# 社長メッセージ

## 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。

このたび、新型コロナウイルス感染症に罹患された方々には謹んでお見舞いを申し上げますとともに、一日も早いご快復をお祈り申し上げます。また日々最前線で治療に尽力されている医療従事者の方々に心からの敬意と感謝を表します。カヤバグループは、新型コロナウイルス感染拡大の防止に努め、お客様やお取引先様、従業員およびそのご家族の安全を最優先に考え、関係当局の要請に基づき、迅速かつ適切に対応してまいります。

【変わりゆく事業環境での当社の使命】

### さらなる成長に向けて当社が取り組む課題

国内外の製造会社を取り巻く環境は新型コロナウイルス変異株の蔓延、米中貿易摩擦を起因とした世界的な半導体不足など深刻化しています。一方で自動車業界や建設機械業界においてはEV化・電動化の推進や自動運転へのシフトなど100年に一度の変革期を迎えており、部品サプライヤーとして新たなる価値創造が求められています。

そのような環境の下、当社の2021年度業績につきましては、コロナ禍からの市況回復を受け前年比18%の増収、さらには固定費削減をはじめ、不採算事業の統廃合、生産性の改善を実施したことにより過去最高益を計上することができました。しかしながら今後も続くと思われる材料価格や輸送コストの高騰、ロックダウンによる部品調達問題を起因とした各社生産調整に対応すべく、さらなる原価改善や生産体制の見直しが必要となります。未だ逆風が吹く中ですが、財務基盤の強化、経営課題解決に向けて各種改善活動を強力に推進してまいります。

さらに当社はESG（環境・社会・ガバナンス）経営を推進しています。グループ全体で$CO_2$削減や社会の持続的発展に貢献する製品開発を推進し、より良い地球環境を次世代に継承するため自主的に活動していきます。また、企業の社会的責任を果たすための体制強化や規範意識とコンプライアンスを経営の根幹に据え、風通しの良い企業風土の醸成を図り不適切事象の再発防止に努めてまいります。

【カヤバにおける価値創造】

### 当社のコア技術を柱に安全で豊かな社会へ

カヤバは100年を超える技術資産を保有しており、振動制御とパワー制御に関わる油圧技術を製品化することで、豊かなまちづくりを実現し、社会に貢献してきました。当社が保有するこれらのコア技術を柱に、大きく技術革新する輸送機器や産業機器に対応し、新たなる価値創造に向けた製品開発を強力に推進していきます。

電動化やEV化により大きく革新する市場に対応すべく、当社はコア技術を柱に高付加価値製品の開発を推進し、路面・走行時のデータを収集・解析し、リアルタイムにコントロールを可能とするアクティブサスペンションシステムの開発や各製品の個別販売から総合油圧機器メーカーとしての強みを生かしたシステム販売への転換を目指すなどお客様へ最適な商品を提案できる「カヤバ」を目指します。

また、製造現場で起きている労働力不足・後継者育成に対する課題を解消すべく、近年のデジタル技術の著

しい発展を基軸に、ものづくり現場をさらに進化させる活動をShip' 30(シップサーティ)と名付け、取り組みを開始しました。自己完結の革新工場を構築し、無人化工場を2030年までに具現化するための活動です。Ship' 30により、生産変動へのフレキシブルな対応が可能となりさらなる生産性向上を目指します。

**【未来に向けた重要課題】**

### 豊かな地球への貢献とダイバーシティの推進

サステナビリティ、カーボンニュートラルなどグローバルで環境意識の変化が起きており、環境対策における企業の責任については、これまで以上に積極的な姿勢・取り組みが求められています。

エネルギーを作る側、使う側、$CO_2$削減に貢献する製品の開発という3つの視点で2030年には2018年比50%削減、2050年にカーボンニュートラルを達成していきたいと考えています。

また、ダイバーシティへの取り組みとしては、2022年度より社外取締役および社外監査役に女性を選任しています。取締役や監査役の社外比率を増やすとともに、女性役員を増やすことで、ガバナンス強化に加え、より多角的な経営を推進してまいります。

**【ステークホルダーへの約束】**

### 信頼のブランドを構築

2022年度は現中期経営計画の最終年度であり、総仕上げの年となります。計画を完遂させるべくコア事業であるAC、HC、特装車両の3事業へ経営資源を集中し、持続的な成長に向けた新製品開発、収益力強化を目的にIoTやAIを活用した生産革新やコスト低減を図る一方、ESG経営を進めて、2023年度よりスタートします新中期経営計画に繋げてまいります。

目指す姿として、当社が保有するコア技術に電子制御システムなどの要素技術や先端技術を積極的に取り入れ、世界中のあらゆるところで人々の暮らしを支え、安心・安全・快適さを実現する製品を提供してまいります。そのために、グループ一丸となって、常に進化を続ける「豊かな社会づくりに貢献する信頼のブランド」の構築に取り組んでまいります。

代表取締役社長執行役員
最高経営責任者
大野雅生

## 2020中期経営計画

# 高収益体質の実現に向けて

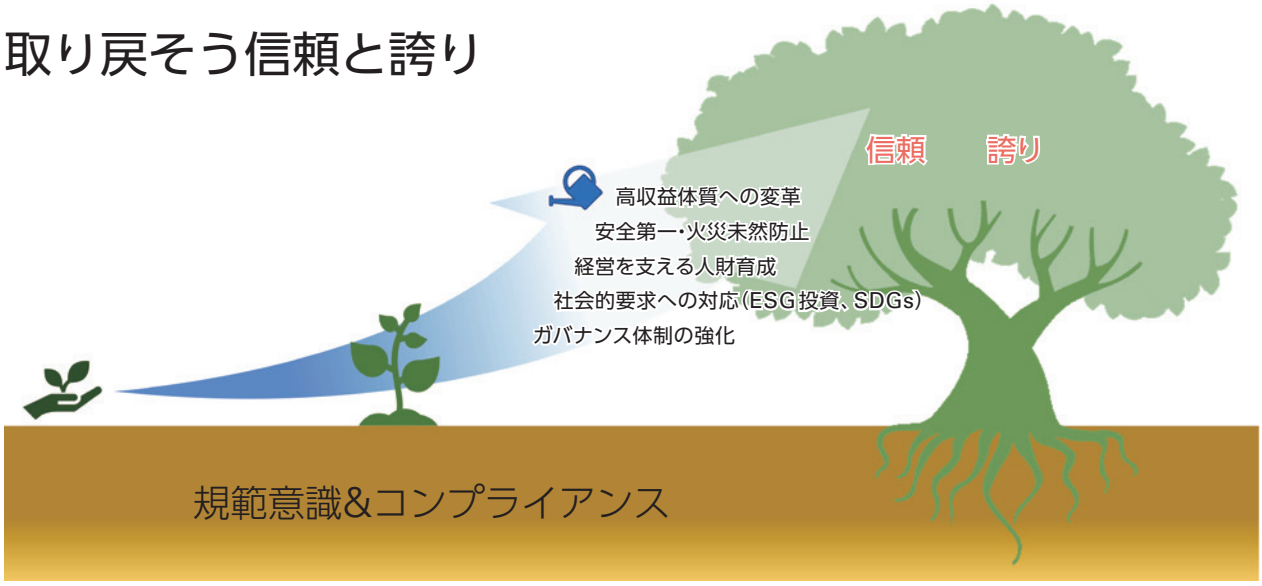
2020中期経営計画では、「取り戻そう信頼と誇り」をスローガンに、不適切行為の再発防止、企業風土改革の一環である規範意識とコンプライアンスを経営の根幹に据えながら高収益体質の実現に向けた変革を進めています。

