



# 2022年度 決算説明会

2023年5月23日  
カヤバ株式会社  
(証券コード 7242)

## ■ 20中期：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

20中期で実施すべき重点方策をすべて実施した結果、  
お客様からの信頼を回復

	2023年4月末時点
適合化完了	977件 (98.6%)
交換工事中	3件 (0.3%)
工事開始待ち、工事日程調整中	6件 (0.6%)
工事日程に合わせた生産待機中	0件 (0.0%)
行政調整中	2件 (0.2%)
適合化に向けた関係者との詳細調整中	3件 (0.3%)
合 計	991件

免制振事案適合化も大部分が完了し、再発防止策を徹底・継続



# 2022年度 決算概要

---

# 2022年度 連結決算実績

(単位：億円)	IFRS					(前年比)	(2月予想比)
	2021年度 実績	2022年度 見通し (2月時点)	2022年度		2022年度 実績		
			上期	下期			
売上高	3,884	4,420	2,099	2,213	<b>4,312</b>	+428	△108
セグメント利益 <sup>(※)</sup> (セグメント利益率)	247 (6.4%)	265 (6.0%)	117 (5.6%)	138 (6.2%)	<b>255 (5.9%)</b>	+8	△10
営業利益	300	297	148	177	<b>325</b>	+25	+28
親会社の所有者に帰属する 当期利益	225	204	106	166	<b>272</b>	+48	+68
1株当たり配当	105円	140円	70円	130円	<b>200円</b>	+95円	+60円
為替レート (平均レート)							
円 / US\$	112.38円	134.90円	133.97円	136.99円	<b>135.48円</b>		
円 / EUR	130.56円	139.19円	138.72円	143.23円	<b>140.97円</b>		

(※) 日本基準の営業利益に相当

# 2022年度 連結決算実績（事業別）

（単位：億円）

	売上高			セグメント利益		
	2021年度 実績	2022年度 実績	増減額	2021年度 実績	2022年度 実績	増減額
AC事業	2,378	2,785	+407	160	187	+27
HC事業	1,366	1,379	+12	118	75	△42
航空機器事業	37	44	+8	△40	△14	+25
その他	103	104	+1	9	7	△2
全社合計	3,884	4,312	+428	247	255	+8

AC事業：オートモーティブ・コンポーネンツ事業

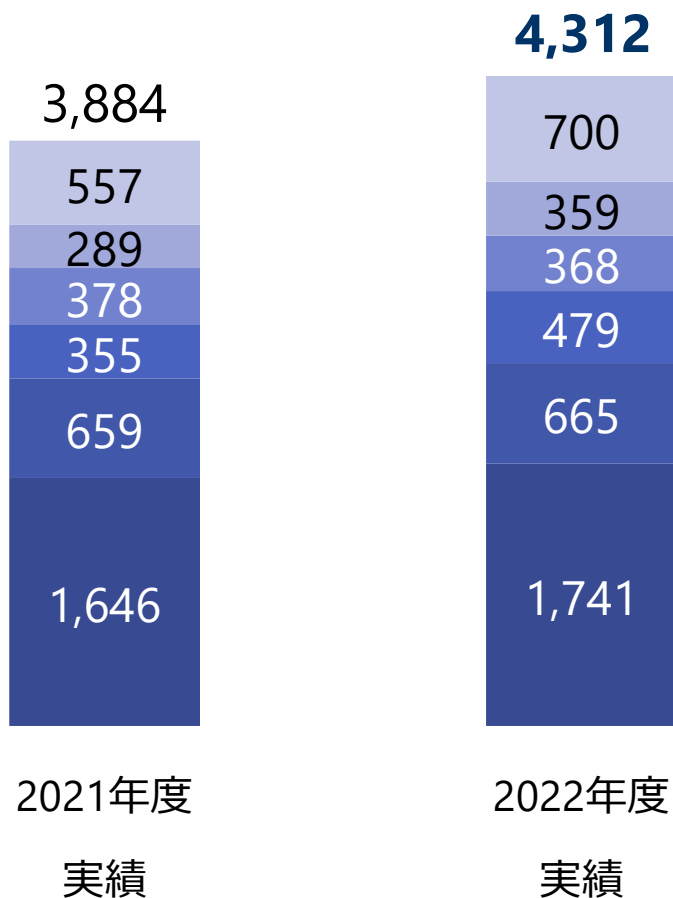
HC事業：ハイドロリック・コンポーネンツ事業

その他：特装車両事業、電子機器等

(単位：億円)	2022年 3月末	2023年 3月末	増減額
流動資産	2,404	2,520	+115
非流動資産	1,938	1,949	+11
<b>資産 合計</b>	<b>4,342</b>	<b>4,468</b>	<b>+126</b>
流動負債 (注)	1,984	1,972	△12
非流動負債 (注)	749	586	△163
<b>負債 合計</b>	<b>2,733</b>	<b>2,558</b>	<b>△175</b>
親会社の所有者に帰属する持分	1,534	1,828	+294
非支配持分	75	82	+7
<b>資本 合計</b>	<b>1,609</b>	<b>1,910</b>	<b>+301</b>
<b>負債及び資本合計</b>	<b>4,342</b>	<b>4,468</b>	<b>+126</b>
負債うち) 社債及び借入金	909	845	△64
免制振に係る製品保証引当金	136	44	△92

