

カヤバグループレポート2022
2021年4月1日～2022年3月31日



お問い合わせ
カヤバ株式会社

〒105-5128
東京都港区浜松町二丁目4番1号 世界貿易センタービルディング 南館28階
TEL.03-3435-3511 FAX.03-3436-6759



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

Our Precision, Your Advantage

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へ。カヤバグループではものづくりにおける確かな品質の提供を通じて、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。そのためにも企業の社会的責任を自覚し、自らが模範となって世の中から信頼されるカヤバであり続けるために企業価値向上を図っていきます。

私たち一人ひとりが価値創造の中核をなすという存在意義を認識し、創業者から受け継がれてきた独創の精神に立ち返り、豊かな未来を描く新たな歴史を創り続けます。

VISION

カヤバブランドが実現したい世界

ものづくりが人々の笑顔につながる世の中

カヤバがめざすのは、もの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。

MISSION

カヤバブランドが果たすべき使命

一歩先のものづくり

カヤバは、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、一歩先に進んだものづくりを実践していきます。

VALUE

カヤバ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、ものづくりの喜び

機能的価値:確かな品質

カヤバ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。

カヤバ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。

カヤバ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「ものづくりの喜び」です。

目次

Introduction——カヤバの概要

- 01 ブランドステートメント
- 03 カヤバの原点
- 05 カヤバハイライト
- 06 カヤバ、未来へ

Strategy——カヤバの戦略

- 07 社長メッセージ
- 09 2020中期経営計画
- 13 価値創造プロセス
- 15 カヤバグループの事業概要
 - 17 AC事業
 - 19 HC事業
 - 21 特装車両事業
 - 22 社外からの評価(2021年度～)

Value Creation——カヤバの価値創造

- 23 ものづくり
- 27 ESG経営
 - 30 コーポレートガバナンス
 - 37 環境への取り組み
 - 42 社会への取り組み

Data——会社データ

- 51 財務ハイライト
- 53 グローバルネットワーク
- 55 会社概要
- 56 株式情報

編集方針

本報告書は、カヤバ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

2021年4月1日～2022年3月31日
(注)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

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

発行時期

2022年10月

将来の見通しに関する注意事項

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



表紙デザイン

カヤバのコア技術である振動制御とパワー制御に、あらゆる要素技術が組み合わせられて流動している様子をデザインしました。会社設立の精神を宇宙誕生の神秘から着想し「技術の追究」を願った創業者の想いを未来へつないでいく、という意図を象徴しています。

カヤバの原点

独創精神

ものづくりにおけるカヤバの原点、そして未来創造の鍵

油圧機器の歴史は1900年代初頭のヨーロッパに始まります。ワイヤーや歯車などを組み合わせた機械式のシステムから油圧式への転換が進み、画期的な最新技術として登場します。当時の日本は、ドイツやイギリスといった技術大国と比べると20年ほど遅れていると指摘されていました。そうした時期に早稲田大学在学中だった菅場資郎(創業者)は、東大造兵科の講義ノートの記述から油圧技術を知り、いち早く興味を抱いていたようです。

「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。」資郎が遺したこの言葉は、私たちが未来に臨むための鍵となります。ものづくりの原点に立ち返り、工夫・改善による豊かな未来の創造と社会の持続的発展に寄与するために「カヤバ」はあゆみ続けます。



カヤバの歴史は以下を参照ください。
→ <https://www.kyb.co.jp/company/history.html>

1919~

創業者の独創的な発想がすべての始まり

1919年、菅場資郎は21歳という若さで「菅場発明研究所」を興します。ドイツやイギリスの製品をも凌駕するような高性能の油圧製品を数多く発明・提案し、100種にも及ぶ特許がその後の会社の存続と発展を支えました。日本の油圧技術の発展に貢献した稀代の発明家・菅場資郎のDNAが現在に至るすべての始まりになります。



1945~

独創的な技術で新分野へ



[AC(オートモーティブコンポーネンツ)事業の原点]
戦後間もない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、在日米軍が使用していたジープ用のSA 4,000本を受注。その後自動車の普及とともに徐々にシェアを拡大させていきました。



[HC(ハイドロリックコンポーネンツ)事業の原点]
1951年に国鉄(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ーの開発を始動、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。



[特装車両事業の原点]
1953年に富士物産社が輸入販売する米CTM社のハイロー形コンクリートミキサ車のトラック部品を組み立てて架装。これがコンクリートミキサ車国産化の基礎となり、1959年に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」の生産を開始しました。

1980~

製品の付加価値化

1960年代に日本に油圧ショベル技術が導入されてから、その進化の歴史はまさにカヤバ油圧製品の進化の歴史でもあります。1984年に生産を開始した「高圧シリンダKCH」は「漏れない・錆びない・壊れない」というシンプルな課題を克服した新構造によって主力商品となりました。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を引き継がれています。

1990~

経営体質改善および生産性向上

バブル経済が崩壊し、時代が大きく動く中、カヤバは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ます。

グループの力を結集して新製品の開発、新事業の創出を図るとともに、TPM(全員参加の生産保全・全員参加の生産経営)やTQC(全社品質管理活動)の推進によって、生産性向上を徹底しました。

2000~

さらなる成長へ

長引く不況の中、「グローバルNo.1」を目指して積極的な海外進出を進めます。さらに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。2006年より、海外技術者と専門技術を共有し、「日本のものづくり」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ました。

2019年にはDX推進部を設置し、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繋げ、カヤバ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。

2020~

コア技術+デジタル技術でさらなる進化



[AC事業の進化]
電子制御・電動化技術を活用したアクティブサスペンションシステム、次世代ハイブリッドサスペンションシステムなどEV化社会での電力・燃料消費量の低減に寄与する商品開発を進めています。
p. 18, 24



[HC事業の進化]
遠隔操作・自動運転、高効率化、操作性向上のニーズに応えられる電子制御機能追加や、ロードセンシングシステム機器の拡充、故障予知やメンテナンスの最適化など持続可能な社会に貢献できる商品開発を進めています。
p. 20, 25



[特装車両事業の進化]
受注を開始したeミキサⅢは、従来の環境性能に加えて、タッチパネル式モニタを搭載し、ドラムの状態表示、稼働状況履歴の表示やメンテナンス情報の通知機能により利便性の向上を図り、お客様の安心・安全を高めます。
p. 21

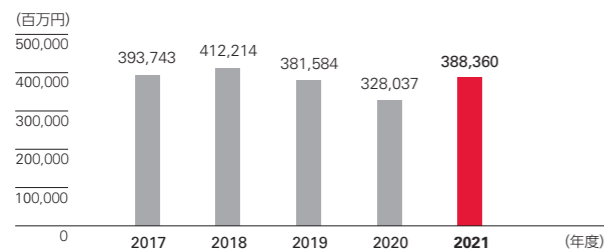
独創の継承

そして未来へ

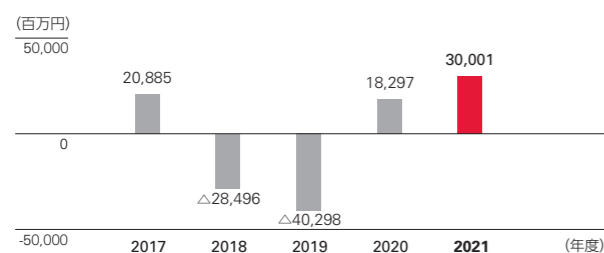
カヤバハイライト

財務

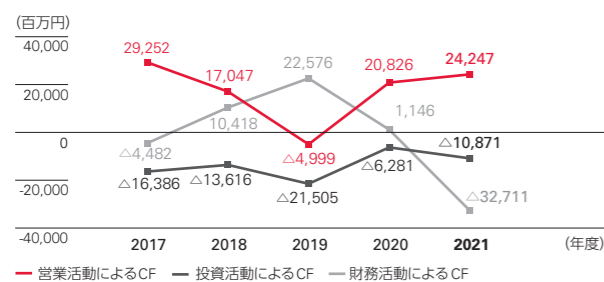
売上高



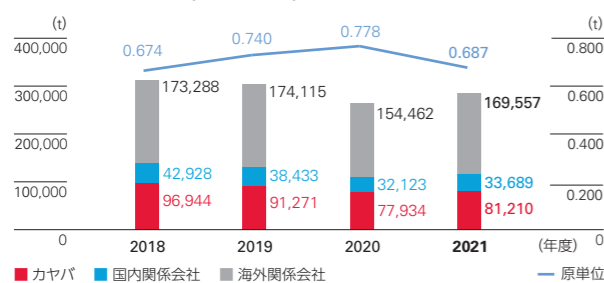
営業利益(△は損失)



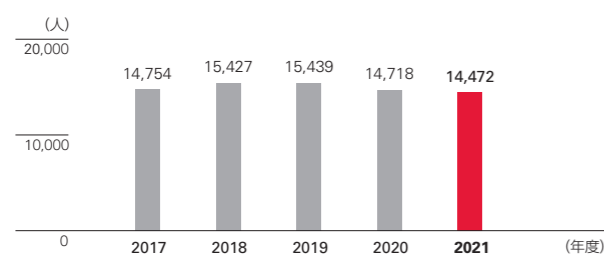
キャッシュ・フロー(CF)



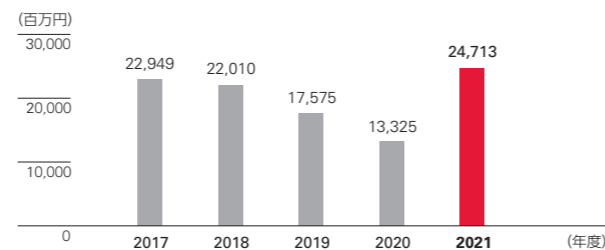
非財務

CO₂総排出量: Scope 1+Scope 2

連結従業員数

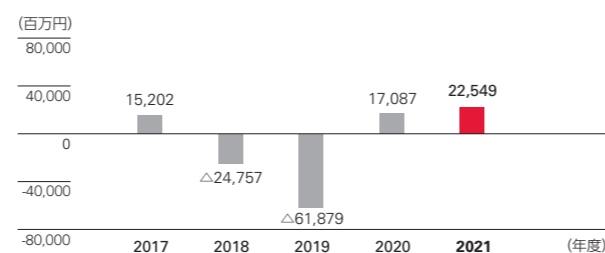


セグメント利益

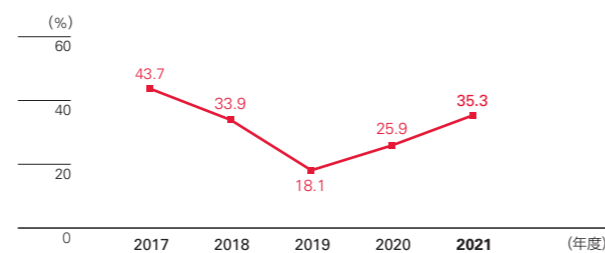


(注)セグメント利益は、売上高から売上原価、販売費および一般管理費を控除して算出

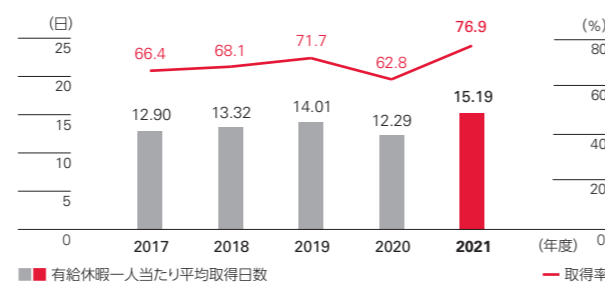
親会社の所有者に帰属する当期利益(△は損失)



