



# 2020年度 決算説明会

2021年5月19日

KYB株式会社  
(証券コード 7242)

## 2020年度実績について

- 新型コロナウイルスの影響により売上高は前年比減収
- 固定費削減を進めセグメント利益 (※) は黒字を確保
- 各種費用の減少により親会社の所有者に帰属する当期利益は3期ぶりに黒字化

## 2020中期経営計画について

- 2020中期経営計画は外部環境を踏まえて見直しを行い、今回正式に発表

(※) 日本基準の営業利益に相当



# 2020中期経営計画 (2020年度～2022年度)

---

## 規範意識とコンプライアンス遵守を経営の根幹に 高収益体質への変革を目指す

信頼 誇り

高収益体質への変革

安全第一・品質経営の徹底

経営を支える人財育成

社会的要求への対応（ESG投資・SDGs）

ガバナンス体制の強化

規範意識とコンプライアンス遵守

## 注力項目

- **コンプライアンス遵守とガバナンス強化**
- **収益基盤の安定化（不採算事業・拠点  
・製品の撤退）**
- **成長戦略**
- **ESG経営への進化**

## 注力項目

- **コンプライアンス遵守とガバナンス強化**
- **収益基盤の安定化（不採算事業・拠点  
・製品の撤退）**
- **成長戦略**
- **ESG経営への進化**

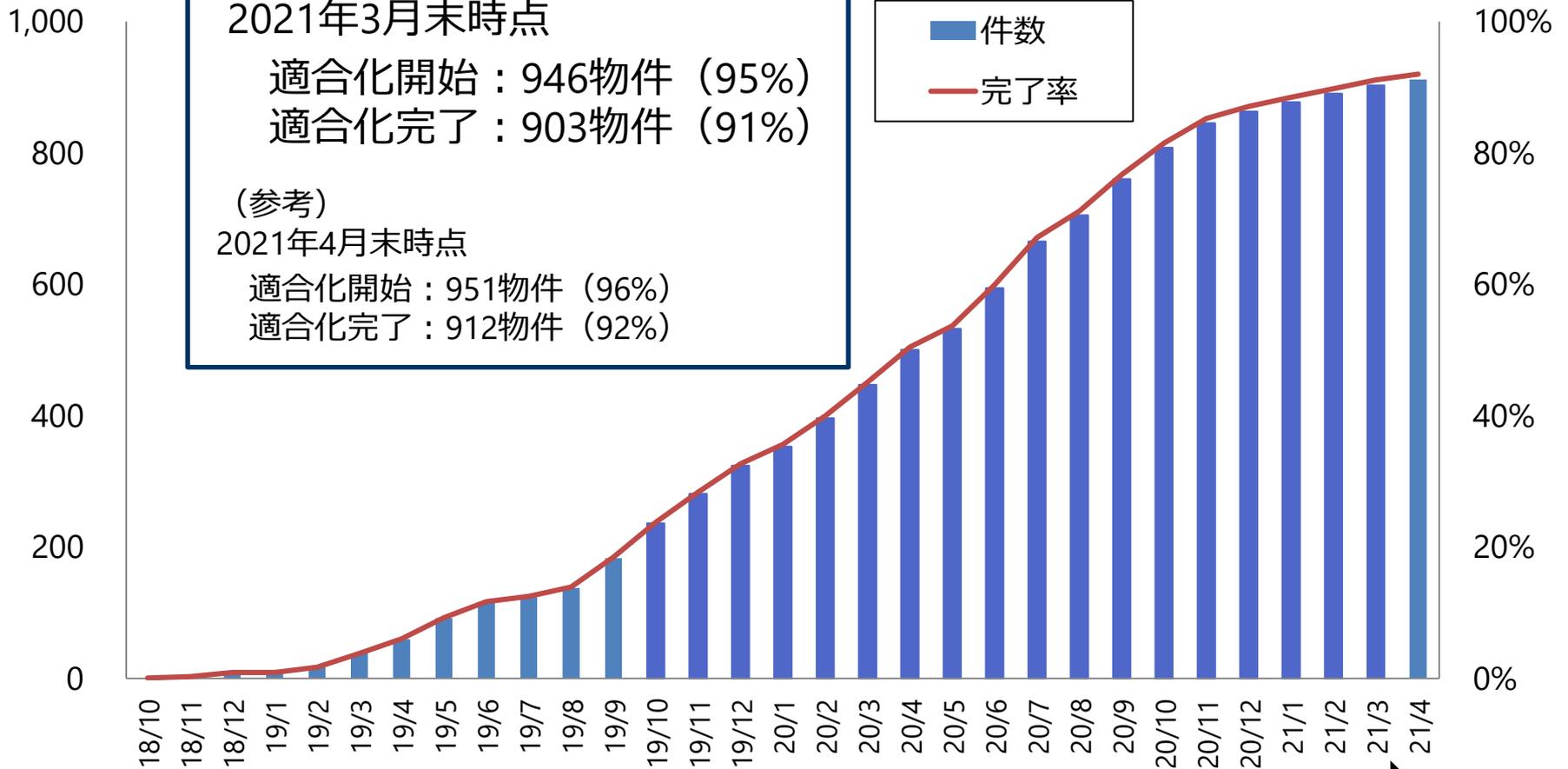
## 免制振ダンパー適合化進捗計画

(単位：件)

(完了率)

対象物件数：991物件  
 2021年3月末時点  
 適合化開始：946物件 (95%)  
 適合化完了：903物件 (91%)

(参考)  
 2021年4月末時点  
 適合化開始：951物件 (96%)  
 適合化完了：912物件 (92%)



## 適合化残物件内訳

(2021年4月末時点)

	対象物件数：991物件
工事中 及び 行政手続き中	17件 (1.7%)
ダンパー製作中 及び 製作済み (工事開始待ち、工事日程調整中)	37件 (3.7%)
適合化に向けた 関係者との詳細調整中	25件 (2.5%)
合 計	79件 (8.0%)

## 《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	0	1	16
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	1	21
検査体制・方法の改善	12	0	0	12
内部監査・統制体制の強化	16	0	2	14
合計	67	0	4	63

## 『規範意識の企業風土への定着』

項目	実施状況
■ 企業行動指針の周知	全従業員対象に教育実施（わかりやすい教材）
■ コンプライアンス意識醸成	社長自ら発信（年頭挨拶、所信表明）、社内報連載 トップ研修会（全役員、全拠点長） コンプライアンス教育（全従業員） 免制振事象の展示による風化防止
■ 関連法令 洗い出し・点検	労働法、消防法、独禁法など
■ コンプライアンス月間	10月を「コンプライアンス強化月間」と位置づけ 継続実施 ・ 社長メッセージ      ・ 標語（表彰・唱和） ・ ポスター                ・ アンケート

## 『グループ全体の内部統制と監査機能の構築』

項目	実施事項
■ 取締役会構成	社外取締役比率強化 25% ⇒ 43% (2名/8名 ⇒ 3名/7名)
■ 推進委員会の充実	コンプライアンス委員会設置（委員長：代表取締役社長） （「不正リスク特別監査委員会」※ から移行） ※免制振不適切事象後に設置
■ 関連会社ガバナンス強化	国内関連会社再編（吸収合併） ・カヤバシステムマシナリー（株）（2021年7月予定） ・KYBエンジニアリングアンドサービス（株）（2022年1月予定）  海外（米国・欧州・中国）統轄役員任命
■ 取締役会への報告強化（四半期毎）	・内部統制計画・運用状況報告 ・各種監査状況報告（品質、環境・安全、業務監査）

## 注力項目

- **コンプライアンス遵守とガバナンス強化**
- **収益基盤の安定化（不採算事業・拠点  
・製品の撤退）**
- **成長戦略**
- **ESG経営への進化**

