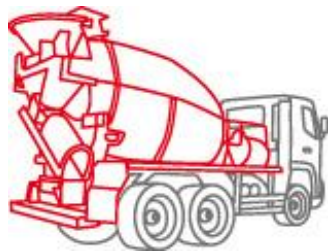


**KYB**

*Our Precision, Your Advantage*



# 2017年度 決算説明会

2018年5月15日

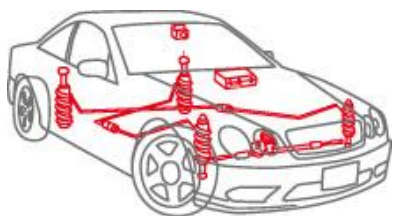
KYB株式会社  
(証券コード 7242)

## 2017年度 業績概要

代表取締役副社長執行役員  
**加藤 孝明**

## 将来を見据えた取り組み

代表取締役社長執行役員  
**中島 康輔**



**KYB**

*Our Precision, Your Advantage*



# 2017年度 業績概要

# 2017年度 連結決算実績



Our Precision, Your Advantage

- 売上高は建機市場の好調により前年比10%の増収
- セグメント利益、営業利益、当期利益も前年比増益
- 一方で2月予想に対してはコスト増が響き減益

(単位：億円)

	IFRS			増減額	
	2016年度	2017年度		(前年同期比)	(2月予想比)
	実績	2月予想(※1)	実績		
売上高	3,553	3,900	<b>3,924</b>	+371	+24
セグメント利益(※2)	186	224	<b>216</b>	+30	△8
(セグメント利益率)	5.2%	5.7%	<b>5.5%</b>	+0.3%	△0.2%
営業利益	192	215	<b>209</b>	+16	△6
親会社の所有者に帰属する 当期利益	145	158	<b>152</b>	+7	△6
ROE	9.3%	9.1%	<b>8.8%</b>	△0.5%	△0.3%
配当	120円	135円	<b>150円</b>	+30円	+15円
為替レート(平均レート)					
円 / US\$	108.38円	111.28円	<b>110.85円</b>		
円 / EUR	118.79円	127.64円	<b>129.70円</b>		

# 2017年度 連結決算実績詳細



Our Precision, Your Advantage

		2016年度 実績	2017年度 実績	増減額
売上高 (億円)	四輪車用緩衝器	1,510	1,625	+115
	二輪車用緩衝器	285	295	+10
	四輪車用油圧機器	465	457	△8
	その他緩衝器	51	49	△1
	<b>A C 事業計</b>	<b>2,310</b>	<b>2,426</b>	<b>+115</b>
	産業用油圧機器	886	1,141	+254
	その他油機	77	85	+8
	<b>H C 事業計</b>	<b>963</b>	<b>1,226</b>	<b>+263</b>
	特装車両	85	96	+10
	航空機用油圧機器	77	64	△14
	装置・電子他	117	113	△4
	<b>特装システム等計</b>	<b>280</b>	<b>272</b>	<b>△7</b>
	<b>合 計</b>	<b>3,553</b>	<b>3,924</b>	<b>+371</b>
セグメント 利益 (億円)	A C 事業	110	95	△16
	H C 事業	66	111	+45
	特装システム等	9	10	+1
	<b>合 計</b>	<b>186</b>	<b>216</b>	<b>+30</b>

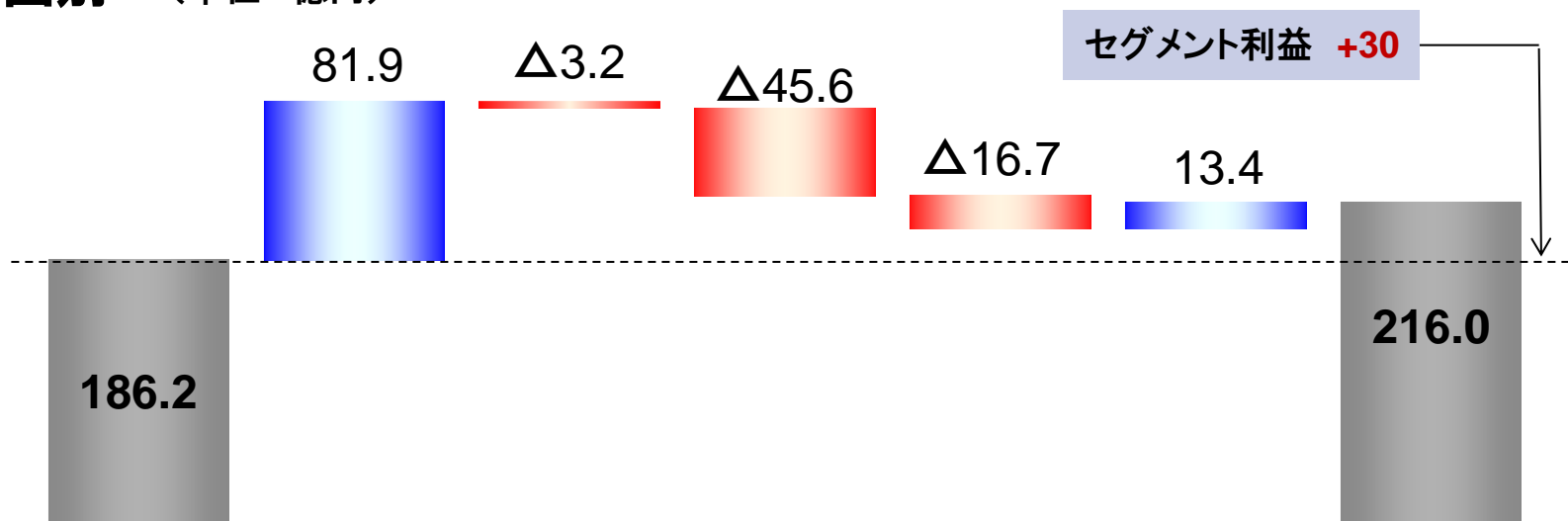
AC事業:オートモーティブ・コンポーネンツ事業 HC事業:ハイドロリック・コンポーネンツ事業  
 特装システム等:特装車両、航空機器、システム製品および電子機器等

# 2017年度 連結セグメント利益増減



Our Precision, Your Advantage

## ■ 要因別 (単位: 億円)



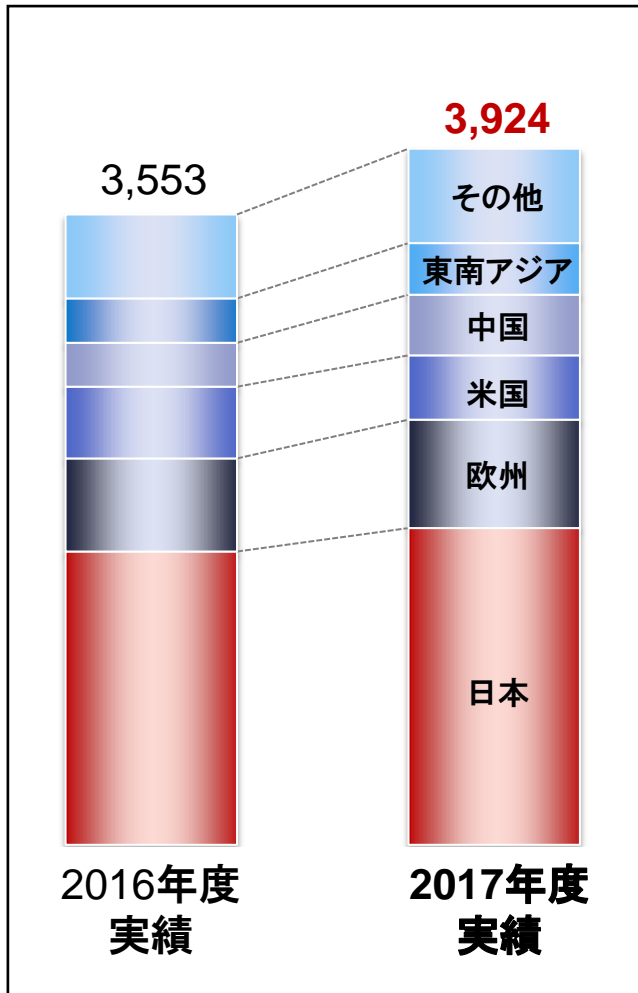
	2016年度 実績 IFRS基準	売上・ 変動費要因	償却費	人件費	その他 固定費	為替	2017年度 実績 IFRS基準
AC事業	110	Δ3	Δ1	Δ24	Δ2	+13	95
HC事業	66	+94	Δ1	Δ24	Δ24	Δ0	111
特装等	9	Δ10	Δ1	+2	+9	+0	10
全社	186	+82	Δ3	Δ46	Δ17	+13	216

