



Our Precision, Your Advantage

KYBグループレポート

2020年4月1日～2021年3月31日

2021

お問い合わせ

KYB 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

用紙での配慮



FSC®認証紙の使用
FSC® 認証材および管理原材料から作られた用紙を使用しました。

印刷での配慮



グリーンプリンティング
環境に配慮した印刷工程と印刷資材を採用しています。



Non-VOCインキの使用
VOC (揮発性有機化合物) 成分ゼロの環境に配慮したインキを使用しました。



水なし印刷
有機物質を含んだ廃液が少ない、水なし印刷方式で印刷しました。



Our Precision, Your Advantage

企業の社会的責任がますます重要視される中、KYBグループではステークホルダーの皆様の満足を得られる企業グループとなることを目指し、経営理念のもと、私たち一人ひとりが企業の責任を自覚し、法令等を遵守し行動に結び付け、信頼される企業であり続けるために企業価値向上を図っていきます。

経営理念

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。

経営ビジョン

人財育成

方針や戦略を深く理解し、情熱をもって目標を完遂できる人財を育成する。

技術・商品開発

世界のお客様が感動し、安心し、そして信頼される商品を提供する。

モノづくり

お客様が満足する商品をつくる喜びと躍動感に溢れ、同時に現場主義に徹した緊張感のある工場にする。

マネジメント

企業の社会的責任を常に自覚し、効率のよいグループ経営を行う。

ステークホルダーの皆様との関係



私たちの約束・企業行動指針は、当社コーポレートサイトをご確認ください。

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



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

2020年4月1日～2021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

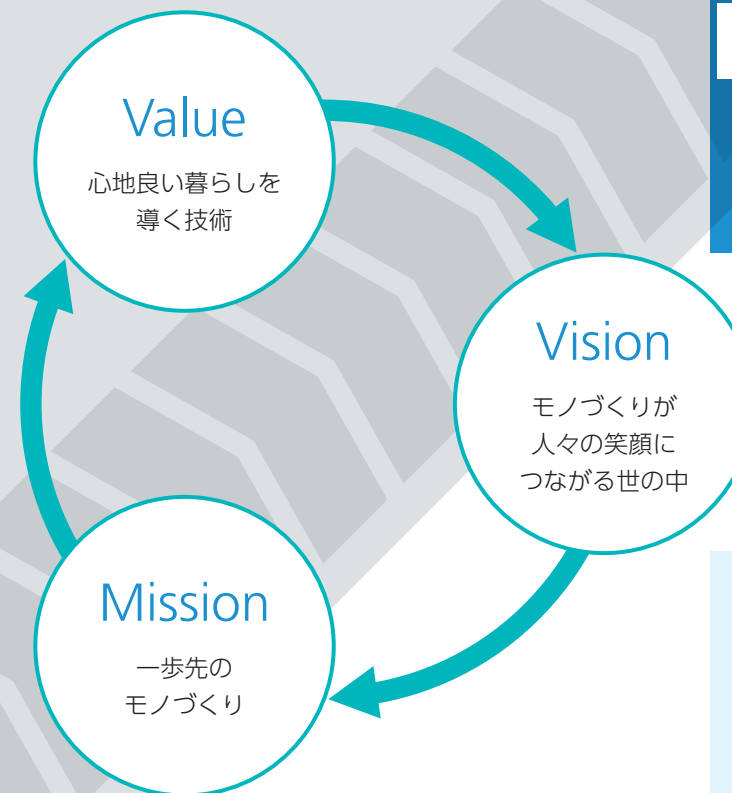
KYB株式会社および国内外の関係会社を対象としています。各種の環境データに関しては、特に注記のない場合はKYB株式会社(相模工場、熊谷工場、岐阜北工場、岐阜南工場、岐阜東工場)のデータを示しています。

発行時期

2021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。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。



KYBグループの社会的責任

KYBグループでは事業活動の中で常に独創性を追い求め、お客様・株主様・お取引先様・社会の発展に貢献することを目指しています。当社では経営理念と経営ビジョンに基づいたCSR活動を各部署の年度実施項目に掲げ実践しています。そしてその行動をチェックして改善改新のサイクルを継続して実践しています。従業員は当社の行動指針を携行しており、CSR(企業の社会的責任)の重要性の認識を深めています。

KYBの目指す姿

人々の暮らしを
安心・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

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、モノづくりの喜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。

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、お客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。

KYBブランドがお届けする価値

心地良い暮らしを導く技術

感覚的価値：心地良い暮らし、モノづくりの喜び
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「心地良い暮らし」です。KYBがお客様に約束する価値。それは、エンドユーザーまでも「お客様」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「モノづくりの喜び」です。

Contents

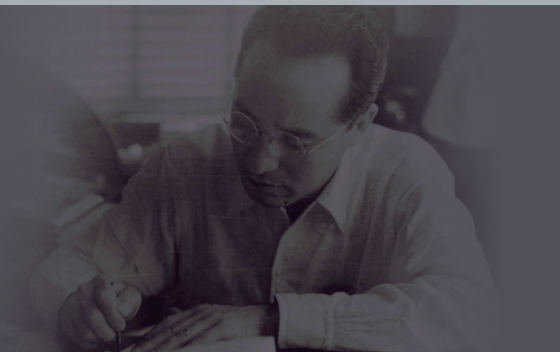
KYBのDNA	
経営理念／KYBの目指す姿	01
KYB HISTORY	03
社長メッセージ	05
目指す姿への道筋	07
KYBのモノづくり	09
2020中期経営計画	13
ESG推進への取り組み	
ESG基本方針	19
コーポレートガバナンス	21
社会への取り組み	29
環境への取り組み	36

事業戦略	
KYBグループの事業概要	41
製品ラインアップ	43
事業別戦略	45
AC事業	47
HC事業	49
その他事業	49
事業を通じた社会課題への貢献	50
会社データ	
財務ハイライト	51
グローバルネットワーク	53
株式情報	55
会社概要	56

KYB HISTORY

時代のニーズに応じてきた 独創的な技術と確かな品質

KYBの源流は、1919年に、発明家 萱場資郎が21歳という若さで興した「萱場発明研究所」にさかのぼります。当時、最先端の油圧技術を駆使した資郎の発明は、誰も思いつかなかったような機構や設計を提案し、100種にもおよぶ特許が会社の存続と発展を支えました。さらに、自社製品を公開して他社の技術者の指導にもあたるなど、KYBのみならず日本の油圧技術の発展に貢献しています。



1919

創業

あらゆるものは発達途中の過去のものであり、世の中は常に新しいものを求める。
常により良い完全さを求めて止まないところに人類特有の進歩がある。

創業者 萱場資郎

1945～

独創的な技術で新分野へ

KYBは、戦後まもない1946年後半に自動車メーカーと協力して「ショックアブソーバ(SA)」という新製品の研究開発を始め、自動車の普及とともにそのシェアを徐々に拡大させていきました。また、戦後の建設ラッシュを背景に、コンクリートミキサ車の生産技術を海外導入して開発を重ね、1959年にはドラム本体が回転して生コンクリートをその重

力で攪拌するという画期的な「傾胴型ミキサ車」の生産を開始、KYBの名前を一躍有名にしました。

1951年には、国鉄(日本国有鉄道、現 JR)と共同研究で鉄道車両用オイルダンパの開発を始動、その後大手自動車メーカーや二輪車メーカー、建設機械メーカーなど、多岐にわたる強固な顧客基盤を築きました。

1980～

製品の高付加価値化

1950年代に誕生した油圧ショベルは、1960年代に日本に技術が導入されてから大きく進化しました。現在では日本が世界の油圧ショベルの技術開発の場となっています。油圧ショベルの技術進化の歴史は、まさにKYBの油圧製品の進化の歴史でもあります。その中でも技術の結晶といえる製品が1984年に生産を開始した「高圧シリンダKCH」です。「漏れない・錆びない・壊れない」というシンプルな難題を克服した新構

造によって主力商品となりました。この時の活動で、ネジ1本に至るまで正確な強度を求めた綿密な設計の基礎データや計算式が引き継がれ、現在も改良が続けられています。

1980年代半ばからは、同業他社に先駆けてCAE(コンピュータによる設計開発支援)に力を入れ始め、そのデータ量の蓄積が、現在のデジタルトランスフォーメーション(DX)技術の導入によるビッグデータの活用に引き継がれています。

積極的な海外展開

KYBの強みは、長年の技術力の蓄積に加え、グローバルな生産・販売体制を有していることです。

海外進出は早く、1966年に“世界のキャバ”として油圧機器総合メーカーを目指す経営ビジョンを掲げており、1973年には海外本部を設置しました。SAを中心とした「KYBブランド」は広く海外に浸透し、1981年には輸出比率10.1%、輸出額100億円を突破しました。

1990～

経営体質改善および生産性向上

バブル経済崩壊、時代が大きく動く中、KYBは生き残りをかけてスリムで強靱な経営体質を目標に掲げ、事業構造の転換や体質強化に注力していきます。グループの力を結集して

一方、プラザ合意*以降の急激な円高を背景に、自動車メーカー各社は付加価値の高い高級車の開発に力を入れ始めました。

KYBは日産自動車様と共同で、電子制御サスペンションの開発を開始し、世界に先駆けて商品化に成功。1990年に日本油圧学会技術開発賞を受賞しました。

*プラザ合意：1985年9月のG5(日本・アメリカ・イギリス・ドイツ・フランス)蔵相・中央銀行総裁会議により発表された、為替レート安定化に関する合意の通称。

2000～

徹底的なコスト削減によって不況を乗り切る

長引く不況の中、「グローバルNo.1」を目指して、アメリカやヨーロッパでの合併事業など積極的な海外進出を進めました。その一方、全社的な総原価低減活動を実施し、リードタイム半減を目指して、経営体制強化を続けました。

各国で油圧ショベルの排気ガス規制が厳しくなり、さらなる環境性能が求められるようになる中、1990年代から高効

2010～

創業以来の油圧技術を基盤にさらなる成長へ

技術者たちの長年の夢であった開発センターが、2011年に開設しました。製品の開発・実験がタイムリーにできるようになり、技術開発力は格段に向上しています。KYB全技術部門の知識やノウハウを連動させ、製品開発の効率化と品質評価手法の確立を目指しています。

世界的に環境問題が重視され、人々の関心がより安全・安心、快適に向かい始めました。これらを追求するためには、より高い技術力が必要であることから、2019年にDX推進部

新製品の開発、新事業の創出を図る一方で、TPM(全員参加の生産保全・全員参加の生産経営)やTQC(全社的品質管理活動)の推進によって、生産性向上を徹底していきました。

率なコントロールバルブの開発に取り組み、製品化に成功しました。また2006年には、海外からも技術者を集めて研修を実施し、「日本のモノづくり」への理解を深めて専門技術を共有し、技術力と安全・品質への理解度を深めるための人材育成を強化していきました。

を設置、さまざまなデジタル技術を用いて、新しいアイデアやビジネスの創出、品質向上や生産性向上につなげ、KYBのグローバル標準となるシステムの構築に取り組んでいます。

当社は、創業から技術を磨き続けてきた精緻な油圧技術を基盤に、自動車や二輪車のサスペンション、パワーステアリングに代表される振動制御技術や、駆動系機器に使われるパワー制御技術などさまざまな要素技術を応用・融合して、社会のニーズに対応して新たな製品を創出しています。

創業100周年

2019年11月、当社は創業100周年を迎えました。創業者が遺したDNAは、現在に受け継がれています。

技術のDNA



創業者の願いが生んだ技術表彰「萱場資郎賞」(コロナ渦のため2020年、2021年は拠点ごとに授賞式を開催)

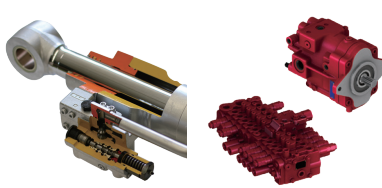
主力製品における高付加価値化～技術の進化～

自動車用ショックアブソーバ



比例ソレノイドを搭載した減衰力調整式ショックアブソーバ

建設機械用油圧シリンダ・バルブ・ポンプ



高圧シリンダKCH

ミニショベル向けロードセンシングシステム

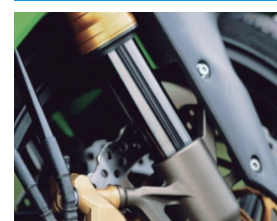
技術の応用



鈴木猛史選手(KYB所属)

1998年の長野冬季五輪に向けて開発を始めたチェアスキー用ショックアブソーバ

要素研究(トライボロジー)



優れた摺動特性と美しい外観のDLC被膜

世界同一品質



グローバル技術者研修

品質の追求



数々の品質賞を受賞

社長メッセージ

KYBは、振動・パワー制御技術の 世界のトップランナーとして、 地球と社会の持続的発展に 貢献してまいります。



代表取締役社長執行役員

大野 雅生

このたび、新型コロナウイルス感染症に罹患された方々には謹んでお見舞いを申し上げますとともに、一日も早いご快復をお祈り申し上げます。また日々最前線で治療に尽力されている医療従事者の方々に心からの敬意と感謝を表します。

KYBグループは、新型コロナウイルス感染拡大の防止に努め、お客様やお取引先様、従業員およびそのご家族の安全を最優先に考え、関係当局の要請に基づき、迅速かつ適切に対応してまいります。

2020中期経営計画スタート コロナ禍での黒字化転換

新しい中期経営計画がスタートした2020年度を振り返ってみますと、上期は新型コロナウイルス感染拡大の影響による国内外の経済活動の停滞により、出荷高が大幅に落ち込むなど厳しい状況に置かれたましたが、固定費削減を柱とする各種改善活動を強力に推進した結果、その後の需要回復と相まって、予想を上回る水準での黒字化転換を果たすことができました。

新型コロナウイルスは我々にさまざまな困難をもたらした一方、当社が抱えていた経営課題をより浮き彫りにし、組織再編や事業の見直しなどの抜本的な構造改革が一層進み、また従業員の働き方を見直す契機ともなりました。逆風の中でも前向きに捉え、動いていくことがいかに大事であるかということを実感した1年でもありました。

収益基盤の安定化 企業価値の向上と持続的成長を目指して

2021年度は、新型コロナウイルスや半導体供給問題など、先行き不透明な事業環境が続くと予想されますが、中期経営計画の遅れを取り戻す年とすべく、引き続き生産拠点再編、不採算事業や製品の縮小・撤退などの課題に注力し、収益基盤の安定化を図ってまいります。またステークホルダーの皆様にご迷惑とご心配をおかけしております建築物用免震・制振用オイルダンパー問題に関しましては、すべての適合化完了を目指し、残りの物件につきましても誠心誠意対応させていただく所存です。二度と過ちを繰り返さないよう、経営トップから現場まで一丸となって規範意識の浸透とコンプライアンス遵守に努めてまいります。

足元の課題解決のみならず、2020中期経営計画で

掲げている成長戦略につきましては、KYB独自のコア技術をさらに深化させた高付加価値製品の創出、また自動化レベルを向上させた革新的モノづくりなど、少子高齢化や環境問題などの社会的課題も視野に入れながら、中長期的な企業価値の向上と持続的成長を確かなものとする施策を積極的に促進してまいります。

より良い地球環境を 次世代へ継承するためのモノづくり

また当社は、ESG(環境・社会・ガバナンス)の基本方針をグループへ展開・推進すべく2021年7月にESG推進室を新設いたしました。今後はグループ全体でCO₂排出削減や社会の持続的発展に貢献する製品開発にも取り組んでいく所存です。既存の事業活動についてもESG的観点から捉え直し、より良い地球環境を次世代に継承するためのモノづくりを主体的に推進してまいります。

振動・パワー制御技術の 世界のトップランナーとして

当社は1919年11月の創業から100年を超える長い歴史を持ち、振動・パワー制御技術を核とした世界のトップメーカーとして今日まで走り続けています。KYBの製品は、世界中の至るところで地域の人々の暮らしを支え、安心・安全・快適さを提供しています。これからもKYBは『豊かな社会づくりに貢献する信頼のブランド』を目指し、世界中のお客様に満足いただける商品が提供できるよう絶え間なく進化してまいります。今後ともステークホルダーの皆様との対話を大切にしていきたいと考えておりますので、ご支援ご厚情を心よりお願い申し上げます。

目指す姿への道筋

KYBを取り巻く環境は
百年に一度の変革期

- 技術的／社会的環境の変革期
- リソースをコア事業に集中させ
変革期をチャンスに転じたい
- 多様性／自動化etc.高付加価値
製品を市場に送る

コア事業に
注力

社会のニーズ

- ダイバーシティ&インクルージョン
- アフターコロナ
- 地球温暖化対応

中長期的な企業価値の向上／
豊かな地球・社会づくりに貢献する
信頼のブランド

2020中期経営計画

コンプライアンス遵守と
高収益体質の確立

P.13

信頼と誇りの回復に向けた取り組み

コンプライアンス
遵守と
ガバナンス強化社会的要求への
対応

人財育成

安全第一・
品質経営

財務体質の改善

成長戦略

KYBのコア技術

振動
制御技術パワー
制御技術

油圧技術

技術の広がり

『イノベーション戦略』

先端技術の活用

生産革新への取り組み

自動運転、EV化、
省エネ化車、環境規制への対応

新市場・新商品創出

AI
(人工知能)IoT
(モノのインターネット)DX
(デジタルトランスフォーメーション)社会の持続可能性に
貢献する製品の創出

P.11

KYBのDNA

創業以来受け継がれた精神と技術

P.09

経営理念

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

P.19

創業
100年

KYBのモノづくり

KYBは、振動制御技術とパワー制御技術の2つのコア技術に、電子制御技術などあらゆる要素技術を組み合わせ、研究所や各事業、グループ企業が連携し、技術・製品開発に取り組んでいます。

また、今日では避けて通れない環境問題をはじめ、社会課題の解決やSDGsゴール達成、DXによる生産革新への取り組みと新規ビジネス創出への対応にも目を向け、全社一丸となって活動を進めています。

KYBの技術開発

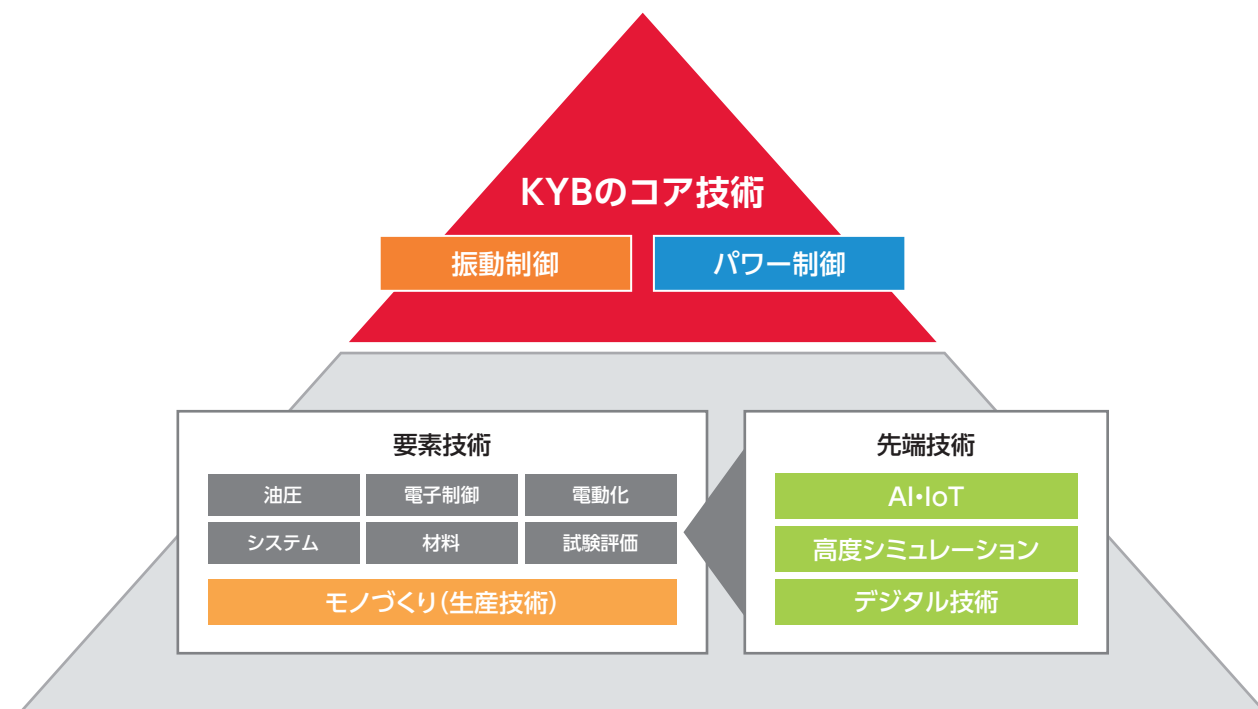
KYBは、1919年に、発明家だった創業者の萱場資郎が興した「萱場発明研究所」が原点です。創業以来、私たちは100年以上にわたって、油圧技術を磨き続けてきました。現在では、世界で走る自動車の5台に1台はKYBのショックアブソーバが採用されるほど、先進的な技術と高品質で圧倒的なシェアを誇っています。

油圧の大きな特徴は、電動や空気圧などの駆動方法と比べ、小さな機器で大きな出力が得られる点です。また、応答性に優れ、制御しやすいことも幅広く利用される理由の一つです。例えば、路面の衝撃を吸収する自動車用ショックアブソーバは、油の剛性や粘性を活かして適切な減衰力を発揮した代表的な好例で、建設機械もまた、大出力が求められることから油圧が最