2019年度実績

2022年度目標

売上高

3,816億円

**3,780億円**

AC

2,321億円

**2,290億円**

HC

1,253億円

**1,300億円**

セグメント利益

176億円

**250億円**

セグメント利益率

4.6%

**6.6%**

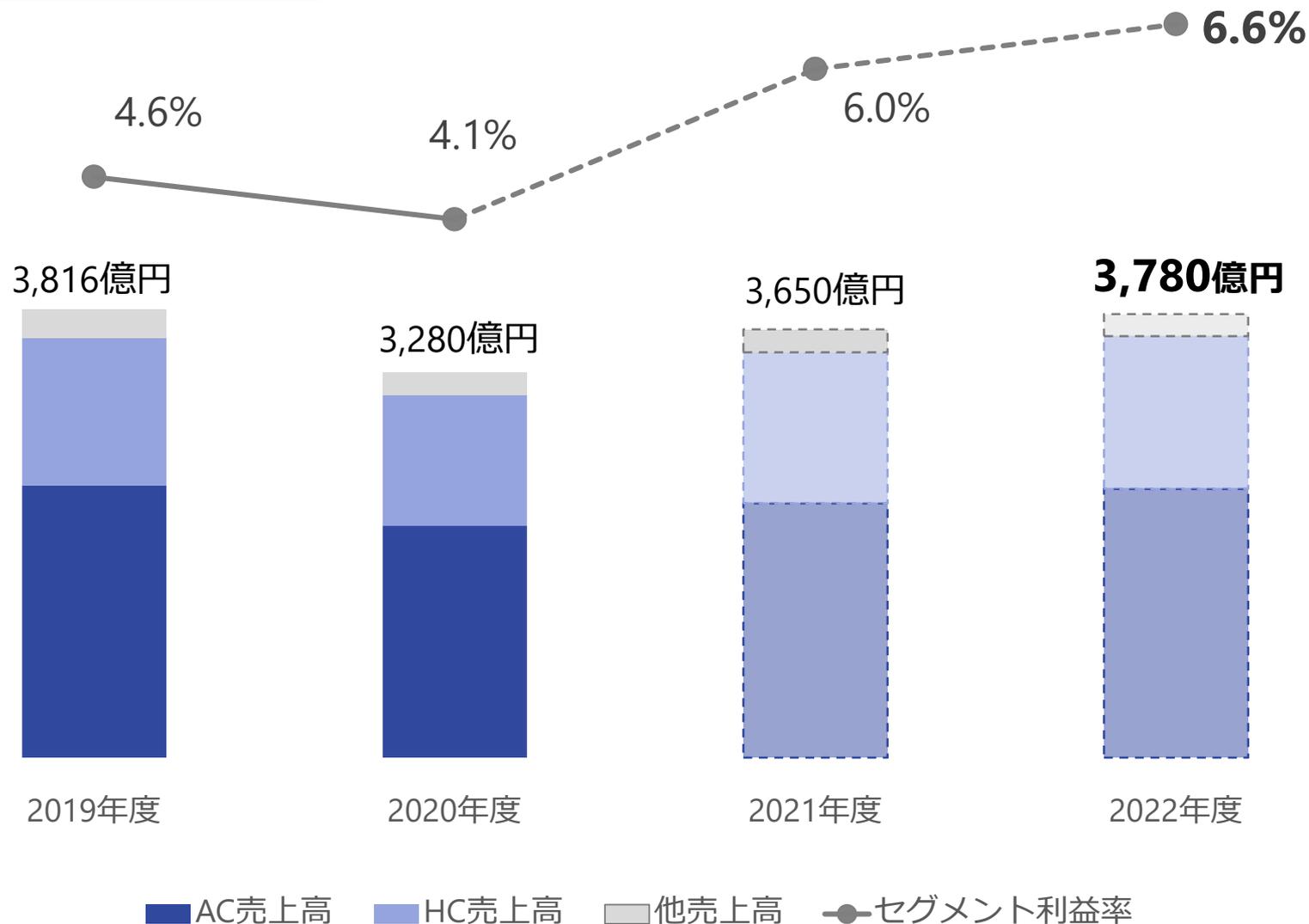
自己資本比率

18.1%

**34%**

(注) セグメント利益：売上高から売上原価、販売費及び一般管理費を控除したもの。日本基準の営業利益に相当

売上高・利益率推移



# 収益改善効果 (2019年度 : 176億円 → 2022年度 : 250億円) +74億円

- 生産性向上 (製造コストの低減) +34億円

革新的モノづくり(自動化レベル向上)/省人推進 等

- 不採算分野の撤退・縮小 +17億円

乗用車不採算EPSの国内生産撤退/欧州PS拠点閉鎖 等

- 変動費削減 +10億円

VA・VE/現調化活動推進 等

- 生産拠点集約・最適生産体制の構築 +7億円

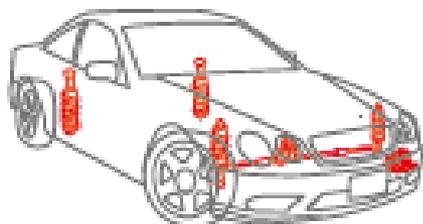
欧州拠点再編/CVTグローバル最適生産体制構築 等

- 販売拡張活動の推進 +6億円

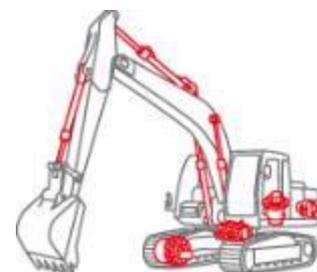
電子制御化に伴うミニショベル拡販/市販製品の販売網拡充 等

## KYBを支える2大コア事業

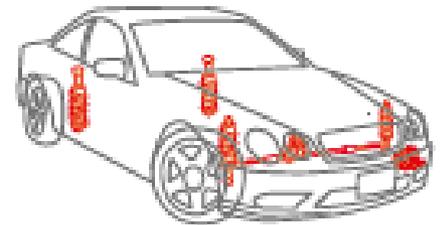
**AC**  
**(オートモーティブ**  
**コンポーネンツ)**  
**事業**



**HC**  
**(ハイドロリック**  
**コンポーネンツ)**  
**事業**



特装車両 他



## 2022年度 目指す姿

## 既存事業とコア技術深化による コアサプライヤーとしての地位確立

## 基本戦略

- 深化：**収益基盤の安定化**
  - 主要拠点集約・再編による生産最適化
  - 原価低減活動
  - 市販事業の構造改革
- 進化：**革新的モノづくり**
  - コスト競争力
- 新化：**高付加価値製品の創出**
  - 独自技術の深化（EV化, CASE, MaaSへの対応）

