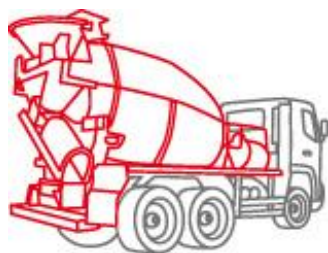


**KYB**

*Our Precision, Your Advantage*



# 平成27年3月期 決算説明会

2015年5月15日

KYB株式会社  
代表取締役 社長執行役員  
臼井 政夫

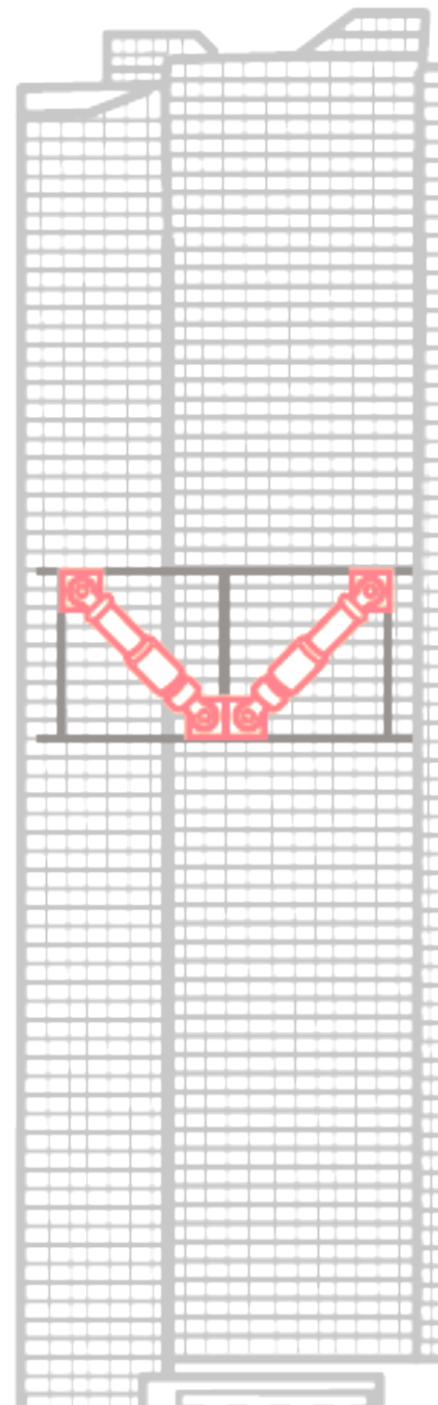
# 80年の感謝と100周年への飛躍





*Our Precision, Your Advantage*

# 1. 業績総括



# 1-1. 通期連結決算総括(1)



Our Precision, Your Advantage

(単位: 億円)

	2013年度	2014年度	2014年度	増減額
	通期実績	2月予想(※)	通期実績	(前年比)
売上高	3,527	3,690	3,704	+177
営業利益	182	166	136	△46
経常利益	204	179	159	△45
当期純利益	128	108	71	△57
配当	9円	12円	12円 (記念配当2円)	+3円

※ 2015年2月2日発表の業績予想数値

## ■ 営業利益の増減要因

人件費・研究開発費の増加

製品保証引当金の増加

## ■ 当期純利益の増減要因

円安による為替差益

固定資産等の減損

# 1-1. 通期連結決算総括(2)



Our Precision, Your Advantage

## ■ 営業利益の増減要因

	<b>人件費の増加</b> 国内外の増産対応による直接臨時従業員増 等	54億円
	<b>研究開発費の増加</b> 開発実験センターの新設 等	20億円
	<b>製品保証引当金の増加</b> 四輪車用緩衝器(KMCZ、KYBSE) 等	9億円

## ■ 当期純利益の増減要因

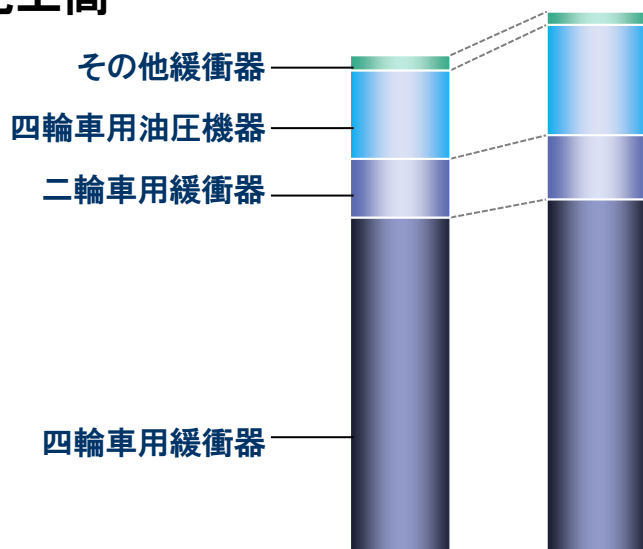
	<b>円安による為替差益</b>	7億円
	<b>固定資産等の減損</b>	17億円

# 1-2. AC事業の実績



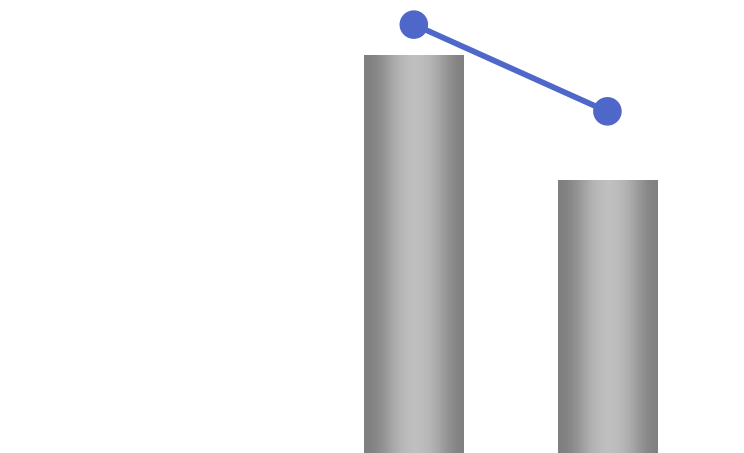
Our Precision, Your Advantage

## ■売上高



(億円)	2013年度	2014年度	増減額
	実績	実績	
四輪車用緩衝器	1,516	1,591	+76
二輪車用緩衝器	244	267	+23
四輪車用油圧機器	367	459	+91
その他緩衝器	62	54	△8
<b>セグメント計</b>	<b>2,189</b>	<b>2,371</b>	<b>+181</b>

## ■営業利益



(億円)	2013年度	2014年度
	実績	実績
<b>営業利益</b>	<b>91</b>	<b>69</b>
<b>営業利益率</b>	<b>4.2%</b>	<b>2.9%</b>



円安による為替効果



人件費・研究開発費の増加



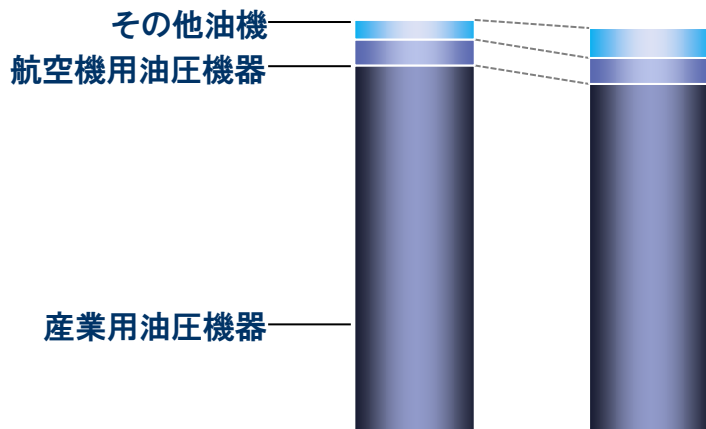
製品保証引当金の増加

# 1-3. HC事業の実績



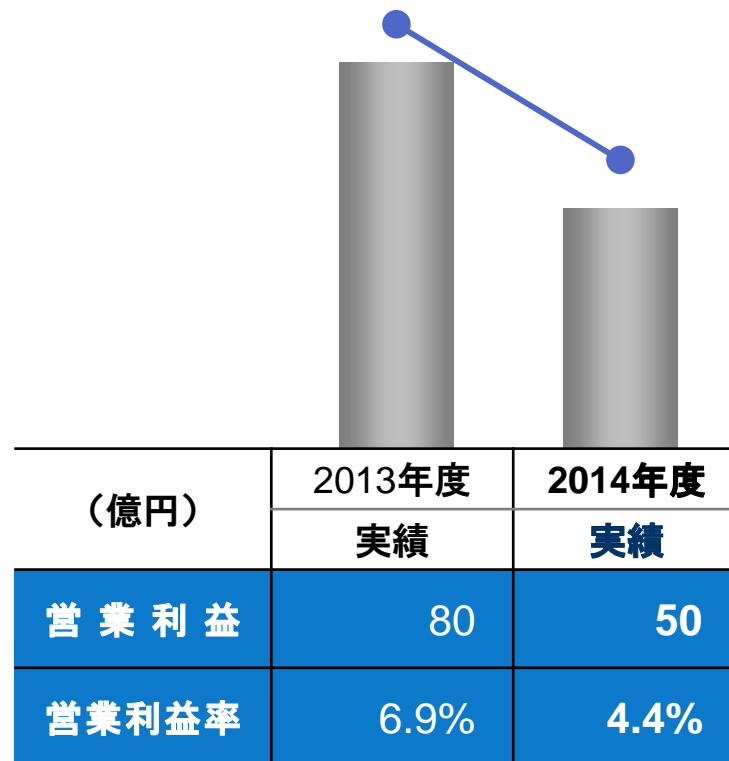
Our Precision, Your Advantage

## ■売上高



(億円)	2013年度	2014年度	増減額
	実績	実績	
産業用油圧機器	1,027	975	△52
航空機用油圧機器	73	73	±0
その他油機	55	84	+29
<b>セグメント計</b>	<b>1,155</b>	<b>1,132</b>	<b>△23</b>

