



2018年度 決算説明会

2019年5月17日

KYB株式会社
(証券コード 7242)

2018年10月、当社および当社の子会社が製造・販売している建築物用免震・制振用オイルダンパーの一部について、性能検査記録データの書き換え行為により、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。

また、2019年1月には防衛省に対して、当社と防衛省との防衛装備品に係る契約において、不適切な工数計上による請求をしていた事実を報告いたしました。

関係者の皆様に多大なるご心配とご迷惑をおかけすることを心から深くお詫び申し上げます。

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（3月15日時点）

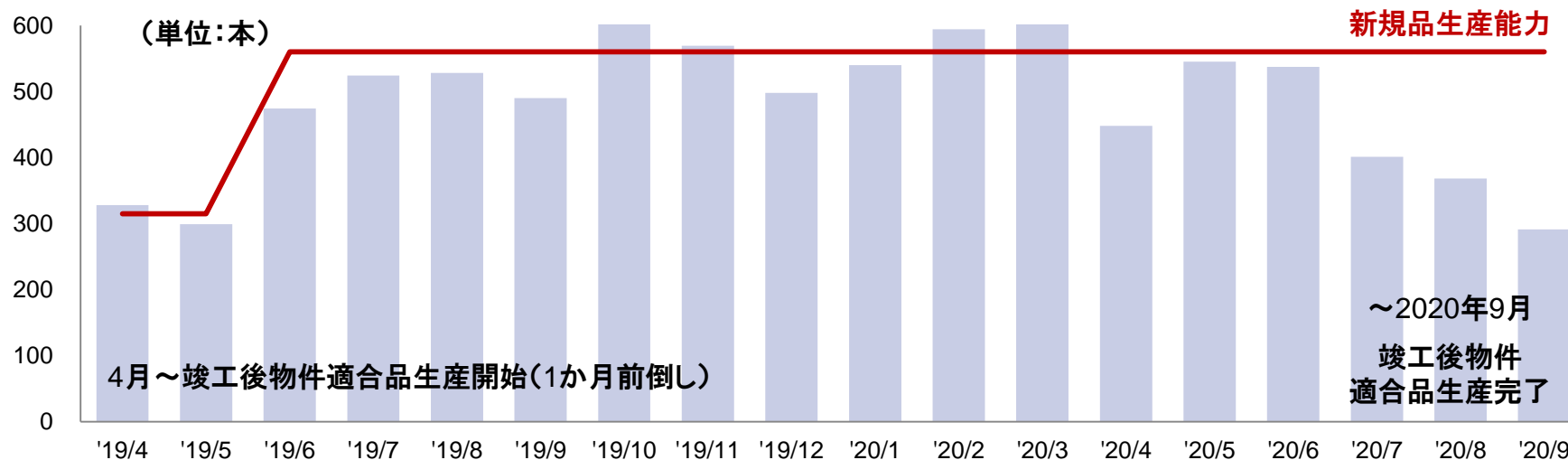
	不適合品(※1)		③不明品	①～③ 合計
	①大臣認定 不適合品	②お客様 基準外品		
免震オイルダンパー	246 件	371 件	241 件	858 件
	1,058 本	3,056 本	3,426 本	7,540 本
制振オイルダンパー	—	30 件	110 件	140 件
	—	244 本	4,569 本	4,813 本
合計	246 件	401 件	351 件	998 件
	1,058 本	3,300 本	7,995 本	12,353 本

(※1) 制振ダンパーについては、大臣認定制度はない

対応進捗状況（5月15日時点）

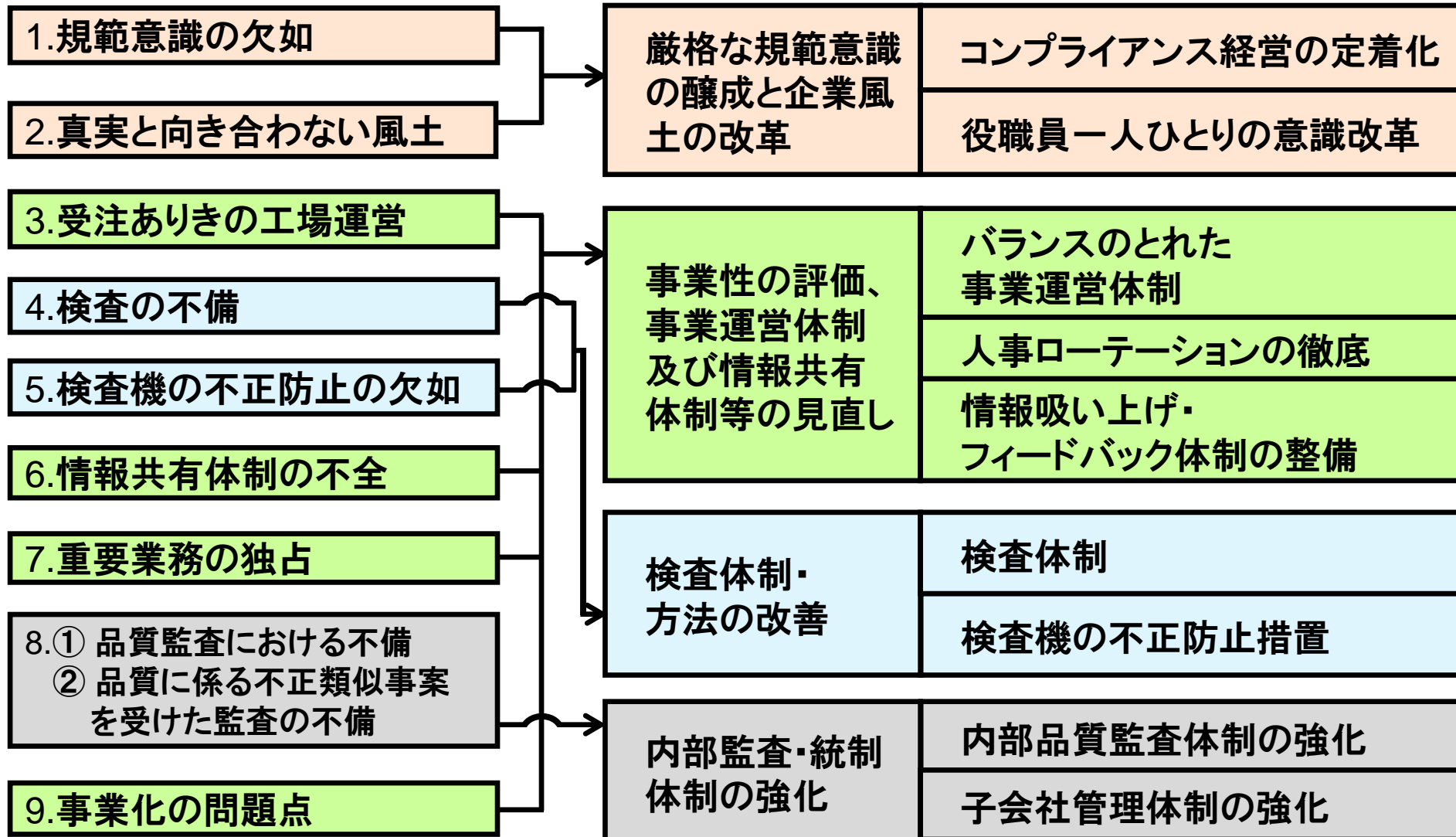
	対象物件数	進捗状況
所有者様への説明	998物件	950物件(95%)説明済み
構造安全性の確認	809物件	731物件(90%)第三者機関 確認済み
適合化の実施	998物件	60物件(6%)適合化完了 129物件(13%)適合化着手

生産数量推移



《原因分析》

《再発防止策》



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

2018年度 連結決算実績



Our Precision, Your Advantage

(単位:億円)	IFRS			増減額	
	2017年度	2018年度		(前年比)	(2月予想比)
	実績	2月予想(※1)	実績		
売上高	3,937	4,160	4,122	+185	△38
セグメント利益(※2)	229	213	220	△9	+7
親会社の所有者に帰属する 当期利益/当期損失	152	△100	△248	△400	△148

