



大野 雅生

KYB 株式会社(7242)



## 企業情報

市場	東証プライム市場
業種	輸送用機器(製造業)
代表取締役社長執行役員	大野 雅生
所在地	東京都港区浜松町二丁目4番1号世界貿易センタービルディング南館28階
決算月	3月末日
HP	<a href="https://www.kyb.co.jp/">https://www.kyb.co.jp/</a>

## 株式情報

株価	発行済株式数		時価総額	ROE(実)	売買単位
3,115 円	25,748,431 株		80,206 百万円	17.1%	100 株
DPS(予)	配当利回り(予)	EPS(予)	PER(予)	BPS(実)	PBR(実)
120.00	3.9%	668.01 円	4.7 倍	5,508.47 円	0.6 倍

\*株価は6/7終値。各数値は22年3月期決算短信より。

## 業績推移

決算期	売上高	営業利益	税引前利益	当期利益	EPS	DPS
2019年3月(実)	412,214	-28,496	-29,510	-24,757	-969.18	0.00
2020年3月(実)	381,584	-40,298	-41,419	-61,879	-2,422.53	0.00
2021年3月(実)	328,037	18,297	16,340	17,087	668.95	75.00
2022年3月(実)	388,360	30,001	28,817	22,549	854.96	105.00
2023年3月(予)	410,000	26,500	26,000	18,000	668.01	120.00

\*単位:百万円、円。IFRS。当期利益は親会社の所有者に帰属する当期利益。DPSは普通株式に係る配当。

KYBの2022年3月期決算概要などをお伝えします。

## 目次

### [今回のポイント](#)

#### [1. 会社概要](#)

#### [2. 2022年3月期決算概要](#)

#### [3. 2023年3月期業績予想](#)

#### [4. 今後の注目点](#)

[<参考1:2020中期経営計画>](#)

[<参考2:コーポレート・ガバナンスについて>](#)

## 今回のポイント

- 22年3月期の売上高は前期比18.4%増の3,883億円。コロナ禍からの市況回復でAC、HCとも増収。売上総利益は同30.67%増加。セグメント利益は同85.5%増加。材料費価格高騰も、原価改善や固定費削減が寄与し、販管費の増加を吸収した。22年2月に公表した修正予想を売上・利益とも上回った。22年3月期の配当は中間配当を45円/株増額、期末配当を15円/株増額し60円/株。年間合計としては、105円/株。
- 23年3月期は増収、セグメント利益は増益を予想。売上高は前期比5.6%増の4,100億円、セグメント利益は同7.2%増の265億円を見込む。グローバルでの需要回復を見込んでいる一方、新型コロナウイルス感染症拡大の長期化、ロシアのウクライナ侵攻等に伴う減産リスクや原材料および輸送費の高騰などを引き続きリスクとして認識している。普通株式に係る配当は中間、期末とも60.00円/株の年間120.00円/株(前期比15.00円/株増配)を予定している。予想配当性向は18.0%。A種優先株式に係る配当は、中間3,760,274.00円/株、期末3,739,726.00円/株で年間合計7,500,000.00円/株の予定。
- 22年3月期、売上高はコロナ禍前の19年3月期には及ばなかったものの、セグメント利益は過去最高を更新した。23年3月期は、売上高も4,000億円を超え過去最高レベルに迫る見込みだ。免振オイルダンパー適合化もほぼ完了に近い。四半期ごとの進捗に注目していきたい。

## 1. 会社概要

独立系油圧機器国内最大手企業。油圧技術をベースに、「四輪車」、「二輪車」、「建設機械」、「産業車両」、「航空機」、「鉄道」、「特装車両」など幅広い分野で製品や技術を提供している。

四輪車用ショックアブソーバで国内シェア 40%、グローバルシェア 14%など、多くの製品で高いシェアを有する。

### 【1-1 沿革】

1919年11月に発明家であり創業者である萱場資郎が開設した「萱場発明研究所」がルーツ。

1927年1月に個人経営の萱場製作所を創業し、航空機用油圧緩衝脚、カタパルト等を製作した。

1935年3月に株式会社萱場製作所を創立。

第二次世界大戦終結後、1956年6月に製品の販売・サービスを目的に萱場オートサービス(株)を設立。

1959年10月には東京証券取引所に株式を上場した。

1974年7月、米国に KYB Corporation of America を設立し、北米の市販市場へ進出。この後、積極的にアジア、ヨーロッパなど海外市場へ進出する。

1985年10月に商号をカヤバ工業株式会社に変更。

2015年10月にはブランドイメージをより強固にすることを目的に、商号をカヤバ工業株式会社からKYB株式会社に変更。

2022年4月、市場再編に伴い、東証プライム市場に移行した。

### 【1-2 企業理念・経営理念】

#### ◎ロゴ

2015年に商号を「カヤバ工業株式会社」から「KYB 株式会社」に変更した意図にあるように、同社では KYB ブランドをグローバルベースでより強固なものとしたいと考えている。

そのため、下記のように「KYB」のロゴにもその意味、想いを込めている。



#### (ロゴに込めた意味)

心地よい日差しと植物の伸びやかな成長そして時代の風にしなやかに対応するイメージを表現しています。Bには液圧を象徴するデザインを付加し、斜体文字によりスピード感、先進性、成長性、革新性を表わしています。

#### (カラー)

愛、情熱、熱意等の意味を表わす「赤」。太陽の暖かさ、熱さと生命を育む力強さが時代を切り開くイメージを与えます。一步先のモノづくりとつながる前進色の赤でもあります。

(同社 website より)

#### ◎KYB ブランドステートメント

### *Our Precision, Your Advantage*

精緻な品質や確かな技術という製品の特性をステートメントで表現している。

一般生活者や取引先へ確かな品質を提供することが、ステークホルダーの「Advantage(優位性)」につながるだけでなく、確かな品質によって社員の一人ひとりが世の中を変えていくことを実感できる、モノづくりの喜びが社員の「Advantage(長所)」ともなるという意味が込められている。

## ◎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 グループとして、2018 年 10 月に判明した不適切行為に対する自省から、経営理念、企業行動指針を改定した。

### (経営理念)

規範を遵守するとともに、何事にも真摯に向き合います。
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。
優しさと誠実さを保ち、自然を愛し環境を大切にします。
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。

### (経営ビジョン)

<b>人財育成</b>	方針や戦略を深く理解し、情熱をもって目標を完遂できる人財を育成する。
<b>技術・商品開発</b>	世界のお客様が感動し、安心し、そして信頼される商品を提供する。
<b>モノづくり</b>	お客様が満足する商品をつくる喜びと躍動感に溢れ、同時に現場主義に徹した緊張感ある工場にする。
<b>マネジメント</b>	企業の社会的責任を常に自覚し、効率のよいグループ経営を行う。

