

## 目次

- 1 What is KYB?
- 4 10年間の主要財務データ
- 6 株主・投資家の皆様へ
- 8 社長インタビュー
- 12 コーポレート・ガバナンス
- 15 役員一覧
- 16 事業等のリスク
- 18 財務分析
- 20 連結子会社および持分法適用会社
- 22 会社情報
- 23 投資家情報

## 見通しに関する注意事項

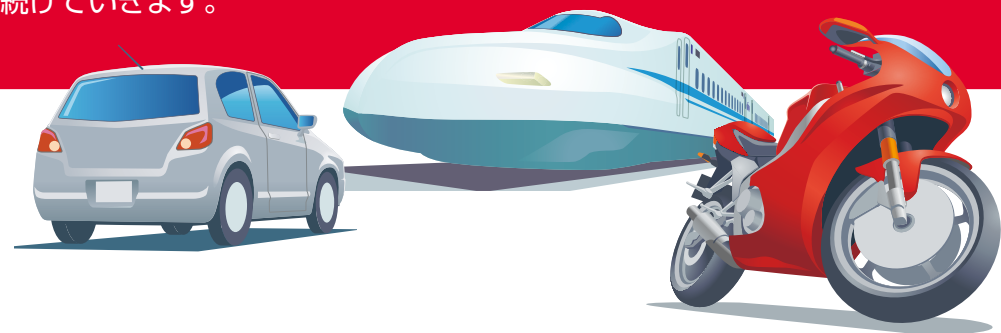
このアニュアルレポートに記載されているKYBの現在の計画、戦略、確信などのうち、過去の実績に基づく将来の見通しであり、リスクや不確実性を含んでいます。特に、経済動向や事業環境、為替変動、法律や規制等の変更、国家情勢などには、潜在的なリスクや不確実性を含んでいます。

(和文アニュアルレポートは、英文アニュアルレポートの翻訳版(財務セクションを除く)として作成されており、PDF版のみの発行となっています)



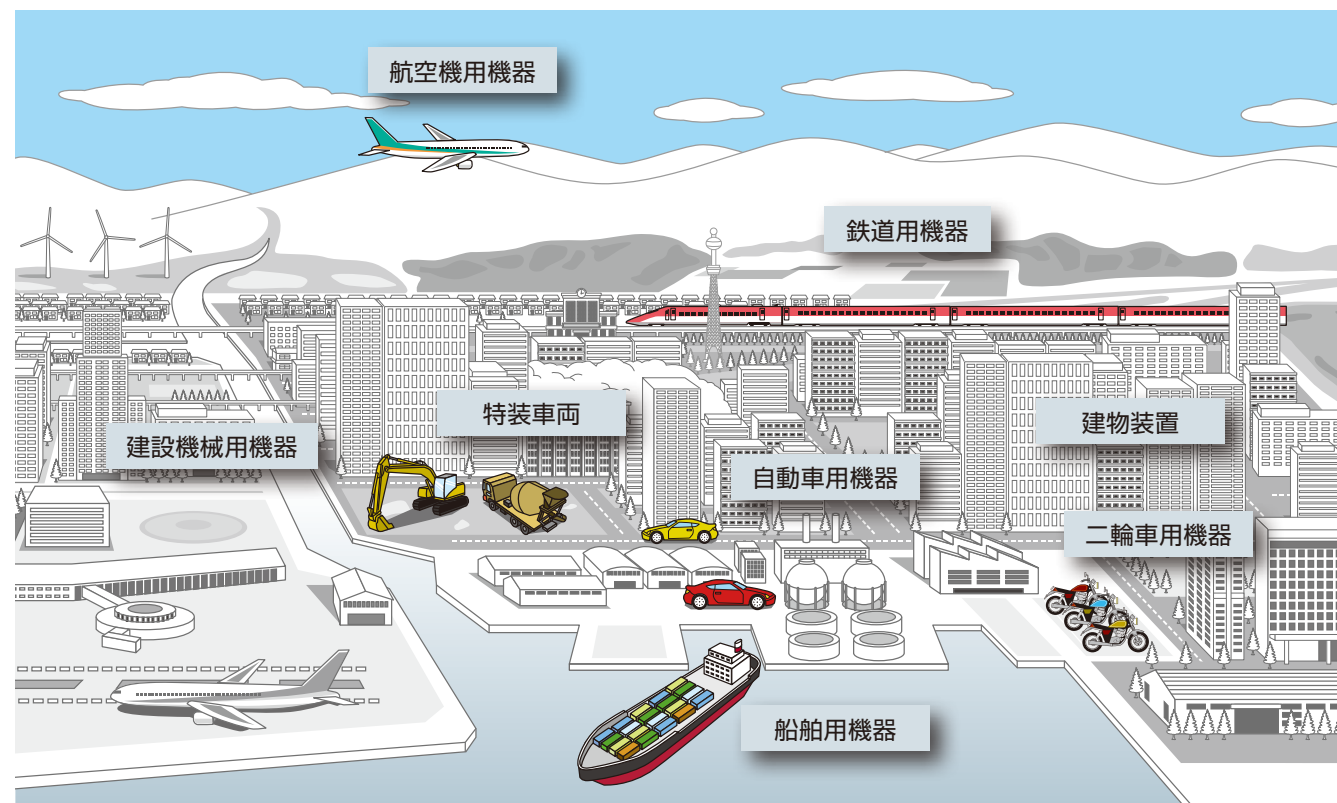
# What is KYB?

油圧技術の先駆者として、これまで自動車・二輪車、建設機械、鉄道、航空機、特装車両、免制震装置、船舶などさまざまな分野において、お客様の幅広いニーズにお応えしてきたKYBは、2015年3月に創立80周年を迎えました。油圧技術を核に電子制御などを複合した製品の技術開発を通じ、世界中のお客様からさらに信頼され、支持していただけるようKYBはこれからも進化し続けていきます。



## 事業領域 1 毎日の暮らしの中にKYB

高度な油圧技術からエレクトロニクスまで、あらゆる産業の快適と安全を支えています。



## 事業領域 2 安全・快適にするコアコンピタンス

|                |                                        |                                                                                     |                                                                                     |                                                                                     |                                                                                     |
|----------------|----------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>振動制御技術</b>  | 自動車用機器、<br>二輪車用機器、<br>鉄道用機器、<br>航空機用機器 |  |  |  |  |
|                |                                        | 自動車                                                                                 | 二輪車                                                                                 | 鉄道                                                                                  | 航空機                                                                                 |
| <b>パワー制御技術</b> | 建設機械用機器、<br>特装車両、<br>建物装置              |  |  |  |  |
|                |                                        | 建設機械                                                                                | 産業車両                                                                                | 農業機械                                                                                | 産業機械                                                                                |
|                |                                        |  |  |  |  |
|                |                                        | 特装車両                                                                                | 免制震                                                                                 | 建物・舞台装置                                                                             | 船舶機器                                                                                |
| <b>電子制御技術</b>  | 電子部品、<br>システム制御                        |  |  |                                                                                     |                                                                                     |
|                |                                        | 携帯通信端末                                                                              | 高機能EPS-ECU                                                                          |                                                                                     |                                                                                     |

