



中島 康輔
代表取締役会長 兼 社長執行役員

将来を見据えて 持続的な成長へ

A GLOBAL KYB - CHALLENGE & INNOVATION -

2017年度の振り返り

好調な中国建設機械市場に支えられる

2017中期経営計画の初年度となった2017年度(2018年3月期)は、インフラ投資や個人消費が増加した中国で安定した経済成長となったほか、欧米や新興国においても堅調に推移しました。日本においても、個人消費の増加や企業収益の改善など、緩やかな回復基調で推移しました。また、当社製品の主要な需要先である自動車市場は、米国で販売が減少したものの、欧州や中国では増加しました。一方で建設機械市場は、中国で更なる成長が続き、欧米も堅調に推移しました。

このような環境のもと、急速な環境変化にも対応できる柔軟かつ耐性を持った経営基盤と収益基盤の構築に向けて、組織、製品、拠点などのあらゆる面で以下の「抜本的構造改革の完遂」に取り組んできました。

■ 組織改革

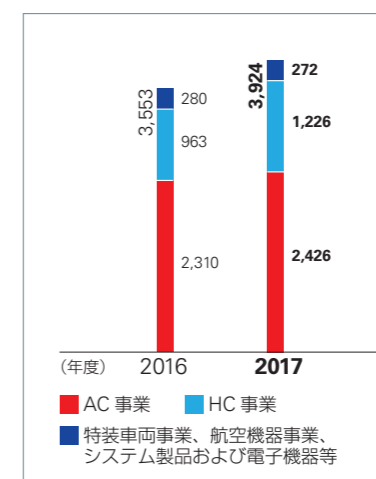
- ・オートモーティブコンポーネンツ(AC)事業本部においてサスペンション事業部・ステアリング事業部・モーターサイクル事業部の3事業部体制に移行
- ・社長直轄の組織としてCSR本部(現CSR・安全本部)を新設

■ 製品開発 / 拠点再編

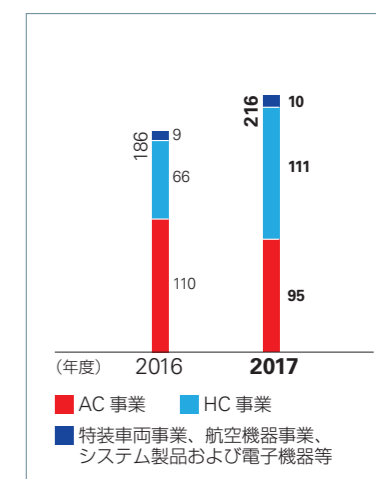
- ・日本、メキシコで革新ラインの稼働開始
- ・製品集約や移管などグローバル最適地生産体制の構築
- ・ブラジル合併会社の完全子会社化の決定など拠点統廃合

2017年度のKYBグループの業績は、中国における建設機械向け製品の急激な需要増や為替相場の円安影響など外部要因も追い風となり、売上高が3,924億円となりました。収益性についてはセグメント利益216億円、営業利益209億円、親会社の所有者に帰属する当期利益152億円と、期初予想を上回ることができました。しかしながら、一部事業における収益性の悪化や、ROEの低下など課題を残す結果となっています。

事業別売上高(億円)



セグメント利益(億円)



2018年度の取り組み

持続的成長へ:構造改革の完遂+収益基盤の安定化

2018年度の世界経済は、総じて緩やかに成長するものと見込まれていますが、米国の通商政策への懸念や利上げに伴う新興国経済の変調などのリスク要因から不透明な状況が続くと予想されます。

KYBグループを取り巻く環境については、四輪車用油圧緩衝器を中心としたAC事業は、北米・欧州での市販向け販売増に加えて、ブラジル製造拠点の連結子会社化の影響により売上高は伸びるものの、固定費増の影響などから利益は微増に留まる見通しです。

また、建設機械用油圧機器を中心としたハイドロリックコンポーネンツ(HC)事業は、中国市場向けを中心に需要の更なる高まりから売上高は大きく伸びるものの、生産繁忙に伴う収益性の悪化やコントロールバルブ移管に伴う一時費用などの影響により、利益は微減となる見通しです。

事業別における取り組みは以下の通りです。

AC事業

市場・顧客・事業戦略に合わせた最適生産体制の確立に向けて、事業を急速に拡大させてきましたが、収益性の向上が足元の課題となっています。以下の取り組みを通じて、収益基盤を再構築し、AC事業としての「稼ぐ力」を強化していきます。

まず抜本的構造改革として、二輪事業の拠点集約による再編と、将来の自動運転制御・ショックアブソーバ(SA)とパワーステアリング(PS)統合制御実現のために必要な技術であるEPS事業の再編に取り組みます。

特にEPS事業では、事業継続のために拡大する中国市場への参入を決定、中国民族系に強い恒隆社と合併会社を設立しました。中国市場は油圧からEPSへの転換が進むと見られており、2020年度にはEPS比率が73%にまで高まる予想です。両社が持つ各種リソースを最大限活用し、中国市場におけるEPS需要を取り込むとともに、将来的にはエコカー市場向け製品や、グローバル展開も視野に入れています。

