

中期経営計画「中計2019」 (2019～2021年度) 船舶海洋カンパニー

2019年10月2日

川崎重工業株式会社

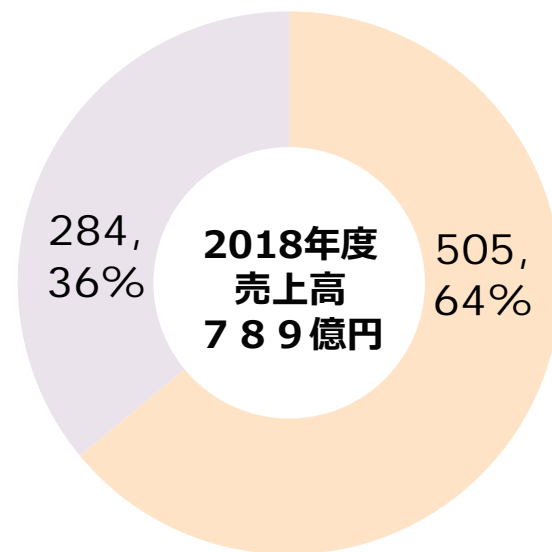
- | | |
|---------------------------|--------|
| 1. セグメント概要 | P3 |
| 2. 中計2019における事業戦略 | P4-7 |
| 3. 中計2019数量目標 | P8-9 |
| 4. 2030年度までの長期的方向性 | P10-11 |

船舶海洋カンパニーの概要

事業	製品・市場	主要製品	建造ヤード
船舶海洋	商船	<ul style="list-style-type: none"> ・LNG運搬船 ・LPG運搬船 ・ガス燃料供給船 ・運行支援システム (SOPass) 	坂出工場
		<ul style="list-style-type: none"> ・液化水素運搬船 	神戸工場
		<ul style="list-style-type: none"> ・コンテナ船 ・バルクキャリア ・大型タンカー ・自動車運搬船(PCC) 	中国 ・NACKS ・DACKS
	艦艇・特殊船	<ul style="list-style-type: none"> ・潜水艦 ・ジェットフォイル ・海洋調査船 ・巡視船 ・自立型無人潜水機 (AUV) 	神戸工場



■ 商船 ■ 艦艇・特殊船



船舶海洋カンパニーのグループ売上高
(NACKS/DACKS売上を加えた単純合計値)

約1,800億円

船舶海洋カンパニーの事業戦略

事業環境

- 世界的な建造能力の過剰
- 海運市況低迷の長期化
- 韓国、中国で造船会社の大型合併の動き
- アジアのLNG需要拡大に伴い、LNG船の需要拡大
- 環境規制の強化に伴う、低環境負荷船への需要の高まり

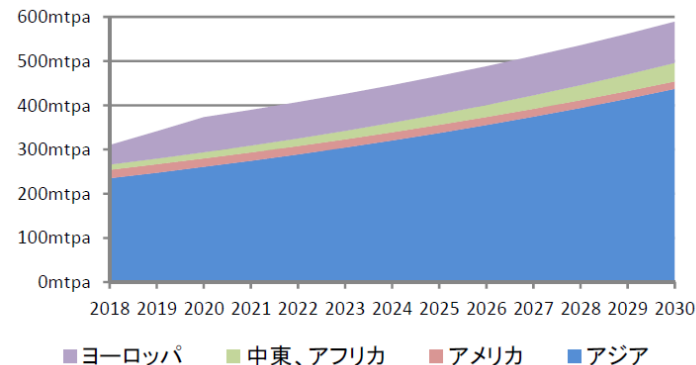
当社の強み

- 長年にわたり蓄積されたガス関連船（LNG/LPG運搬船）の建造技術
- 中国拠点（NACKS/DACKS）との一体運営によるコスト競争力
- 潜水艦の高度な技術
- 液化水素運搬船の先行技術開発

課題

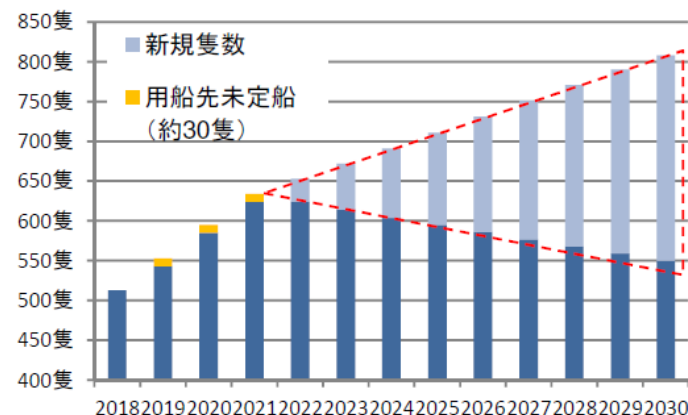
- **ガス関連船受注の確保**

LNGの各国需要予測



※出展：FGE社分析（2018年）

LNG運搬船の新造船需要予測



※自社調査による

船舶海洋カンパニーの事業戦略

事業構造改革の重点施策の着実な実行

重点施策	進捗状況
1 商船建造の軸足を中国へ	商船の国内操業規模を約2割削減(2015年度→2018年度) DACKS第二ドック稼働(2019年3月) LNG運搬船建造技術供与の具体的検討に着手
2 生産性向上・資材費低減活動	KPS活動、コストエンジニアリング活動を推進。 目標達成に向けたステージゲートを順調にクリア
3 固定費削減活動	①人員規模 10%減(2016年10月→2019年4月) ②部門固定費 12%減(2016年度→2018年度) ③投下資本 24%減(2016年度末→2018年度末)
4 新たな収益基盤づくり	①液化水素運搬船の開発を推進。 液水パイロット船起工(2019年6月) ②海洋事業の人員を新事業等へシフト完了

施策

事業ステージ：事業改革

中計期間中の役割：収益力向上

- ①中国(NACKS/DACKS)との一体運営深化・ガス関連船の技術供与
 - ・LNG運搬船建造技術をDACKSに供与。分担建造により競争力強化
 - ・LPG運搬船建造技術をNACKSに供与。中国案件等を取り込む
 - ・坂出工場はマザーヤードとしての機能面を強化
- ②液化水素運搬船の開発
2020年度にパイロット船を完工。大型化に向けた開発を推進
- ③SOPass (船舶運航管理支援システム)・FGSS (ガス燃料供給システム)の拡販
LNG船建造で培った工学的知見を活用することにより差別化
- ④浮体式LNG発電プラントの開発・受注

商船



NACKS工場(中国・南通)



DACKS工場(中国・大連)



