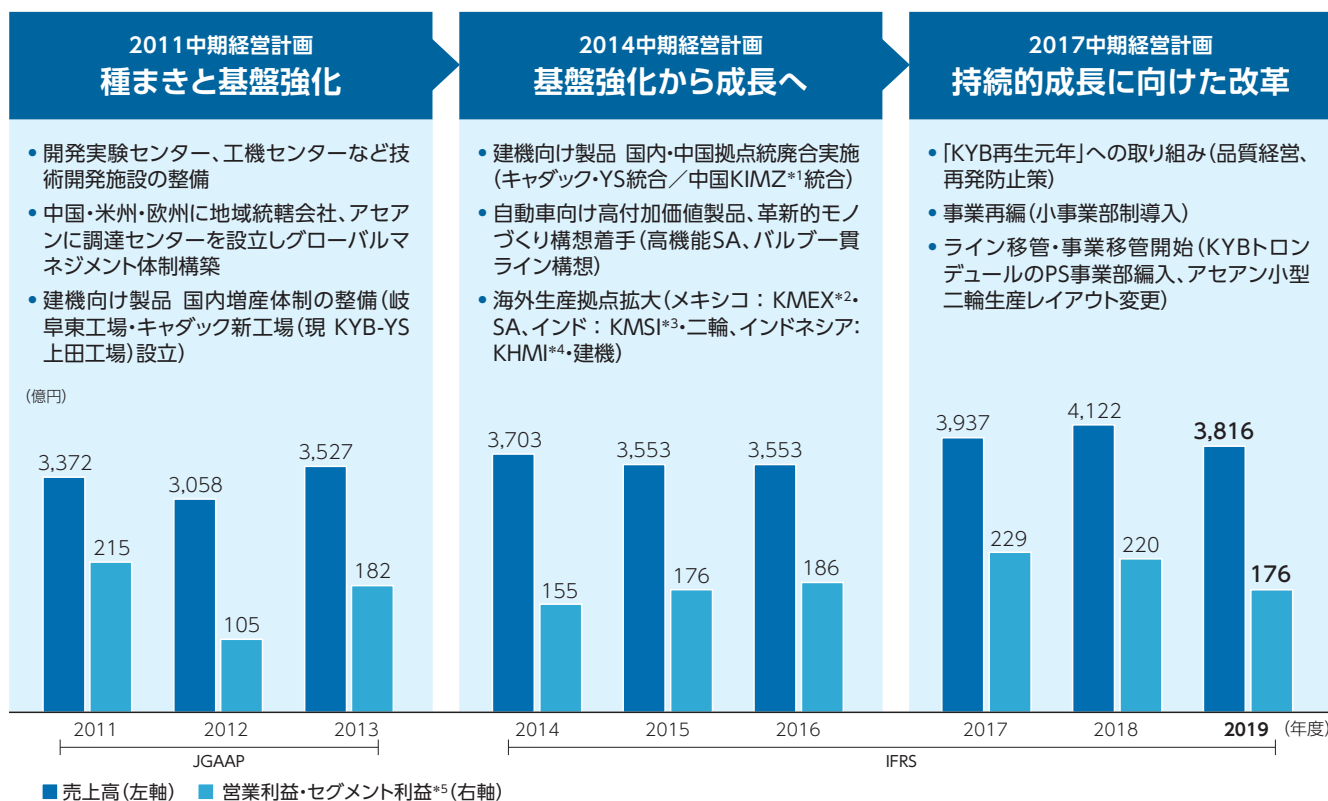


これまでの経営計画

経営計画と業績の推移



■ 売上高(左軸) ■ 営業利益・セグメント利益*(右軸)

*1 KIMZ: KYB Industrial Machinery (Zhenjiang) Ltd. *2 KMEX: KYB Mexico S.A. de C.V.
 *3 KMSI: KYB Motorcycle Suspension India Pvt. Ltd. *4 KHMI: PT. KYB Hydraulics Manufacturing Indonesia
 *5 2013年度以前: 営業利益 2014年度以降: セグメント利益(売上高から売上原価、販売費および一般管理費を控除して算出)