## 事業領域 3 暮らしに身近な製品

### AC事業

ショックアブソーバ、パワーステアリング、ベーンポンプ、フロントフォーク、リアクションユニット、ステイダンパ



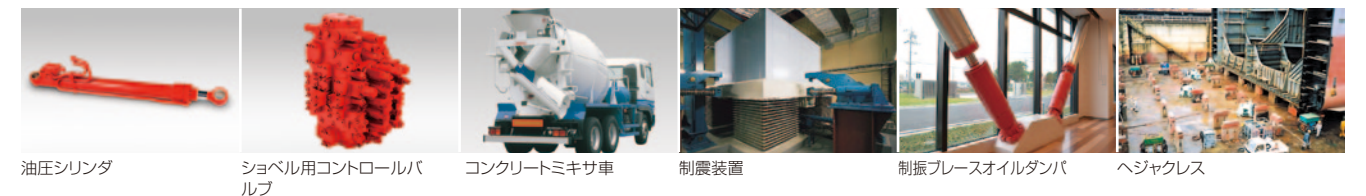
### HC事業

ポンプ、モータ、シリンダ、バルブ、新幹線用セミアクティブサスペンションシステム、鉄道車両用ダンパ、フリーロック、航空機用アクチュエータ



### 特装車両事業、システム製品および電子機器等

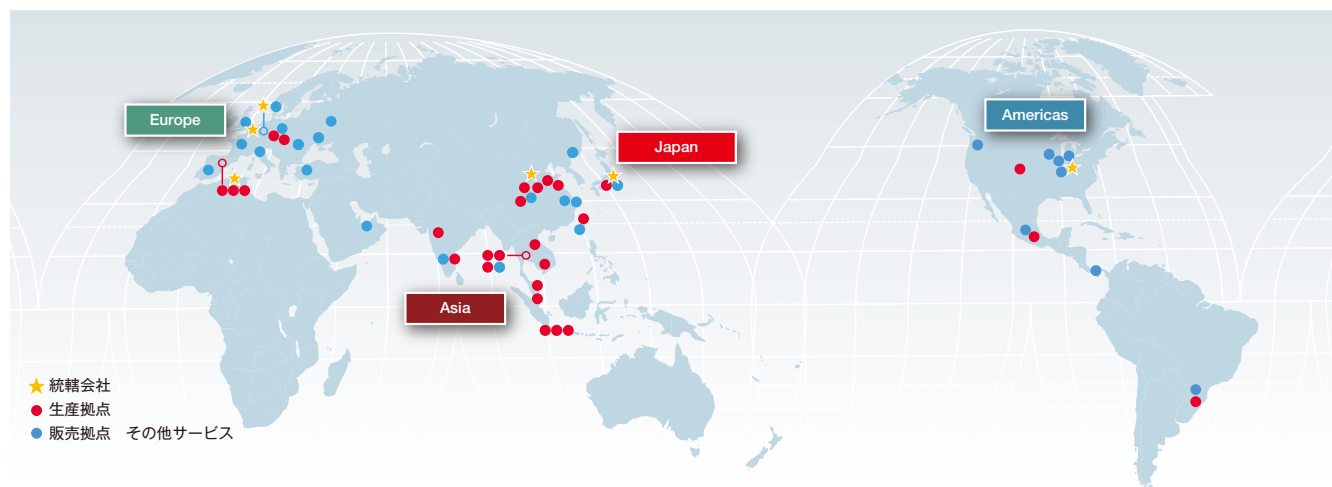
コンクリートミキサ車、粉粒体運搬車、特殊機能車、シミュレータ、舞台機構、艦艇機器、トンネル掘削機、環境機器、免制震装置、電子機器



油圧シリンダ      ショベル用コントロールバルブ      コンクリートミキサ車      制震装置      制振ブレースオイルダンパ      ヘジャックレス



事業領域 4 世界25カ国・地域、89拠点、13,732名のグローバル生産販売体制



**Japan**

岐阜北工場

開発実験センター

岐阜南工場

KYB 金山

岐阜東工場

カヤバ システム マシナリー

熊谷工場

KYB トロンデュール

相模工場

KYB-CADAC

生産技術研究所／  
工機センター

KYB-YS

**Asia**

KYB (China) Investment Co., Ltd.

KYB Steering (Thailand) Co., Ltd.

KYB-Conmat Private Limited

KYB Motorcycle Suspension  
India Pvt. Ltd.

PT. KYB Hydraulics  
Manufacturing Indonesia

**Americas**

KYB Americas Corporation

KYB-Mando do Brasil  
Fabricante de Autopeças S.A.

KYB Mexico S.A. de C.V.

COMERCIAL DE AUTOPEÇAS  
KYB DO BRASIL LTDA.

**Europe**

KYB EUROPE  
HEADQUARTERS GmbH

KYB Manufacturing Czech s.r.o.

KYB CHITA Manufacturing  
Europe s.r.o.

LLC KYB Eurasia

沿革 80年の歴史

- 1935年 株式会社萱場製作所を創立
- 1943年 岐阜製造所(現 岐阜南工場)を新設
- 1948年 萱場工業株式会社を設立(企業再建整備法に基づく)
- 1956年 萱場オートサービス(株)(現 KYBエンジニアリング  
アンドサービス(株))を設立
- 1968年 岐阜北分工場(現 岐阜北工場)を新設
- 1970年 台湾の永華機械工業股份有限公司に資本参加  
(55.1%出資)
- 1971年 熊谷工場、三重工場を新設
- 1974年 米国に販売会社を設立
- 1975年 相模工場を新設
- 1976年 インドネシアに緩衝器の生産会社を設立  
(30.0%出資)
- 1983年 マレーシアに緩衝器の生産会社を設立(33.4%出資)  
  
スペインの緩衝器生産会社を買収
- 1985年 商号をカヤバ工業(株)に変更
- 1986年 米国に緩衝器の生産会社を設立
- 1989年 ドイツに販売会社を設立
- 1996年 タイに緩衝器生産会社(67.0%出資)と自動車用油圧  
機器の生産会社を設立  
  
スペインに自動車用油圧機器の生産会社を設立
- 1999年 株式会社キャダック(現KYB-CADAC株式会社)を  
完全子会社化
- 2001年 米国の自動車用緩衝器生産会社を単独子会社化
- 2002年 ベトナムに二輪車用緩衝器生産会社、中国に自動車  
用緩衝器生産会社を設立
- 2003年 チェコに自動車用緩衝器生産会社を設立
- 2004年 中国に産業用油圧機器生産会社、販売会社を設立  
(株)トロンデュールの株式取得し子会社化  
  
カヤバ システム マシナリー(株)を設立  
  
メキシコに販売会社を設立
- 2005年 通称社名をKYB(株)に変更(新経営理念・経営ビジョ  
ン制定)  
  
タイに販売会社を設立

- 2006年 株式会社タカコの株式取得し子会社化
- 2008年 岐阜東工場を新設  
  
中国に鉄道機器および二輪車用緩衝器の生産・販売  
会社を設立  
  
スペインに自動車用緩衝器生産・販売会社を設立  
(66.7%出資)
- 2009年 ドイツに欧州統轄会社を設立
- 2010年 中国に統轄会社を設立
- 2011年 柳沢精機製作所を完全子会社化し、  
商号をKYB-YS(株)に変更  
  
KYB開発実験センター開設、工機センター設立  
  
パナマに市販用油圧緩衝器の販売会社を設立  
  
ブラジル現地法人を韓国MANDO社と合併会社化  
(50.0%出資)  
  
米国の子会社と孫会社を合併、商号をKYB  
Americas Corporationに変更
- 2012年 電子技術センターを設立  
  
インドに二輪車用油圧緩衝器生産・販売会社を設立  
(66.6%出資)  
  
メキシコに油圧機器生産・販売会社を設立  
  
オランダに欧州統轄会社、ロシアに市販向け販売会  
社を設立
- 2013年 二輪車用油圧緩衝器生産・販売会社KYBモーター  
サイクルサスペンション(株)を設立(66.6%出資)  
  
インドのコンクリート建設機器メーカーの株式を取得  
し子会社化(51.0%出資)  
  
インドネシアに油圧機器生産・販売会社を設立  
(75.0%出資)  
  
ブラジルに市販向け販売会社を設立  
  
チェコに市販向け四輪車用懸架バネの生産・販売会社  
を設立(70.0%出資)
- 2014年 インドにチェンナイ(インド)支店を設立
- 2015年 スペインの自動車用緩衝器生産・販売会社を完全子  
会社化

