Our Precision, Your Advantage

2025年度
決算説明会

2026年5月20日

カヤバ株式会社（証券コード:7242）

KYB

Our Precision, Your Advantage

Contents

1. 2023中期経営計画の振り返り

2. 2026中期経営計画

3. 2025年度 決算概要

KYB

Our Precision, Your Advantage

Contents

1. 2023中期経営計画の振り返り

2. 2026中期経営計画

3. 2025年度 決算概要

2023中期経営計画の振り返り

売上高・自己資本比率・ROEは達成も、セグメント利益は未達

（単位：億円）	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	4,700	4,815	+115	○
セグメント利益（※1）	255	380	294	▲86	×
セグメント利益率	5.9%	8.1%	6.1%	▲2.0%	×
自己資本比率	40.9%	45.0%	50.6%	+5.6%	○
ROE	16.2% （※2）	12.0%	12.2% （※3）	+0.2%	○

（※1） 日本基準の営業利益に相当　（※2）免制振引当金戻入益62億円除く場合12.5%　（※3）負ののれん61億円除く場合9.8%

2023中期経営計画の振り返り

KYB Our Precision, Your Advantage

財務体質の健全性は回復、収益性の改善と成長への変革が課題

23中期基本方針	振り返り
経営環境	■ エネルギー価格・物流費・部材費・賃金の上昇が構造化 ■ **ショベル市場の需要回復に遅れ**（※1）
成長戦略	■ 電子制御ショックアブソーバ（※2）の量産拡大 ■ 電動パワーステアリング（※3）は中国民族系自動車メーカへの販売倍増、一方**SAは参入未達**
革新的モノづくり	■ 塗装・部品溶接・組立・検査工程を集約・自動化した革新ラインの導入 ■ 生産・搬送・検査の自動化推進も、**AI/IoTの活用が全社展開までは至らず**
絶え間ない原価低減活動	■ 中国民族系サプライヤに対抗できる原価の作り込みが不十分 ■ 米国拠点における生産性の悪化も、改善活動により収束
環境対応への取り組み	■ 各種カーボンニュートラル施策の推進によりCO_2排出量の削減目標達成 ■ 気候変動分野では、CDP2025にて最高評価である「Aリスト」に選定される（※4）
資本効率向上、財務体質強化	■ 政策保有株式の縮減や、機動的な自己株式の取得を実施 ■ ㈱格付投資情報センター（R&I）による格付の変更（BBB+→A-への格上げ）

（※1）注釈以外も表内赤字は当社課題を示す　（※2）ショックアブソーバ（SA）　（※3）電動パワーステアリング（EPS）　（※4）CDP：環境情報開示システムを運営する非営利団体

KYB
Our Precision, Your Advantage

Contents

1. 2023中期経営計画の振り返り

2. 2026中期経営計画

3. 2025年度 決算概要

2026中期経営計画と長期ビジョン2035年のありたい姿

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。

26中期《構造改革》

既存事業
ポートフォリオの最適化
新規事業
創出に向けた種まき

29中期 《成長加速》

既存事業
成長製品への積極投資
新規事業
ビジネスモデルの確立

32中期《新事業拡大》

既存事業
新製品の探求と開発
新規事業
ポートフォリオの柱

FY35 Target

ビジョン
人々の暮らしの未来を支えるパートナー

スローガン
夢ある明日をつくる

売上	**7,000億円**以上
ROE	**11.0%**以上
ROIC	**9.0%**以上

新組織体制

長期ビジョンに向けた3つの挑戦を実践する、実行力のある組織体制へ変更

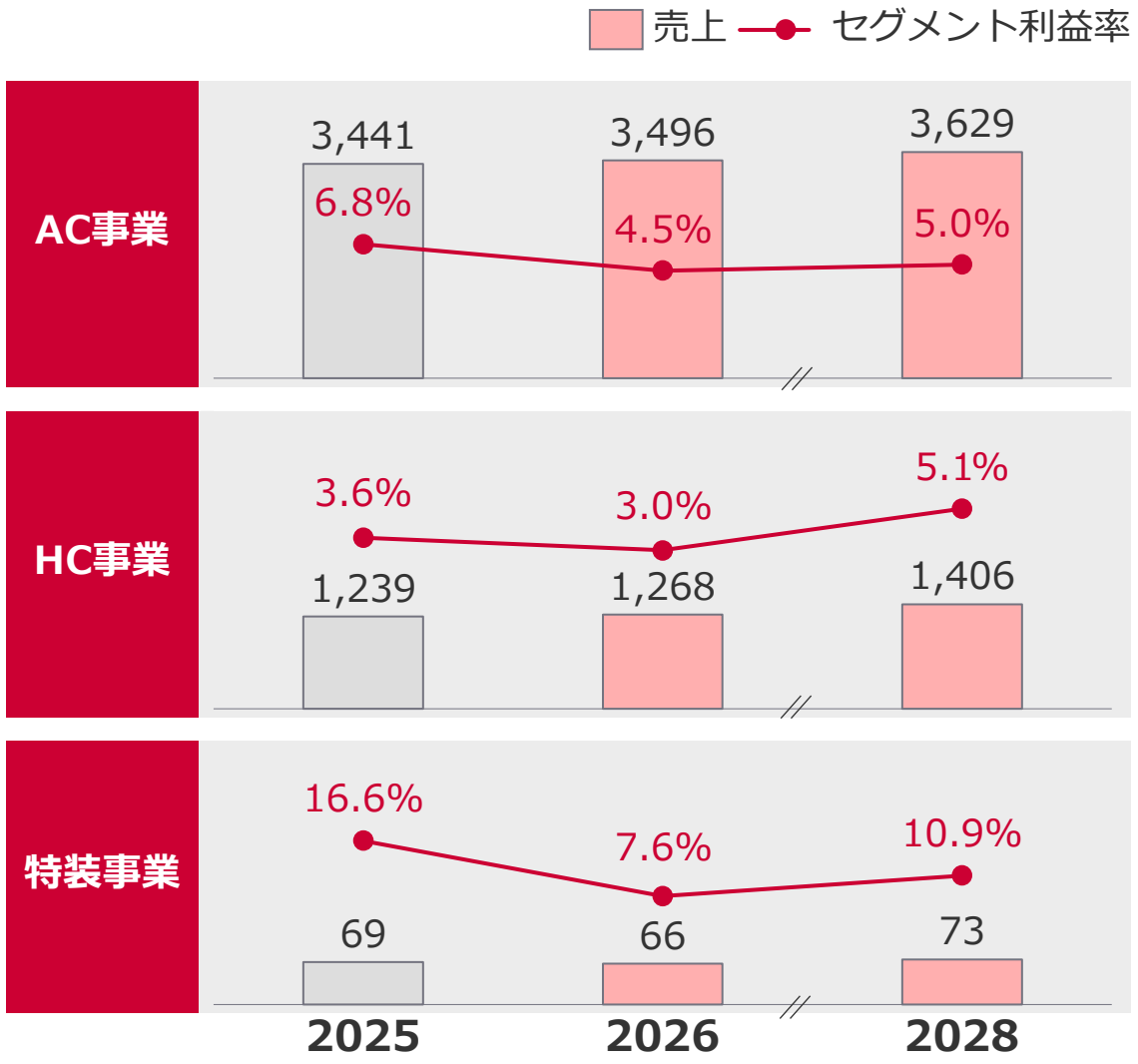
3つの挑戦	組織変更の狙い	
1 事業ポートフォリオの最適化	1 事業本部組織変更	**市場・顧客対応力の強化** 営業及び調達機能を事業本部傘下に配置し、意思決定・対応スピードを向上することで市場変化に迅速に対応 **戦略立案・実行力の強化** 市場及び製品軸で事業を再編し、グローバル視点での戦略立案および実行力を強化
2 新規事業創出	2 新規事業組織新設	**新規事業の強化** 専門組織を立上げ、新規事業機会の発掘および事業化を加速し、持続的な成長につながる新たな価値創造を推進 **電子開発領域の強化** 電子開発本部を新設し、電気電子（EE）領域の技術および人財を集約し、電子システム分野における先行開発を強化
3 モノづくり革新	3 モノづくり組織集約	**生産リードタイムの短縮と開発～事業展開スピードの加速** モノづくり組織を生産本部に集約し、モノづくり組織の連携を強化した上で、デジタル技術と現場力の融合により生産リードタイム短縮を実現