## ■営業利益



(億円)	2013年度	2014年度
	実績	実績
<b>営業利益</b>	<b>80</b>	<b>50</b>
<b>営業利益率</b>	<b>6.9%</b>	<b>4.4%</b>



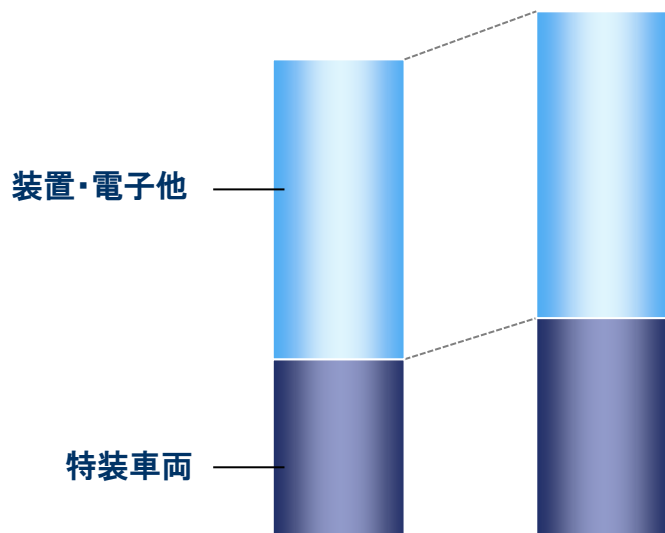
中国景気減速・需要低迷

# 1-4. 特装車両事業、システム製品および電子機器等の実績



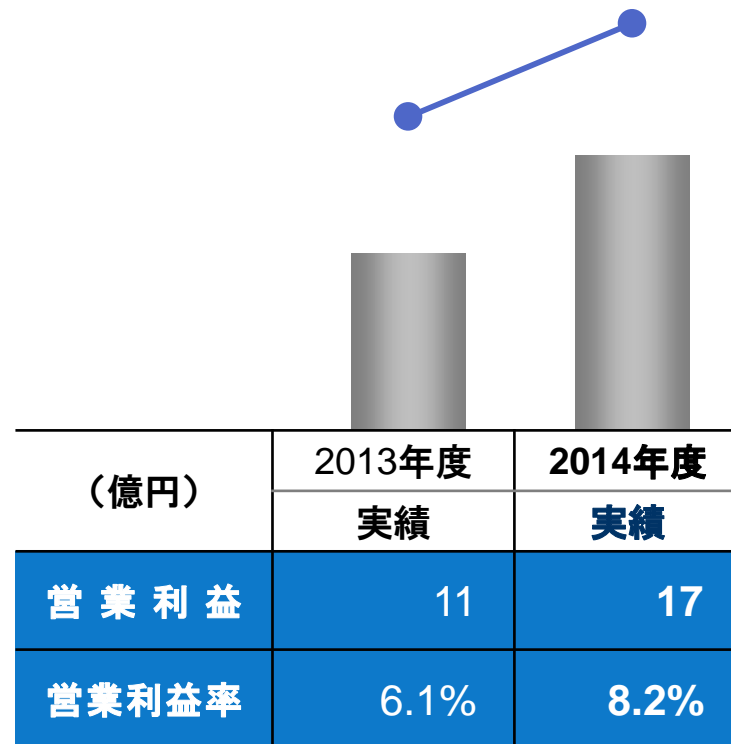
Our Precision, Your Advantage

## ■ 売上高



(億円)	2013年度	2014年度	増減額
	実績	実績	
特装車両	68	84	+16
装置・電子他	115	117	+3
セグメント計	183	201	+18

