



2019年度 決算説明会

2020年6月

KYB株式会社
(証券コード 7242)

代表取締役社長執行役員

大野 雅生

2019年度実績および前中期経営計画について

- 2019年度は、各種費用の計上により大幅な赤字を計上
- 前中期経営計画は、免制振不適切行為の発生、需要環境の変化により当初掲げた目標値を下回る

2020中期経営計画について

- 2020中期経営計画は、現在の状況では策定が困難
- 今回はKYBの経営課題と対応についてご説明



KYBの経営課題と 取り組みについて

(単位：億円)	IFRS		(目標比)
	2019年度 目標 (2017年5月発表)	2019年度 実績	
売上高	3,980	3,816	△164
セグメント利益 (※1) (セグメント利益率)	260 (6.5%)	176 (4.6%)	△84 (△1.9%)
ROE	10.0%	—	—

成果

- ✓ 自動車向け付加価値製品の市場投入
- ✓ 建機向け製品ライン移管・集約の目処付け完了
- ✓ 不採算拠点の立て直しに一定の成果

反省

- ✓ 非コア事業での不適切行為の発生
- ✓ 不採算事業における構造改革の遅れ

注力項目

- 免制振オイルダンパーの早期適合化
- 新型コロナウイルスへの対応
- コロナ後を見据えた取り組み
- 信頼回復に向けた取り組み（ESGへの対応）

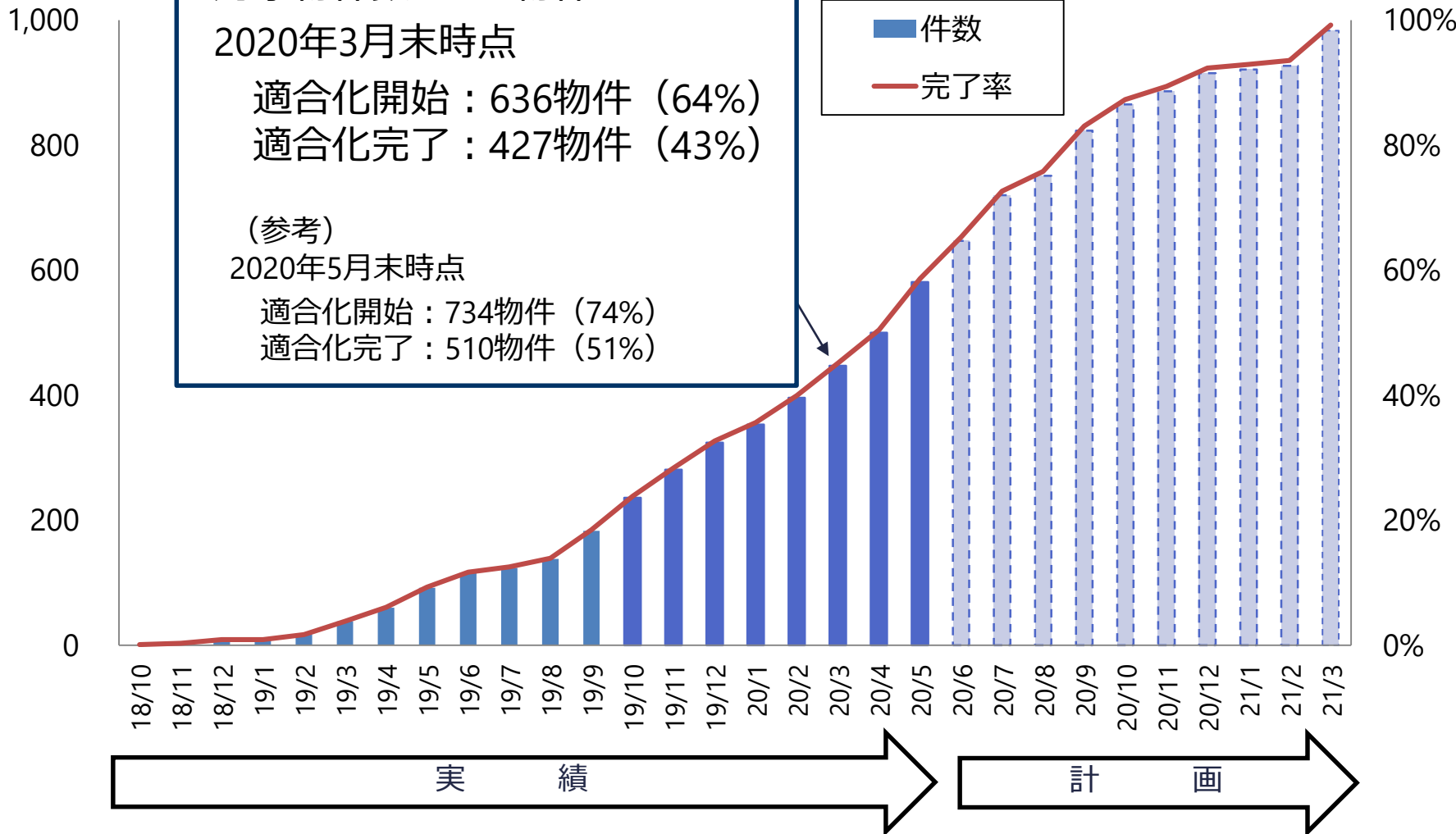
免制振ダンパー適合化進捗計画

(単位：件)

(完了率)

対象物件数：991物件
 2020年3月末時点
 適合化開始：636物件 (64%)
 適合化完了：427物件 (43%)

(参考)
 2020年5月末時点
 適合化開始：734物件 (74%)
 適合化完了：510物件 (51%)



