



代表取締役社長執行役員  
金花 芳則

## トップメッセージ

# 幅広い事業を通じて 社会課題を解決することで 企業価値の向上を実現していきます。

### 新たな中期経営計画への取り組みにあたって

川崎重工グループは、2018年度を目標年度とした3か年の中期経営計画「中計2016」の達成に向けて取り組みを進めてきました。中長期の成長へ向けて、航空宇宙システムや精密機械・ロボットなど将来が期待される分野へ着実に投資を行ってまいりましたが、数量は当初想定していた目標に遠く届かず不本意な結果となりました(図①)。これは大型プロジェクトでの損失が毎年発生したことも大きな要因ですが、それだけでは説明できない点も多いと考えています。

各事業において目標到達への道筋を描いた上で前中計をスタートしたものの、事業環境トレンドに対する目利きが甘かったことは否めません。結果として、低成長、低リターン、高リスクの分野にも経営資源を分散投入することとなり、企業として稼ぐ力の弱体化やキャッシュ・フローの悪化を招いたと考えています。

これらを踏まえて、新中期経営計画「中計2019」の検討にあたり、策定プロセスを抜本的に見直すこととしました。従来は各カンパニーが事業計画を作成し、その後全体会議で審議するという手続きをとっていましたが、今回は、本社部門と各カンパニーが計画策定の前提となるそれぞれのメガトレンドや事業戦略の方向性について個別に徹底的に討議しました。また、カンパニー計画を踏まえて、「中計2019」として掲げる目標を確実に達成すべく、それぞれの計画の達成確度や事業環境リスクなど、継続して見極めを行っています。

事業環境が大きく変化していく中、このままでは生き残りを図れないと考えています。新中計期間が当社の将来を決定すると認識しており、2030年度での目指す姿の実現に向けた土台をつくるべくビジネスモデルや組織・風土の改革も含め、それぞれの施策を断行する所存です。

【図①】「中計2016」数量目標達成状況

	2018年度目標	2018年度実績
税引前 ROIC	11.0%	4.5%
営業利益(億円)	1,000	640
営業キャッシュ・フロー(億円)	1,400	1,097
NET D/Eレシオ	70~80%	76.6%



## 「中計2016」の振り返り

まず「中計2016」でも掲げた主要施策 (Action 1~5) の結果について総括しました (図②)。

Action 1に示しているように、航空宇宙システムやロボットといった中長期的に成長を牽引すると考えられている事業への投資は計画通り進捗しており、2021年度から収益の刈り取り期が順次到来すると考えています。

一方でAction 2にて示す通り、船舶、車両といった事業における大型プロジェクトで損失を計上したことに加えてほかの事業でも収益性の低下を招き、数量目標が未達となりました。

Action 3のシナジー効果の発現については、一部の分野で進捗が見られるものの全社レベルでの最大化が課題です。

また、Action 4、5にて示す通り、事業の選択と集中の基準が不明確で事業の新陳代謝が進まなかったことが、収益力が思うように上がらなかった要因と考えています。まだまだ「全体最適」実現への横串機能や仕組みが不足しており、新中計ではこの点も取り組み課題として捉えています。

新中計ではより抜本的な稼ぐ力の改善、強化に努めていきます。

【図②】「中計2016」主要施策の評価 (ROIC経営推進アクションの総括)

- 複数事業で収益性が大きく低下、財務基盤強化が急務
- 他方、成長牽引事業への投資継続により目論見通り収穫期が近づく

		結果
Action 1	BU*単位のコアコンピタンスの強化を通じた成長戦略の立案・実施	成長分野へ資源投入を継続し順次収穫期へ ● 777X 新工場完成、出荷開始 ● 航空エンジンの新規開発は一巡 ● 医療用ロボットを順調に開発 (最終段階)
Action 2	ROICを中心としたあるべき財務指標の設定と具体的な達成シナリオの策定	複数事業で大型プロジェクト損失を計上 他要因と合わせた収益性低下で ROIC ほか大半の数量目標が未達
Action 3	総合経営を活かしたシナジーの追求による新たな価値創造	成長分野のシナジー発現の「仕掛け」は部分的に進捗も、全社レベルでの最大化が課題 ● CO <sub>2</sub> フリー水素サプライチェーンは2020年度実証に向け順調に進捗 ● 組織統合により、エネルギー分野・航空宇宙事業分野のシナジー創出
Action 4	Sub-BUや製品単位までブレイクダウンした縮小・撤退戦略の明確化	事業の「選択と集中」基準が不明確で実行スピードが不足 ● オフショア船は撤退
Action 5	収益性・安定性・成長性を重視した事業ポートフォリオの構築	「全体最適」実現への横串機能や仕組みが不足