初年度の2020年度は、新型コロナウイルス感染拡大による各国の経済活動への影響に伴い、売上高・セグメント利益などが前連結会計年度と比較して減少となる厳しいスタートとなりました。2021年度は計画の遅れを取り戻すべく、高収益体質を確立するための諸施策を徹底して実行し、遅れを挽回する1年となりました。

最終年度となる2022年度も新型コロナウイルス、原材料高騰、半導体不足などにより世界経済の先行きは不透明さを増していますが、経営資源の最適配分や生産革新など選択と集中を進めながら高収益体質の実現に向けてグループ一丸となって取り組んでいきます。

### 2021年度振り返り

## 取り戻そう信頼と誇り




重点課題と主な実施内容

| 重点課題 | 主な実施内容 |
|---|---|
| コンプライアンスとガバナンス強化 | • コンプライアンス委員会の設置<br>• 再発防止策全項目が完了<br>• 規範意識の企業風土への定着（教育の徹底） |
| 社会的要求への対応 | • 感染症対策等含む健康経営の徹底<br>• 「人権の尊重」の遵守（働きやすい職場づくりの徹底）<br>• カーボンニュートラルへの取り組み |
| 人財育成 | • グループ再編後の人財最適配置、ローテーションの実施<br>• デジタル人財確保／育成によるDX推進 |
| 安全第一・品質経営 | • 労災／火災の徹底的な未然防止対策の実施<br>• 全社員対象の品質教育を基盤とした品質意識の改革（継続） |
| 収益基盤の安定化 | • 主要事業であるAC・HC・特装車両への経営資源の集中配分<br>• 不採算事業見直し（航空機器事業撤退） |
| 成長戦略 | • 新興EVメーカーへの拡販活動 |

## 2021年度業績総括

2021年度における世界経済は、新型コロナウイルス・ワクチン接種の進展や各国の経済活動再開政策により、全般的には回復基調で推移したものの、原材料価格の高騰、半導体の供給不足、コンテナ不足による物流混乱、ウクライナ情勢悪化等の下振れリスクが顕在化しました。また、わが国経済においても、世界経済に遅れて景気回復の兆しが見られたものの、資源高や大幅な円安が重しとなり、将来予測は困難な状況です。

このような環境のもと、当社製品の主要需要先である自動車市場および建設機械市場は、ともに前連結会計年度に比べて需要が回復しています。

当社グループの売上高は、3,884億円と前連結会計年度に比べ603億円の増収となりました。損益につきましては、需要の回復による売上高増加や、免震・制振用オイルダンパーの製品保証引当金について取り崩しを行った影響等により、営業利益は300億1百万円（前連結会計年度営業利益182億97百万円）、税引前利益は288億17百万円（前連結会計年度税引前利益163億40百万円）となりました。また、親会社の所有者に帰属する当期利益は、225億49百万円（前連結会計年度親会社の所有者に帰属する当期利益170億87百万円）と過去最高益を計上することができました。

一時期は20%を下回っていた連結自己資本比率に関しても、30%台を回復し、また有利子負債の返済によりネットDEレシオも急速に改善しています。

2021年度連結決算実績（IFRS）

| | 2020年度 | 2021年度 |
|---|---|---|
| 売上高 | 3,280億円 | **3,884億円** |
| セグメント利益 | 133億円 | **247億円** |
| 営業利益 | 183億円 | **300億円** |
| 税引前利益 | 163億円 | **288億円** |
| 親会社の所有者に帰属する当期利益 | 171億円 | **225億円** |
| 1株当たり配当金 | 75円 | **105円** |

## 収益改善活動（セグメント利益）

収益改善活動の進捗について、2021年度は2019年度比で44億円の改善を目標としていましたが、59億円の改善と目標を上回る改善を行うことができました。

コロナ禍の厳しい状況の中、生産性向上で16億円、不採算分野の撤退・縮小効果で23億円と当初の計画を達成しました。2022年度は未達分野に関しての刈り取りを完遂し、2020中期計画の目標であった2019年度比74億円の達成を目指します。

| | 進捗率 | 2021年度 | 2022年度目標 |
|---|---|---|---|
| 生産性向上（製造コストの低減） | 47% | **16億円** | 34億円 |
| 不採算分野の撤退・縮小 | 135% | **23億円** | 17億円 |
| 変動費削減 | 80% | **8億円** | 10億円 |
| 生産拠点集約・最適生産体制構築 | 71% | **5億円** | 7億円 |
| 販売拡張活動の推進 | 116% | **7億円** | 6億円 |

## 免震・制振用オイルダンパー問題の再発防止策および適合化進捗

最重要課題としてきたコンプライアンス・ガバナンス強化につきましては、2021年にコンプライアンス委員会を設置し、再発防止策67項目は2022年3月末ですべて完了しました。ただし、不適切行為を再発させない取り組みは永続的な課題として、風化させることなく実施していきます。

交換等の進捗につきましては右記のとおりです。

交換等の進捗状況（2022年8月末時点）

| | |
|---|---|
| 交換等開始 *1 | 981物件（99.0%） |
| 交換等完了 *2 | 970物件（97.9%） |

*1 納入済品引取り再調整等および存置を含む。
*2 交換等開始物件数のうち交換等が完了および存置が確定した物件数。なお、特定行政庁への是正完了報告の件数ではない。

