

第193期定時株主総会

目的事項

- 報告事項
1. 第193期（平成27年 4月 1日から平成28年 3月31日まで）事業報告、連結計算書類並びに会計監査人及び監査役会の連結計算書類監査結果報告の件
 2. 第193期（平成27年 4月 1日から平成28年 3月31日まで）計算書類報告の件

第1号議案 剰余金の処分の件

第2号議案 取締役 12名選任の件

第3号議案 監査役 1名選任の件

報告事項

第193期 平成27年4月1日から平成28年3月31日まで

- 事業報告
- 連結計算書類
- 計算書類

全般の概況

世界経済

先進国を中心に緩やかな成長が継続

米国の金融政策正常化の
影響

原油価格の動向

新興国・資源国経済の
減速

世界景気
下振れリスク

↑
注視

全般の概況

国内経済

外部環境の悪化等の影響で足踏み状態
所得・雇用環境の着実な改善

➡ 緩やかな成長が期待

年初来の急速な円高

- 輸出企業を中心とした業績の下振れ
- 景況感の悪化

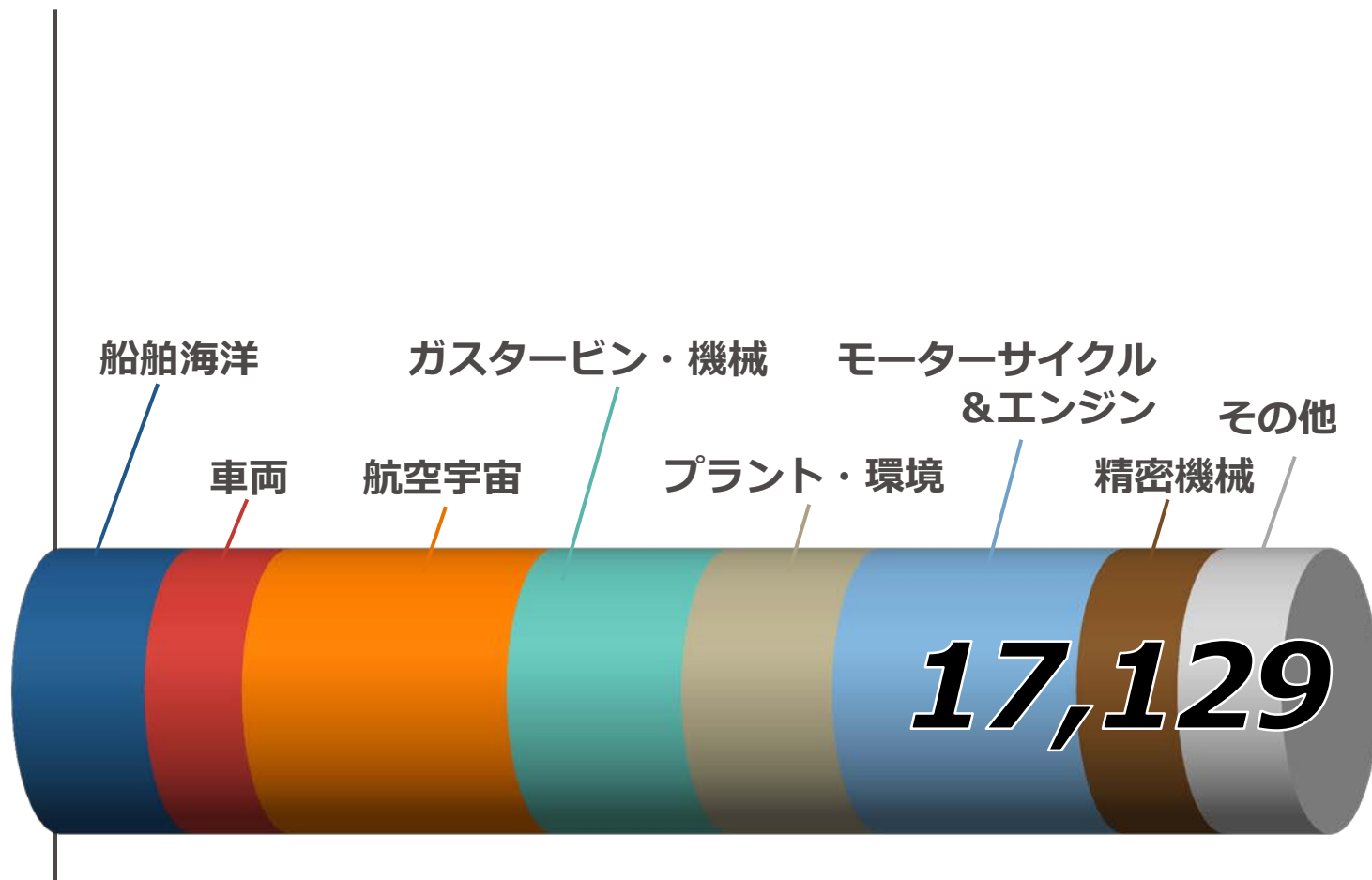
懸念

受注高

単位：億円

193期

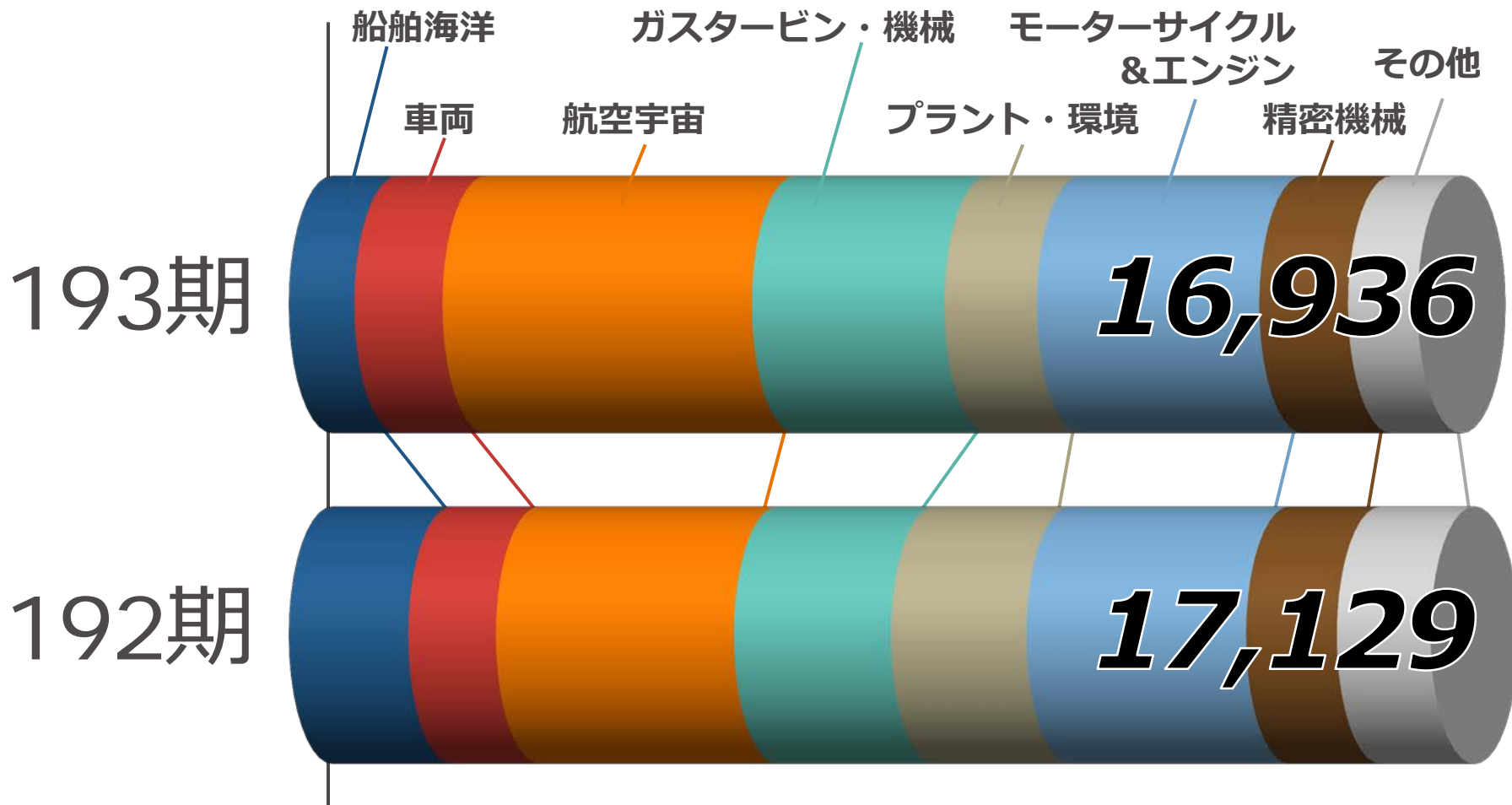
192期



(億円未満切捨表示)

受注高

単位：億円



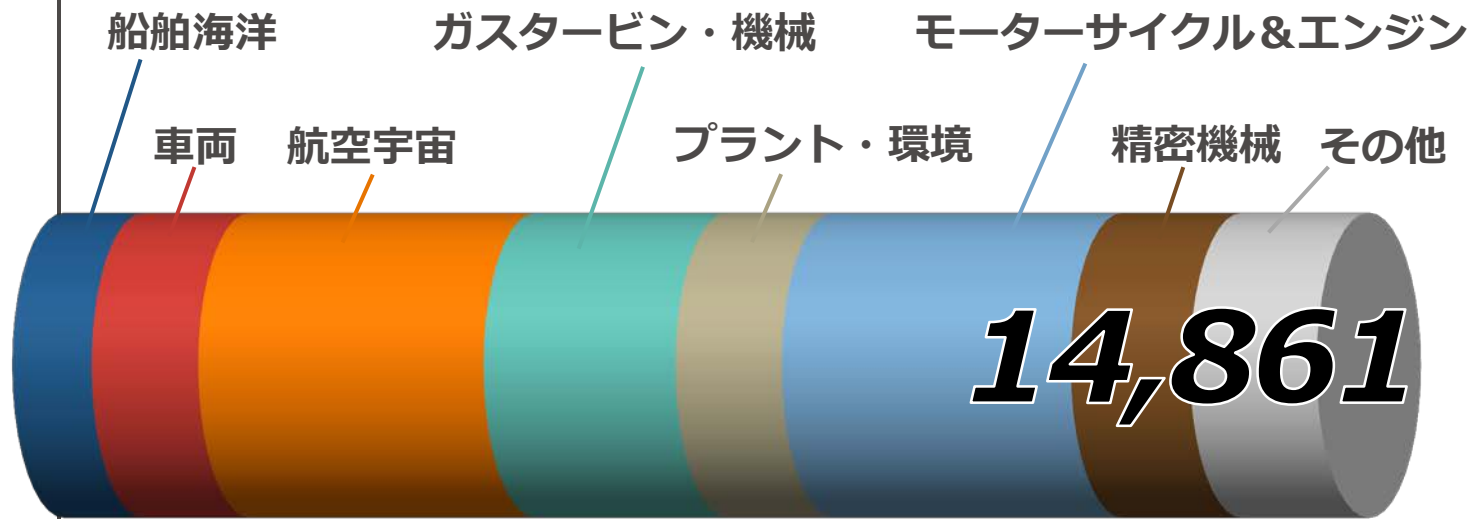
(億円未満切捨表示)

