

カヤバ90年史



カヤバ 90年史刊行に当たり

2025年3月、当社は創立90周年を迎えました。

萱場発明研究所創業時の基本理念『独創・活気・愛』のDNAは90年経った今も経営理念である『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』に受け継がれています。

当社は創業者が残した言葉の『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、会社や人間関係発展の基盤となる』をベースに、創業以来、油圧技術を振動制御・パワー制御が求められるさまざまな製品に応用し、社会に貢献してきました。

創立90周年のスローガンは「ゆめあるあしたを、つくろう。」です。

技術開発や改善には終わりがありません。創業者から受け継いだカヤバのDNAである自発的にチャレンジする精神とカヤバにしかできないモノづくりの力で、社会や市場から求められる製品やサービスを提供し、次の100年、さらにその先も持続的に社会に貢献する新たな歴史を築いていきます。

今後も変わらぬご支援、ご鞭撻を賜りますようよろしくお願い申し上げます。

カヤバ株式会社
代表取締役社長執行役員 兼 CEO

川瀬 正裕



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 **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。

私たちの 約束

お客様へ

お客様の満足・信頼を得るために、優れた技術で安心・安全で高品質な商品・サービスを提供します。

株主の皆様へ

透明で質の高い経営を行い、適正な成果の還元をはかり、株主の皆様の理解と満足を高めます。

お取引先様へ

相互信頼を築くため透明で自由な競争と、正当な取引を約束します。

社会と環境に

安全と環境への配慮を最優先し、地域社会との調和を図り、良き企業市民として社会に貢献します。

私たち一人ひとりへ

法令を守り、お互いの人格・価値観を尊重し、創造意欲あふれる明るく活気ある職場作りに努めます。

ブランド

コーポレートシンボル



ロゴに込めた意味

文字に心地よい日差しと植物の伸びやかな成長そして時代の風にしなやかに対応するイメージを表現しています。Bには液圧を象徴するデザインを付加し、斜体文字によりスピード感、先進性、成長性、革新性を表わしています。

カラー

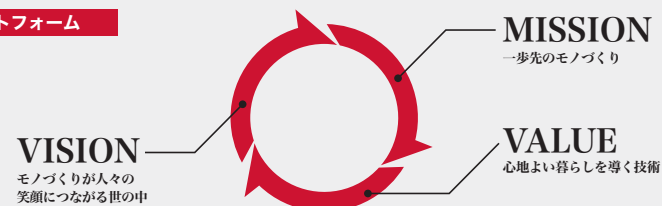
愛、情熱、熱意等の意味を表わす「赤」。太陽の暖かさ、熱さと生命を育む力強さが時代を切り開くイメージを与えます。一步先のモノづくりにつながる前進色の赤でもあります。

ブランドステートメント

Our Precision, Your Advantage

カヤバは、精緻な品質や確かな技術をエンドユーザーやお取引先様に提供してきました。その製品の特性を率直にステートメントで表現しています。今後もカヤバが社業を継続していく上で、一般生活者、お客様、またはお取引先様へ確かな品質を提供することが、ステークホルダーの“Advantage（優位性）”につながるだけでなく、確かな品質によって社員の一人ひとりが世の中を変えていくことが実感できる、モノづくりの喜びが社員の“Advantage（長所）”となる意味が込められたステートメントです。

プラットフォーム



VISION

カヤバブランドが実現したい世界

**モノづくりが人々の
笑顔につながる世の中**

カヤバがめざすのは、モノづくりの喜びが社会の発展を支え、人々の笑顔につながっていく、そんな世の中です。

MISSION

カヤバブランドが果たすべき使命

一步先のモノづくり

カヤバは、これまで培われてきた確かな技術力を活かして、お得意先様や市場に価値ある提案のできる企業であり続けます。新しい価値やかつてない満足を、お得意先様に提供していくために、自らの足で、一步先に進んだモノづくりを実践していきます。

VALUE

カヤバブランドがお届けする価値

心地よい暮らしを導く技術

感覚的価値：心地よい暮らし、モノづくりの喜び
機能的価値：確かな品質

カヤバがエンドユーザーに約束する価値。

それは、独創的な技術と真摯な製品開発がもたらすワンステージ上の「心地よい暮らし」です。

カヤバがお得意先様に約束する価値。

それは、エンドユーザーまでも「お得意先様」と考えることから生み出される「確かな品質」です。

カヤバが従業員に約束する価値。

それは、一人ひとりが世の中を変えていくことを実感できる「モノづくりの喜び」です。

目次

カヤバ90年史刊行に当たり 代表取締役社長執行役員 兼 CEO川瀬 正裕	01
経営理念／経営ビジョン	02
私たちの約束／ブランド	04

沿革編

ダイジェスト年表 創立前-2014	08
-------------------	----

拡大コラム1

近10年の技術

カヤバの技術変遷、この10年	20
AC（オートモーティブコンポーネンツ）事業	20
HC（ハイドロリックコンポーネンツ）事業	23
特装車両事業	25
4つのキーワード	27
①人々が暮らしていく上で欠かせない技術開発	27
②電子電動化技術の開発	27
③環境に配慮した製品開発	28
④モノ売り、コト売り	30

企画編

TOP INTERVIEW	
創業者のDNAを受け継ぎ、社会に貢献する企業を目指す	34
若手技術者座談会	36
KAYABA RALLY TEAM 第1期メンバー座談会	42

拡大コラム2

免震・制振用オイルダンパ問題への対応

【問題発生から収束に向けての動き】	
免震・制振用オイルダンパでの不正の発覚	48
免制振事業の歴史	48
国土交通省への報告	49
外部調査委員会の設置	50
係数書換え行為の内容	50
国土交通省からの指示書交付	50
外部調査委員会の調査過程で判明した追加事象の公表	51
緊急的な暫定措置	52
免制振対応本部の設置	52
信用の低下	53

外部調査委員会の調査報告書および調査報告書開示版受領	53
国土交通省からの指示書交付	53
交換対応の推進	53
暫定措置の進捗	54
JSSI によるオイルダンパの減衰力真値算出方法評定	54
各事業分野が受けた影響	54
社会や業界に与えた影響	55
KSMの吸収合併	55

【再発防止に向けての動き】

再発防止策の決定と国土交通省への提出	55
再発防止策の達成	59
免制振事業の今後	59

沿革編

詳細年表 2015-2026	60
----------------	----

資料編

役員任期一覧	78
歴代社長一覧	82
世界の中のカヤバ（拠点一覧）	84
業績・従業員数の推移	86

長期ビジョン	88
次の100年に向けて-2035年ありたい姿-	90
あとがき	94

凡例

- ・年の表記は西暦を基本とし、適宜、和暦を併記した。
- ・用字用語は、原則として常用漢字、現代仮名遣いとした。
- ・歴史叙述の通例にならない、企業・団体・個人を通じて敬称は省略した。
- ・法人名については、社名は当時のものとし、株式会社等を省き一部略称や通称を用いた。後に変更された場合は原則としてその名称を（ ）内に付記した。
- ・本文中の現グループ拠点については、略称を用いた。正式名称は、P. 84「世界の中のカヤバ（拠点一覧）」を参照のこと。
- ・本文中の記述は、2026年3月までとした。ただし、資料編は2025年12月までとした。
- ・創業から80年間の歴史については「KYB80年史」の要約にならない、当時の表記を用いた。

少年時代から機械の考案が好きだった萱場資郎は、1919年11月に萱場発明研究所を創業する。その才能は軍部に認められ、空母用発着艦装置の開発を委ねられた。資郎はイギリスの操砲装置に使用されていた油圧機器技術を応用し、油圧作動筒などでリモートコントロールする装置を考案した。

やがて民間人の自由な立場での開発を志向した資郎は、1927年1月に萱場製作所を発足。すると海軍の機密指定工場に認可され、艦政本部から海軍機の油圧緩衝脚（のちのオレオ）を受注した。当時、当社への注文ではさまざまな形式が乱立していたことから、社内は混乱をきたしていた。そこでオレオや革パッキン、油圧部品の標準化を進めた。

並行して、横索制動装置、飛行機射出機（カタパルト）、陸上移動空母K装置などを開発・製造する中、陸軍航空本部長の勧告を受けて、1935年3月に会社を株式会社に変更。以降は油圧緩衝脚、革パッキン、油圧機能部品の標準化を自発的に推進していった。1942年には、陸軍技術本部から委嘱されたオートジャイロの国産化と飛行にも国内で初めて成功した。

1943年7月には、飛行機部品の主要納入先が中部地方以西に集中していたため、岐阜に製造所を開設。しかし、ほどなくして終戦を迎え、その直後の1945年8月、社名を萱場産業株式会社に変更した。

1946年には、日産重工業・トヨタ自動車工業の社長や役員の中

前に『飛行機脚の発達史からみた自動車サスペンションの将来』を講演し、11月に初めて自動車用ショックアブソーバ（以下、SA）の試作を受注する。さらに翌年1月には、トヨタ自動車工業から共同研究依頼があり、以降、この分野は大きな柱に育っていった。

1948年11月に企業再建整備法に基づいて萱場産業を解散、萱場工業株式会社を設立した。その後が始まった朝鮮戦争による特需ブームで、当社はダンプトラックの架装を担当。米軍仕様から始まり、警察予備隊向け、電源開発向け、土木工事向けなどを生産。こうして特装車両部門が育ち始めたのである。

1951年7月には日本国有鉄道と共同研究で、鉄道車両用オイルダンパを開発。新造される国鉄電車、私鉄の電車など採

用が拡大した。

1952年頃には二輪車用緩衝器の研究にも着手した。前輪用のダンパ内蔵式フロントフォーク（以下、FF）、後輪用のオイルクッションユニット（以下、OCU）などを開発すると150cc以上で採用され、二輪車用緩衝器にも先鞭をつけたのである。

事業が広がる中で資本強化を図るため、1952年7月に店頭登録銘柄として株式を公開。その翌年の1953年、アメリカのミキサ車を架装したことがきっかけになり、コンクリートミキサ車の国産化も開始。また、1954年には業界に先駆けてパワーステアリング（以下、PS）を国産化。こうして現在に至る事業の柱を築いたのである。

創立前

1930

1940

1950

1919年11月 萱場発明研究所を創業



1927年1月 萱場製作所を発足



1927年1月 社憲を制定

1927年2月 海軍機用油圧緩衝脚（オレオ）を受注生産



1935年3月 株式会社萱場製作所を創立



1935年11月 機械設備を芝浦の新工場へ移設

1936年8月 萱場式無尾翼飛行機の研究に着手

1937年2月 オレオの統一規格、陸海軍制式として採用される



1938年6月 作動油、高圧充填ポンプ、標準型革パッキンを開発

1939年— 飛行機用萱場標準型油圧機能部品を開発

1940年4月 技術員養成所を仙台市に開設



1941年4月 オートジャイロ試作機完成



1943年7月 岐阜製造所を開設



1945年5月 空襲により本社ビル全壊、芝区田町一丁目に移転

1945年8月 萱場産業株式会社に社名変更

1945年8月 東京・仙台・岐阜の3製造所を残し、他製造所・工場を閉鎖決定

1945年9月 本社を中央区日本橋へ移転



1945年10月 3製造所で生産を再開



1946年8月 大阪営業所と名古屋営業所を開設

1946年11月 自動車用SAの試作受注



1946年— 自転車・油圧ジャッキ・農機具を相次いで生産

1947年— 渦巻ポンプ、搾油機、搾汁機を生産

1947年— 再建整備計画策定に着手

1948年11月 萱場工業株式会社を設立

1948年— 東京製造所でバリエーション式発馬機を生産

1949年5月 本社を東京製造所へ移転

1949年— 東京製造所で穴掘建柱機、ダンプトラック用油圧部品を生産



1950年1月 ダンプトラック架装を特需生産



1951年7月 鉄道車両用オイルダンパを開発



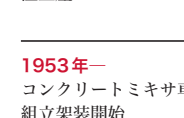
1951年— ヘリブレーンの開発に着手

1952年7月 店頭登録銘柄として株式公開

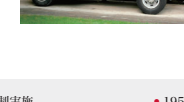
1952年— 二輪車用FF、OCUを開発



1952年— 警察予備隊からダンプトラック500台余を受注生産



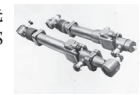
1953年— コンクリートミキサ車組立架装開始



1954年5月 日野ゼーゼル工業とZG12型ダンプトラックを共同開発



1954年— 業界に先駆けてPSを国産化



1955年10月 航空機用降着装置・油圧管制装置についてベンディックスと技術提携



1955年11月 東京・岐阜製造所を東京・岐阜工場に改称

- 世の中の出来事
1927年 3月 金融恐慌始まる
1927年 5月 リンドバーグ、大西洋無着陸横断飛行に成功
1927年12月 日本初の地下鉄開通（上野一浅草間）
1930年 1月 金輸出解禁、経済恐慌深刻化
1930年 4月 ロンドン海軍軍縮条約調印
1933年 3月 日本、国際連盟を脱退
1936年 2月 金融恐慌始まる
1936年 5月 リンドバーグ、大西洋無着陸横断飛行に成功
1939年 8月 日本初の地下鉄開通（上野一浅草間）
1939年 9月 第2次世界大戦終結
1940年 9月 日独伊三国同盟締結
1940年 9月 太平洋戦争勃発
1942年 6月 山陽本線の関門海底トンネル竣工
1944年 8月 学徒集団疎開始まる
1945年 3月 東京大空襲

- 1937年 7月 盧溝橋事件勃発
1938年 4月 国家総動員法公布
1939年 8月 独ソ不可侵条約調印
1940年 9月 第2次世界大戦終結
1941年 12月 日独伊三国同盟締結
1942年 6月 太平洋戦争勃発
1942年 6月 山陽本線の関門海底トンネル竣工
1944年 8月 学徒集団疎開始まる
1945年 3月 東京大空襲

- 1945年 8月 広島と長崎に原子爆弾投下される
1945年 8月 日本、ポツダム宣言を受諾し無条件降伏、第2次世界大戦終結
1945年10月 国際連合成立
1946年 3月 物価統制令公布施行
1946年 7月 アメリカ、ヒキニ環礁で原爆実験を実施
1946年11月 日本国憲法公布

- 1946年12月 石炭・鉄鋼を中心とする「傾斜生産方式」を閣議決定
1947年 6月 アメリカ国務長官マーシャル、欧州復興計画（マーシャル・プラン）を発表
1949年 4月 ドル360円の単一為替レート始まる
1949年11月 湯川秀樹、ノーベル物理学賞受賞
1949年12月 輸出が再開される（1950年1月、輸入も再開）
1949年 — ドッジラインにより人員整理、倒産相次ぐ

- 1950年 4月 シャープ税制実施
1950年 6月 朝鮮戦争勃発
1951年 6月 日本、ユネスコに加盟
1951年 9月 ラジオ民間放送開始
1951年 9月 サンフランシスコ平和条約調印
1952年 7月 東京国際空港（羽田）開港
1952年 8月 日本、国際通貨基金（IMF）・国際復興開発銀行（世界銀行）に正式加盟
1953年 3月 中国からの引揚開始

- 1953年 7月 朝鮮休戦協定調印
1954年 7月 防衛庁設置、自衛隊発足
1954年12月 神武元皇始まる（～1957.6）
1955年 9月 関税及び貿易に関する一般協定（ガット）に加盟

- 1953年 7月 朝鮮休戦協定調印
1954年 7月 防衛庁設置、自衛隊発足
1954年12月 神武元皇始まる（～1957.6）
1955年 9月 関税及び貿易に関する一般協定（ガット）に加盟

拡大政策を志向した当社は、社内報『萱友』を通じて、社員の一体意識形成を図り始めた。1958年3月に大同製鋼との合併で日本鋳機を設立し、炭坑用水圧鉄柱の生産・販売に乗り出した。また、資本増強策として1959年10月、東京証券取引所に株式を上場。

1961年に特装車両専門の浦和特装車両工場を開設すると、小型コンクリートミキサ車、高所作業車、全油圧駆動傾胴型コンクリートミキサ車などを続々と開発。

また、油圧が一般産業機械でも本格的に利用されるようになったため、当社も外国技術の導入と技術開発に注力し、東京工場を油圧機器中心の拠点に再編。また、1967年に制御機

器部を発足させ、電子機器量産品の製造を開始した。

この時期は製造拠点の整備にも注力した。まず、SAの需要が急増したため、1968年に専門工場として岐阜北分工場（現・岐阜北工場）を開設。油圧機器部門でも生産量の増加に伴い、浦和工場内にギヤポンプ工場を建設した。また、1970年に衛星工場の第1号として、機械加工の金山カヤバ製作所を開設。この方式を踏襲し、1973年には神淵カヤバ製作所と川辺カヤバ製作所も合併により設立した。

加えて船舶用ハッチカバーの大型化が進んだため、1971年に三重工場を開設した。

同年に熊谷工場も開設し、浦和工場の特装車両部門を移

管。同時に油圧弁の生産を東京工場から浦和工場に移管した。また、1973年に研究開発センター（現・基盤技術研究所）を、1975年に油圧機器、システム機器・装置、航空機用機器を生産する新設工場として相模工場も開設。この相模工場内には、同年に米国Analysts Inc.と合併で設立した、国内初のオイル分析による設備診断会社、ジャパン・アナリストの分析センターも設置した。これらに伴い、芝浦の東京工場は閉鎖した。

急増する需要に対応するため人員増となった当社は、固定費が急膨張し固定費が企業収益を圧迫していたため、管理間接部門の抜本的改善を行うMIC計画を1969年から実施して

いた。この流れの中、1970年3月、わが国2番目の超高層ビルとして建設された世界貿易センタービルに、本社と営業本部を移転した。

この時代には国際化にも着手しており、米国市場においても、1972年にシカゴ事務所を開設し北米・中米諸国に関しての調査活動を開始。1974年には米国の現地販売会社として、KYB Corporation of Americaを設立した。1978年にはカリフォルニア駐在員事務所を開設した。

1960

1957年12月
社内報『萱友』を創刊



1958年3月
大同製鋼と合併で日本鋳機（後のカヤバシステムマシナリー）を設立

1959年7月
水圧鉄柱についてダウテイ・マイニング・イクイップメントと技術提携

1959年10月
傾胴型ミキサ車についてコンクリート・トランスポート・ミキサーズと技術提携



1959年10月
東京証券取引所に株式
上場

1959年11月
岐阜工場に緩衝器工場
完成



1960年1月
油圧機器開発センター
を開設



1961年12月
小型コンクリート
ミキサ車、高所作
業車を製作



1962年2月
東京工場内に本社完成



1962年5月
全油圧駆動式小型コン
クリートミキサ車を開発

1962年7月
ラジアル型ピストン
モータを開発



1962年10月
岐阜工場で同期化生産
の実験開始

1962年12月
カヤバ霧ヶ峰山荘を開設



1964年11月
全油圧駆動傾胴型コン
クリートミキサ車を開発

1965年1月
岐阜工場にQCサーク
ル第1号誕生

1965年9月
カナダへ星
型モータを
初輸出



1966年2月
「世界のカヤバ」として
の長期経営ビジョンを
明示

1966年2月
東京工場にインテグ
ラルPSの新生産ライ
ン開設

1967年3月
ストラット型
SAを量産開始



1967年9月
ハスコ油圧弁を販売開始



1967年11月
浦和工場にギヤポンプ
工場開設



1967年一
乗用車用ペーンポンプ
を開発

1968年1月
岐阜北分工場の操業開始



1970

1968年8月
ギヤポンプ、ギヤモータ
についてタイロンと技
術提携



1970年3月
本社、営業本部
を港区芝浜松町の
世界貿易セン
タービルへ移転



1970年4月
排煙ダンバを開発

1970年4月
バラセメント運搬用
ニューマジクタを試作

1970年7月
PSについてフォードと
技術提携

1971年5月
三重工場を開設

1972年3月
MS弁シリーズを開発



1972年4月
シカゴ事務所を開設

1972年7月
インライン型HSTを開発

1972年8月
油圧式静圧型無段変速
機を井関農機に納入

1973年7月
海外本部を開設

1973年7月
自動紋紙作成システム
が日刊工業十大新製品
賞を受賞

1974年3月
岐阜北工場にPS工場
を開設

1974年5月
創業者・萱場資郎逝去



1974年7月
KYB Corporation of
Americaを設立

1975年1月
航空機器事業部を開発

1975年5月
萱場資郎賞を創設



1975年5月
相模工場を開設



1975年10月
本社に生産本部を開設



世の中の出来事

- 1956年 7月 経済白書「もはや『戦後』ではない」と宣言
- 1957年 7月 なべ底不況（～1958.6）
- 1958年 7月 岩戸原発始まる（～1961年下期）
- 1958年 12月 東京タワー完成
- 1960年 12月 国民所得倍増計画、閣議決定
- 1961年 8月 東ドイツ、東西ベルリンの境界に壁を構築
- 1962年 7月 当時世界最大のタンカー「日章丸」通水

- 1963年 11月 初の日米間テレビ宇宙中継受信に成功
- 1964年 9月 東京モナレール、浜松町～羽田空港間開業
- 1964年 10月 東海道新幹線の東京～新大阪間開通
- 1964年 10月 オリンピック東京大会開催
- 1965年 10月 朝永振一郎がノーベル物理学賞を受賞

- 1965年 11月 ギャ・ビートルズ来日、日本武道館で公演
- 1967年 8月 東南アジア5カ国、東南アジア諸国連合（ASEAN）結成
- 1968年 1月 アラブ石油輸出国機構（OAPEC）結成
- 1968年 10月 川端康成がノーベル文学賞を受賞

- 1969年 1月 大学紛争で東大安田講堂に機動隊突入、学生排除
- 1969年 7月 アポロ11号、月面着陸に成功
- 1970年 3月 日本万国博覧会EXPO'70、大阪で開催
- 1970年 11月 三島由紀夫、陸上自衛隊東部方面総監部で割腹自殺
- 1971年 12月 固定相場制（1ドル308円）に戻る
- 1972年 5月 沖縄、アメリカから日本に返還
- 1972年 6月 「日本列島改造論」が発表

- 1972年 9月 日中国交回復
- 1973年 10月 第1次石油危機始まる
- 1973年 10月 江崎玲於奈がノーベル物理学賞を受賞
- 1974年 8月 ニクソン米大統領、ウォーターゲート事件で辞任
- 1974年 10月 佐藤栄作がノーベル平和賞を受賞
- 1975年 3月 山陽新幹線の岡山～博多間開通、東京～博多間全通

- 1975年 7月 沖縄国際海洋博覧会開幕
- 1975年 11月 第1回先進国首脳会議（サミット）開催

1970年代後半、PS業界の競争が激化した。1974年、岐阜北工場にPS工場を新設していた当社は、1977年に日本精工との合併で、日本パワーステアリングを設立した。

この時期、需要の頭打ちによって業績が低迷していた特装車両部門は、新しい車両の開発・商品化を通じて、当社にとって第3の柱になることを目指した。1977年にはトレーラー形セメント運搬車を開発した。また同年、多目的で活用できる吸引圧送式運搬車の試作実験車を開発した。この車両は翌年に発生した宮城県沖地震の救援活動で活躍した。

1970年代後半に入ると、産業機械用油圧機器の需要が大きく伸び始め、建設機械用油圧機器を上回った。当社は小型

ベーンポンプ、小型ピストンポンプなどを続々と開発した。一方でメカトロニクス化が進んだため、1982年、技術本部にメカトロセンターを開設。三菱重工業と直動型サーボ弁を共同開発するなど、商品開発を加速した。

年々進化を続けてきた四輪車用緩衝器部門は、1980年代に入ると市場要求が多様化、高度化した。そのため当社は、減衰力調整式SAや、エアショックアブソーバ、電子制御フルエアサスペンションを開発するなど、さらなる高性能化を加速した。

1979年、航空事業ではアメリカのボーイングから航空機用油圧機能部品の本格受注に成功。以降は同社からの受注が増

大したほか、開発段階から協力することもあった。

このように各事業領域が発展する中、全従業員の仕事に対する姿勢を明確にするため、経営理念を制定。

1973年以来、輸出拡大を進めてきた結果として、海外でもKYBブランドの浸透度が高まった。この機を捉えるべく当社は、複数の海外メーカーとの間で技術援助契約を行った。

引き続き海外生産拠点の拡充にも努め、アジアにおいては、1976年に現地生産の要請を受けたインドネシアにPT. KYBIを設立。1983年、マレーシアで合弁会社のKMSB (KYB-UMW MALAYSIA Sdn. Bhd.) を設立した。1978年には西ドイツにヨーロッパ駐在員事務所を開設し、米国に続きヨー

ロッパにも拠点を設けた。急激な円高と、わが国の自動車メーカーの進出が加速していた米国では、1987年にSAの生産会社、Kayaba Industriesを設立した。

海外では、営業拠点の充実にも取り組んだ。1984年に釜山市に韓国連絡事務所を開設したほか、同年9月にフィンランドのMacGREGOR-Navireとの合弁により、船舶用機器を扱うカヤバ・マックグレゴリー・ナビールを設立した。

目覚ましい業容拡大とともに創立50周年を迎えた1985年、心を新たにして社業の発展に尽くす意義を鮮明にするため、社名を菅場工業からカヤバ工業に変更した。また、1990年には技術力を広く知らしめるために『カヤバ報』を発刊。さらに、

1980

1976年1月
TQCの導入を決定

1976年2月
PT.KYBIを合弁で設立



1976年3月
岐阜北工場にトヨタ生産方式の道具「かんばん」を導入

1976年8月
技術研究所に基礎研究室・材料研究室を開設

1977年7月
装置システム事業部が発足

1977年9月
合弁で日本パワーステアリングを設立

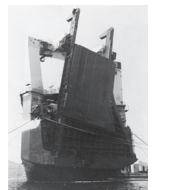
1978年6月
カリフォルニア駐在員事務所を開設



1978年6月
ヨーロッパ駐在員事務所を西ドイツに開設



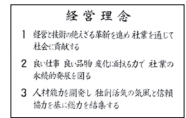
1978年8月
RO-RO 船用世界最大のジャンボスタランブを製作



1978年9月
品質保証部を開設

1979年2月
特装車両事業部と船用システム事業部を開設

1979年3月
経営理念を制定



1979年8月
香港駐在員事務所を開設

1979年10月
シンガポール事務所を開設

1979年12月
シザーズ型ジャッキを販売開始



1980年6月
KP10、KP40、KP50を開発



1980年11月
デミング賞実施賞を受賞



1981年8月
生産方式の呼称をKPSに統一



1981年一
小型ベーンポンプを開発



- 世の中の出来事**
- 1976年 2月 アメリカ議会でロッキードの対日政治献金明らか
 - 1976年 4月 中国・北京で天安門事件勃発
 - 1977年 5月 第1回ヤクココンピュータショウ開催
 - 1977年 7月 国産初の静止気象衛星「ひまわり」打ち上げ成功
 - 1977年 8月 北海道の有珠山大噴発
 - 1977年 9月 読売巨人軍の王貞治、通算756号の本塁打世界新記録
 - 1978年 4月 東京・池袋に超高層ビル、サンシャイン60完成
 - 1978年 5月 新東海国際空港（成田）開港
 - 1979年 2月 第2次石油危機発生
 - 1979年 6月 東京サミット開催
 - 1979年 11月 イランのテヘランでアメリカ大使館人質事件発生
 - 1979年 12月 ソ連、アフガニスタンに侵攻
 - 1980年 9月 イラン・イラク戦争勃発

- 1981年 2月 レーガン米大統領、経済再建計画（レーガノミクス）発表
- 1981年 3月 中国残留孤児、初の正式来日
- 1981年 5月 日米自動車摩擦、対米輸出自主規制で決着
- 1981年 10月 福井藩一がノーベル化学賞を受賞
- 1982年 4月 500円硬貨発行
- 1982年 4月 フォークランド紛争勃発
- 1982年 6月 東北新幹線の大宮～盛岡間開通

- 1982年 12月 テレホンカード式公衆電話が出現
- 1983年 4月 東京ディズニーランド、千葉県浦安市に開園
- 1983年 5月 日本海中部地震発生
- 1983年 9月 大韓航空機、サハリン上空でソ連空軍機に撃墜される
- 1983年 一 ワープロ・パソコンが急速に普及
- 1984年 1月 東証ダウ株価、1万円の大台に乗る
- 1984年 5月 NHK、衛星テレビ放送開始

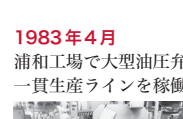
- 1984年 6月 日本人の平均寿命、男女とも世界1位に
- 1985年 3月 オゾン層の保護のためのウィーン条約採択
- 1985年 8月 日本航空ジャンボ機、群馬県御巣鷹山に墜落
- 1985年 9月 ブラザ合意により、為替相場が急騰
- 1986年 3月 ハレー彗星、76年ぶりに地球に最接近
- 1986年 4月 男女雇用機会均等法施行

- 1986年 4月 国鉄民営化、JRグループ発足
- 和根川進がノーベル医学生理学賞を受賞
- 1987年 10月 ニューヨーク株式市場で株価大暴落（ブラックマンデー）
- 1987年 11月 大韓航空機爆破事件
- 1988年 3月 青函トンネル開通、青函連絡船80年の歴史に幕

1983年1月
三重装置工場を開設



1983年2月
電磁式減速ストラット型SAを開発・量産化



1983年4月
浦和工場で大規模油圧弁一貫生産ラインを稼働



1983年6月
油圧シリンダ用多層シールを開発



1983年8月
KMSBを設立



1984年3月
潜水艦救難母艦「ちよだ」向け揚降装置を納入

1984年4月
韓国連絡事務所を開設

1984年9月
長大橋検査車を日本道路公団に納入



1984年9月
カヤバ・マックグレゴリー・ナビールを合弁で設立



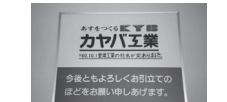
1985年3月
創立50周年記念式典を挙げる



1985年9月
ムーバールステージを国立総合児童センターに納入（写真は1984年に納入した青山門形劇場のもの）



1985年10月
菅場工業からカヤバ工業に社名変更



あすをつくる **KYB カヤバ工業**
#60.10.1 菅場工業の社名が変わります

1985年一
電子制御フルエアサスペンションを開発



- 1986年 4月 ソ連チェルノブイリ原発事故
- 1987年 4月 国鉄民営化、JRグループ発足
- 和根川進がノーベル医学生理学賞を受賞
- 1987年 10月 ニューヨーク株式市場で株価大暴落（ブラックマンデー）
- 1987年 11月 大韓航空機爆破事件
- 1988年 3月 青函トンネル開通、青函連絡船80年の歴史に幕

1991年4月には岐阜県可児市に、生産技術研究所を開設した。

盛業となる中で1995年、当社は創立60周年を迎えた。これを機に経営理念を「独創 活気 そして愛」に改定するとともに、各事業所で記念式典を挙行了。また、1999年には企業行動指針も制定した。

1990

1986年7月

セラメタ摩擦材料の工場完成

1986年10月

基盤技術研究所第2研究棟を増築

1986年12月

熊谷工場へ生産拠点を移管



1986年一

ミキサトラック保守訓練センター設立

1987年1月

三重カヤバ製作所設立

1987年5月

5事業部体制へ

1987年11月

Kayaba Industries設立



1987年11月

TPMをキックオフ(岐阜北工場へ)



