

# Kawasaki-ROIC経営の進捗状況

2015年4月28日

川崎重工業株式会社

# 5つのActionの進捗状況の具体例

当社のKawasaki-ROIC経営は、資本効率と将来の成長戦略による**企業価値の向上**を最大の目的としており、その実現に向けた5つのActionにより構成されています。2014年7月にお示した以下のActionのこれまでの進捗状況の具体例は以下のとおりです。

## 【Action】

Action 1	BU単位のコア・コンピタンスの強化を通じた <b>成長戦略</b> の立案・実施
Action 2	ROICを中心とした <b>あるべき財務指標</b> の設定と 具体的な達成シナリオの策定
Action 3	<b>総合経営</b> を活かした <b>シナジー効果</b> の追求による <b>新たな価値創造</b>
Action 4	Sub-BUや製品単位までブレイクダウンした <b>縮小・撤退戦略</b> の明確化
Action 5	<b>収益性・安定性・成長性</b> を重視した <b>事業ポートフォリオの構築</b>



## 【進捗状況の具体例】

Action 1:  
名古屋第一工場にボーイング787-10および増産対応向け新工場が完成(2015年3月)  
東京本社と神戸工場に分散していたプラント・環境カンパニーのエンジニアリング部門を神戸工場へ集約(2015年4月)

Action 1・2・5:  
「グループ経営モデル 2018」の策定・公表(2014年10月)

Action 3:  
efWING®の開発・納入(車両、航空宇宙)  
航空機等に使用されている炭素繊維強化プラスチックの技術を応用  
Ninja H2R/H2の開発・上市(モーターサイクル&エンジン、航空宇宙、ガスタービン・機械)  
航空機の設計で用いられる流体解析技術やガスタービンの設計技術を応用  
水素インフラ技術の開発・製品化に向けた取り組み(全社)  
水素液化システムの開発  
液化水素運搬船用タンクの基本承認取得 等

Action 4・5:  
日立建機株式会社への株式会社KCMの株式譲渡(2015年10月1日予定)

# グループ経営モデル2018

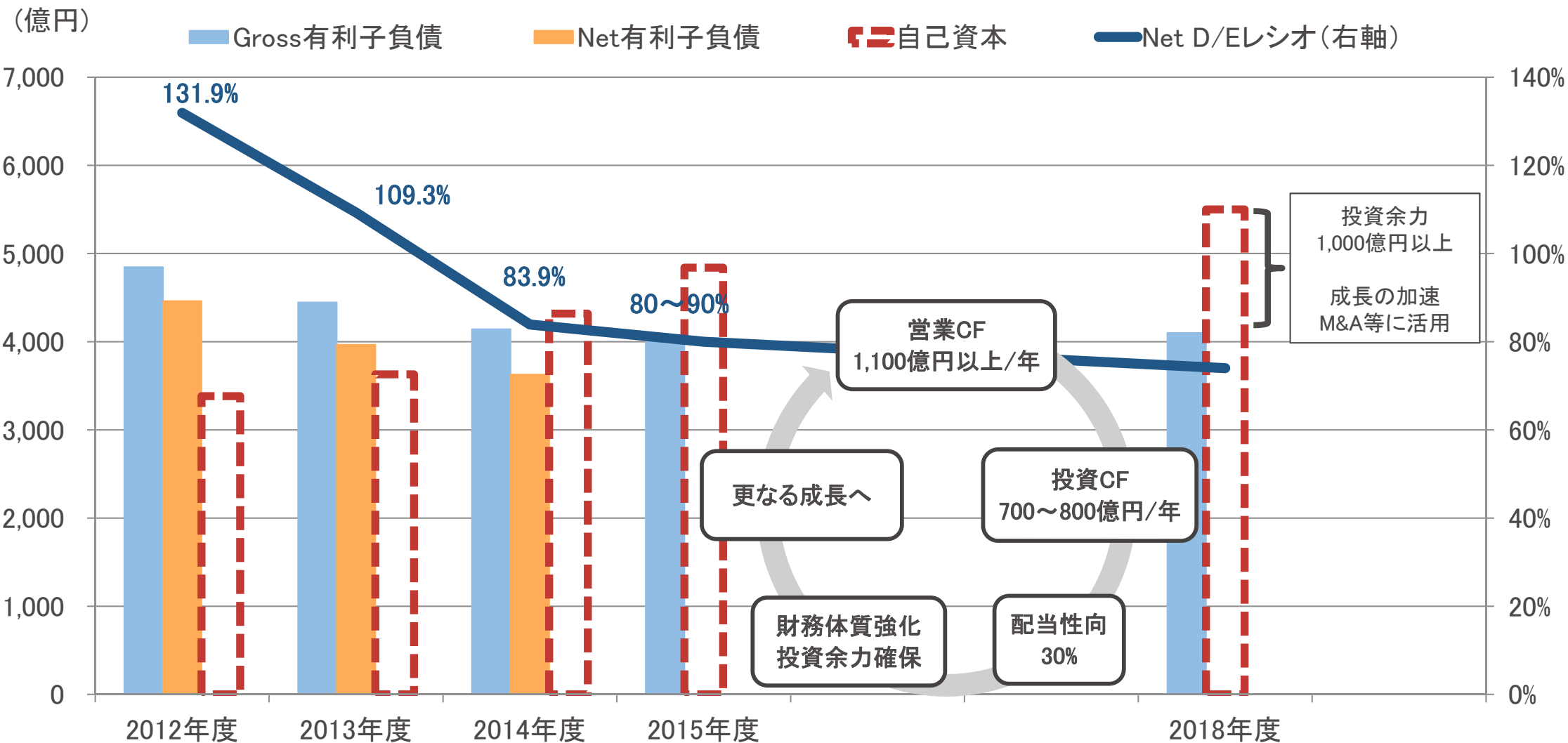
	2013年度 実績	2014年度 実績	2015年度 見通し	グループ経営モデル 2018
税前ROIC	8.1%	10.4%	11.8%	12%以上
ROE	11.0%	12.9%	15.0%	14%以上
営業利益率	5.2%	5.8%	6.2%	6%以上
営業キャッシュ・フロー	1,517億円	1,276億円	1,100億円以上	1,100億円以上
Net D/Eレシオ	109.3%	83.9%	80～90%	70～80%
総資産回転率	0.89回転	0.89回転	1.00回転	1.00回転以上
(参考値:売上高)	(13,854億円)	(14,861億円)	(16,500億円)	(18,000億円)
前提/実績 為替レート	99.63円/\$	109.51円/\$	118円/\$	100円/\$

