

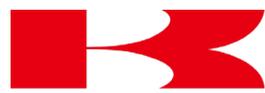
2020年度決算説明資料

Financial Results for FY2020

2021年5月11日

川崎重工業株式会社



 **Kawasaki**

Powering your potential

0 目次

1

2020年度決算実績

サマリー	3
セグメント別	4
損益計算書	5
営業損益増減要因	7
貸借対照表	9
キャッシュ・フロー計算書	11

2

2021年度業績予想

サマリー	13
セグメント別	14

3

セグメント別詳細情報

航空宇宙システム	15
エネルギー・環境プラント	19
精密機械・ロボット	23
船舶海洋	27
車両	31
モーターサイクル&エンジン	35
エネルギーソリューション&マリン	39

4

株主還元、その他

株主還元	43
プロジェクトトピックス	44
ESGトピックス	46
参考資料	47

ご注意

本資料のうち、業務見通し等に記載されている将来の数値は、現時点で把握可能な情報に基づき当社が判断した見通しであり、リスクや不確実性を含んでおります。従いまして、これらの業績見通しのみには依拠して投資判断を下すことはお控え下さるようお願い致します。実際の業績は、外部環境および内部環境の変化によるさまざまな重要な要素により、これらの見通しとは大きく異なる結果となり得ることを御承知おき下さい。実際の業績に影響を与える重要な要素には、当社の事業領域をとりまく経済情勢、対米ドルをはじめとする円の為替レート、税制や諸制度などがあります。

1 2020年度決算実績 - サマリー

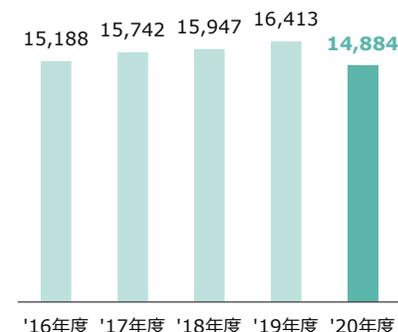
- ✓ 新型コロナウイルス感染拡大の影響が大きく、大幅な減収・減益
- ✓ 最終損益は、減損損失の計上等により大幅に悪化

(単位：億円)

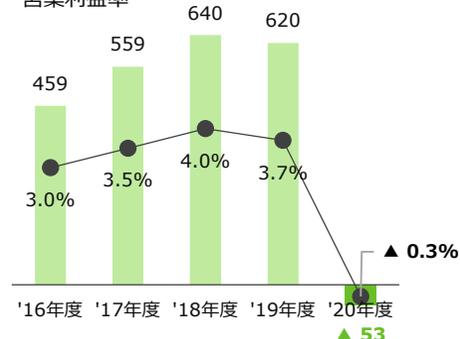
	'19年度	'20年度		増減	
		3月予想	実績	前期比	3月予想比
受注高	15,135	13,600	14,024	▲ 1,110	+ 424
売上高	16,413	15,000	14,884	▲ 1,528	▲ 116
営業損益	620	▲ 50	▲ 53	▲ 673	▲ 3
[利益率]	[3.7%]	[▲ 0.3%]	[▲ 0.3%]	[▲ 4.1pt]	[▲ 0.0pt]
経常損益	404	▲ 40	▲ 28	▲ 432	+ 12
[利益率]	[2.4%]	[▲ 0.2%]	[▲ 0.1%]	[▲ 2.6pt]	[+ 0.1pt]
親会社株主に帰属する 当期純損益	186	▲ 230	▲ 193	▲ 379	+ 37
[利益率]	[1.1%]	[▲ 1.5%]	[▲ 1.2%]	[▲ 2.4pt]	[+ 0.2pt]
税前ROIC	4.2%	-	▲ 1.0%	▲ 5.2pt	-
売上加重平均レート(USD/JPY)	108.94	-	105.29	▲ 3.65	-
損益影響外貨量(億USD) [※]	20.0	-	16.1	▲ 3.9	-

※ 川崎重工業単体のドル建売上からドル建仕入を控除して算出（損失引当済み案件のドル建売上を含む）した外貨量であり、為替レートが1円変動することによる営業利益への概算影響額。当該数値のセグメント別内訳はP.48を参照

売上高 (億円)



営業利益 (億円)
営業利益率



1 2020年度決算実績 - セグメント別

- ☑ 従来収益の牽引役であった航空宇宙システムが大幅な減収・減益 ①
- ☑ MC&Eは固定費削減および北米向けオフロードモデルが寄与し、大幅な増益 ②

(単位：億円)

	受注高			売上高			営業損益		
	'19年度	'20年度	増減	'19年度	'20年度	増減	'19年度	'20年度	増減
航空宇宙システム	4,149	3,295	▲ 854	5,325	3,777	▲ 1,548	427	▲ 316	▲ 744
工業機器・環境プラント	2,523	2,190	▲ 333	2,429	2,401	▲ 28	175	134	▲ 41
精密機械・ロボット	2,188	2,594	+ 405	2,173	2,408	+ 234	122	140	+ 18
船舶海洋	562	981	+ 418	716	794	+ 77	▲ 6	▲ 30	▲ 24
車両	1,257	770	▲ 487	1,365	1,332	▲ 33	▲ 38	▲ 45	▲ 7
モーターサイクル&エンジン	3,377	3,366	▲ 10	3,377	3,366	▲ 10	▲ 19	117	+ 137
その他	1,075	825	▲ 249	1,024	804	▲ 220	12	4	▲ 7
調整額※	-	-	-	-	-	-	▲ 53	▲ 57	▲ 3
合計	15,135	14,024	▲ 1,110	16,413	14,884	▲ 1,528	620	▲ 53	▲ 673

※ 「調整額」には、本社部門で発生する費用で社内管理上各部門への配賦を行わない費用等を含みます

1 2020年度決算実績 - 損益計算書

(単位：億円)

	'19年度	百分率	'20年度	百分率	増減
売上高	16,413	100.0	14,884	100.0	▲ 1,528
売上原価	13,708	83.5	12,973	87.2	▲ 734
売上総利益	2,705	16.5	1,911	12.8	▲ 793
販売費および一般管理費	2,084	12.7	1,964	13.2	▲ 119
うち 給料および手当	566		569		+ 3
研究開発費	526		449		① ▲ 76
その他	992		945		② ▲ 46
営業損益	620	3.8	▲ 53	▲ 0.4	▲ 673
営業外損益	▲ 216		24		+ 240
うち 為替差損益	▲ 84		③ 40		+ 125
金融収支 (受取配当金含む)	▲ 26		▲ 9		+ 16
持分法による投資利益	12		④ 4		▲ 8
民間航空エンジンの運航上の問題に係る負担金	⑤ ▲ 115		-		+ 115
民間航空エンジンの運航上の問題に係る引当金戻入金	-		⑥ 33		+ 33
その他	▲ 2		▲ 43		▲ 41
経常損益	404	2.5	▲ 28	▲ 0.2	▲ 432

要因説明

- ① 主に水素関連の支出減 (約58億円減)
- ② 主に広告宣伝費や旅費交通費の削減
- ③ USD/JPYのレート差
'19年度期末日レート 108.83円
'20年度期末日レート 110.72円
- ④ 船舶NACKS・DACKSは増益
メディカロイドは引き続き赤字(赤拡)
- ⑤ Trent1000エンジンの問題に係るAOG (Aircraft on ground) 負担金の引当
- ⑥ Trent1000エンジンの問題に係るAOG負担金見込み額の減少により引当金の戻入が発生

1 2020年度決算実績 - 損益計算書

(単位：億円)

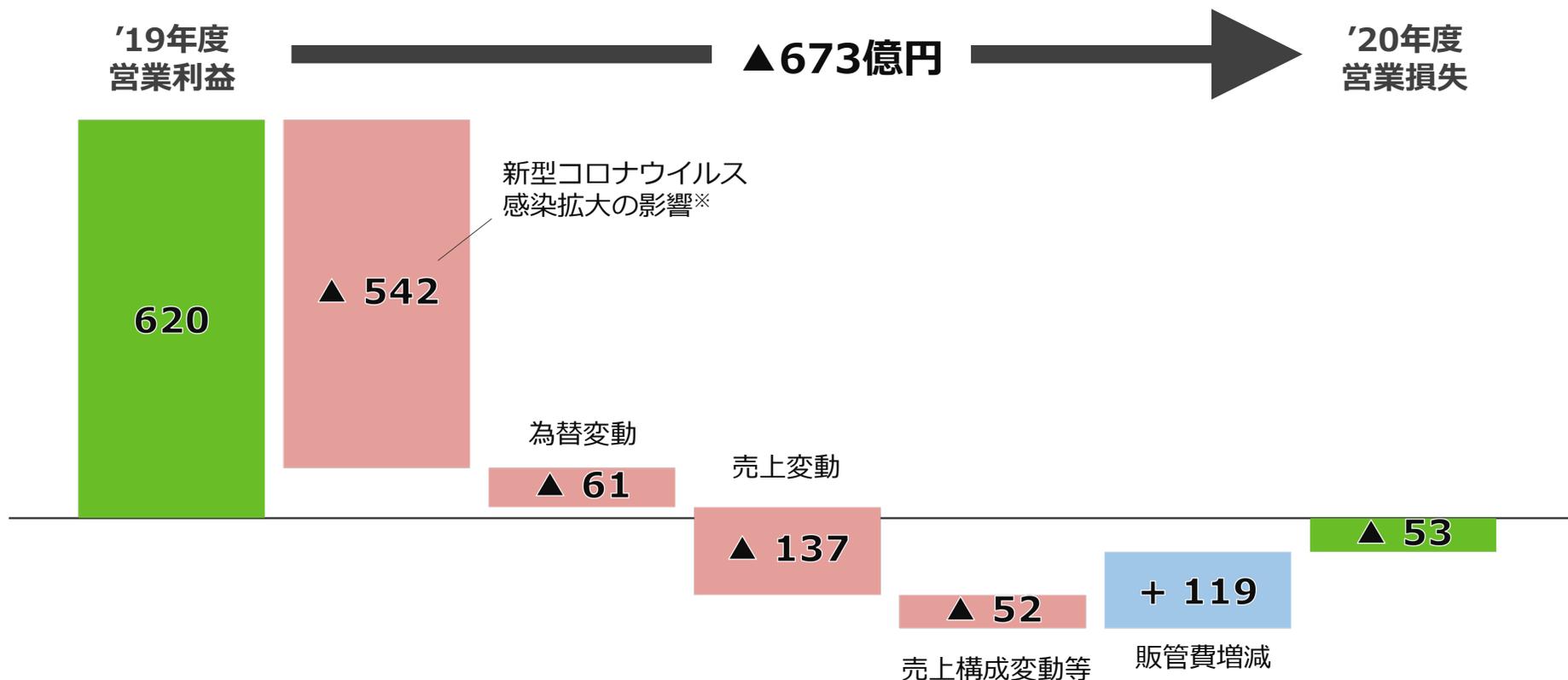
	'19年度	百分率	'20年度	百分率	増減
経常損益	404	2.5	▲ 28	▲ 0.2	▲ 432
特別損益	▲ 11		▲ 118		▲ 107
うち 固定資産売却益	12		⑦ 32		+ 19
関係会社株式売却益	-		⑧ 15		+ 15
事業撤退損	⑨ ▲ 23		-		+ 23
減損損失	-		⑩ ▲ 152		▲ 152
関係会社株式評価損	-		⑪ ▲ 14		▲ 14
税金等調整前当期純損益	393	2.4	▲ 146	▲ 1.0	▲ 540
法人税等	⑫ 190		27		▲ 162
非支配株主に帰属する当期純利益	16		18		+ 2
親会社株主に帰属する当期純損益	186	1.1	▲ 193	▲ 1.3	▲ 379

要因説明

- ⑦ 寮・社宅の売却
- ⑧ KHファシリテックの株式売却
- ⑨ エネルギー・環境プラントでの一部事業の撤退
- ⑩ 船舶 坂出工場
全部固定資産 40億円
車両 兵庫・播磨工場
一部固定資産 111億円
- ⑪ 関係会社(持分法適用外)株式の減損処理
- ⑫ 繰延税金資産の一部取崩を実施
'19年度 75億円

1 2020年度決算実績 - 営業損益増減要因

- ☑ コロナ影響等の減益要因を販管費の削減等で補うも相殺し切れず
- ☑ コロナ影響▲542億円のうち、約7割が航空宇宙システム



※ 当該数値は、2019年度実績を平常値とした場合に、2020年度において新型コロナウイルス感染拡大に起因することが明確な損益変動を集計した概算値です

(単位：億円)

	'19年度 営業損益	増減要因					増減計	'20年度 営業損益
		コロナ 影響※	為替変動※ (粗利影響)	売上変動※	売上構成 変動等※	販管費 (▲は増加)		
航空宇宙システム	427	▲ 397	▲ 24	▲ 194	▲ 137	8	▲ 744	▲ 316
ICT・環境プラント	175	▲ 38	▲ 1	▲ 6	▲ 12	16	▲ 41	134
精密機械・ロボット	122	12	▲ 9	47	▲ 36	4	18	140
船舶海洋	▲ 6		▲ 1	9	▲ 39	7	▲ 24	▲ 30
車両	▲ 38	▲ 64	▲ 1	▲ 3	59	2	▲ 7	▲ 45
モーターサイクル&エンジン	▲ 19	▲ 55	▲ 24	10	133	73	137	117
その他	12		▲ 1		▲ 16	10	▲ 7	4
調整額	▲ 53				▲ 1	▲ 2	▲ 3	▲ 57
合計	620	▲ 542	▲ 61	▲ 137	▲ 52	119	▲ 673	▲ 53

※ 増減要因のうち、新型コロナウイルス感染拡大の影響、為替変動、売上変動および売上構成変動等は、当社が一定の基準を定めて算出した概算値です。
また、それぞれの増減要因は不可分であることも多く、特に売上変動と売上構成変動等は合算した金額を確認することが望ましい場合があります

