お問い合わせ
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
TEL.03-3435-3511　FAX.03-3436-6759

このカヤバグループレポートはFSC®森林認証紙、ノンVOCインキ（石油系溶剤0%）など
環境に配慮した資材を使用し、グリーンプリンティング認定工場で印刷されています。

カヤバグループレポート2026

KYB
Our Precision, Your Advantage



統合報告書
カヤバグループレポート2026
2025年4月1日～2026年3月31日

KYB Group Report 2026 編集方針

統合報告書は、カヤバグループの経営・財務・事業の各種戦略、ESGへの取り組みなどについて、株主・投資家をはじめとしたすべてのステークホルダーの皆様にご理解を深めていただく目的で2019年度より発行しています。これまで歩んできた1世紀にも及ぶ歴史と企業価値を、豊かな未来社会に貢献すべく挑み続けている企業グループとして、そして私たち自身が誇りを持てる企業グループとして、その可能性にご期待いただけるよう編集しています。

カヤバグループは“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へ”というありたい姿の実現に向けて、10年先を見据えた長期ビジョンを設定しました。本年度の統合報告書は、ありたい姿の実現に向けたステップ、そしてその序章となる3年間の計画を通じて、技術・事業・ESGの道筋をわかりやすく提示しています。持続的な社会の実現に貢献すべく活動しているカヤバグループへの理解が深まることを期待しています。

引き続き皆様からのご意見を参考に改善を図り、適時、的確な情報開示に努めていきます。本報告書のみならずカヤバコーポレートサイトに掲載しているプレスリリース、技術や環境などに関する企業情報やIR関連資料もご覧いただけると幸いです。

目次

2025年 At a Glance 02

これからの10年を考える～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

KYB GROUP VISION 2035 03
CEOメッセージ 05

ビジョン実現へ：3つの挑戦

長期ビジョン実現への3つの挑戦 09
1. 事業のポートフォリオを最適化する 11
2. 未来につながる新規事業を創出する 21
3. モノづくり革新によって基盤を進化させる 23

未来を支えるための財務戦略

CFOメッセージ 31
11年間の財務サマリー 35
財務ハイライト 37

持続するカヤバグループであるために

レジリエントな経営の実現へ 39
地球に優しい経営の実現へ（環境活動） 41
人に優しい経営の実現へ（社会活動） 49
サステナブルな経営の実現へ（ガバナンス活動） 57

グローバルネットワーク 67
社外からの評価 69
会社概要 71
株式情報 72

対象期間
2025年4月1日～2026年3月31日
（注）一部、上記期間以降の取り組みも掲載しています。

対象範囲
カヤバ株式会社および国内外関係会社
（注）環境データに関しては、特に注記のない場合はカヤバ株式会社（相模工場、熊谷工場、岐阜北工場、岐阜南工場、岐阜東工場、三重工場、長野工場）のデータを示しています。

発行時期
2026年10月

将来の見通しに関する注意事項
本報告書には発行日時点における計画や見通し、経営計画・経営方針に基づいた将来予測を含んでいます。この将来予測は、制作時点で入手できた情報によって判断しており、諸条件の変化によって見通しとは異なる可能性があります。重要な変更事象が発生した場合、適時開示などにてお知らせいたします。ステークホルダーの皆様には、あらかじめご了承いただけますようお願い申し上げます。

2025年 At a Glance

主なトピックス

- 知多鋼業の連結子会社化 （p.32）
- 「SOMPOサステナビリティ・インデックス」選定
- 北米市場向け「KYB2000シリーズ」発売
- 国立大学法人東京科学大学と協働で「カヤバデータ駆動型機械要素設計革新協働研究拠点」設置
- 一般社団法人「KyoHA（京都ヒューマノイドアソシエーション）」への参画 （p.10）
- スマホでつながる電子制御サスペンションシステム ActRide*発売 （p.26）
  *ActRideはカヤバ株式会社の登録商標です。
- EVトラック対応 電動駆動式コンクリートミキサ車 コンセプトモデル実現
- 油状態診断システム発売 （p.21）

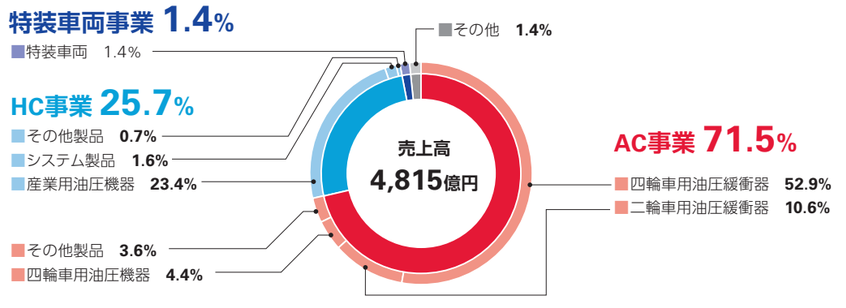
主な評価

- R&I格付の変更（BBB+→A-への格上げ） （p.32）
- CDP2025にて最高評価である「Aリスト」に選定

実績（前年比）

売上高	4,815 億円	（110%）
セグメント利益	294 億円	（148%）
ROE	12.2 %	

2025年度 売上高構成比





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

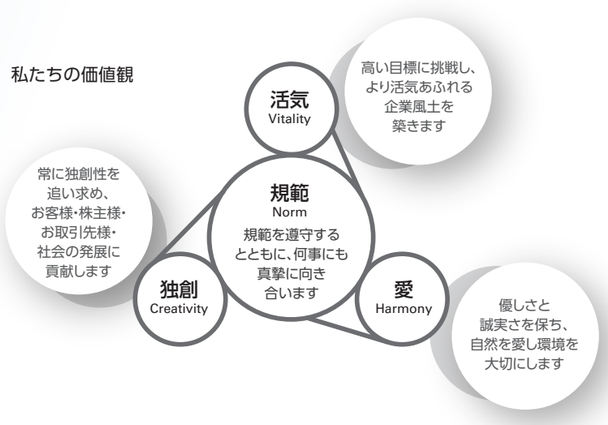
夢ある明日をつくる。 Inspiring Dreams, Shaping the Future.

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）

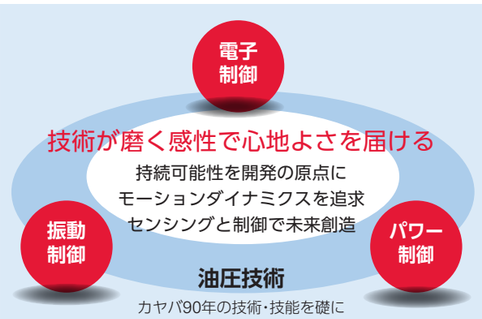
1 事業ポートフォリオの最適化
強みを活かし、持続的な成長に向けた事業構成へ

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。

長期ビジョン実現への3つの挑戦

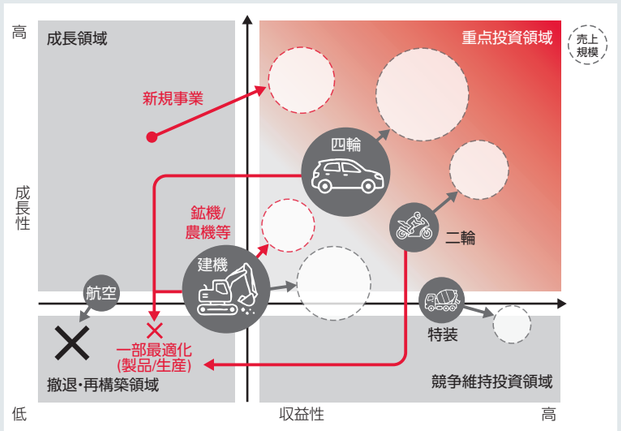
人々の暮らしの未来を支える パートナーになるために

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。

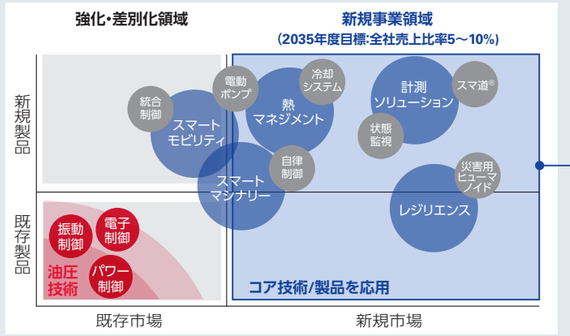
2 未来につながる新規事業を創出する

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。

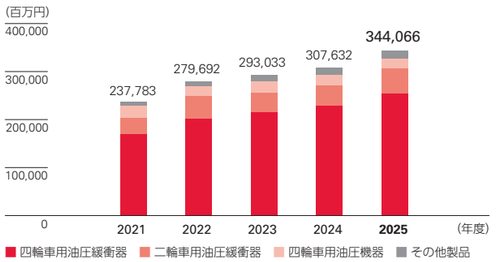
■ カヤバの強み

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

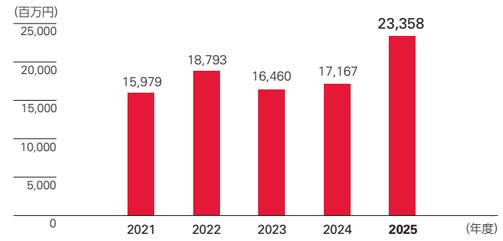
■ 主な製品

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



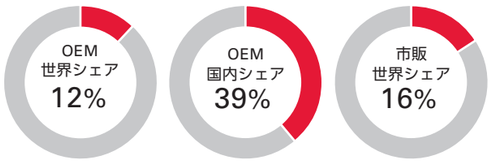
セグメント利益



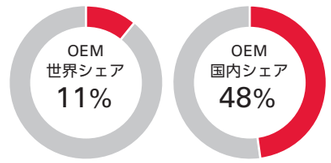
（注）1 セグメント管理区分の見直しを行った結果、2022年度より「HC事業」に含まれていた鉄道機器を「AC事業」に含めて開示しています。
2 セグメント利益は、売上高から売上原価、販売費および一般管理費を控除して算出しています。

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

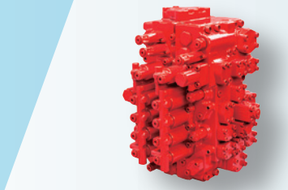
二輪事業

	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

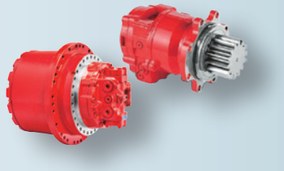
高機能フロントフォーク	インド事業	日本事業
50% 2025年度売上高 → 2028年度売上高	120% 2025年度売上高 → 2028年度売上高	30% 2025年度売上高 → 2028年度売上高
※中国向けを含む		

1 事業のポートフォリオを最適化する

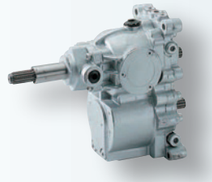



コントロールバルブ


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。

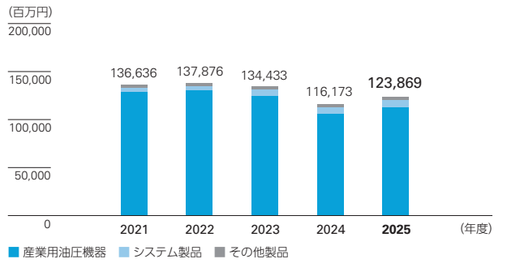
■ カヤバの強み

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

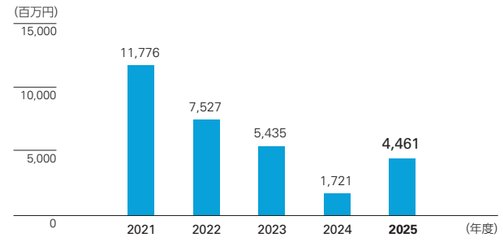
■ 主な製品

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

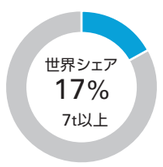


（注）1 セグメント管理区分の見直しを行った結果、2022年度より「HC事業」に含まれていた鉄道機器を「AC事業」に含めて開示しています。
2 セグメント利益は、売上高から売上原価、販売費および一般管理費を控除して算出しています。

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。

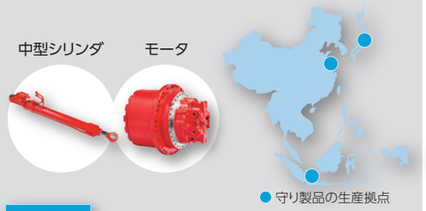


上席常務執行役員
HC事業本部長
玉井 実

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

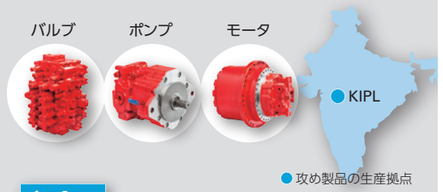
同業他社との競合が激化する中、中型シリンダ・モータ製品の収益性/競争力が悪化

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

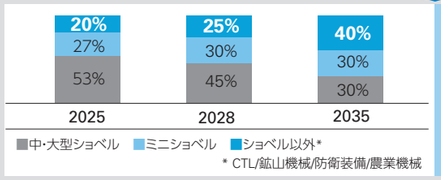
油圧技術/実績を活用し、ショベル以外へ拡販を狙う

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。

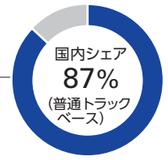
■ カヤバの強み

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

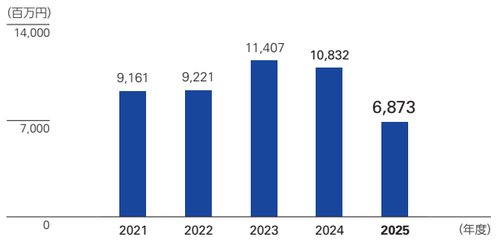
特装車両事業	コンクリートミキサ車、粉粒体運搬車、特殊機能車、キャンピングカー

市場シェア

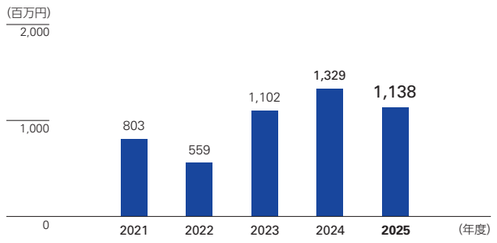


(2026年3月末現在、当社調べ)

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。

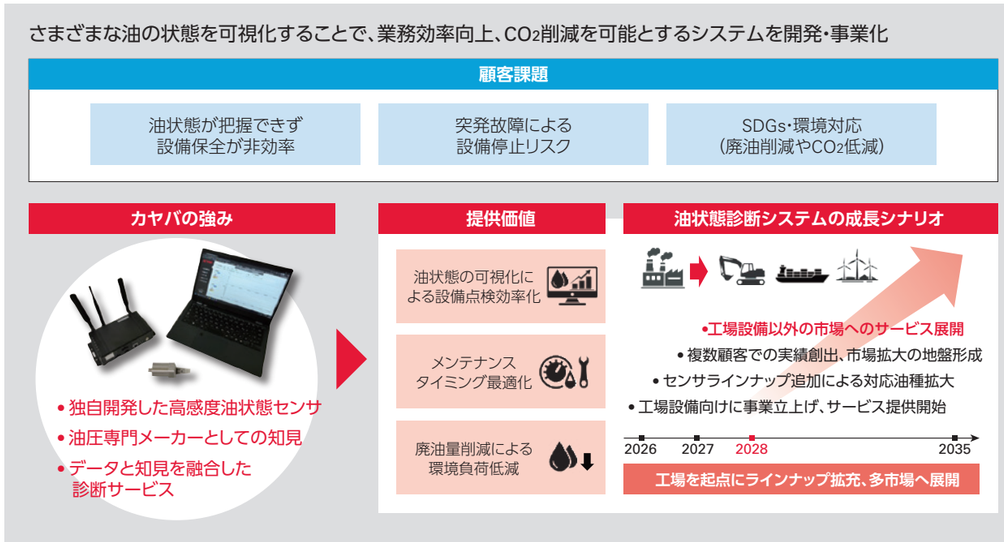
計測ソリューション

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



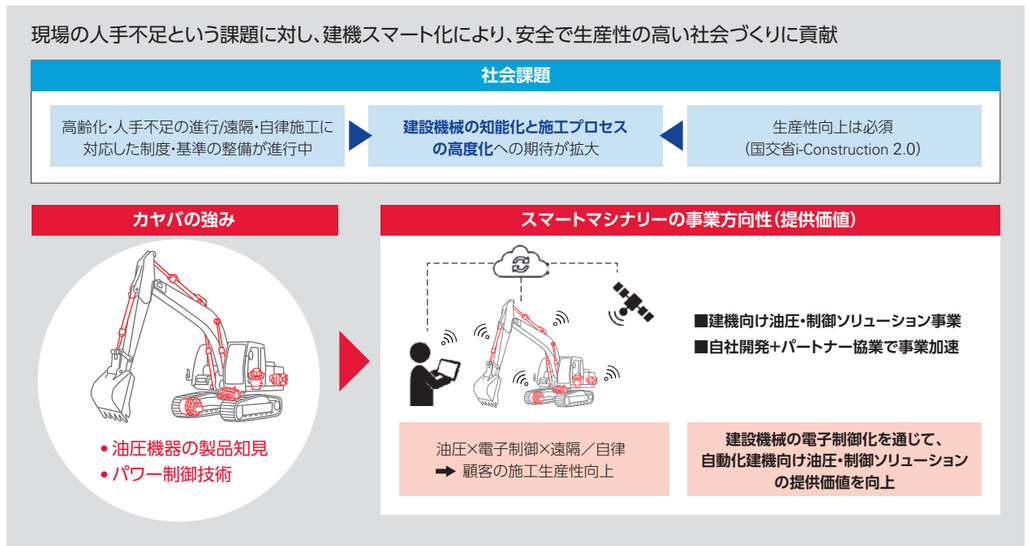
スマートマシナリー

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

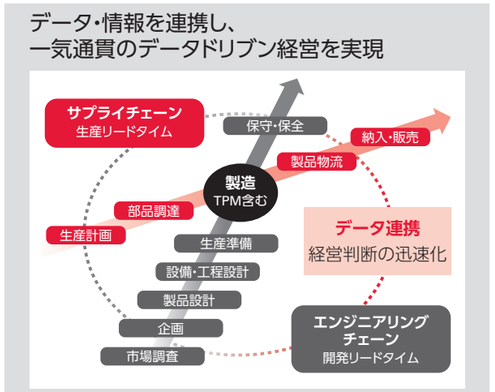
長期ビジョンで掲げるモノづくり革新の実現に向け、2026年4月に「モノづくりDX戦略プロジェクト」を発足しました。生産本部、技術本部、デジタル変革（DX）本部がそれぞれの役割を明確にしながら連携し、設計・生産から経営までデータをつなぐことで、開発・生産リードタイムの短縮とモノづくりの競争力向上を目指しています。

