

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



<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パグループ

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>

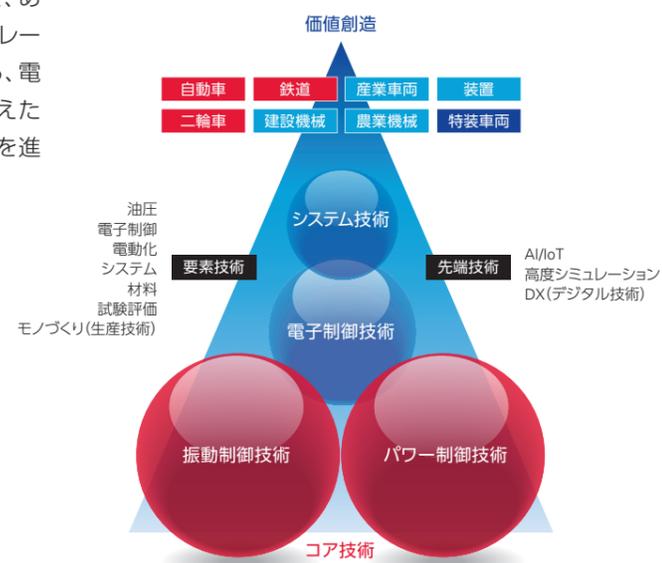
1. 人材育成：方針や戦略を深く理解し、情熱をもって目標を完遂できる人材を育成する。
2. 技術・商品開発：世界のお客様が感動し、安心し、そして信頼される商品を提供する。
3. モノづくり：お客様が満足する商品をつくる喜びと躍動感に溢れ、同時に現場主義に徹した緊張感ある工場にする。
4. マネジメント：企業の社会的責任を常に自覚し、効率のよいグループ経営を行う。

1 油圧技術のパイオニアとして 究極の乗り心地を実現する

1世紀近い年月にわたって磨き続けてきた振動制御とパワー制御の2つのコア技術を、あらゆる要素技術やAI/IoT、DX、高度シミュレーションなどの先端技術と組み合わせながら、電子制御による高効率化と安全性を兼ね備えた次代の油圧機器やシステム化製品の開発を進めています。

→ P13~

理念やビジョンの実現を促すカヤパの技術概念図



2 主力事業の収益性改善と 業績安定化で 長期的な企業価値向上へ

加速する地球温暖化や天然資源の枯渇など、世界各地でさまざまな問題が起こり、地球環境や社会の持続可能性が危ぶまれています。

モノづくり技術を起点とする企業だからこそ、社会課題の解決と持続的な未来の形成に資する企業として、経営基盤の強化を通じた中長期的な企業価値の向上を目指します。

2023中期経営計画では各種課題を解決し、「品質経営を極める」ことで持続的な成長を可能とする経営基盤を築きます。

品質経営を極め、理念の実践へ

1. TQM* 活動の推進：人財・情報・仕事・製品サービスの質を向上させる
2. 規範意識の徹底：カヤパグループ全体に浸透させる
3. 新市場、新製品、新ビジネスモデルなどを通じた成長を実現する
4. 未来のモノづくりに通じる革新的な生産体制を構築する
5. ムダを省き、変化に対応できるグローバル体制を構築する
6. 社会的な要求に応え、課題解決につながる企業となる

→ P05~

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

3 方針策定の基盤となるESG経営

品質とともにESGをベースとした経営を推進することで持続的な社会の一員として未来に貢献していきます。

環境活動骨子



- 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

社会活動骨子



- 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 人材多様性
- 5 社会貢献活動
- 6 公正な事業慣行

ガバナンス活動骨子



- 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

→ P29~

CEOメッセージ



代表取締役社長執行役員 兼 CEO

川瀬 正裕

カヤバは油圧技術を核とした 振動・パワー制御における世界のトップランナーとして、 地球と社会の持続的発展に貢献してまいります。

振動・パワー制御のトップランナーとしてこれからも

諦めない「不撓不屈」の前向きな精神で

2024年6月の株主総会を経て、私が代表取締役社長執行役員兼 CEO に就任し、新たな経営体制に移行しましたが、創業以来、幾多の困難を乗り越え、今日まで走り続けてこられたことに対し、あらためて先人たちが紡いできた歴史の重さを感じております。

カヤバは、2025年3月10日に創立90周年を迎えます。

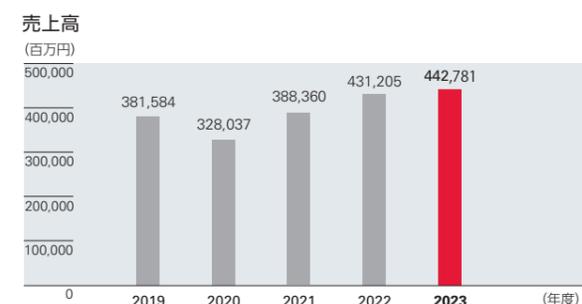
創業者の自由と独創の精神を受け継ぎ、100周年さらにその先に向けて社会に貢献し続けるためには、これまで築いてきたカヤバグループの強みをしっかり引継ぎ、時代の変化にあわせてさらに進化させ、新たな事業・製品・サービスを生み出さなければなりません。そのためには、私を含め全従業員が活気にあふれ主体的に挑戦する前向きな心構えが必要です。私の好きな言葉は「不撓不屈（ふとうふくつ）」です。諦めない前向きな精神で、これからも振動・パワー制御のトップランナーとして自然環境を大切にしつつ社会に貢献し続ける決意です。

2023年度を振り返る

『品質経営を極める』をスローガンに、 ステークホルダーの信頼と歓喜を得るため 製品・サービスの質を向上

2023年度は「品質経営を極める～全員参加のTQM活動～」をスローガンとする2023中期経営計画(2023中期)の初年度です。全員参加でTQM活動を実践し、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、経営基盤を強化します。具体的な初年度の活動は、方針管理は目標に対する達成度の評価のみでなく、プロセス目標も数値化し、達成度評価するなどの活動を推進し、方針管理のレベルアップを進めています。2年目となる2024年度は実践教育を通じてさらなる質の向上につながる活動を進めています。

また経営環境の面では、新型コロナウイルス感染症による経済活動制限の緩和が進み、景気回復の動きがみられた、一方で世界経済は中東地域を含めた地政学リスクの高まりによる不安定な世界情勢やエネルギー価格の高騰、インフレ加速に対する各国の金融引締めといった景気減速の兆候がみられました。カヤバグループの事業環境においても、自動車関連で需要の持ち直しがみられたものの建設機械関連では中国市場を中心に、需要が大きく減速したことや、米国や中米・欧州の生産面での悪化の影響により、前年比で厳しい経営環境となりました。このような環境の中、価格上昇分の売価への反映や為替の円安効果により前年比約3%の増収となりましたが、米州の生産性悪化によるコスト増・市販製品販売減・中国および欧州市場低迷に伴う建設機械向け製品の販売減などの影響でセグメント利益は減益となりました。



私たちが果たすべき使命

『人々の暮らしを安全・快適に』 そのための技術や製品を提供し、豊かな未来へ

カヤバグループは環境や社会の課題解決に向けた活動を実践し、持続可能な社会の実現に貢献する技術や製品を提供すべく事業活動を推進しています。経営理念である「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」を根幹に創業者から受け継がれてきた独創の精神に立ち返り、豊かな未来を描く新たな歴史を創り続けます。

この使命を果たすためには、従業員が失敗を恐れず挑戦し、本来の力を充分発揮できる環境が必要です。カヤバグループでは「組織をつくるのは人であり、人は組織の財産」という考えのもと、人材を「人財」と表記しています。組織の財産である人財が独創の精神で今後も絶え間ない挑戦を続けることで、豊かな未来を創るために貢献することがカヤバグループの使命であると考えています。

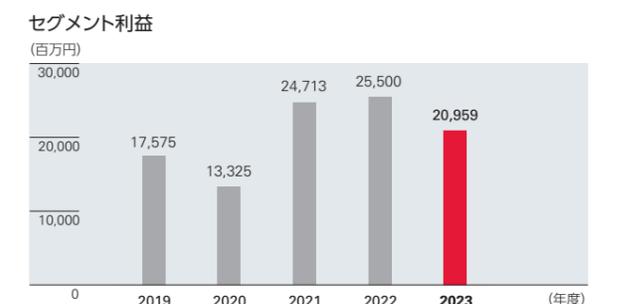
90周年そして次の100年に向けて

創業から受け継がれるカヤバのDNA 『自由と独創の精神』を次の100年へ

2023年10月1日をもって当社は会社名をカヤバ株式会社(旧会社名 KYB 株式会社)に変更いたしました。

創業者 萱場資郎の熱い想いは代々先達に受け継がれ、今日のカヤバの成長につながっています。

「現用のあらゆるものは発達途中の過去のものであり、世の中は常に新しいものを求めてやまない。しかしいつ



(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

CEOメッセージ

までも完全なものはない。常により良い完全さを求めてやまないところに人類特有の進歩があり、会社や人間社会発展の基盤となるものである」

創業者が残したこの言葉は、常に探求し続けるという、熱いメッセージです。

技術力に支えられ信頼性に優れたより良い製品を実現するのは、あらゆる現場における一人ひとりの実行力の積み重ね、言い換えれば「活気にあふれた現場の力」です。カヤバグループは23か国で13,000名以上の従業員が活躍しています。その多様性は、豊かな未来の実現に向けたイノベーションに重要な役割を果たしており、多様な従業員から生み出される自由で独創的な発想こそが、カヤバグループの成長の源泉です。

