

CEOメッセージ

"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、
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を目指します。

カヤバが描く「夢ある明日」

安全性と快適性を支える力として、 人々の暮らしの未来を支えるパートナーへ

カヤバは2025年3月10日に創立90周年を迎えることができました。これもひとえにカヤバ製品をご愛顧いただいているお客様、部品や素材などを納めていただいているお取引先様、温かく見守り続けてくださる

株主様、支えてくれている従業員など当社の事業に関わるステークホルダーの皆様のご厚情の賜物と感謝申し上げます。

今、私たちは大きな変化の中にあります。モビリティは移動だけでなく、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ます。インフラ分野でも、AIやIoTを活用した情報収集や分析により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ます。



代表取締役社長執行役員 兼 CEO

川瀬 正裕

2024年度を振り返る

厳しい経営環境の中、次代に向け経営基盤を強化

2024年度は「品質経営を極める」をスローガンとし、TQMを最大限に活用し経営基盤強化を進めてきた2023中期経営計画の2年目でした。

経営環境の面では、インフレ圧力緩和により各国の個人消費が持ち直し改善している一方、米国政府による関税の上乗せなどによる先行きの不透明感から景気減速のリスクが高まっています。カヤバグループの事業環境においても自動車関連では需要に底堅さが見られたものの、建設機械の最大市場である中国の大幅な需要減少が継続しており、厳しい経営環境となりました。このような環境の中、売上高は前年比△1.0%の減収となり、セグメント利益も前年比△5.4%の減益となりました。

なお当社は2025年4月24日に公正取引委員会から下請代金支払遅延等防止法に基づく勧告を受けました。これを厳粛に受け止め、今後の取引において違反行為が発生しないよう、規範意識とコンプライアンスを経営の根幹に据えて社内教育の実施や社内体制の整備のために必要な措置を講じてまいります。ご迷惑をお掛けしましたステークホルダーの皆様にご心よりお詫び申し上げます。

"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"というありたい姿の実現のために、2035年に向けた長期ビジョンを策定しました。技術革新と社会的価値観の変革の時代における"人々の暮らしの未来を支えるパートナー"として100周年、さらにその先に向けて、社会に貢献してまいります。

カヤバが描く「夢ある明日」に向けた、3つのチャレンジについて説明します。

1つ目は「活気」。事業拡大や次世代に向けたポートフォリオ最適化を通じて、カヤバグループ全体の活性化を図ります。事業ごとに成長分野・製品への重点投資領域を定め、活気あふれるチーム力を結集し、高い目標のもと未来の付加価値創造に挑戦します。

2つ目は「独創」。当社コア技術を起点とした、カヤバならではの「独創的」な新事業領域の創出です。安全性と快適性を支える力というビジョンのもとに長期的な成長に向けた新事業の領域に挑戦します。

3つ目は「愛」、新事業や事業拡大を支えるモノづくりの進化です。カヤバ90年のモノづくりを礎に、熟練の現場力とデジタルが調和し、環境にも働く人にも優しい(=「愛」)のある次世代のモノづくり革新へ挑戦します。

