

Kawasaki ROIC経営の展開

－ グループ経営モデル 2018 －

2014年10月29日

川崎重工業株式会社

「グループ経営モデル」の策定について

当社グループは、常に3年～5年先を見据えた中長期的な視点で、事業の成長性をBU単位で確認しながら、会社全体の持続的成長と将来に亘る企業価値の向上を目指すKawasaki-ROIC経営(以下、ROIC経営)を実践しています。

この度、目指すべき事業ポートフォリオを念頭に置き、ROIC経営の一環として「グループ経営モデル」を策定しました。これは、次期中計に先立ち、2018年度に実現したい姿を企業価値向上の観点から描いたものです。

【グループ経営モデルのポイント】

- 当社グループが中長期的(2018年度)に目指していくべき姿として位置づける
- 企業価値の向上を重視したあるべき財務指標を設定
 - ※ROIC、営業利益率、NET D/Eレシオ、総資産回転率の目標レベルを設定
- 事業分野の見直しと、事業特性に応じたBU単位の成長戦略の立案
- 収益性、安定性、成長性の観点から事業ポートフォリオを検証

グループ経営モデル 2018

	グループ経営モデル 2018	現状(2013年度実績)
ROIC(税前)	12%以上	8.1%
営業利益率	6%以上	5.2%
NET D/Eレシオ	70~80%	109.3%
総資産回転率	1回転以上	0.89回転
(参考値:売上高)	(18,000億円)	(13,854億円)