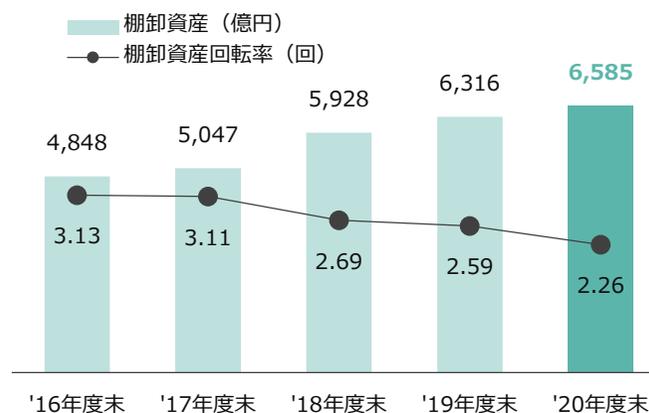
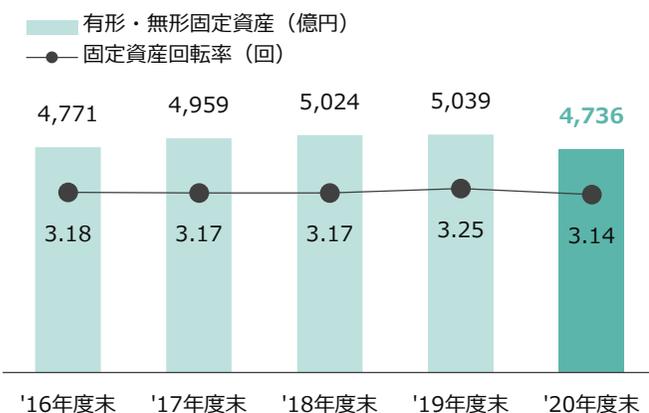
1 2020年度決算実績 - 貸借対照表

(単位：億円)

	'19年度末	百分率	'20年度末	百分率	増減
現金および預金	1,061		1,267		① + 205
売掛債権	4,732		4,604		② ▲ 127
棚卸資産	6,316		6,585		③ + 268
その他	478		397		▲ 80
流動資産計	12,587	64.3	12,854	65.5	+ 266
有形・無形固定資産	5,039		4,736		④ ▲ 302
繰延税金資産	705		704		▲ 1
その他	1,245		1,337		+ 91
固定資産計	6,990	35.7	6,778	34.5	▲ 211
資産合計	19,578	100.0	19,632	100.0	+ 54

要因説明

- ① コロナ禍における手元資金の積み増し
- ② 減収により売掛債権計上
が減少(主に航空宇宙システム)した一方で、債権回収が進捗(主にMC&E)
- ③ コロナの影響を受け航空宇宙システムで棚卸資産が滞留
- ④ 寮・社宅の売却や坂出工場および兵庫・播磨工場の減損



1 2020年度決算実績 - 貸借対照表

(単位：億円)

	'19年度末	百分率	'20年度末	百分率	増減
買掛債務	3,716		3,551		① ▲ 165
有利子負債	5,674		5,933		② + 258
前受金	1,486		1,532		+ 46
受注工事損失引当金	114		142		+ 27
民間航空エンジンの運航上の問題に係る引当金	156		59		▲ 97
その他	3,713		3,584		▲ 129
負債計	14,862	75.9	14,805	75.4	▲ 57
株主資本	4,855		4,654		▲ 200
その他	▲ 139		173		③ + 312
純資産計	4,715	24.1	4,827	24.6	+ 112
負債・純資産合計	19,578	100.0	19,632	100.0	+ 54

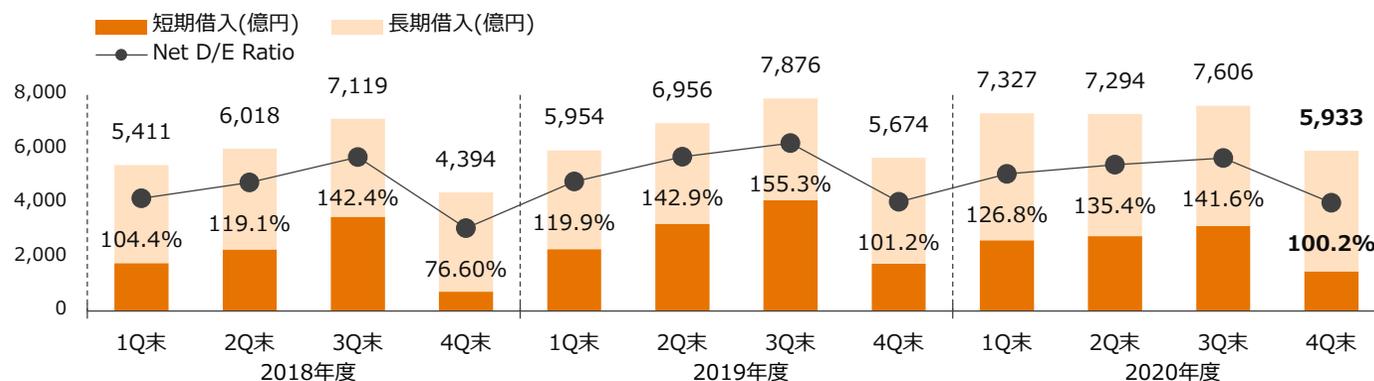
要因説明

- ① 減収により買掛債務も減少
- ② コロナ禍における手元資金の積み増し
- ③ 株高により未認識数理計算上の差異が改善
(退職給付に係る調整累計額+189億円)

補足情報

Cash Conversion Cycle
の推移 (単位：日)

	CCC
'16年度末	101
'17年度末	101
'18年度末	111
'19年度末	133
'20年度末	153



(単位：億円)

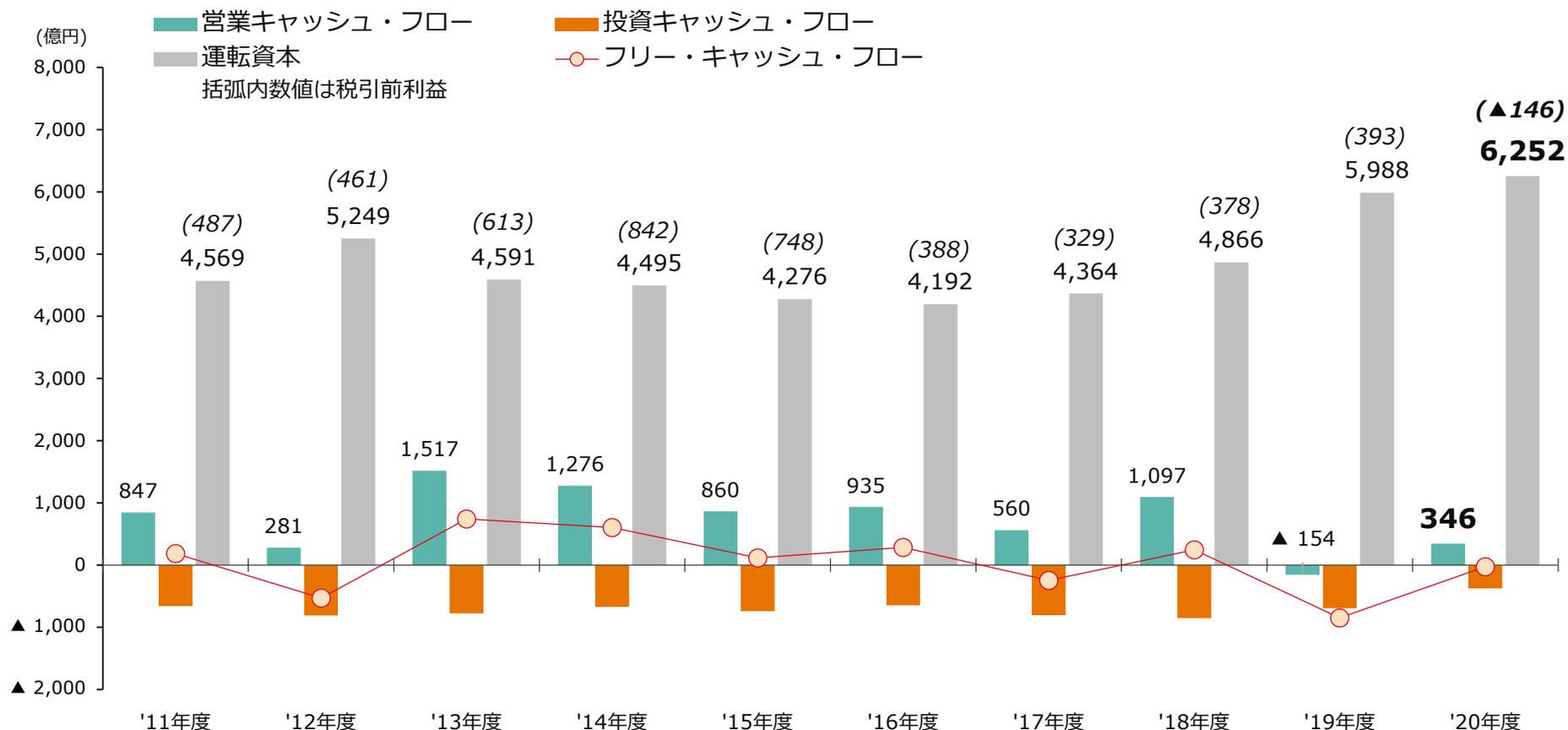
	'19年度	'20年度	増減
税金等調整前当期純利益	393	▲ 146	▲ 540
減価償却費	612	612	▲ 0
運転資本構成項目の増減額	▲ 1,209	▲ 158	+ 1,051
うち 売上債権の増減額(▲は増加)	▲ 467	232	+ 700
棚卸資産の増減額(▲は増加)	▲ 480	▲ 263	+ 216
仕入債務の増減額(▲は減少)	24	▲ 167	▲ 191
前渡金の増減額(▲は増加)	33	▲ 1	▲ 34
前受金の増減額(▲は減少)	▲ 318	42	+ 360
その他	48	38	▲ 10
営業活動によるキャッシュ・フロー	▲ 154	346	+ 500
有形・無形固定資産の取得による支出	▲ 719	▲ 516	+ 202
有形・無形固定資産の売却による収入	60	136	+ 75
その他	▲ 35	6	+ 41
投資活動によるキャッシュ・フロー	▲ 694	▲ 373	+ 320
フリー・キャッシュ・フロー	▲ 848	▲ 27	+ 820
借入金および社債の純増減額(▲は減少)	1,291	166	▲ 1,125
配当金の支払額(非支配株主への支払を除く)	▲ 117	▲ 0	+ 116
セールス&リースバックによる収入	-	100	+ 100
その他	▲ 16	▲ 34	▲ 18
財務活動によるキャッシュ・フロー	1,158	230	▲ 927

要因説明

- ① 19年度：
18年度期末における多額の債権流動化の反動により悪化
20年度：
減収により売掛債権計上が減少した一方、債権回収が進捗
- ② 寮・社宅の売却
- ③ '19年度：
FCF赤字の補填およびコロナ禍における不測の事態に備えた借入増
- ④ 19年度期末配当および20年度中間配当は無配

1 2020年度決算実績 - キャッシュ・フロー計算書

- ✓ 運転資本の増加に伴って営業CFが悪化（事業は拡大するものの税引前利益が少額）
- ✓ 投資回収までの時間が長いジェットエンジン事業の拡大が要因の一つ



2 2021年度業績予想 - サマリー

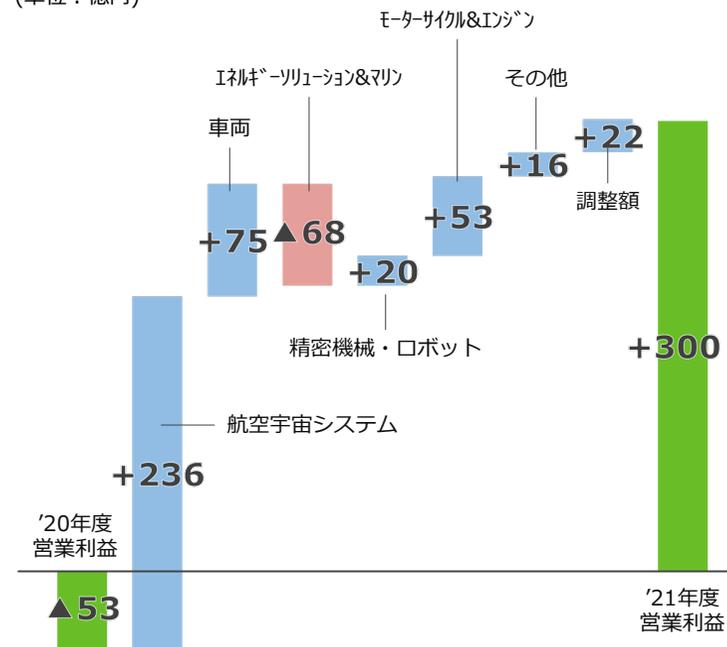
- ☑️ コロナ影響の縮小により、受注・売上・利益の全てで大きく改善
- ☑️ 特別損益には坂出工場における新規取得固定資産の減損損失を織り込み

(単位：億円)

	'20年度 実績	'21年度 予想	増減
受注高	14,024	14,800	+ 776
売上高	14,884	15,000	+ 116
営業損益	▲ 53	300	+ 353
[利益率]	[▲ 0.3%]	[2.0%]	[+ 2.3pt]
経常損益	▲ 28	200	+ 228
[利益率]	[▲ 0.1%]	[1.3%]	[+ 1.5pt]
親会社株主に帰属する 当期純損益	▲ 193	170	+ 363
[利益率]	[▲ 1.2%]	[1.1%]	[+ 2.4pt]
税前ROIC	▲ 1.0%	2.5%	+ 3.5pt
売上加重平均レート(USD/JPY)	105.29	106.00	+ 0.71
損益影響外貨量(億USD) [※]	16.1	16.1	-

新収益認識基準の適用により
約▲1,000億円の影響

営業利益増減要因
(単位：億円)



※ 川崎重工業単体のドル建売上からドル建仕入を控除して算出（損失引当済み案件のドル建売上を含む）した外貨量であり、ドル1円の変動による営業利益への概算影響額。
当該数値のセグメント別内訳はP.48を参照

2 2021年度業績予想 - セグメント別

- ☑ 航空宇宙システムは大きく改善するものの、引き続き厳しい状況 ①
- ☑ MC&Eは二輪車需要の回復や北米のオフロード需要継続を見込み、増収増益 ②

(単位：億円)

