

目次

- 1 What is KYB?
- 6 10年間の主要財務データ
- 8 株主・投資家の皆様へ
- 14 コーポレートガバナンス
- 17 役員一覧
- 18 事業等のリスク
- 20 財務分析
- 22 連結子会社および持分法適用会社
- 24 会社情報
- 25 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)

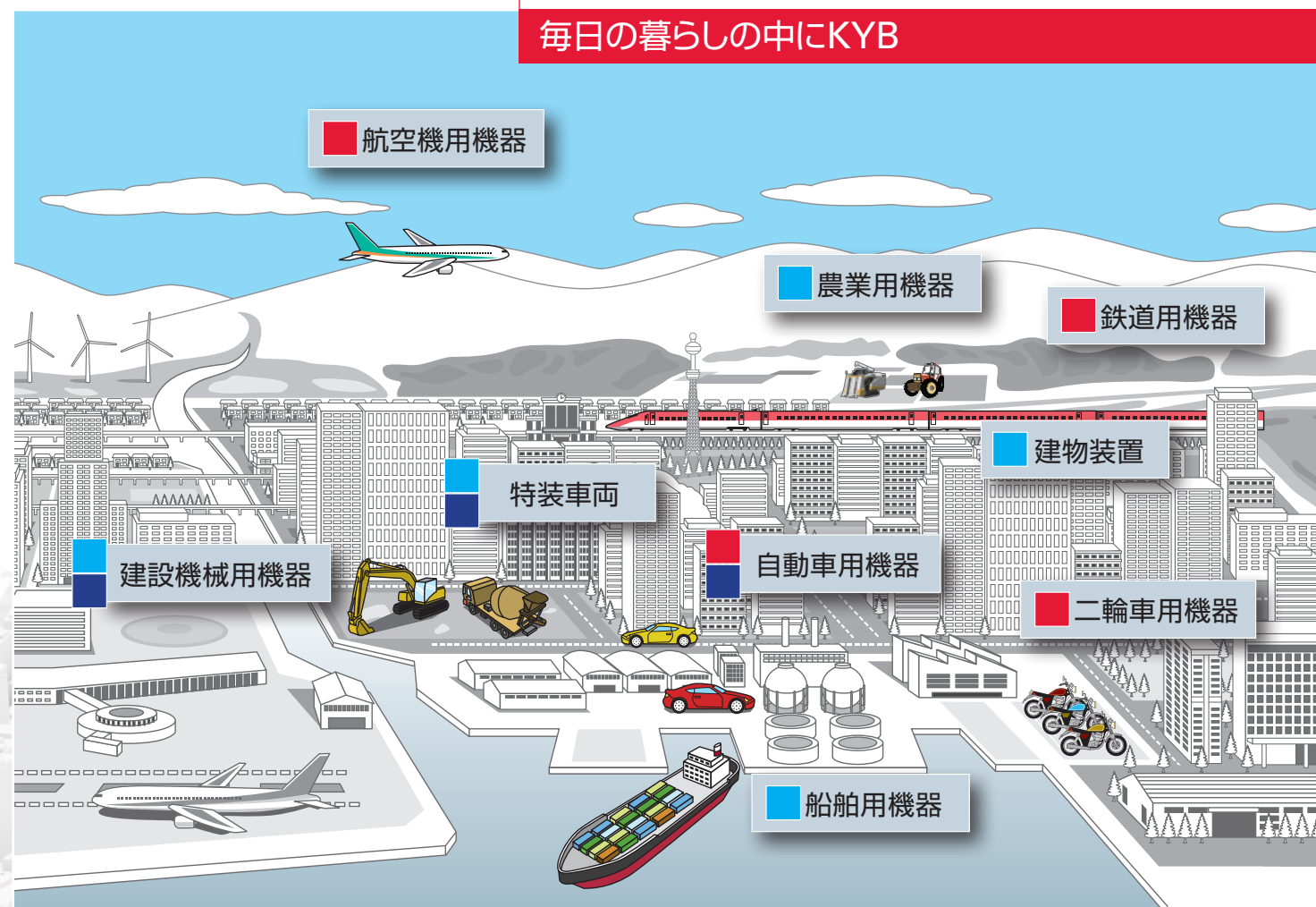
KYB Corporation アニュアルレポート 2017 2017年3月31日を以て終了した事業年度



What is **KYB**?

KYBは油圧技術の先駆者として、自動車・二輪車、建設機械、鉄道、航空機、特装車両、免制制震、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ました。油圧技術を核に振動制御技術、パワー制御技術、システム化技術を融合させた製品開発を通じ、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これからも進化し続けていきます。

