

グループビジョン2030 事業方針説明

2020年11月2日

川崎重工業株式会社

代表取締役社長執行役員

橋本 康彦

カワる、
サキへ。
Changing forward

つぎの社会へ、信頼のこたえを

Trustworthy Solutions for the Future

Frontier

New Values

Cross Over

1. 社会課題に対するKawasakiのソリューション

2. ソリューション創出のための体制
(事業ポートフォリオの再構築)

3. 成長に向けたシナリオ

安全・安心な社会のために、輸送機器の進化でこたえる



1974年 米国で日本自動車業界初の工場建設開始し、米国事業拡大
コロナ禍でオフロード二輪・四輪のニーズが増加

米国において、ソーシャルディスタンスが確保できるレジャーとして、
オフロードバイク・オフロード四輪車が人気

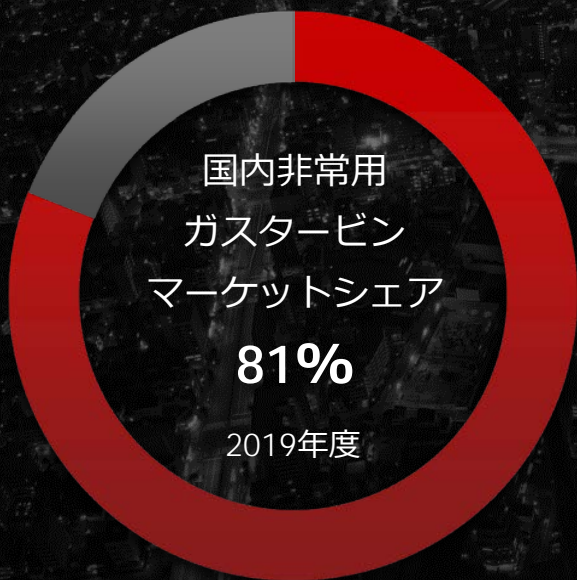


クリーンエネルギー 1976年 日本初の非常用ガスタービン事業開始以降、大きく成長

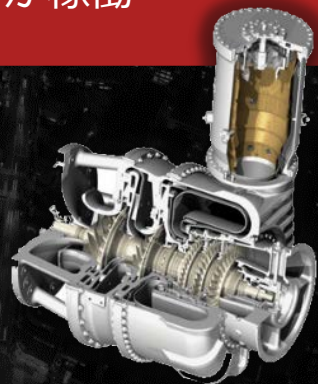
クリーンエネルギー駆動のガスタービン、ガスエンジン、CCPPなど



5G/6G



東日本大震災では、停電地域に設置された
当社製の非常用ガスタービン1035台中、
1034台が稼働



※未稼働機は整備未実施

1968年 日本初のロボット開発製造を開始、ロボット大国日本へ大きく貢献

その後も新分野への展開。医療、共存、遠隔共存等、新しいロボットの在り方提案し続ける

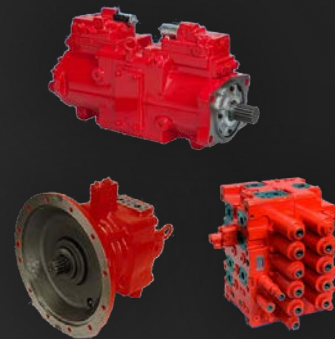


省人化・高齢化社会を支える
ロボット技術

油圧機器のパイオニアとして世界に貢献

20年前に中国市場を開拓し、その成果が拡大

中国政府によるアフターコロナ対策としての景気刺激策として、
4月以降のショベル販売が対前年同月比約50%増



30万台

中国ショベル需要台数（累計）

20万台

2020年度

10万台

2019年度

4 5 6 7 8 9 10 11 12 1 2 3 (月)