# 2017年度 連結売上高(地域別)



Our Precision, Your Advantage

## ■ 地域別売上高 (単位: 億円)



	2016年度	2017年度	増減率
	実績	実績	(前年比)
日 本	1,653	1,785	+8.0%
欧 州	525	611	+16.5%
米 国	405	363	△10.4%
中 国	248	342	+38.2%
東南アジア	250	291	+16.3%
そ の 他	473	532	+12.5%
<b>合 計</b>	<b>3,553</b>	<b>3,924</b>	<b>+10.4%</b>

海外売上高比率

53.5% → 54.5%

# 2018年度 連結決算見通し



Our Precision, Your Advantage

- 売上高は建機市場の好調と四輪車用緩衝器の数量増により前年比6%の増収
- セグメント利益は、固定費増の影響が大きく前年比微増

(単位: 億円)

	IFRS		増減額
	2017年度	2018年度	
	実績	見通し	(前年比)
売上高	3,924	4,150	+226
セグメント利益 <sup>(※1)</sup>	216	220	+4
(セグメント利益率)	5.5%	5.3%	Δ0.2%
営業利益	209	239	+30
親会社の所有者に帰属する 当期利益	152	166	+14
ROE	8.8%	8.9%	+0.1%
配当	150円	150円	±0円
為替レート(平均レート)			
円 / US\$	110.85円	105.00円	
円 / EUR	129.70円	128.00円	



# 2018年度 連結決算見通し詳細



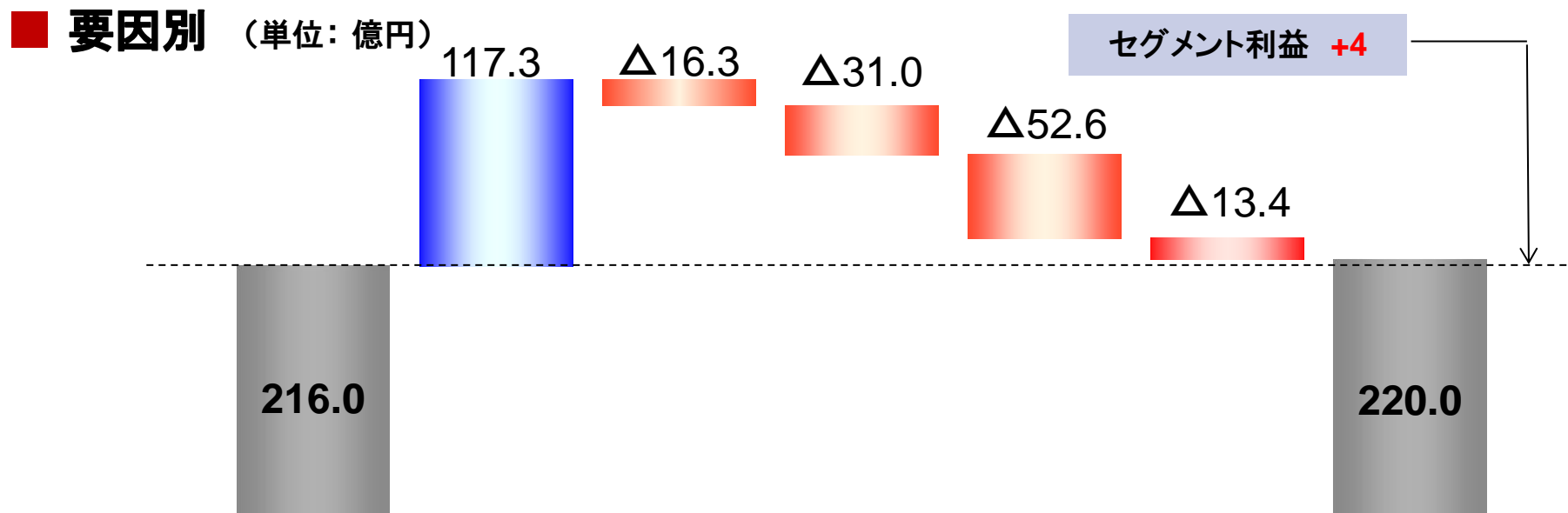
Our Precision, Your Advantage

		2017年度 実績	2018年度 見通し	増減額
売上高 (億円)	四輪車用緩衝器	1,625	1,703	+78
	二輪車用緩衝器	295	291	△4
	四輪車用油圧機器	457	425	△31
	その他緩衝器	49	49	△0
	A C 事業計	2,426	2,469	+43
	産業用油圧機器	1,141	1,300	+159
	その他油機	85	81	△5
	H C 事業計	1,226	1,381	+155
	特装車両	96	107	+11
	航空機用油圧機器	64	71	+7
	装置・電子他	113	123	+10
	特装システム等計	272	300	+28
	合 計	3,924	4,150	+226
セグメント 利益 (億円)	A C 事業	95	97	+2
	H C 事業	111	106	△5
	特装システム等	10	17	+7
	合 計	216	220	+4

# 2018年度 連結セグメント利益増減



Our Precision, Your Advantage

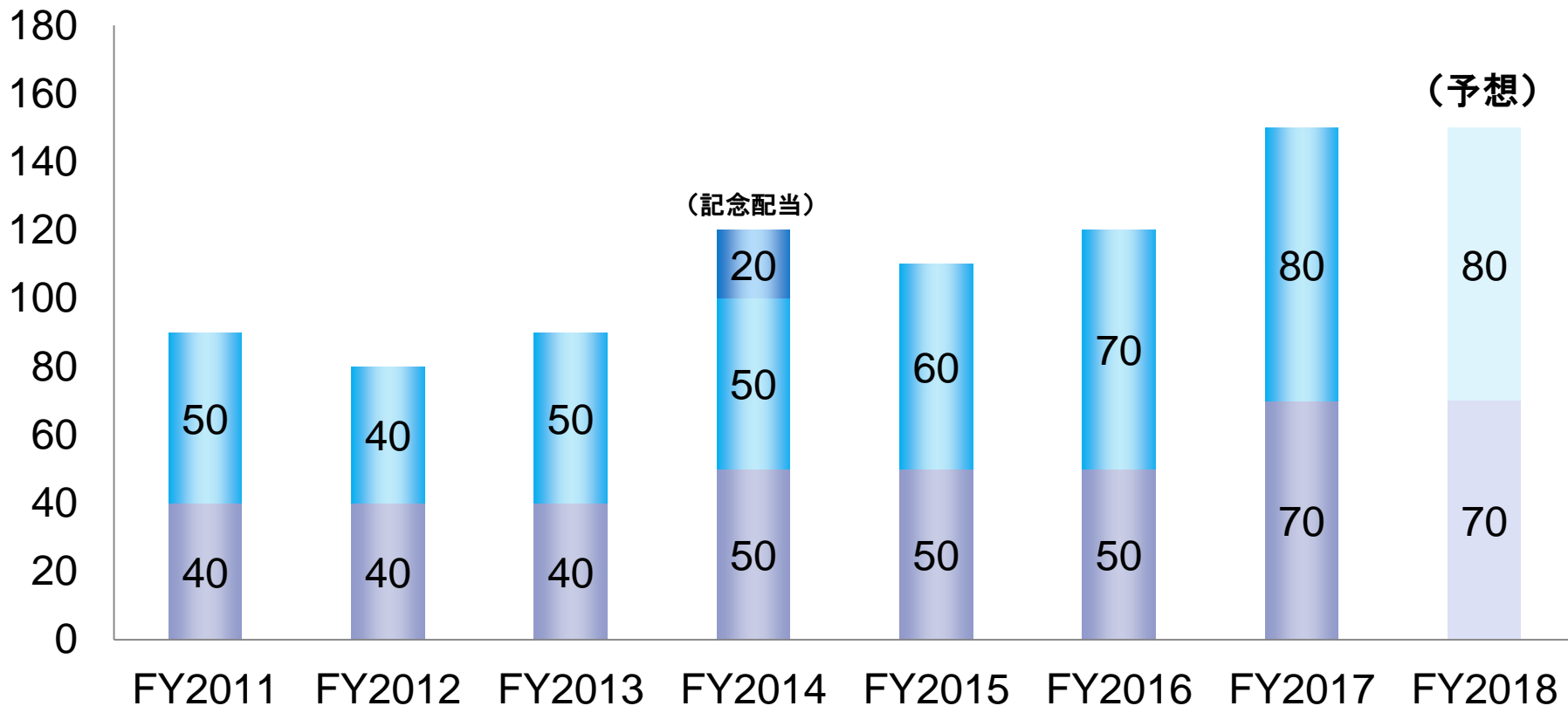


	2017年度 実績 IFRS基準	売上・ 変動費要因	償却費	人件費	その他 固定費	為替	2018年度 見通し IFRS基準
AC事業	95	(※1) +45	(※2) △10	(※3) △7	(※4) △14	△12	97
HC事業	111	+59	△5	△25	△33	△1	106
特装等	10	+13	△2	+1	△6	△1	17
全社	216	+117	△16	△31	△53	△13	220

