

中期経営計画「中計2016」(2016~2018年度)

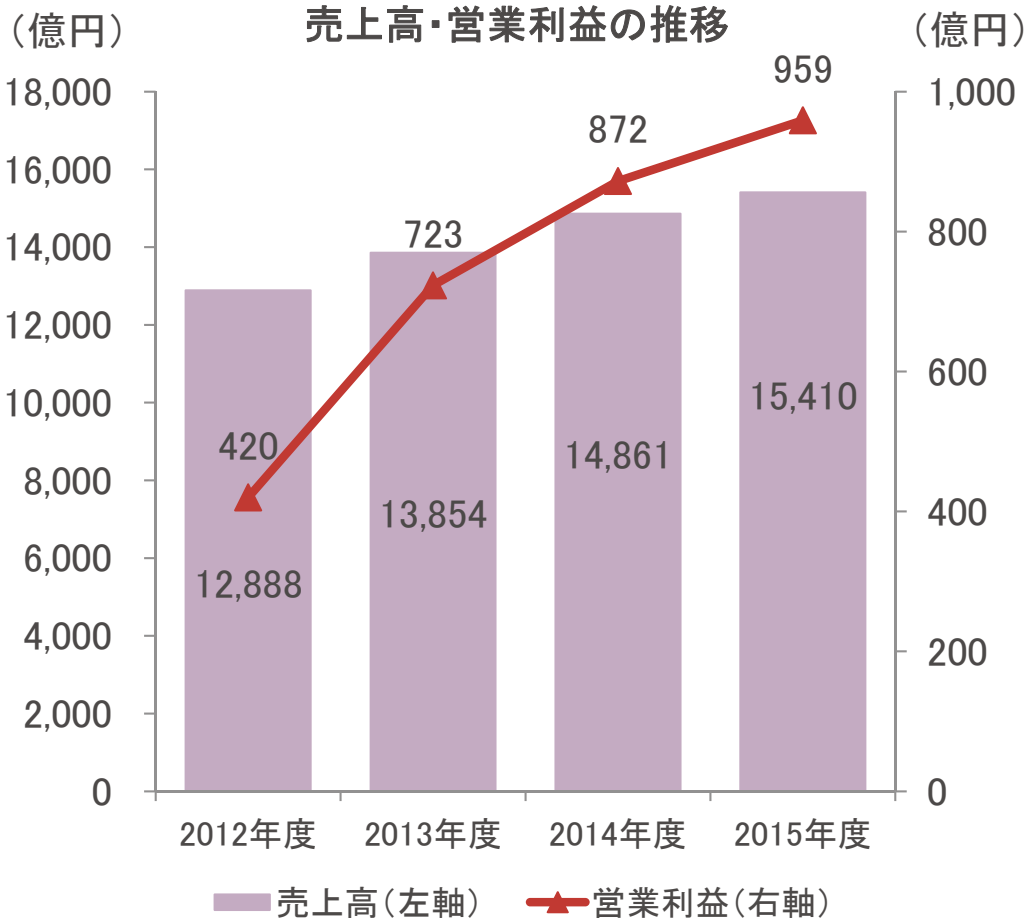
2016年4月27日

川崎重工業株式会社

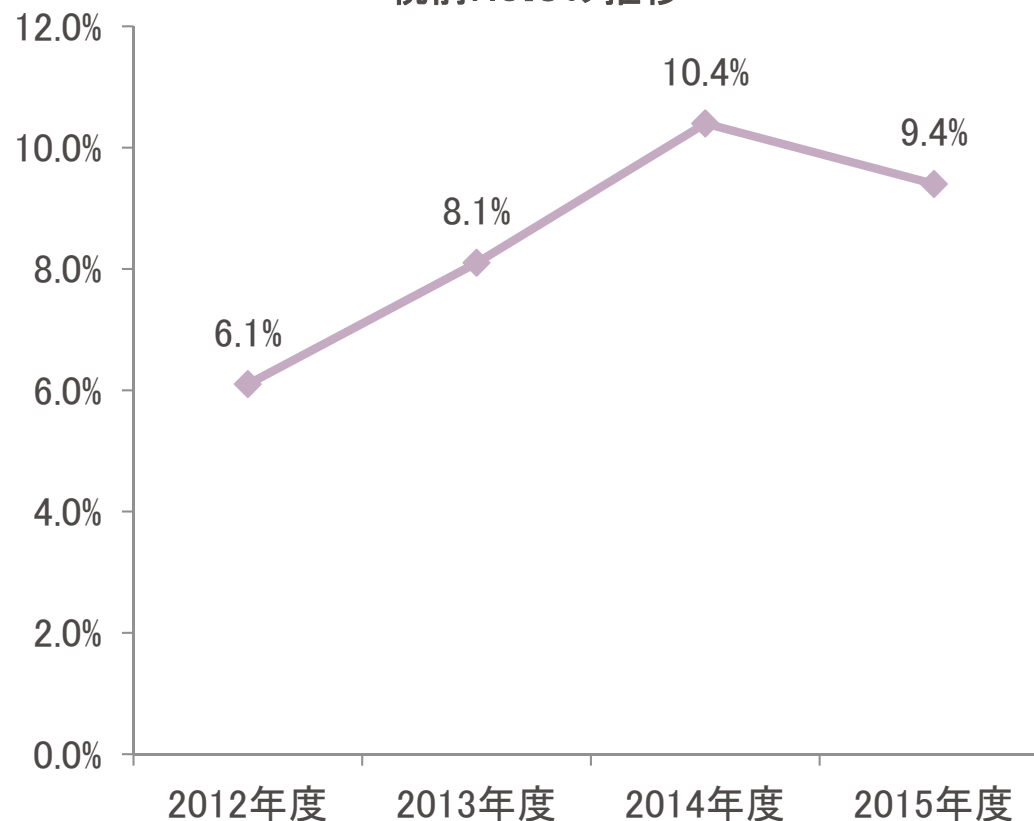
I .中期経営計画「中計2013」の振り返り

業績の推移

売上高・営業利益の推移

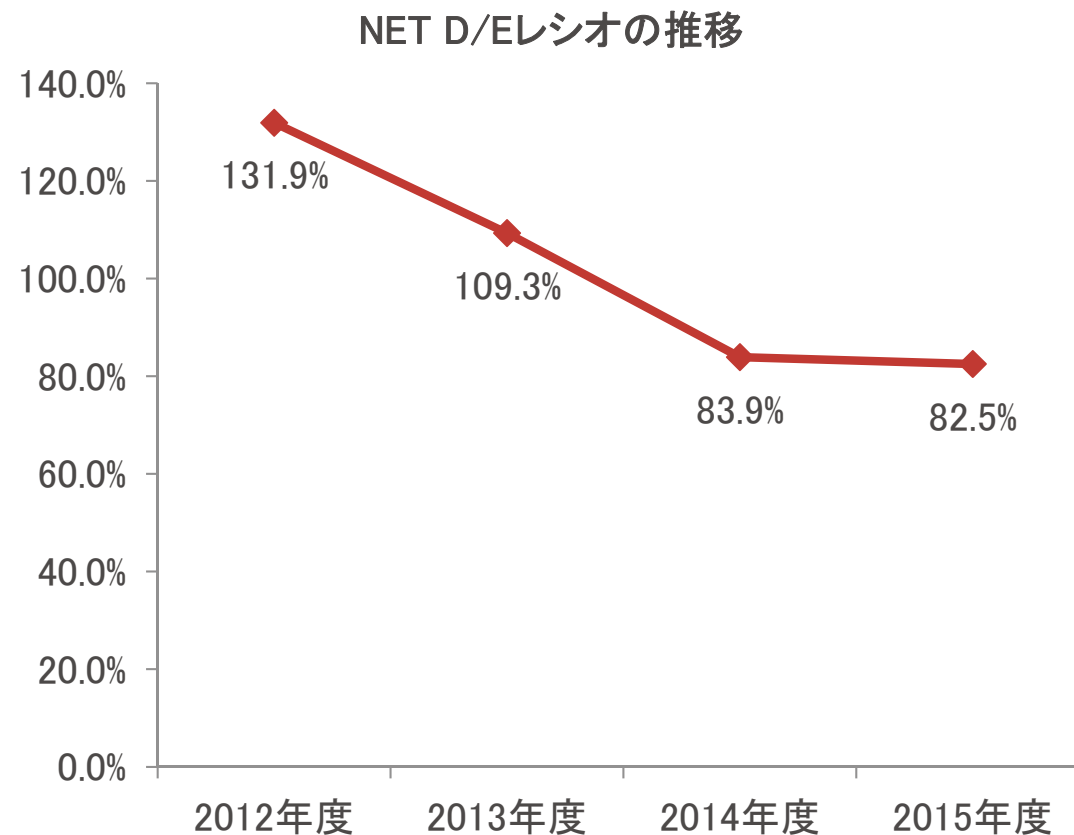
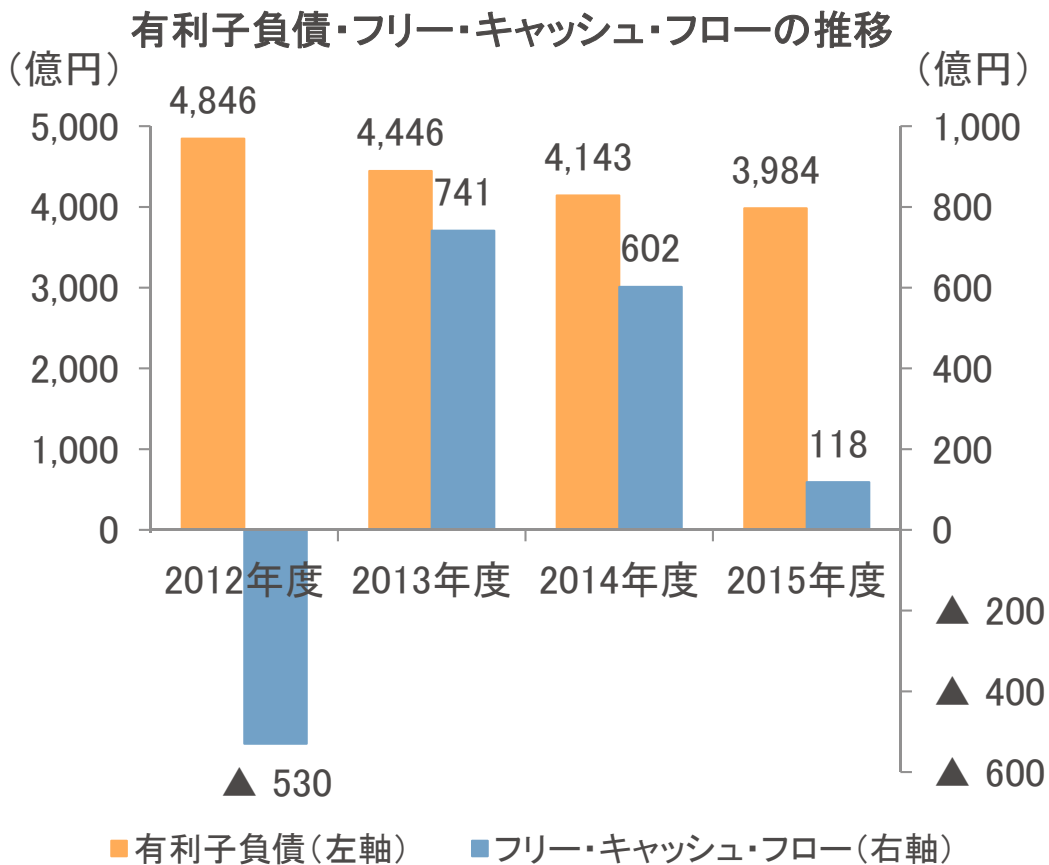


税前ROICの推移



- 売上高 航空宇宙、モーターサイクル&エンジン、ガスタービン・機械等を中心に増収
- 営業利益 新興国減速の影響を増収、コストダウン、円安メリット等で補完
- 税前ROIC※ 増益、資本効率向上等により2桁水準、2015年度はブラジル造船合弁事業の特別損失計上の影響
※税前ROIC(投下資本利益率) = EBIT(税前利益 + 支払利息) / 期末投下資本(有利子負債 + 自己資本)

財務体質の改善



<中計2013期間中の成果>

- フリー・キャッシュ・フロー 1,462億円創出 (中計2010期間中: ▲52億円)
- 有利子負債 862億円削減
- NET D/Eレシオ※ 49.3%低下

※ NET D/Eレシオ(負債資本倍率) = NET有利子負債(有利子負債 - 現預金) / 自己資本

中計2013の目標達成状況

(億円)

		2013年度 実績	2014年度 実績	2015年度 実績	2015年度 当初目標	達成状況
収益性	営業利益	723	872	959	900	○
	営業利益率	5.2%	5.8%	6.2%	5.6%	○
	経常利益	606	842	932	850	○
	経常利益率	4.3%	5.6%	6.0%	5.3%	○
	税前ROIC	8.1%	10.4%	9.4%	11.0%	△
安定性	自己資本比率	23.3%	25.9%	26.6%	23.4%	○
	有利子負債	4,446	4,143	3,984	4,300	○
	NET D/Eレシオ	109.3%	83.9%	82.5%	110%	○
成長性	売上高	13,854	14,861	15,410	16,000	△