液化水素運搬船



SOPass

施策

事業ステージ：安定・回収

中計期間中の役割：安定収益確保

①潜水艦

- ・次期新型潜水艦の受注に向けた研究開発体制の強化
- ・潜水艦増艦によるライフサイクルビジネスでの収益拡大

②ジェットフォイル

2020年度に25年ぶりの新造船を確実に建造。後続の代替需要に対応

③AUVの事業化

KSUK(イギリス現地法人)を中核にビジネスモデル確立。2021年度に市場投入

艦艇
・
特殊船



潜水艦

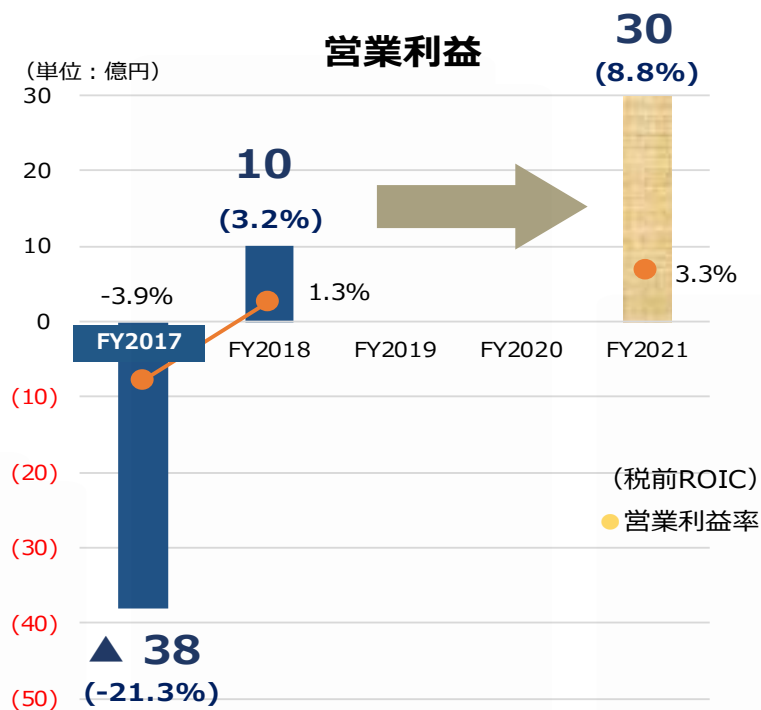
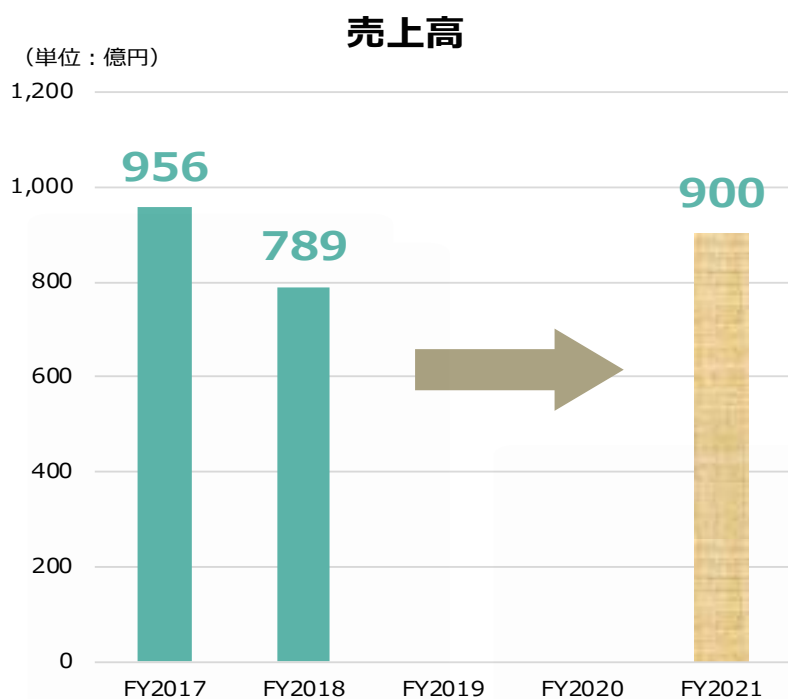


ジェットフォイル



AUV (Autonomous Underwater Vehicle)

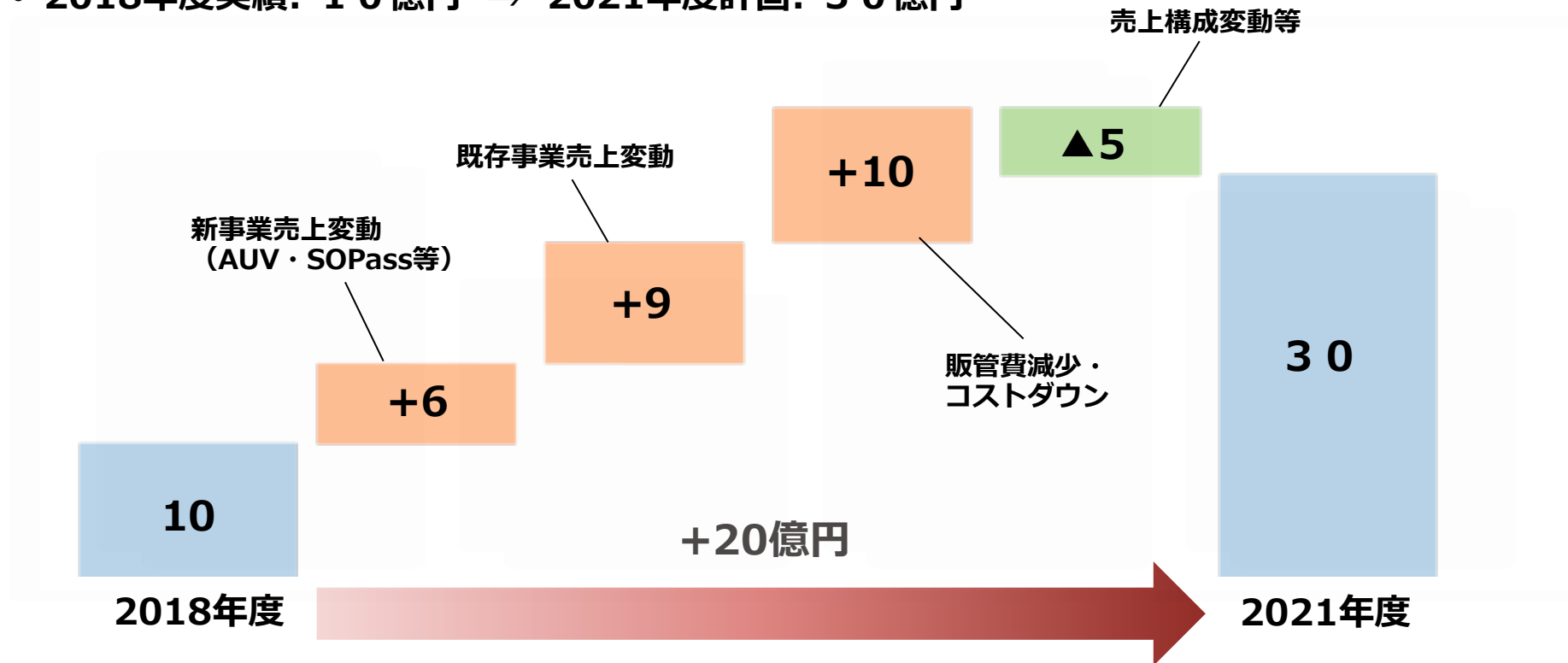
中計2019数量目標



- 新事業（AUV事業、SOPass）や中国（NACKS/DACKS）との一体運営によるコアコンポーネントの供給等により売上高・営業利益が増加
- 新造船（ガス関連船、潜水艦等）の売上高は横這い
- 固定費削減、KPS活動・コストエンジニアリング活動を継続

