

航空宇宙システム

最先端のテクノロジーを集約し、  
空と宇宙のさらなる高みを目指す

航空宇宙システムカンパニー  
プレジデント  
下川 広佳



事業内容

1918年に航空機製造事業を発足して以来、日本を代表する機体メーカー・航空機用エンジンメーカーとして、幅広い事業を展開しています。

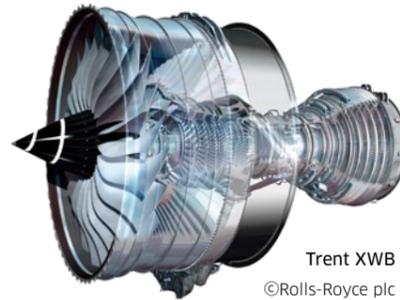
航空宇宙事業では、P-1固定翼哨戒機およびC-2輸送機など、防衛省向けの航空機の開発・製造を行っているほか、ボーイング787などの民間航空機の国際開発・生産プロジェクトにも参画しています。また、ベストセラー機・BK117をはじめとしたヘリコプター、H-IIA、H-II B用ロケットフェアリングなどの宇宙機器も手がけています。

エンジン事業では、1954年にジェットエンジンのオーバーホール事業を開始して以降、ヘリコプター用エンジンの国産化、民間旅客機用ジェットエンジンの国際共同開発への参画などにより、確かな技術力でエネルギー効率向上や環境負荷低減に寄与しています。

主要製品	<ul style="list-style-type: none"> <li>防衛航空機</li> <li>民間航空機分担製造品</li> <li>民間向けヘリコプター</li> <li>誘導機器・宇宙関連機器</li> <li>航空機用エンジン</li> <li>航空機用ギアボックス</li> </ul>
------	--

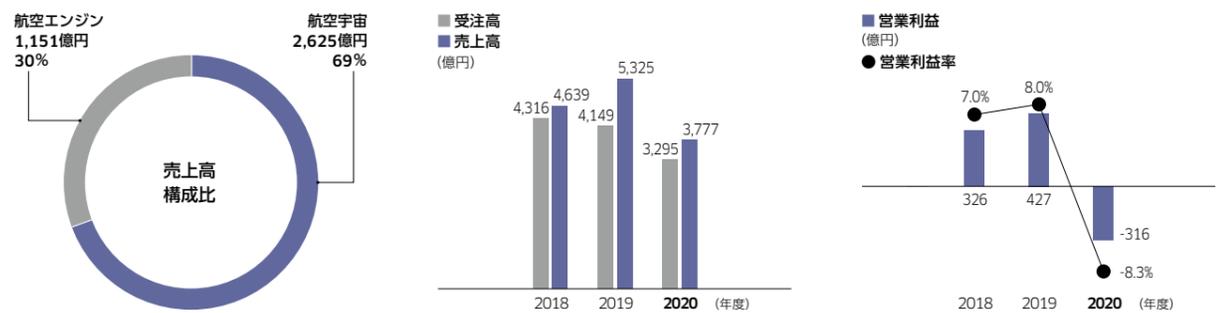


C-2輸送機



Trent XWB  
©Rolls-Royce plc

業績ハイライト



受注	防衛省向けは増加したものの、新型コロナウイルス感染拡大の影響を受けボーイング社向けや民間機向け航空エンジンが減少したことにより減少
売上	防衛省向けが減少したことに加え、新型コロナウイルス感染拡大の影響を受けボーイング社向けおよび民間機向け航空エンジンが減少したことにより減収
営業利益	減収などにより大きく悪化

SWOT分析(個別事業)

