



Our Precision, Your Advantage

KYBグループレポート 2019

(2018年4月1日～2019年3月31日)



ステークホルダーの皆様へ

「KYBグループレポート」をお届けするにあたり、一言ご挨拶申し上げます。

当社は、「アニュアルレポート」や「環境・社会報告書」を毎年発行してまいりましたが、このたび2019年度から、新たな経営体制や非財務情報など内容のさらなる充実を図り、統合報告書として「KYBグループレポート」を初めて発行することとなりました。本報告書を通して、ステークホルダーの皆様との新たな対話の機会を創出することができれば幸いです。

2019年度は「KYB再生元年」と位置づけ、今一度モノづくりの原点に立ち返り、KYBグループ一丸となってさまざまな施策に取り組んでまいります。

「KYB再生元年」

今一度モノづくりの原点に立ち返り、
再発防止策を着実に実行し、
企業風土の抜本的な改革と会社再建に
取り組んでまいります。

信頼回復に向けて

2018年度に公表いたしました、当社および当社子会社による建築物用免震・制振用オイルダンパーの不適切行為および防衛装備品に関わる不適切な工数計上による請求行為により、関係者の方々に多大なるご迷惑とご心配をおかけしておりますことを、心よりお詫び申し上げます。

免震・制振用オイルダンパーの不適切行為につきましては、外部調査委員会からのご指摘・ご提言を真摯に受け止め、再発防止策を策定し、3ヵ月ごとに進捗状況を公表しております。関係者の皆様のご不安・ご心配を一日も早く払拭することを経営上の重要課題とし、誠心誠意対応してまいります。また、防衛装備品に関わる不適切行為につきましては、現在、調査を進めている段階であり、今後詳細が明らかになった時点で速やかにご報告いたします。

再発防止策の一つとして、当社は2019年10月1日付で経営理念*を改定いたしました。経営理念は、創業者である萱場資郎から受け継いだ「独創開発の精神」をもとに制定したものです。今般の改定では、この基本理念を堅持しつつ、外部調査委員会より指摘を受けました「規範意識の欠如」および「不都合な真実に真摯に向き合わない企業風土」に対し、「規範の遵守」「真摯に向き合う」という趣意を新たに加え、今後は断じて不適切行為を発生させないという決意を強く表明しました。また、当社が従前から経営の根幹として掲げてきた「品質

経営]を支えるのは、何よりも一人ひとりの規範意識であることから、その醸成と定着を第一義に考え取り組んでまいります。

* 詳細はP4「経営理念」をご参照ください。

今後の取り組み

2019年度は、3か年の「2017中期経営計画」の最終年度にあたります。2017～2018年度の過去2年間を振り返りますと、自動車向け高付加価値製品の市場投入や、建設機械向け製品の効率的な生産集約のめどをつけることができました。一方、不採算事業における構造改革が遅れていることや、建設機械需要の伸びに生産が追いつかず、遅延を発生させてしまったことは反省すべき点と認識しております。

現在は、免震・制振用オイルダンパーの早期適合化に取り組むとともに、過去2年間の反省を踏まえ、不採算事業・拠点の撤退を含む再編により、コア事業への特化を図っております。さらに、競争力のある新製品の開発と、革新的モノづくりを推し進め、2020年度からの次期中期経営計画につなげてまいります。

私たちKYBグループは今後、総力を挙げて痛みを伴う改革を断行し、これまでのやり方を根本的に見直すことにより、コンプライアンスを最高価値とする高い倫理観を持った公正で誠実な企業集団を目指してまいります。

そして、利益を安定的に確保できる体質への転換を図るとともに、企業の社会的責任を適切に果たし、再び「人々の笑顔につながるモノづくりから、豊かな社会づくりに貢献し続けるブランド」としての信頼を取り戻すべく、不退転の覚悟で取り組んでまいります所存でございます。