2026中期経営計画

2029中期経営計画（’29～’31）の成長に向けて、先行投資・施策を実行しつつ収益改善を目指す

（単位：億円）	IFRS		
	2025年度 実績	2026年度 【計画】	2028年度 【中期目標】
売上高	4,815	4,890	5,140
セグメント利益（※1）	294	200	250
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



外部環境

地政学リスクやマクロ経済の変動など不確実な事業環境の下、持続的成長と強靭な事業構造の両立が必要

分野	事業環境
政治	■ 米国の力による国際秩序形成、ウクライナ/中東/台湾情勢など地政学リスクの継続 ■ ESG・サステナビリティ関連の政策は米国の後退やEUの規制緩和など見直しの動き
経済	■ インド・中東・アフリカなどの新興国が世界全体の成長を牽引 ■ インフレの長期化、金利の高止まり、為替変動の激しさと経済動向は不安定な状況 ■ 中国企業のグローバルでの台頭により競争激化が進む
社会	■ 先進国の高齢化による労働人口の減少、新興国の若年層増加による市場構造の変化 ■ 非財務情報(気候変動リスク、生物多様性、人的資本など)の開示ニーズ・義務が増加
技術	■ スマートモビリティ/スマートマシナリー/スマートシティ社会の拡大 ■ サイバーセキュリティとプライバシー保護の重要性の高まり

1. 事業ポートフォリオの最適化

KYB Our Precision, Your Advantage

成長事業・製品への「選択と集中」により事業ポートフォリオの最適化(製品/生産)を実現する

AC事業方針

1 OEM市場でのグローバルプレゼンスの再強化
- ■インド生産による競争力強化とインド/中国での顧客獲得
- ■高機能SAの拡販

2 製品ポートフォリオと生産体制の最適化
- ■低収益製品撤退or見極め/グローバル最適生産体制の再構築

3 市販製品の利益拡大
- ■原価低減と新興市場（南米・アフリカ）への拡販によるシェア拡大

4 高付加価値製品の開発とグローバルでの拡販
- ■四輪：電子制御SA、電動ポンプ、ステアバイワイヤの開発と多目的車用EPSの拡販
- ■二輪：電子制御サスペンションなどのインド/中国での拡販

5 新市場・新領域への進出及び販売拡大
- ■新市場・新領域における顧客獲得と更なる新ビジネス模索
- ■多目的車向け市場への拡販

HC事業方針

1 「守り」の領域・商品の将来性見極めと再編
- ■油圧シリンダ/モータ事業の再編による収益性改善

2 「攻め」の領域・商品への経営資源の集中投下
- ■ポンプ/バルブの新商品開発、海外販売顧客への拡販

3 第二の成長基盤の確立に向けた拡販
- ■CTL（※1）/鉱山機械/防衛/農業機械での拡販活動の強化

特装事業方針

1 ミキサ車を核とした収益基盤強化
- ■eミキサ拡販、既存製品改良、電動駆動式コンクリートミキサ車の開発などによる製品ポートフォリオの最適化

2 特装/特殊車両の成長領域の見極め
- ■キャンピングカーを事業ポートフォリオの一角として育成し、早期黒字化を実現

X 改革
X 強化

（※1） CTL（コンパクトトラックローダー）

1. 事業ポートフォリオの最適化－AC事業(四輪)の重点施策

ニーズ創出による提案力の向上、コスト競争力の強化により四輪ビジネスのプレゼンスを強化する

	26中期目標	26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
	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
	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り競争力を強化	 SA
	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

1. 事業ポートフォリオの最適化－AC事業(二輪)の重点施策

スピーディーな開発力の向上、コスト競争力の強化により二輪ビジネスのプレゼンスを強化する

	26中期目標	26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
	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
	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

1. 事業ポートフォリオの最適化－AC事業の重点施策

KYB Our Precision, Your Advantage

重点施策の取り組みにより、四輪・二輪注力製品の販売増加を目指す

四輪

OEM－電子制御SA

250%

FY31 売上高

FY25 売上高

OEM－多目的車用EPS

350%

FY31 売上高

FY25 売上高

市販製品（周辺部品含）

30%

FY31 売上高

FY25 売上高

二輪

高機能フロントフォーク

50%

FY28 売上高

FY25 売上高

※中国向けを含む

インド事業

120%

FY28 売上高

FY25 売上高

日本事業

30%

FY28 売上高

FY25 売上高

1. 事業ポートフォリオの最適化－HC事業の重点施策

KYB Our Precision, Your Advantage

油機事業は、低収益事業/製品の再編を行い収益性を改善しながら、付加価値品の拡販を行う

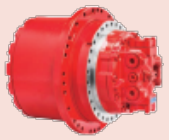
守り－油機事業の事業再編

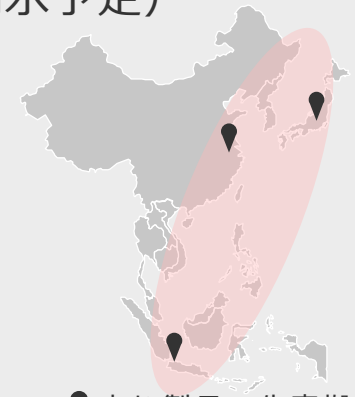
低収益事業/製品集約の社内外調整に着手
（方向性が決定次第開示予定）

中型シリンダ



モータ





守り製品の生産拠点

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

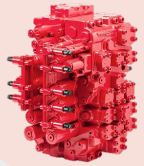
2nd Step

- **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）

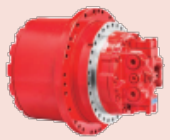
バルブ



ポンプ



モータ





攻め製品の生産拠点

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）

1. 事業ポートフォリオの最適化－HC事業の重点施策

第二の成長基盤としてCTL/鉱山機械/農機/防衛向け製品の開発・拡販を行う

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（'25-'35）
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