「2017中期経営計画」の振り返り

2017中期経営計画は、2010年に構想した2020年のあるべき姿として掲げたグループ年間売上高5,000億円に向けた最後の中期としてスタートを切りました。2014中期経営計画より課題としてきた高付加価値製品の開発や、全拠点黒字化活動については、事業本部傘下に小事業部を持たせることによる機動力の確保と、責任分担明確化により、自動車向け高付加価値製品を市場に投入するとともに、建設機械向け製品のライン移管・集約のめどをつけることができました。

一方、反省点として、2018年10月の免震・制振用オイルダン

パー事業での不適切行為の公表、2019年1月の防衛省に対する不適切な工数計上による過大請求行為の公表など、特に関係者の皆様にも多大なご迷惑をおかけした上記事象を受け、社内の根幹にあるべき規範意識の欠如を認識しました。

このような状況下、2019年度を「KYB再生元年」と位置づけ、企業としての最優先事項として、コンプライアンスと安全最優先の企業文化の徹底・定着化を図るとともに、免震・制振用オイルダンパーの早期適合化に注力、2019年10月には会社の経営理念に規範意識を順守する旨を追加しました。

今後の方向性

2019年「KYB再生元年」の各種活動において、免震・制振用ダンパーおよび防衛省に関わる不適切問題に対しては、再発防止、コンプライアンス遵守の道筋を付けることができました。2020～2022年度の2020中期経営計画はこれを土台に、最後の一本まで適合化を果たし、コンプライアンス遵守を深めながら各施策を実行してまいります。

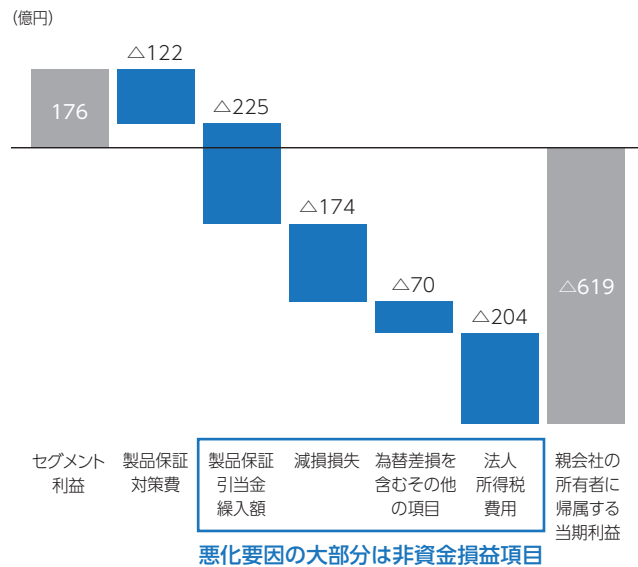
また会社方針としても、これまで掲げてきた売上重視の方針から高収益体質への変革に方向性を変更、新型コロナウイルス感染拡大にて、見通しが立たない現状では、まず足元のビジネスを重視し採算性を高めていきたいと考えています。

▶ 詳細は、当社ウェブサイト「投資家情報」をご参照ください。
<http://www.kyb.co.jp/ir/index.html>

2019年度の業績

2019年度の業績としては、売上高が前年度の4,122億円に対し306億円減の3,816億円、セグメント利益が前年度の220億円に対し44億円減の176億円、親会社の所有者に帰属する当期損失が前年の△248億円に対し371億円減の△619億円で、2期連続最終赤字となりました。売上高、セグメント利益の落ち込みは主に米中貿易摩擦に伴う中国の経済成長の鈍化、第4四半期に発生した新型コロナウイルス感染拡大に伴う販売減によるものです。最終赤字となった主要因は、免震・制振用オイルダンパーの適合化に伴う当期発生費用が122億円、同じく今後の発生費用見積りを製品保証引当金に繰り入れた額が225億円、複数の工場での減損損失が174億円、繰延税金資産の一部取り崩しに伴う法人所得税費用が204億円、為替差損等その他の損失が70億円となっています。このうち実際の資金流出、および資金流出が見込まれる項目は、免震・制振用オイルダンパー適合化に伴う製品保証対策費122億円、および製品保証引当金繰入額225億円であり、その他の項目は評価性の損失となっています。

