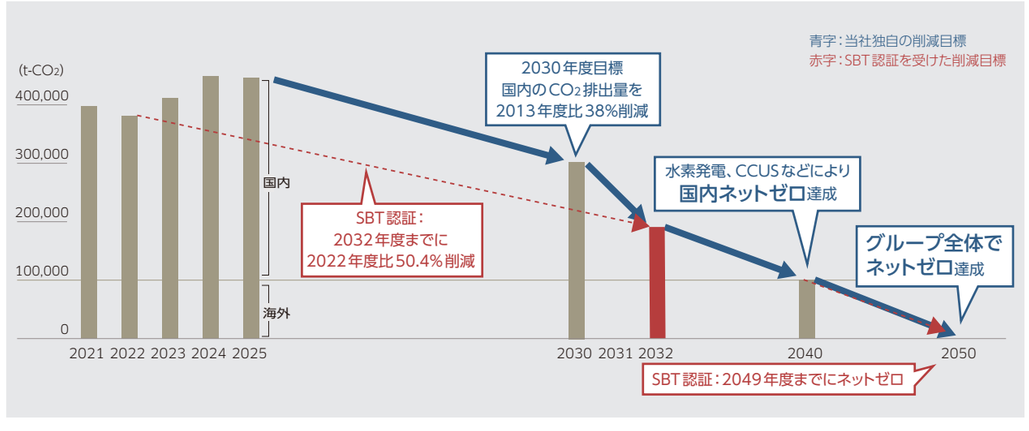
これらの取り組みにより、国内グループにおいてCO_2排出をゼロとする自立的なカーボンニュートラルを実現する計画です。海外においてもCO_2排出量の削減を進めていきます。

川崎重工グループのCO_2排出量（Scope 1, 2）

ゼロエミッション工場のイメージ



CO_2排出量と削減目標（Scope 1, 2）



3 エネルギー・環境ソリューション

2 CO_2 排出ゼロに向けた取り組み

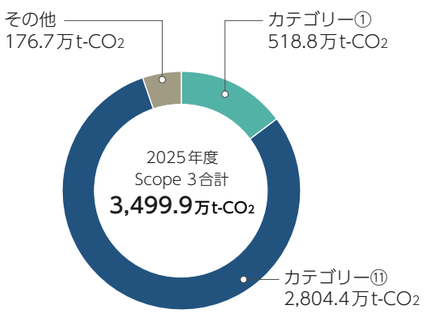
Scope 3

社会に先駆けて推進し、Zero-Carbon Readyへ

Scope 3のNet Zeroは、お取引先やお客様などバリューチェーンに関わる皆様が、全てZero-Carbon Readyになることで、初めて達成できます。当社は、Scope 3について実施可能な対策を最大限行い、2040年にZero-Carbon Readyを実現します。具体的には、カテゴリー①は材料や部品の調達先におけるCO_2排出を80%削減、カテゴリー⑪においては全事業においてCO_2 FREEなソリューションを標準ラインナップします。

さらに、水素社会の実現とCCUS事業などを通じて、当社Scope 3の排出量を上回るCO_2削減を進め、世の中のカーボンニュートラルの早期実現に貢献していきます。

Scope 3 カテゴリー別内訳

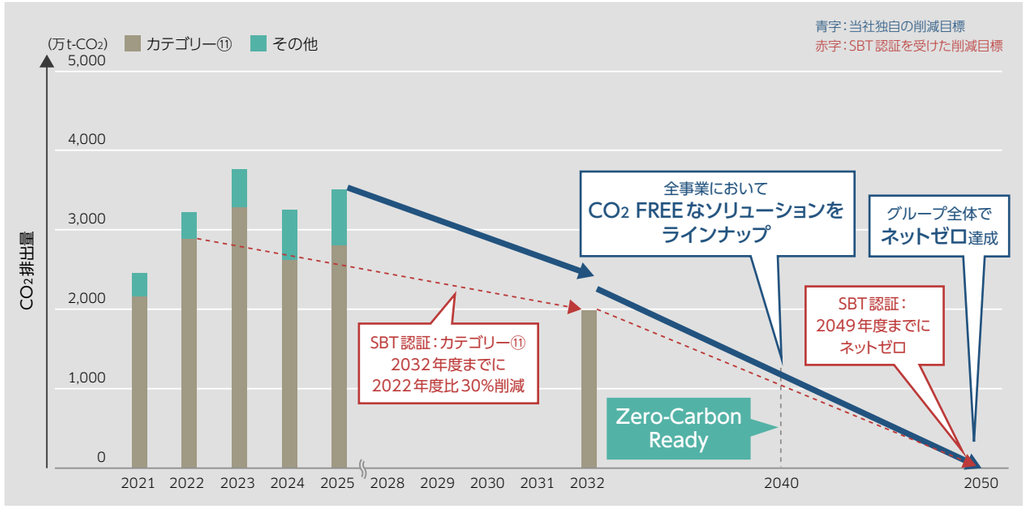


Scope 3 削減目標

2040年 Zero-Carbon Ready（川崎重工、川崎車両、カワサキモータース）

CCUS事業の推進により実質100%以上のCO_2を削減します。
- カテゴリー①：80%削減（2021年度比）
- カテゴリー⑪：CO_2 FREEなソリューションをラインナップし、世の中のCO_2削減を促進

CO_2排出量と削減目標（Scope 3）



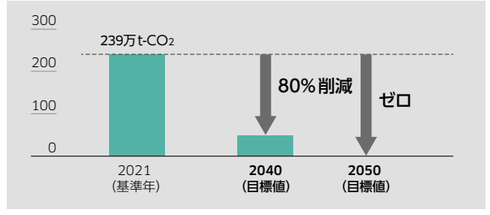
Scope 3 カテゴリー① 材料や部品の調達に関わるCO_2排出

より一層の連携により、調達先のCO_2削減をさらに加速

当社では、材料や部品の調達先であるお取引先と、排出情報の共有などを通じて連携を深めています。また、水素電力や水素燃料、その他の代替燃料、CCUSなどのソリューションを当社グループで活用するとともに、お取引先へも提供することで、CO_2削減をサポートし、排出ゼロの早期実現につなげていきます。

調達品に由来するCO_2排出量の削減を進めるに当たり、サプライヤーの皆様と当社グループが協力して取り組むことを目指しており、2025年度は、各社にCO_2削減目標の設定をお願いしました。今後は、目標達成に向けた取り組みのさらなる推進をお願いするとともに、CO_2削減事例の共有などを通じて、より一層の密な連携を図っていきます。

Scope 3 カテゴリー①（CO_2削減シナリオ）



Scope 3 カテゴリー⑪ お客様に提供するソリューション

全てのお客様にCO_2 FREEなソリューションを提供

「水素化」、「電動化」、「グリーン電力網」、「代替燃料」、「CCUS」をキーワードに製品・サービスの脱炭素化に取り組んでいきます。

●2030年に向けた取り組み（短期）

脱炭素社会へのトランジションとして、環境配慮製品認証制度「Kawasaki エコロジカル・フロンティアズ制度」などを通じ、従来製品の省エネ・高効率化を継続するとともに、モーターサイクルなどのハイブリッド化・電動化を推進します。

また、水素エネルギーの商用化に向けた開発を進め、ガスタービン、ガスエンジンなどの水素利用を拡大します。さらに、CO_2の回収・利用に向け、Kawasaki CO_2 CaptureやDACの事業化を推進します。

●2040年に向けた取り組み（中長期）

大きく以下3つの取り組みを進めていきます。

① 水素事業を中心に当社グループからCO_2 FREE燃料および電力を社会に提供していきます。

② 各種モビリティやロボットなど、お客様が当社ソリューションをご利用されるときに電動化や水素燃料を含むCO_2 FREE燃料を選択肢として用意します。

③ CO_2循環社会の実現に向け、CO_2回収に加え、合成燃料や化成品の製造など、CO_2の有効利用も推進します。

この3つを柱とし、2040年までにお客様がカーボンニュートラルに資する製品・サービスを選べるように選択肢を準備（防衛関係・非常時用製品を除く）し、世の中のCO_2削減を促進します。

CO_2 FREEなソリューションによる脱炭素社会の実現

3 エネルギー・環境ソリューション

3 TCFD／TNFD提言に基づく情報開示

川崎重工グループは、「グループビジョン2030」の下、気候変動や生物多様性といった地球規模の課題に対し、事業を通じた持続可能な社会の実現に貢献していきます。

気候変動の抑制（脱炭素社会の実現：CO_2 FREE）、生物多様性の維持・回復（自然共生社会の実現：Harm FREE）、資源循環（循環型社会の実現：Waste FREE）は、相互に密接に関係する重要な社会課題であり、環境保護の推進に加え、新たな技術開発・ソリューションの提供により、社会課題への取り組みを進めていきます。

ここでは、TCFD（気候関連財務情報開示タスクフォース）提言およびTNFD（自然関連財務情報開示タスクフォース）提言に準拠した情報開示を行っています。

TCFD TNFD ガバナンス（気候変動・生物多様性関連リスク・機会についての組織のガバナンス）

当社グループでは取締役会をグループ全体のサステナビリティ基本方針と基本計画を審議・決定する最高意思決定機関と位置付けています。その下で、社長を委員長とするサステナビリティ委員会を設置し、取締役会で定めた基本計画に基づく各種施策の決定および進捗状況の報告を行っています。

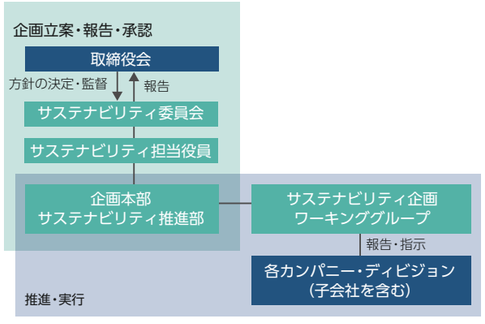
また、気候変動・生物多様性に関するリスクと機会を含む環境経営戦略については、グループ全体のサステナビリティ基本方針の一環としてサステナビリティ委員会で審議し、定期的に取締役会へ環境経営に関する活動報告を行っています。

今回新たに、気候変動の抑制、生物多様性の維持・回復、資源循環の促進が相互に密接に関わる環境課題であるとの認識に基づき、取締役会の承認の下、「川崎重工グループ資源循環方針」を制定しました（2026年6月）。

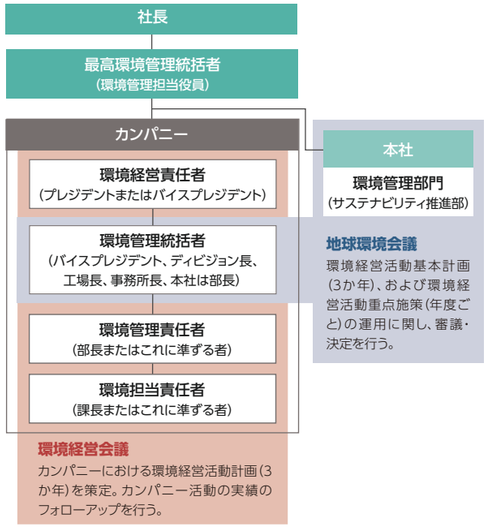
環境管理については、環境経営活動を円滑に推進するため、環境管理担当役員を当社の環境問題に関する最高責任者とする環境管理体制を構築しています。

毎年、最高環境管理統括者（環境管理担当役員）を議長とする地球環境会議を開催し、環境経営活動基本計画およびその重点施策の運用に関する審議・決定を行っています。さらに、カンパニーごとに、環境経営責任者、環境管理統括者、環境管理責任者、環境担当責任者を配置し、それぞれの事業部門が環境経営活動基本計画を主体的に展開できる体制を整え、グループ一体となって環境経営活動を推進しています。

サステナビリティ推進体制図



環境管理体制



WEB TCFDレポート2026
https://www.khi.co.jp/sustainability/library/tcfd_report/

TCFD TNFD リスク管理（気候変動・生物多様性関連リスクの識別・評価・管理方法）

気候変動を含むサステナビリティ関連リスクの識別・評価や、生物多様性に係る依存・影響およびリスクの評価は、サステナビリティ委員会にて実施しており、事業環境やステークホルダーからの要請・期待の変化をリスク管理の観点から捉え、必要な対応について審議・報告しています。

また、定期的な重要課題（マテリアリティ）の見直しについても、シナリオ分析の結果を踏まえ、各課題に関するリスク評価を実施しています。

これらのリスク評価の結果、識別したリスクは取締役会に報告し、対応の方向性を審議した上で、各リスクの対象となる部門へ必要なフィードバックを行っています。

TCFD 指標と目標（気候関連リスク・機会を評価・管理する際の指標とその目標）

当社グループでは、右表の通りCO_2排出の削減目標を定めています。

グループ企業を含む国内のScope1，2については、昨今のエネルギー政策・市場環境を踏まえ達成時期を2040年に見直し、水素発電、CO_2回収・貯留を主軸とした取り組みにより、自立的なカーボンニュートラル達成を目指します。Scope 3については、主要項目であるカテゴリー①および⑪について目標を定めています。

「Kawasaki地球環境ビジョン2050」で掲げる「CO_2 FREE」に沿って、2050年にはグループ全体でのCO_2排出ゼロを目指します。

また、2024年8月にSBT（Science Based Targets）認証を取得し、パリ協定の目指す気温上昇1.5℃以下実現に向けた取り組みを加速しています。

「水素」「CCUS（CO_2回収・利用・貯留）」「DAC（大気からのCO_2回収）」を中心に、自社および取引先やお客様などバリューチェーン全てにおける製品・サービスの脱炭素化を進めていきます。

SCIENCE BASED TARGETS
DRIVING AMBITIOUS CORPORATE CLIMATE ACTION

川崎重工グループのCO_2排出削減目標

Scope 1, 2	Scope 3
2040年 カーボン ニュートラル 対象範囲： 国内 グループ 会社	2040年 水素社会の実現とCCUS事業化の 推進などによりカーボンネガティブに貢献 カテゴリー①：80%削減 カテゴリー⑪：CO_2 FREEなソリューションを ラインナップし、 世の中のCO_2削減を促進 対象範囲：川崎重工（単体）、カワサキモータース、 川崎車両

2050年 カーボンニュートラル
対象範囲：グループ全体（連結）

SBTより認証を受けた削減目標

目標		認証を受けた削減目標
短期目標 NEAR- TERM	Scope 1 Scope 2	2032年度までに、温室効果ガス排出量を2022年度比で50.4%削減（1.5℃水準）
	Scope 3	2032年度までに、販売した製品の使用（カテゴリー⑪）を2022年度比で30%削減（Well below 2℃水準）
長期目標 NET-ZERO	Scope 1, 2, 3	2049年度までに当社グループバリューチェーン全体の温室効果ガス排出量をネットゼロ（NET-ZERO）

カーボンニュートラル目標の詳細は➡P.47をご覧ください

TNFD 測定指標とターゲット

当社グループでは、➡P.53に示すLEAPアプローチによる分析結果を踏まえ、生物多様性に係る指標として、右の通り目標を設定しています。

また、日本の「生物多様性国家戦略 2023-2030」で掲げる2030年ネイチャーポジティブ実現や30by30（2030年までに陸と海の30%以上を健全な生態系として保全し、生物多様性の損失を食い止め、回復させる）達成に向け、積極的な取り組みを進めていきます。

生物多様性に係る目標

項目	目標
水	取水量 売上原単位1%削減
廃棄物	最終処分率※を1%以下 ※ 直接埋め立て廃棄物÷廃棄物総発生量 産業廃棄物　売上原単位1%削減
有害化学物質	有害化学物質の適正管理
温室効果ガス	TCFDに記載の通り
生物多様性保全	自然共生サイトへの登録

TNFD 戦略

LEAP アプローチの結果、以下のように評価・判断を行っています。

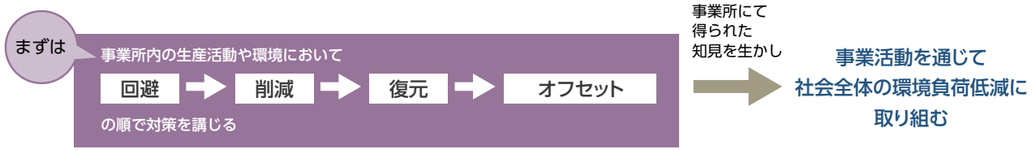
Evaluate （優先度の高い依存関係と影響の評価）	温室効果ガスの排出や水資源の利用により、間接的に生物多様性へ与える事業態であると判断
Locate （自然との接点を見つける）	国内は比較的リスクが低く、インド、中国、メキシコでは水リスク、ブラジルでは生物多様性へのリスクが相対的に高い
Assess （重大なリスクと機会の評価）	海外拠点では「水」や「廃棄物（資源循環）」が機会・リスクになりうると判断

生産拠点	機会	リスク
インド、中国ほか	●水資源不足改善技術 ●モニタリング需要 ●資源選別システム需要	●水資源不足 ●水質汚染

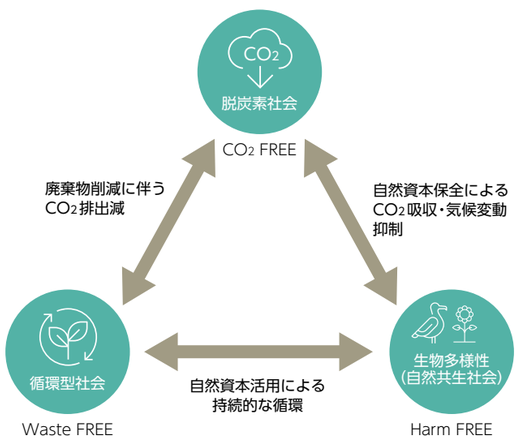
Prepare （対応と報告のための準備）	世界の水問題への貢献、サステナブルな下水処理場の実現、AI搭載資源選別支援システム「K-Repros」などによる資源循環の促進、水素・CO_2回収による気候変動の抑制

LEAPアプローチによる分析結果も踏まえ、生物多様性の維持・回復が、気候変動の抑制や資源循環の促進に相互に密接に関係するとの認識の下、事業活動に関わるバリューチェーン全体を視野に入れ、環境負荷の低減に努めるとともに、新たな技術開発により、生物多様性の維持・回復に向けたソリューションの提供を目指していきます。また、緩和階層（mitigation hierarchy）アプローチに基づき回避、削減、復元、オフセットの順に、事業所内の生産活動や事業所内環境をはじめとした対応策を策定・実行し環境負荷の低減に努めていきます。

生物多様性へのアプローチ



3つのFREE（CO_2 FREE、Waste FREE、Harm FREE）実現に向けて



技術・ソリューションの提供による生物多様性の維持・回復に向けた貢献

水素・CO_2回収（気候変動の抑制）

AI搭載資源選別支援システム「K-Repros」（資源循環のための選別）

曝気ポンプ メガMAGターボ（サステナブルな下水処理）

事業所内ビオトープ設置と希少種（デンジソウ）保護

TCFD 戦略

当社グループでは、水素事業、CCUS、DACを中心に、脱炭素社会の実現に向け、積極的に事業を推進しています。昨今のエネルギー政策・市場環境を踏まえ、シナリオ分析の見直しを行い、下表に示す時間軸を用いて、特に事業への影響が大きいと想定されるリスクと機会を特定しました。財務インパクトについては、現在、見直しを進めています。

区分	期間
短期	1～3年
中期	3年超～10年
長期	10年超

シナリオ分析（1.5～2℃シナリオ、4℃シナリオ）

1.5～2℃シナリオ

短期には、経済性やエネルギー安全保障を背景に化石燃料が一定程度利用される一方、LNGなど低炭素エネルギーへの移行が進み、中長期には再生可能エネルギーの利用拡大、水素・アンモニアの国際サプライチェーン構築・利用、モビリティの電動化・ハイブリッド化・燃料電池化、代替燃料利用などを通じて脱炭素化が進むと想定しています。また、人口増加やAI普及、データセンター増加などにより、エネルギー需要は引き続き拡大すると見込んでいます。こうした変化は、当社グループに幅広い事業機会をもたらします。

<機会>

● エネルギーソリューション&マリン事業

短期には、水素Ready製品、高効率・低炭素な発電設備、LNG関連設備、温室効果ガス排出削減に資する船舶・舶用機器に加え、中長期には液化水素プラント・貯蔵タンク、液化水素運搬船、舶用水素エンジン、CO_2回収・利活用、DAC、合成燃料、バイオマスなどの需要拡大を見込んでいます。これらの機会に対し、水素サプライチェーン構築やCO_2回収技術の大型化・コスト競争力強化、ハイブリッド・電気推進システムの拡販などを進めます。

● 航空宇宙システム事業

SAF供給・利用拡大や航空旅客輸送量増加を背景にSAF対応エンジンや整備体制の需要が拡大し、中長期には水素航空機や電動航空機の開発が進むと見込み、水素航空機のコア技術や空港インフラの検討、SAF対応エンジンの開発などを進めます。

● パワースポーツ&エンジン事業

短中期には低燃費エンジン、長期には電動・ハイブリッド車、中長期にはバイオ燃料、e-fuel、水素などを利用する製品の需要拡大を見込み、新機種の計画的な導入や研究開発を進めます。

● 精密機械・ロボット事業

短期には、建設機械の電動化・省エネ化、自動化・自律化、半導体需要拡大を背景に、油圧機器やロボット、省エネ関連ソリューションの需要増加を見込んでいます。電動化・低消費電力化、運用エネルギーの試算・リアルタイム監視サービス、省エネ・故障診断システムなどの開発・提供を進めます。

● 車両事業

非電化区間の低炭素・脱炭素化や貨物輸送のモーダルシフトを背景に、中期にはハイブリッド車両、燃料電池車両、電気機関車などの需要増加を見込んでおり、関連製品の開発を進めます。また、鉄道による水素輸送の需要増加を背景に、鉄道輸送用液化水素タンクコンテナの開発や電気機関車の需要増加対応を進めます。

<リスク>

グループ全体では、水素・脱炭素関連の制度・インフラ・市場の整備の遅れによる事業の後ろ倒しや、研究開発費・設備投資の増加をリスクとして認識しています。これに対し、外部資金の活用、他社との協業、部品の共通化やアウトソーシング、AI・ロボット技術による生産性向上などを通じて、研究開発費・設備投資の抑制を図ります。また、気候変動抑制に向け、資源循環促進と環境規制強化が進むと見られるため、パワースポーツ&エンジン事業および精密機械・ロボット事業では、欧州電池規則などのバッテリー規制強化をリスクとして認識しています。

4℃シナリオ

脱炭素化が進まず、水素やCCUSなどの普及が進まないことに加え、台風・洪水などの自然災害が頻発・激甚化すると想定しています。その結果、水素・脱炭素関連の売上機会喪失や投資回収の遅れ、生産拠点の被災やサプライチェーン寸断による操業停止などのリスクが増大すると分析しています。これに対し、水素・脱炭素関連製品・ソリューションの早期提供や自然災害対応製品・ソリューションの提供を進めるとともに、工場の水害対策やサプライチェーン強靭化に取り組みます。

3 TCFD／TNFD提言に基づく情報開示

気候変動シナリオ分析

1.5 ～ 2℃シナリオ　短 短期（1～3年）　中 中期（3年超～10年）　長 長期（10年超）

【用語の説明】CCUS：CO_2回収・利用・貯留（Carbon dioxide Capture, Utilization and Storage）、DAC：大気直接回収（Direct Air Capture）、GI基金（グリーンイノベーション基金）、EV：電気自動車（Electric Vehicle）、HEV：ハイブリッド電気自動車（Hybrid Electric Vehicle）、GHG：温室効果ガス（Greenhouse Gas）
※ 財務インパクトについては、昨今のエネルギー政策・市場環境を踏まえ、現在、見直しを進めています。

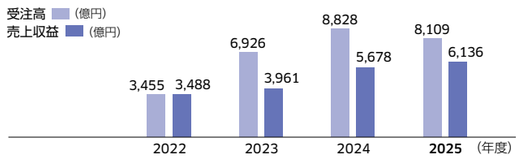
事業区分		エネルギーソリューション&マリン事業	航空宇宙システム事業	パワースポーツ&エンジン事業	精密機械・ロボット事業	車両事業
想定シナリオ		● 2030年までは脱炭素トレンドはあるものの、経済・エネルギー安全保障が優先され、化石燃料の利用が一定程度継続するとともに、LNG等の低炭素エネルギーの利用が進む。（欧州ではオムニバス法案可決等、一部揺り戻しがあるが、依然として各国でカーボンニュートラルの取り組みは進んでいる） ● 2050年に向けては緩やかにエネルギーの脱炭素化が進み、再エネの利用が進むとともに、水素・アンモニアの国際サプライチェーンが構築され、発電も開始される。水素ステーションの戦略的整備が進む。 ● モビリティにおいてもEV（電気自動車）、ハイブリッド、FCV（燃料電池自動車）等、さまざまな選択肢を経て脱炭素化へ進む。 ● カーボンクレジット等、炭素の価格取引が加速する。				
		● 人口増加、AI普及等によりエネルギー需要、データセンター需要が継続する。	● 新興国の中間所得層の増加に伴い、世界の航空旅客輸送量が増加する。バイオ燃料などを用いた持続可能な航空燃料（SAF）や水素の利用が進む。	● モーターサイクルや四輪において、電動化が進むとともに、低炭素化・脱炭素化（水素燃料やバイオ燃料、e-fuel（合成燃料）の利用など）が進む。	● 建設機械や産業機械において、電動化が進むとともに、低炭素化・脱炭素化（水素燃料やe-fuel（合成燃料）の利用など）が進む。	● 非電化区間における車両において、低炭素化・脱炭素化（水素燃料やe-fuel（合成燃料）の利用など）が進む。 ● 水素社会の実現に伴い、鉄道を用いた水素輸送ニーズが高まる。
機会	水素関連	短 中 長 ● ガスタービン・ガスエンジン等の発電設備について、将来の水素転用が可能な製品（水素Ready）に対する需要が増加する。 中 長 ● 液化水素プラント、液化水素貯蔵タンク、水素圧縮機、液化水素運搬船、舶用水素エンジン等の需要が増加する。 中 長 ● 水素の普及に伴い、ガスタービン、ガスエンジンの水素転換が進む。	中 長 ● 水素を燃料とした航空機の開発が進む。	長 ● 水素エンジンを搭載したモーターサイクル、四輪などの需要が増加する。	中 ● 水素エンジンや燃料電池を搭載した建設機械の需要が増加する。水素ステーションの配備も進む。	中 ● 水素を燃料とした車両の需要が増加する。 中 ● 水素の輸送手段として液化水素タンクコンテナ貨車の需要が増加する。
	CCUS・DAC・代替燃料	短 中 長 ● CO_2回収プラント／設備の利用が経済的合理性のある範囲内で検討される。 中 長 ● CO_2回収プラント／設備、CO_2利用の需要が増加する。安価な水素と回収したCO_2を合成し、水素由来のガソリン、ナフサ等の製造が国内でも事業化される。 中 長 ● DACの需要が増加する。 中 長 ● 合成燃料・バイオマスなど代替燃料関連市場が拡大する。	短 中 ● 持続可能な航空燃料（SAF）の需要が増加する。	中 ● バイオ燃料やe-fuel（合成燃料）などを用いたモーターサイクル、四輪などの需要が増加する。	–	–
	電動化	短 中 長 ● 舶用電気推進システムや舶用燃料電池、蓄電池の需要が増加する。	短 中 ● 電動化航空機の開発が進む（短距離・小型機領域に限る）。	長 ● 電動およびハイブリッドモーターサイクル、四輪の需要が本格的に増加する。	短 ● 建設機械の電動化需要が増加する。 短 ● 電動化に伴う自動・自律化により半導体製造ロボット需要が急増する。	中 ● ハイブリッド車両、燃料電池で駆動する車両の需要が増加する。
	その他	短 中 ● データセンターの増加に伴い、電力需要が高まり、高効率・低炭素なガスタービン・ガスエンジンの需要が増加する。 短 中 ● LNGの需要増に伴い、タンクの需要が増加する。 短 中 ● GHG削減船、舶用LPG／LNGエンジン、アンモニア輸送の需要が増加する。	短 中 ● 低燃費エンジンの需要が増加する。	中 ● 低燃費エンジンの需要が増加する。	短 ● 燃費向上のための油圧高度電子制御システムの需要が増加する。	中 ● 内燃輸送手段（自動車・飛行機など）からのモーダルシフトが特に貨物輸送において進み、電気機関車の需要が増加する。
		短 中 長 ● デジタル化・ロボティクスなど、工場・設備の生産性向上・省エネ性能を高めるソリューションビジネスの需要が増加する。				
リスク	製品・サービス	短 中 ● 脱炭素気運の低下による水素への注目が低下し、水素の普及が当社の想定よりも遅れ、水素関連製品の展開が後ろ倒しとなる。 短 中 ● 海運ではGHGの排出ゼロを目指したMARPOL条約改正の採択が遅れ、当社水素関連製品の展開が後ろ倒しになる。 長 ● LNG発電設備の需要が減少する。	中 長 ● 航空機の需要が減少する（鉄道車両などへのモーダルシフト）。	長 ● ガソリン車の需要が減少する。	中 ● ディーゼル建機の需要が減少する。	–
	開発投資	短 中 ● 水素製品・サービスに関連する研究開発・設備投資が増加する。	短 中 ● 新型航空機／エンジンの研究開発・設備投資が増加する。	中 ● EV／HEVの研究開発・設備投資が増加する。 中 ● バッテリーの課題（長持ち・出力高）解消、e-fuel、水素技術利用に向け研究開発・設備投資が増加する。	短 ● 水素技術の利用および水素関連機器開発に向けた研究開発費、設備投資が増加する。	中 ● 水素駆動車両、ハイブリッド車両および燃料電池駆動車両などに向けた研究開発、設備投資が増加する。
		短 中 ● デジタル化・ロボティクスなど、生産性向上・省エネのための研究開発・設備投資が増加する。				
	その他	短 中 ● インフラ整備などの遅れにより、水素の普及が当社の想定よりも遅れる。				
		–	–	短 ● 欧州バッテリー規則の強化により搭載バッテリーの廃棄・リサイクル対応が必要となる。		–
機会・リスクに対する当社の対応策	水素関連	短 中 ● 水素の価格やCO_2削減要請に応じて、混焼率を自由に変更できる水素Ready製品によるエネルギートランジションを顧客へ積極的に提案する。 短 中 ● GI基金の商用化実証事業を推進し、大型化・低コスト化を達成。関係各社とのアライアンスを積極的に推進し、国際サプライチェーンを実現する。 中 長 ● 複数の水素サプライチェーンの組成に取り組み、水素の普及に取り組む。	短 中 ● 水素航空機コア技術の研究開発を促進する。水素サプライチェーンを活用した空港インフラなどの検討を進める。	長 ● 水素エンジンを活用したモビリティ、汎用エンジンの開発研究を促進し、需要を喚起する。	短 ● 水素ステーション用省エネ型水素圧縮機を市場投入する。 短 ● 水素供給システムなどの他社との協業、アウトソーシング化による開発の効率化を通じて、開発費を抑制する。	中 ● 水素駆動車両の開発を促進する。 短 ● NEDO補助事業の「鉄道輸送用液化水素タンクコンテナの開発」を完遂する。
	CCUS・DAC・代替燃料	短 中 長 ● 複数の実証プロジェクト（NEDO事業、環境省事業、神戸工場内実証など）を通じた商用化基盤（大型化・コスト競争力強化）を確立する。 中 長 ● 合成燃料をはじめ、CO_2の利活用の可能性を幅広く検討する。 中 長 ● 多種多様なバイオマス燃料に対応したボイラの拡販を進める。	短 中 ● SAF対応エンジン開発（担当コンポーネント）とSAF対応エンジン整備体制構築を進める。	中 ● e-fuel対応モーターサイクル、四輪などの開発を進める。	–	–
	電動化	短 中 ● ハイブリッド／電気推進システムなどを拡販する。	短 中 ● 電動化航空機の動向を注視し、状況に応じて開発リソースを最適化する。	中 ● 2025年度までに複数のEV／HEV二輪車、EV四輪車を上市済み。今後も規制および需要動向を見極めつつ計画的に新機種導入を進める。	短 中 ● 高速電動油圧ポンプユニットをはじめ、電動化対応を進める。 ● 当社製ロボットのさらなる低消費電力技術の開発と市場投入を促進する。	中 ● ハイブリッド車両、燃料電池駆動車両の開発を促進する。
	その他	短 中 ● データセンター向けに高効率かつ水素転換可能なガスタービン・ガスエンジンの増産体制を構築し、拡販する。 短 中 ● エネルギー安全保障の観点からLNG発電の需要に対応するとともに、水素ガスタービン、水素ガスエンジンへの転換を促進する。 短 中 ● トランジションソリューションとして注目が集まるLNGのタンク案件への対応を強化する。 短 中 ● アンモニア運搬船により当面の輸送需要に対応する。 中 長 ● 内航船に向けて、水素エンジンおよび水素供給システム、液水バンカリングシステムを提供する。	短 中 ● 複合材および高効率システムの研究開発を促進する。 短 中 ● 研究・設備コスト増加に対しては、ロボット技術／IoTを活用した低コスト生産技術の研究開発とAI技術の活用範囲拡大を促進する。また、他社と連携して開発効率を高める。	中 ● 開発費・設備投資については、部品の共通化、アウトソーシング化など、他社との協働も含め、費用を抑制する。	短 ● 建設機械用省エネシステムの導入、省エネ目的による故障診断システムの適用を拡大する。 中 ● ロボットシステムの運用エネルギー試算・リアルタイム監視サービスを提供する。 短 ● 手術支援ロボットやリモートロボットシステムの開発を促進する。 中 ● サーキュラーエコノミーに対応するロボット機種を開発する。	短 ● 電気機関車の需要増加に対する対応力を強化する。