も有利だと評価されています。

KYBは、油圧による振動制御技術とパワー制御技術の2つのコア技術を軸に、電子制御技術などのあらゆる要素技術を組み合わせ、さまざまな油圧製品を生み出してきました。テクノロジーが急速に進化する現代においても、油圧技術が社会の発展に有効な貢献を果たすと確信しています。そのため、コア技術の深耕だけでなく、時代の変化に対応すべくAIやIoT、高度シミュレーションなどの先端技術を取り入れ、電子制御による自動化ICT建機など、高効率化と安全性を兼ね備えた次代の油圧機器の開発に挑み続けるとともに、製品のシステム化も強力に推進しています。

KYBの技術概念図



KYBの技術開発体制

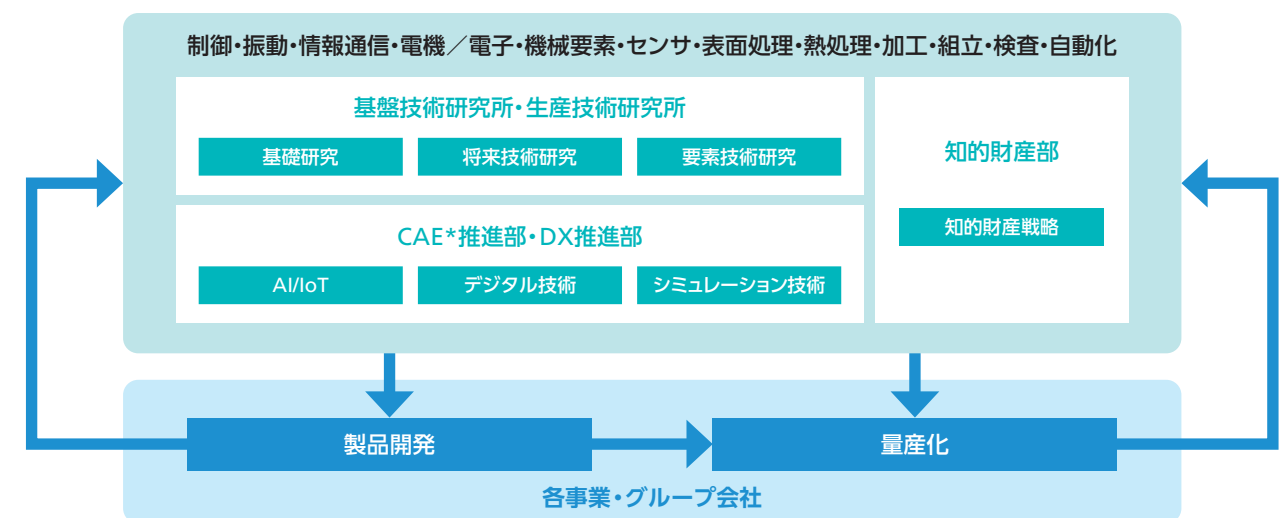
KYBでは、現行製品の性能向上や高機能化はもとより、省エネルギーや環境負荷物質の低減など社会課題の解決に向けて、基盤技術研究所と生産技術研究所を中核に、先行技術の開発にも積極的に取り組んでいます。

また、技術・グローバル生産・販売が一体となって新しい価値創造を目指しており、効率良く行っていくため、長期的な環境変化とそれに伴う社会や顧客ニーズの変化を調査・分析、予測に基づいた将来技術の「あるべき姿」とそこに向けた持続的成長戦略を明確にロードマップ化し、研究開発を進めています。

基礎研究では、次代に向けた研究や要素技術研究を推進し、その成果を事業化・製品化すべく、例えば、将来の自動運転に向け、電子制御サスペンションと電動ステアリングの技術を融合した統合システムの開発を推進しています。一方、各事業分野の技術部門では、

現行製品の性能向上や低コスト化の実現に加え、新製品の開発も独自で行い、量産化も行っています。技術本部では、開発した技術や知的財産、デジタル技術などを管理し、研究開発から量産化までのプロセスを常に循環させることで、技術レベルの向上を図っています。こうして開発された独創的な製品技術や量産化技術が事業部門やグループ会社で生産化されるとともに全社グループに展開、生産技術研究所が開発した新工法や各工場で培われたノウハウが集約され、新しい設備の建造や治工具の内製化につなげています。

なお、最近ではこれら研究開発の効率化・スピードアップのために、積極的にDXを全社的に推進するとともに、AIを活用したデータ分析など、高効率化や生産性向上に向けた取り組みも活発に行われています。



*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

環境への取り組み

現代は、既に環境問題を避けて通ることはできません。KYBにおいても、環境対応に関し研究開発を促進しています。例えば、製品では自動車用無段変速機(CVT)に搭載される油圧ポンプや、各種機器の電動化や軽量化、建設機械用油圧機器の省エネルギー・高効率化も推進しています。

KYBは欧州地区にも複数の拠点を有しており、例えば、その中での環境規制であるREACH規則*にも対応すべく、現地と情報連携を密にとりながら研究開発を進めています。こういった研究開発活動を加速させる

ために、2020年度、社内に「環境規制対応グループ」を設置しました。これにより、REACH規則はもとより、Pbフリー化など、社会的な環境規制に関する各拠点の情報の共有と先取りが可能になります。

なお、先般、政府がカーボンニュートラルを2050年に実現することを表明しましたが、これについても技術ロードマップでバックキャストで実施内容を吟味し、具体化を進めていきます。

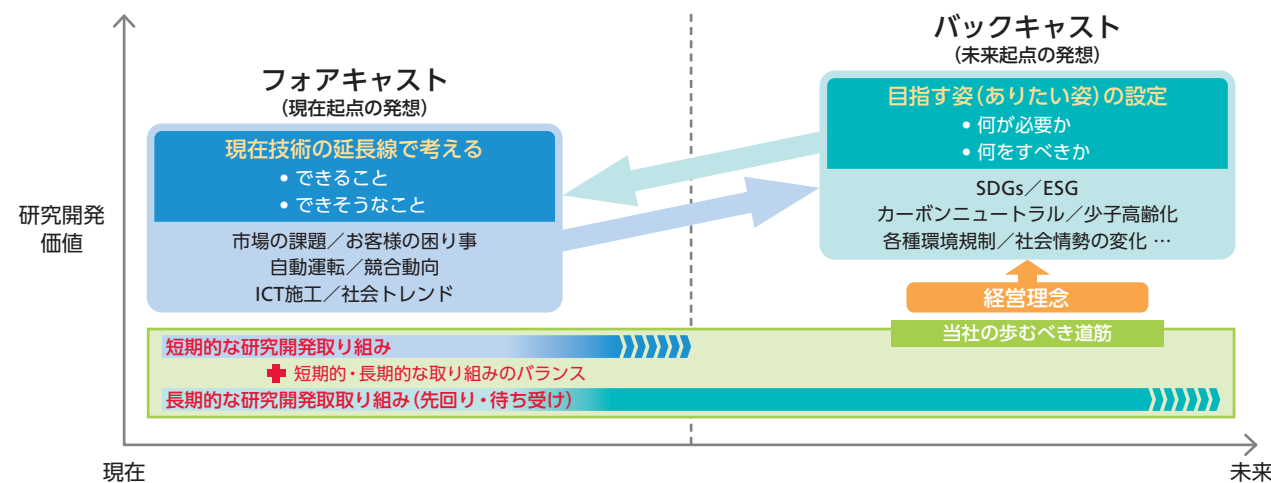
*REACH規則：REACHはRegistration, Evaluation, Authorisation, Restriction and Chemicalsの略。人々の健康や環境保護、欧州の科学産業競争力の維持向上を目的とした、化学物質の登録・評価・認可・制限に関するEU法。

社会の課題解決に向けた4つの取り組み

1 技術ロードマップの作成(バックキャスト型)

KYBでは既存のお客様のニーズにお応えすべく研究・商品開発を促進し、より良い商品を市場にタイムリーに安定供給してきました。その結果、直近～中期的な視野での研究開発が中心となり(フォアキャスト型)、昨今叫ばれている社会貢献やSDGsの達成などに結び付けた活動が十分ではなかったことを踏まえ、未

来を起点としてありたい姿を想像し、そこに「何が必要か」「何をすべきか」という視点を取り入れたバックキャスト型の視点からもやるべきことを整理し、従来のフォアキャスト型とこれを結び付けたロードマップを整備していきます。



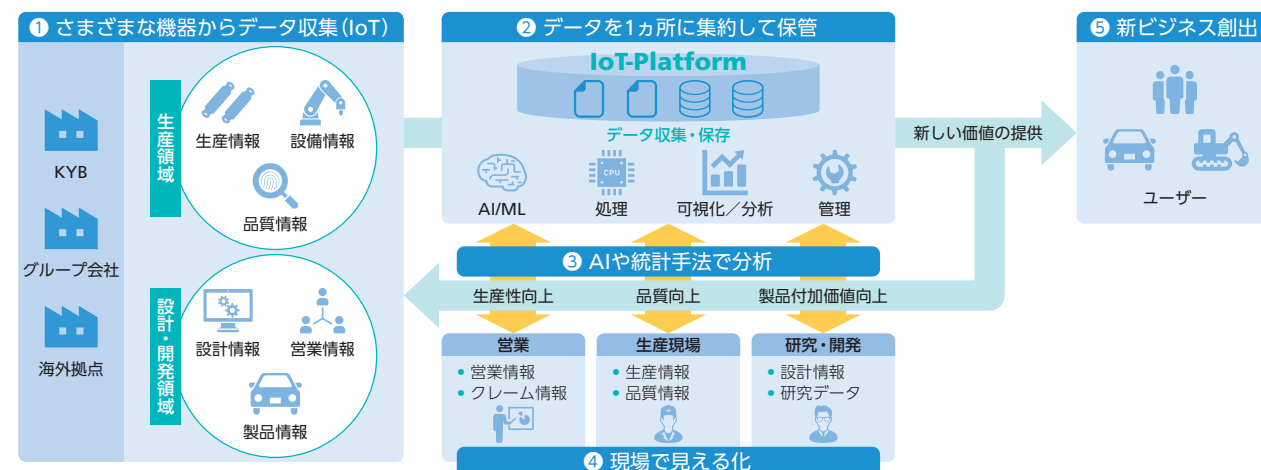
2 DXによる生産革新への取り組みと新規ビジネスの創出(イノベーション戦略)

KYBでは、経営の強力なバックアップのもとで、データ活用への全社変革に取り組んでいます。

2020年、データ活用基盤の構築として、IoTプラットフォームを内製しました。これを活用して、生産革新への取り組みとして、設備の故障予知や生産設備の

情報収集、新規ビジネスの創出として、スマート道路モニタリングシステムなどの研究開発にも適用していきます。あわせて、デジタル技術活用人材の採用、育成についても積極的に取り組みます。

データ活用の基盤の構築

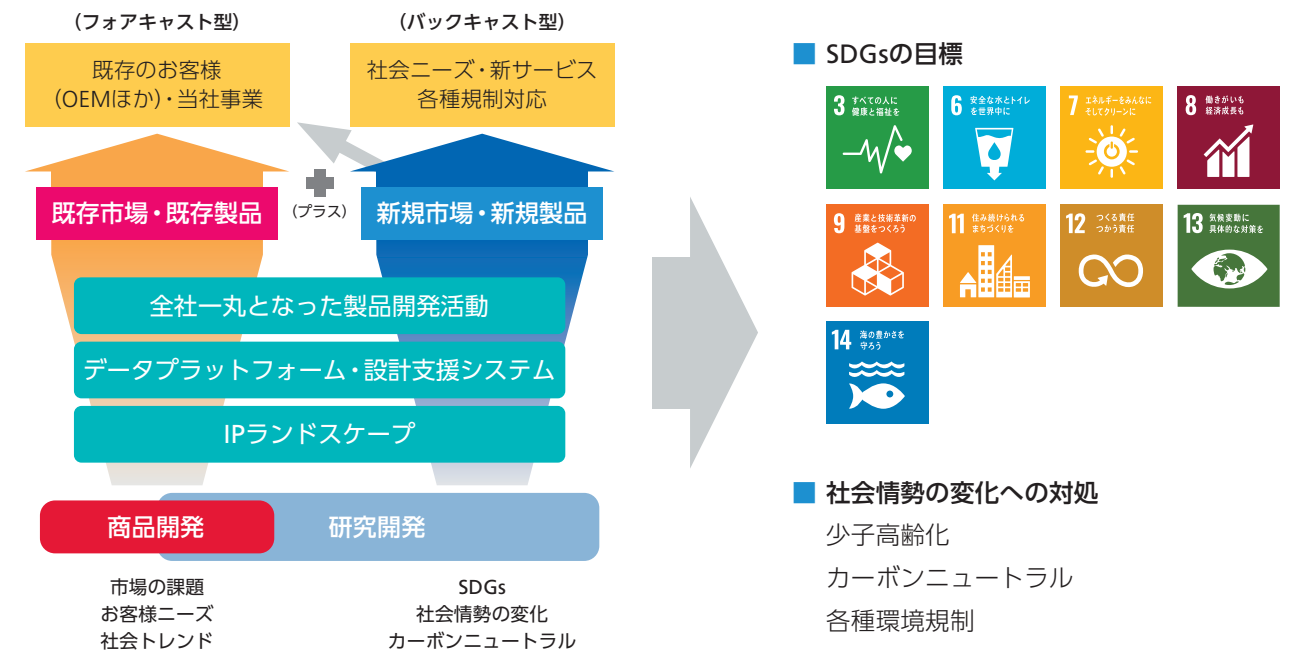


3 新製品・新市場に取り組むための研究開発(社会貢献やSDGsを意識)

KYBは既存のお客様に対して日々、品質の良い製品をご提供し続けています。

さらなる事業発展のために既存のお客様への製品のご提供のほか、社会貢献や今後ますます増えていく

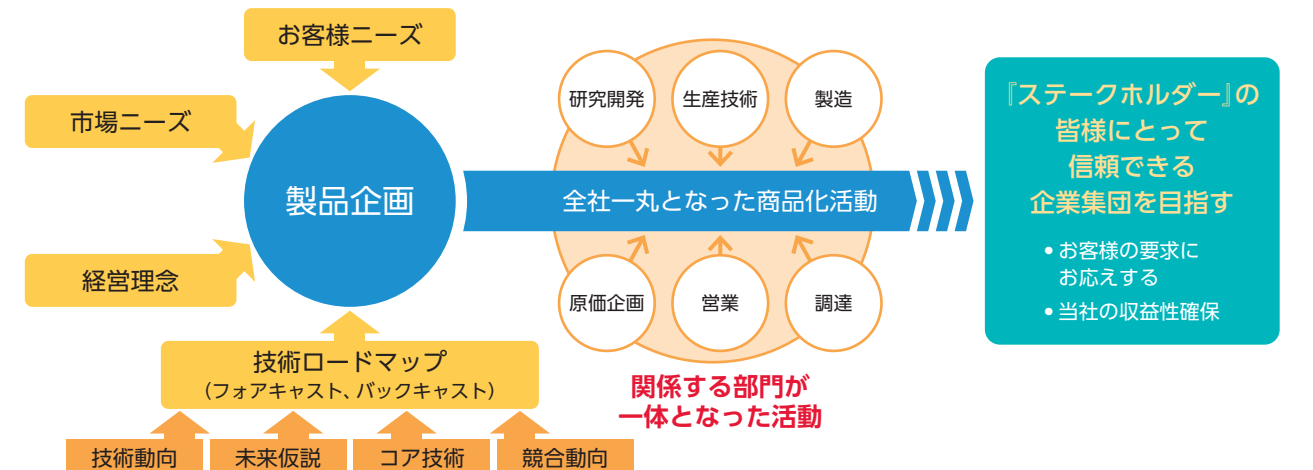
であろう社会・環境規制に対応しながら、新規市場や新規製品にも積極的に取り組み、これを技術ロードマップに落とし込み、社内にもあらゆるしくみを取り入れ、この活動を加速していきます。



4 全社一丸となった研究開発～製品化までの一貫した流れの推進

KYBではお客様からの要求や技術ロードマップから導き出された研究・商品開発テーマを推進するにあたり、これを組織で対応する体制とするために、研究や製品開発を行う部門をはじめとして、関係する原価企画、営業、調達、生産技術、製造などのあらゆる部門が一体となり、進捗とフォローが見える化した取り組み

みを始めています。これにより、お客様が要求する価格でご提供するのはもちろんのこと、商品化日程の確保や当社の収益性も考慮し、結果としてステークホルダーの皆様にとって信頼できる企業集団を目指していきます。



2020中期経営計画

「2020中期経営計画」の初年度であった2020年度は、「取り戻そう信頼と誇り」をスローガンに、企業風土改革として規範意識とコンプライアンス遵守を経営の根幹に据えながら、不適切行為の再発防止策を徹底してきました。しかし新型コロナウイルスの世界的な感染急拡大により、各国の都市封鎖や国内でも緊急事態宣言が発出されるなど、極端な逆風下でのスタートとなり、その対策が急務となった1年でもありました。

2021年度は、中期計画の遅れを取り戻し、高収益体質の確立をする1年とします。未だ新型コロナウイルスの感染拡大収束のめどが立たず、世界経済の先行きが不透明ではありますが、中期計画の完遂を目指し、一日も早く皆様の信頼を取り戻せるよう、グループ一丸となって取り組んでいきます。

2020年度の総括

2020年度の世界経済は、新型コロナウイルスの感染拡大の影響により、厳しい状況に置かれました。米国や中国をはじめとして、一部で経済活動に回復の兆しが見られたほか、ワクチン接種による新型コロナウイルス感染症の収束の期待も高まっていますが、変異株の出現による感染再拡大など、予断を許さない状況が未だ続いています。また、我が国経済においても、政府による景気刺激策により、一部の産業では輸出や生産が持ち直し、経済活動に動きが見られましたが、新型コロナウイルスの感染再拡大を受け、依然として先行き不透明な状況が続いています。

このような環境のもと、当社製品の主要な需要先である自動車市場は、世界経済が失速し、お取引先様各社も工場の操業停止等の影響を受けたことにより、前

連結会計年度に比べ需要が減少しました。また、建設機械市場も、他市場と同様、前連結会計年度に比べ需要が減少しました。

当社グループの売上高については、3,280億円と前連結会計年度に比べ535億円の減収となりました。

損益については、当連結会計年度において、免震・制振用オイルダンパーの製品保証引当金について取り崩しを行った影響等により、営業利益は183億円(前連結会計年度営業損失403億円)、税引前利益は163億円(前連結会計年度税引前損失414億円)となりました。また、親会社の所有者に帰属する当期利益は、171億円(前連結会計年度親会社の所有者に帰属する当期損失619億円)となりました。

2020年度連結決算実績(IFRS)

	2019年度	2020年度実績(前連結会計年度比)
売上高	3,816億円	3,280億円(△535億円)
セグメント利益	176億円	133億円(△43億円)
親会社の所有者に帰属する当期利益	△619億円	171億円(790億円)
1株当たり配当金	0円	75円

KYBを取り巻く環境

新型コロナウイルスの感染拡大は変異を重ねながら収束のめどは立たず、米国大統領交代による米中対立の動向、新興国経済の伸び鈍化に加え、世界的な半導体や樹脂の需給逼迫など、さらに不安定要素が増大しています。当社を取り巻く事業環境は、AC(オートモーティブコンポーネンツ)事業はMaaS、CASEに代表される100年に一度といわれる変革期を迎え、その潮流に遅れることなく対応を迫られる一方、HC(ハイドロリックコンポーネンツ)事業は欧米、日本の成熟市場、中国、ASEANなどの新規・成長市場と発展段階に応じた戦略を求められています。航空機器事業では、新型コロナウイルスの世界的感染拡大により民需が激減する一方、特装車両事業では堅調な国内需要に支えられ順調に推移しています。システム製品では、免震・制振用オイルダンパーの適合化終結も近づきつつあり、お客様からの信頼回復を進めています。



2020中期経営計画基本方針

1. **コンプライアンス遵守とガバナンス強化：**
規範意識の浸透と企業風土の改革

2. **社会的要対応：**
ESG経営への進化

3. **人財育成：**
健康経営の徹底
海外含むグループ人財育成
ダイバーシティ
間接部門生産性向上の取り組み
4. **安全第一・品質経営：**
重大災害・重点災害ゼロ
グループ品質監査体制の強化

5. **収益基盤の安定化：**
不採算事業・拠点・製品の撤退
間接部門含む全社組織再編
総原価低減活動・革新的モノづくり

6. **成長戦略：**
新市場・新商品戦略の強化

「取り戻そう信頼と誇り」



中期経営計画の概要

当社グループでは、3年間（2021年3月期～2023年3月期）の「2020中期経営計画」を策定しています。開始年度である昨年度の2020年度につきましては、新型コロナウイルス感染拡大による影響を見通すことが極めて困難であったことから、目標とする経営指標の公表を控えていましたが、今般、外部環境を踏まえ見直しを行いました。目標数値は以下のとおりです。

また、収益基盤の安定化を図るため、収益力改善については、固定費管理体制強化、不採算事業／拠点／製品の再編実施、グローバル総原価低減の推進、グループ生産体制の最適化を、財務体質改善については、当社単体の利益確保および当社グループ自己資本比率改善を基本方針として、2022年度34％を目標としています。