今後も創業者のDNAを綿々と未来につないでいくことが我々現役世代に求められています。2025年3月10日に創立90周年の節目を迎え、創立100周年さらに次の100年を見据え、会社と従業員がともに成長できる企業であるために何に挑戦していくかを対話し続けていきたいと思っています。

ゆめあるあしたを、つくろう。

環境配慮と電動化技術を意識した製品の提供

私たちが製品を提供する市場では、これまで以上に脱炭素化といった環境配慮、そして電動化技術を駆使した先進性が求められます。

2023年3月にカヤバと米国子会社共同でラスベガスで開催された世界三大建設機械展示会「CONEXPO 2023」に出展しました。今後働き手の減少の影響を大きく受けるといわれる建設市場に向けて、カヤバブースでは北米での拡販を意識し、ショベル用製品に加えて北米特有市場であるコンパクトトラックローダー用製品、新

製品としてマイニングダンプトラック用ホイストシリンダを初出展し、その大きさが多くの人の目に留まりました。さらに電動化・電子化製品として、MMP(ミニモーションパッケージ)や油漏れ検知センサを展示し、幅広い製品ラインナップと取り組みをアピールしました。

今回の展示会で得た各社の取り組みやトレンド情報も今後の製品開発に活かしていきたいと思っています。

カヤバが求める“究極の乗り心地”

4年ぶりの開催となった「JAPAN MOBILITY SHOW 2023(2023/10/25~11/5開催)」に出展しました。「カヤバのアソビバ」を出展コンセプトとし、原点の油圧技術から、未来のモビリティ社会への貢献について「ゆめあるあしたを、つくろう。」をキャッチフレーズとしました。コア技術と最新技術の紹介を目的に、ショックアブソーバ付き車いす体感や、ショックアブソーバ組立体験・スマホでつながるショックアブソーバなど、実際に楽しみながら学べるコーナーを用意し、4,000名を超える来場者がカヤバのブースに訪れました。



フルアクティブサスペンションを搭載したキャンピングカーの作動デモンストレーションでは、未来のモビリティ社会にカヤバの技術でどのように貢献するかをご覧ください。3.5tある大きな車体でも油圧と電子制

御の融合で自在にコントロールが可能。来場者のアンケートでは、98%ものお客様にカヤバの取り組みが「よくわかった」「もっと知りたい」とご回答いただきました。すべての乗員に安全と快適だけでなく、楽しい移動の時間を提供する、それがカヤバの目指す未来です。

ステークホルダーの皆様へ

さらなる成長と企業価値向上を目指します

株主・投資家の皆様におかれましては、日ごろよりカヤバへのご理解とご支援を賜わり、誠にありがとうございます。

また、カヤバ製品を購入、販売くださるお客様、部品・素材を納めていただけるお取引先様の皆様におかれましては、日々のご支援誠にありがとうございます。カヤバを温かく支えてくださるすべての皆様にこの場をお借りして深く感謝申し上げます。

2023年度は2023中期の初年度として、ステークホルダーの皆様からのさらなる信頼と満足を得られるように、TQM活動を推進してまいりました。TQM活動も2年目を迎え、2024年度はさらに経営基盤を強化することで、従業員が積極的にチャレンジできる環境を醸成し、カヤバグループ一丸となってさらなる成長と企業価値向上を目指してまいります。

「人々の笑顔のために」お客様・お取引先様にカヤバグループと一緒にモノづくりができてよかったと思っただけ、そして従業員が心から家族に誇れる会社、株主・投資家の皆様のご期待・信頼に応えることができる会社として進化を続ける決意です。

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。



カヤバグループの1年

2023年

- 5月 菅場資郎賞
決算説明会
カヤバ初 日本トライボロジー学会技術賞受賞
「自動車用SAの動的摩擦特性評価技術等」
- 6月 株主総会
カヤバ製スポーツ用EPS搭載車両
ルマン24時間耐久レース優勝
「かながわサイエンスサマー2023」参加
- 7月 調達方針説明会
キャンピングカー出展
(東京キャンピングカーショー2023)
AT用ベーンポンプ(ロストルク20%減)開発
英国現代奴隷法(2022年度)に関わる声明を公表
- 8月 厚生労働大臣より「えるぼし」認定
神奈川県相模原市のオープンイノベーション
プログラムに「スマート道路モニタリング」が採択
- 9月 環境作動油「サステナブル®」を世界初公開
- 10月 「JAPAN MOBILITY SHOW 2023」出展
OBP*パレットの導入開始
- 11月 決算説明会
全社小集団活動発表大会(生産関連部門)
- 12月 全社技術発表会
油圧機器の油状態診断システム開発

2024年

- 1月 「東京オートサロン 2024」出展
建設機械用油圧シリンダ向け油漏れ検知センサ開発
ショックアブソーバ要素開発へのAI技術活用
「令和6年能登半島地震」被災地への支援
- 2月 全社小集団活動発表大会(事務営業管理部門)
最上位JN1クラス2024シーズン参戦決定
(カヤバラリーチーム)
- 3月 健康経営優良法人2024に認定
「マルチステークホルダー方針」策定
経団連生物多様性宣言に賛同
サステナブルファイナンスの実行

*OBP (Ocean Bound Plastic): 海岸から約50km以内の陸地に捨てられているプラスチックごみを回収・再利用)

創業者の想いが込められた社章

創業者がデザインしたこのマークは、宇宙誕生の神秘から着想されて会社設立の精神と経営のあり方を表現しています。真ん中の大円は回転する天体を、3つの小円は新衛星が生まれようとしている様子を示し、「活気・愛・独創」を意味しています。常に変化(回転)しつつ、さらに独創的で新たなものを誕生させていくという想いが込められています。通称社名でカヤバ株式会社を採用した2022年より再び社章に使用されています。



CFO メッセージ

カヤバは資本コストを意識した「品質経営」に努めることで、持続的成長と中長期的な企業価値の向上を図ってまいります。



取締役副社長執行役員 兼 CFO
齋藤 考

2023中期の実現に向けた財務目標

カヤバは、2023中期経営計画(2023中期)で基本方針の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。

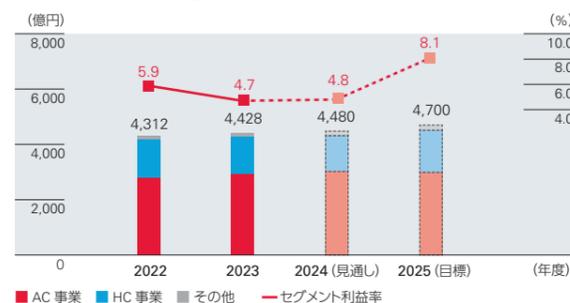
品質経営を進める中で資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応を進めるべく財務目標として2025年度ROE12.0%、配当性向30%以上を定めています。売上高4,700億円、セグメント利益率8.1%の目標とあわせて目標実現に向けた取り組みを進めていきます。

	2023年度	2025年度目標
売上高	4,428億円	4,700億円
セグメント利益	210億円	380億円
セグメント利益率	4.7%	8.1%
自己資本比率	45.6%	45.0%以上
配当性向	33.9%	30.0%以上
ROE	7.9%	12.0%以上

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.14): 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など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

売上高・セグメント利益率推移



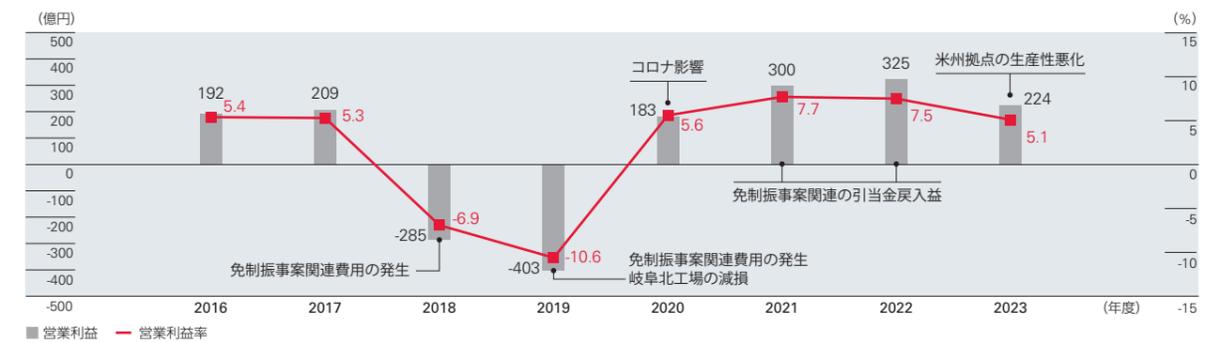
カヤバの現状分析と課題

東証より「資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応」の要請がある中で、カヤバのPBRは直近で1倍を下回って推移しており、2024年3月末現在で0.6倍に留まっております。PBRが低水準で推移している理由として業績変動の大きさが挙げられます。2018年に発覚した免制振事案の影響で多額の費用を計上した後、コロナ禍や半導体不足などの外部環境の影響も大きく、業績が思うように回復しませんでした。信頼回復に向けてコンプライアンスを経営の中心に置き、粘り強く改善を重ね業績は順調に回復しましたが、2023年度は市場