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。

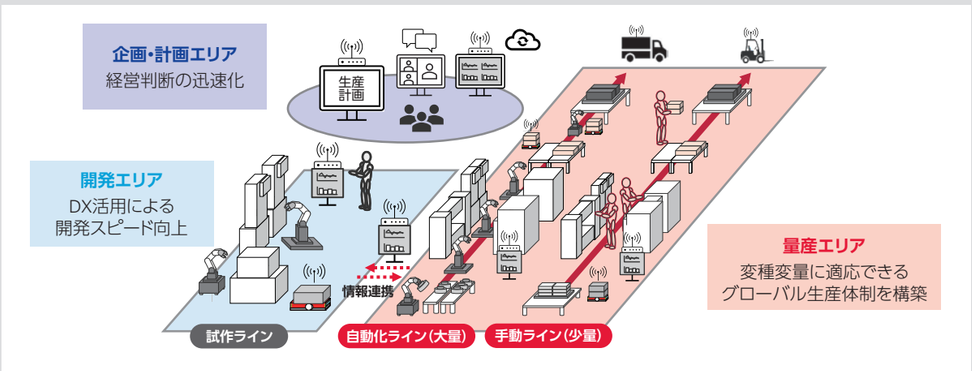
技術本部では、市場・顧客の変化に関する情報と、設計・開発・品質などの現場で蓄積された知見をデータでつなぎ、商品企画から設計開発、生産準備、量産、市場における価値提供までを一体的に進化させます。設計開発を技術本部、生産準備を生産本部が担い、両者の連携を強化するとともに、電動化、電子制御、センシング、AI、IoT、高度シミュレーションなどの成長技術を戦略的かつ計画的に強化し、将来の競争力向上につなげます。

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

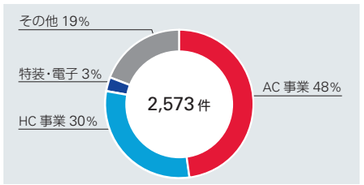


商標権:ブランド保護

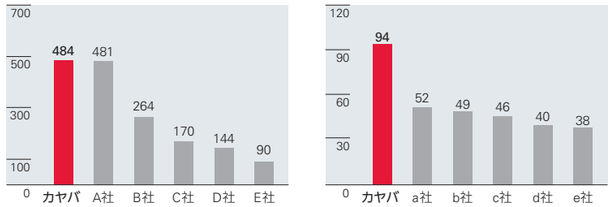
標準文字商標
ActRide
商標登録第6707751号

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。







CFOメッセージ

長期ビジョン実現に向け、企業価値向上を支える財務戦略を推進する



代表取締役副社長執行役員 兼 CFO

齋藤 考

2023中期経営計画の総括

財務基盤の強化から成長基盤構築の段階へ

2023中期経営計画は、「品質経営を極める」をスローガンに、品質を軸とした経営基盤強化と収益力向上に取り組んだ3年間でした。

中国建設機械市場の低迷や原材料価格・物流費の高騰など厳しい事業環境が続く中、価格適正化活動や生産性向上、事業運営の効率化を推進し、収益基盤と財務基盤の強化に取り組みました。

その結果、2025年度は売上高4,815億円、セグメント利益294億円、ROE12.2%を計上し、中期経営計画で掲げたROE目標水準を上回ることができました。また、自己資本比率についても目標である45%を上回り、不確実性の高い事業環境の下でも成長投資を継続できる財務基盤を構築することができました。

さらに、政策保有株式の縮減を加速するとともに、機動的な自己株式取得や配当金の着実な引き上げを実施し、株主還元の強化を推進しました。これらの取り組みは、株主還元の充実だけでなく、バランスシートのスリム化や資本効率の向上にもつながっています。

こうした成果が当社の信用力向上につながり、格付機関による発行体格付はBBB＋からA－へ引き上げられました。

一方で、2025年度の利益には知多鋼業の連結化に伴う負ののれん発生益約61億円をはじめとする一時的要因が含まれており、本業の実力がそのまま反映された数字とは言えません。また、セグメント利益率は6.1%と目標の8.1%には届かず、収益力向上や事業ポートフォリオ改革という観点では課題を残しました。ROE目標を達成したこと自体は一定の成果ですが、企業価値向上の観点では、収益性の改善と事業構造の変革をさらに進める必要があると認識しています。

私は、この3年間を「財務体質を整え、変革に向けた備えを進めた期間」と総括しています。2023中期経営計画で築いた財務基盤を土台に、2026中期経営計画では成長投資と事業構造改革を加速し、2035年のありたい姿の実現に向けた価値創造へとつなげていきます。

現状分析と課題認識

求められているのは事業構造の変革

現在、当社を取り巻く事業環境は大きな転換点を迎えています。

市場や技術の変化が加速する中で、企業価値向上のために求められているのは売上規模の拡大だけではありません。将来にわたり安定的にキャッシュ・フローを創出し、資本コストを上回るリターンを継続的に生み出せる事業構造へ転換していくことが重要です。

長期ビジョンの実現に向けては、事業ポートフォリオの最適化、新規事業創出、モノづくり革新などの取り組みに対し、限られた経営資源を戦略的に配分しなければなりません。

CFOとして私が重視しているのは、持続的にキャッシュ・フローを創出できる仕組みを構築することです。

どの領域へ投資するのか、どの事業を成長の柱として育成するのか。その判断を資本効率と成長性の両面から行い、企業価値向上につながる事業構造への転換を進めていきます。

財務戦略

資本コストを意識した経営をさらに深化させる

2026中期経営計画では、収益性、成長性、資本効率を一体で捉える経営を推進します。

ROEやROICを重要な経営指標として位置付け、事業ごとの収益性や資本効率を可視化しながら、経営資源の最適配分を進めます。また、投資案件については資本コストを踏まえた評価を徹底し、投資後のモニタリングも強化していきます。

政策保有株式については保有意義を継続的に検証し、資本効率向上の観点から縮減を進めます。創出した資本は、将来の成長と企業価値向上につながる分野へ再配分していきます。

	IFRS			増減額と評価	
	2022年度(実績)	2025年度(2023中期目標)	2025年度(実績)	2023中期目標比	評価
売上高	4,312億円	4,700億円	**4,815億円**	+115億円	○
セグメント利益	255億円	380億円	**294億円**	▲86億円	×
セグメント利益率	5.9%	8.1%	**6.1%**	▲2.0%	×
親会社所有者帰属持分比率(自己資本比率)	40.9%	45.0%	**50.6%**	+5.6%	○
ROE	16.2%	12.0%	**12.2%**	+0.2%	○

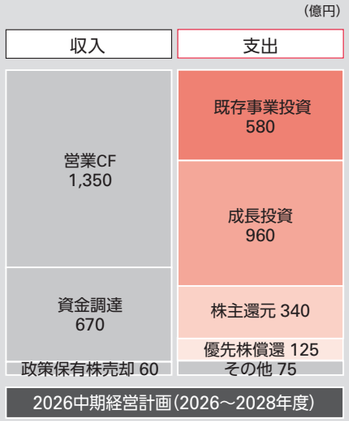
CFOメッセージ

あわせて、成長投資の原資を安定的に確保し、変化に強い財務基盤を維持するため、運転資本の効率化を推進し、キャッシュ創出力の向上にも取り組みます。

2025年度はROE12.2%を達成しましたが、私たちが目指しているのは単年度で高いROEを計上することではありません。重要なのは、本業の収益力によって資本コストを上回るリターンを継続的に創出できる企業体質を築くことです。

財務部門は単なる管理機能ではありません。企業価値向上の牽引役として、事業ポートフォリオ変革を支え、経営資源配分の最適化を通じて長期ビジョンの実現を支えていきます。

2026中期経営計画におけるキャッシュ・アロケーション



投資・株主還元・キャッシュ・アロケーション

2035年に向けた価値創造のための資本配分

2026中期経営計画は、長期ビジョン実現に向けた最初の3年間であり、「構造改革」のステージと位置付けています。

当社は中期経営計画期間において営業キャッシュ・フロー1,350億円の創出を計画しています。その資金をどのように配分し、将来の価値創造につなげていくかがCFOとしての重要な責任です。

中でも最優先するのは、将来の競争優位につながる成長投資です。

中期経営計画期間では既存事業投資580億円、成長投資960億円、株主還元340億円、優先株償還125億円を計画しています。特に960億円の成長投資は、2035年のありたい姿に向けた重要な種まきと位置付けています。

2028年度の目標は売上高5,140億円、セグメント利益250億円、ROE8.1%です。2025年度のROE12.2%には一時的要因による利益押し上げ効果が含まれており、2028年度目標は、そうした影響を前提とせず、成長投資と構造改革を着実に進めた結果として実現すべき本業ベースの収益力向上を見据えた水準です。

2026中期経営計画の既存事業投資・成長投資・株主還元の内訳

既存事業投資　580億円

■構造改革に向けた再編
■スマート工場の構築に向けた基盤整備
■競争力維持・強化を目的とした設備の高度化
■カーボンニュートラル

成長投資(M&A含む) 960億円

■設備投資
・電子制御SAの生産能力強化
・インド市場向け体制強化
・ミニショベル・CTL増産
■研究開発投資
・自動運転・自律制御に対応するための電子制御技術の開発
・研究・開発スピードアップのためのAI強化
・電子制御・AI技術を基盤とした新規事業の創出

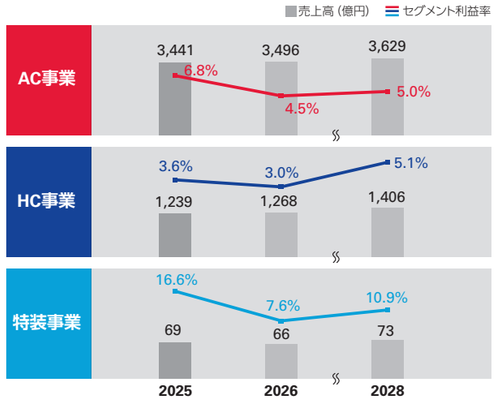
株主還元　340億円

■安定的な配当
配当性向30%以上を目安に安定的かつ継続的な配当の実施
■機動的な自己株式取得
政策保有株式の縮減などの対応を含めて機動的な自己株式の取得

2026中期経営計画の主要な数値目標

	IFRS		
	2025年度(実績)	2026年度(計画)	2028年度(中期目標)
売上高	4,815億円	4,890億円	**5,140億円**
セグメント利益(※1)	294億円	200億円	**250億円**
セグメント利益率	6.1%	4.1%	**4.9%**
ROE	12.2%	6.6%	**8.1%**

(※1)日本基準の営業利益に相当



私は2028年度をゴールとは考えていません。2026中期経営計画は、2035年に向けた価値創造の出発点です。短期利益の最大化ではなく、将来の収益力と競争力の向上につながる事業基盤を構築することを優先しています。

一方で、株主還元も重要な経営課題です。中期経営計画期間中は340億円の株主還元を計画しており、成長投資と株主還元の両立を図っていきます。成長投資によって収益力を高め、その成果を株主の皆様と適切に共有することで、持続的な企業価値向上を実現していきます。

企業価値向上への取り組み

財務資本と非財務資本をつなぐ

企業価値の源泉は財務資本だけではありません。

当社が長年培ってきた技術、人財、製造現場力、顧客との信頼関係といった非財務資本こそが、将来のキャッシュ・フローを生み出す源泉です。

非財務資本への投資がどのように競争優位性を生み出し、将来の収益やキャッシュ・フローにつながるのかを分かりやすく示していきたいと考えています。

また、株主・投資家の皆様との建設的な対話を通じて、当社の成長戦略や資本配分の考え方を丁寧に説明し、企業価値向上につなげてまいります。

CFOとしての役割と今後の決意

未来への挑戦を財務面から支える

2035年のありたい姿を示した長期ビジョンは、当社が未来に向けて進むべき方向を示す羅針盤です。

私の役割は、その実現可能性を財務面から支え、持続的な企業価値向上へとつなげることにあります。

短期的な利益や株価のみを追うのではなく、将来の成長を支える技術、人財、事業基盤への投資を着実に実行し、その成果を企業価値向上として還元していくことが重要だと考えています。

財務規律を維持しながら必要な挑戦を後押しし、成長投資と株主還元の最適なバランスを追求していきます。

そして私はCFOとして、資本市場との対話を通じて経営の質を高めるとともに、資本コストを上回る価値創造を継続的に実現し、KYB GROUP VISION 2035の達成に貢献してまいります。

11年間の財務サマリー

(百万円)

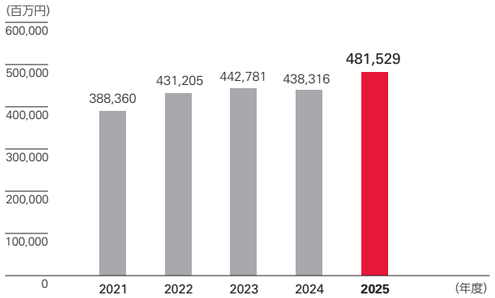
年度	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
売上高	355,320	355,316	393,743	412,214	381,584	328,037	388,360	431,205	442,781	438,316	**481,529**
セグメント利益*1	17,588	18,624	22,949	22,010	17,575	13,325	24,713	25,500	20,959	19,825	**29,385**
営業利益(△は損失)	4,327	19,247	20,885	△28,496	△40,298	18,297	30,001	32,547	22,417	22,671	**34,932**
税引前利益(△は損失)／税金等調整前当期純利益(△は損失)	2,825	18,852	20,881	△29,510	△41,419	16,340	28,817	31,770	21,361	21,989	**34,928**
親会社の所有者に帰属する当期利益(△は損失)／当期純利益(△は損失)	△3,161	14,544	15,202	△24,757	△61,879	17,087	22,549	27,210	15,818	14,899	**29,036**
設備投資額	21,300	20,578	20,956	25,345	23,347	13,322	14,588	14,595	31,866	21,027	**23,837**
減価償却費	17,075	15,922	16,988	17,581	20,615	18,634	18,314	18,652	18,886	18,685	**19,428**
研究開発費	7,760	7,621	8,102	6,750	6,312	5,368	5,767	7,139	7,589	7,839	**8,087**
営業活動によるキャッシュ・フロー	19,958	31,153	29,252	17,047	△4,999	20,826	24,247	23,914	39,861	43,847	**19,506**
投資活動によるキャッシュ・フロー	△20,320	△21,337	△16,386	△13,616	△21,505	△6,281	△10,871	△13,517	△23,503	△34,133	**△6,616**
財務活動によるキャッシュ・フロー	△3,395	△969	△4,482	10,418	22,576	1,146	△32,711	△20,180	△15,033	△9,099	**△12,320**
現金及び現金同等物の期末残高	25,296	33,988	42,702	56,092	50,423	68,700	52,118	43,585	46,637	47,428	**50,176**
資産合計／総資産	359,002	381,326	412,493	441,074	410,454	426,635	434,187	446,836	476,530	463,112	**493,726**
有利子負債*2	91,685	93,563	94,641	108,634	154,608	160,278	124,874	114,706	101,526	108,224	**121,544**
資本合計／純資産	153,381	169,771	186,651	155,643	79,815	116,726	160,914	191,036	226,408	235,023	**259,904**
基本的1株当たり当期利益(△は損失)／当期純利益(損失)*3[円]	△61.85	284.65	297.55	△484.59	△1,211.27	334.47	427.48	514.20	294.79	281.13	**631.99**
希薄化後1株当たり当期利益(△は損失)／当期純利益(損失)*3[円]	—	—	—	—	—	—	—	514.03	294.75	281.08	**631.79**
1株当たり年間配当金*3[円]	55.00	60.00	75.00	0.00	0.00	38.00	53.00	100.00	100.00	110.00	**156.00**
親会社所有者帰属持分当期利益率／自己資本利益率(ROE)[%]	△2.0	9.3	8.8	△15.0	△55.4	18.5	17.1	16.2	7.9	6.7	**12.2**
親会社所有者帰属持分比率／自己資本比率[%]	41.3	43.1	43.7	33.9	18.1	25.9	35.3	40.9	45.6	48.7	**50.6**
株価収益率[倍]	—	10.2	8.5	—	—	4.5	3.5	3.9	8.8	10.5	**6.6**
従業員数[名]	13,796	14,350	14,754	15,427	15,439	14,718	14,472	13,920	13,634	12,951	**13,418**

*1 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。
*2 有利子負債＝短期借入金＋1年内返済長期借入金＋リース未払金＋社債＋長期借入金＋長期リース未払金＋預り保証金（2021年度より社債が追加されました）
*3 2017年10月1日付で普通株式10株につき1株の割合で株式併合、2024年12月3日付で普通株式1株につき2株の割合で株式分割を行っています。2015年度の期首に当該株式併合および分割が行われたと仮定して、1株当たり年間配当金、基本的及び希薄化後1株当たり当期利益を算定しています。なお、2026年10月1日付で実施した普通株式1株につき3株の株式分割は反映していません。

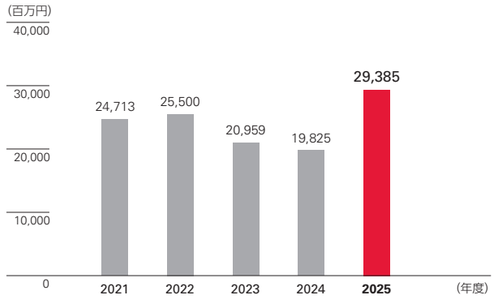
(注) カヤバ株式会社および連結子会社

財務ハイライト

売上高

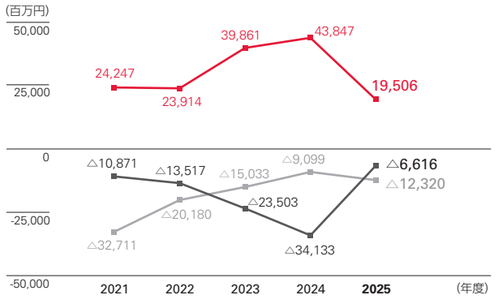


セグメント利益

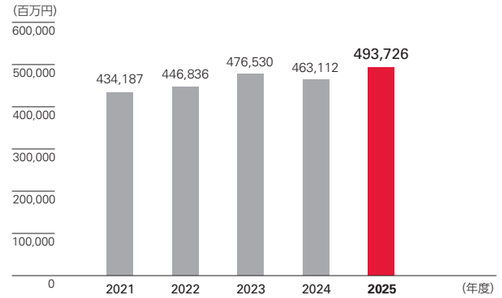


(注) セグメント利益は、売上高から売上原価、販売費および一般管理費を控除して算出

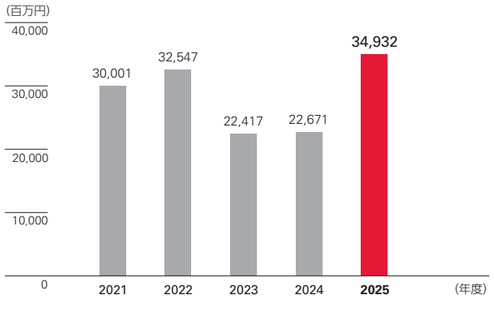
キャッシュ・フロー(CF)