1988年7月

車載機器センター完成

1988年8月

ギヤポンプの生産を熊谷分工場へ移管

1989年1月

大和分工場完成



1989年3月

電子機器事業部発足

1989年3月

コンクリートミキサ車の生産台数が5万台突破



1989年4月

独身寮「さつきくらぶ」完成

1989年6月

販売子会社カヤバヨーロッパ設立

1990年9月

KCH-III高圧シリンダを開発

1990年10月

『カヤバ技報』を発刊

1991年1月

相模工場第三工場棟完成

1991年4月

生産技術研究所発足

1991年4月

社内保全技能士の第1回生誕生

1991年5月

KYBフェローシップファン드를開始

1991年11月

QF運動を開始



1992年4月

時間効率化推進本部を設置

1992年6月

フィアット日立とKCHシリンダで技術提携

世の中の出来事

- 1988年 3月 東京ドーム完成
- 1988年 4月 瀬戸大橋開通
- 1988年 6月 牛肉・オレシ、3年後貿易自由化で決着
- 1988年 12月 日経平均株価、初めて3万円の大台に乗せる
- 1989年 1月 年号を「平成」に
- 1989年 4月 消費税 (3%) 導入
- 1989年 6月 中国、天安門事件勃発

- 1989年 9月 横浜ベイブリッジ開通
- 1989年 11月 「ベルリンの壁」崩壊
- 1990年 8月 イラク軍がクウェートに侵攻、湾岸危機
- 1990年 10月 東西ドイツ、41年ぶりに統一
- 1991年 1月 湾岸戦争勃発、多国聯軍、イラクを攻撃
- 1991年 3月 新宿に新都庁舎完成
- 1991年 5月 大相撲千代の富士引退

- 1991年 6月 長崎・雲仙普賢岳で大火砕流発生
- 1991年 12月 ヴェネチア
- 1992年 3月 東海道新幹線に「のぞみ」登場
- 1992年 6月 ブラジル・リオデジャネイロで地球サミット開催
- 1992年 6月 国連平和維持活動 (PKO) 協力法成立
- 1992年 7月 山形新幹線の東京一山形間開通

1993年1月

永年勤続リフレッシュ制度を導入

1993年5月

不同沈下修正システムが日本油空圧学会技術開発賞を受賞

1993年10月

SAの高生産性ライン (N 09)が完成

1994年1月

切粉吸引搬送システムを開発



1994年9月

日本パワーステアリングを完全子会社化

1995年3月

創立60周年記念式典を開催



1995年3月

経営理念を「独創 活気 そして愛」に改定

1995年5月

John Deereに技術供与

1995年9月

カヤバユニオン連合会結成

1995年10月

労使共同宣言「信頼と夢と革新」を発表



- 1992年 9月 毛利衛がスペースシャトルで宇宙へ (エンデバー号)
- 1993年 5月 プロサッカー・Jリーグ開幕
- 1993年 6月 皇太子殿下、雅子妃ご成婚
- 1993年 9月 39年ぶりの冷夏・日照不足で米の緊急輸入決定
- 1993年 11月 マーストリヒト条約発効、ヨーロッパ連合 (EU) 発足

- 1993年 12月 法隆寺地域の仏教建造物、姫路城が世界文化遺産に登録、屋久島、白神山地が世界自然遺産に登録
- 1994年 5月 英仏海峡トンネル開通
- 1994年 7月 向井千秋が宇宙飛行 (コロンビア号)
- 1994年 6月 長野県松本市でサリン事件発生
- 1994年 9月 関西国際空港開港
- 1994年 10月 大江健三郎がノーベル文学賞を受賞
- 1994年 12月 京都府の文化財が世界文化遺産に登録

- 1995年 1月 阪神・淡路大震災 (M7.3) 発生
- 1995年 1月 世界貿易機関 (WTO) 発足
- 1995年 3月 東京・営団地下鉄で地下鉄サリン事件発生
- 1995年 7月 簡易型携帯電話 (PHS)、サービス開始
- 1995年 7月 製造物責任 (PL) 法施行
- 1995年 11月 パソコンOSのWindows95日本語版発売
- 1995年 12月 白川郷・五箇山の合掌造り集落が世界文化遺産に登録

ブラザ合意以降、1990年代にかけての急激な円高を経たこの時代、当社は各分野での生産のグローバル化を加速した。進出先もタイ、中国、ベトナム、インド、インドネシア、チェコ、スペイン、ブラジル、パナマ、ロシアなど世界に広がった。

販売面でも2004年から2005年にかけて、中国、メキシコ、タイ、アラブ首長国連邦などに拠点を設けた。統轄会社も置くようになり、ドイツでは2009年にKEH (KYB Europe Headquarters GmbH) を、中国では2010年にKCI (KYB (CHINA) Investment Co., Ltd.) を設立した。

日本国内では完全子会社の拡充に取り組んだ。1994年に完全子会社化した日本パワーステアリング (2004年に吸収合併)、

1999年に完全子会社化したCADAC (2016年に吸収合併)、2006年に完全子会社化したタカコ、2010年に完全子会社化した柳沢精機製作所 (2023年に吸収合併) などである。

製品開発も着々と進めていった。代表的な製品としては、2000年に開発した電子制御型エネ油圧PS (KEEPS)、2002年に開発した圧砕式2次粉碎機「ビーパーミル」、2007年に開発したコンパクト型AMD (Active Mass Damper)、2009年に開発した周波数感応SA「ハーモフレック」、2010年に開発した自動掘削機「パドルシールド」などが挙げられる。また、2008年には「全社油漏れ低減プロジェクト」を発足させ、SAの油漏れの低減に取り組んだ。

2000年代に入ると、事業領域の拡大に合わせて、たびたび事業運営体制を見直す必要に迫られた。まず、装置関連の事業を統合することになり、2004年に当社の装置事業部門を日本鉚機に継承した後、カヤバ・レイステージを吸収合併し、カヤバシステムマシナリーを発足させた。同年、電子機器を内製化するため、トロンデュール (現・長岡カヤバ) を完全子会社化した。油圧機器部門では、中型油圧シヨベル用シリンドラの世界的な需要急増を捉えるため、2008年に岐阜東工場を開設した。

こうした中で2005年に創立70周年を迎えた当社は、記念事業として「KYB史料館 (現・カヤバ史料館)」を相模工場、

第一研究棟内に設立する。また、通称社名にKYB (ケイワイビー) 株式会社を採用した。これは表記の混在などが見られ、ブランドイメージを統一する必要に迫られていたためである。

2010年代に入ると、開発がより複雑・高度化した。そこで、2011年にテストコースを備えた開発実験センターを、2012年に電子技術センターを新設、2013年には二輪車メーカーとの共同開発を加速するため、ヤマハ発動機と合併でKYBモーターサイクルサスペンション (KMS) を設立し、二輪事業を移管した。

このような業容拡大に合わせて、第三者割当増資による資本金増強なども図った当社は、KYBの名称をより浸透させたい

2000

1996年1月
Siam Kayabaを合併で設立



1996年11月
技術研究所新館完成



1999年6月
CADACを完全子会社化



2000年8月
Arvin-Kayaba Do Brasil LTDA (ブラジル) 設立



2001年2月
ISO 14001を全工場取得



2002年12月
KIMZ (中国) 設立



2002年—
圧砕式2次粉碎機「ビーパーミル」の開発

2004年2月
KHIZ (中国) 設立



2005年3月
新経営理念・経営ビジョン制定 (創立70周年記念)

2005年4月
組織再編 (各事業をAC事、HC事に統合)

1996年1月
社内パソコン講習会を開始



1998年3月
ISO 9001を全工場取得

1998年11月
アービン・カヤバを合併で設立

1999年8月
Husco-Kayaba Hydraulics (中国) 設立

1999年10月
企業行動指針を制定

1999年12月
システムリット設立

2000年12月
KAC (アメリカ) 設立



2000年—
電子制御型エネ油圧PS (KEEPS) 開発



2001年5月
KYB Manufacturing North America (アメリカ) 設立

2002年4月
350 (サンゴウマル) 計画を全社的に展開

2002年10月
Kayaba Vietnam (ベトナム) 設立



2002年10月
Kayaba Arvin (スペイン) をKSSに改称

2003年8月
KMCZ (チェコ) 設立



2003年8月
浦和工場、相模工場へ統合



2003年9月
Siam Kayaba (タイ) を完全子会社化

2003年12月
AP Amortiguadores (スペイン) を完全子会社化

2004年6月
TDを完全子会社化

2004年6月
KTCT (タイ) 設立

2004年7月
KSM 設立



2004年7月
KKH 設立

2004年12月
KLA (メキシコ) 設立

2005年2月
KYBA (タイ) 設立

2005年6月
KMF (UAE) 設立

2005年6月
KYB株式会社を通称社名に

2005年10月
KYB史料館を相模工場・第一研究棟内に設立



2005年—
現在のロゴに変更



世の中の出来事

- 1996年 7月 大阪府内で大腸菌O157による集団食中毒発生
- 1996年 9月 国際環境マネジメント規格 (ISO14001) 発効
- 1996年 9月 国連、包括的核実験禁止条約を採択
- 1996年 12月 ベルー日本大使公邸で人質事件発生
- 1996年 12月 原爆ドーム、厳島神社が世界文化遺産に登録
- 1997年 4月 消費税率5%に引き上げ
- 1997年 7月 香港、イギリスから中国に返還
- 1998年 4月 本州四国連絡橋、明石海峡大橋開通。世界最長のつり橋
- 1998年 6月 サッカーワールドカップ開幕、日本初出場

- 1998年 8月 北朝鮮弾道ミサイル発射、三陸沖に着弾
- 1998年 12月 古部奈良の文化財が世界文化遺産に登録
- 1999年 1月 EU通貨統合、単一通貨「ユーロ」導入
- 1999年 12月 マカオ、ポルトガルから中国に返還
- 1999年 12月 日光の社寺が世界文化遺産に登録

- 2000年 7月 沖繩サミット (主要8カ国首脳会議) 開催
- 2000年 10月 白川英樹がノーベル化学賞を受賞
- 2000年 12月 琉球王国のグスク及び関連遺産群が世界文化遺産に登録
- 2001年 3月 日本政府、戦後初めてデフレを認定
- 2001年 9月 農水省、狂牛病発症の乳牛を報告
- 2001年 9月 アメリカ同時多発テロ事件
- 2001年 10月 野依良治がノーベル化学賞を受賞

- 2002年 10月 小柴昌俊がノーベル物理学賞を受賞
- 2002年 10月 田中耕一がノーベル化学賞を受賞
- 2002年 10月 北朝鮮核攻撃被害者5名が福岡
- 2003年 3月 原因不明の肺炎 (SARS) 発生の警告
- 2003年 12月 地上デジタル放送開始
- 2004年 7月 紀伊山地の霊場と参詣道が世界文化遺産に登録
- 2004年 10月 メジャーリーグ、イチロー選手がシーズン最多安打記録を更新

- 2004年 10月 新潟県中越地震発生 (M6.8)
- 2004年 11月 一乃門礼、五千円札、千円札の紙幣刷新
- 2004年 12月 スマトラ島沖地震発生 (M9.1)
- 2005年 2月 中部国際空港セントレア開港
- 2005年 3月 日本国際博覧会「愛・地球博」開幕
- 2005年 3月 スマトラ島沖地震発生 (M8.6)
- 2005年 7月 知床半島が世界自然遺産に登録
- 2006年 3月 第1回WBC (ワールド・ベースボール・クラシック) で、日本優勝

と考えた。そこで2014年に岐阜県可児市とネーミングライツ契約を締結し、可児市運動公園スタジアムに、KYBスタジアム（現・カヤバスタジアム）と命名した。

2010

2006年7月
グローバル技術者研修を開始



2006年10月
タカコを完全子会社化



2006年—
立坑掘削機を開発

2007年—
鉄道用セミアクティブサスペンションシステムで文部科学大臣表彰科学技術賞（開発部門）を受賞

2007年—
コンパクト型AMD(Active Mass Damper)を開発

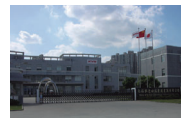
2008年5月
相模工場第五工場棟完成



2008年6月
岐阜東工場開設



2008年8月
KWT(中国)設立



2008年8月
KLRC(中国)設立



2008年10月
KAMS(スペイン)設立



2008年—
全社油漏れ低減プロジェクト発足

2009年8月
「平成21年度 全国発明表彰」特許庁長官賞を受賞

2009年10月
神測カヤバ、川辺カヤバの解散を決議

2009年12月
統轄会社KEH(ドイツ)設立

2009年—
周波数感応SA「ハーモフレック」を開発

2010年7月
集中豪雨により岐阜南工場が冠水被害

2010年11月
柳沢精機製作所を完全子会社化

2010年12月
統轄会社KCI(中国)設立



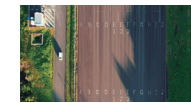
2010年—
自動掘削機「パドルシールド」を開発

2011年1月
KYB Panama(パナマ)設立

2011年5月
KMB(ブラジル)設立



2011年7月
開発実験センター開設、テストコース稼働



2011年9月
ハイロー型コンクリートミキサ車が「国立科学博物館重要科学技術史資料」として登録



2011年10月
KAC(アメリカ)合併

2011年11月
工機センター設立

2012年4月
電子技術センター設立

2012年4月
統轄会社KEH(オランダ)設立

2012年7月
KER(ロシア)設立

2012年10月
KMEX(メキシコ)設立



2012年12月
KMSI(インド)設立



2013年1月
KCME(チェコ)設立



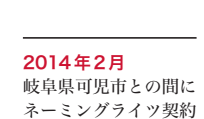
2013年2月
KCPL(インド)を完全子会社化



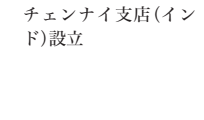
2013年10月
KMS設立



2013年10月
KHMI(インドネシア)設立



2013年12月
KBR(ブラジル)設立



2014年2月
岐阜県可児市との間にネーミングライツ契約を締結

2014年9月
チェンナイ支店(インド)設立

世の中の出来事

- 2007年 6月 石見銀山遺跡とその文化的景観が世界文化遺産に登録
- 2007年 7月 新潟県中越沖地震発生(M6.8)
- 2007年 8月 大阪で世界陸上競技選手権大会開幕
- 2007年 10月 日本郵政公社が民営化、日本郵政グループ発足
- 2007年 - アメリカでサブプライムローン問題が深刻化

- 2008年 5月 中国、四川大地震発生(M8.0)
- 2008年 7月 洞爺湖サミット開催
- 2008年 9月 リーマン・ショック発生
- 2008年 10月 南部陽一郎、小林誠、益川敏英がノーベル物理学賞を受賞
- 2008年 10月 下村脩がノーベル化学賞を受賞
- 2009年 5月 裁判員制度開始
- 2009年 9月 スマトラ島沖地震発生(M7.6)

- 2010年 6月 宇宙探査機「はやぶさ」、世界で初めて月以外の天体に着陸し、地殻に帰還
- 2010年 10月 根岸英一、鈴木章がノーベル化学賞を受賞
- 2010年 12月 東北新幹線の東京—新青森間全線開通
- 2011年 1月 霧島山系の新燃岳が噴火
- 2011年 3月 九州新幹線全線開通

- 2011年 3月 東日本大震災発生(M9.0)
- 2011年 6月 平泉、弘国土(浄土)を表す建築・庭園及び考古学的遺跡群が世界文化遺産に登録
- 2011年 7月 サッカー日本女子代表、ワールドカップ優勝
- 2011年 10月 タイで大規模な水害発生、国土の3分の1が水没

- 2012年 2月 東京スカイツリー竣工
- 2012年 4月 御殿場〜三ヶ日間で新東名高速道路開通
- 2012年 7月 オリンピック・ロンドン大会で日本、史上最多のメダル38個を獲得
- 2012年 10月 山中伸弥がノーベル生理学・医学賞を受賞
- 2013年 6月 富士山信仰の対象と芸術の源泉が世界文化遺産に登録

- 2014年 4月 消費税5%から8%に引き上げ実施
- 2014年 6月 富岡製鉄所と銅産業遺産群が世界文化遺産に登録
- 2014年 9月 赤崎勇、天野浩、中村修二がノーベル物理学賞を受賞

近10年の技術

当社は創立以来、「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」ことを企業ミッションとしてモノづくりに取り組んでいる。それは今後も変わらないが、この10年を眺めると、社会の急速な変化や予想される変化に対して、モノづくりに加えてコトづくりへの取り組みや、AC事業、HC事業、特装車両事業といった事業部間の垣根を超えた連携が目立つものになっており、この流れは今後ますます増えていくと思われる。

カヤバの技術変遷、この10年

現在、当社は「モビリティ・インフラ・リビングの安全性と快適性を支える力として、社会に不可欠な存在」となることを目指し、振動制御技術とパワー制御技術を軸に電子制御技術や、センシング技術なども活用した技術を提案している。

モビリティ関連では、CASE革命の進行とともに、環境・効率・安全性・快適性・利便性の追求といった5つの視点で、新技術が求められている。

とりわけ近年は、カーボンニュートラルや省エネルギーなどの達成に向けて、小さなエネルギーで非常に大きな力を生み出せるパワー制御技術が、大きな役割を果たしている。

インフラ関連でも、人材不足が顕著な建設業界に対して、IoTやAI対応も視野に入れた建設機械や、産業車両向けの油圧機器などを開発・提供するようになった。

加えて、建機・農機のスマートマシナリー化も視野に入れつつ、センシング技術と電子制御技術を組み合わせた「スマート道路モニタリングシステム」などの「コト売り」に通じる技術開発にも積極的に挑戦している。

暮らしの安全・快適性への要求が高まり続けている中で、当社は免震・制振用オイルダンパーや、振動制御技術を生かした福祉用製品の技術開発に取り組んでいた過去がある。近年では油圧技術を応用して、ロボット開発にも参画している。

当社はコア技術をベースに、製品開発を通じて培って

きた電子制御技術や、車両の計測技術、分析技術、AI、IoT技術なども応用し、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」することに取り組んでいる。

AC(オートモーティブコンポーネンツ)事業

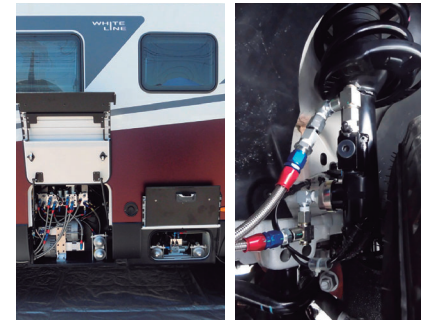
AC事業本部は振動制御技術を軸に、自動車や二輪車、鉄道車両による、人々の安全で快適な移動を支えてきた。また、過酷な条件で使用されるモータースポーツなど、極めて高い運動性能が求められる分野にも技術を提供し続けてきた。

近年は人々の安全や快適性への意識の高まりなどが相まって、安心・安全・快適性へのニーズが高まっており、以前から電動油圧式フルアクティブサスペンションやEPSの進化に努めてきた。加えて現在は冗長性を高めた制御技術により、自動運転との親和性が高いアクチュエータの開発に取り組んでいる。

一方で脱炭素に向け自動車のEV化が加速しており、EV用SAには、新たな要求が寄せられている。例えば多様化する要求仕様への対応や、部品のCO₂排出量削減、バッテリー搭載に伴う重量増加を補うための軽量化、車両の静音化に伴う部品の静音（無音）化などである。

AC事業本部は、自動車の次世代プラットフォームへの対応や、材料の置き換え、構造的な軽量化などにも取り組んでいる。自動車がモビリティへと変化する大きな転換期において、モノだけでなくコトを通じた価値

提供を行えるよう、製品・サービスの質を最優先した取り組みを続けている。



フルアクティブサスペンション



Japan Mobility Show 2025で提案したコンセプトモビリティ「MOYORI」

【極微低速域高減衰バルブ(Swing Valve)の開発】

■開発の概要

近年、自動車メーカーが開発する新型車両は、サスペンションフレームや、ボディ自体の剛性が上昇傾向にある。

これに伴い、従来はタイヤ等によって吸収され、伝わっていなかった細かい振動がSAに伝わるようになってくるとともに、同じ路面入力に対して、SAがより細かく動くようになった。そのためSAには、より微低速域・小振幅での減衰力確保が求められるようになった。

当社はこの要求を満たすためにさらなる性能向上を目指して、より低速度域である極微低速域（ピストン速度2mm/s以下）での減衰力向上が可能なピストンバルブの開発に挑んだ。

この極微低速域は、SAが動き始める極めて初期の速度域であり、従来は油圧力（ピストンバルブ）でのコントロールは困難と考えられていた。また、この速度

域でSAが発生する軸力は、SA摺動部の摩擦力が中心であり、わずかに数Nの差で、車両官能評価が明らかに変化することが知られていた。そのため摺動部品の改良による軸力コントロールを追究したが、大幅な部品種類の増加につながるため、実質的に困難であった。

そこで当社製の既存ピストンバルブを用いて、極微低速域の減衰力を増加させる減衰力チューニングを行ったところ、極微低速域以降も影響を受けて減衰力が増加し、路面からのゴツゴツした入力が強くなった。

このように既存のピストンバルブでは両立困難だった①車両の質感向上を目的とした極微低速域の軸力向上、②乗り心地の確保を目的とした微低速～低速域の減衰力抑制の2点を狙いとし、新たなピストンバルブの開発を進めたのである。

■新バルブの構造的特徴

開発を進めた結果、従来ピストンバルブに拡張バルブ部を直列配置で追加する構造とした。拡張バルブ部は極微低速域のわずかな作動油流量でも減衰力を発生できるが、極微低速域以降は減衰力増加が抑制される構造とした。また、極微低速域の軸力をピストンバルブでチューニングできる構造とした。これらによって自動車メーカーからの要求に高い次元で対応できるようになり、車両に合わせて極微低速域の軸力をチューニングすることにより、意のままの操縦性と、カーベットのの上を走行しているかのようなフラット感を実現した。

■カーメーカーでの採用

開発品のSA用極微低速バルブ(Swing Valve)は、2018年7月に発売された「Lexus ES」の一部グレードと「マークX GRMN」で採用され、トヨタプロジェクト表彰を受賞するなど、自動車メーカーから非常に高い評価を得ている。



Swing Valve

[SA用摺動部品(Prosmooth)の開発]

■開発の背景

自動車開発の現場では、カーベットライド感(乗り心地)とライントレース性(操安性)を高次元で両立させることを狙いとし、車体、サスペンション、サスペンションを構成する部品の開発が著しく進んだ。

カーベットライド感は、車体の微細な振動でさえも遮断し、まるで上質なカーペットの上を走っているかのような感覚を表し「質感がある」と表現されることもある。ライントレース性は、わずかな操舵ストロークでも運転者が意図した通りに車両をコントロールできることを表し「快適な操作性」と表現されることもある。

これらの特性には、SAが伸縮し始める際の軸力特性が大きく影響することが分かっていた。そこでSAが動き始める極低速域で、SAの減衰力を適度に発生させる方法の開発に取り組んだのである。

■開発の要点

既存部品での改良では、狙うカーベットライド感やライントレース性を得られなかった。そこで市場流通する自動車用SAを対象とするベンチマーク調査を行った。その結果、開発対象を、欧州製のSAに特徴的で、日本車でも採用車種が増加しつつあったタイプのSAに絞り込んだのである。

その上で長い期間をかけて600パターンもの摺動部品の組合せ評価や、作動油250種類、ベアリングブッシュ70種類、ピストンモールド90種類、それぞれの試作などに取り組んだ。

こうして開発できたSAは、欧州製ベンチマーク品と同等の特性があることを確認できた。実車官能評価でも自動車メーカーや自動車ジャーナリストから、カーベットライド感とライントレース性を高次元で両立できたと評価された。

■Prosmoothのネーミングとメーカーでの採用

発売に先駆けて、エンドユーザーにカーベットライド感とライントレース性を、高次元で両立する摺動部品のイメージを分かりやすく伝えるため「Prosmooth(プロスムース)」という名で商標登録した。開発品を試乗した方々から多く聞かれた「なめらかな乗り心地」を端的に表現した言葉である。ロゴマークの下には、

Prosmooth™

当社の旧ロゴマークを参考にし、振動制御をイメージした下線を添えた。

開発品は2018年6月より国内仕向け車両で採用された。また、海外向け車両も2019年1月より量産を開始した。以降は本開発を通じて新たに創出した、要素部品とSA、実車官能とを相関付ける性能評価指標をベースに、開発期間を短縮させる活動を推進している。



Prosmooth

[大型高性能LMW用FFの開発]

■開発の背景

2013年にヤマハ発動機が、3輪のリーニングマルチホイール(以下、LMW)システムを発表して大きな注目を集めた。LMWの特長は、3輪あるいはそれ以上の車輪を持ち、コーナーを曲がる時は二輪車と同じように、車輪を含めて傾けることによりバランスを取る点である。二輪車の使い勝手の良さと楽しさを維持しながら、二輪車よりも安定性が高いことが特長である。このLMWを採用し2014年に発売された「TRICITY125」と、2016年に発売された「TRICITY155」は、スクータータイプのシティコミューターとして高く評価されている。



LMW「NIKEN」のFF

LMWの第3弾として、ヤマハ発動機はスポーツタイプの大型高性能車「NIKEN」の開発をスタートした。フロントの2輪を支えるFFの開発を担当したのが、KYBモーターサイクルサスペンション(以下、KMS)である。「NIKEN」はエンジン出力やタイヤのグリップ力などの性能が極めて高く、走行速度域もスクータータイプの車両を大きく上回る。そのためFFは「TRICITY」や、従来の二輪車と大きく異なる仕様となった。

■特殊性ゆえの苦労

特に大きく異なるのが、2本の脚でタイヤを片側から支える片持ち構造とされたことである。この構造を成立させるため、後脚であるダンパASSYの内部には、既存の高性能倒立FF用オイルダンパカートリッジ/スプリング構造を採用した。また、前脚となるガイドASSY側は、オイルダンパやスプリング等がなく、作動油のみが入ったシンプルな構造とした。新たな開発が必要な部分を減らして、最も難しかった骨格部分の開発に専念するためである。

その他にも本製品の特殊性から、強度・耐久性、性能、量産性、設備投資を含むコストなど、多くの課題があった。例えばステアリングシャフトは、φ50という前例のない大径とすることが求められた。しかし、車両側のレイアウトの都合上、上部を小径にする必要があった。これは過去に量産実績のない仕様であったため、生産設備に多大な投資が必要になると予想された。そこで開発の初期段階でKMSの生産技術と当社の生産技術研究所が、設備投資なしで加工が可能な限界の形状を求めたのである。その結果をヤマハ発動機の車両設計に反映することで、車両側の要求と量産性を両立させた。

その他にも素材や部品形状を変更することで、既存設備で組立可能としたり、組立の容易さを高めたりした。

■開発により得られたこと

「NIKEN」は特殊な機種ではあったものの、開発自体は基本にのりつた手法を適用した。それにもかかわらず新規性要素の多い機種の開発に携わることができたのは、当社にとって貴重な経験となった。



NIKEN

HC(ハイドロリックコンポーネンツ)事業

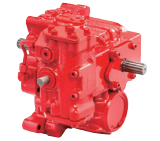
HC事業本部の事業領域は、建設業はもとより農業にまで広がっており、お客様からの様々な課題を、いずれも技術によって解決してきた。また、現有製品であるポンプ、バルブ、シリンダ、モータの競争力向上に向けて、低燃費化、コスト低減、メンテナンス性の向上などに取り組んできた。

建設業界の大きな環境変化としては、建設機械のオペレータの高齢化や、なり手不足による後継者の育成遅れによる操作スキルの低下が深刻な問題となっている。そのため経験が少ないオペレーションでも安全に操作させることができ、正確な稼働をすることができる建設機械の市場ニーズが急速に高まっている。

そこで、遠隔操作や無人・自動化、生産性向上のためにコントロールバルブやポンプなどのデジタル化や、電子制御化、電動化技術の開発を進めている。



KVXS-12



HVFD42F-R38-SL



PSVH2-28C-R35-SP



MAG-170VP-4000H

また、さまざまな場所や用途で使用でき、環境負荷の低減にもつながる2~4tクラスの需要が拡大傾向にあることから、機器の小型化・軽量化に向けた技術開発にも取り組んでいる。

農業分野でも、乗用トラクタ、コンバイン、田植え機といった機械の操作性の向上や、容易な付加機能追加のための油圧パイロット化や、電子制御化に関する開発を加速している。

さらに、オイルに関する知見を活用して、設備機器の故障によるダウンタイム削減に効果的な「油状態診断システム」などの「コト売り」にも注力し始めている。

このようにHC事業本部は、長年培ってきた高度な技術力と信頼性を基盤として、市場ニーズに応えながら事業の裾野を広げ続けている。

【静油圧無段変速機用油圧ポンプ、減速機付油圧走行モータの開発】

■開発の背景

油圧で走行する建設機械や農業機械などの走行システムには、速度制御が容易で、前後進でギア切り替えが不要といったメリットから、油圧ポンプ・モータと、静油圧無段変速機 (Hydro Static Transmission、以下、HST) が使われている。このうち当社は油圧ポンプ・モータを生産してきた。

一方でキャリアやローダ等のクローラで走行する母機には、ポンプとモータが独立している分離形HSTが用いられてきた。この分離形HSTの市場要求に応えるべく、制御方式を変更した油圧ポンプと、高出力化・高速回転化 (従来比) した走行モータを開発した。

■油圧ポンプの開発

従来製品はマニュアルレバーで制御する方式であった。しかし、市場からは操作性・付加機能追加の容易さから、斜板制御の油圧パイロット化と電子制御化への要求が高まっていた。こうした要求に応えるため、従来製品をベースとして油圧パイロット制御化を図ったのである。

パイロット圧力による油圧ダイレクト方式を採用することで、不意な負荷増加によるエンジントールを抑制することができたため、オペレータはエンジン馬力を意識せずに運転することが可能となり、作業負荷の低減に貢献した。

一方でクローラ走行システムは2つのモータにより、車両の左右それぞれのクローラを駆動するが、車両直進時に左右のポンプで生じる吐出流量差により、曲進が引き起こされるといった問題があった。これには、高負荷時に斜板角が減少し流量が減少する特有のセッティングにより左右のポンプの流量が補正され、直進性が高まった。

■閉回路用走行モータの開発

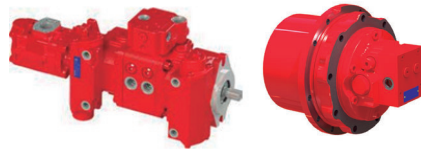
クローラキャリアに代表される閉回路用の走行モータは、ショベル走行用モータと比べて走行頻度が高いため、長寿命化が要求され、併せて出力トルクアップや高回転化も要求されていた。さらに、お客様から従来機へ搭載可能なことが要求されたため、外形寸法を変更することなく、長寿命化・高出力化することが不可欠となった。これらの課題は従来製品をベースに、部品の強度の最適化や、新たな表面処理方法を採用することで対応した。

減速機部に使う歯車も、軸剛性の確保、歯車形状の

見直しなどによって長寿命、高出力化を実現した。高速回転化も高速回転に対応可能なフローティングシールを開発することで従来製品の取り付け互換性を保ち、高回転・高トルク化を実現できた。

■開発の成果

結果、走行モータは従来製品と全く同じ外形寸法でありながら、従来比約77%の長寿命化、従来比約11%の高出力トルク化を達成し、出力回転速度は従来比で約15%高速化ができた。変速機構は従来のマニュアル変速に加え、自動変速機構をラインアップに追加することができた。



静油圧無段変速機用油圧ポンプ (PSVH2-28)・減速機付油圧走行モータ (MAG-33VP-650FH)

【マイニングダンプトラック用シリンダ機器の開発】

■開発の背景

マイニングダンプトラック (マイニングダンプ) は、鉱山や採石場等のマイニング現場で稼働する建設機械である。車体質量を超える積載物を運搬でき、大型機は最大積載時300~500tにも及ぶ。タイヤの直径は2m以上で、フロントに2本、リアには1軸に左右2本ずつ装着される。