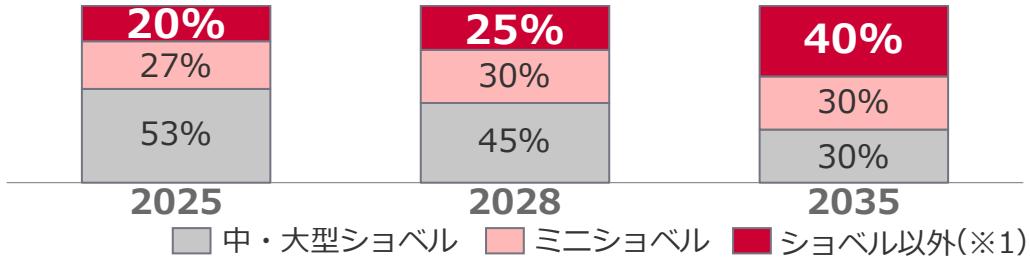
資源需要を背景とした安定した市場
特殊環境下のため、高い耐久性が必要

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（25年⇒35年）

（※1） CTL/鉱山機械/防衛装備/農業機械

2. 新規事業創出

コア技術を起点とした「独創的」な新規事業創出に向けて外部提携も含めて推進する

	社会課題を踏まえた提供価値/目指す意義	26中期での主要な施策
 計測ソリューション	老朽化設備の維持管理負荷に対し、計測・油性状分析・振動解析技術を組み合わせた、カヤバならではのソリューションを実現	■ 油状態診断サービス：多市場展開・事業基盤強化 ■ スマート道路モニタリング：自治体向け有償提供
 スマートマシナリー	建設現場の省人化ニーズへの対応に加え、油圧・制御・遠隔・自律技術の融合によって施工スピードそのものを向上。顧客の工期短縮を実現	■ 他社協業による遠隔・自動運転市場への参入 ■ サイクルタイム短縮に繋がる製品・技術開発推進
 熱マネジメント	流体制御技術を軸として、システム利便性向上と環境負荷低減の両立に貢献	■ 車載向け電動ポンプの上市実現、応用展開検討 ■ データセンタなどの冷却用途への展開に向けた他社協業の推進
 レジリエンス	災害発生後の復旧現場において、パワー制御／油圧技術を活かした作業支援ソリューションを提供し、新たな事業領域を確立	■ フィジカルAIを核としたヒューマノイド技術の試作とPoC（※1）をKyoHA（※2）にて推進 ■ 他社協業前提に、必要技術と事業参画方法を決定
 スマートモビリティ	ソフトウェア統合によって部品を横断した最適化を実現し、安心・快適なモビリティに貢献	■ ステアリング・サスペンションの統合制御PoCを通じ、SDV時代の差別化価値と事業モデルを確立

（※1） Proof of Concept（新たなアイデアやコンセプトの実現可能性、効果などを検証）　（※2）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

2. 新規事業創出 – 計測ソリューション

KYB Our Precision, Your Advantage

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、多市場へ展開する

油状態診断システム

様々な油の状態を可視化することで、業務効率向上、CO_2削減を可能とするシステムを開発・事業化

顧客課題

油状態が把握できず設備保全が非効率	突発故障による設備停止リスク	SDGs・環境対応 （廃油削減やCO_2低減）

カヤバの強み



- 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
- データと知見を融合した診断サービス

提供価値

- 油状態の可視化による設備点検効率化
- メンテナンスタイミング最適化
- 廃油量削減による環境負荷低減

油状態診断システムの成長シナリオ

- 工場設備以外の市場へのサービス展開
- 複数顧客での実績創出、市場拡大の地盤形成
- センサラインナップ追加による対応油種拡大
- 工場設備向けに事業立上げ、サービス提供開始

2026　2027　2028　2035

工場を起点にラインナップ拡充、多市場へ展開

2. 新規事業創出 – スマートマシナリー

KYB Our Precision, Your Advantage

油圧技術/機器と遠隔/自律制御技術を活用して、顧客の工期期間の短縮に貢献する

建機の遠隔/自律制御

現場の人手不足という課題に対し、建機スマート化により、安全で生産性の高い社会づくりに貢献

社会課題

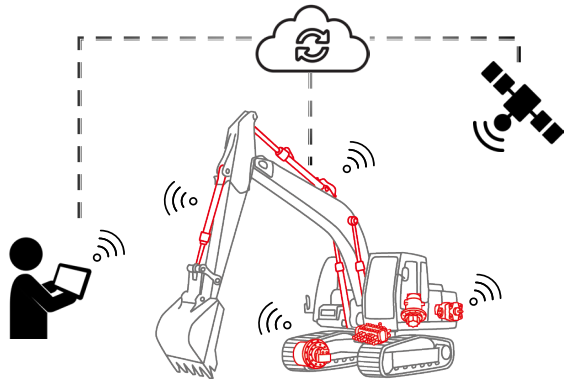
高齢化・人手不足の進行/遠隔・自律施工に対応した制度・基準の確立が進行中	**建設機械の知能化と施工プロセスの高度化**への期待が拡大	生産性向上は必須（国交省 i-Construction 2.0）

カヤバの強み



- 油圧機器の製品知見
- パワー制御技術

スマートマシナリーの事業方向性（提供価値）



油圧 × 電子制御 × 遠隔／自律
➡ 顧客の施工サイクルタイム短縮

■ 建機向け油圧・制御ソリューション事業

■ 自社開発＋パートナー協業で事業加速

26中期では、レトロフィットによる遠隔・半自律ソリューションを提供し、早期に収益化を図る

3. モノづくり革新

KYB Our Precision, Your Advantage

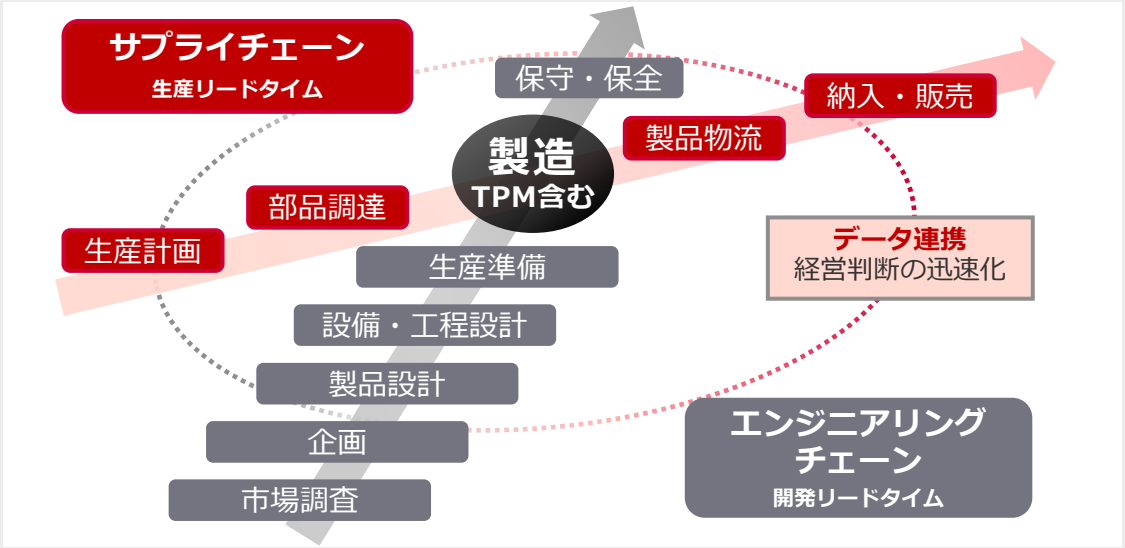
経営と現場をデータで融合し、環境と人に優しいモノづくりにより、持続的な企業価値の向上を実現

カヤバが目指すモノづくり（ Ship'30※1活動からスマート工場へ ）

カヤバ生産方式(KPS)・TPM※2で培った現場力を基盤に、運搬・在庫・作業・検査・計画を
データでつなぎ、変種変量生産にも柔軟に対応できる “進化し続けるモノづくりのシステム”