### (企業行動指針)

下記 URL を参照

<https://www.kyb.co.jp/company/guidelines.html>

## 【1-3 同社を取り巻く環境】

### (1)市場環境

同社の業績に大きな影響を及ぼすのは、自動車市場と建設機械市場。

同社では 2 市場の現在及び今後についてそれぞれ以下のように認識している。

#### ①自動車市場

自動車の世界需要は中長期的にはハイブリッド、EV 含め増大するものと思われる。新型コロナウイルスの影響を受け一時的に減少した自動車生産台数はその後回復に向かってはいたが、半導体不足がボトルネックとなりトヨタ自動車国内工場の一部を一時生産停止にするなど、事業環境は不透明である。

同社は新車用ショックアブソーバ(SA)を、Tier1 として自動車メーカーに直接供給しているほか、アフターマーケット向けにも代理店などを通じて部品商、修理工場などに供給している。同社では前者を「OEM」、後者を「市販」と呼んでいる。アジア、中東などでは日本車の人気が高く、市販市場は同社にとって重要なマーケットである。

#### ②建設機械市場

中国、インド市場の鈍化が予想されている中で、新型コロナウイルスの影響も加わり短期的には不透明感があるものの、需要は堅調と見ている。

### (2)競合状況

#### ①AC 事業

国内では、日立 Astemo(非上場)などが競合となる。

グローバルでは独・Sachs、米・Tenneco など。Sachs 社は歴史も古く、欧州系自動車メーカーとの関係が深い。

市販市場の同社シェアは約 2 割弱。グローバルでは Monroe(Tenneco の市販ブランド)、Sachs などが競合。

二輪車用ショックアブソーバでは日立 Astemo、ステアリングではジェイテクト(6473、東証プライム)、日本精工(6471、東証プライム)等と競っている。

#### ②HC 事業

同社で最も売り上げ比率が高いパーツであるシリンダでは、中国メーカーなどが力を伸ばしている。

同社が高い技術力を有するコントロールバルブでは、ナブテスコ(6268、東証プライム)など、走行モータではナブテスコ、不二越(6474、東証プライム)などが競合である。また日本の最大手建設機械メーカーは多くのパーツを内製化している。

コード	社名	売上高	増収率	営業利益	増益率	営業利益率	ROE	時価総額	PER	PBR
5994	ファインシンター	40,000	+2.7	1,000	+129.7	2.5%	1.2%	5,949	11.8	0.3
6268	ナブテスコ	320,000	+6.7	33,000	+9.9	10.3%	29.6%	391,037	16.6	1.6
6471	日本精工	940,000	+8.6	40,000	+35.9	4.3%	2.8%	438,258	15.1	0.7
6473	ジェイテクト	1,600,000	+12.0	60,000	+41.7	3.8%	3.5%	364,570	14.6	0.6
6474	不二越	250,000	+9.1	17,000	+15.5	6.8%	8.1%	94,568	8.2	0.7
7212	エフテック	270,000	+40.7	4,000	+250.0	1.5%	0.5%	10,965	10.9	0.2
7242	KYB	410,000	+5.6	26,500	+7.2	6.5%	17.1%	80,206	4.5	0.6

※売上高、営業利益は今期会社予想、単位は百万円。ROEは前期実績。時価総額は6月7日終値ベース。単位は百万円。PER(予)・PBR(実)は6月7日終値ベース、単位は倍。KYBの営業利益はセグメント利益(売上高から売上原価、販管費を控除して算出)。

## 【1-4 事業内容】

### (1)セグメント

報告セグメントは四輪車用・二輪車用油圧緩衝器、パワーステアリング等で構成される「AC事業」、建設機械向けを中心とした産業用油圧機器からなる「HC事業」航空機用の離着陸装置、操舵装置、制御装置等を生産する「航空機器事業」の3つ。特装車両事業、電子機器等を「その他」としている。なお、舞台機構、艦艇機器、免振装置等を生産する「システム製品」についてはグループ再編に伴い事業管理区分の見直しを行った結果、2022年3月期第2四半期より「HC事業」に含むこととした。

### 2022年3月期実績

	売上高	構成比	セグメント利益	利益率
AC事業	232,846	60.0%	15,406	6.6%
HC事業	141,572	36.5%	12,348	8.7%
航空機器事業	3,655	0.9%	-3,960	-
その他	10,286	2.6%	918	8.9%
合計	388,360	100.0%	24,713	6.4%

\*単位:百万円

### ①AC(オートモーティブコンポーネンツ)事業

四輪車用油圧緩衝器、二輪車用油圧緩衝器、四輪車用油圧機器、その他製品で構成されている。

#### 2022年3月期構成比

製品	売上高	構成比	主な製品
四輪車用油圧緩衝器	169,159	72.6%	ショックアブソーバ
二輪車用油圧緩衝器	34,868	15.0%	フロントフォーク、リアクションユニット
四輪車用油圧機器	23,875	10.3%	ベーンポンプ、CVT用ポンプ、EPS
その他製品	4,944	2.1%	ATV用機器、ステイダンパ
合計	232,846	100.0%	-

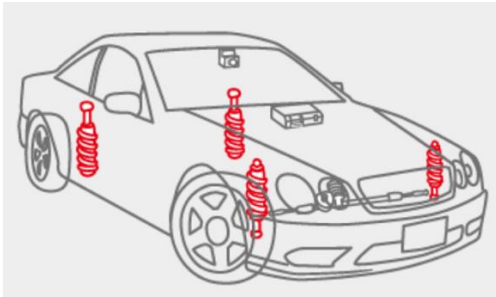
(単位:百万円)

#### <主要製品>

##### ◎四輪車

##### (ショックアブソーバ)

車体の振動を吸収する役割を持つ製品で、スプリングを伴い、車体とタイヤの間に取り付けられている。



(同社 HP より)

自動車には、乗り心地や操縦安定性を向上させる機構である「サスペンション」が搭載されている。

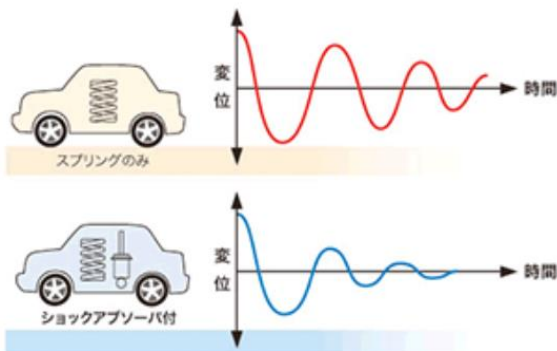
サスペンションの機能は主に路面の凹凸を車体に伝えない緩衝装置としての機能と、車輪、車軸の位置を決め、車輪を路面に対して押さえつける機能の2つがある。

基本的には、車軸の位置決めを行うサスペンションアーム、車重を支えて衝撃を吸収するスプリング、スプリングの振動を減衰するショックアブソーバ(ダンパー)で構成される。

自動車は路面の凸凹からくる衝撃に対しスプリングを縮めることで吸収するが、スプリングの特性上、一旦収縮したスプリングは元の位置に戻ろうと反発する。

特にスプリングの上端にはボディー、下端には重量のあるタイヤやブレーキなどを含むサスペンションがつながっており、スプリングは慣性力により元の位置に戻る以上に伸び、縮みを繰り返してしまう。

