



世界の航空宇宙・防衛 —業界の年間業績と見通し

2025年版

世界の航空宇宙・防衛企業は現在、どのような業績を
上げているだろうか？

いかなる課題と機会に直面しているのだろうか？
PwCが詳しく検討する。



目次

日本市場における概観と提言	03
01 エグゼクティブサマリ	06
02 航空宇宙・防衛業界の業績概要	08
- 航空宇宙・防衛業界上位企業：業績の要点	11
- 関税・貿易問題	13
- グリーンアビエーション・航空宇宙	16
03 航空宇宙・防衛業界のディール	17
- 注目ディールと見通し：航空宇宙・防衛業界の製造・インフラ	18
- 注目ディールと見通し：民間航空	19
04 民間航空・航空宇宙	21
- 要点	22
- 民間航空・航空宇宙：業績の概要	22
- 民間航空・航空宇宙：注目すべき動向と見通し	24
05 防衛	27
- 要点	28
- 防衛：業績の概要	28
- 防衛：注目すべき動向	29
- 防衛：見通し	32
06 宇宙	33
- 要点	34
- 宇宙：業績概要	34
- 宇宙：注目すべき動向と見通し	34
07 おわりに	37
08 Appendices	40
- 方法論	41
- 航空宇宙・防衛企業上位100社	42
- 関連資料	45
- PwCグローバルネットワーク・お問い合わせ先	45
脚注	46



日本市場における概観と提言

航空宇宙・防衛産業の全世界での2024年売上高は過去最高の9,220億米ドルに達しました。民間航空のアフターマーケット需要や防衛・宇宙分野の市場拡大が業界の成長を支えた一方で、生産能力の制約など、業界が抱える構造的な課題も引き続き浮き彫りとなっています。

こうしたグローバルな潮流の中で、日本の航空宇宙・防衛産業も各分野で新たな展開を見せてています。以下では、日本市場における各分野の動向と今後の展望について概観します。

民間航空セクター

日本企業はこれまで、高品質な製造能力を強みに、米国航空機メーカーの主要Tier1サプライヤーとして業績を拡大してきました。しかし、特定の航空機メーカー依存の収益スタイルから世界の市場拡大に追従できておらず、航空機メーカーによる内製化や地政学的な観点での製造拠点のアジア・太平洋地域へのシフトにより、従来の事業規模を確保できるかどうか、不透明な見通しです。

このような状況下において、日本の民間航空産業を成長させていくためには、以下のような取り組みが必要になると考えます。

- ・ 生産体制のデジタル化・自動化の加速、高品質なサービス提供による他国企業との差別化、リスクシェアリングを進めることで、海外OEMとより強固な関係性を構築
- ・ インテグレーション能力の獲得に向け、技術開発への投資にとどまらず、政府の支援を得て海外OEM連携を強化し、型式証明取得プロセスへの参画に繋げる仕組みづくり（政府主導による知見獲得に向けたロードマップ作成）
- ・ 完成機事業の国家的取り組みによる復活・再生
- ・ 各省庁の個別戦略を超えた、防需も含む国家としての航空産業育成の基本戦略策定
- ・ 投資の選択と集中、要素技術開発加速、事業推進力向上を目的とした、政府主導での民間企業の横串連携
- ・ カーボンニュートラルやAAM（Advanced Air Mobility）などの新市場の獲得に向け、機体製造だけでなく運航サービスまでを含めたビジネス設計



防衛セクター

日本を取り巻く安全保障環境の急速な変化に伴い、防衛分野における装備品・技術への需要は拡大の一途を辿っています。特に、スタンド・オフ防衛能力や無人アセット、宇宙・サイバー・電磁波領域における防衛能力の向上が急務となっており、国際共同開発の機会も広がりつつあります。しかしながら、日本の防衛産業は、構造的な制約による生産の課題に直面しており、急増する需要への対応力が、防衛力整備の成否を左右する要因となっています。加えて、自衛隊の人員不足や複雑化する任務への対応、セキュリティ・認証制度への対応など、運用面の課題も顕在化しています。

このような状況下において、日本の防衛産業を成長させていくためには、以下のような取り組みが必要になると考えます。

- 急増する需要に応えうる開発・生産・運用体制構築のため、民側においては、積極的な投資と、そのための各組織における戦略的なリスクマネジメント体制の構築
- 整備、教育訓練支援、技術支援、災害対応などの分野における民間活力の活用拡大に向けて、官側においては、迅速な調達手続きの導入、柔軟な契約制度の整備。民側においては、企業間連携による効果的・効率的なソリューション提供体制の構築、民間主導による提案型アプローチの推進
- 国際共同開発や輸出管理を含むグローバルな事業展開を見据えて、官側においては、安全保障領域を担うグローバル人材の国家戦略としての育成。民側においては、情報保全や技術認証（防衛省版耐空性審査など）に対する制度対応力の戦略的強化
- 民間の先進技術活用のため、官側においては、技術的ニーズの明確化、制度・契約面における防衛分野への参入障壁の低減などの環境整備の促進。官民双方において、官民の橋渡しとなる専門人材の配置／育成、企業・研究機関との連携強化による、イノベーション創出の加速



宇宙セクター

2023年6月に改訂された「宇宙基本計画」は、日本国内の宇宙市場を現時点の約4兆円から、2030年代早期に倍増させることを目標に掲げています。2024年には安全保障・民生分野において横断的に日本の勝ち筋を見据えながら開発を進めるべき技術を見極め、その開発タイムラインを示す技術ロードマップを含んだ「宇宙技術戦略」を策定しました。この宇宙技術戦略の実現を後押しするための支援として、主に「輸送」「衛星等」「探査等」の3分野で、民間企業や大学などが技術開発に取り組めるように宇宙戦略基金（10年で1兆円規模）が設置されました。日本においては、宇宙戦略基金を起点とした非宇宙系の大手企業による宇宙領域への新規参入のケースが増えつつあります。

このような状況下において、宇宙産業としては以下のような取り組みが必要になると考えます。

- 産官学連携により、高い打上げ成功率（約98%）を誇る打上げ技術や衛星の小型化などの技術力を一層差別化し、輸出や国際連携を拡大
- 川上の宇宙関連アセット（ロケット・衛星など）のものづくりから、川下におけるアセットを活用したビジネス（衛星通信・衛星データ利活用など）の創出・進展までバリューチェーン全体を循環させる仕組み作り
- 政府需要をてこにした民需拡大による市場創出を目指し、防衛をはじめとした公共ニーズと産業育成の連動（デュアルユース）の実現

航空宇宙防衛産業は、グローバルな需要拡大や技術革新を背景に、まさに事業成長の好機を迎えています。日本においても、防衛力の抜本的強化に伴う予算の拡充、国際共同開発の進展、グリーンアビエーション分野での技術的優位性など、次世代の事業基盤を築くうえで追い風となる要素が揃いつつあります。

こうした転換期においては、企業単独の取り組みにとどまらず、企業間の戦略的連携や、政府主導による制度設計・支援策の強化が不可欠です。日本が世界の中で持続的な成長を遂げるためには、企業は積極的な挑戦を行うべきであり、政府は制度整備・財政支援・国際連携の強化を通じて、企業のリスクテイクを支援し、官主導で省庁横断的に成長戦略の実現をリードする必要があります。

本資料が、そうした取り組みの一助となり、今後20年を見据えた業界の展望やゲームチェンジ要素を踏まえ、「どの領域に注力し、いかに競争優位を確立するか」という戦略的思考を促す契機となれば幸いです。

01

エグゼクティブサマリ



エグゼクティブ サマリ

PwCの2025年版「世界の航空宇宙・防衛：業界の年間業績と見通し」では、世界の民間航空宇宙・防衛業界の主要な業績指標について説明する。本レポート内のデータは、2024年度の財務報告書から取得されており、売上高に基づく上位100社の航空宇宙・防衛企業の財務成績を含む（該当企業の一覧はAppendixを参照されたい）。

また、注目すべき業界動向を取り上げ、業界に影響を与えるトピックについて、クライアントや業界リーダー、アナリストとの対話を通じて構築したPwCの見解を明らかにする。

02

航空宇宙・防衛業界の 業績概要

航空宇宙・防衛業界の業績概要

2024年の業界の売上高は9,220億米ドルに達し、2023年に記録した過去最高額を9%上回った。民間航空機生産は前年比減となったものの、民間航空サプライヤーが売上増をけん引した。アフターマーケット部品製造・サービスは、軟調に推移したOEM生産を補って余りある成長を見せた。RTXのPratt&Whitney and Collins Aerospace部門の売上高は合計で26%増を記録した。GE Aerospaceの売上高は11%増、Rolls-Royceの民間航空機部門は同18%増、Safranの推進部門は同15%増となった。他の民間航空事業が重要な企業として、Honeywell Aerospace (14%増収)、MTU (38%増収)、Howmet Aerospace (12%増収)、TransDigm Group (21%増収) が挙げられる。

2024年は、民間航空の需要が引き続き急増した年となった。新型機の納入遅延による旅客容量の制約にもかかわらずである。有償旅客キロ (RPK) は、前年比10%以上の増加となり、パンデミック前の水準を4%弱上回った。2024年通年の有償座席利用率も過去最高の83.5%を記録し、2019年の82.6%を上回る水準となった。

しかし、民間航空業界は生産増強に苦戦しており、2024年の納入機数は1,114機 (受注残の8%未満) にとどまった。これは、Boeingにおける53日間に及ぶストライキの影響や、生産能力の制約、サプライチェーンの課題などに起因するものである。サプライチェーンの業績は改善しているものの、加速する需要に追いついてい

ない。こうした動向は今後数年にわたって続く可能性が高い。2024年、航空会社による航空機の新規発注数は大幅に鈍化し、2023年の3,670機という驚異的ペースから1,100機に減少した。出荷受注比率は1対1で、受注残は14,000機以上で推移した。

営業利益は前年比11%増の840億米ドルとなり、2018年に記録した過去最高額である820億米ドルをわずかに上回った。労働ストライキなどにより、Boeingが107億米ドルもの損失を計上したのにもかかわらずである。同社の損失を除いて計算した場合、営業利益は前年より25%高く、過去最高水準を14%上回っていることになる。売上高同様、民間航空サプライヤーを筆頭に、多くの企業が営業利益率を拡大した。特に、新型機の納入制約によって旧型機を予定以上に長く運航している状況において、利益の大きいアフターマーケット収入の構成比が良好であったことが大きな要因となった。

この記録的増益の主な要因は、販売数量の増加である。営業利益率は前年比わずか0.2%増の9.1%であり、過去最高水準の10.7% (2018年) や過去の高水準値どころか、2桁台にも届いていない。利益の大きい民間アフターマーケット収入の構成比が良好であったことを考えると、営業利益率の改善が小幅にとどまったことは注目に値する。Boeingの損失を除いて計算した場合でも、営業利益率は10.2%であり、記録的な販売数量やアフターマーケット収入の構成比が良好であったことか

1.5兆 米ドル

宇宙業界の予測では、今後10年間で市場価値は3倍になり、年間約1兆5,000億米ドルに達すると見られている。



ら期待される水準には届かなかったことになる。営業実績は、生産面の制約や、サプライチェーン・労働力の混乱による影響の余波やコスト上昇により引き続き低調である。Boeingは、民間航空機事業および防衛・宇宙・セキュリティ事業の双方で、引き続き損失を計上している。一方、Airbusの納入は記録水準を下回って推移しており、営業利益率はわずか7.7%であった。これは、サプライチェーンなど生産増強面の課題が一因である。

世界的な緊張の高まりやウクライナ、イスラエルにおける戦争などの要因により、防衛セクターでは需要が急増している。多くの国が抑止力の強化に動く中、世界の防衛支出は過去最高水準に達した。2024年、ベンチャーキャピタル(VC)による防衛スタートアップ企業への投資は大

幅に増加し、2024年第4四半期末を待たずして2023年の総額22億米ドルを上回った(昨年、防衛以外のほとんどの業界で、VC投資が全体的に減少したのとは対照的である)¹。しかし、防衛産業もまた、生産増強、とりわけ軍需物資の増産要請に応えることに苦戦している。

宇宙セクターでも需要は急増している。
世界が宇宙を活用する経済へ移行する中、小型衛星ネットワークが急拡大中である。10年ほど前までは、年間の打ち上げ回数はわずかであった。現在では毎週複数の打ち上げが行われており、そのペースは加速する一方である。宇宙業界の予測では、今後10年間で市場価値は3倍になり、年間約1兆5,000億米ドルに達すると見られている。

図表1：業界の重要指標

	2024年	2023年	変化
売上高	9,220億米ドル	8,430億米ドル	9%
営業利益	840億米ドル	750億米ドル	11%
営業利益率	9.1%	8.9%	+0.2pt%