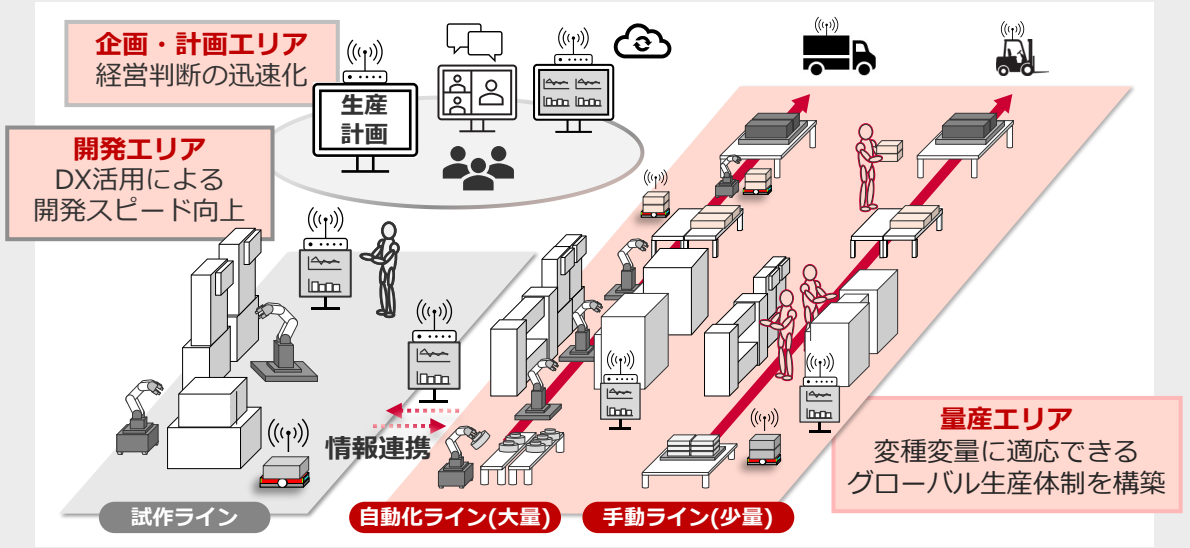
モノづくり革新の2035年あるべき姿

データ・情報を連携し、一気通貫のデータドリブン経営を実現



スマート工場実現によるスピードアップ

サプライチェーン課題をエンジニアリングチェーンへ反映し、
品質・コスト最適化と市場投入を加速



（※1） Ship'30（Self-handing innovation plant 2030）自己完結革新工場を2030年に具現化する活動
（※2） TPM：全員参加の生産保全・生産経営（Total Productive Maintenance & Management）

3. モノづくり革新

自動化・デジタル化・標準化により「生産リードタイム短縮」と「製品開発リードタイム短縮」を実現

26中期での主要な施策

サプライチェーン



生産のリードタイム短縮によるコスト低減

- 工場/工程スルーのムダ取りや自動化を進め、**生産リードタイム50%短縮を目指す**
- 自動化・省人が進む工程を支える、**AIを活用したTPM体制でよどみのない工場の実現**

エンジニアリングチェーン



開発から事業展開のスピード加速

- 設計・生産ナレッジのAI活用により、**後戻りのない一気通貫プロセスを構築する**
- 高精度なモノづくり技術を標準化し、**DX活用で製品開発リードタイム30%短縮を目指す**