次の社会へ向けて



今後、Kawasakiが注力するフィールド
— 独自の視点でフロンティアを切り拓く

① **安全安心リモート社会**

② **近未来モビリティー（人・モノの移動を変革）**

③ **エネルギー・環境ソリューション**

医療・ヘルスケアビジネスを通して 「安全安心リモート社会」の実現



ヘルスケア / 手術支援ロボット

低侵襲で 患者の負担を軽減、最小限の医療スタッフ で遠隔手術



遠隔手術



PCR検査事業

政府や自治体と連携して、人の移動の早期回復 に貢献

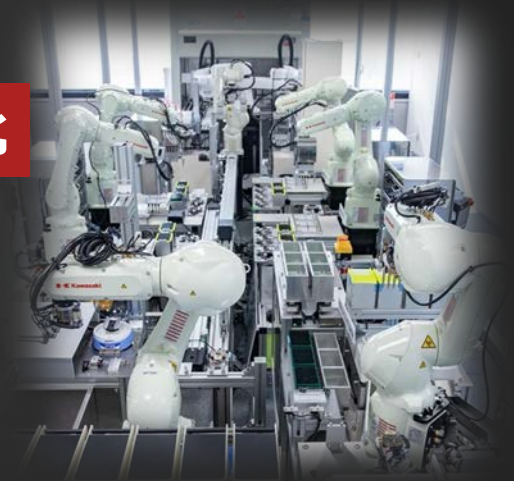


結婚式	パーティー
コンサート	スポーツ観戦

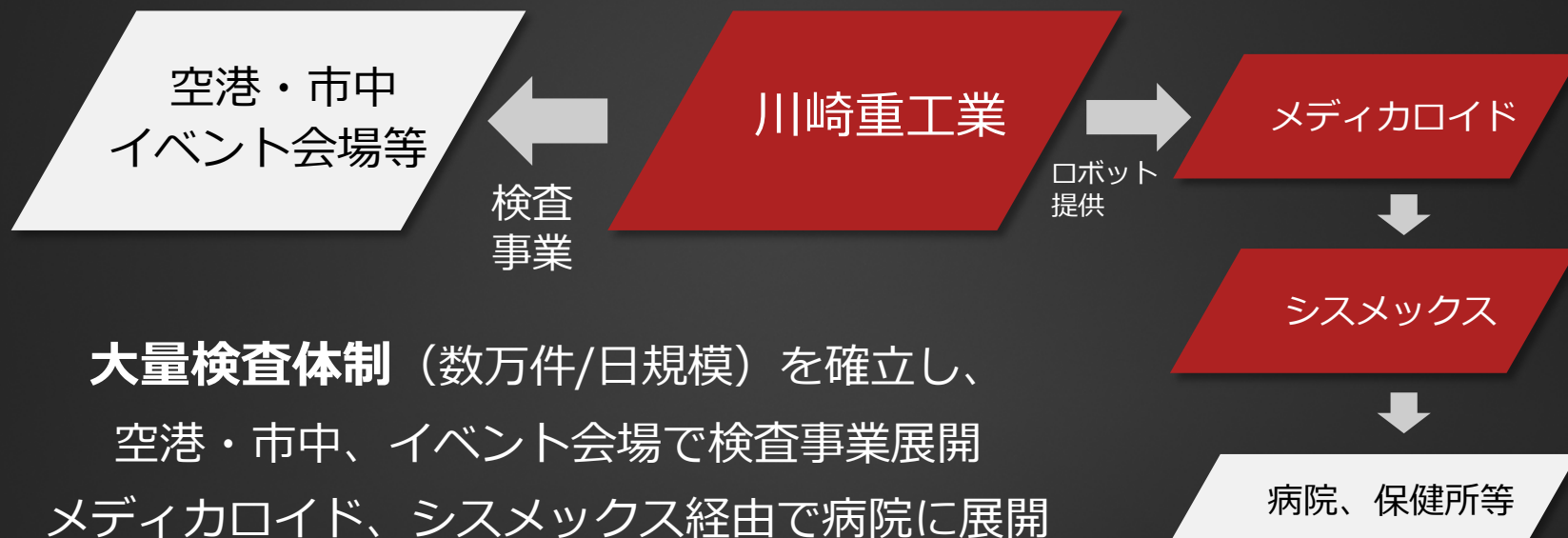
みなさまに気兼ねなく娯楽を楽しんでいただくことが可能になります。

PCR検査事業

1. 全世界で認知されている方法（RT-PCR検査）での **時間短縮**
（80分以内の検査実現）
2. ロボットによる無人化/自動化により、
医師/医療従事者の負担軽減
3. 遠隔操作で安全性を確保しつつ **運用を簡易化/省人化**
4. 厚生労働省・医師会の要請に沿った形で **量産化対応**
5. **省スペース対応**
（40フィートコンテナに収まり、移動も可能）



空港、市中、イベント会場等での検査事業を行う



PCR検査事業計画

国際間の移動、大規模スポーツイベント開催を見据え、
一日で数十万～100万人以上の人の検査・
「陰性証明」発行可能なビジネスを

海外空港・
イベント会場
などへ展開

10月 デモシステム発表
11月 神戸での検体検査デモ開始

ロボット外部発表
(神戸市、兵庫県と連携)

