長期ビジョン実現への3つの挑戦

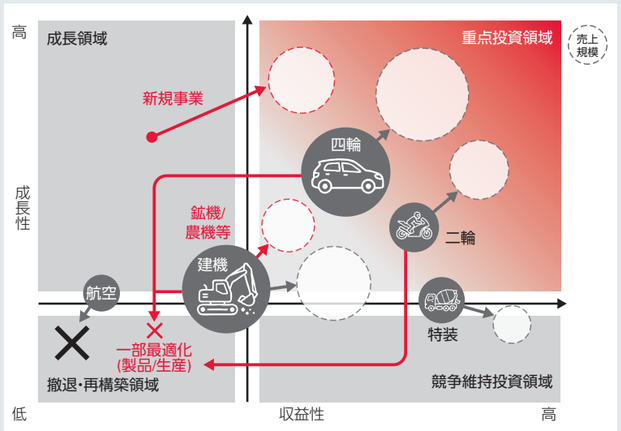
人々の暮らしの未来を支える パートナーになるために

長期ビジョンの実現に向けて、カヤバは3つの挑戦を掲げました。
選択と集中によるポートフォリオ最適化を実現し、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こと。当社を支え続けたコア技術を起点とした“独創的な”新規事業を創出すること。そして現場力とデジタル技術の融合による環境にも働く人にも優しいモノづくりを実現する工場に変革することです。

1 事業のポートフォリオを最適化する

事業ポートフォリオの最適化に向けて、成長性×収益性の観点から各事業の立ち位置を可視化し、事業および製品群単位での選択と集中を進めます。

事業ポートフォリオ最適化(イメージ)



AC事業(オートモーティブコンポーネンツ事業)の方向性

直近の課題でもあるOEM市場におけるグローバルプレゼンスを再度強化していきます。そのために製品ポートフォリオと生産体制の最適化を進め、高付加価値製品の創出を目指します。

HC事業(ハイドロリックコンポーネンツ事業)の方向性

建機事業の製品群別戦略(守り・攻め)を基軸に、強靭な収益基盤の再構築を最優先に取り組みます。また、ショベル中心の製品ポートフォリオによるボラティリティの低減を図るため、コンパクトトラックローダー(CTL)、鉱山機械、防衛、農業機械などの市場へ参入し、第二の成長基盤の確立を目指します。

特装車両事業の方向性

ミキサ車は国内で87%の高シェアを誇る製品ですが、将来的に国内市場が縮小していくことが予想されるため、高付加価値製品の開発などで収益基盤を強化していきます。また、その他の成長領域を見極め、ミキサ車だけに依存しない製品ポートフォリオの構築を目指します。

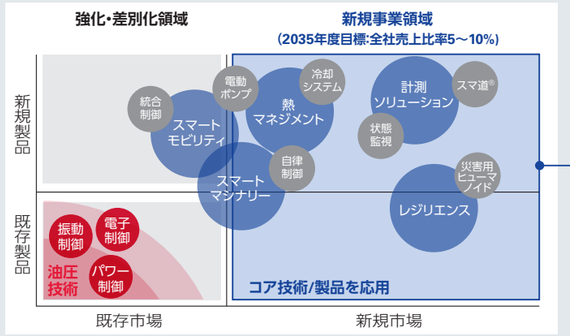
2 未来につながる新規事業を創出する

新規事業のコンセプトは、カヤバのコア技術である油圧を起点とした“独創的”な事業の創出です。油圧をベースとした振動制御・パワー制御・電子制御技術と親和性の高い市場の開拓を念頭に検討を進めています。ターゲット領域としては、①熱マネジメント、②スマートマシナリー、③計測ソリューション、④レジリエンスの4領域にスマートモビリティを加えた5領域となります。

例えば、熱マネジメントでは、車載向けの電動ポンプで培った技術を、液体冷却システム向けの構成部品に応用できる可能性があり、技術的な親和性があると見込んでいます。またレジリエンス領域では、KyoHA*への参画を基軸に、災害用ヒューマノイドの開発を推進していくことで、防災観点において人々の安全を支える事業を目指していきます。

*KyoHA(京都ヒューマノイドアソシエーション)は、日本のヒューマノイドロボット産業の再興を目指す一般社団法人

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

3 モノづくり革新によって基盤を進化させる

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の実現へ、大きく3つの柱で革新していきます。

■ スマート工場の実現による生産リードタイム短縮

現場力を基盤に運搬・在庫・作業・検査・計画をデータでつなぎ、変種変量に適応できる体制の構築を実現していきます。


AIによる生産最適化


一気通貫の自動化

■ 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

開発や設計にAIやIoTを取り入れ、よどみなく、すばやい開発・生産準備体制とサービス提供を確立することで、お客様をはじめとするすべてのステークホルダーの皆様とのゆるぎない信頼を築いていきます。


開発/設計のAI支援


デジタルツイン

■ 「環境」と「ヒト」を守るモノづくり

生産活動を通じた環境負荷の低減を推進するとともに、環境に優しい技術開発と、より良い労働環境の実現に取り組むことで、環境にも人にも優しいモノづくりを実現していきます。


CO_2排出量削減


安全な作業環境

1 事業のポートフォリオを最適化する





*KADS（KYB Actimatic Damper System）は、カヤバ株式会社の登録商標です。

AC事業（オートモーティブコンポーネンツ事業）

振動制御技術を軸として、主に自動車や二輪車向けに多彩な製品を開発・提供する事業。人々の安全で快適な移動を支えるとともに、過酷な環境下で使用されるモータースポーツなど、快適性・安全性・運動性を求められるあらゆるシーンで活躍しています。

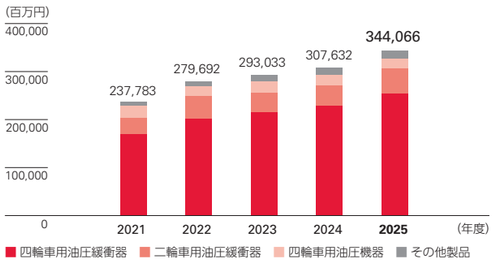
■ カヤバの強み

① お客様に寄り添いながらも、独立系メーカーとして独自開発を進められる
② グローバルな開発体制
③ 他事業（HC事業・特装事業）も含めたノウハウの蓄積によるシナジー効果
④ テストコースを併設した開発センターを保有
⑤ 世界最高峰の各種レースへの参画による最高レベルの技術開発

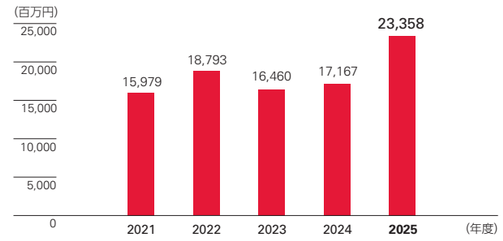
■ 主な製品

四輪車用油圧緩衝器	ショックアブソーバ（SA）– OE、市販、サスペンションシステム
二輪車用油圧緩衝器	フロントフォーク（FF）、リアクッションユニット（RCU）
四輪車用油圧機器	ベーンポンプ、CVT用ポンプ、油圧パワーステアリング、電動パワーステアリング（EPS）
その他製品	ステイダンパ、ATV用機器（四輪バギー）、各種線ばね、各種薄板ばね