《再発防止策と進捗状況（3月31日時点）》

(※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》

- 1. 規範意識の欠如
- 2. 真実と向き合わない風土
- 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
- 6. 情報共有体制の不全
- 7. 重要業務の独占
- 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

	対応項目数	進捗		
		着手(※1)	実施中(※2)	完了
厳格な規範意識の醸成と企業風土の改革	17	1	1	15
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	22	0	4	18
検査体制・方法の改善	12	0	9	3
内部監査・統制体制の強化	16	1	4	11
合計	67	2	18	47

AC (自動車)

現状

4～5月をピークに売上減 各地で生産調整

今後影響を与える要因

高額な耐久消費財である自動車への購入意欲

HC (建機)

現状

中国はいち早く回復 一方先進国は低迷

今後影響を与える要因

移動制限の解除によるインフラ投資の再開
各国の景気刺激策

コロナウイルス感染防止対策

お客様・取引先様・地域社会・
従業員の健康・安全に配慮した対策

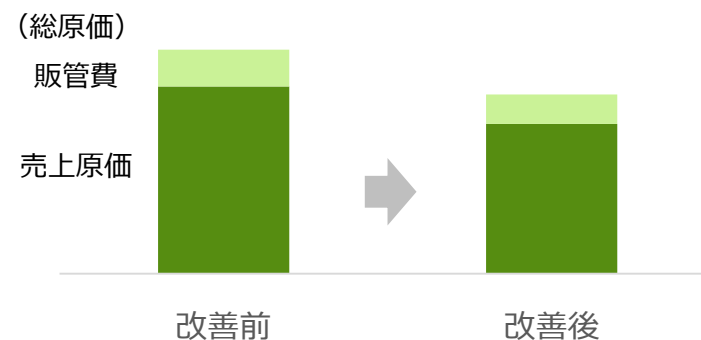
- ・ 3密回避の徹底
- ・ 衛生管理の徹底
- ・ テレワークの推進

キャッシュフロー改善

- ・ **設備投資の延期・中止**
(将来成長に不可欠な投資は継続)
- ・ **在庫管理の強化・運転資本圧縮**
(需要予測精度向上、在庫水準見直し)
- ・ **手元資金の確保**