世界中の鉱山で稼働するため、想定される使用環境温度は-40~50℃に及び、舗装されていない鉱山を、長距離走行により、泥や砂塵の付着や、低温環境での凍結が発生する。

このような過酷な環境下で停止すると、鉱山の利益損失に直結するため、高い耐久性が求められる。また、鉱山機械用部品の多くは長期間使用されることから、シールや摺動部品など消耗品交換や、繰り返しのオーバーホールに耐える構造が求められる。

長年マイニングショベル用シリンダの設計・生産を行ってきた当社は、初めてマイニングダンプ用シリンダ機器の開発を担うこととなった。

■サスペンションシリンダの開発

マイニングダンプ用サスペンションの構造は、航空

機用の空気油圧式緩衝脚 (オレオ) と同一の機能構成であった。当社はオレオで培った各種油圧緩衝器設計技術と建設機械用油圧シリンダの設計技術を組み合わせ、開発を進めた。

サスペンションシリンダは、空荷と積荷の保持荷重が大きく異なるマイニングダンプに最適な構造として、内部の同じ空間に作動油とガスを封入する構造となっている。しかし、限られたスペースに、車体総質量が500tの車体を4本で保持するという難しさがあった。

基礎試験では、大型試験設備が必要になると思われたが、開発費用と期間を抑えるため、ミニチュアサスペンションを製作し、既存の試験機で試験できる方法を考案した。

設計段階では、耐久強度と製品質量の両立が課題であったが、幸いにも使われ方が厳しい現場で実稼働するサスペンションシリンダの圧力データ提供を受けられた。そのデータと当社の頻度解析技術、圧力容器疲労設計技術を活用することで、必要な耐久強度を確保しながらも、製品質量が最小となるシリンダを設計できた。

また、悪路走行が多くても十分な強度を確保できるよう、油圧ショベル用高圧シリンダの設計で培ったノウハウを活用しながら、設計を進めていった。

使用環境温度の広さから、オイルシールにも工夫が必要になった。これは稼働地別の仕様にするためにシール部品を使い分けると、コストや製作リードタイムの増加が問題になるため、さまざまな素材の試験を通じて、最適なオイルシールを選定し、世界同一シリンダ仕様での対応を可能とした。

■ホイストシリンダの開発

ホイストシリンダは、荷台を昇降させる機能を担う。当社は既存製品として積載質量2t以下の特装車両用シリンダを製品化していたが、今回のような積載質量が約300tと非常に大きく、荷台を持ち上げるのに必要な推力も大きい母機には応用できなかった。そのため、特装車両用のホイストシリンダをベースとしつつ、マイニングダンプ用として専用設計を行った。

ホイストシリンダは構造上、発生した圧縮荷重が、車体側シャフトと接続している最も細いロッドに掛かる。しかし、シリンダの軽量・コンパクト化も期待されたため、ロッドに高強度で肉厚のある鋼管材を採用した。

■今後の展開

マイニングダンプが活躍する鉱山機械業界でも、IoT、DX等を取り入れた作業効率向上や、自動運転化

が広まりつつあり、油圧機器も情報化技術との融合が急務となっている。当社では、開発中の作動油の状態監視や、油圧シリンダの故障検知システムを、マイニングダンプ用シリンダ機器に適用することを模索している。それによって油漏れ等の故障早期検知や、最適なオーバーホールタイミング提案などが可能となり、マイニングダンプの稼働率向上に貢献できると考える。



マイニングダンプ (写真提供: 日立建機株式会社)

特装車両事業

特装車両事業部は、国内最大シェアを誇るコンクリートミキサ車を中心に、特装車両を開発・製造してきた。

建設業界などでのニーズに応えるべく、ドラムの軽量化による積載量の増加や、生コン打設作業時の安全対策、使い勝手向上などを実現してきた。また、現場の多様化に対応すべく、小型から大型までのラインアップを拡充。さらに、高い混練・排出性能や、環境性能などの実現にも努めてきた。

近年は輸送時のCO₂の排出量削減が求められ、トラックのEV化が進んでいる。そのため特装車両事業部は、電子制御により低騒音、低排出ガス、省エネを実現した環境配慮型ミキサ車「eミキサ」の開発に注力している。

一方で公共工事の減少や、建設現場の慢性的な人手不足などによる生コン需要減などにより、特装車両事業が置かれている環境が、ますます厳しさを増している。そこで特装車両事業部は、第2の柱として、特装車両事業の架装・内装技術と、AC事業本部やHC事業本部が保有する振動制御技術や油圧技術を融合し、どのような道でも楽しく運転できるキャンピングカーを開発した。

特装車両事業部は、最終製品を通じて当社を知ってもらう機会ともいえる。今後も当社のブランド力向上につながる活動を続けたい。

【キャンピングカー「VILLATOR」の開発】

■開発の背景

当社の特装車両事業部は、国内シェアトップを誇るミキサー車が主力製品である。しかし、コンクリートの需要は中長期的にみて右肩下りの傾向にあり、ミキサー車の国内保有台数も減少傾向にあった。

次世代製品を検討し始めた特装車両事業部は、異なる分野でも将来性のある市場への挑戦を決断した。着目したのがキャンピングカーである。その需要はファミリー層やシニア世代を中心に根強く、2021年までの10年間で売り上げ総数が3倍に拡大するなど、販売台数が増大している市場であった。

■コンセプトカーの開発

ユーザーが持つキャンピングカーへの困り事や訴求ポイントとして、背が高いキャンピングカーは高速道路でのふらつきや、トンネル出口や橋の上の横風、逆カント路面傾斜による転倒の危険性を感じるなど、走行安定性に不安があることが分かった。このような足回りに関する悩みは、当社のサスペンション技術で改善できる点が多いと思われた。

使い勝手の面では、駐車場に困る、高さ制限のある道路を通行できない、気軽にドライブスルーを利用できないといった意見を聞いた。これらは架装技術で改善可能であるように思えた。

かくして1.5tトラックをベース車両として、コンセプトカーの開発を開始した。足回りには走行安定性を改善する「ソレノイド減衰力調整式SA」を装備し減衰力を室内から調整できるようになったほか、路面・走行に合わせた安定した快適な走りが可能になった。また、傾斜地でも水平を保つ車高調整機能と、停車時の揺れを防ぐレベリング&サスロック機能付きSAを試行的に採用した。



コンセプトカー

■キャンピングカー向け電子サスペンションの開発

車格が大きいベンツ・ハイマーを実験車両として、キャンピングカー向け電子サスペンションも開発。走行時のふらつきなどの安全性と、乗り心地などの快適性を確保するため、セミアクティブサスペンションと、究極の制振アイテムであるフルアクティブサスペンションを用いたものである。また、ハイドロニューマチック方式による車高調整や、サスペンションロックも採用したほか、スマートフォンやタブレットなどの操作デバイス活用も検討した。



ベンツ・ハイマーを使用した実験車両

■「VILLATOR」の開発

こうした試行錯誤の末に、キャンピングカーを製品化することとなった。その前提としてカヤバが考える「オフロード」を、単に舗装・整地されていない道ではなく「日常を離れた未知の世界、日常では得られない自由と解放感の象徴」と捉え、「笑顔溢れる世の中や心地よい暮らしに密接にリンクしていくもの」と定義づけた。また、そのような想いを込めた「OFF WE GO!」をコンセプトに、日常を超えたワクワク感や、その先にある冒険を楽しんでもらえるアイテムとして、キャンピングカーを提案することとした。

当社は、コンセプトカーや実験車両で得た知見を注



「VILLATOR」専用スペシャルSA

いで、フィアット社の「デュカト」をベース車両として開発を進めた。特に重視したのが、電子制御のフルアクティブサスペンションである。「走っても楽しい」といったキャンピングカーとしての理想を追求するため、ラリーカーの足回りを造るのと同じほどの熱量でテストなどを繰り返し、カヤバの技術力を凝縮することで、「VILLATOR」専用スペシャルSAの開発に成功した。高速安定性や旋回時の安定した姿勢はもちろん、高速道路での高い危機回避能力や、快適な乗り心地が実現した。

■高度なキャンピングカー性能

2025年1月、東京オートサロンにて、従来のキャンピングカーとは異なる快適性と操縦安定性を実現した「VILLATOR」の販売を開始。「VILLATOR」とは、ラテン語で旅人を意味する「Viator」と別荘を意味する「Villa」を合わせた造語だ。コンセプトは、旅先に別荘を持ち運ぶPortable Villaとした。



VILLATOR

4つのキーワード

①人々が暮らしていく上で欠かせない技術開発

現在、当社が関わるモビリティ分野は移動だけでなく、社会課題の解決や新しい価値を創造し、人々の生活に新しい価値をもたらそうとしている。また、インフラ分野では、AIやIoTを活用した情報収集や分析により、今後は都市のレジリエンス（回復力）が高まっていくと考えられている。

このような環境下において当社は、人々が暮らしていく上で欠かせないモビリティ、インフラ、リビングの安全性と、快適性を支える力になっていくことを目指している。そのためにコア技術の振動制御技術とパワー制御技術を軸として、さまざまな技術の開発に努めている。そうしてお客様の課題解決に寄り添う中で、

当社は従来のモノづくりの枠組みにとどまらない、コト売りへと事業を拡大している。

②電子電動化技術の開発

現在、当社を取り巻く社会環境では、自動運転技術やEV化、運転支援機能など、電動化、電子制御化の波が押し寄せている。当社も電子技術を活用し、アクチュエータを統合制御できる自動車用・二輪車用サスペンションシステムや、建設機械用の省エネルギーシステムなどを開発してきた。

一方で単純作業の自動化時代を経て、現在は生産計画の最適化や、予知保全といったより高度な判断が必要となっているため、AIやIoTなどのデジタル技術活用の重要性が増している。そのため2019年にITやIoTなどのデジタル技術の全社的推進と、その醸成を目的とするDX推進部を新設。2023年に同部を経営企画本部IT企画部と統合、デジタル変革推進本部とし、開発部隊と連携することにより、今まで以上にお客様に安心して使われる、革新的な製品の提供を目指している。



KADS (KYB Actimatic Damper System)

【鉄道用フルアクティブサスペンションシステム「ASTRIC」の開発】

■開発の背景

鉄道車両の高速化が進む一方で課題になってきたことがあった。それはトンネル通過時に大きく揺れることや、レールの状況に起因して左右方向に振動すること、乗り心地が悪化することなどである。

当社が減衰力を変えて制御できるセミアクティブサスペンションシステム（以下、セミアク）を製品化し

たところ、多くの鉄道車両で採用された。しかし、セミアクには技術的な限界があった。車両の高速化と比例して増加する車体左右方向の振動に対して、減衰力という受動的な作用でしか対応できず、十分には快適な乗り心地を得られなかったのである。

こうした中で旅客サービスを向上する一環として、良好な乗り心地をセールスポイントとする在来線特急車両用に、セミアク以上の高性能なサスペンション技術を求める声が高まった。また、その解決手段として、能動的に推力を発生して制御できるフルアクティブサスペンションシステム（以下、フルアク）技術が望まれるようになった。

フルアクは格段の効果が得られるが、故障時の安全性に懸念があった。しかし、当社はコア技術である油圧制御技術を駆使し、アクチュエータ機能と、故障時に必ず通常のダンパとしても機能するフェールセーフ性能を両立した電動油圧式の「マルチモードアクチュエータ」を開発したのである。そして加速度センサ、制御装置を含む機器で構成したフルアクを開発し「ASTRIC: Active Suspension System with Triple Control Modes」として製品化した。

車体左右の揺れの大幅低減や、乗り心地向上に貢献しているのはもとより、電磁弁と電動モータの動作・非動作を組み合わせることでフルアク、セミアク、パッシブと、3モードの性能を確保したことも特長である。

国内の量産鉄道車両としては初めての電動油圧式フルアク「ASTRIC」は、小田急電鉄70000形特急ロマンスカー・GSE編成の全車両で採用された。



ASTRIC

■実際の制御

「ASTRIC」の制御システムは、加速度センサが車体の動揺を観測すると、観測した信号を制御装置で読み込んだ後に制御器で動揺を打ち消す指令力を演算する。それによりアクチュエータの伸縮推力を発生させ、車体の動揺を抑える。

また、列車情報管理システムと相互に通信し、得られた走行速度・地点・路線などの情報から、走行条件

や環境に応じた最適な制御を行えるようにした。

■実車搭載での振動低減効果と今後

ロマンスカー・GSEに搭載しての評価では、フルアク時に高い振動低減効果が認められた。また、評価区間（地点）での乗り心地レベル評価では、パッシブと比較してフルアクは最大マイナス13dBの振動乗り心地改善効果が確認できた。鉄道の乗り心地評価基準でも「非常に良い」を達成した。

「ASTRIC」は独創性、有用性（開発技術の使い良さ・効果）、将来性（普及性・コスト）の各評価項目で高評価を得た結果、2021年6月に日本フルードパワーシステム学会より、2020年度の技術開発賞を受賞した。



特急ロマンスカー（写真提供：小田急電鉄株式会社）

③環境に配慮した製品開発

環境問題は全人類にとって喫緊の課題である。気候変動や、大気・水質・土壌汚染、資源の枯渇、生物多様性の危機など、多くの課題が山積する中、カーボンニュートラルや、サステナブル社会の形成などが強く求められている。

当社では環境問題に配慮した生産活動は当然のこととして、製品ライフサイクルでの環境対応に至るまで、環境に配慮した研究開発を積極的に推進してきた。

世界的に求められているカーボンニュートラルの実現という課題に対しても、再生可能エネルギーの活用や省エネ、CO₂削減などに貢献する視点で、技術開発に取り組んでいる。

サステナブルの面でも、漏出時に自然に還る生分解性を有するなど環境負荷が低く、回収・リサイクル性の高い作動油など、油圧に関するあらゆる技術開発を加速させている。

[カヤバ環境作動油「サステナルブ」の開発]

■開発の背景

SAは、油圧や摩擦を利用して車の動きを安定させる重要な役割を担う。この動作をサポートするのが作動油である。

当社は従来も長年の研究とノウハウ、高度な技術を結集した作動油を採用してきたが、主要成分のベースオイルは石油由来であった。石油由来だと枯渇が懸念される上に、CO₂の排出が多いため、環境リスクを排除した作動油の開発に着手した。

目指したのは、カーボンニュートラルとリサイクルの両輪で循環型プロダクツを実現し、持続可能なモビリティ社会の実現に貢献する、真に環境に優しいSA用作動油である。

■独自レシピの採用

開発段階では、油圧機器の専門メーカーとして、長きにわたって自動車の安全性や快適性の維持向上に携わってきた経験を注いだ。また、一切妥協することなく、SA専門メーカーならではの作動油レシピを考案していった。

また、ベースオイルの組成設計に当たっては、環境問題に起因する長期的なコストや、廃棄処理時のリスクを削減するため、リサイクル性を備えることを重視した。

■性能と環境性能を両立した作動油の誕生

開発品である「サステナルブ」の最大の特長は、ベースオイルを天然由来としたことである。ベースオイルの原料となる植物の栽培過程で大気中のCO₂を吸収するため、カーボンニュートラルに貢献するものとなった。また、その他の材料も、原料の加工や輸送時のCO₂排出量を考慮して選定した。

さらに、事故などによって不慮の漏洩が生じた際の地球環境や生態系への影響を最小化するため、エコマークの認定基準となる、生分解度60%以上の生分解性を備えた。

性能的にもこれまでに提供してきた多彩な減衰バルブに適用した場合に、操縦性や安定性の向上を実現した。また、摩擦コントロール技術（Prosmooth）の応用により、質感の向上を図った。



サステナルブ



「サステナルブ」に関するジャーナリスト勉強会

■モータースポーツなどを通じた造り込み

開発段階ではカヤバ開発センターでの台上評価と、自社テストコースでの実車評価を繰り返した。また、性能と信頼性を造り込むため、2023年の第6戦より全日本ラリー選手権に参戦するKAYABA RALLY TEAMの車両に「サステナルブ」を投入し、過酷なレースフィールドで性能と耐久性を検証した。

なお、「サステナルブ」は、2023年9月に世界初公開し、日本での発売は2026年以降を予定している。



JAOS車が参戦するBAJA1000で実証試験を行う

④モノ売り、コト売り

これまで当社を含む製造業は「モノ売り」が企業競争の焦点だったが、さらなる価値提供のためには、お客様の課題解決を支援する情報やサービスをも提供する「コト売り」が重要な課題になっている。

このような課題に対して当社は、車両の計測技術、分析技術、AI、IoT技術などを活用し、工場設備の寿命や故障を予測する「状態監視システム」や、センサを通じて油圧機器で使われている油の状態を分析・診断する「油状態診断システム」、自治体の路面補修情報をAIにより自動判定する「スマート道路モニタリングシステム」など、さまざまなサービスの開発に取り組んでいる。

[スマート道路モニタリングシステム]

■開発の背景

少子高齢化によって生じる社会問題対策として、日本政府は「Society5.0」を提唱しIoTやAIを利用して仮想空間と現実空間を高度に融合させることで、スマートシティの創造を目標としている。

当社も自治体が抱えている課題の解決に乗り出し、道路維持管理業務を支援する新サービス「スマート道路モニタリングシステム」の開発に取り組んだ。

■自治体との協業態勢構築

自治体の業務実態を把握して開発目標を定め、実際の利用を通じて評価するため、「国土交通省スマート

シティモデル事業」として、スマートシティのテストベッドの一つである島根県益田市の協力を得ることになった。

■道路維持管理の実情

益田市での調査で、補修業務は大別して2種類あることが分かった。

職員が素早く補修する小規模補修では、山間路なども多く含まれるため、くまなくパトロールして回ることの労務負担が非常に大きいことが判明した。専門業者に外注する大規模補修では、国への予算申請時に証拠資料として必要な、損傷度測定のための調査費用が高額という課題があり、数年に一度、管理道路のわずか数%を測定する程度にとどまっていた。

■開発目標

調査情報をもとに、IoTやAIを活用して労務負担を軽減することや、従来よりも安価かつ広域を調査できる方式により、路面性状の測定を行うことを開発目標に定めた。

こうして開発に着手した「スマート道路モニタリングシステム」は、当社の保有する車両の計測技術や分析技術に加えて、AI/IoT技術を利用し、データ収集、データ転送、データ分析の3つのサブシステムで構成することになった。

■システム開発

パトロール車両に各種センサとローガーを搭載し、経緯度と車両挙動データを自動収集・転送する仕組みを

整えた。収集データは分析サーバに送られ、AIを用いた路面性状診断モデルにより地図情報として出力できるようにした。



スマート道路モニタリングシステムを搭載したパトロール車両

■開発成果と反響

益田市で路面性状診断の有効性を確認し、国・自治体と連携しながら公表した結果、多くの反響と高い評価を得た。特に職員の負担なく路面性状が地図として蓄積される点が好評で、スマートシティモデル事業の「先進性・効率性・継続性・汎用性」の全評価項目で高く評価された。その後、長崎市や相模原市などの他都市への展開も進み、現在は持続可能なサービスのビジネスモデル開発に取り組んでいる。

[油状態診断システム]

■開発の背景

油圧機器で生じるトラブルの約6割は、作動油の酸化や汚損といった劣化が原因と言われており、作動油

の状態変化をリアルタイムに検出することで、油圧機器の異常を事前に検知できる可能性があった。

従来の巡回点検では、専門的分析機関で作動油の性状分析が行われていたが、センサによってリアルタイムに監視できるようにすれば、早い段階での保全を行うことで、作動油の廃棄量低減や、メンテナンス作業の効率化も期待できる。

■システム構成と監視方法

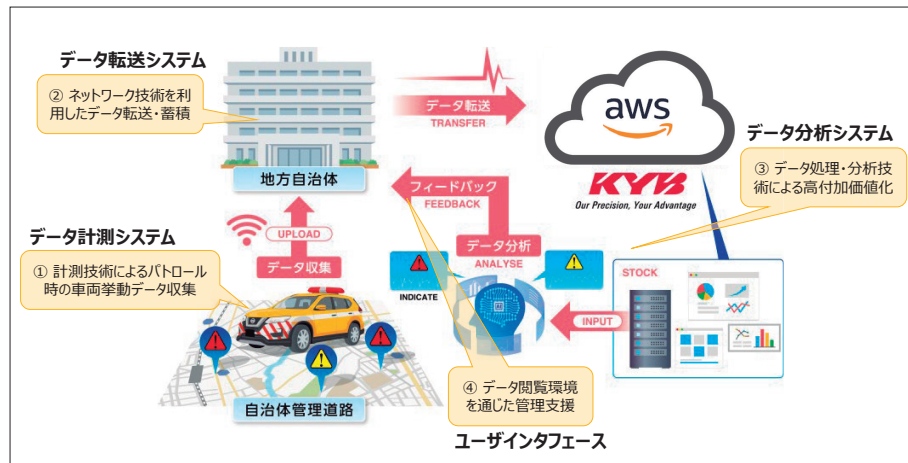
まず、油圧機器や設備、試験機などに設置した油状態センサにて油状態変化を検出し、IoTゲートウェイを用いてクラウドにデータを収集する。そのデータの見える化を行った後、経時変化や、正常な状態の把握、複数機器のデータ比較、劣化の傾向分析などを行った。

しかし、故障や余寿命予測につながる有効な分析を事前に決めることが難しかった。そこでデータ収集可能なプロトタイプを開発し、実現性と有効性を検証した。また、初期投資を抑えるため、小規模なIoTシステムによって導入効果を確認しながら開発を進めていった。

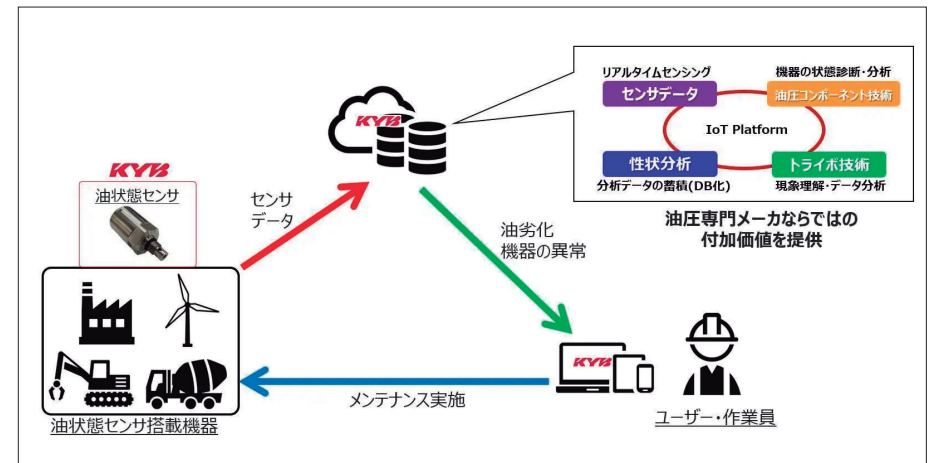
■センサで検出するデータの決定

調査の結果、比誘電率と導電率により、油の酸化劣化や、水分量の傾向を推定できることが判明した。

静電容量と抵抗値から、測定対象とした比誘電率と導電率を算出できるため、油に浸漬したセンサの電極に電圧を掛けることで、作動油の静電容量と抵抗値を検出することとした。



スマート道路モニタリングシステムの概要



油状態診断システムの概要

■今後の展開

この油状態診断システムの開発により、将来的に油圧機器製品の故障予知や、寿命予測などの新規ビジネスを創出できる可能性が高まった。また、より確実なフェイルセーフ機能の実現や、機器の適切な運用提案（高効率、安全、延命など）、新製品や代替製品の提案、保守部品市場の開拓などのコンサルティングや、新たなビジネス価値を創出・提供できる可能性も高まった。さらに、実使用環境から得られた情報や知見を、現行機種改良や新規開発にもフィードバックできると思われ、多くの効果が期待できる開発となった。



油状態診断システム

【次世代サスペンションシステム (ActRide) の開発】

■開発の背景

2026年1月、当社はスマートフォンのアプリで減衰力を100段階で変更可能な新システム「ActRide」を発表した。近年スマートフォンは単なる通信機器を超え、あらゆる社会活動の起点として、さまざまなアプリが登場し利用されている。しかしながら、同じく存在価値が激変しているモビリティ分野において、スマートフォンで足回りを調整するといったアプリは、これまでなかった。

一方、当社は、もともとOEMとしてセンサ内蔵のソレノイドドライバを開発するアイデアを蓄えていた。「人々の暮らしを安全・快適にする技術や製品を提供する」ためのコトづくりを加速する中、人々が「運転中にセッティングを変更できないか?」といった悩みを抱えていると考えた当社は、このアイデアを活用し、アフターマーケット向けの製品を開発・販売することを決定した。

まず、他社のステッピングモータ式の電子制御サスペンションを対象に市場調査を行った結果、「応答が速

い」「音が大きい」「可変幅が小さい」「操作パネルが小さく操作しにくい」といった課題を得ることができた。これにより、市場では、より高性能で高品質な電子制御サスペンションと大きな画面で操作しやすいパネルが求められていることが分かった。

合わせて当社の製品の販売状況についても検証した結果、手動調整式を含むハイエース向けの市販ダンパの販売数が多いことから、ハイエースの乗り心地への不満が多いこと、ハイエースの使われ方に対する電子制御ダンパの訴求効果が大きいことが課題として浮き彫りになった。

■部門間の連携による開発

これらの課題を解決する開発に当たっては、電子技術部がコントローラやソフトウェアならびにアプリの開発を、製品開発室がダンパ開発を、基盤技術研究所が制御モデル開発とハーネス設計などを担当した。こうして大まかな部署ごとの役割分担を設けた上で、相互に知見を活用できる柔軟な体制となるよう、大部屋に開発メンバーが集まり、フォローし合いながら開発を進めていった。

客先要求がない開発の中にあつて、スマートフォンを使用となると、直観的な操作性といった高いユーザビリティが必須となる。これらは個々人の好みといった属人的な性質であるため、一つの形にまとめ上げるのに苦労した。ドライバーにテスト品を実際に使ってもらい意見を収集し、メンバー間で議論を重ねて変更を繰り返しながら作り上げていった。

■成果と今後の展開

1月の発表後、報道陣や展示会への参加者を中心に大きな反響を得た。製品としても、ユーザーがスマートフォンからワンタッチで車の乗り心地や操縦性を好みに合わせて変えることができる画期的なものとなつ

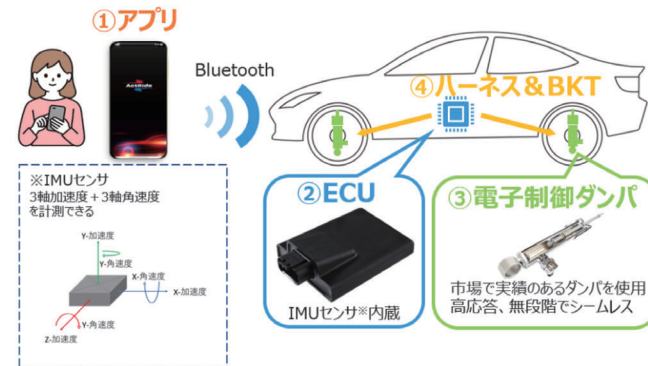


全日本ラリーでの展示

た。スマートフォンが操作パネルとなっているため、視認性も高く直観的な操作が可能で、アップデートによる機能改善や追加も容易となっている。また、車両のCANと接続しないため、セキュリティの面でも優

れたものとなっている。今後は、市販製品として展開車種を増やしていくとともに、OEM向けのシステム製品としての派生開発を検討している。

商品構成図



スマホ画面



Tuning画面
コントローラ（ECU）との接続や、選択したカスタム設定のコントローラへ送信ができる。カスタム設定は最大6つまで保存でき、用途に応じて手軽に使い分けられる。

Custom画面
各種設定をカスタマイズして、コントローラへ送信できる。ベースダンピング、ライドコントロール、ハンドリングコントロール、スピードアダプトといった設定を100段階で設定可能。

Monitor画面
IMUセンサで捉えた車の動きや減衰指令値を可視化できる。自分の運転を見直したりカスタム設定の参考にすることができる。

ActRideの概要



TOP INTERVIEW

創業者のDNAを受け継ぎ、 社会に貢献する企業を目指す

創業者の萱場資郎と、同じ技術者という共通点を持つ現社長・川瀬正裕が、
記念すべき90周年に際し、当社の歴史を振り返った。
また、直近10年の反省点や目指してきたこと、未来への抱負などを語った。

生き続ける萱場資郎のDNA

—まず、創業から90年にわたる当社の歴史が、どのようなものであったかをお聞かせください。

萱場資郎は「新しい技術や、世の中に貢献できる技術を広く広めていきたい」という研究者ならではの発想で、前身の萱場発明研究所を設立しました。この考えに基づいて、より良いものに向けての技術革新を常に生み出し、世の中に浸透させてきた結果として、当社は総合油圧機器メーカーに変革できたと感じています。また、資郎は「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」という言葉を残しましたが、これは当社を説明する際に必須の言葉でもあると思います。

一方で資郎は今も経営理念として掲げている「独創、活気、愛」という言葉を大切にしていました。「独創」は独創的な発想で社会に貢献できる製品を作る意味だと思います。「活気」には、みんなが関連にいろいろな

ことを開発していく思いが、「愛」には、モノづくりや従業員も含めて愛情を育みたい思いが込められていると感じています。創業以来、資郎のDNAを継承してきた従業員たちがいたからこそ、90周年を迎えられたと思っています。

不祥事を教訓としてガバナンスを強化、グローバル化を推進

—直近の10年間で、特に記憶に深く残っていることをお聞かせください。

何と言っても2018年に発覚した、免制振ダンパの不適切事象です。当時、会社存亡の危機と考えるほど資本が損なわれ、すべてのステークホルダーからの信頼も失いました。

その後、二百数十名体制で対策に取り組み始めましたが、研究開発を担う技術者も対策に投入したことから設計開発業務に支障が生じ、お客様に新製品を提案するタイミングを逸しました。幸い、全従業員が頑張ってくれたおかげで、2020年にV字回復を成し遂げられ

ました。また、免制振ダンパの適合理化も99.5%以上交換が進んでいます。

—この10年に当社が目指してきたことや、達成できたこともお聞かせください。

不適切事象の原因となったガバナンスの強化を目指してきました。特に従業員の規範意識向上に向けての再教育を、1丁目1番地どころか0丁目0番地に位置付けて継続してきました。それがようやく根付いてきたと感じています。また、お客様からの信頼を取り戻すことに努めた7年間でもあったと感じています。

さらに、この10年はお客様のグローバル展開要求に応じてグローバル化に取り組んできたほか、従業員の皆さんと一緒に経営の正常化にも取り組んできました。その過程でやりたいことができず、従業員に我慢してもらったこともあります。その甲斐もあって、不適切事象が発覚する前の経営状況にまで戻しました。

技術革新とともに感性を動かして「夢ある明日をつくる。」

—現在、自動車業界は100年に1度といわれる変革期を迎えています。こうした中で当社が成長・発展していくために不可欠なことをお聞かせください。

よく「カヤバさんのショックアブソーバは、EVでも残っていくから安心ですね」と言われますが、変革期を生き残るには技術革新が不可欠です。例えばステアリング制御です。その研究開発に努めてきた当社は、すでに中国の名だたるEVメーカーなどへのEPSの納入を開始しています。

また、ステアリングとショックアブソーバの連成制御が求められるようになるのは確実と考えた当社は、そのような研究開発にもいち早く取り組んできました。現在は2010年頃に他のステアリングメーカーに先立って量産化したステアリングパイワイヤーシステムの基盤技術をベースに、グローバルで自動車メーカーとの共同開発に取り組んでいます。