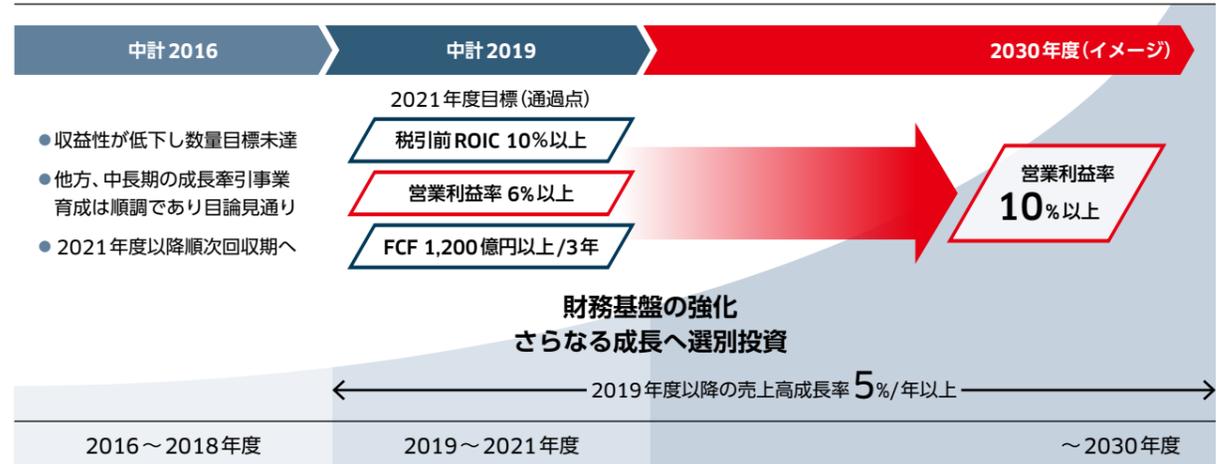
\*BU: ビジネスユニット

## 「中計2019」の位置付け

今回、事業環境のメガトレンドやSDGsなどの視点も踏まえて、2030年度での当社の目指すべきイメージを営業利益率10%以上 (売上高年成長率5%以上) として策定しました (図③)。この実現に向けて、「中計2019」の3年間は財務基盤の強化を最重要テーマとし、選別投資を行い、さらなる成長を

目指していきます。最終年度となる2021年度については、あくまでも2030年度に向けた通過点という位置付けですが、税引前ROIC10%以上、営業利益率6%以上、フリーキャッシュ・フロー (FCF) 1,200億円 (3年累計) としており、この目標達成に向けて次に述べる取り組みを着実に進めていきます。

【図③】長期ビジョンと中計2019の位置付け



## 「中計2019」の基本方針

「中計2019」においては前述した「中計2016」での反省を踏まえて、**1. 財務基盤の強化、2. 事業ポートフォリオの全体最適化、3. ビジネスモデルの革新、4. 組織・風土改革**の4つを基本方針としています。

【図④】「中計2019」の基本方針

1	財務基盤の強化	「質主量従」の理念に立ち返り、経営品質 (プロジェクトリスク管理を含む) の向上を図り、将来の成長に備えた財務基盤を強化
2	事業ポートフォリオの全体最適化	メガトレンドやSDGsの視点も踏まえ、全体最適の観点からヒト・モノ・カネの投入先を厳選 各事業の役割・目標を明確化し、最適規模や形態を追求
3	ビジネスモデルの革新 (カワる、サキへ。)	コアコンピタンスを活用し、新たな事業領域や価値連鎖領域を見出すとともに、自前主義に拘らない事業革新により企業価値を向上
4	組織・風土改革 (カワる、サキへ。)	変化に果敢に挑戦する企業風土、全体最適を導く横串機能・マネジメントシステムを構築