At a Glance

※ ワシントン地下鉄7000系車両におけるWMATAとの合意について
https://www.khi.co.jp/pressrelease/news_260206-1.pdf

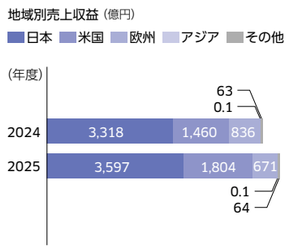
航空宇宙システム

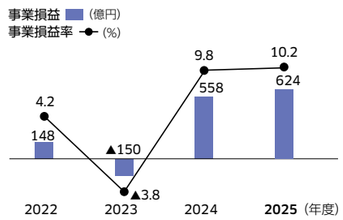
- 航空宇宙 4,456億円 (72.6%)
- 航空エンジン 1,680億円 (27.4%)



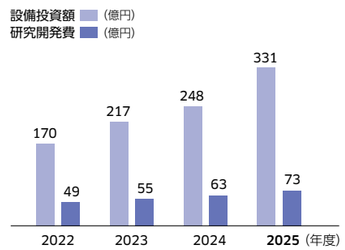
受注高 | ボーイング向けや民間機向け航空エンジンが増加したものの、前期に防衛省向け大口案件の受注があった反動により減少

売上収益 | 防衛省向けやボーイング向けなどが増加したことにより増収



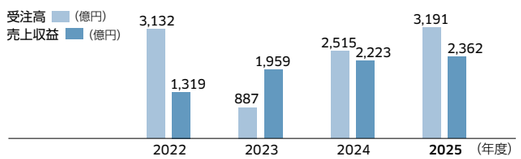


増収などにより増益



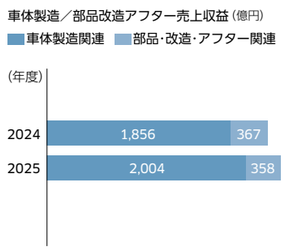
車 両

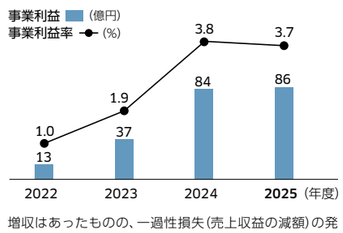
- 日本 733億円 (31.0%)
- アジア 85億円 (3.6%)
- 米国 1,542億円 (65.3%)
- その他 2億円 (0.1%)



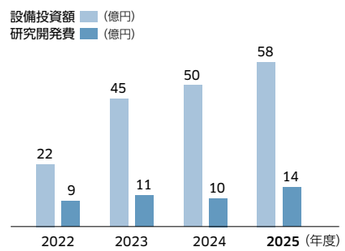
受注高 | ニューヨーク市交通局向け新型地下鉄電車を受注したことなどにより増加

売上収益 | 国内向けや米国向けが増加したことにより増収



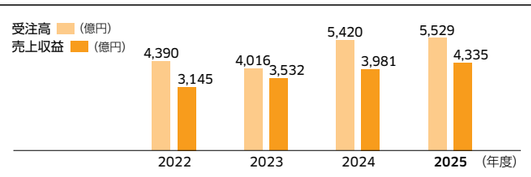


増収はあったものの、一過性損失(売上収益の減額)の発生※などにより横ばい



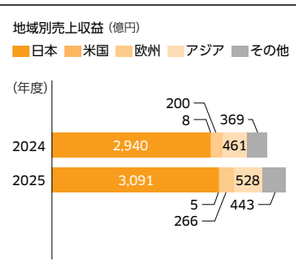
エネルギーソリューション&マリン

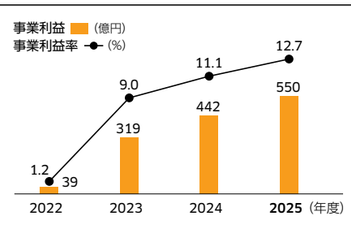
- エネルギー・プラント・舶用推進 3,239億円 (74.7%)
- 船舶海洋 1,096億円 (25.3%)



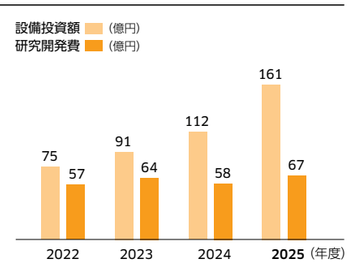
受注高 | 前期にLPG/アンモニア運搬船を複数隻受注した反動はあったものの、国内向けごみ処理施設の建替工事や国内向けLNG基地大型増強工事を受注したことなどにより増加

売上収益 | 船舶海洋事業やプラント事業の増収などにより増収



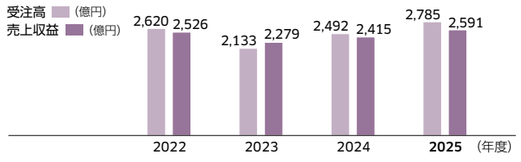


一過性損失(売上収益の減額)の発生※はあったものの、増収や採算性の改善などにより増益



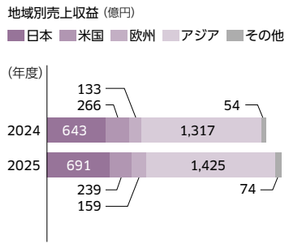
精密機械・ロボット

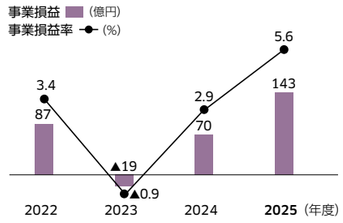
- 油圧機器 1,661億円 (64.1%)
- ロボット 929億円 (35.9%)



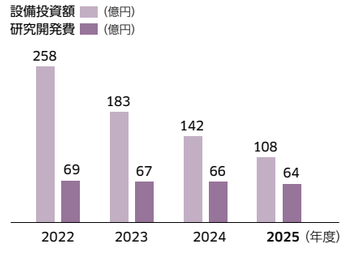
受注高 | 中国建設機械市場向け油圧機器の増加などにより増加

売上収益 | 同上



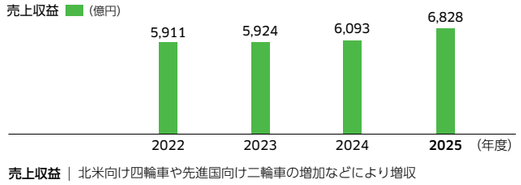


増収や持分法損益の改善などにより増益

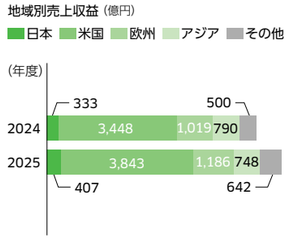


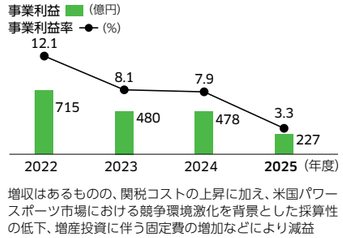
パワースポーツ&エンジン

- 先進国二輪車 2,619億円 (38.4%)
- 四輪車・PWC 2,114億円 (31.0%)
- 新興国二輪車 1,026億円 (15.0%)
- 汎用エンジン 1,067億円 (15.6%)

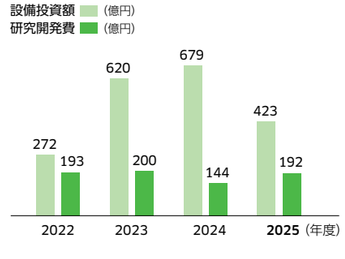


売上収益 | 北米向け四輪車や先進国向け二輪車の増加などにより増収



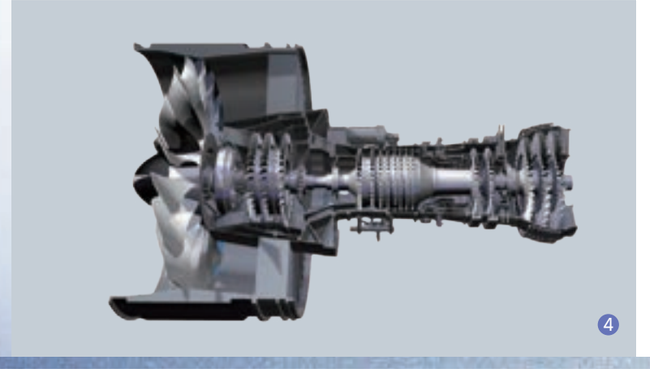


増収はあるものの、関税コストの上昇に加え、米国パワースポーツ市場における競争環境激化を背景とした採算性の低下、増産投資に伴う固定費の増加などにより減益



事業ポートフォリオ

航空宇宙システム



1 C-2輸送機
2 ボーイング787ドリームライナー
(写真提供：Boeing)
3 H145//BK117 D-3型ヘリコプター
4 PW1100G-JMターボファンエンジン
(写真提供：(一財)日本航空機エンジン協会)

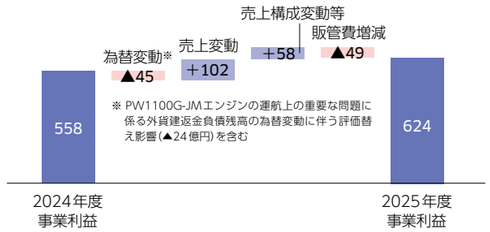
2025年度の概況

2025年度の事業利益は、前年度比66億円増益の624億円となりました。

航空宇宙事業では、防衛向けにおいて、防衛力強化に伴う売上収益の増加に加え、防衛省による利益率算定基準の見直しを受けて採算性が向上しています。また、民間向けでは、ボーイング787の機数増に伴う売上収益の増加が寄与しました。

航空エンジン事業では、スペアパーツ販売が好調に推移しました。

事業損益増減要因(億円)



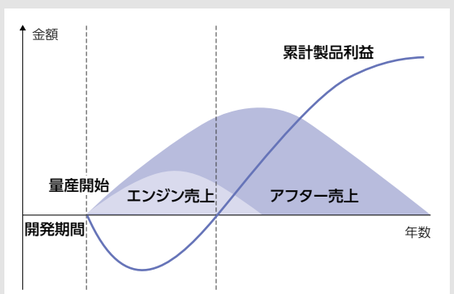
主要製品

● 防衛航空機	固定翼機、ヘリコプタ、無人機の開発・生産を通じて日本の安全保障を支える事業です。 P-1固定翼哨戒機やC-2輸送機の主契約企業として培ったシステムインテグレーション力を強みとし、日本の防衛力強化を背景とした需要拡大に対応しています。
● 誘導機器・宇宙関連機器	各種誘導弾システムや標的機、高出力レーザシステムを手掛けています。また、ロケット用衛星フェアリングの開発・製造に参画しています。
● 民間航空機分担製造品	ボーイング787・777・767やエンブラエル機の国際共同開発・生産に参画し、前部胴体や主翼の一部などの重要構造部位を供給しています。高い品質と複合材技術を強みに、世界の航空機メーカーのサプライチェーンを支えています。世界的な航空旅客需要の高まりを背景に、今後もさらなる成長が見込まれています。
● 民間向けヘリコプタ	エアバス社との共同開発であるBK117シリーズを手掛けています。救急医療、防災、警察など幅広い用途で活用され、シリーズ累計販売2,000機超の実績を有しており、国内ヘリコプタ市場における高いブランド力を有します。
● 航空機用エンジン ● 航空機用ギア製品	V2500、PW1100G-JM、Trent1000・XWBなど民間航空機エンジンプログラムに参画し、圧縮機や燃焼器、ギアなど主要部位の開発・製造・組立を手掛けています。エンジン販売のみならず、長期にわたる整備・スペア部品需要が拡大する収益構造を有し、成長ドライバーとして期待されています。

Focus ｜ 民間航空エンジン事業の収益構造

民間航空エンジンは、高度な技術と多額の開発費を必要とする事業で、エンジン販売をもって契約終了ではなく、航空機の運航に応じて適切に整備されながら数十年にわたって使われる間、部品交換・MRO等のアフターマーケットが成長をけん引します。

一般的に、プログラム立上げから年数が経過するほどにアフターマーケット比率が高まり収益性が向上し、当社においては、PW1100G-JMやTrent XWBといった新世代エンジンが、今後の運用機数の増加に伴い収益の柱として期待されています。また当社は、MRO事業への参入も進めており、高収益なアフターマーケット領域の拡大を通じ事業利益率のさらなる向上を目指します。



事業ポートフォリオ

航空宇宙システム

航空宇宙システム
カンパニープレジデント **須藤 政隆**

Profile

1985年入社。航空宇宙部門で防衛航空機の開発・設計や民間航空機事業に従事。航空宇宙ディビジョン民間航空機プロジェクト総括部長や民間航空機ディビジョン長を歴任し、水素航空機コア技術開発やGX関連業務を推進。2026年4月より現職。

最先端のテクノロジーを集約し、空と宇宙のさらなる高みを目指します

1918年の航空機事業発足以来、日本を代表する機体・航空機用エンジンメーカーとして事業を展開してきました。

2025年度は、防衛力強化を背景とした防衛向け事業の伸長と民間向け事業の回復が業績をけん引し増益となりました。今後は、防衛事業の収益性向上と事業拡大に加え、航空エンジン整備事業や次世代航空機・推進システム開発を通じて収益構造の多様化を図り、持続的な成長につなげていきます。

SWOT分析 個別事業

S trengths コアコンピタンス（強み）

航空宇宙	● 防衛航空機で培った完成機メーカーとしての運用理解と技術力 ● ボーイング社との国際共同開発に基づく技術力と、高度で大規模な生産設備 ● KPS（Kawasaki Production System）による高い品質と生産性
航空エンジン	● 国際共同開発プロジェクトや防衛航空機用エンジンで培った高い技術力 ● 最先端技術による高い品質と生産性
共通	● 開発・製造・サービスを機体・エンジンへ広範に展開

W eaknesses 課題（弱み）

共通	● 特定顧客への高い依存度（ボラティリティの高い収益構成） ● 多額の投下資本を必要とする事業形態

O pportunities 機会

共通	● 航空旅客・貨物輸送需要の長期的な成長 ● 航空機業界の脱炭素化 ● 防衛予算の増加および継続的な国産防衛装備品の開発・生産 ● 防衛装備品の収益性改善 ● 防衛装備品の輸出可能性 ● 防衛装備品における省力化、無人化のニーズ

T hreats リスク（脅威）

航空宇宙	● ボーイング社・エアバス社によるシェア獲得競争などを背景とした厳しい競争環境 ● 新興国メーカーの台頭 ● 国際共同開発体制全体におけるサプライチェーンリスク
航空エンジン	● 国際情勢の不安定化と急変 ● 国際共同開発プロジェクト（民間航空機エンジン）におけるリスク顕在化時の影響が甚大（他社責応分負担のリスク）

「グループビジョン2030」達成に向けた取り組み

安全安心リモート社会	-
近未来モビリティ	● 物流拠点やラストワンマイルを結ぶ、VTOL（垂直離着陸機）の開発 ● ヒト、モノがシームレスにつながる都市交通の実現 ● 空の移動を手配するワンストップサービス「Z-Leg™（ゼータ・レグ）」の提供
エネルギー・環境ソリューション	● CO_2 FREE（水素燃料化）航空輸送システムの検討

水素航空機実現に向けた技術開発

2025年11月6日、NEDOグリーンイノベーション基金事業の一環として、国内で初めて水素航空機向け燃料タンクへの液化水素充填試験の成功を発表しました。試験では、真空二重殻構造を採用した軽量液化水素タンクの高い断熱性能と気密性を確認し、極低温環境下での液化水素貯蔵技術を実証しました。

2024年には航空機用小型エンジンの水素100%燃料による運転試験にも成功しており、燃料タンク、エンジン、機体構造の各技術開発を推進しています。2030年には統合システムによる地上実証試験を予定しており、次世代航空機市場の創出と航空分野の脱炭素化への貢献を目指しています。

液化水素充填試験の様子

その他の重点施策と具体的な取り組み

事業拡大に向けた体制整備	● 旺盛な需要に対応するサプライチェーンおよび増産体制の再整備 ● 新たな事業機会獲得に向け業務効率化・生産性の向上を推進 ● 防衛航空機・ヘリコプタの既受注開発案件・量産契約の着実な推進
防衛事業に係る活動強化	● 防衛力強化に向けた7つの重視分野への取り組み推進
市場動向を踏まえた技術戦略の推進	● 防衛力強化の実現に向けた民生技術の活用を含む技術開発の促進 ● NEDOグリーンイノベーション基金活用による脱炭素社会に向けた環境技術開発の推進

防衛省向け事業の拡大と採算性の向上

政府の防衛力の抜本的な強化のため、当社においても防衛関連事業の拡大が見込まれています。全社の防衛関連売上は2022年度2,405億円から、2025年度は4,297億円へと70%以上の伸長を実現しました。（うち、航空宇宙システムセグメントの売上収益は、2022年度1,663億円、2025年度3,309億円）

また、防衛省による利益率算定基準の見直しに伴い事業採算性が向上しており、全社の防衛関連事業の事業利益率を2027年度に10%とする目標に向けて着実に進んでいます。

スタンド・オフ電子戦機

車両

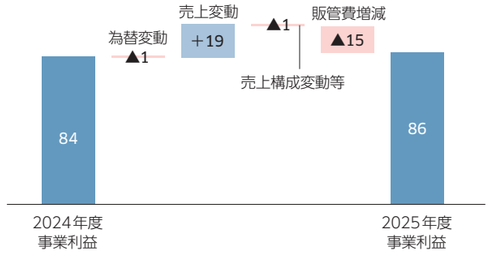
1 R211型電車
2 ARe500形 電気式気動車「GreenDEC®」
（写真提供：甘木鉄道（株））
3 E8系新幹線電車
4 THG100形 電気式気動車「GreenDEC®」

2025年度の概況

2025年度の事業利益は、前年度比2億円増益の86億円となりました。

国内では、インバウンドの復調等による鉄道車両への投資が継続する中で売上が伸長するとともに、北米においてはニューヨーク市交通局向けの地下鉄電車の売上が順調に進み増収となった一方、一過性の損失を計上したことから、前年度比横ばいとなりました。

事業損益増減要因（億円）



主要製品

- 電車（新幹線・在来線）
- 気動車
- 機関車
- 貨車
- 新交通システム

国内向け鉄道車両（新幹線電車・在来線電車・気動車・機関車・貨車・新交通システム）
国内では、新幹線からあらゆる在来線、新交通システムまで多様な車両の設計・製造を手掛けています。長年にわたり蓄積してきた技術力と納入実績を基盤に、車両需要に対応するとともに、既存車両の改造や保守、部品供給などの車両のライフサイクルにわたるサービスを拡充し安定的な収益基盤の強化を図ります。
また、地域の鉄道公共交通維持と非電化鉄道の地球環境課題解決の両立を目的に、将来の水素駆動化に対応する電気式気動車「GreenDEC®」（詳細はP.66参照）を開発し販売しています。

海外向け鉄道車両
重点地域である北米を中心に、アジアを含む海外市場でも事業を展開しています。厳しい契約要求への対応力および米国における現地生産体制を強みとし、ニューヨーク市交通局向け地下鉄車両、シンガポール・台湾・ダッカの都市交通車両をはじめとする豊富な納入実績を有しています。
海外市場は今後も都市化の進展や交通インフラ投資拡大を背景に、持続的な成長が期待されます。

Focus ｜ 米国市場における確固たる事業基盤

1980年代から40年以上にわたり米国市場で5,000両を超える鉄道車両を納入し、ニューヨーク都市圏を中心に確固たる地位を築いてきました。現在履行中のR211型電車（総両数1,610両）、その後続けて生産するR268型電車（378両）の完納後は、ニューヨーク市交通局向けシェアは50％超となる見込みです。

今後も継続的な車両更新需要に加え、部品・保守サービス事業の拡大を通じて、さらなる成長を見込んでいます。

米国拠点Kawasaki Rail Car, Inc.（ニューヨーク州）

事業ポートフォリオ

車両

川崎車両株式会社
代表取締役 社長執行役員　**村生 弘**

Profile

1982年入社。車両事業の営業およびプロジェクト履行分野を中心に国内外の鉄道車両ビジネスに従事。海外営業部長や営業本部長、国内・アジアディビジョン長を歴任し、グローバル市場開拓と事業運営を推進。2021年10月より現職。

最高水準の技術、品質と課題解決力で、お客様のニーズに応える鉄道システムメーカーへ

1906年に鉄道車両製造を開始して以来、日本を代表する鉄道車両メーカーとして国内、北米、アジアで事業を展開しています。

2025年度は、国内および北米向け事業の増収に加え、採算性改善の取り組みが進展し、収益力の向上が着実に進みました。

今後も適正価格での受注や契約リスク管理の強化に加え、部品・保守サービスや状態監視システムなどライフサイクル事業を拡大し、収益基盤の強化と持続的な成長につなげていきます。

SWOT分析 個別事業

S trengths
コアコンピタンス（強み）

共通	● 国内外での豊富な実績に裏打ちされた契約履行能力 ● 海外案件の履行における他社とのパートナリング力（Kawasaki Initiative） ● 他事業とのシナジーを生かした総合重工ならではの高い技術力

W eaknesses
課題（弱み）

共通	● 海外大手競合と比較して小さな事業規模 ● 車両本体中心の事業構造（鉄道システム対応はパートナリング力で補充）

O pportunities
機会

国内市場	● カーボンニュートラルに寄与する車両の需要 ● 貨物輸送の鉄道シフト
アジア新興国市場	● 都市交通整備の需要 ● ダッカ都市交通プロジェクトへの参画
北米市場	● 地下鉄、通勤車両の需要 ● 軌道遠隔監視サービスの提供
各市場共通	● 部品、保守請負、車両改造工事などのサービス提供型需要拡大

T hreats
リスク（脅威）

国内市場	● 人口減少に伴う長期的車両需要の減少と受注競争激化 ● 競争環境下における国内工場の操業度低下
アジア新興国市場	● 新規参入市場でのカントリーリスク ● 中国企業の台頭
北米市場	● 資機材価格の高騰 ● 人的リソースの確保

「グループビジョン2030」達成に向けた取り組み

安全安心リモート社会	–
近未来モビリティ	● ヒト、モノがシームレスにつながる鉄道モビリティの実現
エネルギー・環境ソリューション	● **内燃車両のカーボンニュートラル化対応**

関西エリアでの水素サプライチェーン構築に向けた共同調査・実証に関する基本合意書締結

2026年3月12日、関西電力、JR西日本、JR貨物、NTTなどの12社共同で、関西エリアを中心とした、既存インフラ等を活用した国内水素サプライチェーンモデル構築に向けた共同調査・実証に関する基本合意書を締結しました。

鉄道や通信といった既存のインフラを活用し、水素の製造から輸送、利用までをつなぐ低炭素かつ効率的なサプライチェーンの構築を目指します。川崎重工は環境価値管理システムの実証を、川崎車両は液化水素コンテナの鉄道輸送実証を担い、グループの強みを結集して水素社会の実現を推進します。

国内水素サプライチェーンモデル

その他の重点施策と具体的な取り組み

海外案件の納入スケジュール遵守	● 米国R211：1,610両 2028年度　最終車両引き渡し ● 米国R268：2025年度　378両の受注 2030年度　最終車両引き渡し
顧客に信頼される品質レベルの達成	● 仕損じ、手直し費用の削減 ● KPS（Kawasaki Production System）のさらなる推進、北米工場への展開
部品・サービスの拡販、保守分野の事業拡大	● 北米貨物鉄道事業者向け軌道遠隔監視装置の拡販とデータ提供サービス ● 国内鉄道事業者向け車両状態監視事業の推進 ● **電気式気動車「GreenDEC®」の拡販を通じ、鉄道のライフサイクルにわたる保守等サポートを提供**

水素動力化に対応可能な電気式気動車「GreenDEC®」を開発

地域鉄道の維持と環境負荷低減の両立を目指し、将来の水素動力にも対応可能な電気式気動車「GreenDEC®」を開発しました。電車用機器との共通化により、保守性向上と維持コスト低減を実現するとともに、水素駆動機関の採用または交換等の発展性を見据えたプラットフォーム構造を採用しています。

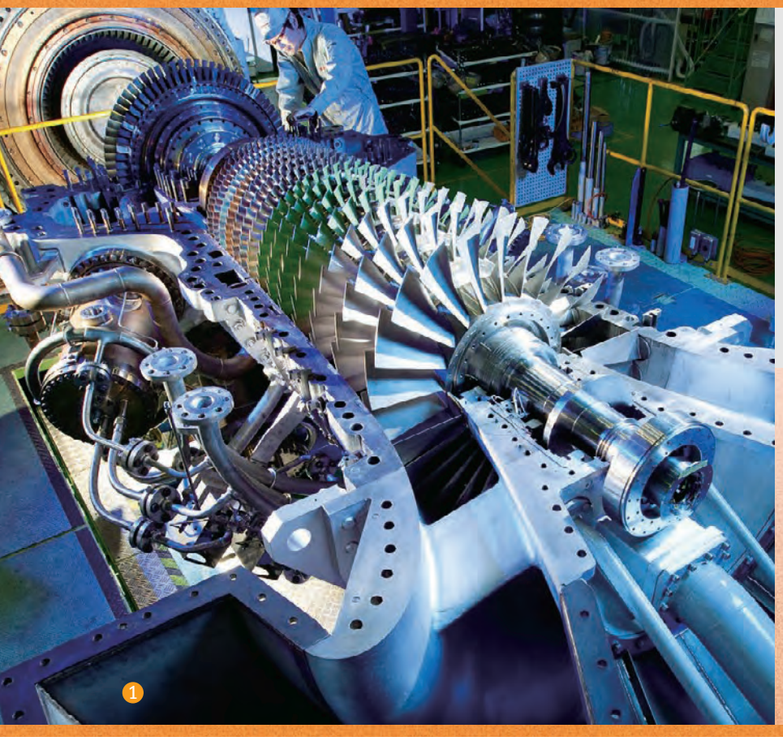
すでに複数の鉄道事業者から受注しており、天竜浜名湖鉄道および甘木鉄道では2026年春から営業運転を開始しています。

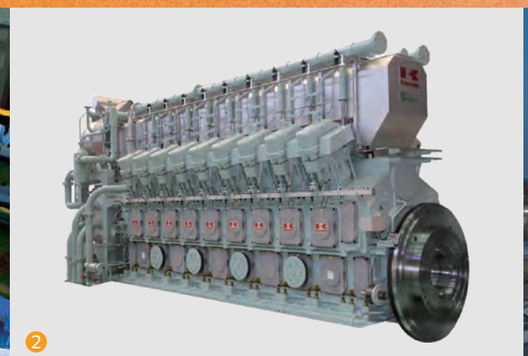
地域の鉄道公共交通の持続可能性向上と鉄道GX（Green Transformation）の推進に貢献していきます。

電気式気動車「GreenDEC®」

事業ポートフォリオ

エネルギーソリューション＆マリン


1


2

3

4

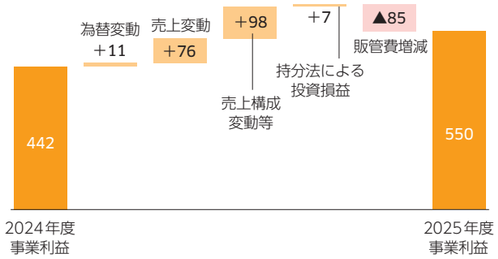
1 30MW級ガスタービン
2 ガスエンジン
3 Gas To Gasoline(GTG)プラント
4 86,700m³型LPG／アンモニア運搬船

2025年度の概況

2025年度の事業利益は550億円となり、前年度比107億円の増益となりました。

人件費をはじめとする販管費の増加などの減益要因があったものの、可変ピッチプロペラをはじめとする舶用推進機器の販売増や、LPG／アンモニア運搬船の工事進捗率の上昇などによる増収効果に加え、各分野で進めてきた採算改善の効果により、大幅な増益となりました。

事業損益増減要因(億円)



