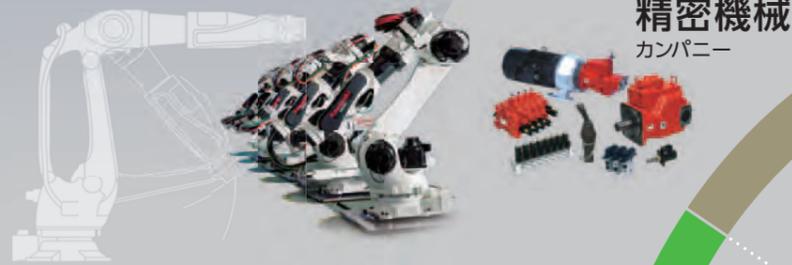


Leveraging our capabilities

- 社会課題解決に向けて
- 省エネ・対環境性を重視した製品開発
 - 全世界のインフラ形成への貢献



精密機械 カンパニー

売上高
1,552億円
10.2%

その他
売上高
774億円
5.2%

船舶海洋
カンパニー
売上高
1,032億円
6.8%



- 社会課題解決に向けて
- 世界の人々の豊かな生活の基盤となる海上輸送手段を提供
 - 省エネ・環境負荷低減等、地球規模の課題解決への貢献

車両 カンパニー

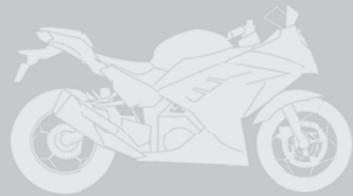
- 社会課題解決に向けて
- 安全かつ環境にもやさしい鉄道車両システムの供給
 - 新興国の経済発展を支える交通インフラ整備への寄与



売上高
1,371億円
9.0%

モーターサイクル&エンジン カンパニー

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



売上高
3,130億円
20.6%

航空宇宙 カンパニー

- 社会課題解決に向けて
- 炭素繊維複合材技術を活かした環境負荷低減への貢献
 - 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



売上高
3,299億円
21.7%

プラント・環境 カンパニー

- 社会課題解決に向けて
- 製品・技術による地球環境保全・CO₂削減への貢献
 - 新興国のエネルギー・産業インフラへの貢献



売上高
2,419億円
15.9%

ガスタービン・機械 カンパニー

- 社会課題解決に向けて
- クリーンなエネルギーの安定供給への貢献
 - 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



©Rolls-Royce plc



船舶海洋

Ship & Offshore Structure

- 主要製品
- LNG船
 - LPG船
 - ばら積み運搬船
 - 潜水艦



船舶海洋カンパニー
プレジデント
餅田 義典

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

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
- ガス運搬船、ガス燃料船への他社参入

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
- 中国合併(NACKS・DACKS※)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

「中計2016」の事業方針

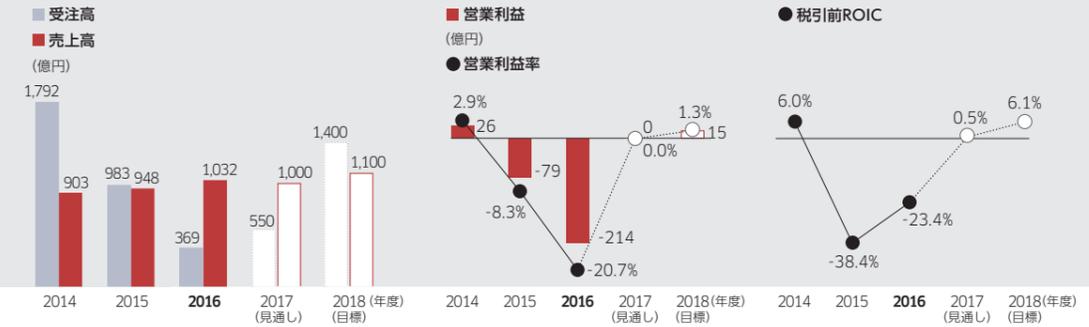
- 坂出・NACKS・DACKSの一体運営の深化を軸とした商船事業の再建
- 潜水艦事業の安定運営、潜水艦技術を応用した自律型無人潜水機(AUV)の事業化
- 国際的な環境規制の強化に対応する環境対応船の開発

