

# 中期経営計画「中計2016」の進捗状況と成長戦略

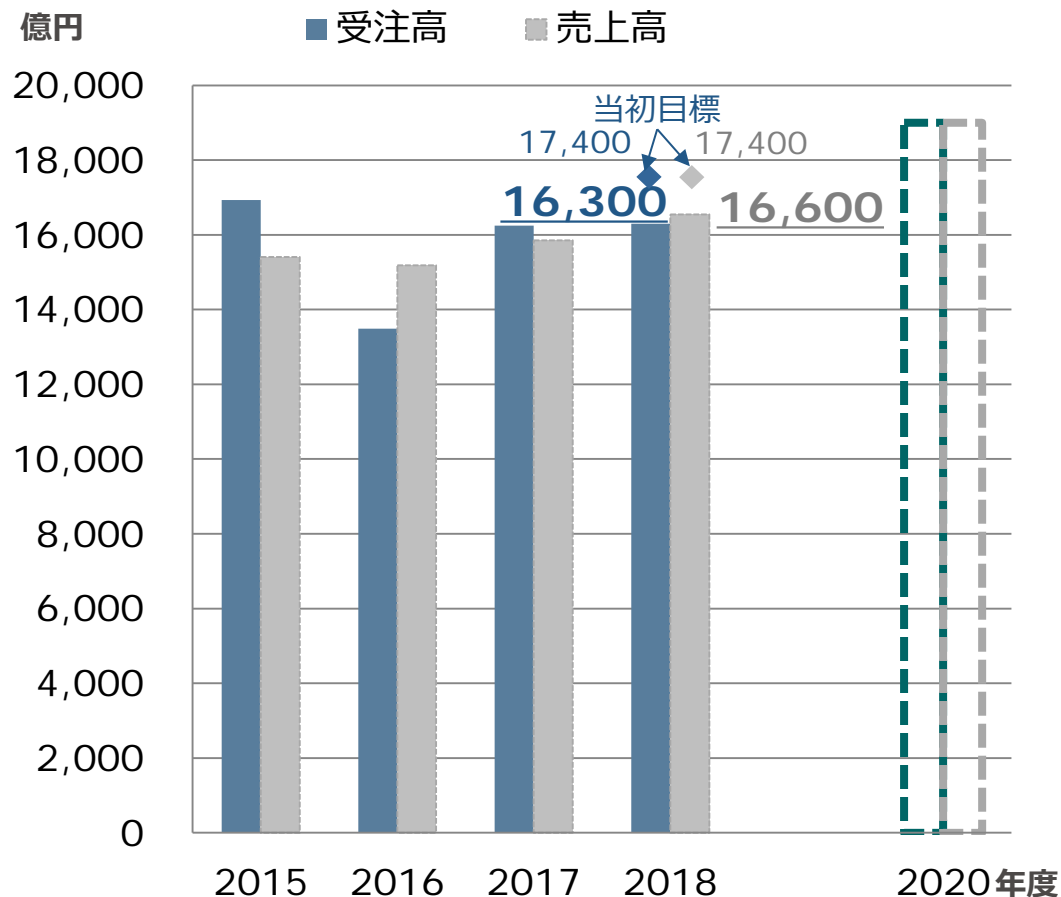
2017年11月21日

川崎重工業株式会社

■ 「中計2016」の進捗状況	3
■ Kawasaki-ROIC経営の推進	5
■ 事業ポートフォリオ戦略	6
■ セグメント別中計進捗状況と成長事業	
船舶海洋	9
車両	13
航空宇宙	17
ガスタービン・機械	21
プラント・環境	25
モーターサイクル&エンジン	29
精密機械	32
<参考> セグメント別2018年度数量目標	37

# 「中計2016」の進捗状況 受注高・売上高

- 受注・売上は1～2年程度後ずれ



為替前提(USD) @118.99 @108.98 @110 ⇒

## 事業環境

- 世界経済は総じて順調に拡大
- 油価低迷→エネルギー関連事業に遅れ
- 中国の建機市場が急回復

## 2018年度目標の見直し

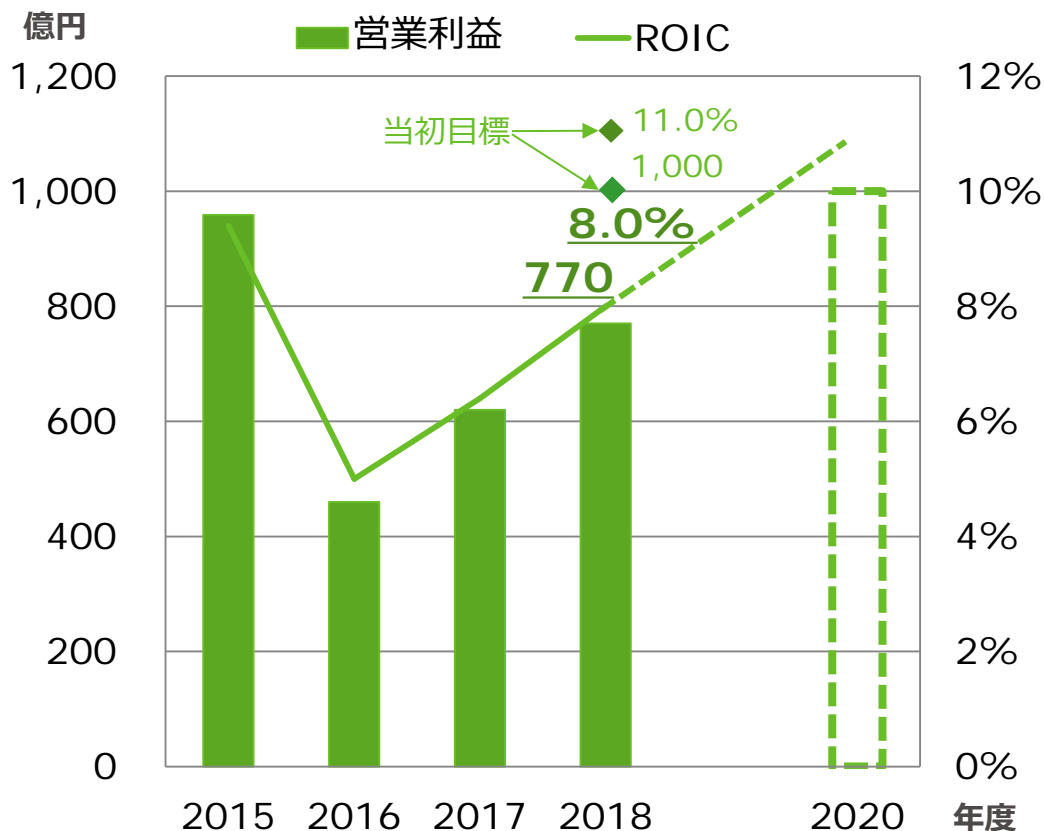
- 船舶海洋、民需航空機関連等の減少
- 車両、エネルギー関連等の後ずれ
- 油圧、ロボットは増加

## 2020年度のイメージ

- 海外向け車両生産の本格化
- エネルギー関連事業の回復
- 油圧、ロボットは引き続き拡大

# 「中計2016」の進捗状況 営業利益・税前ROIC

- 中計目標の営業利益1,000億円・税前ROIC11%の達成は2年遅れとなるが、2018年度に税前ROICは8%に回復



為替前提(USD) @118.99 @108.98 @110 ⇒

## 2018年度目標の見直し

- 売上高減少に伴う減益
- 油圧、ロボットは売上高増加→増益

## 2020年度のイメージ

- 売上高増加に伴う増益
- 油圧、ロボットは引き続き増収増益

## 2021年度以降

- ジェットエンジンのアフター売上本格化、航空機部品の生産拡大に伴う大幅な収益性の向上

# Kawasaki-ROIC経営の推進

## ハードルレート8%の厳格な運用

- ROICが8%未達のBUについて、8%達成のためのアクションプランを経営会議で審議
- 対象の全BUについてステージゲート毎に達成すべきKPIの目標値を設定
- ゲートクリアが困難となった場合の代替案も合わせて検討

## リスクマネジメントの強化

- 社長をトップとするプロジェクトリスク管理委員会を毎月開催
- 各カンパニーのリスク管理手法・知見・教訓等をリスク情報共有会議で共有
- プロジェクトの各段階における本社部門の関与を強化

## KPIの活用

- ROIC向上に大きく貢献する指標をカンパニー毎にKPIとして設定
- KPIの目標値や実績を経営会議等で定期的に報告

# 事業ポートフォリオ戦略

- 明確な事業ポートフォリオ戦略による経営資源の重点配分・シナジーの推進

## 経営資源の重点配分

- 中長期的に大きな成長が期待できる航空宇宙システム、エネルギー、ロボット等の事業へ経営資源を重点的に配分する。

## 一層のシナジーの追求

- 航空機の機体とエンジン、各種エネルギー関連事業などで一体的な運営を行うことにより、一層シナジーを発揮し、成長を加速させる。

## 組織再編

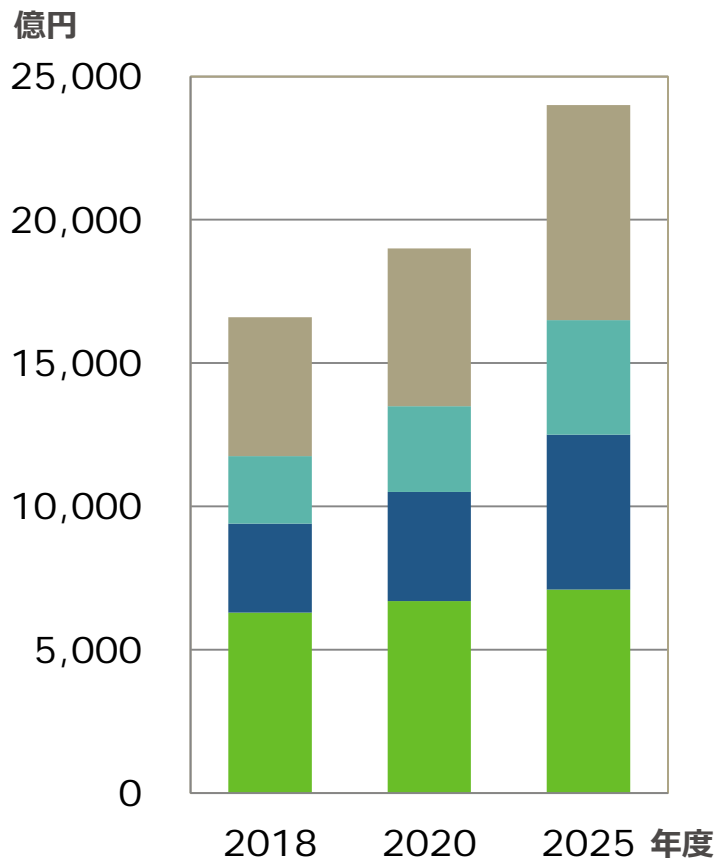
- 2018年4月を目途に事業分野に沿った形で一部組織再編を検討中

## 4つの事業分野

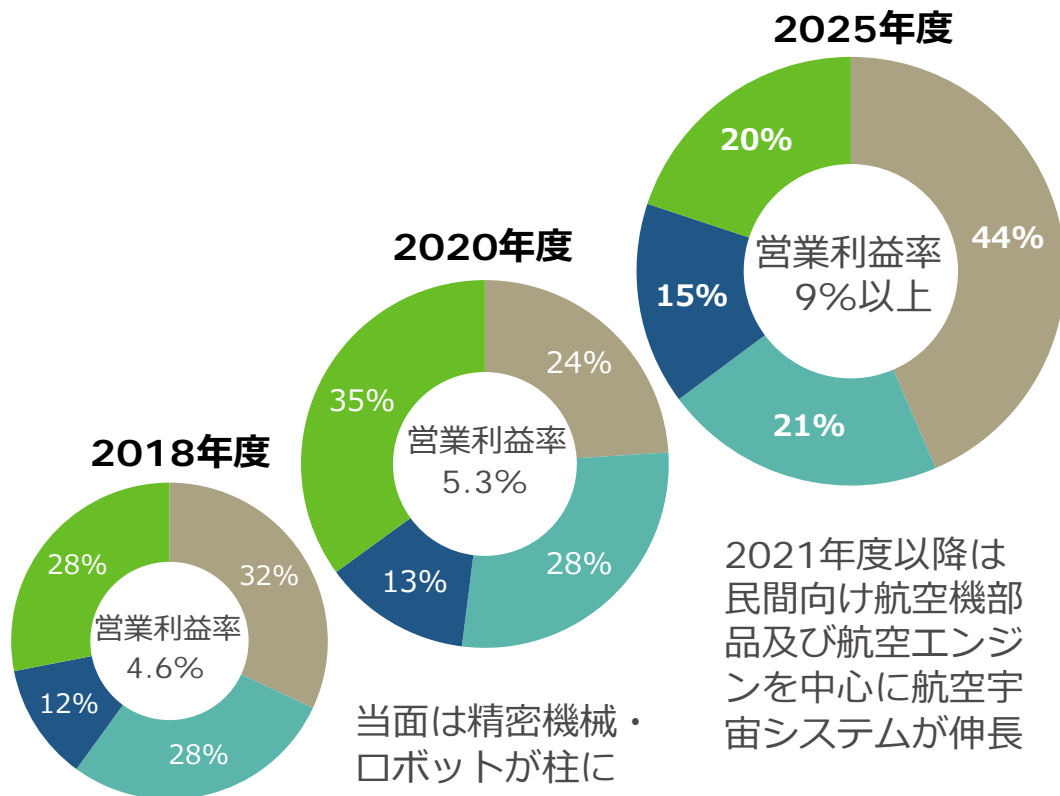
航空宇宙システム	エネルギー・環境プラント
航空宇宙	プラント・環境
航空エンジン	エネルギー・機械
精密機械・ロボット	交通・輸送
油圧機器	船舶
ロボット	車両
	モーターサイクル&エンジン

