



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 CEO	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
4,850円	25,748,431株		124,879百万円	16.2%	100株
DPS(予)	配当利回り(予)	EPS(予)	PER(予)	BPS(実)	PBR(実)
200.00	4.1%	746.16円	6.5倍	6,658.30円	0.7倍

\*株価は6/27終値。各数値は23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(実)	431,205	32,547	31,770	27,210	1,028.40	200.00
2024年3月(予)	450,000	29,800	27,900	20,000	746.16	200.00

\*単位:百万円。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2023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. 2023年3月期決算概要](#)
  - [3. 2024年3月期業績予想](#)
  - [4. 中期経営計画](#)
  - [5. 今後の注目点](#)
- [<参考:コーポレート・ガバナンスについて>](#)

## 今回のポイント

- 23/3期は前期比11.0%増収、セグメント利益は同3.2%増で過去最高を更新。コロナ禍、半導体不足からの回復、北米建機需要の好調、円安効果もありAC、HC、航空機器がいずれも増収。地域別には米国や東南アジアなどが大きく伸びた。利益面では、HC事業が中国需要低迷やインフレ影響で減益となったものの、AC事業や航空機事業牽引し増益を確保した。一時的要因で当期純利益は20.7%増。期末配当は130円/株を実施、年間では前期から95円増配の200円/株。
- 24/3期は4.4%増収、セグメント利益は9.8%増を予想。グローバルでの需要回復を見込んでいる一方、減産リスクや原材料および輸送費の高騰などが懸念されており、予断を許さない状況が続くものと見込む。AC事業は、今後も緩やかな回復が続くと想定されることから、増収を予想している。HC事業においては、中国の市況低迷が続くものの、北米・アジア・日本といった地域では前期と同等水準の需要を見込み、増収を予想している。前期の一時的な増益要因がなくなるため、営業利益は同8.4%減の298億円、当期利益は同26.5%減の200億円を計画する。普通株式に係る配当は、中間、期末とも100.00円/株の年間200.00円/株を予定している。予想配当性向は26.8%。
- 23/3期は新型コロナ感染拡大の影響や半導体不足、さらには原材料高騰、欧州の景気減速懸念など多くの懸念材料があった。しかしセグメント利益は中期経営計画を達成し過去最高だった。新たな中期経営計画がスタート、利益率の改善が重視されている。今後の利益拡大への強い意志と受け止めたい。売上成長はやや物足りなさがあるが、電動化への取り組みを注視していきたい。PBR改善に向けた取り組みも示された。今後はより株主を重視した経営戦略になりそうだ。依然としてPBRは1倍を大きく割り込んでいるが、中期経営計画達成が見えてくるにつれて見直しが進みそうだ。

## 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 38%、グローバルシェア 13%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

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)

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

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。
優しさで誠実さを保ち、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)

人財育成	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。
技術・商品開発	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。
モノづくり	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。
マネジメント	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いたが、半導体不足がボトルネックとなりトヨタ自動車などが国内工場の一部を一時生産停止にするなど、足元回復基調にあるものの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

中国市場などでは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	0.8	800	-	2.0%	-	5,273	52.5	0.3
6268	ナブテスコ	339,000	9.8	26,200	44.8	7.7%	3.9%	393,579	20.0	1.5
6471	日本精工	990,000	5.5	41,500	26.0	4.2%	3.0%	472,050	16.5	0.7
6473	ジェイテクト	1,800,000	7.3	75,000	19.7	4.2%	5.3%	411,771	11.7	0.6
6474	不二越	260,000	0.7	17,500	2.8	6.7%	8.8%	97,310	7.3	0.6
7212	エフテック	287,000	9.9	5,600	174.7	2.0%	3.6%	16,354	10.8	0.3
7242	KYB	450,000	4.4	29,800	-8.4	6.6%	16.2%	117,670	6.1	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9日終値ベース。単位は百万円。PER(予)・PBR(実)は6月9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。

### 2023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	278,511	64.6%	18,681	6.7%
HC事業	137,876	32.0%	7,507	5.4%
航空機器事業	4,416	1.0%	-1,426	-
その他	10,402	2.4%	675	6.5%
合計	431,205	100.0%	25,500	5.9%

\*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。

#### 2023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	202,161	72.6%	ショックアブソーバ
二輪車用油圧緩衝器	45,904	16.5%	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	21,045	7.6%	ベーンポンプ、CVT用ポンプ、EPS
その他製品	9,401	3.4%	ATV用機器、ステイダンパ
合計	278,511	100.0%	-

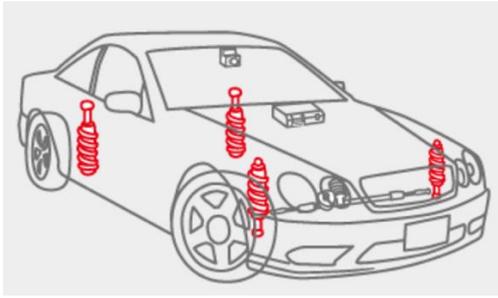
(単位:百万円)

#### <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。

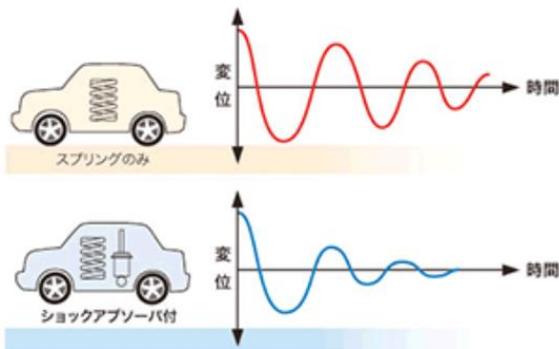
サスペンションの機能は主に路面の凹凸を車体に伝えない緩衝装置としての機能と、車輪、車軸の位置を決め、車輪を路面に対して押さえつける機能の2つがある。

