

# 川崎重工グループの経営計画

代表取締役社長 長谷川 聡

2013年4月25日

川崎重工業株式会社

# 目 次

I .中期経営計画「中計2013」の位置づけ

II .「Kawasaki 事業ビジョン2020」

III .中期経営計画「中計2013」

# I. 中期経営計画「中計2013」の位置づけ

# I.中期経営計画「中計2013」の位置づけ

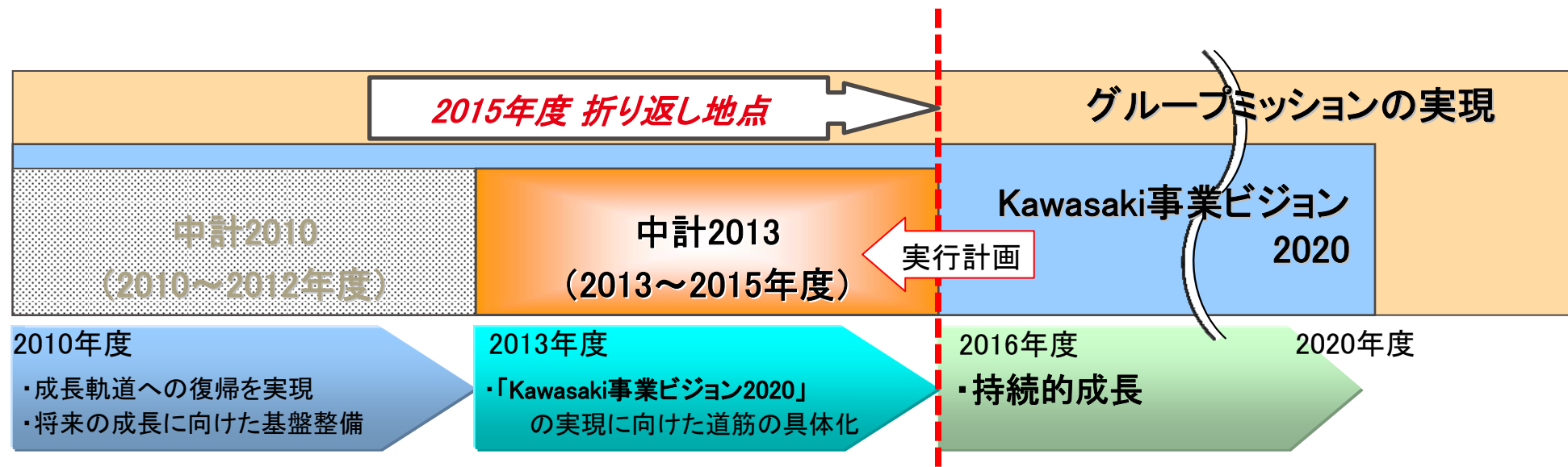
## 中計2010期間中の環境変化

- 前提レートを上回る円高の進行と定着
- 先進国経済(特に欧州)の低迷長期化
- 新興国経済の顕著な成長
- 中国経済の急成長と減速
- 3.11東日本大震災および新興国経済の成長を背景としたエネルギー・資源問題への関心の高まり



## 中計2013策定(基本目標)

- 厳しい経営環境にも耐えうる効率的な事業運営
- 経営環境の変化を踏まえた施策の実施
- 事業ビジョン実現に向けた具体的施策の実施
- 新製品・新事業の早期事業化
- 社会とともに持続的に発展する企業を目指す



## Ⅱ .「Kawasaki 事業ビジョン2020」 —将来への布石—

1. 目指すべき姿
2. 各事業分野における目指すべき姿
3. 数量ビジョン

## Ⅱ.「Kawasaki 事業ビジョン2020」

### 1. 目指すべき姿

#### 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”

#### 目指すべき姿

『陸・海・空の輸送システム』、『エネルギー環境』、『産業機器』を主な事業分野とし、革新的・先進的な技術力により世界の人々の多様な要望にこたえる製品・サービスを素早く提供し、顧客・社会の可能性を切り拓く企業

輸送システム

エネルギー環境

産業機器

#### 収益力と 成長投資

事業環境の変化に対して高い適応力を持ち、将来への成長投資を続ける収益力の高い企業

#### ものづくり重視と グローバル展開

国内工場を生産拠点として高度化するとともに、生産から販売に至る海外での事業展開を積極的に進める企業

#### 社会との 共存・共栄

社会の課題やステークホルダーからの期待に対して、事業活動を通じ、その解決や実現に貢献していく企業

#### 地球環境への 貢献

低環境負荷技術を究めた製品とこれらを組み合わせたシステムで、豊かな生活と地球環境の改善を実現する企業

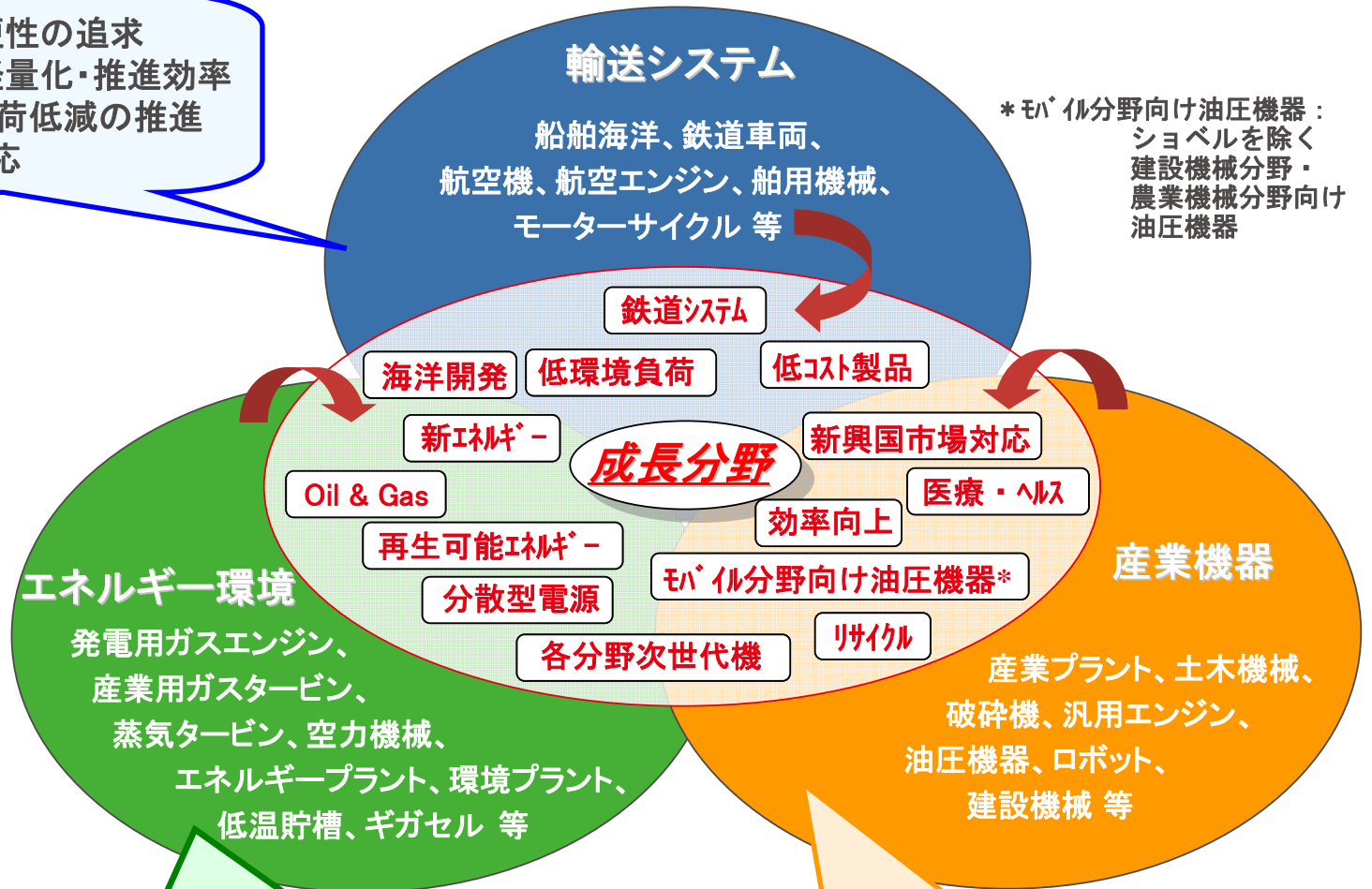
#### 働きがいの 追求

安全で働きやすい職場環境の中で、従業員が将来に対する夢と希望を持ち、生き生きと働く企業

## Ⅱ.「Kawasaki 事業ビジョン2020」

### 2. 各事業分野における目指すべき姿①

- 安全性・快適性・利便性の追求
- 高効率化・電動化・軽量化・推進効率向上等による環境負荷低減の推進
- 地域ごとのニーズ対応



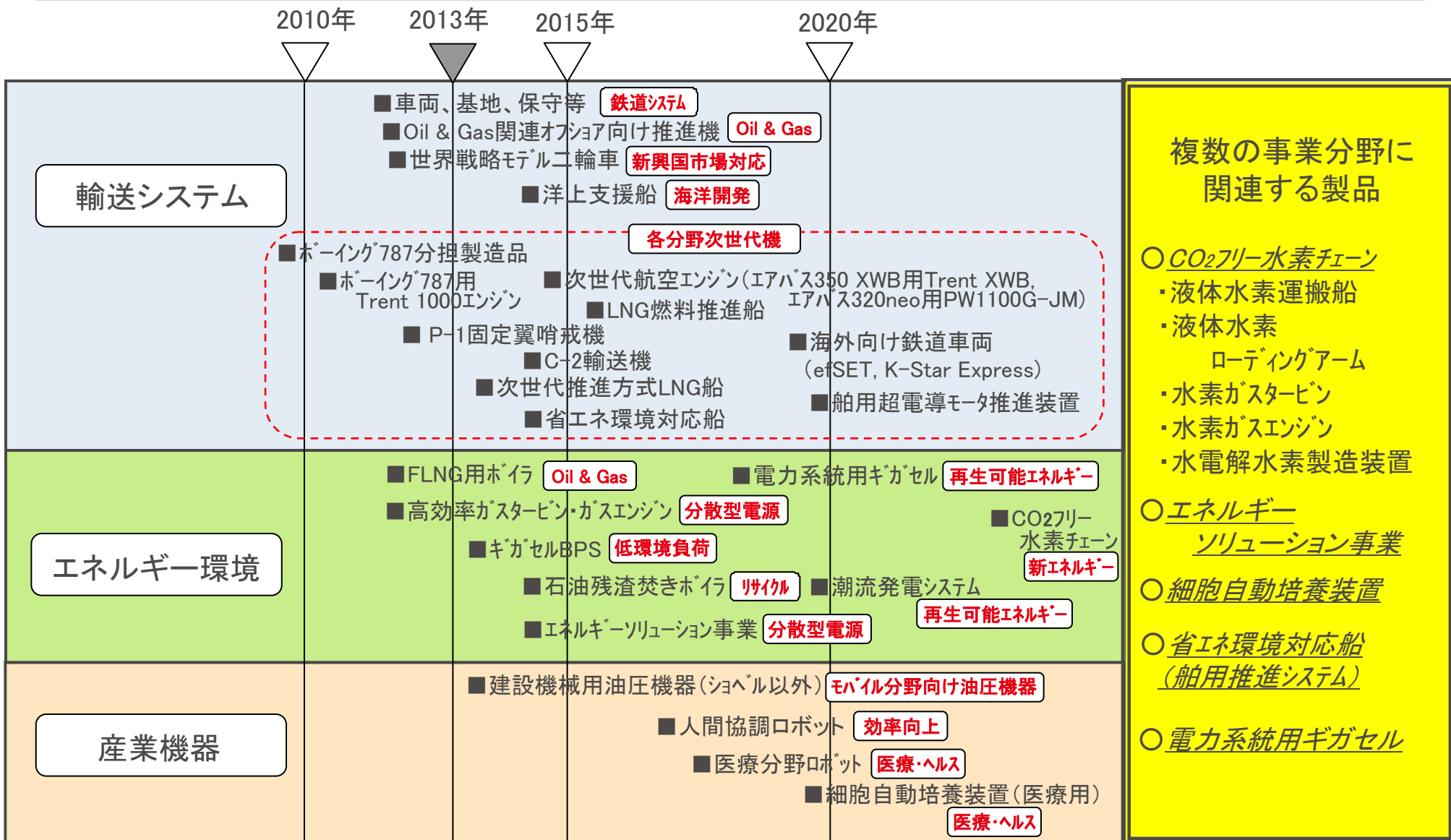
\*モーターサイクル向け油圧機器：  
ショベルを除く  
建設機械分野・  
農業機械分野向け  
油圧機器

