

# 中期経営計画「中計2019」 (2019～2021年度) 航空宇宙システムカンパニー

2019年10月2日

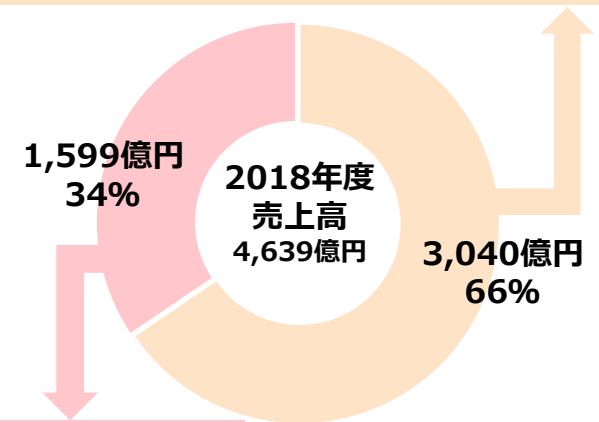
川崎重工業株式会社

- |                            |       |
|----------------------------|-------|
| <b>1. 航空宇宙システムカンパニーの概要</b> | P3    |
| <b>2. 中計2019における事業戦略</b>   | P4-8  |
| <b>3. 中計2019数量目標</b>       | P9-10 |
| <b>4. 2030年度までの長期的方向性</b>  | P11   |

# 1. 航空宇宙システムカンパニーの概要

事業	製品・市場	主要製品
航空宇宙	航空機体 ・宇宙	<b>《防衛宇宙》</b> P-1固定翼哨戒機 C-2輸送機 T-4中等練習機 輸送ヘリコプタCH-47J/JA 衛星フェアリング
		<b>《民間航空機》</b> 民間航空機分担製造品 ボーイング787 ボーイング777、777X ボーイング767 エンブラエル170/175 BK117ヘリコプタ
エンジン	航空エンジン	<b>《防衛エンジン》</b> CH-47J/JA用T55-712/712Aエンジン UH-1J/AH-1S用T53エンジン 無人機用エンジン（自社開発）
		<b>《民間エンジン》</b> 民間航空機用エンジン(国際共同開発) エアバス320用 V2500 ボーイング787用 Trent1000 エアバス350XWB用 TrentXWB エアバス320neo用 PW1100G-JM

## 航空機体・宇宙



## 航空エンジン



## 2. 航空宇宙システムカンパニーの事業戦略（航空機体・宇宙）

### 事業環境

#### ■ 防衛宇宙

- ・ FMS調達拡大に伴い、国内量産事業が減少傾向
- ・ 防衛装備品の効率的な調達（まとめ買い等）による価格の低減

#### ■ 民間航空機

- ・ 航空旅客輸送量は年率4.4%の持続的成長見込み
- ・ 新興国の航空機産業参入、世界的均質化による競争激化

### 当社の強み

（コアビジネス）

#### ■ 防衛宇宙

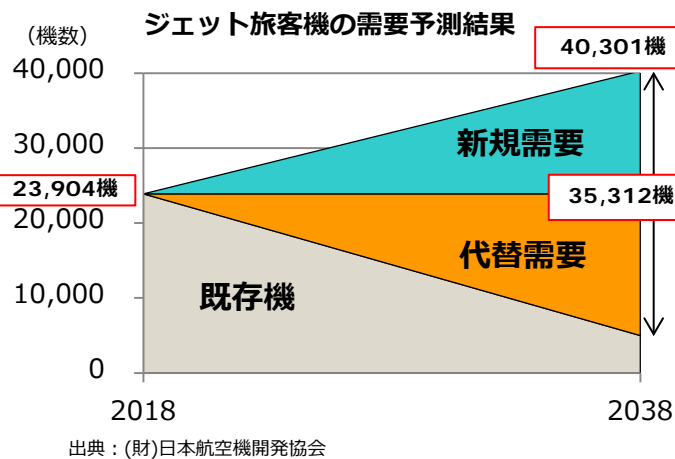
- ・ 国産開発実績に基づく高いシステムインテグレーション能力
- ・ 量産、改造、後方支援等の遂行能力

#### ■ 民間航空機

- ・ 金属と複合材胴体構造の設計製造能力とKPSによる現場力
- ・ ロボットBCや技術開発本部との連携による自動化を含めた効率的な生産設備の構築能力

### 課題

- ・ 過去投資の確実な刈り取りによるCFの安定的な創出  
P-1、C-2及びボーイング787、777X量産事業の着実な推進
- ・ 事業収益基盤の拡張  
P-1、C-2派生型の事業化、次期民間航空機等の新規事業への参画
- ・ 新規投資の選択と集中  
プロジェクトリスクの精査による投資対象の選別、投資時期の最適化をすすめ資金需要を圧縮