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、

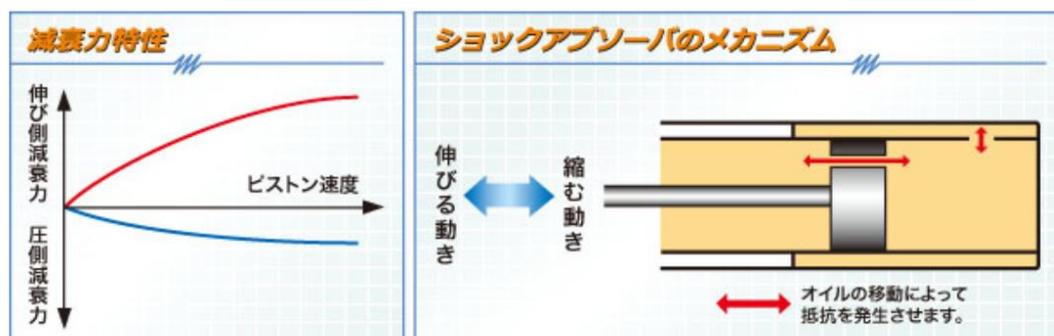
- ☆ スプリングの無駄な動きを抑え、乗り心地を確保
- ☆ ブレーキ性能が向上
- ☆ コーナリングがスムーズ

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。

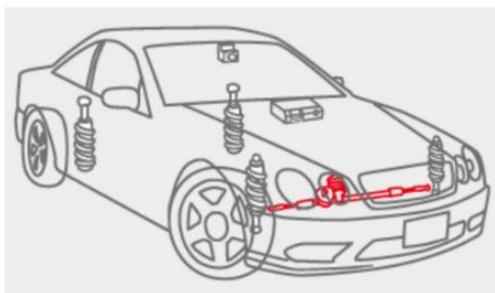


(同社 HP より)

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



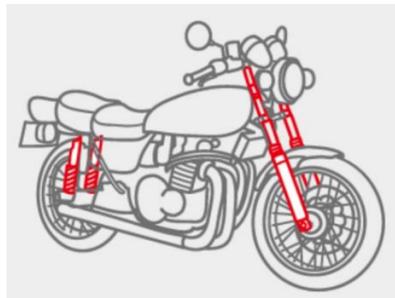
\* 乗用車向け油圧パワステ用ベーンポンプ



## ◎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。

### 2023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	130,346	94.5%	シリンダ、バルブ、ポンプ、モータ
システム製品	4,028	2.9%	舞台機構、艦艇機器、免振装置等
その他油機	3,502	2.5%	鉄道用ダンパー、鉄道用ブレーキ
合計	137,876	100.0%	-

\*単位:百万円

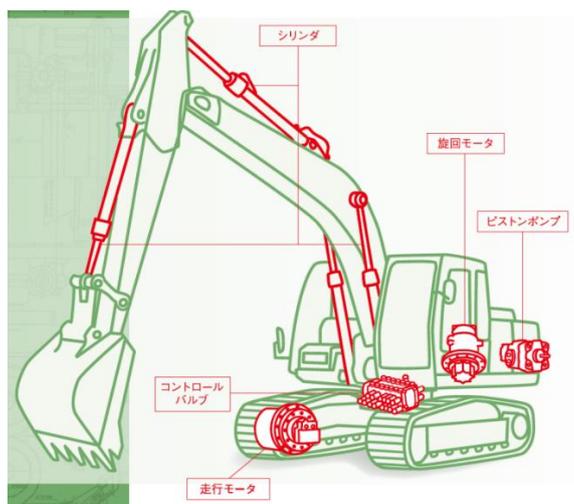
### <主要製品>

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

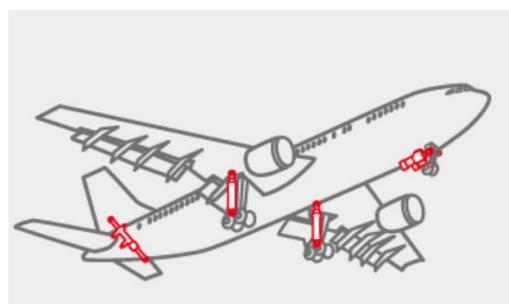
2023年3月期

セグメント	売上高	主な製品
航空機器事業	4,416	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)	10,402	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85%を占めている。

航空機においては、各種アクチュエータ、軽量化アキュムレータ、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。なお、航空機事業については、事業の選択と集中を進める中で撤退の意向である。



## (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。

## BRIDGE REPORT



	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	ステランティス ルノー フォルクスワーゲン ダイムラー
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	キャタピラー 三一重工 斗山ジャパン 山河 トラスミタール ポンフィグリオリ

## ◎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。

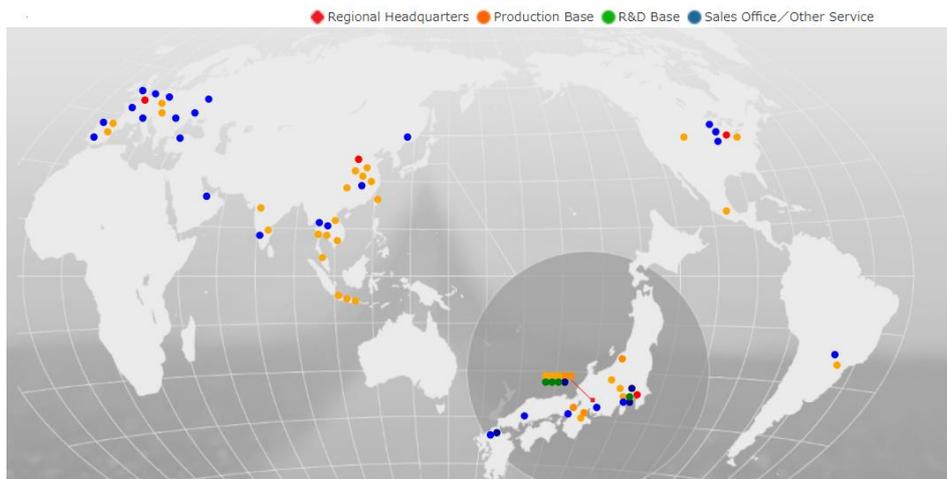
同社の市販用ショックアブソーバは現在世界を走行している日米欧自動車の約 9 割に搭載が可能である。このカバー率の高さを支えているのが、トヨタをはじめとした大手自動車メーカーとの強固な関係だ。

