



2025 年度暫定決算：ボッシュ、困難な 2025 年度において、将来に向けた道筋を定める

2026 年 1 月 30 日

PI 12047 RB Ka/af

「戦略 2030」：競争力を確保し、好機を捉える

- ▶ 2025 年度事業報告：売上高 910 億ユーロで横ばい、事業からの支払金利税金控除前利益率は約 2% と予想を下回る
- ▶ 競争力：コストギャップの縮小と、投資能力の強化
- ▶ 「戦略 2030」：技術革新と買収によるビジネス機会の創出
- ▶ ソフトウェア ドリブン モビリティ：100 億ユーロ相当の受注獲得
- ▶ 事業拠点としての欧州：技術に対する懐疑心が発展の妨げ
- ▶ シュテファン・ハルトゥング：「長期戦略により経済の現状を克服し、好機を捉えます」
- ▶ マルクス・フォーシュナー：「ボッシュのコストおよび競争力の改善により、将来の成功の土台を築きます」

シュトゥットガルト（ドイツ） – グローバル規模で革新的なテクノロジーとサービスを提供するボッシュ・グループにとって、2025 年は非常に厳しい事業年度となりました。暫定決算報告¹によると、2025 年度の売上高は前年から微増し 910 億ユーロ（2024 年：903 億ユーロ）、為替調整後は 4.2% 増となりました。事業からの支払金利税金控除前利益率は約 2% で、予想を下回る結果となりました（2024 年：3.5%）。ロバート・ボッシュ GmbH 取締役会会長のシュテファン・ハルトゥングは暫定決算報告に際し、「経済の実情が私たちの業績に反映されており、2025 年度はボッシュにとって困難で、時に痛みを伴う年でした。厳しい環境下においても私たちは組織的に成長戦略に取り組み続けており、そのためには競争力の強化も不可欠です。私たちはいま、将来に向けた道筋を策定しています」と述べました。ハルトゥングによると、ボッシュは今後もグローバルな事業展開、強固なブランド力、そして技術的専門性を活用していく方針です。一方、ボッシュは厳しい経済情勢のもとで競争がますます激化していくと予想し、各市場における大幅な改善は 2027 年まで期待できないとの見通しを示しました。

¹四捨五入した数値。後日発表される年次報告書の数値とは異なる場合があります。

2025 年度における成長鈍化の主な要因は、低迷する世界経済と厳しさを増す市場環境でした。売上高の減少による利益率の低下に加え、関税の引き上げや、必要な構造調整およびそれに関連する人事措置に伴う多額の引当金が、業績に悪影響を与えるました。この再編は、ボッシュが経済的に健全で、財政的な独立を保ち、長期的に安定した状態を維持することが目的です。これを達成するには、ボッシュは年間 6~8% の売上成長と、少なくとも 7% の利益率を実現する必要があります。ボッシュは現在の状況を踏まえ、当初 2026 年に目標としていた 7% の利益率の達成は、早くても 2027 年になると想定しています。

競争力：コストギャップの縮小と、投資能力の強化

ボッシュは昨年、長期戦略である「戦略 2030」を計画通り推進してきました。この戦略では、目標利益率を達成することに加え、世界の中核市場において、トップ 3 プロバイダーのひとつになることを掲げています。このため、特に競争力のあるコスト水準と需要に応じた生産能力が現在必要とされています。「私たちは材料コストの削減に注力し、生産性向上のために AI をこれまで以上に活用して、これまで以上にすべての投資について慎重に検討を重ねています」とハルトゥングは説明しました。「しかし、長期的な競争力と投資能力を確保するためには、人件費の削減や組織の合理化をさらに進める必要があります」。とりわけ、電動化への構造転換と、世界の自動車業界における極めて高い価格と競争圧力により、モビリティ事業セクターだけで、目標利益率に関して、年間約 25 億ユーロのコストギャップが生じています。このためボッシュは昨年、追加で約 1 万 3,000 人の人員削減が必要であると発表しました。ハルトゥングは、取締役会ではこのような決定の影響を認識しており、従業員の懸念を真剣に受け止めていることを強調しました。「しかし、たとえ財団が所有する企業であっても、事業存続を確保する必要があり、事業の実情を無視することはできません」。ボッシュは従業員代表と緊密な協議を行い、仮に初期段階で多額のコストが発生したとしても、可能な限り社会的に受け入れられる形でこれらの避けられない措置を実施する方針であることを、ハルトゥングは続けて述べました。

