



Our Precision, Your Advantage

長期ビジョン



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

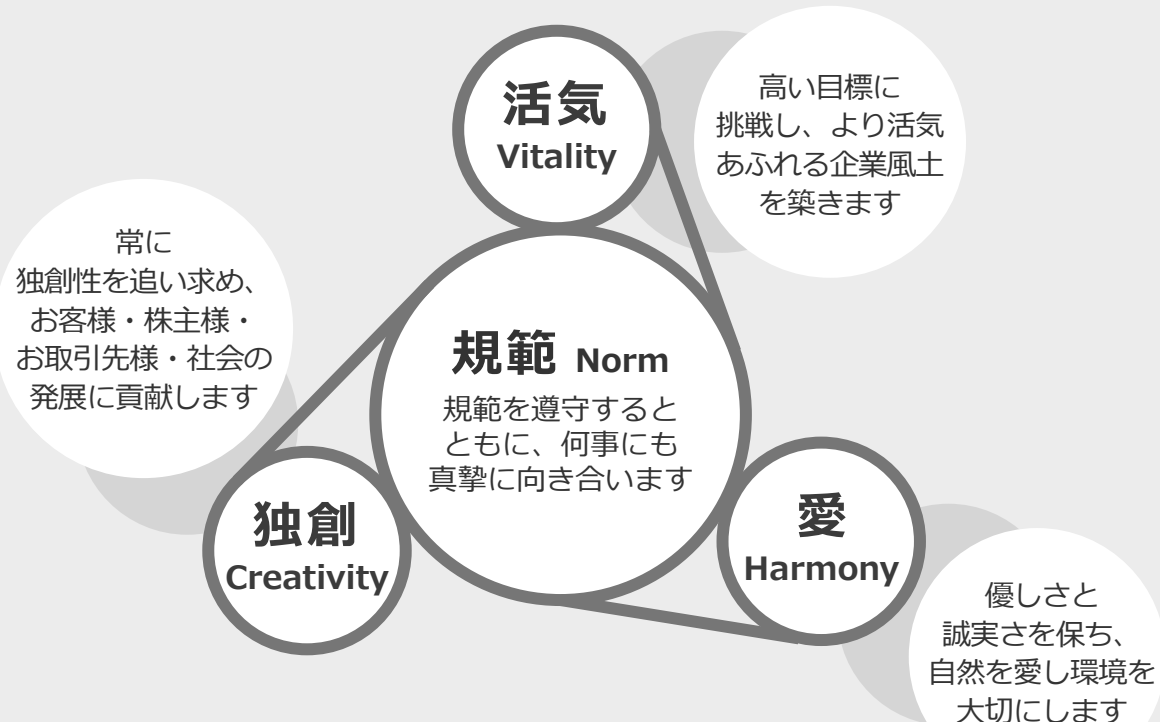
ステークホルダーの皆様へ

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の目指す方向性を共有する

私たちの使命

「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」

私たちの価値観



コア技術

創業からの油圧技術を礎に、振動制御技術やパワー制御技術へと発展を重ねてきた電子制御技術の融合により先進のシステム制御へ進化する



分野	中長期トレンド	重要課題
政治	<ul style="list-style-type: none"> ■ 地政学的リスクの継続 ■ グローバルな規制強化（環境・AI・データ保護） ■ ESG・サステナビリティ関連の政策推進 ■ 国際協定の再編 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 環境活動推進（カーボンニュートラル、資源循環） ■ サプライチェーンの強化
経済	<ul style="list-style-type: none"> ■ インフレの長期化と金利の高止まり ■ 新興国市場の成長と消費拡大（グローバルサウス） ■ 為替変動の影響 ■ デジタル通貨の普及と金融構造の変化 	<ul style="list-style-type: none"> ■ グローバルでの価格競争力の確保 ■ グローバルサウスにおけるフットプリント拡大
社会	<ul style="list-style-type: none"> ■ 気候変動や生物多様性への世界的要請の高まり ■ 少子高齢化の進行と労働人口の減少 ■ SDGs・DEI（多様性・公平性・包括性）への関心の高まり ■ ESG投資など投資環境の変化 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 人的資本経営の推進 ■ 人権尊重と健康経営の浸透・深化
技術	<ul style="list-style-type: none"> ■ スマートモビリティ・スマートシティ社会の拡大 ■ グリーントランスフォーメーションに伴う技術開発 ■ AI（フィジカルAI）・量子コンピュータの実用化 ■ サイバーセキュリティとプライバシー保護の重要性 	<ul style="list-style-type: none"> ■ モノづくり革新の推進 ■ ガバナンスの強化 ■ 資本効率経営の徹底 ■ 自動化・電動化・無人化・デジタル化 + 暮らしの安全・快適の実現

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.

