



# 2019年度第2四半期 決算説明会

2019年11月15日

KYB株式会社  
(証券コード 7242)

## 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。**

2019年10月1日改訂

## 品質基本方針

KYBグループは、**品質は経営の基盤である**という信念を持ち、品質向上に真摯に取り組めます。法令はもとより、お客様との約束を遵守し、**安心・安全な製品**をお届けします。 2019年10月1日制定

KYBの「品質経営」の考え方



## 1. 免震・制振用オイルダンパー検査工程における不適切行為について

## 2. 事業の状況

## 3. 業績概要

## 1. 免震・制振用オイルダンパー検査工程における不適切行為について

## 2. 事業の状況

## 3. 業績概要

## 発生事実

免震・制振用オイルダンパーの一部について、係数書き換えおよび原点調整により測定結果を恣意的に増減、変化させ、意図した範囲内に収める行為により、大臣認定の基準に適合していない、または、お客様の基準値を外れた製品を建築物に取り付けていた事実が判明いたしました

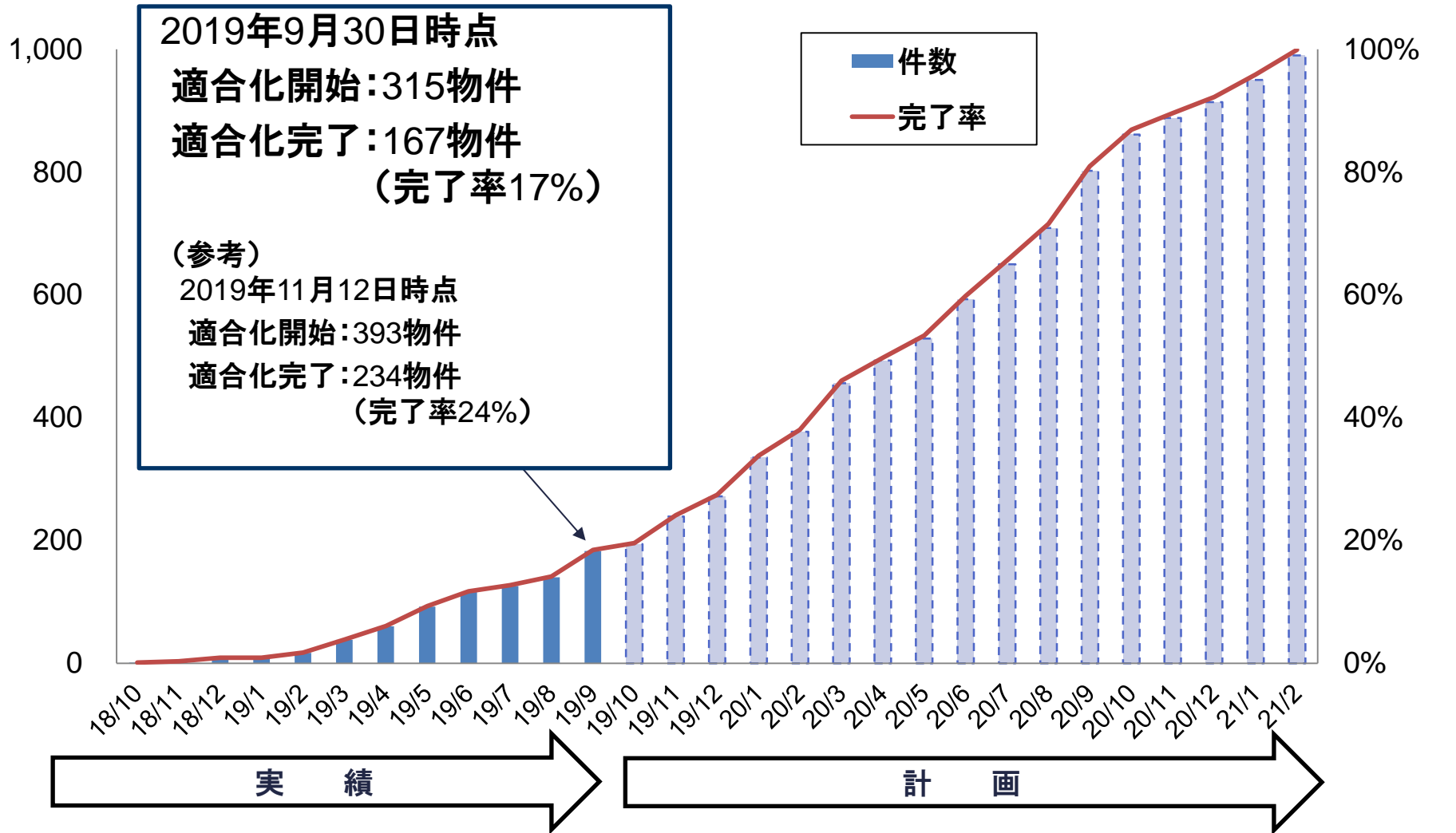
## 不適合品および不明品の対象物件数および製品数

	不適合品 (※1)		③不明品	①～③ 合計
	①大臣認定 不適合品	②お客様 基準外品		
免震オイルダンパー	245 件	370 件	237 件	852 件
	1,056 本	3,014 本	3,388 本	7,458 本
制振オイルダンパー	—	30 件	109 件	139 件
	—	253 本	4,402 本	4,655 本
合計	245 件	400 件	346 件	991 件
	1,056 本	3,267 本	7,790 本	12,113 本

(※1) 制振ダンパーについては、大臣認定制度はない

## 免制震ダンパー適合化進捗計画

(単位: 件)



## 《再発防止策と進捗状況（10月16日時点）》

### 《原因分析》

(※1)着手:具体策の詳細検討中  
(※2)実施中:整備完了・運用継続中

原因分析	対応項目数	進捗		
		着手(※1)	実施中(※2)	完了
1.規範意識の欠如 2.真実と向き合わない風土	17	3	8	6
3.受注ありきの工場運営 4.検査の不備 5.検査機の不正防止の欠如	22	6	9	7
6.情報共有体制の不全 7.重要業務の独占	12	0	10	2
8.①品質監査における不備 ②品質に係る不正類似事案を受けた監査の不備 9.事業化の問題点	16	4	10	2



1. 免震・制振用オイルダンパー検査工程における  
不適切行為について

2. 事業の状況

3. 業績概要

# 2019年度第2四半期(上期) 連結決算実績(事業別)



(単位:億円)	(IFRS)	2018年度 上期実績	2019年度 上期実績	増減額
AC事業	売上高	1,237	1,189	△48
	セグメント利益	44	69	+26
HC事業	売上高	672	665	△7
	セグメント利益	56	41	△15
特装システム等	売上高	118	122	+4
	セグメント利益	△5	9	+14
全社合計	売上高	2,028	1,976	△52
	セグメント利益	95	119	+25