売上高

単位：億円

193期

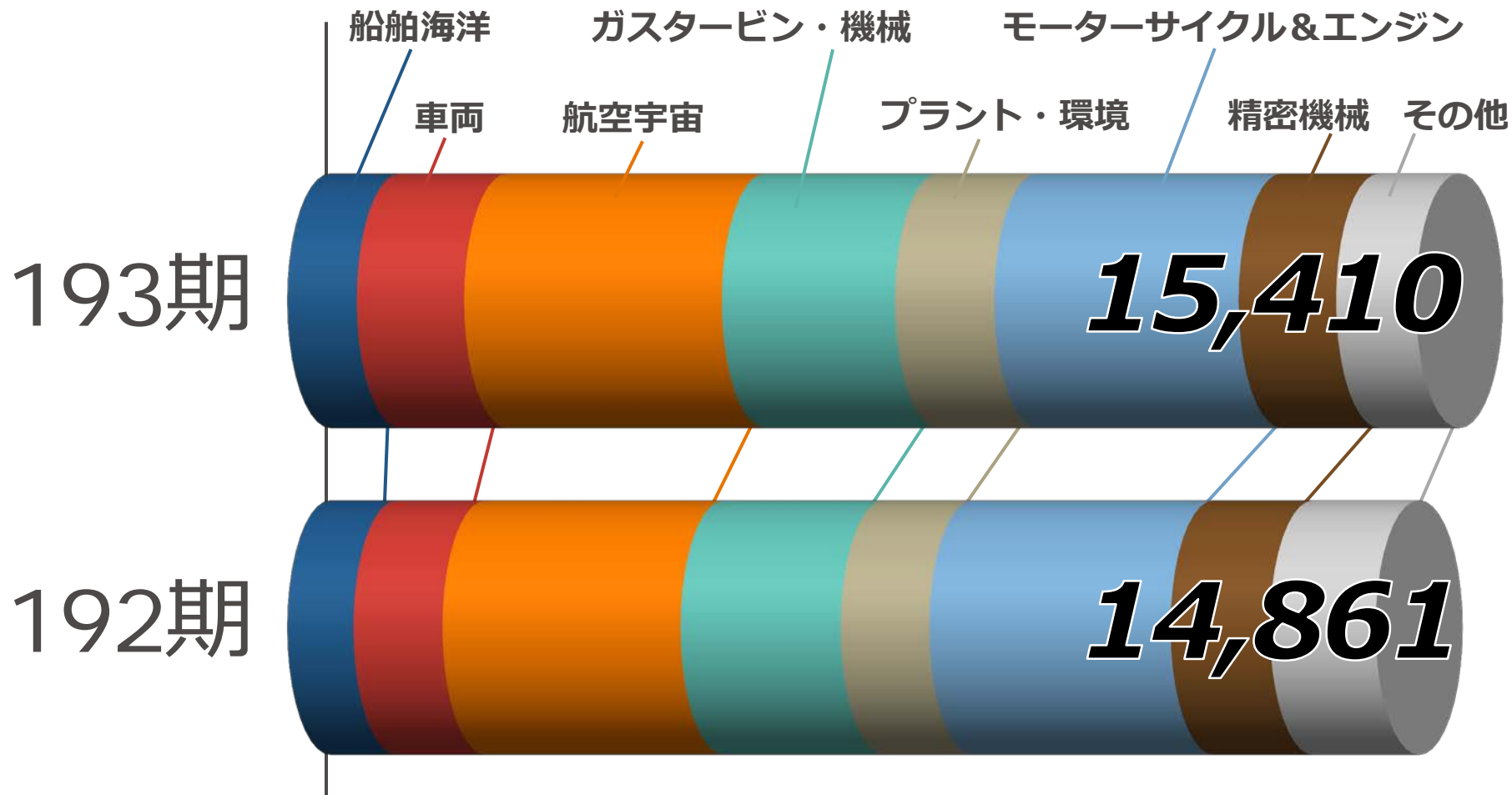
192期



(億円未満切捨表示)

売上高

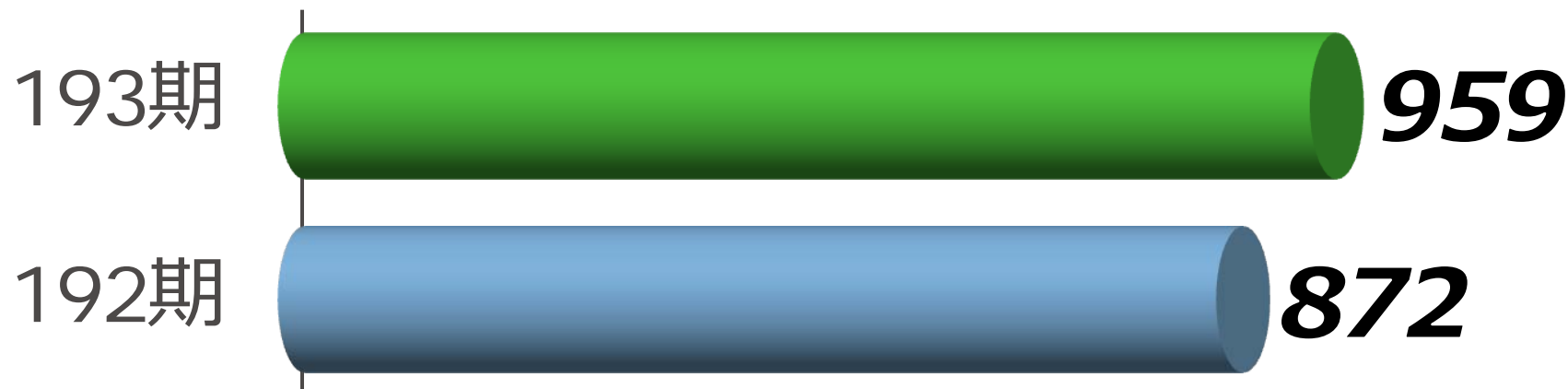
単位：億円



(億円未満切捨表示)

