

川崎重工業株式会社広報部【東京】Tel. (03) 3435-2130 【神戸】Tel. (078) 371-9531 www.khi.co.jp

NO.2010008

2010年4月27日

各位

会社名	川崎重工業株式会社
代表者名	取締役社長 長谷川 聡
(コード番号	7012 東京① 大阪① 名古屋①)
問合せ先窓口	広報部
	部長 西野 光生
	(TEL 03-3435-2130)

中期経営計画(2010～2012年度)

－ 「Kawasaki 事業ビジョン 2020」の達成を目指して －

川崎重工は、『中期経営計画(2010～2012年度)』とその前提となる『Kawasaki 事業ビジョン 2020』を策定いたしましたので、その内容をお知らせいたします。

当社グループは、前中期経営計画『Global 』において、グローバル企業への飛躍を掲げ、北米・アジアを中心とした海外市場での事業の伸長と財務体質の改善を進め、2006年度と2007年度の2年連続で過去最高益を更新する等、大きな成果を得ることができました。しかし2008年秋以降の世界的景気後退局面で、当社グループも量産型事業を中心に、その影響を大きく受けています。

今回策定した『中期経営計画(2010～2012年度)』は、このような事業環境の急変に対応する当社グループの方向性・戦略を早期に明確化するため、『Global 』を見直したものであり、以下の2点について戦略・施策を明らかにすることを目的としています。

- ① 2012年度までの中計期間中に2008年度前半までの成長軌道に復帰する。
- ② 2020年の当社グループのあるべき姿を明らかにし、そこに至る道筋・戦略を策定し、将来の成長に向けた施策を確実に行う。

『Kawasaki 事業ビジョン 2020』・『中期経営計画(2010～2012年度)』の関係図



1. Kawasaki 事業ビジョン 2020 ―将来への布石―

『Kawasaki 事業ビジョン 2020』は、2020 年における当社グループのビジョンとそこに至る道筋・戦略として策定したものです。「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”」という当社グループミッションを実現するため、当社の目指すべき姿や各事業領域の方向性を明確化しました。また経営資源投入計画を長期的視野で考えるため、2020 年度における当社グループとしての数量ビジョンについても明らかにしております。

(1) 目指すべき姿（ビジョン）

- ① 輸送システム、エネルギー環境、産業機器を主な事業分野とし、顧客・世界に貢献する企業
- ② 事業環境の変化に機敏に適応し、成長投資が継続可能な収益基盤を確立した企業
- ③ 国内におけるものづくりを重視する一方、グローバルに活躍する企業
- ④ 環境に配慮した事業運営を進化させ続ける企業
- ⑤ C S Rを重視し、事業を展開する世界各地の社会から信頼される企業
- ⑥ 安全で働きやすい職場環境の中で従業員が生き生きと働く企業

(2) 基本戦略

① 事業基盤の強化

- ・ 各事業をそれぞれ「育成事業」、「収益基盤事業」、「要検討事業」に位置付け、「育成事業」、「収益基盤事業」に経営資源を重点的に投入し、「要検討事業」は市場動向を見極めた上で、事業の構造改革や縮小・撤退を進める。
- ・ 収益基盤となる既存事業は競争力の維持・向上を進め、安定的な利益とキャッシュを創出する。さらに新製品・新市場への展開に積極的に取組み、将来の収益基盤を形成する。

② 開発技術力とものづくり力の強化

- ・ 2030 年頃までの社会の姿を見通し、中長期的にニーズが高まる分野を把握した上で、グループ全体の知的資産を活用し、競争力のある新製品・新事業を育成・強化する。
- ・ 国内工場を高い技術力を集積した開発・生産拠点と位置付け、開発技術力・ものづくり力の強化を図る。

③ 海外市場へのグローバル事業展開

- ・ 新興国を中心に拡大が見込まれる海外市場において、既存製品・技術による地域別参入戦略を策定すると共に、地域のニーズに即した製品開発を行い、市場開拓を進める。

④ C S R ・ 環境対応

- ・ 省エネルギー・低環境負荷技術を極めた製品により、豊かな生活と地球環境の改善を両立させる。
- ・ 「環境ビジョン 2020」を策定し、環境に配慮した事業運営を行なうほか、事業活動全般において企業の社会的責任を意識し、C S R活動を着実に実施する。

⑤ 人事諸施策の推進

- ・ 人事制度や教育制度等の整備・改善を進め、従業員が能力の向上に努め、かつ最大限に能力を発揮できる企業風土を構築する。
- ・ ワークライフバランス（仕事と生活の調和）やダイバーシティ（多様性尊重）に配慮した、安全で働きやすい職場環境の整備を進める。

（3）2020 年度の連結数量ビジョン

・ 売上高 2.0 兆円 （前提為替レート：90 円／\$）

2009 年度との対比（2009 年度売上高：1.18 兆円）

- ・ 売上高 : 8,200 億円増（うち新製品・新事業 6,000 億円）
- ・ 海外売上比率 : 1.3 倍（50%→65%）
- ・ 地域別売上高 :

