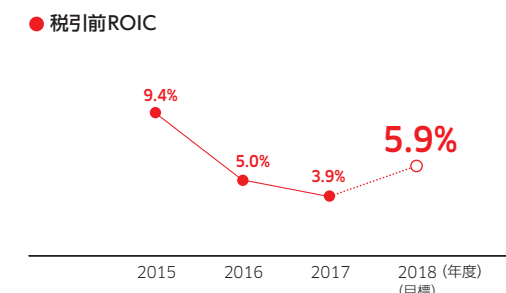
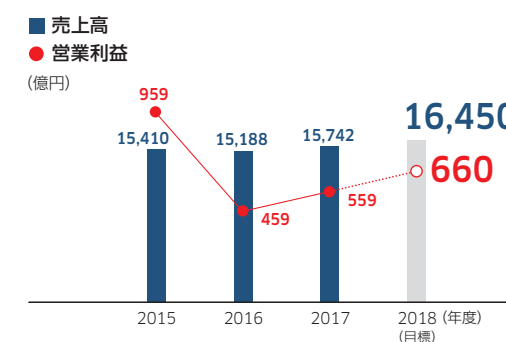


新幹線台車枠の製造不備により、ステークホルダーの皆様にご迷惑とご心配をお掛けしたことを心より深くお詫び申し上げます。

新幹線台車枠の製造不備について

まず最初に、N700系新幹線台車枠の製造不備に関しましては、皆様方にご迷惑とご心配をお掛け致しましたことを、改めまして深くお詫び申し上げます。今後二度とこのような不備を起こさないよう、社外の方を交えた全社品質管理委員会を中心に本年4月より半年間に渡り、原因究明と再発防止のための是正策について検討致しました。その結果につきましては本年9月28日付で公表*させていただいた通りですが、今後、皆様方からの信頼回復に努め、製造会社としての社会的責任を一層果たすようあらゆる階層で是正策について徹底的に取り組んでまいり所存ですのでご支援、ご理解の程宜しくお願い致します。(本取り組みに関しましては23～24ページに詳細を記しております)

*URL: https://www.khi.co.jp/pressrelease/C3180928-1_1.pdf



税引前ROIC = EBIT (税引前利益 + 支払利息) ÷ 投下資本 (有利子負債 + 自己資本)

2017年度の振り返り

2017年度は、売上高1兆5,742億円、営業利益559億円、税引前ROIC3.9%となりました。2017年度は航空宇宙事業での民間航空機向け分担製造品の収益性の低下や車両事業の北米向け車両案件での受注工事損失引当金の計上があったものの、モーターサイクル&エンジンや精密機械の分野で増収増益となり、99億円の営業増益となりました。また親会社株主に帰属する利益については営業利益が好転した一方で、船舶海洋事業でのノルウェー向けオフショア作業船の契約合意解除に伴う特別損失を計上したこともあり、289億円と前年度より27億円の増加にとどまりました。

2018年度の見通し

本年4月に売上高1兆6,500億円、営業利益750億円、税引前ROIC8.0%の業績見通しを発表致しましたが、車両事業で大幅な損失が見込まれること、航空宇宙事業におけるエンジン関連で損失を計上せざるを得ないことから、年度中間時点でのフォローアップでは売上高1兆6,450億円、営業利益660億円、税引前ROIC5.9%と当初の見通しを下回る見込みです。

大型プロジェクトの損失と再発防止の徹底

それぞれの年度で期初目標に対して未達となった主因は2017年度においては船舶海洋事業での資源開発市場の低迷を背景としたノルウェー向けオフショア作業船の契約合意解除に伴う128億円の特別損失を計上したこと、また車両事業において北米ロングアイランド鉄道向け近郊電車の契約の採算性悪化により2年間にわたり218億円の損失引当金を計上する見込みであること、ならびに航空宇宙事業のエンジン不具合発生費用を2018年度に97億円計上したこと等によります。

