

2006～2010年度

# 中期経営計画『Global 』

“Global Kawasaki” — The Next Exciting Stage

川崎重工業株式会社



2006年9月

# 目次

## Section 1: 21 (2000～2006年度)のレビュー

## Section 2: Global (2006～2010年度)

・ 新中期経営計画の位置づけ	3	・ 基本戦略－選択と集中	7
・ 企業ビジョン	4	・ 数量目標	11
・ 基本目標	5	・ 経営資源計画	13
・ 事業ドメイン	6	・ 重点施策	17

## Section 3: セグメント別の経営戦略

・ 車両事業	23	・ エネルギー・環境事業	31
・ 航空宇宙事業	25	・ 船舶事業	33
・ ガスタービン・機械事業	27	・ 油圧機器事業	35
・ 汎用機・ロボット事業	29		

## 補足資料

選択と集中

中核事業

航空宇宙  
汎用機

育成事業

車両  
ガスタービン・機械

構造改革事業

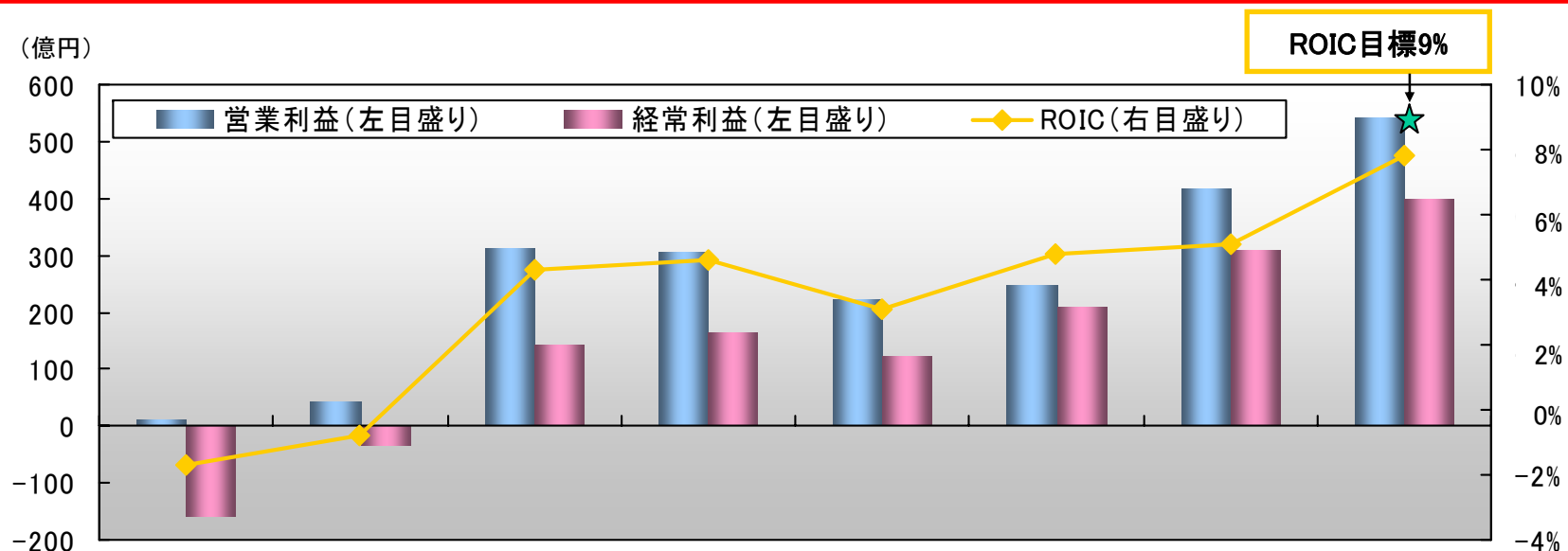
船舶  
プラント・環境・鉄構

質主・量従

資本効率重視(ROIC経営)

安定収益体質の定着、持続的成長軌道への復帰

# 21のレビュー(連結業績推移)



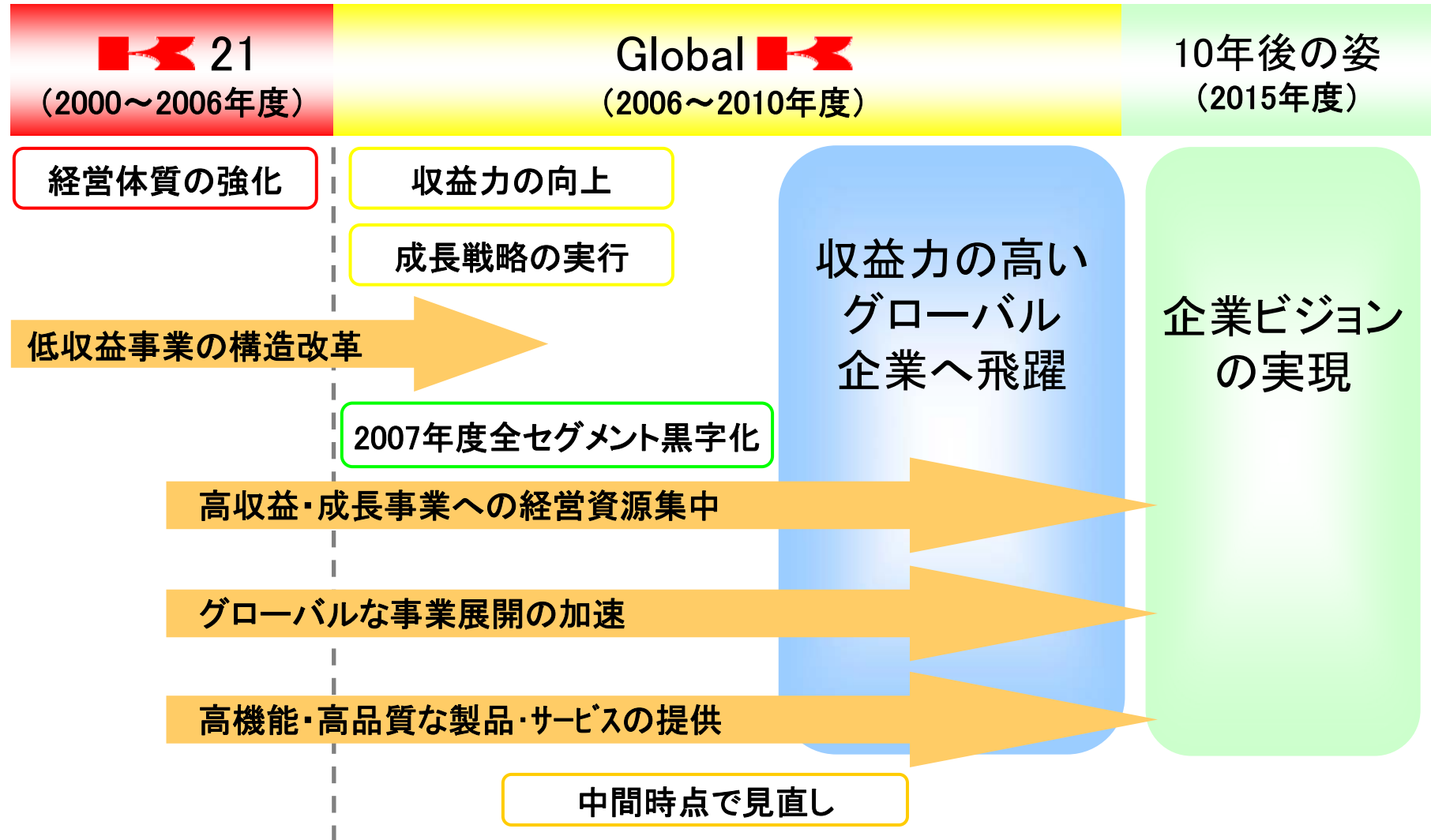
	99年度	00年度	01年度	02年度	03年度	04年度	05年度	06年度 (見通し)
ROIC*	△1.7%	△0.8%	4.3%	4.6%	3.1%	4.8%	5.1%	8.0%
売上高	11,496	10,604	11,445	12,395	11,602	12,415	13,224	13,900
営業利益	12	44	313	305	222	247	417	540
経常利益	△160	△35	142	162	121	210	308	400
D/ELシオ	278%	304%	293%	245%	210%	176%	135%	
有利子負債	4,863	4,991	4,912	4,282	3,995	3,539	3,198	
自己資本	1,749	1,640	1,677	1,745	1,901	2,014	2,375	

\* ROIC: 投下資本利益率 = (税引前利益 + 支払利息) ÷ 投下資本

# 新中期経営計画の位置づけ



- ・10年後の姿を見据え、その達成へ向けた前半5年間の事業計画を新中期経営計画と位置づける。
- ・前中計「K21」により、構造改革の徹底、経営の安定化を実現。「Global K」で、新たな成長のステージへ飛躍。



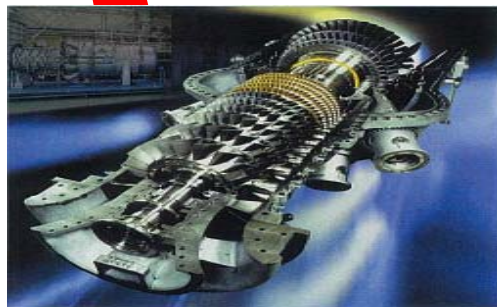
# 企業ビジョン

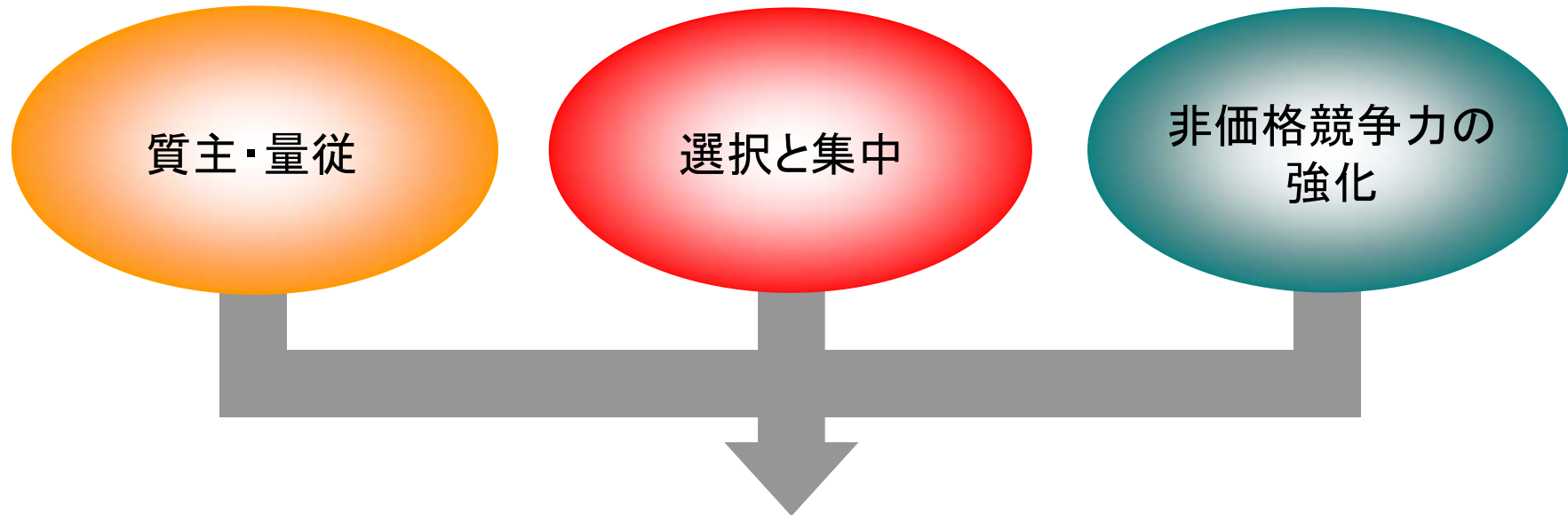


カワサキは、高度な技術力により、陸・海・空の輸送システムとエネルギー・環境分野を中心に、世界の人々の豊かな生活と地球環境の未来に貢献するグローバル・リーディングカンパニーになります