2019年度の当期損失の分析

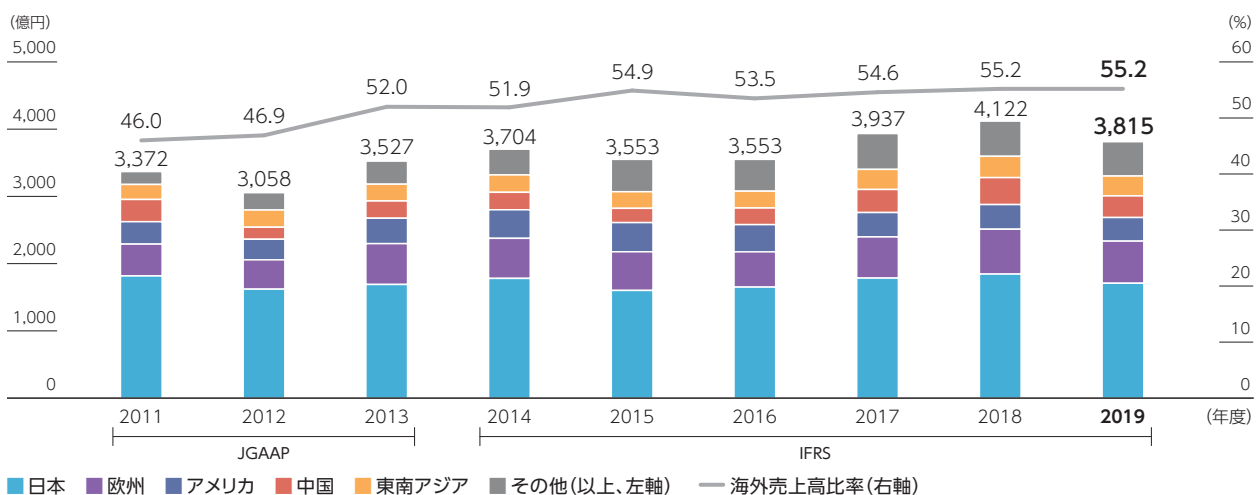


海外展開

KYBの海外進出は早く、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長期経営ビジョンを掲げました。また1973年には、お客様の海外進出への適応と製品輸出比率の向上を目指し、海外本部を設置して海外活動を加速。その結果、ショックアブソーバを中心とした「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100億円を突破するまでに至りました。

2000年以降は、グローバル供給体制を拡充。新興国に対しても製品・技術・サービスの提供を拡大しています。2013年以降は、海外売上高比率が50%を超え、各地域ニーズに合致した高品質の製品づくりに取り組んでいます。今後は、為替変動などの不確定リスクに対応した地産地消による最適調達を推進するとともに、顧客の需要変動に対応した生産体制の構築を図り、収益性の向上を目指していきます。

地域別売上高、海外売上高の推移



事業別概況

AC(オートモーティブコンポーネンツ)事業

2017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

2017中期経営計画の振り返り

AC事業の2017中期経営計画においては、拠点の統廃合による生産最適化を目指すとともに、持続的成長の足掛かりとなる高付加価値製品の開発・拡販に注力しました。

中計期間中の3年間で、不採算製品・拠点の再編には一定の成果を出すことができました。採算性が課題となっているEPS事業では、日本で培った知見を活かし、中国に合併会社を設立して拡販活動を展開中です。また、市場が縮小傾向にある油圧パワーステアリングは、スペインの生産拠点の閉鎖を決定しています。一方で、四輪車・二輪車用ショックアブソーバは、拠点間での製品