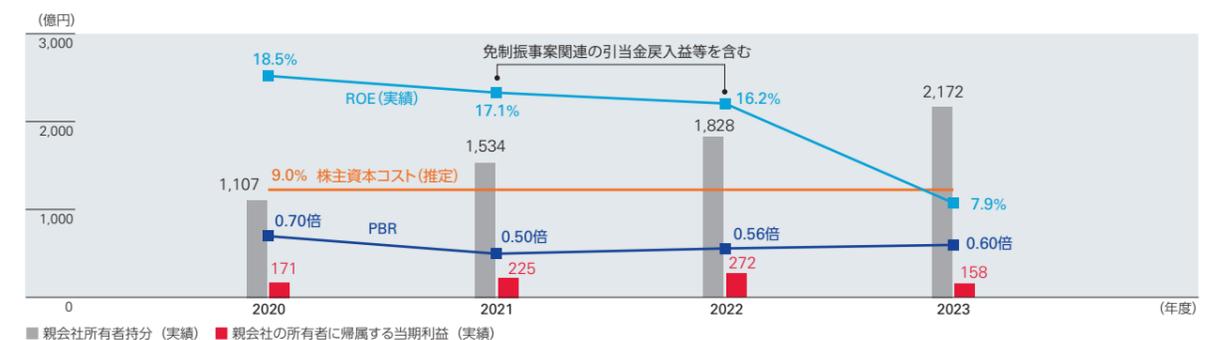
の急激な変化、米州拠点における生産性の悪化もあって業績は悪化しました。また、株主資本コストは9.0%と推定しており、直近のROEは7.9%であり、エクイティスプレッドは足元でマイナスの状況にあります。

この現状分析に基づき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しています。また、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と考えています。

IFRS 営業利益と営業利益率



ROEと株主資本コストの状況



今後の取り組み～PBR向上に向けて

課題解決に向けて「品質経営を極める」を各取り組みの根幹において、資本コストを意識した企業価値向上への取り組みを進めていきます。PBRを分解しますとROEとPERから構成されますので、ROEとPERを向上させることがPBRを向上させることにつながります。

まず、ROEの向上の取り組みとして利益率向上、総資産回転率の向上を目指します。利益率向上へ、不採算事

業の撤退による事業ポートフォリオの見直しを進めます。具体的には不採算事業である航空事業から撤退し、経営資源をAC事業、HC事業、特装事業に集中し収益力を高めていきます。また成長領域への投資としてEV自動車を初め電動化が進む中で、電動化に対応した製品開発・新製品の投入を進めていきます。フォルクスワーゲングループでカヤバの電子制御ショック・アブソーバが採用

CFOメッセージ

されるなど結果が出始めているものもあります。また、たゆまない原価低減、ロス・のミニマム化、インフレコストの適切な反映にも取り組んでいきます。

総資産回転率向上の取り組みとして政策保有株式については2023年9月末の時価をベンチマークに2026年3月末までに250億円超の売却を進めることを公表しています(みなし保有分も含む)。計画達成に向けてスピード感を持って対応していきます。また、売却で得られた資金は成長投資・株主還元へ使用し企業価値向上に努めます。生産リードタイム短縮も図り、棚卸資産を縮減していきます。

次にPER向上の取り組みとしては品質経営とESG経営推進によるガバナンスの強化に取り組めます。安定的に収益を確保し成長につなげていくために、その土台と

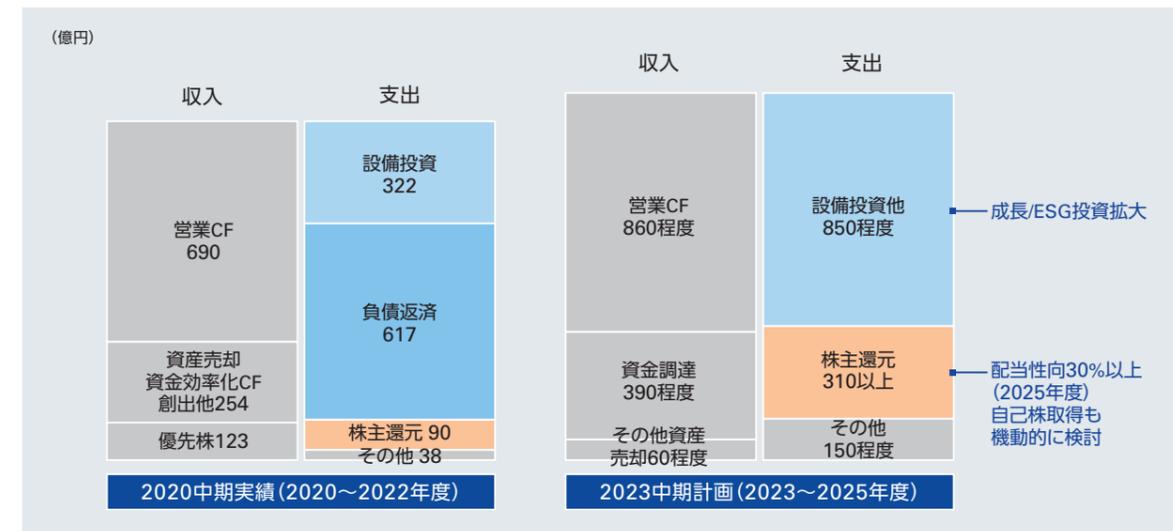
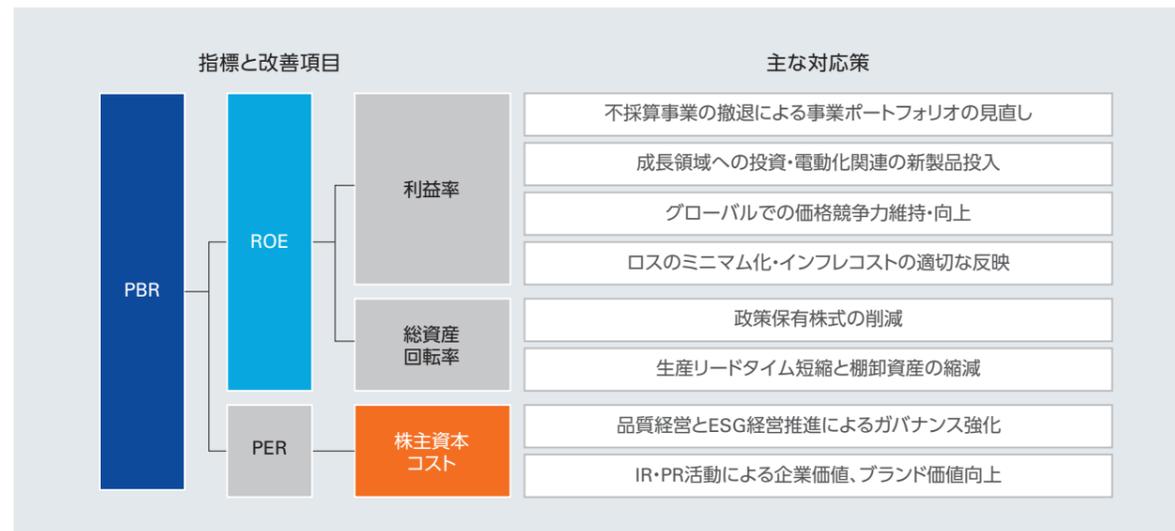
なる品質を維持向上するための全社的な取り組みTQM (=Total Quality Management) をすべての活動の起点に据えて活動を進めていきます。また、カーボンニュートラル、2030年度 2018年比CO₂排出量50%削減への取り組みや人権を尊重した健康経営を推進することとあわせてガバナンスを強化し不測の事態が起きないようにマネジメントを行っていきます。IR活動では免制振事案の発覚以降、中断していた個人投資家説明会の再開や機関投資家・アナリストとの対話を積極的に進めることで情報の非対称性を少なくし、エクイティスプレッドの拡大に努めます。ジャパン・モビリティショー、ラリー参戦、キャンピングカーの紹介など積極的なPR活動も進めていきます。

キャッシュ・アロケーション

カヤバは、2020中期の開始時点(2020年4月1日)では免制振事案に対応するための借入も多く自己資本比率は18.1%でした。健全な財務体質を目指し創出したキャッシュを主に借入金の返済に充当し、財務体質の改善に努めてきました。その結果、2020中期の期末(2023年3月末)では自己資本比率は40.9%まで回復することができました。

