

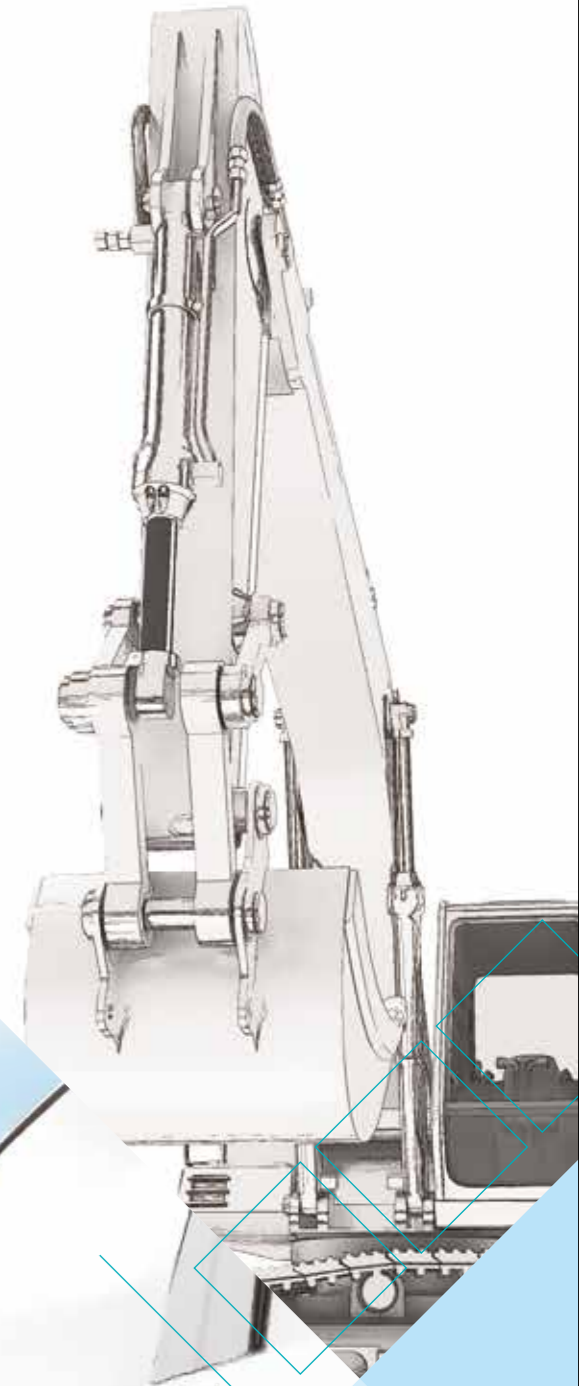


Our Precision, Your Advantage

KYBグループレポート

2020年4月1日～2021年3月31日

2021



お問い合わせ

KYB 株式会社

〒105-5128
東京都港区浜松町二丁目4番1号 世界貿易センタービルディング 南館28階
TEL.03-3435-3511 FAX.03-3436-6759

用紙での配慮



FSC®認証紙の使用
FSC® 認証材および管理原 材料から作られた用紙を 使用しました。

印刷での配慮



グリーンプリンティング
環境に配慮した印刷工程と印 刷資材を採用しています。



Non-VOCインキの使用
VOC (揮発性有機化合物) 成分 ゼロの環境に配慮したインキを 使用しました。



水なし印刷
有機物質を含んだ廃液が少な い、水なし印刷方式で印刷しま した。

Our Precision, Your Advantage

企業の社会的責任がますます重要視される中、KYBグループではステークホルダーの皆様の満足を得られる企業グループとなることを目指し、経営理念の下、私たち一人ひとりが企業の責任を自覚し、法令等を遵守し行動に結び付け、信頼される企業であり続けるために企業価値向上を図ってまいります。

経営理念

人々の暮らしを安全・快適にする技術や製品を提供し、社会に貢献するKYBグループ

1. 規範を遵守するとともに、何事にも真摯に向き合います。
2. 高い目標に挑戦し、より活気あふれる企業風土を築きます。
3. 優しさと誠実さを保ち、自然を愛し環境を大切にします。
4. 常に独創性を追い求め、お客様・株主様・お取引先様・社会の発展に貢献します。

経営ビジョン

人財育成

方針や戦略を深く理解し、情熱をもって目標を完遂できる人財を育成する。

技術・商品開発

世界のお客様が感動し、安心し、そして信頼される商品を提供する。

モノづくり

お客様が満足する商品をつくる喜びと躍動感に溢れ、同時に現場主義に徹した緊張感のある工場にする。

マネジメント

企業の社会的責任を常に自覚し、効率のよいグループ経営を行う。

ステークホルダーの皆様との関係



私たちの約束・企業行動指針は、コーポレートサイトをご確認ください

<https://www.kyb.co.jp/company/guidelines.html>



編集方針

本報告書は、KYBグループの経営方針や事業戦略、CSRに対する活動を株主・投資家をはじめとしたすべてのステークホルダーの皆様にご報告する目的で2019年度より発行したものです。業績や経営戦略などの財務情報に加え、環境・社会・ガバナンス(ESG)といった非財務情報をお伝えすることで、当社の中長期的な企業価値の向上を目指したさまざまな取り組みをご理解いただき、新たな対話の機会を創出することができれば幸いです。今後も、皆様からのご意見を参考に改善を図り、よりわかりやすい報告書の制作に努めてまいります。

対象期間

2020年4月1日～2021年3月31日

※一部、上記期間外の取り組みや報告も掲載しています。

対象範囲

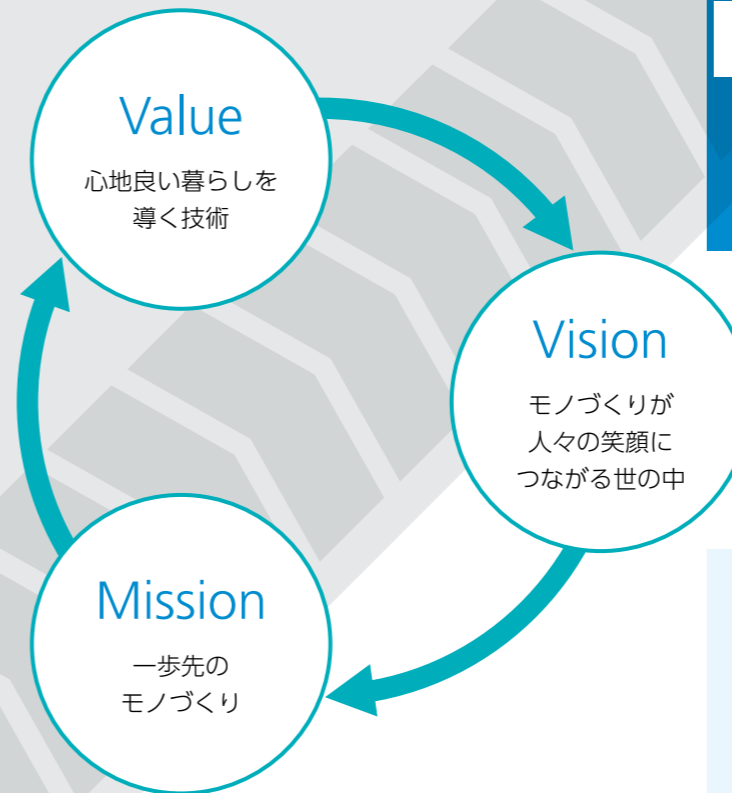
KYB株式会社および国内外の関係会社を対象としています。各種の環境データに関しては、特に注記のない場合はKYB株式会社(相模工場、熊谷工場、岐阜北工場、岐阜南工場、岐阜東工場)のデータを示しています。