コアコンピタンス(強み)		課題(弱み)	
航空宇宙	<ul style="list-style-type: none"> <li>防衛航空機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)</li> <li>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</li> <li>KPS(Kawasaki Production System)による高い品質と生産性</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>特定顧客への高い依存度(ポラリティの高い収益構成)</li> <li>多額の投下資本を必要とする事業形態</li> </ul>	
航空エンジン	<ul style="list-style-type: none"> <li>国際共同開発プロジェクトや防衛航空機用エンジンで培った高い技術力</li> <li>最先端技術による高い品質と生産性</li> </ul>		
機会		リスク(脅威)	
防衛航空機	<ul style="list-style-type: none"> <li>継続的な国産防衛装備品の開発・生産</li> <li>防衛装備品の輸出可能性</li> </ul>	防衛航空機	<ul style="list-style-type: none"> <li>防衛予算の効率化に伴う装備品調達価格の低減</li> </ul>
民間航空機	<ul style="list-style-type: none"> <li>新興国の経済成長などに伴う航空旅客・貨物輸送量の長期的な成長</li> </ul>	民間航空機	<ul style="list-style-type: none"> <li>ウイルス感染拡大による旅客需要の減少・回復遅れ</li> </ul>
航空エンジン	<ul style="list-style-type: none"> <li>民間航空機市場の長期的成長に伴う需要増大</li> </ul>	航空エンジン	<ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> <li>新興国メーカーの台頭</li> <li>ウイルス感染拡大による旅客需要の減少・回復遅れ</li> <li>最先端技術の導入に伴う開発リスク</li> </ul>
共通	<ul style="list-style-type: none"> <li>航空機業界の脱炭素化</li> </ul>		

SWOT分析を踏まえ、各種施策を実行することで持続的な成長を目指す

重点施策

「グループビジョン2030」達成に向けた取り組み

安全安心リモート社会	<ul style="list-style-type: none"> <li>PCR検査サービス事業(国際的な人の往来に関わる顧客(航空会社)とのネットワーク活用)</li> </ul>
近未来モビリティ	<ul style="list-style-type: none"> <li>物流拠点間やラストワンマイルを結び、VTOL*の開発</li> <li>ヒト、モノがシームレスにつながる都市交通の実現</li> </ul> <p>*垂直離着陸機</p>
エネルギー・環境ソリューション	<ul style="list-style-type: none"> <li>CO<sub>2</sub>フリー(水素燃料化)航空輸送システムの検討</li> </ul>

その他 具体的な取り組み

基盤事業での安定した収益確保	<ul style="list-style-type: none"> <li>ボーイング社既存機および民間航空機用エンジンの収益確保のためのコストダウン推進</li> <li>防衛航空機の既受注開発案件・量産契約の着実な推進</li> </ul>
市場変化を踏まえた技術戦略の見直し	<ul style="list-style-type: none"> <li>将来ビジョンに応じた研究開発の再構築</li> <li>脱炭素社会に向けた環境技術開発を立上げ</li> </ul>
財務基盤の強化	<ul style="list-style-type: none"> <li>固定費構造の見直し</li> <li>生産革新活動による棚卸資産圧縮の促進</li> </ul>

車両

# 最高水準の技術で、お客様のニーズに応える 鉄道システムメーカーへ

川崎車両株式会社  
代表取締役 社長執行役員  
村生 弘



## 事業内容

1906年に鉄道車両製造を開始して以来、常に技術の先端を歩みながらその発展と近代化の一翼を日本のトップメーカーとして担ってきました。

南海鉄道向け木製電動客車から始まった事業は、電車・貨車・機関車・ディーゼル機関車など数多くの車両や各種鉄道システムへと拡大し、115年の歴史とともに蓄積された優れた技術と高い生産性を備えた鉄道車両専門工場である兵庫工場と、米国の2つの工場からさまざまな鉄道車両を世界各地へ送り出しています。

これからも最高水準の技術で、お客様のニーズに応える鉄道車両システムメーカーとして社会に貢献していきます。

主要製品 ●各種電車(新幹線含む) ●機関車 ●客車 ●台車



バングラデシュ・ダッカ6号線向け車両



九州旅客鉄道株式会社向け YC1系(ハイブリッド車両)

## 業績ハイライト



受注	前期に国内向け大口案件があったため減少
売上	米国向け車両が減少したことなどにより減収
営業利益	減収に加え、新型コロナウイルス感染拡大の影響などによる海外案件の採算悪化により悪化

## SWOT分析(個別事業)

コアコンピタンス(強み)	課題(弱み)
<ul style="list-style-type: none"> <li>●他事業とのシナジーを活かした総合重工ならではの高い技術力</li> <li>●国内外の豊富な実績により培われた契約履行能力</li> <li>●海外案件の履行における他社とのパートナーリング力 (Kawasaki Initiative)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●海外大手競合と比較して小さな事業規模</li> <li>●車両本体中心のビジネスモデル(鉄道システム対応はパートナーリング力で補充)</li> </ul>
機会	リスク(脅威)
<ul style="list-style-type: none"> <li>●国内市場 底堅い更新需要</li> <li>●アジア新興国市場 都市交通整備の需要</li> <li>●北米市場 地下鉄、通勤車両の需要</li> <li>●各市場共通 部品、保守、改造工事などのストック需要拡大</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●北米市場における競合メーカーの新規参入による競争激化</li> <li>●新規参入市場でのカントリーリスク</li> <li>●ウイルス感染拡大による鉄道会社の投資計画見直し</li> </ul>