世界の人々の豊かな生活と地球環境の未来に貢献する  
“Global Kawasaki”





## 収益力の高いグローバル企業へ飛躍

- ① 持続的成長サイクルの確立へ向けた改革の継続
- ② 21世紀企業“Global Kawasaki”を目指した着実な成長
- ③ 顧客の信頼に基づく強固なカワサキブランドの構築
- ④ CSR推進体制の強化による企業品質の向上

# 事業ドメイン



		主要事業ドメイン				
	輸送用機器	エネルギー・環境	産業インフラ	レジャービークル	防衛	
車両						
航空宇宙						
ガスタービン・機械						
汎用機						
エネルギー・環境						
ロボット						
船舶						
油圧機器						

汎用機: モーターサイクル、ATV(四輪バギー車)、ユーティリティビークル、PWC(パーソナルウォータークラフト)、汎用ガソリンエンジン  
 エネルギー・環境: プラント・環境・鉄構事業を母体に、エネルギー・地球環境保全関係事業を育成

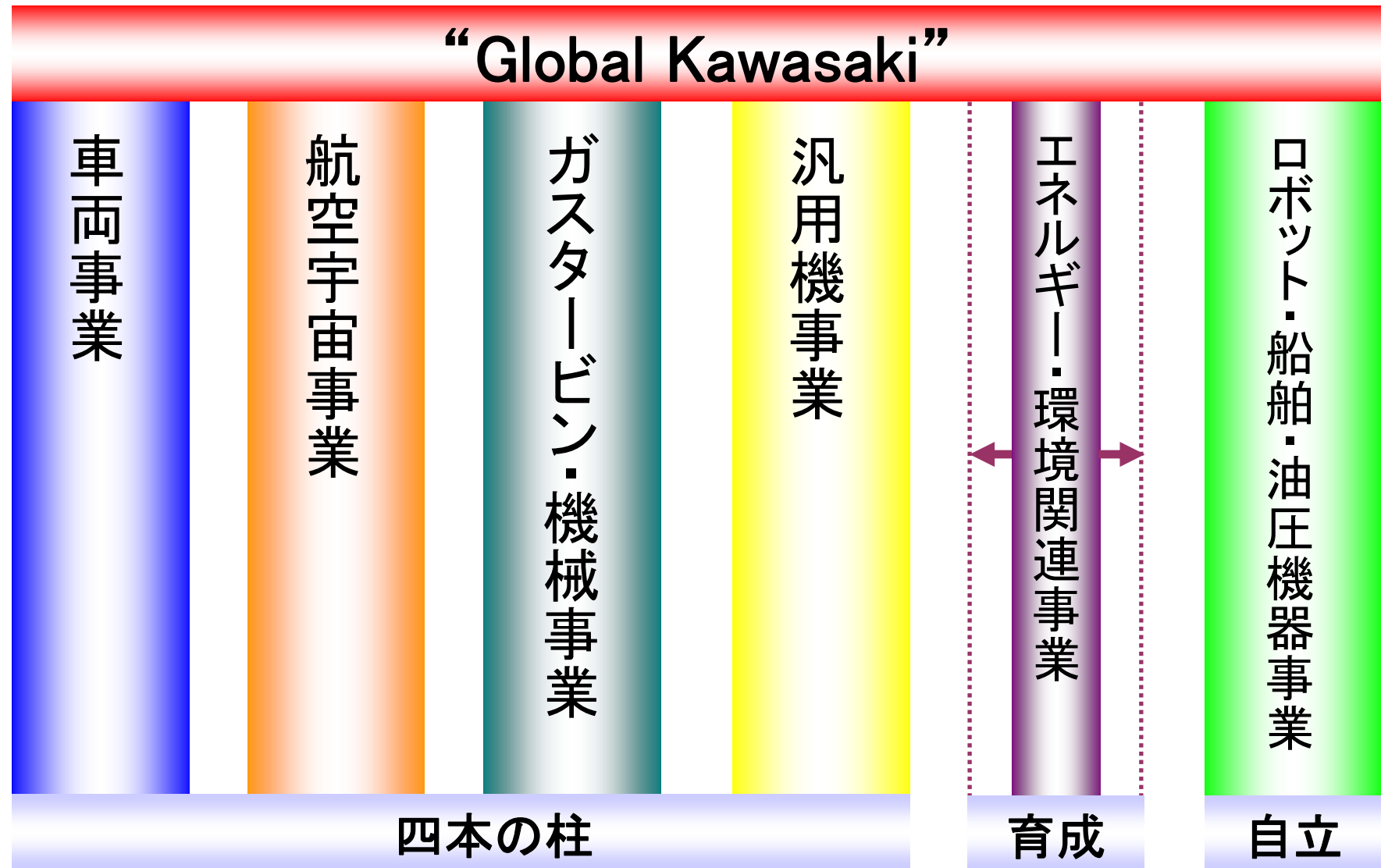


# 基本戦略—選択と集中(10年後の姿)



	10年後の姿	
車両	最高水準の技術と品質を確立した世界トップクラスの鉄道車両システムメーカー	四本の柱
航空宇宙	日本の航空宇宙業界におけるリーディングカンパニーであるとともに、確固とした国際競争力を有する航空機メーカー	
ガスタービン・機械	輸送用機器・エネルギー分野において、世界トップレベルの技術力を有する原動機メーカー	
汎用機	ハイクオリティ・ハイパフォーマンス分野で、トップレベルのブランドを構築したレジャービークル及びエンジンメーカー	
エネルギー・環境	優れた独自技術により、世界をリードするエネルギー・環境エンジニアリング企業	育成
ロボット	高機能・多機能分野において、要素技術・システム化技術で世界をリードする産業用ロボットメーカー	自立事業
船舶	最高水準の技術力と中国の生産拠点を活用した、市場環境の変動に強い世界トップ水準の収益力を備えた造船会社	
油圧機器	技術と品質で世界のトップ4社に伍する油圧機器メーカー	

# 選択と集中(四本の柱と育成・自立事業)



# 選択と集中(BU・製品の位置づけ)



	重点事業	育成事業	安定収益事業	要改革事業
	持続的成長を牽引する事業。積極的な投資により収益拡大	積極的な投資により競争力を強化	確実なリターン	今後、公共投資関連事業を中心に事業方針を決定する
車両	海外市場向	【鉄道システム】 【ギガセル搭載LRV】	国内市場向	
航空宇宙	防需航空機 民需航空機	【P-X/C-X民間転用】 民需ヘリコプター	誘導機器	
ガスタービン・機械	民間航空機用エンジン	ガスタービン発電設備 【ガスエンジン】	防需エンジン(航空用・船用) 陸用・船用蒸気タービン、空力機械	
汎用機	先進国向けモーターサイクル	発展途上国向けモーターサイクル	汎用ガソリンエンジン	
エネルギー・環境		【ギガセル】 【バイオマス発電】 【有害物質処理】 LNGタンク エネルギー・環境関連設備	産業用プラント	
ロボット		ロボット		
船舶	商船(中国生産)		艦艇、商船(神戸・坂出生産)	
油圧機器	建設機械用		産業機械用・船用	

※ 【 】内:新事業関連

ギガセル:大型ニッケル水素電池 LRV:Light Rail Vehicle(超低床路面電車)

P-X:次期固定翼哨戒機 C-X:次期輸送機

# 選択と集中(要改革事業)

要改革事業  
(公共投資関連事業など)



## 方針の決定

- 川崎重工グループとしての戦略的価値
- 市場環境・競争力から見た中長期的収益性の見通し



事業競争力の強化

縮小・撤退

# 数量目標

- 収益力の強化
- 財務体質の強化



- ROIC(資本効率)の向上
- 売上高経常利益率の向上

〈2010年度目標〉

- ROIC 14%
- 経常利益率 5.8%

- 売上高 1兆5,600億円
- 営業利益 1,000億円
- 経常利益 900億円

- D/Eレシオ 100%以下
- 自己資本比率 30%以上

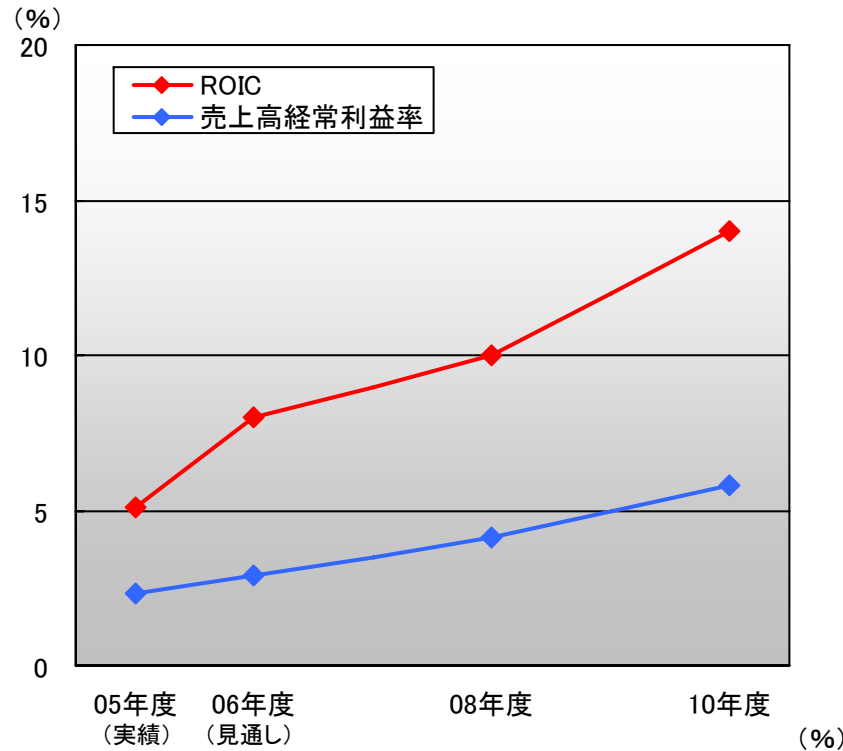
〈株主利益還元〉

収益力の向上に即して順次増配(中長期的な連結配当性向30%を基本)