(※1) 2019年2月13日発表の業績予想数値 (※2) 日本基準の営業利益に相当

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

反省

- ✓ 不採算事業における構造改革の遅れ
- ✓ 想定を大きく上回る建機需要の伸びに対する生産遅延の発生
- ✓ 非コア事業での不適切行為の発生

2017中期経営計画の進捗



Our Precision, Your Advantage

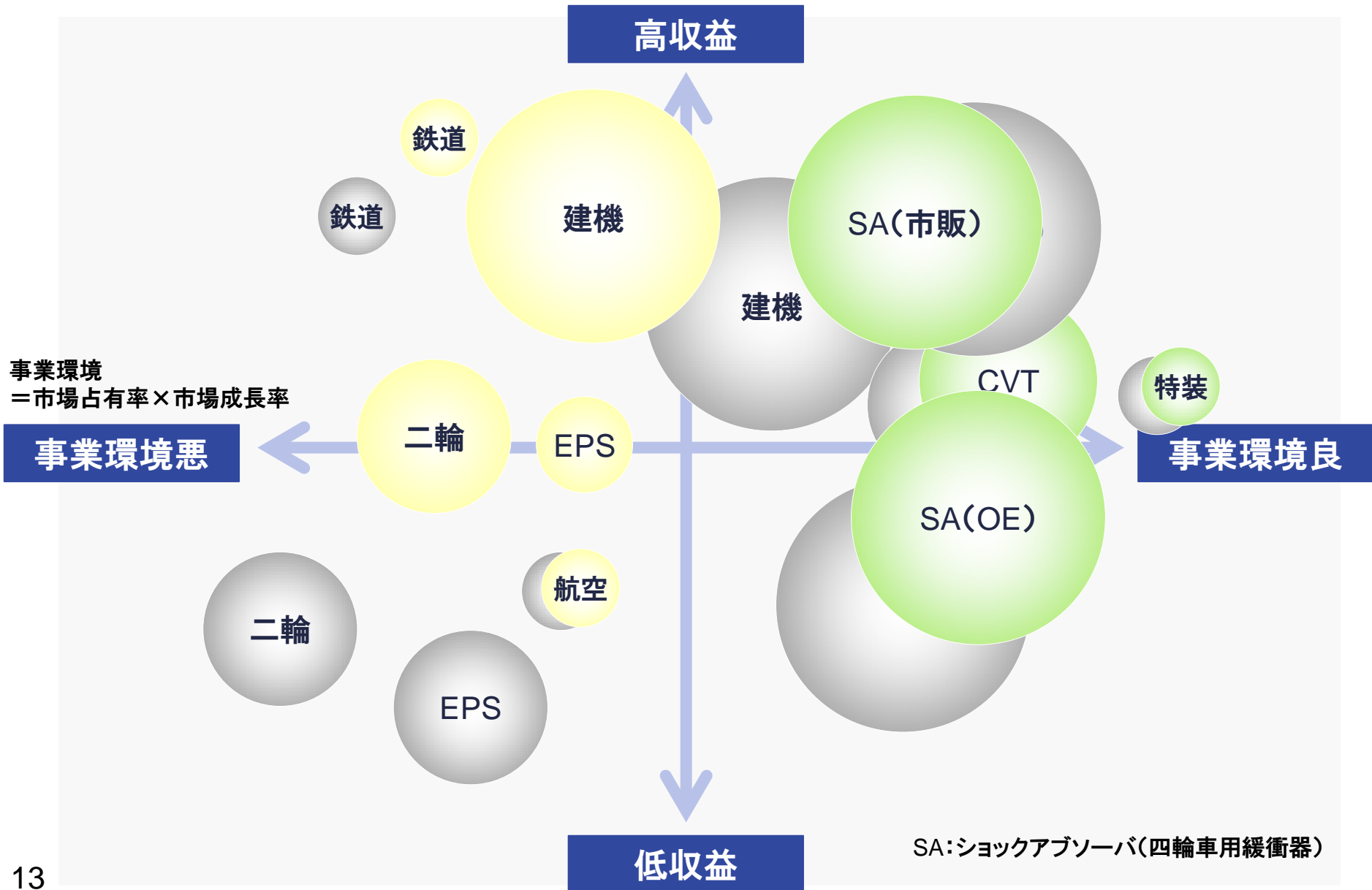
	IFRS			
	2017年度 実績	2018年度 実績	2019年度 見通し	2019年度目標 (2017年5月発表)
売上高	3,937億円	4,122億円	4,100億円	3,980億円
セグメント利益 ^(※1)	229億円	220億円	206億円	260億円
(セグメント利益率)	5.8%	5.3%	5.0%	6.5%
R O E	8.8%	—	8.4%	10.0%

(※1) 日本基準の営業利益に相当

2019年度の注力項目

- ✓ **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**

次期中期経営計画において目指す姿



事業環境
= 市場占有率 × 市場成長率

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

重点取り組み

抜本的構造改革の完遂

- ✓ 市場・顧客および事業戦略に合わせた最適レイアウト
 - ・欧州再編: 欧州最大利益化に向けた各拠点事業再編の実行
 - ・二輪事業: グローバル利益最大化を目指し、最適生産拠点へ集約を図る
 - ・EPS事業: 採算性改善に向けた事業再編の実行(恒隆との協業)

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(市販生産ライン)

持続的成長

- ✓ 付加価値製品の受注・拡販
- ✓ 拡大基調にあるSUV/EV/ピックアップトラック車両向製品の受注・拡販

1 電子制御サスペンション

トヨタプロジェクト表彰技術の部

伸圧独立に作用するオリフィスを電子制御サスペンションに適用することにより、減衰力制御幅の拡大と異音抑制の両立を実現しました。

2 DHS (Double Hydraulic Stop)

PSA Supplier Awards

サスペンションストロークの最伸長・最圧縮時に油圧力でエネルギーを減衰することにより、操縦性を犠牲にすることなくあらゆる路面での快適性確保を実現しました。

3 Swing Valve (極微低速バルブ)

トヨタプロジェクト表彰技術の部

世界初の非着座構造バルブにより、わずか2mm/sという極めて低い作動速度から油圧力を発生させることにより、路面からの不快な入力を遮断。上質な乗り味を提供します。

4 Prosmooth (摺動部改良)

トヨタプロジェクト表彰技術の部

サスペンションに作用する横荷重に応じ適切な摩擦力を発生させる摺動部を開発。操縦性と乗り心地をこれまでにない高いレベルで両立しました。



2018/6/27

トヨタプロジェクト表彰式
電子制御サスペンション
— クラウンで受賞

モータージャーナリスト評価

A氏: 計測器でも測れないような繊細な領域での乗り味が良くなっている。
(Swing valve)

B氏: 畳の上を歩いているような乗り心地
(Swing valve)

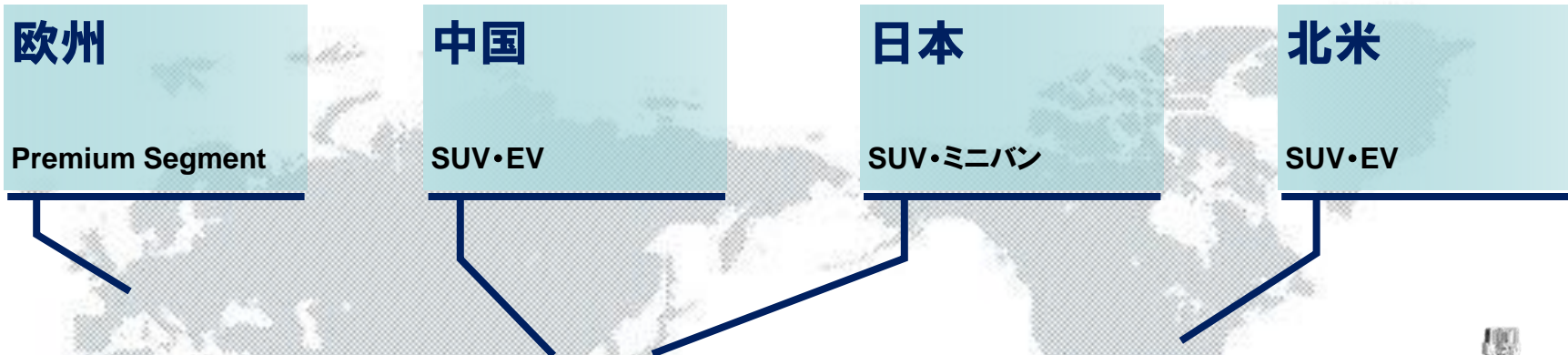
C氏: 同クラスに敵なし! ? ノーマルのアシが高級車のような乗り心地を実現
(Prosmooth)