出所：PwCの分析

航空宇宙・防衛業界 上位企業：業績の要点

RTXは810億米ドルの売上高を計上し、このセクターで最大の企業の座を取り戻した（昨年はBoeing）。GE Aerospaceは、営業利益81億米ドルを達成し、昨年まで5年連続で首位をキープしていたLockheed Martinを抜いて最も利益を上げた企業となった。Lockheedの減益は、機密プロジェクトに対する20億米ドルの費用計上によるものである。RTXはどの企業よりも高い利益改善（30億米ドル）を記録したが、この数字は、前年に製品品質に係る費用を計上していた影響もある。

米国の防衛企業上位6社は、合計で4%の増収を記録した一方、受注残は9%増加して過去最高の5,300億米ドルに達した。これら2つの数字からわかるように、需要に対して生産が追いついていない状況である。営業利益は15%低下した。Boeingの防衛・宇宙・セキュリティ部門がこの減益の大部分を占め、同部門の営業損失は54億米ドルと前年から36億米ドル拡大した。Boeingの損失は、VC-25B、KC-46A、MQ-25、T-7A Red Hawk、Commercial Crew（乗員輸送プログラム）など、特定の固定価格開発プログラムの業績に関連したものである。Northrop Grummanは18億米ドルの利益改善を記録した。これは主に、2023年に同社がB-21レーダープログラムに関して20億米ドルの費用を計上していたことによるものである。Lockheedは15億米ドルの減益を報告したが、これは主に、機密プログラムに関して20億米ドルの費用を計上したことによるものである。

欧州の防衛関連企業上位5社は、全体で13%の増収、2%の減益を記録した。BAE Systemsの売上高は49億米ドルで、前年比17%増という最大の増収を記録した。減益となった最大の理由は、Airbus Defence and Spaceが宇宙プログラム関連の費用を計上し8億3,900万米ドルの減益を記録したことである。欧州の受注残は、堅調な需要を反映し、16%増加した。Rolls-Royce Defenceは、将来型長距離強襲機（FLRAA）プログラムおよびB-52エンジンアップグレード／交換プログラムの獲得により、営業利益率17.7%と最高水準を記録し、受注残は222億米ドルとほぼ倍増した。欧州の防衛関連企業の営業利益率は9.5%から8.2%に低下したものの、同6.2%に低下した米国の同業他社を上回った。

図表2：上位100社の追加と除外

一覧に追加	注目すべき動向	順位
Amentum	IPO	16位
StandardAero	IPO	41位
Carpenter Technology	航空宇宙・防衛の成長	61位
FTAI Aviation	業績	75位
一覧から除外	注目すべき動向	
Ball Aerospace	BAE Systemsが55億米ドルで買収	
Kaman	Arcline（民間）が18億米ドルで買収	
Barnes	Apolloが36億米ドルで買収	
Heroux Devtek	業績	

出所：PwCの分析

図表3:分析の重要点

最大の増収(米ドル)	RTX	+111億1,800万米ドル
最大の増益(%)	ViaSat	+68%
最大の増益(米ドル)	RTX	+29億7,700万米ドル
最大の増益(%)	Leidos	+194%
最高の営業利益率	Palantir Government	63%
上位100社で最大の順位上昇	ViaSat	+12
最大の減収(米ドル)	Boeing	-12億7,700万米ドル
最大の減収(%)	RUAG	-20%
最大の減益(米ドル)	Boeing	-112億7,700万米ドル
最大の減益(%)	Boeing	-1,285%
上位100社で最大の順位低下	RUAG	-8

出所:PwCの分析

図表4:営業利益率20%超の企業は13社から16社に増加

上位100社内の順位	企業名	営業利益率
7	GE Aerospace	22.3%
15	Honeywell Aerospace	25.8%
25	TransDigm	44.5%
28	Howmet Aerospace	22.0%
47	Heico	21.4%
48	Eaton Aerospace	22.9%
50	Aselsan	29.8%
52	Hindustan Aeronautics	21.4%
62	Bharat Electronics	26.4%
67	ATI High Performance Metals	22.2%
76	Palantir	62.7%
77	RBC Bearings	21.9%
79	Teledyne	20.4%
80	Exchange Income Corporation	42.8%
88	Crane Aerospace & Electronics	22.4%
89	Garmin	24.1%

出所:PwCの分析

関税・貿易問題

世界の航空宇宙・防衛業界は、米国およびカナダを含む1979年のゼロ関税貿易協定（協定締結時に航空宇宙・防衛関連の生産が皆無だったメキシコは含まれていない）に準拠しており、これまで関税による影響を受けることはまれであった。実際、航空宇宙は、わずかな例外を除いて、過去20年間、米国最大の純輸出産業であった。裏を返せば、このセクターは貿易摩擦によって最も大きな損失を被る可能性があることを意味する。トランプ政権誕生後に打ち出した関税条件がなかなか定まらない中、航空宇宙・防衛セクターへの最終的な影響を予測することはほぼ不可能であり、セクター全体にかつてない不確実性をもたらしている。

本レポートの完成時点で、航空宇宙・防衛メーカーや民間航空会社に対して特に影響をもたらすのは以下のようない状況である：

- **2025年4月5日以降、大部分の米国輸入品に10%の関税適用が開始された。** 57カ国からの輸入品に対する高関税（11%～50%）措置が、貿易協定の交渉中一時停止（2025年7月初旬まで）。
- **カナダおよびメキシコからの輸入品の大部分に25%の関税が適用される。** ただし、USMCA（米国・メキシコ・カナダ協定）に準拠した物品は無期限で適用除外（大部分の輸入品がこれに該当すると予想される）。
- **しかし、鉄鋼およびアルミニウムについては、一律で25%の関税が適用される**（カナダおよびメキシコからの輸入品を含む）。銅についてもこれに近い関税が発表されているが、まだ適用には至っていない。米国は、国内で消費するアルミニウムの半分弱、また鉄鋼の4分の1を輸入に頼っている。そして両原料の最大供給国がカナダである（輸入アルミニウムの50%以上、一次アルミニウムの3分の2）。これら3種類の鉱物がいずれも航空宇宙・防衛関連の製造に不可欠であることは明らかである（なお、英国の航空宇宙・防衛業界に影響をもたらし得る関連動向として、英国政府は2025年4月、緊急権を行使して中国企業のJingyeからBritish Steelの管理権限を取得した）²。
- **2025年5月8日、米国政府は、米英間の新たな貿易枠組みの1つとして、英國製鉄鋼およびRolls-Royce製エンジン・航空機部品への関税を免除すること**、また、英國がBoeingから航空機100億米ドル相当を購入することを発表した³。翌9日には、IAGがこの合意について認め、British Airways向けにBoeing 787-10型機（GEエンジン搭載）を32機発注する新たな計画を発表した⁴。
- **2025年4月9日、中国からの輸入品ほぼ全てに合計145%以上の関税が適用された。** 中国はこれに対抗して米国からの輸入品に125%の関税を課すとともに、これ以上の引き上げは行わない、とした。2025年5月12日、これらの関税率は、90日間の期間を設けて、それぞれ30%、10%に引き下げられた。半導体、鉄鋼、アルミニウムなど航空宇宙・防衛関連の製造に欠かせない一部の中国製品については、引き続き高関税対象となっている⁵。米中貿易紛争が米国の航空宇宙・防衛関連企業にもたらし得る影響度を示す数字として、ある統計によれば、2022年に米国に輸入された機械類のうち、実に46%以上が中国からの輸入品であった⁶。



PwCは、関税問題によって市場にどのような変化が起こり、それが世界の航空宇宙・防衛関連の製造にどのような影響をもたらすのか明らかになるのは数カ月先になると予想している。

半導体に影響をもたらす関税は複雑かつ流動的である。トランプ政権は、新たな包括的枠組みを発表しては延期することを繰り返している。2025年5月中旬時点で、半導体輸入が国家安全保障にもたらす影響について、商務省による232条調査が進行中であり、また半導体に影響をもたらす中国の貿易慣行について、米国通商代表部（USTR）による301条調査も同時に行われている。理論上は、これらの調査が終了した暁には、全ての輸入半導体に特別関税が課されることになる⁷。中国による米国製輸入半導体に対する報復関税および米国への半導体輸出制限には、例外事項も設けられており、近いうちに変更される可能性がある。一方、トランプ政権は2025年5月、バイデン政権下で導入された米国製AIチップ輸出規制を撤廃した上で新たな規制を設ける計画を発表した⁸。PwCは、これによって市場にどのような変化が生じ、それが世界の航空宇宙・防衛の製造にどのような影響をもたらすのか明らかになるのは、少なくとも数カ月先になると予想している。

2025年4月15日、中国は国内航空会社に対し、Boeing航空機の納入を受け入れないよう命じ⁹、納入済みのジェット機3機は米国に強制返却された¹⁰。Boeingは、これらの機体および、すでに製造段階にある／近く製造段階に入る予定の機体、また中国顧客向けに予定されていた機体とは別に50機の販売再開を望んでいる、と述べた¹¹。Boeingは、2024年初頭の時点では、「737 MAX危機」以降初めて中国航空会社への納入が再開されたことで勢いを取り戻しつつあった。

2025年4月下旬、中国は、重レアアース（重希土類）鉱物の輸出およびそれを原料とする高出力磁石の輸出を全面停止した。これらは航空宇宙・防衛および半導体業界にとって、特に重要な材料である。現在、全レアアースの72%が中国で産出されており、なかでも重レアアースうち6種は100%中国産である。中国はまた、こうした原料が米国企業、特に軍事請負企業に渡るのを防ぐために、鉱物輸出に関する新たな規制制度を導入する計画を発表した。磁石（市場の90%が中国製であり、残る10%も中国産の原材料を用いて製造されている）は、ロケット、ミサイル、宇宙船、ジェットエンジン、ドローン、レーダーシステム、ロボット、レーザ（米国製戦車の照準装置を含む）、高機能ガラス・セラミック製品の製造に不可欠である。日本を除き、レアアースの在庫は非常に少ないと考えられている¹²。しかし2025年5月中旬、中国は個別にレアアース磁石の輸出許可を認め始めた¹³。

こうした状況が継続した場合、事実上、米国およびカナダを含む全世界の航空宇宙・防衛メーカーに影響が及ぶだろう。関税により少なくとも収益性の低下は免れ得ず、場合によっては、生産の鈍化または停止にまで及ぶ可能性がある。F-35戦闘機1機に用いられるレアアースの量は900ポンド（408kg以上）、バージニア級潜水艦の場合は9,200ポンド（4.2トン弱）に達する。2024年、国防総省は2027年までに「採掘から磁石まで（mine-to-magnet）」カバーする国内サプライチェーン構築事業を発表し、その加速化に取り組んでいるものの、まだ実運用には至つ

ていない¹⁴。レアアースは、その名称とは裏腹に、特に希少というわけではないが、コスト効率良く安全に抽出・精製することが難しい場合がある。かつて世界のレアアース供給の大半は米国が担っていたが、1995年以降、中国が鉱業市場になだれ込んできた。米国最後のレアアース鉱山が閉山したのは2002年のことであり、国内生産を再開することは、少なくとも物流面では不可能ではない。

民間航空宇宙業界は、他業界に比べて関税によるコスト増を価格調整でカバーすることが非常に難しく、**収益性低下の懼れ**が特に深刻である。関税は、全体的な経済見通しの鈍化要因と見られており、有償旅客キロ (RPK) および有償貨物トンキロ (CTK) の成長予測にも影響をもたらす可能性がある。最近、複数の航空会社が2025年見通しを引き下げており、Deltaは関税を支払う代わりに、航空機の納入を延期すると発表した¹⁵。また、American、SouthwestおよびAlaskaはいずれも、2025年の財務見通しを撤回した。Americanは、機体費がもう十分高額であるとして、関税関連の追加費用が生じることになった場合、自社で負担するつもりも利用者に転嫁するつもりもない、とした。これによって、同社が予定している全ての航空機の購入を事実上停止する見通しが高まった¹⁶。また、たとえ米国航空会社が関税の支払いを覚悟したとしても、航空機の輸入自体が困難化する可能性もある。Airbusはすでに、米国以外の顧客を優先する可能性を示した¹⁷。

機材費の上昇や航空機納入の中止など供給面でのコスト増に加え、多くの旅客航空会社がすでに旅客需要の急減による影響を受けている¹⁸。おそらくトランプ大統領の執拗なカナダ併合発言が火種となり、カナダ国民の間で米国製品・サービス（旅行

を含む）の草の根ボイコット運動が勢いを増している。2025年3月におけるカナダから米国への旅客数は、前年同月比で13.5%減であった¹⁹。この控え目な数字からは、カナダから米国への旅行が近いうちに壊滅的状況に陥るようには見えないだろう。しかし、米国的主要空港に到着したカナダ人旅客数はすでに3分の1減少しており、2025年4月～9月にカナダから米国に向かう航空便の予約状況は前年比70%減である²⁰。レジャー以外の渡航についても同様に脆弱な状態である。2025年4月中旬、カナダ大学教員協会は、72,000名の会員に対して、必須ではない米国への渡航を全てキャンセルするよう勧めた²¹。何十億ドルものお金と何千もの雇用が危機に陥る可能性がある。民間航空メーカーにとって最も重要な問いは、エンドマーケット需要の減少によって、どの時点から受注が減少し始めるか、ということである。