## ■ 配当推移

1株当たり配当金(円)

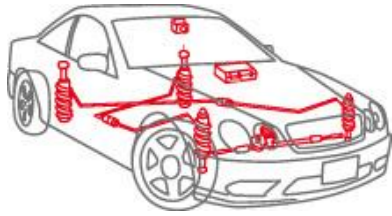
■ 中間配当 ■ 期末配当



<b>当期 純利益 (※1)</b>	139	78	128	71	△32	145	152	166
----------------------------	-----	----	-----	----	-----	-----	-----	-----

(単位: 億円)

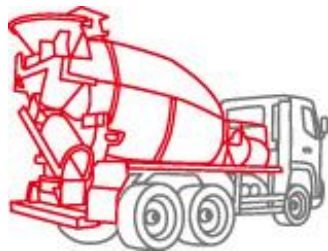
(※1) 2015年度以降は「親会社の所有者に帰属する当期利益」



**KYB**

*Our Precision, Your Advantage*

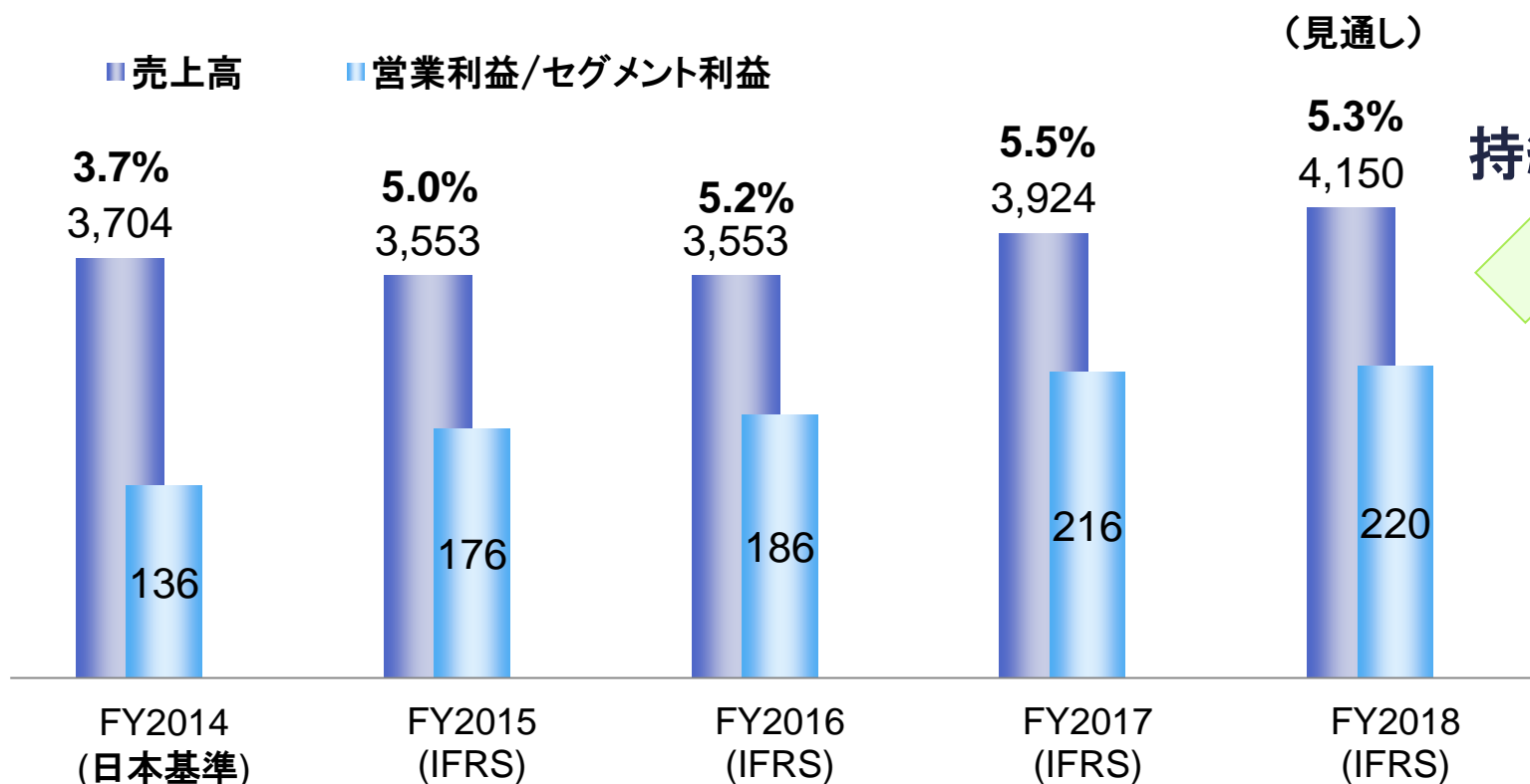
# 将来を見据えた取り組み



# これまでの振り返り



Our Precision, Your Advantage



持続的成長へ

## 前中期経営計画

- ✓ 建機向け製品 国内・中国拠点統廃合実施
- ✓ 自動車向け高付加価値製品、革新的モノづくり強化
- ✓ 事業再編着手(二輪、EPS)

## 現中期経営計画

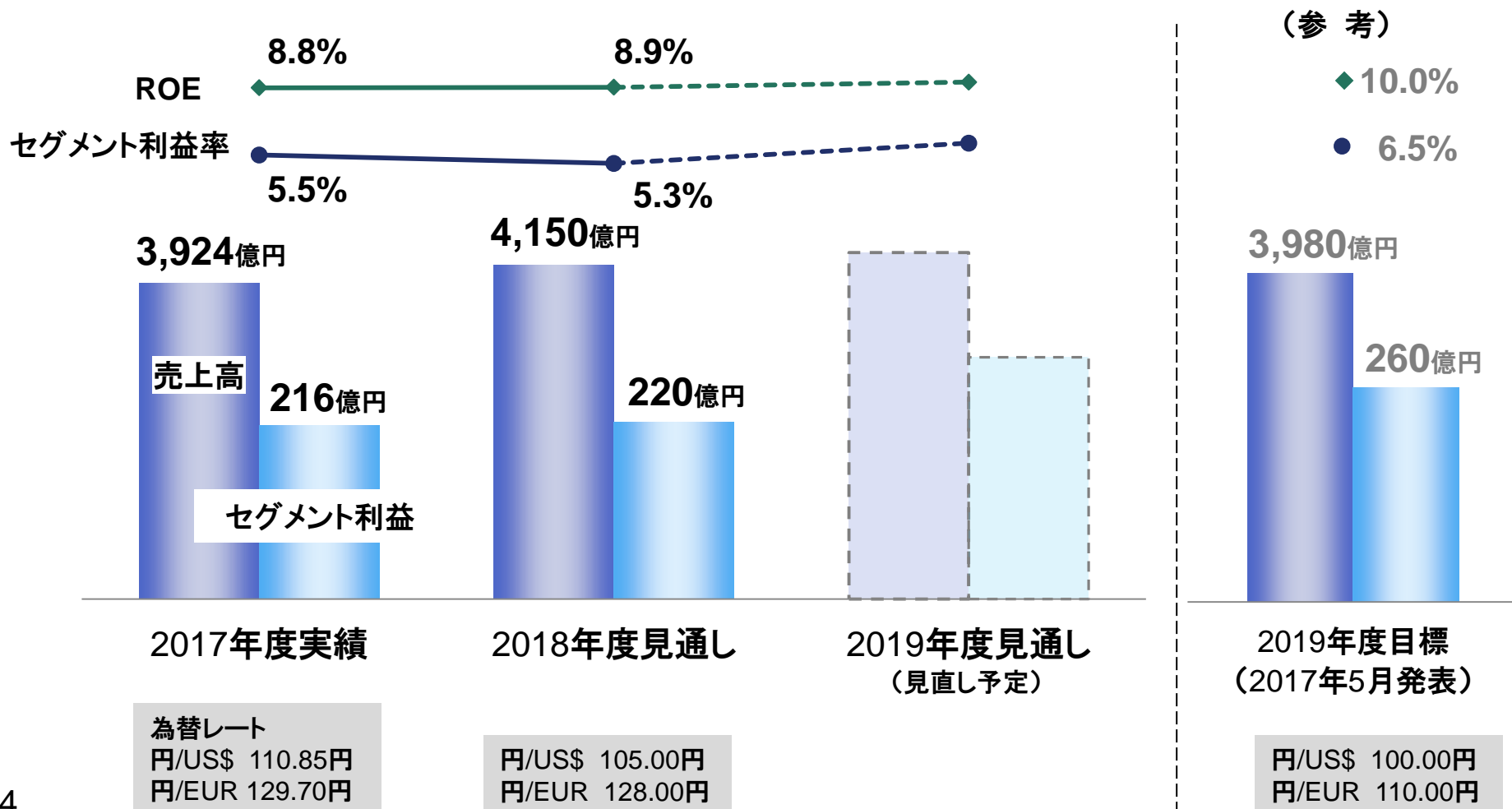
- ✓ 品質経営
- ✓ 配当方針変更
- ✓ ライン移管、生産レイアウト変更に着手