## ■ 営業利益



ミキサ車国内需要好調

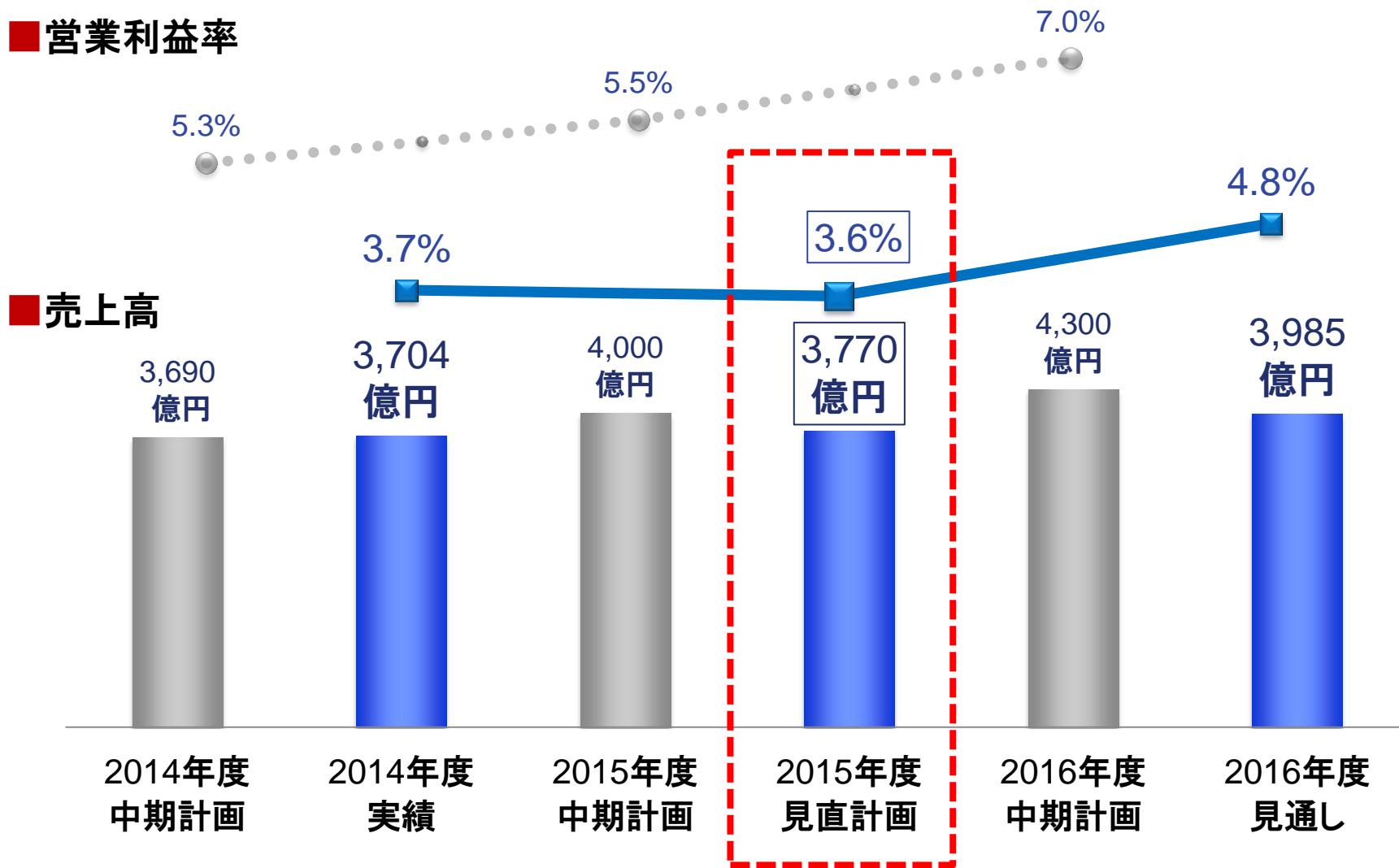


# 1-5. 14中期計画及び2015年度計画



Our Precision, Your Advantage

## 14中期計画とのギャップ

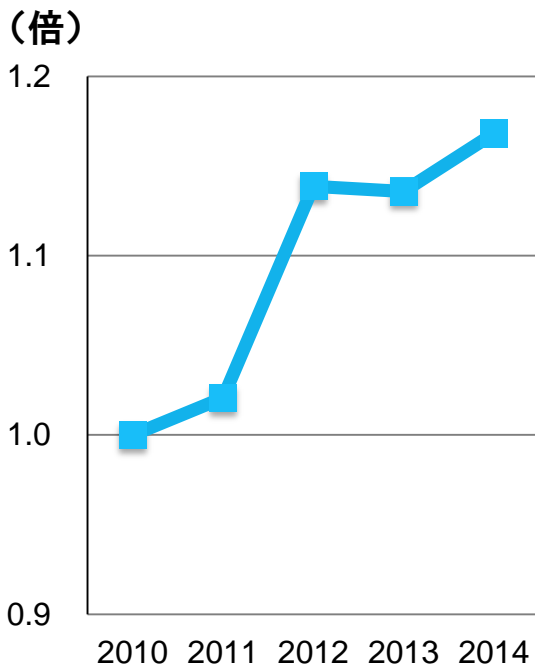


# 1-6. 業績関連指標推移

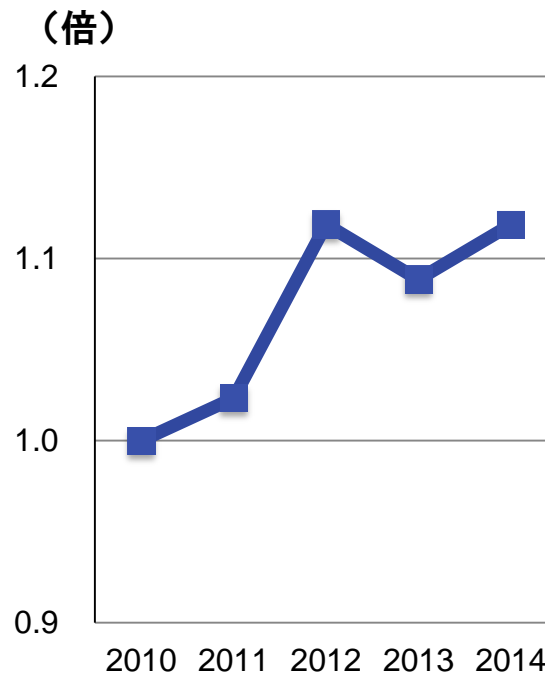


Our Precision, Your Advantage

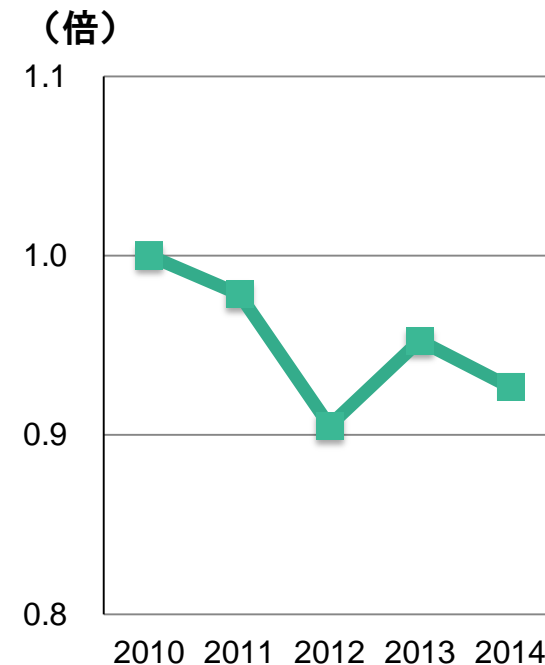
■ 固定費率  
(人件費、償却費等)



■ 人件費率



■ 一人当たり売上高



2010年度を基準(=1.0)として表示

- ・売上高変動に応じた人員および固定費コントロールが不十分
  - ・中国をはじめとして事業環境が著しく変化
- ⇒ 先行投資を回収すべく、早急に体質改革を加速

## 2015年度経営戦略

世界のお客様の信頼獲得と受注  
～事業課題の重点を絞り、やり切る～

### 更なる競争力向上

- グローバル品質保証体制強化
- 高効率革新ラインの構築
- LT50(リードタイム半減)の海外・取引先展開

### 新技術・新製品開発

- モデルチェンジにリンクした製品開発
- 高・低価格市場の製品開発
- 電子制御・通信の技術・製品開発

### 事業機会拡大

- 事業を越えたグローバル展開
- 非日系比率(AC)、非ショベル比率(HC)の拡大

### マネジメント

- 固定費の徹底削減
- 多様な人財が活躍できる環境整備

# 1-8. 品質保証体制の強化について



Our Precision, Your Advantage

拠点	内容	金額
KMCZ (チェコ)	欧州自動車メーカー様向け 自動車用緩衝器の重要機能部品の脱落発生	21億円
KYBSE (スペイン)	欧州自動車メーカー様向け 高機能自動車用緩衝器の油漏れ	4億円

**原因:** 図面記載の不備と工程保証度の検証不足

⇒マザー工場の関与不足

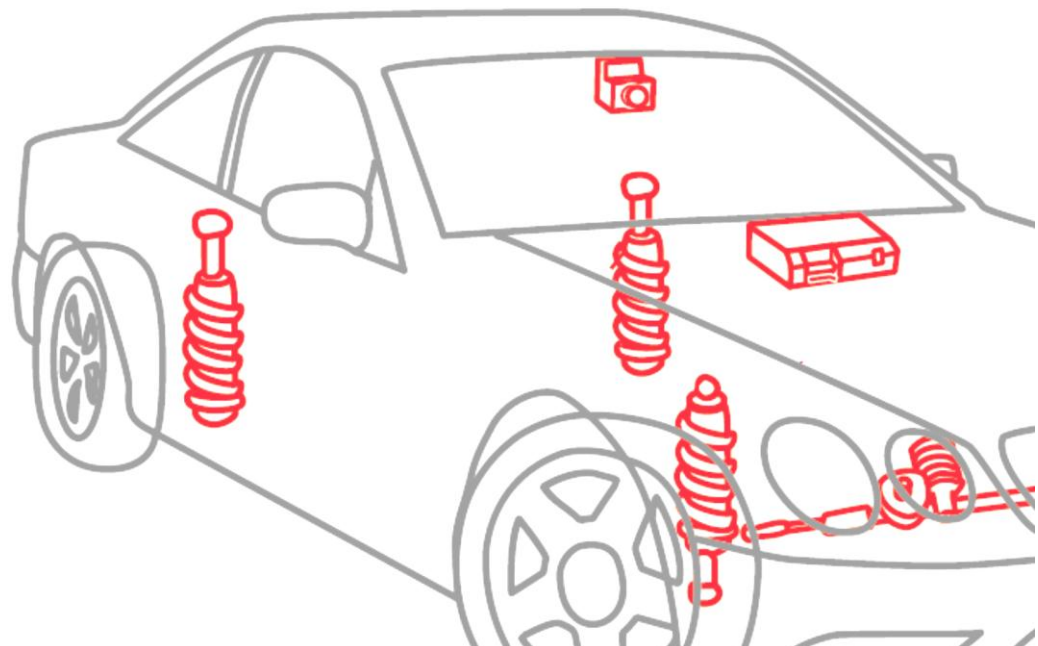
**対策:** 体制の変革

- ・欧州統轄会社に品質保証機能と技術部門機能を設置
- ・責任者にマザー工場の技術者を充て、  
現地でのモノづくりに直接関与できる体制(人財育成含む)を確保



*Our Precision, Your Advantage*

## 2. AC(オートモーティブ・コンポーネンツ) 事業の状況



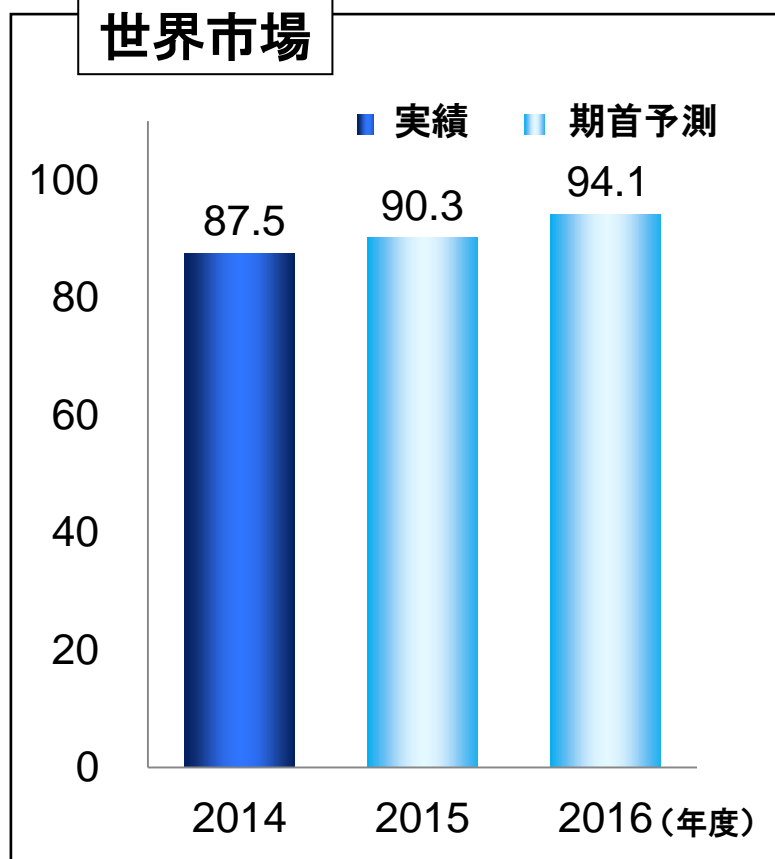
# 2-1. 市場環境(自動車)