ROIC: 投下資本利益率 = (税引前利益 + 支払利息) ÷ 投下資本

D/Eレシオ = 有利子負債残高 ÷ 自己資本

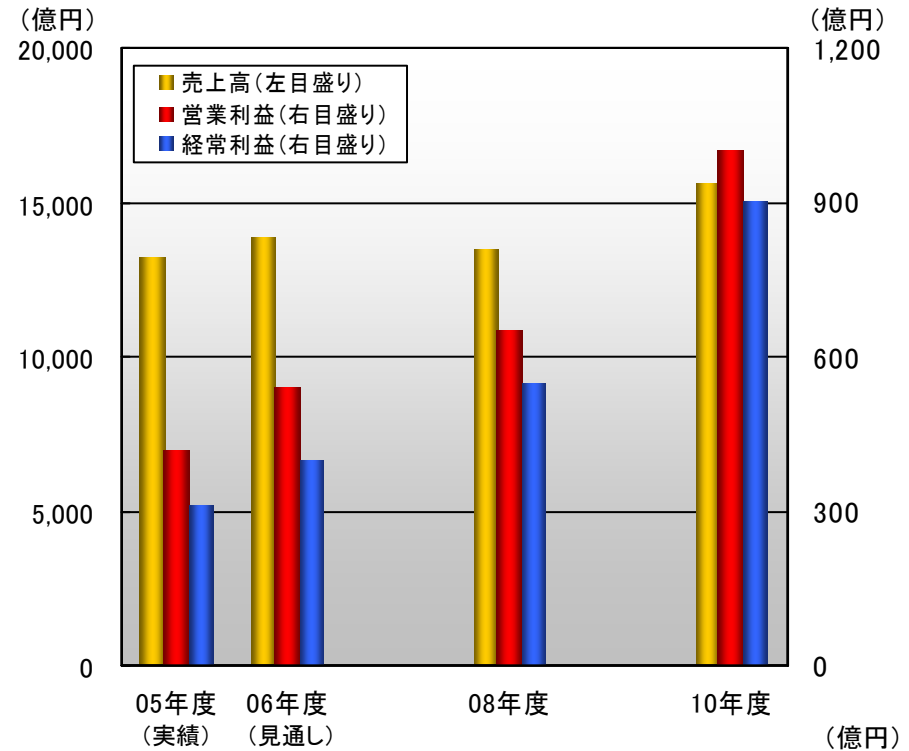
# 数量目標(目標達成トレンド)



	05年度 (実績)	06年度 (見通し)	08年度	10年度
ROIC	5.1	8.0	10.0	14.0
売上高経常利益率	2.3	2.9	4.1	5.8

## ■前提条件

為替レート	05年度	06年度	08年度	10年度
	108.3円/\$	110円/\$	105円/\$	105円/\$



	05年度 (実績)	06年度 (見通し)	08年度	10年度
売上高	13,224	13,900	13,500	15,600
営業利益	417	540	650	1,000
経常利益	308	400	550	900

■退職給付債務の会計基準変更時差異(約130億円/年)が2009年度に償却完了



## ①設備投資計画

- 5年間で3,000億円(600億円/年)の設備投資
- 過去3ヵ年平均(470億円/年)を年130億円上回る投資を行う

## ②研究開発投資計画

- 5年間で2,000億円(400億円/年)の研究開発投資
- 過去3ヵ年平均(270億円/年)を年130億円上回る投資を行う

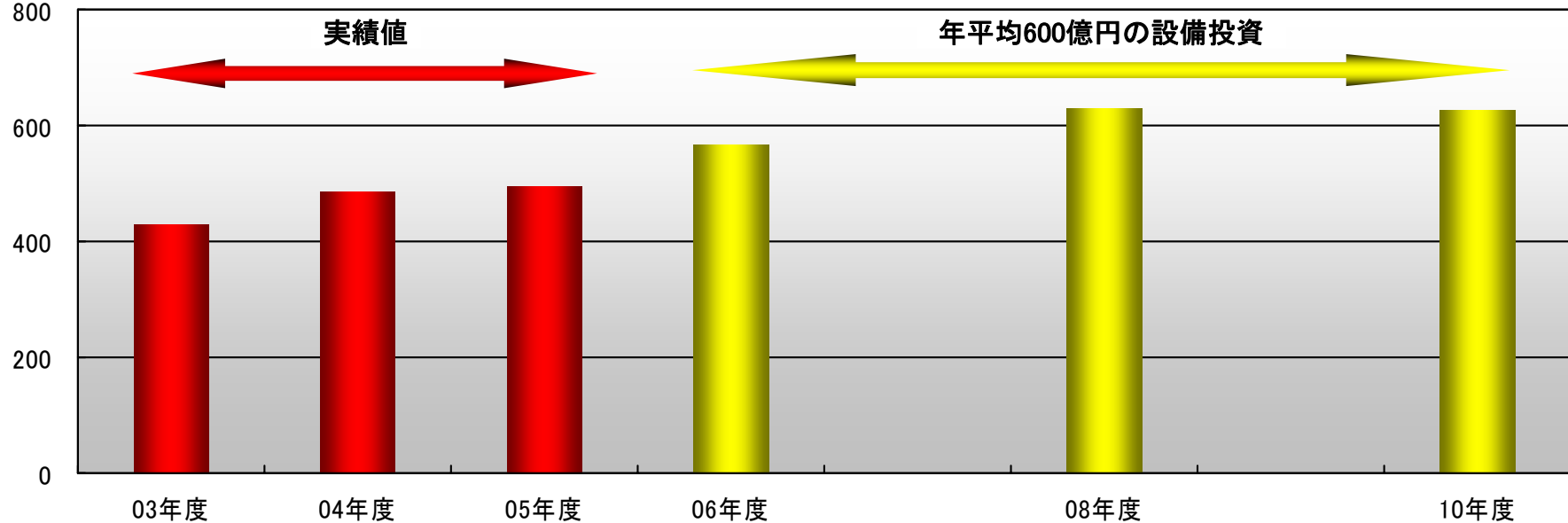
## ③人員計画

- 5年間で約5,000人(毎年約1,000人)の採用
- 連結在籍人員:2005年度末29,000人→2010年度末31,000人

# 経営資源計画(①設備投資計画)



(億円)



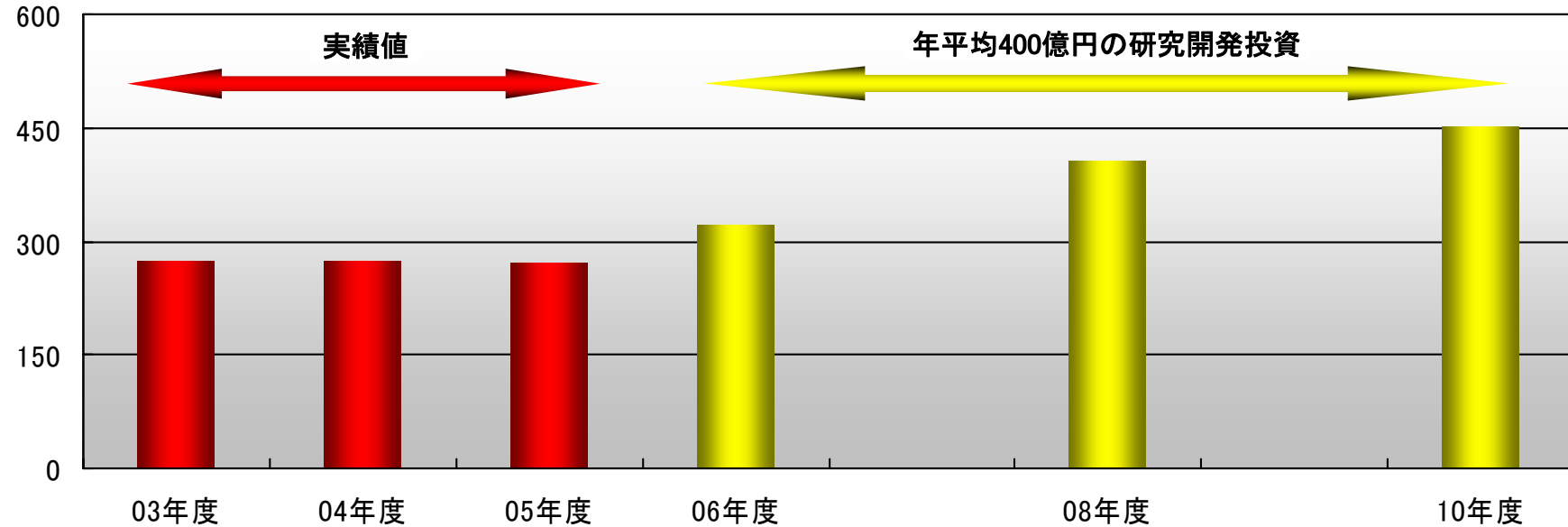
重点分野	
車両	新生産システム、台車・新塗装ライン他、兵庫工場の生産体制の整備・強化
航空宇宙	ボーイング787他、民需製品生産能力増強
ガスタービン・機械	トレント1000他民需ジェットエンジン、産業用ガスタービンの生産能力増強
汎用機	明石工場の生産能力増強・生産性向上、アジア地区の生産体制強化
ロケット・船舶・油圧機器	需要増に対応した生産体制強化



# 経営資源計画(②研究開発投資計画)



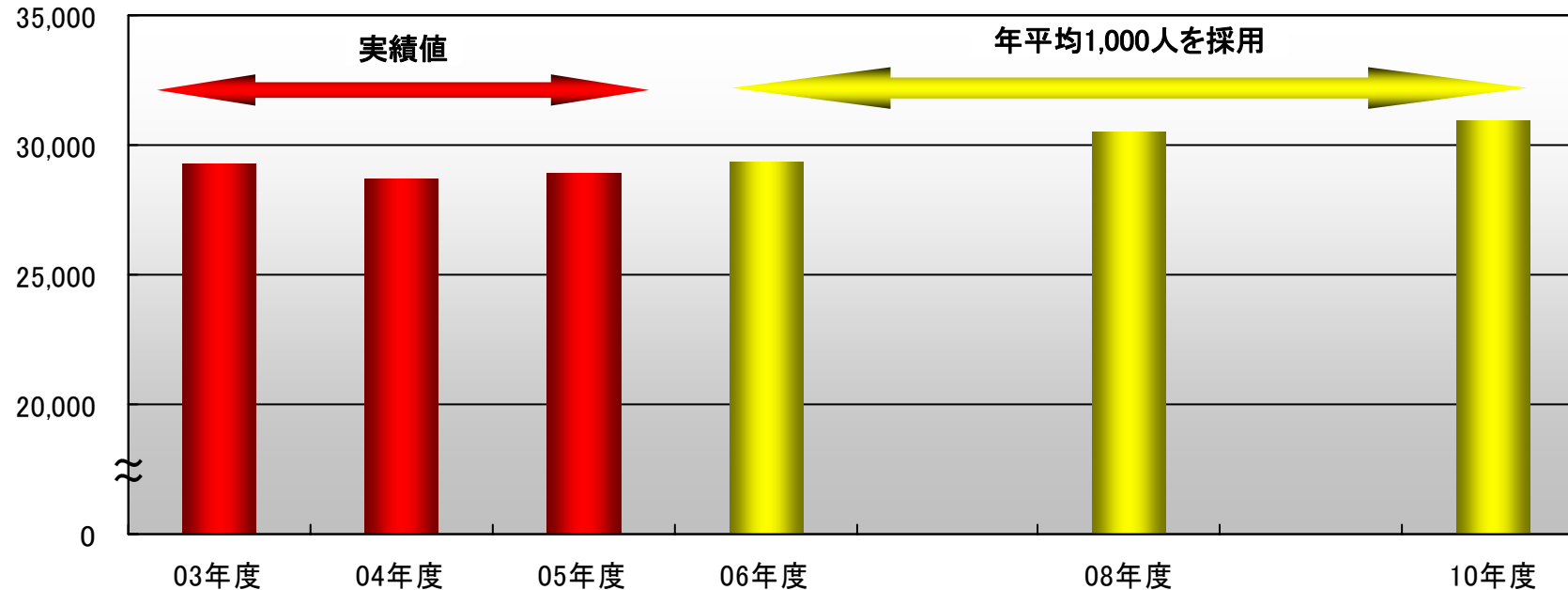
(億円)



