

企業名：川崎重工業

レポート名：「川崎統合報告書 2025」

1. この会社が目指す姿が理解できるか（将来）

川崎重工業は「グループビジョン 2030」のもと、「つぎの社会へ、信頼のこたえを」という将来像を掲げている。脱炭素・高齢化・労働力不足・エネルギー安全保障・国家安全保障といった社会課題に対し、「エネルギー・環境ソリューション」「安全安心リモート社会」「近未来モビリティ」の 3 フィールドでソリューションを提供することを目指す姿としており、報告書を通じて十分に理解できる構成になっている。

財務面では 2024 年度に受注高 2 兆 6,307 億円・売上収益 2 兆 1,293 億円・事業利益 1,431 億円と全指標で過去最高を更新し、事業利益率は前年度比 4.2 ポイント向上の 6.7% を達成した。成長シナリオは「量産系→受注系→新規事業」という 3 段階のうち現在第 2 段階から第 3 段階への移行期にあり、おおむね想定通りの進捗が数値で示されている。2030 年度目標の売上収益 3 兆円・事業利益率 10% 超への道筋も具体的に理解できる。

技術・事業面では、液化水素サプライチェーンの商用化実証（川崎市扇島で世界初の商用規模タンク製作開始）、手術支援ロボット「hinotori」の累計症例数 1 万 1 千件超、水素エンジンモーターサイクルのツール・ド・フランスでのパレードランなど、将来像の具現化を示す事例が豊富に記載されており、ビジョンが着実に実行に移されていることが伝わる。

2. この会社の競争優位性が理解できるか（現在）

川崎重工業の競争優位性は、125 年以上にわたり陸・海・空の幅広い領域で培ってきた高度な総合技術力と、それを束ねるコングロマリット・プレミアムにある。

第一に、水素関連技術の垂直統合である。液化水素の製造・液化・貯蔵・運搬・利用（発電）・CO2 分離回収（DAC・PCC）まで、サプライチェーン全体をカバーする技術を単独で保有しており、水素混焼・専焼ガスタービン・ガスエンジンなどのトランジション製品も揃える。2025 年 5 月には川崎市扇島で世界初の商用規模液化水素貯蔵タンク（5 万 m³）の建設に着工しており、先行優位性は技術だけでなくインフラ投資の段階まで到達している。

第二に、防衛事業の急拡大である。2024 年度の防衛省向け受注高は 6,236 億円（前

年度比 1,746 億円増）に達した。新制度による採算性向上も加わり、2030 年に向けて最も確実な成長ドライバーとなっている。

第三に、医療・ロボット分野の実績である。手術支援ロボット「hinotori」は国内保険適用術式 28 術式・市場シェア約 90%を達成し、マレーシアで販売承認取得、欧州 CE マーク認証申請も完了している。油圧技術を転用した大型水素圧縮機（大規模水素ステーション向け）の販売開始など、事業間の技術シナジーも具体化している。

第四に、均衡ある収益構造への転換である。2024 年度は航空宇宙システム・エネルギーソリューション&マリン・パワースポーツ&エンジンの 3 事業がそれぞれ事業利益 442~558 億円を達成し、特定事業依存のリスクが大幅に低下している。

3. その競争優位性に持続性があるかどうか理解できるか（変化）

川崎重工業の競争優位性の持続性は高いと評価できる。

第一に、水素事業の仲間づくりが急速に拡大している。今治造船・ジャパンマリンユナイテッドとの液化水素運搬船共同検討、JSE への荏原製作所・大林組・DBJ など 6 社からの出資受け入れ、トヨタ・関西電力・ダイムラートラック・ハンブルク港湾組合との日独覚書、Woodside・関西電力との日豪覚書と、2025 年だけで複数の大型連携が実現した。グリーン水素への投資意欲低下というリスクには、ブルー水素・水素混焼製品で移行期を支えながら長期的な商用化を目指すというトランジション戦略で対応しており、柔軟性がある。2024 年 10 月に水素 100%燃焼の航空機エンジン運転試験にも成功し、2030 年地上実証・2040 年代実用化というロードマップも提示されている。