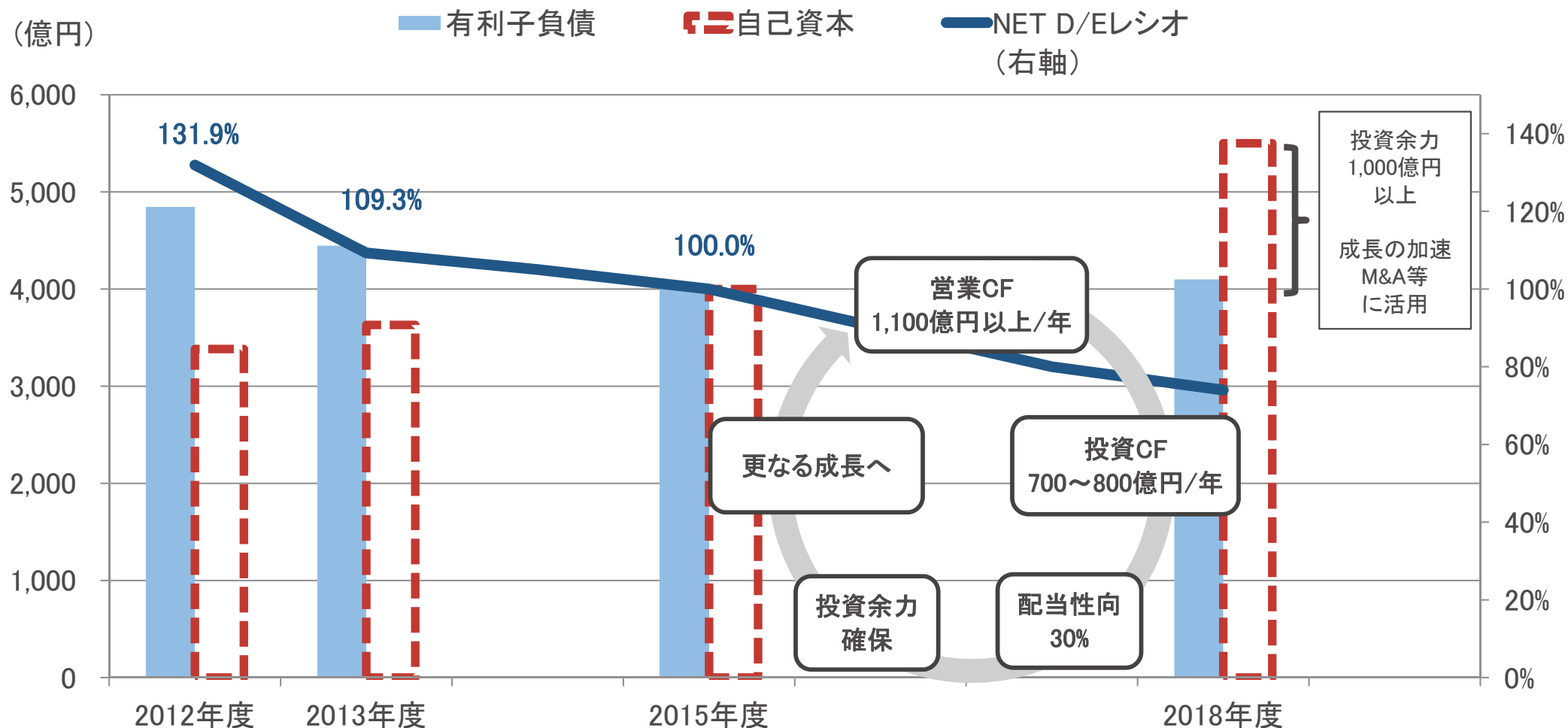
グループ経営モデル2018
為替前提:100円/\$

(注)

- ・ROIC(税前) = EBIT(税前利益 + 支払利息) / 期末投下資本(借入債務+自己資本)
- ・総資産回転率 = 売上高 / 期末総資産

キャッシュフロー重視の経営

グループ経営モデル2018の売上高は1.8兆円、営業利益・営業CFは1,100億円以上。
将来に亘る成長に必要な投資を行い、株主還元も果たしつつ投資余力を確保し、成長の加速、M&A等更なる成長機会に活用していく。



事業分野

当社グループは、カンパニー制のもとで事業を運営しておりますが、グループ経営モデル2018における成長戦略を皆様によりご理解頂けるよう、当社グループが有する事業分野を『航空輸送システム』、『陸・海輸送システム』、『エネルギー環境』、『産業機器』の4つに分類し、ご説明します。

	航空輸送システム	陸・海輸送システム	エネルギー環境	産業機器
船舶海洋		○	○	
車両		○		○
航空宇宙	○			
ガスタービン・機械	○	○	○	
プラント・環境			○	○
モーターサイクル& エンジン		○		○
精密機械				○

成長戦略 《航空輸送システム》

10年後以降の将来を見据えた重点投資

2020年～2030年と将来に亘って安定的に市場の拡大が見込めるため、機体とエンジンの両分野に技術を保有する強みを活かし、経営資源を集中的に投入し中核事業分野として成長させていく。

【航空機】

①成長シナリオ

大型機(P-1・C-2)の量産を推進していくとともに、これまでに蓄積した豊富な技術力を活かし、現行機の近代化・派生型・後継機需要を取り込む。民需では787分担製造品の増産や派生型機の開発を進めるとともに、777X等の新規プロジェクトに着実に対応していく。防・民両分野の事業を拡大しつつ、高い収益性を維持していく。

②経営資源配分

民需新プロジェクト(787増産・派生型機、777X)への対応等、名古屋工場における新工場をはじめとした比較的大規模な設備投資を継続的に実施。

【航空エンジン】

①成長シナリオ

世界の主要エンジンメーカーの新規プロジェクトへ主要モジュールを中心に参画し、不可欠なパートナーになることにより、アフターサービスを含めたライフサイクルで収益性を高める。開発投資が先行する事業ではあるが、長期的には、MRO(*1)ビジネスへも進出し、高収益性を確保しつつ事業を成長させていく。

②経営資源配分

新規プロジェクトにおいて、主要モジュールを中心に積極的に参画。

*1: MRO Maintenance, Repair and Overhaul



成長戦略 《陸・海輸送システム》

グローバル体制強化
高付加価値戦略

自立的な投資・回収サイクルを前提としながら、グローバルな事業運営体制の強化と高付加価値戦略によって、収益性を高める。

【船舶・船用機械】

①成長戦略

GOOD戦略(ガス(G)、海洋(O)※、海外(O)、防衛(D))の強化、船用ガスエンジン、オフショア船等の推進システム対応、高付加価値技術による差別化を果たす。

②経営資源配分

国内は潜水艦の増艦対応投資に集中。市場・船価の回復に応じて中国合併(DACKS)では第2ドックの投資を再開も検討。

※ 海洋はエネルギー環境に分類しています。

【車両】

①成長シナリオ

最先端技術・品質・契約履行能力により北米、アジア、国内各市場での信頼を更に高めるとともに、複合材製鉄道台車(efWING®)等、航空輸送システム分野他とのシナジーを追求し、技術・製品で他社を凌駕する。