2026年から始まる新中期経営計画は、長期ビジョンの実現に向けた事業モデルの転換期と位置付け、構造改革に取り組んでまいります。

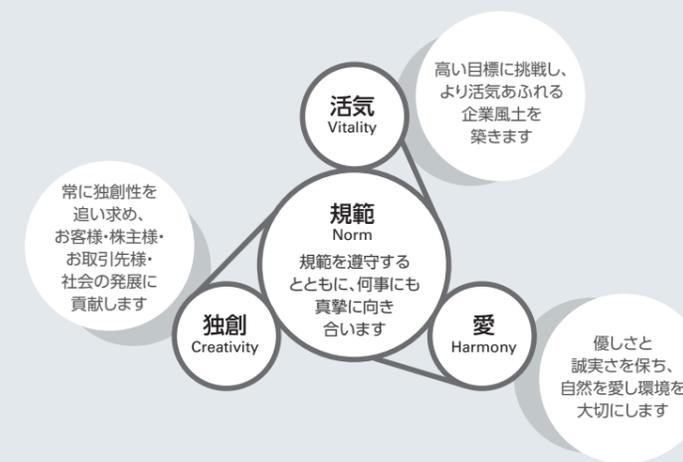


長期ビジョン
(2025年度第2四半期決算説明会資料)
→ https://www.kyb.co.jp/media/ir_20251113_02.pdf

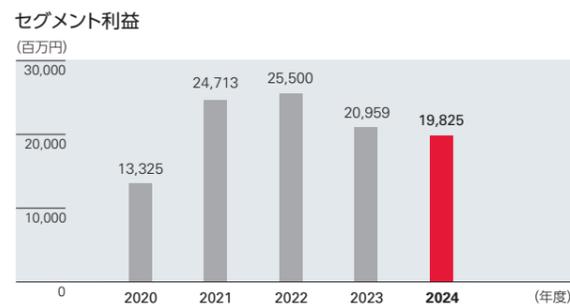
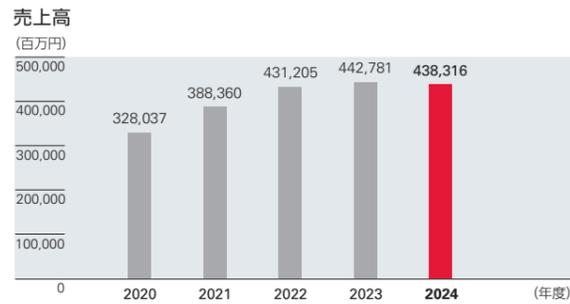
私たちの使命

「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



CEOメッセージ



(注) セグメント利益は、売上高から売上原価、販売費および一般管理費を控除して算出

地域社会とともに

地域社会との連携と協調

2024年度カヤバグループは、地域社会との連携を強化するために、地域イベントの実施・ボランティア活動などに取り組みました。

夏休みには神奈川県が推進している「サイエスかながわ」にカヤバ史料館が参加し、小学生のお子さんを対象にショベルカー工作などを通じて、科学の面白さを学んでもらいました。2025年には中高生向けにも開催するなど科学技術への興味を育んでもらえるよう取り組みを進めてまいります。

2024年10月には日本女子プロゴルフ協会が主催するシニアツアーの活動目的に賛同し「カヤバレジェンズオープン」を岐阜県可児市で開催いたしました。当日は小学生の社会科見学を兼ねたスタッフ体験も行われました。これからも地域の皆様とともに歩み、つながりを育んでまいります。

新たな「うれしさ」を未来へ

新技術による価値創造で社会に貢献

3年ごとに開催される「IFPEX2024」(2024年9月18～20日)に～油圧の「DNA」で新たなうれしさ～をコンセプトとして出展しました。開発中のストロークセンシングシリンダ、荷重検知センサ内蔵シリンダ、油状態診断システムなどを展示し、会期中、カヤバブース



に来訪いただいた1,000名を超える来場者に、新しい技術による価値創造により未来に「うれしさ」を提供する姿をPRしました。

今後も積極的にさまざまなイベントへ出展し、油圧を軸にしたカヤバの確かな技術力をより多くの人に知っていただくとともに、これまで培ってきた「パワー制御技術」から、新しい「うれしさ」を続々と発信し、社会に貢献してまいります。

持続可能なモビリティ社会への貢献

「環境」「効率」「快適性」「安全性」「利便性」を追求し、究極の安心・安全・快適な移動体験を提供

新製品の開発は「持続可能なモビリティ社会への貢献」をテーマに、CASE*の進展を見据えて「環境」「効率」「快

適性」「安全性」「利便性」の追求という5つの視点から、カヤバの強みを活かした提案をしています。

車両の上下運動を制御するサスペンションでは、ソレノイドバルブで減衰力を電子制御する「セミアクティブサスペンション」に加え、電動油圧式の「フルアクティブサスペンション」の開発を完了しました。さらに、平面運動を制御するステアリングシステムは、冗長性を高めた制御技術により、自動運転に親和性のあるアクチュエータの開発を進めています。これらの技術を協調制御することで「究極の安心・安全・快適な移動体験」の提供を目指しています。

