

中期経営計画「中計2019」 全社編 (2019～2021年度)

2019年5月20日

川崎重工業株式会社

代表取締役社長 金花芳則

- | | |
|------------------------------|--------|
| 1. 中計2016の振り返り | P3-7 |
| 2. 中計2019の位置付け | P8 |
| 3. 中計2019の方針 | P9-16 |
| 4. 中計2019数量目標 | P17-19 |
| 5. 2030年度までの長期的方向性 | P20-28 |
| 6. 中計2019の今後の追加報告について | P29 |

中計2016主要施策の評価 (ROIC経営推進アクションの総括)

① 複数事業で収益性が大きく低下、財務基盤強化が急務

② 他方、成長牽引事業への投資継続により目論見通り収穫期が近づく

【結果】

Action 1

BU単位のコア・コンピタンスの強化を通じた成長戦略の立案・実施

Action 1 : 成長分野へ資源投入を継続し順次収穫期へ

- 777X新工場完成、出荷開始
- 航空エンジンの新規開発は一巡
- 医療用ロボットを順調に開発 (最終段階)

Action 2

ROICを中心としたあるべき財務指標の設定と具体的な達成シナリオの策定

Action 2 :

複数事業で大型プロジェクト損失を計上。他要因と合わせた収益性低下でROIC他大半の数量目標が未達

Action 3

総合経営を活かしたシナジー効果の追求による新たな価値創造

Action 3 :

成長分野のシナジー発現の「仕掛け」は部分的に進捗も、
全社レベルでの最大化が課題

- CO₂フリー水素サプライチェーンは2020年度実証に向け順調に進捗
- 組織統合により、エネルギー分野・航空宇宙事業分野のシナジー創出

Action 4

Sub-BUや製品単位までブレイクダウンした縮小・撤退戦略の明確化

Action 4 :

事業の「選択と集中」基準が不明確で実行スピードが不足

- オフショア船は撤退

Action 5

収益性・安定性・成長性を重視した事業ポートフォリオの構築

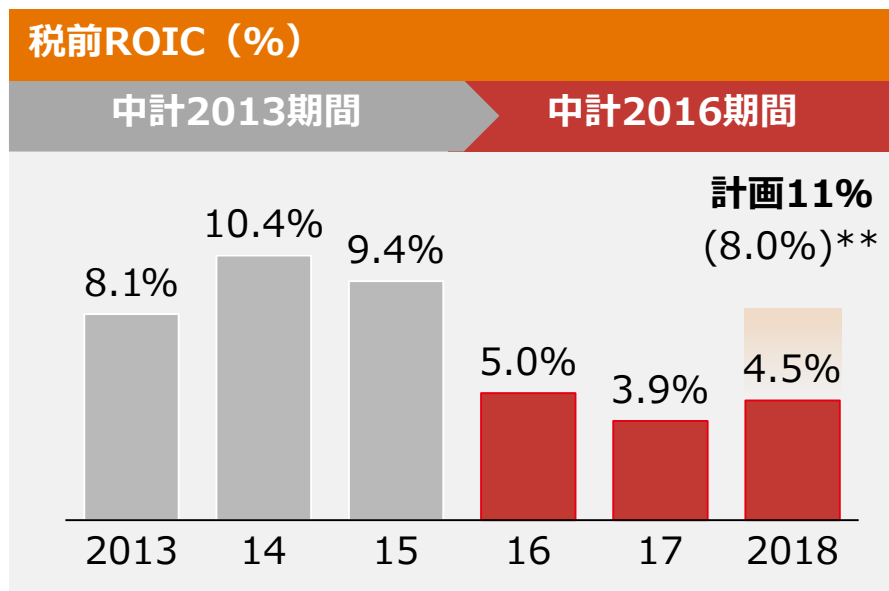
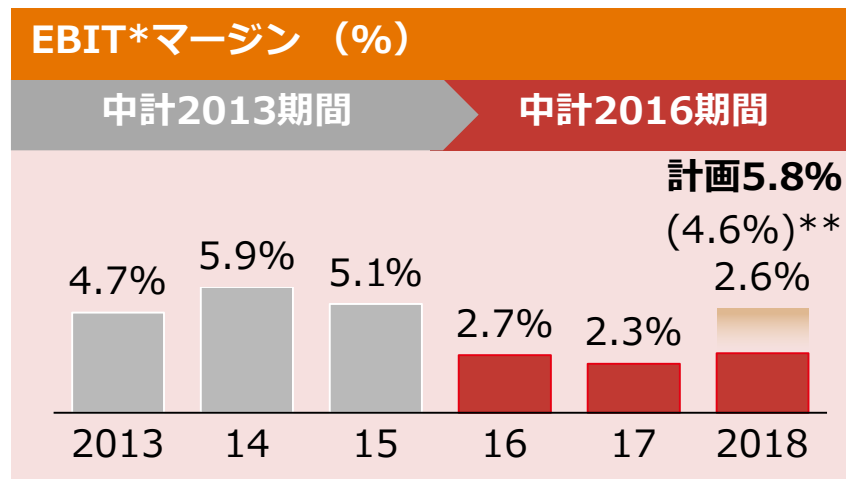
Action 5 :

「全体最適」実現への横串機能や仕組みが不足

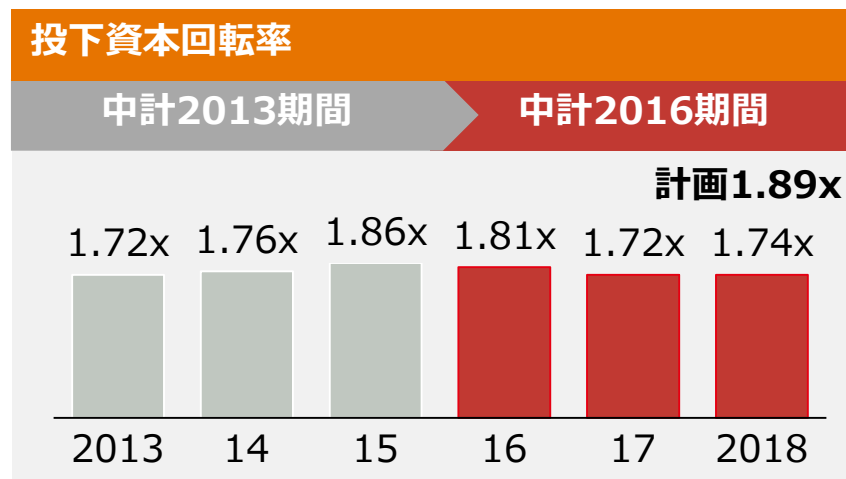
数量目標達成状況

税前ROIC目標未達の主因は収益率の低下にある

	2018年度目標	2018年度実績
税前ROIC	11.0%	4.5%
営業利益 (億円)	1,000	640
営業CF (億円)	1,400	1,097
Net D/Eレシオ	70~80%	76.6%



=



*EBIT(支払金利前税引前利益) = 税引前当期利益 + 支払利息

**大型プロジェクトにおける損失がなかった場合 (FY2018のみ例示)

収益性低迷の主な要因

内在する下記複合要因の解決が急務

一方で、2030年への事業成長シナリオは中計2016から概ね不変

大型プロジェクト の損失計上

- 船舶オフショア事業、北米車両事業、その他海外プラント契約や民間エンジンでも損失を計上
- リスクアセットの統制が不足

事業ポートフォリオ上 の位置付けが不明確

- メガトレンドに基づく個々の事業への目利きが不足したこともあり、多くの事業において拡大に向けた投資を実行
- 組織改編を実施もスピーディーな経営資源シフトの実現には不十分であり、結果、シナジーの発揮も限定的
- 全社最適実現のための横串機能（組織体制、マネジメントシステム、意識醸成等）が不十分