構造改革・徹底したコスト低減

- ・ **選択と集中のスピードアップ**
AC 拠点再編の完遂
HC 中国地場メーカーへの拡販
- ・ **固定費大幅圧縮**
数量減少に見合う生産人員体制・
間接部門合理化
- ・ **KPS (※) 活動によるムダ排除**
- ・ **品質ロス低減**



(※) KPS : Kayaba Production System :
ムダの徹底的排除の思想に基づいて原価低減
などを旨とする生産方式

新型コロナウイルスに対する足元の対応 ：不採算拠点・事業の統廃合

KYB

Our Precision, Your Advantage

■ 顧客需要地シフトに合わせた主力拠点集約・再編完遂により競争力確保

AC

- ✓ 欧州域内SA拠点再編（西欧⇒東欧）
- ✓ EPS生産再編（中国に軸足）
- ✓ スペインPV拠点閉鎖
- ✓ 2輪アジア生産拠点再編

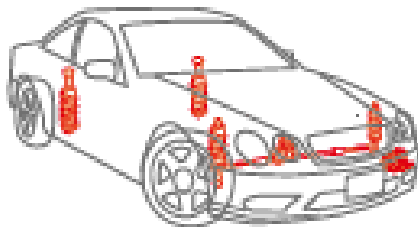
HC

- ✓ ショベル最大市場・中国に注力
- ✓ 低コストモデル開発
- ✓ 国内再編の完遂（モータ製品生産集約）

AC：オートモーティブ・コンポーネンツ事業、HC：ハイドロリック・コンポーネンツ事業
SA：ショックアブソーバ、EPS：電動パワーステアリング、PV：油圧パワーステアリング用ポンプ