重点分野	
車両	高速車両、台車、LRV、システムインテグレーション技術
航空宇宙	P-X/C-X民間転用、低コスト加工・組立技術、複合材加工技術
ガスタービン・機械	産業用ガスタービン効率向上・低NOx化、航空エンジン周辺機器、大型高効率ガスエンジン
汎用機	新機種開発、先進生産技術、次世代パワーユニット
エネルギー・環境	ギガセル、水処理、バイオマス、水素インフラ
本社	先端基盤技術、新事業

# 経営資源計画(③人員計画)

(在籍人員)

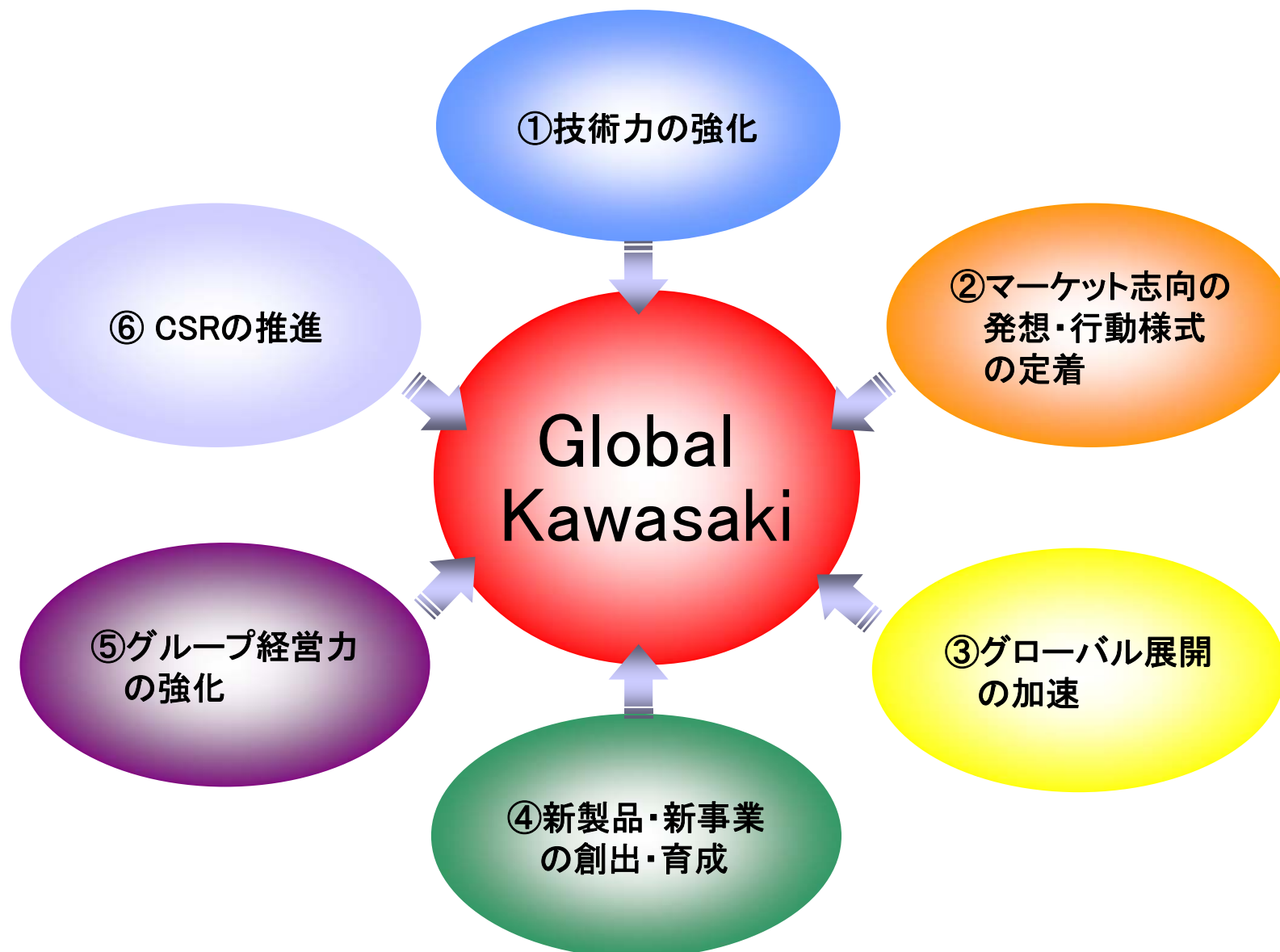


## <国内外の“人財”確保>

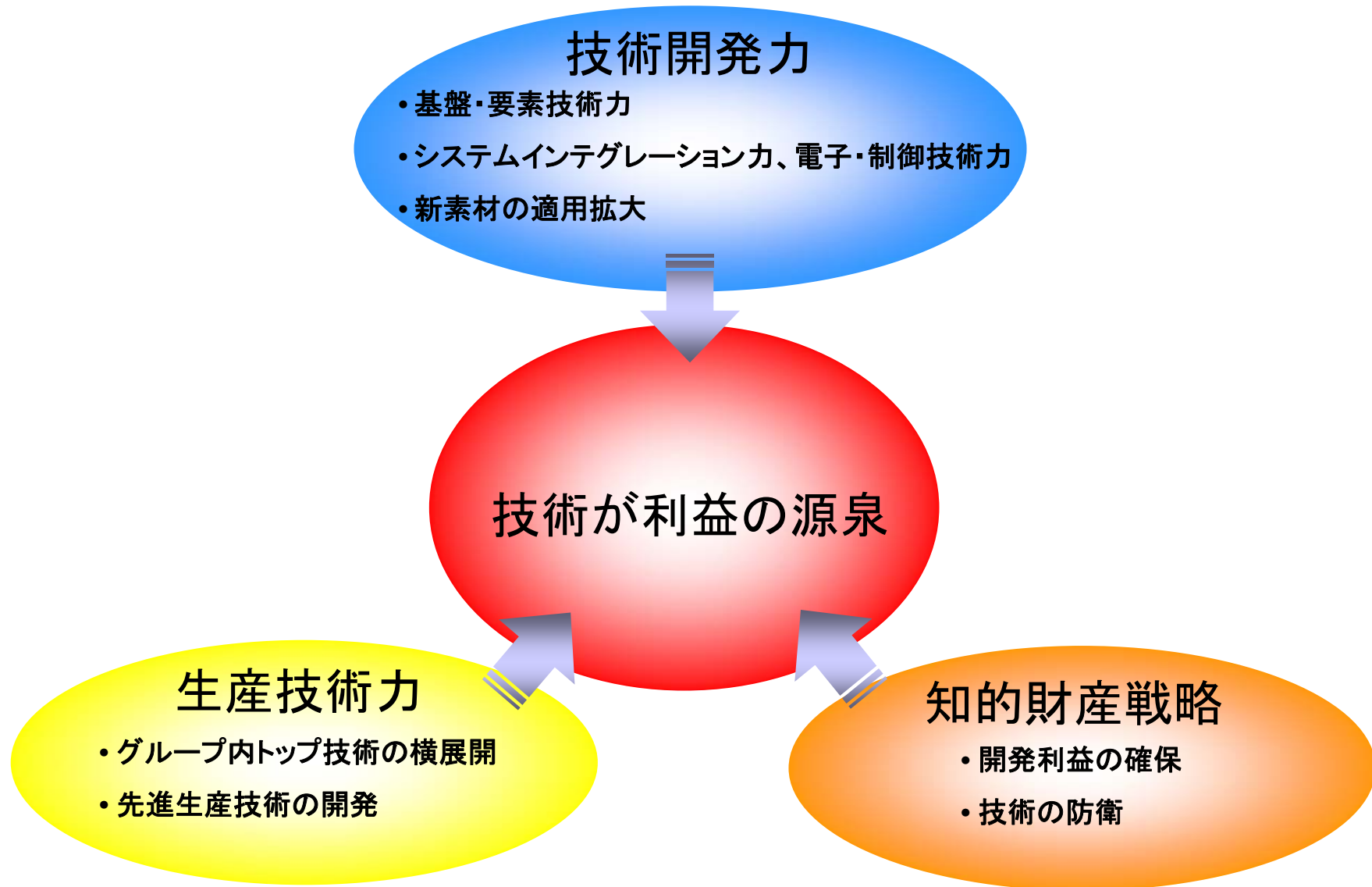
- 採用は、積極的に新卒定期採用の他、中途採用を恒常的に実施
- 事業展開の要となる技術職は、中途採用を活用し即戦力確保
- グローバル人財の増強