実績/前提為替レート(¥/\$)	99.63	109.51	118.99	95
------------------	-------	--------	--------	----

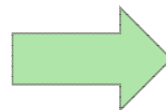
Ⅱ .2025年事業イメージ

中期経営計画「中計2016」の位置づけ

グループミッション・グループビジョン



- 10年先の事業イメージ
- 2025年度の数量イメージ



中計2016

- 10年先を見据えた足元3年間の施策・計画
- 中長期的な成長のための投資・基盤固め
- 経営環境の変化や事業課題に対処



Kawasaki事業ビジョン2020を見直し

グループミッション・グループビジョンの実現

10年先の事業イメージ

中計2016
(2016～2018年度)

実行計画

2016年度

2018年度

2025年度

目指す企業像

グループミッション

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”

グループビジョン

当社グループの主な事業分野

航空輸送システム

陸・海輸送システム

エネルギー環境

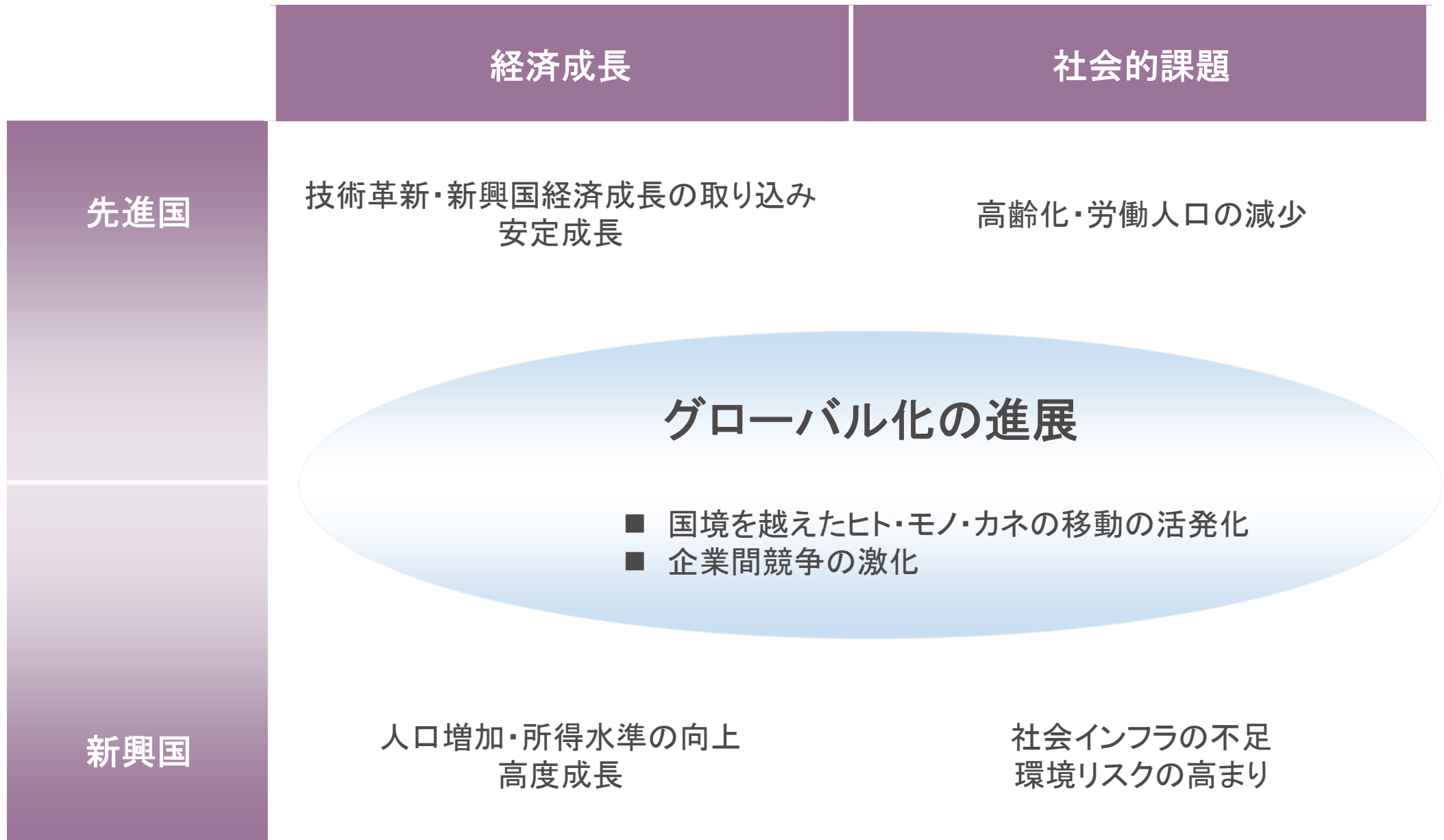
ロボ・メック
ROBO・MECH
(産業機器から改称)

- 技術で新たな価値を創造
- 顧客や社会の可能性を切り開く製品・サービス
- 事業環境の変化に対する適応力
- 収益性と安定性を両立するポートフォリオ
- 持続的な成長投資
- 多様な人財の育成と活用



- 持続的な企業価値向上
- 高水準なキャッシュ・フロー
- 事業を通じた社会課題解決
- 安定した株主還元

2025年にかけて想定される事業環境



成長を牽引する主な製品・サービス

航空輸送システム

- 民間航空機
- 民需ジェットエンジン

エネルギー環境

- 分散型発電
- Oil & Gas

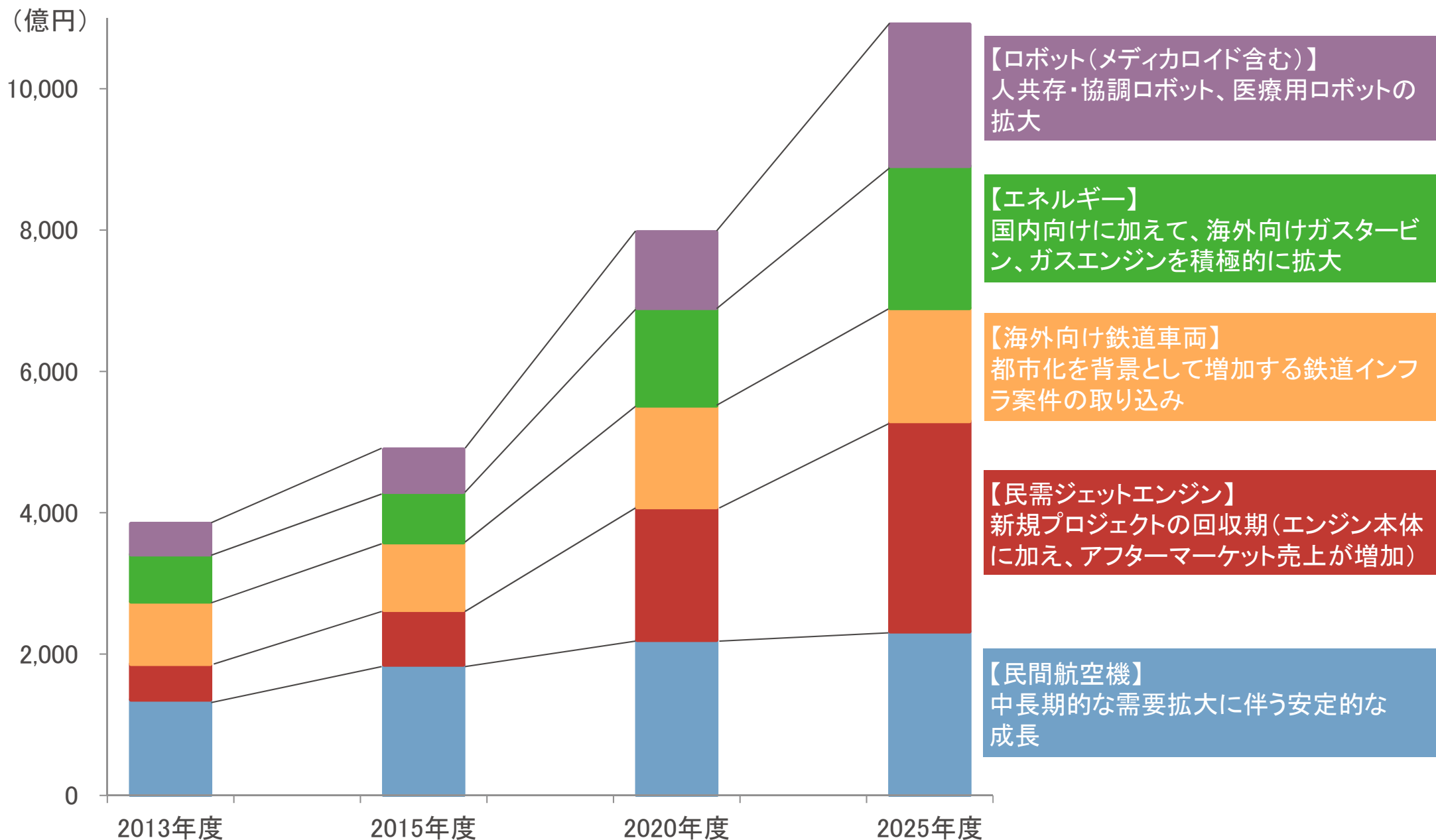
陸・海輸送システム

- 海外向け鉄道車両

ROBO・MECH

- 産業用ロボット
- 医療用ロボット

成長を牽引する主な製品・サービスの売上高イメージ



着実な収益性向上

事業分野別売上高構成比および営業利益率の推移

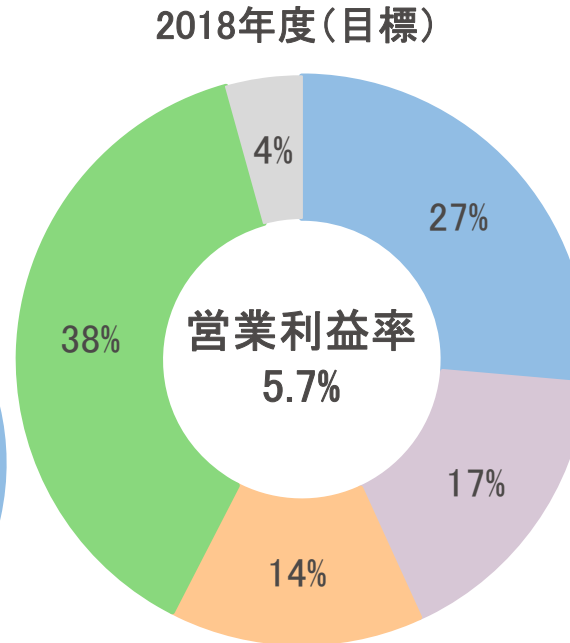
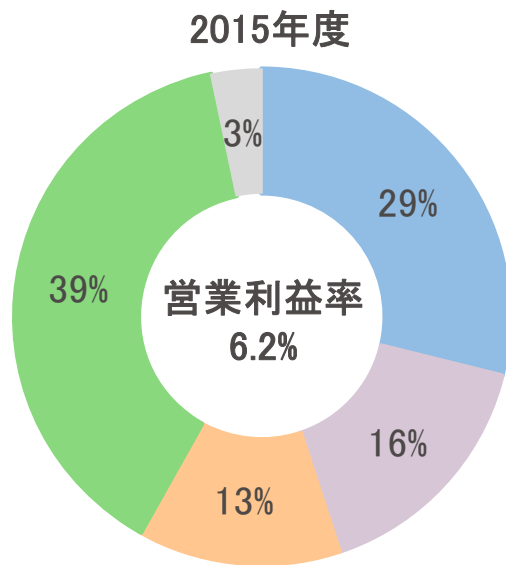
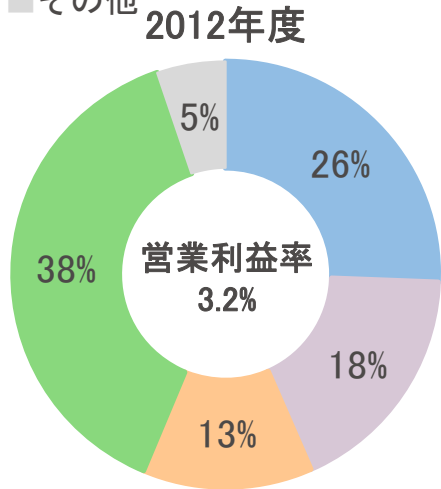
■ 航空輸送システム

■ ROBO・MECH

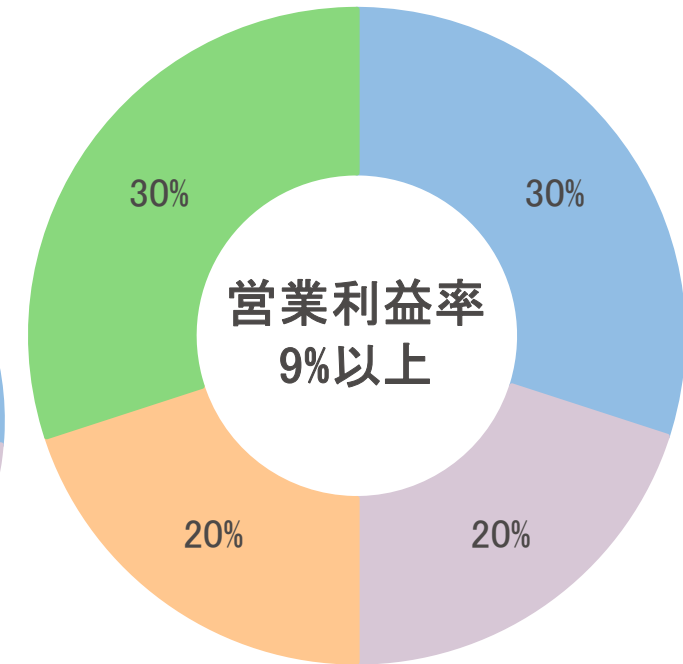
■ エネルギー環境

■ 陸・海輸送システム

■ その他



2025年度(イメージ)