D氏: 画期的な特性を持つオイルを用いた新開発ショックアブソーバーの乗り味
(Prosmooth)

付加価値製品の今後の展開計画



Our Precision, Your Advantage

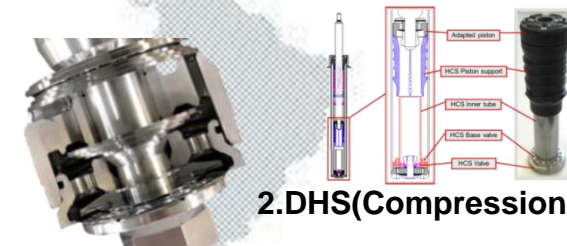


◆日・欧・米・中で拡販活動展開中
※活動実施客先数

	提案	試作	受注	量産
1.電子制御サスペンション トヨタ: クラウンでプロジェクト表彰受賞	12	3	→	2
2.DHS (Double Hydraulic Stop) PSA: Supplier Award 受賞 (Citroen C4 Cactus / C5 Aircross)	11	→	→	2
3.Swing Valve (極微低速バルブ) レクサス: ESでプロジェクト表彰受賞	12	1	→	1
4. Prosmooth (摺動部改良) トヨタ: カローラでプロジェクト表彰受賞	11	2	1	1



1.電子制御サスペンション



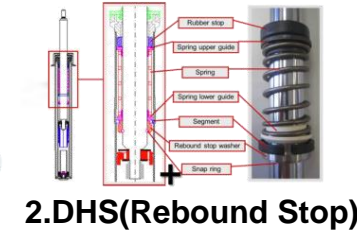
2.DHS(Compression Stop)



3.Swing Valve



4. Prosmooth
(ベアリングブッシュ/ピストンバンド)



2.DHS(Rebound Stop)

SA革新的モノづくりによる生産性向上



Our Precision, Your Advantage

革新的モノづくり ロードマップ



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

重点取り組み

抜本的構造改革の完遂・収益基盤の安定化

- ✓ 中型ショベル用コントロールバルブ移管 2019/10 移管完了予定
- ✓ モータ製品の集約 中国工場含む再編レイアウト決定、工程整備に着手
2020/9 集約再編完了予定

【バルブ移管・モータ集約による効果】

- ・対象製品の売上高47%増・利益55%増見込み(2021年度)
 - ・鋳物と加工・組立の一貫ライン構築による**能増・生産性向上**、**工場間輸送の廃止、貸工場返却**等の効果
 - ・生産と開発の拠点統合により**開発期間を短縮**、製品力向上
- ✓ ミニ・大型ショベル用製品等その他製品についても、市場変動に左右されにくい体質を目指し活動中

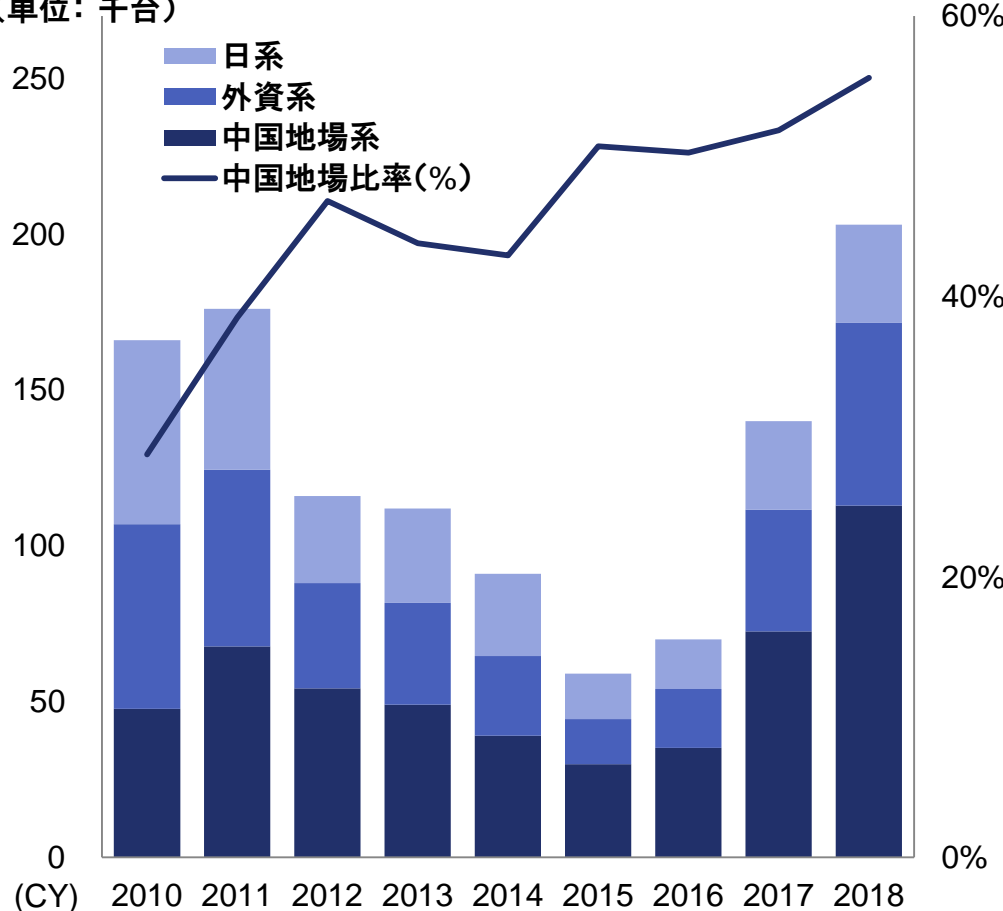
持続的成長

- 18 ✓ 非建機市場向け製品の拡販活動推進

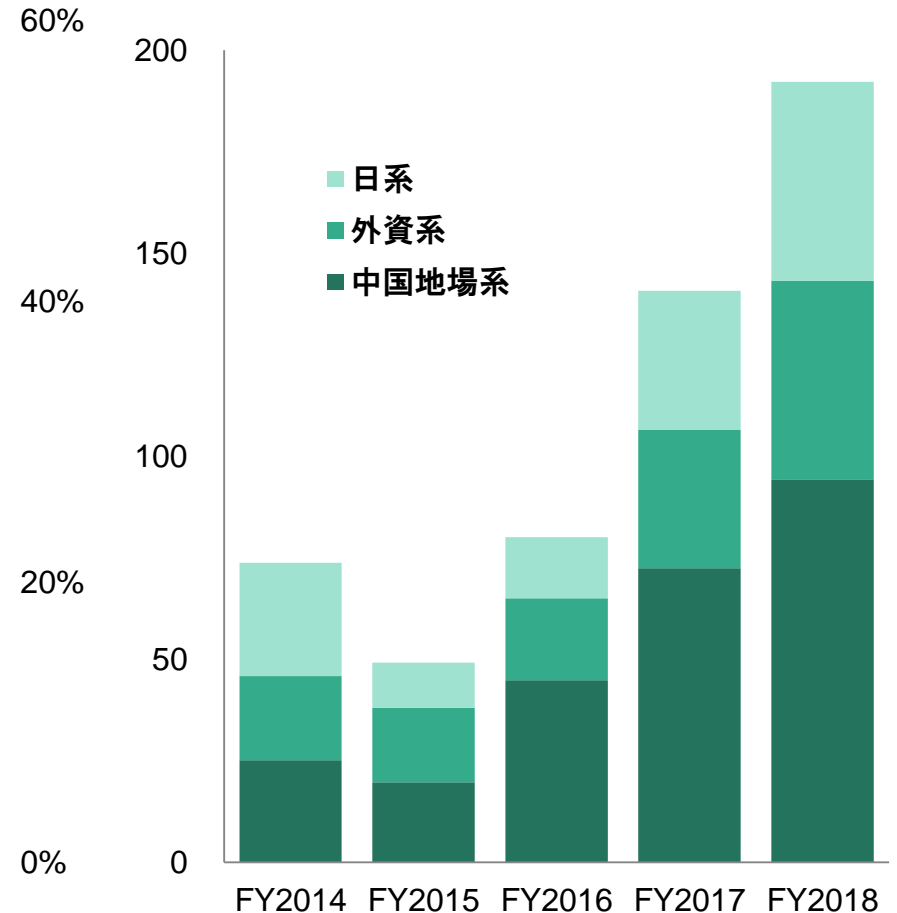
■ 中国市場での中国地場系・外資系の躍進に合わせ、当社の中国地場系大手・外資系メーカーからの新規受注は拡大傾向