# 2019年度 連結決算見通し(事業別)

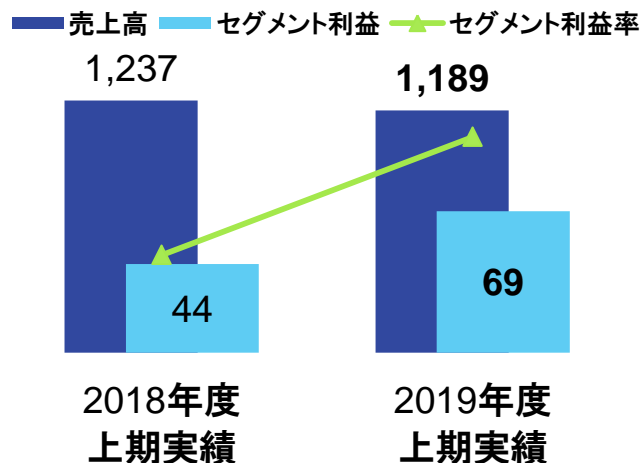


Our Precision, Your Advantage

(単位:億円)	(IFRS)	2018年度 実績	2019年度 見通し	増減額
AC事業	売上高	2,458	2,329	△129
	セグメント利益	98	119	+21
HC事業	売上高	1,406	1,317	△89
	セグメント利益	119	76	△43
特装システム等	売上高	258	254	△4
	セグメント利益	3	11	+8
全社合計	売上高	4,122	3,900	△222
	セグメント利益	220	206	△14

## 上期

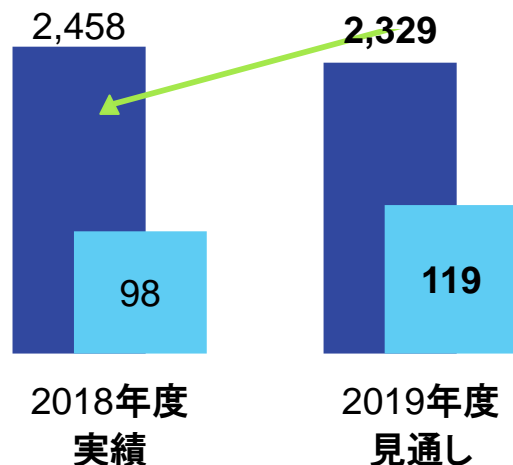
(単位: 億円)



## 2019年度上期

- ▶ 売上高: 1,189億円  
セグメント利益: 69億円
- ▶ 円高による下押し影響はあるも、四輪車用緩衝器(OEM)の収益性改善や固定費削減効果により前年同期比増益

## 通期



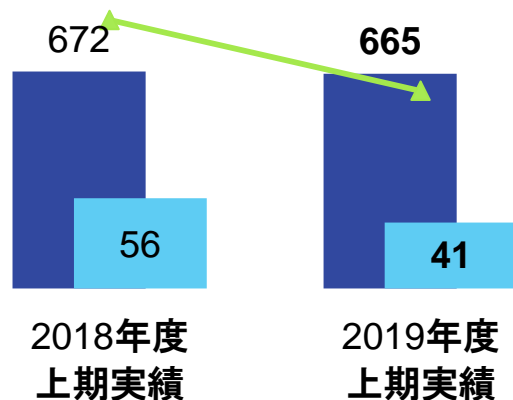
## 2019年度通期

- ▶ 売上高: 2,329億円  
セグメント利益: 119億円
- ▶ 数量ベースでの四輪車用緩衝器の増加が牽引し、前年比増益傾向は継続
- ▶ 自動車市場は弱含むとみられ、利益率の伸びは鈍化する見込み

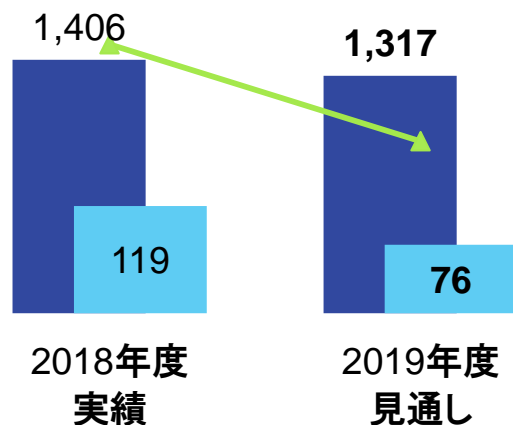
## 上期

(単位: 億円)

■ 売上高 ■ セグメント利益 ▲ セグメント利益率



## 通期



## 2019年度上期

- ▶ 売上高: 665億円  
セグメント利益: 41億円
- ▶ 主要顧客からの受注減少に対して  
固定費削減が追い付かず前年同期比  
減益

## 2019年度通期

- ▶ 売上高: 1,317億円  
セグメント利益: 76億円
- ▶ 中国・東南アジアでの建設機械需要の  
鈍化および中国市場における主要顧  
客のシェア低下を主要因として前年比  
減収減益見込み

## 2019年度の注力項目

安全最優先

早期適合化

集約再編

競争力強化

- ✓ **コンプライアンス遵守と安全最優先の企業文化の徹底・定着化**
- ✓ **免制震オイルダンパーの早期適合化**
- ✓ **不採算事業・拠点の撤退を含む見極め実施、集約再編、コア事業へ特化**
- ✓ **競争力のある新商品の開発、革新的モノづくりの推進**
- **痛みを伴う改革を乗り越え、利益体質への転換を図る**

## 中期方針

顧客の需要地シフトに合わせた拠点統廃合と高付加価値品の開発・拡販により成長軌道を描く

### 集約再編

### 進捗状況

生  
産  
最  
適  
化

抜本的  
構造改革  
の完遂

- ・欧州再編 SA(ショックアブソーバ): 拠点間の製品移管を21年度完了  
ポンプ生産拠点KSS(※)は製品移管を開始し21年度閉鎖  
(※)KSS:スペイン油圧ポンプ生産拠点
- ・二輪再編 小型製品をタイからベトナムへ移管、20年度完了  
インド二輪メーカーTVS機種を中国からインドへ19年度移管完了
- ・EPS再編 国内不採算機種撤退、中国生産に軸足を移し事業再編を推進
- ・SA市販 中国市販販売社は中国生産拠点への統合完了  
生販技構造改革案策定(原低/販売チャンネル)19年度完了

### 競争力強化

収益基盤  
の安定化

- ・量産向SAグローバル仕様統合: 統合標準仕様整備中、19年度完了
- ・SA革新的生産性向上: 設備仕様設計中、20年度より設備制作開始

15  
持続的  
成長

- ・付加価値製品受注・拡販: 提案64件、引合9件、量産7件  
ジャーマンプレミアム3向新技術プレゼン開始
- ・SUV/EV/ピックアップトラック向製品: 引合2件、受注5件、量産2件