UnitedやAmerican、Air Canadaなど北米の大手航空会社は、利益の確保と値下げを目的に、すでに一部路線の便数を削減し、新たな路線に航空機を振り分けている。しかし、この取り組みにも限界がある。北米路線に就航しているナローボディ機を、太平洋路線や大西洋路線に振り分けることは不可能である。正式なビジネス、学生、文化活動ビザ保有者を含め、外国人渡航者が米国到着時に長期拘束や強制送還など深刻な問題に直面する事象が広く報道されており、米国への出張・レジャー渡航の減少につながっていると思われる²²。米国商務国際貿易局によれば、2025年3月、空路による訪米者数は前年同月比12%減となり、ほぼ全ての国からの訪米者数が減少した²³。

グリーンアビエーション・ 航空宇宙

航空宇宙業界は昨年、持続可能な航空機および持続可能な航空燃料 (SAF) の採用に向けて、やや前進を見せた。

米国では最近、主にパートナーシップの構築や技術革新、初期市場への関心の高さから、電動垂直離着陸機 (eVTOL) および電動短距離離着陸機 (eSTOL) の開発に進展が見られている。北米では、多くの都市部で空港周辺の地上交通網が脆弱で渋滞が発生しやすい傾向にあることから、当面、eVTOL／eSTOL研究開発をけん引する市場であり続けるだろう。しかし、このサブセクターも課題に直面した。2024年、有望なeVTOL開発事業者であったLiliumおよびVolocoptorがいずれも破綻したのである。

セクターにおける注目すべき動きとして、以下が挙げられる。

- 航空宇宙スタートアップ企業のJetZeroは、米国防総省 (DoD) と2023年に締結した契約に基づき、翼胴一体型形状 (BWB) 軍用ジェット機を開発中である (2027年までに飛行予定)。2024年、JetZeroは、このプロジェクトを支援するDeltaのSustainable Skies Labとのパートナーシップを発表した²⁴。Pratt & Whitney and Collins Aerospace が重要安全部品の製造を行い²⁵、またAlaska Airlinesから注文オプション付き投資を受けている²⁶。この設計では、他の類似モデルと比較して燃料使用量を50%削減可能であり、JetZeroは、2030年までに旅客機、貨物機、燃料タンカーバージョンを開発する方針である。
- Archer AviationとUnitedは、ニューヨーク市内6空港をeVTOLエアタクシーで結ぶ計画を発表した。実現すれば、マンハッタンからラガーディア、JFK、ニューアーク空港までの移動時間を5～15分に短縮可能である。Stellantisが2025年初頭よりエアタクシーの製造を開始する²⁷。
- Jobyは水素燃料eVTOLの実証試験に成功した。これは、排出物ゼロのリージョナルフライトの可能性を前進させるマイルストーンである²⁸。
- Electraは、2024年後半に米国空軍および海軍向けウルトラeSTOL機の試験飛行に成功した。この新型機は、ヘリコプターに比べて極めて「厳しい」物理環境における物資供給その他ミッションを完遂する能力に優れている²⁹。同社はまた、空港を使わずに移動可能なハイブリッドウルトラeSTOL、いわゆる「空飛ぶタクシー」(定員9名) の設計を発表した³⁰。2025年1月時点で、同社はeSTOL2,000機以上の事前注文を正式に獲得、80億米ドル以上の市場価値を得ている³¹。
- 2025年3月、JetBlueは、ニューヨーク地域において、民間航空路線向けに史上初となる持続可能な航空燃料 (SAF) の定期供給を開始した³²。
- 世界最大のジェット燃料輸出国である韓国は、2024年8月、持続可能な航空燃料 (SAF) 指令を実施した。これは、航空の脱炭素化に向けて、2027年までに全ての国際線出発便に対して、SAF1%混合燃料の使用を義務付けるものである。これは、世界の温室効果ガス (GHG) 排出量の2～3%に相当する³³。台湾、インドネシア、シンガポール、マレーシア、インドなどその他アジア太平洋諸国が、これに相当するまたは同じ方向性の目標を発表する中、日本は2030年までにSAF10%混合燃料の使用目標を掲げ、この取り組みを先導している。韓国も、国内の先進リサイクルインフラ設備を活用することで、同地域におけるグリーン民間航空への移行を先導することが可能だろう。

03

航空宇宙・防衛業界の
ディール

航空宇宙・防衛業界のディール

注目ディールと見通し： 航空宇宙・防衛業界の 製造・インフラ

航空宇宙・防衛業界の2024年ディール額は250億米ドル（2023年は420億米ドル）となり、過去15年間で最低だった2022年の230億米ドルをわずかに上回った。PwCは、ディール額は控え目な数字になると予測していたが、同セクターのディール活動はいさか驚くほどの低調さであった。

2024年および2025年初頭には、航空宇宙・防衛業界（メーカーやインフラ企業を含む）にとって大きな構造的变化をもたらす複数の高額ディールが完了した。

- **Boeing**は全額株式交換で**Spirit Aerosystems**を再買収し（株式価値47億米ドル、企業価値83億米ドル）、複数の製造面の課題解消に向けた垂直統合への新たな意気込みを強くアピールするものとなった³⁴。
- 一方**Airbus**は、**Spirit Aerosystems**から工場を買収することに合意した。この分割買収は、世界の旅客機市場を事実上複占するメーカー間の協力という稀な事例である。この合意に基づき、Airbusは、Spiritからノースカロライナ州およびカンサス州の工場、英国の2工場、欧州の2工場を買収する（Airbusは、他のバイヤーが現れなかった場合、北アイルランドおよびマレーシアの工場も買収するオプションも有している）。Airbusは、Spiritから現金4億3,900万米ドルを受領する代わりに、Spiritに2億米ドルの無利子クレジットラインを提供する。これに関連する航空機は、A350、A321およびA220である。BoeingとAirbusによるSpiritとのディールは、2025年第3四半期と予想されている³⁵。
- **Boeing**は**Thoma Bravo**にデジタル事業4部門を売却することに合意した。Thoma Bravoはソフトウェア分野に特化したプライベート・エクイティ・ファームであり、ディール額は105億米ドル（全て現金）。ナビゲーションおよびフライトプランニング関連ソリューション開発部門を切り離す今回の売却は、Boeingにとって事業の合理化と負債の削減に貢献するだろう³⁶。
- **AeroVironment**は**BlueHalo**を買収した。対ドローン技術を含む自律型／AI防衛システムの開発能力強化を図るものであり、ディール額は全額株式交換による41億米ドル³⁷。
- **Apollo Global Management**は、36億米ドルで**Barnes Group**のレバレッジドバイアウトを完了し、航空宇宙部品製造・精密加工能力の構築を目指している³⁸。
- **Amphenol**は、**CommScope**から屋外無線ネットワーク部門および分散型アンテナシステム部門を21億米ドルで買収した。どちらもAmphenolの防衛専門コネクティビティ事業の進展に資するものである³⁹。
- **Rheinmetall**は**Loc Performance Products**の買収を発表した。Loc Performance Productsはミシガンに拠点を置く軍用車両メーカー。この約10億米ドル規模のディールにより、国防総省との契約を獲得する競争力が大幅に高まることになる⁴⁰。



このセクターはすでにM&Aによる統合が相当進んでいるため、大規模ディールの機会は減少している。PwCは、今後のディールは、防衛最新化などの先端技術や、宇宙・グリーンアビエーションなどの先進市場が中心になると予想している。短期的には、航空宇宙・防衛関連ディール形成に影響をもたらす重要トレンドとして以下が挙げられる。

- 大手企業によるポートフォリオの再形成：多くのノンコア資産の売却とイノベーションを追求したVC支援スタートアップ企業の買収
- 競争激化による小～中規模企業の統合
- 地政学的緊張の高まりに伴う、北米、欧州およびアジア太平洋地域の防衛予算拡大
- 米国における規制の不透明性：特に、米国客航空会社のさらなる統合に影響が出る可能性
- 従来の完全買収よりも新たなパートナーシップやジョイントベンチャーなどの形式を重視：規制上の障壁や過度の財務上／体制上の複雑さを回避
- すでに統合の波が押し寄せている宇宙セクターの急激な拡大

注目ディールと見通し： 民間航空

米国では、2024年および2025年初頭における旅客航空会社の主なディールは、地方航空会社のみであった。過去数年間にわたりディールの推移を見てきたが、現在の米国市場には、規制当局が容認するであろう合併候補が非常に少ない（昨年、JetBlueとの合併に失敗したSpirit Airlinesの最新情報については以下で論じる）。

欧州では、国を代表するレベルの「国営」航空会社を含むM&Aディールにより、航空会社の着実かつ段階的な統合がこの20年間続いてきた。しかし、欧州大陸における旅客航空会社のエコシステムは、一種のホメオスタシス（各価格帯で同規模の競合会社間、コングロマリット間、アライアンス間の均衡が安定した状態）に落ち着いたように見えており、一連の統合の流れも終わりに近づいているのかもしれない。

2024年および2025年初頭には、欧州およびアジアで数年前に開始された重要な合併がいずれも完了した。旅客航空会社の大型M&Aディールがめったに見られなくなった欧州とは異なり、アジア太平洋地域は航空会社も多数存在し、旅行や出張も急増していることから、今後より多くの大型ディールが発生する可能性がある。

- **Alaska Airlines**は、19億米ドルで**Hawaiian Airlines**の買収を完了し、西海岸のハブ空港と太平洋全域の観光地を結ぶネットワークを強化した⁴¹。
- **Republic Airways**と**Mesa Airways**は、全額株式交換による合併計画を発表した。これにより、全米第2位の上場航空会社が誕生する可能性がある⁴²。
- **Air France-KLM**は、**Scandinavian Airlines (SAS)**の株式約20%を取得した。これには、2年後に支配株式を取得するオプションが付与されている⁴³。
- **Lufthansa Group**は、イタリアの国営航空会社ITAの株式41%を取得した⁴⁴。このディールは、2023年半ばに発生し、最終的に欧州規制当局の承認を受けたものである。
- **Korean Air**は、2020年に発表した**Asiana Airlines**の買収ディールを完了した。これには、Asianaの貨物部門を韓国地方航空会社Air Incheonに売却することが含まれる⁴⁵。
- **Air India**は、必要な規制承認を経て、インド国内航空会社Vistaraの購入を完了した⁴⁶。
- 世界の航空貨物セクターでは最近、**Stonepeak Partners**が31億米ドルで**Air Transport Services Group**を買収したディールが際立っている。これは、大手インフラ投資家が航空貨物の成長軌道に自信を持っていることを示す兆しと言える⁴⁷。

2025年後半以降を予測すると、Air France-KLM、LufthansaおよびIAG（欧州の「ビッグスリー」旅客航空会社）はいずれも、今年民営化が予想されるTAP Air Portugalの過半数株式を取得する有力候補となるだろう。Lufthansaはまた、こちらも近くIPOが予想されるAir Balticの少数株式を戦略的に取得する可能性もある。FinnairもビッグスリーにとってM&A対象であるものの、おそらくウクライナ戦争が解決するまで進展は見られないと思われる。これまで、Finnairの最も収益性の高い長距離路線の多くがロシア領空を飛行してきたが、戦争による同領空の閉鎖により、Finnairは収益面で深刻な打撃を受けている⁴⁸。欧州の主要LCCの合併については、最近多くの憶測が飛び交っているものの、具体的なディール案はまだ現れていない。

04

民間航空・航空宇宙

民間航空・航空宇宙

要点

- 受注機数は過去最高を記録した2023年の3,670機から1,105機に減少
- OEM納入は、Boeingの労働ストライキなどにより減少
- 受注残は14,000機を上回る
- 有償旅客キロは10.4%増加しパンデミック前の水準を上回る

民間航空・航空宇宙： 業績の概要

Airbusは2024年に766機を納入した。これは前年比4%増であるが、ピークとなった2019年の863機を11%下回っている。Boeingは348機を納入し、前年比34%減を記録した。53日間に及んだ労働ストライキが主な要因であり、過去最高となった2018年の806機を57%下回る結果となった。

Airbusは、2024年に826機の受注を記録した（前年は2,094機）。Boeingは、279機の受注を記録した（前年は1,576機）。出荷受注比率は1:1で、業界全体の受注残は14,000機以上で推移した。これは、通常の生産水準で10年分以上に相当する。業界の受注残は2%増加し、過去最高の9,940億米ドルとなった。