## 「中計2019」の重点施策

2021年度に向けて収益力・企業体質の強化を図るため、次の4点の重点施策に取り組みます。

### 1 財務基盤の強化

喫緊の課題として、財務基盤強化のために収益力の向上、キャッシュ・フロー改善について最優先で取り組んでいきます。具体的にはこれまで全体最適を追求するための機能が不足していたと考えており、本社部門における戦略立案・実行機能の充実を目指した組織改正を2019年4月に行いました。これにより、単年度の損益管理にとらわれ過ぎることなく、中長期を見据えた事業戦略の策定を行うことが可能となったと考えています。

また経営管理の点では従来、ビジネスユニット (BU) ごとに ROIC にて経営状況を管理していましたが、さらに BU 別に同業他社とのベンチマーク比較などを進めることで、目標とすべき営業利益率などの事業活動の目標を設定し、収益力の改善に向けて徹底的な目標管理を行っていきます。

### プロジェクトリスク管理強化・品質管理体制の構築

#### プロジェクトリスク管理強化

大型プロジェクトでの損失の発生を受け、前中計期間中に受注前審査の徹底、契約履行中のモニタリング強化、失敗事例の共有などの対策に取り組み、着実に成果を挙げました。「中計2019」においてもこれらの取り組みを継続するとともに、さらに財務・エンジニアリング両面でのグループ全体のリスクアセット統制を強化するなど、経営体力に見合ったリスクアセットコントロールの強化に取り組みます。

### 品質管理体制

N700系新幹線台車の製造不備に関しては皆様方に大変なご迷惑とご心配をお掛けしましたことを、改めて深くお詫び申し上げます。今後二度とこのような不備を起こさないようあらゆる階層で是正策について徹底的に取り組んでいきます。またこれをきっかけに、各事業部門 (カンパニー) の品質マネジメント体制・基準を効果的・効率的に評価・改善する横串機能を強化するため、TQM (Total Quality Management) 推進部を設置しました。事業部門における品質マネジメント強化の支援を図るとともに、将来的には品質管理の対象を経営管理部門まで広げることで経営品質の強化についても実現していきます。

### 2 ポートフォリオの全体最適化

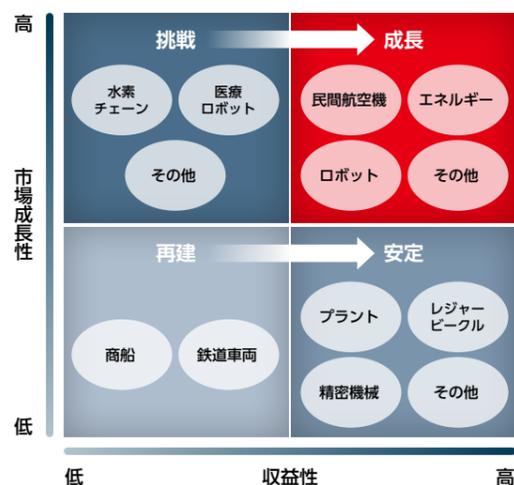
将来の成長へ向けた選別投資を行うため、それぞれの事業の位置付けや役割を明確化し、個別事業を活性化させます (図⑤)。