	受注高			売上高			営業損益		
	'20年度	'21年度	増減	'20年度	'21年度	増減	'20年度	'21年度	増減
航空宇宙システム	3,295	3,100	▲ 195	3,777	^{※1} 3,400	▲ 377	▲ 316	^① ^{※1} ▲ 80	+ 236
車両	770	700	▲ 70	1,332	1,500	+ 168	▲ 45	30	+ 75
IT・デジタルソリューション&マリン	3,171	4,000	+ 829	3,195	3,200	+ 5	103	35	▲ 68
精密機械・ロボット	2,594	2,600	+ 6	2,408	2,500	+ 92	140	160	+ 20
モーターサイクル&エンジン	3,366	3,800	+ 434	3,366	3,800	^② + 434	117	170	^② + 53
その他	825	600	▲ 225	804	^{※1} 600	▲ 204	4	20	+ 16
調整額 ^{※2}	-	-	-	-	-	-	▲ 57	▲ 35	+ 22
合計	14,024	14,800	+ 776	14,884	15,000	+ 116	▲ 53	300	+ 353

※1 「収益認識に関する会計基準」(企業会計基準第29号2020年3月31日)の適用により、航空宇宙システムセグメントの売上高で約▲730億円、営業利益で約▲100億円、その他セグメントの売上高で約▲300億円の影響を見込んでいます

※2 「調整額」には、本社部門で発生する費用で社内管理上各部門への配賦を行わない費用等を含みます

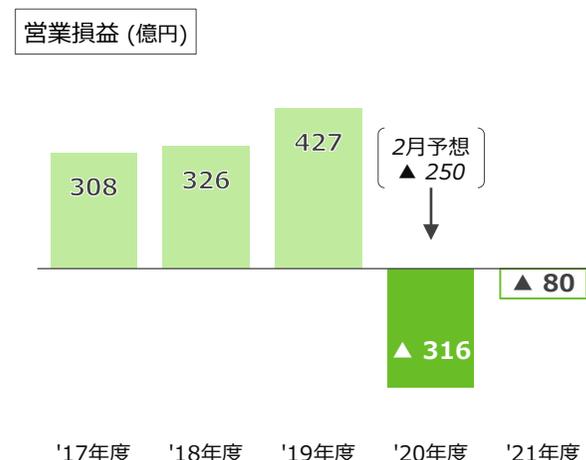
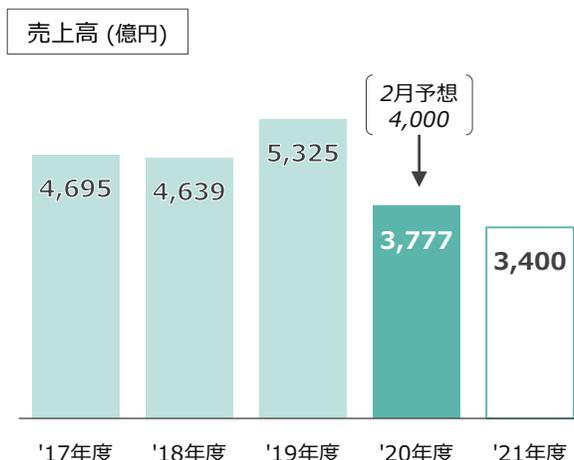
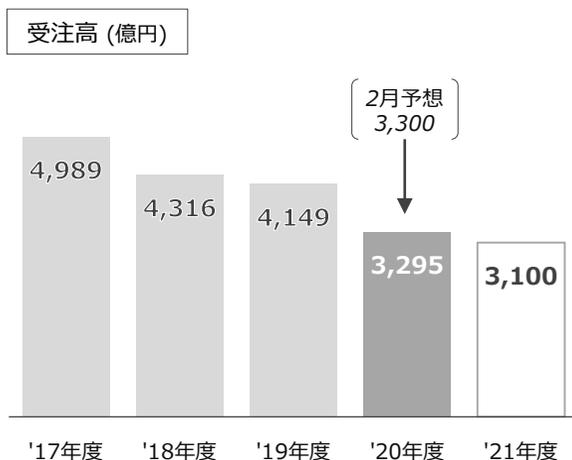
3 セグメント別詳細情報 - 航空宇宙システム

2020年度実績 (前期比)

受注	↘	防衛省向けは増加したものの、ボーイング向けや民間機向け航空エンジンが減少したことにより減少
売上	↘	防衛省向け、ボーイング向けおよび民間機向け航空エンジンが減少したことにより減収
営業利益	↘	減収等により大きく悪化

2021年度予想 (前期比)

受注	↘	ボーイング向けおよび民間機向け航空エンジンの減少により減少
売上	↘	同上の理由により減収
営業利益	↗	主として運航時間の回復に伴う民間機向け航空エンジンの採算改善により大きく改善

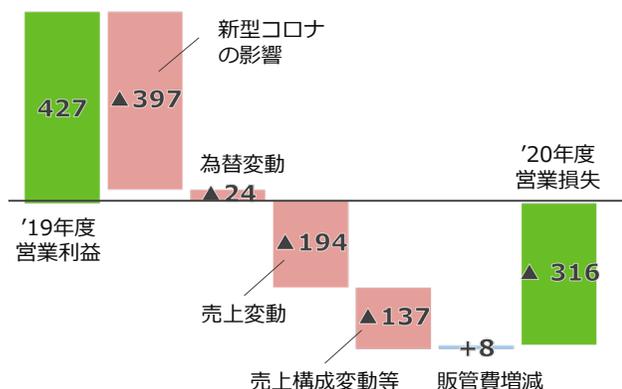


3 セグメント別詳細情報 - 航空宇宙システム

(単位：億円)

	'19年度 実績	'20年度				'21年度	
		2月予想	実績	前期比	2月予想比	予想	前期比
受注高	4,149	3,300	3,295	▲ 854	▲ 5	3,100	▲ 195
うち 航空宇宙	2,445	2,300	2,362	▲ 83	+ 62	2,400	+ 38
航空エンジン	1,704	1,000	933	▲ 770	▲ 67	700	▲ 233
売上高	5,325	4,000	3,777	▲ 1,548	▲ 223	※ 3,400	▲ 377
うち 航空宇宙	3,398	2,750	2,625	▲ 772	▲ 125	2,650	+ 25
航空エンジン	1,927	1,250	1,151	▲ 775	▲ 99	750	▲ 401
営業損益	427	▲ 250	▲ 316	▲ 744	▲ 66	※ ▲ 80	+ 236
	[利益率]	[8.0%]	[▲ 8.3%]	[▲ 16.4pt]	[▲ 2.0pt]	[▲ 2.3%]	[+ 6.0pt]

営業損益増減要因 (億円)



補足情報

ボーイング向け航空機分担製造品の売上機数 (単位：機)

	'19年度	'20年度	増減	
	767	34	30	▲ 4
	777	44	24	▲ 20
	777X	9	9	-
	787	167	77	▲ 90

主要航空エンジン分担製造品の売上台数 (単位：台)

	'19年度	'20年度	増減
V2500	47	5	▲ 42
PW1100G	726	360	▲ 366

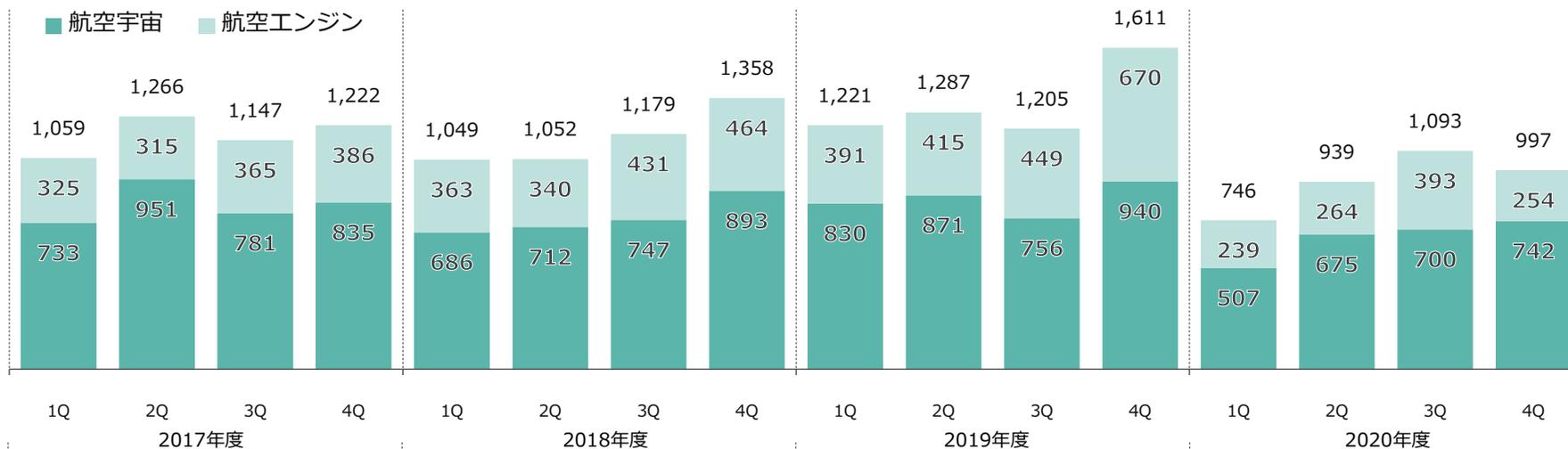
(注) Rolls-Royce向けエンジンは非公表

※ 「収益認識に関する会計基準」(企業会計基準第29号2020年3月31日)の適用により、売上高で約▲730億円、営業利益で約▲100億円の影響を見込んでいます

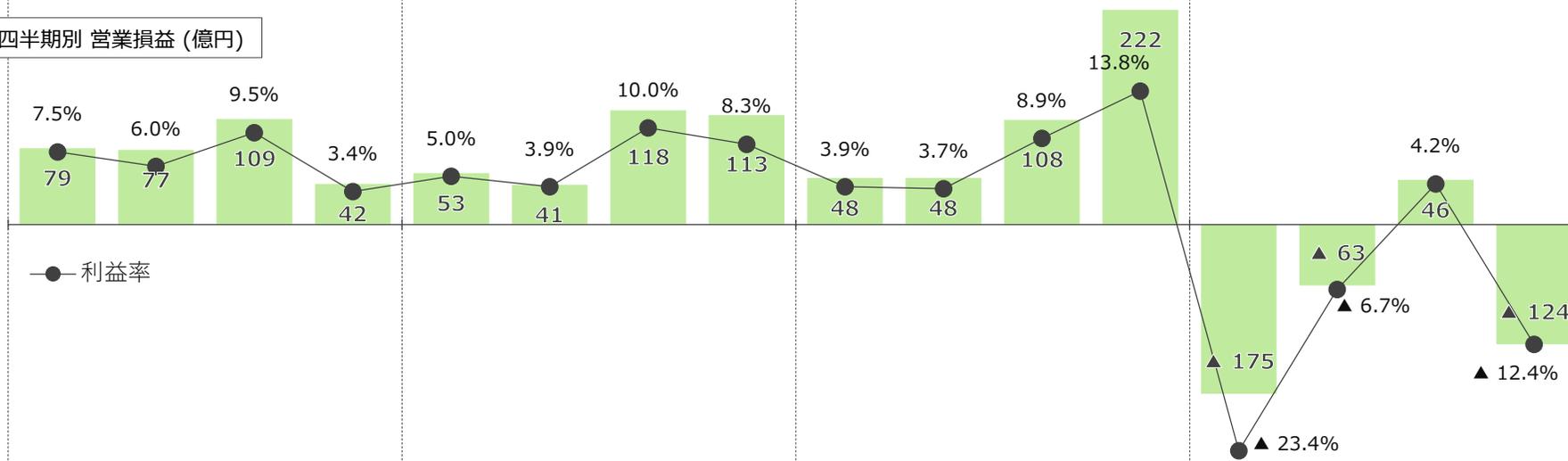
3

セグメント別詳細情報 - 航空宇宙システム

四半期別 売上高 (億円)



四半期別 営業損益 (億円)



3 セグメント別詳細情報 - 航空宇宙システム

事業環境・受注動向

- 民間向け
 - コロナの影響が著しく、世界の旅客需要低迷に伴い機体・エンジンともに需要が低下
 - 市場環境がコロナ以前の状況に回復するには相当程度の時間を要する
 - ただし、エンジンは機体と比較して早期の回復が期待できる
- 防衛省向け
 - 厳しい防衛予算の中でも概ね安定した需要が存在
 - 中長期的にも安定した受注が見込める

重点施策と具体的な取り組み

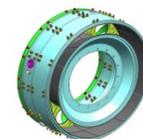
✓ 基盤事業での安定した収益確保

- ボーイング既存機および民間航空機用エンジンの収益確保のためのコストダウン推進
- 防衛航空機の既受注開発案件・量産契約の着実な推進



P-1固定翼哨戒機
'21年度は5機の納入を予定

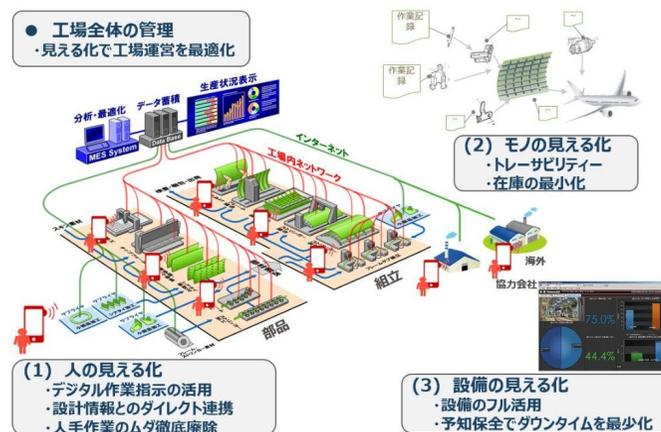
✓ 市場変化を踏まえた技術戦略の見直し



水素燃焼器
(脱炭素技術の開発)