2020中期経営計画財務目標（連結）

	2020年度実績（前連結会計年度比）	2022年度目標
売上高	3,280億円（△535億円）	3,780億円
AC事業	1,975億円（△346億円）	2,290億円
HC事業	1,113億円（△140億円）	1,300億円
セグメント利益	133億円（△43億円）	250億円
セグメント利益率	4.1％（△0.5％）	6.6％
自己資本比率	26％	34％

施策 ① コンプライアンスの遵守とガバナンスの強化

免震・制振用オイルダンパー問題の反省から「2020中期経営計画」では、規範意識を最優先とする企業文化を事業活動の最前線まで浸透させ、何事に対しても真摯に向き合える職場環境を創出すべく、各種コンプ

ライアンスプログラムを実施しています。ガバナンス強化については取締役会を中心に、迅速かつ効率的な経営体制の構築ならびに公平性かつ透明性の高い経営監督強化機能の確立を目指しています。



免震・制振用オイルダンパー問題の再発防止策及び適合化進捗

2019年2月13日付当社ホームページにて「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」を公表後、着実に再発防止策を遂行

し、信頼回復に取り組んできました。
2021年6月30日時点で、再発防止策の97％を「完了」しており、未了の具体策についても「完了」に向けた取り組みを継続しています。

再発防止策の進捗状況（2021年6月末時点）

厳格な規範意識の醸成 及び企業風土の改革	コンプライアンス経営の 定着化	<ul style="list-style-type: none">当社及びKSM*における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等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等	完了 完了 完了 完了 完了
	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及び製品に特有の法令に関する教育品質教育の義務化	完了 完了 実施中 完了
事業性の評価、事業運営 体制及び情報共有体制等 の見直し	バランスのとれた 事業運営体制	<ul style="list-style-type: none">適正な事業運営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品の量産性評価手順の見直し	完了 完了 完了 完了
	人事ローテーションの 徹底	<ul style="list-style-type: none">人事ローテーションの徹底	完了
	情報吸い上げ・ フィードバック体制の 整備	<ul style="list-style-type: none">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	完了 完了 完了 完了 完了
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	完了 完了 完了
	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厳格化オイルダンパー検査機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確保	完了 完了 完了 完了 完了 完了
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専門家による支援	完了 完了 完了 完了
	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・把握グループ企業再編	完了 完了 実施中 完了

*KSM：カヤバシステムマシナリー（株）は2021年7月1日にKYBに統合しました。

交換等の進捗状況（2021年8月末時点）

交換等開始*1：968物件（98％）	交換等完了*2：937物件（95％）
--------------------	--------------------

*1 納入済品引取り再調整等及び存置を含む。

*2 交換等開始物件数のうち交換等が完了及び存置が確定した物件数。なお、特定行政庁への是正完了報告の件数ではない。

施策② 社会的要求への対応

ESG(環境・社会・ガバナンス)にかかわる当社を取り巻く環境が大きな変化を見せる中、2021年7月に、ESG推進室を新設しました。今後はESG経営を方針策定の基盤としていきます。

ESG推進にあたり、単に環境社会への対応を行うのではなく、ビジネスチャンスの可能性を探り、企業価値を高める活動を推進していきます。また社内で行われているESGに関する活動を取りまとめ、ステークホルダーの皆様にも積極的に発信することで、信頼醸成を図っていきます。



施策③ 人財育成

健康経営推進の取り組みとして、昨年度に続き「健康経営優良法人2021」の認定を取得しました。当社では従業員やその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、従業員一人ひとりが心身ともに健康で働きがいのある職場づくりに取り組んでいます。

また、信頼回復に向けた規範意識醸成、風通しが良くハラスメントのない職場づくり、人財の多様化を図り、小集団活動を通じ次世代リーダーや、グローバルでの拠点経営者の育成を進める一方、RPA*化を軸に間接部門の付加価値生産性の向上に取り組み、固定費低減につなげていきます。

*RPA: Robotic Process Automation

「心身ともに健康で働きがいのある職場の創出」

「経営理念の実践に貢献できる人財育成」

「間接部門生産性向上の取り組み」

P.32

人財育成について

施策④ 安全第一・品質経営

安全への取り組みとして労災ゼロ・火災ゼロの拠点づくりと拡大を目指し、安全の再徹底と法令遵守の監視体制を強化しています。

品質については、「品質は経営の基盤である」という信念を持ち、品質の社会的責任に対する規範意識の刷

り込みと、風通しの良い職場づくりによる重大品質問題の未然防止を図っています。また品質監査体制の強化と三段階評価と呼ばれる手法により、良い品質のつくり込みに取り組んでいます。

施策⑤ 収益基盤の安定化

昨今の新型コロナウイルスの感染拡大の影響や半導体の需給逼迫など市場が不安定な中、2020年度下期より固定費削減活動を中心とした改善活動を継続、原価低減活動や需要変動に強い生産体制づくりを引き続き推進しています。

また、利益が確保できない拠点や事業についてはフォローや管理体制の強化、さらに赤字ビジネスについては撤退も辞さない姿勢で臨む一方、MaaSやCASE、DXといった新潮流を捉え、次世代の収益源につながる新市場、新製品創出の取り組みは、歩みを止めることなく積極的に進めています。

収益改善効果目標 (2019年度：176億円→2022年度：250億円)	+74億円
・生産性向上(製造コストの低減) 革新的モノづくり自動化レベル向上／省人化推進 など	+34億円
・不採算分野の撤退・縮小 乗用車不採算EPSの国内生産撤退／欧州PS拠点閉鎖 など	+17億円
・変動費削減 VA・VE／現調化活動推進 など	+10億円
・生産拠点集約・最適生産体制の構築 欧州拠点再編／CVTグローバル最適生産体制構築 など	+7億円
・販売拡張活動の推進 電子制御化に伴うミニショベル掘取市販製品の販売網拡充 など	+6億円

施策⑥ コア事業の成長戦略

AC事業

「真価の発揮 深化－進化－新化」

2020中期経営計画では「AC事業真価の発揮」をスローガンに既存事業の深掘り「深化」を図り「進化」を進めるとともに、成長戦略として「新化」を図っていきます。2021年度は2020年度下期より強化している固定費削減を継続し、各種再編計画の遂行による各拠点単体での利益確保、事業統制のしくみと体制強化、コスト競争力確保による利益重視の経営活動、客先開発パートナーの地位確立によるMaaS、CASEによる新市場・新製品開発と新顧客開拓とシステム、モジュールへの対応を、市販市場では「生・販・技」が連携して一体となった構造改革を進めていきます。

2022年度 目指す姿	既存事業とコア技術深化による コアサプライヤーとしての地位確立
基本戦略	<p>深化：収益基盤の安定化</p> <ul style="list-style-type: none"> 主要拠点集約・再編による生産最適化 原価低減活動 市販事業の構造改革 <p>進化：革新的モノづくり</p> <ul style="list-style-type: none"> コスト競争力 <p>新化：高付加価値製品の創出</p> <ul style="list-style-type: none"> 独自技術の深化(EV化、CASE、MaaSへの対応)

P.45

AC事業

HC事業

「お客様から信頼され一番最初に頼りにされる

メーカーとなる」

「“稼ぎきる”＝収益重視への転換」

HC事業では、2020中期経営計画における基本方針として選択と集中による長期的収益性向上を掲げ、欧米、日本の成熟市場においては高付加価値製品による収益の最大化を、中国、ASEANなどの新規・成長市場においては原価低減を重視して安定した利益確保を目指すなど、市場の発展段階に応じた地域別戦略と製品機能別戦略を進めています。2021年度はその展開をさらに進め、また、将来に向けて、地域別戦略を核として次世代電子油圧機器の開発を進める一方、営業・間接部門再編により、HC事業全体での最適体制に転換し、機能強化を図っていきます。

2022年度 目指す姿	お客様に信頼され 世界で採用され続けるHC事業 ～お客様から信頼され、 一番最初に声が掛かるメーカーとなる～
基本戦略	<ul style="list-style-type: none"> 自動化・複合化ニーズへの対応 電子制御化・ロードセンシング化製品の開発 ＋中・大型ポンプの開発 原価低減・現地調達化活動推進 原低モデル投入による市場競争力の向上

P.47

HC事業

ESG推進への取り組み

経営理念

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

ESG基本方針

- ESG経営を方針策定の基盤とし、価値創造の流れの全体像（価値観、ビジネスモデル、持続可能性・成長性など）を設定します。
- 既存の活動もESGの取り組みとして捉え直し、対外発信して、信頼醸成を図ります。

ESG推進にあたり、単に環境／社会への対応を行うのではなく、ビジネスチャンスの可能性を探り、企業価値を高める活動を推進していきます。そのためにも社内で行われているESGに関するすべての活動を取りまとめ、ステークホルダーの皆様にきちんと発信することで信頼醸成を図っていきます。

活動骨子

1 環境	Environment	2 社会	Social
① 脱炭素社会への取り組み	カーボンニュートラル	① 人権尊重	給与、ハラスメント
② 資源循環型社会への取り組み	産業廃棄物削減	② 労働慣行	健康経営、こころの健康、からだの健康、安全
③ 自然共生活動への取り組み	環境汚染防止、生物多様性保全	③ 人財多様性	多様な人財が壁がなく働ける環境整備
④ 製品開発	地球に優しい製品・工程の開発	④ 社会貢献	社会貢献活動
3 企業統治	Governance	4 基盤強化	Management Foundation
① ガバナンス体制強化		① ESG教育、人財育成	
② コンプライアンス		② 信頼醸成のための対外発信	
③ リスク管理			

KYBにおけるESG経営の進化

近年、カーボンニュートラルをはじめとした環境への取り組み、ダイバーシティや健康経営の推進などの社会的信頼を高める活動、それらを担保する企業統治といったESG経営への要求が高まってきました。KYBもこれまでのESG経営を進化させるため2021年7月1日付でESG推進室を新設しました。その役割は環境・社会・ガバナンスの基本方針をグループ全体へ展開し、推進することにあります。これまでの通常の生産改善活動の延長線上ではなく、すべての活動を行う上でESG的な価値を意識し、方針策定の基盤として、積極的な活動に進化させていきたいと考えています。過去に実施してきた既存の活動もESGの取り組みとして捉え直し、社内外への発信を積極的に行うことで、信頼醸成を目指していきます。さらに、グループ全体で、CO₂排出量削減、社会の持続的発展に貢献する製品開発や健康に配慮した職場づくりなどにも、積極的に取り組んでいきます。

取締役副社長執行役員
(ESG推進担当役員)

齋藤 圭介

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。

コーポレートガバナンス

基本的な考え方

当社は、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皆様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、経営理念および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。

組むことを基本的な考え方としています。

「2020中期経営計画」では、免震・制振用オイルダンパーほか、不適切事象の再発防止、企業風土改革の一環である、規範意識とコンプライアンス遵守を経営の根幹に据えながら、「取り戻そう信頼と誇り」をスローガンに、高収益体質への変革に取り組んでいます。

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の概要と体制

当社は会社法上の機関設計として、監査役会設置会社を採用しています。

〈取締役会〉

取締役会は、社外取締役3名を含む7名で構成し、法令、定款および取締役会規則、その他社内規程などに従い、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3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〉

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」、海外各地域統轄会社および傘下会社の経営執行状況を統轄する役員および社長への「定期的報告会」、また経営トップが自ら現地に出向き、方針の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」などの会議体を設置し、グループ経営監視体制の強化を図っています。

〈監査役会〉

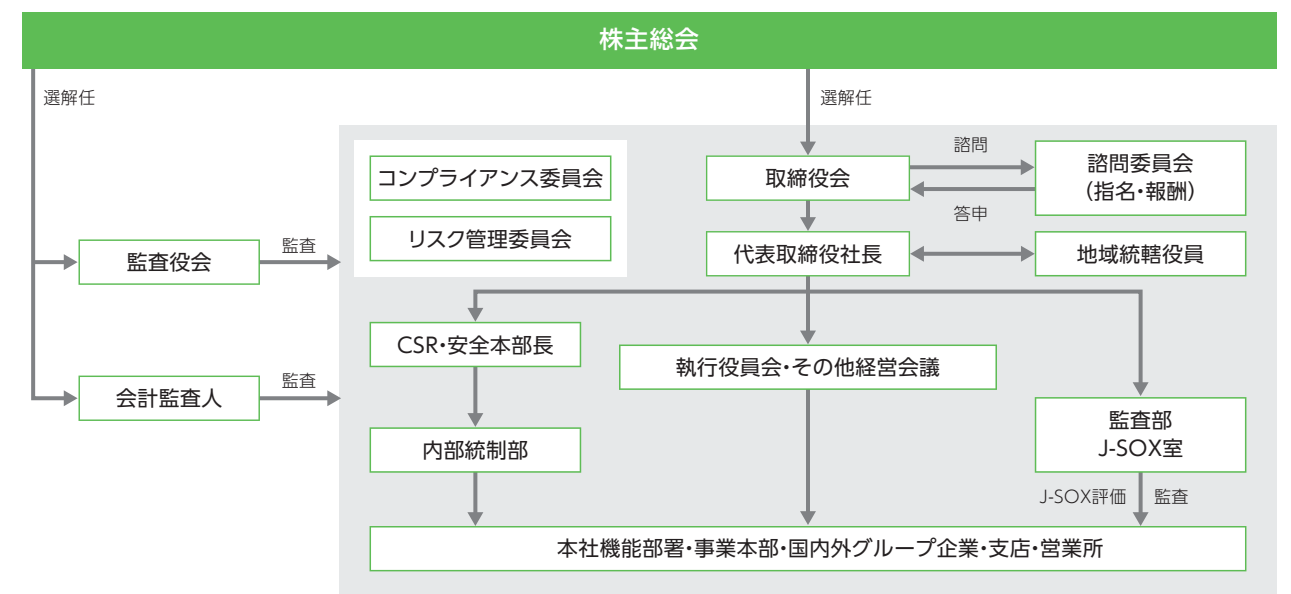
監査役会は、常勤監査役4名で構成し、うち2名は社外監査役です。社外監査役による監査により、実効性のある経営監視が期待でき、有効なガバナンス体制がとられているものと判断しています。なお、社外監査役の2名は独立役員として登録しています。

前記のうち、主な会議体ごとの構成員は以下のとおりです。

役職名	氏名	取締役会	執行役員会	経営報告会	監査役会
取締役会長	中島 康輔	◎	○	○	
代表取締役社長執行役員	大野 雅生	○	◎	○	
代表取締役副社長執行役員	加藤 孝明	○	○	◎	
取締役副社長執行役員	齋藤 圭介	○	○	○	
社外取締役	鶴田 六郎	○	○	○	
社外取締役	塩澤 修平	○	○	○	
社外取締役	坂田 政一	○	○	○	
常勤監査役	久田 英司				◎
常勤監査役(社外)	田中 順一				○
常勤監査役(社外)	相楽 昌彦				○
常勤監査役	野々山 秀貴				○
執行役員17名	—		○	○	

(注) ◎は議長を示しています。

コーポレートガバナンス体制図



社外役員の独立性基準

詳細は当社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>



取締役会実効性評価

(1) 評価の実施方法

対象者：取締役7名(うち独立社外取締役3名)、
監査役4名(うち独立社外監査役2名)の計11名
時 期：2021年1月～2月
方 法：自己評価アンケートの実施および分析・評価

【アンケートの大項目】

- I 取締役会の構成・知識経験バランス
- II 取締役会の運営
- III 取締役会の議題・内容
- IV 取締役会を支える体制
- V 株主との関係・対話

【アンケートの質問数】

34項目

【アンケートの方法】

現状に対する評価：4段階評価
現状を改善するための具体的な提案：自由記述

(2) 2020年の実施結果

取締役会の監督機能の強化に向けて、取締役会で審議すべき事項や取締役会の構成に関する意見などが出され、取締役会で評価結果および各種意見について報告し、情報共有を行いました。

(3) 今後のアクション

上記の実施結果を踏まえ、今後も社内外の情勢を踏まえつつ議論を継続し、さらなる実効性の向上に向けて取り組んでいきます。

(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および業績

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、下表の算定指

標(4項目)の連結業績予想達成度に応じて算定します。なお、以下の指標を選択した理由は、当社グループの経営上重要な指標となっているためです。

算定指標	目標	実績
セグメント利益金額(百万円)	6,200	13,325
セグメント利益率(%)	2.00	4.06
親会社の所有者に帰属する当期利益(損失)金額(百万円)	500	17,087
親会社の所有者に帰属する当期利益(損失)率(%)	0.16	5.21

(注) 目標は、基準事業年度(2021年3月期)の前事業年度(2020年3月期)期末決算短信に記載する基準事業年度にかかる連結業績予想値を使用しています。なお、前事業年度期末決算短信に基準事業年度にかかる連結業績予想が公表されなかった場合は、基準事業年度の最初に公表された連結業績予想値を評価指標として使用します。

② 支給総額の算定

業績連動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)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、業績連動報酬は支給しません。

③ 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 (名)
		固定報酬	業績連動報酬	
取締役(社外取締役を除く)	145	145	—	4
社外取締役	22	22	—	3
監査役(社外監査役を除く)	43	43	—	3
社外監査役	44	44	—	3

- (注) 1. 取締役(社外取締役を除く)の報酬等の総額には、使用人兼取締役の使用人分給与は含まれていません。
2. 上記には、2020年6月25日開催の第98期定時株主総会終結の時をもって退任した監査役2名を含んでいます。
3. 上記の2020年度の固定報酬について、当社の取締役および執行役員から、市場環境の悪化に対応した収益性改善の取り組みに、役員自らが率先して貢献すべく、2020年4月から2021年3月までの12ヵ月間、報酬を一部受領辞退した減額分を反映しています。
また監査役についても同様に報酬を一部受領辞退した減額分も反映しています。
4. 当社は、2011年6月24日開催の第89期定時株主総会終結の時をもって役員退職慰労金制度を廃止していますが、同株主総会において同株主総会終結の時点までの在任期間に対応する退職慰労金の支給について承認決議をいただいています。上記報酬等の総額のほか、当該承認決議に基づく以下の役員退職慰労金の支給を当事業年度において行っています。
・取締役(社外取締役を含まない)1名に対する役員退職慰労金 1,400万円
※この金額には、過年度において開示した役員退職慰労引当金繰入額、取締役1名分1,200万円が含まれています。
5. 役員退職慰労金制度は、上記のとおり廃止していますので、当事業年度にかかる役員退職慰労金の増加はありません。

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。なお、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	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	8百万円/月 (96百万円/年)	2011年6月24日開催 第89期定時株主総会	—
業績連動報酬	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	毎年の定時株主総会に付議	報酬委員会への諮問

(注) 取締役の固定報酬における報酬総額限度額には、使用人兼取締役の使用人分給与は含まれていません。

(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が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、毎年の定時株主総会において議案が承認された時に、支給が決定します。

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。

持続的な成長と企業価値向上を実現するための取り組み

- (1) 地域統轄役員の設置(2021年4月1日より)
- (2) 監査役会と内部統制部の定期会合(2021年第1四半期より)
- (3) 補欠監査役の女性社外役員を登用(2021年6月25日より)
- (4) 監査役室の新設(2021年6月1日より)

内部統制／コンプライアンス

基本的な考え方

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、リスク管理体制、グループ管理体制、社内コンプライアンス体制の整備など諸施策を推進しています。

また、当社は、「コンプライアンス」を「社会規範である法律・命令・規則の遵守」ととどまらず、企業活動に伴う「定款・社内規程・契約などの遵守」と考えています。

「2020中期経営計画」は、規範意識とコンプライアンスを経営の根幹に据えながら「取り戻そう信頼と誇

り」をスローガンにスタートし、経営理念の先頭に「規範を遵守するとともに、何事にも真摯に向き合います」を掲げ、KYBグループ全体で規範意識の醸成を実践しています。

詳細は当社コーポレートサイトより

「内部統制システムの基本方針」をご覧ください。

https://www.kyb.co.jp/company/internal_control.html



1. 内部統制 活動のポイント

1	KYBグループのリスク管理について	「リスク管理規程」に基づき、取締役会の下部組織としてのリスク管理委員会において、当年度の品質問題、労働災害などの重点リスクに対し、各責任部署がリスク管理活動を推進しています。
2	KYBグループの情報保護について	「情報セキュリティ基本方針」に基づき、情報資産保護のための体制を構築し、サイバー攻撃などによる情報漏えい、システム障害などのリスクへの対策を講じています。
3	緊急時の社内規程の運用の徹底	当社グループ企業において、重大な問題が存在する可能性を認識した場合、直ちに当社に報告する旨の社内規程など(即報規則*、[Bad News 1st])について、その報告義務の再周知を行い、実施の徹底を図っています。
4	内部通報制度の実効性向上に向けた見直し	内部通報制度に関する全従業員への説明や通達を繰り返し実施し、実効性向上に努めています。

*即報規則：KYBグループの危機管理体制の根幹をなす制度であり、重要事項の情報について、部門長または拠点長などが当社社長へ迅速・正確に報告する制度

2. 2020年度の取り組み

① コンプライアンスTOP研修会

グループ企業を含むトップマネジメント対象の研修会を実施。専門家を招いてのレクチャーとディスカッションを実施

② コンプライアンス教育

企業行動指針の理解を深めるため、イラストを多用した新しい教材を全グループ企業に展開

③ コンプライアンス強化月間

10月をコンプライアンス強化月間とし、全従業員に規範意識の向上を促す諸活動を実施

・コンプライアンス標語の募集と、表彰
(優秀作品は、全職場での唱和に利用)