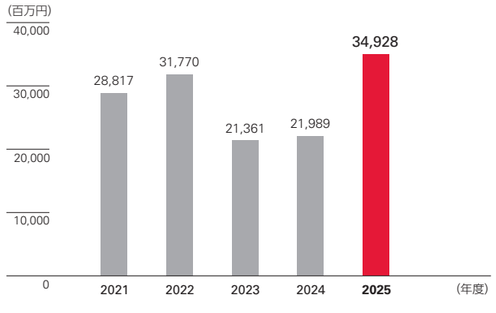
資産合計



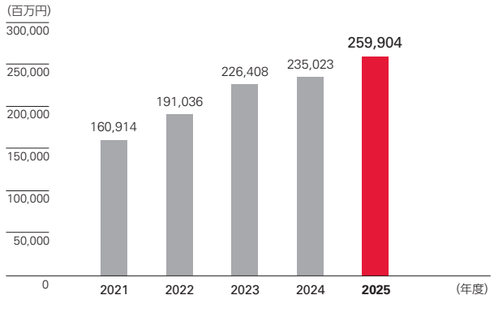
営業利益



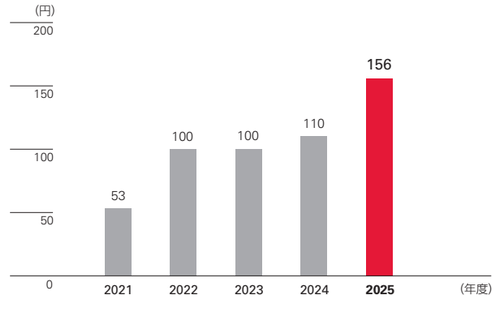
税引前利益



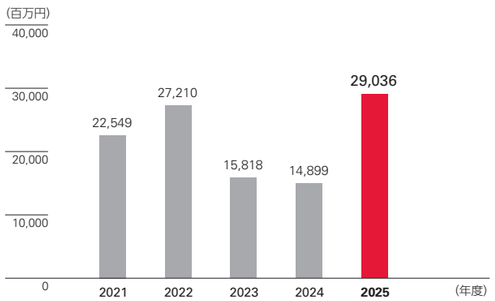
資本合計



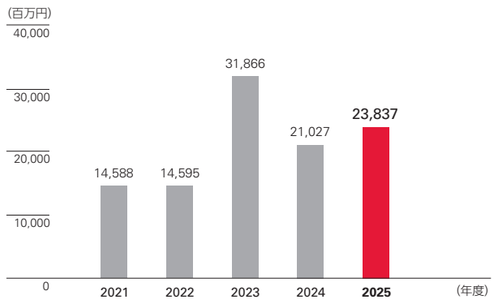
1株当たり年間配当金



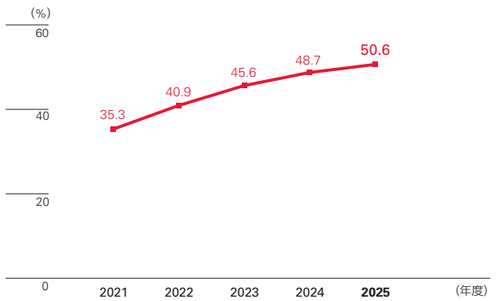
親会社の所有者に帰属する当期利益



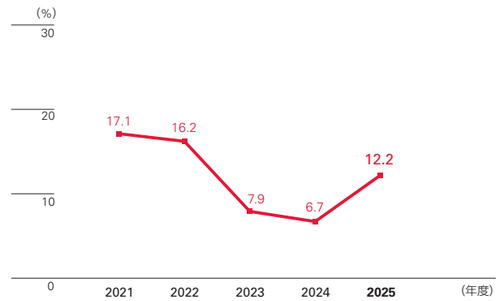
設備投資額



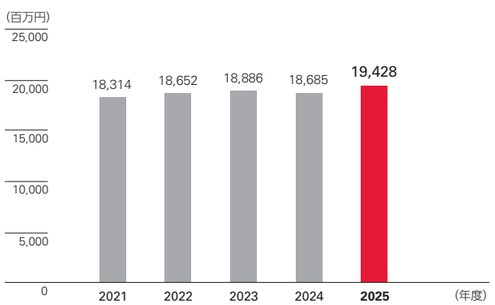
親会社所有者帰属持分比率



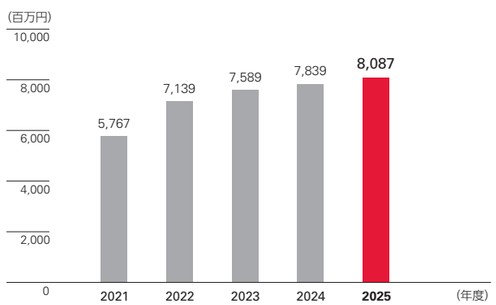
ROE



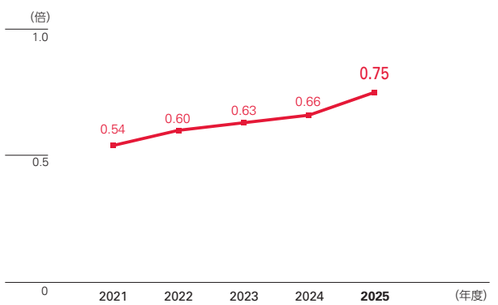
減価償却費



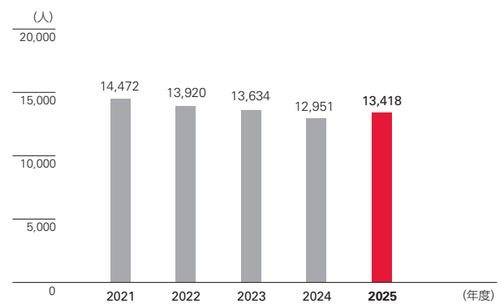
研究開発費



PBR



連結従業員数



レジリエントな経営の実現へ

スマートモビリティやデジタリゼーション、スマートシティの進展など、技術革新と社会的価値観が大きく変化する中、カヤバグループはESG経営を基盤に、価値創造の全体像を明確化しています。
油圧を起点とした技術を進化させ、2035年の長期ビジョン「人々の暮らしの未来を支えるパートナー」の実現に向けてブランド価値を高めるとともに、重要なESG課題の解決に貢献する事業活動を推進します。

重要課題		目指す姿
環境 	カーボンニュートラル 資源循環型社会 構築への貢献	• 2027年 開発センター/研究所のカーボンニュートラル達成 • 2030年 CO_2排出量 50%削減(2018年対比) • 2035年 CO_2排出量 71%削減(2018年対比) • 2050年 カーボンニュートラル達成 • 環境省自然共生サイトの認定(開発センター)と自然環境保全
社会 	サプライチェーンの強化	• 公正で、強靭なサプライチェーンの構築
	人的資本経営の推進	• 人財ポートフォリオと、人的資本経営の実践
	人権尊重と健康経営の浸透・深化	• 人権が尊重された安全で、安心できる職場
ガバナンス 	ガバナンスの強化	• 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

本部長メッセージ



取締役専務執行役員
ESG本部長
石川 実

気候変動への対応や人権尊重といった社会課題への取り組みに加え、人的資本の強化やガバナンスの高度化は、企業にとって重要な経営課題となっています。同時に、これらは新たな成長機会を創出する経営テーマでもあると認識しています。こうした認識のもと、当社はESGを長期ビジョン実現の中核を担う取り組みとして位置付け、企業価値の向上を支える重要な未来への土台と捉えています。2026年4月の組織変更では、従来のCSR安全本部をESG本部へと改組・改称しました。ESG本部は、すべての事業部門と連携しながら、脱炭素経営や人的資本経営の推進をはじめとする各種施策を主導し、ステークホルダーの皆様からの信頼を礎として、持続可能な企業価値の向上に取り組んでまいります。

2026中期経営計画では、カーボンニュートラルへの対応、公正かつ強靭なサプライチェーンの構築、グループ全体における実効性の高いガバナンスの実現、さらにはESG情報開示とステークホルダーエンゲージメントの強化を重点課題として推進していきます。短期的な成果の追求にとどまらず、10年後、20年後を見据えながら、ESGを通じた経営基盤の強化と新たな価値創造を推進していきます。そして、持続的な成長を実現するとともに、ステークホルダーから信頼され続ける企業を目指します。



ESG推進体制

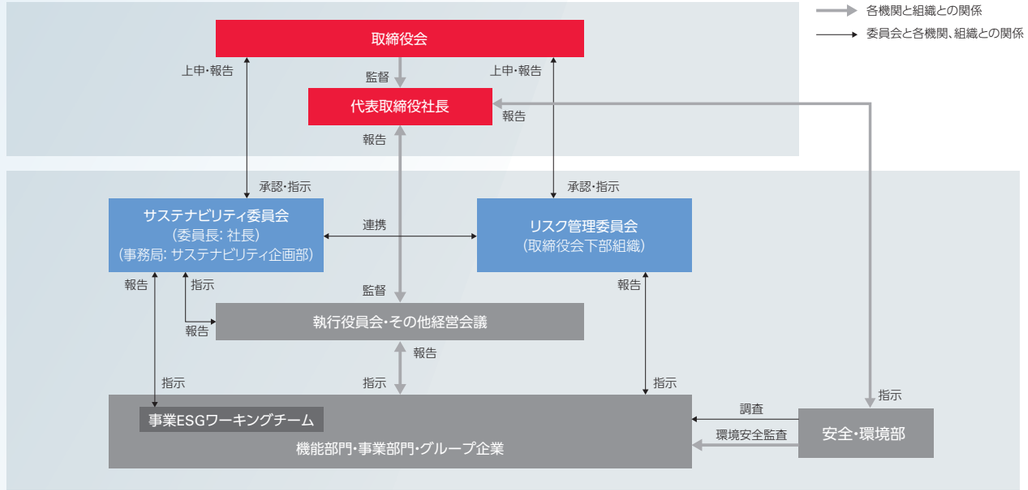
持続可能な社会の実現に向けたESGへの取り組みを強力に推進するため、カヤバではサステナビリティ企画部およびCN企画室を中心に、全社的なESG戦略の企画・実行体制を整備してきました。

会社全体を統括する組織として、サステナビリティ企画部を事務局とする「サステナビリティ委員会」がサステナビリティに関する重要課題を討議します。討議事項は取締役会へ上申・報告されるとともに、下図にある各種実務委員会や機能部門と連携し、方針や活動の立案、各部門の活動支援・フォローアップに努めています。

気候変動に関するリスクや機会の抽出、対応策については事業ESGワーキングチームで検討し、サステナビリティ委員会へ報告をしています。また、個別のサステナビリティテーマについては、各専門部会などから取り組むべき課題や活動計画などの審議を主管部門(各機能部門、各事業/工場)が受け、関係部門と連携して活動を推進しています。

今後もESGの取り組みを経営の中核に据え、社内外のステークホルダーとの対話を重視しながら、持続可能な社会の実現に貢献していきます。

サステナビリティに関する体制図



サステナビリティ委員会の概要

委員長	代表取締役社長執行役員兼CEO
参加者	副社長、各事業(本)部長、事業統括会社(もしくは関係子会社)社長
開催頻度	原則4回/年(2025年度 5回)
議題(2025年度実績)	・CO_2排出量削減の進捗や、ESG関連の社会情勢および社外評価結果の報告 ・中長期CO_2削減ロードマップについて ・CO_2削減活動(省エネ活動・再エネ導入)について ・再エネ関連設備の設備投資基準について ・自然共生サイト認定について ・人権デュー・ディリジェンスの調査について

地球に優しい経営の実現へ（環境活動）



環境活動骨子

自然を愛し環境を大切にするという経営理念から、未来の地球環境を見据えて2050年カーボンニュートラルを目指すとともに、地球環境保全と持続可能な社会の実現に貢献します。

環境における5つの活動

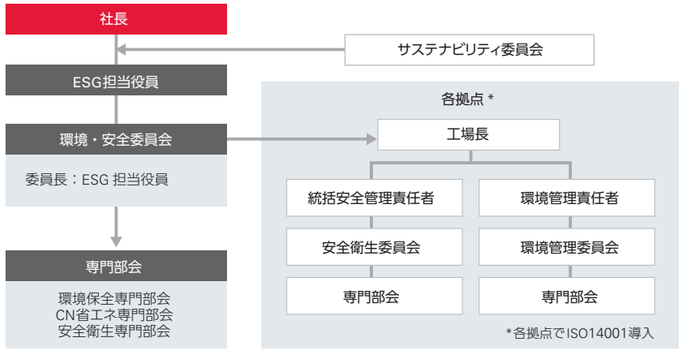
1. **環境貢献製品の開発:** 環境に配慮した社会貢献できる製品の開発
2. **製品の環境負荷低減:** 材料調達から設計、製造、使用、廃棄・リサイクルまで製品全体でのCO_2排出量削減
3. **モノづくりにおける環境負荷低減:** 生産活動における排出量の削減（CO_2、廃棄物など）と資源循環の推進
4. **環境保全活動:** 自然環境の保護、生物多様性の保全、SDGsの実践
5. **環境マネジメント:** 環境リスクの管理と予防を実施して継続的な改善を推進

2025年度 実績トピックス

1) CO_2排出量	32.7%削減（生産拠点32拠点、Scope1・2、2018年度比）
2) 再生可能エネルギー導入	18.8%（生産拠点32拠点）
3) 自然共生サイト認定	認定取得（開発センター、2026年3月）

環境・安全管理体制

環境および安全に対する取り組みについては、ESG担当役員をリーダーとする環境・安全委員会において各拠点との意思統一を図っています。また、国際規格であるISO14001環境マネジメントシステムを導入し、環境保全への取り組みを体系的に展開しています。さらに環境・安全監査の実施によって活動の監視・是正を行っています。



2025年度の活動実績

環境活動骨子	取り組み項目	具体的活動	2025年度実績（抜粋）
1. 環境貢献製品の開発	CO_2排出量削減に貢献する製品開発	AC事業：e-Axle/AT向け製品開発	潤滑・冷却用および油圧源用電動ポンプの開発（ポンプ＋モータ＋ECU）
		AC事業：AIを実装したSA減衰力のCAE計算技術を構築	試作数低減のためにAI実装計算技術を社内技術者に展開
		AC事業：生分解性作動油開発	レース用ダンパへの生分解性作動油供給を継続 レース実戦での知見技術を用いた量産仕様設計を開始
		HC事業：省エネショベルシステムの開発	システム考案/制御アルゴリズム構築、原理試作実施中
		HC事業：最適保全・故障予知センシング	油漏れ検知シリンダの開発継続 油状態診断センサ/システムの開発継続
2. 製品の環境負荷低減	ライフサイクルのCO_2削減	CO_2排出量の算定	生産拠点・非生産拠点を含めたCO_2排出量（Scope 1・2・3）の把握 カーボンフットプリントの算定着手 第三者検証による保証取得
		原材料のCO_2排出量削減	電炉材調達の推進 樹脂リサイクル率アップ
	お取引先様との協働	カーボンニュートラル活動の情報共有	お取引先様へカーボンニュートラルに対する認識調査を実施 CO_2排出量調査に関する説明会と調査実施 調達方針説明会などでのカーボンニュートラル取り組みのお願い
3. モノづくりにおける環境負荷低減	省エネ活動の推進	6つの心得による省エネ活動	休日電力低減：CO_2削減量 715 tCO_2 エア漏れ撲滅：CO_2削減量 531 tCO_2 コンプレッサー供給圧の低圧化：CO_2削減量 1,039 tCO_2 配管・浴槽などの断熱化：CO_2削減量 85 tCO_2 稼働条件最適化：CO_2削減量 1,441 tCO_2 照明LEDへの交換：CO_2削減量 603 tCO_2
	省エネ設備投資の推進	生産技術開発	塗装乾燥の省エネ技術開発の取り組み めっき膜削減技術の開発取り組み
		付帯設備の老朽化更新	老朽化コンプレッサーの更新：CO_2削減量 199 tCO_2 設備の省エネ化・高効率化：CO_2削減量 904 tCO_2
	再生可能エネルギー使用の推進	太陽光発電（敷地内）への導入 ※オンサイトPPA含む	発電量 2,866 MWh：CO_2削減量 1,279 tCO_2 設置拠点国：日本、スペイン、中国、タイ、ベトナム、マレーシア、インドネシア 設置拠点数：12拠点（前年度比：+5拠点）
		太陽光発電（敷地外）の契約 ※オフサイトPPA	発電量 3,296 MWh：CO_2削減量 1,388 tCO_2 契約拠点国：日本（グループ内で初めての契約） 契約拠点数：1拠点（前年度比：+1拠点）
	資源循環の推進	廃棄物量の削減	水溶性切削廃液の減容化（長野）：CO_2削減量 75 tCO_2
		リサイクルの推進	クリーニングウエスへ切り替え（日本）：CO_2削減量 1.1 tCO_2 プラスチックパレットのリユース（日本）：CO_2削減量 0.7 tCO_2 PETトレーの再利用（日本）：CO_2削減量 1.7 tCO_2
	その他	企業活動におけるCO_2削減	社有車電動化の推進、WEB会議の推進、リモートワークの推進
4. 環境保全活動	CO_2吸収によるオフセット	植樹によるCO_2吸収量拡大	植樹活動（日本、タイ、インド、インドネシア）
	生物多様性への取り組み	水使用量・排水の管理と削減	取水・排水グローバル管理の開始 水処理・再利用設備のシステム導入（インド）
		イニシアチブへの賛同	経団連生物多様性宣言への賛同
		準絶滅危惧種イヌハギの保護（開発センター）	イヌハギの生息状況調査により、700m²まで生息域が広がっていることを確認
		自然共生サイトの認定	2026年3月　開発センターが自然共生サイトへ認定
		有機栽培へのタウンビーバー活用	剪定枝を破砕した木材チップの堆肥化実証実験を開始し、2023年12月から毎年土質改良剤として水田および大豆畑に散布
	社内教育・啓発	人財教育 啓発活動	全社教育の一環として、選択式プログラムにて環境関連のプログラムを継続実施（2025年度受講者数：108名） 社内イントラネットによるESG情報の発信（社内報を含む）
5. 環境マネジメント	環境マネジメントの導入	ISO14001認証取得	国内：100%、グローバル：93%（前年比-1%）
	法令順守と環境事故防止	環境負荷物質の管理・削減	禁止物質使用ゼロ
		環境安全監査	グローバル31拠点の環境安全監査による拠点環境活動の確認実施

