



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

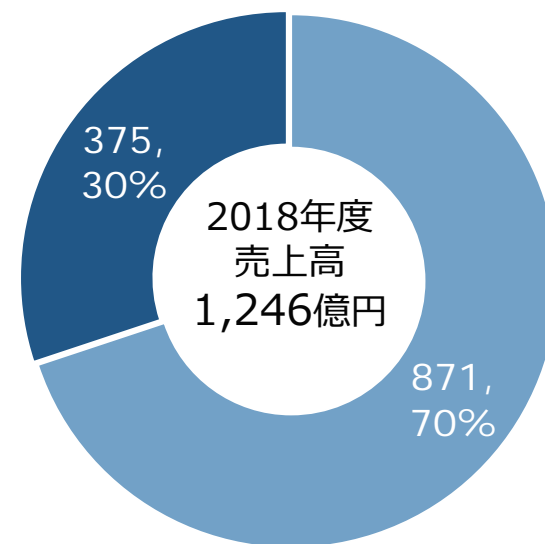
川崎重工業株式会社

- | | |
|---------------------------|------|
| 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

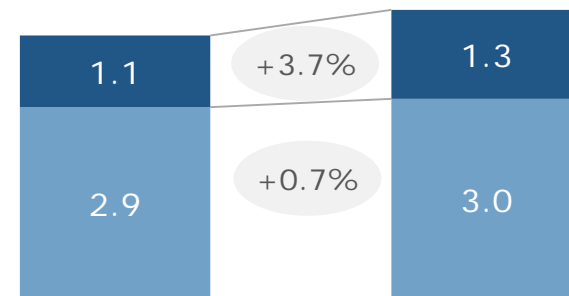
- 総合重工メーカーとしての高い技術力
- ブランド力と納入実績
- 顧客密着型の取組み

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)〕

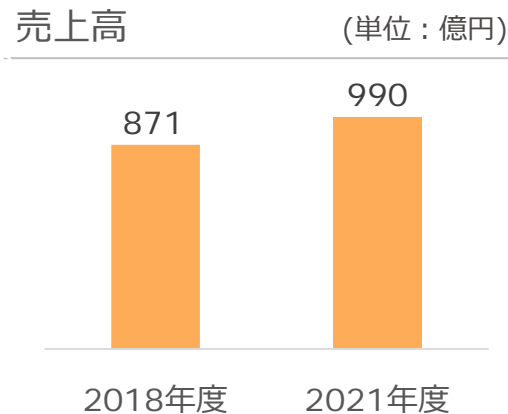
- ・新興国向け円借款案件を中心に収益性・リスクを考慮した受注
- ・ストック型ビジネスの拡大
- ・パートナーリングによる安定的な受注の獲得



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

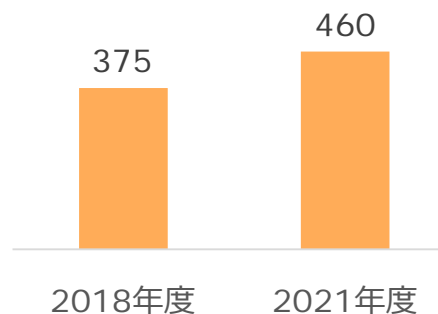
北米
車両

ニューヨーク市交通局/R211

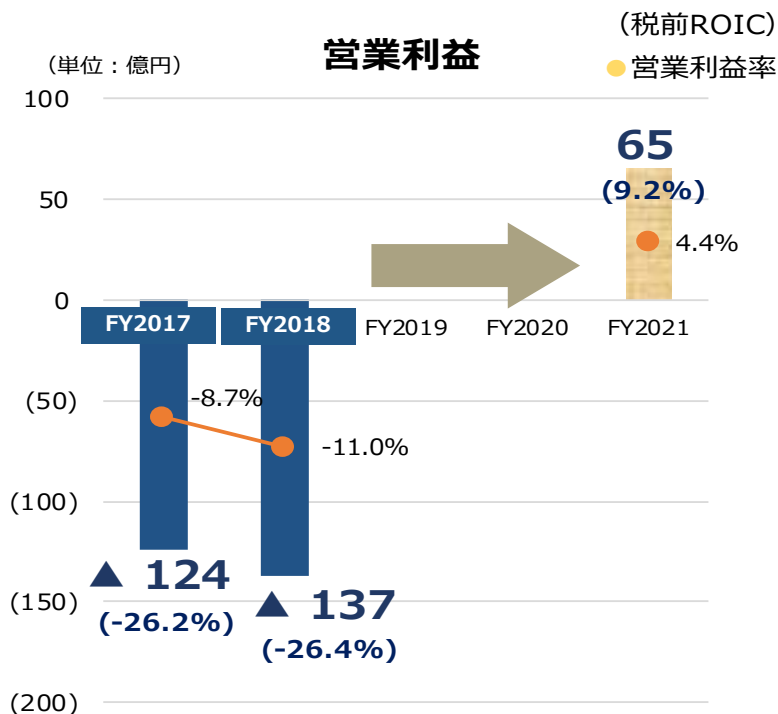
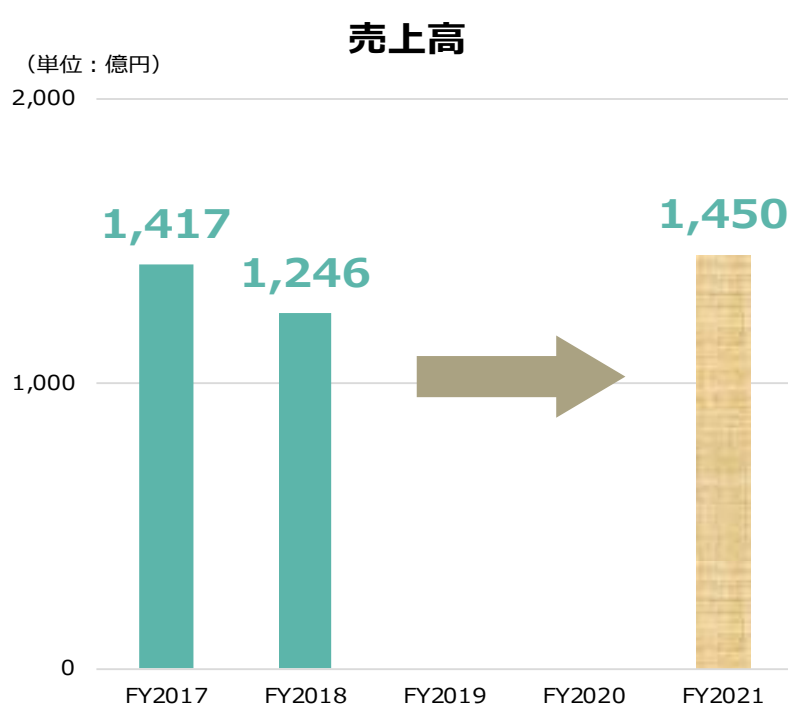