険しい道のりではありますが、皆様には今後もなお一層のご支援を賜りますよう、宜しくお願い申し上げます。

代表取締役社長執行役員

大野 雅生



免震・制振用オイルダンパーの不適切行為について

不適切行為の概要

- 係数書換え**：検査工程において、減衰力値に一定の係数を乗じることによって測定結果を恣意的に増減させ、意図した範囲内に収める行為。
- 原点調整**：検査工程において、検査機に設置されたパソコンのバランスON機能（伸側と圧側の減衰力の中央値を原点方向に移動させるプログラム）またはアンブ機能（検査機の荷重のゼロ点を調整するためのダイヤル）を使用することによって減衰力測定値の結果を恣意的に変化させ、意図した範囲内に収める行為。
- 大臣認定不適合材質の使用**：大臣認定を受けている免震用オイルダンパーについて、ピストン、パッキン、塗料などにおいて、大臣認定で規定されたものとは異なる材質または塗料を使用する行為。
- 装置剛性係数書換え**：装置剛性（力が加わっても変形しにくい性質）が基準値を超えることをお客様と合意している場合に、装置剛性の数値を恣意的に増加させ、意図した値にする行為。
- ネジ問題**：免震用オイルダンパーの組立工程において、ピストンとピストンロッドとを組み付けるネジが途中で回せなくなってしまう「かじり」という現象により、根元まで十分に締められず、隙間の空いた状態で出荷する行為。

不適切行為の原因

項目	原因	説明
企業風土	規範意識の欠如	当社およびカヤバシステムマシナリー（株）（以下、KSM）において、不適切行為を行っていた検査担当者および不適切行為を認識しながら是正しなかった上司、他部署の者、経営陣・幹部の一部の者に、モノづくりに携わる者としての最低限の規範意識が欠如していた。
	真実と向き合わない企業風土	当社およびKSMにおけるオイルダンパー事業の経営陣・幹部の一部が本来不正を停止させ、状況を改善すべき立場にありながら、むしろ不正を指示し黙認したことによりオイルダンパー事業全体において不都合な真実と向き合わない企業風土が醸成されていた。
事業運営体制	受注ありきの工場運営	当社およびKSMのオイルダンパー事業において、持続的に事業活動を継続するうえで、要求性能に対する認識の甘さ、売上目標や納期遵守の重視など、さまざまな複合的要因から自らの技術力・生産能力を超えた受注ありきの工場運営がなされていた。
	情報共有体制の不備	KSMの現場と経営陣・幹部の間における情報共有体制および当社とKSMとの間の情報共有体制のそれぞれに不備があり、かつ、当社グループにおける内部通報制度が実効性を発揮していなかった。
	重要業務の独占	当社およびKSMのオイルダンパー事業において、マネジメント層および現場のいずれにおいても人財の固定化（一部の者による重要業務の独占）が生じていた。
	事業化の問題点	量産化の当時から技術面に知見を有する特定の者への依存が高く、他の経営陣がオイルダンパーの技術、性能、品質検査、製造能力などについて、慎重かつ保守的な検証を行うことができる体制が十分に整備されていなかった。かかる体制が量産化後も維持されたため、事業の拡大とともに本来不断に行われるべき経営のモニタリングや、それに基づく改善が適切に行われなかった。
品質検査体制	検査の不備	検査データ改ざん行為を行う動機を強く有する製造部が自ら性能検査を行うという、相互牽制の効きづらい体制が採用され、製造部に対する牽制が機能していなかった。
	検査機の不正防止の欠如	生の検査結果が自動的に記録され、事後的に改ざんした場合に露見するような仕組みなどの検査機の不正防止措置が欠如していた。検査機のソフトウェア自体が不正のために改変されてしまうなど、検査機に対する管理も不十分であった。
内部監査体制	内部監査体制の不備（品質監査における不備）	KSMまたは当社によるいずれかの品質監査にも、事前に作成されたチェックリストで特定した項目について質問などを行うことにより、形式的な確認にとどまり、実質的・実効的な監査となっていなかった。また、監査を実施する際に品質不具合や工程内不良の率を基準として監査対象の会社が選定されており、不正行為を念頭に置いた監査対象の選定となっていなかった。
	内部監査体制の不備（品質に係る不正類似事案を受けた監査の不備）	品質に係る不正の類似事案を受けた当社の内部監査が行われた際にも形式的な検証にとどまるなど、KSMの内部監査体制および当社のグループ企業に対する内部監査体制に不備があり、内部監査が実質的に機能していなかった。