毎日の暮らしの中にKYB



振動制御技術



自動車



二輪車



鉄道



航空機

パワー制御技術



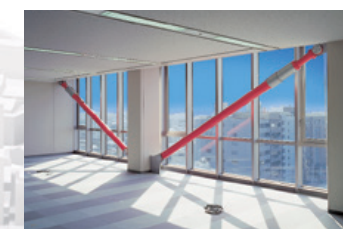
建設機械



産業車両



特装車両



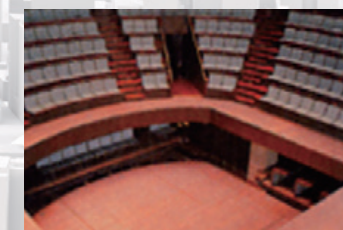
免制震



農業機械



産業機械



建物・舞台装置



船舶機器

電子制御技術



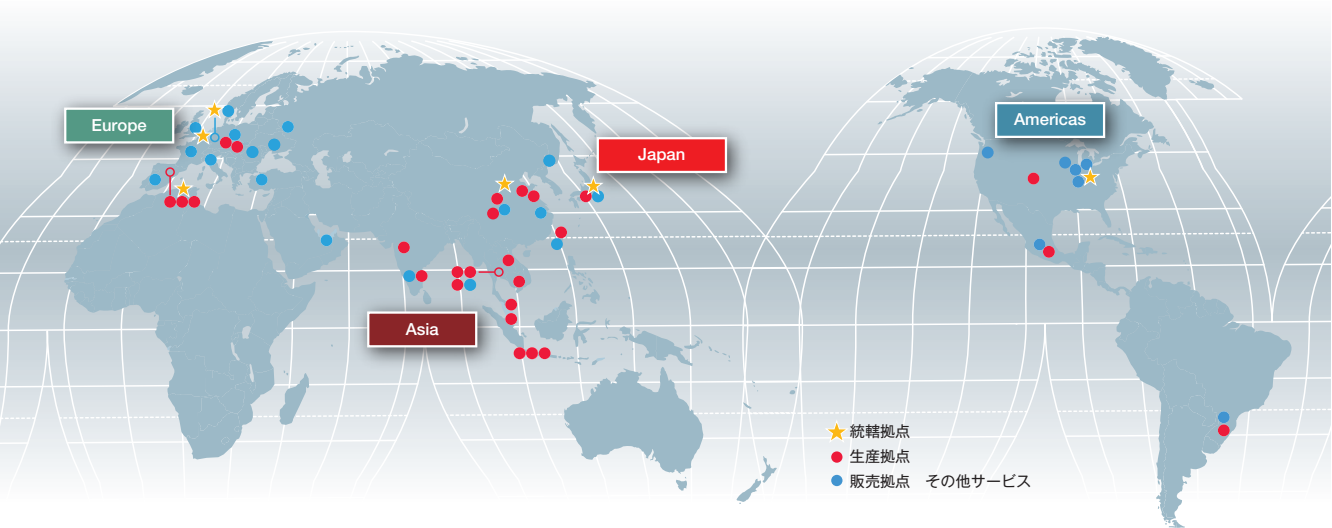
携帯通信端末



高性能EPS-ECU

What is **KYB**? グローバル生産販売体制

世界23ヵ国・地域に広がるKYBグループが一体となって、お客様のニーズに迅速に応え、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し続けます。



Japan

1919年	萱場発明研究所を開設
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	株式会社金山カヤバ(現 KYB金山株式会社)を設立
1971年	熊谷工場、三重工場を新設
1975年	相模工場を新設 ジャパン・アナリスト株式会社を合併設立
1985年	商号をカヤバ工業株式会社に変更
2004年	株式会社トロンデュール(現 KYBトロンデュール株式会社)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
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)
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
2011年	柳沢精機製作所(現 KYB-YS株式会社)を完全子会社化 自動車・二輪車用機器の専用テストコース「開発実験センター」を開設 工機センター設立
2012年	電子技術センターを設立
2013年	KYBモーターサイクルサスペンション株式会社を合併設立(66.6%出資)
2015年	商号を「KYB株式会社」に変更
2016年	航空機器事業部をハイドロリックコンポーネンツ事業本部より分離し設立 KYB-CADAC株式会社をKYB-YS株式会社に吸収合併



Asia

1970年	台湾のYung Hwa Machinery Industrial Co., Ltd.(現 KYB Manufacturing Taiwan Co., Ltd.)に資本参加(55.1%出資)
1976年	インドネシアにPT. Kayaba Indonesiaを合併設立(30.0%出資)
1983年	マレーシアにKayaba (Malaysia) Sdn. Bhd.(現 KYB-UMW Malaysia Sdn. Bhd.)を合併設立(33.4%出資)
1996年	タイにSiam Kayaba Co., Ltd.(現 KYB (Thailand) Co., Ltd.)を合併設立(67.0%出資)
2002年	ベトナムにKayaba Vietnam Co., Ltd.(現 KYB Manufacturing Vietnam Co., Ltd.)を設立 中国にKYB Industrial Machinery (Zhenjiang) Ltd.を設立
2004年	中国にKYB Hydraulics Industry (Zhenjiang) Ltd.を設立 中国にKYB Trading (Shanghai) Co., Ltd.を設立
2005年	タイにKYB Asia Co., Ltd.(現 KYB Asian Pacific Corp., Ltd.)を設立
2008年	中国にWuxi KYB Top Absorber Co., Ltd.を合併設立
2010年	中国にKYB (China) Investment Co., Ltd. を設立
2012年	インドにKYB Motorcycle Suspension India Private Limitedを合併設立(66.6%出資)
2013年	インドネシアにPT. KYB Hydraulics Manufacturing Indonesiaを合併設立(75.0%出資)
2014年	インドにチェンナイ(インド)支店を設立
2016年	KYB Hydraulics Industry (Zhenjiang) Ltd.を、KYB Industrial Machinery (Zhenjiang) Ltd.に吸収合併 KK Hydraulics Sales (Shanghai) Ltd.を、KYB Trading (Shanghai) Co., Ltd.に吸収合併



Americas

1974年	アメリカにKYB Corp. of America(現 KYB Americas Corporation)を設立
2000年	ブラジルにArvin-Kayaba Do Brasil LTDA.(現KYB-Mando do Brasil Fabricante de Autopeças S.A.)を合併設立(50.0%出資)
2004年	メキシコにKYB Latinoamerica S.A de C.V.を設立
2012年	メキシコにKYB Mexico S.A. de C.V.を設立
2013年	ブラジルにComercial de Autopeças KYB do Brasil Ltda. 設立