営業利益改善の施策

- 2018年度実績: 10億円 ⇒ 2021年度計画: 30億円



- 新事業 (AUV事業、SOPass) や中国 (NACKS/DACKS) との一体運営によるコアコンポーネントの供給増等により営業利益増
- 固定費削減、KPS活動・コストエンジニアリング活動を継続

2030年度までの長期的方向性

カンパニービジョン

水素技術、低温・高圧ガス技術、潜水艦技術と海外事業を核に最先端分野で独自性を追求する造船エンジニアリンググループ

カンパニー全体方針（中長期）

1. 液化水素運搬船建造パイオニアの地位確立
2025年度に大型実証船を、2030年度に世界初の商用船を建造。
ロイヤルティービジネスの基盤構築
2. 中国への技術供与によるガス関連船のグループシェア獲得
DACKSはタンクを自社製作する自立したLNG運搬船建造ヤードに
3. 艦艇事業の安定運営
次期新型潜水艦の受注獲得。
操業の谷は小型特殊船(ジェットフォイル等)で補完
4. 新製品開発・事業化による収益力強化
5. 坂出工場の中長期的活用推進



液化水素運搬船

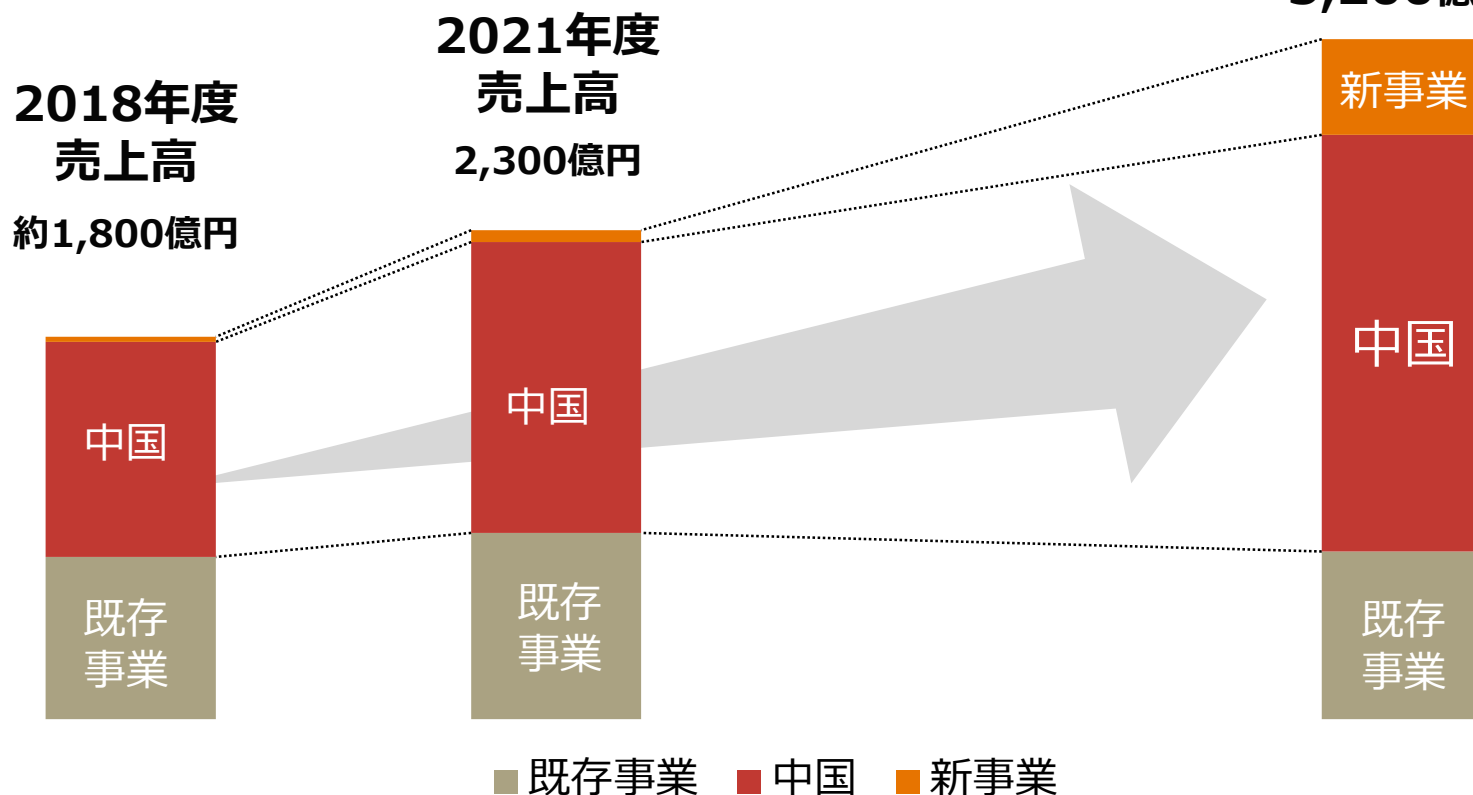
2030年度までの長期的方向性

船舶海洋カンパニー グループ売上高推移 (NACKS/DACKS売上を含めた単純合計値)

中国(NACKS/DACKS)の売上が拡大

2030年度
売上高

3,200億円



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”



中期経営計画「中計2019」 (2019～2021年度) 車両カンパニー

2019年10月2日

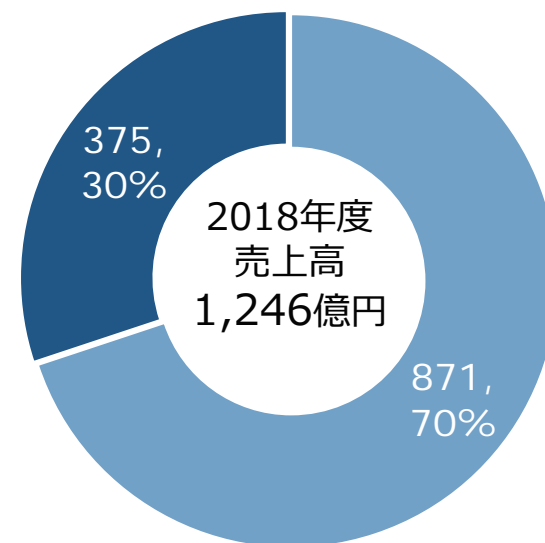
川崎重工業株式会社

- | | |
|---------------------------|------|
| 1. セグメント概要 | P3 |
| 2. 中計2019における事業戦略 | P4-7 |
| 3. 中計2019数量目標 | P8-9 |
| 4. 2030年度までの長期的方向性 | P10 |

車両カンパニーの概要

事業	市場	主要製品
車両	国内・アジア 	高速車両(新幹線) 各種電車・各種気動車 新交通システム 機関車・貨車 鉄道車両用台車 鉄道車両周辺装置 除雪車両 産業用車両
	北米 	地下鉄電車 近郊電車 鉄道車両用台車 鉄道車両周辺装置