# 2022年度 連結売上高（地域別）

（単位：億円）



増減率  
(前年比)

■ その他	+ 25.7%
■ 東南アジア	+ 24.2%
■ 中国	△2.7%
■ 米国	+ 35.1%
■ 欧州	+ 0.8%
■ 日本	+ 5.8%

海外売上高比率  
57.6% ⇒ 59.6%



# 2023年度 連結決算見通し

(単位：億円)	IFRS		(前年比)
	2022年度 実績	2023年度 見通し	
売上高	4,312	<b>4,500</b>	+188
セグメント利益 (※) (セグメント利益率)	255 (5.9%)	<b>280 (6.2%)</b>	+25
営業利益	325	<b>298</b>	△27
親会社の所有者に帰属する 当期利益	272	<b>200</b>	△72
1株当たり配当	200円	<b>200円</b>	±0円
為替レート (平均レート)			
円 / US\$	135.48円	<b>126.00円</b>	
円 / EUR	140.97円	<b>133.00円</b>	

# 2023年度 連結決算見通し（事業別）

（単位：億円）

	売上高			セグメント利益		
	2022年度 実績	2023年度 見通し	増減額	2022年度 実績	2023年度 見通し	増減額
AC事業	2,785	2,833	+48	187	197	+10
HC事業	1,379	1,465	+86	75	81	+6
航空機器事業	44	60	+15	△14	△8	+6
その他	104	143	+39	7	9	+3
全社合計	4,312	4,500	+188	255	280	+25

AC事業：オートモーティブ・コンポーネンツ事業

HC事業：ハイドロリック・コンポーネンツ事業

その他：特装車両事業、電子機器等

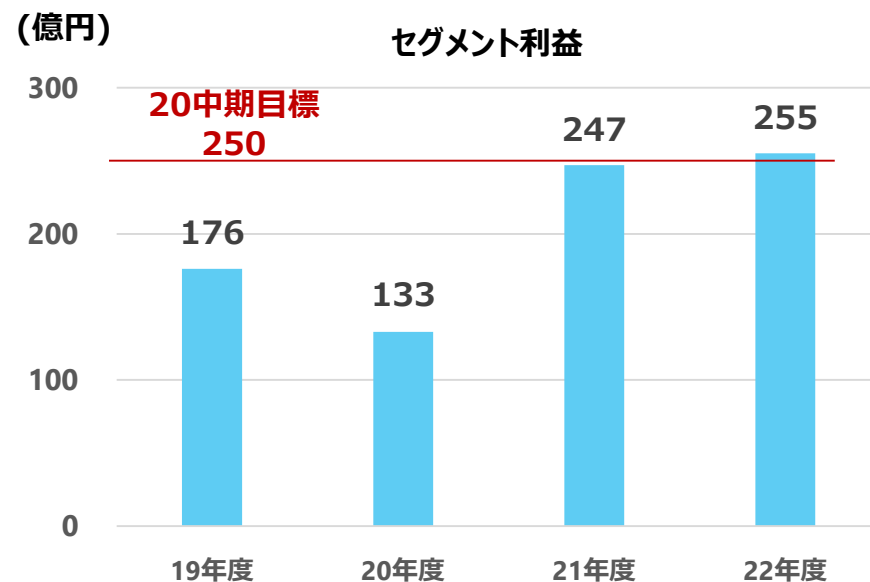
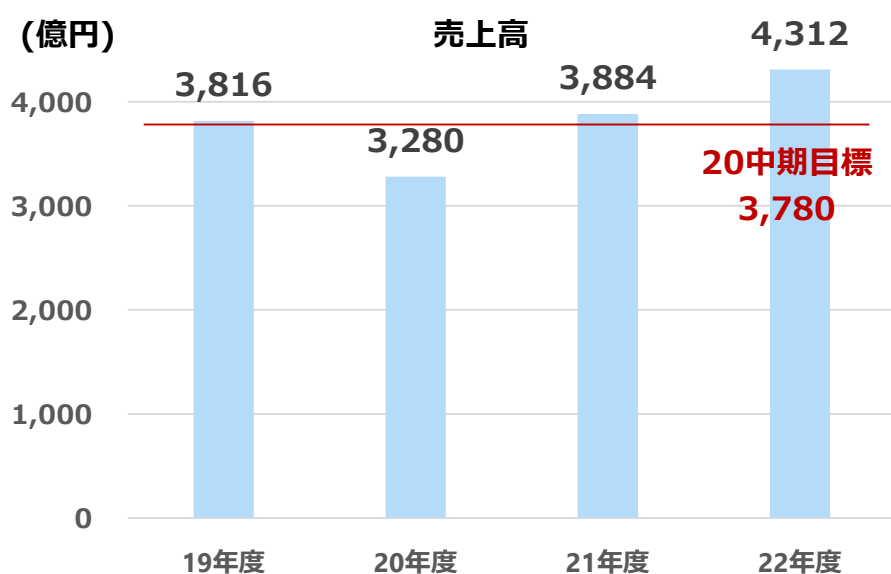
	<u>2019年度実績</u>	<u>2022年度目標</u>	<u>2022年度実績</u>
売上高	3,816億円	3,780億円	4,312億円
AC	2,321億円	2,290億円	2,785億円
HC	1,253億円	1,300億円	1,379億円
セグメント利益	176億円	250億円	255億円
セグメント利益率	4.6%	6.6%	5.9%
自己資本比率	18.1%	34.0%	40.9%