各事業の収益性向上

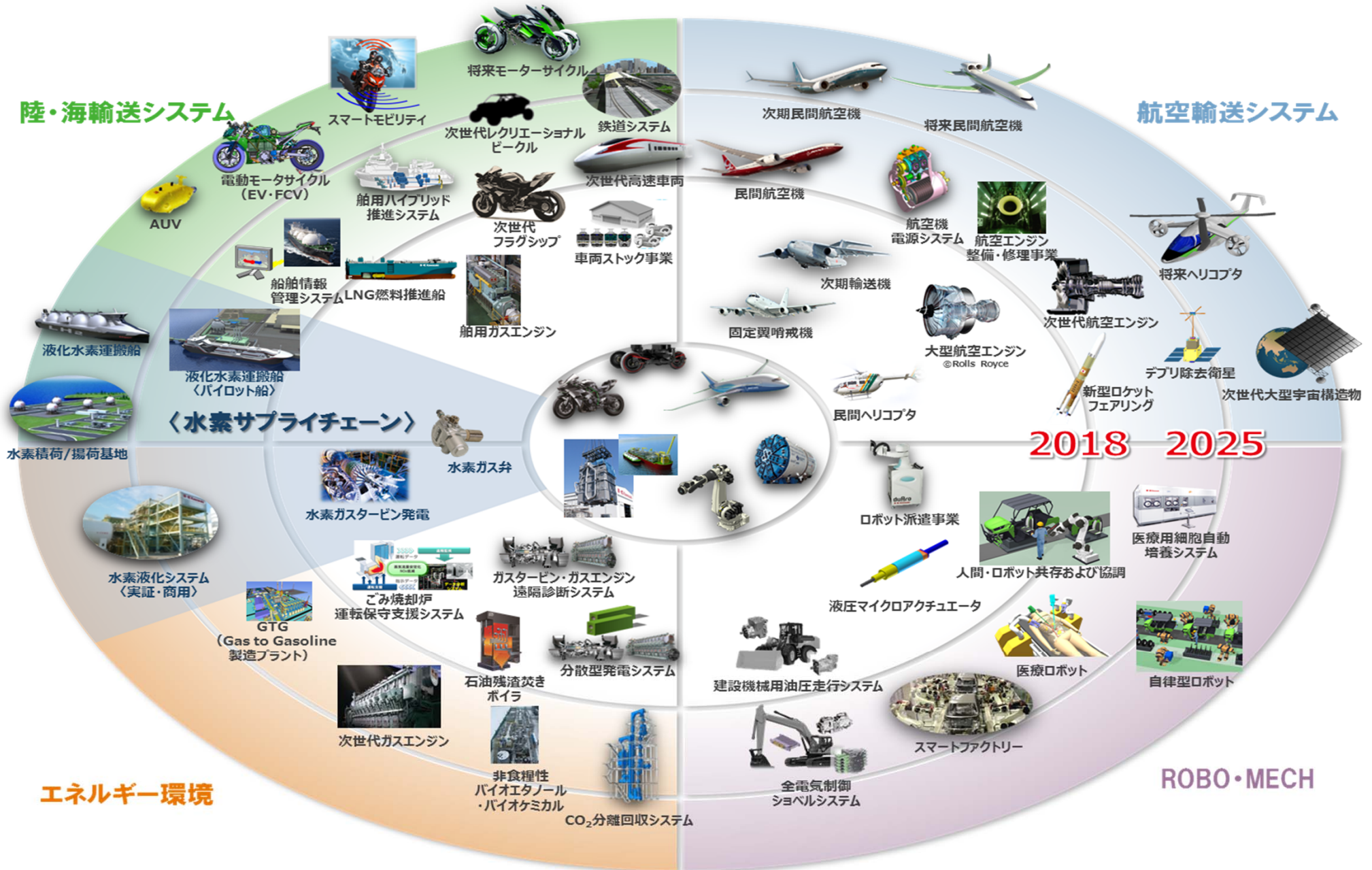
- コア・コンピタンスの強化
- 高度な技術力やシナジーによる新製品・新事業
- IoTやロボットを活用したものづくり改革



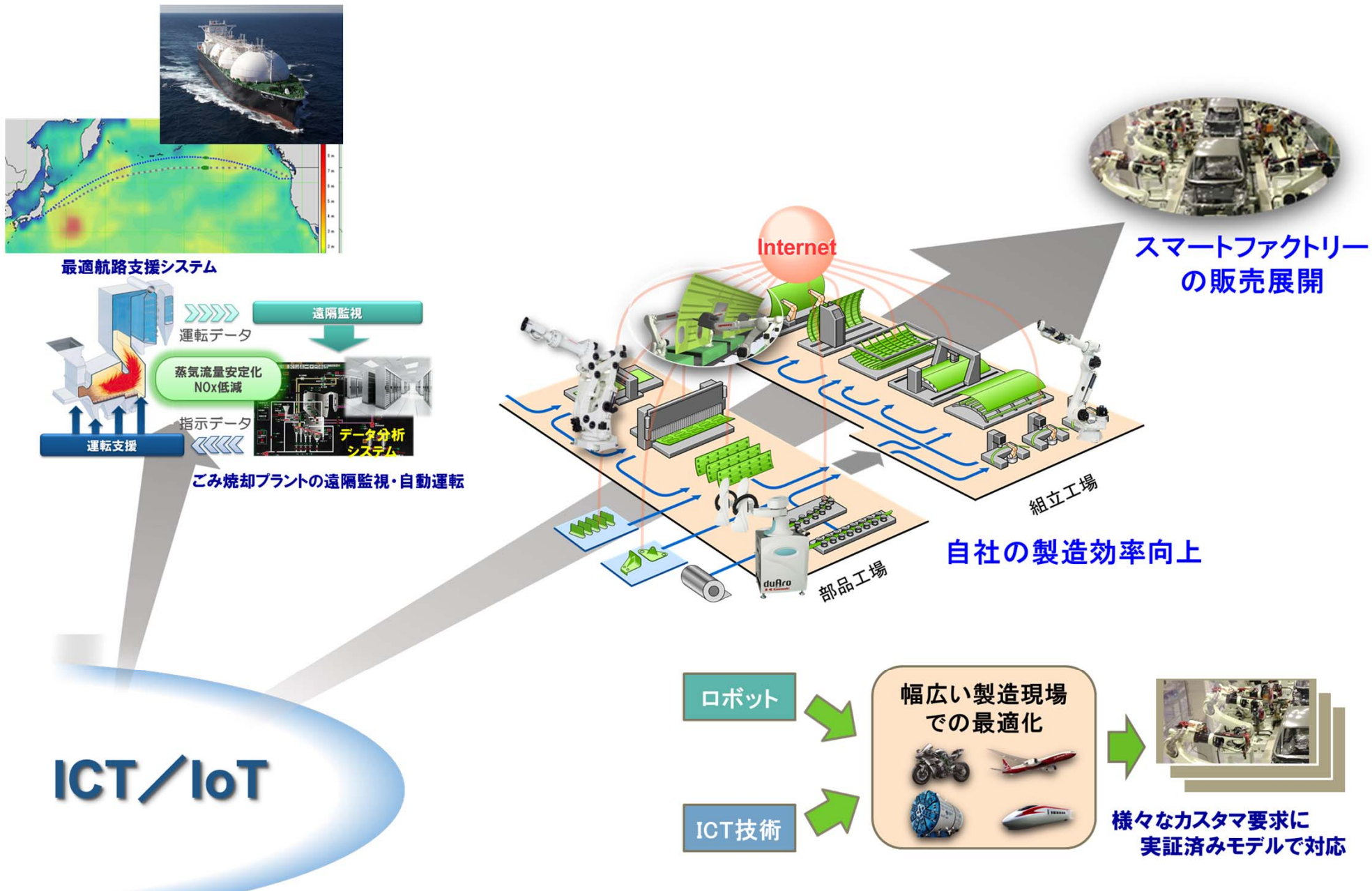
高収益を実現する事業ポートフォリオ

- 収益性の高い事業の売上構成比率向上
- 航空輸送、ロボット、エネルギーへの重点投資

将来の新製品・新事業



ICT/IoTを活用した新たな製品・サービス



2025年の事業イメージ

全社

- 重点投資分野である航空輸送、ロボット、エネルギーを中心とした成長
- 高収益、持続的成長、安定性を兼ね備えたポートフォリオによる企業価値向上

航空輸送システム

- 世界の航空需要の伸びに伴う確実な成長
 - システムインテグレーター・モジュールサプライヤー
 - アフター・MRO※事業による高収益
- ※Maintenance, Repair, Overhaul

陸・海輸送システム

- 海外(特に新興国)需要を取り込み成長
- 技術力とブランド力による高付加価値製品の展開
- グローバル生産体制

エネルギー環境

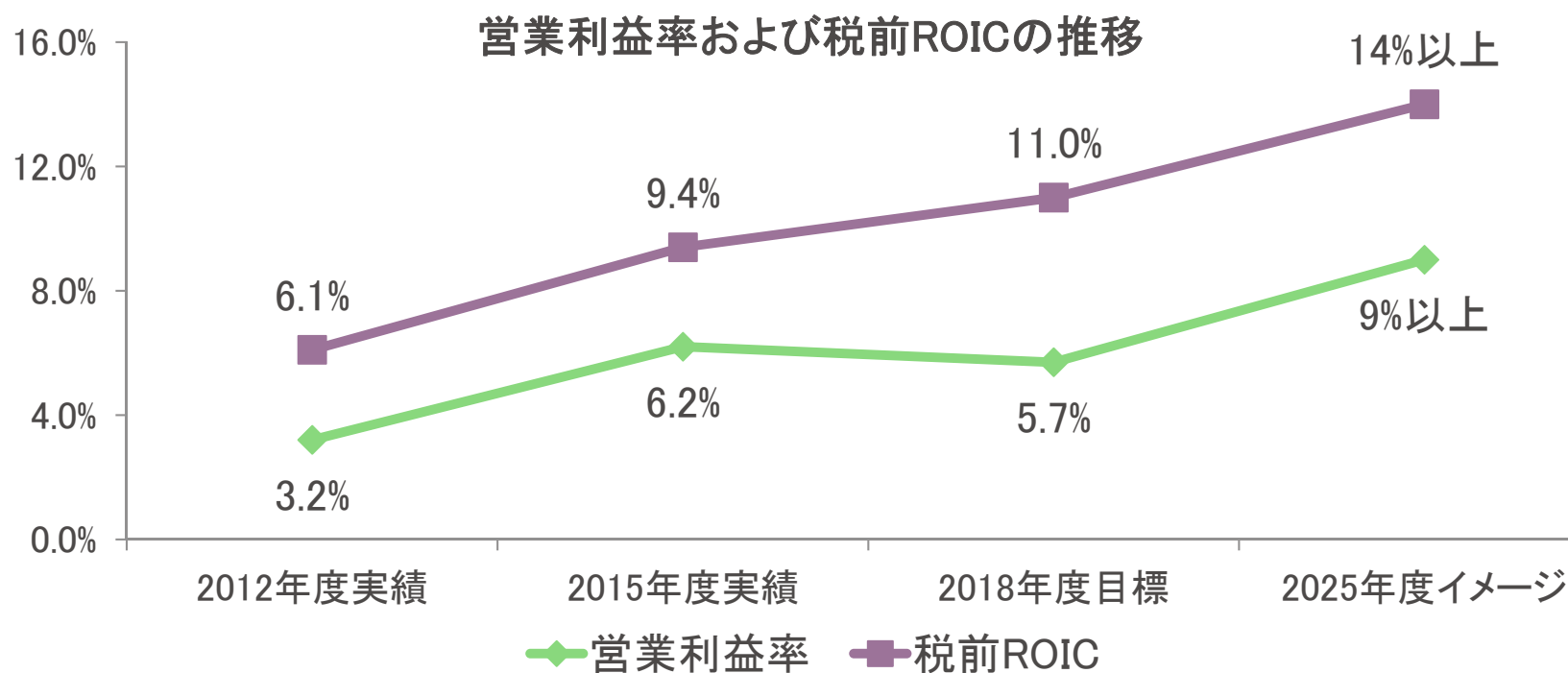
- 分散型発電・Oil & Gasの需要拡大による成長
- ソリューション型ビジネス、システム営業を展開
- 水素社会実現に向けたトップランナー