2023中期では2020中期で改善した健全な財務体質をベースに創出したキャッシュを設備投資と株主還元へ充当していきます。設備投資は案件の精査により投入効率を向上させ、減価償却費同等の水準で規律を持ってコントロールすることに加えて、成長投資として電動化関

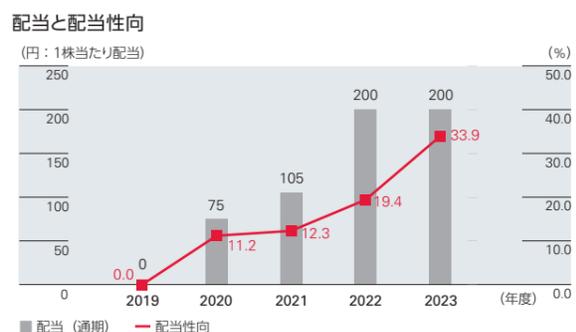
連への投資や成長が見込まれるインド市場への進出に充当していきます。また、2020中期では財務体質の健全化に注力した結果、十分な株主還元ができませんでした。2023中期では、配当性向30%以上の配当と機動的な自己株式の取得により株主還元を進めていきます。



株主還元

カヤバは長期安定的な株主還元強化の取り組みを通じて企業価値を向上させていきます。具体的には配当性向30%以上、機動的な自己株式取得と消却を行うことで株主還元を強化していきたいと考えています。過去を振り返りますと、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年度は無配となりました。その後、品質経営に取り組み、株主還元の充実を図り2023年度は1株当たり200円の配当を実施しました(配当性向33.9%)。また、自己株式の取得に関しても、長期的な事業計画に基づき、目指す資本構成・理論株価との比較から取得規模を検討し、2023年度は、514千株(2,500百万円)の自己株式を取得し消却しました。

株主還元については企業価値向上の一環として今まで以上に重視し、業績や財務状況を勘案しつつ積極的な取り組みを行っていきます。



最後に

ここ数年は免制振事案への対応や新型コロナウイルス感染症や半導体不足、世界的な資源価格の高騰などに向き合い続けてきた日々でした。厳しい環境でしたが、コア事業の収益力をベースに、計画を上回るペースで自己資本を回復させることができました。

今後については、健全な財務基盤を維持しつつ、資本効率のバランスに配慮し、将来の成長を積極的にサポートする財務戦略を推進することで企業価値向上を図っていきます。



技術力に立脚したモノづくり企業

カヤバグループはいつの時代も“究極の乗り心地”の実現のために、技術開発体制を整備し、生産技術を進化させてきました。



技術開発

技術開発体制

デジタル技術やシミュレーション技術を駆使しながら、中核をなす基盤技術研究所と生産技術研究所が基礎、将来技術、要素技術に関する研究を行い、研究成果を事業やグループ会社の製品開発、量産化に活かすプロセスを循環させています。全社的な技術の蓄積とレベルアップを図るとともに、知的財産戦略を活用した発明創出を行うなど、企業価値向上につなげる体制を構築しています。

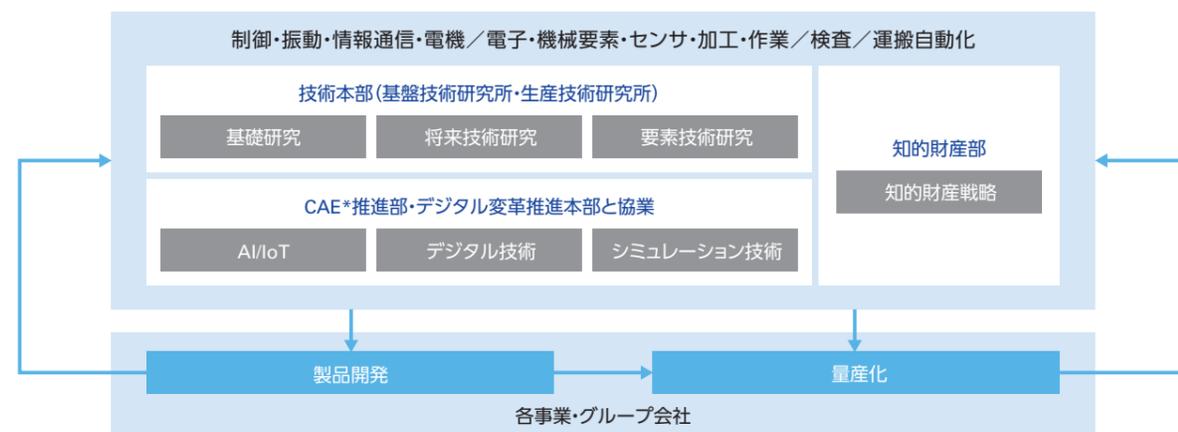
研究開発においては、長期的な環境変化とそれに伴う社会や顧客ニーズの変化を調査・分析し、将来技術の「あるべき姿」に向けた成長戦略をロードマップ化して進めています。例えば基礎研究では、電動化や自動運転に向

けたロードマップに基づき、電子制御機器と電動化対応機器の開発やそれらの技術を融合したシステム開発を推進しています。

AIを活用したデータ分析で製品設計の高度化・効率化に取り組んでいます。また、AIを活用した画像処理による外観検査や加工不良検知などの高度な検査技術の開発・展開に加え、工場での効率的な運用管理の仕組みづくりと人材育成にも取り組んでいます。これにより生産性と品質の向上を実現しています。

各事業の技術部門では、現行製品の性能向上や低コスト化の実現、新製品開発や量産化を行っています。

カヤバの技術開発の流れ



*CAE (Computer Aided Engineering): 製品の開発工程においてコンピュータ上で製品の性能を評価・分析する技術

生産技術

生産工程と設備管理の革新

環境活動骨子 3

ガバナンス活動骨子 4

カヤバは次代のモノづくりを目指して Ship'30(シップサーティ)活動に取り組んでいます。2030年までにデジタル技術を軸にした無人化工場を具現化し、工場内をよどみなくモノが流れるように、加工～組立まで連続した一貫生産をコンセプトに据え、生産工程革新による運搬・在庫・作業の極小化の実現を目指しています。

また設備管理革新として、検査 AI・協働ロボットなどの活用によって人の作業を自動化します。そのための設備管理に対応できる次世代 TPM(全員参加の生産保全)体

制の構築も並行して進めています。この設備管理革新には、高度化する最新の設備を自由に使いこなせる“人”の質向上が必要のため、作業員一人ひとりに対する機械の基礎教育からの基盤づくりが重要であると考えています。

2023年度以降の活動の現状としては、デジタル技術を軸にカヤバ生産方式を追求し、進化した2030年の各事業・工場を目指す姿を描き、技術開発とライン構築を進めています。



*AGV: 自動搬送装置

未来に価値を生む業務への変革

カヤバでは日常の管理・運用業務を自動化し、未来の価値を生み出す業務へとシフトしていくため、デジタル変革推進本部を中心として、以下の3ステップで間接部門のDXを推進しています。

- Step1 Digitization**
フィジカル(人・人頼み)からデジタル(データ)へ
- Step2 Digitalization**
デジタル化とデータを活用した業務変革
- Step3 DX**
データに基づく将来の企画、価値を生む活動へ

また社内ポータル整備による情報伝達スピード向上と活用の広がりを促進しています。

これらを実現させるため、安全・低コスト・即時対応可能なクラウド活用環境整備にも取り組んでいます。

これらの活動を通じて、「お客様の信頼と満足」と「従業員のやる気とやりがい」を高次元でバランスさせ、持続的な成長に寄与します。



目指すべきデジタル人材

人財育成においては、「デジタル技術を扱うテクノロジースキルとビジネス変革スキルを兼ね備えた人材」の育成を目的としています。デジタル変革推進本部を中心にITやDXの基礎からAI活用の実践的な内容まで、社内

教育カリキュラムを整備しています。また、デジタル技術を用いてビジネス変革を行うマネジメント人材の育成にも着手しています。

品質経営

お客様に信頼され、ご満足いただける製品・サービスを提供するために、すべての業務プロセスにおける質の向上に努めることがカヤバグループの「品質経営」です。

全社員対象の品質教育を基盤とし、すべての業務プロセスでお客様目線に立ったモノづくりを心がけるための品質意識改革を継続的に実施しています。品質経営の考え方を各自の業務内容に落とし込んで、日々改善し続けることこそが重要だと認識しています。