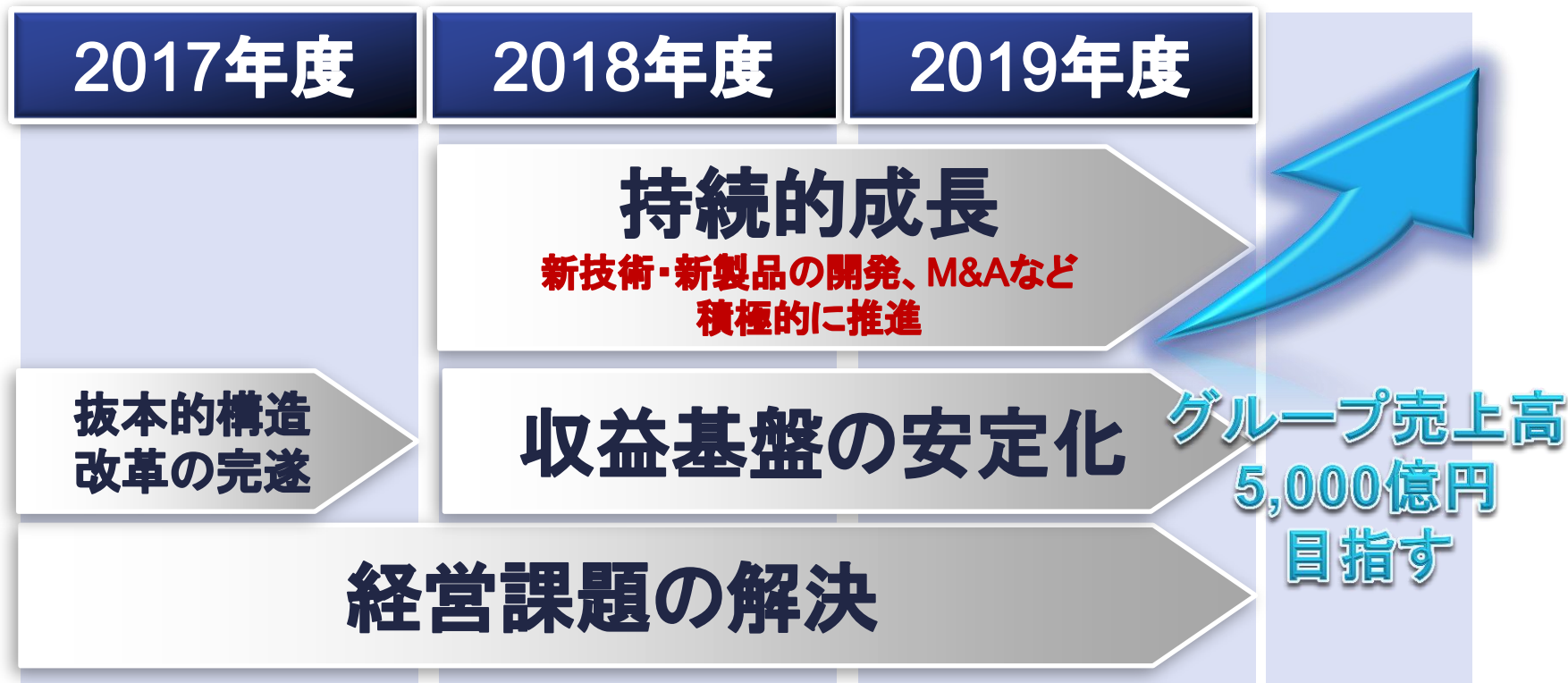
# 2017中期経営計画の進捗状況



Our Precision, Your Advantage

- 建機市場の好調が追い風となり、売上高は前倒しで達成見込み
- 利益率、ROEの達成にはまだ課題が残る





## 2017 – 2019新中期スローガン

**A GLOBAL *KYB***  
**- CHALLENGE & INNOVATION -**

## 中期方針

顧客の需要地の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

### ■ 重点取り組み

#### 抜本的構造改革の完遂

- ・EPS事業構造改革  
⇒別スライドにてご説明
- ・二輪再編加速・他社拡販→インドでの内製化強化

#### 収益基盤の安定化

- ・量販向けショックアブソーバ(SA)のグローバル仕様統合化
- ・SA革新的モノづくりによる生産性向上  
⇒別スライドにてご説明
- ・ビッグデータ活用による発注精度向上

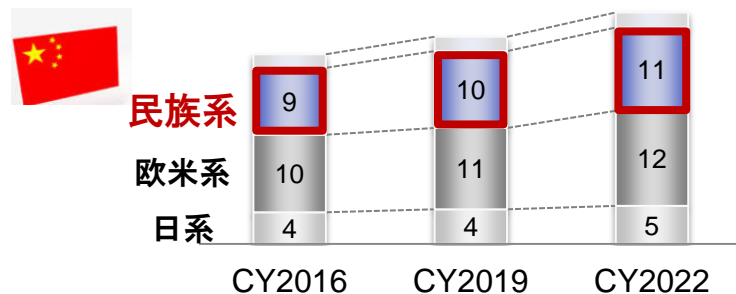
#### 持続的成長

- ・ドイツ・ミュンヘンにて欧州テクニカルセンター操業開始
- ・将来に向けた高付加価値品の開発・拡販  
⇒別スライドにてご説明



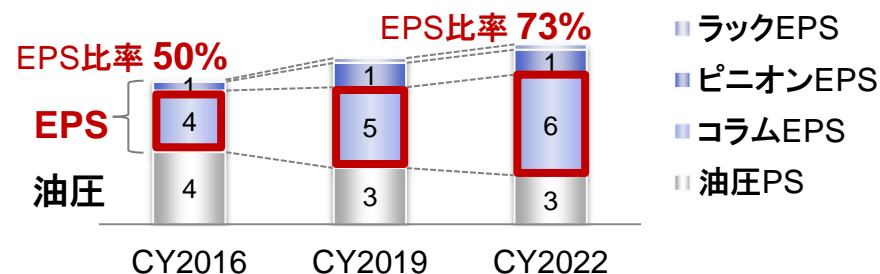
## 将来の自動運転制御・SA/PS統合制御実現のため EPS事業を継続、拡大する中国市場へ参入する

【中国自動車市場需要予測】 (単位: 百万台)



欧米系に並び、**民族系**が存在感を発揮

【民族系ステアリング方式別】 (単位: 百万台)



今後、油圧からEPSへの転換が進む

## 中国民族系に強い**恒隆社**と中国に合弁会社を設立

	既存技術	新会社での役割	出資比率
KYB	ピニオンEPS技術	開発技術、生産技術	33.4%
恒隆社	コラムEPS技術	営業	66.6%



- ✓ (短期) 中国での**EPS市場拡大への追従**、EPSラインナップの拡大
- ✓ (短期) 中国部品活用による**日本国内での原価低減**
- ✓ (中長期) 中国市場から**グローバル**に展開

## 次世代コンベンショナルSA

### 顧客要求性能とコスト要求を同時に満たす次世代SAの開発

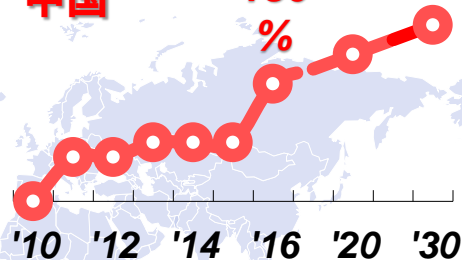
- ⇒ 一歩先の顧客要求性能を見据えた商品開発
- ⇒ ハイスペックへ仕様・部品を統合化し**高性能・低コスト**を実現

(種類**30%**削減, 製品コスト**20%**減)