移管を見据えた最適な生産体制構築に向けた基盤を整えましたが、さらに整備を加速させることが必要です。

こうした基盤固めに取り組みつつ、将来の成長に向けて高付加価値製品や今後需要拡大が見込まれる分野への拡販を進めてきました。高付加価値製品や、今後の成長分野であるSUV・EV・ピックアップトラック向けの製品は、すでに一部の量産車種に搭載され、今後のさらなる広がりが期待できます。そのほか、技術力強化と新規顧客の開拓を目的として、ドイツに「欧州テクニカルセンター」を設立しました。

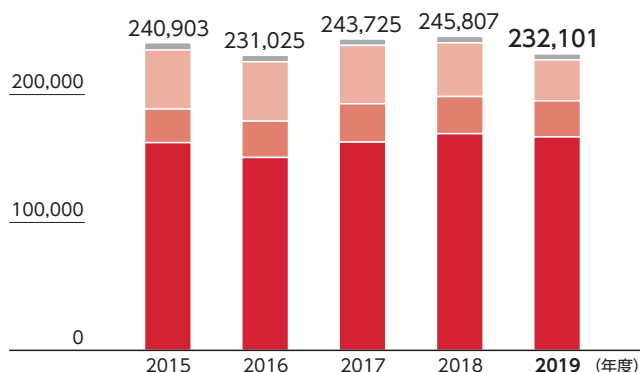
2019年度の状況

2019年度の売上高は、北米や中東では四輪車用緩衝器の数量が増えたものの、円高が進んだことによる影響や、消費税増税に伴う国内市場の冷え込み、電動パワーステアリングやCVT(無段変速機)用ベーンポンプを中心とする四輪車用油圧機器の数量減少により、前年比5.6%の減収となりました。一方、セグメント

利益は、高採算製品の数量が増えたことにより、前年に比べ増益となりました。ここ数年取り組んできた、高採算製品へのシフトおよび高付加価値製品の拡販が実を結びつつあり、売上が減少する中でも利益を確保できる体制が整ってきたといえます。

売上高*1

(百万円)
300,000



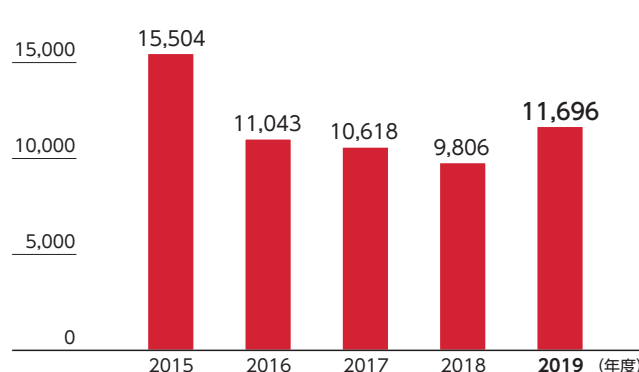
■ 四輪車用緩衝器 ■ 二輪車用緩衝器 ■ 四輪車用油圧機器 ■ その他緩衝器

*1 2017年度より、連結損益計算書の「その他の収益」に計上していた「ロイヤルティ収益」および「金型補償に関する収益」を、「売上高」に含めて計上しています。

*2 セグメント利益は、売上高から売上原価、販売費及び一般管理費を控除して算出しています。

セグメント利益*2

(百万円)
20,000



HC(ハイドロリックコンポーネンツ)事業

2017中期方針

市場変動に左右されない安定した売上高・利益を確保し、油圧ショベル向け製品を基盤としながら、攻めきれていない成長市場への拡販を強化する

2017中期経営計画の振り返り

HC事業の2017中期経営計画においては、市場変動に左右されない安定した売上高と利益の確保に向けて、主力の油圧ショベル向け製品の基盤固めと、攻めきれていないショベル向け以外の製品の成長市場への拡販に取り組みました。油圧ショベル向け製品は日本国内でのライン移管を進め、コントロールバルブはこの3年間でラインの移管を進めて一貫ラインを構築。さらに、開発と生産の拠点統合により、開発期間の短縮化や、製品力の強化を目指すとともに、油圧モータは1拠点への集約を進めることで、生産効率向上を図っています。油圧ショベルの中でも安定した需要が期待できるミニショベルと超大型ショベルは、能力増強により、高いシェアを維持しています。