(注)

- ・ROE = 当期純利益 / {(前期末自己資本 + 当期末自己資本) / 2}
- ・税前ROIC = 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

当初2015年度の達成を目指していたNet D/Eレシオ100%は2014年度に前倒しで達成。2015年度は80~90%とすることを目標としています。今後も引き続き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きます。



# ROICによるランク付けの推移

2014年2月に設定した各BUのROIC区分の推移は以下のとおりです。なお、各BUのROIC区分は、対象年度(5か年度)のROICの平均値に基づいています。

ROIC区分		2014年2月設定(※)	2015年4月時点
A	業界トップクラス	11	11
B	企業価値に安定的に貢献	6	8
C	業績変動リスクが高い	7	4
D	投資効率改善を要する	6	8
E	構造改善策の検討・実施	2	1
対象年度		実績:2011~2012年度 計画:2013~2015年度	実績:2013~2014年度 計画:2015~2017年度
実績/前提レート(円/\$)		2011年度 : 79円 2012年度 : 82円 2013~2015年度 : 95円	2013年度 : 99円 2014年度 : 109円 2015~2017年度 : 113円

(※)「Kawasaki-ROIC経営の目的・ポイント」(2014年7月公表)では、A・Bランク:18BU、Cランク:7BU、D・Eランク:9BUとしていましたが、評価対象外のBUが含まれていたこと等から、本資料では訂正後のBU数を開示しています。

# 「α+」、 「f」の該当事例

ROIC区分はA～Eのほか、将来の価値創造に繋がる製品・事業の発掘に向けた「α+」(アルファプラス)と、縮小・撤退・売却を検討する「f」(スモールエフ)を設定しています。現在の該当事例は以下のとおりです。

## 《現在の取り組み事例》

水素ビジネス(製造、運搬、貯蔵、利用等)



水素液化システム



液化水素運搬船



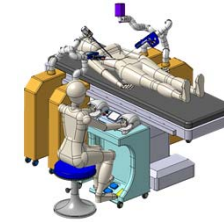
液化水素  
貯蔵システム



水素専焼  
ガスタービン

## 《今後の取り組み事例》

医療用ロボット(アプライドロボット、手術支援ロボット)本格開発



「α+」

将来の価値創造に繋がる新たな製品・事業セグメントやBUの垣根を跨る技術シナジー

A	業界トップクラス
B	企業価値に安定的に貢献
C	業績変動リスクが高い
D	投資効率改善を要する
E	構造改善策の検討・実施

足下のROIC区分に加え、コア・コンピタンスや将来の市場動向等を総合的に勘案の上、当社の企業価値に貢献しないBUは縮小・撤退等を検討 (Sub-BU、製品含む)

