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%	○

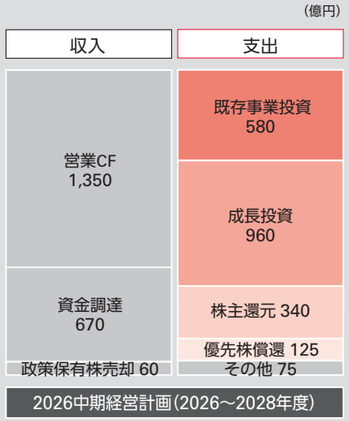
CFOメッセージ

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

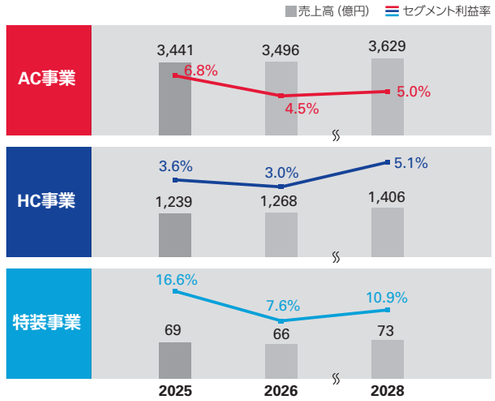
株主還元　340億円

■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)

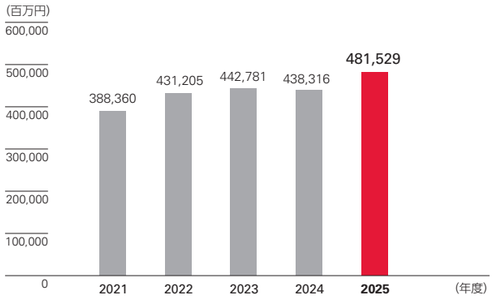
年度	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
売上高	355,320	355,316	393,743	412,214	381,584	328,037	388,360	431,205	442,781	438,316	**481,529**
セグメント利益*1	17,588	18,624	22,949	22,010	17,575	13,325	24,713	25,500	20,959	19,825	**29,385**
営業利益(△は損失)	4,327	19,247	20,885	△28,496	△40,298	18,297	30,001	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。

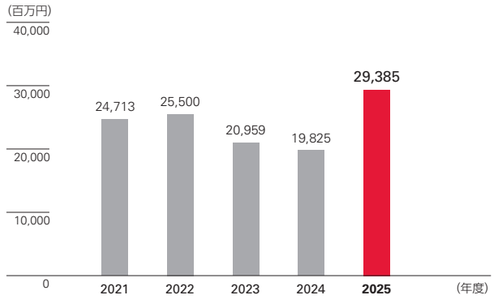
(注) カヤバ株式会社および連結子会社

財務ハイライト

売上高

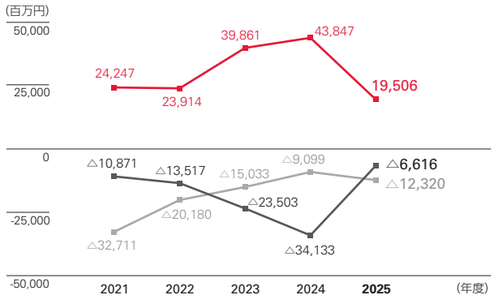


セグメント利益

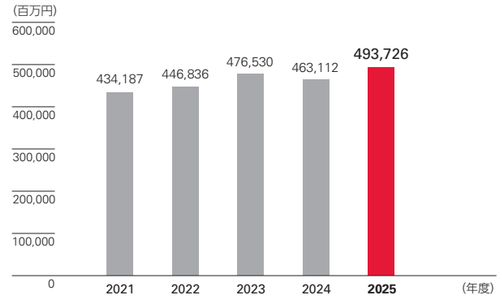


(注) セグメント利益は、売上高から売上原価、販売費および一般管理費を控除して算出

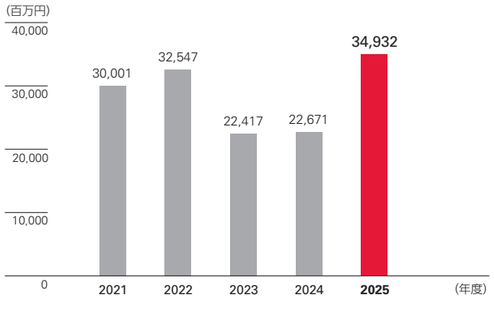
キャッシュ・フロー(CF)