- 既存製品の効率化・高度化
- 新エネルギー・海洋を中心に 新製品・  
新事業を育成

- コア技術・コンポーネントの競争力強化
- 既存事業の強化と新市場・新分野への展開

# II. 「Kawasaki 事業ビジョン2020」

## 2. 各事業分野における目指すべき姿②

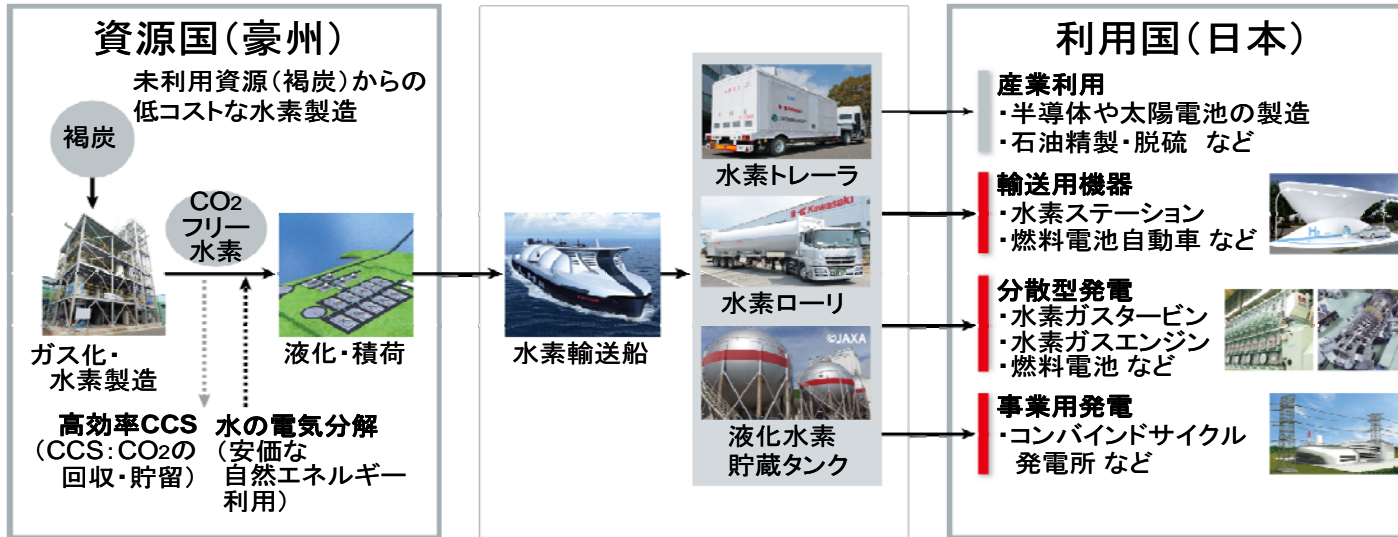




# Ⅱ.「Kawasaki 事業ビジョン2020」

## 2. 各事業分野における目指すべき姿③

### CO2フリー水素チェーン



#### 水素製造

- ・2017年実証チェーンの実現へ向けて
  - －関係先との連携強化
  - －基本設計を2012年度より実施中
- ・2025年の商用化を想定して
  - －大型化・差別化技術の開発を加速

#### 水素輸送・貯蔵

#### 水素利用

### 潮流発電システム



- ・2015年実証試験開始に向けて
- －スコットランド海域の試験場確保
- －詳細設計を実施中

### 細胞自動培養装置 (iPS細胞培養等)

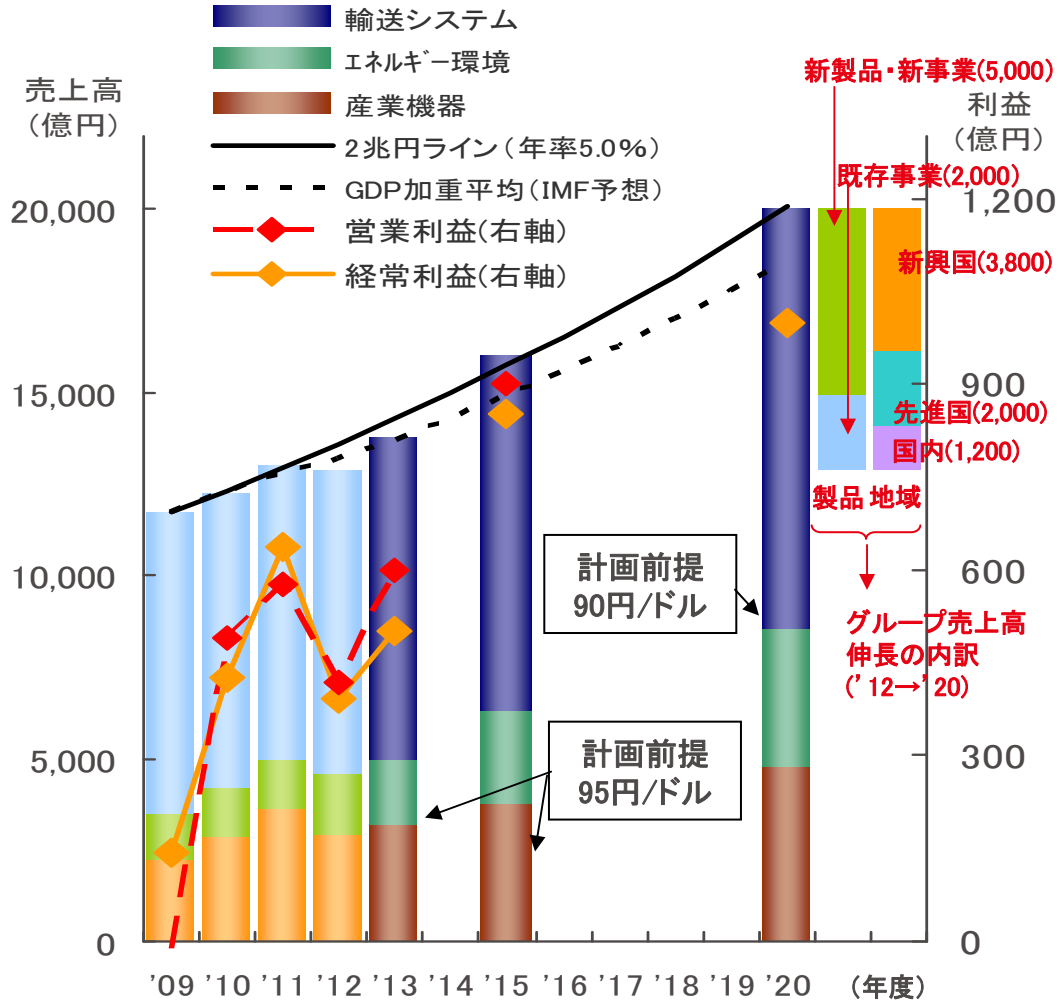


- ・2020年頃からの再生医療の普及拡大に向けて
  - －2013年より国内外での実証(治験)を開始
  - －医療用途の認証実績(世界初)を早期に獲得
  - －高品質・大量培養技術の更なる高度化と製品化を加速

# Ⅱ 「Kawasaki 事業ビジョン2020」

## 3. 数量ビジョン ①

### 事業分野別の売上高推移



### 数量イメージ(2020年度)

(前提レート: 90円/\$)

