

中期経営計画「中計2019」詳細編 (2019～2021年度)

2019年10月2日

川崎重工業株式会社

代表取締役社長 金花芳則

- | | |
|------------------------------|--------|
| 1. 収益改善に向けた取り組み | P3-4 |
| 2. 目指す姿の実現に向けた取り組み | P5 |
| 3. 事業ポートフォリオの全体最適化 | P6-9 |
| 4. 中計2019数量計画（セグメント別） | P10-11 |

収益改善に向けた取り組み

2021年度経営目標

税
前
ROIC*

10%以上

*ROIC=EBIT/投下資本 (株主資本+有利子負債)

FCF**

1,200億円以上 /3年

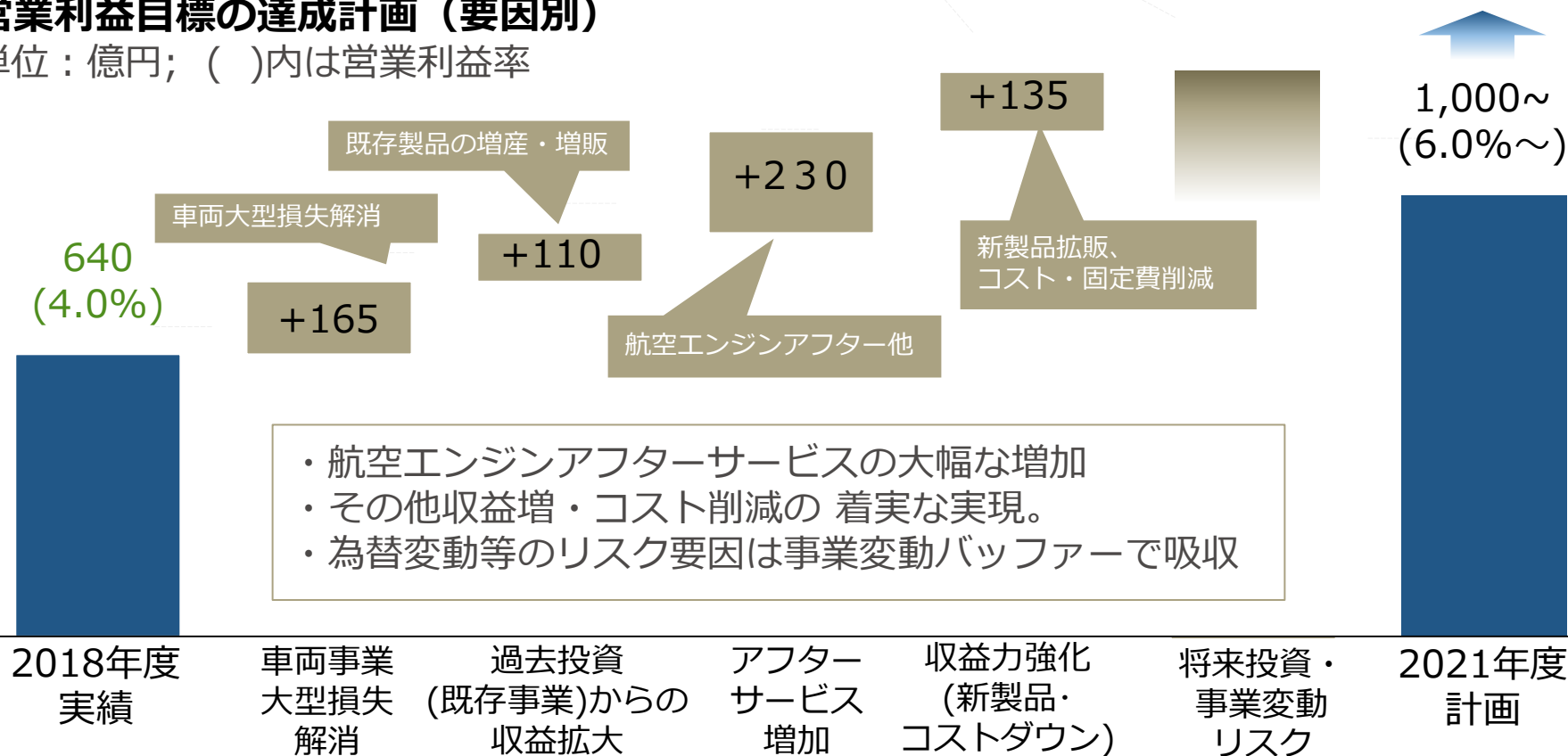
**本FCFは成長投資支出前の水準

営
業
利
益
率

6%以上 (1,000億円以上)