売上高

(単位：億円)



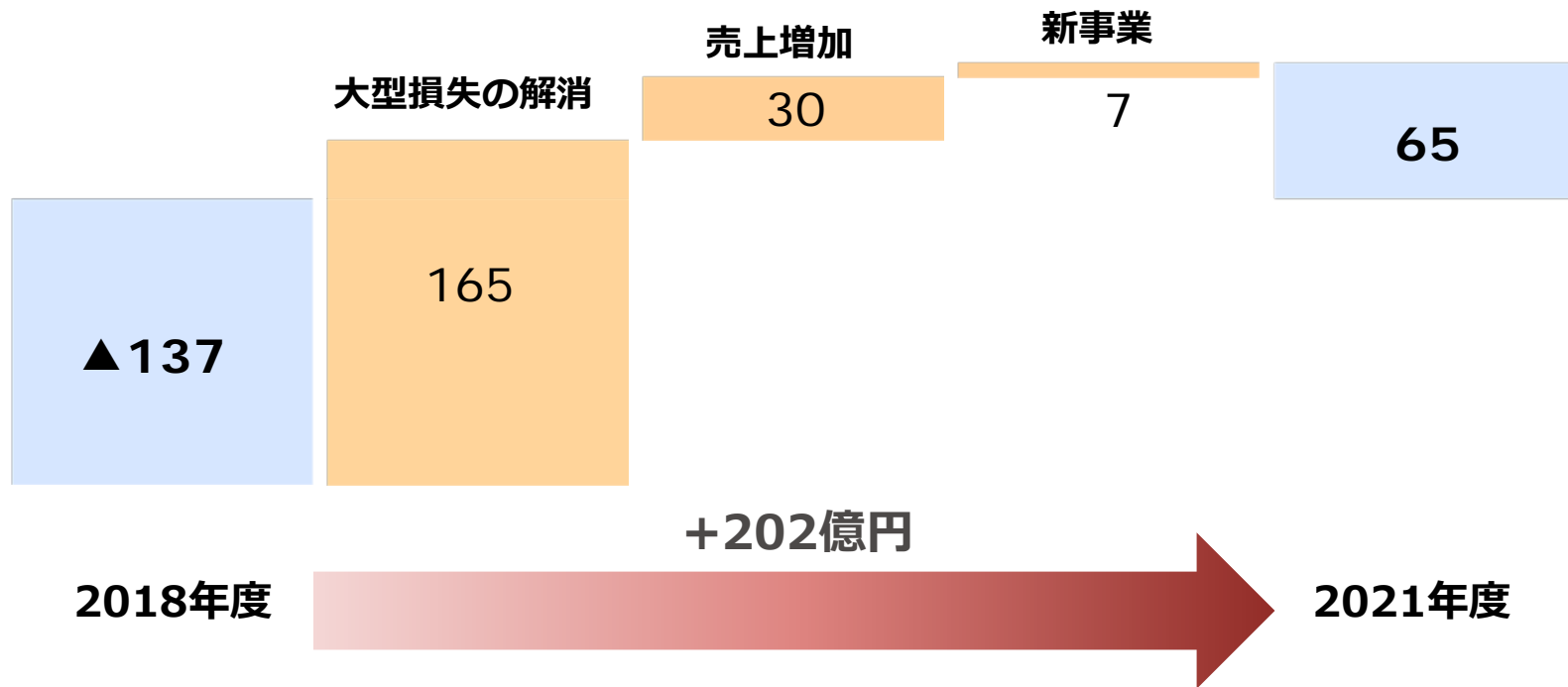
中計2019数量目標



- 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”