主要製品

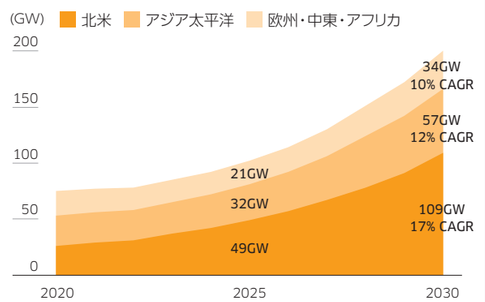
水素・CN	● **陸上LNGタンク** ● **出荷・受入基地** ● **液化水素タンク** LNG受入基地の中核設備である陸上LNGタンクの設計・建設を手掛け、大型LNGタンク50基以上の納入実績を有しています。 これまで培ってきた低温貯槽技術を生かし、液化水素タンクや水素の出荷・受入基地など、水素サプライチェーンを支える設備へ事業領域を拡大することで、LNGから水素へのエネルギートランジションを支え、脱炭素社会の実現に貢献します。
エネルギー	● **産業用ガスタービン・コージェネレーション** ● **発電用ガスエンジン・ディーゼル機関** 高い発電効率と環境性能を強みとし、非常用発電やコージェネレーション分野で豊富な実績を有しています。
プラント	● **産業プラント(セメント、肥料など)** ● **ごみ焼却プラント** セメントや肥料・Gas To Gasoline(GTG)などの産業プラントから、都市ごみ焼却施設をはじめとする環境設備まで幅広いエンジニアリングを展開しています。エネルギー安全保障やカーボンニュートラルへの関心が高まる中、エネルギーの安定供給や環境負荷低減に貢献する技術・ソリューションに注目が集まっています。
舶用推進	● **艦艇用ガスタービン・減速装置** 海上自衛隊向け護衛艦用推進システムで豊富な納入実績を有し、長年培った技術力と信頼性を強みとします。 ● **水力機械** 船舶の推進・操船を支える舶用推進機を展開し、可変ピッチプロペラやサイドスラスタ、操船制御システムなどを提供しています。特にサイドスラスタは世界トップシェアを有し、高い技術力と信頼性が強みです。
船舶海洋	● **LPG／アンモニア運搬船** ● **液化水素運搬船** 日本初のLNG運搬船建造など、豊富な低温ガス関連技術・ノウハウを生かし、液化ガス運搬船の建造を主軸に事業を展開しています。現在はLPG／アンモニア運搬船を中心に建造しており、今後液化水素運搬船の建造も本格化します。中国合弁事業においても、ばら積み船・大型コンテナ船などを建造しています。 ● **潜水艦** 1906年の国産初の潜水艇建造以来、2026年3月末時点で92隻の潜水艦を建造しています。長年培った高度な建造技術と品質管理力を強みとしています。

Focus ｜ データセンター需要が生む成長機会

AIの普及に伴うデータセンター投資の拡大を背景に、世界中で発電設備需要の増加が見込まれます。当社のデータセンター向け売上は国内向け非常用発電設備が中心です。一方、北米では電力需要の急増や大型ガスタービンの供給制約を背景に、自家発電設備へのニーズが高まっています。

こうした環境下、中小型発電設備を活用した分散型電源需要の拡大が期待されています。当社は中長期的な需要拡大を見据え、2035年にかけて段階的にガスタービンの生産能力を増強し、この成長機会の取り込みを目指します。

地域別データセンター容量見通し※



出典：JLL「2026 Global Data Center Market Outlook」
※ 供給量には、コロケーション施設、BTS型施設(Build-to-Suit)、ハイパースケーラーが自社保有・運営するデータセンター、およびオンプレミス設備が含まれます。

事業ポートフォリオ

エネルギーソリューション&マリン

エネルギーソリューション&マリン
カンパニープレジデント　**西村 元彦**

Profile

1987年入社。原子力・火力発電分野における熱・燃焼技術の開発・設計に従事。熱システム研究部長や水素プロジェクト部長、水素チェーン開発センター長を歴任し、水素社会実現に向けた技術開発とサプライチェーン構築を推進。2023年4月より現職。

多様な事業ポートフォリオで さらなる成長を目指します

祖業の造船に加え、エネルギー、プラント、舶用推進機器、水素など多様な事業ポートフォリオを有することが当カンパニーの特徴です。事業利益率は2024年度に引き続き、2025年度も10%を超えました。良好な事業環境に加え、各部門が一丸となって採算改善に取り組んできたことが大きく寄与しています。

今後は、水素社会を見据えた投資を加速する一方、データセンター需要の拡大を背景としたエネルギー分野での成長を着実に取り込み、カンパニー全体の収益安定性と成長性の両立を目指します。

SWOT分析 個別事業

Strengths　コアコンピタンス（強み）

水素・CN	● 水素の製造、液化、貯蔵、輸送、利用（発電）、CO_2分離回収技術
エネルギー	● エネルギー製品の水素専焼・混焼技術
プラント	● 各種プラントプロジェクトで培った総合エンジニアリング力
舶用推進	● コアコンポーネントを軸とした舶用推進システム全体の最適提案力
船舶海洋	● 省エネ・環境負荷軽減技術、船型開発力 ● 液化ガス運搬船技術
共通	● 顧客資産を生かしつつ低炭素から脱炭素への流れをシームレスに実現できる、高効率・高性能なコアコンポーネント ● 高効率コアコンポーネントの組み合わせによるシナジーを生かしたソリューション提案

Weaknesses　課題（弱み）

水素・CN／プラント	● 海外における水素関連プラントの施工実績数
エネルギー	● 海外市場における認知度
舶用推進、船舶海洋	● 国内商船建造と民間舶用推進機の収益構造の改善

Opportunities　機会

エネルギー	● データセンター等の新設・増設が進むことによるエネルギー需要・インフラ需要の拡大
舶用推進、船舶海洋	● 防衛予算の拡大
共通	● 天然ガス資源開発によるLNG基地建設、エネルギー機器の需要拡大 ● カーボンニュートラル実現を目指す動きの継続 ● 既存燃料と水素の両方に対応可能な水素Ready製品の需要拡大

Threats　リスク（脅威）

共通	● 為替や資材価格の変動、仕入れ価格へのインフレの影響 ● 各国のエネルギー政策動向（EUタクソノミー規則、補助金制度変更、地政学的リスクに伴う変更など）

「グループビジョン2030」達成に向けた取り組み

※1 Virtual Synchronous Generator　※2 Kawasaki CO_2 Capture
※3 Direct Air Capture　※4 Post-Combustion Capture

安全安心リモート社会	● 非常用ガスタービンをはじめとする災害対応ソリューション ● ごみ焼却炉自動運転化の促進 ● 発電設備の遠隔監視システム
近未来モビリティ	● 環境対応舶用推進システム（ガスエンジンハイブリッド推進・バッテリー推進）の普及 ● 安全離着岸支援システムの普及
エネルギー・環境ソリューション	● 水素サプライチェーン（つくる、はこぶ、ためる、つかう）の早期確立 ● ステークホルダーへの働きかけによる水素社会実現に向けた仲間づくりと取り組みの加速 ● **変動性再生可能エネルギーが増加する環境下で、「調整力」を提供するガスタービン／ガスエンジン、「慣性力」を提供する仮想同期発電機（iVSG®※1）機能を有する蓄電システムの社会実装** ● カーボンリサイクル技術の実用開発 ● KCC※2による大型CO_2回収事業（DAC※3・PCC※4）の展開

水素30%混焼大型ガスエンジン設備を世界で初めて販売開始

2025年9月、当社は水素を最大30%（体積比）まで混焼可能な大型ガスエンジン発電設備を世界で初めて販売開始しました。累計260台超の受注実績を有するガスエンジンをベースに、高い発電効率と環境性能を維持しながら、既存の天然ガス設備やインフラを活用して段階的な脱炭素化を実現します。また、運転中の水素混合率変更や既設設備の改造にも対応しており、現実的なエネルギートランジションを支援します。

水素混焼ガスエンジン外観

その他の重点施策と具体的な取り組み

低炭素・脱炭素社会の実現に貢献する製品の提供	● LPG／アンモニア運搬船 ● 高効率ガスタービン／ガスエンジン ● 新ごみ処理施設（省エネ） ● 舶用ハイブリッド推進システム
脱炭素エネルギーへのトランジション製品の展開	● 液化水素運搬船の商用化 ● 水素出荷・受入基地の商用化 ● 舶用水素ボイラ、舶用水素エンジンの開発 ● 低炭素（天然ガス焚き・水素混焼）から脱炭素（水素専焼）に柔軟かつレトロフィットで対応できるガスタービン／ガスエンジンを活用した熱電併給および省エネシステムの導入促進 ● 豊富な実績を有するLNGタンク案件の確実な遂行 ● **CO_2分離回収技術の開発・実証**

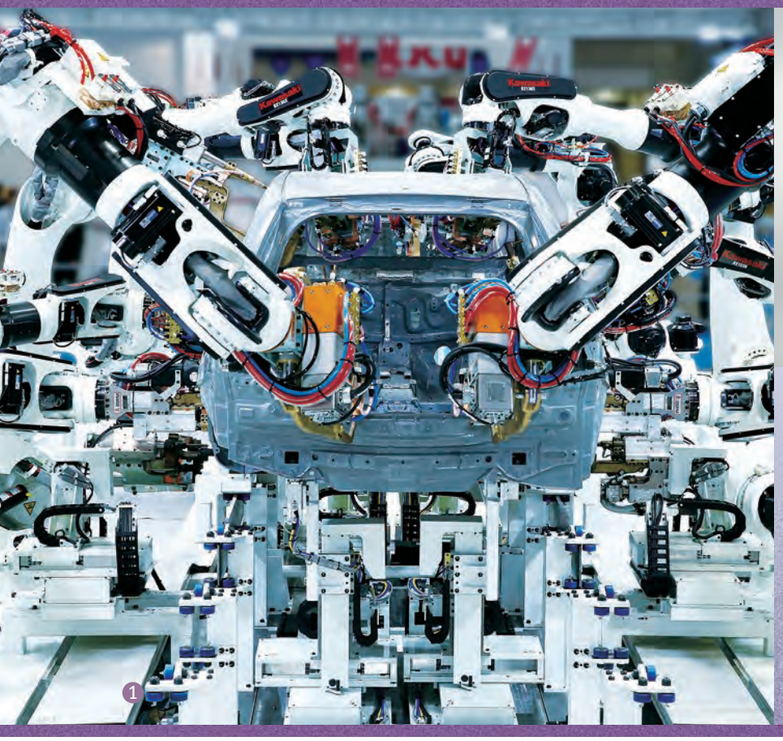
神戸工場内にCO_2分離回収実証設備が完成

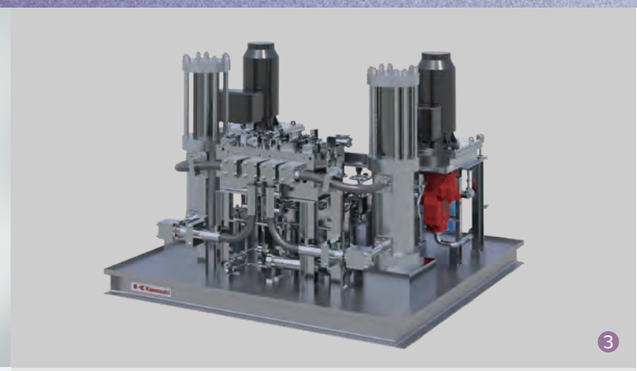
2025年、当社は独自のCO_2分離回収技術「Kawasaki CO_2 Capture（KCC）」を適用した実証設備を神戸工場内に完成させました。本設備は、大気中からCO_2を回収するDirect Air Capture（DAC）設備と、自家発電設備の排ガスからCO_2を回収するPost-Combustion Capture（PCC）設備で構成されており、CO_2回収技術の実用化に向けた検証を進めています。

KCCは、当社が培ってきたCO_2除去技術を応用した省エネルギー型の回収技術であり、PCC設備においては既存インフラを活用しながら排出削減を実現できることが特長です。当社は技術の高度化と社会実装を通じて、CO_2回収技術の商用化と大規模展開を推進し、新たな事業機会の創出につなげていきます。

神戸工場に整備したCO_2分離回収技術の実証設備

精密機械・ロボット





1 自動車ボディ組立ライン スポット溶接ロボット「BXシリーズ」
2 建設機械用油圧機器
3 水素圧縮機
4 半導体製造装置向けウェハ搬送ロボット

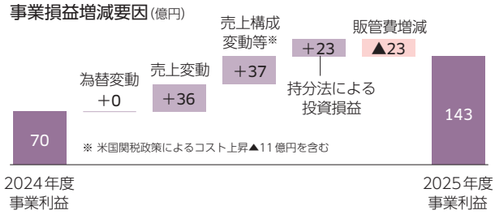
2025年度の概況

2025年度の事業利益は、前年度比73億円増益の143億円となりました。

油圧機器事業では、高品質・高耐久性が求められる鉱山向け建設機械の需要の増加や、AIデータセンター関連のインフラ投資需要の増加により、当社製品に対する需要が増加しました。また、価格適正化や中国合弁会社を活用した収益改善も寄与しました。

一方、ロボット事業では半導体製造装置向けロボットの需要が堅調に推移したほか、持分法投資損益が改善(詳細はFocusを参照)し、全体として増益となりました。

事業損益増減要因(億円)



主要製品

- 油圧機器事業

油圧機器事業は、建設機械、産業機械、舶用装置向けに展開しています。
主力である建設機械分野は、中国市場・国内市場・欧米市場に分かれ、それぞれ主要建設機械メーカーの主にショベル向けに、油圧ポンプ・モーター・バルブを供給しています。また、産業機械分野では主にプレス機器を各種工場向けに、舶用装置分野では、舵取機やウィンチ等の甲板機械を造船所に販売しています。
日本、中国、韓国、インド、米国、英国の製造・販売拠点に加え、インドネシアにサービス拠点を設立し、フィールドサービス事業に注力すべく取り組んでいます。このうち中国では、現地油圧機器メーカーであるYantai EDDIE Precision Machineryとの合弁会社を活用し、競争が激化する中国市場におけるショベル用油圧機器の価格競争力強化を図っています。省人化・自動化ニーズの高まりを背景とした新製品の開発や、水素・カーボンニュートラル、防衛分野といった成長市場への展開も取り組んでいます。

- ロボット事業

ロボット事業は、自動車製造、半導体製造装置、一般産業分野向けに展開しています。
自動車分野は、自動車メーカー向けに、車体組立や塗装など製造ラインに組み込まれるロボットを販売しており、製造ライン全体の自動化提案に強みを有します。
半導体分野は、半導体製造装置メーカー向けに、前工程のウェハ搬送ロボットを供給しており、高いグローバルシェアを誇るほか、AI向け半導体需要の急伸を背景に高い成長が見込まれています。
一般産業分野は、ピッキングや搬送ロボットを主に販売代理店へ販売し、その後さまざまな工場等で使われています。
新規事業の開拓にも積極的に取り組んでおり、メディカロイド(シスメックスとの合弁)において手術支援ロボットシステムの事業化を進めるほか、他社との協業により、物流や医療分野、ものづくりにおけるフィジカルAI搭載ロボットの研究・開発も実施しています。

Focus | メディカロイド事業の単年度収益化

手術支援ロボットシステム「hinotori™」の製造販売を行う、メディカロイド(持分法適用会社)は2025年度黒字化を達成しました。2022年度の販売開始以来、順調に導入数を伸ばし、2026年9月末時点で、累計手術症例数は、2万2,000件を超えました。2026年度には、欧州医療機器規則(MDR)に基づくCEマーク認証を取得し、欧州市場における事業展開の基盤を整えました。今後は欧州拠点を中心とした販売体制の構築など戦略的な投資を進め、海外展開を加速することでさらなる成長を目指します。

hinotori™ サージカルロボットシステム
(製造販売元:株式会社メディカロイド)

※ hinotori™はメディカロイドの商標です。

事業ポートフォリオ

精密機械・ロボット

精密機械・ロボット
カンパニープレジデント **松田 義基**

Profile

1994年入社。モーターサイクル&エンジンカンパニー（現カワサキモータース）にて設計に従事し、2017年4月に同カンパニー技術本部第一設計部長。2023年4月に執行役員 本社社長直轄プロジェクト本部長に就任し、2025年4月より現職。

圧倒的スピード感を意識した油圧とロボットの総合ソリューションの提供により、人と社会の未来をつくります

建設機械の電動化・自動化、半導体関連市場やサービスロボット需要の拡大、フィジカルAIの技術革新など、事業環境は大きく変化しています。油圧機器事業では、顧客ニーズを先取りし、現場感の共有を通じ、顧客とともに新しい価値の創造に取り組んでいきます。また、市場変化に対して他社との協業を積極的に推進することで、新しいソリューションを顧客との関係性の中から創出し、ビジネスモデルの変革を目指します。

ロボット事業においては、足元で急激に需要が増加している半導体製造装置向けロボットに加え、今後、大きな市場成長が期待される医療用ロボットのグローバルでの事業展開を推進します。ソーシャルロボットにおいては、オープンイノベーションを活用し、フィジカルAIなどの技術を積極的に取り込み、圧倒的なスピードで事業化を推進します。

SWOT分析 個別事業

S trengths コアコンピタンス（強み）	油圧機器	● ショベル用油圧機器における世界先端技術の蓄積・システム化能力とブランド力 ● 顧客要求への対応力
	ロボット	● 総合重工業として、多種多様な生産現場を社内で保有 ● 顧客のニーズに密着した、適用開発・システム提案力 ● 医療、遠隔技術などに代表される新技術・新分野の創出力
	共通	● 油圧技術とロボット技術の融合によるモーションコントロール分野における新製品開発能力
W eaknesses 課題（弱み）	油圧機器	● サービス事業の拡大 ● 中国建機市場向け売上比率の高さ
	ロボット	● スケールメリットを得るための事業規模の拡大 ● 一般産業分野における価格競争力
O pportunities 機会	油圧機器	● 建設機械の電動化・自動化の進展 ● 農業機械・森林機械などの事業分野への販売拡大 ● 他社との協業によるシェア拡大 ● カーボンニュートラルの進展
	ロボット	● フィジカルAIの実現によるロボット適用分野の拡大 ● 労働力不足の解消・品質向上を目的とした需要拡大 ● AI・半導体を中心とした先端産業への設備投資拡大 ● 工業分野以外（医療・介護など）でのロボット化の進展
T hreats リスク（脅威）	油圧機器	● 中国建機市場における競合メーカーの台頭と競争の激化 ● 中国建機市場の急激な変動
	ロボット	● 競合他社との競争の激化 ● 半導体製造装置需要の停滞
	共通	● 資材費の高騰 ● 米国関税や対中貿易規制の影響による市況悪化

「グループビジョン2030」達成に向けた取り組み

安全安心リモート社会	● 手術支援ロボット「hinotori™ サージカルロボットシステム」やロボット治療台などの医療ヘルスケア関連事業 ● 働く意欲のある人と、労働力を求める事業者とをつなぐ、リモートロボットプラットフォーム事業 ● 油圧技術×ロボット制御技術により、過酷環境下における安全・省人化・自動化を実現するタフロボット
近未来モビリティ	● 物流拠点間やラストワンマイルを結ぶ、配送ロボット ● 屋内配送ロボット「FORRO」による、病院内配送サービスの展開
エネルギー・環境ソリューション	● 水素燃料関連製品 ● **油圧機器・システムのソリューションビジネスの強化・拡大**

ボッシュ・レックスロスと協業覚書を締結

2026年3月3日に、ドイツのボッシュ・レックスロスAGと、将来の建設現場におけるイノベーションと持続可能性の推進、ならびに水素社会実現の加速を目的に、協業覚書を締結しました。

当社が培ってきた精密油圧ハードウェアおよび熟練されたショベルシステムと、ボッシュ・レックスロスのシステム専門知識、先進的かつ広範な電子機器・ソフトウェアを組み合わせることで、作業現場の安全性向上や自律運転、シームレスなデータ交換、持続可能なエネルギー源への加速的移行などに対応するインテリジェントマシンの概念を生み出していきます。また、水素燃料の充填ステーション関連機器についても協力を推進していきます。

協業覚書締結の様子（米国・ラスベガス）

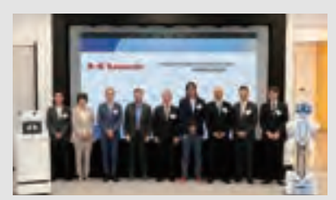
その他の重点施策と具体的な取り組み

油圧事業の発展に向けた施策	● 新製品開発／市場開拓：建設機械の電動化・自動化に向け、高い制御技術・開発力を活用し市場を開拓するほか、油圧機器およびロボット技術応用によるタフロボット技術を開発 ● サービス事業の強化：海外販売ネットワーク構築・拡大によるサービス事業の強化 ● 水素関連事業／防衛事業の強化：水素圧縮機、燃料電池システムなどの開発や、当社グループ内向け防衛関連製品の拡充
ロボット事業の戦略性ある挑戦	● 高付加価値領域への集中投資：半導体市場の本格的成長に備えた供給体制整備および、新分野への事業拡大 ● 医療向け事業の強化：「hinotori™」の普及および、遠隔操作技術等による差別化 ● ブランド力の強化：ユニコーン企業とのスピード感のある協業推進および、ソーシャルロボット分野の事業化推進 ● **フィジカルAIの実現：グローバルトップ企業との協業によるフィジカルAIソリューションの開発**

サンノゼにフィジカルAIセンターを開設

米国・シリコンバレーに、フィジカルAIの社会実装を推進する拠点「Kawasaki Physical AI Center San Jose」を開設しました。

当社では、「フィジカルAI」を成長領域と位置付けており、当社のソーシャルロボットやタフロボットに、AI技術や遠隔運用技術を組み合わせたソリューションの開発を進めています。本センターでは、世界のトッププレイヤーである、NVIDIA、Analog Devices、Microsoft、富士通などとの協業により、研究開発を加速していきます。



開所式の様子（米国・サンノゼ）

事業ポートフォリオ

パワースポーツ＆エンジン

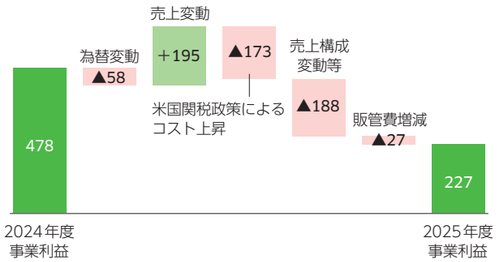
1 KX450
2 Ninja ZX-10R
3 RIDGE CREW HVAC
4 JET SKI STX 160LX-S

2025年度の概況

2025年度の事業利益は、前年度比で251億円減益の227億円となりました。

増収や四輪のモデルチェンジ、メキシコ新工場の稼働率改善による採算向上が寄与したものの、米国市場向け製品の関税負担の増加、四輪の増産投資に伴う固定費の増加、米国パワースポーツ市場における競争環境激化を受けた販売促進費用の増加が、利益の下押し要因となりました。

事業損益増減要因（億円）



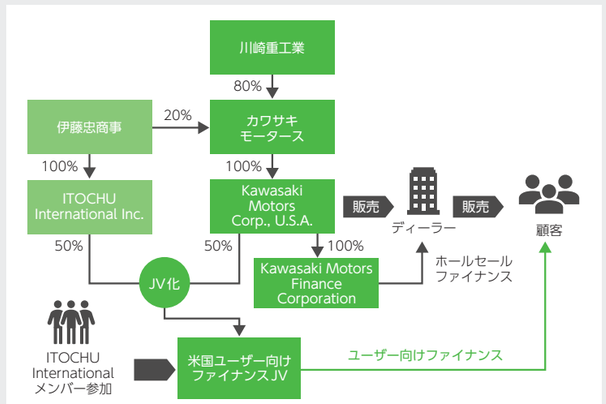
主要製品

● 二輪車	世界の二輪車市場は、レジャー用の中・大型車需要が成熟している欧米市場、小型車が中心のアジア・新興国市場に分かれます。当社はレジャー用の中・大型車を得意とし、先進国を主たる収益源としつつ、経済発展によりレジャー需要が伸長しつつある新興国市場への進出も積極的に進めています。生産面においては、マザーファクトリーである本社工場（明石市）に加え、タイ工場で全世界向けのモデルを製造するほか、各市場に適したグローバルな生産拠点網を整備しています。
● オフロード四輪車	オフロード四輪車は、ライダーがまたがって乗車しバーハンドルと体重移動で操縦を楽しむATV（All Terrain Vehicle）と、乗用車タイプの座席を装備しハンドルで操舵するSxS（SIDE X SIDE）に分かれます。当社は、北米市場向けのSxSを主力としており、農場の見回り等、事業用に使用されるユーティリティモデル（MULEシリーズ）とその上位モデルである高い機能性と便利に使える多様性を備えたハイパフォーマンスユーティリティモデル（RIDGEシリーズ）、砂漠や岩山等での操縦を楽しむレジャーモデル（TERYXシリーズ）を展開しています。2024年、高い市場成長性が見込まれることから、既存の生産拠点であった米国工場での増産対応に加え、メキシコに工場を新設するなど、重点的に投資を行いました。
● パーソナルウォーター クラフト（PWC）	ジェットスキー®は、レジャー用途を中心としたパーソナルウォータークラフトで、当社はそのパイオニアとして北米市場を中心に高いブランド認知を獲得しています。ULTRA 310シリーズやSTX 160シリーズなどを展開しており、高出力マリンエンジン、快適な乗車姿勢、電子制御やオーディオシステムなどの機能を通じ、ファミリー層からスポーツ志向のユーザーまで幅広いニーズに対応しています。
● 汎用エンジン	乗用芝刈り機に搭載されるエンジンを製造販売しています。主に米国工場で生産し、芝刈り機メーカーへOEM供給を行っています。米国の人口増加を背景に、堅調な成長が見込まれています。

Focus ｜ 伊藤忠商事株式会社とユーザー向けファイナンス会社を設立

2025年4月に米国にて伊藤忠商事と合弁でユーザー向けファイナンス会社Kawasaki Motors Retail Finance, LLC.を設立しました。2026年6月末時点で、米国49州において展開するとともに、ダラス拠点を開設し、全米対応可能な体制構築が完了しました。

また、アジア・中南米・中近東・アフリカ等の新興市場における新規市場開拓も、伊藤忠商事と共同で推進していきます。



協業によりプロジェクトの早期かつ効果的な立ち上げを実行

事業ポートフォリオ

パワースポーツ＆エンジン

カワサキモータース株式会社
代表取締役 社長執行役員　**金子 剛史**

Profile

1990年入社。人事本部・財務経理部にて、人事業務・財務業務に従事。2017年4月モーターサイクル＆エンジンカンパニー（現カワサキモータース）管理本部経営企画部長。2018年8月財務本部財務部長。2024年4月常務執行役員 法務・コンプライアンス・人事・総務担当、人事本部長を経て、2026年4月より現職。

マーケットインの原点に立ち返り、持続的な質的成長を実現します

当社は、2021年の分社化以降、迅速な意思決定と機動的な事業運営を通じて事業規模を拡大してきました。2025年度は外部環境の影響を受け減益となりましたが、足元では、収益性の向上に向け、コスト改善の諸施策に取り組んでいます。

インフレの長期化や金利動向に加え、関税政策の変化や地政学リスクなど、不透明な事業環境が続く中でも、顧客起点の商品づくりと需要に即した事業運営により質的成長を図り、持続的な企業価値向上を実現します。

SWOT分析 個別事業

S trengths（強み）

共通	● 独自かつ高付加価値のブランドを実現する販売、マーケティング力 ● 伝統と革新を体現した製品を生み出す開発、生産、調達、品質保証能力 ● グローバルな生産・販売・サービス体制 ● 他事業とのシナジーを生かした総合重工ならではの高い技術力

W eaknesses（課題（弱み））

共通	● 北米市場の売上構成比が高い事業構造 ● レジャー製品中心の事業ポートフォリオに起因する、景気動向や消費者マインドに左右されやすい事業特性

O pportunities（機会）

二輪車	● 成熟した先進国市場での安定した需要 ● 人口増、経済成長による新興国市場の中長期的拡大
四輪車／PWC	● 北米におけるオフロード四輪需要の堅調な成長
汎用エンジン	● 米国住宅市場拡大による芝関連市場の堅調な成長
共通	● 他社との提携や協業 ● 内燃エンジン技術を活用した新領域への進出 ● カーボンニュートラル分野でのブランドイメージ構築 ● 伊藤忠商事（株）との合弁によるユーザー向けファイナンス事業

T hreats（リスク（脅威））

二輪車	● 中国、インドなど新興国ブランドによるレジャー領域への参入拡大 ● 北米市場におけるメーカーの積極策による製品開発競争、価格競争の激化
四輪車／PWC	● 米国における関税政策の変更およびそれを起因とした製品コストの上昇
共通	● 地政学リスクに起因する資源・物流コスト上昇を背景としたインフレ進行による需要の減退 ● 電動化の進展によるエンジン部品の調達難 ● 環境規制の強化による開発費用、製品価格の上昇

「グループビジョン2030」達成に向けた取り組み

安全安心リモート社会	● 先進ライダーサポート、ドライバーサポート ● 災害対応ソリューション
近未来モビリティ	● 人、モノが環境にやさしく、安全に移動できる社会の実現 ● 物流分野における人手不足解消に向けた新モビリティの事業化
エネルギー・環境ソリューション	● **水素燃料化** ● 電動化／ハイブリッド化

ジャパンモビリティショー 2025で水素エンジンモーターサイクルのプロトタイプモデルを展示

2025年に東京ビッグサイトで開催されたジャパンモビリティショーで、カワサキブースは「伝統と革新」をテーマに、水素エンジンモーターサイクルなどの次世代モビリティを紹介しました。水素エンジンを搭載したプロトタイプモデルを通じて、内燃機関の走行感を生かしながらカーボンニュートラルに挑む姿勢を発信しました。

また、走行時ゼロエミッションを実現するバッテリーEVや、エンジンとモーターを組み合わせたハイブリッドEVも市場投入しており、多様なパワーユニットでカーボンニュートラルに向けた選択肢を広げています。

ジャパンモビリティショーで展示された水素エンジンモーターサイクル

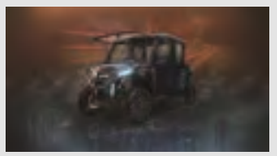
その他の重点施策と具体的な取り組み

市場動向に応じた製品の供給	● カワサキブランドに根差した魅力あるモデルの投入 ● 機動的な生産・販売計画の変更 ● 適正な在庫水準の維持
四輪ビジネスの拡大、脱炭素・電動化対応	● **北米市場に即したマーケットイン型の商品力向上と収益性改善の両立** ● 北米2工場（アメリカ／メキシコ）の効率的かつ柔軟な活用 ● 電動・ハイブリッドモデルの開発、上市 ● 水素エンジンの他社との共同研究
伊藤忠商事グループとの協業推進	● 伊藤忠商事（株）と合弁でユーザー向けファイナンス会社設立 ● アジア・中南米・中近東・アフリカ等の新興市場における新規市場開拓等の共同推進
フリーキャッシュ・フローの確保	● 将来の投資に向けたフリーキャッシュ・フローの安定確保