## ■ 顧客需要地シフトに合わせた最適生産

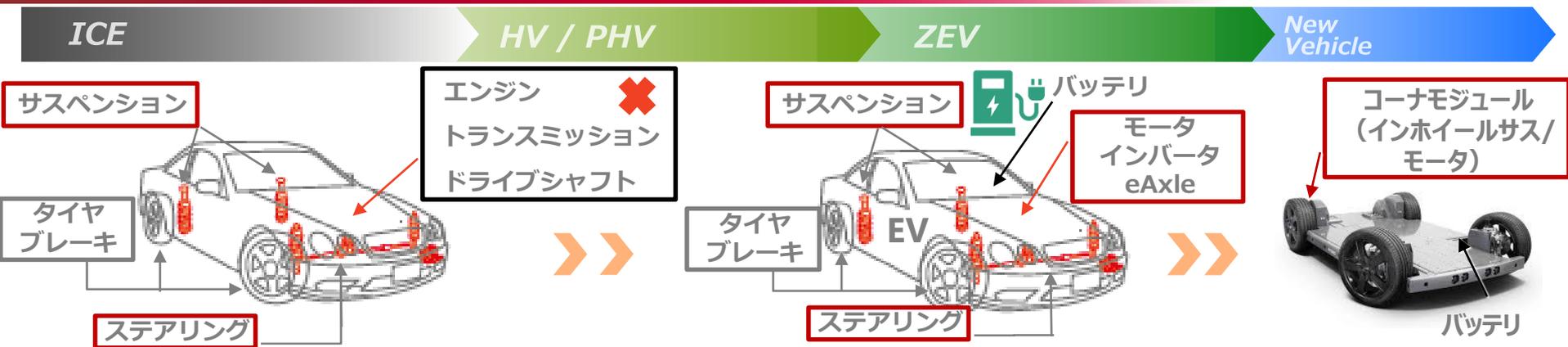
### 集約 再編

- ✓ 欧州拠点：PS拠点閉鎖>>域内SA拠点再編（西欧→東欧）
- ✓ EPS生産：乗用車不採算品国内生産撤退 >> 軸足を中国へ
- ✓ CVTグローバル最適生産体制
- ✓ 2輪アジア拠点：生産再編・余剰生産能力の削減

## ■ 競争力NO.1に向けた革新的モノづくり

### 無人化 省人化

- ✓ 自動化レベル向上・無人化による加工費削減
- ✓ 国内・海外拠点へ順次導入（市販ライン）



市場ニーズ： 静粛性・広い空間・運動性能・低振動・乗り心地

## 技術戦略

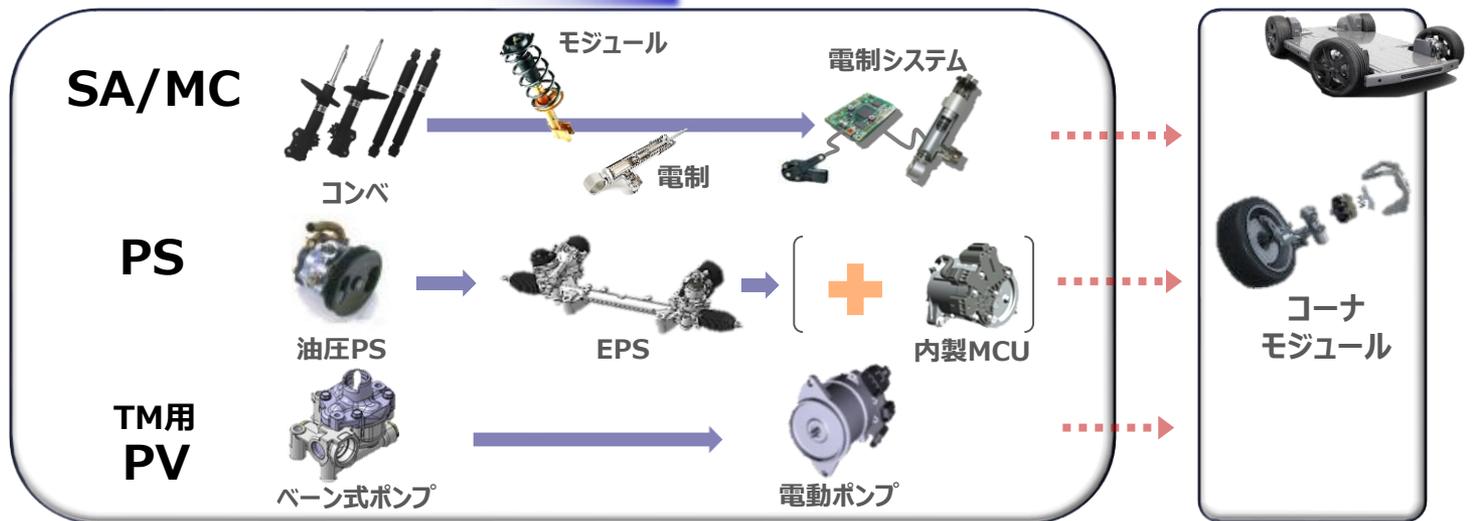
✓ 次世代P/F対応

✓ コア技術深化

✓ コア油圧技術応用

✓ EE/システム対応

## 主要製品群



## コア技術 - 振動制御・パワー制御技術

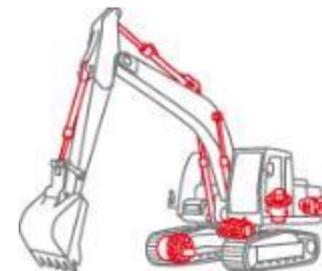
## 2022年度に 目指す姿

### お客様に信頼され世界で採用され続けるHC事業

～お客様から信頼され、一番最初に声が掛かるメーカーとなる～

## 基本戦略

- 自動化・複合化ニーズへの対応  
電子制御化・ロードセンシング(LS)化製品の開発  
+ 中・大型ポンプの開発
- 原価低減・現調化活動推進  
原低モデル投入による市場競争力の向上