※ NACKS・DACKS: 中国遠洋運輸(集団)総公司(COSCO)と江蘇省南通市、遼寧省大連市に設立した合併造船所



LPG運搬船

LNG運搬船



経営概況

2016年度は、ノルウェー向けオフショア作業船のコスト悪化やブラジル合併事業の損失計上等により大幅な営業赤字となりました。2017年度以降はガス関連船の建造を中心として、事業運営の安定化を図ります。

事業環境と戦略

世界的な建造能力の過剰や海運市況低迷の長期化により、船舶海洋事業を取り巻く事業環境は厳しい状況が続いています。

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、事業構造を抜本的に見直すことを目的に、社長をトップとした構造改革会議を設置し、2017年3月に今後の運営方針を発表しました。

商船事業は、数量を絞り込みながらガス関連船を主体に取り組みます。国内建造は坂出工場に集約し、人材育成、エンジニアリング等の拠点機能を強化する一方、中国合併会社NACKS・DACKSと共同購買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。

潜水艦事業は、神戸工場を潜水艦中心の運営体制とし、安定した事業基盤を確立します。また、長年蓄積した潜水艦関連技術を活用し、自律型無人潜水機等の開発にも取り組みます。

オフショア船事業については、現在建造中のノルウェー向けオフショア作業船を最後に事業から撤退することを選択しました。

これらの事業構造改革を推進し、2020年度に税引前ROIC8% (100円/ドル前提)の達成を目指します。

Key Driver 成長分野

環境規制対応船への取り組み

環境規制の強化に伴い、船舶の燃料転換の動きが高まっており、特にCO₂排出規制が強化される2025年以降はガス燃料推進船・LNG燃料供給船等の需要拡大が見込まれます。LPG船、LNG船で磨いたガス運搬船技術や、主機・燃料供給システム・燃料タンク等のガス燃料船技術

をグループ内に保有していることが当社の強みであり、これらを活かして拡大する環境規制対応船の需要を取り込みます。2016年には、世界で初めての二元燃料エンジン(重油、LNGの両方を使用可能)を採用した自動車運搬船を中国合併のNACKSで建造し、引き渡しました。

	2013年	2015年	2016年	2020年	2025年
NOx規制	一般海域	2次規制 (1次規制より20%削減)			
	規制海域	2次規制		3次規制 (1次規制より80%削減)	
SOx規制	一般海域	硫黄分濃度:3.5%以下			
	規制海域	濃度:1.0%以下		濃度:0.1%以下	
CO ₂ (EEDI)規制	Phase 0	Phase 1 (▲10%)		Phase 2 (▲20%)	Phase 3 (▲30%)

(注) 1 NOx規制: ディーゼル機関の定格回転数に応じた窒素酸化物排出量規制
2 SOx規制: 船舶の燃料油中に含まれる硫黄分濃度規制
3 CO₂(EEDI)規制: エネルギー効率設計指標を通じた二酸化炭素排出量規制

車両

Rolling Stock

- 主要製品
- 各種電車 (新幹線含む)
 - 機関車
 - 客車
 - 台車

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

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
- 既存市場における部品、保守、改造工事等のストック需要の拡大

リスク

- 中国等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

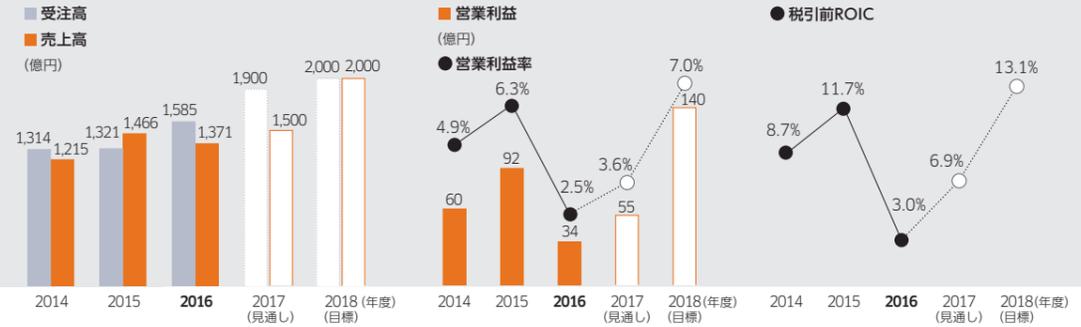
コアコンピタンス

- 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
- 愛情のこもった車両づくりに表される高い品質、ものづくり力