## 2022年度基本方針

### 中期経営計画の最終仕上げ、目標達成に向け総力結集

2022年度は現中期経営計画の総仕上げの年として、計画で掲げた最終目標を達成した上で、次期中期経営計画を見据えた基盤作りとして、AC / HC / 特装車両の3事業に経営資源の集中配分を行い、高付加価値製品の開発提供を通じた社会貢献を実現する製品戦略を具体化します。加えてIoTやAIなどのデジタル技術を活用した自動化を中心とした生産革新やコスト低減を確実に推進し、持続的な成長と収益力強化に向けてまい進します。

2022年中期経営計画　経営目標

| | 2022年度 |
|---|---|
| 売上高 | 3,900億円 |
| セグメント利益 | 258億円 |
| セグメント利益率 | 6.6% |
| 自己資本比率 | 37% |

2021年度の評価反省を踏まえ、2022年度は以下に示した方策を基本方針として掲げています。

| 重点課題 | 主な実施内容 |
|---|---|
| コンプライアンスとガバナンス強化 | • 規範意識の企業風土への定着<br>• グループ全体の不正防止活動の継続 |
| 社会的要求への対応 | • 感染症対策等含む健康経営の徹底<br>• 「人権の尊重」の遵守<br>• カーボンニュートラル（CN）への取り組み　<2050年目標> CNの達成 |
| 高収益体質 | • 付加価値生産性管理強化、KPI管理<br>• 不採算事業／拠点／製品の改善計画完遂<br>• グローバル総原価低減の推進<br>• グループ生産体制の最適化<br>• グローバルKPS活動の推進 |
| 人財育成 | • グループ再編活動による人財最適配置<br>• デジタル人財確保／育成によるDXの推進 |
| 成長戦略 | • 新市場・新商品の戦略立案<br>• 成長分野への経営資源投入 |
| 安全第一 | • 労災／火災の徹底的な未然防止対策（労災／火災ゼロ） |
| 品質経営 | • 品質教育を基盤とした品質意識の改革 |

COLUMN

## 製品×人財×未来

# カヤバの新たな挑戦

### キャンピングカー研究プロジェクト

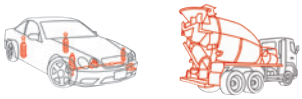
特装事業が中心となって、AC / HC / 研究・開発その他部門の知見を取り入れるためのプロジェクトチームを編成しました。

カヤバの架装技術・サスペンション技術を駆使して、安全性や走る楽しさの追求、災害時の居住空間など新たな価値提供に向けて動き始めています。

2023年1月に開催される東京オートサロンへの出展を目指して計画的に取り組んでいます。

雑誌取材に対応中(熊谷工場)

- 技術を結集した安全性の追求
- 災害時の居住空間の提供



振動制御+パワー制御

片山右京氏(前列右)をアドバイザーに迎えてスタートしました

「オートキャンパー2022年9月号」にカヤバのキャンピングカー業界への挑戦が紹介されました

### ラリープロジェクト

モータースポーツ部が主体となって、当社運営によるラリーチームを発足させました。2023年に単独チームでの全日本ラリー選手権参戦に向けて開発者の育成や社員のモチベーション向上、新製品開発を視野に入れて取り組んでいます。

- 車両目線開発のできる技術者育成
- 社員モチベーション向上
- 新製品開発

レース用ショックアブソーバ

カヤバがサポートしているNUTAHARA Rally Team

## 価値創造プロセス

# 中長期的な企業価値の向上へ

カヤバでは経営理念と経営ビジョンを土台として、100年に一度といわれる大変革の時代において、油圧技術を核に振動とパワー制御で社会に貢献するという2030年の目指す姿に向けて、グループの経営資源を最大限に活用しながら、ものづくりのイノベーションを通じて新たな価値を創造していきます。

### カヤバを取り巻く事業環境

- **メガトレンド**
  - 気候変動
  - DE&I（多様性・公正性・包摂）
  - グローバル化
  - 原材料費高騰
  - サプライチェーンの混乱
- **リスク**
  - パンデミック
  - 生産人口減少
  - 自然災害
  - 地政学的リスク
- **機会**
  - 事業環境の変革期
  - ESG、SDGs

### Input 経営資源

**製造資本**

コア事業に注力 p. 23

生産拠点国内外26拠点 p. 53

**知的資本**

知的財産 p. 25

**人的資本**

多様な人財活用 p. 43

**自然資本**

再生エネルギー、グリーンエネルギーの導入 p. 39

### Output 企業価値の向上

**生産革新への取り組み** p. 26

**自動運転、EV化、省エネ化車** p. 25

**環境規制への対応** p. 39

**新市場・新商品創出** p. 12

▼

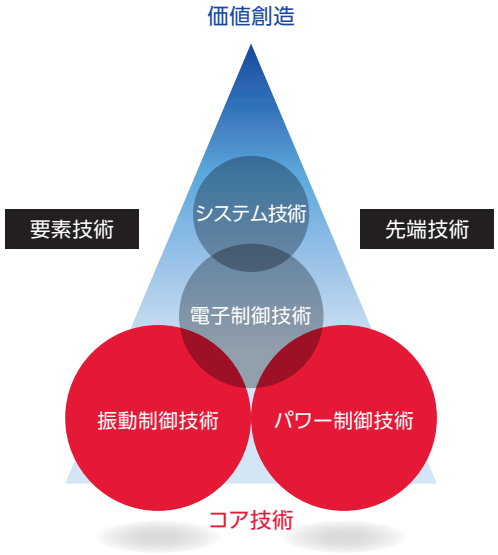
**AI、IoTなど先端技術の活用**
**DXの実現**

### 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。

2030年にカヤバが目指す姿




# 油圧技術を核に振動とパワー制御で社会に貢献するカヤバ

## Outcome 社会に対する価値提供

**製品** 社会の持続可能性に貢献する製品
- アクティブサスペンションシステム（自動車用電子制御サス） p. 24
- 次世代ハイブリッドサスペンションシステム（自動車用車高調整サス） p. 24
- 電動ポンプ（自動車用電動車載機器） p. 24
- Load Sensing（負荷感知）（油圧ショベル用電子制御・油圧システム） p. 25
- スマート道路モニタリング（DX活用による新たなサービス） p. 18