※ ( )内％は2015年3月末の当社出資比率、( )なしは100%子会社

Ten-Years Summary

10年間の主要財務データ

カヤバ工業株式会社および連結子会社  
3月31日を以て終了する年度

|                   |          |          |          | 百万円      |          |          |          |          |          |          | 千米ドル         |     |
|-------------------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|--------------|-----|
|                   | 2015     | 2014     | 2013     | 2012     | 2011     | 2010     | 2009     | 2008     | 2007     | 2006     | 2015         |     |
| 会計年度:             |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |              |     |
| 売上高               | ¥370,425 | ¥352,711 | ¥305,752 | ¥337,159 | ¥320,083 | ¥252,021 | ¥329,262 | ¥387,080 | ¥356,083 | ¥290,456 | \$ 3,086,875 |     |
| 売上原価および販売費及び一般管理費 | 356,834  | 334,541  | 295,279  | 315,621  | 295,931  | 248,125  | 329,212  | 368,809  | 341,510  | 283,733  | 2,973,617    |     |
| 営業利益              | 13,591   | 18,170   | 10,473   | 21,538   | 24,152   | 3,896    | 50       | 18,271   | 14,573   | 6,723    | 113,258      |     |
| 売上高営業利益率 [%]      | 3.7      | 5.2      | 3.4      | 6.4      | 7.5      | 1.5      | 0.0      | 4.7      | 4.1      | 2.3      | 3.7          |     |
| 税金等調整前当期純利益 (損失)  | 13,172   | 21,032   | 12,994   | 21,760   | 24,440   | 1,671    | △4,300   | 15,218   | 13,481   | 8,009    | 109,767      |     |
| 当期純利益 (損失)        | 7,052    | 12,761   | 7,789    | 13,898   | 17,014   | 661      | △5,230   | 8,398    | 6,959    | 2,917    | 58,767       |     |
| 包括利益              | 24,681   | 20,310   | 16,061   | 14,997   | 14,406   | —        | —        | —        | —        | —        | 205,675      |     |
| 自己資本利益率 (ROE)     | 4.4      | 9.7      | 7.3      | 14.8     | 21.1     | 0.9      | —        | 9.9      | 8.7      | 4.0      | 4.4          |     |
| 営業活動によるキャッシュ・フロー  | 21,124   | 28,788   | 18,984   | 17,399   | 35,433   | 22,655   | 8,499    | 19,707   | 20,358   | 13,821   | 176,033      |     |
| 投資活動によるキャッシュ・フロー  | △29,426  | △36,078  | △36,125  | △20,000  | △7,233   | △12,828  | △26,505  | △20,166  | △18,323  | △15,960  | △245,217     |     |
| 財務活動によるキャッシュ・フロー  | △580     | 5,709    | 8,529    | △3,455   | △16,968  | △6,646   | 32,200   | 4,192    | △3,157   | 2,966    | △4,833       |     |
| 研究開発費             | 8,910    | 6,917    | 5,468    | 4,035    | 3,218    | 2,817    | 3,268    | 3,367    | 3,707    | 3,705    | 74,250       |     |
| 減価償却費             | 16,491   | 17,294   | 14,554   | 13,508   | 13,427   | 15,318   | 16,552   | 14,973   | 12,289   | 10,407   | 137,425      |     |
| 設備投資額             | 29,785   | 29,908   | 39,215   | 27,173   | 8,916    | 10,082   | 24,968   | 23,564   | 19,735   | 15,678   | 248,208      |     |
|                   |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |              |     |
| 会計年度末:            |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |              |     |
| 運転資金              | ¥ 35,384 | ¥ 22,179 | ¥ 22,179 | ¥ 42,006 | ¥ 46,023 | ¥ 48,701 | ¥ 43,513 | ¥ 29,120 | ¥ 23,758 | ¥ 21,392 | \$ 294,867   |     |
| 純資産               | 174,259  | 116,435  | 116,435  | 102,762  | 89,964   | 78,489   | 76,451   | 91,739   | 87,817   | 76,718   | 1,452,158    |     |
| 総資産               | 384,930  | 327,912  | 327,912  | 301,349  | 285,134  | 269,361  | 269,655  | 289,739  | 285,146  | 247,966  | 3,207,750    |     |
| 現金及び現金同等物の期末残高    | 30,510   | 35,215   | 35,215   | 42,010   | 48,123   | 37,664   | 34,272   | 20,073   | 16,651   | 14,963   | 254,250      |     |
| 自己資本比率 [%]        | 43.7     | 34.5     | 34.5     | 33.2     | 30.6     | 27.3     | 26.6     | 29.8     | 29.1     | 30.9     | 43.7         |     |
|                   |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |              |     |
| 円                 |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |              | 米ドル |
| 1株当たりデータ:         |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |              |     |
| 当期純利益 (損失)        | ¥ 27.60  | ¥ 55.26  | ¥ 35.24  | ¥ 62.87  | ¥ 77.54  | ¥ 3.03   | ¥ △23.62 | ¥ 37.72  | ¥ 31.33  | ¥ 12.63  | \$ 0.23      |     |
| 純資産               | 658.92   | 582.28   | 512.18   | 453.00   | 395.18   | 336.55   | 327.97   | 387.45   | 372.60   | 343.99   | 5.49         |     |
| 年間配当金             | 12.00    | 9.00     | 8.00     | 9.00     | 8.00     | 2.50     | 3.50     | 7.00     | 7.00     | 6.00     | 0.10         |     |
| 株価収益率 [倍]         | 15.9     | 7.9      | 13.1     | 8.0      | 8.6      | 113.9    | —        | 10.2     | 20.8     | 35.2     |              |     |
| 従業員数              | 13,732   | 13,033   | 12,306   | 11,975   | 11,440   | 10,977   | 11,370   | 11,546   | 10,596   | 8,387    |              |     |

注: 米ドル金額への換算は国外の利用者の便宜のために行っており、2015年3月31日の為替レートである1米ドル=120円を使用しています。



このたびKYB株式会社代表取締役社長執行役に就任いたしました中島康輔です。

現在の世界経済環境は、国内は個人消費でプラス要因が見られたものの、景気回復の動きが緩やかで、依然として先行きが不透明な状況で推移しています。世界経済も、米国においては海外景気の回復の遅れや原油安、ドル高の進行などから、設備投資や輸出に減速懸念がありますが、個人消費はガソリン価格の低下などで堅調に推移しております。欧州においてはユーロ圏経済が依然として脆弱であり、また、低迷が長期化するロシア経済の影響等もあり、低成長が続いております。中国をはじめとした新興国においては、経済は緩やかな鈍化傾向が持続しており、景気の見通しは依然として不安定な状況が続いています。このような環境の中で、社長という重責を担うことはまさに身の引き締まる思いです。

創立80周年を迎えたKYBが100周年に向けて更なる拡大・成長・飛躍を図るためにも、経営を担う立場として利益確保に注力し、2014年度から2016年度までの3年間を対象とする中期経営計画(以下「2014中期計画」)で掲げた『KYBグループ機能一体活動により、世界のお客様の信頼獲得と受注』の達成に向けて歩みを進めます。

### 2014年度の経営環境と主な活動

2014年度(2015年3月期)の経営環境を見ますと、当社製品の主要な需要先である自動車市場は、ウクライナ危機・ルーブル安に端を発したロシア経済悪化に伴い欧州での販売が低迷した一方で、各種経済政策により堅調な米国経済や日本国内の軽自動車販売好調にも支えられ、全体としては増収となりました。国内の建設機械市場は大幅な減少が予測されていましたが、小型油圧ショベルの排ガス規制駆け込み需要の継続もあり、想定よりも軽微な減少にとどまりました。一方、海外は、中国市場が在庫調整などにより大きく減少しましたが、堅調な北米・欧州に支えられ、全体としては微減となりました。

このような状況の中で、当社グループは主に次のような活動に取り組んでまいりました。

- 1) グローバル生産・調達・販売体制の充実
  1. メキシコの新生産拠点でのCVT(無段変速機)用ベーンポンプの量産開始(2014年12月)
  2. メキシコに四輪車用油圧緩衝器生産のための新工場建設中(2014年12月着工)
  3. インドネシアにおけるASEAN向け中型ショベル用油圧シリンダ生産のための新工場建設(2015年2月完成)
  4. インドでヤマハ発動機株式会社との合併による二輪車用油圧緩衝器生産のための新工場建設(2015年4月完成)
  5. チェコで四輪車用油圧緩衝器の生産体制拡充のための工場拡張(2015年3月完成)
  6. 北米(タカコアメリカ)で油圧機器の生産体制拡充のための工場拡張(2015年3月完成)
  7. インド国内で調達・営業活動を行うため、チェンナイ支店を設立(2015年1月営業開始)
- 2) 開発実験体制の強化
 

岐阜地区に四輪車用油圧緩衝器、四輪車用油圧機器、二輪車用油圧緩衝器などを開発するシステム実験棟建設(2015年3月完成)

以上の活動を推し進めた結果、当社グループの2014年度(2015年3月期)の売上高につきましては、177億円増収の3,704億円となりましたが、主に当社および国内グループ会社における人件費、研究開発費等の増加により、営業利益、当期純利益ともに減益となりました(詳しくは次ページ以降をご覧ください)。



代表取締役社長執行役員  
中島 康輔

#### プロフィール

|         |                                   |
|---------|-----------------------------------|
| 1975年4月 | 当社入社                              |
| 2005年4月 | ハイドロリックコンポーネンツ事業本部<br>油機営業統轄部長    |
| 2005年6月 | 取締役ハイドロリックコンポーネンツ事業本部<br>油機営業統轄部長 |
| 2007年6月 | 取締役ハイドロリックコンポーネンツ事業本部<br>営業統轄部長   |
| 2009年6月 | 常務取締役ハイドロリックコンポーネンツ事業<br>本部長      |
| 2010年6月 | 専務取締役                             |
| 2011年6月 | 取締役専務執行役員                         |
| 2015年6月 | 取締役社長執行役員<br>現在に至る                |

### お客様の期待に応える「現場力」

社長としてKYBグループの舵取りの重責を担うにあたって、KYBグループの企業価値を高め、国内外のお客様に信頼されて更に成長していくことが最も重要であると考えています。

そのためにも、まず「現場力」を高めることに取り組みます。市場におけるポジショニングをしっかりと把握するとともに、お客様のニーズにスピーディーかつタイムリーにお応えしていくこと。そのためには、これまで以上に現場において様々な改善を可能とする「現場力」を、グローバルレベルで高めていくことが必要です。

2015年度は、「事業課題の重点を絞り、やり切る」ことをスローガンに掲げ、2014中期計画のゴールに向けた活動を加速させる重要な年と位置づけています。また、企業価値向上に努めるとともに、法令遵守をはじめとした企業倫理の徹底等、CSR活動を推進することで企業の社会的責任を果たし、株主・投資家の皆様の期待に応えていきたいと思ひます。

今後ともKYBは、お客様に喜ばれるための、たゆまぬ製品開発にこだわりつづけていくと共に、社会の一員としての社会的責任を果たし、人々の笑顔につながるモノづくりから、豊かな社会づくりに貢献できる企業を目指してまいります。