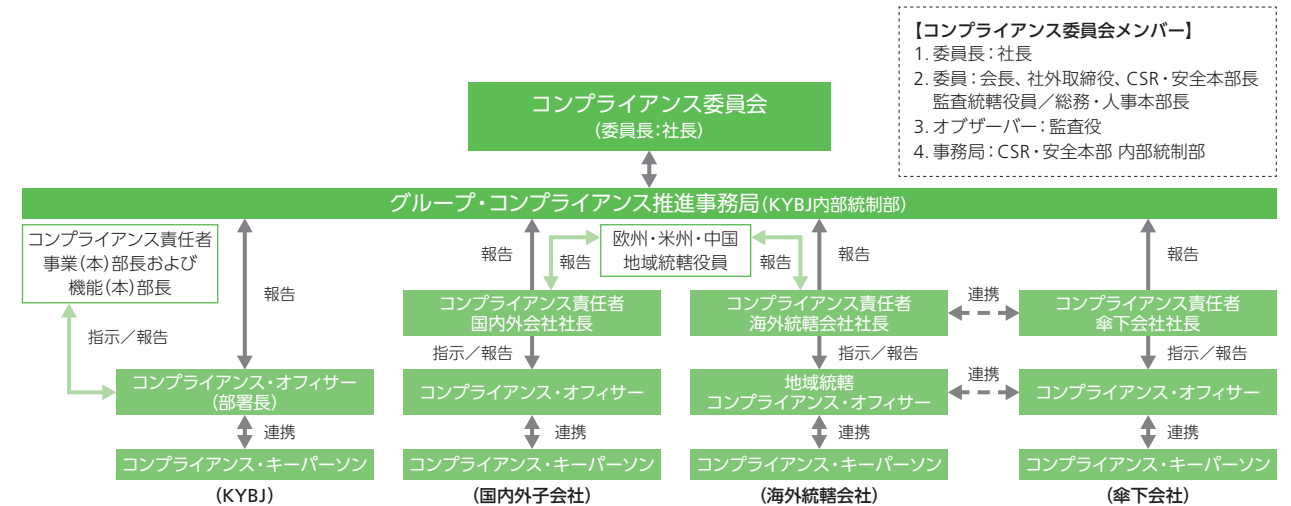
最優秀賞 「再確認 会社のルールと自分の行動」

最優秀賞 「失敗を 叩かず隠さず 無駄にせず」

規範はすべてに優先、ヨシ！

④ コンプライアンス意識アンケートの実施

3. 内部統制体制



KYBJ

責任者	コンプライアンス・オフィサー	コンプライアンス・キーパーソン
事業(本)部長および機能(本)部長、工場長	所属長・部門長	部・課長

グループ企業(国内外子会社／海外統轄会社／傘下会社)

責任者	コンプライアンス・オフィサー	コンプライアンス・キーパーソン
社長	所属長・部門長、など	部・課長

<留意事項>

・コンプライアンス・キーパーソンは、左記に限らず、各社の規模・状況に応じて複数人選任することは可能。ただし、原則として事務局とコミュニケーションがとれる幹部社員であること。

4. 課題と対応

・不正リスク特別監査委員会を解消し、常設のコンプライアンス委員会を設置しました。不正の事後対応のみならず、教育や啓蒙を定期的に繰り返すシステムを構築しています。初年度の今年は、運用しながら整備を行い、より実効性の高いものを目指しています。

・内部通報制度のさらなる実効性向上のため、社長メッセージ、通報促進のための通達、通報の目的教育、通報ゼロ拠点への個別対応、通報の目的の理解を深める教育を実施します。

コーポレートガバナンスの体制整備に向けて

私は、2015年に社外取締役役に就任し、2018年の「免震・制震用オイルダンパー問題」の真相究明やその後の信頼回復に向けた取り組みにも、法律の専門家としての観点から意見交換や助言を行ってきました。経営陣がリーダーシップを発揮し、直ちに原因究明と部品交換などの対応、その後の再発防止策の確立に取り組み、今なおその努力を続けていることで早期の業績回復につながったと評価しています。規範意識をKYBのグループ全体に浸透させるための意識改革や、潜在化した不正も見逃さないしくみづくりを行い、その役割が新たに設置されたコンプライアンス委員会や内部統制制度へと引き継がれています。

コーポレートガバナンスの体制も整ってきましたので、私たち社外の役員も、迅速かつ的確な経営判断ができるよう、各部署からの報告や情報提供がより充実することを期待しています。

KYBの強みは、油圧技術という基軸となる技術に基づいたモノづくり、コア事業による堅実な経営にあると考えています。中期経営計画の柱である「規範意識の定着」と「コンプライアンス重視」を根幹に据えた高収益体質への変革や、ESG、SDGsへの対応といった新たな取り組みにも注視し、その実現に寄与するよう、尽力してまいります。

社外取締役 鶴田 六郎

役員一覧 (2021年6月25日現在)

取締役



中島 康輔*1

取締役会長

1979年 4月 当社入社
2005年 4月 当社ハイドロリックコンポーネッツ事業本部 油機営業統轄部長
2005年 6月 当社取締役 ハイドロリックコンポーネッツ事業本部 油機営業統轄部長
2007年 4月 当社取締役 ハイドロリックコンポーネッツ事業本部 営業統轄部長
2009年 6月 当社常務取締役 ハイドロリックコンポーネッツ事業本部長
2010年 6月 当社専務取締役調達統轄、総務統轄、人事統轄
2011年 6月 当社取締役専務執行役員 調達統轄、総務統轄、人事統轄
2012年 4月 当社取締役専務執行役員 調達統轄、ハイドロリックコンポーネッツ事業本部長
2014年 4月 当社取締役専務執行役員 調達統轄、経営企画本部長
2015年 6月 当社代表取締役社長執行役員
2018年 6月 当社代表取締役会長 兼 社長執行役員
2019年 1月 当社代表取締役会長 兼 社長執行役員免制振対応本部統轄本部長
2019年 4月 当社代表取締役会長 免制振対応本部統轄
2019年 6月 当社取締役会長 免制振対応統轄(現任)



鶴田 六郎*1 *4

取締役(社外)

1970年 4月 東京地方検察庁検事
2005年 4月 名古屋高等検察庁検事長
2006年 7月 弁護士登録(第二東京弁護士会)
2007年 6月 帝国ビストンリング株式会社(現 TPR株式会社) 社外取締役(現任)
2007年 9月 J. フロント リテイリング株式会社 社外監査役
2012年 6月 株式会社三井住友フィナンシャルグループ 社外監査役
2015年 6月 当社社外取締役(現任)
2017年 5月 J. フロント リテイリング株式会社 社外取締役
2017年 6月 株式会社三井住友銀行 社外監査役



大野 雅生*1

代表取締役社長執行役員

1979年 4月 当社入社
2004年 1月 当社自動車機器事業部 事業企画部長
2005年 4月 当社オートモーティブコンポーネッツ事業本部 事業企画部長
2006年 6月 当社調達部長
2008年 6月 当社調達本部長
2012年 4月 当社執行役員 調達本部長
2014年 4月 当社常務執行役員 調達本部長
2016年 4月 当社専務執行役員 調達統轄、CSR統轄、経営企画本部長
2017年 4月 当社専務執行役員 調達統轄、監査統轄、経営企画本部長
2017年 6月 当社取締役専務執行役員 調達統轄、監査統轄、経営企画本部長
2018年 4月 当社取締役専務執行役員 調達統轄、経営企画本部長
2018年 6月 当社取締役副社長執行役員 特装車両事業部統轄、国内関係会社統轄、調達統轄、経営企画本部長
2019年 1月 当社取締役副社長執行役員 グローバル経営戦略、航空機器事業部統轄、国内関係会社統轄、調達統轄、経営企画本部長
2019年 4月 当社代表取締役社長執行役員(現任)



塩澤 修平*1 *4

取締役(社外)

1981年 4月 慶應義塾大学 経済学部助手
1987年 4月 慶應義塾大学 経済学部助教授
1991年 4月 パリ政治学院客員研究員
1994年 4月 慶應義塾大学 経済学部教授
2001年 1月 内閣府 国際経済担当参事官
2005年10月 慶應義塾大学 経済学部長
2012年 3月 ケネディクス株式会社 社外取締役
2016年 6月 当社社外取締役(現任)
2017年 6月 株式会社アールスティ 社外取締役(監査等委員)(現任)
2019年 4月 慶應義塾大学 名誉教授(現任)
2019年 4月 東京国際大学 学長(現任)



加藤 孝明*1

代表取締役副社長執行役員

1980年 4月 株式会社富士銀行(現 株式会社みずほ銀行)入行
2005年 3月 株式会社みずほコーポレート銀行(現 株式会社みずほ銀行)香港支店長
2008年 4月 みずほ証券株式会社 執行役員
2009年 4月 同社 常務執行役員
2011年 4月 同社 常務執行役員 みずほセキュリティーズアジア会長
2013年 4月 当社入社 常務執行役員 経理本部副本部長
2014年 6月 当社常務執行役員 経理本部長
2015年 4月 当社専務執行役員 経理本部長
2015年 6月 当社取締役専務執行役員 監査統轄、CSR統轄、経理本部長兼経営企画本部長
2016年 4月 当社取締役専務執行役員 グローバル財務統轄、経理本部長
2017年 4月 当社取締役専務執行役員 グローバル財務統轄
2017年 6月 当社代表取締役副社長執行役員 グローバル財務統轄(現任)



坂田 政一*1 *4

取締役(社外)

1983年 4月 富士ゼロックス株式会社入社
2007年 4月 同社 広報宣伝部長
2010年 4月 富士ゼロックスアドバンステクノロジ株式会社 常務執行役員
2011年 6月 同社 取締役常務執行役員
2015年 6月 富士ゼロックス情報システム株式会社 専務執行役員
2017年 6月 富士ゼロックスアドバンステクノロジ株式会社 代表取締役社長
2019年 4月 富士ゼロックス株式会社 シニアアドバイザー
2020年 6月 当社社外取締役(現任)
2020年 6月 ULSグループ株式会社 社外監査役(現任)
2020年10月 株式会社プラネット 社外取締役(現任)



齋藤 圭介*1

取締役副社長執行役員

1983年 4月 通商産業省(現 経済産業省)入省
2002年 8月 財団法人日中経済協会 北京事務所長
2005年 9月 経済産業省 経済産業政策局 産業再生課長
2007年 7月 同省 産業技術環境局 産業技術政策課長
2008年 7月 同省 大臣官房会計課長
2009年 7月 同省 資源エネルギー庁 省エネルギー新エネルギー部長
2010年 9月 当社特別顧問
2011年 6月 当社取締役専務執行役員 技術本部長兼経営企画本部長
2014年 4月 当社取締役専務執行役員 法務統轄、IT統轄、技術本部長
2016年 1月 当社取締役専務執行役員 IT統轄、航空機器事業部統轄、技術本部長
2017年 4月 当社取締役専務執行役員 航空機器事業部統轄、ハイドロリックコンポーネッツ事業本部長
2018年 4月 当社取締役専務執行役員ハイドロリックコンポーネッツ事業本部長兼航空機器事業部長
2019年 1月 当社取締役専務執行役員 免制振対応本部長
2019年 6月 当社取締役副社長執行役員 免制振対応本部長(現任)

監査役



久田 英司*2

常勤監査役

1978年 4月 当社入社
1999年11月 当社海外業務部長
2002年 8月 当社国際統轄部長
2004年 4月 当社国際統轄部長
2005年 4月 当社経営企画本部 関連企業部長
2007年 6月 当社取締役 経営企画本部 経営企画部長
2009年 6月 当社取締役 人事本部長 兼 同本部 岐阜人事部長
2012年 4月 当社常務執行役員人事本部長
2015年 4月 当社常務執行役員 経営企画本部副本部長 兼 同本部経営企画部長
2016年 6月 当社常務執行役員 KYB Europe Headquarters GmbH (現KYB Europe GmbH) President
2019年 2月 当社常務執行役員 監査統轄社長室長
2020年 5月 当社常務執行役員 監査統轄
2020年 6月 当社常勤監査役(現任)



田中 順一*2 *4

常勤監査役(社外)

1984年 4月 安田火災海上保険株式会社(現 損害保険ジャパン株式会社)入社
2014年 9月 損害保険ジャパン日本興亜株式会社(現 損害保険ジャパン株式会社)執行役員海外事業企画部長 損保ジャパン日本興亜ホールディングス株式会社(現 SOMPOホールディングス株式会社)執行役員海外事業企画部長
2016年 4月 損害保険ジャパン日本興亜株式会社 常務執行役員欧州・南米部長 損保ジャパン日本興亜ホールディングス株式会社 常務執行役員欧州・南米部長
2016年10月 SOMPOホールディングス株式会社 常務執行役員欧州・南米部長
2017年 7月 損害保険ジャパン日本興亜株式会社 常務執行役員 SOMPOホールディングス株式会社 常務執行役員
2018年 4月 SOMPOホールディングス株式会社 海外保険事業オーナー常務執行役員
2018年 6月 同社 海外保険事業オーナー取締役常務執行役員
2019年 6月 当社常勤監査役(現任)



相楽 昌彦*2 *4

常勤監査役(社外)

1981年 4月 安田生命保険相互会社(現 明治安田生命保険相互会社)入社
2004年 1月 明治安田生命保険相互会社 業務部 損害保険統括室長
2004年 9月 同社大阪支社長
2008年 4月 同社群馬支社長
2011年 4月 同社法人営業企画部長
2012年 7月 同社執行役 法人営業企画部長
2014年 4月 同社常務執行役 代理店営業部門長
2017年 4月 同社常務執行役 代表取締役会長
2020年 6月 当社常勤監査役(現任)



野々山 秀貴*3

常勤監査役

1980年 4月 当社入社
2004年 1月 当社自動車機器事業部事業企画部長
2012年 4月 当社執行役員 経営企画本部経営企画部長
2014年 1月 当社執行役員 KYB Americas Corporation President
2016年 4月 当社常務執行役員 KYB Americas Corporation President
2018年 4月 当社常務執行役員 経理本部副本部長
2019年 1月 当社常務執行役員 CSR・安全統轄
2019年 4月 当社常務執行役員 調達統轄 CSR・安全統轄
2019年 6月 当社常務執行役員 調達統轄免制振対応本部副本部長
2020年 4月 当社常務執行役員 調達統轄免制振対応本部副本部長 兼 推進統轄部長
2021年 1月 当社常務執行役員 調達・物流統轄 免制振対応本部副本部長 兼 推進統轄部長
2021年 6月 当社常勤監査役(現任)

*1 2021年6月25日開催の定時株主総会の終結の時から1年間。

*2 2020年6月25日開催の定時株主総会の終結の時から4年間。

*3 2021年6月25日開催の定時株主総会の終結の時から3年間。

*4 社外取締役 鶴田六郎氏、塩澤修平氏、坂田政一氏および社外常勤監査役 田中順一氏と相楽昌彦氏は東京証券取引所の有価証券上場規程第436条の2に定める独立役員です。

執行役員

社長執行役員 大野 雅生

副社長執行役員 加藤 孝明 グローバル財務統轄、米州統轄

齋藤 圭介 中国統轄、免制振対応本部長

専務執行役員 畠山 俊彦 生産統轄、生産本部長 兼 免制振対応本部 副本部長

坂井 静 米州統轄補佐、KYB Americas Corporation President

稲垣 郁夫 技術統轄、技術本部長 兼 同本部 技術企画部長

佐藤 元 欧州統轄、営業統轄、調達・物流統轄、営業本部長

常務執行役員 國原 修 経理本部長

庄子 和昌 監査統轄、総務・人事本部長

川瀬 正裕 オートモーティブコンポーネッツ事業本部長 兼 サスペンション事業部長

手塚 隆 品質統轄、航空機器事業部統轄、品質本部長

宇田 竜二 中国統轄補佐、KYB (China) Investment 董事長 兼 総経理

石川 実 CSR・安全本部長

根本 一雄 グローバル経営戦略、国内関係会社統轄、経営企画本部長

齋藤 考 欧州統轄補佐、KYB Europe GmbH President

天野 正三 ハイドロリックコンポーネッツ事業本部長 兼 岐阜南工場長

執行役員 高岡 知樹 調達・物流本部長 兼 同本部 第一調達部長

土田 享 特装車両事業部長

玉井 実 ハイドロリックコンポーネッツ事業本部 相模工場長

井関 俊道 技術本部 副本部長 兼 基盤技術研究所長 兼 KYB史料館長

社会への取り組み

社会への取り組みに向けた基本的な考え方

KYBにおける社会への取り組みについての基本的な考え方は、「KYBグループ企業行動指針」の中に示されています。この行動指針はKYBグループで働くすべての人を対象とし、この指針に従って行動することが求められています。

人権の尊重	<ul style="list-style-type: none"> 国際的に認められた権利である人権と個人の尊厳を尊重し、また、人権侵害に関与しません。万一、私たちの事業活動、製品、サービスが人権侵害に関係していることまたはその可能性が判明した場合は適切に対処します。 人種、性別、性的指向、国籍、宗教、年齢、身体的・精神的な障害や疾病などを理由にした一切の差別行為を絶対に容認しません。 あらゆる形態での強制労働や児童労働を行いません。
労働者権利の尊重	<ul style="list-style-type: none"> 労働者の結社の自由、団結権および団体交渉をする権利などの労働の基本的な権利を国際基準および各国法令に基づき尊重します。
サプライチェーン	<ul style="list-style-type: none"> サプライチェーンに対しても社会的責任があることを確認し、サプライチェーンにおけるあらゆる形態での強制労働や児童労働に反対し、紛争鉱物の不使用に取り組みます。 人と地球に優しい製品づくりを目指し、環境に配慮した調達に努めます。 お取引先様がこれらの行動指針と同等の価値観を共有することを期待します。
業界団体等、諸団体の活動参加	<ul style="list-style-type: none"> 私たちの製品・サービスに関連する技術の進歩・普及と業界の健全な発展に資する目的のために限り、業界団体等諸団体に加入し活動します。
社会に脅威を与える勢力との決別	<ul style="list-style-type: none"> 社会の秩序や安全に脅威を与える勢力や団体、非合法的組織とは、一切の関係を持ちません。そのような勢力などからの不当、不法な要求に対しては組織として毅然たる態度で臨み、利益供与は一切行いません。
社会貢献	<ul style="list-style-type: none"> 地域社会との連携と協働を図り、ボランティア活動、地域イベントの実施など社会貢献活動に積極的に取り組み、「良き企業市民」として地域社会の発展に貢献します。 持続可能な社会の発展に資するべく、地域社会の歴史、文化、習慣等を尊重するとともに文化・芸術などの非営利的な面などへの支援も行っていきます。
自然環境の保護	<ul style="list-style-type: none"> 私たちの生存が豊かな自然に基づいていることを認識し、国内外の事業活動において、人と地球に優しい製品づくりに努めます。 環境保全活動を経営に対する評価の重要な指標の一つと位置付け、地球温暖化対策、省エネルギーの推進、資源のリサイクル、廃棄物の削減、化学物質の管理を行うことで、自然環境の保護を積極的に推進していきます。
安全衛生	<ul style="list-style-type: none"> 安全第一を常に考え、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います。 整理・整頓・清掃・清潔・躰を徹底し、清潔で衛生的な職場環境を整えます。
働きやすい環境づくり	<ul style="list-style-type: none"> 従業員一人ひとりの多様性に配慮した働き方を尊重し、活気ある職場づくりに努めます。 体と心の健康に留意しつつ、お互いを思いやり、それぞれの考え方や立場を尊重し、自由闊達な意見が交わされる明るく働きやすい職場づくりに努めます。 業務の適正な範囲を超えて精神的・身体的苦痛を与えたり、職場環境を悪化させる行為を絶対に容認しません。
教育・能力開発による現場力の向上	<ul style="list-style-type: none"> 私たち一人ひとりがグローバルに事業展開するKYBグループの持続的な成長を支える「人財」として、多様な教育・研修を通じて積極的に自己の能力を高め、あらゆる職場で強い現場力を築き上げます。

「KYBグループ企業行動指針」より抜粋

人財への取り組み

基本的な考え方

SDGsへの取り組みが企業価値向上には不可欠であると考えています。

そのためにまず、不適切行為からの信頼回復に向けた継続的な取り組みとして、規範意識の醸成とともに、ハラスメントによって社内で声を上げ難くなる状況が生まれることを考え、ハラスメント防止（ハラス

メントフリー）を重視し、風通しの良い企業風土の構築を目指しています。

また、働きがいのある職場創出のため、従業員の心身の健康増進、適材適所の人員配置、経営理念の実現に貢献する人財育成、多様な人財の活用などに向けた各施策を進めています。

ハラスメントフリー

2020年6月1日から、「パワーハラスメント防止措置」が義務化されたことも踏まえ、規範意識の定着のためには、風通しの良い職場、従業員の心身の健康の維持改善、人財が成長するための土台としてのハラスメントのない職場の実現が必要と捉え、教育と啓蒙活動に積極的に取り組んでいます。

具体的には、ハラスメント対策の重要なパーツである、相互尊重を実現するための教育のコンテンツとして、傾聴力教育、法の下での平等教育を追加しました。傾聴力教育は既に開講しており、平等教育はeラーニングにてこれから開始します。その他、ハラスメント