「環境」と「ヒト」を守るモノづくり

- CO_2排出量(スコープ1・2・3)削減目標達成に向けた管理・実行の強化
- 高効率な生産性を維持しながら、**低環境負荷な生産技術の開発と実装**

KYB Our Precision, Your Advantage

資本効率を指標に、成長事業・製品への選択と集中を見極め、成長・財務戦略を実現する

財務戦略

1. 資金を成長投資へ優先配分し事業成長と資本効率の向上
2. 資本効率を意識した経営による事業ポートフォリオ最適化
3. 財務健全性と安定的な株主還元の維持

投資と株主還元

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**

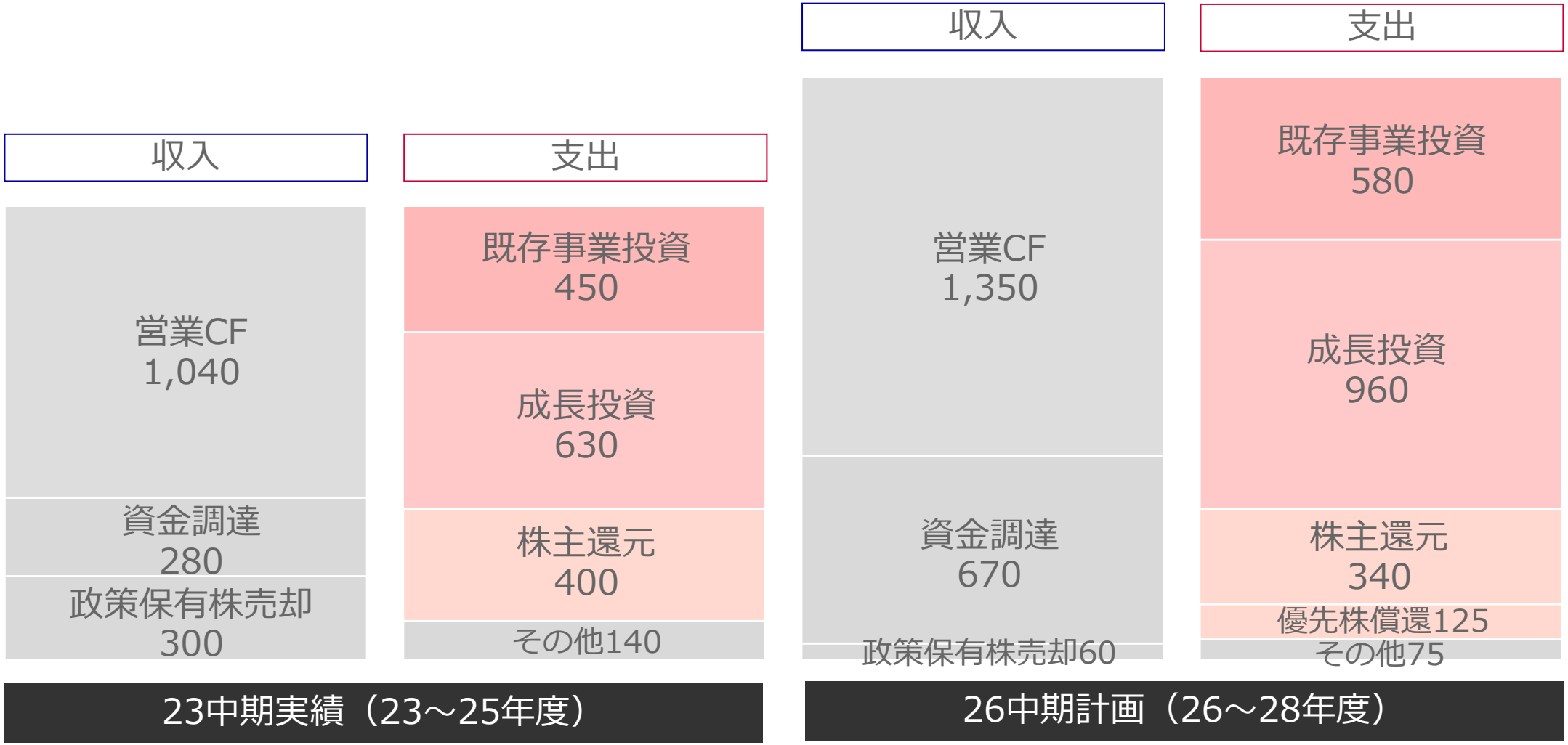
政策保有株式の縮減などの対応を含めて機動的な自己株式の取得

キャッシュ・アロケーション

KYB Our Precision, Your Advantage

資本効率を指標に、成長事業・製品への選択と集中を見極め、成長・財務戦略を実現する

（億円）



KYB Our Precision, Your Advantage

サステナビリティにおけるこれから目指す姿

ESG分野	活動骨子	目指す姿	
環境(E)	**環境貢献製品の開発** **製品の環境負荷低減** **モノづくりにおける環境負荷低減** **環境保全活動** **環境マネジメント**	■ 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	 **CO_2排出量削減**
社会（S）	**社会へ貢献する製品開発** **労働安全衛生** **人権尊重** **人財多様性** **社会貢献活動** **公正な事業慣行**	■ 人権が尊重された安全で、安心できる職場 ■ 人財ポートフォリオと、人的資本経営の実践 ■ 公正で、強靭なサプライチェーンの構築	 **ステークホルダーエンゲージメント**
ガバナンス(G)	**コンプライアンス、規範意識の醸成** **グループガバナンス** **製品開発のガバナンス** **モノづくりのガバナンス** **リスクマネジメント、BCP**	■ 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	 **コンプライアンス**

環境負荷低減の取り組み（E）

2035年 CO_2排出量 71%削減（2018年対比）を目指し、「省エネ」「再エネ」「燃転」を推進

エネルギー使用量の削減（**省エネ**）

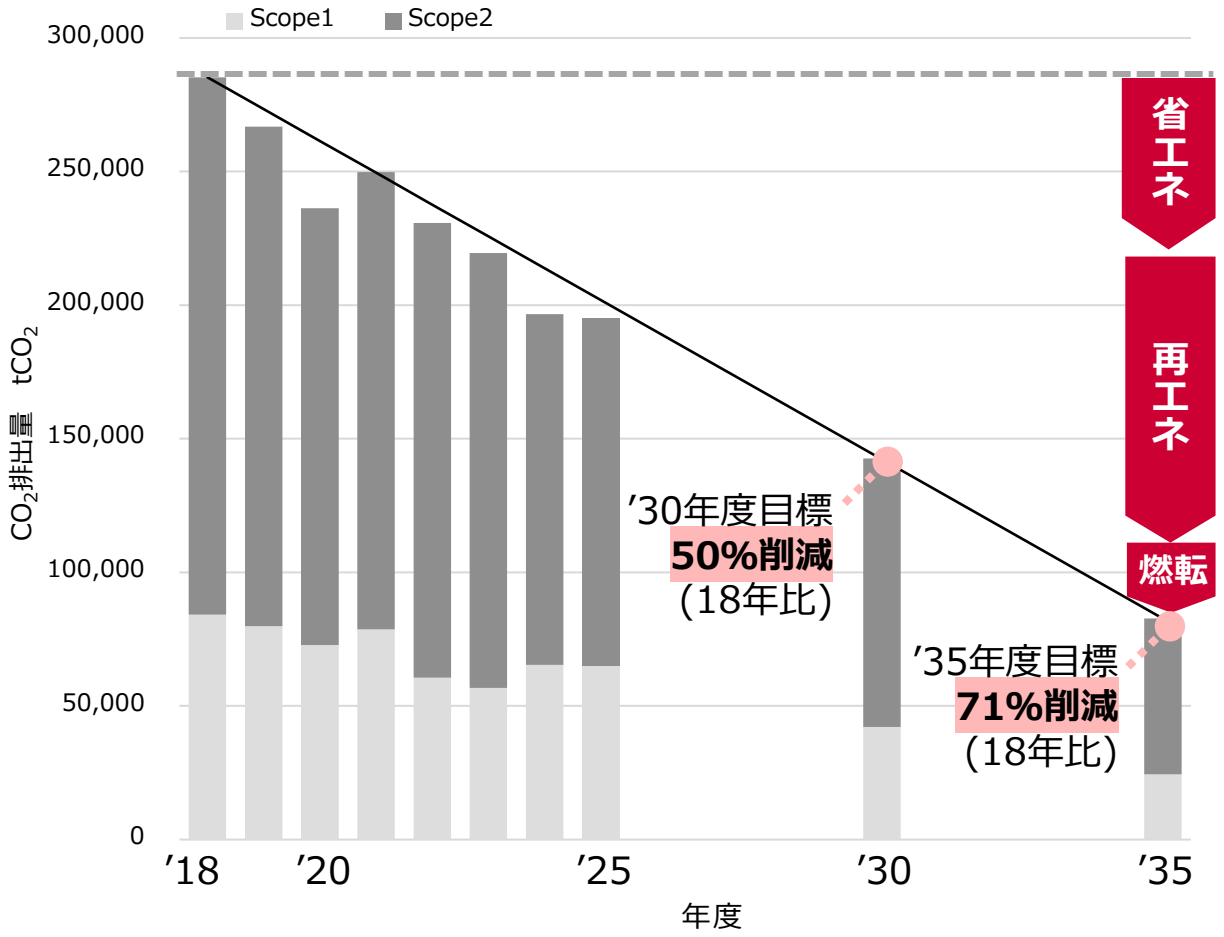
- 動力源・熱源・設備の無駄取りによるエネルギー使用量削減
- 老朽設備の計画的な更新
- 省エネ設備への転換

再生可能エネルギーの調達（**再エネ**）

- 工場屋根への太陽光発電設備設置による自家発電力の使用
- 地域連携の太陽光発電、バイオマス発電による電力供給
- グリーン電力への切り換え

ガス燃料のCN化（**燃転**）

- ガス設備の電化
- CNガス（eメタン、水素）の活用



人的資本経営（S）

KYB Our Precision, Your Advantage

経営戦略を支える人財と組織の成長を追求し、エンゲージメント向上と人的資本価値の最大化を目指す

人的資本経営

エンゲージメントとは

- **パフォーマンスを発揮し続けられる組織**
- **個人の成長・キャリア自律**
- **仕事の意義・納得・貢献実感を感じられる（働きがい）**

人財戦略

■ **人財採用**	事業の成長や新規事業創出に挑戦できる人財の確保
■ **人財配置**	人財ポートフォリオに基づき、個人の成長に繋がる人財の配置
■ **人財育成**	専門性と自律性を磨き続けられる人財の育成

職場風土（組織）

■ **人権尊重**	一人ひとりが尊重され、安心して働ける職場
■ **心身の健康**	心身ともに健康でいきいきと働き続けられる職場
■ **ダイバーシティ＆インクルージョン**	多様な人財が成長と挑戦を重ねながら、能力を発揮できる職場