油圧ショベル以外の成長市場として、農機やSSL*1・CTL*2向け製品の拡販も進めました。新興国中心に農業機械や小型建機であるSSL・CTL市場は拡大が見込まれており、新製品を市場に投入し、今後の拡販の足掛かりを築くことができました。

このように足元の基盤固めは進んでいるものの、2019年度は需要の落ち込みや大規模災害などの発生による販売数量の減少に費用削減が追いつかず、厳しい状況となりました。安定した売上高・利益の確保に向けて、さらなる体質改善をスピード感を持って進めていく必要があります。

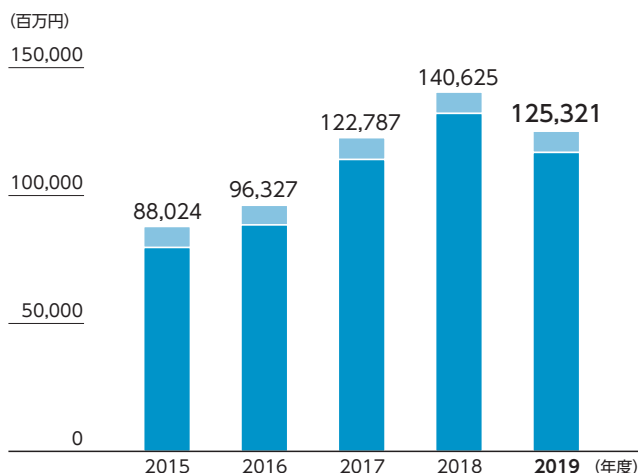
- *1 スキットステアローダー
- *2 コンパクトトラックローダー

2019年度の状況

2019年度の売上高は、中国経済の成長鈍化による需要減少に加え、欧米の市況悪化、国内での自然災害の発生や新型コロナウイルスの感染拡大による経済活動停滞の影響により、前年比10.9%の減収となりました。また、需要の急速な減少にコスト削減が追いつかず、セグメント利益も前年に比べ減益となりました。

HC事業にとっては、想定外の事態が相次ぐ厳しい一年となりました。一方でコントロールバルブのライン移管、モータ製品の生産集約は着実に進めており、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づくりが出来上がりつつあります。

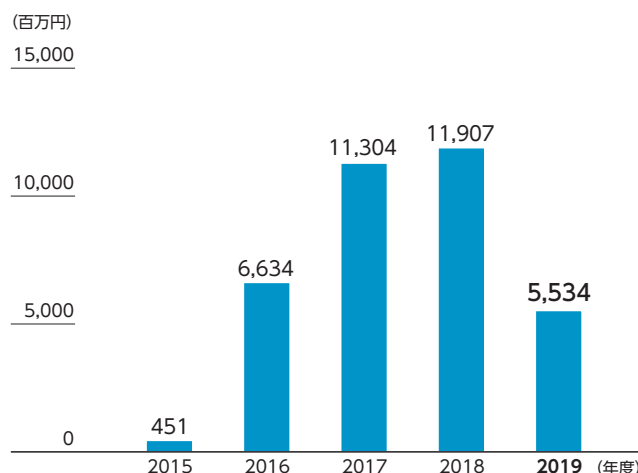
売上高*1



*1 2017年度より、連結損益計算書の「その他の収益」に計上していた「ロイヤリティ収益」および「金型補償に関する収益」を、「売上高」に含めて計上しています。

*2 セグメント利益は、売上高から売上原価、販売費及び一般管理費を控除して算出しています。

セグメント利益*2



その他事業(システム製品、航空機器事業、特装車両事業、電子機器等)