## <国内外の“人財”育成・活用>

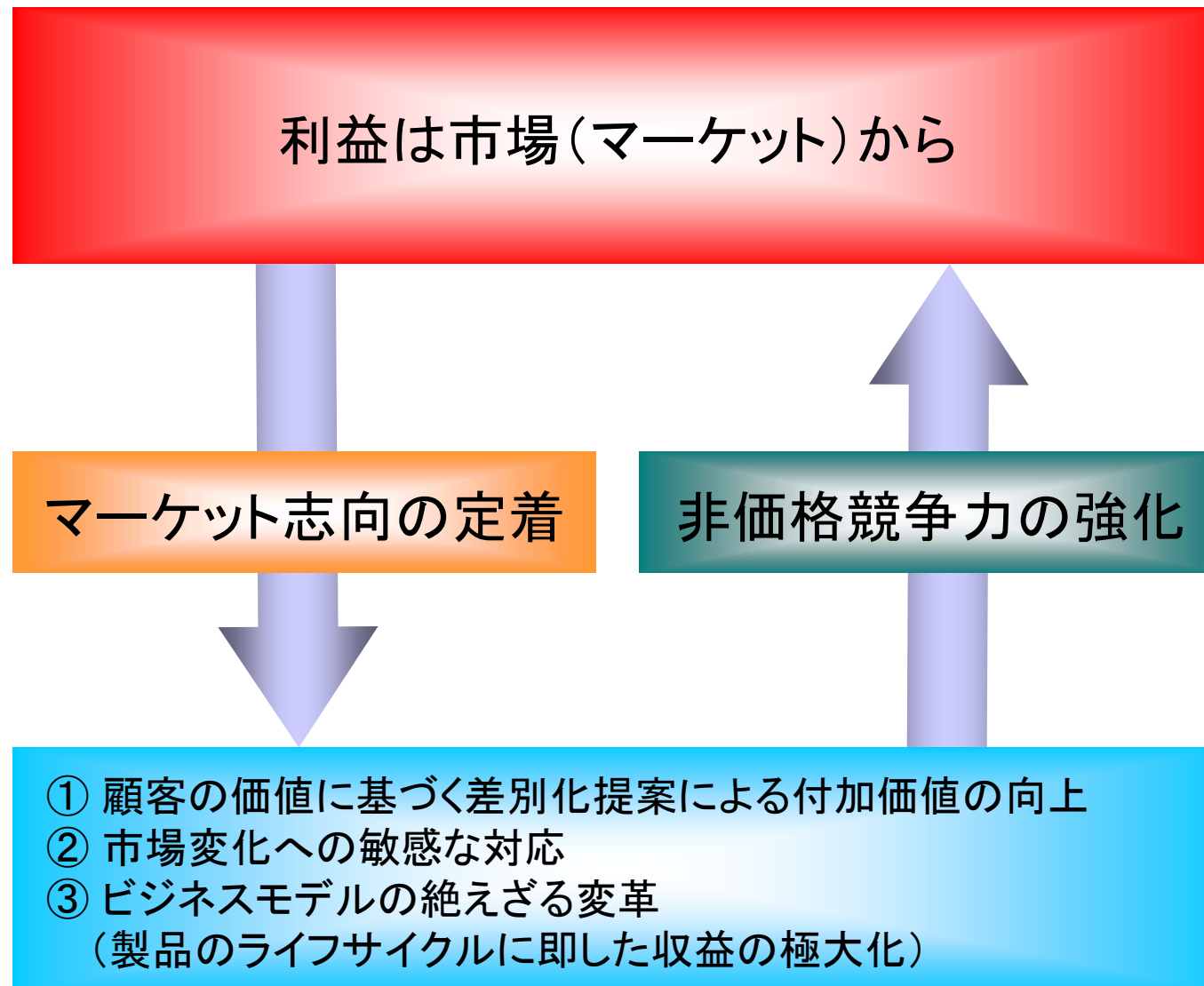
- 組織力・マネジメント力強化のため、中堅層の能力向上に取り組む
- 現場力の維持・強化のため、技術や技能の伝承を積極的に推進



# 重点施策(①技術力の強化)



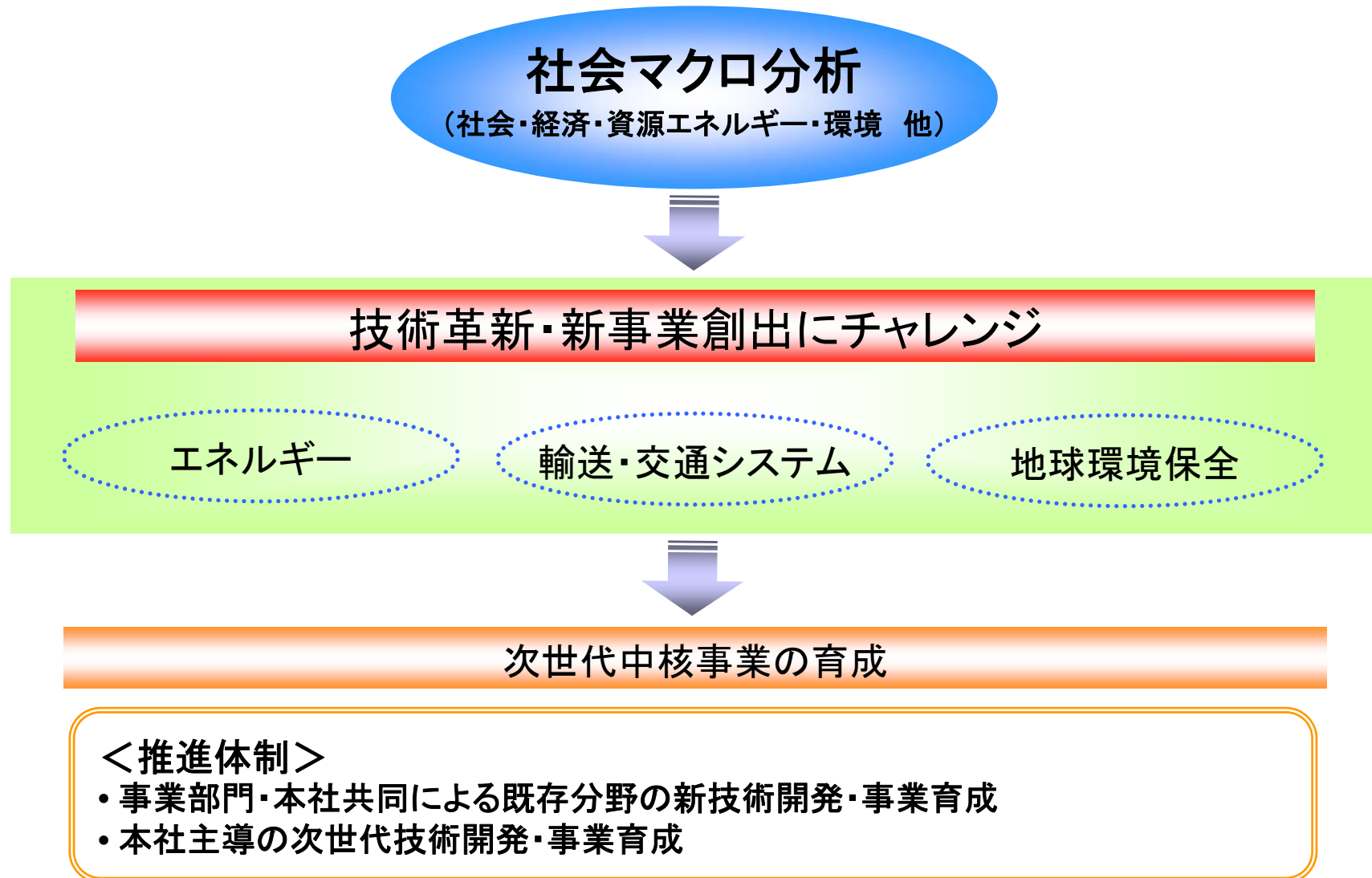
## 重点施策(②マーケット志向の発想・行動様式の定着)



# 重点施策(③グローバル展開の加速)



# 重点施策(④新製品・新事業の創出・育成)



## ⑤グループ経営力の強化

- カンパニー制・分社経営(部分最適の追求)
  - 効率性・機動性
  - 明確な経営責任
- 小さく、強く、速い本社(全体最適への誘導)
  - 全社戦略立案機能・グループ経営統括機能の強化
  - カンパニー制を補完する横系活動
- 関係会社事業の選別強化

## ⑥CSRの推進

- 内部統制の強化・コンプライアンスの徹底
- 経営の透明性
- リスクマネジメント
- 地球環境にやさしい事業運営



## ビジョン

高速車両・高速台車をはじめとする、あらゆる鉄道車両において、世界最高水準の技術と品質を確立した、世界トップクラスの鉄道車両システムメーカー

## 基本戦略

### 国内

- 国内トップの総合車両メーカーとして、あらゆる車両を開発・供給
- 新幹線量産需要へ積極的対応

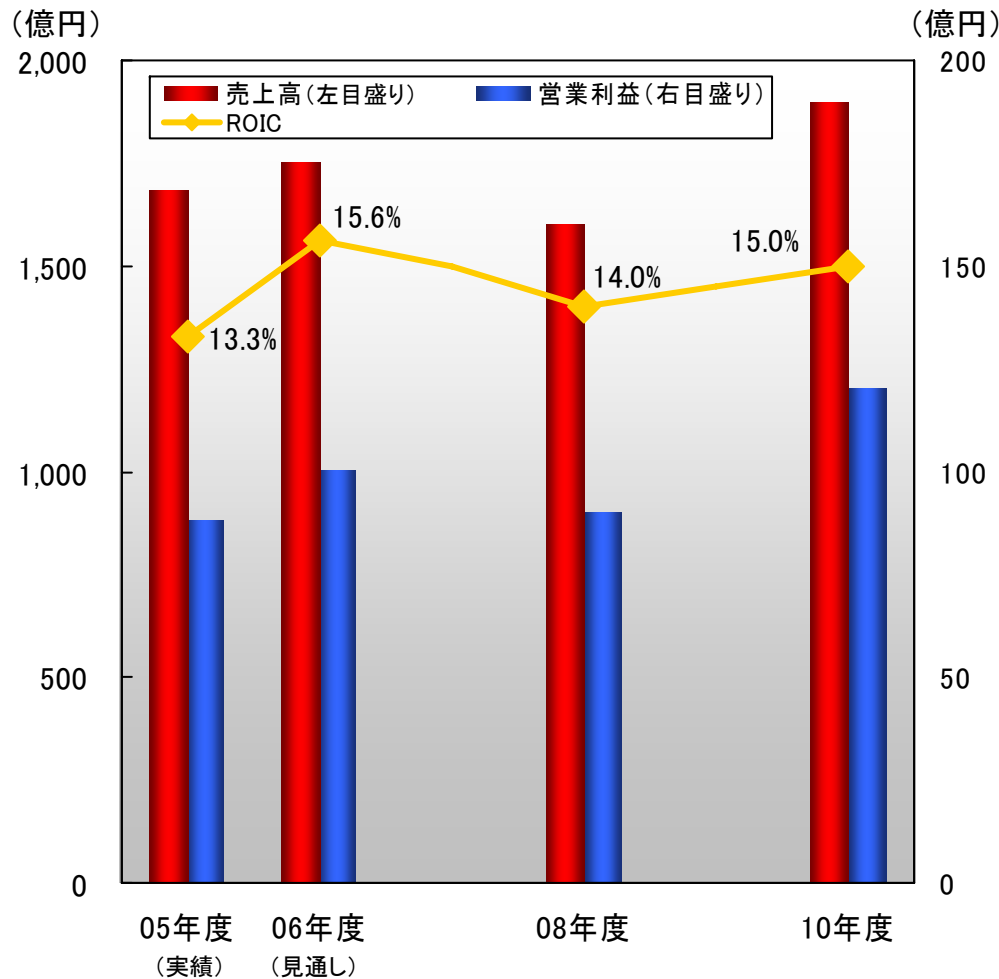
### 海外

- 日米3拠点での最適生産体制による北米事業の高収益化
- 中国における長期的収益確保スキームの構築
- インド・欧州市場への参入

### 技術

- 世界トップクラスの高速車両技術・台車技術の更なる強化、環境対応型車両(LRV)の開発
- フルターンキー受注に向けたシステムインテグレーション能力の確立

2010年度ROIC 15%



## ギガセル搭載のLRVが“実現”へ

**SWIMO**

2007年度開発完了

### SWIMOの特徴

- ① 低床構造により、電車と停留所の段差を極小化＝「すべての“人”」にやさしい電車
- ② 電池搭載により、“非電化区間”も走行可能な電車＝「事業者」にやさしい電車
- ③ 電池を搭載することで、車両で発生した余剰電力を蓄電可能＝「地球」にやさしい電車