Airbusは、2025年の納入機数を7%増加させて約820機とする計画である。同社は、A320ファミリーの生産を2027年までに約50%増の月間75機まで引き上げ、その後はしばらく同水準を維持する計画である。サプライチェーンがこの目標に向けて足並みを揃えるのは容易ではないだろう。連邦航空局（FAA）は、生産品質評価の結果が出るまで、Boeingの生産増強計画を差し止めている。しかし、2025年3月現在、Boeingは2018～19年に発生した737MAXの墜落事故2件の刑事事件を巡り、事故発生前に規制当局を欺いていたことを認めた有罪答弁に関する合意を取り下げようとしている。おそらく新政権下で司法省からより寛大な処置を受けることを期待しているものと思われる⁴⁹。重罪を免れることになれば、Boeingが今後軍需産業で活躍する上で非常に重要な意味を持つだろう*。

BoeingとAirbusが抱えるこれらの問題により、生産が需要に追いつかない状況が続いている。航空会社は、おそらく今後何年にもわたって、旧型機を予定より長く運航せざるを得ない状況が続くだろう。しかし、こうした動向により、利益の大きいアフターマーケット市場が拡大しており、アフターマーケット企業にとっては明るい兆しでもある。

図表5：航空機の受注残（10億米ドル）

	2024年12月31日	2023年12月31日	2022年12月31日	2021年12月31日
Boeing	435	441	330	297
Airbus	559	531	410	345

出所：Boeing社2024年次報告書、Airbus Group2024年次報告書

※ 2025年5月、米司法省はBoeingを不起訴とする基本合意に達したと発表。

図表6：航空機の受注残（機）

	Boeing	Airbus	合計
受注機数	279	826	1,105
納入機数	348	766	1,114
受注残（2024年12月31日時点）	5,500+	8,658	14,000+

有償旅客キロ（RPK）は全地域でCOVID-19パンデミック前の水準に回復し、旅客移動は2024年に過去最高を記録。国際航空運送協会（IATA）は、国内線の輸送量が前年比5.5%の成長を達成したと報告し、市場における中国の成長ぶりと目覚ましい米国需要を強調した。2024年、有償旅客キロは世界の業界全体で10.4%成長し、2019年のパンデミック前の水準を3.8%上回った。有償座席利用率は83.5%と過去最高を記録した。2025年の有償旅客キロは8%増と見込まれている⁵⁰。

2024年は、地方路線の旅客輸送量が世界的に完全に回復した年でもあり、全地域においてパンデミック前の水準を上回った。アジア太平洋地域の航空会社は、有償旅客キロが前年比16.9%の成長を見せ、他地域を大きく上回った。アフリカも世界の業界平均を上回る成長を見せ、同前年比13.2%増を記録した。最も成長率が低かったのは北米で、4.6%増にとどまったものの、元々の水準が他地域よりも高い⁵¹。こうしたパターンが強く示唆しているのは、アジア太平洋地域を中心とした中流層の観光や出張の成長軌道（これはPwCが直近数年の本報告書で分析してきた動きである）が、（COVID-19のような世界規模の危機が再び起こらない限り）今後の業界を主導する可能性が高い、ということである。

2024年の航空貨物需要および積載容量は、やや低調に終わった2023年（特に上半期）から大幅な成長を遂げた。ウクライナの戦争および中東での紛争などの理由から空域が制限され、貨物輸送に支障がでているにも関わらず、航空貨物業界はパンデミック前の持続的な勢いを取り戻す明確な兆候を示している。業界全体の貨物トンキロ（CTK）は、2023年の水準を11.3%上回り、17カ月連続のプラス成長および2021年の数字を上回り過去最高となった。国際線貨物トンキロも同様に前年比7%増となり、2024年は全ての航空貨物輸送ルートおよび世界の全地域で平均5%の成長が見られた。世界の航空貨物容量も需要増に応えるべく増加し、有効貨物トンキロ（ACTK）で前年比7.4%増となった。それでも、もう1つの重要指標である貨物搭載率（CLF）については、世界平均で45.9%という結果であった⁵²。この数字がおそらく示唆しているのは、業界が多くの地域において直ちに機数を増やすのではなく、現状の容量をより効率的に使用することで収益性を向上できる余地がまだ十分にある、ということである。

図表7：民間航空宇宙業界の重要指標（前年比の変化率 [%]）

	2024年	2023年	2022年	2021年
有償旅客キロ (RPK)	+10.4% **	-6% *	-31% *	-58% *
有償座席利用率	83.5% ***	82.3%	65.1%	74.3%
貨物トンキロ (CTK)	11.3% ***	-2.2%	-8.2%	18.7%
貨物搭載率 (CLF)	45.9%	44%	53.8%	54.5%
出所：IATA				
*2019年比 **過去最高：2019年から+3.8% ***過去最高				

民間航空・航空宇宙： 注目すべき動向と 見通し

IATAは2025年のRPKが8%増加すると予測している。Airbusは2025年の納入機数を7%増の820機と予測している。Boeingは、安全性に注力する中、財務ガイダンスの発表を見合わせている。Boeingの生産増強に対する規制当局の制限を考慮すると、2025年のBoeingの納入機数は、2023年(ストライキがなかった年)の528機と同程度になると予想される。これらの数字を合わせると、業界の納入機数は約20%増になる。Boeingの納入減は、商業航空会社に明確な影響を及ぼしている。一例を挙げれば、Southwestは、Boeingからの納入遅延を主な理由に、2024年春、米国の4つの空港からの就航を取りやめた⁵³。

Boeingは2025年5月14日、Qatar Airwaysから777X機および787ジェット機を合計160機、960億米ドル相当の受注（50機の追加発注オプションを含む）を獲得したことを発表し、勢いを得た。この計画には、Boeing最大のエンジンサプライヤーであるGE Aerospaceが製造する4万基のエンジン供給も含まれており、同社にとっても過去最高の受注である。しかし、このディールによりBoeingの受注残は大幅に増加することになる。777X機はまだ研究開発段階であり、現時点で納入開始は2026年以降の予定である。すでに計画から6年の遅れが生じている⁵⁴。

新型機の納入が需要に追いつかない状況が続く中、アフターマーケット部品・サービス部門は今後も大幅な成長が見込まれる。こうしたアフターマーケット要因が高水準を維持することを踏まえ、PwCは2025年について、売上、営業利益ともに二桁成長を達成する一年になると予想している。しかし、関税問題は引き続き、需要・収益性の両方に悪影響をもたらしかねない重大な不確定要素となっている。

長期的には、世界の民間航空部門の見通しは依然として明るい。現在の予測では、年間平均成長率（CAGR）は4%、つまり、予想GDP成長率を60%上回ると見られる。今後数十年間、業界はイノベーションおよび炭素排出量ゼロの目標に貢献する新製品の開発に注力することになる。今後20年間の需要予測では、推定44,000機の新しい航空機の納入と、約8兆米ドルのサービス市場価値が見込まれている。

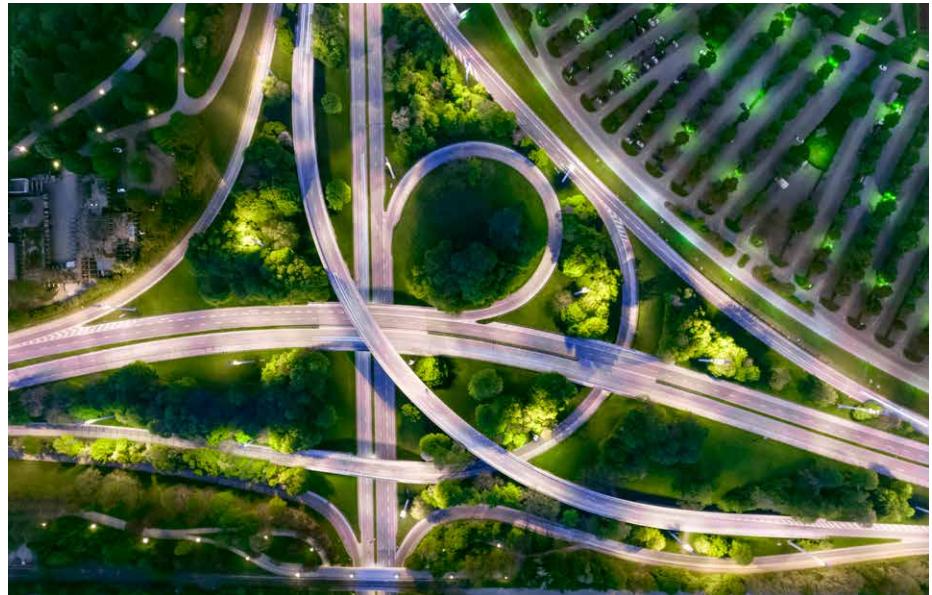
Spirit Airlinesは最近、経営破綻状態から脱却し、約7億9,500万米ドルの債務株式化を含む財務整理を完了するとともに、航空機21機を売りに出した。同社は現在、新たな方向に注力している。株式非公開化を進める緊急計画を発表し、さらに高価格サービスモデルへの移行も視野に入れつつ、長期的な安定性の確保を目指している⁵⁵。同社はこれまで、JetBlueとの合併失敗や、2024年の12億米ドルの赤字など、財務面の苦境が続いてきた。2025年1月には、Frontier Airlinesが2022年と同程度の条件で買収案を提示したものの、Spiritは再びこのディールを拒否した。

連邦航空局 (FAA) に関する懸念は高まる一方である。米国の航空官制施設のうち90%以上が人員不足であり⁵⁶、また管制官の高齢化が進み、退職後すぐに後任を確保することが難しい状況である (PwCは何年にもわたりこうした状況を報告してきた)。そうした中、民間航空業界のリーダーはFAAの動きを注視している。2025年1月29日、レーガンナショナル空港付近でAmerican Airlinesのリージョナルジェットと米国陸軍のヘリコプターが空中衝突し、67名の死者を出した。また、2025年4月下旬から5月上旬にかけて、ニューアーク・リバティ国際空港に着陸する航空機とのレーダおよび無線連絡が複数回にわたり一時的に失われた。この影響は連鎖的に広がり、数週間にわたって数千便もの遅延や欠航が発生する事態となり、米国の航空管制が現在直面している人員・技術両面における深刻な状況が一層浮き彫りとなつた⁵⁷。FAAは、この危機に対する緊急作業部会を開催した。運輸省は、ニューアーク空港への着陸便を大幅削減する計画を発表するとともに、他にも多くの空港が同様の問題に直面する可能性があるとした⁵⁸。

対応策として、運輸省は2025年5月8日、米国航空管制システムの包括的オーバーホール案を示した。同案には、航空管制センター6カ所の新設および、既存の全航空管制センター（4,600カ所以上）の技術・通信インフラ刷新が含まれる。このプログラムは期間にして3~4年間、費用にして125億米ドル超規模となるだろう。これが世界の民間航空にとって歓迎すべきニュースであることは確かである。しかし注意すべきは、これと同様の計画は何十年も前から提案されてきたこと、米国は2003年以降すでにこの改革に対して140億米ドル以上投じてきたこと、そして具体的な成果がほとんど上がっていないことである。フロッピーディスクや付箋など古い技術に今なお頼っているようなインフラをオーバーホールする場合、最大の技術的課題は、いかに既存システムの運用を止めることなくシームレスに刷新を図るか、という点である。これは、運輸省の発表では直接触れられていない極めて重要な問題である⁵⁹。

20%

DOGEは、米国海洋大気庁(NOAA)職員の20%削減を目指しているものと思われる。



民間航空会社は、政府効率化省(DOGE)が同セクターにどのような影響をもたらす可能性があるか注視している。まだ確定した数値ではないが、DOGEはNOAA職員の20%削減を目指しているものと思われる。そして、特に目をつけられているのが気候変動や異常気象に関するデータを収集している部門である。NOAA(とりわけNOAAの監督下にある国立気象局)は、航空業界にこうしたデータを提供する米国的主要情報源である。飛行中に極端な乱気流の影響を受けた記録が増加していることを考えると、こうした動向は深刻な懸念材料である。米国の航空業界が資金を拠出して気候・気象に関する科学的研究組織を立ち上げる、という展開も考えられる。しかし、こうした制度的インフラはまだ存在せず、NOAAが民間航空に影響を及ぼす気候・気象問題のモニタリングを終了した場合に、州レベルの組織がその穴を埋められるのかは不透明である⁶⁰。

05

防衛

防衛

要点

- 需要が急増し、1桁台後半の増収
- 米国の利益率は低迷、欧州の利益率は改善
- 元請企業は過去最高となる7,470億米ドル（11%増）の受注残に直面

防衛：業績の概要

2024年、世界の防衛支出は2兆1,780億米ドルと再び過去最高を記録した。世界の軍事支出は前年比9.4%増となり、冷戦末期（1988年）の過去最高記録を上回った。防衛支出は米国が引き続きトップを走り、中国が続いている。イスラエルの2024年防衛支出は前年比65%増、ロシアは38%以上増（実際の数字はもっと高いと思われる）となつた。複数のNATO加盟国で、2桁台の増加が見られた（11～43%）。東アジアおよび東南アジア諸国の防衛支出も高水準が続いた⁶¹。これが新たな軍拡競争であるとすれば、その様相は過去とは大きく異なっている。需要は生産能力を上回るペースで急増しており、その結果、防衛関連企業上位11社の受注残は、過去2年間で24%増加した。