株主・投資家の皆様には、引き続きKYBグループをご支援いただきますようお願い申し上げます。

2015年7月

中島 康輔

代表取締役社長執行役員

# 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～

2014年度から2016年度までの3年間を対象とする中期経営計画

(以下「2014中期計画」)の2年目を迎える中、「成長戦略」への

舵取りを任された中島社長にお話を伺います。

**Q.** 2014中期計画の初年度となった2014年度(2015年3月期)の振り返りをお願いいたします。

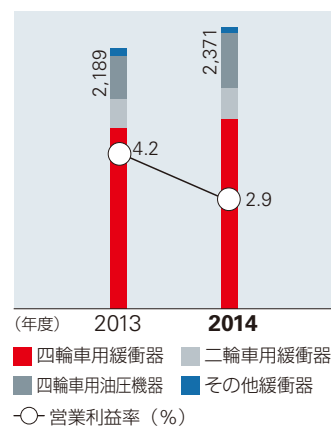
**A.** 2014中期計画の初年度となる2014年度は、売上高3,704億円、営業利益136億円、当期純利益71億円となりました。北米における販売は好調に推移したものの、中国での建設機械需要の低迷やロシアルーブル急落に伴う為替差損および同地域の市販緩衝器製品の販売減少による影響などにより計画を下回る厳しい結果であったといえます。

売上高は、自動車向け製品販売の増加や為替の影響もあり、前期比177億円、5%の増収でしたが、営業利益は人件費、研究開発費増加の影響と製品保証引当金の計上により前年比減益に、当期純利益も円安による為替差益の影響があったものの、一部事業用資産に係る減損損失の計上により前年比減益となっています。

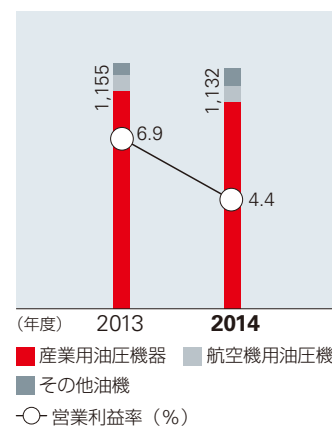
事業別に見ますと、AC(オートモーティブコンポーネンツ)事業は、OEMを中心とした四輪車用緩衝器や電動パワーステアリング(EPS)などの四輪車用油圧機器の販売拡大により売上高2,371億円と前年より181億円の増収となりました。しかしながら営業利益は人件費・研究開発費の増加と製品保証引当金の増加により前年比減益となりました。HC(ハイドロリックコンポーネンツ)事業は、中国の景気減速、需要低迷により売上高1,132億円と前年比23億円の減収となり、営業利益も減収の影響が大きく前年比減益となりました。

一方、特装車両事業、システム製品及び電子機器等は、主にコンクリートミキサ車の旺盛な国内需要により、売上高201億円と前年より18億円の増収に、営業利益も17億円と前年比増益となりました。

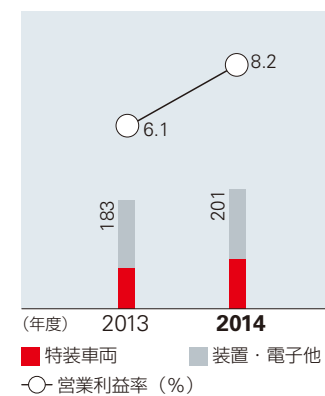
事業別売上高(億円)  
AC事業



HC事業



特装車両事業、  
システム製品および電子機器等



**Q.** 2014中期計画の初年度は計画に対し未達となりましたが、新たな経営体制で臨む2年目となる今年度はどのような位置づけになりますか？

**A.** 当社が2014年度期初に策定しました中期計画と比較すると、2015年度の売上高4,000億円に対して今回見通しが3,770億円、営業利益率5.5%に対して3.6%と大きなギャップがあります。2014年度はロシアルーブルの急落や中国の景気減速など外部要因も影響しましたが、人件費など販売費および一般管理費の増加が収益に影響を及ぼしていること、事業課題における重点施策への取り組みスピードが環境変化に追従していないことが原因です。

依然厳しい環境下にあるものの、2014中期計画とのギャップを挽回するためにも「事業課題の重点を絞り、やり切る」をスローガンとして取り組んでまいります。

ギャップが生じている真因を理解し、お客様のニーズを正しく把握できれば、開発、生産、営業、品質保証など各機能部署においての課題対応力は高まると思います。これまで以上に部署間、グループ間のコミュニケーションを活性化させながら、技術力、コスト対応力、製品供給力など一段上のレベルにするよう取り組んでいくということです。

また、今後鉄道や航空の分野は期待できますし、建設機械、産業機械なども種類が増えてきています。市場における成長性や採算性を見極めながら、新分野への参入を含め事業の見直しを行っていく必要もあると考えています。

**Q.** それでは2015年度における経営戦略や事業の取り組みについてご説明ください。

**A.** さらに競争力向上のため、グローバル品質保証体制の強化、高効率革新ラインの構築、リードタイム半減(LT50)活動の海外拠点やお取引先様まで拡大に取り組みます。また、新技術・新製品開発では、モデルチェンジを見据えたタイムリーな製品開発を行い受注に繋げることや、高・低価格市場の製品、電子制御・通信の技術・製品開発に取り組んでまいります。さらに、マネジメントにおいては、固定費の徹底削減と、多様な人財が活躍できる環境整備に力を入れていきます。

特に品質保証体制ですが、チェコとスペインの拠点で発生した品質問題が二度と起こらないよう、現地に品質保証機能と技術部門機能を設置し、モノづくり体制の抜本的な見直しを行っています。

2015年度における事業別の取り組みは以下の通りです。

### AC事業

グローバルで勝ち抜くためのOEM受注戦略については、世界5極共有体制構築による開発のスピードアップにより、グローバルモデルの受注を進めてまいります。その一例として、生産4拠点に対する最適仕様を適時提案し、ホンダ社次期シビックの受注につなげています。またメキシコ生産拠点については、2016年から量産開始予定にて四輪車用緩衝器の工場を既存のCVT用ポンプ工場の敷地内に建設しており、お客様の要望に十分応えられるよう、体制整備を進めてまいります。品質問題の解決や生産性向上に関しては、モノづくりに携わる人財教育を含め、各拠点における課題を理解し、情報を共有しながらグローバル規模でフォロー体制を構築してまいります。

市販拡大については、現行のブランドシリーズに加えて、2015年末には価格を抑えた新ブランドの販売を開始し、さらなるシェアの拡大を図ってまいります。

なおロシアの販売子会社については、在庫を国外に移しながら在庫量を圧縮し、為替リスクのミニマム化と事業存続を図ります。またKYBモーターサイクルサスペンション株式会社は国内外メーカーへの拡販に向けた活動を展開していきます。



## HC事業

HC事業ですが、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、新分野向け製品開発の加速と早期市場投入、の4点を中心に取り組んでまいります。

主力の建設機械向けの各製品では、グローバルNo.1コストの実現にむけた低減目標(シリンダ30%、走行モータ10%)に対し、グループ内製化の拡大や現地調達材料のコストダウンなどの方策を進めており、順調に推移しています。

一方、足元の中国景気の減速により、お客様の減産休業などの稼働状況を注視する必要があります。人員削減による固定費削減、減産休業・ライン停止など柔軟な生産体制にて臨むことになります。今まで以上に現地スタッフの多能工化を進め、生産効率を高めていくことも必要です。中国地場メーカーについても、引き続きトップメーカーをはじめとして引き続き拡販を図ってまいります。

課題のひとつである非ショベルの拡大についてはまだ十分とはいえず、スキットステアローダーや農機市場など新分野向け製品の開発を加速させていかなければなりません。早期に市場へ投入できるよう取り組みを強化してまいります。

## 特装車両事業・システム製品・電子機器等

特装車両事業は、国内の需要増に対応した生産体制の確立とインド市場における足元固めに取り組みます。

インド国内のミキサ車需要は一時的に落ち込んでいるものの、2015年度よりの回復が見込まれています。現地パートナーとの協力を図りながら、品ぞろえの拡充、コスト競争に勝てるモノづくり、品質強化、販売網の拡大などの方策を実施し、初の海外特装工場を軌道に乗せるべく体制整備を進めていきます。

システム製品は、価格競争が激しい環境にある主力の免制震事業の着実な成長に向け、内製化部品の拡大、調達品のコストダウン、低価格製品の開発など徹底的に原価低減を図ります。また引き続き東京五輪ビジネスの受注に向けなどを進めてまいります。



## 技術・商品開発

2015年4月よりシステム実験棟が本格稼働し、テストコース、電子実験棟とあわせたKYB開発実験センターの陣容が整いました。

自前のテストコースや実験施設を持っていることを強みとするためにも、お客様に対して提案できるよりよい製品を作り上げるプロセスのひとつとして機能させ、お客様からの信頼を獲得につなげることを期待しています。

## モノづくり

モノづくりにおいては、全社・各事業で固定費が増加にあるので、リードタイム半減活動、物流費の低減を引き続き徹底します。固定費の増加に対しては、コンパクトで高効率な業界No.1の革新ラインの構築などスピードを上げて改善に取り組んでいきます。

**Q. 2014中期計画では、グループの生産性を向上する設備投資を計画されているとのことでしたが、2015年度の設備投資に関してはどのようにお考えですか？**

**A.** 2015年度の設備投資額は220億円を見込んでいます。主にメキシコにおけるショックアブソーバ工場の生産設備、アメリカにおける市販ラインの拡張、ベトナムにおける新製品用生産設備などに実施していく予定ですが、市場環境や事業の進展に鑑みて検討を進めてまいります。