< SWIMOイメージイラスト >

## ビジョン

世界に雄飛する航空機メーカー

- 我が国航空宇宙業界におけるリーディングカンパニー
- 「品質・価格・納期」において確固とした国際競争力を有する航空機メーカー

## 基本戦略

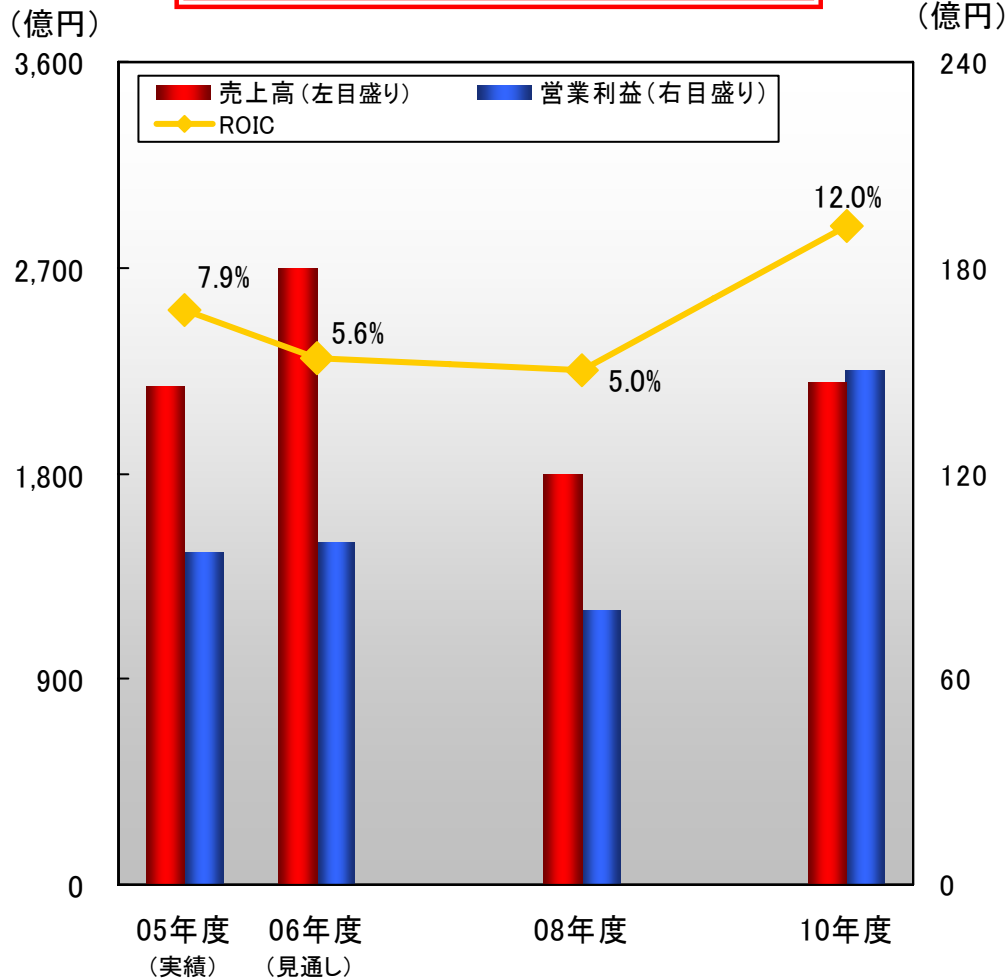
### 防衛需要

- P-X/C-Xの開発及び量産プライム契約の獲得
- 製品の近代化、派生型及び各種後継機のプライム契約の獲得
- 新たな脅威や多様な事態に対応する防衛システムの提案、新事業の開拓

### 民間需要

- 777等既存プロジェクトの増産及び収益性の向上
- 787の開発・生産及び増産対応
- 固定翼完成機メーカーを志向（P-X/C-Xの民間転用）

2010年度ROIC 12%



## 主要航空機の開発・量産計画

### <P-X/C-Xの開発及び量産化>

- 2機種共用化・同時開発の実施
- ・2007年 初飛行



### <787の開発及び量産化>

- 大型一体成形複合材胴体の開発
- ・2006年7月 新工場竣工
- ・2007年 初飛行
- ・2008年 客先納入開始



## ビジョン

エネルギー関連分野、輸送用機器分野の原動力(動力・電力・推進力)として、世界トップレベルの技術力で、グローバルに事業を展開する原動機メーカー

## 基本戦略

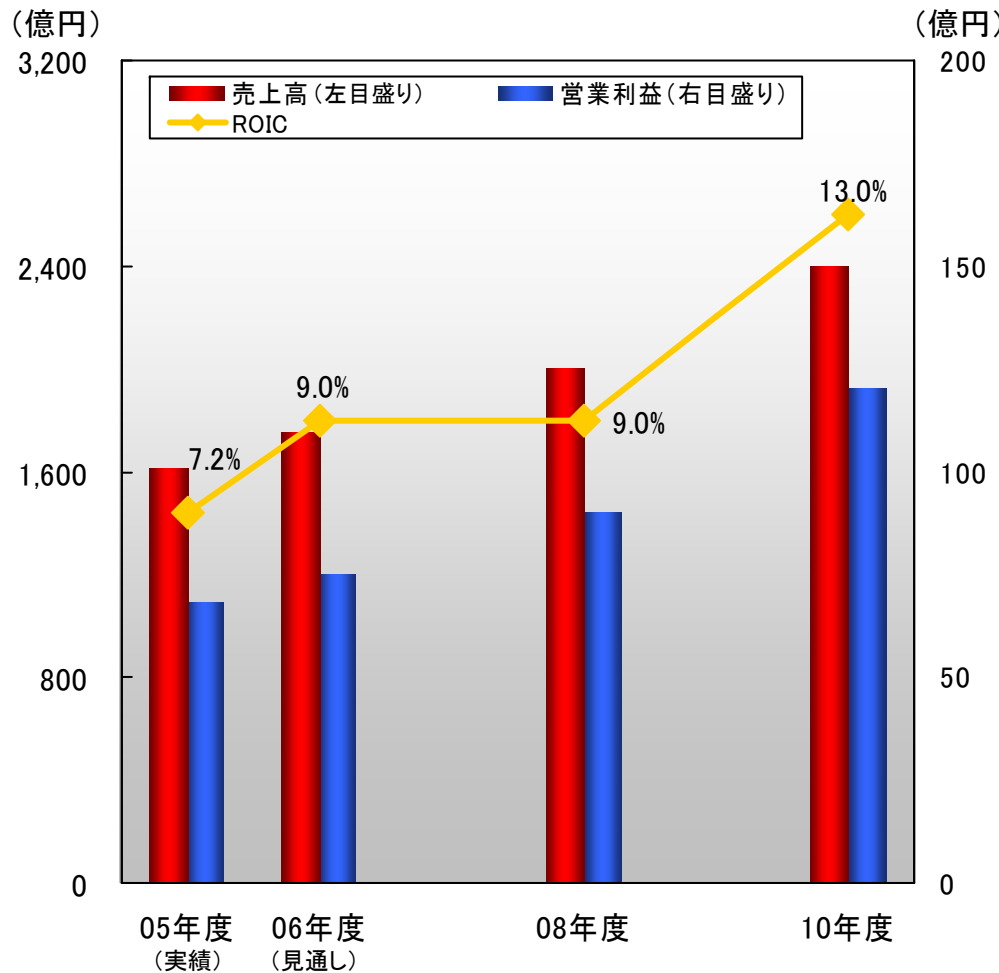
### エネルギー関連

- 高効率の新製品・新機種の開発、海外市場開拓のため投資を加速
- アフターサービスで安定した収益を確保できる事業構造を構築
- ガスタービン非常用発電設備の高シェア維持、収益拡大
- 大型高効率ガスエンジンの市場投入により発電関連ビジネスを拡充

### 輸送用機器

- 民間航空機用エンジン分野は、新機種トレント1000の開発を完遂・量産を立ち上げるとともに、今後の新機種の参画シェア引き上げにより、国際共同開発における不可欠なパートナーを目指す
- 防衛分野は、確実に新機種のプライム契約獲得の機会を捉え、売上規模を確保・拡大
- 次世代船用推進機器・システムを継続的に開発し市場投入
- 生産基盤の強化、コアハードの競争力強化

2010年度ROIC 13%



## 開発中の高効率型新機種

### <エネルギー関連分野>

- M7A-03ガスタービンエンジン**  
 コージェネレーション用に、実績あるM7A-02をベースとして、最新の空力・熱解析技術や高温材料技術を投入して発電効率をアップさせ、CO<sub>2</sub>排出量を低減したM7A-03を開発中
- 高効率・低NO<sub>x</sub>ガスエンジン**  
 電力需要中心の市場向けに、8MW級ガスエンジンを開発。発電効率が世界最高となる48%を達成するとともに、NO<sub>x</sub>排出値についても世界最高レベルの環境性能を実現 (2007年度、市場投入予定)

### <輸送用機器分野>

- トレント1000ジェットエンジン**  
 787用に、燃費を大幅に向上させ、CO<sub>2</sub>・NO<sub>x</sub>排出量を低減したトレント1000エンジンの開発・製造に8.5%のシェアで参画、中圧圧縮機モジュールを担当

## ビジョン

### 汎用機事業

ハイクオリティ・ハイパフォーマンス分野で、トップレベルのブランドを構築したレジャー ビークル及びエンジンメーカー

### ロボット事業

高機能・多機能分野において、要素技術・システム技術で世界をリードする産業用ロボットメーカー

## 基本戦略

### 汎用機事業

・「カワサキは高性能・高品質」というブランドイメージを更に強化

＜事業別戦略＞ 先進国向けモーターサイクルを主力・最重点事業として事業規模拡大・収益性向上

＜機能別戦略＞ 北米、アジア(タイ)等での研究開発機能を拡充し、グローバルな開発体制をさらに推進  
アジアにおける生産・調達を強化し、低コスト生産・調達体制を確立