## (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 41 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	10
アジア	7	18
欧州	12	7
米州	3	6
合計	23	41

(2023 年 3 月現在)



(同社 HP より)

#### (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、基盤技術研究所(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。

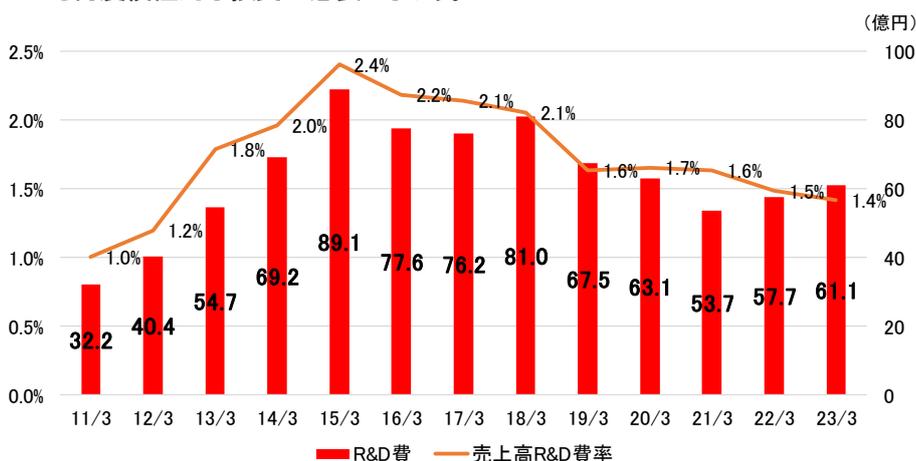
また、工機センター(岐阜県可児市)に生産技術研究所や各工場 で培われた生産設備設計のノウハウを集約し、先進性および信頼性の向上を図った設備、治工具の内製化を強化・推進している。

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材の育成や、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38%、グローバルシェア13%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22%、コンクリートミキサ車国内シェア85%など、多くの製品で高いシェアを有している。

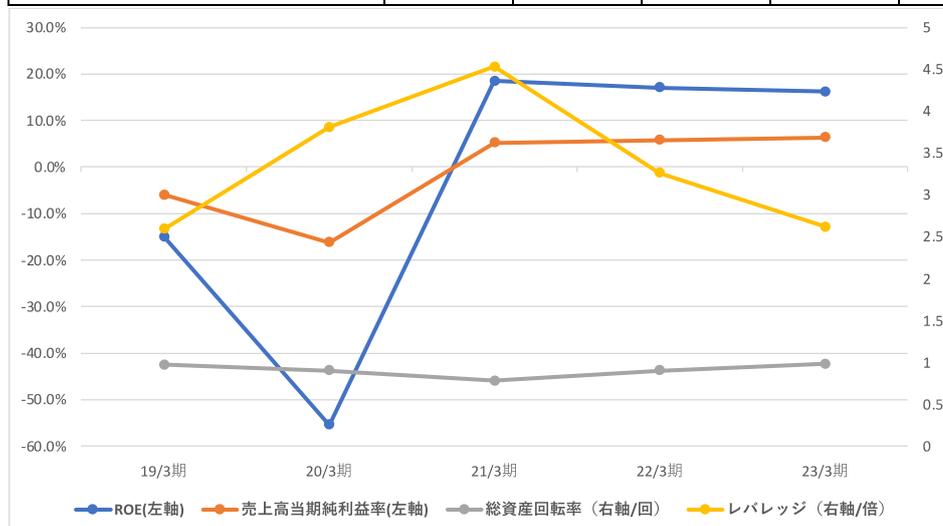
### ◎優れたコア技術

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	23/3期
ROE (%)	-2.0	9.3	8.8	-15.0	-55.4	18.5	17.1	16.2
売上高当期利益率 (%)	-0.89	4.09%	3.87	-6.01	-16.22	5.21	5.81	6.31%
総資産回転率(回)	0.95	0.96	0.99	0.97	0.90	0.78	0.90	0.98
レバレッジ(倍)	2.35	2.37	2.30	2.59	3.81	4.53	3.26	2.62



\*株式会社インベストメントブリッジが開示資料を基に作成。

## 2. 2023年3月期決算概要

### (1) 連結業績概要

	22/3期	構成比	23/3期	構成比	前期比	会社予想	予想比
売上高	388,360	100.0%	431,205	100.0%	+11.0%	442,000	-2.4%
売上総利益	78,759	20.3%	85,248	19.8%	+8.2%	-	-
販管費	54,046	13.9%	59,748	13.9%	+10.6%	-	-
セグメント利益	24,713	6.4%	25,500	5.9%	+3.2%	26,500	-3.8%
営業利益	30,001	7.7%	32,547	7.5%	+8.5%	29,700	+9.6%
税引前利益	28,817	7.4%	31,770	7.4%	+10.2%	28,900	+9.9%
当期利益	22,549	5.8%	27,210	6.3%	+20.7%	20,400	+33.4%

\* 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。

### 11.0%増収、セグメント利益は3.2%増

売上高は前期比 11.0%増の 4,312 億円。コロナ禍、半導体不足からの回復、北米建機需要の好調、円安効果もあり AC、HC、航空機器、その他事業がいずれも増収。地域別には米国や東南アジアなどが大きく伸びた。

売上総利益は同 8.2%増加。セグメント利益は同 3.2%増加し過去最高を更新した。HC 事業において中国需要の低迷やインフレに伴うコスト増があり、減益となったものの、AC 事業の増益や航空機事業の損失縮小により増益を確保した。製品保証引当金の戻入益などがあり、営業利益は同 8.5%増、金融費用の減少で税引前利益は 10.2%増、税負担の減少により当期純利益は 20.7%増。