2019年度の状況

システム製品、航空機器、特装車両、電子機器などから構成されるその他の事業は、各セグメントで売上減となり、前年比6.3%の減収となりました。一方で、セグメント利益は増加し、利益率は改善しています。

システム製品については、2018年10月に公表した免震・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おいて、関係する皆様に多大なご迷惑をおかけしました。現在、不適合ダンパーの適合化を推し進めており、2021年3月末の完了を目指しています。

航空機器事業では、2019年1月に公表した防衛装備品の不適切な工数計上による過大請求について、返納金の納付を完了しています。

特装車両事業では、公共事業や都市開発など国内需要の確実な取り込みにより売上高とシェアの確保を進め、主力のコンクリートミキサ車は、日本国内でのシェア8割と安定した売上高を保っています。国内においては需要変動に速やかに対応できる体制の確立、アフターサービスの強化を、また特装グローバル体制の確立に向けた取り組みを進めています。

電子制御ミキサ車「eミキサ」

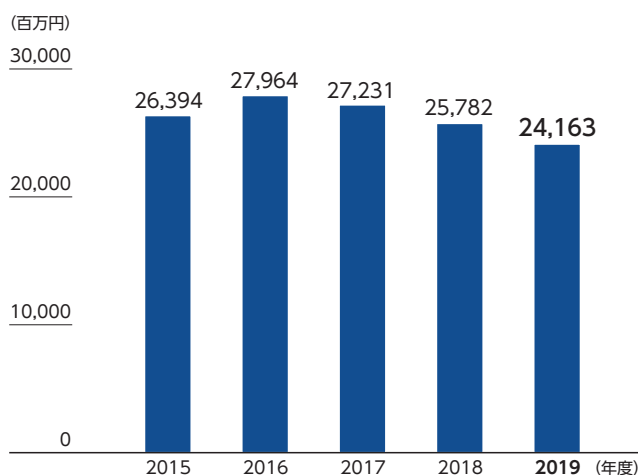
「eミキサ」は、電子制御により、低騒音・低排出ガス・省エネを実現した環境配慮型ミキサ車です。積載量の負荷状況によって油機の流量を最適に電子制御することで、エンジン回転数をマニュアルミキサ車の約半分に抑えたほか、操作レバーを廃止し、ハンディタイプのリアコントローラを装備したことで操作性は大幅に向上。リモコン操作で、生コンの排出作業での微調整が可能となりました。さらに、自動洗浄や自動混練のプログラム運転、走行時の自動攪拌、逆転防止機能といった、ユーザーのニーズに合わせた機能も搭載しています。

2004年に初代モデルを発売した「eミキサ」は、2011年に「eミキサII」にモデルチェンジを行いました。現在は、さらなる進化に向けて「eミキサIII」の開発に取り組んでいます。