（注）セグメント利益：売上高から売上原価、販売費及び一般管理費を控除したもの。日本基準の営業利益に相当

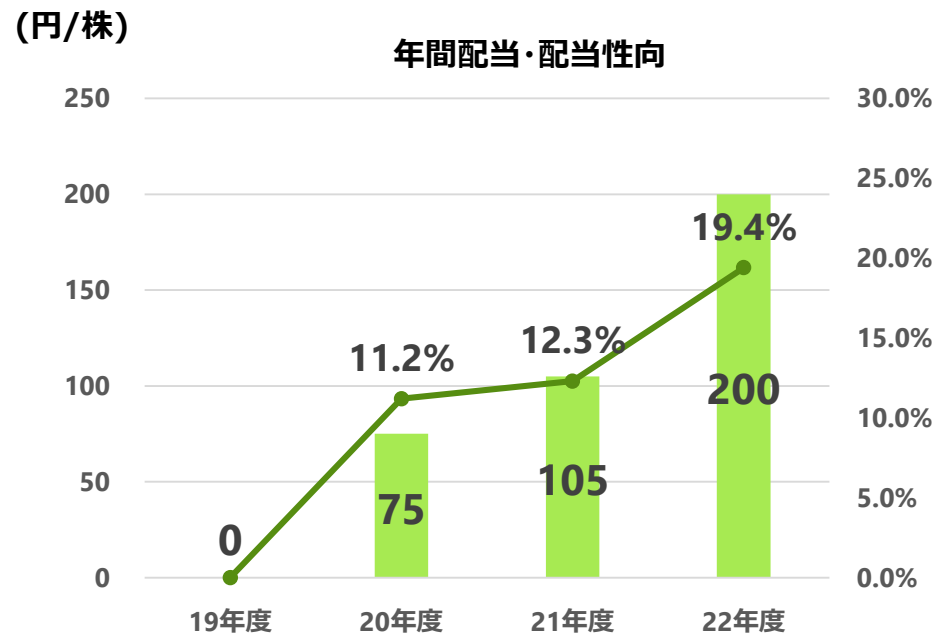
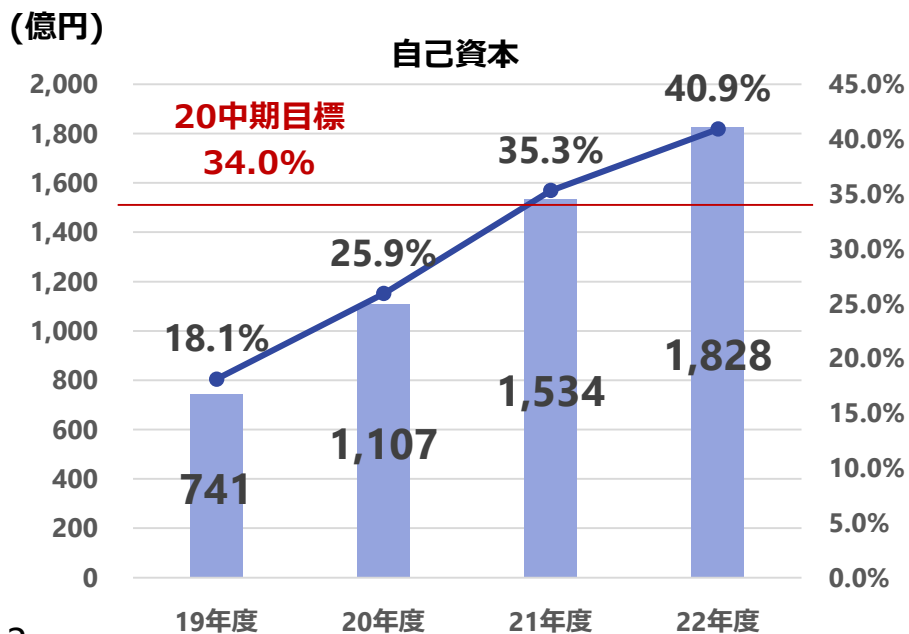
# 20中期経営計画（振り返り）