「中計2016」の事業方針

- 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における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

車両カンパニー
プレジデント
小河原 誠



経営概況

2016年度は減収や高採算案件の減少等により、前期比で減益となりました。2017年度以降は、北米やアジア等の海外案件の増加により、増収・増益を見込んでいます。

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。

当社は、総合重工の強みである高い技術力とシナジーを活用し、世界初の炭素繊維強化プラスチック(CFRP)を使用した鉄道台車[efWING]を

はじめとする高付加価値製品を提供するなど他社との差別化を図るとともに、部品、改造工事、メンテナンスなどのライフサイクル全般での収益拡大を目指します。

北東回廊を中心に旺盛な需要の続く北米市場では、アメリカ国内に有する2か所の生産拠点と長年にわたり築いてきた豊富な実績と信頼により、継続的に新車需要を取り込み、IoTを活用した軌道モニタリング事業などの部品、改造工事、保守といったストック型ビジネスにも積極的に取り組みます。

大幅な市場の伸びが期待されるアジア市場においては、当社が既に高いプレゼンスを築いている台湾・シンガポールの収益基盤拡大に取り組みとともに、システムインテグレーション能力強化や現地メーカーとのパートナーシップの維持・発展による新規市場の開拓、円借款案件の取り込み等により事業拡大を図ります。

Key Driver 成長分野

アジア事業の拡大

鉄道車両需要は世界的な拡大が予測されており、特に大きく成長するアジア市場の市場規模(中国を除く)は2021年まで年5%で拡大を続ける見込みです。今後、アジアでは多くの新興国向け円借款案件が計画されているほか、インドをはじめとする各国の高速鉄道プロジェクト等、商機の拡大が見込まれます。当社は、台湾やシンガポールで築いたプレゼンスや、あらゆる種類の車両を製造することができる強みを活かし、アジア事業のさらなる拡大を図ります。

主なアジアの案件



台湾・桃園国際空港線向け車両

ワシントン首都圏交通局向け7000系地下鉄電車

航空宇宙

Aerospace

- 主要製品
- 防衛航空機
 - 民需航空機分担製造品
 - 民間向けヘリコプタ
 - 誘導機器・宇宙関連機器

航空宇宙カンパニー
プレジデント
並木 祐之

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

機会

- 防衛**
- 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**
- 新興国の経済成長等に伴う航空旅客・貨物輸送量の中長期的な成長

リスク

- 民需**
- ボーイング社・エアバス社によるシェア獲得競争等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

*1 LCC: Low-Cost Carrier

コアコンピタンス

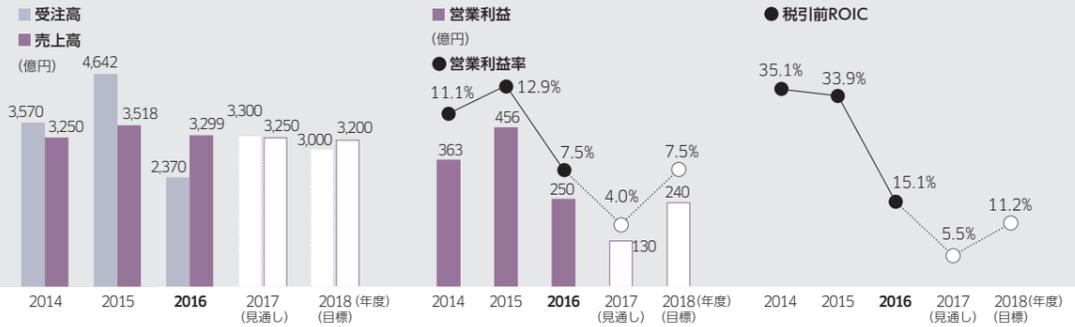
- 防衛事業で培った完成機メーカーとしての技術力 (システムインテグレーション能力)
- ボーイング社との国際共同開発に基づく技術力と、高度で大規模な生産設備
- KPS (Kawasaki Production System)による生産性と品質の向上

「中計2016」の事業方針

- 防衛**
- 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の増産対応
 - 777Xの円滑な立ち上げ

ボーイング787

C-2輸送機



経営概況

ボーイング777から777Xへの切り替えに伴う生産機数の減少や、一部の製品の価格改定による民需航空機事業の収益性低下に伴い、2017年度にかけて大幅な減益となりますが、開発費負担の減少等により2018年度には業績が回復する見込みです。