代表取締役社長執行役員
金花 芳則

こうした多額のプロジェクト損失の発生を繰り返さないよう、受注前から契約履行、引き渡しのすべての段階で切れ目のないリスク管理を徹底すべく昨年、私をトップとしたプロジェクトリスク管理委員会を創設しました。毎月委員会を開催し、経営に重要な影響を与える可能性のあるプロジェクトについて、全社の知見を結集し、リスクの洗い出しや対策の検討、全社への水平展開に力を尽くしています。また船舶事業については現在事業構造改革に集中して取り組んでおり、その結果、2017年度下期単独では営業黒字に転換している等、改革の効果が順調に出ており、現在は2020年度での税引前ROIC8%も視野に入ってきているところです。車両事業についても2017年度に続き大幅な業績悪化が生じた事態を重く受け止め、私をトップとした車両事業再建委員会を設置し、プロジェクト管理の抜本的強化を図っていきます。また同委員会にて市場構造の変化への対応方針や組織体制への改革を含めて検討を行い、今年度末を目途に結論を得たうえ公表し、実行に移します。

「中計2016」の達成時期と目指すべき企業像について

中計での2018年度目標(売上高1兆7,400億円、営業利益1,000億円、税引前ROIC11.0%)に対しては想定していた大口案件の時期ずれや先ほど述べました損失の発生等により、2年程度後ずれせざるを得ませんが、定性的な事業戦略そのものは変更する必要がないと認識しております。さらに2021年度以降は全社的な売上高の拡大に加えて、航空宇宙システムにおいて民間航空機製造分担品の増加や航空エンジンでのアフターセールスの増加に伴う採算性の大幅な改善が見込まれます。

これらを踏まえて、「中計2016」で説明した2025年事業イメージ(売上高2兆4,000億円、営業利益率9%以上、税引前ROIC14%以上)についても変更する必要がないと考えており、引き続き「中計2016」で掲げる戦略を推進し、2025年度に目指す企業像を実現したいと考えております。

「Kawasaki-ROIC経営」の深化により、2019年度以降、最低限、ハードルレートである税引前ROIC8%を達成するとともに、すべてのBUに対するハードルレート管理を徹底することで、さらなる企業価値向上を実現します。

「Kawasaki-ROIC経営」の深化

川崎重工グループは「企業価値の向上」を最も重要な経営目標として、「Kawasaki-ROIC経営」を推進しています。企業価値を向上させるためには、資本コストを上回る利益率を獲得しなければなりません。当社グループは、そのハードルレートを税引前ROIC8%としています。

しかしながら、2016年度以降、3年連続してROICはハードルレートを下回る見込みです。会計上は黒字決算ではありますが「Kawasaki-ROIC経営」の視点では、ハードルレート未達=赤字であり、2019年度はなんとしても最低限、ハードルレートである税引前ROIC8%以上を達成すべく、下記取り組みを中心に全従業員が一丸となって取り組んでまいります。

全員参加による企業価値向上活動

当社グループの従業員が、各々の持ち場において、全員参加で企業価値向上を目指します。日々の業務の中で、従業員が「何を」「どうすれば」企業価値向上につながるのかを理解し、効率的かつ効果的にROIC向上に貢献できるよう、事業部門ごとの特性を踏まえて、企業価値向上に貢献する指標をKPIとして設定し、随時フォローアップを行ってまいります。

キャッシュ・フロー重視の経営

また上記取り組みと並行して、特に営業キャッシュ・フローの獲得を課題として掲げ、入金条件の改善や製品を納入するまでの期間・工程の短縮による資産圧縮など、運転資本の効率化に向けた具体的な施策を継続していきます。

ハードルレート管理の徹底と縮小・撤退戦略の検討

当社グループは現在28のビジネスユニット(BU)を保有、それぞれ税引前ROICを算出することで経営管理を行っており、ハードルレート未達となっているBUについては一定期間ごとに中間目標、すなわちゲートを設定し、達成に向けてフォロー

