

事業ポートフォリオ

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



事業ポートフォリオ

航空宇宙システム

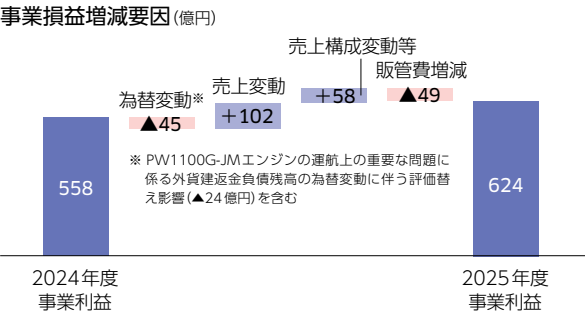


2025年度の概況

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。



主要製品

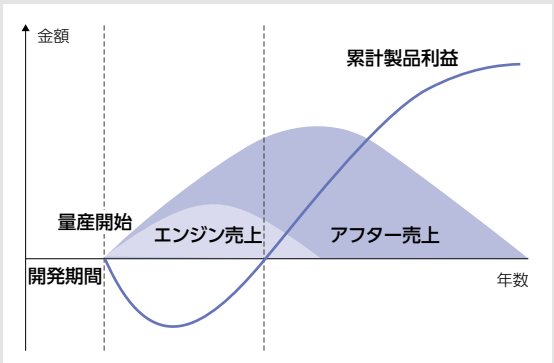
● 防衛航空機	固定翼機、ヘリコプタ、無人機の開発・生産を通じて日本の安全保障を支える事業です。 P-1 固定翼哨戒機やC-2輸送機の主契約企業として培ったシステムインテグレーション力を強みとし、日本の防衛力強化を背景とした需要拡大に対応しています。
● 誘導機器・宇宙関連機器	各種誘導弾システムや標的機、高出力レーザシステムを手掛けています。また、ロケット用衛星フェアリングの開発・製造に参画しています。
● 民間航空機分担製造品	ボーイング787・777・767やエンブラエル機の国際共同開発・生産に参画し、前部胴体や主翼の一部などの重要構造部位を供給しています。高い品質と複合材技術を強みに、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。



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。

「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	<ul style="list-style-type: none">● 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	<ul style="list-style-type: none">● CO₂ 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

SWOT分析 個別事業

S trengths コアコンピタンス (強み)	航空宇宙	<ul style="list-style-type: none">● 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	<ul style="list-style-type: none">● 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	<ul style="list-style-type: none">● 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	<ul style="list-style-type: none">● 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	<ul style="list-style-type: none">● 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	<ul style="list-style-type: none">● 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	<ul style="list-style-type: none">● 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)

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	<ul style="list-style-type: none">● 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	<ul style="list-style-type: none">● 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	<ul style="list-style-type: none">● 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

事業ポートフォリオ

車両



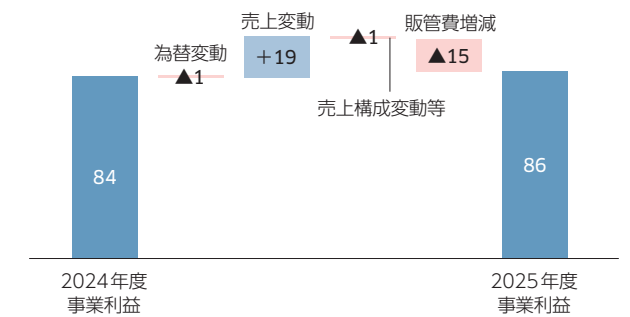
- 1 R211 型電車
- 2 ARe500形 電気式気動車「GreenDEC®」
(写真提供: 甘木鉄道(株))
- 3 E8 系新幹線電車
- 4 THG100形 電気式気動車「GreenDEC®」

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)