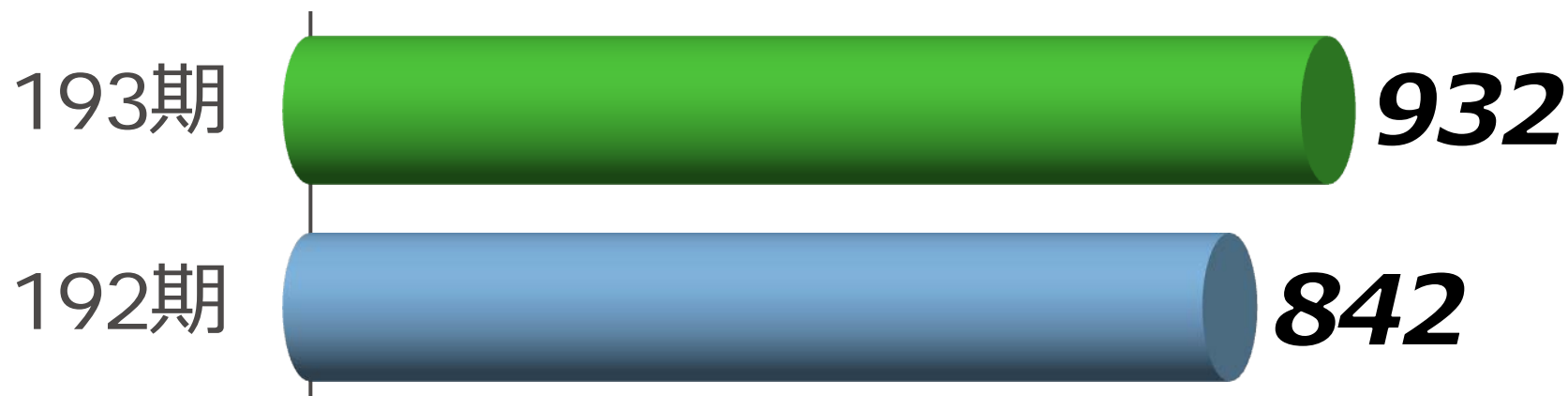
営業利益

単位：億円



経常利益

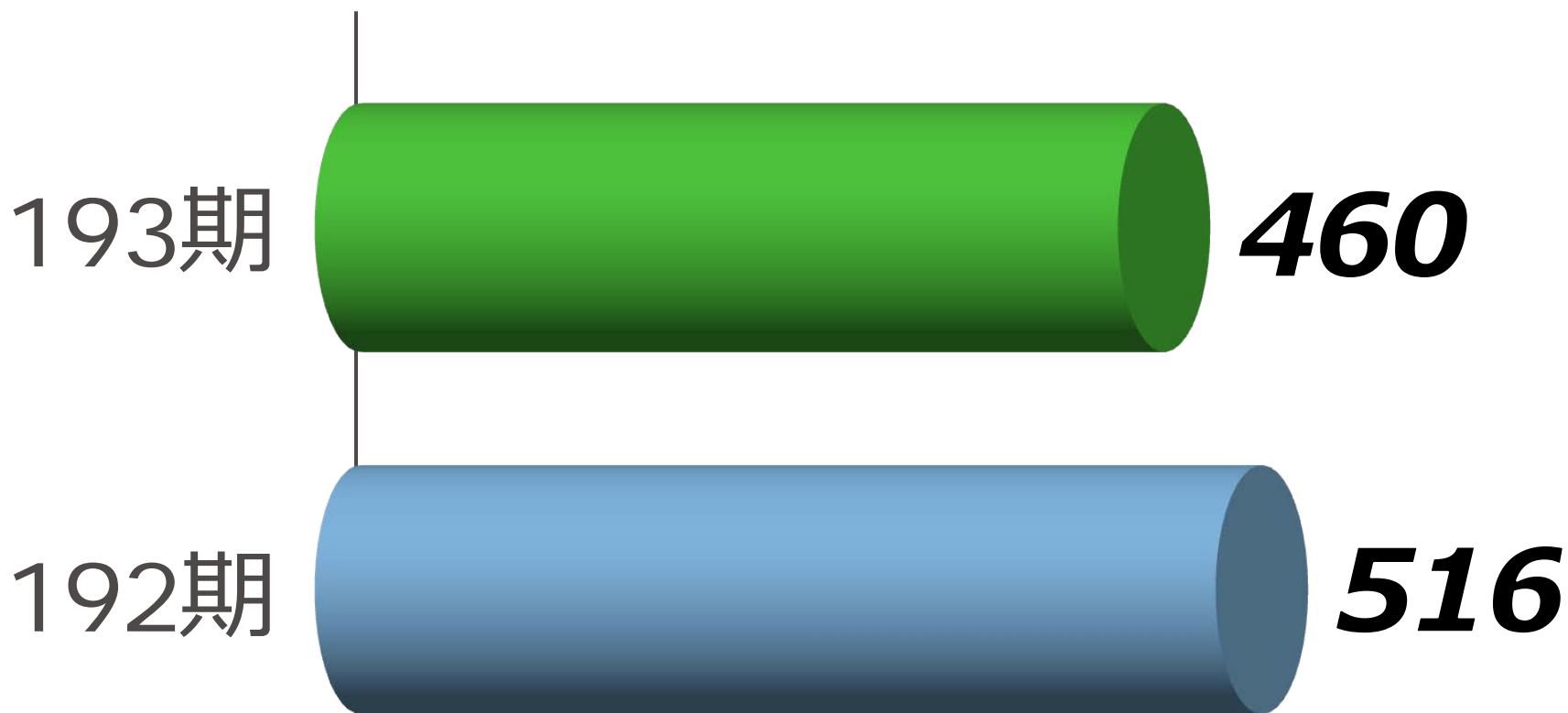
単位：億円



(億円未満切捨表示)

親会社株主に帰属する当期純利益

単位：億円



※192期は当期純利益

(億円未満切捨表示)

事業部門別の状況

船舶海洋事業

Ship & Offshore
Structure



船舶海洋事業

単位：億円

受注高合計

193期



983

192期



1,792

(億円未満切捨表示)

船舶海洋事業

単位：億円

売上高合計

193期



948

192期



903

(億円未満切捨表示)

船舶海洋事業

単位：億円

営業損益

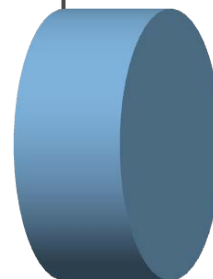
193期

▲ 79



192期

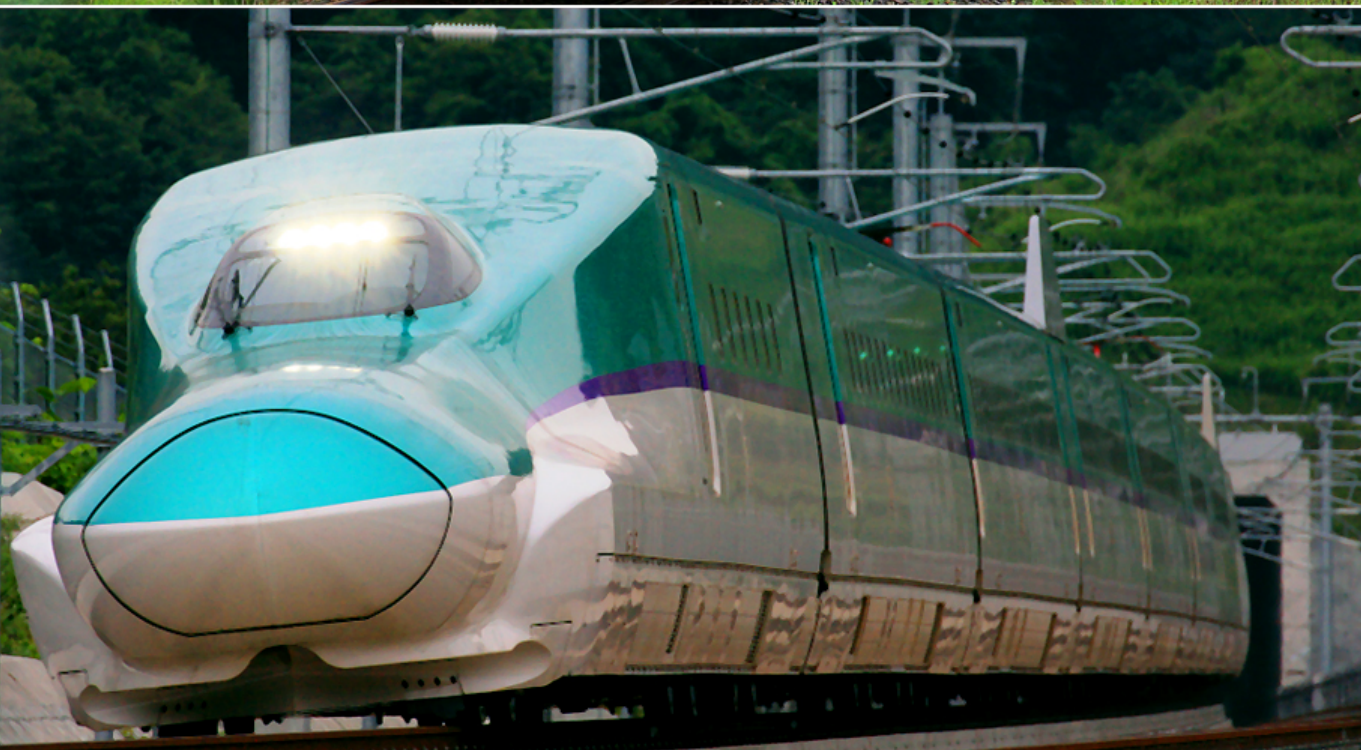
26



(億円未満切捨表示)

車両事業

Rolling Stock



車両事業

単位：億円

受注高合計

193期



1,321

192期



1,314

(億円未満切捨表示)

車両事業

単位：億円

売上高合計

193期



1,466

192期



1,215

(億円未満切捨表示)

車両事業

単位：億円

営業利益

193期



92

192期



60

(億円未満切捨表示)

航空宇宙事業

Aerospace



航空宇宙事業

単位：億円

受注高合計

193期



4,642

192期



3,570

(億円未満切捨表示)

航空宇宙事業

単位：億円

売上高合計

193期



3,518

192期



3,250

(億円未満切捨表示)