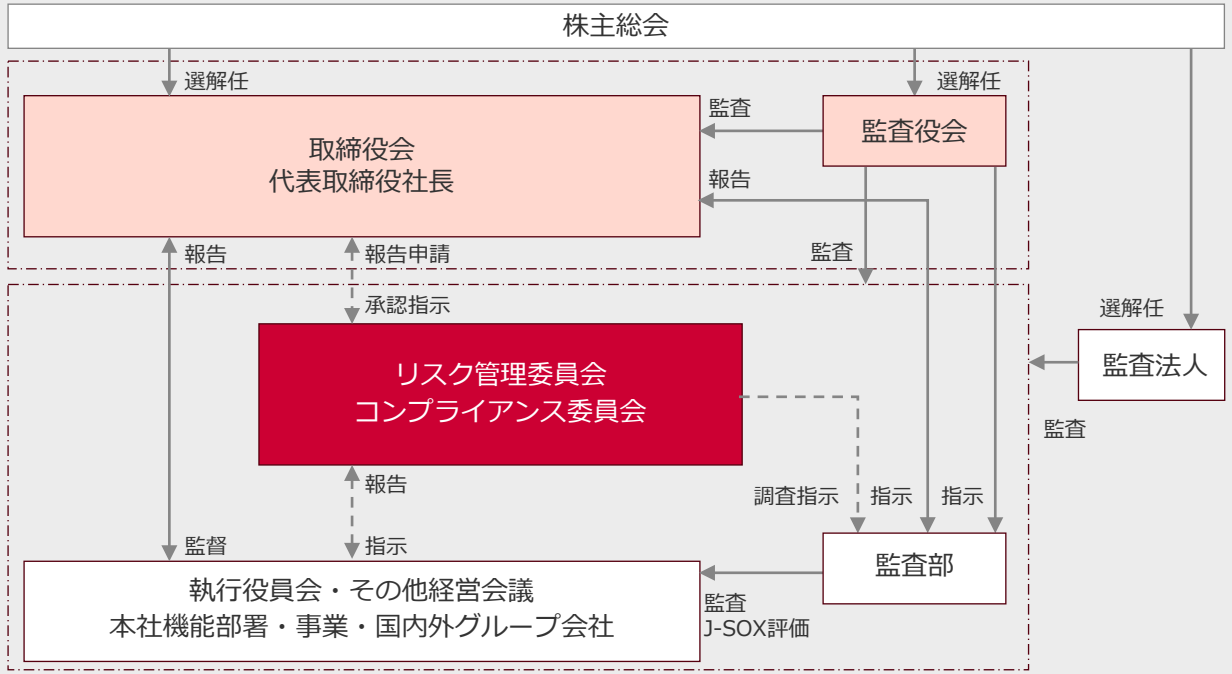
ガバナンスの強化（G）

重大な不適切事象を発生させないよう、グループ全体でガバナンスが行き届いた事業運営体制を構築

ガバナンス体制

２つの委員会で未然防止とリスクの高い項目を重点管理、ガバナンス体制を強化

- リスク管理委員会　　：リスク管理活動の推進
- コンプライアンス委員会：事象の再発防止、未然防止活動の推進



取締役会・監査役会・諮問委員会の改革

- 決裁権限の見直しを行い、業務執行の意思決定を執行役員会へ委譲し、取締役会の実効性向上を図る
- 取締役会の諮問機関である任意の指名委員会及び報酬委員会の委員長（議長）を社外取締役が務めることで独立性や客観性を高める
- 外部機関による取締役会実効性評価を実施し客観性を高める
- 社外監査役を1名増員し、更なるガバナンス強化を行う (2026年6月下旬予定)

ステークホルダーとの対話

- 株主・投資家との対話の充実と強化により、適切な評価・支持の獲得、株主・投資家の視点に立った経営の実現
- 事業内容及びサステナビリティに関する情報開示の充実

KYB
Our Precision, Your Advantage

Contents

1. 2023中期経営計画の振り返り

2. 2026中期経営計画

3. 2025年度 決算概要

要旨

Our Precision, Your Advantage

2025年度実績

✓ **前年比 増収増益（営業利益227億円 ⇒ 349億円）**

- 【売上高】自動車向けOEM製品および建設機械向け製品の販売増、
  知多鋼業の連結子会社化、エネルギー価格高騰分の価格転嫁により増収
- 【営業利益】販売増および米国の生産性改善によるコスト低減、
  知多鋼業取得による負ののれん計上、エネルギー価格高騰分の価格転嫁により増益

2026年度見通し

✓ **前年比 増収減益（営業利益349億円 ⇒ 240億円）**

- 【売上高】主に自動車向け市販製品の販売増により増収を見込む
- 【営業利益】自動車向け市販製品の販売増見込むも、
  2025年度の一過性要因（負ののれん発生益等）の剥落により減益見通し
- 中東情勢の影響については現時点で未織込

株主還元

✓ **2025年度　年間配当156円/株（2月公表値から6円増配）**

- 中間配当75円/株 、期末配当81円/株

✓ **2026年度　年間配当162円/株（予想）**

- 中間配当81円/株、期末配当81円/株

✓ **自己株式の公開買付け・取得終了（取得価額総額 約122億円）**

- 取得期間：2026年2月13日～3月16日、決済開始：2026年4月8日

2025年度　連結決算実績

Our Precision, Your Advantage

（単位：億円）	IFRS			
	2024年度 実績	2025年度 見通し	2025年度 実績	（前年比）
売上高	4,383	4,750	4,815	+432
セグメント利益（※） （セグメント利益率）	198 (4.5%)	275 (5.8%)	294 (6.1%)	+96 (+1.6%)
営業利益 （営業利益率）	227 (5.2%)	360 (7.6%)	349 (7.3%)	+123 (+2.1%)
親会社の所有者に帰属する 当期利益	149	275	290	+141
為替レート（平均レート） 円 / US$ 円 / EUR	 152.57円 163.73円	 147.31円 170.13円	 150.77円 174.79円	

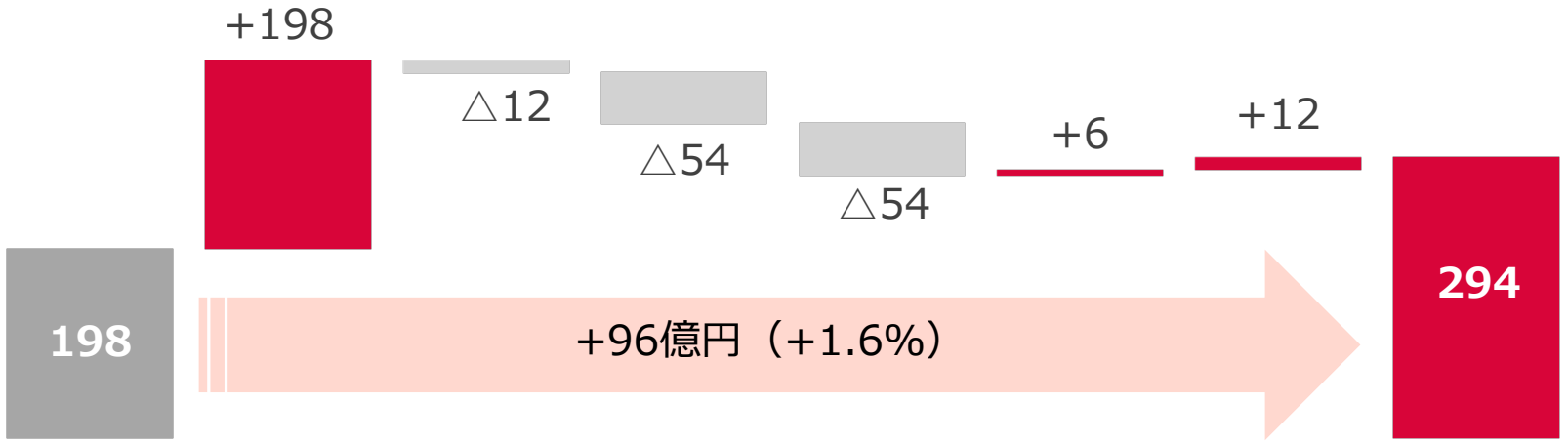
（※） 日本基準の営業利益に相当

2025年度　連結決算実績（事業別）

（単位：億円）	売上高			セグメント利益		
	2024年度実績	2025年度実績	増減額	2024年度実績	2025年度実績	増減額
AC事業	3,076	3,441	+364	172	234	+62
HC事業	1,162	1,239	+77	17	45	+27
航空機器事業	37	67	+30	△4	4	+8
特装車両事業	108	69	△40	13	11	△2
全社合計	4,383	4,815	+432	198	294	+96