この余分な揺れをできるだけ早く抑え、車体を安定させるのがショックアブソーバの役割である。



(同社 HP より)

ショックアブソーバが適切に機能している車両は、

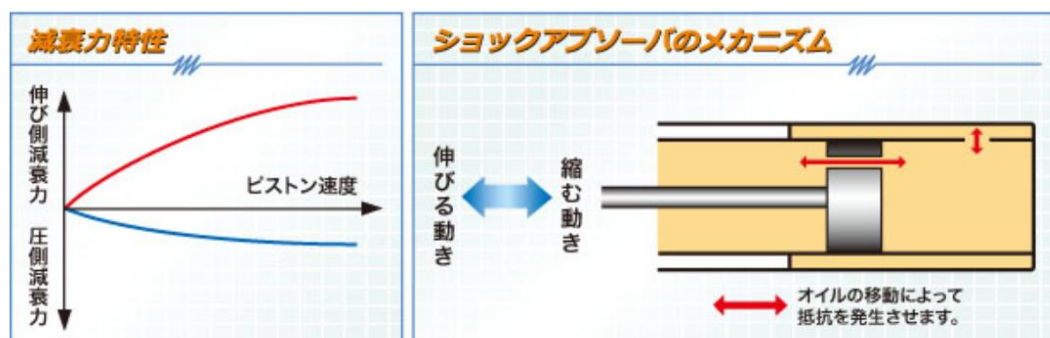
- ☆ スプリングの無駄な動きを抑え、乗り心地を確保
- ☆ ブレーキ性能が向上
- ☆ コーナリングがスムーズ

など、快適な運転を実現することができる。

スプリングの縮みや伸びの作動を制御し、振動を抑える働きをする力のことを「減衰力」というが、この「減衰力」を作り出すのに大きな役割を果たしているのが、同社が創業以来培い、磨き上げてきた「油圧技術」である。

ショックアブソーバ本体筒にはオイルが入っていて、その筒の中をピストンが移動する。

ピストンには穴がけられており、揺れと合わせピストンが移動する時に穴を通過するオイルの抵抗が「減衰力」となる。また、車体の揺れの度合い、速さなどによりピストンが移動するスピードが変化するが、ピストン移動速度が速いほど「減衰力」は大きくなる。これを「減衰力特性」という。

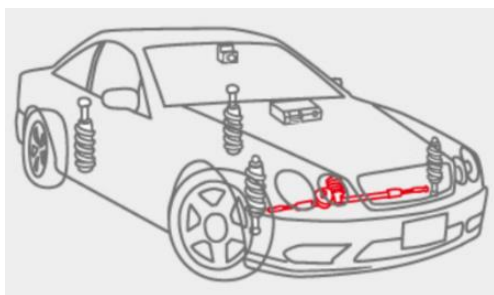


(同社 HP より)

優れた技術に支えられた同社のショックアブソーバは世界中の多くの自動車メーカーに評価され、後述するように高いシェアに繋がっている。また、ショックアブソーバは走行距離や経年により劣化し、その機能が低下するため、通常は初年度登録から5年以上、または走行距離7万km以上で交換が必要とされている。この交換需要＝市販市場も同社にとっては大きな事業機会となっている。

### (ステアリング)

自動車の「走る」、「曲がる」、「止まる」という基本機能の一つの「曲がる機能」を分担するのがステアリング装置。



(同社 HP より)

ドライバーが行うハンドルの回転を、油圧式のパワーアシストユニットでサポートし、タイヤを操舵する「油圧式ステアリング(PS)」と、ハンドルの回転を、モータ、コントローラ、トルクセンサ等からなる電動タイプのパワーアシストユニットでサポートし、タイヤを操舵する「電動ステアリング(EPS)」がある。

「PS」は、油圧の力により、わずかな操作でのステアリング操作が可能で、危険回避にも素早く対応できるなど安全運転に不可欠な装備。一方、バッテリーを動力源とした「EPS」電動タイプは、自動車のエンジンを動力源とした「PS」に比べ、自動車の燃費を向上させることができる。

\* 高機能 EPS アクチュエータ



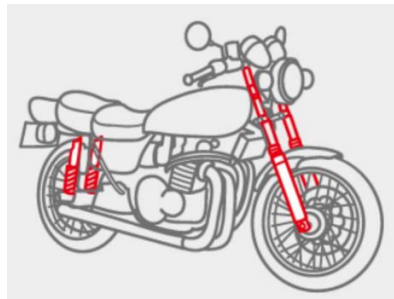
\* 乗用車向け油圧パステ用ベーンポンプ



## ◎二輪車

### (サスペンション)

路面のコンディションを問わず、車体への突き上げを最小化させ、快適性を追求している。



(同社 HP より)

### \*リアクッションユニット

車体の姿勢を保ち、路面からの振動、衝撃を吸収することで乗り心地を向上させる。



(同社 HP より)

## ②HC(ハイドロリックコンポーネンツ)事業

産業用油圧機器、その他製品から構成されている。

### 2022年3月期構成比

製品	売上高	構成比	主要製品
産業用油圧機器	128,716	90.9%	シリンダ、バルブ、ポンプ、モータ
システム製品	4,633	3.3%	舞台機構、艦艇機器、免振装置等
その他油機	8,223	5.8%	鉄道用ダンパー、鉄道用ブレーキ
合計	141,572	100.0%	-

\*単位:百万円

### <主要製品>

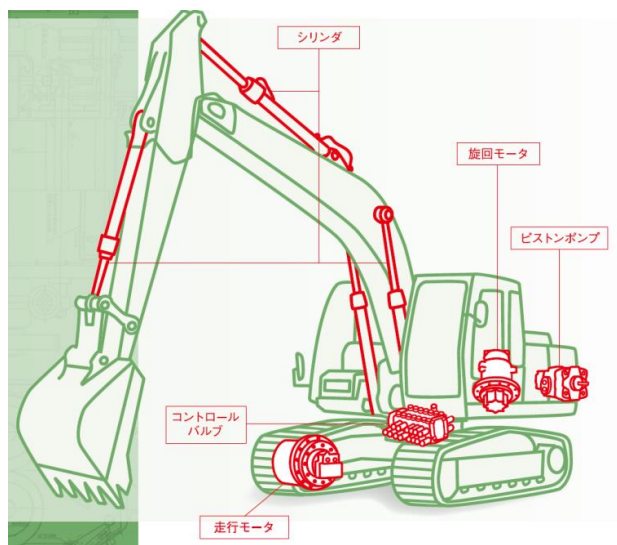
ショベルカーなど建設機械の駆動系機構は、下の図にあるようにコントロールバルブ、ピストンポンプ、走行モータ、旋回モータ、シリンダなどの各パーツで構成されているが、各種アクチュエータ(油圧や電動モータによって、エネルギーを並進または回転運動に変換する駆動装置)を制御し、走行、旋回、アームの屈伸などの動作をスムーズに行うのが、建設機械の「頭脳」であるコントロールバルブ。