営業利益目標の達成計画 (要因別)

単位：億円; ()内は営業利益率



収益改善に向けた取り組み（セグメント別）

2021年度経営目標

税前提ROI*

10%以上

*ROI=EBIT/投下資本（株主資本+有利子負債）

FCF**

1,200億円以上 / 3年

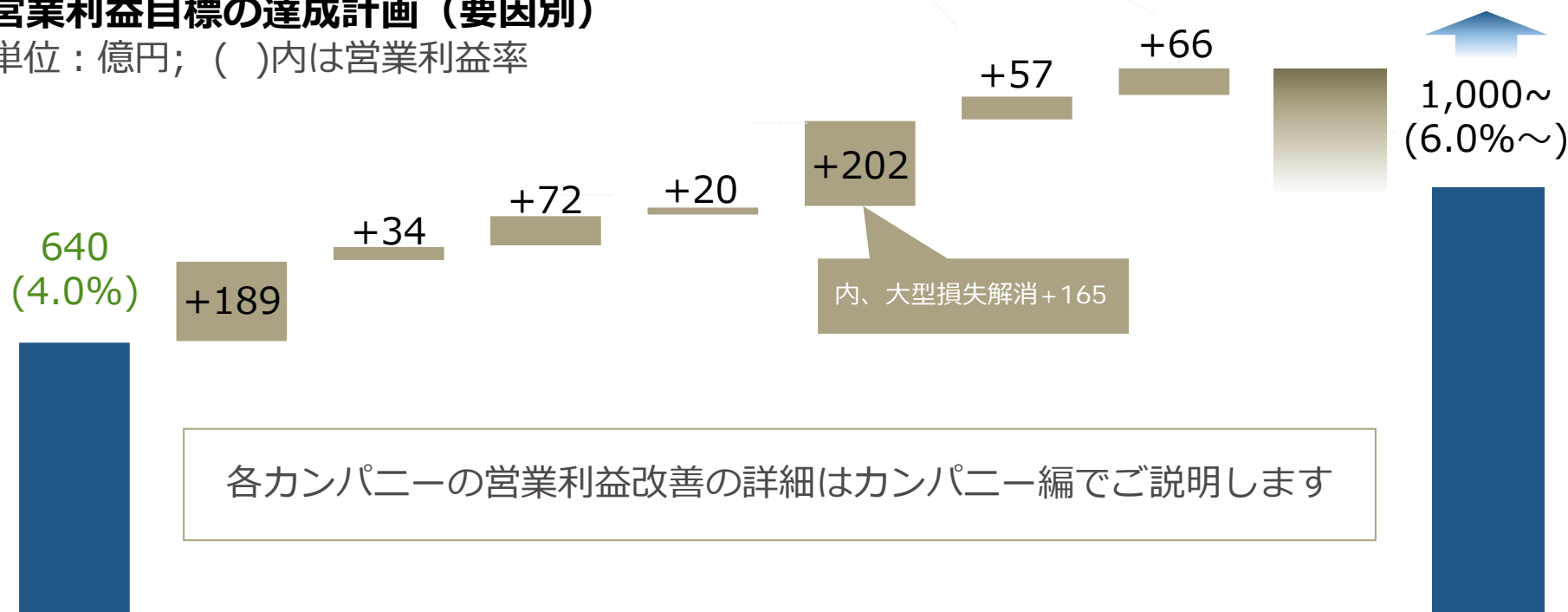
**本FCFは成長投資支出前の水準

営業利益率

6%以上（1,000億円以上）

営業利益目標の達成計画（要因別）

単位：億円；（ ）内は営業利益率



各カンパニーの営業利益改善の詳細はカンパニー編でご説明します

2018年度実績 航空宇宙システム エネルギー・環境プラント 精密機械・ロボット 船舶海洋 車両 MC&E その他 将来投資・事業変動リスク 2021年度計画

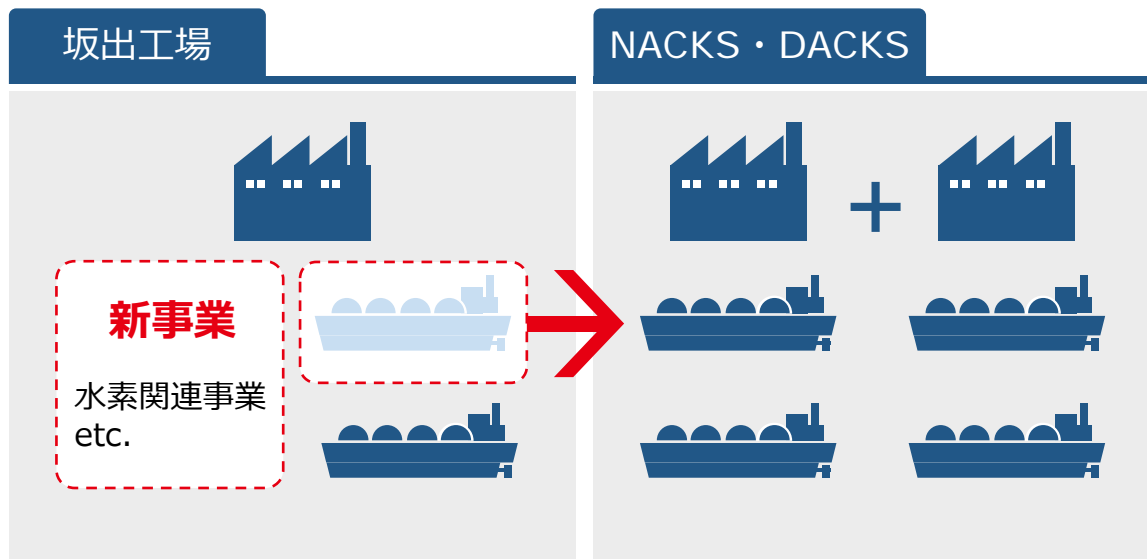
目指す姿の実現に向けた取り組み（全体像）



船舶海洋事業構造改革、車両事業再建の進捗状況

船舶海洋

