



Our Precision, Your Advantage

カヤバ株式会社

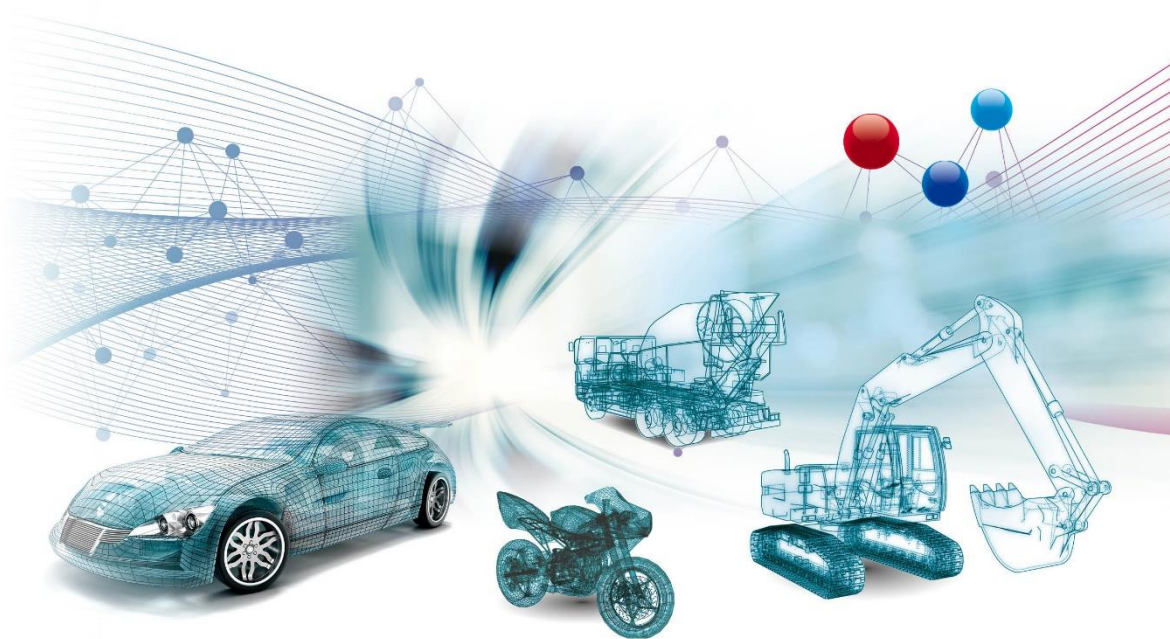
2023年度 決算説明会

Contents

1. 資本コストや株価を意識した
経営の実現に向けた対応
2. 2023年度決算概要

2024年5月23日

カヤバ株式会社（証券コード:7242）





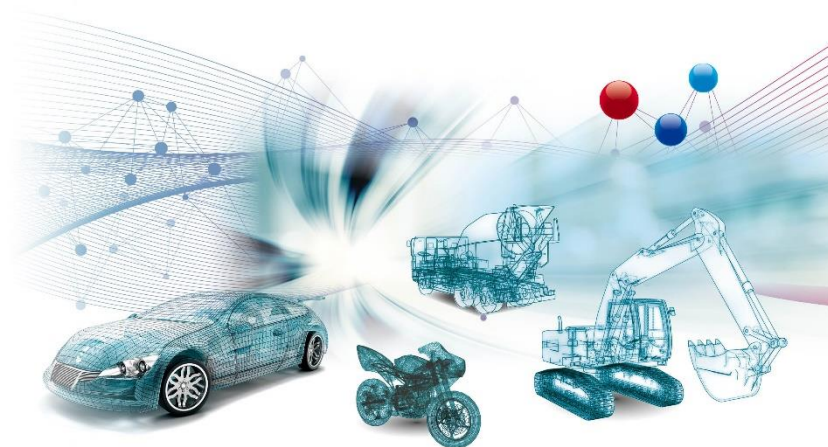
Our Precision, Your Advantage

カヤバ株式会社

資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応

Contents

1. 現状の評価
2. 改善の方向性
3. 具体的取組み



- ▶ **業績が大きく変動し、株主資本コストが高く推定され、その結果PBRは1倍を下回る状態**

(2024年3月末時点)

PBR

0.6倍

株主資本コスト

9%程度

ROE

7.9%

業績変動の大きさ

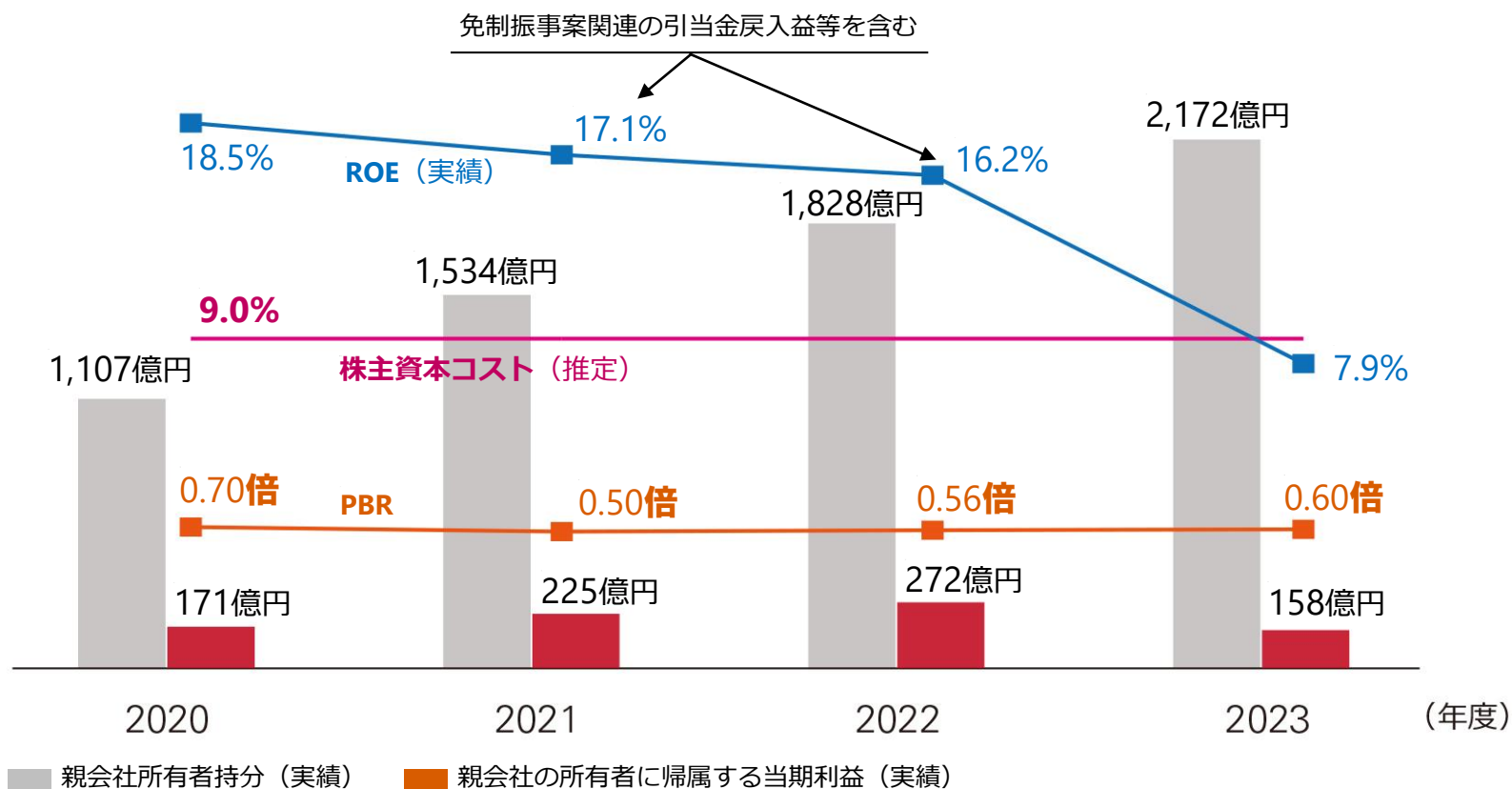
(IFRS営業利益の変動幅)