事業環境と戦略

新興国の経済成長を背景として世界の航空旅客、貨物輸送量は中長期的に拡大し、当社の民需航空機事業も大きく成長すると見込んでいます。また、防衛航空機事業は今後も安定的な事業運営が可能と考えています。一方、ボーイング社とエアバス社の激しい競争や、LCCの台頭による小型機へのシフトが当社の事業に影響与える可能性もあり、継続的な生産性向上や着実なコストダウンの推進が必要です。

防衛分野では、事業の主軸となるP-1固定翼哨戒機とC-2輸送機の2機種同時開発に取り組んできましたが、P-1、C-2ともに開発を終え、今後はこ

れら2機種の量産を着実に推進するとともに、近代化・派生型等の受注獲得を目指します。また、長年培った完成機メーカーとしてのシステムインテグレーション能力を活かし、新規プロジェクトの受注獲得とシェア拡大を図ります。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。

民需分野ではボーイング社向け787分担製造品の生産ペースを2016年度に月産10機から12機に増やしました。また、777の後継機である777Xについても2017年度より生産を開始します。本事業は、ボーイング社との国際共同開発で磨いた世界トップ水準の技術力や最先端設備による生産能力・高品質により新興国の追随を許さない競争力を維持しながら、岐阜工場、名古屋工場、米国のKMM*2リンカーン工場などでの積極的な設備投資や、生産現場におけるKPS活動のさらなる推進、IoTの活用などにより、さらなる生産性の向上と将来の事業拡大に向けた体制整備を図ります。

*2 米国の現地法人 Kawasaki Motors Manufacturing Corp., U.S.A.

Key Driver 成長分野

民間航空機事業の拡大

当社はボーイング767/777/787の国際共同開発に参画し、Tier1サプライヤーとしての豊富な経験と技術力を磨いてきました。777の後継機である777Xにも参画し、2017年2月に名古屋第一工場に完成した新工場では、自社製ロボットの導入等により自動化を推進するとともに、これまでに培ってきたKPSの融合により、高品質かつ効率的な生産を行うほか、将来のスマートファクトリー化に向けて、ICT/IoT等のインフラ整備

を行います。2017年5月には、米国のKMMリンカーン工場に、当社として初めての海外の航空機用部品製造ラインを立ち上げ、777Xの貨物扉の生産を開始するなど、成長投資や生産性の向上、収益性改善に取り組み、中長期的に大幅な成長が見込まれる同事業の成長を図ります。

777Xの新工場



ガスタービン・機械

Gas Turbine & Machinery

主要製品

- 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

ガスタービン・機械カンパニー
プレジデント
久山 利之

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

機会

- 航空エンジン** ● 民間航空機市場の拡大に伴う需要増大
- エネルギー・環境** ● 新興国の経済発展に伴うエネルギー需要・分散型電源需要の増大
- 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増加
- 船用** ● 環境規制の強化

リスク

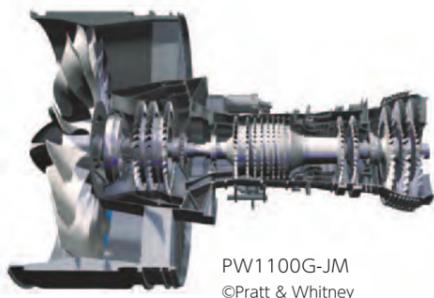
- 航空エンジン** ● 景気減退による需要減
- エネルギー・環境** ● 原油価格の低迷によるオイル&ガス関連分野の開発・投資案件の停滞
- 船用** ● 海運市況低迷の長期化