—著しい速さで技術革新を求められる時代に、大切にすべきことは何でしょうか。

資郎の「世の中に先駆けて新しいものを投入しよう」を現代に置き換えると、お客様に感動を与えることでもあると思っています。また「カヤバの製品は人の感性に合っているね」などと、お客様に惚れられる製品を作ることともいえます。今後は油圧でモノを動かすことのみならず、人の感性も動かして、感動を生み出せる商品を世に送り出していくことを大切にしたいと考えています。

—今後、社会の中で当社が果たすべき役割についてお聞かせください。

当社の長期ビジョンの中では、2035年のありたい姿として「モビリティ・インフラ・リビングの安全性と快適性を支える力として、社会に不可欠な存在へ」を掲げており、その実現を目指したいと考えています。

例えばデータセンターでのコンピューターの冷却に自動車で培ったポンプ技術を採用してもらうことや、国産ヒューマノイドロボット関連の共同研究開発をスタートしています。

このように従来の油圧技術から少し離れた分野でも、振動制御や電子制御、パワー制御技術などを注いで、新しいビジネスを獲得したいと考えています。

—最後に「夢ある明日をつくる。」というスローガンに込めた思いをお聞かせください。

不適切事象発覚後、従業員とご家族にはご心配とご苦勞をお掛けしました。そのような思いもあって「夢」を大切にしたいと考えています。夢とは製品もそうですし、当社の製品に対して、お客様から高い評価を得ることで、従業員とご家族が喜びを分かち合え、楽しく暮らせることでもあります。ぜひとも皆さんと「夢ある明日」をつくっていききたいと思っていますので、よろしく願っています。



若手技術者座談会

90周年を迎えた当社は、卓越した技術と創造力によって時代を切り開いてきた。

ではこれからの当社はどのように変わっていくのか。

現在、技術の最前線を支える若手技術者が、これまでの経験や会社への思い、そして未来への展望を技術系幹部と語り合った。

周囲の助けがあれば 「失敗は経験の引き出し」

— 本日はお集まりいただき、ありがとうございます。まず、ご自身の担当職務について、当社での経験を振り返っていただき、そこで成し遂げたことや学んだことをお聞かせください。

山口 私は油圧部品のシリンダブロック加工の生産技術を担当しており、つい最近大きな失敗をしました。加工設備の更新をしたのですが、被削材が加工負荷に耐えられず動いてしまう不具合が発生しました。現状把握で、起きたことや確認したことを書き出したのですが、原因が分からず悪戦苦闘しました。

最終的に上司と一緒に原因を探ってくださり、現在問題なく生産できています。上司の丁寧なフォローのありがたみを感じるとともに、さまざまなことに自分から頭を突っ込んで、失敗を含めた経験を蓄積する重要性を痛感しました。

岡野 私も先輩のアドバイスで成長できています。入社3年目に、ある開発を任せられ、スケジューリングから関係部署との調整、強度評価まで、すべてを担当したことがありました。ところが最後の強度評価でNGになってしまったのです。量産適用も決まっていたため、プレッシャーに押しつぶされそうになりました。

先輩社員に相談すると、さまざまな対策をアドバイスしてくださり、合格にすることができました。

羽場所長 お二人とも失敗から学んでいらっしゃるんですね。私は「失敗は経験の引き出し」と思っています。20年以上前、私はショックアブソーバのライン立ち上げを担当しました。トヨタからの移管で、それまでに経験がないような台数をより早く大量に作り上げなければならず、苦労しました。トラブルが多発し、長い間現場に張り付いていたことを思い出します。

しかしその数年後、ラインが当たり前に稼働して周囲からも評価されているのを見た時に、やって良かったと思ったのです。失敗や苦労を乗り越えることで、技術者

としてレベルアップできることは間違いありません。

歴史ある企業だからこそ 革新は重要

井上 私はオイルシールの生産技術を担当しており、ライン生産からセル生産への切り替えを担当したことが印象に残っています。このラインは40年間同じ形式で生産しており、現場の作業もラインに非常に慣れていました。なぜわざわざセル生産に変更するのか、戸惑いや反発が大きかったですね。

そこで、作業自体が容易になることや、品質不具合が発見しやすいことなどメリットを丁寧に説明し、切り替えを進めました。新規工程ではないので、生産を続けながらレイアウトを変更する必要があり、それにも苦労しましたが、最終的に新方式での生産ができるようになりました。長い歴史を持つ会社だからこそ、既存のやり方を疑い、新しいことに取り組む姿勢が重要だと思います。

狭間 ある時、新たな形状の金型を作ることになったのですが、既存の協力会社では対応できなくなり、各所への相談や試行錯誤を重ねてようやく課題を乗り越えることができました。苦労はしましたが、新たな協力会社・部署との出会いによって、今までに使ったことのない設備にも触れることができ、設計や技術上の可能性が広がったと感じます。革新的なアクションによって、さらに新しい展開や可能性が導かれることも

あるのだと痛感しました。

木水 ブラジルで油漏れの不具合が多発し、至急の対応を迫られる事態がありました。考える可能性の一つひとつ潰していくのですが、全く原因にたどり着けなかったのです。そこで道路の状態を確認すると、想定していないレベルの細かな砂埃のダストや、運転に国柄が出ていて、日本では考えられないような使用条件で使われていることが分かりました。その経験から先入観を取り払って、コミュニケーションを尽くす大切さを知りました。

本質を探ることで見えるもの

植並 革新の一方で、変わらない本質もまた大切だという経験が思い当たります。私は表面処理の技術を専門に研究しており、ある時メッキの改善のために現場に呼ばれました。ところが、自分の技術では太刀打ちできないことばかりで、何をしても良いのか分からなくなりました。

その時思い出したのが、研究所の上司の言葉でした。かつて何度も聞いた「技術は原理原則」というもので、これが救いの言葉となりました。まずは焦らずにメッキについて原理原則を知ろうと書籍などを読み漁り、基礎から勉強を重ねると、少しずつ自分のやるべきことが見えてきたのです。最終的に、今までできなかった改善の提案・着手ができ、焦らずに本質を見返して

良かったと思います。実はその金言を与えてくださったのが、羽場所長なのです。

羽場所長 いやいや、そんなこと言ったかな(笑)。というのは冗談で、この言葉は私も先代の所長から聞いていました。技術の本質、原理原則をしっかりと学べば、自ずと答えは見えてくるということです。前所長、私、そして植並さんから次の世代へと金言を受け継いでいってほしいですね。

菊池 私はDXの推進に取り組んでいますが、技術先行でデジタルツールや技術の導入を進めてしまい、現場とうまくマッチしないことが多々ありました。こんなに素晴らしい機能があるのに、なぜ使われないのだろうと思うことも多かったのです。

でも、改めて本質に立ち戻って考えてみると、DXは技術やビジネスを変えていく手段でしかありません。課題に向き合い、必要とされることに応えること以上の貢献はないと気付きました。認識を改めてからは、業務への取り組み方自体を見直して、導入先の職場に寄り添う方法を模索しています。

幅広い事業・技術領域から生まれるシナジー

—皆さん、さまざまな経験を重ねて、会社に貢献してきたのですね。ではそうした経験を踏まえて、当社の強みはどんなところにあると思いますか。

植並 幅広い事業領域・技術領域を持つことが、一番の強みだと思います。二輪、四輪から建機や産業用、さらに鉄道、特殊車両に至るまで、油圧機器や緩衝器

を中心にさまざまな製品をラインアップしています。各々の製品・事業における技術は、違う分野に生かせることも多いので、研究所にいる私はその架け橋になれるよう、日々奮闘しています。

実際に、加工技術ごとの分科会が月に1回開催され、事業部を超えて技術やノウハウをシェアし合っているのですよ。新たな発見や学びも多く、会社全体のシナジー効果を高める機会になっていると思います。

藤井常務 私は入社した当初、コントロールバルブの設計をしていましたが、ある先輩の「油圧だけでは、この先会社は生き残れない」との言葉に押されて電子制御の分野へ異動しました。昭和の時代、マイコンすら分からないレベルから始めて、ハードからソフトまで作り、トラクターのコンピューター制御を成し遂げた時には、達成感がありましたね。

キャリアとしては、バラバラに見えても、つながっていることや、糧になっていることも多いので、社員一人ひとりのキャリアの充実や成長という点でも、当社の事業の幅広さが良い方向に働いていると思います。

山口 入社してみると加工技術の高さにも驚きました。穴加工ひとつとっても、径公差数ミクロンのレベルを量産かつ数分のCTでこなしていく様子には圧倒されました。

菊池 私も入社してから、当社が想像以上にさまざまな技術を持っていることに驚きましたね。大学では電気・通信分野を学んでおり、当社で生かせることは少ないかもしれないと思っていたのですが、実際にはAIを使った画像処理や、ドキュメントの管理・活用などで、学んだ分野の知識が生きています。技術的な懐の深さがある会社だと感じています。

距離の近い上司と若手に任せる風土

井上 技術力はもちろんですが、風通しの良い職場も強みだと感じます。入社直後、部長は雲の上の人だと思っていたのですが、結構直接呼ばれることも多く、最初は驚きました。そのおかげでちょっとした提案や相談もしやすく、若手なのに開発の予算を取って量産できた案件もあります。

藤井常務 いやいや、もっと開発予算を使ってもらって、大丈夫ですよ(笑)。会社に貢献できるような試みをどんどん実施してください。

山口 周囲がすぐに手を差し伸べてくれるので若手でも挑戦しやすいし、経験を積みやすい風土があると思います。私は入社1〜2年目で工場の閉鎖から加工ライン移管を担当し、貴重な経験を積むことができました。右も左も分からず迷惑を掛けることも多かったのですが、当時お世話になった方々には、今も助けてもらう機会があります。

岡野 確かに、当社には若手を育てる姿勢や、あえて若手に任せる風土はありますね。会社でもっと決められたことだけをやる場所だと思っていたのですが、若手でも意見を求められることが多いと感じます。私も入社からわずか3年で、企画から設計、評価まですべてを担当する機会を得ました。不安もありましたが、任せることで成長を期待してくれていたのだと、今ならその意図が分かります。

伊藤所長 当社のチームワークは確かに素晴らしいですよ。私もそれを感じながらキャリアを重ねてきま

した。会社の外部にも、そのチームを拡大できると、もっとできることが増えていくと思います。

私は40代に入ってから、会社の後押しを得て、大学で共同研究をする機会をいただき、博士号も取得できました。大学の関係者と一緒に苦労を重ねながら成果を出し、さらに送り出してくれた職場の皆のおかげで、研究結果を製品開発へと繋げられました。若手の皆さんには、会社の中だけにとどまらず、さまざまな場面で寝食を共にするようなチームを作って、その中で力を付けていってほしいですね。

馬場部長 私もトヨタ自動車に向向していた時に、同じ目標を持ったチームに救われた経験があります。開発を進めていた製品が、最後の耐久検査で壊れてしまったのです。大ピンチの中で、トヨタ側の担当者全員がリカバリーのために協力してくれました。営業や調達といった当社のさまざまな部署間だけでなく、取引先やお客様も一緒になって力を合わせることもできるのだと感動しましたね。

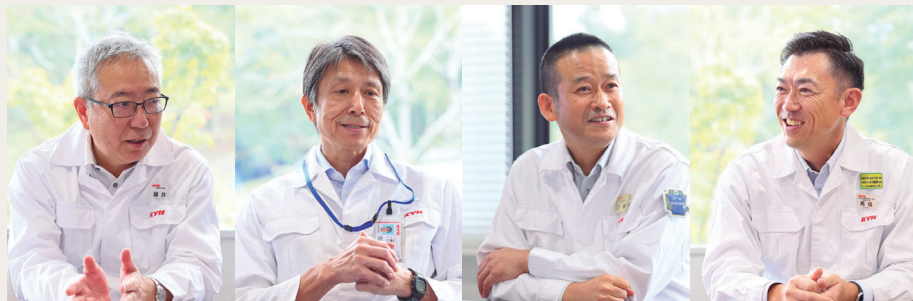
社内、取引先やお客様、そして家庭と、チームワークは本当に大事です。

さまざまな関係性を大切に成長したい

—強みを生かし、課題に向き合いながら、当社はこれからどのような道を歩むべきなのか。10年後の100周年に向けて、ご自身の目標と会社の未来像をお聞かせください。

岡野 技術者としての成長だけでなく、リーダーシッ

役員・部長格



常務執行役員
藤井 篤

基盤研究所所長
伊藤 隆

生産技術研究所長
羽場 敬一

技術統轄部長
馬場 友彦



ブも身に付けていきたいですね。部下から信頼されるリーダーになりたいです。

木水 私も周囲から頼られる人材として、リーダーとして成長できていたら良いなと思います。例えば今、インドの工場立ち上げのプロジェクトに参画しているのですが、こうしたさまざまなプロジェクトで中心に立って動けるような自分になりたいですね。

馬場部長 良いリーダーは、良い仲間恵まれます。ぜひ仲間づくりを大切に、社内外の人としっかりネットワークを築いてほしいですね。

伊藤所長 お客様との関係、そして会社を超えた関係、さまざまな関係性を大切にしてほしいです。私の立場では、そうした関係性・チームワークの上でシナジーが発揮できるような環境づくりを進めていかなければならないと、お話を聞いて再確認しました。

現場丸ごと自動化を 成し遂げるために

井上 経験を踏まえてより良い現場を作り上げていきたいです。現在SAの現場では、FA化・自動化の面で、もっと改善できるのではないかと考えています。コスト削減や品質の安定は、どの生産現場でも求められることで、この技術はキーになるはずです。実際に協働のロボット導入に向けて検討を続けているのですが、なかなか話が進みません。

羽場所長 それは、ロボットを導入した後のメンテナンスや生産準備に工数がかかることを考え、消極的になってしまうのだと思います。だからこそツールとし

てのロボット導入だけでなく、生産準備や維持管理まで含めた自動化技術の導入と、仕事のやり方の見直し提案が必要です。ロボット導入後の生産活動全体を見渡した上で、現場への導入展開を図ってほしいですね。頑張ってください。

山口 自動化は建設機械分野の現場でも、なかなか進んでいません。あるラインでは現在1ラインに1名が配置されているのですが、ロボットの導入によって2ラインに1名を目指していきたいです。

環境貢献やオリジナル素材、 独自性を生かす

植並 私は表面処理の仕事です。環境への配慮が非常に重要だと感じるようになりました。10年後はますます重要になっているはずです。今後、限りなく負荷を削減できるような技術を検討していかなければならないと思います。環境への配慮はやった方が良いことから、取引の必須条件になるでしょう。お客様や株主のためにも、環境に配慮する技術者としてスキルアップしていきたいです。

狭間 当社にはオリジナル材料を使った製品がいくつかあります。“漏れない・錆びない・壊れない”ための材料も自分たちで作ってしまうシリンダメーカーはあまりなく、唯一無二の存在だと思います。この唯一無二を、これ以上ない強みに磨き上げるために、私個人としては高分子系材料の勉強を重ねて、スキルを高めていきたいですね。

木水 それだけの独自性があるって、最近だとキャンピ

ングカー「VILLATOR」も話題になってきて、もっと当社が広く認知されるようになればいいなと思います。そして「重要なのは、安全、品質、量、コストの順である」という当社の精神も受け継がれてほしいし、世の中にも知られてほしいです。

デジタル活用で 開発のスピードアップを

菊池 10年後の当社を思い浮かべると、どんな場面でも当たり前デジタル技術が使われていてほしいと思います。そのためには、決して技術先行に陥らず、現場の課題をしっかりと捉えて、業務改革の中でデジタルを導入できるように進めていかなければなりません。一方でデジタル技術を導入することの価値も、しっかりと伝えていきたいです。

藤井常務 非常に頼もしい言葉ですね。3Dモデルのデータをすべて出してデジタルツインを実現したいですね。データを活用することで、営業から設計、量産まで、開発の入口から出口までのスピードを大きく上げてほしいです。さらに、生産技術のさまざまなデータ処理や、自動設計など、AIは可能性を大きく広げてくれるはず。これからの時代の開発はさらなるスピードが求められ、デジタル活用は必須ですから、ぜひ一緒に頑張っていきたいと思います。

羽場所長 まさにデジタル活用が進めば、先ほど話した私のような、昭和スタイルの寝る間も惜しむ苦勞はなくなるはずです。デジタルツールによって、個人や部署に蓄積されたナレッジの共有も進めたいですね。

デジタルの力で会社全体は大きく変わっていくと信じています。

—皆さん、ここまでお話をありがとうございました。お話は尽きませんが、課題の先にある素晴らしい未来が十分に想像できたかと思います。最後に藤井常務から、皆さんにメッセージをお願いします。

藤井常務 本日は皆さんのお話が聞いて良かったです。私は新卒採用の最終面接をしているのですが、10年経つとこんなふうに変化するのだと感慨深く思いました。カヤバは課長・部長と垣根なく話し合えると聞いて、役員と社員の距離ももっと縮めようと思いましたが、また、研究開発の最前線にいる皆さんには、ぜひ有効に予算を使ってさらなるチャレンジを続けてほしいです。その際には、プロダクトアウトではなく、マーケットインの視点を忘れずにいてください。AIが発展する今後、技術は凄まじい速さで進化していきます。夢とスピード感を持って一緒に技術開発に励んでいきましょう。

若手技術者



SA技術部第一設計室
木水 智大
2015年入社

岐阜南油機技術部 シール設計室
狭間 貴博
2014年入社

熊谷工場技術部
岡野 哲也
2013年入社

HC相模工場生産技術部
山口 勇人
2018年入社



SA生産技術部
井上 博喜
2016年入社

生技研第一研究室
植並 研人
2015年入社

デジタル戦略室(相模駐在)
菊池 貴好
2014年入社



KAYABA RALLY TEAM

第1期メンバー座談会

KAYABA RALLY TEAMは、2022年10月にモータースポーツ部が主体となり、
当社の社員によって運営するワークスチームとして活動を開始した。

以来、一丸となって3シーズンを戦ってきたチーム員が集まり、これまでの活動を振り返った。

いざ参戦。立ちは大変な苦労

— 監督はチームの初戦までに、たくさんご苦労なされたのではないのでしょうか。

榎本 トップから「社員でチームを作れ」と指示を受けたのですが、時間があまりない中で公募になったのが大変でした。また、すでに決まっていた親チームと、素人メンバーのコミュニケーションも課題で、チーム作りにも苦労しました。応募者が多過ぎて悩みましたが、それだけに精鋭が集まったと思います。MS部員の中からリーダーとして参加した松下君にも面接に入ってもらいました。

松下 面接は本当に大変でした。やる気がある人たちがばかりで迷いましたが、ラリーに必要な協調性を見極めました。また、いつも危険と隣り合わせだという意

識をしっかり持っているかも重視しました。初戦に向けてのベクトル合わせに苦労しましたが、榎本部長の指導もあって次第に同じ方向に向き始めました。

— ラリーカー製作も大変だったのではないのでしょうか。

松下 市販のGRヤリスを購入し、まずホワイトボディになるまで全部バラしました。そして親チームのチームメカニックに車の構造や機能を教わりながら、溶接増しや軽量化を行った後に組み立て直しました。

— エンジニアとメカニックの皆さんも、初戦参加までのご苦労をお聞かせください。

増谷 ラリーカー製作が一番大変でした。整備系の学校で基本を心得ていたつもりでしたが2割も通用しなかったのです。

長江 シーズンオフに、週5日間、2~3か月ほどかけて造っていましたが、冷たいコンクリートに寝転がって、一日中車の下にいてもありました。

一筋縄ではいかなかった、ラリー参戦

— ラリーに参加することの大変さや、難しさをお聞かせください。

柴田 ラリーは一般道を使用して行うレースとなり、天候、路面、気温などが毎回変化します。それらを把握しながら、適切なセッティングなどを考えるのが難しいです。

増谷 競技中の問題点や破損情報が、コ・ドライバーから連絡として入ります。加えて予想していない箇所が破損している場合もあります。いずれも、瞬時に判断せねばならないのが難しかったですね。

三國 メカニックは、4人が4輪それぞれを担当しますが、互いが見えない環境で連携を取るの難しく、4輪のセッティングが変わってしまったこともありました。

伊藤 広報や営業部、関係者と情報を共有して合意を得ながら、企画・情報整理・準備・荷造り等、来場者様に喜んでいただくための配慮を欠かさず全体をまとめるのは、すごく難しく、大変でした。

穴井 事前準備は当日に混乱なく過ごすためにも、本当に大切ですね。当日のチーム全員の細かいスケジュールをまとめたり、大会の全体像を前もって細か

く把握するためにいろいろな情報を掴んだり、コ・ドライバーの仕事は事前準備がほぼ8割を占めます。

石黒 ペースを保ちながらミスなく走り切るのに難しさを感じています。当然ながら事故を避けねばなりません。が、ゆっくり走るわけにもいかず、そのバランスに今も悩んでいます。

松下 ラリー参加に対する社内ルールがなかったことに苦労しました。例えば交換した部品のごみ処理などです。そのためルールを自分たちで作って標準化し、文書化してきました。

榎本 社内ルールに加えて、人事、広報、プロモーション、新しいバンダーさんからの部品購入など、すべてが新しいことばかりでした。また、僕は人材育成を軸に、この活動を通じて会社を元気にしたい！という思いでやってきました。社内の人たちに応援してもらうには、どうすればよいか？と悩むこともありました。

心に残るレース

— 3シーズンを戦ってきた中で、心に残るレースやエピソードをお聞かせください。

増谷 2024年のラリー北海道です。横転してしまった車を直すため、みんなで夜通し作業をして、翌朝の再車検に間に合わせました。

穴井 メカニックの夜を徹した作業で直せたものの、2日目に僕のリーディングが遅れるミスもあって、2日



高山ハイランド

連続でリタイヤしてしまいました。

石黒 みんなの努力を完走につなげられず、悔しい思いをしました。悲壮感にあふれたメカニックの顔が、今も心に焼き付いています。

松下 そのすぐ後のラリーハイランドマスターズ（高山）も、コースオフによってリタイヤしました。でも、今年はラリー北海道を含めて全戦で完走でき、しっかり結果を追求できました。チームの成長を見られて良かったです。

穴井 リベンジを果たすべく挑んだ今年のラリー北海道では、一番難しいステージでインカムのマイクが壊れてしまい、車の騒音に負けないように叫んだり手でベースノートを伝えたりと波乱万丈でしたが、クラス5位とシーズンベストを獲得できました。

榎本 2023年の開幕戦、婦恋スノーラリーも思い出深いです。エントリーできたものの、タイヤは普通のスタッドレス。それでも、チーム全員が怪我もなくクラ

ス2位の成績を残せました。「社長にいい報告ができる」と安心したことが、すごく心に残っています。

松田 他のチームがラリー用スタッドレスなどを使っていたのに、うちのチームは市販のスタッドレスタイヤでしたね。それでもフィニッシュしたことが強く印象に残っています。

伊藤 最初の婦恋スノーラリーで、チームの皆さんが帰ってきた車を限られた制限時間内に、声を掛け合いながら必死に直して送り出す姿にすごく感動しました。

3シーズンの参戦で得られたもの

——榎本さんと松下さん、これまでに人材育成面などで、どのような効果を得られたと感じていますか。

榎本 レースを経験する中で、社内、外部の主催者、観客、コンペティターなどに鍛えられて、経験値が上

がり、選手、メカニック含めて、チーム全体のチームワークはすごく成長したと思います。引き続き、社員の皆さんに応援してもらえるよう、活動成果を上手に伝えたいと思います。

松下 お金の管理、ルール作りなども含めて、みんな最初の頃と比べるとすごく成長し、コンプライアンス意識も高まったと感じます。

——ラリーチーム発足後、新製品や技術の開発面で得られた効果もお聞かせください。

榎本 「サステナブル」など、事業部門で開発した技術を、ラリー活動の場で検証するといった面で協力できていると思います。一方でラリー用サスペンションは、アフターマーケットの事業部の製品を利用しつつ、チーム員が1年間使えるよう、オーバーホールやアライメント調整などをしっかりやってくれています。減衰力やバネ選びなどの見えるように見えない面の技術レベルが上がっているの、それらは将来の開発に生かせると思います。

——榎本さんと伊藤さん、協賛メーカーを訪問した時に、どういった感想をお持ちになったのかお聞かせください。

榎本 スタート時は、ラリーに出場すること自体が優先課題でした。ラリー活動に必要な部品メーカー様は外部の紹介をいただき、ご協力いただきました。一方、当社のサプライヤー企業様にも本活動をご紹介し、ラリーとはあまり関係ない企業様からも、ご協賛いただきました。シーズンオフなどに、協賛会社に向かい

ラリーカー展示会を開催していますが、各社の従業員の皆さんが喜んでる姿を見て、嬉しかったです。

伊藤 協賛会社の従業員の方がとても関心を示してくださるので、各社様内でモチベーションアップにつながっていると肌で感じています。ノベルティにも協賛いただいている各社様への提供を意識して、新作アイテムの検討を進めたいです。

——皆さんがラリーチームで成長した点や、培ったスキル、それを普段の部署内でどう生かそうと考えているか、お聞かせください。

柴田 契約書締結や、展示会の運営などが、非常に大きな勉強になったと思っています。次の部署でも生かしたいですね。

増谷 部品などを発注する際の明細書作りや、関係部署とのやり取りを学べて、サスペンションの工場内で必要なスキルが備わったと感じています。

穴井 ベンチャー企業で働いているかのように、予算管理、ルール作りなど、新しいことを幅広く経験できました。また、コ・ドライバーはいろいろな帳票を作って管理する必要があるの、情報を分かりやすく整理して管理・共有し、チームワーク良く物事を進める経験を数多く積むことができました。

松下 みんなの意見を吸い上げながら、チームの一体感をつくり出すのは得がたい経験で、今後も生かしたいですね。

石黒 ラリーではPDCAのようなものを、すごく短いスパンで回さないといけない。それを常にやってきた経験は、次の部署でも役立つと思います。



生命に関わるラリーでは、意見の相違も恐れず真剣にぶつかり合う

秒単位での判断と作業が日常のメカニック



ノベルティも試行錯誤を重ねている

長江 特にサービスは制限時間があり、壊れた時はすぐに優先順位を付け作業を選択する必要があります。そのため、判断力が養われたと思います。

松下 しっかり準備はしていますが、予想しないことが起こるので、本当に臨機応変に動けるようになりました。

穴井 同感です。緊急時のドライバーとの車の修復など、想定外のことが起きた時でも、すぐ対応する能力が養われました。

松下 コミュニケーションの大切さも学びました。車やダンパのセッティングを経験できた上に、その効果を体感できたこと、ドライバーのコメントを引き出しながらセッティングできたこともいい経験です。

穴井 僕は顔も名前も出るので、コンプライアンス面でもかなり成長し、会社の看板を背負っているという自覚も高まりました。

伊藤 幅広い視点で物事を考え、業務管理できるようになったと感じています。また、さまざまな部署から集まったメンバーで構成されたチームだからこそ、アイデアや考え、スキルも多様で視野が広がりました。

——ブランド力の向上には、プロモーションも大切ですが、伊藤さんは現在、チーム活動を効果的に訴求するために、どのようなことを心掛けていますか。

伊藤 展示ブースなどでは、お客様の満足度向上のために、どうおもてなしするかを意識しながら、運営しています。今後もチームの意見なども参考にして、ブース内のコンテンツを充実させながらPR活動をしていきたいと思っています。



山梨シェイクダウン

地道に成果を築き、カヤバブランドをとどろかせる

——来シーズンに向けた準備が始まりますが、石黒さん、穴井さん、長江さん、今後の目標や夢をお聞かせください。

長江 チーム員が入れ替わるタイミングで開幕戦を迎えますが、来シーズンも最後まで、今までやってきたことの成果を発揮したいと思います。

穴井 チームの活動目的にはブランド力向上も含まれ、僕も特に重要視して活動してきました。モータースポーツ活動は、「カヤバの製品=良い製品」と市場の皆様これまで以上に思ってもらうためにも、またリクルートの面でも、非常に効果的なものだと思います。そのためにも、このラリーチームを次世代につなぎ続け、よりパワーアップしていくことが目標です。

石黒 同感です。来年以降も企業イメージが上がる活動を続けていきたいです。しっかり完走しつつ、少しでもいい順位で走れるよう努力したいと思います。

——最後に榎本監督、ラリーチームに入りたい方に向けて、一言お願いします。

榎本 会社を代表しての活動となりますので、そういった目線をしっかり持って一緒にやっていきたいと思えます。車の好き嫌いはいあまり関係なく、チャレンジ精神が大切だと思います。本当に、宝箱のようにさまざまな経験ができますよ。3年にわたる我々の活動を見て、参加したいと思った方は、ぜひ手を挙げてください。

座談会メンバー

- ①前部署での業務
- ②志望動機



監督
オートモティブコンポーネンツ事業本部
モータースポーツ部 部長
榎本 一憲

- ①サスペンション技術部に全世界で販売するKYBアフターマーケット製やモータースポーツ用サスペンション開発に従事した後、先行開発向け製品開発に従事。
- ②社命を受け、主には母機目線(車全体)の勉強と、人材育成のためにチームを結成し、監督に就任。全事業所に公募した後、選ばれたメンバーでスタート。



リーダー **松下 雄介**

- ①サスペンション技術部で4輪用のOEM向けSAの設計・開発を10年経験。
- ②監督からの指名でチームリーダーに就任。



エンジニア **柴田 究悟**

- ①サスペンション技術部にて市販製品の設計開発を12年担当。2019年から全日本ラリーの技術支援・ダンパサポート業務を開始。
- ②これまで培ったレースサポートの知見が生かせると考えて参加。



ドライバー **石黒 一暢**

- ①ストリートバイク用サスペンションの設計を担当。
- ②学生時代にラリーカーを購入し参戦したこともあるほどのラリー好き。チームが最高峰のクラスに挑戦すると知り、参加。



コドライバー **穴井 謙志郎**

- ①4輪用のOEM向けSA設計を担当。
- ②大学の自動車部でラリー参戦やラリー大会の主催を経験。社員の中で自分が一番ラリーに通じている自信があり、参加。



メカニックリーダー **長江 将典**

- ①生産設備立ち上げなどに携わる。
- ②大学の自動車部時代にジムカーナと出会い、当社入社後も、競技を続けていた。その間ずっと、モータースポーツ関連部署への異動を希望。今回、その希望が叶った。



メカニック **松田 幸也**

- ①OEM製品の生産指示と出荷を担当。
- ②とにかく車に熱いので、チームを志望。



メカニック **増谷 大志**

- ①航空機器事業部でラインオペレータを担当。
- ②自動車競技の観戦が入社前から好きで、自動車競技関連の世界に関わりたと思っていたところ、チームの公募を知り志望。



メカニック **三國 大河**

- ①主にHC事業部のポンプ・HSTの開発実験を担当。
- ②モータースポーツ部に入りたいと思っていた時にラリーチーム発足を知り、応募。



マネージャー **伊藤 由佳**

- ①4輪用のSAの輸出を担当。
- ②ラリーチームから要請を受け、マネージャーとして参加。当初はチームに帯同、2年目から会社紹介・PR活動メインに活動中。

免震・制振用オイルダンパ 問題への対応

2018年に発覚した免震・制振用オイルダンパ問題は、当社の存亡の危機と言っても過言ではない影響をグループ全体にもたらした。幸い、2026年2月28日時点で、交換等の対応の進捗はほぼ完了といえる状態になっているが、公表をして7年が経過した現在においても未だ対応が続いている。再発防止は当然のこと、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」の実現を目指す当社は、この問題を、今後も風化させない記録として検証し、残し続けなければならない。