開発着手

国内空港
病院等への
適用開始

2020年12月
～
2021年1月

2020年3月

2020年6月

2020年10～11月

「安全安心リモート社会」を実現する 新しい働き方・暮らし方の提案

リモート社会を実現する新しい働き方・暮らし方の提案

だれもが参加できる社会を実現

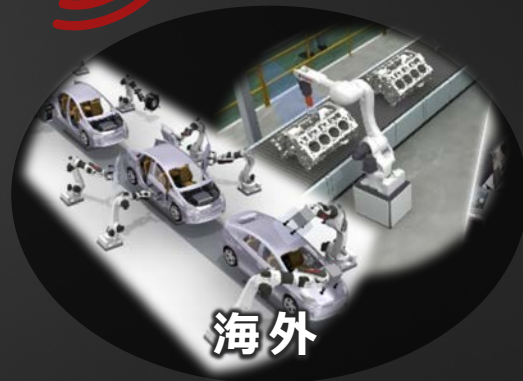
- いつでもフリーな形で
- 遠隔・隔離で、どこでも可能に
- これまで社会活動が困難であった人々



工場生産の
リモートワーク

国内

ロボット、遠隔操作を用いた **実作業**
従来の働き方・暮らし方を抜本的に変革



海外

ロボット・遠隔操作による実作業



グラインダー作業
(5Gによる遠隔操作トライ開始)



塗装作業



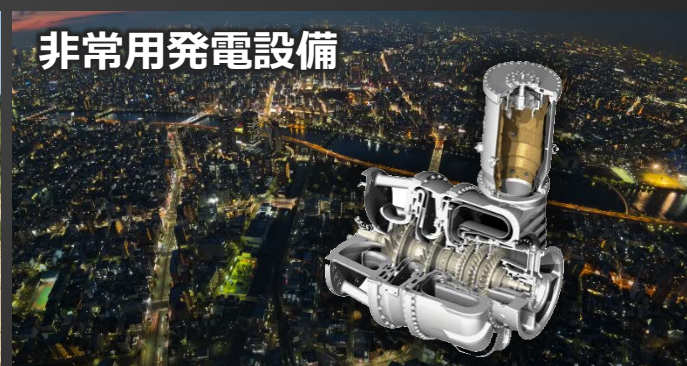
患者の見守り・ケア
(移動+作業+遠隔コミュニケーション)