## 中期方針

市場変動に左右されない安定した売上高、利益の確保

ショベルを基盤としながら、攻めきれていない成長市場への拡販を強化

## 進捗状況

### 集約再編

・中型ショベル用コントロールバルブ 2019年度移管完了

・モータ製品の生産を自社工場に集約 2020年9月完了

【バルブ移管・モータ集約による効果】

- ・生産能力を落とさずにライン数を削減
- ：ラインのフレキシブル化促進により、数量変動に強い体質を実現

	加工ライン数		組立ライン数	
	16年	現在	16年	現在
中型コントロールバルブ	8	6	6	5
モータ	48	40	11	11

### 競争力強化

・ミニ・超大型用ショベル 安定需要継続、能増により高シェア維持

・非建機市場向け製品の拡販活動推進

新規受注・立上→ローダー用バルブ/インド市場にて農機向けHST /フォークリフト用ギヤポンプ

抜本的  
構造改革  
の完遂

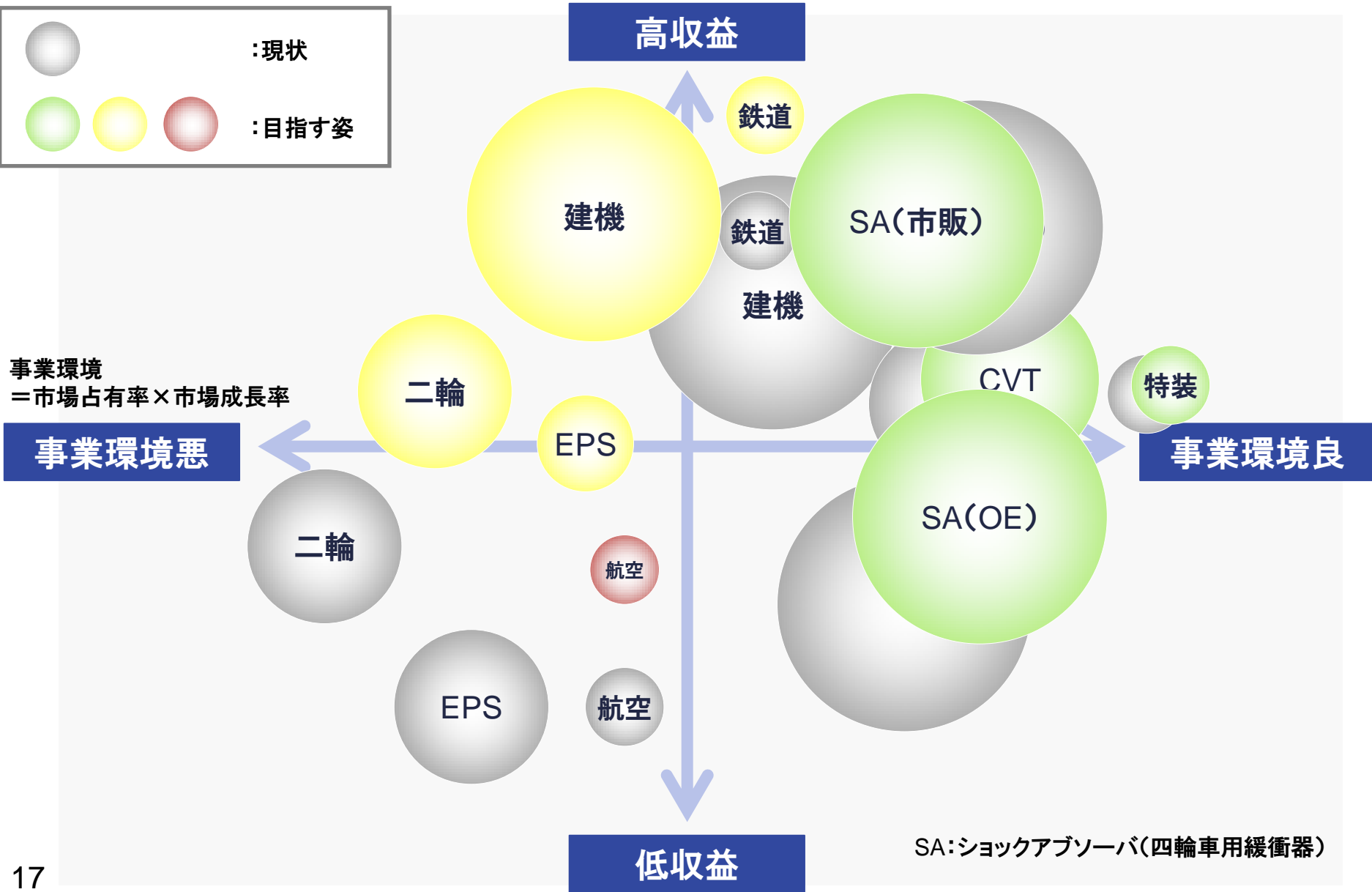
収益基盤  
の安定化

持続的  
成長



# 次期中期経営計画において目指す姿

:現状  
 :目指す姿



事業環境 = 市場占有率 × 市場成長率

SA: ショックアブソーバ(四輪車用緩衝器)

1. 免震・制振用オイルダンパー検査工程における  
不適切行為について

2. 事業の状況

3. 業績概要

## 上期実績

- 2019年度上期実績は、円高影響により前年同期比減収となるも、セグメント利益は収益性の改善により増益。免制震関連費用の減少により営業利益は大幅増。

## 通期業績予想

- 2019年度通期の業績予想は、建機市場を中心とした不透明感による数量減影響および円高影響により前年比減収減益。上期同様、免制震関連費用の減少により最終利益は黒字回復を見込む。

# 2019年度第2四半期(上期) 連結決算実績



Our Precision, Your Advantage

(単位:億円)	IFRS			増減額 (前年同期比)
	2018年度 上期実績	2019年度上期		
		期初予想(※1)	実績	
(1) 売上高	2,028	2,050	1,976	△52
(2) セグメント利益(※2)	95	96	119	+25
(セグメント利益率)	4.7%	4.7%	6.0%	+1.3%
(3) 営業利益	△113	89	45	+158
(4) 当期利益/当期損失 <small>親会社の所有者に帰属する</small>	△120	67	17	+136
(5) R O E	—	8.4%	2.3%	—
(6) 配当	0円	—	0円	±0
為替レート(平均レート)				
円 / US\$	110.26円	105.00円	108.62円	
円 / EUR	129.84円	122.00円	121.41円	

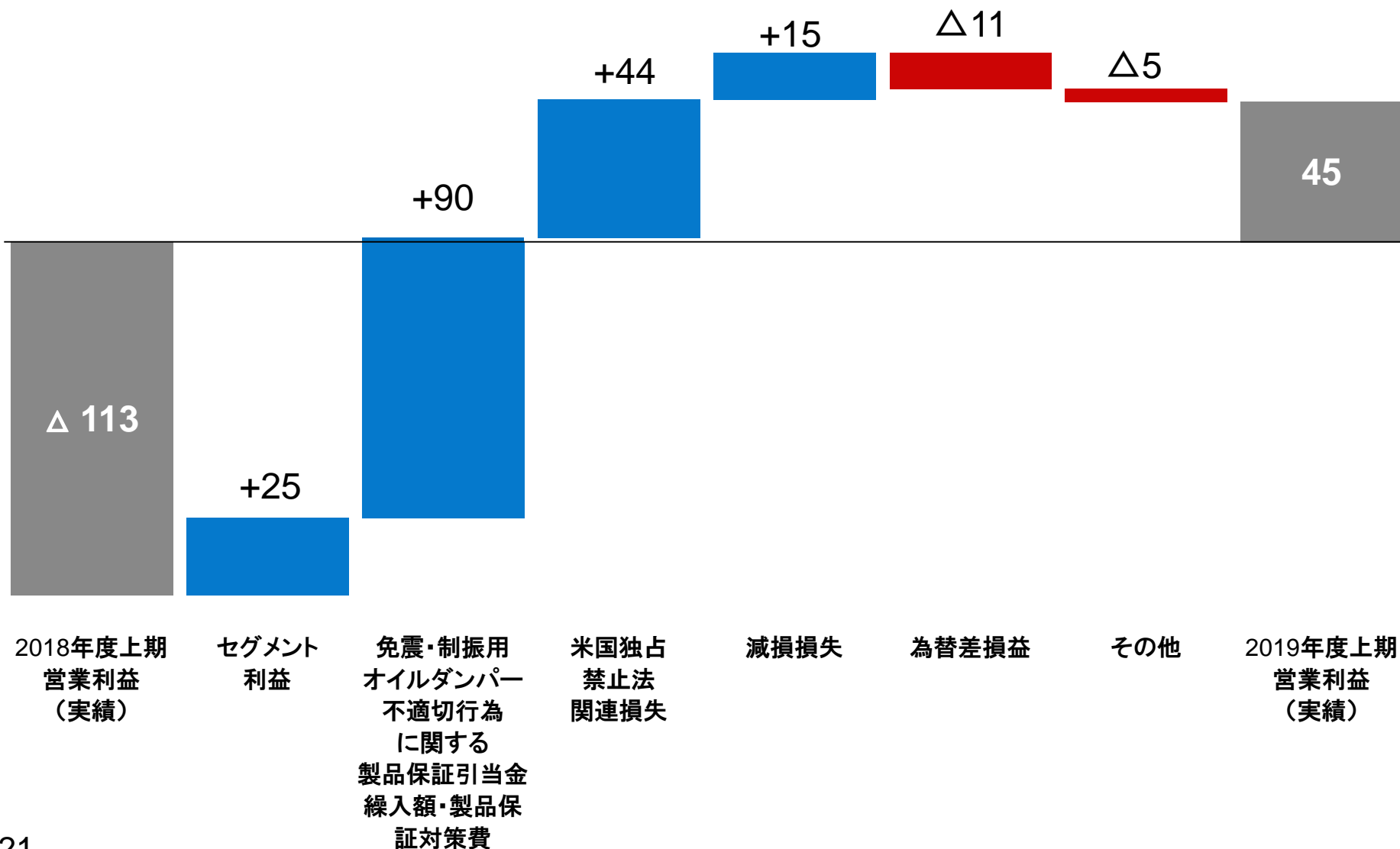
(※1) 2019年5月14日発表の業績予想数値 (※2) 日本基準の営業利益に相当