経営指標・FY35に向けたステップ

FY24
Result

売上 4,383億円

ROE 6.7%

バックキャスト

売上 7,000億円以上

ROE 11.0%以上

ROIC 9.0%以上

FY35
Target

26中期《構造改革》

- 既存：事業ポートフォリオの最適化
- 新規：事業創出に向けた種まき

29中期《成長加速》

- 既存：成長製品への積極投資と展開
- 新規：ビジネスモデルの確立

32中期《新事業拡大》

- 既存：新製品の探求と開発（製品化）
- 新規：ポートフォリオの柱として拡大

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

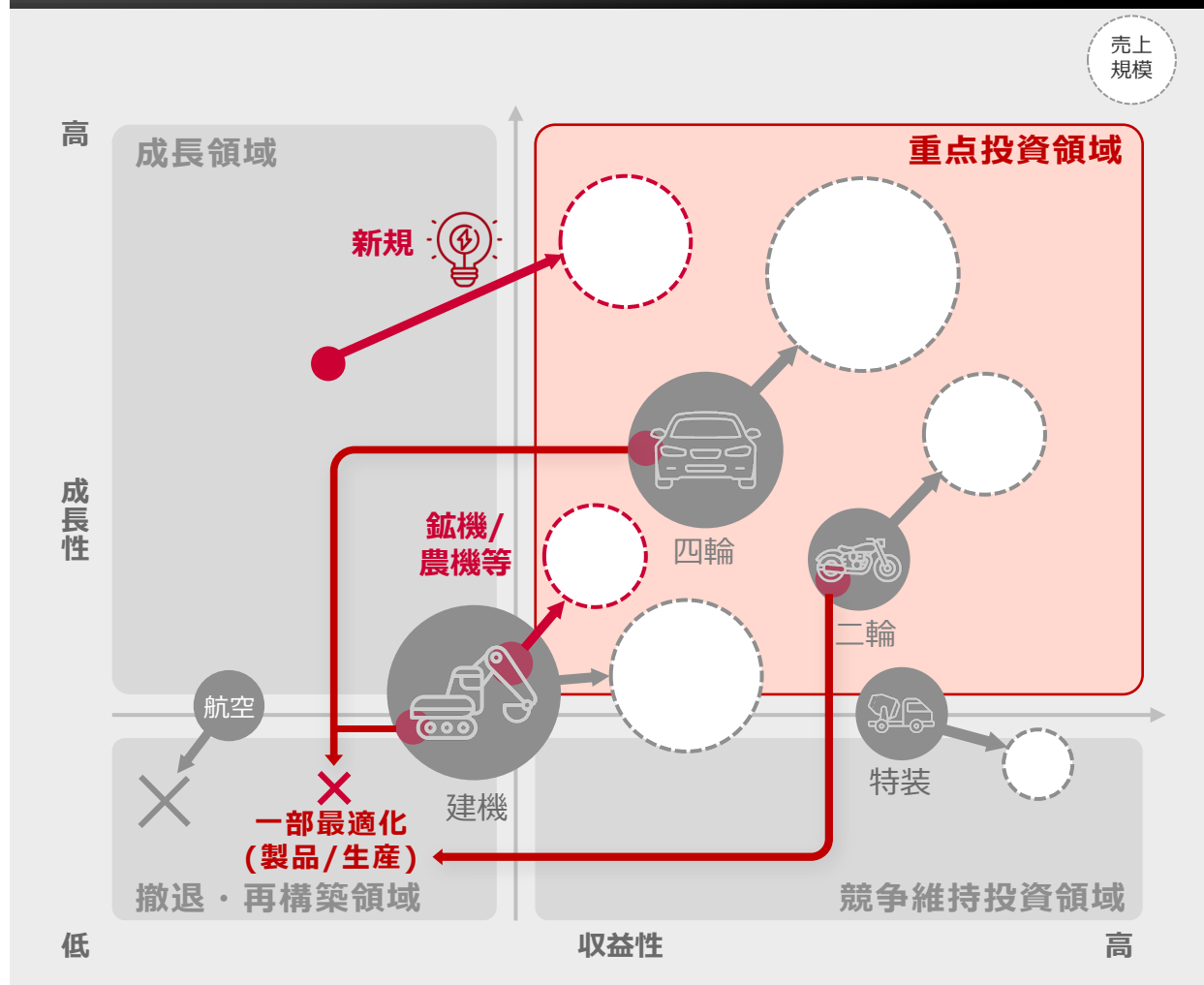
- コア技術を起点とした「**独創的**」な新規事業創出
- 新領域への進出と収益の安定化を目指す（FY35目標は全社売上の5-10%）