新事業の育成・成長 が不十分

- 収益性の低い事業領域（モノ売り）からの脱却が進まず、ビジネスモデルの革新が不十分
- 自前主義への拘りもあり、新事業育成のスピード感が不足

中計2016の達成状況と中計2019の課題（事業部門別①）

事業	2018年度 ROIC実績 対 中計目標	未達成要因	中計2019における実現課題
航空宇宙 システム	5.0 % 目標 × ハードル ×	<ul style="list-style-type: none"> • 民需航空ジェットエンジン 初期不具合費用分担ならび に開発費償却が集中 • ただし、アフター事業の Jカーブ立上りは順調 	<ul style="list-style-type: none"> • 過去投資の確実な刈取り (民間航空機・エンジン) • 新規投資の選択と集中 • 事業収益基盤の拡張 (MRO、周辺機器他)
エネルギー・ 環境プラント	9.3 % 目標 × ハードル ○	<ul style="list-style-type: none"> • 海外プロジェクトの損失 発生 • 海外資源エネルギー市場 回復遅れによる受注期ずれ 	<ul style="list-style-type: none"> • エネルギー・水素事業への経営資源シフト • プロジェクトリスク管理の強化 • 事業収益基盤の拡大(アフターサービス他)
精密機械・ ロボット	19.8 % 目標 ○ ハードル ○	—	<ul style="list-style-type: none"> • 需要増にタイムリーに対応できる 生産基盤整備 • 安定的なキャッシュ創出 • 事業収益基盤拡大 (非シヨベル油圧、新分野ロボット) • 手術支援ロボットの事業化 (メディカロイド)

中計2016の達成状況と中計2019の課題（事業部門別②）

事業	2018年度 ROIC実績 対 中計目標	未達成要因	中計2019における実現課題
船舶海洋	3.2 % 目標 × ハードル ×	<ul style="list-style-type: none"> 構造改革の進捗は順調 しかし、市況回復遅れにより商船・ガス関連船の収益最大化が未達 	<ul style="list-style-type: none"> 市場・事業再建状況の注視継続と機動的な対策 受注確保と日中三造船所*の一体運営による最適地生産 新事業（SOPass、AUV等）の本格展開による収益基盤の拡大
車両	▲26.4 % 目標 × ハードル ×	<ul style="list-style-type: none"> 北米・国内事業における大型プロジェクト損失の計上 ストックビジネス（部品、改造、監視等）の本格展開遅れ 	<ul style="list-style-type: none"> 市場・事業再建状況の注視継続と機動的な対策 プロジェクト管理能力の向上 適正価格・適量の選別受注 ストックビジネスの早期展開による事業収益基盤拡張 業界勢力の変化への柔軟な対応
MC&E	8.4 % 目標 × ハードル ○	<ul style="list-style-type: none"> 製品競争力強化は順調 一方、開発・運営コストが増加し収益停滞 	<ul style="list-style-type: none"> プレミアムブランドの追求とキャッシュの創出 B to B基盤拡大による事業の安定

*坂出、NACKS、DACKS

長期ビジョンと中計2019の位置付け

中計2019

2021年度目標[通過点]

税前ROIC 10%以上
営業利益率 6%以上
FCF 1,200億円以上/3年

2030年度（イメージ）

営業利益率 10%以上
(2019年度以降の売上高
成長率5%/年以上)

中計2016

- 収益性が低下し数量目標未達
- 他方、中長期の成長牽引事業育成は順調であり目論見通り
- 2021年度以降順次回収期へ

財務基盤の強化
さらなる成長へ選別投資

2016-2018

2019~2021

~2030年度

中計2019の基本方針

財務基盤の強化

「質主量従」の理念に立ち返り、
経営品質（含 プロジェクトリスク管理）の向上を図り、
将来の成長に備えた財務基盤を強化

事業ポートフォリオの 全体最適化

メガトレンドやSDGsの視点も踏まえ、全体最適の観点から
ヒト・モノ・カネの投入先を厳選。
各事業の役割・目標を明確化し、最適規模や形態を追求

ビジネスモデルの革新 （カワる、サキへ。）

コア・コンピタンスを活用し、
新たな事業領域や価値連鎖領域を見出すと共に、
自前主義に拘らない事業革新により企業価値を向上

組織・風土改革 （カワる、サキへ。）

変化に果敢に挑戦する企業風土、
全体最適を導く横串機能・マネジメントシステムを構築

中計2019の重点課題

2021年度に向けた収益力・企業体質の強化

- A 収益力向上／フリー・キャッシュ・フロー改善の追求
 - 経営管理指標の見直し、収益改善プログラムの検討・実施
- B プロジェクトリスク管理強化・品質管理体制の確立
- C ポートフォリオによる事業の位置づけの明確化と再構築
- D ビジネスモデルの革新
- E 組織・風土の改革
 - 変化に果敢に挑戦する風土選択と集中（組織間経営資源シフト）とシナジー最大化を同時に実現するマネジメントシステム

2021年度を通過点とする数量目標の達成

- F 損益・キャッシュ・フロー数量モデルに基づく目標達成

2030年度までの長期的方向性の明確化

- G 2030年度に向けての成長イメージ
- H 当社事業領域のメガトレンド/SDGs
- I 非連続的イノベーションの実現

A 収益力向上/フリー・キャッシュ・フロー改善の追求：

経営管理指標の見直し、収益改善プログラムの検討・実施

収益改善・財務体質強化のための施策

- 全社戦略立案機能および経営管理機能を強化
- ROICを高めるために営業利益率・営業CFを重視した経営管理へシフト
- ベンチマーク比較に基づく目標設定
- 事業特性に応じた先行指標の設定により、変化の兆候を見える化
- 資金改善プログラム
 - ～緊急対応/構造的対応
 - 非事業資産の売却・外部資金導入
 - 海外CMS*の高度化
 - 入金条件の改善
- 為替耐性の強化
 - ～事業特性に見合った対応
 - 機動的な為替ヘッジによるエクスポージャー圧縮
 - グローバルサプライチェーンの強化

*Cash Management System :

企業の資金効率化を目的として銀行が提供する資金運用・管理を主としたサービス

B プロジェクトリスク管理強化・品質管理体制を確立

プロジェクトリスク管理強化

品質管理体制確立

これまでの
問題とその
原因



財務・エンジニアリング両面でグループ全体のリスクアセットの統制が不足し、混乱收拾のために多額の経営資源を投入

新幹線台車の製造不備をきっかけに、各事業部門の品質マネジメント体制・基準を効果的・効率的に評価・改善する横串機能強化の必要性を認識

対 策


経営体力に見合ったリスクアセットコントロールの強化

- リスクアセットを統制するための各種規律の策定
- 見識者による受注前審査の徹底
- 契約履行中の重要案件のモニタリングによる悪化兆候の早期把握（プロジェクトリスク管理委員会の設置）
- グループ全体における失敗事例・教訓の共有