中国ショベル市場推移

(単位：千台)



中国市場向け売上推移 (単位：億円)



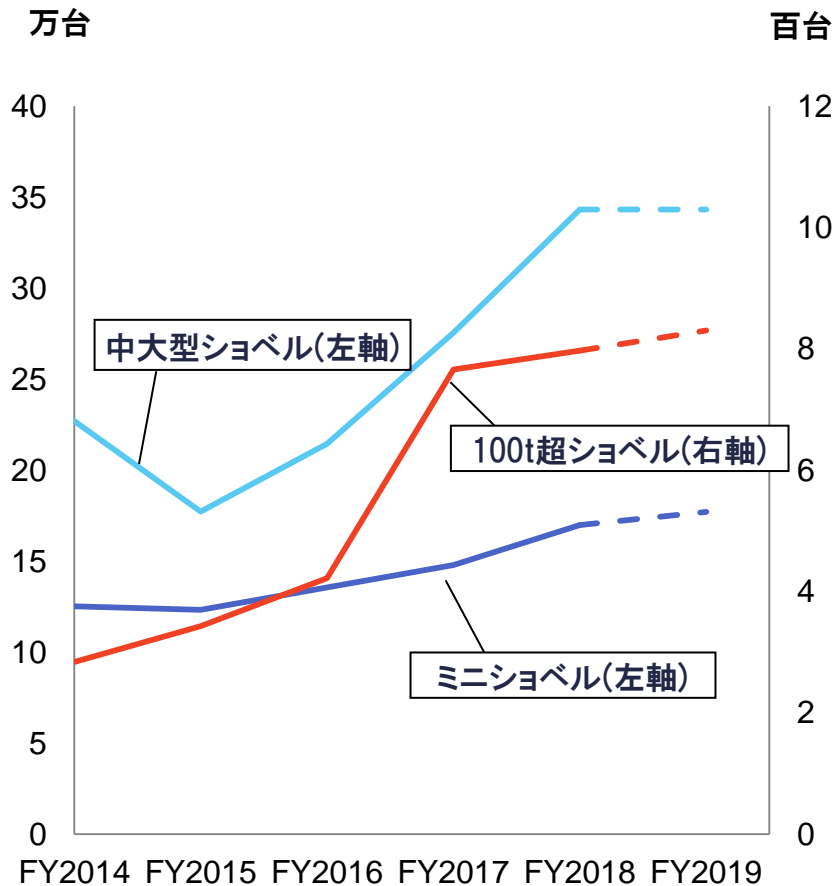
収益基盤の安定化 — ミニ・超大型ショベル向け



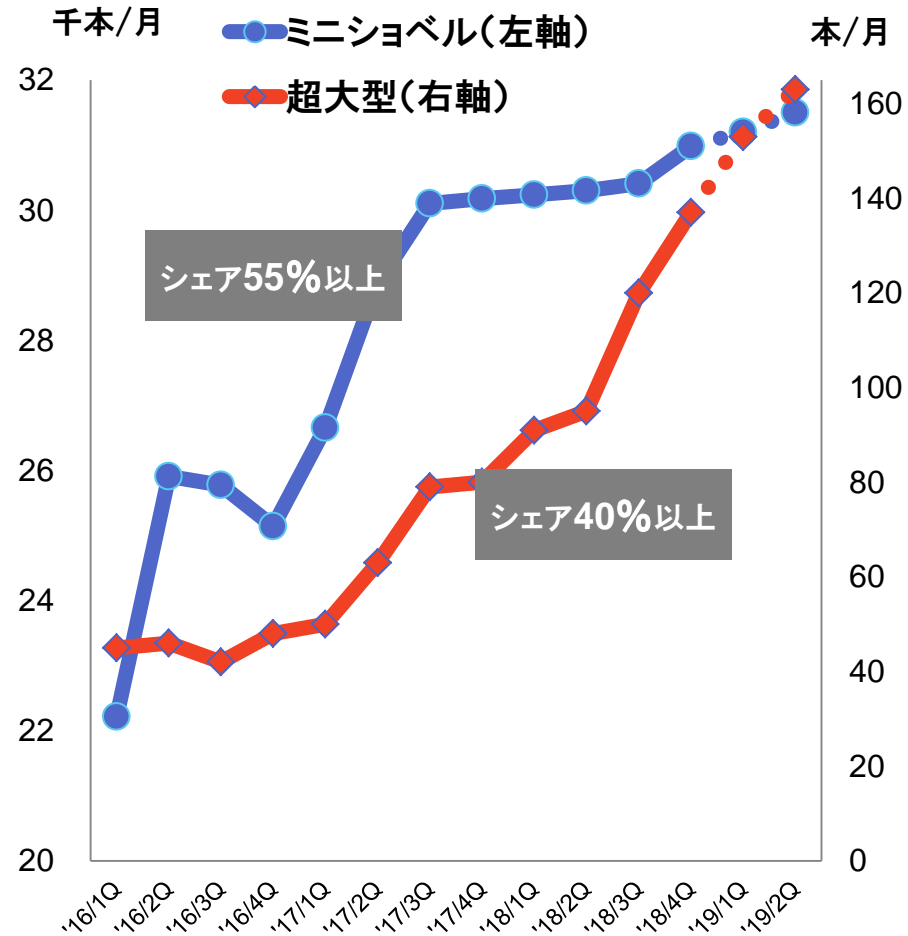
Our Precision, Your Advantage

■ 今後も安定的に高需要が続くと見込まれるミニ・超大型用ショベルは、
能増により高いシェアを維持

世界ショベル需要推移



ミニ・超大型用シリンダ日建て生産本数



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

連結業績

- 2018年度売上高は、建機向け製品や四輪車用緩衝器を中心とした数量増により前年比増収。セグメント利益は前年比微減。免震・制振用オイルダンパー不適切行為に関する費用等の計上により当期損失は248億円を計上

AC事業

- 2018年度は、欧州地域を中心とした数量の増加により増収となったものの、連結子会社となったブラジル拠点の赤字によりセグメント利益は前年比減益

HC事業

- 2018年度は、建機市場の好調を受けて前年比増収。セグメント利益は、増産対応に伴うコスト増の影響があったものの前年比増益

2018年度 連結決算実績



Our Precision, Your Advantage

(単位:億円)	IFRS			増減額	
	2017年度	2018年度		(前年比)	(2月予想比)
	実績	2月予想(※1)	実績		
売上高	3,937	4,160	4,122	+185	△38
セグメント利益(※2)	229	213	220	△9	+7
(セグメント利益率)	5.8%	5.1%	5.3%	△0.5%	+0.2%
営業利益	209	△120	△285	△494	△165
親会社の所有者に帰属する 当期利益/当期損失	152	△100	△248	△400	△148
R O E	8.8%	—	—	—	—
配当	150円	—	0円	△150円	—
為替レート(平均レート)					
円 / US\$	110.85円	109.61円	110.91円		
円 / EUR	129.70円	127.86円	128.40円		