「再発防止策の進捗状況」[対応についての進捗状況]については
 当社ウェブサイトにて随時ご報告しています。 ※初回：2019年7月、2回目：同年10月 リリース公表済

<https://www.kyb.co.jp/company/progress/index.html>

外部調査委員会による調査報告書および当社グループによる原因究明・再発防止策の詳細については、以下の2019年2月13日公表資料もあわせてご参照ください。

- 当社及び当社の子会社が製造した建築物用免震・制振用オイルダンパーの検査工程等における不適切行為に関する外部調査委員会の調査報告について
https://www.kyb.co.jp/company/progress/progress_20190213_02.pdf
- 当社及び当社の子会社が製造した建築物用免震・制振用オイルダンパーにおける不適切行為に関する原因究明・再発防止策について
https://www.kyb.co.jp/company/progress/progress_20190213_01.pdf

再発防止策の概要

厳格な規範意識の醸成 および企業風土の改革	コンプライアンス経営の定着化	<ul style="list-style-type: none"> ・当社およびKSMにおける規範意識の定着 ・当社グループの規範意識の醸成 ・企業行動指針などの改定 ・定期的なコンプライアンス重視のメッセージの発信 ・人事評価など
	役職員一人ひとりの意識改革	<ul style="list-style-type: none"> ・社会的責任を自覚させる教育・研修の実施 ・ケーススタディや他社事例を多く取り入れた教育の実施 ・事業および製品に特有の法令に関する教育 ・品質教育の義務化
事業性の評価、 事業運営体制および 情報共有体制などの 見直し	バランスのとれた事業運営体制	<ul style="list-style-type: none"> ・KSMの適正な事業運営 ・KSMの受注決定判断の見直し ・事業体制の整備 ・個別または少量生産製品の量産評価手順の見直し
	人事ローテーションの徹底	<ul style="list-style-type: none"> ・効果的な人事ローテーションなどを通じた知識・ノウハウの社内共有化による、後任者の育成および業務の透明性向上
	情報吸い上げ・フィードバック体制の整備	<ul style="list-style-type: none"> ・KSM内での会議・報告・指示内容の書面化の徹底 ・緊急時の社内規程の運用徹底 ・内部通報制度の実効性向上に向けた見直し ・品質不正問題発覚時の対応明確化 ・情報を吸い上げる仕組みづくり
検査体制・方法の改善	検査体制	<ul style="list-style-type: none"> ・品質保証機能の独立性強化 ・オイルダンパー立会検査時の検査方法の改善 ・検査マニュアルの整備
	検査機の不正防止措置	<ul style="list-style-type: none"> ・オイルダンパー検査機のソフトウェア変更の社内手続の厳格化 ・オイルダンパー検査機のソフトウェアの定期的モニタリング ・人為作業を介さない検査結果の自動記録化 ・検査プロセスの自動化推進 ・オイルダンパー検査機へのアクセス管理の強化 ・性能試験データのトレーサビリティの確保
内部監査・ 統制体制の強化	内部品質監査体制の強化	<ul style="list-style-type: none"> ・品質不正を念頭に置いた監査 ・検査データの内容を確認する実効性のある監査の実施 ・当社による独自の監査 ・外部専門家による支援
	子会社管理体制の強化	<ul style="list-style-type: none"> ・グループ企業との情報連携体制の強化 ・グループ企業に対する管理体制の見直し ・グループ企業の事業リスクの分析・把握 ・グループ企業の再編

経営理念

創業者・萱場資郎の「独創開発の精神」を受け継いだ、「人々の笑顔につながるモノづくりから、豊かな社会づくりに貢献し続けるブランド」としての信頼を取り戻すべく、KYBグループの総力を挙げて、高い倫理観を持った公正で誠実な企業集団を目指していきます。

