

中期経営計画「中計2019」詳細編 (2019～2021年度)

2019年10月2日

川崎重工業株式会社

代表取締役社長 金花芳則

- | | |
|------------------------------|--------|
| 1. 収益改善に向けた取り組み | P3-4 |
| 2. 目指す姿の実現に向けた取り組み | P5 |
| 3. 事業ポートフォリオの全体最適化 | P6-9 |
| 4. 中計2019数量計画（セグメント別） | P10-11 |

収益改善に向けた取り組み

2021年度経営目標

税
前
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

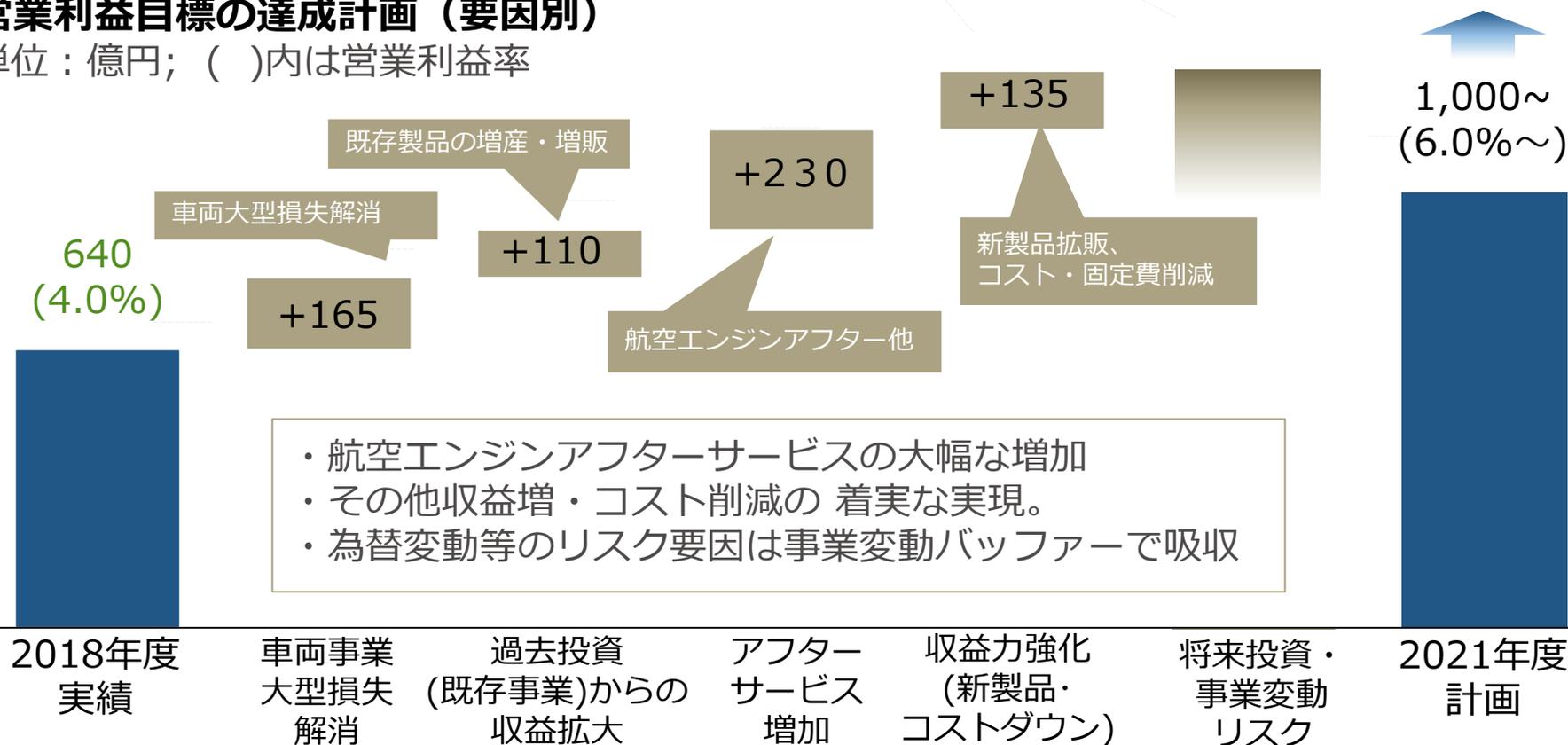
**本FCFは成長投資支出前の水準

営
業
利
益
率

6%以上 (1,000億円以上)