△403～325億円

(2016～2023年度実績)

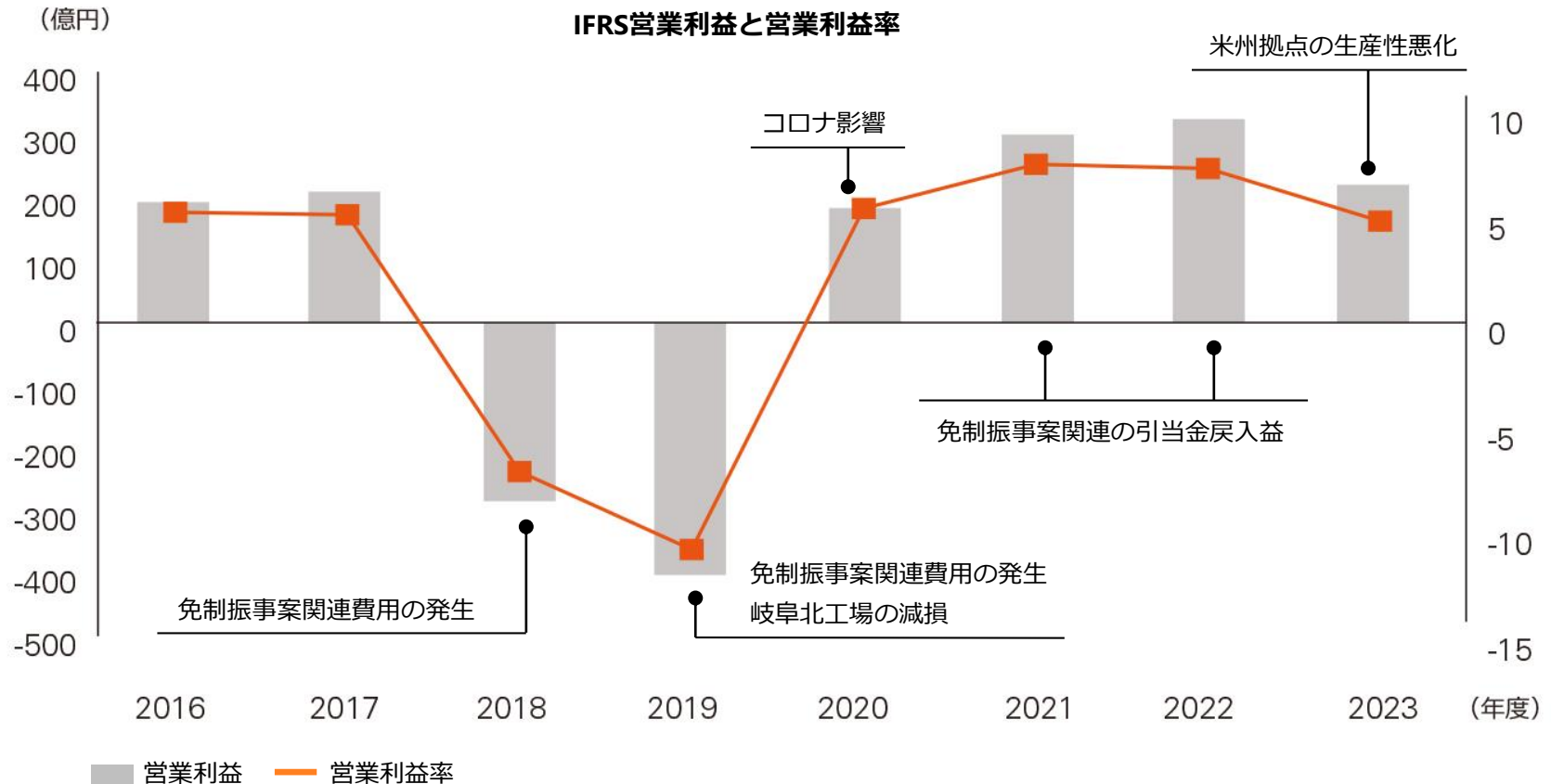
▶エクイティスプレッドは足元ではマイナス

- 業績変動などで株主資本コストは9%と市場要求レベル8%より高めで推移
 - ROEは、免制振事案対応引当金戻入益等の特殊要因により高めで推移。2023年度は特殊要因はなく7.9%に落ち込み。エクイティスプレッドは足元ではマイナス
- ⇒ 持続的成長と中長期的な企業価値の向上のため、ROEの改善と株主資本コスト低減が必要