同社のコントロールバルブは、お家芸の油圧技術に電気制御を組み合わせることにより高度な制御を可能としている。

また、同社はこれらのパーツを全て製造している数少ないメーカーである。

全てのパーツを自社で製造しているため、建機メーカーに対してシステム提案ができる点が、同社の大きな競争優位性となっている。





\* ショベル用コントロールバルブ



\* 走行用モータ



\* 油圧シリンダ



(同社 HP より)

### ③AC 事業、HC 事業以外のセグメント

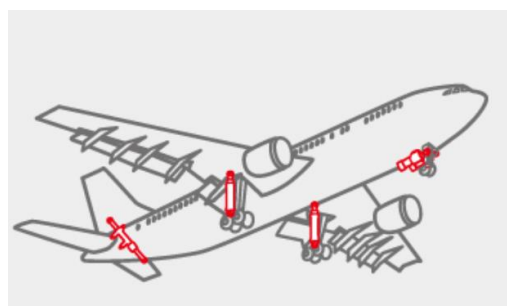
2022年3月期

セグメント	売上高	主な製品
航空機器事業	3,655	航空機用離着陸装置・同操舵装置・同制御装置・同緊急装置
その他(特装車両事業及び電子機器等)	10,286	コンクリートミキサ車、粉粒体運搬車、特殊機能車、電子機器

\*単位:百万円

コンクリートミキサ車は、高い混練、排出性能を誇り、国内シェアは約 80%を占めている。

航空機においては、各種アクチュエータ、軽量化アクチュエータ、ホイールブレーキなど、信頼性の高い製品を提供している。



## (2)顧客・商流

### ◎顧客

主要顧客は以下の通り。

このうち、グローバルベースでトヨタ製自動車の約 6 割には同社のショックアブソーバが搭載されているほか、日産グループで約 3 割、ホンダで約 1 割など、高いシェアを誇っている。

	日系	非日系
AC 事業	トヨタ自動車 ヤマハ発動機 日産自動車 ジヤトコ スズキ ホンダ ダイハツ SUBARU いすゞ 三菱自動車 日野自動車	PSA ルノー フォルクスワーゲン ダイムラー クライスラー
HC 事業	日立建機 クボタ 住友建機 コベルコ建機 竹内製作所 ヤンマー建機 コマツフォークリフト	キャタピラー 三一重工 斗山 山河智能 トラスミタール ボンフィグリオリ

### ◎商流

前述のように、新車向け OEM と、中古車向け市販という2つの商流でショックアブソーバの供給を行っている。売上高は OEM の方が大きいものの、自社ブランドで販売をしている市販用製品は収益性も高く、同社としては今後もグローバルに拡大を狙う市場である。

同社の市販用ショックアブソーバは現在世界を走行している日米欧自動車の約9割に搭載が可能である。このカバー率の高さを支えているのが、トヨタをはじめとした大手自動車メーカーとの強固な関係だ。

### (3)グローバルネットワーク

日本を含む23か国にグループ会社46を有し、強固なグローバルネットワークを構築している。

	国	グループ会社
日本	1	11
アジア	7	18
欧州	12	7
米州	3	6
合計	23	42

(2022年7月現在)



#### (4)研究開発

##### (体制)

日本、欧州の2極に開発拠点を設け、グローバルな最適開発・生産体制を確立している。

日本以外の開発拠点は基本的には、モデル製品の開発、性能向上・低コスト化など商品力向上のための開発を手掛け、長期的視点に立った研究開発は日本において、基礎技術研究所(神奈川県相模原市)、生産技術研究所(岐阜県可児市)2つの技術研究所を中心に取り組んでおり、独創性に優れた先行技術等の研究開発を行っている。

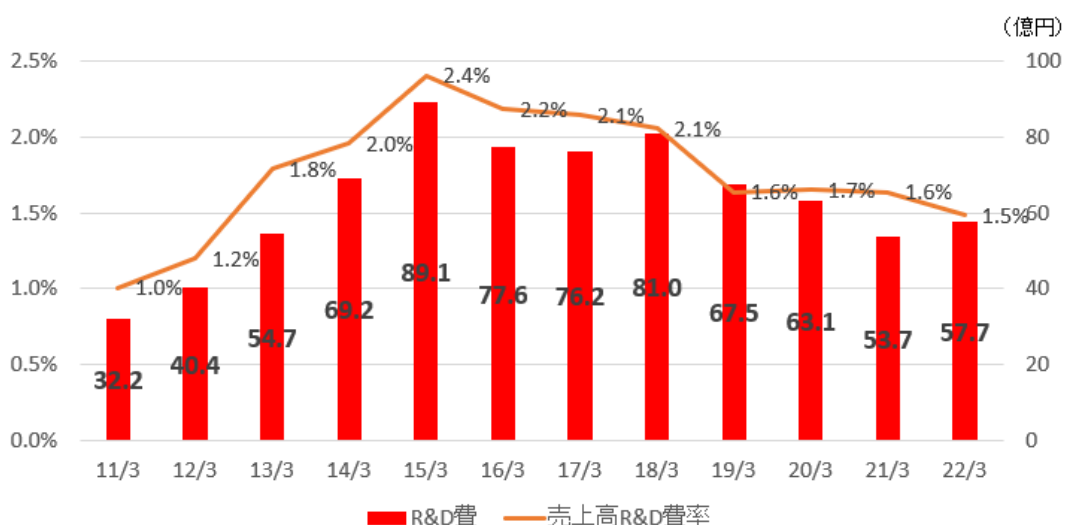
また、工機センター(岐阜県可児市)に生産技術研究所や各工場で培われた生産設備設計のノウハウを集約し、先進性および信頼性の向上を図った設備、治工具の内製化を強化・推進している。

製品の高機能化・システム化については、独自開発のほかに、顧客あるいは関連機器メーカーとの共同研究開発を推進しており、産学交流による先端技術開発にも積極的に取り組んでいる。

##### (R&D 費推移)

13年3月期以降、売上高に対するR&D費の水準についての意識を高め、現在は1.5%程度で推移している。

ただ、免震・制振オイルダンパー不適切行為の影響などから足元のR&D費の水準は低下している。より長期的・持続的な成長のためにも再度積極的な投資が必要となろう。



##### (注力分野)

性能向上、高機能化・システム化への対応や軽量化・省エネ・環境負荷物質削減などエネルギーや環境問題に配慮した製品開発を進めているが、生産技術力の強化も図っている。

また、グローバル化の加速に伴い、国際感覚を身につけた人財の育成や、標準化されたマネジメントシステムの構築を含めた戦略的なグローバル生産・販売・技術体制の完成を目指している。

近年特に力を入れているのが自動運転に関連した製品開発だ。

その一つが、EPS(電子ステアリング)とショックアブソーバの統合技術。ドライバーの技量や判断にかかわらず、様々な路面状況でも自動的により快適、スムーズな運転を可能にする技術は自動運転車には絶対に不可欠なものと考えている。