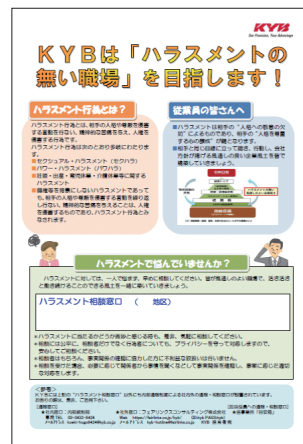
防止に関するポスター掲示、社内報での特集記事掲載を実施すると共に、毎年全従業員を対象に行っているストレスチェックにおいて、「いじめ申告率」の調査も実施しています。

さらに、事業、部門方針書へのハラスメント防止の明記、新教育体系におけるハラスメント防止教育の実施、多面評価トライアルなども進めていく予定です。

ハラスメント相談窓口、内部通報窓口に寄せられた案件に迅速な対応をするとともに、事実確認されたならば、厳正な処分を下しています。



社内報の記事より



社内に掲示されているポスター

健康経営

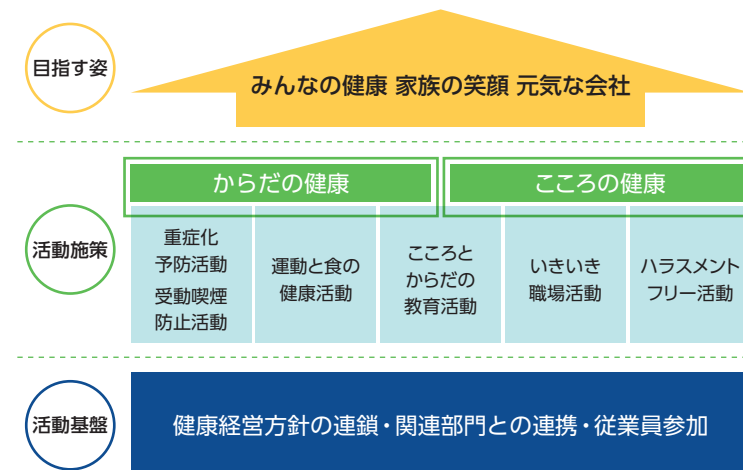
KYB健康宣言

KYB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、持続的な成長を実現するため、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に取り組んでいきます。経営理念である「高い目標に挑戦し、より活気あふれる企業風土を築く」ため、健康増進活動に取り組む従業員への積極的な支援と、組織的な健康増進施策を推進することを宣言します。

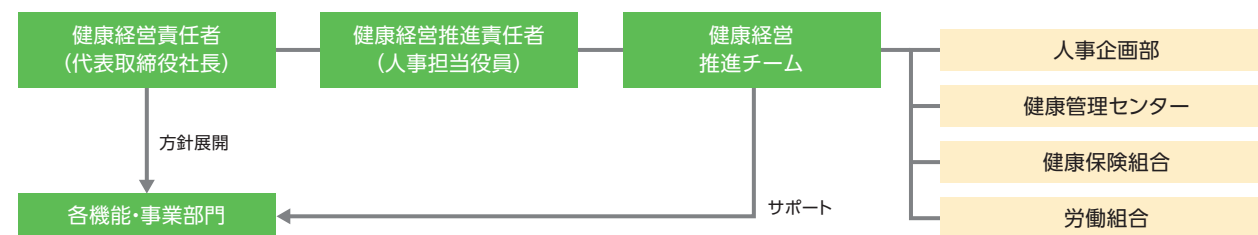
2019年11月1日
KYB株式会社
代表取締役社長執行役員

大野 雅生

健康経営活動5本の柱



健康経営推進のための組織体制



重点活動施策

1. からだの健康

喫煙率	25% (2023年度)
目標	
特定健康診断受診率 (家族含む)	90% (2023年度)
特定保健指導実施率 (家族含む)	75% (2023年度)

① 受動喫煙環境対策

2020年 4月 屋内喫煙所廃止
2019年度「10ヵ所」→2020年度「0ヵ所」
2020年 8月 喫煙率 33.8%
2021年 1月 就業時間中禁煙の実施

② 運動支援

2020年10月 ウォーキング大会の開催
参加者 1,339人
2020年4月から毎月開催 Dailyチャレンジ8000
参加者 延べ5,004人(9ヵ月間)

③ 健康診断

2020年度特定健康診断受診率 88.0%
2020年度特定保健指導実施率 70.6%

2. こころの健康

① 階層別教育の実施

新入社員・中途採用者・監督職・新任課長格・課長格3年目・部長(コロナ禍により一部延期)

② ストレスチェック

2020年度実施率 99.98%
組織診断結果の所属長公開・役員報告

「健康経営優良法人2021」に認定

従業員の健康管理を経営的な視点で考え、戦略的に取り組む企業として、昨年に引き続き、「健康経営優良法人2021」に認定されました。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、持続的な成長を実現するため、今後も従業員一人ひとりが心身ともに健康でいきいきと働ける職場環境づくりに取り組んでいきます。



人財育成

経営理念(規範、活気、愛、独創)の実現に貢献する人財の育成を基本とし、そのために必要な資質が備わる人財育成プログラムの体系を再整備しました。また人事考課、人財登用の透明性も人財育成の重要な柱の一つと捉え制度の改善に取り組んでいます。具体的には、等級ごとに求められる資質と達成水準の明確化、資質に基づく幹部昇格要件の見直しを実施しました。人事

制度を補完する教育の重要なパートであるOJTにも、資質向上の要素を取り入れるべく対応中です。

グローバル経営を持続的に成長させるために、海外拠点長クラスを育成を重要な課題と捉え、中期的な視点から拠点経営に必要な部門を経験させ、資質を備える教育の実践、人財の適切な選抜時期の見極めに取り組んでいます。

経営理念実現のために求められる資質(人財像)



海外拠点経営幹部育成



人財の多様化

経営健全化を実現させていくために重要な取り組みの一つとして人財の多様性を据え、多様な価値観、文化、慣習を受容・尊重し、経営戦略、製品開発に柔軟性のある企業風土が醸成されていることを目標にしています。

その一環として、女性活躍推進のための基盤整備、啓蒙活動を強化しています。女性幹部従業員の増加に向け、予備軍となる職位の女性従業員数を増やしました(2020年度目標値達成)。今後、本人の意識を変える視点としての女性キャリアパス策定、周囲の意識を変える視点としての上司による育成計画作成など進める予定です。

障がい者雇用についても専門組織を立ち上げ積極的に取り組んでいます。

人財が活躍できる環境整備として、ワークライフバランスを念頭に、引き続きテレワーク、年休取得を推進し、長時間労働の抑制を図っていきます。



品質マネジメント

KYBグループ品質基本方針

当社およびグループ企業(以下KYB)は、「KYBグループ品質基本方針を遵守し、失った信頼を取り戻す」ことを中期方針として掲げ、信頼回復に向けた取り組みに力を注いでいます。二度と品質不正を起こさないために、「品質経営」を前提とし、その基盤となる規範意識のさらなる醸成・定着を図っていきます。

KYBグループは、品質は経営の基盤であるという信念を持ち、品質向上に真摯に取り組めます。法令はもとより、お客様との約束を遵守し、安心・安全な製品をお届けします。

品質保証体制

「製品品質」と「サービスの質」とともに、「仕事のプロセスの質」を重視したISO9001規格に準拠した品質保証体制を構築し運用しており、日々その質の向上に努めています。

KYBでは「三段階評価」と呼ばれる製品・技術・工法などの開発・量産手法を運用し、製品の企画段階から量産出荷後の不具合改善や変更管理までを含めた、製品ライフサイクル全体で高品質化を図るべく取り組んでいます。また、生産拠点では、拠点長・工場長のリーダーシップのもとで品質向上諸施策を展開し、三段階評価の的確な運用を進めています。さらに、個別少量製品および生産拠点を移管する場合においても、このシステムに則り、量産製品の品質を保証します。

三段階評価による製品・技術開発と品質安全宣言

ステップ	三段階の狙い	品質保証ステップ
先行・モデル開発 DR*0評価会	可能性の証明 (開発品質の説明・評価)	開発品質
受注開発 DR1評価会	量産性の証明 (開発品質の説明・評価)	立ち上がり品質
量産開発・生産準備 品質安全宣言 DR2評価会	応用性の証明・シリーズ化 (立ち上がり品質の実証・評価)	量産品質
量産 “初期流動管理”	品質安全宣言 量産品質に問題がなく、安心して生産・出荷できる状態を現場・現物、データで確認する	
	「Bad News 1st」 報告者へのフィードバックまで実践 異常が出たら、「止める・呼ぶ・待つ」実践	

*DR: Development & Research

品質監査体制の強化

KYBは、品質不正防止を徹底すべく、品質監査体制を強化しています。品質監査では、品質不正リスクの顕在化とその改善、改善効果の評価も行います。さらに、品質保証・品質管理活動に対する計画が効果的・計画的に実施されているか、また施策の有効性などを評価し、目標達成に向けて取り組んでいます。

品質監査規程の改定(2020年3月)

「品質不正を未然に防止すること」「品質保証・品質管理活動の実態を把握すること」を目的に品質監査を実施し、その結果を事業経営に反映するとともに、品質保証・品質管理活動のレベル向上を図ります。

品質不正に関する対応手順要領の制定

(2020年4月)

従業員などからの組織的・個人的品質不正行為に関する通報についての適正な対応のしくみを定め、品質不正行為の早期発見、是正を図ることにより、コンプライアンス経営の強化および社会的信頼の維持につなげるために制定しました。

サプライチェーンマネジメント

調達基本方針

KYBは、企業の社会的責任(CSR)を果たし、社会から信頼される企業であり続けるよう活動しています。KYBがモノづくりを通じて継続的に事業発展を遂げ、豊かな社会づくりに貢献していくために、お取引先様は大切なパートナーです。

以下は、KYBの調達に関する基本的な考え方です。

調達の基本的な考え方

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

具体的な取り組み

2020年度調達方針説明会

「2020年度KYB調達方針説明会」を2020年4月に名古屋でお取引先様をお招きし開催する予定でしたが、新型コロナウイルス感染拡大の折、お取引先様への感染リスクを考慮し、開催を中止しました。本来なら、お取引先様の代表者へ直接、会社方針、調達方針をご説明する予定でしたが、KS-NETにてお取引先様へ展開し紙面のみでのご説明となりました。QCD*に大きく貢献された優良お取引先様の表彰盾と記念品については、対象お取引先様へご送付しました。

*QCD: Quality, Cost, Delivery

取引先QCサークル大会

2020年度の「第50回取引先QCサークル大会」については、新型コロナウイルス感染拡大の影響により9月に延期のご連絡をし、開催を模索していましたが、感染拡大の収束が見えず、お取引先様への感染リスク回避を最優先とした結果、中止となりました。

2021年度は新型コロナウイルス感染の影響を踏まえ、WEB会議の活用も視野に入れた開催検討をしていきます。

BCP(事業継続計画)活動状況調査について

2019年度に実施した7分類100項目のアンケート調査を基に、サプライチェーン全体の対応向上を図るために、優先的に取り組みが必要と判断したお取引先様へ、大規模地震に対する対策の実施状況を確認させていただき、今後の課題の確認と計画的なBCP活動の促進を図りました。

萱永会活動(旧テーマ研究会活動)

テーマ研究会はさらなる活動の活性化を目指して、2020年度に名称を「萱永会」と改め、新たな体制下での活動を開始しました。新型コロナウイルス感染拡大の影響により活動制約がある中でもWEB会議を活用し、前進できるテーマを厳選、BCPの改善活動に取り組みました。改善活動を通して、お取引先様において、BCP管理体制のさらなるレベルアップを図っていただきました。

サプライチェーンにおける人権侵害防止への取り組み

近年、企業に対する要請として、サプライチェーンを含め、人権侵害防止へのグローバルな取り組みがあります。

KYB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。

また、英国現代奴隷法2015に基づき、上記対応も含め、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毎年公表しています。今後も、人権侵害・奴隷労働の禁止に関する教育啓蒙活動を継続していきます。

*ドッド・フランク法: コンゴ民主共和国および周辺9カ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しまうとの懸念から、間接的にその資金源を断つための金融規制改革法

詳細は当社コーポレートサイトより

「調達情報」をご覧ください。

https://www.kyb.co.jp/company/supply_information.html



環境への取り組み

環境マネジメント

基本的な考え方

地球温暖化防止、循環型の持続可能な社会の実現へ向けたサステナビリティの活動として、KYBは人と地球に優しい製品づくりをするとともに、環境保全活動を積極的に推進しています。

国連の「持続可能な開発目標 (SDGs)」や世界的に目標としているカーボンニュートラルへの取り組み強化として、2021年度に「ESG推進室」を設置し、環境活動をさらに強化して取り組んでいます。

環境基本方針

スローガン

守ります みどりの地球
創ります 環境に優しい製品

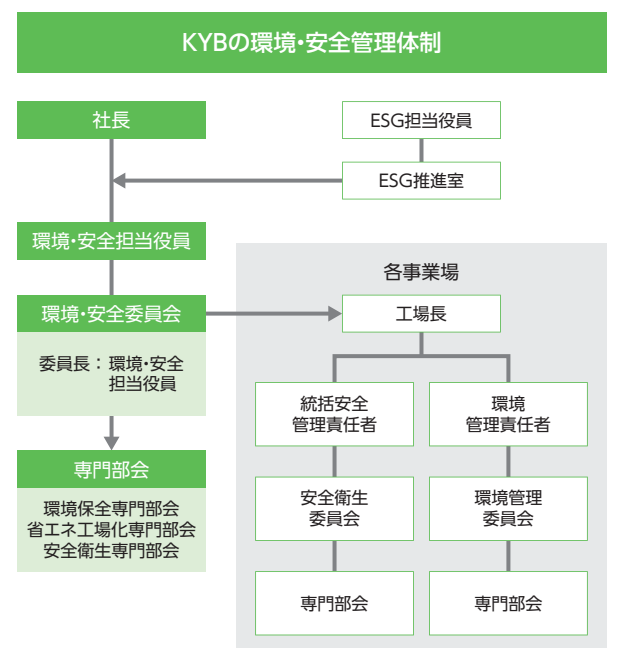
環境基本方針

人と地球に優しい製品づくりをするとともに、環境保全活動を経営に対する評価の重要な指標と位置付け、積極的に推進していきます。

1. 環境への負荷の少ない循環を基調とした生産活動及び企業活動を整備、構築する。
2. 全社的、長期的かつ持続的な活動、展開を図る。
3. 地域社会との調和を図り、良き企業市民として社会に貢献する。
4. 一人ひとりの役割分担を明確にし、全員参加による活動とする。

環境・安全管理体制

環境・安全担当役員をリーダーとする「環境・安全委員会」を設置し、右図の体制のもと、環境面と安全面に関する取り組みについて意思統一を図っています。



安全活動

安全・安心に働ける環境づくり

「安全はすべてに優先」をスローガンに掲げ、全社一丸となって労働災害ゼロを目指しています。また、企業行動指針として、“安全第一を常に考え、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”を掲げており、社長を委員長とするグローバル安全推進委員会で活動の活性化を図るとともに、CSR・安全担当役員を委員長とした環境・安全委員会においてもKYBグループの安全に係る施策などを審議し、安全・安心な労働環境づくりを推進しています。



安全教育風景(粉塵マスク着用教育)

OSHMS／ISO45001認証取得

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(OSHMS)／ISO45001*の導入と、その推進を図っています。OSHMSの導入は、2004年度に岐

阜北工場からスタートし、グループ全体に展開しています。

*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 (OSHMS) の国際規格

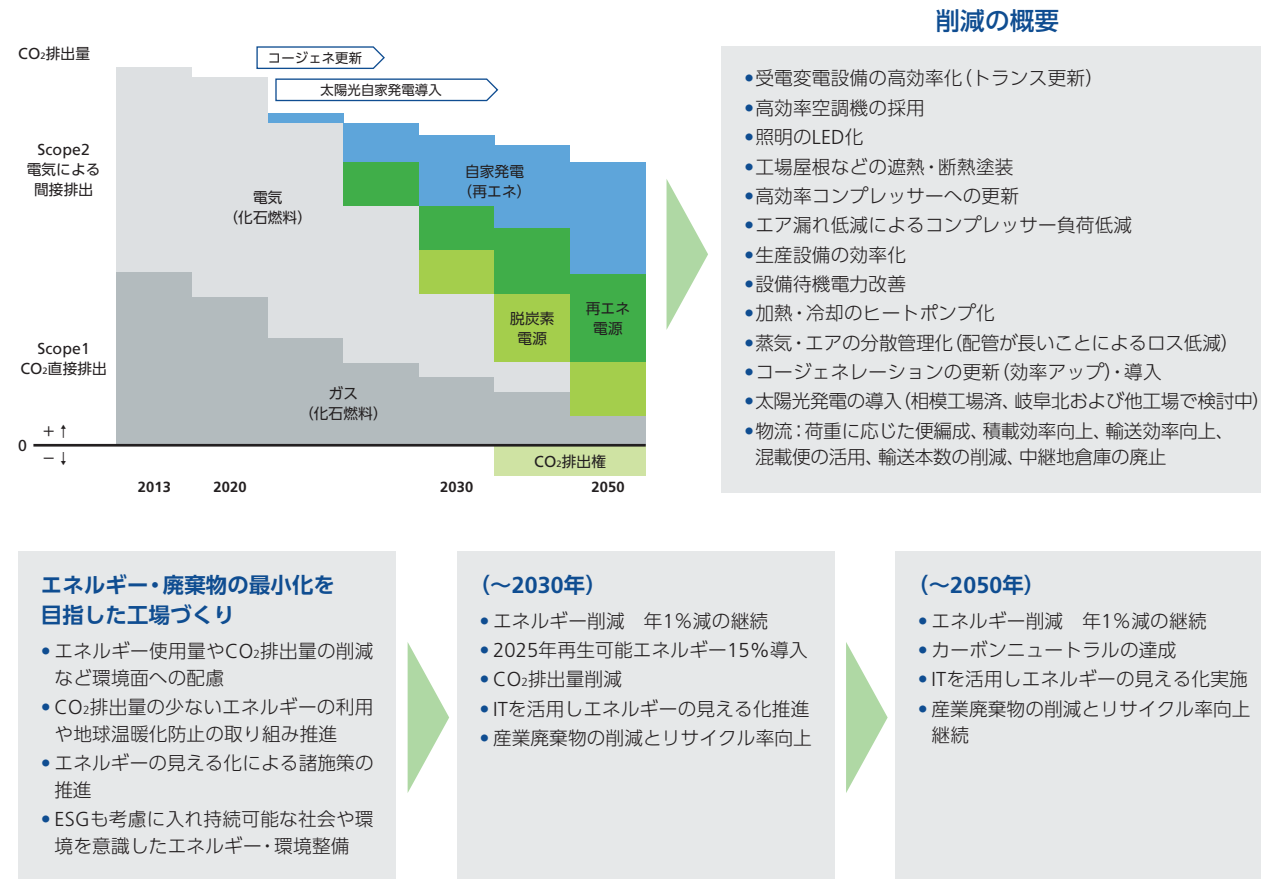
認証取得拠点 (2021年4月時点)

国内 (OSHMS)

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)
相模工場 (基盤技術研究所、電子技術センターを含む)
熊谷工場
(株)タカコ (滋賀工場)
KYB-YS (株)
KYBトロンデュール (株)
KYBモーターサイクルサスペンション (株)
KYB金山 (株)

海外 (ISO45001認証)

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

環境中期方針(CO₂削減)

環境保全目標と今後の取り組み

2019年を新たな中期計画(3年)のベンチマークとし、目標に向けて取り組んできましたが、2020年初頭からの新型コロナウイルス感染拡大の影響から、KYBでも減算休業の実施や、生産にも大きな影響がありました。その結果、実稼働でのエネルギーの使用量や

CO₂の排出量・各種廃棄物総量は、2019年比から大幅に減少しましたが、原単位では需要減に伴う影響を踏まえ大きく挽回に努め、エネルギー原単位については以下の結果となりました。

2020年度の活動結果

テーマ		目標値	2020年度実績	評価
地球温暖化防止	CO ₂ 排出量	95,778t-CO ₂ 以下	77,755t-CO ₂	○
省エネルギー	エネルギー使用量原単位	0.20kℓ/百万円以下	0.196kℓ/百万円	○
再資源化、リサイクル率の向上	リサイクル率	91.8%以上	91.9%	○
	ゼロエミッション	3.3%以下	3.3%	○
廃棄物の減量	一般廃棄物	510t以下	372t	○
	一般廃棄物原単位	2.83kg/百万円以下	2.63kg/百万円	○
	金属くず	19,126t以下	15,792t	○
	金属くず原単位	221kg/百万円以下	111.7kg/百万円	○
	産業廃棄物	3,522t以下	2,855t	○
	産業廃棄物原単位	32.12kg/百万円以下	20.2kg/百万円	○