✓ 財務基盤の強化

- 固定費構造の見直し
- 生産革新活動による棚卸資産圧縮の促進



生産革新活動の一例：Smart-Kプロジェクト

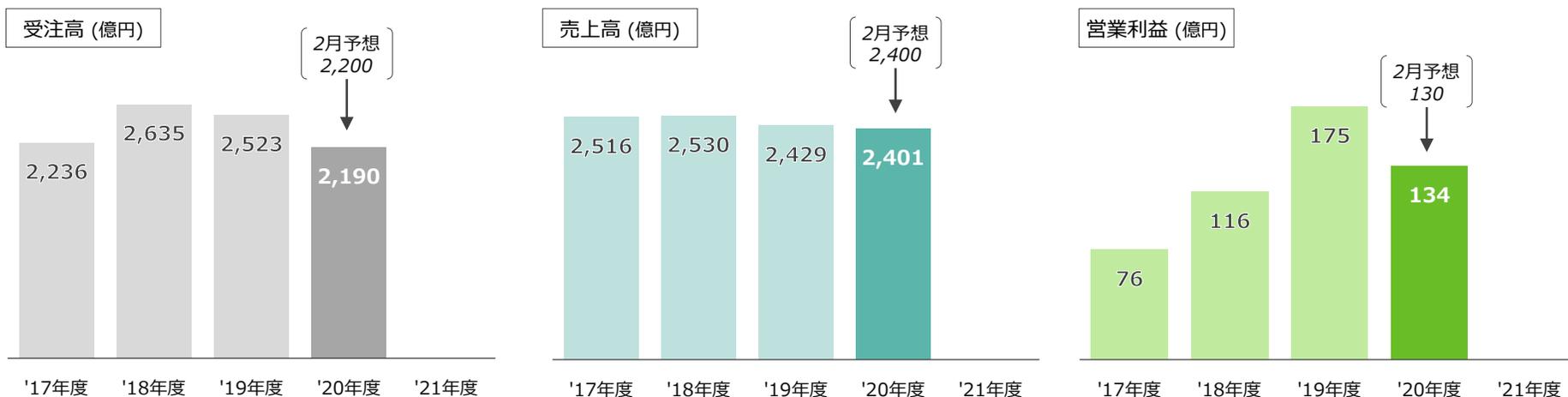
3 セグメント別詳細情報 - エネルギー・環境プラント

2020年度実績（前期比）

- 受注** ↓ 前期に大口案件（国内向けごみ処理施設の大規模改修工事など）があったため減少
- 売上** ↓ 国内向けごみ処理施設案件の工事量増加や、国内向けCCPP※の売上増加はあったものの、前期に大口案件（トルクメニスタン向け化学プラント）の売上があったため減収
※ガスタービンコンバインドサイクル発電プラント
- 営業利益** ↓ 減収に加え、コロナ影響による操業差損の発生等により減益

2021年度予想（前期比）

本項目は、新セグメント「エネルギーソリューション&マリン」のP.39に記載しています



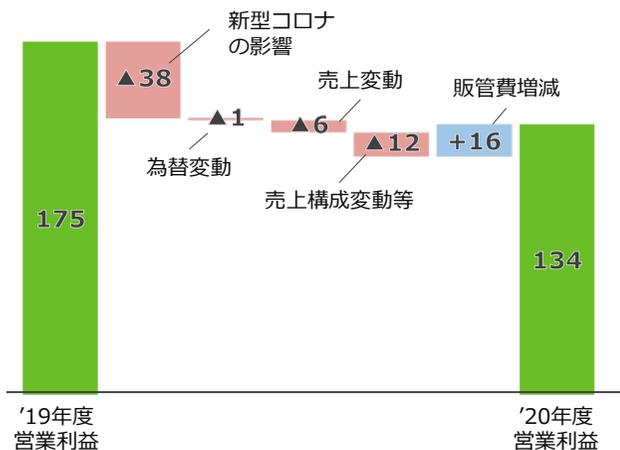
3 セグメント別詳細情報 - エネルギー・環境プラント

(単位：億円)

	'19年度 実績	'20年度				'21年度	
		2月予想	実績	前期比	2月予想比	予想	前期比
受注高	2,523	2,200	2,190	▲ 333	▲ 10	-	-
売上高	2,429	2,400	2,401	▲ 28	+ 1	-	-
営業利益	175	130	134	▲ 41	+ 4	-	-
	[利益率]	[7.2%]	[5.5%]	[▲ 1.6pt]	[+ 0.0pt]		

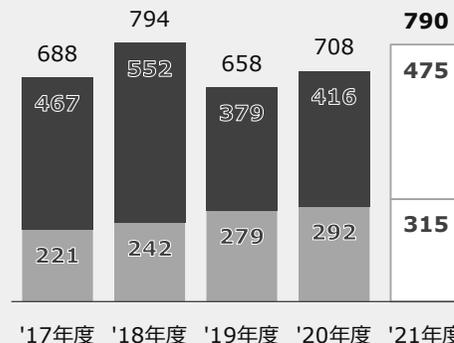
本項目は、新セグメント「エネルギーソリューション&マリン」のP.40に記載しています

営業利益増減要因 (億円)

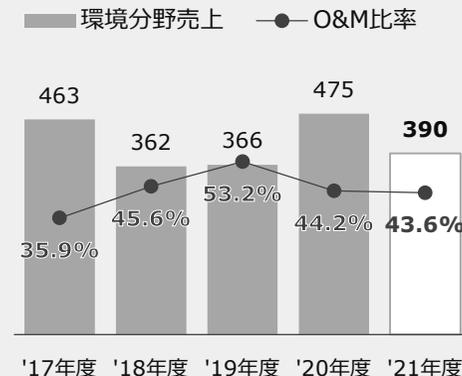


補足情報

エネルギー事業における主要製品の売上 (億円)
(上段：機器関連 下段：アフターサービス)

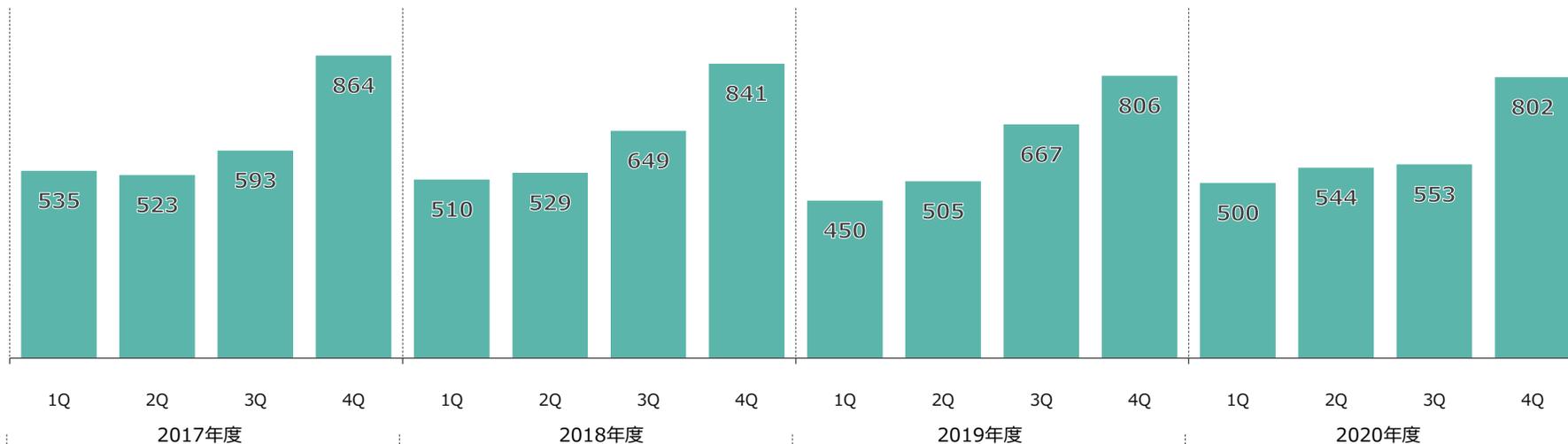


プラント事業における環境分野の売上 (億円)

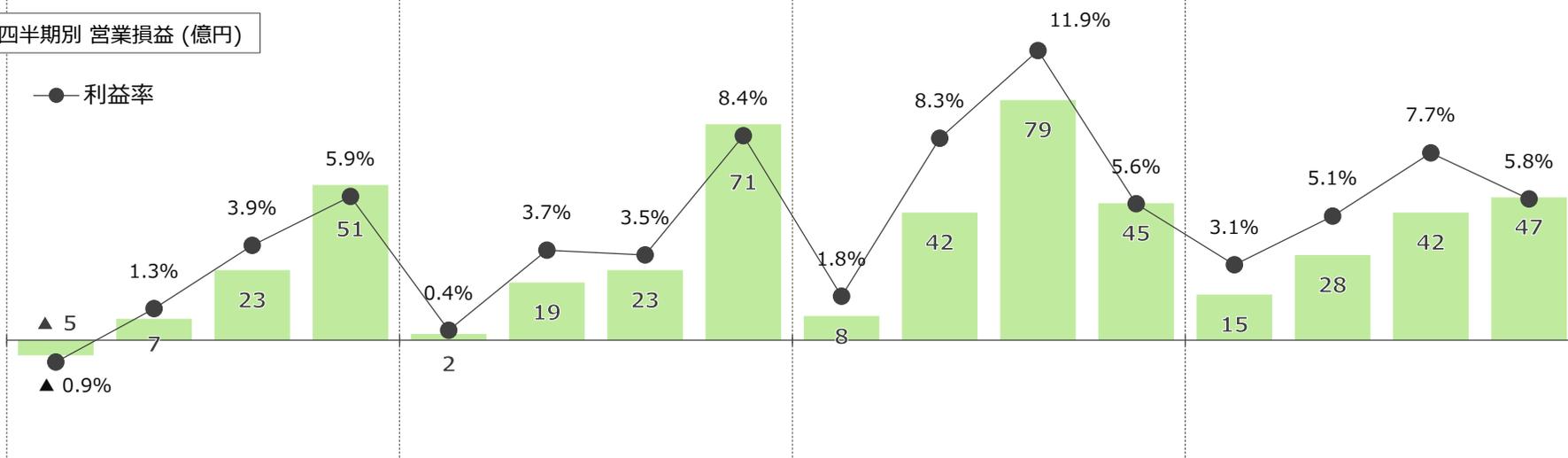


3 セグメント別詳細情報 - エネルギー・環境プラント

四半期別 売上高 (億円)



四半期別 営業損益 (億円)



事業環境・受注動向

- 国内
 - ごみ焼却プラント等において老朽化設備の更新需要が継続
- 海外(新興国)
 - 中長期的には分散型発電等のエネルギーインフラ整備需要が期待できる
- コロナ影響
 - 中国市場や一部先進国を除き、人の移動に対する制約が依然として大きいことから一部の営業活動・アフターサービス活動への影響が懸念

重点施策と具体的な取り組み

本項目は、新セグメント「エネルギーソリューション&マリン」のP.42に記載しています

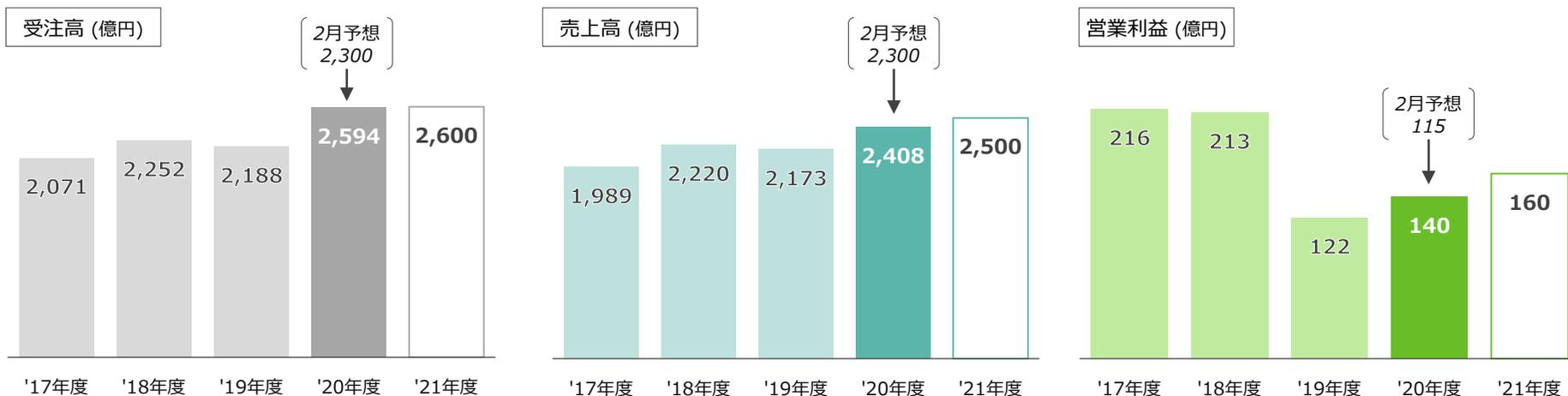
3 セグメント別詳細情報 – 精密機械・ロボット

2020年度実績（前期比）

受注	↑	建設機械市場向け油圧機器や半導体向けおよび車体組立向けロボットの増加により増加
売上	↑	同上の理由により増収
営業利益	↑	増収により増益

2021年度予想（前期比）

受注	→	建設機械市場向け油圧機器の減少はあるものの、各種ロボットの増加により全体では前年同期並み
売上	↑	建設機械市場向け油圧機器の減収はあるものの、各種ロボットの増収により全体では増収
営業利益	↑	主としてロボットの増収および採算改善により増益

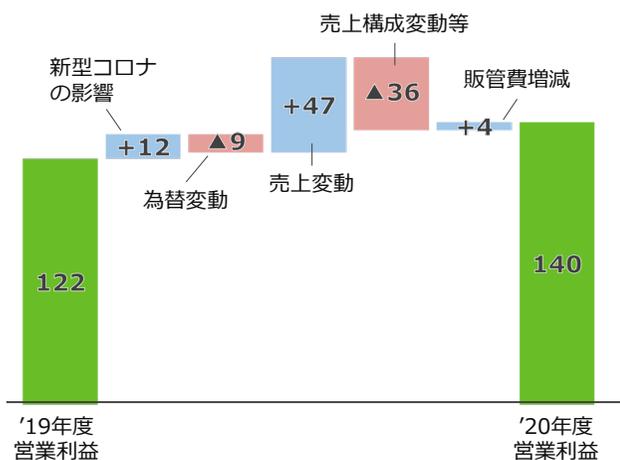


3 セグメント別詳細情報 - 精密機械・ロボット

(単位：億円)

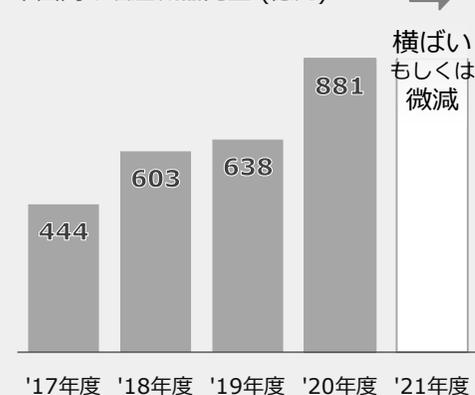
	'19年度 実績	'20年度				'21年度	
		2月予想	実績	前期比	2月予想比	予想	前期比
受注高	2,188	2,300	2,594	+ 405	+ 294	2,600	+ 6
うち 油圧機器	1,459	1,550	1,726	+ 267	+ 176	1,650	▲ 76
ロボット	729	750	867	+ 138	+ 117	950	+ 83
売上高	2,173	2,300	2,408	+ 234	+ 108	2,500	+ 92
うち 油圧機器	1,478	1,550	1,655	+ 177	+ 105	1,600	▲ 55
ロボット	695	750	752	+ 57	+ 2	900	+ 148
営業利益	122	115	140	+ 18	+ 25	160	+ 20
	[利益率]	[5.6%]	[5.8%]	[+ 0.2pt]	[+ 0.8pt]	[6.4%]	[+ 0.5pt]