上位防衛関連企業の売上高は前年比7%増となった。米国の防衛関連企業上位6社は合計で4%の増収を記録し、欧州の防衛関連企業は13%の増収を記録した。欧州の防衛関連企業4社が2桁台の増収を記録し、そのうちBAE Systemsが最も高い17%の増収を記録した。米国では、唯一減収を記録したBoeing Defense and Spaceを除く全ての防衛関連企業が1桁台の増収となった。欧州の売上高実績は、ウクライナ戦争および国防の自立強化に関連した防衛予算の増加や生産増強の動きと合致している。堅調な需要を考えると、サプライチェーンの混乱や労働市場の課題に伴う生産面の制約が継続していなければ、収益はさらに増加していた可能性がある。

防衛関連企業上位11社の営業利益は10%低下し、営業利益率を6.9%に押し下げる結果となった。これには主に、Boeingが記録した36億米ドルの減少（KC-46A、T-7A、Commercial Crew（乗員輸送プログラム）、VC-25B、MQ-25を含む複数の開発プログラムに係る費用に起因する）が含まれる。また、Lockheed Martinは、機密プログラムに係る費用として20億米ドルを計上し、Airbusも宇宙プログラムの費用により8億3,900万米ドルの減益を記録した。これは、2023年第4四半期における、NorhropによるB-21プログラムの税引き前費用15億6,000万米ドルにより一部相殺された。Rolls-Royce Defenceは14.2%の高利益率を継続した（2023年は13.8%）。全体として、防衛業界では需要が急増しているものの、プログラム関連リスク、生産上の課題および昨今のインフレが業績に悪影響を及ぼしている。

図表8：防衛関連の受注残（10億米ドル）

	2024年12月31日	2023年12月31日
Lockheed Martin	176	161
Northrop Grumman	92	84
General Dynamics (Gulfstreamを除く)	71	73
Raytheon	93	78
Boeing Defense, Space & Security	64	59
BAE Systems	99	87
Airbus Defense and Space and Helicopters	77	69
Leonardo	48	43
Thales	55	49
L3Harris	34	33
Rolls-Royce	22	11
Total	831	747

出所：各社の報告書

防衛：注目すべき動向

世界の防衛関連生産で昨年見られた最も重要な動きの1つは、欧州大陸が防衛力強化を推進する中、EUおよびNATO加盟国が欧州製兵器システムへの依存度を高める（すなわち、米国製武器への依存度を下げる）戦略を発表したことである。2025年3月、欧州委員会は、防衛支出を約8,400億米ドル（1,650億米ドルの融資枠を含む）増額する計画を明らかにした。一方、欧州投資銀行は、軍装備の資金提供を拡大し、安全保障および防衛プロジェクトへの融資枠を2倍以上に引き上げる計画を発表した⁶²。欧州が武器の完全自給自足を達成する可能性は低いものの、米国メーカーにとって、欧州市場はこれまで以上に競争の激しいものとなるだろう。しかし、EUは、欧州の再軍備を支えるべく、カナダに対して軍装備契約への優先的アクセスを提供した。これにより、例えばカナダの工場で欧州製戦闘機の製造が可能になる⁶³。

防衛業界では、ある融合的動きが広い注目を集めている。カナダが、北極圏における自国の主権を守るべく、オーストラリアから先進の超水平線（over-the-horizon）レーダーシステムを42億米ドルで購入すると発表したのである。カナダは、より広く採用されている米国製の競合システムではなく、オーストラリア製のシステムを選択した。オーストラリア製システム初の配備は、当初、米国国防総省に提供される予定だったことも広く報じられた。このプログラムは、カナダ連邦政府が2025年3月に発表した、北極圏安全保障に向けたより大規模投資戦略の一部である。こうした現状を踏まえて、PwCは、2022年6月に発表された米—カナダNORAD（北米航空宇宙防衛司令部）最新化共同プログラムで示された枠組み（20年間で386億米ドルの投資額を含む）について、今後数年間で大幅に変化する可能性があると予想している⁶⁴。

防衛業界は、政府効率化省（DOGE）がどのような影響をもたらす可能性があるか注視している。DOGEが2025年3月下旬までに焦点を当ててきたのは政府運営費であり、連邦政府の契約業者にはまだ広範な影響を及ぼしていなかった。しかし、IT費用については注目が集まっている。2025年4月上旬、国防総省は、海軍および空軍を含む米軍の複数の部門と複数の業者との間で締結されていたITサービス契約（51億米ドル相当）について、不可欠ではない、として解除した。DOGEは、1ヵ月以内にこれらのサービスを内製化する計画策定を任せられた⁶⁵。

ウクライナの戦場は引き続き、ドローン戦争の進化に向けた「研究開発場」と化している。昨年、重火器や戦車の使用が重視されない場面もあるなかで、ドローン革命はおそらくウクライナ戦争で最も重要な進展として台頭しており、世界の防衛にも長期的な影響をもたらす可能性がある。重要なイノベーションとして、例えば以下が挙げられる。

- 小型・安価な戦術自爆型ドローンから大型・高価なプラットフォームまで、ドローンの種類は膨大化しており、情報収集や偵察、攻撃など、戦場における用途も急速に多様化している。
- ウクライナは、偵察や近距離攻撃用にFPVドローン（リアルタイムにカメラ映像を確認しつつ制御するドローン、民生用を改造したものも多い）や、ロシアの電子的な対ドローン技術を回避可能な光ファイバードローンの展開に成功している。
- 対ドローン技術の重要な進化として、電子ジャミングおよびその対抗手段などがある。

ドイツのメーカーであるHelsingは、欧州全土に複数の「レジリエンスファクトリー」を建設すると発表した（2025年2月、ドイツに最初のレジリエンスファクトリーを完成）。ウクライナにも建設する可能性があるこのファクトリーでは、ジャミングの回避および半自律型のSWARM戦術による標的設定や攻撃が可能な、最新AIを活用した先進の徘徊型攻撃ドローンを供給する⁶⁶。このファクトリーの目標は、ドローン群の規模で上回るロシアに対して、精度とステルス性を活かしたドローンで対抗することである。同社の取り組みがNATO全体に長期的な影響をもたらす可能性を秘めていることは間違いない。

その他、将来に重要な影響をもたらす米国武器プログラムの動きとしては、以下が挙げられる：

- United Launch Alliance (ULA) は、同社の「ヴァルカン・セントール」ロケットが米宇宙軍より国家安全保障輸送 (NSSL) ミッション認証を取得したことを発表した。この待望のマイルストーン（プロセスは2016年開始）に達したことにより、ULAはNSSL認証を受けた唯一の企業であるSpaceXと事実上競合することになる⁶⁷。
- 米国政府は2025年3月、空軍のF-22の後継機であるF-47「第6世代」戦闘機の製造をBoeingが請け負うことを発表した。F-47に採用される主な新規技術として、最先端のステルス技術、AIの搭載、複数の「ウイングマン」と呼ばれる自律型無人飛行機 (UAV) との連携能力などが挙げられる。このコミットメントは、Boeingにとっては大きな追い風となった（そして、競合として広く認識されていたLockheed-Martinにとっては、Boeingに敗れたかたちとなり、失望を招く結果となった）。米国政府はさらに、F-47の能力を10%落としたバージョンを同盟国に販売する可能性についても言及した。その意図するところは不明であり、同機の市場が生まれるか

も定かではない。欧洲の2つのコンソーシアム（英国・イタリア・日本／ドイツ・フランス・スペイン）は、自ら第6世代戦闘機の開発を進めており、中国はすでに、同世代試作機の飛行を行っている⁶⁸。

- 米国海軍も自ら第6世代戦闘機F/A-XXの開発を行っており、当局者によれば、同機はF-47と同様の目的と能力を有し、海軍最後の有人戦闘機になる可能性があるとのことである⁶⁹。
- 一方、米国と一部の同盟国の関係が悪化する中、第5世代のLockheed-Martin製F-35ステルス戦闘機の市場セグメントが今後変化する可能性がある。Lockheedは、2025年に190機のF-35を納入するとの予想を変えていないが、カナダとポルトガルは同機の購入計画を再検討していることを示唆している。デンマークの当局者は、F-35の購入を後悔している、とすら述べた。一方、ドイツ、オランダ、英国、オーストラリア含む他の同盟国はいずれも、F-35のサポート継続を求めており、インドも同機への関心も示している⁷⁰。
- 米国政府は、国防総省に対して、「ゴールデンドーム」ミサイル防衛システム（イスラエルの「アイアンドーム」に類似しているが、防衛範囲は360倍以上で、米国本土全体をカバーするシステム）の開発と配備を加速するよう指示した。2025年4月半ばまでに構想を立て、2026年後半までに能力の運用体制を整備することを求めている。同システムは、地対空防衛システム、駆逐艦、戦闘機など既存の資産を新たな資産と合わせて再利用可能であり、それら全ては、基本的に通信衛星ネットワークである軍事用低軌道衛星コンステレーション（PWSA）で統合される。同プログラムの費用は数百億～数千億米ドル、研究開発およびロールアウトには何年もの期間を要する可能性がある⁷¹。
- 米国空軍は、2つの極超音速ミサイルプログラム：空中発射型即応兵器（ARRW）および空中発射型極超音速巡航対艦ミサイル（HALO）を中止した。ARRWは、Lockheed Martinとの契約であり、HALOはLockheed Martin and RTXのRaytheon両社が関わっていた。いずれのシステムも、繰り返される技術的課題や試験の失敗、予算的制約に悩まされていた。海軍は現在、複数の亜音速システムのアップデートに注力する意向を示している。ロシアと中国が共に極超音速兵器の拡大を進めているのに対して、米国は縮小傾向にあり、計画を最初から練り直す必要性に迫られる可能性がある⁷²。
- データ分析ソフトウェア企業Palantir Technologiesは、AI定義の次世代戦場標的設定プログラム、TITAN（戦術情報標的アクセスノード）のうち、最初の2システムを陸軍に納入した。開発契約受注からわずか一年弱での納入である。TITANは、宇宙と地上の両方のセンサーからのデータを統合し、長距離の精密標的設定やその他の戦術計画を支援する。この取り組みのパートナーには、Anduril Industries、Northrop Grumman、Pacific Defense、Sierra Nevada Corporation、Strategic Technology Consulting、World Wide Technology、L3Harrisなどが名を連ねている⁷³。Palantirの成功は、データ兵器の開発の重要性が増していることを示すものであり、同社の2024年時価総額は、営業利益率の急上昇に伴い、約500%増の1,800億米ドルに跳ね上がった。同社は2024年9月、S&P 500に加わった。



防衛：見通し

2025年の防衛セクターについては、受注残をどれだけ処理できるかが注目点となる。PwCは、2025年は1桁台半ばから後半の増収を予想している。サプライチェーンの業績および労働力の安定性は改善しつつあるものの、多くの労働協約が今後数年間にわたる1桁台後半の賃金・手当増を定めており、人件費の上昇は引き続き利益率に関する問題となるだろう。近年、プログラム費用が増加傾向にあるが、同様の費用増が発生するかどうか、という点も今後の不確定要素の1つとなっている。利益率が歴史的な低水準であることから、大規模なプログラム費用が発生しない限り、利益率は大幅に改善すると予想している。

トランプ政権は、2026年度の防衛予算要求額を1兆米ドルとしており、これは約20%の増加となる。これほどの予算を議会で承認させるのは難しいだろうが、それでも大幅な増加が予想される。これと同時に、トランプ政権は国防総省の運営費削減を推し進めつつ、兵器システムおよび防衛、インテリジェンス、国土安全保障サービスへの予算配分を増額する案を示している。また、欧州大陸が安全保障の自立強化を推進し、より多くのNATO加盟国が防衛支出のGDP比2%目標の達成またはそれ以上を目指して動いており、欧州の防衛予算も急激に増加している。

世界の安全保障環境は引き続き大きく変動している。西側諸国と中国、イラン、北朝鮮の間で緊張が高まっており、ロシアとウクライナの間では和平合意（あるいは少なくとも停戦合意）への動きも見られている。世界各地で危機が続いていることから、来年は防衛政策にさらなる影響が見られる可能性が高い。

06

宇宙

宇宙

要点

- 宇宙への打ち上げは261回、17%増で過去最多を記録
- NASA商業乗員輸送計画に基づき、初のスターライナー有人打ち上げ
- Blue Ghostが月面着陸ミッションを成功裏に完了
- 2026年に初の有人「アルテミスII号」打ち上げ予定。2027年には、50年以上ぶりとなる有人月面着陸を予定