**Q. 創立80周年ということで記念配当を含めた期末配当について発表されましたが、今後の株主還元方針についてお聞かせください。**

**A.** 株主の皆様への適切な利益還元を重要な経営政策としていることはもちろん変わりありません。KYBでは連結ベースでのDOE2%（年率）以上の配当を行うことを基本方針としています。

2014年度は、期末配当において1株当たり2円の創立80周年記念配当を実施し、7円とさせていただきました。中間配当の1株当たり5円ですので、年間配当金は1株当たり12円となりました。

KYBは引き続き、設備投資や研究開発投資の原資となる内部留保の充実に配慮し、継続的な成長による株主価値の最大化を図ってまいります。

**Q. 最後に株主・投資家の皆様へメッセージをお願いいたします。**

**A.** 当社を取り巻く国内外の経済、社会環境が時々刻々と変化する中、2020年という中期的な目標に向けての施策を展開していますが、当然ながら毎期の利益確保も重要であると認識しています。

株主・投資家をはじめとするステークホルダーの皆様から信頼を得られ、従業員が誇りを持って働ける企業となるべく、市場におけるポジションをしっかりと認識し、事業分野においてさらなる成長を図ります。また、積極的な情報公開を通じてKYBの認知度を高めるとともに、グローバル企業としてガバナンスを遵守してまいります。

創業80周年を通過点とし、100周年を迎えられるよう株主・投資家の皆様のご期待に沿えるよう経営の舵取りを行ってまいりますので、引き続きKYBグループをご支援いただきますようお願い申し上げます。

**Q. 事業以外の面での取り組みについてもお説明ください。**

**A.** 2014中期計画における中期方針「KYBグループ機能一体活動により、世界のお客様の信頼と受注を獲得」に基づいて、人財育成、技術・商品開発、モノづくり、マネジメントの観点から課題に取り組んでいます。特に、品質問題や原価低減、市場ニーズに基づいた商品開発などを行う上で鍵となる「人財育成」「モノづくり」を引き続き重点方策として取り組みます。

## 人財育成

当社はモノづくりを牽引する技能集団とグローバルな視点や思考をもって行動できる人財の育成を継続します。

国内外において経営者候補の早期育成に注力するとともに、KYBのコア技術や技能を再設定しマイスター（工師）として技能継承を推進します。また、グループ共通の評価制度や国際間異動ルールづくりなど人事諸制度改革も引き続き進めていきます。

**コーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方**

当社グループは市場のグローバル化が進展する中、企業価値の向上を図るため、コーポレート・ガバナンスの強化を重要課題として認識しております。また、当社は次のとおりの経営理念を掲げ、ステークホルダーの発展を含めた、社会への貢献を当社の使命と位置付けております。

**<経営理念>**

「人々の暮らしを安全・快適にする技術や製品を提供し、社会に貢献するKYBグループ」

1. 高い目標に挑戦し、より活気あふれる企業風土を築きます。
2. 優しさと誠実さを保ち、自然を愛し環境を大切にします。
3. 常に独創性を追い求め、お客様・株主様・お取引先・社会の発展に貢献します。

**企業統治の体制****1. 企業統治の体制の概要および採用の理由**

当社は監査役会設置の形態を採用しており、コーポレート・ガバナンスが有効に機能するように以下の体制を構築しております。

**取締役会**

取締役会は社外取締役1名を含む7名で構成し、原則として毎月1回開催いたします。法令で定められた事項のほか、経営方針など経営に係る重要事項の意思決定や経営執行の監視機関と位置付けています。社外取締役には社外の立場からの視点を取締役に反映させ、その機能強化を図るとともにコーポレート・ガバナンスの向上につなげる役割を担っていただきます。なお、社外取締役と当社との間に、人的関係、資本的関係、取引関係およびその他の利害関係はありません。

**常務執行役員会／執行役員会**

当社では、経営の監視機能と業務執行を分離し、意思決定の迅速化と経営効率を高めるため、執行役員制度を導入しており、執行役員会では経営の基幹に係る重要事項を審議します。

**国内関係会社経営会議**

国内関係会社の経営執行に係る重要事項を審議します。

**グローバル・ストラテジー・コミッティー**

海外関係会社の経営執行に係る重要事項を審議します。

**社長報告会**

取締役社長自らが工場現場に出向き、各製品の品質問題ほか経営課題をフォローします。

**監査役会**

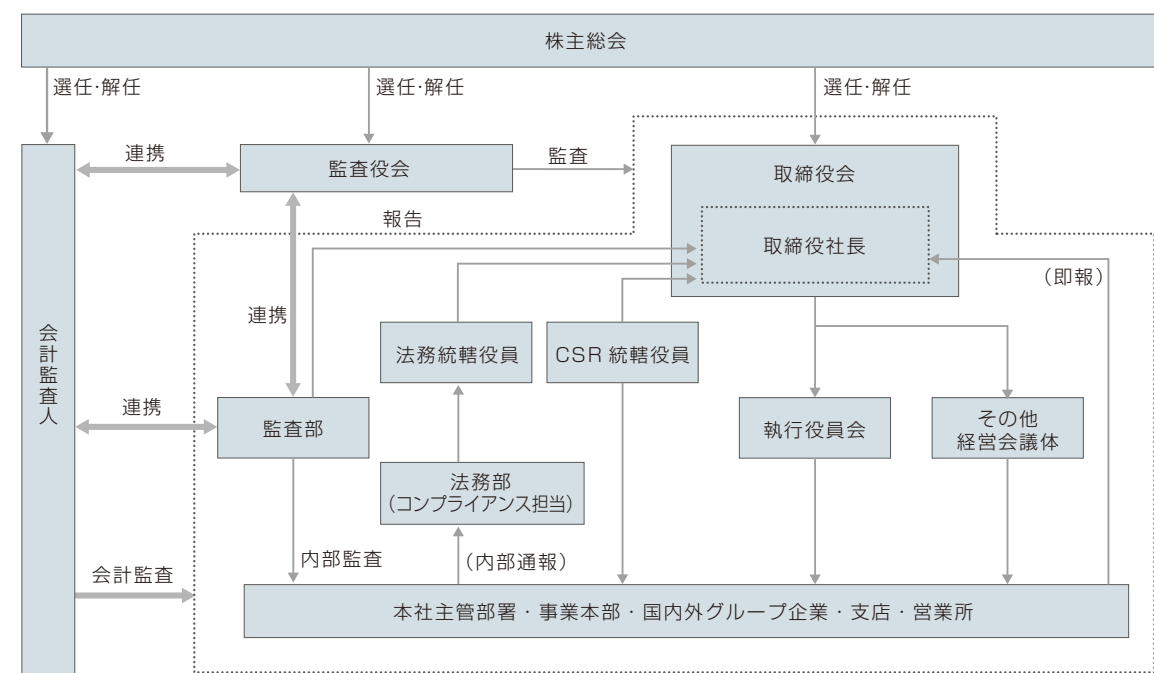
常勤監査役4名で構成されており、うち2名は社外監査役（うち1名独立委）です。社外監査役による監査により、実効性のある経営監視が期待でき、有効なガバナンス体制がとられているものと判断しています。なお、社外監査役と当社との間に、人的関係、資本的関係、取引関係およびその他の利害関係はありません。

**監査部**

内部監査組織として、監査部（要員8名）を設置し、内部監査規程に基づき、KYBグループおよび本社主管部署の内部監査を実施しています。また、監査の効率化を図るために、監査役会と定期的に情報交換会（年度監査計画、監査に関するトピックスの検討、内部統制に係る意見および情報交換等）を行っています。

**2. 内部統制システムの整備の状況**

コーポレート・ガバナンスを機能させるための重要な基盤として内部統制システムを位置付け、内部統制の確立を通じて、業務の透明性を高めると共に、業務の有効性・効率性・信頼性を確保しております。「内部統制システムの基本方針」につきましては、毎年、取締役会にて決議しております。

**会社の機関と内部統制の関係図**



### 3. リスク管理体制の整備の状況

本社主管部署は、機能としてのリスクを管理し、問題点の把握およびリスク発生時の対応を行うとともに、コンプライアンス、環境・安全、災害、品質、情報セキュリティおよび輸出管理等に係るリスクについては、規程・ガイドライン等を制定整備し、運用の指導と監視・評価を行います。

KYBグループの事業および投資に係るリスクは、取締役会・執行役員会その他の会議体において管理し、取締役社長は、重大リスクが発現した時には「緊急対策本部」を設置して情報を集約・分析し、被害を最小限に抑制するため適切な措置を講じます。

報酬の内容

#### 1. 提出会社の役員区分ごとの報酬等の総額、報酬等の種類別の総額および対象となる役員の員数

| 役員区分          | 報酬等の<br>総額<br>(百万円) | 報酬等の種類別の総額(百万円) |               |    |       | 対象となる<br>役員の員数<br>(人) |
|---------------|---------------------|-----------------|---------------|----|-------|-----------------------|
|               |                     | 基本報酬            | ストック<br>オプション | 賞与 | 退職慰労金 |                       |
| 取締役           | 344                 | 264             | －             | 81 | －     | 8                     |
| 監査役(社外監査役を除く) | 46                  | 46              | －             | －  | －     | 2                     |
| 社外役員          | 43                  | 43              | －             | －  | －     | 2                     |