SWOT分析を踏まえ、各種施策を実行することで持続的な成長を目指す

## 重点施策

### 「グループビジョン2030」達成に向けた取り組み

安全安心リモート社会	●軌道検査などの自動化・省力化を目的とした状態監視事業の促進
近未来モビリティ	●ヒト、モノがシームレスにつながる都市交通の実現
エネルギー・環境ソリューション	●水素燃料化 ●電動化

### その他 具体的な取り組み

海外案件の納入スケジュール遵守	●新たに設立した全社北米事業タスクフォースを通じて、北米工場の工程整形化・生産性・品質向上のため、本社部門・他カンパニーから人財を投入
顧客に信頼される品質レベルの達成	●仕損じ、手直し費用の削減 ●KPS (Kawasaki Production System)の継続、北米工場への展開
部品・サービスの拡販、保守分野の事業拡大	●北米向け軌道遠隔監視装置を2021年度第1四半期にサービス開始

エネルギーソリューション&マリン

卓越したものづくりとエンジニアリングで  
多様なニーズに応える

エネルギーソリューション&マリンカンパニー  
プレジデント  
渡辺 達也



事業内容

「エネルギー」「プラント」「船用推進」「船舶海洋」の4分野において、開発・設計から製造まで川崎重工グループの持つ技術力を発揮し、お客様のニーズに応じたエンジニアリングと最高品質のものづくりで世界の人々の豊かな生活に貢献しています。

主要製品	エネルギー	●産業用ガスタービン・コージェネレーション ●発電用ガスエンジン・ディーゼル機関 ●蒸気タービン ●空力機械 ●ボイラプラント ●CCPP(コンバインドサイクルパワープラント)
	プラント	●産業プラント(セメント、肥料など) ●LNGタンク ●液化水素タンク ●ごみ焼却プラント ●搬送機械 ●トンネル掘削機 ●破砕機
	船用推進	●船用ガスタービン・減速装置 ●船用レシプロエンジン ●水力機械
	船舶海洋	●ガス運搬船 ●液化水素運搬船 ●ジェットフォイル ●潜水艦



自社開発の発電出力100MW級  
コンバインドサイクル発電プラント

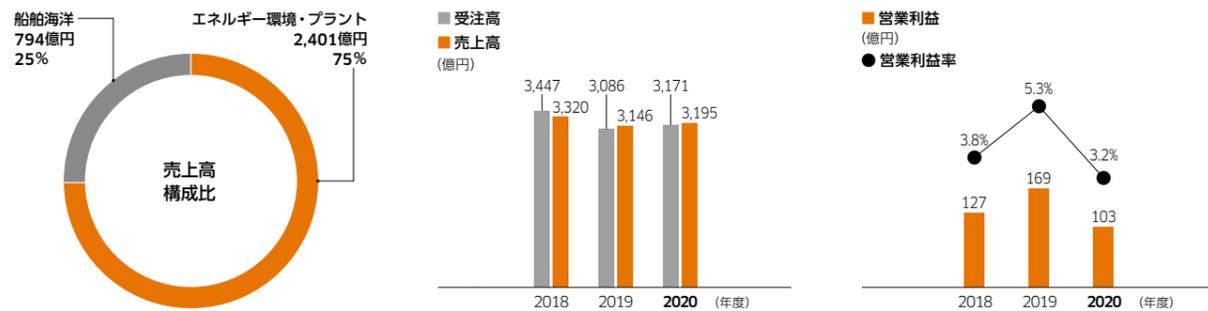


ごみ焼却プラント



液化水素運搬船

業績ハイライト



受注	▲	防衛省向け潜水艦の受注などにより増加
売上	▲	国内向けごみ処理施設案件の工事量増加や、国内向けCCPPの売上増加、防衛省向け潜水艦の工事量増加などにより増収
営業利益	▼	増収はあったものの、コロナ影響による操業差損の発生などにより減益