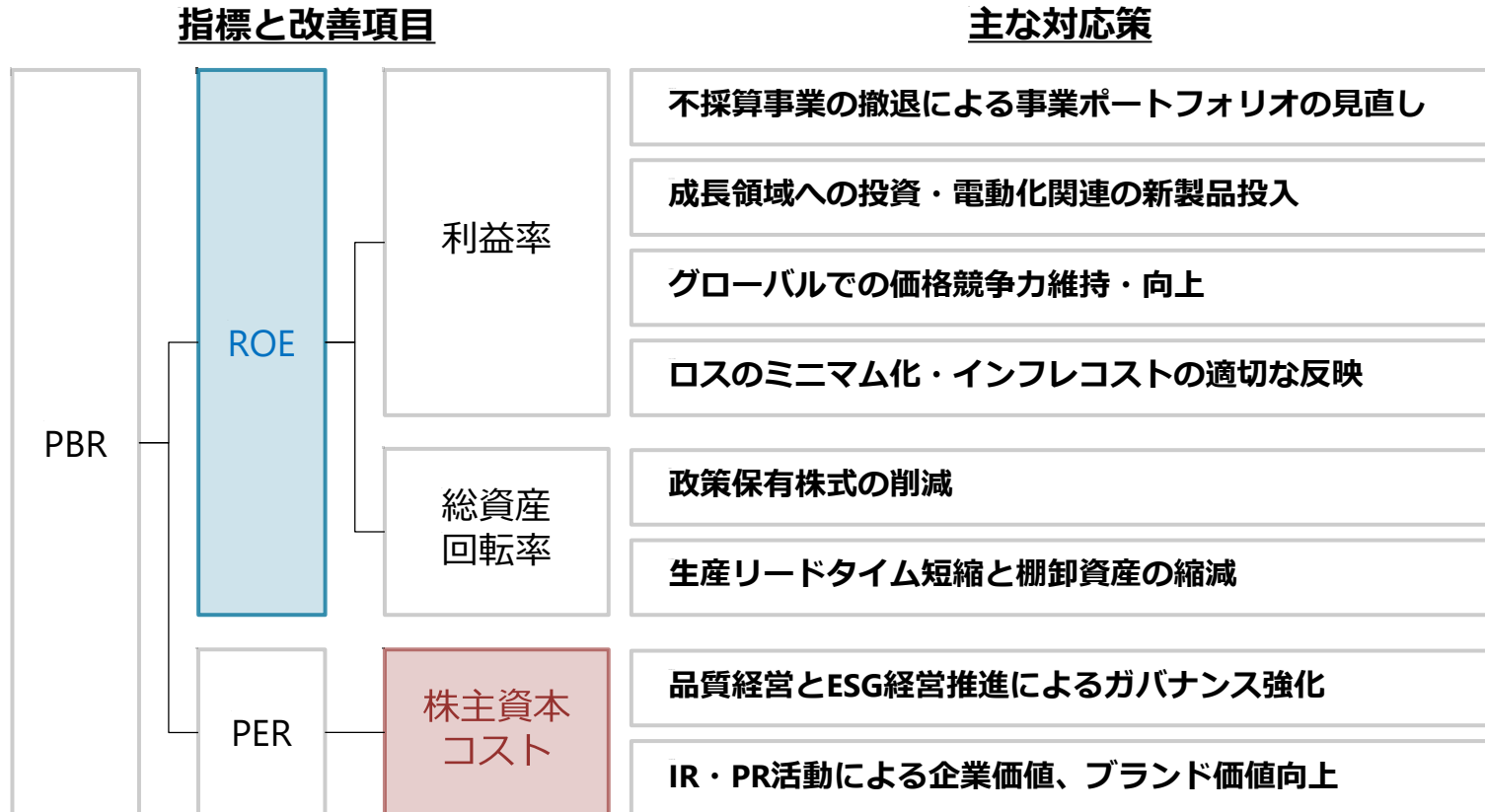
▶ 不適切事象・グループガバナンス不足等で業績が不安定

- 2018年に発覚した免制振事案とその後のコロナ禍や半導体不足等による業績悪化からは回復も、2023年度は市場の急激な変化、米州拠点における生産性の悪化もあって業績は悪化
⇒ 安定して利益を出すためには、グループ企業のガバナンス、品質と生産性の安定化、価格競争力向上が課題と認識



▶ 株主資本の収益性と資本コストの改善に向けた対応策

- 目標値：ROE 12%、株主資本コスト 8% (市場要求レベル)
- 利益率：安定した収益創出と成長分野への再分配
- 総資産回転率：資産圧縮
- 株主資本コスト：ガバナンス強化と価値向上



▶ 主力事業の収益性改善と業績安定化による長期的な企業価値向上

- 目標値：ROE 12%、株主資本コスト 8% (市場要求レベル)
- 2023中期経営計画で各種課題を解決し、持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を可能とする経営基盤を築く

社内の取り組み

企業価値の向上 持続的な成長

2018年
免制振事案公表

**信頼回復
コンプライアンス遵守**

- 事業ポートフォリオ見直し
- 航空機器事業撤退決定
- 国内子会社再編

**経営基盤強化
品質経営を極める**

- Total Quality Management(TQM) 活動
- 電動化/システム化対応
- 生産革新 & DX
- 人財育成

経営理念

2017中計

2020中計

2023中計

2026中計

社外の出来事

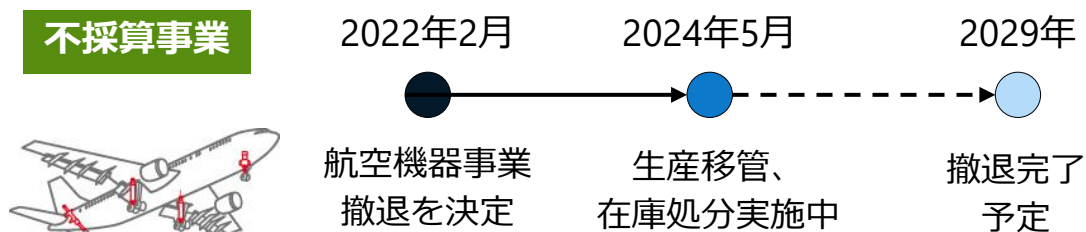
新型コロナ

半導体不足

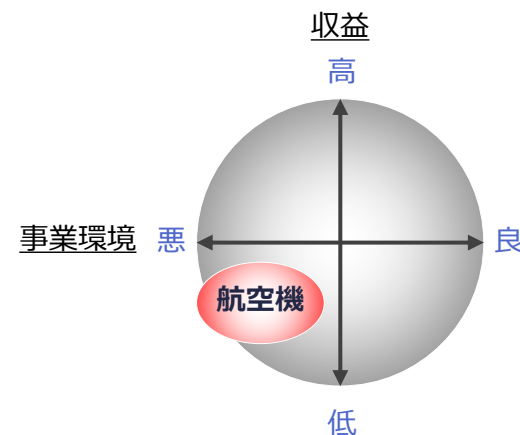
材料費・人件費高騰

▶ 不採算事業から撤退、子会社を吸収合併し、 主力事業に経営資源を集中

- 経営資源の集中、ガバナンス強化を目的に国内子会社を吸収合併。当社の成り立ちでもある航空機器事業であるが、成長性・収益性が見込めないため撤退



- 取扱製品：航空機用アクチュエータ、バルブ、ホイール、ブレーキ
- 業績 (2022年度)：売上 44億円、セグメント利益 △14億円
- 所在地：神奈川県相模原市



国内子会社

～2023年4月

→ ● KSM (現三重工場)、KYB-YS (現長野工場) と KYB-ESを吸収合併

▶ 電動化関連の新製品、成長領域への進出、 変化・リスクに対応し収益性の維持向上

- 自動車、建設機械の電動化・システム化に追従するため開発と新製品投入を加速
- インド市場は自動車での進出を実現。人財不足、リスクに対応できるグローバル生産体制の整備

リスク・変化への対応

- 為替変動や各種リスクに対応可能な生産体制の構築
- 中国メーカー海外進出への対応
- 海外生産割合の増加に対応したグループガバナンスの強化



電動化/システム化

- 自動車：EV化や自動運転化への対応
- 建設機械：電動・母機自動化への対応
- コト売り事業への参入



電子制御サスペンション製品の順次投入

革新

- モノづくり革新への取り組み (Ship30活動*)
 - ① 作業/検査/搬送の自動化/無人化
 - ② 故障しない設備の実現 (AI活用)
- DXによる業務革新と現場改善活動を通じたデジタル人財の育成



成長領域への投資

- 成長地域・市場への進出



インド(アフリカ)市場への進出



* Ship30活動 …自己完結革新工場を2030年に具現化する (Self handling innovation plant 2030)

▶ B/Sコントロール強化：資産効率の向上と財務体質強化を目指す

- 棚卸資産の圧縮、不採算事業の撤退、政策保有株削減等により総資産を圧縮、資産効率を向上
- 財務の安定性を向上させ外部格付けA格の取得を目指し借入コストの削減を図る

(億円) **Balance Sheet** (2024年3月時点)