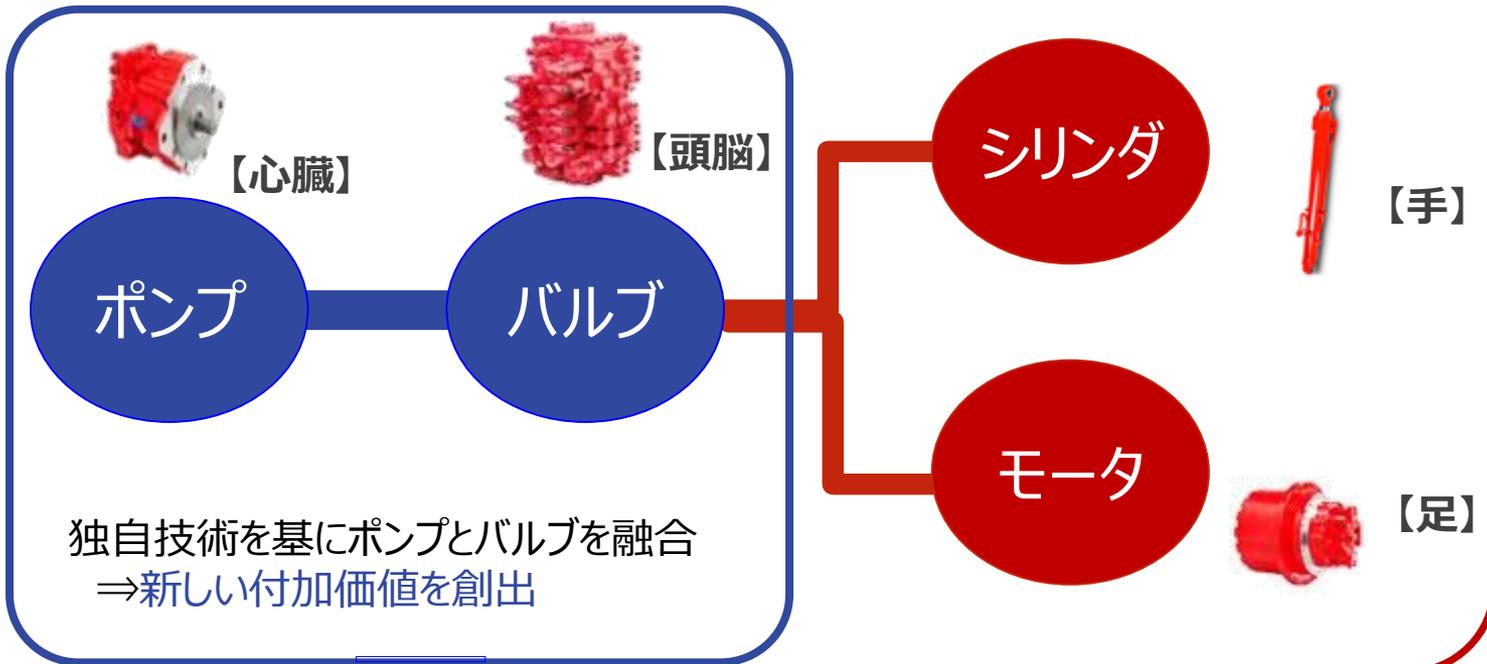


# HC事業 技術戦略 -KYB製品軸-

		過去	2019	2020	2021	2022	2025~2027
シヨバル	トレンド	情報化施工 ICT導入→普及	IOTビッグデータ活用			自動化・リモート化・環境対応	
	KYB 対応	アナログ⇒油圧パイロット制御				デジタル⇒電磁比例制御	
		排ガス規制対応 操作性/耐久性向上・騒音対策・原価低減				ポンプ⇒ラインナップ拡大 コントロールバルブ⇒電子制御化	
ミニシヨバル	トレンド	低騒音/低燃費/操作性向上・安全装置・マルチ作業対応				多様性への対応・環境対応	
	KYB 対応	機種の拡充・スタンバイ機能等燃費向上機能高度化				アタッチメント多様化対応強化・電動モータ仕様の試験投入	
		排ガス規制対応 ロードセンシングシステムへの移行 操作性/耐久性向上・騒音対策・原価低減				ロードセンシングシステム ⇒ラインナップ拡大/電子制御化	
共通	トレンド					成長/成熟地域の市場拡大	
	KYB 対応					低コストモデルの開発・量産化	

パワー制御技術

システムで対応可能 … 競合では成し得ない技術領域へ



独自技術を基にポンプとバルブを融合  
⇒新しい付加価値を創出



- 電子制御化
- ロードセンシング(LS)化

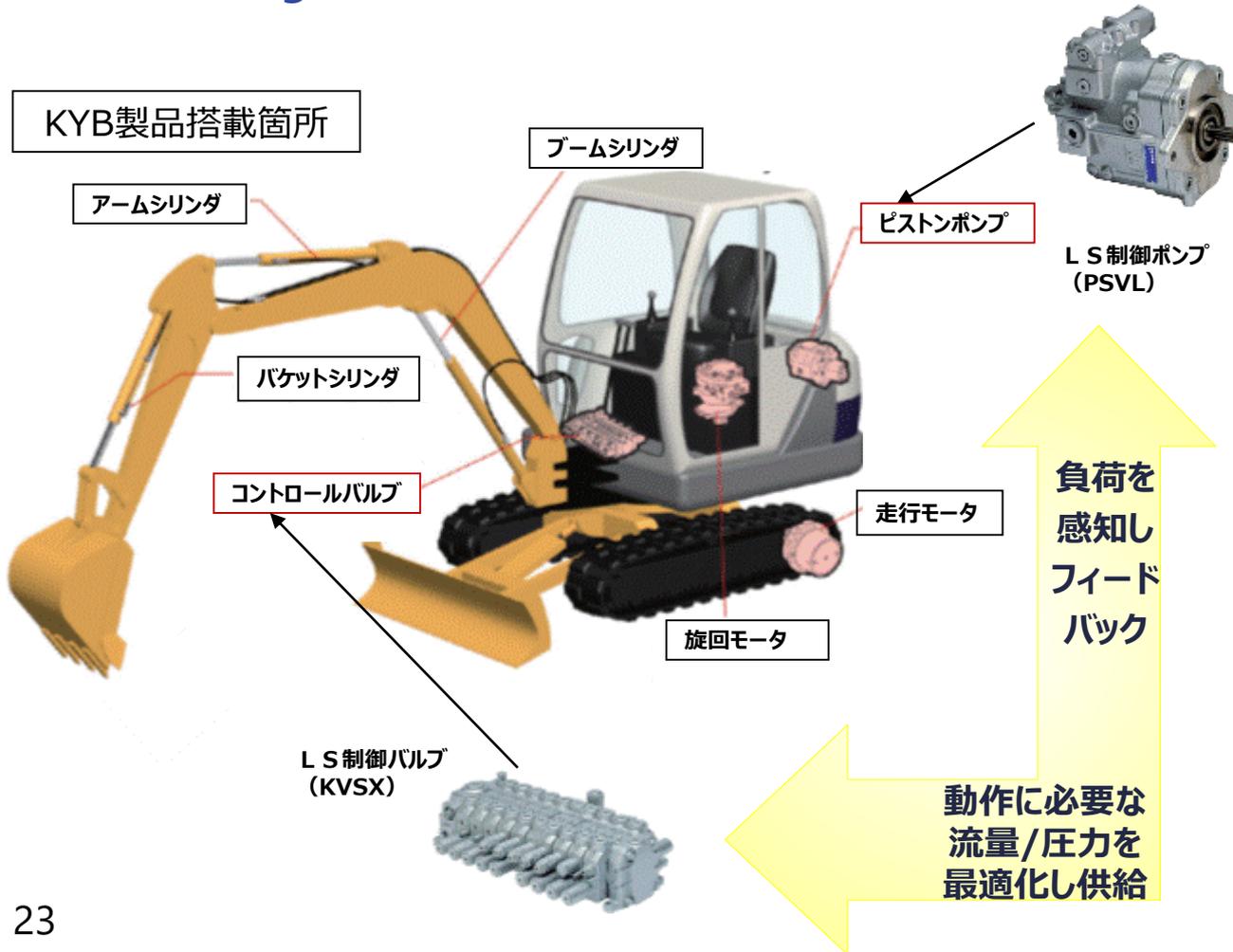
- お客様のマッチング工数低減

# HC事業 ロードセンシング化への対応

KYBはミニショベルのロードセンシング(LS)化対応に強みあり

## Load (負荷) Sensing (感知)

バルブで感知した負荷をポンプにフィードバックさせ  
必要な流量/圧力を供給する仕組み



## メリット

- ①オペレーターの経験に頼っていた同時/複合操作が容易に
- ②各種アタッチメントに対応可能  
例：災害救助への応用等
- ③省エネ
- ④負荷に影響されず電子化/自動化可能

ミニショベルアタッチメント例



## 注力項目

- **コンプライアンス遵守とガバナンス強化**
- **収益基盤の安定化（不採算事業・拠点  
・製品の撤退）**
- **成長戦略**
- **ESG経営への進化**

## ESGへの取り組み例

環境への  
取り組み

エネルギー使用量、  
CO2排出量低減  
省エネ

### KYB-YS 上田工場へ太陽光発電設置



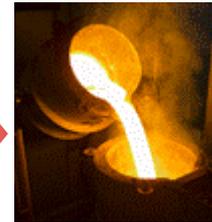
発電量：  
696,043kw  
(20年実績)



廃材の再利用  
Reuse Recycle  
Re-product

産廃量低減

### 工場及び関係取引先ででた廃材を内製鋳物 材料として活用



廃材使用料：1,089ト(20年実績)

働きがいのある  
職場の創出

健康経営の推進

健康経営優良法人2021  
2年連続取得



## 今後の取り組み

- CO2排出量削減：前年比▲3%(原単位)  
再エネの活用：2025年導入15%
- 社会の持続的発展に貢献する製品開発の推進
- ESG推進室設置→方針との連鎖を強化



# 2020年度 決算概要

---

## 2020年度実績

### ✓ 前年比 減収減益、営業利益以下は大幅増益

- 新型コロナウイルスの影響により14%の減収
- 数量減によりセグメント利益<sup>(※)</sup>も減益だが下期は回復基調が鮮明
- 免制振オイルダンパ関連費用および減損損失の減少により  
営業利益以下は大幅増益
- 1株当たり配当は75円を予定

