



原点を未来の力に。
未来を今日の力に。

2023年度は新中期経営計画の
実現に向けたスタートダッシュの年
今一度原点に立ち戻り
創業者のDNAを
未来につなげていきます

代表取締役 CEO 最高経営責任者

大野 雅生

【2020中期を振り返る】
「信頼回復」を最優先課題として取り組み、
厳しい環境変化への対応力を強化

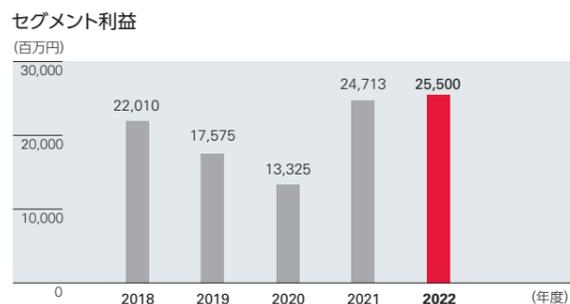
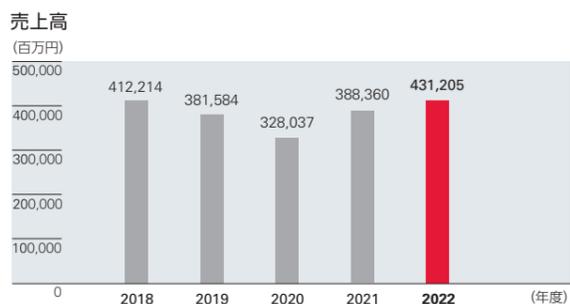
2020年からの3年間は新型コロナウイルス感染症の蔓延や、世界的な半導体不足・エネルギーや原材料価格の高騰・急激な為替変動など、製造業にとって先行きの見通しが難しい環境が続きました。

2020中期経営計画(2020中期)では「取り戻そう 信頼と誇り」をスローガンに「信頼回復」を最優先課題として取り組んでまいりました。その結果、信頼の証であるお客様からいただく受注は不適切行為以前までのレ

ベルに回復することができました。ステークホルダーの皆様と新たな信頼関係を構築できたこと、従業員が誇りを取り戻せたことを、この場を借りて改めて御礼申し上げます。

2022年度は最終年度として総力を結集し、売上重視から利益重視へのシフトを図り、将来を支える革新的モノづくり、拠点再編、不採算事業や製品の縮小・撤退などの課題に注力した結果、売上高・セグメント利益ともに目標を上回り、過去最高益となりました。

厳しい経営環境の中でも、増益を実現できたことは、環境変化へのカヤバの対応力が強化されている証であると捉えています。



(注)セグメント利益は、売上高から売上原価、販売費および一般管理費を控除して算出

【2023中期の成長戦略】
『品質経営を極める』をスローガンに、
経営理念を実践し、改革に向けた土台を構築

カヤバの創業者である萱場資郎が基本理念として掲げた「独創・活気・愛」の精神は「人々の暮らしを安全・快適にする製品を提供し、社会に貢献する」という現在の経営理念に継承されており、創業者のDNAを未来につなげていくことは私たちに課された使命であると考えています。新中期経営計画では今一度原点に立ち戻り、経営理念の実践に向けた施策を講じ、新たな価値創造に挑んでいきます。

2023中期経営計画(2023中期)では「品質経営を極める」をスローガンに、仕事の質を高めると同時に、人財の質、情報の質、製品・サービスの質の向上を図りながら改革に向けた強固な土台を築き上げます。モノづくりの基盤は人財です。2020中期で築いたステークホルダーの皆様への信頼を確固たるものにし、満足や歓喜を得られるように「社会に貢献したい」「新たな社会的課題に応えたい」という従業員のエネルギーやチャレンジ精神を後押ししていきます。それがカヤバのブランド構築につながり、経営理念の実践につながると考えています。

【カヤバの使命】
独創性を追求し、永続的に社会に貢献

環境配慮型製品の開発、カーボンニュートラル対応など環境対策における企業の責任を果たすために、これまで以上に積極的な取り組みが求められています。自然を愛し、サステナブルな未来の実現に貢献することを常に

意識しながら、目標として掲げる「2030年にCO₂排出量2018年度比50%削減」を実現していきます。また、新興EVメーカーの台頭、CASEの加速、各社のロシア市場からの撤退など大きな環境変化が続いています。

私たちカヤバグループの使命は、世の中の変化の兆しをいち早く予測するとともに、独創的な技術力を活かしてお客様の課題や社会的な課題を解決し、永続的に社会の発展に貢献し続けることだと思います。

【ステークホルダーへの約束】
すべての人々の笑顔につながるモノづくり

企業が社会から必要とされるためには、品質と信頼が欠かせません。製品の品質のみではなく、誠実な窓口対応・確かな技術力による提案・モノづくりの確かさなど、すべての現場で品質や信頼を支えていくことが大切です。従業員が心から家族に誇れる会社であることはもちろんですが、お客様・お取引先様がカヤバグループと一緒にモノづくりができて良かったと思っただけ、また地域社会に愛される会社を目指します。