航空宇宙事業

単位：億円

営業利益

193期



456

192期

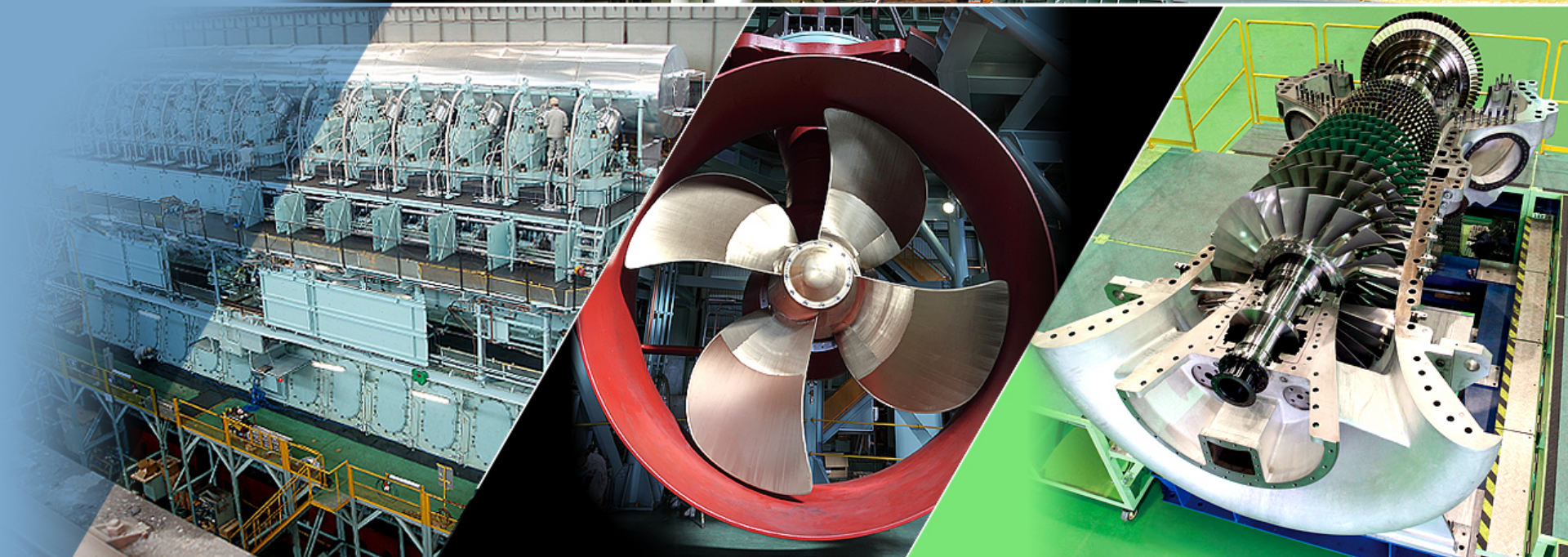
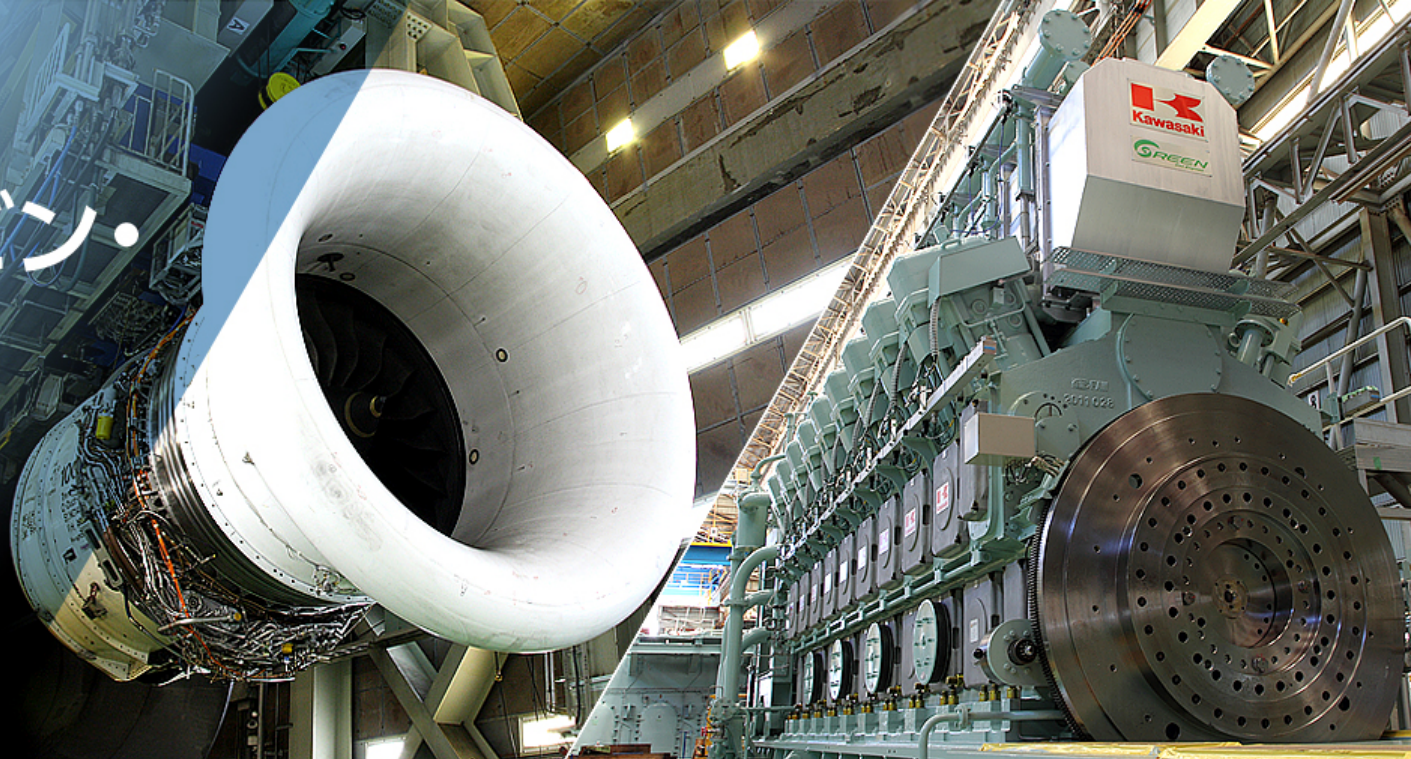


363

(億円未満切捨表示)

ガスタービン・ 機械事業

Gas Turbine &
Machinery



ガスタービン・機械事業

単位：億円

受注高合計

193期



2,889

192期



2,357

(億円未満切捨表示)

ガスタービン・機械事業

単位：億円

売上高合計

193期



2,364

192期



2,187

(億円未満切捨表示)

ガスタービン・機械事業

単位：億円

営業利益

193期



169

192期



112

(億円未満切捨表示)

プラント・ 環境事業

*Plant &
Infrastructure*



プラント・環境事業

単位：億円

受注高合計

193期



1,387

192期




2,034

(億円未満切捨表示)

