

カンパニービジョン

航空宇宙分野の優れた技術とものづくりにより、  
世界に貢献する新たな価値を創出し続けるリーディングカンパニー

機会

- 防衛機体 ● 継続的な国産防衛装備品の開発・生産  
● 防衛装備品の輸出可能性
- 民需機体 ● 新興国の経済成長などに伴う航空旅客・  
貨物輸送量の中長期的な成長
- 航空エンジン ● 民間航空機市場の拡大に伴う需要増大

リスク

- 防衛機体 ● 防衛予算の効率化に伴う装備品調達価格の低減
- 民需機体 ● ボーイング社・エアバス社によるシェア  
獲得競争などを背景とした厳しい競争環境  
● LCC\*1の台頭によるワイドボディ機の  
先行き不透明感
- 新興国メーカーの台頭
- 航空エンジン ● 景気減退による需要減  
● 最先端技術の導入に伴う開発リスク

\*1 LCC: Low-Cost Carrier

コアコンピタンス

- 機体 ● 防衛事業で培った完成機メーカーとしての技術力(システムインテグレーション能力)  
● ボーイング社との国際共同開発に基づく技術力と、高度で大規模な生産設備  
● KPS(Kawasaki Production System)による高い品質と生産性
- 航空エンジン ● 国際共同開発プロジェクトや防衛エンジンで培った高い技術力  
● 最先端技術による高い品質と生産性

「中計2019」の事業方針

- 防衛機体 ● 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
- 民需機体 ● 次期航空機プログラムへの参画検討
- 航空エンジン ● 開発能力の向上などによる新規エンジンプロジェクトへの参画  
● 参画済みプロジェクトの開発・増産対応  
● MRO事業への参入検討

事業環境と戦略

新興国の経済成長を背景に世界の航空旅客、貨物輸送量は中長期的に拡大し、民需航空機および航空エンジンの需要は増加が続く見込みです。このような事業環境の中、各種戦略を実行することで持続的な成長を目指します。

防衛機体分野では、P-1固定翼哨戒機とC-2輸送機の量産を着実に推進するとともに、近代化・派生型などの受注獲得を目指します。防衛装備品の輸出については、政府の方針に従って対応します。

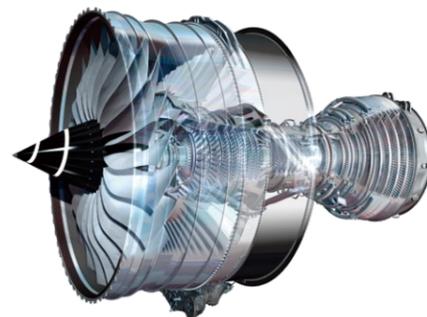
民需機体分野では、ボーイング社との関係をさらに強化し、ロボットなどを駆使した生産効率化による生産能力向上を図るとともに次期航空機プログラムへの参画検討を進めます。

航空エンジン分野では、参画済みプロジェクトのさらなる品質安定化・コストダウン・サプライチェーン強化活動に加え、IoTなどの先進的な技術を導入し、生産性を向上させま

す。また、当社の戦略部位である圧縮機、燃焼器、ギアについて一層の技術力強化を図り、これらの技術力を基盤に新規プロジェクトへの参画を進めます。MRO事業への参入に向けては、エンジン整備能力の段階的な獲得を目指します。

当社は、2018年4月に旧航空宇宙カンパニーと旧ガスタービン・機械カンパニーの航空エンジン事業を統合し、航空宇宙システムカンパニーを発足させました。航空関連事業の統合により、引き続きコスト競争力の強化や連携による事業拡大、新規事業の創出を目指します。