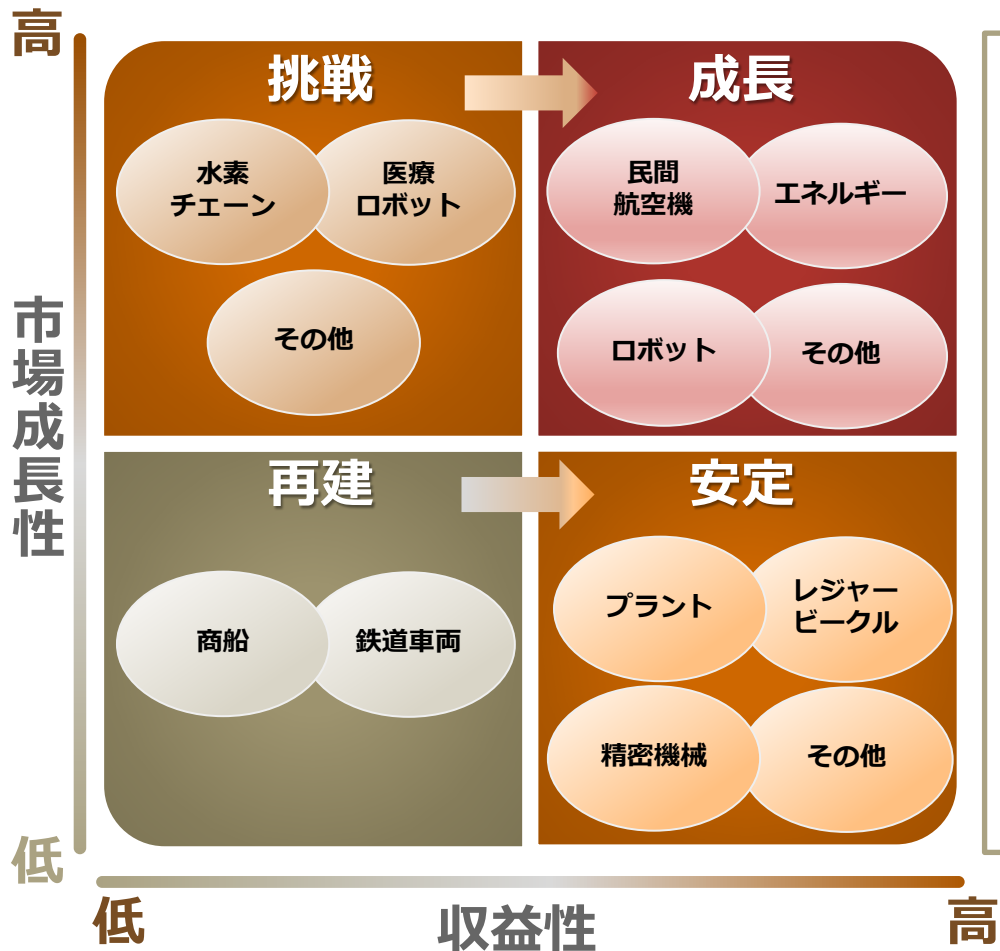



TQM推進部の設立

- Total Quality Management (TQM)の観点による事業部門の品質マネジメント体制の継続的なモニタリング
- 全社レベルでの教育体系の整備
- 全社品質会議（新設）を通じた事業部門における品質マネジメント強化を支援

C1 ポートフォリオによる事業の位置付けの明確化と再構築

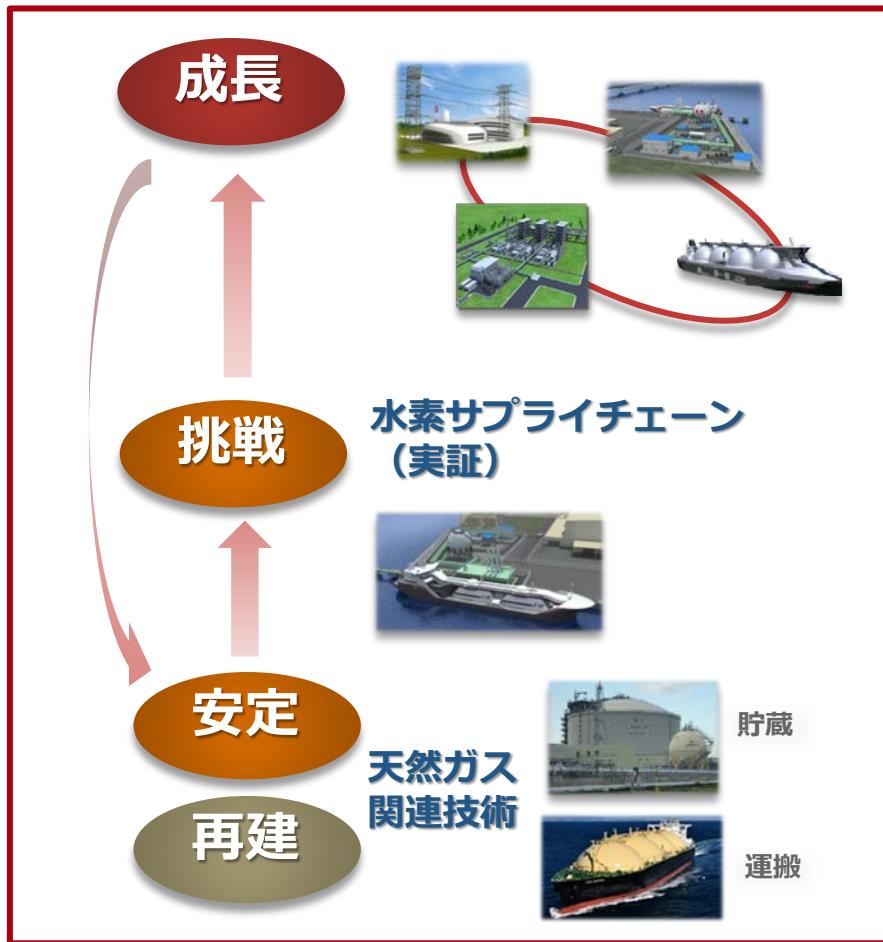
(パターンA) 役割・目標の明確化により個別事業を「活性化」



- 形態に捉われないBUの再編・グルーピング見直しにより、グループ内経営資源シフトとシナジー発現を同時に活性化
- 位置付けの変更基準を設けて、定期的かつ柔軟に見直しを実施（縮小・撤退を含む）

C2 ポートフォリオによる事業の位置付けの明確化と再構築

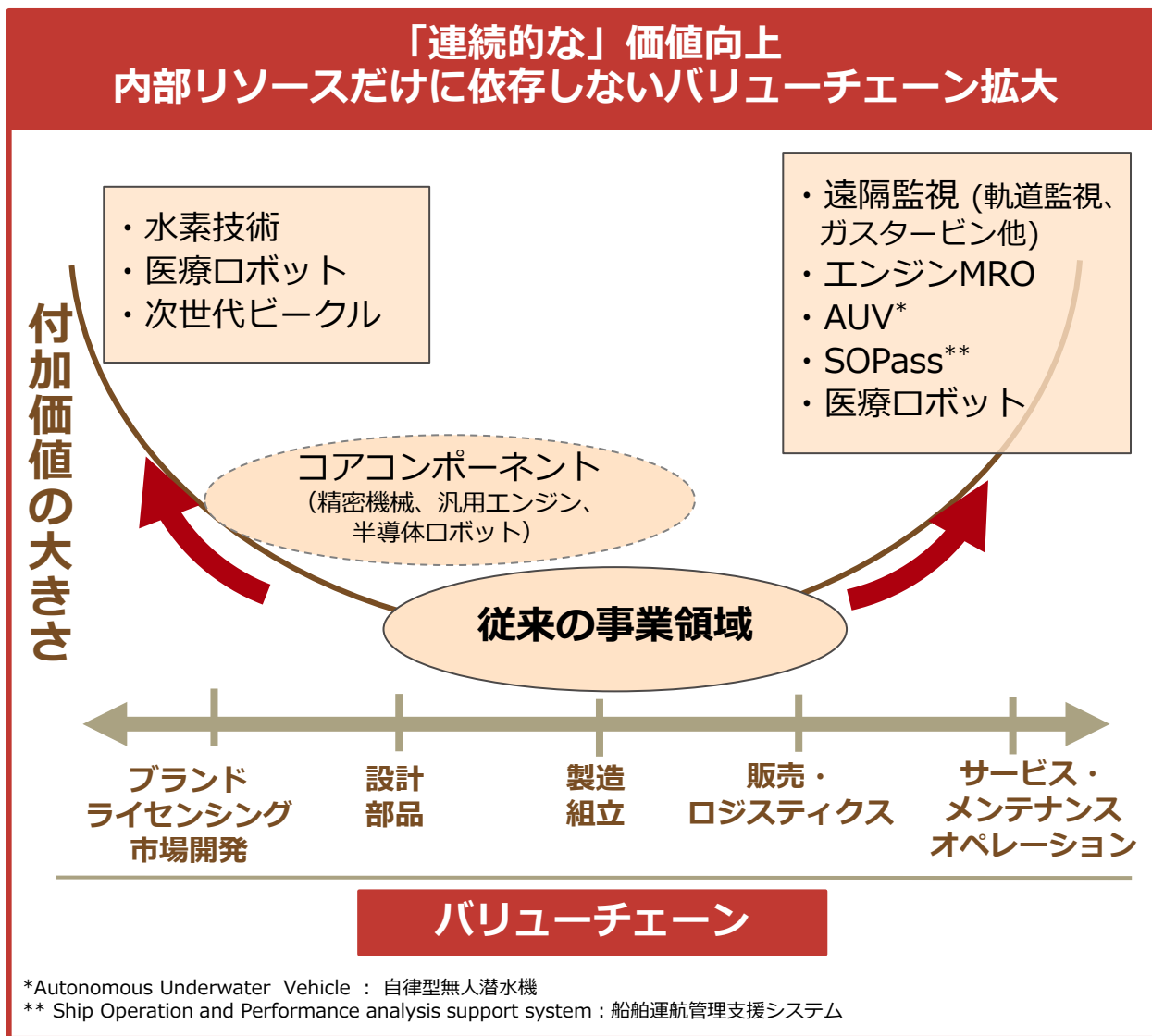
(パターンB)
全社のコアコンピタンス活用により、「再建・安定」から「成長」へ事業を変革