## IoT/AIを活用した革新ライン

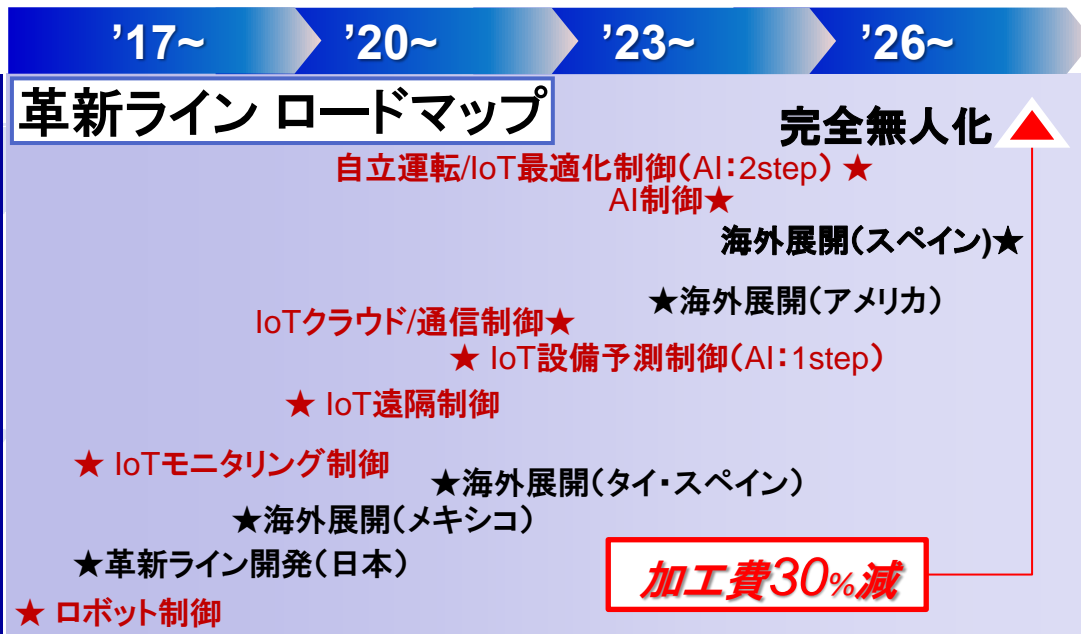
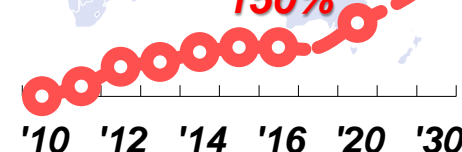
‘10比人件費推移(率)

中国 180%



タイ

150%

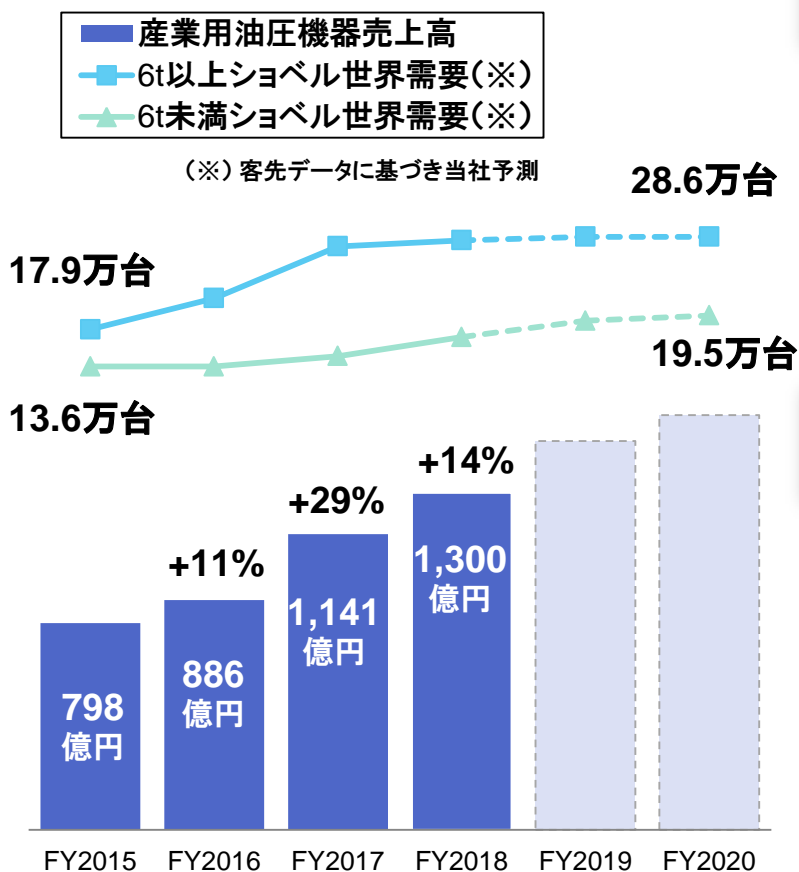


## 中期方針

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

### 【産業用油圧機器 売上高推移】



## 抜本的構造改革の完遂

- ・最適生産体制の確立
  - 中・大型向けコントロールバルブライン移管の実施による効率化・生産性向上
  - 相模地区へのモータ製品の集約・効率化

## 収益基盤の安定化

- ・高需要に対応した生産・納入体制整備
  - ライン増強投資の前倒し、追加投資による能力増強、休止ラインの再稼働、取引先能力確保と支援、調達先拡大
- ・攻めきれていない成長市場への拡販活動  
⇒別スライドにてご説明

# 2017中期の取り組み(HC事業)

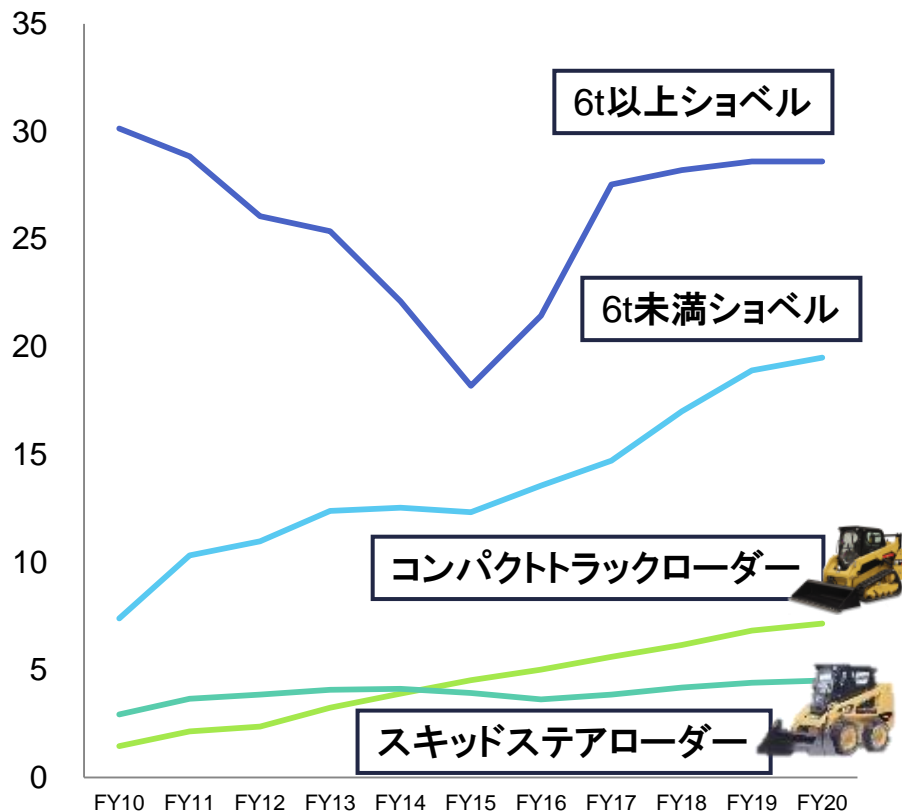
## - 攻めきれていない成長市場への拡販



Our Precision, Your Advantage

### ■ 環境認識

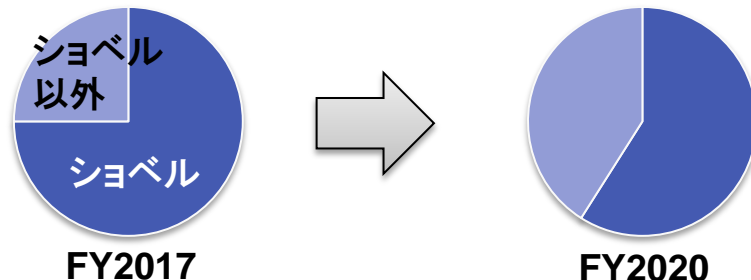
【ショベル・その他建機 需要推移】 (単位: 万台)