## 財務目標

	(単位：億円)	2019年度 実績	2020年度 実績	2021年度 実績	2022年度 実績	20中期目標 (2021/5公表)
PL	売上高	3,816	3,280	3,884	<b>4,312</b>	<b>3,780</b>
	セグメント利益	176	133	247	<b>255</b>	<b>250</b>
	率	4.6%	4.1%	6.4%	<b>5.9%</b>	<b>6.6%</b>
	営業利益	-403	183	300	<b>325</b>	
	率	-10.6%	5.6%	7.7%	<b>7.5%</b>	
	親会社の所有者に 帰属する利益	-618	171	225	<b>272</b>	
	率	-16.2%	5.2%	5.8%	<b>6.3%</b>	



	(単位：億円)	2019年度 実績	2020年度 実績	2021年度 実績	2022年度 実績	20中期目標 (2021/5公表)
BS	自己資本	741	1,107	1,534	<b>1,828</b>	<b>1,360</b>
	自己資本比率	18.1%	25.9%	35.3%	<b>40.9%</b>	<b>34.0%</b>
	有利子負債	1,546	1,603	1,249	<b>1,147</b>	
	ROE	△55.4%	18.5%	17.1%	<b>16.2%</b>	
株主 還元	配当/株	0円	75円	105円	<b>200円</b>	
	配当性向	-	11.2%	12.3%	<b>19.4%</b>	<b>未定</b>





*Our Precision, Your Advantage*

カヤバ株式会社

# 23中期経営計画

---

## ■ 23中期：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)

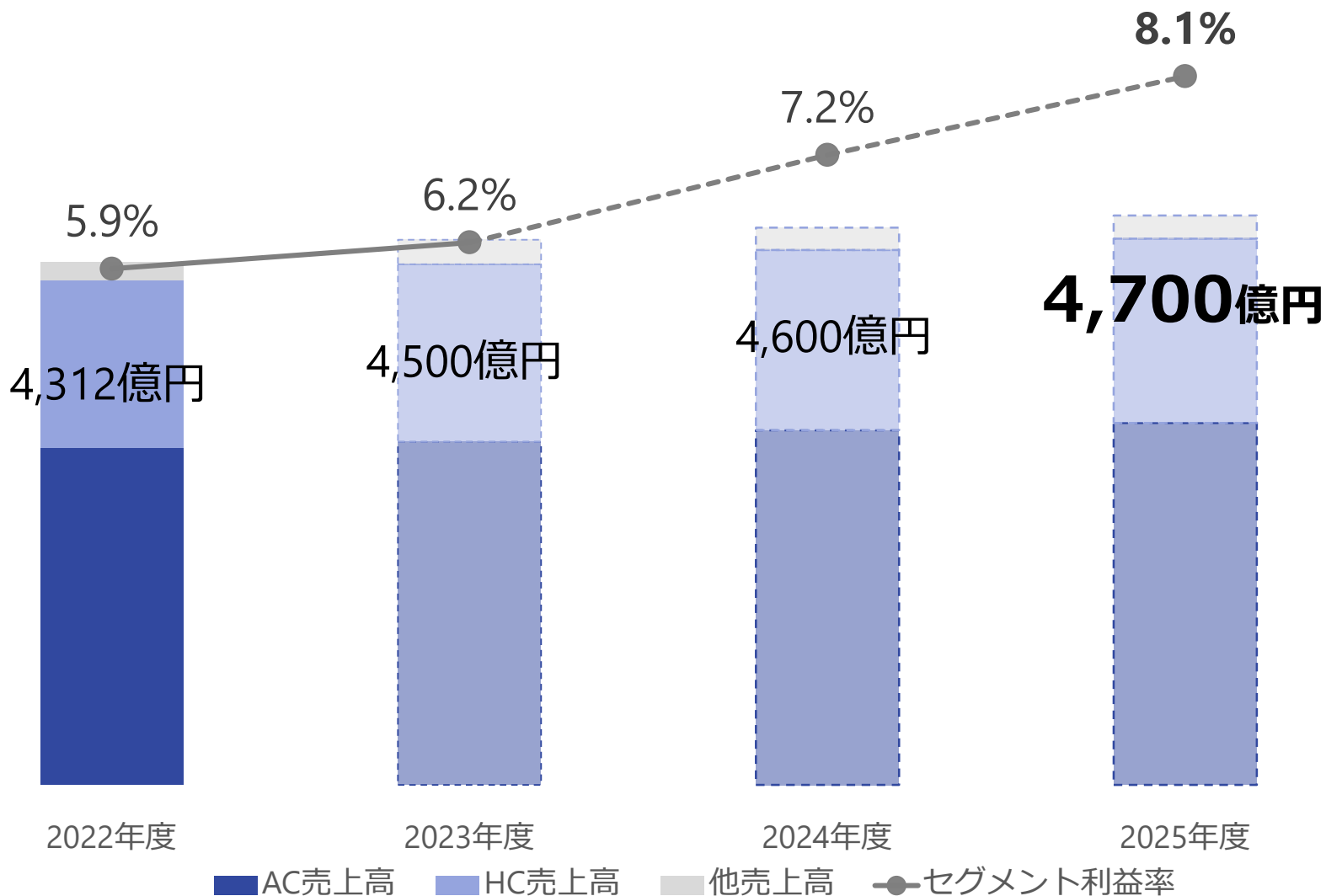
1. 成長戦略：電動化製品・新規市場参入
2. 革新的モノづくり
3. 絶え間ない原価低減活動
4. SDGs等サステナビリティに関する活動
5. 資本効率向上・財務体質強化