コアコンピタンス

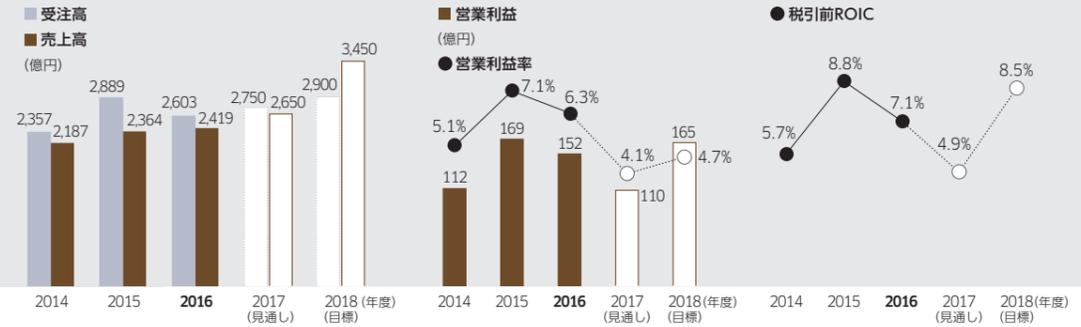
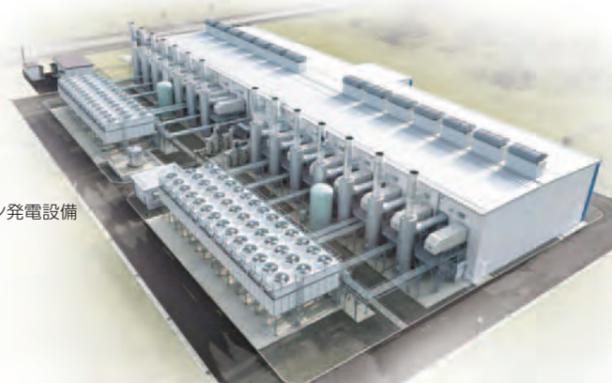
- 航空エンジン** ● 国際共同開発プロジェクトや防衛エンジンで培った高い技術力
- 最先端設備による生産能力・高品質
- エネルギー・環境** ● 効率・環境性能で世界トップクラスのガスタービンや世界最高性能のガスエンジンなどを含む多様な製品ラインアップとソリューション提案力
- 船用** ● 環境対応差別化技術とコアハード・システムの開発力

「中計2016」の事業方針

- 航空エンジン分野** ● 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



ガスエンジン発電設備



経営概況

航空エンジン事業で、新規エンジンの分担製造品が増加しており、売上高は大きく伸びています。一方で、新規エンジンは開発費負担が重いことから、初期段階では利益率が低下し、2017年度は前期比で減益となる見込みです。

事業環境と戦略

民間航空機市場の拡大に伴い、航空エンジン事業も中長期的に高い成長が期待できます。当社は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や最先端設備を強みとして、グローバルエンジンメーカーに中圧圧縮機などの中核部品をモジュールで供給しており、代替不能なサプライヤーとして強固なプレゼンスを有します。現在、複数の新規エンジンプロジェクトに参画していますが、今後、これらのプロジェクトが本格量産

フェーズに移行していくため、急速に事業規模が拡大する見込みです。

エネルギー・環境分野では、ガス焼き発電需要が年率2%前後で拡大しており、分散型発電のニーズもアジアを中心に増加しています。当社は、2017年4月にガスタービンビジネスセンターと機械ビジネスセンターに分かれていたエネルギー事業を、新設のエネルギー本部に統合しました。新組織の発足により、顧客のニーズに合わせたソリューション提供等の営業力の強化、EPC能力の向上、海外展開の加速や一貫した事業体制の確立、経営資源の有効活用を図り、より一層事業を成長させます。

船用分野では、新型推進機や環境規制に対応した船用ガスエンジン等の次世代船用機器・システムの開発により競争力を強化するとともに、アフターサービスビジネスによる収益確保にも注力します。

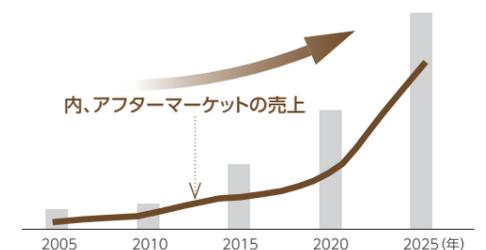
Key Driver 成長分野

民間航空エンジン事業の拡大

世界の民間航空機市場では、今後20年間で約4万1,000機の新規・代替需要が見込まれており、これに伴って民間航空エンジンの需要も大きく増加する見通しです。現在、当社はボーイング787用Trent1000、エアバスA350XWB用Trent XWB、A320neo用PW1100G-JM、A330neo用Trent7000など複数の新規エンジンプロジェクトに並行して取り組んでいます。これらの民間航空エンジン製品は先行投資を必要とするものの、将来的にはアフターサービス需要により、大きな利益が見込めます。現在は開発費