Trent XWB  
©Rolls-Royce plc

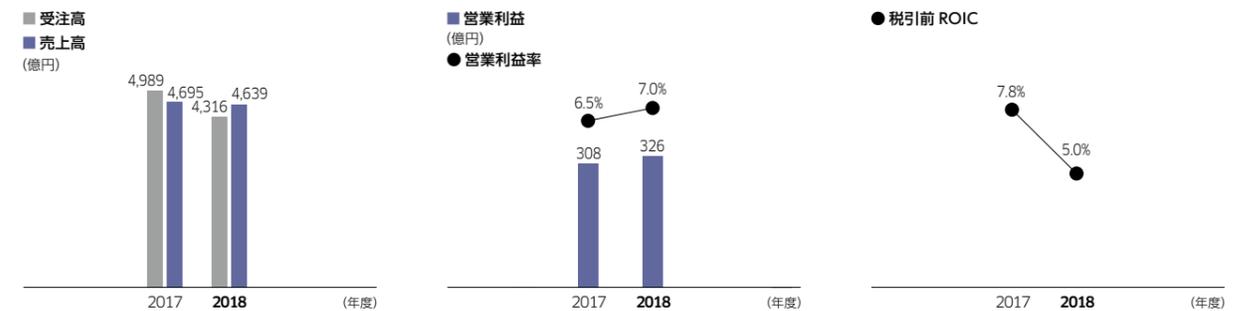


航空宇宙システムカンパニー  
プレジデント

下川 広佳



パリエアショー 防衛省によるP-1固定翼哨戒機、C-2輸送機の地上展示



(注) 2018年4月に組織再編を行ったため、2017年度(組替後実績)、2018年度(実績)のみ掲載しています。

社会価値を創出する取り組み

航空宇宙システムカンパニーでは、2030年の目指す姿を、環境性能に優れ、高い安全性と信頼性を兼ね備えた航空輸送システムを提供することと定め、その実現に向けて、ボーイング787および777Xの開発、航空エンジンではTrentシリーズおよびPW1100G-JMなどの開発への参画により低燃費型航空機、低燃費型エンジンを着実に提供するとともに、消防・防災ヘリ、ドクターヘリとしての活躍が期待される

低騒音型ヘリコプタBK117の製造販売に注力します。さらに、今後、環境に配慮した新規航空機およびエンジンの国際共同開発への参画を目指すことにより環境改善に貢献していきます。



「中計2019」の達成像	2018年度の実績
<ul style="list-style-type: none"> <li>● 環境に配慮した航空機、ヘリコプタおよびエンジンの提供と新規プログラムへの参画</li> <li>● 787 分担製造品生産</li> <li>● BK117 売上数: 完成機生産、分担製造品生産</li> <li>● 低燃費型エンジン Trent 1000 分担製造品生産 Trent XWB 分担製造品生産 PW1100G-JM 分担製造品生産</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 787 分担製造品: 売上数 146機</li> <li>● BK117 売上数: 完成機 1機、分担製造品 79機</li> <li>● 低燃費型エンジン Trent 1000 分担製造品生産 Trent XWB 分担製造品生産 PW1100G-JM 分担製造品生産</li> </ul>

## エネルギー・環境プラント

主要製品 エネルギー・船用プラント ●産業用ガスタービン・コージェネレーション ●産業プラント(セメント、肥料等) ●発電プラント

●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 ●LNGタンク ●ごみ焼却プラント ●トンネル掘削機 ●破砕機

### 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かつ顧客満足度の高い製品・サービスをグローバルに提供する、特色ある機器・システム・プラントメーカー

### 機会

- 新興国・資源国におけるエネルギー需要・インフラ需要の増大
- LNG燃料の価格低下による分散型ガス燃料発電設備への需要の増大
- 環境規制の強化
- 東日本大震災以降の各種発電設備の新設・更新需要
- オリンピック開催に伴う国内インフラの更新需要

### リスク

- 油価低迷長期化によるプロジェクト案件の停滞
- 新興国・資源国経済の減速に伴う投資意欲の減退
- 海運市況低迷の長期化

### コアコンピタンス

- ガスタービン、蒸気タービンおよび排熱回収ボイラを組み合わせたCCPP (Combined Cycle Power Plant) 標準パッケージや、ガスエンジン・ガスタービンハイブリッド案件など自社製品の組み合わせによるシナジーを活かしたソリューション提案力
- 環境対応差別化技術とコアハード・システムの開発力、各種プロジェクトで培った総合エンジニアリング力
- 海外拠点の活用による地域に根差した販売体制

### 「中計2019」の事業方針

- 環境負荷の低減に寄与する新技術・製品・付加価値の創出
- リソースの活用・共有化によるプロジェクト対応能力強化
- 現地密着・顧客密着の取り組みを通じた海外展開の推進、将来における収益力拡大の基盤を構築

### 事業環境と戦略

エネルギー・船用分野では、ガス焚き発電需要が拡大しており、分散型発電のニーズもアジアを中心に増加しています。このような事業環境の中、当社はコアハードを組み合わせたシステム提案によるビジネス展開を一層加速し、東南アジア地域での拡販を中心に事業を成長させます。

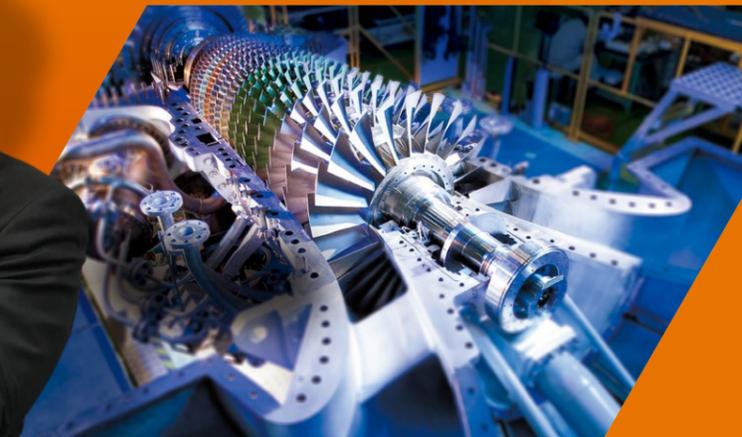
プラント分野では、東南アジアなどの新興国を中心としたインフラ整備や環境保護意識の高まりにより、国内・海外とも需要は安定的に推移すると見込んでいますが、価格競争は激しく、コスト競争力の強化が課題となっています。このような事業環境の中、当社は付加価値の高いユニークな製品の