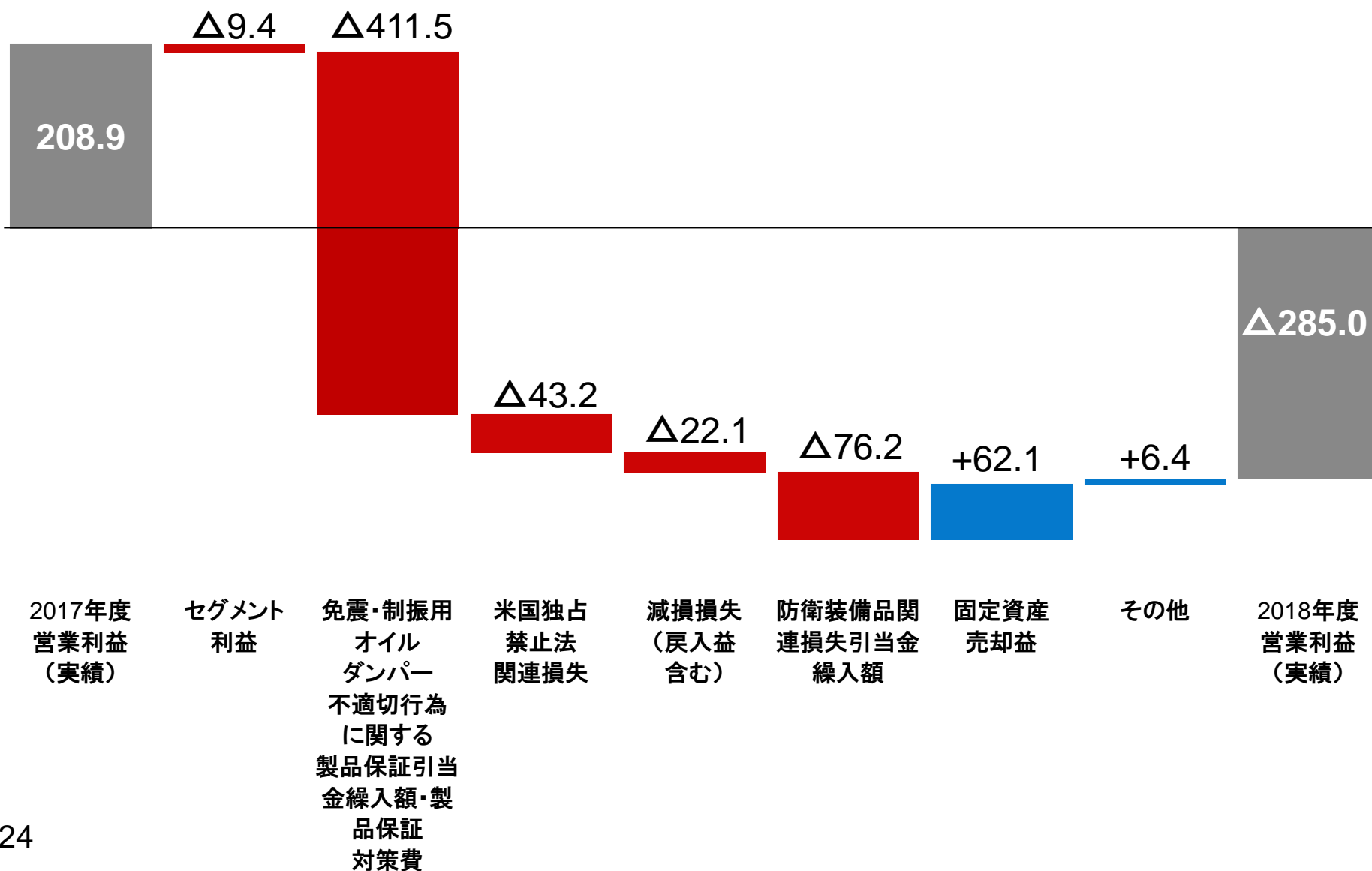
(※1) 2019年2月13日発表の業績予想数値 (※2) 日本基準の営業利益に相当

2018年度 連結営業利益増減



Our Precision, Your Advantage

(単位：億円)



免震・制振用オイルダンパー不適切行為による 業績への影響



Our Precision, Your Advantage

(単位: 億円)

項目	内容	製品保証 対策費	製品保証 引当金 繰入額	2018年度 実績
交換品製造費用	免震交換品原価・工事費、 制振交換品原価	12	206	218
	補償費用	—	80	80
改修に伴う費用	構造再計算費用	17	12	29
	工事期間保険料	8	30	38
本件対策費用	業務委託費用	3	20	23
	その他	—	4	4
その他 (人件費・旅費・経費 等)		20	—	20
総計		60	351	411

2018年度 連結決算実績(事業別)



Our Precision, Your Advantage

(単位:億円)	(IFRS)	2017年度 実績	2018年度 実績	増減額
AC事業	売上高	2,437	2,458	+21
	セグメント利益	106	98	△8
HC事業	売上高	1,228	1,406	+178
	セグメント利益	113	119	+6
特装システム等	売上高	272	258	△14
	セグメント利益	10	3	△7
全社合計	売上高	3,937	4,122	+185
	セグメント利益	229	220	△9

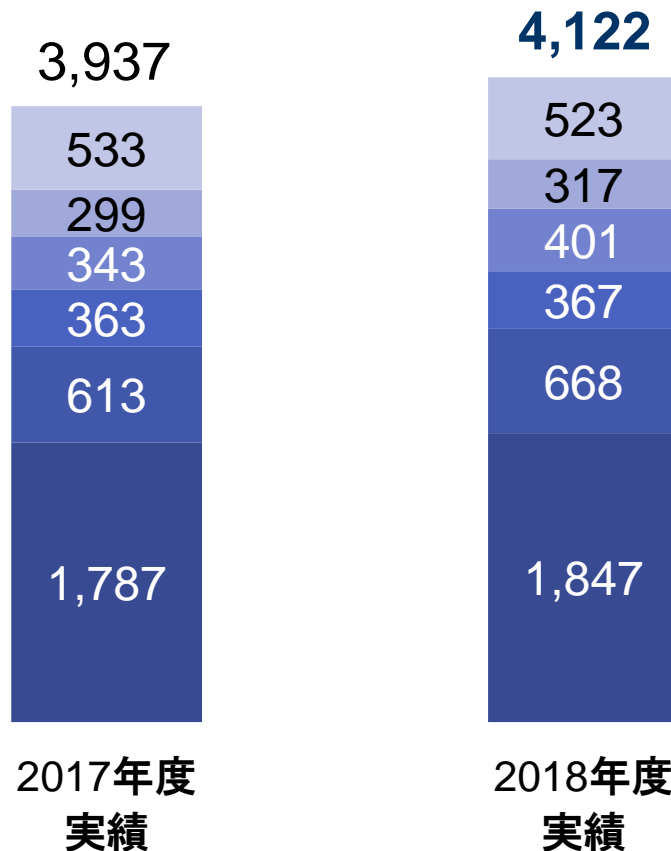
2018年度 連結売上高(地域別)



Our Precision, Your Advantage

(単位：億円)

増減率
(前年比)



■ その他	△1.9%
■ 東南アジア	+6.1%
■ 中国	+16.9%
■ 米国	+1.0%
■ 欧州	+9.0%
■ 日本	+3.4%

海外売上高比率
54.6% ⇒ 55.2%

2019年度 連結決算見通し



Our Precision, Your Advantage

(単位:億円)	IFRS		増減額 (前年比)
	2018年度 実績	2019年度 見通し	
売上高	4,122	4,100	△22
セグメント利益 ^(※1)	220	206	△14
(セグメント利益率)	5.3%	5.0%	△0.3%
営業利益	△285	194	+479
親会社の所有者に帰属する 当期利益	△248	140	+388
ROE	—	8.4%	—
配当	0円	—	—
為替レート(平均レート)			
円 / US\$	110.91円	105.00円	
円 / EUR	128.40円	122.00円	