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

成長事業・製品への「選択と集中」により事業ポートフォリオ最適化(製品/生産)を実現する

事業ポートフォリオ最適化（イメージ）



事業戦略



AC事業

- OEM市場でのグローバルプレゼンスの再強化
- 製品ポートフォリオと生産体制の最適化
- 高付加価値製品の創出とグローバル展開



HC事業

- 建機事業の製品群別戦略的展開（守り・攻め）による強靱な収益基盤の再構築
- 鉱機/農機等への拡大と第二の成長基盤の確立
- 防衛市場(海・陸)におけるシステム製品の拡大



特装事業

- ミキサ車を核とした持続可能な収益基盤の強化
- 特装、特殊車両市場を中心とした成長領域の見極め

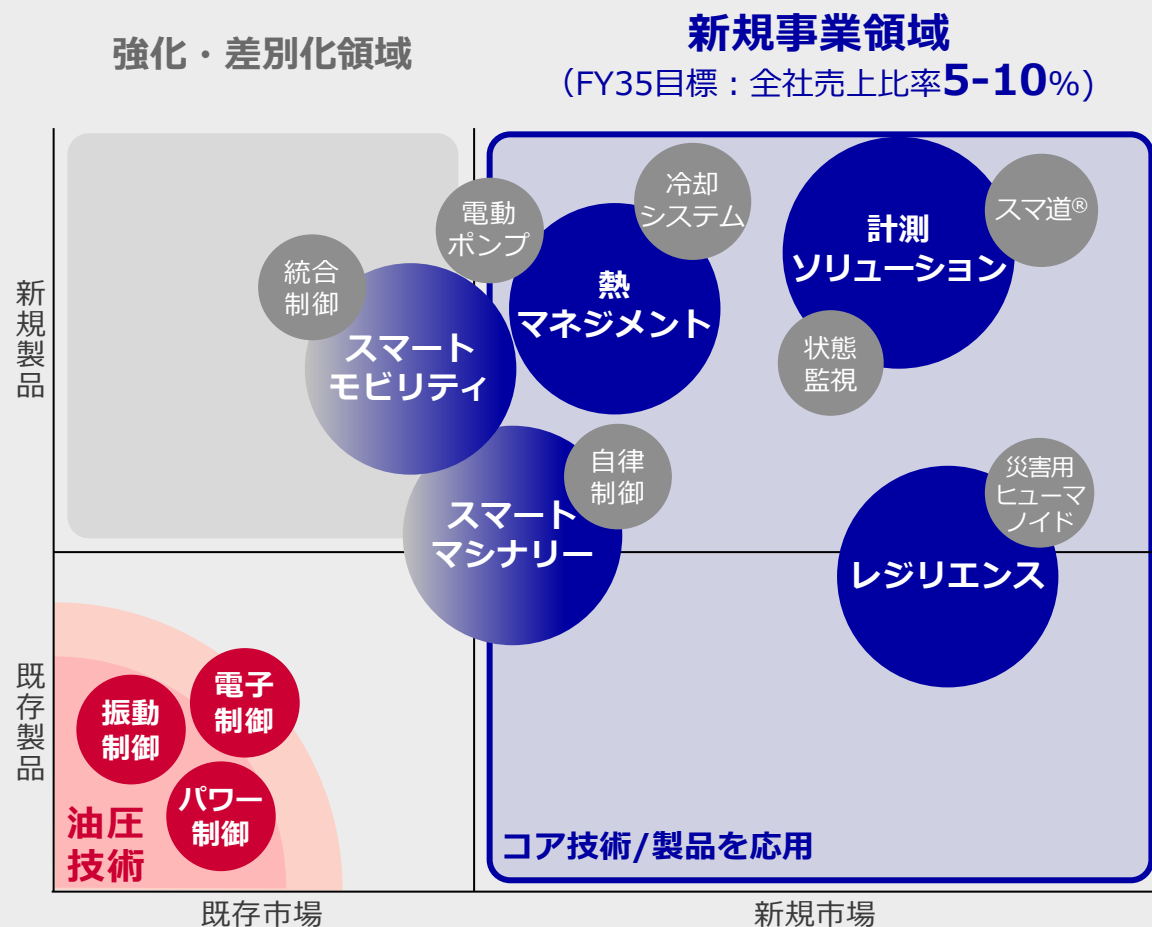


新規事業

- コア技術を起点とした高成長市場での事業創出・戦略的M&Aの加速

コア技術を起点とした「独創的」な新規事業を創出する

新規事業のコンセプト



新規事業領域

熱マネジメント (IT・データセンター等)

車載向け冷却技術を
成長市場へ横展開 (M&A活用)



計測ソリューション (インフラ・工場)

コア技術を応用した事業化



スマートマシナリー (建機・農機)

ICT施工・自律制御に向けて
技術提携/M&Aを推進



レジリエンス (防災)