②経営資源配分

国内の多様な顧客ニーズ及び北米・アジアの現地化要求への対応等、設計・生産技術分野をはじめとして人的リソースを継続的に投入する。

【モーターサイクル】

①成長シナリオ

グローバル市場の特性に応じたプレミアムブランド戦略・高効率なサプライチェーン、ダイヤモンドチェーンの構築により他社とは一線を画し、収益性を高めていく。

②経営資源配分

スーパーチャージドエンジンや高速ユーティリティヴィークル、次世代モーターサイクルなどパワースポーツ分野のモデル開発(EV車、燃料電池車)に重点的に投資する。スーパーチャージドエンジンは、2015年モデルから高出力型分野で市場投入し、その後、燃費の良い環境性能型分野への展開を図る。



2018



※1: environmentally friendly Weight-Saving Innovative New Generation Truck

成長戦略 《エネルギー環境》

ソリューションビジネスの強化
将来に向けた事業基盤整備

国内の電力システム改革、新興国を中心とした電力・エネルギー需要の高まりを背景に、多様な製品・技術とプラントエンジニアリング力を組み合わせたソリューションビジネスを展開する。更には、Oil & Gas事業、水素エネルギー分野において、製品・技術の融合だけでなく、パートナーシップの強化により、将来の主要事業分野として成長させていく。

【分散型発電・Oil & Gas】

①成長シナリオ

エンジニアリング能力を高め、ガスタービン、ガスエンジン、蒸気タービン・ボイラ等の多様なエネルギー関連製品を組み合わせたソリューションビジネスを展開し、分散型発電事業及びOil & Gas事業を拡大する。

②経営資源配分

製品・技術開発の推進、アフターサービスを含めた海外事業の強化及び他社との協業による海外展開加速に経営資源を集中していくとともに、エンジニアリング人材の育成にも注力する。

③将来に向けた事業基盤整備

水素利用社会に向けて、水素製造・貯蔵タンク・水素発電等、幅広い製品開発を推進する。天然ガス・LNGで培った全社技術シナジーを水素サプライチェーン構築へ展開し、圧倒的競争優位を築く。



成長戦略 《産業機器》

新分野への取り組み
経営資源の共有化

国内マザーファクトリーを軸に、グローバル展開を加速。油圧・ロボット両事業の経営資源の共有化によるシナジーを追求し、業界トップクラスのROICを堅持。更なる成長を見据え、医療用ロボット等、今後の拡大が期待される新市場の創出を目指す。

【油圧機器】

①成長シナリオ

ショベル分野における世界最先端の製品開発力を強みに、ショベル以外の建設機械分野・農業機械分野(ホイールローダ・ブルドーザ・トラクタ他)へ、HST(※)システムをメインに参入・拡販を図る。

(※ Hydrostatic Transmission: ポンプとモーターの組み合わせによる油圧式無段変速機)

②経営資源配分

コアパーツ(※)を中心とした要素技術の差別化と新製品開発への投資を継続しつつ、インドなど新興市場の開拓と新製品投入による拡販に注力する。

(※ 国内集中生産を行っている高度な精密加工技術を要する油圧機器の基幹部品)

