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。

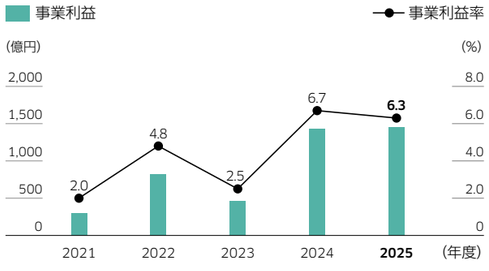
現在の市場評価には、当社の将来に対する強い期待が織り込まれています。成長の道筋と進捗を数字で示し、その期待を収益とキャッシュの実績で裏付ける。そうして資本市場との信頼を積み重ね、持続的な企業価値の向上につなげていきます。

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

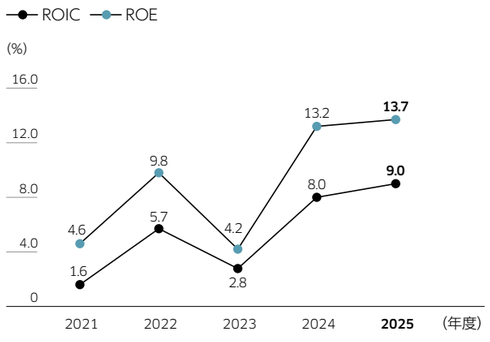


ROIC、ROE

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

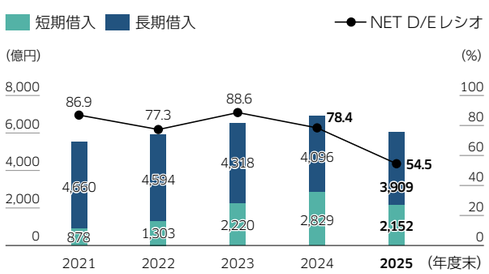


NET D/Eレシオ、有利子負債

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

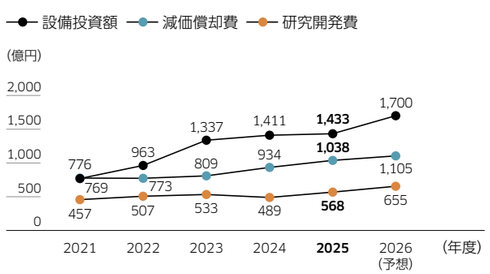


設備投資額、減価償却費、研究開発費

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



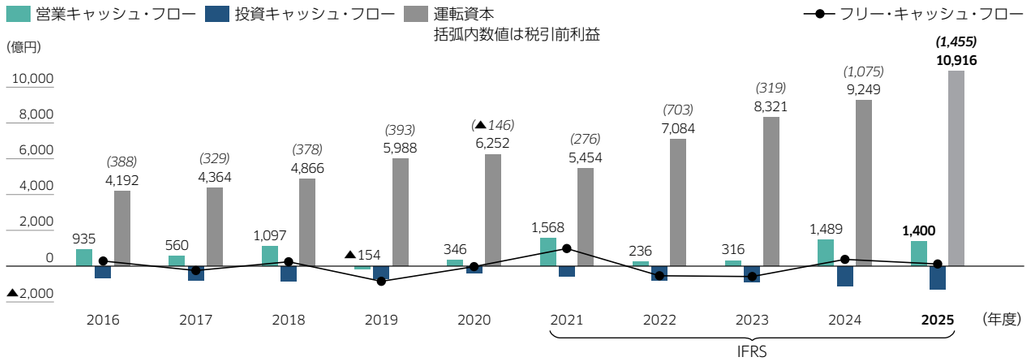
キャッシュ・フロー

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



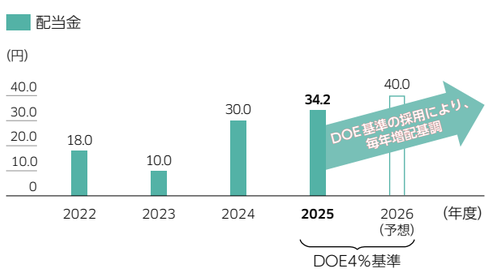
株主還元の考え方

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)

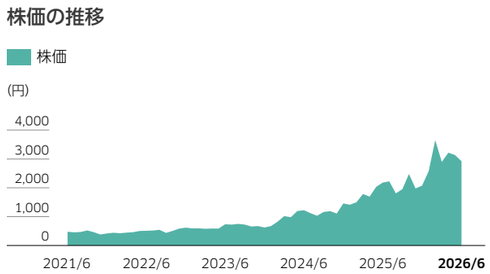
1株当たりの配当金の推移



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