発行時期

2021年10月

将来の見通しに関する注意事項

本報告書には発行日時点における計画や見通し、経営計画・経営方針に基づいた将来予測を含んでいます。この将来予測は、制作時点で入手できた情報によって判断しており、諸条件の変化によって見通しとは異なる可能性があります。ステークホルダーの皆様には、あらかじめご了承くださいませようお願い申し上げます。



KYBの目指す姿

人々の暮らしを安心・安全・快適にする技術や製品を提供し、社会に貢献するKYBグループ

KYBブランドが実現したい世界

モノづくりが人々の笑顔につながる世の中

KYBが目指すのは、モノづくりの喜びが社会の発展を支え、人々の笑顔につながっていく、そんな世の中です。

KYBブランドが果たすべき使命

一歩先のモノづくり

KYBは、これまで培われてきた確かな技術力を活かして、お客様や市場に価値ある提案のできる企業であり続けます。新しい価値やかつてない満足を、お客様に提供していくために、自らの足で、一歩先に進んだモノづくりを実践していきます。

KYBブランドがお届けする価値

心地良い暮らしを導く技術

感性的価値：心地良い暮らし、モノづくりの喜び

機能的価値：確かな品質

KYBがエンドユーザーに約束する価値。それは、独創的な技術と真摯な製品開発がもたらすワンステージ上の「心地良い暮らし」です。KYBがお客様に約束する価値。それは、エンドユーザーまでも「お客様」と考えることから生み出される「確かな品質」です。KYBが従業員に約束する価値。それは、一人ひとりが世の中を変えていくことを実感できる「モノづくりの喜び」です。

KYBグループの社会的責任

KYBグループでは事業活動の中で常に独創性を追い求め、お客様・株主様・お取引先様・社会の発展に貢献することを目指しています。

当社では経営理念と経営ビジョンに基づいたCSR活動を各部署の年度実施項目に掲げ実践しています。そしてその行動をチェックして改善改新のサイクルを継続して実践しています。

従業員は当社の行動指針を携行しており、CSR(企業の社会的責任)の重要性の認識を深めています。

Contents

KYBのDNA	
経営理念/KYBの目指す姿	01
KYB History	03
社長メッセージ	05
目指す姿への道筋	07
KYBのモノづくり	09
2020中期経営計画	13
ESG推進への取り組み	
ESG基本方針	19
コーポレートガバナンス	21
社会への取り組み	29
環境への取り組み	36

事業戦略	
KYBグループの事業概要	41
製品ラインアップ	43
事業別戦略 AC事業	45
HC事業	47
その他事業	49
事業を通じた社会課題への貢献	50

会社データ	
財務ハイライト	51
グローバルネットワーク	53
株式情報	55
会社概要	56

KYB HISTORY

時代のニーズに応じてきた 独創的な技術と確かな品質

KYBの源流は、1919年に、発明家 萱場資郎が21歳という若さで興した「萱場発明研究所」にさかのぼります。当時、最先端の油圧技術を駆使した資郎の発明は、誰も思いつかなかったような機構や設計を提案し、100種にもおよぶ特許が会社の存続と発展を支えました。さらに、自社製品を公開して他社の技術者の指導にもあたるなど、KYBのみならず日本の油圧技術の発展に貢献しています。



1919 創業 あらゆるものは発達途中の過去のものであり、世の中は常に新しいものを求める。常に良い完全さを求めて止まないところに人類特有の進歩がある。

創業者 萱場資郎

1945~
独創的な技術で新分野へ

KYBは、戦後まもない1946年後半に自動車メーカーと協力して「ショックアブソーバ(SA)」という新製品の研究開発を始め、自動車の普及とともにそのシェアを徐々に拡大させていきました。また、戦後の建設ラッシュを背景に、コンクリートミキサ車の生産技術を海外導入して開発を重ね、1959年にはドラム本体が回転して生コンクリートをその重

力で攪拌するという画期的な「傾胴型ミキサ車」の生産を開始、KYBの名前を一躍有名にしました。

1951年には、国鉄(日本国有鉄道、現 JR)と共同研究で鉄道車両用オイルダンパの開発を始動、その後大手自動車メーカーや二輪車メーカー、建設機械メーカーなど、多岐にわたる強固な顧客基盤を築きました。

1980~
製品の高付加価値化

1950年代に誕生した油圧ショベルは、1960年代に日本に技術が導入されてから大きく進化しました。現在では日本が世界の油圧ショベルの技術開発の場となっています。油圧ショベルの技術進化の歴史は、まさにKYBの油圧製品の進化の歴史でもあります。その中でも技術の結晶といえる製品が1984年に生産を開始した「高圧シリンダKCH」です。「漏れない・錆びない・壊れない」というシンプルな難題を克服した新構

造によって主力商品となりました。この時の活動で、ネジ1本に至るまで正確な強度を求めた綿密な設計の基礎データや計算式が引き継がれ、現在も改良が続けられています。

1980年代半ばからは、同業他社に先駆けてCAE(コンピュータによる設計開発支援)に力を入れ始め、そのデータ量の蓄積が、現在のデジタルトランスフォーメーション(DX)技術の導入によるビッグデータの活用に引き継がれています。

積極的な海外展開

KYBの強みは、長年の技術力の蓄積に加え、グローバルな生産・販売体制を有していることです。

海外進出は早く、1966年に「世界のキャバ」として油圧機器総合メーカーを目指す経営ビジョンを掲げており、1973年には海外本部を設置しました。SAを中心とした「KYBブランド」は広く海外に浸透し、1981年には輸出比率10.1%、輸出額100億円を突破しました。

一方、プラザ合意*以降の急激な円高を背景に、自動車メーカー各社は付加価値の高い高級車の開発に力を入れはじめました。

KYBは日産自動車様と共同で、電子制御サスペンションの開発を開始し、世界に先駆けて商品化に成功。1990年に日本油圧学会技術開発賞を受賞しました。

*プラザ合意: 1985年9月のG5(日本・アメリカ・イギリス・ドイツ・フランス)蔵相・中央銀行総裁会議により発表された、為替レート安定化に関する合意の通称。

1990~
経営体質改善および生産性向上

バブル経済崩壊、時代が大きく動く中、KYBは生き残りをかけてスリムで強靱な経営体質を目標に掲げ、事業構造の転換や体質強化に注力していきます。グループの力を結集して

新製品の開発、新事業の創出を図る一方で、TPM(全員参加の生産保全・全員参加の生産経営)やTQC(全社的品質管理活動)の推進によって、生産性向上を徹底していきました。

2000~
徹底的なコスト削減によって不況を乗り切る

長引く不況の中、「グローバルNo.1」を目指して、アメリカやヨーロッパでの合併事業など積極的な海外進出を進めました。その一方、全社的な総原価低減活動を実施し、リードタイム半減を目指して、経営体制強化を続けました。