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	共通	<ul style="list-style-type: none">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ーリング力(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
コアコンピタンス (強み)		
W eaknesses	共通	<ul style="list-style-type: none">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ーリング力で補充)
課題(弱み)		
O pportunities	国内市場	<ul style="list-style-type: none">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
機会	アジア新興国市場	<ul style="list-style-type: none">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	<ul style="list-style-type: none">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	<ul style="list-style-type: none">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	国内市場	<ul style="list-style-type: none">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
リスク(脅威)	アジア新興国市場	<ul style="list-style-type: none">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	<ul style="list-style-type: none">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	<ul style="list-style-type: none">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	<ul style="list-style-type: none">内燃車両のカーボンニュートラル化対応 Q

Q 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	<ul style="list-style-type: none">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	<ul style="list-style-type: none">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	<ul style="list-style-type: none">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 Q

Q 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。電車で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。

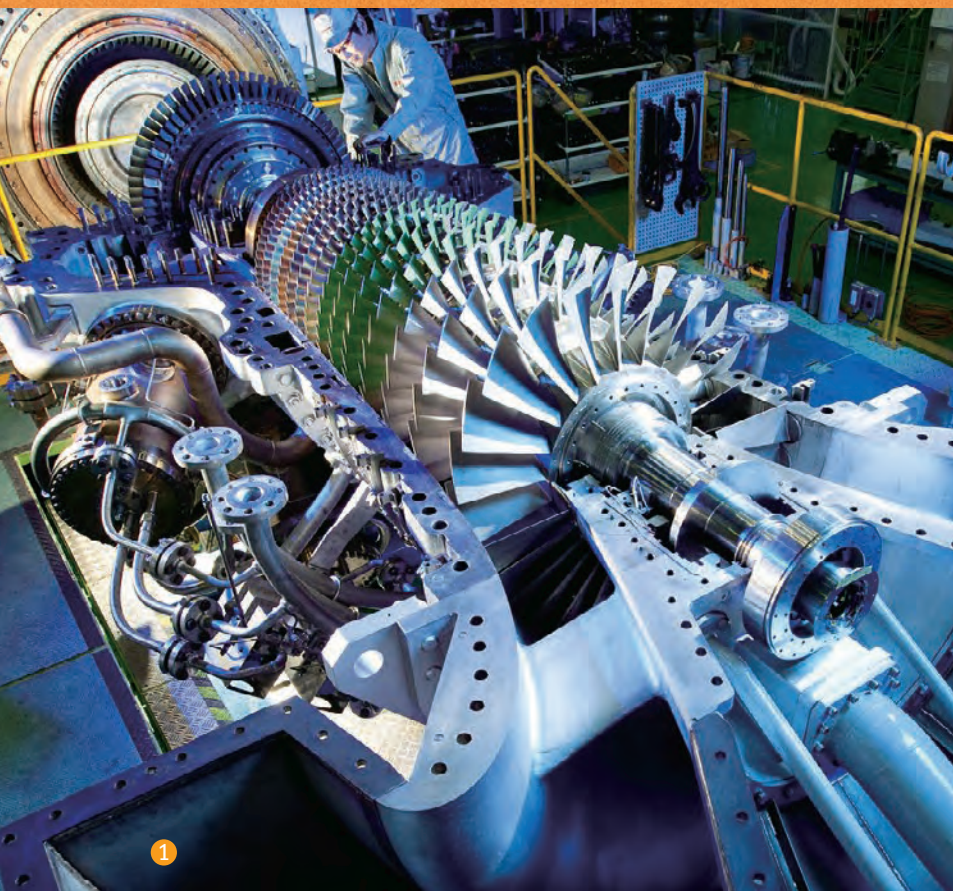
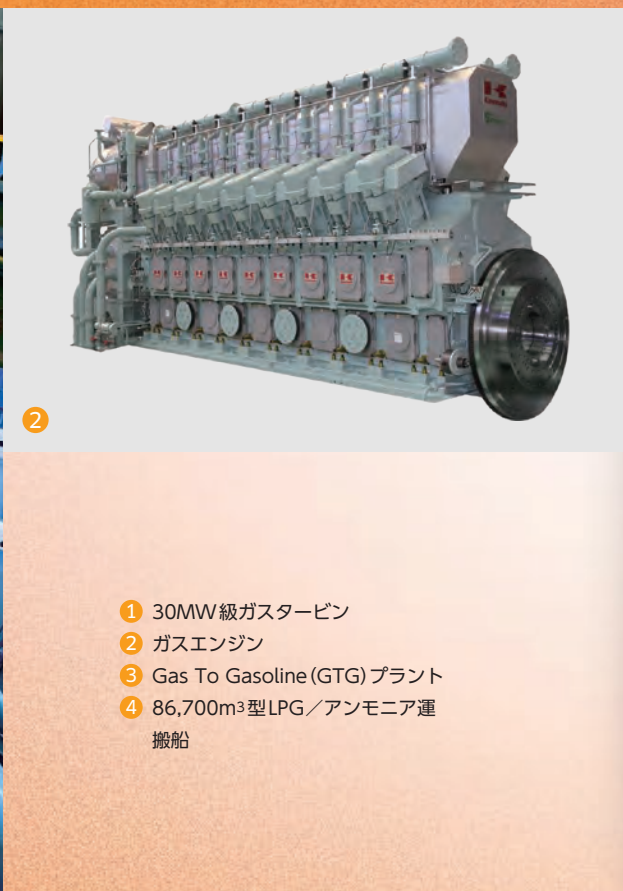
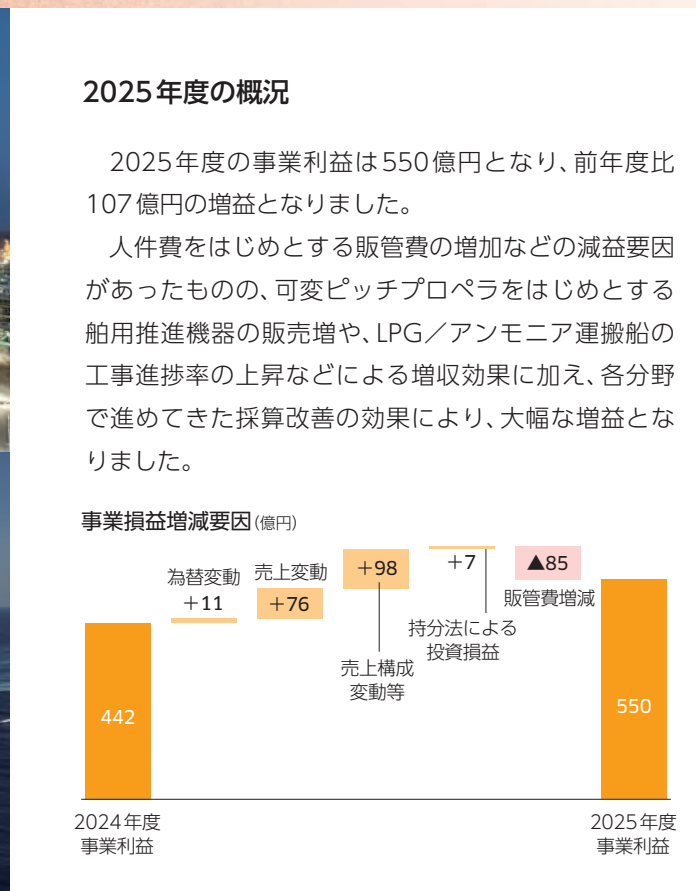
地域の鉄道公共交通の持続可能性向上と鉄道GX(Green Transformation)の推進に貢献していきます。



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



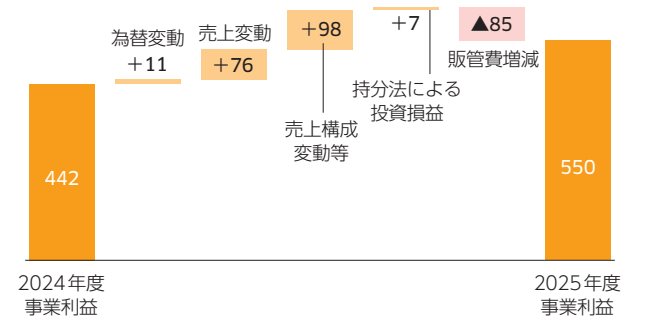
- 1 30MW級ガスタービン
- 2 ガスエンジン
- 3 Gas To Gasoline (GTG) プラント
- 4 86,700m³型LPG／アンモニア運搬船