Europe

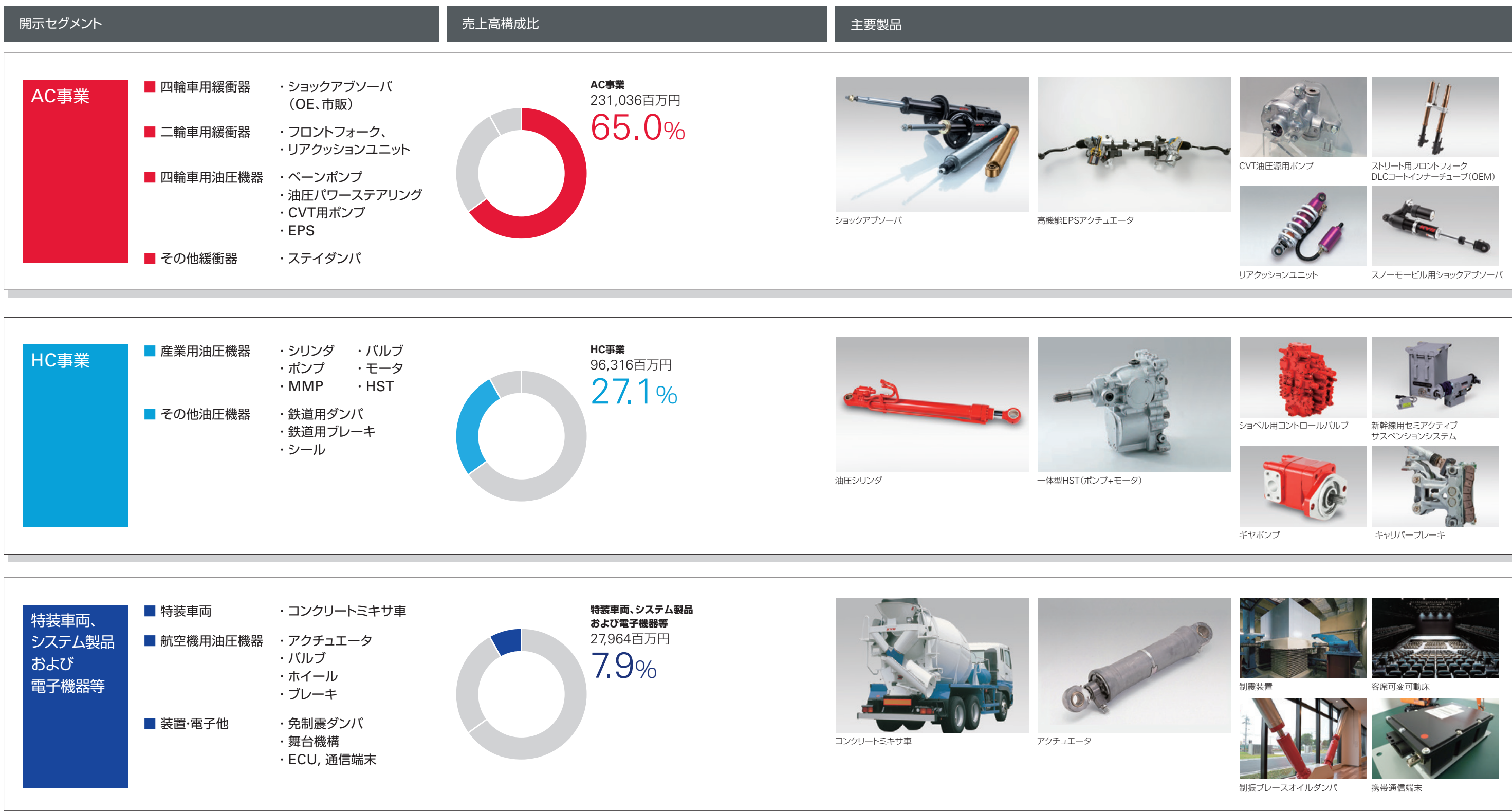
1983年	スペインのAP Amortiguadores S.A.(現KYB Suspensions Europe, S.A.U.)を買収
1989年	ドイツに Kayaba Europe GmbH(現 KYB Europe GmbH)を設立
1996年	スペインにKayaba Spain, S.A.(現 KYB Steering Spain, S.A.U.)を合併設立
2003年	チェコにKYB Manufacturing Czech s.r.o. を合併設立
2008年	スペインにKYB Advanced Manufacturing Spain, S.A.U.を合併設立
2009年	ドイツにKYB Europe Headquarters GmbHを設立
2012年	オランダにKYB Europe Headquarters B.V.を、ロシアにLLC KYB Eurasiaを設立
2013年	チェコにKYB CHITA Manufacturing Europe s.r.o.を合併設立(70.0%出資)
2015年	スペインのKYB Advanced Manufacturing Spain, S.A.U.を完全子会社化



※ ()内%は2016年3月末の当社出資比率、()なしは100%子会社

What is **KYB**? At a Glance

KYBでは、製品・サービス別に事業本部／事業部を置き、事業活動を展開しています。事業セグメントは、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、その他として、特装車両事業、航空機器事業、システム製品および電子機器等によって区分しています



Ten-Years Summary

10年間の主要財務データ

KYB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

	2017	2016	2015
	IFRS	IFRS	IFRS
売上高	¥355,316	¥355,320	¥370,327
売上原価および販売費及び一般管理費	336,692	337,732	354,821
営業利益	19,247	4,327	14,461
売上高営業利益率 [%]	5.4	1.2	3.9
税引前利益／税金等調整前当期純利益(損失)	18,852	2,825	14,892
親会社の所有者に帰属する 当期利益(損失)／当期純利益(損失)	14,544	△3,161	8,036
当期包括利益／包括利益	18,345	△17,832	25,203
親会社所有者帰属持分当期利益率／自己資本利益率(ROE)	9.3	—	5.1
営業活動によるキャッシュ・フロー	31,153	19,958	22,335
投資活動によるキャッシュ・フロー	△21,337	△20,320	△30,658
財務活動によるキャッシュ・フロー	△969	△3,395	△555
研究開発費	7,621	7,760	8,910
減価償却費	15,922	17,075	15,191
設備投資額	20,578	21,300	30,087
運転資金	33,278	23,511	29,405
親会社の所有者に帰属する持分	164,299	148,278	169,307
資本合計／純資産	169,771	153,381	175,256
資産合計／総資産	381,326	359,002	387,877
現金及び現金同等物の期末残高	33,988	25,296	30,510
親会社所有者帰属持分比率／自己資本比率 [%]	43.1	41.3	43.6

1株当たりデータ:			
基本的1株当たり当期利益(損失)／当期純利益(損失)	¥ 56.93	¥ (12.37)	¥ 31.45
1株当たり親会社所有者帰属持分／純資産	643.15	580.40	662.67
年間配当金	12.00	11.00	12.00
株価収益率 [倍]	10.2	—	14.0
従業員数	14,350	13,796	13,732

(※)日本基準

百万円						
2014	2013	2012	2011	2010	2009	2008
JGAAP	JGAAP	JGAAP	JGAAP	JGAAP	JGAAP	JGAAP
¥352,711	¥305,752	¥337,159	¥320,083	¥252,021	¥329,262	¥387,080
334,541	295,279	315,621	295,931	248,125	329,212	368,809
18,170	10,473	21,538	24,152	3,896	50	18,271
5.2	3.4	6.4	7.5	1.5	0.0	4.7
21,032	12,994	21,760	24,440	1,671	△4,300	15,218
12,761	7,789	13,898	17,014	661	△5,230	8,398
20,310	16,061	14,997	14,406	—	—	—
9.7	7.3	14.8	21.1	0.9	—	9.9
28,788	18,984	17,399	35,433	22,655	8,499	19,707
△36,078	△36,125	△20,000	△7,233	△12,828	△26,505	△20,166
5,709	8,529	△3,455	△16,968	△6,646	32,200	4,192
6,917	5,468	4,035	3,218	2,817	3,268	3,367
17,294	14,554	13,508	13,427	15,318	16,552	14,973
29,908	39,215	27,173	8,916	10,082	24,968	23,564
39,303	22,179	42,006	46,023	48,701	43,513	29,120
—	—	—	—	—	—	—
153,997	116,435	102,762	89,964	78,489	76,451	91,739
361,083	327,912	301,349	285,134	269,361	269,655	289,739
38,132	35,215	42,010	48,123	37,664	34,272	20,073
41.2	34.5	33.2	30.6	27.3	26.6	29.8