各国で油圧ショベルの排気ガス規制が厳しくなり、さらなる環境性能が求められるようになる中、1990年代から高効

率なコントロールバルブの開発に取り組み、製品化に成功しました。また2006年には、海外からも技術者を集めて研修を実施し、「日本のモノづくり」への理解を深めて専門技術を共有し、技術力と安全・品質への理解度を深めるための人材育成を強化していきました。

2010~
創業以来の油圧技術を基盤にさらなる成長へ

技術者たちの長年の夢であった開発センターが、2011年に開設しました。製品の開発・実験がタイムリーにできるようになり、技術開発力は格段に向上しています。KYB全技術部門の知識やノウハウを連動させ、製品開発の効率化と品質評価手法の確立を目指しています。

世界的に環境問題が重視され、人々の関心がより安全・安心、快適に向かい始めました。これらを追求するためには、より高い技術力が必要であることから、2019年にDX推進部

を設置、さまざまなデジタル技術を用いて、新しいアイデアやビジネスの創出、品質向上や生産性向上につなげ、KYBのグローバル標準となるシステムの構築に取り組んでいます。

当社は、創業から技術を磨き続けてきた精緻な油圧技術を基盤に、自動車や二輪車のサスペンション、パワーステアリングに代表される振動制御技術や、駆動系機器に使われるパワー制御技術などさまざまな要素技術を応用・融合して、社会のニーズに対応して新たな製品を創出しています。

創業100周年 2019年11月、当社は創業100周年を迎えました。創業者が遺したDNAは、現在に受け継がれています。

技術のDNA

創業者の願いが生んだ技術表彰「萱場資郎賞」(コロナ渦のため2020年、2021年は拠点ごとに授賞式を開催)

主力製品における高付加価値化~技術の進化~

自動車用ショックアブソーバ

比例ソレノイドを搭載した減衰力調整式ショックアブソーバ

建設機械用油圧シリンダ・バルブ・ポンプ

高圧シリンダKCH

ミニショベル向けロードセンシングシステム

技術の応用

鈴木猛史選手(KYB所属)

1998年の長野冬季五輪に向けて開発を始めたチェアスキー用ショックアブソーバ

要素研究(トライボロジー)

優れた摺動特性と美しい外観のDLC被膜

世界同一品質

グローバル技術者研修

品質の追求

数々の品質賞を受賞

社長メッセージ

KYBは、振動・パワー制御技術の 世界のトップランナーとして、 地球と社会の持続的発展に 貢献してまいります。



代表取締役社長執行役員

大野 雅生

このたび、新型コロナウイルス感染症に罹患された方々には謹んでお見舞いを申し上げますとともに、一日も早いご快復をお祈り申し上げます。また日々最前線で治療に尽力されている医療従事者の方々に心からの敬意と感謝を表します。

KYBグループは、新型コロナ感染拡大の防止に努め、お客様やお取引先様、従業員およびそのご家族の安全を最優先に考え、関係当局の要請に基づき、迅速かつ適切に対応してまいります。

2020中期経営計画スタート コロナ禍での黒字化転換

新しい中期経営計画がスタートした2020年度を振り返ってみますと、上期は新型コロナウイルス感染拡大の影響による国内外の経済活動の停滞により、出荷高が大幅に落ち込むなど厳しい状況に置かれたが、固定費削減を柱とする各種改善活動を強力に推進した結果、その後の需要回復と相まって、予想を上回る水準での黒字化転換を果たすことができました。

新型コロナウイルスは我々にさまざまな困難をもたらした一方、当社が抱えていた経営課題をより浮き彫りにし、組織再編や事業の見直しなどの抜本的な構造改革が一層進み、また従業員の働き方を見直す契機ともなりました。逆風の中でも前向きに捉え、動いていくことがいかに大事であるかということを実感した1年でもありました。

収益基盤の安定化 企業価値の向上と持続的成長を目指して

2021年度は、新型コロナウイルスや半導体供給問題など、先行き不透明な事業環境が続くと予想されますが、中期経営計画の遅れを取り戻す年とすべく、引き続き生産拠点再編、不採算事業や製品の縮小・撤退などの課題に注力し、収益基盤の安定化を図ってまいります。またステークホルダーの皆様にご迷惑とご心配をおかけしております建築物用免震・制振用オイルダンパー問題に関しましては、すべての適合化完了を目指し、残りの物件につきましても誠心誠意対応させていただく所存です。二度と過ちを繰り返さないよう、経営トップから現場まで一丸となって規範意識の浸透とコンプライアンス遵守に努めてまいります。

足元の課題解決のみならず、2020中期経営計画で

掲げている成長戦略につきましては、KYB独自のコア技術をさらに深化させた高付加価値製品の創出、また自動化レベルを向上させた革新的モノづくりなど、少子高齢化や環境問題などの社会的課題も視野に入れながら、中長期的な企業価値の向上と持続的成長を確かなものとする施策を積極的に促進してまいります。

より良い地球環境を 次世代へ継承するためのモノづくり

また当社は、ESG(環境・社会・ガバナンス)の基本方針をグループへ展開・推進すべく2021年7月にESG推進室を新設いたしました。今後はグループ全体でCO₂排出削減や社会の持続的発展に貢献する製品開発にも取り組んでいく所存です。既存の事業活動についてもESG的観点から捉え直し、より良い地球環境を次世代に継承するためのモノづくりを主体的に推進してまいります。

振動・パワー制御技術の 世界のトップランナーとして

当社は1919年11月の創業から100年を超える長い歴史を持ち、振動・パワー制御技術を核とした世界のトップメーカーとして今日まで走り続けています。KYBの製品は、世界中の至るところで地域の人々の暮らしを支え、安心・安全・快適さを提供しています。これからもKYBは『豊かな社会づくりに貢献する信頼のブランド』を目指し、世界中のお客様に満足いただける商品が提供できるよう絶え間なく進化してまいります。今後ともステークホルダーの皆様との対話を大切にしていきたいと考えておりますので、ご支援ご厚情を心よりお願い申し上げます。

目指す姿への道筋

KYBを取り巻く環境は 百年に一度の変革期

- 技術的／社会的環境の変革期
- リソースをコア事業に集中させ変革期をチャンスに転じたい
- 多様性／自動化etc.高付加価値製品を市場に送る

コア事業に注力

社会のニーズ

- ダイバーシティ&インクルージョン
- アフターコロナ
- 地球温暖化対応

中長期的な企業価値の向上／
豊かな地球・社会づくりに貢献する
信頼のブランド

2020中期経営計画

コンプライアンス遵守と
高収益体質の確立

▶▶▶ p.13

信頼と誇りの回復に向けた取り組み

コンプライアンス遵守とガバナンス強化	社会的要求への対応	人財育成	安全第一・品質経営	財務体質の改善	成長戦略
--------------------	-----------	------	-----------	---------	------

KYBのコア技術

振動制御技術

パワー制御技術

油圧技術

技術の広がり

『イノベーション戦略』

先端技術の活用

生産革新への取り組み

自動運転、EV化、省エネ化車、環境規制への対応

新市場・新商品創出

AI
(人工知能)

IoT
(モノのインターネット)

DX
(デジタルトランスフォーメーション)