- 連結売上高 2兆円以上
- 経常利益率 5.0%以上
- ROIC(税前) 12.0%以上

### 売上高

- 「世界のGDP成長率 +  $\alpha$ 」  
を目安として成長させる

### 設備投資

- 売上高の3~5%を目安に弾力的な投資を行う

### 研究開発費

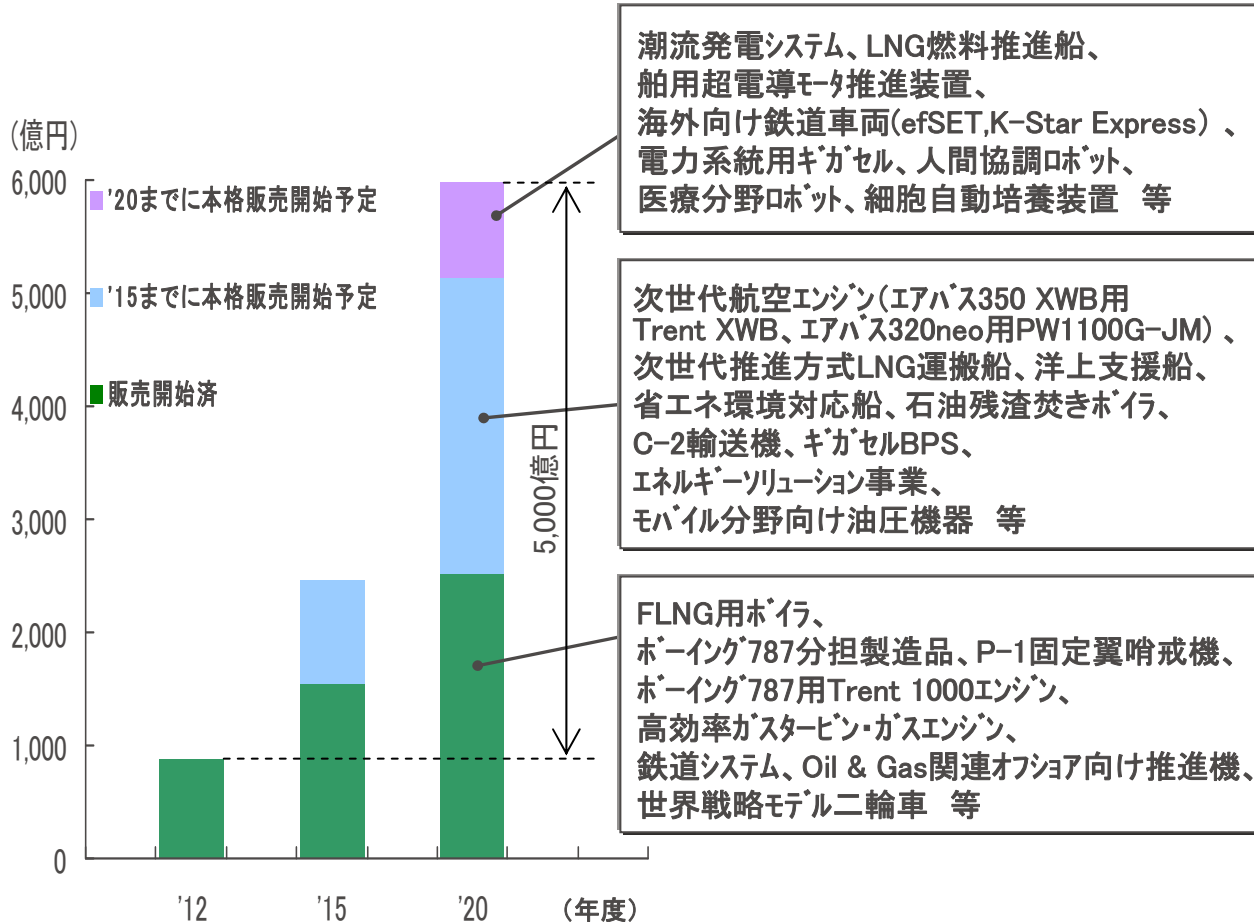
- 売上高の3~5%を目安に弾力的な投資を行う

## Ⅱ 「Kawasaki 事業ビジョン2020」

### 3. 数量ビジョン ②

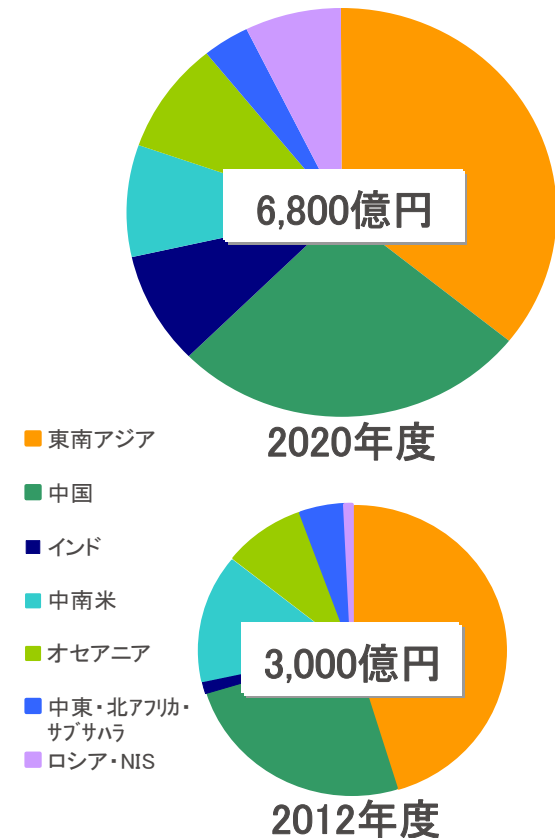
- 2030年頃までの社会の姿を見通し、新製品・新事業を育成
- グループ全体の知的資産を活用し、製品・サービスを創出

#### 新製品・新事業別売上高の内訳



- 政府の成長戦略と連携し、グローバルに事業を展開する
- 新興国市場の需要を着実に取り込む

#### 新興国地域別売上高の内訳



# Ⅲ.中期経営計画「中計2013」

—「Kawasaki事業ビジョン2020」実現に向けた道筋の具体化—

## 1. 前中期経営計画「中計2010」の総括

## 2. 中期経営計画「中計2013」

### 2-1. 全体編

2-1-1. 重点施策

2-1-2. 数量計画

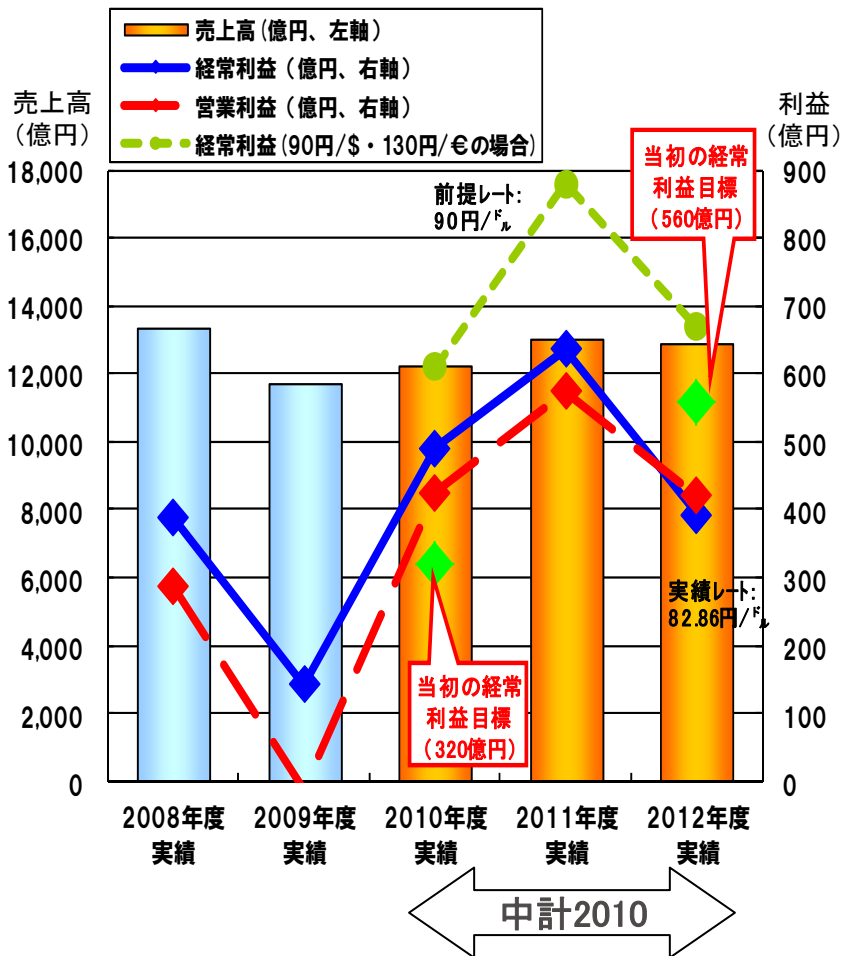
2-1-3. ロードマップ

# Ⅲ.中期経営計画「中計2013」

## 1. 前中期経営計画「中計2010」の総括

### 目標

- 成長軌道への復帰
- 将来の成長に向けた基盤の整備



### 成果

#### ■ 中計目標を1年前倒しで達成

- 急成長する中国市場の需要取り込み (船舶海洋、プラント・環境、精密機械事業)
- 鉄道システム案件受注 (車両事業)
- 防衛省向け大型機およびボーイング787の量産化 (航空宇宙事業)
- 新規航空民需プロジェクト参画、ガスタービン、ガスエンジン事業拡大 (GT・機械事業)
- 新興国市場(主にASEAN諸国)での差別化戦略・拡販 (MC&E事業)

#### ■ 将来の成長に向けた投資を積極的に実施

- 国内外の生産拠点の新設・増強・整備
- 合併事業への参画 (船舶海洋、精密機械事業)

### 課題

- 為替変動に強い、より競争力のある事業・ビジネスモデルの創出
- 中国以外の新興国成長市場への展開加速

# Ⅲ.中期経営計画「中計2013」

## 2-1-1. 重点施策(サマリー)

事業基盤の拡大・将来収益基盤の整備・強固な経営体質の構築に取り組み、持続的成長を目指す

### ■ 事業基盤の拡大に向けた取り組み

#### ①ソリューションの提供

優れたソリューションの提供で、市場優位性の確保と付加価値の向上を図る。

#### ②既存事業の領域拡大

既存事業の上流・下流事業を取り込み、グローバル市場での差別化を図る。

#### ③成長市場に向けたグローバル展開の加速

パートナーシップ・合併も含めたグローバル展開を加速し、成長市場の取り込みを強化する。

#### ④新製品・新事業の早期事業化

自社開発、M&A、アライアンスによる早期事業化を促進し、先行者利益の獲得を目指す。

#### ⑤既存事業の競争力強化

高度化・差別化による市場優位性の確保と国内工場のマザーファクトリー化によるグローバル生産体制の最適化、グローバル調達拡充によるコスト競争力の強化を図る。

	輸送システム	エネルギー環境	産業機器
①ソリューション	鉄道システム	分散型電源	新興国向けパッケージ
	各種プラント		
高度化・差別化・付加価値向上			
②事業領域拡大	長期保守	EPC	
	事業運営		
差別化			
③グローバル戦略	ブラジル	オセアニア	インド
	インド	ロシア	
	日本・欧米・中国・東南アジア		
パートナーシップ・合併などによる事業強化			
④新製品・新事業早期事業化	水素関連分野		油圧モバイル分野
	海洋資源開発分野		医療・ヘルスケア分野
		再生可能エネルギー分野	
		Oil & Gas分野	
高度化・差別化・付加価値向上			
⑤既存事業強化	高効率・高性能		
	省エネ・低環境負荷		
	「ものづくり力」強化		
	グローバル生産・グローバル調達		
	高度化・差別化・価格競争力強化		