売上高



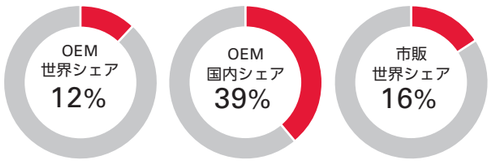
セグメント利益



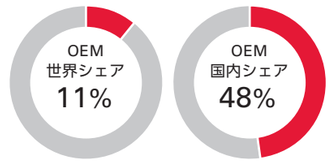
（注）1 セグメント管理区分の見直しを行った結果、2022年度より「HC事業」に含まれていた鉄道機器を「AC事業」に含めて開示しています。
2 セグメント利益は、売上高から売上原価、販売費および一般管理費を控除して算出しています。

市場シェア（2026年3月末現在、当社調べ）

四輪車用ショックアブソーバ



二輪車用フロントフォーク



1 事業のポートフォリオを最適化する



AC事業（オートモーティブコンポーネンツ事業）

2023中期経営計画における成果と課題

開発・販売面では、新製品であるOEM向け電子制御SAおよび市販向けActRideの開発と市場投入を実現しました。生産面では、無人革新ラインを構築しチェコへの導入を完了したほか、油漏れ対策に有効なピストンロッド横バフの量産化を果たしました。また、新市場の開拓としてインドへのSA事業進出を決定し、現地法人の設立を完了しました。

一方、四輪事業では、中国メーカーに対抗できるコスト競争力や開発スピード、周辺部品を含めた開発範囲の拡充、車載機器分野における事業の柱となる新製品開発の遅れが課題となっています。二輪事業においても、中国やインドで拡大する需要に対する供給体制の整備が十分ではなく、生産能力の強化が求められています。

2026中期経営計画の事業推進

AC事業では、成長事業・製品への選択と集中を進めることで、製品ポートフォリオと生産体制の最適化を推進します。

四輪事業では、OEM市場におけるグローバルプレゼンスの再強化、市販事業の利益拡大、高付加価値製品の開発およびグローバル拡販、新市場・新領域への進出に取り組みます。既存顧客からの受注を確実に獲得するとともに、市販製品の開発リードタイム短縮によるタイムリーな市場投入を実現します。また、欧州、米国、韓国、中国、インドにおいて、開発範囲の拡充と開発スピードの向上を通じた新規顧客の獲得を進めます。さらに、グローバル展開を見据えたEPSの最適な生産体制を構築するため、生産拠点の方向性を定め、再編に着手します。

二輪事業では、開発力の向上とコスト競争力の強化により、市場におけるプレゼンスの向上を目指します。その実現に向けて、グローバル拠点の役割を再定義し、再編を推進します。中国では高機能製品の現地生産によるシェア拡大、インドでは生産能力拡大による需要増加への対応と現地開発力の向上、日本では生産能力拡大による供給確保と高機能製品のスピーディな開発を進めます。また、電子制御サスペンションの拡販にも注力します。

組織再編によって期待される効果

生産・販売・技術機能を一体化したことで、事業間の改善活動の推進力が強化されます。営業と技術の連携により、新規顧客への提案活動を迅速に展開できるほか、生産・技術の一体運営によって人的リソースの最適配分が可能となります。さらに、調達機能を事業に取り込むことで、事業課題に対する迅速かつ集中的な改善活動を推進し、競争力の強化につなげます。

事業本部長メッセージ

AC事業では、2031年度売上高をOEM向け電子制御SAは2025年度比で250%以上、OEM向け多目的車用EPSは350%以上成長させるという高い目標に挑戦しています。自動車・二輪車市場を取り巻く環境が大きく変化する中、競争力の強化に加え、高付加価値製品の拡販や新市場・新領域への展開を加速していくことが不可欠です。

創立100周年以降も確かなプレゼンスを発揮できるよう、当社が長年培ってきた振動制御技術やグローバルな開発・生産体制を最大限に活かし、成長が見込める製品・市場へ経営資源を集中していきます。全員の力を結集し、成長戦略に基づく取り組みを着実に推進することで、更なる高みを目指してまいります。



取締役専務執行役員 兼CLO
AC事業本部長
高岡 知樹

AC事業重点施策

四輪事業

	2026中期目標		2026中期重点施策	関連製品
OEM	改革	インド現地/中国民族系OEM顧客の開拓	■ インド新工場立上げによる当社品質と原価低減を現地で実現 ■ 高機能SAのアイテム拡充	高機能SAなど
OEM	強化	日系/欧州OEM顧客への拡販	■ 電子制御SAのラインナップ拡充(高性能から廉価品まで顧客の要望へ対応)	電子制御SA
OEM	強化	CVT向けポンプからシステム製品への転換	■ CVT向けポンプから電動ポンプ、ステアバイワイヤの開発 ■ 中国合弁先とのEPS事業のグローバル展開 ■ 多目的車用EPSの拡販	EPS
市販	強化	南米/アフリカ市場でのシェア拡大	■ 南米市場での中国車・韓国車向け開発・価格競争力を強化 ■ アフリカ新規開拓とインド製販売による競争力を強化	SA
市販	強化	新製品投入による市場創出/周辺部品の拡販	■ 市販向け電子制御SAのラインナップ拡充(新たなシーンと選択肢の創出) ■ 高性能プレミアム製品のカバレッジ拡大(オフロードに主眼を置いた新製品投入)	電子制御SA、高性能プレミアム製品

OEM:電子制御SA	OEM:多目的車用EPS	市販製品(周辺部品含)
250% 2025年度売上高 → 2031年度売上高	350% 2025年度売上高 → 2031年度売上高	30% 2025年度売上高 → 2031年度売上高

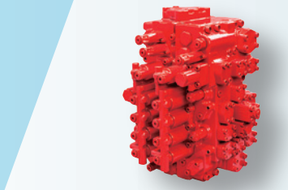
二輪事業

	2026中期目標		2026中期重点施策	関連製品
OEM	改革	グローバルでの生産体制の最適化	■ 受注量に見合う工程スリム化/他拠点への部品供給拠点化	・フロントフォーク ・リアクッションユニット
OEM	強化	中国/インド市場の拡販(高機能製品の拡充)	■ 中大型車向けのコスト競争力強化と高付加価値製品の積極的提案 中国: 高機能製品の現地生産によるシェア拡大 インド: 生産能力拡大による市場追従/現地での開発力の向上 日本: 生産能力拡大による供給確保/高機能製品をスピーディに開発	・フロントフォーク ・リアクッションユニット
OEM	強化	多目的車向け市場への拡販(四輪との連携強化)	■ 多目的車向け市場でのブランド構築(四輪との連携強化)	ROV向け長尺サスペンション

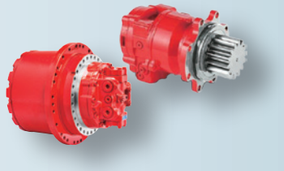
高機能フロントフォーク	インド事業	日本事業
50% 2025年度売上高 → 2028年度売上高	120% 2025年度売上高 → 2028年度売上高	30% 2025年度売上高 → 2028年度売上高
※中国向けを含む		

1 事業のポートフォリオを最適化する

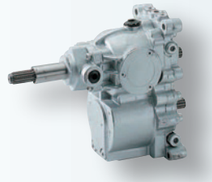



コントロールバルブ


ピストンポンプ


走行モータ／旋回モータ


油圧シリンダ


一体型HST（ポンプ＋モータ）


MMP


油漏れ検知シリンダ


新幹線用アクティブ
サスペンションシステム


船舶用機構

HC事業（ハイドロリックコンポーネンツ事業）

パワー制御技術を軸として、建設機械、産業車両向けにさまざまな油圧機器を開発・提供するとともに、産業機械の可動機構を制御する電動油圧製品などを通じて、油圧技術の新たな可能性を広げている事業。小型精密化・電子化・システム化にも対応し、モノづくりの現場を支えています。