変動の大きい6t以上ショベルに対し、  
6t未満・CTL・SSLは安定的に推移

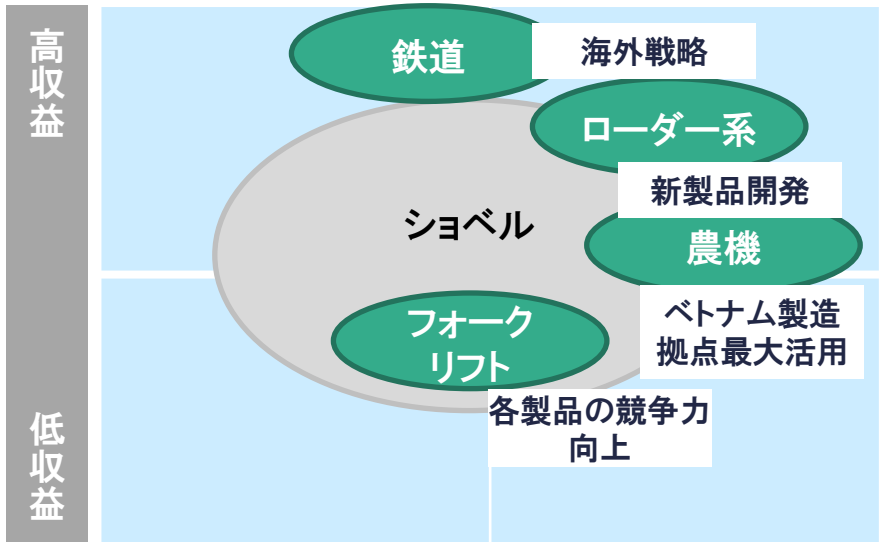
### ■ 攻めきれていない成長市場への拡販

【HC事業売上構成】



【目指す姿と戦略】

ショベル以外の売上比率拡大による、  
出荷高増減の極小化



# 将来(2030年～)に向けた自動車機器ソリューション **KYB**

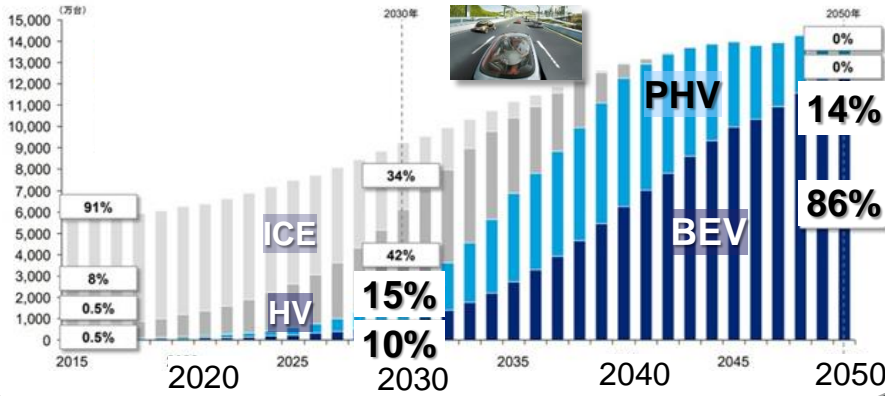
Our Precision, Your Advantage

## バッテリーEVと自動運転の普及で『車室空間拡大』が一層求められる

### ■バッテリーEV(BEV)普及率予測 (2017年デロイト調べ)

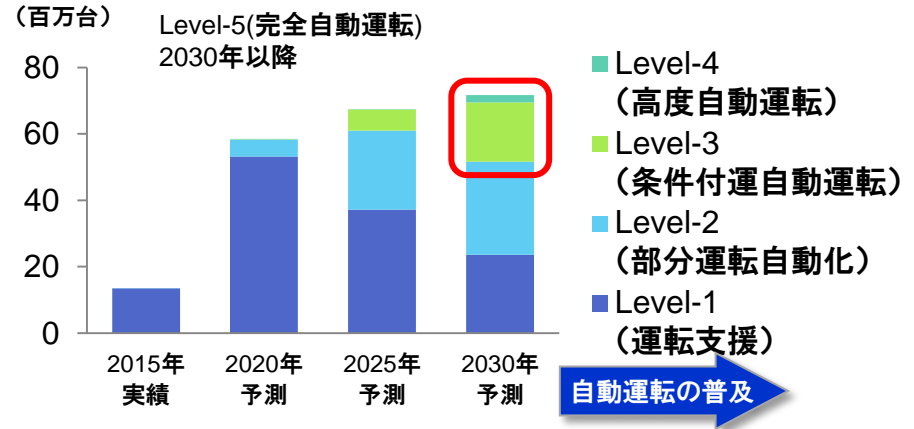
2030年 10% ⇒ 2050年 86%

『50年新車CO2▲90%』を達成するのに必要な新車販売台数の推移 (日米欧中印)



### ■自動運転システムの市場規模予測 (矢野経済研究所調べ)

2030年 Level-3,4の新車市場は20百万台に拡大



## プラットフォームとパッケージングが変わる!

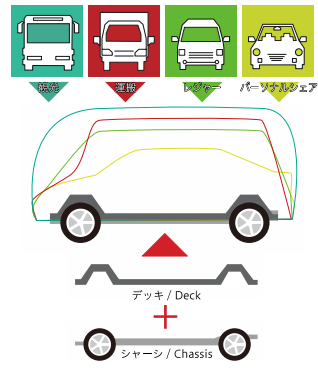
### ■モノコック ⇒ フレーム型シャーシ



### ■X-by-wire化

- Brake
- Throttle
- Steering
- Pedal gear-shift

### 用途で選択



### モーターショー車両コンセプト

- 低床・箱型デザインによる**広大な室内空間** (トヨタ:e-Palette Concept)
- EVの自由なレイアウトを活かし**タイヤの四隅配置** (トヨタ:Fine-Comfort Ride)
- 段差の無いフラットなフロアと

今までにない**開放的な広いキャビンスペース**を実現 (日産:IMx)

## 『車室空間拡大』 + 乗り心地 ⇒ 居心地(Cabin 1st)

### KYBソリューション

#### 『居心地』

クルマの性能  
走る・曲がる・止まる



書ける・読める・酔わない

#### 安全・安心・快適を提供!

- 走っているのを感じさせない  
究極のサスペンション
- 横加速度を抑制する  
車両ダイナミクス制御
- 車室空間を最大化できる  
サスペンションレイアウト

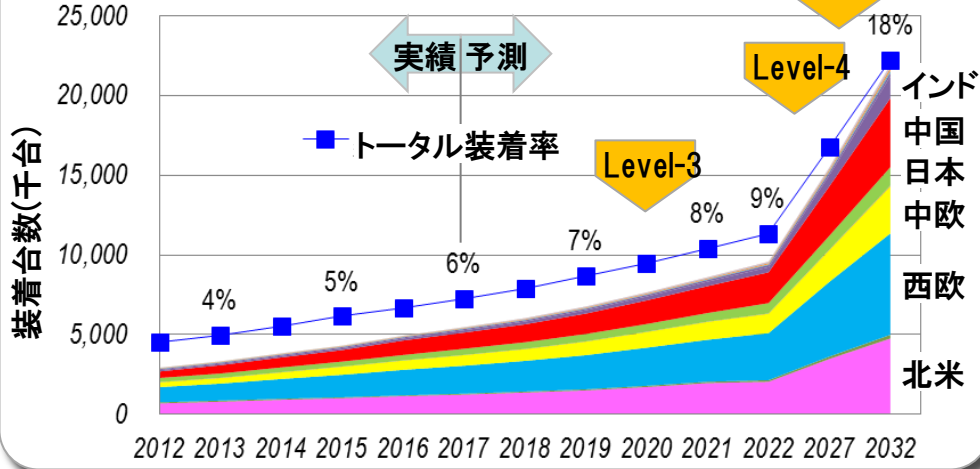
#### シャシ統合システム化

#### サスペンション & ステアリング 統合システム

- ・ 省スペース サスペンションモジュール
- ・ 左右独立操舵による  
ステアリングラック軸の排除
- ・ サスペンションとステアリング協調制御

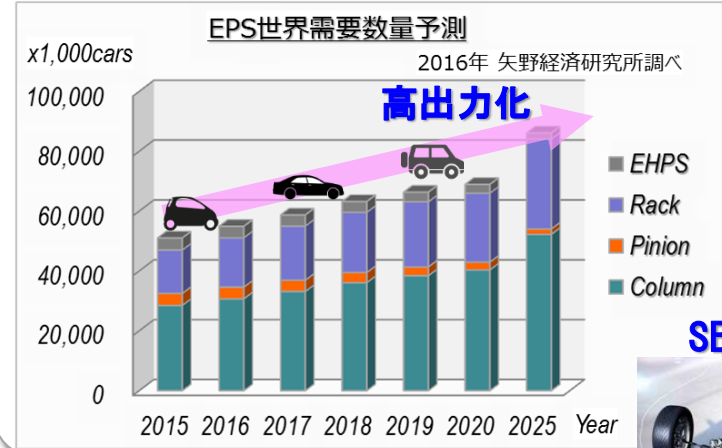
### ■電子制御サスペンション市場の拡大(2018年Just Auto調べ)