の負担が重い状況にありますが、2020年以降にはアフターサービス関連売上が拡大し、当社の利益を牽引する事業に育つと見込んでいます。

民間航空エンジン事業の売上見通し



プラント・環境

Plant & Infrastructure

主要製品

- 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
- 破砕機

プラント・環境カンパニー
プレジデント
渡辺 達也

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

機会

- 新興国・資源国におけるインフラ需要の増大
- 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

コアコンピタンス

- 各種プロジェクトで培った総合エンジニアリング力と製品開発力
- 自社製造拠点のものづくり力

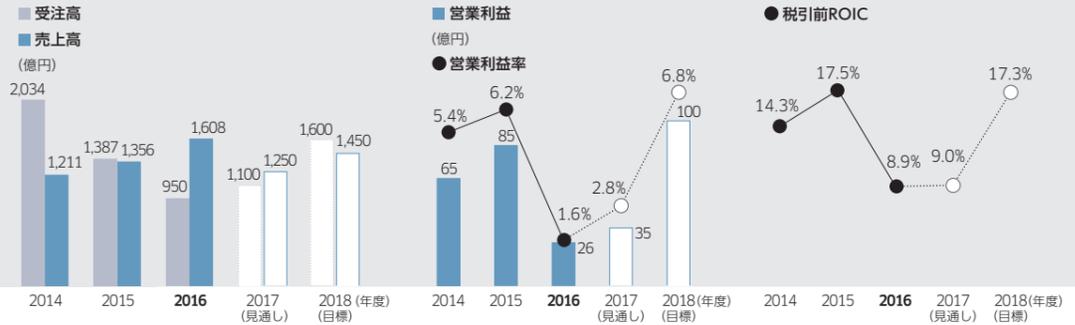
「中計2016」の事業方針

- 収益性の向上 ● 規模よりも採算性を重視した選別受注の推進、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と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

* QCD: Quality (品質)、Cost (コスト)、Delivery (納期)

FLNG
(天然ガス洋上液化・貯蔵・出荷設備)用
ボイラ

肥料プラント



経営概況

2016年度は、海外向けLNGタンク建設プロジェクトのコスト悪化等により前期比で大幅な減益となりました。2017年度は、トルクメニスタン向け化学プラント建設の進捗がピークを越えたこと等により減収となる見込みです。

事業環境と戦略

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、海外ともプラントに対する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。

当社は、高い製品開発力とエンジニアリング力を基盤とした技術・品質に加え、自社に製造拠点を持つ「ものづくり力」を強みとして、付加価値の高いユニークな製品を市場に提供することで、顧

客満足の実現を目指します。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、上流工程におけるリスクマネジメントを徹底することで収益性の向上を図ります。加えて、見積り精度の向上や仕損じ・補償工事費の低減に取り組み、コスト競争力を強化します。

事業運営にあたっては、常に人的経営資源を意識し、適正なプロジェクト遂行体制の確保に努めるとともに、市場動向に応じてエンジニアの柔軟な活用を図ります。また、OJTによる技術・ノウハウの伝承を進めることで、若手技術者の人材育成に継続的に取り組みます。

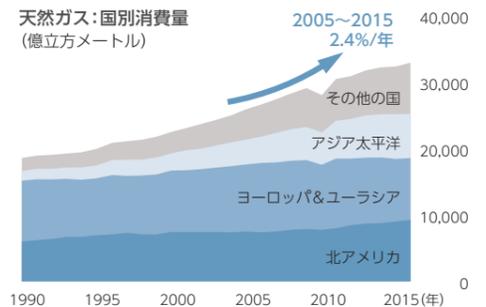
さらに、将来の事業成長を目指し、既存製品の技術を基盤として顧客ニーズに合致する付加価値の高い製品を開発して市場へ展開するとともに、水素関連プロジェクトなどの新規製品の開発にも積極的に取り組みます。

Key Driver 成長分野

天然ガス関連製品への取り組み

天然ガスの消費量は2005~2015年の過去10年間で年率2.4%の割合で成長しており、今後も拡大が見込まれますが、当社は天然ガス関連の多様な技術を有し、世界最先端の技術を活用した信頼性の高いプラント製品を提供しています。これまでに、天然ガスを原料としてアンモニアおよび尿素を製造する肥料プラントを中国、イラン、パキスタン等に納入したほか、資源国であるトルクメニスタンでは、肥料プラントに加え、同国で採掘された天然ガスを原料として最新のガス液化技術により高品質ガソリンを製造する世界最大のガス・ツー・ガソリン(GTG)製造設備を建