## 2021年度見通し

### ✓ 前年比 増収増益（セグメント利益・営業利益）を見込む

- 需要の回復によりセグメント利益・営業利益は前年比増収増益予想
- 足元で半導体不足等の不透明要素はあるも年間に与える影響は  
軽微と想定

# 2020年度 連結決算実績



Our Precision, Your Advantage

(単位：億円)	IFRS					(前年比)	(2月予想比)
	2019年度 実績	2020年度 見通し (2月時点)	2020年度		2020年度 実績		
			上期	下期			
売上高	3,816	3,200	1,388	1,892	<b>3,280</b>	△535	+80
セグメント利益 (※) (セグメント利益率)	176 (4.6%)	110 (3.4%)	△14 (-)	147 (7.8%)	<b>133</b> <b>(4.1%)</b>	△43 (△0.5%)	+23 (+0.7%)
営業利益	△403	116	△27	210	<b>183</b>	+586	+67
親会社の所有者に帰属する 当期利益	△619	72	△38	208	<b>171</b>	+790	+99
1株当たり配当	0円	—	0円	75円	<b>75円</b>	+75円	+75円
為替レート (平均レート)							
円 / US\$	108.74円	105.33円	106.91円	105.20円	<b>106.06円</b>		
円 / EUR	120.81円	120.53円	121.29円	126.11円	<b>123.69円</b>		

(※) 日本基準の営業利益に相当

# 2020年度 連結決算実績（事業別売上高）



Our Precision, Your Advantage

（単位：億円）

	売上高						増減額
	上期	下期	2019年度実績	上期	下期	2020年度実績	
	AC事業	1,189	1,132	2,321	818	1,156	
HC事業	665	588	1,253	486	627	1,113	△140
システム製品	44	37	81	25	35	60	△22
航空機器事業	26	29	55	19	20	39	△16
その他	52	53	105	40	54	94	△11
全社合計	1,976	1,839	3,816	1,388	1,892	3,280	△535

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

その他：特装車両事業、電子機器等

# 2020年度 連結決算実績（事業別セグメント利益）



Our Precision, Your Advantage

（単位：億円）

	セグメント利益						
	2019年度実績			2020年度実績			増減額
	上期	下期	2019年度実績	上期	下期	2020年度実績	
AC事業	69	48	117	△13	95	82	△35
HC事業	41	15	55	2	53	55	△0
システム製品	9	7	15	3	8	11	△5
航空機器事業	△4	△17	△22	△8	△16	△25	△3
その他	5	5	10	3	8	10	+0
全社合計	119	57	176	△14	147	133	△43

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

その他：特装車両事業、電子機器等

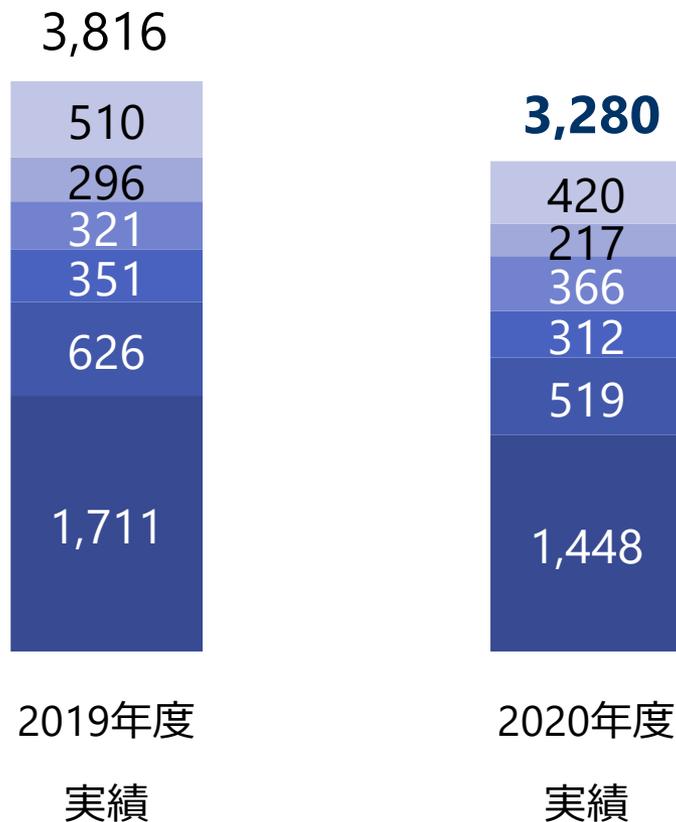
# 2020年度 連結売上高（地域別）



Our Precision, Your Advantage

(単位：億円)

増減率  
(前年比)