プラント・環境事業

単位：億円

売上高合計

193期  **1,356**

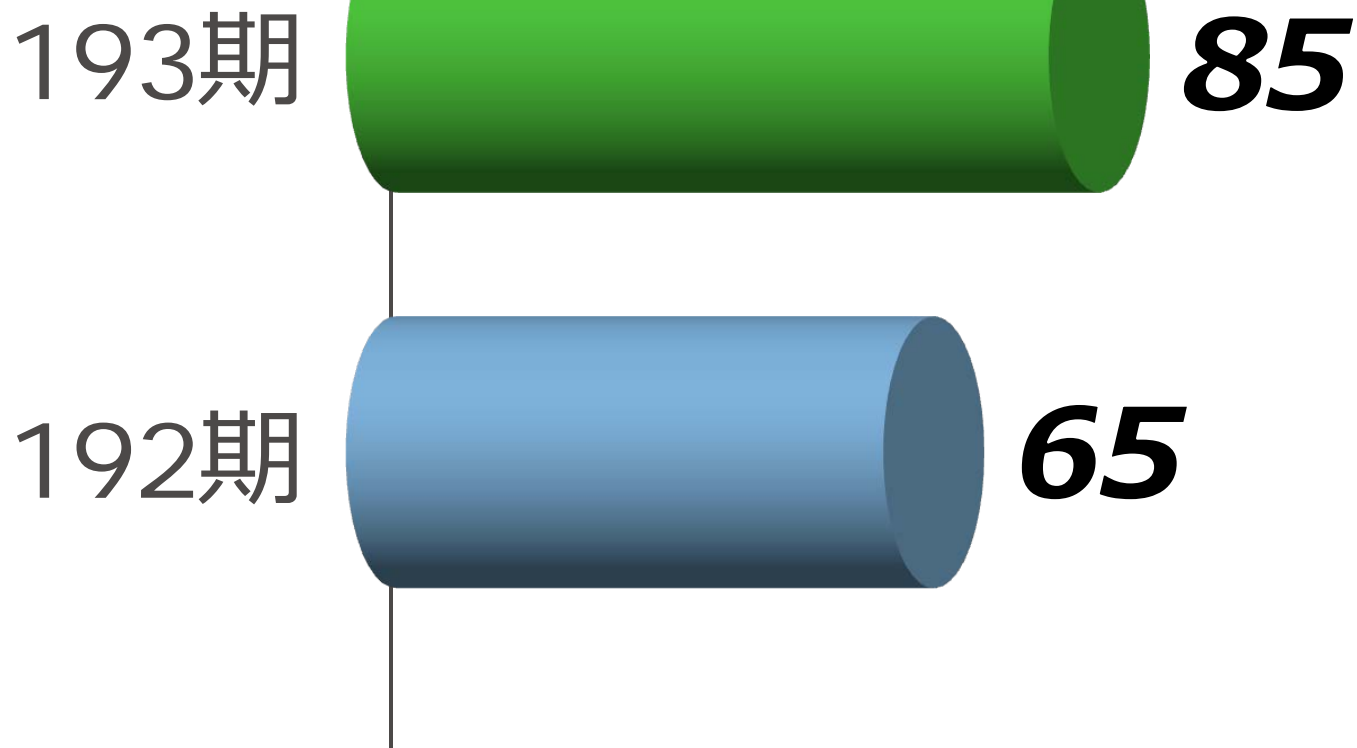
192期  **1,211**

(億円未満切捨表示)

プラント・環境事業

単位：億円

営業利益



(億円未満切捨表示)

モーターサイクル& エンジン事業

Motorcycle &
Engine



モーターサイクル&エンジン事業

単位：億円

売上高合計



(億円未満切捨表示)

モーターサイクル&エンジン事業

単位：億円

営業利益

193期



157

192期

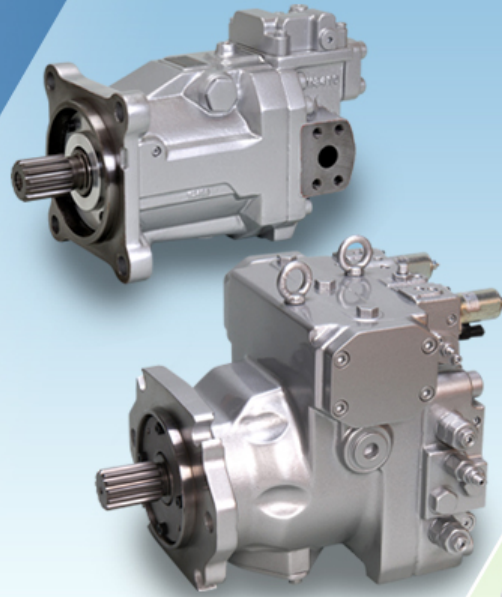


149

(億円未満切捨表示)

精密機械事業

Precision
Machinery



精密機械事業

単位：億円

受注高合計

193期



1,331

192期



1,362

(億円未満切捨表示)

精密機械事業

単位：億円

売上高合計

193期



1,331

192期



1,357

(億円未満切捨表示)

精密機械事業

単位：億円

営業利益

193期



85

192期



109

(億円未満切捨表示)

その他の事業

Others



その他の事業

単位：億円

売上高合計

193期



1,088

192期



1,442

(億円未満切捨表示)

その他の事業

単位：億円

営業利益

193期



28

192期



39

(億円未満切捨表示)

連結貸借対照表

連結貸借対照表：資産

単位：億円

	193期	192期	増減額
流動資産	10,179	10,730	▲551
固定資産	6,025	5,892	133
資産合計	16,204	16,622	▲418

(億円未満切捨表示)

連結貸借対照表：負債

単位：億円

	193期	192期	増減額
流動負債	7,677	8,246	▲569
固定負債	4,071	3,897	174
負債合計	11,748	12,143	▲394

(億円未満切捨表示)

連結貸借対照表：純資産

単位：億円

	193期	192期	増減額
資本金	1,044	1,044	—
資本剰余金	543	543	—
利益剰余金	2,796	2,536	260
自己株式	▲0	▲0	▲0
その他の包括利益 累計額	▲70	195	▲266
少数株主持分	142	159	▲17
純資産合計	4,456	4,479	▲23

(億円未満切捨表示)

連結損益計算書

連結損益計算書

単位：億円

	193期	192期	増減額
売上高	15,410	14,861	549
営業利益	959	872	87
経常利益	932	842	89
特別利益	9	0	9
特別損失	192	0	192
親会社株主に帰属 する当期純利益	460	516	▲55

(億円未満切捨表示)

連結損益計算書

単位：億円

	193期	192期	増減額
売上高	15,410	14,861	549
営業利益	959	872	87
経常利益	932	842	89
特別利益	9	0	9
特別損失	192	0	192
親会社株主に帰属 する当期純利益	460	516	▲55

(億円未満切捨表示)

連結損益計算書

単位：億円

	193期	192期	増減額
売上高	15,410	14,861	549
営業利益	959	872	87
経常利益	932	842	89
特別利益	9	0	9
特別損失	192	0	192
親会社株主に帰属 する当期純利益	460	516	▲55

(億円未満切捨表示)

連結損益計算書

単位：億円

	193期	192期	増減額
売上高	15,410	14,861	549
営業利益	959	872	87
経常利益	932	842	89
特別利益	9	0	9
特別損失	192	0	192
親会社株主に帰属 する当期純利益	460	516	▲55

(億円未満切捨表示)