「戦略 2030」：技術革新と買収によりビジネスチャンスを創出

厳しい事業環境にもかかわらず、ボッシュは多くの市場セグメントにおいて事業の大きな可能性を見出しています。「ソフトウェア ドリブン モビリティという重要分野における市場の勢いは、はじめは限定的であるものの、特に今後 10 年間で大幅に加速すると予想しています」とハルトゥングは述べています。さらに、ブレーキ、ステアリング、パワートレイン、シャシーを統合制御するビーカルモーションマネジメント ソフトウェアは、すでに市場で非常に高い評価を得ていると付け加えました。ボッシュは昨年、自動運転向けソリューションや、それに必要なセンサー技術、そしてセントラルコンピューターで総額 100 億ユーロ相当を受注し、世界的な競争において確固たる地位を築いています。さらに最近買収した HVAC ソリューション事業 の統合も、堅調な成長見通しを確かなものにしています。ボッシュホームコンフォートは中期的な売上高をほぼ倍増させ、80 億ユーロとすることを目標としており、現在では住宅および小規模商業

施設の暖房・換気・冷房市場における世界最大級のサプライヤーとなっています。電動工具事業部は、製品開発プロセスを加速させ、その結果、市場投入までの時間を平均 2 ヶ月短縮しました。電動工具事業部はイノベーション推進の一環として、2027 年までに約 2,000 の新製品を発売する予定です。ボッシュはまた、全事業部で AI の活用を体系的に拡大しています。先日、米国で開催された CES では、AI 制御の車両コックピットを実現する、AI 搭載の [高性能コンピューター](#) を発表しました。また、ボッシュではすでに社内全体で AI が活用されている中、2027 年末までに総額 25 億ユーロを AI に投資する計画です。

事業拠点としての欧州：技術に対する懐疑心が発展の妨げ

地域競争力に関しては、ボッシュは欧州には大きな可能性があるものの、それには政策立案者と社会が持つ技術進歩への懐疑的な見方の克服が必要だと考えています。ハルトゥングは、主要先進国の人々が新しいテクノロジーについてどう感じているかについて調査した [Bosch Tech Compass](#) の結果に関して懸念を示しました。調査結果によると、技術の進歩がプラスの影響をもたらすと考える人の割合は、ドイツで 3 分の 2 未満、フランスではさらに低く、「これは非常に憂慮すべきこと」とハルトゥングは述べています。「グローバルな競争の中で国や社会が生き残る唯一の道は、少なくとも技術的進歩を推し進める意志があることです」。これを実現するためには、企業、社会、政策立案者が、より大きな勇気と決断力を持って、水素や AI といった新たなテクノロジ一分野に積極的に取り組む必要があります。ボッシュは世界有数の革新的な企業として、ここで果たすべき役割があります。ボッシュは、欧州でも数多く特許を出願している企業のひとつで、2018 年以降、AI 分野だけで 2,000 件を超える特許を出願しています。ハルトゥングは、保護貿易政策に関して欧州での対応の必要性を指摘し、対象を絞った現地調達規則の導入を議会に呼びかけています。これにより、今日の明らかに歪んだ競争が再び公平になる可能性があります。