また、こうした事業の位置付けについては固定化するものではなく、状況に応じて定期的かつ柔軟に見直しを実施していく予定です。

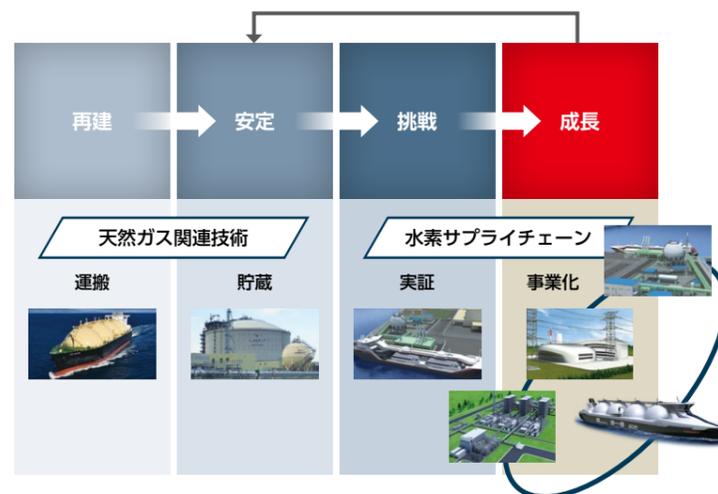
なお、上記に加えて、コモディティ化の進行などの理由により採算改善が難しいような事業についても、複数の事業におけるコアコンピタンスを組み合わせ再度成長軌道に乗せるといった事業変革も行っていきます (図⑥)。例示の内容は、商船や低温貯槽技術といった事業についても水素サプライチェーンの取り組みを通じて再度将来の成長事業へ変革していくことを表しています。

### ポートフォリオによる事業の位置付けの明確化と再構築

【図⑤】 役割・目標の明確化により個別事業を「活性化」



【図⑥】 全社のコアコンピタンス活用により、「再建・安定」から「成長」へ事業を変革

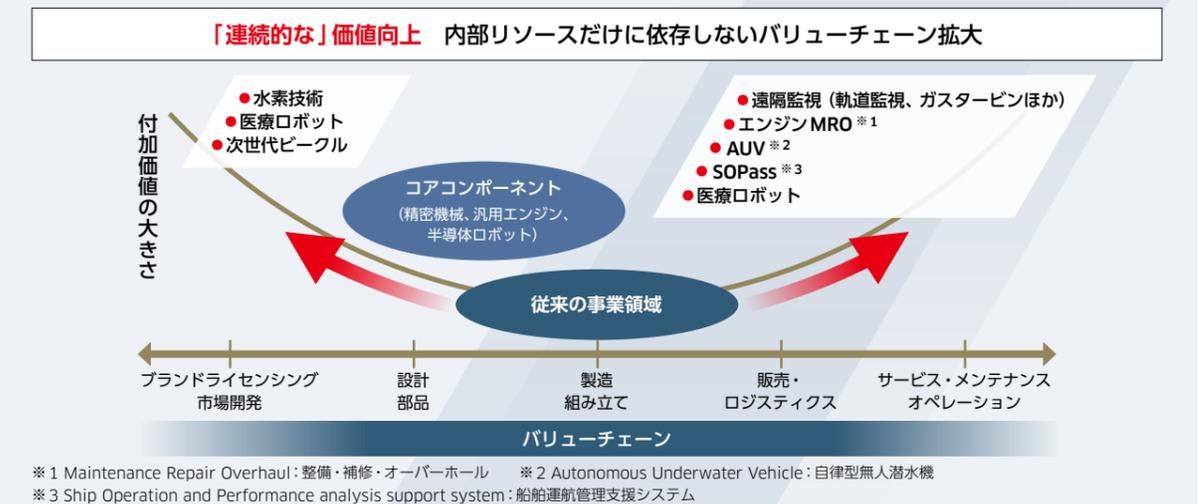


### 3 ビジネスモデルの革新

従来は製造・販売が主な事業領域であり、一部のコアコンポーネントによって全体の収益性を引き上げている構図でしたが、従来の事業領域からいわゆるスマイルカーブ

の上流、下流それぞれに事業をシフトしていくことで収益力を引き上げていくことを考えています。さらにグループ外からのイノベーションの取り込みにより、従来の事業の延長線によらない「非連続的な」成長を果たしていきます。

【図⑦】 自前主義にとらわれないビジネスモデルの革新(カワる、サキへ。)



### 4 組織・風土改革「K-Win活動」の実施

K-Win活動は2016年当初、当社の働き方改革「Kawasaki Workstyle Innovation」として始まったもので、活動の進化に伴い「企業変革活動」全般へと活動の範囲を広げて