提供、営業体制およびメンテナンス・アフターサービスの強化などにより、受注の確保を目指します。また、受注にあたっては規模よりも採算性を重視した選別受注を推進するとともに、品質保証体制、リスク管理体制の強化を通じて不良コストを削減し収益性を向上させます。

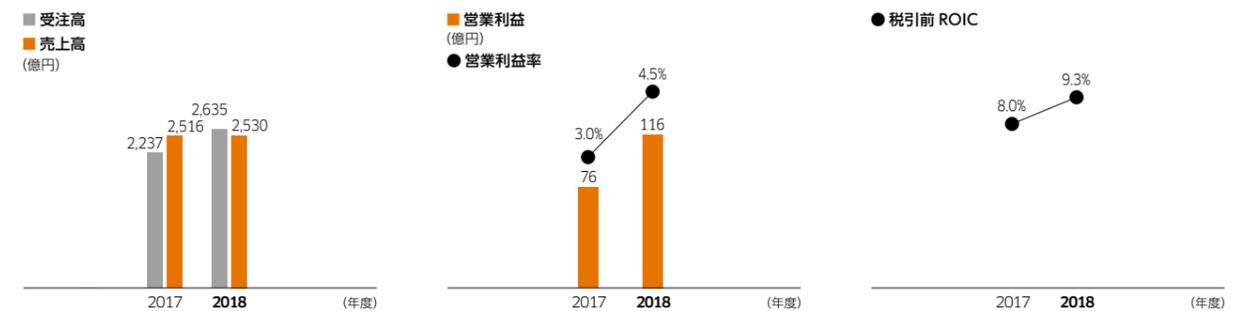
さらに、自社製のガスタービン、蒸気タービンおよび排熱回収ボイラを組み合わせたCCPP標準パッケージの拡販を目指し、海外での営業体制を強化します。また、将来の事業成長および脱炭素社会の実現に向けて水素関連プロジェクトや製品開発への投資を進めており、2020年にはパイロット水素サプライチェーンの稼働を予定しています。

エネルギー・環境プラントカンパニー  
プレジデント

渡辺 達也



30MW級高効率ガスタービン [L30A]



(注) 2018年4月に組織再編を行ったため、2017年度(組替後実績)、2018年度(実績)のみ掲載しています。

### 社会価値を創出する取り組み

エネルギー・環境プラントカンパニーでは、2030年の目指す姿を、エネルギー・環境分野を中心に、高い製品開発力・製造技術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、かつ顧客満足度の高い製品・サービスをグローバルに提供し、特色ある機器・システム・プラントメーカーとなることと定めています。その実現に向けて、効率・環境性能で世界トップクラスのガスタービンや世界最高性能のガスエンジンなどの発電設備、省エネルギーで資源効率の高い機器類の提供を通じて経済成長と環境保全の両立を目指し、コアハードを組み合わせてさらにソフト面の

ノウハウを織り込むこと、海外案件の対応強化、新たなソリューションの創出などに取り組んでいます。また、トンネル掘削機や低温貯槽設備を通じてインフラ整備の一翼を担うとともに、省エネルギーのごみ焼却施設や水処理施設、脱硫・脱硝装置などの納入を通じて都市の環境保全にも貢献していきます。



「中計2019」の達成像	<ul style="list-style-type: none"> <li>●電力需要が急増する東南アジアで、世界最高水準の発電効率・省エネルギーを誇る当社の発電プラントの供給の拡大による、新興国の経済発展と環境負荷軽減へのニーズの対応</li> <li>●さらなる環境負荷低減効果がある製品の開発、環境規制への対応</li> <li>●CO<sub>2</sub>排出量の削減に貢献する水素ガスタービン開発の推進</li> </ul>
2018年度の実績	<ul style="list-style-type: none"> <li>●海外向け常用発電設備納入：4台</li> <li>●ごみ焼却設備納入：3基</li> </ul>

ガス・ツー・ガソリン(GTG)プラント



カンパニービジョン

水素技術、低温・高圧ガス技術、潜水艦技術と海外事業を核に  
最先端分野で独自性を追求する造船エンジニアリンググループ

機会

- 環境規制の強化による低環境負荷船の需要増大
- LNG 需要の伸長による運搬船需要の回復
- IoT、AI 活用による自動化
- 潜水艦の増艦に対応する操業の拡大

リスク

- 中国、韓国との競争激化
- 海運市況の低迷の長期化

コアコンピタンス

- LNG・LPG 船の開発・建造で培った低温・高圧ガス関連技術
- 中国合弁会社 (NACKS・DACKS<sup>※</sup>) を含むグループ全体の品質・コスト競争力
- 省エネ・環境負荷軽減技術、船型開発力
- 潜水艦固有の高度技術