設中です。豪州ではシェル社のFLNG(天然ガス洋上液化・貯蔵・出荷設備)向けに、洋上用では世界最大容量となるボイラを製作・納入しました。



出典: BP Statistical Review of World Energy June 2016

モーターサイクル&エンジン

Motorcycle & Engine

- 主要製品
- 二輪車
 - 多用途四輪車
 - 四輪バギー車(ATV)
 - パーソナルウォータークラフト(PWC)
 - 汎用エンジン

モーターサイクル&エンジンカンパニー
プレジデント
太田 和男

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、先進安全等の技術開発の進展
- 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

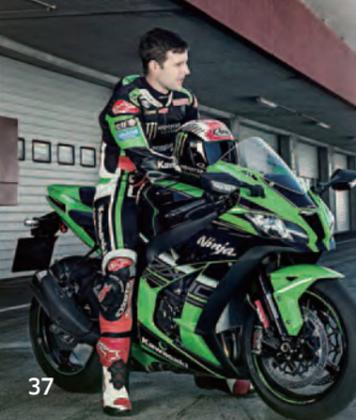
- 二輪車**
- 新興市場における価格競争激化
 - 環境規制の強化
- 四輪車**
- 価格競争の激化

コアコンピタンス

- 「Ninja」「Z」等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2016」の事業方針

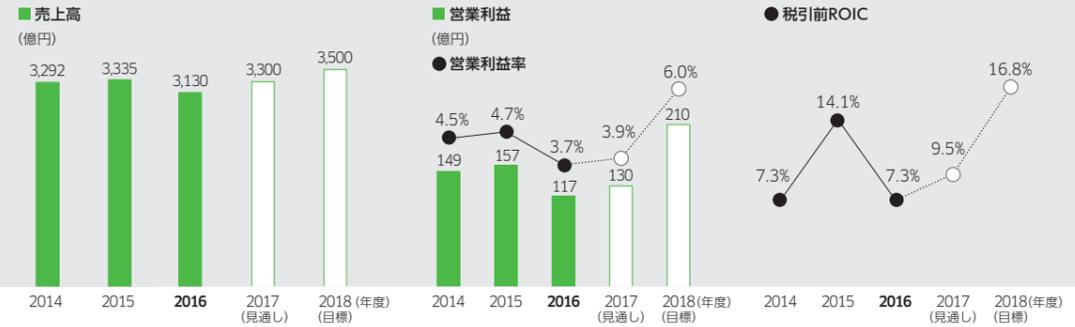
- 「デマンドチェーン改革」の深化
- “A Class Apart”
 - 他社と一線を画した高い顧客価値を実現できるブランドの確立
- 「製品戦力向上改革」の深化
- “Fun to Ride” “Ease of Riding”
 - 顧客の要望に応える製品開発体制の構築
- 「サプライチェーン改革」の深化と経営システム全体の改革へ
- 生産から販売に至るまでのサプライチェーンの改善を通じた資本効率の向上
- 「財務基盤の確立」
- 収益性強化とフリーキャッシュ・フローの改善による投資余力の創出と将来成長市場への対応



Ninja ZX-10R ABS
(海外向けモデル)



ジェットスキー
SX-R



経営概況

2016年度は、先進国向け二輪車および四輪車の増収はあったものの、円高の影響や新興国向け二輪車の減収等により前期比で減益となりました。2017年度は、先進国向け二輪車・四輪車の増加および新興国向け二輪車の回復により増収・増益を見込んでいます。

事業環境と戦略

先進国市場は四輪車を中心に安定的に成長し、新興国市場も中長期的に高い成長が期待できることから、当社の事業も着実に成長すると見込んでいますが、新興国メーカーの参入などにより各市場で競争は激化しており、収益力の向上が課題となります。

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ことでプレミアムブランドとしての認知を確実にし、価格競争を抜け出したいと考えています。

そのため、国内外のR&D拠点の機能・役割の明確化・連携強化、技術開発本部や他カンパニーとのシナジー効果等により、魅力あるニューモデルを他社に先駆けて継続的に市場投入するための開発体制を整備します。また、CRM*の推進とアフターサービス体制の強化、全世界統一の効率的・効果的なKawasakiブランドの発信などにより、ブランド力の向上を図ります。