日本: 1.3 倍、先進国: 2 倍、新興国(アジア): 3 倍、新興国(その他): 2 倍

・ 経常利益 1,000 億円以上（経常利益率：5.0%以上）

（4）経営資源計画（ビジョン）

①設備投資

- ・ 600 億円／年を基本とする。

既存設備の計画的更新、海外売上高の拡大に対応した海外設備投資を着実に実施。

②研究開発投資

- ・ 600 億円／年を基本とする。

2020 年に向けた新製品・新事業開発のため 2006 年～2009 年度（平均 370 億円／年）に比べ拡大。

③在籍人員

- ・ 35,000 人レベル（2020 年度末）を基本とする。（2009 年度末比 2,700 人増）
生産性の向上を進め、売上の増加に比べ抑制した水準で、ビジョン達成を目指す。

（５）各事業の目指すべき姿（ビジョン）

・ 船 舶：

世界経済のインフラストラクチャーとしての海上輸送の一翼を担い、省エネルギー・低環境負荷等地球規模の重要課題解決に貢献する世界有数の造船グループ

・ 車 両：

世界最高水準の技術と品質を強みに、高速鉄道から L R T まで幅広く取り組む鉄道車両システムメーカー

・ 航空宇宙：

日本の航空宇宙業界におけるリーディングカンパニーであり、「品質・コスト・納期」において確固とした国際競争力を有する航空機メーカー

・ ガスタービン・機械：

輸送システム分野・エネルギー環境分野でグローバルに事業を展開する機器・システムメーカー

・ モーターサイクル&エンジン：

高度な環境技術を背景に「カワサキブランド」の更なる浸透で躍進する、二輪車を中心とする世界トップレベルのパーソナルビークルおよびエンジンメーカー

・ プラント・環境：

省エネルギー・省資源、資源リサイクルを中心に地球環境保全、CO₂削減に貢献できる製品・技術を提供する特色あるプラントメーカー

・ 精密機械：

（油圧機器部門）

フルードパワー技術を核とした駆動・制御機器、エンジニアリング、サービスを世界の顧客に提供する、世界のモーションコントロール分野における「TOP BRAND」メーカー

(ロボット部門)

自動車、半導体、ソーラーパネルの製造分野で、品質とトータルソリューションの提供力において業界トップの地位を確立すると共に、自動化ニーズのある新分野の開拓を進めるロボットメーカー

2. 中期経営計画 (2010～2012 年度)

『中期経営計画 (2010～2012 年度)』は、収益基盤の再構築により成長軌道に復帰するための施策と将来の成長に向けた基盤整備に関する施策を定めたものです。また本中計は『Kawasaki 事業ビジョン 2020』における最初の3年間の具体的な実行計画として位置付けており、従来5年であった計画期間を3年としました。計画期間の短縮により2012年度までの成長軌道復帰時期を明確にすると共に、経営環境の変化に迅速かつ機動的な対応を可能とすることを目指しています。

(1) 基本目標

①成長軌道への復帰

- ・ 2020 年ビジョン達成に向けて、中計期間中に収益基盤の再構築を果たし、成長軌道への復帰を実現する。

②グループ全体の収益力強化

- ・ 開発、設計から調達、製造に至るものづくり全体において、抜本的なコストダウン、生産性向上を進めると共に、需要不足に直面している、もしくは需要不足が見込まれる事業について、大胆な事業構造の改革を進め、グループ全体の収益力を強化する。

③将来の成長に向けた基盤整備

- ・ 2020 年ビジョンの実現に向けた新製品・新事業育成を着実に実施すると共に、新興国を中心とした海外展開を行なう。

④グループ総合力の強化

- ・ 川崎重工業(株)、(株)川崎造船、(株)カワサキプレシジョンマシナリ、カワサキプラントシステムズ(株)のグループ4社再統合による事業体制の組み換えを行ない、船舶、車両、航空宇宙、ガスタービン・機械、プラント・環境、モーターサイクル&エンジン、精密機械の7カンパニー制とする。これにより既存製品の高度化と新分野での製品開発を加速させる。特にプラント・環境カンパニー設立の効果を最大限に引き出す。
- ・ グループ内における技術、営業及び人材等に関わる知的資産の共有・活用を進め、グループ総合力を強化する。

⑤従業員の働きやすい職場環境の実現

- ・ 環境経営やCSR活動の進化に向けてワークライフバランス、ダイバーシティを重視した人事制度や教育制度等の整備を進める。

(2) 数量目標

本中計期間中に、収益基盤の再構築を完了し、成長軌道への復帰を果たすことにより、2020年ビジョンにおける数量ビジョンを現実のものとする。

<2012年度の連結数量目標>

- ・ 売上高 14,000 億円
- ・ ROIC (税前) 8.5 %
- ・ 営業利益 520 億円
- ・ 有利子負債残高 4,300 億円
- ・ 営業利益率 3.7 %
- ・ (2012年度期末残高)
- ・ 経常利益 560 億円
- ・ 経常利益率 4.0 %