(※1) 日本基準の営業利益に相当

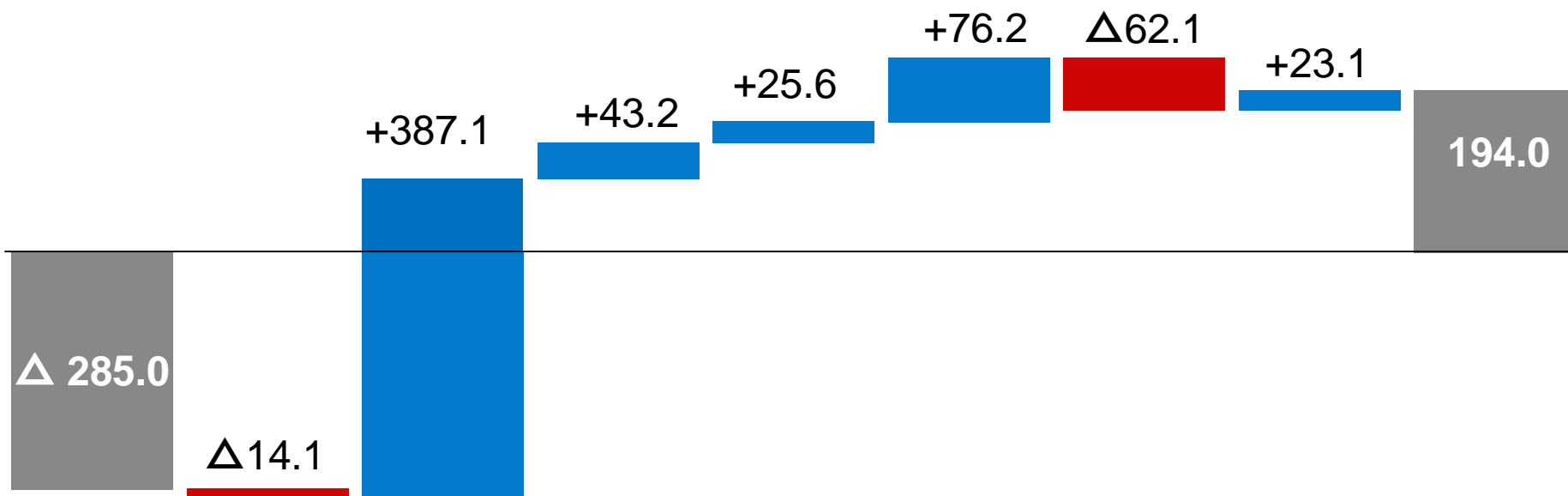
免震・制振用オイルダンパーの検査工程における不適切行為に関して費用が発生する場合には、連結業績に重要な影響を及ぼす可能性があります。

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
(戻入益含む)
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)

2019年度 連結決算見通し(事業別)

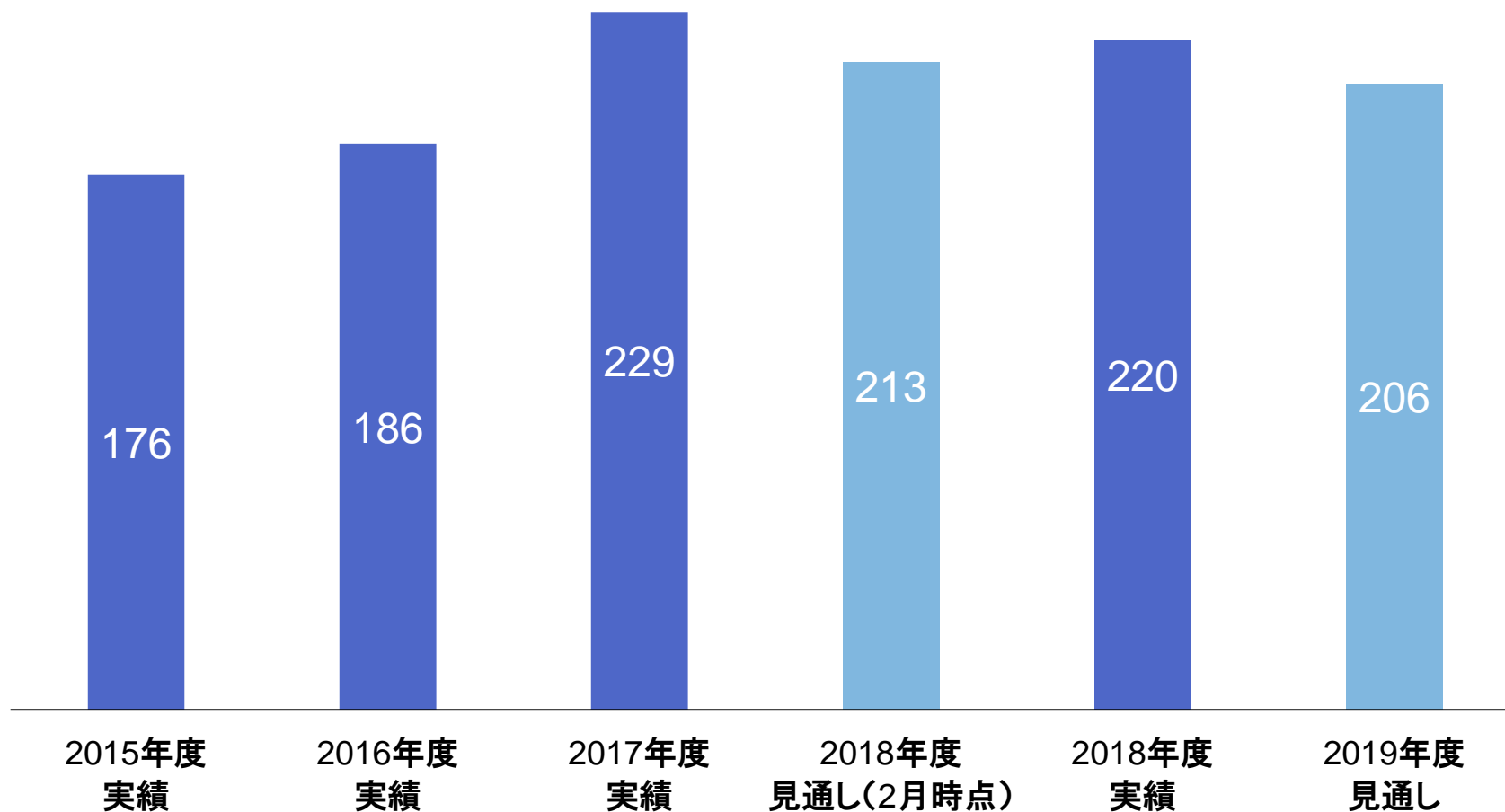


Our Precision, Your Advantage

(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	2,405	△53
	セグメント利益	98	84	△14
HC事業	売上高	1,406	1,423	+17
	セグメント利益	119	116	△3
特装システム等	売上高	258	272	+14
	セグメント利益	3	6	+3
全社合計	売上高	4,122	4,100	△22
	セグメント利益	220	206	△14

■2017年度以降、セグメント利益は200億円を超える水準で安定的に推移

(単位: 億円)





Our Precision, Your Advantage

ご注意事項

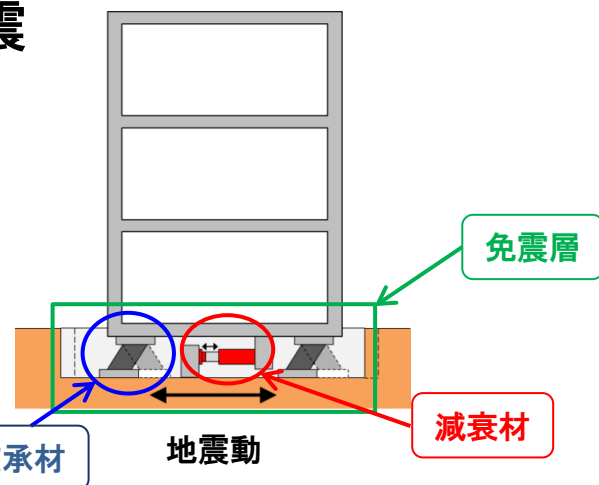
本資料のうち、業績見通し等に記載されている将来の数値は、現時点で把握可能な情報に基づき当社が判断した見通しであり、リスクや不確実性を含んでおります。

