

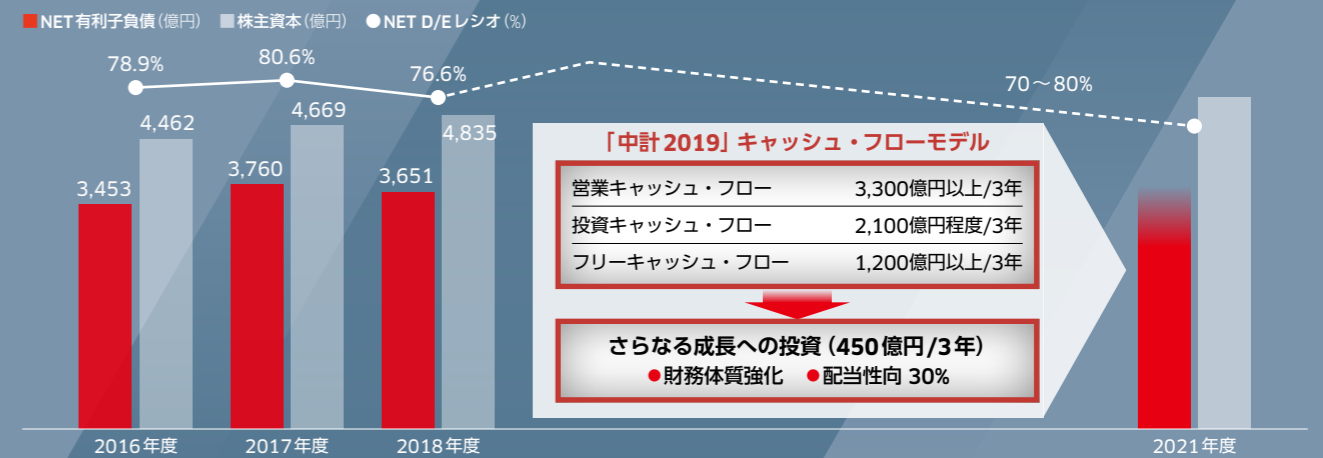


ROIC経営を通じて 全体最適の実現と ビジネスモデルの革新を目指します。

富田 健司

代表取締役 副社長執行役員
社長補佐、財務・人事全体統括

キャッシュ・フローの3年間の目標をモデル化



「中計2019」における「Kawasaki-ROIC経営」

川崎重工グループは、投資と回収のバランスを取りながら、グループ全体の収益性、成長性、安定性の3つを同時に追求することを目指し、2000年度以来、ROICを経営指標として採用しています。2013年度からは、これをさらに進化させた「Kawasaki-ROIC経営」をスタートしました。従来、セグメント単位でROICに基づく経営管理を行っていましたが、「Kawasaki-ROIC経営」では、管理精度を向上させるため、セグメントを細分化したビジネスユニット (BU) 単位でのROIC管理を導入するとともに、資本コストを上回る利益を稼得するために必要なリターン、いわゆる閾値として、税引前ROIC8%を全BU一律のハードルとして設定しました。当社のように事業サイクルの異なる多様な事業を有するコングロマリットにおいては、それぞれの事業サイクルに応じた目標設定が必要ですが、一定の時間軸の中においてもハードルをクリアできないと判断されるBUには抜本的な構造改革を促す仕組みです。しかし残念ながら、前中計「中計2016」では、全体としてハードルレートをクリアできませんでした。継続的な投資によって、成長を牽引する事業は計画通り伸びましたが、大型プロジェクトでの損失などにより、複数の事業で収益性が大きく低下したためです。

これを受けて、プロジェクトリスク管理を強化してきましたが、「中計2019」では、さらに徹底するとともに、財務体質強化を最優先課題に掲げ、キャッシュ・フロー重視の経営により、ROICの向上を図っていきます。まず、「通過点」として2021年度の税引前ROICは10%、営業利益率6%、営業利益1,000億円を目標としています。選択と集中が進む2030年度ごろには、営業利益率10%が見えてくると考えています。

キャッシュ・フロー・モデルに基づく成長投資の選別

「中計2016」期間中の3年間を振り返ると、それぞれの事業が成長投資を続けてきた結果、キャッシュ・フロー全体を圧迫してきたとの反省があります。これを踏まえ「中計2019」では、各事業を「成長」「挑戦」「安定」「改革」の4区分に位置付けた上で個々の役割を明確にし、選別した投資を行うことで、事業ポートフォリオの全体最適化を実現していきます。