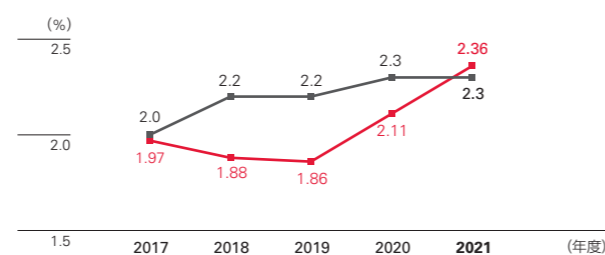
親会社所有者帰属持分比率



有給休暇一人当たり平均取得日数・取得率



障がい者雇用率 / 法定雇用率



(注)有給休暇および障がい者雇用率の対象範囲はカヤバ株式会社

カヤバ、未来へ

2022年4月、「KYB株式会社」は通称社名を「カヤバ株式会社」といたします。

私たちは創業から息づくものづくりの原点に立ち寄り、未来に向かって動き始めます。

培ってきた技術をさらに磨き上げ、お客様の期待に応えること。そして持続可能なこれからの社会に貢献するために、新しい可能性に向かって踏み出すこと。

私たちのDNAである独自の精神で社会に新しい価値を届けたい。

KYB
Our Precision, Your Advantage

2022年3月16日付 日本経済新聞(全国版)に掲載

ものづくりの原点に立ち寄り、未来へ羽ばたくために

2018年10月に免震・制振用オイルダンパーの一部で性能検査記録データの書き換え行為などの不適切事象を公表しました。私たちは築き上げてきた「信頼」が一瞬で失われてしまうことを目の当たりにしました。

それから4年。私たちはコンプライアンスの徹底と風通しの良い企業風土づくりで全力で取り組んできました。

創業以来のものづくりの精神・原点を明確にしながら社員全員で未来に向かっていくために「カヤバ」の名前を誇りを持って掲げ直す、それが今回通称社名を採用した理由です。

社員一人ひとりが原点に立ち寄り、互いの考えをしっかりと共有し合いながら理解を深め、カヤバのものづくりの精神を持続可能な未来へと繋げていきます。

カヤバは、油圧技術を核とした 振動・パワー制御における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。

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。カヤバグループは、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。

【変わりゆく事業環境での当社の使命】

さらなる成長に向けて 当社が取り組む課題

国内外の製造会社を取り巻く環境は新型コロナウイルス変異株の蔓延、米中貿易摩擦を起因とした世界的な半導体不足など深刻化しています。一方で自動車業界や建設機械業界においてはEV化・電動化の推進や自動運転へのシフトなど100年に一度の変革期を迎えており、部品サプライヤーとして新たな価値創造が求められています。

そのような環境の下、当社の2021年度業績につきましては、コロナ禍からの市況回復を受け前年比18%の増収、さらには固定費削減をはじめ、不採算事業の統廃合、生産性の改善を実施したことにより過去最高益を計上することができました。しかしながら今後も続くと思われる材料価格や輸送コストの高騰、ロックダウンによる部品調達問題を起因とした各社生産調整に対応すべく、さらなる原価改善や生産体制の見直しが必要となります。未だ逆風が吹く中ですが、財務基盤の強化、経営課題解決に向けて各種改善活動を強力に推進してまいります。

さらに当社はESG(環境・社会・ガバナンス)経営を推進しています。グループ全体でCO₂削減や社会の持続的発展に貢献する製品開発を推進し、より良い地球環境を次世代に継承するため自主的に活動していきます。

また、企業の社会的責任を果たすための体制強化や規範意識とコンプライアンスを経営の根幹に据え、風通しの良い企業風土の醸成を図り不適切事象の再発防止に努めてまいります。

【カヤバにおける価値創造】

当社のコア技術を柱に 安全で豊かな社会へ

カヤバは100年を超える技術資産を保有しており、振動制御とパワー制御に関わる油圧技術を製品化することで、豊かなまちづくりを実現し、社会に貢献してきました。当社が保有するこれらのコア技術を柱に、大きく技術革新する輸送機器や産業機器に対応し、新たな価値創造に向けた製品開発を強力に推進していきます。

電動化やEV化により大きく革新する市場に対応すべく、当社はコア技術を柱に高付加価値製品の開発を推進し、路面・走行時のデータを収集・解析し、リアルタイムにコントロールを可能とするアクティブサスペンションシステムの開発や各製品の個別販売から総合油圧機器メーカーとしての強みを生かしたシステム販売への転換を目指すなどお客様へ最適な商品を提案できる「カヤバ」を目指します。

また、製造現場で起きている労働力不足・後継者育成に対する課題を解消すべく、近年のデジタル技術の著

しい発展を基軸に、ものづくり現場をさらに進化させる活動をShip'30(シップサーティ)と名付け、取り組みを開始しました。自己完結の革新工場を構築し、無人化工場を2030年までに具現化するための活動です。Ship'30により、生産変動へのフレキシブルな対応が可能となりさらなる生産性向上を目指します。

【未来に向けた重要課題】

豊かな地球への貢献とダイバーシティの推進

サステナビリティ、カーボンニュートラルなどグローバルで環境意識の変化が起きており、環境対策における企業の責任については、これまで以上に積極的な姿勢・取り組みが求められています。

エネルギーを作る側、使う側、CO₂削減に貢献する製品の開発という3つの視点で2030年には2018年比50%削減、2050年にカーボンニュートラルを達成していきたいと考えています。

また、ダイバーシティへの取り組みとしては、2022年度より社外取締役および社外監査役に女性を選任しています。取締役や監査役の社外比率を増やすとともに、女性役員を増やすことで、ガバナンス強化に加え、より多角的な経営を推進してまいります。

【ステークホルダーへの約束】

信頼のブランドを構築

2022年度は現中期経営計画の最終年度であり、総仕上げの年となります。計画を完遂させるべくコア事業であるAC、HC、特装車両の3事業へ経営資源を集中し、持続的な成長に向けた新製品開発、収益力強化を目的にIoTやAIを活用した生産革新やコスト低減を図る一方、ESG経営を進めて、2023年度よりスタートします新中期経営計画に繋げてまいります。

目指す姿として、当社が保有するコア技術に電子制御システムなどの要素技術や先端技術を積極的に取り入れ、世界中のあらゆるところで人々の暮らしを支え、安心・安全・快適さを実現する製品を提供してまいります。そのために、グループ一丸となって、常に進化を続ける「豊かな社会づくりに貢献する信頼のブランド」の構築に取り組んでまいります。

代表取締役社長執行役員
最高経営責任者

大野 雅生



高収益体質の実現に向けて

2020中期経営計画では、「取り戻そう信頼と誇り」をスローガンに、不適切行為の再発防止、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を経営の根幹に据えながら高収益体質の実現に向けた変革を進めています。

初年度の2020年度は、新型コロナウイルス感染拡大による各国の経済活動への影響に伴い、売上高・セグメント利益などが前連結会計年度と比較して減少となる厳しいスタートとなりました。2021年度は計画の遅れを取り戻すべく、高収益体質を確立するための諸施策を徹底して実行し、遅れを挽回する1年となりました。

最終年度となる2022年度も新型コロナウイルス、原材料高騰、半導体不足などにより世界経済の先行きは不透明さを増していますが、経営資源の最適配分や生産革新など選択と集中を進めながら高収益体質の実現に向けてグループ一丸となって取り組んでいきます。

2021年度振り返り

取り戻そう信頼と誇り



重点課題と主な実施内容

重点課題	主な実施内容
コンプライアンスとガバナンス強化	<ul style="list-style-type: none"> コンプライアンス委員会の設置 再発防止策全項目が完了 規範意識の企業風土への定着(教育の徹底)
社会的要求への対応	<ul style="list-style-type: none"> 感染症対策等含む健康経営の徹底 [人権の尊重]の遵守(働きやすい職場づくりの徹底) カーボンニュートラルへの取り組み
人財育成	<ul style="list-style-type: none"> グループ再編後の人財最適配置、ローテーションの実施 デジタル人財確保/育成によるDX推進
安全第一・品質経営	<ul style="list-style-type: none"> 労災/火災の徹底的な未然防止対策の実施 全社員対象の品質教育を基盤とした品質意識の改革(継続)
収益基盤の安定化	<ul style="list-style-type: none"> 主要事業であるAC・HC・特装車両への経営資源の集中配分 不採算事業見直し(航空機器事業撤退)
成長戦略	<ul style="list-style-type: none"> 新興EVメーカーへの拡販活動

2021年度業績総括

2021年度における世界経済は、新型コロナウイルス・ワクチン接種の進展や各国の経済活動再開政策により、全般的には回復基調で推移したものの、原材料価格の高騰、半導体の供給不足、コンテナ不足による物流混乱、ウクライナ情勢悪化等の下振れリスクが顕在化しました。また、わが国経済においても、世界経済に遅れて景気回復の兆しが見られたものの、資源高や大幅な円安が重しとなり、将来予測は困難な状況です。

このような環境のもと、当社製品の主要需要先である自動車市場および建設機械市場は、ともに前連結会計年度に比べて需要が回復しています。

当社グループの売上高は、3,884億円と前連結会計年度に比べ603億円の増収となりました。損益につきまし

ては、需要の回復による売上高増加や、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300億1百万円(前連結会計年度営業利益182億97百万円)、税引前利益は288億17百万円(前連結会計年度税引前利益163億40百万円)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、225億49百万円(前連結会計年度親会社の所有者に帰属する当期利益170億87百万円)と過去最高益を計上することができました。

一時期は20%を下回っていた連結自己資本比率に関しても、30%台を回復し、また有利子負債の返済によりネットDEレシオも急速に改善しています。

2021年度連結決算実績(IFRS)

	2020年度	2021年度
売上高	3,280億円	3,884億円
セグメント利益	133億円	247億円
営業利益	183億円	300億円
税引前利益	163億円	288億円
親会社の所有者に帰属する当期利益	171億円	225億円
1株当たり配当金	75円	105円

収益改善活動(セグメント利益)

収益改善活動の進捗について、2021年度は2019年度比で44億円の改善を目標としていましたが、59億円の改善と目標を上回る改善を行うことができました。

コロナ禍の厳しい状況の中、生産性向上で16億円、不

採算分野の撤退・縮小効果で23億円と当初の計画を達成しました。2022年度は未達分野に関しての刈り取りを完遂し、2020中期計画の目標であった2019年度比74億円の達成を目指します。

	進捗率	2021年度	2022年度目標
生産性向上(製造コストの低減)	47%	16億円	34億円
不採算分野の撤退・縮小	135%	23億円	17億円
変動費削減	80%	8億円	10億円
生産拠点集約・最適生産体制構築	71%	5億円	7億円
販売拡張活動の推進	116%	7億円	6億円

免震・制振用オイルダンパー問題の再発防止策および適合化進捗

最重要課題としてきたコンプライアンス・ガバナンス強化につきましては、2021年にコンプライアンス委員会を設置し、再発防止策67項目は2022年3月末ですべて完了しました。ただし、不適切行為を再発させない取り組みは永続的な課題として、風化させることなく実施していきます。

交換等の進捗につきましては右記のとおりです。

交換等の進捗状況(2022年8月末時点)

交換等開始*1	981物件(99.0%)
交換等完了*2	970物件(97.9%)

*1 納入済み引取り再調整等および存置を含む。

*2 交換等開始物件数のうち交換等が完了およ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。

2022年度基本方針

中期経営計画の最終仕上げ、目標達成に向け総力結集

2022年度は現中期経営計画の総仕上げの年として、計画で掲げた最終目標を達成した上で、次期中期経営計画を見据えた基盤作りとして、AC / HC / 特装車両の3事業に経営資源の集中配分を行い、高付加価値製品の開発提供を通じた社会貢献を実現する製品戦略を具体化します。加えてIoTやAIなどのデジタル技術を活用した自動化を中心とした生産革新やコスト低減を確実に推進し、持続的な成長と収益力強化に向けてまい進します。

2021年度の評価反省を踏まえ、2022年度は以下に示した方策を基本方針として掲げています。

重点課題	主な実施内容
コンプライアンスとガバナンス強化	<ul style="list-style-type: none"> 規範意識の企業風土への定着 グループ全体の不正防止活動の継続
社会的要求への対応	<ul style="list-style-type: none"> 感染症対策等含む健康経営の徹底 「人権の尊重」の遵守 カーボンニュートラル(CN)への取り組み <2050年目標> CNの達成
高収益体質	<ul style="list-style-type: none"> 付加価値生産性管理強化、KPI管理 不採算事業/拠点/製品の改善計画完遂 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 グローバルKPS活動の推進
人財育成	<ul style="list-style-type: none"> グループ再編活動による人財最適配置 デジタル人財確保/育成によるDXの推進
成長戦略	<ul style="list-style-type: none"> 新市場・新商品の戦略立案 成長分野への経営資源投入
安全第一	<ul style="list-style-type: none"> 労災/火災の徹底的な未然防止対策(労災/火災ゼロ)
品質経営	<ul style="list-style-type: none"> 品質教育を基盤とした品質意識の改革