※ NACKS・DACKS：中国遠洋海運集团有限公司 (China COSCO) と江蘇省南通市、遼寧省大連市に設立した合弁造船所

「中計 2019」の事業方針

- 坂出・NACKS・DACKS の一体運営の深化を軸とした商船事業の再建
- 新製品の開発ならびに事業化の加速
- 液化水素運搬船開発の着実な実行

事業環境と戦略

本事業は、2015 年度、2016 年度の 2 年間で多額の損失を計上したため、社長をトップとした事業構造改革を進めています。構造改革の基本方針は、ガス関連船を主体としつつ商船建造の軸足を国内から中国に移行することであり、国内の

固定費削減や中国の建造能力増強は順調に進んでいます。停滞していた大型 LNG 開発プロジェクトの具体化や各種環境規制の強化などにより、市況の回復が見込まれることから、引き続き構造改革の達成を目指します。

商船事業は、国内建造は坂出工場に集約し、人材育成・エンジニアリングなどの拠点機能を強化する一方、中国合弁会社との共同受注や分担建造を推進するなど一体運営を深化させることで、コスト競争力を強化し、収益性の改善を図ります。また、当社が培ってきた船舶に関する知見とビッグデータを組み合わせた船舶運航管理支援システム (SOPass<sup>※1</sup>) の拡販などに取り組みます。加えて、液化水素運搬船の開発を着実に進めます。

潜水艦事業は、次期新型潜水艦の受注に向けた研究開発体制を強化するとともに、長年蓄積した潜水艦関連技術を活用した自律型無人潜水機 (AUV<sup>※2</sup>) の開発などにも取り組みます。

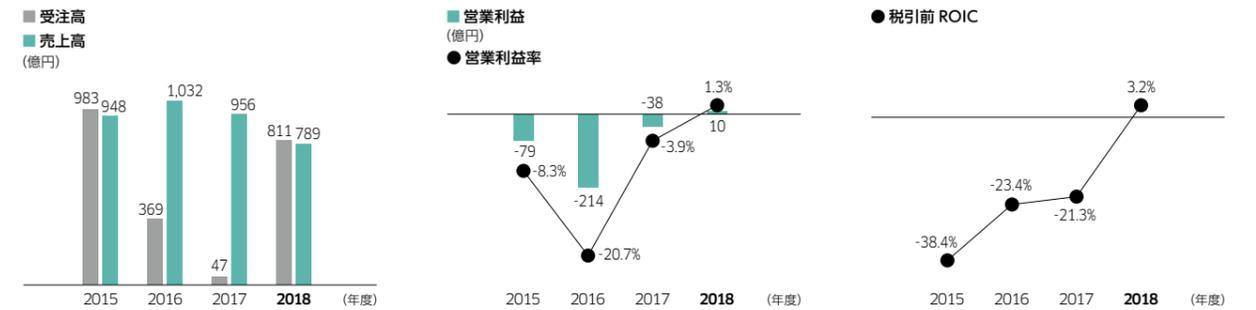
※1 Ship Operation and Performance analysis support system  
※2 Autonomous Underwater Vehicle



船舶海洋カンパニー  
プレジデント  
餅田 義典



LNG 運搬船



社会価値を創出する取り組み

船舶海洋カンパニーでは、LNG 燃料船の普及、大型液化水素運搬 (燃料) 船の開発・建造を通じて地球環境保全に貢献します。LNG 燃料は、重油に比べて、窒素酸化物 (NOx)・硫黄酸化物 (SOx) 等、大気汚染の原因となる物質の排出を大幅に削減できます。LNG を燃料とした各種船舶の開発・建造をしていくことで、船舶に対する NOx および SOx の各排出規制に対応し、海の大気汚染防止に貢献します。さらに、LNG 燃料の推進システムを自社建造以外の船舶にも供給し、環境にやさしい LNG 燃料船が世界中で運行されるよう、LNG 燃料供給システム (FGSS<sup>※</sup>) の製品化にも取り組んでいきます。ま

た、水素を液体にして大量に運べる船舶 (液化水素運搬船) の開発も行っています。水素は燃料として使用した際に CO<sub>2</sub> を排出しない究極のクリーンエネルギーです。その水素を低価格かつ大量に運べる船舶を世界で初めて実用化することで、水素エネルギーの普及を促進し、CO<sub>2</sub> を排出しない社会の実現に貢献していきます。あわせて水素を燃料とする船舶推進システムの開発にも取り組んでいきます。

※ FGSS: Fuel Gas Supply System



「中計 2019」の達成像	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 小型液化水素運搬船 (パイロット船) の建造の完了</li> <li>● FGSS の開発・製品化の完了</li> <li>● LNG 燃料船の複数隻受注</li> <li>● FGSS の受注</li> </ul>
2018 年度の実績	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 2019 年 1 月 大型 LNG 燃料ばら積み運搬船を開発</li> <li>● 小型液化水素運搬船建造中</li> </ul>