### ■ 将来収益基盤の整備に向けた取り組み

- 研究開発の推進・設備投資の継続
- 知的資産共有活動の推進、グローバル人財の育成強化など

### ■ 強固な経営体質の構築に向けた取り組み

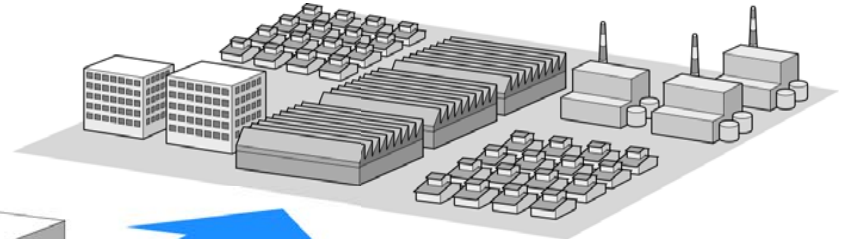
- 財務体質の強化
- 共通業務の効率化推進

### ソリューションの提供

#### ～エネルギーシステムソリューションの事例～

新興国や国内地方都市向けに、顧客ニーズを満足するソリューションを提供

- 当社の得意とするエネルギー関連製品群を主体に、優れたシステムソリューションを提供



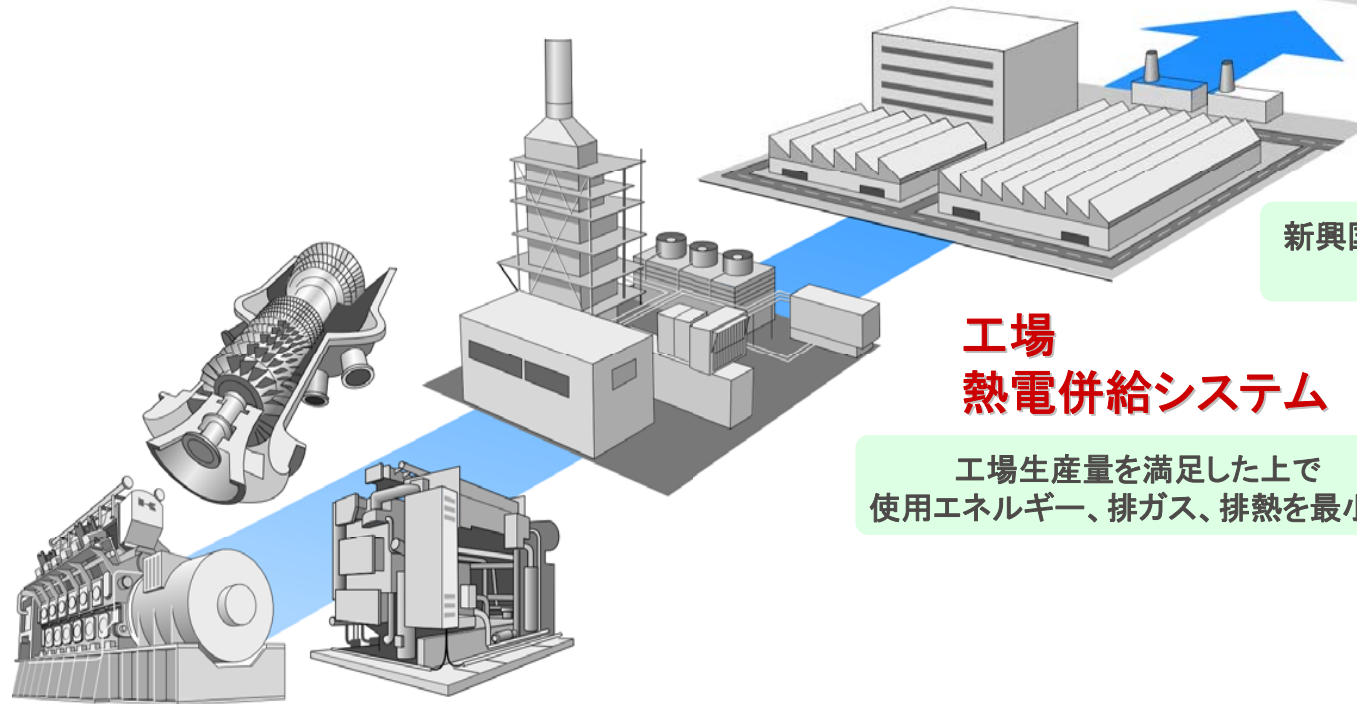
#### 地域 熱電供給システム

新興国や国内地方都市のニーズに合わせた  
低コスト省エネ型インフラ

#### 工場 熱電供給システム

工場生産量を満足した上で  
使用エネルギー、排ガス、排熱を最小化

災害時にライフラインを確保する  
安全・安心の分散型インフラ



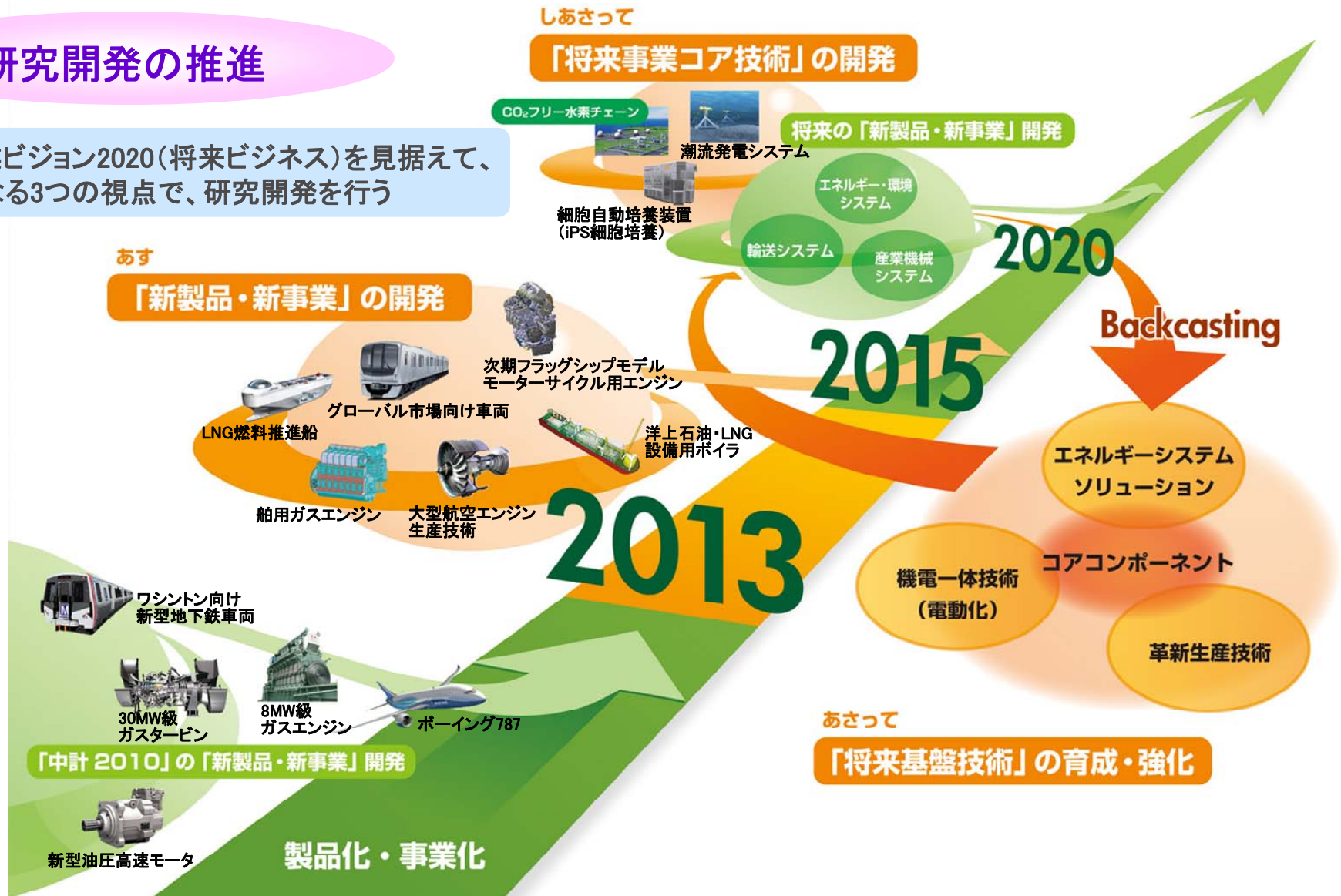
#### エネルギー関連製品群

# Ⅲ.中期経営計画「中計2013」

## 2-1-1. 重点施策(将来収益基盤の整備)

### 研究開発の推進

Kawasaki事業ビジョン2020(将来ビジネス)を見据えて、時間軸の異なる3つの視点で、研究開発を行う





### 共通業務の効率化

#### ■ 本社部門の効率化と機能強化

- 業務の効率化・簡素化、組織・人員の削減
- 業務の高度化、個人の生産性向上

#### ■ グループ共通サービスの業務効率化

グローバルかつ連結経営の視点からグループ全体に対し横串で行うべき業務の見直し

関係会社を含めたシステムの共通化と集中管理による業務の効率化・信頼性の向上

#### ● 人事・給与業務

- グループ全体の人事情報の把握
- 給与業務の集約
- 人事関連情報の管理・申請

#### ● 財務・経理業務

- 会計業務の集約
- 資金・出納業務の集約
- その他支援

#### ● IT業務

- 業務システム運用
- サーバーの集約

関係会社

規則・業務プロセス

本社  
集中管理  
部門

マスタ・コード

#### ■ 基幹系業務の効率化

販売・調達・生産管理等に関する業務プロセスやシステムの共通化検討

#### ■ 経営情報の活用

営業・調達・経営財務・人財情報の共有・活用を検討

# Ⅲ.中期経営計画 「中計2013」

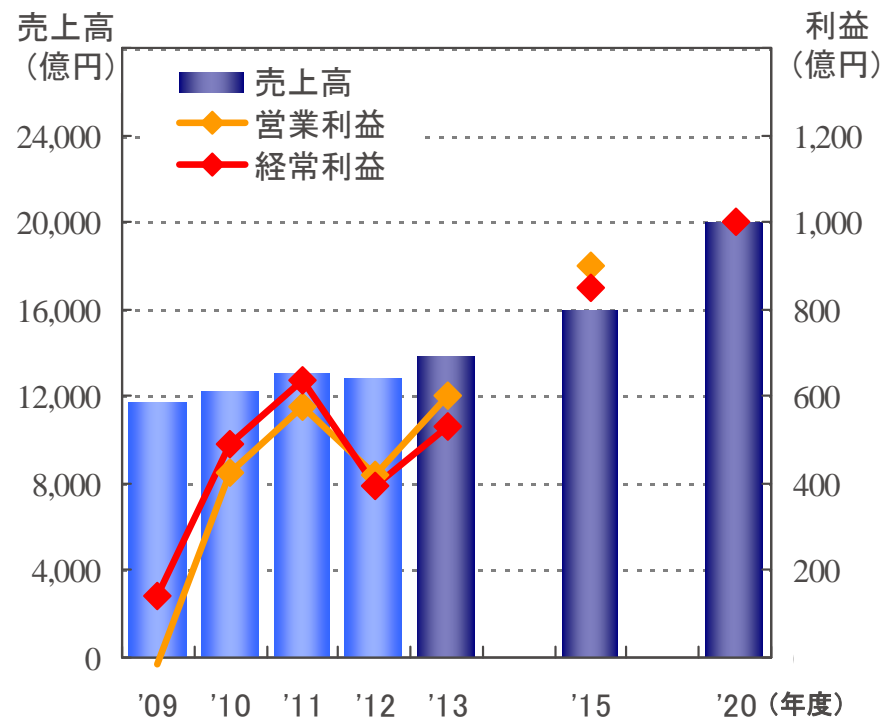
## 2-1-2. 数量計画①

### <連結数量計画>

単位:億円

	12年度 (実績)	13年度 (見通し)	15年度 (目標)
売上高	12,888	13,800	16,000
営業利益 (率)	420 3.3%	600 4.3%	900 5.6%
経常利益 (率)	393 3.0%	530 3.8%	850 5.3%
税前ROIC	6.1%	7.4%	11.0%
NET D/ELシオ	131.9%	130%	110%
自己資本比率	23.0%	22.1%	23.4%
計画前提 為替レート	—	95円/\$	95円/\$

持続的成長の継続により  
「Kawasaki事業ビジョン2020」  
の実現をより確実なものとする



### <経営資源投入計画>

単位:億円

	2010~12年度 平均(実績)	2013~15年度 (計画)
設備投資 (発注ベース)	710/年	700/年
研究開発費	400/年	460/年

	2012年度 (実績)	2015年度 (計画)
国内人員	25,222人	26,000人
海外人員	8,788人	9,400人
在籍人員計	34,010人	35,400人