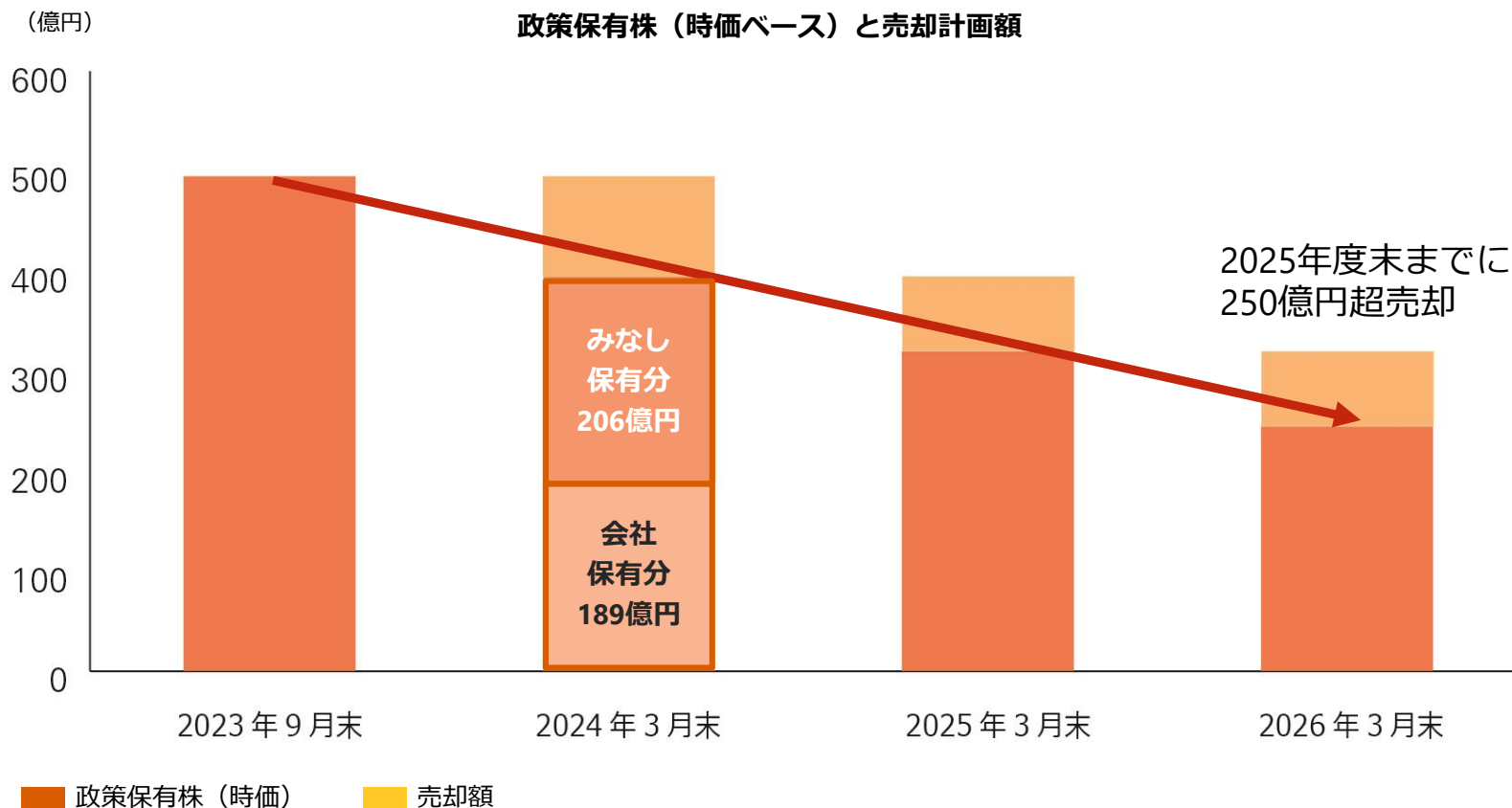
資産		負債	
現預金	466	仕入債務等	955
回収サイト短縮 棚卸資産残高圧縮 → 売上債権	2,093	有利子負債	1,015
		その他負債	531
		資本	
不採算事業撤退 による資産整理 → 固定資産等	2,012	親会社の所有者 に帰属する持分	2,172
政策保有株の 残高圧縮 → 投資有価証券	194	少数株主持分	92
総資産	4,765	負債+資本	4,765

ネットD/Eレシオ
目標：0.3以下

自己資本比率
目標：50%

▶ 政策保有株式売却によるキャッシュ創出

- 政策保有株式を2025年度末までに250億円超（2023年9月末時価ベース）売却。
縮減対象銘柄は、対象先と丁寧に対話した上で売却を進める

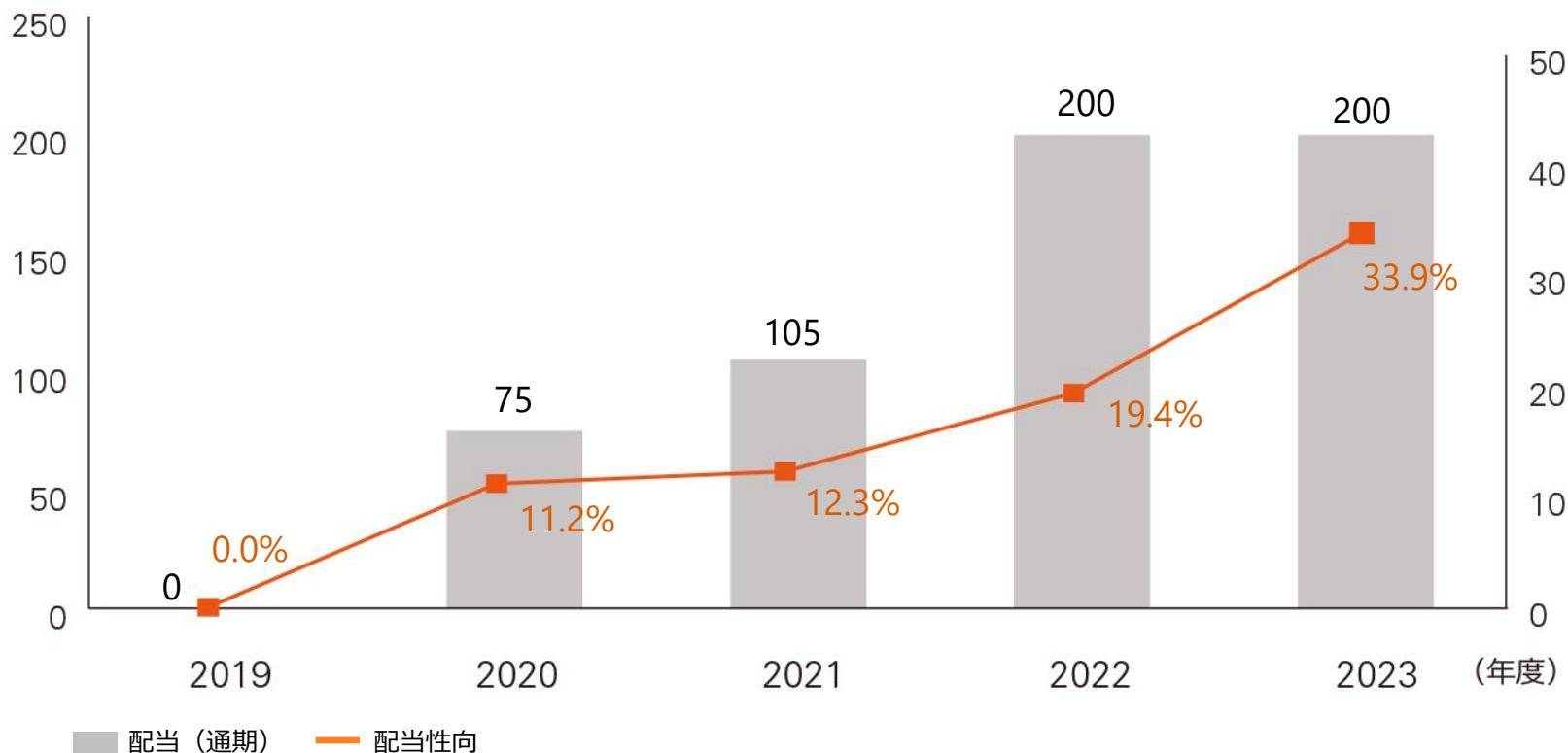


▶ 配当性向30%以上を目指し、機動的に自己株式取得を実施する

- 2018年度に発生した免制振事案に関する費用負担が大きく2019年度は無配。品質経営に取組み、株主還元の充実を図り、直近で1株当たり 200円の配当。2023年度は 514千株 (2,500百万円)の自己株式を取得し消却