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、最も信頼される鉄道車両システムメーカー

機会

- 北米市場の地下鉄、通勤車両の旺盛な需要の継続
- アジア新興国市場での旺盛な需要
- 国内市場における底堅い更新需要
- 各市場における部品、保守、改造工事などのストック需要の拡大

リスク

- 中国などの新興国メーカーの北米市場への参入、価格競争の激化
- 新規参入市場でのカントリーリスク

コアコンピタンス

- 総合重工の強みを活かした高い技術力
- 国内外の豊富な実績により培われた契約履行能力
- 海外案件の履行における他社とのパートナーシップ

「中計2019」の事業方針

- 品質管理体制の再構築、採算性を重視した受注の徹底および高い技術力を活かした非価格競争力の維持・強化
- 北米市場での既受注大型案件の着実な履行およびアジア新興国案件の受注促進
- 豊富な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とコアコンピタンス強化による車両ライフサイクル全般での収益拡大

事業環境と戦略

新興国の経済発展や先進国での交通インフラ整備などを背景として、海外を中心に鉄道車両需要は旺盛で、部品、保守などのストック需要も拡大しています。一方で、中国などの新興国メーカーの参入により競争は激化しており、非価格競争力の強化やビジネスモデルの変革による収益力の向上が課題となっています。

本事業は、2017年度、2018年度の2年間で多額の損失を計上した事態を重く受け止め、社長をトップとした事業再建委員会を設置し、プロジェクト管理の抜本的強化、品質管理の是正に取り組んでいます。また、「質主量従」方針のもと、

当社の優位性が発揮できる案件に注力するとともに、ストック型ビジネスを国内外で拡大することにより、課題である収益力の向上を目指します。

北米市場では、ニューヨーク市交通局向けなどの既受注案件を着実に履行し、安定的収益基盤の構築に向け、IoTを活用した軌道モニタリングの事業化や部品、改造工事、保守などの事業に注力します。

大幅な市場の伸びが期待されるアジア市場においては、日本政府の鉄道インフラ輸出促進政策による新興国向け円借款案件の取り込みなどにより事業拡大を図ります。

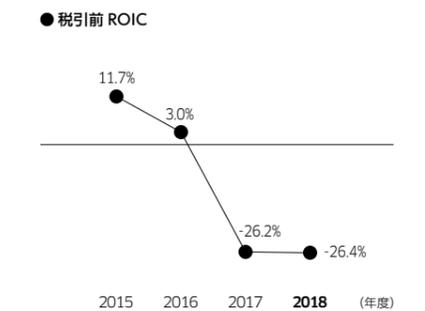
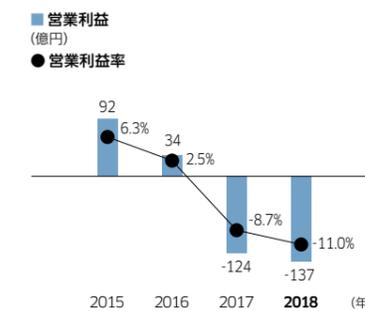


四国旅客鉄道(株)  
2700系特急気動車

車両カンパニー  
プレジデント  
本川 一平



神戸市交通局 6000形地下鉄電車



社会価値を創出する取り組み

車両カンパニーでは、2030年の目指す姿を、安全性、快適性、信頼性が高く、ライフサイクルコストにも優れ、省エネルギーで環境負荷の小さい鉄道車両の製造を通じて、グローバルな輸送インフラの拡充に貢献することと定め、その実現に向けて、国内外の高速車両プロジェクトへ参画を進めるほか、国内、北米、アジアの各市場への車両供給を継続しながら、アジア新興国における新規鉄道インフラ整備への参画を推進していきます。また、センシングや画像解析、IoT技術

を組み合わせた状態監視技術を深度化し、顧客ニーズである安全安定輸送の維持・向上、車両メンテナンスの効率化、およびライフサイクルコストに優れた鉄道システムの実現に寄与していきます。



「中計2019」の達成像	<ul style="list-style-type: none"> <li>●北米向け大型案件(ニューヨーク地下鉄向けR211)の計画通りのプロジェクト遂行</li> <li>●アジア円借款案件(バングラデシュ向けダッカメトロ6号線MRT)の計画通りのプロジェクト遂行</li> <li>●ストック型ビジネス拡大による顧客におけるメンテナンスの効率化と安全安定輸送の維持</li> <li>●センシングや画像解析技術を活用した部品の販売開始およびメンテナンス効率化に向けた部品・サービス事業の展開</li> </ul>
2018年度の実績	<ul style="list-style-type: none"> <li>●車両納入両数: 474両</li> <li>●センシングや画像解析技術を活用した部品の販売開始に向けた鉄道事業者との試験実施</li> </ul>

カンパニービジョン

Kawasaki, working as one の理念のもと、  
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