### ロボット事業

・自動車組立ラインロボット・半導体搬送ロボットを最重点事業として経営資源を重点投入

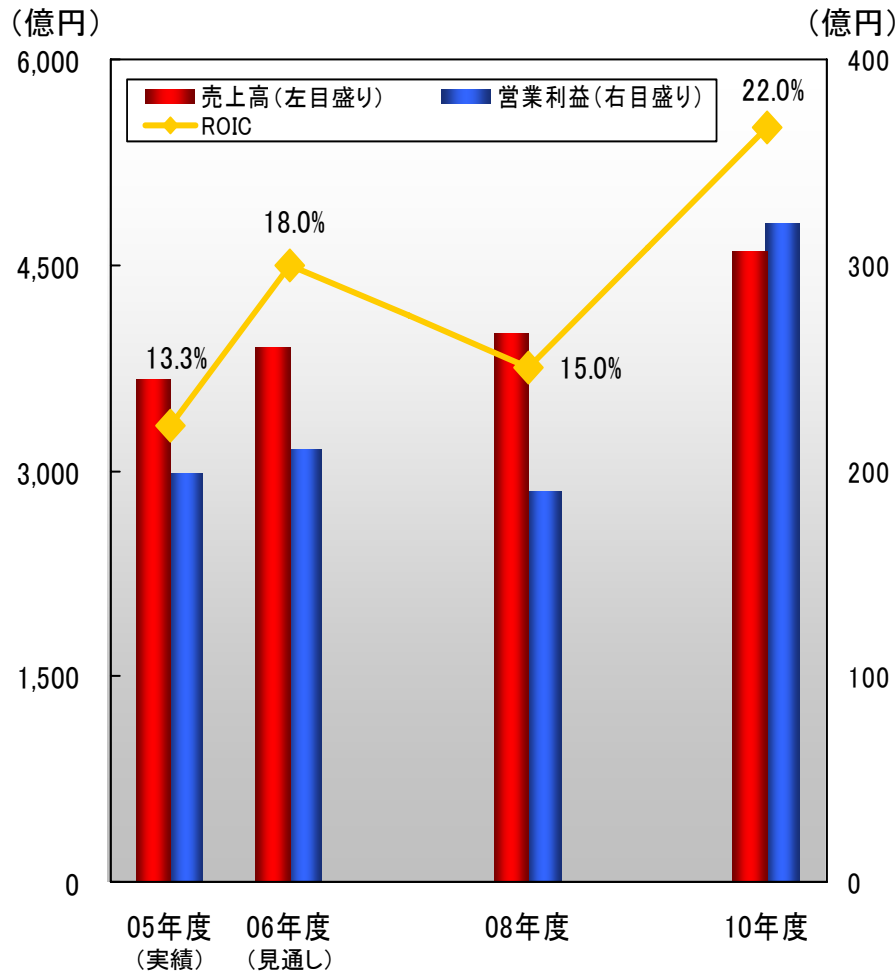
・新工場建設を含む生産体制の強化

・BRICs販売・サービス体制の拡充

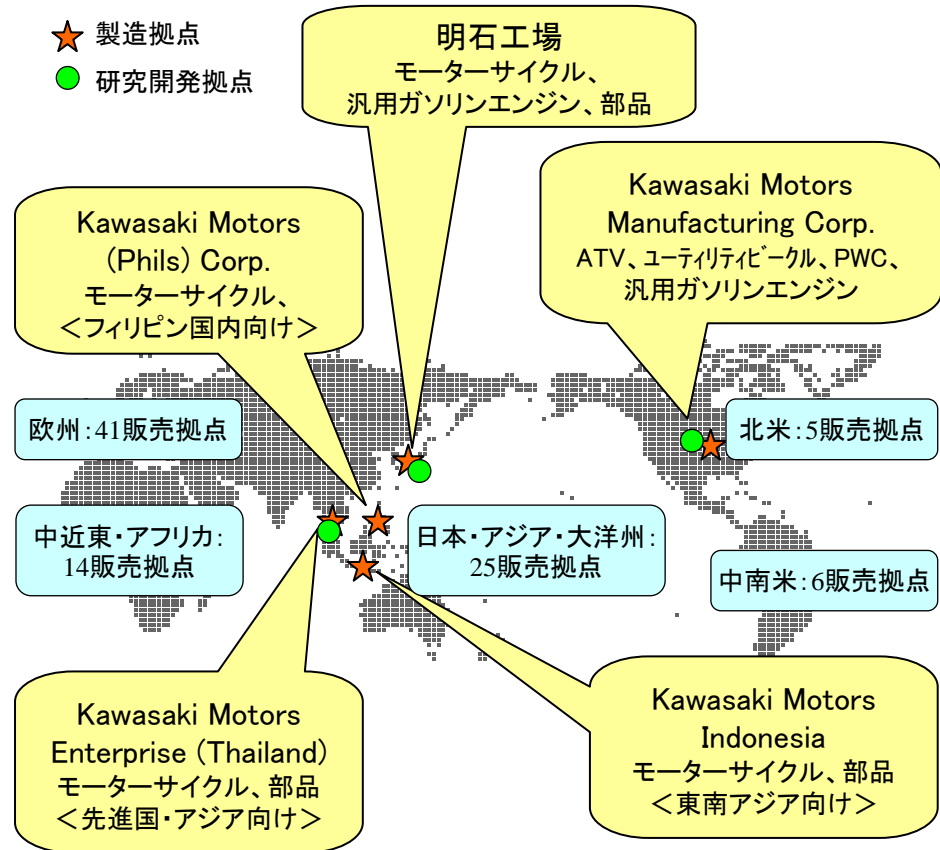
# 数量目標



2010年度ROIC 22%



## 汎用機事業グローバル拠点



(注) 販売拠点数は子会社を含むディストリビューター数



## ビジョン

国内外のクリーンエネルギー関連、および環境施設の分野において優れた独自技術により先進的な企画・提案を行うトップエンジニアリング企業

## 基本戦略

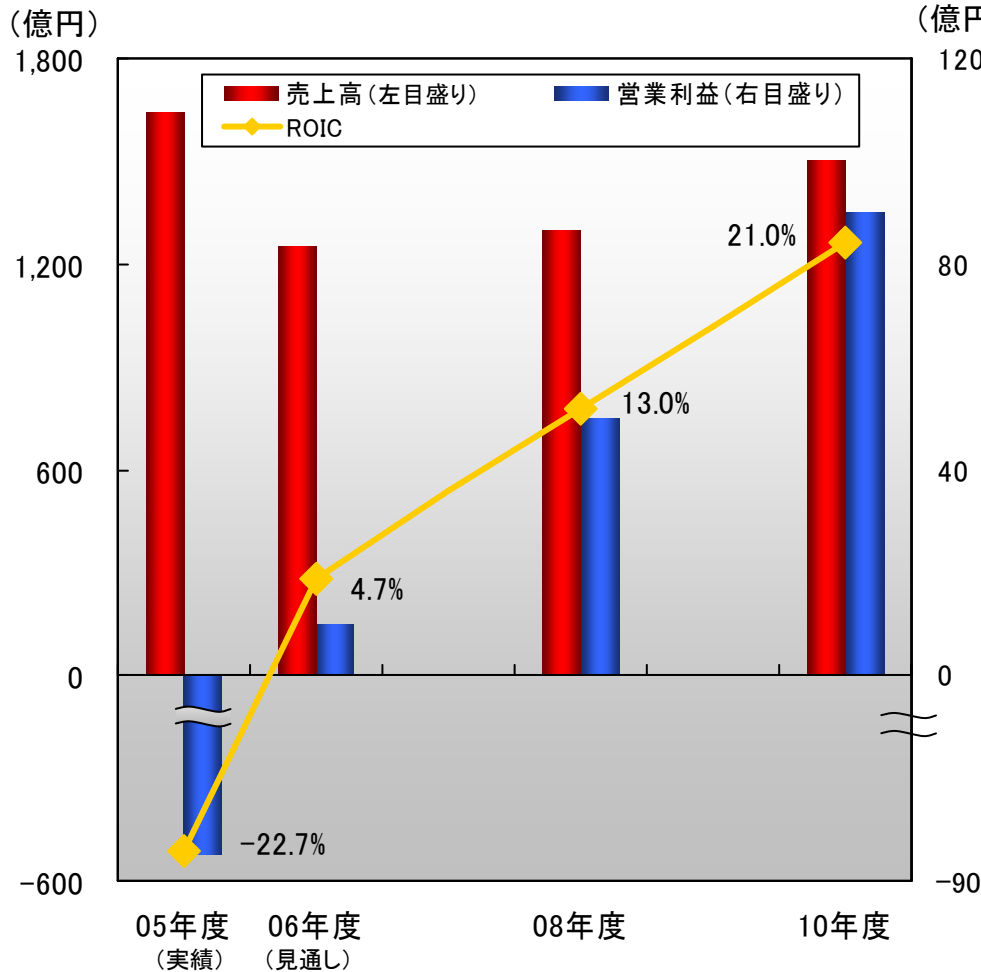
### クリーンエネルギー関連

- LNG関連はフルターンキー施工能力を確立し、国内外での基地一式建設工事へと事業を拡大  
(海外メーカー・エンジニアリング会社との協業)
- 省エネ、省資源をキーテクノロジーとする新製品・新事業の開発

### 環境施設関連

- 中長期的な視点に立った独自技術の開発(アドバンスドストローカ技術の高度化、バイオ処理技術、水処理技術)
- メンテナンス事業の拡充による安定的な収益構造の確立

2010年度ROIC 21%



## ギガセル・PEM炉(アスベスト処理)

### <大容量新型蓄電池による自然エネルギー利用促進>

- 大型ニッケル水素電池「ギガセル」を開発  
⇒ 小型、軽量で大容量化しやすく、安全かつ再利用も容易  
⇒ 高速で充放電することが可能
- 風力発電や太陽光発電などの不安定な出力をギガセルで平準化することにより、環境に優しいクリーンエネルギーの普及に寄与
- ギガセルを利用した、負荷変動に対応可能なコジェネレーションシステムなどを提案

### <アスベスト溶融無害化処理実証試験に成功>

- 無害化の方法: 「プラズマ拡張溶融炉(PEM炉)」における1,500℃以上の高温での熱分解によりアスベストを溶融無害化
- 長所: 1/10~1/20に減容、一般の産業廃棄物として処分可能  
→ 処理費の軽減と処分場の延命に大きく貢献  
PEM炉による溶融方式は、燃焼方式と比べ、排ガス量が極めて少ない
- PEM炉を小規模分散型(2~3t/日)から大規模(30t/日)のアスベスト処理設備として販売展開予定