■ その他	△17.8%
■ 東南アジア	△26.8%
■ 中国	+13.9%
■ 米国	△11.2%
■ 欧州	△17.2%
■ 日本	△15.4%

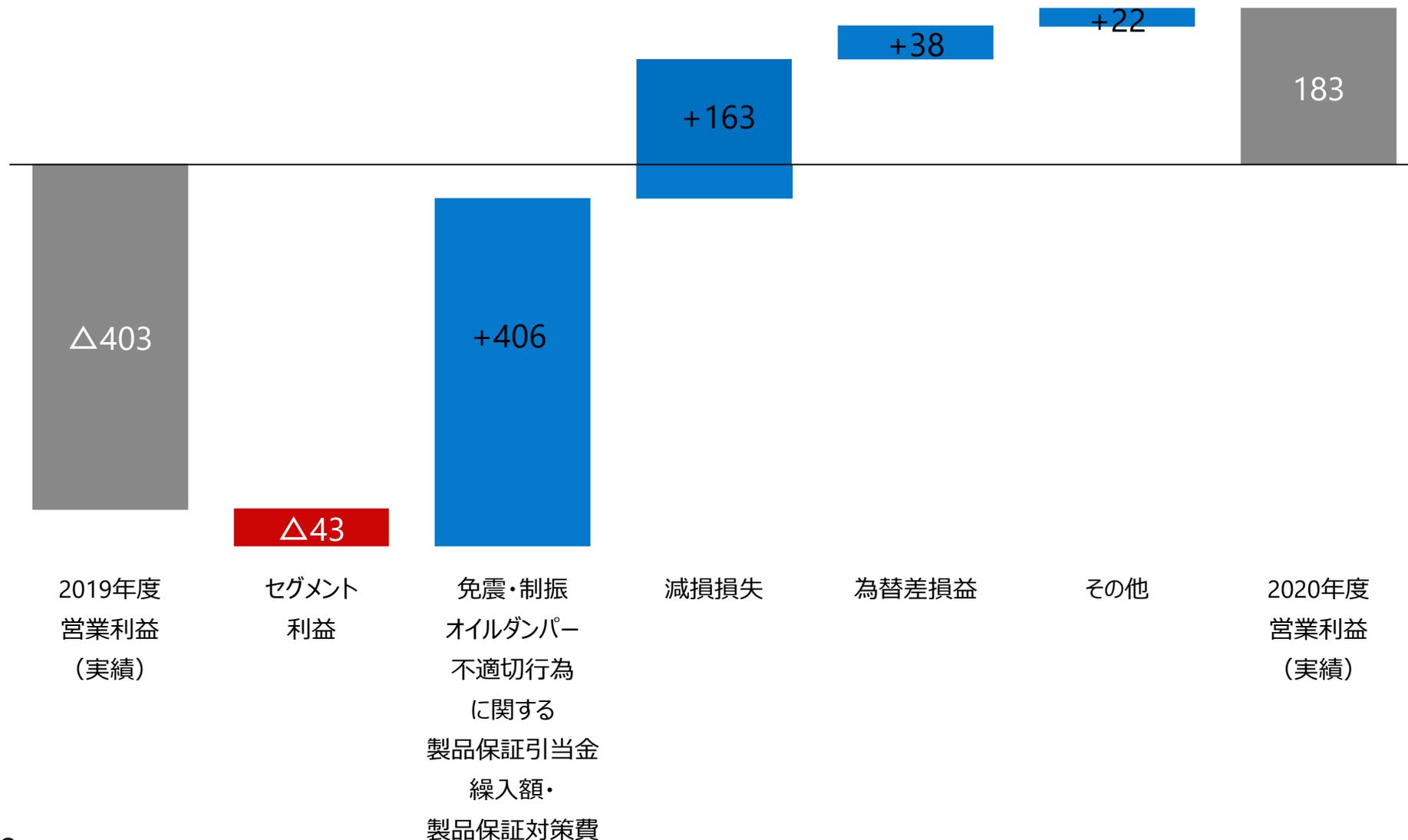
海外売上高比率  
55.2% ⇒ 55.9%

# 2020年度 連結営業利益増減（前年比）



Our Precision, Your Advantage

（単位：億円）



# 免震・制振オイルダンパー不適切行為による 影響額



Our Precision, Your Advantage

【費用計上額】 (※) マイナス表記は費用の戻入を表す

(単位：億円)

項目	2018年度				2019年度					2020年度					①+②+③ 総計
	Q2	Q3	Q4	① 累計	Q1	Q2	Q3	Q4	② 累計	Q1	Q2	Q3	Q4	③ 累計	
製品保証 引当金繰 入額 (※)	144	114	93	351	3	1	68	152	225	1	△33	△33	△79	△145	431
製品保証 対策費	0	10	50	60	22	29	31	41	122	16	19	18	32	86	268
<b>計</b>	<b>144</b>	<b>124</b>	<b>143</b>	<b>411</b>	<b>25</b>	<b>30</b>	<b>100</b>	<b>193</b>	<b>347</b>	<b>17</b>	<b>△14</b>	<b>△15</b>	<b>△47</b>	<b>△59</b>	<b>699</b>

【キャッシュ影響額】

項目	2018年度				2019年度					2020年度					①+②+③ 総計
	Q2	Q3	Q4	① 累計	Q1	Q2	Q3	Q4	② 累計	Q1	Q2	Q3	Q4	③ 累計	
製品保証 引当金の 取崩	0	0	0	0	19	28	33	38	118	40	19	14	16	89	207
製品保証 対策費の 計上	0	10	50	60	22	29	31	41	122	16	19	18	32	86	268
<b>33 計</b>	<b>0</b>	<b>10</b>	<b>50</b>	<b>60</b>	<b>41</b>	<b>56</b>	<b>65</b>	<b>78</b>	<b>240</b>	<b>56</b>	<b>38</b>	<b>33</b>	<b>48</b>	<b>175</b>	<b>475</b>

# 2021年度 連結決算見通し

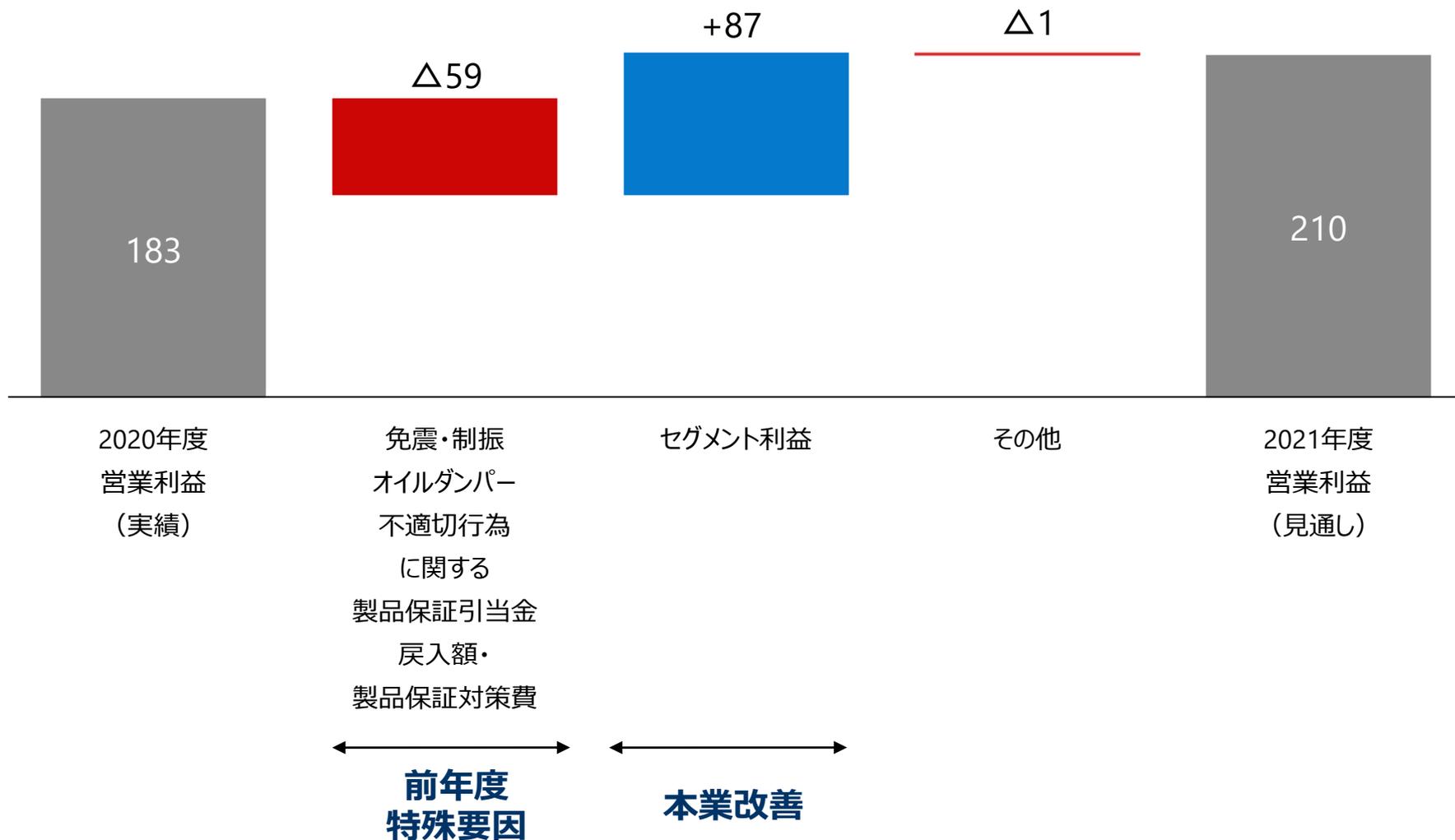


Our Precision, Your Advantage

(単位：億円)	IFRS		(前年比)
	2020年度 実績	2021年度 見通し	
売上高	3,280	<b>3,650</b>	+370
セグメント利益 (※) (セグメント利益率)	133 (4.1%)	<b>220</b> <b>(6.0%)</b>	+87 (+1.9%)
営業利益	183	<b>210</b>	+27
親会社の所有者に帰属する 当期利益	171	<b>160</b>	△11
1株当たり配当	75円	<b>90円</b>	+15円
為替レート (平均レート)			
円 / US\$	106.06円	<b>100.00円</b>	
円 / EUR	123.69円	<b>118.00円</b>	