機会

- 二輪車 ●新興市場の中長期的拡大  
●安定した先進国向け需要とIoT活用、先進安全などの技術開発の進展
- 四輪車 ●北米四輪車市場の拡大
- 汎用エンジン ●米国住宅市場の拡大による堅調な成長

リスク

- 二輪車 ●新興市場における価格競争激化  
●環境規制の強化
- 四輪車 ●価格競争の激化  
●米中貿易摩擦の激化に伴う資材価格や関税率の上昇

コアコンピタンス

- 「Ninja」「Z」などの差別化された高いブランドイメージ
- 世界トップ水準の製品開発力
- 高性能・高品質な製品を開発・生産する技術力
- グローバルな生産・販売・サービス体制

「中計2019」の事業方針

- Newモデルの投入、モデルラインアップの拡充などによる製品競争力の向上
- 販売価格の上昇、コストダウンなどによる限界利益率の改善および研究開発費を中心とする固定費の増加率抑制
- 在庫適正化の推進などによるフリーキャッシュ・フロー向上

事業環境と戦略

先進国市場は欧州向け二輪車および米国向け四輪車を中心に安定的に成長し、新興市場も中長期的に高い成長が期待できます。一方で、米中貿易摩擦を背景とした資材価格の上昇や関税率の上昇、新興国メーカーの参入などにより各市場で厳しさが増しており、収益力の向上が課題となります。

このような事業環境の中、当社は顧客のニーズを予見し、世界最高水準の製品開発力と「Ninja」「Z」などの差別化されたブランドイメージを活かして、競争力の高い魅力的なモデルをスピーディーに市場に投入するとともに、CRM<sup>\*</sup>推進等によりプレミアムブランドイメージの定着を図ります。また、グローバルに点在する経営資源を全体最適の観点から統制・効率化する体制の確立・強化に向けた取り組みの実施など、各種戦略を実行することで財務基盤の強化(営業利益率の向上、フリーキャッシュ・フローの増大など)を図ります。

<sup>\*</sup> CRM: カスタマー・リレーションシップ・マネジメント

社会価値を創出する取り組み

モーターサイクル&エンジンカンパニーでは、2030年の目指す姿を、「走る喜び・操る楽しさ」と先進的なライダーサポート機能を有するモーターサイクル、およびクリーンなモーターサイクルを開発・製造・販売することと定めています。その実現に向けて、「Fun to Ride(走る喜び、操る楽しさ)」「Ease of Riding(乗りやすさ)」「環境性能向上」を製品開発の基本理念とし、モーターサイクルの性能向上、ライダーサポート機能の充実、排ガス・騒音などの環境規制対応に取



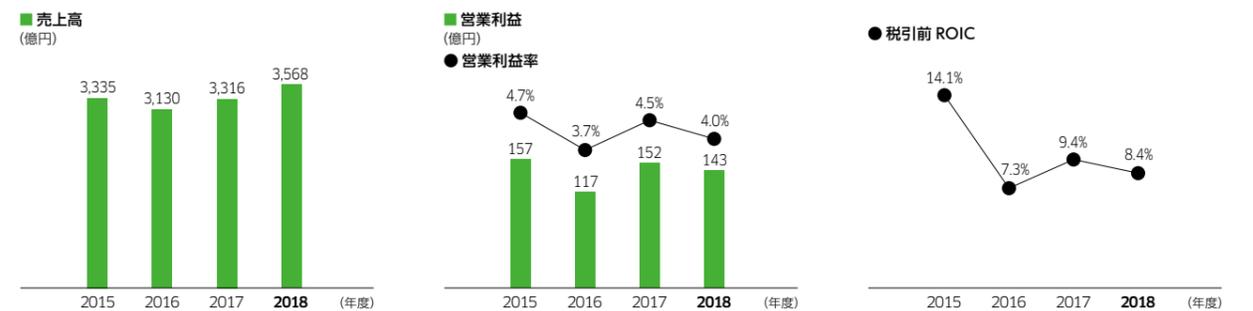
MULE PRO-MX

モーターサイクル&エンジンカンパニー  
プレジデント

堀内 勇二



Ninja ZX-10RR (注)写真はレース専用車



り組んでいきます。C-ITS<sup>\*</sup>機能に関しては、二輪車業界が開発に向けて設立したコンソーシアム(CMC<sup>\*</sup>)に参画しており、同機能に対応したモーターサイクルの早期販売を目指しています。また、電動バイクやハイブリッドバイクなどクリーンエネルギーで駆動するモーターサイクルに関しては、将来展開に向けた試作機の製作と機能評価を行っていきます。

<sup>\*</sup> C-ITS: Cooperative Intelligent Transport Systems  
<sup>\*</sup> CMC: Connected Motorcycle Consortium