営業利益増減要因 (億円)



補足情報

中国向け油圧機器売上 (億円)



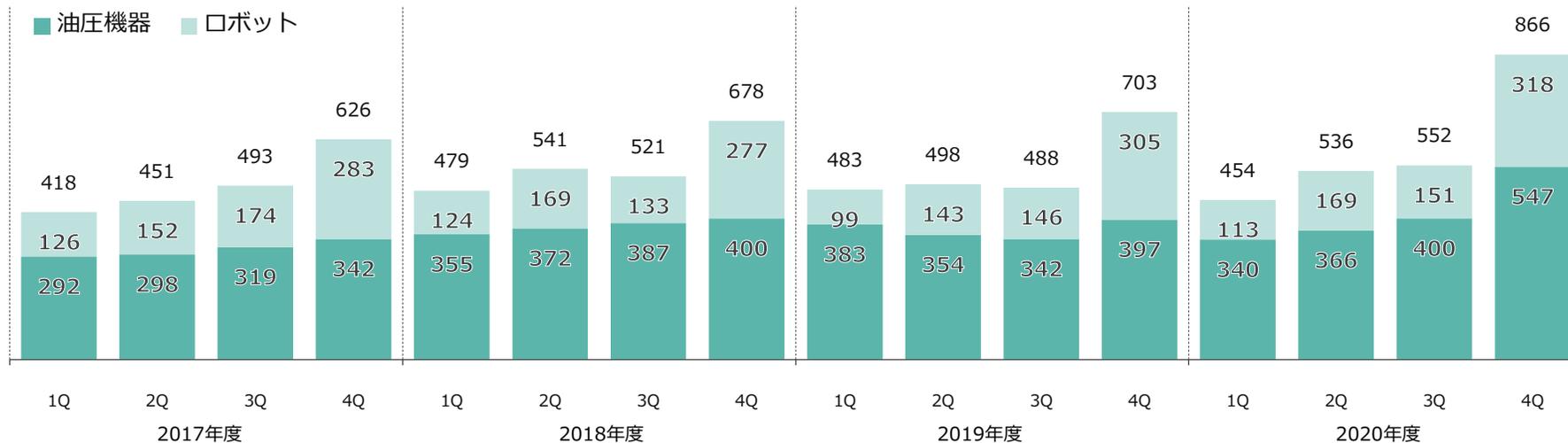
ロボット分野別売上※
(単位：億円)

	'19年度	'20年度	'21年度(予)
車体組立 ・塗装	350	368	350
半導体	190	238	250
一般産機 ・その他	219	212	310
合計	760	819	910

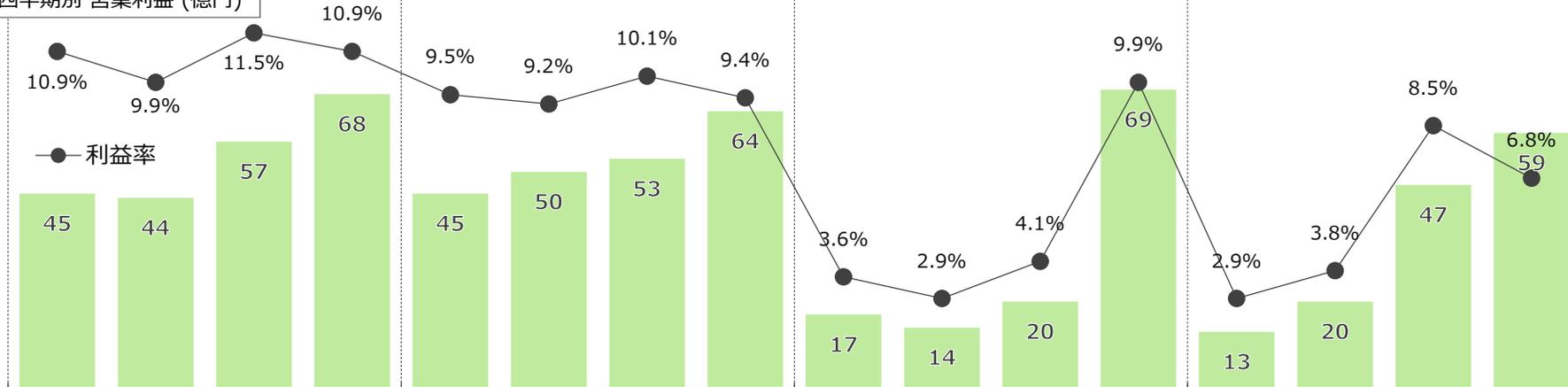
※ 本表数値は連結消去前のもの

3 セグメント別詳細情報 - 精密機械・ロボット

四半期別 売上高 (億円)



四半期別 営業利益 (億円)



3 セグメント別詳細情報 - 精密機械・ロボット

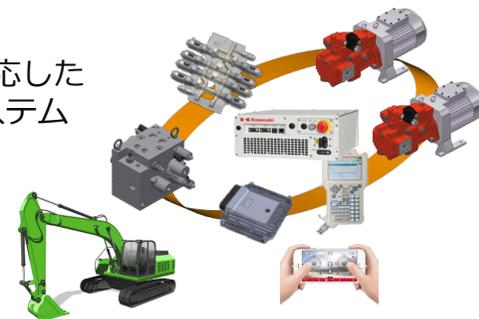
事業環境・受注動向

- 油圧機器
 - 中国建設機械市場
コロナ影響からいち早く回復、過去最高の油圧ショベル販売台数を記録するなど、需要は大きく伸長
 - 中国以外の地域における建設機械市場
コロナ影響による市場の停滞により、一時的に需要が大きく減少していたものの、足元では回復基調が鮮明
 - 建設機械の分野は今後、環境規制を背景とした電動化と、建設現場の熟練労働者不足に起因する自動化・自律化が進む
- ロボット
 - 汎用ロボット
コロナ影響を受け案件の期ずれがあるものの、中国一般産業機械向けは早期に回復
 - 半導体向けロボット
半導体製造装置メーカーの設備投資の増加により好調に推移しており、中長期的にも需要は拡大

重点施策と具体的な取り組み

✓ 建設機械の電動化・自動化に向けた技術開発の推進

- 電動化・自動化に対応した最新型油圧機器・システムの開発・供給により、顧客の将来建機の開発をサポート



✓ オープンイノベーションの推進

- 同業他社や異業種との協業により、市場の開拓と強みの補完による競争力強化（差別化）を図る
- スタートアップとのコラボにより開発スピードアップを図り、新商品の市場投入を早める
- アカデミア&政府との連携により、要素技術力を強化し、新製品の開発を加速

■ ← Kawasaki Robotics Collaboration

同業他社

アカデミア&政府

スタートアップ

異分野他社



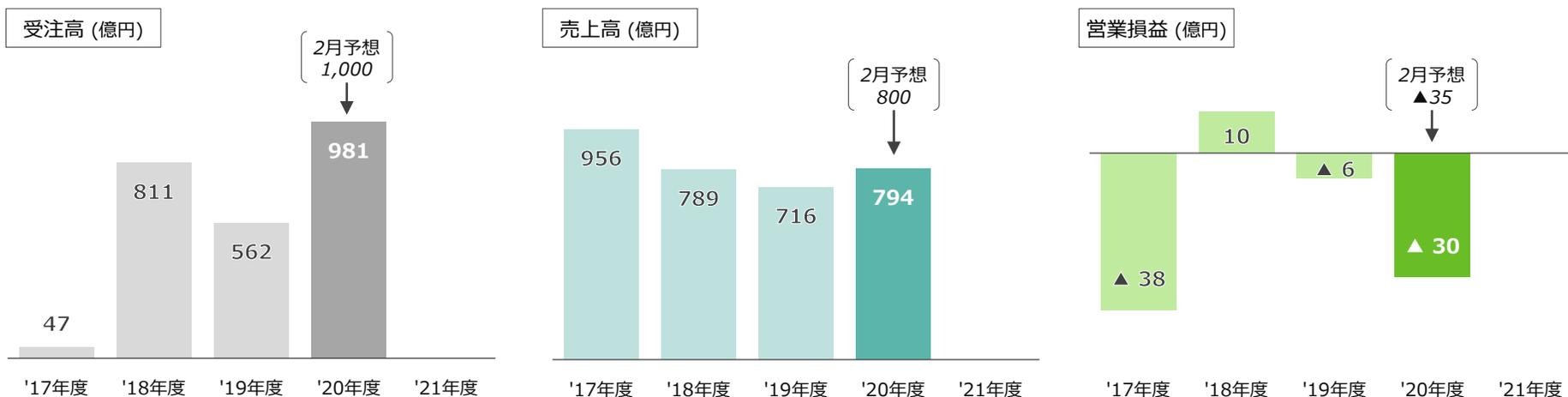
3 セグメント別詳細情報 - 船舶海洋

2020年度実績（前期比）

受注	↑	防衛省向け潜水艦の受注等により増加（LPG運搬船: '19年度 4隻受注、'20年度 5隻受注）
売上	↑	防衛省向け潜水艦の工事量増加等により増収
営業利益	↓	増収はあったものの、操業差損の発生等により悪化

2021年度予想（前期比）

本項目は、新セグメント「エネルギーソリューション&マリン」のP.39に記載しています



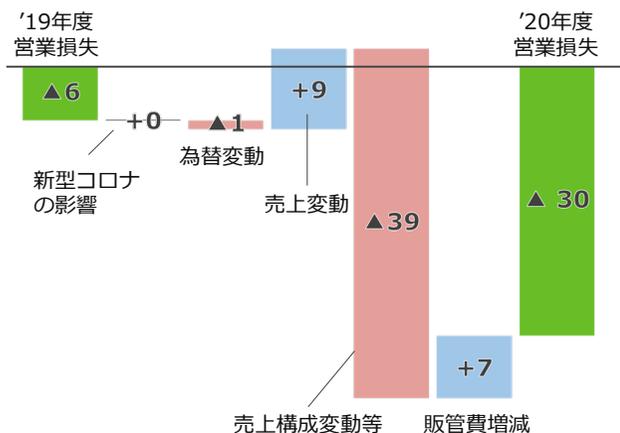
3 セグメント別詳細情報 - 船舶海洋

(単位：億円)

	'19年度 実績	'20年度				'21年度	
		2月予想	実績	前期比	2月予想比	予想	前期比
受注高	562	1,000	981	+ 418	▲ 19	-	-
売上高	716	800	794	+ 77	▲ 6	-	-
営業損益	▲ 6	▲ 35	▲ 30	▲ 24	+ 5	-	-
	[利益率] [▲ 0.8%]	[▲ 4.3%]	[▲ 3.7%]	[▲ 2.9pt]	[+ 0.6pt]		

本項目は、新セグメント「エネルギーソリューション&マリン」のP.40に記載しています

営業損益増減要因 (億円)

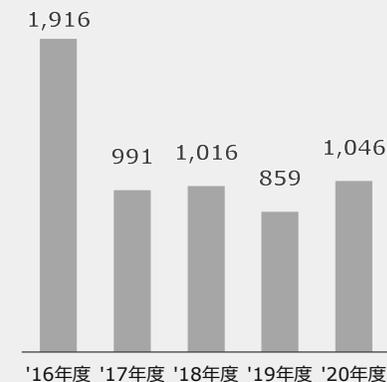


補足情報

船種別完工年度 (単位：隻)

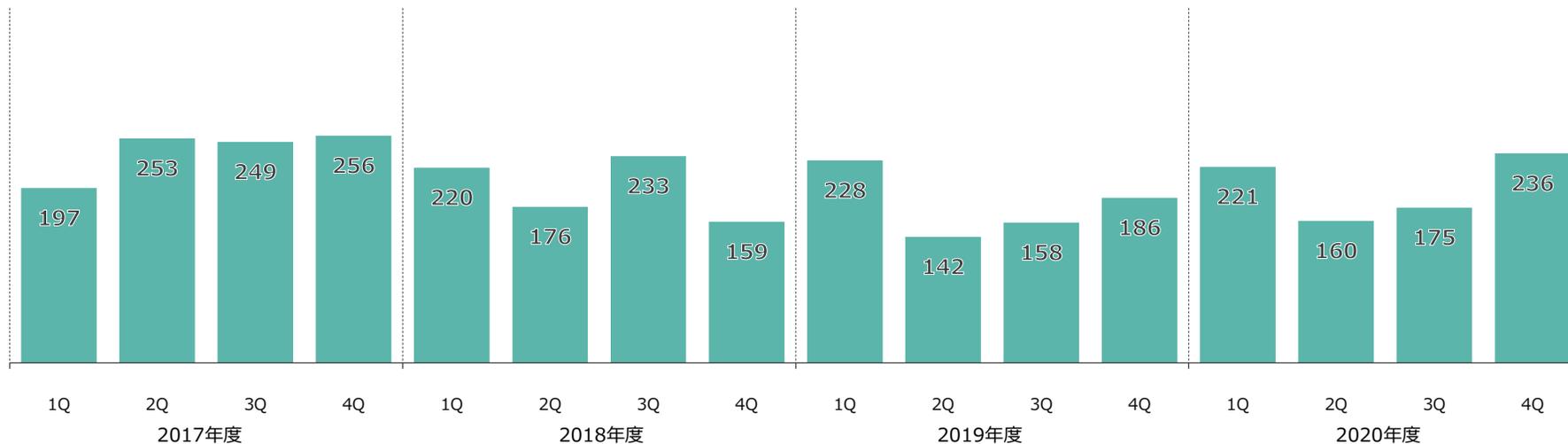
	'20年度	'21年度	'22年度	'23年度～	受注残
	実績	予定			
LNG運搬船	-	-	-	-	-
LPG運搬船	2	3	4	-	7
潜水艦	1	-	1	1	2
その他	3	-	-	-	-
合計	6	3	5	1	9