### <経営資源投入方針>

#### ●設備投資

- ・ 既存設備の有効活用による新たな投資の抑制
- ・ 将来事業基盤の整備に向けた的確な投資

#### ●研究開発費

- ・ システムソリューションを柱とした新製品・新事業の開発
- ・ コンカレントを追及した高付加価値製品の開発
- ・ 将来を見据えた基盤技術、コア技術の開発

#### ●在籍人員

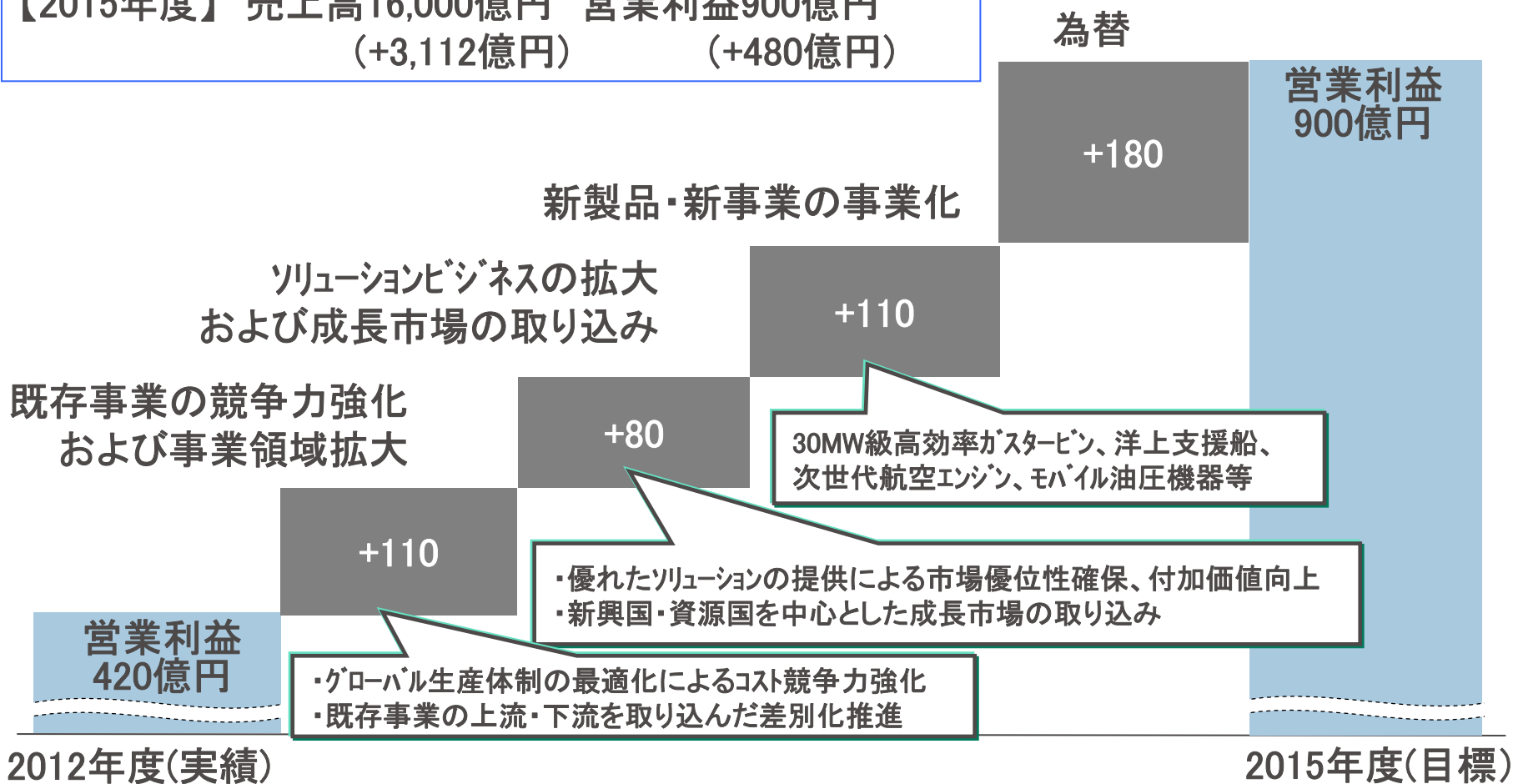
- ・ 国内人員：安定した採用の継続
- ・ 海外人員：北米・アジアを中心に増強

### 利益目標達成のロードマップ



### 2015年度 営業利益900億円に向けて

【2012年度】 売上高12,888億円 営業利益420億円  
【2015年度】 売上高16,000億円 営業利益900億円  
(+3,112億円) (+480億円)



## 2-2. 事業セグメント編

2-2-1. 「中計2010」の振り返り

2-2-2. 船舶海洋事業

2-2-3. 車両事業

2-2-4. 航空宇宙事業

2-2-5. ガスタービン・機械事業

2-2-6. プラント・環境事業

2-2-7. モーターサイクル&エンジン事業

2-2-8. 精密機械事業

2-2-9. セグメント別数量計画

# Ⅲ.中期経営計画「中計2013」

## 2-2-1.「中計2010」の振り返り①

	成 果	課 題
船 舶 海 洋	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓中国事業の収益基盤拡大</li> <li>✓海洋開発関連事業参入に向けた体制整備</li> <li>✓LNG船技術の差別化、コストダウン実現</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓国内工場の役割明確化</li> <li>✓市況悪化に耐えうる中国事業収益基盤の強化</li> <li>✓ブラジル事業の円滑な立ち上げ</li> <li>✓海洋事業への本格参入</li> </ul>
車 両	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓プロジェクトチームによるコストダウン活動の強化</li> <li>✓中国・アジア市場での収益力強化</li> <li>✓北米拠点の体制整備</li> <li>✓鉄道システム案件受注</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓北米市場での受注の確保</li> <li>✓プロジェクトマネジメント力の強化</li> </ul>
航 空 宇 宙	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓次期固定翼哨戒機XP-1の開発完了、 大型機の量産開始</li> <li>✓ボーイング787プロジェクトの推進</li> <li>✓技術・技能の向上、新生産システムの 導入等生産体制の整備</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓XC-2次期輸送機の開発完了、 大型機の量産並びに派生型機への展開</li> <li>✓ボーイング787分担製造品の増産対応、派生型への展開</li> <li>✓将来主要プロジェクトの研究推進及び生産性の向上等</li> </ul>
ガスタービン・ 機 械	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓航空民需新規プロジェクトへの参画</li> <li>✓Trent XWB増産体制の確立</li> <li>✓発電用ガスタービンの新製品開発推進</li> <li>✓ガスエンジン事業の立ち上げ</li> <li>✓アフターサービスビジネスの伸長</li> <li>✓船用ガスエンジン等の開発推進</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓エネルギーソリューション提案による産業用の受注拡大</li> <li>✓航空民需新規プロジェクトの収益拡大</li> <li>✓防需事業の基盤維持と新規展開</li> <li>✓受注活動の強化</li> <li>✓アフターサービスビジネスの海外展開強化</li> <li>✓防需事業の基盤維持と新規展開</li> </ul>

# Ⅲ.中期経営計画「中計2013」

## 2-2-1.「中計2010」の振り返り②

	成 果	課 題
プラント・環境	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓既存技術改良と標準化による競争力強化</li> <li>✓国内外企業とのパートナーシップの推進</li> <li>✓BUの垣根を超えた協力体制構築による既受注案件の円滑な遂行、並びに新事業・新分野での大型案件の受注</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓プロジェクト遂行能力の整備・向上</li> <li>✓次世代主力製品の事業化加速及び受注拡大</li> </ul>
モーターサイクル&エンジン	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓新興国市場での事業基盤強化とブランドイメージ向上</li> <li>✓グローバル生産・調達体制の進化</li> <li>✓損益分岐点の改善</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓先進国事業における収益性改善</li> <li>✓新興国市場での競争力維持・強化</li> <li>✓開発、生産/調達のグローバル化の推進</li> </ul>
精密機械	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓生産能力の増強</li> <li>✓中国建設機械向け需要拡大への的確な対応</li> <li>✓世界5→6極体制の深化</li> <li>✓車体組立向けの競争力強化</li> <li>✓半導体向けのシェア拡大</li> <li>✓新分野の開拓</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓事業構造の多角化</li> <li>✓システム化技術向上による製品競争力強化</li> <li>✓グローバル市場での事業展開の加速</li> <li>✓コスト競争力の強化</li> <li>✓既存分野でのシェア拡大</li> <li>✓グローバル展開の推進</li> </ul>



# Ⅲ.中期経営計画「中計2013」

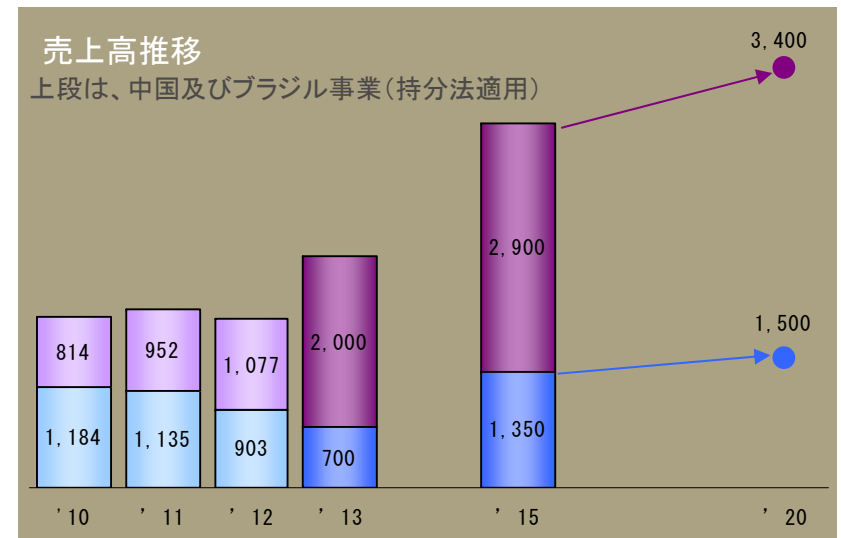
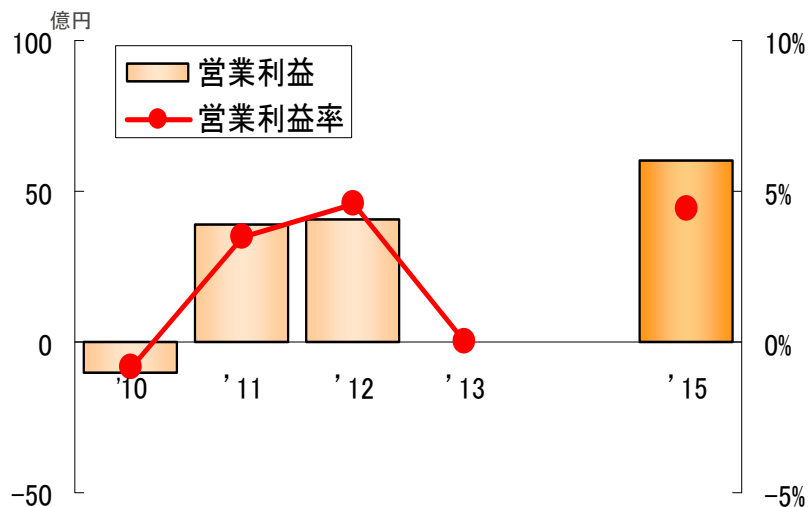
## 2-2-2. 船舶海洋

<ビジョン(目指すべき姿)>

GOOD戦略(ガス船/ガス燃料船(Gas)・海洋(Offshore)・海外(Overseas)・艦艇(Defense))  
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2013(重点項目と数量計画)

- ①ガス分野
  - 次世代LNG船新型推進プラントの開発
  - LNG船事業の拡大および収益力強化
  - LNG燃料推進船の開発・受注・建造
- ②海洋分野
  - 海洋開発分野への市場参入
- ③海外事業
  - 中国事業の収益力維持・強化
  - ブラジル合弁事業の円滑な立上げ
- ④艦艇事業
  - 潜水艦増艦方針に対応する事業基盤整備と収益拡大