- 国内・アジア
- 北米



車両カンパニーの事業戦略

事業環境

- 国内市場は拡大は見込めないが、安定した老朽車両置換・新型車両の需要が継続
- アジア市場は今後の成長が期待できるとともに、日本政府の鉄道インフラ輸出促進による円借款案件が増加
- 北米市場は堅調な需要が見込まれるものの競争環境や市場特有の顧客要求が厳しい
- 国内メーカーの系列化、グローバル規模でのメーカー再編の動き

当社の強み

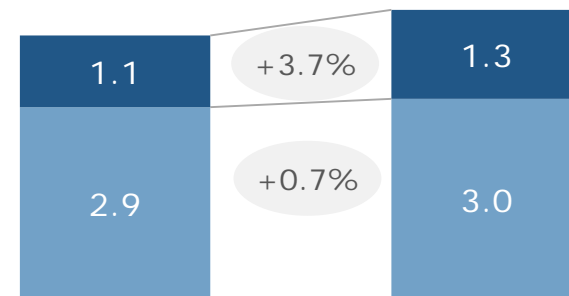
- 総合重工メーカーとしての高い技術力
- ブランド力と納入実績
- 顧客密着型の取組み

課題

- 再建に向けた事業改革の推進
- プロジェクト管理能力の向上
- 品質管理の強化
- 適正価格・適量での受注
- ストックビジネスの展開による事業収益基盤拡張

鉄道市場 地域別市場成長率*

■ 日本・アジアパシフィック 兆円(年平均)
■ 北米



2015 - 2017

2021 - 2023

*出典: UNIFE World Rail Market Study forecast 2018 to 2023 (€=130円換算)

ダッカMRT6号線



車両カンパニーの事業戦略

全体方針(2019-2021年度)

1. カンパニー経営方針

受注案件の着実な履行をはじめとした再建に向けた取り組みの継続による事業の安定軌道への回帰と経営の信頼回復、事業改革の推進

2. 全社重点課題に対する中計期間の取り組み項目

(1) 収益力向上

- ・ 損失案件の反省に基づく、競合優位性・収益性・リスク・事業への寄与度を考慮した質主量従の受注の徹底および採算管理の強化
- ・ 事業再建に向けた重点施策へ経営資源を投入

(2) ビジネスモデルの革新

- ・ 新事業の収益化に向けて受注活動を推進(軌道モニタリング等)
- ・ 既納入車両用サービスパーツなどのアフターセールス、改造工事、オーバーホール等を拡販し、車両ライフサイクル全般での収益を拡大(ストック型ビジネス)

(3) キャッシュフローの改善

- ・ 既受注プロジェクトの円滑な遂行による着実な代金回収と棚卸資産の圧縮
- ・ 契約条件の交渉や前受金獲得による入金条件改善を推進

(4) 為替耐性への取組み

- ・ 現地生産、及び現地調達比率の向上

3. カンパニー独自の取り組み・重点課題

- (1) 品質問題の再発防止施策を継続し、安定した製品品質により信頼を回復
- (2) M9プロジェクトの早期完工とR211プロジェクトの円滑な履行による北米事業の再建
- (3) 事業環境等の改善に向けた働きかけ

製品・市場別事業戦略

国内・
アジア
車両

重点施策

事業ステージ：事業改革

中計期間中の役割：収益力向上

〔国内〕

- ・新幹線車両や老朽化更新用車両の確実な受注と適正利益の確保
- ・競争優位性・収益性・リスク・事業への寄与度を考慮した受注を徹底
- ・高速車両や高付加価値製品(軌道材料モニタリング、動揺防止装置等)の継続的開発・拡販

〔アジア(海外)〕

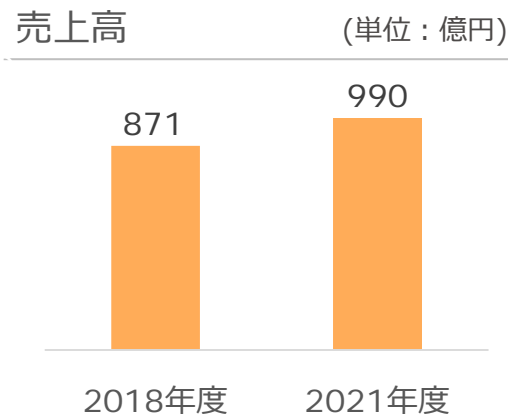
- ・新興国向け円借款案件を中心に収益性・リスクを考慮した受注
- ・ストック型ビジネスの拡大
- ・パートナーリングによる安定的な受注の獲得



神戸市交通局/6000形



シンガポールLTA/T251



製品・市場別事業戦略

重点施策

事業ステージ：事業改革

中計期間中の役割：収益力向上

- M9量産車の安定生産による早期完工
- R211プロジェクトの円滑な履行による北米事業の再建
- 新事業の収益化に向けて受注活動を推進(軌道モニタリング等)
- 既納入車両用サービスパーツなどのアフターセールス、オーバーホール等の取り込みにより安定的収益基盤を拡大
- R211完工後を見据えた最適な事業規模・体制の見極め