2032年 装着率18% 予測



### ■ステアリング(EPS)技術動向

HV拡大に伴い大型SUVなどへの採用が増加





# 自動車機器 製品開発ロードマップ



Our Precision, Your Advantage

2020

2025

2030

部分自動化  
Level-2

条件付き自動化  
Level-3

高度自動化  
Level-4

完全自動運転  
Level-5

品揃え・商品力強化

提案・フロントローディング

サブシステムサプライヤ

サスペンション

- 中空ロッド('16 Prius)
- リニアバルブ('17 Camry)
  - 高機能バルブ('18 量産開始)
  - 摩擦特性制御('18 量産開始)



●アルミ化

●樹脂化



- 振動制御
- ▶パワー制御

青字:提携検討要

- 電子制御SA('17 Lexus LC/LS)
- 電子制御SAシステム ('17 Citroen DS7)



次世代  
電子制御SA



- SAモジュール (ばね&マウント込)

アクティブサスペンション

- IoT対応ダンパ

電磁制御  
サスペンション

シャシ統合  
システム

サスペンション  
&  
ステアリング

省スペース  
サスモジュール

システム  
制御

制駆動協調

シャシ統合

情報通信(V2X)

知能化(AI/HMI)

コネクテッド・セキュリティー

▶運転支援・自律駐車

- ▶機電一体モータEPS ('19 量産開始)



▶IoT対応EPS

4輪独立操舵

冗長EPS(完全SBW)



- ▶SBW-3ECU ('18 量産開始)



高出力EPS(13kN)