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

	<u>2022年度実績</u>	<u>2025年度目標</u>
売上高	4,312億円	<b>4,700億円</b>
セグメント利益	255億円	<b>380億円</b>
セグメント利益率	5.9%	<b>8.1%</b>
自己資本比率	40.9%	<b>45.0%</b>
配当性向	19.4%	<b>30.0%</b>
ROE	16.2%	<b>12.0%</b>



売上高・利益率推移



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

## インド

- AC : 新市場進出
- HC : 農機向け製品の拡販

## 欧州

- AC : IDC SA生産能力増強
- AC : 革新的モノづくり

## 中国

- AC : 民族系メーカーへの参入
- 共通 : 地場サプライヤに対抗  
できる原価作り込み

## アセアン

- AC : 二輪主力生産拠点
- 共通 : 部品の内製化  
現地調達

## 米州

- AC : プレミアム市販
- HC : 建機需要への  
現地対応

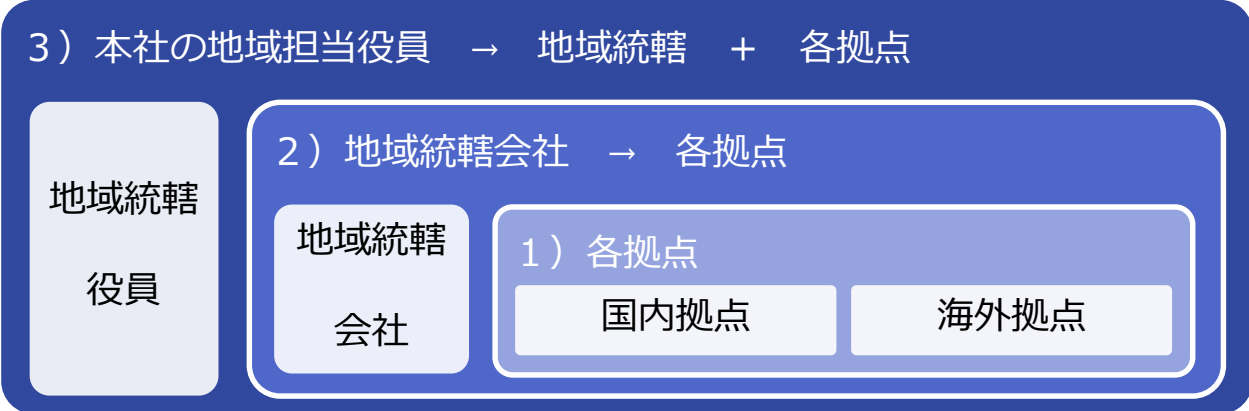
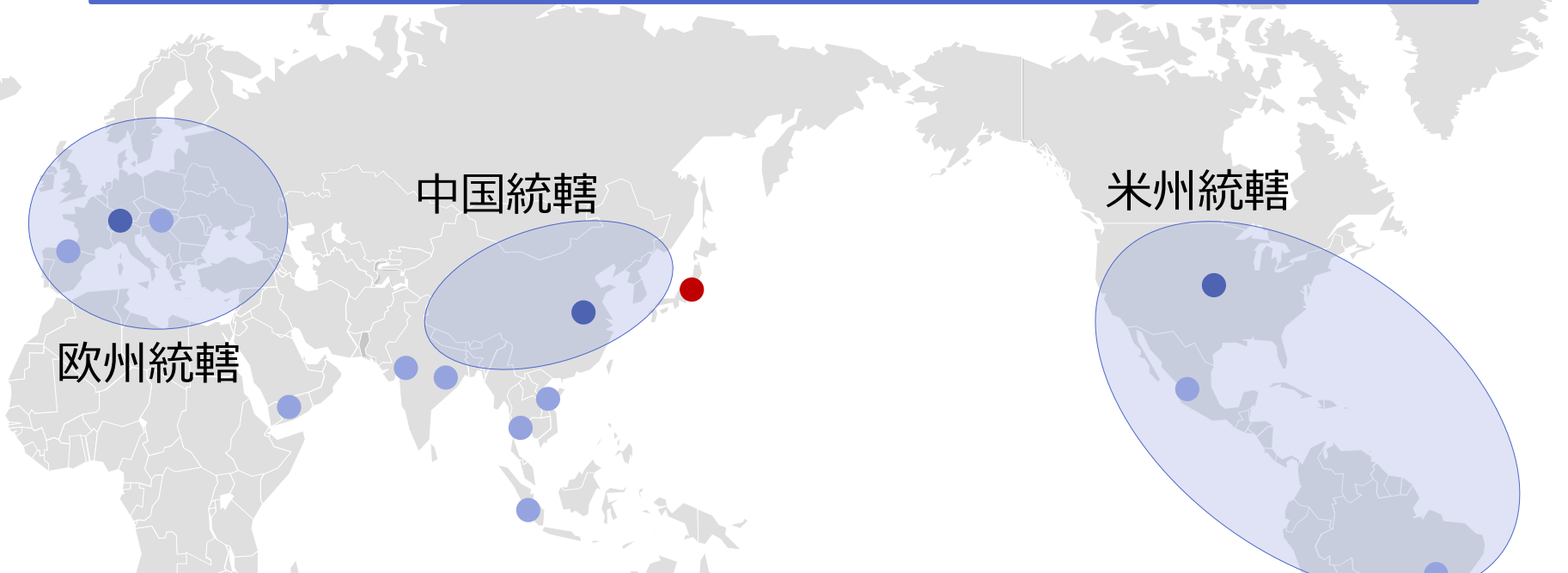
AC: オートモーティブコンポーネンツ事業