2022年中期経営計画 経営目標

	2022年度
売上高	3,900億円
セグメント利益	258億円
セグメント利益率	6.6%
自己資本比率	37%

COLUMN

製品×人財×未来

カヤバの新たな挑戦

キャンピングカー研究プロジェクト

特装事業が中心となって、AC / HC / 研究・開発その他部門の知見を取り入れるためのプロジェクトチームを編成しました。

カヤバの架装技術・サスペンション技術を駆使して、安全性や走る楽しさの追求、災害時の居住空間など新たな価値提供に向けて動き始めています。

2023年1月に開催される東京オートサロンへの出展を目指して計画的に取り組んでいます。



雑誌取材に対応中(熊谷工場)



- 技術を結集した安全性の追求
- 災害時の居住空間の提供



振動制御+パワー制御



片山右京氏(前列右)をアドバイザーに迎えてスタートしました



「オートキャンパー2022年9月号」にカヤバのキャンピングカー業界への挑戦が紹介されました

ラリープロジェクト

モータースポーツ部が主体となって、当社運営によるラリーチームを発足させました。2023年に単独チームでの全日本ラリー選手権参戦に向けて開発者の育成や社員のモチベーション向上、新製品開発を視野に入れて取り組んでいます。



レース用ショックアブソーバ

- 車両目線開発のできる技術者育成
- 社員モチベーション向上
- 新製品開発



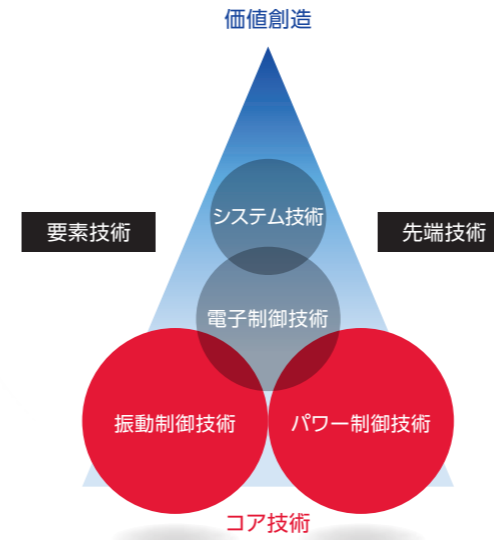
カヤバがサポートしているNUTAHARA Rally Team

価値創造プロセス

中長期的な企業価値の向上へ

カヤバでは経営理念と経営ビジョンを土台として、100年に一度といわれる大変革の時代において、油圧技術を核に振動とパワー制御で社会に貢献するという2030年の目指す姿に向けて、グループの経営資源を最大限に活用しながら、ものづくりのイノベーションを通じて新たな価値を創造していきます。

2030年にカヤバが目指す姿



油圧技術を核に
振動とパワー制御で
社会に貢献するカヤバ

カヤバを取り巻く事業環境

- **メガトレンド**
 - 気候変動
 - DE&I (多様性・公正性・包摂)
 - グローバル化
 - 原材料費高騰
 - サプライチェーンの混乱
- **リスク**
 - パンデミック
 - 生産人口減少
 - 自然災害
 - 地政学的リスク
- **機会**
 - 事業環境の変革期
 - ESG、SDGs

Input 経営資源

- 製造資本**
 - コア事業に注力 [p. 23](#)
 - 生産拠点国内外26拠点 [p. 53](#)
- 知的資本**
 - 知的財産 [p. 25](#)
- 人的資本**
 - 多様な人財活用 [p. 43](#)
- 自然資本**
 - 再生エネルギー、グリーンエネルギーの導入 [p. 39](#)

Output 企業価値の向上

- 生産革新への取り組み** [p. 26](#)
 - 自動運転、EV化、省エネ化車** [p. 25](#)
 - 環境規制への対応** [p. 39](#)
 - 新市場・新商品創出** [p. 12](#)
- ▼
- AI、IoTなど先端技術の活用**
 - DXの実現**

Outcome 社会に対する価値提供

- 製品** 社会の持続可能性に貢献する製品
 - アクティブサスペンションシステム (自動車用電子制御サス) [p. 24](#)
 - 次世代ハイブリッドサスペンションシステム (自動車用車高調整サス) [p. 24](#)
 - 電動ポンプ (自動車用電動車載機器) [p. 24](#)
 - Load Sensing (負荷感知) (油圧ショベル用電子制御・油圧システム) [p. 25](#)
 - スマート道路モニタリング (DX活用による新たなサービス) [p. 18](#)
- 経営** ESG経営への進化 [p. 27](#)
- 環境** 脱炭素社会の実現 [p. 38](#)
- 生産** 次代革新工場 [p. 26](#)
- 技術** EV・自動化対応、電子制御・油圧システム、DX活用による新たなサービス [p. 24](#)
- 人財** 多様な人財が活躍できる場の創出 [p. 43](#)

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、社会に貢献するカヤバグループ
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. 優しさや誠実さを保ち、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

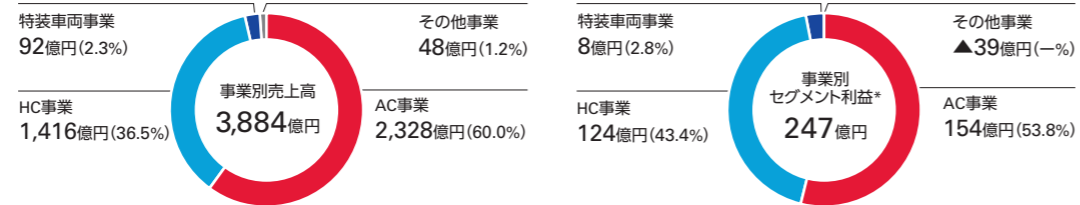
1. 人財育成: 方針や戦略を深く理解し、情熱をもって目標を完遂できる人財を育成する。
2. 技術・商品開発: 世界のお客様が感動し、安心し、そして信頼される商品を提供する。
3. ものづくり: お客様が満足する商品をつくる喜びと躍動感に溢れ、同時に現場主義に徹した緊張感ある工場にする。
4. マネジメント: 企業の社会的責任を常に自覚し、効率のよいグループ経営を行う。

カヤバグループの事業概況

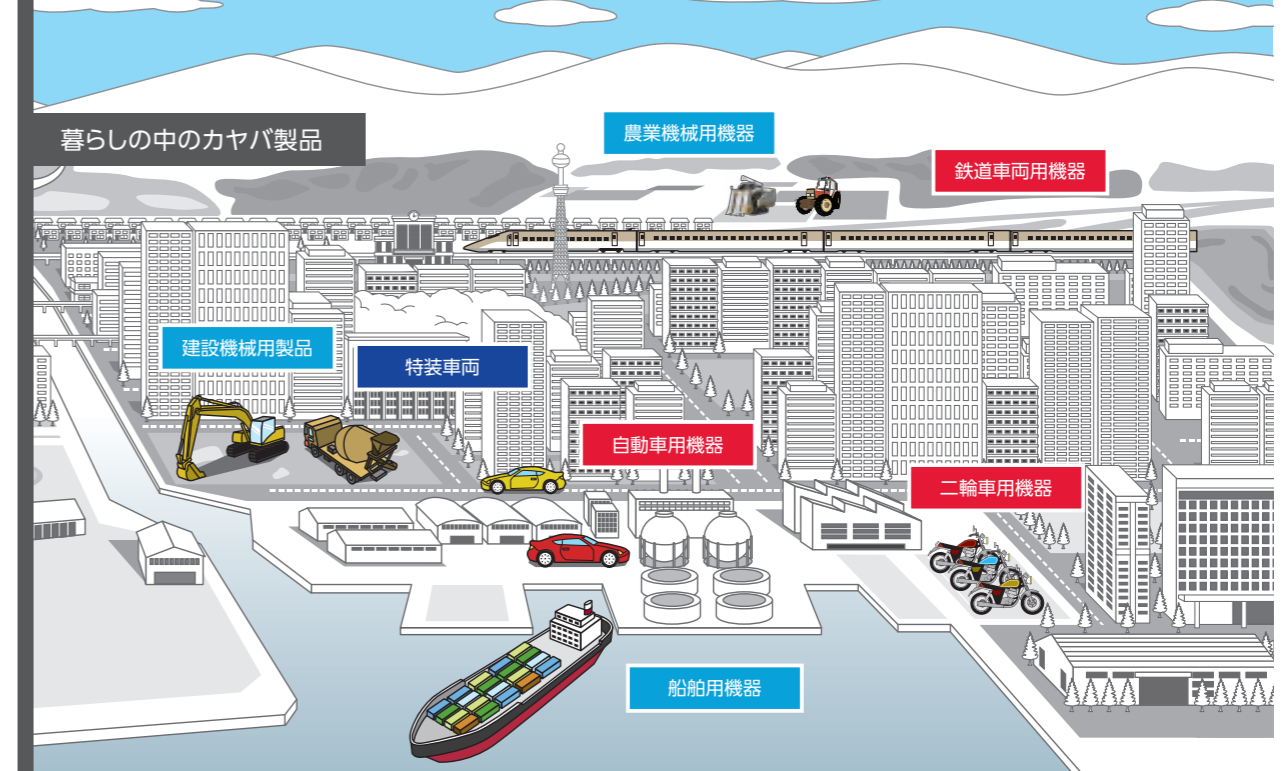
柱となる3つの事業

これまでカヤバの事業・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)事業とその他事業(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)の3つに区分していましたが、AC、HC、特装車両の3事業への選択と集中を図り、経営資源を最適配分していきます。

2021年度実績



*日本基準の営業利益に相当
(注)その他事業は電子機器等および航空機器事業



AC事業(オートモーティブコンポーネンツ事業)

振動制御技術を軸として、主に自動車や二輪車、鉄道車両向けに多彩な製品を開発・提供する事業。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。

主な製品ラインアップ

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。



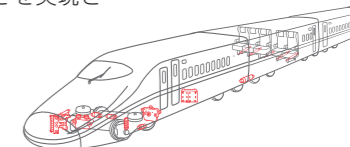
二輪車用製品

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、常に快適な走りと高い運動性能といった最高レベルの走行安定性を追求する二輪車用機器。さらに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。



鉄道車両用製品

カーブ走行、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。



HC事業(ハイドロリックコンポーネンツ事業)

パワー制御技術を軸として、建設機械、産業車両向けにさまざまな油圧機器を開発・提供するとともに、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る事業。小型精密化・電子化・システム化にも対応し、ものづくりの現場を支えています。

建設機械用製品

極寒地や灼熱地といった過酷な状況下でも、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。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。



農業機械用製品

快適な農作業のために省エネルギー化・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。



船舶用製品

海底探査機や母船、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。



特装車両事業

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。小型から大型までのラインアップを揃え、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。

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。



その他: 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。




カヤバは、パラアルペンスキー日本チームのスポンサーならびにサプライヤーで、日本障害者アルペンスキーナショナルチームを応援しています。



(注) カヤバは創業以来、航空機用油圧機器事業を手掛けてきましたが、事業ポートフォリオの全面的な再検討の結果、経営資源の選択と集中による企業競争力の強化を図るべく、2022年2月に航空機用油圧機器事業からの撤退を決定しました。修理を含めたすべての航空機用油圧機器事業を段階的に終了させていただきます。

AC(オートモーティブコンポーネンツ)事業




■ 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用ベーンポンプ、油圧パワーステアリング、EPS


その他製品: ATV用機器、フリーロック、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




SA用極微低速バルブ



CVT用ベーンポンプ



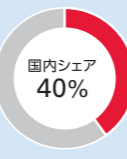
フロントフォーク



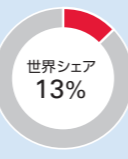
新幹線用アクティブサスペンションシステム

■ 市場シェア (2022年3月末現在、当社調べ)

