

事業の概況と戦略

2013年度(単位:億円)

カンパニー	売上高構成比	売上高	営業利益	主要製品
 <p>Ship & Offshore Structure 船舶海洋</p>	 <p>5.8%</p>	808	-20	<ul style="list-style-type: none"> ● LNG船 ● LPG船 ● オフショア船 ● VLCC ● ばら積み運搬船 ● 潜水艦
 <p>Rolling Stock 車両</p>	 <p>10.6%</p>	1,479	75	<ul style="list-style-type: none"> ● 各種電車(新幹線含む) ● 機関車 ● 客車 ● ギガセル(二次電池)
 <p>Aerospace 航空宇宙</p>	 <p>20.2%</p>	2,807	262	<ul style="list-style-type: none"> ● 防衛航空機 ● 民需航空機分担製造品 ● 民間向けヘリコプター ● 誘導機器・宇宙関連機器
 <p>Gas Turbine & Machinery ガスタービン・機械</p>	 <p>13.6%</p>	1,892	104	<ul style="list-style-type: none"> ● 航空機用エンジン ● 産業用ガスタービン・コージェネレーション ● ガスエンジン ● ディーゼル機関 ● 陸用・船用タービン ● 空力・水力機械
 <p>Plant & Infrastructure プラント・環境</p>	 <p>7.4%</p>	1,038	63	<ul style="list-style-type: none"> ● 産業プラント(セメント、肥料等) ● 発電プラント ● LNGタンク ● ごみ焼却プラント ● トンネル掘削機 ● 破碎機
 <p>Motorcycle & Engine モーターサイクル & エンジン</p>	 <p>23.2%</p>	3,222	161	<ul style="list-style-type: none"> ● 二輪車 ● 四輪バギー車(ATV) ● 多用途四輪車 ● パーソナルウォータークラフト ● 汎用エンジン
 <p>Precision Machinery 精密機械</p>	 <p>8.8%</p>	1,232	104	<ul style="list-style-type: none"> ● 油圧機器(ポンプ・モーター・バルブ) ● 陸用油圧装置 ● 船用油圧装置 ● 精密機械・機電製品 ● 産業用ロボット

Ship & Offshore Structure

船舶海洋



LNG運搬船「グレースダリア」

2013年度受注高、売上高、営業利益実績および2014年度見通し

連結受注高は、液化ガス運搬船(LNG運搬船、LPG運搬船)や大型オフショア作業船など9隻を受注し、前期に比べ121億円増の1,178億円となりました。連結売上高は、液化ガス運搬船の建造量が増加した一方、ばら積み船などの建造量が減少し、前期に比べ94億円減収の808億円となりました。営業損益は、受注工事損失引当金の新規繰入や鋼材価格の上昇などにより、前期に比べ61億円悪化し20億円の営業損失となりました。

2014年度は、受注高1,500億円、売上高850億円、営業利益0億円を見込んでいます。

中期経営計画「中計2013」(2013~2015年度)における重点施策

国内事業

- 既存事業の優位性、および省エネルギー・環境負荷低減等の先端技術開発センターの役割を確立
- 海外事業のマザーファクトリーとしての機能を強化

海外事業

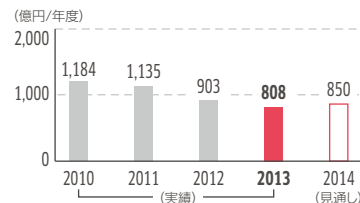
- 中国合併事業の収益力の維持・向上
- ブラジルプロジェクトの円滑な立ち上げの支援

海運市況には回復の兆しがあるものの、造船マーケットの本格的な回復には至っておりません。一方、地球環境問題・燃料油高等を背景に、省エネルギー・環境負荷低減に対する船社の関心が高まっています。こうした中、当社は、国内事業ではLNG船・LPG船・潜水艦の技術優位性をさらに強化するとともに、省エネルギー・環境負荷低減等の先端技術開発センターとしての役割を果たしていきます。また、昨年度受注した大型オフショア作業船・LNG燃料推進船など新分野の製品についても、着実な事業伸長を目指します。