品質不具合や困り事はBad News 1st*の姿勢で即時発信し、処置・改善後には情報発信者へフィードバックするまでを一連の流れとして捉えています。そのために

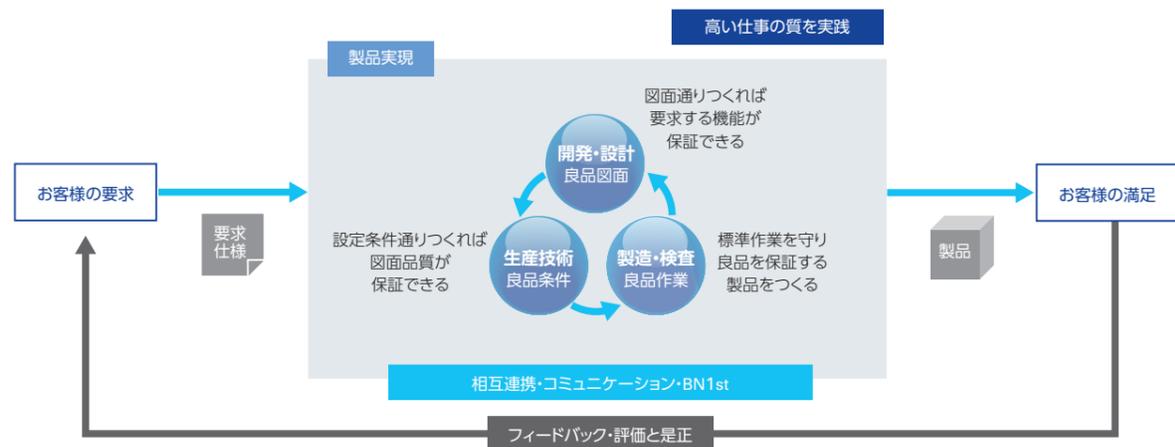
<カヤバグループの品質基本方針>

カヤバグループは、品質は経営の基盤であるという信念を持ち、品質向上に真摯に取り組めます。法令はもとよりお客様との約束を遵守し、安心・安全な製品をお届けします。

はいつでも何でも相談しやすい風通しの良い職場づくりが大切です。日ごろからコミュニケーションの活性化を図りながら品質経営を極め、経営理念の実践を行なっていきます。

*Bad News 1st (BN1st)：何か異常が発生したら、何でも迅速に報告すること

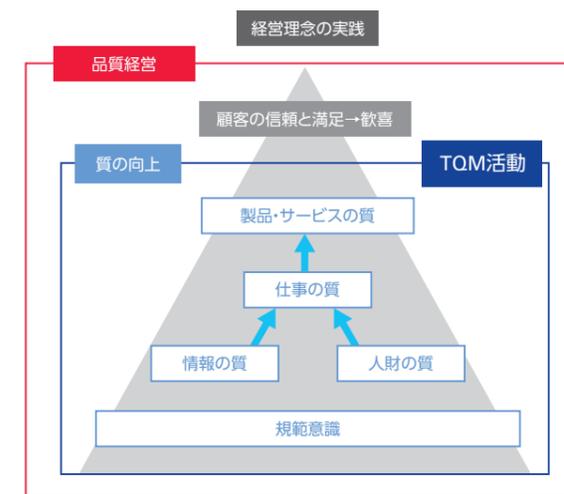
品質経営概念図



全員参加のTQM活動

2023中期において、経営管理手法のひとつであるTQM活動を起点に人材の質や情報の質を向上させ、仕事の質を高めることで製品・サービスの質を向上させる活動を推進しています。

カヤバグループの体質を変えるための活動として、全員対象のTQM基礎教育を通じてPDCAサイクルやQC的ものの見方・考え方などの知識を習得します。3つの活動（方針管理・日常管理・小集団改善活動）で業務を振り返り、改善の実践に取り組んでいます。これらの活動を通して仕事の質を高めることで、品質経営の基盤の強化をしていきます。



品質保証体制

ガバナンス活動骨子 3 4

「製品品質」と「サービスの質」とともに、「仕事のプロセスの質」を重視したISO9001規格に準拠した品質保証体制を構築・運用しており、日々それらの質の向上に努めています。カヤバでは、プロセス保証の考え方を取り入れ、製品の先行開発から量産立ち上げまでを3つのステップで評価する三段階評価を製品単位で実践し、お客様・市場の要求品質に応えるべく良品条件の追求や目標コスト実現に向けた技術力の向上などに取り組んでいます。ステップごとの評価会は、当該製品の専門家の

参画により、製品に関する過去の不具合や豊富な経験からもたらされる多くの知見を反映し、評価項目、内容に基づき審議されます。

また、品質をグローバルに維持するために、海外の生産拠点においても、拠点長・工場長のリーダーシップのもとで品質向上諸施策を展開し、品質不良低減を図るとともに三段階評価の的確な運用を進めています。さらに、個別少量製品および生産拠点を移管する場合においても、このシステムに則り、量産製品の品質を保証します。

ステップ	品質保証内容	三段階評価の狙い
先行・モデル開発	開発品質	製品化の実証（開発品質の計画・評価）
受注開発	DR*0評価会	立ち上がり品質
	DR1評価会	
量産開発・生産準備	品質安全宣言	要求品質達成の実証（立ち上がり品質の実証・評価）
	DR2評価会	
量産（初期流動管理）		「Bad News 1st」報告者へのフィードバックまで実践 異常が出たら、「止める・呼ぶ・待つ」実践

品質安全宣言 製品品質に問題がなく、生産プロセスを含めて安心して生産・出荷できる状態を現場・現物、データで確認する

* DR (Design Review): 設計審査

未来につなげる製品

技術・製品開発において、これまではフォアキャスト型の製品ロードマップにより、お客様のニーズにタイムリーにお応えすべく、より良い製品を市場に供給してきました。CNやSDGsなど社会環境変化に対応する必要のある現在では、新技術・新製品開発や新規ビジネス創出に向けて、将来のありたい姿を想像し、「現在何をすべきか」という未来視点からのバックキャスト型の技術ロードマップを融合させる活動を推進しています。

AC事業では、高機能・高付加価値製品である電子制御セミアクティブサスペンションのラインナップ拡充による販売拡大、自動運転の鍵となるステアバイワイヤシステム技術の深耕、EVが走るために必要なモータ、ギア、インバーター類がパッケージ化されたe-Axleの冷却・潤滑用の電動ポンプや二輪車用車高調整システムの開発などを進めています。また将来への種まきとしてすべて

の乗員に究極の快適性と安全を提供するフルアクティブサスペンションやステアリングとサスペンションの協調制御といった、すべての移動を快適にする技術に挑戦しています。

HC事業では、ポンプ/バルブ/シリンダ/モータのラインナップ拡充や省エネ性能向上、コスト低減といった競争力向上に向けた開発と併行し、自動化・遠隔操作・状態監視・電動化などの最新母機ニーズに対応する電子制御コントロールバルブ、省エネシステム、センシング技術、電動ユニットなどの新たな付加価値製品の創造に向けた開発を進めています。また油状態診断システムなどのコト売りにも挑戦しています。これら事業戦略や新価値創造に際してはIPランドスケープの活用・推進も行っています。

環境貢献型製品

環境活動骨子 ①

<環境対応型次世代作動油>

ショックアブソーバに封入されている作動油の原料の一部を天然由来にすることにより、生成過程でCO₂を吸収、万が一の漏出時にも自然に還る生分解性を有し、廃棄後の回収・リサイクル性までも訴求した環境作動油「サステナルゴ®」の開発を進め、LCAの観点で環境負荷低減とCO₂排出低減を目指します。

開発中の作動油は、レースという過酷な環境で性能と信頼性の確認をしています。2023年よりカヤバラレーサーチームに投入し、今シーズンも継続使用中です。



<環境配慮型コンクリートミキサ車「eミキサ」>

ミキサ作業中のエンジン回転数を制御することにより、低騒音・低燃費を実現した環境配慮型コンクリートミキサ車として、2004年に誕生したのが、電子制御ミキサ「eミキサ」です。最新型の「eミキサⅢ」は、新型ECUを採用するとともに、運転席にタッチパネル式モニターを搭載して稼働状況・履歴・メンテナンス情報をわかりやすくするなど機能性・操作性・利便性に優れたミキサ車となっています。

ご採用いただいたお客様からは、「特に住宅地の現場での生コン排出作業は雑音に配慮しているの、現場の作業員からも喜ばれています。」

また、コンクリートミキサ車は、廃車時のリサイクルのための解体手順書を準備するとともに日本自動車工業会が制定した環境基準に適合していることを示す「新環境基準適合ラベル」をミキサ車に表示しています。