人々の安全を支える事業を
他社協業により推進



現場力・デジタルの融合と、環境にも人にも優しいモノづくりを実現する

1

スマート工場の実現による生産リードタイム短縮

製造・生産技術の進化による、「作業・検査・搬送」の極少化の完遂と、
変種変量に適應できる生産体制を、人と技術の融合で実現する



AIによる生産最適化



一気通貫の自動化

2

DXと融合し「商品開発から事業展開まで」のスピードを加速

市場変化に適應できる、よどみなく、すばやい開発・生産準備体制と
サービス提供の確立により、ゆるぎない信頼を築く



開発/設計のAI支援



デジタルツイン

3

「環境」と「ヒト」を守るモノづくり

生産活動における環境負荷低減と、より良い労働環境を実現する

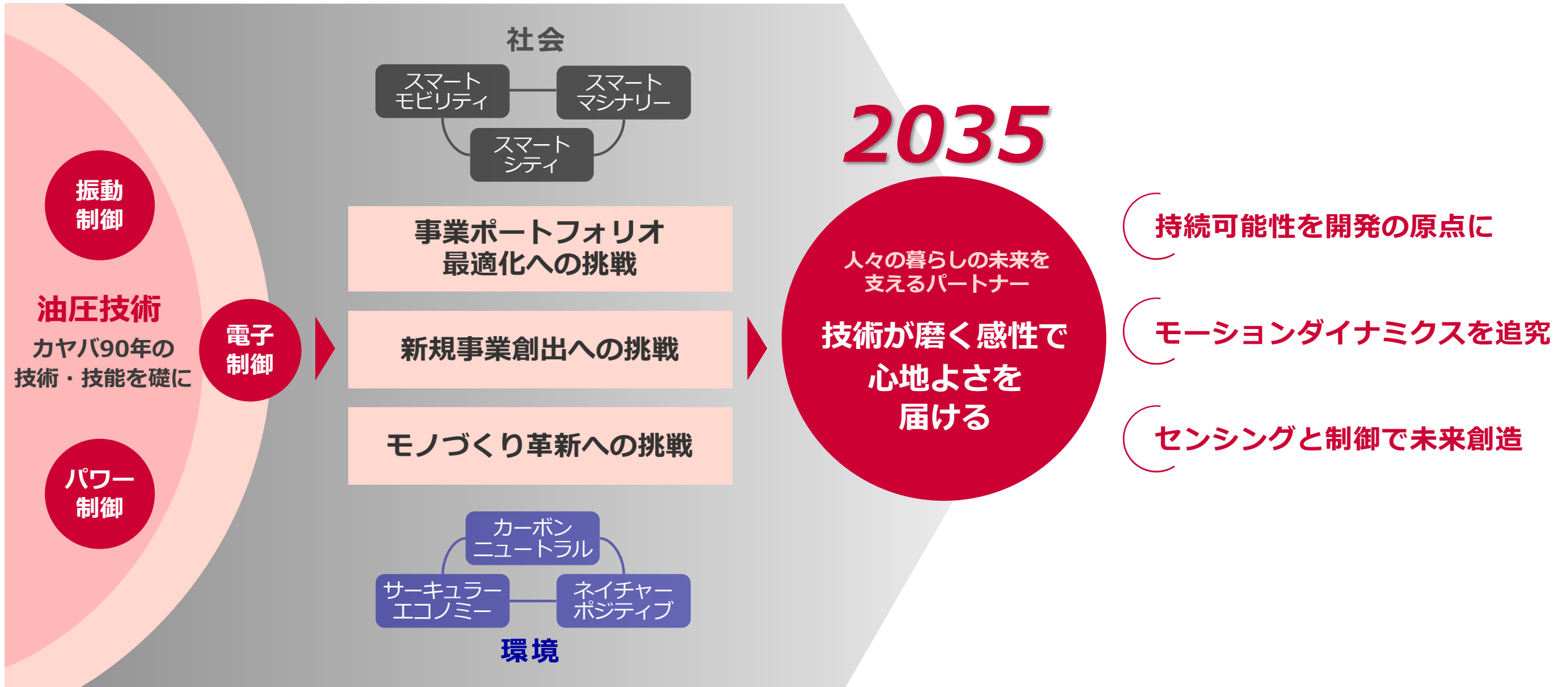


CO₂排出量削減



安全な作業環境

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



資本効率を指標に、成長事業・製品への選択と集中を見極め、成長・財務戦略を実現する

財務戦略

1. 資金を成長投資へ優先配分し事業成長と資本効率の向上
2. 資本効率を意識した経営による事業ポートフォリオ最適化
3. 財務健全性と安定的な株主還元の維持




投資内訳

成長投資枠
3,000億円

※従来設備維持更新投資は含まず
※FY26-35の10年間合計
(26中期「構造改革」・29中期「成長加速」に集中投資を想定)

設備投資 (M&A含) **1,500億円**

研究開発投資 **1,500億円**

ESG分野	活動骨子	目指す姿	
<div>環境(E)</div> <div><div><div>6</div><div>気候変動による災害の被害を軽減する</div></div><div><div>7</div><div>気候変動による災害の被害を軽減する</div></div><div><div>9</div><div>産業と資源効率の改善を促す</div></div><div><div>12</div><div>つくる責任 つかう責任</div></div><div><div>13</div><div>気候変動に具体的な対策を</div></div><div><div>14</div><div>海の豊かさを守ろう</div></div><div><div>15</div><div>陸の豊かさも守ろう</div></div></div>	環境貢献製品の開発	<div><div>■ 