受注残高の推移 (億円)

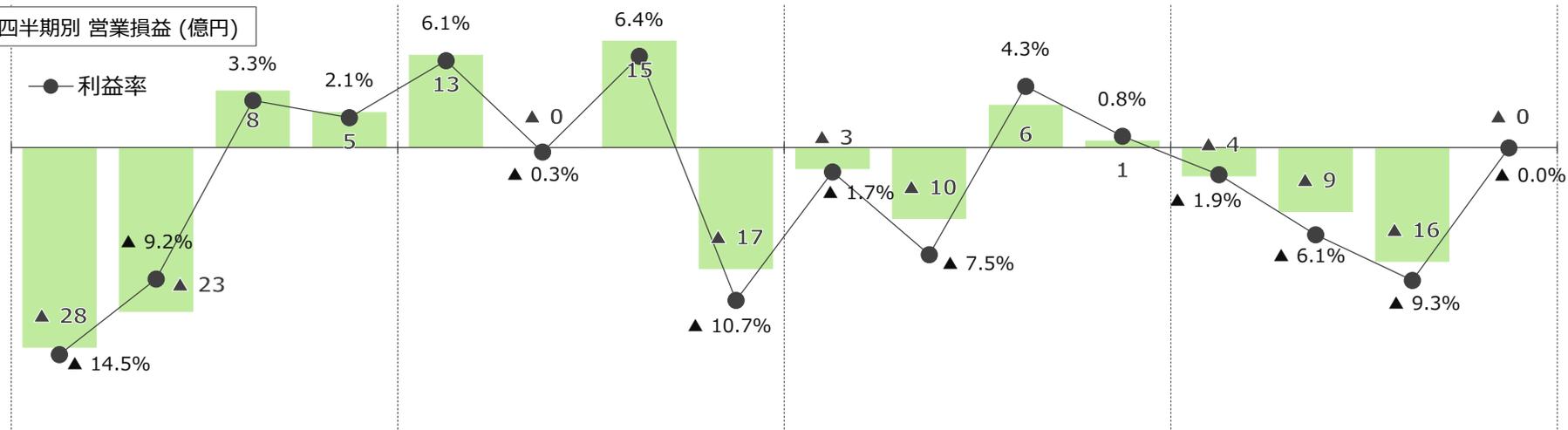


3 セグメント別詳細情報 - 船舶海洋

四半期別 売上高 (億円)



四半期別 営業損益 (億円)



3 セグメント別詳細情報 – 船舶海洋

事業環境・受注動向

- 艦艇
 - 潜水艦は安定的な受注
 - 潜水艦の増艦体制により修繕工事が増加
- 一般商船
 - 環境規制強化に伴うガス燃料推進需要が顕在化
 - 不透明な世界経済動向から新規商談案件が限られており、受注環境は依然として厳しい状況
 - 中国・韓国勢との競争が厳しく、採算を確保できる船価での受注が困難

重点施策と具体的な取り組み

本項目は、新セグメント「エネルギーソリューション&マリン」のP.42に記載しています

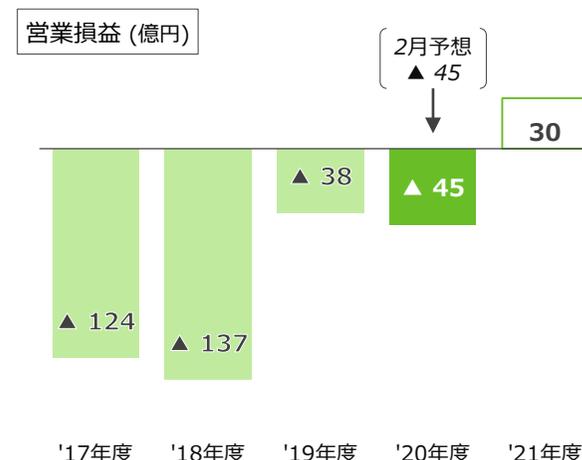
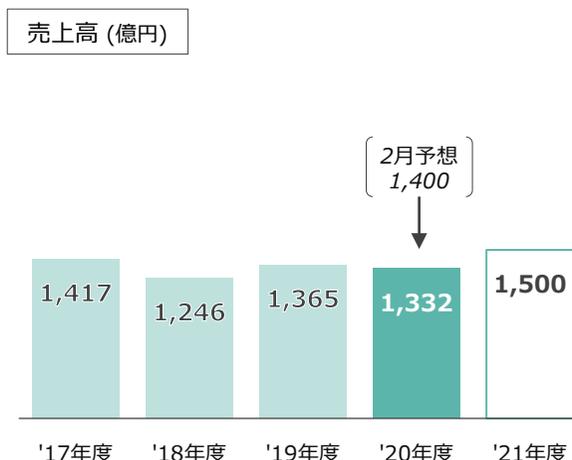
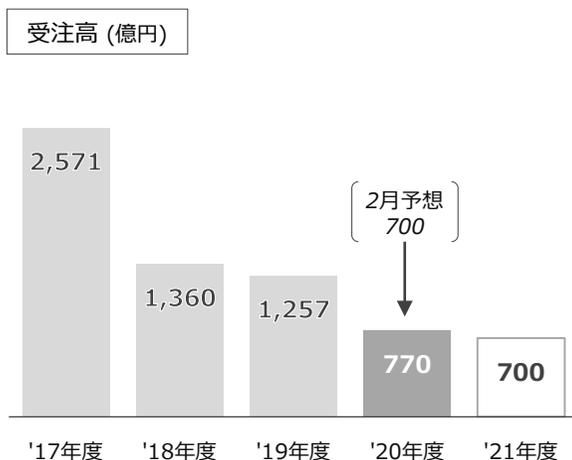
3 セグメント別詳細情報 - 車両

2020年度実績 (前期比)

- 受注  前期に国内向け大口案件があったため減少
- 売上  米国向け車両が減少したこと等により減収
- 営業利益  減収に加え、コロナの影響等による海外案件の採算悪化により悪化

2021年度予想 (前期比)

- 受注  国内・アジア向けは前期並みも、北米向けの減少により減少
- 売上  国内・アジア向けの減少はあるものの、北米向けの増加により増収
- 営業利益  増収および採算性の改善により黒字転換

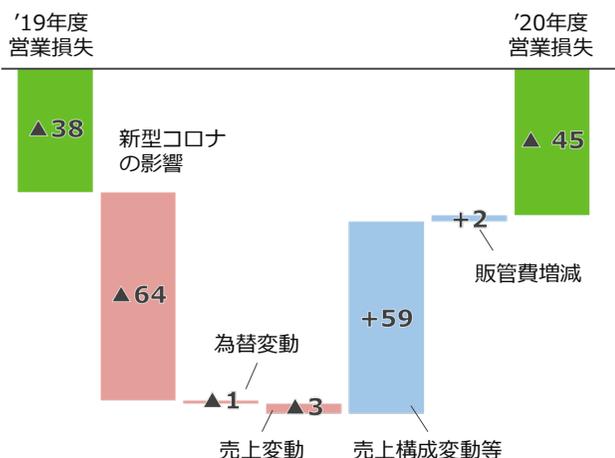


3 セグメント別詳細情報 - 車両

(単位：億円)

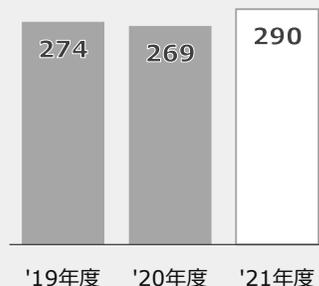
	'19年度 実績	'20年度				'21年度	
		2月予想	実績	前期比	2月予想比	予想	前期比
受注高	1,257	700	770	▲ 487	+ 70	700	▲ 70
うち 国内・アジア	1,199	615	662	▲ 537	+ 47	670	+ 8
北米	58	85	108	+ 50	+ 23	30	▲ 78
売上高	1,365	1,400	1,332	▲ 33	▲ 68	1,500	+ 168
うち 国内・アジア	975	1,135	1,075	+ 100	▲ 60	990	▲ 85
北米	389	265	256	▲ 133	▲ 9	510	+ 254
営業損益	▲ 38	▲ 45	▲ 45	▲ 7	-	30	+ 75
	[利益率] ▲ 2.7%	[▲ 3.2%]	[▲ 3.3%]	[▲ 0.6pt]		[2.0%]	[+ 5.4pt]

営業損益増減要因 (億円)



補足情報

部品・改造・アフター関連売上
(単位：億円)

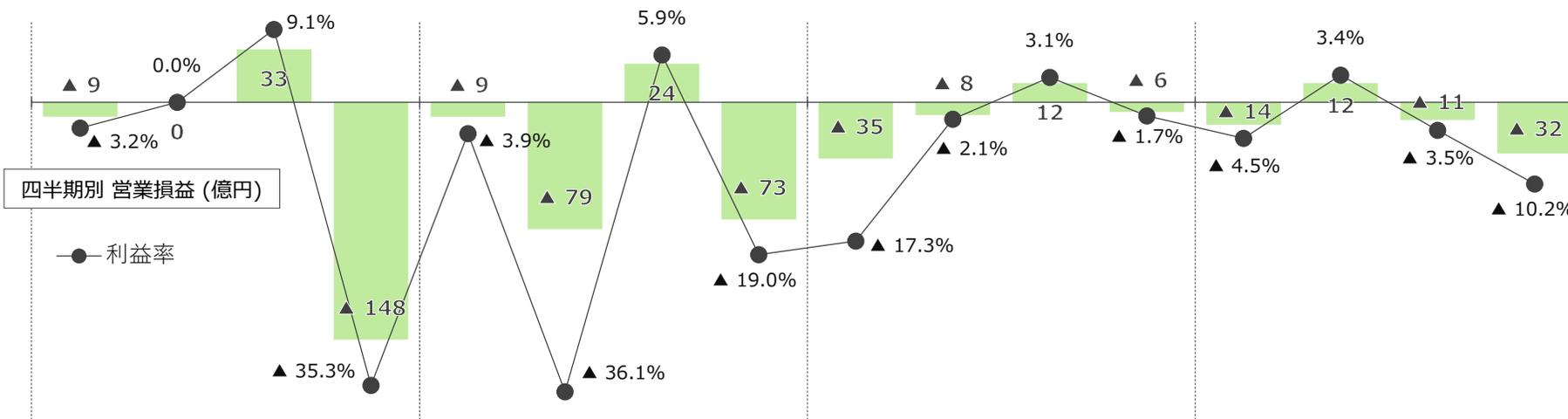


米国ロングアイランド鉄道向け
M9プロジェクトの進捗状況 ('21年4月末)

- 全202両のうち、80両が引渡し済み
- 北米生産拠点のKMMでは最終号機の生産に着手しており、最終号機の引き渡しは2022年度1Qを予定

3 セグメント別詳細情報 - 車両

四半期別 売上高 (億円)



3 セグメント別詳細情報 - 車両

事業環境・受注動向

- 新型コロナウイルスの影響
 - 国内では鉄道関連投資計画の見直し、海外では工程の遅れや入札の延期・中止等が現実となりつつある
- 中長期展望
 - 人口集中による大都市の混雑緩和や環境対策のための都市交通整備、アジア諸国の経済発展に伴う鉄道インフラニーズなど、今後も世界的に比較的安定した成長が見込まれる

重点施策と具体的な取り組み

✓ 海外案件の納入スケジュール遵守

- 主要案件のマイルストーン

ダッカ初編成納入	2021年度1Q
R211プロト編成納入	2021年度1Q
M9最終車両引渡し	2022年度1Q

ダッカ都市交通会社 (Dhaka Mass Transit Company Limited) 向け都市高速鉄道車両 (右図)

第1編成は現地車両基地に到着し、納入整備作業を開始
第2編成以降も順次現地へ出荷中であり、2021年度2Q以降に現地走行試験を実施予定



- 新たに設立した全社北米事業タスクフォースを通じて、北米工場の工程整流化・生産性・品質向上のため、本社部門・他カンパニーから人財を投入

✓ 顧客に信頼される品質レベルの達成

- 仕損じ、手直し費用の削減
- KPS (Kawasaki Production System)の更なる推進、北米工場への展開

✓ 部品・サービスの拡販、保守分野の事業拡大

- 北米向け軌道遠隔監視装置の初受注を2021年度1Qに見込む

2020年度実績（前期比）

売上



北米向け四輪車等オフロードモデルの増加はあったものの、東南アジア向け二輪車が減少したことや、前期に比べ為替レートが円高で推移したこと等により前期並み

営業利益



固定費や販促費の削減等により増益

2021年度予想（前期比）

売上



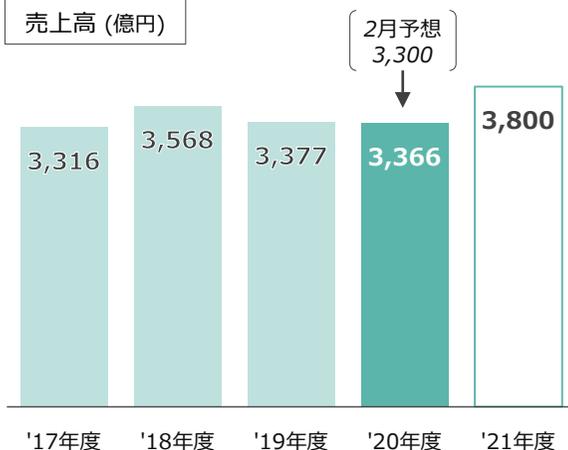
二輪車需要の回復や米国向けオフロード需要の継続および前年度において過度に減少したディーラー在庫の補充により増収

営業利益

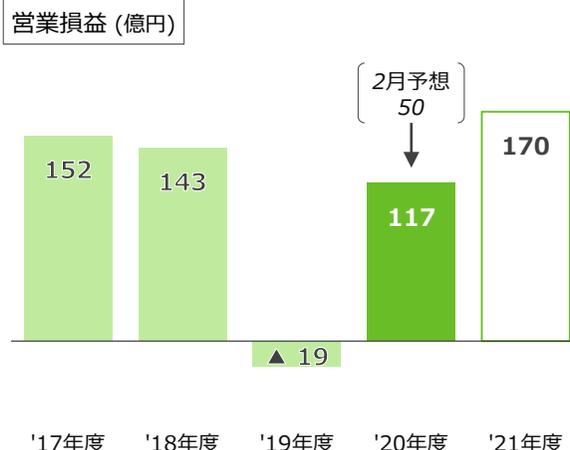


増収により増益

売上高 (億円)