(単位：億円)

<参考>

	2009年度 (実績)	2010年度 (見通し)	2012年度 (目標)	2020年度 (ビジョン)
売上高	11,734	12,800	14,000	20,000
営業利益 (率)	-13 -0.1%	320 2.5%	520 3.7%	
経常利益 (率)	142 1.2%	320 2.5%	560 4.0%	1,000 5.0%
ROIC (税前)	0.2%	5.6%	8.5%	

D/E レシオ (期末)	1.55	1.55	1.30
自己資本比率 (期末)	20.4%	20.8%	24.0%

前提為替レート：90 円/\$

ROIC (投下資本利益率) = (税引前利益 + 支払利息) ÷ 投下資本

D/E レシオ = 有利子負債残高 ÷ 自己資本

【株主利益還元】

- ・ 業績に見合った配当を安定的に継続すると共に、中長期的な連結配当性向の基準を 30%に置く。

(3) 経営資源計画

①設備投資

- ・ 580 億円／年を基本とする。

新規プロジェクト関連投資や老朽化設備の更新等を着実に実施。

②研究開発投資

- ・ 420 億円／年を基本とする。

新製品・新事業育成に向けた研究開発遂行のため、過去 3 年間の平均（380 億円／年）に比べ増額。

③在籍人員

- ・ 33,000 人（2012 年度末）

採用規模は事業環境による変動を最小限に抑え、安定した採用を実施。

(4) 成長軌道への復帰に向けた重点戦略

①量産型事業は固定費の削減など、損益分岐点の引下げを進め、事業環境変化への対応力を強化すると共に、在庫水準の適正化を進める。特にモーターサイクル事業の早期黒字化を最重要課題とする。

②受注型事業は採算性を重視し、リスクマネジメントを徹底した事業運営によりコスト競争力を向上させ、目標利益を確保する。

③キャッシュフローの改善と有利子負債の圧縮により財務体質を改善させる。

(5) 重点施策

①将来の収益基盤となる事業の強化・育成

- ・ 2030 年頃までを見通した新製品・新事業（将来事業）の育成・強化を、事業部門・本社が連携して継続的に推進する。
- ・ 開発技術を速やかに事業化するためのリエゾン（技術の橋渡し）とインキュベーション（事業化支援）機能を強化する。

②グローバルな事業展開の更なる推進

- ・ 欧米諸国に加えて、中国、インド、ブラジル等の新興国を中心に、個々の市場特性を踏まえた製品開発・市場開拓を推進する。

- ・ 海外事業の拡大に対応し、国内外の各拠点の連携及び各国のパートナーとの協業を通じ、グローバルレベルでの最適事業体制を整備する。

③グループ全体での知的資産の共有・活用

- ・ 各事業部門で蓄積されてきた技術、営業、調達、生産及び人材等の知的資産について、グループ全体で共有・活用を促進する仕組みを整備する。

④技術力の強化

- ・ 事業部門・本社とも研究開発投資を拡大、既存製品の高度化と新製品の開発を強力に推進する。
- ・ 本社技術開発本部において、将来事業のコア技術の先行研究、グループ共通基盤技術の研究開発を強化する。

⑤ものづくり力の強化

- ・ 開発・設計・調達・製造に至る全体プロセスの最適化を図り、抜本的コストダウンと生産性の向上を推進する。

⑥工場・事業所の有効利用

- ・ 事業環境の変化に対応し、複数事業部門が所在する複合工場を中心に、各事業所の有効活用を図るため、工場の再整備を進める。

⑦人材の育成・人事制度・職場環境の整備

- ・ マネジメント力・業務遂行力・現場力の強化、グローバル人材育成に向けた諸施策を実施する。
- ・ 業績に応じたメリハリのある処遇制度、モチベーション・能力開発意欲を向上させる人事制度を整備する。
- ・ 安全を最優先する職場風土を構築すると共に、ワークライフバランス、ダイバーシティを重視した施策を展開する。

⑧環境経営の推進

- ・ 低炭素・循環型・自然共生社会に向け、第7次環境経営活動基本計画を定め、事業活動における温室効果ガス・廃棄物等排出量の削減を進める。

⑨IT戦略と体制整備

- ・ 本社のグループ情報戦略立案・実行機能を強化すると共に、グループ全体の情報部門の体制を整備・強化する。

⑩全社的リスク管理の実施

- ・ 事業部門におけるリスク管理に加えて、全事業に共通する重要リスクを全社的視点から把握・管理する体制を整え、取り組みを強化する。

⑪本社部門の質的向上

- ・ 本社全管理部門で、専門能力を高めると共に、中長期及び全体最適の視点から企業価値を向上させる取り組みを進める。

以 上