2025 年の業績状況：世界経済による事業セクターの売上高の鈍化

ボッシュが注力するさまざまな市場における困難な状況が、各事業セクターの売上高の動向に影響を及ぼしました。「ボッシュもまた、2025 年の世界経済の低迷の影響を明確に感じました」とロバート・ボッシュ GmbH 取締役会メンバー兼財務担当取締役である [マルクス・フォーシュナー](#) は話します。「しかしながら、かなりの不確実性と貿易障壁にもかかわらず、ほとんどの市場で持ちこたえることができました」。**モビリティ** 事業セクターの売上高は 560 億ユーロで、前年比 0.3% の微増、為替調整後では 3.1% 増となりました。**産業機器テクノロジー** 事業セクターでは、機械製造や建設セクターの厳しい状況にもかかわらず、売上高は 65 億ユーロを達成しました。前年比 0.9% 微増と前年度の水準を維持することができ、為替調整後では 3.2% 増でした。**消費財** 事業セクターの売上高は 1.9% 減少し、199 億ユーロでした。ただし為替調整後は 4% 増加しました。消費者の購買意欲が依然として低いことが影響しました。**エネルギー・ビルディングテクノロジー** 事業セクターは、84 億ユーロの売上高を達成しました。建設活動は低迷したにも関わらず、売上高は前年比 12.3% 増、為替調整後では

15.3%増となりました。ビルディングテクノロジー事業部における製品事業が売却されましたが、HVAC ソリューション事業の買収がそれを上回りました。

2025 年の業績状況：地域別売上高における顕著な為替の影響

厳しい状況は地域売上高にも影響しました。「世界各地の状況は依然として緊迫していました。業績は欧州が引き続き最も低調でしたが、北中南米地域およびアジア太平洋地域では比較的堅調でした」と、フォーシュナーは説明します。欧州では売上高 442 億ユーロとわずかに減少し、名目ベースでは 0.6% 減、為替調整後では 1.5% 増となりました。北中南米地域では売上高が 185 億ユーロと 3.6% 増、為替調整後で 9.2% 増でした。アジア太平洋地域では、売上高は 283 億ユーロに達し、名目ベースで 1.2% 増、為替調整後で 5.6 % 増となりました。

2025 年の従業員数の推移：従業員数は 1% 減

2025 年 12 月 31 日時点で、ボッシュ・グループの従業員数は全世界で約 41 万 2,400 人、前年比で約 5,400 人（約 1%）減となりました。ホームコンフォートにおける買収に伴う従業員数の増加はありましたが、必要な人員削減とビルディングテクノロジー部門の売却により、従業員数は減少しました。従業員が最も減少したのはドイツで、約 6,500 人（5% 弱）減の約 12 万 3,100 人になりました。

2026 年の展望：競争と価格圧力は引き続き上昇

ボッシュは、今事業年度における状況の緩和は見込んでおらず、2026 年の世界経済成長率は 2.3%になるとみています。「世界経済の成長がやや失速している兆候が数多く見られます」とフォーシュナーは説明しています。「競争と価格圧力はさらに高まる傾向にあり、関税引き上げの影響が初めて全面的に現れるでしょう」。ボッシュでは、「戦略 2030」の実施に向けて導入した対策で大きな進展を遂げると期待しています。「コストと競争環境が改善されれば、利益率に好影響が表れ始めるでしょう」とフォーシュナーは述べています。「しかし、景気の低迷と厳しい環境を考慮すると、目標とする 7% の利益率を達成できるのは、早くても 2027 年になる見込みです」。また、世界的な競争においてボッシュが地位を維持し、将来の重要な分野に大きな先行投資を継続するには、支出と構造に関する取り組みが不可欠であることを強調しました。ボッシュはこのように会社の将来の発展に向けた重要な基盤を築いています。

報道関係対応窓口

コーポレート・事業・財務関連：

Sven Kahn, e-mail: Sven.Kahn@de.bosch.com

電話: +49 711 811 6415

エネルギー・ビルディングテクノロジー：

Dörthe Warnk, e-mail: doerthe.warnk@de.bosch.com

電話: +49 711 811 55508

モビリティの自動化 :