期末配当は 130 円/株を実施、年間では前期から 95 円増配の 200 円/株。

※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

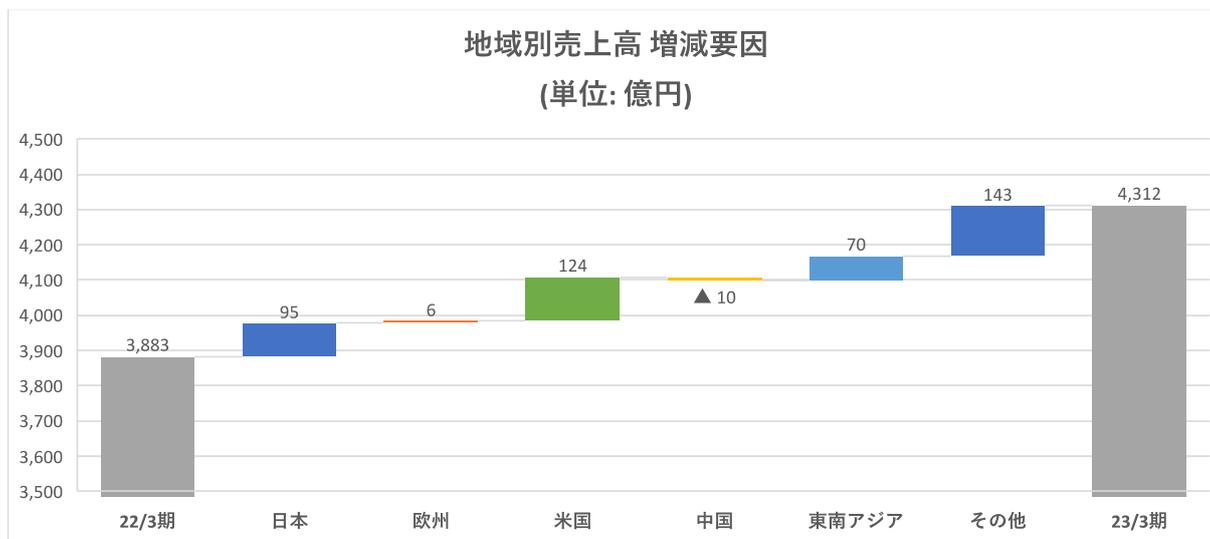
### 売上高・セグメント利益推移(単位: 百万円)



### ◎地域別売上動向

地域	22/3期	23/3期	前期比
日本	1,646	1,741	+5.8%
欧州	659	665	+0.8%
米国	355	479	+35.1%
中国	378	368	-2.7%
東南アジア	289	359	+24.2%
その他	557	700	+25.7%
合計	3,883	4,312	+11.0%

\* 単位: 億円。説明資料より。



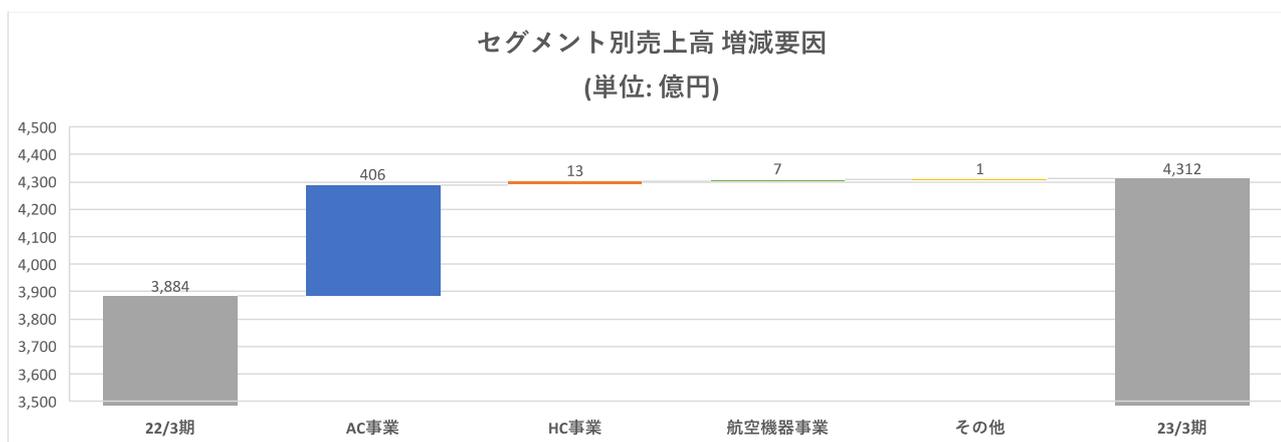
\*株式会社インベストメントブリッジが開示資料を基に作成。

全ての地域で増収。海外売上高比率は前期の 57.6%から 2 ポイント上昇し 59.6%。

## (2)セグメント別動向

売上高	22/3 期	構成比	23/3 期	構成比	前期比
AC 事業	237,783	61.2%	278,511	64.6%	+17.1%
HC 事業	136,636	35.2%	137,876	32.0%	+0.9%
航空機器事業	3,655	0.9%	4,416	1.0%	+20.8%
その他	10,286	2.6%	10,402	2.4%	+1.1%
合計	388,360	100.0%	431,205	100.0%	+11.0%
セグメント利益					
AC 事業	15,989	6.7%	18,681	6.7%	+16.8%
HC 事業	11,782	8.6%	7,507	5.4%	-36.3%
航空機器事業	-3,960	-	-1,426	-	-
その他	919	8.9%	675	6.5%	-26.6%
調整	-17	-	62	-	-
合計	24,713	100.0%	25,500	100.0%	+3.2%

\* 単位: 百万円。利益の構成比は売上高利益率。



(同社決算資料より)

## BRIDGE REPORT



## ①AC事業

製品	売上高	構成比	前期比
四輪車用緩衝器	202,161	72.6%	+19.5%
二輪車用緩衝器	45,904	16.5%	+31.6%
四輪車用油圧機器	21,045	7.6%	-11.9%
その他製品	9,401	3.4%	-4.9%
合計	278,511	100.0%	+17.1%

\*単位:百万円。決算短信より。

地域	売上高	構成比	前期比
日本	700	25.1%	+11.3%
欧州	583	20.9%	+1.6%
米国	382	13.7%	+38.4%
中国	225	8.1%	+5.1%
東南アジア	319	11.5%	+24.6%
その他	576	20.7%	+34.9%
合計	2,785	100.0%	+17.1%

\*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の影響や半導体不足からの回復が続き増収。地域別には、全ての地域で増加、米国や東南アジア、その他地域が大幅に伸びた。