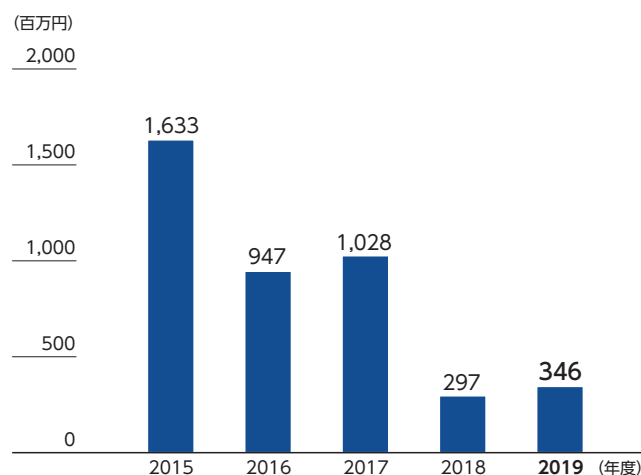


排出口付近でのリモコン操作の様子

売上高*1



セグメント利益*2



*1 2017年度より、連結損益計算書の「その他の収益」に計上していた「ロイヤリティ収益」および「金型補償に関する収益」を、「売上高」に含めて計上しています。

*2 セグメント利益は、売上高から売上原価、販売費及び一般管理費を控除して算出しています。

事業を通じた社会課題への貢献

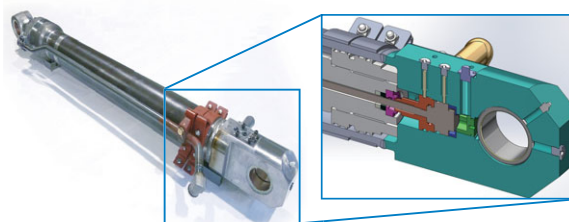
油圧機器のICT、IoTへの取り組み

油圧機器のICT、IoT対応

近年、建設機械業界においてもICTを活用した情報化施工、IoTを活用した状態監視機能が増えてきています。旧来技術である油圧機器と先進の電子機器の融合はコストや耐久性、システム化のハードルが高いですが、センシング技術を中心に開発を続けています。

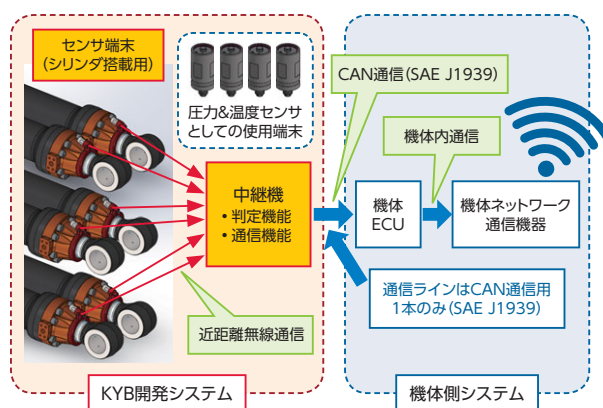
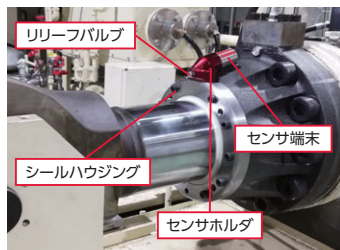
油圧シリンダでの対応製品発売 (ICT建機向けセンシングシリンダ)

情報化施工建機向け製品として、シリンダに変位(ストローク)検知機能を組み込んだシリンダを発売しました。外部センサの場合、土砂などとの接触により破損する可能性が高いのに対し、標準シリンダと互換性を確保したままセンサをシリンダに内蔵することで破損防止を図りました。使いやすく、高精度とするためCAN通信対応、アプルーメント出力としました。



油圧シリンダおよび各種機器向け状態監視システム開発

IoTを活用した状態監視システム製品として、シリンダ故障検知システムを開発中です。シリンダに搭載された完全無線で動作するセンサがシリンダ内部の状態を監視し、不調を発信します。KYBの油圧シリンダは耐久性向上のための進化を続けてきましたが、避けられない消耗品の劣化や偶発的故障を本システムにより事前に発信することで、機体稼働への影響を最小限にし、機体メーカー様のメンテナンス事業に貢献します。機体システムへデータを提供するサブシステムとして開発評価段階です。



次世代モジュラーEVプラットフォームの共同開発

高度な電気自動車(EV)プラットフォーム技術を持つイスラエルのREE Automotive (以下、REE)と、将来実用化予定のEVプラットフォーム向けのサスペンション機構を開発するため、戦略的パートナーシップを締結しました。当社の持つサスペンション技術でREEが開発する次世代EVプラットフォームの性能向上に大きく貢献し、低コストで拡張性に優れたeモビリティのためのソリューションを提供していきます。

この新プラットフォームは高い設計自由度を特長としており、ステアリング、ブレーキ、サスペンション、電気モーターといった駆動系部品すべてをホイール内に収め、EVにおけるデザイン革新を実現することが期待されています。

当社は本パートナーシップにより、人、モノ、サービスの移動手段に大きな変革をもたらす、将来のモビリティ・エコシステムのニーズを支えるサスペンションサブシステムの開発を進めていきます。