#### 2. 監査公認会計士等に対する報酬の内容

| 区分    | 当連結会計年度                   |                          | 前連結会計年度                   |                          |
|-------|---------------------------|--------------------------|---------------------------|--------------------------|
|       | 監査証明業務に<br>基づく報酬<br>(百万円) | 非監査業務に<br>基づく報酬<br>(百万円) | 監査証明業務に<br>基づく報酬<br>(百万円) | 非監査業務に<br>基づく報酬<br>(百万円) |
| 提出会社  | 56                        | 37                       | 57                        | 22                       |
| 連結子会社 | 21                        | －                        | 20                        | －                        |
| 計     | 77                        | 37                       | 77                        | 22                       |

#### 3. その他重要な報酬の内容

当社の連結子会社であるKYB Americas Corporation他4社は、当社の監査公認会計士等と同一のネットワークに属しているKPMG International に対して、当連結会計年度において監査証明業務等に基づき計125百万円の報酬を支払っています。

2015年6月24日現在



代表取締役会長  
臼井 政夫



代表取締役 社長執行役員  
中島 康輔



代表取締役 副社長執行役員  
池谷 和久

取締役専務執行役員  
齋藤 圭介  
小宮 盛雄  
加藤 孝明

取締役(社外)  
鶴田 六郎

常務執行役員  
半田 恵一  
東海林 孝文  
緒方 一裕  
久田 英司  
尾越 忠夫  
大江 泰夫  
大野 雅生  
山之内 健司

執行役員  
城所 重夫  
荒川 均  
小川 尋史  
野々山 秀貴  
坂井 静  
稲垣 郁夫  
原 定昭  
畠山 俊彦  
國原 修  
坪井 勝

常勤監査役  
赤井 智男  
谷 充史\*  
川瀬 治\*  
山本 始央

\* 社外監査役

## Risk Information | 事業等のリスク

当社グループの経営成績および財政状態のうち、投資者の判断に重要な影響を及ぼす可能性があると考えられる主なリスクには、以下のようなものがあります。

なお、文中の将来に関する事項は、当連結会計年度末現在において当社グループ(当社および連結会社)が判断したものであります。

### 経済環境に関するリスク

#### 1) 経済状況

連結売上高の主要な製品は自動車、建設機械および産業車両メーカー等(以下、お客様といいます。)へ部品を供給する組付用であります。お客様の海外生産拠点拡大に対応し、部品メーカーも同様に海外展開を加速しております。当社グループも、米州、欧州、アジアの各地域に生産拠点を有し、各地域のお客様に製品を供給しております。これらの海外生産拠点は、当該地域の経済情勢変化による需要の変動とそれに伴うお客様の生産数に依存しており、当社グループの業績や財政状態に大きな影響があります。

#### 2) 為替相場と金利上昇

当社グループは、海外売上高が52.0%と海外市場に大きく依存しているため日本からの輸出はもとより在外関係会社の業績等も為替の影響を大きく受けます。

また、日本および海外における将来の金利上昇は、業績に大きな影響を与える可能性があります。

### 事業活動に関するリスク

#### 1) 需要動向

当社グループは、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)事業製品に関しては、世界的な自動車生産台数や建設機械生産台数の影響を大きく受けます。金融危機以降の世界景気悪化による自動車ならびに建設機械需要の減退はこの部門の収益性を大きく悪化させておりました。今後とも、景気対策効果も含めた需要動向が業績に大きく影響する可能性があります。特装車両事業、システム製品および電子機器等の製品に関しても、コンクリートミキサ車を主力とする特装車両は、景気の先行きと関連の深い建設工事の増減に加え、自動車排ガス規制などの法的規制により需要が大きく変動する可能性があります。

#### 2) 価格・品質

価格に関しては、国内・海外市場共に熾烈な価格競争にさらされており、お客様からのコスト低減、価格引下げ要請が常に存在します。品質に関しても、自動車では操縦安定性を支えるショックアブソーバや操舵力を補助するパワーステアリング等の重要な部品を供給しており、建設機械・産業車両等では母機を駆動させるシリンダ、モータ等の主要な機能部品を供給していることから、仮に当社グループが供給した製品に品質不良が発生した場合、その損害賠償をお客様から求められる等で多額の費用が発生する可能性があります。補修市場向けの四輪車用ショックアブソーバについては、販売数量や価格に関して、その地域の経済状況や競合他社の影響を受けることが予想されます。

#### 3) 原材料・部品等の調達

当社グループは、原材料、構成部品等を多数の取引先から購入しておりますが、調達する原材料等は国際商品市況の影響を大きく受け、原材料等の価格上昇を当社の販売価格に十分に反映出来ない場合、あるいは、販売価格引下げを原材料および構成部品価格に十分に反映出来ない場合、業績に大きな影響を与える可能性があります。

#### 4) 資金調達

当社グループは、主に国内外の金融機関等より設備資金ならびに運転資金の借入を実施しております。金融市場の動向には十分留意しておりますが、全般的な市況および景気の後退、金融収縮、当社グループの信用力の低下等の要因により、当社グループが望む条件で適時に資金調達できない可能性もあります。その結果、当社グループの財政状況や経営成績に影響を及ぼす可能性があります。

#### 5) 経営状況の悪化

海外展開をしております生産拠点が受注量の減少や採算悪化等により経営が破綻した場合には、当社グループの業績に大きな影響を与える可能性があります。

#### 6) 取引先の信用リスク

当社グループは、自動車ならびに建設機械メーカー各社をはじめ多くのお客様と取引を行っております。客先の予期せぬ信用リスクにより、業績に影響を与える可能性があります。

### 重要な訴訟等の発生によるリスク

当社グループを相手とした訴訟がおこされ、当社の主張と相違する結果となった場合には、その請求内容等によっては、当社グループの業績に多大の影響を及ぼす可能性があります。

### 事故・災害等によるリスク

当社グループの多くの工場では、油の特性を利用した油圧製品の生産を行っており、また有機溶剤を使用する塗装設備、作動油・化学薬品等を貯蔵するタンク等があり、火災の発生や有害物質が流出する可能性があります。また、事故が発生した場合は生産活動が一時的に停止する可能性があります。また、当社の国内の主要工場および取引先の多くが中部地区に所在しております。従って中部地区で大規模な地震やその他の操業を中断する事象が発生した場合、当社グループの生産能力が著しく低下する可能性があります。

さらに、海外の生産拠点での地震、火災等の災害や戦争、テロ等が起こった場合にも、当社グループの生産能力が著しく低下する可能性があります。



## 概況

AC事業セグメントの四輪車用油圧緩衝器は、欧州ではロシア経済悪化に伴い前年比大幅減収となったものの、国内販売が好調であったほか、米国の経済好調にも支えられ、増収となりました。二輪車用油圧緩衝器は、日本国内・台湾における出荷増に伴い、増収となりました。パワーステアリング製品を主とする四輪車用油圧機器は、電動パワーステアリングの新規受注品やCVT（無段変速機）用ペーンポンプの販売好調により、増収となりました。以上の結果、AC事業セグメントでは、237,086百万円（1,975,717千米ドル）と前連結会計年度と比べ8.3%増加しました。

HC事業セグメントの建設機械向けを主とする産業用油圧機器は、国内は前年の消費増税・排ガス規制駆け込み需要の影響から当初は大幅な反動減も予想されていましたが、当初の想定よりは軽微にとどまりました。また、海外では中国市場の回復遅れ、ASEAN市場の低迷などが影響し、減収となりました。航空機用油圧機器は、修理補用部品の受注増により、微増となりました。以上の結果、HC事業セグメントでは、113,223百万円（943,525千米ドル）と前連結会計年度と比べ2.0%減少しました。

特装車両事業、システム製品および電子機器等では、コンクリートミキサ車を主とする特装車両は、引き続き東日本大震災の復興需要に更新需要が重なり、大幅な増収となりました。以上の結果、当セグメントは20,116百万円（167,633千米ドル）と前連結会計年度と比べ10.1%増加しました。

当社グループの売上高は、370,425百万円（3,086,875千米ドル）と前連結会計年度に比べ5.0%の増収となりました。

営業利益につきましては、AC事業セグメントで24.7%、HC事業セグメントにおいて37.9%の減益となりました。特装車両事業、システム製品および電子機器等においては47.0%の増益となり、全体では4,579百万円減の13,591百万円（113,258千米ドル）となりました。

営業外収益および費用につきましては、為替差益が前連結会計年度に比べ729百万円増加したものの、固定資産の減損損失が1,676百万円増加したこと、持分法による投資損失が295百万円増加したことなどにより、営業外損益の純額では419百万円（3,492千米ドル）の支出となりました。