ボーイング777X用ドリルロボット



(FMS : Foreign Military Sales)  
(米国による対外有償軍事援助)

(KPS : Kawasaki Production System)

## 2. 航空宇宙システムカンパニーの事業戦略（航空エンジン）

### 事業環境

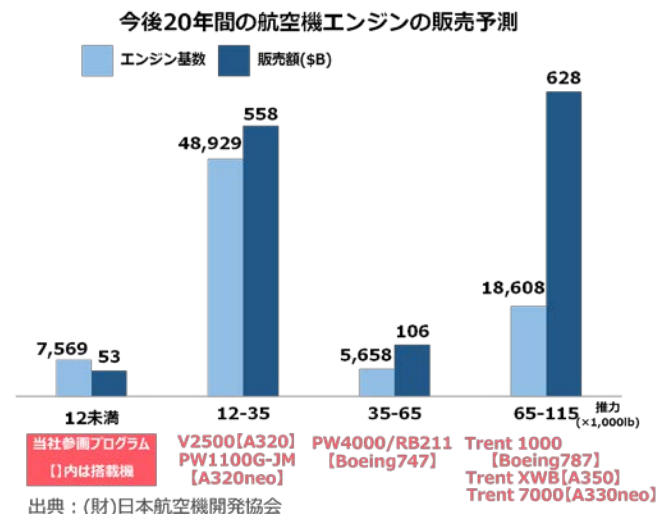
- **防衛エンジン**
  - ・ FMS調達拡大に伴い、国内量産事業が減少傾向
  - ・ 防衛装備品の効率的な調達(まとめ買い等)による価格の低減
- **民間エンジン**
  - ・ 航空旅客輸送量は年率4.4%の持続的成長見込み
  - ・ 経済性、環境面からの高効率エンジンに対する期待の高まり

### 当社の強み (コアコンピタンス)

- **防衛エンジン**
  - ・ プライムメーカーとしてエンジン全体を扱う技術力
  - ・ 無人機向けエンジン(KJシリーズ)の自社開発能力
- **民間エンジン**
  - ・ 圧縮機・燃焼器・ギアボックス(3モジュール)の設計・開発能力
  - ・ モジュールサプライヤーとしてのプログラム参画実績

### 課題

- ・ **過去投資の確実な刈り取りによるCFの安定的な創出**  
新規プログラムの開発完遂・増産対応  
⇒ アフターマーケットの拡大
- ・ **コアコンピタンスの強化**  
エンジンの国際共同開発に不可欠な戦略的パートナーとしての地位向上
- ・ **事業収益基盤の拡張**  
無人機向け自社エンジンの継続的な開発、MRO事業・周辺機器分野への参入  
(MRO: Maintenance, Repair, Overhaul)
- ・ **新規投資の選択と集中**  
プロジェクトリスクの精査による投資対象の選別、投資時期の最適化をすすめ資金需要を圧縮



**KJ14**  
(小型標的機向け)



中圧圧縮機



©Rolls-Royce

**FDGS**  
(Fan Drive Gear System)



燃焼器



©Pratt & Whitney

## 2. 航空宇宙システムカンパニーの事業戦略

### カンパニー全体方針(2019-2021)

#### 1. カンパニー経営方針（カンパニービジョン）

航空宇宙分野の優れた技術とモノづくりにより、世界に貢献する新たな価値を創出し続けるリーディングカンパニー

#### 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/FCF改善の追求

- ・収益力の向上 ⇒ KPSを中心としたコストダウンの推進
- ・FCFの改善 ⇒ CCC分析による運転資本の改善（棚卸資産圧縮や入金改善の推進）
- ・投資の選別 ⇒ 事業収益基盤の拡張に向けた成長投資（開発、設備）と効率的な維持投資のマッチング

##### プロジェクトリスク管理の強化

- ・参入前の多角的評価の実施および履行中のモニタリング強化

##### ビジネスモデルの革新

- ・MRO事業拡張に向けての検討

##### 為替耐性の強化

- ・グローバルサプライチェーンの強化による為替リスクの低減
- ・外貨建て売掛債権の早期回収による為替変動影響の低減およびCCCの改善

#### 3. カンパニー独自の取り組み・重点課題

航空宇宙・エンジン事業部門双方の優れた知見を持ち寄り、シナジー効果を追求  
⇒ 『コスト競争力の強化』『連携による事業の拡大』『新規事業創出』『開発力の強化』

## 2. 製品・市場別事業戦略（航空機体・宇宙）

事業 ステージ	先行 投資	伸 長	安 定 回 収	経 営 資 源 シ フト
役割		航空機体 宇宙		
高収益 獲得				
安定収 益確保				
収益力 向上		航空 エンジン		