社会の持続可能性に
貢献する製品の創出

▶▶▶ p.11

KYBのDNA

創業以来受け継がれた精神と技術

▶▶▶ p.09

経営理念

人々の暮らしを安全・快適にする技術や製品を提供し、社会に貢献する

▶▶▶ p.19

創業
100年

KYBのモノづくり

KYBは、振動制御技術とパワー制御技術の2つのコア技術に、電子制御技術などあらゆる要素技術を組み合わせ、研究所や各事業、グループ企業が連携し、技術・製品開発に取り組んでいます。

また、今日では避けて通れない環境問題をはじめ、社会課題の解決やSDGsゴール達成、DXによる生産革新への取り組みと新規ビジネス創出への対応にも目を向け、全社一丸となって活動を進めています。

KYBの技術開発

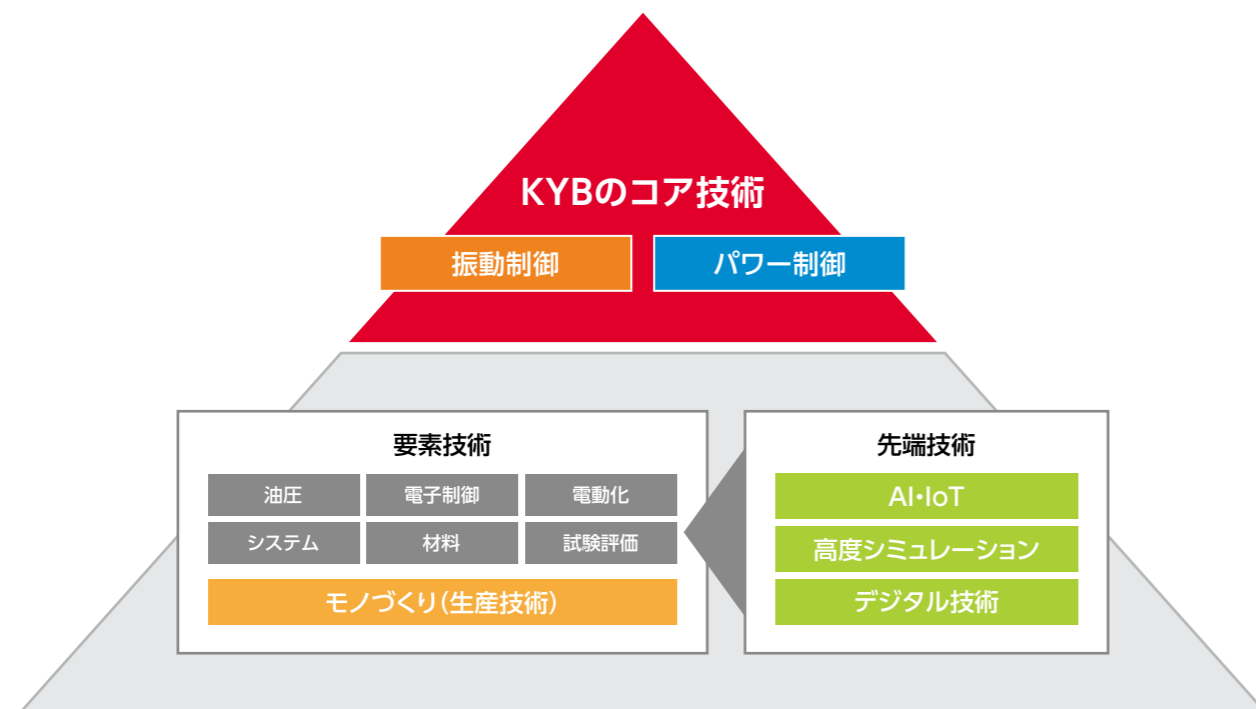
KYBは、1919年に、発明家だった創業者の萱場資郎が興した「萱場発明研究所」が原点です。創業以来、私たちは100年以上にわたって、油圧技術を磨き続けてきました。現在では、世界で走る自動車の5台に1台はKYBのショックアブソーバが採用されるほど、先進的な技術と高品質で圧倒的なシェアを誇っています。

油圧の大きな特徴は、電動や空気圧などの駆動方法と比べ、小さな機器で大きな出力が得られる点です。また、応答性に優れ、制御しやすいことも幅広く利用される理由の一つです。例えば、路面の衝撃を吸収する自動車用ショックアブソーバは、油の剛性や粘性を活かして適切な減衰力を発揮した代表的な好例で、建設機械もまた、大出力が求められることから油圧が最

も有利だと評価されています。

KYBは、油圧による振動制御技術とパワー制御技術の2つのコア技術を軸に、電子制御技術などのあらゆる要素技術を組み合わせ、さまざまな油圧製品を生み出してきました。テクノロジーが急速に進化する現代においても、油圧技術が社会の発展に有効な貢献を果たすと確信しています。そのため、コア技術の深耕だけでなく、時代の変化に対応すべくAIやIoT、高度シミュレーションなどの先端技術を取り入れ、電子制御による自動化ICT建機など、高効率化と安全性を兼ね備えた次代の油圧機器の開発に挑み続けるとともに、製品のシステム化も強力に推進しています。

KYBの技術概念図



KYBの技術開発体制

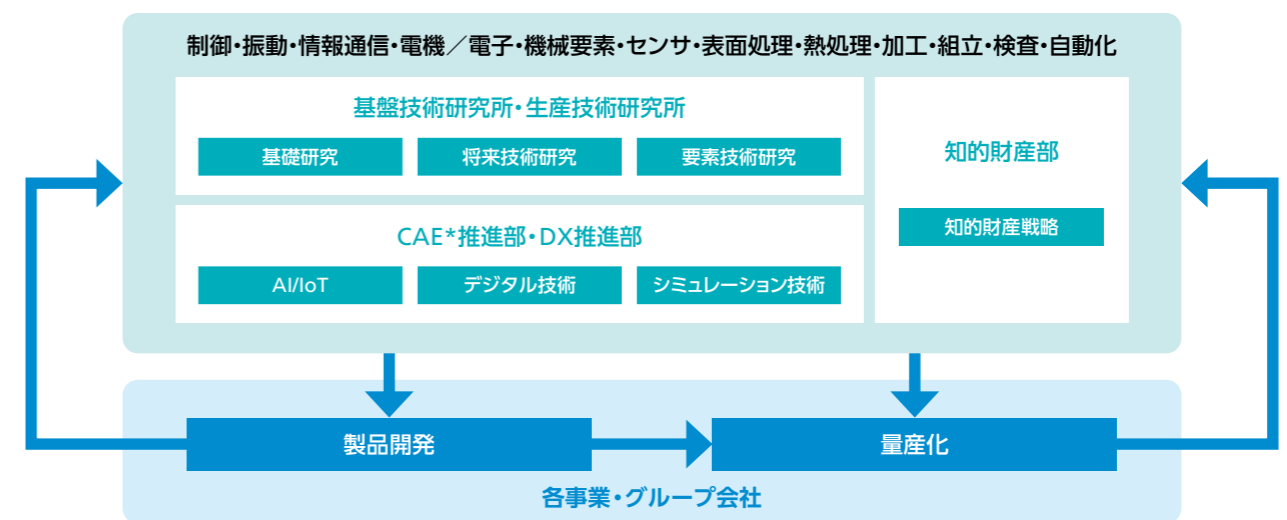
KYBでは、現行製品の性能向上や高機能化はもとより、省エネルギーや環境負荷物質の低減など社会課題の解決に向けて、基盤技術研究所と生産技術研究所を中核に、先行技術の開発にも積極的に取り組んでいます。