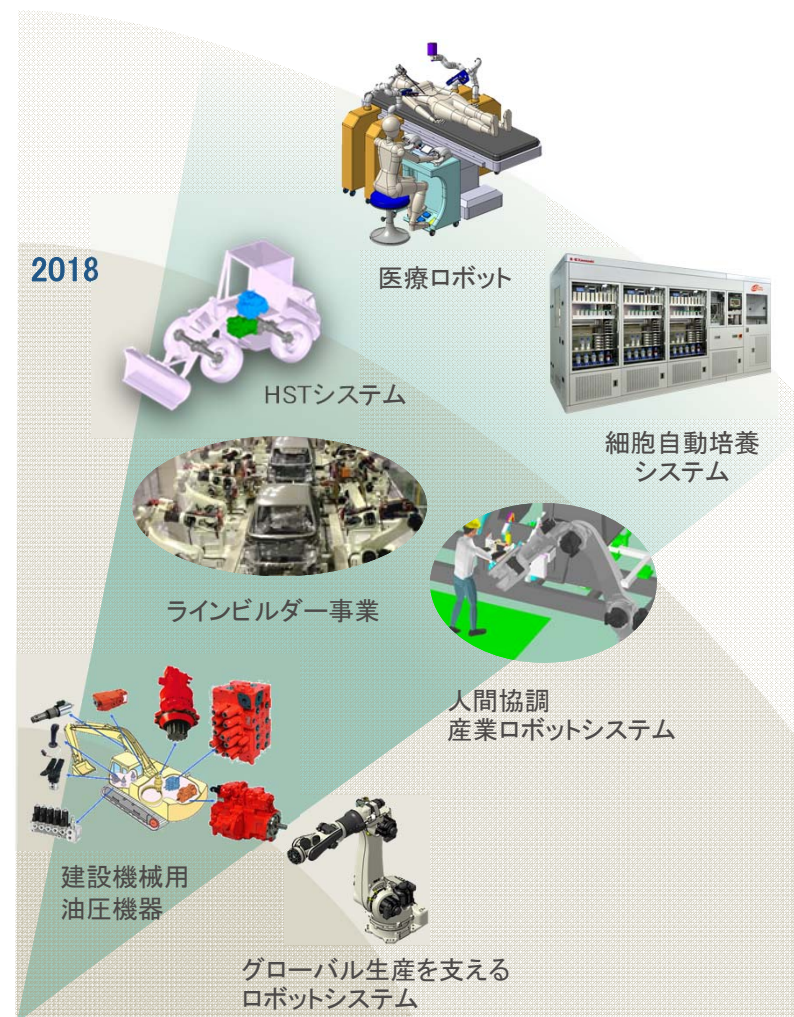
【ロボット】

①成長シナリオ

中国工場での標準品量産により、中国をはじめとする新興国市場への拡販を加速する。更には、システム提案力の強化により、ラインビルダー事業を積極的に展開し、事業を拡大する。また、人との共存・協調技術による新分野の開拓や、医療ロボット分野への進出を図る。

②経営資源配分

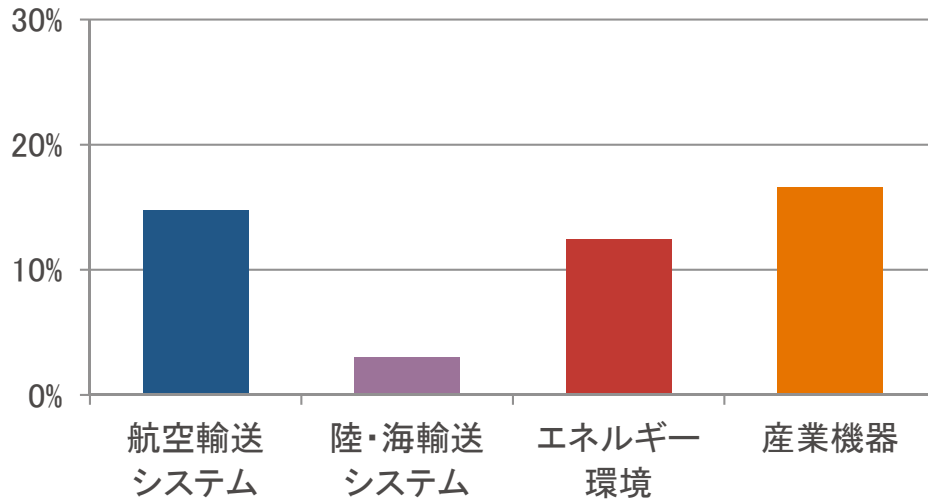
油圧機器事業との一体運営により、経営資源を効率的に活用し、ロボット生産の大幅な自動化を推進する。新分野開拓に向けた投資も積極的に行う。