- ① 当社独自のアライアンス戦略深化（建造は中国合弁活用、国内はエンジニアリング事業強化）
- ② 坂出工場の複合工場化に着手（水素関連事業をはじめとする全社的活用を検討）



車 両

- ① 北米既受注案件のプロジェクト遂行体制強化
- ② ビジネスモデルの革新



各BUの中計期間中の役割

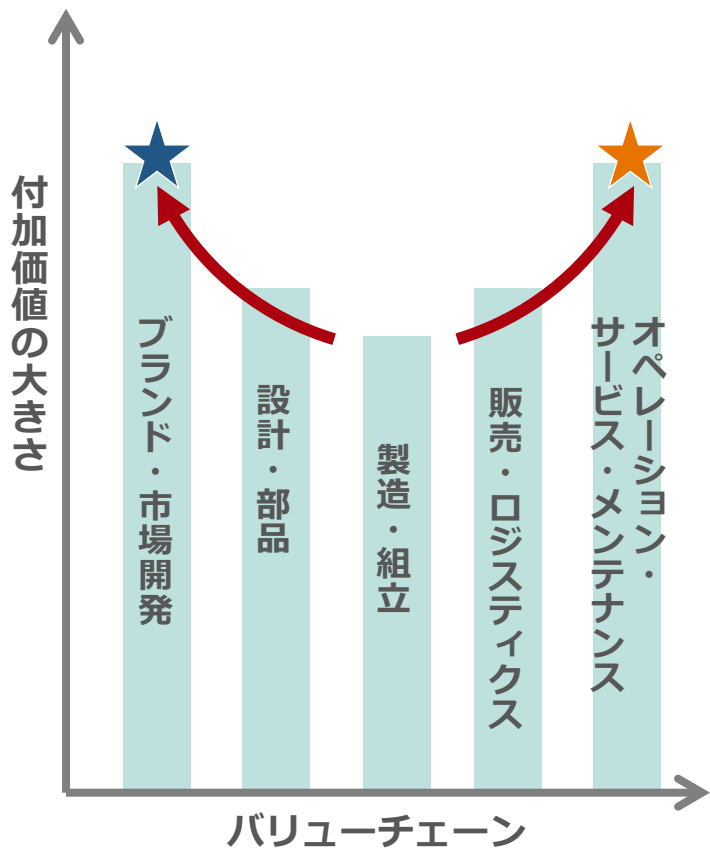
- ▶ メガトレンド、ベンチマーク比較に基づき、安定的かつ収益性の高い事業ポートフォリオ構築に向け、各事業の中計期間中の事業ステージ、役割を明確化。
- ▶ それぞれの役割に収益、キャッシュフロー、投資方針の3点を紐付けて管理。
- ▶ 上記方針の下、中計期間中は航空宇宙及びロボット事業において高収益を獲得するとともに、安定・回収に位置付けている精密機械、プラント及びMC&E（二輪、四輪・PWC）等の事業を中心にキャッシュを創出、次の中核事業を育成していく。
また、事業革新・事業改革を断行することで、中計目標2021年度営業利益率6%超、2030年度10%を達成。