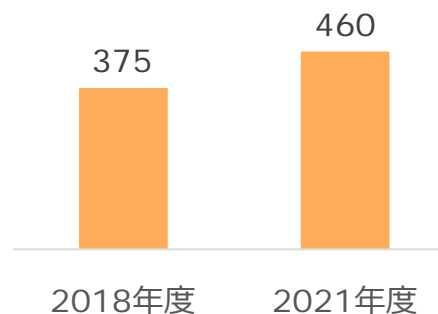
北米
車両

ニューヨーク市交通局/R211

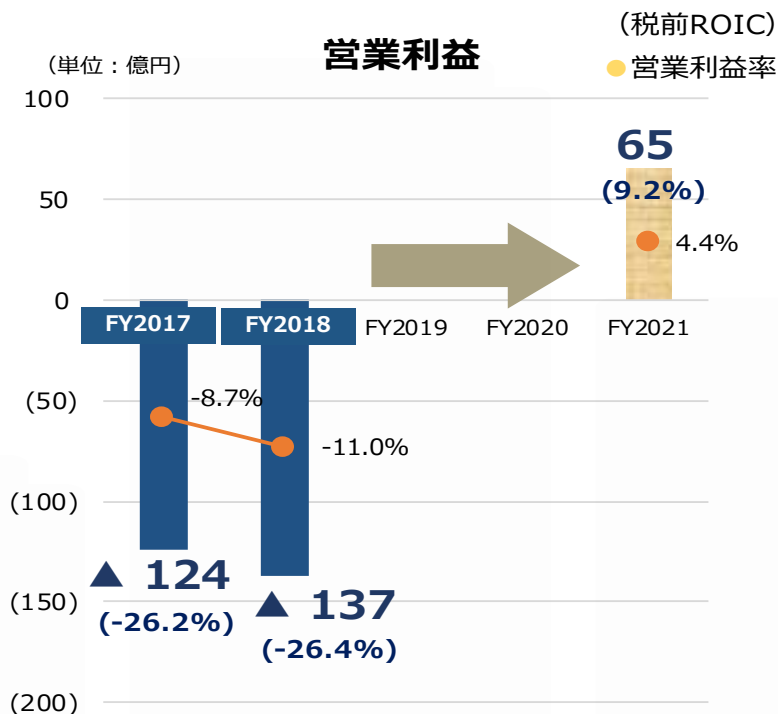
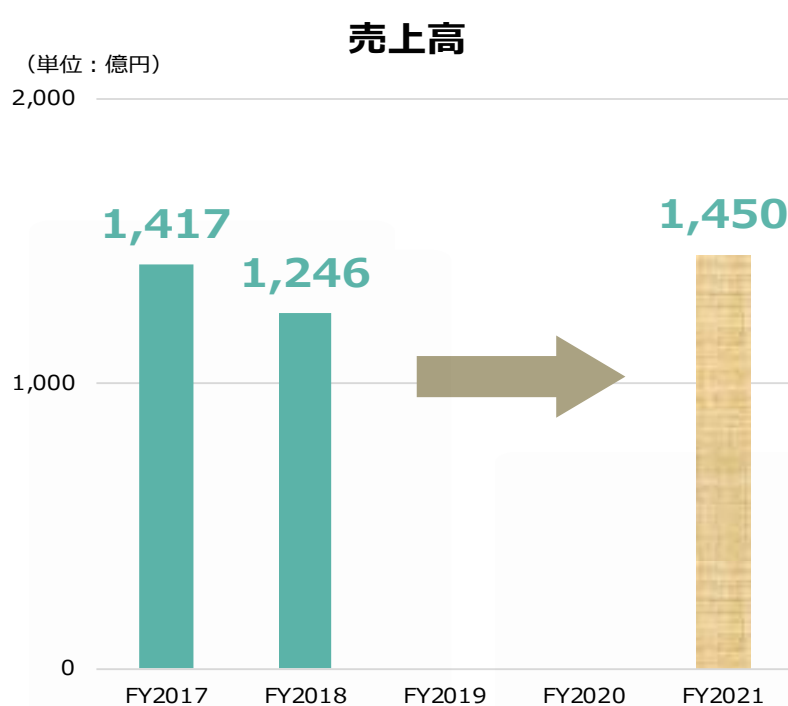


売上高

(単位：億円)



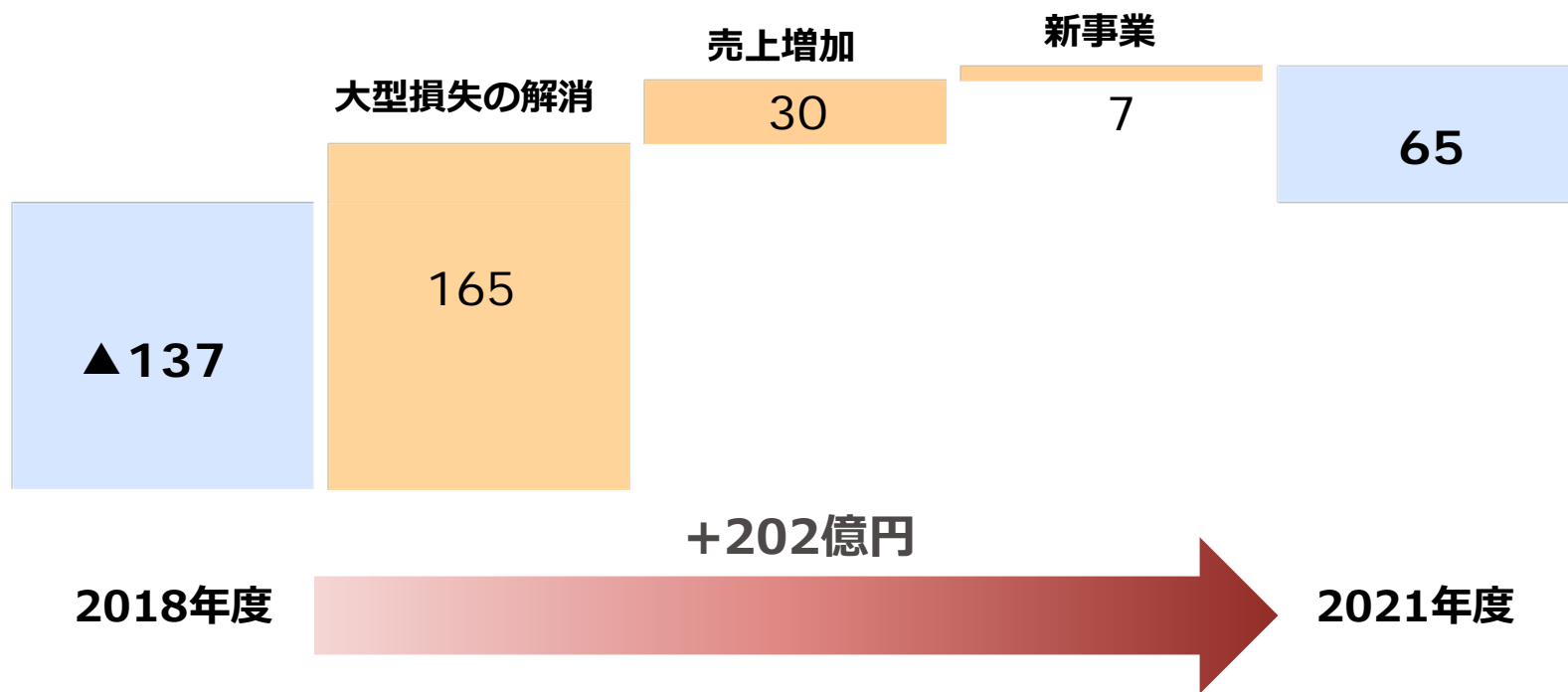
中計2019数量目標



- 2021年度は引当対象案件の影響がなくなり、適正利益で受注した案件とストック型ビジネスにより採算性が改善
- 2021年度はニューヨーク市交通局向けR211プロジェクトの売上が開始することやアジア円借款案件の売上が見込まれることから増収増益

営業利益改善の施策

• 2018年度実績: ▲137億円 ⇒ 2021年度計画: 65億円



- 大型損失(M9及び複数の国内鉄道事業者向け受注損失引当案件)の解消
- 売上増加(ニューヨーク市交通局向けR211プロジェクト開始、売価改善など)
- 新事業の収益化(軌道モニタリングなど)

2030年度までの長期的方向性

カンパニー全体方針(中長期)

1. 事業再建完了を前提とした2030年度に向けた成長戦略

- 総合重工メーカーとしての技術力を活かした高速車両や高付加価値製品の開発・拡販
- 完成車事業においては、当社優位性が活かせる市場に注力すると共に、コストエンジニアリング力の強化や設計効率の向上により競争力を強化
- 国内・北米の完成車市場は、置換・改造需要が中心になると想定し、置換案件での適正利益の確保、及びストック型ビジネスの展開により収益創出
- 成長を見込むアジア市場へリソース重点投入

2. ビジネスモデルの革新

- ストック型ビジネスの拡大（メンテナンス関連・ライセンス契約等）
- 他社との技術コラボレーションによる新製品の開発・拡販による新たな収益源の獲得

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”