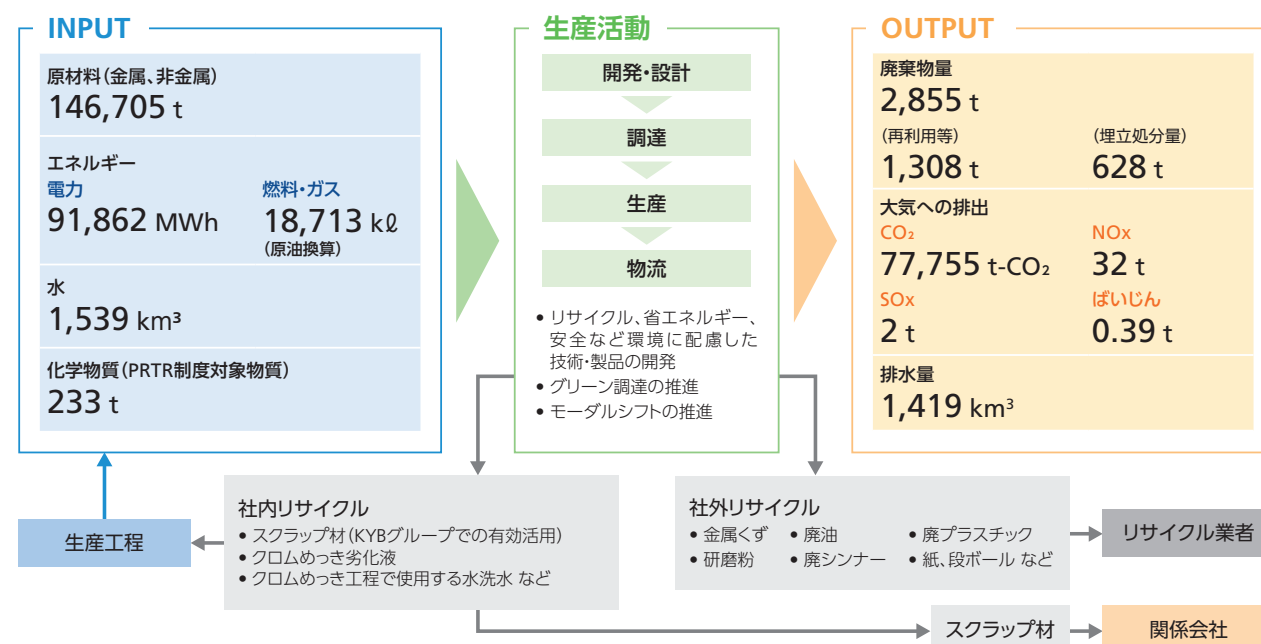
○:目標達成 ×:目標未達

2021年度の主な取り組み概要
温暖化防止 LEDやLVDなどの高効率照明置換、油圧ユニットのインバーター化、高効率コンプレッサーへ更新、エア漏れ撲滅、工場内エア消費量低減、高効率空調や設定温度による負荷低減活動など
廃棄物低減 バイオ処理による塗料カス減容、廃処理減量装置の導入、廃棄物の有価物化やリサイクル活動の推進

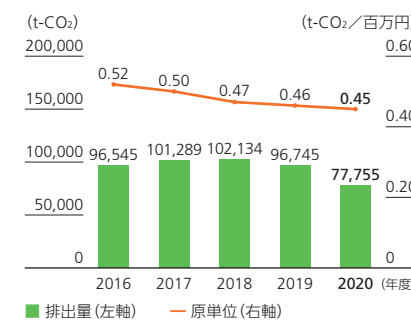
※ 原単位は当社で定めた方法に基づき算出しています。
 エネルギーは電気・燃料を原油換算し、合計値をエネルギー使用量としています。
 CO₂排出量およびエネルギー原単位は当社で定めた方法により算出しています。
 産業廃棄物の減量に関しては今年度より、リサイクル推進活動を進めており有価リサイクルを除き計上しています。

事業負荷に伴う環境への配慮

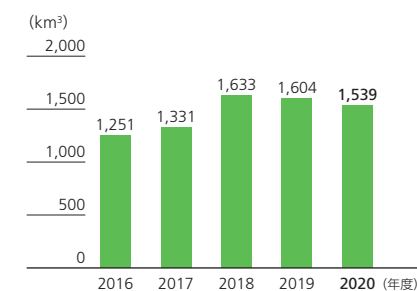
KYBではエネルギーや水、化学物質など多様な資源を利用しています。限りある資源を効率良く生産するため、排出される廃棄物やCO₂などの低減を図っています。



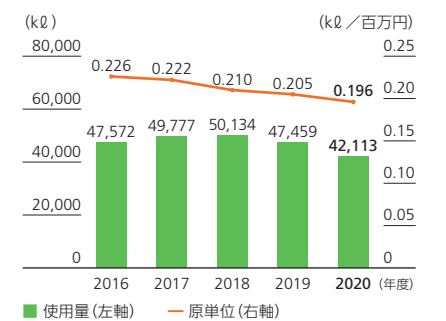
環境データ

CO₂排出量

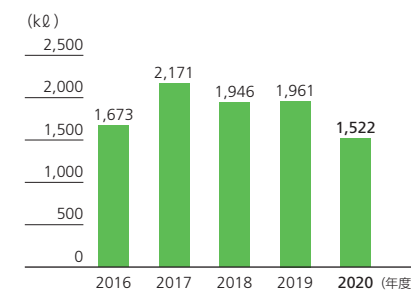
水使用量



エネルギー使用量

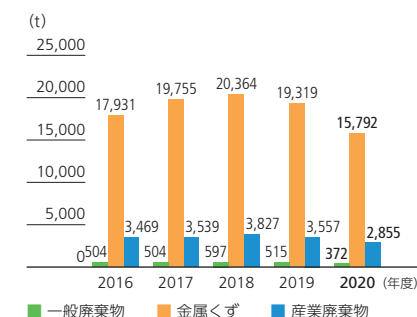


輸送に関するエネルギー量*



*原油換算

廃棄物排出量



省エネ優良事業者(Sクラス)に認定されました

当社は、経済産業省資源エネルギー庁より、「エネルギーの使用の合理化等に関する法律(省エネ法)」に基づく2019年度の報告における事業者クラス分け評価制度において、最高評価であるSクラスの評

価をいただきました。当社は今後とも、省エネ活動に継続的に取り組み、GHG(温室効果ガス)低減も合わせ低炭素社会に向けた持続可能な社会を目指した事業活動を推進していきます。

化学物質の管理

製品に対する環境規制への対応

生活圏の環境を守るために、REACH規則をはじめ、その他ELV指令*1やRoHS指令*2などさまざまな法令や規則などが制定されており、徐々に厳しい規則内容に強化されています。KYBでは、強化されるRoHS指令／REACH規則などの欧州環境規制や各国の環境規制動向を確認しつつ、技術開発計画に盛り込み、対応に努めています。

現在使用中および新規使用予定の化学物質、化学物質を含む混合物は、データベースを活用して管理しており、お客様から確認を依頼される使用禁止物質および使用制限物質の有無が迅速に確認できるとともに、随時追加されていく高懸念物質の確認に対応できるようにしています。引き続き、お客様と市場のニーズに適合した製品を提供できるよう活動を続けていきます。具体的には鉛フリーや六価クロム規制の対応をは

じめとして、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まいります。

*1 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。

*2 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月に発効された。

化学物質等の使用と管理

化学物質等の使用と管理は、その物質の人体や環境への有害性、危険性について認識し、適切な取り扱いをすることが必要です。そのため危険性有害性のおそれがある化学物質等の管理として、現在使用中および新規使用予定の化学物質、化学物質を含む混合物のリスクアセスメントで必要となる情報をデータベースによりグループ全体で共有、取扱者の理解浸透を強化し、適切で安全な取り扱いに努めています。

ISO14001認証取得

環境保全への取り組みを体系的に展開するため、国際規格であるISO14001環境マネジメントシステムの

導入と、その推進を図っています。更新審査においては、2015年度版に順次移行します。

国内

KYB
岐阜南工場 (岐阜東工場、生産技術研究所、工機センター、 KYBモーターサイクルサスペンション(株)を含む)
相模工場 (基盤技術研究所、電子技術センターを含む)
熊谷工場
岐阜北工場(KYB金山(株)を含む)
三重工場
国内関係会社
(株)タカコ(滋賀工場)
KYB-YS(株)
KYBトロンデュール(株)

海外

海外関係会社
KYB Americas Corporation(アメリカ)
KYB Manufacturing do Brasil Fabricante de Autopecas S.A.(ブラジル)
KYB Suspensions Europe, S.A.U.(スペイン)
KYB Advanced Manufacturing Spain, S.A.U.(スペイン)
KYB Manufacturing Czech, s.r.o.(チェコ)
KYB (Thailand) Co., Ltd.(タイ)
KYB Steering (Thailand) Co., Ltd.(タイ)
PT. Kayaba Indonesia(インドネシア)
KYB-UMW Malaysia Sdn. Bhd.(マレーシア)
KYB Industrial Machinery (Zhenjiang) Ltd.(中国)
Changzhou KYB Leadrun Vibration Reduction Technology Co., Ltd.(中国)
Wuxi KYB Top Absorber Co., Ltd.(中国)
KYB Manufacturing Taiwan Co., Ltd.(台湾)
KYB Manufacturing Vietnam Co., Ltd.(ベトナム)
Takako Vietnam Co., Ltd.(ベトナム)
Takako America Co., Inc.(アメリカ)

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。

(単位：百万円)			
コスト分類	主な内容	投資額	費用額
(1)事業エリア内コスト	(1)-1 公害防止コスト	10.4	197.5
	● 大気汚染、水質汚濁防止活動 ● 公害防止設備の保守・点検 ● 大気、水質などの分析、測定		
	(1)-2 地球環境保全コスト	9.1	12.7
(1)-3 資源循環コスト	● エネルギー転換 ● 省エネ活動(投資他)		
	● 工場廃棄物の再資源化 ● 産業廃棄物の減量活動	65.0	231.6
(2)上・下流コスト		0.0	0.0
(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	0.0	96.9
(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	4.7	31.1
(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	3.0
(6)環境損傷対応コスト		0.0	0.0
(7)その他のコスト	● 内部環境保全 ● 福利厚生保全	14.6	17.2
各合計		103.8	590.0
総額		693.8	

【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

改善事例紹介

コンプレッサー更新による省エネ改善

KYBグループ各工場で老朽化した設備の更新に取り組んでおり、高効率型コンプレッサーへの更新と台数制御装置導入を進めています。また、エア漏れ修繕活動を全工場で推進し、効果の積み重ねを実施しています。

その結果、圧縮空気によるエネルギー削減の活動では、CO₂排出量を 160 t-CO₂ 削減しました。



照明のLED化による環境負荷低減

KYBグループでは、CO₂排出量を大幅に削減すべく、さまざまな省エネ活動に取り組んでおり、各工場の事務所と生産ラインで使用するライン内の照明数の適正化と、無人時の消灯センサの設置および既存蛍光灯のLED化を進めています。その結果、67t-CO₂の削減効果を得ています。



KYBグループの事業概要

KYBは、振動制御技術とパワー制御技術の2つのコア技術に、電子制御技術やシステム技術などを融合し、さまざまな分野のお客様に製品を提供しています。KYBの事業・製品セグメントは、AC(オートモーティブコンポーネンツ)事業、HC(ハイドロリックコンポーネンツ)事業、特装車両事業、航空機器事業、システム製品および電子機器などによって区分しています。

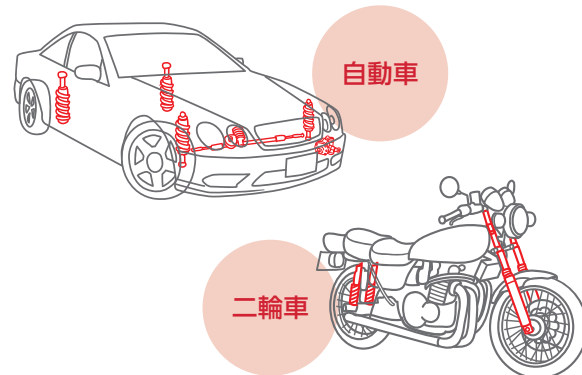
主な事業内容

AC(オートモーティブコンポーネンツ)事業

主に、自動車や二輪車向けに多彩な製品を開発・提供する事業で、振動制御技術を軸に、ドライブやモータースポーツなど快適性・安全性、運動性能を求められるあらゆるシーンで活躍しています。

主な製品

四輪車用緩衝器： ショックアブソーバ(OE、市販)
二輪車用緩衝器： フロントフォーク、リアクッションユニット
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、EPS
その他緩衝器： ステイダンパ、ATV用機器、フリーロック

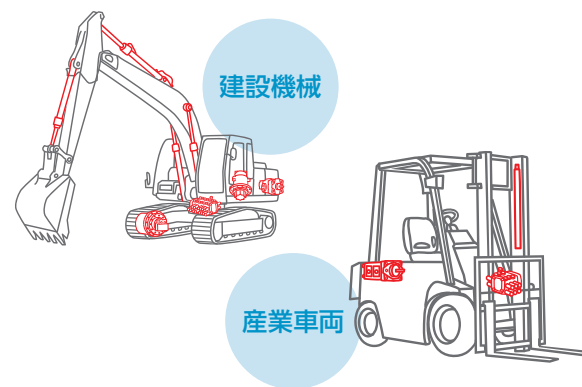


HC(ハイドロリックコンポーネンツ)事業

建設機械、産業車両、鉄道車両向けに、さまざまな油圧機器を開発・提供する事業で、パワー制御技術を軸に、小型精密化・電子化・システム化にも対応し、モノづくりの現場や鉄道インフラを支えています。

主な製品

産業用油圧機器： シリンダ、バルブ、ポンプ、モータ、MMP、HST
その他油圧機器： 鉄道用ダンパ、鉄道用ブレーキ、鉄道用アクティブサスペンションシステム、シール



その他事業

特装車両事業

小型から大型までのラインアップを揃え、国内最大シェアを誇るコンクリートミキサ車を主とした、特装車両を開発・製造する事業で、高い混練・排出性能、環境性能などにより、現場での作業効率を高めています。

航空機器事業

操縦系統・降着系統・油圧空気圧系統など、航空機向けの油圧機器を提供する事業で、高い信頼性が要求される航空・宇宙技術分野において、油圧技術を極めながら飛行の安全性と快適性をサポートしています。

システム製品および電子機器等

演劇の演出を支える舞台機構など、油圧技術の新たな可能性を広げています。また、油圧技術に加え、電子制御技術にも力を入れており、ECU*などの開発も行っています。

*ECU(Electronic Control Unit)：自動車などに搭載される電子制御ユニット

主な製品

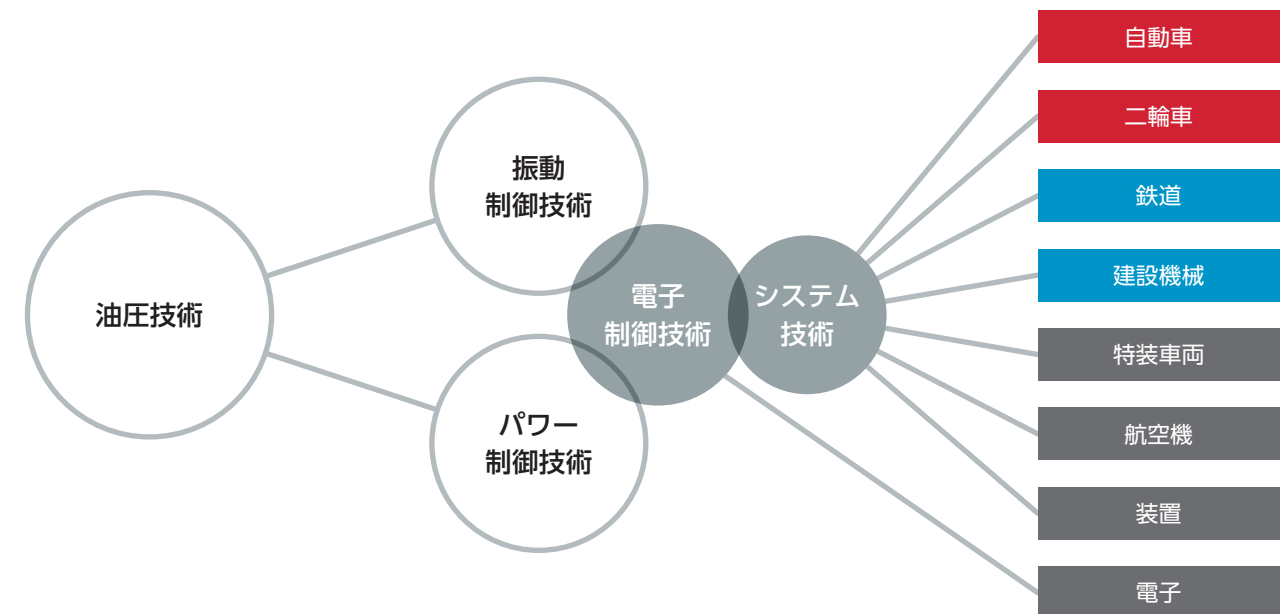
システム製品： 艦艇機器、免制振装置、シミュレータ、油圧システム、トンネル掘削機、環境機器

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

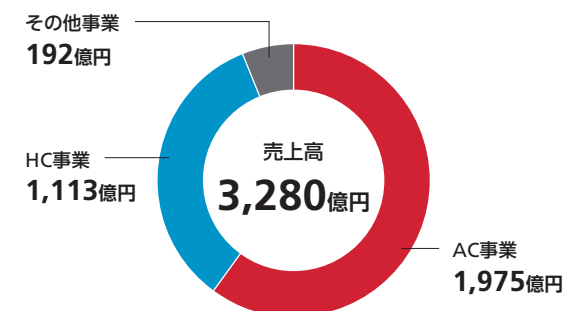
航空機器事業： 操舵装置・制御装置・緊急装置

電子機器等： 電子機器

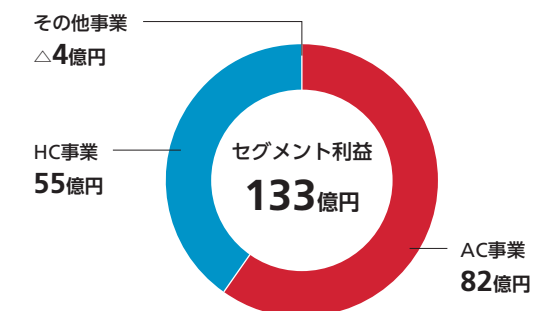
KYBのコア技術と事業



事業別売上高 (2020年度)

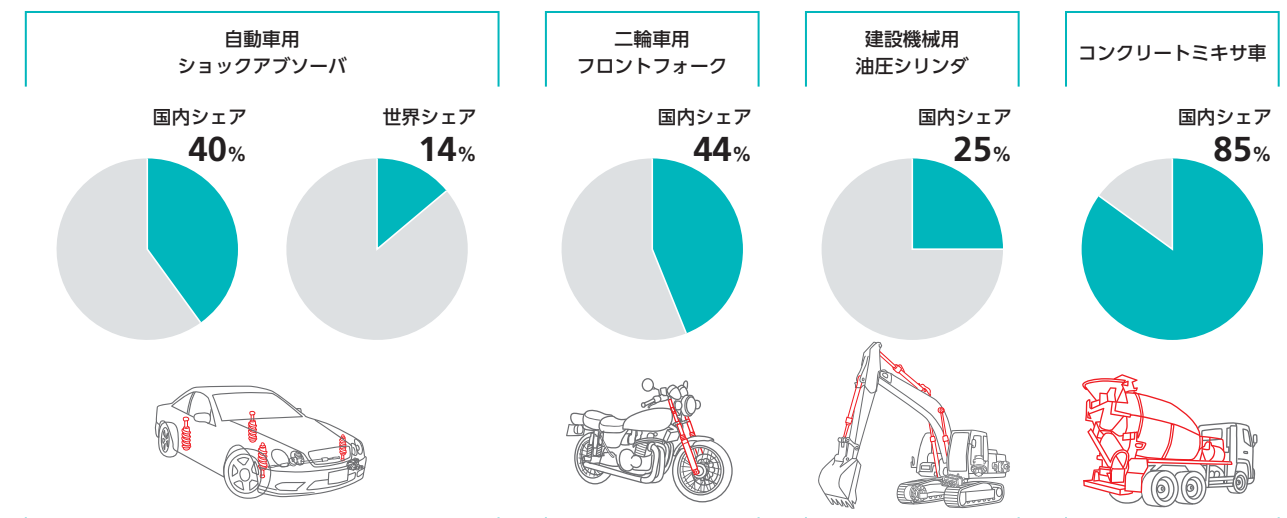


事業別セグメント利益* (2020年度)



*日本基準の営業利益に相当

主な製品の市場シェア ※当社調べ(2021年3月末現在)

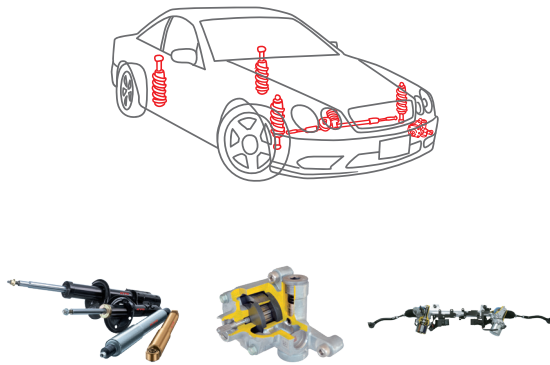


製品ラインアップ

当社は人々の当たり前の毎日を支え、安全性と快適性を提供しています。
さまざまな分野で活用されているKYB製品をご紹介します。

AC事業 HC事業 その他事業

自動車用製品



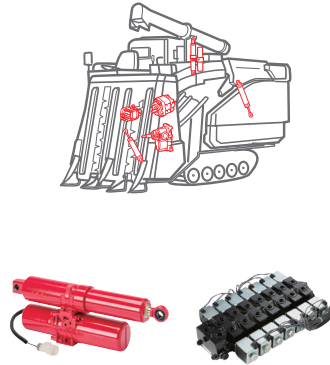
操縦性と足回り(ドライバビリティ)を、技術の追求によって進化させた自動車用機器。家族との安全で快適なドライブから過酷な条件を強いられるモータースポーツシーンまで、あらゆるシーンの走行で、快適さと安心、ワクワク感をサポートします。