SA: Shock Absorber

HC: ハイドロリックコンポーネンツ事業

IDC: Intelligent damping control

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



- 地域統轄役員
- 地域統轄会社
- 子会社

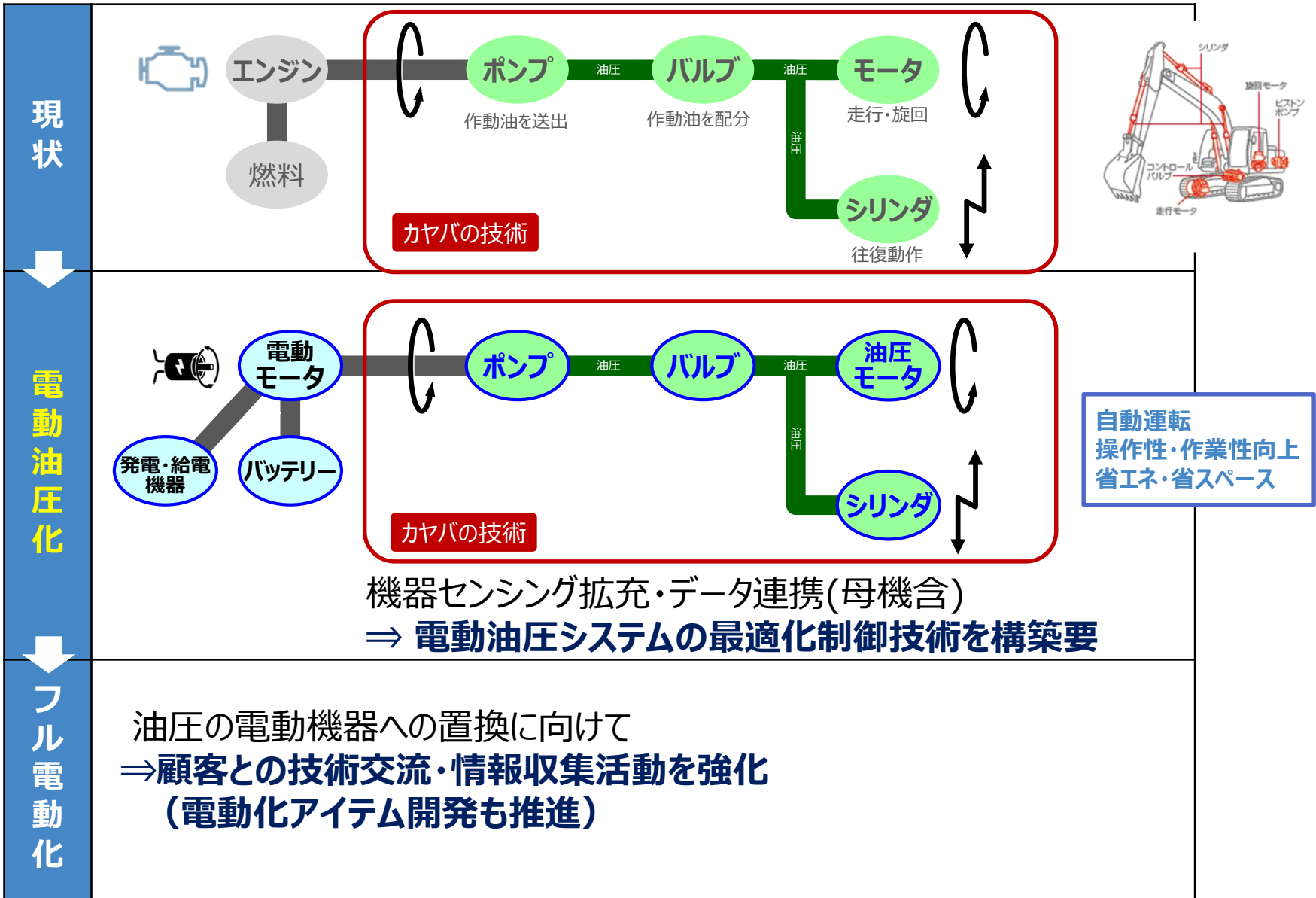
# 電動化への取組み：AC事業

電動化・情報化レベル

自動運転レベル



# 電動化への取組み：HC事業



# 環境対応への取り組み 木材チップ利活用

## 間伐



(課題)