また、技術・グローバル生産・販売が一体となって新しい価値創造を目指しており、効率良く行うため、長期的な環境変化とそれに伴う社会や顧客ニーズの変化を調査・分析、予測に基づいた将来技術の「あるべき姿」とそこに向けた持続的成長戦略を明確にロードマップ化し、研究開発を進めています。

基礎研究では、次代に向けた研究や要素技術研究を推進し、その成果を事業化・製品化すべく、例えば、将来の自動運転に向け、電子制御サスペンションと電動ステアリングの技術を融合した統合システムの開発を推進しています。一方、各事業分野の技術部門では、

現行製品の性能向上や低コスト化の実現に加え、新製品の開発も独自で行い、量産化も行っています。技術本部では、開発した技術や知的財産、デジタル技術などを管理し、研究開発から量産化までのプロセスを常に循環させることで、技術レベルの向上を図っています。こうして開発された独創的な製品技術や量産化技術が事業部門やグループ会社で生産化されるとともに全社グループに展開、生産技術研究所が開発した新工法や各工場で培われたノウハウが集約され、新しい設備の建造や治工具の内製化につなげています。

なお、最近ではこれら研究開発の効率化・スピードアップのために、積極的にDXを全社的に推進するとともに、AIを活用したデータ分析など、高効率化や生産性向上に向けた取り組みも活発に行われています。



*CAE (Computer Aided Engineering) : 製品の開発工程においてコンピュータ上で製品の性能を評価・分析する技術

環境への取り組み

現代は、既に環境問題を避けて通ることはできません。KYBにおいても、環境対応に関し研究開発を促進しています。例えば、製品では自動車用無段変速機(CVT)に搭載される油圧ポンプや、各種機器の電動化や軽量化、建設機械用油圧機器の省エネルギー・高効率化も推進しています。

KYBは欧州地区にも複数の拠点を有しており、例えば、その中での環境規制であるREACH規則*にも対応すべく、現地と情報連携を密にとりながら研究開発を進めています。こういった研究開発活動を加速させる

ために、2020年度、社内に「環境規制対応グループ」を設置しました。これにより、REACH規則はもとより、Pbフリー化など、社会的な環境規制に関する各拠点国の情報の共有と先取りが可能になります。

なお、先般、政府がカーボンニュートラルを2050年に実現することを表明しましたが、これについても技術ロードマップでバックキャストで実施内容を吟味し、具体化を進めていきます。

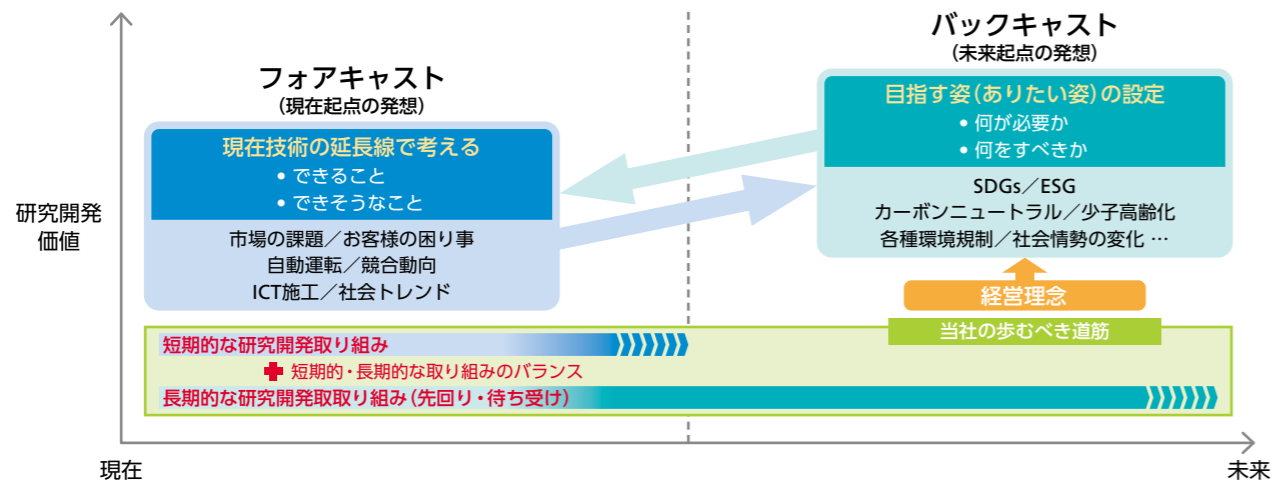
*REACH規則: REACHはRegistration, Evaluation, Authorisation, Restriction and Chemicalsの略。人々の健康や環境保護、欧州の科学産業競争力の維持向上を目的とした、化学物質の登録・評価・認可・制限に関するEU法。

社会の課題解決に向けた4つの取り組み

1 技術ロードマップの作成(バックキャスト型)

KYBでは既存のお客様のニーズにお応えすべく研究・商品開発を促進し、より良い商品を市場にタイムリーに安定供給してきました。その結果、直近~中期的な視野での研究開発が中心となり(フォアキャスト型)、昨今叫ばれている社会貢献やSDGsの達成などに結び付けた活動が十分ではなかったことを踏まえ、未

来を起点としてありたい姿を想像し、そこに「何が必要か」「何をすべきか」という視点を取り入れたバックキャスト型の視点からもやるべきことを整理し、従来のフォアキャスト型とこれを結び付けたロードマップを整備していきます。



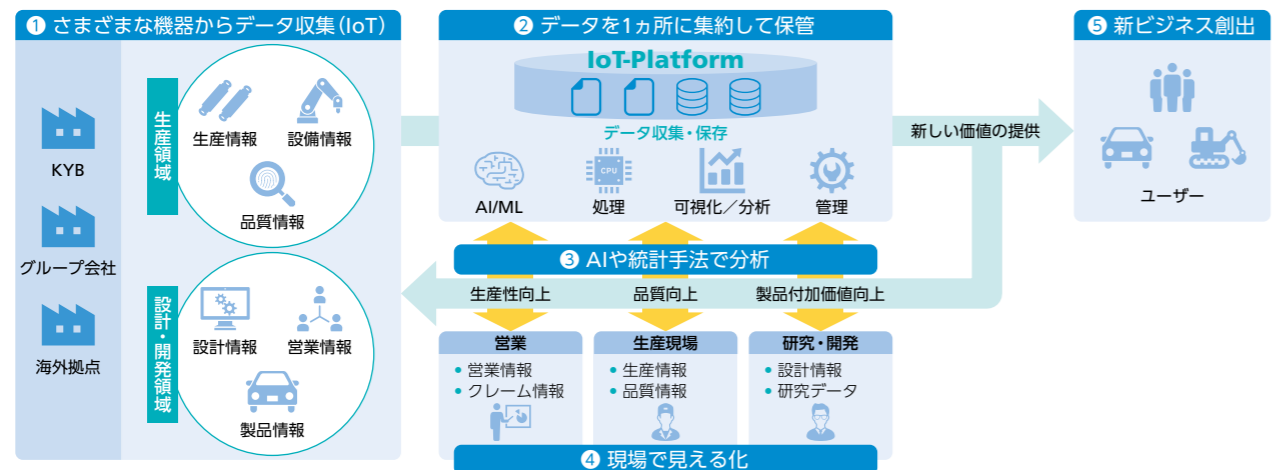
2 DXによる生産革新への取り組みと新規ビジネスの創出(イノベーション戦略)