円						
¥ 55.25	¥ 35.24	¥ 62.87	¥ 77.54	¥ 3.03	¥ △23.62	¥ 37.72
582.28	512.18	453.00	395.18	336.55	327.97	387.45
9.00	8.00	9.00	8.00	2.50	3.50	7.00
7.9	13.1	8.0	8.6	113.9	—	10.2
13,033	12,306	11,975	11,440	10,977	11,370	11,546

新たな価値創造への挑戦



代表取締役社長執行役員
中島 康輔

2016年度の経営環境

中国の市場回復が業績に寄与

現中期経営計画の最終年度である2016年度（2017年3月期）における世界経済は、英国のEU離脱問題、米国の保護主義的政策への懸念、中東リスクなど政治情勢に不安定さが見られたものの、比較的堅調に推移しました。一方、日本経済は、企業収益や雇用情勢の改善、個人消費や設備投資も持ち直しの動きがみられるなど景気は緩やかな回復基調で推移しました。

当社製品の主要な需要先である自動車市場は、国内需要は横ばいながら、欧米では堅調に推移し、中国においても需要増加がみられました。また、建設機械市場は、国内においては排ガス規制対応により需要が増加し、海外においては中国の需要が回復しています。

このような環境の中、KYBグループは収益基盤の強化、情報精度向上による環境変化に即応できる体制の整備、公平・透明・誠実な活動の徹底によるお客様からの信頼回復を図るとともに、現状と目指す姿とのギャップを埋めながら次期中期計画以降の飛躍につなげるために以下の活動に取り組んできました。

- AC（オートモーティブコンポーネンツ）事業
付加価値商品開発、革新的モノづくり、市販製品の拡販による利益拡大
- HC（ハイドロリックコンポーネンツ）事業
不安定な需要に対応できる事業構造改革と非ショベル比率の拡大
- 特装車両事業
国内：五輪・都市再開発需要の取り込み
海外：日本のマザー工場と連携を強化しながらインドの生産体制整備

■ 航空機器事業

生産整流化など足元の課題収束

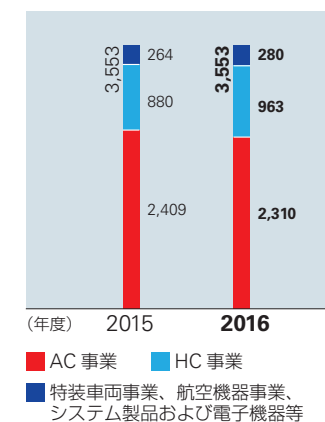
■ 免震震装置

喫緊の課題である長周期地震対策に対し、大型建築物に効果のあるロック機構付免震用オイルダンパシステムの開発

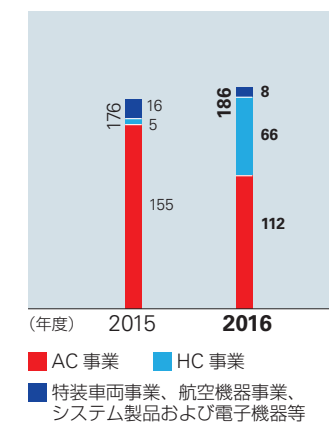
2016年度のKYBグループの業績は、中国ショベル市場の回復と2015年度に実施した構造改革の効果もあり、売上高3,553億円、セグメント利益186億円、営業利益192億円、親会社の所有者に帰属する当期利益145億円と期初予想を大きく上回る結果となりました。

3年前に掲げた目標値からは大きくかい離したものの、中国ショベル市場の低迷という環境変化を踏まえて期初に予測した売上高3,420億円、営業利益130億円に対しては大幅に上回ることができました。

事業別売上高



セグメント利益（億円）



2014中期経営計画振り返り

需要と供給のバランスに苦慮

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」）は、新規拠点や生産能力増強投資などにより基盤強化を行ってきた2011中期計画を受け、2020年のあるべき姿として掲げた「世界の主要な自動車・建機メーカー全てに納入し、信頼されている企業グループ」に向けて積極的な受注活動により成長軌道に乗せるべく活動を展開してきました。

しかしながら、計画策定時に掲げた売上高、営業利益の各項目で未達となり、反省すべき点の多い3年間となってしまいました。特にHC事業はショベル関連売上の比率が高いこともあり、当初予測を超える中国の景気減速、新興国経済の低迷により需給バランスが崩れており、グローバルで投資を進めてきた生産設備を効率的に活用できておりません。また、AC事業においては、海外での事業規模の拡大に管理レベルが追従できず品質・生産性が悪化。海外で稼げきれなかったこと、さらに米国独禁法違反の罰金による特別損失などが連結業績に大きく影響しました。

2014中期計画後半になり、HC事業で2015年度に実施した中国や長野にある子会社の統廃合など構造改革の効果や中国建機市場の底打ち感などによって回復に転じています。

2017中期計画

2020年以降のグループ売上高5,000億円を目指す

KYBグループは、80年という歴史の中で培ってきた油圧技術を核に、振動制御技術・パワー制御技術、システム化技術を融合させた総合油圧機器メーカーとして、これからもグローバルで成長していきます。グループ一丸となって世界中の人々に安心・安全・快適さを提供し、信頼されるブランドとして豊かな社会づくりに貢献していきます。

2017年度からスタートする新たな中期計画は、2010年に構想した2020年のあるべき姿に向けた3回にわたる3か年中期計画の最後の期間になります。

KYBグループを取り巻く経営環境は、中国や新興国市場のインフラ整備への期待が高まっているものの、米国の動向を主とする世界経済の不確実性の高まりが想定されています。技術面でも、IoT、AI、ロボット、そして自動運転などの技術革新が加速しており、異業種との連携や異業種自体の台頭が活発化すると思われます。また、それぞれの国や地域の法令・規制強化の動きや高まるESGへの取り組みに対し、企業として誠実に対応しなければなりません。

前中期計画の反省点を踏まえつつ、すべては現場中心というモノづくりの原点に立ち返り、生産・販売・技術一体となって品質改善、生産性改善、顧客対応など足元の経営課題を着実に解決へと導きながら収益基盤の安定化を図り、KYBブランドの確立に繋げます。

モノづくり、技術、製品に対し、イノベーションを起こすことによってKYBの新しい価値を創造し、業界No.1、企業価値の向上、持続的成長という次なるステージへと前進します。

