

創立100周年、そしてその先へ

KYB GROUP VISION 2035

当社は創立100周年、そしてその先の未来を見据え、長期ビジョン「KYB GROUP VISION 2035」を策定しました。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年を経て、今後は事業構造改革・戦略的成長投資・新規事業創出を通じて、成長の10年へと大きく変革していきます。

当社の前身である萱場発明研究所の設立目的を継承し、会社発展の基盤となる技術・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、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しながら持続的な企業価値向上に挑み続けます。

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

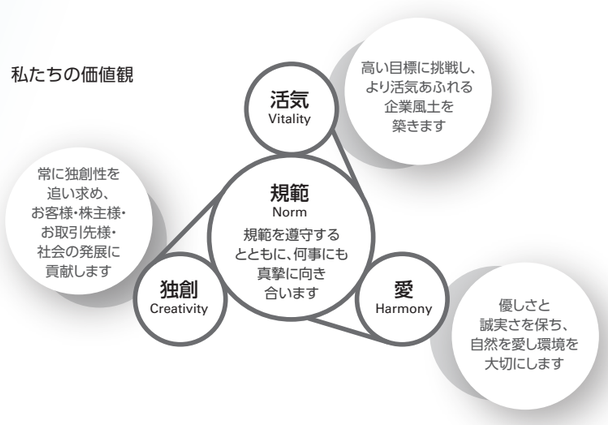
夢ある明日をつくる。 Inspiring Dreams, Shaping the Future.

長期ビジョンは経営理念である「人々の暮らしを安全・快適にする技術や製品を提供し、社会に貢献するカヤバグループ」に基づき、モビリティ・インフラ・リビングといった人々の生活基盤において、安全性と快適性を支える技術・製品を提供することで、社会にとって不可欠な存在となることを目指す姿勢を表しています。スローガンには、夢を育み、独創的な技術によって人々の未来を形づくっていく当社の使命と情熱が込められています。

ビジョン実現の背景には、規範を基軸とした「活気」「独創」「愛」という私たちの価値観があります。

また、油圧技術を核に、振動制御技術・パワー制御技術・電子制御技術へと進化を重ねてきたカヤバの技術・技能があります。今後はAIを活用した知能化により、さらなる進化を目指していきます。

私たちの価値観



ゆめある あしたを、つくる。
KYB GROUP VISION 2035

ロゴに込めた想い

- カヤバの頭文字である「K」を動きのあるカタチに表現し、油圧（油液）とモーションダイナミクスのコア技術を視覚化しています。
- 周囲の3つの点は、2035年に向けた3つの挑戦を表現しています。

長期ビジョン実現への3つの挑戦 （ p.9-10）

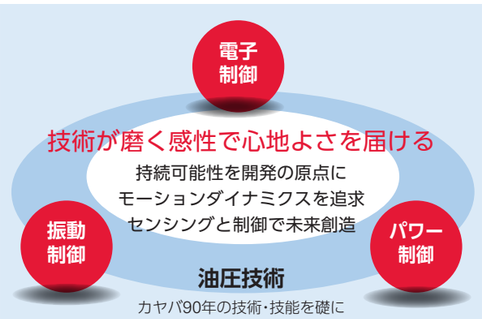
1 事業ポートフォリオの最適化
強みを活かし、持続的な成長に向けた事業構成へ

2 新規事業創出
次の社会ニーズに応える新たな価値を生み出す

3 モノづくり革新
デジタルと人の力で、モノづくりを進化させる

社会・産業のスマート化や、持続可能な社会への転換が強く求められる時代において、カヤバグループは、3つの挑戦に取り組むことで長期ビジョンの実現を目指します。

私たちが提供する価値（2035年のありたい姿）



そのためにも、持続可能性を開発の原点に、モーションダイナミクスを追求し、センシングと制御技術を極めていくことで、「技術が磨く感性で心地よさを届ける」というカヤバの価値を提供していきます。

経営指標:2035年度に向けたステップ

2026中期経営計画スローガン

未来への土台を築く。

変革の力で、夢ある明日への第一歩を踏み出す。

将来の成長に向けて足元の課題を整理し、安定的に利益を生み出す基盤を作る重要な期間

バックキャスト

2026中期経営計画	構造改革	■既存事業：事業ポートフォリオの最適化 ■新規事業：事業創出に向けた種まき
2029中期経営計画	成長加速	■既存事業：成長製品への積極投資と展開 ■新規事業：ビジネスモデルの確立
2032中期経営計画	新事業拡大	■既存事業：新製品の探究と開発（製品化） ■新規事業：ポートフォリオの柱として拡大