KYBでは、経営の強力なバックアップのもとで、データ活用への全社変革に取り組んでいます。

2020年、データ活用基盤の構築として、IoTプラットフォームを内製しました。これを活用して、生産革新への取り組みとして、設備の故障予知や生産設備の

情報収集、新規ビジネスの創出として、スマート道路モニタリングシステムなどの研究開発にも適用していきます。あわせて、デジタル技術活用人材の採用、育成についても積極的に取り組みます。

データ活用の基盤の構築

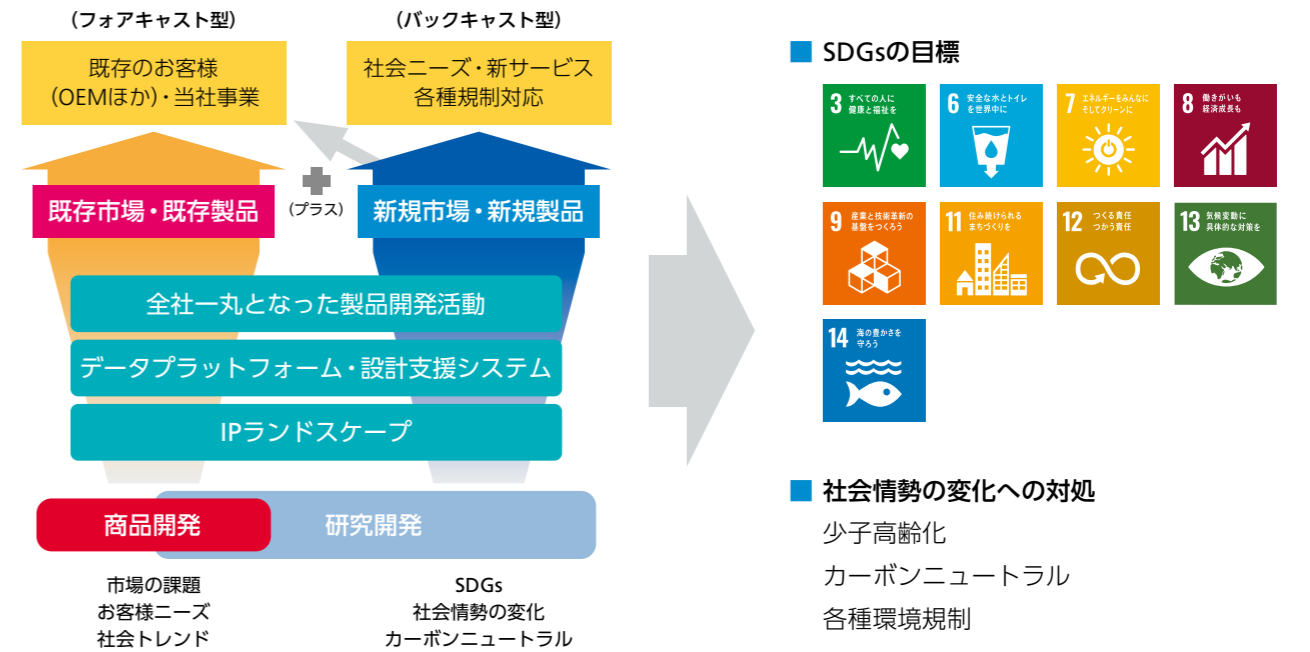


3 新製品・新市場に取り組むための研究開発(社会貢献やSDGsを意識)

KYBは既存のお客様に対して日々、品質の良い製品をご提供し続けています。

さらなる事業発展のために既存のお客様への製品のご提供のほか、社会貢献や今後ますます増えていく

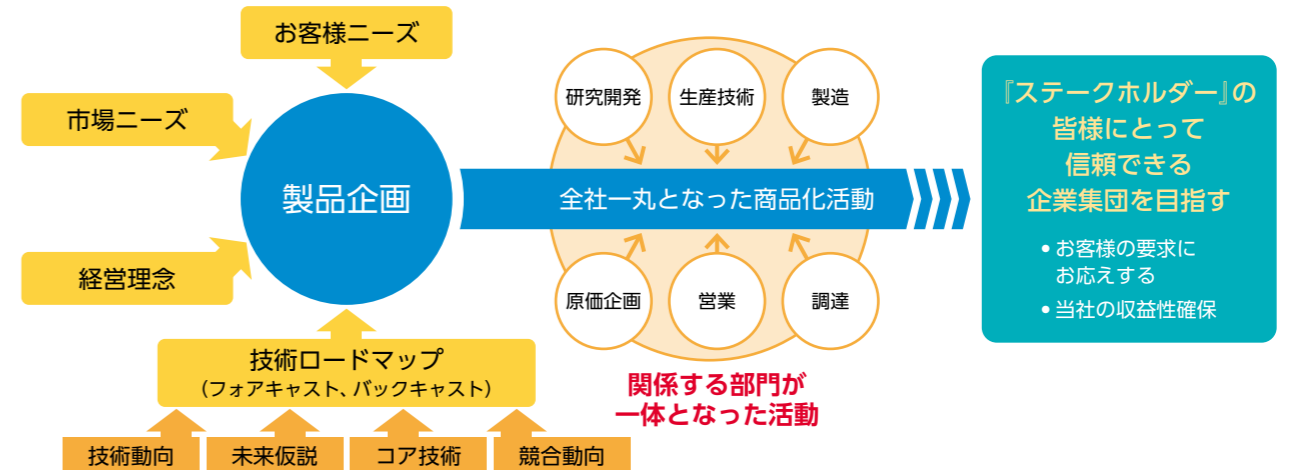
であろう社会・環境規制に対応しながら、新規市場や新規製品にも積極的に取り組み、これを技術ロードマップに落とし込み、社内にもあらゆるしくみを取り入れ、この活動を加速していきます。



4 全社一丸となった研究開発~製品化までの一貫した流れの推進

KYBではお客様からの要求や技術ロードマップから導き出された研究・商品開発テーマを推進するにあたり、これを組織で対応する体制とするために、研究や製品開発を行う部門をはじめとして、関係する原価企画、営業、調達、生産技術、製造などのあらゆる部門が一体となり、進捗とフォローを見える化した取り組み

みを始めています。これにより、お客様が要求する価格でご提供するのはもちろんのこと、商品化日程の確保や当社の収益性も考慮し、結果としてステークホルダーの皆様にとって信頼できる企業集団を目指していきます。



2020中期経営計画

「2020中期経営計画」の初年度であった2020年度は、「取り戻そう信頼と誇り」をスローガンに、企業風土改革として規範意識とコンプライアンス遵守を経営の根幹に据えながら、不適切行為の再発防止策を徹底してきました。しかし新型コロナウイルスの世界的な感染急拡大により、各国の都市封鎖や国内でも緊急事態宣言が発出されるなど、極端な逆風下でのスタートとなり、その対策が急務となった1年でもありました。