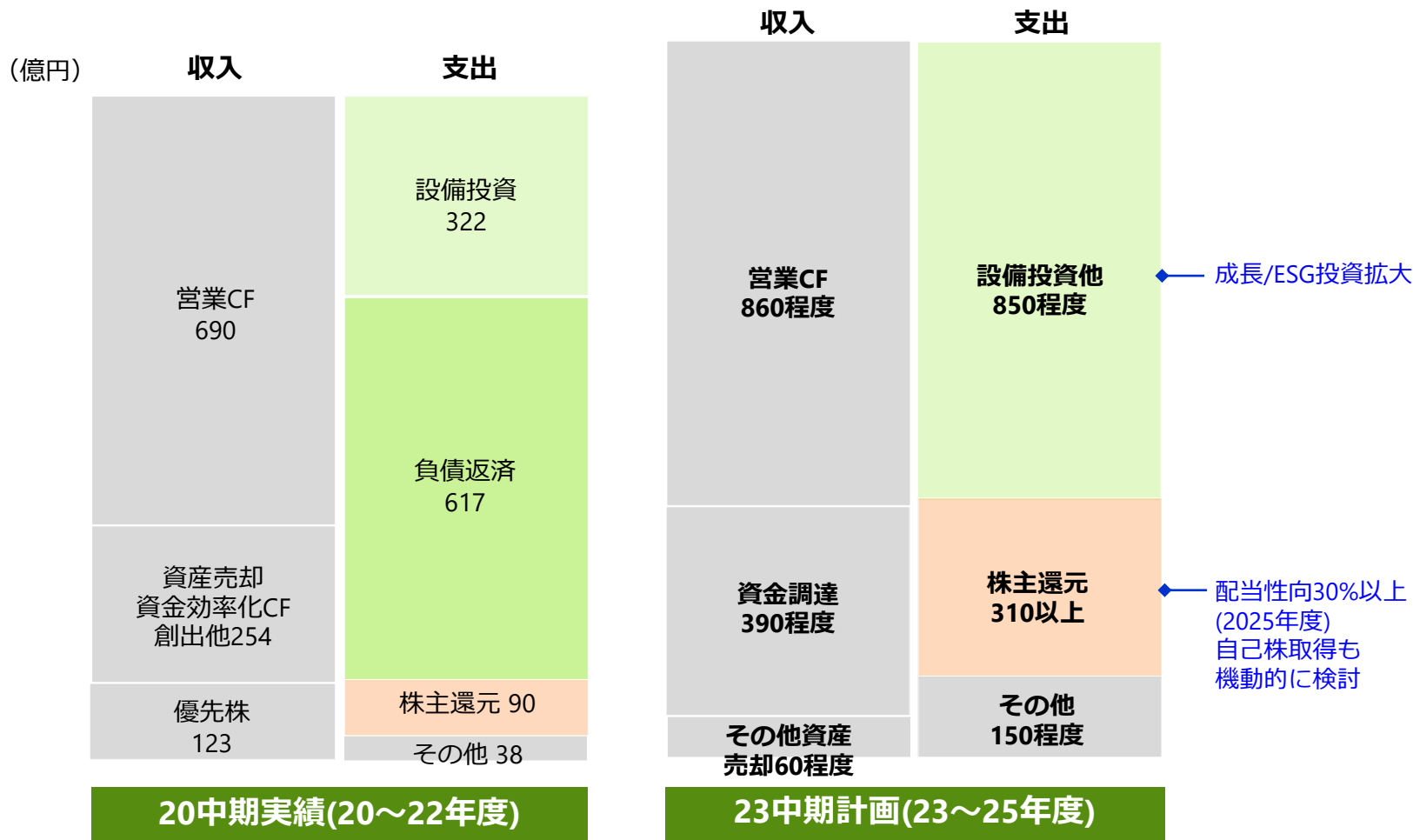
(円：1株当たり配当)

配当と配当性向



▶ 財務健全性を維持しつつ、成長投資・株主還元を強化

■ 財務基盤の回復から成長投資と株主還元へシフト



▶ 品質経営・グループガバナンス強化による業績の安定化

TQMの取り組み 品質経営の基盤強化により、業績安定化と経営計画の達成度を高める

- 活動目的：顧客および社会のニーズを満たす製品・サービスの提供と、働く人々の満足を通じた組織の長期的な成功を実現
- 活動内容：すべての業務プロセスの維持向上、改善および革新を行うことで経営環境の変化に適した効率的な組織運営を実現

2023中計中期経営計画スローガン

品質経営を極める

～TQM*を全ての活動の起点に～

*TQM=Total Quality Management（全社的品質マネジメント）

ESGの取り組み

目先の利益だけでなく、環境や社会への配慮、健全な企業体質の構築によって持続可能な成長を実現

- CDP評価 (2022年度)：気候変動【B】 水セキュリティ【C】
カーボンニュートラル、2030年度 2018年比CO₂排出量50%削減へ向け活動を加速する。サステナビリティリンクローンの活用実施
- 人権を尊重した健康経営を推進し、多様な人財が安定して活躍できる働きやすい職場づくりを実践
- ガバナンス強化により、不測の損失発生を抑制し、業績の安定化を図る

環境
における
5つの活動

- 1 環境貢献製品の開発
- 2 製品の環境負荷低減
- 3 モノづくりにおける環境負荷低減
- 4 環境保全活動
- 5 環境マネジメント

社会
における
6つの活動

- 1 社会へ貢献する製品開発
- 2 労働安全衛生
- 3 人権尊重
- 4 人財多様性
- 5 社会貢献活動
- 6 公正な事業慣行

ガバナンス
における
5つの活動

- 1 コンプライアンス、規範意識の醸成
- 2 グループガバナンス
- 3 製品開発のガバナンス
- 4 モノづくりのガバナンス
- 5 リスクマネジメント、BCP

▶ 企業価値、ブランド価値向上を目指し、積極的に活動を推進

IR

機関投資家・個人投資家への積極的なアプローチ

【外部環境】

政策保有株式の解消が進行



- 事業会社・金融機関の保有株式・・・減少
- 機関投資家・個人投資家の保有株式・・・増加



◆ 機関投資家対応

- ・ 決算説明会、1on1ミーティングの充実
- ・ 海外機関投資家へのアプローチ(訪問、見学会等)