災害から人々を守る機器で 「安全安心リモート社会」の実現



災害から生命と財産を守る

様々な輸送機器や発電設備などを用いたソリューション



ロボットによる遠隔医療が救難病院船



ドクターヘリ

非常用ガスタービン

四輪・オフロード二輪

今後、Kawasakiが注力するフィールド
— 独自の視点でフロンティアを切り拓く

① 安全安心リモート社会

② 近未来モビリティ（人・モノの移動を変革）

③ エネルギー・環境ソリューション

これからの人とモノの移動を変える



×



×



新たな領域への挑戦

だれでも安全に気軽に移動できる 新たな個人モビリティをマーケットに提案



※社員が新しいことに挑戦できるビジネスアイデア公募制度から生まれた電動三輪ビークル

これからの人とモノの移動を変える



ロボティクス

×



モビリティ

×



航空

新しいソリューションを提供

新しいモビリティを用いた無人物流システム

無人化・遠隔化で革命を



労働人口減少の問題にこたえを

今後、Kawasakiが注力するフィールド
— 独自の視点でフロンティアを切り拓く

① 安全安心リモート社会

② 近未来モビリティ（人・モノの移動を変革）

③ エネルギー・環境ソリューション

脱炭素化に向けて

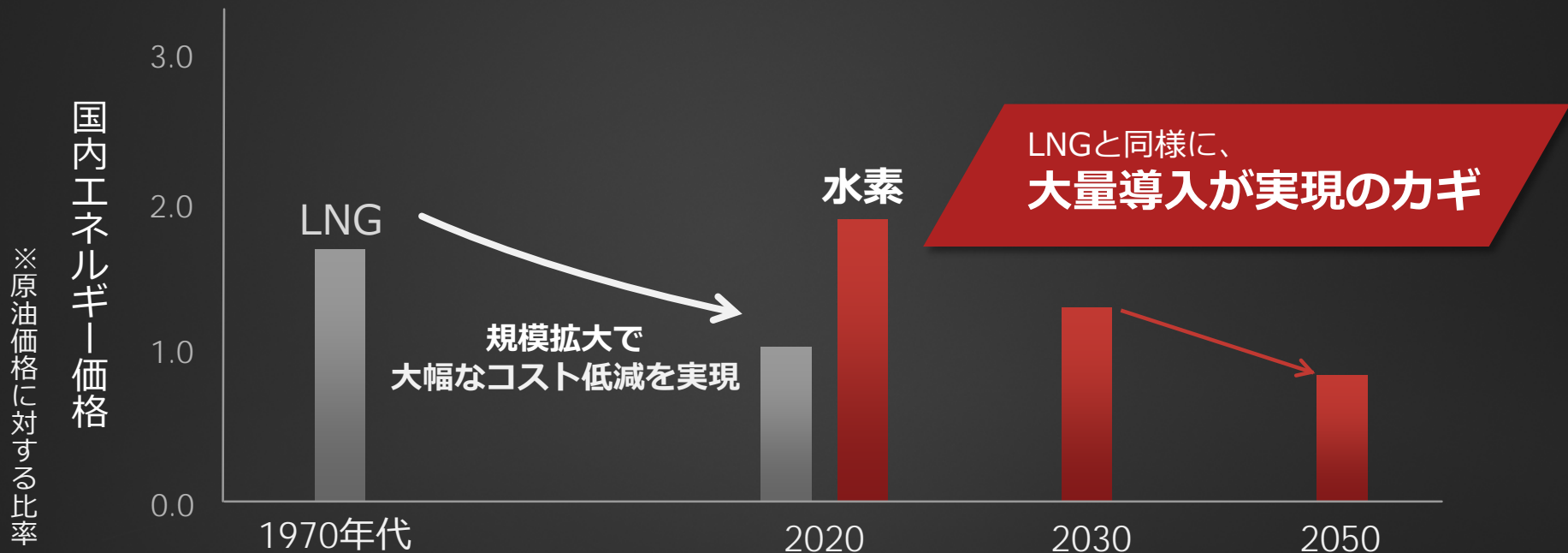
利用時に二酸化炭素を排出しない究極のクリーンエネルギー

「水素」活用社会を実現する



水素エネルギーの本格普及にはコストが課題

LNG導入の歴史から見る、将来の水素導入ポテンシャル