Our Precision, Your Advantage

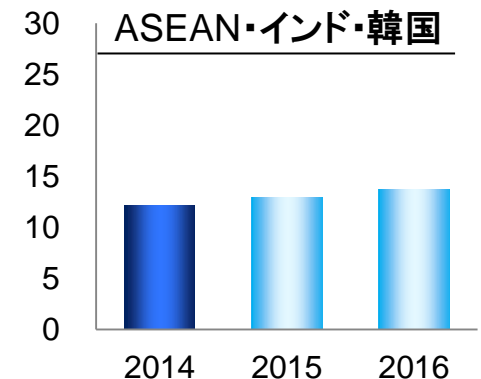
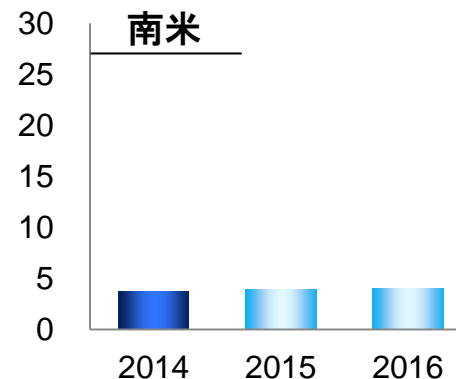
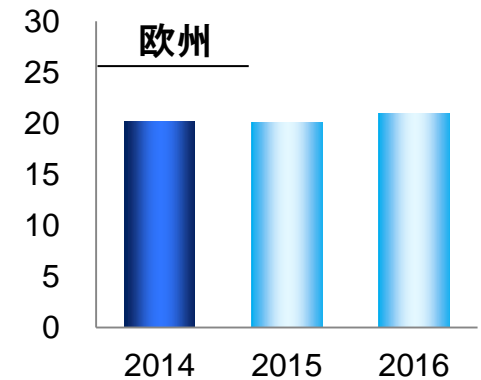
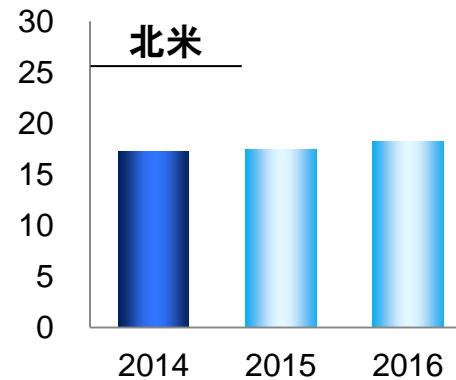
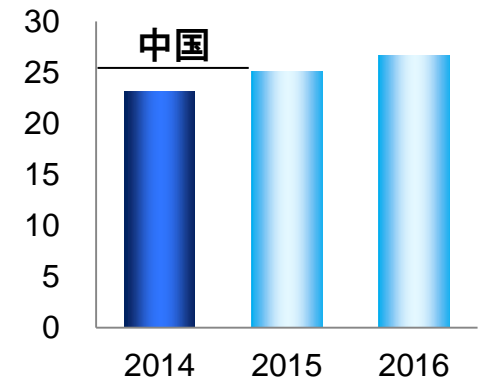
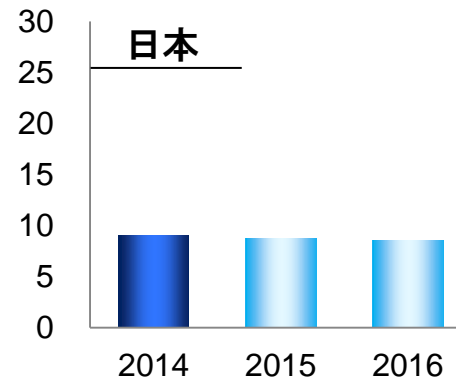
## グローバル地域別生産台数予測

(単位: 百万台)



出典: IHS 2015年4月度データ

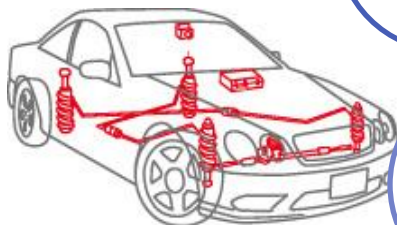
日本: 軽自増税、原油安によるHV減産  
 北米: 堅調(米系)  
 欧州・アジア・中国: (日系<sub>↓</sub>地場<sub>↑</sub>)減速



## 2-2. 2015年度方針(AC事業)

**KYB**

Our Precision, Your Advantage



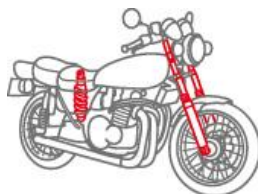
### グローバルで勝ち抜く

グローバルOEM受注戦略、メキシコ拡充

モデルチェンジを見据えたタイムリーな  
製品開発と受注

### 市販拡大

市販ブランド戦略



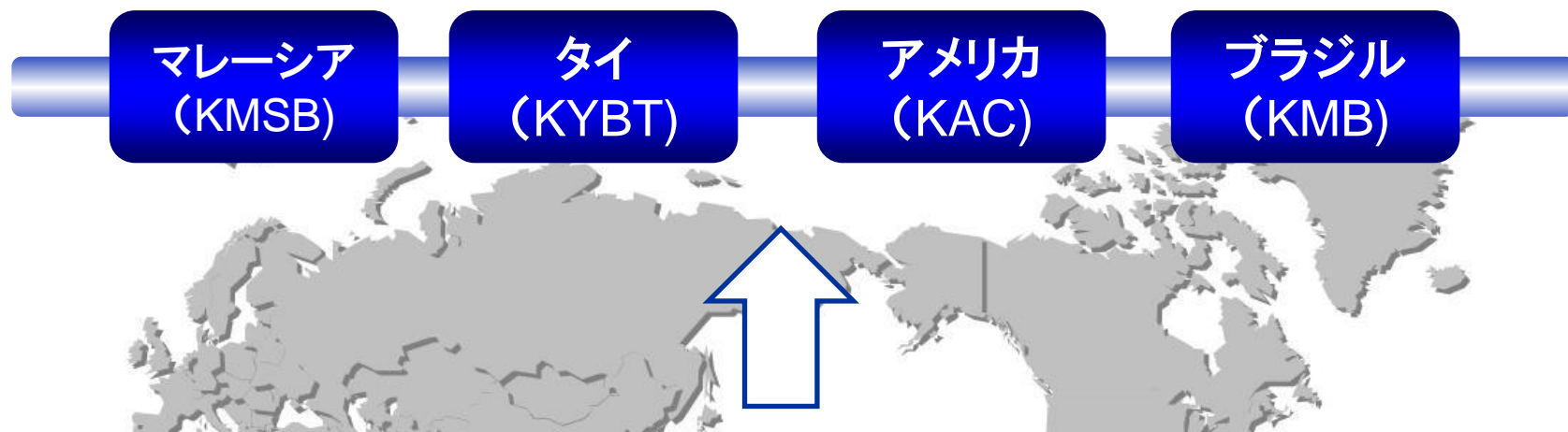
## 2-3. グローバルで勝ち抜く

### グローバルOEM受注戦略

**KYB**

Our Precision, Your Advantage

- 世界5極共有体制構築による開発のスピードアップ、グローバルモデルの受注



### 世界5極開発 (欧州・アセアン・中国・日本・米州)

- ・グローバル開発チーム体制を編成しホンダ次期シビックを受注
- ・海外4拠点生産・仕向地に対する最適仕様を適時提案し実現



## 2-4. グローバルで勝ち抜く メキシコ拡充 —CVTからSAへ—

**KYB**

Our Precision, Your Advantage

### ■ 四輪車用緩衝器工場を既存のCVT用ポンプ工場敷地内に建設中



メキシコ工場完成予想図



建設中のSA工場の様子  
(2015年5月時点)

**所在地:** メキシコ合衆国グアナフアト州シラオ市(GIP工業団地)

**竣工:** 2015年10月

**量産:** 2016年 5月

**生産品:** 四輪車用緩衝器(ショックアブソーバ)

**生産本数:**

2016年) 約80万本/年(OEM 約33万本+市販 約47万本)

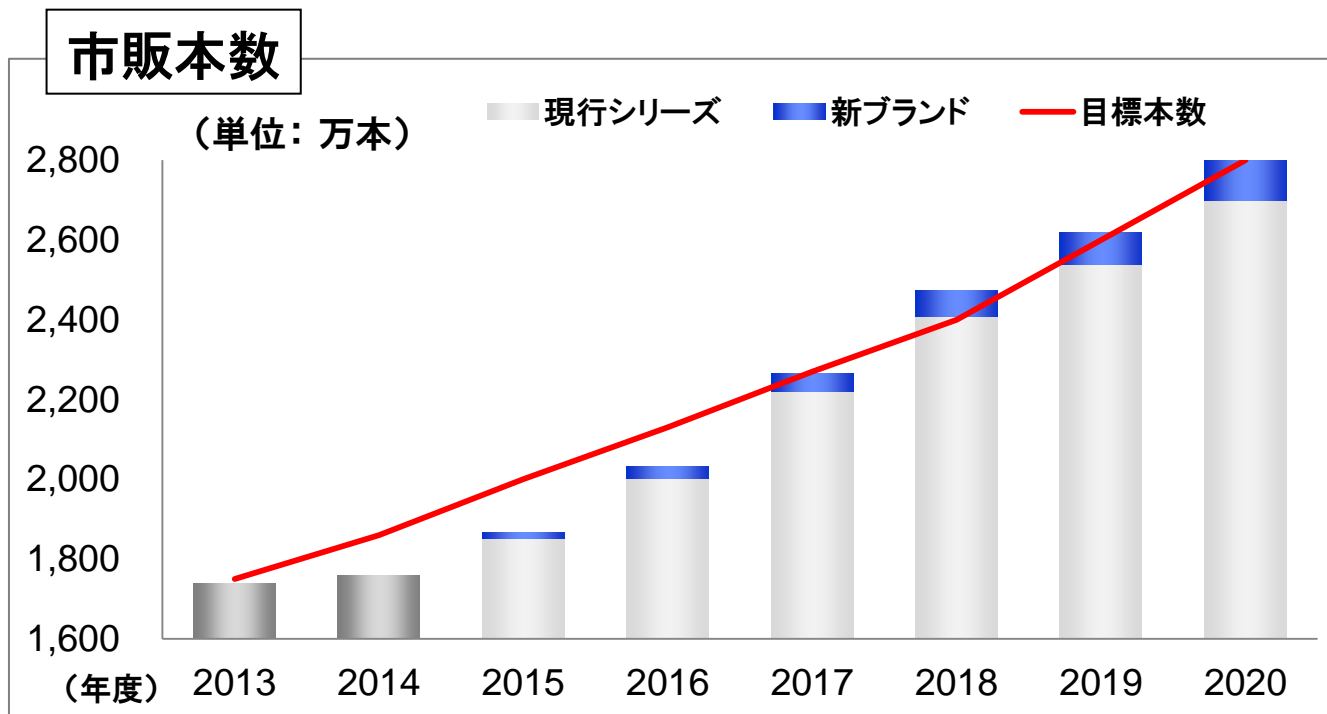
2017年) 約278万本/年(OEM 約170万本+市販 約108万本)