RIDGEシリーズの改良

2024年に発売したプレミアムユーティリティSxS「RIDGE」は、北米四輪事業の成長戦略を担う重点モデルです。2027年モデルのRIDGEシリーズでは、プレミアムユーティリティSxS市場における競争力強化を目的として、商品ラインアップの拡充と快適性・走行性能の向上に取り組みました。新たに「RIDGE CREW PLATINUM SPORT HVAC」および「RIDGE LIFTED EDITION」を投入し、多様化する顧客ニーズへの対応を強化しています。

独自の直列4気筒エンジンによる快適性や上質感は市場で高い評価を得ており、改良モデルの投入と販売促進を通じて、RIDGEを中心としたシェア拡大を推進しています。今後も商品力の強化を図り、北米市場におけるブランドプレゼンス向上と収益拡大につなげていきます。



RIDGE CREW PLATINUM SPORT HVAC

重要課題（マテリアリティ）のKPIおよび実績

重要課題（マテリアリティ）は「事業を通じて創出する社会・環境価値」と「事業活動を支える基盤」の２つに大別しています。「事業活動を支える基盤」の各項目については定量的な目標とKPIを設定し、その進捗状況を事業活動の中でフォローアップしています。

詳細は➡P.15 重要課題（マテリアリティ）の特定プロセスをご覧ください

WEB 重要課題（マテリアリティ）のKPIおよび実績
https://www.khi.co.jp/sustainability/materiality/task_kpi.html

事業活動を支える基盤項目		2030年の目指す姿	重点事項	目標となる指標（またはKPI）	2025年度の実績
今後に向けて特に重要な事項（将来財務への影響がますます増大している事項）	エネルギー・環境ソリューション（バリューチェーン）	●Scope 3について実施可能な対策を最大限行い、2040年にZero-Carbon Readyの実現に向けたマイルストーンを着実に進める。	●カテゴリー①は材料や部品の調達先におけるCO_2排出量の削減 ●カテゴリー⑪は全事業においてCO_2 FREEなソリューションの標準ラインアップを目指す	Scope 3（カテゴリー①）	5,188,466 t-CO_2（川崎重工・川崎車両・カワサキモータース）
				Scope 3（カテゴリー⑪）	28,044,363 t-CO_2（川崎重工グループ）
				Scope 3（カテゴリー①）削減に向けた取り組み	●カーボンニュートラル説明会・勉強会を開催。取引先からの排出量報告件数が増加し、取り組み目標の設定を完了 ●排出量収集システムを導入
	ビジネスと人権	●バリューチェーン全体で人権侵害を起こさない、また人権侵害に加担しない。	●子会社における人権デューデリジェンスの実施	人権に関する子会社への影響評価実施件数	●海外子会社27社を対象にSAQを実施 ●海外子会社１社を対象に従業員ヒアリングを実施
				SAQ（Self Assessment Questionnaire：自己評価シート）に基づく改善・是正件数	●2024年度国内実施会社のうち、４社が是正を実施 ●2023年度改善要請のうち、１社が是正を実施
				外部ステークホルダーからの通報件数	29件（お取引先ホットラインおよび一般社団法人ビジネスと人権対話救済機構（JaCER）への通報件数の合計）
	人財活躍推進	●「グループビジョン2030」を達成するための人的資本の強化と有効活用（効率的配置・人財育成）を行う。 ●エンゲージメントを向上し、従業員が活き活きと働き続けることのできる風土を構築する。 ●ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョン（DE&I）の推進により、多様な人財がそれぞれの個性と能力を最大限発揮しながら活躍できる組織を実現する。	●企業価値向上に寄与する人事制度改革・人財育成 ●DE&I推進	人的資本の投下資本利益率（ROI）	1.67（川崎重工グループ）
				「社員エンゲージメント（働きがい）」と「社員を活かす環境（働きやすさ）」が共に高い従業員割合（エンゲージメントサーベイ結果）	36%（川崎重工および国内連結子会社42社、海外連結子会社12社）
				女性管理職比率	2.6%（川崎重工・川崎車両・カワサキモータース）
				女性・外国人・キャリア採用者の部長級以上への登用率	9.5%（川崎重工・川崎車両・カワサキモータース）
				男女間賃金差異	66.6%（川崎重工グループ（国内））
				男性育児休業取得率	45.6%（川崎重工・川崎車両・カワサキモータース）
	技術開発・DX	●地球環境や社会課題の解決に資する新製品・新事業を市場に提供する。 ●事業戦略と連動した知的財産権の取得と活用ができている。 ●プロセスイノベーションを推進し、バリューチェーン全体でのプロセス高度化とデジタル技術を融合する。	●オープンイノベーションの推進 ●新事業創造に向けた共創の知財戦略（知的財産戦略の強化） ●バリューチェーン全体でのDX推進	主な社外との連携件数 （ニュースリリースにて開示された件数）	19件 （NTTドコモビジネスとロボット・モビリティ・社会インフラ等のネットワーク連携による新しい社会の創造に向けた戦略的協業に関する覚書を締結など）
				特許保有件数（暦年ベース）	国内保有：3,238件／海外保有：4,733件
				研究開発費	568億円
				DX推進人財教育人数	●AI基礎研修：40人 ●DX・ITリテラシー研修：2,046人 ●Microsoft365基礎研修：412人 ●DX推進人財育成講座（試行）：26人
これまでも重視してきたが今後も着実に強化していく事項	品質マネジメント	●経営トップをはじめ全従業員が一貫した品質方針のもとに、お客様の視点に立った、「信頼」「安心」の製品・サービスを提供する。	●TQM（Total Quality Management）活動の推進 ●製品の安全性および品質向上の推進 ●グループ全体での品質保証機能の高度化	TQM研修受講人数	5,310人（加えて、改善強調月間の特別研修910人）
				TQM内部評価員※資格者数 ※ 事業部門におけるTQM内部評価による課題抽出や活動推進の役割を担う人財	227人
				品質マネジメントシステム（ISO9001）の認証取得状況	75.0%（生産拠点数ベース）
	コンプライアンス	●コンプライアンス違反の発生するリスクを可能な限り正確にモニタリングする。 ●当該リスクに応じた包括的で、効果的なコンプライアンス体制を構築し、継続的に運用し、定期的に更新する。	●グループ全体のコンプライアンス意識のさらなる向上 ●グループ全体での腐敗防止体制の強化	海外向けコンプライアンス研修の受講率	82.06%
				内部通報制度の通報件数	国内：114件／海外：3件
				コンプライアンス違反認定件数	国内：20件／海外：0件
	労働安全衛生	●グループ全体の重大災害 0件 ●傷病休業の低減 ●健康の保持増進	●労働安全衛生の適切な管理・措置（労働災害対策・傷病休業対策・生活習慣の改善）	休業災害度数率（暦年ベース）	0.44（川崎重工・川崎車両・カワサキモータース）
				傷病休業日数率（暦年ベース）	9.2（川崎重工・川崎車両・カワサキモータース）
	情報セキュリティ	●サイバー攻撃対応や顧客・製品情報の保護を世界最高水準のセキュリティレベルで維持・管理する。	●グループ全体での情報セキュリティガバナンスの強化	情報セキュリティ教育参加者数	26,396人
				標的型疑似攻撃メールによる訓練対象人数	8,157人
				サイバー攻撃による生産活動の停止事案０件	０件
多岐にわたり取り組むべき事項（上記の両方に関わる活動）	サステナブル・サプライチェーン・マネジメント	●サプライチェーン全体の環境・人権などのリスクを認識し、サプライヤーと共にサステナビリティを推進する。	●サステナブル調達ガイドラインの適宜改定・配布 ●お取引先へのサステナブル調達アンケートの実施、監査 ●サプライチェーンにおける人権デューデリジェンスや脱炭素化の推進、資源の有効活用などの取り組み	主要サプライヤーに対するサステナブル調達アンケート回答率	83.3%（全114社中95社回答）
				人権デューデリジェンスの実施状況	サステナブル調達アンケート結果に基づき、改善対象取引先７社を抽出

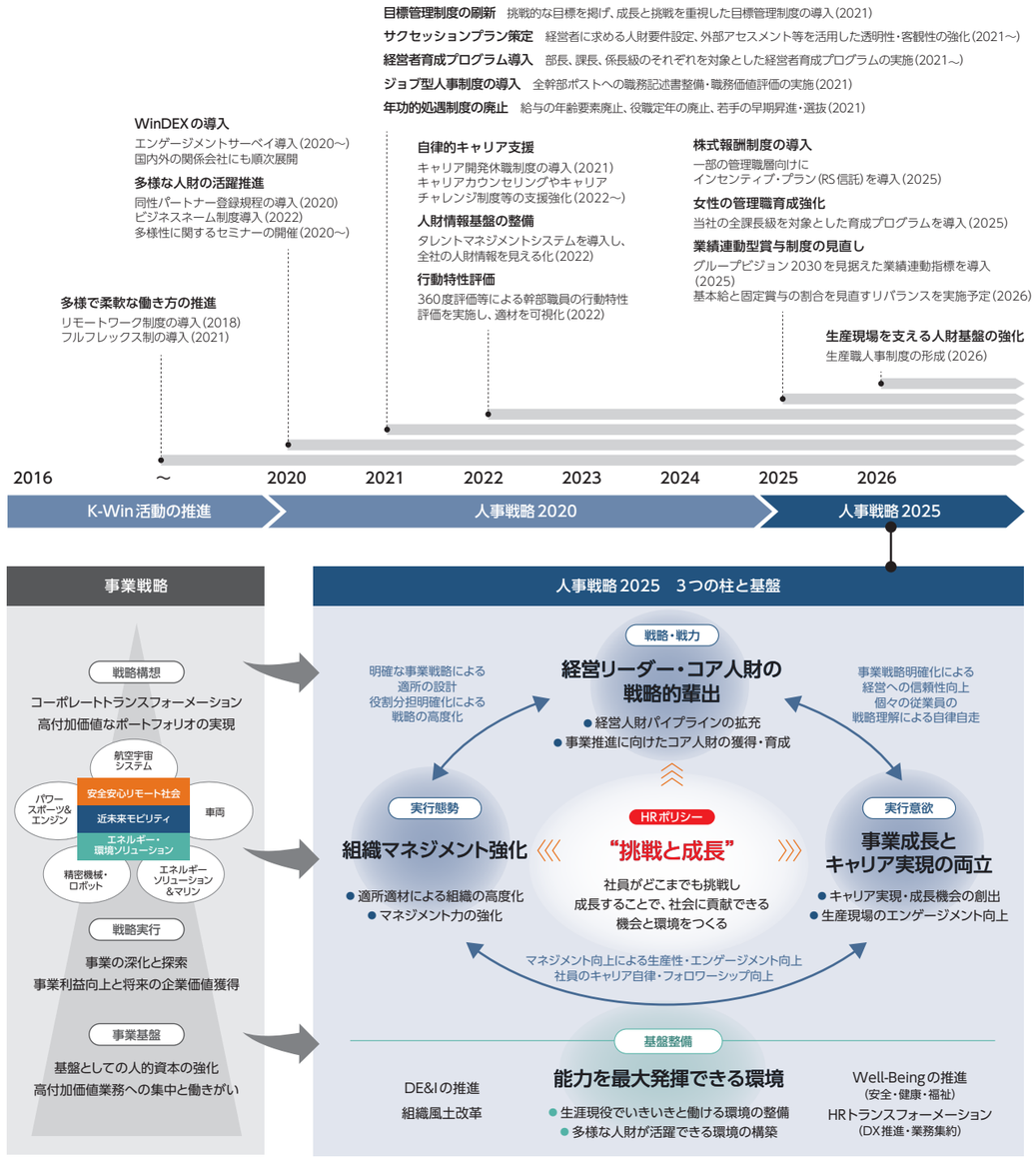
今後に向けて特に重要な事項

人財活躍推進

2025年度に、2020年度以降の5年間の成果と課題を総括するとともに、「グループビジョン2030」の実現に向けた「人事戦略2025」を策定しました。社員一人ひとりの成長と挑戦を支え、事業競争力の向上につなげるための重点テーマと施策の方向性を定め、活動を開始しています。

2026年度以降も、各テーマに関する議論をさらに深めながら、人と組織の持続的な成長の実現に向けて、具体的な施策の展開と実行を着実に進めていきます。

人財マネジメント変革施策の変遷



経営リーダー・コア人財の戦略的輩出

当社が持続的な成長を遂げるためには、変化の激しい経営環境に対応できる経営リーダーの育成と、事業推進を担うコア人財の確保が不可欠です。人事戦略2025では、これらの人財を戦略的に輩出するための施策を体系化し、企業の競争力強化と価値創造に資する人財基盤の構築を目指しています。

経営人財パイプラインの拡充

経営人財の育成においては、早期からの選抜と継続的な能力開発が重要です。当社では経営塾シリーズ(入門塾、経営塾、実戦塾)を通じて、主事層(係長クラス)から執行役員に至る全ての過程で経営者育成のパイプラインを構築し、段階的な育成プログラムを展開しています。さらに、経営人財の候補層を広げるため、2026年度には主事層を対象とする「次世代リーダー入門塾」を新設し、より早い段階から経営視点と実行力を兼ね備えた経営人財候補の育成に取り組んでいます。

また、経営人財の選抜においては、ロングリスト・ショートリストの運用を導入し、経営者に求める行動特性の可視化、外部アセスメントの活用、社長・副社長による面談、指名諮問委員会での議論など、客観性・透明性を重視した選抜体制を構築しています。

事業推進に向けたコア人財の獲得・育成

事業環境の変化に対応するためには、既存の枠組みにとらわれない柔軟な発想と専門性を持つ人財の確保が求められます。当社では、DXおよびWX(ワークトランスフォーメーション)の推進に必要なAI・デジタル関連人財の獲得を強化しています。

また、新規事業創出を担う「探索人財」の採用・育成にも注力しており、社内外からの多様な人財の獲得を通じて、イノベーションの創出を促進しています。

2025年度からは、当社のソーシャルイノベーション共創拠点「CO-CREATION PARK - KAWARUBA」を活用した、「新規事業留学プログラム」と「イントレプレナー育成プログラム」を立ち上げました。「新規事業留学プログラム」は、2026年より受入れを開始し、四半期ごとの人事面談を実施するなど、立ち上がり状況や学習効果をモニタリングしながらサポートしています。「イントレプレナー育成プログラム」は、これまでに計71名が修了しており、修了者からは新たな価値創出につながるアイデアや、事業開発に向けた検討案件が生まれています。

これらの取り組みにより、経営層から現場のコア人財までを網羅する人財ポートフォリオを構築し、事業の持続的成長を支える人的基盤を強化していきます。

組織マネジメントの強化

当社が目指す人的資本経営の実現には、個人の能力を最大限に引き出すだけでなく、組織全体としてのパフォーマンスを高めるマネジメント体制の強化が不可欠です。人事戦略2025では、ジョブ型人事制度の運用強化による適所適材の推進や、管理職の役割明確化・育成強化を通じて、組織の高度化とマネジメント力の向上を目指しています。

適所適材による組織の高度化

従来の年功序列型・職能型の人事制度から脱却し、職務に基づく評価と配置を行うジョブ型人事制度の導入は、組織の柔軟性と専門性を高める上で重要な転換点となりました。当社では、全ての幹部職員に対して職務記述書を整備し、各ポジションに求められる役割・スキル・成果指標を明確化することで、適所適材の配置を推進しています。

2026年度は、幹部職員に求める役割や期待行動を改めて整理・明確化するとともに、職務・役割を基軸とした人財マネジメントの高度化を進め、適所適材の実現に向けたジョブ型人事制度のさらなる深化を図ります。

マネジメント力の強化

変化の激しい事業環境においては、管理職が組織の方向性を示し、メンバーの能力を引き出すリーダーとしての役割を果たすことが求められます。マネジメント力の強化については、部課長向けの研修を実施するとともに、幹部職員全員に対して長所と改善点の気付きを促す「360度サーベイ」を実施してきました。

組織マネジメント力のさらなる強化に取り組むべく、マネジメント層向け研修の内容見直しを進めており、部課長はもちろん主事層から一貫した育成体制を整えていきます。

人財活躍推進

事業成長とキャリア実現の両立

当社が目指す人的資本経営の根幹には、社員一人ひとりのキャリア実現と企業の事業成長を両立させるという理念があります。人事戦略2025では、社員の主体的なキャリア形成を支援するとともに、事業戦略と連動した人財育成を通じて、組織全体の活力と競争力を高める施策を展開しています。

キャリア実現・成長機会の創出

社員が自身のキャリアを主体的に描き、成長を実感できる環境の整備は、エンゲージメントの向上と人財定着に直結します。当社は2022年度に策定した「キャリア形成の基本方針」に基づき、キャリアサポートガイドブックの配布やテーマ別キャリアセミナー、キャリアカウンセリングを通じて、社員が自らの強みや将来像に気づく機会を提供しています。

2023年度からは、公募型異動制度「キャリアチャレンジ制度」を導入し、2025年度までに累計約100名の異動を実現しました。本制度は、年1回公表される募集職場に社員が応募できる仕組みで、事業部門や職種の枠を超えた異動を促進し、社員の主体的なキャリア形成支援や適所適材の実現を目的としています。また、2025年度に導入した社内人財マッチングシステムを本制度の運営基盤として活用しています。今後は社内異動に加え、同業他社、スタートアップ、自治体などとの人財交流も支えるプラットフォームへ発展させ、社内外を通じたキャリア形成機会の拡充を目指しています。

キャリア形成の基本方針と取り組み状況

キャリア形成の基本方針（2022年7月策定）

当社グループは従業員に対し、やりたいことを発見し**実現できる機会を提供**し、全従業員が川崎重工グループの主役となることができるよう、**従業員個人の意思を尊重**したキャリア形成の実現に向けた支援を惜しみなく実施する

キャリア開発ステップと取り組み内容

気づく	● キャリアガイドブック ● 社内ポータルサイト「キャリ探」 ● オンラインセミナー（本人・上司向け）
振り返る	● キャリアeラーニング ● 公募型キャリア研修 ● キャリアカウンセリング ● 能力評価／自己申告（キャリア面談）
備える	
変わる	● **目標設定（チャレンジ＆コミットメント）** ● **キャリアチャレンジ制度** ● **ローテーション制度** ● **キャリア開発休職制度**

生産現場のエンゲージメント向上

事業の根幹を支える生産現場においては、社員のエンゲージメント向上が品質・安全・効率の向上に直結します。

当社では、2020年度からエンゲージメントサーベイ（WinDEX）を導入し、現場の声を反映した働き方改革を行い、働きがいのある職場づくりを進めてきました。長年の取り組みの成果もあり、全体のエンゲージメントの数値は上昇している一方、生産現場社員の数値は伸び悩んでおり、対策を講じているところです。具体的には、経営陣と生産現場の社員が直接対話するタウンミーティングの実施や、福利厚生設備の充実などに取り組み、大きく結果が上昇した事業所も出てきました。

生産現場の社員が技能・技量を高め、活き活きと成長できる環境の実現に向け、2026年度に生産職人事制度を改正しました。当社のものづくりの“要”として現場で培ってきた高い技能や熟練経験を強みと位置付け、生産職の役割を再定義しました。具体的には、監督職と技能職の双方にキャリアを展開できる体系を整備するとともに、役割や技能、成果を適正に評価し処遇へ反映することで、一人ひとりの成長と挑戦を後押ししています。

2026年度生産職人事制度改正

グループビジョン2030

生産職　製造現場から製品・サービスの価値を支えるものづくりの“要”

目指す人物像

これから“より”求めること	向上心 前向きかつ積極的な姿勢で技能・技量を向上	応用力 能力・知識・経験を活かしさまざまな課題を解決	協働力 目標達成に向け共に力を結集
今まで培ってきた強み	やりぬく力 着実かつ正確に実行する力	＋ 改善力 改善・工夫を重ね信頼性向上	団結力 仲間と一致協力・業務推進

能力を最大発揮できる環境

人的資本経営の実現には、社員一人ひとりが心身ともに健康で、安心して働ける環境の整備が不可欠です。当社では、Well-BeingとDE&Iの推進を両輪とし、社員が能力を最大限に発揮できる職場づくりを進めています。

生涯現役でいきいきと働ける環境の整備

社員の健康づくりに関する取り組みを「投資」と捉え、戦略的視点で課題に対する施策を行う経営手法である健康経営を推進しています。健康診断、ストレスチェック、欠勤・休職データなどの分析・課題整理を行い、「健康経営戦略マップ」に基づいた施策を展開しています。この戦略マップは、「健康投資」「健康投資効果」「健康経営で解決したい課題」を定性的・定量的に整理したものであり、企業としての健康経営の方向性を明確に示すものです。

戦略マップでは、最終的な目標指標として、現状のアブセンティーズム※1とプレゼンティーズム※2の半減をありたい姿と位置付けました。会社・健康保険組合・労働組合で構成されるコラボヘルス委員会において、事業所の産業保健スタッフをメンバーとした喫煙・メンタルヘルス・重症化予防のワーキンググループを立ち上げるなど、目標達成のためにグループ一体となった取り組みを推進しています。

※1 健康問題による欠勤や休職
※2 欠勤には至っていないが、健康問題が理由で生産性が低下している状態

多様な人財が活躍できる環境の構築

当社は、DE&Iの推進を通じて、互いを尊重し、多様な人財が能力を発揮できる環境づくりを進めています。多様性の尊重は、イノベーションの創出や組織の柔軟性向上に直結するものであり、当社の人的資本経営の根幹をなす考え方です。

2025年には、全ての社員が能力を発揮し新たな価値創造につなげるため、会社が社員一人ひとりの挑戦と成長に寄り添って支援することを宣言する「DE&Iポリシー」を制定しました。

当社では女性の活躍推進に注力しており、新卒採用における事務系総合職の40%以上、技術系総合職の15%以上を目標に女性の積極採用を継続的に推進するとともに、女性管理職比率を2030年度までに10%に引き上げる目標を設定しています。

女性社員の定着やキャリアアップの意識の醸成を目的として、女性管理職を対象とした「DE&Iフォーラム」を開催し、社長メッセージや女性役員によるパネルディスカッションにて、当社における女性活躍について意見交換を行っています。

また、社外のロールモデルからも成長のヒントを学ぶとともに、社外の人的ネットワークの構築を図るために神戸を拠点とする企業と連携し、「女性リーダー育成勉強会」「技術系女性交流会」「関西圏で活躍する女性のための業種を超えた交流会」を開催しています。大学と連携した「女性エンジニア養成プログラム」でのワークショップを実施するなど女性技術者の積極的な採用活動にも取り組んでいます。

2025年度から、管理職、さらには役員への女性の育成パイプライン構築に向けた取り組みを加速させるため、当社の全課長級を対象とした育成プログラムを開始し、これまで34名が受講しています。

2026年度は、主事層を対象としたプログラムの内容を検討しています。順次、他の階層に対象を広げ、女性のキャリアアップ支援を拡充していきます。

また、仕事と育児の両立支援を強化するため、2026年度より1カ月相当の特別休暇である「共育（トモイク）休暇」をトライアル導入しました。休暇取得前に家事・育児の役割や業務引き継ぎを本人、家族、職場で確認する「トモイクスタート活動」も組み合わせ、男性の主体的な育児参画だけでなく、業務の見える化・標準化や、互いに支え合う職場づくりにつなげます。男性社員が連続20労働日以上の育児目的の休暇・休業を取得した割合である「共育実施率」を2030年度までに100%とする目標を掲げ、仕事と育児を当たり前に両立できる企業風土を醸成します。

WEB 人財マネジメント
https://www.khi.co.jp/sustainability/society/h-management.html

WEB 人財開発
https://www.khi.co.jp/sustainability/society/h-development.html

WEB ダイバーシティ・エクイティ & インクルージョン
https://www.khi.co.jp/sustainability/society/diversity.html

WEB 労働安全衛生健康
https://www.khi.co.jp/sustainability/society/health.html

今後に向けて特に重要な事項（将来財務への影響がますます増大している事項）

ビジネスと人権

基本的な考え方

バリューチェーンが世界規模で拡大する中、従業員やお取引先をはじめ、サプライチェーン上の労働者や製品・サービスに関わる人々の人権を尊重することは、事業活動の基盤であり、社会からの信頼を維持する上で重要な課題です。川崎重工グループでは、事業活動における人権リスクを把握し、予防・軽減・是正に取り組む必要性が高まっていると認識しています。

こうした認識の下、当社グループは人権および労働に関する国際規範を支持・尊重し、人権に関する方針の制定や、人権推進体制を整備しています。さらに、人権デューデリジェンスを実施し、事業活動における人権尊重の取り組みを推進しています。

人権尊重に関する基本方針

当社グループは、国際的に認められた人権を尊重し、事業活動に関わる全てのステークホルダーの人権が尊重されることを基本姿勢としています。

当社グループは「川崎重工グループ行動規範」を補完するものとして、「川崎重工グループ人権方針」を制定しています。本方針では、グループミッションの実現に向けて、全てのステークホルダーの人権が十分に尊重されること、当社グループの従業員が高い倫理基準に基づいて行動することが不可欠であるとの認識の下、人権に関する重要な課題に積極的に取り組むことを定めています。

WEB 川崎重工グループ行動規範
https://www.khi.co.jp/sustainability/bcg/pdf/bcg_ja_202304.pdf

WEB 川崎重工グループ人権方針
https://www.khi.co.jp/sustainability/pdf/policy_j.pdf

サステナブル調達を通じた人権尊重

当社グループは、お取引先とともにサプライチェーン全体で人権尊重を推進するため、サステナブル調達に対する考え方とお取引先への要望事項を記載した「川崎重工グループ資材調達方針」および「川崎重工グループサステナブル調達ガイドライン」を制定しています。

同ガイドラインはRBA※行動規範を参照し、コンプライアンス、人権・労働・安全衛生や地球環境への配慮など、お取引先にお願いする事項を具体化したものです。日々の調達活動を通じてこれらの方針・ガイドラインの浸透を図り、サプライチェーン全体で持続可能性の向上に取り組んでいます。

※ RBA（Responsible Business Alliance）：グローバルなサプライチェーンにおける企業の社会的責任を推進する国際的なイニシアチブ。

WEB 川崎重工グループ資材調達方針
https://www.khi.co.jp/sustainability/social/suppliers/pdf/plan1.pdf

WEB 川崎重工グループサステナブル調達ガイドライン
https://www.khi.co.jp/sustainability/pdf/sustainable_tyoutatsu_guideline.pdf

人権推進体制

当社グループでは、サステナビリティ担当役員を人権推進責任者とし、サステナビリティ推進部を責任部署として、人権尊重に関する推進体制を整備しています。人権に関する重要な取り組みは、取締役会の監督の下、社長を委員長とし全取締役が出席するサステナビリティ委員会で審議しています。

また、事業活動における人権リスクへの対応に当たっては、サステナビリティ推進部を中心に、本社・各カンパニー・グループ会社の人事部門、コンプライアンス部門、調達部門などと連携し、モニタリングおよび人権侵害の防止・是正に取り組んでいます。

人権デューデリジェンス

当社グループでは、「川崎重工グループ人権方針」の下、事業活動およびバリューチェーンにおける人権への負の影響を特定・評価し、防止・軽減・是正につなげるため、人権デューデリジェンスのプロセスを構築しています。

具体的には、当社グループの事業活動を踏まえて特定した人権リスクについて影響評価を実施し、その結果に基づき必要な対処を行っています。また、是正行動の実施状況に関する追跡調査や継続的なモニタリングを通じて、PDCAサイクルの定着と実効性の向上に努めています。

海外子会社の労働者に係る人権影響評価

海外子会社を対象としたSAQ（Self-Assessment Questionnaire：自己評価シート）によるモニタリング結果を踏まえ、人権リスクの高い国に所在する海外子会社への対応の一環として、2025年11月にインドのWipro Kawasaki Precision Machinery Private Limited（Wipro KPM）を対象に、顕在および潜在的な人権リスクの有無や影響度合いを評価するため、管理者および労働者への直接インタビューを実施しました。

インタビューの結果、強制労働や職場における差別などの重大な人権侵害は確認されませんでした。今後も、労働者から寄せられた改善意見を踏まえ、雇用・労働環境の整備や労働者へのフィードバックの強化に継続して取り組み、信頼関係の確立に努めていきます。

Wipro KPM従業員へのインタビューの様子

2025年度に実施した影響評価・是正措置

	影響評価	是正措置
グループ会社を対象とした取り組み	●RBA行動規範に基づき作成したSAQを活用したモニタリングを海外子会社28社に実施	●モニタリング結果に基づく是正措置 ・2024年度に実施したモニタリングの結果、安全衛生の緊急時の備えや、管理システムのコミュニケーションの分野において、個別に改善を要請した国内子会社5社のうち、4社の是正を確認 ・人権リスクの高い国に所在する海外子会社の労働者を対象としたインタビューを実施（詳細は本文「海外子会社の労働者に係る人権影響評価」）
お取引先を対象とした取り組み	●国内主要お取引先を対象としたアンケート調査を実施（重要サプライヤー95社が回答）	●アンケート結果に基づく是正措置計画の策定 ・一部のお取引先と両社合意の上で是正措置計画を策定し、実行をサポート ・必要に応じてサステナビリティに関する取り組み状況の確認を目的とした現地監査を実施

是正・救済に関する取り組み（グリーバンスメカニズム）

当社グループは、従業員を対象とした複数の相談制度を設けており、相談・通報を行ったことを理由とする不利益な取り扱いを禁止しています。

また、日本国内における当社グループのお取引先や製品・サービスに係るサプライチェーンの役員・従業員を対象に「お取引先ホットライン」を設置しています。さらに、2024年度より外部の対話救済プラットフォームを提供する一般社団法人ビジネスと人権対話救済機構（JaCER）に加入し、広範なステークホルダーから人権に関する苦情・相談を受け付け、適切な対応・是正につなげることで、救済へのアクセスの向上を図っています。

WEB ビジネスと人権
https://www.khi.co.jp/sustainability/society/humanrights.html

WEB お取引先との協働
https://www.khi.co.jp/sustainability/society/collabo.html

責任あるAI活用に向けたAI倫理方針

当社グループは、AIの開発・利用が社会・人権・安全・環境に与える影響を認識し、AIの活用に伴う人権・公平性・透明性に関するリスクに適切に対応することが重要であると考えています。

こうした考え方に基づき、責任あるAIの開発・利用を推進するため、「川崎重工グループAI倫理方針」を取締役会の承認を経て2025年7月に定めました。本方針では、人間中心のAI活用、安全性・堅牢性・セキュリティの確保、法令等の遵守、透明性の追求、多様性・公平性の尊重、従業員への教育などを基本方針として掲げています。