(注)2021年4月1日付で「エネルギー・環境・プラント」と「船舶海洋」を統合し、「エネルギーソリューション&マリン」として再編したため、過年度実績は変更後の報告セグメントに組み替えて表示しています。

SWOT分析(個別事業)

コアコンピタンス(強み)	課題(弱み)
<ul style="list-style-type: none"> <li>●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</li> <li>●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</li> <li>●海外拠点の活用による地域に根差した販売体制</li> <li>●省エネ・環境負荷軽減技術、船型開発力</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●エネルギー 海外市場における認知度</li> <li>●船舶海洋 商船建造のコスト競争力</li> </ul>
機会	リスク(脅威)
<ul style="list-style-type: none"> <li>●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</li> <li>●低炭素ニーズの高まりに伴う分散型ガス燃料発電設備への需要の増大</li> <li>●環境規制の強化</li> <li>●CO<sub>2</sub>フリーの各種発電設備の新設・更新需要</li> <li>●カーボンニュートラル実現を目指す動きの加速</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●ウイルス感染拡大や油価低迷長期化によるプロジェクト案件の停滞</li> <li>●新興国・資源国経済の減速に伴う投資意欲の減退</li> <li>●各国のエネルギー政策動向(タクソノミー規制、補助金制度変更など)</li> <li>●世界的な鋼材価格の高騰</li> </ul>

SWOT分析を踏まえ、各種施策を実行することで持続的な成長を目指す

重点施策

「グループビジョン2030」達成に向けた取り組み

安全安心リモート社会	<ul style="list-style-type: none"> <li>●多様な働き方を実現する、ロボットの遠隔操縦システム「Successor-G」の普及</li> <li>●非常用ガスタービンをはじめとする災害対応ソリューション</li> <li>●ごみ焼却炉自動運転化の促進</li> <li>●AUV*(SPICE)の開発 <small>※AUV(自律型無人潜水機): Autonomous Underwater Vehicle</small></li> </ul>
近未来モビリティ	<ul style="list-style-type: none"> <li>●環境対応船用ハイブリッド駆動システムの普及</li> <li>●自動自律運航を加えた操船マネジメントシステム実証</li> </ul>
エネルギー・環境ソリューション	<ul style="list-style-type: none"> <li>●水素サプライチェーン(つくる、はこぶ、ためる、つかう)の早期確立</li> <li>●ステークホルダーへの働きかけによる水素社会実現に向けた取り組みの加速</li> <li>●再生可能エネルギー導入を支える調整電源・分散電源へのガスタービン・ガスエンジン導入</li> <li>●カーボンリサイクル技術の実用開発</li> </ul>

その他 具体的な取り組み

受注回復に向け営業活動を強化	●コロナ影響で一時的に凍結されていた案件や、アフターコロナを見越した新規案件の着実な取り込みを目指す
脱炭素分野での主導的ポジションの確立	<ul style="list-style-type: none"> <li>●本社水素戦略本部と連携し、商用化に向けた取り組みを加速</li> <li>●「水素事業推進室」を新設し、水素に関する技術・ノウハウ・人財などの有機的結合を図る</li> <li>●グループ会社の株式会社カワサキグリーンエナジーが4月1日より営業開始。当社が建設した廃棄物処理プラントなどで発電されるCO<sub>2</sub>フリー電力を中心に販売。将来的には水素燃料由来電力も視野に入れ水素エネルギー普及に向けた取り組みを支援</li> </ul>

精密機械・ロボット

# 油圧システムとロボットの総合ソリューションで、人と社会の新しい未来をつくります

精密機械・ロボットカンパニー  
プレジデント  
嶋村 英彦



## 事業内容

**油圧機器** 油圧業界唯一の規模と生産設備を備え、世界トップシェアを誇る油圧ショベル用ポンプや旋回モータ、コントロールバルブ等各種バルブをはじめとした油圧機器および、油圧と制御の優れた技術を活かした製鉄・鍛圧をはじめとする各種産業機械用システム・油圧装置、舵取機・甲板機械などの船用油圧装置を中心に世界のユーザーへ供給しています。

**ロボット** 1969年以来、産業用ロボットのパイオニアとして、自動車業界や電気・電子業界をはじめとするさまざまな業界に向けて、スポット溶接、アーク溶接、組立・ハンドリング、塗装、パレタイズなど多種多様なロボットを供給し、国内外の産業発展に貢献してきました。積み重ねてきた実績とシステムエンジニアリング技術を駆使して、人共存・協調ロボットや医療用ロボットなどの新分野を開拓し、人とロボットの未来社会を創造していきます。