例示の内容：

商船や低温貯槽技術(LNG)といった再建・安定事業についても、水素サプライチェーンの取組みを通じて、再度将来の成長事業へ変革

D 自前主義に捉われないビジネスモデルの革新 (カワる、サキへ。)



**「非連続的な」価値創造
グループ外からの
イノベーション取込み**

- IoT、AI による変革
 - 将来輸送システム
 - 将来ロボティクス(自律化)
- 技術の組合せによる変革
 - 将来エネルギーシステム
(水素・再エネ・CCU***
の組合せによる脱炭素化)
- シリコンバレー事務所・
社外コワーキングスペース
にてベンチャー探索、
事業会社との共創

(例) ベンチャー出資
モビリティデータとFintechを
結び付けたビジネス展開

***Carbon Capture and utilization:
CO₂を原料として有効活用する技術

E 組織・風土改革／「K-Win活動」の実施 ~Kawasaki Win Project~

活動内容の例

組織 改革

全体最適を導く横串機能・マネジメントシステムの再構築

- 当社に適したガバナンス体制、カンパニー制の姿へ変革
- 全社戦略立案・経営管理機能を強化
- 次世代経営リーダーのサクセッションプランを実施

意識 改革

変化に果敢に挑戦する社風を根付かせる

- ダイバーシティ推進による社内外の人財、多様な知見も取り入れたオープンコミュニケーションを促進
- スピードを意識し前向きな挑戦を促進する人事諸制度を実現

業務 改革

効果的・効率的な業務運営による、より筋肉質な体質へ

- バリューチェーン全体のデジタルイノベーション実施による経営全般の「見える化」、「シームレス化」、「品質保証」（ロボット事業から取組中）
- 業務標準化・業務集中化により、業務を高品質・高速化（人事、経理事務から取組中）

F1 通過点として2021年度ROIC10%以上、営業利益率6%以上を達成

2021年度経営目標

税前提ROIC*

10%以上

*ROIC=EBIT/投下資本 (株主資本+有利子負債)

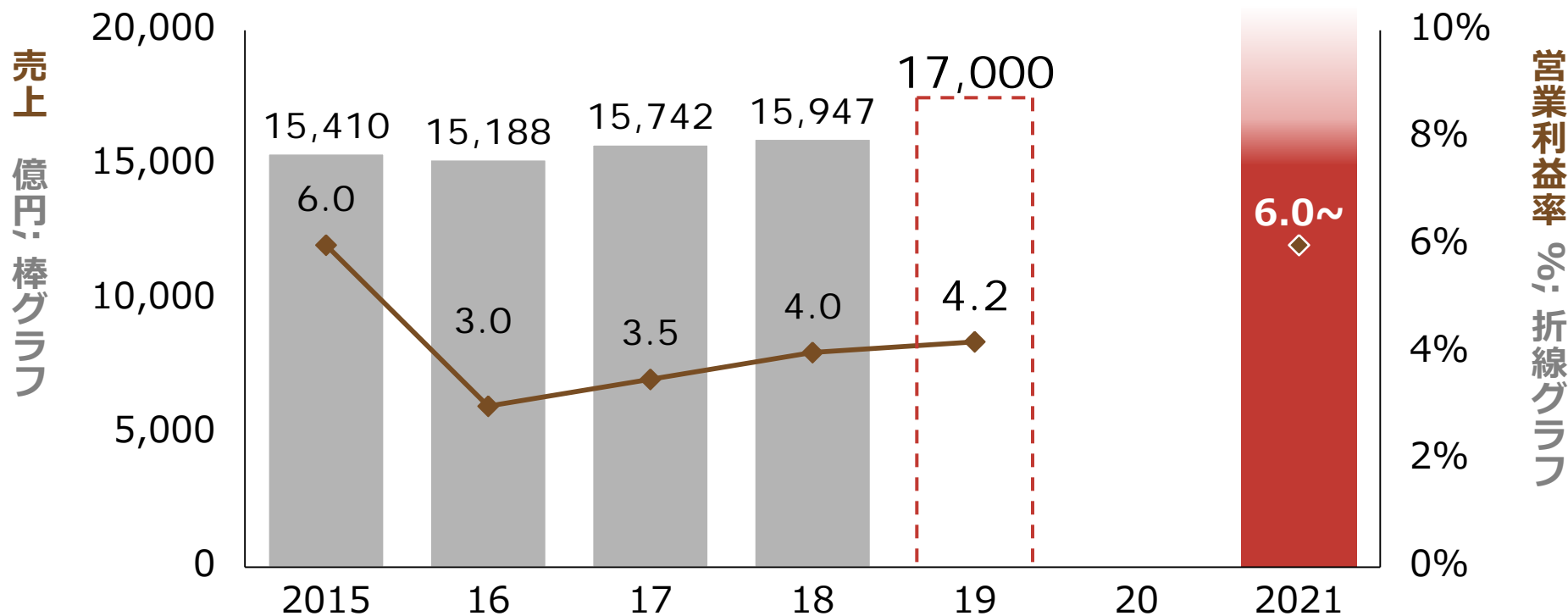
FCF**

1,200億円以上 /3年

**本FCFは成長投資支出前の水準

営業利益率

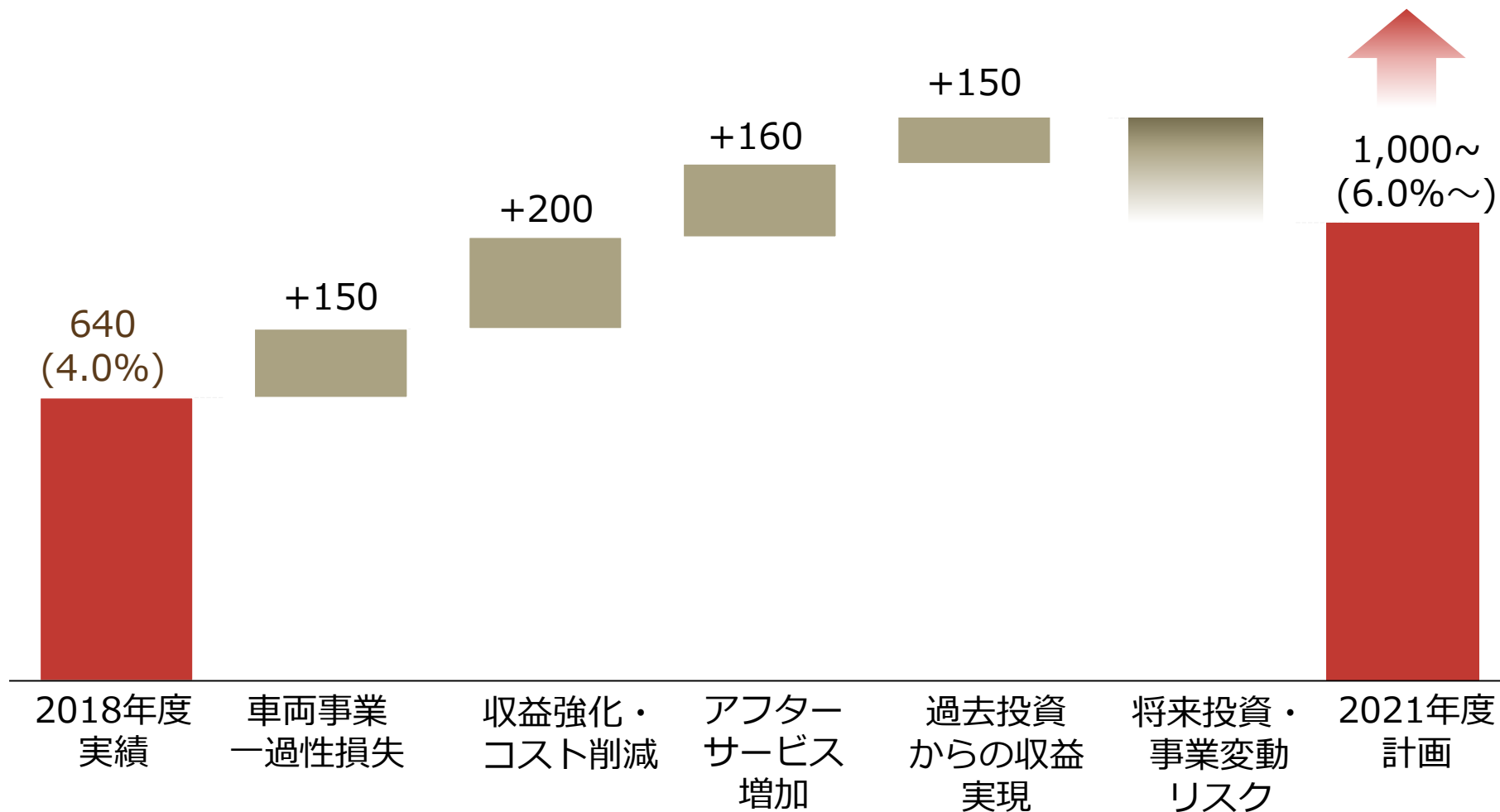
6%以上 (1,000億円以上)