2027年 開発センター/研究所のカーボンニュートラル達成</div><div>■ 2035年 CO₂排出量 71%削減（2018年対比）</div><div>■ 2050年 カーボンニュートラル達成</div><div>■ 環境省自然共生サイトの認定と自然環境保全（開発センター）</div></div>	<div></div> <div>開発センターの自然共生</div>
	製品の環境負荷低減		
	モノづくりにおける環境負荷低減		
	環境保全活動		
	環境マネジメント		
<div>社会(S)</div> <div><div><div>3</div><div>すべての人に健康と福祉を</div></div><div><div>4</div><div>質の高い教育をみんなに</div></div><div><div>5</div><div>ジェンダー平等を實現しよう</div></div><div><div>8</div><div>働きがいも 経済成長も</div></div><div><div>10</div><div>人や国の不平等をなくそう</div></div><div><div>16</div><div>平和な社会をすべての人に</div></div></div>	社会へ貢献する製品開発	<div><div>■ 人権が尊重された安全で、安心できる職場</div><div>■ 人財ポートフォリオと、人的資本経営の実践</div><div>■ 公正で、強靱なサプライチェーンの構築</div></div>	<div></div> <div>ステークホルダー エンゲージメント</div>
	労働安全衛生		
	人権尊重		
	人財多様性		
	社会貢献活動		
<div>ガバナンス(G)</div> <div><div><div>9</div><div>産業と資源効率の改善を促す</div></div><div><div>11</div><div>住み続けられるまちづくりを</div></div><div><div>12</div><div>つくる責任 つかう責任</div></div><div><div>16</div><div>平和な社会をすべての人に</div></div></div>	コンプライアンス、規範意識の醸成	<div><div>■ 規範意識が広く浸透し、 グループ全体でガバナンスが行き届いた事業運営</div></div>	<div></div> <div>コンプライアンス</div>
	グループガバナンス		
	製品開発のガバナンス		
	モノづくりのガバナンス		
	リスクマネジメント、BCP		