# 2019年度第2四半期(上期) 連結営業利益増減



Our Precision, Your Advantage

(単位: 億円)



# 免震・制振オイルダンパー不適切行為による影響額



Our Precision, Your Advantage

## 【費用計上額】

(単位: 億円)

項目	2018年度				2019年度			①+② 総計
	第2四半期	第3四半期	第4四半期	① 2018年度 累計	第1四半期	第2四半期	② 2019年度 上期累計	
製品保証引当金繰入額	144	114	93	351	3	1	4	354
製品保証対策費	0	10	50	60	22	29	50	110
<b>計</b>	<b>144</b>	<b>124</b>	<b>143</b>	<b>411</b>	<b>25</b>	<b>30</b>	<b>54</b>	<b>465</b>

## 【キャッシュ影響額】

項目	2018年度				2019年度			①+② 総計
	第2四半期	第3四半期	第4四半期	① 2018年度 累計	第1四半期	第2四半期	② 2019年度 上期累計	
製品保証引当金の取崩	0	0	0	0	19	28	47	47
製品保証対策費の計上	0	10	50	60	22	29	50	110
<b>計</b>	<b>0</b>	<b>10</b>	<b>50</b>	<b>60</b>	<b>41</b>	<b>56</b>	<b>97</b>	<b>157</b>

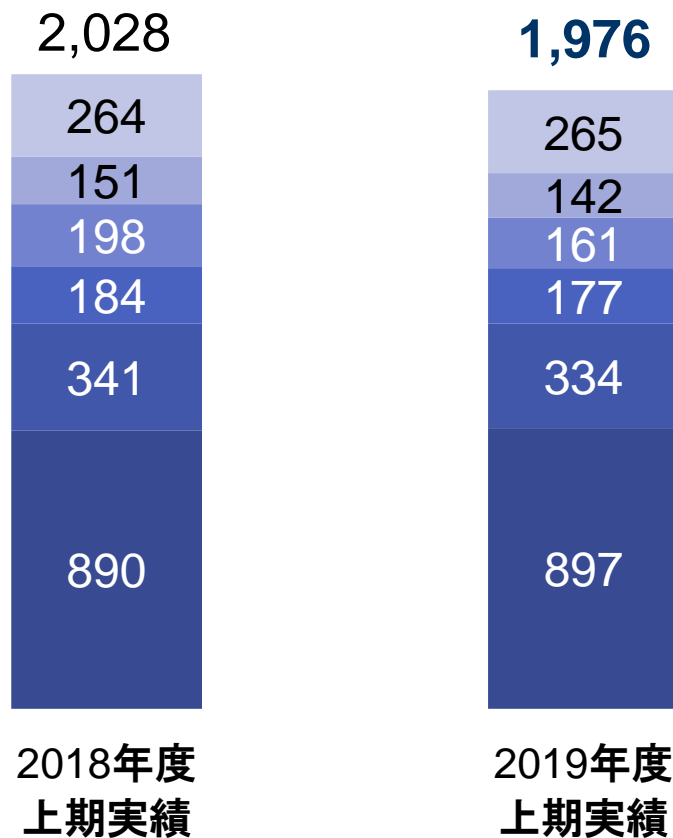
# 2019年度第2四半期(上期) 連結売上高(地域別)



Our Precision, Your Advantage

(単位: 億円)

増減率  
(前年同期比)



■ その他	+0.4%
■ 東南アジア	△6.2%
■ 中国	△18.7%
■ 米国	△3.4%
■ 欧州	△1.9%
■ 日本	+0.8%

海外売上高比率  
56.1% ⇒ 54.6%

# 2019年度 連結決算見通し



Our Precision, Your Advantage

(単位:億円)	IFRS			増減額
	2018年度 実績	2019年度 期初予想	2019年度 見通し	(前年比)
(1) 売上高	4,122	4,100	<b>3,900</b>	△222
(2) セグメント利益 <sup>(※1)</sup>	220	206	<b>206</b>	△14
(セグメント利益率)	5.3%	5.0%	<b>5.3%</b>	±0
(3) 営業利益	△285	194	<b>65</b>	+350
(4) 親会社の所有者に帰属する 当期利益	△248	140	<b>28</b>	+276
(5) ROE	—	8.4%	<b>1.9%</b>	—
(6) 配当	0円	—	—	—
為替レート(平均レート)				
円 / US\$	110.91円	105.00円	<b>106.81円</b>	
円 / EUR	128.40円	122.00円	<b>118.21円</b>	
	(下期前提レート)		円 / US\$105.00円 円 / EUR115.00円	