ROBO・MECH

- 人共存・協調、医療用ロボットなど事業分野拡大
- ロボットと油圧機器のシナジーによる製品展開
- モーションコントロールのTOP BRAND

2025年度の数量イメージ

	2012年度実績	2015年度実績	2018年度目標	2025年度イメージ
税前ROIC	6.1%	9.4%	11.0%	14%以上
営業利益率	3.2%	6.2%	5.7%	9%以上
ROE	9.5%	10.6%	14.0%	15%以上
営業キャッシュ・フロー	281億円	860億円	1,400億円	2,000億円以上
総資産回転率	0.87倍	0.95倍	1.00倍	1倍以上
(参考値:売上高)	(12,888億円)	(15,410億円)	(17,400億円)	(24,000億円)



Ⅲ.中期経営計画「中計2016」(全社計画)

中計2016の基本方針

中計2016期間中の経営環境

- 米国経済は拡大、その他先進国はゆるやかに成長
- 新興国の足元の成長率は鈍化→2018年度には再び成長軌道に
- 為替は円安修正局面(中計前提レート110円/ドル)
- 原油価格は足元は低水準で推移→2017年末にWTIは60ドルに回復

基本方針①

Kawasaki-ROIC経営のさらなる推進

- ✓ Kawasaki-ROIC経営の進捗状況
- ✓ 全員参加型のKawasaki-ROIC経営
- ✓ リスクマネジメントの強化

基本方針②

中長期的な成長に向けた投資

- ✓ 研究開発
- ✓ 設備投資
- ✓ 水素ビジネスの展開

基本方針③

事業構造の変革

- ✓ 船舶海洋事業
- ✓ 油圧機器事業

基本方針①Kawasaki-ROIC経営のさらなる推進

-Kawasaki-ROIC経営の進捗状況

【Action】

Action 1	BU単位のコア・コンピタンスの強化を通じた 成長戦略 の立案・実施
Action 2	ROICを中心とした あるべき財務指標 の設定と具体的な達成シナリオの策定
Action 3	総合経営 を活かした シナジー効果 の追求による 新たな価値創造
Action 4	Sub-BUや製品単位までブレイクダウンした 縮小・撤退戦略 の明確化
Action 5	収益性・安定性・成長性 を重視した 事業ポートフォリオ の構築



【進捗状況の具体例】

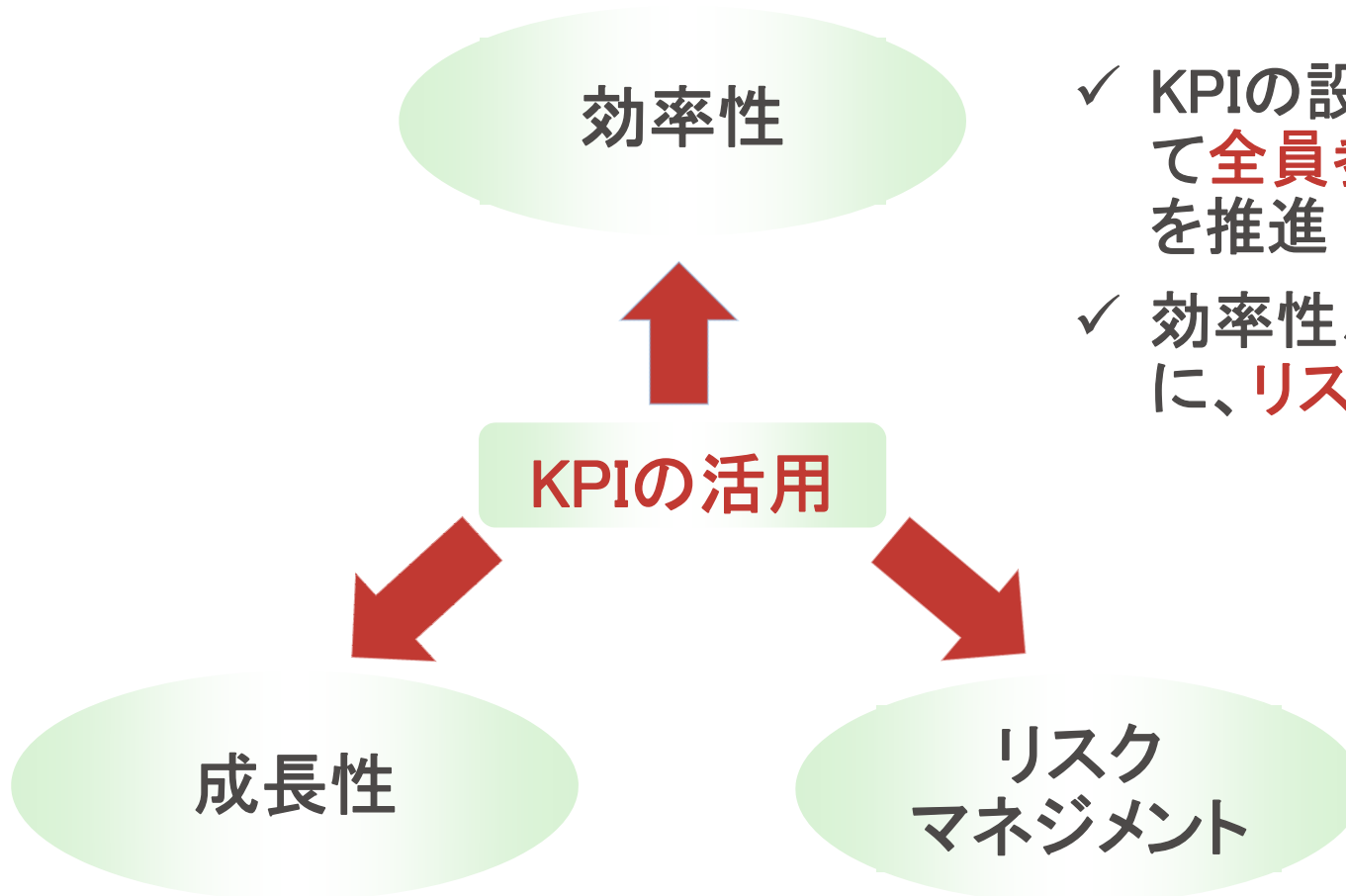
Action 1:	<ul style="list-style-type: none">➢ ボーイング777X向け新工場の建設を開始➢ 医療用ロボットの開発に本格着手➢ ロボットビジネスにおけるラインビルダー事業への参入
Action 1・2・5:	<ul style="list-style-type: none">➢ 「中期経営計画2016・2025年事業イメージ」の策定
Action 3:	<ul style="list-style-type: none">➢ CO₂フリー水素サプライチェーン推進機構〔略称「HySTRA」(ハイストラ)〕を設立
Action 4:	<ul style="list-style-type: none">➢ オフショア船事業を縮小
Action 4・5:	<ul style="list-style-type: none">➢ 日立建機株式会社への株式会社KCM(建設機械事業)の事業譲渡完了

基本方針①Kawasaki-ROIC経営のさらなる推進

-全員参加型のKawasaki-ROIC経営

個々のカンパニーの特性に合わせた指標(KPI※)の設定

※Key Performance Indicator、業務目標の達成度合いを測る定量的な指標



- ✓ KPIの設定とそのフォローアップを通じて**全員参加型のKawasaki-ROIC経営**を推進
- ✓ 効率性、成長性のさらなる追求とともに、**リスクマネジメント**にも活用

基本方針①Kawasaki-ROIC経営のさらなる推進

-リスクマネジメントの強化



基本方針②中長期的な成長に向けた投資 -設備投資

中計期間(累計)別設備投資(取得ベース)の推移

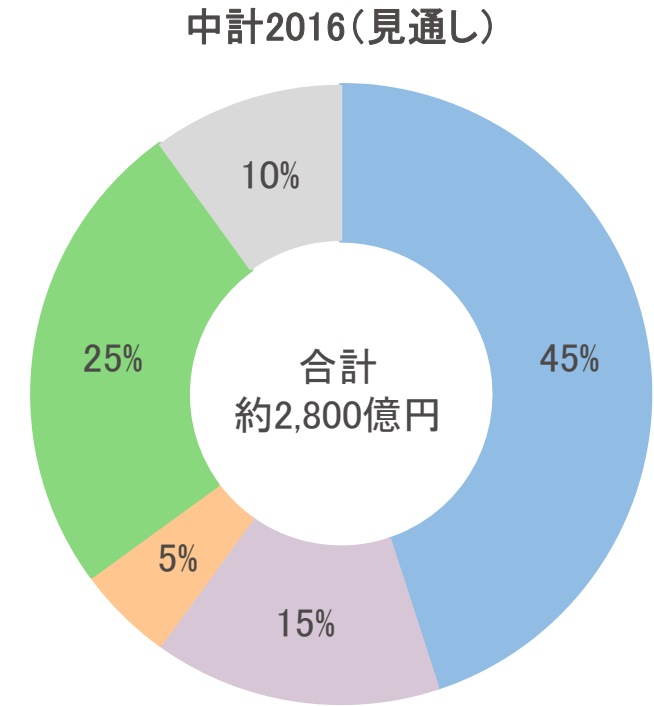
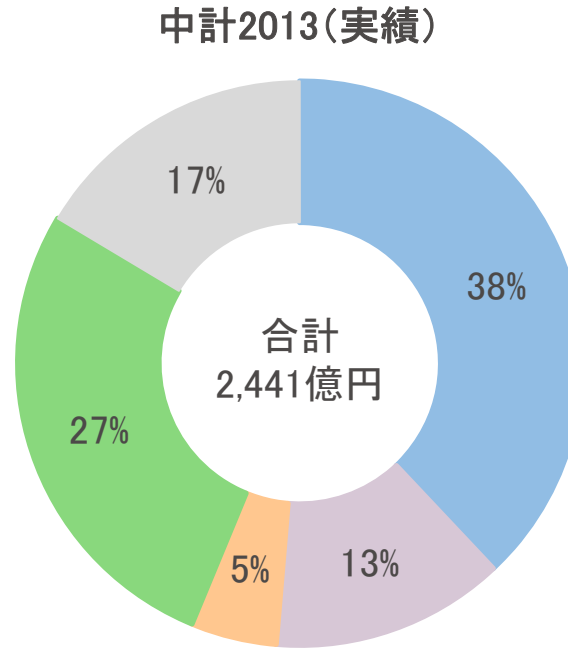
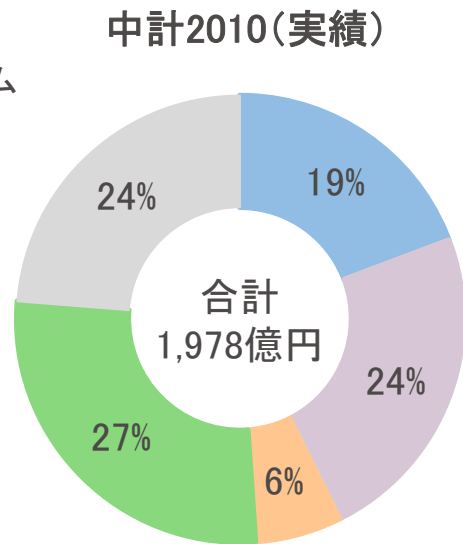
■ 航空輸送システム

■ ROBO・MECH

■ エネルギー環境

■ 陸・海輸送システム

■ その他



	中計2010(実績)	中計2013(実績)	中計2016(見通し)
主な設備投資案件	➤ 油圧機器増産設備	➤ 787派生型および増産対応	➤ 777X向け新工場
	➤ 787生産設備(名古屋第一工場)	➤ ジェットエンジン(Trent XWB、PW1100G-JM等)生産設備	➤ ジェットエンジン(PW1500G/1900G、Trent 7000等)生産設備
	➤ ジェットエンジン生産設備	➤ 二輪グローバル生産体制の整備	➤ ロボット増産対応
		➤ 中国向けロボット増産対応	