# 事業ポートフォリオ戦略

事業分野別構成比の推移・売上高



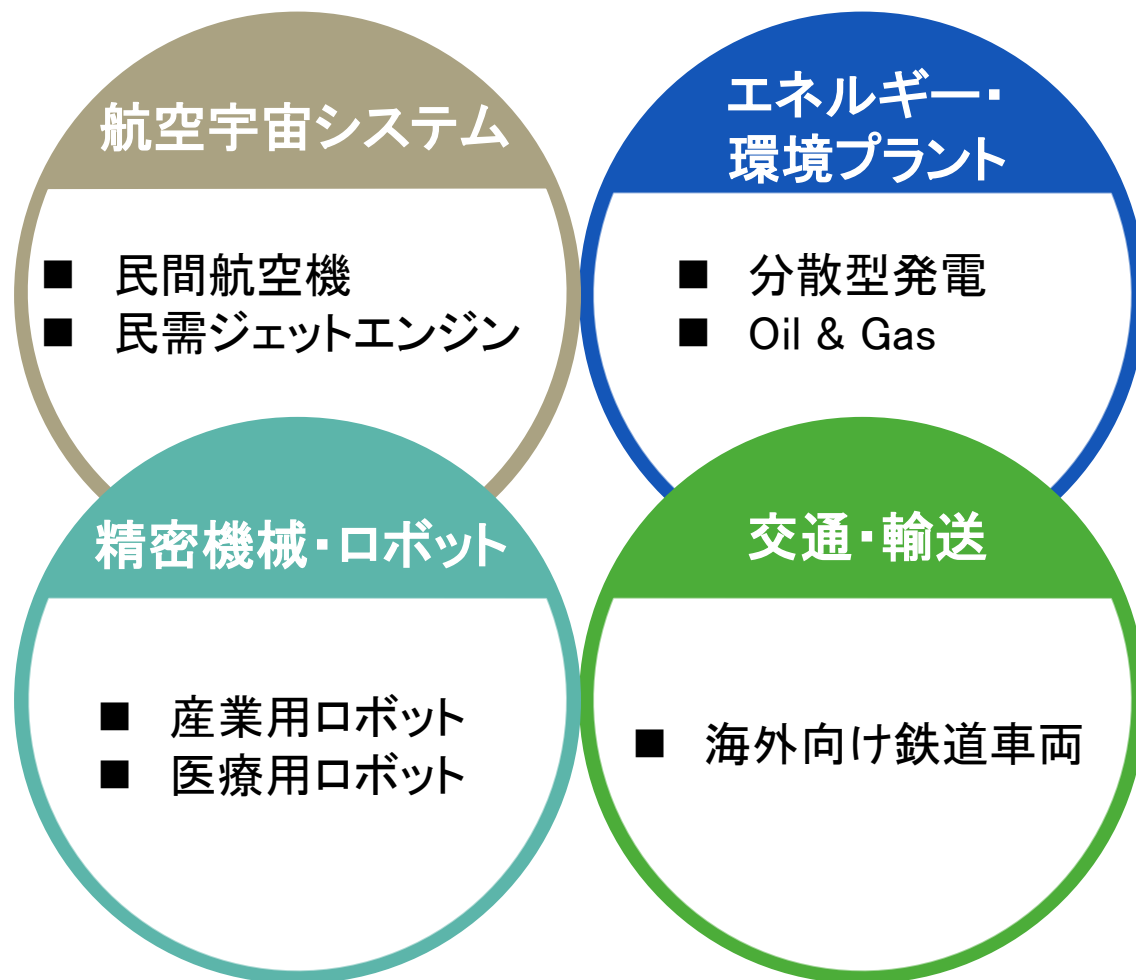
事業分野別構成比の推移・営業利益



■ 航空宇宙システム ■ 精密機械・ロボット ■ エネルギー・環境プラント ■ 交通・輸送

# 事業ポートフォリオ戦略

- 成長を牽引する主な製品・サービス





# 中計進捗状況 受注高・売上高（船舶海洋）



## 事業環境

- 世界的な建造能力の過剰や海運市況低迷の長期化
- 環境規制の強化に伴う、低環境負荷船への需要の高まり

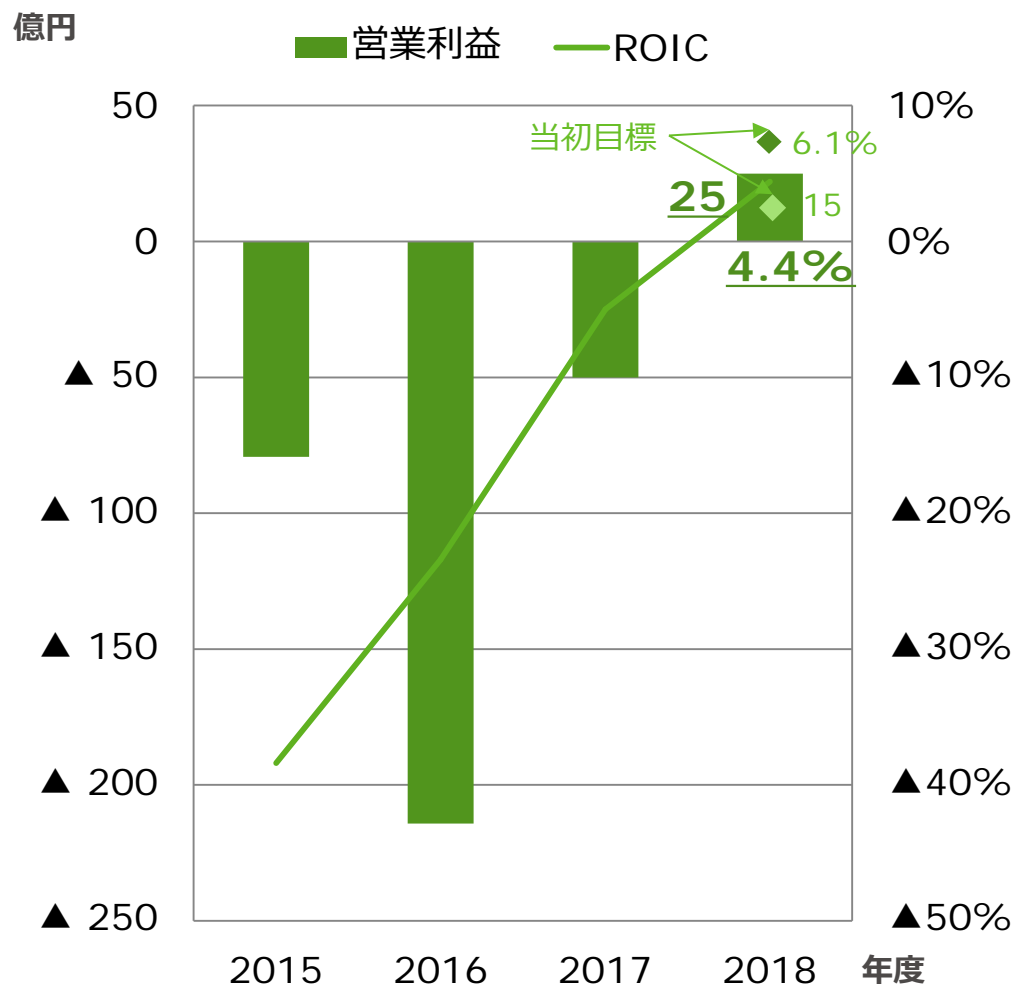
## 2018年度目標の見直し

- 2020年度を目標年度とする構造改革プランに基づいた見直し

## 2020年度のイメージ

- ガス燃料推進船の需要が本格化
- 中国拠点との一体運営の深化
- DACKSの第2ドックが2018年12月より稼働予定

# 中計進捗状況 営業利益・税前ROIC (船舶海洋)



為替前提(USD) @118.99 @108.98 @110 ⇒

## 2018年度目標の見直し

- 2020年度を目標年度とする構造改革プランに基づく見直し
  - 固定費削減効果等

## 2020年度のイメージ

- 構造改革プランの達成
  - 目標ROIC 8%以上
- 設計・調達のプロントローディング、KPS活動の生産性向上効果で収益拡大

## 2021年度以降

- ガス燃料推進船の需要が本格化
- 中国拠点との一体運営深化により、連結グループの収益力が増大
- 潜水艦固有の高度技術を応用したAUVの商品化による収益への貢献

# 成長事業（船舶海洋） 低環境負荷船（ガス船）の取り組み

◆世界初の LNG 燃料推進 自動車運搬船 ◆LPG燃料推進 LPG運搬船（新規開発）

◆LNG燃料供給船（新規開発）



引渡: #1 2016年9月27日  
#2 2016年11月29日



ガス燃料推進船

ガス燃料供給船

		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			濃度:0.5%以下	
	規制海域	濃度:1.0%以下	濃度:0.1%以下			
CO <sub>2</sub> (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: 船舶の燃料油に含まれる硫黄分濃度規制  
3 CO<sub>2</sub>(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