営業利益目標の達成計画 (要因別)

単位：億円; ()内は営業利益率



収益改善に向けた取り組み（セグメント別）

2021年度経営目標

税前提ROI*

10%以上

*ROI=EBIT/投下資本（株主資本+有利子負債）

FCF**

1,200億円以上 / 3年

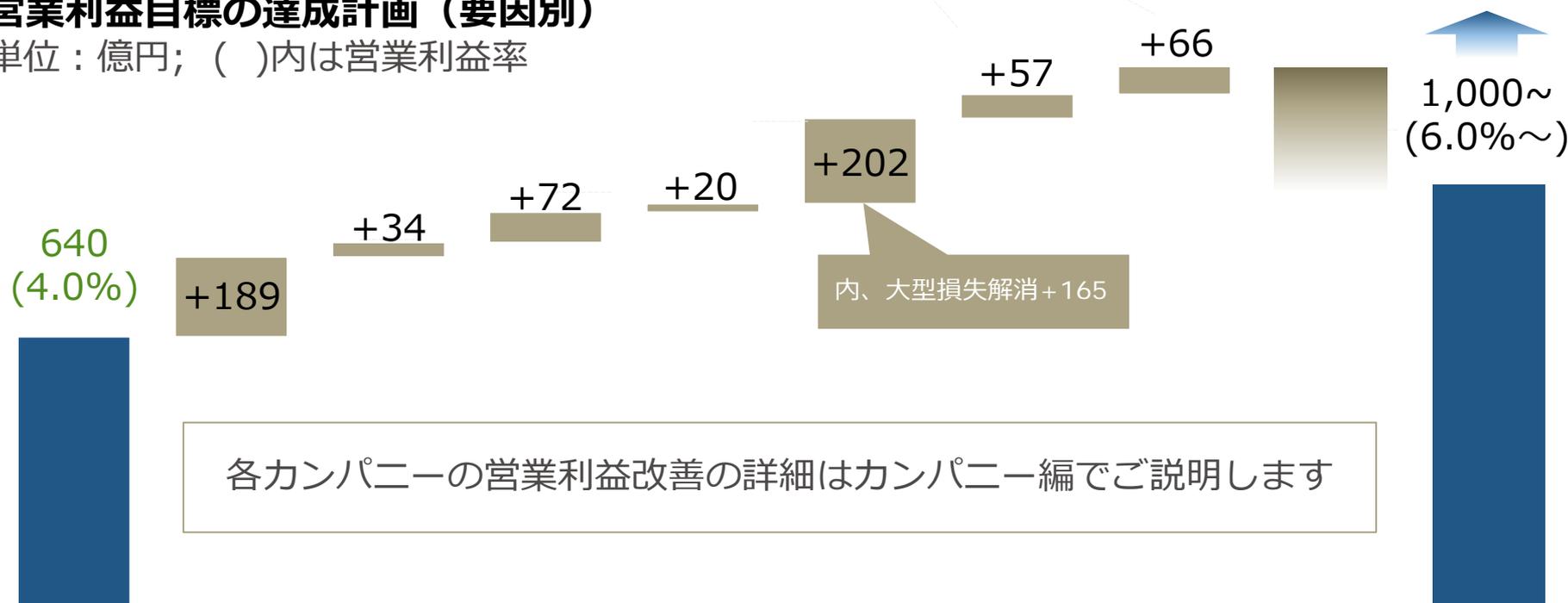
**本FCFは成長投資支出前の水準

営業利益率