また、環境技術の分野では、2023年に発表したショックアブソーバ用生分解作動油「SustainaLub™(サステナルブ)」を、世界一過酷なレース「SCORE BAJA(バハ)1000」(2024年11月開催)に参戦したTEAM JAOSに提供。オフロードレース用に性能と耐久性を高めた結果、TEAM JAOSは完走&クラス優勝の成績を収め、チーム/ドライバー/評価者から改善の実感を得ています。2025年には使用済み作動油を回収して再利用した、より高性能で環境に優しいショックアブソーバによるレースへの挑戦も予定しており、量産化に向けて環境性能と乗り心地の両立を目指した開発を加速しています。

*CASE:自動車業界における変革: Connected(接続)/Autonomous(自動運転)/Shared & Services(共有)/Electric(電動化)

チャレンジを支える「夢をかなえる志」

働きがいを感じて成長を実感できる企業風土へ

私の好きな言葉は「不撓不屈」です。先人たちが築き上げたカヤバグループの強みをしっかりと受け継ぎ、時代の変化に合わせて進化し、未来の社会に貢献し続けるためには、諦めない前向きな精神でカヤバグループの力を結集することがもっとも重要であると考えています。

2023年6月社長就任以来、世界中の拠点に足を運び、従業員と直接対話をするを重視しています。2025年3月までに訪問した拠点数は国内10拠点・海外20拠点、訪問回数は47回で、その際に対話をした従業員の人数は数えきれません。従業員の声を直接聞くことで、現場の課題や改善の状況をより深く理解できるようになりました。また、会社の方針やメッセージ・激励の言葉を直接伝える

取り組みを通じて、従業員のモチベーションにも良い変化が見られています。特に2年目は、1年目と比べて前向きな意見が多く聞かれるようになり、従業員の意識や意欲が確実に高まっていることを実感しています。

カヤバグループのチャレンジを支えるのは「夢をかなえる志」です。

創業者の萱場資郎が残した言葉には「常に世界を見渡せ。進歩に遅れるな。進歩をリードせよ。人間すべからず夢をもて。二、三年の短期の夢と、十年二十年先きを見越した長期の夢を。」というメッセージがあります。会社のトップとして「志のある人を育て、残すこと」が成すべき究極の仕事だと思います。そのためにも人材ポートフォリオの整備をはじめ、従業員が最大限に能力を発揮できるような職場環境を重視していきます。

一人ひとりの「夢をかなえる志」を大切に、働きがいを感じて成長を実感できる企業風土を作ること(不撓不屈)の精神で、これまで以上に信念を持って取り組んでまいります。

ステークホルダーの皆様へ

新たなチャレンジで未来社会に貢献し続ける

日頃よりカヤバを温かく支えてくださる皆様はこの場をお借りして深く感謝申し上げます。

創立90周年のスローガンは「ゆめあるあしたを、つくりよう。」としておりましたが、新たな挑戦への決意を込めて社内外に実行していく姿勢を表すために、2035年に向けた長期ビジョンのスローガンは「夢ある明日をつくる。」といたします。創業の精神である「独創」「活気」「愛」に「規範」を加えた私たちの価値観に改めて立ち返り、100周年さらにその先の未来社会に貢献し続けるための新たなチャレンジに、全社一丸となって取り組む所存です。

カヤバの技術が人々の生活に寄り添い社会課題の解決にどのように貢献できるかを考えながらモノづくりを続けてきました。そうした姿勢はこの先も変わることはありません。そしてステークホルダーの皆様との対話を通じて当社の目指す方向性を共有し、持続的な企業価値向上に挑み続けてまいります。今後とも変わらぬご支援を賜りますよう、よろしくお願い申し上げます。

CFOメッセージ

資本効率と財務健全性とのバランスに配慮しつつ、成長投資を積極的に推進していきます。

中期経営計画実現に向けた財務目標

カヤバは、2023中期経営計画ではグループ全体の質の向上を図りながら品質経営を極め、企業価値を向上させています。

品質経営を進める中で資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応を進めるべく財務目標として2025年度ROE12.0%、配当性向30%以上を定めました。外部環境が大きく変化している中で厳しい見込みとなっていますが、目標と定めた売上高4,700億円、セグメント利益率8.1%以上の実現にむけて取り組んでいます。