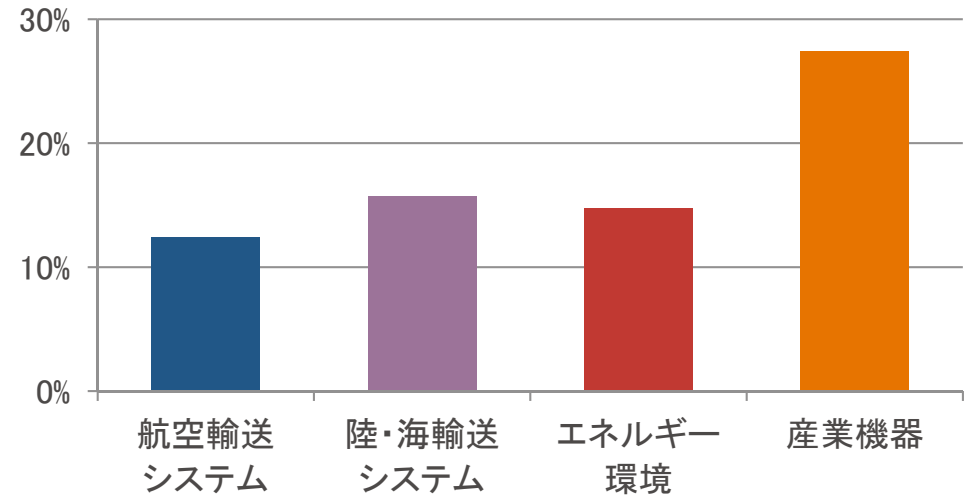
事業ポートフォリオ(収益性・安定性・成長性)

《収益性》

ROIC (2013年度)

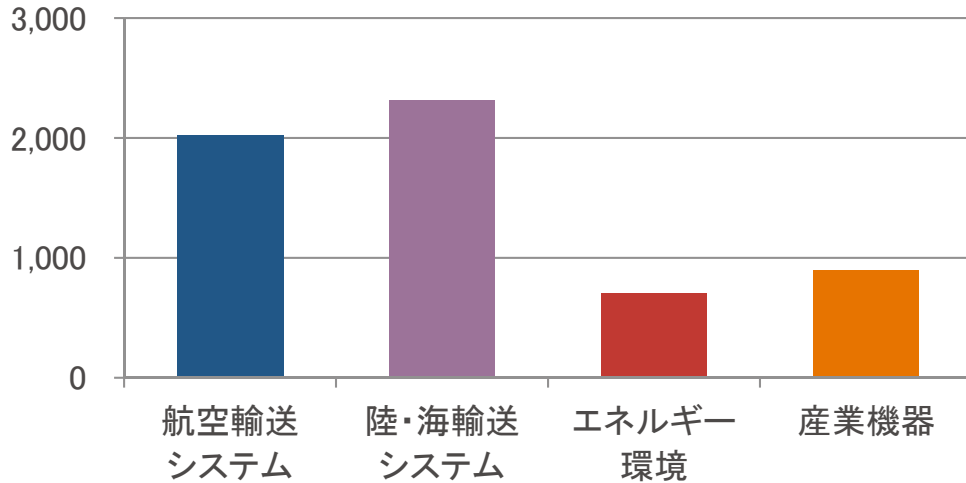


ROIC (2018年度)



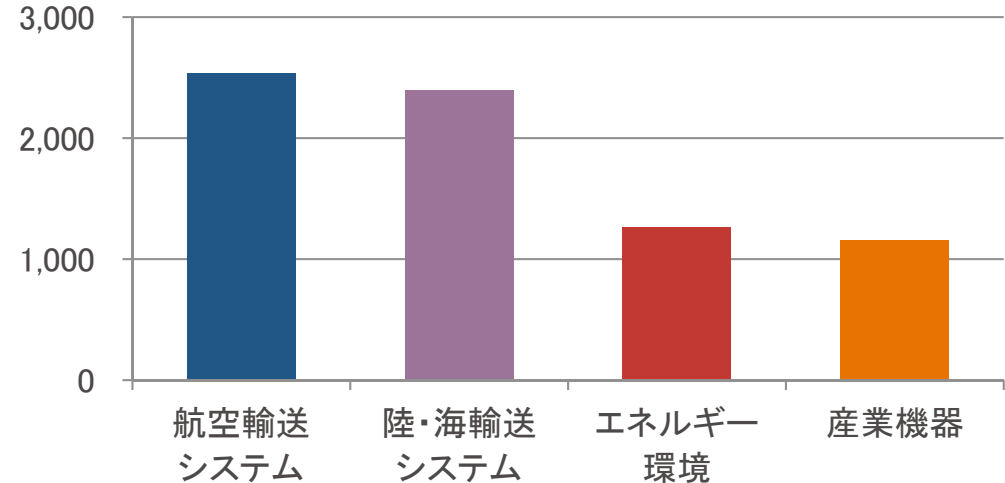
(億円)