# 2021年度 連結営業利益増減（前年比）

（単位：億円）

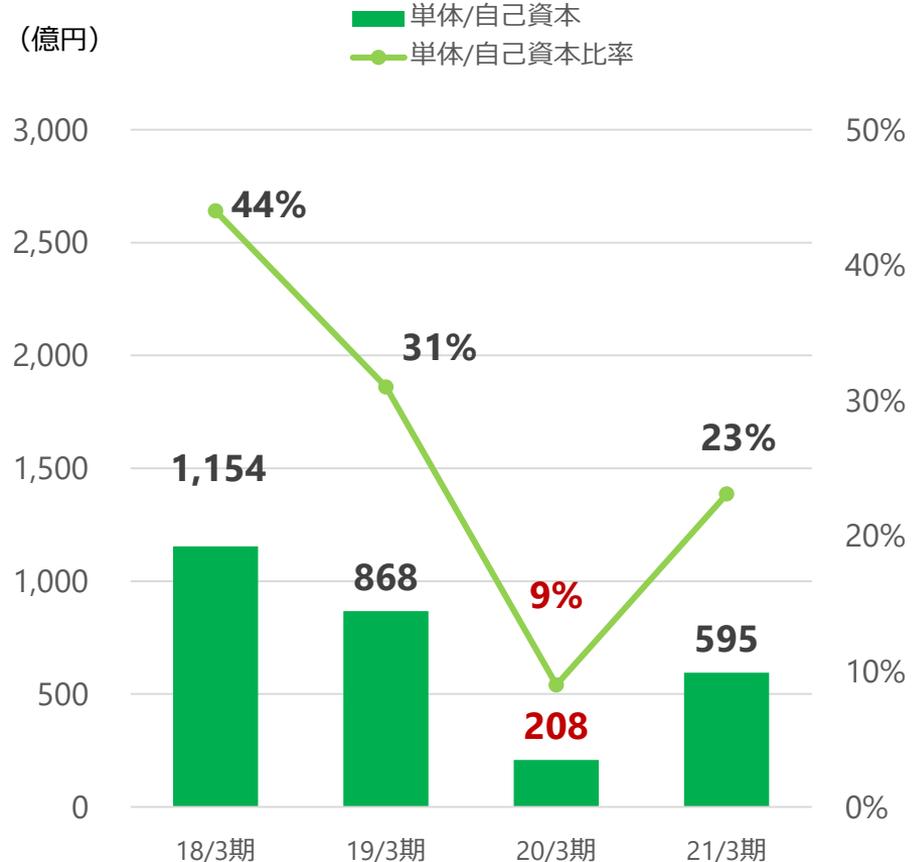
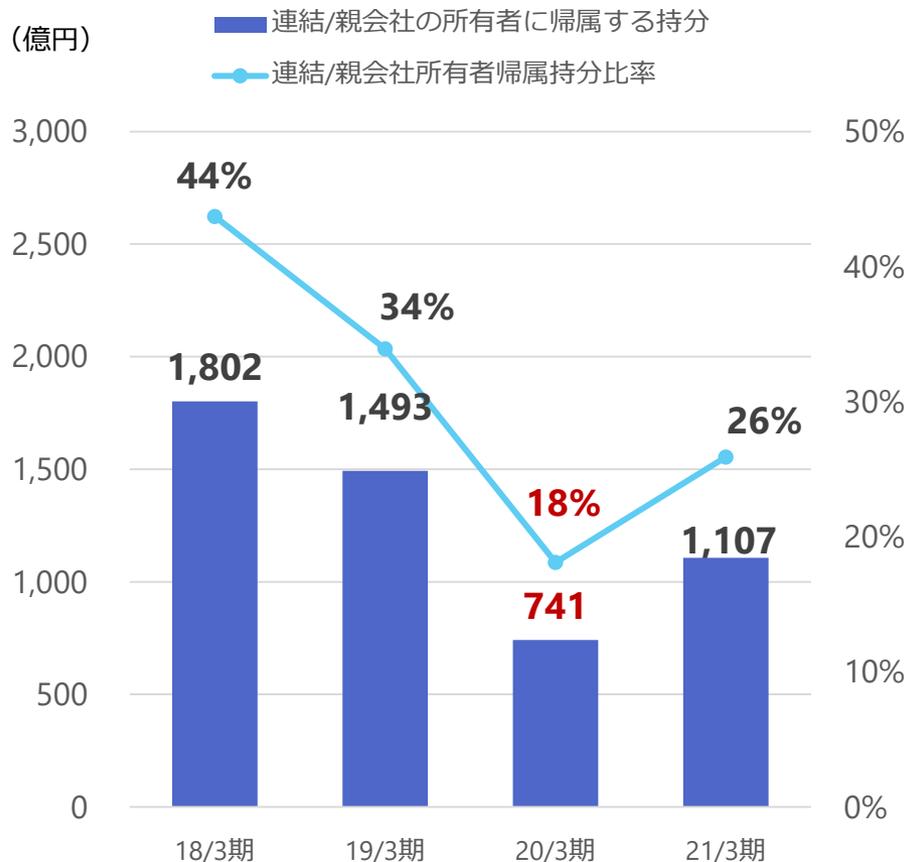


# 財務体質の改善について（自己資本）



Our Precision, Your Advantage

- ✓ 20/3期に自己資本比率は連結：18%、単体：9%まで悪化
- ✓ 業績改善による財務体質回復に加え優先株により自己資本を更に強化





*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。

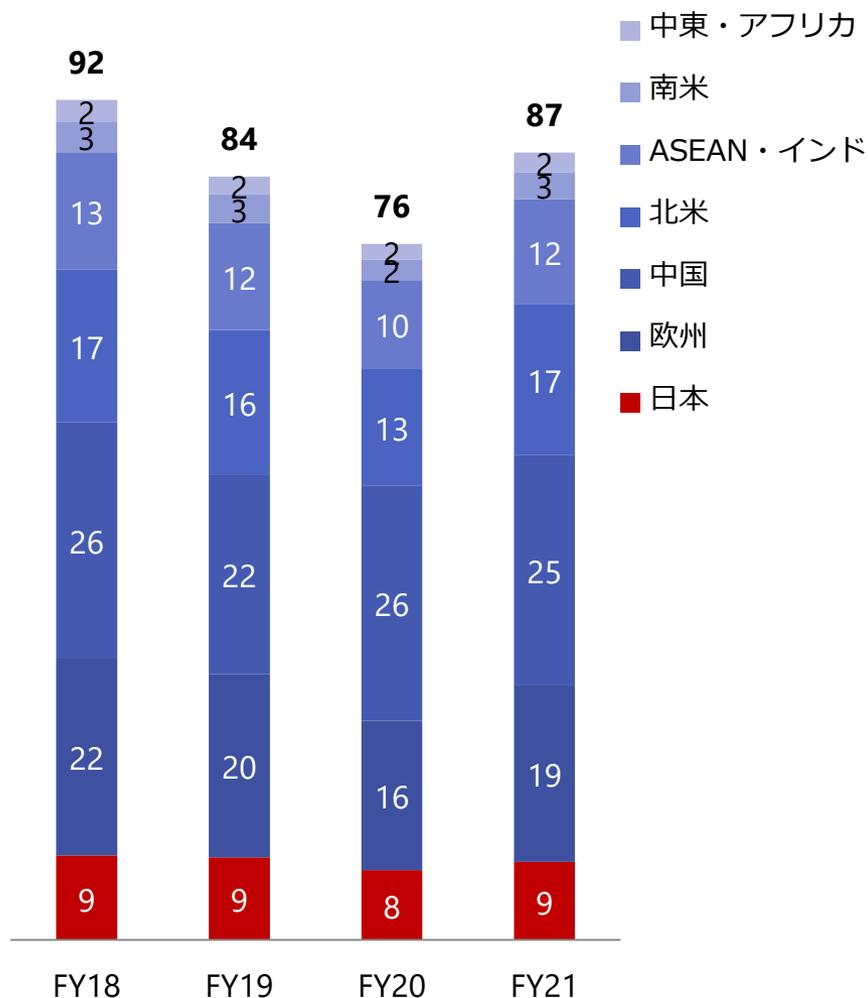
実際の業績は、外部環境及び内部環境の変化によるさまざまな重要な要素により、これらの見通しとは大きく異なる結果となる場合があることをご承知おき下さい。