気候変動への貢献

カヤバグループは2050年カーボンニュートラル達成を目標として、温室効果ガス排出量削減の活動、製品の環境負荷物質低減のための対策、CO_2低排出・省エネ製品の開発を行っています。気候変動に関するリスクとその影響から見えるビジネス機会に関しては、受注減や工場の操業が停止する事態に陥ることが重大な財務的影響の定義とし、発生の可能性、影響の大きさ、質的影響で分類し、どのくらいのインパクトがあるかを定義しています。下表に示すシナリオ分析により影響度を評価し、事業戦略や経営計画に反映させていきます。

リスクの分類		特定されたリスク		取り組み・対応策
物理	急性	気候変動に起因する自然災害の激甚化	2010年7月に東海地区を襲った集中豪雨において、工場の近くを流れる河川が氾濫し被害が生じた。 今後さらに地球温暖化が進むと大型化する台風、高潮などによる水害のリスクが高まることが想定されるとともに、世界資源研究所（WRI）アキダクトでの分析でも一定のリスクがあることが判明している。	過去の大水害被害と将来予測を考慮しつつ、考えられる降水量に対する工場敷地内の浸水防止や排水機能強化に向けた取り組みを計画的に毎年継続で行っている。また、河川水位による移動処置のマニュアル化など、災害発生時に備えた活動を進めている。 長期的にはカーボンニュートラル達成による気候変動対応が必須であり、生産活動におけるCO_2排出量（Scope1・2）を指標として目標達成に貢献していく。
移行	規制	温室効果ガス排出削減に関する規制強化	脱炭素へ向けた自動車のEV化が加速する中、ショックアブソーバへは、客先の多様化による要求仕様の多様化や部品のCO_2排出量削減、バッテリー搭載による重量増加からの軽量化、車両の静音化に伴う静音（無音）化への要求などが加速すると想定され、ニーズに応えられない場合、市場から取り残されるリスクがある。	技術戦略として、自動車の次世代プラットフォームへの対応、コア技術である振動制御やパワー制御をより深化させ対応を進めている。特に軽量化に関しては、鋼材のハイテン化、アルミ化、樹脂化などの材料置換や、構造的な軽量化などの技術の追求に取り組んでいる。 製品の製造におけるCO_2排出量（Scope 1・2）を指標とするとともに、製品のライフサイクルのCO_2排出量としてScope 3排出量を今後指標として設定していく。

機会の分類	特定された機会		取り組み・対応策
製品・サービス	商品とサービスに対する需要増加に起因する売上増加	自動車、建設機械メーカーの電動化への進展、省エネ、GHG排出削減に貢献する技術や製品・サービスの需要拡大による機会がある。予知保全、予防保全可能な製品・システムの開発による機会がある。	天然由来のベースオイルを使用した環境作動油サステナルブ*、建設機械や工場設備などの油圧機器の作動油状態をリアルタイムに診断する油状態診断システムなどの開発を進め、製品の付加価値を高めることにより差別化を図り、優位性を確保し消費者に満足していただけるモノづくりを目指している。 製品のライフサイクルのCO_2排出量としてScope 3排出量を今後指標として設定していく。

*サステナルブは、カヤバ株式会社の登録商標です。

指標および目標

カヤバおよび連結子会社の生産拠点において、気候変動に関係する指標の目標および実績は、次のとおりです。

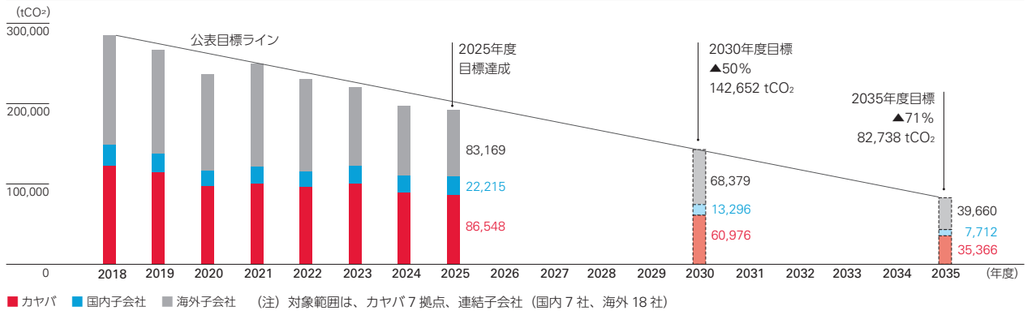
指標	目標[*1]		2025年度（実績）[*2]	
	年度	目標値	実績	評価
CO_2総排出量（Scope 1・2）	2025年度	202,091 tCO_2以下	191,932 tCO_2	達成
	2030年度	142,652 tCO_2以下		（取り組み中）
	2035年度	82,738 tCO_2以下		（取り組み中）
	2050年度	0 tCO_2　カーボンニュートラル		（取り組み中）
再生可能エネルギー導入率	2025年度	15％以上	18.8％	達成

[*1] 知多鋼業株式会社の連結子会社化、およびKYB Conmat Pvt. Ltd.の合弁解消により、再計算を実施しました。
[*2] 第三者検証（検証機関：ソコテック・サーティフィケーション・ジャパン株式会社）による限定的保証を取得し、信頼性のある実排出量となります。

モノづくりにおけるカーボンニュートラル（Scope 1・2）

温室効果ガス排出量削減活動はCN企画室が中心となって生産拠点、事務所や販売会社を含めたグループ全拠点における活動推進を図っています。

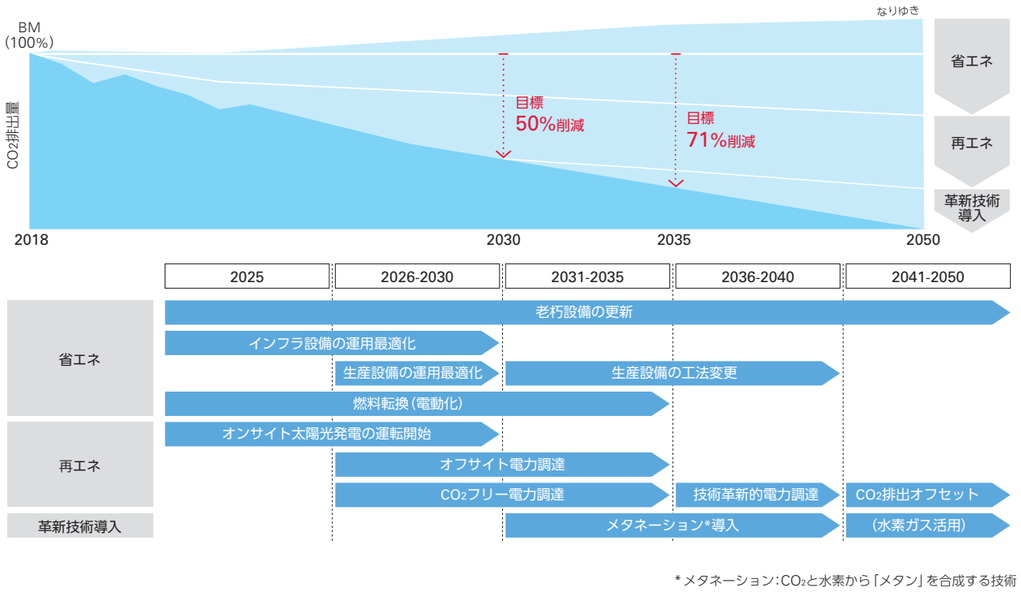
日ごろの照明ON/OFFやエアコンの設定温度管理、生産設備の高効率化といった省エネ活動事例を提示し、確実な実行や老朽設備の更新計画の立案などをサポートしています。また将来的な電力調達を見据えた太陽光発電やバイオマス発電、水力発電などの再生可能エネルギーの導入検討、さらには廃棄物の最小化といった資源循環推進を通して、各拠点や拠点国の事情に応じたアクションプランを推進しています。



（注）対象範囲は、カヤバ7拠点、連結子会社（国内7社、海外18社）

2050年に向けたアクションプラン

2050年度のカーボンニュートラル達成に向けて、カヤバはすべての事業活動において使用エネルギーの削減（省エネ）と再生可能エネルギーの活用（再エネ）、将来的な革新技術導入に着目して取り組んでいきます。



*メタネーション：CO_2と水素から「メタン」を合成する技術

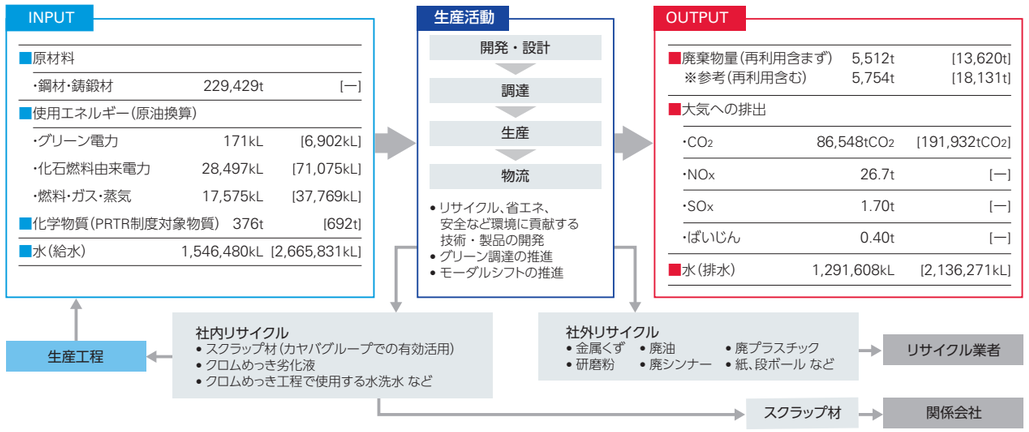
資源循環型社会実現に向けた取り組み

カヤバグループは、気候変動対応や資源循環、廃棄物削減、化学物質の管理を実践し、生物多様性の保全と持続可能な社会の実現に向けた取り組みを推進しています。

資源循環と環境負荷への配慮

カヤバでは生産活動で使用する原材料や水などの限りある資源について、年間1,000tのスクラップ材をグループ内で再利用するとともに、めっき工程のクロム排水処理設備などで年間56,000kLの水を再利用するなど、資源循環を自社設備で進めています。

事業活動に伴う環境負荷への影響を抑えるため、化学物質は人体や大気、水質などへ与えるリスクアセスメントを実施して適切で安全な取り扱いに努めています。なお労働安全衛生法等における化学物質規制に対しては、専門部会などを通して社内周知・点検などの対応を進めています。



（注）[ ]はカヤバグループ（カヤバ7拠点、国内連結子会社7社、海外関連子会社18社）

製品に対する環境規制への対応

カヤバでは、年々厳しく強化されているREACH規則*1、ELV指令*2やRoHS指令*3などの法令や規制の動向を確認しつつ、技術開発計画に盛り込みながら、対応に努めています。

また化学物質規制への対応に加え、低炭素社会に向けた取り組みやリサイクルを意識した製品開発も進めています。

*1 REACH規則：REACHはRegistration, Evaluation, Authorisation and Restriction of Chemicalsの略。人々の健康や環境保護、欧州の化学産業競争力の維持向上を目的とした、化学物質の登録・評価・認可・制限に関するEU法で2007年6月に施行された。

*2 ELV指令：EUで使用済み自動車が環境に与える負荷を低減するための指令で、2000年10月に発効された。

*3 RoHS指令：電気電子機器に含まれる特定有害物質の使用を制限する指令で、2006年7月に施行された。

生物多様性への取り組み

2024年3月に経団連生物多様性宣言に賛同し、2026年3月には開発センターが自然共生サイト*として認定されました。希少植物であるイヌハギ保全活動、里山保全活動、伐採された土地での森林再生など地域の自然特性を活かした継続的な取り組みを通じ、生物多様性の維持・向上に貢献している点が評価されています。

*「自然共生サイト」は、民間等の取り組みによって生物多様性の保全が図られている区域を国が認定する制度です。本制度は、生物多様性の損失を止め、回復へと反転させる「ネイチャーポジティブ」の実現を目的とし、2030年までに陸域・海域の30%以上を健全な生態系として保全する国際目標「30by30」の達成に向けた重要な施策として位置付けられています。


イヌハギ（開発センター内）


従業員有志による植樹活動

環境関連データ

CO_2排出量

CO_2排出区分			カヤバ（7拠点）	国内連結子会社（7社）	海外連結子会社（18社）	合計
Scope 1	直接排出		34,396 tCO_2	3,568 tCO_2	27,398 tCO_2	65,362 tCO_2
Scope 2	エネルギー起源の間接排出（マーケット基準）		52,152 tCO_2	18,647 tCO_2	55,771 tCO_2	126,570 tCO_2
Scope 3	カテゴリー1	購入した製品・サービス	1,276,713 tCO_2	272,498 tCO_2	1,330,538 tCO_2	2,879,749 tCO_2
	カテゴリー2	資本財	45,979 tCO_2	18,507 tCO_2	97,114 tCO_2	161,600 tCO_2
	カテゴリー3	Scope1・2に含まれない燃料及びエネルギー活動	16,796 tCO_2	4,002 tCO_2	17,317 tCO_2	38,115 tCO_2
	カテゴリー4	輸送、配送（上流）	4,951 tCO_2	674 tCO_2	15,179 tCO_2	20,804 tCO_2
	カテゴリー5	事業から出る廃棄物	4,228 tCO_2	718 tCO_2	15,620 tCO_2	20,566 tCO_2
	カテゴリー6	出張	1,100 tCO_2	386 tCO_2	1,348 tCO_2	2,834 tCO_2
	カテゴリー7	雇用者の通勤	3,746 tCO_2	1,916 tCO_2	3,893 tCO_2	9,555 tCO_2
	カテゴリー8	リース資産（上流）	0 tCO_2	0 tCO_2	0 tCO_2	0 tCO_2
	カテゴリー9	輸送、配送（下流）	616 tCO_2	72 tCO_2	193 tCO_2	881 tCO_2
	カテゴリー10	販売した製品の加工	0 tCO_2	0 tCO_2	0 tCO_2	0 tCO_2
	カテゴリー11	販売した製品の使用	393,194 tCO_2	0 tCO_2	0 tCO_2	393,194 tCO_2
	カテゴリー12	販売した製品の廃棄	18,735 tCO_2	0 tCO_2	0 tCO_2	18,735 tCO_2
	カテゴリー13	リース資産（下流）	0 tCO_2	0 tCO_2	0 tCO_2	0 tCO_2
	カテゴリー14	フランチャイズ	0 tCO_2	0 tCO_2	0 tCO_2	0 tCO_2
	カテゴリー15	投資	13,215 tCO_2	0 tCO_2	0 tCO_2	13,215 tCO_2

Scope 1・2・3の対象範囲はカヤバグループの全生産拠点として、カヤバ7拠点および連結子会社（国内7社、海外18社）となります。各Scopeの算定方法に関しては環境省が公表するガイドラインに準拠し、海外も基本的には国内と同様にて算定しています。なおScope 2はマーケット基準のCO_2排出係数を用いています。

算定における引用資料
Scope 1：「環境省温室効果ガス排出量算定・報告マニュアル」ならびに「GHGプロトコル」
Scope 2：環境省・経済産業省公表の「電気事業者別排出係数（特定排出者の温室効果ガス排出量算定用）」、および「IEA Emission factors 2022」、「中華人民共和国生態環境部（中国拠点）」（マーケット基準が不明な場合は、ロケーション基準を適用）
Scope 3 カテゴリー1：独立行政法人国立環境研究所公表の「グローバルサプライチェーンを考慮した環境負荷原単位」ならびに海外は国内算定結果に基づく原単位の利用
Scope 3 カテゴリー2～15：環境省・経済産業省公表の「サプライヤーチェーンを通じた温室効果ガス排出量算定に関する基本ガイドライン」、なおカテゴリー10は調査中であり、カテゴリー11、12は特装事業におけるミキサ車が対象、カテゴリー8、14は該当なし。

地球に優しい経営の実現へ（環境活動）

2025年度活動評価

○：目標達成　×：目標未達

テーマ		グローバル（カヤバ7拠点、国内7社、海外18社） 目標値	実績	評価	カヤバ（7拠点） 目標値	実績	評価
気候変動対策	CO_2排出量	202,091 tCO_2以下	191,932 tCO_2	○	86,383 tCO_2以下	86,548 tCO_2	×
	CO_2排出量（原単位）	（参考）0.459 tCO_2/百万円以下	0.404 tCO_2/百万円	—	（参考）0.437 tCO_2/百万円以下	0.414 tCO_2/百万円	—
	エネルギー使用量	（参考）129,585 kL以下	108,844 kL	—	（参考）56,577 kL以下	46,072 kL	—
	エネルギー使用量（原単位）	0.297 kL/百万円以下	0.229 kL/百万円	○	0.272 kL/百万円以下	0.220 kL/百万円	○
廃棄物の削減	一般廃棄物	（参考）2,574 t以下	3,015 t	—	（参考）448 t以下	344 t	—
	一般廃棄物（原単位）	6.04 kg/百万円以下	6.35 kg/百万円	×	2.15 kg/百万円以下	1.64 kg/百万円	○
	金属くず	（参考）33,985 t以下	36,616 t	—	（参考）20,566 t以下	17,776 t	—
	金属くず（原単位）	79.3 kg/百万円以下	79.6 kg/百万円	×	86.8 kg/百万円以下	85.0 kg/百万円	○
	産業廃棄物	（参考）17,982 t以下	18,131 t	—	（参考）7,001 t以下	5,754 t	—
	産業廃棄物（原単位）	41.0 kg/百万円以下	37.7 kg/百万円	○	31.4 kg/百万円以下	26.6 kg/百万円	○
	プラスチック廃棄物	—	—	—	（参考）495 t以下	467 t	—
再資源化	リサイクル率	—	—	—	76.8%以上	77.7%	○
	最終処分量	—	—	—	2.2%以下	2.6%	×