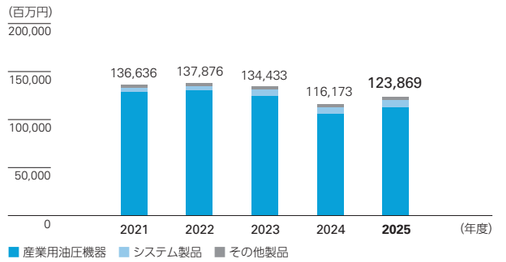
■ カヤバの強み

① 1960年代に日本の技術を牽引した油圧機器のパイオニア
② 膨大なデータとノウハウを受け継ぎ進化
③ 製品品質と効率的生産工程
④ 建設機械向け油圧機構（ポンプ～コントロールバルブ～モータ・シリンダなど）のすべてを開発・設計・生産
⑤ 母機の開発リードタイムの短縮や省エネに貢献する最適システムの提案

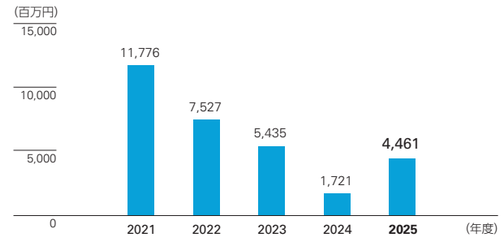
■ 主な製品

産業用油圧機器	シリンダ、バルブ、ポンプ、モータ、ミニモーションパッケージ（MMP）、静油圧式無段変速機（HST）
システム製品	艦艇機器、トンネル掘削機、舞台装置
その他製品	鉄道用（ダンパ、ブレーキ、サスペンションシステム）、シール

売上高



セグメント利益

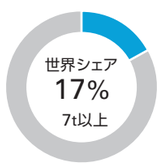


（注）1 セグメント管理区分の見直しを行った結果、2022年度より「HC事業」に含まれていた鉄道機器を「AC事業」に含めて開示しています。
2 セグメント利益は、売上高から売上原価、販売費および一般管理費を控除して算出しています。

市場シェア （2026年3月末現在、当社調べ）

建設機械用油圧シリンダ（ショベル機体質量別）





1 事業のポートフォリオを最適化する



HC事業（ハイドロリックコンポーネンツ事業）

2023中期経営計画における成果と課題

2023中期経営計画では、電動化や自動化に貢献できる製品の技術開発とお客様への提案活動を展開しました。その結果、一部製品への採用が決まっており、将来の出荷高拡大に向けた足掛かりを築くとともに、当社技術力の優位性を市場へ訴求することができました。

一方、主力事業であるショベル向け油圧機器を取り巻く事業環境は厳しさを増しています。中国メーカーの急速な台頭に加え、国内外でのインフレ進行によるコスト上昇も重なり、競合各社との価格競争は一段と激化しています。従来の延長線上での原価低減では価格競争力を確保することが難しく、採算性の低下を招いています。

2026中期経営計画の事業推進

HC事業では、建設機械向けの油圧シリンダ・モータ事業の再編による収益性改善とコンパクトトラックローダー（CTL）、鉱山機械、防衛、農業機械など第二の成長基盤の確立を目指します。

ショベル中心の事業ポートフォリオから脱却し、市場から再び「油圧のカヤバ」と評価される存在を目指します。そのために、CTL、鉱山機械、防衛、農業機械など第二の成長基盤となり得る市場への参入を加速し、顧客から「カヤバでなければならない」と評価される高付加価値製品を投入することで、売上拡大とショベル依存度の低減を図ります。

これらの実現のためには、技術力を最大の武器とした「攻め」の事業展開を推進する必要があります。設計・開発技術のみならず、生産技術や製造ノウハウを含めた保有技術を棚卸しし、カヤバの強みを再定義した上で、意思決定と開発スピードを飛躍的に高め、技術力を最大限発揮できる新たな市場・用途を自ら切り拓いていきます。

組織再編によって期待される効果

営業や調達が事業本部内に組み込まれたことにより、商品/製品の引合い、受注からライフサイクルの終わりまでの一連の業務に対する指揮命令系統が一本化されました。意思決定の迅速化などスピード感を持ってHC事業本部の目標実現に向けた取り組みを進めていきます。

事業本部長メッセージ

2026中期経営計画期間においては、その実現に向けた種まきを着実に継続し、新たな事業機会の創出と事業領域の拡大を進めることで、長期ビジョンの実現をより確かなものにしていきます。

ショベル中心の事業運営を長年継続してきた結果、当社はショベルメーカーの部品工場としての役割が強まり、市場ニーズの深耕や提案力の面で十分な力を発揮できていませんでした。近年の活動から「油圧のカヤバ」としての技術力を活かし、油圧システムによる価値提供を積極的にお客様に提案していくことで、第二の成長基盤の構築につながることを確信しています。ショベルメーカーの部品供給にとどまらず、将来の飛躍に向けた種まきを着実に継続していきます。

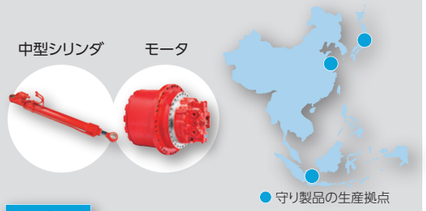


上席常務執行役員
HC事業本部長
玉井 実

HC事業重点施策

守り−油機事業の事業再編

低収益事業/製品集約の社内外調整に着手
（方向性が決定次第開示予定）



1st Step

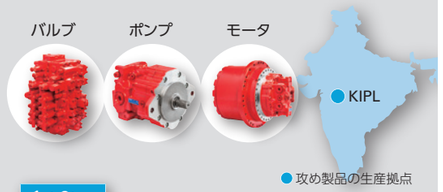
同業他社との競合が激化する中、中型シリンダ・モータ製品の収益性/競争力が悪化

2nd Step

■ 油圧製品ラインナップの集約・再編
■ 付加価値を生み出す他領域への参入

攻め−インド拠点を通じた在庫販売開始

バルブ・ポンプ・モータの海外販売の更なる拡大
（将来の現地生産化も視野に検討）



1st Step

インド向けの需要増加に伴いKIPLにHC販社機能を追加/拡販を狙う

2nd Step

需要/顧客動向により現地生産を検討
（インド国内+欧州展開も検討）

第二の成長基盤−CTL・鉱機・農機・防衛の拡販

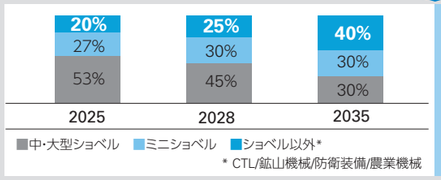
油圧技術/実績を活用し、ショベル以外へ拡販を狙う

CTL（コンパクトトラックローダー）
CTL向けポンプ、バルブ、モータへ開発と協業も含めた参入・拡販
成長市場CAGR:4%以上（2025-2035）
ミニショベルの油圧機器/技術を転用