お問い合わせ先／取材のお申し込み先

I R 室: 03-3435-3580

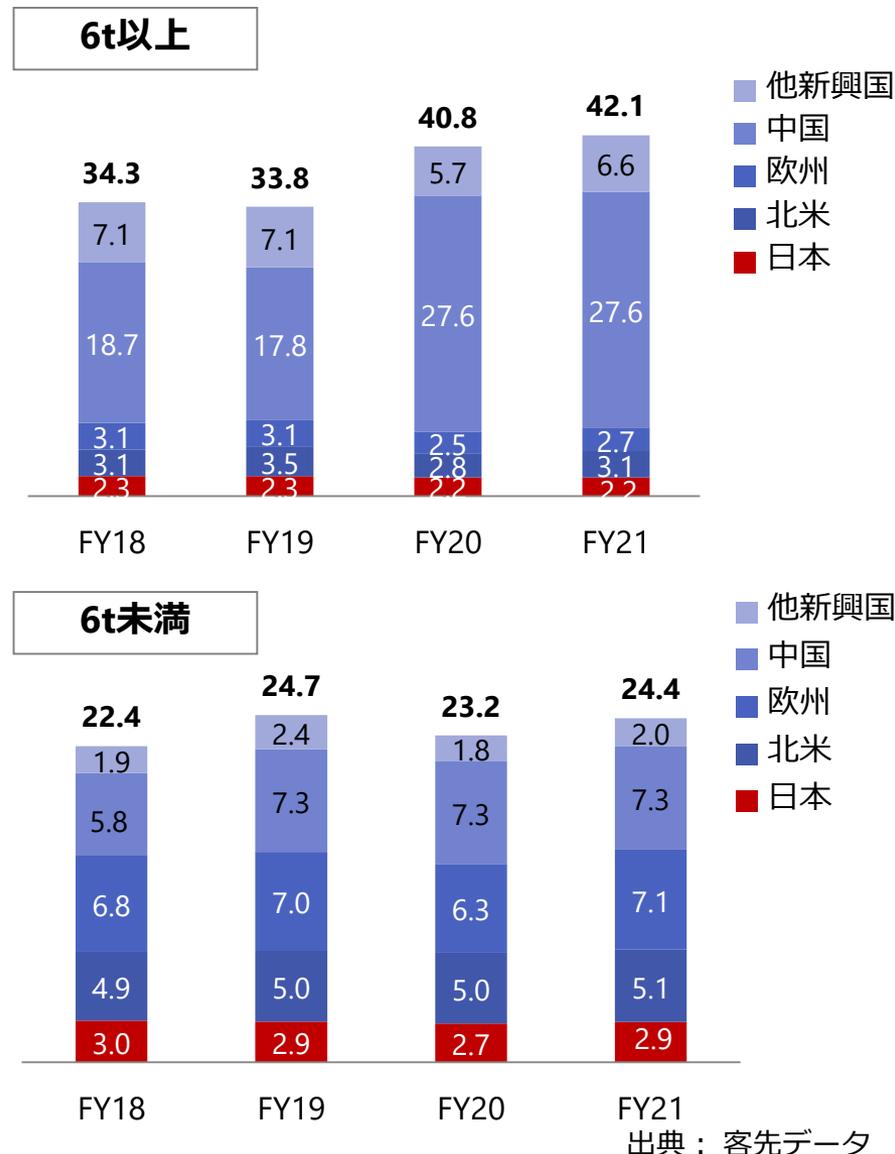
## 【自動車生産台数】

(単位：百万台)



## 【シヨベル需要】

(単位：万台)



（単位：億円）

	売上高			セグメント利益		
	2019年度 実績	2020年度 実績	増減額	2019年度 実績	2020年度 実績	増減額
AC事業	2,321	1,975	△346	117	82	△35
四輪車用緩衝器	1,671	1,427	△244	-	-	-
二輪車用緩衝器	282	261	△21	-	-	-
四輪車用油圧機器	321	248	△73	-	-	-
その他緩衝器	47	39	△8	-	-	-
HC事業	1,253	1,113	△140	55	55	△0
産業用油圧機器	1,170	1,040	△130	-	-	-
その他油機	83	74	△9	-	-	-
システム製品	81	60	△22	15	11	△5
航空機器事業	55	39	△16	△22	△25	△3
その他	105	94	△11	10	10	+0
全社合計	3,816	3,280	△535	176	133	△43

(単位：億円)

		2019年度				2020年度			
		AC	HC	その他	計	AC	HC	その他	計
日本	上期	334	459	103	897	221	328	71	620
	下期	326	390	98	814	327	412	89	828
	年度	660	849	201	1,711	549	739	160	1,448
欧州	上期	293	41	0	334	194	19	0	214
	下期	261	31	0	292	278	27	0	305
	年度	554	72	0	626	473	46	0	519
米国	上期	142	30	6	177	110	25	6	142
	下期	138	29	6	174	130	37	3	170
	年度	280	60	12	351	240	63	9	312
中国	上期	81	80	0	161	85	78	0	163
	下期	69	90	0	160	99	103	0	203
	年度	150	171	1	321	184	182	0	366
東南アジア	上期	130	12	0	142	69	8	0	77
	下期	142	11	0	154	129	11	0	139
	年度	272	23	0	296	198	18	0	217
その他	上期	209	42	14	265	138	28	7	173
	下期	195	36	14	246	193	37	16	247
	年度	404	79	28	510	331	65	24	420
合計	上期	1,189	665	122	1,976	818	486	84	1,388
	下期	1,132	588	119	1,839	1,156	627	108	1,892
	年度	2,321	1,253	242	3,816	1,975	1,113	192	3,280

## 設備投資、減価償却費の推移（連結）

（単位：億円）

	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度
設備投資	297.9	213.0	182.0	184.9	226.7	215.0	130.5
減価償却費	164.9	170.8	159.2	169.9	175.8	206.2	186.3

（※）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）

	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度
有利子負債	924.5	916.9	935.6	946.4	1,086.3	1,546.1	1,602.8

## 研究開発費の推移（連結）

（単位：億円）

	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度
研究開発費	89.1	77.6	76.2	81.0	67.5	63.1	53.7

## キャッシュ・フローの推移（連結）

（単位：億円）

	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度
営業活動によるCF	211.2	199.6	311.5	292.5	170.5	△ 50.0	208.3
投資活動によるCF	△ 294.3	△ 203.2	△ 213.4	△ 163.9	△ 136.2	△ 215.1	△ 62.8
財務活動によるCF	△ 5.8	△ 34.0	△ 9.7	△ 44.8	104.2	225.8	11.5

## 従業員数の推移（連結）

（単位：人）

	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度
従業員数	13,732	13,796	14,350	14,754	15,427	15,439	14,718

## 為替レートの推移

（単位：円）

（予想）

	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度
¥/US\$平均レート	109.93	120.15	108.38	110.85	110.91	108.74	106.06	100.00
¥/EUR平均レート	138.77	132.57	118.79	129.70	128.40	120.81	123.69	118.00

項目	詳細
引受先（8社）	みずほ銀行、日本政策投資銀行、 明治安田生命、大垣共立銀行、七十七銀行、 損害保険ジャパン、芙蓉総合リース、みずほリース
発行額	125億円
決議予定日	2021年6月25日 定時株主総会
払込予定日	2021年6月28日
議決権	無
配当の取扱い	累積型
資本性（単体）	満たす
資本性（連結）	満たす