画像+動画

### 施策

事業ステージ：伸長

中計期間中の役割：高収益獲得

2018年度 売上3,040億円 → 2021年度 3,300億円

### 〔防衛宇宙〕

#### 安定した収益の確保、生産・技術基盤の構築

- ・ P-1、C-2およびCH-47J/JAの確実な受注および収益の確保
- ・ P-1、C-2の派生型機の事業化、将来戦闘機開発への参画
- ・ 宇宙事業の拡大
- ・ MRO事業の拡大



電子戦機



デブリ除去衛星

### 〔民間航空機〕

#### 既存量産事業からの収益、CFの獲得、及び次期成長事業への投資

- ・ 787、777Xにおける量産事業の着実な推進及び収益性向上  
⇒ KPSの更なる推進、IoTの活用による生産性と品質の向上
- ・ 次期民間航空機への参画およびシェア拡大の獲得
- ・ 民間ヘリコプタの受注拡大



ボーイング777X



BK117 D-3

(IoT : Internet of Things)

航空機体・宇宙



## 2. 製品・市場別事業戦略（航空エンジン）

事業 ステージ	先行 投資	伸 長	安定 回収	経営 資源 シフト
役割				
高収益 獲得		航空機体 宇宙		
安定収 益確保				
収益力 向上		航空 エンジン		

### 施策

事業ステージ：伸長

中計期間中の役割：収益力向上

2018年度 売上1,599億円 → 2021年度 2,050億円

※民間エンジンアフターマーケット売上比率が2021年度に向けて拡大、収益力が向上。  
2021年度以降は、アフターマーケットで得た収益を原資に更なる成長に向けた投資を継続