基本方針②中長期的な成長に向けた投資 -研究開発

中計期間(累計)別研究開発費の推移

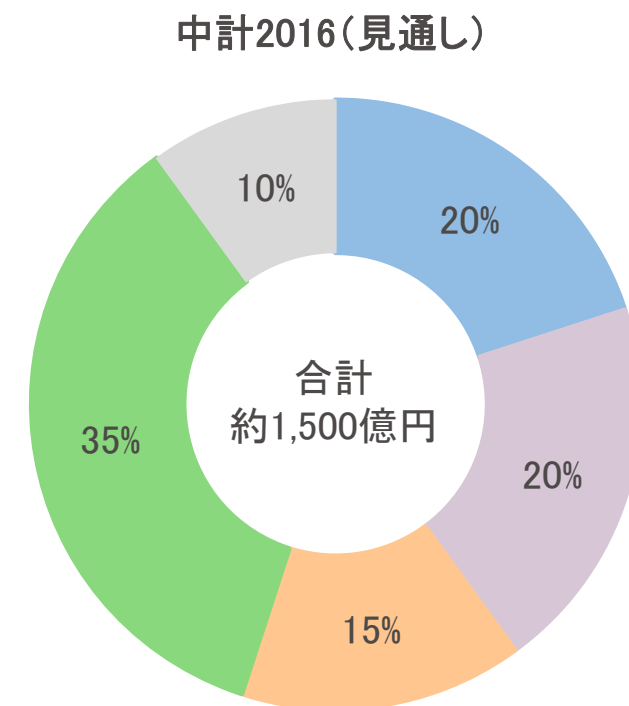
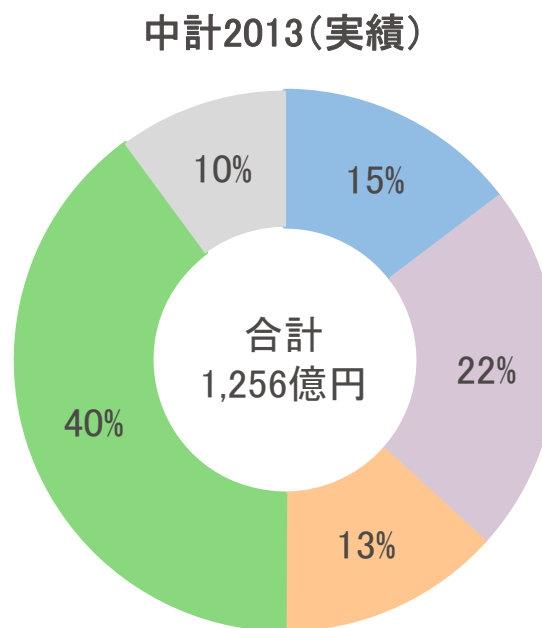
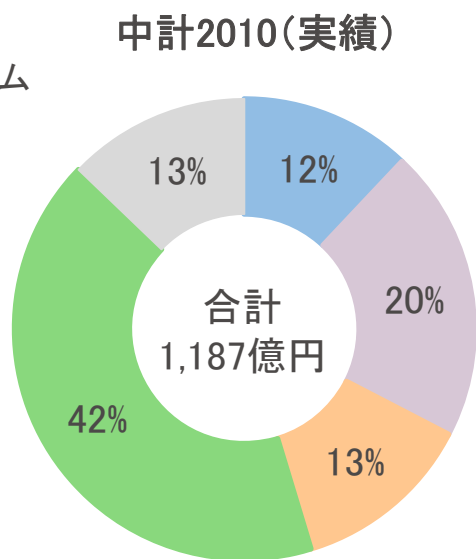
■ 航空輸送システム

■ ROBO・MECH

■ エネルギー環境

■ 陸・海輸送システム

■ その他



	中計2010(実績)	中計2013(実績)	中計2016(見通し)
主な研究開発案件	<ul style="list-style-type: none"> 787向け生産技術 L30Aガスタービン、ガスエンジン 人共存・協調ロボット 	<ul style="list-style-type: none"> 民間航空機向け生産・組立技術 航空機向け発電システム 新興国市場向けロボット 水素関連 	<ul style="list-style-type: none"> 将来民間航空機 民需ジェットエンジン向けモジュール 医療用ロボット 水素関連

基本方針②中長期的な成長に向けた投資 -水素ビジネスの展開

水素エネルギー社会実現に向けて

水素サプライチェーン実証開始(2020年)

技術研究組合
CO₂フリー水素サプライ
チェーン推進機構
[略称「HySTRA」
(ハイストラ)]を設立



海外水素輸送・貯蔵

発電・コジェネ市場

2030年

燃料電池車市場

2025年

2020年

水素エネルギーサプライチェーン

つくる



はこぶ



ためる



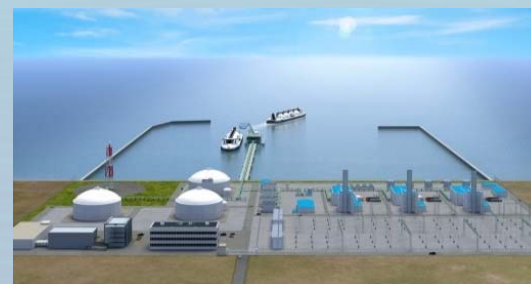
つかう



液化プラント



大型液化水素運搬船



荷役基地



水素ガスタービン

基本方針③事業構造の変革

-船舶海洋事業(1)

- 坂出工場・NACKS・DACKS※の一体運営による収益最大化
- 神戸工場は潜水艦関連を中心に安定的な事業運営
- オフショア船事業の縮小

※NACKS・DACKS: 中国企業との合併による持分法適用会社

基本方針③事業構造の変革

-船舶海洋事業(2)

ガス船

商船+ガス船

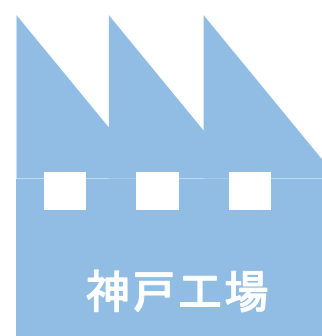
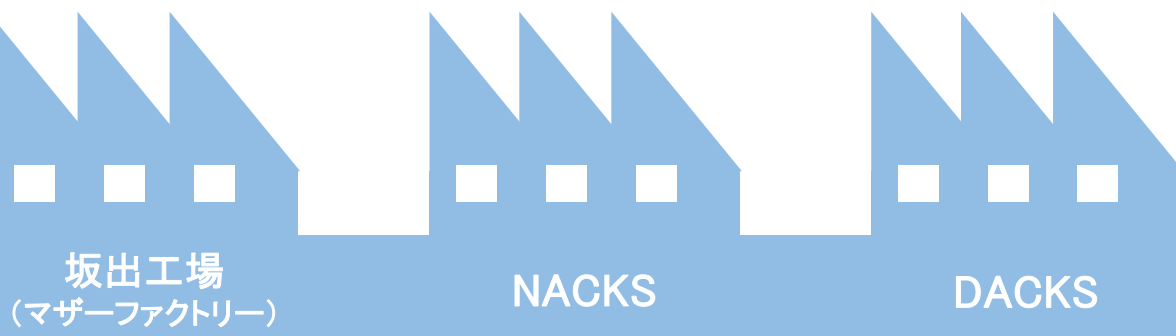
潜水艦

オフショア船

一体運営による収益最大化

増艦対応

事業縮小



技術開発
人財育成



量産による収益拡大



持分法利益・配当
図面代他の支援対価



新技術・新船型の
開発・建造

革新的な
生産・管理技術

研修生受入
人財交流

高付加価値船への
シフト

LNG船・二元燃料船・
メガコンテナ船等の
建造

操業・収益急拡大

2018年半ばの
第2ドック稼働

潜水艦の建造・修理を
中心に運営
増艦対応(16隻→22隻)

ノルウェー向け
オフショア作業船の
建造に集中

基本方針③事業構造の変革

-油圧機器事業(1)

- 油圧のTOP BRAND “Kawasaki” の追求
- ショベル以外の建機・農機分野への事業展開
- ロボットビジネスセンターとの一体運営によるシナジーと効率性の追求

基本方針③事業構造の変革

-油圧機器事業(2)

油圧のTOP BRAND “Kawasaki” の追求

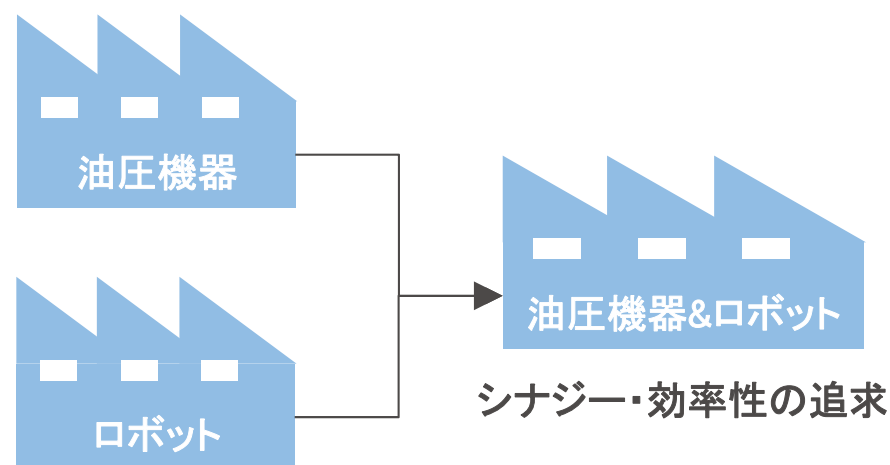
- 高圧油圧機器市場での高シェアの維持・拡大
- 世界最先端技術を活かした製品の開発・展開

シヨベル以外の建機・農機分野への事業展開

- 中国シヨベル市場への依存度の低減
- ホイールローダー、農業機器向け製品の拡充
- 高効率・低騒音・コンパクト化による差別化

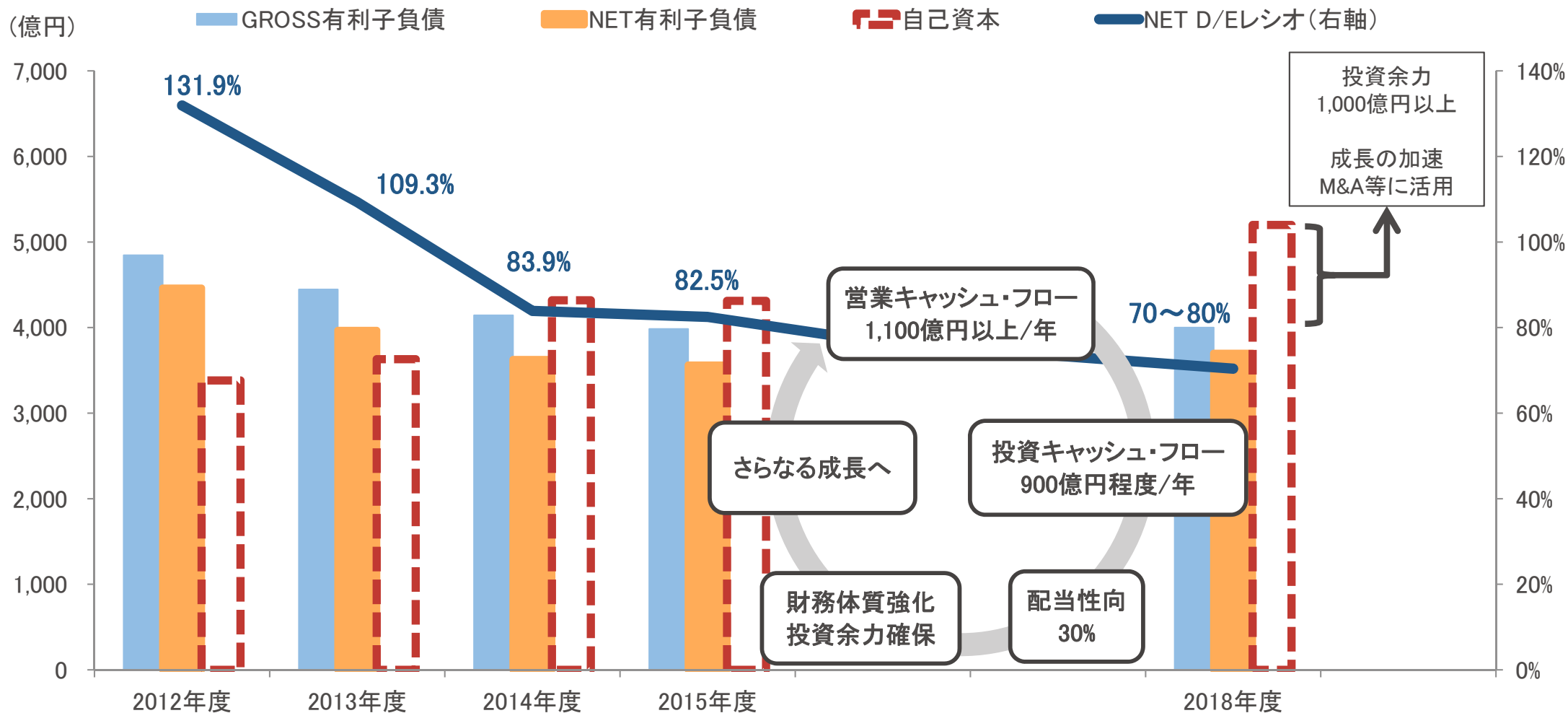
ロボットビジネスセンターとの一体運営によるシナジーと効率性の追求

- 人員・設備の効率的な活用
- 中国油圧機器生産拠点(KPM(蘇州))におけるロボット生産
- ロボットビジネスセンターの一部機能の西神戸工場移転



財務戦略

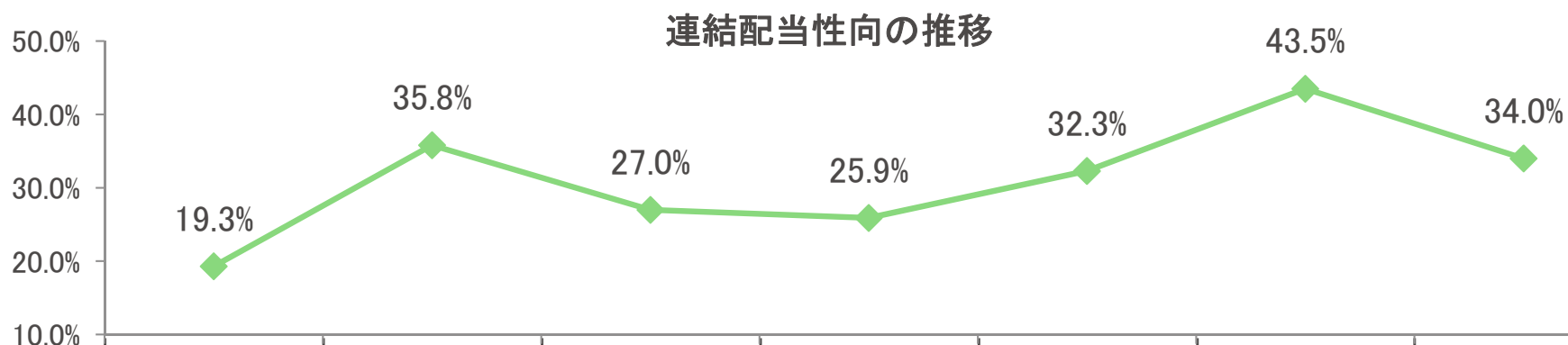
- 中計2013期間中：Kawasaki-ROIC経営の推進による資本効率向上、高水準の営業利益→財務体質強化
- 中計2016期間中：将来の成長に向けた高水準な投資キャッシュ・フロー→中長期的な成長