2021年度は、中期計画の遅れを取り戻し、高収益体質の確立をする1年とします。未だ新型コロナウイルスの感染拡大収束の目処が立たず、世界経済の先行きが不透明ではありますが、中期計画の完遂を目指し、一日も早く皆様の信頼を取り戻せるよう、グループ丸となって取り組んでいきます。

2020年度の総括

2020年度の世界経済は、新型コロナウイルスの感染拡大の影響により、厳しい状況に置かれました。米国や中国をはじめとして、一部で経済活動に回復の兆しが見られたほか、ワクチン接種による新型コロナウイルス感染症の収束の期待も高まっていますが、変異株の出現による感染再拡大など、予断を許さない状況が未だ続いています。また、我が国経済においても、政府による景気刺激策により、一部の産業では輸出や生産が持ち直し、経済活動に動きが見られましたが、新型コロナウイルスの感染再拡大を受け、依然として先行き不透明な状況が続いています。

このような環境のもと、当社製品の主要な需要先である自動車市場は、世界経済が失速し、お取引先様各社も工場の操業停止等の影響を受けたことにより、前

連結会計年度に比べ需要が減少しました。また、建設機械市場も、他市場と同様、前連結会計年度に比べ需要が減少しました。

当社グループの売上高については、3,280億円と前連結会計年度に比べ535億円の減収となりました。

損益については、当連結会計年度において、免震・制振用オイルダンパーの製品保証引当金について取り崩しを行った影響等により、営業利益は183億円(前連結会計年度営業損失403億円)、税引前利益は163億円(前連結会計年度税引前損失414億円)となりました。また、親会社の所有者に帰属する当期利益は、171億円(前連結会計年度親会社の所有者に帰属する当期損失619億円)となりました。

2020年度連結決算実績(IFRS)

	2019年度	2020年度実績(前連結会計年度比)
売上高	3,816億円	3,280億円(△535億円)
セグメント利益	176億円	133億円(△43億円)
親会社の所有者に帰属する当期純利益	△619億円	171億円(790億円)
1株当たり配当金	0円	75円

KYBを取り巻く環境

新型コロナウイルスの感染拡大は変異を重ねながら収束の目途は立たず、米国大統領交代による米中対立の動向、新興国経済の伸び鈍化に加え、世界的な半導体や樹脂の需給逼迫など、さらに不安定要素が増大しています。当社を取り巻く事業環境は、AC(オートモーティブコンポーネンツ)事業はMaaS、CASEに代表される100年に一度といわれる変革期を迎え、その潮流に遅れることなく対応を迫られる一方、HC(ハイドロリックコンポーネンツ)事業は欧米、日本の成熟市場、中国、ASEANなどの新規・成長市場と発展段階に応じた戦略を求められています。航空機器事業では、新型コロナウイルスの世界的感染拡大により民需が激減する一方、特装車両事業では堅調な国内需要に支えられ順調に推移しています。システム製品では、免震・制振用オイルダンパーの適合化終結も近づきつつあり、お客様からの信頼回復を進めています。

事業環境の
変革期

働き方の
多様化



ESG
SDGs

グローバル化

2020中期経営計画基本方針

1. コンプライアンス遵守とガバナンス強化:

規範意識の浸透と企業風土の改革

2. 社会的要請対応:

ESG経営への進化

3. 人材育成:

健康経営の徹底
海外含むグループ人材育成
ダイバーシティ
間接部門生産性向上の取り組み

4. 安全第一・品質経営:

重大災害・重点災害ゼロ
グループ品質監査体制の強化

5. 収益基盤の安定化:

不採算事業・拠点・製品の撤退
間接部門含む全社組織再編
総原価低減活動・革新的モノづくり

6. 成長戦略:

新市場・新商品戦略の強化

「取り戻そう信頼と誇り」



免震・制振用オイルダンパー問題の再発防止策及び適合化進捗

中期経営計画の概要

当社グループでは、3年間(2021年3月期～2023年3月期)の「2020中期経営計画」を策定しています。開始年度である昨年度の2020年度につきましては、新型コロナウイルス感染症拡大による影響を見通すことが極めて困難であったことから、目標とする経営指標の公表を控えていましたが、今般、外部環境を踏まえ見直しを行いました。目標数値は以下のとおりです。

また、収益基盤の安定化を図るため、収益力改善については、固定費管理体制強化、不採算事業/拠点/製品の再編実施、グローバル総原価低減の推進、グループ生産体制の最適化を、財務体質改善については、当社単体の利益確保および当社グループ自己資本比率改善を基本方針として、2022年度34%を目標としています。

2020中期経営計画財務目標(連結)

	2020年度実績(前連結会計年度比)	2022年度目標
売上高	3,280億円(△535億円)	3,780億円
AC事業	1,975億円(△346億円)	2,290億円
HC事業	1,113億円(△140億円)	1,300億円
セグメント利益	133億円(△43億円)	250億円
セグメント利益率	4.1%(△0.5%)	6.6%
自己資本比率	26%	34%

施策① コンプライアンスの遵守とガバナンスの強化

免震・制振用オイルダンパー問題の反省から「2020中期経営計画」では、規範意識を最優先とする企業文化を事業活動の最前線まで浸透させ、何事に対しても真摯に向き合える職場環境を創出すべく、各種コンプ

ライアンスプログラムを実施しています。

ガバナンス強化については取締役会を中心に、迅速かつ効率的な経営体制の構築ならびに公平かつ透明性の高い経営監督強化機能の確立を目指しています。

P.21

コーポレートガバナンス

2019年2月13日付当社ホームページにて「当社及び当社の子会社が製造した建築物用免震・制振用オイルダンパーにおける不適切行為に関する原因究明・再発防止策について」を公表後、着実に再発防止策を遂行

し、信頼回復に取り組んできました。

2021年6月30日時点で、再発防止策の97%を「完了」しており、未了の具体策についても「完了」に向けた取り組みを継続しています。

再発防止策の進捗状況(2021年6月末時点)