問題発生から収束に向けての動き

免震・制振用オイルダンパでの不正の発覚

2018年以降の当社は、不正行為をした企業が受ける業績への影響と、失墜した信頼を取り戻すことの難しさを実感することとなった。免震・制振用オイルダンパで減衰性能検査データを改ざんしていたことが明らかとなり、その対応に迫られた。

この問題が発覚した端緒は2011年ごろにさかのぼる。この頃にカヤバシステムマシナリー（以下、KSM）社内で検査工程での改ざんが問題提起された。しかし、会社全体での実態調査の実施には至らなかった。

その後、免震用オイルダンパ数本で、ピストンとピストンロッドを組み付けるネジが「かじり」という現象を起こしているにもかかわらず、検査で合格し出荷されるということに疑問を持った担当者が、ある時に制振用オイルダンパで検査工程を担当していた社員から、減衰性能検査において検査データの書き換え行為があったことを知らされる。この担当者が上長などに相談した結果、2018年8月20日から免震用オイルダンパの係数書き換え行為に関する内部調査が始まった。

同月31日、当時のKSMの代表取締役社長に不正行為の事実が報告され、9月8日には内部調査結果が報告された。

9月12日、KSMからこの内部調査の報告を受けた当社は、不正行為の存在を知った。調査結果を読み込んだ当社は事態の深刻さを強く認識した。免震・制振用オイルダンパではトップシェアゆえに採用された建築物が多く、市庁舎や病院などの公共性が高く、ランドマークとなっている建築物も多かったからである。

同日に当社は直ちに対策本部を立ち上げて調査を開始した。その一方で国土交通省への報告と、対策の確定を急いだ。

免制振事業の歴史

ここであらためてカヤバの免震・制振用オイルダンパがたどってきた歴史を振り返る。始まりは制振用オイルダンパの生産を開始した1962年にさかのぼる。東京オリンピックに向けて、新しい建築構造物を地震からどう守るかが建築・土木の一課題となった。特に2本の支柱で屋根をつる構造とされた国立代々木競技場第一体育館は、屋根が地震や風で揺れてしまうため、そのままでは強度的に不安が残った。そこで当社製のオイルダンパを用いた、つりロープ制振が用いられた。

やがて日本国内で超高層マンションや超高層オフィスの建設ラッシュ時代を迎えたため、免震用オイルダンパも開発し、1986年に相模工場で生産を開始した。

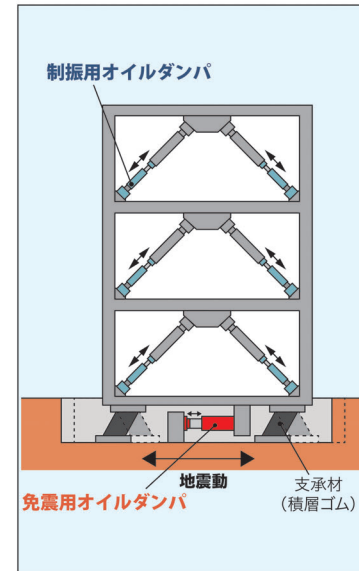
その後、1995年の阪神・淡路大震災で免震構造の優

れた性能が確認されたこともあり、免震・制振用オイルダンパの普及が急速に進んだ。当社は、もはや手狭となっていた相模工場では需要に応えきれないと判断し、2000年3月に生産を岐阜南工場に移管した。また、2007年1月には、事業をKSMに譲渡した。

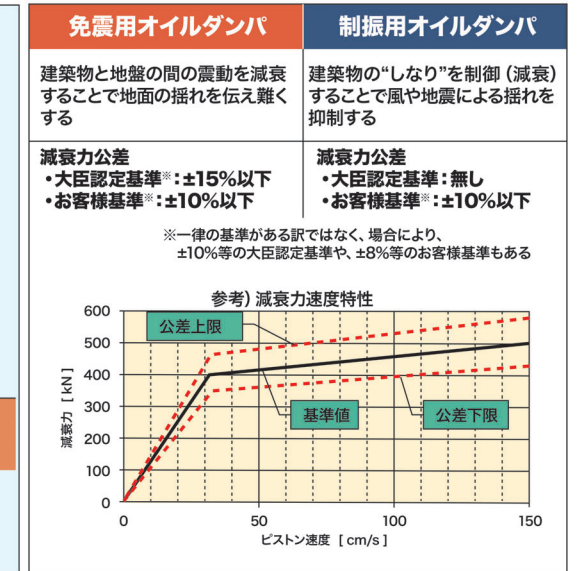
2014年度までの累積生産実績は制振用オイルダンパが1万5,000基以上、免震用オイルダンパが5,500基以上に及ぶ。こうしてトップシェアを獲得できたものの、その反面で忙しさから納期を優先し、品質第一を鑑みないような規範意識の欠如が広がっていた。



免震用オイルダンパ



オイルダンパの役割と減衰力要求仕様



国土交通省への報告

社内調査などを通じて、性能検査記録データの書換え事実があったとの結論に至った当社は9月19日、国土交通省にこれまでの経緯や今後の対応、不適切行為の概要、対象製品の範囲など、把握できている限りの事実を報告した。また、9月22日には当社立ち会いの下、未出荷で在庫となっていた免震・制振用オイルダンパの性能検査を実施した。これによって当社も、出荷済みの免震・制振用オイルダンパの一部に、性能検査記録データの書換えが行われたことにより、大臣認定の性能評価基準値に適合していない製品（大臣認定不適合）があることを確認した。また、大臣認定の性能評価基準に適合しているもののお客様ごとに決められている基準値を満たしていない製品（お客様基準外）または不適切行為があったかどうか分からない製品（不明品）を建築物に取り付けていたことも確認した。

これらの事実を確認するのはほぼ同時に、不正行為が存在する製品の出荷を停止した。また、対象製品や対象物件を特定する作業に着手し、不適切行為の対象と思われる建築物を、確定する作業も進めた。当社の検査成績書やデータの調査などから建物の適合状況（適合・不適合、お客様基準外、不明）を判断した。

さらに、国土交通省から受けた指示に基づき、不適合品の中でも基準値からの乖離が特に大きい7物件に

対する安全性検証作業も進めていった。その結果、震度6強から7程度の最大級の地震に対しても、十分耐えられる結果を確認できた。また、それ以外の対象物件は、10月16日の公表後に建設会社や設計事務所の協力を得ながら、構造計算による建物の安全性を検証していった。

外部調査委員会の設置

安全性の確認を進める一方で、より専門的かつ客観的な調査が必要と判断した当社は、2018年9月26日に独立性・専門性を有する外部調査委員会を立ち上げる。同委員会は主に当社、KSMと特別な利害関係のない森・濱田松本法律事務所の弁護士によって構成された。また、免震・制振構造に造詣が深い早稲田大学理工学術院（建築学専攻・建築学科）教授の西谷章氏を専門調査員として起用し、理工学の観点から助言を受けることとなった。

外部調査委員会に依頼した内容は、不適切行為に関する事実関係の調査（関連書類・データの調査および関係者への聴取を含む）と、類似した不正の存否に関する事実関係の調査、原因分析、再発防止策の提言である。

係数書換え行為の内容

免震・制振用オイルダンパの性能検査および立ち会い検査において、主に計測された減衰力が、大臣認定や、顧客との合意によって定まった公差の範囲内に取まらなかった場合などに行われていた。一定の係数を乗じることで計測結果を恣意的に増減させ、意図した範囲に取っていた。

■主な動機

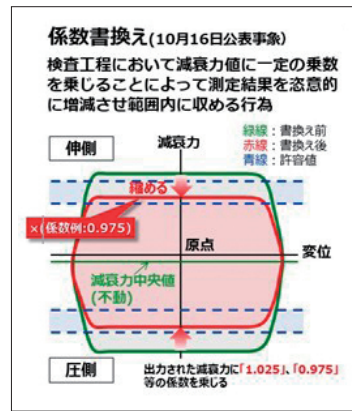
動機としては、製造量が増え、納期に対応できなくなってきたことが挙げられる。同製品の製造を開始した当初は注文量が少なく、納期にも余裕があった。そのため性能検査および立ち会い検査で不合格となった場合には、一度は組み立てた製品を分解し、バルブの閉め直しや部品交換を行うことにより、規格内に収まるまで調整・検査を繰り返し実施するという正しい方法にて製造されていた。

しかし、免震用オイルダンパの製造を相模工場から岐阜南工場に移管し始めた時期（2工場体制時代）に量産が始まったことが重なり、従来の方法による調整では納期に間に合わない可能性が高まった。そこで、免震用オイルダンパに関与していた製造部、技術部、

品質保証部の一部従業員が協議し、係数書換えの手法を考案した。

制振用オイルダンパについては、組立前にバルブ単体を試験機で検査することが可能なため、免震用オイルダンパと比べて調整が容易であるものの、2000年ごろに受注した特定物件の制振用オイルダンパにおいて、担当者がどうしても性能を出せなかったという技術的な問題が端緒になり、係数書換えを行った。その後も前任者から後任者へ、上長から部下へと承継することで続した。

当社はこれら不適切行為の実態を2018年10月16日に国土交通省記者クラブ内で実施した記者会見で包み隠すことなく公表し、同日ホームページでも公表した。



係数書換え

国土交通省からの指示書交付

2018年10月16日、当社とKSMは国土交通省から「指示書」を受け取った。その内容はあらためて責任の重さを痛感するものであった。

「当案件は、建築物の所有者や使用者に不安を与え、かつ建築物の安全・安心に対する国民の信頼を揺るがす行為である。建築物の安全確保のために全責任を持って、オイルダンパの交換および必要な対策を、最後の1棟、1本まで速やかに遂行し、以下の対応を求める。所有者等関係者へ丁寧な説明、構造安全性の確認、交換の迅速な実施、徹底した原因究明（指示書より抜粋）」

外部調査委員会の調査過程で判明した追加事象の公表

外部調査委員会による調査過程で、新たに追加調査や事実確認が必要な事項の存在が判明した。これは2007年のKSMへの製品移管以降、免震・制振用オイルダンパの減衰性能検査時に試験機の原点を調整し、それを検査記録として提出していた可能性が生じたためである。

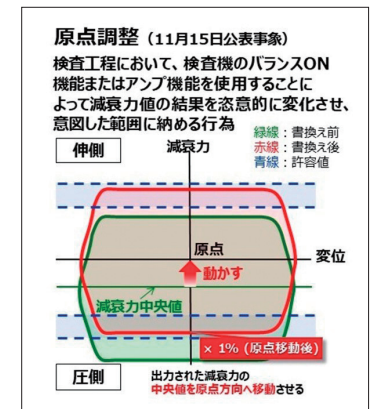
原点調整は、測定された減衰力が大臣認定や、顧客との合意によって定めた公差の範囲内に収まらない場合などに、一定の係数を乗じることで測定結果値を増減させ、意図した範囲内に収める行為である。

その後の調査で、原点調整の具体的な手法が明らかになり、原点調整行為は係数書換え行為と相互補充の関係にあり、両行為が重複して行われることが少なかったことも判明した。

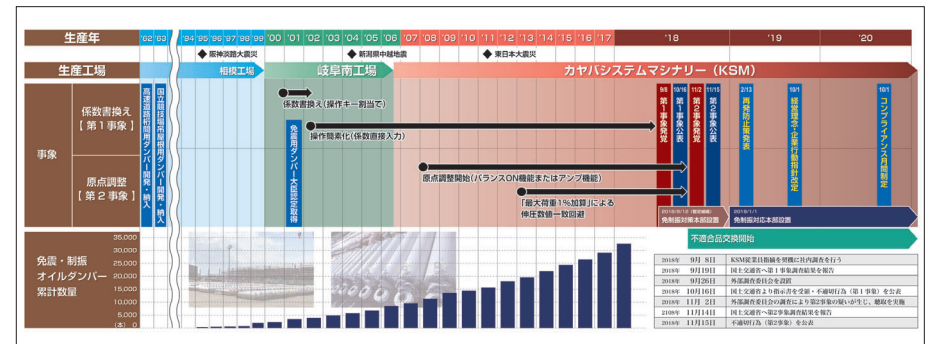
調査に対して「原点調整行為を開始した」と供述した社員によると「KSM三重工場の技術部の従業員から具体的な原点調整手法の説明を聞いたのを契機に、同行を開始した」とのことであった。また、原点調整行為を直接実行していた者は、2008年ごろ以降にKSMの製造部に所属していた検査担当者複数名と、他部署から製造部の応援に行き、検査担当者から検査方法について教わった者ということも判明した。

これらの不正の真偽を調べるため、2018年11月2日に当社の品質担当役員がKSM三重工場に出向いて聴取している。3日にその報告を受けた対策本部では、試験機のプログラム解析、減衰性能検査データ等の事実確認と、影響範囲の特定を急いだ。11月12日に試験機プログラムの解析により、原点調整を行った疑いのある製品について、検査データの検証により不適切な原点調整が実際に行われていたことを確認。11月14

日に当社は、国土交通省に追加調査等の必要性を報告した。また、11月15日、原点調整行為が係数書換え行為で実施している構造安全性の検証などに影響を及ぼす可能性があることを、対外的に公表した。12月19日、追加事象の具体的な内容をリリースした。また、追加事象を受けて、10月16日公表時に国土交通省から受けた指示に基づき、不適合品の中でも特に基準値からの乖離が大きいオイルダンパが使用されている7物件の安全性の検証を行った。そのうち、追加事象を受け、構造計算の前提となる特性値が見直された免震4物件について、再度第三者による安全性の検証を実施した結果、震度6強から7程度の最大級の地震に対しても、十分耐えられる結果を確認でき、12月26日に安全性検証結果を公表した。それ以外の対象物件は、建設会社や設計事務所の協力を得ながら、構造計算による安全性を検証していたが一部の建物では、追加事象により構造計算の元となる減衰性能データが変更



原点調整



年表から読み解く不適切事象の経緯

なった。

同日に当社とKSMは、国土交通省から2回目の指示書を受け取った。その主な内容は、不適切行為（追加事象）の影響を踏まえた構造安全性の確認、交換の迅速な実施、対象物件の修正を踏まえた所有者等関係者への丁寧かつ迅速な説明であった。

緊急的な暫定措置

次第に不正の全容が明らかになる中、当社は適正なオイルダンパを製造するとともに、免制振事業以外の分野で類似の不正がなされていないかを確認する作業を進めた。また、グループの全製品に関しても、性能試験機でのデータ書換え可否などを調べ、検査工程の適正さを確認した。また、検査データと検査成績書の照らし合わせを行うなど、品質監査を緊急実施したほか、外部機関により自動車向け量産品を優先対象とする全般的な不正調査ならびに係数書換え行為との酷似事案に特化した調査も実施した。

免制振については、以下の暫定対策を実施した。

- ① 試験機の是正…免震用オイルダンパは2018年9月28日より、制振用オイルダンパは2018年11月29日より、それぞれオイルダンパ試験機に表示された試験条件と試験結果を写真撮影して記録を残すとともに、当該写真と性能検査記録データや出荷検査報告書と照らし合わせて、整合性を確認するようにした。また、不適切行為を防止するため、試験機の係数書換え機能や原点調整機能を削除または封印した。なお、暫定的なものではないが、改正された建築基準法第37条に対応すべく、新型のオイルダンパ試験機について、生データ（設定値、入力値、計測データ等）を自動的に保存するシステムの検討に着手した。
- ② 検査方法の適正化…免震用オイルダンパは2018年9月28日より、制振用オイルダンパは2018年11月29日より、減衰性能検査における第三者機関の全数立ち会い検査を開始した。また、2018年12月1日より、製造部門から独立した部署による品質検査を開始した。
- ③ 技術改善…生産上の直行率向上を図るため、免震用オイルダンパのバルブ形状を改善し、2019年1月23日に任意評定を取得。同年2月11日に量産を開始した。

免制振対応本部の設置

不正の認知後に仮設した対策本部は、各自治体や建設会社などへの報告、所有者や居住者への説明等に努めてきた。しかし、不正内容が複雑化し、対象物件数も多く、また1物件当たりの関係者も多いため、顧客や取引先への謝罪や、構造安全性検証、交換有無や対応時期のより丁寧な説明などの重要性が増大しつつあった。

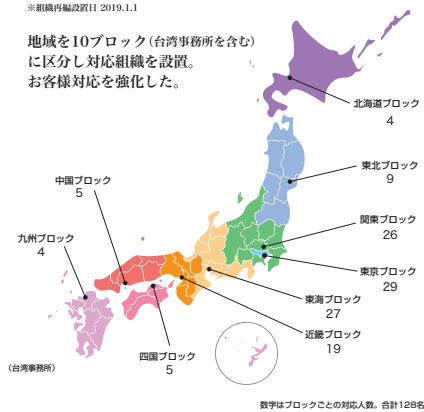
このような背景から2019年1月1日、免制振対応本部を設置した。本部内には所有者様対応部を置き、配属された約200名の社員が全国各地を巡って対応に当たるようになった。

オイルダンパの製品精度向上・生産能力向上に向けて、集中的なこ入れを実施することも決め、KSM三重工場の免制振事業と装置事業を分割した。また、免制振対応本部とKSMの人財を一部併任させるなど、一体となって全対象物件の代替製品生産や、対応処置を進める体制を整えていった。

■所有者様対応部の設置場所

※組織再編設置日 2019.1.1

地域を10ブロック（台湾事務所を含む）に区分し対応組織を設置。お客様対応を強化した。



免制振対応本部

■対応本部の変遷

対応本部の中で技術的な対応処置にあたる部署の体制はHC、ACなどの事業部門、各研究所から移動させることによって整備することとし、事業の壁なく当社の総力を挙げて取り組んだ。

当時、検査機に残されたデータから「真値」を求めることができないかという点に関しては、後述する「減衰力真値算出方法」を生産技術研究所のメンバーを中心に文字通り、昼夜を問わず取り組み大きな成果を上げた。この真値算出方法は後に国土交通省にも認めていただいたが、あまりに技術的な要素が強く、国土交通省の研究所から出向されていた行政官の方がその役割を担った。

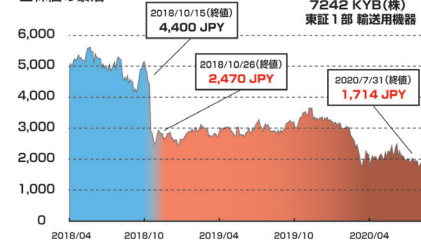
やがて、根本的な解決策、すなわち製品性能ばらつき改善に向けて、KSMの三重工場と一体的に活動するようになった。改善活動の進展に伴い、長期にわたって出張し、KSMとの協議体制の下、原因究明や改善活動に取り組んだ。この結果、KSMだけでは進まなかったばらつきの向上が解決に向かった。このようなカヤバの設計、生産技術、製造に関わる知見を集結することにより、性能が出なかった際に、検査結果を書き換える一因となった「時間のかかる分解再調整」に要する時間も大幅に短縮されることにつながっていった。

信用の低下

一連の不正を公表した後、連日のようにテレビや新聞などで報道されるようになったほか、お客様や取引先等の関係者から多くの問い合わせが入るようになった。その多くはお客様が住んでいるマンションや、勤務ビルの耐震性への不安などであったが、自動車やバイクに使われている当社製品を心配する声もあった。すなわち全当社製品の信頼が揺らいだ。

免震・制振用オイルダンパの事業規模は、グループ全体の0.6%程度であったが、命を守る製品であるとともに、国内トップシェアであったため、問題の公表直

■株価の暴落



後から企業価値を示す株価が大幅に下落した。2018年10月15日の終値4,400円が、2018年10月26日には2,470円になり、その後も低迷し、2020年7月31日には1,714円にまで落ち込んだ。

社会に多大な心配や迷惑を掛けてしまったことを、あらためて重く受け止めた当社は、はじめとして役員の処分にも踏み込んだ。その他に役員報酬の一部返上などの処分を行った。

外部調査委員会の調査報告書および調査報告書開示版受領

2019年2月4日、当社は外部調査委員会による調査報告書を受領した。詳細な調査結果や、再発防止策が盛り込まれたものであった。その後、当社は記載内容の精査・確認をするともに、当社が独自に行ってきた事実関係の調査や検証等をもとに、問題の根底に内在していた諸要因を分析した。また、同調査委員会より指摘、提言された内容を真摯に受け止めながら、再発防止策を策定していった。

国土交通省からの指示書交付

2019年3月28日、当社は同省より3回目の指示書を受けた。出荷時検査への全数立ち会いの継続実施、再発防止策の確実な実施、交換等の迅速な実施、新規受注および認定申請の見合わせを指示するものであった。当社はあらためて行うべきことを肝に銘じ、全社の最重要課題として指示の達成に取り組んだ。

交換対応の推進

国土交通省に指示をされた現在設置されたダンパにおける構造安全性の検証（当面の安全性）が必要と判断された777物件は、建設会社および設計事務所の協力を得ながらも、2020年9月末日までに検証・第三者機関による確認を終えた。

当社は対応の基本方針として、以下を定めた。

- 免震用ダンパは大臣認定不適合品、お客様基準外品、不適切行為の有無が分からない不透明品とも、納入済み品を引き取って再調整する。または新規品との交換により適合化していく。
- 制振用ダンパは、お客様基準外品と不透明品は、所有者の意向を踏まえて適切に対応していく。（制振ダンパに大臣認定はない）

不正の発覚直後に開始した対象物件の洗い出し作業は、約50年間分の出荷データの確認が必要になったた

めに困難を極めた。建設会社や設計者の協力を得て、現物を確認していった。9度の修正報告に及んだが、2019年7月5日ようやく物件数が確定した。その数は991物件に及んだ。

一方で元施工会社の消滅や、工事をやらない・できないといった理由によって生じた対応未決定物件については、2019年8月ごろに現カヤバCSが主となり専門工事業者への委託による独自の交換作業体制を立ち上げた。その後は建築コンサルティング会社の支援を得ながら、丁寧な対応を心掛け交換工事を実施していった。

		不適合品			①～③ 合計
		①大臣認定 不適合	②お客様 基準外	③不明品	
免震用 オイルダンパ	物件数	245	370	237	852
	製品数	1,056	3,014	3,388	7,458
制振用 オイルダンパ	物件数		30	109	139
	製品数		253	4,402	4,655
合計	物件数	245	400	346	991
	製品数	1,056	3,267	7,790	12,113

不適合品と不明の対象物件数および対象製品数



三重工場立ち会い検査の様子

暫定措置の進捗

当社は一部の免震用オイルダンパのバルブ形状を暫定的に改善し、2019年2月11日に量産を開始。やがてすべての免震用オイルダンパのバルブも当社の他部署協力の下設計変更を進め、2020年3月に完了させた。これにより性能検査合格率（直行率）は、2018年10月の不適切行為発覚時よりも平均で約20%良化した。その後も合格率95%前後を維持できたため、不適切行為の原因の一つであった手戻り作業がなくなり、ほぼ計画通りの生産ができるようになった。

交換工事等が完了または、建物的大臣認定変更などにより、存置（継続使用）が確定した交換等完了物件数は、2026年2月28日時点で991物件中986物件と

なった。未完了5物件の状況は、交換工事中：1物件、工事開始待ち・工事日程調整中：1物件、適合化は正処置方法について行政調整中：2物件、適合化に向けて対応方法等を調整中：1物件となった。

JSSIによるオイルダンパの減衰力真値算出方法評定

当社は2018年12月19日に免震ダンパ用（2000kN）試験機に保存されていた中間データの解析により、係数書換えおよび原点調整の有無が分からない不明品について、調整前の正しい数値を導き出すことができた。その結果、不明の一部が適合・大臣認定不適合・お客様基準外であることが判明したため、一度報告した内容を訂正する必要が生じた。しかし、信頼が地に落ちた当社を誰も信じてくれないと考え、外部に正当性を検証してもらうことになった。そして2019年2月27日、JSSI（一般社団法人日本免震構造協会）に「免震用オイルダンパの性能の真値を算出する方法」の性能評定を依頼した。

JSSIは当社が提出した資料と実地確認に基づいて、当社が行ってきたダンパの減衰力の真値を算出する方法の理論性を審査した。また、試行試験結果から、当社が提案する方法により、データに乗じられた人為的な係数を特定でき、ダンパ減衰力の真値を算出できるかも検討した。その結果、2019年4月22日に当社の方法により、ダンパ減衰力の真値を算出できることが認められた。

JSSIの性能評定を根拠とし、所有者等関係者に算出された真値の説明を行った。ダンパが適合品となった場合は、存置（継続使用）を提案した。しかし、一度は不明と説明していたものを適合品と言ったところで、すべて理解されるわけではなく、困難を極めた。

各事業分野が受けた影響

不適切行為が行われたオイルダンパの交換など、問題への対策費として758億円の支出予測として計上した。対策費の特別損失として計上響き、2019年3月期の営業利益は284億円の損失となった。2020年3月期の営業利益はさらに402億円の損失となった。

各事業分野も影響を受けた。特に深刻な影響を受けたのが、当社にとって不可欠な次代に向けての設備投資と研究開発である。予算圧縮と人員減少の影響により、研究テーマを絞らざるを得ない状況となった。

このように経営への影響はあまりにも大きかった。そこで経営資源の選択と集中によって企業競争力の強

化を図るため、事業ポートフォリオの全面的な見直し作業を進めた。

その結果、当社は創業以来手掛けてきた航空機用油圧機器の事業（取り扱い製品は航空機用アクチュエータ、バルブ、ホイール、ブレーキ）から撤退することを決断する。2022年2月、修理を含めたすべての事業を段階的に終了させ、完全撤退することを決定した。

社会や業界に与えた影響

幾度となく震災被害を受けてきた日本で、免震・制振用オイルダンパは被害を抑えるための有効な装置であり、社会から期待と信頼が寄せられていた。当社の製品は高層建築物をはじめ、市庁舎や病院など、公共性の高い建築物に多く採用されていた。その当社製オイルダンパの安全性が揺らいだことで、お客様や取引先、建物に居住されている方、居住を予定されていた方、対象物件の近くに住んでいる方などに、多大な心配と不安を与えてしまった。

業界にも「建築基準法・材料告示の改正」という影響を与えた。この改正は国土交通省が免震材料と制振部材の不正事案を受けて、大臣認定制度の見直しを図った結果である。2019年9月30日に改正法が公布され、2020年4月1日施行された。

その骨子は以下の通りである。

- 免震材料に係る大臣認定における品質管理体制の審査について、検査データの保存、検査データの改ざん防止、発注者等による製品性能の確認が強化された。

- オイルダンパ等の制振部材を使用した建築物が、構造方法の大臣認定審査を受ける際には、免震材料に準じた検査データの保存や、改ざん防止措置、発注者等によるチェックが行われた制振部材を用いる方針とされた。

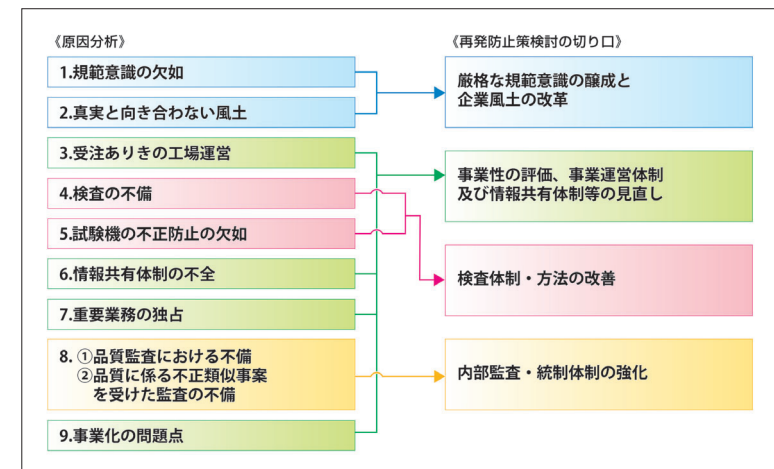
KSMの吸収合併

再発防止策として、後述する「コンプライアンス経営を視野に入れたグループ再編」に向けた取り組みも加速した。そこで2021年2月9日の取締役会で再発防止策の総仕上げとして、当社を存続会社に、KSMを消滅会社とする吸収合併を決議した。これにより人財ローテーションの活性化、ガバナンス体制の強化、不正リスクの低減を図っていくことになり、同年7月1日に合併した。

再発防止に向けての動き

再発防止策の決定と国土交通省への提出

再発防止策については、決定した再発防止策と調査報告書を2019年2月13日、国土交通省に提出した。「不正の全貌を社会に包み隠すことなく公表するとともに、再発防止策の確実な実行を社会に誓うべき」と考えた当社は、同日に調査報告書の開示版と、原因究明・再発防止策をリリースによって公表した。さらに、再発防止策の進捗状況を、公式ホームページ内の特設



原因分析による再発防止の切り口

サイトで発表していくことを社会に約束した。

再発防止策では不適切行為の原因と対策を、以下のように明確化した。

■企業風土

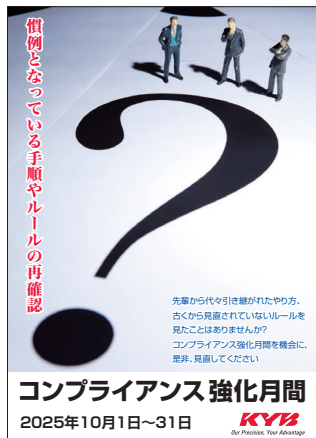
原因

- ① 規範意識の欠如…上司、他部署の者、経営陣・幹部の一部の者に、モノづくりに携わる者として、最低限の規範意識が欠如していた。
- ② 真実と向き合わない企業風土…オイルダンパ事業の経営陣・幹部の一部が不正を指示し黙認するなど、不都合な真実と向き合わない企業風土が醸成されていた。

対策—厳格な規範意識の醸成および企業風土の改革策

コンプライアンス経営の定着化を図るため、以下の対策を採った。

- 当社およびKSMにおけるコンプライアンス意識の定着



コンプライアンス強化月間ポスター



eラーニングの実施



コンプライアンス全員集会

- グループの規範意識の醸成
- 企業行動指針等の改定
- 当社の経営トップによる、定期的なコンプライアンス重視のメッセージの発信

「コンプライアンス・トップ研修会」

2019年には、不適切行為を公表した10月16日を含む週を、コンプライアンス向上週間とすることを決定した。また、2020年度からは、不適切行為の風化防止とコンプライアンスの重要性をより意識するため、10月をコンプライアンス強化月間とした。

その一環として、2019年3月より経営トップを集めて行うコンプライアンス・トップ研修会を実施。2022年3月には、海外でもコンプライアンス・トップ研修会をスタートした。



コンプライアンス・トップ研修会

- コンプライアンスへの取り組み姿勢を評価する人事考課制度の導入

従業員一人ひとりの意識改革も重視し、社会的責任を自覚させる教育・研修の実施、ケーススタディーや他社事例を多く採り入れた教育の実施、事業および製

品に特有の法令に関する教育、品質教育の義務化等を行うこととした。

また、グループが社会からの信頼を回復するには、早急に規範遵守を徹底するとともに、不都合な真実に真摯に向き合う企業風土を確立する必要がある。それには対症療法的な策ではなく、全社を挙げてコンプライアンス経営の定着と、役職員一人ひとりの意識改革を徹底的に進め、日々の活動を通じて実践することが不可欠であった。

そのための改革の一環として、2019年10月1日にグループの企業活動で根本となる「経営理念」を、『規範の遵守』を第一とする以下の内容に改定した。

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 KYB 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。

信頼と誇りを取り戻すために
～免震・制振用オイルダンパー不適切行為を風化させない～

2018年10月16日、当社は建築物用免震・制振用オイルダンパーの不適切行為について公表しました。関係者の皆様、社会に多大なるご迷惑とご心配をおかけし、KYBが創業以来培ってきた社会的信頼は一気に崩れ去りました。