# Ⅲ.中期経営計画「中計2013」

## 2-2-2. 船舶海洋(製品開発)

### 省エネ・低環境負荷への対応

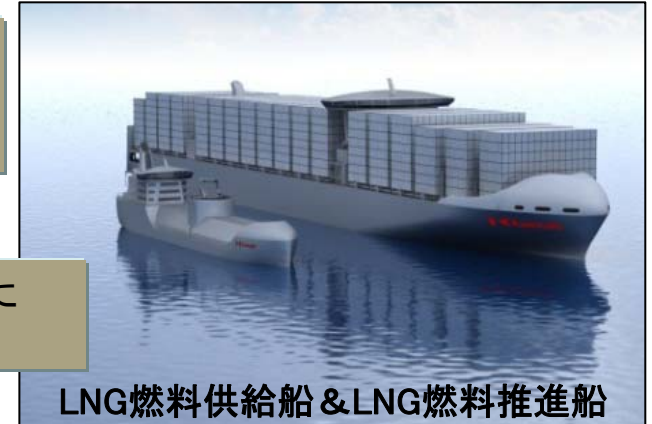


次世代推進プラント搭載  
LNG\*1運搬船

- 再熱サイクル蒸気タービンプラント(REHEAT)
- 2元燃料ディーゼル電気推進システム(DFDE)
- 電子制御低速2サイクル混焼機関(ME-GI)

- 排気ガス規制・重油価格上昇に対応した天然ガス利用促進

\*1 LNG: 液化天然ガス



LNG燃料供給船&LNG燃料推進船

### 海洋資源開発分野



ドリルシップ

- 当社が資本参加しているブラジル合弁造船所EEPがペトロブラスから、ドリルシップ 6隻を受注

- 現在受注活動中のPSV\*2・CSV\*3などのOSV(海洋開発支援船)

\*2 PSV: Platform Supply Vessel

\*3 CSV: Construction Support Vessel



OSV: Offshore Support Vessel

# Ⅲ.中期経営計画「中計2013」

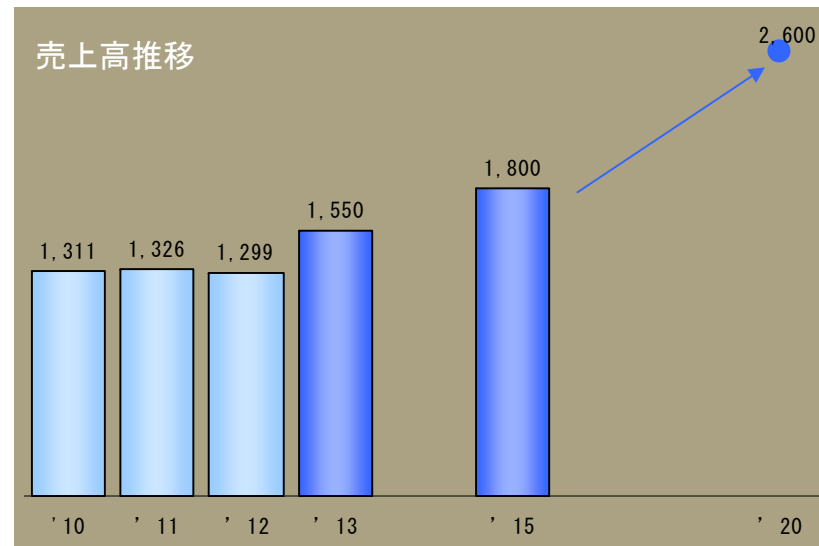
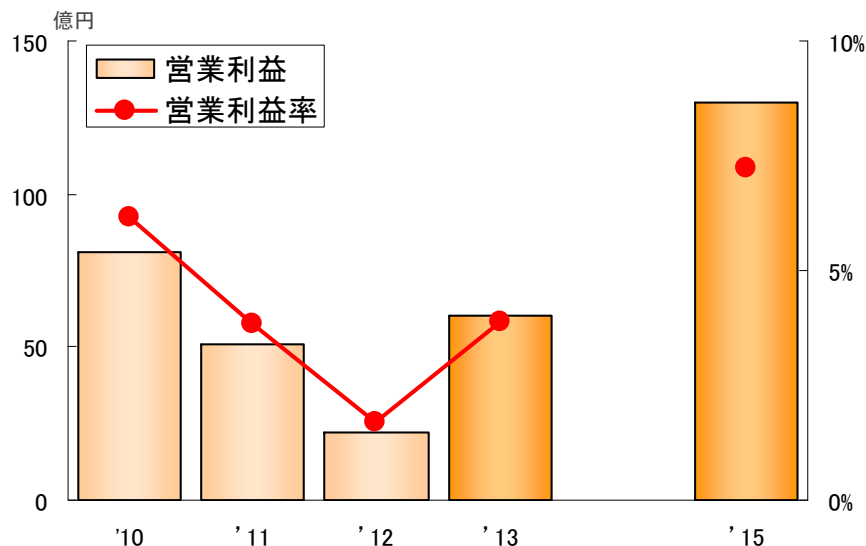
## 2-2-3. 車両

### <ビジョン(目指すべき姿)>

世界最高水準の技術と品質を強みに、高速鉄道からLRT( Light Rail Transit )まで幅広く取り組む世界トップクラスの鉄道車両システムメーカー

### 中計2013(重点項目と数量計画)

- ①国内市場
  - 最先端の技術開発・新型車両など、顧客ニーズに適合した技術・製品による競争力強化
- ②北米市場
  - 既受注プロジェクトの着実な遂行
  - 高速鉄道・都市間鉄道など新設・更新需要への対応強化
- ③アジア市場
  - 海外鉄道システム案件などに対応するためのプロジェクトマネジメント力強化
  - 現地企業とのパートナーシップの活用など、最適プロジェクト推進体制の構築



### 鉄道システム

システムインテグレーションを担当



台中市都市交通機電システム

### 台車関連

側ハリのCFRP化による大幅軽量化



efWING®

### 海外向け鉄道車両

従来車にはない最新システムを採用



WMATA向け 7000系地下鉄電車

### ギガセル®

省エネ・低環境負荷への対応



系統周波数変動抑制ギガセルシステム  
(NEDO助成事業)

# Ⅲ.中期経営計画「中計2013」

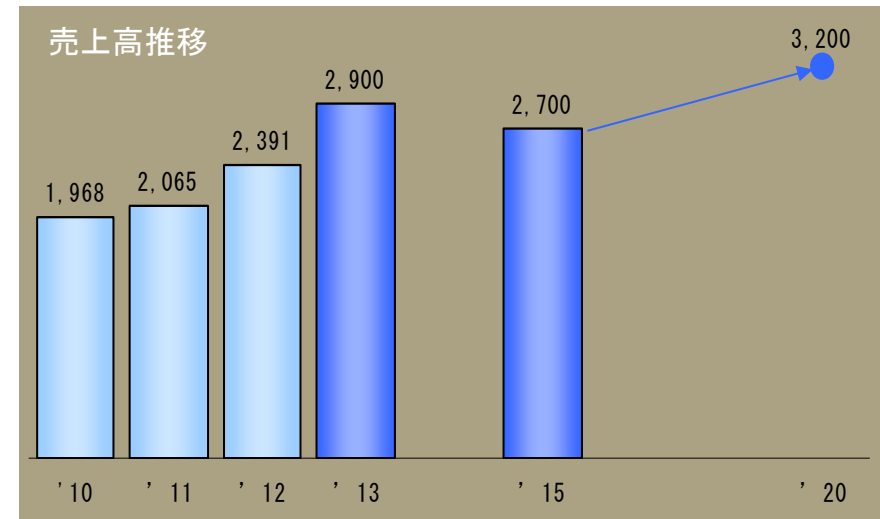
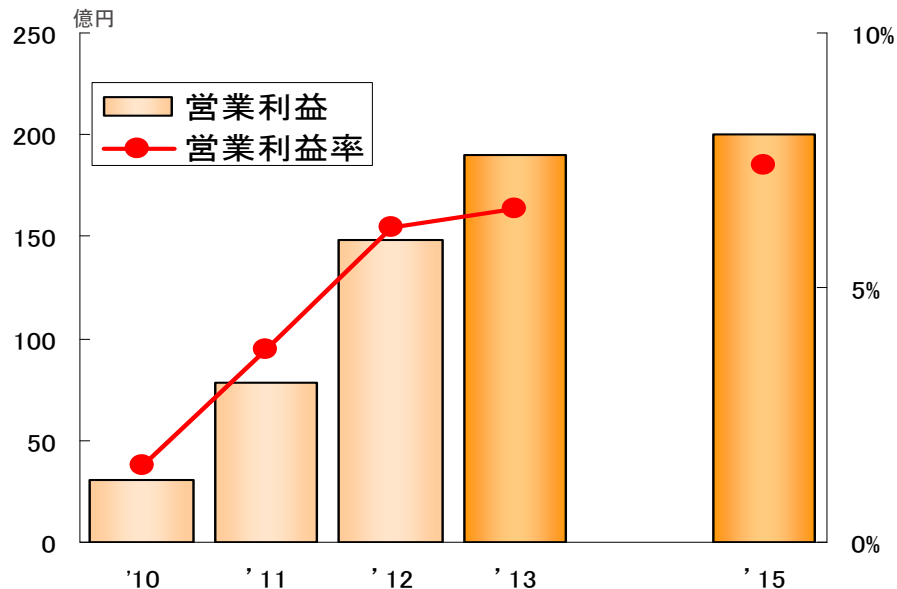
## 2-2-4. 航空宇宙

### <ビジョン(目指すべき姿)>

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2013(重点項目と数量計画)

- ①防衛分野
  - P-1固定翼哨戒機、C-2輸送機の量産体制の確立及び派生型機への展開
  - システムインテグレータとしての技術力を生かした新規プロジェクトの受注獲得、シェア拡大
- ②民間航空機分野
  - ボーイング787分担製造品の増産対応と収益性の向上及び派生型機への展開
  - 設計・生産を一括して担当するTier1パートナーとしての国際競争力の強化



# Ⅲ.中期経営計画「中計2013」

## 2-2-4. 航空宇宙(製品開発)

### 民需分野

ボーイング787分担製造品(担当部位:前部胴体等)