F2 着実な計画・施策積み上げにもとづき2021年度営業利益率6%をクリア

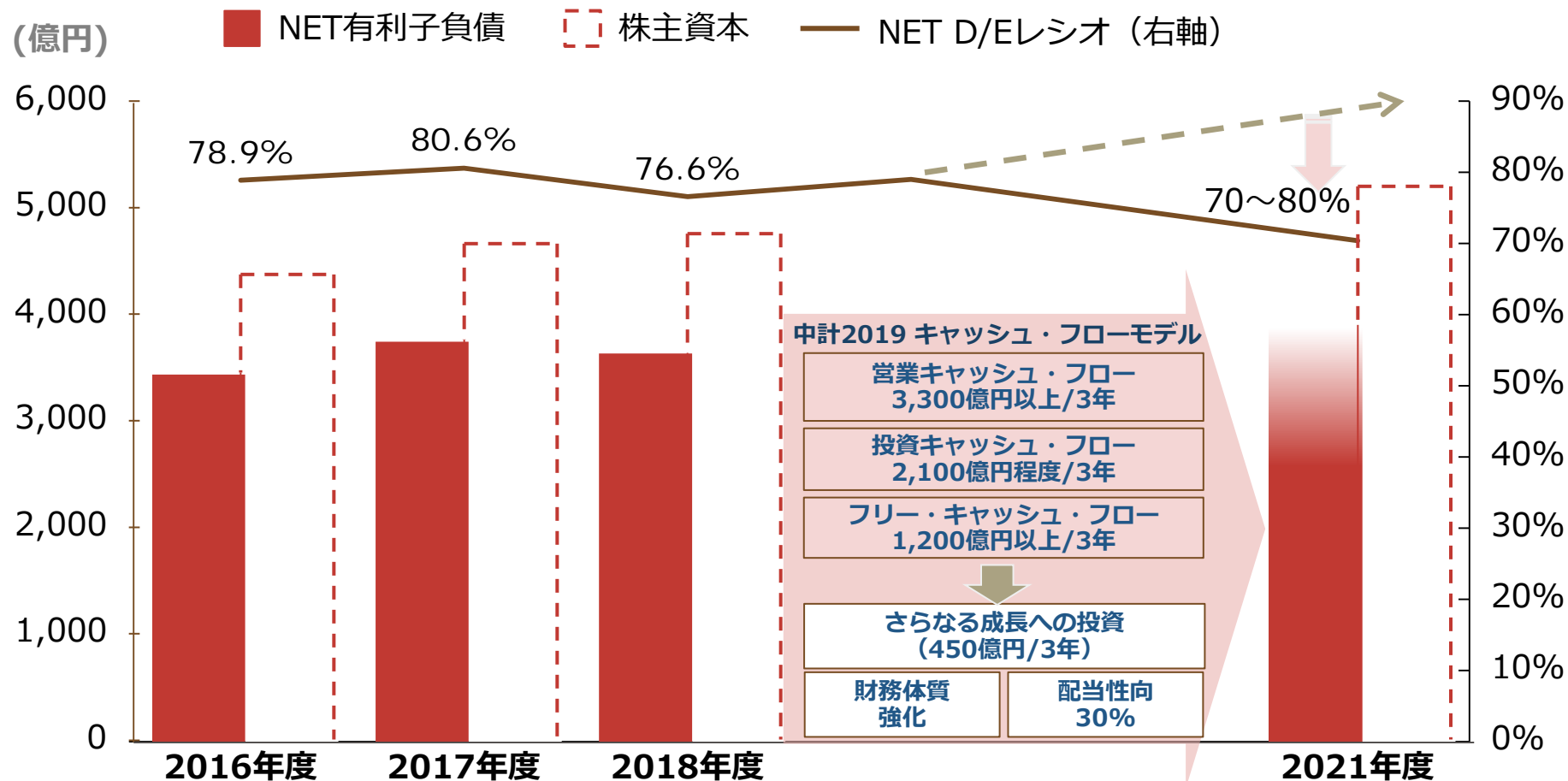
2021年度の営業利益目標の達成計画

単位：億円；（ ）内は営業利益率



F3 キャッシュ・フローの3年間の目標をモデル化

- **中計2016期間中**：将来の成長に向けた高水準な投資CF支出により中長期的な成長を促す。
- **中計2019期間中**：過去の投資を確実に回収、財務基盤の強化を実現し、さらなる成長へ選別投資。株主還元については連結配当性向30%を基準とし、安定的な配当維持を目指す。

