



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。

トップメッセージ

「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、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、社会インフラの強靱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は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は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効です。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、今後も究極のグ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、CO₂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CO₂を回収するDAC (Direct Air Capture) 設備と、自家発電設備の排ガスからCO₂を回収するPCC (Post Combustion Capture) 設備を活用し、実証を行っています。CO₂回収技術の高度化と大規模展開を進め、脱炭素社会に必要なCO₂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