防衛装備
防衛拡大に加え社会インフラ市場（民需含）から新事業を狙う
防衛装備6つのビジネスモデルでの拡販
政府戦略17分野（インフラ・環境/産業など）の探索

鉱山機械
ラインナップを拡充し、ダンプ/地下建機向け拡販と他母機展開を狙う
資源需要を背景とした安定した市場
特殊環境下のため、高い耐久性が必要

農業機械
農産機センターを新設
販売体制を強化し市場を深耕
技術力を活かした提案型の拡販活動
国内市場中心から海外大手へ参入



第二成長基盤の拡販により、
ショベル以外の売上構成比を
[20]% ⇒ [40]%へ（2025年⇒2035年）

1 事業のポートフォリオを最適化する



特装車両事業

国内トップ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・製造する事業。
小型から大型まで幅広いラインナップを展開し、高い混練性能や排出性能、環境性能により、建設・物流現場の作業効率向上に貢献しています。

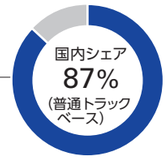
■ カヤバの強み

① お客様への訪問活動を通じてさまざまなご要望を製品に反映することで新たな付加価値を提供
② 製品の安定稼働を保証

■ 主な製品

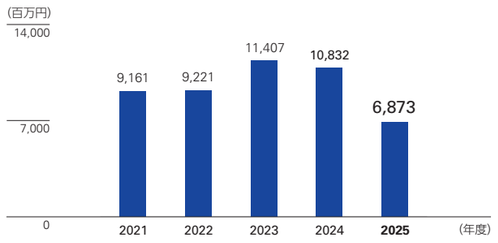
特装車両事業	コンクリートミキサ車、粉粒体運搬車、特殊機能車、キャンピングカー

市場シェア

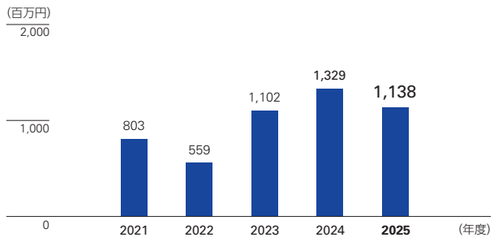


(2026年3月末現在、当社調べ)

売上高



セグメント利益



(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しています。


コンクリートミキサ車


粉粒体運搬車


剪定枝粉砕処理車


傾胴型混合器


キャンピングカー

2023中期経営計画における成果と課題

2023中期経営計画において、特装車両事業部は主力のミキサ事業による収益基盤の強化と顧客価値向上を進めてきました。都市再開発やインフラ事業に伴う需要を着実に取り込み、安定した受注を確保した結果、国内シェア87%、累計生産台数12万5千台超という業界トップのポジションを維持しています。一方で市場環境は大きく変化しており、国内市場の縮小や労働人口減少、環境規制への対応など、事業を取り巻く課題は年々増加しています。eミキサの機能改善やEVミキサへの対応、アフターサービス体制の強化など、将来を見据えた取り組みが求められ、モノづくりの面においても生産性向上や品質向上に継続的に取り組みが必要であると認識しています。このような中、ミキサ事業に依存する事業構造から脱却し、将来を支える「第二の柱」の構築を目指して活動を進めてきましたが、十分な成果に至るまでにはなお課題を残しています。今後は、市場や顧客ニーズの変化を的確に捉えながら、新たな事業機会の創出と事業化の取り組みを一層強化していきます。

2026中期経営計画の事業推進

特装事業では、ミキサ車を核とした収益基盤を強化しながら、将来の市場縮小を見据え、特装・特殊車両分野における新たな成長領域の見極めを進めています。

ミキサ事業では、トラックメーカーの再編や車両電動化など事業環境の変化に対応するとともに、お客様の使い勝手を高めた高付加価値製品の投入と生産性向上に取り組みます。キャンピングカー事業では、製品ラインナップの拡充と収益構造の改善を進め、早期黒字化への道筋を確かなものとします。これらを通じて、ミキサ事業への依存度を低減し、持続的成長につながる事業ポートフォリオの構築を進めます。

また、労働人口の減少や取引先の高齢化に伴う廃業リスクへの対応として、生産現場ではデジタル技術活用による工程管理や生産情報の見える化を通じ、生産性と品質向上の活動を継続しながら、技能継承とデジタル人財の育成を両輪で推進します。さらに、各種展示会への出展を通じて新たな顧客や市場との接点を広げ、潜在ニーズを捉えることで将来の事業機会創出に結びつけます。

事業部長メッセージ

特装車両事業は、ミキサ市場が縮小傾向にある中においても建設現場や社会インフラを支える重要な役割を担っています。当社は長年にわたりミキサ車で国内トップシェアを維持しており、その製品を社会へ安定的に供給し続ける責任があります。一方で市場環境や社会課題が大きく変化する中、ミキサ事業のみに依存する状態では持続的な成長を実現することはできません。私たちはミキサ事業で培ってきた架装技術と車両安全技術、品質へのこだわりといった強みを活かし、キャンピングカーという新たな業界へ挑戦しています。これは、特装車両事業部が持つ技術と人財の可能性を広げる挑戦でもあります。従来から培ってきたお客様との信頼関係や技術力を大切にしながら、社内外の知見や技術、人財、資本などを積極的に活用し、これからも「社会に必要とされる価値を提供し続ける事業」であり続けるために、変化を恐れず新たな可能性に挑戦し続けてまいります。



専務執行役員
特装車両事業部長
赤坂 学

2 未来につながる新規事業を創出する

当社は、人々の暮らしやモビリティ、社会インフラの安全性・快適性の向上に貢献するため、コア技術である油圧技術を基盤に、振動制御、パワー制御、電子制御技術との親和性を生かした新たな価値創造を推進します。新事業イノベーション企画部を中心に、社会やお客様の課題を起点として、計測ソリューション、スマートマシナリー、熱マネジメント、レジリエンス、スマートモビリティの各領域で事業機会を探索。外部との共創やステージゲートによる検証、経営資源の集中を通じて事業化を加速し、持続的成長を支える新規事業の創出につなげます。

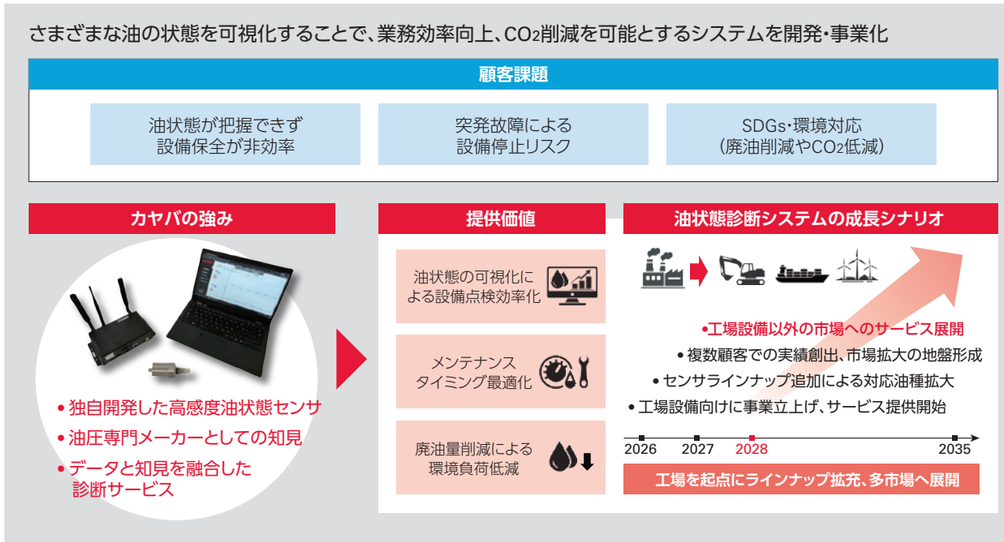
計測ソリューション

センシング技術を核に、油状態診断サービスの社会実装を加速していきます。

油の状態を十分に把握できないことによる非効率な設備保全、突発故障による設備停止リスク、廃油削減やCO_2低減などの環境対応といった顧客課題に対して、当社は独自開発した高感度油状態センサ、油圧専門メーカーとしての知見、さらにデータと知見を融合した診断サービスを提供していきます。