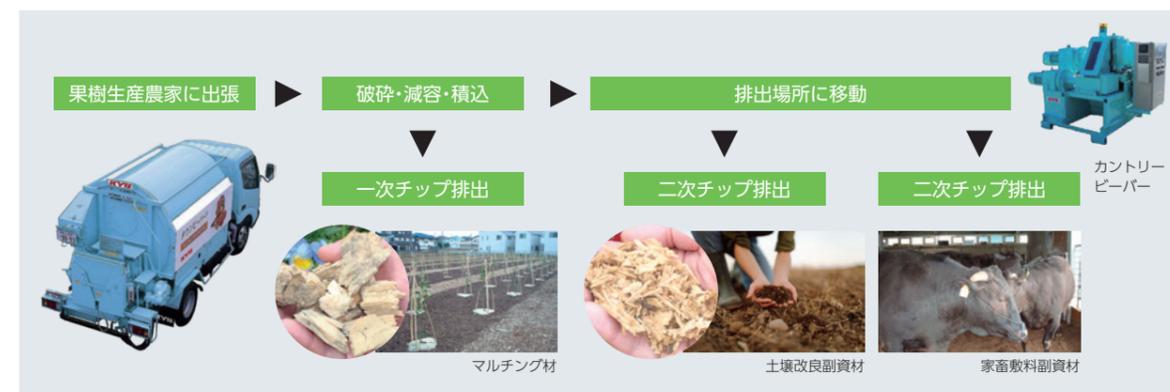


<剪定枝粉碎処理車「タウンビーバー」>

「タウンビーバー」は、剪定枝を現場で粉碎・減容することで2tダンプ4台分の運搬が1台で可能となり、輸送効率の大幅アップ、少ない予算で剪定枝のリサイクルを実現します。刃の磨耗時にはカッターの軸間を調整、刃先の簡易的な研磨によりランニングコストも低減できます。さらにオプションとなる低速2軸式ミルの二次粉碎カッターは樹木をほぐしながら粉碎するため、堆肥化に最適な粉碎チップを排出します。実際に居住区と果樹園が隣接する地域で運用し、園地へ出張し、剪定枝を処

理。一次チップはマルチング材として、二次チップを土壌改良や家畜敷料の副資材として資源化を推進しています。今後は山林における間伐材において未利用の枝葉処理への活用拡大が期待されています。

1台で一次破碎・二次粉碎を可能にした粉碎機「カントリービーバー」や2tトラックへの搭載も可能なコンパクトで省スペースに対応する「スポットビーバー」なども展開しています。

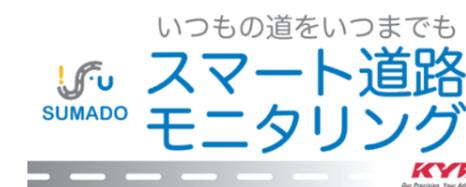


社会貢献型製品

社会活動骨子 ①

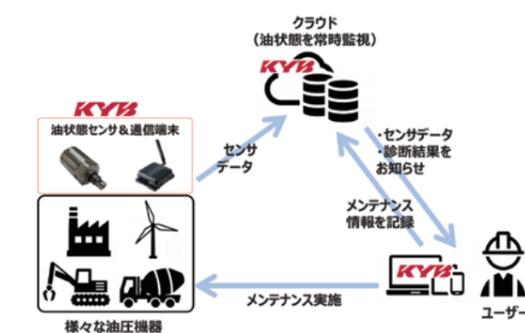
<スマート道路モニタリング>

深刻化する地方行政の道路管理を支援し、快適な道路環境を維持するためにサービス提供を拡大している「スマート道路モニタリング」のセンシング技術やAIを、ステアリングやサスペンションの開発に応用してまいります。



<油状態診断/油漏れ検知システム>

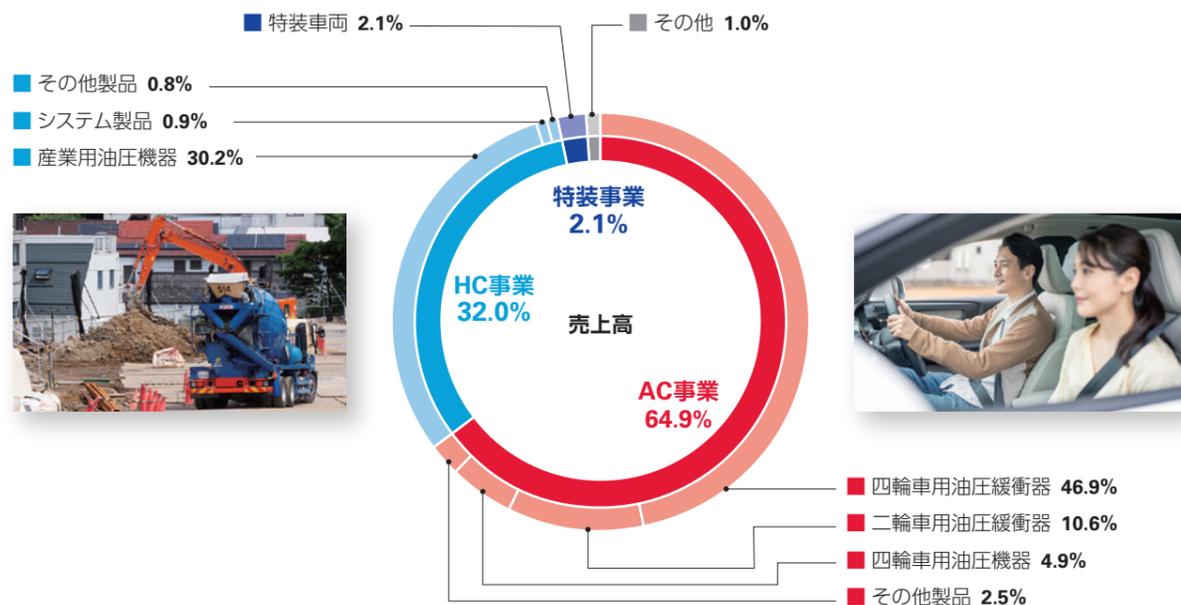
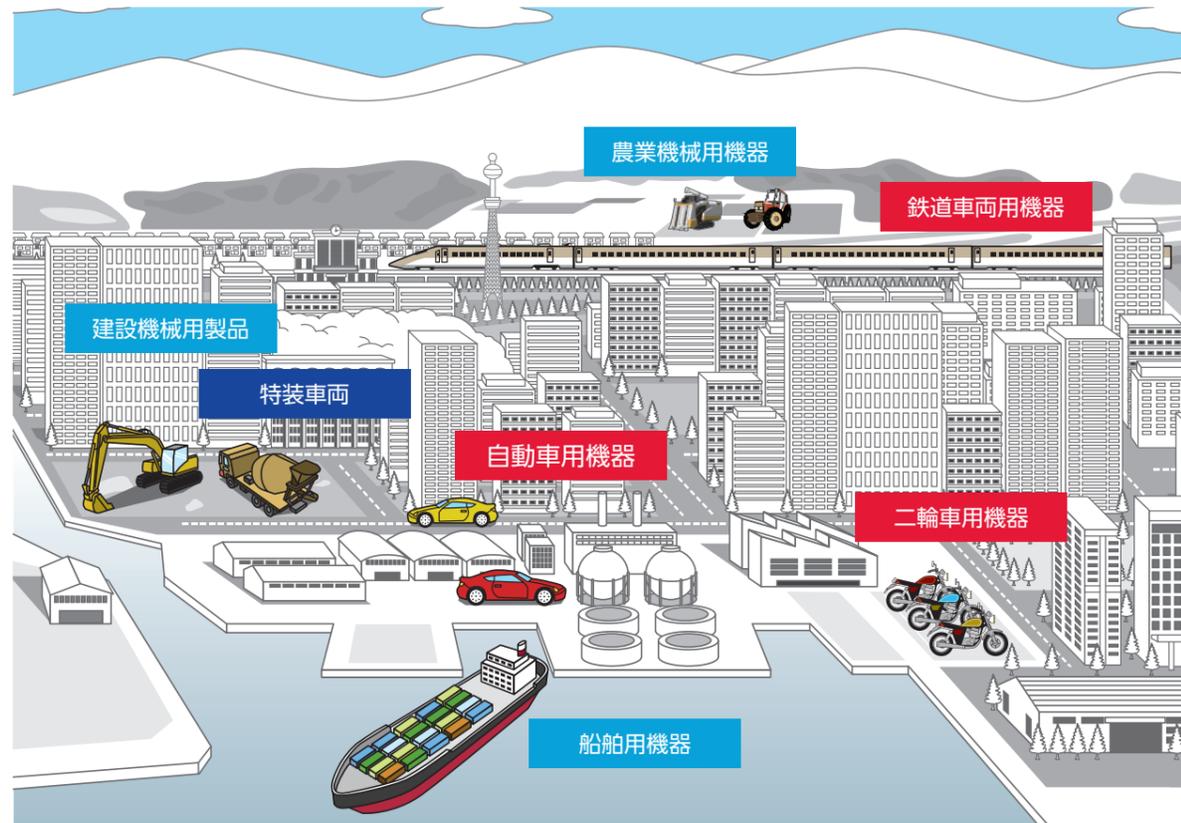
建設機械や公共インフラ、工場設備などで使用される油圧システムに使われている作動油の状態や油圧シリンダの油漏れを監視し、油圧機器の故障発生や消耗品の劣化を事前に予測、発信するサービスの提供を進めています。予期せぬ機体/機器の稼働停止を防ぎ、交換にかかるロスを最小限にすることで、メンテナンス業務の効率向上や廃油量削減に貢献します。