航空エンジン

#### 〔防衛エンジン〕

自社開発エンジン（KJシリーズ）の継続的な開発及び事業化

#### 〔民間エンジン〕

##### 新規プログラムの開発・量産の完遂と体質強化

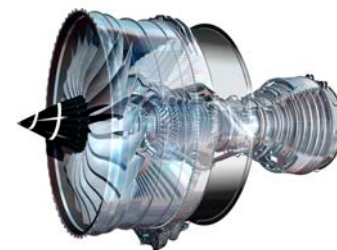
- 品質安定化、サプライチェーン強化、IoTの活用等による生産性向上

##### 3モジュールインテグレートとしての体制確立

- エンジンメーカーとの共同技術開発による設計面強化、増産に向けた体制整備

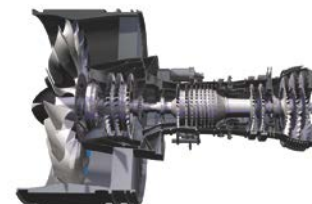
##### MRO進出に向けた検討・準備

- 部品修理から段階的に参入、エンジン整備能力を獲得



Trent XWB

©Rolls-Royce

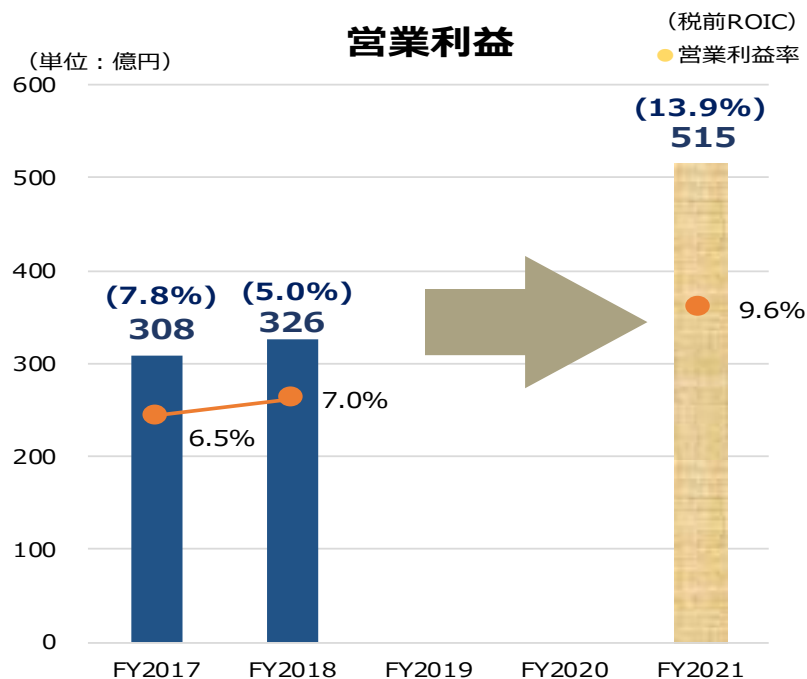
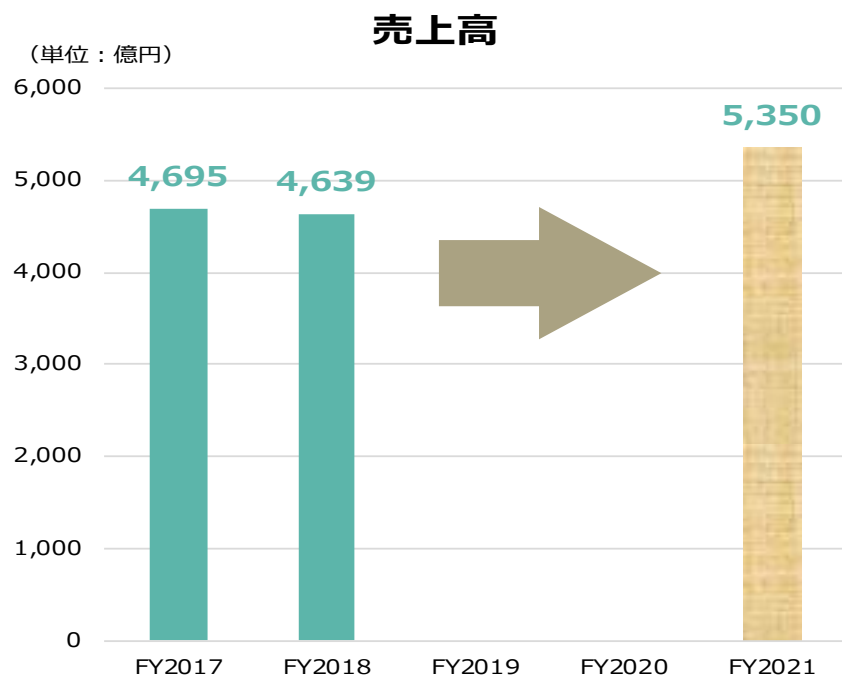


PW1100G-JM

©Pratt & Whitney



# 3.中計2019数量目標



## 【航空機体・宇宙】

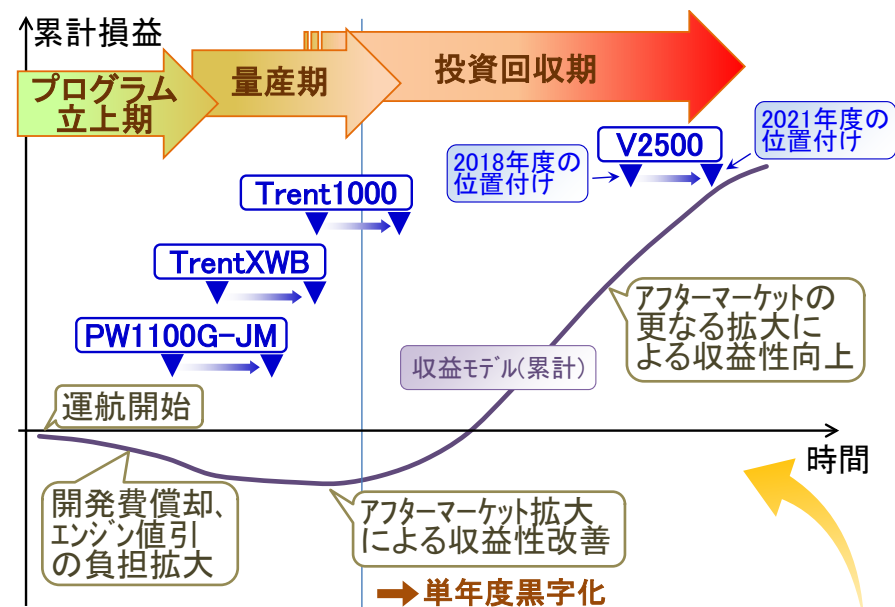
- ・ P-1・C-2による安定した売上・収益の確保
- ・ 777Xの機数増や徹底したコストダウンによる収益の拡大