代表取締役副社長執行役員 兼 CFO

齋藤 考



2023中期経営計画の進捗状況・振り返り

2023年度から始まりました2023中期経営計画では、自動車メーカー向けの製品販売、補修市場向けの市販製品の販売は概ね堅調に推移しています。一方で、中国経済の減速が想定以上に長引いたことや日系メーカーを取り巻く市場環境が厳しく、中国での販売が低迷する中で、建設機械向けの製品の販売が大きく落ち込みました。また、米州における生産性悪化によるコスト増が収益を圧迫しました。

このような状況のもとガバナンス、品質と生産性の安定化、価格競争力向上が喫緊の課題として認識するとともに東京証券取引所の掲げる「資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応」の要請にしっかりと応えるため、企業価値を向上させPBR1倍達成を目指し改善方針を明確化して具体的な取り組みを2024年5月に公表しました（PBR向上に向けた具体的な取り組みの進捗状況はP.11を参照）。

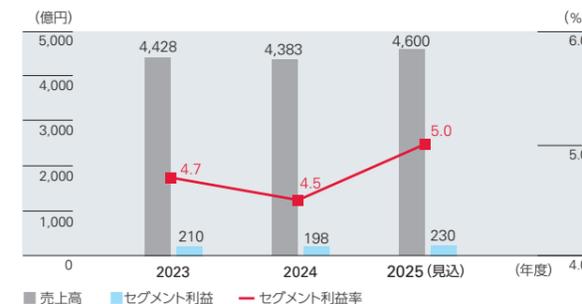
2024年度は2023年度比45億円の減収の影響と2023

年度に発生した米州における生産性悪化の影響が長引き、セグメント利益は198億円（2023年度比11億円の減益）、セグメント利益率は4.5%（2023年度比0.2%の悪化）となりました。資本効率を高めるため、政策保有株式の大幅な削減、自己株式の取得にも取り組みましたがROEは6.7%と想定している株主資本コスト9.0%を下回っており、PBRは0.66倍となりました。

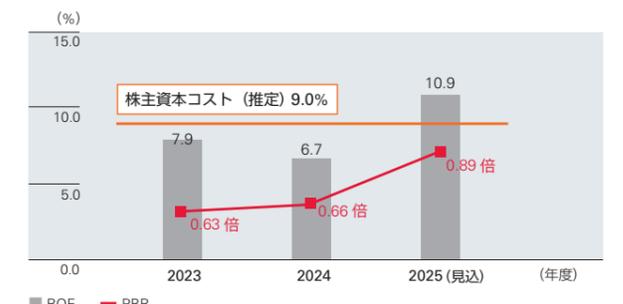
直近の2025年度の状況は当初、米国における関税影響等により業績は不透明な状況でありましたが、自動車メーカー向けの製品販売、市販製品の販売も堅調に推移し、建設機械向けの製品の販売もようやく前年比で増加に転じてきました。最新の見込みでは売上高は4,600億円（2024年度比217億円の増収）、セグメント利益230億円（2024年度比32億円の増益）でセグメント利益率は5.0%（2024年度比0.5%の好転）と想定しています。知多鋼業株式会社を完全子会社化したことによる負ののれんの発生益61億円を含んで試算したROEは10.9%となり想定している株主資本コスト9.0%を上回りました。PBRも0.89倍と推定しており、PBR1倍が視野に入ってきました。

	2023年度	2024年度	2025年度(見込)
売上高	4,428億円	4,383億円	4,600億円
セグメント利益	210億円	198億円	230億円
セグメント利益率	4.7%	4.5%	5.0%
親会社の所有者に帰属する当期純利益	158億円	149億円	250億円
親会社所有者持分(自己資本)	2,172億円	2,255億円	2,293億円
ROE	7.9%	6.7%	10.9%
PBR	0.63倍	0.66倍	0.89倍

売上高 / セグメント利益とセグメント利益率



ROEとPBRの状況



CFOメッセージ

PBR向上にむけた具体的な取り組み

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

— ROEの向上の取り組み(利益率向上) —

不採算事業の撤退による事業ポートフォリオの見直しについては、2025年1月にインドにおけるコンクリートミキサ車の製造・販売を行う合併会社との合併を解消しました。航空機器事業からの撤退についても、適宜、他社への生産移管を進めており、限りある経営資源を成長分野に投入しています。