投下資本 (2013年度)



(億円)

投下資本 (2018年度)

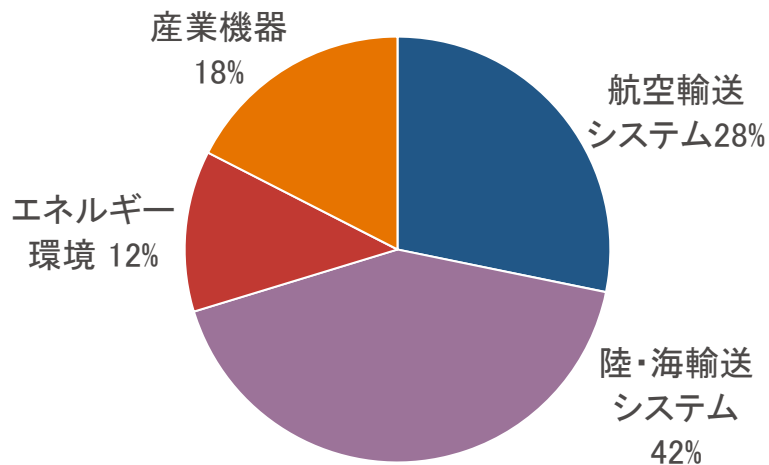


事業ポートフォリオ(収益性・安定性・成長性)

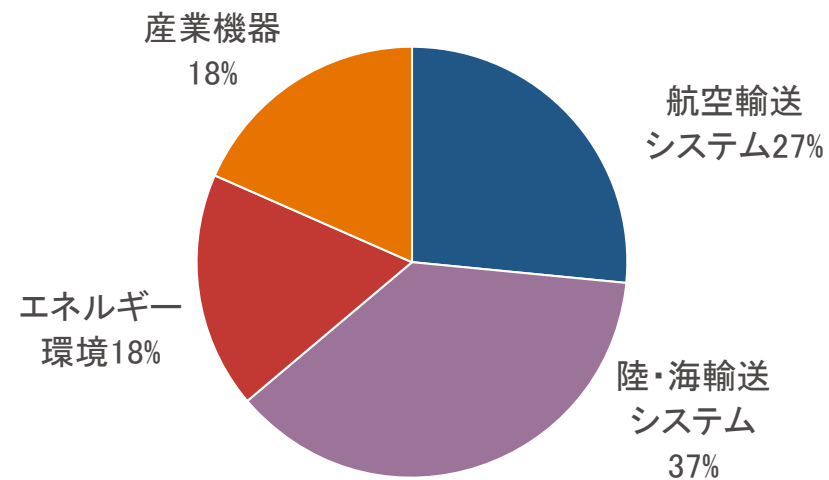
《安定性》

売上高構成比率
(事業分野別)