水素本格普及に向けた大量利用・大量輸送



スケール
アップ



2020
技術実証

770ton/day

2030
商用化

1.5万ton/day

2040

3.0万ton/day

2050

大量輸送を実現する液化水素

極低温 への挑戦

-253°C

↓
1
—
800

大量輸送を実現する液化水素

Kawasakiの持つ
世界トップクラスの断熱技術

(-162℃)
LNGの運搬船、
貯蔵タンクで培った技術



Kawasakiの極低温技術が大量輸送を可能に

膨大な量の液化水素を、
長期間に亘って-253℃で貯蔵



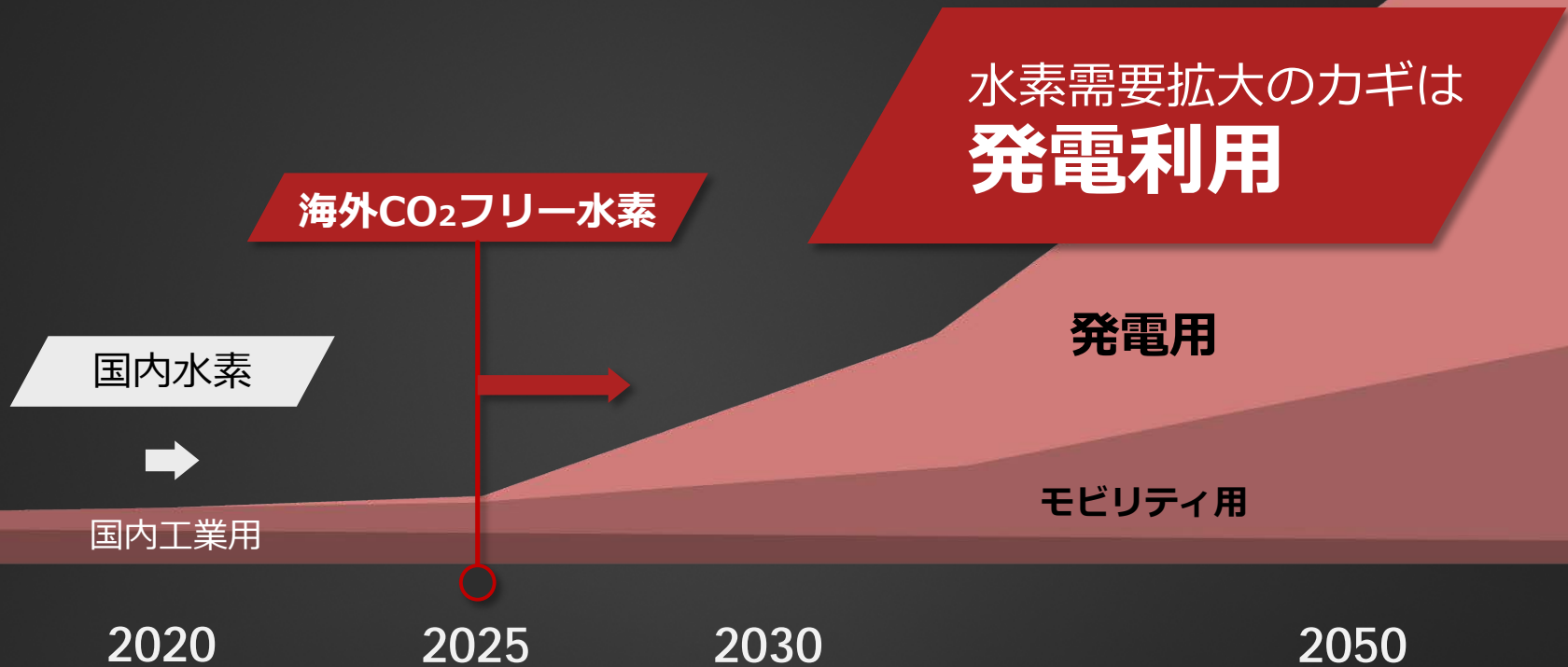
世界初の液化水素運搬船



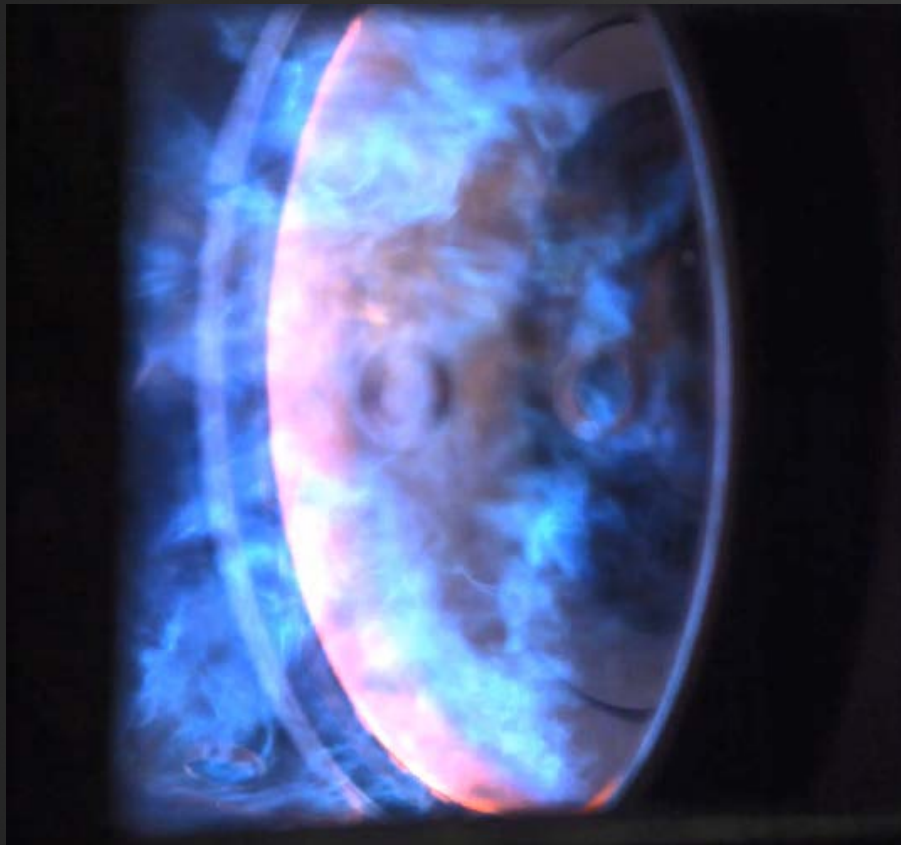
国内最大の液化水素貯蔵タンク

巨大な2重殻の断熱保冷構造により実現

水素需要の拡大



水素を燃料とする発電



水素燃焼は、高温部で生じる
窒素酸化物(汚染物質)の生成が技術課題



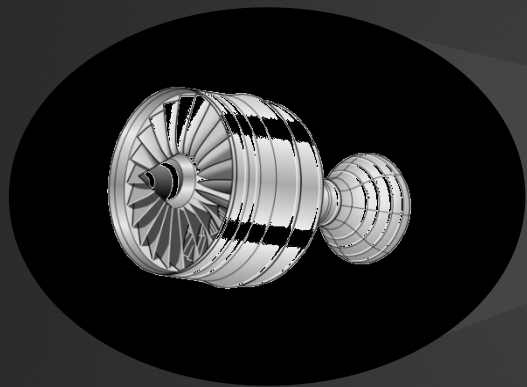
Kawasaki独自の技術で解決し、
世界で初めて、市街地における

**水素100%燃料の
ガスタービン実証**

に成功

水素を燃料とするジェットエンジン

Kawasakiの持つ **水素燃焼技術を航空機へ**



欧州航空機メーカーは、水素燃料で飛行する
旅客機を2035年までに実用化へ

2030年までに、航空エンジン燃焼器を対象とし、
実証・デモンストレーションの達成を目指す