成長領域への投資・電動化関連の新製品投入については、中国市場におけるEPS(電動パワーステアリング)販売のさらなる伸長とグローバル市場への拡販に向けて、現地の合併会社で準備を進めています。従前より投資は

行っており、業績も堅調です。合併会社は現地パートナーの出資割合が過半となっていますので、成果については持分法による投資損益に現れます。当該項目が増加していることから、業績が堅調であると理解できると思います。また、米国におけるSUV、ピックアップトラック向けの付加価値の高いプレミアム市販市場への参入準備をしています。その他、世界で急速に成長している四輪のインド市場に当社製品を現地生産し提供すべく、準備を進めています。昨今、政府の防衛予算の拡大が見込まれる中で、海上分野でのシステム製品の提案力を軸に防衛ビジネスの拡大を図っていきます。

プレミアム市販をはじめとする市販領域の強化や原価低減、製品の安定生産に向けたサプライチェーンの強化など、グローバルでの価格競争力維持・向上を目的として知多鋼業株式会社の完全子会社化に取り組みました。HC事業については建機向けの部材を中国から購入するなどの施策を進めています。また、弛まない原価低減、ロスのミニマム化、インフレコストの適切な反映にも取り組んでいます。

特に収益力が低下しているHC事業については2025年5月の2024年度決算説明会資料の中でお示ししまし

たとおり、製品群別に戦略の方向性を明確にしました。シリンダ・走行モータというコスト競争力が重視される製品群は「守り」と位置付けて、徹底的なコスト低減に取り組み競争優位を確保します。また、ポンプ・バルブという高い性能が求められる製品群は「攻め」と位置付けて、高機能化と軽量化を進め、さらに付加価値を高める方向で改善を進めています。

— ROEの向上の取り組み(総資産回転率向上) —

総資産回転率向上の取り組みとして、政策保有株式については2023年9月末の時価をベンチマークに2026年3月末までに250億円超の売却を進めることを公表しました(みなし保有分も含む)。計画は前倒しで達成しており、2024年度末では自己資本の8.8%まで縮減が進んでいます。売却で得られた資金は自己株式の取得や成長投資に充当しています。優先株については、2026年6月の償還を予定しています。

— PERの向上の取り組み(株主資本コストの低減) —

品質経営とESG経営推進によるガバナンスの強化に取り組んでいます。安定的に収益を確保し成長へとつなげていくために、その土台となる品質の維持向上を図る全社的な取り組みTQM(Total Quality Management)をすべての活動の起点に据えて活動を進めています。カーボンニュートラル活動については、2030年度 2018年比CO₂排出量50%削減の目標に対し、2024年度は2018年度比30%削減を達成しており、順調に進捗しています。また、人権を尊重した健康経営の推進とともに人権基本方針の制定・開示と人権デュー・ディリジェンスの開始などガバナンス体制を強化した経営を行っていきます。

IR活動では個人投資家説明会を3回開催しました(2024年度)。機関投資家・アナリストとの対話も積極的に推進しており、情報の非対称性を少なくし、エクイティスプレッドの拡大に努めています。ジャパン・モビリティショーへの出展、ラリー参戦、キャンピングカーの紹介など積極的なPR活動も進めています。

カヤバ株価とTOPIX



(注) 2024年12月3日に株式分割をしている関係で、比較のためにそれ以前の株価は分割後と同じ基準で試算しています。

長期的な企業価値向上を目指して

2025年11月14日の決算説明会で、長期的な企業価値向上についてカヤバの基本的な考え方をお示ししました。当社の主力であるAC事業、HC事業、特装車両事業に加

えて新たな事業領域を開拓し、長期的な企業価値向上を目指していきます。長期的な成長を促進するために投資については2026年4月以降の10年で3,000億円ほど、見込んでいます。詳細は今後、公表する中期経営計画で具体化していきます。成長の種をしっかりと撒いて、育てていくための資本政策を推進していきます。