「中計2019」の「キャッシュ・フロー・モデル」では、まず、3年間で3,300億円以上の営業キャッシュ・フローを確保するという基本方針に基づき、本社財務部門とカンパニーが共同で、個々の事業のバランスシートから改善ポイントを洗い出すといった、地道な取り組みを続けていきます。投資キャッシュ・フローは3年で2,100億円にとどめ、フリーキャッシュ・フローを3年で1,200億円以上確保します。その中から、M&Aなどにも機動的に対応できるように、さらなる成長への原資として450億円を割り当てた上で、財務体質の強化と、配当性向30%を目処とした株主還元を両立していきます。このように稼得するキャッシュ・フローと投資のバランスを取ることで、有利子負債と株主資本の比率を示すNET D/Eレシオを70~80%の水準に抑制していきます。

マネジメントシステムの強化

「中計2016」の振り返りでは、コングロマリットのジレンマを克服し、全体最適を実現する、実効性の高いマネジメントシステムの必要性を痛感しました。中でも、本社と事業部門の情報格差を埋めるだけでなく、事業の状況変化をタイムリーに捉える仕組みづくりが必要です。

このため、2019年4月の組織改正で財務本部を管理本部

と改称し、同本部内に経営管理部を新設しました。経営管理部を中心として、全体最適のコントロールに加え、伸び盛りのロボット事業をモデルとして、バリューチェーンのデジタル化、シームレスな事業プロセスの創出、自動化の徹底による経営状態の見える化に取り組み、全社へとデジタルイノベーションの横展開を図っていきます。

また、今回のような大型プロジェクトでの損失発生を未然に防ぐため、個別案件の履行状況を今まで以上に精緻にモニタリングして悪化の兆候を早期に発見するとともに、リスク許容度の観点からグループ全体を俯瞰し、経営体力に見合ったリスクアセットの統制を強化していきます。

2030年度を見据えたビジネスモデルの革新「カワ、サキへ。」

「中計2019」は、2030年度の事業イメージを描き、そこからバックキャストする形で策定しています。

2030年ごろには、製品競争力の強化を通じた既存事業の連続的な成長に加え、低炭素化から脱炭素化、自動化から自律化、さらにはデジタルトランスフォーメーションがもたらす非連続的なイノベーションが新たな価値を創出し、次世代社会の社会課題解決につながるシステムや製品・サービスが花開くとみえています。

「中計2019」の最終年度から本格的な収穫期を見込む航空宇宙システム事業では、次世代ジェットエンジンや次世代航空機といった次世代製品の創出が加速していきます。

現在、既に次の展開に向けて成果を出しつつあるロボット事業では、高齢化・人手不足といった社会課題解決に向け、IoT・AIの活用による自律化で事業領域を大きく広げていくことになるでしょう。医療用ロボットでも高い成長を期待しています。エネルギー・環境事業では、水素技術を軸とした

脱炭素化によるクリーンエネルギーの創出が本格化し、相応の投資が必要となるものの、いよいよ水素エネルギー事業が売上に貢献してくるようになって見込んでいます。

その結果、航空宇宙システム事業、水素チェーンを含むエネルギー・環境事業、精密機械・ロボット事業、陸・海輸送事業の売上が2030年度にはそれぞれ全体の4分の1ずつを占め、バランスの取れた構成が実現する見込みです。2030年までのメガトレンドを踏まえると、航空宇宙システム、精密機械・ロボット、水素を中心としたエネルギーの3分野が優先的な投資先になると考えています。

事業伸長を図る上では、自前主義のものづくりを超えて、ビジネスモデルを革新していくことも必要と考えています。

その一つは、サービス・メンテナンス・オペレーションへの展開です。たとえば、ガスタービン、鉄道車両におけるアフターサービスや稼働状況の監視など、既存の事業インフラを活用してバリューチェーンの拡大を図るとともに、他社との連携も視野に、最終的にはサブスクリプション・モデル(課金型のビジネス)への落とし込みを狙っていきます。

もう一つは、ライセンス・ビジネスです。たとえば、来るべき水素社会への転換にあたっては、低炭素化、脱炭素化のリーディングカンパニーとして当社がこれまで培ってきた、水素のサプライチェーンにまたがる数多くの独自技術が生きてきます。知的財産などコアな技術を押さえた上で、世界のさまざまなパートナーと連携し、水素社会の実現に向けて事業を拡大していく方針です。

当社グループの事業には、2030年度以降に向けて、多くのポテンシャルがあります。財務体質の強化と、全体最適を実現する実効性の高いマネジメントシステムの構築、新たなビジネスモデルの創出などを通じて、当社グループのさらなる発展と企業価値の向上を図り、「カワ、サキへ。」を実現していきます。