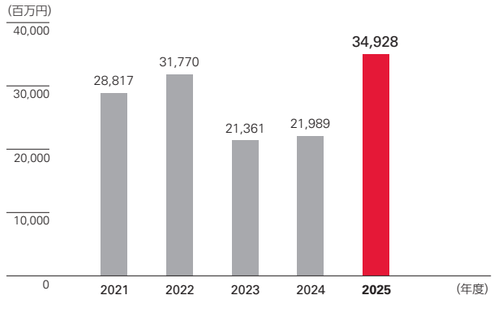
資産合計



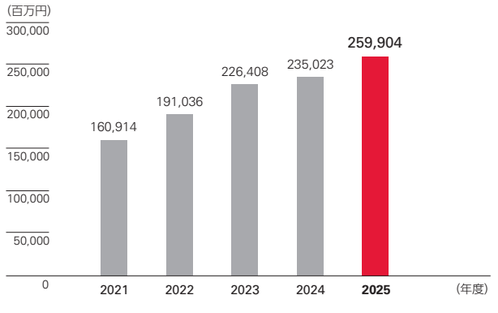
営業利益



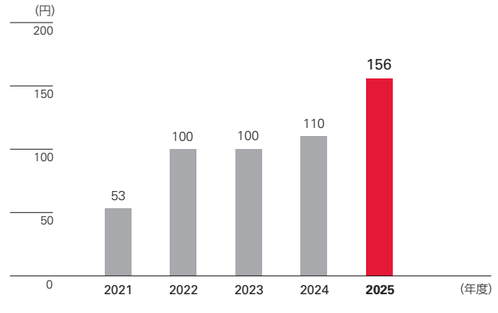
税引前利益



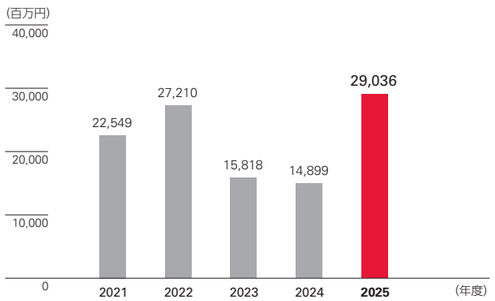
資本合計



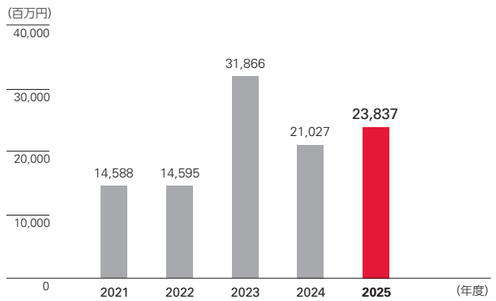
1株当たり年間配当金



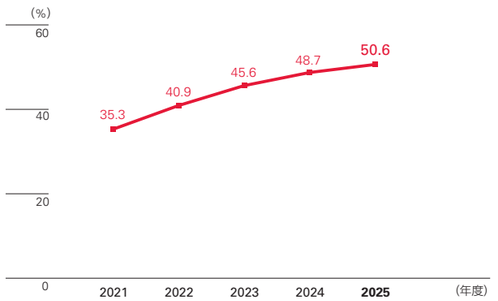
親会社の所有者に帰属する当期利益



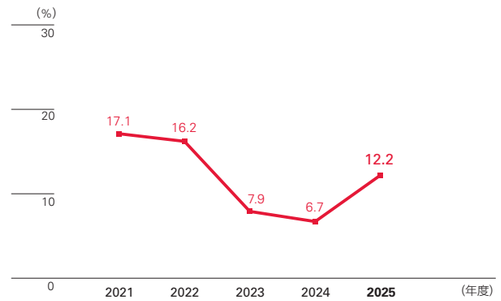
設備投資額



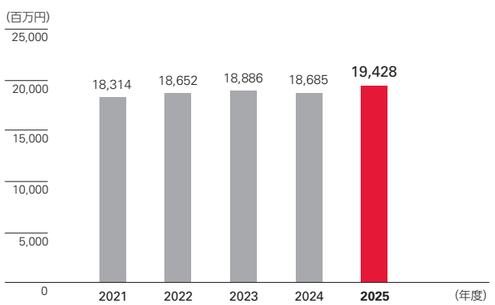
親会社所有者帰属持分比率



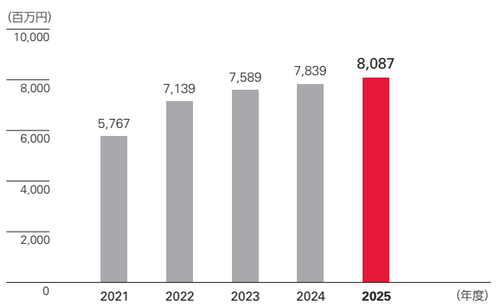
ROE



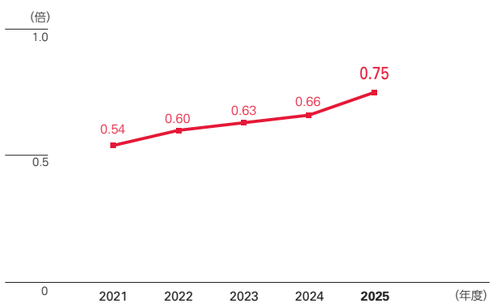
減価償却費



研究開発費



PBR



連結従業員数