「中計2019」の達成像	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 通信機能を備えたコネクテッドモーターサイクルの上市による、快適かつ便利な移動の実現。ライダー支援機能の採用による安心なライディングの提供</li> <li>● 欧州の厳しい排出ガス規制をはじめとした各国の環境規制のクリア</li> <li>● 各年度における新規モデルの前モデルからのWMTC<sup>*</sup>燃費向上率(世界統一基準): モデル平均1.5%以上</li> </ul> <p><sup>*</sup> WMTC: Worldwide-harmonized Motorcycle Test Cycle</p>
2018年度の実績	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Ninja H2 SX: 優れた燃費性能と低排出ガスレベルを世界最高レベルの動力性能とともに達成</li> <li>● Versys 1000: 新たに電子制御スロットルバルブを採用したことによりスムーズな出力特性の実現。欧州の排出ガス規制であるユーロ5をクリア。ボタンを押すだけで設定した速度を維持することが可能なエレクトロニッククルーズコントロールの採用により、長距離走行時における疲労の軽減、快適性の向上に貢献</li> <li>● 2019年モデルのNinja H2 SX SE+、Versys 1000 SE: スマートフォン接続を実現。「RIDEOLGY THE APP」により、ライディングモードの設定・電話着信・メールの液晶パネルへの表示による快適な移動のサポートを実現</li> </ul>

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“世界標準”のモーションコントロールメーカー

機会

- 油圧機器 ●新興国を中心とする世界的なインフラ整備による需要拡大
- ロボット ●人とロボットの共存・協調の実現によるロボット適用分野の拡大
- 労働力不足の解消・品質向上を目的とした需要拡大
- 工業分野以外（医療・介護など）でのロボット化の進展

リスク

- 油圧機器 ●母機メーカーによる油機内製化の可能性と新興国メーカーの市場参入
- 中国建機市場の急激な冷え込み
- 造船市況の低迷による船用油機の市場回復の遅れ、価格競争激化
- ロボット ●競合他社との価格競争の激化
- 半導体市場の低迷長期化

コアコンピタンス

- 油圧機器 ●ショベル用油圧機器における世界先端技術の蓄積・システム化能力とブランド力
- 顧客要求への対応力
- ロボット ●顧客の多様な要求に応える適用開発力・システム提案力
- グローバルなサービス体制
- 共通 ●油圧技術とロボット技術の融合によるモーションコントロール分野における新製品開発能力

「中計2019」の事業方針

- 油圧機器 ●ショベル分野での高シェアの維持・拡大、ショベル以外の建機・農機分野への拡販、メガトレンドを意識した製品開発・市場開拓
- ロボット ●既存分野：自動車業界向けの適用範囲拡大、ラインビルダー業務の拡大、人共存・協調分野の拡販を通じたシェアアップ
- 新規分野：ロボットテクノロジーとIoT/AIとの融合による新ビジネスの確立、油圧技術との融合によるシナジー製品の開発、手術支援ロボットの上市・拡販

事業環境と戦略

建設機械市場向け油圧機器は、新興国を中心としたインフラ整備の拡大に伴い、短期的には市況の変動があったとしても、中長期的には確実に成長が期待できます。

当社は、世界のショベル用油圧機器市場でトップシェアを有しており、今後も世界最先端の技術やシステム化能力、ブランド力、顧客対応力を発揮することで高シェアの維持・拡大を図ります。また、これまで本格参入していない有望市場であるショベル以外の建設機械や農業機械向けへ積極的に事業展開し、さらなる成長と安定性の向上を図ります。

ロボット事業は、労働力不足への対応や品質向上を目的として既存の産業用ロボットの需要拡大が続くと見られます。また、人とロボットの共存・協調の実現や医療・介護などへ

のロボット技術の適用など、ロボットの利用範囲の拡大が予想されます。

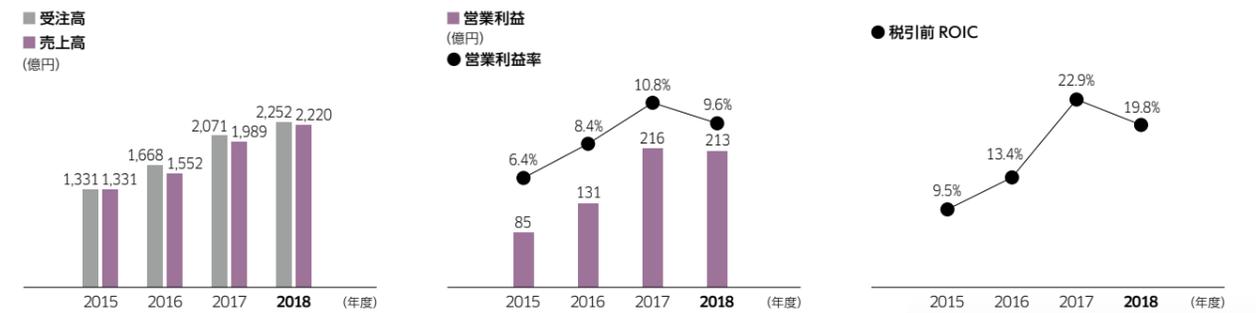
当社は、既存分野においては、自動車会社向けの適用拡大、EV・HV化への対応、ラインビルダー業務の拡大、人共存・協調ロボット「duAro」の拡販などを推進します。また、自社事業向けにさまざまな用途のロボットを開発した経験を活かしたソリューションの提供や、販売・サービス体制の拡充などにより拡販を進め、シェアアップを図ります。新規分野においては、Successor\*をはじめとしたロボットテクノロジーとIoT/AIとの融合による新ビジネス分野の確立や、システムクス株式会社と共同で設立した株式会社メディカロイドで開発中の手術支援ロボットの事業化を目指します。