水素社会を切り拓く、トップランナーとして

2050年の水素市場規模：2.5兆ドル（予測）

当社には、すでに世界各国の政府・団体、エネルギー会社、
運輸会社などから数多くのプロジェクトの検討依頼が到来

現在対応中の水素関連プロジェクト

世界から、当社に約50件の検討依頼

海外

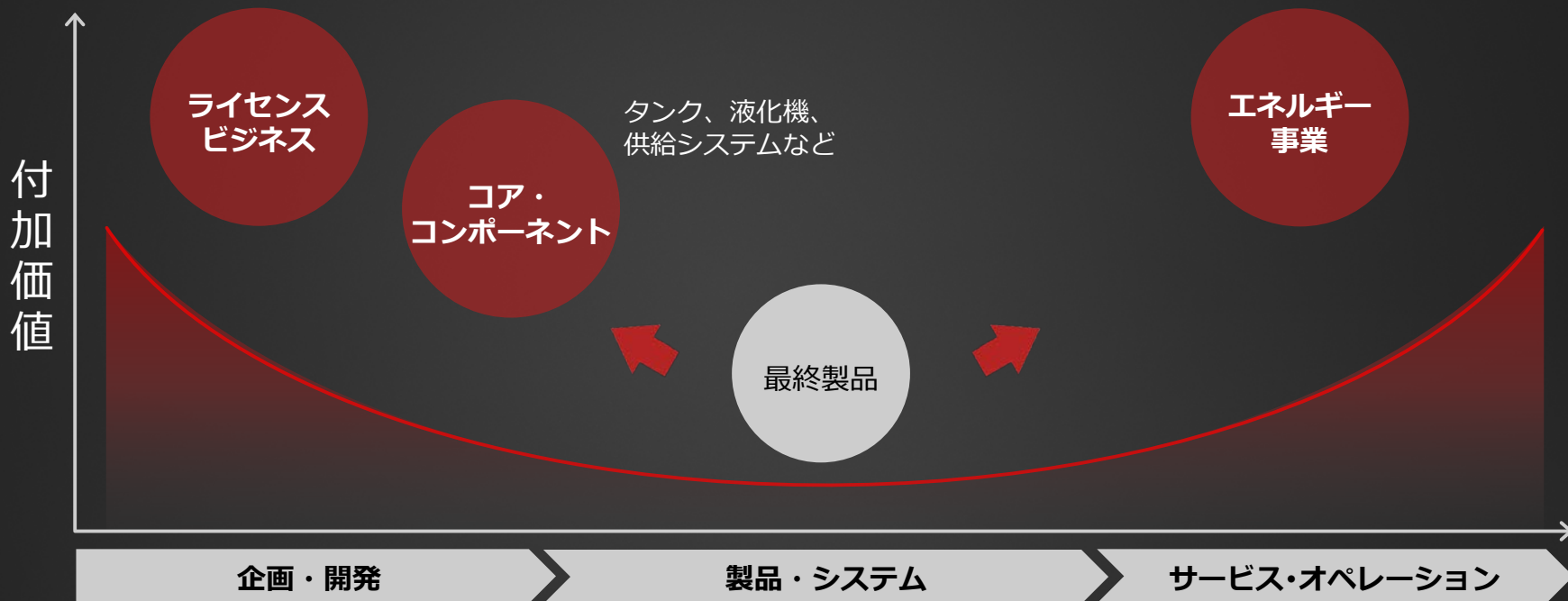
豪州・欧州・東南アジアなど、
計10件のFSに参画中

国内

計9件のFSに参画中

水素関連の主力事業

バリューチェーン全体で幅広く事業展開



水素事業の規模



スケール
アップ



技術実証

2020

1,200 売上高
億円

2030

海外プロジェクト
参画

3,000 売上高
億円

2040

1. 社会課題に対するKawasakiのソリューション
2. ソリューション創出のための体制
(事業ポートフォリオの再構築)
3. 成長に向けたシナリオ

船舶海洋事業とエネルギー・環境事業の統合

航空宇宙システムカンパニー

エネルギー・環境プラントカンパニー

精密機械・ロボットカンパニー

船舶海洋カンパニー

車両カンパニー

モーターサイクル&エンジンカンパニー

一つのカンパニーとして一体運営

統合 / 2021年4月

船舶海洋事業とエネルギー・環境事業の統合

- 水素関連事業を強化（LNGで培った技術を活用）
- 自動操船などの先進技術開発を加速
- 坂出工場は、
 - ▶ 水素関連コア・コンポーネント製造
およびエンジニアリングに注力
“坂出・神戸・播磨工場の一体運営”
 - ▶ 当面は、LPG運搬船を建造