2023年度は2023中期のスタートダッシュの年です。私たちは「人々の笑顔につながるモノづくり」という原点に立ち戻り、グループ一丸となってすべてのステークホルダーに満足いただけるモノづくりができるように、絶え間なく進化し続ける決意です。

引き続き皆様のご支援をどうぞよろしくお願いいたします。

2020中期:2020年度~2022年度の3年期間での経営計画
2023中期:2023年度~2025年度の3年期間での経営計画

<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。

<経営ビジョン>

1. 人材育成: 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。
2. 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。
3. 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。
4. 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。

品質経営を極める

2023中期経営計画(2023中期)では、基本方針の5つの矢の実行を通じてグループ全体の質の向上を図りながら品質経営を極め、企業価値を向上させていきます。そしてステークホルダーの皆様から信頼され満足していただけるように励みます。

2020中期:2020年度~2022年度の3年期間での経営計画
2023中期:2023年度~2025年度の3年期間での経営計画



「油圧のカヤバ」でありつつ
新しい技術を追求することに、
創業当初から矛盾はありません。
専門的な提案がいくつも
出せるような存在を
目指します。

代表取締役社長執行役員 兼 COO

川瀬 正裕

取締役専務執行役員 兼 CFO

齋藤 考

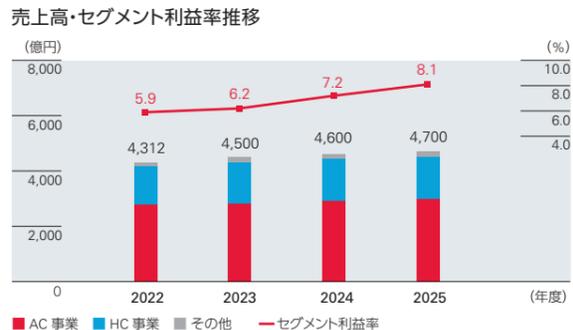
【財務目標】

2023中計の最終年度である2025年度の業績目標は下記表のとおりです。

前中期においてROEを目標値として設定しませんでした。2023中期より新たに設定し、資本効率の向上を目指していきます。また配当性向についても、30%を目標に取り組んでいきます。

	2022年度	2025年度目標
売上高	4,312億円	4,700億円
セグメント利益	255億円	380億円
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%

2023中期では「品質経営」を徹底しながら、下記の基本方針に則り着実な成長を図ることで、売上高4,700億円、セグメント利益率8.1%の達成を目指します。



【基本方針】

成長戦略としては、既に電動系の駆動や制御が主流になっていく世界動向に寄り添い、電子制御技術を活用した油圧製品を提案できる体制を進めています。長年研究・

開発を進めている電動化対応製品やシステムを発展させ、特に海外の顧客および市場に拡大していくことで成長を継続させます。メーカー様から頼っていただけるよう

な提案がいくつも出てくる存在を目指します。

革新的モノづくりでは、ロボット生産や検査のAI化などを進めてきており、無人化ラインの導入によりリードタイムを大幅に短縮させ、生産性の向上を目指します。また情報の見える化によって現場の情報の質を高めて、モノづくりプロセスにおける品質向上も図ります。

中国メーカーもコスト競争力の面で力をつけてきていますので、これまで以上に原価低減活動にも注力していきます。

環境対応としては、ショックアブソーバをメインに環境作動油の可能性と実用化に向けて、トヨタ様と共同開発を進めています。その他の製品や生産技術に関しても、カーボンニュートラルの実現に向けた製品設計やモノ

基本方針 5つの矢

▶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 p.21): 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改善に向けた取り組み(ROE改善)、 株主還元策強化

づくりへの展開を図り、持続可能な社会の実現に貢献していきます。

【エリア別成長戦略】

グローバルでの成長戦略について、まずインドにおいてはSA市場への進出を図っていきます。現在パートナー先の現地メーカーに委託して生産していますが、今後は直接参入していく考えです。HC事業についても農機向け製品の需要が高いことから、商機を見出すべく拡販に向けた展開を始めます。

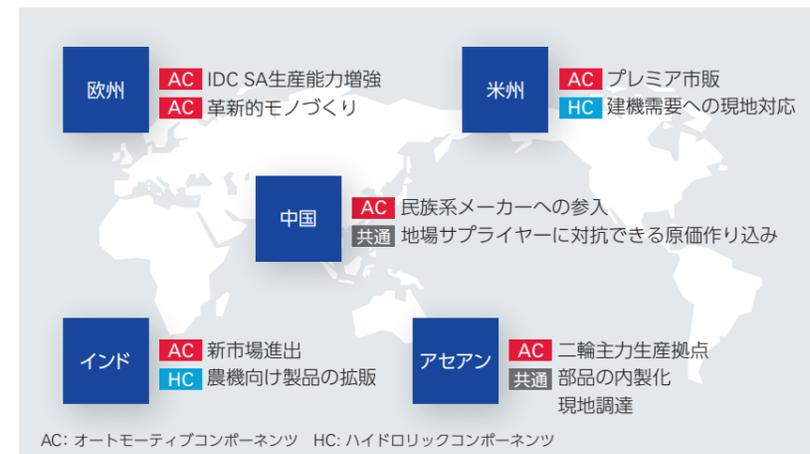
欧州においては、電子制御サスペンション「IDC*」の生産をスペインに集中させており、需要拡大見込みに対応していきます。また生産革新ラインを市販向けに展開し、合理的な生産体制の構築に向けた準備を進めます。