## ②HC事業

製品	売上高	構成比	前期比
産業用油圧機器	130,346	94.5%	+1.3%
システム製品	4,028	2.9%	-13.1%
その他製品	3,502	2.5%	+6.6%
合計	137,876	100.0%	+0.9%

\*単位:百万円。決算短信より。

地域	売上高	構成比	前期比
日本	942	68.3%	+2.4%
欧州	82	5.9%	-3.5%
米国	92	6.7%	+27.8%
中国	142	10.3%	-12.9%
東南アジア	40	2.9%	+21.2%
その他	81	5.9%	-12.0%
合計	1,379	100.0%	+1.0%

\*単位:億円。説明資料より。

産業用油圧機器は中国での需要の減少はあったものの、北米市場の堅調な需要を背景に増収。東南アジアも大幅伸長。

## BRIDGE REPORT



## (3)財務状態とキャッシュ・フロー

## ◎主要BS

	22年3月末	23年3月末	増減		22年3月末	23年3月末	増減
流動資産	240,421	251,952	+11,531	流動負債	198,371	197,204	-1,167
現金等	52,118	43,585	-8,533	営業債務等	81,737	84,114	+2,377
営業債権等	108,823	120,247	+11,424	短期有利子負債	65,815	69,053	+3,238
棚卸資産	66,114	70,535	+4,421	非流動負債	74,902	58,596	-16,306
非流動資産	193,766	194,884	+1,118	長期有利子負債	25,041	15,490	-9,551
有形固定資産	159,803	158,360	-1,443	負債合計	273,273	255,800	-17,473
無形資産	3,549	3,218	-331	資本合計	160,914	191,036	+30,122
その他の金融資産	14,545	16,205	+1,660	利益剰余金	76,007	98,492	+22,485
資産合計	434,187	446,836	+12,649	負債純資産合計	434,187	446,836	+12,649

\*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。



\*株式会社インベストメントブリッジが開示資料を基に作成。

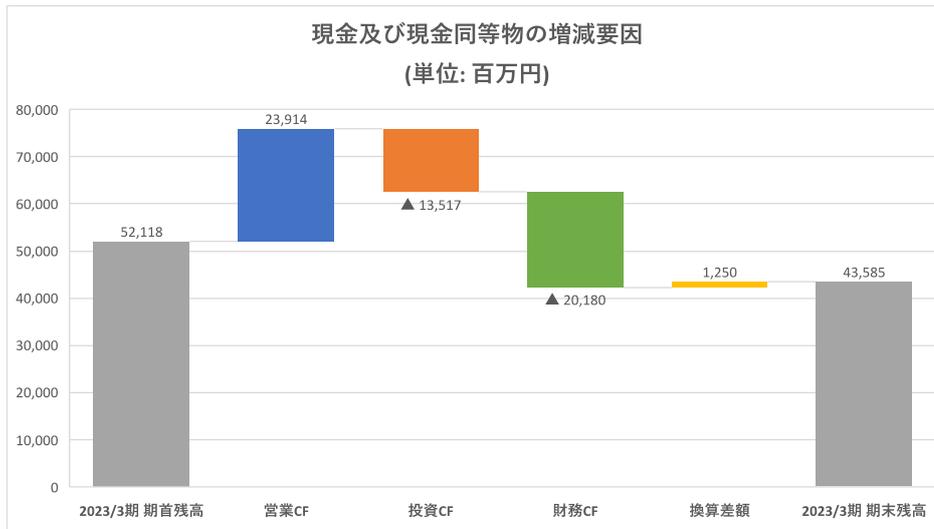
現金等が減少の一方、営業債権等や棚卸資産の増加などで、資産合計は前期末比126億円増加の4,468億円となった。長期有利子負債や引当金の減少等により、負債合計は同174億円減少の2,558億円。

利益剰余金の増加等で資本合計は同301億円増加し1,910億円となった。この結果、親会社所有者帰属持分比率は前期末から5.6ポイント上昇し40.9%となった。

## ◎キャッシュ・フロー

	22/3期	23/3期	増減
営業CF	24,247	23,914	-333
投資CF	-10,871	-13,517	-2,646
フリーCF	13,376	10,397	-2,979
財務CF	-32,711	-20,180	12,531
現金同等物残高	52,118	43,585	-8,533

\*単位:百万円。



\*株式会社インベストメントブリッジが開示資料を基に作成。

営業 CF は微減少。有形固定資産の取得による支出の増加などで投資 CF のマイナス幅は拡大。長期借入金返済の減少などで、財務 CF のマイナス幅は縮小した。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、2023年4月末時点で適合化が完了したのは対象建築物の 98.6%にあたる 977 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 9 件(0.9%)、行政調整中が 2 件(0.2%)、適合化に向けた関係者との詳細調整中が 3 件(0.3%)で、完了が近づいている。

## 3. 2024年3月期業績予想

### 通期業績予想

	23/3期	構成比	24/3期(予)	構成比	前期比
売上高	431,205	100.0%	450,000	100.0%	+4.4%
セグメント利益	25,500	5.9%	28,000	6.2%	+9.8%
営業利益	32,547	7.5%	29,800	6.6%	-8.4%
税引前利益	31,170	7.4%	27,900	6.2%	-12.2%
当期利益	27,210	6.3%	20,000	4.8%	-26.5%

\* 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。

### 4.4%増収、セグメント利益は9.8%増を予想

売上高は前期比 4.4%増の 4,500 億円、セグメント利益は同 9.8%増の 280 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、減産リスクや原材料および輸送費の高騰などが懸念されており、予断を許さない状況が続くものと見込む。

AC事業は、今後も緩やかな回復が続くと想定されることから、増収を予想している。HC事業においては、中国の市況低迷が続くものの、北米・アジア・日本といった地域では当連結会計年度と同等水準の需要を見込み、増収を予想している。前期の一時的な増益要因がなくなるため、営業利益は同 8.4%減の 298 億円、税引前利益は同 12.2%減の 279 億円、当期利益は同 26.5%減の 200 億円を計画する。