▶中空ラック

▶ラック・タイロッドレス



*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

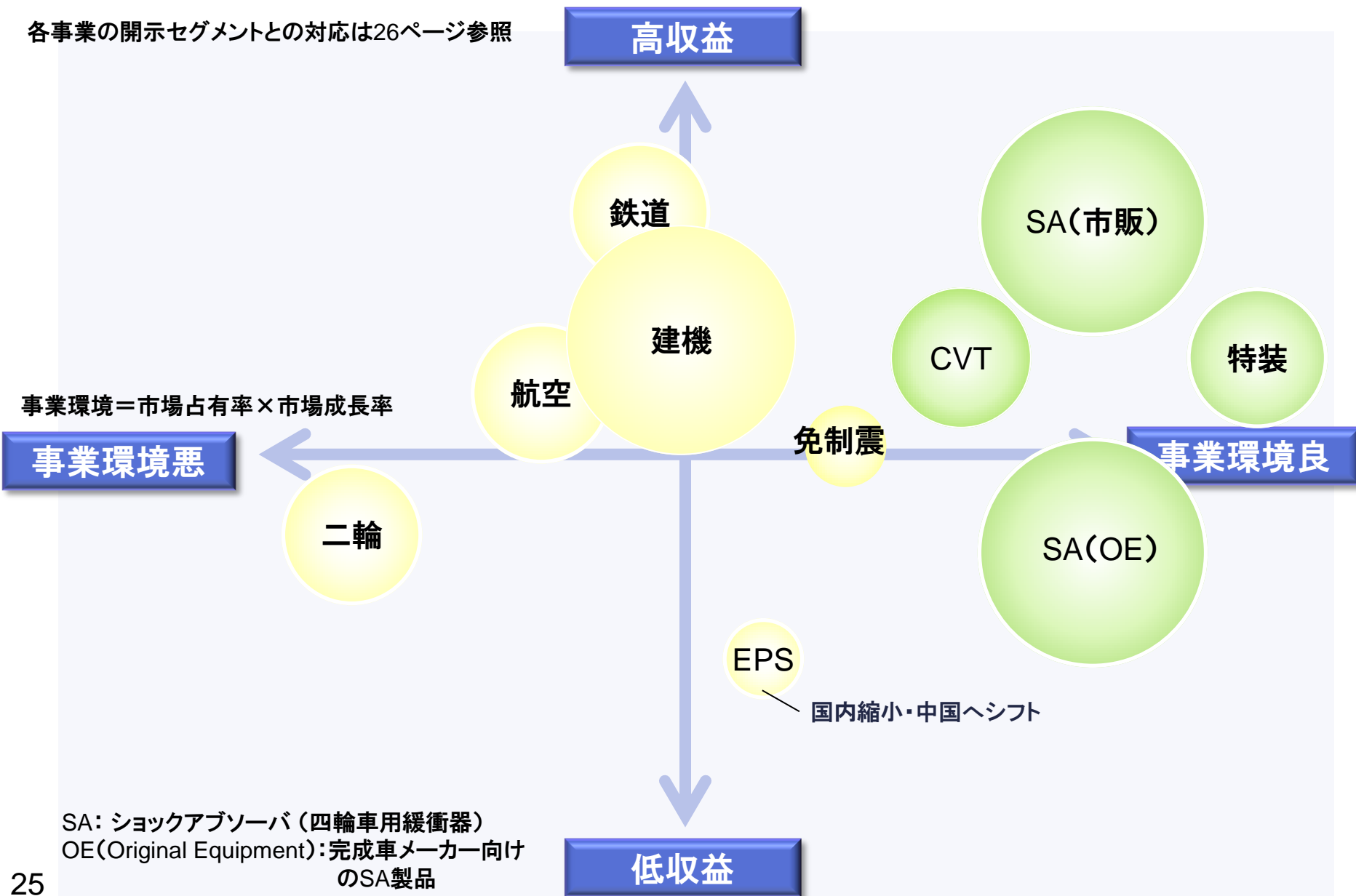


# 参考資料 2020年度以降目指す姿



Our Precision, Your Advantage

各事業の開示セグメントとの対応は26ページ参照



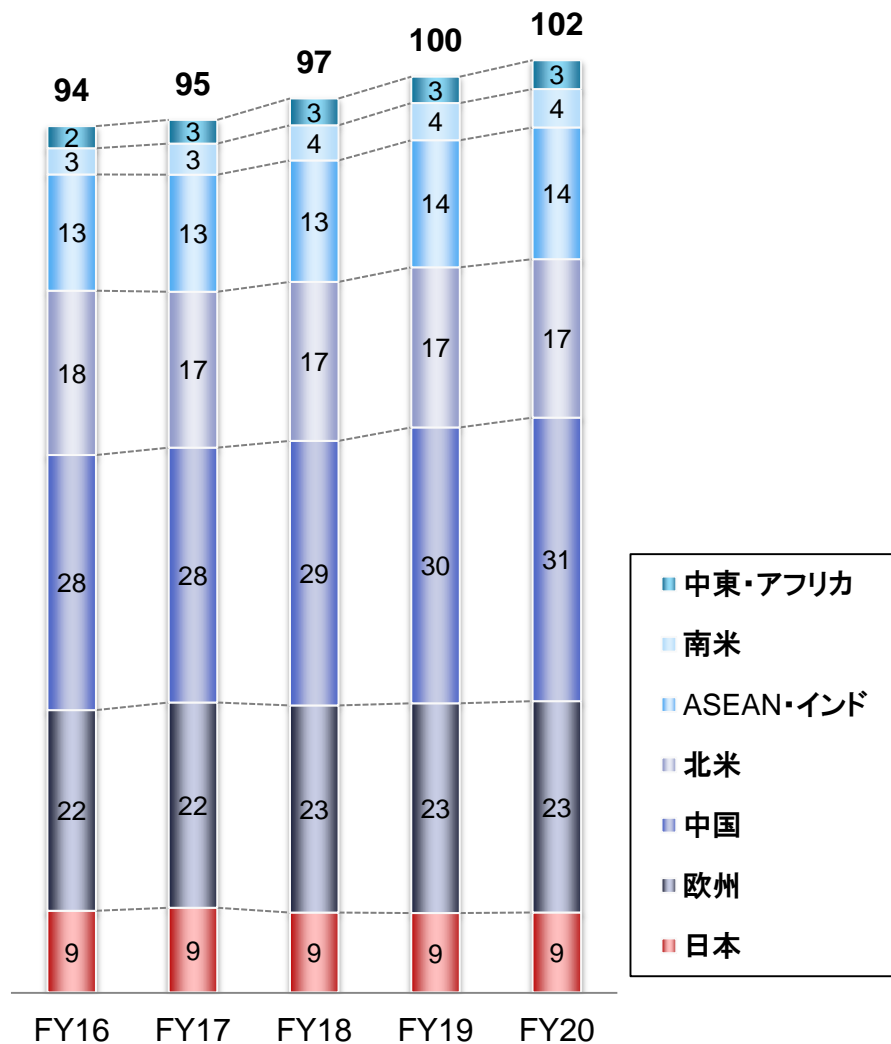
事業環境 = 市場占有率 × 市場成長率

SA: ショックアブソーバ (四輪車用緩衝器)  
 OE (Original Equipment): 完成車メーカー向けのSA製品

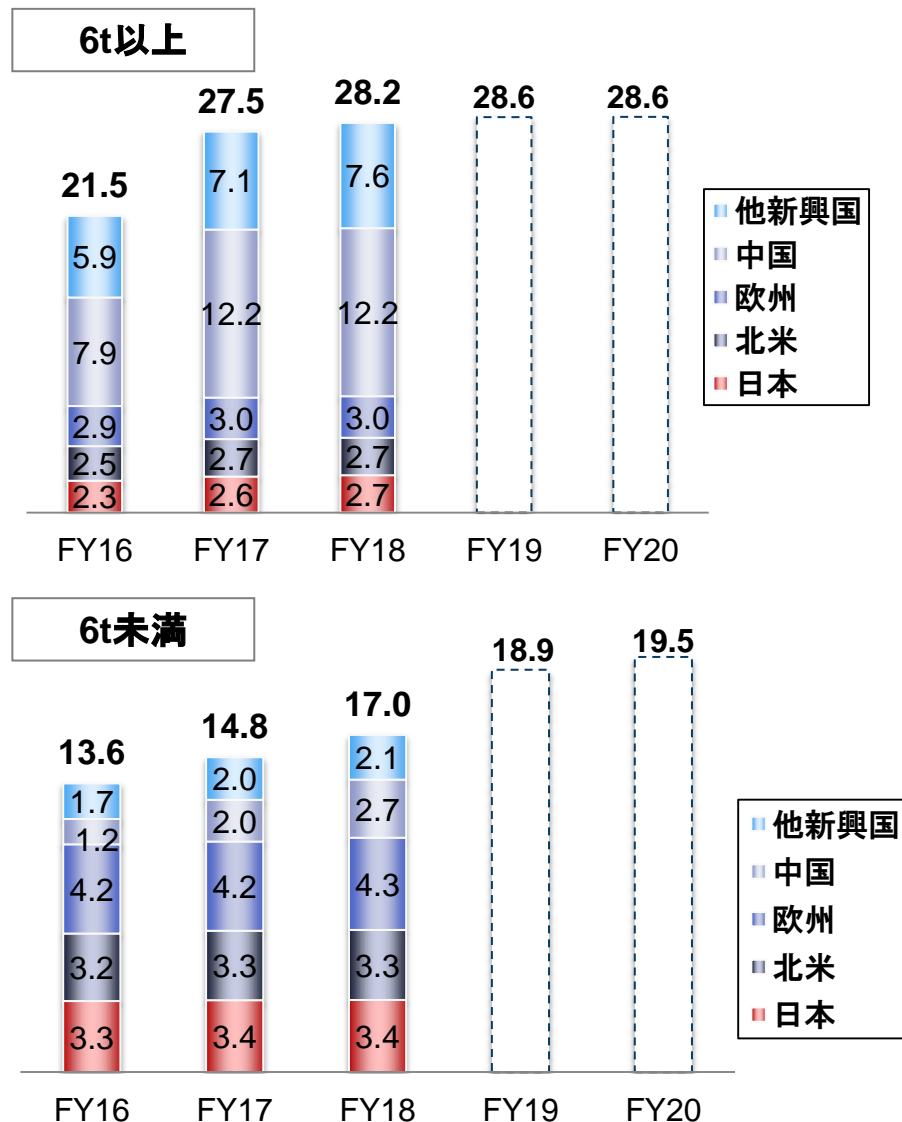
開示セグメント		事業の主な内訳(※)	当社製品群
A C 事業	四輪車用緩衝器	SA(OE) SA(市販)	四輪車用SA
	二輪車用緩衝器	二輪	フロントフォーク リアクッションユニット
	四輪車用油圧機器	ベーンポンプ CVT用ポンプ EPS	ベーンポンプ、油圧パワステ CVT用ポンプ EPS
	その他緩衝器	ATV用機器 ステイダンパ	ATV用機器 ステイダンパ
H C 事業	産業用油圧機器	建機 産業車両 農業機械	シリンダ、バルブ、ポンプ、モータ、 ギヤポンプ、MMP、HST
	その他油機	鉄道機器 シール	鉄道用ダンパ、鉄道用ブレーキ シール
その他	特装車両	特装	コンクリートミキサ車
	航空機用油圧機器	航空機器	アクチュエータ、バルブ ホイール、ブレーキ
	装置・電子他	免制震装置 舞台装置 電子機器	免制震ダンパ 舞台装置 ECU、通信端末

(※)赤字は25ページの各事業に対応

## 【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)



2015年度以降:IFRSベース

### 設備投資、減価償却費の推移(連結)

(単位:億円)

(予想)

	'11年度	'12年度	'13年度	'14年度	'15年度	'16年度	'17年度	'18年度
設備投資	271.7	392.2	299.1	297.9	213.0	182.0	184.9	192.0
減価償却費	135.1	145.5	172.9	164.9	170.8	159.2	169.9	182.0

(※)通期設備投資予想: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)

	'11年度	'12年度	'13年度	'14年度	'15年度	'16年度	'17年度
有利子負債	805.2	929.5	888.1	924.5	916.9	935.6	946.4

### 研究開発費の推移(連結)

(単位:億円)

(予想)

	'11年度	'12年度	'13年度	'14年度	'15年度	'16年度	'17年度	'18年度
研究開発費	40.4	54.7	69.2	89.1	77.6	76.2	81.0	88.3

### 従業員数の推移(連結)

(単位:人)

	'11年度	'12年度	'13年度	'14年度	'15年度	'16年度	'17年度
従業員数	11,975	12,306	13,033	13,732	13,796	14,350	14,754

### 為替レートの推移

(単位:円)

(予想)

	'11年度	'12年度	'13年度	'14年度	'15年度	'16年度	'17年度	'18年度
¥/US\$平均レート	79.08	83.11	100.24	109.93	120.15	108.38	110.85	105.00
¥/EUR平均レート	108.97	107.14	134.37	138.77	132.57	118.79	129.70	128.00
¥/CNY平均レート	12.38	13.22	16.40	17.73	18.85	16.10	16.74	15.90
¥/THB平均レート	2.58	2.70	3.19	3.38	3.44	3.08	3.35	3.20
¥/RUB平均レート	-	2.82	3.03	2.53	1.91	1.72	1.91	1.75

# 参考資料 連結決算実績・見通し(上期・下期)



Our Precision, Your Advantage

(単位:億円)

		2017年度(IFRS)			2018年度(IFRS)		
		上期	下期	実績	上期	下期	見通し
売上高	四輪車用緩衝器	792	833	1,625	842	861	1,703
	二輪車用緩衝器	147	148	295	153	138	291
	四輪車用油圧機器	223	234	457	206	219	425
	その他緩衝器	28	21	49	24	25	49
	A C 事業 計	1,191	1,235	2,426	1,225	1,244	2,469
	産業用油圧機器	532	609	1,141	643	657	1,300
	その他油機	43	42	85	42	39	81
	H C 事業 計	574	652	1,226	685	696	1,381
	特装車両	43	53	96	45	61	107
	航空機用油圧機器	30	34	64	36	35	71
装置・電子他	51	62	113	55	68	123	
特装システム等	124	148	272	136	164	300	
合 計	1,889	2,035	3,924	2,046	2,104	4,150	
セグメント利益	A C 事業 計	47	48	95	40	57	97
	H C 事業 計	52	59	111	53	53	106
	特装システム等	2	8	10	3	14	17
	合 計	101	115	216	96	124	220

# 参考資料 地域別売上高



Our Precision, Your Advantage

(単位:億円)

		2016年度				2017年度			
		AC	HC	その他	計	AC	HC	その他	計
日本	上期	362	329	109	800	349	399	101	849
	下期	370	357	127	853	390	430	116	936
	年度	731	686	236	1,653	739	829	218	1,785
欧州	上期	241	28	0	269	278	26	0	304
	下期	227	29	0	256	275	32	0	307
	年度	468	56	0	525	554	58	0	611
米国	上期	174	23	4	202	147	30	4	181
	下期	170	29	4	202	143	35	4	181
	年度	344	52	8	405	290	66	7	363
中国	上期	72	35	0	106	84	69	0	153
	下期	82	59	0	141	92	97	0	189
	年度	154	94	0	248	176	166	0	342
東南アジア	上期	109	7	0	117	130	12	0	142
	下期	125	8	0	134	135	14	0	149
	年度	235	16	0	250	264	26	0	291
その他	上期	193	30	12	235	203	38	19	260
	下期	185	30	23	238	201	44	28	273
	年度	378	60	35	473	403	82	47	532
合計	上期	1,152	452	126	1,729	1,191	574	124	1,889
	下期	1,159	512	154	1,824	1,235	652	148	2,035
	年度	2,310	963	280	3,553	2,426	1,226	272	3,924