車両カンパニーの分社

航空宇宙システムカンパニー

エネルギー・環境プラントカンパニー

精密機械・ロボットカンパニー

船舶海洋カンパニー

車両カンパニー

分社 / 2021年10月目途

モーターサイクル&エンジンカンパニー

車両カンパニーの分社

- 自律的事業経営を徹底
- 業界関係各社との連携に機動的かつ柔軟に取り組む
- 世界の堅調な需要に対応すべく、新たなマーケットの掘り起こし、幅広いビジネススタイルを検討

車両カンパニーの分社

航空宇宙システムカンパニー

エネルギー・環境プラントカンパニー

精密機械・ロボットカンパニー

船舶海洋カンパニー

車両カンパニー

モーターサイクル&エンジンカンパニー

連携強化

分社 / 2021年10月目途

車両事業と航空宇宙システム事業の連携

製造工程の親和性を活かし、生産技術・品質管理を中心に高度化



航空宇宙事業



車両事業



モーターサイクル&エンジンカンパニーの分社

航空宇宙システムカンパニー

エネルギー・環境プラントカンパニー

精密機械・ロボットカンパニー

船舶海洋カンパニー

車両カンパニー

モーターサイクル&エンジンカンパニー

分社 / 2021年10月目途

モーターサイクル&エンジンカンパニーの分社

- 自律的事業経営を徹底、
B to C 事業の特性を活かし、意思決定のスピードを向上
- ポストコロナを見据えた新たなライフスタイルの提案など
顧客に密着した製品・サービスの提供により、ブランドを強化
- 環境規制対応、電動化や先進安全技術などの進展を見据え、
業界内での連携を強化するとともに、市場を活性化

モーターサイクル&エンジンカンパニーの分社

航空宇宙システムカンパニー

エネルギー・環境プラントカンパニー

精密機械・ロボットカンパニー

船舶海洋カンパニー

車両カンパニー

モーターサイクル&エンジンカンパニー

連携強化

分社 / 2021年10月目途

モーターサイクル事業と精密機械・ロボット事業の連携

- 量産事業における経営資源の融通
- B to B 事業（油圧機器、汎用エンジン）における連携



油圧機器



汎用エンジン



農機・芝関連市場など

業界で高いシェアを持つ
コア・コンポーネントビジネスの
さらなる強化とシナジー

先進モビリティ

移動型ロボット



オフロード四輪



物流を変革する
先進モビリティへの進化

3つの事業グループ

陸・空輸送システム

航空宇宙システムカンパニー

車両（新会社）

近未来
モビリティ

安心安全
リモート社会

エネルギー・環境
ソリューション

モーションコントロール &モータービークル

精密機械・ロボットカンパニー

モーターサイクル&エンジン（新会社）

エネルギー&マリンエンジニアリング

エネルギー・環境プラントカンパニーと
船舶海洋カンパニーを統合

1. 社会課題に対するKawasakiのソリューション
2. ソリューション創出のための体制
(事業ポートフォリオの再構築)
3. 成長に向けたシナリオ

2020年度通期見通し

	2019年度 実績	2020年度 見通し		増減	
		8月公表	今回公表	前年度比	8月公表比
受注高	15,135	14,000	13,400	▲ 1,735	▲ 600
売上高	16,413	14,600	15,000	▲ 1,413	+ 400
営業利益	620	▲ 300	▲ 200	▲ 820	+ 100
経常利益	404	—	▲ 250	▲ 654	—
親会社株主に帰属する 当期純利益	186	—	▲ 270	▲ 456	—
税前ROIC	4.2 %	—	▲ 2.2%	—	—
ROE	4.0 %	—	▲ 6.1%	—	—
配当(1株当たり)	35 円	—	0 円	▲ 35円	—

- 資金改善の徹底
 - コスト低減
 - キャッシュフロー改善
 - 総労務費の圧縮
- などに徹底して取り組む



2021年度黒字化へ

航空宇宙事業について

中長期的には、将来に亘って安定的に市場が拡大
ただし、当面の航空需要低迷を見据え、リソースを機動的に配置

(例：人員配置イメージ)



成長シナリオ

3 水素をはじめとする **新規事業が収益の柱** となり、安定した成長軌道へ
(安全安心リモート社会 / 近未来EVリテ / エネルギー・環境ソリューション)