主要製品	<ul style="list-style-type: none"> <li>建設機械用油圧機器</li> <li>農業機械用油圧機器</li> <li>産業機械用油圧機器・装置</li> <li>船用舵取機</li> <li>船用各種甲板機械</li> <li>産業用ロボット</li> <li>医療・医療用ロボット</li> </ul>
------	--



建設機械用油圧ポンプ      自動車ボディ組立ラインのスポット溶接ロボット「BXシリーズ」      手術支援ロボットシステム「hinotori™ サージカルロボットシステム」

## 業績ハイライト



受注	建設機械市場向け油圧機器や半導体製造装置向けおよび車体組立向けロボットの増加により増加
売上	同上の理由により増収
営業利益	増収により増益

## SWOT分析(個別事業)

コアコンピタンス(強み)		課題(弱み)	
油圧機器	<ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> <li>顧客要求への対応力</li> </ul>	油圧機器	<ul style="list-style-type: none"> <li>農業機械・森林機械などの事業分野への販売拡大</li> <li>アフターサービス体制の強化</li> </ul>
ロボット	<ul style="list-style-type: none"> <li>特定顧客のニーズに密着した、適用開発・システム提案の力</li> <li>総合重工業として、多種多様な生産現場を社内で保有すること</li> <li>医療、遠隔技術などに代表される新技術・新分野の創出力</li> </ul>	ロボット	<ul style="list-style-type: none"> <li>スケールメリットを得るための事業規模の拡大</li> </ul>
共通	<ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> </ul>		
機会		リスク(脅威)	
油圧機器	<ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> </ul>	油圧機器	<ul style="list-style-type: none"> <li>中国建機市場における競合メーカーの台頭と競争の激化</li> <li>船用油圧機器の市場回復の遅れ、競争激化</li> </ul>
ロボット	<ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> <li>感染症対策および労働力不足の解消・品質向上を目的とした需要拡大</li> <li>工業分野以外(医療・介護など)でのロボット化の進展</li> </ul>	ロボット	<ul style="list-style-type: none"> <li>競合他社との競争の激化</li> <li>米中摩擦による半導体市場への影響</li> </ul>
		共通	<ul style="list-style-type: none"> <li>ウイルス感染拡大による設備投資意欲の減退</li> </ul>

SWOT分析を踏まえ、各種施策を実行することで持続的な成長を目指す

## 重点施策

### 「グループビジョン2030」達成に向けた取り組み

安全安心リモート社会	<ul style="list-style-type: none"> <li>手術支援ロボット「hinotori™ サージカルロボットシステム」や「全自動PCR検査ロボットシステム」などの医療ヘルスケア関連事業</li> <li>働く意欲のある人と、労働力を求める事業者とをつなぐ、リモートロボットプラットフォーム事業</li> </ul>
近未来モビリティ	<ul style="list-style-type: none"> <li>物流拠点間やラストワンマイルを結び、配送ロボット</li> </ul>
エネルギー・環境ソリューション	<ul style="list-style-type: none"> <li>水素燃料関連製品</li> <li>油圧機器・システムの高効率化</li> </ul>

### その他 具体的な取り組み

建設機械の電動化・自動化に向けた技術開発の推進	<ul style="list-style-type: none"> <li>電動化・自動化に対応した最新型油圧機器・システムの開発・供給により、顧客の将来建機の開発をサポート</li> </ul>
オープンイノベーションの推進	<ul style="list-style-type: none"> <li>同業他社や異業種との協業により、市場の開拓と強みの補完による競争力強化(差別化)を図る</li> <li>スタートアップ企業とのコラボにより開発スピードアップを図り、新商品の市場投入を早める</li> <li>アカデミア&amp;政府との連携により、要素技術力を強化し、新製品の開発を加速</li> </ul>