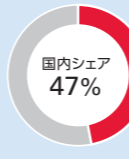
自動車用ショックアブソーバ 二輪車用フロントフォーク



国内シェア
40%



世界シェア
13%



国内シェア
47%

基本戦略

- 深化: 収益基盤の安定化
- 進化: 革新的ものづくり
- 新化: 高付加価値製品の創出

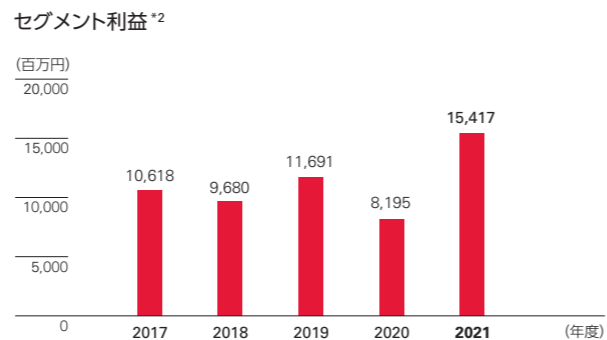
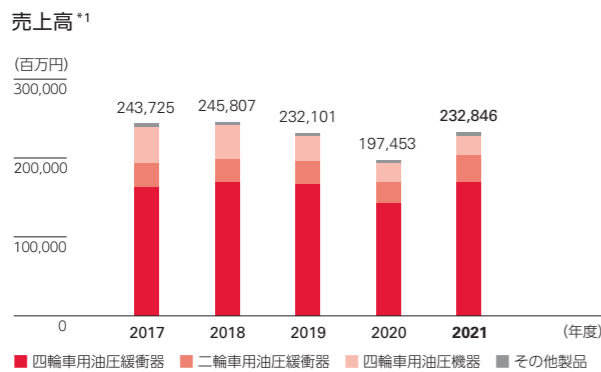
2022年度に目指す姿

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

2021年度事業環境、業績

新型コロナウイルス感染拡大から回復基調に入ったものの、原材料やエネルギー価格の高騰、半導体供給不足などによる客先生産調整、コンテナ不足による物流混乱、ウクライナ情勢悪化など厳しい事業環境が継続しています。

OEM向け生産調整は継続していますが、新車市場の不安定化から中古車両の補修に伴う市販用ショックアブソーバの需要が好調に推移したことから、各地域で売上が増加しました。また変動費や固定費の抑制を進めたことからセグメント利益は過去最高レベルとなりました。



*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。

事業戦略

収益基盤の安定化

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に取り組んでいます。

顧客需要に合わせた最適地生産を進める上で、欧州拠点におけるパワーステアリング拠点を閉鎖し、域内ショックアブソーバ拠点を西欧中心から東欧中心へ再編しています。またEPS生産においても国内生産から撤退し軸足を中国へ移しました。

また、CVT用ベーンポンプのグローバル最適生産体制を構築するとともに、二輪のアジア拠点についても生産再編を通じて余剰生産能力を削減していきます。

革新的ものづくり

競争力を強化すべく、無人化・省人化を一段と進めながら加工費を削減し、市販向けのラインを中心に国内外の各拠点に順次導入します。

高付加価値製品の創出

EV化、CASE^{*1}、MaaS^{*2}への流れは加速しており、それらに対応した独自技術の深化は必須です。新市場・新製品に向けて「次世代プラットフォーム対応」「コア技術(振動制御・パワー制御技術)の深化」「油圧技術応用」「電気・電子/システム対応」を技術戦略に据え、静粛性・広い空間・運動性能・低振動・乗り心地といった顧客ニーズに対応した高付加価値製品を創出していきます。

*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の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。

技術戦略

コア技術を進化させて新たな価値の提供へ

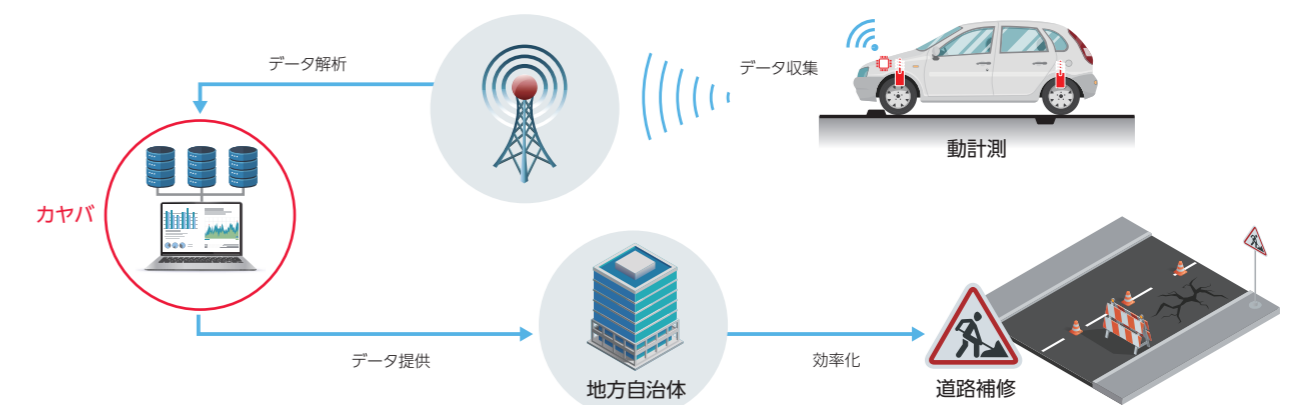
電動化やEV化により大きく革新する市場に対応すべく、当社はコア技術を柱に高付加価値製品の開発を推進し、お客様へ最適な商品を提案できる「カヤバ」を目指します。

自動車・鉄道などの輸送機器を支える振動制御技術は、より高い安全性・快適性を求められることから、路面・走行時のデータを収集・解析し、リアルタイムにコントロールを可能とするアクティブサスペンションの開発などを進めています。▶p.24参照

また当社が保有する車両の計測技術、分析技術にAI/IoT技術を融合させ、車両に設置した専用機器を用いて路面状況を自動で収集して異常を検知する道路維持管理業務支援サービス「スマート道路モニタリング」をスタートさせました。本サービスは協力自治体での試験運用を通じて機能実証を終え、サービスのリリースに向けて機能の調整を進めています。

スマート道路モニタリング

検査(コスト多・頻度少) 一般車で自動計測(コスト低・頻度多)



HC(ハイドロリックコンポーネンツ)事業








■ 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

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

■ 市場シェア
(2022年3月末現在、当社調べ)
建設機械用油圧シリンダ



世界シェア
25%

基本戦略

- 自動化・複合化ニーズへの対応
- 原価低減・現地調達化活動推進

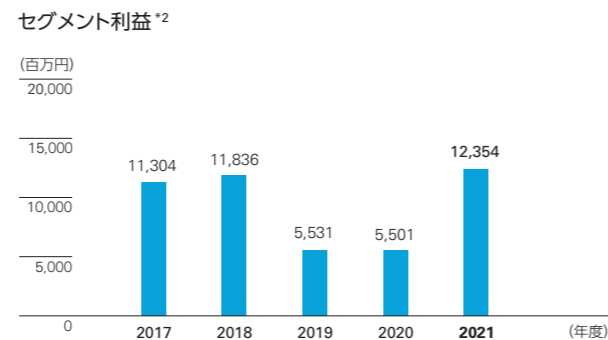
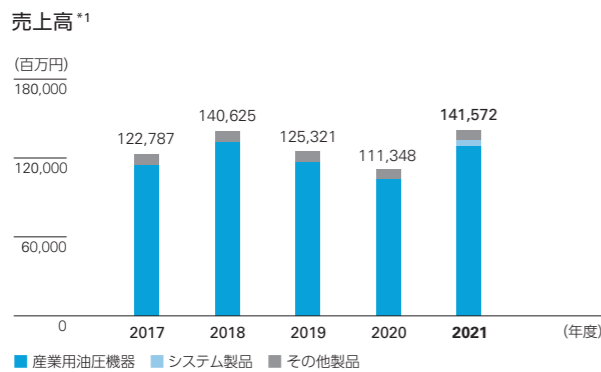
2022年度に目指す姿

お客様に信頼され
世界で採用され続けるHC事業

2021年度事業環境、業績

原材料価格の高騰、半導体の供給不足、コンテナ不足による物流混乱、ウクライナ情勢悪化等の下振れリスクが顕在化し、資源高や大幅な円安が重しくなっていますが、建設機械市場の需要は新型コロナウイルス感

染拡大による経済活動停滞から回復し、売上が増加しました。セグメント利益も売上高の増加に伴い、過去最高レベルとなりました。



*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。またセグメント管理区分の見直しを行った結果、2021年度より「システム製品」を「HC事業」に含めて開示しています。

*2 セグメント利益は、売上高から売上原価、販売費および一般管理費を控除して算出しています。

事業戦略

システム提案で競争優位性を確保

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、カヤパ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、建設機械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、現在取り組んでいる建設機械向けの対応だけでなく、対応する各地域/各市場全体に対して新たな販売機会の調査検討を進めていきます。

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。今後は遠隔操作、自動化、無人化といった技術的トレンドに対し、電子制御システムの高度化による提案力を強化していきます。

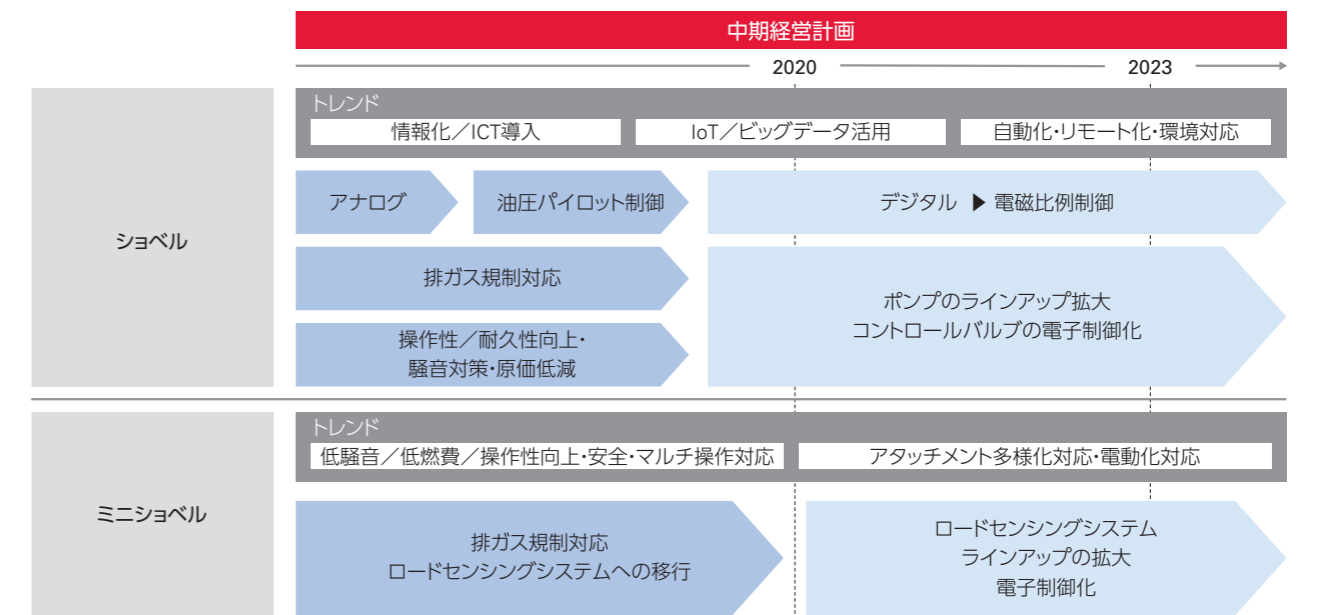
各種アクチュエータ(油圧や電動モータによって、エネルギーを並進または回転運動に変換する駆動装置)を制御し、走行、旋回、アームの屈伸などの動作をスムーズに行うのが、建設機械の「頭脳」であるコントロールバルブです。そこへ「心臓」部分であるポンプと、カヤパが得意とする油圧技術・電気制御・センシング技術を組み合わせ融合させることで高度な制御を可能とし、新しい付加価値を創出しています。