◀ 中計期間中の役割 ▶

事業 ステージ 役割	先行投資 他事業獲得FCFを 原資に将来投資継続	伸長 営業CF内での 成長投資	安定・回収 安定的な収益・CF創出 厳選投資	経営資源シフト	
				(事業革新) 新分野への資源シフト	(事業改革) 再建・構造改革
高収益獲得		航空機体・宇宙 ロボット(除、医療)	精密機械		
安定収益確保			プラント(環境) 艦艇・特殊船 汎用エンジン		
収益力向上		航空エンジン エネルギー	二輪 四輪・PWC	船用推進 プラント(産機)	国内・アジア車両 北米車両 商船
新規事業分野	水素関連 医療ロボット			※液化水素運搬船	

ビジネスモデルの革新

バリューチェーンを拡大し、
収益力を向上

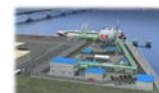


市場開発 ・ システム 提案

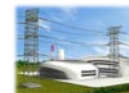
- 商用水素チェーンに不可欠な技術を実証し、
水素社会を切り拓くトッランナーの地位を確立



液化水素運搬船



積荷/荷揚基地



水素発電

商用実証を開始
(2025年目標)

- 産業用ロボットの技術をベースに、
医療やサービス分野の新市場に挑戦

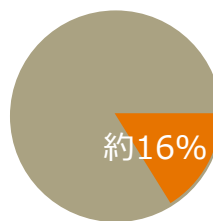


手術支援ロボット上市
(2019年度目標)