二輪車用製品



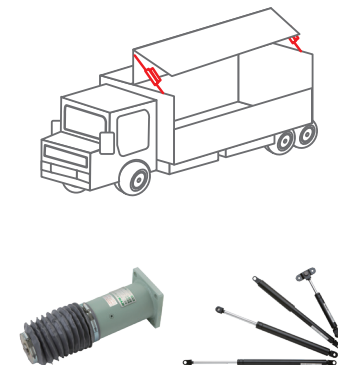
スピードと安定性を極めた世界最高峰のレースサポートによって磨かれた技術で、常に最高レベルの走行安定性を追求する二輪車用機器。快適な走りと高い運動性能をサポートします。雪という特殊なフィールドを走るスノーモービル用やチェアスキー用に特化したショックアブソーバなどがあります。

農業機械用製品



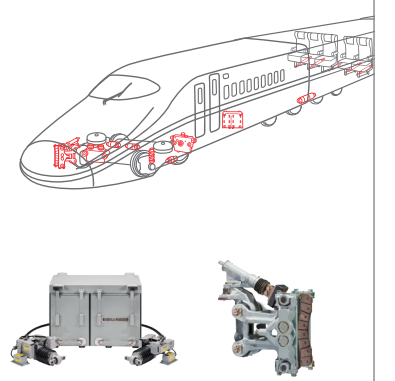
快適な農作業のために省エネルギー・コンパクト化を実現した農業機械用機器。

産業機械用製品



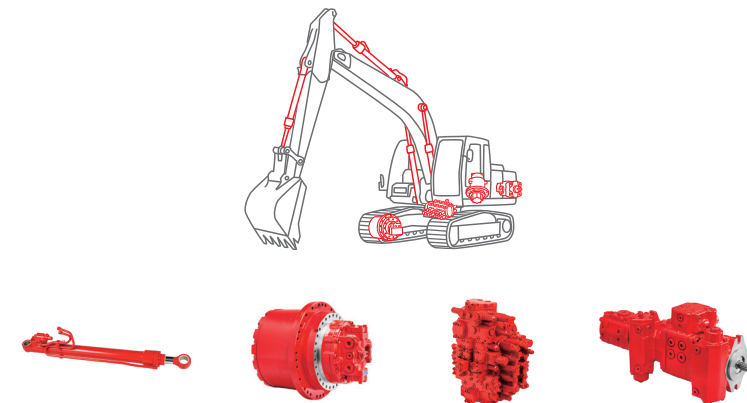
エレベータから工場などで使用される設備に至るまで、生産のスピードアップに役立つ製品を提供する産業機械用機器。

鉄道車両用製品



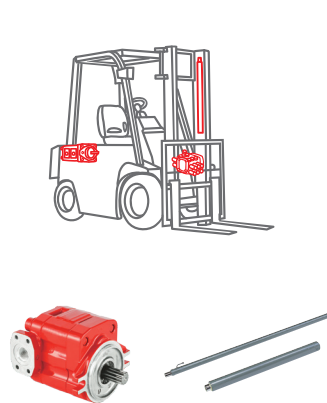
カーブ走行、対向車両とのすれ違いやトンネル突入時の風圧による横揺れを抑え、高速走行時における快適さを実現させる鉄道用機器。

建設機械用製品



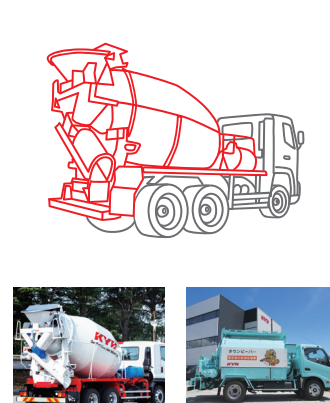
マイナス30℃にもなる極寒地から灼熱の砂漠地域までの過酷な状況下において、昼夜を問わず長期間休みなく使用される建設現場で「壊れない」ことを長年追究してきた建設機械用機器。現場を支える世界最高峰の信頼を実現しています。駆動系機構(コントロールバルブ、ピストンポンプ、走行モータ、旋回モータ、シリンダなど)をすべて自社開発・製造しており、建設機械そのもののシステム提案も手掛けます。

産業車両用製品



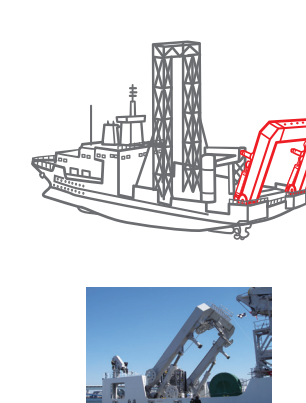
フォークリフトなどにおいて、作業の効率化をパワフルにサポートする産業車両用機器。

特装車両



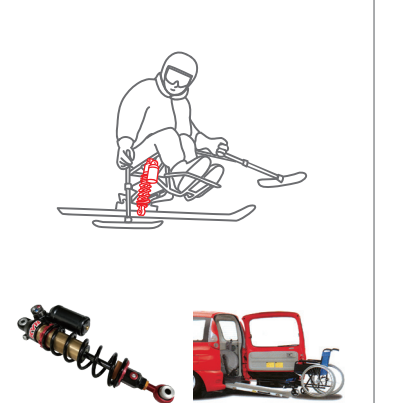
国内最大シェアを持つコンクリートミキサ車など、快適な生活環境を支える特装車両。

船舶用製品



海底探索機や母船、輸送艦、補給艦、救難艦などにおいて、当社の油圧技術、張力制御技術が海上での快適な作業を支えています。

スポーツ・福祉用製品



当社のコア技術を活かして、スポーツや福祉用製品を開発しています。

事業別戦略

AC(オートモーティブコンポーネンツ)事業

事業戦略

真価の発揮 深化—進化—新化

AC事業では、2022年度に目指す姿として、「既存事業とコア技術深化によるコアサプライヤーとしての地位確立」を目指しており、その基本戦略として、「収益基盤の安定化」「革新的モノづくり」「高付加価値製品の創出」を掲げています。

収益基盤の安定化に向けて、顧客需要に合わせた最適地生産による利益最大化を目指し、主要拠点の集約・再編を行っています。また市販市場では、「生・販・技」が連携して一体となった構造改革を進め、フレキシブルな生産体制の調整、現地化を含めた地産地消を推進しています。

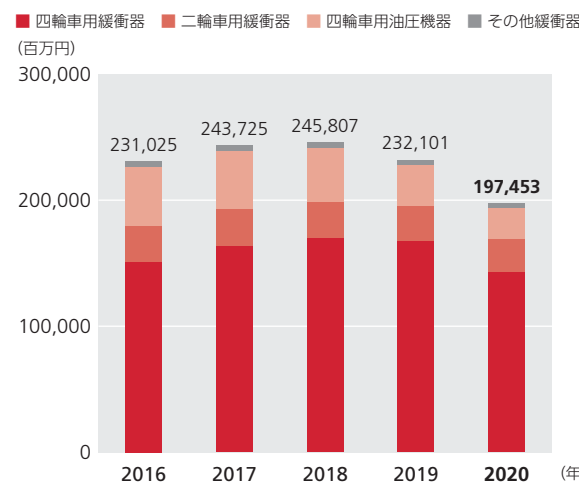
生産面においては、自動化レベルの向上、省人化に

よる製造費コストの低減などを行い、これを国内・海外の拠点に順次導入し、革新的モノづくりによるコストNo.1を目指していきます。

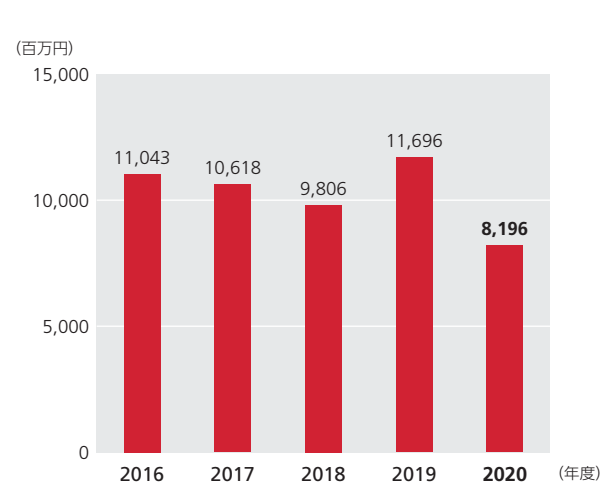
技術面では社会環境の変化や顧客のニーズに応えるべく、EV化、CASE^{*1}、MaaS^{*2}による新市場・新製品への対応、新顧客開拓を進め、独自技術を深化させることで高付加価値製品の創出を追求していきます。

^{*1} Connected(コネクテッド): Autonomous(自動運転)、Shared & Services(カーシェアリングとサービス)、Electric(電気自動車)の頭文字をとった造語。自動車業界の動向を示すキーワードとなっている。

^{*2} Mobility as a Service(サービスとしてのモビリティ): さまざまな交通手段を一つのサービスとして捉える、交通サービス業界の新たな移動の概念。

売上高^{*1}

^{*1} 2017年度より、連結損益計算書の「その他の収益」に計上していた「ロイヤリティ収益」および「金型補償に関する収益」を、「売上高」に含めて計上しています。
^{*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。

セグメント利益^{*2}

技術戦略

1. 次世代車にも搭載されるサスペンションとステアリング

自動車には、乗り心地や操縦安定性を向上させる機構であるサスペンションが搭載されており、そこで車体の振動を吸収する役割を持つ部品が「ショックアブソーバ」です。

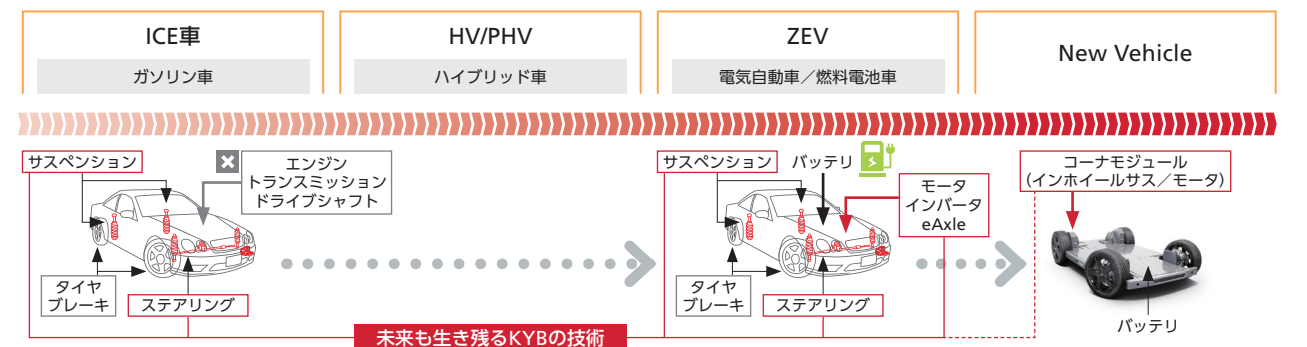
KYBのショックアブソーバは、優れた技術に支えられて世界中の多くの自動車メーカーに評価されており、高いシェアにつながっています。また、走行距離や経年により劣化し、その機能低下を未然に補修することを目的として、初年度登録から5年、または走行距離7万kmでの交換を推奨しています。この交換需要(市販市場)が、KYBの大きな事業機会となっています。

一方、自動車の「走る」「曲がる」「止まる」という基本機能のうちの「曲がる機能」を分担するのが「ステアリング装置」です。「油圧式ステアリング(PS)」は、油圧

の力により、わずかな操作でのステアリング操作が可能な、危険回避にも素早く対応できるなど安全運転に不可欠な装備で、バッテリーを動力源とした「EPS」電動タイプは、自動車のエンジンを動力源とした「PS」に比べ、自動車の燃費を向上させることができます。

ガソリンを燃料とする従来車から、2つ以上の動力を持つハイブリッド車、さらに排出ガスを一切出さないZEVへと移行しても、サスペンションとステアリングがなくなることはなく、KYB独自の技術をさらに進化させることで、ビジネスチャンスは広がっていきます。また自社にない技術は他社との連携や提携によって、さらに強固なサプライヤーとしての地位を確立していきます。

自動車の進化にも対応するKYBの技術

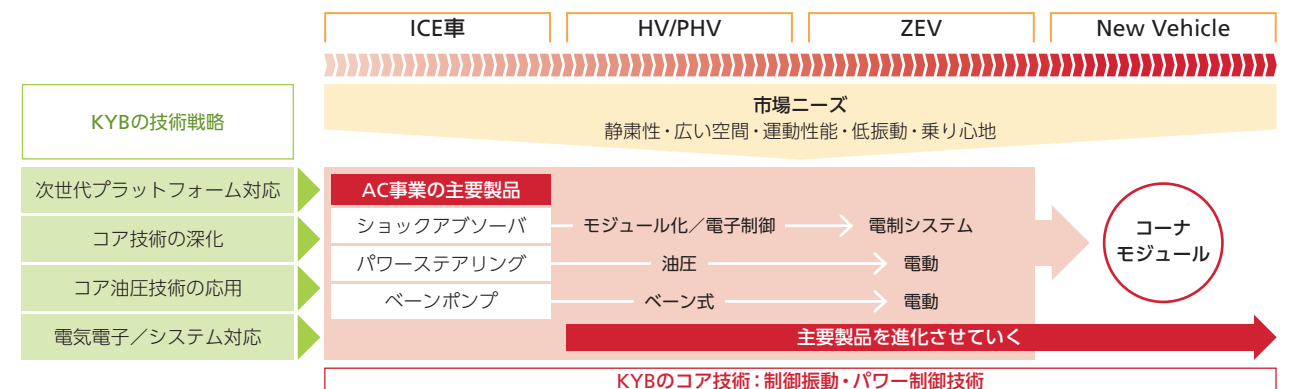


2. 自動車市場ニーズへの対応

自動車市場には、今後さらに「静粛性」「広い空間」「運動性能」「低振動」「乗り心地」などが求められるようになると予想され、部品メーカー各社でもこれらを克服するための技術改良が進んでいます。KYBでは、技術戦略とし

て次世代プラットフォームへの対応を進めています。また、コア技術である振動制御やパワー制御技術をより深化させ、また油圧技術を応用しながら、主要製品群のモジュール化や電制化、システム対応も進めています。

コア技術を深化させて、市場ニーズに対応



HC(ハイドロリックコンポーネンツ)事業

事業戦略

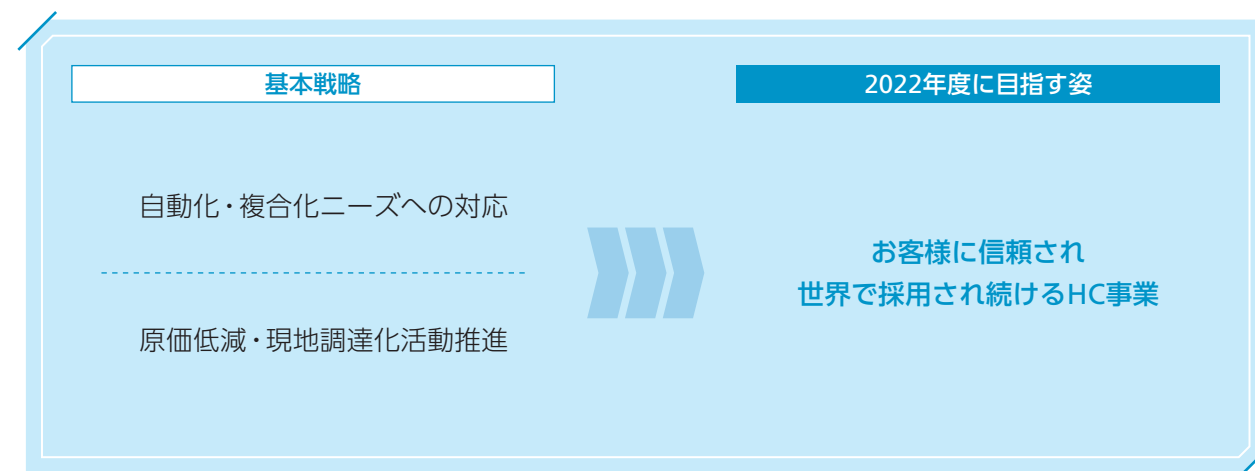
システム提案で競争優位性を確保

HC事業では、2022年度に目指す姿として、「お客様に信頼され世界で採用され続けるHC事業」を目指しており、その基本戦略として、電子制御化・ロードセンシング(LS)化製品の開発と中・大型ポンプの開発による「自動化・複合化ニーズへの対応」を掲げ、競争力強化策として、「原価低減・現地調達化活動」を推進しています。

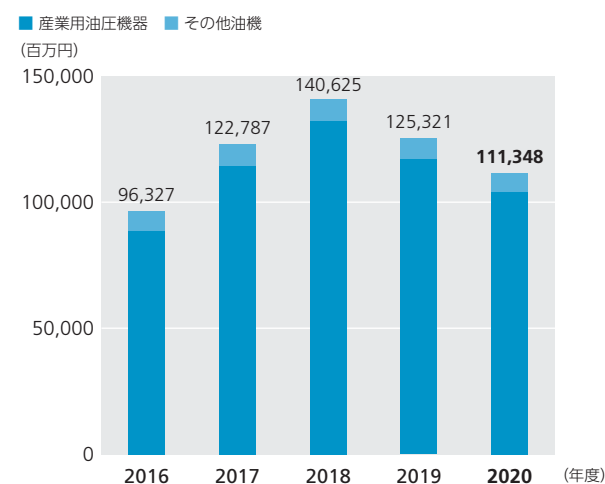
HC事業は、建設機械向けを中心とした産業用油圧機器と、その他油圧機器を扱っています。ショベルカーなど建設機械の駆動系機構は、コントロールバル

ブ、ピストンポンプ、走行モータ、旋回モータ、シリンダなどの各パーツで構成されていますが、KYBはこれらの製品群をすべて製造している数少ないメーカーであり、建機メーカーに対してシステム提案ができる点が、大きな競争優位性となっています。

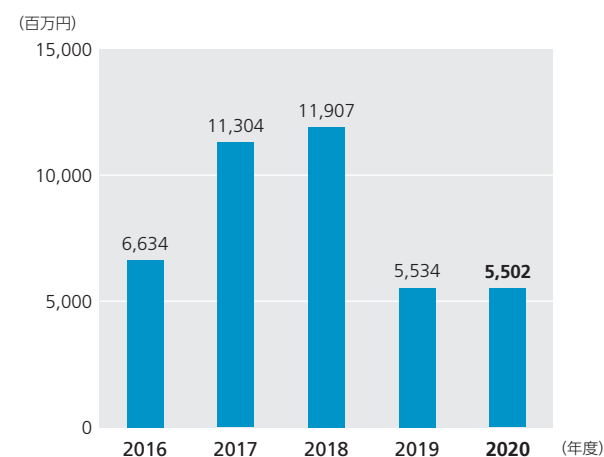
また、HC事業が対応する市場全体のトレンドとして、今後、開発が見込まれる成長地域の市場拡大という傾向があることから、市場の発展段階に応じた地域別戦略を進め、低コストモデルの開発も進めています。



売上高*1



セグメント利益*2



*1 2017年度より、連結損益計算書の「その他の収益」に計上していた「ロイヤルティ収益」および「金型補償に関する収益」を、「売上高」に含めて計上しています。
*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。