◆ 個人投資家対応

- ・ 個人投資家説明会(WEB、対面)の実施

PR

ブランド向上を目指し積極的な情報発信



◆ 公式SNSによる積極的な情報開示

- ・ 公式Instagram / X / YouTube掲載情報の充実

◆ 各種イベント出展によるブランド認知

- ・ ジャパンモビリティショー、東京オートサロン等への出展、全日本ラリー参戦、キャンピングカーPR

◆ 北米市販向けプレミアム商品(SA)を投入予定

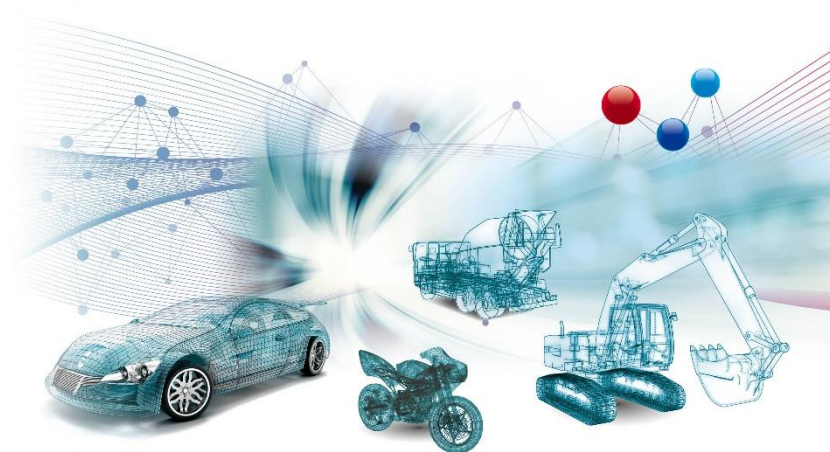
- ・ 補修用のイメージからの脱却



Our Precision, Your Advantage

カヤバ株式会社

2023年度 決算概要



2023年度実績

(※) セグメント利益：日本基準の営業利益に相当

✓ 前年比 増収減益（営業利益325億円⇒224億円）

- 中国経済の落ち込みによる減収も、
インフレコスト回収と為替円安効果により約3%の増収
- 以下の要因によりセグメント利益（※）及び営業利益は減益
 - ① 米国・メキシコの生産性悪化によるコスト増
 - ② 市販製品の販売減に伴う製品構成の変化
 - ③ 中国・欧州市場低迷に伴う建設機械向け製品の販売数量減

2024年度見通し

✓ 前年比 増収増益（営業利益224億円⇒225億円）

- 中国市場低迷に伴う建設機械向け製品の販売数量減継続も、
市販製品販売増、コスト低減によりセグメント利益及び営業利益は増益見込

株主還元

✓ 2023年度 年間200円/株（2月公表値から変更なし）

- 中間配当実績100円/株、期末配当予想100円/株

✓ 2024年度 年間200円/株（予想）

- 中間配当予想100円/株、期末配当予想100円/株

(単位：億円)	IFRS			(前年比)
	2022年度 実績	2023年度 見通し (2月時点)	2023年度 実績	
売上高	4,312	4,430	4,428	+116
セグメント利益 (※) (セグメント利益率)	255 (5.9%)	200 (4.5%)	210 (4.7%)	△45 (△1.2%)
営業利益 (営業利益率)	325 (7.5%)	220 (5.0%)	224 (5.1%)	△101 (△1.4%)
親会社の所有者に帰属する 当期利益	272	140	158	△114
為替レート (平均レート)				
円 / US\$	135.48円	140.97円	144.62円	
円 / EUR	140.97円	152.96円	156.78円	

(※) 日本基準の営業利益に相当

2023年度 連結決算実績（事業別）



Our Precision, Your Advantage

カヤバ株式会社 19

(単位：億円)

	売上高			セグメント利益		
	2022年度 実績	2023年度 実績	増減額	2022年度 実績	2023年度 実績	増減額
AC事業	2,797	2,930	+133	188	165	△23
HC事業	1,379	1,344	△34	75	54	△21
航空機器事業	44	39	△5	△14	△20	△6
その他	92	114	+22	6	11	+5
全社合計	4,312	4,428	+116	255	210	△45