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船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

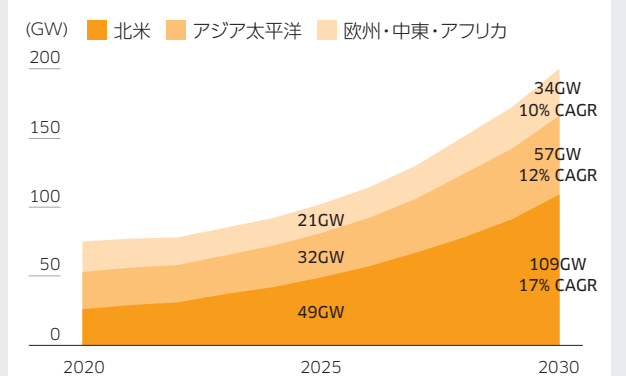
水素・CN	<ul style="list-style-type: none">● 陸上LNGタンク● 出荷・受入基地● 液化水素タンク <p>LNG受入基地の中核設備である陸上LNGタンクの設計・建設を手掛け、大型LNGタンク50基以上の納入実績を有しています。</p> <p>これまで培ってきた低温貯槽技術を生かし、液化水素タンクや水素の出荷・受入基地など、水素サプライチェーンを支える設備へ事業領域を拡大することで、LNGから水素へのエネルギートランジションを支え、脱炭素社会の実現に貢献します。</p>
エネルギー	<ul style="list-style-type: none">● 産業用ガスタービン・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 <p>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。</p>
プラント	<ul style="list-style-type: none">● 産業プラント(セメント、肥料など)● ごみ焼却プラント <p>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。</p>
船用推進	<ul style="list-style-type: none">● 艦艇用ガスタービン・減速装置 <p>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。</p> <ul style="list-style-type: none">● 水力機械 <p>船舶の推進・操船を支える船用推進機を展開し、可変ピッチプロペラやサイドスラスト、操船制御システムなどを提供しています。特にサイドスラスト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。</p>
船舶海洋	<ul style="list-style-type: none">● LPG／アンモニア運搬船● 液化水素運搬船 <p>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。中国合併事業においても、ばら積み船・大型コンテナ船などを建造しています。</p> <ul style="list-style-type: none">● 潜水艦 <p>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。</p>

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、船用推進機器、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 エネルギー プラント 船用推進 船舶海洋	<ul style="list-style-type: none">水素の製造、液化、貯蔵、輸送、利用(発電)、CO₂分離回収技術エネルギー製品の水素専焼・混焼技術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コアコンポーネントを軸とした船用推進システム全体の最適提案力省エネ・環境負荷軽減技術、船型開発力液化ガス運搬船技術
	共通	<ul style="list-style-type: none">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 エネルギー 船用推進、船舶海洋	<ul style="list-style-type: none">海外における水素関連プラントの施工実績数海外市場における認知度国内商船建造と民間船用推進機の収益構造の改善
Opportunities 機会	エネルギー 船用推進、船舶海洋 共通	<ul style="list-style-type: none">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防衛予算の拡大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	<ul style="list-style-type: none">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 CO₂ Capture
※3 Direct Air Capture ※4 Post-Combustion Capture

安全安心リモート社会	<ul style="list-style-type: none">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	<ul style="list-style-type: none">環境対応船用推進システム(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	<ul style="list-style-type: none">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CO₂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	<ul style="list-style-type: none">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)船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	<ul style="list-style-type: none">液化水素運搬船の商用化水素出荷・受入基地の商用化船用水素ボイラ、船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CO₂分離回収技術の開発・実証