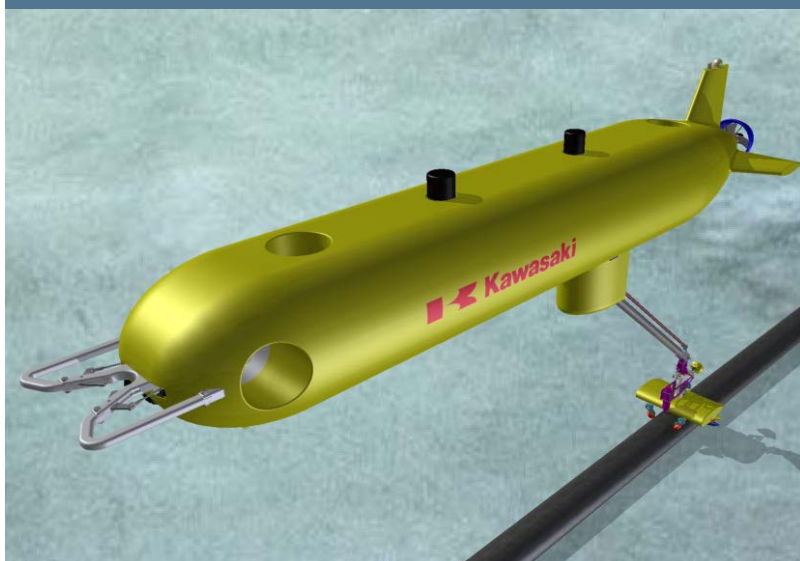
# 成長事業（船舶海洋） 自律型無人潜水機（AUV）の開発

艦艇事業等で培われた  
既存技術

自社内ロボット技術を  
活用した差別化

AUV事業の商業化

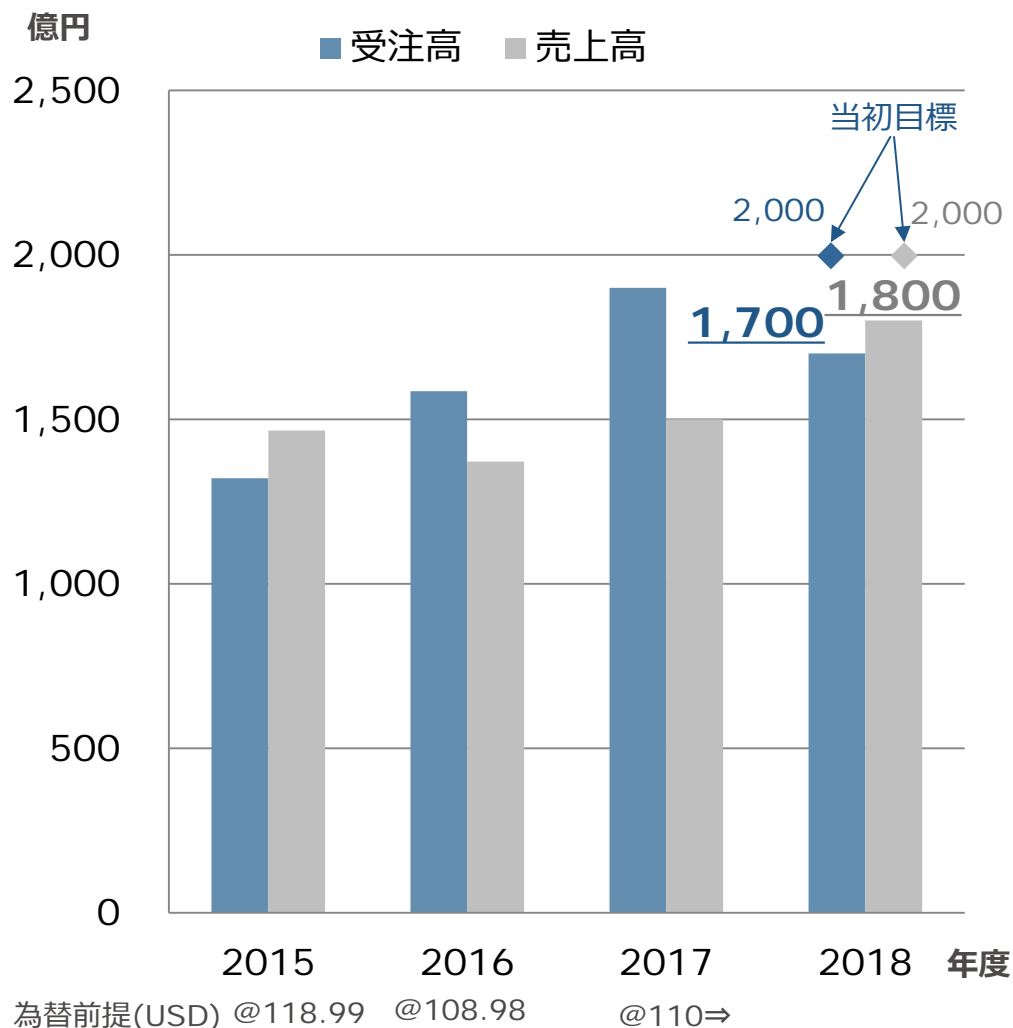
ロボットアームによる海底パイプライン検査



海底石油ガス関連設備の検査



# 中計進捗状況 受注高・売上高（車両）



## 事業環境

- 国内は更新需要を中心に安定的
- NY地区は混雑解消のための車両需要増
- アジアは円借款案件が顕在化
- グローバルで車両メーカー再編の動き

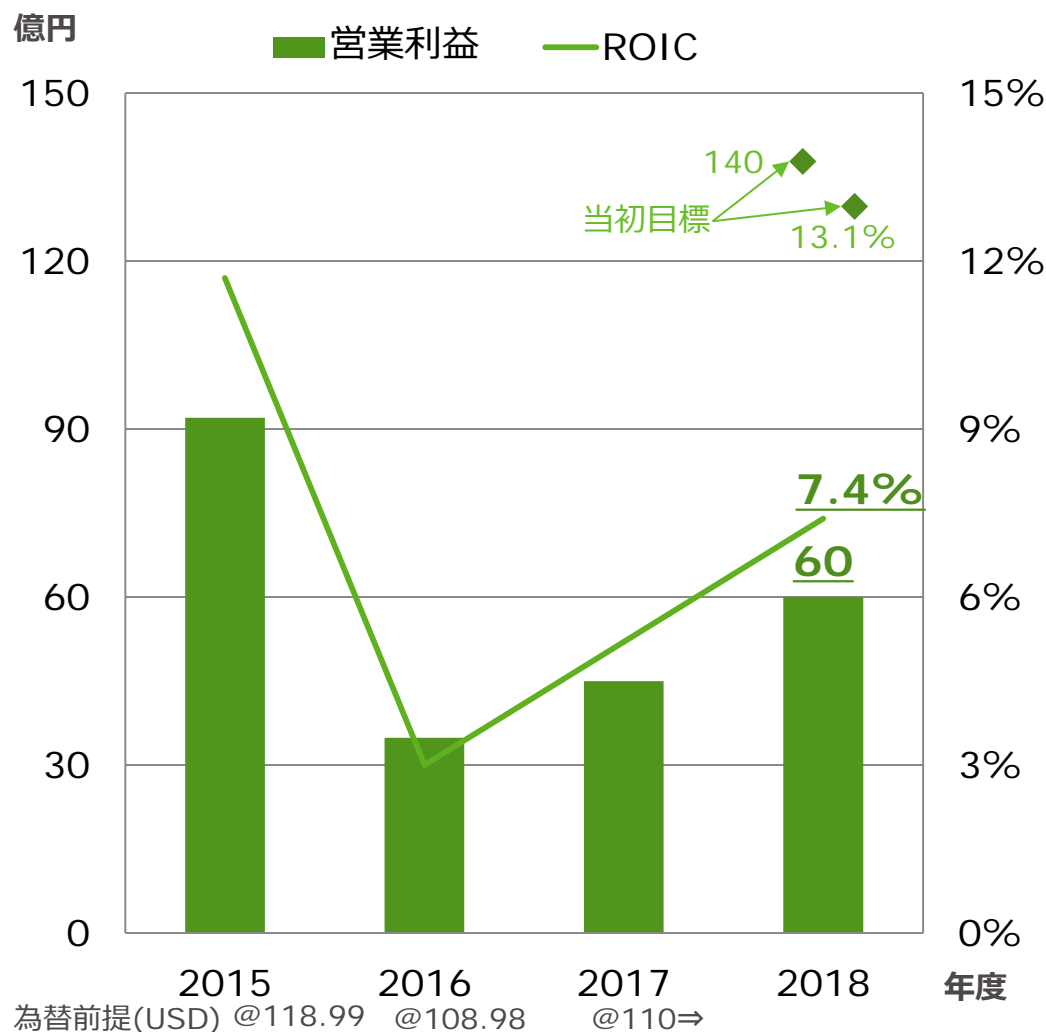
## 2018年度目標の見直し

- アジアで見込んでいた案件の消滅・後ずれにより売上高が減少
- 受注は2017年度に集中し減少

## 2020年度のイメージ

- 国内高操業が継続
- 北米を中心に高水準の売上が持続
- アジア円借款案件の売上が本格化

# 中計進捗状況 営業利益・税前ROIC（車両）



## 2018年度目標の見直し

- 受注減少に伴う売上高減少により減益
- ストック型ビジネスの事業化遅れ
- 一部案件のコスト増加

## 2020年度のイメージ

- 北米での高操業による収益拡大
- ストック型ビジネスの立ち上がり
- コストダウンの推進による採算改善

## 2021年度以降

- アジアでの事業拡大
- ストック型ビジネスの本格化

# 成長事業（アジア事業） 事業規模を現在の1.5倍以上に拡大

## アジア市場の規模拡大に積極的に対応

- 2019年から約10年をかけて、2,000両を超える円借款案件が計画
- 2017年8月にバングラデシュ・ダッカMRT6号線向け車両144両および車両基地設備を受注

## 市場優位性のある地域での拡販

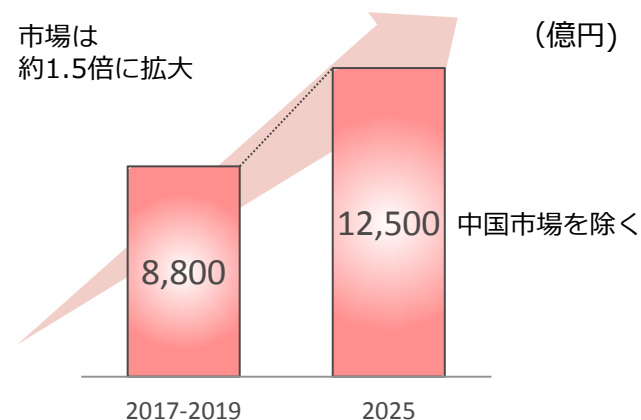
- 市場優位性のある地域(シンガポール等)での車両需要の確実な取込み及びメンテナンス事業・部品事業売上拡大

## 現地パートナーとの戦略的協業

- 現地生産に対応するため、戦略的パートナーとの協業
- 2017年6月にインドの重電メーカー最大手のBHEL\*と技術協力・協業に合意

※ Bharat Heavy Electricals Limited

## アジア市場の規模拡大



- 2017-2019はUNIFE資料より当社作成
- 2025は同資料の成長率を維持した場合の当社推測値



ダッカMRT6号線



シンガポール  
LTA向けT251



# 成長事業（ストック型ビジネス） 保守・IoTサービスの伸展

## メンテナンス事業への参入(efARM ※)

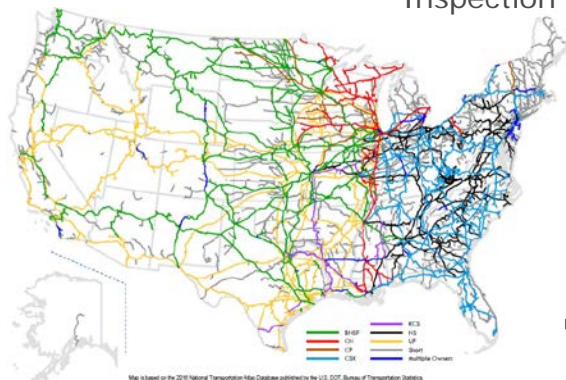
- 鉄道車両のライフサイクルコスト低減を目的に、車両・台車・軌道の状態監視や劣化診断技術を用いた次世代メンテナンスシステム(efARM)により、メンテナンス全般のサービスを提供

※ Environmentally Friendly Advanced Rolling-stock Maintenance

- シンガポール等への次世代車両メンテナンス等の拡販
- 新興国の鉄道事業者への保守支援

## 軌道モニタリング事業の推進(efTIP ※)

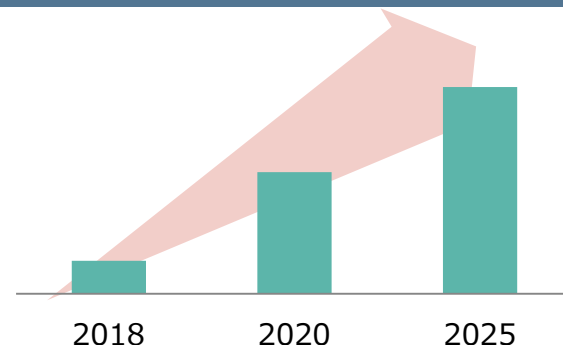
- 長大路線を抱える北米貨物鉄道事業者へのメンテナンス最適化支援システムの提案  
 ※ Environmentally Friendly Train&Track Inspection for Predictive maintenance