また、「ステアリング・バイ・ワイヤ」も今後重要性が増大する技術であるとみている。

通常、ステアリング操作はステアリングシャフトを通じステアリングギアボックス、タイヤへと伝達されるのに対し、

「ステアリング・バイ・ワイヤ」は、電子信号によってステアリングの操作を伝達するもの。

タイヤから伝わる振動が少ないので疲れにくく、強い横風が吹き、車体が左右に持っていかれた場合、今までのステアリングであれば運転手が意図してステアリングの操作により復元させなければならなかったが、「ステアリング・バイ・ワイヤ」であれば自動的にアジャストされるなどのメリットがある。それに加え、「ハンドルは右前」である必要がなく、デザイン、機能を含め自動車の在り方を大きく変える可能性に注目が集まっている。

実用化にはまだ課題が残るものの、独創的なEPS技術として更なるブラッシュアップを進めている。

## 【1-5 特長と強み】

### ◎様々な製品で高いシェア

四輪用ショックアブソーバのOEM供給で国内シェア40%、グローバルシェア14%のほか、建設機械用油圧機器シリンダのグローバルシェア25%、コンクリートミキサ車国内シェア83%など、多くの製品で高いシェアを有している。

### ◎優れたコア技術

この高シェアは、世界最大手の地位をフォルクスワーゲンやGMと競っているトヨタ自動車における社内シェアがグローバルベースで約6割であることが示すように、同社製品に対する顧客の信頼度の高さによるものであり、この信頼のベースは創業時より100年という長い時間の中で培い、磨き上げてきた「油圧」についての優れた技術力に他ならない。

ショックアブソーバや免震・制振用オイルダンパーに代表される「振動制御技術」と、ショベルカーのコントロールバルブや電動パワーステアリングに代表される「パワー制御技術」の2つのコア技術が多くの顧客に高く評価され、様々な場面で広く用いられている。

## 【1-6 ROE分析】

	16/3期	17/3期	18/3期	19/3期	20/3期	21/3期	22/3期
ROE (%)	-2.0	9.3	8.8	-15.0	-55.4	18.5	17.1
売上高当期利益率 (%)	-0.89	4.09%	3.87	-6.01	-16.22	5.21	5.81
総資産回転率(回)	0.95	0.96	0.99	0.97	0.90	0.78	0.90
レバレッジ(倍)	2.35	2.37	2.30	2.59	3.81	4.53	3.26

## 2. 2022年3月期決算概要

### (1)連結業績概要

	21/3期	構成比	22/3期	構成比	前期比	修正予想比
売上高	328,037	100.0%	388,360	100.0%	+18.4%	+2.2%
売上総利益	60,308	18.4%	78,759	20.3%	+30.6%	-
販管費	46,983	14.3%	54,046	13.9%	+15.0%	-
セグメント利益	13,325	4.1%	24,713	6.4%	+85.5%	+5.2%
営業利益	18,297	5.6%	30,001	7.7%	+64.0%	+7.1%
税引前利益	16,340	5.0%	28,817	7.4%	+76.4%	+13.0%
当期利益	17,087	5.2%	22,549	5.8%	+32.0%	+18.7%

\*単位:百万円。セグメント利益は日本基準の営業利益に相当。当期利益は親会社の所有者に帰属する当期利益。修正予想比は22年2月公表の業績予想に対する増減。

## BRIDGE REPORT



## 増収増益、利益は過去最高を更新。売上・利益とも予想を上回る。

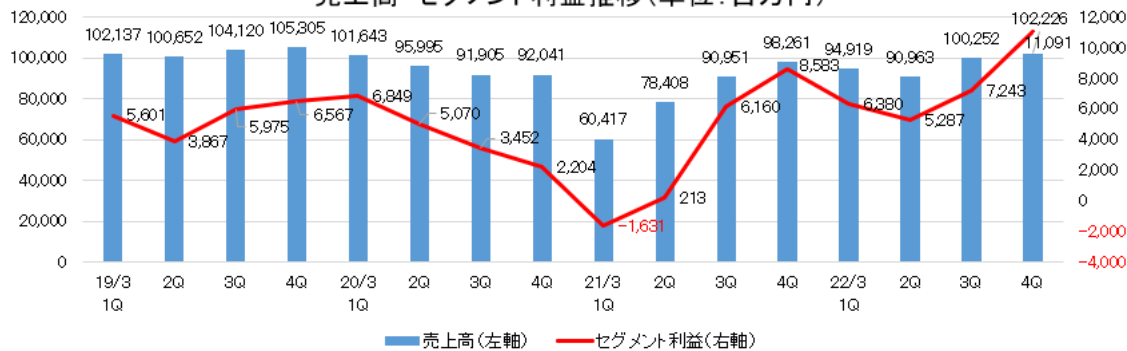
売上高は前期比 18.4%増の 3,883 億円。コロナ禍からの市況回復で AC、HC とも増収。

売上総利益は同 30.6%増加。セグメント利益は同 85.5%増加。材料費価格高騰も、原価改善や固定費削減が寄与し、販管費の増加を吸収した。22年2月に公表した修正予想を売上・利益とも上回った。

22年3月期の配当は中間配当を 45 円/株増額、期末配当を 15 円/株減額し、年間 105 円/株の予想。

※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

売上高・セグメント利益推移(単位:百万円)



## ◎地域別売上動向

地域	21/3 期	22/3 期	前期比
日本	144,761	164,564	+13.7%
欧州	51,879	65,940	+27.1%
米国	31,184	35,456	+13.7%
中国	36,605	37,774	+3.2%
東南アジア	21,651	28,920	+33.6%
その他	41,957	55,708	+32.8%
合計	328,037	388,360	+18.4%

\* 単位:百万円。決算短信より。

全ての地域で増収。海外売上高比率は前期の 55.9%から 1.7 ポイント上昇し 57.6%。

## (2)セグメント別動向

売上高	21/3 期	構成比	22/3 期	構成比	前期比
AC 事業	197,453	60.2%	232,846	60.0%	+17.9%
HC 事業	117,338	35.8%	141,572	36.5%	+20.7%
航空機器事業	3,857	1.2%	3,655	0.9%	-5.2%
その他	9,389	2.9%	10,286	2.6%	+9.6%
合計	328,037	100.0%	388,360	100.0%	+18.4%
セグメント利益					
AC 事業	8,195	4.2%	15,417	6.6%	+88.1%
HC 事業	6,553	5.6%	12,354	8.7%	+88.5%
航空機器事業	-2,461	-	-3,960	-	-
その他	1,037	11.0%	918	8.9%	-11.4%
調整	1	-	-17	-	-
合計	13,325	4.1%	24,713	6.4%	+85.5%

\* 単位:百万円。利益の構成比は売上高利益率。

## BRIDGE REPORT



## ①AC事業

製品	売上高	構成比	前期比
四輪車用緩衝器	169,159	72.6%	+18.5%
二輪車用緩衝器	34,868	15.0%	+33.7%
四輪車用油圧機器	23,875	10.3%	-3.5%
その他製品	4,944	2.1%	+27.1%
合計	232,846	100.0%	+17.9%