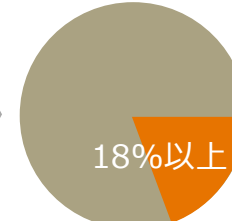
サービス 事業強化

- 2030年に向け、航空エンジンのアフターマーケット、
エネルギー機器の長期メンテナンス収益の拡大が本格化
- 軌道遠隔監視サービス等、新規事業への参入

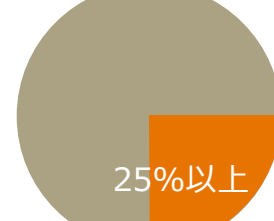
《売上高に占める比率》



2018年度実績



2021年度目標



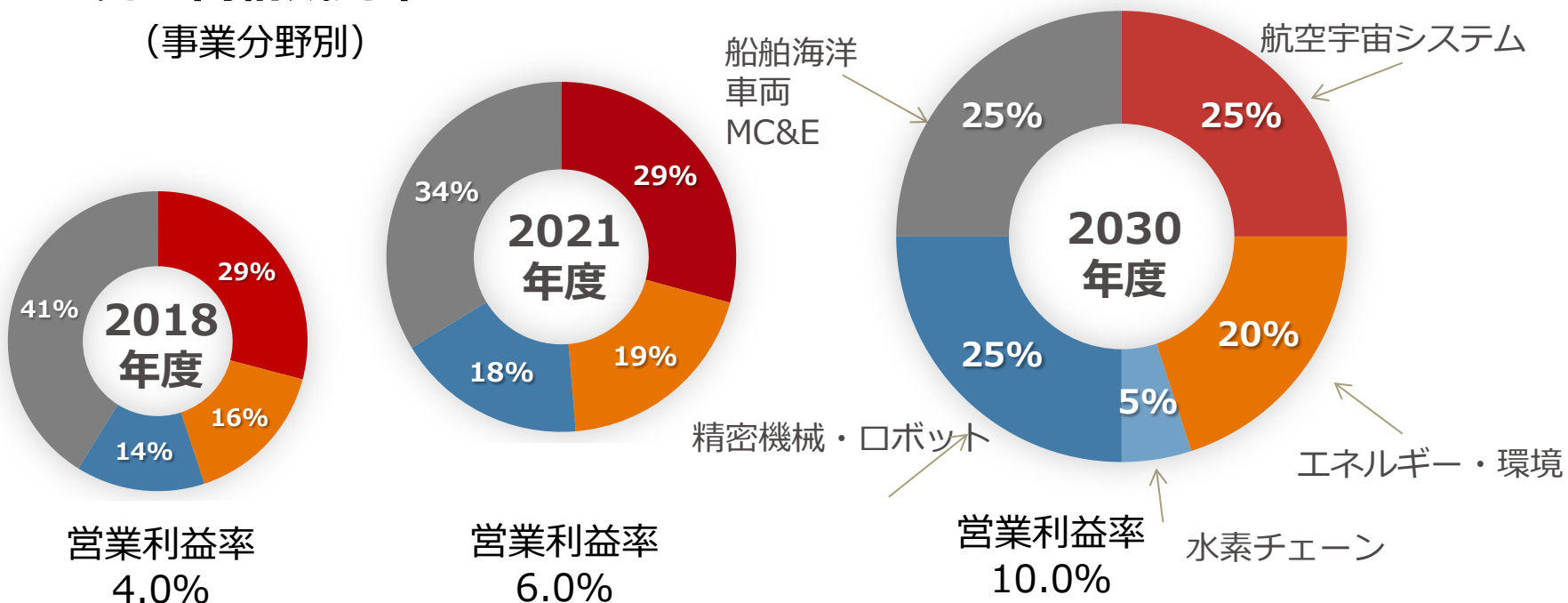
2030年度目標

2030年度における事業ポートフォリオ

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。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組みが具体化し、成長エンジンになりつつある。船舶海洋と車両が安定軌道に回帰し、MC&EはグローバルレベルでKawasakiブランドを展開。

<売上高構成比率>

(事業分野別)



セグメント別数量計画①

[為替レート：1ドル110円、1ユーロ130円]

[単位：億円]

	受注高		売上高		営業利益	
	2018年度 実績	2021年度 目標	2018年度 実績	2021年度 目標	2018年度 実績	2021年度 目標
航空宇宙システム	4,316	5,550	4,639	5,350	326	515
I礼ギ-環境プラント	2,635	3,600	2,530	3,550	116	150
精密機械・ロボット	2,224	2,850	2,220	2,850	213	285
船舶海洋	811	800	789	900	10	30
車両	1,360	2,300	1,246	1,450	▲137	65
モーターサイクル&エンジン	3,568	4,000	3,568	4,000	143	200
その他・調整	942	900	951	900	▲32	35
合 計	15,859	20,000	15,947	19,000	640	1,280

(営業利益率6%)

リスクバッファ						▲280
計 画						1,000

セグメント別数量計画②

[為替レート：1ドル110円、1ユーロ130円]

	税前提ROI ((税引前利益+支払利息)/投下資本)	
	2018年度 実績	2021年度 目標
航空宇宙システム	5.0%	13.9%
IT・環境プラント	9.3%	13.7%
精密機械・ロボット	19.8%	19.5%
船舶海洋	3.2%	8.8%
車両	▲26.4%	9.2%
モーターサイクル&エンジン	8.4%	14.0%
合計	4.5%	10.0%

営業利益率 (営業利益/売上高)	
2018年度 実績	2021年度 目標
7.0%	9.6%
4.5%	4.2%
9.6%	10.0%
1.3%	3.3%
▲11.0%	4.5%
4.0%	5.0%
4.0%	6.0%

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”

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

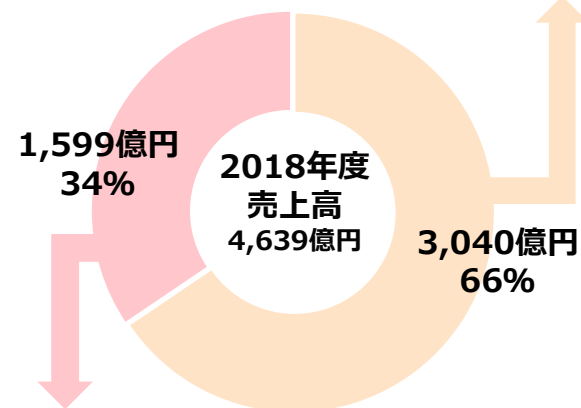
川崎重工業株式会社

- | | |
|----------------------------|-------|
| 1. 航空宇宙システムカンパニーの概要 | P3 |
| 2. 中計2019における事業戦略 | P4-8 |
| 3. 中計2019数量目標 | P9-10 |
| 4. 2030年度までの長期的方向性 | 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	《防衛宇宙》 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
		《民間航空機》 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	《防衛エンジン》 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）
		《民間エンジン》 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 (コアトラス)