米国貨物鉄道路線図

出典: Association of American Railroads US Overview

## 事業の見通し（イメージ）



## 事業概要

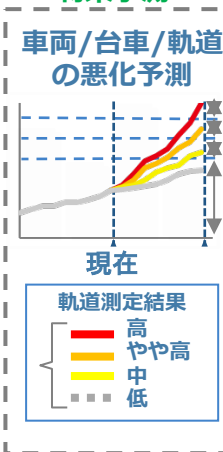
### 分析/モニタリング



### 計測

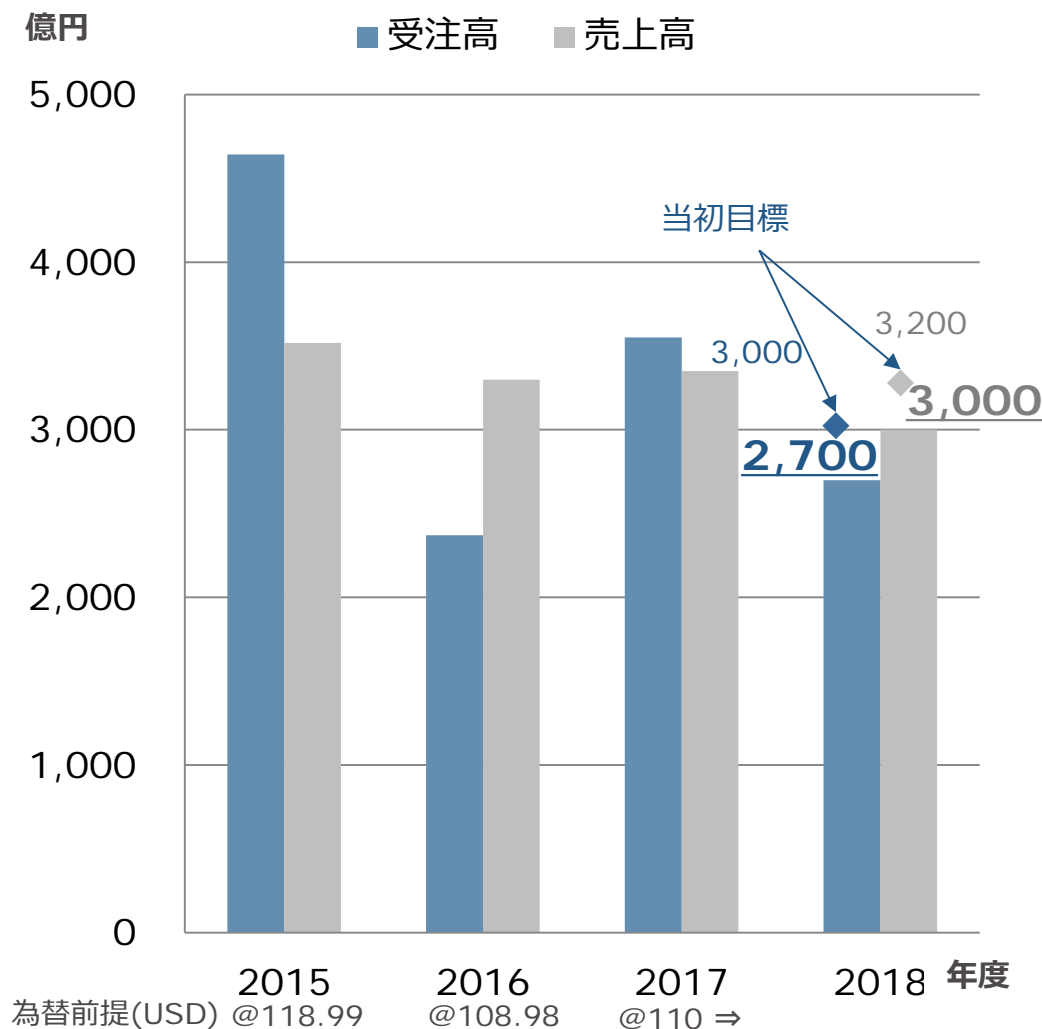


### 将来予測





# 中計進捗状況 受注高・売上高（航空宇宙）



## 事業環境

- 次期中期防衛力整備計画が策定される
- “複数年度一括調達”等防衛予算の効果的運用
- 航空旅客・貨物輸送量は年率約5%成長予測
- ボーイング/エアバスの競争激化

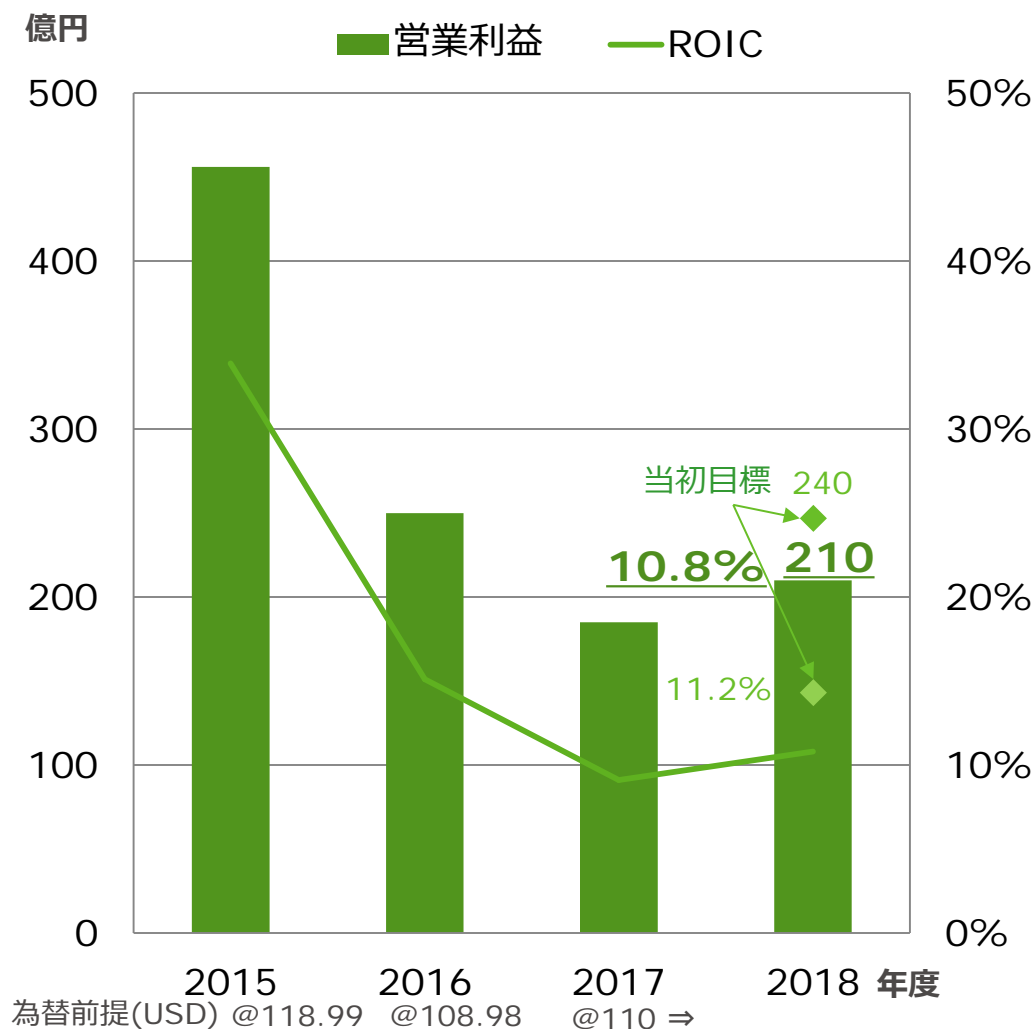
## 2018年度目標の見直し

- 中計策定時の想定以上に777が減産したことによる減収

## 2020年度のイメージ

- P-1, C-2(\*1)の着実な履行
  - 777減産による減収
  - 777Xの立ち上げによる増収
- (\*1)P-1：固定翼哨戒機、C-2：輸送機

# 中計進捗状況 営業利益・税前ROIC（航空宇宙）



## 2018年度目標の見直し

- 777の減産等により減益
- KPS(\*2)による徹底したコストダウンにより、中計値達成を目指す  
(\*2)Kawasaki Production System

## 2020年度のイメージ

- P-1, C-2の着実な履行
- 777減産による減益
- 777Xの立ち上げによる増益

## 2021年度以降

- P-1, C-2派生型機の展開による事業拡大
  - 777Xの増産や次期民間航空機への参画等による大幅な事業拡大
- 2020年度に比して2021年度以降は収益も拡大

# 成長事業（航空宇宙）

## 防衛航空機事業の履行・発展

- P-1, C-2量産契約の着実な履行
- P-1, C-2派生型の提案活動推進
- 現行機の後継機需要の獲得

## パリエアショー（2017/6）P-1地上展示



出典：Aviation Wire

## 防衛装備品の輸出

- P-1, C-2の輸出
  - 国の方針に従いつつ、各国の需要調査等を実施中

## ドバイエアショー（2017/11）C-2地上展示

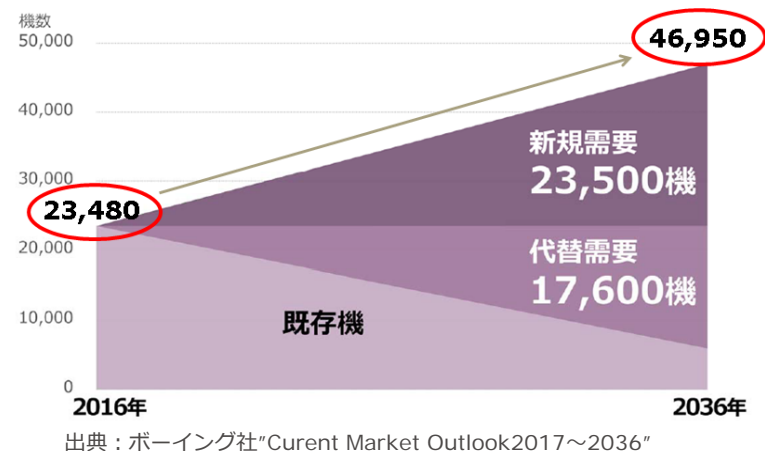


# 成長事業（航空宇宙）

## 民間航空機事業の発展・拡大

- 今後20年間で需要は2倍になると予測
- 787の増産(12→14機/月)への対応
  - － 生産性向上を更に推進
- 777Xの立ち上げへの着実な対応
  - － 先進生産技術によるKPSの推進
    - － ロボット・IoT技術の取り込み
    - － 社内(技術開発本部・ロボットBC)シナジー効果追及
- ボーイング社との協力関係推進
  - － 2017/6にボーイング社と協定締結
- 次期民間航空機への参画