\*単位:百万円。決算短信より。

地域	売上高	構成比	前期比
日本	587	25.2%	+6.9%
欧州	574	24.7%	+21.4%
米国	276	11.9%	+15.0%
中国	207	8.9%	+12.5%
東南アジア	256	11.0%	+29.3%
その他	427	18.3%	+29.0%
合計	2,328	100.0%	+17.9%

\*単位:億円。説明資料より。

四輪車用油圧緩衝器、二輪車用油圧緩衝器はコロナ禍による経済活動の停滞からの回復を受け増収。  
四輪車用油圧機器は、電動パワーステアリングの販売が減少した。

## ②HC事業

製品	売上高	構成比	前期比
産業用油圧機器	128,716	90.9%	+23.8%
システム製品	4,633	3.3%	-22.7%
その他製品	8,223	5.8%	+11.5%
合計	141,572	100.0%	+20.7%

\*単位:百万円。決算短信より。

地域	売上高	構成比	前年同期比
日本	963	68.0%	+20.5%
欧州	85	6.0%	+84.8%
米国	72	5.1%	+14.3%
中国	170	12.0%	-6.6%
東南アジア	33	2.3%	+83.3%
その他	92	6.5%	+41.5%
合計	1,416	100.0%	+20.7%

\*単位:億円。説明資料より。

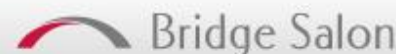
産業用油圧機器はコロナ禍による経済活動の停滞からの回復を受け増収。

## (3)財務状態とキャッシュ・フロー

## ◎主要BS

	21年3月末	22年3月末	増減		21年3月末	22年3月末	増減
流動資産	236,252	240,421	+4,169	流動負債	204,480	198,371	-6,109
現金等	68,700	52,118	-16,582	営業債務等	74,437	81,737	+7,300
営業債権等	98,898	108,823	+9,925	短期有利子負債	70,010	65,815	-4,195

## BRIDGE REPORT



棚卸資産	53,997	66,114	+12,117	非流動負債	105,430	74,902	-30,528
非流動資産	190,383	193,766	+3,383	長期有利子負債	54,836	25,041	-29,795
有形固定資産	160,308	159,803	-505	負債合計	309,910	273,273	-36,637
無形資産	4,106	3,549	-557	資本合計	116,726	160,914	+44,188
その他の金融資産	15,647	14,545	-1,102	利益剰余金	49,579	76,007	+26,428
資産合計	426,635	434,187	+7,552	負債純資産合計	426,635	434,187	+7,552

\*単位:百万円。現金等は現金及び現金同等物。営業債権等は、営業債権及びその他の債権。営業債務等は営業債務及びその他の債務。

現金等およびその他の金融資産の減少の一方、棚卸資産の増加などで、資産合計は同75億円増加の4,341億円となった。シンジケートローンの完済などの実施による有利子負債の減少等で、負債合計は同366億円減少の2,732億円。増加していた借入金は免制振事案前の水準まで返済が進んだ。

利益剰余金の増加等で資本合計は同441億円増加し1,609億円となった。この結果、親会社所有者帰属持分比率は前期末から9.4ポイント上昇し35.3%となった。自己資本は安全水域まで回復した。

## ◎キャッシュ・フロー

	21/3期	22/3期	増減
営業CF	20,826	24,247	+3,421
投資CF	-6,281	-10,871	-4,590
フリーCF	14,545	13,376	-1,169
財務CF	1,146	-32,711	-33,857
現金同等物残高	68,700	52,118	-16,582

\*単位:百万円。

税引前利益の増加などで営業CFは増加。その他の金融資産の売却による収入の減少などで投資CFのマイナス幅は拡大。長短借入金の減少などで、財務CFはマイナスに転じた。キャッシュポジションは低下した。

## (4)トピックス

## ◎免制振オイルダンパー適合化の進捗状況

## (概要)

2018年10月、KYB および子会社カヤバシステムマシナリー株式会社が製造・販売している免震・制振用オイルダンパーの一部について、性能検査記録の書き換え行為により、大臣認定の性能評価基準に適合していない、または、顧客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した。

## (対応と進捗)

対象建築物991件のうち、2022年5月末時点で適合化が完了したのは対象建築物の97.3%にあたる965物件。

工事中、工事待ち(工事日程調整中)、工事日程に合わせた生産待機中は合計で17件(1.7%)、行政調整中が2件(0.1%)、適合化に向けた関係者との詳細調整中が7件(0.1%)で、完了が近づいている。

## 3. 2023年3月期業績予想

## 通期業績予想

	22/3期	構成比	23/3期(予)	構成比	前期比
売上高	388,360	100.0%	410,000	100.0%	+5.6%
セグメント利益	24,713	6.4%	26,500	6.5%	+7.2%
営業利益	30,001	7.7%	26,500	6.5%	-11.7%
税引前利益	28,817	7.4%	26,000	6.3%	-9.8%
当期利益	22,549	5.8%	18,000	4.4%	-20.2%

\*単位:百万円。予想は会社側発表。セグメント利益は日本基準の営業利益に相当。当期利益は親会社の所有者に帰属する当期利益。

### 増収、セグメント利益は増益を予想

売上高は前期比 5.6%増の 4,100 億円、セグメント利益は同 7.2%増の 265 億円の予想。

グローバルでの需要回復を見込んでいる一方、新型コロナウイルス感染症拡大の長期化、ロシアのウクライナ侵攻等に伴う減産リスクや原材料および輸送費の高騰などを引き続きリスクとして認識している。

普通株式に係る配当は中間、期末とも 60.00 円/株の年間 120.00 円/株(前期比 15.00 円/株増配)を予定している。予想配当性向は 18.0%。

A 種優先株式に係る配当は、中間 3,760,274.00 円/株、期末 3,739,726.00 円/株で年間合計 7,500,000.00 円/株の予定。

### ◎セグメント別動向

売上高	22/3 期	23/3 期(予)	前期比
AC 事業	232,846	255,700	+9.8%
HC 事業	141,572	139,300	-1.6%
航空機器事業	3,655	4,700	+28.6%
その他	10,286	10,300	+0.1%
合計	388,360	410,000	+5.6%
セグメント利益			
AC 事業	15,406	16,900	+9.6%
HC 事業	12,348	9,900	-19.9%
航空機器事業	-3,960	-1,200	-69.7%
その他	918	900	-2.1%
合計	24,713	26,500	+7.2%