※ AI倫理に関する取り組みについては当社WEBサイトをご覧ください

WEB AI倫理・ガバナンス
https://www.khi.co.jp/sustainability/governance/ai_ethics.html

これまでも重視してきたが今後も着実に強化していく事項

情報セキュリティ

基本的な考え方

川崎重工グループは、事業者や官公庁、一般消費者向け、防衛関連など幅広い分野で製品・サービスを提供しています。情報漏洩などが発生した場合、信用やブランド価値に影響を及ぼし、経営の根底をゆるがしかねないため、情報セキュリティの確保を重要な経営課題と捉えています。

当社グループが取り扱う情報を重要な資産として管理、保護するために「川崎重工グループ情報セキュリティ方針」を定めています（2025年7月改定）。

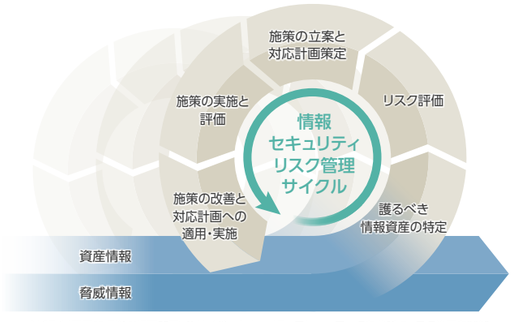
WEB 川崎重工グループ情報セキュリティ方針
https://www.khi.co.jp/sustainability/pdf/bcg_gr_info_seq_policy.pdf

情報セキュリティリスクの管理

情報セキュリティリスクを低減するため、守るべき情報資産を特定するとともに、高度化するサイバー脅威を的確に捉える目的で、独立行政法人情報処理推進機構（IPA）や一般社団法人JPCERTコーディネーションセンター（JPCERT/CC）などの専門機関、セキュリティベンダー、アナリストから日々情報を収集しています。収集した情報から攻撃手法やシナリオを分析して脆弱性を特定し、情報資産が適切に保護されているかを定期的にアセスメントし、リスクを評価します。

また、内部監査等を通じて、リスク対策の実施状況や、方針・規程類に基づく管理・運用状況を定期的に点検・評価します。

情報セキュリティリスクの管理サイクル



NIST（米国国立標準技術研究所）のサイバーセキュリティフレームワークを参考にリスク管理を実施

サプライチェーンの情報セキュリティ対策

サプライチェーンリスクに対応するため、リスクの識別、分析、優先順位付けおよび評価に関するプロセスを整備しています。

具体的には、「川崎重工グループお取引先様情報セキュリティガイドライン」（2022年度制定、2026年度改定）でお取引先に対して情報セキュリティ対策を促し、それぞれの特性に応じた対策を進められるよう取り組んでいます。また、サプライチェーンマネジメントの一環として国内外のお取引先を対象に実施しているアンケート調査において、2024年度より情報セキュリティに関する設問を設けました。

この調査等を通じて対策状況を確認し、リスクが高いと判断したお取引先にはさらなるセキュリティ対策の実装を要請するなど、調達関連部門とも連携してサプライチェーン全体におけるリスク低減に努めています。

WEB サプライチェーンのリスク評価
https://www.khi.co.jp/sustainability/society/collabo.html#sr

情報セキュリティ教育・訓練

当社グループは、情報セキュリティに関する法律やマナー、会社のルール、事故事例などについて、新入社員、一般従業員、幹部職員のそれぞれの立場に応じた教育を実施しています。また、定期的に標的型疑似攻撃メールによる訓練演習を実施しています。

2025年度は、情報セキュリティ教育を26,396名が受講したほか、標的型疑似攻撃メールによる訓練を16回、計8,157名に対して実施しました。

当社グループの取り組みの詳細は、「情報セキュリティ報告書」をご覧ください。

WEB 情報セキュリティ報告書
https://www.khi.co.jp/sustainability/library/infosec_report/2026/infosec_report_2026.pdf

コンプライアンス

基本的な考え方

コンプライアンスの徹底は、川崎重工グループの全ての事業活動の土台となるもので、全てのグループ役職員が正しいコンプライアンス意識の下で業務を遂行しなければなりません。当社グループは、コンプライアンスの深化や腐敗防止の徹底に向けたさまざまな取り組みを通して、従業員一人ひとりが、「単に法律、規則、ルールに従うことにとどまらず、社会からの信頼を得られるように常に正しく行動する」というコンプライアンスの「本質」を意識し、より一層社会から信頼され、誇りを持って働くことができる持続可能な川崎重工グループを築いていくことを目指します。

当社グループは、「川崎重工グループ行動規範」や「川崎重工グループ贈賄防止方針」に基づき、コンプライアンスの徹底や腐敗防止に取り組んでいます。

WEB 川崎重工グループ行動規範
https://www.khi.co.jp/sustainability/bcg/pdf/bcg_ja_202304.pdf

WEB 川崎重工グループ贈賄防止方針
https://www.khi.co.jp/sustainability/pdf/anti_bribery_policy.pdf

コンプライアンス浸透の取り組み

コンプライアンス意識の向上を目的として、行動規範に関するeラーニングなどのコンプライアンス研修を定期的に実施しています。公正な事業慣行、腐敗防止に向けた取り組みに加え、製品の品質・安全性の確保や環境・人権への配慮など、行動規範に定められた項目を研修テーマとして取り上げています。

2025年度は、国内の当社グループに在籍する全従業員を対象に「川崎重工グループ行動規範」や「コンプライアンスガイドブック」を用いた各職場でのディスカッションや読み合わせ活動を実施し、33,151名が受講しました。また、海外子会社においては、「川崎重工グループ行動規範」、贈賄防止、独占禁止法（競争法）を題材にしたeラーニングを10カ国語で実施し、2,707名が受講しました。

加えて、2025年10月から11月にかけて、コンプライアンス上の潜在的な問題や職場環境を把握するため、日本国内の当社グループに在籍する全従業員を対象としてコンプライアンス意識調査を実施し、その分析結果を2026年7月に社内報で従業員向けに説明しました。

内部通報制度、相談窓口

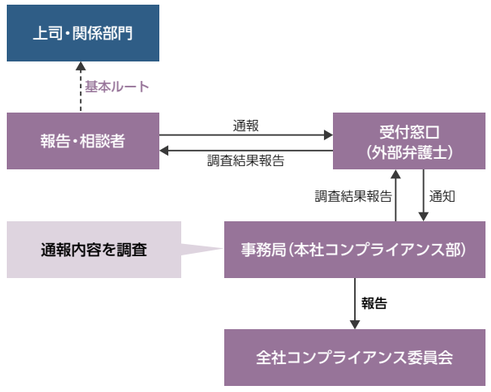
国内の当社グループの役員・従業員が、業務に関連してコンプライアンス違反の疑いがあるときに報告・相談するために、外部弁護士を窓口とする「コンプライアンス報告・相談制度」を設けています。本制度は匿名による報告・相談も受け付けており、より利用しやすい制度とすることで組織に自浄作用が働く風土・仕組みを醸成することを目指しています。

本制度では、外部弁護士が窓口となり、報告・相談者からの相談に直接対応しており、メールなどを通じて、24時間365日通報を受け付けています。調査の結果については、報告・相談者に外部弁護士が直接回答しています。匿名通報の場合は、イントラネットの掲示板に案件の概要と進捗を掲示しています。

なお、調査などの結果、コンプライアンス違反が明らかとなった場合、当社は就業規則などに従い違反者を厳正に処分することを社則にて定めています。

通報件数や具体的な相談事例は全社コンプライアンス委員会で報告しており、同制度の実効性を担保しています。

コンプライアンス報告・相談制度のフローチャート（国内）



また、2020年より海外子会社を対象に「グローバル内部通報制度」を導入し、2025年度までに導入対象となる全ての海外子会社への設置が完了しています。「グローバル内部通報制度」では外部の法律事務所と社内事務局が共同の窓口となって、実名・匿名両方の通報を受け付けており、通報者は事業活動を行っている国・地域における主要な言語で通報することが可能です。

コンプライアンス強化に向けて

潜水艦修繕事業における架空取引に関する不正事案（2024年7月公表）および舶用エンジン事業における商船向けエンジンの工場試運転に対する検査不正に関する不正事案（2024年8月公表）について、取締役会決議に基づき、社外有識者で構成する特別調査委員会を設置し、2024年12月および2025年1月に中間調査報告書を公表しました。

また、その後引き続き特別調査委員会が実施していた両事案に関する類似案件の有無に係る追加調査が2025年12月に完了し、調査結果と再発防止策を公表しました。

なお、特別調査委員会による調査は、追加調査事案の調査結果の公表をもって完了しました。

不正事案および追加調査結果の概要

事案	時期	概要
潜水艦修繕の不正取引	2024年	神戸造船工場修繕部（当時）において、長期間にわたり取引先に対する架空取引により捻出した資金をもとに潜水艦乗組員への物品提供を行う等、不適切行為を行っていたことが判明
舶用エンジンの検査不正	2024年	舶用2ストロークエンジンの工場試運転時に、検査装置を不正に操作し、調整していたことが判明
神戸造船工場における工数付け替え	2025年	神戸造船工場において、商船工事の工数を修理潜水艦の工数に付け替える行為を行っていたことが判明（潜水艦修繕事案の追加調査で発覚）
潜水艦用エンジンの検査不正	2025年	潜水艦用エンジンの検査成績表に、実測値ではなく、目標値に基づく燃料消費率の値を記載していたことが判明（舶用エンジン検査不正事案の追加調査で発覚）

再発防止の取り組み

当社グループは、社長を委員長とするコンプライアンス特別推進委員会を設置し、「膿を出し切る」という強い覚悟の下で、特別調査委員会からの提言も踏まえ、グループ全体のコンプライアンス・ガバナンス体制の強化に向けた実効性の高い再発防止策に徹底して取り組んでいます。

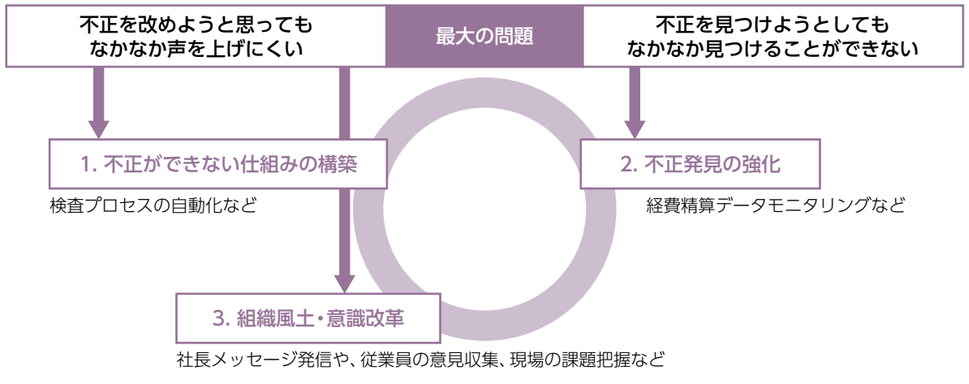
検査プロセスの自動化をはじめとする「不正ができない仕組みの構築」、経費精算データモニタリングなどによる「不正発見の強化」、風通しの良い職場環境の醸成を目指した「組織風土・意識改革」を改革の3本柱として、その進捗状況を定期的に取締役会へ報告しています。

これらの取り組みにより、2025年度に当社グループ従業員を対象に実施したエンゲージメントサーベイ（WinDEX）では、前年度比で活躍グループ比率が5ポイント上昇したほか、コンプライアンスに関する指標も大きく改善する等、従業員の意識にも着実な改善が見られています。

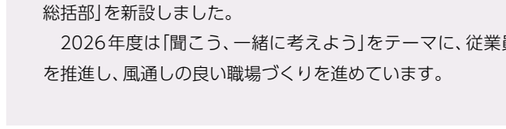
2026年4月からは監査総括部長を執行役員とし経営への関与を高める体制としたほか、人事本部内に新設した「組織風土改革・コンプライアンス総括部」を推進役として、従業員が不安や問題を安心して相談できる体制の整備および従業員に寄り添った取り組みを推進し、部門の枠を超えた協働による適切な課題解決が図られる組織風土の実現を目指しています。これにより、信頼と対話を基盤とした、声を上げやすく風通しの良い組織づくりを一層加速していきます。また、品質保証機能のさらなる高度化およびガバナンス体制の確立のために、事業部門内の品質保証体制を見直すとともに、社長直下に「品質保証総括部」も新設しました。

体制整備と機能強化を実施することで、再発防止策を強力に推進し、川崎重工グループ全体のコンプライアンス・ガバナンス体制の強化に引き続き取り組んでいきます。

再発防止に向けた3つの改革



2026年4月現在の本社組織（抜粋）



組織風土・意識改革に向けて

2026年度からは、従業員一人ひとりの声や職場の実態に耳を傾け、その声を起点に課題解決や業務改善につなげるため、さまざまな活動を進めています。

具体的には、5月に社長メッセージを発信し、組織風土改革の目指す方向性をグループ全体に示しました。また、7月には「不正事案を踏まえた組織風土」をテーマとした説明会を実施し、不正事案に関する従業員の疑問に答えるとともに、組織風土について理解を深めました。さらに、生産職と社長との対話会では、生産現場が抱える不安や課題について率直な声を聞き、社長自らが回答し、寄せられた声を職場環境や業務運営の改善につなげています。

今後も、経営層による継続的なメッセージ発信や従業員との対話、階層別研修でのテーマ別議論などを通じて、現場の課題や改善提案を把握していきます。また、寄せられた声を具体的な改善や変化につなげるとともに、その結果を見える形で共有することで、従業員と共により良い職場づくりを進めていきます。

生産職と社長との対話会

「聞こう、一緒に考えよう」で進める組織風土改革

人事本部　組織風土改革・コンプライアンス総括部長　**北林 孝顕**

当社はこの2年間、3つの改革を柱として再発防止に取り組んできました。不正できない仕組みの構築と不正発見の強化については着実に進展しています。一方で、組織風土改革は一朝一夕に実現できるものではなく、継続的かつ地道な取り組みが不可欠です。そのため、2026年4月に人事本部内へ組織風土改革を含む3つの改革を推進する「組織風土改革・コンプライアンス総括部」を新設しました。

2026年度は「聞こう、一緒に考えよう」をテーマに、従業員同士の対話を重視した各種活動を推進し、風通しの良い職場づくりを進めています。

会長・社外取締役鼎談

「グループビジョン2030」のその先を見据えて、挑戦を支え、規律ある成長を促していきます。

金花 芳則
取締役会長

Profile

1976年、川崎重工業株式会社に入社。車両事業やマーケティング部門を率い、代表取締役社長などを経て、2020年から取締役会長として取締役会議長を務める。

メラニー・ブロック
社外取締役

Profile

オーストラリア政府機関や企業で要職を歴任し、豪日経済関係に幅広い経験を持つ。2023年から川崎重工業株式会社の社外取締役として、国際的な視点から経営の監督に当たる。

板垣 利明
社外取締役　監査等委員

Profile

1983年、中外製薬株式会社に入社。財務経理部長、最高財務責任者、取締役上席執行役員を歴任。2025年から川崎重工業株式会社の社外取締役（監査等委員）として、財務・資本政策に関する知見を生かし、経営の監督に当たる。

成長機会と事業ポートフォリオ

Q. 川崎重工をどのように評価していますか

板垣● 現在の川崎重工は、新たな成長ステージへ向かう重要な局面にあります。航空宇宙、防衛、エネルギー、ロボットなど、今後の成長が期待される分野をこれほど多く有する企業は珍しく、非常に恵まれたポジションにあると見ています。

ブロック● 社会が求めているものを提供できることは、会社にとっても従業員にとっても、非常にエキサイティングなことです。この機会を実際の成長につなげていくために、人財の確保と育成、特にグローバルに活躍できる人財をどう増やしていくかが重要になっていると思います。

板垣● それに加えて、どの領域で川崎重工の強みを生かし、新たな成長機会を創り出していくのかを見極め続けることも欠かせません。市場環境や競争条件は変わりますから、事業ポートフォリオは常に見直す必要があります。また、成長分野への投資を続けるには、既存事業の稼ぐ力を高め、投資余力を確保していくことも求められます。

金花● 橋本社長の下で、収益性を重視した経営の徹底と大型案件のリスク管理強化が進められてきました。既存事業の稼ぐ力が高まり、そこから生まれたキャッシュを新事業に投資する好循環が形になり始めています。また、「グループビジョン2030」を推進する中で、各事業が互いの技術や知見、人財の強みを理解し、事業の枠を超えて連携する風土が育ってきたと思います。

ブロック● 2030年まで、あと4年。あっという間ですので、今からその先を見据えていくことも重要です。競合他社とどう差別化し、グローバル市場でどう戦っていくのか、経営陣にはしっかりと議論をして戦略を立てていただきたいと思います。

2025年度の議論内容

Q. 取締役会ではどのような議論を深めましたか

金花● ここ数年、取締役会では通常の議題とは別に、中長期の経営課題に関する討議の時間を設けていますが、2025年度は2024年度に引き続き、コンプライアンス体制の強化に多くの時間を割き、このままでは企業価値を毀損しかねないとの強い危機感を持って真剣に議論を重ねてきました。

板垣● 執行側で取り組んでいる再発防止に向けた3つの改革はいずれも重要ですが、制度や仕組みの整備にとどまらず、組織風土改革にも踏み込んでいる点を評価しています。人事本部内に組織風土改革とコンプライアンス推進を統括する部門を設置したことには、経営陣の改革への強いコミットメントを感じました。

ブロック● 不正事案を繰り返さないために、安心して声を上げられる組織風土をどう作っていくか。取締役会に加えて、執行側でもさまざまな機会で議論がされています。社長の強いリーダーシップの下、改革を進めていますが、社内に浸透するには時間がかかります。これからも、取締役会と執行側が一緒に考え続けることが大切です。一方で、取り組みが自己満足で終わらないように、いつまでに何をするのか、目標と期限を明確にして取り組んでいく必要があります。

金花● 改革を進める中で、日々の業務に関連して抱いた懸念や違和感などが意見として現場から上がるようになってきました。声を上げやすい環境づくりも、少しずつ形になりつつあります。今後も取締役会でのモニタリングを継続し、不断の改善を進めていきます。

板垣● 私は社外取締役に就任してまだ1年ですが、川崎重工の取締役会では、コンプライアンスに関する議論だけでなく、将来を見据えたテーマについても幅広く議論されていると感じています。事業ポートフォリオ戦略や配当政策、人財戦略、サクセッションプランといった多岐にわたるテーマについて深い議論が行われています。中でも、事業ポートフォリオに関する議論は印象に残っています。各事業の現状や将来性について、資本コストや経営資源の配分の観点からデータを踏まえて議論できたことは、今後の方向性を考える上で大変有意義でした。

ブロック● この1年、取締役会では、コンプライアンスに関する議論に加え、日本政府が掲げる成長分野への貢献やコーポレート・トランスフォーメーションなど、中長期的な企業価値向上に向けたテーマについても議論を深めてきました。こうした成長戦略を実行していく上では、各事業の特徴や強み、そして川崎重工が社会に提供できる価値を、ステークホルダーの皆様に分かりやすく伝えていくことが重要です。そのためには、戦略的で一貫性のあるコミュニケーションが欠かせません。私も取締役会でこうした対外発信の重要性を繰り返しお伝えしてきました

が、最近では取締役会、経営陣の双方で理解が深まり、取り組みが前進していると感じています。

板垣● そうですね。川崎重工には多くの事業がありますが、個々の事業を単独で見るのではなく、社会課題や技術という軸で捉え直すと、事業間のシナジーや成長領域への資源配分の考え方がより明確になります。こうした視点から、川崎重工が多様な事業を有すること自体が、どのような企業価値につながっているのかを、より分かりやすく示していくことが必要です。

金花● 事業ポートフォリオについては、取締役会でも以前から時間を取って議論してきました。社内でも、事業ごとの市場価値や収益性・成長性などの定量的・客観的な分析や、会社全体の企業価値創造ストーリーの検討が進んでいますが、まだ道半ばです。取締役会でも引き続き議論していきたいと思っています。

投資判断と規律

Q. 成長への挑戦と規律を どのように両立していきますか

板垣● 川崎重工では、今年度に入って、大型の資本性調達を行いました。今回の資金調達は、財務基盤を強化すると同時に、将来の成長機会を確実に捉えるための投資余力を先んじて確保したものと評価しています。今後問われるのは、この資金を規律を持って成長投資につなげ、企業価値向上という成果に結び付けることです。水素やロボットなどの成長領域への投資においては、将来性が大きい一方で、政策、地政学、競争環境などの変化も大きく、事業の前提条件は継続的に見直すことが不可欠です。当初の前提が現在も妥当か、戦略やタイムライン、競争優位性に見直すべき点はないかを確認しながら、取締役会での議論に臨んでいます。

金花● 大型プロジェクトについて取締役会で議論する際、社外取締役の皆さんから、「前提は現在も有効か」「実行のタイミングは適切か」「リスクは十分に分析されているか」といった質問が多く出されます。執行側から提案された案件の実施可否を判断するだけでなく、重要な論点について多角的に確認・議論し、意思決定の質を高めることが、取締役会が担う重要な監督機能だと思います。

板垣● 加えて、取締役は、経営陣が自信を持って成長に向けた挑戦を進められるよう、監督と支援の両面から関与していくことが重要だと考えています。そのために私がよく尋ねるのが、「プランBはありますか」ということです。想定通りに進まなかった場合に、どの段階で方針を見直し、次の選択肢へ移るのか。あらかじめ考え、すぐに次の選択肢へ移れるようにしておくことが大切です。

ブロック● そうですね。事業環境が変化する中で当初の計画にこだわりすぎず、必要に応じて見直していくことが大切だと考えています。プランAを修正するのか、プランBへ移るのか。ダウンサイドリスクを見ながら、切り替え時期も含めて柔軟に判断していくことが求められます。そのためにも、取締役会では疑問や懸念を率直に話し合い、十分に議論した上で意思決定を行い、決定した後は、取締役会としてその挑戦を支えていく。川崎重工の取締役会では、そうした議論の進め方ができていると感じており、今後も継続していきたいと思います。

板垣● 投資を企業価値の向上につなげていくためには、バランスシートやキャッシュ・フローへの影響を踏まえ、資本を効率的に活用できているかを確認していく必要があります。ROICやROE、資本コストなどの指標を用いて、計画と実績の差を検証し、その結果を次の計画に反映していくことで、投資判断の精度や投資対効果を高めることができます。社外取締役としては、こうした視点から、投資が適切な規律の下で進められているかを確認し、必要な問いかけを行っていくことが重要な役割だと考えています。

金花● 社内では、EVAやWACC、IRRへの理解が進み、資本コストを上回る利益を重視する意識が定着しつつあります。こうした変化は、資本効率の向上と投資規律の強化につながっていると考えています。

板垣● もう一つ欠かせないのが、資本市場との対話です。川崎重工では、IR部門に加えて、社長や副社長を中心に投資家や株主との対話に積極的に取り組み、その内容は取締役会にも定期的に共有されています。投資家からどのような声が寄せられ、会社としてそれにどう応えるのかを取締役会で議論するといったフィードバックの仕組みが機能している点を評価しています。良い時も悪い時も透明性を保ち、適時適切に情報を開示して、市場に不必要なサプライズを与えないことが重要です。大型の資本性調達を行ったこともあり、今後はこれまで以上に双方向の対話を通じて、資本市場との長期的な信頼関係をさらに強固なものにしていく必要があると思います。

金花● 資本市場からの評価も、以前とは変わってきました。既存事業でキャッシュを生み、それを将来の成長に向けた投資につなげていく姿を、より明確に説明できるようになってきました。一方で、市場からの期待が高まっている時ほど、進捗や課題を正確に伝える責任も重くなります。昨年度に一部事業の業績見通しを下方修正した際には、適切なタイミングで状況を十分に伝えきれなかった面がありました。厳しい状況についても率直に説明し、資本市場との信頼関係を大切にしていくことの重要性を改めて認識しました。

ブロック● グッドニュースだけでなく、バッドニュースをどう伝えるかも資本市場との対話においては大切です。日本企業は海外企業と比べると、情報発信に関しては慎重な面があり、中長期的な情報が多いと感じています。現在の取り組みや今後の計画などについても、平時から積極的に伝えていくことで、ネガティブな情報を開示する際にも、その背景や会社の考え方について理解を得やすくなると思います。

今後に向けて

Q. 次代の経営に向けて 取締役会には何が求められていますか

板垣● 今は足元の稼ぐ力と長期的な成長投資の両方が求められる、非常に重要な局面です。加えて、2030年、さらにその先を考えれば、次世代の経営人財をどう育てるかが大きなテーマになります。川崎重工の多様な事業を全て経験できる人はいません。だからこそ、自部門だけでなく、全社を見て判断できる経営者の視点を、意識的に育てる必要があります。

金花● サクセッションプランは、かなり具体的な段階まで進んできました。今後は、「次は誰か」というところまで踏み込み、議論を深めていく必要があります。

ブロック● 次の経営を担う人たちには、ぜひこれまで以上に外へ目を向けてほしいと思います。海外や異業種に触れることで、新しい発想や刺激を得ることができ、それが川崎重工の持つ技術を新たな事業機会につなげるきっかけにもなります。川崎重工には世界に誇れる技術や人財があるのですから、その価値を、自信を持って社外へ伝えながら、次の成長につなげていってほしいと思います。

金花● おっしゃる通りです。川崎重工は売上収益の半分以上を海外で上げており、経営のさらなるグローバル化は重要な課題の一つです。カンパニープレジデントやディビジョン長をはじめ、将来の経営を担う人財には、もっと外へ出て、多様なステークホルダーと接点を持ち、自分の言葉で川崎重工の価値や将来の方向性を語る機会を増やしてほしいと思います。一朝一夕に実現できることではありませんが、将来のあるべき姿を見据え、取締役会としても執行側に継続して働きかけていきます。

凡例：社内(男性)　社内(女性)　社外(男性)　社外(女性)　★★ 議長

取締役会議長メッセージ

コングロマリットプレミアムを実現する

川崎重工グループは今、大きな成長機会を迎えています。当社グループは、防衛、航空宇宙、ロボット、エネルギー、水素、造船など、国家的な成長戦略や社会課題の解決に関わる幅広い事業を担っています。長年培ってきた技術力と多様な事業の知見を組み合わせることで、社会課題の解決と持続的な企業価値向上を同時に実現できると考えています。

当社グループの事業ポートフォリオは、時に「コングロマリットディスカウント」として見られることもありました。しかし、社会課題が複雑化し、単一の事業だけでは解決が難しいテーマが増える中で、複数の事業が連携して価値を生み出せることは、当社グループならではの強みです。

私は、今こそこの強みを市場から正当に評価される「コングロマリットプレミアム」へと高めていく時だと考えています。そのためには、既存事業の収益力を高め、生み出したキャッシュを将来の成長領域へ規律をもって投じる好循環が欠かせません。取締役会としても、経営陣の挑戦を後押しするとともに、中長期的な企業価値向上に向けて、実効性ある監督機能を発揮していきます。

多様な知見を生かし、取締役会の実効性を高める

取締役会議長として私が大切にしているのは、社外取締役の皆さんの経験や専門性を生かし、議論の質を高めることです。執行側の説明だけでは見えにくい論点や、十分に表に出ていないリスクについて、社外取締役それぞれの視点から率直に意見をいただくことが、取締役会の監督機能の実効性を高める上で重要だと考えています。

時には厳しい指摘をいただくこともありますが、執行側の判断の前提や検討の筋道を確認し、より良い意思決定につなげる貴重な機会です。取締役会が単なる報告の場にとどまらず、本質的な議論の場であり続けるよう、率直で建設的な対話が生まれる環境づくりに努めています。

また、取締役会の実効性向上については、毎年の実効性評価で得られた意見を踏まえ、運営改善を続けています。議長として、議題設定や資料、説明・審議の進め方を見直し、取締役会が重要事項について十分に議論できるよう努めています。

信頼の基盤となるガバナンスを築く

不正事案を踏まえたコンプライアンス・ガバナンス改革は、引き続き極めて重要な経営課題です。これまで取締役会では、再発防止策が実効性を持って機能しているか、組織風土変革が進んでいるかなど、コンプライアンス強化に多くの時間を割いて確認してきました。重要なのは、問題を隠すのではなく、早い段階で共有し、組織として解決に向き合う文化を根付かせることです。一人ひとりがコンプライアンスを自らの責任として捉え、必要な声を上げることができる組織風土にしていかなければなりません。取締役会としても、経営陣との対話を重ねながら、こうした組織風土の定着に向け、粘り強く継続的に取り組んでいきます。

持続的な企業価値向上に向けて

川崎重工グループには、社会の変化を捉え、新たな価値を生み出していく力があります。取締役会として、執行を適切に監督しながら、成長機会を確実に捉えるための戦略的な議論を深め、持続的な企業価値向上を後押ししていきます。また、当社グループの強みが最大限に発揮されるよう努め、社会課題の解決に貢献するとともに、ステークホルダーの皆様の期待に応えてまいります。

コーポレート・ガバナンス

基本的な考え方

川崎重工はグループ全体として、顧客、株主・投資家、取引先、従業員、地域社会、行政機関などのステークホルダーの皆様に対しても透明性の高い経営を行い、円滑な関係を構築しながら、効率的で健全な経営の維持により企業価値を向上させることを、コーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方とし、当社グループにふさわしいコーポレート・ガバナンスの構築およびその継続的な充実・強化に取り組んでいます。

コーポレート・ガバナンス体制

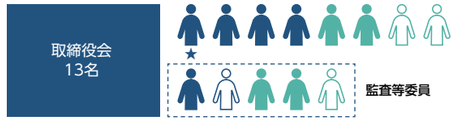
当社は監査等委員会設置会社であり、取締役会の任意の諮問機関として指名諮問委員会および報酬諮問委員会を設置し、業務執行機関として経営会議、執行役員会などを設置しています。