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。

一方でSDGsやカーボンニュートラルなど社会的要
求に対して、電動化製品の研究・開発など次代への取り組みを進めていきます。

*ロードセンシング: 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/圧力を供給する仕組み

市場トレンドとカヤパの技術の対応



特装車両事業








■ 主な製品

特装車両事業: コンクリートミキサ車、粉粒体運搬車、剪定枝粉砕処理車、特殊機能車、傾胴型混合器

■ 基本戦略

- 持続的成長を実現し、従業員が誇りを持てる事業を目指す
- 地球、人間に優しい事業を実現する

■ 市場シェア
(2022年3月末現在、当社調べ)
コンクリートミキサ車



事業戦略

特装車両事業は、国内では市場ニーズに資する高付加価値製品開発による利益体質の強化、脱炭素社会に貢献できる新製品および他事業との連携による次世代製

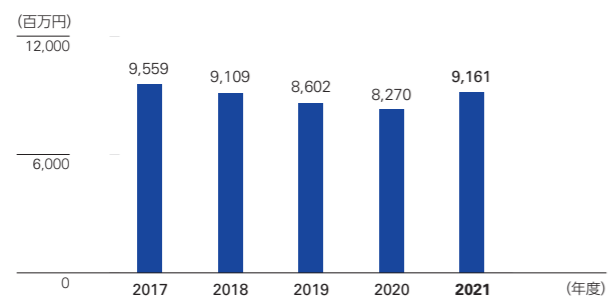
品の研究開発を促進します。海外では新たな海外ビジネスプラン策定による特装グローバル体制の基盤整備を進めます。

2021年度事業環境、業績

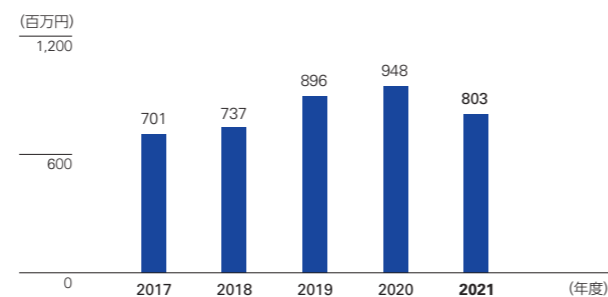
コンクリートミキサ車を主とする特装車両事業は、下期に入って半導体供給不足の影響により出荷減となりましたが、前年の新型コロナ感染拡大の影響からは回

復し、前年度に比べ10.5%の増収となりました。しかしながらセグメント利益は鋼材市況の高騰などにより減少となりました。

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。

社外からの評価 (2021年度)

表彰一覧

表彰年月	受賞名、認定名	授賞先	その他留意事項	受賞部門(拠点)
2021年4月	技術開発賞	ヤマハ発動機様	二輪車用電子制御サスペンション(KADS)開発	カヤバ、KMS
2021年6月	技術開発賞	日本フルードパワーシステム学会様	鉄道車両用フルアクティブサスペンションシステム ASTRIC の開発	カヤバ
	品質優良賞	GM様	5年連続	KYBT(タイ)
2021年7月	省エネ優良事業者(Sクラス)認定	経済産業省エネルギー庁	環境マネジメントシステムの導入と充実	カヤバ
	QCDS ベストパフォーマンス賞 Regional 品質賞	ジヤトコ様		カヤバ
	QCDS Aランク	ジヤトコ自動変速機様		KIMZ(中国)
2021年7月	QCDS ベストパフォーマンス賞 Regional 品質賞	Jatco (Thailand) 様	JTL 設立以来毎年受賞(8回目)	KST(タイ)
	優良品質賞	日産自動車様	エンジンに搭載されるカムシャフトブラケットの生産	KYB-YS
	ポッシュ・グローバル・サプライヤー・アワード	ポッシュ様	4度目の受賞	タカコ
2021年8月	2021年度 SQEP* Platinumレベル	CAT 様	毎年の品質維持、納期遵守率	KIMZ(中国)
	技術優秀賞	アイシン様	外付け式比例ソレノイド減衰力調整ショックアブソーバが対象	カヤバ
2021年10月	Green Industry (level 3)	タイ王国工業省	環境マネジメントシステムの導入が充実している企業に与えられる	KYBT(タイ)
	トップフォーマーアワード	ポッシュ・レックスロス株式会社様		TAC(アメリカ)
2021年10月	超モノづくり部品大賞モビリティ関連部品賞	日刊工業新聞社様	外付け式比例ソレノイド減衰力調整ショックアブソーバが対象	カヤバ
	岐阜県発明くふう展 岐阜県繊維協会会長賞	岐阜県発明協会様	特許6788395号(ミニモーションパッケージに関する発明)	カヤバ
2021年11月	AI&ロボット委員会特別賞	モバイルコンピューティング推進コンソーシアム様	スマート道路モニタリングの開発	カヤバ
	品質優良賞	CAT 様	油圧ショベル用部品の品質改善	KYB-YS
2021年12月	優秀品質賞	住友建機(唐山) 様		KIMZ(中国)
	2021年度 SQEP Goldレベル	CAT 様	毎年の品質維持、納期遵守率	カヤバ
2022年1月	優秀サプライヤー	三一重機様		KIMZ(中国)
	優秀供給賞	日立建機(中国) 様		KIMZ(中国)
	2021VA-VE&COST KAIZEN	YAMAHA MOTOR VIETNAM 様	インナーチューブIH国産化による原価低減	KMV(ベトナム)
2022年2月	Level A	Toyota Co-operation Club 様	安全活動の取り組み(3年連続)	KYBT(タイ)
	Safety best practice	Toyota Daihatsu Engineering and Manufacturing 様	安全活動の取り組み(3年連続)	KYBT(タイ)
2022年3月	ベストサポーター賞	BSH 様	QCD 含めた迅速な対応(3年連続)	KMSB(マレーシア)

*SQEP: Supplier Quality Excellence Program
(注) KMS: KYB モーターサイクルサスペンション(株)、KYBT: KYB (Thailand) Co., Ltd., KIMZ: KYB Industrial Machinery (Zhenjiang) Ltd., KST: KYB Steering (Thailand) Co., Ltd., KYBT: KYB (Thailand) Co., Ltd., TAC: Takako America Co., Inc., KMV: KYB Manufacturing Vietnam Co., Ltd., KMSB: KYB-UMW Malaysia Sdn. Bhd.



技術開発賞(2021.06) QCDS ベストパフォーマンス賞、Regional賞(2021.07) QCDS Aランク(2021.07) Green Industry (level 3) (2021.10) トップフォーマーアワード(2021.10) 品質優良賞(2021.11)

ものづくり

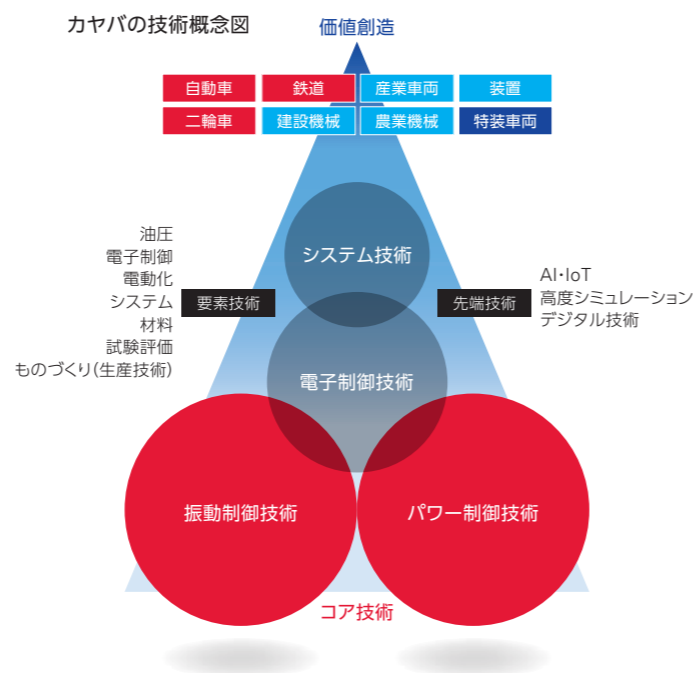
ものづくりを通じた価値創造

カヤバの原点は、発明家だった創業者の萱場資郎が1919年に興した「萱場発明研究所」に遡ります。そこから100年以上にわたって油圧技術を磨き続けてきました。先進的な技術と高品質で、現在カヤバのショックアブソーバは世界で13%のシェアを誇っています。またDXによる生産革新への取り組み、新規ビジネス創出などを通じて、環境・社会問題やカーボンニュートラルの推進、SDGsゴールの達成などさまざまな課題解決に役立つものづくりを全社一丸となって取り組んでいます。

カヤバの技術開発

振動制御技術とパワー制御技術に、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。

電動や空気圧などの駆動方法に比べ、油圧は小さな機器で大きな出力が得られます。また応答性にも優れ、制御しやすいことも特徴です。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、DXの推進や高度シミュレーションなどの先端技術を採用し、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。



技術開発体制

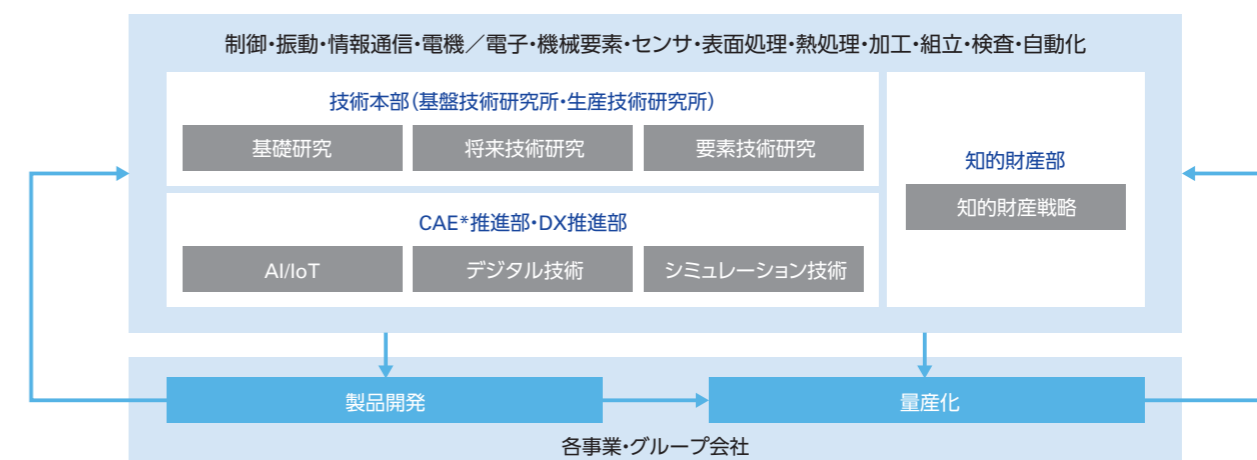
カヤバでは技術・グローバル生産・販売が一体となって省エネルギーや環境負荷物質の低減などの社会課題解決に向けた先行技術の開発に積極的に取り組むとともに、新たな技術や価値創造を進めています。

基盤技術研究所と生産技術研究所を中核として、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・分析し、予測に基づいた将来技術の「あるべき姿」とそのための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、各事業の技術部門も、現行

製品の性能向上や低コスト化の実現、新製品開発を独自で行い、量産化を行っています。

また技術本部では、知的財産戦略やデジタル技術を駆使しながら、基礎研究、将来技術研究、要素技術研究を行っています。これらを事業やグループ会社の製品開発、量産化に活かすといったプロセスを循環させ、全社的な技術の蓄積とレベルアップを図っています。加えて、研究開発で蓄積された技術やノウハウを活かし、生産設備や金型の内製化を図っています。さらに研究開発の効率化・スピードアップのため、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。

カヤバの技術開発の流れ



*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

新たな商品開発への取り組み

振動制御: EV・自動化対応、DX活用による新たなサービス

欧州、中国、アセアン地域では、政府等の政策によりEV車、新エネルギー車の需要が拡大しています。

カヤバは自動車の低燃費化ニーズに合わせ、電動パワーステアリングやトランスミッション・CVT用ベーンポンプなどを提供してきました。さらに、これまで培ってきた電子制御・電動化技術を活用し、必要な時に必要なだけ圧力・流量を出力可能とする省エネ型の電動ポン

プや高効率なe-Axle向け電動ポンプの開発を進めています。

e-Axleの課題である「ギヤの潤滑」と「モータ・インバータの冷却」に対応する電動ポンプの開発などを通じて、EV化社会での電力・燃料消費量の低減に寄与したいと考えています。