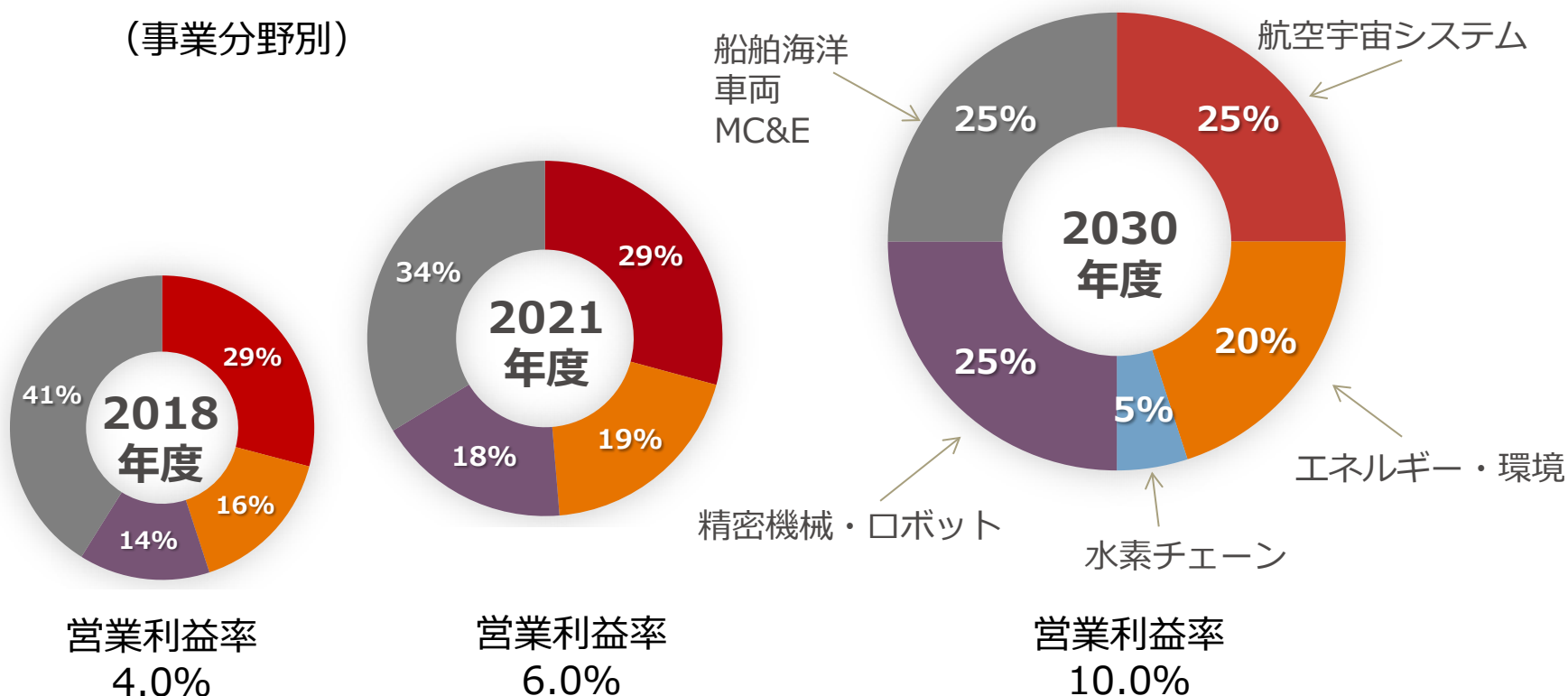


G1 2030年度における事業ポートフォリオイメージ

航空宇宙システム、エネルギー・環境、精密機械・ロボットの3分野が成長を牽引。
 当社グループのシナジーの象徴として水素チェーン実用化に向けた取組みが具体化し、成長エンジンになりつつある。
 船舶海洋と車両が安定軌道に回帰し、MC&EはグローバルレベルでKawasakiブランドを展開。

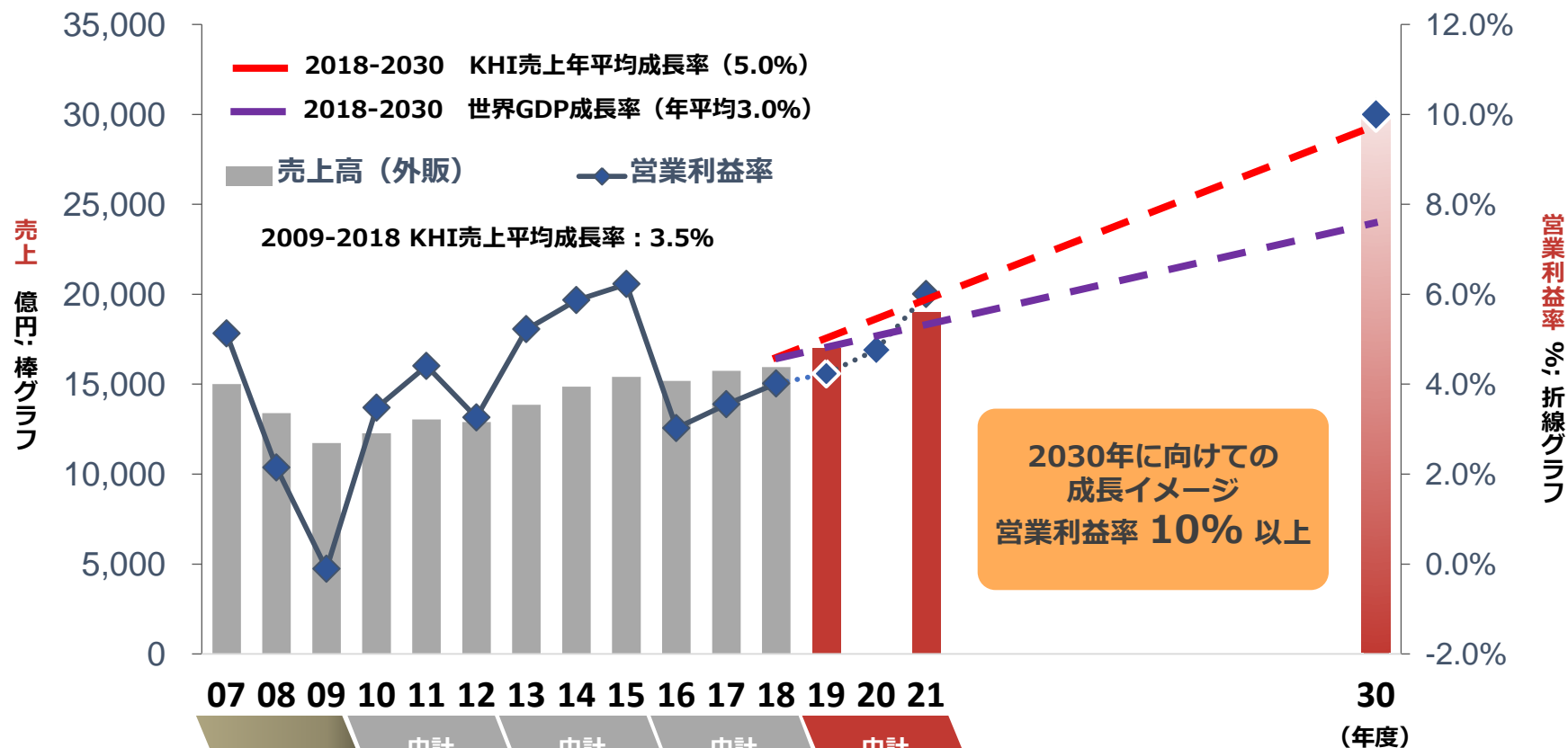
＜売上高構成比率＞

(事業分野別)