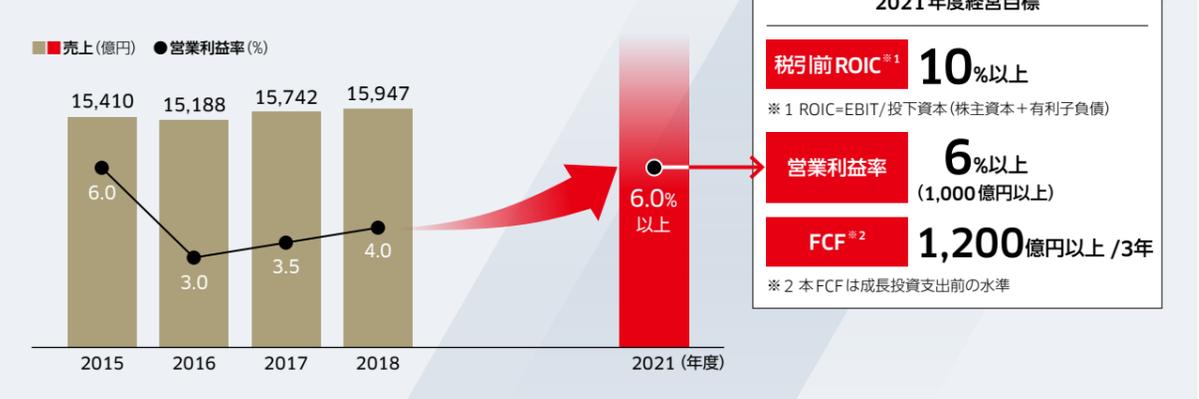
きています。変化に果敢に挑戦する社風を根付かせ、「カワる、サキへ。」やグループタグラインである「Powering your potential」を具現化すべく、組織・風土改革を進めていきます。(注)「K-Win活動」についてはP.56~57をご覧ください。

## 「中計2019」の数量目標

現在、世界経済は米中貿易摩擦の影響や中国経済の減速などで先行き不透明な状況にありますが、以上に述べた取り組みを着実に実施することで、2021年度の経営目標である税引前ROIC10%以上、FCF1,200億円以上(3年累計)および

営業利益率6%以上(営業利益1000億円以上)を達成すると同時に、2022年度以降を見据えて成長事業に対する投資も進めていきます。

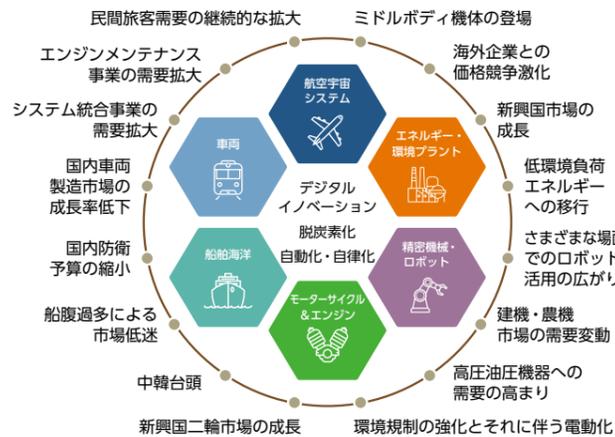
【図⑧】 通過点として2021年度ROIC10%以上、営業利益率6%以上を達成



## 2030年度における当社の目指すべき姿と長期的方向性

今回の「中計2019」では当社を取り巻く事業のメガトレンドを本社部門と各カンパニーが共有し、戦略的方向性について議論しました。また、当社の多様な事業活動を通じ、国連が発表した持続可能な開発目標、SDGs (Sustainable Development Goals) に貢献していきます。

【図9】川崎重工を取り囲むメガトレンド  
～変革なくしてはもはや生き残れない



このような取り組みにより、2030年度では、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、さらに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り組みを具体化し、成長エンジンとなるよう育成していきます。

船舶海洋、車両といった現時点では再建事業に位置付けているものも本中計期間以降は安定軌道に回帰、モーターサイクル&エンジンはグローバルレベルでKawasakiブランドを展開していくことを目指しています。

そして航空宇宙システム、エネルギー・環境(水素チェーンを含む)、精密機械・ロボットに加えて、船舶海洋・車両・モーターサイクル&エンジン分野の合計でそれぞれ売上高の4分の1を占めるバランスの取れた水準を目指しています。