**経営** ESG経営への進化 p. 27

**環境** 脱炭素社会の実現 p. 38

**生産** 次代革新工場 p. 26

**技術** EV・自動化対応、電子制御・油圧システム、DX活用による新たなサービス p. 24

**人財** 多様な人財が活躍できる場の創出 p. 43

## 経営ビジョン

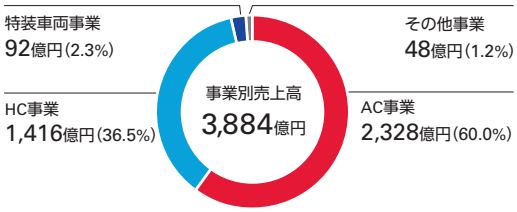
1．人財育成：方針や戦略を深く理解し、情熱をもって目標を完遂できる人財を育成する。
2．技術・商品開発：世界のお客様が感動し、安心し、そして信頼される商品を提供する。
3．ものづくり：お客様が満足する商品をつくる喜びと躍動感に溢れ、同時に現場主義に徹した緊張感ある工場にする。
4、マネジメント：企業の社会的責任を常に自覚し、効率のよいグループ経営を行う。

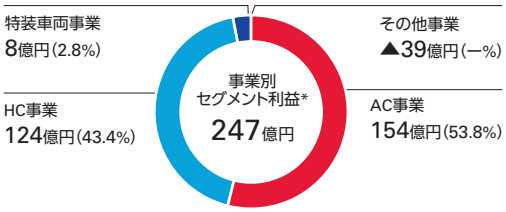
## カヤバグループの事業概況

# 柱となる3つの事業

これまでカヤバの事業・製品セグメントは、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）事業とその他事業（特装車両事業、航空機器事業、システム製品および電子機器など）の3つに区分していましたが、AC、HC、特装車両の3事業への選択と集中を図り、経営資源を最適配分していきます。

**2021年度実績**




* 日本基準の営業利益に相当
（注）その他事業は電子機器等および航空機器事業

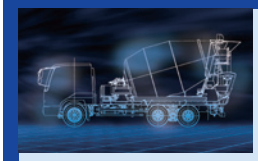
## AC事業（オートモーティブコンポーネンツ事業）

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。家族との安全で快適なドライブから過酷な条件を強いら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。

## HC事業（ハイドロリックコンポーネンツ事業）

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、演劇の演出を支える舞台機構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、ものづくりの現場を支えています。

## 特装車両事業

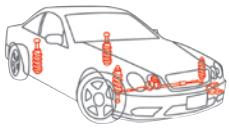


国内最大シェアを誇るコンクリートミキサ車を主とした特装車両を開発・製造する事業。小型から大型までのラインアップを揃え、高い混錬・排出性能、環境性能などにより、現場での作業効率を高めています。

### 主な製品ラインアップ

#### 自動車用製品

操縦性と足回り（ドライバビリティ）を、技術の追求によって進化させた自動車用機器。家族との安全で快適なドライブから過酷な条件を強いられるモータースポーツシーンまで、あらゆるシーンの走行で、快適さと安心、ワクワク感をサポートします。

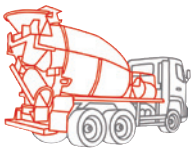


#### 建設機械用製品

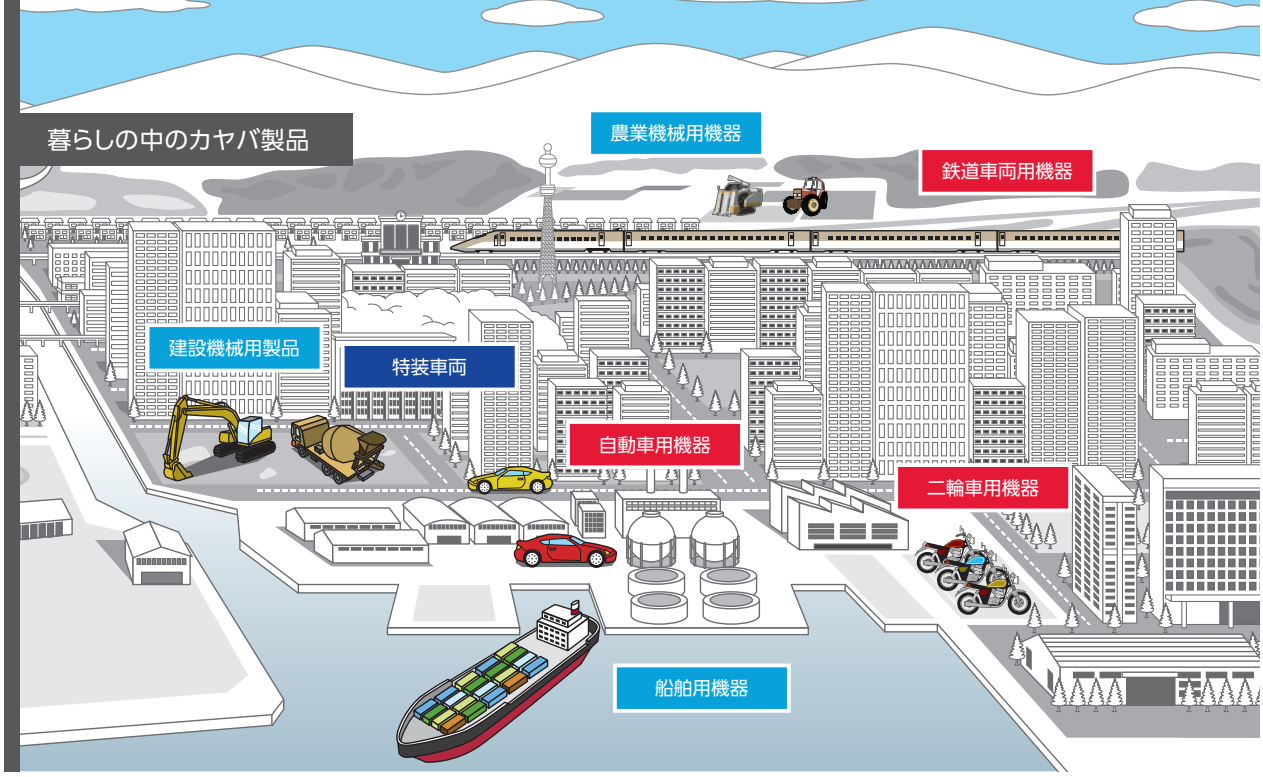
極寒地や灼熱地といった過酷な状況下でも、昼夜を問わず長期間休みなく使用される建設現場で「壊れない」ことを長年追究してきた建設機械用機器。駆動系機構（コントロールバルブ、ピストンポンプ、走行モータ、旋回モータ、シリンダなど）をすべて自社開発・製造しており、建設機械そのもののシステム提案も手掛けます。