精密機械・ロボットカンパニーでは、引き続き油圧機器と

精密機械・ロボットカンパニー  
プレジデント  
橋本 康彦



スポット溶接用ロボット「BX300」

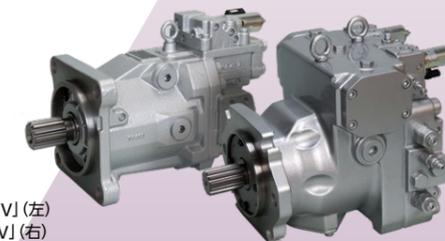


ロボットにおける生産面での協業や両者の技術を組み合わせた新製品の開発などのシナジーを追求し、カンパニー全体での事業強化を図ります。

\* Successor: 力がフィードバックされる遠隔操作者を介して、熟練作業者が、ロボットを安全に操作しながら作業を行え、その精緻な技能をロボットに記憶させることで次世代の作業への伝承が可能な技術。また、記憶した技能をAIを用いて学習することにより自動運転プログラムも作成することができる。



人共存型双腕  
スカルロボット  
「duAro」



油圧モータ「M7V」(左)  
油圧ポンプ「K8V」(右)



建設機械用油圧ポンプ

## 社会価値を創出する取り組み

### 精密機械ビジネスセンター

精密機械ビジネスセンターでは、2030年の目指す姿を次のように定めています。

- 当社の油圧機器・システムを世界中のお客様に拡販することにより世界標準化し、安定生産と供給を実現する
- 人と環境にやさしい次世代建機の開発を当社製品を通じてサポートすることで新興国を中心とした社会インフラの充実へ貢献する
- 省エネルギー製品、水素対応製品、再生可能エネルギー対応製品の開発と販売を推進し、環境負荷低減へ貢献する
- ICT・IoT・AIなどの新技術と当社のロボット技術・油圧制御技術の融合により新しい価値を創造する

これらの実現に向け、安定生産・供給体制の確立と、お客様の

次世代建機のICT・自動化・無人化に向けた油圧システムの研究開発に取り組んでいるほか、農業機械・産業車両分野への本格参入に向けた製品の開発・販売を進めています。また、欧州自動車メーカー向けに高圧水素減圧弁の採用が決定し、一次量製品の生産を開始したことに続き、二次量製品の開発に取り組んでいます。省エネルギー・低騒音油圧ハイブリッドシステム「Eco-Servo」の累計販売台数が4,000台を達成したほか、ヒューマノイドロボット用の小型電油アクチュエータも開発しています。



「中計2019」の達成像	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 当社の油圧機器・システムを世界中のお客様に供給するといった世界標準化を目標として、コスト・品質・納期で最善となる世界最適地生産と安定供給体制の確立、建設機械・農業機械・産業機械・船用装置分野での一層の拡販</li> <li>● 自動車用高圧水素減圧弁やロボット事業とのシナジー分野などの、新事業における事業基盤の確立</li> <li>● 油圧機器生産・納入量：94万個</li> </ul>
2018年度の実績	● 油圧機器生産・納入量：72万個

### ロボットビジネスセンター

ロボットビジネスセンターでは、2030年の目指す姿を、高齢化が進む先進国において、医療用ロボットの開発により、質の高い医療へのアクセスを容易にするとともに、ロボット技術を活用し、医薬品製造、介護医療、人体への負担が少ない治療法を開発する医療関係の皆様をサポートすること、また、人協調型ロボットなどの開発・製造、その知能化により、先進国を中心とする労働力不足を補うことと定めています。その実現に向けて、医療用ロボットを来るべき高齢化社会を支える事業と位置付け、シスメックス株式会社と合併で医療用ロボット事業会社である株式会社メディカロイドを

設立し、産業用ロボット技術を応用したアプライドロボットと手術支援ロボットを事業化ターゲットとして開発に取り組んでいます。また、双腕スカラロボット「duAro」を核として、ロボットの人との共存・協調を進め、ものづくりの現場の新たな自動化ニーズの開拓を進めています。



「中計2019」の達成像	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 自動車既存顧客のシェアアップ、ラインビルダー提案力の強化、中国市場での一般産機販路拡大、人共存・協調分野の拡販推進、医療分野における手術支援ロボットの市場導入</li> <li>● IoT・AI・ロボットテクノロジーとの融合、油圧技術とのシナジー製品の開発推進</li> <li>● ロボット納入台数：4万台</li> </ul>
2018年度の実績	● ロボット納入台数：2万台