経営理念 (KYBの目指す姿)

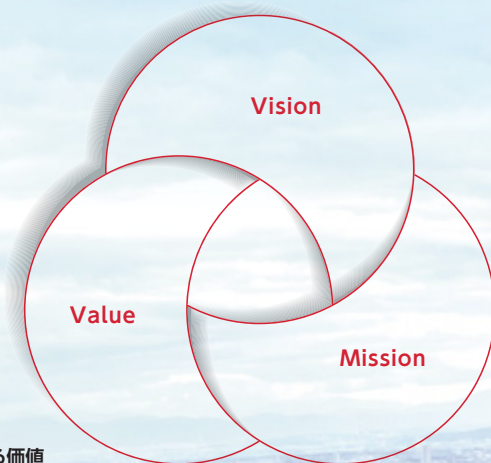
**人々の暮らしを安全・快適にする技術や製品を提供し、
社会に貢献するKYBグループ**

1. 規範を遵守するとともに、何事にも真摯に向き合います。
2. 高い目標に挑戦し、より活気あふれる企業風土を築きます。
3. 優しさと誠実さを保ち、自然を愛し環境を大切にします。
4. 常に独創性を追い求め、お客様・株主様・お取引先様・社会の発展に貢献します。

Vision

KYBブランドが実現したい世界
モノづくりが人々の笑顔につながる世の中

KYBが目指すのは、モノづくりのよこびが社会の発展を支え、人々の笑顔につながっていく、そんな世の中です。



Mission

KYBブランドが果たすべき使命
一歩先のモノづくり

KYBは、これまで培われてきた確かな技術力を活かして、お客様や市場に価値ある提案のできる企業であり続けます。新しい価値やかつてない満足をお得意先様に提供していくために、自らの足で、一歩先に進んだモノづくりを実践していきます。

Value

KYBブランドがお届けする価値
心地よい暮らしを導く技術

感覚的価値：心地よい暮らし、モノづくりのよこび

機能的価値：確かな品質

KYBがエンドユーザーに約束する価値。
それは、独創的な技術と真摯な製品開発がもたらすワンステージ上の「心地よい暮らし」です。

KYBがお得意先様に約束する価値。
それは、エンドユーザーまでも「お得意先様」と考えることから生み出される「確かな品質」です。

KYBが従業員に約束する価値。
それは、一人ひとりが世の中を変えていくことを実感できる「モノづくりのよこび」です。



目次

ステークホルダーの皆様へ	巻頭
免震・制振用オイルダンパーの不適切行為について	02
経営理念	04
特集：歴史から紐解くKYBの事業	06
KYBグループの事業活動	12
ステークホルダーコミュニケーション	18
環境マネジメント	22
品質マネジメント	27
人財マネジメント	28
コーポレートガバナンス	32
内部統制／コンプライアンス	36
役員一覧	40
財務ハイライト	42
グローバルネットワーク	44
会社概要／株式情報	45

編集方針

本報告書は、KYBグループの経営方針や事業戦略、CSRに対する活動を株主・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報告する目的で2019年度より発行したものです。業績や経営戦略などの財務情報に加え、環境・社会・ガバナンス(ESG)といった非財務情報をお伝えすることで、当社の中長期的な企業価値の向上を目指したさまざまな取り組みをご理解いただき、新たな対話の機会を創出することができれば幸いです。今後も、皆様からのご意見を参考に改善を図り、よりわかりやすい報告書の制作に努めていきます。

対象期間

2018年4月1日～2019年3月31日

※一部、上記期間外の取り組みや報告も掲載しています。

対象範囲

KYB株式会社および国内外の関係会社を対象としています。各種の環境データに関しては、特に注記のない場合はKYB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)のデータを示しています。

発行時期

2019年12月(次回：2020年8月予定)

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。ステークホルダーの皆様には、あらかじめご了承くださいませようお願い申し上げます。