## 民間ジェット輸送機の需要予測

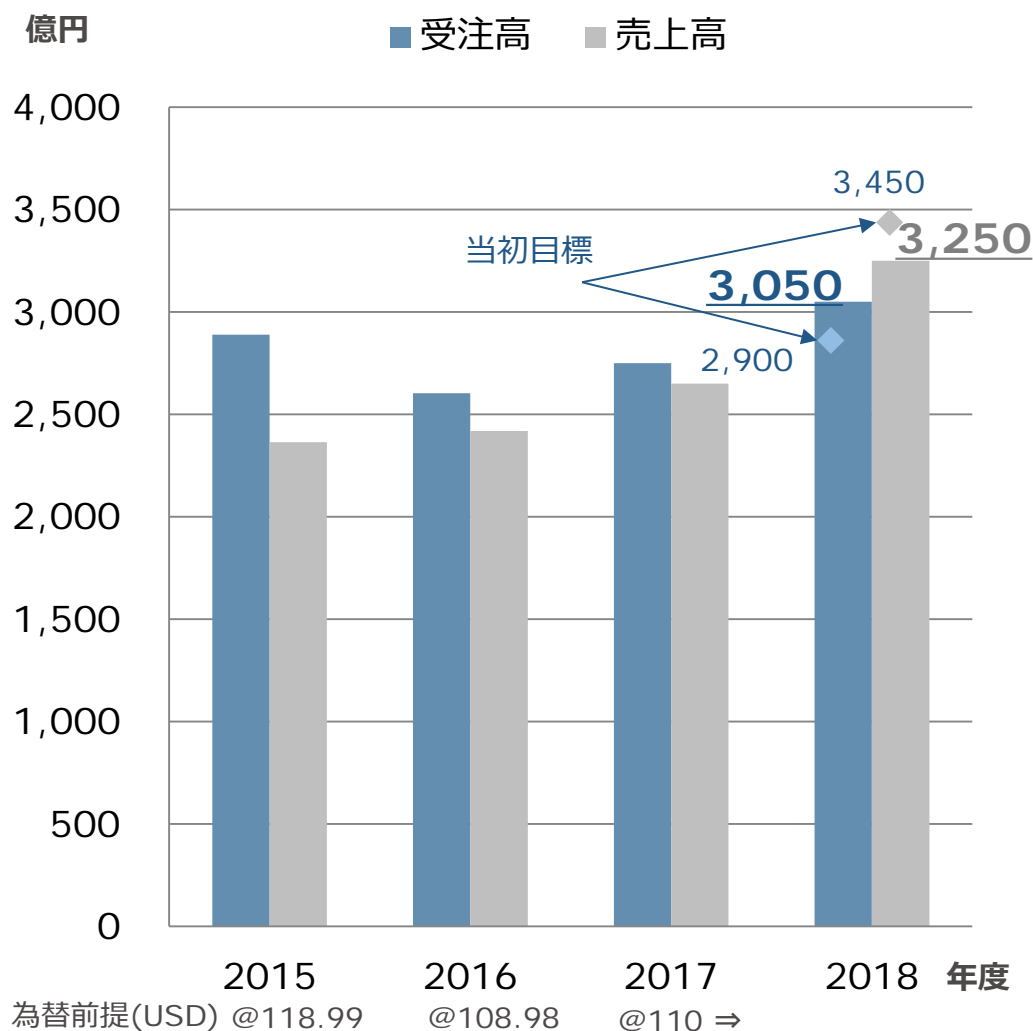


## 777X



提供：ボーイング社

# 中計進捗状況 受注高・売上高（ガスタービン・機械）



## 事業環境

- **航空エンジン:**
  - 需要は今後も増大
- **エネルギー:**
  - 世界の電力需要は右肩上がり。特に東南アジア、中東は大きな伸びが期待できる

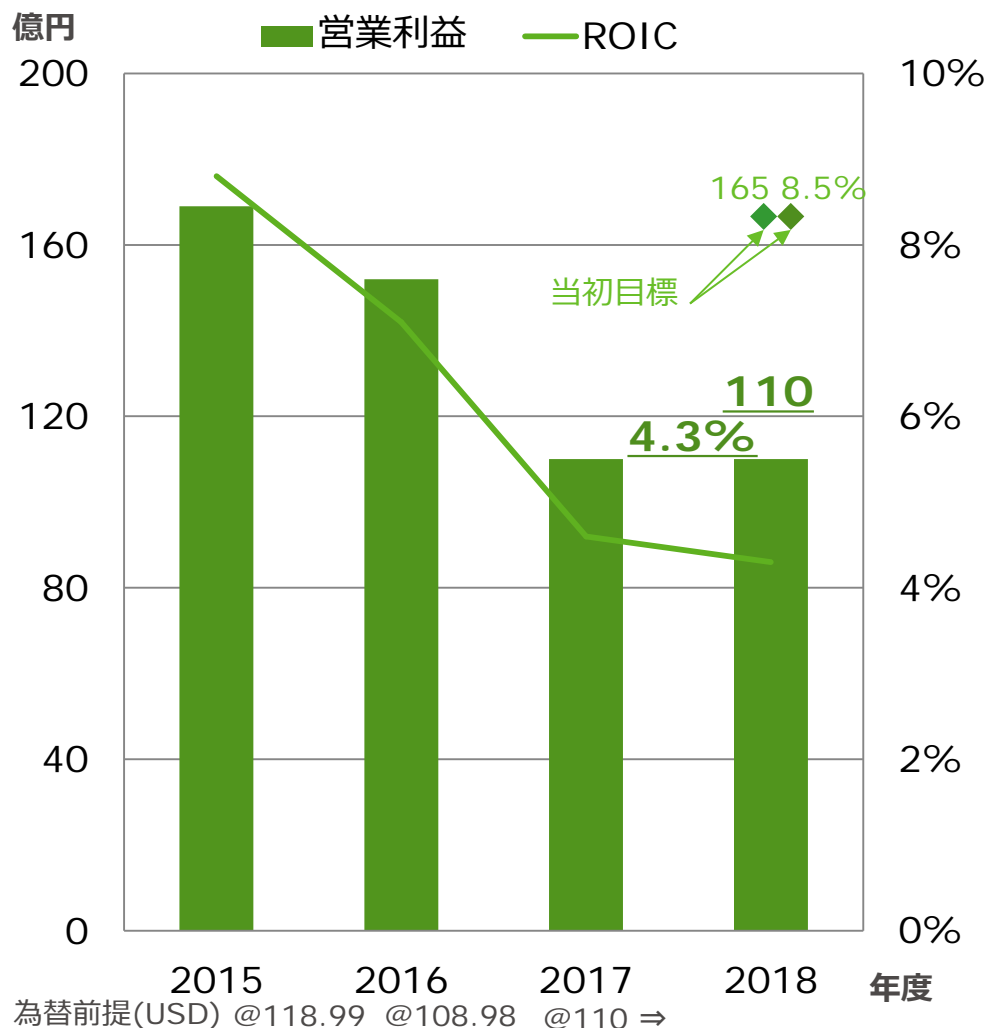
## 2018年度目標の見直し

- **航空エンジン:**
  - 順調に推移しており、ほぼ目標どおり
- **エネルギー:**
  - 受注は目標を維持。売上は海外案件の遅れにより減少

## 2020年度のイメージ

- **航空エンジン:**
  - 新規プログラムの量産本格化及びアフターマーケットの立ち上がりに伴う売上増
- **エネルギー:**
  - 海外展開の強化、EPC受注の拡大により売上を増大

# 中計進捗状況 営業利益・税前ROIC（ガスタービン・機械）



## 2018年度目標の見直し

- **航空エンジン:**
  - 販売台数増加に伴う開発費償却負担の増加により減益
- **エネルギー:**
  - 受注・売上減により減益

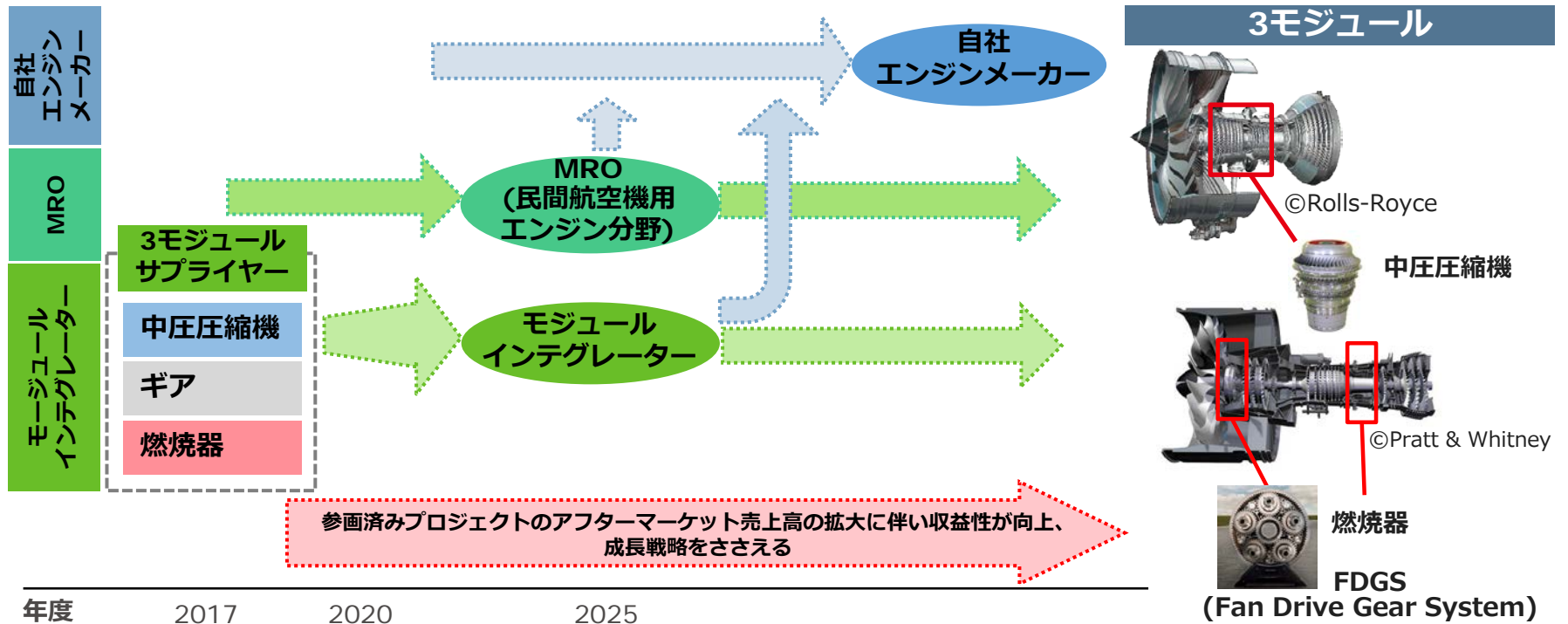
## 2020年度のイメージ

- **航空エンジン:**
  - 新規プログラムの投資回収フェーズに入り、収益の拡大開始
- **エネルギー:**
  - 海外展開、EPC受注、サービス強化により収益拡大

## 2021年度以降

- **航空エンジン:**
  - 投資回収ステージへの移行に加え、アフターサービスの本格化による収益拡大
  - MRO事業への参入に向けた投資を開始、事業の拡大を図る
- **エネルギー:**
  - EPC強化、L30CCPP拡販などにより事業を拡大

# 成長事業（ガスタービン・機械） 航空エンジン分野の将来事業



参画済みプロジェクトのアフターマーケット売上高の拡大に伴い収益性が向上、成長戦略をささえる

年度	2017	2020	2025
<b>モジュールインテグレーター</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>3モジュール（中圧圧縮機、ギア、燃焼器）を供給</li> <li>設計技術の向上により、開発上流から新規プロジェクトに参加</li> <li>自社ブランドエンジンの開発に必要な技術を獲得</li> </ul>		
<b>MRO (Maintenance, Repair, Overhaul)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>自社ブランドエンジンの開発に必要な技術を獲得</li> <li>将来プログラムの参画条件を有利にする</li> <li>エンジン整備事業に参画し、事業規模を拡大</li> </ul>		
<b>自社エンジンメーカー</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>モジュールインテグレーター、MROの取り組みを通じて小型自社エンジンを開発し、供給する能力を有する</li> <li>総合エンジンメーカーとしての地位確立</li> </ul>		

# 成長事業（ガスタービン・機械）エネルギー事業の重点活動

## 現状

- 世界最高クラスの効率を武器に国内では産業用ガスタービン・発電用ガスエンジンで高いシェア
- 納入稼働台数の増加によりアフターサービスで収益を確保するビジネスモデル（ストックビジネス）を構築

## 売上拡大に向けた今後の重点活動

### 1. 海外営業展開

- 全世界のガス火力設備容量は拡大基調、特に東南アジアの伸びが顕著
- 海外拠点を強化、現地に根ざした営業活動の展開
- 海外向のコストダウン機・システムの開発
- ストックビジネス体制強化による収益拡大