海外事業については、中国で2つの合併事業(NACKS・DACKS)を営み、業績も堅調に推移しています。今後、設計能力の向上・コスト低減等により、さらに競争力を強化していきます。また、ドリルシップ建造等を行うブラジルでの合併事業に参画しており、造船所の建設およびドリルシップの設計・建造を支援するなど、プロジェクトの円滑な立ち上げに取り組んでいます。

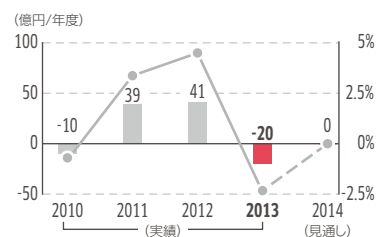
財務ハイライト

売上高



営業利益

売上高営業利益率



*2014年4月25日現在

税引前ROIC

年度	2012年度	2013年度	2014年度(見通し)
税引前ROIC	17.3%	3.4%	0.2%

向き合う社会課題

- 1 世界の人々の豊かな生活の基盤となる海上輸送手段を通じた、省エネ・環境負荷低減等、地球規模の課題解決への貢献
- 2 新たな資源の宝庫としての海洋開発への参画による豊かな未来への貢献

Rolling Stock

車両



東日本旅客鉄道株式会社向け E7系 新幹線電車

2013年度受注高、売上高、営業利益実績および2014年度見通し

連結受注高は、ロングアイランド鉄道・メトロノース鉄道向け通勤電車、ワシントン首都圏交通局向け地下鉄電車および札幌市交通局向け地下鉄電車などを受注した結果、前期に比べ86億円増の1,330億円となりました。連結売上高は、北米やシンガポールなどの海外向け売上が増加したことなどにより、前期に比べ179億円増収の1,479億円となりました。営業利益は、コスト削減や円安の影響により、前期に比べ53億円増益の75億円となりました。

2014年度は、受注高1,800億円、売上高1,350億円、営業利益60億円を見込んでいます。

中期経営計画「中計2013」(2013~2015年度)における重点施策

- 最先端の技術・開発力を裏付けとした提案型受注活動、差別化製品の展開によるプレゼンス向上
- 北米における高度な技術力・品質等や車両一貫生産体制および新製品の開発による収益拡大
- システム案件履行能力の向上、最適なプロジェクト遂行体制によるアジア市場での競争力強化

近年、新興国の経済発展に伴うインフラ投資の活発化や、先進国での高速鉄道建設や既存路線の高速化・近代化計画などを背景に、鉄道車両はグローバル規模での需要拡大が見込まれています。こうした中、当社は顧客ニーズに最大限に応えと共、[efWING]台車等の高性能・高機能製品を拡販することにより、国内市場でのプレゼンスを向上します。また、数多くの実績があり今後の成長が見込める北米市場においても、[efSET]をはじめとする新製品、高度な技術・品質・契約履行能力ならびに現地生産2拠点を強みに、北米におけるトップメーカーとして基盤強化を図ります。アジア市場においては、現地パートナーシップの維持・発展により最適なプロジェクト遂行体制を確立し、システムインテグレーション力を強化します。

これらの施策を中心に日米亜3市場で均整の取れた成長を達成し、ビジョン達成に取り組んでいきます。

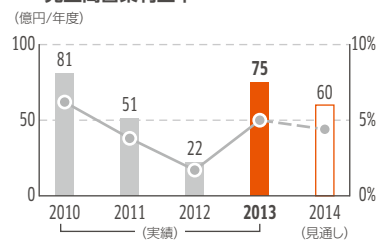
財務ハイライト

売上高



営業利益

売上高営業利益率



*2014年4月25日現在

税引前ROIC

年度	2012年度	2013年度	2014年度(見通し)
税引前ROIC	4.6%	10.2%	7.9%

向き合う社会課題

- 1 安全かつ環境にもやさしい鉄道車両システムの供給
- 2 新興国の経済発展を支える交通インフラ整備への寄与



2013年度受注高、売上高、営業利益実績および2014年度見通し

連結受注高は、ボーイング社向け787分担製造品の受注が増加し、前期に比べ28億円増の2,863億円となりました。連結売上高は、ボーイング社向け777・787分担製造品や防衛省向けの売上が増加したことなどにより、前期に比べ415億円増収の2,807億円となりました。営業利益は、売上の増加、生産性の向上および円安の影響などにより、前期に比べ114億円増の262億円と大幅な増益になりました。