# 2-5. 市販拡大

## 四輪車用緩衝器市販 ブランド戦略



Our Precision, Your Advantage



※2015年度以降:見通し

	市場規模	KYBシェア	車両年式
現行シリーズ	6,300万本	約30%	新車～10年未満
新ブランド KYB SD-2 (仮称)	1,900万本	現在:0% 目標(2020年):10%	10年以上
	販売開始:2015年末(予定) 対象地域:米州、中東、アジアより開始 今後は欧州へも拡大		

## 2-6. 開発実験センター

- ・ 製品開発力の強化
- ・ 実車走行試験の強化
- ・ 一貫した評価体制の構築

- ・ 評価・開発の短縮化・高度化
- ・ 提案型サプライヤーを目指す

システム実験棟  
(2015年3月 稼働)



電子実験棟  
(2014年4月 稼働)



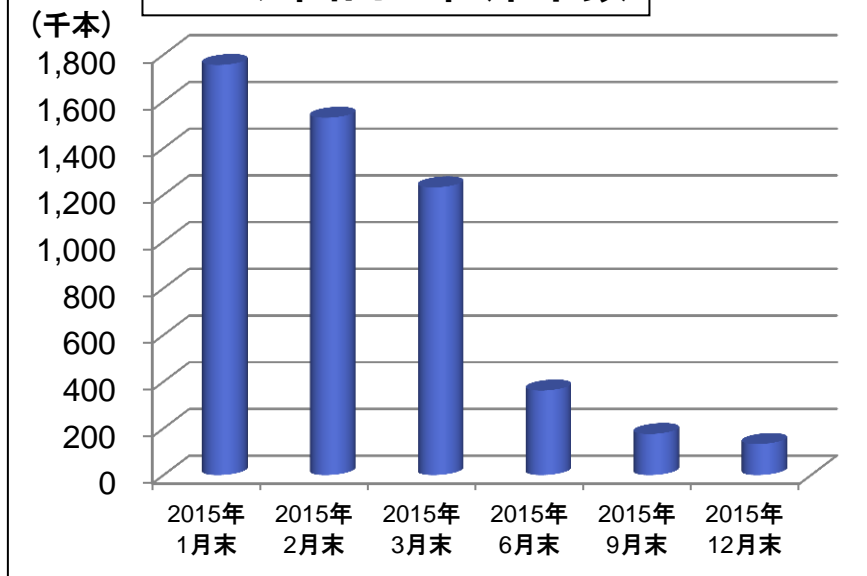
テストコース  
(2011年7月 稼働)



投影資料をご覧ください

## 2-7. ロシアでの為替リスク回避対策

ロシア国内の在庫本数



2014年度  
ルーブル安の進行により、ロシア国内  
在庫に係る為替差損が発生

### ■ 対策

モスクワ地区の在庫を欧州域へ戻し、  
注文時点のレートで客先へ出荷

→9月末にはモスクワ在庫ゼロ

### ■ 2015年5月～商流

#### 生産拠点

#### 欧州(KGE)

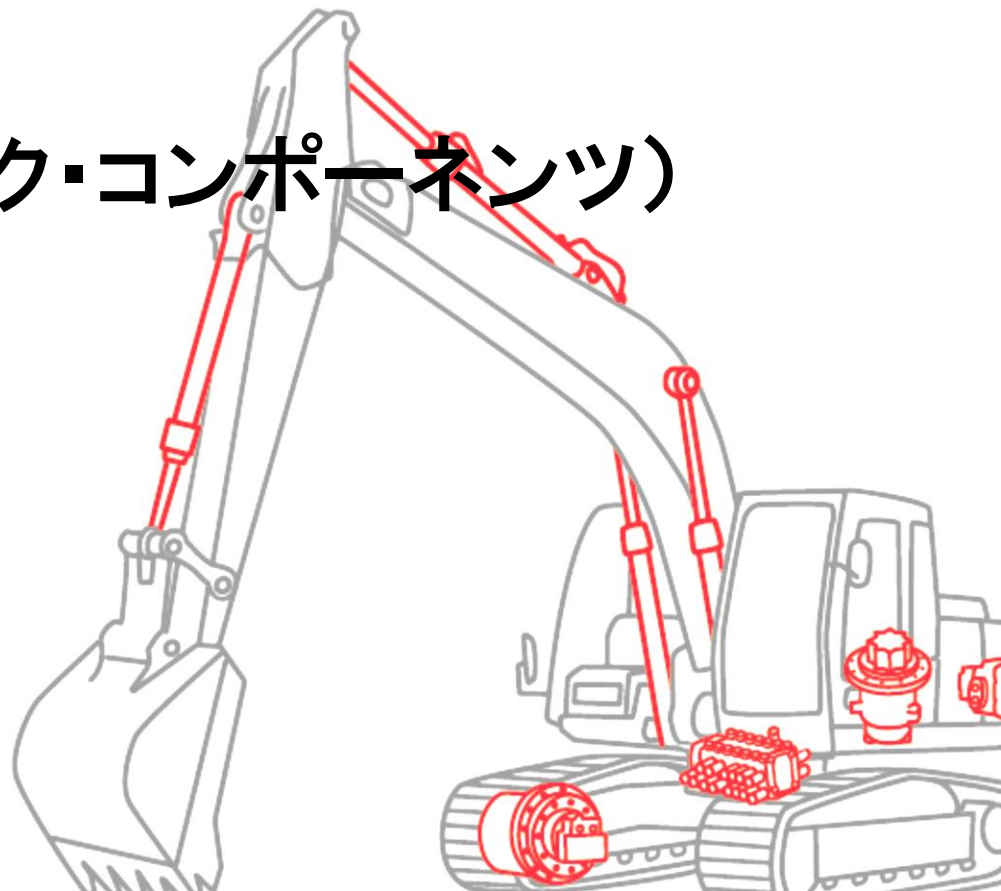
#### ロシア(KER)





*Our Precision, Your Advantage*

### 3. HC(ハイドロリック・コンポーネンツ) 事業の状況



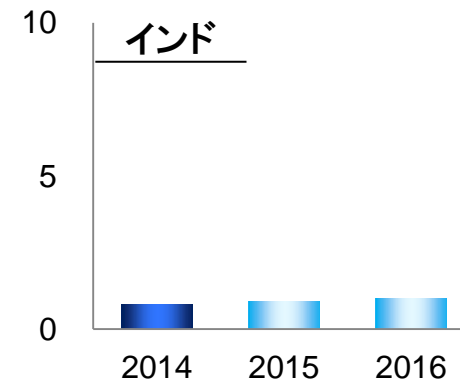
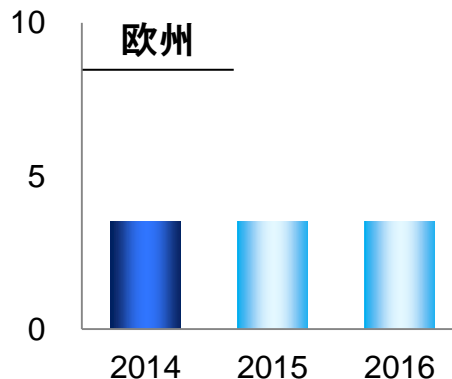
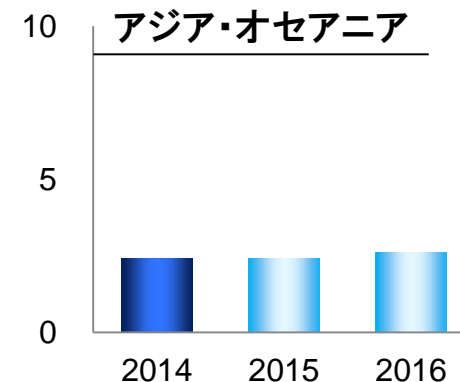
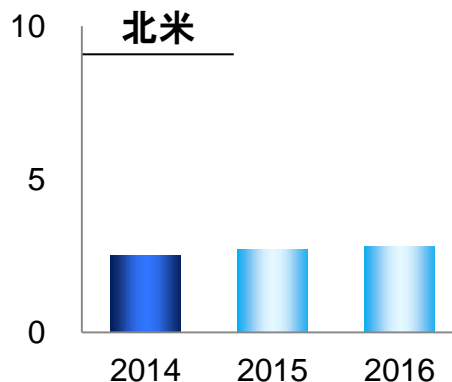
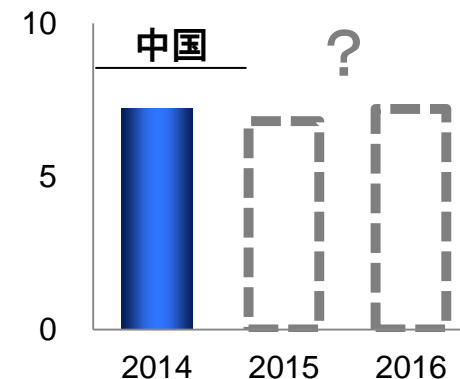
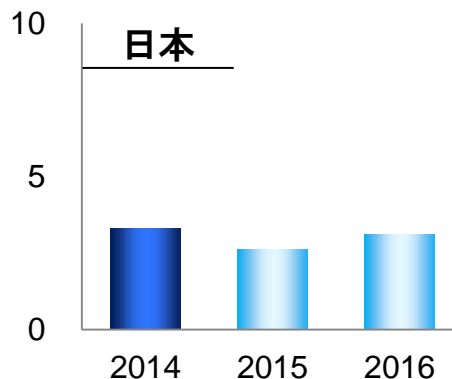
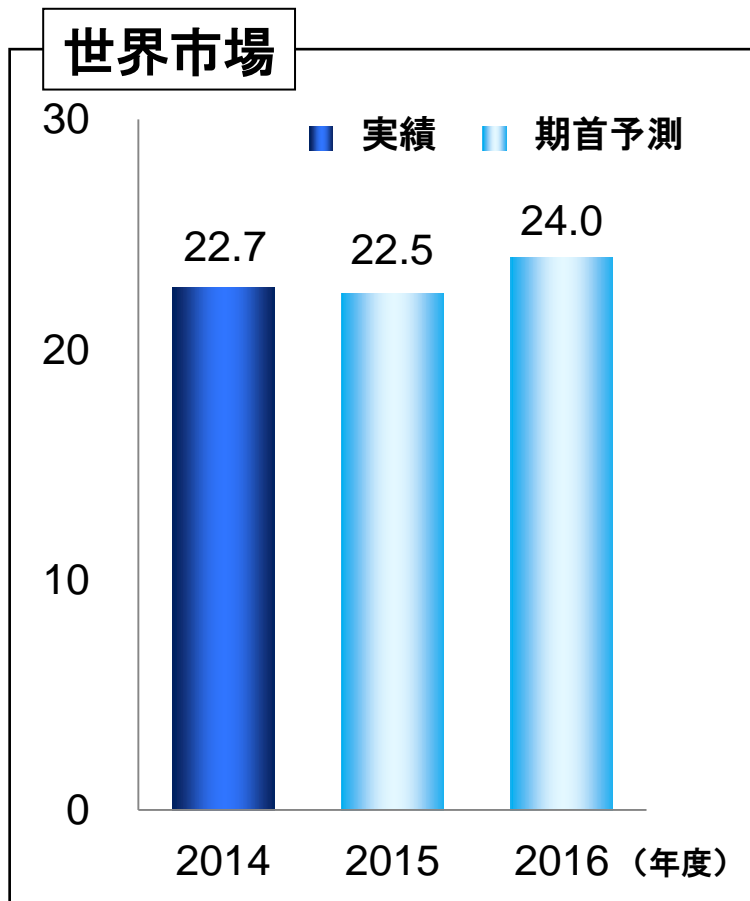
# 3-1. 市場環境(シヨベル:6t以上)