連結損益計算書

単位：億円

	193期	192期	増減額
売上高	15,410	14,861	549
営業利益	959	872	87
経常利益	932	842	89
特別利益	9	0	9
特別損失	192	0	192
親会社株主に帰属 する当期純利益	460	516	▲55

(億円未満切捨表示)

連結損益計算書

単位：億円

	193期	192期	増減額
売上高	15,410	14,861	549
営業利益	959	872	87
経常利益	932	842	89
特別利益	9	0	9
特別損失	192	0	192
親会社株主に帰属 する当期純利益	460	516	▲55

(億円未満切捨表示)

(ご参考)

ROIC・ROE

ROIC・ROE

ROICとは？

ROIC（投下資本利益率）

=（税引前利益 + 支払利息） ÷ 投下資本

ROEとは？

ROE（自己資本利益率）

= 親会社株主に帰属する当期純利益 ÷ {（前期末自己資本 + 当期末自己資本） ÷ 2 }

ROIC・ROE

	193期	192期
ROIC	9.4%	10.4%
ROE	10.6%	12.9%

ROIC（投下資本利益率）

=（税引前利益 + 支払利息） ÷ 投下資本

ROIC・ROE

	193期	192期
ROIC	9.4%	10.4%
ROE	10.6%	12.9%

ROE（自己資本利益率）

= 親会社株主に帰属する当期純利益 ÷ { (前期末自己資本 + 当期末自己資本) ÷ 2 }

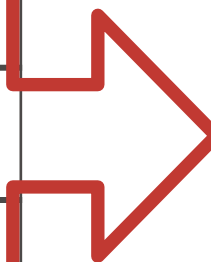
第193期業績の補足

第193期業績の補足

単位：億円

連結損益計算書

	193期
売上高	15,410
営業利益	959
経常利益	932
特別利益	9
特別損失	192
親会社株主に帰属 する当期純利益	460



過去最高

(億円未満切捨表示)

中長期的な会社の経営戦略

- ・ 対処すべき課題

中長期的な会社の経営戦略・対処すべき課題

中計2016 基本方針 「ROIC経営」の深化

コア・コンピタンスの強化
(収益力の源泉・競争優位性)



企業価値の向上へ

中長期的な会社の経営戦略・対処すべき課題

重点的な取り組み

- 成長分野への積極的な投資
- 技術の結集によるシナジー効果
- 将来の新製品・新事業を見据えた技術の差別化
- 情報通信技術の活用による新たなサービス事業

中長期的な会社の経営戦略・対処すべき課題

1. ROIC経営の深化による企業価値の更なる向上

2. キャッシュ・フロー重視の経営

3. リスクマネジメントの徹底

4. コーポレートガバナンス体制の強化と
エンゲージメントの重視

5. 人財開発とダイバーシティの尊重

1. ROIC経営の深化による 企業価値の更なる向上

中長期的な会社の経営戦略・対処すべき課題

1. ROIC経営の深化による企業価値の更なる向上

- 事業分野ごとの特性
- 日々の業務との関連性

指標の選定

全員参加型のROIC経営

企業価値の更なる向上へ

2. キャッシュ・フロー重視 の経営

中長期的な会社の経営戦略・対処すべき課題

2. キャッシュ・フロー重視の経営

営業キャッシュ・フローの創出

(営業活動を通じて獲得するキャッシュの創出)

- 入金時期の早期化
- 調達・生産体制の効率化による資産圧縮



運転資本の効率化に向けた
具体的な施策を展開

3. リスクマネジメントの徹底

中長期的な会社の経営戦略・対処すべき課題

3. リスクマネジメントの徹底

短期的

為替相場や景気の変動などに対し、兆候を適時把握し、最適な対応策

中長期的

自己資本の充実、価格や生産拠点の見直し、高付加価値製品の開発

主要プロジェクト

バランスシートやキャッシュ・フローを適宜チェック

企業価値向上の妨げとなるリスクを徹底的に排除

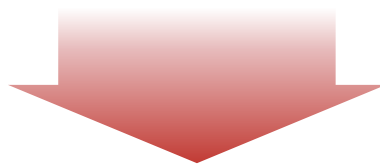
4. コーポレートガバナンス体制の強化とエンゲージメントの重視

※エンゲージメント：質の高い対話

中長期的な会社の経営戦略・対処すべき課題

4. コーポレートガバナンス体制の強化と エンゲージメントの重視

- 当社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
- 資本市場との質の高い対話を継続



企業価値向上へ

5. 人材開発とダイバーシティ の尊重

※ダイバーシティ：多様性

中長期的な会社の経営戦略・対処すべき課題

5. 人財開発とダイバーシティの尊重

人財開発

- 人財のグローバル化
- 高度な知識と経験を有する人財の獲得・育成・活用
- 若年層に対する技術・技能の伝承

中長期的な会社の経営戦略・対処すべき課題

5. 人財開発とダイバーシティの尊重

ダイバーシティの尊重

- 女性の活躍推進
- ワークライフバランス(仕事と生活の調和)の向上
- 障がい者が働きやすい職場と仕事を確保するための子会社の設立

中期経営計画「中計2016」 (2016～2018年度)

中期経営計画「中計2016」の位置づけ

グループミッション・グループビジョン

- 10年先の事業イメージ
- 2025年度の数量イメージ

中計2016

- 10年先を見据えた足元3年間の施策・計画
- 中長期的な成長のための投資・基盤固め
- 経営環境の変化や事業課題に対処

Kawasaki事業ビジョン2020を見直し

グループミッション・グループビジョンの実現

10年先の事業イメージ

中計2016
(2016～2018年度)

実行計画

2016年度

2018年度

2025年度

目指す企業像

グループミッション

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”

グループビジョン

当社グループの主な事業分野

航空輸送システム

陸・海輸送システム

エネルギー環境

ROBO・MECH
(ロボ・メック)