Andreas Haupt, e-mail: Andreas.Haupt@de.bosch.com

電話: +49 711 811 13104

コネクテッドモビリティ :

Athanassios Kaliudis, e-mail: athanassios.kaliudis@de.bosch.com

電話: +49 711 811 7497

Bosch Tech Compass:

Matthias Jekosch, e-mail: matthias.jekosch@de.bosch.com

電話: +49 711 811 17645

人事・社会福祉 :

Kristina Müller-Poschmann, e-mail: Kristina.Mueller-Poschmann@de.bosch.com

電話: +49 711 811 52988

Nora Lenz-Gaspar, e-mail: norakatharina.lenz-gaspar@de.bosch.com

電話: +49 711 811 13315

世界のボッシュ・グループ概要

ボッシュ・グループは、グローバル規模で革新のテクノロジーとサービスを提供するリーディングカンパニーです。2025年の従業員数は約41万2,000人（2025年12月31日現在）、暫定決算報告での売上高は910億ユーロ（約15.4兆円*）を計上しています。ボッシュは事業を通じて、自動化、電動化、デジタライゼーション、ネットワーク化、持続可能性の取り組みといった普遍的なトレンド形成に、自社のテクノロジーを活用することをめざしています。こうした観点から、ボッシュは地域や業界の壁を超えた幅広い事業展開により、革新性と堅牢性を高めています。ボッシュはセンサー技術、ソフトウェア、サービスにおける実績ある専門知識を活かし、さまざまな分野にまたがるソリューションをワンストップでお客様に提供しています。また、ネットワーク化とAIに関する専門知識を応用して、ユーザーフレンドリーで持続可能な製品を開発・製造しています。ボッシュはコーポレートスローガンである

「Invented for life」なテクノロジーによって、人々の生活の質の向上と天然資源の保護に貢献したいと考えています。ボッシュ・グループは、ロバート・ボッシュGmbHとその子会社490社、世界約60カ国にあるドイツ国外の現地法人で構成されており、販売／サービスパートナーを含むグローバルな製造・エンジニアリング・販売ネットワークは世界中のほぼすべての国々を網羅しています。ボッシュの未来の成長のための基盤は技術革新力であり、世界136の拠点で約8万2,000人の従業員が研究開発に携わっています。

ボッシュの起源は、1886年にロバート・ボッシュ（1861～1942年）がシュトゥットガルトに設立した「精密機械と電気技術作業場」に遡ります。ロバート・ボッシュGmbHの独自の株主構造は、ボッシュ・グループの企業としての自立性を保証するものであり、ボッシュは長期的な視野に立った経営を行い、将来の成長を確保する重要な先行投資を積極的に行うことができます。ロバート・ボッシュGmbHの株式資本の94%は慈善団体であるロバート・ボッシュ財団が保有しており、残りの株式はロバート・ボッシュGmbHおよび創業家であるボッシュ家が所有する法人が保有しています。議決権の大半はロバート・ボッシュ工業信託合資会社が保有し、株主の事業機能を担っています。

*2025年の為替平均レート、1ユーロ = 168.9731円で計算

さらに詳しい情報は 以下を参照してください。

www.bosch.com ボッシュ・グローバル・ウェブサイト (英語)

www.bosch-press.com ボッシュ・メディア・サービス (英語)

@BoschPress ボッシュ・メディア 公式X (ドイツ語)

www.bosch.co.jp/ ボッシュ・ジャパン 公式ウェブサイト (日本語)

@BoschJapan ボッシュ・ジャパン 公式X (日本語)

<https://www.facebook.com/bosch.co.jp> ボッシュ・ジャパン 公式フェイスブック (日本語)

<https://www.youtube.com/boschjp> ボッシュ・ジャパン 公式YouTube (日本語)

<https://www.linkedin.com/company/bosch-japan/> ボッシュ・ジャパン 公式LinkedIn (日本語)