普通株式に係る配当は、中間、期末とも100.00円/株の年間200.00円/株を予定している。予想配当性向は26.8%。  
A種優先株式に係る中間配当は3,750,000.00円/株、期末3,750,000.00円/株で年間合計7,500,000.00円/株の予定。

### ◎セグメント別予想

売上高	23/3期	24/3期(予)	前期比
AC事業	278,511	283,300	+1.7%
HC事業	137,876	146,500	+6.3%
航空機器事業	4,416	6,000	+35.9%
その他	10,402	14,300	+37.5%
合計	431,205	450,000	+4.4%
セグメント利益			
AC事業	18,681	19,700	+5.5%
HC事業	7,507	8,100	+7.9%
航空機器事業	-1,426	-800	-
その他	675	900	+33.3%
合計	25,500	28,000	+9.8%

\*単位:百万円

## 4. 中期経営計画

### 【2020 中期経営計画振り返り】

#### (1) 要旨

取り戻そう信頼と誇り  
不適切行為の再発防止、高収益体質の実現

1. グループ会社再編によるガバナンス強化
2. 事業の選択と集中
3. 原価低減活動による利益率改善
4. 社会的要求への対応(SDGs等サステナビリティに関する活動)
5. 財務基盤の強化

実施すべき重点方策をすべて実施した結果、顧客からの信頼を回復

「取り戻そう信頼と誇り」をスローガンとして諸施策を実行、顧客からの信頼を取り戻す。

#### (2) 財務目標と実績

23/3期の財務目標と実績は以下の通り。

	20/3期実績	23/3期目標	23/3期実績
売上高	3,816	3,780	4,312
AC事業	2,321	2,290	2,785
HC事業	1,253	1,300	1,379
セグメント利益	176	250	255
セグメント利益率	4.6%	6.6%	5.9%
自己資本比率	18.1%	34%	40.9%

\*単位:億円

売上高はAC事業、HC事業双方において目標超過、セグメント利益や自己資本比率も超過達成した。セグメント利益率が未達となったのはインフレによるコスト増が主因。

## BRIDGE REPORT



## 【23 中期経営計画】

## (1) 目指す姿

品質経営を極める  
(人・情報の質→仕事の質→製品・サービスの質の向上)

1. 成長戦略: 電動化製品・新規市場参入
2. 革新的モノづくり
3. 絶え間ない原価低減活動
4. SDGs 等サステナビリティに関する活動
5. 資本効率向上・財務体質強化

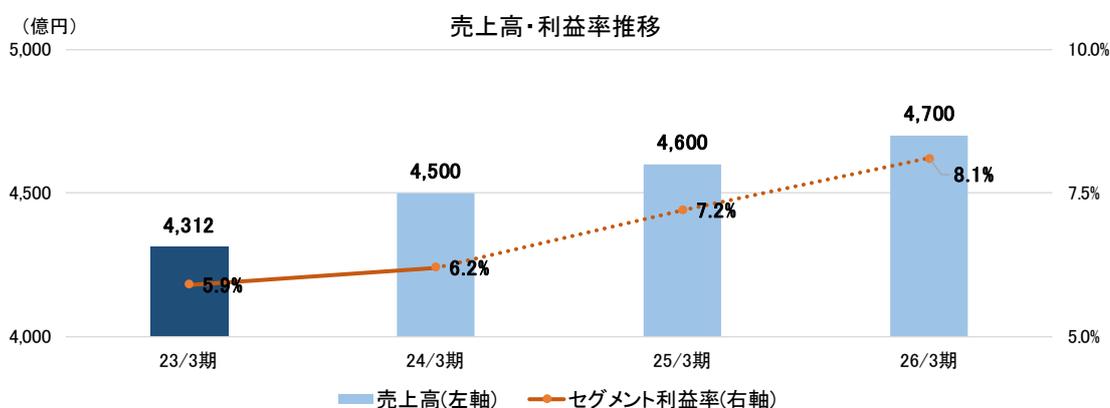
品質経営を極め、ステークホルダーの更なる信頼と 満足を達成し、企業価値を向上

## (2) 財務目標

26/3 期の財務目標として以下を掲げている。

	23/3 期実績	26/3 期目標
売上高	4,312	4,700
セグメント利益	255	380
セグメント利益率	5.9%	8.1%
自己資本比率	40.9%	45.0%
配当性向	19.4%	30.0%
ROE	16.2%	12.0%

\* 単位: 億円



## (2) 基本方針

成長戦略	電動化対応製品開発・投入 新顧客/ 新市場参入・新ビジネス参入
革新的 モノづくり	生産革新活動 (Ship' 30※): 生産・搬送・検査自動化実現 AI/ IoT 活用によるモノづくり現場の情報見える化
絶え間ない 原価低減活動	変化に対応したグローバル最適生産地の決定
環境対応への 取り組み	SDGs 等サステナビリティに関する活動
資本効率向上 財務体質強化	PBR 改善に向けた取組み (ROE 改善)、株主還元策強化