AC事業：オートモーティブ・コンポーネンツ事業　　HC事業：ハイドロリック・コンポーネンツ事業

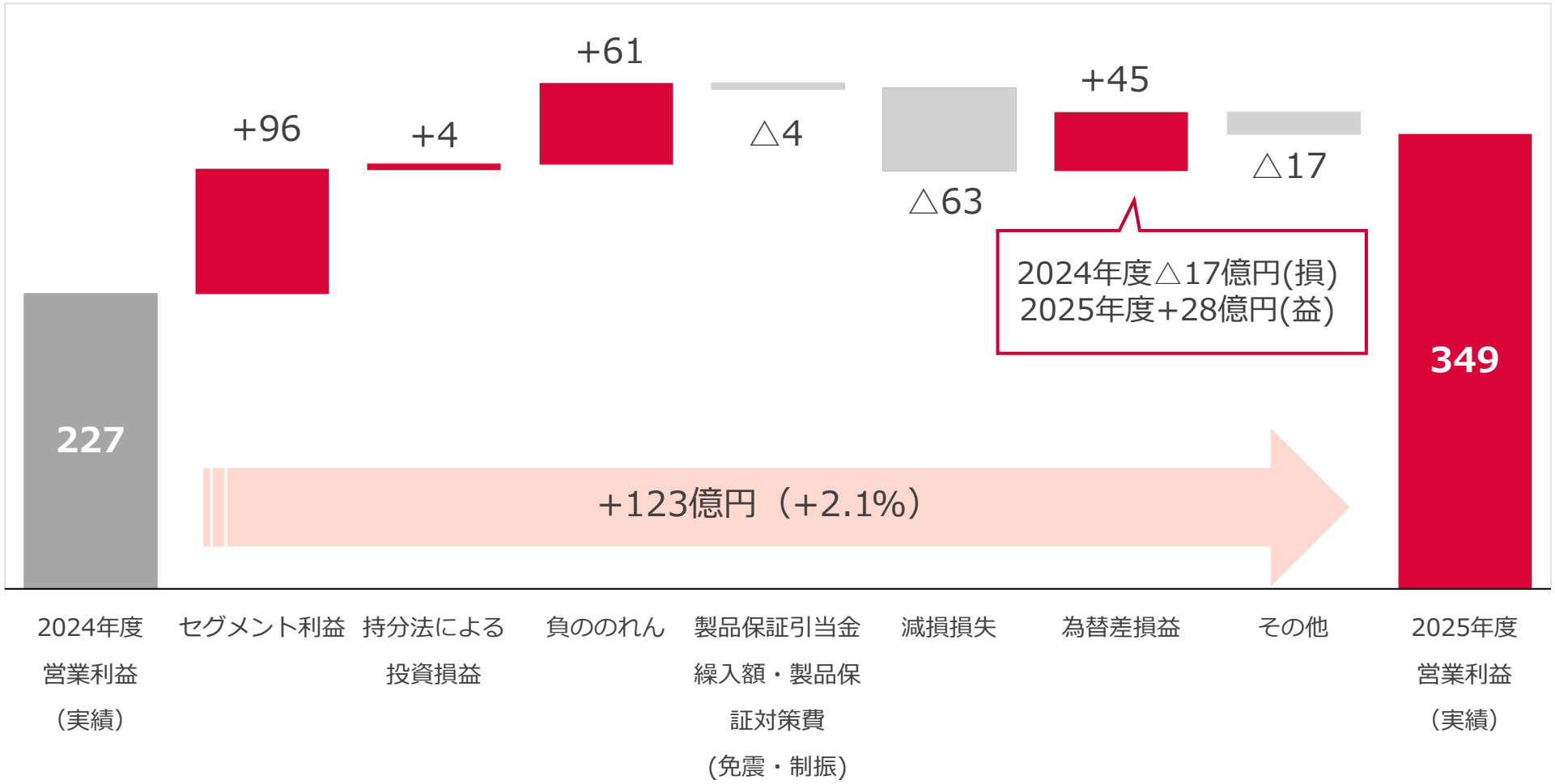
2025年度　連結セグメント利益増減（前年比）



（単位：億円）	2024年度	売上・変動費要因	償却費	人件費	その他固定費	為替	知多鋼業	2025年度
AC	172	+138	△13	△46	△35	+6	+12	234
HC	17	+56	+0	△14	△15	△0	0	45
航空	△4	+11	△0	+0	△2	0	0	4
特装	13	△7	+1	+6	△1	0	0	11
全社	**198**	**+198**	**△12**	**△54**	**△54**	**+6**	**+12**	**294**