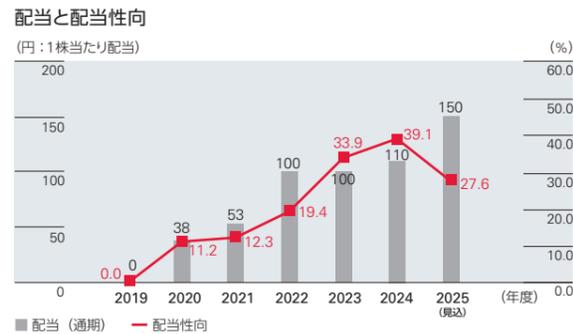
指標と改善項目	主な対応策	進捗概要		
PBR	ROE	利益率	不採算事業の撤退による事業ポートフォリオの見直し	・インドにおけるコンクリート建設機器の合併会社の合併事業を解消
		成長領域への投資・電動化関連の新製品投入	・中国市場におけるEPS販売の伸長とグローバル市場への拡販本格化 ・プレミアム市販市場へ新開発製品投入 ・四輪SA事業のインド進出本格化 ・防衛省整備計画に基づくビジネスの獲得	
		グローバルでの価格競争力維持・向上	・知多鋼業株式会社の完全子会社化 ・建機向け部材の中国購入への切替による原価低減 ・走行モータの一部生産ラインを中国から日本への集約	
		ロスのミニマム化・インフレコストの適切な反映	・米国拠点における生産性悪化は収束	
PBR	総資産回転率	政策保有株式の削減	・政策保有株式の縮減(2024年度:18,087百万円) ・自己株式取得(2024年度:6,264百万円、2,181,800株) ・優先株の償還(2026年6月償還を想定)	
		生産リードタイム短縮と棚卸資産の縮減	・棚卸資産回転率目標7.3に向けて取り組み中	
PBR	PER	株主資本コスト	品質経営とESG経営推進によるガバナンス強化	・CN活動:CO ₂ 排出量は計画通り2018年度比30%削減達成(2024年度)
		IR・PR活動による企業価値、ブランド価値向上	・個人投資家説明会開催(3回) ・KYB OFFROAD PROJECT「OFF WE GO!」始動 「OFFROADのカヤバ」の新しいイメージの構築	

CFOメッセージ

株主還元

カヤバは、業績や財務状況を勘案しつつ積極的な株主還元を実施しています。

配当につきましては、配当性向30%以上を継続できるよう努めています。また自己株式取得についても機動的に実施していきます。2024年度は1株当たり110円の配当(分割後の株式数ベース)を実施しました。また政策保有株式を売却した資金を原資に自己株式取得を公表し、2025年11月末では予定した約200億円が取得済となっています。2025年度につきましては、11月12日の第2四半期決算発表時において、好調な業績を背景に中間配当75円、期末配当75円と、前年比40円増配の公表を行いました。