2 **航空宇宙事業** が回復し、市場が安定的に拡大

- 1
- ・ **モーションコントロールとエネルギー** が当面の収益を支える
 - ・ PCR検査事業の早期立上げ、航空需要の回復に貢献

経営方針

成長性の追求

成長分野・新規事業への開発投資

適正な利益

営業利益率 **5 ~ 8%**

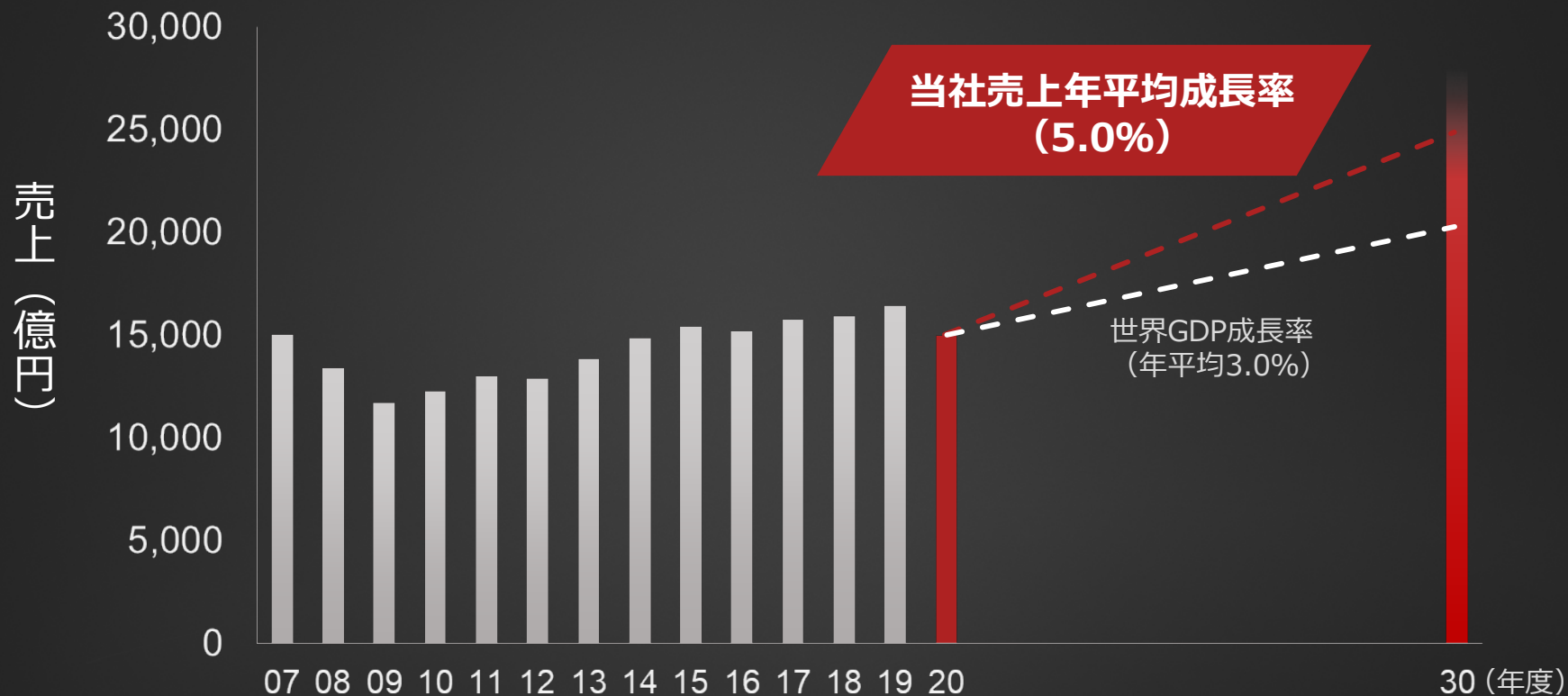
税前ROIC **資本コスト + 3% 以上**

安定性・シナジー

コングロマリット・プレミアムの実現

社会課題に対するソリューションを通じて、**SDGs達成に貢献**

成長イメージ



成長シナリオを支える主な仕組み

- 人事制度・組織体制

- ▶ 能力・役割・成果により重きを置いた人事制度へシフトし、カンパニーの枠を超えて人財を流動化
- ▶ 社長直轄プロジェクト推進室を設置

- デジタルトランスフォーメーション（DX）

- ▶ 業務プロセスの効率化・高付加価値化を追求
- ▶ リアルタイムでの経営の見える化により、意思決定をスピードアップ

- ロボティクスも含むリモート化の推進

- ▶ 社内・顧客・サプライヤ等と一体となった生産性の高い働き方、ロボットを活用した実作業をともなう新たなリモートワークを実現



Kawasaki
Powering your potential