(※1) 日本基準の営業利益に相当

免震・制振用オイルダンパーの検査工程における不適切行為に関して費用が発生する場合には、連結業績に重要な影響を及ぼす可能性があります。

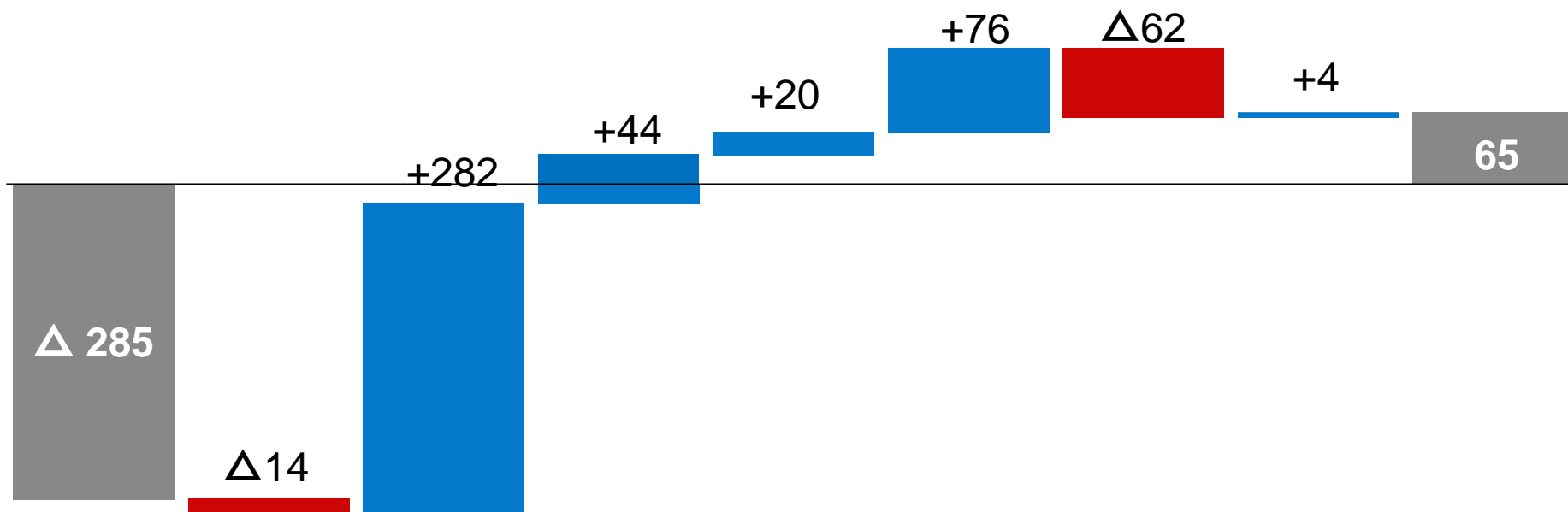


# 2019年度 連結営業利益増減



Our Precision, Your Advantage

(単位：億円)



2018年度  
営業利益  
(実績)

セグメント  
利益

免震・制振  
オイル  
ダンパー  
不適切行為  
に関する  
製品保証引当  
金繰入額・製  
品保証  
対策費

米国独占  
禁止法  
関連損失

減損損失

防衛装備品関  
連損失引当金  
繰入額

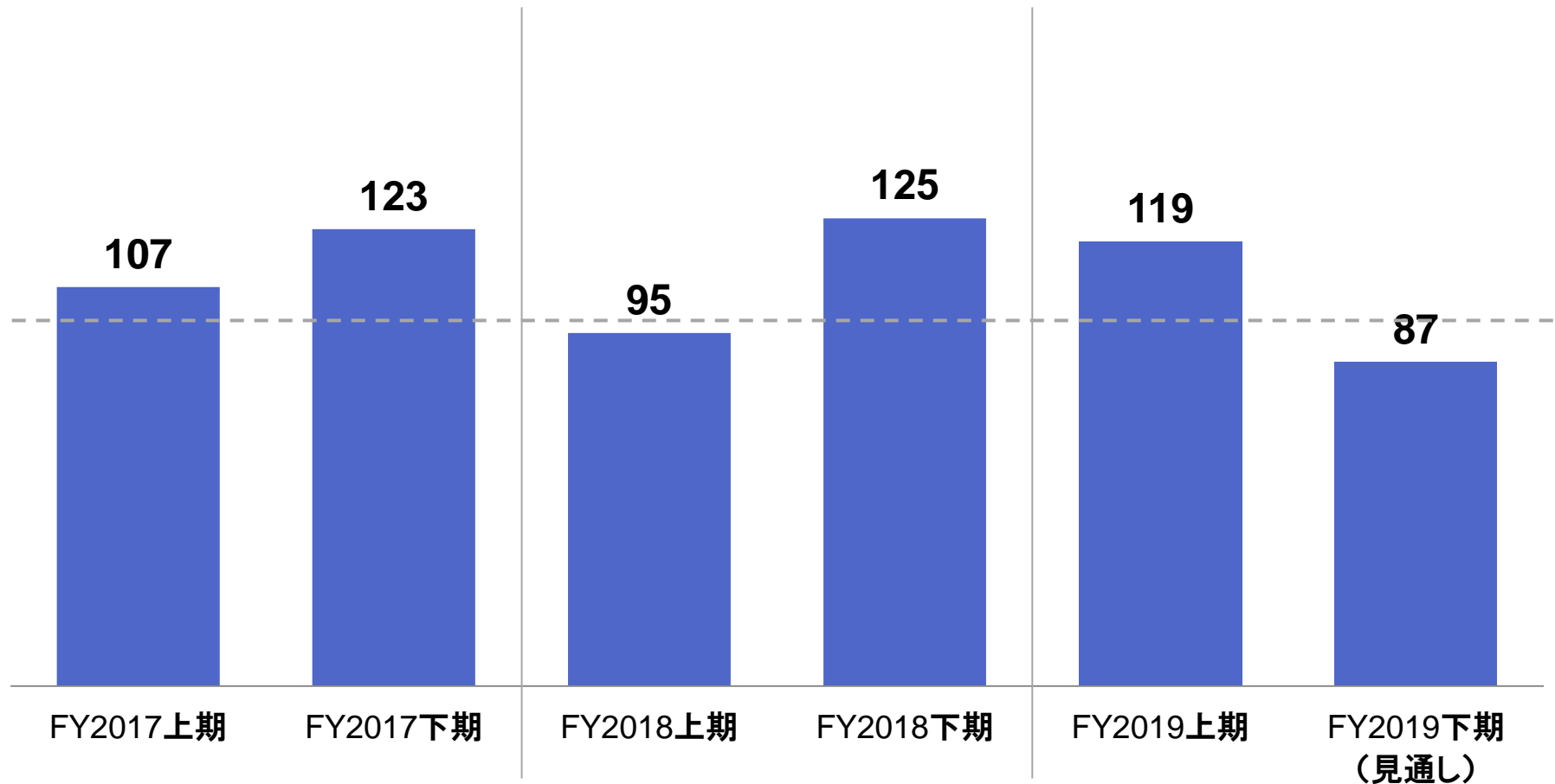
固定資産  
売却益

その他

2019年度  
営業利益  
(見通し)

## ■セグメント利益は、半期100億円レベルで安定的に推移

(単位：億円)