## ビジョン

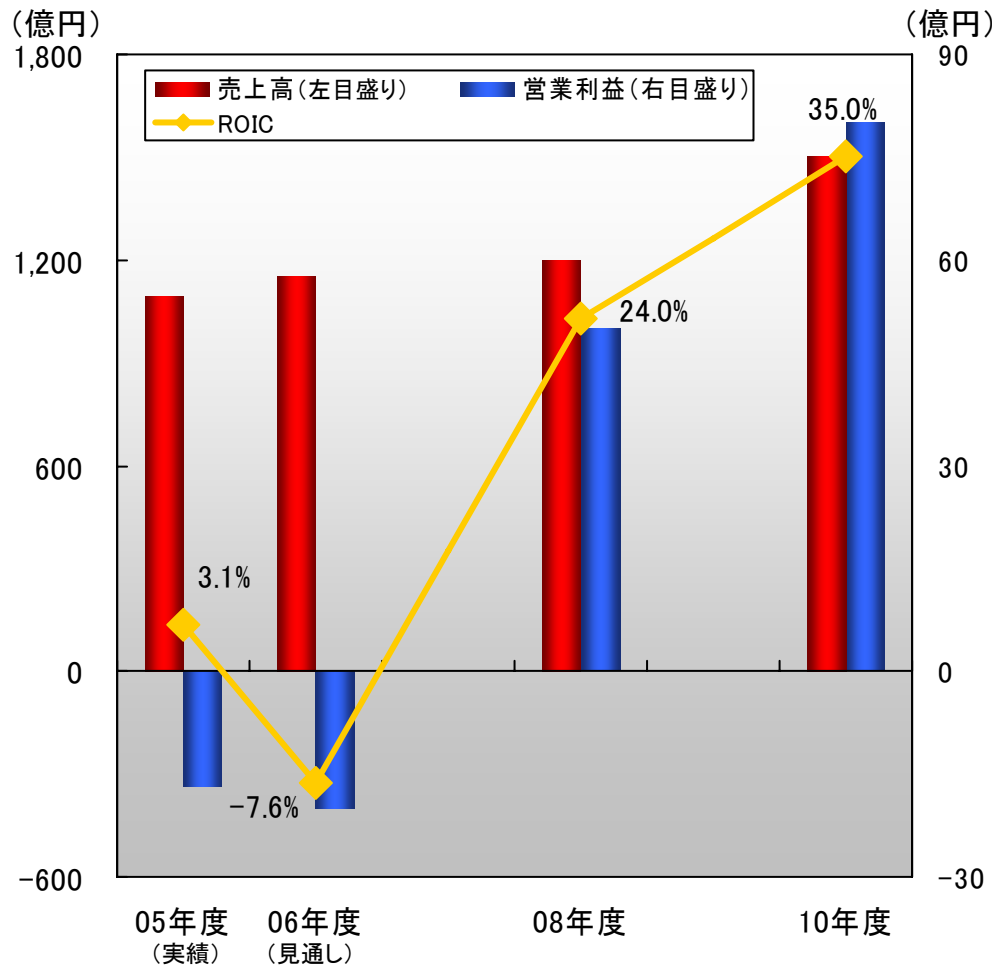
ガス船での世界最高水準の技術力、中国生産拠点のコスト競争力の活用により、市場環境変動に強い世界トップ水準の収益力を備えた造船会社

## 基本戦略

- 坂出工場を海外事業展開のマザーファクトリーとし、LNG船連続建造を主体に、最適操業規模と高収益を確保
- 神戸工場は、潜水艦の建造、修理と中型商船の連続建造により安定した操業と収益を確保
- 中国合弁会社NACKSの建造能力拡張による事業規模拡大と収益力の強化

(注)NACKS:南通中遠川崎船舶工程有限公司(中国江蘇省南通市)

2010年度ROIC 35%



## NACKS第二期拡張 (1ドック→2ドック体制へ)

- 総投資額: 20億元 (約280億円)
- 投資内容:
  - 建造ドック(500m × 80m)
  - 800tクレーン 2基
  - 艀装岸壁、内業・組立・塗装工場 他
- 拡張工事: 2008年春稼働予定
- 増加建造能力: 約150万DWT  
(VLCC 5隻/年建造相当)



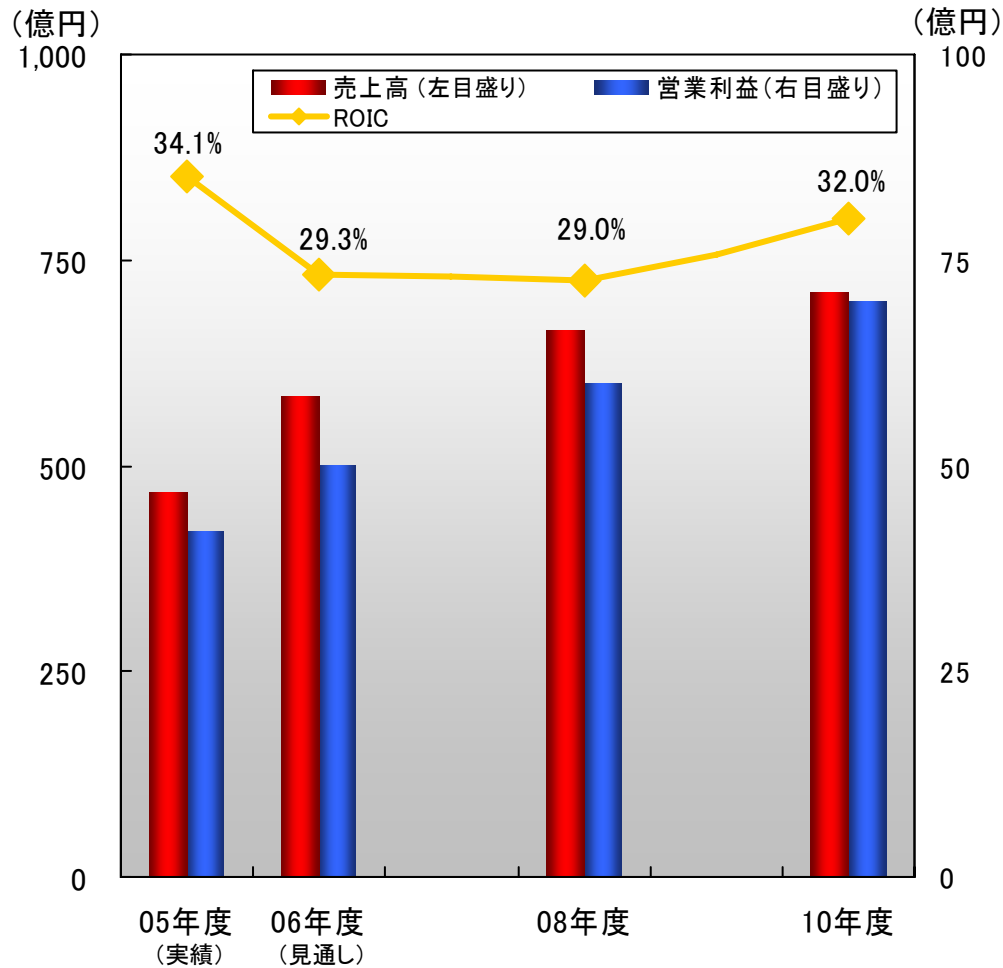
## ビジョン

フルードパワー技術を核とし、技術・品質・サービスで世界の顧客の満足を得る油圧機器のトップメーカー

## 基本戦略

- ・日・米・欧・中・韓の世界5極体制の充実
- ・世界の油圧ショベルメーカー市場で、圧倒的地位を確立
- ・カワサキプレジジョンマシナリ(KPM)の本社工場を世界最先端の技術力、品質力、生産量を有するハブ工場、技術開発センターとして増強
- ・電油複合技術の開発を推進

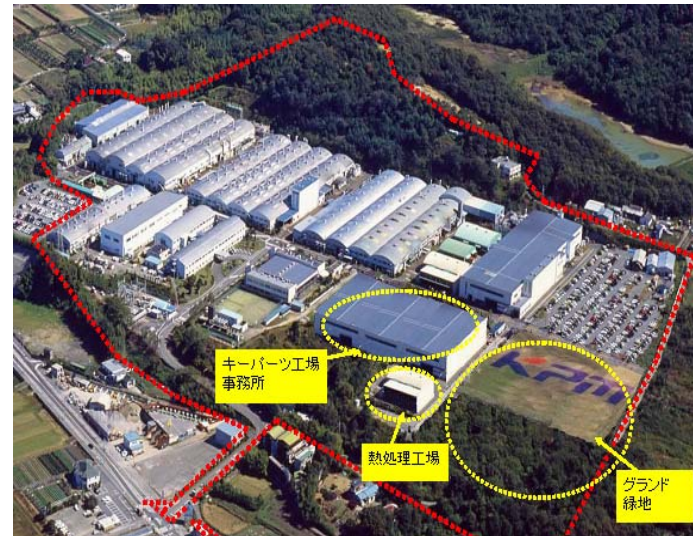
2010年度ROIC 32%



## KPM本社工場の増強

### ＜建設機械用油圧機器の需要拡大に対応＞

- 総投資額 約20億円
- 完工予定 2007年6月
- 生産能力 キーパーツ(油圧ポンプ用シリンダー)  
生産数: 1.5倍



# セグメント別売上高・営業利益・営業利益率構成

(億円)

	売上高				営業利益・営業利益率							
	05年度 (実績)	06年度 (見通し)	08年度	10年度	05年度 (実績)		06年度 (見通し)		08年度		10年度	
車両	1,683	1,750	1,600	1,900	88	5.2%	100	5.7%	90	5.6%	120	6.3%
航空宇宙	2,185	2,700	1,800	2,200	97	4.4%	100	3.7%	80	4.4%	150	6.8%
ガスタービン・ 機械	1,614	1,750	2,000	2,400	68	4.2%	75	4.3%	90	4.5%	120	5.0%
汎用機・ ロボット	3,669	3,900	4,000	4,600	199	5.4%	210	5.4%	190	4.8%	320	7.0%
エネルギー・ 環境	1,645	1,250	1,300	1,500	△85	△5.2%	10	0.8%	50	3.8%	90	6.0%
船舶	1,096	1,150	1,200	1,500	△17	△1.6%	△20	△1.7%	50	4.2%	80	5.3%
油圧機器	468	600	650	700	42	9.0%	50	8.6%	60	9.0%	70	9.9%
合計	13,224	13,900	13,500	15,600	417	3.2%	540	3.9%	650	4.8%	1,000	6.4%

# セグメント別ROIC



(%)

	ROIC			
	05年度 (実績)	06年度 (見通し)	08年度	10年度
車両	13.3%	15.6%	14.0%	15.0%
航空宇宙	7.9%	5.6%	5.0%	12.0%
ガスタービン・機械	7.2%	9.0%	9.0%	13.0%
汎用機・ロボット	13.3%	18.0%	15.0%	22.0%
エネルギー・環境	△22.7%	4.7%	13.0%	21.0%
船舶	3.1%	△7.6%	24.0%	35.0%
油圧機器	34.1%	29.3%	29.0%	32.0%
合計	5.1%	8.0%	10.0%	14.0%



## 注意事項

本資料のうち、業績見通し等に記載されている将来の数値は、現時点で把握可能な情報に基づき当社が判断した見通しであり、リスクや不確実性を含んでおります。従いまして、これらの業績見通しのみを依拠して投資判断を下すことはお控え下さるようお願い致します。実際の業績は、外部環境及び内部環境の変化によるさまざまな重要な要素により、これらの見通しとは大きく異なる結果となり得ることを御承知おき下さい。実際の業績に影響を与える重要な要素には、当社の事業領域をとりまく経済情勢、対米ドルをはじめとする円の為替レート、税制や諸制度などがあります。