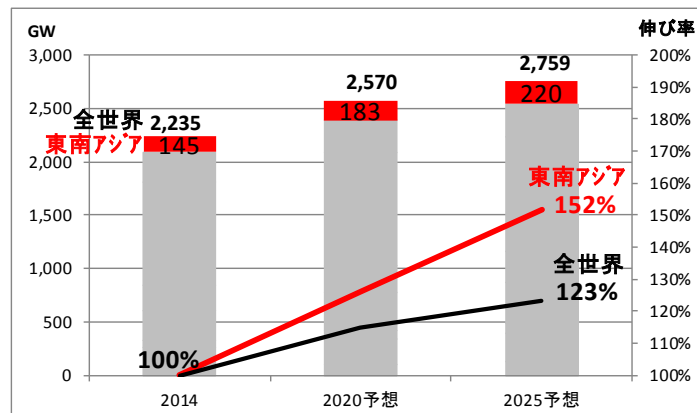
### 2. L30 CCPP(\*)の拡販

- L30の高効率化実現、CCPPパッケージの開発・投入
- (\*)CCPP : Combined Cycle Power Plant

### 3. EPC(\*)の機能強化

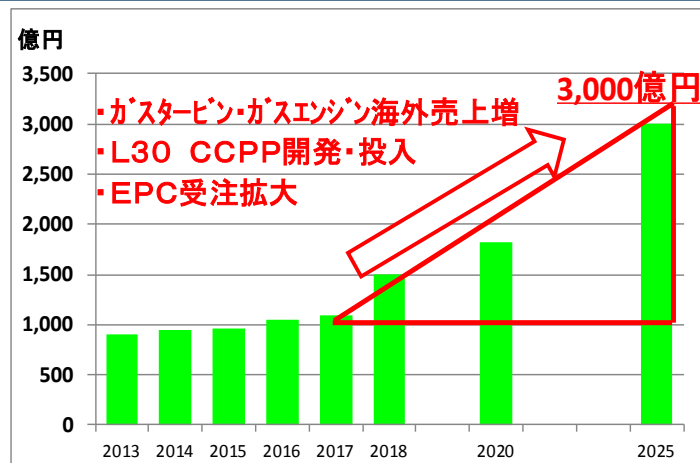
- 国内外でEPCとのタイアップによりEPC受注を拡大
- プラント・環境カンパニーと協力し、CCPP対応能力を確保
- (\*)EPC : Engineering Procurement Construction

## ガス火力設備容量とその伸び率



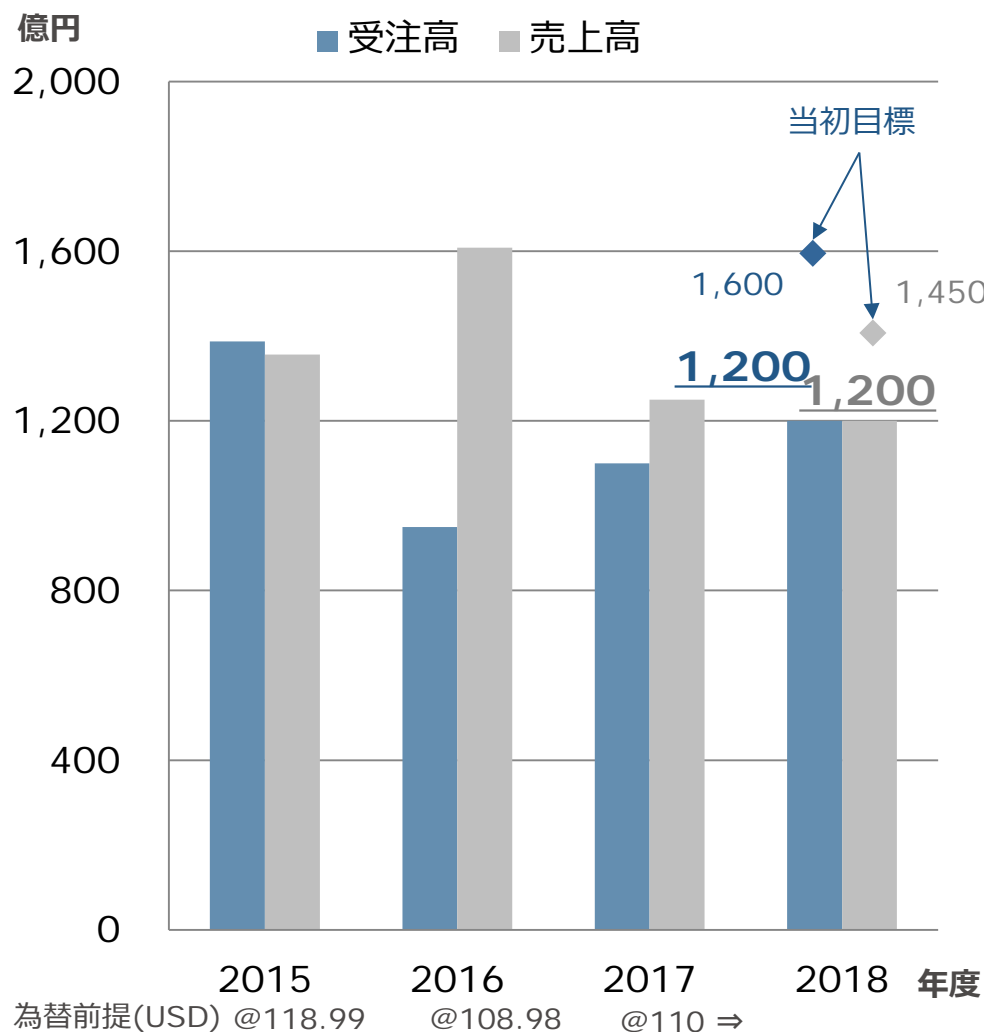
出展：2016 IEAエネルギーアウトLOOK

## エネルギー需要の売上拡大





# 中計進捗状況 受注高・売上高（プラント・環境）



## 事業環境

- 国内はごみ処理施設の更新需要が安定推移、鉄道・道路整備に伴うシールド機械の出件増加
- 海外は資源開発案件が後ろ倒し

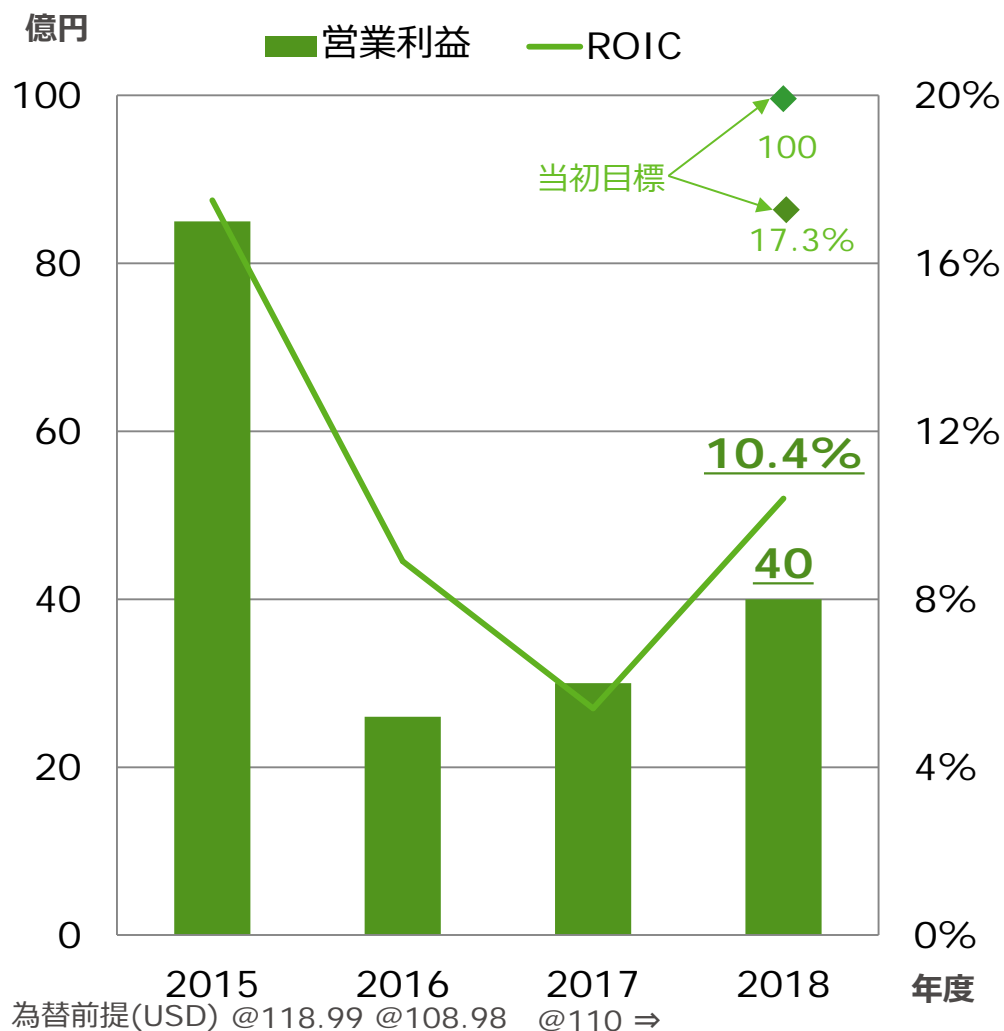
## 2018年度目標の見直し

- 海外資源開発後ろ倒しにより受注減少
- 2016～2017年度受注減少により売上減少

## 2020年度のイメージ

- 海外エネルギー分野復調による受注増
- 国内ごみ処理施設の受注堅調

# 中計進捗状況 営業利益・税前ROIC (プラント・環境)



## 2018年度目標の見直し

- 受注減による減収により減益
- 高採算案件の減少により減益

## 2020年度のイメージ

- 国内ごみ処理施設の売上が安定推移
- リスクマネジメント徹底、不良コスト削減による収益性アップ

## 2021年度以降

- 環境事業では中国合併による海外展開を促進
- エネルギー分野の海外展開拡大
- 水素市場形成による事業拡大

# 成長事業（環境） 海外は中国合併を活用

## 当面は安定した国内新炉案件に注力

- 国内市場は、今後5年間は現状並み、その後縮小傾向
- DBO（公設民営）方式での発注が主流
  - － O&Mは事業継続のベースロード 新炉受注がカギ

## 価格競争力・非価格競争力の二面同時強化

- 高効率発電ボイラを軸とした差別化戦略の推進
- ごみ発電電力・熱エネルギー活用の仕組みづくり
- AIを活用した運転監視・支援システムの開発・市場投入

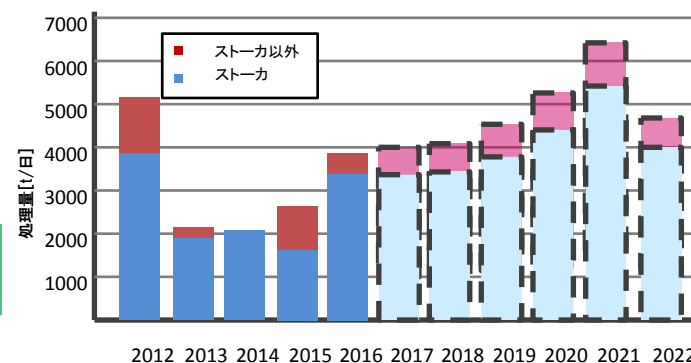
## 中国合併を活用した海外展開

- CKKシステム(\*)・ストーカ炉の中国市場展開
- 国内施設における中国合併製品の採用
- 海螺集団を事業者とする海外投資案件のEPC支援
  - － 海螺集団のコスト競争力と当社の技術力を生かした海外展開の協業

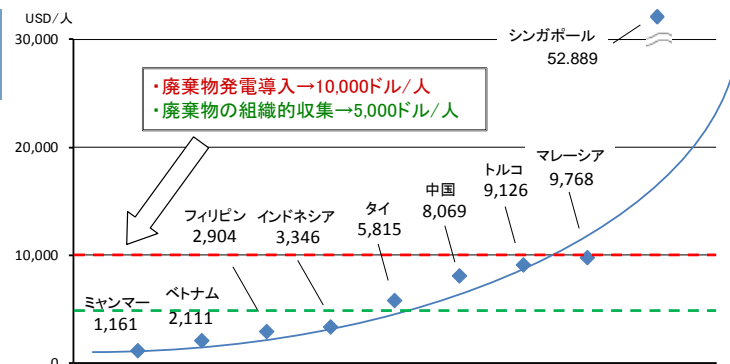
(\*) CKKシステム：CONCH Kawasaki Kiln System

既存のセメントプラントにごみ焼却炉を併設、セメント生産工程とごみ処理工程を一体化し、ごみの無害化・減量化・再資源化を図るとともにセメント工場での燃料削減に寄与するシステム