# 当期純利益推移

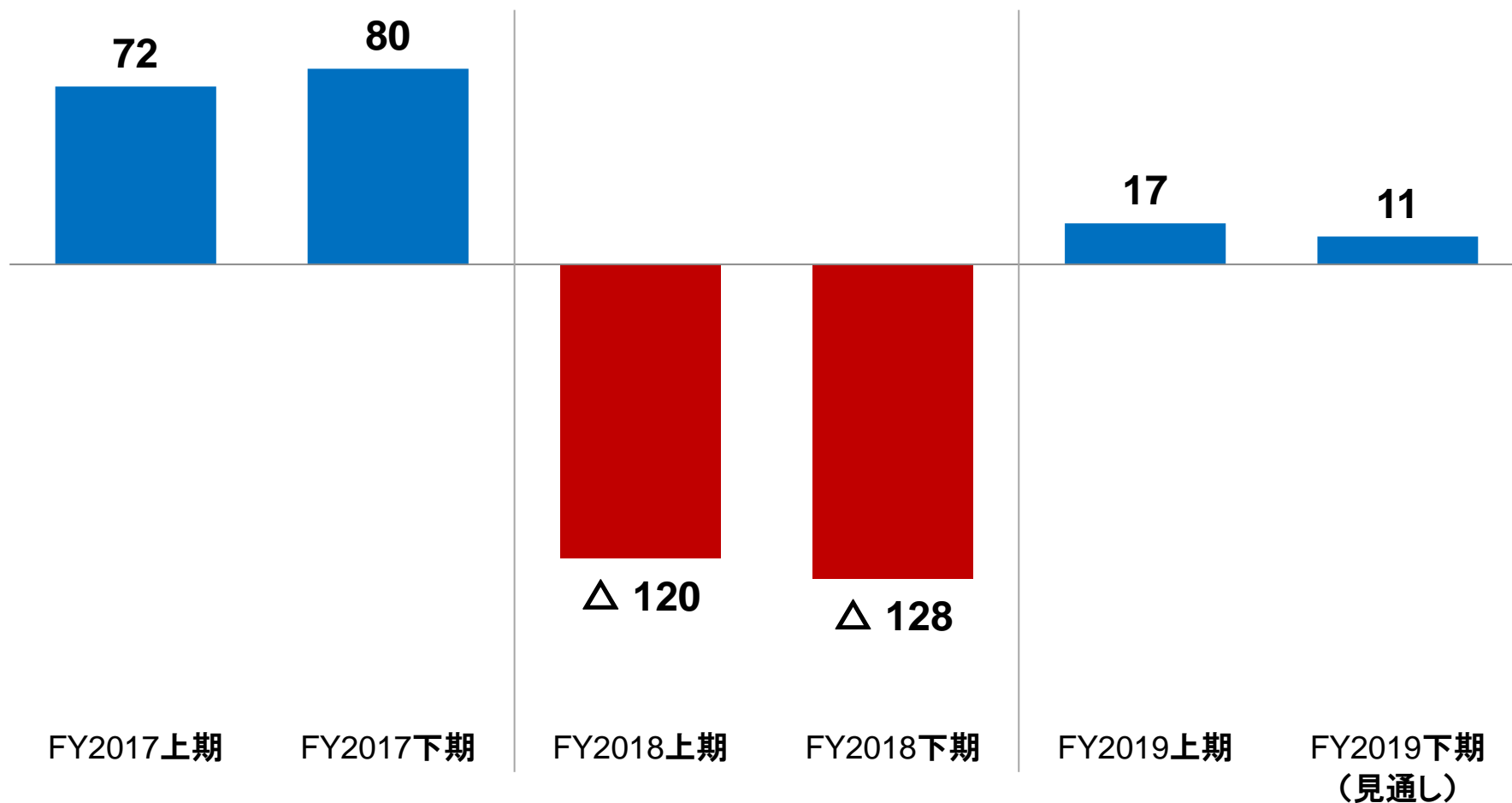


Our Precision, Your Advantage

## ■2019年度は黒字化見込み

### 【親会社の所有者に帰属する当期利益】

(単位: 億円)





*Our Precision, Your Advantage*

**ご注意事項**

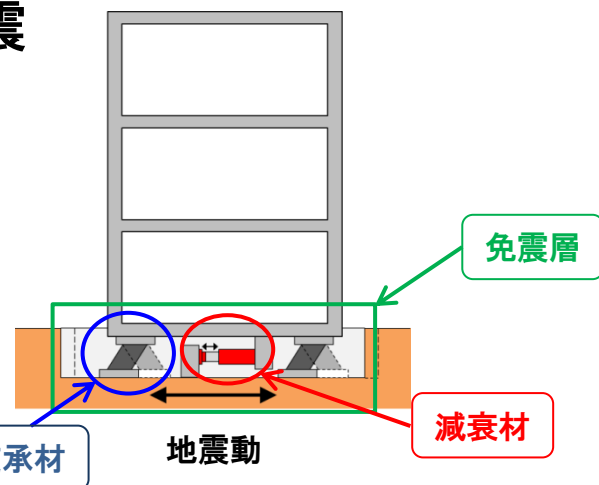
本資料のうち、業績見通し等に記載されている将来の数値は、現時点で把握可能な情報に基づき当社が判断した見通しであり、リスクや不確実性を含んでおります。

実際の業績は、外部環境及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る場合があることをご承知おき下さい。