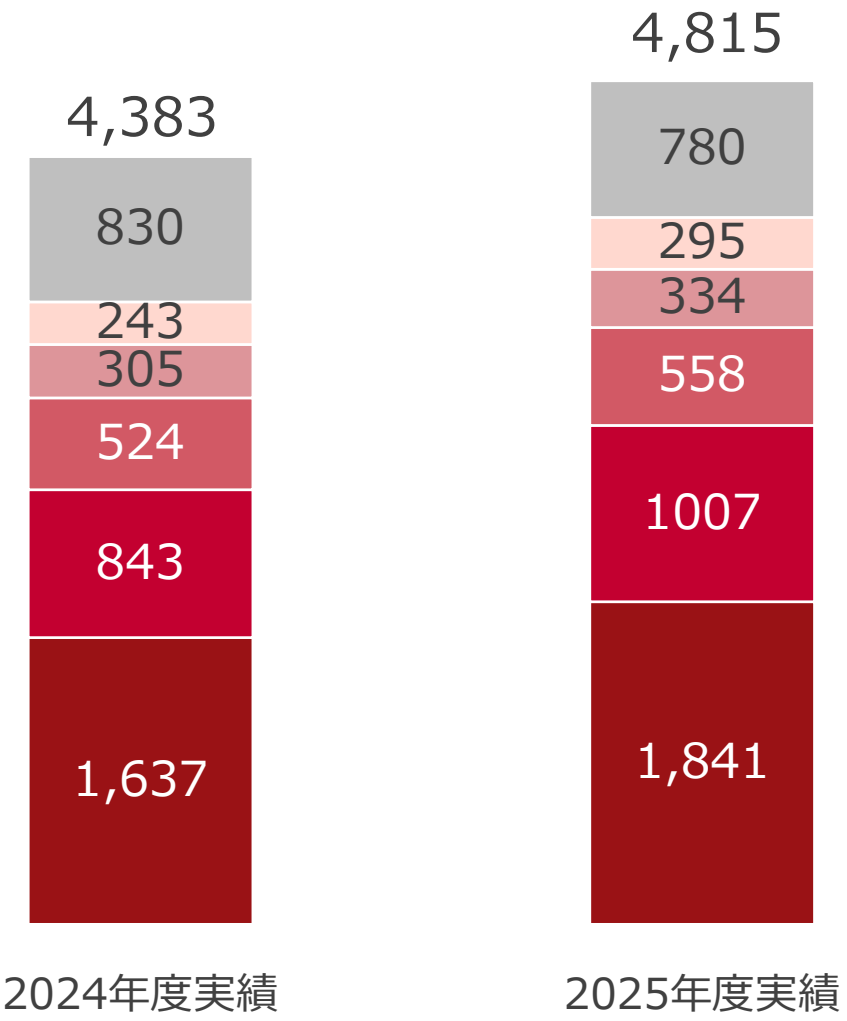
2025年度　連結営業利益増減（前年比）

（単位： 億円）



2025年度　連結売上高（地域別）

（単位： 億円）



	増減率（前年比）
その他	△6.1%
中国	+21.1%
東南アジア	+9.6%
米国	+6.6%
欧州	+19.4%
日本	+12.4%

海外売上高比率
62.6% ⇒ 61.8%

2026年度　連結決算見通し

Our Precision, Your Advantage

（単位：億円）	IFRS		
	2025年度 実績	2026年度 見通し	（前年比）
売上高	4,815	4,890	+75
セグメント利益（※1） （セグメント利益率）	294 (6.1%)	200 (4.1%)	△94
営業利益	349	240	△109
親会社の所有者に帰属する 当期利益	290	160	△130
1株当たり配当	156円	162円	+6円
為替レート（平均レート） 円 / US$ 円 / EUR	 150.77円 174.79円	 155.00円 180.00円	

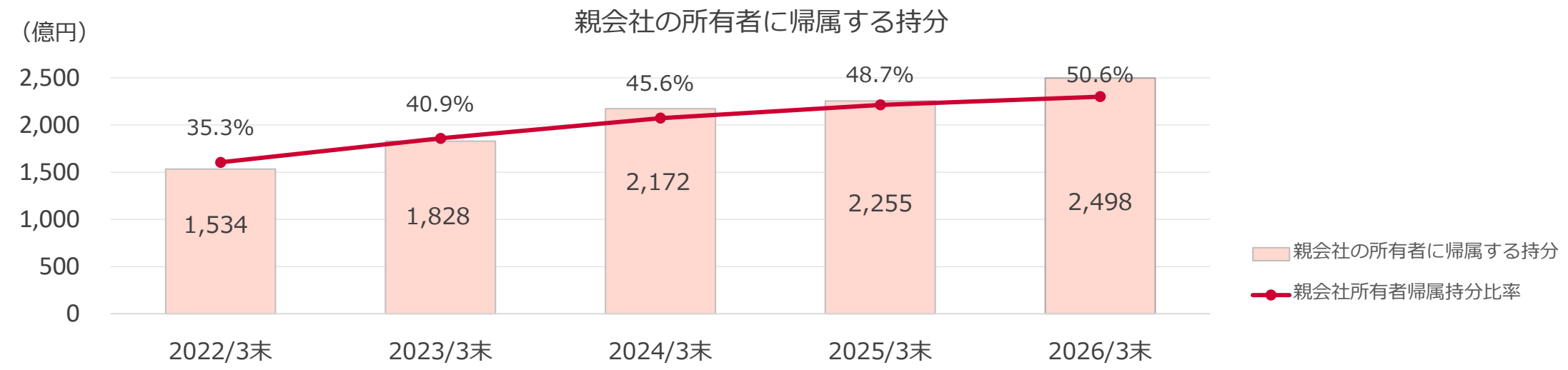
（※1）　日本基準の営業利益に相当

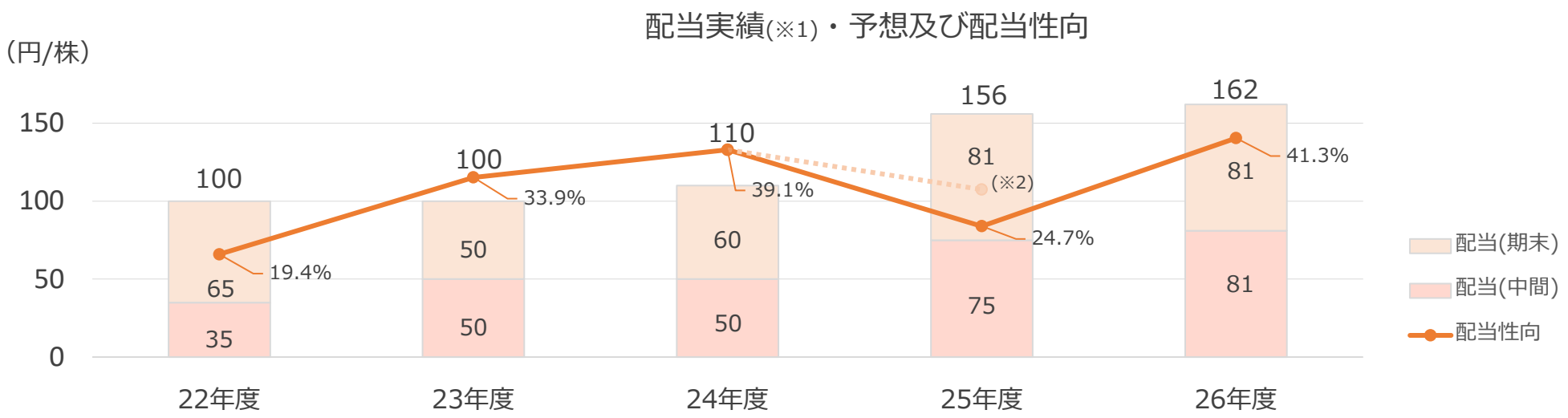
2026年度　連結決算見通し（事業別）

（単位：億円）	売上高			セグメント利益		
	2025年度 実績	2026年度 見通し	増減額	2025年度 実績	2026年度 見通し	増減額
AC事業	3,441	3,496	+55	234	156	△77
HC事業	1,239	1,268	+29	45	38	△6
航空機器事業	67	60	△7	4	0	△4
特装車両事業	69	66	△3	11	5	△7
全社合計	4,815	4,890	+75	294	200	△94

AC事業：オートモーティブ・コンポーネンツ事業　　HC事業：ハイドロリック・コンポーネンツ事業

自己資本と配当の推移





（※1） 配当（株式分割考慮後）は、2024年12月3日の株式分割（2分割）を踏まえ、22年度に遡り調整（分割前配当×1/2）した金額を記載
（※2） 非資金項目（知多鋼業取得による負ののれん61億円）を利益から除いた配当性向は31.6%

Our Precision, Your Advantage

カヤバ株式会社

ご注意事項

本資料のうち、業績見通し等に記載されている将来の数値は、現時点で把握可能な情報に基づき
当社が判断した見通しであり、リスクや不確実性を含んでおります。
実際の業績は、外部環境及び内部環境の変化によるさまざまな重要な要素により、
これらの見通しとは大きく異なる結果となる場合があることをご承知おき下さい。

お問い合わせ・取材お申し込み先
広報IR部
TEL:03-3435-3580　E-mail: kyb-ir@kyb.co.jp



Our Precision, Your Advantage