最終年度である2019年度の数値目標は、セグメント（事業別）管理を重視しながら、売上高3,980億円、セグメント利益260億円、セグメント利益率6.5%、自己資本利益率（ROE）* 10%です。

これまで2020年度のグループ売上高6,000億円の目標を掲げていましたが、事業環境の変化を受けて、グループ売上高の目標を見直しました。2017中期計画の3か年で基盤を着実に固め、改めて2020年以降のグループ売上高5,000億円を、また企業の格付としてA格を目指します。

*ROE:親会社株主に帰属する当期純利益÷自己資本

2017新中期方針



事業別における取り組みは以下の通りです。

【AC事業】

サスペンション事業部・ステアリング事業部・モーターサイクル事業部の3事業部体制とし、各製品群の責任者および利益責任を明確にするとともに、管理レベルの向上と意思決定、戦略実行のスピードアップを図ります。

これらの新体制の下、お客様ニーズや事業戦略と合致した研究開発ロードマップに基づき、拠点の統廃合や能力増強を進めるとともに、電子技術を活用した会社の将来を支える高付加価値品の開発・拡販を進めていきます。

具体的な取り組みは以下の通りです。

- ショックアブソーバ:売上・利益拡大路線を維持継続
 - ・取引先との関係強化によるKYBブランドへの信頼度向上（OEM、市販）
 - ・革新ライン導入による既存製品のコストダウンや生産効率性の追求
- 二輪:利益の出る事業体への転換
 - ・余剰能力の適正化
 - ・開発・生産革新による収益性向上
- モータースポーツ:モータースポーツ部新設を通じた技術力・ブランド認知度向上
 - ・国際レースなどで活躍している四輪サスペンション、四輪ステアリング、二輪サスペンションの諸活動集約
 - ・世界トップカテゴリーレースへの参戦を目指す
- システム製品:自動運転を見据えた技術開発推進
 - ・システム技術をベースに、サスペンション、ポンプ、ステアリングなどで高付加価値製品の開発を強化

【HC事業】

市場変動に左右されない安定した売上高、利益の確保のために、量に頼らない収益基盤の確立・競争力の強化を図りながら、農業機械や鉄道向け製品など建設機械以外の油圧製品の営業/開発体制を強化します。特に鉄道向けでは、政府主導による鉄道網整備が加速している中国で、現地化を一層進展させていきたいと考えています。

具体的な取り組みは以下の通りです。

- 建設機械向けショベル:最適生産体制を確立し、確実に稼ぐ体質へ
 - ・コントロールバルブ一貫生産ラインの構築（鋳造工程と加工・組立、塗装工程を集約）
- 農業機械:農業分野への積極参入による拡販
 - ・地域の要求にマッチした製品戦略、開発
 - ・ポンプとモータが一体となった油圧無段変速機（HST）の海外生産開始
- 鉄道向け:海外市場や新製品投入による拡販、事業収益基盤の確立
 - ・豪華列車や特急列車、新幹線などに対応する高付加価値製品・システムの提供（国内）
 - ・現地化のさらなる進展、補修事業の取り組み（中国他）



To Our Shareholders and Investors 株主・投資家の皆様へ

【特装車両事業、航空機器事業、システム製品および電子機器等】

特装車両事業は、東京オリンピック・パラリンピックや都市開発など国内需要の確実な取り込みにより売上とシェアを維持します。また、インフラ投資が旺盛で売上比率も高まっているインドでの体制整備も進めていきます。

航空機器事業については、世界的な航空機増産の流れに乗り、2020年度に航空機器事業単独で100億円の売上を目指します。航空機器事業は非常に長期的なスパンで展開する事業構造であるため、KYBのDNAでもある航空機技術を活かしながら知見を広めニーズに応えています。

具体的な取り組みは以下の通りです。

■ 特装車両事業:売上とシェアの維持・拡大

- ・東京オリンピック・パラリンピックや都市開発など国内需要の確実な取り込み
- ・インド工場の生産能力向上、変動費率の低減など収益構造を考慮した取り組み

■ 航空機器事業:航空機器事業単独で100億円の売上達成(2020年度)

- ・原価低減活動の推進
- ・民需ビジネスの拡大、Tier1システムサプライヤーに向けた活動継続

事業以外の取り組みは以下の通りです。

【人財育成】

海外研修生派遣制度や若手人財の職務経験拡大などにより、グローバルな視点・思考で行動できる人財を育成し、モノづくりや技術・商品開発などで競争力を高めます。また、女性活躍の場の拡大など多様な人財が活躍できる環境整備を推進し、少子高齢化に向けた人財確保を進めます。

【技術・商品開発】

長期的な技術戦略に基づく開発により、お客様へのタイムリーな技術・製品提供を行い受注拡大に結びつけます。また、基盤技術開発から製品開発に至るまで振動制御というコア技術に基づいた製品を効率的に開発するとともに、それらを組合せたシステム化製品の開発にも、他社との協業や提携も模索しながら注力していきます。

【モノづくり】

独自性の高い生産技術・工法・設備の開発とともにIoT・AIを活用しながら自動化を積極的に進め、リードタイム・スペースの半減と生産性2倍を目指した革新ライン構築に取り組みます。コンパクトなラインにすることで、少ない投資で早く回収できるため、欧州など海外メーカーのコスト低減要求に応えつつ、収益性を確保できる体制整備が可能になります。

【マネジメント】

内部統制システムの実効性をさらに高めるため、グローバルでの法令遵守、内部通報制度の定着と適正な運用、コーポレートガバナンス・コードへの対応強化等に取り組みます。また、ESGの評価の高まりに対し、



社長直轄の組織としてCSR本部を新たに設置しました。コーポレート・ガバナンスや内部統制機能を一体化によって強化するとともに、BCP(事業継続計画)およびBCM(事業継続マネジメント)の整備など事業継続能力の向上を図ります。さらに、社会支援/貢献活動(非事業性)にも積極的に取り組み、社会の健全な発展に貢献します。

なお、2017中期計画の初年度である2017年度は、急激な環境変化に対して柔軟な体制を持った経営基盤と収益基盤を構築していきます。特に、本社組織・事業体制の強化、新製品開発へのリソース集中投下、拠点の集約再編など、スピードを上げて抜本的構造改革を断行していきます。

2017年度の売上高は、AC事業・HC事業で販売数量の増加を見込んでいますが、為替レートを前年度より円高に設定しており前年比微減の見通しです。セグメント利益は為替影響に加え、鋼材価格上昇の影響や製品構成変化により前年比減益を見込んでいます。