2014年度は、受注高2,900億円、売上高3,200億円、営業利益270億円を見込んでいます。

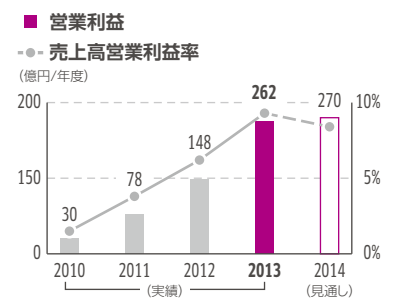
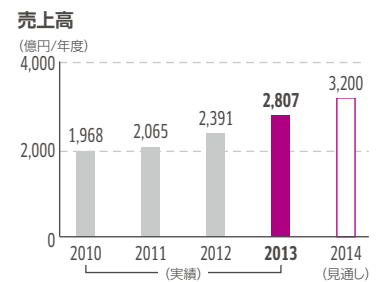
中期経営計画「中計2013」(2013～2015年度)における重点施策

<p>防需</p> <ul style="list-style-type: none"> ● P-1固定翼哨戒機、C-2輸送機の量産体制の確立および派生型機への展開 	<p>民需</p> <ul style="list-style-type: none"> ● ボーイング社向け787分担製造品増産対応および派生型機への展開
--	--

防需分野では、今後の防衛事業の中核となるP-1固定翼哨戒機およびC-2輸送機の量産を既に開始しています。これら2機種を安定的な防衛事業の売上・収益の柱とするため、修理・部品補給を含めた岐阜工場における量産体制を確立し、各種派生型機への展開を図っていきます。また、新規プロジェクト等への進出に向けて研究開発に注力するとともに、システムインテグレータとしての技術力を活かし、防需分野での受注獲得およびシェア拡大を図ります。

民需固定翼分野については、今後も中長期的な航空機需要の拡大が見込まれます。当社は、ボーイング社向け787分担製造品のさらなる増産に対応するため、名古屋工場の生産能力を一層拡充するとともに、コスト低減を図ります。また、ボーイング社向け777分担製造品については、安定的に高い生産レートを維持するため、岐阜工場を含めた生産体制の整備を行っていきます。今後は、これまでの実績・ノウハウを活かし、新機種や各種派生型機の開発・生産への参画に注力します。

財務ハイライト



*2014年4月25日現在

税引前ROIC

年度	2012年度	2013年度	2014年度(見通し)
ROIC	15.9%	19.6%	17.7%

向き合う社会課題

- 1 炭素繊維複合材技術を活かした環境負荷低減への貢献
- 2 人材育成・次世代への技術継承を含めた航空宇宙産業発展への寄与

Gas Turbine & Machinery

ガスタービン・機械



カワサキグリーンガスエンジン



「L30A」ガスタービン

2013年度受注高、売上高、営業利益実績および2014年度見通し

連結受注高は、前期に比べ335億円減の2,220億円となりましたが、航空エンジン分担製造品の経理処理変更による減少分568億円を除外すると、実質的には前期に比べ233億円の増加になります。主な内訳は、ガスエンジンや航空エンジン分担製造品の増加などです。連結売上高は、前期に比べ177億円減収の1,892億円となりましたが、航空エンジン分担製造品の経理処理変更による減少分374億円を除外すると、実質的には前期に比べ197億円の増加になります。なお、主な内訳は、船用ガスタービンおよび船用ディーゼル主機の減少、航空エンジン分担製造品およびガスエンジンの増加などです。営業利益は、航空エンジン分担製造品の経理処理変更による減少を除外した実質的な売上高が増加したことなどにより、前期に比べ34億円増益の104億円となりました。