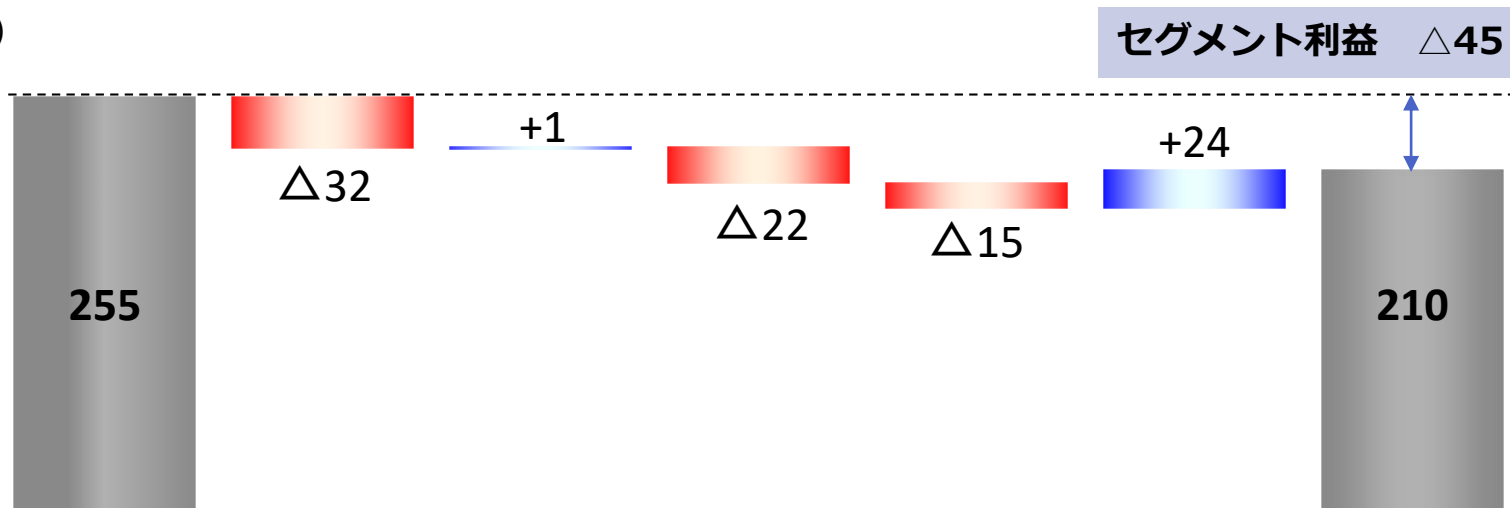
AC事業：オートモーティブ・コンポーネンツ事業

HC事業：ハイドロリック・コンポーネンツ事業

その他：特装車両事業等

■ 要因別

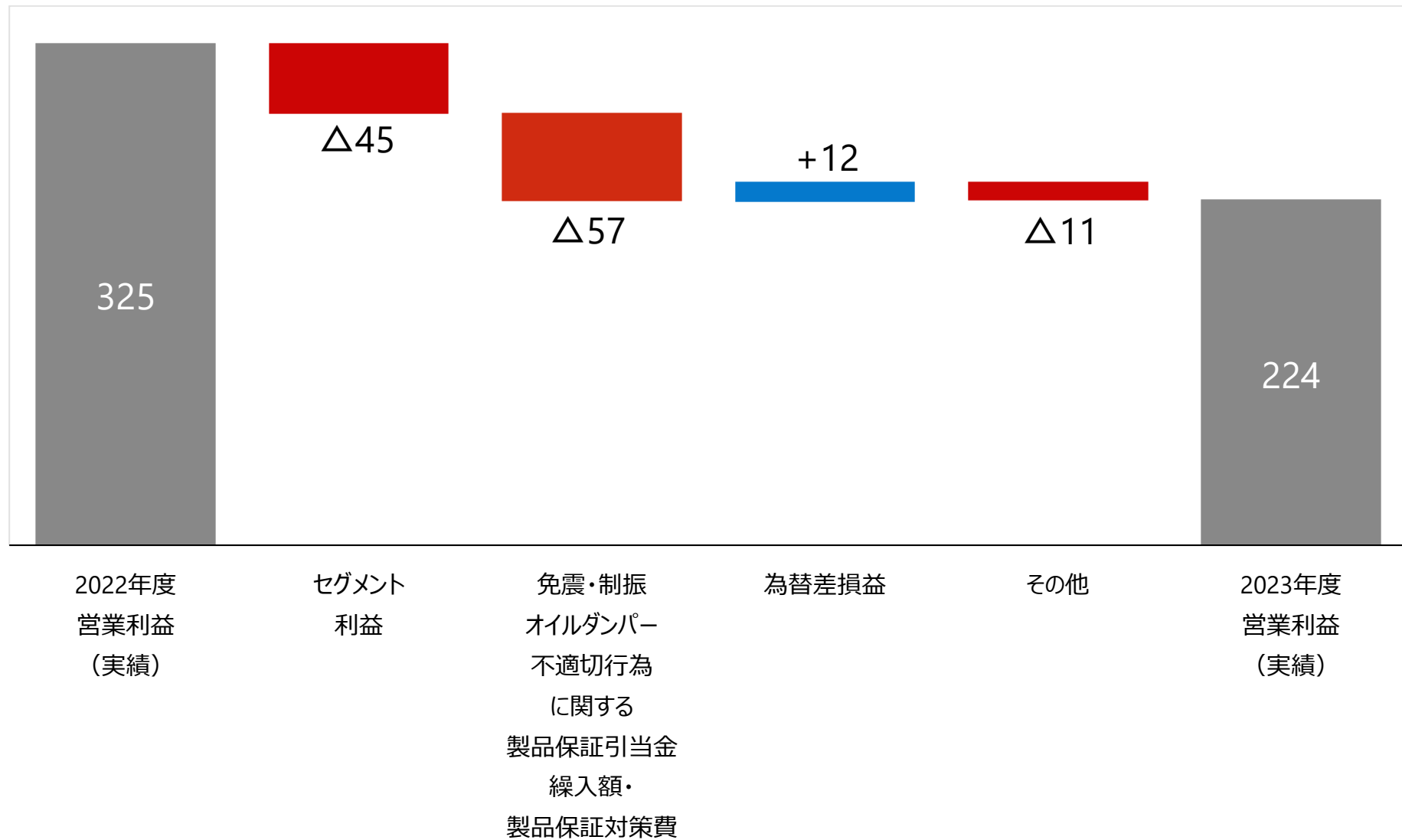
(単位：億円)



	2022年度 実績	売上・ 変動費要因	償却費	人件費	その他 固定費	為替	2023年度 実績
AC事業	188	$\Delta 0$	$\Delta 0$	$\Delta 31$	$\Delta 11$	+20	165
HC事業	75	$\Delta 30$	+1	+9	$\Delta 3$	+2	54
航空	$\Delta 14$	$\Delta 10$	+0	+3	+0	0	$\Delta 20$
その他	+6	+7	+0	$\Delta 3$	$\Delta 1$	+2	+11
全社	255	$\Delta 32$	+1	$\Delta 22$	$\Delta 15$	+24	210

2023年度 連結営業利益増減（前年比）

（単位：億円）



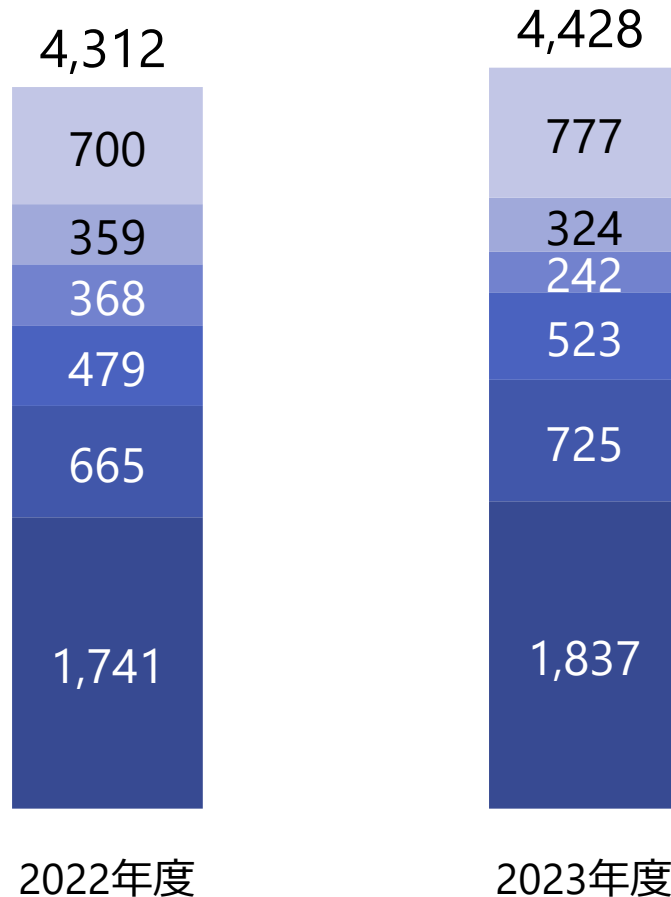
2023年度 連結売上高（地域別）



Our Precision, Your Advantage

カヤバ株式会社 22

(単位：億円)



増減率
(前年比)

- その他 +11.0%
- 東南アジア △9.9%
- 中国 △34.2%
- 米国 +9.2%
- 欧州 +9.1%
- 日本 +5.5%

海外売上高比率
59.6% ⇒ 58.5%

2024年度 連結決算見通し



Our Precision, Your Advantage

カヤバ株式会社 23

(単位：億円)	IFRS		(前年比)
	2023年度 実績	2024年度 見通し	
売上高	4,428	4,480	+52
セグメント利益 (※) (セグメント利益率)	210 (4.7%)	215 (4.8%)	+5
営業利益	224	225	+1
親会社の所有者に帰属する 当期利益	158	135	△23
1株当たり配当	200円	200円	±0円
為替レート (平均レート)			
円 / US\$	144.62円	143.00円	
円 / EUR	156.78円	155.00円	

(※) 日本基準の営業利益に相当

2024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		
	2023年度 実績	2024年度 見通し	増減額	2023年度 実績	2024年度 見通し	増減額
AC事業	2,930	3,020	+90	165	170	+5
HC事業	1,344	1,293	△51	54	40	△14
航空機器事業	39	51	+12	△20	△2	+18
その他	114	116	+1	11	7	△4
全社合計	4,428	4,480	+52	210	215	+5