当社における主な会議体およびその内容は次の通りです。

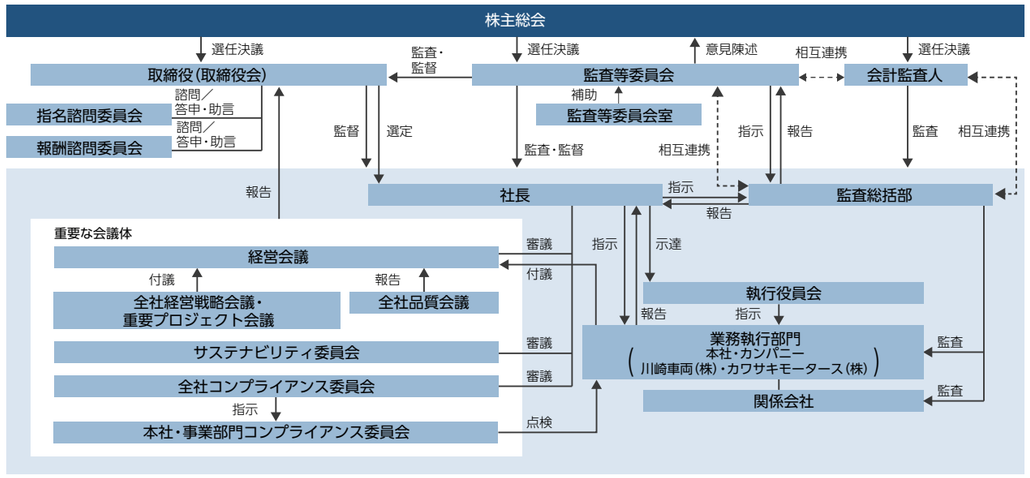
取締役会

取締役会は、取締役13名(うち、監査等委員である取締役5名)のうち、社外取締役が7名(うち、監査等委員である取締役3名)と過半数を占める構成とし、経営に対する監督機能の強化を図っています。また、女性取締役は4名、外国籍取締役は1名と、知識・経験・能力のバランスに加えてその多様性を促進し、より多角的な経営判断ができる体制としています。なお、議長は取締役会の決議により会長が務めています。

取締役会では、社内規程に基づき上程される各議案の審議に加え、取締役会実効性評価の結果などを踏まえ設定したテーマについて討議を行っています。2025年度は、事業ポートフォリオ戦略、品質機能・コンプライアンス強化に関する取り組み方針、中核人財の多様性向上などについて議論しました。また、サステナビリティやコンプライアンス、リスクマネジメント、品質管理などの重要な経営課題については、取締役会で基本方針を決議するとともに、執行側から具体的施策およびその進捗状況について定期的な報告を受け、継続的なモニタリングを行っています。



コーポレート・ガバナンス体制図 2026年6月25日現在



コーポレート・ガバナンス

指名諮問委員会・報酬諮問委員会

取締役会における審議の透明性および客観性の向上を目的として、指名諮問委員会および報酬諮問委員会を設置し、両委員会の議長および構成員の過半数を社外取締役としています。指名諮問委員会は役員選解任に関する方針・基準および役員選解任案についての妥当性などについて、報酬諮問委員会は役員報酬に関する方針・制度および個別報酬の妥当性などについてそれぞれ審議し、取締役会に答申および助言を行っています。

指名諮問委員会・報酬諮問委員会 5名　監査等委員

監査等委員会

監査等委員会は社外取締役3名を含めた取締役5名で構成し、監査の実効性確保のため、社内取締役2名を常勤の監査等委員として選任しています。また、監査等委員には、適切な経験・能力および必要な財務・会計・法務に関する知識を有する者、特に、財務報告の信頼性確保のため、財務・会計に関する十分な知見を有している者を1名以上選任しています。

監査等委員会 5名　監査等委員

業務執行体制

業務執行に関しては、経営環境の急速な変化に対応できる体制として執行役員制度を採用し、業務執行決定権限の相当部分を、取締役会にて選任された執行役員に委譲することにより、意思決定の迅速化を図っています。

グループ経営全般における社長の諮問機関として、代表取締役およびカンパニープレジデントなどで構成する経営会議を設置し、業務執行における重要事項などを審議するほか、全社経営戦略会議や重要プロジェクト会議にて各事業・プロジェクトにおける戦略、アクションプランおよびリスク評価や対応策などについて多角的な議論を行うことにより、意思決定および業務執行がより適切かつ効率的に行われる体制としています。

さらに、社長を委員長とし、執行役員全員で構成する執行役員会を設置し、取締役会で決定した経営方針や経営計画、経営会議における決定事項に基づき、業務執行方針を示達するほか、経営課題に関する意見交換などを行うことにより、グループ経営における意思統一を図っています。

業務執行に係る主な会議体は下表をご参照ください。

業務執行に係る主な会議体

名称	概要	議長・委員長
経営会議	グループ経営全般における社長の諮問機関として社長を補佐する会議体 業務執行における重要事項などを審議する	社長
執行役員会	取締役会で決定した経営方針や経営計画、経営会議における決定事項に基づく業務執行方針の示達に加え、業務執行上必要かつ重要な報告、伝達、ならびに出席者の意見交換などを行う	社長
サステナビリティ委員会	社会・環境および川崎重工グループのサステナビリティを推進するための各種施策を審議・決定するとともに、当該施策の達成状況・遵守状況のモニタリングを行う	社長
全社コンプライアンス委員会	川崎重工グループにおけるコンプライアンスを徹底するための各種施策を審議・決定するとともに、当該施策の達成状況・遵守状況のモニタリングを行う	社長
全社品質会議	全社の品質管理体制強化を目的に、品質管理に関する全社方針の協議および徹底を行うとともに、本社、カンパニーおよび関連企業間での品質管理に関する情報を共有する	技術担当副社長
全社経営戦略会議	各事業部門における経営戦略および経営計画の策定・見直しを目的に、各事業の事業環境分析に基づき、事業戦略やアクションプランについて全社横断的に審議する	社長
重要プロジェクト会議	経営成績に対する影響が大きい重要なプロジェクトの応札や投資決定前におけるリスク管理を目的に、当該プロジェクトに係るリスク評価および対応策などについて審議する	企画本部長

凡例：社内（男性）　社内（女性）　社外（男性）　社外（女性）　★ 議長

コーポレート・ガバナンス強化の主な取り組み

	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026
機関設計	監査役会設置会社					監査等委員会設置会社						
取締役会の機能と役割の明確化	● コーポレートガバナンス・コードへの対応 ● 取締役会実効性評価の開始			● 取締役・執行役員体制の見直し		● 監査等委員会設置会社へ移行 ● 取締役と各事業責任者の兼任を解消 ● 取締役会決議事項の見直し 執行側への権限委譲範囲拡大						
経営判断の健全性向上（独立性・多様性）	● 社外取締役を2名に増員			● 社外取締役を3名に増員 ● 外国籍の社外取締役が就任				● 社内取締役（監査等委員を除く）を5名から4名に削減 社外取締役比率が50%に	● 社外取締役を7名に増員 社外取締役比率が過半数に	● 女性の社内取締役（監査等委員）が就任		
取締役の指名・報酬	● 指名諮問委員会・報酬諮問委員会の設置	● 取締役報酬に株式購入資金を付加					● 業績連動型株式報酬制度の導入			● 業績連動性の強化（固定報酬比率引下げ） ● ESG等の評価指標新設	● CEOサクセッションプランの明文化 ● 役員報酬返還制度の導入	

	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026
計	16	16	17	17	16	13	13	12	13	13	13	13
女性	0	0	1	2	2	2	2	2	3	5	4	4
外国籍	0	0	0	1	1	1	1	1	2	2	2	1
社外比率	25%	25%	29%	35%	38%	46%	46%	50%	54%	54%	54%	54%
女性比率	0%	0%	6%	12%	13%	15%	15%	17%	23%	38%	31%	31%

※ 2019年度までは監査役の人数を含む

機関設計変更

取締役会のバランス・多様性および規模に関する考え方

当社の取締役会は「取締役に求められる資質」を定め、豊富で幅広い経験と見識、専門性を持った取締役を選定しています。さらに、ジェンダー・人種・国籍などの多様性を促進し、より多角的な経営判断ができる体制としています。その状況は、スキル・マトリックスとして一覧化しています。

なお、スキル・マトリックスのスキル・経験の選定に当たっては、社会課題に対するソリューションの提供を通じて当社グループの持続的な企業価値の向上を図るという観点から、取締役会の監督分野を「ビジョン・戦略定義・ガバナンス整備」「事業構造転換」「成長基盤整備に関わる取り組み」と定義し、それぞれの監督分野に求められるスキル・経験を以下の通り設定しています。

それぞれの監督分野に求められるスキル・求められる経験

監督分野	求められるスキル	求められる経験
ビジョン・戦略定義・ガバナンス整備	事業戦略 ガバナンス IT・DX・セキュリティ	企業経営 グローバル 法務・行政 金融・財務
事業構造転換	事業戦略 ものづくり（技術・開発・生産・品質など） 営業・マーケティング	
成長基盤整備に関わる取り組み	事業戦略 財務・会計 人事・組織マネジメント ものづくり（技術・開発・生産・品質など） 営業・マーケティング IT・DX・セキュリティ	

求められるスキルの選定理由

求められるスキル	求められるスキルの選定理由
事業戦略	両利きの経営に基づく成長戦略を監督するに当たり、ビジネスモデルの見直しやポートフォリオ改革、政府や自治体・他企業・研究機関との連携といった事業戦略の立案・実施に関する知見・専門性が求められるため
ガバナンス	企業価値の持続的向上の基盤となるガバナンス体制の確立を監督するに当たり、コーポレート・ガバナンス、リスク管理、人権、コンプライアンスなどを含む幅広いガバナンスの知見・専門性が求められるため
財務・会計	強固な財務基盤を構築し、成長投資の推進と株主などのステークホルダーとの信頼関係の強化を監督するに当たり、財務・会計に関する知見・専門性が求められるため
人事・組織マネジメント	優秀な人財を獲得し、多様な従業員の能力を最大限に引き出す人事戦略の策定と実行を監督するに当たり、経営視点の人事・組織マネジメントに関する知見・専門性が求められるため
ものづくり（技術・開発・生産・品質など）	社会に価値あるソリューションを提供し続けるものづくり戦略の策定と進捗を監督するに当たり、技術、開発、知財、生産、品質、安全などのものづくりに関する幅広い知見・専門性が求められるため
営業・マーケティング	マーケットインの視点により創出されたイノベーションの事業展開と情報発信を監督するに当たり、営業・マーケティングの知見・専門性が求められるため
IT・DX・セキュリティ	AIの活用、DXの推進によるソリューションの創出と進捗を監督するに当たり、IT・DX・セキュリティの知見・専門性が求められるため

求められる経験の選定理由

求められる経験	求められる経験の選定理由
企業経営	企業経営の経験を生かして、事業戦略やコーポレート・ガバナンス、サステナビリティ、人事戦略なども含めた全社の経営を監督するため
グローバル	グローバル戦略・政策の策定に関わる経験、もしくは海外現地における経営や組織マネジメントの経験を生かして、グローバルな事業成長とリスク管理を監督するため
法務・行政	事業会社における法務の経験もしくは法曹界、行政機関における経験を生かして、ガバナンスやリスク管理、事業戦略などを監督するため
金融・財務	事業会社における財務の経験もしくは金融機関および当該分野の監督官庁における経験を生かして、財務戦略やものづくり、事業戦略などを監督するため

取締役のスキル・マトリックス

当社における地位 氏名	求められるスキル							求められる経験			
	事業戦略	ガバナンス	財務・会計	人事・組織マネジメント	ものづくり（技術・開発・生産・品質など）	営業・マーケティング	IT・DX・セキュリティ	企業経営	グローバル	法務・行政	金融・財務
取締役会長 金花 芳則	●	●		●	●	●		●	●		
代表取締役 橋本 康彦	●	●		●	●	●	●	●	●		
代表取締役 山本 克也	●	●	●	●				●	●		●
代表取締役 中谷 浩	●	●			●		●	●			
社外取締役 辻村 英雄	●	●		●	●	●		●	●		
社外取締役 吉田 勝彦	●	●				●		●			
社外取締役 メラニー・ブロック	●	●				●			●		
社外取締役 井野 勢津子	●	●	●				●	●	●		●
取締役 監査等委員 柿原 アツ子	●	●				●			●		
取締役 監査等委員 今井 一朗	●	●	●					●			●
社外取締役 監査等委員 津久井 進	●	●								●	
社外取締役 監査等委員 天谷 知子	●	●	●						●	●	●
社外取締役 監査等委員 板垣 利明	●	●	●			●	●	●	●		●

取締役会の活動状況

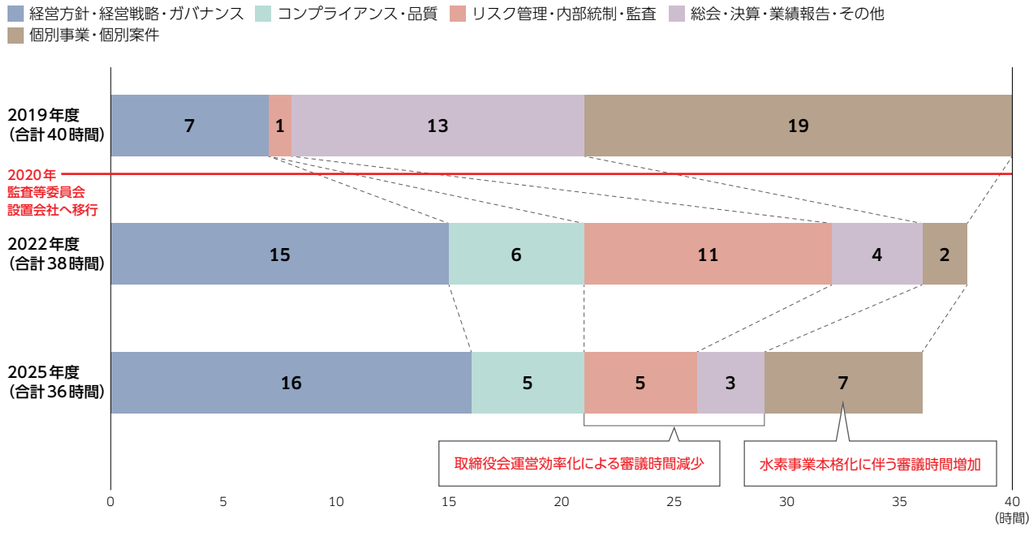
当社では、期初に取締役会付議事項の年間計画および討議テーマを策定し、重要事項について十分な審議時間を確保するよう努めています。

2025年度取締役会における主な付議事項（定例議案を除く）

経営方針、経営戦略、中長期経営課題	●事業ポートフォリオに関する議論 ●配当政策に関する議論 ●サステナビリティKPI実績の報告 ●DE&I推進に関する議論、DE&Iポリシーの策定 ●AI倫理方針の策定
ガバナンス、役員人事、役員報酬	●取締役会実効性評価結果に関する議論 ●IR活動の報告 ●役員報酬返還制度の導入 ●指名諮問委員会・報酬諮問委員会の開催実績報告
コンプライアンス、品質	●コンプライアンス強化に向けた取り組み方針に関する議論 ●製品品質確保に向けた取り組み方針に関する議論 ●業務プロセス改革活動・品質関連（TQM※）の報告 ※ TQM：Total Quality Management
リスク管理、内部統制、監査	●内部統制システム整備の基本方針改正、整備・運用評価結果の報告 ●リスク管理状況・グローバルリスクトレンド分析結果の報告
個別事業、個別案件	●水素事業に関する議論・報告 ●子会社（株式会社アーステクニカ）株式譲渡 ●重要プロジェクトの応札

当社は、2020年6月に監査等委員会設置会社へ移行し、取締役会から執行側への権限委譲を推進してきました。これに伴い、取締役会での審議の重点を、個別案件の可否判断から、中長期的な経営方針や経営戦略等に関する議論および重要な経営課題に対するモニタリングへと移し、取締役会の監督機能の強化を進めてきました。

取締役会の議案別審議時間の推移



取締役会の実効性評価

当社取締役会は、独立社外取締役を含む取締役が、それぞれの持つ知見・経験に基づき自由闊達に議論し、適切な経営判断を行うことができるよう運営しています。その一環として、2015年度より、毎年、取締役会の実効性を評価・分析しています。

実効性評価の方法

外部専門家からの助言および協力を得て、全取締役への匿名アンケート方式により実施しました。

具体的な評価手順は以下の通りです。

① 取締役会において、前回評価時に設定した課題への取り組み状況を確認し、今回の実効性評価の実施方法（評価方法・設問カテゴリなど）を決定

↓

② 全取締役に対しアンケートを実施

↓

③ 外部専門家がアンケートを集計・分析し、その分析結果について取締役会にて議論

↓

④ 分析結果および取締役会での議論を踏まえ、取締役会において取り組むべき課題および対応方針を決定

アンケートの設問カテゴリ

アンケート設問カテゴリ（大項目）は以下の通りであり、5段階評価および自由記述形式により実施しました。また、前回アンケートからの継続性を確保しつつ、改訂コーポレートガバナンス・コードの変更点を考慮した内容としています。

＜アンケート設問カテゴリ＞

① 取締役会の在り方
② 取締役会の構成
③ 取締役会の運営
④ 経営戦略・経営計画
⑤ 内部統制・リスク管理
⑥ 指名・報酬
⑦ 取締役に対する支援
⑧ 株主（投資家）との対話
⑨ ご自身の取り組み
⑩ 取締役のパフォーマンス
⑪ 監査等委員会
⑫ 総括

評価結果および取締役会議論の結果

アンケートの分析結果から、全設問の評点平均値は前年度より若干上昇し、多くの設問で前年度の水準を上回り、他社比較においてもおおむね高い評価水準が確認されました。また、総合評価である「総じて、取締役会は実効的に機能しているといえるか」の設問は、前年度と同水準の高い評価を維持し、「情報の透明性も高く、質の高いガバナンス体制が敷かれている」との意見も得られました。

最も評点が高かったのは、前年度に引き続き「自由闊達で建設的な議論や意見交換」に関する設問で、「取締役会の議論も多様な意見があり、自由に言える雰囲気が良い」などの意見が得られました。また、最も改善が見られたのは「工場視察などを含めたトレーニング機会の提供」に関する設問で、前年度から大幅に評点が向上し、肯定的な意見が多数確認されました。

一方、改善を要する課題も認識しており、最も評点が低かったのは「子会社からの報告・情報共有」に関する設問で、他社比較においても改善余地が認められる結果となりました。また、「監査等委員会からの報告」に関する設問は、低水準ではないものの、前年度から評点が幾分低下し、他社比較においても相対的に低い評価となりました。このほか、取締役会での議論のさらなる充実に関する複数の設問の評点が、他の設問と比較し相対的に低く、取締役会での審議時間の不足に関する意見も複数確認されたことから、改善に向けた対応が必要であることを確認しました。

上記の分析結果などを踏まえた取締役会での議論の結果、改善の余地があるものの、「当社取締役会の実効性は引き続き確保されている」と判断しました。

コーポレート・ガバナンス

2025年度重点課題および取り組み内容

2025年度重点課題	取り組み内容
品質・コンプライアンス推進の取り組みに対するモニタリング強化	品質保証については、取締役会にて、2024年度の活動内容および進捗状況、2025年度の活動方針について報告を受けたことに加え、全社の品質保証体制について議論し、現場における実効性を踏まえた仕組みについて執行側へ助言を行いました。 コンプライアンスについては、検査プロセスの自動化をはじめとする「不正ができない仕組みの構築」、コーポレートカードの使用必須化およびさまざまな角度からの経費精算データの分析などによる「不正発見の強化」、風通しの良い職場環境の醸成を目指した「組織風土・意識改革」を改革の3本柱として、その進捗状況を取締役会にて適宜モニタリングし、指摘・助言を行いました。特に3本柱の取り組みを一層推進するための体制整備について、取締役会において継続的に議論し、現場における実効性を重視した体制・仕組みの在り方について執行側へ助言を行いました。
後継者育成計画（サクセッションプラン）の定着化	取締役会メンバーにて、指名諮問委員会での審議内容、後継者選定プロセスおよび具体的人選について定期的に報告を受けており、2025年度は社長・副社長後継者のショートリスト見直しおよびロングリスト拡充、CEOサクセッションプランの有価証券報告書での開示など、サクセッションプラン定着に向けた取り組み状況について報告を受け、必要な助言を行いました。
中核人財の多様性確保	ジェンダー格差解消に向けた取り組みとして、取締役会にて、DE&Iに関する従業員意識調査結果を共有し、今後の方向性について議論しました。また、DE&Iポリシーの策定や、役員層の多様性確保、女性のキャリア中核人財育成に向けた、課長層を対象とした研修の導入・実施など、各種取り組みの推進状況を取締役会にて確認し、議論しました。
取締役会における中長期経営方針に関する議論の充実	品質機能・コンプライアンス強化に関する取り組み方針、事業ポートフォリオ戦略、配当政策の見直しなどについて取締役会で討議を実施し、討議で得られた意見を執行側に共有し、具体的な取り組みに反映しました。
取締役会で実効的な議論を行うための環境整備	重要性に応じた取締役会議案の設定および社外役員説明会・経営会議での事前説明の実施により、取締役会での審議時間の確保および議論の活性化を図りました。

2026年度重点課題および対応方針

2026年度重点課題	対応方針
右記取り組みの促進および取締役会によるモニタリング強化	●**品質・コンプライアンス強化** 不正再発防止策の3本柱である「不正ができない仕組みの構築」「不正発見の強化」「組織風土・意識改革」に関する取り組みについて、取締役会にて取り組み内容および進捗状況を定期的に確認し、適宜指摘・助言を行います。特に、2026年4月に全社の品質・コンプライアンス強化を推進する部門として新設した「品質保証総括部」・「組織風土改革・コンプライアンス総括部」については、取締役会にて活動方針・計画を決議するとともに、活動の進捗および成果を重点的に確認します。また、データ監査の一部機能を管理部門へ移管したことを踏まえ、第2線による経理業務に係る統制環境の整備・運用状況について、取締役会にて定期的に確認します。 ●**中核人財の多様性確保** 働き方改革、各種教育、人財の発掘・育成を通じた取り組みの実施状況に加えて、中核人財の多様化および能力向上の具体的な進捗・将来計画・課題についてもモニタリングしていきます。また、DE&Iに関する従業員意識調査の分析結果を取締役会にて継続的に確認し、必要な指示・助言を行います。 ●**子会社に対する内部統制（子会社に係る情報共有）強化** 当社グループの各子会社に係る情報共有が適時適切に行われる体制の強化に向け、子会社に求める当社決裁・報告事項の点検・見直しや、データ監査・分析を通じた子会社情報の把握・可視化などを含め、子会社管理全般について検討を進めます。取締役会においては、これらの取り組みの進捗状況および実効性を定期的に確認し、必要に応じて指摘・助言を行います。
取締役会における中長期経営方針に関する議論の充実	組織風土改革、キャッシュアロケーションを含む事業ポートフォリオ戦略、コーポレートガバナンス・コード改訂への対応を契機としたガバナンス強化などについて、討議する予定です。
取締役会で実効的な議論を行うための環境整備	取締役会におけるより実効的な議論に向け、①審議時間の確保、②上程資料および説明方法の改善、③社内外取締役・監査等委員による非公式な場での情報・意見交換の機会の確保を中心に、各種取り組みについて、検討・実施を進めます。

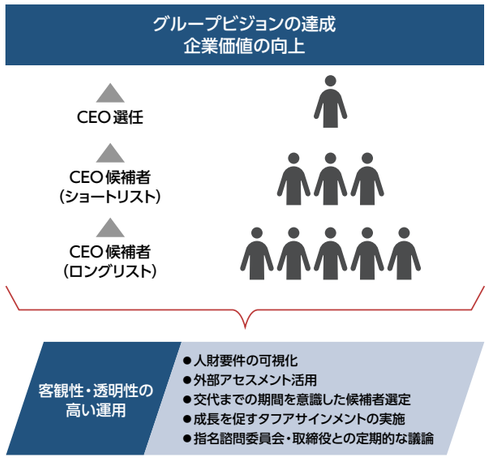
WEB コーポレート・ガバナンスに関する報告書
https://www.khi.co.jp/ir/library/governance.html

CEOサクセッションプラン

基本方針

当社ではCEOサクセッションプランの策定を通して、コーポレート・ガバナンスのさらなる強化を推進するとともに、候補者へのタフアサインメントによる能力伸長を通じて計画的な育成を行うことで、川崎重工グループが持続的に企業価値を高めていくことを目指します。

CEOサクセッションプランを通じて、今後も当社が社会課題の解決に貢献していくために次世代への継承を円滑かつ確実に進めていきます。



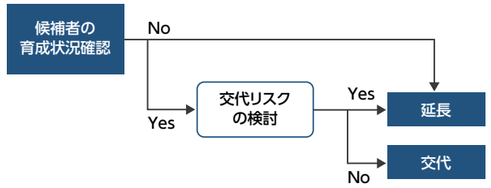
CEO人財要件

当社が社会に貢献していくために技術の革新を生み出し続け、「つぎの社会へ、信頼のこたえを」提示していくために、リーダーとして必要な人財要件として以下の3つを定めました。当社が重要視する人財要件をもとにCEOとしての経営能力、業務執行能力を評価し、育成状況をモニタリングしています。

評価項目	キーワード
構想力（志）	高い志を持ち、社会課題の解決に向けて現状を俯瞰し、未来社会が求める川崎重工業の存在意義を示す。
実行力	高いコンプライアンス意識を持って組織・人財を巻き込みながら、自ら変革をけん引する。
説明力	誠実かつ透明性のある相互コミュニケーションを通じて、多様なステークホルダーの理解と共感を獲得し、深い信頼関係を構築する。

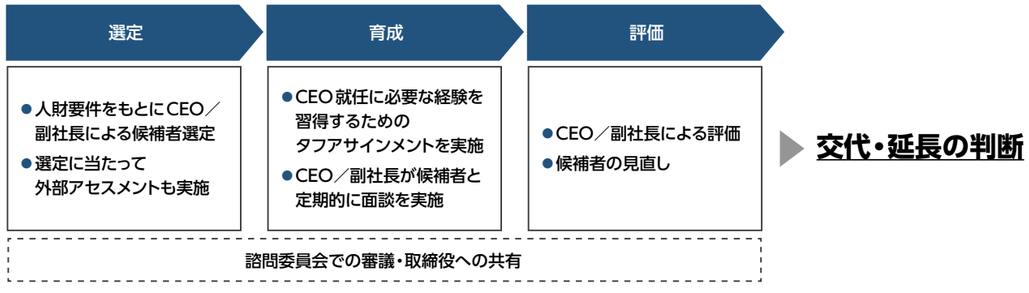
CEO交代・延長の判断基準

CEOの交代については、事業環境や経営状況、候補者の育成状況などを総合的に判断し、指名諮問委員会の意見を踏まえて、取締役会で決議します。



CEO候補者の選定・育成・評価

CEO人財要件をもとにCEOと副社長による候補者の選定を実施し、外部アセスメントによる候補者の評価も確認することで選定における客観性をより高めるようにしています。また、候補者の選定・育成・評価について毎年指名諮問委員会で審議し、その評価および結果を取締役と共有することで、取締役会ではそれぞれの状況をタイムリーに確認できるよう、透明性を確保しています。



取締役の報酬

基本方針

「ペイ・フォー・ミッション（企業として成すべきことを成したことへの報酬）」の考え方に基づき、各役員の職責と成果に応じた報酬体系とし、短期に加え、中長期の企業価値の向上への貢献に報いるとともに、株主をはじめとするステークホルダーとの価値共有を実現します。

取締役（監査等委員・社外取締役を除く）の報酬

対象取締役の報酬は、「基本報酬」「短期インセンティブ型報酬」および「長期インセンティブ型報酬」で構成し、「基本報酬」および「短期インセンティブ型報酬」は金銭で支給します。また、「長期インセンティブ型報酬」は、株主との利益・リスクの共有を図るとともに、中長期的な企業価値向上へ貢献するインセンティブを高めることを目的として、業績連動型株式報酬とします。

なお、「長期インセンティブ型報酬」においては、対象取締役が当社に損害を与えたことに起因して解任されまたは辞任した場合等一定の場合には、取締役会の決議により、付与されていたポイントの全部または一部を失効させることができます。

報酬決定方法

取締役（監査等委員である取締役を除く）の報酬は、あらかじめ株主総会で決議された報酬等の範囲内で、過半数を社外取締役で構成し、かつ議長を社外取締役とする報酬諮問委員会の審議を踏まえ、取締役会決議により決定しています。

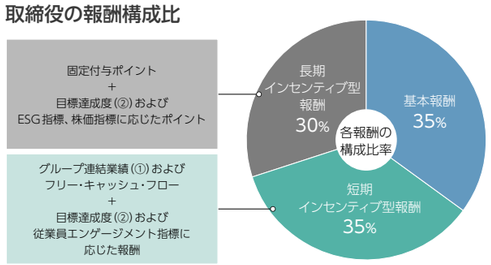
取締役会決議により、各取締役（監査等委員である取締役を除く）の個別報酬の決定を代表取締役社長執行役員に一任することがありますが、その場合も、取締役（監査等委員である取締役を除く）の報酬等の額またはその算定方法の決定に関する方針に従い、報酬諮問委員会での審議を踏まえて決定することとしています。

なお、監査等委員の報酬は、監査等委員である取締役の協議により決定しています。

WEB コーポレート・ガバナンス｜取締役の報酬
https://www.khi.co.jp/sustainability/governance/corporate.html#anc08

WEB 有価証券報告書
https://www.khi.co.jp/ir/pdf/etc_260619-1j.pdf

取締役の報酬構成比



※ 前事業年度のグループ連結業績および各指標の目標とする水準を達成し、かつ各取締役が設定した前事業年度に係る目標の達成度が100%の場合

①親会社の所有者に帰属する当期利益率に応じた支給率

当期利益率※	支給率（%）
0%未満	—
0%以上3.0%未満	0～99
3.0%以上6.6%未満	100～399
6.6%以上	400～500

※ 目標とする当期利益率を、加重平均資本コストを意識し、事業利益率10%を目指す水準としています。

②目標達成度

目標設定	対象取締役は全社および管掌組織・担当業務における短期的課題・中長期的課題に対して目標を設定し、その達成度を短期インセンティブ型報酬、長期インセンティブ型報酬に反映します。なお、設定する目標は、業績に関する重要な財務指標に加え非財務指標を含むものとします。 ●**短期的課題に対する目標** 当事業年度において実現すべき目標 ●**中長期的課題に対する目標** グループビジョン2030で定めた2030年に目指す将来像を踏まえて実現すべき目標
目標達成度と評価方法	各対象取締役が設定した目標は、毎期末に評価を行った上でその達成度を報酬へ反映します。各対象取締役の評価は次の方法で決定します。 ●**社長** 報酬諮問委員会の委員である社外取締役全員が共同で、社長との個別面談を実施した上で、当該社外取締役の協議により決定 ●**副社長** 報酬諮問委員会の委員である社外取締役全員が共同で、副社長との個別面談を実施した上で、当該社外取締役および社長の協議により決定 ●**上記以外の取締役** 社長が副社長と共同で個別面談を実施した上で、副社長との協議により策定し、報酬諮問委員会の審議を経て決定