モビリティ変革で求められる高い安全性と快適性

電子制御
Sens Think Act

コア技術と電子制御システムを高度に融合、自動運転・EV時代の安全・快適性能を追求

アクティブサスペンションシステム
・安全性能の追求・究極のフラットライド

次世代ハイブリッドサスペンションシステム
・次世代車高調整+サスペンションシステム
・空力性能向上
・電力・燃料消費低減
・昇降性向上

自動車用電子制御サスペンション
車高調整サスペンション

電力・燃料消費の低減

e-Axle
トランスアクスル モーター インバータ

コア技術と電子制御・電動化技術を高度に融合、EV・モビリティの電力・燃料消費低減に貢献

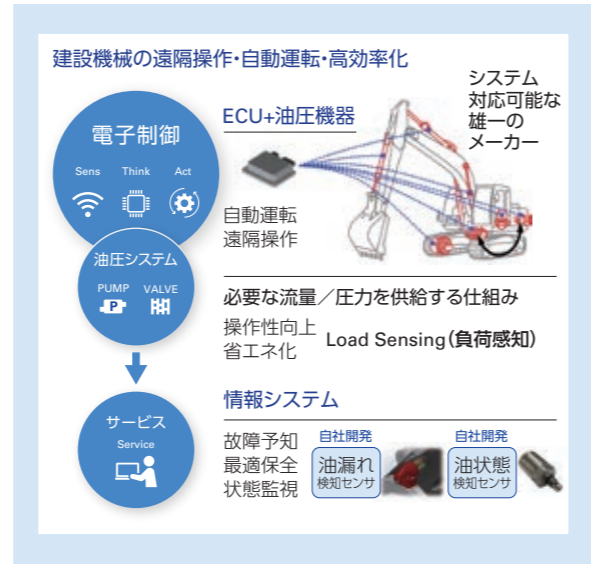
電動ポンプ
・電動車載機器向け潤滑/冷却用電動ポンプの提供
・高効率ポンプ・モータ制御技術
・保有油圧/液圧システム提案

パワー制御: 産業機械—電子制御・油圧システム

カヤバの強みは建設機械向けの油圧製品の品揃えであり、バルブ・ポンプ・モータ・シリンダをラインアップし、さらに電子制御システムの対応ができる唯一のメーカーです。

現在は、建設機械の自動化・無人化、高効率化、操作性向上のお客様ニーズに合わせ、ポンプやロードセンシング機器のラインアップ拡大、電子制御油圧システムの開発など対応力強化に取り組んでいます。

さらに新開発したセンサにより、油圧機器の油漏れ検知やセンシングを行い、DX技術を組み合わせることにより、故障予知やメンテナンスの最適化を実現し、カヤバ製品が搭載された建設機械をより長く使っていただくことで持続可能な社会に貢献したいと考えています。



知的財産戦略

カヤバグループでは研究開発部門と知的財産部門が連携し、積極的な知的財産の創出とその適切な保護と活用による事業の成長と企業価値の向上を図る知的財産活動を推進しています。

研究開発部門と知的財産部門は定期的に「知的財産戦略会議」を開催し、研究開発テーマに対して知財視点での議論を行っています。この中で、研究開発テーマの成果に対する発明を漏れなく抽出し、特許出願に結び付けています。このように積極的な特許出願・権利化を行い、自社製品・技術の保護を図っています。

こうした活動の結果、主力製品のショックアブソーバや油圧シリンダを保護する関連特許の保有数は世界トップとなっています。

近年では、技術戦略、製品コンセプトに基づいた戦略的な発明創出による特許権取得を進めています。また保有特許権の棚卸しや厳選した国への外国出願展開に

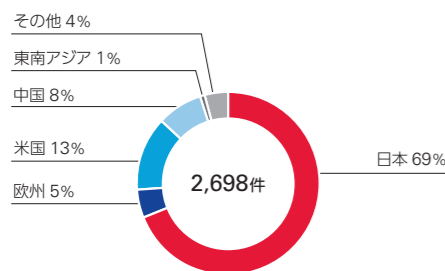
取り組み、グローバルでの事業競争力確保に必要な特許権の取得、管理を進めています。

さらに知的財産情報を研究開発に活用していく新たな活動にも取り組んでいます。将来の新たな技術構築のために、研究開発の初期の段階で、知的財産情報から技術トレンドと自他社のポジションを把握する分析をし、技術の攻めどころを特定し研究開発に反映しています。そして、IPランドスケープ*により技術戦略を策定し、コア技術の特許ポートフォリオ構築を目指すべく、2021年より各事業の技術部門と知的財産部門とが連携したIPランドスケープの試行に取り組んでいます。

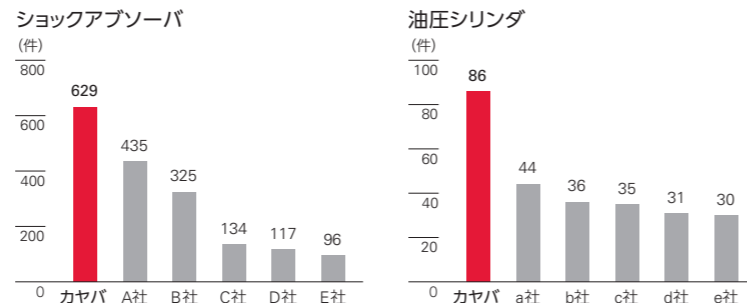
また、コーポレートブランドやプロダクトブランドを保護する活動として、中国を中心とした模倣商標出願への異議申立などの対応や、ショックアブソーバ等の模倣品に対して商標権の権利を行使し、当社ブランドの維持・価値向上に努めています。

*IPランドスケープ: 知財情報解析を活用して知財経営に資する戦略提言を図ること

国内外特許保有件数比率 (2022年3月31日現在)



関連特許保有件数 (2022年5月12日現在、当社調べ)



環境に配慮した生産

環境問題に配慮した生産活動は当然のこととして、商品に至るまで環境に対応した研究開発を促進しています。2020年度に設置した「環境規制対応グループ」を中心に、環境規制であるREACH規制*への対応、Pbフリー化など社会的な環境規制に関する各拠点国の情報の共有と先取りを行っています。

2050年カーボンニュートラルの実現に対しても、再生エネルギー、省エネ、CO₂削減に貢献する製品の視点から対応を進めています。

*REACH規制: 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。

緑のリサイクル



次代に向けた生産革新

カヤバのものづくり現場は、戦後復興期のコンベア生産から始まりさまざまに変化する社会状況に応じて、大量生産から多品種少量生産へと柔軟に対処し、進化させてきました。

次の時代に向けて、ものづくり現場をさらに進化させる活動をShip'30(シップサーティ)と名付け、取り組みを開始しました。Ship'30活動とは、デジタル技術を基軸に自己完結の革新工場を構築し、無人化工場を2030年までに具現化するための活動です。

この活動は生産工程と設備管理の2本の柱で進めます。加工と組立が完全同期したコンパクトラインにより生産工程を革新し、設備保全の基本に立ち返りつつ、最新技術を活用する設備管理を革新することで、現場での運搬・在庫・作業を極小化させ、最終的には人に頼らな

い工場を目指します。

生産工程革新では工程の連結とAGV(無人搬送車)、ロボット、画像検査などで高い効率のラインを構築し、無人化と在庫削減を図ります。

設備管理革新では、設備運転中の各種データをリアルタイムで一元管理しながらAIで異常の発生を事前に予知できる体制を整備します。未然防止を徹底し、高度化する設備群に対応した次代のTPM(全員参加の生産保全)教育と実践を行います。

このようなShip'30活動により(工程革新による)高い効率のラインと(設備管理の最新化による)高い信頼性で、よどみなくものが流れる現場をつくり、2030年には無人化工場をグローバルで展開したいと考えています。



ESG 経営

ESG 経営推進による価値創造

カヤバはESG経営を方針策定の基盤とし、環境への対応はもちろんのこと、ビジネスチャンス企業価値向上へと繋げ、持続可能な社会に貢献する製品開発を推進します。ESG推進室を中心に環境・社会・ガバナンスの基本方針を全社へ展開するとともに、ESGに関するすべての社内活動を取りまとめ、ステークホルダーの皆様への説明責任を果たしていくことで信頼醸成を図ります。

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、社会に貢献するカヤバグループ

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。

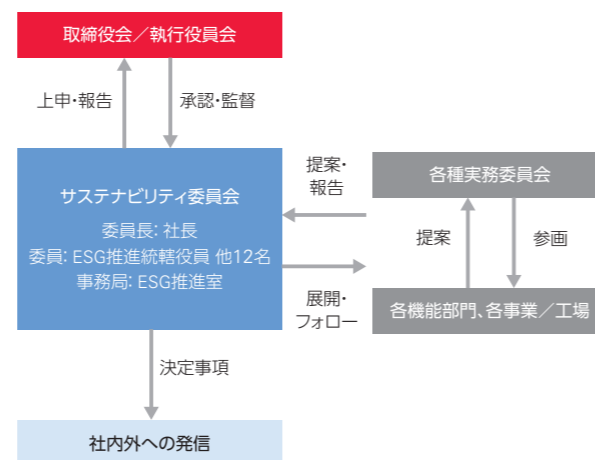
ESG基本方針

- 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。

サステナビリティ推進体制

グローバルに展開する企業が長期的な成長を続けていく上で、ESG経営の推進は欠かせないものであり、利益追求にとどまらず社会への貢献との両立が経営のスタンダードとなっています。

カヤバにおいても、持続可能な社会に関わるESGへの取り組みを強力に推進する必要があることから、会社全体を取りまとめる組織として2022年3月に「サステナビリティ委員会」を設置しました。委員長は社長が務め、ESG推進担当役員、生産・技術・営業・経理・安全・調達などの各本部長および各事業本部長によって構成されています。サステナビリティに関連する方針や目標の進捗管理・施策などの討議を通じて、社会に貢献するカヤバグループを追求していきます。



活動骨子

	重点課題	カヤバの取り組み	関連するSDGs
ガバナンス	企業統治	コーポレートガバナンス 内部統制/コンプライアンス リスクマネジメント	
環境	環境保全	環境マネジメント体制 気候変動対策 カーボンニュートラルに向けた中長期方針 事業負荷に伴う環境への配慮	
社会	労働慣行	人財育成 人財の多様性の尊重 ワークライフバランス 健康経営の推進 安全・安心に働ける環境づくり	
	人権	人権の尊重	
	品質保証	品質マネジメント体制	
	公正な事業慣行	サプライチェーンマネジメント	
基盤強化 ESG教育、人財育成 信頼醸成のための対外発信			

基盤強化に向けた取り組み

2021年7月に新設したESG推進室を中心に、環境・社会・ガバナンスの基本方針を全社に展開して基盤強化を推進するとともに、既存の活動もESGの取り組みとして捉え直して社内外への発信を積極的に行うことで信頼の醸成を図っています。

具体的には、ESG教育の一環として、社内報においてESGやSDGsに関する連載をスタートさせています。

誰もがすぐに始められるSDGsに向けた具体的な取り組みの紹介、カーボンニュートラルや多様性などについての啓発を促しています。また、2021年度より全従業員を対象とした「SDGs基礎」教育(e-ラーニング)を開講し、SDGs目標や自身の業務との関連性を理解し、業務の中で社会的責任を果たすことのできる人財を育成しています。



社内報 掲載内容一覧 (2021年8月~2022年3月)

	今日からできるSDGs	ESGコラム
2021年8月	SDGsってなに???	ESG推進室が発足
2021年9月	二酸化炭素排出を減らそう!	カーボンニュートラルへの取り組み
2021年10月	プラスチックごみを減らそう	プラスチック資源循環等の取り組み
2021年11月	いきいき働ける毎日にしよう!	残業を減らし、より豊かな生活を
2021年12月	多様性を理解しよう!	人権尊重への取り組み
2022年1月	カーボンニュートラルとは(基礎知識)	カヤバの取り組み
2022年2月	限りある資源を大事にしよう	産業廃棄物の削減へ
2022年3月	事実を知る 平和な世界への第一歩	人権デューデリジェンスの実施

TCFD(気候関連財務情報開示タスクフォース)への対応

気候変動対策は、カヤバグループにとって取り組むべき最重要課題の一つであると認識しており、2022年度中にTCFDに賛同し、より一層の取り組み強化を図る考えです。

ガバナンス

カヤバグループでは気候変動関連課題への対策を含めたさまざまな環境、社会、ガバナンスに関する経営に関する方針を策定する組織として「サステナビリティ委員会」を設置しています。

サステナビリティ委員会は取締役会が果たすべき監督機能およびモニタリング機能が十分に発揮されるために、取締役会で決議する方針、戦略に関する事前審議のほか、目標の進捗管理・評価・施策の審議などを行っています。2021年度は気候変動に関する目標値(2030年CO₂排出量*1 2018年比▲50%)の決議や、事業ESGワーキングチーム(気候変動課題への具体的な対応をすべての各事業で推進するチーム)の設置などについて審議を行いました。