お問い合わせ先／取材のお申し込み先  
IR室: 03-3435-3580

## 免震と制振について

### 免震

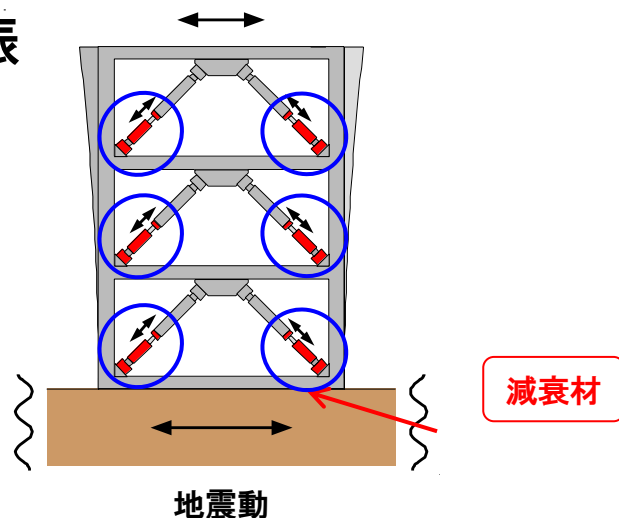


地下階等に**免震層**を設け、**支承材**やそれを補助する**減衰材**を使って建物と地上を繋ぎ、地上の震動を建物に伝えない構造

積層ゴム等の**支承材**は、地面が水平方向に動くように力を受けて変形し、力を建物側へ伝えない機能を持つ

建物の規模や構造により、オイルダンパー等の**減衰材**が追加され、揺れを抑えると共に**免震層**の過大な変形を抑える

### 制振



各階に**減衰材**を配置し、風や地震による建物の揺れを低減する構造

オイルダンパー等の**減衰材**は、風や地震の力を吸収し、建物各階の変形を抑制することで、揺れを低減する

<b>厳格な規範意識の醸成 および企業風土の改革</b>	<b>①コンプライアンス経営の定着化</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・当社およびKSMにおける規範意識の定着</li> <li>・当社グループの規範意識の醸成</li> <li>・企業行動指針などの改定</li> <li>・定期的なコンプライアンス重視のメッセージの発信</li> <li>・人事評価など</li> </ul>
	<b>②役職員一人ひとりの意識改革</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・社会的責任を自覚させる教育・研修の実施</li> <li>・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</li> <li>・事業および製品に特有の法令に関する教育</li> <li>・品質教育の義務化</li> </ul>
<b>事業性の評価、事業運営 体制および情報共有体制 などの見直し</b>	<b>①バランスのとれた事業運営体制</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・KSMの適正な事業運営</li> <li>・KSMの受注決定判断の見直し</li> <li>・事業体制の整備</li> <li>・個別または少量生産品の量産評価手順の見直し</li> </ul>
	<b>②人事ローテーションの徹底</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・効果的な人事ローテーションなどを通じた知識・ノウハウの社内共有化による、後任者の育成および業務の透明性向上</li> </ul>
	<b>③情報吸い上げ・フィードバック体制の整備</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・KSM内での会議・報告・指示内容の書面化の徹底</li> <li>・緊急時の社内規程の運用徹底</li> <li>・内部通報制度の実効性向上に向けた見直し</li> <li>・品質不正問題発覚時の対応明確化</li> <li>・情報を吸い上げる仕組みづくり</li> </ul>
<b>検査体制・方法の改善</b>	<b>①検査体制</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・品質保証機能の独立性強化</li> <li>・オイルダンパー立会検査時の検査方法の改善</li> <li>・検査マニュアルの整備</li> </ul>
	<b>②検査機の不正防止措置</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・オイルダンパー検査機のソフトウェア変更の社内手続の厳格化</li> <li>・オイルダンパー検査機のソフトウェアの定期的モニタリング</li> <li>・人為作業を介さない検査結果の自動記録化</li> <li>・検査プロセスの自動化推進</li> <li>・オイルダンパー検査機へのアクセス管理の強化</li> <li>・性能試験データのトレーサビリティの確保</li> </ul>
<b>内部監査・統制体制の 強化</b>	<b>①内部品質監査体制の強化</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・品質不正を念頭に置いた監査</li> <li>・検査データの内容を確認する実効性のある監査の実施</li> <li>・当社による独自の監査</li> <li>・外部専門家による支援</li> </ul>
	<b>②子会社管理体制の強化</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・グループ企業との情報連携体制の強化</li> <li>・グループ企業に対する管理体制の見直し</li> <li>・グループ企業の事業リスクの分析・把握</li> <li>・グループ企業の再編</li> </ul>

「再発防止策の進捗状況」「対応についての進捗状況」は当社ウェブサイトにて随時ご報告しております。

トップページ⇒免震・制振用オイルダンパー問題への対応について  
<https://www.kyb.co.jp/company/progress/index.html>



The screenshot shows the KYB website's navigation menu with options like '企業情報', '投資家情報', '製品情報', 'モータースポーツ', and '採用情報'. The breadcrumb trail indicates the current page is 'HOME > 免震・制振用オイルダンパー問題への対応について'. The main heading is '免震・制振用オイルダンパー問題への対応について'. Below this, there is a section titled '免震・制振用オイルダンパー問題についてのご報告' containing two prominent blue buttons: '再発防止策の進捗状況' and '対応についての進捗状況'. At the bottom, a section titled '免震・制振用オイルダンパー問題に関するプレスリリース' lists four press releases with dates and brief descriptions of the content.

HOME > 免震・制振用オイルダンパー問題への対応について

### 免震・制振用オイルダンパー問題への対応について

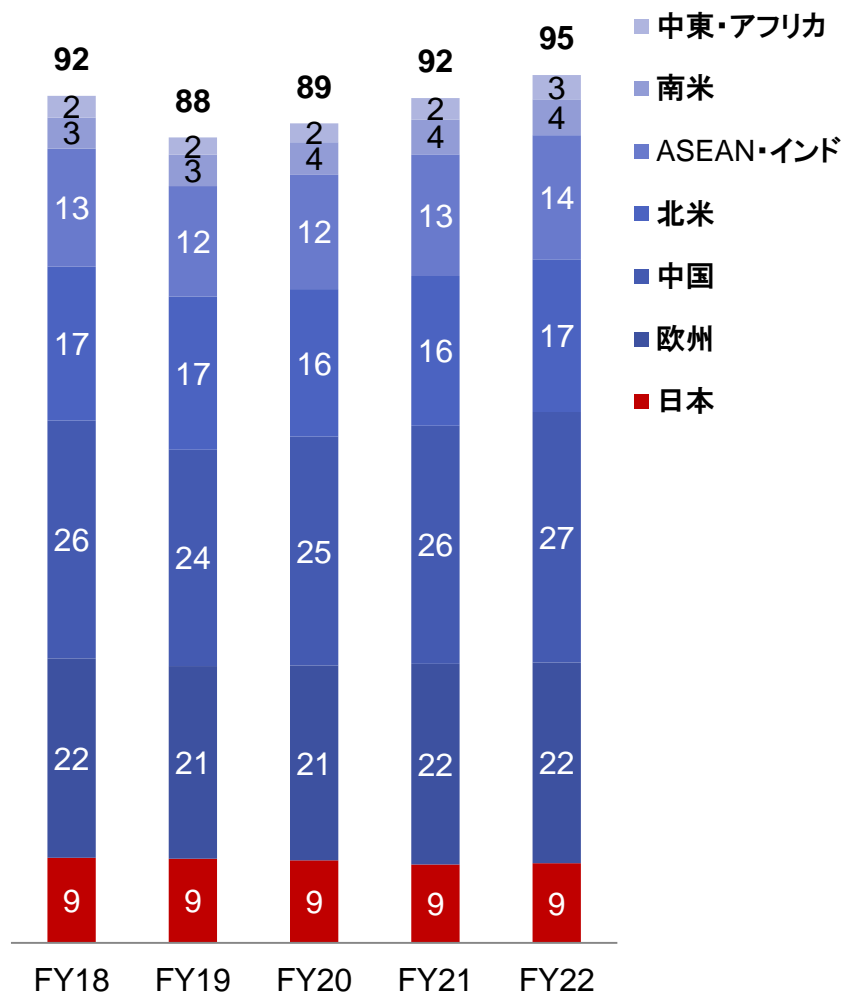
#### 免震・制振用オイルダンパー問題についてのご報告

[再発防止策の進捗状況](#) [対応についての進捗状況](#)