G2 2030年度に向けての成長イメージ

～2021年度からの収益伸長と一段の成長に備え足元の財務体質を強靱化

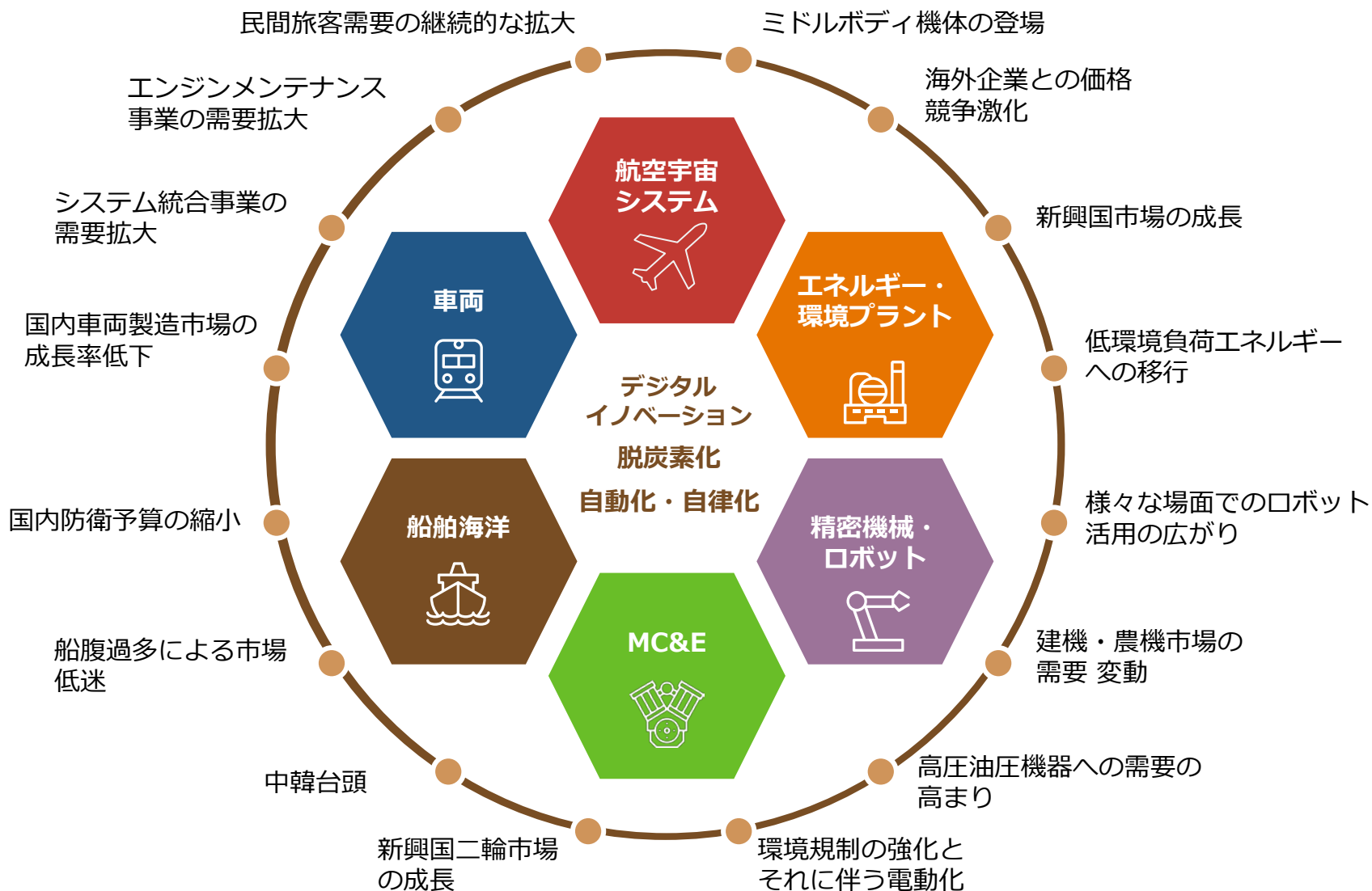


成長軌道への復帰

成長投資継続。
中計2016で収益性低下

財務基盤強化、FY2021
から成長投資回収期へ

H1 川崎重工を取り囲むメガトレンド ~変革なくしてはもはや生き残れない



H2 幅広い事業を通して、SDGs達成に貢献

クリーン
エネルギー
の創出



- 水素チェーン開発センター
- エネルギー・環境プラントカンパニー



安心・安全で
快適、クリーン
な移動・輸送
手段の実現



- 船舶海洋カンパニー
- 車両カンパニー
- 航空宇宙システムカンパニー
- MC&Eカンパニー



新興国を中心
とした社会
インフラの充実



- エネルギー・環境プラントカンパニー
- 精密機械ビジネスセンター



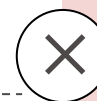
自動化による
高齢化・労働力
不足への対応



- ロボットビジネスセンター



全事業共通
のゴール



I1 テクノロジーによる非連続的イノベーションの実現

新たな価値観・市場の出現

- ✓ 急激に変化する社会ニーズ
- ✓ 破壊的なイノベーション

分散化
スマート化
サービス (MaaS)
電動化
労働力不足への対応

将来の社会課題への対応



新たな価値の創出



次世代の主力製品



非連続的イノベーション

- 低炭素、さらに脱炭素へ
- 自動化、さらに自律化へ
- デジタルイノベーション

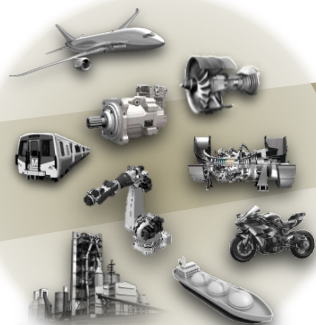
製品競争力の強化



連続的な成長

2030

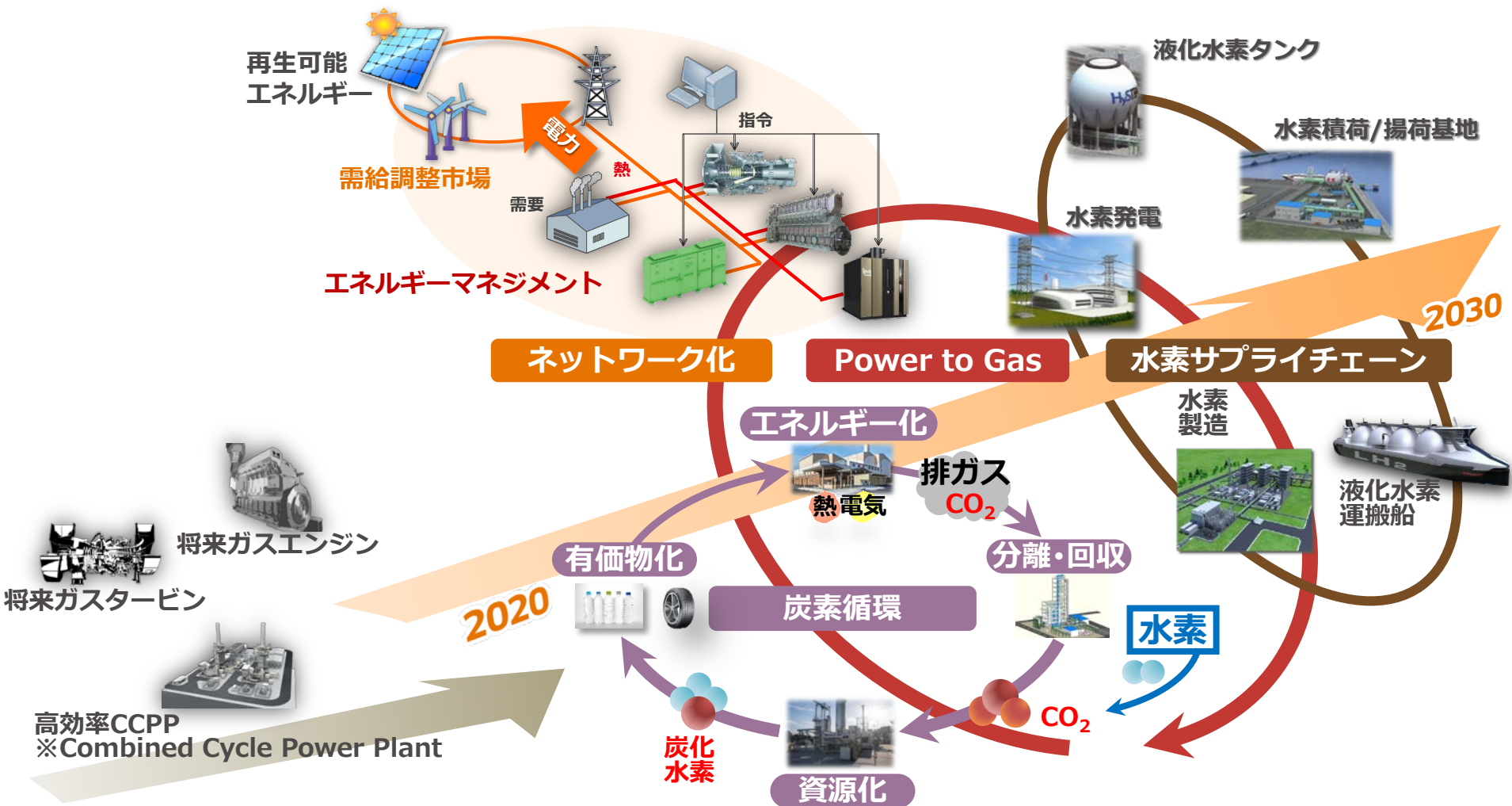
2020



I2 (具体例①) 水素技術を中心とした脱炭素化によるクリーンエネルギーの創出

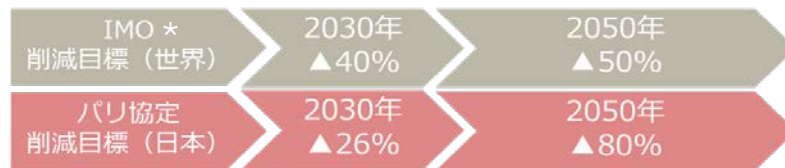
低炭素化

脱炭素化
水素・再エネ・CO₂利用等の組み合わせ

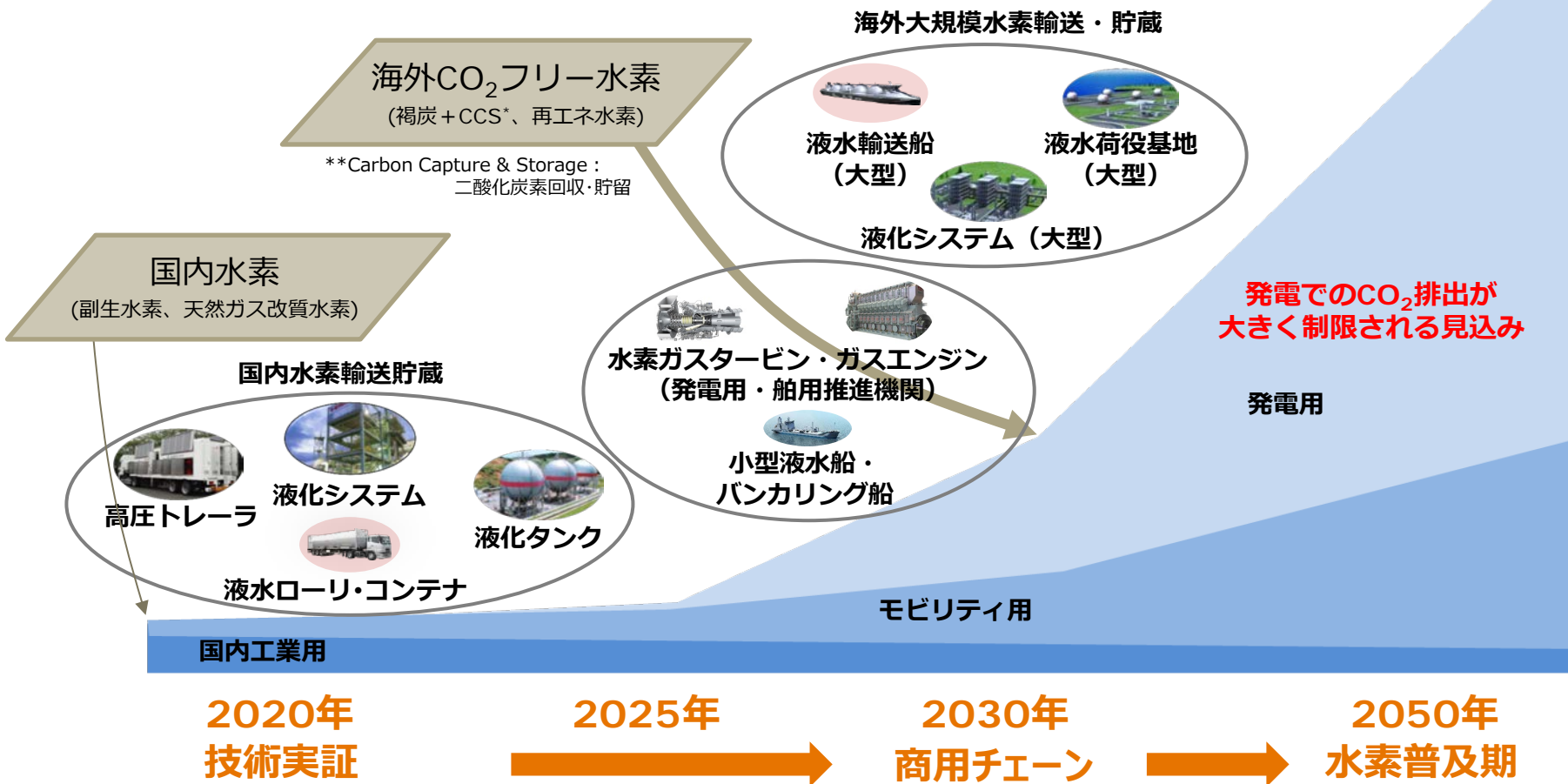