神戸工場内にCO₂分離回収実証設備が完成

2025年、当社は独自のCO₂分離回収技術「Kawasaki CO₂ 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CO₂を回収するDirect Air Capture(DAC)設備と、自家発電設備の排ガスからCO₂を回収するPost-Combustion Capture(PCC)設備で構成されており、CO₂回収技術の実用化に向けた検証を進めています。

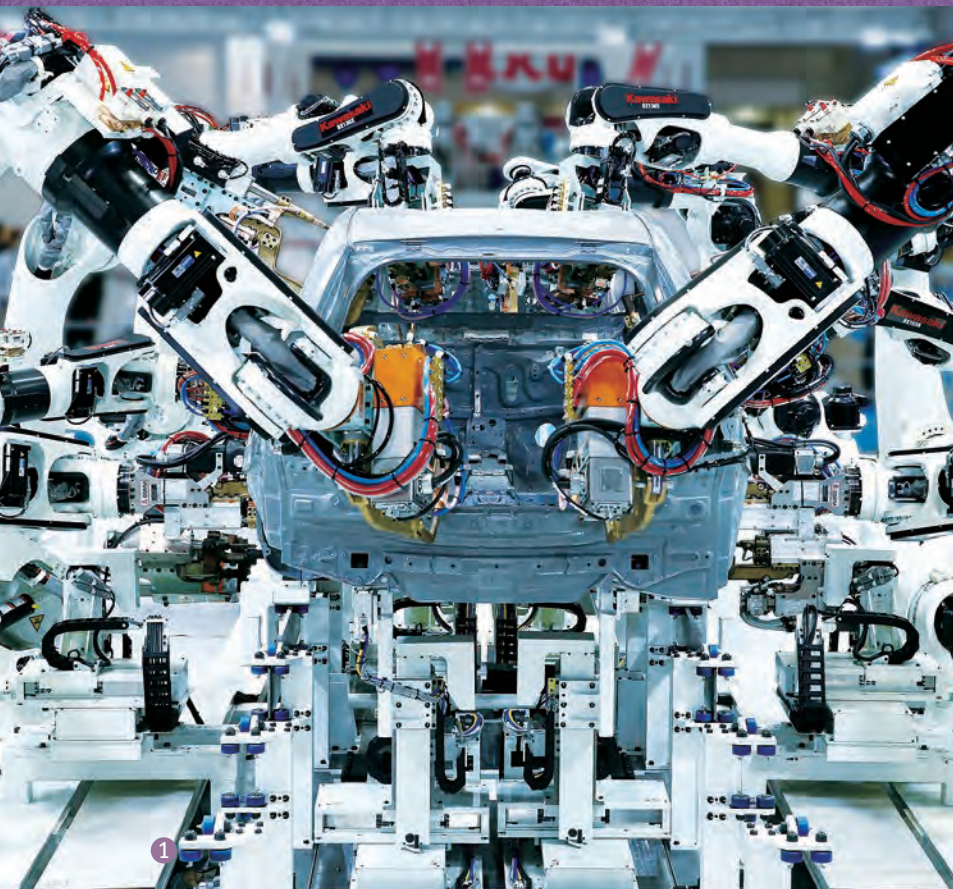
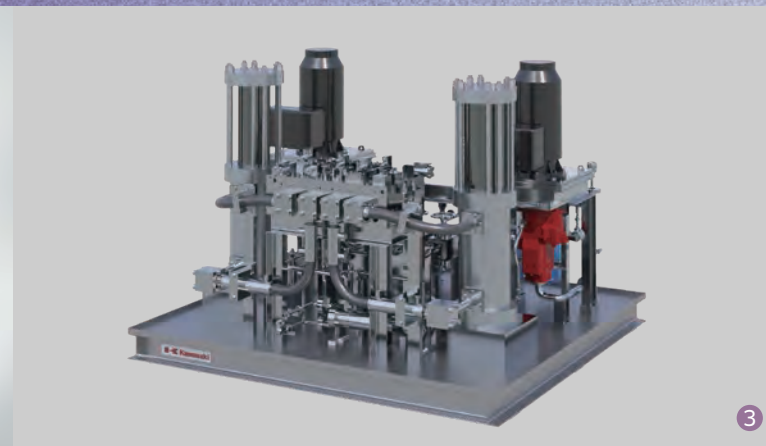
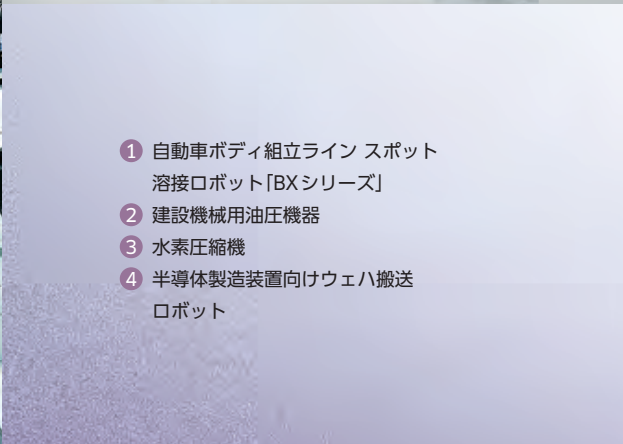
KCCは、当社が培ってきたCO₂除去技術を応用した省エネルギー型の回収技術であり、PCC設備においては既存インフラを活用しながら排出削減を実現できることが特長です。当社は技術の高度化と社会実装を通じて、CO₂回収技術の商用化と大規模展開を推進し、新たな事業機会の創出につなげていきます。