## 国内ごみ処理事業の推移



## 一人当たりGDPと廃棄物処理の関係



出典：The World Bank World Development Indicators (2015)  
みずほ銀行 インフラ需要の特長と変化

# 成長事業（低温） LNGタンク/基地・水素の二本柱体制を確立

## 2025年の世界のLNG需要は2015年比1.8倍

- アジア地域がLNG需要増の65%を占有
- 欧州地域も脱ロシア政策により現在の3倍の需要増  
– 世界で200基規模のLNGタンク建設計画が進行中

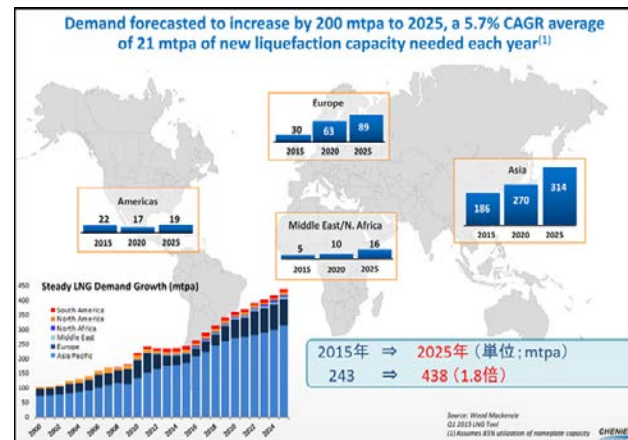
## 国内はガス自由化に伴う需要回復に期待

- LNGタンクの新設・更新需要は2013年以降鈍化傾向
- ガス自由化に伴うLNG基地新設計画の進展に期待  
– サテライトLNG基地、異業種企業によるLNG事業参入等

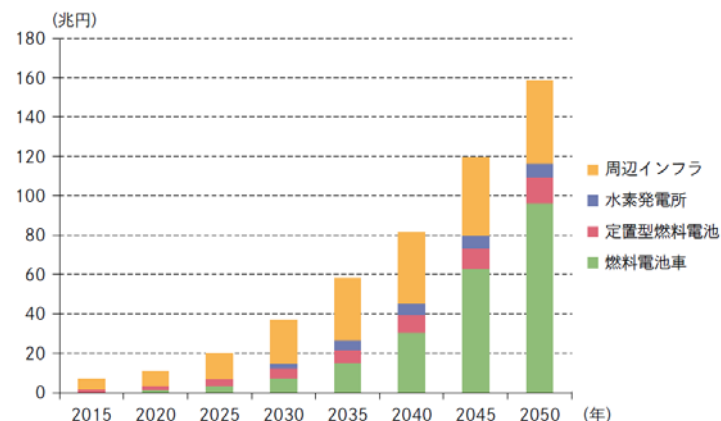
## 水素エネルギーサプライチェーンの事業化推進

- 水素の製造から貯蔵・荷役、輸送、利用に至る事業に参画  
– 貯蔵基地案件・液化機案件の獲得、O&M事業の確立
- さらに、分散型発電を含むソリューションビジネス形態を構築

## 世界のLNG需要予測



## 世界の水素インフラ市場規模予想



出典: 日経BPクリーンテック研究所「世界水素インフラプロジェクト総覧」より(NEDO 作成)

# 中計進捗状況 受注高・売上高（モーターサイクル&エンジン）



## 事業環境

- **二輪：**
  - 先進国は堅調に推移。新興国の既存市場は回復時期が後ろ倒しに
- **四輪：**
  - 伸びは鈍化するも成長は持続
- **汎用エンジン：**
  - 米国芝関連は堅調に推移

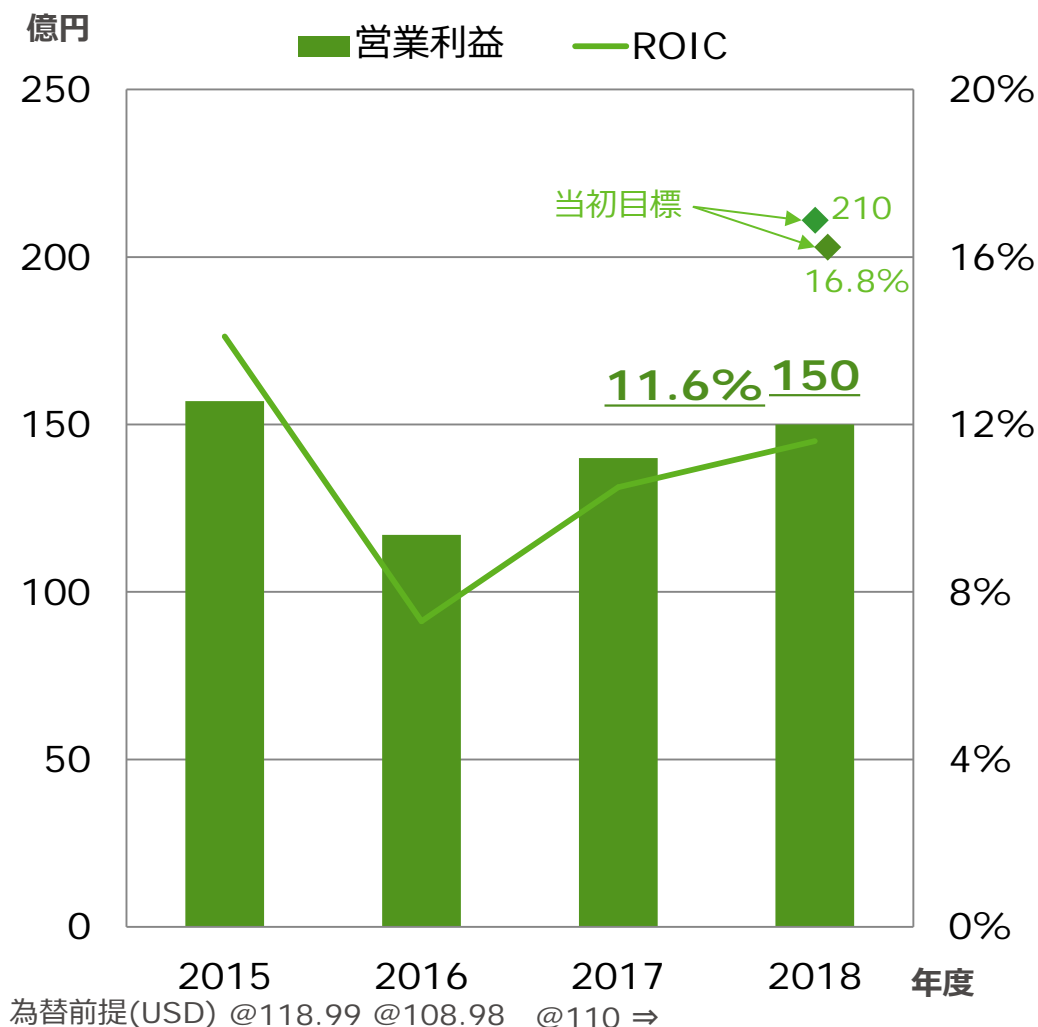
## 2018年度目標の見直し

- 新興国市場の回復時期の遅れに伴う減収、欧州二輪や汎用エンジンの増収でカバーし微減

## 2020年度のイメージ

- 先進国二輪、四輪は売上拡大が持続
- 新興国二輪は売上の回復が本格化

# 中計進捗状況 営業利益・税前ROIC（モーターサイクル&エンジン）



## 2018年度目標の見直し

- 売上高減少に伴う減益
- 開発機種増による開発費増、環境規制強化に伴う開発設備費増

## 2020年度のイメージ

- 北米、欧州で安定的に売上拡大、利益増
- 新興国市場の本格回復による売上・利益増
- 効率化経営の推進による採算改善

## 2021年度以降

- 先進技術開発、ブランド力強化
- 新規市場・新規分野での事業拡大
- 成長分野への開発・設備投資傾斜配分

## インド二輪市場への対応

- インドは世界最大の二輪車市場で、しかも今後も高成長
- レジャーバイク市場も2025年には30万台以上に拡大する見込み（2016年11万台）
- 販売網及び開発拠点の整備、生産能力の強化