株主・投資家の皆様へ

成長戦略と適切な利益還元による株主価値の最大化を図る

KYBグループは、100周年を迎える2035年を見据えてグローバルでのさらなる成長を目指しています。核となる油圧技術に磨きをかけ、振動制御技術・パワー制御技術、システム化技術の融合によって、総合油圧機器メーカーとしての進化を図ります。

KYBブランドを世界中の人々に安心・安全・快適さを提供する信頼のブランドとして広く世の中に認知してもらうとともに、豊かな社会づくりに貢献する企業グループであり続けたいと思います。

【配当方針】

KYBは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ます。2016年度は、中間配当5円、期末配当7円の年間配当金1株当たり12円としました。また、2017年度より、新たな配当方針として連結配当性向30%を目指しつつ、従来の連結ベースの株主資本配当率2%(年率)以上の配当を還元してまいります。

なお、2017年10月1日を効力発生日として普通株式10株につき1株の割合で株式併合を実施する予定です。普通株式の単元株式数を100株に変更するとともに、売買単位あたりの価格水準を維持し、株主様の議決権の数に変更が生じないようにするのが目的です。年間配当予想につきましては、中間配当6円、期末配当65円を予定しています。

構造改革によって創出した利益は主に新製品開発、新工場設立、M&Aなど成長戦略に再投資するとともに、株主還元と財務基盤固めとの適切なバランスを図り、株主価値の最大化を図ってまいります。

KYB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。

2017年7月

中島康輔

代表取締役社長執行役員

Corporate Governance | コーポレートガバナンス

コーポレートガバナンスに関する基本的な考え方

当社は、持続的な成長と企業価値向上の実現を通してステークホルダーの期待に応えるとともに、社会に貢献するという企業の社会的責任を果たすため、取締役会を中心に迅速かつ効率的な経営体制の構築ならびに公正性かつ透明性の高い経営監督機能の確立を追求し、以下の経営理念および基本方針に基づき、コーポレートガバナンスの強化および充実に取り組むことを基本的な考え方としております。

＜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。

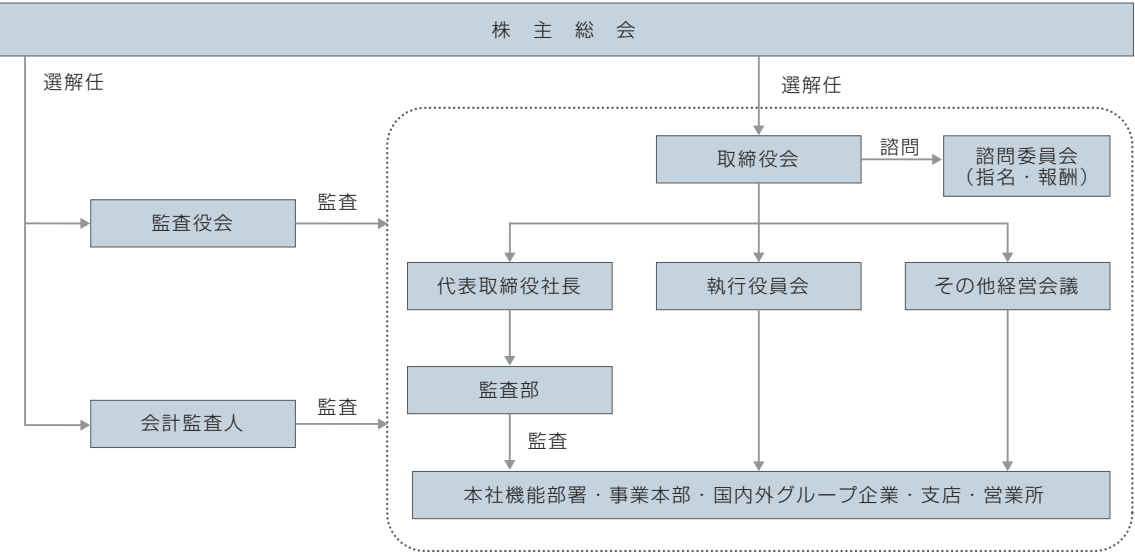
＜基本方針＞

- 1. 当社は、株主の権利を尊重し、平等性を確保する。
- 2. 当社は、株主を含むステークホルダーの利益を考慮し、それらステークホルダーとの適切な協働に努める。
- 3. 当社は、法令に基づく開示はもとより、ステークホルダーにとって重要または有用な情報についても主体的に開示する。
- 4. 当社の取締役会は、株主受託者責任および説明責任を認識し、持続的かつ安定的な成長および企業価値の向上ならびに収益力および資本効率の改善のために、その役割および責務を適切に果たす。
- 5. 当社は、株主との建設的な対話を促進し、当社の経営方針などに対する理解を得るとともに、当社への意見を経営の改善に繋げるなど適切な対応に努める。

コーポレートガバナンス体制の概要

会社法上の機関設計	監査役会設置会社
取締役会の議長	取締役会長
取締役の人数	8名(うち社外取締役2名)
監査役の数	4名(うち社外監査役2名)
独立役員の数	社外取締役2名、社外監査役1名
会計監査人	あずさ監査法人

＜コーポレートガバナンス体制図＞



社外役員の選任

当社は、社外取締役2名および社外監査役2名を選任しています。社外取締役および社外監査役の選任にあたっては、会社法上の要件に基づいています。独立役員の選任にあたっては、金融商品取引所等が定める独立性に関する判断基準に基づいていおります。

社外取締役の選任理由

鶴田 六郎(独立役員) 鶴田六郎法律事務所代表	弁護士としての専門的な知識・経験等を有することから、当社における内部統制およびコンプライアンスの強化等に対し有益なご意見やご指摘を引き続きいただけると判断し、社外取締役に選任しました。
塩澤 修平(独立役員) 慶応義塾大学 経済学部教授	経済学の専門家としての豊富な知識および見識に基づき、当社における金融ならびにCSR面での有益なご意見やご指摘を引き続きいただけると判断し、社外取締役に選任しました。

社外監査役の選任理由

谷 充史	金融機関在任中に得た知識および経験に基づき、財務および会計に関する相当程度の知見を有していることから有益なご意見やご指摘をいただけると判断し、社外監査役に選任しました。
川瀬 治(独立役員)	損害保険会社任中に得た知識・経験に基づき、主に業務監査の観点から有益なご意見やご指摘をいただけると判断し、社外監査役に選任しました。