以上の結果、税金等調整前当期純利益13,172百万円（109,767千米ドル）から、税金費用4,647百万円（38,725千米ドル）を控除し少数株主利益を減算した当期純利益は7,052百万円（58,767千米ドル）となりました。

## 財政状況

流動資産は、現金及び預金が減少、売上高増加に伴い受取手形及び売掛金が増加しました。また、固定資産は、生産体制整備のために必要に応じたスピーディな設備投資を実施したことから有形固定資産が増加しました。株式の評価替えにより投資有価証券が増加しました。この結果、総資産は23,847百万円増加し、384,930百万円（3,207,750千米ドル）となりました。

負債につきましては、売上高増加に伴う支払手形及び買掛金の増加および借入金の増加等により、負債総額は3,585百万円増加し、210,671百万円（1,755,592千米ドル）となりました。

純資産は、利益剰余金、その他有価証券評価差額金、為替換算調整勘定、退職給付に係る調整累計額の増加等により、20,262百万円増加して174,259百万円（1,452,158千米ドル）となりました。

自己資本比率は、純資産が増加したことから43.7%と前連結会計年度末に比べ2.5%好転しました。

## キャッシュ・フロー

当連結会計年度のキャッシュ・フローは、主に生産体制整備のために必要な設備投資を先行的に実施したこと等により、営業活動によるキャッシュ・フローと投資活動によるキャッシュ・フローの差し引きが8,302百万円（69,184千米ドル）の資金流出となり、また財務活動によるキャッシュ・フローは580百万円（4,833千米ドル）の流出となったため、現金及び現金同等物は前連結会計年度比7,622百万円減少し、30,510百万円（254,250千米ドル）となりました。

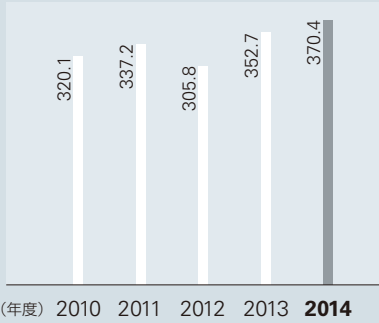
営業活動により得られた資金は、前連結会計年度比26.6%減少の21,124百万円（176,033千米ドル）となりました。これは主に税金等調整前当期純利益13,172百万円（109,767千米ドル）、減価償却費16,491百万円（137,425千米ドル）等の資金増加、法人税等の支払額9,279百万円（77,325千米ドル）、売上債権の増加額3,677百万円（30,642千米ドル）等の資金減少によるものです。

投資活動により使用した資金は、前連結会計年度比18.4%減少の29,426百万円（245,217千米ドル）となりました。これは主に有形固定資産の取得29,187百万円（243,225千米ドル）によるものです。

財務活動により使用した資金は、580百万円（4,833千米ドル）となりました。これは主に長期借入金の調達（純額）2,150百万円（17,917千米ドル）、配当金の支払額2,555百万円（21,292千米ドル）によるものです。

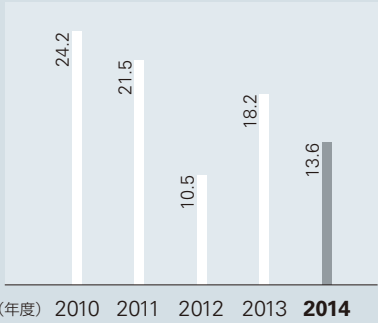
### 売上高

(単位:10億円)



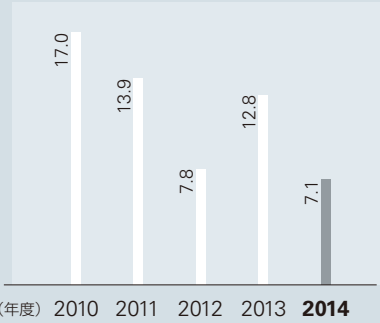
### 営業利益

(単位:10億円)



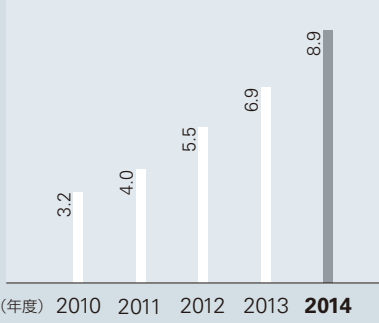
### 当期純利益

(単位:10億円)



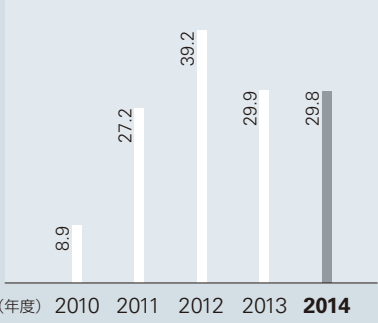
### 研究開発費

(単位:10億円)



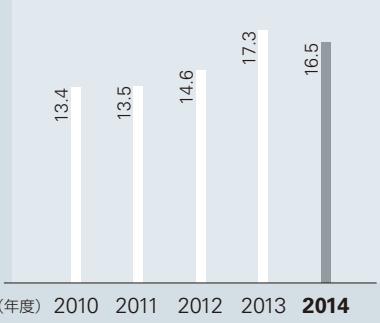
### 設備投資額

(単位:10億円)



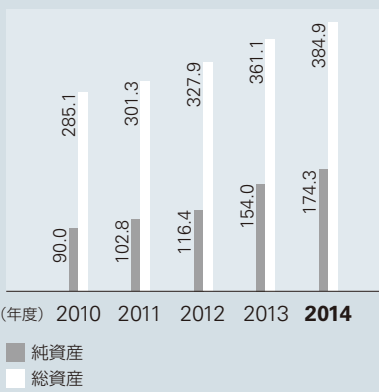
### 減価償却費

(単位:10億円)



### 純資産および総資産

(単位:10億円)



### 自己資本比率

(%)



### 自己資本利益率 (ROE)

(%)



\* ROE = 当期純利益 / (純資産 - 少数株主持分)

Consolidated Subsidiaries and Equity-Method Affiliates

連結子会社および持分法適用会社

2015年3月31日現在

連結子会社

日本

| 会社名                    | 所在地    | 事業内容                | 設立       | 出資比率   |
|------------------------|--------|---------------------|----------|--------|
| カヤバシステムマシナリー株式会社       | 東京都港区  | 舞台装置、免制震ダンパー等の製造・販売 | 2004年 7月 | 100.0% |
| KYBトロンデュール株式会社         | 新潟県長岡市 | データ通信機器・車載機器等の製造・販売 | 2004年6月  | 100.0% |
| KYB-YS株式会社             | 長野県埴科郡 | 油圧機器・ステイダンパ等の製造・販売  | 1953年4月  | 100.0% |
| KYB-CADAC株式会社          | 長野県上田市 | 鋳物製品および金型の製造・販売     | 1996年3月  | 100.0% |
| KYB金山株式会社              | 岐阜県下呂市 | 四輪車用油圧機器の加工・組立      | 1970年7月  | 100.0% |
| KYBモーターサイクルサスペンション株式会社 | 岐阜県可児市 | 二輪車用油圧緩衝器の製造・販売     | 2013年10月 | 66.6%  |
| 株式会社タカコ                | 京都府相楽郡 | 油圧機器の製造・販売          | 1973年4月  | 100.0% |
| KYBエンジニアリングアンドサービス株式会社 | 東京都港区  | 油圧緩衝器・油圧機器の市販・サービス  | 1956年 3月 | 100.0% |
| KYBロジスティクス株式会社         | 岐阜県可児市 | 油圧緩衝器・油圧機器の梱包・配送    | 1987年7月  | 100.0% |

アメリカ

| 会社名                                         | 所在地          | 事業内容                    | 設立       | 出資比率   |
|---------------------------------------------|--------------|-------------------------|----------|--------|
| KYB Americas Corporation                    | 米国・インディアナ州   | 米州事業の統轄、四輪車用油圧緩衝器の製造・販売 | 2011年10月 | 100.0% |
| TSW Products Co., Inc.*                     | 米国・カンザス州     | 油圧機器の製造・販売              | 1990年3月  | 100.0% |
| KYB Mexico S.A. de C.V.                     | メキシコ・グアナファト州 | CVT用ポンプの製造・販売           | 2012年10月 | 100.0% |
| KYB Latinoamerica, S.A. de C.V.             | メキシコ・メキシコ市   | 市販用油圧緩衝器の販売             | 2004年12月 | 100.0% |
| KYB Panamá, S.A.                            | パナマ・パナマ市     | 市販用油圧緩衝器の販売             | 2010年9月  | 100.0% |
| Comercial de Auto Peças KYB do Brasil Ltda. | ブラジル・クリチバ市   | 市販用油圧緩衝器の販売             | 2013年12月 | 100.0% |