- 持続的な企業価値向上
- 高水準なキャッシュ・フロー
- 事業を通じた社会課題解決
- 安定した株主還元

成長を牽引する主な製品・サービス

航空輸送システム

- 民間航空機
- 民需ジェットエンジン

エネルギー環境

- 分散型発電
- Oil & Gas

陸・海輸送システム

- 海外向け鉄道車両

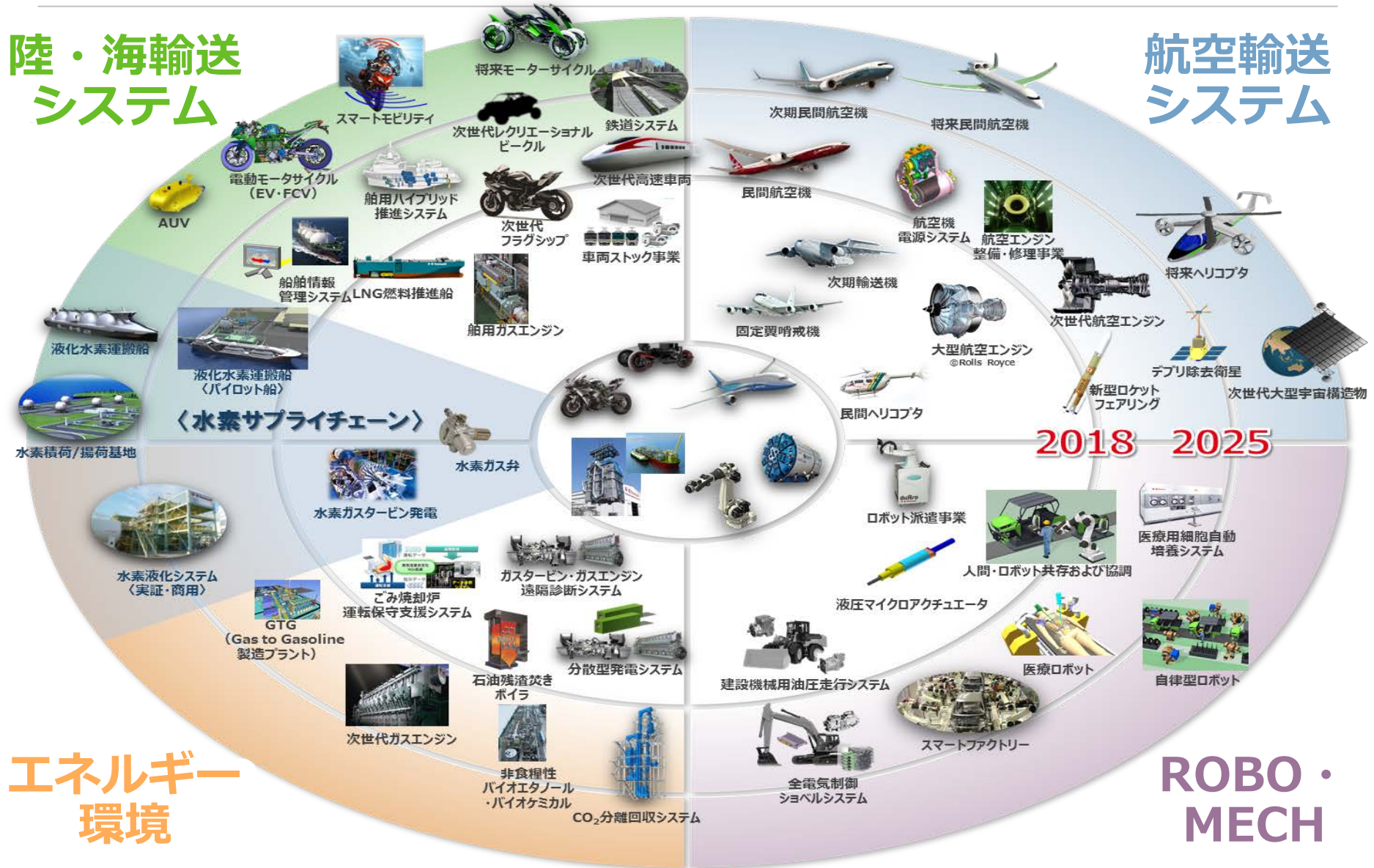
ROBO・MECH

- 産業用ロボット
- 医療用ロボット

将来の新製品・新事業

陸・海輸送システム

航空輸送システム



エネルギー環境

ROBO・MECH

2025年度の数量イメージ

(億円)

	2015年度 実績	2018年度 目標	2025年度 イメージ
ROIC	9.4%	11.0%	14%以上
営業利益率	6.2%	5.7%	9%以上
ROE	10.6%	14.0%	15%以上
営業キャッシュ・フロー	860億円	1,400億円	2,000億円以上
総資産回転率	0.95倍	1.00倍	1倍以上
(参考値：売上高)	(15,410億円)	(17,400億円)	(24,000億円)

中計2016の基本方針

基本方針 1

Kawasaki-ROIC経営のさらなる推進

基本方針 2

中長期的な成長に向けた投資

基本方針 3

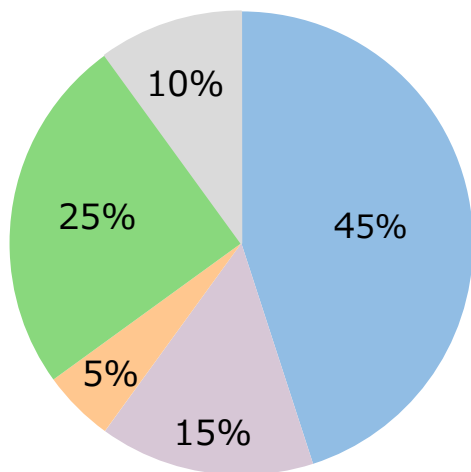
事業構造の変革

中長期的な成長に向けた投資

設備投資

約2,800億円
(3年合計)

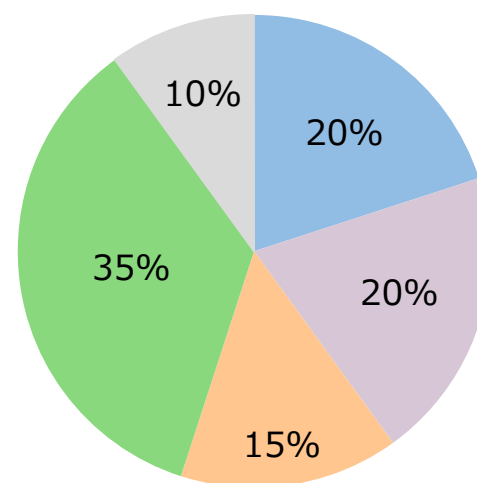
中計2016 (見通し)



研究開発

約1,500億円
(3年合計)

中計2016 (見通し)



■ 航空輸送システム ■ ROBO・MECH ■ エネルギー環境 ■ 陸・海輸送システム ■ その他

事業構造の変革

船舶海洋事業

**10年先を見据えた技術・製品開発に注力し、
各工場の最適運営による収益の最大化に取り組む**

油圧機器事業

**ロボットビジネスセンターとのシナジー・効率性を
追求し、ショベル以外の事業へも展開すること
により、油圧のTOP BRANDとしての地位を目指す**

中計2016 数量目標

(億円)

	2012年度 実績	2015年度 実績	2018年度 目標
受注高	13,695	16,936	17,400
売上高	12,888	15,410	17,400
営業利益	420	959	1,000
経常利益	393	932	970
ROIC	6.1%	9.4%	11.0%
ROE	9.5%	10.6%	14.0%
自己資本比率	23.0%	26.6%	30%以上
NET D/Eレシオ	131.9%	82.5%	70~80%
営業キャッシュ・フロー	281	860	1,400
総資産回転率 (倍)	0.87	0.95	1.00

今後ともより一層のご支援とご協力を
賜りますようお願い申し上げます。



 **Kawasaki**
Powering your potential

第193期定時株主総会

目的事項

- 報告事項
1. 第193期（平成27年 4月 1日から平成28年 3月31日まで）事業報告、連結計算書類並びに会計監査人及び監査役会の連結計算書類監査結果報告の件
 2. 第193期（平成27年 4月 1日から平成28年 3月31日まで）計算書類報告の件

第1号議案 剰余金の処分の件

第2号議案 取締役 12名選任の件

第3号議案 監査役 1名選任の件