この不適切行為を二度と繰り返さないためには、再発防止活動や企業風土の抜本的な改革だけでなく、不適切行為を忘れない、風化させない活動を継続していくことが重要であり、それが信頼と誇りを取り戻すことに繋がります。

この展示を通して、何がなかったのか、どうあるべきなのか、今一度、モノづくりの原点に立ち返り、私たちKYBはコンプライアンスを最高価値とする高い倫理観を持った、公正で誠実な企業集団を目指しましょう。

代表取締役社長執行役員
大野 雅士

社長メッセージ

これらはグループの「不適切行為を二度と発生させない」という思いを示すものであると同時に、企業風土改革や、再発防止活動の礎となるものでもあった。

■事業運営体制

原因

- ① 受注ありきの工場経営…自らの技術力・生産能力を超えた受注ありきの工場運営がなされていた。
- ② 情報共有体制の不全会…KSMの現場と経営陣・幹部との間における情報共有体制、および当社とKSM間の情報共有体制のそれぞれに不備があった。かつ、グループにおける内部通報制度が実効性を発揮していなかった。
- ③ 重要業務の独占…マネジメント、現場のいずれでも人材の固定化（一部の者による重要業務の独占）が生じていた。
- ④ 事業化の問題点…量産化の当時から技術面に知見を有する、特定の者への依存が高く、経営のモニタリングや、それに基づく改善が適切に行われなかった。

対策—事業性の評価、事業運営体制および情報共有体制等の見直し

バランスの取れた事業運営体制とするため、適正な事業運営を心掛けるとともに、KSMの技術力・生産能力の水準を、受注する製品の仕様や納期を順守できるレベルへ引き上げることとした。また、オイルダンパのさらなる品質向上および設計変更、受注決定判断の見直し、適正な受注を可能とする意思決定条件の明確化、事業体制の整備、個別または少量生産品の量産性評価手順の見直しなどにも取り組むことを決めた。

さらに、人事ローテーションを徹底するため、後継者の育成や、適正な人事ローテーションを行うことにした。一方で情報吸い上げやフィードバック体制を整備する必要があると考え、会議・報告・指示内容の書面化の徹底、緊急時の社内規定の運用徹底、内部通報制度の実効性向上に向けた見直し、品質不正問題発覚時の対応の明確化、情報を吸い上げる仕組みづくりなども決定した。

■品質検査体制

原因

- ① 検査の不備…検査データ改ざん行為をする動機を強く有する製造部が性能検査をするなど、相互牽制の利きにくい体制が採用されていた。
- ② 試験機の不正防止措置の欠如…事後的に改ざんした場合に露見するような試験機の不正防止措置が欠如していた。試験機に対する管理も不十分だった。

対策——検査体制・方法の改善

検査体制は、品質保証機能の独立性強化、オイルダンパ立ち会い検査時の検査方法の改善、検査マニュアルの整備を進めることを決めた。

また、試験機の不正を防止するため、ソフトウェア変更の社内手続きの厳格化や定期的モニタリング、人為作業を介さない検査結果の自動記録化、検査プロセスの自動化推進、オイルダンパ試験機へのアクセス管理の強化、性能試験データのトレーサビリティ確保等を開始した。なお、度重なる建築メーカーの不適行為により、2019年9月30日に改ざん防止措置を取り入れることを義務化する法改正の実施が公示された。

■内部監査体制

原因

- ① 品質監査における不備…品質監査が実質的・実効的な監査となっていなかった。また、不正行為を念頭に置いた監査対象を選定していなかった。
- ② 品質に係る不正類似事案を受けた監査の不備…KSMの内部監査体制および当社のグループ会社に対する内部監査体制に不備があり、内部監査が実質的に機能していなかった。

対策——内部監査・統制体制の強化

内部品質監査体制の強化策として、品質不正を念頭においた監査、検査データの内容を確認できる実効性のある監査の実施、当社独自の監査、専門家による支

厳格な規範意識の醸成及び企業風土の改革	コンプライアンス経営の定着化	<ul style="list-style-type: none"> i) 当社及びKSMにおける意識の定着 ii) 当社グループの規範意識の醸成 iii) 企業行動指針等の改定 iv) 定期的なコンプライアンス重視のメッセージの発信 v) 人事評価等
	従業員一人ひとりの意識改革	<ul style="list-style-type: none"> i) 社会的責任を自覚させる教育・研修の実施 ii) ケース・スタディや他社事例を多く取り入れた教育の実施 iii) 事業及び製品に特有の法令に関する教育 iv) 品質教育の義務化
事業性の評価、事業運営体制及び情報共有体制等の見直し	バランスの取れた事業運営体制	<ul style="list-style-type: none"> i) 適正な事業運営 ii) 受注決定判断の見直し iii) 事業体制の整備 iv) 個別または少量生産品の量産性評価手順の見直し
	人事ローテーションの醸成	効果的な人事ローテーションなどを通じた、知識・ノウハウの社内共有化による後任者の育成及び業務の透明性向上
	情報吸い上げ・フィードバック体制の整備	<ul style="list-style-type: none"> i) 会議・報告・指示内容の書面化の徹底 ii) 緊急時の社内規程の運用徹底 iii) 内部通報制度の実効性向上に向けた見直し iv) 品質不正問題発覚時の対応明確化 v) 情報を吸い上げる仕組みづくり
	検査体制	<ul style="list-style-type: none"> i) 品質保証機能の独立性強化 ii) オイルダンパ一立会検査時の検査方法の改善 iii) 検査マニュアルの整備
検査体制・方法の改善	検査機の不正防止装置	<ul style="list-style-type: none"> i) オイルダンパ一検査機のソフトウェア変更の社内手続き厳格化 ii) オイルダンパ一検査機ソフトウェアの定期的モニタリング iii) 人為作業を介さない検査結果の自動記録化 iv) 検査プロセスの自動化推進 v) オイルダンパ一検査機へのアクセス管理の強化 vi) 性能試験データのトレーサビリティ確保
	内部品質監査体制の強化	<ul style="list-style-type: none"> i) 品質不正を念頭においた監査 ii) 検査データの内容を確認する実効性のある監査の実施 iii) 当社による独自の監査 iv) 専門家による支援
内部監査・統制体制の強化	子会社管理体制の強化	<ul style="list-style-type: none"> i) グループ企業との情報連携体制の強化 ii) グループ企業に対する管理体制の見直し iii) グループ企業の事業リスクの分析・把握 iv) グループ企業再編

具体的な再発防止策

援などを盛り込んだ。

また、子会社管理体制の強化策として、グループ企業との情報連携体制の強化、グループ企業に対する管理体制の見直し、グループ企業の事業リスクの分析・把握、グループ企業の再編等に取り組むことも決めた。

■再発防止策において重視したこと

役職員全員が自ら進んでコンプライアンス活動を推進していくため、コンプライアンス違反が社会全体に与える悪影響を具体的に認識できるような教育・研修の実施、役職員一人ひとりの企業倫理に関する自覚の浸透度の計測、各部門における改善活動テーマへのコンプライアンス課題の追加などに取り組むことを決めた。また、4カ月ごとに再発防止策の進捗状況および方策の見直しを取締役会に報告するとともに、当社のホームページで開示することにした。



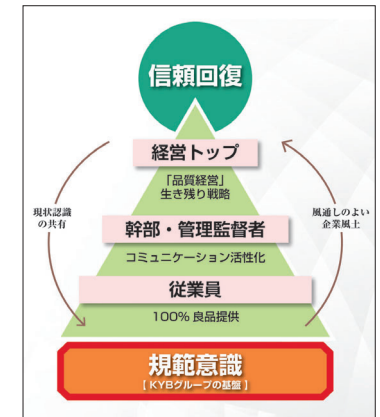
これらのほか、法令に違反する行為、顧客との契約に違反する行為等、生命・身体の安全に直結する製品を扱う企業としてはあるまじき行為が行われた場合には、社内規定に基づいて厳正に対処する方針を固めた。これらの再発防止策は確実に浸透し、現在もコンプライアンス経営の根幹を支えている。

再発防止策の達成

前述した再発防止策を詳細に分類すると67項目に及んだが、2022年3月31日時点ですべての策を実施した。ただし、不適切行為を再発させない取り組みは継続的な課題とし、風化させることなく継続的に実施していくことにした。

このため2023年度中期経営計画でも、中期方針で「規範意識の醸成・定着」を掲げるとともに、グローバルでの企業風土となるまで、その浸透を図ることを決

めた。また、普段から従業員が心掛けることとして「内部通報制度」「Bad News 1st」「即報規則」などを定着させていった。



免制振事業の今後

現在も免震・制振用オイルダンパは、事業を停止している。一方で南海トラフ地震や昭和南海地震が発生してから約80年が経過し、次の南海トラフ地震が発生する可能性が高まっている。また、首都直下地震の発生も懸念されており、防災レジリエンスの向上が、わが国における喫緊の課題となりつつある。

防災・減災面で免制振用オイルダンパが果たす役割は大きいと、社会からの許しを得た上での、免制振事業の再開を模索している。

当社が起してしまった不適切行為は、決して許されないことであり、その事実は永遠に記録として残る。しかし、再開する場合には、二度と繰り返さないことを社会に約束しつつ、免制振技術により磨きを掛けるべきと考えている。

そして、私たちの使命である「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」を、実現に導いていきたい。

2015年は創立80周年を迎え、「2014中期計画」の下、将来の成長を目指して、グループが一丸となって土台づくりに取り組んだ年である。

このような節目の年にふさわしく、開発実験センター電子実験棟内に、各工場に分散中の約140台の実験設備を集約したシステム実験棟を建設。4月に竣工した。稼働開始後は四輪車や二輪車向け製品の台上評価や、テストコースでの実車試験などを担うようになった。

海外では取引先との協業が始まった。その一例がインドである。二輪車用油圧緩衝器を製造・販売するKMSI (KYB Motorcycle Suspension India Pvt.) が、2015年4月によ

いよ量産稼働を開始した。

一方で需要が高まりつつあった航空機市場には2大メーカーの他に、ボンバルディアや中国メーカーが参入し、コスト競争が激化しつつあった。当社はこの機会を捉えるべく、6月にパリで開催された航空業界最大の展示会「第51回パリ国際航空宇宙展」に初出展。初展示の電動ブレーキに加えて、電動リアアクチュエータや、軽量カーボンアクチュエータなどの先行開発品を展示した。

3月

創立80周年記念式典を開催



Takako America Co., INC. : 工場および事務所棟増築工事了

4月

「台湾 AMPA ショー」に出展

集合研修「第1回グローバルネットワークングプログラム」を開始

労災慰霊碑の除幕式を開催(岐阜南工場)

システム実験棟・電子実験棟竣工式を開催(岐阜・開発実験センター)



KMSI (KYB モーターサイクルサスペンション インド): 量産稼働開始



5月

「人とくるまのテクノロジー展」に出展

i-NARTE EMC エンジニア認定証を受領

6月

「震災対策技術展」に出展

第51回「パリ国際航空宇宙展」に出展

PSA社よりベストプラント賞を受賞

「Automechanika Dubai 2015」に出展

7月

「メンテナンス・レジリエンス TOKYO 2015」に出展

CVT用フローコントロールバルブ型ペーンポンプ(7K3)を開発、量産を開始



8月

「環境コンベンション2014」でUMWトヨタ自動車よりKMSBを含む10社の活動が表彰される

新ブランド「K'lassic (クラシック)」デビュー



9月

第13回「全日本学生フォーミュラ大会」に協賛



「KYB スペシャルサポートマッチ」を開催



10月

正式社名を「KYB株式会社」とする

第44回「東京モーターショー2015」開催。同ショーに8年ぶりに出展



第14回スポーツ・文化交流大会



「岐阜県発明くふう展」で「特許庁長官奨励賞」を受賞

「中国国際農業機械展」に出展

スーパースポーツ用FF「AOS II」を量産開始



トラクタ走行用マニュアルサーボ付きHST-HVFD42Fの開発

農業用機械の走行用無段変速機として開発した「油圧式無段変速機」の量産を開始

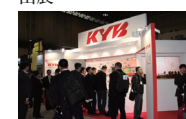


11月

第8回「KYB ロボットコンテスト2015」を開催



第4回「鉄道技術展」に出展



トヨタ自動車プリウス向けに応答性改良ピストン(HL)を採用

— 在来線用踏面清掃装置の開発、量産納入

TOPICS 社会貢献への注力

当社は地域活性化やスポーツ振興を目的として2012年より、相模原市に本拠地を置くJ3リーグ所属のサッカーチーム「SC相模原」のオフィシャルスポンサーとなっていた。この関係は2015年も続き、9月に相模原ギオンスタジアムで「KYBスペシャルサポートマッチ」を開催した。また、大会が立ち上げられた2003年にサポートを開始し、リーマン・ショック後は控えていた「全日本学生フォーミュラ大会」の協賛を再開した。早稲田大学のチームに対しては、サスペンション技術部が技術協力や支援を行った。

TOPICS 社名の変更

2015年に創立80周年を迎えた当社は、ブランドイメージをより強固にするため、10月に正式社名・商号を、カヤバ工業株式会社からKYB株式会社に変更した。



世の中の出来事

- 3月 北陸新幹線が長野ー金沢間で開業
- 3月 トヨタ自動車、純利益2兆円を突破
- 4月 日経平均株価が一時、取引時間外としてITバブル時代の2000年4月17日以来ほぼ15年ぶりに2万円台を回復
- 4月 ネパール中部でM7.8の巨大地震が発生
- 5月 携帯端末のSIMロック解除が義務化
- 5月 大阪市で「大阪都構想」についての住民投票実施、備差で否決
- 5月 小笠原諸島西方沖でM8.1の地震発生。深発地震のため観測史上初めて47都道府県で震度1以上を観測

- 6月 日本年金機構がサイバー攻撃により約125万件の個人情報流出を公表
- 6月 公職選挙法等の一部を改正、公布。満18年以上から投票可能に
- 7月 安全保障関連法案が衆議院本会議で可決。反対運動・デモが活発化
- 7月 アメリカとキューバが1961年以来、54年ぶりに正式に国交を回復
- 9月 安倍政権、「一億総活躍社会」を目指す。アベノミクス第三本の矢を発表
- 9月 国連が2030年までの人類共通の目標としてのSDGs(持続可能な開発目標)を採択

- 10月 文部科学省の外局としてスポーツ庁発足
- 10月 順次、マイナンバーの通知が始まる
- 11月 日本郵政・かんぽ生命・ゆうちょ銀行の日本郵政グループ3社が東京証券取引所の一部に上場
- 11月 東京都渋谷区が、同区の「結婚に相当する関係」と認める条例に基づき、同性カップルに「パートナーシップ証明書」を発行。行政が同性カップルを公認するのは全国初
- 11月 国産初のジェット旅客機MRJが岐阜名古屋空港で初飛行
- 11月 バリで同時多発テロ事件発生。6か所で乱射や爆発が起き、死者120人超

- 12月 COP21がパリで開催。パリ協定が採択され長期目標を共有。日本の提案が多く取り入れられる
- 12月 理化学研究所が11年前に人工的に作り出すことに成功した113番目の元素について、国際機関(IUPAC)が正式に元素として認定。名前付ける権利が初めて日本に与えられた

2016年、HC事業の再編に注力していた当社は、世界的な旅客機需要の増大により、新しい旅客機の開発や、既存機を含めた生産量の増加が見込めたため、1月にHC事業本部から独立させる形で、航空機器事業部を新設した。

また、経営資源の有効活用と経営基盤の強化を図り市場環境の変化に即応するため、子会社の再編にも注力した。

海外では、経営効率を高めて利益を生み出し社会に貢献するため、KIMZ (KYB Industrial Machinery (Zhenjiang) Ltd.)がKHIZ (KYB Hydraulics Industry (Zhenjiang) Ltd.)を吸収合併する形で両社を統合し、新KIMZとした。主要事業は、AC事業が自動車用SA、PS用ポンプ、CVT用ポンプの生産・販

売、HC事業が油圧シリンダや油圧モータの生産・販売とした。その他、特装車両事業部が熊谷工場に新棟を建設するなど、製造拠点の整備にも取り組んだ。

TOPICS 女性活躍推進委員会の設置

当社は多様な人材がその個性を生かして活躍することで、新たな価値を生み出し続けられる会社を志向している。その一環として、女性が活躍できる、より働きやすい環境を構築するために女性活躍推進委員会を設け、4月に第1回の委員会を開催した。

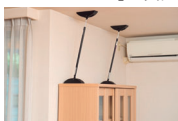
当社の女性の活躍推進に関する取り組みは国にも認められ、2023年8月に厚生労働大臣から「えるぼし」認定を獲得した。



1月 航空機器事業部を新設



2月 家具転倒防止用「耐震ダンパユニット」を開発



4月 KYB-YSがKYB-CADACを吸収合併

KIMZがKHIZを吸収合併

射出成形ウォームホイールの量産技術を開発

5月 熊谷工場に新事務・厚生棟設立



6月 KMS 倒立FFアウトターのスピニング加工技術の開発

8月 サスペンション供給とレースサポートを行う Monster Energy KawasakiがAMA プロモトクロスシリーズチャンピオン獲得

TEAM-JAOS ラリーカーを日本で販売開始前の新型ハイラックスヘス イッチアジアクロスカントリーラリーに参戦。T1Dクラス4位完走



10月 品質データ管理システムの開発

11月 レクサスLC向けに外付け式ソレノイド減衰力調整SAを採用



北工場SA組立N17ライン構築:四輪用電子制御サスペンションシステム

12月 軽量型コンクリートミキサー車「MR5030L」を発売、軽量型電子制御ミキサー車「MR5040EL」を開発



トヨタ自動車カムリ向けに微低速高減衰バルブ(HLS)を採用

高出力2ピニオンEPSを開発、量産を開始



2017年は「A GLOBAL KYB」-CHALLENGE & INNOVATION-をスローガンとした「2017中期経営計画」がスタートした年である。初年度は抜本的構造改革の完遂を目指した。

この方針に基づいてさまざまな組織を新設。その一つが社長直轄のCSR本部である。以降は同本部の下、CSRの充実に取り組んだ。例えば神奈川県が推進する「かながわサイエンスサマー」では、KYB史料館(現・カヤバ史料館)が参加し、工作やミニショベル試乗体験などを実施した。

もう一つの新組織がモータースポーツ部である。国際的レースで活躍する3カテゴリ(四輪ステアリング、四輪・二輪サスペンション)の諸活動を集約。世界トップレベルのレース

への製品供給を目指して活動を開始した。活動の一環として6月、世界ラリークロス選手権(WRX)に参戦する「EKS」とスポンサー契約を締結した。

その他、構造改革として、テレワーク制度を導入し、社員のワークライフバランスの充実に努めた。

グローバルでの企業価値向上も、より一層重視した。自動車用市販SA、サスペンション部品を生産する拠点の機能強化や、販売拡大などを目的に、タイの子会社KYBA (KYB Asia Co., Ltd.)とKYBTCT (KYB Technical Center (Thailand) Co., Ltd.)を合併し、KAP (KYB Asian Pacific Corp. Ltd.)を設立した。

1月 中国向けに軸ダンパ/左右動ダンパ/ヨーダンパを量産納入



2月 特急向け左右動ダンパを量産納入

静油圧無段変速機用油圧ポンプ(PSVH2-28)・減速機付油圧走行モータ(MAG-33VP-650FH)を開発



3月 海外拠点生産品:中・小型二輪車向け倒立FFを開発



4月 CSR本部を新設

経営企画本部内にモータースポーツ部を新設

7月 かながわサイエンスサマーにKYB史料館(現・カヤバ史料館)が初参加

海外地下鉄向けに軸ダンパ/左右動ダンパを量産納入

8月 TEAM-JAOS ナビゲータにカヤバ社員を採用しアジアクロスカントリーラリーに参戦。T1Dクラス8位完走

9月 20t系ショベル走行用油圧ピストンモータ(MAG-170 VP-4000H)の量産を開始



「IFPEX2017」に出展

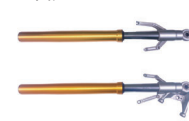


10月 「2017国際ロボット展」に出展

11月 北工場SA組立S25ライン構築:ストラットSAのコンパクト第一ラインを構築

テレワーク制度を導入

大型高性能LMW用FFを開発



- #### 世の中の出事
- 1月 日銀、日本の金融政策で初のマイナス金利を導入
 - 2月 TPPに参加する日本など12カ国が協定に署名
 - 3月 北海道新幹線の新青森-新函館北-中間開通
 - 4月 改正電気事業法施行、小売電力事業が完全自由化
 - 4月 熊本地震(M6.5、最大震度7)、九州新幹線の一部で脱線事故
 - 5月 G7伊勢志摩サミット
 - 5月 オバマ米大統領が現役大統領として初めて広島市を訪問
 - 6月 改正公職選挙法による18歳投票が施行、現役高校生も投票可能に
 - 8月 リオデジャネイロオリンピック開幕

- 8月 トヨタ自動車ダイハツ工業を完全子会社化
- 10月 大隈良典教授がオートファジーの研究でノーベル生理学・医学賞受賞決定
- 12月 高速増殖炉原型炉もんじゅの廃炉を政府が正式決定

- 1月 ドナルド・トランプが第45代アメリカ合衆国大統領に就任
- 2月 トヨタ自動車とスズキが開発・調達部門での業務提携を発表
- 2月 豊洲市場移転問題の調査のため、東京都議会が百条委員会を設置
- 3月 任天堂が新型ゲーム機「Nintendo Switch」発売
- 5月 エマニュエル・マクロンがフランス史上最年少の大統領に
- 6月 今上天皇の退位を認める特例法が成立
- 6月 共謀罪法ともいわれる改正組織犯罪処罰法が可決、成立
- 6月 将棋の藤井聡太四段が公式戦29連勝を達成。神谷広志八段が1987年に樹立した28連勝を30年ぶりに更新

- 7月 政府と京都府、京都市が2021年度までに文化庁を京都府警本部本館(京都市上京区)に全面移転することを合意
- 8月 トヨタ自動車とマツダが業務資本提携に関する合意書を締結
- 10月 神戸製鋼所が品質データの改ざんを公表。約200社の出荷先に影響
- 11月 トランプ米大統領初来日
- 12月 将棋棋士の羽生善治が史上初の永世七冠を達成

2018年は、当社にとってかつてない経営危機に立たされた年となった。当社とKSMが製造・販売してきた免震・制振用オイルダンパの一部で、検査データを書き換えるという、不適切行為があったことが明らかになったからである。10月の公表以降、交換対応や信頼回復などに努める日々が始まった。

こうした中でもHC事業本部は、生産体制の整備を進めた。まず、世界トップレベルの製品競争力を実現するため、相模工場とKYB-YS（※2023年4月に当社へ吸収合併）に分散していた油圧ショベル用コントロールバルブの開発・生産機能を、KYB-YSに集約。これにより、KVMは鋳物から組立・検査までの一貫生産体制を確立し、生産性を大幅に向上させた。

また、AC事業本部では海外展開を加速させた。まず3月に欧州での自動車部品の開発機能を拡充するため、欧州統轄会社KEU（KYB Europe GmbH）の支店として、ミュンヘンに欧州テクニカルセンターを設立。

ブラジルでは生産拠点の強化と南米市場における販売の拡大を図るため、自動車用SAとサスペンション部品の販売会



社であるKBFA（KYB-Mando do Brasil Fabricante de Autopecas S.A.）を完全子会社化し、KMB（KYB Manufacturing do Brasil Fabricante de Autopecas S.A.）を新設した。

3月

動揺防止制御装置（フルアクティブサスペンションシステム）の量産を開始。小田急電鉄株式会社ロマンスカー・GSE（70000形）に採用



4月

欧州テクニカルセンター設立



画像処理による3次元寸法検査装置の開発

6月

KMBを完全子会社化
セミアク制御装置、鉛フリーに対応



Prosmoothがトヨタプロジェクト表彰を受賞（技術の部 アプソーパー新摺動部の開発）。カローラスポーツで初採用



外付け式比例ソレノイド減衰力調整SAがトヨタプロジェクト表彰を受賞

DHS(Double Hydraulic Stop)がブジョー・シトロエンより「Supplier Award」を受賞



7月

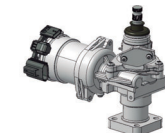
レクサスES向けに極微低速域高減衰バルブ（Swing Valve）を採用



電子技術センターに代わり電子技術研究室が発足

9月

自律走行用ステアリングアクチュエータの量産を開始



油圧シリンダ用パテッドチューブを開発



10月

KYB-YS（現・長野工場）へコントロールバルブの開発・生産を集約

免振・制振用オイルダンパの一部で性能検査データの書き換え行為により不適品を取り付けた事実が判明。国土交通省に報告。対応状況について公表

シリンダ用ピストンロッド曲がり測定・矯正技術を開発

マイニングダンプトラック用サスペンションシリンダ、ホイストシリンダを開発



11月

Swing Valveがトヨタプロジェクト表彰を受賞

不適切事象での追加事象を公表

12月

不適切事象での追加事象および真値判明における公表

移動体向け小型通信端末（KTDC17）の量産を開始



世の中の出来事

- 1月 売買益等の投資収益が20年間非課税となる「つみたてNISA」開始
- 1月 日経平均株価が23,506円と26年ぶりの高値を記録
- 1月 東シナ海で、経貿原油10万トン以上を積載したタンカーが貨物船と衝突し、原油が流出
- 1月 ソニーが12年ぶりに大型ロボット「aibo（アイボ）」を発売。人工知能（AI）を搭載
- 1月 岩波書店が10年ぶりに「広辞苑」を改定
- 1月 群馬県の草津白根山が噴火、スキー客などに被害が出たほか、訓練中の自衛隊員が死亡

- 1月 中国科学院の神経科学研究所は、世界で初めてクローン猿猴誕生の成功を米科学誌「セル」に発表。人間のクローン作成にまた一歩近づき、倫理的懸念が浮上
- 1月 仮想通貨取引所大手のコインチェックで仮想通貨「NEM」約580億円相当が不正アクセスにより流出
- 2月 政府が、将棋で史上初めて七冠を達成した羽生善治氏と、囲碁で初めて七冠を二度達成した井山裕太氏に国民栄誉賞を授与
- 2月 藤井聡太五段、第11回「朝日杯将棋オープン戦」決勝で広瀬章人八段を破り一般棋戦優勝の史上最多記録を更新

- 2月 平昌オリンピック開幕。羽生結弦が66年ぶりにフィギュアスケート連覇
- 5月 トランプ大統領がイラン核合意から一方的に離脱
- 6月 財務省が、学校法人「森友学園」への国有地売却を巡る文書改ざん問題で、職員20名の処分を公表
- 6月 シンガポールで初の米朝首脳会談が開演
- 6月 働き方改革関連法が成立
- 7月 法務省が、オウム真理教の元代表松本智津夫（麻原彰晃）元死刑囚と元幹部6人の刑を一斉に執行
- 7月 西日本集中豪雨「平成30年7月豪雨」と命名

- 11月 安倍首相がシンガポールでロシアのプーチン大統領と会談
- 11月 東京地検特捜部が日産自動車のカルロス・ゴーン会長を金融商品取引法違反（有価証券報告書の虚偽記載）容疑で逮捕
- 12月 米国の除く環太平洋連携協定（TPP）参加11カ国が合意した新協定「TPP11」が発効
- 米中貿易摩擦が激化

2019年に最終年度を迎えた「2017中期経営計画」は、免震・制振用オイルダンパでの不適切行為などが影響し、2018年度、2019年度の2期連続赤字という厳しい結果で終わった。

こうした中で2019年は、粛々と生産ラインの変革に取り組んだ。特に注力したのが、岐阜東工場のEPSラインのKYB-TD（現・長岡カヤバ）への移管である。これによりECUラインと同じ工場が生産できるようになり、効率化が図れた。また、データの収集・分析・可視化を行う基盤（プラットフォーム）として「KYB-IoTプラットフォーム」を構築し、仕事のやり方の変革を行った。

さらに、より優れた生産技術の確立にも取り組んだ。その

一つが極低スパッターク溶接法の開発である。自動車用SAをアーク溶接する際、不具合や火災を引き起こすリスクのあるスパッタの発生量を、従来比1/10と大きく低減。

一方でこの頃、AI、IoTなどのデジタル技術の活用と、ビッグデータの処理が課題になり始めていた。そこでDX化に注力するために、8月に「DX推進部（現・デジタル変革推進部）」を設置した。同部はデジタル技術を用いて仕事のやり方を変革するとともに、技術、品質、モノづくりの各分野で、新しいアイデアやビジネスを創出することをミッションとした。

また、障がい者雇用拡大を実現するため、「業務支援センター」を設置した。

2020年は「取り戻そう信頼と誇り」をスローガンとして「2020中期経営計画」がスタートした。規範意識とコンプライアンス遵守を経営の根幹に据えながら、高収益体質への変革を目指す3年間が始まった。

また、毎年10月をコンプライアンス強化月間とし、全従業員の規範意識向上を促す諸活動を開始した。

一方で2020年は、免震・制振用オイルダンパでの不適切行為によって、経営的に受けた痛手があらわになった年でもあった。他の部門は業績を維持するために事業展開を加速した。

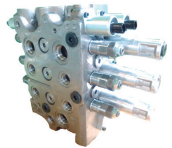
また、社会全般に貢献できる新たな分野の技術として、当社の持つ車両挙動計測・分析技術を活用し、車両に設置した

専用機器を用いて路面状況を自動収集し、異常を検知することで、自治体の道路維持管理業務を支援する「スマート道路モニタリングシステム」を開発した。

この2020年は新型コロナウイルスが猛威を振るい始めた年であるが、健康経営で大きな進展があった。従業員の健康管理を経営的な視点で考え、戦略的に取り組む企業として、3月に日本健康会議が認定する顕彰制度「健康経営優良法人2020」に初認定され、以降は現在まで連続認定されている。



1月
コンパクトトラックローダー用コントロールバルブ(KVML-120)を開発



軽自動車CVT用ベーンポンプ(7K4)を開発、量産を開始

社長直轄組織の「免振振対応本部」を新設。184名が対応に従事



2月
不適切事象での再発防止策を、第三者委員会の調査報告書とともに国土交通省へ提出。物件数の修正を発表

3月
免震・制振用オイルダンパの不適合品への対応について国土交通省から指示書交付

4月
JSSI真値判明日本免震構造協会により評定書が発行

極低スパッターク溶接法を開発

5月
次世代車両向けフルアクシステム/ダンパ/キャリパブレーキを開発

9月
コントロールバルブ用リリーフバルブ組立作業自動化技術を開発

10月
岐阜東工場のEPSラインがTDに移管

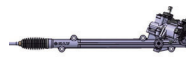


11月
「カヤバ健康宣言」を公開

建設機械用シリンダ(KCH-8)を開発



12月
内製PowerPack(ECU一体型のプラシレスモータ)搭載1ピニオン式EPSの量産を開始



電動油圧シリンダ「ミニモーションパッケージ」を開発



3月
健康経営優良法人(大規模法人部門)初認定以後連続認定取得



4月
屋内喫煙所を廃止

5月
免震・制振用オイルダンパ不適切行為に関する製品保証引当金繰入額・製品保証対策費347億円を計上。2018年度411.5億円と合計し758億円を計上

小型油圧ショベル用コントロールバルブ(KVSX-12C)の開発



6月
Swing Valveが第70回自動車技術会賞にて技術開発賞を受賞

7月
新幹線向けヨーダンパを量産納入

8月
二輪車用電子制御SAシステム「KADS」を開発

9月
鉄道用加速度センサ製品を、トロンデュール(現・長岡カヤバ)から協力メーカーの日立造船(現・カナデピア)に移管

10月
株式会社タカコで四輪向け電子制御サスペンションシステム用ソレノイドの量産を開始



中型乗用車向けCVT用ベーンポンプ(6K3)を開発、量産を開始

免制振教訓風化防止展示パネルをカヤバ史料館内に設置

11月
スマート道路モニタリングシステムを開発

12月
レクサスLS向けに新型外付け式ソレノイド減衰力調整SAを採用

- 世の中の出来事**
- 2月 日・EU経済連携協定(EPA)発効
 - 2月 2AXAの小惑星探査機「はやぶさ2」、小惑星リュウグウに着地成功
 - 4月 出光興産と昭和シェル石油、経営統合
 - 5月 皇太子徳仁親王殿下が第126代天皇に即位。令和に改元
 - 5月 トヨタの売上高が日本企業初の30兆円超え
 - 6月 香港で逃亡犯条例改正案に反対する103万人の大規模なデモが発生
 - 6月 ホルムズ海峡付近で、日本の海運会社が運航するメタノールタンカーを含む2隻のタンカーが攻撃され、炎上・漂流する事件が発生
 - 6月 トランプ大統領が米大統領として初の北朝鮮入り