戦略

カヤバグループでは2050年カーボンニュートラル達成を目標に、温室効果ガス排出削減目標の達成、製品の環境負荷物質低減のための対策、CO₂低排出・省エネルギー製品の開発を推進しています。また気候変動によるエネルギーや原材料の調達リスク、消費者ニーズの変化によるリスクなど事業継続上のリスクとその影響から見えるビジネス機会の抽出と定性的な検討を始めました。今後は物理リスク・移行リスクに関するシナリオ分析を進め、その結果を事業戦略や経営計画に反映させていきます。

目標と実績

達成年度	目標内容	実績 2021年度
2021年度	CO ₂ 原単位(Scope 1・2)2020年度比▲3%	-11.6%
2025年度	再生可能エネルギー比率 15%*	0.1%
2030年度	CO ₂ 排出総量(Scope 1・2)2018年度比▲50%*	-16.2%

*カヤバの目標値(対象:カヤバ6拠点)

今後はTCFD提言に基づいた気候変動に伴うリスクと機会を把握し、事業戦略に反映させていくとともに積極的な情報開示を行い、企業価値の向上に努めます。

リスク管理

カヤバグループでは、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、特装車両事業のそれぞれで気候変動関連に関するリスクと機会を抽出するためにワーキングチームを発足し、検討を始めました。

現状では、各事業での短期・中期・長期のリスクと機会の定性的な分析にとどまっており、今後は財務影響などの定量的な分析に着手し、TCFDが推奨する情報開示の枠組みに沿って開示を進めていきます。

指標と目標

2030年までにCO₂排出量*50%削減(2018年度比)を目標に掲げ、各製造拠点をはじめとした省エネ活動や、太陽光パネル設置による再生可能エネルギーの導入、物流におけるCO₂排出量削減等を積極的に行っています。

現状では国内関係会社(5社)、海外関係会社(17社)を含む28拠点のScope 1・2のCO₂排出量を算定しました。今後は、カヤバグループ全拠点(33拠点)のScope 1・2のCO₂排出量算定とともに、Scope 3についても算定を行う計画です。さらに、2025年には再生可能エネルギー導入率を15%とし、CO₂排出量ゼロによる生産体制の構築を進めていきます。

* Scope 1・2

コーポレートガバナンス

基本的な考え方

カヤバは、持続的な成長と企業価値向上の実現を通してステークホルダーの期待に応えるとともに、社会に貢献するという企業の社会的責任を果たすため、取締役会を中心に迅速かつ効率的な経営体制の構築なら

びに公正性かつ透明性の高い経営監督機能の確立を追求し、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。

<コーポレートガバナンス基本方針>

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

持続的成長と企業価値向上を実現するための取り組み

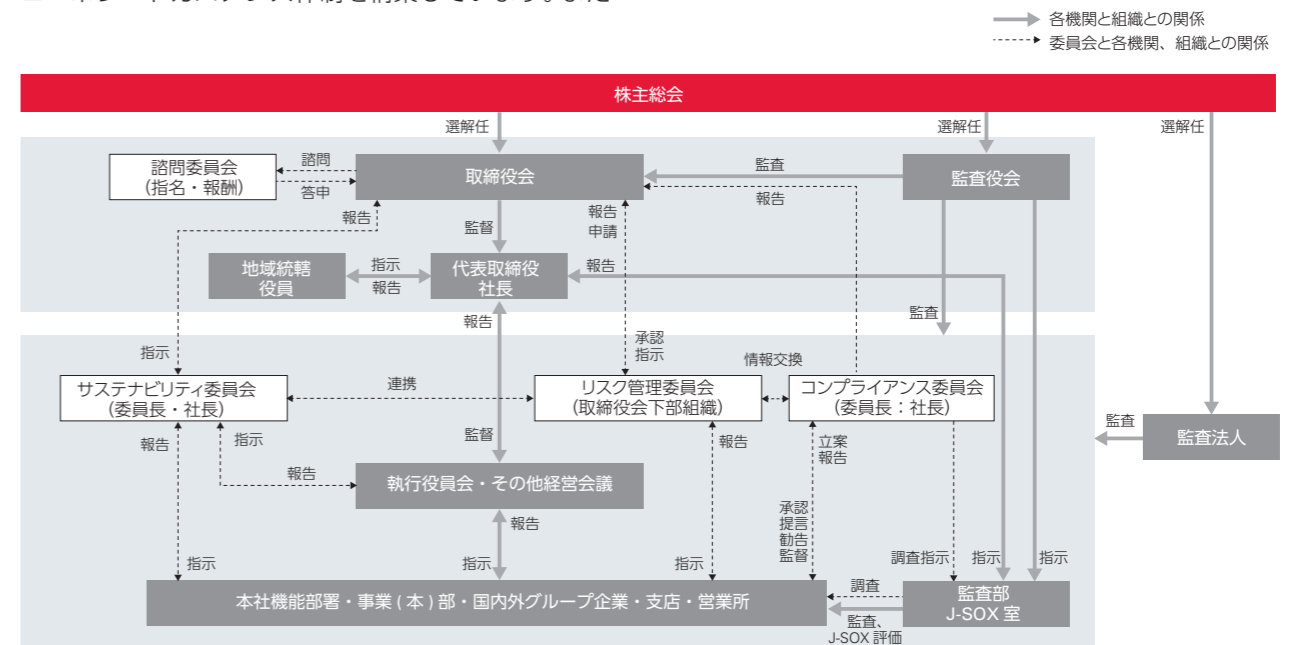
ステークホルダーの皆様の期待に応え、持続的な成長と企業価値向上を実現する取り組みは右記のとおりです。

- (1) 女性役員の登用(社外取締役1名、社外監査役1名)(2022年6月23日)
- (2) サステナビリティ委員会の設立(2022年3月)

コーポレートガバナンス体制の概要

カヤバは、会社法上の機関設計として監査役会設置会社であり、取締役会と監査役・監査役会を中心としたコーポレートガバナンス体制を構築しています。また

執行役員制を採用し、意思決定の迅速化、業務執行の効率化を図っています。



取締役会

取締役会は、社外取締役4名を含む10名で構成し、法令、定款および取締役会規則、その他社内規程等に従い、経営に係る重要事項の意思決定や取締役の職務執行を監督しており、原則として毎月1回開催しています。なお、社外取締役4名を独立役員として登録しています。

執行役員会

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

その他経営会議

機能部門および事業部門が業務執行状況を報告する

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(2022年6月23日現在)。

役職名	氏名	取締役会	執行役員会	経営報告会	監査役会
代表取締役会長	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	○	○	○	
取締役副社長執行役員	佐藤 元	○	○	○	
取締役専務執行役員	川瀬 正裕	○	○	○	
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	○	○	○	
社外取締役	須永 明美	○	○	○	
常勤監査役	野々山 秀貴				◎
常勤監査役	國原 修				○
社外監査役	田中 順一				○
社外監査役	相楽 昌彦				○
社外監査役	渡辺 淳子				○
執行役員11名	—		○	○	

(注) ◎は議長を示しています。

「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、方針の展開状況やもの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、非常勤監査役1名で構成し、うち常勤監査役2名、非常勤監査役1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3名は独立役員として登録しています。



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(評価時点の取締役、監査役)
 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
 2022年2月～3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】

38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) 2021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、情報共有しました。

(3) 今後のアクション

前述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。

役員報酬等

(1) 報酬構成

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

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

報酬等の種類	支給対象役員	報酬総額限度額	株主総会決議年月日	算定プロセス
固定報酬(基本報酬) ^{*1}	取締役	30百万円/月(360百万円/年)	1997年6月27日開催第75期定時株主総会	報酬委員会への諮問
	監査役	10百万円/月(120百万円/年)	2022年6月23日開催第100期定時株主総会	—
業績連動報酬(賞与・金銭) ^{*2}	取締役(社外取締役を除く)	総報酬(固定報酬+業績連動報酬)の40%以下かつ200百万円/年	2022年6月23日開催第100期定時株主総会	報酬委員会への諮問
		業績連動報酬(賞与・株式)	20,000株以内/年(75百万円/年)	2022年6月23日開催第100期定時株主総会

^{*1} 取締役の固定報酬における報酬総額限度額には、使用人兼取締役の使用人分給与は含まれていません。

^{*2} 業績連動報酬支給事業年度の前事業年度における親会社の所有者に帰属する当期利益金額の1.0%を限度とします。

(2) 決定方法

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

取締役の固定報酬額は、報酬委員会の答申を受け、株主総会で決議された報酬総額限度額の範囲内において、取締役会決議により決定されます。また、取締役(社外取締役を除く)の業績連動報酬については、その算定の

基礎となる指標の達成度に応じて、株主総会で決議された報酬総限度額の範囲内において、報酬委員会の答申を受け、取締役会の決議によって決定され、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決定しています。

(3) 業績連動報酬の算定および支給額の決定方法

業績連動報酬(賞与)は、金銭報酬および譲渡制限付株式報酬から構成されます。

金銭報酬の支給総額は、業績連動報酬支給事業年度の前事業年度における親会社の所有者に帰属する当期利益金額の1.0%、ただし、取締役(社外取締役を除く)の基本報酬と賞与の金銭報酬部分との合計額の40%かつ株主総会で決議された限度額(200百万円/年)の範囲内において、報酬委員会の答申を受け、取締役会の決議により決定されます。そして、あらかじめ定めた各取締役の役職に応じた按分値をもとに、報酬委員会の答申を受け、取締役会決議により各取締役への支給額が決定され、各取締役に一括支給します。

株式報酬については、業績連動報酬算定の基礎となる指標の達成度に応じて、あらかじめ定めた各取締役の役職に応じた支給株式数をもとに、報酬委員会の答

申を受け、取締役会決議により各取締役への支給株式数が決定され、各取締役に譲渡制限付株式として支給します。

業績連動報酬算定の基礎となる指標は、業績連動報酬支給事業年度の前事業年度における4つの算定指標(セグメント利益金額、セグメント利益率、親会社の所有者に帰属する当期利益(損失)金額、親会社の所有者に帰属する当期利益(損失)率)の連結業績予想達成度に応じて算定します。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。

固定額報酬および業績連動報酬の個人別支給額の決定については、報酬委員会で固定報酬および業績連動報酬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た内容に基づいて算定・決定する方針とします。

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、その諸施策を推進しています。

特に2021年度においては、社長を委員長とするコンプライアンス委員会を設置し、具体的施策をコンプライ

アンス・プログラムとして制定しました。カヤバグループのコンプライアンスを強化、定着させるべく展開しています。



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

内部統制 活動のポイント

コンプライアンス推進	<ul style="list-style-type: none"> コンプライアンス委員会を頂点とするコンプライアンス体制の下、コンプライアンス・プログラムを制定。グループ全社に展開、実施し、その結果を評価・反省しています。ここで出た課題を次年度の活動へと繋げています。
リスク管理活動	<ul style="list-style-type: none"> 「リスク管理規程」に基づき、取締役会の下部組織であるリスク管理委員会において、全社的な対策を講じる必要のある重点リスクと責任部署を決定し、各責任部署がリスク低減活動を行っています。
内部通報への対応と、通報制度の実効性向上	<ul style="list-style-type: none"> 不正行為の未然防止、早期発見および是正を確実に実践するため、通報への対応を行い、且つ、ためらいなく通報できるよう信頼性の高い通報制度を目指し改善を行っています。

2021年度の主な取り組み

1. カヤバグループのコンプライアンス推進

① コンプライアンス強化月間

毎年10月のコンプライアンス強化月間で、全従業員に規範意識の向上を促す諸活動を実施(社長メッセージ、コンプライアンス標語公募、繰り返し教育、コンプライアンス・トップ研修会、他)