2026中期経営計画に沿って、2026年には工場設備向け事業の立ち上げを完了しました。その実績を基盤として、2028年には工場設備以外の市場への展開を推進します。

油状態診断システム



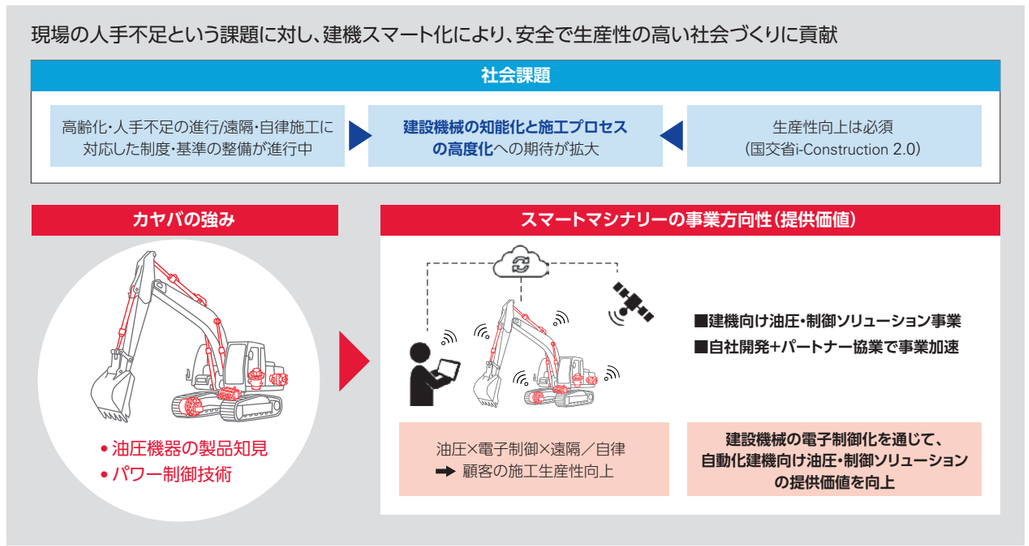
スマートマシナリー

油圧技術・機器と電子制御技術を活用し、顧客の施工生産性向上への貢献を目指します。

高齢化や人手不足が進行する建設現場では、生産性向上が大きな課題です。遠隔・自律施工に対応した制度や基準の整備も進みつつあり、建設機械の知能化と施工プロセスの高度化への期待が高まっています。当社の強みである油圧機器に関する製品知見とパワー制御技術に電子制御、遠隔、自律の技術を組み合わせることで、顧客の機体運用効率向上と施工プロセス全体の生産性向上に貢献していきます。

2026中期経営計画では、油圧パイロット方式の建設機械の電子制御化レトロフィットサービスに取り組みます。これを実機検証の場として活用し、自動化建機向けの油圧制御技術に求められる要件への理解を深め、その知見を将来の自動化建機向け油圧・制御ソリューションの提供価値向上につなげていきます。

建機の遠隔/自律制御



本部長メッセージ



新規事業は、当社の持続的な成長を実現するための重要な投資です。社会やお客様のニーズ変化を見据え、目指す姿とそこに至る道筋を明確に描きながら、新たな価値創造への挑戦を続けています。その進捗と成果を積極的に発信し、ステークホルダーの皆様と共創の輪を広げることで、次なる成長機会の創出につなげていきます。今後も社内外の知見や強みを融合し、必要な技術や事業基盤を補完しながら、未来を切り拓く新たな事業の育成に取り組んでいきます。

上席常務執行役員
経営企画本部長
矢﨑 健二

COLUMN

新事業イノベーション企画部



新事業イノベーション企画部は、カヤバグループの長期ビジョン実現と持続的な成長を支える新規事業創出の中核を担う組織です。将来の社会課題や市場変化を捉えて成長機会を探索し、事業アイデアの創出から顧客価値の検証、ビジネスモデルの構築、事業化までを一貫して推進します。将来の事業ポートフォリオを見据え、市場性、実現可能性、収益性などを段階的に検証することで、適切な事業評価と投資判断につなげ、将来の成長ドライバーの育成を進めていきます。

また、社内に蓄積された技術、製品、顧客基盤などの強みと、事業会社やスタートアップ、大学をはじめとする外部パートナーの技術や知見を結びつけ、新たな価値創出を加速する役割を担っています。個々の事業テーマを育てるだけでなく、従業員の挑戦を後押しし、新規事業創出をカヤバの企業文化として定着させることも私たちの重要な使命です。

3 モノづくり革新によって基盤を進化させる

カヤバグループは、現場力とデジタル技術を融合し、生産性・品質の向上と、環境や働く人に配慮したモノづくりを推進します。データ連携されたスマート工場の実現により、運搬・在庫・作業・検査・管理の極少化による生産リードタイムの短縮と、設計・製造情報の連携強化による開発リードタイムの短縮を図ります。さらに、2035年のCO_2排出量71％削減（2018年比）の達成に向け、ロードマップに基づく施策を推進し、Scope 3の削減にも取り組みます。

あるべき姿に向けた取り組み

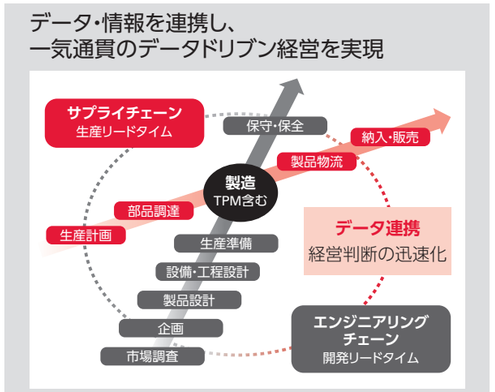
長期ビジョンで掲げるモノづくり革新の実現に向け、2026年4月に「モノづくりDX戦略プロジェクト」を発足しました。生産本部、技術本部、デジタル変革（DX）本部がそれぞれの役割を明確にしながら連携し、設計・生産から経営までデータをつなぐことで、開発・生産リードタイムの短縮とモノづくりの競争力向上を目指しています。

生産本部では、2026中期経営計画において各工場のモデルエリアでスマート工場の実現を目指します。デジタルデータやAIを活用し、設備故障の未然防止や変種変量への迅速な対応による安定生産を実現するとともに、3Dモデルを設計から生産準備まで一貫して活用し、事前検証の前倒しによる開発・生産リードタイムの短縮を図ります。