事業運営にあたっては、全世界の拠点の業務プロセスの統一等によるグローバル・マネジメント・システムの確立や、明石工場のマザーファクトリー機能強化等、各製造拠点の役割を最適化し効率経営を実現します。

* CRM: カスタマー・リレーションシップ・マネジメント

Key Driver 成長分野

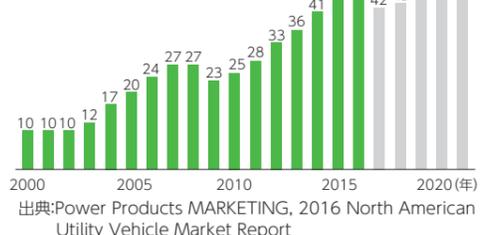
北米における四輪事業

農場での運搬作業や広大な私有地の見回り、スポーツハンティングの移動などに用いられるUV (Utility Vehicles) は、北米を中心に大きな需要があり、近年はアウトドアでの走行を楽しむために走行性能を高めたRUV (Recreational Utility Vehicles) の人気が高まっています。

UVとRUVを総称したSxS (Side by Side) の北米の市場規模は、2000年代前半の年間約10万台から2016年には約44万台と4倍以上に拡大しており、今後も安定的に成長すると見込んでいます。当社はUV「Mule」、RUV「Teryx」を北米、欧州

などで販売しており、好評を博しています。今後も、顧客のニーズに応えるラインアップの拡充と高性能化により、事業の拡大を図ります。

北米SxS市場の見通し (万台)



精密機械

Precision Machinery

主要製品

- 建設機械用油圧機器
- 産業機械用油圧機器・装置
- 船用舵取機
- 船用各種甲板機械
- 産業用ロボット
- 医療・医療ロボット

精密機械カンパニー
 プレジデント
 肥田 一雄

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

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・介護等)でのロボット化の進展

リスク

- 油圧機器** ● 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
- 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
- ロボット** ● 競合他社との価格競争の激化

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を活用した他社にない製品の創出力

「中計2016」の事業方針

- 油圧機器** ● 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・舶装分野での新ビジネスの創出
- ロボット** ● 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** ● 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

油圧モータ「M7V」(左)
 油圧ポンプ「K8V」(右)



医療・医療向けロボット



経営概況

2016年度は建設機械市場向け油圧機器や各種産業用ロボットの増収により前期比で増益となりました。当面は、油圧、ロボット市場とも拡大すると見込んでおり、2017年度以降も増収・増益を計画しています。

事業環境と戦略

新興国を中心としたインフラ整備の拡大に伴い、建設機械向け油圧機器は中長期的な成長が期待できるものの、景気変動の影響を受けやすい面があります。

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いますが、今後も世界最先端の技術やシステム化能力、ブランド力、顧客対応力により、高シェアを維持・拡大するとともに、これまで本格参入していない有望市場である建設機械や農機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。

当社グループは、自動車・半導体などの既存分野では、中国を中心に生産能力を大幅に増強し、拡大する需要を取り込みます。また、川崎重工グループの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。人共存・協調ロボット分野では双腕スカラロボット「duAro」、医療用ロボット分野ではシスメッ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などで、事業を展開します。

油圧とロボットは生産面での協業や、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。

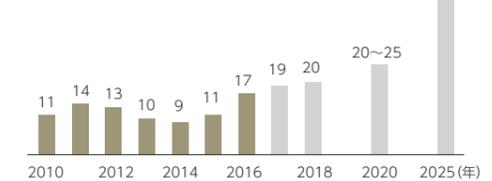
Key Driver 成長分野

インド油圧機器市場での事業拡大

世界の建設機械市場は一時は低迷していましたが、足元では底を打ち緩やかに回復しています。中でも、インド市場は製造業の成長を重視するモディ政権の方針に従ってインフラ建設が加速しており、インドにおける油圧ショベル需要は、2020年には2万台を超え、2025年には現状の約2.5倍の5万台規模にまで成長すると見込まれています。当社はこうした動向を踏まえ、インドの合併会社Wipro*に新工場を建設して現地

生産体制を強化するなど、拡大するインド市場においてもプレゼンスの向上を図ります。

インド油圧機器市場規模の見通し(当社推定)
 (千台)



* Wipro Kawasaki Precision Machinery Private Limited