アップを行っております。ゲートクリアが困難になった場合には縮小・撤退戦略を検討、実施していくことで、甘えを許さず緊張感をもった経営を進めてまいります。

成長を牽引する事業

新興国の社会インフラ不足や環境リスクの高まり、先進国の高齢化や労働人口の減少、グローバル化に伴う移動の活発化など、世界的に社会課題の深刻化と拡大が進む中、当社グループの製品のうち、「民間航空機・航空エンジン」「エネルギー」「海外向け鉄道車両」「ロボット」といった4つの事業を今後成長を牽引する事業分野として位置付けています。これらの事業に対し、資源配分を優先的にを行い、現在約5,000億円の事業規模を2025年には1兆2,000億円まで拡大させていきます。

民間航空機・航空エンジン 世界の民間航空機需要は、2036年には現在の2倍の約4万7,000機に増えると予測されており、当社グループの民間航空機、航空エンジン事業も大きく成長すると考えています。民間航空機事業では、米国ボーイング社の最新鋭機である777Xの開発、製造に参画しており、予定通り2018年2月に777Xの初号機向け分担製造品を出荷しました。航空エンジン事業では、英国ロールス・ロイス社や米国プラット&ホイットニー社が製造する最新鋭航空エンジンに中核部位を供給しております。これらの航空エンジン製品は、先行投資を必要とするものの、将来的には部品、メンテナンス需要により、大きな利益が見込まれます。

また、従来別々であった機体と航空エンジンの事業を統合することで、連携による新たなビジネスチャンスの発掘や事業強化に努めます。

エネルギー 「エネルギー」事業では、アジアを中心とした海外で拡大するエネルギー需要への対応を加速するため、当社が保有するエネルギー関連事業をエネルギー・環境プラントカンパニーに統合しました。これにより、一例としては100MW

* CCPP: Combined Cycle Power Plant (FL30A) ガスタービン2基、排熱回収ボイラ2基、蒸気タービン1基を基本構成とし、すべて自社製品を採用した当社グループ独自の発電プラント)

** EPC: Engineering, Procurement, Construction (設計、調達、建設)

級CCPP*を東南アジアを中心に拡販する等、プラントの持つソリューション営業力の強化、EPC**能力の向上、海外展開の加速などを図り、現在、約1,000億円規模のエネルギー事業を、2025年には3,000億円規模まで成長させます。

ロボット 「ロボット」事業は人とロボットの共存・協調技術の進展および導入時の教示が容易になってきたことなどにより、近年大きく成長しています。また当社では熟練工の減少に備えて、技能伝承の可能なロボットシステム「Successor」を開発した他、医療分野にも進出しています。医療用ロボットの市場規模も2020年には1.5兆円に達すると予想されており、シスメックス株式会社と共同で設立した株式会社メディカロイドでハイブリッド手術室向け手術台「ヴェルシア」を発売しております。さらに2019年度には手術支援ロボットの上市を予定しており、現在、順調に開発を進めております。

技術力の強化とシナジーの推進

中長期的な成長に向けて基礎となるのは、やはり技術力です。他社には容易に模倣できない製品・サービスを開発し、高い参入障壁を築きたいと考えています。また、技術開発本部を中心に当社が保有するさまざまな分野での世界トップクラスの技術を組み合わせシナジーを発揮することで、さらに革新的な製品・サービスを生み出していきたいです。

ESGへの取り組み

当社グループでは、事業環境の変化と多様化するステークホルダーの皆様からの期待・要望を踏まえ、2017年度に、当社グループがCSRを果たす上での重要課題(マテリアリティ)を特定するとともに、CSR活動の枠組みの見直しを行い、事業を通じた社会課題の解決と低炭素社会の実現、ガバナンス、人財育成、人権、コンプライアンス、サプライチェーンマネジメントなどのCSR課題への取り組みを一層強化することとしました。中でも、事