■ 防衛宇宙

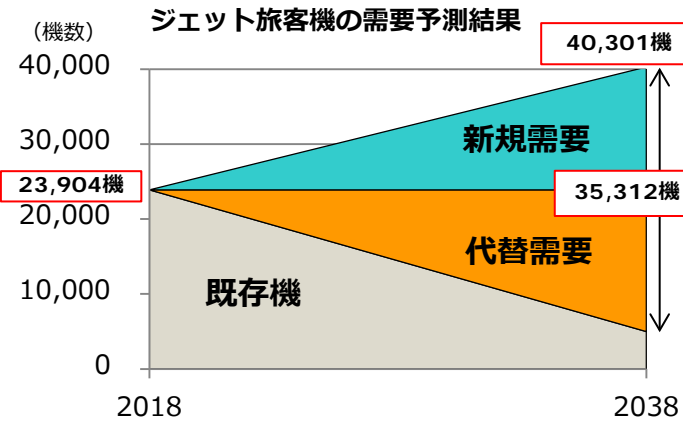
- ・ 国産開発実績に基づく高いシステムインテグレーション能力
- ・ 量産、改造、後方支援等の遂行能力

■ 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

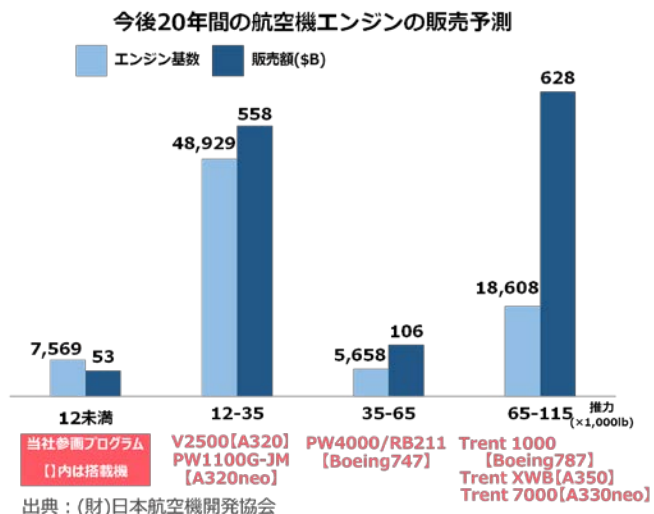
- **防衛エンジン**
 - ・ FMS調達拡大に伴い、国内量産事業が減少傾向
 - ・ 防衛装備品の効率的な調達(まとめ買い等)による価格の低減
- **民間エンジン**
 - ・ 航空旅客輸送量は年率4.4%の持続的成長見込み
 - ・ 経済性、環境面からの高効率エンジンに対する期待の高まり

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				
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：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