事業を牽引する3本の柱

環境活動骨子 1 | 社会活動骨子 1

独創性を追求した創業者 萱場資郎のDNAを受け継ぎ、技術力をベースとしたさまざまな製品が現代の暮らしを支えています。身近な移動手段を支えるオートモーティブコンポーネッツ(AC)事業、暮らしのインフラを支える hidroリックコンポーネッツ(HC)事業と特装車両事業の3つの事業に経営資源を集中し、今後も人々の暮らしに欠かせない製品の提供を通じた価値創造にまい進し続けます。

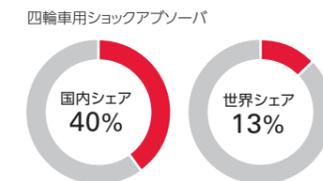


AC事業(オートモーティブコンポーネッツ事業)



振動制御技術を軸として、主に自動車や二輪車、鉄道車両向けに多彩な製品を開発・提供する事業。人々の安全で快適な移動から過酷な条件で使用されるモータースポーツなど快適性・安全性、運動性能を求められるあらゆるシーンで活躍しています。

■ 市場シェア (2024年3月末現在、当社調べ)



■ カヤバの製品が使用されている主な母機

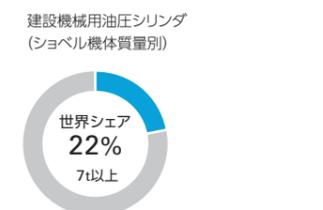


HC事業(hidroリックコンポーネッツ事業)

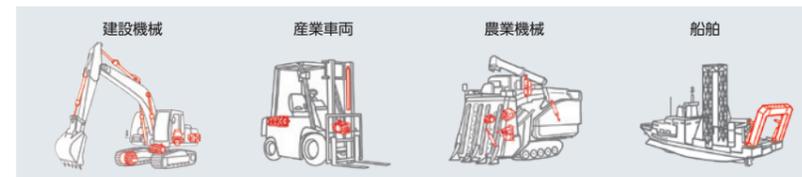


パワー制御技術を軸として、建設機械、産業車両向けにさまざまな油圧機器を開発・提供するとともに、産業機械の可動機構を制御する電動油圧製品など、油圧技術の新たな可能性を広げている事業。小型精密化・電子化・システム化にも対応し、モノづくりの現場を支えています。

■ 市場シェア (2024年3月末現在、当社調べ)



■ カヤバの製品が使用されている主な母機



特装車両事業



国内最大シェアを誇るコンクリートミキサ車を主とした特装車両を開発・製造する事業。小型から大型までのラインナップを揃え、高い混練・排出性能、環境性能などにより、現場での作業効率を高めています。

■ カヤバの製品が使用されている主な母機



■ 市場シェア (2024年3月末現在、当社調べ)



技術の応用

スポーツ・福祉用製品

カヤバのコア技術を活かして、スポーツや福祉用製品を開発しています。



(注) カヤバは創業以来、航空機用油圧機器事業を手掛けてきましたが、事業ポートフォリオの全面的な再検討の結果、経営資源の選択と集中による企業競争力の強化を図るべく、2022年2月に航空機器事業からの撤退を決定しました。修理を含めたすべての航空機器事業を段階的に終了させていただきます。

事業を牽引する3本の柱

AC事業(オートモーティブコンポーネンツ事業)



地球環境配慮の責任、モータースポーツにおけるワクワク感、スペシャリストであり続けるための取り組みと努力を継続していきます

お客様に寄り添いながら、独立系メーカーとして独自開発を進められるとともに、グローバルな開発体制、他事業(HC事業・特装事業)も含めたノウハウの蓄積によるシナジー効果が強みです。テストコースを併設した開発センターでは最新の試験機で開発品の性能を測定するとともに、車両での実走試験を行うことで、お客様の使い方に寄り添った開発を行っています。世界最高峰のモータースポーツレースへの参画も、最高レベルの技術開発の後押しとなっています。



専務執行役員
AC事業本部長 石川 実

2023年度の振り返り

メインとなる四輪車用油圧緩衝器は中国市場における需要は減少したものの、北米や欧州における半導体不足からの回復によるOEM製品の生産増、円安による為替影響などにより増収となった一方で、二輪車用油圧緩衝器は東南アジアや中国での需要減少により減収となりました。以上の結果、売上高は増収となったものの、北米や欧州での生産性悪化のためセグメント利益は減益となりました。

事業環境と未来につなげるための重点施策

AC事業では2023年中計において「新しい挑戦を！」をスローガンに掲げ、母機の電動化・自動化のトレンドに対応すべく、新商品・改良商品の開発促進、新領域への進出を図るなど収益力向上のみならずすべてのステークホルダーのニーズを満たす挑戦をしています。

不安定さを増す国際情勢において、いかなる不測の事態にあっても選ばれ続ける企業であるため、Ship' 30やAI/DXを活用した生産革新による大幅な生産性向上を図っています。既に量産ラインの一部に導入している画像検査AI・ロボット搬送などにより生産性向上の成果が出てきており、2025年中にグローバル拠点への導入拡大を目指しています。

自動化に関する生産技術スキル、導入後の設備管理スキルを持った人的リソースの拡充も継続的にを行います。そして製品・工程レベルで品質安定・品質向上や、ユーザークレームの撲滅を図るとともに品質課題を抱える拠点を集中的に改善し、不良ロスによる廃棄やムダを抑えたモノづくりに挑戦します。

さらに将来成長が見込める地域への拡販や地場系などの新たな顧客開拓を進めます。サスペンション事業では電子制御サスペンションの拡販を、車載機器事業では受注活動中のソフトウェアを含めたSBW^{*1}システム、e-Axle^{*2}やバッテリーをはじめとする熱マネジメントに必要な機器の潤滑冷却用と変速機の油圧源用として、幅広く活用可能な電動ポンプの早期量産移行を目指します。またモーターサイクル事業では成長市場であるインドにて現地顧客に倒立フロントフォークなどの高機能商品を提供しており、今後の成長が見込まれます。

*1 SBW(ステア・バイ・ワイヤ): 操舵情報や路面からの反力を常時やりとりし、自動車のタイヤとハンドルを電気信号でつなぐ自動運転時代のステアリングシステム

*2 e-Axle: 走行用モータとインバーター、トランスアクスル(減速機)を一体化したユニット

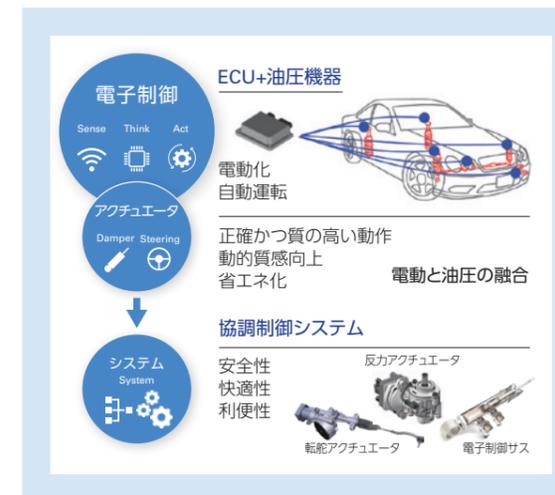


*KADS: KYB Actimatic Damper System(商標)

■ 主な製品

四輪車用油圧緩衝器	ショックアブソーバ(OE、市販)、サスペンションシステム
二輪車用油圧緩衝器	フロントフォーク(F)、リアクッションユニット(RCU)
四輪車用油圧機器	ベーンポンプ、CVT用ポンプ、油圧パワーステアリング、電動パワーステアリング(EPS)
その他製品	ステイダンパ、ATV用機器(四輪バギー)、フリーロック、鉄道用(ダンパ、ブレーキ、サスペンションシステム)

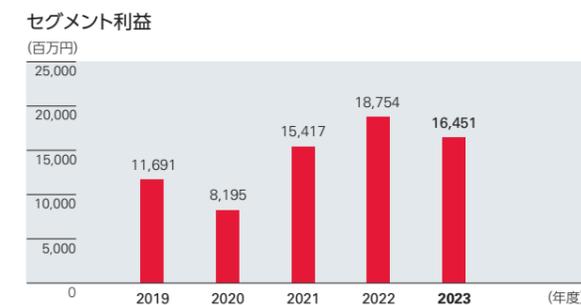
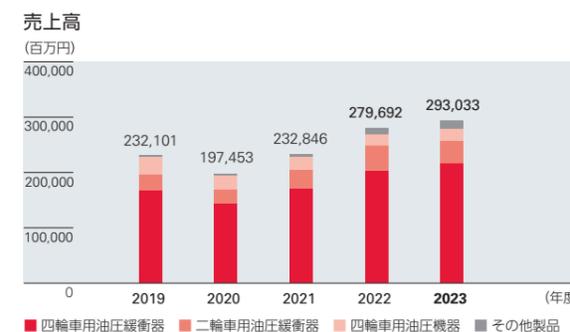
電動・油圧機構すべてをシステムで提供