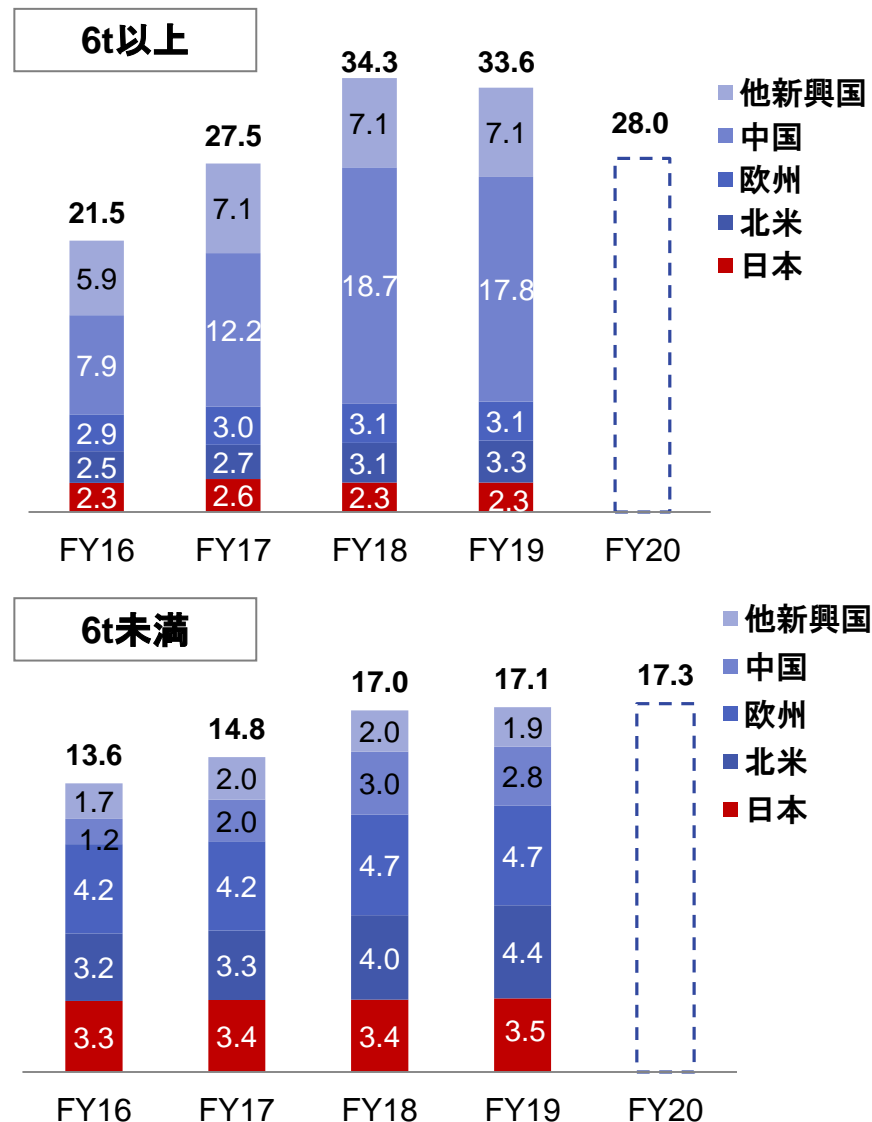
#### 免震・制振用オイルダンパー問題に関するプレスリリース

- 2019.10.11  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の検査工程等における不適切行為に関する物件名の公表について
- 2019.8.23  不適切行為に関する公表物件の判定結果訂正について
- 2019.8.8  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の検査工程等における不適切行為に関する物件名の公表について
- 2019.6.7  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の検査工程等における不適切行為に関する物件名の公表について

## 【自動車生産台数予測】 (単位: 百万台)



## 【ショベル需要予測】 (単位: 万台)





(単位:億円)	(IFRS)	2018年度 上期実績	2019年度 上期実績	増減額
AC事業	売上高	1,237	1,189	△48
	四輪車用緩衝器	851	860	+9
	二輪車用緩衝器	141	127	△13
	四輪車用油圧機器	219	175	△44
	その他緩衝器	27	26	△1
	セグメント利益	44	69	+26
HC事業	売上高	672	665	△7
	産業用油圧機器	632	621	△11
	その他油機	40	44	+4
	セグメント利益	56	41	△15
特装システム等	売上高	118	122	+4
	特装車両	44	43	△1
	航空機用油圧機器	29	26	△3
	装置・電子他	46	54	+8
	セグメント利益	△5	9	+14
全社合計	売上高	2,028	1,976	△52
	セグメント利益	95	119	+25

# 参考資料 2019年度 連結決算見通し(事業別)



Our Precision, Your Advantage

(単位:億円)	(IFRS)	2018年度 実績	2019年度 見通し	増減額
<b>AC事業</b>	<b>売上高</b>	2,458	<b>2,329</b>	△129
	四輪車用緩衝器	1,697	<b>1,679</b>	△18
	二輪車用緩衝器	291	<b>282</b>	△9
	四輪車用油圧機器	421	<b>319</b>	△102
	その他緩衝器	50	<b>50</b>	△0
	<b>セグメント利益</b>	98	<b>119</b>	+21
<b>HC事業</b>	<b>売上高</b>	1,406	<b>1,317</b>	△89
	産業用油圧機器	1,323	<b>1,233</b>	△90
	その他油機	83	<b>84</b>	+1
	<b>セグメント利益</b>	119	<b>76</b>	△43
	<b>特装システム等</b>	<b>売上高</b>	258	<b>254</b>
特装車両		91	<b>96</b>	+5
航空機用油圧機器		56	<b>57</b>	+1
装置・電子他		110	<b>100</b>	△10
<b>セグメント利益</b>		3	<b>11</b>	+8
<b>全社合計</b>		<b>売上高</b>	4,122	<b>3,900</b>
	<b>セグメント利益</b>	220	<b>206</b>	△14

## 設備投資、減価償却費の推移(連結)

(単位:億円)

	16/上	16/下	17/上	17/下	18/上	18/下	19/上
設備投資(※1)	88.4	93.6	87.2	97.7	99.2	127.5	119.1
減価償却費	77.5	81.7	81.8	88.1	85.8	90.0	103.8

(※1)予想:発注ベース 実績:検収ベース

## 有利子負債の推移(連結)

(単位:億円)

	16/上	16/下	17/上	17/下	18/上	18/下	19/上
有利子負債(※2)	911.3	935.6	939.2	946.4	946.7	1,086.3	1,273.6

(※2)有利子負債=短期借入金+1年内返済長期借入金+リース未払金+長期借入金+長期リース未払金+預り保証金

## 研究開発費の推移(連結)

(単位:億円)

	16/上	16/下	17/上	17/下	18/上	18/下	19/上
研究開発費	37.4	38.8	34.0	47.0	35.5	32.0	31.5

## 従業員数の推移(連結)

(単位:人)

	16/上	16/下	17/上	17/下	18/上	18/下	19/上
従業員数	14,192	14,350	14,657	14,754	15,556	15,427	15,585

## 為替レートの推移

(単位:円) (予想)

	16/上	16/下	17/上	17/下	18/上	18/下	19/上	19/下
¥/US\$平均レート	105.29	111.48	111.07	110.64	110.26	111.55	108.62	105.00
¥/EUR平均レート	118.15	119.43	126.28	133.12	129.84	126.97	121.41	115.00
¥/CNY平均レート	15.94	16.27	16.42	17.07	16.74	16.32	15.68	14.95
¥/THB平均レート	3.00	3.16	3.28	3.43	3.40	3.47	3.48	3.30
¥/RUB平均レート	1.61	1.84	1.91	1.92	1.73	1.69	1.68	1.60

# 参考資料 地域別売上高



Our Precision, Your Advantage

(単位:億円)

		2018年度				2019年度			
		AC	HC	その他	計	AC	HC	その他	計
日本	上期	358	438	94	890	334	459	103	897
	下期	0	0	0	0	0	0	0	0
	年度	358	438	94	890	334	459	103	897
欧州	上期	304	37	0	341	293	41	0	334
	下期	0	0	0	0	0	0	0	0
	年度	304	37	0	341	293	41	0	334
米国	上期	144	36	4	184	142	30	6	177
	下期	0	0	0	0	0	0	0	0
	年度	144	36	4	184	142	30	6	177
中国	上期	93	105	0	198	81	80	0	161
	下期	0	0	0	0	0	0	0	0
	年度	93	105	0	198	81	80	0	161
東南アジア	上期	137	14	0	151	130	12	0	142
	下期	0	0	0	0	0	0	0	0
	年度	137	14	0	151	130	12	0	142
その他	上期	202	42	20	264	209	42	14	265
	下期	0	0	0	0	0	0	0	0
	年度	202	42	20	264	209	42	14	265
合計	上期	1,237	672	118	2,028	1,189	665	122	1,976
	下期	0	0	0	0	0	0	0	0
	年度	1,237	672	118	2,028	1,189	665	122	1,976