厳格な規範意識の醸成及び企業風土の改革	コンプライアンス経営の定着化	<ul style="list-style-type: none"> 当社及びKSM*における意識の定着 当社グループの規範意識の醸成 企業行動指針等の改定 定期的なコンプライアンス重視のメッセージの発信 人事評価等 	完了 完了 完了 完了 完了
	役職員一人ひとりの意識改革	<ul style="list-style-type: none"> 社会的責任を自覚させる教育・研修の実施 ケース・スタディや他社事例を多く取り入れた教育の実施 事業及び製品に特有の法令に関する教育 品質教育の義務化 	完了 完了 実施中 完了
事業性の評価、事業運営体制及び情報共有体制等の見直し	バランスのとれた事業運営体制	<ul style="list-style-type: none"> 適正な事業運営 受注決定判断の見直し 事業体制の整備 個別または少量生産品の量産性評価手順の見直し 	完了 完了 完了 完了
	人事ローテーションの徹底	<ul style="list-style-type: none"> 人事ローテーションの徹底 	完了
検査体制・方法の改善	情報吸い上げ・フィードバック体制の整備	<ul style="list-style-type: none"> 会議・報告・指示内容の書面化の徹底 緊急時の社内規程の運用徹底 内部通報制度の実効性向上に向けた見直し 品質不正問題発覚時の対応明確化 情報を吸い上げる仕組みづくり 	完了 完了 完了 完了 完了
	検査体制	<ul style="list-style-type: none"> 品質保証機能の独立性強化 オイルダンパー立会検査時の検査方法の改善 検査マニュアルの整備 	完了 完了 完了
内部監査・統制体制の強化	検査機の不正防止措置	<ul style="list-style-type: none"> オイルダンパー検査機のソフトウェア変更の社内手続厳格化 オイルダンパー検査機ソフトウェアの定期的モニタリング 人為作業を介さない検査結果の自動記録化 検査プロセスの自動化推進 オイルダンパー検査機へのアクセス管理の強化 性能試験データのトレーサビリティ確保 	完了 完了 完了 完了 完了 完了
	内部品質監査体制の強化	<ul style="list-style-type: none"> 品質不正を念頭に置いた監査 検査データの内容を確認する実効性のある監査の実施 当社による独自の監査 専門家による支援 	完了 完了 完了 完了
	子会社管理体制の強化	<ul style="list-style-type: none"> グループ企業との情報連携体制の強化 グループ企業に対する管理体制の見直し グループ企業の事業リスクの分析・把握 グループ企業再編 	完了 完了 実施中 完了

*KSM: カヤバシステムマシナリー(株)は2021年7月1日にKYBに統合しました。

交換等の進捗状況(2021年8月末時点)

交換等開始*1: 968物件(98%)

交換等完了*2: 937物件(95%)

*1 納入済品引取り再調整等及び存置を含む。

*2 交換等開始物件数のうち交換等が完了及び存置が確定した物件数。なお、特定行政庁への是正完了報告の件数ではない。

施策② 社会的要求への対応

ESG(環境・社会・ガバナンス)にかかわる当社を取り巻く環境が大きな変化を見せる中、2021年7月に、ESG推進室を新設しました。今後はESG経営を方針策定の基盤としていきます。

ESG推進にあたり、単に環境社会への対応を行うのではなく、ビジネスチャンスの可能性を探り、企業価値を高める活動を推進していきます。また社内で行われているESGに関する活動を取りまとめ、ステークホルダーの皆様にも積極的に発信することで、信頼醸成を図っていきます。



施策③ 人財育成

健康経営推進の取り組みとして、昨年度に続き「健康経営優良法人2021」の認定を取得しました。当社では従業員やその家族の健康を重要な経営資源、企業活力の源泉と位置付け、従業員一人ひとりが心身ともに健康で働きがいのある職場づくりに取り組んでいます。

また、信頼回復に向けた規範意識醸成、風通しが良くハラスメントのない職場づくり、人財の多様化を図り、小集団活動を通じ次世代リーダーや、グローバルでの拠点経営者の育成を進める一方、RPA*化を軸に間接部門の付加価値生産性の向上に取り組む、固定費低減につなげていきます。

*RPA: Robotic Process Automation

「心身ともに健康で働きがいのある職場の創出」

「経営理念の実践に貢献できる人財育成」

「間接部門生産性向上の取り組み」

P.32

人財育成について

施策④ 安全第一・品質経営

安全への取り組みとして労災ゼロ・火災ゼロの拠点づくりと拡大を目指し、安全の再徹底と法令遵守の監視体制を強化しています。

品質については、「品質は経営の基盤である」という信念を持ち、品質の社会的責任に対する規範意識の刷

り込みと、風通しの良い職場づくりによる重大品質問題の未然防止を図っています。また品質監査体制の強化と三段階評価と呼ばれる手法により、良い品質のつくり込みに取り組んでいます。

P.45

AC事業

施策⑤ 収益基盤の安定化

昨今の新型コロナウイルスの感染拡大の影響や半導体の需給逼迫など市場が不安定な中、2020年度下期より固定費削減活動を中心とした改善活動を継続、原価低減活動や需要変動に強い生産体制づくりを引き続き推進しています。

また、利益が確保できない拠点や事業についてはフォローや管理体制の強化、さらに赤字ビジネスについては撤退も辞さない姿勢で臨む一方、MaaSやCASE、DXといった新潮流を捉え、次世代の収益源につながる新市場、新製品創出の取り組みは、歩みを止めることなく積極的に進めています。

収益改善効果目標 (2019年度:176億円→2022年度:250億円)	+74億円
生産性向上(製造コストの低減) 革新的モノづくり自動化レベル向上/省人化推進 など	+34億円
不採算分野の撤退・縮小 乗用車不採算EPSの国内生産撤退/欧州PS拠点閉鎖 など	+17億円
変動費削減 VA・VE/現調化活動推進 など	+10億円
生産拠点集約・最適生産体制の構築 欧州拠点再編/CVTグローバル最適生産体制構築 など	+7億円
販売拡張活動の推進 電子制御化に伴うミニショベル拡販市販製品の販売網拡充 など	+6億円

施策⑥ コア事業の成長戦略

AC事業

「真価の発揮 深化-進化-新化」

2020中期経営計画では「AC事業真価の発揮」をスローガンに既存事業の深堀り「深化」を図り「進化」を進めるとともに、成長戦略として「新化」を図っていきます。2021年度は2020年度下期より強化している固定費削減を継続し、各種再編計画の遂行による各拠点単体での利益確保、事業統制のしくみと体制強化、コスト競争力確保による利益重視の経営活動、客先開発パートナーの地位確立によるMaaS、CASEによる新市場・新製品開発と新顧客開拓とシステム、モジュールへの対応を、市販市場では「生・販・技」が連携して一体となった構造改革を進めていきます。

2022年度
目指す姿
既存事業とコア技術深化による
コアサプライヤーとしての地位確立

基本戦略	深化: 収益基盤の安定化 ・主要拠点集約・再編による生産最適化 ・原価低減活動 ・市販事業の構造改革 進化: 革新的モノづくり ・コスト競争力 新化: 高付加価値製品の創出 ・独自技術の深化(EV化、CASE、MaaSへの対応)
------	--

HC事業

「お客様から信頼され一番最初に頼りにされる メーカーとなる」

「稼ぎきる」=収益重視への転換」

HC事業では、2020中期経営計画における基本方針として選択と集中による長期的収益性向上を掲げ、欧米、日本の成熟市場においては高付加価値製品による収益の最大化を、中国、ASEANなどの新規・成長市場においては原価低減を重視して安定した利益確保を目指すなど、市場の発展段階に応じた地域別戦略と製品機能別戦略を進めています。2021年度はその展開をさらに進め、また、将来に向けて、地域別戦略を核として次世代電子油圧機器の開発を進める一方、営業・間接部門再編により、HC事業全体での最適体制に転換し、機能強化を図っていきます。

2022年度
目指す姿
お客様に信頼され
世界で採用され続けるHC事業
~お客様から信頼され、
一番最初に声が掛かるメーカーとなる~

基本戦略	自動化・複合化ニーズへの対応 電子制御化・ロードセンシング化製品の開発 +中・大型ポンプの開発 原価低減・現地調達化活動推進 原低モデル投入による市場競争力の向上
------	---

P.47

HC事業