2035年Target

売上高	ROE	ROIC
7,000億円以上	11.0%以上	9.0%以上

CEOメッセージ

再興から成長へ。
変革の力で、夢ある明日をつくる。

カヤバは新たな成長への一歩を踏み出します。これまで培ってきた技術と現場力を創立100周年、さらにはその先へつなぎ、成長への投資を着実に進めながら、「人々の暮らしの未来を支えるパートナー」を目指し、持続的な企業価値の向上を実現してまいります。



2023中期経営計画を振り返って

2023中期経営計画で得たものと、次の成長に向けた課題

カヤバはいま、これまでの「再興の10年」を経て、「成長の10年」へと踏み出す転換点にあります。その土台となった2023中期経営計画では、「品質経営を極める～全員参加のTQM活動～」をスローガンに掲げ、TQM活動を起点に人財・情報・仕事の質を高め、製品・サービスの質の向上に取り組んできました。

私がこの3年間で最も大きな変化だと感じているのは、各本部の方針達成が会社方針の達成につながるという意識が浸透し、部門を超えて総力を結集する風土が育ってきたことです。

AC事業本部では、海外拠点の品質・生産性の課題に対して全社の力を結集し、改善活動を前進させることができました。HC事業本部においても、事業全体で構造改革に取り組む必要性への理解が深まり、変革に向けた基盤が整いつつあります。特装車両事業では、ミキサ車の高いシェアを維持するとともに、顧客価値向上や市場環境の変化を見据えた取り組みを進めてきました。

一方で、TQMの考え方は定着してきましたが、仕事そのものの質を十分に高めるところまでは到達していないと認識しています。グローバルで競合に対抗できる原価の作り込みや、AI・IoTを活用したモノづくりの革新など、収益性の向上と成長に向けた構造改革には、なお課題が残されています。

2026中期経営計画では、2023中期経営計画で培った総力を結集する風土を、具体的な変革と成果につなげていかなければなりません。

創立100周年に向けて

私たちの未来を築く―KYB GROUP VISION 2035

長期ビジョン「KYB GROUP VISION 2035」は、創立100周年を迎える2035年、そしてその先の未来を見据え、私たちがどのような価値を創造し、社会に貢献していくのかを明確に示すために策定しました。

策定にあたり最も重視したのは、カヤバが社会にどのように貢献し、どのような存在として認められたいのかという視点です。企業が100年、その先も存続していくためには、社会から必要とされ、信頼され続けなければなりません。創業者の「あくなき探求心」の精神に立ち返り、当社の技術が人々の暮らしやすさ、安全、快適さにどのような価値をもたらせるのかを考え抜きました。

創業以来、油圧技術を核に、振動制御技術・パワー制御技術・電子制御技術へと進化を重ねてきたカヤバの技術は、人々の暮らしと密接につながっています。自動車・二輪車のショックアブソーバや、建設機械・鉄道などの油圧機器に代表されるように、当社の製品は目立たない場所で人々の移動や生活、社会基盤を支えています。安全性は当然のこと、乗り心地や操作性など、人の感性に応える快適さを生み出し、人々の生活をより豊かにすることが、当社の重要な使命だと考えています。

2035年のありたい姿として掲げた「人々の暮らしの未来を支えるパートナー」には、カヤバがこれまで大切にしてきた価値と、これから果たすべき役割への決意を込めています。未来の社会をより一層豊かにするためには、今ある技術を守るだけでは十分ではありません。社会やお客様の課題をいち早く捉え、将来を切り拓く技術を生み出してこそ、真の社会のパートナーになれると考えています。

その実現に向け、今後10年間を3回の中期経営計画に区分し、「構造改革」「成長加速」「新事業拡大」と段階的に変革を進めます。2035年のありたい姿から逆算し、今やるべきことを一つひとつ着実に実行していきます。

「成長の10年」を支える、変化に強い組織へ

長期ビジョンの3つの挑戦を実現する第一歩として、2026年4月に全社的な組織変更を実施しました。

営業・調達などの機能を事業本部に配置し、事業ごとの責任と権限を明確にすることで、市場やお客様の変化を事業が直接捉え、企画から受注、開発、生産までを一体となって迅速に意思決定し、実行できる体制へと改めました。

CEOメッセージ

一方、本社機能部門は、標準化された仕組みと経営基盤を構築し、事業のガバナンス向上とスピードアップを支えます。目指すのは、お客様から信頼され、課題や変化に迅速に対応できる組織です。権限委譲と全社最適を両立させ、変化に強い企業体質をつくっていきます。

ビジョン実現への序章

2026中期経営計画で未来への土台を築く

2026年度は、長期ビジョン「KYB GROUP VISION 2035」の実現に向け、新たな中期経営計画をスタートさせる重要な年です。2026中期経営計画は、必要な投資を確実に実行し、2035年に向けた成長を支える土台をつくる「構造改革と種まき」の期間であり、成長ストーリーの序章と位置付けています。