- 8月 1987年に米ソが締結した中距離核戦力(INF)全廃条約が失効
- 8月 トヨタとスズキ、資本提携に関する合意書締結を発表
- 10月 消費税および地方消費税の税率が10%に
- 11月 安倍晋三首相の通算在職日数が歴代最長に
- 12月 米テスラが中国で製造した自動車初の出荷
- 12月 日産前会長カルロス・ゴーンによるレバノンへの無断出国が発覚

- 1月 2019年12月に中国・武漢で発見された原因不明の肺炎が、新種のコロナウイルスであることを世界保健機関(WHO)が発表
- 1月 英国がEU離脱
- 3月 WHOがパンデミック宣言
- 3月 東日本大震災と福島第一原子力発電所事故で運転を見合わせていたJR常磐線富岡-浪江間の運転再開
- 3月 NTTドコモ、第5世代移動通信システム5Gサービス開始
- 4月 新型コロナウイルスの感染拡大で初の緊急事態宣言発令
- 6月 香港で国家安全維持法が施行

- 7月 改正容器包装リサイクル法が施行。小売店でのレジ袋有料化が義務化
- 8月 モーリスヤシロで日本企業所有のバナナ船籍わかしお座礁、石油流出
- 9月 マイカポイント事業開始
- 10月 東証システム障害で、1999年の取引のシステム化以降初の売買終日停止
- 11月 秋篠宮文仁親王、立皇嗣の礼
- 12月 小惑星探査機「はやぶさ2」のカプセル、地球へ帰還

新型コロナウイルスの感染拡大が続いた2021年は、本社の移転、子会社の整理、生産革新ライン構築を目指す取り組みの開始などが重なる慌ただしい一年となった。

本社は浜松町二丁目4地区再開発により、6月に世界貿易センタービルディングの南館28階に移転した。

この頃にはESG経営が、ますます重要性を増しており、環境・社会・ガバナンスの基本方針をグループ全体へ展開・推進していくため、7月にESG推進室を新設した。

子会社のあり方も見直し、KSMから分割したカスタマーサービス事業を、吸収合併によりKYB-CS（現・カヤバCS）が承継した。また、販売会社であったのKYBエンジニアリング

グランドサービスを吸収合併した。

一方で、免震・制振用オイルダンパで生じた不適切行為の大きな原因が、規範意識の欠如や、不都合な真実に向き合わない風土などにあると考えた当社は教育プログラムを見直し、資質8本柱+知識・技能2本柱の体系に刷新した。

1月

熊谷工場50周年

4月

電子制御サスペンションシステム「KADS」をスノーモービルに展開



教育体系の新構築(8本+2本の柱を経営理念と紐付けた体系)

5月

KSMから分割したカスタマーサービス事業を吸収合併によりKYB-CSが承継

6月

職域接種を開始

「鉄道車両電動油圧式フルアクティブサスペンションシステムの開発」が日本フルードパワーシステム学会技術開発賞を受賞

7月

カヤバシステムマシナリー株式会社を吸収合併

8月

新幹線向け2段切り替え式ヨーダンパを量産納入

9月

AT用ベーンポンプの生産に向けた組立ラインをKYB金山(現・金山カヤバ)に導入

10月

新幹線向け通信機能付きセミアクシシステムを量産納入

外付け式比例ソレノイド減衰力調整SAが超モノづくり部品大賞モビリティ関連部品賞を受賞

AT用ベーンポンプの生産に向けた加工ラインをKYB金山(現・金山カヤバ)に導入

IFPEXに「スマート道路モニタリングシステム」を出展

11月

スマート道路モニタリングシステムがMCPC award 2021にて、AI&ロボット委員会特別賞を受賞



ミキサ販売台数12万台を達成

12月

設備予知保全システムの社内運用を開始

AT用ベーンポンプ(12K2)を開発、量産を開始 マツダ新型SUV用ATに採用

新幹線用アクチュエータを開発

- ### 世の中の出来事
- 1月 ジョー・バイデンが第46代アメリカ大統領に就任
 - 2月 ミャンマーで国軍クーデター
 - 2月 新型コロナウイルスワクチン、国内で接種開始
 - 2月 みずほ銀行でシステム障害が発生。9月末までに計8回障害
 - 3月 スズキ運河で正栄汽船所有のコンテナ船が座礁、運河を約1週間閉鎖
 - 4月 本田技術工業が軽トラック「アクティトラック」の生産を終了、軽トラック分野から撤退
 - 4月 松山英樹がマスターズ優勝。日本人初のメジャー制覇

- 4月 福島第一原発の処理水の海洋放出を政府が決定
- 6月 菅生優花、米メジャーの全米女子オープン・ゴルフ初優勝
- 7月 熱海市伊豆山土石流災害
- 7月 G20、法人課税で歴史的合意。最低税率15%以上
- 7月 東京2020オリンピック開幕
- 8月 米アフガン撤収、タリバン政権発足
- 9月 デジタル庁が発足
- 10月 岸田文雄が第100代首相に選出
- 10月 真鍋淑郎、ノーベル物理学賞受賞

- 10月 COP26でグラスゴー気候合意を採択
- 11月 エンゼルスの大谷翔平がオールスターのMVPに満票で初選出
- 12月 鈴木内閣が新たな連立政権発足を受け引退
- 12月 慶應義塾大学病院が世界で初めてヒトiPS細胞由来の神経前駆細胞を移植した患者に移植

TOPICS 新型コロナウイルスの感染防止策

感染拡大を防止するため、従業員に感染拡大防止措置を呼び掛けた。また、37.4℃以下の発熱や、風邪症状などが発生した際の相談フローを決定したり、感染拡大状況などに応じてテレワークを採用したりと、きめ細かな対応を心掛けた。

6月には職域接種も開始。厚生労働省のガイドラインに該当する岐阜北・南・東工場に勤務する全勤務者のうち、接種希望者を対象とした。



TOPICS Ship'30活動

この年、当社は次世代の工場のあり方を視野に入れた「Ship'30活動」を開始した。これはデジタル技術を軸に、自己完結（加工～組立が完全同期）した革新工場を構築し、2030年までに自動化（無人化）工場を実現する活動である（Self handling innovation plant 2030）。その目的はSAの生産革新ライン構築を早期に実現するとともに、HCなどの事業でも、IoTを活用した生産性向上への足掛かりを築くことであった。また、同時に20年ほど衰退していたTPM活動を復活させ、現状ラインの可動率向上を図るとともに、革新ラインの維持管理を高度化できる体力をつけることも大きな目的とした。



2022年は「2020年中期計画」の最終年度である。2021年度（2022年3月期）の業績がセグメント利益、営業利益、最終利益とも過去最高を記録した上に、続々と新しいプロジェクトも動き出すなど、希望の光が差しこむ年になった。

この年の新しいプロジェクトとしては、3月にキックオフしたキャンピングカープロジェクトが挙げられる。当社の架装やサスペンション技術を駆使し、新たな価値提供に向けて動き始めた。

この2022年度には、不採算事業からの撤退などにより、経営資源を主力事業に集中することを決めた。その一環として2月の取締役会で、祖業の航空機器事業からの撤退を決断

する。以降は段階的に修理を含めたすべての事業を終了していくこととなった。

また、セグメント管理区分を見直し、従来はHC事業に含まれていた鉄道機器を、AC事業に含めた。

一方でカヤバ製品のアフターサービスを強化・充実させる必要性が高まっていたことから、KYB-CSをKYBステージエンジニアリングに吸収合併し、カヤバCSとした。

1月

KYB エンジニアリング
アンドサービス株式会社
を吸収合併



3月

カヤバ史料館にて日本
自動車部品工業会主催
「学生向けバーチャル
企業見学会」



電動ポンプ用カート
リッジ式ベーンポンプ
(EK1)の生産に向けた
組立ライン(PP14)を
KYB 金山(現・金山カ
ヤバ)に導入

キャンピングカープロ
ジェクト発足

4月

通称社名に「カヤバ株
式会社」を採用



ラリープロジェクト
発足

7月

KYB-CSをKYBステ
ージエンジニアリングに
吸収合併しカヤバCS
となる

8月

SA・PS 統合制御シ
ステムを開発

10月

電動オイルポンプ用小
型ベーンカートリッジ
の生産を開始

中型油圧ショベル用倒
立バケットシリンダを
開発



11月

「スマート道路モニタリ
ングシステム」「スマ道」
「SUMADO」を商標登録



「KADS」とLMW用FF
が新型「トレーサー
9GT+」と「ナイケンGT」
に採用

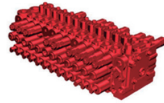
12月

工場の設備データ取
集・分析システムを自
社開発

eミキサIIIの販売を開始

TRONSHOW に「ス
マート道路モニタリ
ングシステム」を出展

コントロールバルブ
(KVSX12C-PSL)を開発



TOPICS KAYABA RALLY TEAMの誕生

2022年4月に「ラリープロジェクト」を発足させ、10月にモータースポーツ部が主体となり、当社社員の運営による「KAYABA RALLY TEAM」が誕生した。開発者の育成やモチベーション向上、新商品開発を視野に入れた取り組みであり、公募によって集まったメンバーが活動を開始した。

2023年2月には社員ドライバーを迎え、「KAYABA RALLY TEAM」の名でJRC全日本ラリー選手権（JN-2クラス）への参戦を果たし、開幕戦でクラス2位、総合5位の成績を収めた。また、2024年には国内最高峰のJN-1クラスにクラスアップ。製品開発へのフィードバックや、当社のブランド力向上も目的として、着実に成長を続けている。



世の中の出来事

- 1月 地域的な包括的経済連携（RCEP）協定発効
- 1月 トンガで大規模噴火、日本沿岸に津波警報が発令
- 2月 ロシアがウクライナに軍事侵襲
- 3月 宮城・福島で震度6強、東北新幹線脱線
- 4月 成人年齢を18歳に引き下げる改正民法が施行
- 4月 東証の株式市場が「プライム」「スタンダード」「グロース」に再編
- 4月 如床半島沖で26人乗り観光船沈没
- 5月 経済安全保障推進法が成立

- 6月 海洋冒険家の堀江謙一が世界最高齢の83歳で、ヨットでの単独無寄港の太平洋横断に成功
- 7月 東京都では統計史上初となる9日連続で猛暑日を記録
- 7月 安倍晋三元首相が、奈良市で参院選の応援演説中に銃撃され死亡
- 8月 ベロシ米下院議長が米下院議長として25年ぶりに台湾を訪問、台湾情勢が緊迫
- 9月 英エリザベス女王死去。歴代最長の70年在位
- 9月 佐賀県と長崎県を結ぶ西九州新幹線開業
- 10月 バブル期以来約32年ぶりの円安水準を更新、1ドル150円突破

- 10月 イーロン・マスクが総額440億ドルで米Twitterの買収を完了
- 11月 経済産業省が原子力発電所の建て替えや運転期間延長の案を提示
- 11月 OpenAIがChatGPTを公開
- 12月 政府が敵基地攻撃能力を明記した新たな防衛3文書を閣議決定、戦後安保を転換

2023年は「品質経営を極める」をスローガンとして「2023中期経営計画」がスタートした。また、免制振関連の不正再発防止策などが完了に向かう中で、信用回復の手応えを感じられる年となった。

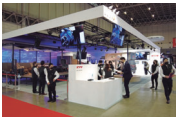
当社に対する対外的な評価の高まりを物語るのが、8月にJPX総研および日本経済新聞社が算出した2024年度の「JPX日経インデックス400」と「JPX日経中小型株指数」の構成銘柄に選定されたことである。

このように追い風を捉えて、営業収益力のさらなる向上を図るとともに、財務基盤の強化を目指すため、4月にKYB-YSを当社に吸収合併するなどして、組織強化にも努めた。

VW向けに開発した電子制御サスペンション、四輪用電子制御サスペンションシステムが、VWグループの新型車に採用されるという大型受注の追い風も吹いた。

2021年から取り組んできた「Ship'30活動」は、革新工場に一步近づいた。相模工場の油圧ショベルの走行モータ用減速機を、ロボットで自動組立することが可能となり、量産を開始した。

1月
東京オートサロン2023にて拡張式キャンピングカー出展



2月
KAYABA RALLY TEAM 全日本ラリー選手権初参戦



「拡張式キャンピングカー」テレビ東京WBSでの放送



3月
WECフェラーリにEPSが採用



コントロールバルブ KVSX-18Bを開発

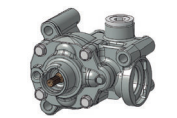


4月
KYB-YS株式会社を吸収合併

全日本スーパーフォーミュラ選手権 シリーズスポンサー開始



5月
中型乗用車向けCVT用ペーパーポンプの生産を開始



6月
S-EPS搭載車両がルマン24時間耐久レースで優勝

KMSIがHero MotoCorp社向け二輪車用サスペンションの納入を開始

『月刊 自動認識 2023年6月号』へ「AI・IoT技術による自治体道路維持管理業務の効率化スマート道路モニタリング

グシステムの開発」を寄稿

7月
女性活躍推進法に基づき「えるぼし」認定



8月
「SUPER GT」シリーズのスポンサーに



「JPX日経インデックス400」の構成銘柄に選定



神奈川県相模原市の伴走型オープンイノベーションプログラムに採択



9月
環境作動油「サステナブル」を世界初公開



10月
正式社名・商号が「カヤバ株式会社」に変更

フォルクスワーゲン・グループ向け電子制御SA納入開始(2ソレノイド式電子制御アブソーバ)

Japan Mobility Show 2023に「カヤバのアソビバ」出展



「eミキサ用ECU」を開発

TOPICS 社名の変更

品質不正に関する取り組みが一つの節目を迎えたと判断し、2022年4月から通称として使ってきた「カヤバ株式会社」を、10月に正式社名に採用した。社章も起業の原点に戻る意味を込めて、創業当時から2005年まで使用していた、萱場資郎考案のマークに戻した。この名称変更にも各社も続き、設立10周年を迎えたKMSも、正式社名をカヤバモーターサイクルサスペンションに変更した。

社章に込めた意味

萱場発明研究所時代に目的として掲げた「本所は宇宙の秘をさぐり独創的発明考案による御奉公をはかると共に、世界全人類の道徳的恒久平和の達成に寄与する」のうち、宇宙の秘、すなわち新衛星が生まれる姿を意匠化したものである。真中の大円は回転しつつある天体を示し、三つの小円は力学的安定さをもって、新衛星が生まれ出ようとしているありさまを示している。



世の中の出来事

- 2月 トルコ南部でM7.8の地震が発生、5万人超死亡
- 3月 米シリコンバレー銀行が経営破綻
- 3月 首相官邸で日韓首脳会談、関係正常化で一致
- 3月 国産初の量子コンピューターが稼働
- 3月 関西電力と中部電力、中国電力、九州電力の3社間がカルテルを結んでいたとして、公正取引委員会が独占禁止法違反で3社間に過去最高の計約1,010億円の課徴金納付命令
- 4月 フィンランドがNATO加盟
- 5月 WHOが新型コロナウイルスの緊急事態解除

- 5月 新型コロナが5類に移行
- 5月 広島でG7サミット開催
- 6月 日経平均株価が約33年ぶりに3万3,000円台まで上昇
- 6月 LGBT法成立
- 8月 マウイ島で大規模な山火事が発生
- 8月 東京電力が福島第一原発の処理水放出を開始
- 8月 アルゼンチン、エジプト、エチオピア、イラン、サウジアラビア、アラブ首長国連邦の6カ国がBRICSに新規加盟

- 9月 厚生労働省が2022年の人口動態統計を発表。出生数、初の80万人割れ
- 10月 消費税のインボイス制度開始
- 10月 イスラム組織ハマスがイスラエルに大規模な奇襲攻撃
- 12月 COP28がドバイで開催。COP初となる化石燃料からの脱却に向けたロードマップを確認

2024年、電動油圧式のフルアクティブサスペンションの開発完了や、電子制御コントロールバルブの量産化開始、AIを実装したSA減衰力のCAE計算技術構築など、業績改善の糸口も見えてきた。

一方で株主にとどまらず、従業員、取引先、顧客、債権者、地域社会などの多様なステークホルダーとの価値協創が重要性を増したため、教育訓練などの実施、取引先との適切な関係の構築などの方針を取りまとめた「マルチステークホルダー方針」を策定。

11月に新たな取り組みとして「第1回カヤバ小集団活動・グローバル発表大会」を開催。世界中から25拠点51名が

岐阜北工場に集まった。

うれしいニュースも飛び込んできた。公益社団法人発明協会が主催する令和6年度の「中部地方発明表彰」で、当社が2019年に開発したシヨベル用シリンダに用いられている発明「流体液圧シリンダ」が「文部科学大臣賞」を受賞した。同時に実施企業代表として川瀬社長が「実施功績賞」を受賞した。

1月 SA要素開発へのAI技術活用

東京オートサロン2024にてデュカトベースのキャンピングカー、デスクトレラを出展



2月 KAYABA RALLY TEAM 全日本ラリー選手権 2024シーズンJN1クラス参戦



株式会社タカコでQP熟処理後仕上げ加工革新ライン導入

アフターマーケット向けSA生産ラインの市販革新ラインの量産稼働開始



3月 「経団連生物多様性宣言」に賛同

4月 航空機器事業から撤退を決定

5月 相模原市立橋本小学校に「カヤバのアソビバ」が出展



6月 川瀬正裕代表取締役社長執行役員兼COO⇒代表取締役社長執行役員兼CEOに就任

7月 搭乗型ロボットプロジェクトへの協賛参画



メンテナンスレジリエンスTOKYOに「スマート道路モニタリングシステム」を出展

8月 3〜4tミニショベル向けピストンポンプ(PSVL-50)を開発



9月 IFPEX2024に「スマート道路モニタリングシステム」他を出展

10月 カヤバレジェンズオープン開催

AIを用いた刻印検査技術の開発とMLOps基盤の構築

11月 第1回 カヤバ小集団活動 グローバル発表大会 @岐阜北工場



TEAM-JAOS LX600にてBaja1000ストックフルクラス 優勝。ダンパに環境作動油(サステナール)を採用



電動モトクロスバイク、Stark VARG MXにFF/RCU採用

オフロード車用高出力アドオンEPSを開発

TOPICS 初の「カヤバレジェンズオープン」開催

これまでにはなかった社会貢献として、10月に岐阜工場付近の日本ラインゴルフ倶楽部（岐阜県）で「カヤバレジェンズオープン」を開催。45歳以上の女子プロゴルファーを対象に、生涯スポーツとしてのゴルフの普及や社会貢献活動を目的とする「JLPGAレジェンズツアー」の一環として開催された。

当日は、地元小学生の社会見学や、帝京大学可児高等学校中学校放送部によるスタートアナウンスなど「ゴルフのまち可児」を盛り上げるべくスポーツ体験の機会を提供した。



TOPICS 加速した「Ship'30活動」

2024年2月、アフターマーケット向けSAの革新ラインが量産稼働を開始した。また、同月に小型モータ生産ラインを、KIMZから相模工場に移管。3月には岐阜北工場で、日本で一時的に生産した後、KMCZへと移設し運用する前提により、徹底的に自動化を図った市販標準SA革新ラインを構築した。

さらに、10月には相模工場に多品種少量生産が行えるFMSシステムを導入し、手始めにポンプ用ケース・フランジの混合加工ラインを設けた。加えて、従来は目視で検査していたSA識別刻印品番の検査に代わるものとして、AIを用いた刻印検査技術を開発した。同時にシステムを効率的に運用できるMLOpsの基盤も構築。これらにより作業を自動化した。



世の中の出来事

- 1月 能登で震度7を観測、津波被害
- 1月 JAXAの月探査機「SLIM」が日本の無人探査機として初めて月面着陸に成功
- 2月 内閣府が日本のGDPを世界4位と発表
- 2月 H3ロケット打ち上げ成功
- 3月 スウェーデンがNATO加盟
- 3月 日本の2作品がアカデミー賞受賞
- 3月 北陸新幹線の金沢〜敦賀間延伸開業
- 3月 日銀が17年ぶりの利上げでイオナス金利解除

- 4月 34年ぶり1ドル160円台
- 6月 国土交通省が、トヨタ自動車、マツダ、ヤマハ発動機、ホンダ、スズキの自動車・二輪車メーカー5社で、型式指定の不正申請が確認されたと発表
- 6月 天皇、皇后両陛下がイギリスを公式訪問
- 7月 20年ぶりに新紙幣発行
- 7月 バリ五輪開催。日本は海外最多のメダル45個を獲得
- 7月 佐渡島の金山が世界文化遺産に登録
- 10月 被団協がノーベル平和賞を受賞

- 12月 韓国で45年ぶりの戒厳令
- 12月 イギリスがTPPに加盟

「2023中期経営計画」の最終年度となる2025年は、事業ポートフォリオの見直しに注力した。

1月にはインドでコンクリート建設機器を製造する合弁会社、KCPL (KYB-Conmat Pvt. Ltd.) からの撤退を決定した。当社の技術によってミキサ車を生産し、シナジー効果を発揮することを目指してきたが、持続的向上や発展が望めなかったため、当社が保有する全株式を売却した。

4月にはサプライチェーンの強化や、コスト低減、品質向上などを期待し、ばねやパイプ成形加工品等の原材料を供給・販売する知多鋼業を、公開買い付けにより完全子会社化した。

さまざまな取り組みを展開する中、3月に当社は創立90周年を迎えた。現在は多彩な分野に向けて、油圧機器を中心とするさまざまな製品を供給している。また、経営理念の「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」の下、社会の公器となることを目指し続けている。

この思いを具現化している例の一つが、パラリンピックなどのスポーツ支援を通じた広報活動である。当社がチェアスキー用のSAを開発すると、競技レベルが向上し始めた。2026年3月にはチェアスキーで金メダル獲得経験のある当社の社員、鈴木猛史選手が、ミラノ・コルティナ2026パラリン

ピック冬季競技大会で銅メダルを獲得するなど、好成績を残している。

カヤバはこれからも関わる全分野で、製品開発・改良に取り組み、社会に貢献していきたいと考えている。

1月

インドでのコンクリート建設機器合弁事業 (KCPL) を解消

東京オートサロンにて新ブランド「OFF WE GO！」立ち上げ、カヤバキャンピングカー「VILLATOR」の受注を発表



OFF WE GO! キャンピングカー

3月

創立90周年記念式典を開催

ゆめあるあしたを、つくる。 90 YEARS ANNIVERSARY 1935-2025



新幹線向けセミアクシテムを量産納入

4月

知多鋼業株式会社を完全子会社化



ゲストハウス「赤心」竣工式

5月

相模工場創立50周年



7月

SIAM KYB SALES CO., LTD. 設立



Canyon Redrock に電子制御SAが採用

8月

各拠点 夏まつり復活



9月

東京科学大学と協働研究拠点を設置



10月

KyoHA (京都ヒューマノイドアソシエーション) 参画

カヤバレジェンズオープン開催



Japan Mobility Show 2025に「カヤバのしわざ」出展



11月

2035年の100周年へ向けた長期ビジョンを公表



12月

環境配慮を評価するCDPで最高ランクA評価獲得



2026年1月

次世代サスペンションシステム「ActRide」発売



3月

油状態診断システムを開発



TOPICS ゲストハウスの開設

4月、開発センター内にゲストハウスを開設した。開発センターは最も近い市街地から離れていることもあり、宿泊可能なゲストハウスが必要になっていた。これにより、遠方のお客様にゆっくりと滞在してもらうことが可能になった。なお、名称は「うそ偽りのないまごころ」という意味を込め「ゲストハウス-赤心-」とした。



世の中の出来事

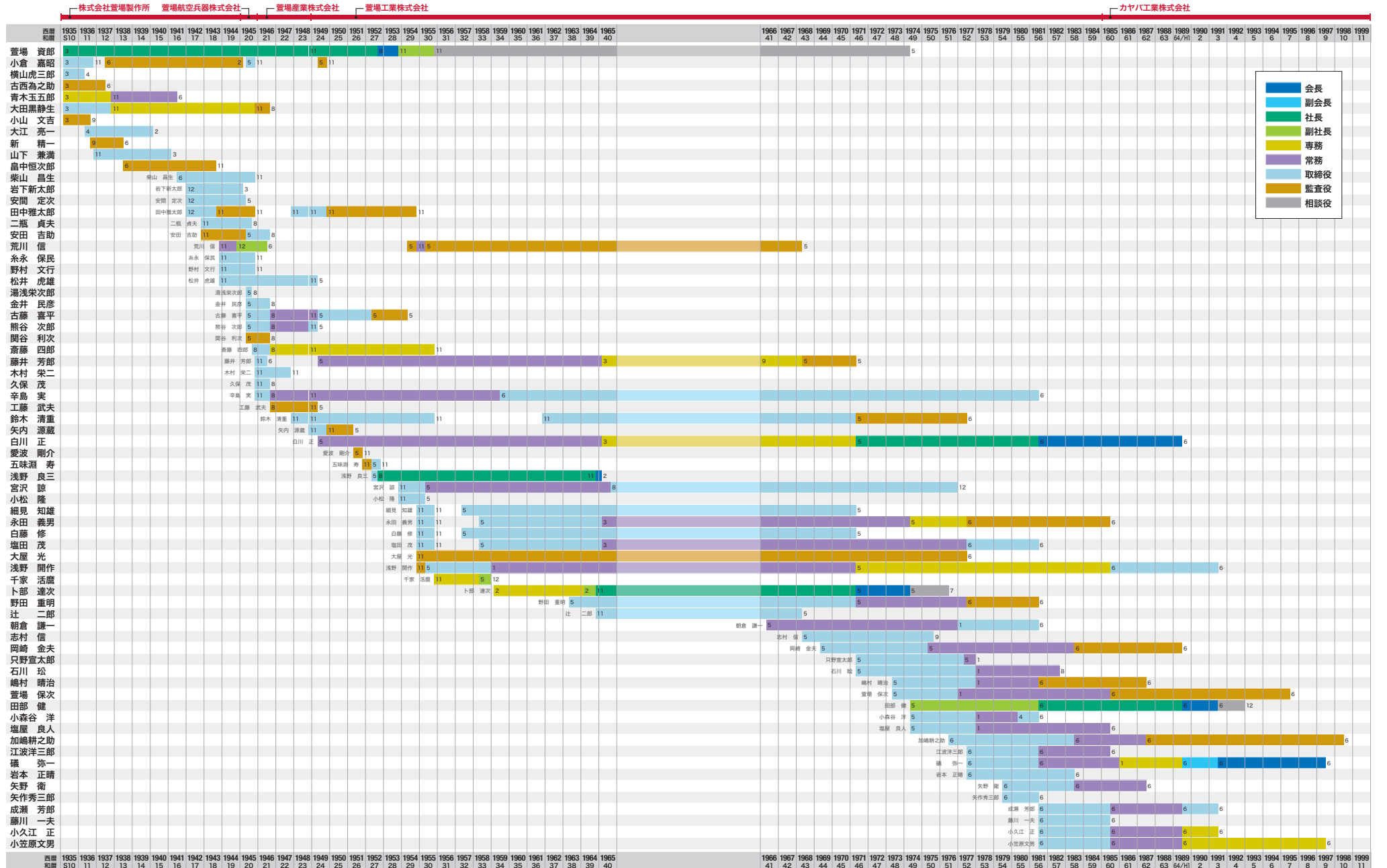
- 1月 ドナルド・トランプが第47代アメリカ大統領に就任、政権に復帰
- 2月 農林水産省がコメ価格の高騰を受け、政府備蓄米21万トンを大手集荷業者に放出すると発表
- 2月 岩手県大船渡市で大規模な山林火災
- 4月 天皇、皇后両陛下が硫黄島から始まる「慰霊の旅」で各地を訪問
- 4月 大阪・関西万博が開幕
- 5月 能動的サイバー防衛関連法が成立
- 6月 日本製鉄がUSスチールの買収手続きを完了

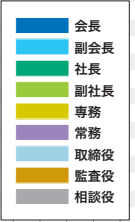
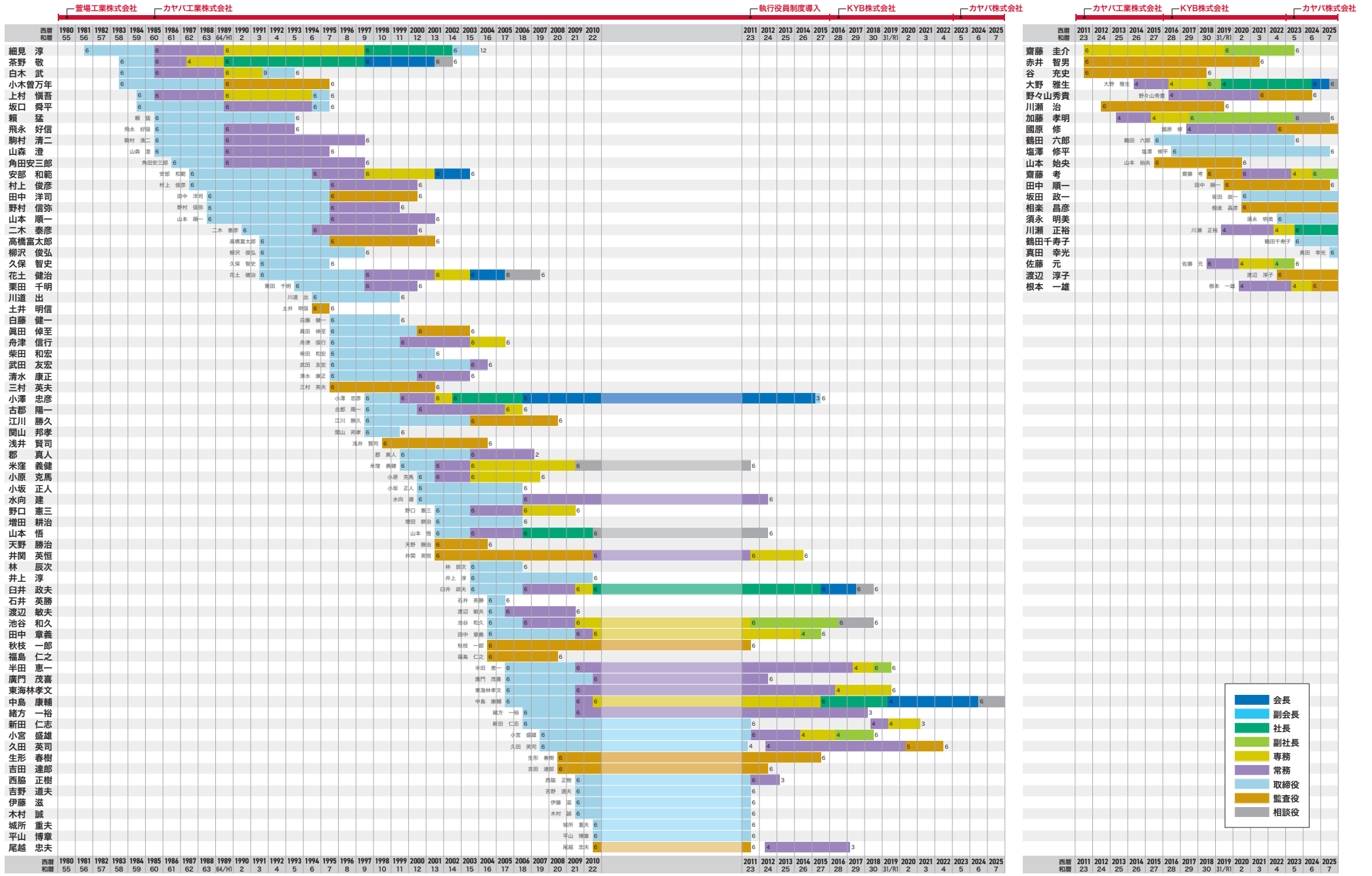
- 7月 日米の関税交渉で日本に対する税率は25%から15%、輸入自動車への関税は27.5%から15%で合意
- 8月 トランプ大統領とアーンスト大統領がアンカレッジで会談、ウクライナ侵略の停戦合意には至らず
- 9月 気象庁が2025年6-8月の日本の平均気温が過去30年の平均値(基準値)を2-36度上回り、1898年の統計開始以降で最も高かったと発表
- 9月 英仏カナダがパレスチナを国家として承認