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：特装車両事業等

自己資本と配当の推移

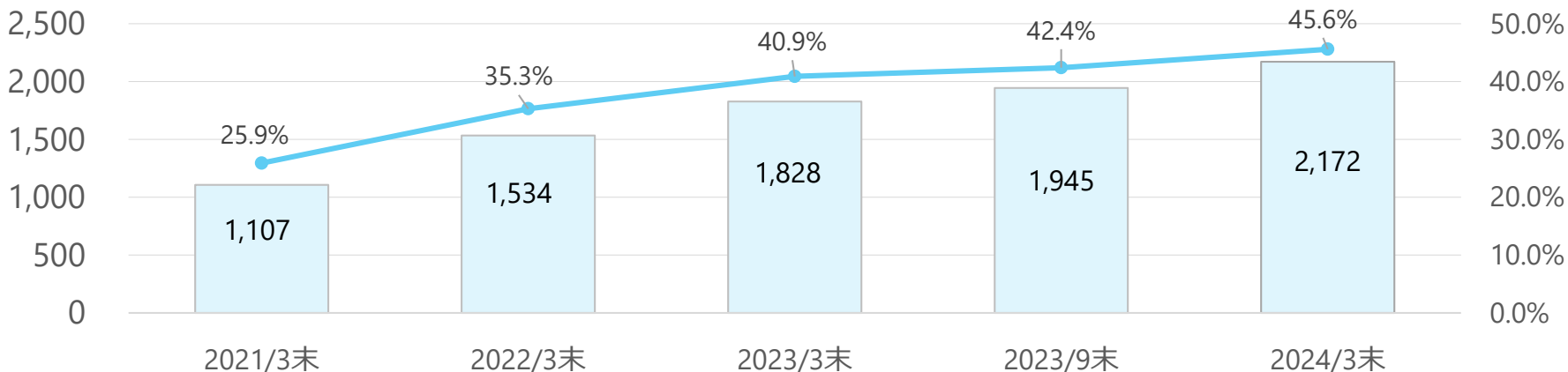


Our Precision, Your Advantage

カヤバ株式会社 25

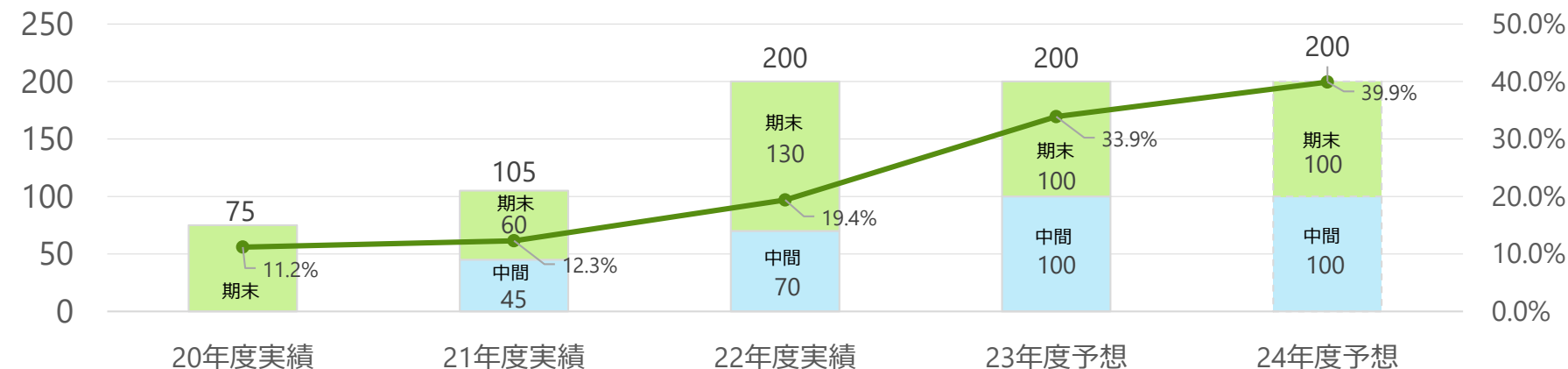
(億円)

親会社の所有者に帰属する持分



(円/株)

配当実績・予想及び配当性向





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

(単位：億円)

	売上高			セグメント利益		
	2022年度 実績	2023年度 実績	増減額	2022年度 実績	2023年度 実績	増減額
AC事業	2,797	2,930	+133	188	165	△23
四輪車用緩衝器	2,022	2,149	+128	-	-	-
二輪車用緩衝器	459	413	△46	-	-	-
四輪車用油圧機器	211	227	+17	-	-	-
その他緩衝器	106	141	+35	-	-	-
HC事業	1,379	1,344	△34	75	54	△21
産業用油圧機器	1,304	1,246	△58	-	-	-
システム製品	40	66	+26	-	-	-
その他油機	35	33	△2	-	-	-
航空機器事業	44	39	△5	△14	△20	△6
その他	92	114	+22	6	11	+5
全社合計	4,312	4,428	+116	255	210	△45

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：特装車両事業等

(単位：億円)

		2022年度				2023年度			
		AC	HC	その他	計	AC	HC	その他	計
日本	上期	334	446	45	825	385	471	48	905
	下期	377	496	44	917	389	490	53	932
	年度	711	942	88	1,741	774	961	101	1,837
欧州	上期	292	41	0	333	305	42	0	347
	下期	291	41	0	332	345	33	0	378
	年度	583	82	0	665	650	75	0	725
米国	上期	196	48	3	247	205	49	2	256
	下期	185	44	3	231	221	44	1	267
	年度	382	92	6	479	426	94	3	523
中国	上期	107	72	0	179	79	47	0	126
	下期	119	70	0	189	75	41	0	116
	年度	225	142	0	368	154	88	0	242
東南アジア	上期	154	20	0	175	139	26	0	164
	下期	165	20	0	185	138	22	0	159
	年度	319	40	0	359	276	47	0	324
その他	上期	279	43	18	340	315	44	22	381
	下期	297	39	24	360	334	35	27	396
	年度	576	81	42	700	649	79	49	777
合計	上期	1,363	670	66	2,099	1,428	679	72	2,179
	下期	1,434	709	70	2,213	1,502	666	81	2,249
	年度	2,797	1,379	136	4,312	2,930	1,344	153	4,428

設備投資、減価償却費の推移（連結）

（単位：億円）

	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度
設備投資	184.9	226.7	215.0	130.5	140.1	140.4	308.4
減価償却費	169.9	175.8	206.2	186.3	183.1	186.5	188.9

有利子負債の推移（連結）

（単位：億円）

	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度
有利子負債	946.4	1,086.3	1,546.1	1,602.8	1,248.7	1,147.1	1,015.3

研究開発費の推移（連結）

（単位：億円）

	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度
研究開発費	81.0	67.5	63.1	53.7	57.7	71.4	75.9

キャッシュ・フローの推移（連結）

（単位：億円）

	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度
営業活動によるCF	292.5	170.5	△ 50.0	208.3	242.5	239.1	398.6
投資活動によるCF	△ 163.9	△ 136.2	△ 215.1	△ 62.8	△ 108.7	△ 135.2	△ 235.0
財務活動によるCF	△ 44.8	104.2	225.8	11.5	△ 327.1	△ 201.8	△ 150.3

従業員数の推移（連結）

（単位：人）

	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度
従業員数	14,754	15,427	15,439	14,718	14,472	13,920	13,634

為替レートの推移

（単位：円）

（予想）

	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度
¥/US\$平均レート	110.85	110.91	108.74	106.06	112.38	135.48	144.62	143.00
¥/EUR平均レート	129.70	128.40	120.81	123.69	130.56	140.97	156.78	155.00

The logo for KYB, featuring the letters 'K', 'Y', and 'B' in a bold, italicized, red font. The letters are stylized with white diagonal stripes, giving them a sense of motion and precision.

Our Precision, Your Advantage