Our Precision, Your Advantage

## グローバル地域別需要予測

(単位:万台)



6t以上シヨベル:  
中国・新興国景気減速影響

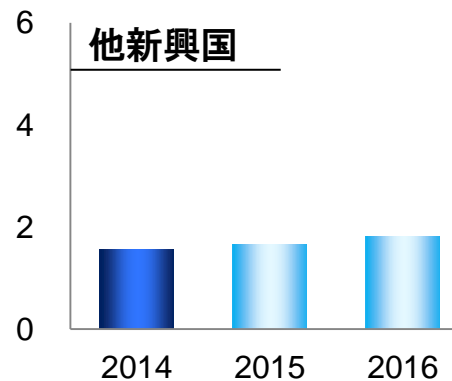
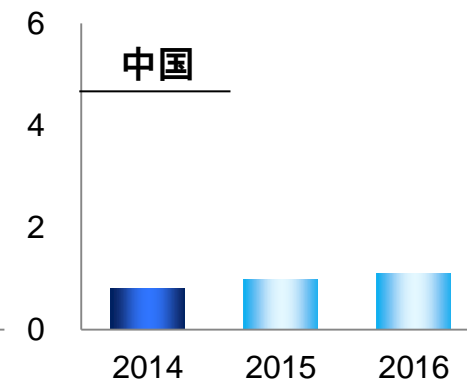
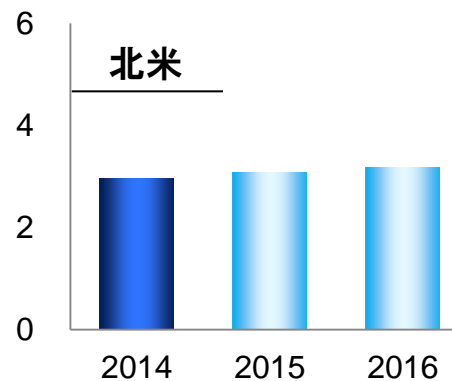
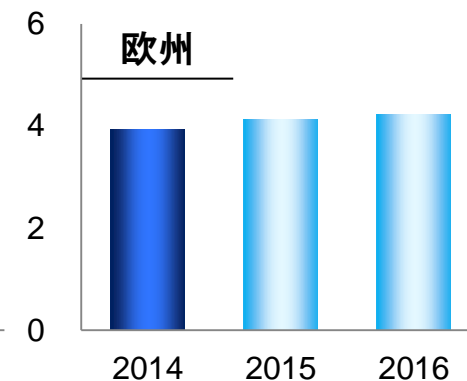
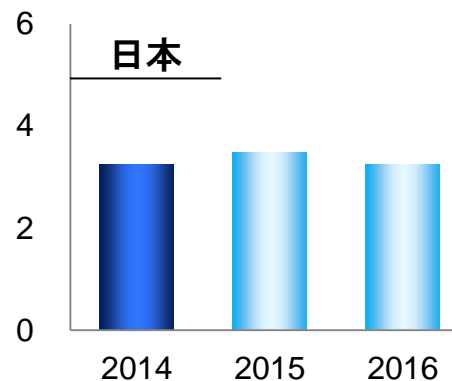
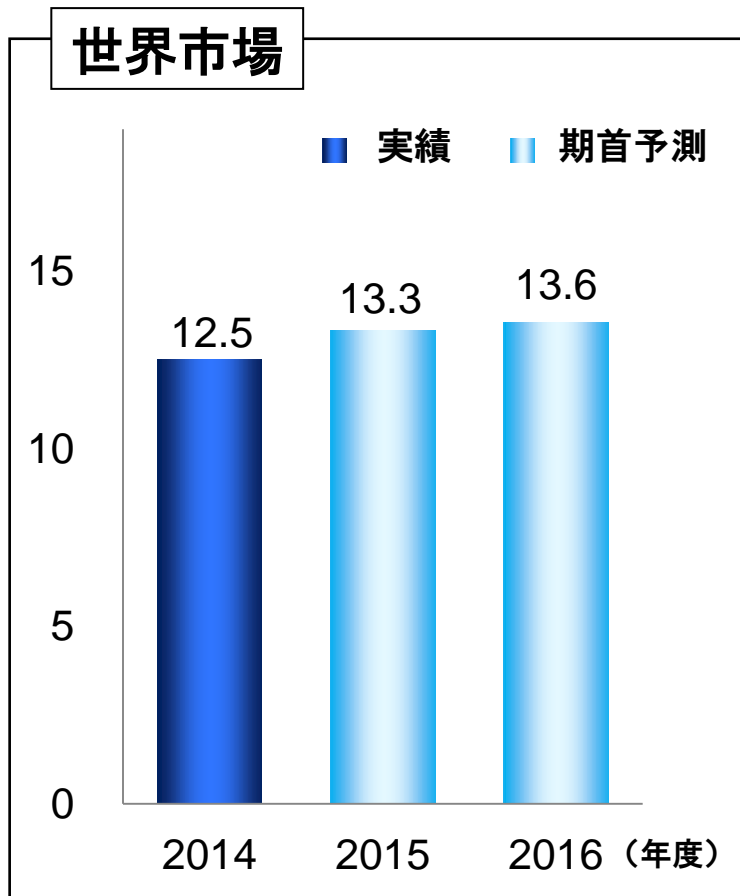
# 3-1. 市場環境(ミニショベル:6t未満)



Our Precision, Your Advantage

## グローバル地域別需要予測

(単位:万台)



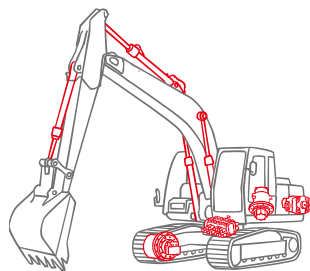
6t未満ショベル:  
日・米・欧を中心に堅調



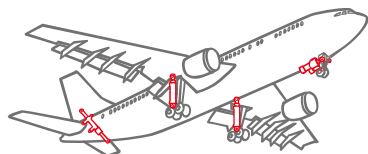
## 3-2. 2015年度方針(HC事業)

**KYB**

Our Precision, Your Advantage

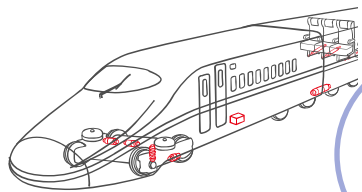


競合メーカーを凌駕するグローバルNo.1コストの実現



中国地場メーカーへの拡販と市場減速下における柔軟な生産体制の構築

事業領域を超えたグローバル展開  
(欧州向けギアポンプ・農機用EPSの拡販)



新分野向け製品開発の加速と早期市場投入  
(スキットステアローダー、農機市場等への早期拡販)

