

Pursuing prosperity with Society



代表取締役社長
金花 芳則

トップメッセージ

100年後も新たな価値を創造し、
企業価値の向上を続けていくため、
川崎重工グループは常に革新に挑みます。

2016年度の振り返り

2016年度は、売上高が1兆5,188億円、営業利益は459億円、税引前ROICは5.0%となりました。前年度に比べて為替が円高となったことや航空宇宙事業の民間航空機向け分担製造品の収益性が低下したことに加え、船舶海洋事業がブラジルやノルウェー向けのオフショア船事業で、プラント・環境事業が海外LNGタンクプロジェクトで、それぞれ多額の損失を計上したこともあり、営業利益は前年度から500億円減少しています。

船舶海洋事業の構造改革

船舶海洋事業については、厳しい事業環境や、この2年間に多額の損失を計上したことを踏まえ、事業構造の抜本的な見直しを目的とした構造改革会議を設置し、国内の事業規模の縮小や、中国合弁造船所との一体運営の深化、オフショア船事業からの撤退を柱とした事業構造改革方針をまとめました。今後、私のリーダーシップのもと、事業構造改革を着実に実行し、2020年度を目標に、税引前ROIC 8%以上(100円/ドル前提)の達成を目指します。

リスクマネジメントの強化

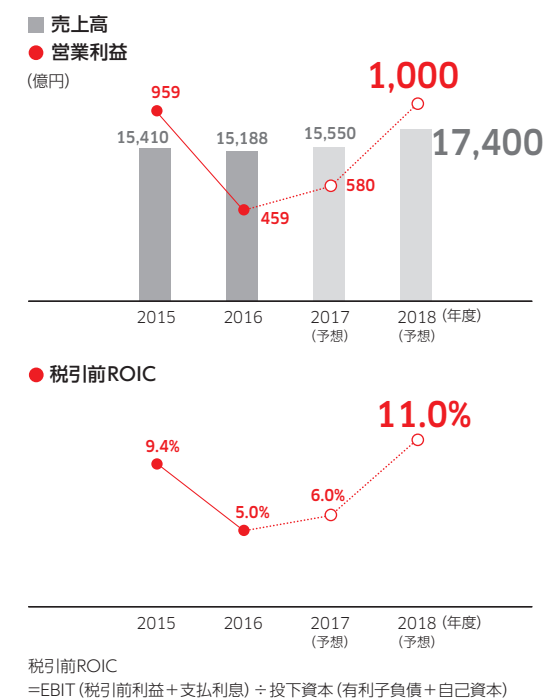
また、多額のプロジェクト損失の発生を繰り返さないため、受注前から契約履行後のすべての段階でリスクマネジメントを強化します。具体的には、リスク量の見える化、KPI*の活用等による状況変化の早期把握、各カンパニーに潜在する知見や取組事例の共有等を図り、リスク回避とともに迅速な対応を行います。私自身も新設するプロジェクトリスク管理委員会の委員長として、毎月、重要なプロジェクトの進捗に目を光らせていきます。

* KPI: Key Performance Indicator、業務目標の達成度合いを測る定量的な指標

2017年度見通しと「中計2016」

2017年度は、売上高は1兆5,550億円、営業利益は、民間航空機向け分担製造品の減産により航空宇宙事業が減益となるものの、船舶海洋事業の業績回復等により121億円増益となる580億円を計画しています。

2016年に策定した「中計2016」では、10年程度先に目指す企業像の実現に向けて、足元の3年間を中長期的な企業価値向上のための基盤固めの時期と位置付け、「Kawasaki-ROIC経営」のさらなる推進、中長期的な成長に向けた投資、事業構造の変革の3つを基本方針としています。当社グループは「中計2016」に掲げる諸施策を着実に推進するとともに、コストダウンや投下資本の圧縮など不断の経営改善努力を行うことで、目標の達成を目指します。



「Kawasaki-ROIC経営」の徹底

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年度の当社グループの税引前ROICは5.0%にとどまり、2017年度計画も6.0%と、ハードルレートである8%を下回っています。つまり、会計上は黒字決算であっても、企業価値は減少しているため、「Kawasaki-ROIC経営」では赤字決算ということになります。私は、この現状に強い危機感を抱いており、当社グループの従業員全員に危機感の共有を呼びかけるとともに、「Kawasaki-ROIC経営」を徹底することで、企業価値の向上を必ず実現する考えです。