#### 特装車両

国内最大シェアを持つコンクリートミキサ車など、快適な生活環境を支える特装車両。

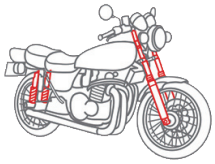


（注）カヤバは創業以来、航空機用油圧機器事業を手掛けてきましたが、事業ポートフォリオの全面的な再検討の結果、経営資源の選択と集中による企業競争力の強化を図るべく、2022年2月に航空機器事業からの撤退を決定しました。修理を含めたすべての航空機器事業を段階的に終了させていきます。



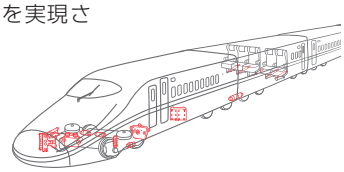

## 二輪車用製品

スピードと安定性を極めた世界最高峰のレースサポートによって磨かれた技術で、常に快適な走りと高い運動性能といった最高レベルの走行安定性を追求する二輪車用機器。さらにスノーモービル用やチェアスキー用に特化したショックアブソーバなどがあります。



## 鉄道車両用製品

カーブ走行、すれ違いやトンネル突入時の風圧による横揺れを抑え、高速走行時における快適さを実現させる鉄道用機器。

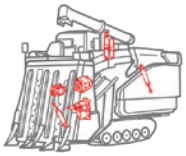


## 産業車両用製品

フォークリフトなどにおいて、作業の効率化をパワフルにサポートする産業車両用機器。

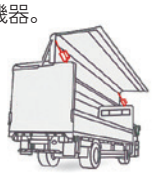
## 農業機械用製品

快適な農作業のために省エネルギー化・コンパクト化を実現した農業機械用機器。



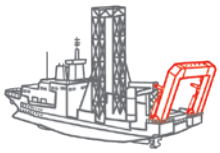
## 産業機械用製品

エレベータから工場などで使用される設備に至るまで、生産のスピードアップに役立つ製品を提供する産業機械用機器。



## 船舶用製品

海底探索機や母船、輸送艦、補給艦、救難艦などにおいて、当社の油圧技術、張力制御技術が海上での快適な作業を支えています。



## その他：スポーツ・福祉用製品

当社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。

カヤバは、パラアルペンスキー日本チームのスポンサーならびにサプライヤーで、日本障害者アルペンスキーナショナルチームを応援しています。

特定非営利活動法人 日本障害者スキー連盟 JAPAN Para-Ski Federation

# AC(オートモーティブコンポーネンツ)事業

SA用極微低速バルブ

CVT用ベーンポンプ

フロントフォーク

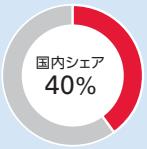
新幹線用アクティブ
サスペンションシステム

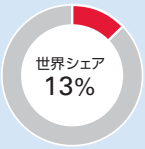
## ■ 主な製品

| | |
|---|---|
| 四輪車用緩衝器: | ショックアブソーバ(OE、市販) |
| 二輪車用緩衝器: | フロントフォーク、リアクッションユニット |
| 四輪車用油圧機器: | ベーンポンプ、CVT用ベーンポンプ、油圧パワーステアリング、EPS |
| その他製品: | ATV用機器、フリーロック、鉄道用ダンパ、鉄道用ブレーキ、鉄道用アクティブサスペンションシステム |

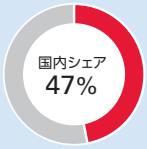
## ■ 市場シェア (2022年3月末現在、当社調べ)

自動車用ショックアブソーバ




二輪車用フロントフォーク




**基本戦略**

- 深化:収益基盤の安定化
- 進化:革新的ものづくり
- 新化:高付加価値製品の創出

**2022年度に目指す姿**

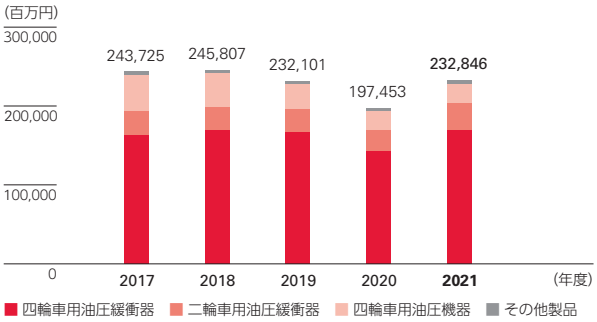
既存事業とコア技術深化による
コアサプライヤーとしての地位確立

## 2021年度事業環境、業績

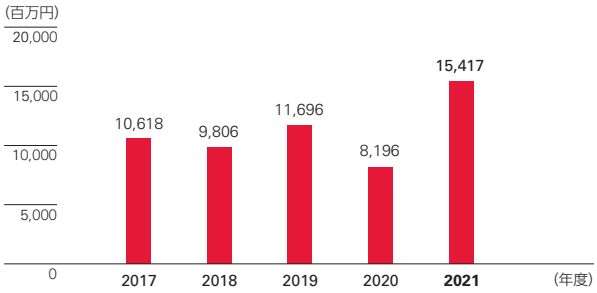
新型コロナウイルス感染拡大から回復基調に入ったものの、原材料やエネルギー価格の高騰、半導体供給不足などによる客先生産調整、コンテナ不足による物流混乱、ウクライナ情勢悪化など厳しい事業環境が継続しています。

OEM向け生産調整は継続していますが、新車市場の不安定化から中古車両の補修に伴う市販用ショックアブソーバの需要が好調に推移したことから、各地域で売上が増加しました。また変動費や固定費の抑制を進めたことからセグメント利益は過去最高レベルとなりました。

売上高 *1




セグメント利益 *2




*1 2017年度より、連結損益計算書の「その他の収益」に計上していた「ロイヤルティ収益」および「金型補償に関する収益」を、「売上高」に含めて計上しています。
*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。

## 事業戦略

### 収益基盤の安定化

主要拠点集約・再編による生産最適化、原価低減活動、市販事業の構造改革に取り組んでいます。

顧客需要に合わせた最適地生産を進める上で、欧州拠点におけるパワーステアリング拠点を閉鎖し、域内ショックアブソーバ拠点を西欧中心から東欧中心へ再編しています。またEPS生産においても国内生産から撤退し軸足を中国へ移しました。