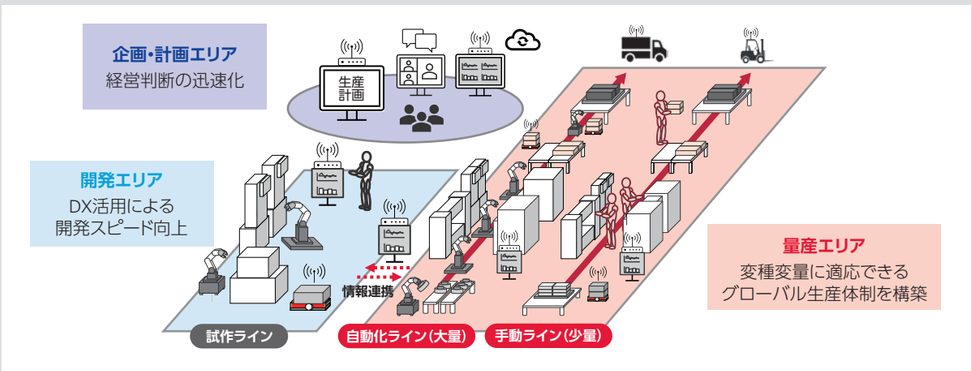
技術本部では、市場・顧客の変化に関する情報と、設計・開発・品質などの現場で蓄積された知見をデータでつなぎ、商品企画から設計開発、生産準備、量産、市場における価値提供までを一体的に進化させます。設計開発を技術本部、生産準備を生産本部が担い、両者の連携を強化するとともに、電動化、電子制御、センシング、AI、IoT、高度シミュレーションなどの成長技術を戦略的かつ計画的に強化し、将来の競争力向上につなげます。

DX本部では、生産本部・技術本部の取り組みを支える全社共通のデジタル基盤を整備します。ERP、PLM、製造領域のシステムとデータ統合基盤の連携、データやコード・マスタの標準化を進め、設計・生産・原価・在庫・経営情報を必要な場面で活用できる環境を構築します。これにより、個別システムの導入にとどまらず、現場と経営をデータでつなぎ、迅速かつ的確な意思決定を支えます。

モノづくり革新の2035年あるべき姿



スマート工場実現によるスピードアップ



商品企画から開発初期での作り込みによるリードタイム短縮と開発品質の向上

商品企画・設計・解析・試作・評価の各工程間をデータでつなぎ、部門横断で共有・活用できる設計開発プロセスへ転換します。商品企画では、市場・顧客・技術・知的財産の動向分析に基づき、提供すべき価値を早期に明確化するとともに、テーマごとの継続的なフォローを通じて企画の実効性を高めます。これにより、後工程での仕様変更や手戻りを抑え、開発リソースを価値創出に集中させます。また、CAE*とAIの連携による予測精度の向上、解析時間の短縮、複雑な解析の効率化を進めます。さらに、過去の設計・解析・評価・不具合対応で得られた知見を組織の資産として蓄積・活用できるよう、AIの学習データの整備とツール連携の標準化を進め、開発力の継続的な向上につなげます。

*CAE（Computer Aided Engineering）：製品の開発工程においてコンピュータ上で製品の性能を評価・分析する技術


一気通貫の自動化


AIによる生産最適化

研究成果を製品・サービスとして事業につなげる仕組みの強化

先進技術研究所・生産技術研究所の研究成果と、各事業本部が把握する市場・顧客ニーズをデータと人財の両面でつなぎ、製品・サービスへの実装を加速します。事業本部を中心とするタテの連携に、機能部門によるヨコの連携を組み合わせ、研究開発から技術検証、設計開発、生産準備、量産における価値提供までのリードタイムを短縮します。

また、2026年5月に開所した「OPEN LAB.」を社内外との共創・検証の場として活用し、研究成果の事業化を促進するとともに、新たな価値の創出と顧客満足度の向上を目指します。


開発/設計のAI支援


デジタルツイン

技術とデジタルを実務で使いこなす人財と組織の育成

モノづくり革新を持続的な競争力につなげるため、専門技術を深める人財に加え、複数の技術を組み合わせてシステム全体を構想する人財や、CAE・MBD・AIなどのデジタル技術を開発・生産の高度化に生かす人財を計画的に育成します。さらに、社会やお客様の課題を捉え、新たな技術テーマや価値創出につなげる力を強化していきます。また、ベテランが培ってきた設計・解析・評価・不具合対応などの知見を言語化・データ化して組織の資産として蓄積・共有し、AIによる活用と次世代への技術伝承を進めることで、開発の高度化と迅速化につなげます。


CO_2排出量削減


安全な作業環境

COLUMN

コア技術を起点とした価値提供――油状態診断システムの事業

油圧・振動制御・パワー制御に電子制御・電動化・センシング・AI・IoTを融合し、省エネルギー化、軽量化、長寿命化、状態監視、予知保全につながる技術を強化しており、2025年度には「油状態診断システム」の販売を開始しました。カヤバ独自の油状態センサと診断技術により、建設機械やインフラ設備の作動油の劣化をリアルタイムで捉え、突発停止の防止、メンテナンス効率の向上、廃油量の削減に貢献し、最適なタイミングでのメンテナンスを可能にします。

これからも製品販売にとどまらず、お客様の業務と環境負荷低減に寄り添う“コト売り”事業としての新たな価値を提供していきます。

3 モノづくり革新によって基盤を進化させる

本部長メッセージ

生産本部



専務執行役員
生産本部長
天野 正三

Ship' 30活動からスマート工場へ。これまで培ったモノづくりのノウハウをデジタル化し、データを「集める・みえる・活用する」ことで問題の可視化と改善スピードを高め、トータルリードタイムを短縮し、環境変化に強い生産体質を構築します。

2026中期経営計画期間には、各工場のモデルエリアでスマート工場に向けた業務改革を推進します。サプライチェーンではデジタルデータとAIを活用し、設備故障・工程内不良を極少化して安定生産を実現。エンジニアリングチェーンでは3Dモデルを上流から下流までつなぎ、生産準備時間と開発リードタイムを短縮します。現場と本部が一体となり、生産革新、カヤバ生産方式(KPS)改善、設備・生産技術開発とデジタル技術・AIを連携させ、カヤバが目指すスマート工場を実現します。

技術本部



常務執行役員
技術本部長
助川 達也

長期ビジョンの実現に向け、未来の姿から逆算して、今取り組むべき技術、変えるべき仕事、育てるべき人財を明確にします。当社が培ってきた油圧・振動制御・パワー制御などの技術を、安全・快適・省エネルギー・保全性といった顧客価値へ転換し、新たな製品・サービスの創出につなげます。

また、技術や知見のナレッジ化を進め、CAEの高度化やAIエージェントの活用により、設計開発と生産準備が一体となって開発リードタイムを短縮します。

さらに、油状態診断システムを起点にお客様との価値共創を広げ、OPEN LAB.で社内外の仲間と新たな種を育てます。「構造改革」と位置付ける2026中期経営計画の期間に技術・人財・仕組みを強化し、飛躍の土台を固めます。

デジタル変革(DX)本部



上席常務執行役員
デジタル変革本部長
矢﨑 健二

DX本部は、データとデジタル技術を活用し、カヤバグループの経営基盤を進化させる役割を担っています。

長期ビジョンの実現に向け、生産本部・技術本部と連携し、サプライチェーンとエンジニアリングチェーンを横断したデータ基盤の整備を進めています。品質・原価・納期・在庫などの情報をグローバルに可視化するとともに、AIも活用しながら、変化を先読みして意思決定できる経営基盤の構築を目指します。データを過去の分析にとどめず、未来を見通す力へ変え、経営と現場をつないで変革のスピードを高めていきます。現場力とデジタル技術の融合により、変化に強い経営と競争優位の確立を実現し、モノづくり革新と持続的な企業価値向上に挑戦してまいります。