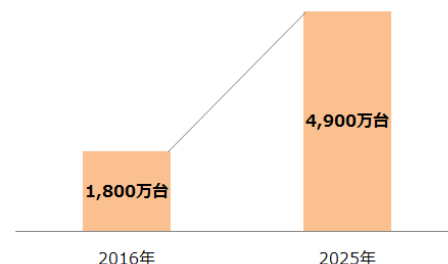
## オフロード四輪(Side by Side)事業の強化

- 北米を中心にオフロード四輪市場が安定的に拡大
- 製品ラインナップ及びアクセサリ事業を強化

## 汎用エンジン事業の強化

- 北米住宅市場の成長に沿って芝刈関連市場は安定成長
- 北米R&D拠点の強化（グランドラピッツ）

## インド二輪市場予測



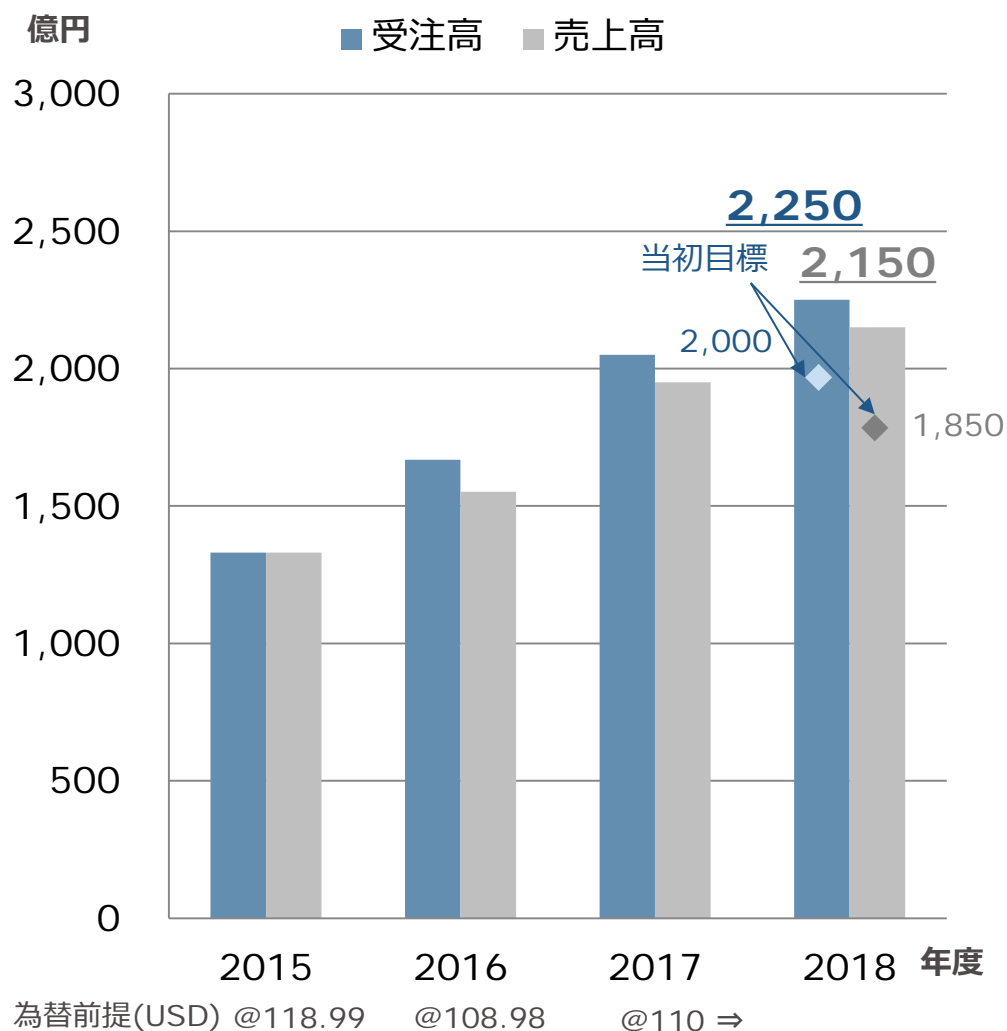
## 多用途化するオフロード四輪



## R&D（グランドラピッツ）



# 中計進捗状況 受注高・売上高（精密機械）



## 事業環境

- 油圧 :
  - 中国市場を中心にシヨベル向け需要が好調
- ロボット :
  - 全世界的に需要の拡大が継続

## 2018年度目標の見直し

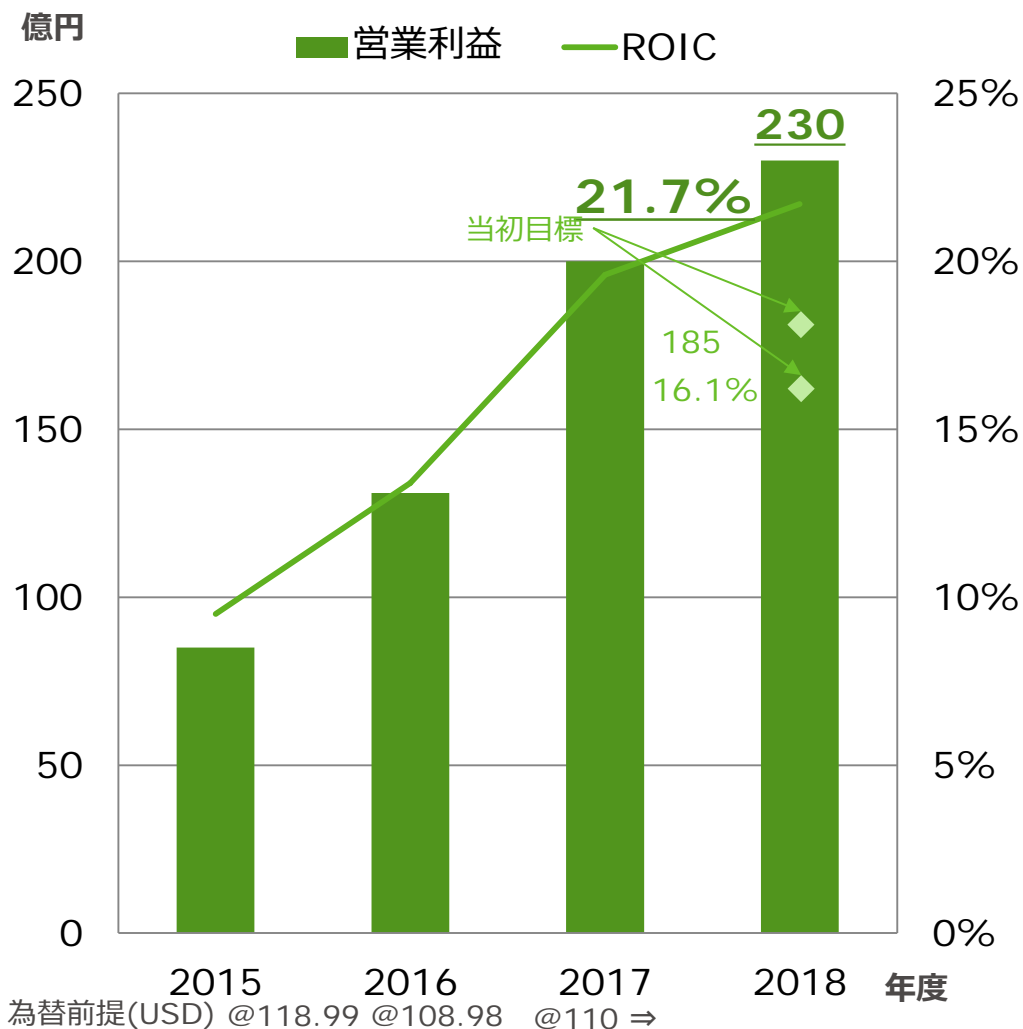
- 油圧 :
  - シヨベル需要台数(KHI予想)を上方修正
  - '18 シヨベル世界需要台数予想：18万台→26万台
- ロボット :
  - 需要増によるロボット販売台数の見直し
  - '18 ロボット売上高15%増

## 2020年度のイメージ

- 油圧 :
  - シヨベル分野は現在の好調を維持、他建機/農機分野への拡販推進
- ロボット :
  - 既存分野(自動車組立,塗装,半導体,その他一般産機)に加え、duAro等人共存分野が大きく成長していく



# 中計進捗状況 営業利益・税前ROIC（精密機械）



## 2018年度目標の見直し

- **油圧：**
  - 受注増大→売上高増大に伴う増益
- **ロボット：**
  - 受注増大→売上高増大に伴う増益

## 2020年度のイメージ

- **油圧：**
  - メードインマーケットの更なる推進
  - 蘇州工場での生産機種/生産量拡大
- **ロボット：**
  - 既存分野の拡販、医療、電気・電子分野を新たな柱として育成

## 2021年度以降

- **油圧・ロボット共通：**
  - 2025年度に事業規模倍増（2017年度比）
  - カンパニーシナジー拡大
  - グローバル展開加速

# 成長事業（精密機械） 油圧：中国・インド ショベル市場

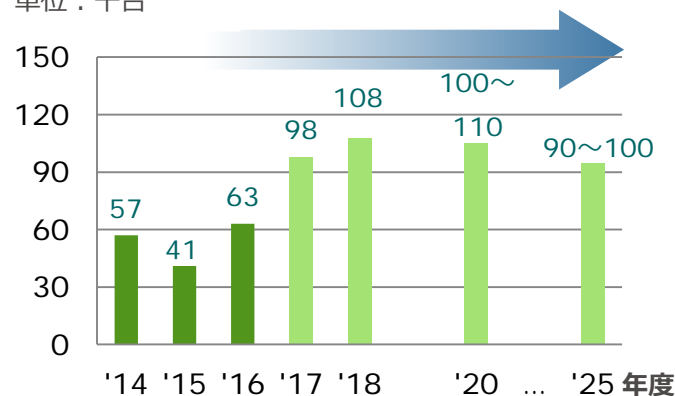
## 中国ショベル市場の拡大

- 中国ショベル需要は現在のハイレベル（10万台規模）をキープすると想定
- KPM（蘇州）工場における生産機種拡大を推進



## 中国ショベル市場予測(KHI 予想)

単位：千台



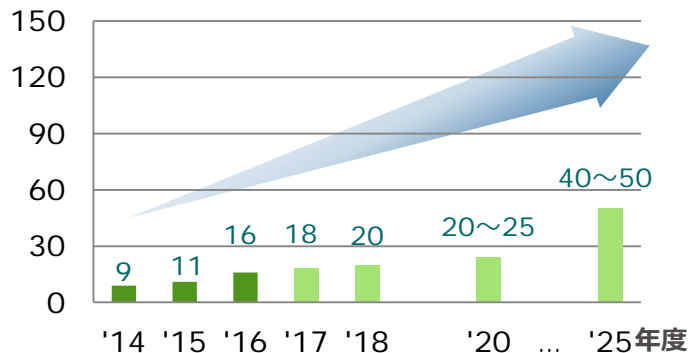
## インドショベル市場の拡大

- インドショベル需要は2025年度には4~5万台規模まで拡大すると想定
- バンガロール近郊に新工場建設中  
-2018年度完成予定



## インドショベル市場予測(KHI 予想)

単位：千台



# 成長事業（精密機械） ロボット（1）： 労働人口減少・熟練技能継承への対応

## 労働人口減少への対応

人との共存を可能にする「双腕スカラロボット」



システムの立上げが簡単



人との共存作業が可能



低トータルコスト



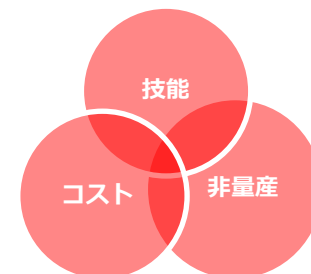
“人と簡単に置換えられる” **duAro**

## 熟練者の技能継承への対応

# Successor

(サクセサー/継承者)

ロボットを介して継承者への技能伝承を実現



- AI 機能
  - ばらつきのある作業でも、AI 技術で学習し、自動運転に変換
- トレーニング機能
  - 熟練者がロボットに記憶させた操作を新人が学ぶ

# 成長事業（精密機械） ロボット（2）：医療分野・中国市場

## 医療分野における費用や体の負担軽減への対応

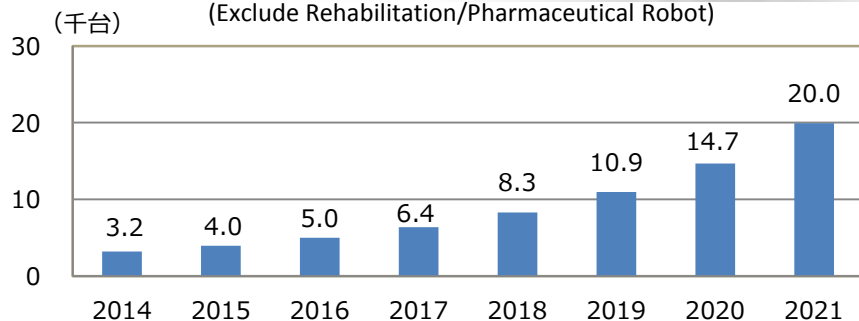


手術支援ロボット  
2019年度発売予定

ロボット手術台“Vercia”  
2016年度発売開始

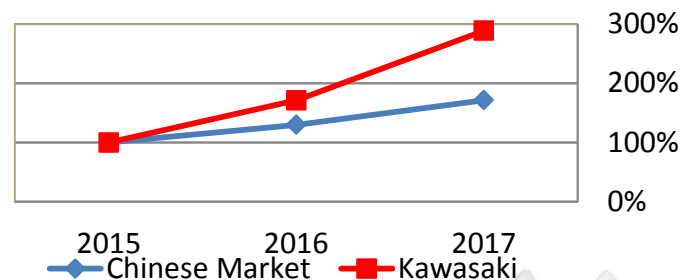


Worldwide Medical Robot Market  
(Exclude Rehabilitation/Pharmaceutical Robot)



Reference : Winter Green Research, Inc.

## 拡大する中国市場への対応



KCRE (重慶)



KPM (蘇州)



# <参考> セグメント別2018年度数量目標 ①

(億円)

2018年度	受注高			売上高			営業利益		
	当初計画	今回見直し	増減	当初計画	今回見直し	増減	当初計画	今回見直し	増減
船舶海洋	1,400	1,150	▲250	1,100	950	▲150	15	25	+10
車両	2,000	1,700	▲300	2,000	1,800	▲200	140	60	▲80
航空宇宙	3,000	2,700	▲300	3,200	3,000	▲200	240	210	▲30
ガスタービン・ 機械	2,900	3,050	+150	3,450	3,250	▲200	165	110	▲55
プラント・ 環境	1,600	1,200	▲400	1,450	1,200	▲250	100	40	▲60
モーターサイクル& エンジン	3,500	3,400	▲100	3,500	3,400	▲100	210	150	▲60
精密機械	2,000	2,250	+250	1,850	2,150	+300	185	230	+45
その他	1,000	850	▲150	850	850	0	▲55	▲55	0
調整額※	-	-	-	-	-	-	-	-	-
合計	17,400	16,300	▲1,100	17,400	16,600	▲800	1,000	770	▲230

前提レート：110円/ドル

## <参考> セグメント別2018年度数量目標 ②

2018年度	税前提ROIC (税引前利益+支払利息)/投下資本)			営業利益率 (営業利益/売上高)		
	当初計画	今回見直し	増減	当初計画	今回見直し	増減
船舶海洋	6.1%	4.4%	▲1.7%	1.3%	2.6%	+1.3%
車両	13.1%	7.4%	▲5.7%	7.0%	3.3%	▲3.7%
航空宇宙	11.2%	10.8%	▲0.4%	7.5%	7.0%	▲0.5%
ガスタービン・ 機械	8.5%	4.3%	▲4.2%	4.7%	3.4%	▲1.3%
プラント・環境	17.3%	10.4%	▲6.9%	6.8%	3.3%	▲3.5%
モーターサイクル& エンジン	16.8%	11.6%	▲5.2%	6.0%	4.4%	▲1.6%
精密機械	16.1%	21.7%	+5.6%	10.0%	10.7%	+0.7%
合計	11.0%	8.0%	▲3.0%	5.7%	4.6%	▲1.1%

前提レート：110円/ドル

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”