宇宙：業績概要

2024年は軌道打ち上げ活動が過去最多となった。世界全体で打ち上げは261回（うち成功は253回）で、2023年の223回から17%増となった。SpaceXは134回の打ち上げ（市場シェアの51%）を実施し、2023年の98回から37%増となった。米国の打ち上げは2023年から34%増の156回で世界の首位となり、2022年の78回から倍増した。ケネディ宇宙センターおよびケープカナベラル宇宙センター合計で93回、ヴァンデンバーグ宇宙軍基地で47回の打ち上げが行われた。同年、中国は68回で2位であった（2023年は67回）。

宇宙：注目すべき動向と見通し

2024～2025年にかけて、政府系機関と民間宇宙企業いずれも大きな進展を遂げた。民間および政府主導による宇宙ベンチャーの統合は、その範囲、ペース、目標いずれも急速に進展している。

- NASAとBoeingはスターライナーの有人飛行試験を開始した。初回打ち上げは成功し、2024年6月6日、国際宇宙ステーション（ISS）にドッキングした。宇宙飛行士は2025年3月18日、SpaceXの宇宙船「ドラゴン」で帰還した。
- 2025年4月、NASAとIntuitive Machinesの共同ミッションである月着陸船「オデュッセウス」は、人類の宇宙定住を最終目標とするアルテミスプログラムの一環として月面着陸を行い、無事成功した。米国の宇宙船が月面に着陸したのは50年以上ぶりであり、オデュッセウスの成功は間違いなく未来につながる快挙である。
- 2025年1月15日、NASAの商業月輸送サービス事業の一環として、Firefly Aerospaceが手掛ける「ブルーゴースト・ミッション1」は月面着陸を行い、無事成功した。アルテミスプログラムに基づく同ミッションでは、NASAのために10個の観測機器を月に送り届け、これまでの月面での商業的ミッション最長となる14日間の滞在中、119ギガバイトのデータを地球に送信した⁷⁴。
- その他、アルテミスプログラムは、「スペース・ローンチ・システム」ロケットおよび「オリオン」宇宙船など、継続中の研究開発および試験にも注力した。現時点で、同プログラム初の有人ミッションとなる「アルテミスII号」の打ち上げは最短で2026年2月予定である。
- 2024年4月、NASAはアルテミスプログラムに日本を加えた。NASAは、日本の宇宙航空研究開発機構（JAXA）の宇宙飛行士2名を将来の月面着陸ミッションに参加させ、JAXAは日本製月面車2台を提供する。

- 2025年4月、米国政府はNASAの科学研究予算を50%削減する案を示した。この案が実現された場合、アルテミスを含むNASAの宇宙探索計画は大打撃を被る可能性がある⁷⁵。
- SpaceXのスターシップは、4回目の試験飛行を成功させた。2024年6月6日（スタートライナーがISSにドッキングした同日）、史上最大のロケットが試験飛行4回目にして初の成功を収めた。テキサス州ボカチカで打ち上げられたスターシップは、16,000mphで高度130マイルに到達し、大気圏再突入に成功した。同機は将来の火星ミッションに使用される計画である。2025年1月には、6回目の試験飛行が行われた。
- 2024年、SpaceXは年間を通じて「ファルコン9」の打ち上げを定期的に実施しただけでなく、同社最大のロケット「ファルコンヘビー」の打ち上げも2回実施した（2023年は4回）。2023年12月には、「ファルコンヘビー」で米軍のX-37B宇宙機を打ち上げた。
- SpaceXは、同社初となるISSへの宇宙旅行を提供した。これは、完全民間ミッションとしても史上初である。2024年9月には、SpaceXの「クルードラゴン」を用いて初の民間宇宙遊泳が実現した。
- 2025年1月16日、Blue Originが「ニューグレン」ロケットの初打ち上げに成功した。
- 2024年1月8日、ULAが「ヴァルカン・セントール」ロケットの初打ち上げを行った。
- 2023年3月、カリフォルニアを拠点とするRelativity Spaceが、世界初の3Dプリンターで製造されたロケット「テラン1」の打ち上げを行った。ロケットは離陸したものの、第2段階で異常が発生し、軌道には到達しなかった。
- Sierra Nevadaは、ドリームチェイサーの飛行予定日を幾度も延期してきたが、現時点で2024年末の打ち上げを予定している。
- 2024年、Virgin Galacticは「ユニティ」宇宙船から「デルタ」宇宙船プログラムへの移行に注力した。「ユニティ」の最終打ち上げは2024年6月に実施された。研究機器を搭載した「デルタ」の初回宇宙飛行は2026年夏の予定で、同年秋には民間有人飛行も計画されている。
- 2025年3月、欧州宇宙機関およびArianeGroupを主契約企業とする欧州企業コンソーシアムは「アリアン6」の商業打ち上げに初成功し、極めて重要なマイルストーンを達成した。
- 2025年2月、ispaceは「月フライバイ」に成功した。そして、2025年6月6日には「レジリエンス」ミッションの一環として、フロリダから打ち上げられるSpaceXの「ファルコン9」ロケットを用いた月面着陸を計画している。同社は2023年に初の月面着陸を試みたが失敗に終わっている。
- 2024年6月、中国国家航天局の月探測機「嫦娥(Chang'e)」6号が地球に帰還した。これは、月の裏側から表面土壌サンプルを収集して地球に持ち帰った初のミッションである。



かねてから懸念されていた宇宙の軍事化について、最近、重大な動きが見られている。2024年2月、ロシアが対衛星核兵器システムの宇宙配備計画を急いでいるとの懸念が米国諜報専門家の間で広がっている、との報道がなされたことは前回レポートでも指摘したとおりである。この報道を受けて、国際社会に不安が広がった⁷⁶。宇宙空間で核兵器が1発でも爆発すれば、世界の通信システムが壊滅し、世界経済が瞬時に崩壊する恐れがある。このような動きは、1967年の宇宙条約と1968年の部分的核実験禁止条約の両方に違反することになる。これらはいずれも、いまだ有効性を保っている最後の重要な軍備管理条約である。しかし、2025年4月、米国宇宙軍は、ロシアの対衛星核兵器プログラムに関連していると思しき極秘レーダ衛星／放射線試験プラットフォームは制御を失った状態で回転しており、機能していないとみられると発表した⁷⁷。

07

おわりに

おわりに

航空宇宙・防衛企業上位100社の業績は、業界の健全性のバロメーターである。航空、防衛および宇宙関連の製品・サービス需要は過去最高を更新し続けており、長期的には、世界経済を上回るペースで成長するものと予想される。

需要の急増は収益性の向上や強力なエコシステムにつながるはずであるが、業績は安定しない状態が続いている。民間OEMや多くの防衛大手が、継続的なプログラミスクや生産・サプライチェーン上の制約、コスト増により、営業利益率の低下を報告している。

民間航空は、世界のインフラの中で極めて重要な部門となっている。そして、需要は依然として堅調であるだけでなく、価格上昇にもかかわらず落ち込みは見られていない。民間航空機の需要は20年以上にわたり生産能力を上回っており、需給格差は縮小どころか拡大している。これにより、通常の生産水準で11年分に相当する受注残が発生している。航空機製造は、複雑なサプライネットワーク、高度なエンジニアリング要件、絶えず進化する技術的要件、熟練した労働力の必要性などの制約を受けている。業界は製品やシステムの信頼・信用回復に向け取り組み続けているが、生産体制の強化には安全基準上の要件がさらなる負担となっている。

こうした課題にもかかわらず、民間航空宇宙業界の長期予測は極めて明るい。例えば、世界人口の80%以上がまだ航空機に乗ったことがないことを考えてみればよい。世界の中間層は2030年までに現在の25%から60%に増加すると予測されている。つまり、未開拓の巨大な新規顧客セグメントが毎年拡大していくことである。この業界は世界全体のGDP成長率を約60%上回る成長が見込まれている。

防衛産業は、あらゆる国家の安全保障を直接的または間接的に維持する上で不可欠である。地政学的緊張が高まる中、多くの国が防衛を喫緊の優先課題としている。多くの地域において、紛争はもはや机上の想定ではなく差し迫っていると見られ、防衛支出、イノベーション、最新化がますます進められている。防衛予算については、最近まで多くの国の政府によって、通常はインフレ率に見合う程度で増加するか、予算上の制約により、実質通貨ベースでは減少すると予想されていた。しかし、現在の国際紛争や緊張の高まりを踏まえると、防衛支出は当面インフレ率を上回るペースで増加すると予想できるだろう。



航空宇宙・防衛業界のファンダメンタルズは比較的堅調である。したがって、PwCの同セクターに対する短期的および長期的な予測も同様である。しかし、セクター全体にわたる動向により、多くの企業は収益率の面で依然として課題を抱えている。この業界では、歴史的に見て、S&P 500などのより広範な業界指標よりも大幅に低い収益率水準となっている。この業界にとっては、イノベーション、人材育成、安全性、および拡張性により世界経済を支えるという極めて重要な要件に見合った利益を確保するために、安全性と業績の最適化を追求し続けることが極めて重要である。

08

Appendices



Appendices

方法論

本レポートのデータは、売上高に基づく航空宇宙・防衛企業上位100社（下記参照）の2024年度業績に関する財務報告書、および各社のウェブサイトやプレスリリースなどの公開情報から取得している。2025年4月1日までのデータをもとに本レポートを作成した。

航空宇宙・防衛企業とは、売上高の大部分を航空宇宙・防衛事業から得ている企業、または、多角化企業の場合、売上高の大部分を航空宇宙・防衛事業から得ている報告対象セグメントなどである。業績は米ドルベースで計上している。上位100社の一覧では、米ドル以外の通貨は2024年12月31日および2023年12月31日に終了した年の平均為替レートで換算されている。

本報告書はまた、注目すべき業界動向を取り上げ、業界に影響を与えるトピックについて、クライアントや業界リーダー、アナリストとの対話を通じて構築したPwCの見解を明らかにしている。

航空宇宙・防衛企業上位100社(2024年の売上高順)

順位	企業名	売上高 (100万米ドル)			営業利益 (100万米ドル)		
		2024年	2023年	変化	2024年	2023年	変化
1	RTX	80,738	68,920	17.1%	6,538	3,561	83.6%
2	Airbus	74,924	70,829	5.8%	5,740	4,982	15.2%
3	Lockheed Martin	71,043	67,571	5.1%	7,013	8,507	-17.6%
4	Boeing	66,517	77,794	-14.5%	(10,707)	(773)	-1285.1%
5	General Dynamics	47,716	42,272	12.9%	4,796	4,245	13.0%
6	Northrop Grumman	41,033	39,290	4.4%	4,544	2,760	64.6%
7	GE Aerospace	36,359	32,816	10.8%	8,116	6,551	23.9%
8	BAE Systems	33,604	28,704	17.1%	3,429	3,200	7.2%
9	Safran	29,564	25,107	17.8%	4,458	3,426	30.1%
10	Rolls Royce	24,149	20,505	17.8%	3,711	2,418	53.5%
11	Thales	22,269	19,944	11.7%	2,618	2,307	13.5%
12	L3Harris	21,325	19,419	9.8%	1,918	1,426	34.5%
13	Leonardo	19,224	16,549	16.2%	1,650	1,425	15.8%
14	Leidos	16,662	15,438	7.9%	1,827	621	194.2%
15	Honeywell Aerospace	15,458	13,624	13.5%	3,988	3,741	6.6%
16	Amentum	13,858	13,371	3.6%	1,034	973	6.3%
17	Huntington Ingalls	11,535	11,454	0.7%	535	781	-31.5%
18	Booz Allen Hamilton	10,662	9,259	15.2%	1,013	447	126.6%
19	Textron	10,187	9,787	4.1%	1,049	1,053	-0.4%
20	Rheinmetall Defence	8,982	6,150	46.0%	1,550	949	63.3%
21	Bombardier	8,665	8,046	7.7%	878	793	10.7%
22	Singapore Technologies	8,440	7,521	12.2%	806	681	18.3%
23	Hanwha Aerospace	8,245	6,037	36.6%	1,265	454	178.3%
24	MTU Aero Engines	8,021	5,804	38.2%	1,034	(174)	693.2%
25	TransDigm Group	7,940	6,585	20.6%	3,531	2,923	20.8%
26	CACI	7,660	6,703	14.3%	650	568	14.4%
27	SAIC	7,444	7,704	-3.4%	741	501	47.9%
28	Howmet Aerospace	7,430	6,640	11.9%	1,633	1,203	35.7%
29	Elbit Systems	6,828	5,975	14.3%	489	369	32.5%
30	Dassault Aviation	6,753	5,200	29.9%	570	378	51.0%
31	Embraer	6,395	5,269	21.4%	668	315	112.1%
32	Spirit AeroSystems	6,317	6,048	4.4%	(1,786)	(151)	-1082.8%
33	Serco	6,114	6,062	0.8%	350	310	13.0%
34	Israel Aerospace Industries	6,112	5,327	14.7%	498	376	32.4%
35	Saab	6,027	4,863	23.9%	535	403	33.0%
36	AVIC Aircraft Company	6,011	5,768	4.2%	150	144	4.0%
37	KBR Government Solutions	5,871	5,353	9.7%	453	285	58.9%