株主還元方針

配当政策

- 資本コストを上回る安定的な利益→**企業価値の向上**
- 持続的な研究開発、設備投資→**長期的な株主価値の向上**
- 将来の業績見通しや財務状況等を総合的に勘案→**中長期的な連結配当性向の基準は30%**



	2010年度	2011年度	2012年度	2013年度	2014年度	2015年度	2016年度 (見通し)
当期純利益(億円)※	259	233	308	386	516	460	490
1株当たり配当金(円)	3	5	5	6	10	12	10
発行済み株式総数(億株)	16.7	16.7	16.7	16.7	16.7	16.7	16.7

※2015年度以降は「親会社株主に帰属する当期純利益」

自己株式の取得

- 現在実施の予定はない

数量目標

(億円)

		2012年度 実績	2015年度 実績	2018年度 目標
収益性	営業利益	420	959	1,000
	営業利益率	3.2%	6.2%	5.7%
	経常利益	393	932	970
	経常利益率	3.0%	6.0%	5.5%
	税前ROIC	6.1%	9.4%	11.0%
	ROE	9.5%	10.6%	14.0%
安定性	自己資本比率	23.0%	26.6%	30%以上
	NET D/Eレシオ	131.9%	82.5%	70~80%
	営業キャッシュ・フロー	281	860	1,400
	総資産回転率(倍)	0.87	0.95	1.00
成長性	受注高	13,695	16,936	17,400
	売上高	12,888	15,410	17,400

実績/前提 為替レート	ドル(¥/\$)	82.86	118.99	110
	ユーロ(¥/EUR)	107.76	132.43	125

経営資源投入計画

(億円・人)

	2012年度 実績	2015年度 実績	2018年度 目標	
研究開発費	417	436	500	
設備投資※1	786	763	900	
減価償却費※2	483	490	600	
	国内	25,222	25,897	27,700
	海外	8,788	8,708	9,300
期末従業員数	34,010	34,605	37,000	

※1:有形・無形固定資産の新規計上額

※2:有形・無形固定資産の減価償却実施額

IV.中期経営計画「中計2016」(セグメント別計画)

船舶海洋

<カンパニービジョン>

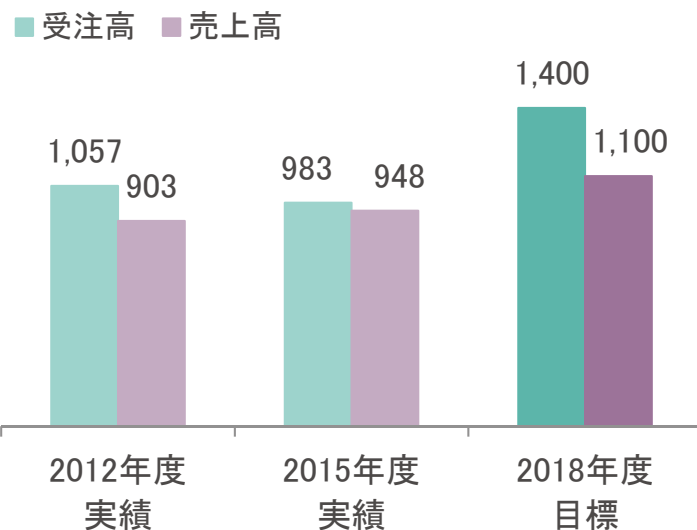
低温・高圧ガス技術、潜水艦技術と海外事業を核に事業展開する世界有数の造船・海洋エンジニアリンググループ

中計2016期間中の見通し

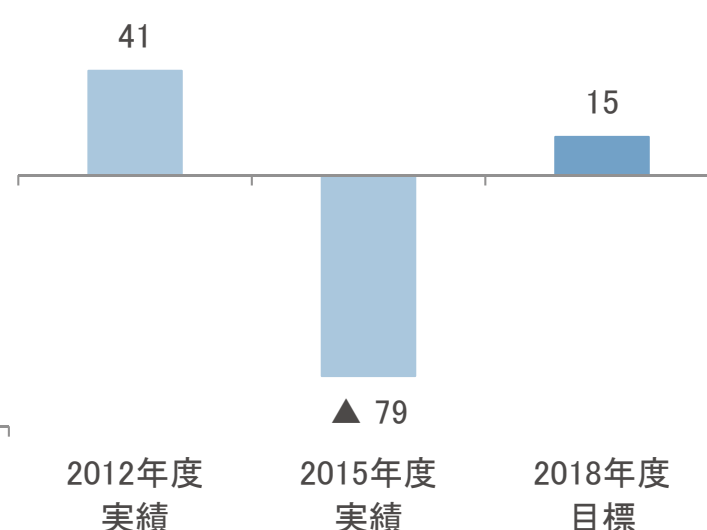
経営環境	事業運営方針	2018年度目標達成へ向けて
<ul style="list-style-type: none"> 海上荷動きの伸び鈍化と新造船の大量供給による船腹過剰の長期化 環境規制強化を背景とする船舶の燃料転換への胎動 油価低迷の長期化と底入れ 韓国大手3社・国内大手の巨額損失計上、中国での造船所淘汰等競争環境の変化 	<ul style="list-style-type: none"> 10年先を見据えた技術・製品開発に注力（LNG燃料推進船/LNG燃料供給船、IoT活用、液化水素運搬船、新型潜水艦、潜水艦技術の応用等） 坂出・NACKS・DACKS※の一体運営による収益拡大（マザーファクトリーである坂出での先進的な技術開発、新船型開発、生産技術/管理技術、FA化投資等の成果をNACKS・DACKSへ） 	<ul style="list-style-type: none"> NACKS・DACKSの売上増・収益力の強化（DACKS第2ドック稼働開始等） 国内事業の固定費削減、既受注船のコストダウン

※NACKS・DACKS: 中国企業との合併による持分法適用会社

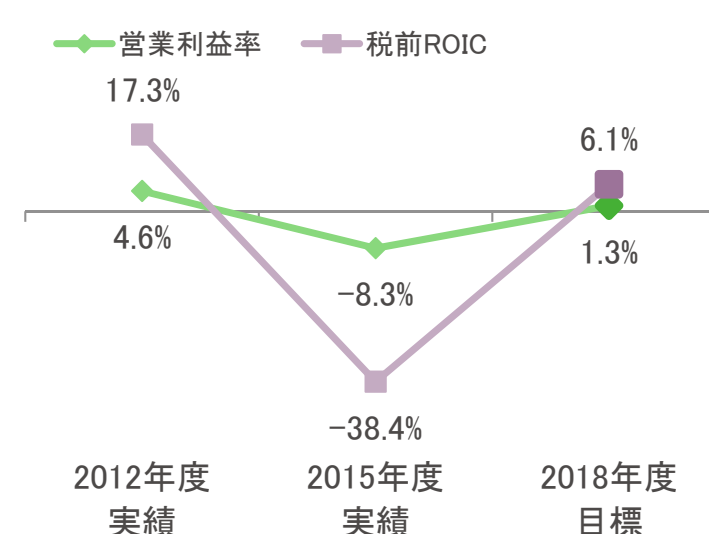
受注高・売上高推移(億円)



営業利益推移(億円)



営業利益率、税引前ROIC推移



車両

<カンパニービジョン>

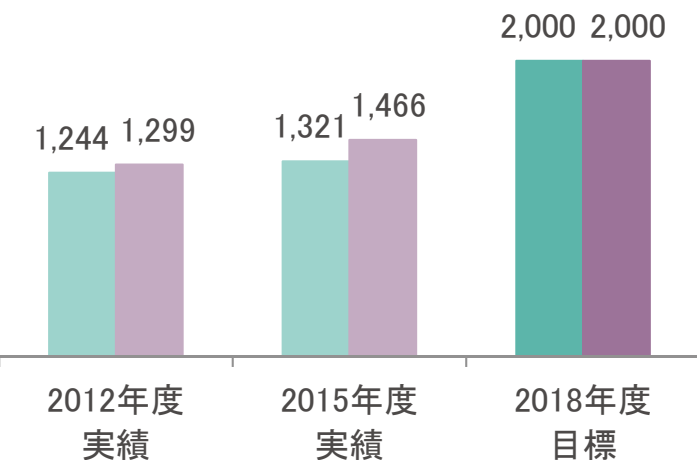
最強のチームワークと最高水準の技術と品質で、世界のお客様に夢と感動を届け、もっとも信頼される鉄道車両システムメーカー

中計2016期間中の見通し

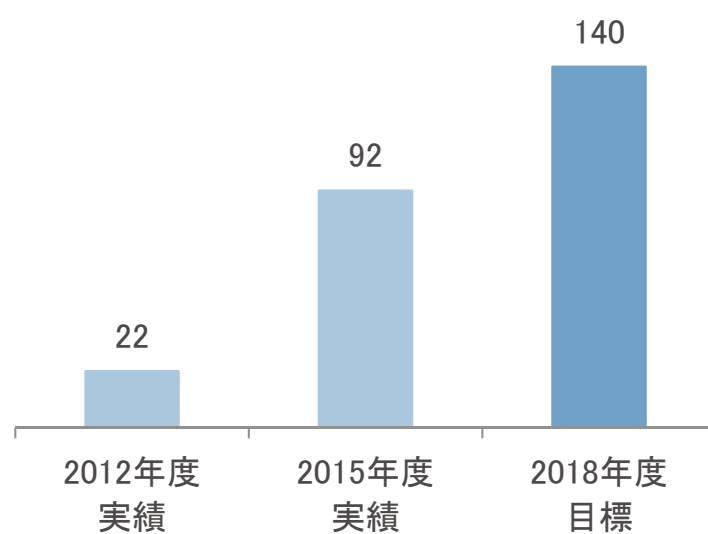
経営環境	事業運営方針	2018年度目標達成へ向けて
<ul style="list-style-type: none"> 国内: 新車需要は横ばいの中、ライフサイクル全般を通じての価値提供や高付加価値部品の需要が伸長 北米: 地下鉄、通勤車両の旺盛な需要継続、部品、保守等のストック型ビジネスの需要増大 アジア: 台湾、シンガポールでの新線開業に伴う新車導入・置き換え需要、アジア新興国市場での旺盛なシステム案件需要の増加 	<ul style="list-style-type: none"> 国内: 総合重工の強みを活かした高い技術力とシナジーに基づく高付加価値製品、ライフサイクル全般を通じた価値提供による他社との差別化 北米: 高シェアの北東回廊での継続的な新造車契約の受注、4,000両を超える納入実績を活かした高収益のストック型ビジネスの積極展開 アジア: 台湾、シンガポールといった優位性を誇る市場での収益基盤確保に加え、拡大する新興国市場でのさらなる事業伸長 	<ul style="list-style-type: none"> JR向け新幹線、国内私鉄向け電車、北米向け通勤車両の売上本格化、アジア向け拡販 既受注案件の徹底したコストダウン efWING拡販による台車事業強化 ストック型ビジネスの拡大による収益拡大 高まるシステム案件、車両・保守一括案件の受注対応 M&A、アライアンスによる既存・周辺事業強化

受注高・売上高推移(億円)

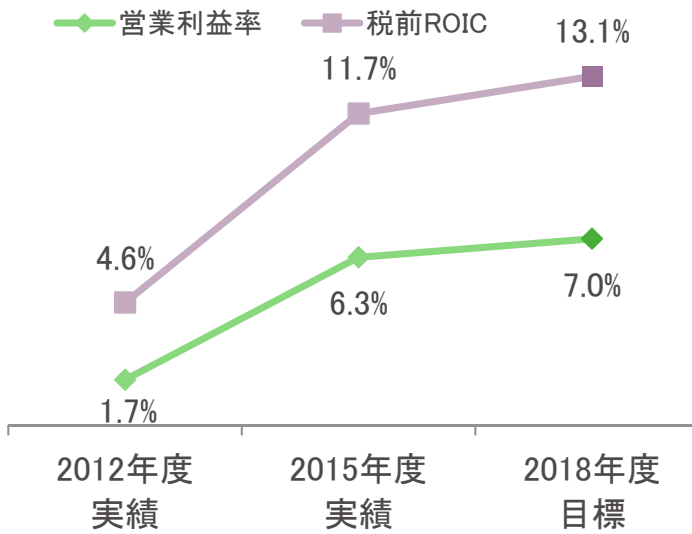
■ 受注高 ■ 売上高



営業利益推移(億円)