営業損益 (億円)



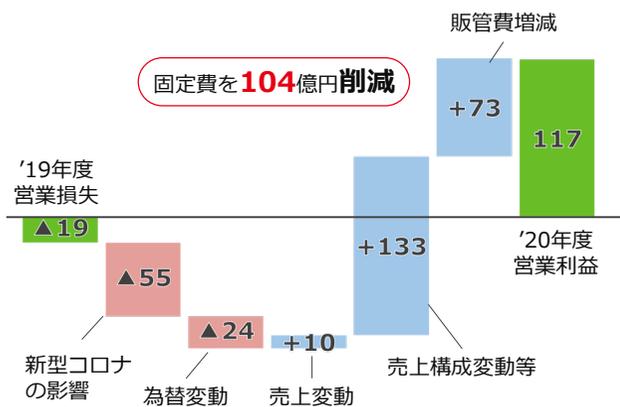
3

セグメント別詳細情報 - モーターサイクル&エンジン

(単位：億円)

	'19年度	'20年度				'21年度	
	実績	2月予想	実績	前期比	2月予想比	予想	前期比
売上高	3,377	3,300	3,366	▲ 10	+ 66	3,800	+ 434
うち 先進国二輪車	1,230	-	1,142	▲ 87	-	1,370	+ 228
新興国二輪車	786	-	674	▲ 112	-	820	+ 146
四輪車・PWC	846	-	1,014	+ 167	-	1,080	+ 66
汎用エンジン	513	-	535	+ 21	-	530	▲ 5
営業損益	▲ 19	50	117	+ 137	+ 67	170	+ 53
	[利益率] [▲ 0.5%]	[1.5%]	[3.4%]	[+ 4.0pt]	[+ 1.8pt]	[4.4%]	[+ 0.9pt]

営業損益増減要因 (億円)



補足情報

二輪車国別販売台数 (卸売)

先進国 (単位：千台)

	'19年度	'20年度	増減
日本	19	16	▲ 2
米国	55	54	▲ 1
カナダ	6	5	▲ 1
欧州	74	58	▲ 15
豪州	6	11	+ 4
先進国計	162	146	▲ 15

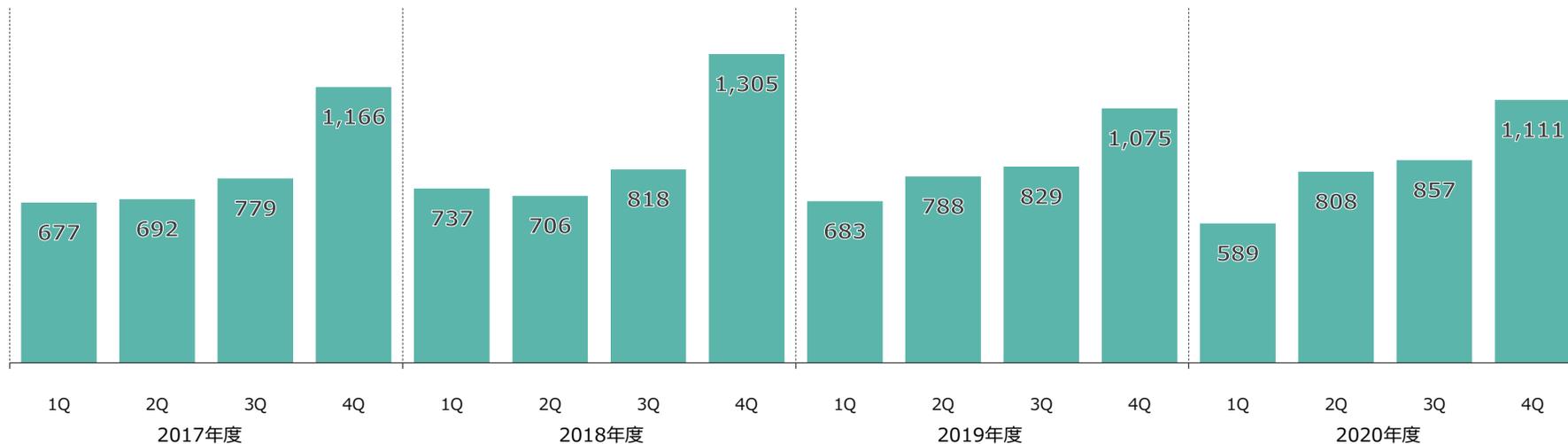
新興国 (単位：千台)

	'19年度	'20年度	増減
ブラジル	8	9	+ 0
タイ	10	6	▲ 3
フィリピン	240	143	▲ 96
インドネシア	51	30	▲ 21
中国	27	25	- 2
その他	11	11	+ 0
新興国計	337	226	▲ 111

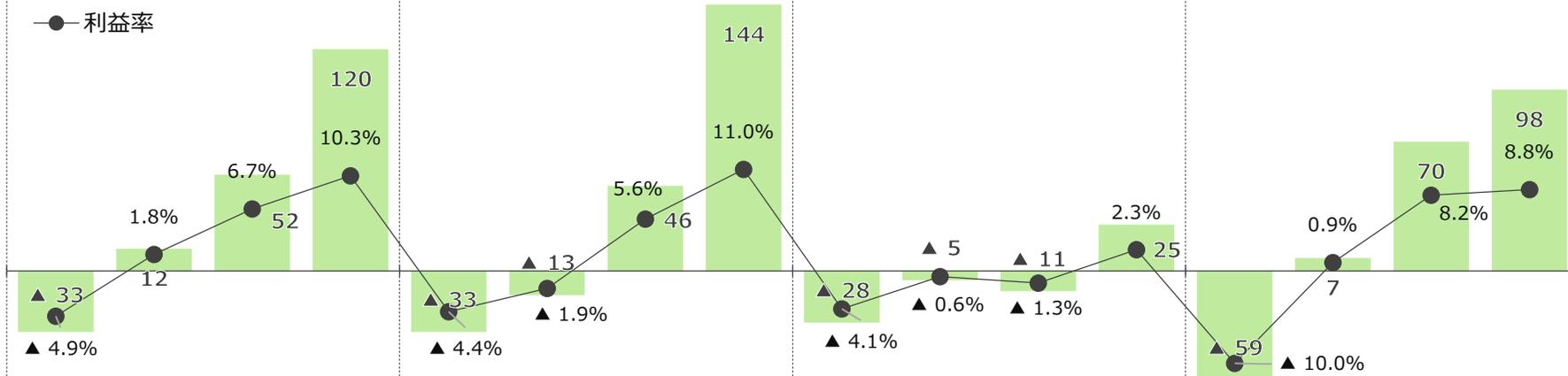
3

セグメント別詳細情報 - モーターサイクル&エンジン

四半期別 売上高 (億円)



四半期別 営業損益 (億円)



事業環境・受注動向

- 米国
 - コロナ影響による四輪等オフロードモデルに対する需要の高まりにより小売市場は前年度を上回る水準で推移
 - 今後も需要は堅調に推移すると見込む
- 欧州
 - 2020年春の各国のロックダウンにより一時マイナスの影響を受けたものの、その後、小売市場は前年度並みの水準まで回復
- 東南アジア
 - 市場は縮小し足元は依然として低迷
 - ただし、21年度通期では回復を見込む

重点施策と具体的な取り組み

- ✓ 固定費コントロールの徹底（経営のスリム化）
 - 2021年度以降も2020年度で低減した売上高固定費率水準を維持し、追加削減も視野に入れる
- ✓ 限界利益率の改善
 - 販売促進費の抑制
 - コストダウンの推進
- ✓ 在庫水準の見直し（低減）
- ✓ 四輪ビジネスの拡大、電動化対応
 - 四輪増産、脱炭素をにらんだ開発投資に焦点



米国で販売好調なSxS
TERYX KRX 1000



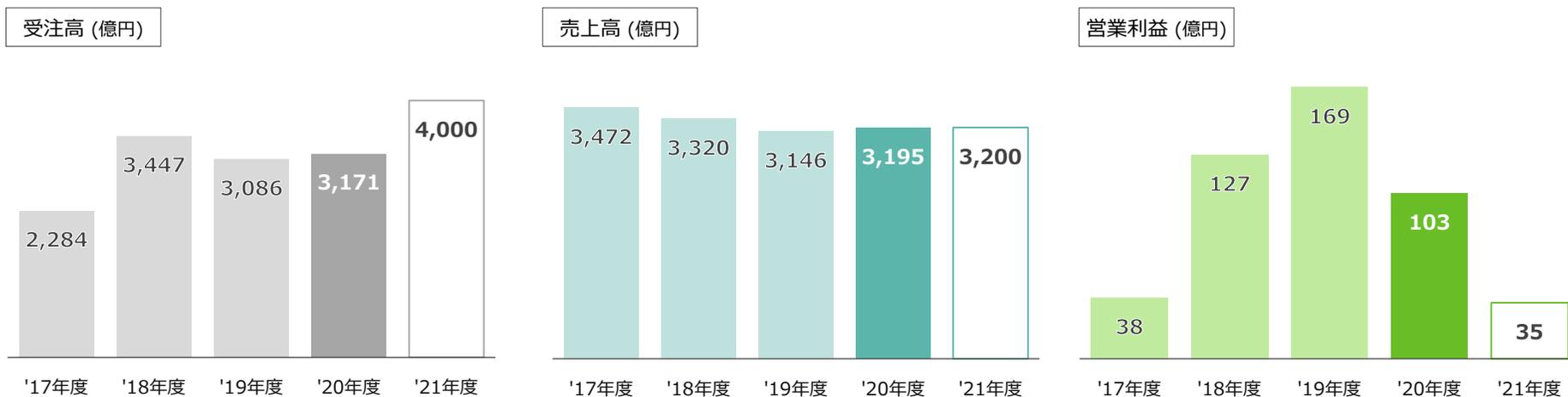
EV Project 参考出品車
(2019年EICMAショー)

2020年度実績（前期比）

本項目は、旧セグメント「エネルギー・環境プラント」のP.19および「船舶海洋」のP.27に記載しています

2021年度予想（前期比）

受注	↑	船舶海洋の減少はあるものの、国内向けごみ焼却プラントの増加等により増加
売上	→	船舶海洋やプラントの減少はあるものの、エネルギー関連の増加により前期並み
営業利益	↓	増収はあるものの、採算性の低下により減益



(注) 過年度実績は変更後の報告セグメントに組替えて表示しています

3

セグメント別詳細情報 - エネルギーソリューション&マリン

(単位：億円)

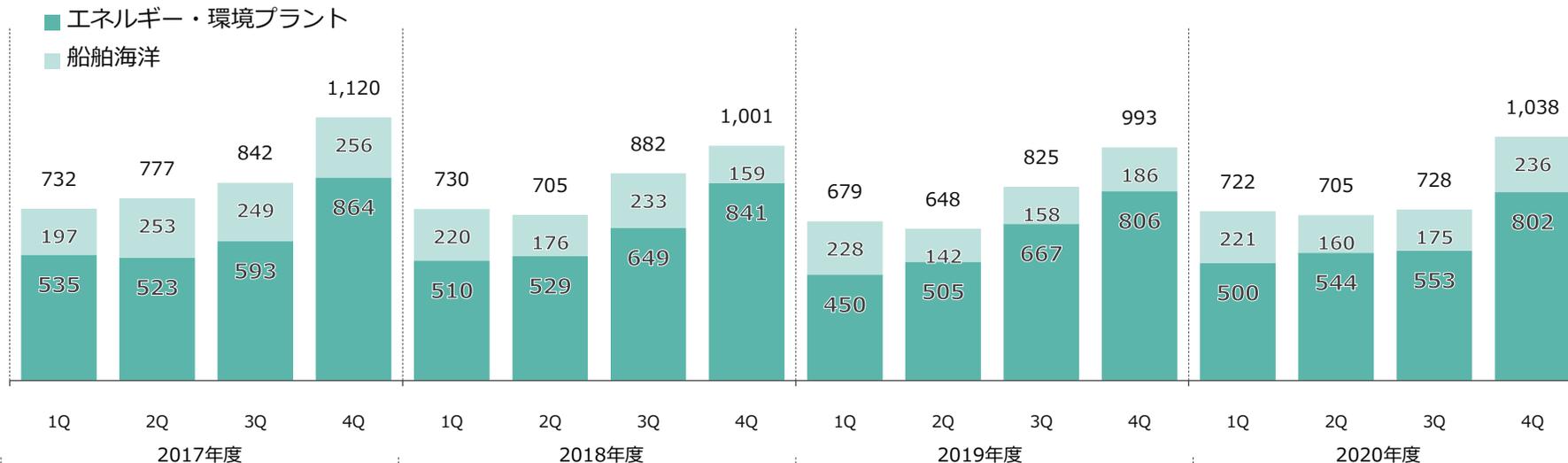
	'19年度	'20年度				'21年度	
	実績	2月予想	実績	前期比	2月予想比	予想	前期比
受注高	3,086	3,200	3,171	+ 85	▲ 29	4,000	+ 829
うち I社* - 環境プラント	2,523	2,200	2,190	▲ 333	▲ 10	3,350	+ 1,160
船舶海洋	562	1,000	981	+ 418	▲ 19	650	▲ 331
売上高	3,146	3,200	3,195	+ 48	▲ 5	3,200	+ 5
うち I社* - 環境プラント	2,429	2,400	2,401	▲ 28	+ 1	2,500	+ 99
船舶海洋	716	800	794	+ 77	▲ 6	700	▲ 94
営業利益	169	95	103	▲ 65	+ 8	35	▲ 68
[利益率]	[5.3%]	[2.9%]	[3.2%]	[▲ 2.1pt]	[+ 0.2pt]	[1.0%]	[▲ 2.1pt]