\* 2014年4月、Takako America CO., INC.に社名変更

ヨーロッパ

| 会社名                                    | 所在地         | 事業内容                | 設立       | 出資比率   |
|----------------------------------------|-------------|---------------------|----------|--------|
| KYB EUROPE HEADQUARTERS GmbH           | ドイツ・クレフェルト市 | 欧州事業の統轄             | 2009年9月  | 100.0% |
| KYB Europe GmbH                        | ドイツ・クレフェルト市 | 油圧緩衝器の輸入販売          | 1989年6月  | 100.0% |
| KYB Europe Headquarters B.V.           | オランダ・リンブルフ州 | 欧州地域における事業活動の支援・管理  | 2012年4月  | 100.0% |
| KYB Suspensions Europe, S.A.           | スペイン・ナバラ州   | 四輪車用油圧緩衝器の製造・販売     | 1975年7月  | 100.0% |
| KYB Steering Spain, S.A.               | スペイン・ナバラ州   | パワーステアリング用ポンプの製造・販売 | 1996年6月  | 100.0% |
| KYB Advanced Manufacturing Spain, S.A. | スペイン・ナバラ州   | 四輪車用油圧緩衝器の製造・販売     | 2008年10月 | 66.7%  |
| KYB Manufacturing Czech s.r.o.         | チェコ・パルドビツェ市 | 四輪車用油圧緩衝器の製造・販売     | 2003年8月  | 100.0% |
| KYB CHITA Manufacturing Europe s.r.o.  | チェコ・フルディム市  | 市販向四輪車用懸架バネの製造・販売   | 2013年1月  | 70.0%  |

| 会社名                                                | 所在地        | 事業内容        | 設立      | 出資比率   |
|----------------------------------------------------|------------|-------------|---------|--------|
| LLC KYB Eurasia                                    | ロシア・モスクワ市  | 油圧緩衝器の輸入販売  | 2012年7月 | 100.0% |
| KYB Suspansiyon Sistemleri Sanayi ve Ticaret, A.S. | トルコ・アダバザル市 | 油圧緩衝器の輸入販売  | 2000年5月 | 100.0% |
| KYB Middle East FZE                                | UAE・ドバイ酋長国 | 市販用油圧緩衝器の販売 | 2005年5月 | 100.0% |

アジア

| 会社名                                        | 所在地           | 事業内容                 | 設立       | 出資比率   |
|--------------------------------------------|---------------|----------------------|----------|--------|
| 凱迺必(中国)投資有限公司                              | 中国・江蘇省        | 中国事業の統轄              | 2010年11月 | 100.0% |
| 無錫凱迺必拓普減震器有限公司                             | 中国・江蘇省        | 二輪車用油圧緩衝器の製造・販売      | 2008年8月  | 100.0% |
| 凱迺必機械工業(鎮江)有限公司                            | 中国・江蘇省        | 四輪車用油圧緩衝器の製造・販売      | 2002年12月 | 100.0% |
| 凱迺必液圧工業(鎮江)有限公司                            | 中国・江蘇省        | 産業用油圧機器の製造・販売        | 2004年2月  | 100.0% |
| 凱迺必貿易(上海)有限公司                              | 中国・上海市        | 油圧緩衝器の販売・部材調達・部材輸出販売 | 2004年11月 | 100.0% |
| KYB Steering (Thailand) Co., Ltd.          | タイ・チョンブリ県     | パワーステアリング用ポンプの製造・販売  | 1996年10月 | 100.0% |
| KYB (Thailand) Co., Ltd.                   | タイ・チョンブリ県     | 二輪・四輪車用油圧緩衝器の製造・販売   | 1996年1月  | 67.0%  |
| KYB Asia Co., Ltd.                         | タイ・サムットプラカーン県 | 市販用油圧緩衝器の販売          | 2005年1月  | 100.0% |
| KYB Motorcycle Suspension India Pvt. Ltd.  | インド・チェンナイ市    | 二輪車用油圧緩衝器の製造・販売      | 2012年12月 | 66.6%  |
| KYB-Conmat Pvt. Ltd.                       | インド・グジャラート州   | コンクリート建設機器の製造・販売     | 2013年2月  | 51.0%  |
| PT. KYB Hydraulics Manufacturing Indonesia | インドネシア・ブカシ県   | 産業用油圧機器の製造・販売        | 2013年11月 | 75.0%  |
| KYB Manufacturing Vietnam Co., Ltd.        | ベトナム・ハノイ市     | 二輪車用油圧緩衝器の製造・販売      | 2002年10月 | 100.0% |
| TAKAKO VIETNAM Co., Ltd.                   | ベトナム・ビンズン省    | 油圧機器の加工              | 2003年2月  | 100.0% |
| 永華機械工業股份有限公司                               | 台湾・桃園県        | 二輪・四輪車用油圧緩衝器の製造・販売   | 1963年6月  | 55.1%  |

持分法適用会社

| 会社名                                               | 所在地           | 事業内容                | 設立       | 出資比率  |
|---------------------------------------------------|---------------|---------------------|----------|-------|
| 株式会社東和製作所                                         | 岐阜県美濃加茂市      | 油圧ジャッキ・油圧シリンダ等の製造   | 1948年10月 | 33.4% |
| P.T. Kayaba Indonesia                             | インドネシア・ジャカルタ市 | 二輪・四輪車用油圧緩衝器の製造・販売  | 1976年2月  | 30.0% |
| KYB-UMW Malaysia Sdn. Bhd.                        | マレーシア・セランゴール州 | 二輪・四輪車用油圧緩衝器の製造・販売  | 1983年6月  | 33.4% |
| KYB-UMW Steering Malaysia Sdn. Bhd.               | マレーシア・セランゴール州 | パワーステアリング用ポンプの製造・販売 | 1995年9月  | 33.4% |
| KYB-Mando do Brasil Fabricante de Autopeças, S.A. | ブラジル・パラナ州     | 四輪車用油圧緩衝器の製造・販売     | 2011年6月  | 50.0% |





2015年3月31日現在

|          |                                                                                                             |
|----------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 会社名:     | カヤバ工業株式会社(通称社名: KYB株式会社)                                                                                    |
| 本社:      | 〒105-6111<br>東京都港区浜松町2丁目4番1号 世界貿易センタービル<br>Tel: 03-3435-3511 Fax: 03-3436-6759<br>URL: http://www.kyb.co.jp |
| 設立:      | 1948年11月25日                                                                                                 |
| 会計年度:    | 4月1日～3月31日                                                                                                  |
| 資本金:     | 276億4,760万円                                                                                                 |
| 従業員数:    | 13,732名(連結)                                                                                                 |
| 上場証券取引所: | 東京証券取引所第一部上場                                                                                                |
| 工場:      | 熊谷工場、相模工場、愛川工場、岐阜北工場、岐阜南工場、岐阜東工場                                                                            |
| 研究所:     | 基盤技術研究所、電子技術センター、生産技術研究所、<br>工機センター、開発実験センター                                                                |
| 支店／営業所:  | オートモーティブコンポーネンツ事業本部 第二営業部、名古屋支店、<br>大阪支店、広島営業所、福岡支店                                                         |

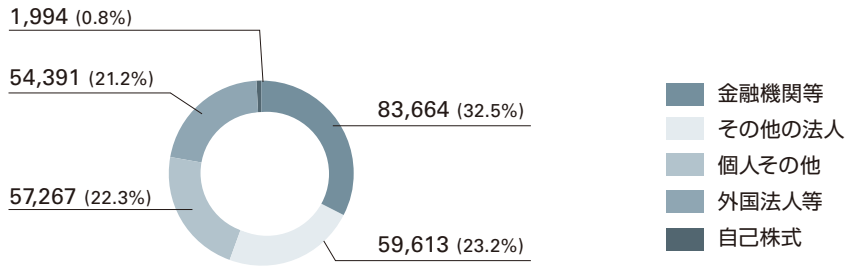


2015年3月31日現在

|          |                                              |
|----------|----------------------------------------------|
| 発行済株式総数: | 257,484,315株                                 |
| 株主数:     | 16,390名                                      |
| 株主名簿管理人: | みずほ信託銀行株式会社<br>〒103-8670<br>東京都中央区八重洲1丁目2番1号 |

|                                                      |               |                            |
|------------------------------------------------------|---------------|----------------------------|
| 大株主の状況:                                              |               |                            |
| 氏名または名称                                              | 所有株式数<br>(千株) | 発行済株式総数に対する<br>所有株式数の割合(%) |
| トヨタ自動車株式会社                                           | 19,654        | 7.63                       |
| 日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)                              | 11,179        | 4.34                       |
| 明治安田生命保険相互会社                                         | 10,046        | 3.90                       |
| 日立建機株式会社                                             | 8,920         | 3.46                       |
| 日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口)                            | 7,579         | 2.94                       |
| KYB協力会社持株会                                           | 6,341         | 2.46                       |
| みずほ信託銀行株式会社 退職給付信託 みずほ銀行口 再信託受託者<br>資産管理サービス信託銀行株式会社 | 6,115         | 2.37                       |
| 株式会社大垣共立銀行                                           | 5,914         | 2.30                       |
| JUNIPER (常任代理人 株式会社三菱東京UFJ銀行)                        | 5,503         | 2.14                       |
| 株式会社みずほ銀行                                            | 4,905         | 1.91                       |
| 合計                                                   | 86,157        | 33.46                      |

所有者別状況  
(千株):



株価推移:  
(東京証券取引所)