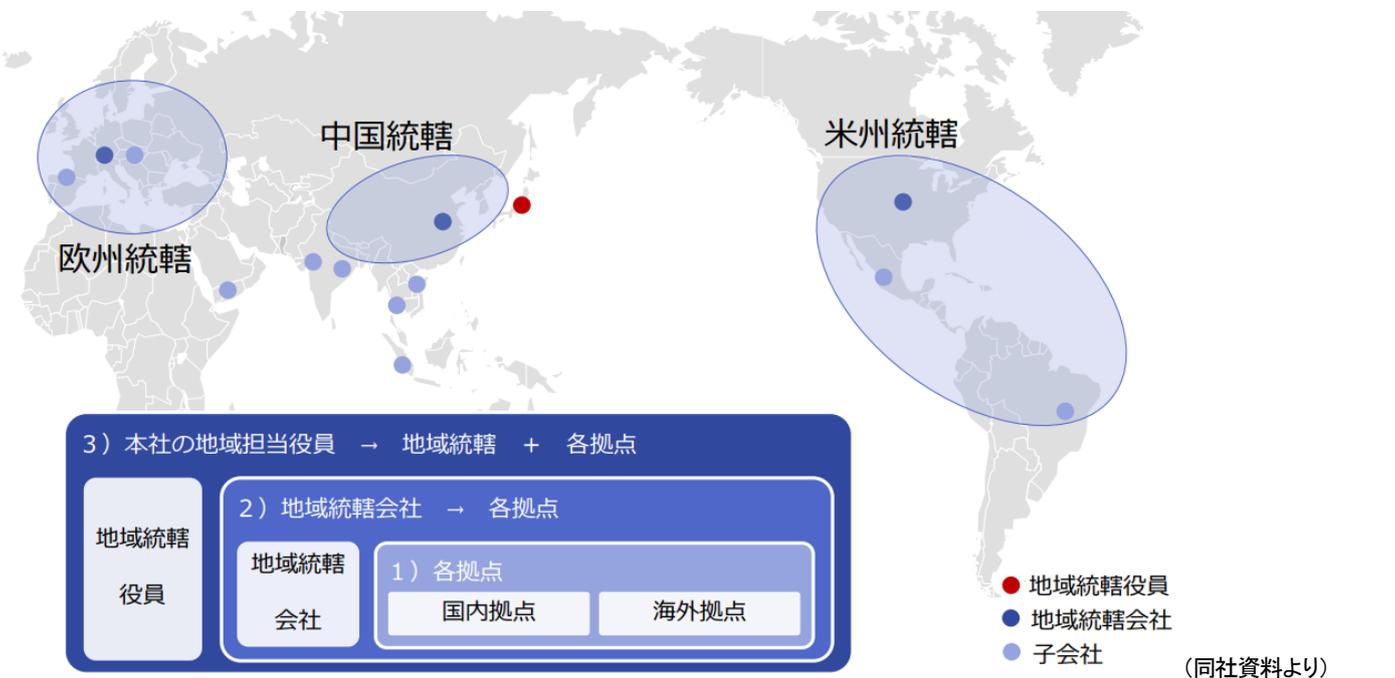
※Ship' 30: 「Self handling innovation plant 2030」、自己完結革新工場を 2030 年に具現化する活動

(3)エリア別成長戦略

<b>インド</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・AC: 新市場進出</li> <li>・HC: 農機向け製品の拡販</li> </ul>	<b>欧州</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・AC: IDC、SA 生産能力増強</li> <li>・AC: 革新的モノづくり</li> </ul>
<b>中国</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・AC: 民族系メーカーへの参入</li> <li>・HC: 地場サプライヤに対抗できる原価作り込み</li> </ul>	<b>アセアン</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・AC: 二輪主力生産拠点</li> <li>・共通: 部品の内製化 現地調達</li> </ul>
<b>米州</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・AC: プレミアム市販</li> <li>・HC: 建機需要への現地対応</li> </ul>	SA: Shock Absorber IDC: Intelligent damping control	

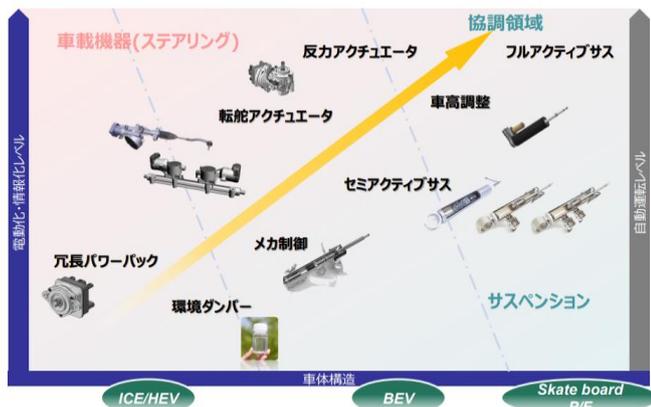
(4)グローバルガバナンス体制

重要エリア(欧州・米州・中国)に関しては、地域に応じたリスクを、拠点→地域統轄会社→地域統轄役員という3階層で管理

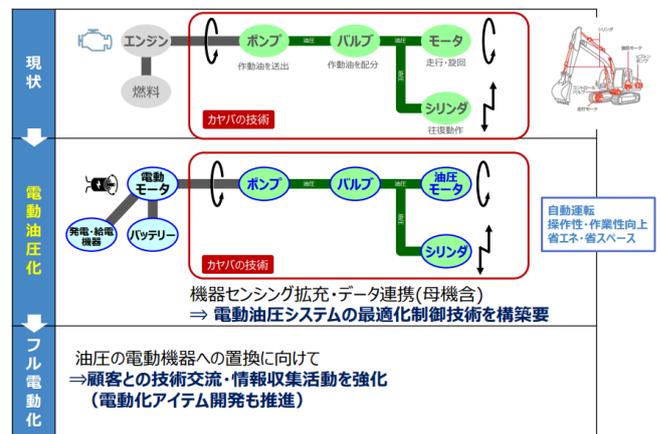


(5)電動化への取り組み

AC 事業



HC 事業



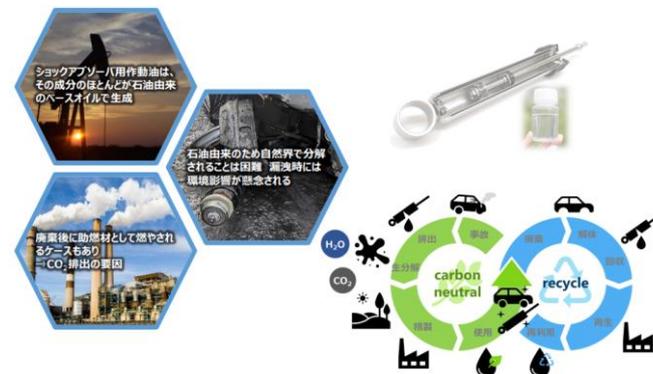
(同社資料より)

(6)環境対応への取り組み

木材チップ利活用



環境作動油の開発



自社製品を活用して生成した木材チップで環境課題へ貢献

石油由来からの脱却

→ショックアブソーバ用作動油の環境対応

(同社資料より)