神戸工場に整備したCO₂分離回収技術の実証設備

事業ポートフォリオ

精密機械・ロボット



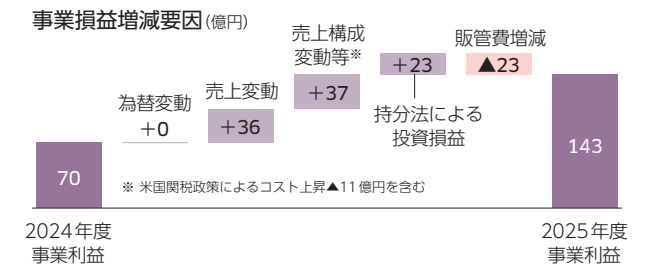
- ① 自動車ボディ組立ライン スポット溶接ロボット「BXシリーズ」
- ② 建設機械用油圧機器
- ③ 水素圧縮機
- ④ 半導体製造装置向けウェハ搬送ロボット

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。



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、船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、船用装置分野では、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併)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。

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ズ)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

<div><div>S</div><div>trengths</div></div> <div>コアコンピタンス (強み)</div>	<div>油圧機器</div> <ul style="list-style-type: none">・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 <div>ロボット</div> <ul style="list-style-type: none">・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 <div>共通</div> <ul style="list-style-type: none">・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
<div><div>W</div><div>eaknesses</div></div> <div>課題(弱み)</div>	<div>油圧機器</div> <ul style="list-style-type: none">・サービス事業の拡大・中国建機市場向け売上比率の高さ <div>ロボット</div> <ul style="list-style-type: none">・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
<div><div>O</div><div>pportunities</div></div> <div>機会</div>	<div>油圧機器</div> <ul style="list-style-type: none">・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 <div>ロボット</div> <ul style="list-style-type: none">・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
<div><div>T</div><div>hreats</div></div> <div>リスク(脅威)</div>	<div>油圧機器</div> <ul style="list-style-type: none">・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 <div>ロボット</div> <ul style="list-style-type: none">・競合他社との競争の激化・半導体製造装置需要の停滞 <div>共通</div> <ul style="list-style-type: none">・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	<ul style="list-style-type: none">・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	<ul style="list-style-type: none">・物流拠点間やラストワンマイルを結び、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	<ul style="list-style-type: none">・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	<ul style="list-style-type: none">・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	<ul style="list-style-type: none">・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