技術開発・モノづくり・人財育成・DXなどの力を強化するため、「未来への土台を築く。～変革の力で、夢ある明日への第一歩を踏み出す。～」をスローガンに掲げました。短期的な利益のみを追うのではなく、中長期の競争力と、その先の成長加速につながる基盤を着実に構築していきます。

そのために掲げたのが、「事業ポートフォリオの最適化」「新規事業創出」「モノづくり革新」の3つの挑戦です。いずれも将来の企業価値を高めるために欠かせない取り組みであり、構想にとどめず、投資と実行、そして成果につなげることが経営の責任だと考えています。

事業ポートフォリオの最適化

事業ポートフォリオの最適化では、各事業の将来性と資本効率を見極め、成長領域へ経営資源を重点的に配分していきます。

AC事業本部では、OEM市場におけるグローバルプレゼンスの再強化に向け、高付加価値製品の既存のお客様への拡販に加え、新規のお客様の獲得に向けた受注活動を推進します。また、インドをはじめとする成長市場での事業拡大を図ります。

HC事業本部では、事業再編による収益性向上を進めるとともに、コンパクトトラックローダー(CTL)、鉱山機械、農業機械、防衛分野などを第二の成長基盤として、拡販活動を強化していきます。

特装車両事業では、ミキサ車を核とした収益基盤の強化に向け、高付加価値製品の開発や既存製品の改良を進めます。また、キャンピングカーをはじめとする成長領域への取り組みを加速していきます。

重要なのは、限られた経営資源を漫然と配分するのではなく、将来性、収益性、資本効率を見極めながら、事業ポートフォリオを継続的に見直していくことです。

新規事業創出

新規事業創出では、当社のコア技術を起点とした「独創的」な新規事業の創出を目指します。

社内外から広くアイデアを募ることに加え、M&Aなども活用し、顧客価値を起点にスピード感を持って事業創出を進めます。また、油圧と電子制御の融合など、カヤバだからこそ挑戦できる領域を見極め、将来の成長につながるテーマへ経営資源を配分していきます。

モノづくり革新

モノづくり革新では、カヤバの強みである現場力とデジタル技術を融合し、開発・設計から生産までのデータを一気通貫で連携させることで、判断と改善のスピードを高めます。

生産や製品開発のリードタイム短縮、生産性向上、環境負荷低減を進めるとともに、顧客価値を起点とした企画・提案力を高め、変化の激しい市場環境にも迅速に対応できる企業体質への転換を目指します。

変革を動かすのは「人財」

これらすべての取り組みの原動力となるのが「人財」です。

社員一人ひとりには、自分の仕事が会社の方針とどうつながっているのかを考え、自ら行動してほしいと考えています。同時に、社員に挑戦を求めるだけではなく、経営が挑戦できる環境を整え、必要な投資を行い、その挑戦を成果につなげることも重要です。

本社が標準化と経営基盤の構築を進め、各事業が自立してやり切る。この両輪によって、一つひとつの挑戦を成果につなげ、未来への土台を確かなものにしていきます。



株主・投資家の皆様へ

実行と結果でお示しする

2018年に免震・制振用オイルダンパー検査工程等における不適切行為が判明して以来、私たちは品質重視の徹底とガバナンス強化に全力で取り組んできました。その約7年間を振り返ると、社員がやりたいことに挑戦し、力を存分に発揮できる環境づくりは十分ではなかったと感じています。一方で、厳しい局面を乗り越える中で、品質を最優先する意識と、全社で課題に向き合う力を改めて培うことができました。こうした土台の上に、これからの「成長の10年」を築いていきます。

2026中期経営計画の公表後、資本市場からは、成長への道筋、収益目標、成長投資の具体性について、より明確な説明を求められていると受け止めています。私たちに求められているのは、将来の成長を語ることだけではなく、掲げた戦略を着実に実行し、その成果を示していくことです。

2026中期経営計画では、技術、モノづくり、人財への投資を具体化するとともに、事業ポートフォリオの最適化をはじめ、決めたことを着実かつ迅速に実行します。また、資本効率を意識した経営管理を徹底し、将来の成長に必要な投資と株主還元との両立を図ります。経営資源をどこに配分し、どのように企業価値の向上につなげるのかを明確にしながら、資本市場との対話も一層深めていきます。

資本市場にお示しした方針や目標を、計画だけで終わらせるつもりはありません。一つひとつを実行に移し、成果につなげることで、持続的な企業価値の向上を実現していきます。

株主・投資家の皆様をはじめ、すべてのステークホルダーの皆様から信頼され、愛される会社であり続けるために、「成長の10年」に向けた変革を着実に進めてまいります。