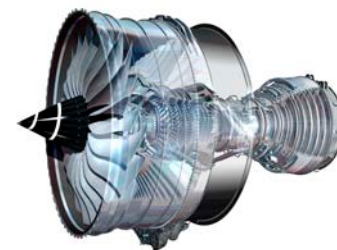
- 品質安定化、サプライチェーン強化、IoTの活用等による生産性向上

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

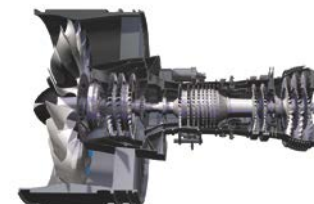
MRO進出に向けた検討・準備

- 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

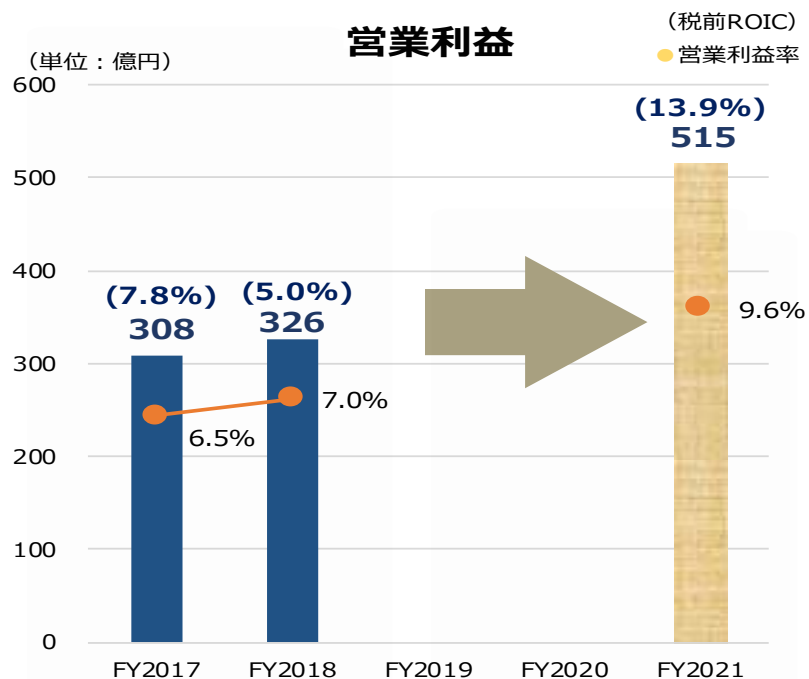
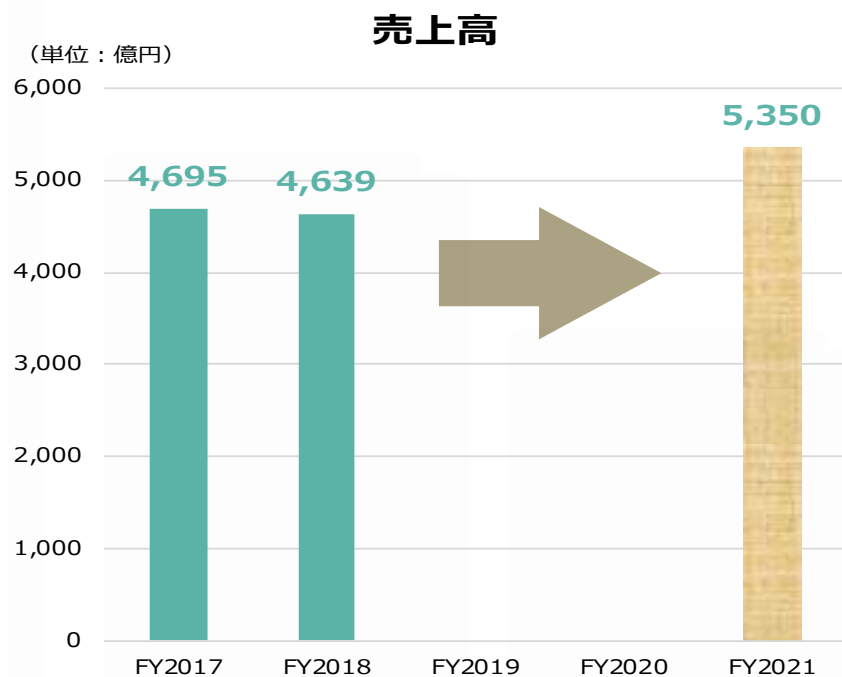
©Rolls-Royce



PW1100G-JM

©Pratt & Whitney

3.中計2019数量目標



【航空機体・宇宙】

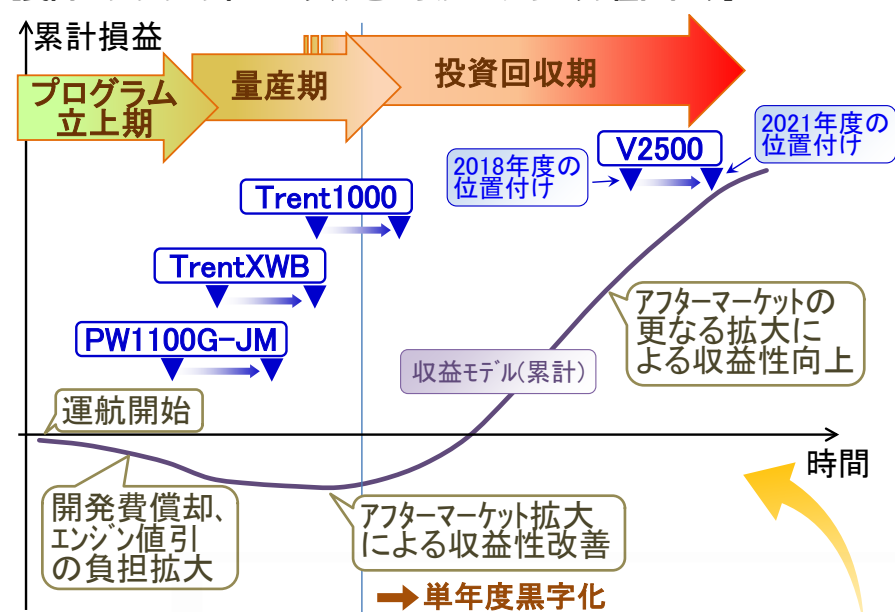
- ・ P-1・C-2による安定した売上・収益の確保
- ・ 777Xの機数増や徹底したコストダウンによる収益の拡大