技術戦略

独自技術で高度な制御を可能に

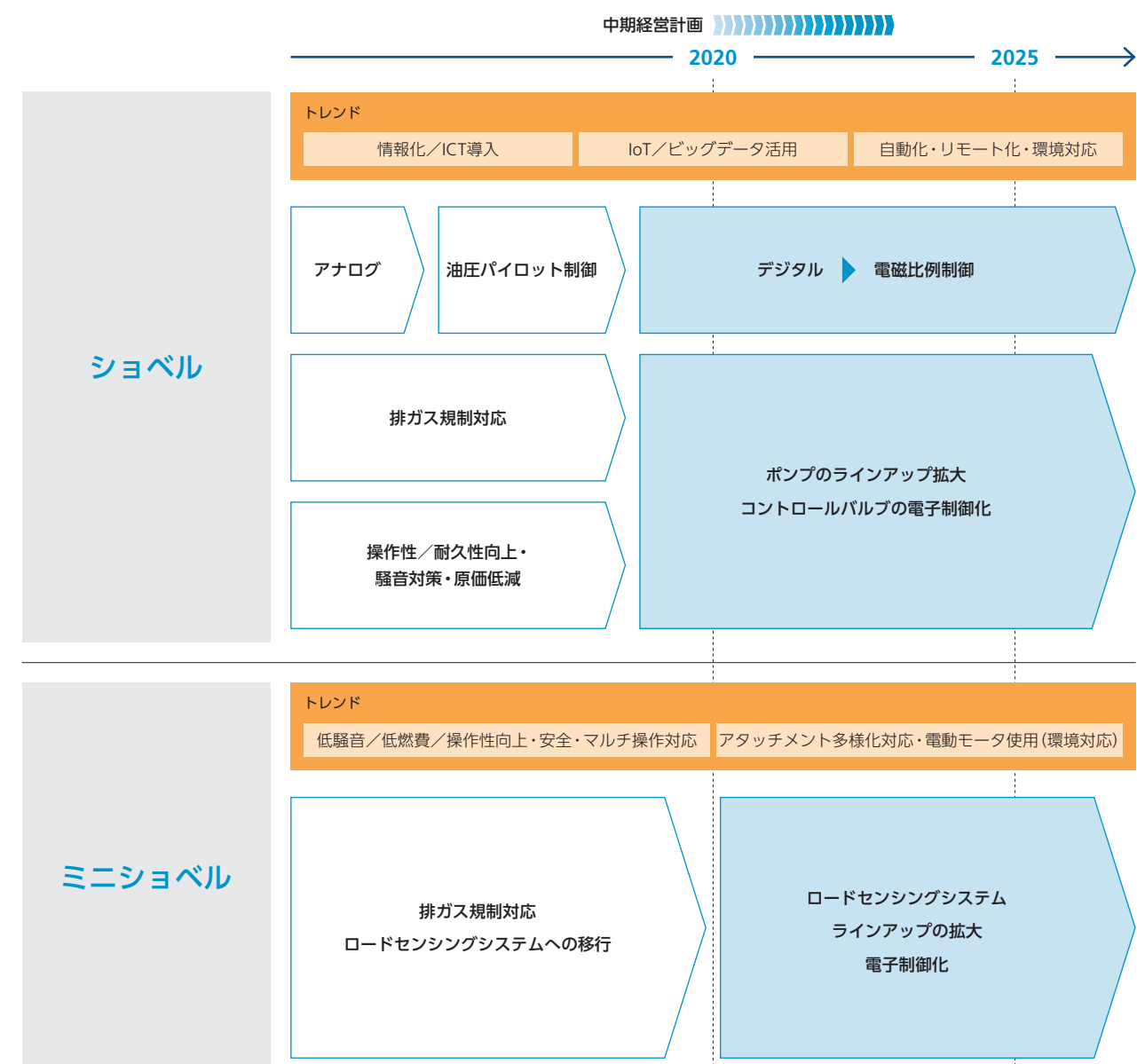
「自動化・複合化ニーズ」への対応については、油圧機器の電子制御化モデルの開発とラインアップ化を継続して進めています。

各種アクチュエータ(油圧や電動モータによって、エネルギーを並進または回転運動に変換する駆動装置)を制御し、走行、旋回、アームの屈伸などの動作をスムーズに行うのが、建設機械の「頭脳」であるコントロールバルブであり、KYBの得意とする油圧技術に電子制御を組み合わせ、心臓部分であるポンプと融合させることで高度な制御を可能とし、新しい付加価値を創出しています。

また、ミニショベルについては、低騒音・低燃費・操作性向上・アタッチメント多様化への対応などの市場ニーズや、環境対応の必要性が高まっていくことから、ロードセンシング*化への対応を進めています。ロードセンシング化により「オペレータの経験に頼っていた同時もしくは複合操作が容易になる」「省エネ」「負荷に影響されず電子化や自動化が可能」といったメリットがあります。

*ロードセンシング(load sensing): バルブで感知した負荷をポンプにフィードバックさせ、必要な流量/圧力を供給するしくみ

市場トレンドとKYBの技術の対応



事業を通じた社会課題への貢献

その他事業（システム製品、特装車両事業、航空機器事業）

各事業の戦略

システム製品

2021年7月、子会社であったカヤバシステムマシナリー(株)をKYB本体に吸収し、「再び信頼される会社になろう」を合言葉に、免震・制振用オイルダンパーの早期適合化を図るとともにガバナンス強化を図り、第三者からも認められる体制を構築していきます。

特装車両事業

国内については、環境や人に優しく、市場ニーズに資する高付加価値製品の開発による利益体質の強化を図っています。また、海外については、新たな海外ビジネスプランの策定による特装グローバル体制の基盤整備を進めていきます。

航空機器事業

コンプライアンス強化、安全第一・品質経営のもと、採算の好転を目指しています。生産混乱でのロスの改善活動に注力して生産体制・コストの見直しを図り、事業の再整備を行っていきます。

電子制御ミキサ車「eミキサ」

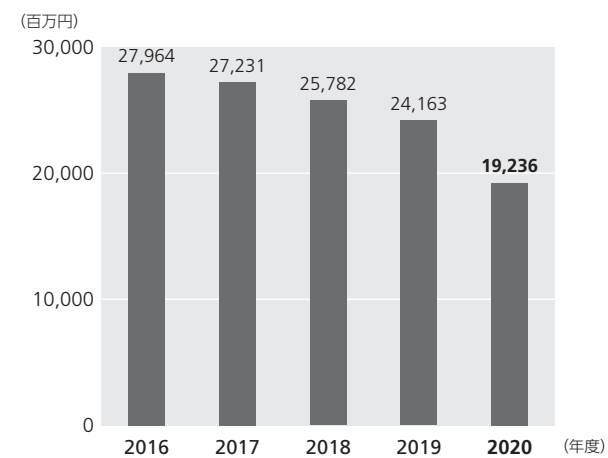
「eミキサ」は、独自の油圧技術と電子制御ユニットにより、低騒音・低排出ガス・省エネを実現した環境配慮型ミキサ車です。積載負荷の状況を各センサで検知し、電子制御によって油圧機器の流量を最適に調整することで、エンジン回転数を、従来のマニュアルミキサ車の約半分に抑えています。改良を重ね大幅に操作性が向上しユーザーニーズに合わせた機能も搭載しています。

2004年に初代モデルを発売した「eミキサ」は、2011年に「eミキサⅡ」にモデルチェンジを行いました。現在は、さらなる進化に向けて、より使いやすく、安心と安全を追求した次期モデル「eミキサⅢ」の開発に取り組んでいます。



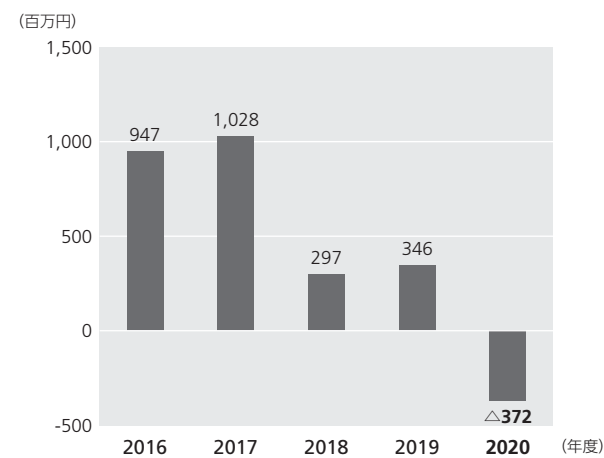
排出口付近でのリモコン操作の様子

売上高*1



*1 2017年度より、連結損益計算書の「その他の収益」に計上していた「ロイヤルティ収益」および「金型補償に関する収益」を、「売上高」に含めて計上しています。
*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。

セグメント利益*2



油圧機器のICT、IoTへの取り組み

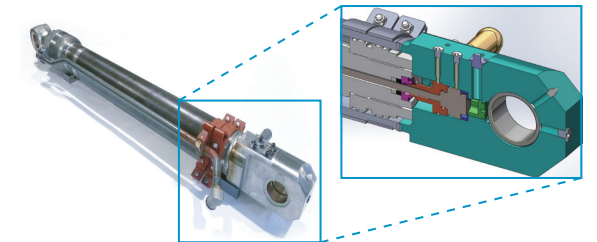
油圧機器のICT、IoT対応

近年、建設機械業界においてもICTを活用した情報化施工、IoTを活用した状態監視機能が増えてきています。旧来技術である油圧機器と先進の電子機器の融合は、コストや耐久性、システム化のハードルが高いことから、センシング技術を中心に開発を続けています。

油圧シリンダでの対応製品発売 (ICT建機向けセンシングシリンダ)

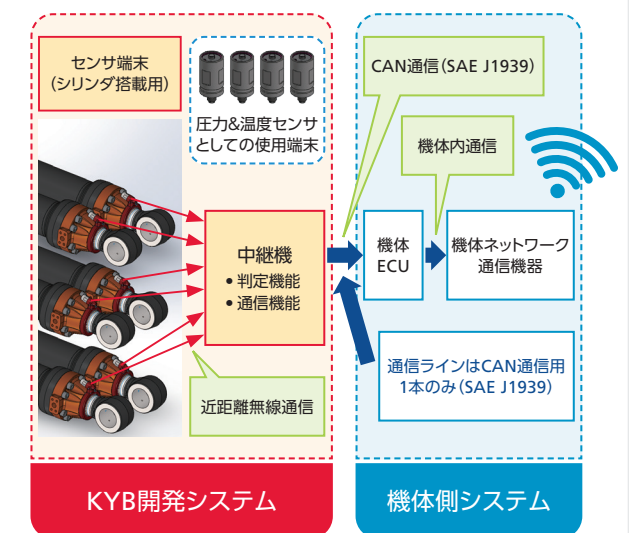
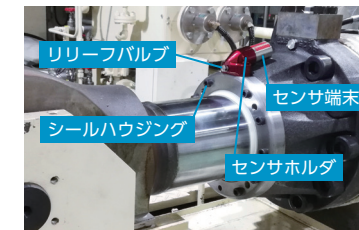
情報化施工を行う建設機械向け製品として、シリンダに変位(ストローク)検知機能を組み込んだシリンダをラインアップしています。外部センサの場合、土砂などの接触により破損する可能性が高いのに対し、標準シリンダと取付互換性を確保したままセンサをシリンダに内蔵することで破損防止を図りました。使いやすく、高精度とするためCAN*通信対応、アブソリュート出力としました。

*CAN (Controller Area Network) : シリアル通信プロトコル



油圧シリンダおよび各種機器向け状態監視システム開発

IoTを活用した状態監視システム製品として、シリンダ故障検知システムの製品化を進めています。シリンダに搭載された完全無線で動作するセンサがシリンダ内部の状態を監視し、不調を発信します。KYBの油圧シリンダは耐久性向上のための進化を続けてきましたが、避けられない消耗品の劣化や偶発的故障を本システムにより事前に発信することで、機体稼働停止、交換部品費用への影響を最小限にし、機体メーカー様のメンテナンス事業に貢献します。油圧ショベルの機体システムへデータを提供できるサブシステムとして評価段階です。



次世代モジュラーEVプラットフォームの共同開発

高度な電気自動車(EV)プラットフォーム技術を持つイスラエルのREE Automotive (以下、REE)と、将来実用化予定のEVプラットフォーム向けのサスペンション機構を開発するため、戦略的パートナーシップを締結しました。当社の持つサスペンション技術でREEが開発する次世代EVプラットフォームの性能向上に大きく貢献し、低コストで拡張性に優れたeモビリティのためのソリューションを提供していきます。

この新プラットフォームは高い設計自由度を特長としており、ステアリング、ブレーキ、サスペンション、電気モータといった駆動系部品すべてをホイール内に収め、

EVにおけるデザイン革新を実現することが期待されています。当社は本パートナーシップにより、人、モノ、サービスの移動手段に大きな変革をもたらす、将来のモビリティ・エコシステムのニーズを支えるサスペンションサブシステムの開発を進めていきます。



財務ハイライト

(百万円)

年度	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
会計基準	JGAAP	JGAAP	JGAAP	JGAAP	IFRS	IFRS	IFRS	IFRS	IFRS	IFRS	IFRS
売上高	320,082	337,158	305,752	352,710	370,327	355,320	355,316	393,743	412,214	381,584	328,037
セグメント利益 ^(注1)	—	—	—	—	15,506	17,588	18,624	22,949	22,010	17,575	13,325
営業利益(△は損失)	24,152	21,538	10,473	18,170	14,461	4,327	19,247	20,885	△28,496	△40,298	18,297
税引前利益(△は損失)／ 税金等調整前当期純利益(△は損失)	24,440	21,760	12,994	21,032	14,892	2,825	18,852	20,881	△29,510	△41,419	16,340
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)	17,014	13,898	7,789	12,761	8,036	△3,161	14,544	15,202	△24,757	△61,879	17,658
設備投資額	8,916	27,173	39,215	29,908	30,087	21,300	20,578	20,956	25,345	23,347	13,322
減価償却費	13,427	13,508	14,554	17,294	15,191	17,075	15,922	16,988	17,581	20,615	18,634
研究開発費	3,218	4,035	5,468	6,917	8,910*	7,760	7,621	8,102	6,750	6,312	5,368
営業活動によるキャッシュ・フロー	35,433	17,399	18,984	28,788	22,335	19,958	31,153	29,252	17,047	△4,999	20,826
投資活動によるキャッシュ・フロー	△7,233	△20,000	△36,125	△36,078	△30,658	△20,320	△21,337	△16,386	△13,616	△21,505	△6,281
財務活動によるキャッシュ・フロー	△16,968	△3,455	8,529	5,709	△555	△3,395	△969	△4,482	10,418	22,576	1,146
現金及び現金同等物の期末残高	48,123	42,010	35,215	38,132	30,510	25,296	33,988	42,702	56,092	50,423	68,700
資産合計／総資産	285,134	301,349	327,912	361,083	387,877	359,002	381,326	412,493	441,074	410,454	426,635
有利子負債 ^(注2)	81,641	80,518	95,338	88,813	92,448	91,685	93,563	94,641	108,634	154,608	160,278
資本合計／純資産	89,964	102,762	116,435	153,997	175,256	153,381	169,771	186,651	155,643	79,815	116,726
基本的1株当たり当期利益(△は損失)／ 当期純利益(損失) ^(注3) [円]	77.54	62.87	35.24	55.25	31.45	△12.37	56.93	595.09	△969.18	△2,422.53	668.95
1株当たり年間配当金 ^(注3) [円]	8.00	9.00	8.00	9.00	12.00	11.00	12.00	150.00	0.00	0.00	75.00
親会社所有者帰属持分当期利益率／ 自己資本利益率(ROE) [%]	21.1	14.8	7.3	9.7	5.1	△2.0	9.3	8.8	△15.0	△55.4	18.5
親会社所有者帰属持分比率／ 自己資本比率 [%]	30.6	33.2	34.5	41.2	43.6	41.3	43.1	43.7	33.9	18.1	25.9
株価収益率 [倍]	8.6	8.0	13.1	7.9	14.0	—	10.2	8.5	—	—	4.5
従業員数 [名]	11,440	11,975	12,306	13,033	13,732	13,796	14,350	14,754	15,427	15,439	14,718

※ KYB株式会社および連結子会社

(注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。

(注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＋長期借入金＋長期リース未払金＋預り保証金

(注3) 2017年10月1日に普通株式10株につき1株の割合で株式併合を実施しています。

*JGAAP (日本基準) の数値

グローバルネットワーク (2021年10月1日現在)

- ★ 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

EUROPE

- ★ ◆ KYB Europe GmbH
★ KYB Europe GmbH (Navarra Branch)
■ KYB Europe GmbH (Dusseldorf 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 Eurasia Vladivostok
■ KYB Middle East FZE

ASIA

- ★ 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.
● 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-Conmat Pvt. Ltd.
■ KYB Asian Pacific Corp. Ltd.
■ KYB Asian Pacific Corp. Ltd. (Amata Nakorn Branch)
■ KYB株式会社 Chennai Branch

JAPAN

KYB株式会社

- ★ KYB本社
● 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
◆ 基盤技術研究所
◆ 生産技術研究所
◆ 工機センター
◆ 開発センター
■ 北関東
■ 南関東
■ 名古屋
■ 大阪
■ 広島
■ 福岡

AMERICAS

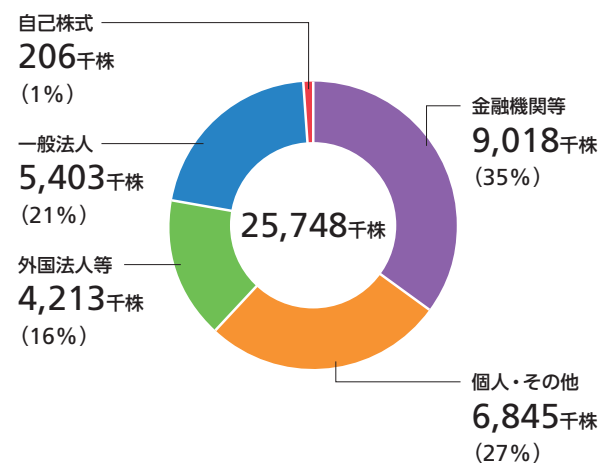
- ★ ● KYB Americas Corporation (Indiana)
■ KYB Americas Corporation (Greenwood)
■ KYB Americas Corporation (Chicago)
● Takako America Co., INC.
● KYB Mexico S.A. de C.V.
● KYB Manufacturing do Brasil Fabricante de Autopecas S.A.
■ KYB International America, Inc.
■ KYB Latinoamerica, S.A. de C.V.
■ Comercial de Autopecas KYB do Brasil Ltda.

株式情報 (2021年3月31日現在)

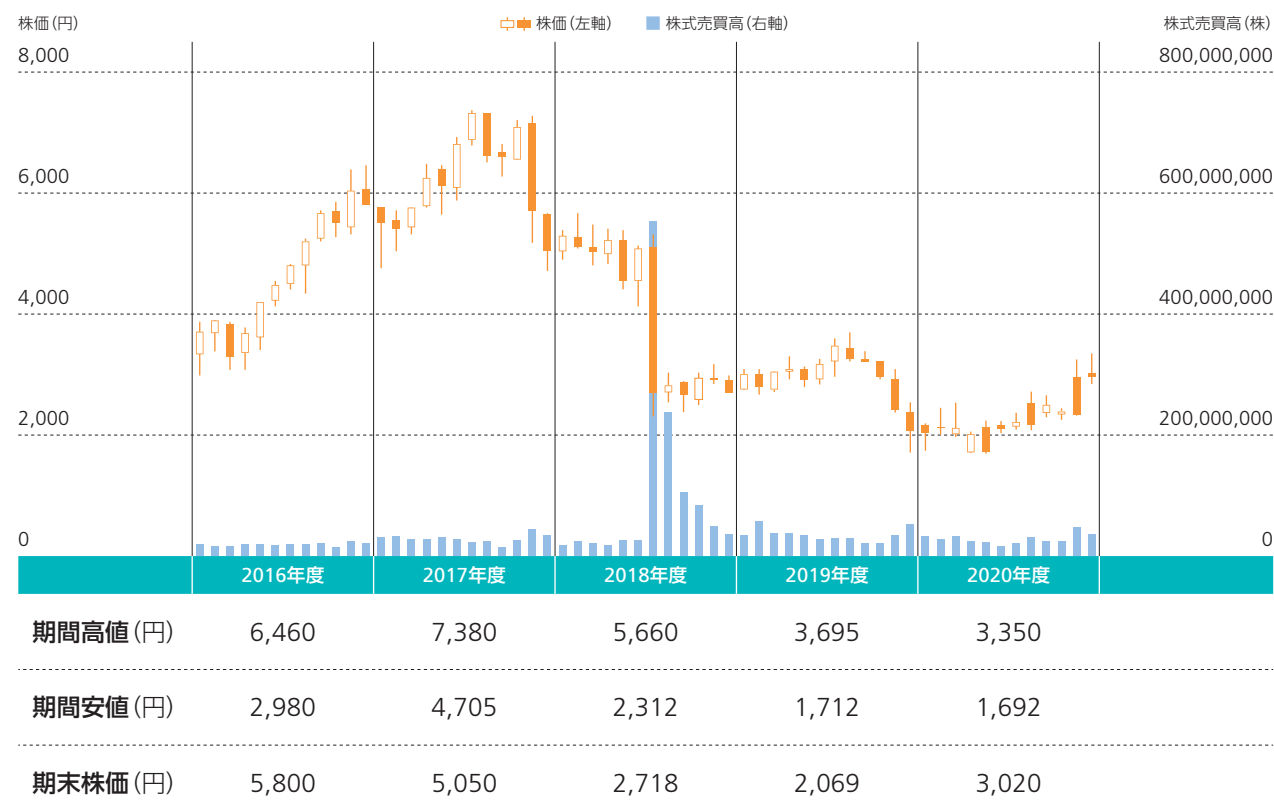
株式情報

発行済株式総数	25,748,431株
株主数	14,002名
株主名簿管理人	みずほ信託銀行株式会社 〒103-8670 東京都中央区八重洲1丁目2番1号

所有者別分布状況



株価推移 (東京証券取引所)



※ 当社は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を実施しています。過年度についても併合後の数値にて記載しています。

会社概要 (2021年3月31日現在)

会社概要

会社名	KYB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	14,718名 (連結)
上場証券取引所	東京証券取引所 市場第一部

コーポレートサイトのご案内

各パートの詳細な情報につきましても、あわせてご参照ください。

トップページ

<https://www.kyb.co.jp>

IR情報サイト

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

製品情報サイト

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

KYB技報

さまざまな分野における研究・開発について、技術者が報告しています。創刊31周年目となる技術レポートです。

https://www.kyb.co.jp/technical_report/index.html

KYB Sponsorship

チームへのスポンサーシップ・レースサポートを通じ、技術力と品質を磨いています。

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

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