また、当社グループでは、事業環境の変化と多様化するステークホルダーの皆様からの期待・要望を踏まえ、ESGへの取り組みを強化しています。「中計2019」では、当社グループがCSRを果たす上での重要課題(マテリアリティ)を特定した上で、新たなCSR活動の枠組みのもと、事業を通じた社会価値の創出と低炭素社会の実現、ガバナンス、人材育成、人権、コンプライアンス、サプライチェーンマネジメントなどのCSR



課題への取り組みを推進していきます。中でも、事業を通じた社会価値の創出——「陸・海・空における安心・安全、クリーン、快適な移動・輸送手段の提供」「クリーンエネルギーの創出」「新興国を中心とした社会インフラの充実」「自動化による高齢化・労働力不足への対応」——については、当社グループが長期で達成すべき最重要課題と位置付けています。先に述べたようにこれらを追求する中で、川崎重工グループとしてSDGsにも貢献することとしており、4つの社会価値それぞれについて2030年度までに達成すべき姿と非財務目標を定めて達成状況をフォローしています。「中計2019」においても、グループにおけるシナジーの追求とイノベーションを通じて事業ポートフォリオの変革を進めるとともに、社会価値を増大させることで、SDGsの達成に貢献していきます。

(16名中6名)となっており、取締役会において社外でのさまざまなご経験を踏まえた意見をいただくなど、自由闊達に議論を行っています。また、株主の皆様との建設的な「目的を持った対話」(エンゲージメント)を積極的に行うことなどにより、さまざまなステークホルダーの皆様に対して透明性の高い経営を行っていくよう努めていきます。

### カワる、サキへ。Changing forward

1878年に川崎正藏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。また、ICT/IoTやAIの活用の本格化に伴うイノベーションの波は我々の事業を大きく変えていく可能性があります。このような環境変化へスピーディーに対応するためには我々自身も変わっていかねばならないと強い危機感を抱き、「カワる、サキへ。Changing forward」を合言葉として川崎重工グループ全体に変革を促しているところです。私自身、先頭に立ち挑戦し続けることをモットーとし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。

### 株主還元

当社グループは、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継続的に行い、資本コストを上回る利益と高水準のキャッシュ・フローを安定的に創出して、長期的な企業価値と株主価値を向上させることが、株主の利益に適うと考えています。

このため、自己資本の充実と有利子負債の削減による財務基盤の強化、研究開発と設備投資による株主価値向上、配当による株主還元をバランスよく実施することを基本として、中長期的な連結配当性向の基準を30%としています。

### 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、グローバルに事業展開するグループにふさわしいコーポレート・ガバナンス体制を構築し、常にその充実を図っています。2013年に初めて社外取締役を選任して以降、経営監督機能と業務執行機能とのバランスに留意しながら、現在では3名の社外取締役を招聘しています。監査役を含めた全役員に占める社外役員の割合では37.5%

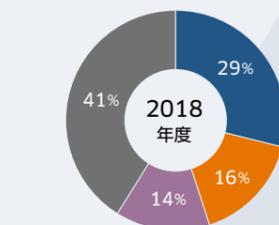
【図10】2030年度における事業ポートフォリオイメージ

●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

●船舶海洋と車両が安定軌道に回帰し、モーターサイクル&エンジンはグローバルレベルでKawasakiブランドを展開

●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り組みが具体化し、成長エンジンになりつつある

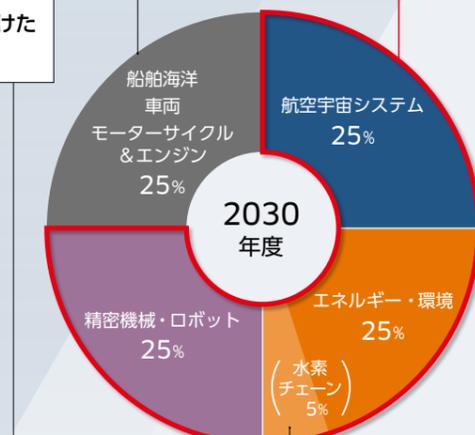
売上高構成比率  
(事業分野別)



営業利益率 4.0%



6.0%



10.0%