営業利益率、税前ROIC推移



航空宇宙

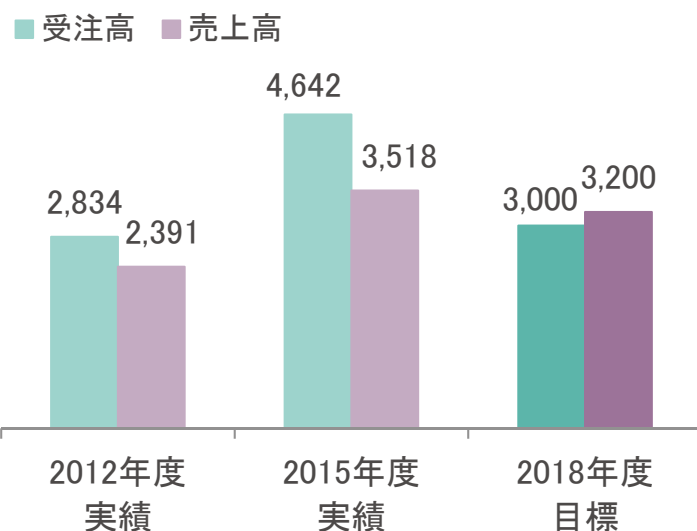
<カンパニービジョン>

日本の航空宇宙業界におけるリーディングカンパニーとして、品質、コスト、納期における国際競争力を有する航空機メーカー

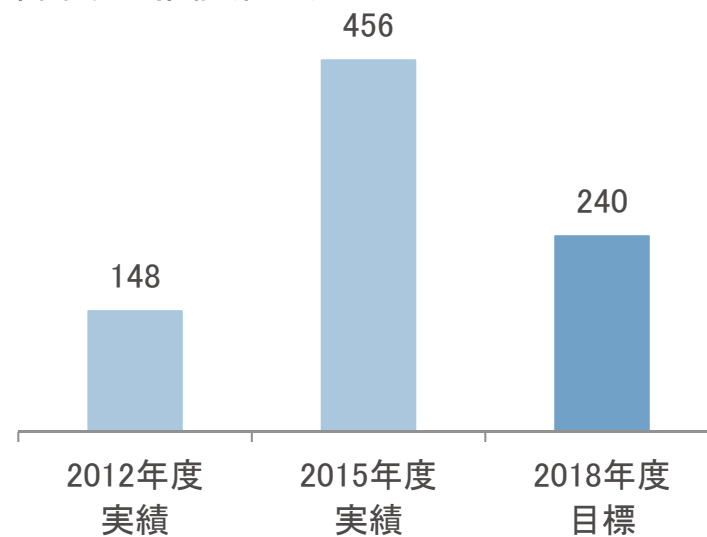
中計2016期間中の見通し

経営環境	事業運営方針	2018年度目標達成へ向けて
【防需】 ➢ 防衛予算の大幅な増加は期待できない ➢ 複数年度一括調達契約等の新たな動き 【民需】 ➢ 航空旅客・貨物輸送量は年率約5%増の中長期的な成長 ➢ ボーイング・エアバスによるシェア獲得競争等を背景とした厳しい価格環境	【防需】 ➢ 既受注開発案件・量産契約の着実な推進 ➢ 新規プロジェクトの受注拡大 【民需】 ➢ 787-10の開発推進、増産対応 ➢ 777Xの円滑な立ち上げ	【防需】 ➢ XC-2の開発完遂、P-1/C-2の着実な量産契約の推進 【民需】 ➢ KPS※活動による生産性の向上等により、777納入機数減、777Xの立ち上げ等の減益要因をカバー ※KPS:Kawasaki Production System

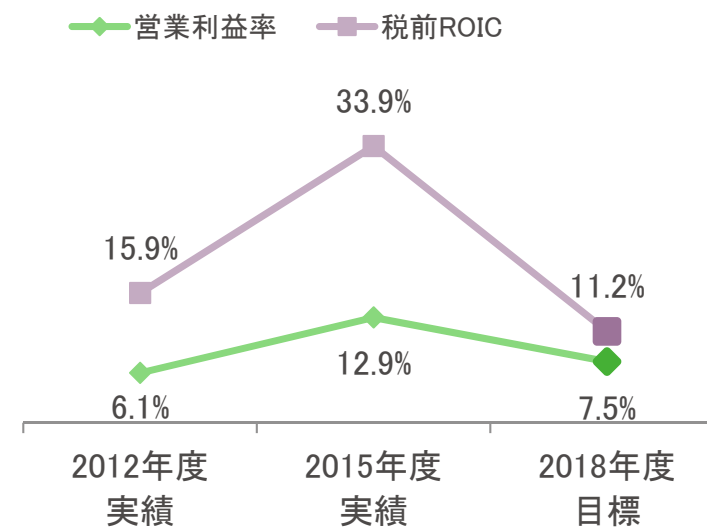
受注高・売上高推移(億円)



営業利益推移(億円)



営業利益率、税前ROIC推移



ガスタービン・機械

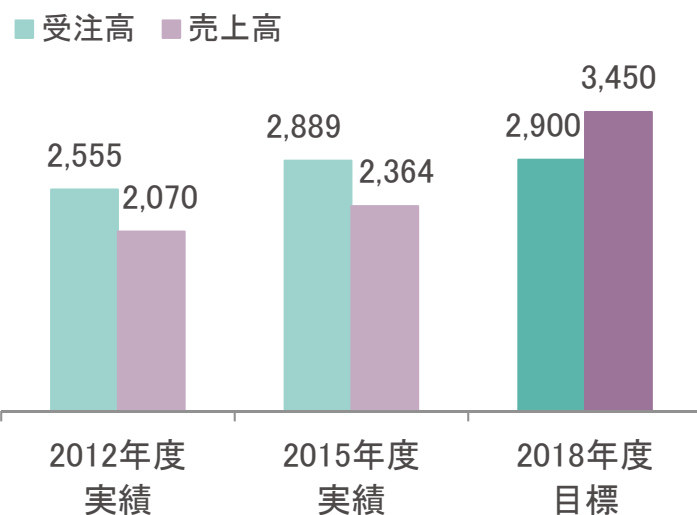
<カンパニービジョン>

輸送システム分野・エネルギー環境分野でグローバルに事業を展開する機器・システムメーカー

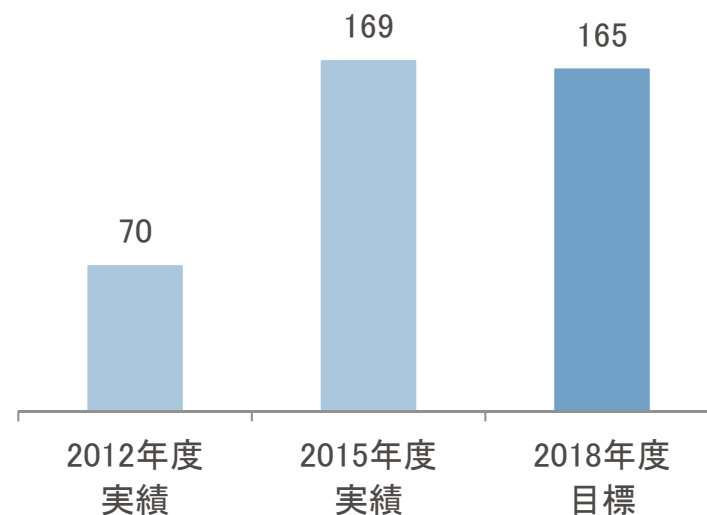
中計2016期間中の見通し

経営環境	事業運営方針	2018年度目標達成へ向けて
【航空エンジン】 ➢ 民間航空機市場は今後も堅調に成長 ➢ 新型エンジンは今後順次量産に移行、2018年度以降にアフターマーケット増 【エネルギー環境】 ➢ 分散型電源の建設・運転本格化 ➢ 2018年度以降にアフターマーケット増 【船用】 ➢ 原油価格低迷に伴うオフショア船市況の低迷 ➢ LNG燃料船の導入開始	【航空エンジン】 ➢ 開発能力の向上等による航空エンジン業界でのプレゼンスアップ 【エネルギー環境】 ➢ 世界最高効率・環境性能機種による、分散型電源市場でのシェア拡大 【船用】 ➢ 次世代船用機器・システムの開発・上市によりシェア拡大を図り、世界トップメーカーの一角を占める	【航空エンジン】 ➢ 増産に向けた、サプライチェーン全体の生産能力の計画的増強 【エネルギー環境】 ➢ 東南アジアを中心とした海外展開の加速 ➢ 高効率機種開発による製品競争力の強化 【船用】 ➢ 新型推進機・船用ガスエンジンの投入によりコアハードの競争力強化・ラインアップ拡充を図り、システム化を推進 ➢ アフターサービスによる収益確保

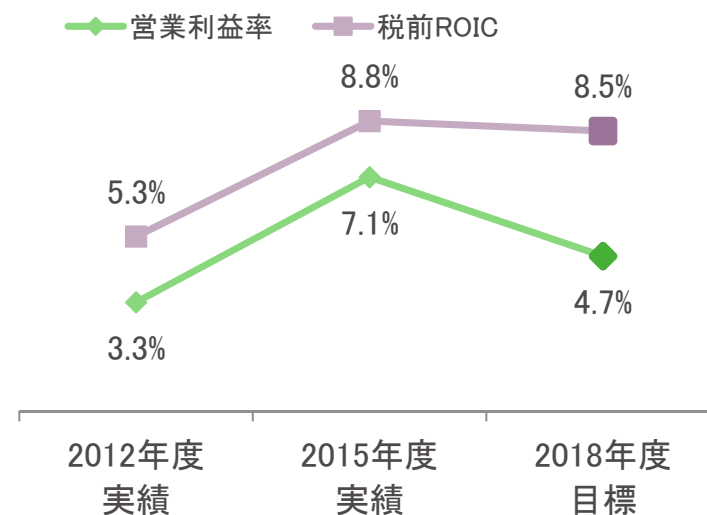
受注高・売上高推移(億円)



営業利益推移(億円)



営業利益率、税引前ROIC推移



プラント・環境

<カンパニービジョン>

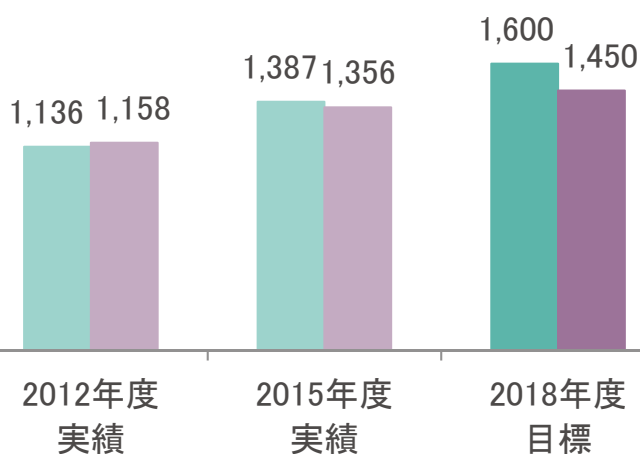
エネルギー環境分野を中心に、高い製品開発力とエンジニアリング能力を基盤とした技術・品質により、地球環境保全に貢献し且つ顧客満足度の高い製品・サービスを提供する、特色あるプラントメーカー

中計2016期間中の見通し

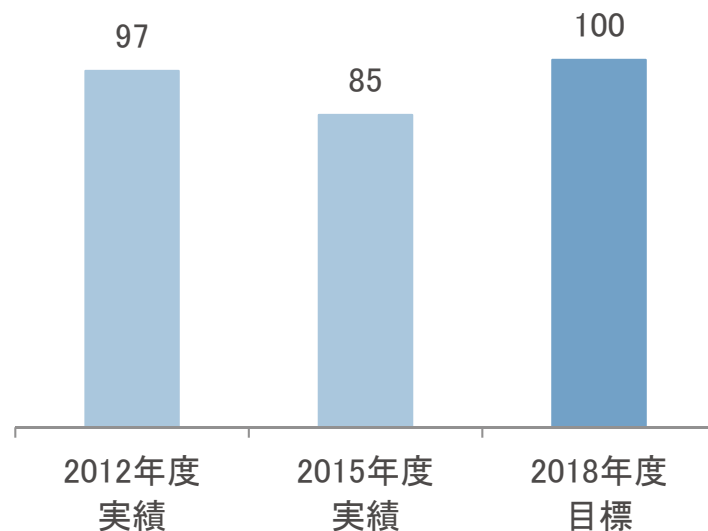
経営環境	事業運営方針	2018年度目標達成へ向けて
【国内】 ➢ ごみ処理施設の更新需要は安定的に推移 ➢ 石炭火力発電所向け搬送・灰処理設備の出件増加 ➢ 関東圏内の土木シールド機械の出件増加 【海外】 ➢ 原油価格下落、新興国・資源国経済の減速懸念、地政学的リスクの高まり等によるLNGタンク、産業用プラント等の計画延期	➢ 収益性の向上：規模よりも採算性を重視した選別受注の徹底、上流工程におけるリスクマネジメントの徹底、見積り精度の向上等 ➢ 安定性の確保：人的経営資源を意識した事業運営の徹底、市場動向に応じたエンジニアのフレキシブルな活用、QCD管理の徹底 ➢ 成長性の追求：既存製品の改良による次世代製品の市場展開促進、水素プロジェクトの推進	➢ 選別受注の徹底による採算性向上 ➢ 仕損じ・補償工事費等、不良コストの削減 ➢ 既受注案件の着実な遂行 ➢ 技術・ノウハウの伝承と人財の育成促進