第二に、オープンイノベーションによる新規領域の探索である。「KAWARUBA」（羽田）を拠点とした外部共創、DAC の神戸工場実証プラント設置（2030 年代の大型展開を見据える）、鉄道用液化水素タンクコンテナの NEDO 採択など、既存技術を応用した新事業の種が複数育っている。

第三に、コンプライアンス改革によるガバナンス強化である。40 年以上続いた架空取引・1980 年代からのデータ改ざんという重大事案を契機に、検査データ自動化・防衛事業管理本部新設・監査機能集約・心理的安全性の醸成という具体的な改革を推進中であり、ガバナンスの根本的立て直しが進んでいる。課題は車両・精密機械・ロボット事業の利益率改善の遅れであるが、それぞれ採算性重視の受注戦略・半導体向け回復・医療分野拡大という対応策が示されている。

4. この会社で自身の人的資本の価値向上を達成できると思うか

十分に達成可能であると考えている。川崎重工業は「人財は将来の価値を生む資産」と位置づけ、2025年版で策定した「HRポリシー」のもと、適所適材・人財育成・ウェルビーイング・人事DXの4分野に重点投資している。

制度面では、「チャレンジ&コミットメント」を基軸とする新人事制度が定着し、年功的処遇の廃止・ポスト昇進に依存しないスキルアップ・キャリアチャレンジ制度が整備されている。ジョブ型人事制度の推進に伴い、人財要件とスキルが可視化されつつあり、自身のキャリアの方向性が見えやすくなっている。「候補者全員に経営視点を持たせる」方針のサクセッションプランやタフアサインメントによる人財育成、2025年3月新設の「アルムナイ・ネットワーク」による社内外の人財流動促進も魅力的な点である。

技術面では、液化水素・航空機エンジン・手術支援ロボット・ソーシャルロボット・DAC・養殖など社会課題直結の最先端分野を同時に手がけており、エンジニアとして多様な技術領域でキャリアを築ける環境がある。HRポリシー策定に若手社員約20名がボトムアップで関与したこと、ツール・ド・フランスで水素バイクを走らせ、万博で「CORLEO」を発表するなど、社員が自身のアイデアを形にできる風土が育っていることも評価できる。

留意点として、生産職のエンゲージメントスコアが依然低く、コンプライアンス改革も道半ばである。しかし「WinDEXの一部スコアが改善した」という報告は、改革がポジティブに受け止められていることを示しており、組織は変わり始めている。

5. 報告書のよかった点はどこか、どのような改善余地があるか

【よかった点】

第一に、水素サプライチェーン（つくる・はこぶ・ためる・つかう）の全工程をカバーする技術と事業の結びつきが論理的かつ具体的に示されており、「なぜ川崎重工でなければならないか」が報告書全体を通じて一本の筋として貫かれている。成長ストーリーの説得力は非常に高い。

第二に、コンプライアンス違反について独立した章（p.21-24）を設け、潜水艦修繕（40年以上継続）・船用エンジン（1980年代から）という2事案の根本原因（前例踏襲・事なかれ主義・困りごとを抱え込む組織風土）を正直に認め、業務自動化・監査機能集約・心理的安全性の醸成という3改革の具体策まで詳細に開示している点は高く評価できる。「膿を出し切る覚悟」を社長が表明するにとどまらず、専務執行役員が実名でコメントするなど、経営陣の本気度が伝わる。

第三に、シナリオ分析（1.5℃シナリオ・4℃シナリオ）において「水素・カーボンニュートラル関連売上収益 6,500 億円の機会」と「LNG 発電設備の需要減リスク」を定量的に示し、TCFD・TNFD・SBT 認証・GRI 対照表・10 年間財務非財務データなど開示の網羅性が高い点も優れている。

【改善余地】

第一に、車両・精密機械・ロボット事業について、事業利益率向上のロードマップ（「いつまでに何%を目指すか」という中間目標・期限）が示されていない。課題があることは認めているものの、定量的な目標がなく投資家や就職活動者が実現可能性を評価しにくい。各セグメントの利益率ロードマップの明示が望ましい。

第二に、コンプライアンス改革の 3 施策について、定量的な KPI（例：不正リスク業務プロセスの自動化完了率・内部通報件数・WinDEX の特定スコア目標値）と達成見込み時期が開示されていない。違反が 40 年以上続いていただけに、外部から再発防止の実効性を継続的に検証できる指標の開示が急務である。