知的財産戦略

カヤバグループでは研究開発部門と知的財産部門が連携し、定期的に「知財戦略会議」を開催するなど、知的財産の創出と、カヤバ製品・技術の適切な保護・活用を通じて事業成長と企業価値向上に取り組んでいます。研究開発テーマから発明を漏れなく抽出し、積極的な特許出願および権利化を進めてきた結果、主力製品であるショックアブソーバや油圧シリンダ分野の関連特許の保有数は世界トップの件数を維持しています。

将来に向けては、開発戦略と連動した特許ポートフォリオの構築に加え、生成AIを活用した発明発掘、権利化対応、特許調査・分析の効率化・高度化を進めるとともに、AIエージェント活用による業務標準化に取り組んでいます。これらの取り組みは、将来的な業務自動化を見据えた基盤につながるものと位置付けています。技術者の創造的な発想を支援し、研究開発からの知的財産創出を加速するとともに、IPランドスケープ*活動による戦略仮説の構築・検証や懸念特許の把握を迅速化し、開発リードタイムの短縮による競争力強化を目指しています。

こうした知的財産の創出・活用に加え、グループ全体の商標管理体制の強化にも取り組んでいます。昨年カヤバグループに加わった知多鋼業を含め、グループ各社における商標クリアランスの運用強化と管理体制の整備を進めています。また、中国を中心とした模倣商標出願への異議申立てや模倣品に対する権利行使も継続的に実施しています。これらの活動を通じて、コーポレートブランドおよびプロダクトブランドを適切に保護し、グループ全体のブランド価値の維持・向上を図っています。

さらに、電動化・システム化に対応する新たな製品領域でも、知財戦略を推進しています。四輪アフターマーケット向けサスペンションブランド「ActRide」では、製品性能を支える技術を特許で保護するとともに、商標・意匠を組み合わせた知財ミックス戦略を展開し、認知拡大と売上成長につなげています。今後も、技術・デザイン・ブランドを一体的に保護・活用することで、事業競争力の強化と将来の事業価値の最大化に取り組んでいきます。

知財業務における生成AI活用ロードマップ



*IPランドスケープ:知財情報解析を活用して知財経営に資する戦略提言を図ること

ActRide知財戦略

特許権:コア技術保護

特許第7719915号
特許第7762257号
特許第7741929号
特開2025-174720(出願中)

意匠権:画面デザイン保護

設定用画像
意匠登録第1817074号
情報表示用画像
意匠登録第1829191号

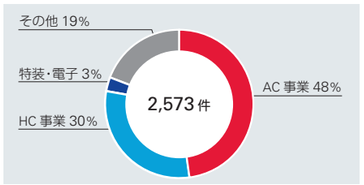


商標権:ブランド保護

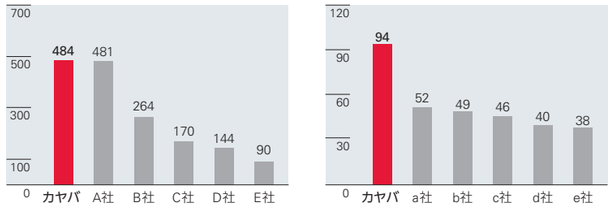
標準文字商標
ActRide
商標登録第6707751号

ロゴ商標
商標登録第6972628号
商標登録第6972629号

特許ポートフォリオ (2026年3月31日現在)



関連特許保有件数 (2026年8月27日現在、当社調べ)



3 モノづくり革新によって基盤を進化させる

技術者座談会

カヤバの技術革新と AI時代における技術者の役割

―技術が磨く感性で心地よさを届ける―



左から萬谷 浩章、長島 碧、島田 美穂、伊藤 隆

蓄積されたコア技術と、挑戦を支える風土

― まず、カヤバのコア技術の魅力について伺います。振動制御、パワー制御、電子制御という3つのコア技術を、皆さんはどのように捉えていますか。

伊藤： 私はもともと「油圧のカヤバ」というイメージで入社しました。長く油圧に携わってきたので、パワー制御や振動制御は、あえて意識するというより自然に身についてきた感覚があります。長年積み重ねてきた技術やノウハウが深く根付いていることは、大きな強みだと思います。

島田： 振動とパワーを制御する技術は、長い歴史の中で世の中の変化や品質上の課題に対応しながら蓄積してきたものです。最近は電子制御や電動化とも組み合わせていますし、独立系メーカーだからこそ用途や分野を比較的自由に広げられることも強みだと感じます。

長島： コア技術だけでなく、材料技術など周辺のさまざまな技術を組み合わせ、製品として世の中に出していくところにもカヤバらしさがあると思います。

萬谷： 私は大学時代から油圧を学んでいましたが、入社後は振動や乗り心地に関わる仕事が中心になりました。ショックアブソーバー一つをとっても、油圧や摩擦にはまだ解明し切れていない複雑な現象があり、最後は人が乗って評価するので技術的な難易度は非常に高いです。一方で、社内には深い専門性を持つスペシャリストが多く、若手に挑戦させる文化も根付いている。技術と人財の両方が強みだと思います。

― 失敗を恐れずにチャレンジできることは、創業精神が根付いていることの表れでしょうか。

伊藤： 研究開発は仮説を立て、検証し、その結果を次につなげることの繰り返しです。仮説が違っていても単純に「失敗」と捉えるのではなく、知見が一つ増えたと考えればよい。そういう風土を引き継いでいくことが大切です。

長島： 伊藤さんが言われたように、研究開発ではうまくいかないことも多いですが、周囲に相談しやすく、次にどうするかを一緒に考えてもらえるので、さまざまな方法を試しながら経験を積むことができます。

変えないもの、変えていくもの

― AIやデジタル技術が進歩する中で、「変えてはいけないもの」は何でしょうか。

島田： 現地現物を大切にする姿勢です。デジタル上の結果だけで判断せず、実際の製品や現場を見て、自分たちが責任を持って判断する。それが品質の良いものを安心してお客様に提供するために大切だと思います。

萬谷： 人とのつながりもですね。一人でできることには限界があり、部署を越えた相談や協力が欠かせません。合理化や効率化が進んでも、コミュニケーションは失ってはいけません。

伊藤： 結局、人が中心であることは変わりません。AIは提案や情報整理をしてくれますが、何を重視し、何を選び、責任を負うかは人が決める。何を基礎技術として磨くかという判断も同じです。



伊藤 隆
技術本部 / 先進技術研究所 所長
（1994年入社）

― 逆に、変えていく必要があるものは何でしょうか。

島田： 開発のやり方ですね。現地現物は大切にしながらも、デジタルを使って事前に課題を見つけ、試作回数や手戻りを減らす。開発プロセスを変えなければ、スピード面で世の中についていけません。

萬谷： 仕事が細分化され、自分の部署のことだけで手いっぱいになりやすい点も変えたいです。自分の仕事がお客様や社会にどのような価値を生むのか、一気通貫で俯瞰できる技術者が必要ですね。

長島： 情報共有ももっとスムーズにしたいです。社内の技術や課題を見える化し、研究や開発に早くつなげられるようにしたいです。

伊藤： 社外に開いていくことも重要です。OPEN LAB.のような場を通じてスタートアップや異業種と接点を増やし、技術だけでなく市場やビジネスの視点も取り込む。技術シーズだけでなく、事業や顧客価値から研究テーマを考える力も高めていく必要があります。