KYBを支える2大コア事業

AC
(オートモーティブ
コンポーネンツ)
事業



HC
(ハイドロリック
コンポーネンツ)
事業



特装車両 他

コロナウイルスによる価値観の変化 ▶ 選ばれる企業への脱皮

選択と集中

成長市場・分野へのシフト

- ✓ ジャーマンプレミアム3への拡販
- ✓ 中国拠点に特化した低コストモデル開発

AC

HC

無人化・省人化

革新的モノづくりの推進

- ✓ 自動化レベル向上・無人化

AC

コア技術深化

高付加価値製品の創出

- ✓ 基幹製品ショックアブソーバのコア技術深化
- ✓ 油圧電子制御システム開発

AC

HC

コロナ後を見据えた取り組み ：革新的モノづくりの推進

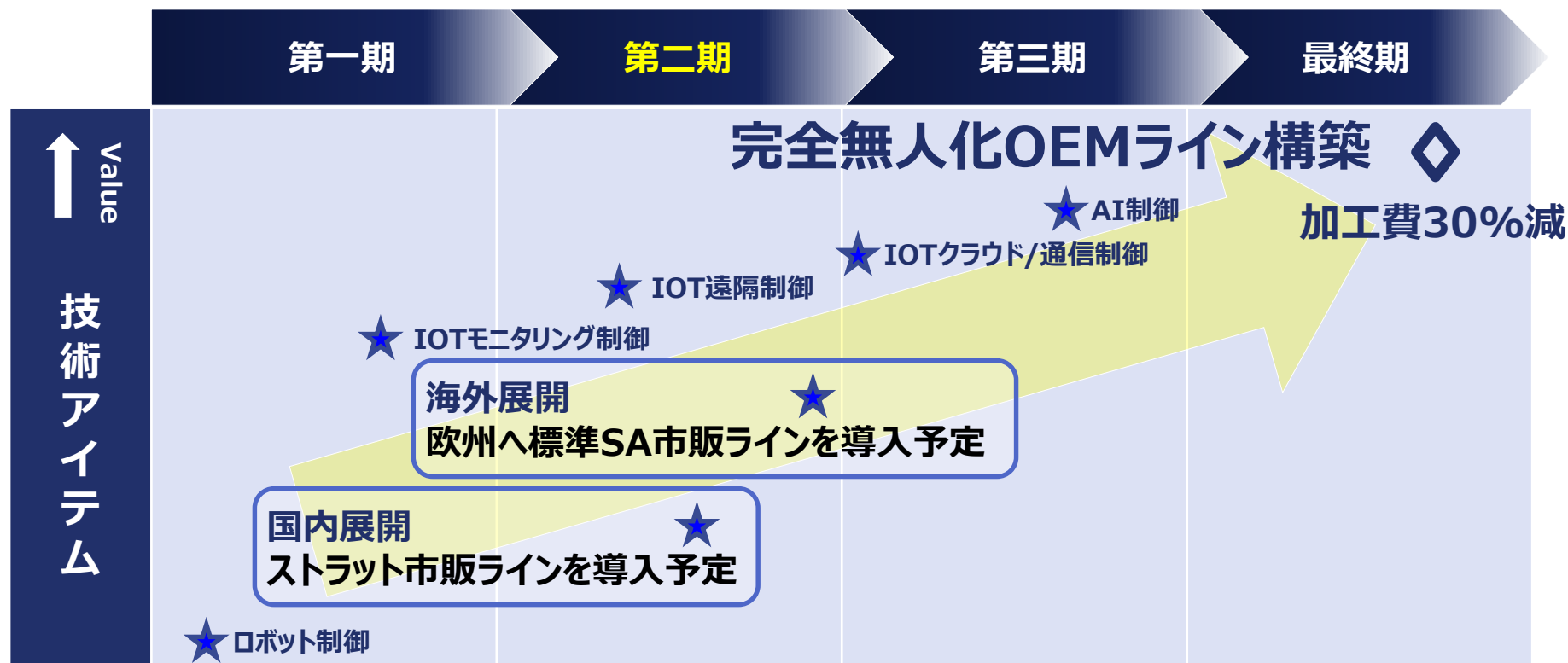


Our Precision, Your Advantage

無人化・省人化

革新的モノづくりの推進

- ✓ 自動化レベル向上・無人化により加工費30%減
- ✓ 国内・海外拠点へ順次導入



- 規範意識を根幹に据え二度と社会にご迷惑をかけない会社へ

企業風土改革 （ガバナンス）

規範意識の浸透
コンプライアンス遵守
ガバナンス体制強化

安全・品質経営

重大災害/労災/火災ゼロ
品質問題ゼロ

環境

環境負荷低減（19年度比）
エネルギー原単位1%減/年
産廃排出量原単位1%減/年