受注高・売上高推移(億円)

■ 受注高 ■ 売上高

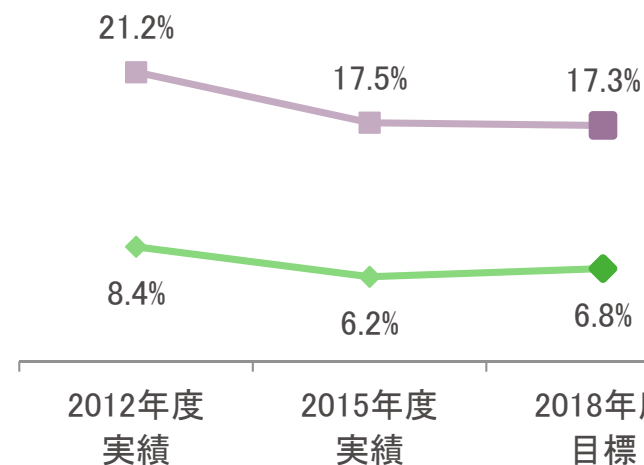


営業利益推移(億円)



営業利益率、税引前ROIC推移

◆ 営業利益率 ■ 税引前ROIC



モーターサイクル&エンジン

<カンパニービジョン>

Kawasaki, working as One の理念のもと、顧客価値に根ざした高いブランド力、他社を圧倒する製品競争力、業界最高水準の効率経営をコア・コンピタンスとし、パワースポーツ市場および汎用エンジン市場における高付加価値の領域をメインフィールドとして成長し続けるメーカー

中計2016期間中の見通し

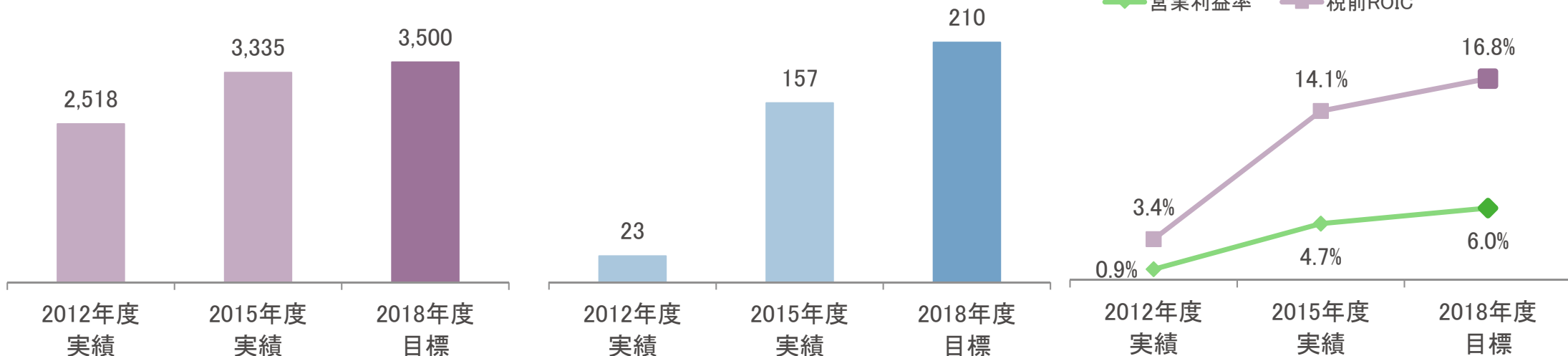
経営環境	事業運営方針	2018年度目標達成へ向けて
【モーターサイクル】 <ul style="list-style-type: none"> ➢ 先進国経済は緩やかに回復するが、競合他社の価格戦略による競争が激化 ➢ 新興国経済は当面低迷した状態が継続するが、2018年頃には成長軌道に復帰、競合他社の新製品投入等により競争が激化 【汎用エンジン】 <ul style="list-style-type: none"> ➢ 米国住宅着工件数は緩やかに回復しており、芝関連市場向けエンジンも堅調に推移 	<ul style="list-style-type: none"> ➢ 高いブランド価値の実現 他社と一線を画した高価格で販売できるブランドの確立 ➢ 他社を圧倒する製品競争力 他社に先駆けて顧客の要望に応える製品開発体制の構築 ➢ 業界最高水準の経営効率の実現 連結会社の機能別再編による効率的な経営体制の構築 	<ul style="list-style-type: none"> ➢ 顧客価値に根ざした高いブランド力を活かした価格設定 ➢ 魅力あるニューモデルを継続的に市場投入するための開発体制整備 ➢ 販社・生産拠点のグローバルな統括管理による効率的なオペレーションの追求（研究開発のスピードアップ化、マーケティングの効率化、サプライチェーンの最適化） ➢ 収益力強化とフリー・キャッシュ・フローの改善による投資余力の創出と将来の成長市場への対応

売上高推移(億円)

営業利益推移(億円)

営業利益率、税前ROIC推移

◆ 営業利益率 ■ 税前ROIC



精密機械

<カンパニービジョン>

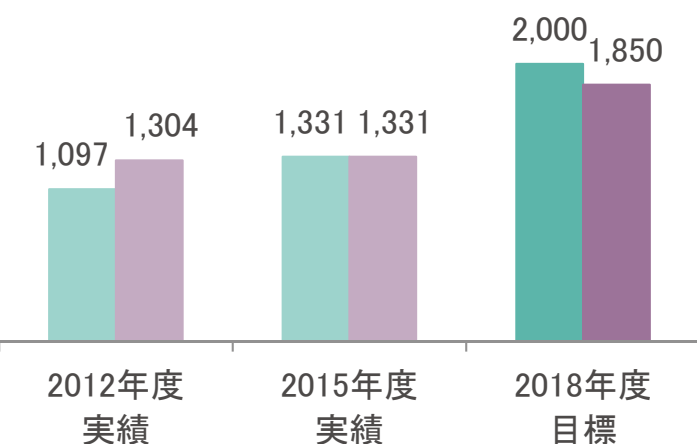
自動車、建設機械、電子機器などの産業界や医療分野において、競合他社を圧倒する性能、品質を実現した油圧機器やロボットを中核製品として、トータルソリューションを創造・提供する世界トップブランドのモーションコントロールメーカー

中計2016期間中の見通し

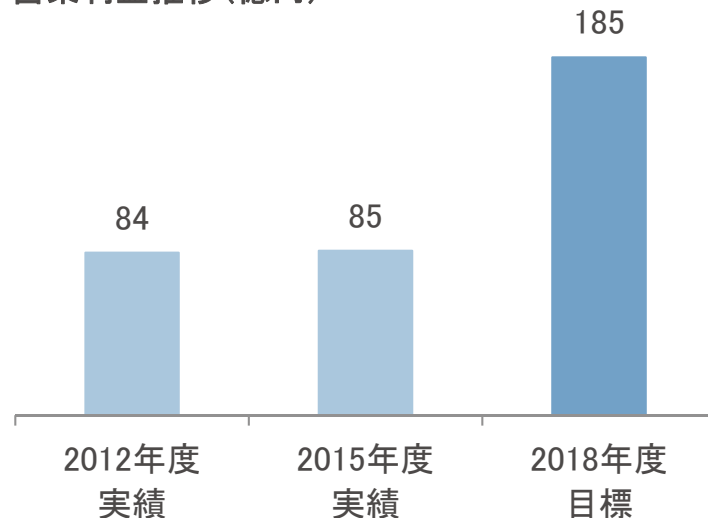
経営環境	事業運営方針	2018年度目標達成へ向けて
【油圧機器】 <ul style="list-style-type: none"> 中国建機市場の低迷 世界の建設機械市場は2016年度に底を打ち緩やかに回復 船用装置は船価低迷によるプライス低減圧力の高まり 産機市場での省エネ製品・差別化製品へのニーズの高まり 【ロボット】 <ul style="list-style-type: none"> 自動車の溶接・塗装に加え組立分野への導入拡大 半導体、電機、電子、他産業分野全般での需要増加 工業分野以外(医療・介護等)でのロボット化の進展 	【油圧機器】 <ul style="list-style-type: none"> ショベル分野の高シェアの維持・拡大 ショベル以外の建機・農機分野への拡販 産機・船装分野での新ビジネスの創出 【ロボット】 <ul style="list-style-type: none"> 既存市場におけるシェアアップ 人共存・協調分野での新技術・新機種の開発と投入 医療分野等の革新的な開発の積極推進 【共通】 <ul style="list-style-type: none"> カンパニーとしてのシナジー効果発揮による効率性の追求 	【油圧機器】 <ul style="list-style-type: none"> 大手グローバル建機メーカー内製品の取り込み、およびショベル以外の建機・農機分野の拡販による売上拡大 世界最先端技術を生かしたラインナップの拡充・価格競争力の強化 高圧・大容量分野から医療ロボット用液圧マイクロアクチュエータまでの幅広い技術を生かした製品づくりと、アフターサービスの充実 【ロボット】 <ul style="list-style-type: none"> 新興国をはじめとした需要拡大による売上増 人共存・協調技術の高度化、新技術での売上拡大 IoTによるサービスビジネスの拡大 カワサキロボットブランドの強化

受注高・売上高推移(億円)

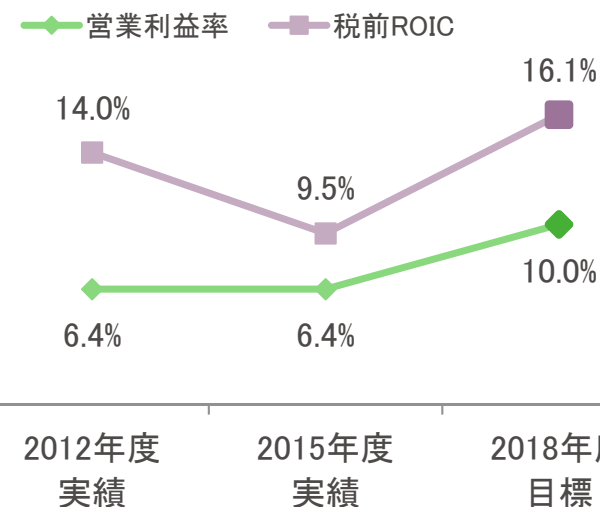
■ 受注高 ■ 売上高



営業利益推移(億円)



営業利益率、税引前ROIC推移



セグメント別数量計画①

(億円)

	受注高			売上高			営業利益		
	2012年度 実績	2015年度 実績	2018年度 目標	2012年度 実績	2015年度 実績	2018年度 目標	2012年度 実績	2015年度 実績	2018年度 目標
船舶海洋	1,057	983	1,400	903	948	1,100	41	▲79	15
車 両	1,244	1,321	2,000	1,299	1,466	2,000	22	92	140
航空宇宙	2,834	4,642	3,000	2,391	3,518	3,200	148	456	240
ガスタービン・機械	2,555	2,889	2,900	2,070	2,364	3,450	70	169	165
プラント・環境	1,136	1,387	1,600	1,158	1,356	1,450	97	85	100
モーターサイクル&エンジン	2,518	3,335	3,500	2,518	3,335	3,500	23	157	210
精密機械	1,097	1,331	2,000	1,304	1,331	1,850	84	85	185
そ の 他	1,251	1,044	1,000	1,242	1,088	850			
調 整 額※	-	-	-	-	-	-	▲67	▲8	▲55
合 計	13,695	16,936	17,400	12,888	15,410	17,400	420	959	1,000

※ 「調整額」には、本社部門で発生する費用で社内管理上各部門への配賦を行わない費用等を含む

セグメント別数量計画②

	税引前ROIC ((税引前利益+支払利息)/投下資本)		
	2012年度 実績	2015年度 実績	2018年度 目標
船舶海洋	17.3%	▲38.4%	6.1%
車 両	4.6%	11.7%	13.1%
航空宇宙	15.9%	33.9%	11.2%
ガスタービン・機械	5.3%	8.8%	8.5%
プラント・環境	21.2%	17.5%	17.3%
モーターサイクル&エンジン	3.4%	14.1%	16.8%
精密機械	14.0%	9.5%	16.1%
合 計	6.1%	9.4%	11.0%

営業利益率 (営業利益/売上高)			総資産回転率(倍) (売上高/総資産)		
2012年度 実績	2015年度 実績	2018年度 目標	2012年度 実績	2015年度 実績	2018年度 目標
4.6%	▲8.3%	1.3%	0.80	0.61	0.70
1.7%	6.3%	7.0%	0.79	0.85	1.00
6.1%	12.9%	7.5%	0.76	0.92	0.70
3.3%	7.1%	4.7%	0.82	0.75	0.90
8.4%	6.2%	6.8%	1.00	1.12	1.20
0.9%	4.7%	6.0%	0.92	1.36	1.35
6.4%	6.4%	10.0%	1.13	0.93	1.00
3.2%	6.2%	5.7%	0.87	0.95	1.00

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”

ご注意

本資料のうち、業務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、税制や諸制度等があります。