6%以上（1,000億円以上）

営業利益目標の達成計画（要因別）

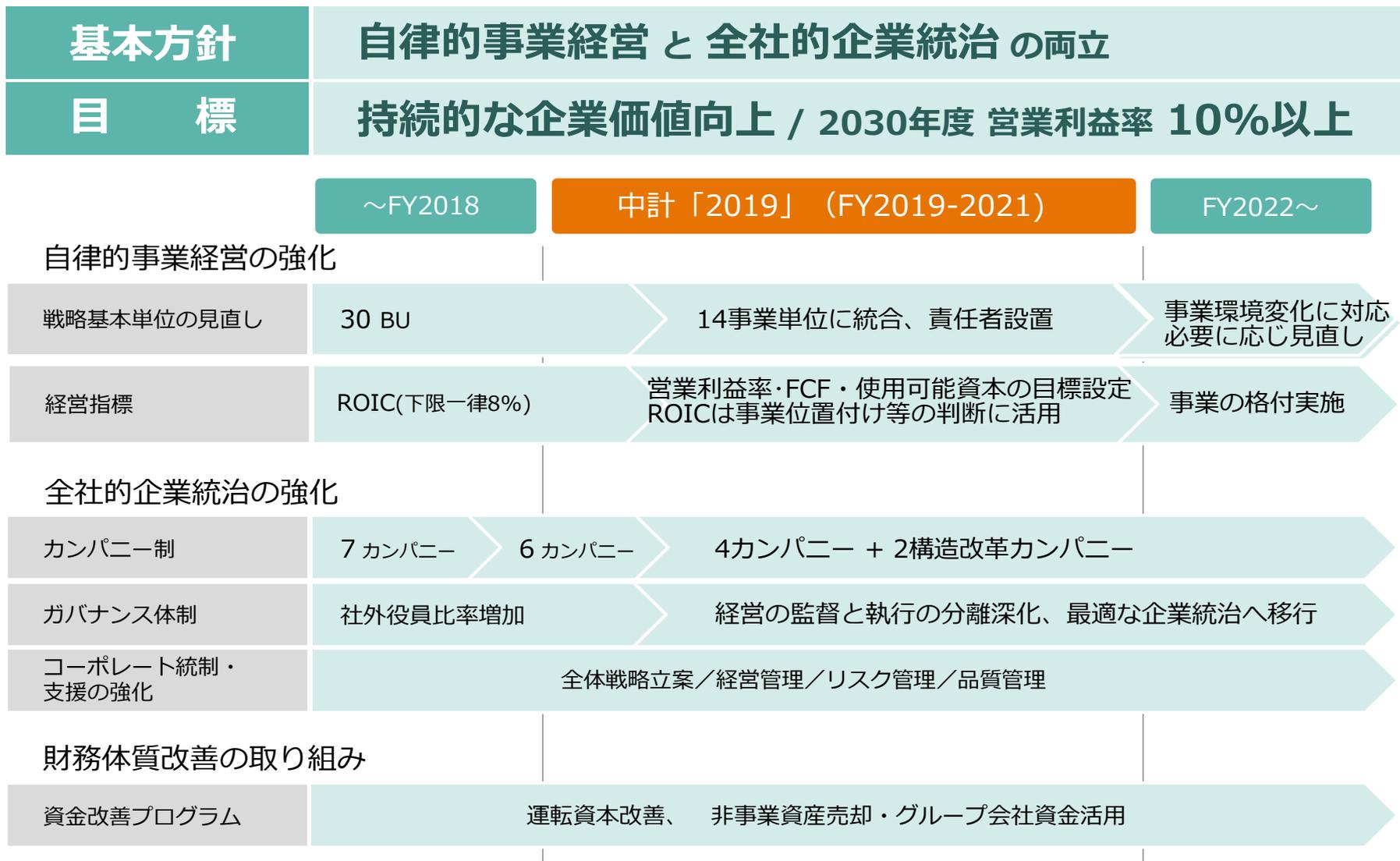
単位：億円；（ ）内は営業利益率



各カンパニーの営業利益改善の詳細はカンパニー編でご説明します

2018年度実績 航空宇宙システム エネルギー・環境プラント 精密機械・ロボット 船舶海洋 車両 MC&E その他 将来投資・事業変動リスク 2021年度計画