また、CVT用ベーンポンプのグローバル最適生産体制を構築するとともに、二輪のアジア拠点についても生産再編を通じて余剰生産能力を削減していきます。

### 革新的ものづくり

競争力を強化すべく、無人化・省人化を一段と進めながら加工費を削減し、市販向けのラインを中心に国内外の各拠点に順次導入します。

### 高付加価値製品の創出

EV化、CASE[*1]、MaaS[*2]への流れは加速しており、それらに対応した独自技術の深化は必須です。新市場・新製品に向けて「次世代プラットフォーム対応」「コア技術（振動制御・パワー制御技術）の深化」「油圧技術応用」「電気・電子／システム対応」を技術戦略に据え、静粛性・広い空間・運動性能・低振動・乗り心地といった顧客ニーズに対応した高付加価値製品を創出していきます。

*1 Connected（コネクテッド）、Autonomous（自動運転）、Shared & Services（カーシェアリングとサービス）、Electric（電気自動車）の頭文字をとった造語。自動車業界の動向を示すキーワードとなっている。
*2 Mobility as a Service（サービスとしてのモビリティ）：さまざまな交通手段を一つのサービスとして捉える、交通サービス業界の新たな移動の概念。

## 技術戦略

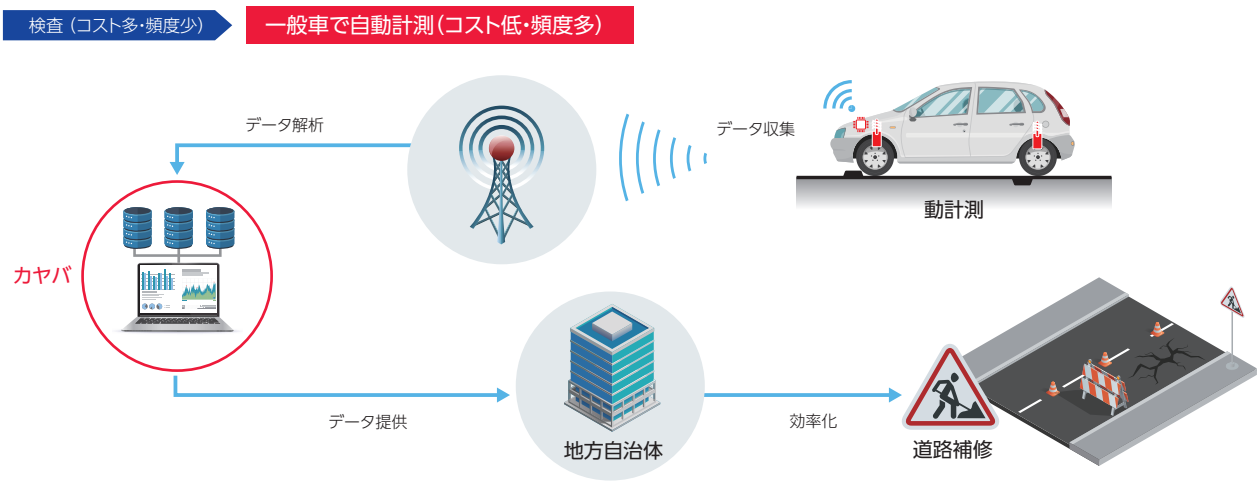
### コア技術を進化させて新たな価値の提供へ

電動化やEV化により大きく革新する市場に対応すべく、当社はコア技術を柱に高付加価値製品の開発を推進し、お客様へ最適な商品を提案できる「カヤバ」を目指します。

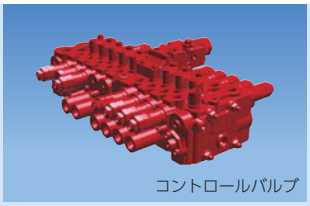
自動車・鉄道などの輸送機器を支える振動制御技術は、より高い安全性・快適性を求められることから、路面・走行時のデータを収集・解析し、リアルタイムにコントロールを可能とするアクティブサスペンションの開発などを進めています。p.24参照

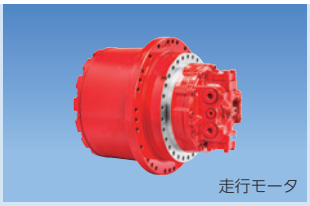
また当社が保有する車両の計測技術、分析技術にAI/IoT技術を融合させ、車両に設置した専用機器を用いて路面状況を自動で収集して異常を検知する道路維持管理業務支援サービス「スマート道路モニタリング」をスタートさせました。本サービスは協力自治体での試験運用を通じて機能実証を終え、サービスのリリースに向けて機能の調整を進めています。

スマート道路モニタリング



# HC（ハイドロリックコンポーネンツ）事業


コントロールバルブ


走行モータ

油圧シリンダ

一体型HST（ポンプ＋モータ）

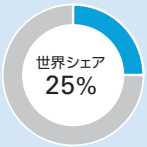
## ■ 主な製品

| | |
|---|---|
| 産業用油圧機器: | シリンダ、バルブ、ポンプ、モータ、MMP、HST |
| システム製品: | 艦艇機器、免制振装置、シミュレータ、油圧システム、トンネル掘削機、環境機器 |

## ■ 市場シェア

（2022年3月末現在、当社調べ）

建設機械用油圧シリンダ




**基本戦略**

- 自動化・複合化ニーズへの対応
- 原価低減・現地調達化活動推進

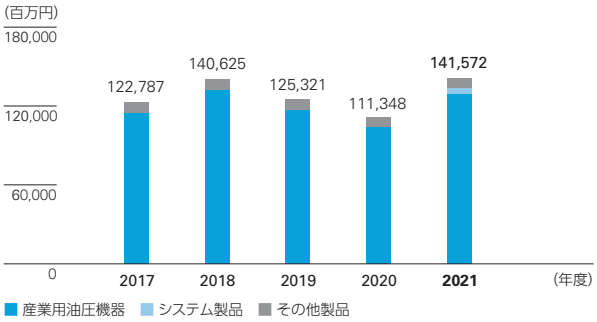
**2022年度に目指す姿**

お客様に信頼され
世界で採用され続けるHC事業

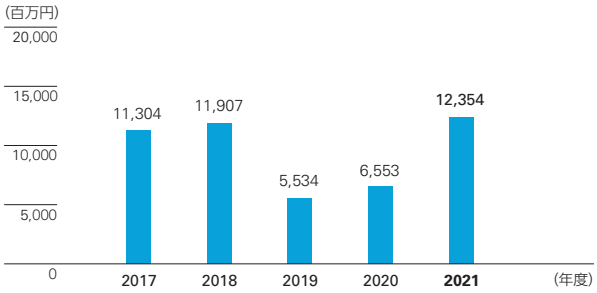
## 2021年度事業環境、業績

原材料価格の高騰、半導体の供給不足、コンテナ不足による物流混乱、ウクライナ情勢悪化等の下振れリスクが顕在化し、資源高や大幅な円安が重しとなっていますが、建設機械市場の需要は新型コロナウイルス感染拡大による経済活動停滞から回復し、売上が増加しました。セグメント利益も売上高の増加に伴い、過去最高レベルとなりました。