高機能化が進むショックアブソーバ(SA)ですが、高まる顧客要求性能とコスト要求を同時に満たす次世代SAの開発が必要です。仕様と部品の統合化により高性能・低コストを実現し、SAの種類を30%削減するとともに、従来品からの製品コストを20%下げることが目標としています。

また、IoT、AIを活用した革新ラインを各拠点に順次導入し、2026年には完全無人化ラインの導入を目指しています。ポリウムゾーンである従来型コンベンショナルタイプのSAIについても低コストを実現させ、製品競争力を高めていきます。製品の仕様見直しとモノづくり改革により、SAの収益基盤を強固なものにしていきます。

「稼ぐ力」の強化とともに、持続的成長に向けて、お客様の技術要求を満足させる新製品・新技術の確立体制整備と、付加価値製品の受注を目指していきます。直近の目標として、ジャーマンプレミアム3社の受注を狙って2018年4月にドイツに欧州テクニカルセンターを開設しました。また、10年、20年先を見据えた高付加価値品の開発と拡販も進めます。

HC事業

建設機械市場は、2016年度から中国を中心にショベル需要が回復しており、欧米需要も小型機を中心に過去最高水準になる見込みです。足元の高需要に対して投資の前倒しや追加投資、また、休止ラインの再稼働などにより能力を増強しお応えしていきます。

抜本的構造改革としては、中・大型向けコントロールバルブの長野地区への移管による一貫ラインの構築により、最適産体制の確立を図ります。また、建設機械以外の油圧製品について、営業／開発体制をより強化してまいります。さらに高需要に対応した生産・納入体制の整備と、攻めきれていない成長市場への拡販活動により、「収益基盤の安定化」に努めます。

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

特装車両事業は、国内においてはアフターサービスや部品販売の強化を図り、競争の激しいインドでは原価低減活動を通じたミキサの黒字化およびシェア拡大を図ります。一方、航空機器事業は、安定した生産体制、収益体制を確立します。

事業以外の取り組みは以下の通りです。

人財育成

モノづくりや技術・商品開発などにおいて、今後競争力を高めるために欠かせないのが、グローバルな視点・思考で行動できる人財です。KYBでは海外研修生派遣制度や若手人財の職務経験拡大、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ています。

技術・商品開発

世界5極（日本、欧州、中国、ASEAN、北米）での環境インフラ整備やCAE技術の展開を進め、お客様目線の設計・生産技術における品質向上を図ります。市場ニーズを取り込んだお客様へのタイムリーな製品提供を行い受注拡大に結び付けるとともに、コア技術を組み合わせたシステム製品の開発など新製品・新技術の創造にも力を入れ、引き続き市場に対して「快適さ」という価値提供を行なっていきます。

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（人工知能）を活用し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を構築し、グローバルなモノづくりに取り組みます。

マネジメント

昨年度に発生した海外拠点の重大労災事故やリコールとなった品質クレームを踏まえ、安全面では「安全は何よりも優先する」の考えを再認識し、安全・環境機能をCSR本部に移管させ、グローバル安全推進委員会

を発足させました。品質面では、「品質は経営の基盤」という考えに基づき「品質経営」を宣言したほか、「Bad News 1st（何か異常が発生したら、何でも迅速に報告すること）」を強力に実践します。

また、当社はコーポレートガバナンスの強化に積極的に取り組み、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など内部統制システムの実効性をさらに高めています。加えて、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や、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ていきます。

2018年度は、足元の経営課題に対して「抜本的構造改革の完遂」「収益基盤の安定化」「持続的成長」に向けた取り組みを継続し、確実に解決に導きながら中期経営計画の最終年度である2019年度目標の達成にまい進するとともに、次なるステージであるグループ連結売上高5,000億円の早期の実現を目指します。

将来を見据えて

コア技術の追求による価値提供

当社は創立より80年以上にわたって、パワー制御技術にみる「力強さ」や、振動制御技術による「やさしさ」をベースとした油圧技術をコアとして、さまざまな製品を通じて、社会に安全・快適を提供してきました。

このコア技術の追求により価値を提供し、そこにITによる「インテリジェンス」を組み合わせながら、社会的課題に向き合い、解決していくことが当社の責任だと考えています。価値観の多様化、社会環境の変化、AI、IoTなどの技術革新が起ころうとも、この考えはこれからも変わることはありません。

自動車市場は100年に一度の変革期と言われていますが、バッテリーEVや自動運転の普及により足回り部品に求められる「車室空間拡大」という大きなテーマに対しては、車での移動を感じさせないほどの快適さの追求を目指します。また、多様化する個々のニーズに応える、運転する楽しさ（感性）に直結するようなショックアブソーバの開発など、引き続き、世界中の至るところで地域の人々の暮らしを支え、信頼されるブランドとして豊かな社会づくりへの貢献を続けていきます。

【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。2017年度は、連結配当性向30%を目指しつつ、連結ベースの株主資本配当率2%（年率）以上という新たな配当方針および当期業績を勘案し、中間配当70円（株式併合後ベース）、期末配当80円の年間配当金1株当たり150円としました。

当社は、安全、品質第一の原点に今一度立ち返り足元を固めるとともに、革新的なモノづくりへの取組みと収益性改善の構造改革を着実に実施することで体質強化を図りながら成長戦略に取り組み、これからも株主価値の最大化を図ってまいります。

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。

2018年7月

中島康輔

代表取締役会長 兼 社長執行役員