（注）エネルギー：電気・燃料などを原油換算した合計値です。産業廃棄物の削減に関しては、リサイクル推進活動を進めており有価物（リサイクル・再利用）を除き算出しています。
原単位：出荷高を考慮した当社定めに基づき算出しています。

環境会計

環境省が示す環境会計ガイドライン2005年版を参考に、投資額と費用額を集計しています。

2025年度実績

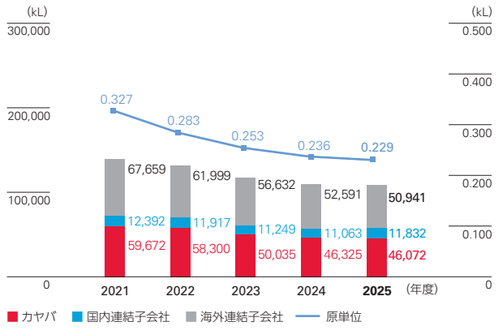
（単位：百万円）

コスト分類		主な内容	カヤバ7拠点 投資額	カヤバ7拠点 費用額	グローバル 投資額	グローバル 費用額
（1）事業エリア内コスト	（1）-1 公害防止コスト	大気汚染、水質汚濁防止活動 公害防止設備の保守・保全 大気、水質などの分析、測定	251.2	259.9	620.0	634.8
	（1）-2 地球環境保全コスト	エネルギー転換 省エネ活動（投資ほか）	26.8	41.7	250.6	97.9
	（1）-3 資源循環コスト	工場廃棄物の再資源化 産業廃棄物の減量活動	0.0	366.6	21.9	937.2
（2）上・下流コスト			0.0	0.0	0.0	25.8
（3）管理活動コスト		ISO14001他のマネジメント維持・管理 環境負荷監視、従業員教育	22.2	127.3	31.1	201.2
（4）研究開発コスト		環境に優しい製品開発 軽量化、有害化学物質の削減製品	0.0	28.7	2.2	30.5
（5）社会活動コスト		事業外の環境保護に伴う支援 工場周辺の緑化、景観維持	0.0	0.1	6.0	9.2
（6）環境損傷対応コスト			0.0	0.0	0.0	4.5
（7）その他コスト		内部環境保全 福利厚生保全	0.0	52.2	0.0	52.2
		各合計	300.2	876.5	931.8	1,993.3
		総額		**1,176.7**		**2,925.1**

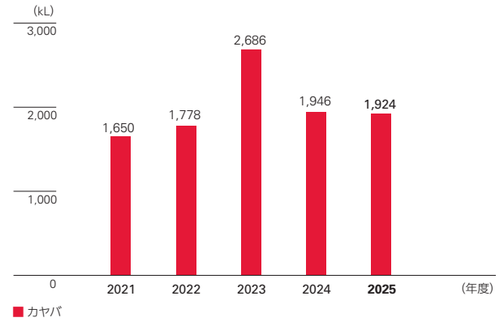
（環境保全コストの分類と定義）

投資額：対象期間における環境保全を目的とした支出額で、その効果が数期にわたって持続し、その期間に費用化されていくもの
費用額：環境保全を目的とした財・サービスの消費によって発生する費用または損失

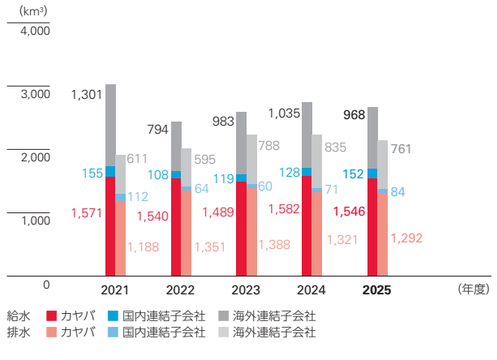
エネルギー使用量



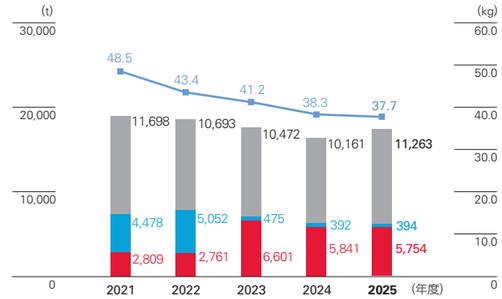
輸送に関するエネルギー量



水使用量



産業廃棄物（再利用含む）：業者委託処分量



ISO14001取得拠点（2026年4月時点、取得率：カヤバ7拠点 100%、グローバル 93%）

カヤバ株式会社
熊谷工場、相模工場（先進技術研究所、ジャパン・アナリスト（株）を含む）、岐阜北工場（開発センター、金山カヤバ（株）を含む）、岐阜南工場（岐阜東工場、生産技術研究所、工機センター、カヤバモーターサイクルサスペンション（株）を含む）、三重工場（カヤバCS（株）を含む）、長野工場

連結子会社（国内）
長岡カヤバ（株）、（株）タカコ、知多鋼業（株）（知多ゴム工業（株）を含む）

連結子会社・関連会社（海外）	
中国	KYB Industrial Machinery (Zhenjiang) Ltd.、Wuxi KYB Top Absorber Co., Ltd.、Hubei Henglong & KYB Automobile Electric Steering System Co., Ltd.、Changzhou KYB Leadrun Vibration Reduction Technology Co., Ltd.
台湾	KYB Manufacturing Taiwan Co., Ltd.
タイ	KYB Steering (Thailand) Co., Ltd.、KYB (Thailand) Co., Ltd.
インドネシア	PT. KYB Hydraulics Manufacturing Indonesia、PT. Kayaba Indonesia
ベトナム	KYB Manufacturing Vietnam Co., Ltd.、Takako Vietnam Co., Ltd.
マレーシア	KYB-UMW Malaysia Sdn. Bhd.
インド	KYB Motorcycle Suspension India Pvt. Ltd.
スペイン	KYB Suspensions Europe, S.A.U.、KYB Advanced Manufacturing Spain, S.A.U.
チェコ	KYB Manufacturing Czech, s.r.o.、KYB CHITA Manufacturing Europe, s.r.o.
アメリカ	KYB Americas Corporation、Takako America Co., Inc.
ブラジル	KYB Manufacturing do Brasil Fabricante de Autopecas S.A.

人に優しい経営の実現へ（社会活動）



社会活動骨子

活気あふれる企業風土を築き、社会の発展に貢献するという経営理念から、人権の尊重や働きやすい職場の構築、地域社会への貢献などにより社会の発展を目指します。

社会における6つの活動

1. **社会へ貢献する製品開発:** 振動制御とパワー制御で社会へ貢献する製品開発
2. **労働安全衛生:** 安全で衛生的な労働環境でこころとからだの健康を守る働きやすい職場づくり
3. **人権尊重:** 人権が尊重された社内環境とサプライチェーンの構築
4. **人財多様性:** 働きやすい環境のもとで、多様な人財が活躍できる職場づくりの推進
5. **社会貢献活動:** ボランティア活動や地域イベント、復興支援への積極参加による地域社会への貢献
6. **公正な事業慣行:** 相互信頼に基づいた透明で自由な競争と正当な取引

■ 2025年度 実績トピックス

1) 人権デュー・ディリジェンス	初めて実施
2) ダイバーシティ&インクルージョン	女性管理職比率4.3%
3) 障がい者スポーツへの貢献	チェアスキーチーム・選手の支援（ミラノ・コルティナパラリンピック 当社所属 鈴木氏による銅メダル）

人権尊重

カヤバグループおよびそのサプライチェーンにおいて、事業の根幹となる人権尊重に配慮した事業活動を行い、ESG経営の強化や社会的信頼の維持を目的に、2025年3月に人権基本方針を制定しました。人権デュー・ディリジェンスにおける「労働と人権」に関する項目について、各国の法令やガイドラインの遵守を担保できるグループ共通の仕組みづくりと定着を目指しています。

詳細はカヤバコーポレートサイトより「人権基本方針」をご覧ください。
➔ https://www.kyb.co.jp/csr/soc/soc-human-rights.html

人権デュー・ディリジェンスの実施

カヤバグループでは、人権基本方針に基づき、「人権に関する取り組みや仕組み」「人権侵害の有無」の2つの観点から2025年度に初めて人権デュー・ディリジェンスを実施しました。

カヤバおよびグループ会社29社の各2部門（人事部門および人事を除く1部門）と主要取引先10社に対してアンケート調査を行い、調査で認識した課題に対して関係部門やサプライヤーとの対話を通じて人権尊重の取り組みの再周知や仕組みの改善など適切な対応を推進していきます。

人的資本経営

基本的な考え方

カヤバグループは、「組織をつくるのは人であり、人は組織の財産」という考えのもと、人材を「人財」と表現しています。人的資本経営においては、人財を企業価値創造の基盤と位置付け、従業員一人ひとりが心身ともに健康でいきいきと働くことができる環境づくりと、資質・スキルの向上を通じたキャリア自律支援を推進し、人的資本価値の最大化を目指します。

人的資本経営の実現に向けた取り組み

人的資本経営の実現に向け、経営理念・経営ビジョンおよび経営戦略を支える人財と組織の成長に向けた変革を進めています。具体的には、人事基幹制度・人員構成等の定量分析ならびに経営層や従業員へのインタビューによる定性分析を通じて、人財・組織風土に関する課題を抽出・整理しました。これらの課題認識を踏まえ、人財に関する最上位概念である人財・組織ビジョンの策定を進めており、今後策定する人財・組織ビジョンを共通の拠り所として人財ポートフォリオや魅力あるキャリアパスの構築、人事制度改革、人財採用・配置・育成の各領域における人財マネジメント施策の実践へつなげていきます。

エンゲージメント向上

人と組織の持続的な成長を実現するためにはエンゲージメント向上が不可欠であり、カヤバグループの中長期的な重点施策として、「個人の成長・キャリア自律」「働きがい」「組織力」をエンゲージメント向上を支える重要な要素として捉え、その向上への取り組みを進めています。

■ カヤバの取り組み

当社ではこれまで従業員意識調査やストレスチェックを通じて、働きがいや職場環境に関する状況を継続的に把握してきました。ストレスチェックにおける仕事満足度の肯定回答率は2023年度の58.8% から年々上昇し、2025年度は60.5% と2025年度目標の60% 以上を達成しました。

項目	2023年度（実績）	2024年度（実績）	2025年度（実績）	2025年度（目標）
仕事満足度	58.8%	59.8%	60.5%	60.0% 以上

※ 対象範囲はカヤバ株式会社

■ カヤバグループの取り組み

これまでは各拠点がそれぞれの目的に応じたエンゲージメントに関する調査を実施していましたが、グループ共通の考え方と尺度でエンゲージメントの状態を把握するため、2026年度からは各拠点人事部門の連携により国内外グループ会社共通のエンゲージメント調査の実施を計画しています。調査結果はグループ全体および各地域の傾向や課題の把握に活用し、それぞれの課題に応じた人財施策や職場環境の改善につなげることで、継続的な改善サイクルの構築を進めていきます。

人財戦略

従業員一人ひとりのエンゲージメント向上に資する重要な取り組みとして、各国の法令、文化、慣習に基づく人事制度のもと、「人財採用」「人財配置」「人財育成」の3つの人財マネジメント施策を連動させています。

人財採用

将来的なグローバルでの生産年齢人口の減少や雇用流動性の高まりが予測される労働市場環境において、長期ビジョンに掲げる既存事業の成長や新規事業創出に挑戦できる人財の確保が重要であると考えています。日本国内の採用については、中長期における人員構成予測に基づき、将来の中核人財となりうる若手人財の戦略的採用を進めるとともに、即戦力人財においても採用手法の多様化により積極的な採用を進めています。

人財配置

人財採用による必要な人財の確保と併せて、人財の質の向上も重要な課題と考えています。これまでに「人財固定化による内部統制リスク防止」「組織活性化」「後継者育成」といったさまざまな観点からの人事ローテーション施策を進めてきました。長期ビジョンの実現にあたっては、各事業領域に必要な人財の役割や要件を明らかにすることで事業戦略と連動した人財ポートフォリオを構築し、必要人財の可視化を進めるとともに、カヤバグループで働く従業員が目指したいと思えるキャリアパスを示すことで、会社と従業員の対話機会の充実を図ります。2026中期経営計画ではこれらの仕組みを段階的に構築し、最適な人財配置の実現につなげていきます。

人財育成

「経営理念の実現に貢献する人財の育成」に必要な資質とスキルを定め、階層や目的別の教育体系を構築し、個人の資質・スキルの向上ならびにキャリア自律実現に向けた各種人財育成プログラムを従業員に提供しています。また、規範意識教育については、従業員一人ひとりに規範意識が浸透し、風通しの良い職場にするため、内容や教材を毎年ブラッシュアップし、10月の全従業員繰り返し教育や昇格時の研修などを継続して行っています。

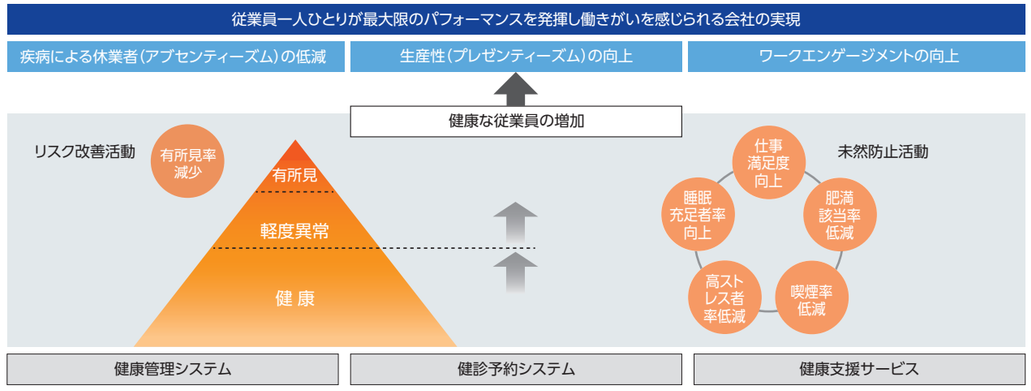
職場風土（組織）づくり

カヤバグループでは、従業員一人ひとりの価値観を受容・尊重し、互いに認め合うことができる職場風土が人財戦略を支える重要な基盤であると考えています。また、多様な人財が安心して働ける職場環境のもとで、個々の能力を発揮できる職場の実現に向け、心身の健康とダイバーシティ＆インクルージョンを重点的に推進しています。

心身の健康(健康経営)

カヤバグループは、従業員や家族の健康を重要な経営資源、企業活力の源泉と位置付けた「健康経営」を推進しています。カヤバでは経営トップ主導のもと、2019年より人事部門・健康管理部・健康保険組合・カヤバ労働組合が連携した活動体制による健康経営推進に取り組んでおり、7年連続「健康経営優良法人（大規模法人部門）」の認定を取得しています。健康経営の目指す姿である「従業員一人ひとりが最大限のパフォーマンスを発揮し働きがいを感じられる会社の実現」に向けて、「疾病による休業者の低減」「就業時間における生産性の向上」「ワークエンゲージメントの向上」をKGIに掲げ、健康診断結果における有所見者を減らす活動（改善活動）と有所見のない従業員が有所見者にならないようにする活動（未然防止活動）の両輪により従業員のこころとからだの健康増進を図り、実績の継続的なモニタリングによる定量・統計的な検証結果を施策の改善に反映しています。

カヤバの健康経営戦略図



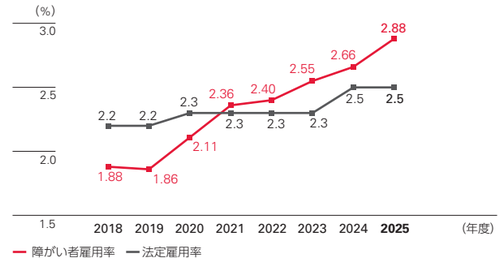
ダイバーシティ＆インクルージョン（D&I）

カヤバグループにおけるダイバーシティ＆インクルージョンの取り組みでは、障がい者雇用と女性活躍推進に重点的に取り組んでいます。

障がい者雇用

障がい者雇用においては、障がい者の担当業務領域の拡充と受け入れ職場の拡大などにより、障がい者と健常者がともに働きがいを感じられる職場環境の実現に向け、業務支援部を中心に社内の各部門、官公庁、学校、各種団体と連携して活動を進めています。カヤバにおける障がい者雇用率は2019年3月末の1.88％から2026年3月末現在では2.88％まで上昇しており、2026年7月より適用されている法定雇用率2.70％を上回る雇用率となっています。

障がい者雇用率 / 法定雇用率



(注)対象範囲はカヤバ株式会社

女性活躍推進

女性活躍推進における長期目標として、女性従業員全体に占める管理職の割合を男性従業員と同水準まで引き上げることを掲げ、女性従業員のキャリア形成支援と管理職への挑戦を後押しする取り組みを進めています。性別を問わず管理職志向が低下する傾向が見られる中、女性従業員が将来のキャリアを主体的に考え、管理職という選択肢を前向きに捉えられるよう、意識醸成やロールモデルとの交流機会を充実させています。2025年度は同業他社との情報交換会や当社の女性社外取締役・監査役による講話・意見交換会を実施し、2026年5月には第2回を開催しました。2026年度からは「かがやきチャレンジセミナー」を新たに開始し、主体的なキャリア形成に向けた意識醸成を図っています。さらに、職場におけるアンコンシャスバイアスへの理解促進に向け、2024年度より管理職向けD&I研修を継続しています。

項目	2024年度（実績）	2025年度（実績）
女性管理職比率	4.1％	4.3％

労働安全衛生

労働災害の発生は、従業員の生命を脅かすだけでなく、是正対応などのために生産能力の著しい低下のみならず操業停止の可能性が生じます。

カヤバグループでは、労働安全衛生に関する法令や規定を遵守することはもとより、安全第一を常に考え、働く人の健康障害や労働災害の未然防止と健康で安全に働ける職場環境を目指しています。

労働安全衛生マネジメントシステム

安全衛生管理体制の構築への取り組みを体系的に展開し、基盤強化するため、労働安全衛生マネジメントシステム（ISO45001[*1]、OSHMS[*2]など）を導入しその推進を図っています。労働安全衛生マネジメントシステムの導入は2004年度に岐阜北工場を始めとし2022年度までに主要生産拠点で認証を取得しており、更なる安全で健康な環境づくりを推進しています。

[*1] ISO45001:国際標準化機構（ISO）が、2018年に発行した労働安全衛生マネジメントシステムの国際規格
[*2] OSHMS:労働安全衛生マネジメントシステムに関する日本の規格

取得拠点（2026年4月時点、取得率:カヤバ7拠点 100%、グローバル 93%）

カヤバ株式会社
熊谷工場、相模工場（先進技術研究所を含む）、岐阜北工場、岐阜南工場（岐阜東工場、生産技術研究所、工機センターを含む）、三重工場、長野工場

国内関係会社
長岡カヤバ（株）
金山カヤバ（株）
カヤバモーターサイクルサスペンション（株）
（株）タカコ

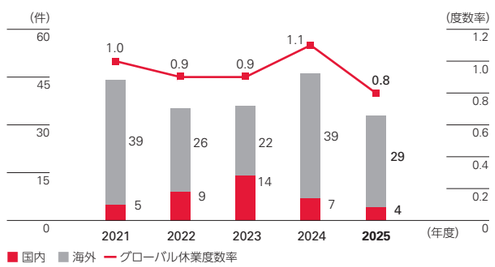
海外関係会社	
中国	KYB Industrial Machinery (Zhenjiang) Ltd.、Wuxi KYB Top Absorber Co., Ltd.、Hubei Henglong & KYB Automobile Electric Steering System Co., Ltd.、Changzhou KYB Leadrun Vibration Reduction Technology Co., Ltd.
台湾	KYB Manufacturing Taiwan Co., Ltd.
タイ	KYB Steering (Thailand) Co., Ltd.、KYB (Thailand) Co., Ltd.
インドネシア	PT. KYB Hydraulics Manufacturing Indonesia、PT. Kayaba Indonesia
ベトナム	KYB Manufacturing Vietnam Co., Ltd.、Takako Vietnam Co., Ltd.
マレーシア	KYB-UMW Malaysia Sdn. Bhd.
インド	KYB Motorcycle Suspension India Pvt. Ltd.
スペイン	KYB Suspensions Europe, S.A.U.、KYB Advanced Manufacturing Spain, S.A.U.
チェコ	KYB Manufacturing Czech, s.r.o.、KYB CHITA Manufacturing Europe, s.r.o.
アメリカ	Takako America Co., Inc.
メキシコ	KYB Mexico S.A. de C.V.
ブラジル	KYB Manufacturing do Brasil Fabricante de Autopecas S.A.