売上高 *1




セグメント利益 *2




*1 2017年度より、連結損益計算書の「その他の収益」に計上していた「ロイヤルティ収益」および「金型補償に関する収益」を、「売上高」に含めて計上しています。
またセグメント管理区分の見直しを行った結果、2021年度より「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。

## 事業戦略

### システム提案で競争優位性を確保

ショベルカーなど建設機械の駆動系機構は、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ますが、カヤバはこれらの製品群をすべて製造している数少ないメーカーであり、建設機械メーカーに対してシステム提案ができる点が大きな競争優位性となっています。

また、現在取り組んでいる建設機械向けの対応だけでなく、対応する各地域／各市場全体に対して新たな販売機会の調査検討を進めていきます。

## 技術戦略

### 独自技術で高度な制御を可能に

「自動化・複合化ニーズ」への対応については、油圧機器の電子制御化モデルの開発とラインアップ化を継続して進めています。今後は遠隔操作、自動化、無人化といった技術的トレンドに対し、電子制御システムの高度化による提案力を強化していきます。

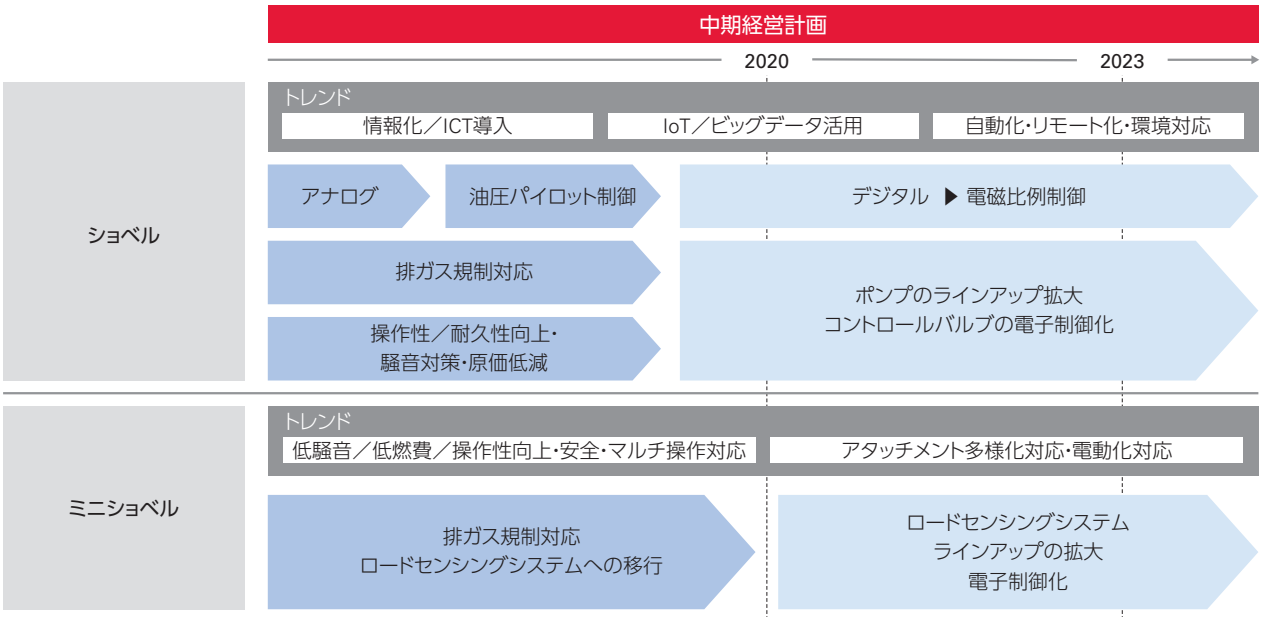
各種アクチュエータ（油圧や電動モータによって、エネルギーを並進または回転運動に変換する駆動装置）を制御し、走行、旋回、アームの屈伸などの動作をスムーズに行うのが、建設機械の「頭脳」であるコントロールバルブです。そこへ「心臓」部分であるポンプと、カヤバが得意とする油圧技術・電気制御・センシング技術を組み合わせ融合させることで高度な制御を可能とし、新しい付加価値を創出しています。

ミニショベルについては、低騒音・低燃費・操作性向上・アタッチメント多様化への対応などの市場ニーズや、環境対応の必要性が高まっていくことから、ロードセンシング*化への対応を進めています。ロードセンシング化により「オペレータの経験に頼っていた同時もしくは複合操作が容易になる」「省エネ」「負荷に影響されず電子化や自動化が可能」といったメリットがあります。

一方でSDGsやカーボンニュートラルなど社会的要求に対して、電動化製品の研究・開発など次代への取り組みを進めていきます。

*ロードセンシング：バルブで感知した負荷をポンプにフィードバックさせ、必要な流量／圧力を供給する仕組み

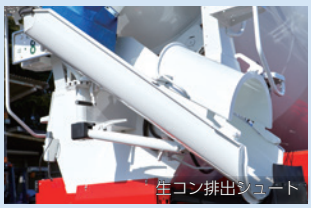
市場トレンドとカヤバの技術の対応



# 特装車両事業

ミキサ車

ドラム内部


生コン排出シュート

製品ラインアップ

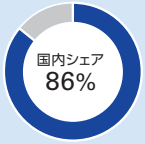
■ 主な製品

特装車両事業: コンクリートミキサ車、粉粒体運搬車、剪定枝粉砕処理車、特殊機能車、傾胴型混合器

**基本戦略**

- 持続的成長を実現し、従業員が誇りを持てる事業を目指す
- 地球、人間に優しい事業を実現する

■ 市場シェア
(2022年3月末現在、当社調べ)
コンクリートミキサ車



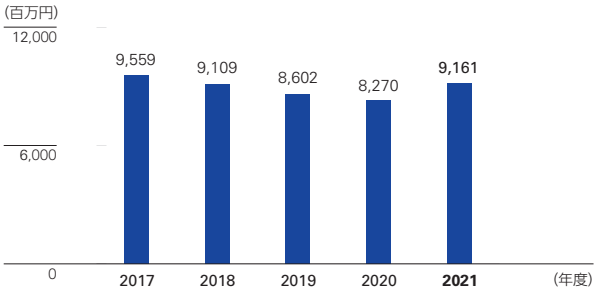

## 事業戦略

特装車両事業は、国内では市場ニーズに資する高付加価値製品開発による利益体質の強化、脱炭素社会に貢献できる新製品および他事業との連携による次世代製品の研究開発を促進します。海外では新たな海外ビジネスプラン策定による特装グローバル体制の基盤整備を進めます。