中期経営計画「中計2019」 (2019～2021年度) モーターサイクル&エンジンカンパニー

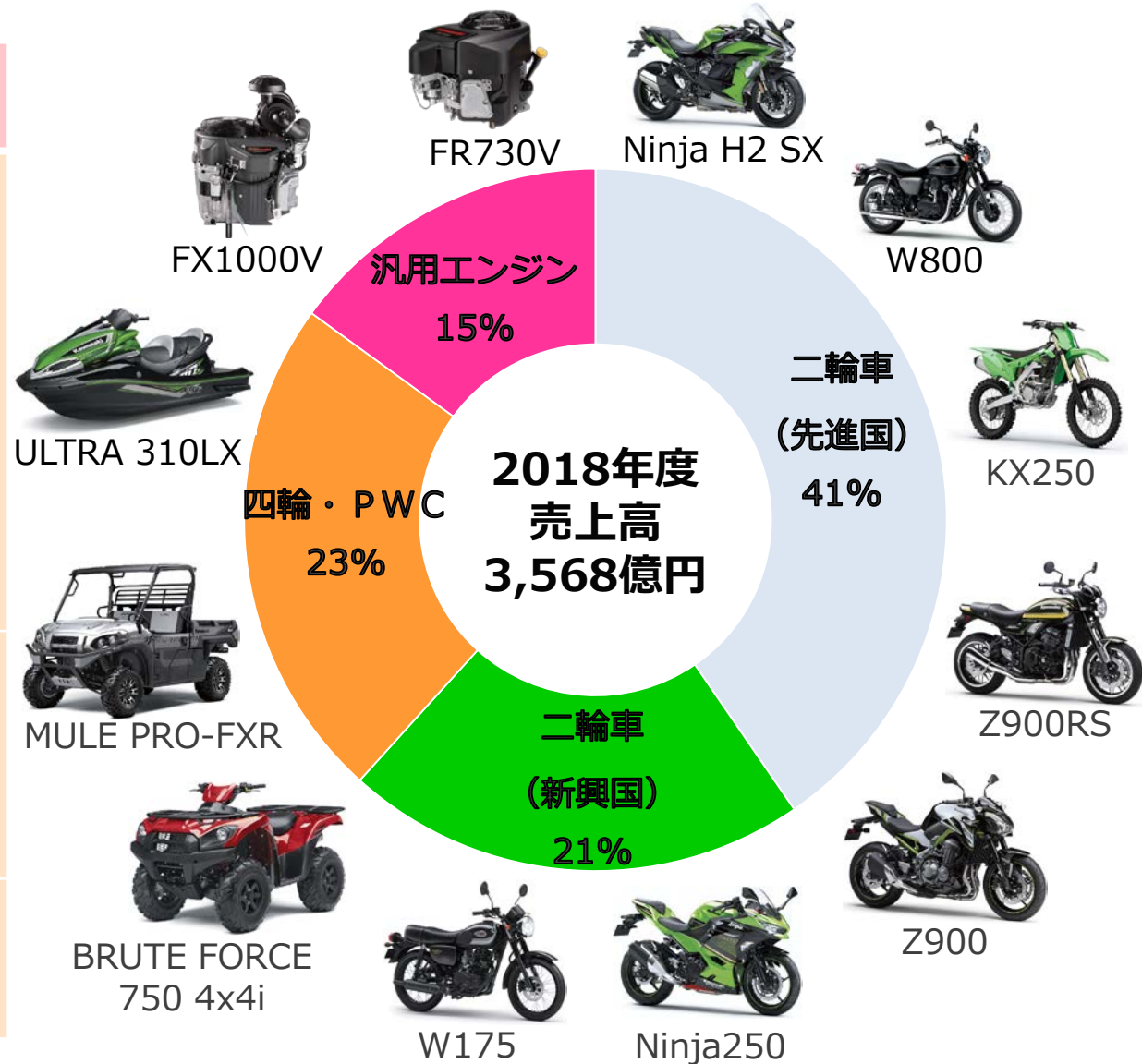
2019年10月2日

川崎重工業株式会社

- | | |
|---------------------------|--------|
| 1. セグメント概要 | P3 |
| 2. 中計2019における事業戦略 | P4-9 |
| 3. 中計2019数量目標 | P10-11 |
| 4. 2030年度までの長期的方向性 | P12 |

モーターサイクル&エンジンカンパニーの概要

製品	主要製品
二輪車	Ninja H2 SX Z900RS W800 KX250 Versys1000 Vulcan S
四輪 PWC	MULE PRO TERYX BRUTE FORCE ULTRA 310
汎用 エンジン	FRシリーズ FXシリーズ



モーターサイクル&エンジンカンパニーの事業戦略

事業環境

- 新興国二輪市場（インド・ベトナム等）の成長
- 米国四輪市場の成長
- 先進国二輪市場は高齢化により成熟
- 米国芝刈関連市場(汎用エンジン)の成長
- 自動運転の普及、電動化・ハイブリッド化の進行



TERYX EPS LE

当社の強み

- 高性能、高品質な製品を開発・生産する技術力
- 確立された販売・サービス網
- 米国各拠点網（開発・生産・販売）を活かした汎用エンジンOEM先への対応力・信頼関係



FX850V-EFI

課題

- プレミアムブランド追求とキャッシュ創出
- 成長分野の強化と固定費の抑制による収益力の強化
- B to B基盤拡大による事業の安定

新世代シャーシ



モーターサイクル&エンジンカンパニーの事業戦略

全体方針(2019-2021)

1. カンパニー経営方針

Kawasakiブランドを担い、適正な事業規模で安定的に収益とFCFを創出する

2. 全社重点課題に対する中計期間の取り組み項目

収益力向上・キャッシュ創出

- ・新機種の継続的な投入による製品競争力の向上
- ・注力市場を絞った上で新興国市場を開拓
- ・固定費抑制に向けた一層の経営効率化
- ・在庫管理の徹底

ビジネスモデルの革新

- ・部品用品ビジネス等周辺事業の拡大

為替耐性の強化

- ・円コスト比率の低減による為替リスクの低減、販価への反映の推進

3. カンパニー独自の取り組み・重点課題

ブランド力の強化

- ・効率的・効果的なマーケティング活動を世界統一戦略の下で実施
- ・カスタマーリレーションの強化 (CRM)

新技術の開発

- ・ハイブリッド、電動化の研究開発を推進、自動運転環境に適した製品の開発

製品・市場別事業戦略

施策

事業ステージ：安定・回収

中計期間中の役割：収益力向上

二輪

先進国でフリーキャッシュフローを確保、成長分野（新興国二輪）を強化

- ・ 先進国向モデルは開発規模を維持、最新技術を採用し製品競争力を維持、ブランド力を強化し利益率を向上させる
- ・ 新興国は優先順位付けを行った上で有望市場へ挺入れを実施
- ・ パイプライン在庫を適正な水準に管理
- ・ ハイブリッド・電動化モデルの試作・テストを推進、コネクティッド技術の実装