2014年度は、受注高2,300億円、売上高2,300億円、営業利益90億円を見込んでいます。

中期経営計画「中計2013」(2013~2015年度)における重点施策

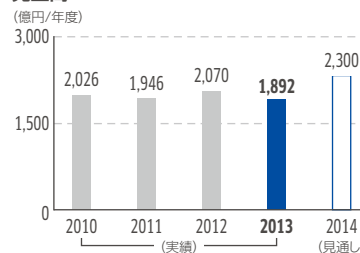
- 「エネルギーソリューション本部」を新設し、エネルギー需要拡大への対応強化
- 民間航空エンジン事業の拡大と安定した収益の確保
- オイル&ガス関連オフショア市場に向けた船用推進機ビジネスの拡大

エネルギー分野では、東日本大震災後のエネルギー政策の見直しによる分散型電源の需要の高まりや、新興国におけるエネルギー需要拡大等への対応を強化するため、2013年度に「エネルギーソリューション本部」を新設しました。従来の製品別事業の枠を超え、これらキーワードを複合化、統合化することで、より幅広いお客様からの要望に応えられるよう、エネルギーソリューション提案力を強化していきます。

輸送用機器分野では、航空機需要の拡大が見込まれ、当社ではボーイング787用Trent1000エンジンの量産、エアバスA350XWB用TrentXWBエンジンおよびA320neo用PW1100G-JMエンジンの開発を進めています。さらに、これら新規プロジェクトの効率的な生産体制を構築するとともに、コストダウンの推進により安定収益を確保していきます。今後も、基本設計から国際共同開発に参画するモジュールサプライヤーとして事業を展開していきます。また、世界的なエネルギー需要の拡大に伴って海洋資源開発が活発化する中、チャトルタンカーやオフショア支援船などオイル&ガス関連オフショア市場向けに船用推進機ビジネスの拡大を図っていきます。

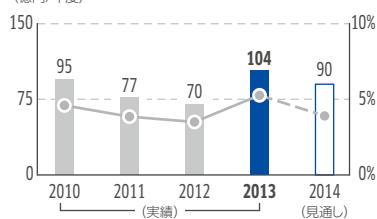
財務ハイライト

売上高



営業利益

売上高営業利益率



*2014年4月25日現在

税引前ROIC

年度	2012年度	2013年度	2014年度(見通し)
税引前ROIC	5.3%	4.6%	5.1%

向き合う社会課題

- 1 クリーンなエネルギーの安定供給への貢献
- 2 多様化するエネルギー・輸送ニーズへのソリューションの提供

Plant & Infrastructure

プラント・環境



北海道ガス(株)石狩LNG基地向けLNGタンク

2013年度受注高、売上高、営業利益実績および2014年度見通し

連結受注高は、台湾中油股份有限公司(CPC)台中港LNG受入貯蔵設備増設プロジェクト向けLNGタンクなどを受注したものの、前期に比べ96億円減の1,039億円となりました。連結売上高は、環境装置案件が増加したものの、搬送設備や海外向け大型案件が減少したことなどにより、前期に比べ119億円減収の1,038億円となりました。営業利益は、売上の減少や利益率の低下などにより、前期に比べ34億円減益の63億円となりました。

2014年度は、受注高1,300億円、売上高1,200億円、営業利益60億円を見込んでいます。

中期経営計画「中計2013」(2013~2015年度)における重点施策

- 各種プロジェクトの遂行体制の強化
- 既存技術の改良・標準化と次世代主力製品の早期事業化
- 海外市場でのラインアップの拡充とパートナーシップの構築

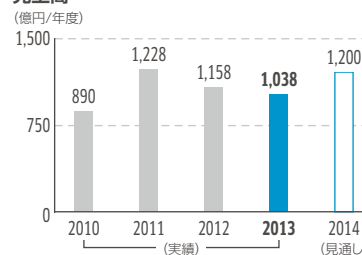
当社は、セメント・肥料等の産業プラント、LNGタンク、ごみ焼却プラント等、多岐にわたる事業を手掛けており、長年培ったエンジニアリング能力を駆使して品質の高い製品を提供します。また、エンジニアリング能力のさらなる向上を目指して人材投資を推進し、プロジェクトの遂行体制の強化を図ります。

技術面においては、優位性の高い既存技術の付加価値をさらに高めるとともに、設計標準化の徹底により品質安定化、短納期化、コスト低減を図ります。新製品・新技術については、当社技術開発本部と連携するなど、グループ全体の知的資産を融合し、早期事業化を図ります。