2013年度

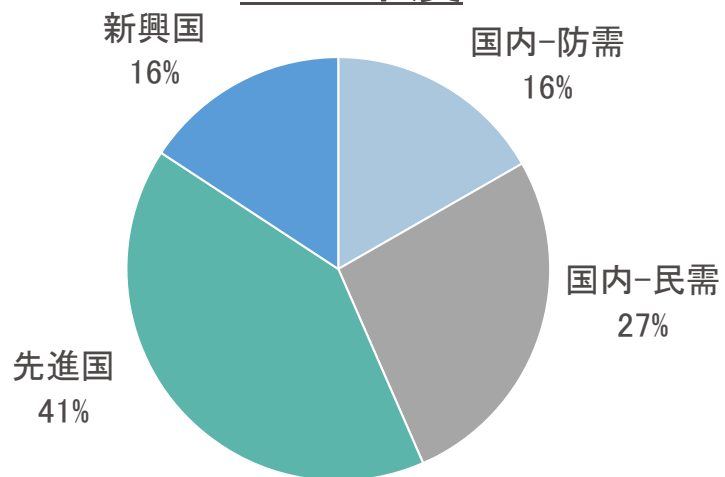


2018年度

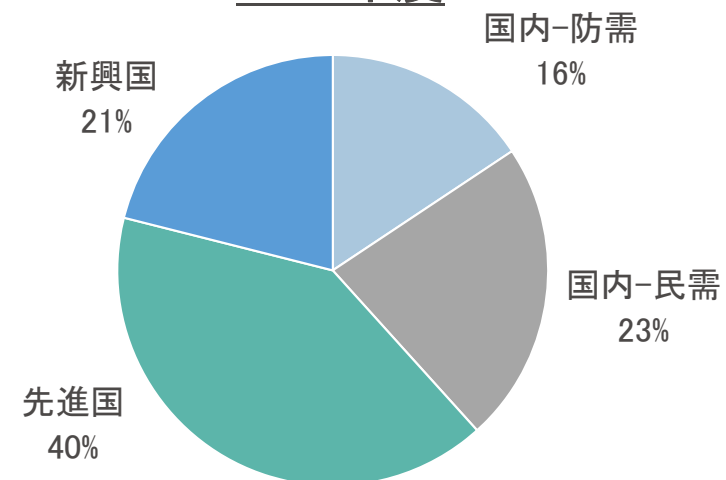


売上高構成比率
(地域別)

2013年度



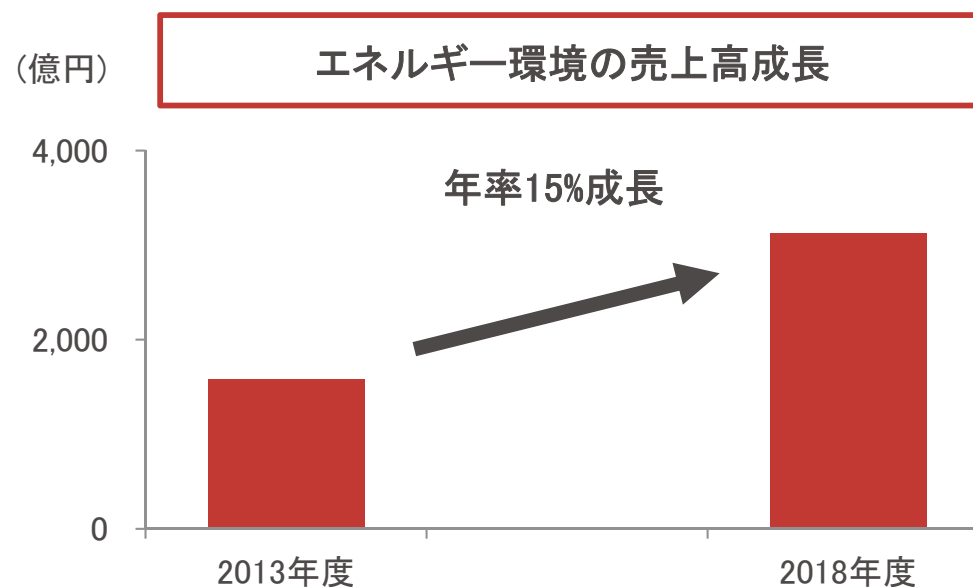
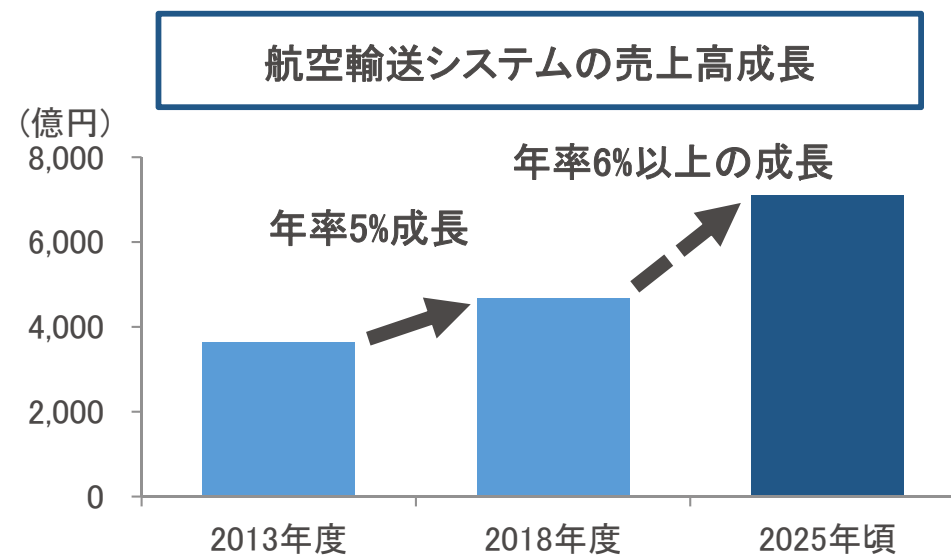
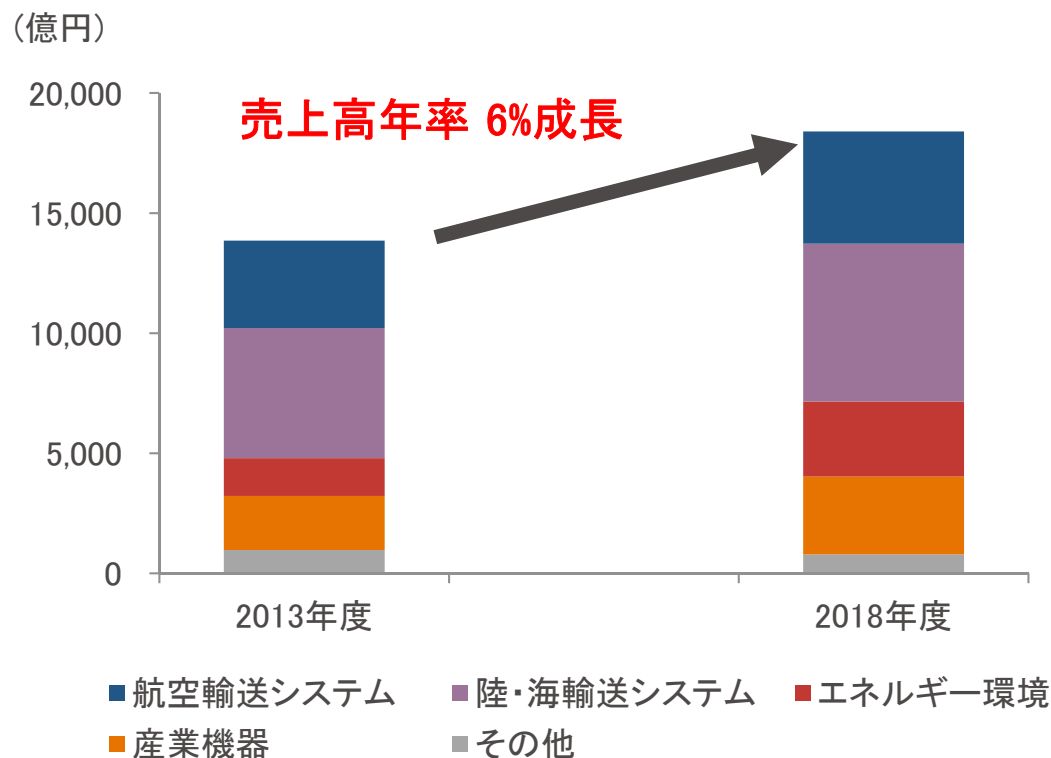
2018年度



事業ポートフォリオ(収益性・安定性・成長性)

《成長性》

- 全体の売上高は年率6%成長。航空輸送システムは売上規模も大きく、長期的には6%を上回る成長となる。
- エネルギー環境は、分散型発電・Oil & Gas事業の牽引により、年率15%で成長する。



技術シナジーの追求による新たな価値創造



※1: environmentally friendly Weight-Saving Innovative New Generation Truck
 ※2: Gas To Gasoline
 ※3: CONCH Kawasaki Kiln
 ※4: Floating Liquefied Natural Gas
 ※5: HydroStatic Transmission

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”

ご注意

本資料のうち、業務見通し等に記載されている将来の数値は、現時点で把握可能な情報に基づき当社が判断した見通しであり、リスクや不確実性を含んでおります。従いまして、これらの業績見通しのみを依拠して投資判断を下すことはお控え下さるようお願い致します。実際の業績は、外部環境及び内部環境の変化によるさまざまな重要な要素により、これらの見通しとは大きく異なる結果となり得ることを御承知おき下さい。実際の業績に影響を与える重要な要素には、当社の事業領域をとりまく経済情勢、対米ドルをはじめとする円の為替レート、税制や諸制度などがあります。