私は「Kawasaki-ROIC経営」を徹底するための鍵は、中長期的に見ても税引前ROICがハードルレートである8%を達成することができない事業は企業価値向上に貢献しないものとして存続を許されないという原則だと考えています。当社グループは約30のビジネスユニット(BU)ごとに税引前

ROICを算出していますが、税引前ROICが8%を下回るBUについては、8%達成のための戦略と達成時期を明確にするとともに、一定期間ごとの中間目標、すなわちゲートを設定し、ゲートクリアが困難となった場合の縮小・撤退を含めた方針についても検討しています。

従業員全員参加の「Kawasaki-ROIC経営」

また、「Kawasaki-ROIC経営」では当社グループの従業員が全員参加で企業価値向上を目指します。生産現場ではコストダウンはもちろん、仕損じや補償工事の削減、工期短縮、設計部門では設計期間の短縮、開発の効率化、生産効率に配慮した設計、営業部門では適正価格による販売や早期入金、調達部門では資材費削減や在庫圧縮、このほか、効率的な設備・研究開発への投資など、それぞれの従業員が日々の業務の中でROIC向上のための努力を行っています。当社グループでは、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て、より効果的にROIC向上に取り組めるように、事業部門ごとの事業特性を踏まえて、特に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います。

税引前ROICの ハードルレートを8%として 「Kawasaki-ROIC経営」を徹底し 企業価値の向上を実現します。

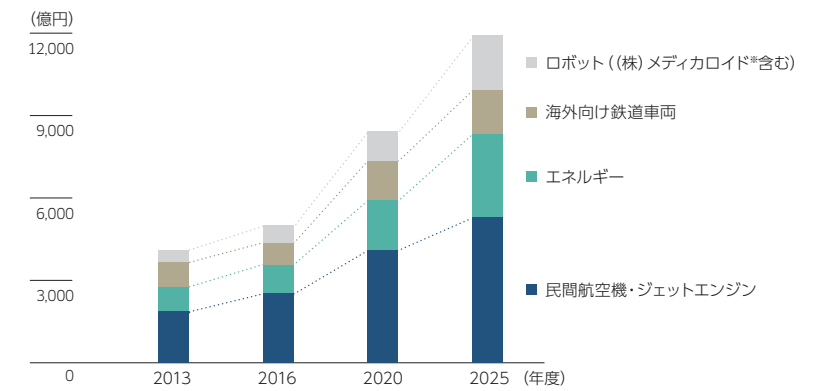
成長を牽引する事業

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やサービスに対する需要も増加しており、当社グループの事業は着実に成長すると考えていますが、中でも、「民間航空機・ジェットエンジン」「エネルギー」「海外向け鉄道車両」「ロボット」は今後、当社グループの成長を牽引する事業として期待しています。この4つの事業は現在、約5,000億円の事業規模ですが、2025年には約1兆2,000億円まで拡大すると見込んでいます。

民間航空機・ジェットエンジン 世界の民間ジェット輸送機は、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、ジェット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、2017年2月には777Xのための新工場が完成しました。ジェットエンジン事業では、英国ロールスロイス社や米国プラット・アンド・ホイットニー社が製造する最新鋭ジェットエンジンに中核部位である中圧圧縮機やファンドライブ・ギア・システム(メインギア)、燃焼器を供給します。これらのジェットエンジン製品は、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。

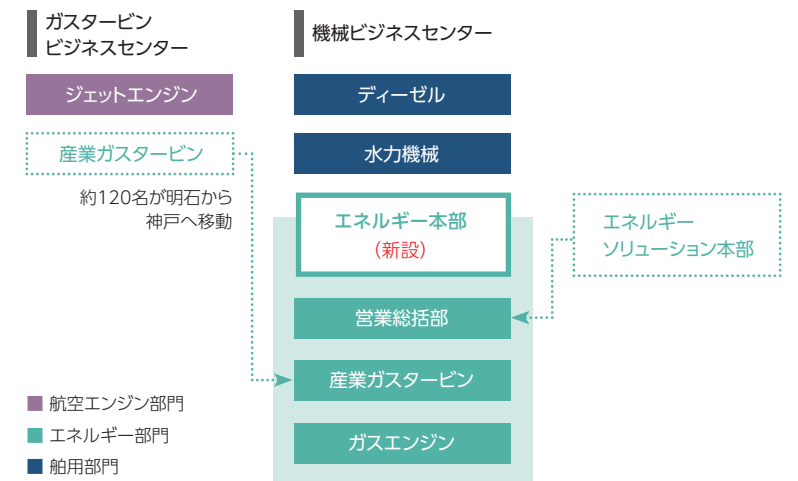
エネルギー 「エネルギー」事業では、アジアを中心とした海外で拡大するエネルギー需要に対応するため、2017年4月に組織再編を行い、ガスタービンビジネスセンターと機械ビジネスセンターに分かれていたエネルギー事業を、新設したエネルギー本部に統合しました。これにより、ソリューション営業力の強化、EPC*能力の向上、海外展開の加速などを図り、現在、約1,000億円規模のエネル