安心・安全に働ける環境づくり

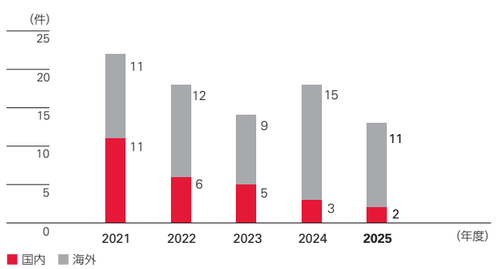
「安全はすべてに優先」をスローガンに、カヤバグループ一丸となって労働災害ゼロを目指しています。企業行動指針においても、労働災害や職業病の未然防止と事故や危険のない職場環境を目指した活動を全員参画で行うことを掲げています。

工場火災はお取引先様、近隣住民へのご迷惑のみならず従業員の安全を脅かすことから、カヤバグループにとって火災の未然防止活動は重要な位置付けです。法に基づく消防用設備などの点検・整備だけでなく、継続的な防火体制の評価と改善の実施、火災リスクの高い生産設備については点検シートに基づき定期的に点検を実施し火災未然防止に努めています。また防火のパトロールを計画的に行い適正な維持管理を図っています。従業員の防火意識向上のために毎月第一稼働日を「防火の日」とし、全従業員による統一テーマでの火災未然防止点検や火災防止に向けた教育を計画的に実施しています。

休業労災件数



火災件数



社会・地域への取り組み

カヤバグループは、「良き企業市民」として地域社会とのつながり、各地域の課題やニーズに寄り添った活動を大切に進めています。スポーツへの協賛や地域施設のネーミングライツ、子どもたちに科学の楽しさを伝える体験イベント、国内外の被災地支援など、事業拠点を中心に幅広い活動を展開しています。また、国内外で従業員によるボランティア活動にも取り組み、地域社会との信頼関係を育んでいます。さらに、カヤバならではの技術を生かし、チェアスキーなど障がい者スポーツへの支援や福祉用製品の開発を長年続けています。

技術の応用：チェアスキー



二輪車用のリアクッションユニットと形状が似ていることから開発されたチェアスキー用ショックアブソーバ。
現在は日本障害者スキー連盟アルペンスキーナショナルチームのオフィシャルスポンサー、並びにオフィシャルサプライヤーとして、チームや選手の支援・応援を続けています。
ミラノ・コルティナパラリンピックでは当社所属の鈴木猛史選手が見事銅メダルを獲得しました。





撮影：堀切 功氏

被災地への人道的支援

「東北・能登復興応援フェスタ」に参加し、被災地の名産品を従業員へ販売する「社内マルシェ」、社員食堂にて「被災地食材を使用した特別メニュー」を提供するイベントなどを国内の主要拠点で実施しています（2025年度）。
海外でもスペイン・バレンシア地方で発生した記録的豪雨による大規模洪水の際には、現地の3つの拠点でいち早く募金活動、清掃活動や医薬品・食料品の配布など、さまざまなボランティア活動に従事しました。



本社での社内マルシェ



現地で清掃活動

サプライチェーンマネジメント

人権、児童労働や強制労働、責任ある鉱物調達、カーボンニュートラルへの取り組みなど、サプライチェーンにおける企業の責任はますます高まりを見せています。カヤバでは11項目にのぼる調達基本方針を深化させながら、モノづくりの大切なパートナーであるお取引先様とともに企業の社会的責任を果たし、持続可能な社会の実現にまい進しています。

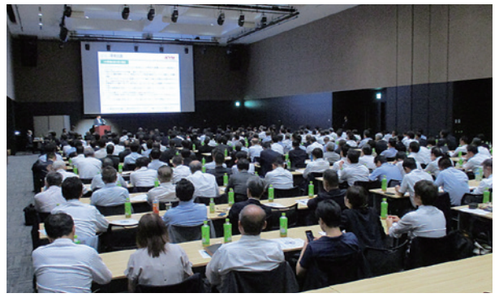
詳細は、カヤバコーポレートサイトより
「サプライチェーンマネジメント」をご覧ください。
➔ https://www.kyb.co.jp/csr/sup-scm.html

＜調達基本方針＞

1. お取引先様と共存共栄を目指した調達活動
2. 法令の遵守
3. 品質第一
4. 安全衛生・人権・労働
5. 継続的原価低減活動
6. 納期対応
7. 自然環境の保護
8. グローバル調達体制の構築
9. 危機管理
10. 機密情報管理
11. 腐敗防止

お取引先様との関係性

カヤバは、お取引先様のマネジメント層に対して会社方針、調達方針、品質方針、各事業方針、ESGの取り組みとしてカーボンニュートラル・人権尊重の取り組み姿勢などへの理解を深めていただく「調達方針説明会」を実施しています。説明会では原価低減につなげる地域最適調達、物流費用や在庫費用の低減に向けた改善活動などお取引先様と共有すべき課題や目標を通じて、QCD*への貢献度と協力度（調査依頼資料などの提出率や緊急手配に対する協力度など）が顕著なお取引先様には表彰を行うなど、相互信頼を深め共存共栄の実現に向けたパートナーシップの構築に努めています。



既存の主要お取引先様については、年1回の取引先評価カルテによる経営状態などの評価を行っています。また、品質の維持・向上、BCP、カーボンニュートラルに関する支援（情報提供など）や勉強会なども実施しています。一方、新たなお取引先様については、リスク対応の面からQCDに加え、経営状態 / 品質部門による体制監査 / ISO9001・IATF16949 とISO14001 の認証取得状況などの結果から総合的評価を行い、取引の是非を判断しています。

*QCD：Quality（品質）、Cost（コスト）、Delivery（納期）

お取引先様への配慮

これまでカヤバとして望ましい取引慣行（適正取引）の遵守に取り組んできましたが、公正取引委員会による現地調査の結果、下請法（現 取適法）および適正取引の取り組みの一部が不十分であり、遵守されていないとの勧告を受けました。今後取適法に違反する行為が発生することのないように、本勧告を厳粛に受け止め、社内体制の整備を進めるとともに、求められた措置を速やかに実行しコンプライアンスの一層の強化と再発防止に努めていきます。

カーボンニュートラルへの対応

カヤバは2050年のカーボンニュートラルを目指し、お取引先様説明会を行うことで理解を深めていただくとともに、CO_2排出量に関するグローバル調査により状況を把握（2025年度 914社実施）しています。今後は、CO_2の削減策に関する情報やカーボンニュートラルに関係する規制など、活動を進める上で必要となる情報を提供できるよう取り組んでいます。

サプライチェーンにおける人権侵害防止への取り組み

英国現代奴隷法（2015）に基づき、カヤバグループの事業活動およびサプライチェーンにおける奴隷労働と人身取引の防止のための取り組みをしています。

カヤバの国内一次サプライヤー788社に対し、サプライチェーンにおける環境問題や人権問題、責任ある鉱物調達など企業の社会的責任に関する各社の取り組み状況について調査を実施しています。2021年度の点検で各社の社内ルールなどに現代奴隷法への対応に関する明記が不足していた点を指摘し、多くのお取引先様に見直していただきました。またお取引先様の多くが二次サプライヤーへの啓発等を実施しているなどサプライチェーンにおける企業の社会的責任意識が向上してきています。

ESG本部・調達物流本部・人事本部などで連携し、広範囲かつ専門的にCSRを推進していけるよう活動しており、カヤバグループにおける人権侵害、強制労働および児童労働を禁止するほか、サプライチェーンに対する社会的責任を自覚し、サプライチェーンにおける強制労働、児童労働に反対することを企業行動指針に明確に規定しています。

今後も、お取引先様の取り組み状況を把握しながら、関連部署と連携し人権侵害・奴隷労働の禁止に関する教育啓発活動を継続していきます。

責任ある鉱物調達への対応

武装勢力による人権侵害や紛争に加担しないため、カヤバグループでは毎年、ドッド・フランク法*の趣旨を踏まえた調査への協力をお取引先様にお願いし、結果をまとめ、ご依頼いただいたお客様に報告しています。報告後のお客様からのお問い合わせについては、迅速な回答をしています。

調査にあたっては、Responsible Minerals Initiative（RMI：責任ある鉱物調達を促進する団体）が発行する調査票を用いています。また、規制遵守要件はありませんが、人権意識などの高まりから、コバルトに対する調査を実施し、お客様へ回答をしています（RMI発行の調査票を使用）。

2025年度	紛争鉱物（3TG）対象取引先	236社
	コバルト・マイカ対象取引先	97社

* ドッド・フランク法：コンゴ民主共和国および周辺9か国で採掘される鉱物資源が環境破壊や人権侵害などを引き起こす武装勢力の資金源となっているとの懸念から、間接的にその資金源を断つための金融規制改革法。

対象鉱物：すず、タンタル、タングステン、金（3TG）

（注）対象取引先はIMDS（材料データベース）の情報をもとに選定

サステナブルな経営の実現へ（ガバナンス活動）



ガバナンス活動骨子

規範を遵守するとともに、何事にも真摯に向き合うという経営理念から、
規範意識を高め、グループガバナンスをより一層強化し、透明性が高く、効率のよいグループ経営を行います。

ガバナンスにおける5つの活動

1 コンプライアンス、規範意識の醸成: 規範意識教育やその他教育を通じての能力向上と規範や法令の遵守
2 グループガバナンス: コーポレートガバナンス・コードに則した内部統制強化による透明で質の高い経営
3 製品開発のガバナンス: 確実な節目管理による開発品質のつくりこみ
4 モノづくりのガバナンス: ルールの順守と改善を通じて適正な品質の製品・サービスを提供する
5 リスクマネジメント、BCP: リスクの早期抽出と対処による持続的事業活動
自然災害やサイバー攻撃への備えと発生時の事業継続

2025年度 実績トピックス

1) 各種委員会の開催	指名委員会 4回、報酬委員会 1回
2) 大規模災害	集合訓練の実施（国内工場、国内子会社）
3) 情報セキュリティ	サイバーBCP訓練の実施（インシデント対応マニュアル整備）

コーポレートガバナンス

基本的な考え方

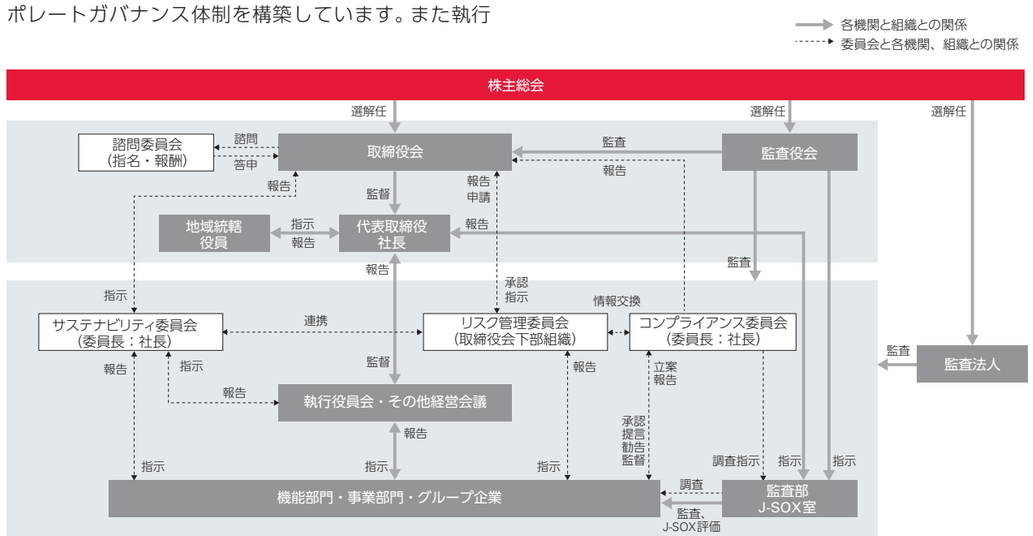
カヤバは、持続的な成長と企業価値向上の実現を通してステークホルダーの期待に応えるとともに、社会に貢献するという企業の社会的責任を果たすため、取締役会を中心に迅速かつ効率的な経営体制の構築ならびに公正性かつ透明性の高い経営監督機能の確立を追求し、以下の基本方針に基づき、コーポレートガバナンスの強化および充実に取り組むことを基本的な考え方としています。

<コーポレートガバナンス基本方針>

1. 当社は、株主の権利を尊重し、平等性を確保する。
2. 当社は、株主を含むステークホルダーの利益を考慮し、それらステークホルダーとの適切な協働に努める。
3. 当社は、法令に基づく開示はもとより、ステークホルダーにとって重要または有用な情報についても主体的に開示する。
4. 当社の取締役会は、株主受託者責任および説明責任を認識し、持続的かつ安定的な成長および企業価値の向上ならびに収益力および資本効率の改善のために、その役割および責務を適切に果たす。
5. 当社は、株主との建設的な対話を促進し、当社の経営方針などに対する理解を得るとともに、当社への意見を経営の改善に繋げるなど適切な対応に努める。

コーポレートガバナンス体制

カヤバは会社法上の機関設計として監査役会設置会社であり、取締役会と監査役・監査役会を中心としたコーポレートガバナンス体制を構築しています。また執行役員制度を導入しており、意思決定の迅速化、業務執行の効率化を図っています。



<取締役会>

取締役会は、社外取締役4名を含む8名で構成し、法令、定款および取締役会規則、その他社内規程等に従い、経営に係る重要事項の意思決定や取締役の職務執行を監督しており、原則として毎月1回開催しています。なお、社外取締役4名を独立役員として登録しています。

<執行役員会>

執行役員会は、取締役会へ上程する案件の事前審議機関として、全社的な視点から経営に係る重要事項を審議します。

<その他経営会議>

その他の会議体としては、機能部門および事業部門が業務執行状況を報告する「経営報告会」、社長はじめ常勤取締役が分担して自ら各工場、グループ企業の現場に赴き、方針展開状況やモノづくりの重要課題をフォローする「トップ報告会」、社長が海外グループ企業の経営執行状況を定期的に監督する「海外統轄会社報告会」などの会議体を設置し、カヤバグループ全体の経営監視体制の強化を図っています。

<監査役会>

監査役会は、常勤監査役4名（うち社外監査役2名）、非常勤社外監査役1名の計5名で構成されています。社外監査役による監査により、実効性のある経営監視が期待でき、有効なガバナンス体制がとられているものと判断しています。なお、社外監査役3名を独立役員として登録しています。監査役は、監査役会で立案した監査計画に基づき取締役会その他重要な会議に出席するとともに、各事業への往査により取締役の職務執行状況を監査しています。

<リスク管理委員会>

ESG担当役員を委員長とするリスク管理委員会を設置し、グループ全体のリスクの抽出・評価、重点リスクの選定、対応状況のモニタリングを実施しています。委員会の活動状況は取締役会へ報告され、全社的かつ継続的なリスク管理の強化につなげています。

<コンプライアンス委員会>

社長を委員長とするコンプライアンス委員会を設置し、コンプライアンス・プログラムの審議、コンプライアンス体制の監督・改善、違反事案への対応および再発防止策の検討を行っています。委員会の活動を通じて、グループ全体におけるコンプライアンスの浸透と企業風土への定着を推進しています。

役員報酬等

(1) 報酬構成

役員の報酬は、役職・職責に応じて毎月固定額を支給する固定報酬（基本報酬）と、会社業績の達成度によって変動する業績連動報酬（賞与）によって構成されています。

社外取締役および監査役の報酬については、その各々の役割と独立性の観点から固定報酬のみとし、業績連動報酬は支給していません。

報酬等の種類	支給対象役員	報酬総額限度額	株主総会決議年月日	算定プロセス
固定報酬 *1	取締役	30百万円／月 （360百万円／年）	1997年6月27日開催 第75期定時株主総会	報酬委員会への諮問
	監査役	10百万円／月 （120百万円／年）	2022年6月23日開催 第100期定時株主総会	—
業績連動報酬（金銭報酬）*2	取締役 （社外取締役を除く）	総報酬（固定報酬+業績連動報酬）の40％以下かつ200百万円／年	2022年6月23日開催 第100期定時株主総会	報酬委員会への諮問
業績連動報酬（株式報酬）*3		40,000株以内／年 （75百万円／年）	2022年6月23日開催 第100期定時株主総会	報酬委員会への諮問