カヤバ最大規模の敷地面積を誇る岐阜北工場



ショックアブソーバの月産生産本数は約250万本



(注) 1 セグメント管理区分の見直しを行った結果、2022年度より「HC事業」に含まれていた鉄道機器を「AC事業」に含めて開示しています。
2 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しています。

事業を牽引する3本の柱

HC事業(ハイドロリックコンポーネンツ事業)



連綿と引き継がれてきた膨大な技術データやノウハウを活かし、新たな付加価値を創造していきます

油圧ショベルが日本に技術導入された1960年代に日本の技術を牽引した油圧機器のパイオニアとして、膨大なデータとノウハウを受け継ぎながら進化し続けていることがカヤバの大きな強みです。建設機械向けにおける長年の市場実績からフィードバックされた製品品質と効率的生産工程。また油圧機構（ポンプ～コントロールバルブ～モータ・シリンダなど）のすべてを開発・設計・生産していることから可能な最適システムの提案によって、母機の開発リードタイムの短縮や省エネに貢献しています。



専務執行役員
HC事業本部長 高岡 知樹

2023年度の振り返り

建設機械向けを主とする産業用油圧機器の主要な市場である中国での需要減少の影響などもあり、売上高は減収となり、セグメント利益も減益となりました。

厳しい経営環境下ですが、将来を見据えて生産性・安全性の向上へ自動化や状態検知・診断などのシステム対応、CO₂削減に向けた電動化といった市場トレンドに対応するため以下の組織を新設しています。

- システム技術部
電気/電子系の開発を加速(2023年4月)
- 電動化ユニット先行開発室
電動化に対応する製品開発を加速(2024年1月)

また、数々のお客様との技術交流会を通じて、カヤバの技術力をアピールするとともに、市場のニーズを掴み、次世代の研究・開発につなげていきます。

事業環境と未来につなげるための重点施策

HC事業では2023中計において「ゆるぎない信頼」をベースにした成長への再スタート」をスローガンに掲げ、ボリュームゾーンである既存ビジネスと次期主力商品となる新たなビジネスを両輪に活動を進めます。既存ビジネスでは収益構造を維持しつつ、シェアや売上/利益確保に引き続き努めます。さらに社会からの要求が高まっている脱炭素化・省エネ化に向けた自動化/電動化への対応について、昨年電磁比例コントロールバルブの開発を完了し、量産を開始するなど新たな付加価値の提供を進めており、継続して次期主力製品の開発に取り組めます。

長期的な北米ミニショベルの需要見込みに対応する生産能力の追従と林業分野へ製品の拡販を図るとともに、インド市場における農機向けの製品参入へと準備を進めています。

またIoTやAI/DXを活用した社内生産工程における生産情報の見える化により、生産体制構築や働き方の改革を進めながら、時代の要求変動に追従できる生産体制へと進化させています。特にマテリアル・ハンドリングにおける運搬、組立や部品加工の無人化により、飛躍的な生産性向上と安全な生産現場を目指しています。継続的な人材育成にも力を入れており、階層別教育や小集団活動を通じ仕事の質や製品の質の向上に取り組んでいます。



■ 主な製品

産業用油圧機器	シリンダ、バルブ、ポンプ、モータ、ミニモーションパッケージ(MMP)、HST、シール
その他装置	舞台装置、トンネル掘削機

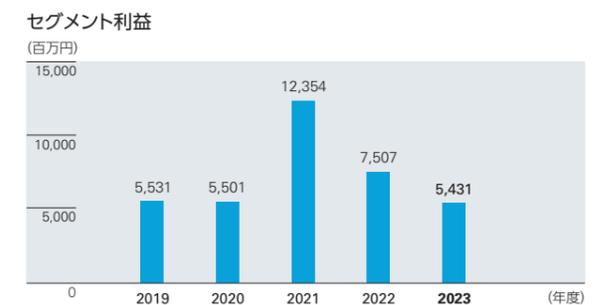
油圧機構すべてをシステムで提供



各種シリンダの1日当たりの生産本数は約1,300本



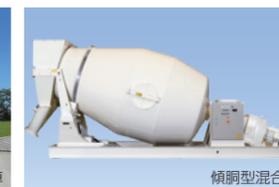
自動機によるシール生産



(注) 1 セグメント管理区分の見直しを行った結果、2021年度より「特装事業」に含まれていた「システム製品」を「HC事業」に含めて開示しています。
2 セグメント管理区分の見直しを行った結果、2022年度より「HC事業」に含まれていた鉄道機器を「AC事業」に含めて開示しています。
3 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しています。

事業を牽引する3本の柱

特装車両事業



アフターサービス力の強化、高付加価値製品の投入により 真のリーディングミキサメーカーを目指します

お客様への訪問活動を通じてさまざまなご要望を製品に反映することで新たな付加価値を提供しています。カヤバのコンクリートミキサ車はカヤバ製の専用油圧機器を搭載し、製品の安定稼働を保証するとともに、建設工事に不可欠な生コンクリートの安定供給を可能にすることで、街づくりやインフラ建設を下支えしています。また災害時の復旧工事にも影響する大切な役割を担う事業として、安全かつ快適な人々の生活に貢献していると自負しています。



特装車両事業部長
大久保 淳

2023年度の振り返り

半導体不足などの影響が解消され、国内トラックメーカー様からのシャシ供給も回復傾向となったことから、売上高は前年比23.7%の増収となり、セグメント利益も増益となりました。

事業環境と未来につなげるための重点施策

特装車両事業では、お客様目線に立った顧客価値の創造により、「真のダントツミキサメーカーを目指す」ことを基本戦略とします。リニア新幹線や都市再開発などの建設需要を確実に取り込みながら、ドラム軽量化による積載量の増加、生コン打設作業時の安全対策、使い勝手の向上など、お客様のニーズを反映させた高付加価値製品の市場投入に向け、開発を進めます。またパーツカタログ整備や部品発注のDX化によるアフターサービスの強化を図るとともに、昨年新設した電動化開発室では、

国内初となるEV対応ミキサの開発を進めるなどCNの実現に向けた対応すべき課題に対し、技術開発と人材育成を推進し、CO₂排出ゼロ・低騒音化を実現した地球にやさしいミキサ車を提供していきます。

中期的な成長への足掛かりとして、低騒音、低燃費の環境負荷低減型の最新型となるeミキサⅢの販売、AC、HC事業と協力し開発を進めたキャンピングカーの事業化に向けた取り組みを進めました。東京オートサロン2023へのコンセプトキャンパーの出展に続いて2024の同展示会では、走りも楽しい快適なオリジナル・バンコンの販売を宣言しました。その実現に向けて設計製造、販売、品質保証などの体制を整えるべく活動を進めています。

今後の成長へとつなげるべく、SDGsやカーボンニュートラルなどの社会的要求に対応する傾銅型混合器や剪定枝粉碎処理車など既存製品の拡販も引き続き進めていきます。



国内最大シェアを誇るミキサ車



生産開始から70年。累計生産台数は12万台を突破

■ 主な製品

特装車両事業 コンクリートミキサ車、粉粒体運搬車、特殊機能車

COLUMN

新事業への挑戦: キャンピングカー事業化

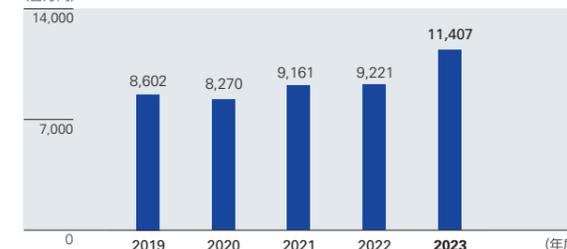
2022年1月にキャンピングカープロジェクトを発足し活動をスタート、コンセプトカーとしてトランスフォームするキャンピングカーを東京オートサロン2023に出展しました。

キャンピングカーにありがちな車両の横風による煽られ、高速道路や凸凹な山道などでの乗り心地の悪さをカヤバの技術(ショックアブソーバー)で解決したい。新事業への挑戦はそうした思いから始まりました。

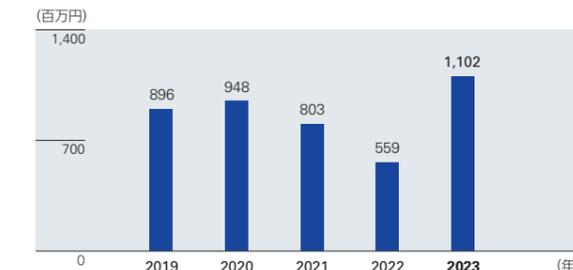
2025年の発売に向けて課題は山積みですが、カヤバが考えるキャンピングカーは、旅へ出かけるその時から、運転時の不安を取り除き、走る楽しさを体感する。そして目的地ではキャンピングカーが持つ本来の快適性に加え、カヤバならではの上質な居住空間を提供したいと考えています。カヤバの新たな挑戦にご期待ください。



売上高
(百万円)



セグメント利益
(百万円)



(注) 1 セグメント管理区分の見直しを行った結果、2021年度より「特装事業」に含まれていた「システム製品」を「HC事業」に含めて開示しています。
2 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しています。