取締役の報酬構成

構成	支給方法	内容
基本報酬（固定）	金銭	各対象取締役のミッションに基づいて個々のグレードを定め、これに応じた報酬とします。
短期 インセンティブ型報酬 （業績連動）	金銭	単年度の業績目標の達成度等に応じた業績連動報酬とし、グループ連結業績、グループ連結フリー・キャッシュ・フロー、各対象取締役の目標達成度および従業員エンゲージメント指標に基づき決定します。なお、基本報酬と短期インセンティブ型報酬の比率は、目標の達成度が標準的な水準であった場合に「50%：50%」としています。 ●**グループ連結業績** 単年度の業績目標の着実な達成と株主との価値共有を促すため、収益性の向上を図る観点から親会社の所有者に帰属する売上収益に対する当期利益の率（以下、「当期利益率」）とし、加重平均資本コストを意識し、事業利益率10%を目指す水準として設定。当期利益率に応じた支給率は左表①の通りです。 ●**グループ連結フリー・キャッシュ・フロー** キャッシュの創出力の向上を図るべく、単年度のフリー・キャッシュ・フローがプラスの場合は支給率100%に設定 ●**各対象取締役の目標達成度（詳細は左表②）** 各対象取締役が前事業年度に設定した全社および管掌組織・担当業務における短期的課題に対する目標の達成度とし、その達成度に応じて決定 ●**従業員エンゲージメント指標** 当社で働く人財の一層の活躍を引き出すべく、従業員エンゲージメントサーベイの「社員エンゲージメント（働きがい）」と「社員を活かす環境（働きやすさ）」とが共に高い従業員の比率に応じて支給率を決定
長期 インセンティブ型報酬 （固定＋業績連動）	株式	株式交付信託の仕組みを活用し、在任期間に応じて付与されたポイント（固定付与分）、および各対象取締役の目標達成度、ESG指標（CO_2削減と第三者機関評価）、株価指標に応じて付与されたポイント（業績反映分）に基づき、原則として取締役退任時に当社株式の交付および当社株式換価処分金相当額の金銭の給付を行います。 付与するポイントには固定付与分と業績反映分を設け、固定付与分については在任期間に基づき一定数の株式を付与することで株主との価値共有を図ります。また、業績反映分については、以下の指標に基づき株式を付与することで中長期的な企業価値の向上へのインセンティブとします。固定付与分と業績反映分の比率は、目標の達成度が標準的な水準であった場合に「30%：70%」となるよう設定しています。 ●**各対象取締役の目標達成度（詳細は左表②）** 各対象取締役が前事業年度に設定した全社および管掌組織・担当業務における中長期的課題に対する目標の達成度に応じて決定 ●**ESG指標** CO_2削減を含むESG全般の取り組みを促進するため、当社の事業活動およびソリューション提供によるCO_2削減の目標達成度により評価し、併せて第三者機関評価（Dow Jones Best-in-Class Index※）を踏まえて支給率を決定　※ S&Pグローバル社によるサステナビリティに関する株式指標 ●**株価指標** 企業価値向上に対する意識付けを一層強化するため、目標株価を設定し達成度に応じて支給率を設定

報酬返還制度の導入

当社は、2025年11月からコンプライアンスおよびコーポレート・ガバナンスの一層の強化を目的として、役員報酬の返還制度を導入しました。本制度は、重大な法令等の違反が認められた場合や、業績連動報酬の算定基礎となる財務数値に誤りが判明した場合に、取締役会の決議により報酬返還を求める仕組みです。

重大な法令等の違反は基本報酬、業績連動報酬の算定基礎となる財務数値に誤りが判明した場合は短期インセンティブ型報酬および長期インセンティブ型報酬が報酬返還の対象となります。

なお、重大な法令等の違反による報酬返還については、社外取締役および監査等委員である取締役も対象となります。

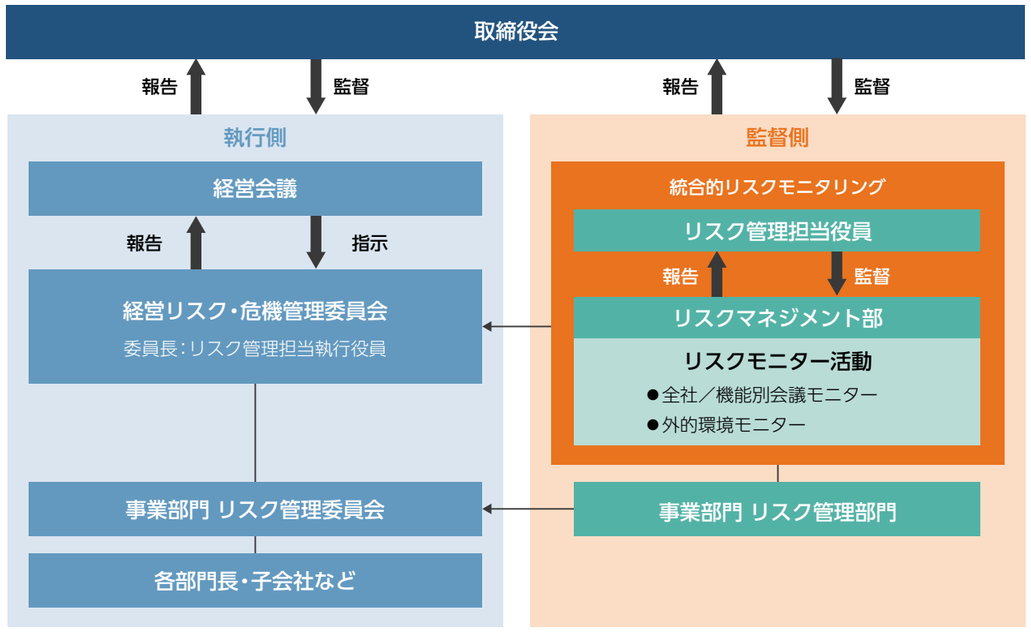
リスク管理体制の整備の状況

政治・経済動向、気候変動などを要因として社会・ビジネスの環境がダイナミックに変わる昨今では、平素の事業活動における的確なリスク管理が必要となります。そのため、当社グループでは「全社的リスク管理体制（ERM: Enterprise Risk Management）」を構築し、経営に重大な影響を及ぼす重要リスクの把握とその対応を行い、「グループ経営原則」に掲げるリスクマネジメントの充実を図っています。また、本社企画本部リスクマネジメント部に事務局機能を持たせ、本社各部門が協力して全社的リスク管理を推進・支援するとともに、各事業部門においても事業部門長を責任者とした同様の体制を構築し、全社的リスク管理活動を整備しています。

「全社的リスク管理体制」に基づき、多様なリスクに適切に対処するため、リスクの種類に応じ、全社レベル／機能別の担当会議体および各事業部門の担当部署を第１線のリスクオーナーとして、管理方法や管理体制などを定め、運用しています。また、第２線を担うリスクマネジメント部が、各管理体制の有効性および実効性を一元的にモニタリングする体制を整備することにより、リスクを個別かつ統合的に管理しています。加えて、リスクモニタリングにより当社のリスク管理状況や当社を取り巻くグローバルリスクトレンドの分析結果をレポートとしてまとめ、その内容をリスク管理担当役員が取締役会へ年２回報告しています。当社が当面注視すべき重要リスクについては、取締役会で審議・選定した後、経営会議で報告し、事業施策へ反映しています。昨今の地政学的な問題や気候変動、政治・経済不安から発生し急激に顕在化するリスクに対しては、臨時に取締役会で審議を行い、緊急対応を行っています。

さらに、内部監査部門である監査総括部が第３線として組織のリスク管理とガバナンスの有効性を評価しています。

リスクマネジメント体制図



対象とするリスクとリスク評価手法

当社グループでは、リスクを「事業活動の遂行や組織目標を阻害する要因や事象」と定め、戦略リスクなどのリスク項目については、組織にとってポジティブな影響を与える事象についても考慮し、外部リスク、内部リスク（戦略リスク、事業リスク）に分類した全てのリスクをリスクマネジメントの対象としています。当社グループのリスク管理プロセスはCOSOのフレームワークやISO31000を当社グループの環境、状況に合わせて参照、アレンジしたものです。

当社が当面注視すべきリスク

2025年度の全社モニタリング活動の結果、当社グループが当面注視すべきリスクを深刻度の順に以下の通り決定しました。

注視すべき重要リスク	深刻度（リスク順位）※1		危険性評価			
			顕在化状況	影響時期※2	収益影響	取り組み難易度
組織風土・ガバナンス（コンプライアンス、品質管理）	非常に高	1	最高	最高	最高	高
地政学・保護主義などによる国際情勢不安	高	2	最高	最高	高	高
サプライチェーン	高	2	最高	最高	高	高
技術の進展と悪用（AI・サイバーセキュリティ）	中	4	高	最高	中	高
DX整備とAI活用	中	4	高	最高	中	高
国内自然災害	中弱	6	中	中	高	高
中国・台湾情勢	中弱	6	中	中	高	高

※1 深刻度は、危険性評価の「顕在化状況」「影響時期」「収益影響」「取り組み難易度」の４項目を総合的に評価しています。
※2 「影響時期」は影響顕在化までの期間が短いものを「高」、長いものを「低」としています。

主なリスクへの対応状況

注視すべきリスク	リスクの内容	リスクに対する対応策
組織風土・ガバナンス（コンプライアンス、品質管理）	●当社グループの役員・従業員が法令違反や企業倫理違反を起こした場合、損害賠償や社会的信用の失墜、製品の不買運動などにより業績に影響を及ぼす可能性があります。2022年の川重冷熱工業株式会社の不適切行為が判明して以降、船舶海洋ディビジョン、舶用エンジンディビジョンで重大な不祥事が続いて発生しており、再発防止が喫緊の課題となっています。 ●当社グループは、顧客ニーズや社会課題解決のため、多岐にわたる製品・サービスを提供しています。予期せぬ製品・サービスの欠陥や品質面での不備が発生した場合、損害賠償などにより業績に影響を及ぼす可能性があります。	●社長をトップとしてグループのあらゆる悪しき慣行の膿を出し切る覚悟でコンプライアンス特別推進委員会を立ち上げ、３つの大きな改革、「不正ができない仕組みの構築」、「不正発見の強化」、「組織風土・意識改革」をグループ全体で推進し、不正撲滅に取り組んでいます。 ●製造・サービス提供過程において、社内外の基準に則り厳格な品質管理を行うとともに、重大な品質問題を繰り返さないために、全社的なTQM活動／設計製造のプロセスイノベーション（KDPX：Kawasaki Design Process Transformation）／生産改善活動（KPS: Kawasaki Production System）の推進と人財育成を重点施策として実施しています。
地政学・保護主義などによる国際情勢不安	●米中関係の緊張やロシア・ウクライナ情勢、中東における紛争などにより、原材料の高騰や物流混乱などの事業影響が生じる可能性があります。 ●世界的な保護主義の高まりにより、国際ビジネスにおける事業環境が大きく変化し、サプライチェーン不全による事業の停滞やコスト増加につながる可能性があります。	●グループ全体のサプライチェーンや海外プロジェクトにおいて地政学リスクを注視し、事業活動に必要な対応を織り込んでいます。 ●主要マーケット地域における各国の政策動向の情報収集と分析活動を強め、政策変更に適宜追従したビジネス対応により、事業継続の強化に取り組んでいます。

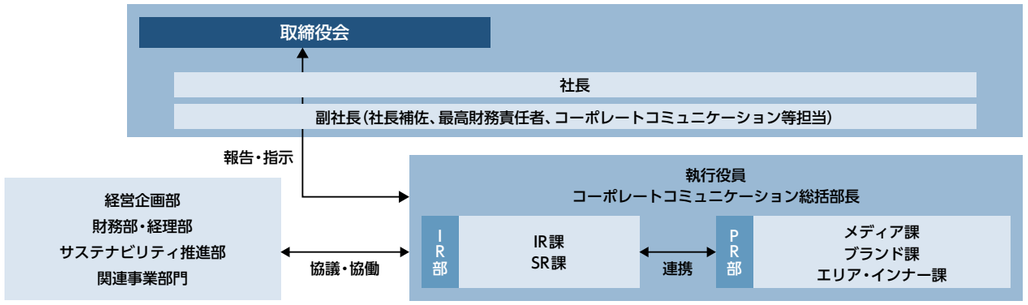
WEB リスクマネジメント
https://www.khi.co.jp/sustainability/governance/risk.html

資本市場との対話

当社は、資本市場へ情報開示を積極的に行うとともに、株主総会や決算説明会、個別面談などにおいて、建設的な対話の促進に努めています。

これらの対話を通じて把握した資本市場からの声は、取締役会のほか、代表取締役社長執行役員（以下「社長」という）以下の経営陣へ報告し、経営やIR活動の改善に反映しています。

対話の体制（2025年度）



対話の実績（2025年度）

	実績	対象者	主な説明者	概要
株主総会	1回	株主	社長 取締役 執行役員	法定事項だけでなく、中長期的な経営方針等を説明
決算説明会	4回	機関投資家 証券アナリスト 報道関係者	社長 副社長	期末決算では社長・副社長が決算実績や通期見通しを説明 その他四半期決算では、副社長が決算実績を説明
社長スモール ミーティング	1回	機関投資家 証券アナリスト	社長	経営方針等に関する質疑応答 社長スモールミーティング
社外取締役スモール ミーティング	1回	機関投資家 証券アナリスト	社外取締役	経営方針やESGに関する取り組み、不正事案への対応および再発防止策に対する評価・提言等について、対話形式で説明
個別対話	549件	機関投資家 証券アナリスト	IR部門ほか	個別テーマに特化した対話も含む
事業説明会／ 工場見学会	4件	機関投資家 証券アナリスト	IR部門 関連部門長	特定の事業やテーマに焦点を当てて、工場や事業所において実施
証券会社主催国内／ 海外カンファレンス	9回	機関投資家	副社長 IR部門	1回のカンファレンスで、複数の機関投資家と面談
海外IR	2回	機関投資家	副社長	欧州・北米において複数の機関投資家と面談
SR個別面談	37件	株主（機関投資家の議決権行使担当者等）	IR部門 関連部門長	当社のSR（Shareholder Relations）の一環として、また機関投資家のスチュワードシップコード（行動規範）への対応として、2025年度は不正事案を中心に説明・対話
その他イベント	2回	株主（個人）	IR部門 関連部門長	個人株主を対象に「大阪・関西万博オンライン見学会」、「ロボット×謎解き 川崎重工とロボットアームのヒミツ～100個のカギチャレンジ～」を実施 大阪・関西万博オンライン見学会

対話による成果

対話を通じて得た知見や議論の内容を会社の経営計画にフィードバックし、必要に応じて取り入れることで、精度の高い業績予想や実効性のある中長期の戦略を立案しています。

また、資本市場および当社の双方にとってより有益であるよう、継続的に決算説明資料等の開示内容を充実させる取り組みや、KPIの高度化などを実施しています。

経営陣へのフィードバックの実績（2025年度）

	回数	内容
取締役会報告	3回／年	●IR活動実績と今後の計画 ●株価推移の分析 ●市場評価の検証（バリュエーション指標の各社比較等） ●アナリストのレーティング・目標株価等の動向 ●アナリストレポートのコメント紹介 ●アナリスト業績予想 ●資本市場からの評価
執行役員会報告	2回／年	●株価推移の分析 ●市場評価の検証（バリュエーション指標の各社比較等） ●アナリストのレーティング・目標株価等の動向 ●アナリストレポートのコメント紹介 ●アナリスト業績予想 ●資本市場からの評価
社長への月次定例報告	1回／月	社長以下の経営陣が参加する会議体に同席し、重要なIR事案について報告するほか、必要に応じて、他議案に対してIR部としての見解を述べて議論している
IR週報	1回／週	社長・副社長等経営陣に対して、市況の分析とIR活動の報告を行っている
その他	—	株主構成、機関投資家等の株式保有動向などについて、必要に応じて適時報告している

対話を踏まえた取り組み（2025年度）

●不正事案の再発防止策として、クローバック条項（役員報酬の返還制度）の導入が有効ではないか。

→2025年11月から、役員報酬の返還制度（役員報酬返還規程）を導入しました。この制度は、社内取締役だけにとどまらず、執行役員や社外取締役も対象者となっています。これにより、さらなるコンプライアンス意識の向上を図ります。

●当社の配当について、過去の一過性の損失などもあり安定していない。配当が不安定だと長期的に株式を保有しづらい。

→当社株式を長期的に保有いただく株主の皆様への安定的な配当をより明確にし、株主還元の一層の充実を図る観点から、2026年2月に株主還元方針を見直し、単年度の業績の影響を受けにくい「DOE（株主資本配当率）」4%を新たな指標として導入することを決定しました。

●1単元の購入単価が高すぎて、個人投資家としては購入しづらい。株式分割を検討してほしい。

→個人投資家の皆様から同様のご要望を多数頂戴していたこともあり、投資家の皆様がより投資しやすい環境を整え、投資家層の拡大を図ることを目的として、2026年4月1日付で普通株式1株を5株に分割しました。

役員体制（2026年6月25日現在）

取締役

氏名 当社における地位 年齢	在任年数 所有株式数	選任理由 ■ 重要な兼職の状況	取締役会出席回数※	指名諮問委員会		報酬諮問委員会	
				委員	出席回数※	委員	出席回数※
 金花 芳則 取締役会長 72歳	14年 359,300株	当社で長年にわたり主に車両事業における事業戦略の立案と実行、技術・開発に関する業務、海外現地法人の経営に従事し、2016年より取締役社長を務め、経営者として優れたリーダーシップと豊富なスキル・経験を有しています。 2020年より取締役会長として、取締役会議長を務め、社外の多様な意見を取り入れ、実効性の高い取締役会運営を行い、当社の事業伸長と企業価値向上に大きく貢献しています。 また、社外における業界全体の発展のために、各種業界団体で要職を担い、幅広く活躍しています。	17/17 回	—	—	—	—
 橋本 康彦 代表取締役 69歳	8年 372,200株	当社で長年にわたり主にロボット事業における事業戦略の立案と実行、技術・開発に関する業務、海外現地法人の経営に従事し、経営者として優れたリーダーシップと豊富なスキル・経験を有しています。 2020 年より取締役社長執行役員最高経営責任者として、当社グループの目指す将来像を示した「グループビジョン2030」を策定し、事業利益率10%超達成に向けた事業ポートフォリオ改革、グループ全体のコンプライアンスを含むガバナンス体制強化を推進し、当社の事業伸長と企業価値向上に大きく貢献しています。 また、指名・報酬諮問委員会委員としての職責を果たしています。 ■ 株式会社メディカロイド 取締役会長	17/17 回	○	12/12 回	○	12/12 回
 山本 克也 代表取締役 68歳	9年 233,100株	当社で長年にわたりプラント・環境事業、精密機械事業における事業戦略の立案と実行、企画、財務会計に関する業務、海外現地法人の経営に従事し、経営者として優れたリーダーシップと豊富なスキル・経験を有しています。 2020年より取締役副社長執行役員として、取締役社長執行役員の補佐を担いつつ、当社グループの目指す将来像を示した「グループビジョン2030」の達成に向け、経営環境の変化に対応できる組織・風土改革、財務戦略の構築と実行により健全な財務状況を維持し、当社の事業伸長と企業価値向上に大きく貢献しています。 また、指名・報酬諮問委員会委員としての職責を果たしています。	17/17 回	○	12/12 回	○	12/12 回
 中谷 浩 代表取締役 65歳	6年 183,600株	当社で主にTQM、ものづくり（技術、開発、生産、品質など）、IT、DX、セキュリティに関する業務に従事し、経営者として優れたリーダーシップと豊富なスキル・経験を有しています。 2022年より取締役副社長執行役員として、当社グループの目指す将来像を示した「グループビジョン2030」の達成に向け、事業横断によるシナジー創出、組織機能の強化、重要事業の一つである水素プロジェクトをけん引し、当社の事業伸長と企業価値向上に大きく貢献しています。 ■ 一般財団法人 近畿高エネルギー加工技術研究所 理事長	17/17 回	—	—	—	—

氏名 当社における地位 年齢	在任年数 所有株式数	選任理由 ■ 重要な兼職の状況	取締役会出席回数※	指名諮問委員会		報酬諮問委員会	
				委員	出席回数※	委員	出席回数※
 辻村 英雄 社外取締役 72歳	6年 5,500株	サントリーホールディングス株式会社専務取締役知的財産部担当などを歴任し、豊富な経営経験に加え、商品開発、知的財産に関する高い見識を有しています。 2020年より当社社外取締役として、業務執行から独立した立場で、当社経営の重要事項の決定に際し、過去の経験を踏まえた経営全般に資する有用な意見・助言を行い、経営の健全性確保、企業価値向上に貢献しています。 また、指名・報酬諮問委員会議長として、役員報酬制度や評価制度の改定、サクセッションプランに関する議論を行い、取締役会への答申に当たって、重要な職責を果たしています。	17/17 回	○ 委員長	12/12 回	○ 委員長	12/12 回
 吉田 勝彦 社外取締役 72歳	4年 20,200株	花王株式会社代表取締役専務執行役員コンシューマープロダクツ事業部門統括などを歴任し、豊富な経営経験に加え、営業、マーケティングに関する高い見識を有しています。 2022年より当社社外取締役として、業務執行から独立した立場で、当社経営の重要事項の決定に際し、特にマーケティングに資する発言など、有用な意見・助言を行い、経営の健全性確保、企業価値向上に貢献しています。 また、指名・報酬諮問委員会委員としての職責を果たしています。 ■ シチズン時計株式会社 社外取締役	17/17 回	○	12/12 回	○	12/12 回
 メラニー・ブロック 社外取締役 62歳	3年 2,500株	長年にわたり国際的なビジネス支援に携わり、豊富な国際経験とグローバル視点での事業戦略・マーケティングに関する高い見識を有しています。 2023年より当社社外取締役として、業務執行から独立した立場で、当社経営の重要事項の決定に際し、特に海外事業の展開に資する有用な意見・助言を行い、経営の健全性確保、企業価値向上に貢献しています。 ■ 株式会社Melanie Brock Advisory 代表取締役 ■ 三菱地所株式会社 社外取締役 ■ アサヒグループホールディングス株式会社 社外取締役	17/17 回	—	—	—	—
 井野 勢津子 社外取締役 62歳	新任 —	サンマイクロシステムズジャパン株式会社、SAPジャパン株式会社、アマゾンジャパン合同会社、アシュリオン・ジャパン株式会社でファイナンス部門の総責任者を歴任し、グローバル視点での財務・会計・IT分野に関する高い見識を有しています。 2026年より当社社外取締役として、業務執行から独立した立場で、当社経営の重要事項の決定に際し、経理・財務、経営管理に資する有用な意見・助言をいただき、経営の健全性確保、企業価値向上に貢献しています。 ■ ヤマトホールディングス株式会社 社外監査役 ■ 株式会社クボタ 社外監査役	—	—	—	—	—

※ 取締役会、指名諮問委員会、報酬諮問委員会の出席回数は、2025年度実績です。

役員体制（2026年6月25日現在）

取締役（監査等委員）

氏名 当社における地位 年齢	在任年数※1 所有株式数	選任理由 ■ 重要な兼職の状況	取締役会 出席回数※2 監査等委員会 出席回数※2	指名諮問委員会 委員	指名諮問委員会 出席回数※2	報酬諮問委員会 委員	報酬諮問委員会 出席回数※2
 柿原 アツ子 取締役 監査等委員 63歳	2年 34,400株	当社において長年にわたり主にマーケティング、法務・コンプライアンス、サステナビリティに関する業務に従事し、豊富なスキル・経験を有しています。 2024年より当社監査等委員である取締役に就任し、当社経営の重要事項の決定に際し、マーケティング、海外拠点も含めたグループ全体のガバナンスに資する有用な意見・助言をいただき、経営の健全性確保、企業価値向上に貢献しています。	17/17回 16/16回	—	—	—	—
 今井 一朗 取締役 監査等委員 63歳	新任 43,700株	当社において長年にわたり主に経営企画・財務・会計に関する業務に従事し、豊富なスキル・経験を有しています。 2026年より当社監査等委員である取締役に就任し、当社経営の重要事項の決定に際し、経営企画・財務・会計に資する有用な意見・助言を行い、経営の健全性確保、企業価値向上に大きく貢献しています。	— —	—	—	—	—
 津久井 進 社外取締役 監査等委員 57歳	4年 5,400株	兵庫県弁護士会会長等を歴任し、弁護士としての豊富な経験と法務に関する高い見識を有しています。 2022年より当社監査等委員である社外取締役に就任し、当社経営の重要事項の決定に際し、法務・コンプライアンスに資する有用な意見・助言をいただき、経営の健全性確保、企業価値向上に貢献しています。	17/17回 16/16回	○	8/9回	○	8/9回
 天谷 知子 社外取締役 監査等委員 63歳	2年 1,300株	金融庁において総務企画局審議官、公認会計士・監査審査会事務局長、金融国際審議官等の要職を歴任し、金融監督・国際金融規制に関する高い見識を有しています。 2024年より当社監査等委員である社外取締役に就任し、当社経営の重要事項の決定に際し、財務・金融・コンプライアンスに資する有用な意見・助言をいただき、経営の健全性確保、企業価値向上に貢献しています。 ■ 東日本旅客鉄道株式会社 社外取締役（監査等委員）	17/17回 16/16回	—	—	—	—
 板垣 利明 社外取締役 監査等委員 65歳	1年 800株	中外製薬株式会社において財務経理部長、マーケティング企画部長、IT統轄部門長、最高財務責任者（CFO）を歴任し、財務経理、マーケティング、IT、デジタルに関する高い見識を有しています。 2025年より当社監査等委員である社外取締役に就任し、当社経営の重要事項の決定に際し、経営・財務戦略に資する有用な意見・助言をいただき、経営の健全性確保、企業価値向上に貢献しています。 ■ 中外製薬株式会社 顧問 ■ 株式会社ブリヂストン 社外取締役 ■ みずほ信託銀行株式会社 社外取締役（監査等委員）	14/14回 10/10回	—	—	—	—

※1 監査役会設置会社における監査役としての在任年数を含みます。
※2 取締役会、監査等委員会、指名諮問委員会、報酬諮問委員会の出席回数は、2025年度実績です。

執行役員（2026年6月25日現在）

社長執行役員

橋本 康彦　最高経営責任者

副社長執行役員

山本 克也　社長補佐、最高財務責任者・企画・法務・マーケティング・渉外担当
中谷 浩　社長補佐、技術・生産・品質保証・調達・DX戦略担当

専務執行役員

須藤 政隆　航空宇宙システムカンパニープレジデント、川崎車両株式会社 担当
金子 剛史　カワサキモータース株式会社 社長執行役員
西村 元彦　エネルギーソリューション＆マリンカンパニープレジデント

常務執行役員

鳥居 敬　コーポレートコミュニケーション・人事・コンプライアンス・総務担当、総務本部長
杉谷 尚志　航空宇宙システムカンパニーバイスプレジデント（防衛事業戦略・MRO/装備品移転推進担当）
石田 正俊　防衛事業管理本部長 兼 航空宇宙システムカンパニーバイスプレジデント（防衛営業総括担当）
松田 義基　精密機械・ロボットカンパニープレジデント、水素戦略・社長直轄プロジェクト担当
川﨑 卓巳　技術開発本部長
村生 弘　川崎車両株式会社社長執行役員

執行役員

岡田 真　監査総括部長 兼 監査統制部長 兼 監査等委員会室付
三島 悦朗　航空宇宙システムカンパニー 航空エンジンディビジョン長
平松 秀基　企画本部長
眞田 健司　エネルギーソリューション＆マリンカンパニーバイスプレジデント（エネルギー・プラント担当）兼 プラントディビジョン長
山本 英史　財務本部長
杉本 智彦　エネルギーソリューション＆マリンカンパニーバイスプレジデント（船用推進・船舶海洋担当）
十時 憲司　マーケティング・渉外本部長
桑田 俊夫　エネルギーソリューション＆マリンカンパニー企画本部長
小山田 毅　人事本部長
尼子 元久　エネルギーソリューション＆マリンカンパニー水素・CNディビジョン長 兼 水素技術統括室長
阪井 直人　技術開発本部 技術研究所長
森 宏之　エネルギーソリューション&マリンカンパニーエネルギーディビジョン長
片岡 幹彦　技術開発本部 システム技術開発センター長
荻野 剛正　エネルギーソリューション＆マリンカンパニー 船舶海洋ディビジョン長
野村 圭　水素戦略本部長
八尾 康正　エネルギーソリューション＆マリンカンパニー船舶海洋ディビジョン副ディビジョン長（艦艇・特殊船担当）兼 神戸造船工場長
占部 博信　DX戦略本部長
阿部 一広　精密機械・ロボットカンパニー 企画本部長 兼 QM推進部長
加賀谷 博昭　社長直轄プロジェクト本部長 兼 ソーシャルロボット事業戦略部長
丸居 英夫　精密機械・ロボットカンパニー 精密機械ディビジョン長
髙羽 謙哉　航空宇宙システムカンパニー付（日本飛行機（株）社長）
坂東 賢二　精密機械・ロボットカンパニー ロボットディビジョン長
越山 雄　航空宇宙システムカンパニー 企画本部長
西本 英亮　航空宇宙システムカンパニー防衛宇宙ディビジョン長 兼 航空宇宙システムカンパニー付（新規事業推進担当）
塩谷 康司　航空宇宙システムカンパニー民間航空機ディビジョン長 兼 航空宇宙システムカンパニー付（水素航空機コア技術開発・GX日本版構想実現推進担当）
笠原 彰二　航空宇宙システムカンパニーヘリコプタディビジョン長

エグゼクティブフェロー

原田 英一　シニア・エグゼクティブフェロー（水素事業推進担当）
金井 憲昭　航空宇宙システムカンパニー付（航空機システム技術担当）
児玉 直樹　航空宇宙システムカンパニー付（防衛航空機開発企画・技術担当）
餅 雅英　航空宇宙システムカンパニー付（水素航空機コア技術担当）
松広 純二　航空宇宙システムカンパニー付（防衛エンジン技術担当）
村上 直樹　エネルギーソリューション＆マリンカンパニー付（ガスタービン品質開発担当）兼 本社 品質保証総括部付