2011年11月より定期運航開始

複合材の使用等により燃料消費効率は20%改善



BK117

消防・防災、ドクターヘリ等



### 防需分野

P-1固定翼哨戒機

2013年3月 防衛省に量産初号機を納入



XC-2 次期輸送機

2015年3月 防衛省に量産初号機を納入予定



# Ⅲ.中期経営計画「中計2013」

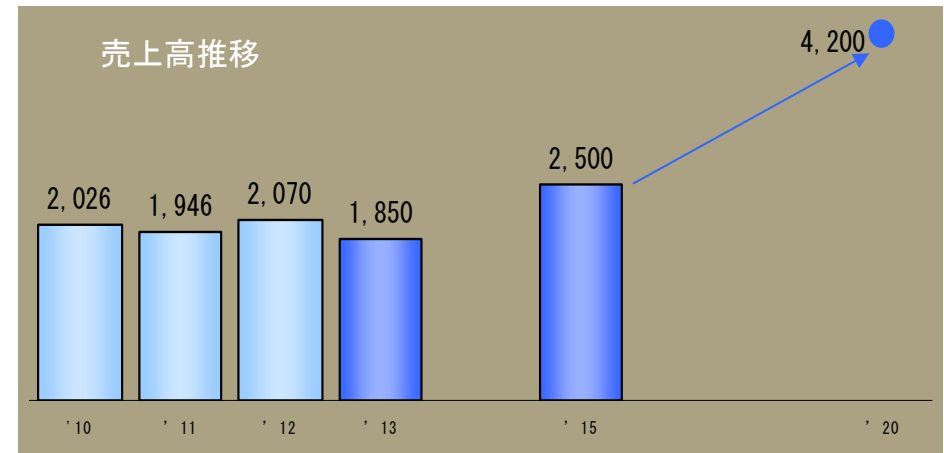
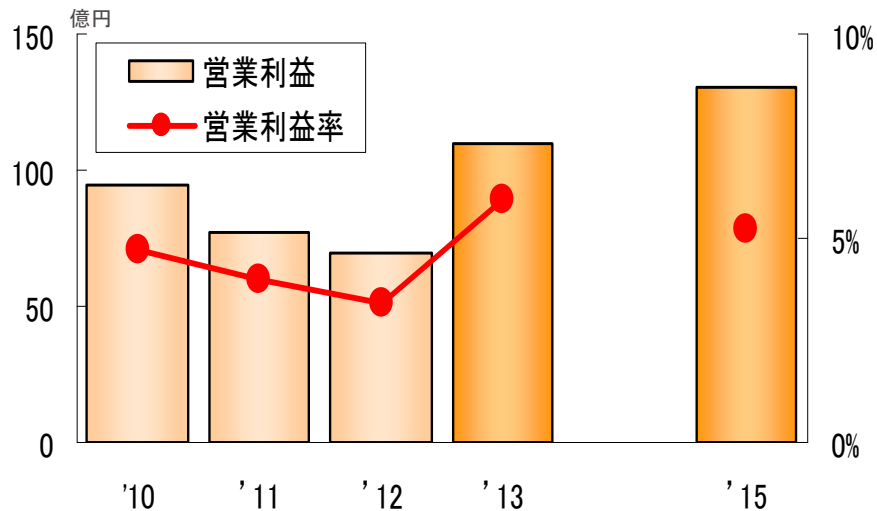
## 2-2-5. ガスタービン・機械

<ビジョン(目指すべき姿)>

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2013(重点項目と数量計画)

- ①航空エンジン分野
  - PW1100G-JM、Passport20の円滑な立ち上げとTrent 1000、XWBの収益性拡大
  - モジュールサプライヤーとして継続的に新規開発プロジェクトに参画
- ②船用分野
  - Oil & Gas 関連オフショア市場を中心とした海外展開推進による事業拡大
  - 次世代船用機器・システムの開発及び事業化
- ③エネルギー環境分野
  - エネルギーソリューション本部を新設し、ソリューションビジネスを強化
  - 産業用ガスタービン・ガスエンジンなどの国内分散型電源需要への対応や海外市場への展開



### 常用発電設備

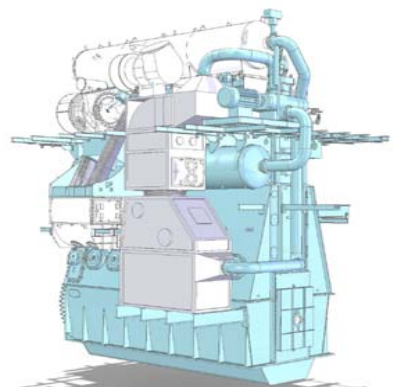


30MW級ガスタービン

- ▶ 単体機器としてクラス最高効率を維持
- ▶ 熱利用システムによるさらなる効率向上



8MW級ガスエンジン



環境対応型船用ディーゼルエンジン(イメージ)

### 次世代船用機器・システム

- ▶ 船用ガスエンジン
  - 経済性・環境性に優れた発電用ガスエンジンをベースに開発
- ▶ 環境対応型船用ディーゼルエンジン
  - 燃費向上、NOx低減対策として水エマルジョン、EGR\*1の組合せ技術を開発

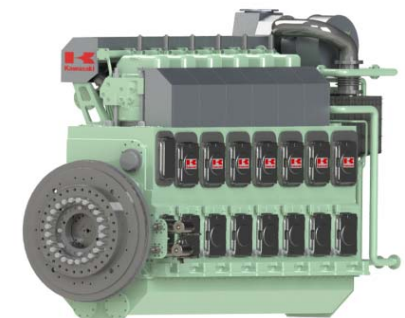
\*1 EGR: Exhaust Gas Recirculation: 排気再循環

### 省エネ・環境対応航空用エンジン



ロールスロイス  
Trent 1000/XWB分担製造品

- ▶ 中圧圧縮機(IPC)モジュールで新規開発プログラムに継続して参画
  - ボーイング787用Trent 1000
  - エアバス350 XWB用Trent XWB



船用ガスエンジン(イメージ)



# Ⅲ.中期経営計画「中計2013」

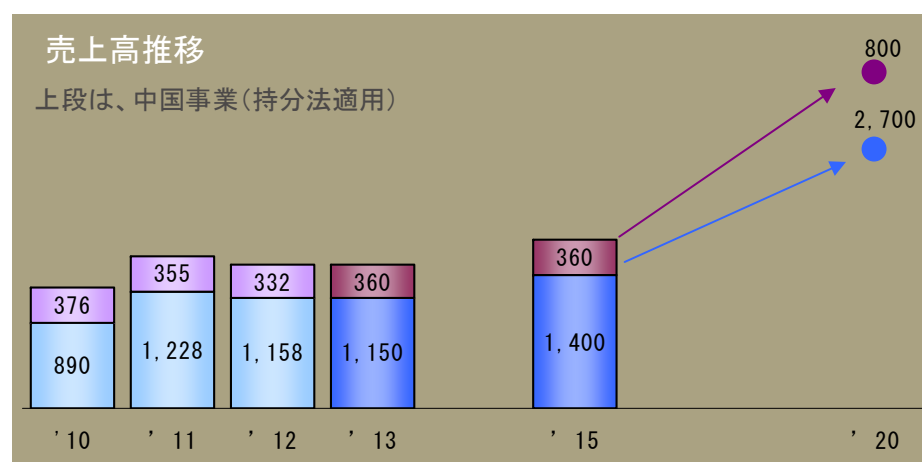
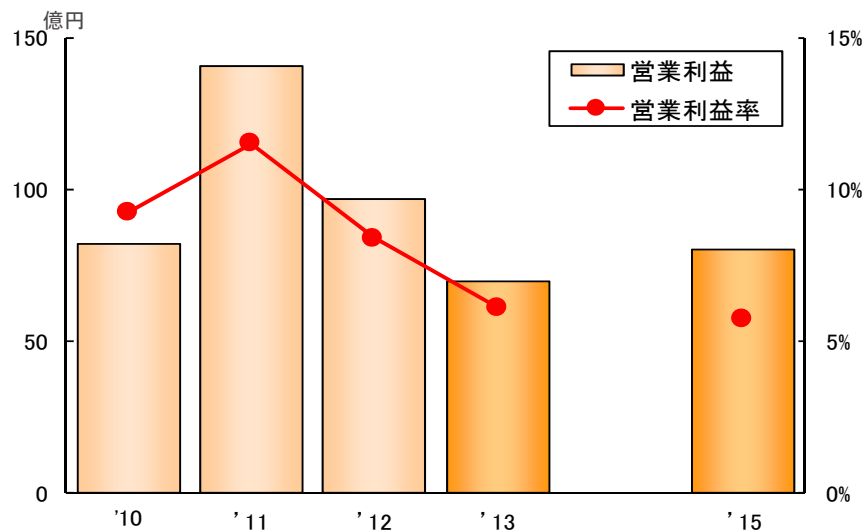
## 2-2-6. プラント・環境

<ビジョン(目指すべき姿)>

エネルギー・環境分野を中心に、地球環境保全に貢献する製品・技術を提供する特色あるプラントメーカー

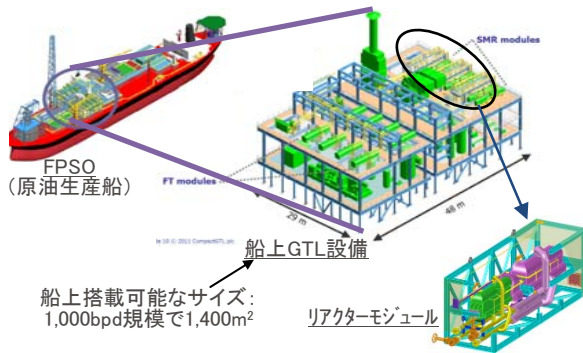
### 中計2013(重点項目と数量計画)

- ① プロジェクトの受注・採算確保ならびに遂行能力の整備向上
- ② 既存技術の改良・標準化と次世代主力製品の早期事業化
- ③ 海外市場での製品メニュー拡充とパートナーシップの構築
- ④ 播磨工場のマザーファクトリー化推進
- ⑤ 安定的収益体質の維持



### エネルギー・環境分野における次世代技術開発

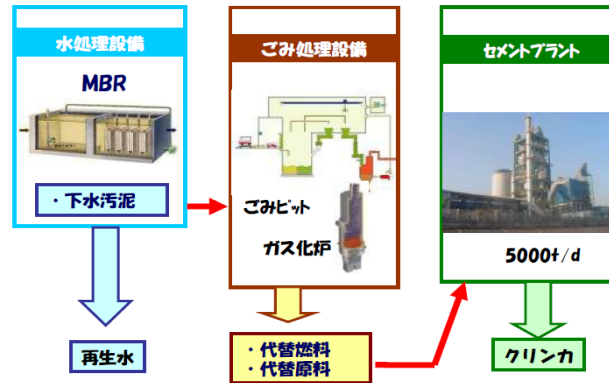
#### コンパクトGTL\*1設備



\*1 GTL: Gas To Liquid、石油掘削時に発生する随伴ガスを反応機により改質・合成して、液体燃料に変換する技術

- 環境規制強化で必須の技術
- 反応機の小型モジュール化により
  - ー洋上での随伴ガス処理が可能
  - ー油田規模に合わせた設備能力の最適化

#### ZEET\*2システム



\*2 ZEET: Zero-Emission Eco Town、ごみや汚泥を衛生処理すると同時にセメント製造時のエネルギーや原料として使用して、廃棄物ゼロを達成するシステム