## 【航空エンジン】

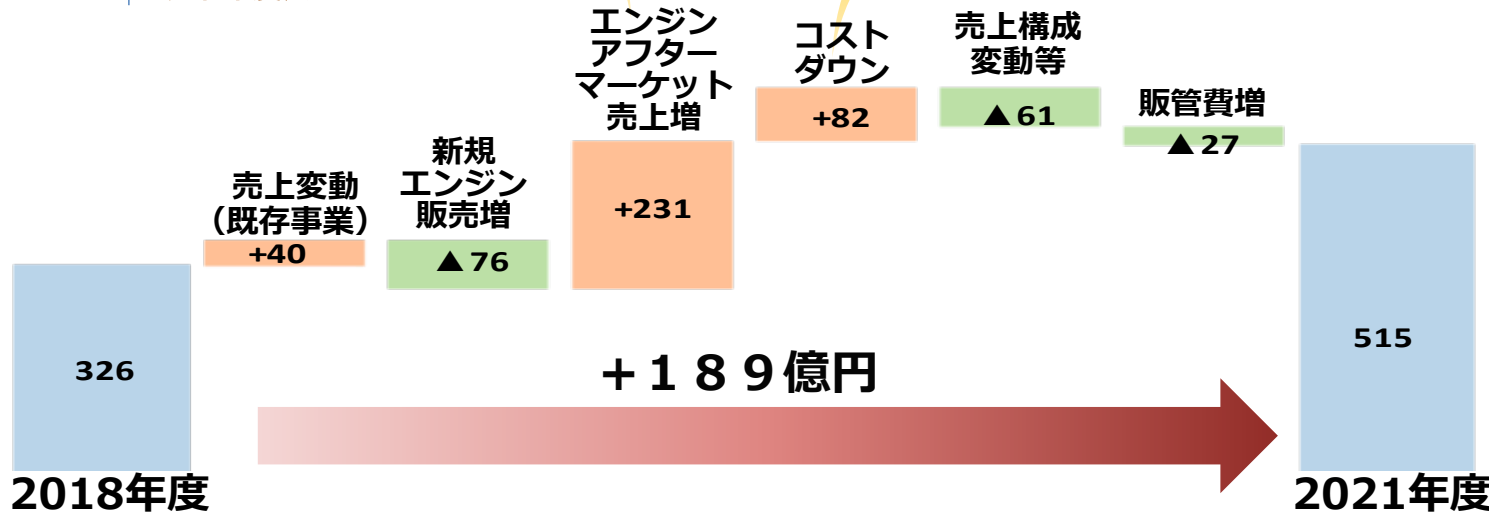
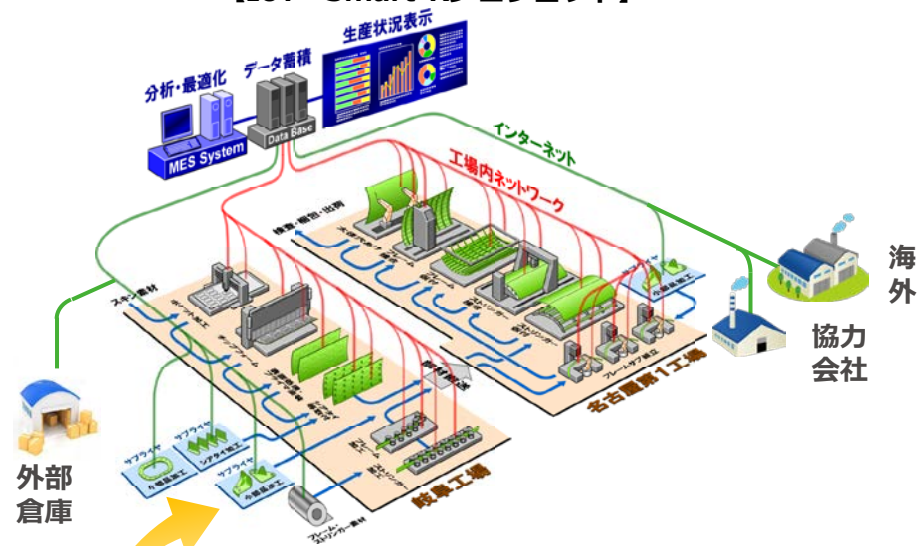
- ・ アフターマーケット売上の増加による収益性の向上

# 3. 中計2019数量目標（営業利益改善要因）

【民間エンジンの収益モデルと主要プログラムの位置付け】



【IoT Smart-Kプロジェクト】



# 4. 2030年度までの長期的方向性

コアコンピタンスを深化させ新規事業を創出し、継続的な成長を図る。

- ・安全保障環境変化への柔軟な対応による**継続受注の確保**（防衛予算縮減への対応）
- ・技術/生産基盤の強化による**新規プログラムへの参画**（国際競争激化への対応）
- ・シナジー効果の追求による**新規事業の創出**



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”