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 総額 (百万円)	報酬等の種類別の総額(百万円)				対象となる 役員の員数 (人)
		基本報酬	ストック オプション	賞与	退職慰労金	
取締役(社外取締役を除く)	256	206	—	51	—	6
監査役(社外監査役を除く)	43	43	—	—	—	2
社外役員	58	58	—	—	—	4

2. 監査公認会計士等に対する報酬の内容

区分	前連結会計年度		当連結会計年度	
	監査証明業務に 基づく報酬 (百万円)	非監査業務に 基づく報酬 (百万円)	監査証明業務に 基づく報酬 (百万円)	非監査業務に 基づく報酬 (百万円)
提出会社	85	15	73	5
連結子会社	25	—	31	—
計	110	15	105	5

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122百万円の報酬を支払っています。

IRに関する活動状況

当社は財務部IR室を窓口として、法令に基づく開示はもとより、株主・投資家の皆様にとって重要または有用な情報についても主体的な情報開示に努めています。

2017年3月期においても主に以下の活動を推進しました。

2017年3月期実績

アナリスト・機関投資家向け	・決算説明会(2回:期末、第2四半期) ・スモールミーティング:1回 ・カンファレンス:2回 ・海外IR:3回
個人投資家向け	・会社説明会:4回 ・工場見学会:1回
IRサイト	・ https://www.kyb.co.jp/ir/index.html ・決算説明会資料、決算短信、有価証券報告書、 アニュアルレポート等各種IR資料の掲載



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
加藤 孝明



取締役副社長執行役員
小宮 盛雄



取締役専務執行役員
齋藤 圭介



東海林 孝文



大野 雅生



取締役(社外)
鶴田 六郎



塩澤 修平

専務執行役員
半田 恵一

常務執行役員
緒方 一裕
久田 英司
山之内 健司
小川 尋史
野々山 秀貴
坂井 静
國原 修
畠山 俊彦

執行役員
新田 仁志
稲垣 郁夫
坪井 勝
永田 智幸
酒見 雅義
大下 茂
山本 宏司
黒滝 寛
近藤 隆司
須藤 公朗
川瀬 正裕

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。

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。

1) 経済環境に関するリスク

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等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53.5%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

当社グループの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）事業の製品は、世界的な自動車生産台数や建設機械生産台数に大きく依拠しており、世界的な景気悪化による自動車ならびに建設機械需要の減退がこの部門の収益性に大きな影響を与えます。特装車両事業、航空機器事業、システム製品および電子機器等の製品は、国内を中心に展開しております。特にコンクリートミキサ車を主力とする特装車両は、景気の先行きと相関の深い建設工事の増減に加え、法規制等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並びに販売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。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。

Financial Review | 財務分析

概況

AC事業セグメントの四輪車用油圧緩衝器は、国内および海外市場において総じて堅調であったものの、円高の影響により、売上高は1,510億円と前連結会計年度に比べ7.1%の減収となりました。二輪車用油圧緩衝器は、中国、ベトナム、インドでの販売が増加し、売上高は285億円と前連結会計年度に比べ8.1%の増収となりました。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、油圧ポンプが減少したものの、電動パワーステアリングやCVT(無段変速機)用ペーンポンプの販売が堅調に推移し、売上高は465億円と前連結会計年度に比べ0.5%の増収となりました。また、ATV(全地形対応車)用機器を中心とするその他製品の売上高は51億円となりました。以上の結果、AC事業セグメントの売上高は2,310億円となり、セグメント利益は111億35百万円(セグメント利益率4.8%)となりました。

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、国内は排ガス規制対応により需要が増加しました。

また、海外では中国市場が回復し、売上高は886億円と前連結会計年度に比べ11.1%の大幅な増収となりました。鉄道用セミアクティブシステムおよび緩衝器を主とするその他製品の売上高は77億円と前連結会計年度に比べ6.6%の減収となりました。以上の結果、HC事業セグメントの売上高は963億円となり、セグメント利益は65億83百万円(セグメント利益率6.8%)となりました。

特装車両事業、航空機器事業、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ー車を主とする特装車両は、復興需要が落ち着き、売上高は85億円と前連結会計年度に比べ6.1%の減収となりました。航空機器は、売上高は77億円と前連結会計年度に比べ10.4%の増収となりました。また、システム製品および電子機器等の売上高は117億円と前連結会計年度に比べ13.6%の増収となりました。以上の結果、当セグメントの売上高は280億円となり、セグメント利益は8億34百万円(セグメント利益率3.0%)となりました。

以上の結果、当社グループの売上高は、3,553億円と前連結会計年度とほぼ同等の売上高となりました。

損益につきましては、グループ全体で原価低減活動を主とする事業構造改革を推進した結果、営業利益は192億47百万円、税引前利益は188億52百万円となりました。また、親会社の所有者に帰属する当期利益は、145億44百万円となりました。

財政状況

総資産につきましては、現金及び現金同等物、営業債権及びその他の債権、株式の評価替えによるその他の金融資産の増加等により、前連結会計年度に比べ223億円増加し、3,813億円となりました。

負債につきましては、営業債務及びその他の債務の増加により、負債総額は59億円増加し、2,116億円となりました。資本は、利益剰余金の増加等により、164億円増加して1,698億円となりました。

親会社所有者帰属持分比率は、資本が増加したことから43.1%と前連結会計年度末に比べ1.8ポイント好転しました。

キャッシュ・フロー

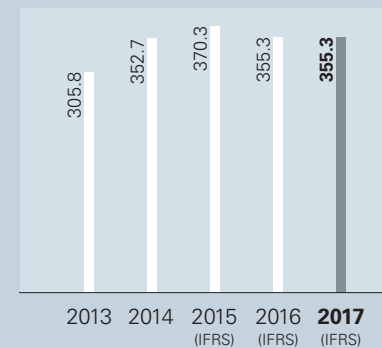
当連結会計年度のキャッシュ・フローは、営業活動によるキャッシュ・フローと投資活動によるキャッシュ・フローの差し引きが98億円の資金流入、また財務活動によるキャッシュ・フローは10億円の資金流出となり、加えて為替換算により2億円減少し、現金及び現金同等物は前連結会計年度比87億円増加し、340億円となりました。

営業活動により得られた資金は、前連結会計年度比56.1%増加の312億円となりました。これは主に税引前利益189億円、減価償却費及び償却費159億円等の資金増加によるものです。