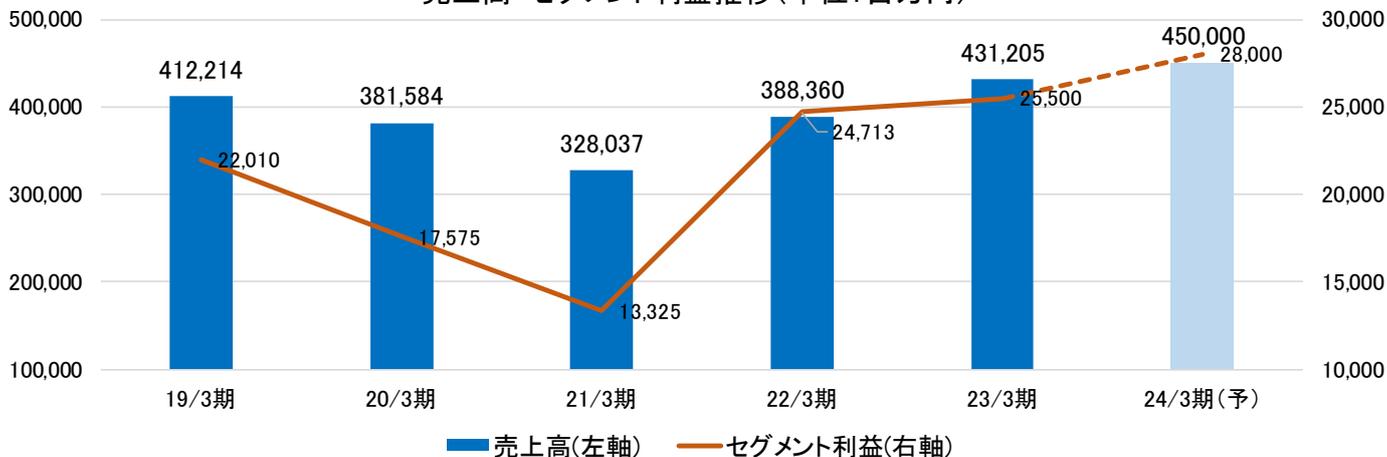
5. 今後の注目点

23/3 期は新型コロナ感染拡大の影響や半導体不足、さらには原材料高騰、ウクライナ情勢による欧州の景気減速懸念など多くの懸念材料はあった。しかし、セグメント利益は過去最高を達成した。2020 中期経営計画に対しても、利益率は原材料や燃料高騰により未達となったものの、売上の拡大でカバー、円安効果もありセグメント利益は超過達成した。

新たな中期経営計画がスタートした。計画では利益率の改善が重視されている。今後の利益拡大への強い意志と受け止めたい。一方で、売上成長についてはやや物足りなさがある。同社が足元で強化している電動化対応製品について、業界の競争環境が不透明なことも背景にあるだろう。逆に強い競争力を示すことができれば超過することも考えられよう。電動化への取り組みを注視していきたい。

また、新たな中期経営計画では PBR 改善に向けた取り組みも示された。具体的には ROE の改善と株主還元強化。今後はより株主を重視した経営戦略になりそうだ。依然として PBR は 1 倍を大きく割り込んでいるが、中期経営計画達成が見えてくるにつれて見直しが進みそうだ。

売上高・セグメント利益推移(単位:百万円)



## <参考: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	8名、うち社外4名
監査役	5名、うち社外3名

### ◎コーポレート・ガバナンス報告書

最終更新日: 2022年10月7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、社会に貢献するカヤバグループ」

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. 優しさや誠実さを保ち、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)>

2022年4月以降適用のプライム市場向けの内容を含めた2021年6月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
(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)	当社は実績値としての開示は行っていないものの、女性・中途採用者・外国人の管理職登用については現時点で複数の実績があります。 特に女性管理職の増加については重点的に取組を進めており、幹部候補となる職位の女性従業員の数を増やすとともに、研修制度の充実、くるみん・えるぼしといった公的資格の取得を目標とした活動を行い、女性社員が管理職を目指す意識向上と環境整備を進めています。 当社は国籍、性別に囚われずその能力と成果に応じた人事評価を行うことを基

	<p>本方針としており、今後の事業拡大及び企業規模の拡大に応じて、実績値の開示についても検討してまいります。</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><b>【サステナビリティについての取組み】</b> 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、2022年1月にCN推進室を新設しカーボンニュートラルをはじめESGに関わる対応を推進しております。さらに2022年3月に、社長を委員長とするサステナビリティ委員会を設置し、ESG分野における中長期的な課題を議論し経営の向上につなげる体制としました。今後はESG経営を方針策定の基盤としていきます。 特に気候変動対応は、当社グループにとって取り組むべき最重要課題の一つであると認識しております。現在、今年度中にTCFDに賛同し、本格的に活動を開始すべく準備を開始しており、TCFD提言に基づいた気候変動にともなうリスクと機会を洗い出し、財務への影響を分析していきます。</p> <p><b>【人的資本への投資についての取組み】</b> 当社グループでは、教育の目的を「経営理念の実現に貢献できる人材育成」と定義し、必要な資質とスキルを、新入社員(あるいは中途採用者)から役員までの各階層別教育、昇格者教育などを通じ、eラーニングや通信教育等を活用して実施しています。</p> <p><b>【知的財産への投資についての取組み】</b> 当社グループでは研究開発部門と知的財産部門が連携し、技術戦略に基づいた知的財産戦略を推進し、グローバルでの事業競争力確保のため積極的な知的財産の創出と、知的財産権および企業ブランドの適切な保護、活用を行っております。また、当社事業の更なる成長を図るべく、知的財産情報を研究開発に活用し、将来の新たな技術構築を行う活動に取り組んでいます。 知的財産への投資は、企業価値向上のために重要な課題と認識しており、引き続き推進してまいります。</p> <p>サステナビリティの詳細については、統合報告書をご参照ください。 <a href="https://www.kyb.co.jp/company/integrated_report.html">https://www.kyb.co.jp/company/integrated_report.html</a></p>

### <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)>

2022年4月以降適用のプライム市場向けの内容を含めた2021年6月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 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 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 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、広報IR担当役員が統轄し、広報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</p>

充実させるために、広報 IR 室は社内に関連部門と連携し、適切に対応できる体制を整えております。当社は、社長および広報 IR 担当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に、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。

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が、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](#)