間伐材の用途

## カヤバ製品



## 破碎

剪定枝粉碎処理車での  
間伐材の破碎

## 混合



ドラムミキサでの  
破碎後の処理

## 土壌改良剤



稲作・畑作の収量アップ



## 木質バイオ燃料



自家発電等に利用

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

# 環境対応への取り組み 環境作動油の開発

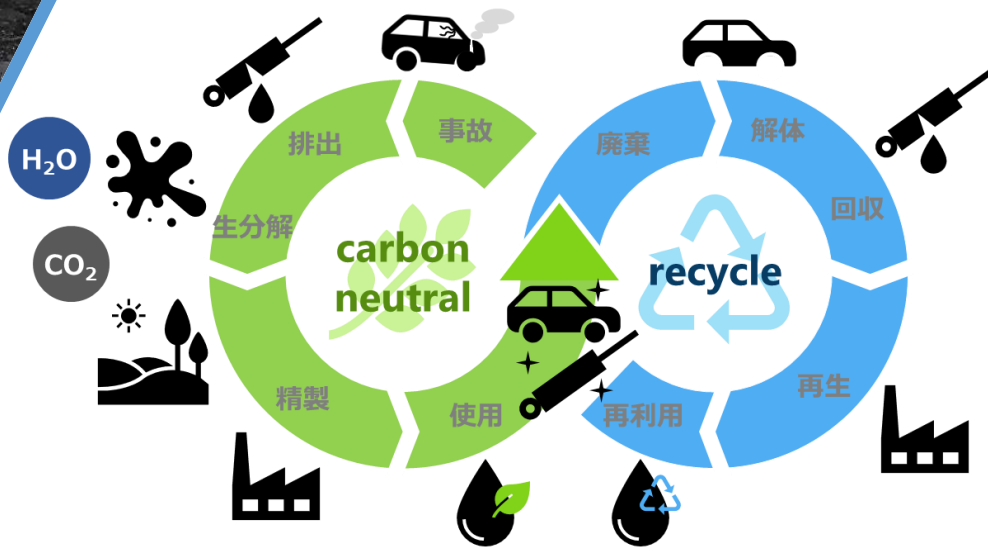


Our Precision, Your Advantage

ショックアブソーバ用作動油は、  
その成分のほとんどが石油由来  
のベースオイルで生成

石油由来のため自然界で分解  
されることは困難 漏洩時には  
環境影響が懸念される

廃棄後に助燃材として燃やされ  
るケースもあり  
→CO<sub>2</sub>排出の要因



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





*Our Precision, Your Advantage*

カヤバ株式会社

ご注意事項

本資料のうち、業績見通し等に記載されている将来の数値は、現時点で把握可能な情報に基づき当社が判断した見通しであり、リスクや不確実性を含んでおります。

実際の業績は、外部環境及び内部環境の変化によるさまざまな重要な要素により、これらの見通しとは大きく異なる結果となる場合があることをご承知おき下さい。

お問い合わせ先／取材のお申し込み先

エグゼクティブオフィス部

広報 I R 室 TEL: 03-3435-3580 E-mail: [kyb-ir@kyb.co.jp](mailto:kyb-ir@kyb.co.jp)

(単位：億円)

	売上高			セグメント利益		
	2021年度 実績	2022年度 実績	増減額	2021年度 実績	2022年度 実績	増減額
AC事業	2,378	2,785	+407	160	187	+27
四輪車用緩衝器	1,692	2,022	+330	-	-	-
二輪車用緩衝器	349	459	+110	-	-	-
四輪車用油圧機器	239	210	△28	-	-	-
その他緩衝器	99	94	△5	-	-	-
HC事業	1,366	1,379	+12	118	75	△42
産業用油圧機器	1,287	1,303	+16	-	-	-
システム製品	46	40	△6	-	-	-
その他油機	33	35	+2	-	-	-
航空機器事業	37	44	+8	△40	△14	+25
その他	103	104	+1	9	7	△2
全社合計	3,884	4,312	+428	247	255	+8

AC事業：オートモーティブ・コンポーネンツ事業

HC事業：ハイドロリック・コンポーネンツ事業

その他：特装車両事業、電子機器等

(単位：億円)

		2021年度				2022年度			
		AC	HC	その他	計	AC	HC	その他	計
日本	上期	293	448	53	794	329	446	50	825
	下期	336	472	44	851	371	496	50	917
	年度	629	920	96	1,646	700	942	100	1,741
欧州	上期	289	37	0	326	292	41	0	333
	下期	286	48	0	333	291	41	0	332
	年度	574	85	0	659	583	82	0	665
米国	上期	131	36	3	170	196	48	3	247