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

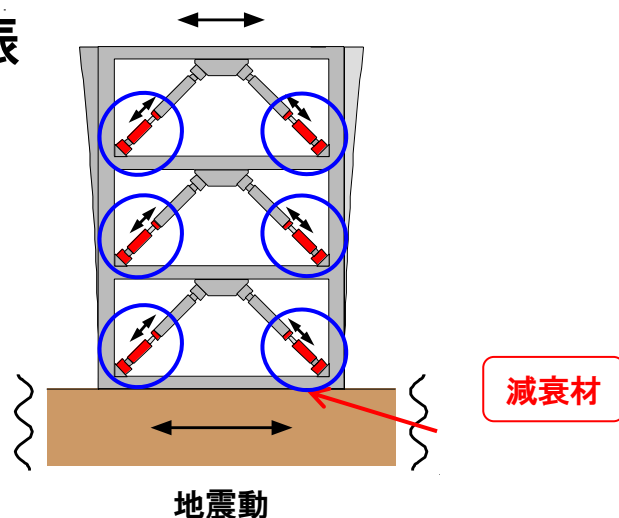


地下階等に**免震層**を設け、**支承材**やそれを補助する**減衰材**を使って建物と地上を繋ぎ、地上の震動を建物に伝えない構造

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

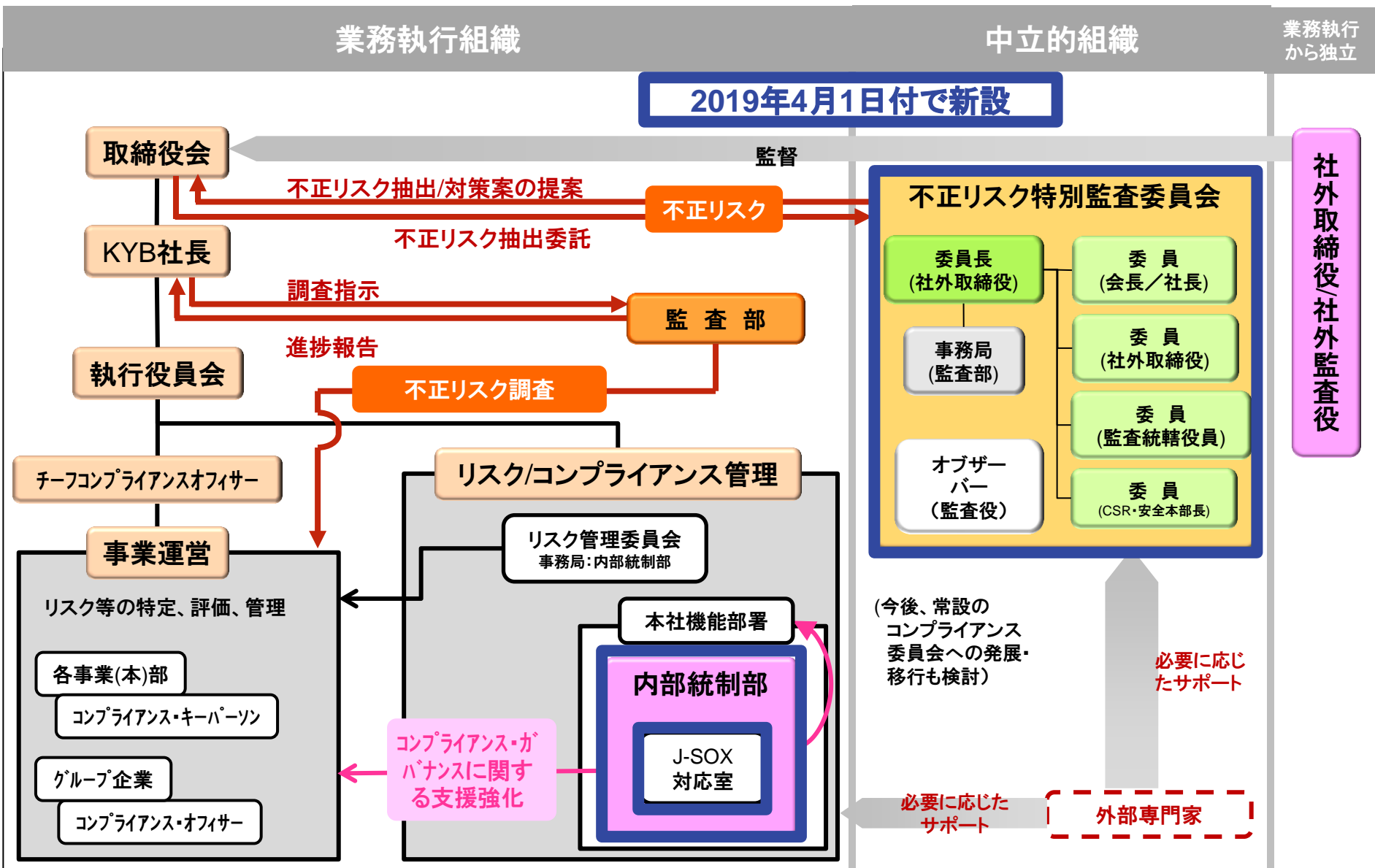
制振



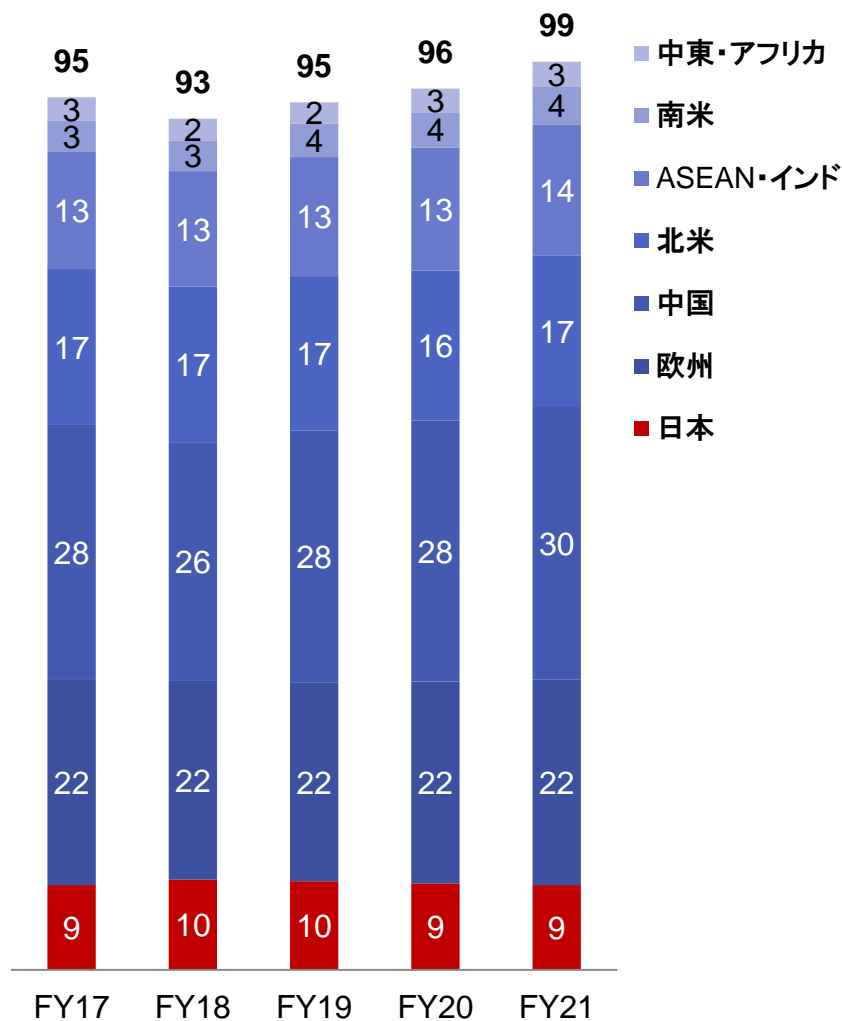
各階に**減衰材**を配置し、風や地震による建物の揺れを低減する構造

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

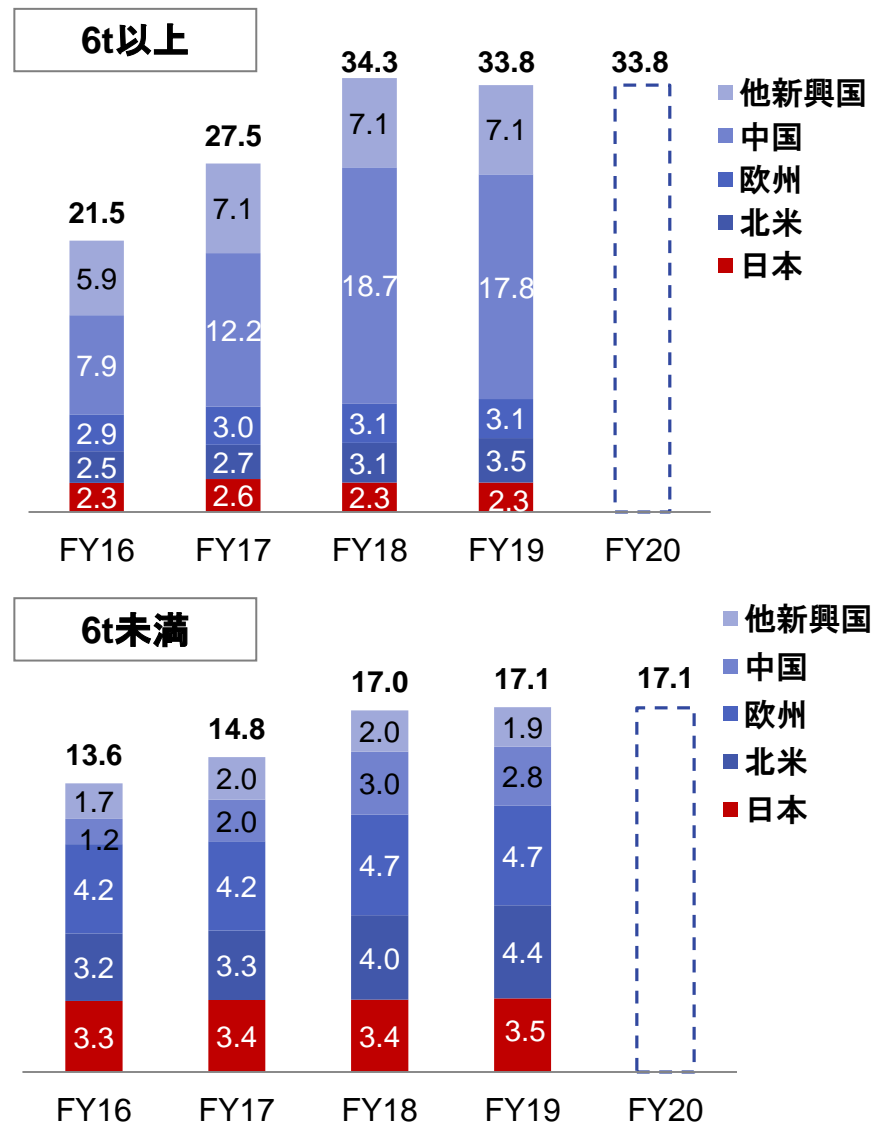
分類	項目	主な実施事項または状況
検査体制・ 方法の改善	検査体制	<ul style="list-style-type: none"> ・2018年12月1日から品質保証部門による品質検査を開始 ・第三者機関の全数立会検査の継続 (免震2018/9/28～ 制振2018/11/29～)
	検査機の不正防止措置	<ul style="list-style-type: none"> ・オイルダンパー検査機のソフトウェア変更の社内手続きに係る規則制定中 ・検査プロセス自動化検討中(現在は、品質保証の責任者が出荷品全点の生データと検査成績書を照合中)
内部監査・統制 体制の強化	内部品質監査体制の強化	<ul style="list-style-type: none"> ・当社品質本部によるKSMへの毎月立入品質監査の開始(監査実施 3/26・27、4/19)
	子会社管理体制の強化	<ul style="list-style-type: none"> ・内部統制部の設置 ・不正リスク特別監査委員会の設置完了 ・国内関係会社経営会議にて不正発見・防止に係る討議実施



【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)



参考資料 2018年度 連結決算実績(事業別)



Our Precision, Your Advantage

(単位:億円)	(IFRS)	2017年度 実績	2018年度 実績	増減額
AC事業	売上高	2,437	2,458	+21
	四輪車用緩衝器	1,631	1,697	+66
	二輪車用緩衝器	300	291	△10
	四輪車用油圧機器	457	421	△36
	その他緩衝器	49	50	+1
	セグメント利益	106	98	△8
HC事業	売上高	1,228	1,406	+178
	産業用油圧機器	1,143	1,323	+180
	その他油機	85	83	△2
	セグメント利益	113	119	+6
特装システム等	売上高	272	258	△14
	特装車両	96	91	△4
	航空機用油圧機器	64	56	△7
	装置・電子他	113	110	△3
	セグメント利益	10	3	△7
全社合計	売上高	3,937	4,122	+185
	セグメント利益	229	220	△9

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
AC事業	売上高	2,458	2,405	△53
	四輪車用緩衝器	1,697	1,730	+33
	二輪車用緩衝器	291	288	△3
	四輪車用油圧機器	421	329	△92
	その他緩衝器	50	59	+8
	セグメント利益	98	84	△14
HC事業	売上高	1,406	1,423	+17
	産業用油圧機器	1,323	1,341	+18
	その他油機	83	82	△2
	セグメント利益	119	116	△3
特装システム等	売上高	258	272	+14
	特装車両	91	107	+16
	航空機用油圧機器	56	61	+5
	装置・電子他	110	104	△7
	セグメント利益	3	6	+3
全社合計	売上高	4,122	4,100	△22