- ゼロエミッションをコスト最少で実現
  - ー廃棄物処理設備費・運営費の削減

#### 海上輸送用液化水素コンテナ



- 水素活用社会に向けた水素輸送の効率化
  - ー高断熱性能技術の活用
  - ー液化水素関連設備の実績

# Ⅲ.中期経営計画「中計2013」

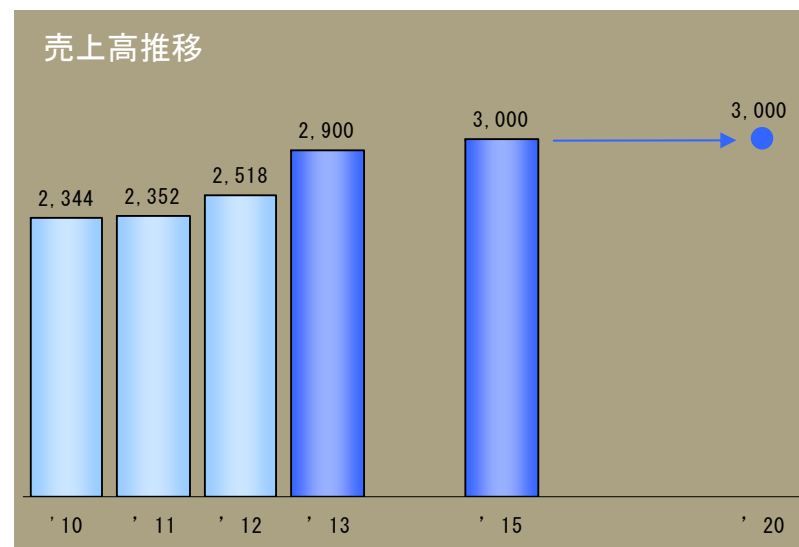
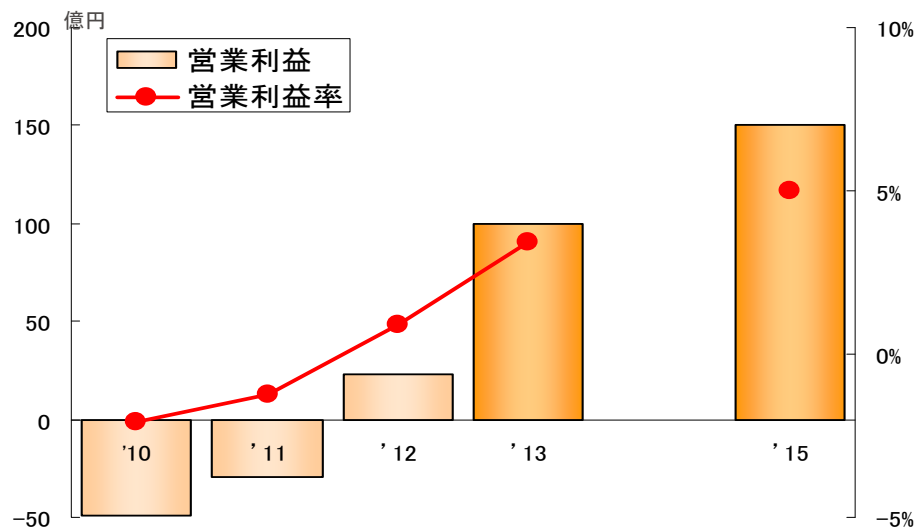
## 2-2-7. モーターサイクル&エンジン

### <ビジョン(目指すべき姿)>

高度な環境技術を背景に「Fun to Ride」の更なる浸透で躍進する、二輪車を中心とする世界トップレベルのパーソナルビークルおよびエンジンメーカー

### 中計2013(重点項目と数量計画)

- ①先進国事業の収益性改善
  - ブランド力向上による非価格競争力強化
  - グローバル生産構造の進化による製造固定費圧縮
- ②新興国事業の伸長
  - レジャー用に特化したプレミアムブランドの確立
  - 生産能力増強による拡大需要の取り込み
- ③汎用エンジン事業の収益基盤強化
  - アライアンス活用による新市場開拓
  - 製品性能・品質向上による既存ビジネスの確保と新規ビジネスの開拓
  - 米国・中国の2拠点体制確立による製造固定費圧縮と比例費低減



# Ⅲ.中期経営計画「中計2013」

## 2-2-7. モーターサイクル&エンジン(製品開発)

### モーターサイクル・オフロード四輪

“Fun to Ride” “Ease of Riding” “環境” をキーワードに  
カワサキらしさを追求した製品の開発



#### 先進国事業の収益力強化

- ▶商品力強化によるブランド価値の向上
- ▶重点カテゴリートップモデルの更新
- ▶先進技術開発(燃費向上・電動化等)の推進

#### 新興国事業の拡大

- ▶モデルラインナップの拡充
- ▶低コスト戦略モデルの開発
- ▶アジアR&D拠点の強化

### 汎用エンジン

プロユースを中心とした高付加価値エンジンの開発



#### 収益基盤の強化

- ▶新型エンジンの開発による既存OEM先との関係強化
- ▶米国・中国の二拠点体制によるコストダウンと新規顧客の開拓

掲載製品は現行モデル

# Ⅲ.中期経営計画「中計2013」

## 2-2-8. 精密機械

### <ビジョン(目指すべき姿)>

フルードパワー技術を核とした駆動・制御機器、エンジニアリング、サービスを世界の顧客へ提供する、モーションコントロール分野における「TOP BRAND」メーカー  
(ロボット)

自動車、半導体をはじめとした様々な製造分野で、品質とトータルソリューションの提案力において業界トップの地位を確立するとともに、自動化ニーズのある新分野の開拓を進めるロボットメーカー

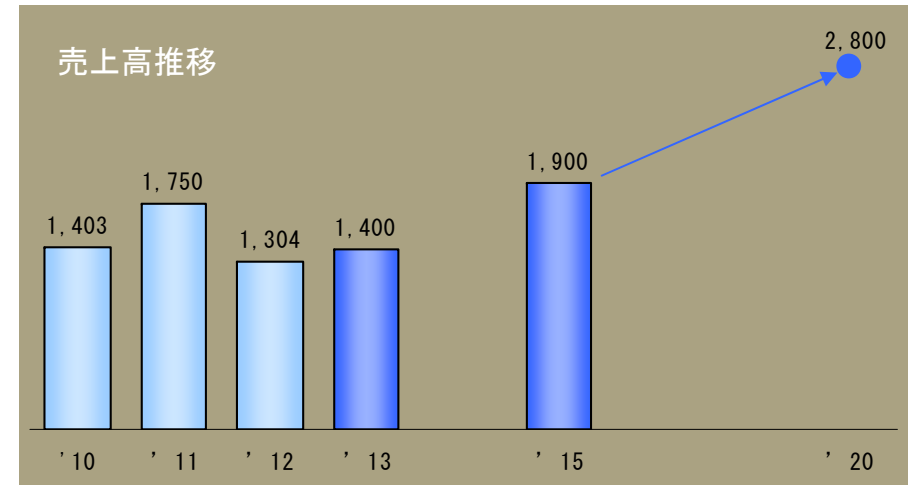
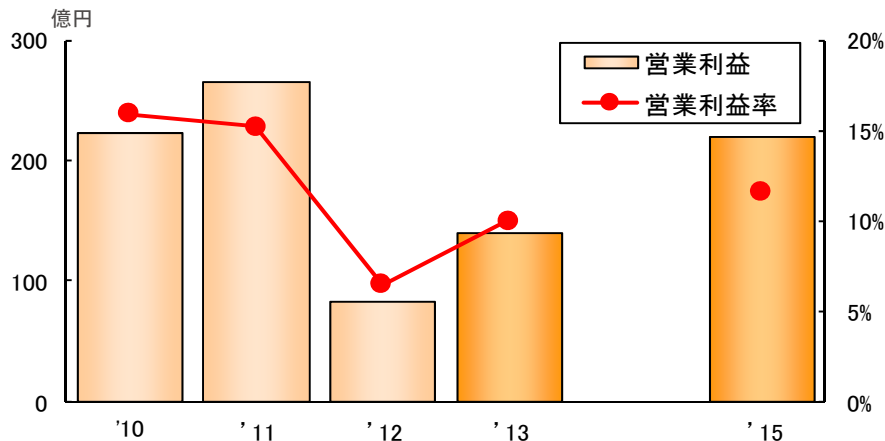
### 中計2013(重点項目と数量計画)

#### ①油圧機器事業

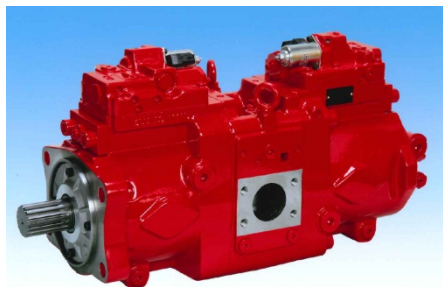
- ショベル分野における高シェア維持とその他建設機械・農業機械分野の取り組み強化
- 国内マザーファクトリーを軸とするグローバル最適生産体制の構築

#### ②ロボット事業

- グローバル化へ向けた新興国市場向けロボットの開発
- 自動車分野、半導体分野でのシェア拡大
- 医薬・医療向け分野等の開拓・事業化



### 高性能油圧機器



ショベル用新斜板形ポンプ



ショベル用コントローラ

- ▶ ショベル分野での圧倒的なシェアを維持
- ▶ システム化技術の向上による受注拡大

### 産業用ロボット・自動化機器



鋼FSJ\*2ロボット

- ▶ 新興国向けロボットの開発
- ▶ 革新的溶接技術の導入

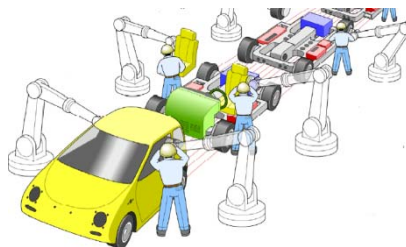
### 新分野・次世代生産技術への挑戦



HST\*1用斜板形ポンプ・モータ



医薬・医療向けロボット



次世代生産ライン  
(人間協調ロボット)

- ▶ ショベル以外の建設機械分野・農業機械分野への拡販
- ▶ 医療・ヘルスケア分野への展開
- ▶ 人間協調技術の開発

\*1 HST:Hydro Static Transmission

\*2 FSJ:Friction Spot Joining

# Ⅲ.中期経営計画「中計2013」

## 2-2-9. セグメント別数量計画①

単位：億円

	売上高			営業利益・営業利益率					
	12年度 (実績)	13年度 (見通し)	15年度 (目標)	12年度 (実績)		13年度 (見通し)		15年度 (目標)	
船舶海洋	903	700	1,350	41	4.5%	0	0.0%	60	4.4%
車両	1,299	1,550	1,800	22	1.7%	60	3.9%	130	7.2%
航空宇宙	2,391	2,900	2,700	148	6.2%	190	6.6%	200	7.4%
ガスタービン・機械	2,070	1,850	2,500	70	3.4%	110	5.9%	130	5.2%
プラント・環境	1,158	1,150	1,400	97	8.4%	70	6.1%	80	5.7%
モーターサイクル&エンジン	2,518	2,900	3,000	23	0.9%	100	3.4%	150	5.0%
精密機械	1,304	1,400	1,900	84	6.4%	140	10.0%	220	11.6%
その他	1,242	1,350	1,350	-68	-5.5%	-70	-5.2%	-70	-5.2%
合計	12,888	13,800	16,000	420	3.3%	600	4.3%	900	5.6%

前提為替レート 95円/\$

# Ⅲ.中期経営計画「中計2013」

## 2-2-9. セグメント別数量計画 ②

	税前提ROIC		
	12年度 (実績)	13年度 (見通し)	15年度 (目標)
船舶海洋	17.3%	0.0%	10.0%
車両	4.6%	7.5%	15.3%
航空宇宙	15.9%	12.9%	12.7%
ガスタービン・機械	5.3%	4.7%	7.5%
プラント・環境	21.2%	16.0%	15.0%
モーターサイクル&エンジン	3.4%	3.8%	14.3%
精密機械	14.0%	17.1%	26.3%
合計	6.1%	7.4%	11.0%



# 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、税制や諸制度などがあります。