I3 (具体例②) 水素によるクリーンな社会を目指して

- 商用実証の開始 (2025年頃)
- サプライチェーン技術実証 (2020年)
- 輸入水素による大規模商用チェーン (2030年)



*国際海事機関：International Maritime Organization



I4 (具体例③) 自動化 ~自律化による高齢化・労働力不足への対応

自動化
(繰り返し・最適化)

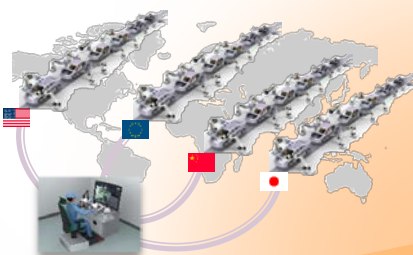
自律化
(学習・環境認識)



技能伝承ロボット



手術支援ロボット



IoT・AIを適用した
自律ロボット化システム



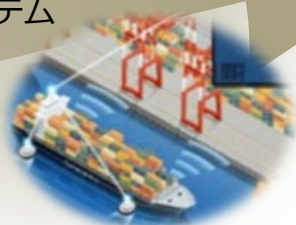
各種産業用機械の
ロボット化への
システム対応

2030



建設機械の
自動運転支援システム

2020



船舶離着岸アシスト



ヒューマノイド



自律運航船

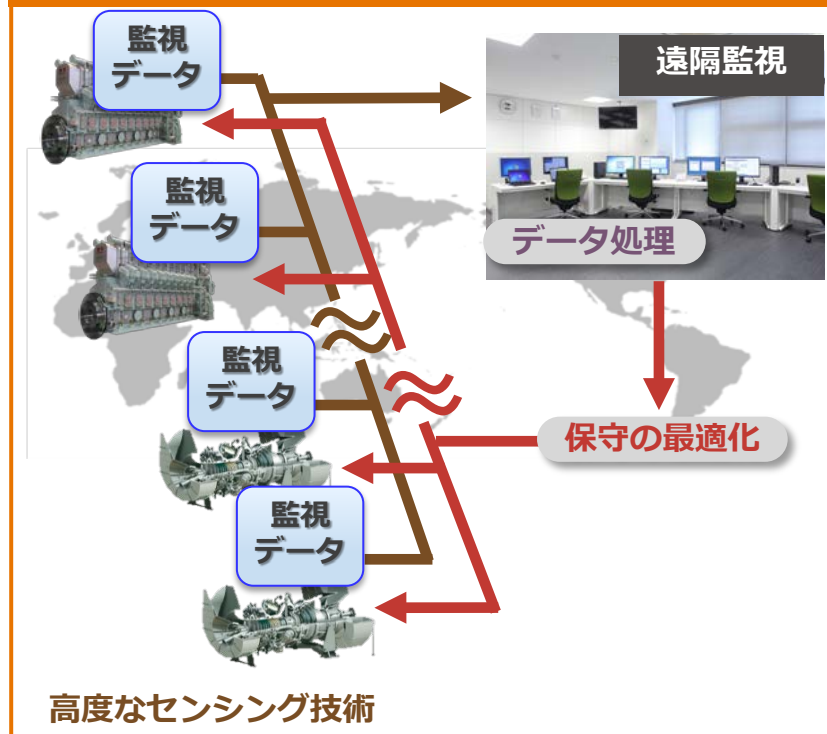
I5 (具体例④) デジタルイノベーションによる新ビジネスモデルの創出

- ✓ ICT環境の充実による製品のコネクテッド化
- ✓ モノからコトへ、サービス事業の創出（収益性の向上）

船用運航管理支援システム



エネルギー機器の保守計画支援システム



バリューチェーンをつなぐデジタルプラットフォーム

- 最新技術の取込みと社外とのコラボレーション
- 業務プロセスをデジタルで接続し、生産性を革新的に向上

6.中計2019の今後の追加報告について

今回の中計2019（全社編）の報告に続き、今後は個別施策の詳細内容、進捗、成果、目標達成確度等につき適宜報告します。次回は、今秋に以下の点につき詳細報告を予定しています。

- (1) 2021年度の全社・セグメントの目標
- (2) 2021年度の目標達成のシナリオ、具体的施策
- (3) 車両事業再建、船舶海洋事業構造改革の進捗状況
- (4) 事業ポートフォリオ全体最適化の進捗状況
- (5) 全体最適実現のためのマネジメントシステム検討状況

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”