2019鈴鹿8時間耐久ロードレースにて、26年ぶり2度目の優勝を果たした。

製品・市場別事業戦略

施策

四輪
・
PWC

事業ステージ：安定・回収

中計期間中の役割：収益力向上

モデルラインナップの拡充、製品競争力の強化により拡販

- ・ 四輪は、開発資源の重点配分によるモデルラインナップ拡充、多用途化（消防向けなど一般消費者向け以外を含む）への対応、アクセサリーの充実により事業規模を拡大



**小型オフロード消防車 Red Ladybug
(当社の MULE PRO-FX EPSがベース車両)**



TERYX4 EPS

製品・市場別事業戦略

施策

汎用
エンジン

事業ステージ：安定・回収

中計期間中の役割：安定収益確保

生産能力を拡充し拡販

- ・北米における生産体制を拡充
- ・OEM先との連携関係を強化し販売を拡大



FT730V-EFI



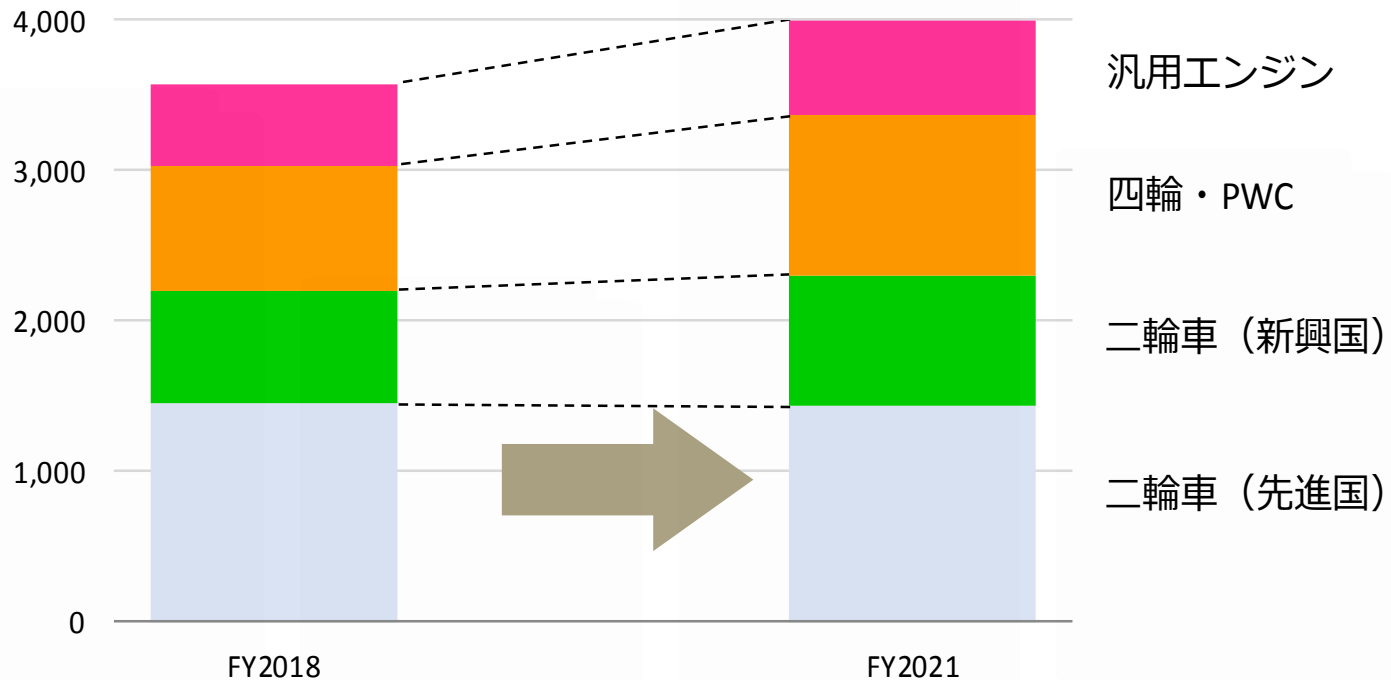
FR730V



製品・市場別事業戦略

売上高

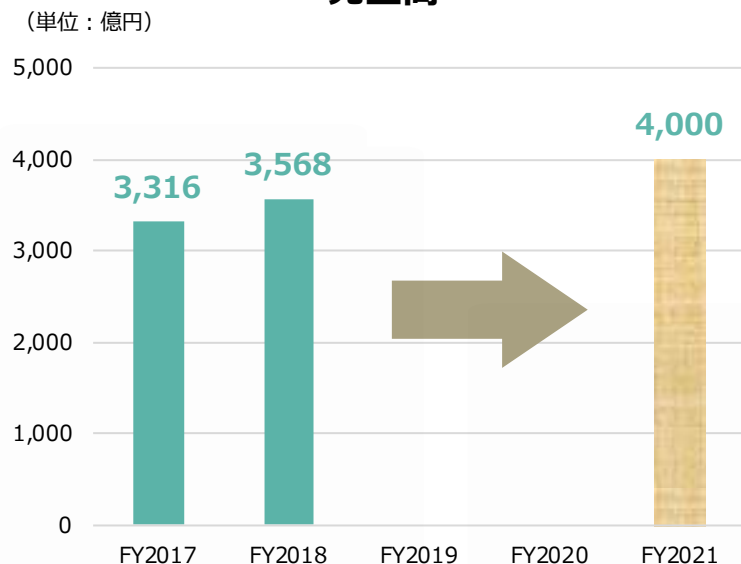
(単位：億円)



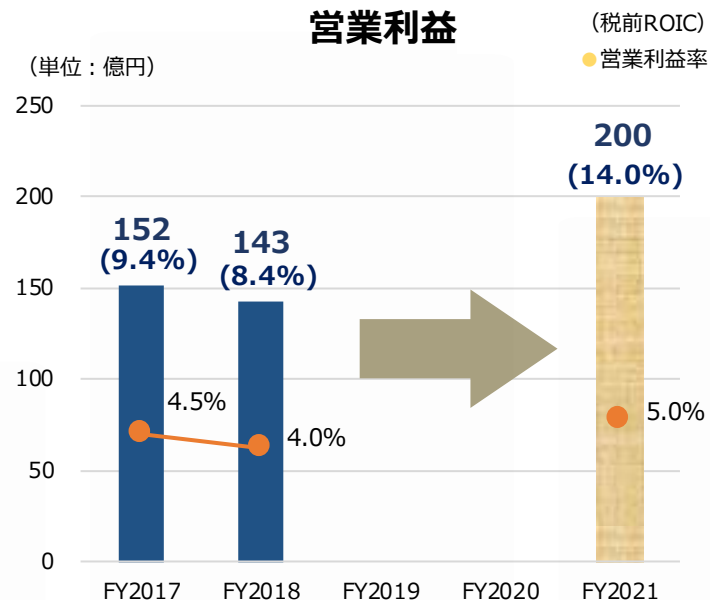
- 二輪車 (先進国) は現状の水準を維持
- 二輪車 (新興国)、四輪・PWC、汎用エンジンの売上が拡大