10年間の主要財務・非財務データ

←日本基準　IFRS→　（億円）

	（年度）	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2021	2022	2023	2024	2025
経営成績	売上収益	15,188	15,742	15,947	16,413	14,884	15,008	15,008	17,256	18,492	21,293	**23,112**
	航空宇宙システム※1	—	4,695	4,639	5,325	3,777	2,982	2,982	3,488	3,961	5,678	**6,136**
	車両	1,371	1,417	1,246	1,365	1,332	1,266	1,266	1,319	1,959	2,223	**2,362**
	エネルギーソリューション&マリン※2	—	—	—	—	3,195	2,973	2,973	3,145	3,532	3,981	**4,335**
	精密機械・ロボット※3	1,552	1,989	2,220	2,173	2,408	2,526	2,526	2,526	2,279	2,415	**2,591**
	パワースポーツ&エンジン※4	3,130	3,316	3,568	3,377	3,366	4,479	4,479	5,911	5,924	6,093	**6,828**
	その他	774	850	951	1,024	804	780	780	863	835	901	**858**
	航空宇宙※1	3,299	—	—	—	—	—	—	—	—	—	**—**
	ガスタービン・機械※1	2,419	—	—	—	—	—	—	—	—	—	**—**
	エネルギー・環境プラント※1※2	—	2,516	2,530	2,429	—	—	—	—	—	—	**—**
	プラント・環境※1	1,608	—	—	—	—	—	—	—	—	—	**—**
	船舶海洋※2	1,032	956	789	716	—	—	—	—	—	—	**—**
	事業利益（事業利益率）	459 [3.0%]	559 [3.5%]	640 [4.0%]	620 [3.7%]	△53 [—]	458 [3.0%]	303 [2.0%]	823 [4.8%]	462 [2.5%]	1,431 [6.7%]	**1,451 [6.3%]**
	航空宇宙システム※1	—	308 [6.5%]	326 [7.0%]	427 [8.0%]	△316 [—]	△97 [—]	△103 [—]	148 [4.2%]	△150 [—]	558 [9.8%]	**624 [10.2%]**
	車両	34 [2.5%]	△124 [—]	△137 [—]	△38 [—]	△45 [—]	32 [2.5%]	22 [1.7%]	13 [1.0%]	37 [1.9%]	84 [3.8%]	**86 [3.7%]**
	エネルギーソリューション&マリン※2	—	—	—	—	103 [3.2%]	11 [0.3%]	△108 [—]	39 [1.2%]	319 [9.0%]	442 [11.1%]	**550 [12.7%]**
	精密機械・ロボット※3	131 [8.4%]	216 [10.8%]	213 [9.6%]	122 [5.6%]	140 [5.8%]	166 [6.5%]	139 [5.5%]	87 [3.4%]	△19 [—]	70 [2.9%]	**143 [5.6%]**
	パワースポーツ&エンジン※4	117 [3.7%]	152 [4.5%]	143 [4.0%]	△19 [—]	117 [3.4%]	373 [8.3%]	375 [8.3%]	715 [12.1%]	480 [8.1%]	478 [7.9%]	**227 [3.3%]**
	その他	31 [4.0%]	29 [3.4%]	25 [2.6%]	12 [1.2%]	4 [0.5%]	28 [1.0%]	31 [3.9%]	△18 [—]	11 [1.3%]	52 [5.8%]	**70 [8.2%]**
	航空宇宙※1	250 [7.5%]	—	—	—	—	—	—	—	—	—	**—**
	ガスタービン・機械※1	152 [6.3%]	—	—	—	—	—	—	—	—	—	**—**
	エネルギー・環境プラント※1※2	—	76 [3.0%]	116 [4.5%]	175 [7.2%]	—	—	—	—	—	—	**—**
	プラント・環境※1	26 [1.6%]	—	—	—	—	—	—	—	—	—	**—**
	船舶海洋※2	△214 [—]	△38 [—]	10 [1.3%]	△6 [—]	—	—	—	—	—	—	**—**
	経常利益	366	432	378	404	△28	299					
	税前利益	388	329	378	393	△146	308	276	703	319	1,075	**1,455**
	親会社の所有者に帰属する当期利益	262	289	274	186	△193	218	126	530	253	880	**1,081**
	研究開発費	436	454	487	526	449	470	457	507	533	489	**568**
	設備投資額	827	821	669	704	556	535	776	963	1,337	1,411	**1,433**
	減価償却費	515	561	590	612	612	608	769	773	809	934	**1,038**
財政状態（会計年度末）	総資産額	16,873	17,850	18,388	19,578	19,632	20,227	21,746	24,577	26,801	30,169	**33,246**
	有利子負債	4,006	4,466	4,394	5,674	5,933	5,014	5,539	5,898	6,539	6,925	**6,061**
	資本	4,513	4,813	4,922	4,715	4,827	4,985	5,248	5,968	6,545	7,250	**9,484**
	投下資本※5	8,379	9,127	9,158	10,230	10,586	9,806	9,384	9,883	11,088	12,249	**13,031**
キャッシュ・フロー	営業活動によるキャッシュ・フロー	935	560	1,097	△154	346	1,444	1,568	236	316	1,489	**1,400**
	投資活動によるキャッシュ・フロー	△648	△805	△853	△694	△373	△525	△583	△774	△898	△1,112	**△1,280**
	フリーキャッシュ・フロー	286	△245	244	△848	△27	918	984	△538	△581	377	**120**
	財務活動によるキャッシュ・フロー	△158	377	△197	1,158	230	△1,023	△1,089	853	129	96	**△332**
主な指標	ROIC（投下資本利益率）※6	5.0%	3.9%	4.5%	4.2%	△1.0%	3.5%	1.6%	5.7%	2.8%	8.0%	**9.0%**
	親会社所有者帰属持分当期利益率（ROE）	6.0%	6.4%	5.8%	4.0%	△4.2%	4.6%	4.8%	9.8%	4.2%	13.2%	**13.7%**
	NET D/E レシオ	78.9%	80.6%	76.6%	101.2%	100.2%	80.7%	86.9%	77.3%	88.6%	78.4%	**54.5%**
	基本的１株当たり当期利益（EPS）※7	31.3円	34.6円	32.8円	22.3円	△23.1円	26.0円	15.1円	63.3円	30.3円	105.0円	**129.4円**
	１株当たり親会社所有者帰属持分（BPS）※7	523.4円	557.9円	570.3円	545.5円	557.1円	572.2円	603.6円	688.0円	757.1円	841.1円	**1,050.5円**
	１株当たり配当金（DPS）※7	12.0円	12.0円	14.0円	7.0円	—	8.0円	8.0円	18.0円	10.0円	30.0円	**34.2円**
	配当性向（DPR）	38.2%	34.6%	42.5%	31.3%	—	30.7%	30.7%	28.4%	33.0%	28.5%	**26.4%**
非財務	期末従業員数（連結）	35,127名	35,805名	35,691名	36,332名	36,691名	36,587名	36,587名	38,254名	39,689名	40,640名	**41,652名**
	CO_2排出量 Scope 1（連結）	17.9万t-CO_2	17.6万t-CO_2	16.2万t-CO_2	16.9万t-CO_2	14.0万t-CO_2	13.5万t-CO_2	13.5万t-CO_2	13.7万t-CO_2	13.5万t-CO_2	14.2万t-CO_2	**13.8万t-CO_2**
	Scope 2（連結）	31.3万t-CO_2	32.6万t-CO_2	31.1万t-CO_2	29.0万t-CO_2	25.5万t-CO_2	26.7万t-CO_2	26.7万t-CO_2	24.6万t-CO_2	28.0万t-CO_2	30.4万t-CO_2	**30.2万t-CO_2**
	Scope 3※8	5,812.2万t-CO_2	9,336.6万t-CO_2	13,341.7万t-CO_2	12,128.0万t-CO_2	12,361.6万t-CO_2	2,478.3万t-CO_2	2,478.3万t-CO_2	3,240.0万t-CO_2	3,787.3万t-CO_2	3,261.5万t-CO_2	**3,499.9万t-CO_2**

当社グループは2022年度より国際会計基準（IFRS）を適用しています。このため、2021年度の財務数値についても、IFRSに準拠して表示しています。2020年度以前の財務数値は日本基準となりますが、本レポートでは、IFRSと同様の「売上収益」「事業利益」などの用語を用いています。（2020年度以前については、日本基準に準拠した「売上高」「営業利益」などの値を「売上収益」「事業利益」などと記載しています。）IFRSの項目は日本基準では、「売上収益」は「売上高」に、「事業利益」は「営業利益」に、「税前利益」は「税金等調整前当期純利益」に、「親会社の所有者に帰属する当期利益」は「親会社株主に帰属する当期純利益」に、「資産合計」は「総資産」に、「資本合計」は「純資産」に、「１株当たり当期利益」は「１株当たり当期純利益」に、「親会社所有者帰属持分比率」は「自己資本比率」に該当します。

※1 2018年度より、航空宇宙およびガスタービン・機械の航空エンジン事業を「航空宇宙システム」、プラント・環境およびガスタービン・機械のエネルギー・舶用関連事業を「エネルギー・環境プラント」へと報告セグメントを変更しました。2017年度以降を、変更後の報告セグメントに組み替えています。

※2 2021年度より、エネルギー・環境プラントおよび船舶海洋を「エネルギーソリューション&マリン」へと報告セグメントを変更しました。2020年度以降を、変更後の報告セグメントに組み替えています。

※3 2018年度より、精密機械から「精密機械・ロボット」に名称を変更しました。

※4 2022年度より、モーターサイクル&エンジンを「パワースポーツ&エンジン」へと報告セグメントを変更しました。

※5 2022年度より、投下資本の算出式を「期首・期末平均のNET有利子負債+期首・期末平均の自己資本」に変更しました。2021年度以降の数字について、変更後の算出式にて算出しています。

※6 2021年度までは税前ROIC、2022年度以降は税後ROICを記載しています。
税前ROIC＝（税前当期利益+支払利息）÷投下資本（期首・期末平均のNET有利子負債+期首・期末平均の自己資本）
税後ROIC＝｛親会社の所有者に帰属する当期利益+支払利息×（1−実効税率）｝÷投下資本（期首・期末平均のNET有利子負債+期首・期末平均の自己資本）

※7 2026年4月1日付で普通株式1株につき5株の割合で株式分割を実施しました。EPS、BPS、DPSの2024年度以前は当該株式分割後の基準で換算した数字を記載しています。

※8 集計範囲：2021年度まで川崎重工（単体）、川崎車両、カワサキモータースの合計、2022年度以降は、より正確な排出量とするため、近年、算定方法の変更や集計範囲の拡大を行っています。詳しくは当社Webサイト「サステナビリティ」の「ESGデータ」をご覧ください。

財務諸表

連結財政状態計算書

(百万円)

	前連結会計年度 (2025年3月31日)	当連結会計年度 (2026年3月31日)
資産		
流動資産		
現金及び現金同等物	132,776	115,414
営業債権及びその他の債権	764,383	880,387
契約資産	170,556	199,776
棚卸資産	775,434	822,169
未収法人所得税	200	1,920
その他の金融資産	11,770	16,951
その他の流動資産	168,779	201,354
小計	2,023,901	2,237,974
売却目的で保有する資産	—	18,065
流動資産合計	2,023,901	2,256,039
非流動資産		
有形固定資産	515,743	542,937
無形資産	75,760	82,519
使用権資産	58,697	67,931
持分法で会計処理されている投資	108,271	141,343
その他の金融資産	71,802	79,018
繰延税金資産	128,796	119,475
その他の非流動資産	33,978	35,358
非流動資産合計	993,050	1,068,584
資産合計	3,016,951	3,324,623

(百万円)

	前連結会計年度 (2025年3月31日)	当連結会計年度 (2026年3月31日)
負債及び資本		
負債		
流動負債		
営業債務及びその他の債務	593,878	665,365
社債、借入金及びその他の金融負債	527,197	502,673
未払法人所得税	20,188	18,596
契約負債	363,534	386,895
引当金	35,731	32,723
返金負債	73,097	83,368
その他の流動負債	233,675	255,262
小計	1,847,303	1,944,884
売却目的で保有する資産に直接関連する負債	—	9,180
流動負債合計	1,847,303	1,954,064
非流動負債		
社債、借入金及びその他の金融負債	362,313	358,516
退職給付に係る負債	67,100	50,600
引当金	1,038	1,043
繰延税金負債	1,019	361
その他の非流動負債	13,112	11,541
非流動負債合計	444,584	422,064
負債合計	2,291,887	2,376,129
資本		
資本金	104,484	104,484
資本剰余金	56,456	107,584
利益剰余金	483,530	580,816
自己株式	△4,093	△3,912
その他の資本の構成要素	62,537	89,111
売却目的で保有する資産に関連するその他の包括利益	—	37
親会社の所有者に帰属する持分合計	702,915	878,121
非支配持分	22,148	70,372
資本合計	725,064	948,494
負債及び資本合計	3,016,951	3,324,623

連結損益計算書

(百万円)

	前連結会計年度 (自 2024年4月1日 至 2025年3月31日)	当連結会計年度 (自 2025年4月1日 至 2026年3月31日)
売上収益	2,129,321	2,311,267
売上原価	1,697,784	1,856,349
売上総利益	431,537	454,917
販売費及び一般管理費	306,963	328,759
持分法による投資利益	23,174	24,141
その他の収益	3,098	6,435
その他の費用	7,722	11,631
事業利益	143,123	145,103
金融収益	3,423	21,698
金融費用	39,028	21,272
税引前利益	107,518	145,530
法人所得税費用	17,190	30,602
当期利益	90,328	114,927
当期利益の帰属		
親会社の所有者	88,001	108,157
非支配持分	2,326	6,769

1株当たり当期利益		
基本的1株当たり当期利益	105.08	129.41

(注) 当社は、2026年4月1日付で普通株式1株につき5株の割合で株式分割を行っています。前連結会計年度の期首に当該株式分割が行われたと仮定して、基本的1株当たり当期利益を算定しています。

連結包括利益計算書

(百万円)

	前連結会計年度 (自 2024年4月1日 至 2025年3月31日)	当連結会計年度 (自 2025年4月1日 至 2026年3月31日)
当期利益	90,328	114,927
その他の包括利益		
純損益に振り替えられることのない項目:		
その他の包括利益を通じて公正価値で測定する金融資産	△2,277	3,762
確定給付制度の再測定	7,773	14,722
持分法適用会社におけるその他の包括利益に対する持分	1	3
純損益に振り替えられることのない項目合計	5,497	18,489
純損益に振り替えられる可能性のある項目:		
キャッシュ・フロー・ヘッジ	257	△2,207
在外営業活動体の換算差額	△4,120	22,779
持分法適用会社におけるその他の包括利益に対する持分	△563	9,902
純損益に振り替えられる可能性のある項目合計	△4,426	30,474
その他の包括利益合計	1,071	48,963
当期包括利益	91,399	163,891
当期包括利益の帰属		
親会社の所有者	89,213	153,665
非支配持分	2,186	10,225

財務諸表

連結持分変動計算書

前連結会計年度（自 2024年4月1日 至 2025年3月31日）　（百万円）

	親会社の所有者に帰属する持分											非支配持分	資本合計
					その他の資本の構成要素								
	資本金	資本剰余金	利益剰余金	自己株式	確定給付制度の再測定	その他の包括利益を通じて公正価値で測定する金融資産	キャッシュ・フロー・ヘッジ	在外営業活動体の換算差額	合計	売却目的で保有する資産に関連するその他の包括利益	合計		
2024年4月1日残高	104,484	56,455	405,156	△1,060	―	10,407	355	58,291	69,054	―	634,090	20,459	654,549
当期利益			88,001								88,001	2,326	90,328
その他の包括利益					7,614	△2,226	△858	△3,318	1,211		1,211	△139	1,071
当期包括利益合計			88,001		7,614	△2,226	△858	△3,318	1,211		89,213	2,186	91,399
自己株式の取得				△3,078							△3,078		△3,078
自己株式の処分		0		45							46		46
配当			△16,787								△16,787	△860	△17,647
利益剰余金への振替			7,159		△7,614	455			△7,159		―		―
連結範囲の変動								△0	△0		△0		△0
連結子会社の増資による持分の増減											―	363	363
非支配株主との取引に係る親会社の持分変動											―		―
非金融資産への振替							△568		△568		△568		△568
売却目的で保有する資産に関連するその他の包括利益への振替											―		―
その他											―		―
所有者との取引額等合計		0	△9,628	△3,032	△7,614	455	△568	△0	△7,727	―	△20,388	△496	△20,885
2025年3月31日残高	104,484	56,456	483,530	△4,093	―	8,636	△1,071	54,972	62,537	―	702,915	22,148	725,064

当連結会計年度（自 2025年4月1日至 2026年3月31日）　（百万円）

	親会社の所有者に帰属する持分											非支配持分	資本合計
					その他の資本の構成要素								
	資本金	資本剰余金	利益剰余金	自己株式	確定給付制度の再測定	その他の包括利益を通じて公正価値で測定する金融資産	キャッシュ・フロー・ヘッジ	在外営業活動体の換算差額	合計	売却目的で保有する資産に関連するその他の包括利益	合計		
2025年4月1日残高	104,484	56,456	483,530	△4,093	―	8,636	△1,071	54,972	62,537	―	702,915	22,148	725,064
当期利益			108,157								108,157	6,769	114,927
その他の包括利益					14,566	3,671	△1,385	28,655	45,507		45,507	3,455	48,963
当期包括利益合計			108,157		14,566	3,671	△1,385	28,655	45,507		153,665	10,225	163,891
自己株式の取得				△30							△30		△30
自己株式の処分		1		210							212		212
配当			△26,020								△26,020	△1,341	△27,362
利益剰余金への振替			15,149		△14,566	△582			△15,149		―		―
連結範囲の変動											―	1,712	1,712
連結子会社の増資による持分の増減		22									22	2,977	3,000
非支配株主との取引に係る親会社の持分変動		49,019				41	47	△3,759	△3,670		45,349	34,650	80,000
非金融資産への振替							△77		△77		△77		△77
売却目的で保有する資産に関連するその他の包括利益への振替						△23	△14		△37	37	―		―
その他		2,085									2,085		2,085
所有者との取引額等合計		51,128	△10,871	180	△14,566	△564	△43	△3,759	△18,934	37	21,540	37,998	59,538
2026年3月31日残高	104,484	107,584	580,816	△3,912	―	11,743	△2,500	79,868	89,111	37	878,121	70,372	948,494

連結キャッシュ・フロー計算書

（百万円）

	前連結会計年度（自 2024年4月1日 至 2025年3月31日）	当連結会計年度（自 2025年4月1日 至 2026年3月31日）
営業活動によるキャッシュ・フロー		
当期利益	90,328	114,927
減価償却費及び償却費	93,431	103,816
減損損失	―	1,248
金融収益及び金融費用	26,566	31
持分法による投資損益（△は益）	△23,174	△24,141
固定資産売却損益（△は益）	948	3,210
法人所得税費用	17,190	30,602
退職給付に係る資産及び負債の増減額	△5,307	4,437
営業債権及びその他の債権の増減額（△は増加）	△96,117	△86,461
契約資産の増減額（△は増加）	△33,844	△29,582
棚卸資産の増減額（△は増加）	△69,241	△23,895
営業債務及びその他の債務の増減額（△は減少）	70,498	66,797
前渡金の増減額（△は増加）	△67,377	△33,202
契約負債の増減額（△は減少）	98,899	19,388
返金負債の増減額（△は減少）	1,071	7,805
引当金の増減額（△は減少）	1,512	△3,088
その他流動資産の増減額（△は増加）	△47	1,946
その他流動負債の増減額（△は減少）	32,549	16,080
その他	31,398	1,601
小計	169,284	171,521
利息の受取額	2,554	1,657
配当金の受取額	10,784	17,502
利息の支払額	△14,838	△13,885
法人所得税等の支払額	△18,841	△36,725
営業活動によるキャッシュ・フロー	148,943	140,071
投資活動によるキャッシュ・フロー		
有形固定資産の取得による支出	△98,682	△95,983
有形固定資産の売却による収入	7,309	2,209
無形資産の取得による支出	△14,962	△21,802
無形資産の売却による収入	434	436
持分法投資及びその他の金融資産の取得による支出	△7,612	△11,987
持分法投資及びその他の金融資産の売却による収入	2,865	2,649
その他	△553	△3,570
投資活動によるキャッシュ・フロー	△111,201	△128,049
財務活動によるキャッシュ・フロー		
短期借入金の純増減額（△は減少）	67,327	△80,332
リース負債の返済による支出	△17,290	△18,306
長期借入による収入	38,000	38,000
長期借入金の返済による支出	△29,001	△27,049
社債の償還による支出	△30,000	△40,000
配当金の支払額	△16,763	△25,953
債権流動化による収入	100,464	110,635
債権流動化の返済による支出	△85,629	△61,741
非支配持分株主への配当金の支払額	△860	△1,341
連結範囲の変更を伴わない子会社株式の売却による収入	―	80,000
その他	△16,639	△7,142
財務活動によるキャッシュ・フロー	9,605	△33,232
現金及び現金同等物の為替変動による影響	1,275	3,918
現金及び現金同等物の増減額（△は減少）	48,623	△17,290
現金及び現金同等物の期首残高	84,153	132,776
売却目的で保有する資産に含まれる現金及び現金同等物	―	△71
現金及び現金同等物の期末残高	132,776	115,414

会社概要／株式情報 （2026年3月31日現在）

会社概要

社名	川崎重工業株式会社
本社所在地	東京本社　〒105-8315 東京都港区海岸1丁目14番5号
	神戸本社　〒650-8680 兵庫県神戸市中央区東川崎町1丁目1番3号（神戸クリスタルタワー）
設立年月日	1896年10月15日
代表者	代表取締役社長執行役員　橋本 康彦
資本金	104,484百万円（2026年3月31日）／ 151,198百万円（2026年7月22日）
売上収益	連結　2,311,267百万円（2026年3月期）
	単体　1,126,155百万円（2026年3月期）
従業員数	連結　41,652名
	単体　15,361名

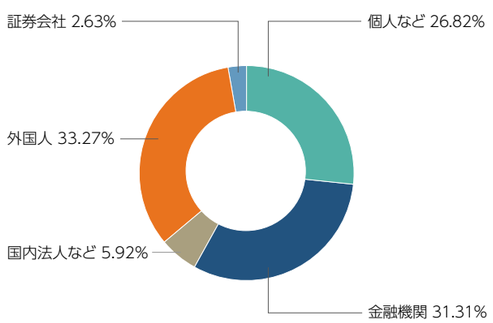
株式の概要

銘柄コード	7012
上場証券取引所	東京証券取引所（プライム市場）
	名古屋証券取引所（プレミア市場）
単元株式数	100株
発行可能株式総数	336,000,000株（2026年3月31日）／ 1,680,000,000株（2026年4月1日）
発行済株式総数	167,921,800株（2026年3月31日）／ 876,959,000株（2026年7月22日）
株主総数	173,572名
事業年度	毎年4月1日から翌年3月31日まで
期末配当支払株主確定日	毎年3月31日
中間配当支払株主確定日	毎年9月30日
定時株主総会	6月

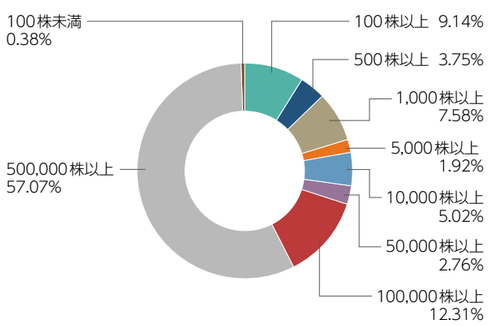
大株主の状況

株主名	所有株式数	比率
日本マスタートラスト信託銀行株式会社（信託口）	22,794,100株	13.57%
株式会社日本カストディ銀行（信託口）	13,430,691株	8.00%
日本生命保険相互会社	5,751,661株	3.42%
川崎重工業従業員持株会	4,488,051株	2.67%
川崎重工共栄会	3,569,719株	2.12%
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505001	3,507,791株	2.08%
JP MORGAN CHASE BANK 385781	2,255,866株	1.34%
株式会社みずほ銀行	2,239,412株	1.33%
HSBC HONG KONG-TREASURY SERVICES A/C ASIAN EQUITIES DERIVATIVES	2,096,583株	1.24%
NORTHERN TRUST CO.(AVFC) RE FIDELITY FUNDS	2,026,488株	1.20%

所有者別株式保有状況



所有株数別株式保有状況



主要関係会社 （2026年9月1日現在）

航空宇宙システム

航空宇宙
- 日本飛行機株式会社
- 日飛スキル株式会社
- 川重岐阜エンジニアリング株式会社
- 川重岐阜サービス株式会社
- 株式会社ケージーエム
- 川崎重工航空宇宙プロダクションテクノロジー株式会社
- 川崎重工航空宇宙ビジネスサポート株式会社

航空エンジン
- 川重明石エンジニアリング株式会社

車両

- 川崎車両株式会社
- アルナ輸送機用品株式会社
- 川重車両コンポ株式会社
- 川重車両テクノ株式会社
- 札幌川重車両エンジニアリング株式会社
- 株式会社NICHIJO
- △Kawasaki Rail Car Lincoln, Inc.
- Kawasaki Rail Car, Inc.
- ※青島四方川崎車両技術有限公司

エネルギーソリューション＆マリン

プラント
- カワサキテクノクリエイツ株式会社
- カワサキグリーンテック株式会社
- KEE環境工事株式会社
- カワサキグリーンエナジー株式会社
- KHI Design & Technical Service, Inc.
- 川崎重工産業機械貿易（上海）有限公司
- ※地中空間開発株式会社
- ※スチールプランテック株式会社
- ※安徽海螺川崎工程有限公司
- ※安徽海螺川崎節能設備製造有限公司
- ※安徽海螺川崎装備製造有限公司
- ※上海海螺川崎節能環保工程有限公司
- ※安徽海螺川崎循環科技有限公司

エネルギー／舶用推進
- 川重冷熱工業株式会社
- 株式会社カワサキマシンシステムズ
- KMSエンジニアリング株式会社
- 川重原動機工事株式会社
- 川重艦艇エンジンサービス株式会社
- Kawasaki Gas Turbine Europe GmbH
- Kawasaki Gas Turbine Asia Sdn. Bhd.
- 川崎能源装備科技（山東）有限公司
- Kawasaki Machinery do Brasil Mauinas e Equipamentos Ltda.
- Kawasaki Heavy Industries (Europe) B.V.
- Kawasaki Heavy Industries (H.K.) Ltd.
- 武漢川崎船用機械有限公司
- ※山東濱崎動力（集団）有限公司
- ※Mercurio S.R.L.

船舶海洋
- 株式会社川重サポート
- 川重マリンエンジニアリング株式会社
- 川重ジェイ・ピイ・エス株式会社
- ※南通中遠海運川崎船舶工程有限公司
- ※大連中遠海運川崎船舶工程有限公司

精密機械・ロボット

精密機械
- 川崎油工株式会社
- Kawasaki Precision Machinery (U.S.A.), Inc.
- Kawasaki Precision Machinery (UK) Ltd.
- Wipro Kawasaki Precision Machinery Private Limited
- PT Kawasaki Precision Machinery Indonesia
- Flutek, Ltd.
- 川崎精密機械（蘇州）有限公司
- 川崎精密機械商貿（上海）有限公司
- ※川崎春暉精密機械（浙江）有限公司
- ※艾崎精密機械（蘇州）有限公司

ロボット
- カワサキロボットサービス株式会社
- Kawasaki Robotics (USA) Inc.
- Kawasaki Robotics (UK) Ltd.
- Kawasaki Robotics GmbH
- Kawasaki Robotics Korea, Ltd.
- Kawasaki Robotics (Thailand) Co., Ltd.
- Tiesse Robot S.P.A.
- 川崎機器人（天津）有限公司
- 川崎機器人（昆山）有限公司
- Kawasaki Robotics India Private Limited
- 川崎（重慶）機器人工程有限公司
- ※株式会社メディカロイド
- ※Medicaroid Europe GmbH
- ※Medicaroid Asia Pacific Pte. Ltd.
- ※Medicaroid, Inc.

パワースポーツ＆エンジン

- カワサキモータース株式会社
- 株式会社カワサキモータースジャパン
- 株式会社ケイテック
- 株式会社テクニカ
- 株式会社オートポリス
- ユニオン精機株式会社
- 新日本ホイール工業株式会社
- Kawasaki Motors Manufacturing Corp., U.S.A.
- Kawasaki Motors Corp., U.S.A.
- Canadian Kawasaki Motors Inc.
- Kawasaki Motores de Mexico S.A. de C.V.
- Kawasaki Motores do Brasil Ltda.
- Kawasaki Motors Europe N.V.
- Kawasaki Motors Pty. Ltd.
- India Kawasaki Motors Pvt. Ltd.
- PT. Kawasaki Motor Indonesia
- Kawasaki Motors (Phils.) Corporation
- Kawasaki Motors Enterprise (Thailand) Co., Ltd.
- Kawasaki Motors Vietnam Co., Ltd.
- 常州川崎発動機有限公司
- 川崎摩托（上海）有限公司
- Bimota S.p.A.

その他

- 川重商事株式会社
- 川重テクノロジー株式会社
- 株式会社川重ハートフルサービス
- 株式会社ケイキャリアパートナーズ
- ベニックソリューション株式会社
- 株式会社カワサキライフコーポレーション
- NPK株式会社
- 日本水素エネルギー株式会社
- JSE Ocean株式会社
- Kawasaki Heavy Industries (USA) Inc.
- Kawasaki do Brasil Industria e Comercio Ltda.
- Kawasaki Heavy Industries (U.K.) Ltd.
- Kawasaki Heavy Industries Middle East FZE
- ◆Kawasaki Heavy Industries (Singapore) Pte. Ltd.
- Kawasaki Heavy Industries (Thailand) Co., Ltd.
- 川崎重工管理（上海）有限公司
- 川重商事（上海）商貿有限公司
- 川崎重工（大連）科技開発有限公司
- Hydrogen Engineering Australia Pty Ltd.
- Kawasaki Heavy Industries Russia LLC
- Kawasaki Trading (Thailand) Co., Ltd.
- Kawasaki Innovation Centre Europe SAS
- ※リモートロボティクス株式会社

※持分法適用会社
△一部航空宇宙事業含む
◆一部車両／ロボット事業を含む

以下に列挙するものは川崎重工業株式会社またはカワサキモータース株式会社の登録商標です。
「NINJA H2」、「FORRO」、「Kaleido」、「Nyokkey」、「MINATOMAÉ」、「Corleo」、「KAWARUBA」、「NINJA」、「RIDGE」、「Jet Ski」、「STX」、「K-RACER」、「K-RACER」ロゴ、「K-Repros」、「GreenDEC」、「iVSG」、「KCC」、「GREEN H2」ロゴ、「Ninja」ロゴ、「MULE」

「hinotori」は株式会社メディカロイドの登録商標です。
「ボーイング」、「ドリームライナー」はザ ボーイング カンパニーの登録商標です。
「Remolink」はリモートロボティクス株式会社の登録商標です。

免責事項　本レポートのうち、業績見通し等に記載されている将来の数値は、現時点で把握可能な情報に基づき当社が判断した見通しであり、リスクや不確実性を含んでいます。従って、これらの業績見通しのみに依拠して投資判断を下すことはお控えくださるようお願い致します。実際の業績は、外部環境および内部環境の変化によるさまざまな重要な要素により、これらの見通しとは大きく異なる結果となり得ることをご承知おきください。実際の業績に影響を与える重要な要素には、当社の事業領域を取り巻く経済情勢、対米ドルをはじめとする円の為替レート、税制や諸制度などがあります。本レポートは、当社グループの過去と現在の事実だけでなく、発行日時点における計画や見通し、経営計画・経営方針に基づいた予測が含まれています。これらは記述した時点で入手できた情報に基づいた仮定ないし判断であり、諸与件の変化によって将来の事業活動の結果や事象が記述内容とは異なったものとなる可能性があります。