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

I R 室: 03-3435-3580

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

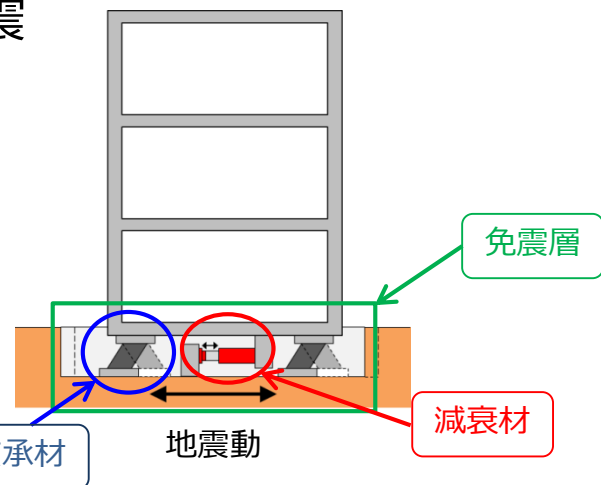
不適合品および不明品の対象物件数および製品数

	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

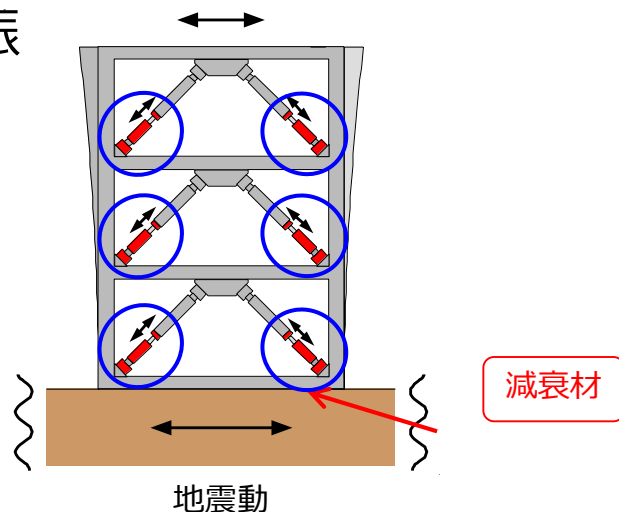


地下階等に免震層を設け、支承材やそれを補助する減衰材を使って建物と地上を繋ぎ、地上の震動を建物に伝えない構造

積層ゴム等の支承材は、地面が水平方向に動こうとする力を受けて変形し、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

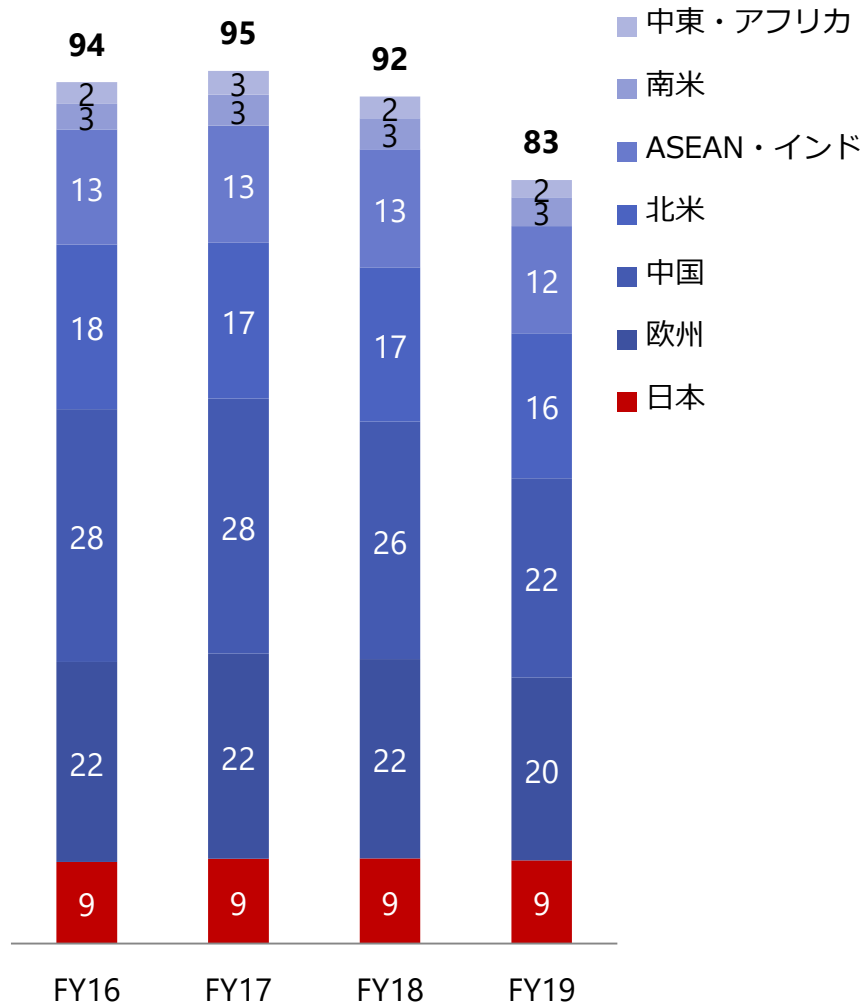


各階に減衰材を配置し、風や地震による建物の揺れを低減する構造

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

【自動車生産台数】

(単位：百万台)



【シヨベル需要】

(単位：万台)