### 3-3. グローバルNo.1コストの実現



Our Precision, Your Advantage

#### ■ 原価低減目標

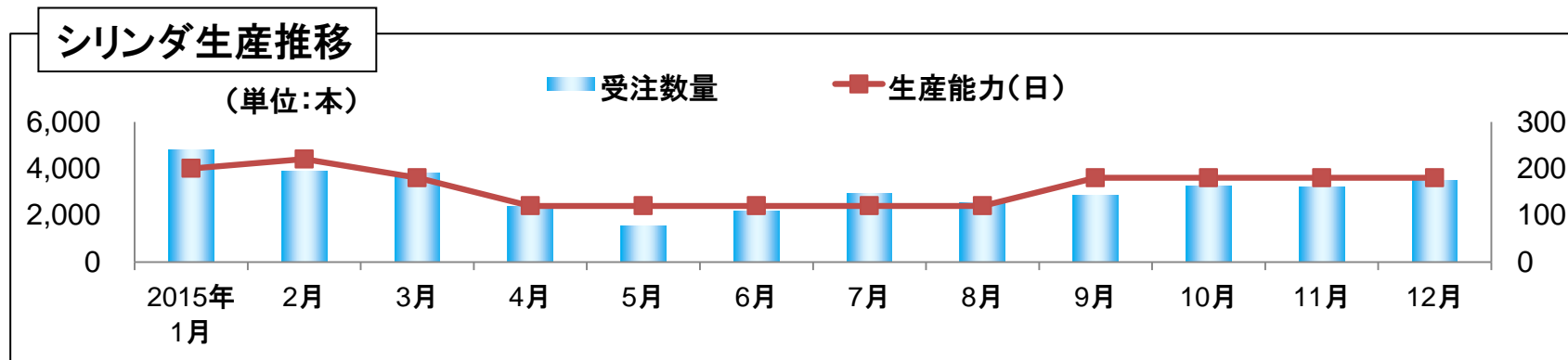
製品	中期目標	方 策	2014年度の活動
シリンダ	△30%	<ul style="list-style-type: none"><li>・原価低減モデル開発</li><li>・現調材のコストダウン</li><li>・内製化拡大</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>・対象外の材料を除き現地調達完了</li><li>・国内：2014年度コスト目標達成</li><li>・中国：PQ減により目標未達</li></ul>
走行モータ	△10%	<ul style="list-style-type: none"><li>・グループ内製拡大</li><li>・現地調達の拡大</li><li>・生産性向上</li></ul>	<p>現地調達化推進 (現調率53%) グループ内製推進 (ベトナム部品加工 → 中国直送化)</p>

# 3-4. 中国地場メーカーへの拡販と市場減速下における柔軟な生産体制の構築



Our Precision, Your Advantage

## ■ 市場減速下における柔軟な生産体制の構築



### KHIZでの対応策

- ・固定費削減、減産休業・ライン停止(5~7月:計15日間)
- 今後も数量減の見込みとなれば、追加減産休業を計画し翌月に即応

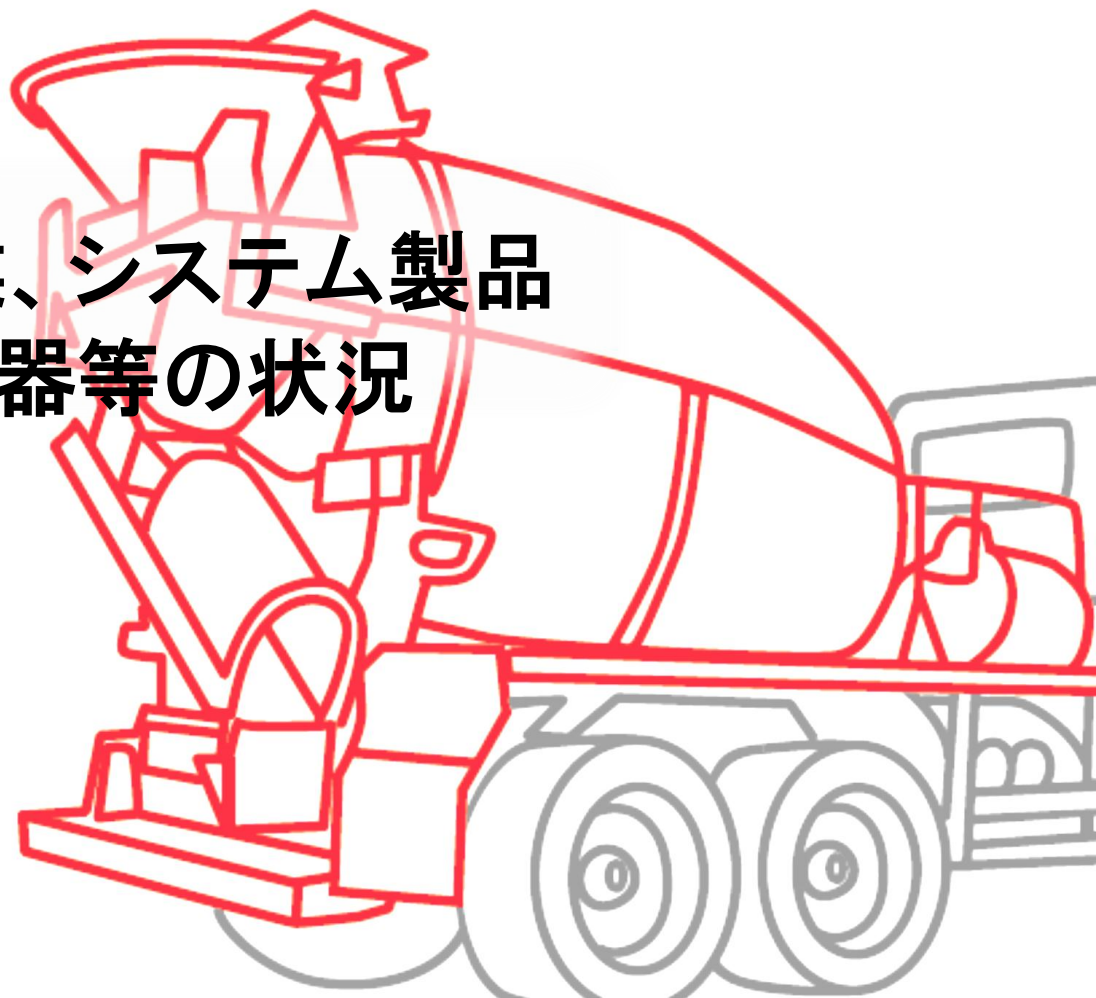
## ■ 中国地場メーカーへの拡販

製品	中期目標	方 策	2014年度の活動
シリンダ	3社	<ul style="list-style-type: none"> <li>・シェア拡大</li> <li>・コスト削減</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・目標未達 現状1社変わらず</li> <li>・中期目標達成へ活動継続</li> </ul>
モータ	12社	<ul style="list-style-type: none"> <li>・シェア拡大</li> <li>・コスト削減</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・地場トップメーカーへの参入(取引拡大6社)</li> <li>・中期目標達成へ活動継続</li> </ul>



*Our Precision, Your Advantage*

## 4. 特装車両事業、システム製品 および電子機器等の状況



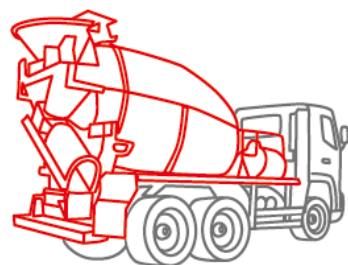
# 4-1. 2015年度方針

(特装車両事業、システム製品および電子機器等の実績)



Our Precision, Your Advantage

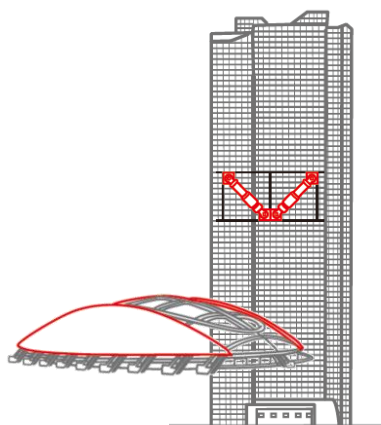
## 特装車両事業



国内需要増に対応した生産体制構築

インド市場におけるものづくりの定着

## システム製品事業



東京五輪ビジネス(舞台・免制震)の受注

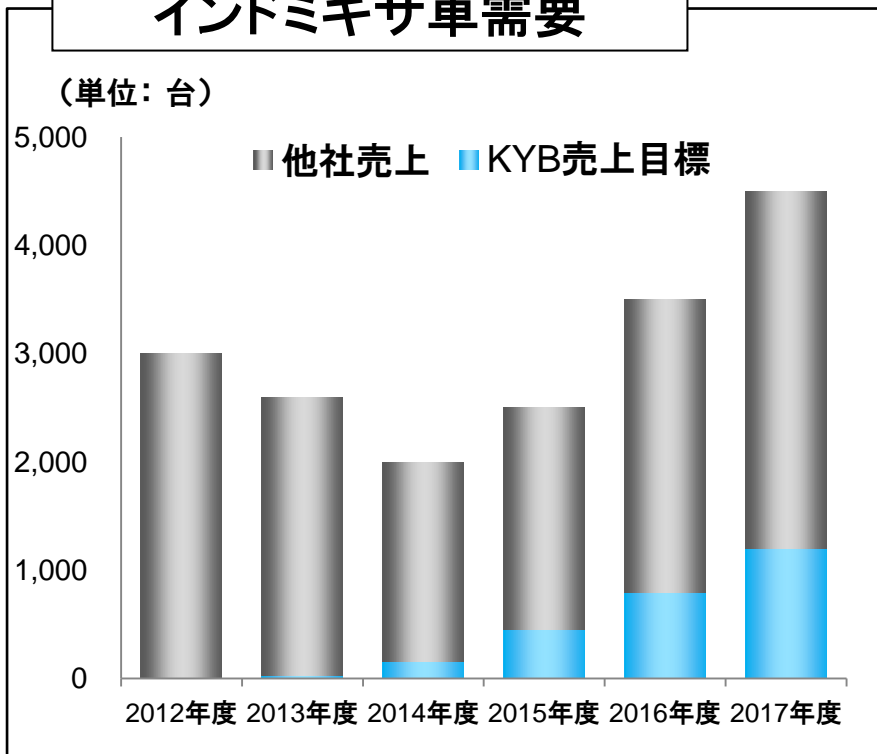
# 4-2. 特装車両事業の取り組み

(インド市場におけるものづくりの定着)