\*単位:百万円

#### ◎AC 事業

新型コロナウイルス感染症や世界的な半導体不足による減産影響を見込んでいるが、今後も緩やかな回復が続くと想定されることから、2022年3月期比で増収を予想。

#### ◎HC 事業

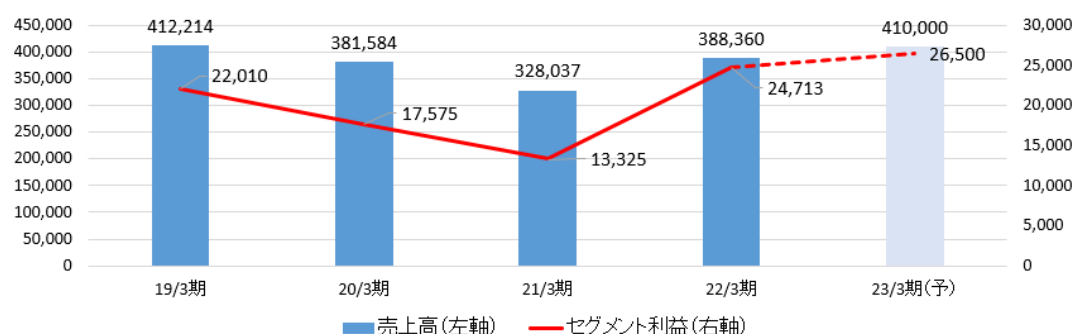
北米・アジア・日本では前期の伸びを維持するものの、市況の低迷が続く中国や、ロシア・ウクライナ情勢の影響を受けるロシア・CISで大幅に減少し、欧州にも影響があると見込んでいることから減収を予想。

## 4. 今後の注目点

22年3月期、売上高はコロナ禍前の19年3月期には及ばなかったものの、セグメント利益は過去最高を更新した。23年3月期は、売上高も4,000億円を超え過去最高レベルに迫る見込みだ。

免制振オイルダンパー適合化もほぼ完了に近い。四半期ごとの進捗に注目していきたい。

売上高・セグメント利益推移(単位:百万円)





## <参考 1:2020 中期経営計画>

新型コロナウイルスの影響など外部環境を踏まえて見直しを行い、今回正式に「2020 中期経営計画」を発表した。同計画では「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」ことをテーマとし、「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」を注力項目として掲げている。

「コンプライアンス遵守とガバナンス強化」については、「免制振オイルダンパー適合化の進捗状況」で述べた通り。全社挙げて「規範意識の企業風土への定着」を図る。

### 【収益基盤の安定化(不採算事業・拠点・製品の撤退) & 成長戦略】

#### (1)財務目標

2022 年度の財務目標として以下を掲げている。

	2019 年度実績	2022 年度目標
売上高	3,816	3,780
AC 事業	2,321	2,290
HC 事業	1,253	1,300
セグメント利益	176	250
セグメント利益率	4.6%	6.6%
自己資本比率	18.1%	34%

\* 単位:億円

売上高は 2019 年度に及ばないが、セグメント利益および利益率は過去最高を目指す。筋肉質な企業への変身を図る。

#### (2)セグメント利益について

セグメント利益についての収益改善施策及び想定する改善効果は以下の通り。

総額で 2019 年度の 176 億円から 2022 年度の 250 億円へ 74 億円の改善を見込んでいる。

施策	改善額	施策の概要
生産性向上(製造コストの低減)	+34	革新的モノづくり(自動化レベル向上)/省人化推進等
不採算分野の撤退・縮小	+17	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	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	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	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

\* 単位:億円

#### (3)目指す姿

引き続き AC 事業、HC 事業を、KYB を支える 2 大コア事業と位置づけ、それぞれの目指す姿を掲げている。

##### ①AC 事業

2022 年度目指す姿は「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」。

基本戦略として、「深化:収益基盤の安定化」「進化:革新的モノづくり」「新化:高付加価値製品の創出」の 3 つを掲げている。

##### ◎収益基盤の強化

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が具体的な取り組み。

生産最適化においては、顧客需要地シフトに合わせた最適生産を目指す。

欧州拠点では PS 拠点を閉鎖し、域内 SA 拠点を西欧中心から東欧中心へ再編する。

EPS 生産においては、乗用車における不採算品の国内生産から撤退し、軸足を中国へ移す。

CVT グローバル最適生産体制を構築する。2輪のアジア拠点についても生産再編を通じて余剰生産能力を削減する。

### ◎革新的モノづくり

無人化・省人化を一段と進め、加工費を削減し競争力を強化する。  
市販ラインを中心に、内外の各拠点に順次導入する。

### ◎高付加価値製品の創出

ますます強まるEV化・CASE・MaaSへの流れに対応し、独自技術の深化を図る。  
技術戦略を「次世代プラットフォーム対応」「コア技術(振動制御・パワー制御技術)の深化」、「油圧技術応用」「電気・電子システム対応」を技術戦略に据え、静粛性・広い空間・運動性能・低振動・乗り心地といった市場ニーズに対応した高付加価値製品を創り出す。

### ②HC事業

2022年度の目指す姿は「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～」。

基本戦略として、「自動化・複合化ニーズへの対応」「原価低減・現調化活動推進」の2つを挙げている。

### ◎ショベルの成長戦略:自動化・複合化ニーズへの対応

ショベルにおいては、デジタル化、ポンプのラインナップ拡充、コントロールバルブの電子制御化を技術戦略としている。  
また、ミニショベルにおける重要な技術戦略が、ロードセンシングシステムによるラインナップ拡大と電子制御化である。

HC事業において同社が得意とするパワー制御技術を一段とブラッシュアップし、独自技術を基にショベルの心臓となる「ポンプ」と頭脳である「バルブ」を融合させ新しい付加価値を創出。競争優位性を発揮する。

このポンプとバルブの連携・融合を実現する重要な技術が、電子制御化でありロードセンシング化である。

ロードセンシングとは、「Load(負荷)Sensing(感知)」のことで、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。「オペレーターの経験に頼っていた同時もしくは複合操作が容易になる」「各種アタッチメントに対応可能なため工事のみでなく災害救助へも応用可能」「省エネ」「負荷に影響されず電子化や自動化が可能」といったメリットがある。

### ◎原価低減・現調化活動推進

原価低減モデル投入、現地調達活動により市場競争力の向上を図る。

### (4)ESG経営への深化

現在、以下のような取り組みを進めている。

エネルギー使用量、CO2排出量低減 省エネ	KYB-YS 上田工場に太陽光発電設備を設置した。2020年の発電実績は約70万kw。
産廃量低減	工場及び関係取引先で発生した廃材を内製鋳物材料として活用している。
働きがいのある職場の創出	健康経営を推進しており、健康経営優良法人認定を2年連続して取得した。

今後は、CO2排出量を原単位ベースで前年比3%削減するとともに、2025年には再生可能エネルギーの使用構成比を15%まで引き上げるほか、社会の持続的発展に貢献する製品開発を推進する。

また、ESG推進室を設置し、方針と実行の連鎖を強化する(ESG推進室は21年7月に新設)。

## <参考2:コーポレート・ガバナンスについて>

### ◎組織形態、取締役、監査役の構成

組織形態	監査役設置会社
取締役	7名、うち社外3名
監査役	4名、うち社外2名

### ◎コーポレート・ガバナンス報告書

最終更新日: 2021年12月8日

#### <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。

2020年度からの新中期経営計画では、免震・制振用オイルダンパー他、不適切事象の再発防止、企業風土改革の一環である、規範意識とコンプライアンス遵守を経営の根幹に据えながら、「取り戻そう信頼と誇り」をスローガンに、高収益体質への変革に取り組んでおります。