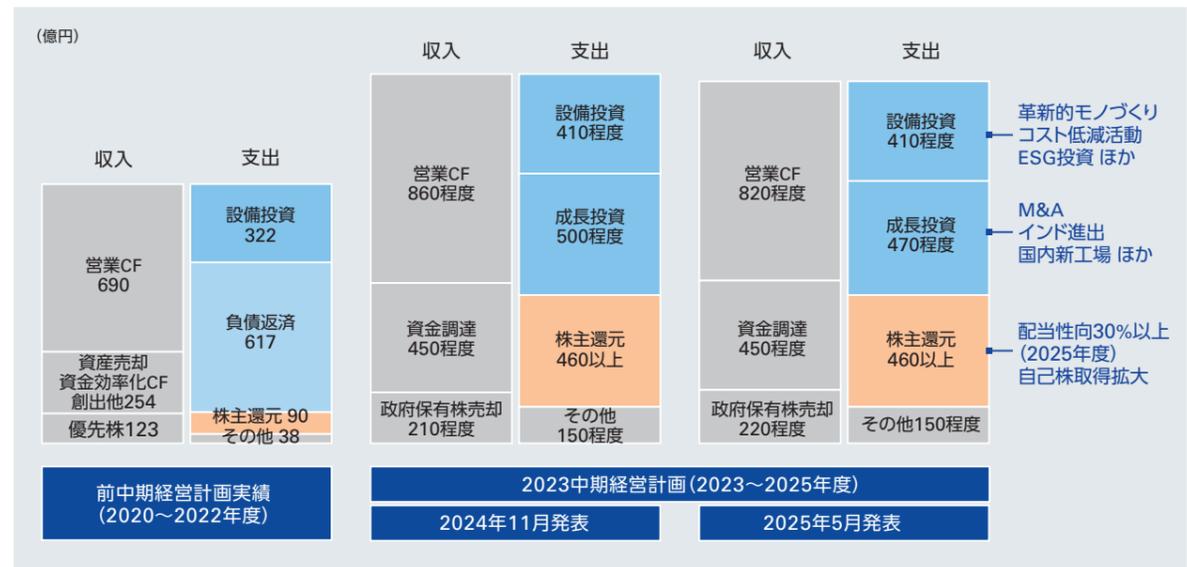


* 配当(株主分割考慮後)は、2024年12月3日の株式分割(2分割)を踏まえ、過年度に遡り調整(分割前配当×1/2)した金額を記載

キャッシュ・アロケーション

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

2023中期経営計画では前中期経営計画で改善した健全な財務体質をベースに創出したキャッシュを設備投資と株主還元に充当しています。設備投資は案件の精査により投入効率を向上させ、減価償却費同等の水準で規律を持ってコントロールすることに加えて、成長投資として電動化関連への投資や成長が見込まれるインド市場への進出に充当しています。また、前中期経営計画では財務体質の健全化に注力した結果、十分な株主還元ができませんでした。2023中期経営計画では、配当性向30%以上の配当と機動的な自己株式の取得により株主還元を進めています。



最後に

2023年度以降、政策保有株の削減とそれを原資とした自社株取得などバランスシートの効率化が進んだこと、またTQM活動を通じた品質経営の取り組みが徐々に効果を発揮してきたことから、低迷していたPBRもようやく2025年第2四半期決算発表以降は0.8倍台へと上昇してきました。

足元の課題である収益力の低迷については、HC事業を先頭に製品ごとの攻めと守りの戦略を明確し、事業ポー

トフォリオの最適化を推進していきます。それに加えて、熱マネジメントや計測ソリューションといったカヤバのコア技術を活かした新規事業創出にも積極的に取り組むことで将来の収益源を拡大させていきます。またROICの導入などにより資本効率をさらに高める経営を実践し、創立100周年を迎える2035年にはROEを11%以上の水準へと上昇させることを目標としています。CFOとして、資本効率と財務健全性のバランスを取りながら、そのための成長・開発投資を積極的に推進することで企業価値向上に努めていきたいと考えています。

カヤバグループの1年



カヤバラリーチーム



開発品試乗会



東京オートサロン2025出展



創立90周年記念式典

2024年

- 4月 「組込み/エッジコンピューティング展(ESEC)2024」に、スマート道路モニタリングを出展
- JAF全日本ラリー選手権「久万高原ラリー」に参戦し、6位入賞
- 中・大型建設機械用(シリンダチューブの20%薄肉化)油圧シリンダを開発
- 5月 決算説明会
- 6月 菅場資郎賞授賞式
- 株主総会
- 7月 「メンテナンス・レジリエンスTOKYO2024」に、油状態診断システムを出展
- 「かながわサイエンスサマー2024」参加
- 小型二輪車向け 小径倒立型高性能フロントフォーク(ボトムショック吸収性 30%アップ)を開発
- 調達方針説明会
- 8月 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「油状態診断システム」採択(2年連続)
- 9月 「IFPEX2024(油圧・空気圧・水圧国際見本市)」出展
- 10月 日本女子プロゴルフ協会公認「カヤバレジェンズ

- オープン」開催
- 開発品試乗会
- 11月 決算説明会
- 全社小集団活動発表大会(生産関連部門)
- 全社小集団活動発表大会(グローバル)
- カヤバがサポートするTEAM JAOSが「SCORE BAJA 1000」完走&クラス優勝
- 令和6年度中部地方発明表彰において、流体圧シリンダが、「文部科学大臣賞」を受賞
- 12月 全社技術発表会
- AIを実装したSA減衰力のCAE計算技術(運用管理工数を95%以上削減)を構築
- 2025年
- 1月 「東京オートサロン2025(TOKYO AUTO SALON 2025)」出展
- 2月 全社小集団活動発表大会(事務営業管理部門)
- 決算説明会
- 3月 「健康経営優良法人2025」に認定
- 創立90周年記念式典(3/10)