成長を牽引する主な製品・サービスの売上高イメージ



※(株)メディカロイド シスメックス(株)と合弁で設立した医療用ロボットを開発・生産する持分法適用会社

エネルギー関連事業の組織再編



ギー事業を、2025年には3,000億円規模まで成長させます。

※ EPC: Engineering (設計)、Procurement (調達)、Construction (建設)

海外向け鉄道車両 「海外向け鉄道車両」事業では、今後アジアで新興国向けの円借款案件が見込まれており、あらゆる種類の車両を製造することができる当社グループの強みを活かして、着実に受注を獲得します。

ロボット 「ロボット」事業は近年大きく成長しています。当社グループの双腕スカルロボット*「duAro」は簡単に導入できる上に、人との共存作業が可能であり、先進国の人手不足を背景として、大きな需要が期待できます。また、世界では医療用ロボットの市場規模が急速に拡大しており、2019年には2兆円規模に達すると予想されています。当社グループは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医療用ロボット事業に参入し、2017年3月にはロボット技術を活用したハイブリッド手術室向け手術台「ヴェルシア」を発売しました。また、メディカロイドでは、手術支援ロボットを開発しており、2019年度の発売を目指しています。

* スカルロボット: 水平多関節ロボット

技術力の強化とシナジー

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。「中計2016」では、2016年度からの3年間で、前中計期間から約250億円増となる約1,500億円を研究開発に投じる計画としており、当社グループの競争力の源泉でもある技術力を磨いて、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、当社グループには世界トップクラスの技術が数多くありますが、これら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・サービスを生み出せると考えています。そのため、本社技術開発本部に技術シナジー推進室を新設し、カンパニーを横断したシナジーの創出をさらに追求しています。

ICT/IoTをチャンスに

近年、情報通信技術の急速な発展により、第4次産業革命とも呼ばれる状況になっていますが、当社グループは長年培った製品開発力に最新のICT/IoT技術を組み合わせることで、高い競争力を有する製品・サービスを提供できると考えています。現在、本社技術開発本部のICTシステム開発

部や本社マーケティング本部のイノベーション部が中心となり、米国シリコンバレーでの情報収集や各カンパニーの製品・サービスへのICT/IoT適用の研究などを行っています。

環境経営への取り組み

2016年のパリ協定の発効により、地球温暖化対策の機運が世界的に高まり、CO₂の削減等、持続可能な社会の実現に向けた長期的な企業の取り組みが注目を集めるようになってきました。当社グループは、2010年に掲げた「環境ビジョン2020」に基づき、生産拠点における「大幅な省エネ」、「廃棄物の削減」、Kawasakiグリーン製品による「CO₂削減への製品貢献」と「環境ブランドの向上」などに取り組み、着実に成果を上げてきました。さらに、このたび、新たな長期ビジョン「Kawasaki地球環境ビジョン2050」を策定し、「CO₂ FREE」、「Waste FREE」、「Harm FREE」の3つを基本として、地球温暖化の抑制、循環型社会の推進、生物多様性の保全など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、事務技術の職場を中心とする働き方改革として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。2017年度は、活動内容の共有を図るステージと位置付けて、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実施します。

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、幸寺覚氏と石井淳子氏の2名の社外監査役が新任されたことで、監査役の過半数が社外監査役となり、監査機能が強化されます。また、資本市場との対話も積極的に行っており、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率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、株主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、中長期的な連結配当性向の基準を30%としております。

100年後も輝くために

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。私は、当社グループの優れた技術や人材に自信を持っていますが、当社グループが100年後にも新たな価値を創造し、企業価値の向上を続けているためには、環境の変化に対する危機感を従業員全員が共有し、常に革新に挑戦することが重要だと考えています。私自身は、その先頭に立ち、スピード感を持って、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。

中長期的な成長に向けて
技術力を強化し
グループを横断したシナジーの
創出を追求します。