- 9月 アサヒグループホールディングスがサイバー攻撃を受け、傘下のアサヒビールなどの主要工場での生産を一時停止
- 10月 中国がレアアース輸出管理の関連規制を強化
- 10月 2025年1-9月の訪日外国人客数が過去最速で3,000万人突破
- 10月 高市早苗が第104代内閣総理大臣に選出。初の女性首相
- 10月 トランプ大統領と習近平国家主席が韓国・釜山で会談
- 11月 日産自動車は2028年3月で追浜工場での車両生産終了を決定
- 11月 COP30がブラジルで開催。脱化石燃料には至らず資金調達と持続可能燃料の利用促進で合意

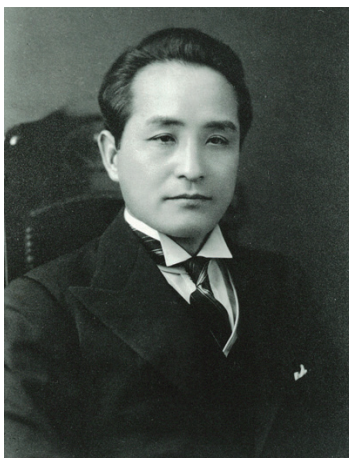
- 11月 アフリカ初のG20が南アフリカで開催。米中ロ欠席

役員任期一覽





歴代社長一覧



初代社長
1935(昭和10)年3月—1952(昭和27)年8月

萱場 資郎



二代社長
1952(昭和27)年8月—1964(昭和39)年11月

浅野 良三



三代社長
1964(昭和39)年11月—1971(昭和46)年5月

卜部 達次



四代社長
1971(昭和46)年5月—1981(昭和56)年6月

白川 正



五代社長
1981(昭和56)年6月—1989(平成元)年6月

田部 健



六代社長
1989(平成元)年6月—1997(平成9)年6月

茶野 敬



七代社長
1997(平成9)年6月—2002(平成14)年6月

細見 淳



八代社長
2002(平成14)年6月—2006(平成18)年6月

小澤 忠彦



九代社長
2006(平成18)年6月—2010(平成22)年6月

山本 悟



十代社長
2010(平成22)年6月—2015(平成27)年6月

白井 政夫



十一代社長
2015(平成27)年6月—2019(平成31)年3月

中島 康輔



十二代社長
2019(平成31)年4月—2023(令和5)年6月

大野 雅生



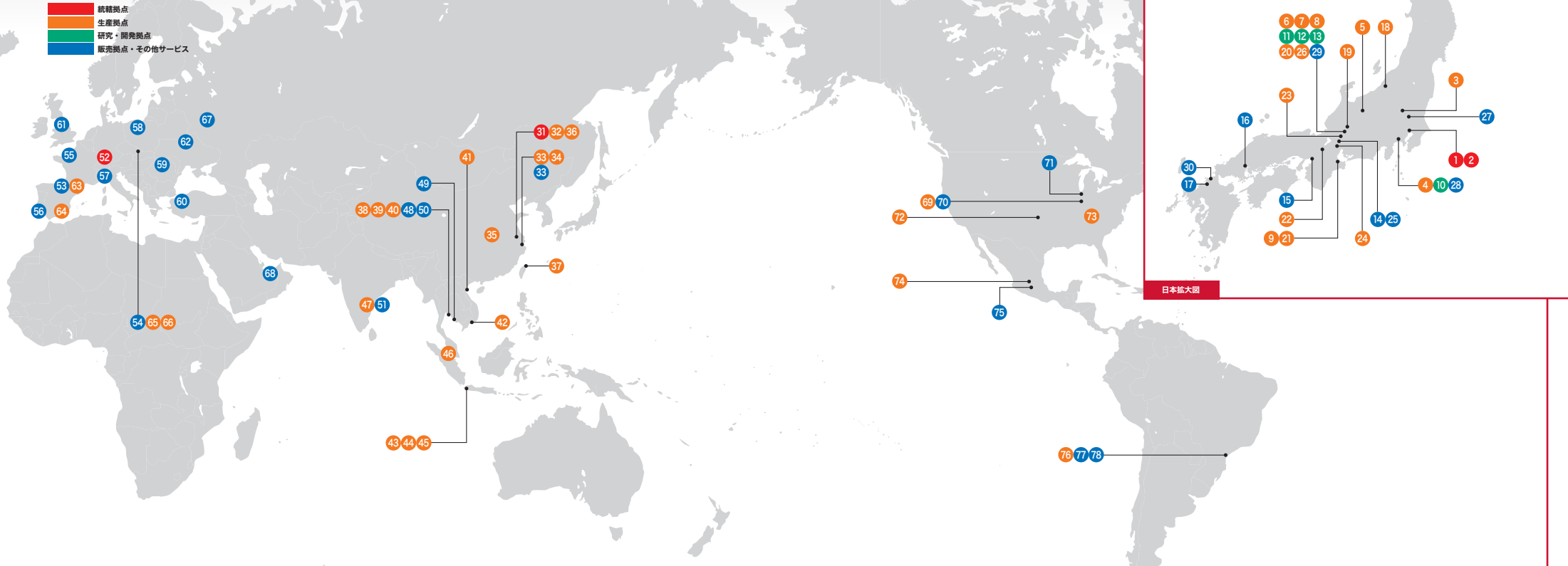
十三代社長
2023(令和5)年6月—

川瀬 正裕

世界の中のカヤバ(拠点一覧)

カヤバのグローバル生産販売体制は、全世界のお客様のニーズにお応えし、ご満足いただける高い性能・品質の製品をタイムリーに世界中へお届けしています。

- 統轄拠点
- 生産拠点
- 研究・開発拠点
- 販売拠点・その他サービス



日本拡大図

Europe (7companies in 12countries)

- ⑤ KYB Europe GmbH
- ⑤ KYB Europe GmbH (Navarra Branch)
- ⑤ KYB Europe GmbH (Czech Branch)
- ⑤ KYB France
- ⑤ KYB Iberia
- ⑤ KYB Italy
- ⑤ KYB Poland
- ⑤ KYB Romania
- ⑤ KYB Turkey
- ⑤ KYB UK
- ⑤ KYB Ukraine
- ⑤ KYB Suspensions Europe, S.A.U.
- ⑤ KYB Advanced Manufacturing Spain, S.A.U.
- ⑤ KYB Manufacturing Czech, s.r.o.
- ⑤ KYB CHITA Manufacturing Europe s.r.o.
- ⑤ LLC KYB Eurasia「休職中」
- ⑤ KYB Middle East FZE

Asia (19companies in 7countries)

- ③ KYB (China) Investment Co., Ltd.
- ③ KYB Industrial Machinery (Zhenjiang) Ltd.
- ③⑤ Wuxi KYB Top Absorber Co., Ltd.
- ③ Changzhou KYB Leadrun Vibration Reduction Technology Co., Ltd.
- ③ Hubei Henglong & KYB Automobile Electric Steering System Co., Ltd.
- ③ CHITA KYB Manufacturing (zhenjiang) co., Ltd.
- ③ KYB Manufacturing Taiwan Co., Ltd.
- ③ KYB Steering (Thailand) Co., Ltd.
- ③ KYB (Thailand) Co., Ltd.
- ④ Siam Chita Co., Ltd.
- ④ KYB Manufacturing Vietnam Co., Ltd.
- ④ Takako Vietnam Co., Ltd.
- ④ PT. KYB Hydraulics Manufacturing Indonesia
- ④ PT. Kayaba Indonesia
- ④ PT.Chita Indonesia
- ④ KYB-UMW Malaysia Sdn. Bhd.
- ④ KYB Motorcycle Suspension India Pvt. Ltd.
- ④ KYB Asian Pacific Corp. Ltd. Amata Nakorn Branch
- ④ SIAM KYB SALES Co., Ltd.
- ④ KYB Corporation Chennai Branch

Americas (7companies in 3countries)

- ⑤ KYB Americas Corporation (Indiana)
- ⑥ KYB Americas Corporation (Greenwood)
- ⑦ KYB Americas Corporation (Chicago)
- ⑦ Takako America Co., INC.
- ⑦ US Chita Co.,Ltd.
- ⑦ KYB Mexico S.A. de C.V.
- ⑦ KYB Mexico S.A. de C.V. Mexico City Branch
- ⑦ KYB Manufacturing do Brasil Fabricante de Autopecas S.A.
- ⑦ KYB International America, Inc.
- ⑦ Comercial de Autopecas KYB do Brasil Ltda.

Japan (14companies in 1country)

- ① カヤバ株式会社
- ② 本社
- ③ 熊谷工場
- ④ 相模工場
- ⑤ 長野工場
- ⑥ 岐阜北工場
- ⑦ 岐阜南工場
- ⑧ 岐阜東工場
- ⑨ 三重工場
- ⑩ 基盤技術研究所
- ⑪ 生産技術研究所
- ⑫ 工機センター
- ⑬ 開発センター
- ⑭ 名古屋
- ⑮ 大阪
- ⑯ 広島
- ⑰ 福岡
- ⑱ 長岡カヤバ株式会社
- ⑲ 金山カヤバ株式会社
- ⑲ カヤバモーターサイクルサスペンション株式会社
- ⑲ カヤバCS株式会社
- ⑲ 株式会社タカコ
- ⑲ 知多鋼業株式会社
- ⑲ 知多ゴム工業株式会社
- ⑲ 知多鋼材株式会社
- ⑲ 株式会社各務工業
- ⑲ 株式会社けんしゅう
- ⑲ ジャパン・アナリスト株式会社
- ⑲ カヤバロジスティクス株式会社
- ⑲ 筑陽精機工業株式会社

業績・従業員数の推移

(単位：百万円、人)

年度	営業期	期間	売上高	連結	経常利益	連結	当期利益	連結	従業員数	連結
1935	1-2	1935.3 ~ 1935.11	0.9				▲ 0.04		310	
1936	3-4	1935.12 ~ 1936.11	1.3				0.06		577	
1937	5-6	1936.12 ~ 1937.11	1.8				0.07		870	
1938	7-8	1937.12 ~ 1938.11	3.3				0.19		1,250	
1939	9-10	1938.12 ~ 1939.11	5.1				0.32		1,680	
1940	11-12	1939.12 ~ 1940.11	7.0				0.71		2,058	
1941	13-14	1940.12 ~ 1941.11	9.5				1.45		2,916	
1942	15-16-17	1941.12 ~ 1943.3	24.6				3.05		5,402	
1943	18-19	1943.4 ~ 1944.3	50.0				3.71		10,050	
1944	20-21	1944.4 ~ 1945.3	84.4				5.81		15,476	
1945	22-23	1945.4 ~ 1946.3	30.3				▲ 11.0		2,040	
1946	24	1946.4 ~ 1946.8	8.5				▲ 2.2		2,019	
1947	25	1946.8 ~ 1948.10	300.6				1.1		1,340	
1948	1	1948.11 ~ 1949.3	99				0.4			
1949	2-3	1949.4 ~ 1950.3	242				▲ 5.3			
1950	4-5	1950.4 ~ 1951.3	292				4.0			
1951	6-7	1951.4 ~ 1952.3	517				4.3			
1952	8-9	1952.4 ~ 1953.3	367				6.3		835	
1953	10-11	1953.4 ~ 1954.3	744				14		890	
1954	12-13	1954.4 ~ 1955.3	778				▲ 162		800	
1955	14-15	1955.4 ~ 1956.3	818				▲ 239		690	
1956	16-17	1956.4 ~ 1957.3	1,603				47		895	
1957	18-19	1957.4 ~ 1958.3	1,978				117		991	
1958	20-21	1958.4 ~ 1959.3	2,233				170		1,093	
1959	22-23	1959.4 ~ 1960.3	3,452				309		1,563	
1960	24-25	1960.4 ~ 1961.3	5,917				416		1,992	
1961	26-27	1961.4 ~ 1962.3	7,136				537		2,287	
1962	28-29	1962.4 ~ 1963.3	6,851				528		2,777	
1963	30-31	1963.4 ~ 1964.3	9,667		895		435		2,776	
1964	32-33	1964.4 ~ 1965.3	11,640		1,024		527		3,137	
1965	34-35	1965.4 ~ 1966.3	11,647		1,178		550		3,224	
1966	36-37	1966.4 ~ 1967.3	15,786		1,701		772		3,411	
1967	38-39	1967.4 ~ 1968.3	18,133		1,555		853		3,714	
1968	40-41	1968.4 ~ 1969.3	20,542		1,616		987		3,747	
1969	42-43	1969.4 ~ 1970.3	26,424		2,078		1,178		3,870	
1970	44-45	1970.4 ~ 1971.3	31,797		1,606		905		3,994	
1971	46-47	1971.4 ~ 1972.3	34,462		1,563		877		3,993	
1972	48-49	1972.4 ~ 1973.3	41,811		2,476		1,436		3,967	
1973	50-51	1973.4 ~ 1974.3	54,413		2,901		1,506		4,017	
1974	52-53	1974.4 ~ 1975.3	63,558		2,551		1,244		4,028	
1975	54	1975.4 ~ 1976.3	55,893		435		1,087		4,048	
1976	55	1976.4 ~ 1977.3	72,190		1,956		984		3,933	
1977	56	1977.4 ~ 1978.3	81,371		2,059		907		3,940	
1978	57	1978.4 ~ 1979.3	89,029		2,289		938		4,038	
1979	58	1979.4 ~ 1980.3	88,284		2,926		1,278		4,167	
1980	59	1980.4 ~ 1981.3	99,438		2,038		1,088		4,350	

(単位：百万円、人)

年度	営業期	期間	売上高	連結	経常利益	連結	当期利益	連結	従業員数	連結
1981	60	1981.4 ~ 1982.3	100,905		2,585		1,129		4,442	
1982	61	1982.4 ~ 1983.3	94,440		1,773		1,309		4,467	
1983	62	1983.4 ~ 1984.3	103,797		1,489		1,092		4,429	
1984	63	1984.4 ~ 1985.3	114,483		2,112		901		4,431	
1985	64	1985.4 ~ 1986.3	118,032		2,182		978		4,447	
1986	65	1986.4 ~ 1987.3	112,308		1,628		672		4,501	
1987	66	1987.4 ~ 1988.3	122,435		3,982		1,555		4,498	
1988	67	1988.4 ~ 1989.3	146,111		5,583		2,268		4,102	
1989	68	1989.4 ~ 1990.3	166,261		6,226		2,919		4,299	
1990	69	1990.4 ~ 1991.3	190,818		5,232		2,725		4,454	
1991	70	1991.4 ~ 1992.3	185,760		2,247		928		4,511	
1992	71	1992.4 ~ 1993.3	177,304		2,971		1,267		4,480	
1993	72	1993.4 ~ 1994.3	168,822		3,602		1,381		4,507	
1994	73	1994.4 ~ 1995.3	179,920		9,820		3,472		4,455	
1995	74	1995.4 ~ 1996.3	174,870		8,804		3,909		4,379	
1996	75	1996.4 ~ 1997.3	181,202		8,904		4,094		4,297	
1997	76	1997.4 ~ 1998.3	176,548		5,073		1,185		4,222	
1998	77	1998.4 ~ 1999.3	156,940		178		▲ 1,998		4,132	
1999	78	1999.4 ~ 2000.3	164,845	187,521	3,458	3,923	▲ 7,652	▲ 7,168	4,079	
2000	79	2000.4 ~ 2001.3	169,976	192,052	5,963	6,654	621	635	3,944	
2001	80	2001.4 ~ 2002.3	158,482	184,918	2,691	4,122	▲ 1,043	▲ 735	3,700	
2002	81	2002.4 ~ 2003.3	172,991	207,642	6,972	9,260	1,830	2,663	3,542	
2003	82	2003.4 ~ 2004.3	187,487	228,525	8,310	10,918	4,855	6,040	3,382	
2004	83	2004.4 ~ 2005.3	189,642	270,329	8,855	9,992	5,439	5,501	3,422	8,186
2005	84	2005.4 ~ 2006.3	207,872	290,455	7,170	8,272	3,274	2,917	3,492	8,387
2006	85	2006.4 ~ 2007.3	239,360	356,083	11,652	15,111	3,170	6,959	3,619	10,596
2007	86	2007.4 ~ 2008.3	252,134	387,080	9,870	17,643	2,505	8,397	3,786	11,546
2008	87	2008.4 ~ 2009.3	218,597	329,262	1,589	▲ 1,395	▲ 4,567	▲ 5,229	3,883	11,370
2009	88	2009.4 ~ 2010.3	159,602	252,020	1,254	5,530	▲ 1,111	661	3,927	10,977
2010	89	2010.4 ~ 2011.3	213,773	320,082	12,880	23,972	8,728	17,014	3,840	11,440
2011	90	2011.4 ~ 2012.3	227,720	337,158	15,817	22,755	8,886	13,897	3,876	11,975
2012	91	2012.4 ~ 2013.3	191,550	305,752	8,896	13,561	5,393	7,789	3,846	12,306
2013	92	2013.4 ~ 2014.3	198,228	352,710	14,086	20,390	9,850	12,761	3,601	13,033
2014	93	2014.4 ~ 2015.3	207,495	370,425	13,024	15,852	5,643	7,052	3,661	13,732
2015	94	2015.4 ~ 2016.3	187,079	355,320	8,508	14,267	5,643	▲ 3,161	3,311	13,796
2016	95	2016.4 ~ 2017.3	186,505	355,316	6,608	2,825	▲ 2,912	14,544	3,435	14,350
2017	96	2017.4 ~ 2018.3	203,034	393,743	11,186	18,852	4,316	15,786	3,830	14,754
2018	97	2018.4 ~ 2019.3	214,250	412,214	9,756	20,881	8,113	▲ 24,571	3,896	15,427
2019	98	2019.4 ~ 2020.3	197,106	381,584	5,011	▲ 29,510	▲ 24,235	▲ 61,819	3,949	15,439
2020	99	2020.4 ~ 2021.3	162,391	328,037	22,247	16,340	▲ 61,251	17,087	3,916	14,718
2021	100	2021.4 ~ 2022.3	202,406	388,360	14,012	28,817	36,932	22,549	4,032	14,472
2022	101	2022.4 ~ 2023.3	220,061	431,205	16,189	31,770	18,357	27,210	3,884	13,920
2023	102	2023.4 ~ 2024.3	241,578	442,781	23,412	21,361	21,468	15,818	4,555	13,634
2024	103	2024.4 ~ 2025.3	224,184	438,316	15,369	21,989	23,345	14,899	4,473	12,951
2025	104	2025.4 ~ 2026.3								

※ 2015 年以降は、国際会計基準により税引前利益とする

長期ビジョン

長期ビジョン

人々の暮らしの未来を支えるパートナー
モビリティ・インフラ・リビングの安全性と
快適性を支える力として、社会に不可欠な存在へ

スローガン

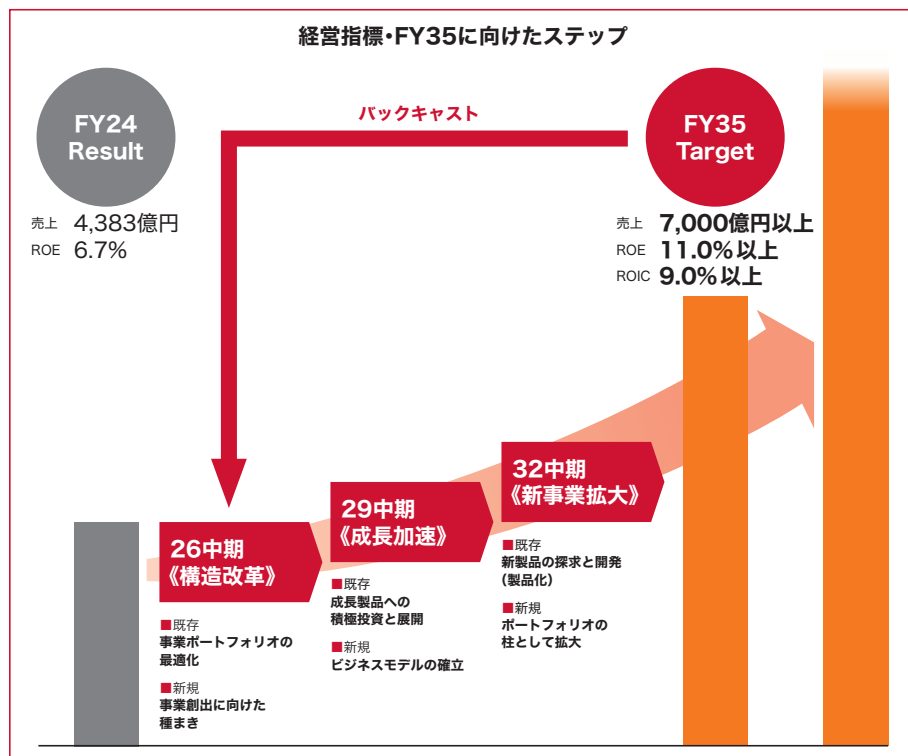
夢ある明日をつくる。
Inspiring Dreams, Shaping the Future.

当社は、「人々の暮らしの未来を支えるパートナー」という長期ビジョンのもと、モビリティ・インフラ・リビングといった生活の基盤を支える技術や製品を通じ、社会にとって不可欠な存在になることを目指している。

スローガン「夢ある明日をつくる」には、夢を育み、独創的な技術で人々の未来を形づくっていくという、当社の思いと情熱を込めている。

経営指標としては、2035年に売上7,000億円以上、ROE11%以上、ROIC9%以上を目標にしている。

この目標を実現するため、3年ごとの中期経営計画を積み重ねながら着実に前進し、構造改革、成長加速、新事業拡大の段階を踏んで、ビジョンの実現に向けて取り組んでいく。



長期ビジョン策定の背景

1

創立100周年、そしてその先へ

「宇宙の秘をさぐり独創的発明考案によるご奉公を計ると共に、世界全人類の道徳的恒久平和の達成に寄与する」という当社前身の研究所の設立目的を継承し続け、会社発展の基盤となる終わりなき技術・製品開発へのこだわりを通して、社会課題の解決に貢献するとともにこの先も持続的な企業価値向上に挑み続ける

2

新たなカヤバへ

過去の不適切事象で失った信頼の回復に取り組んできた再興の10年から、長期ビジョンを目指した事業構造改革・戦略的成長投資・新規事業創出による成長の10年へと大きく変革する

3

ステークホルダーの皆様へ

お客様・株主様・お取引先様・従業員など、すべてのステークホルダーの皆様と当社が目指す方向性を共有する

長期ビジョンに向けた挑戦

人々の暮らしの未来を支えるパートナーの実現に向けて、3つの挑戦を実践する

1

事業ポートフォリオの最適化

- 成長事業・製品への「選択と集中」による事業ポートフォリオ最適化の実現
- 付加価値創造と資本効率性を追求する「活気」あふれる企業風土を構築する

2

新規事業創出

- コア技術を起点とした「独創的」な新規事業創出
- 新領域への進出と収益の安定化を目指す (FY35目標は全社売上への5-10%)

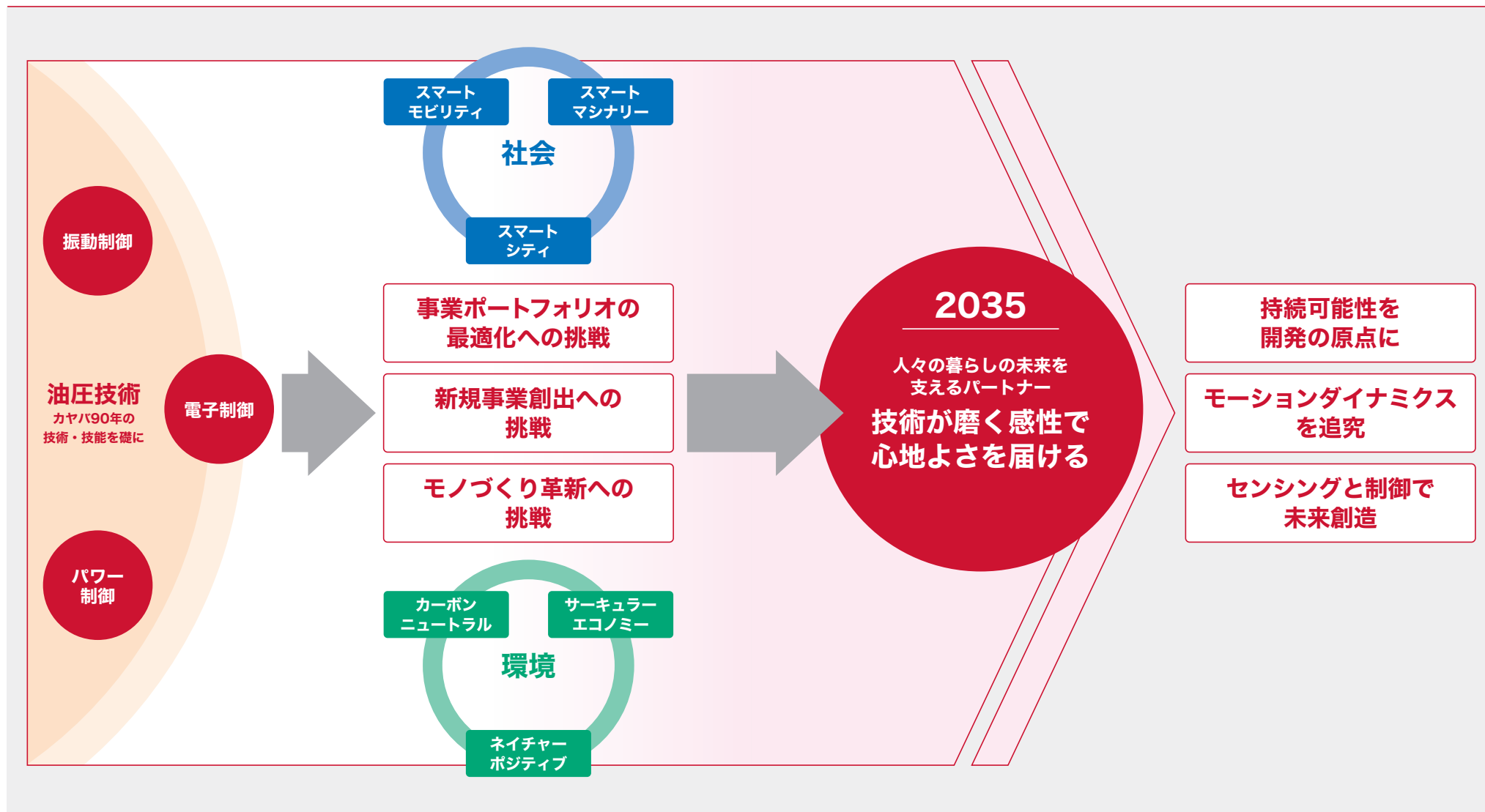
3

モノづくり革新

- 現場力とデジタルの融合によるモノづくり革新
- 環境にも働く人にも優しい(=「愛」)モノづくりで工場を変える

モビリティ・インフラ・リビングの安全性と 快適性を支える力として、社会に不可欠な存在へ

当社は創立100周年となる2035年ならびにその先の未来をも見据え、3つの挑戦を着実に実現することで、社会にとって不可欠な存在を目指している。
その姿こそが、カヤバの提供価値である「技術が磨く感性で、心地よさを届けること」につながっていくと考えている。
持続可能性を開発の原点に据えながら、モーションダイナミクスを追求し、センシングと制御の力で未来を創っていく。
そんなカヤバらしい挑戦を、これからも続けていく。





Our Precision, Your Advantage



あしがき

本誌は2015年に刊行の「KYB 80年史」に続く当社4冊目の社史となります。創立90周年行事の一環として、2024年12月に社史プロジェクトがスタートいたしました。

編集にあたっては、史実を客観的に記録することを第一に、まず資料収集・整理から着手いたしました。

この10年でカヤバを取り巻く環境は大きく変わりました。世界中で猛威をふるったコロナ感染症を契機に仕事のやり方が変わり、決して忘れてはならない免震・制振用オイルダンパ不適切事象は会社の経営基盤を揺るがしかねない衝撃でした。そのような中で夢あるあしたをつくるために業務に邁進してきた10年間の記録を綴っています。

90年という歴史に対し、我々編纂メンバーは最善を尽くしたつもりですが、本誌の内容に関して、まだまだ不十分な箇所もあるかと思えます。感想と共に是非、気になる点もお声を寄せていただけますと幸いです。

最後になりましたが、資料の収集、内容の確認にあたっては、社内外の多くの皆様のご協力をいただきました。改めてここに御礼申し上げます。

90年史ワーキンググループ

リーダー

エグゼクティブオフィス部 広報IR室 専任課長……山本 勝之

メンバー

AC事業本部 SA企画管理部 専任課長……………長谷川 靖

AC事業本部 MD企画管理部 専任部長……………宮崎 晴光

AC事業本部 MC事業企画部 部長……………北村 康弘

HC事業本部 事業企画部 専任部長……………大竹 剛

HC事業本部 事業企画部……………有坂 栄優

特装車両事業部 熊谷工場管理部 専任課長……………稲葉 智弘

技術本部 技術企画部……………表 将也

AC事業本部 技術統轄部 技術管理室 専任部長……………長谷川 博之

HC事業本部 技術統轄部 技術管理室 専任部長……………春原 郁生

CSR・安全本部 免制振対応部……………山下 心

CSR・安全本部 内部統制部 専任課長……………藤原 鉄也

技術本部 カヤバ史料館……………小牟田 久美

エグゼクティブオフィス部 広報IR室……………飯尾 孝輔

事務局

エグゼクティブオフィス部 広報IR室……………岡本 唯希

カヤバ90年史

2026年3月発行

発行 カヤバ株式会社
〒105-5128 東京都港区浜松町二丁目4番1号
世界貿易センタービルディング南館28階

編集・制作 株式会社出版文化社

印刷・製本 日経印刷株式会社

©2026 KYB Corporation. Printed in Japan
※記事・写真の無断引用、転載を禁じます。