航空宇宙・防衛企業上位100社(2024年の売上高順)

順位	企業名	売上高 (100万米ドル)			営業利益 (100万米ドル)		
		2024年	2023年	変化	2024年	2023年	変化
38	Babcock International Group	5,607	5,521	1.6%	309	57	445.2%
39	Parker Hannifin Aerospace	5,472	4,360	25.5%	1,111	562	97.7%
40	Maximus	5,306	4,905	8.2%	488	295	65.4%
41	StandardAero	5,237	4,563	14.8%	403	337	19.6%
42	Mitsubishi Aircraft, Defense and Space	5,229	4,712	11.0%	480	304	57.7%
43	Melrose / GKN Aerospace	4,429	4,167	6.3%	723	522	38.4%
44	V2X	4,322	3,963	9.1%	159	124	28.2%
45	ViaSat	4,284	2,556	67.6%	(890)	(155)	474.2%
46	Parsons Federal Solutions	4,007	3,021	32.6%	415	290	43.1%
47	Heico Corporation	3,858	2,968	30.0%	824	625	31.8%
48	Eaton Aerospace	3,744	3,413	9.7%	859	780	10.1%
49	Trimble	3,683	3,799	-3.1%	461	449	2.7%
50	Aselsan	3,657	3,089	18.4%	831	1,048	-20.7%
51	MOOG	3,609	3,319	8.7%	330	280	17.9%
52	Hindustan Aeronautics Limited (HAL)	3,365	3,197	5.3%	1,004	683	47.1%
53	Leonardo DRS	3,234	2,826	14.4%	293	231	26.8%
54	CAE	3,126	2,971	5.2%	(135)	345	-139.1%
55	Curtiss-Wright	3,121	2,845	9.7%	529	485	9.1%
56	IHI Aero Engines and Space Operations	2,817	2,770	1.7%	375	275	36.7%
57	Swire Pacific / HAECO	2,776	2,272	22.2%	5	29	-82.1%
58	BWXT	2,704	2,496	8.3%	381	383	-0.5%
59	Korea Aerospace Industries	2,664	2,922	-8.8%	177	190	-6.9%
60	Kawasaki Aerospace Systems	2,617	2,653	-1.4%	(99)	(227)	-56.3%
61	Carpenter Technology Specialty Alloys	2,444	2,214	10.4%	409	179	128.5%
62	Bharat Electronics	2,443	2,137	14.3%	646	483	33.9%
63	Qinetiq	2,442	1,966	24.2%	246	215	14.3%
64	Hensoldt	2,424	1,999	21.3%	438	356	23.1%
65	AAR	2,319	1,991	16.5%	134	134	0.0%
66	Kongsberg Gruppen Defense and Aerospace	2,303	1,510	52.5%	270	227	18.9%
67	ATI High Performance Materials & Components	2,279	2,120	7.5%	461	431	7.0%
68	Oshkosh Defense	2,181	2,001	9.0%	51	88	-42.0%
69	SES	2,166	2,197	-1.4%	69	(742)	-109.3%
70	Axon Enterprise	2,083	1,561	33.4%	58	157	-63.1%

航空宇宙・防衛企業上位100社(2024年の売上高順)

順位	企業名	売上高 (100万米ドル)			営業利益 (100万米ドル)		
		2024年	2023年	変化	2024年	2023年	変化
71	Woodward Aerospace	2,029	1,768	14.8%	385	290	32.8%
72	Indra Defense Air Traffic and Mobility	2,014	1,671	20.5%	284	216	31.0%
73	Hexcel	1,903	1,789	6.4%	186	215	-13.5%
74	Constellium Aerospace & Transport	1,816	1,868	-2.8%	285	351	-18.8%
75	FTAI Aviation	1,735	1,170	48.3%	238	340	-30.0%
76	Palantir Government	1,570	1,222	28.5%	984	725	35.7%
77	RBC Bearings	1,560	1,469	6.2%	342	293	16.7%
78	Austal	1,469	1,585	-7.3%	56	-5	1220.0%
79	Teledyne A&D Electronics and Engineered Systems	1,217	1,165	4.5%	254	245	3.7%
80	Exchange income Aerospace & Aviation	1,200	1,110	8.1%	513	307	67.3%
81	Triumph Group	1,192	1,131	5.4%	86	196	-56.1%
82	Kratos Defense & Security Solutions	1,136	1,037	9.5%	29	31	-6.5%
83	Smiths Detection	1,097	999	9.8%	106	68	55.0%
84	SIA Engineering	1,094	796	37.4%	2	-26	-107.7%
85	VSE Corporation	1,080	861	25.4%	81	88	-8.0%
86	Larson & Toubro Hi-Tech Manufacturing	1,062	867	22.4%	142	121	17.6%
87	FACC	958	807	18.7%	30	19	60.0%
88	Crane Aerospace & Electronics	933	789	18.3%	209	159	31.4%
89	Garmin Aviation	877	846	3.7%	211	226	-6.6%
90	Senior Aerospace	844	767	10.1%	39	34	15.6%
91	Mercury Systems	835	974	-14.3%	(148)	-22	-572.7%
92	Astronics	796	689	15.5%	26	-7	-471.4%
93	Ducommun	787	757	4.0%	52	29	79.3%
94	Latecoere	764	666	14.8%	(74)	(12)	-518.2%
95	Aeroviroment	717	541	32.5%	72	(178)	140.4%
96	Subaru Aerospace	689	601	14.7%	18	(16)	211.3%
97	Magellan Aerospace Corp Aerospace & Aviation	688	652	5.5%	38	19	105.0%
98	Chemring	652	588	10.9%	91	56	60.8%
99	RUAG	551	690	-20.2%	22	31	-28.6%
100	Albany Engineered Composites	481	477	0.8%	(12)	27	-144.4%

関連資料

航空宇宙・防衛：米国のディールに関する見通し

世界の航空宇宙・防衛業界における合併・買収（M&A）活動について分析し、最近のM&Aの結果の概要と今後のディール活動に関するPwCの予想を明らかにする。

2024年航空宇宙製造業魅力度ランキング

航空宇宙製造業の全てのセクターに対する立地点としての魅力度という観点から、さまざまな国と米国の諸州がどのように比較されるかを検討する。

航空宇宙・防衛業界の次なる展開：航空宇宙・防衛業界の傾向

課題を成長と効率化の機会に変えることで航空、防衛、宇宙に関するソリューションを提供するための重要事項を示す。

宇宙の次なる展開——2025年：宇宙の未来を再定義する商業トレンド

イノベーション、政策、インフラが宇宙経済の次なるフェーズをどう形成しているのか、ビジネス戦略にどのような意味をもたらすか探る。

こうした動向が貴社の事業にどのような影響を及ぼすかについてさらに詳しい検討をご希望の場合は、下記までお問い合わせください。

PwCグローバル ネットワーク



Scott Thompson
Global Aerospace and Defense Leader
scott.thompson@pwc.com
1.413.441.2703

お問い合わせ先

PwC Japanグループ

<https://www.pwc.com/jp/ja/contact.html>



脚注

1. Dylan Thomas and Neel Hiteshbhai Bharucha, “Rise in defense sector funding defies broad venture capital slump,” S&P Global Market Intelligence News, 11 Sept. 2025; accessed via Factiva, 17 Apr. 2025.
2. Peter Stubley et al, “British Steel emergency bill becomes law—as it happened,” The Sunday Times, 12 April 2025; accessed via Factiva, 16 May 2025.
3. Eshe Nelson and Ana Swanson, “U.S. and Britain Hail Trade Agreement but Leave Details to Be Set-tled,” The New York Times, 8 May 2025; accessed via Factiva, 8 May 2025.
4. Chandini Monnappa and Joanna Plucinska, “IAG orders 71 long-haul jets split between Airbus and Boeing,” Reuters, 9 May 2025; accessed via Factiva, 9 May 2025.
5. Daisuke Wakabayashi et al, “U.S. and China Agree to Temporarily Slash Tariffs in Bid to Defuse Trade War,” The New York Times, NYTimes.com, 12 May 2025; Graeme Wearden, “Wall Street surges after US and China agree to slash tariffs in 90-day pause—as it happened,” The Guardian, 12 May 2025; both accessed via Factiva, 12 May 2025.
6. US Department of Commerce(DoC), Office of Technology Evaluation, “U.S. Trade with China,” 2022.
7. Nick Boever, “Incoming Semiconductor Tariffs Loom Over Electronics,” CEPro, 5 May 2025; accessed via Factiva, 9 May 2025 (as republished in Campus Safety, 7 May 2025).
8. Karen Freifeld and Arsheeya Bajwa, “Trump administration to rescind and replace Biden-era global AI chip export curbs,” Reuters, May 7 2025; accessed via Factiva, 9 May 2025.
9. “China orders airlines to suspend Boeing jet deliveries amid trade war, Bloomberg News reports,” Reuters, 15 Apr. 2025; accessed via Factiva, 18 Apr. 2025.
10. Lisa Barrington et al, “Boeing jet returns to US from China amid tariff war,” Reuters, 18 Apr. 2025; accessed via Factiva, 18 Apr. 2025. “Second Boeing jet starts return from China, tracker shows,” Reuters, 21 Apr. 2025; accessed via Factiva, 22 Apr. 2025.
11. Jasper Jolly, “Boeing hopes to find new buyers for up to 50 planes returned by China,” The Guardian, 23 Apr. 2025; accessed via Factiva, 24 Apr. 2025. Note that the headline of this article is incorrect; as the text makes clear, Boeing’s canceled orders included 3 jets returned to the US in April, plus 41 under production and 9 scheduled to begin production.
12. “China hits back at US tariffs with export controls on key rare earths,” Battery Industry, 5 Apr. 2025; Lewis Jackson et al, “China hits back at US tariffs with export controls on key rare earths,” Reuters, 4 April 2025; both accessed via Factiva, 18 Apr. 2025.
13. “Exclusive: Beijing has issued first rare earth magnet export permits, Volkswagen suppliers on the list,” Reuters, 13 May 2025; accessed via Factiva, 13 May 2025.
14. C. Todd Lopez, “DOD Looks to Establish ‘Mine-to-Magnet’ Supply Chain for Rare Earth Materials,” DoD News, US Dept. of Defense, 11 Mar. 2024.
15. Allison Lampert and Rajesh Kumar Singh, “Trump’s tariff confusion could leave aircraft deliveries in limbo,” Reuters, 11 April 2025; accessed via Factiva, 16 Apr. 2025 (as republished in The Business Standard, 28 Mar. 2025).
16. Shivansh Tiwary, “American Airlines pulls 2025 forecast on travel demand worries from Trump tariffs,” Reuters, 24 Apr. 2025; accessed via Factiva, 28 Apr. 2028.
17. “Trump’s tariff confusion...” (see note 15).
18. Rajesh Kumar Singh and Doyinsola Oladipo, “Economic turbulence shakes US airlines as travel demand falters,” Reuters, 27 Mar. 2025; accessed via Factiva, 18 Apr. 2025.
19. Statistics Canada, “Leading indicator of international arrivals to Canada, March 2025,” 10 Apr. 2025.