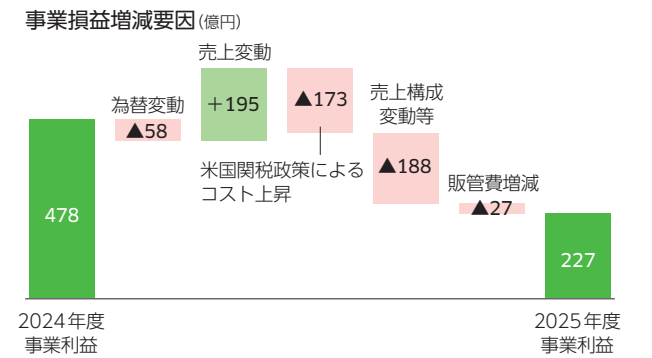


- ① KX450
- ② Ninja ZX-10R
- ③ RIDGE CREW HVAC
- ④ JET SKI STX 160LX-S

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。



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縦する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)

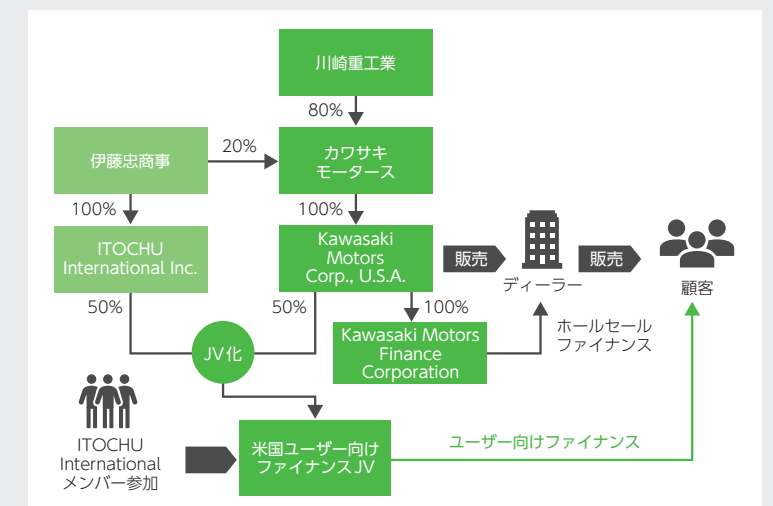
ジェットスキー®は、レジャー用途を中心としたパーソナルウォータークラフトで、当社はそのパイオニアとして北米市場を中心に高いブランド認知を獲得しています。ULTRA 310シリーズやSTX 160シリーズなどを展開しており、高出力マリンエンジン、快適な乗車姿勢、電子制御やオーディオシステムなどの機能を通じ、ファミリー層からスポーツ志向のユーザーまで幅広いニーズに対応しています。
- 汎用エンジン

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併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

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。

「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	<ul style="list-style-type: none">● 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	<ul style="list-style-type: none">● 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	<ul style="list-style-type: none">● 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

SWOT分析 個別事業

<div><div>S</div><div>trengths</div></div> <div>コアコンピタンス (強み)</div>	共通	<ul style="list-style-type: none">● 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
<div><div>W</div><div>eaknesses</div></div> <div>課題(弱み)</div>	共通	<ul style="list-style-type: none">● 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
<div><div>O</div><div>pportunities</div></div> <div>機会</div>	二輪車 四輪車／PWC 汎用エンジン 共通	<ul style="list-style-type: none">● 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● 北米におけるオフロード四輪需要の堅調な成長● 米国住宅市場拡大による芝関連市場の堅調な成長● 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)との合併によるユーザー向けファイナンス事業
<div><div>T</div><div>hreats</div></div> <div>リスク(脅威)</div>	二輪車 四輪車／PWC 共通	<ul style="list-style-type: none">● 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● 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● 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

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	<ul style="list-style-type: none">● 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	<ul style="list-style-type: none">● 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	<ul style="list-style-type: none">● 伊藤忠商事(株)と合併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	<ul style="list-style-type: none">● 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