	セグメント利益	220	206	△14

設備投資、減価償却費の推移(連結)

2015年度以降:IFRSベース

(単位:億円)

(予想)

	'12年度	'13年度	'14年度	'15年度	'16年度	'17年度	'18年度	'19年度
設備投資	392.2	299.1	297.9	213.0	182.0	184.9	226.7	100.0
減価償却費	145.5	172.9	164.9	170.8	159.2	169.9	175.8	184.0

(※)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)

	'12年度	'13年度	'14年度	'15年度	'16年度	'17年度	'18年度
有利子負債	929.5	888.1	924.5	916.9	935.6	946.4	1,086.3

研究開発費の推移(連結)

(単位:億円)

(予想)

	'12年度	'13年度	'14年度	'15年度	'16年度	'17年度	'18年度	'19年度
研究開発費	54.7	69.2	89.1	77.6	76.2	81.0	67.5	68.0

従業員数の推移(連結)

(単位:人)

	'12年度	'13年度	'14年度	'15年度	'16年度	'17年度	'18年度
従業員数	12,306	13,033	13,732	13,796	14,350	14,754	15,427

為替レートの推移

(単位:円)

(予想)

	'12年度	'13年度	'14年度	'15年度	'16年度	'17年度	'18年度	'19年度
¥/US\$平均レート	83.11	100.24	109.93	120.15	108.38	110.85	110.91	105.00
¥/EUR平均レート	107.14	134.37	138.77	132.57	118.79	129.70	128.40	122.00
¥/CNY平均レート	13.22	16.40	17.73	18.85	16.10	16.74	16.53	15.50
¥/THB平均レート	2.70	3.19	3.38	3.44	3.08	3.35	3.43	3.25
¥/RUB平均レート	2.82	3.03	2.53	1.91	1.72	1.91	1.71	1.60

参考資料 地域別売上高



Our Precision, Your Advantage

(単位:億円)

		2017年度				2018年度			
		AC	HC	その他	計	AC	HC	その他	計
日本	上期	350	399	101	850	358	438	94	890
	下期	390	430	116	937	368	477	112	957
	年度	740	829	218	1,787	726	915	206	1,847
欧州	上期	278	26	0	305	304	37	0	341
	下期	276	32	0	308	283	44	0	327
	年度	554	58	0	613	587	81	0	668
米国	上期	147	30	4	181	144	36	4	184
	下期	143	35	4	182	139	39	6	183
	年度	290	66	7	363	282	75	10	367
中国	上期	84	69	0	153	93	105	0	198
	下期	92	97	0	189	87	115	0	203
	年度	177	166	0	343	180	221	0	401
東南アジア	上期	133	12	0	145	137	14	0	151
	下期	139	14	0	154	151	14	0	166
	年度	272	26	0	299	288	29	0	317
その他	上期	203	38	19	260	202	42	20	264
	下期	201	44	28	273	194	45	21	260
	年度	405	82	47	533	396	86	41	523
合計	上期	1,196	574	124	1,894	1,237	672	118	2,028
	下期	1,241	653	148	2,043	1,221	734	139	2,094
	年度	2,437	1,228	272	3,937	2,458	1,406	258	4,122

■ 親会社の所有者に帰属する持分

(単位：億円)