業を通じて創出する4つの社会価値——「陸・海・空における安心・安全、グリーン、快適な移動・輸送手段の提供」「グリーンエネルギーの創出」「新興国を中心とした社会インフラの充実」「自動化による高齢化・労働力不足への対応」——については、当社グループが長期で達成すべき最重要課題と位置付け、新たに非財務目標を設定して達成状況をフォローしていくこととしました。また、事業とSDGsとの関連についても考察し、川崎重工グループとして貢献すべきゴールとターゲットを明確にしました。グループにおけるシナジーの追求とイノベーションを通じて事業による社会価値を増大させることで、SDGsの達成に貢献していきます。

働き方改革の推進

当社グループが長期的に安定した収益を上げながら成長し、企業価値を向上させていくためには、従業員が日々充実した生活の中で豊かな感性をもって能力を発揮し、生産性を上げていくことが必須です。そのため、当社グループでは働き方改革としてK-Win(Kawasaki Workstyle Innovation)活動に取り組んでいます。

この活動は、「組織風土改革」「業務改革」「会社制度のサポート」の3つを連携させ、長時間労働の抑制や生産性の向上、ワーク・ライフ・バランスの推進などを図る活動です。2018年度は、活動を促進するステージと位置付けて、リモートワーク(在宅勤務)制度を導入するとともに、従業員を対象とした働き方セミナーや業務効率化活動などを推進します。

コーポレート・ガバナンスとエンゲージメント

当社グループでは、コーポレートガバナンス・コードおよびスチュワードシップ・コードの趣旨を踏まえ、当社グループにふさわしいコーポレート・ガバナンス体制を継続的に検討しています。このたび、株主総会のご承認を得て、新たに田村良明氏とジェニファー ロジャーズ氏を社外取締役を迎えることとなりました。既に監査役においては過

半数が社外の間で構成されておりますが、取締役役においても25%が社外役員となり、ガバナンスが強化されました。また、資本市場との対話も積極的に進んでおり、株主と企業の建設的な「目的を持った対話」(エンゲージメント)を実践して、企業価値を協創していきます。

株主還元の方針

当社グループは、企業価値の向上、すなわち資本コストを上回る利益を将来にわたって安定的に確保していくことを経営の基本方針に掲げており、将来の成長に必要な先端的な研究開発と革新的な設備投資を持続的に行い、長期的な株主価値の向上によって株主還元を行うことを経営の重要課題の一つとしております。また、企業価値向上と配当による株主還元をバランス良く実施していくため、将来の業績見通しに加え、フリーキャッシュ・フロー、負債資本倍率(D/Eレシオ)等の財務状況を総合的に勘案し、連結配当性向の基準を30%としております。

カワる、サキへ。Changing forward

1878年に川崎正蔵が川崎築地造船所として創業した川崎重工グループは、多様で高度な技術力を駆使して、さまざまな社会課題を解決するユニークで革新的な製品やサービスを生み出してきました。

近年、世界は激しく変化し、そのスピードはますます速くなっています。また、ICT/IoTやAIの活用の本格化に伴うイノベーションの波は我々の事業を大きく変えていく可能性があります。このような環境変化へスピーディーに対応するためには我々自身も変わっていかねばならないと強い危機感を抱き、昨年10月より「カワる、サキへ。Changing forward」をキャッチコピーとして川崎重工グループ全体に変革を促しているところです。私自身、先頭に立ち挑戦し続けることをモットーとして経営にあたる所存です。

「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”というグループミッションの実現を目指し、川崎重工グループはこれからも価値創造を続けていきます。

グローバルな社会課題の解決、
新たな社会価値創造に向けて、
川崎重工グループは「カワる、
サキへ。」を合言葉として変化を
恐れず挑戦し続けます。