#### 《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. 規範を遵守するとともに、何事にも真摯に向き合います。
2. 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。
3. 優しさと誠実さを保ち、自然を愛し環境を大切にします。
4. 常に独創性を追い求め、お客様・株主様・お取引先様・社会の発展に貢献します。

#### 《コーポレートガバナンス基本方針》

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。

当社のサステナビリティについては、経営理念の中に示しております。

#### <コーポレートガバナンス・コードの各原則を実施しない理由(抜粋)>

2021年6月11日施行の改定後コーポレートガバナンス・コードに基づき記載しています。

原則	実施しない理由
(補充原則 4-1-3 最高経営責任者などの後継者計画)	当社は、最高経営責任者などの後継者計画は、持続的な成長と中長期的な企業価値の向上のための重要課題と認識しております。2016年度より社内取締役と社外取締役とで構成する指名委員会を設置し、指名手続きにおける透明性の向上を図っております。 今後、最高経営責任者などに求められる要件、育成方針などについて、当社を取り巻く経営環境や当社の企業風土なども踏まえて総合的に検討するとともに、取締役会による監督体制のあり方についても検討してまいります。
(原則 4-11 取締役会・監査役会の実効性確保のための前提条件)	当社は、女性取締役がおられません。特に性別等の個人属性による区別をすることなく、経営に多様な価値観を取り入れるのに適任と判断した人物を 4-11-1

に記載のとおり、取締役会全体の知識、経験(国際経験を含む)、能力などのバランスに十分配慮しつつ、取締役に登用しております。

### <コーポレートガバナンス・コードの各原則に基づく開示(抜粋)>

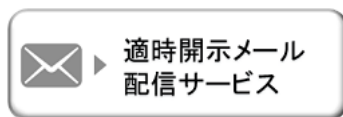
2021年6月11日施行の改定後コーポレートガバナンス・コードに基づき記載しています。

原則	開示内容
原則 1-4【いわゆる政策保有株式】	<p>(1)政策保有に関する方針</p> <p>当社は、中長期的な企業価値向上の観点から、事業戦略上や事業運営上の信頼関係や取引関係の維持または強化が見込まれる株式については、成長性や経済合理性を総合的に判断し、必要と認められる政策保有株式を保有しております。個別の政策保有株式については、毎年取締役会において保有の便益が当社資本コストに見合っているか等の観点から保有継続の合理性を検証し、合理性が薄れたと判断した株式については、売却を検討いたします。</p> <p>(2)議決権行使に関する方針</p> <p>当社は、政策保有株式の議決権行使にあたって、株式発行会社の経営方針や事業戦略を十分に確認した上で、当社の中長期的な企業価値向上に資するかどうかを議案ごとに検討し、判断しております。</p>
(原則 2-4-1 女性・外国人・中途採用者の管理職への登用等、中核人材の登用等)	<p>経営健全化を実現させていくために重要な取り組みの一つとして人財の多様化を据えております。その一環として、女性活躍推進のための基盤整備、啓蒙活動を強化しています。女性幹部従業員の増加に向け、幹部候補となる職位の女性従業員の数を増やしました。今後、本人の意識を変える視点としての女性キャリアパス策定、周囲の意識を変える視点としての上司による育成計画作成など進める予定です。</p>
(補充原則 3-1-3 サステナビリティについての取組み等)	<p>ESG(環境・社会・ガバナンス)にかかわる当社を取り巻く環境が大きな変化を見せる中、2021年7月に、ESG推進室を新設しました。今後はESG経営を方針策定の基盤としていきます。</p> <p>ESG推進にあたり、単に環境社会への対応を行うのではなく、ビジネスチャンスの可能性を探り、企業価値を高める活動を推進していきます。</p> <p>また社内で行われているESGに関する活動を取りまとめ、ステークホルダーの皆様にも積極的に発信することで、信頼醸成を図っていきます。</p>
原則 5-1【株主との建設的な対話に関する方針】	<p>当社は、株主などとの建設的な対話を促進するために、グローバル財務統轄役員が統轄し、経理本部のIR室が株主および投資家の皆様への対応を実施しております。対話を充実させるために、IR室は社内の関連部門と連携し、適切に対応できる体制を整えております。当社は、社長およびグローバル財務統轄役員が経営戦略や財務状況を説明するアナリストおよび機関投資家向け決算説明会を半期に一度開催しております。また、個別面談にも随時対応するとともに、国内外のカンファレンスへの参加や個別の海外IR活動を通じて、海外の株主および機関投資家の皆様とも積極的なコミュニケーションを図っております。IR活動を通して頂いた皆様の意見や要望などは、取締役会および経営陣に定期的にフィードバックし、情報を共有しております。株主および投資家の皆様との対話において、お互いに不利益を被ることがないよう、インサイダー情報の取り扱いには十分留意し、決算期日の1週間前から決算発表日までの期間はサイレント期間として、株主および投資家の皆様との対話の制限や社内の情報管理の徹底を図っております。</p>

本レポートは、情報提供を目的としたものであり、投資活動を勧誘又は誘引を意図するものではなく、投資等についてのいかなる助言をも提供するものではありません。また、本レポートに掲載された情報は、当社が信頼できると判断した情報源から入手したものです。当社は、本レポートに掲載されている情報又は見解の正確性、完全性又は妥当性について保証するものではなく、また、本レポート及び本レポートから得た情報を利用したことにより発生するいかなる費用又は損害等の一切についても責任を負うものではありません。本レポートに関する一切の権利は、当社に帰属します。なお、本レポートの内容等につきましては今後予告無く変更される場合があります。投資にあたっての決定は、ご自身の判断でなされますようお願い申し上げます。

Copyright(C) Investment Bridge Co., Ltd. All Rights Reserved.

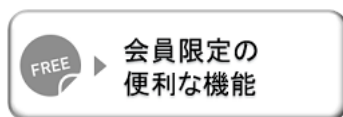
ブリッジレポート(KYB:7242)のバックナンバー及びブリッジサロン(IRセミナー)の内容は、[www.bridge-salon.jp/](http://www.bridge-salon.jp/) でご覧になれます。



適時開示メール  
配信サービス

同社の適時開示情報の他、レポート発行時にメールでお知らせいたします。

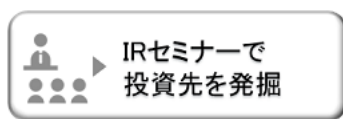
[>> ご登録はこちらから](#)



会員限定の  
便利な機能

ブリッジレポートが掲載されているブリッジサロンに会員登録頂くと、株式投資に役立つ様々な便利機能をご利用いただけます。

[>> 詳細はこちらから](#)



IRセミナーで  
投資先を発掘

投資家向けIRセミナー「ブリッジサロン」にお越しいただくと、様々な企業トップに出逢うことができます。

[>> 開催一覧はこちらから](#)