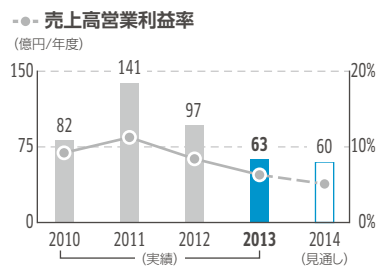
世界的にエネルギー需要が高まる中、新興国・資源国市場における当社のプレゼンスを高めるため、国内市場で競争力のある製品群を海外市場に積極的に展開して、製品メニューを拡充するとともに、海外パートナーとの協業により、EPC(設計、調達、建設)能力の向上を目指します。

財務ハイライト

売上高



営業利益



*2014年4月25日現在

税引前ROIC

年度	2012年度	2013年度	2014年度(見通し)
税引前ROIC	21.2%	14.9%	13.5%

向き合う社会課題

- 1 製品・技術による地球環境保全・CO₂削減への貢献
- 2 新興国の社会基盤形成への貢献

Motorcycle & Engine

モーターサイクル
& エンジン



Ninja 1000

2013年度売上高、営業利益実績および2014年度見通し

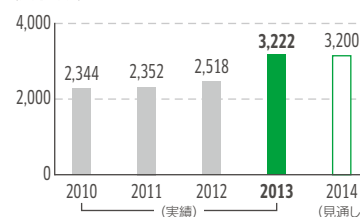
連結売上高は、米国向け、インドネシアやタイを中心とする新興国向け二輪車の増加などにより、前期に比べ703億円増収の3,222億円となりました。営業利益は、売上の増加および収益性の向上などにより、前期に比べ137億円増の161億円と大幅な増益となりました。

2014年度は、売上高3,200億円、営業利益160億円を見込んでいます。

財務ハイライト

売上高

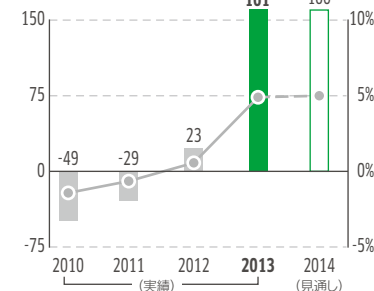
(億円/年度)



営業利益

● 売上高営業利益率

(億円/年度)



*2014年4月25日現在

中期経営計画「中計2013」(2013~2015年度)における重点施策

ブランド力向上

- 「Fun to Ride」、「Ease of Riding」、「環境」をキーワードに、走る喜び・操る楽しさを提供する「強いモデル」の開発・販売を継続

新興国事業の拡大

- レジャー用オートバイ分野での地位を強化

先進国市場に競争力のある「強いモデル」を継続して開発・導入し、ブランド力を高めてきましたが、その成果として、新興国市場においても、プレミアムブランドとしてのプレゼンスが高まり、高レベルの収益を実現する事業基盤が確立できました。今後、先進国市場では、大幅な回復は期待できず、量的拡大より収益性を重視し、さらなるブランド力向上に注力します。

新興国市場は経済成長に伴い、一層の拡大が見込まれていますが、既に当社が先行しているレジャー用オートバイ分野での地位を強化するため、現地工場の生産能力を拡大、さらなる新規戦略モデルの投入、インド事業の拡大、中国市場への参入等を行い、確実に市場の成長需要を取り込んでいきます。