中計2019数量目標

売上高



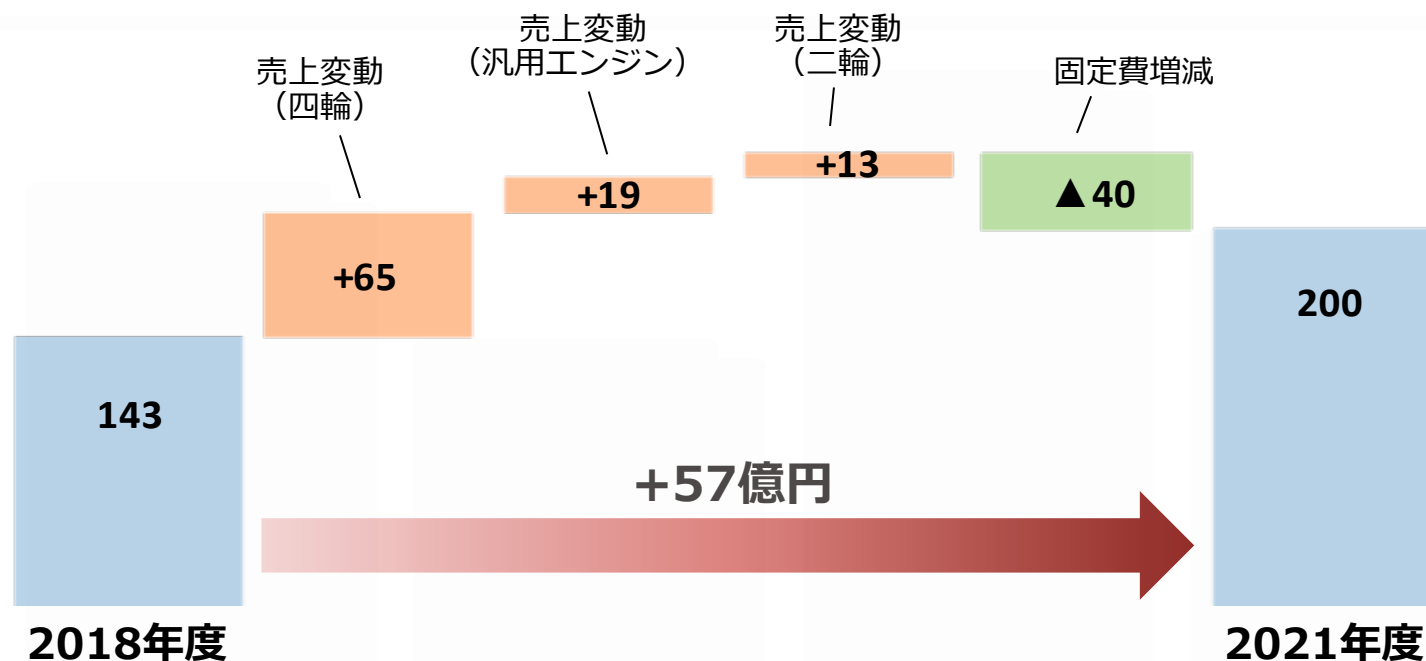
営業利益



- ・ 四輪モデルラインナップの拡充、汎用エンジンの生産拡大により売上高は増加
- ・ 固定費上昇を管理することにより営業利益を拡大

営業利益改善の施策

- 2018年度実績: 143億円 ⇒ 2021年度計画: 200億円

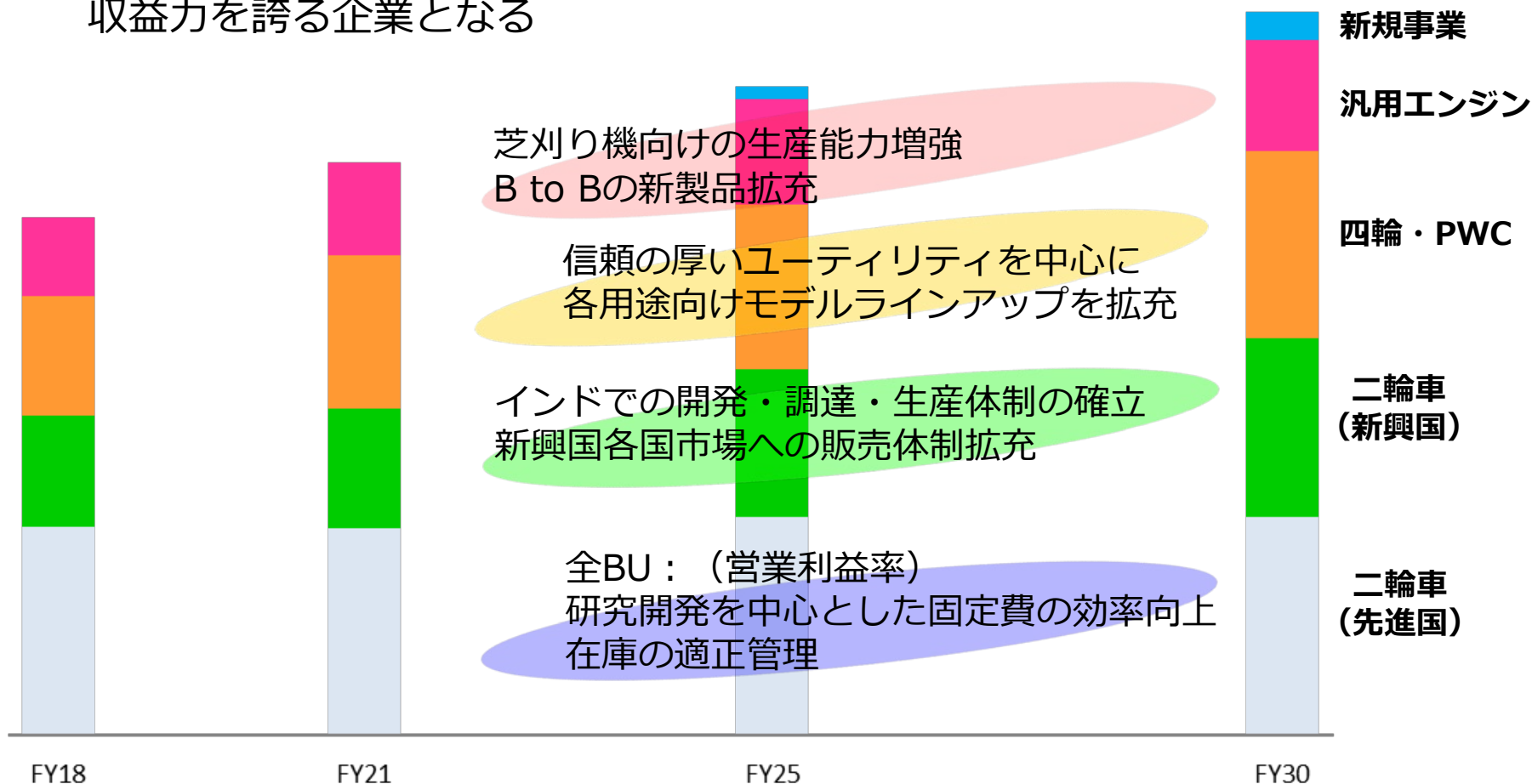


- 四輪、汎用エンジンの拡販により営業利益を上積み
- 固定費増加を抑制し2021年度営業利益200億円を計画

2030年度までの長期的方向性

カンパニー全体方針(中長期)

Kawasaki, working as oneの理念のもと、① デマンドチェーン改革、② 製品競争力向上改革、③ サプライチェーン改革を発展させ、高い収益力を誇る企業となる



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”