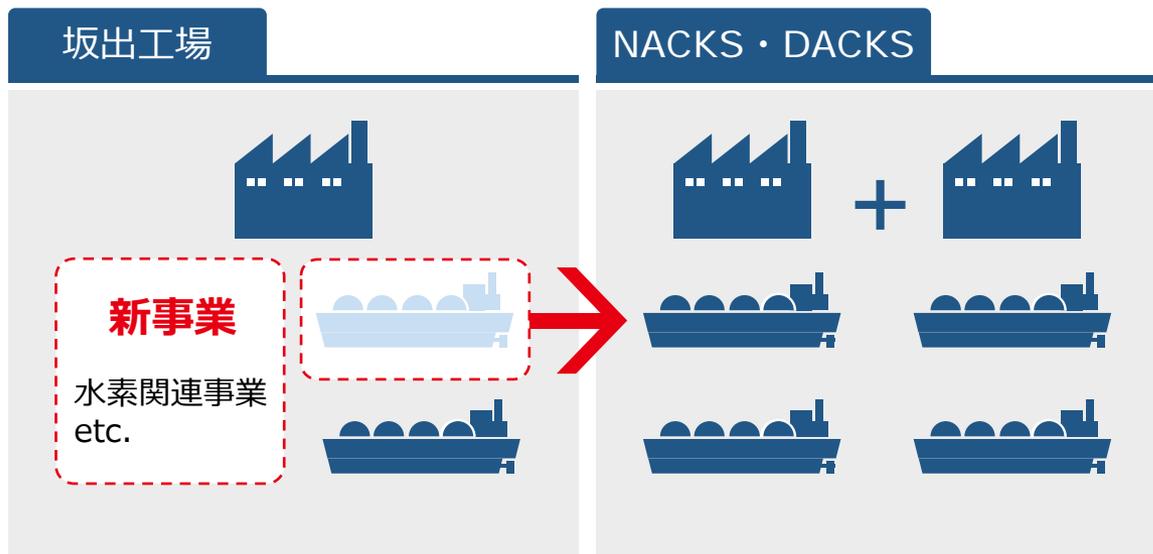
目指す姿の実現に向けた取り組み（全体像）



船舶海洋事業構造改革、車両事業再建の進捗状況

船舶海洋

- ① 当社独自のアライアンス戦略深化（建造は中国合弁活用、国内はエンジニアリング事業強化）
- ② 坂出工場の複合工場化に着手（水素関連事業をはじめとする全社的活用を検討）