モーターサイクル&エンジン

もっと楽しもう!  
カワサキが究極のエキサイトメントをお届けします

カワサキモーターズ株式会社  
代表取締役 社長執行役員  
伊藤 浩



事業内容

航空機用エンジンで培った高度な開発技術と生産ノウハウを活かし、当社は1953年に二輪車用エンジンの生産を開始しました。以来、パワースポーツ(二輪車、オフロード四輪車、PWC)および、汎用エンジン分野において、時代を先取りする技術を開発・投入することで、「H1(500SS Mach-III)」、「Z1(900 Super Four)」、「Ninja(GPz900R)」、「Ninja H2」、「Jet Ski」、「MULE」など、歴史に名を残す革新的な製品を世に送り出してきました。

当社はこれからも“Let the good times roll”を基本理念とし、“カワサキに関わる人全ての、よろこびと幸せのために”あらゆる可能性へと挑戦していきます。

主要製品	●二輪車 ●オフロード四輪車(SxS・ATV) ●パーソナルウォータークラフト(PWC) ●汎用エンジン
------	--



TERYX KRX 1000 TRAIL EDITION



Ninja ZX-10R

業績ハイライト



売上	北米向け四輪車などオフロードモデルの増加はあったものの、東南アジア向け二輪車が減少したことや、前期に比べ為替レートが円高で推移したことなどにより前期並み
営業利益	固定費や販売促進費の削減などにより増益

SWOT分析(個別事業)

コアコンピタンス(強み)	課題(弱み)
<ul style="list-style-type: none"> <li>● 独自かつ高付加価値のブランドを実現する販売、マーケティング力</li> <li>● 伝統と革新を体現した商品を生み出す開発、生産、調達、品質保証能力</li> <li>● グローバルな生産・販売・サービス体制</li> <li>● 他事業とのシナジーを活かした総合重工ならではの高い技術力</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 急激な需要の増加に対応できる生産能力の確保</li> <li>● 変化の速い時代に対応したアジャイルな組織体制の構築</li> </ul>
機会	リスク(脅威)
<p><b>二輪車</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 先進国市場での安定した需要</li> <li>● 新興国市場の中長期的拡大</li> </ul> <p><b>四輪車/PWC</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● アウトドアレジャー需要の増加を背景とした北米市場の拡大</li> </ul> <p><b>汎用エンジン</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 米国住宅市場の拡大による堅調な成長</li> </ul> <p><b>共通</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 他社との提携や協業</li> <li>● 電動化の潮流</li> </ul>	<p><b>二輪車</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 中国、インドなど新興国ブランドによるレジャー領域への参入拡大</li> <li>● 新興国市場における価格競争の激化</li> </ul> <p><b>四輪車/PWC</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 北米メーカーの積極策による価格競争の激化</li> <li>● 米中貿易摩擦の激化に伴う資材価格、関税率の上昇</li> </ul> <p><b>汎用エンジン</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 資材費の高騰</li> <li>● 環境規制の強化</li> <li>● ウイルス感染拡大による消費の落ち込み、景気後退</li> <li>● 自然災害等、外的要因によるサプライチェーンの混乱</li> </ul>

SWOT分析を踏まえ、各種施策を実行することで持続的な成長を目指す

重点施策

「グループビジョン2030」達成に向けた取り組み

安全安心リモート社会	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 先進ライダーサポート、ドライバーサポート</li> <li>● 災害対応ソリューション</li> </ul>
近未来モビリティ	<ul style="list-style-type: none"> <li>● ヒト、モノがシームレスにつながる都市交通の実現</li> <li>● 物流拠点間やラストワンマイルを結び、配送ロボット</li> </ul>
エネルギー・環境ソリューション	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 水素燃料化</li> <li>● 電動化/ハイブリッド化</li> </ul>

その他 具体的な取り組み

市場要求に最大限に応える製品供給	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 生産計画達成に向け総力を挙げた活動</li> <li>● 半導体不足などを背景とするサプライヤーの供給不足や物流混乱により計画通り生産ができない場合、入手可能部品に応じて生産・販売計画の変更を迅速に実施</li> </ul>
四輪車ビジネスの拡大、電動化対応	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 四輪車増産、脱炭素をにらんだ開発投資に焦点</li> <li>● 生産能力増強に向けた具体的検討に着手</li> <li>● 電動、ハイブリッドモデルの量産化に向けたFS<sup>※</sup>を加速 <small>※ Feasibility Study: 実行可能性調査</small></li> </ul>
固定費コントロールの徹底(経営のスリム化)	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 2021年度以降も2020年度で低減した売上高固定費率水準を維持し、追加削減も視野に入れる</li> <li>● ただし、研究開発は強化</li> </ul>