中国では、AC事業においては台頭著しい民族系自動車メーカーへの参入を図ることで、事業基盤を強固なものにしていきます。なお、品質問題によって赤字経営であった2017年度に設立した電動パワーステアリングの合併会社が黒字化を達成しています。2025年度末には250万台規模の生産を可能にすべく、IDCへの引き合いもしっかりと取り込みながら体制を整えています。また事業共通の課題となりますが、地場サプライ

ヤーに対抗できる原価の作り込みによって競争力を維持していきます。

その他アジア地域についてはインド、ベトナムを二輪の生産拠点として展開を図り、コスト競争力を確保していきます。アセアンにおいても事業共通の課題として、部品の内製化、現地調達は必達事項として捉えています。

米州のAC事業については、カヤバのプレミアムブランドの構築を目指して取り組みを開始します。HC事業については、増加する建設機械需要への対応を進めていきます。



*IDC: インテリジェントダンピングコントロール

【グローバルガバナンス体制】

ガバナンス体制についても、米州、欧州、中国において各地域の拠点長に加えて、本社の地域統轄役員 p.27 とともに強化を図っていきます。成長戦略を進める土台と

してもガバナンス強化は必須であるため、従前に増してしっかりと取り組んでいく考えです。

未来に向けたカヤバの存在意義

振動制御とパワー制御で社会に貢献し続ける

時代の大きなうねりの中で、カヤバはESG経営を企業活動の基盤とし、振動制御とパワー制御を通じて社会に貢献する新たな価値を創造していきます。そして経営理念と経営ビジョンの実現に向けた活動を通して、持続可能な社会に貢献する企業であり続けます。今年度はマテリアリティの設定とともに価値創造プロセスを構築する予定です。



EVシフト
 建設機械・農業機械: フル電動化・
 新車のガソリン車販売禁止・
 SDGs目標年・

2030年問題(少子高齢化による人財不足)・
 サーキュラーエコノミー(循環型経済)・
 建設機械・農業機械: 電動油圧化・

電動化加速

ガソリン車減少・
 GXリーグ第2フェーズ(排出量取引の導入)・
 建設機械・農業機械: 遠隔操作、自動化、無人化・

CASE, MaaS

100年に1度の大変革・
 建設機械・農業機械: 低燃費、低騒音、操作性向上・
 気候変動・
 DE&I(多様性・公正性・包摂)・
 ESG、SDGs・

2023

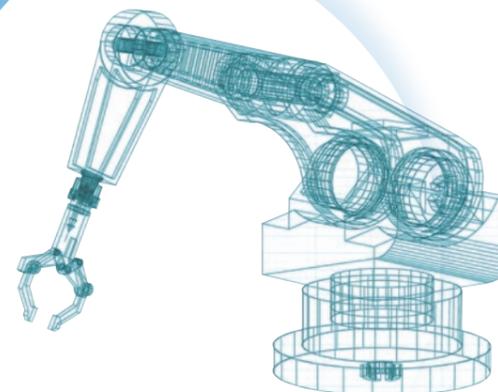
世の中の流れ



脱炭素化社会
 CO₂排出実質ゼロ・

2050

2030



カヤバの中期経営計画 p. 9

「品質経営を極める」

基本方針 5つの矢

- ▶ 成長戦略 p. 21
- ▶ 革新的モノづくり p. 35
- ▶ 絶え間ない原価低減活動 p. 39
- ▶ 環境対応への取り組み p. 45
- ▶ 資本効率向上、財務体質強化



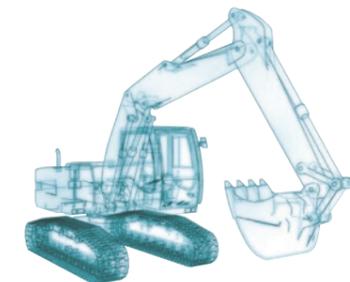
カーボンニュートラルの達成

「未来に向けたカヤバの取り組み」



- 持続可能な社会への貢献
- Ship'30の実現 p. 11
- AI/IoTなど先端技術の活用
- 既存技術と新規技術の協創によるDX p. 22
- GHG* 排出量50%削減(2018年比) p. 36-40
- 自動運転、電動化、省エネ化 p. 49, 53, 54
- 新市場・新商品創出 p. 50, 54

*GHG (Greenhouse Gas): 温室効果ガス



- 多様な人財活用 p. 14
- 生産革新への取り組み p. 21
- カヤバ環境活動骨子 p. 35
- 環境規制への対応 p. 39
- コア事業に注力 p. 45
- マテリアリティの設定
- 価値創造ストーリーの再構築