車 両

- ① 北米既受注案件のプロジェクト遂行体制強化
- ② ビジネスモデルの革新



各BUの中計期間中の役割

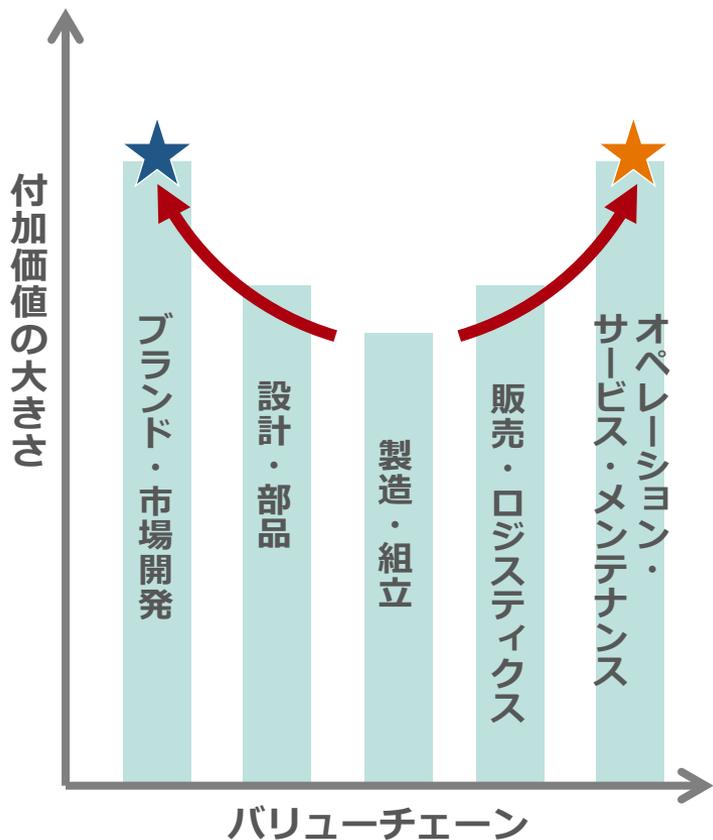
- ▶ メガトレンド、ベンチマーク比較に基づき、安定的かつ収益性の高い事業ポートフォリオ構築に向け、各事業の中計期間中の事業ステージ、役割を明確化。
- ▶ それぞれの役割に収益、キャッシュフロー、投資方針の3点を紐付けて管理。
- ▶ 上記方針の下、中計期間中は航空宇宙及びロボット事業において高収益を獲得するとともに、安定・回収に位置付けている精密機械、プラント及びMC&E（二輪、四輪・PWC）等の事業を中心にキャッシュを創出、次の中核事業を育成していく。
また、事業革新・事業改革を断行することで、中計目標2021年度営業利益率6%超、2030年度10%を達成。

◀ 中計期間中の役割 ▶

事業 ステージ 役割	先行投資 他事業獲得FCFを 原資に将来投資継続	伸長 営業CF内での 成長投資	安定・回収 安定的な収益・CF創出 厳選投資	経営資源シフト	
				(事業革新) 新分野への資源シフト	(事業改革) 再建・構造改革
高収益獲得		航空機体・宇宙 ロボット(除、医療)	精密機械		
安定収益確保			プラント(環境) 艦艇・特殊船 汎用エンジン		
収益力向上		航空エンジン エネルギー	二輪 四輪・PWC	船用推進 プラント(産機)	国内・アジア車両 北米車両 商船
新規事業分野	水素関連 医療ロボット			※液化水素運搬船	

ビジネスモデルの革新

バリューチェーンを拡大し、
収益力を向上



市場開発 ・ システム 提案

- 商用水素チェーンに不可欠な技術を実証し、
水素社会を切り拓くトッランナーの地位を確立



液化水素運搬船



積荷/荷揚基地



水素発電

商用実証を開始
(2025年目標)

- 産業用ロボットの技術をベースに、
医療やサービス分野の新市場に挑戦



手術支援ロボット上市
(2019年度目標)

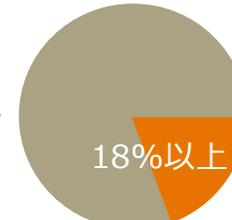
サービス 事業強化

- 2030年に向け、航空エンジンのアフターマーケット、
エネルギー機器の長期メンテナンス収益の拡大が本格化
- 軌道遠隔監視サービス等、新規事業への参入

《売上高に占める比率》



2018年度実績



2021年度目標



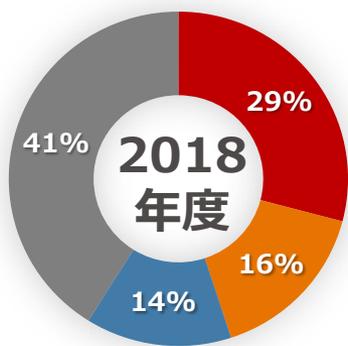
2030年度目標

2030年度における事業ポートフォリオ

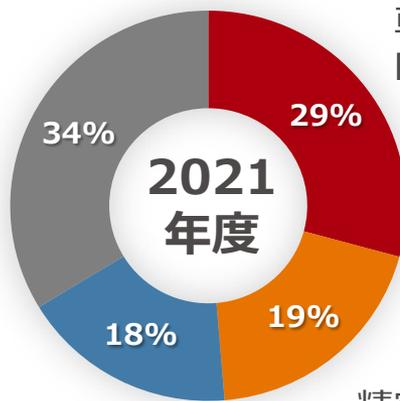
航空宇宙システム、エネルギー・環境、精密機械・ロボットの3分野が成長を牽引。当社グループのシナジーの象徴として水素チェーン実用化に向けた取組みが具体化し、成長エンジンになりつつある。船舶海洋と車両が安定軌道に回帰し、MC&EはグローバルレベルでKawasakiブランドを展開。