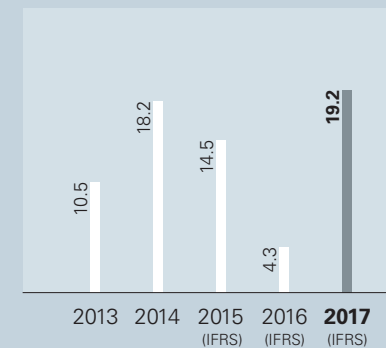
投資活動により使用した資金は、前連結会計年度比5.0%増加の213億円となりました。これは主に有形固定資産の取得197億円等の資金流出によるものです。

財務活動により使用した資金は、10億円となりました。主な流出は、長期借入金の返済による支出179億円、配当金の支払額28億円であり、主な流入は長期借入金による収入153億円、短期借入金の純増減額52億円です。

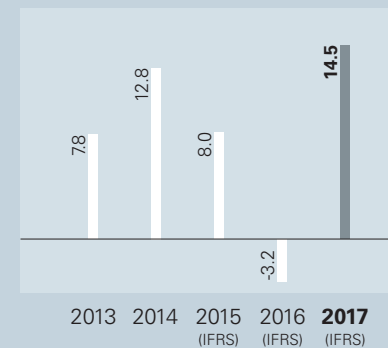
売上高 (単位:10億円)



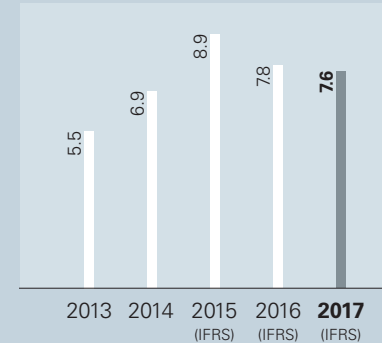
営業利益 (単位:10億円)



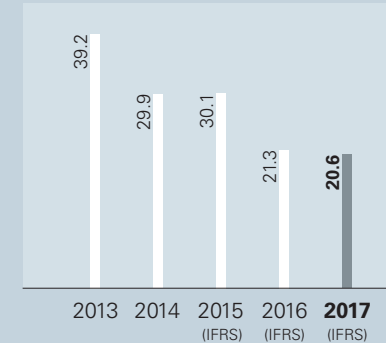
親会社の所有者に帰属する 当期利益(損失) / 当期純利益 (単位:10億円)



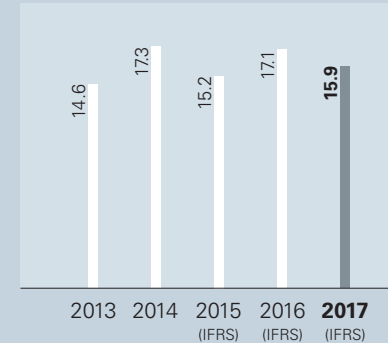
研究開発費 (単位:10億円)



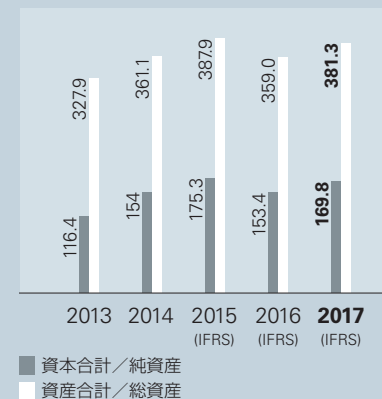
設備投資額 (単位:10億円)



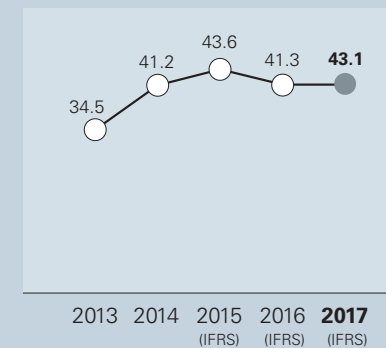
減価償却費 (単位:10億円)



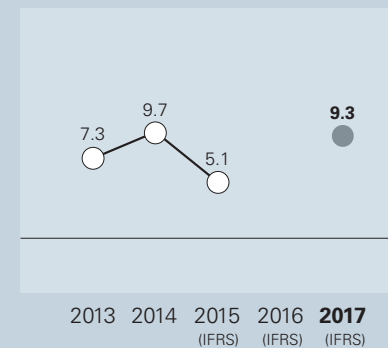
資本および資産合計 ／純資産および総資産 (単位:10億円)



親会社所有者帰属持分比率 ／自己資本比率 (%)



親会社所有者帰属持分当期利益率 ／自己資本利益率 (ROE) (%)



Consolidated Subsidiaries and Equity-Method Affiliates連結子会社および持分法適用会社

(2017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、鋳物製品・金型の製造・販売	1953年4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%
Takako America 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・グアナフアト州	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%
Comercial de Auto Pecas 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%

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.U.	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.U.	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.U.	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	100.0%
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%
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%

会社名	所在地	事業内容	設立	出資比率
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、産業用油圧機器の製造・販売	2002年12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・部材輸出版売	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%

Corporate Information

会社情報（2017年3月31日現在）

会社名:	KYB株式会社
本社:	〒105-6111 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 Tel: 03-3435-3511 Fax: 03-3436-6759 URL: http://www.kyb.co.jp
創立:	1935年3月10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:	14,350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、 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、 大阪支店、広島営業所、福岡支店

Shareholder Information

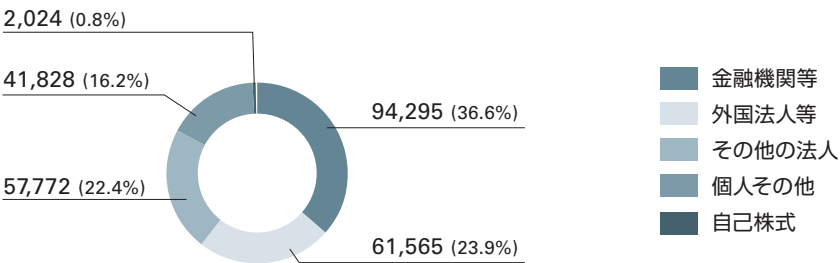
投資家情報（2017年3月31日現在）

発行済株式総数:	257,484,315株
株主数:	11,847名
株主名簿管理人:	みずほ信託銀行株式会社 〒103-8670 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 (千株)	発行済株式総数に対する 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)	14,186	5.51
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口)	13,700	5.32
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
KYB協力会社持株会	7,219	2.80
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 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
株式会社みずほ銀行	4,905	1.91
THE BANK OF NEWYORK MELLON 140044 (常任代理人 株式会社みずほ銀行 決済営業部)	4,120	1.60
合計	94,780	36.81

所有者別状況
(千株):



株価推移:
(東京証券取引所)