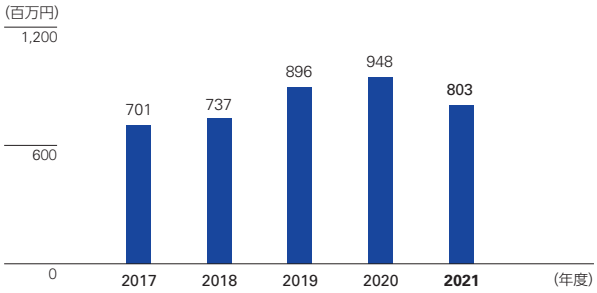
## 2021年度事業環境、業績

コンクリートミキサ車を主とする特装車両事業は、下期に入って半導体供給不足の影響により出荷減となりましたが、前年の新型コロナ感染拡大の影響からは回復し、前年度に比べ10.5%の増収となりました。しかしながらセグメント利益は鋼材市況の高騰などにより減少となりました。

売上高 *1




セグメント利益 *2




*1 2017年度より、連結損益計算書の「その他の収益」に計上していた「ロイヤルティ収益」および「金型補償に関する収益」を、「売上高」に含めて計上しています。
*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。

# 社外からの評価 (2021年度)

## 表彰一覧

| 表彰年月 | 受賞名、認定名 | 授賞先 | その他留意事項 | 受賞部門(拠点) |
|---|---|---|---|---|
| 2021年4月 | 技術開発賞 | ヤマハ発動機様 | 二輪車用電子制御サスペンション(KADS)開発 | カヤバ、KMS |
| 2021年6月 | 技術開発賞 | 日本フルードパワーシステム学会様 | 鉄道車両用フルアクティブサスペンションシステムASTRICの開発 | カヤバ |
| | 品質優良賞 | GM様 | 5年連続 | KYBT(タイ) |
| 2021年7月 | 省エネ優良事業者(Sクラス)認定 | 経済産業省エネルギー庁 | 環境マネジメントシステムの導入と充実 | カヤバ |
| | QCDSベストパフォーマンス賞 Regional品質賞 | ジヤトコ様 | | カヤバ |
| | QCDS Aランク | ジヤトコ自動変速機様 | | KIMZ(中国) |
| | QCDSベストパフォーマンス賞 Regional品質賞 | Jatco (Thailand)様 | JTL設立以来毎年受賞(8回目) | KST(タイ) |
| | 優良品質賞 | 日産自動車様 | エンジンに搭載されるカムシャフトブラケットの生産 | KYB-YS |
| | ボッシュ・グローバル・サプライヤー・アワード | ボッシュ様 | 4度目の受賞 | タカコ |
| 2021年8月 | 2021年度SQEP* Platinumレベル | CAT様 | 毎年の品質維持、納期遵守率 | KIMZ(中国) |
| | 技術優秀賞 | アイシン様 | 外付け式比例ソレノイド減衰力調整ショックアブソーバが対象 | カヤバ |
| 2021年10月 | Green Industry(level 3) | タイ王国工業省 | 環境マネジメントシステムの導入が充実している企業に与えられる | KYBT(タイ) |
| | トップパフォーマーアワード | ボッシュ・レックスロス株式会社様 | | TAC(アメリカ) |
| | 超モノづくり部品大賞モビリティー関連部品賞 | 日刊工業新聞社様 | 外付け式比例ソレノイド減衰力調整ショックアブソーバが対象 | カヤバ |
| | 岐阜県発明くふう展 岐阜県繊維協会長賞 | 岐阜県発明協会様 | 特許6788395号(ミニモーションパッケージに関する発明) | カヤバ |
| 2021年11月 | AI&ロボット委員会特別賞 | モバイルコンピューティング推進コンソーシアム様 | スマート道路モニタリングの開発 | カヤバ |
| | 品質優良賞 | CAT様 | 油圧ショベル用部品の品質改善 | KYB-YS |
| 2021年12月 | 優秀品質賞 | 住友建機(唐山)様 | | KIMZ(中国) |
| | 2021年度SQEP Goldレベル | CAT様 | 毎年の品質維持、納期遵守率 | カヤバ |
| 2022年1月 | 優秀サプライヤー | 三一重機様 | | KIMZ(中国) |
| | 優秀供給賞 | 日立建機(中国)様 | | KIMZ(中国) |
| | 2021VA-VE&COST KAIZEN | YAMAHA MOTOR VIETNAM様 | インナーチューブIH国産化による原価低減 | KMV(ベトナム) |
| 2022年2月 | Level A | Toyota Co-operation Club様 | 安全活動の取り組み(3年連続) | KYBT(タイ) |
| | Safety best practice | Toyota Daihatsu Engineering and Manufacturing様 | 安全活動の取り組み(3年連続) | KYBT(タイ) |
| 2022年3月 | ベストサポーティブ賞 | BSH様 | QCD含めた迅速な対応(3年連続) | KMSB(マレーシア) |

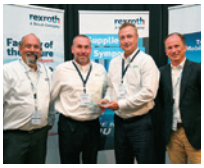
*SQEP: Supplier Quality Excellence Program
(注) KMS: KYBモーターサイクルサスペンション(株)、KYBT:KYB (Thailand) Co., Ltd.、KIMZ:KYB Industrial Machinery (Zhenjiang) Ltd.、KST:KYB Steering (Thailand) Co., Ltd.、KYBT:KYB (Thailand) Co., Ltd.、TAC:Takako America Co., Inc.、KMV:KYB Manufacturing Vietnam Co., Ltd.、KMSB:KYB-UMW Malaysia Sdn. Bhd.

技術開発賞(2021.06)

QCDSベストパフォーマンス賞、Regional賞(2021.07)

QCDS Aランク(2021.07)

Green Industry(level 3)(2021.10)


トップパフォーマーアワード(2021.10)

品質優良賞(2021.11)