<売上高構成比率>

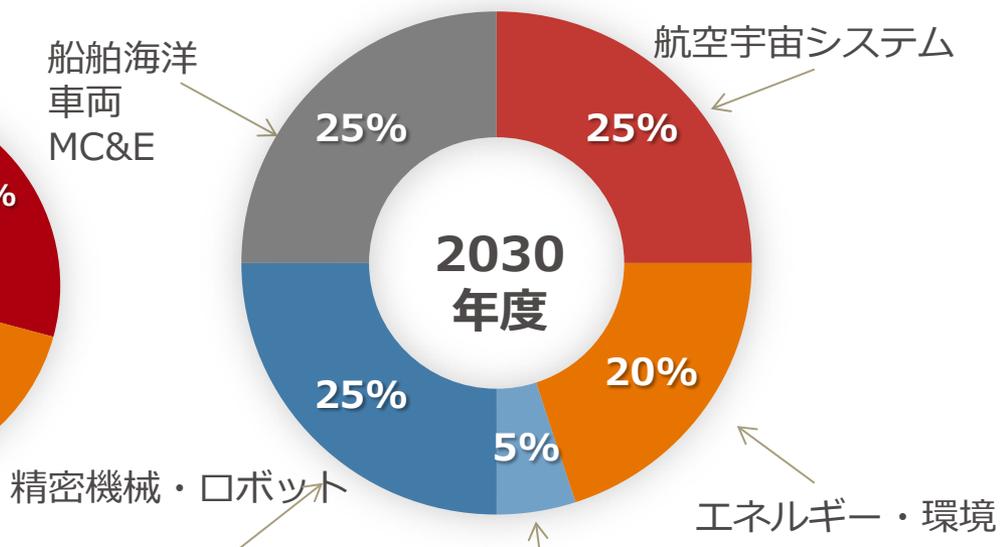
(事業分野別)



営業利益率
4.0%



営業利益率
6.0%



営業利益率
10.0%

セグメント別数量計画①

[為替レート：1ドル110円、1ユーロ130円]

[単位：億円]

	受注高		売上高		営業利益	
	2018年度 実績	2021年度 目標	2018年度 実績	2021年度 目標	2018年度 実績	2021年度 目標
航空宇宙システム	4,316	5,550	4,639	5,350	326	515
I礼ギ-環境プラント	2,635	3,600	2,530	3,550	116	150
精密機械・ロボット	2,224	2,850	2,220	2,850	213	285
船舶海洋	811	800	789	900	10	30
車両	1,360	2,300	1,246	1,450	▲137	65
モーターサイクル&エンジン	3,568	4,000	3,568	4,000	143	200
その他・調整	942	900	951	900	▲32	35
合 計	15,859	20,000	15,947	19,000	640	1,280

(営業利益率6%)

リスクバッファ						▲280
計 画						1,000

セグメント別数量計画②

[為替レート：1ドル110円、1ユーロ130円]

	税前提ROI ((税引前利益+支払利息)/投下資本)	
	2018年度 実績	2021年度 目標
航空宇宙システム	5.0%	13.9%
IT・環境プラント	9.3%	13.7%
精密機械・ロボット	19.8%	19.5%
船舶海洋	3.2%	8.8%
車両	▲26.4%	9.2%
モーターサイクル&エンジン	8.4%	14.0%
合計	4.5%	10.0%

営業利益率 (営業利益/売上高)	
2018年度 実績	2021年度 目標
7.0%	9.6%
4.5%	4.2%
9.6%	10.0%
1.3%	3.3%
▲11.0%	4.5%
4.0%	5.0%
4.0%	6.0%

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”