*1 取締役の固定報酬における報酬総額限度額には、使用人兼務取締役の使用人分給与は含まれていません。
*2 取締役および監査役の報酬等に関して、上記が決議された当時の取締役および監査役の員数は以下のとおりです。
・1997年6月27日開催第75期定時株主総会取締役20名
・2022年6月23日開催第100期定時株主総会取締役10名、監査役5名
*3 2022年6月23日開催の第100期定時株主総会の決議においては、株式報酬の株式数の上限は年20,000株とされていましたが、当社は2024年12月3日付で普通株式1株につき2株の割合で株式分割を行っていますので、当該株式分割を踏まえた調整の結果、上記では40,000株と記載しています。なお、2026年10月1日付で実施した普通株式1株につき3株の株式分割は反映していません。

(2) 決定方法

取締役の報酬に関しては、代表取締役および社外取締役から構成される任意の報酬委員会で固定報酬および業績連動報酬の算定基準の妥当性を検証した上で、取締役会に対し妥当である旨の答申を行っています。

取締役の固定報酬額は、報酬委員会の答申を受け、株主総会で決議された報酬総額限度額の範囲内において、取締役会決議により決定されます。また、取締役（社外取締役を除く）の業績連動報酬については、業績連動賞与算定の基礎となる指標の達成度に応じて、株主総会で決議された報酬総限度額の範囲内において、報酬委員会の答申を受け、取締役会の決議により決定され、支給が確定します。

監査役の固定報酬額は、株主総会で決議された報酬総額限度額の範囲内において、監査役の協議により確定しています。

(3) 業績連動報酬の算定および支給額の決定方法

1) 算定の基礎となる指標、業績および当該指標を選択した理由

業績連動報酬は、業績連動報酬支給事業年度の前事業年度（以下、基準事業年度）における、以下の算定指標（2項目）の達成度に応じて算定します。なお、会社業績との連動性の確保および中長期的な企業価値向上のため、すべての経営成績が反映され、最終的な利益を表す指標として親会社の所有者に帰属する当期利益（損失）金額を、中長期的な価値創造と持続可能性への取り組みを促進するため、サステナビリティKPI（CO_2排出量）を業績連動報酬の算定の基礎となる指標として選択しています。

報酬等の種類	目標	実績
親会社の所有者に帰属する当期利益（損失）金額	17,500百万円	29,036百万円
CO_2排出量	202,091 tCO_2	191,932 tCO_2*

* 実績の信頼性向上を目的に第三者検証を受審し、CO_2排出量は第三者検証後の確定値です。
第三者検証の過程で一部算定を見直したため、有価証券報告書の掲載値とは差異（-6 tCO_2）が生じています。
なお、役員報酬の算定評価への影響はありません。

2) 支給総額の算定（金銭報酬）

業績連動報酬（金銭報酬）の支給総額限度額は、親会社の所有者に帰属する当期利益の金額の1.0％とします。ただし、取締役（社外取締役を除く）の総報酬（固定報酬＋業績連動報酬（金銭報酬））に占める業績連動報酬比率40％を超えないこととします。

支給総額は、支給総額限度額に1）に記載の算定指標の達成項目数に応じた支給割合を乗じて算定します。なお、親会社の所有者に帰属する当期損失を計上した場合には、業績連動報酬（金銭報酬）は支給しません。

3) 支給総額の算定（株式報酬）

業績連動報酬（株式報酬）は、事後交付型業績連動型株式報酬制度（パフォーマンス・シェア・ユニット制度）（以下「本制度」という。）を導入しています。本制度は、当社の取締役（社外取締役を除き、以下「対象取締役」という。）に、当社の企業価値の向上を図るインセンティブを付与すると共に、株主と一層の価値共有を進めることを目的とするものであり、対象取締役に対し、1）に記載の算定指標の達成項目数に応じた支給割合に応じて算定される数の当社普通株式を、対象取締役の報酬等として付与する業績連動型の報酬制度です。

当社の役員区分ごとの報酬等の総額、報酬等の種類別の総額および対象となる役員の員数

役員区分	報酬等の総額（百万円）	報酬等の種類別の総額（百万円）			対象となる役員の員数（人）
		固定報酬	業績連動報酬		
		基本報酬	金銭報酬	株式報酬	
取締役（社外取締役を除く）	252	128	84	39	4
社外取締役	36	36	—	—	5
監査役（社外監査役を除く）	47	47	—	—	2
社外監査役	35	35	—	—	3

（注）1. 取締役（社外取締役を除く）の報酬等の総額には、使用人兼務取締役の使用人分給与は含まれていません。
2. 上記には2025年6月24日開催の第103期定時株主総会終結の時をもって退任した取締役2名および監査役1名を含んでいます。
3. 業績連動報酬のうち株式報酬は、2025年度までに費用計上した金額の合算額です（ただし過年度開示済分は除く）。

当社の役員ごとの連結報酬等の総額等

連結報酬等の総額が1億円以上の役員および報酬等の額は以下の通りです。

氏名	会社	役員区分	報酬等の総額（百万円）	報酬等の種類別の総額（百万円）		
				固定報酬	業績連動報酬	
				基本報酬	金銭報酬	株式報酬
川瀬 正裕	カヤバ株式会社	取締役	108	50	40	17

社外取締役メッセージ



社外取締役
坂田 政一

重要な兼職の状況
株式会社プラネット
代表取締役社長 兼 執行役員社長
一般社団法人価値共創研究会 顧問

長期ビジョンを通じたカヤバの変化

2035年に向けた長期ビジョンと、その第一歩となる中期経営計画がスタートしたことで、カヤバの社内には大きな変化が生まれつつあると感じています。

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以降、社内には慎重になりすぎるあまり、ミスをしないよう目の前のことを確実にこなすことを優先する空気があったように思います。そうした姿勢ももちろん大切ですが、長期ビジョンを掲げたことで向かう先が見えるようになり、経営の議論にも「どこで、どのようにお客様や社会をワクワクさせるのか」という視点が表れ始めました。本来のカヤバが持つ、技術によって新しい価値を生み出そうとするエネルギーを取り戻しつつあると感じています。

まだ「種まきの枠組みができた段階」ですが、新事業イノベーション企画部を中心に全社から新規事業のアイデアを募るなど、自ら可能性を狭めず、新しい技術や市場に挑もうとする動きが始まったことは大きな前進です。ただし、10年後から逆算して未来を描くのであれば、現在の延長線上で目標を積み上げるだけでは十分ではありません。バックキャストで描いた大きなゴールに到達するためには、「何をやり、何をやらないか」を速やかに判断し、人財をはじめとしたリソースを有望な領域に集中できるか。社外取締役として、こうした問題意識を持って今後も必要な問いかけを続けていきたいと考えています。

技術を「拡張」し、新しい市場をつくる

カヤバが誇る油圧制御をはじめとするコア技術は、インフラや暮らしの快適性を支え、さらには新領域における社会課題を解決する大きな可能性を秘めています。既存市場では、中国勢をはじめとする競合との厳しい競争が続いていますが、価格だけで競うのではなく、技術や特許、そしてシステムとしての総合力によって、圧倒的な付加価値を生み出すことが重要です。

同時に、これから必要になるのは、既存製品の競争力を高めることだけではありません。技術をどう拡張し、その意味を捉え直して、新しい市場へ展開していくのか。例えば、ロボット、宇宙、海底、地下といった極限領域において、カヤバのコア技術にソフトウェアやネットワークを組み合わせれば、従来の「油圧機器メーカー」という枠を超えた高付加価値のシステムやソリューションを提供できる可能性があると考えています。

こうした可能性を具体的な事業へとつなげていくことが、長期ビジョン実現への重要な一歩になります。

変革を担う次世代リーダーを育てる

長期ビジョンの実現に向けて、もう一つ重要な課題が、次の10年、20年を担う経営人財の育成です。

リーダーに必要な資質を一つに絞ることはできませんが、あえて挙げるなら、不確実な状況でも覚悟を持って「選択と集中」を決断する力ではないでしょうか。新しいことを始めるだけでなく、時には既存事業を変革し、撤退や拠点再編を決める必要もあります。過去の成功体験や社内のしがらみにとらわれず、5年後、10年後の企業価値を考えて判断する。そして、その理由を社員やステークホルダーに自らの言葉で伝える。判断力、決断力、そして伝える力を持った次世代リーダーを、層として育てていくことが重要だと考えています。

カヤバの良さを引き継ぎながら、変化の激しいグローバル環境の中で、新しいカヤバをつくっていける経営リーダーをどのように育てるのか。私が委員長を務める指名委員会、報酬委員会でも意見交換を始めています。今後、こうした観点から次世代の経営人財について議論を深めていく必要があると考えています。

「守りのガバナンス」から「挑戦を支えるガバナンス」へ

2026年6月から、取締役会は社内取締役4名、社外取締役4名の8名体制となりました。独立した立場から経営を監督し、必要な問いを投げかける機能は着実に高まっています。

海外グループ会社についても、品質、内部統制などの機能本部が事業本部・事業部・工場などを「横串」で見渡し関与する意識が高まり、グループ全体を見渡したガバナンスが徐々に強化されています。ただし、ガバナンスのルールや本社からの指導だけでは十分ではありません。重要なのは、それぞれの現場が自ら課題を見つけ、自分たちで改善する「自走するコンプライアンス文化」を根付かせることです。

コンプライアンスやルールは、社員の挑戦を止めるためのものではありません。むしろ、安心して新しいことに挑戦するための「安全装置」です。守りを固めることと挑戦することは、決して相反するものではないと考えています。

ポテンシャルを成果につなげ、市場に示す

カヤバには、技術、人財、事業基盤など、大きなポテンシャルがあります。2025年度は、売上、利益が伸長し、ROEも2桁台へ改善するなど、これまでの取り組みの成果が表れてきました。

一方、資本市場から見れば、そのポテンシャルを持続的な利益成長へどのようにつなげていくのかについて、さらに明確に示す余地があります。特に必要なのは、新領域でどの市場を獲得し、それがいつ収益やROEの向上につながるのかという成長への道筋です。既存事業の収益性向上と新しい事業の成長を一つのストーリーとして示すだけでなく、一つひとつ成果を積み重ねることで、カヤバの本来の価値を市場に理解していただくことが重要です。

一人ひとりが未来を「自分ごと」に

長期ビジョンは、掲げるだけでは実現しません。世界中の社員一人ひとりが、「自分の仕事が未来のカヤバとどうつながっているのか」を理解し、自分ごととして捉えて初めて、組織は動き始めます。

そのためにも、経営陣が国内外の現場へ足を運び、自らの言葉で繰り返し語ることが必要です。そして、各組織のリーダーがビジョンを自分の担当領域に置き換えて伝える。さらに、ビジョンに沿った挑戦や行動を評価・報酬などの仕組みにも反映する。そうした地道な積み重ねが、ビジョンを本当の意味で組織に根付かせます。

カヤバには、「失敗を恐れず挑戦する」という創業以来の精神と、世界に誇る技術があります。そしていま、「守りと再生」から、新しい価値を生み出す「攻めと飛躍」へ移ろうとしています。

社外取締役の役割は、経営の監督・助言だけではありません。独立した立場から必要な問いを投げかけ、経営陣とともに未来の企業価値を考えていくことだと思っています。

未来を想像するだけではなく、未来を自ら設計し、やり切る。その挑戦を、私も社外取締役の一人としてしっかりと支えていきたいと思います。

COLUMN

指名委員会および報酬委員会の活動状況

指名委員会と報酬委員会は、当社の持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を目的に開催されています。社内取締役2名、社外取締役4名の計6名で構成され、指名委員会では取締役、監査役および執行役員の候補者の選考、報酬委員会では取締役の報酬案を策定しています。社外取締役が委員長（議長）を務め、かつ過半数を占めることで、取締役会の客観性、透明性、独立性を高めています。

それぞれ原則として年1回開催するほか、必要に応じて随時開催し、取締役会に結果を上程しています。2025年度は指名委員会を4回、報酬委員会を1回開催しました。

役員一覧（2026年6月24日現在）

取締役



川瀬 正裕

代表取締役社長執行役員
兼 CEO

取締役就任時期：2022年6月

スキル：企業経営、グローバル、営業・調達・マーケティング、財務・会計、モノづくり（生産・技術・製品開発）、IT・DX



齋藤 考

代表取締役副社長執行役員
兼 CFO

取締役就任時期：2023年6月

スキル：企業経営、グローバル、財務・会計、法務・コンプライアンス



高岡 知樹

取締役専務執行役員
兼 CLO

取締役就任時期：2025年6月

スキル：企業経営、グローバル、営業・調達・マーケティング



石川 実 新任

取締役専務執行役員

取締役就任時期：2026年6月

スキル：企業経営、グローバル、営業・調達・マーケティング、財務・会計、法務・コンプライアンス、IT・DX



坂田 政一*

取締役（社外）

取締役就任時期：2020年6月

スキル：企業経営、営業・調達・マーケティング、財務・会計、モノづくり（生産・技術・製品開発）、IT・DX



須永 明美*

取締役（社外）

取締役就任時期：2022年6月

スキル：企業経営、営業・調達・マーケティング、財務・会計



鶴田 千寿子*

取締役（社外）

取締役就任時期：2023年6月

スキル：法務・コンプライアンス



真田 幸光*

取締役（社外）

取締役就任時期：2025年6月

スキル：グローバル、財務・会計、営業・調達・マーケティング

企業経営　営業・調達・マーケティング
グローバル　法務・コンプライアンス
財務・会計　モノづくり（生産・技術・製品開発）
IT・DX

社外取締役および社外監査役の独立性基準
詳細はカヤバコーポレートサイトより「社外取締役および社外監査役」をご覧ください。
➔ https://www.kyb.co.jp/company/governance.html

* 独立役員

監査役



根本 一雄

常勤監査役



相楽 昌彦*

常勤監査役（社外）



藤井 篤 新任

常勤監査役



垣内 美都里* 新任

常勤監査役（社外）



畑野 敬幸* 新任

監査役（社外）

執行役員

専務執行役員	天野 正三	生産統轄、品質統轄、生産本部長、品質本部長
	赤坂 学	特装車両事業部統轄、経理本部長、特装車両事業部長
上席常務執行役員	玉井 実	HC事業本部統轄、HC事業本部長、同本部 油機事業部長
	井関 俊道	四輪事業部統轄、中国統轄、AC事業本部 四輪事業部長
	矢﨑 健二	経営企画統轄、デジタル変革統轄、経営企画本部長、デジタル変革本部長
常務執行役員	大久保 淳	KYB India Private Limited Managing Director
	泉 文彦	欧州統轄、KYB Europe GmbH President
	山辺 行生	航空機器事業部統轄、HC事業本部 相模工場長
	助川 達也	技術統轄、電子開発統轄、技術本部長

主な会議体ごとの構成員（2026年6月24日現在）

役職名	氏名	取締役会	執行役員会	経営報告会	監査役会
代表取締役社長執行役員 兼 CEO	川瀬 正裕	◎	◎	◎	
代表取締役副社長執行役員 兼 CFO	齋藤 考	○	○	○	
取締役専務執行役員 兼 CLO	高岡 知樹	○	○	○	
取締役専務執行役員	石川 実	○	○	○	
社外取締役	坂田 政一	○	○	○	
社外取締役	須永 明美	○	○	○	
社外取締役	鶴田 千寿子	○	○	○	
社外取締役	真田 幸光	○	○	○	
常勤監査役	根本 一雄				◎
常勤監査役	藤井 篤				○
社外監査役	相楽 昌彦				○
社外監査役	垣内 美都里				○
社外監査役	畑野 敬幸				○
執行役員9名	—		○	○	

（注）◎は議長を示しています。

内部統制システムの整備

コーポレートガバナンスを有効に機能させるため、会社法に基づき、内部統制システムの基本方針を取締役会において決議し、その諸施策を推進しています。

詳細は、カヤバコーポレートサイトより
「内部統制システムの整備の状況」をご覧ください。
➔ https://www.kyb.co.jp/company/governance.html

取締役会の実効性評価

当社は、取締役会の機能向上および企業価値向上を目的として、毎年、取締役会の実効性評価を実施しています。外部機関の支援のもと全取締役・監査役を対象としたアンケートを実施し、取締役会で議論を行いました。

その結果、取締役会全体の実効性は確保されていると評価したほか、取締役会運営や経営戦略、株主・投資家との対話に関する議論の充実について改善が認められました。一方で、今後の課題として取締役会の多様性向上、経営戦略・経営計画に関する議論の深化、役員トレーニングの充実等が認識されました。

当社は、評価結果を踏まえ、取締役会のさらなる実効性向上に継続的に取り組んでいきます。

コンプライアンス

基本的な考え方

カヤバは、社長を委員長とするコンプライアンス委員会を頂点とする体制のもと、コンプライアンス・プログラムを制定し、グループ会社への実施結果による課題を次年度の活動につなげるなどカヤバグループのコンプライアンスを推進しています。

詳細は、カヤバコーポレートサイトより
「コンプライアンス」をご覧ください。
➔ https://www.kyb.co.jp/csr/gov/gov-compliance/

	活動のポイント	主な取り組み
コンプライアンス推進	• コンプライアンス委員会を頂点とするコンプライアンス体制のもと、コンプライアンス・プログラムを制定。グループ全社に展開、実施し、その結果を評価・反省しています。ここで出た課題を次年度の活動へとつなげています。	• コンプライアンス強化月間で、全従業員による諸活動を実施（社長メッセージ発表、コンプライアンス標語公募、グループディスカッション、トップ研修会など） • コンプライアンス理解度調査の結果から得られた課題を反映した教育を実施
リスク管理活動	• 「リスク管理規程」に基づき、取締役会の下部組織であるリスク管理委員会において、全社的な対策を講じる必要のある重点リスクと責任部署を決定し、各責任部署がリスク低減活動を行っています。	• 重点リスク7件について低減活動を実施
内部通報への対応	• 不正行為の未然防止、早期発見と確実な是正を実践するため、通報制度への理解度向上を図り、ためらいなく通報でき、通報対応への信頼をより高めるよう活動をしています。	• 通報対応と対応方法の向上、通報制度の内容や通報対応時の進め方の周知、活動内容のコンプライアンス委員会および取締役会への定期報告