【航空エンジン】

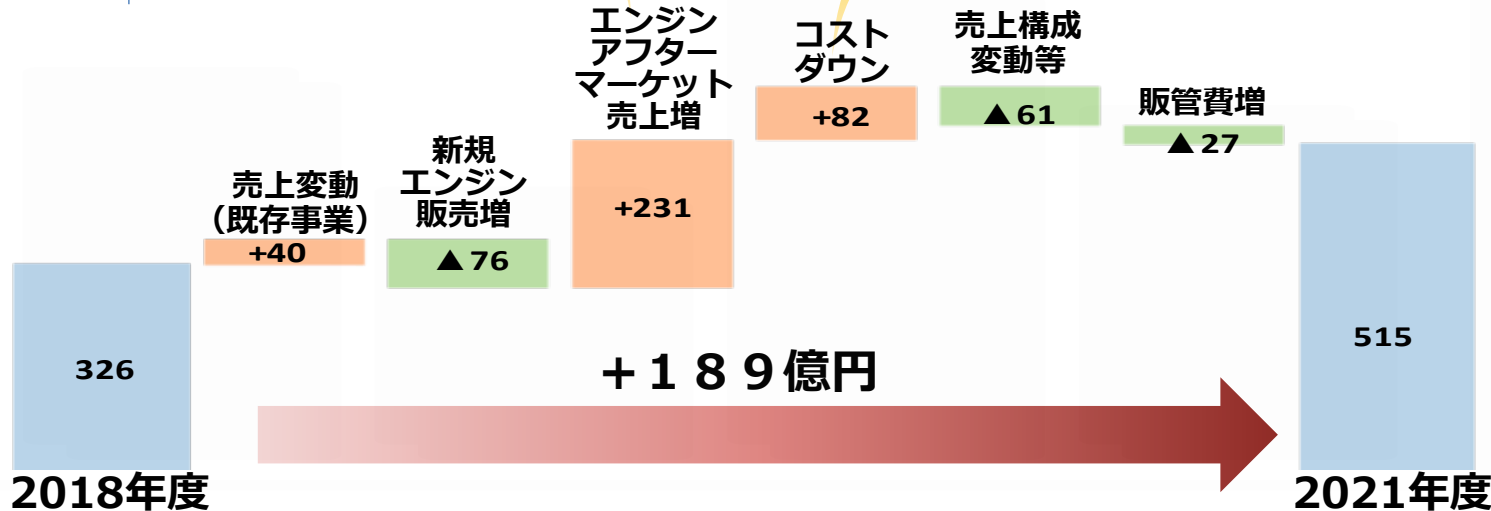
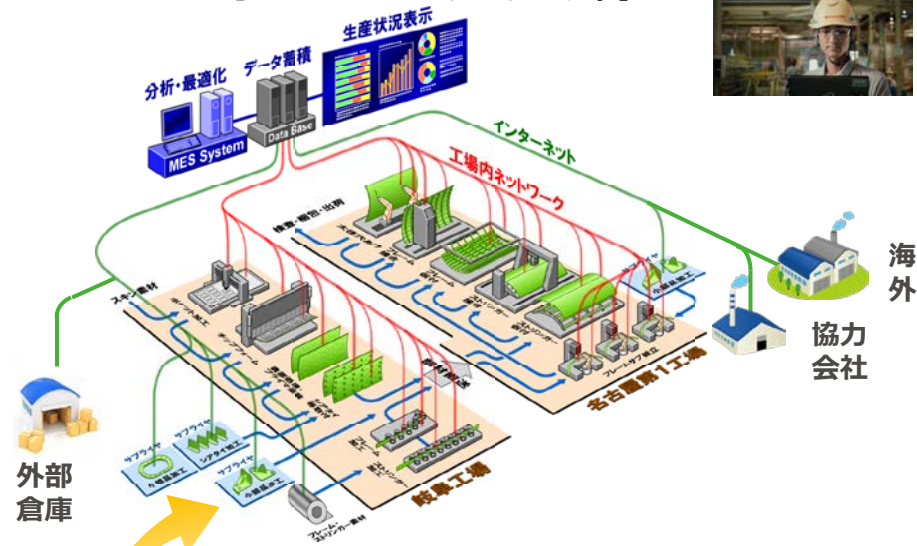
- ・ アフターマーケット売上の増加による収益性の向上

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”