(注) 過年度実績は変更後の報告セグメントに組替えて表示しています

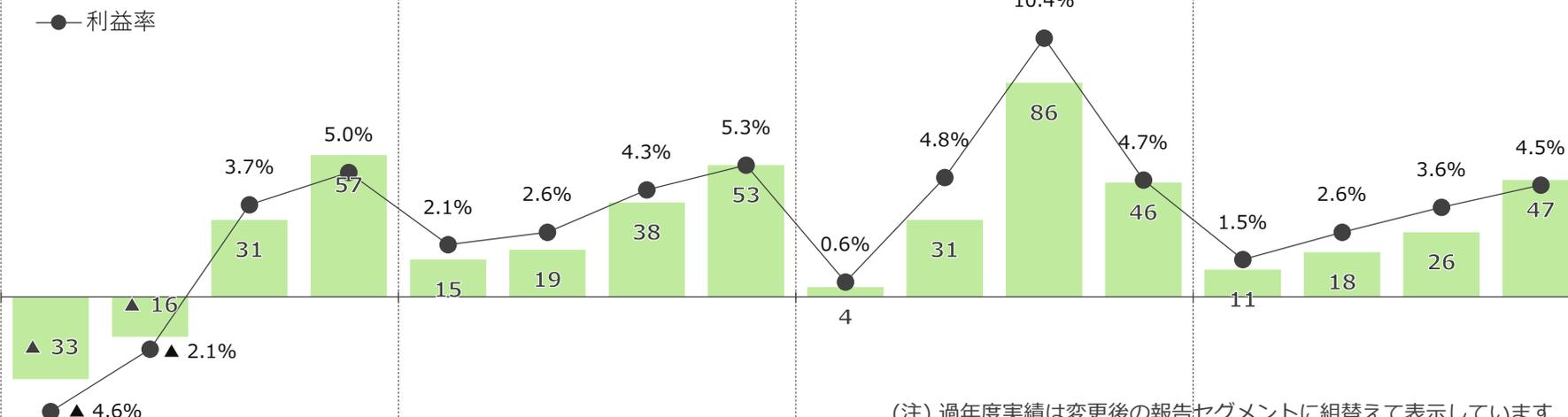
3

セグメント別詳細情報 - エネルギーソリューション&マリン

四半期別 売上高 (億円)



四半期別 営業損益 (億円)



(注) 過年度実績は変更後の報告セグメントに組替えて表示しています

3 セグメント別詳細情報 - エネルギーソリューション&マリン

事業環境・受注動向

本項目は、旧セグメント「エネルギー・環境プラント」のP.22および「船舶海洋」のP.30に記載しています



純国産高効率ガスタービン「L30A」



水素液化・積荷基地
(ビクトリア州ヘイスティングス)

重点施策と具体的な取り組み

✓ 受注回復に向け営業活動を強化

- コロナ影響で一時的に凍結されていた案件や、アフターコロナを見越した新規案件の着実な取り組みを目指す

事例

世界最高水準の発電効率を誇る純国産ガスタービン「L30A」の海外展開

2021年3月、中国山東省／潍坊市濱投分布式能源有限公司より、30MW級ガスタービン「L30A」を1基受注（海外向けでは初受注）

- 中国では分散型発電やガス発電への投資が拡大中
→ 中国を当面の主力市場と位置づけ
- 山東省案件受注の際に設立した現地法人を活用し、L30A、またはL30Aを含む複合発電プラント（CCPP：Combined Cycle Power Plant）の受注に注力

✓ 脱炭素分野での主導的ポジションの確立

- 本社水素戦略本部と連携し、商用化に向けた取り組みを加速
- カンパニー統合に伴い「水素事業推進室」を新設
水素に関する技術・ノウハウ・人財等の有機的結合を図る
同推進室は、2020年代半ばに計画されている液化水素サプライチェーン開発の商用化実証に関して主導的役割を担う

4 株主還元

配当政策

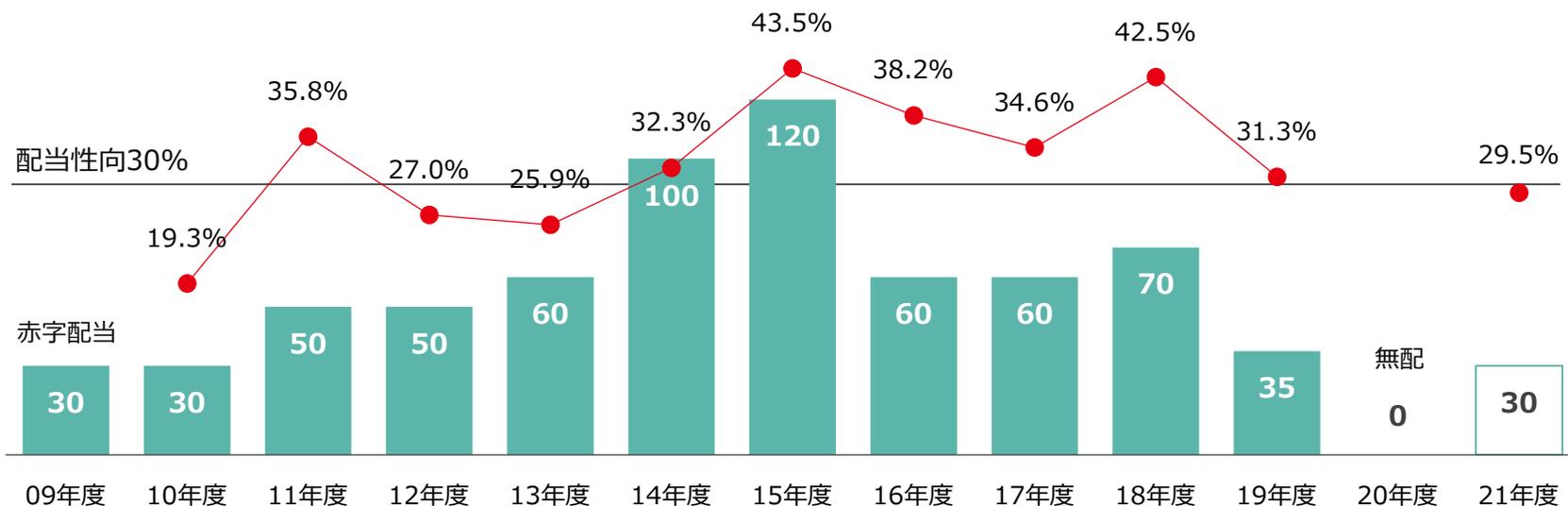
将来の業績見通しに加え、フリー・キャッシュ・フロー、負債資本倍率（D/Eレシオ）等の財務状況を総合的に勘案し、**安定的な配当**を念頭に親会社株主に帰属する当期純利益に対する中長期的な**連結配当性向の基準を30%**としています

2020年度配当

コロナ影響が大きく、親会社株主に帰属する当期純利益は193億円の赤字となったことから、厳しい経営状況に鑑み、**期末配当を無配**とする

2021年度配当

航空宇宙システムは厳しい状況が継続するも、黒字転換が高い確度で予想されることから、1株当たり**30円**（配当性向29.5%）を予定



4 プロジェクトトピックス

✓ 水素関連プロジェクトの進捗

2021年1月 液化水素運搬船「すいそふろんていあ」の着岸試験

豪州ビクトリア州に建設した、褐炭ガス化・水素精製設備と水素液化・積荷基地の両施設が
運転開始

2021年4月 本社水素戦略本部を設置

ヤンマーパワーテクノロジー、ジャパンエンジンコーポレーションと舶用水素燃料エンジンの
共同開発に合意

大型液化水素運搬船に搭載する世界最大容積（40,000m³クラス/1基）の貨物格納設備を開発し、
設計基本承認を日本海事協会より取得



着岸試験の様子（神戸空港島）



水素液化・積荷基地（豪州）



大型液化水素運搬船（イメージ）

4 プロジェクトトピックス

✓ 自動PCR検査サービス事業の進捗

- 国内初の自動PCR検査ロボットシステムを藤田医科大学（愛知県）内に設置し、**2021年3月より自動PCR検査サービス事業を開始**
- 京都大学医学部附属病院およびシスメックス株式会社と大規模な自動PCRロボットシステムの社会実装に向けた有用性評価（共同研究）を2021年4月より開始

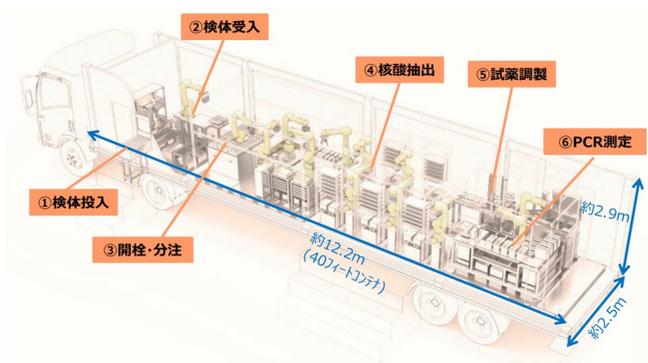
共同研究 の内容

システムの検査精度、性能、大量処理パフォーマンスの評価
検査依頼から検査結果の報告・フォローアップまでを含めた業務設計

システム の特徴

- ① コンテナ(約12.2m)にシステムを収納した移動式
- ② 最大2,500検体/日の検査をロボットにより完全自動化
- ③ 検体投入後、約80分で迅速に検査

プール法
にも対応可



コンテナの内部構造



自動PCR検査ロボットシステム（左図：コンテナ内部 右図：外観）

事業を通じた取り組み

2021/03 国内二輪車メーカー4社で構成する電動二輪車用交換式バッテリーコンソーシアムにて、日本国内を対象とした交換式バッテリーの相互利用を可能にするための標準化（共通仕様）に合意（カーボンニュートラル社会の実現に向けたモビリティの電動化需要に対応）

組織体制の変更

2020/06 経営環境の急速な変化への迅速な対応や、取締役会の監督機能強化を目的として、監査役会設置会社から監査等委員会設置会社へ移行

- 取締役会から執行側への業務執行決定権限の委譲
- 取締役会の構成見直し
(取締役とカンパニープレジデントの兼任解消・社外取締役比率の向上※)

※ 2021年5月現在、取締役13名中6名（46%）が社外取締役

ESG関連の外部評価

- 「MSCI日本株女性活躍指数(WIN)」の構成銘柄に初選定
(今回の選定によりGPIFが選定する4つの投資指数全ての構成銘柄に選定)
- ESG投資指標「FTSE4Good Index Series」に4年連続で選定
- ESG投資指標「Dow Jones Sustainability Asia Pacific Index」に8年連続で選定

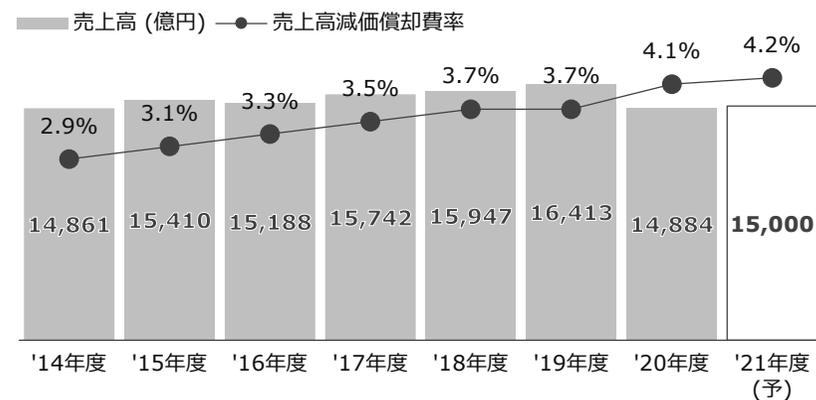
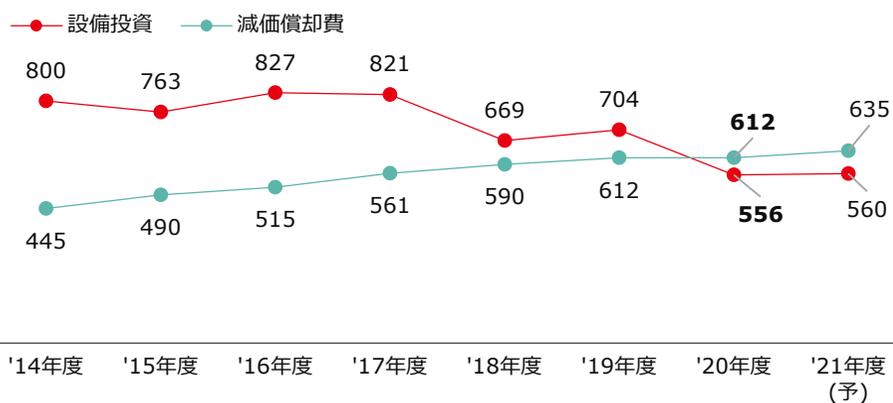
2020 CONSTITUENT MSCIジャパン
ESGセレクト・リーダーズ指数



Member of
**Dow Jones
Sustainability Indices**
Powered by the S&P Global CSA

(単位：億円、名)

	'19年度 実績	'20年度		'21年度	
		実績	前期比	予想	前期比
設備投資	704	556	▲ 148	560	+ 4
減価償却費	612	612	▲ 0	635	+ 23
研究開発費	526	449	▲ 76	495	+ 46
従業員数	36,332	36,691	+ 359	37,300	+ 609
うち国内	26,616	26,901	+ 285	27,400	+ 499
うち海外	9,716	9,790	+ 74	9,900	+ 110



● 受注残高 (億円)

	'19年度 実績	'20年度	
		実績	前期比
航空宇宙システム	5,760	5,278	▲ 481
エネルギー・環境プラント	3,908	3,697	▲ 210
精密機械・舶装	506	692	+ 185
船舶海洋	859	1,046	+ 186
車両	4,994	4,432	▲ 562
モーターサイクル&エンジン	-	-	-
その他	245	266	+ 21
合計	16,274	15,414	▲ 860

● セグメント別損益影響外貨量 (億USD)

	'19年度 実績	'20年度 実績	'21年度
			予想
航空宇宙システム	10.1	6.8	8.3
車両	1.2	0.8	0.3
エネルギーソリューション&マリナ	-	-	1.7
エネルギー・環境プラント	1.2	0.3	-
船舶海洋	1.9	2.4	-
精密機械・舶装	1.6	1.7	1.5
モーターサイクル&エンジン	4.0	4.2	4.3
合計	20.0	16.1	16.1

※ 為替レートが1円変動することによる営業利益への概算影響額

● 地域別売上高 (億円)

	'19年度 実績	'20年度	
		実績	前期比
日本	6,998	7,041	+ 42
米国	4,130	3,136	▲ 994
欧州	2,205	1,434	▲ 771
アジア	2,366	2,772	+ 405
その他	710	500	▲ 210
合計	16,413	14,884	▲ 1,528

※ 売上高は顧客の所在地を基礎とし、国又は地域に分類しています

● 売上加重平均レート (EUR/JPY)

'19年度実績	121.70
'20年度実績	124.61
'21年度予想	128.00

● 損益影響外貨量 (億EUR)

'19年度実績	4.4
'20年度実績	3.2
'21年度予想	3.5

※ 為替レートが1円変動することによる営業利益への概算影響額

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”