「f」

成長分野へ経営資源をシフト

他社との協業等による競争力強化、シナジー効果等の追求

## 《主な撤退事例》

橋梁、水門、立体駐車場等

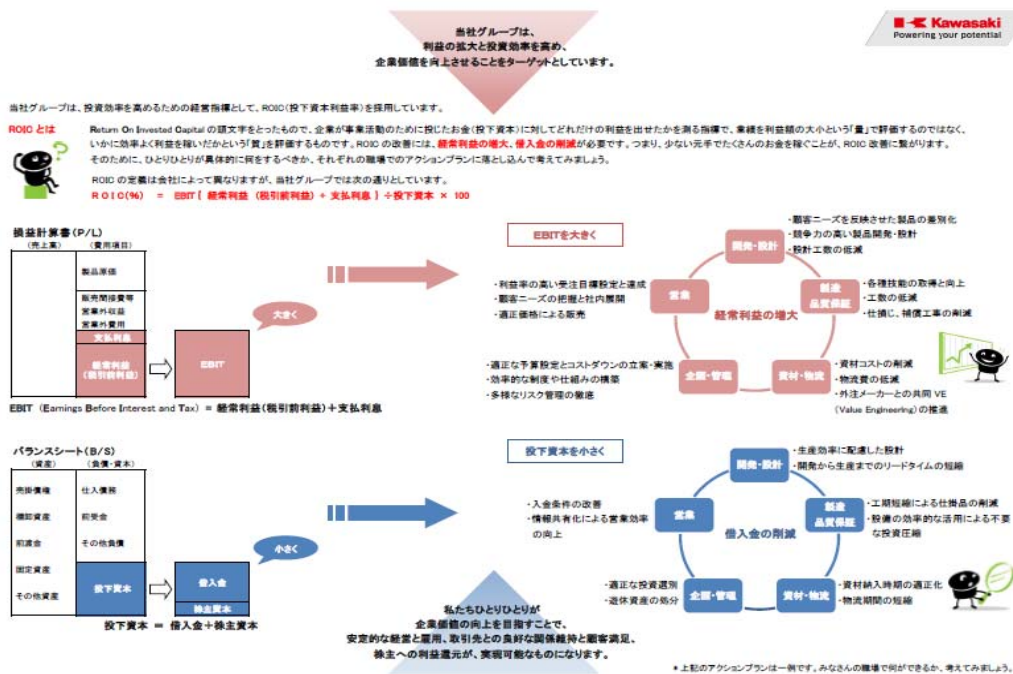
## 《主なスピンアウト事例》

防災事業、製鉄プラント事業、ホイールローダー事業(2015年10月予定)



# 全員参加によるKawasaki-ROIC経営

Kawasaki-ROIC経営では、ボードメンバーだけでなく、あらゆる階層、あらゆる部門の役職員がその仕組みを理解した上で業務を行うことで、企業価値の向上に繋がっていきます。そのため、以下のような社内教育・啓蒙活動を行っています。



全従業員へのパンフレットの配布

**03 ROICとは**  
 ROIC(投下資本利益率)  
 企業が事業活動のために出した資本(借入金+株主資本)に対してどれだけ利益を出せたかを測る指標で、業績を利益額(の大小)という「量」で評価するのではなく、いかに効率よく利益を稼いだかという「質」を評価するものです。ROICの改善には、**経常利益の増大**、**借入金の削減**が必要です。つまり、少ない元手でたくさんのお金を稼ぐことが、ROIC改善に繋がります。そのため、ひとりひとりが具体的に何をすべきか、それぞれの職場でのアクションプランに落とし込んで考えてみましょう。

ROICの定義は会社によって異なりますが、当社グループでは次の通りとしています。  
 $ROIC(\%) = \frac{EBIT}{\text{借入金} + \text{株主資本}} \times 100$

**04 [ROIC8%以上]の理由～価値を生み出す**  
 企業価値向上のためには、先出しの価値が投下資本にかかるコストよりも多くなければなりません。また、先出しの価値が資本コストを上回るには、当社のROICが8%以上必要です。  
 資本コストとは、銀行からの借入にかかるコスト(借入金)と、株主からの借入にかかるコスト(株主資本)の合計です。  
 $WACC(\%) = \frac{\text{株主資本(時価)} \times \text{株主資本コスト(率)} + \text{借入金} \times \text{借入金コスト(率)}}{\text{借入金} + \text{株主資本}}$   
 $\text{資本コスト} = \text{借入金} \times WACC(\%)$

**01 当社のこれまでの投下資本・経常利益・フリーキャッシュフローの推移**  
 2005年度～2015年度の推移を示すグラフ。フリーキャッシュフローは、2015年度に大きく増加しています。

**02 企業価値**  
 企業価値は、企業に投下した資本と、その企業が将来にわたって生息する利益(経済的付加価値)の総和により構成されます。すなわち、企業価値を向上させるためには、この経済的付加価値を高めていくことが重要です。なお、経済的付加価値は株主資本(簿記上の)とフリーキャッシュフロー(現金)の差額で算出されます。

社内報でのROICの解説

# 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。