コンプライアンス体制

コンプライアンス委員会は、コンプライアンス推進事務局が立案した年度の「コンプライアンス・プログラム」の審議などを行います。事務局はプログラム立案のほか、地域統轄コンプライアンス責任者および地域統轄コンプライアンス・オフィサーの支援を行います。地域統轄会社および国内大規模子会社は自社と自社の傘下会社／子会社の統制を、カヤバは自社と上記以外の子会社の統制を行います。

リスクマネジメント

カヤバグループでは、「リスク管理規程」に基づき、取締役会の下部組織であるリスク管理委員会において、全社的な対策を講じる必要のある重点リスクと責任部署を決定し、各責任部署がリスク管理活動を行い、四半期ごとに取締役会へ報告しています。

No.	リスク・概要	方策
1	品質不正:品質記録の改ざんによる法令および客先合意違反リスク	全拠点に対する品質管理部による品質体制と、品質不正再発防止活動の監査の実施
2	大規模災害:BCP活動管理不備による操業停止リスク	地震BCP訓練、サイバーBCPインシデント対応訓練
3	人権問題:ハラスメント管理不備による事業活動鈍化リスク	ハラスメント防止教育、海外拠点ハラスメント相談状況の把握
4	サイバー攻撃:サイバーセキュリティ管理不備による操業停止リスク	教育訓練、サプライチェーンセキュリティ対策強化、インシデント対応マニュアルの整備、セキュリティレベル共通ガイドライン設定
5	労働災害:労働災害予防管理不備による人的被害リスク	重点災害発生拠点に対する特別管理および再発防止策の水平展開
6	火災:火災予防措置管理の不備による操業停止リスク	防火体制の点検、設備・購入品の火災リスク確認
7	サプライチェーン寸断:大規模災害以外での取引先理由による供給停止リスク	供給停止が懸念される仕入先を調査し、協議や代替等の対応

事業継続対応

カヤバでは、大規模災害等発生時、いかなる局面においても「人命」を第一に行動します。関係者一人ひとりが災害対策を正しく理解し、行動することで、速やかに初期活動を行い、人的・物的被害を最小限にとどめ、お客様、お取引先様、地域社会の支援と生産の早期再開を目的に事業継続活動に取り組んでいます。

昨今、大規模地震のみならず気候変動リスクによる災害の発生頻度も高まっています。大規模地震については、集合訓練を国内工場および国内子会社で実施しています。地震発生時に起こりうる条件を付与し、初動対応で必要な知識の習得に努めるとともに、大地震に備えた設備固定などの減災対策、関係部門との連携強化などに工夫を凝らしながら実施しています。

また、お取引先様との改善活動を「減災、在庫、代替」の観点から実施し、調達対応面からも早期生産復旧を目指していきます。大雨による浸水などへの対策については、各事業所所在地域のハザードマップの確認、過去の最大降雨量と将来の降雨量の増加を想定し、浸水などへの対応をグループ会社含め横断的に検討、実施しています。

情報セキュリティ

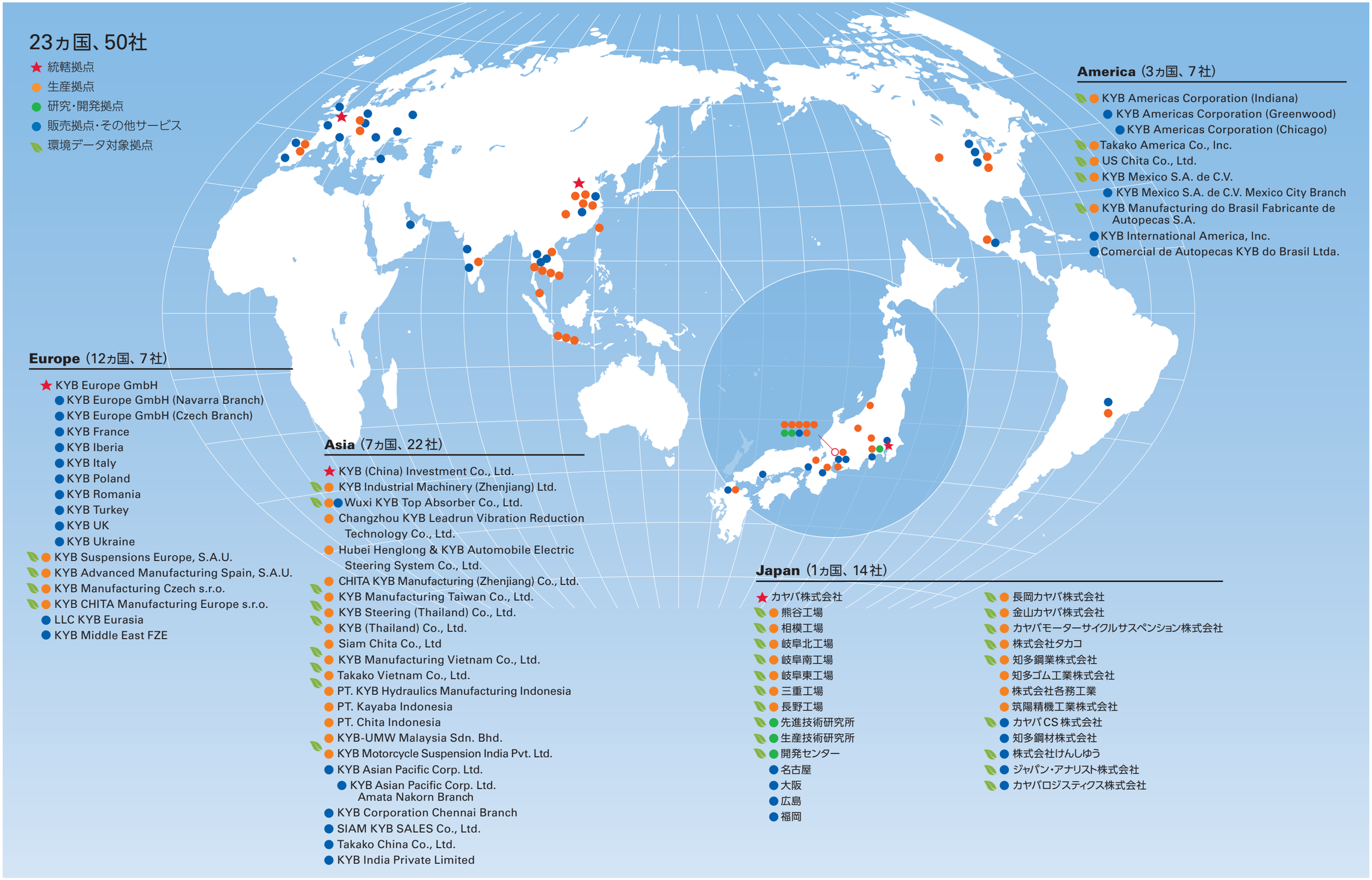
カヤバグループは「情報セキュリティ基本方針」を定め、各拠点に情報セキュリティ管理責任者を設置することで、グローバルな情報セキュリティの確保・強化に取り組んでいます。

地政学的リスクを背景としたサイバーテロ、犯罪者集団によるランサムウェア攻撃、生成AIをはじめとする先進技術を悪用した新たな攻撃手法など、サイバーリスクは増大し続けています。こうした脅威に迅速かつ継続的に対応するため、グループ全体のセキュリティ統制強化と、セキュリティ対応組織「KAYABA-CSIRT」を中心とした取り組みを推進しています。

従業員向けのサイバーセキュリティeラーニング、標的型攻撃メール訓練、サイバー攻撃対応訓練を継続的に実施するとともに、連結子会社を含めたセキュリティ対応体制の強化を図っています。また、第三者リスクアセスメントサービスを活用した継続的な監視・是正、自動車業界標準のサイバーセキュリティガイドラインに基づく改善推進、およびサプライチェーン全体のセキュリティ対策強化にも取り組んでいます。

2025年度の主な取り組み
- 全役員・従業員を対象にした継続的な教育・訓練の実施
- 自動車業界標準のサイバーセキュリティガイドラインに基づくセキュリティレベル向上活動の推進
- サプライチェーンにおけるサイバー攻撃対策強化
- 第三者評価機関による脆弱性評価の実施
- サイバーBCP訓練の実施
- サイバー攻撃発生時の対応マニュアルの整備

グローバルネットワーク （2026年9月30日現在）



23ヵ国、50社

★ 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
環境データ対象拠点

Europe （12ヵ国、7社）

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

Asia （7ヵ国、22社）

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

America （3ヵ国、7社）

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

Japan （1ヵ国、14社）

★ カヤバ株式会社
● 熊谷工場
● 相模工場
● 岐阜北工場
● 岐阜南工場
● 岐阜東工場
● 三重工場
● 長野工場
● 先進技術研究所
● 生産技術研究所
● 開発センター
● 名古屋
● 大阪
● 広島
● 福岡
● 長岡カヤバ株式会社
● 金山カヤバ株式会社
● カヤバモーターサイクルサスペンション株式会社
● 株式会社タカコ
● 知多鋼業株式会社
● 知多ゴム工業株式会社
● 株式会社各務工業
● 筑陽精機工業株式会社
● カヤバCS株式会社
● 知多鋼材株式会社
● 株式会社けんしゆう
● ジャパン・アナリスト株式会社
● カヤバロジスティクス株式会社

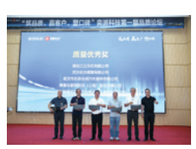
社外からの評価

表彰一覧 (2025年度)

表彰年月	受賞名、認定名	授賞先	その他留意事項	受賞部門(拠点)
2025年4月	ベストサプライヤ賞	Toyota Motor Manufacturing Indonesia様		PT.KYBI (インドネシア)
2025年5月	Supplier Excellence Award	Yamaha Motor Manufacturing Corporation of America様		KAC(アメリカ)
	県知事賞	長野県職業能力開発協会		カヤバ
	グローバル貢献賞	ヤマハ発動機様		KMS
	技術開発賞	ヤマハ発動機様		カヤバ
2025年6月	ISUZU AWARD	Isuzu Motors Co., (Thailand) Ltd.様	品質およびデリバリー評価 3年連続	KST(タイ)
	感謝賞	クアラランガット市議会	低炭素都市2030 チャレンジにおける戦略的パートナーとしての取り組みが評価	KMSB (マレーシア)
2025年7月	ASEAN Regional Quality Award Chassis Category Finalist	Nissan Motor(Thailand)様	3年連続	KST(タイ)
2025年8月	SER(評価 Certified)	キャタピラー様		カヤバ
2025年9月	品質優秀サプライヤー賞	東風汽車集団様		HKE(中国)
	障がい者雇用優良事業所表彰	岐阜県		KMS
2025年10月	特許庁長官奨励賞(金賞)	岐阜県発明くふう展	フロントフォーク減衰力調整に関する特許	カヤバ
2025年11月	COLLABORATIVE SUPPLIER AWARD	プロトン様		KMSB (マレーシア)
	発明奨励賞(中部地方)	発明協会		カヤバ
2025年12月	TARI Award	プロトン様	Teamwork、Achiever、Respect、Integrity	KMSB (マレーシア)
	Outstanding Service Parts Supply Award	ミツビシ・モーターズ・タイランド様		KST(タイ)
2026年2月	グリーン・スター・アワード	タイ工業団地公社様	4年連続	KST(タイ)
	戦略的パートナーシップ賞	張雪機車様		KWT(中国)
2026年3月	Excellent Cost Innovation Award	Thai Yamaha Motor様	コスト低減に貢献	KYBT(タイ)

(注) PT.KYBI: PT. Kayaba Indonesia、KAC: KYB Americas Corporation、KMS:KYB Motorcycle Suspension Co., Ltd.、KST: KYB Steering (Thailand) Co., Ltd.、KMSB: KYB-UMW Malaysia Sdn. Bhd.、HKE: Hubei Henglong & KYB Automobile Electric Steering System Co., Ltd.、KWT: Wuxi KYB Top Absorber Co., Ltd.、KYBT: KYB (Thailand) Co., Ltd.


Supplier Excellence Award (2025.05)


品質優秀サプライヤー賞 (2025.09)



COLLABORATIVE SUPPLIER AWARD (2025.11)


戦略的パートナーシップ賞 (2026.02)



Excellent Cost Innovation Award (2026.03)

その他 (2026年9月30日現在)

SOMPO サステナビリティ・インデックス (2026)

気候変動分野で「A」評価(2025)

「健康経営優良法人2026」認定

「えるぼし」企業認定取得

モータースポーツ (2025年度)

	レースカテゴリー	サポートチーム / 供給対象	供給製品	シェア・供給規模(2026年実績)
四輪	FIA WEC ル・マン24時間レース	BMW M Motorsport 他	耐久レース用S-EPS	38/62台
	IMSA デイトナ24時間レース	BMW M Motorsport 他	耐久レース用S-EPS	28/60台
	スーパー耐久	GAZOO Racing 関連車両	レース用S-EPS	製品供給・サポート
	全日本スーパーフォーミュラ選手権	全参戦チーム	レース用S-EPS	24台全車標準搭載
	SUPER GT (GT300)	アストンマーチン、メルセデス 他	レース用S-EPS	参戦11チームに製品提供・サポート中
	全日本ラリー選手権	アライモータースポーツ 他	レース用SA	23/80台 チームへの製品供給・共同開発
	SCORE BAJA1000	TEAM JAOS	オフロードレース用ダンパ	共同開発、コ・ドライバー
二輪	鈴鹿8時間耐久ロードレース	YAMAHA FACTORY RACING TEAM	レース用サスペンション	サスペンションのセットアップ
	全日本モトクロス選手権	YAMAHA FACTORY RACING TEAM	レース用サスペンション	サスペンションのセットアップ
	AMA スーパークロス	Monster Energy Yamaha Star Racing	レース用サスペンション	ファクトリーサスペンションの供給・サポート
他	ISOC Snocross	Ski-Doo	レース用サスペンション	ファクトリーサスペンションの供給・サポート
	パワーボートレース		レース用S-EPS	12/23艇


カヤバラリーチーム


オフロードレース


スーパーフォーミュラ


ロードレース


Snocross

会社概要

会社名	カヤバ株式会社
本社	〒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 TEL ：03-3435-3511 FAX ：03-3436-6759

創立	1935年3月10日
事業年度	4月1日～翌年3月31日
資本金	276億4,760万円
従業員数	13,418名（2025年度・連結）
上場証券取引所	東京証券取引所 プライム市場

カヤバの情報開示

2026年3月10日にホームページをリニューアルしました。
90周年事業の一環として実施したもので、情報の探しやすさやスマートフォンでの見やすさを向上させています。

https://www.kyb.co.jp



財務情報

経営戦略、財務・業績情報などIR活動に関わる情報を掲載しています。



非財務情報

環境や社会の問題解決に向けた活動に関わる情報を掲載しています。



その他情報

製品情報

スポンサーシップ・ラリーチーム

SNS関連　X、Instagram、YouTubeを通じてカヤバグループの活動をPRしています。

カヤバ公式SNS

公式SNS
Instagram・X

拠点紹介動画（YouTube）

岐阜北工場　岐阜南・東工場　熊谷工場　相模工場

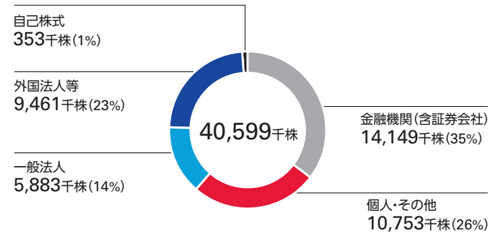
その他はこちらから

YouTube

株式情報 （2026年9月30日現在）

発行済株式総数	普通株式：40,598,798株
株主数	13,539名
株主名簿管理人	みずほ信託銀行株式会社 〒100-8241 東京都千代田区丸の内一丁目3番3号

所有者別分布状況（普通株式）

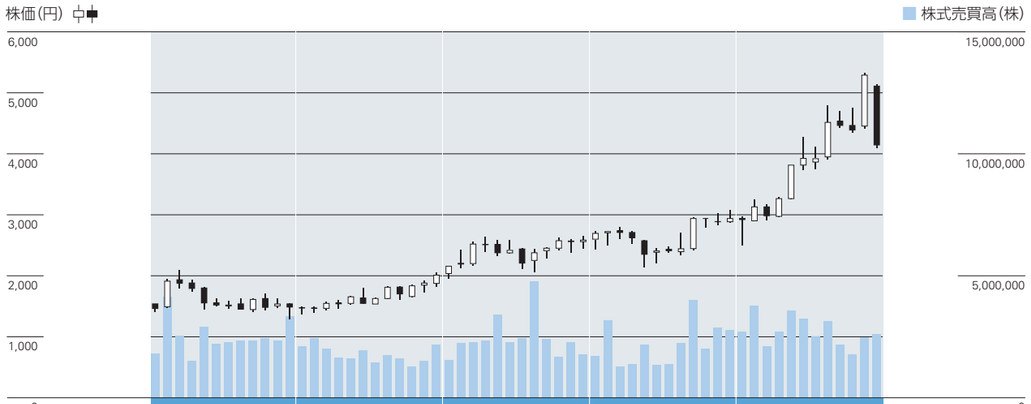


大株主

株主名	所有株式数（株）	持株比率（%）
日本マスタートラスト信託銀行株式会社（信託口）	4,941,100	12.3
カヤバ協力会社持株会	2,115,300	5.3
明治安田生命保険相互会社	2,009,300	5.0
株式会社日本カストディ銀行（信託口）	1,801,700	4.5
日立建機株式会社	1,784,000	4.4
みずほ信託銀行株式会社 退職給付信託 みずほ銀行口 再信託受託者 株式会社日本カストディ銀行	1,223,000	3.0
カヤバ従業員持株会	1,143,530	2.8
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505223	1,110,707	2.8
株式会社大垣共立銀行	1,082,866	2.7
BNP PARIBAS LONDON BRANCH FOR PRIME BROKERAGE CLEARANCE ACC FOR THIRD PARTY	1,042,672	2.6

（注）持株比率は自己株式（353,256株）を控除して計算しています。

株価推移（東京証券取引所）



（年度）	2021	2022	2023	2024	2025
期間高値（円）	2,090	2,055	2,655	3,075	5,320
期間安値（円）	1,281	1,364	1,950	2,132	2,500
期末株価（円）	1,487	2,010	2,585	2,939	4,145

（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。