コア技術を、新しい価値創出へ

― コア技術を新しい分野に展開する可能性をどう見ていますか。

伊藤： 振動制御やパワー制御は非常にベーシックな技術だからこそ、社会インフラをはじめ、さまざまな分野に応用できます。発想次第で多くの可能性があると思います。

島田： 研究部門では将来のロードマップや新しいテーマについて若手も交えて議論してきました。最近は社内でアイデアを出す仕組みもでき、幅広い提案が集まっています。

長島： 技術者が普段考えていることを、事業の種として表に出せる機会が増えているのは良い変化ですね。

萬谷： 技術だけでは「できること」から考えがちですが、ビジネスの視点や外部の価値観が加われば、同じ技術でも違う使い方が見えてきます。社内外との共創は新事業を考えるうえで大きな刺激になります。

AI時代の、人の役割

― AI時代に技術者の役割はどのように変わるでしょうか。

萬谷： 単純作業やデータ整理など、AIに委ねられる仕事

は増えます。ただ、結果を評価し、判断し、責任を持つところは人に残る。AIと人がうまく協調できる仕組みが必要です。

長島： AIに任せて生まれた時間を、ベテランから知識を吸収したり、メンバー同士でアイデアや課題を共有したりすることに使いたいです。AIの答えをそのまま受け入れず、「妥当か」「おかしくないか」を自分で判断できることは必須です。

萬谷： AIの活用度合いには個人差があります。全体の活用レベルを底上げすると同時に、AIの出力を評価できる知識も高める必要があります。

島田： 今のお二人の話にもつながりますが、AIを“仲間”のように捉え、目的や条件を適切に伝え、結果を吟味するマネジメント力やコミュニケーション力も重要ですね。

伊藤： AIによって仮説検証のスピードが上がっても、技術者が深く考え、仮説を立てる本質は変わりません。AIを賢く使いこなすことと、基礎技術をしっかり、じっくり人が磨くこと。その両輪が必要です。

— モノづくりの現場では、どこまでAIやデジタル化を進められるでしょうか。

伊藤： 開発からモノづくりまでデータをつなぎ、AIやデジタル技術を活用してリードタイムを大胆に短縮する必要があります。ただし、人が判断すべき領域を明確にしながら進めることが重要です。

萬谷： 将来的には無人化やデジタルツインの活用も考えられますが、現場では熟練者がわずかな変化から異常を察知している部分も多い。まずはその知見をデータ化し、AIにできること、できないことを見極める必要があります。

島田： その前提として標準化が重要です。属人的なやり方を減らし、プロセスを標準化してデータを蓄積する。その土台ができて初めて、AIから十分な価値を引き出せると思います。



萬谷 浩章
技術本部 / CAE推進部
専任課長
(2009年入社)



島田 美穂
技術本部 / CAE推進部
シニアアドバイザー
(1989年入社)

「感性」を技術で解き明かし、心地よさを追究する

— 「技術が磨く感性で心地よさを届ける」という長期ビジョンの言葉を、どう捉えていますか。

伊藤： ショックアブソーバは振動を吸収する部品ですが、その先にあるのは、人が「気持ちいい」「心地よい」と感じることです。安全・安心を前提に、その先の好き嫌いや快適さという人の感性に私たちの製品は深く関わっています。なぜそう感じるのかを技術で解明し、製品開発につなげることが大きなテーマです。

萬谷： まさにそうですね。ショックアブソーバは一つの部品を変えただけでも違いが分かるほど影響の大きい機能部品です。一方で、「なぜ良く感じるのか」は十分に解明されていません。乗り心地と車両の振動、人の感覚の関係を予測できれば、より魅力的な製品を事前に提案できるようになります。

— そのためにどのような技術に取り組んでいますか。

伊藤： ドライビングシミュレーターを使い、バーチャル上でさまざまな組み合わせを検証できる技術を研究しています。また、ActRideのように減衰力を数値で変えられる製品は、乗り心地だけでなく、ユーザーが自ら設定を変える体験にもつながります。感性に近づく製品と、感性を理解・解釈する技術の両方を磨いていきたいです。

萬谷： CAEでは計算によって性能を予測します。今後は車両振動と人の感性の関係まで数値化し、人が乗る前にバーチャル上で乗り心地の良い仕様を提案できるレベルを目指したいです。

長島： 電動化が進むと、これまで埋もれていた音や振動が目立つようになります。「なぜこの音は気になるのか」「なぜこちらは心地よいのか」を技術的に説明できれば、新しい価値につながると思います。

伊藤： 感性の数値化は難しいテーマですが、AIによって突破口が見えてきました。生体データだけでなく、乗車中の会話をLLM（大規模言語モデル）で分析し、その人が何を重視しているかを乗り心地の指標と結び付けるといったアプローチも可能になると考えています。

島田： カヤバは以前から、お客様が振動や乗り心地をどう感じるかを大切にしてきました。そこにAIという新しい道具を加え、これまで以上に人に寄り添える技術を構築したいですね。

萬谷： 開発者とAIの関係も、あくまで人を中心としたものであるべきです。AIが人に取って代わるのではなく、人の能力を引き出し、より良い判断や発想を支える存在であってほしいです。



長島 碧
技術本部 / 先進技術研究所
(2011年入社)

10年後に向けて

— 最後に、10年後にご自身やカヤバの技術がどうなっていてほしいかを聞かせてください。

長島： 長く積み重ねてきた技術を受け継ぎ、先輩方から知識を吸収しながら、AIやデジタル技術とつなげていきたいです。10年後には、自分が若い世代へノウハウを伝えられる技術者になっていたいです。

萬谷： カヤバが早い時期から蓄積してきたCAE技術にAIを組み合わせ、「カヤバはデジタルに強い会社だ」と認識してもらえる成果を出したいです。

島田： コア技術をベースに新たな技術を融合し、新しい価値を生み出し続ける会社であってほしいです。技術者も、与えられた課題に対応するだけでなく、自分たちから提案できる存在になっていてほしいですね。

伊藤： 新事業につながる技術のベースをつくり、次世代へ引き渡していくことが研究部門の役割です。仮説検証を前向きに回せる風土や、社外との共創が日常的に生まれる環境も育てたい。AI時代にはこれまで以上に高度な判断が求められるからこそ、積極的に挑戦しながらも、自分の判断を過信しない「謙虚さ」を持つ技術者が活躍する会社にしたいですね。100年企業に向けても、カヤバにはまだまだ伸びしろがあると思っています。

COLUMN

社内外との共創によるシーズ創出——OPEN LAB.の開所

人が生み出す技術。技術者一人ひとりが専門性に誇りを持ち、組織や領域の壁を越えて対話し、失敗を恐れず挑戦できる環境をつくりたい。

OPEN LAB.は社会とお客様が実感できるカヤバにしか生み出せない独創的な価値の芽を誕生させるための入口です。これまで一部の技術者しか立ち入れなかった実験室を改良し、社内の壁だけでなく、会社の壁も越えて、お客様、お取引先様、大学の研究室の学生など多様な人々がともに手を動かし、対話し、試作・実証できる共創の場へと生まれ変わらせたものです。異なる知見や課題を持ち寄ることで、単独では生まれない新たなシーズを創出し、それを研究テーマ、そして事業へとつなげていきます。