汎用エンジン事業については、新型エンジンの開発と市場投入、米国・中国の2拠点生産体制の確立により、事業の収益基盤を強化していきます。

税引前ROIC

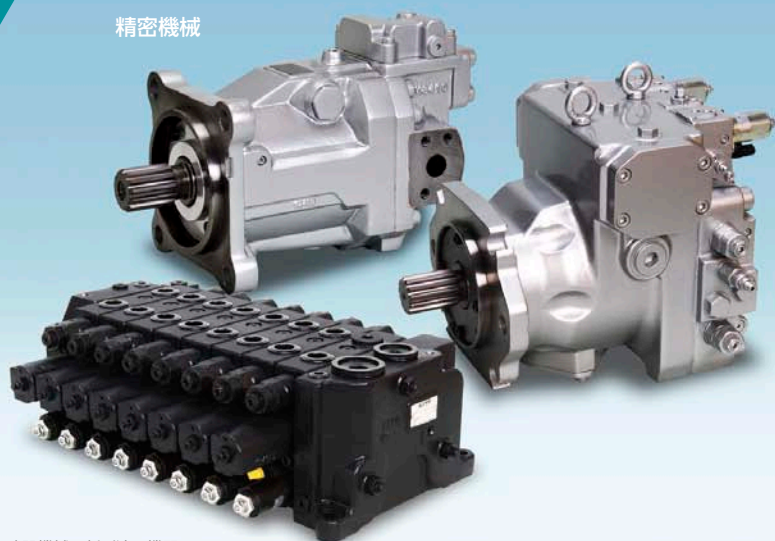
2012年度	2013年度	2014年度(見通し)
3.4%	1.4%	9.2%

向き合う社会課題

- 1 「走る喜び・操る楽しさ」の実現と、「低炭素社会」への貢献
- 2 新興国のニーズに合致した製品開発と生産拠点の展開

Precision Machinery

精密機械



建設機械用新型油圧機器
[M7V112、KLSV18、K8V125]



スポット溶接ロボット[BX200L]

2013年度受注高、売上高、営業利益実績および2014年度見通し

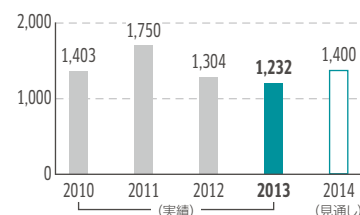
連結受注高は、半導体製造装置向けグリーンロボットや自動車産業向けロボットの増加などにより、前期に比べ175億円増の1,272億円となりました。連結売上高は、半導体製造装置向けグリーンロボットや自動車産業向けロボットが増加したものの、油圧機器の減少などにより、前期に比べ71億円減収の1,232億円となりました。営業利益は、半導体製造装置向けグリーンロボットや自動車産業向けロボットの売上増加、円安の影響などにより、前期に比べ19億円増益の104億円となりました。

2014年度は、受注高1,400億円、売上高1,400億円、営業利益120億円を見込んでいます。

財務ハイライト

売上高

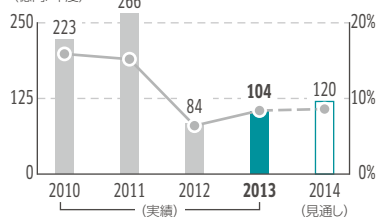
(億円/年度)



営業利益

● 売上高営業利益率

(億円/年度)



*2014年4月25日現在

中期経営計画「中計2013」(2013~2015年度)における重点施策

油圧機器

- ショベル分野における高シェア維持と、ショベル分野以外への拡販による事業構造の多角化
- グローバル市場での拡販と世界最適生産体制の実現

ロボット

- 自動車向け・半導体向けロボットのさらなる強化と新興国市場への拡大、および新分野の開拓

油圧部門は、現在のショベル分野における高シェアを維持するため、最先端の油圧機器技術の追求とシステム化技術の向上を図ります。さらに、ショベル以外の建設機械分野や農業機械分野向けに油圧機器の拡販を推進し、事業の多角化を図ります。

また、グローバル化への対応として、中国に続き、将来の市場拡大が期待されるインドにおいても、新会社を設立し、2012年より生産を開始、現在、日・英・米・韓・中・印の世界6極体制を確立しています。急速なグローバル化に対する機動的な対応とグループ全体の最適化を目指します。

一方、ロボット部門においては、グローバル化へ向けて飛躍するためコスト競争力をさらに強化し新興国市場の拡大を図るとともに、強みを持つ自動車向け・半導体向け分野を一層強化していきます。さらに、医療ロボット分野に参入するとともに、人との共存技術の開発や潜在的な自動化ニーズの発掘により新分野を開拓していきます。

税引前ROIC

2012年度	2013年度	2014年度(見通し)
14.0%	17.5%	16.8%

向き合う社会課題

- 1 省エネ・対環境性を重視した製品開発
- 2 新興国のインフラ形成への貢献