20. Dan Latu, “[Here’s another sign Canadians are pulling back on US travel](#),” Business Insider, 22 Apr. 2025; accessed via Factiva, 22 Apr. 2025.
21. “CAUT advises academics against non-essential travel to the U.S.,” Canadian Association of University Teachers, press release, 15 Apr. 2025.
22. Joanna Plucinska et al, “[Some Europeans reconsider trips to US in protest against Trump](#),” Reuters, 24 Mar. 2025; accessed via Factiva, 18 Apr. 2025.
23. “[March 2025 International Air Passenger Travel to and from the United States](#),” International Trade Administration, DoC, Apr. 2025.
24. “[Delta, JetZero partner to design the future of air travel . . .](#),” JetZero press release, 5 Mar. 2025.
25. “[JetZero Establishes Agreements with RTX . . .](#),” JetZero press release, 6 Mar. 2025.
26. “[Alaska Airlines announces investment in JetZero . . .](#),” JetZero press release, 13 Aug. 2025.
27. Scooter Doll, “[Archer unveils eVTOL air taxi network with United to connect passengers to all major NYC airports](#),” electrek, 17 Apr. 2025; accessed via Factiva, 20 Apr. 2025.
28. “[Joby demonstrates potential for emissions-free regional journeys with landmark 523-mile hydrogen-electric flight](#),” Joby press release, 11 July 2024.
29. “[Electra Conducts Multiple Flight Demonstrations of Ultra Short Aircraft for U.S. Military](#),” Electra press release, 23 Sept. 2024.
30. “[Electra Reveals Design for EL9 Ultra Short Hybrid-Electric Aircraft](#),” Electra press release, 13 Nov. 2025.
31. “[Electra Order Book Surpasses 2,000 Aircraft with Commitments from JetSetGo, LYGG, and Charm](#),” Electra press release, 23 Jan. 2025.
32. “[JetBlue Marks First Regular Supply of Sustainable Aviation Fuel \(SAF\) for Commercial Air Travel in New York](#),” JetBlue press release, 13 Mar. 2025.
33. Carman Chew et al, “[Asia’s sustainable aviation fuel projects and agreements](#),” Reuters, 20 Sept. 2024; accessed via Factiva, 20 Apr. 2025.
34. “[Spirit AeroSystems Announces Acquisition by Boeing in \\$8.3 Billion Transaction](#),” Spirit AeroSystems press release, 1 July 2024; “[Boeing to Acquire Spirit AeroSystems](#),” Boeing press release, 1 July 2024.
35. Amanda Ferguson et al, “[Unions warn on UK jobs as Airbus reaches Spirit Aero factory deal](#),” Reuters, 28 Apr. 2025; accessed via Factiva, 28 Apr. 2025; “[Spirit AeroSystems Signs Divestiture Agreement with Airbus](#),” Spirit AeroSystems press release, 28 Apr. 2025; “[Airbus signs definitive agreement with Spirit AeroSystems](#),” Airbus press release, 28 Apr. 2025.
36. Niraj Chokshi, “[Boeing Will Sell Its Digital Businesses for \\$10 Billion](#),” The New York Times, 22 Apr. 2025; accessed via Factiva, 22 Apr. 2025. See also: “[Boeing to Sell Portions of Digital Aviation Solutions to Thoma Bravo for \\$10.55 Billion](#),” Boeing press release, 22 Apr. 2025.
37. “[AeroVironment to acquire Arlington Capital’s space tech BlueHalo in \\$4.1bn deal](#),” Private Equity Wire, 20 Nov. 2024; accessed via Factiva, 16 Apr. 2025. See also: “[AeroVironment to Acquire BlueHalo in All-Stock Transaction Creating a Premier Defense Technology Prime](#),” AeroVironment, Nov. 2024.
38. “[*Apollo Funds Complete Acquisition of Barnes Group >APO B](#),” Dow Jones Institutional News, 27 Jan. 2025; accessed via Factiva, 16 Apr. 2025; available [HERE](#).
39. “[Amphenol Corporation Completes Acquisition of OWN and DAS Businesses From CommScope](#),” Amphenol press release, 3 Feb. 2025.
40. “[Strategic acquisition in the USA: Rheinmetall agrees takeover of vehicle specialist Loc Performance](#),” Rheinmetall press release, 13 Aug. 2024.
41. Veronika Bondarenko, “[Two regional airlines announce plans to merge, avoid bankruptcy](#),” The Street, 7 Apr. 2025; accessed via Factiva, 15 April 2025.

42. Ibid.

43. “Airline consolidation,” AIR International, 27 Feb. 2025; accessed via Factiva, 15 Apr. 2025; available [HERE](#).

44. Ibid.

45. Ibid.

46. Ibid.

47. “[Stonepeak Completes Acquisition of ATSG](#),” Equipment Finance Advisor, 14 Apr. 2025; accessed via Factiva, 16 Apr. 2025. See also “[Stonepeak Completes Acquisition of ATSG](#),” Stonepeak press release, 11 Apr. 2025.

48. “Airline consolidation” (see note 43).

49. Dave Michaels and Emily Glazer, “[Boeing pushes to withdraw guilty plea pact](#),” The Wall Street Journal, 24 Mar. 2025; accessed via Factiva, 18 April 2025(as republished in The Australian, 26 Mar. 2025).

50. “[Air Passenger Market Analysis—December 2024](#),” IATA, 30 Jan. 2025.

51. Ibid.

52. “[Air Cargo Market Analysis—December 2024](#),” IATA, 29 Jan. 2025.

53. “[UPDATE 4-Southwest Airlines counts the cost of Boeing’s delivery delays](#),” Reuters, 25 Apr. 2024; accessed via Factiva, 18 Apr. 2025.

54. Andrew Mills and Dan Catchpole, “[Qatar Airways orders 160 Boeing twin-aisle jets during Trump visit](#),” Reuters, 14 May 2025; accessed via Factiva, 14 May 2025. See also: “[Boeing and Qatar Airways Announce Historic Order for up to 210 Widebody Airplanes](#),” Boeing press release, 14 May 2025; “[Qatar Airways Makes Historic Deals; Largest Boeing Widebody Order in its History and Largest Widebody Engine Deal in GE Aerospace History](#),” Qatar Airways press release, 14 May 2025.

55. Veronika Bondarenko, “[Struggling airline selling off planes after bankruptcy](#),” The Street, 3 Apr. 2025; accessed via Factiva, 15 Apr. 2025.

56. Aaron Krolik, “[285 of 313 Air Traffic Control facilities are understaffed](#),” The New York Times, 31 Jan. 2025; accessed via Factiva, 22 Apr. 2025 (as republished in The Telegraph, 3 Feb. 2025).

57. Kate Kelly, “[How Lost Radar and Silent Radios Have Upended Newark Air Travel](#),” The New York Times, 7 May 2025; accessed via Factiva, 8 May 2025.

58. David Shepardson, “[US convenes Newark airport task force, fast-tracks telecom fix](#),” Reuters, 13 May 2025, accessed via Factiva, 13 May 2025.

59. “[White House Overhaul of Troubled US Air Traffic Control System Will Cost ‘Lots of Billions’](#),” Associated Press, 8 May 2025; accessed via Factiva, 9 May 2025 (as published in The National Herald, 9 May 2025).

60. “[Jack Reed—As NOAA & National Weather Service Brace for More Job Cuts, Reed Says Trump Admin. is Recklessly Putting Public Safety At Risk](#),” Office of Senator Jack Reed press release, 16 Mar. 2025.

61. Brae Lendon, “[World’s military spending rises at highest rate in nearly four decades, report says](#),” CNN, 30 Apr. 2025; accessed via Factiva, 1 May 2025 (as republished in The Rising Nepal, 30 Apr. 2025). This reporting provides a useful summary of key statistics and takeaways from the annual report on global military spending published by the Stockholm International Peace Research Institute (SIPRI) in April 2025.

62. Lara Jakes and Bernhard Warner, “[Trump Shuns Europe, and Its Defense Industry Tries to Capitalize](#),” 22 Apr. 2025; accessed via Factiva, 22 Apr. 2025. Martin Coulter, “[Trump anxiety spurs investment in European defence startups](#),” Reuters, 22 Aug. 2024; accessed via Factiva, 22 Apr. 2025. Gram Slattery et al, “[US officials object to European push to buy weapons locally](#),” Reuters, 2 Apr. 2025; accessed via Factiva 22 Apr. 2025 (as republished in Japan Today, 3 Apr. 2025).

63. Matina Stevis-Gridneff, “[Menaced by Trump, Canada Prepares to Join E.U. Military Industry Buildup](#),” The New York Times, 19 Mar. 2025; accessed via Factiva, 22 Apr. 2025.

64. Rob Gillies, “[Canada’s new leader announces \\$4.2 billion Australian radar purchase on visit to Arctic Circle](#),” AP, 18 Mar. 2025; accessed via Factiva, 22 Apr. 2025 (as republished in the Macau Daily Times, 20 Mar. 2025); Derek Devon, “The Maple Leaf Snub: How America Lost Its Closest Ally,” Foreign Policy in Focus, 10 Apr. 2025; accessed via Factiva, 22 Apr. 2025. See also: “[Canada’s Arctic Foreign Policy](#),” Government of Canada, updated 28 Jan. 2025.

65. Mike Stone and Ismail Shakil, “[Pentagon to end \\$5.1 billion in contracts with Accenture, Deloitte, others](#),” 11 Apr. 2025; accessed via Factiva, 17 Apr. 2025, through Bilanaryo.com.

66. “[Helsing to produce 6,000 additional strike drones for Ukraine](#),” Helsing press release, 12 Feb. 2025; James Rothwell, “[Nato’s ‘drone wall’ that would see Russia’s invasion coming](#),” The Telegraph, 13 Apr. 2025; accessed via Factiva, 22 Apr. 2025.

67. Courtney Albon, “[Space Force OKs Vulcan rocket as SpaceX competitor for military launch](#),” C4ISRNet, 26 Mar. 2025; accessed via Factiva, 3 Apr. 2025.

68. David Bacci, “[New wave of fighter jets transforming aerial combat](#),” Asia Times, 1 Apr. 2025; accessed via Factiva, 3 Apr. 2025.

69. Stephen Losey, “[F/A-XX could be the Navy’s last piloted fighter, bring greater range](#),” AirForceTimes, 8 Apr. 2025; accessed via Factiva, 17 Apr. 2025.

70. Jake Epstein and Sinéad Baker, “[From F-35s to F-47s, Trump is making turbulence for Lockheed](#),” Business Insider, 29 Mar. 2025; accessed via Factiva, 3 Apr. 2025; Rupam Jain, “[Vance warns of ‘very dark time’ without close US-India ties](#),” Reuters, 22 Apr. 2025; accessed via Factiva, 22 Apr. 2025.

71. “[The Pentagon is working to make Trump’s vision of a U.S. ‘Iron Dome’ a reality](#),” NBC News, 17 Apr. 2025; accessed via Factiva, 17 Apr. 2025.

72. “[Back-To-Back Hypersonic ‘Failures’ For US: After Axing Air Force’s ARRW, Now Navy Cancels HALO Program](#),” EurAsian Times, 13 Apr. 2025; accessed via Factiva, 17 Apr. 2025.

73. Courtney Albon, “[Palantir delivers first 2 next-gen targeting systems to Army](#),” 7 Mar. 2025; accessed via Factiva, 17 Apr. 2025.

74. “[Blue Ghost rests quietly on the Moon as mission ends](#),” India Today, 26 Mar. 2025; Jackie Wattles, “[History-making Blue Ghost lunar lander sends one last message from the moon](#),” CNN, 17 Mar. 2025; Matt Growcoot, “[The Best Photos Taken by the Blue Ghost Moon Lander](#),” PetaPixel, 26 Mar. 2025; all accessed via Factiva, 3 Apr. 2025.

75. See “[Planetary Science Caucus Co-Chairs Bacon & Chu Statement on White House’s Proposed Budget Cuts to NASA Science](#),” office of US Congressman Don Bacon press release, 15 Apr. 2025.

76. Brian Bushard, “[What To Know About The Russian Anti-Satellite Weapon That Could Launch To Space This Year —Which Putin Denies](#),” Forbes, 20 Feb. 2024; accessed via Factiva, 28 Apr. 2025.

77. Joey Roulette, “[Russian satellite linked to nuclear weapon program appears out of control, U.S. analysts say](#),” Reuters, 25 Apr. 2025; accessed via Factiva, 28 Apr. 2025.



www.pwc.com/jp

PwC Japanグループは、日本におけるPwCグローバルネットワークのメンバーファームおよびそれらの関連会社 (PwC Japan有限責任監査法人、PwCコンサルティング合同会社、PwCアドバイザリー合同会社、PwC税理士法人、PwC弁護士法人を含む) の総称です。各法人は独立した別法人として事業を行っています。

複雑化・多様化する企業の経営課題に対し、PwC Japanグループでは、監査およびプローダーアシアラ NSサービス、コンサルティング、ディールアドバイザリー、税務、そして法務における卓越した専門性を結集し、それらを有機的に協働させる体制を整えています。また、公認会計士、税理士、弁護士、その他専門スタッフ約13,500人を擁するプロフェッショナル・サービス・ネットワークとして、クライアントニーズにより的確に対応したサービスの提供に努めています。

PwCは、クライアントが複雑性を競争優位性へと転換できるよう、信頼の構築と変革を支援します。私たちは、テクノロジーを駆使し、人材を重視したネットワークとして、世界136カ国に364,000人以上のスタッフを擁しています。監査・保証、税務・法務、アドバイザリーサービスなど、多岐にわたる分野で、クライアントが変革の推進力を生み出し、加速し、維持できるよう支援します。

本報告書は、PwCメンバーファームが2025年6月に発行した『PwC's global aerospace and defense: Annual performance and outlook | 2025 edition』を翻訳し、日本企業への示唆を追加したものです。翻訳には正確を期しておりますが、英語版と解釈の相違がある場合は、英語版に依拠してください。

オリジナル（英語版）はこちらからダウンロードできます。

<https://www.pwc.com/us/en/industries/industrial-products/library/aerospace-defense-review-and-forecast.html>

日本語版発刊年月：2025年12月 管理番号：I202509-11

© 2025 PwC. All rights reserved.

PwC refers to the PwC network and/or one or more of its member firms, each of which is a separate legal entity. Please see www.pwc.com/structure for further details.

This content is for general information purposes only, and should not be used as a substitute for consultation with professional advisors.