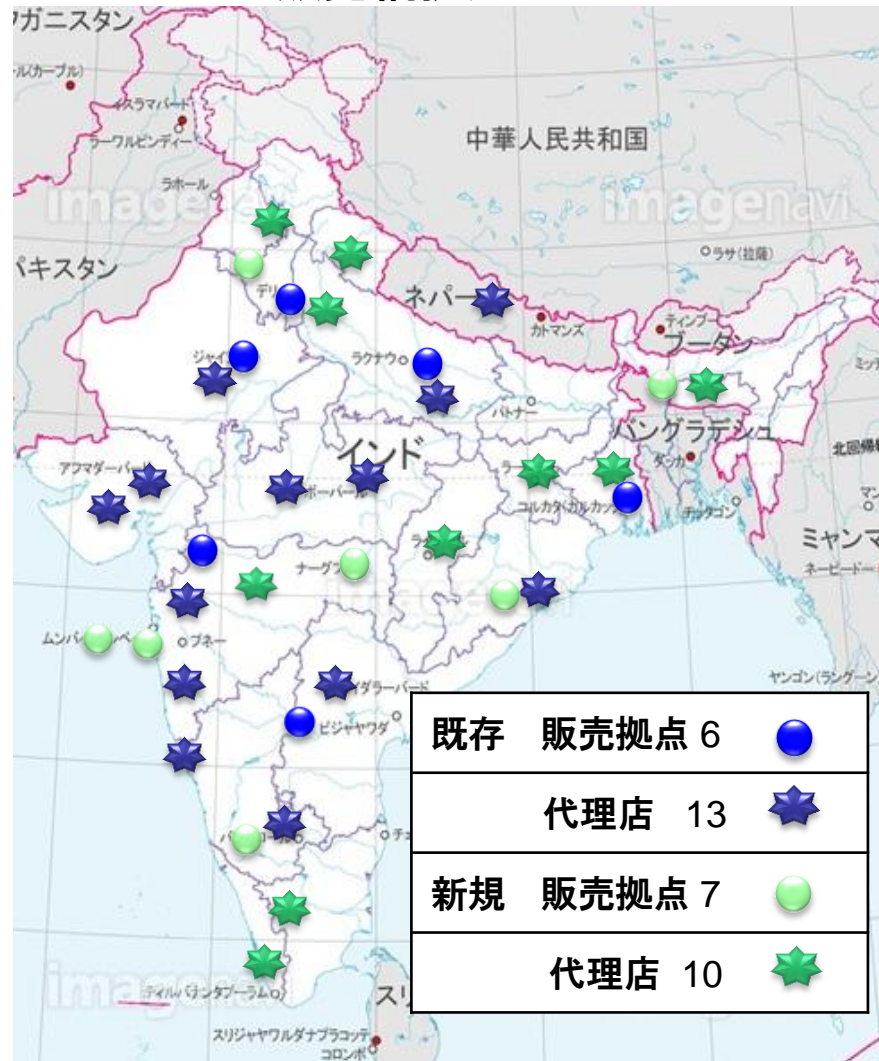


Our Precision, Your Advantage

## インドミキサ車需要



## KCPLの販売網拡大



- ・インドでのミキサ車需要は2015年度より回復見込み
- ・2017年度にインドでのミキサ車事業黒字化を目指す

## 4-3. システム製品事業の取り組み

### ■ 主な免制震システム採用(建築)案件



建物名	竣工	形式
都庁第1・2庁舎耐震改修	2019年	制震ダンパ: 228基
虎ノ門ヒルズ	2014年5月	制震ダンパ: 516基
あべのハルカス	2014年3月	制振装置(AMD): 2台

### ■ オンリーワン製品(新規開発品)

高容量オイルダンパ・・・大手ゼネコンと共同開発  
→ 中之島フェスティバルタワー・ウエスト(仮称)に採用

### ■ 東京五輪ビジネス(舞台・免制震)の受注

ホテル、競技施設等の需要の本格化は2016年以降

**免制震ダンパのコストダウンがシェア拡大の鍵**

**KYB**

*Our Precision, Your Advantage*

## 5. お客様からの評価





## 5. お客様からの評価



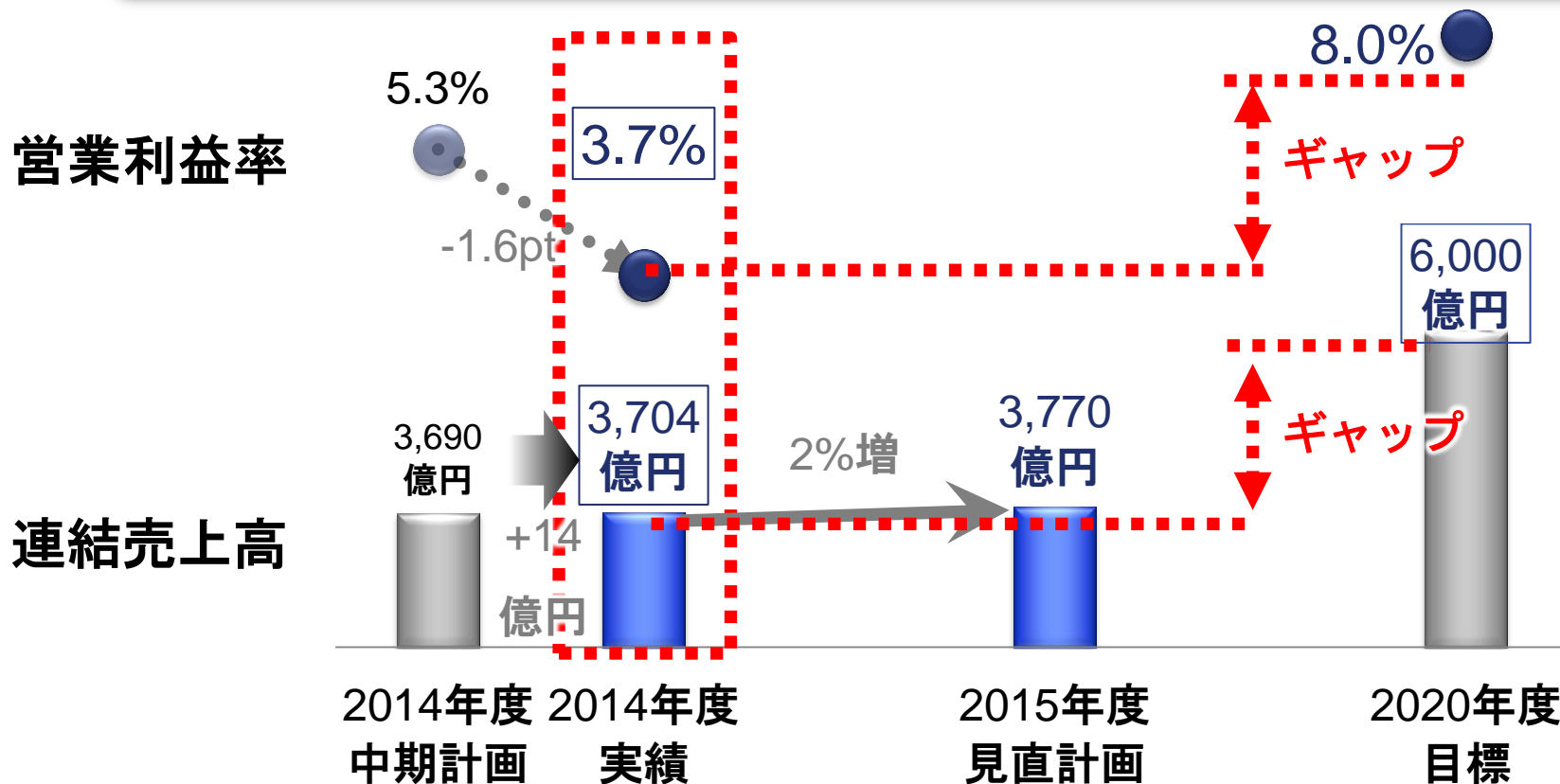
Our Precision, Your Advantage

### ■ お客様からの表彰実績(主に2014年度、一部抜粋)

お客様	表彰	受賞内容
スズキ様	ベストパートナー賞	コストダウンへの協力及び製品開発への貢献
マツダ様	品質賞	納入不良6ヶ月連続ゼロ達成
トヨタ自動車様	感謝状	アルファード/ヴェルファイア向け四輪車用緩衝器原価低減目標の達成
PSA様	Best Supplier Plants	2014年度の取引先目標値達成
日立建機様	優秀サプライヤー表彰	原価低減、欠品率、不良率、海外進出による生産サポート
ヤンマー建機様	取引先成績評価優良賞	新機種立ち上げ時のクレームゼロ、25%コスト低減の達成
三一重工様	合格サプライヤー賞	新機種に対して、QCD競争力のある提案の実施、立上への貢献
日本建設機械 施工協会様	貢献賞	アーチセグメント組立装置(首都高速道路株)、 (株)安藤・間との共同受賞

## 2015年度経営戦略

世界のお客様の信頼獲得と受注  
～事業課題の重点を絞り、やり切る～





*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(直) 担当:高田**