	下期	145	37	3	185	185	44	3	231
	年度	276	72	6	355	382	92	6	479
中国	上期	101	71	0	172	107	72	0	179
	下期	113	93	0	206	119	70	0	189
	年度	214	163	0	378	225	142	0	368
東南アジア	上期	119	15	0	135	154	20	0	175
	下期	137	18	0	155	165	20	0	185
	年度	256	33	0	289	319	40	0	359
その他	上期	200	48	14	262	279	43	18	340
	下期	227	45	23	295	297	39	24	360
	年度	427	92	37	557	576	81	42	700
合計	上期	1,135	655	69	1,859	1,357	670	72	2,099
	下期	1,243	712	70	2,025	1,428	709	77	2,213
	年度	2,378	1,366	139	3,884	2,785	1,379	148	4,312

### 設備投資、減価償却費の推移（連結）

（単位：億円）

	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度
設備投資	182.0	184.9	226.7	215.0	130.5	140.1	140.4
減価償却費	159.2	169.9	175.8	206.2	186.3	183.1	186.5

### 有利子負債の推移（連結）

（単位：億円）

	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度
有利子負債	935.6	946.4	1,086.3	1,546.1	1,602.8	1,248.7	1,147.1

### 研究開発費の推移（連結）

（単位：億円）

	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度
研究開発費	76.2	81.0	67.5	63.1	53.7	57.7	61.1

### キャッシュ・フローの推移（連結）

（単位：億円）

	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度
営業活動によるCF	311.5	292.5	170.5	△ 50.0	208.3	242.5	239.1
投資活動によるCF	△ 213.4	△ 163.9	△ 136.2	△ 215.1	△ 62.8	△ 108.7	△ 135.2
財務活動によるCF	△ 9.7	△ 44.8	104.2	225.8	11.5	△ 327.1	△ 201.8

### 従業員数の推移（連結）

（単位：人）

	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度
従業員数	14,350	14,754	15,427	15,439	14,718	14,472	13,920

### 為替レートの推移

（単位：円）

（予想）

	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度
¥/US\$平均レート	108.38	110.85	110.91	108.74	106.06	112.38	135.48	126.00
¥/EUR平均レート	118.79	129.70	128.40	120.81	123.69	130.56	140.97	133.00