② コンプライアンス再教育

前年度のコンプライアンス強化月間で実施したコンプライアンスアンケートにて結果を確認し、継続して繰り返し教育を実施

2. リスク管理活動

重点リスク11件について低減活動を実施

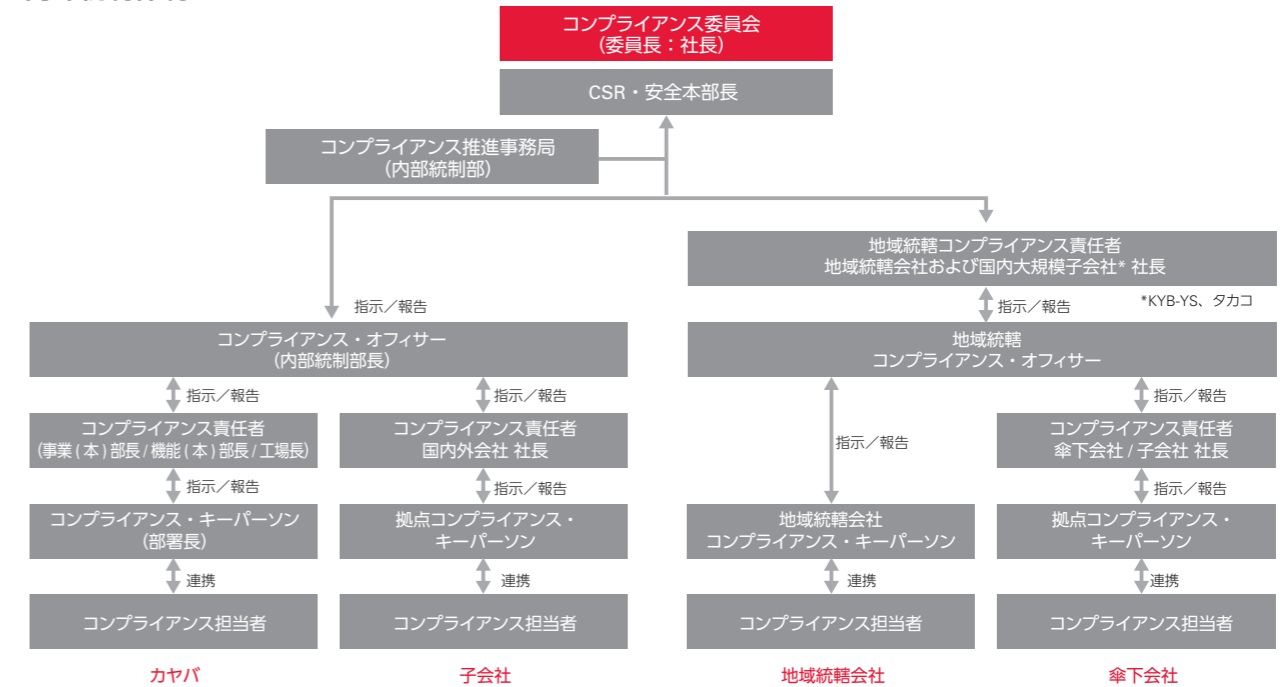
3. 内部通報への対応、実効性向上・通報案件への対応と、グループ企業での対応支援。コンプライアンス委員会への定期報告

リスクマネジメントの基本的な考え方

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

また、気候変動リスクへの対応に関しては、サステナビリティ委員会が担当し、リスク管理委員会と連携しながら気候変動に伴うリスクと機会を洗い出すなどの活動を行っています。

内部統制体制



コンプライアンス委員会は、コンプライアンス委員会事務局が立案した年度の「コンプライアンス・プログラム」の審議などを行います。事務局はプログラムの立案のほか、地域統轄コンプライアンス責任者および地

域統轄コンプライアンス・オフィサーの支援を行います。地域統轄会社および国内大規模子会社は自社と自社の傘下会社／子会社の統制を、カヤバは自社と上記以外の子会社の統制を行います。

情報セキュリティの基本的な考え方

情報セキュリティ強化をグローバルで図るべく、「情報セキュリティ基本方針」を定め、「情報セキュリティ管理責任者」を設置し、情報セキュリティの確保を図っています。しかしながら近年の情報システムの進化・複雑化に加え、サイバー攻撃が急増している中でテレワークの普及による従業員の外部からのアクセス機会が増えるなど情報セキュリティに係るリスクが高まっています。そのため、自己評価・第三者評価によりサイバー攻撃等の最新のリスクに備える対策を講じています。

2021年度の主な取り組み

- セキュリティ対応組織の構築 (KYB-CSIRT)
- 定期的に全役員・従業員を対象にした教育・訓練を実施
- 自動車業界標準のセキュリティガイドラインによる自己評価の実施
- 第三者評価機関による脆弱性評価の実施
- 最新のセキュリティ・ソフトの導入
- 日本シーサート協議会に加盟 (2022年8月)

役員一覧 (2022年6月23日現在)

* 独立役員

取締役

			
役職	中島 康輔 代表取締役 会長	大野 雅生 代表取締役 社長執行役員	加藤 孝明 代表取締役 副社長執行役員
担当		最高経営責任者	グローバル財務統轄 米州統轄 広報・IR 担当
取締役就任時期	2005年6月	2017年6月	2015年6月

			
役職	齋藤 圭介 取締役 副社長執行役員	佐藤 元 新任 取締役 副社長執行役員	川瀬 正裕 新任 取締役 専務執行役員
担当	ESG 推進 中国統轄 免振対応統轄	営業本部長 特装車両事業部長	オートモーティブコン ポーネツ事業本部長 技術本部長
取締役就任時期	2011年6月	2022年6月	2022年6月

				
役職	鶴田 六郎* 取締役(社外)	塩澤 修平* 取締役(社外)	坂田 政一* 取締役(社外)	須永 明美* 新任 取締役(社外)
取締役就任時期	2015年6月	2016年6月	2020年6月	2022年6月

監査役

		
野々山 秀貴 常勤監査役	田中 順一* 常勤監査役(社外)	相楽 昌彦* 常勤監査役(社外)

	
國原 修 新任 常勤監査役	渡辺 淳子* 新任 監査役(社外)

執行役員

上席常務執行役員	手塚 隆 宇田 竜二 石川 実 根本 一雄 齋藤 考 天野 正三 坪井 勝	航空機器事業部統轄、品質本部長 オートモーティブコンポーネツ事業本部 サスペンション事業部長 CSR・安全本部長、総務・人事本部長 ハイドロリックコンポーネツ事業本部長 兼 岐阜南工場長 欧州統轄、経理本部長 生産統轄、生産本部長 KYB (China) Investment 董事長 兼 総経理
常務執行役員	高岡 知樹 玉井 実 井関 俊道 杉岡 伸一	調達・物流本部長、経営企画本部長 ハイドロリックコンポーネツ事業本部 相模工場長 技術本部 副本部長 兼 基盤技術研究所長 兼 カヤバ史料館長 オートモーティブコンポーネツ事業本部 モーターサイクル事業部長 併 KYB モーターサイクルサスペンション株式会社 代表取締役社長

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に向けて、カヤバは人と地球に優しい製品づくりを推進するとともに、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)」や世界的な目標であるカーボンニュートラルの実現へ、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。またカーボンニュートラルに対応する専門部署となる「CN推進室」も設置し、その達成に向けた取り組みを強化します。

<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>

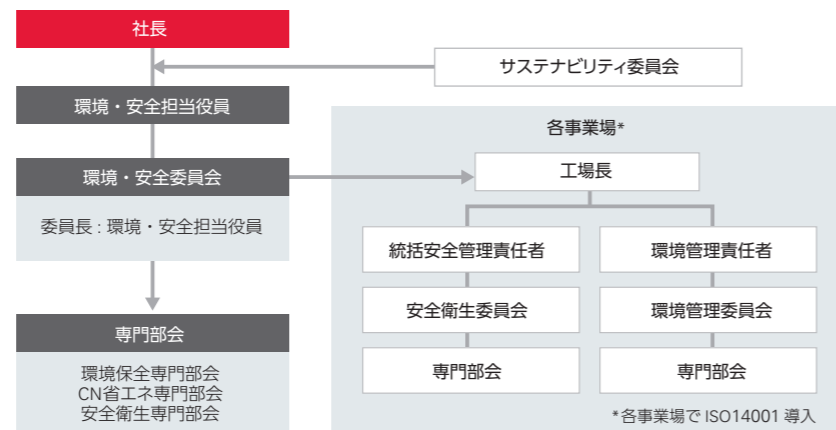
人と地球に優しい製品づくりをするとともに、環境保全活動を経営に対する評価の重要な指標と位置付け、積極的に推進していきます。

1. 環境への負荷の少ない循環を基調とした生産活動および企業活動を整備、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。

カヤバの環境・安全管理体制

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を導入するとともに、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意思統一を図っています。

また、環境・安全監査を行うことで活動の監視・是正をしています。



ISO14001認証取得 (2022年4月時点)

日本国内(カヤバ、国内関係会社)	
岐阜北工場 (KYB 金山(株)を含む)	
岐阜南工場 (岐阜東工場、生産技術研究所、工機センター、KYB モーターサイクルサスペンション(株)を含む)	
相模工場 (基盤技術研究所を含む)	
熊谷工場 (株)タカコ(滋賀工場)	
KYB-YS(株)本社工場	
KYB トロントデュール(株)	

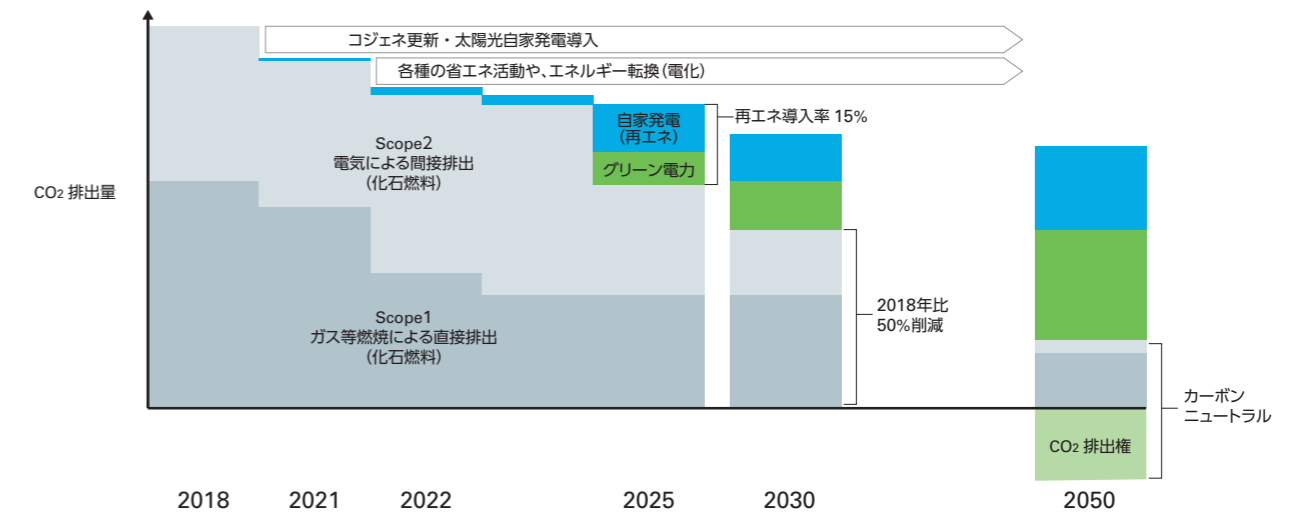
海外関係会社	
アメリカ	KYB Americas Corporation, Takako America Co., INC.
ブラジル	KYB Manufacturing do Brasil Fabricante de Autopecas S.A.
スペイン	KYB Suspensions Europe, S.A.U., KYB Advanced Manufacturing Spain, S.A.U.
チェコ	KYB Manufacturing Czech, s.r.o.
タイ	KYB (Thailand) Co., Ltd., KYB Steering (Thailand) Co., Ltd.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

環境保全の取り組み

2020年からの中期計画(3年間)では、省エネや廃棄物削減に取り組んでおり、2021年には気候変動対策であるCO₂排出量(原単位)を新たな目標に加えています。昨今のコロナ禍において、エネルギー使用量、CO₂排出量は一時的に総量が減少(原単位が悪化)しましたが、世の中の需要も回復傾向にあったことで、各生産拠点のエネルギー使用量(原油換算量)やCO₂排出量、各種

廃棄物量は、2020年比で増加したものの、2019年比では確実な減少を維持し、原単位も改善しました。なお、エネルギー使用量はグローバル評価で目標を達成しましたが、カヤバは国内関係会社の吸収合併などによって目標未達となりました。2022年は、中期計画の最終年度であり、目標達成に向けた省エネ活動を強力に進めていきます。

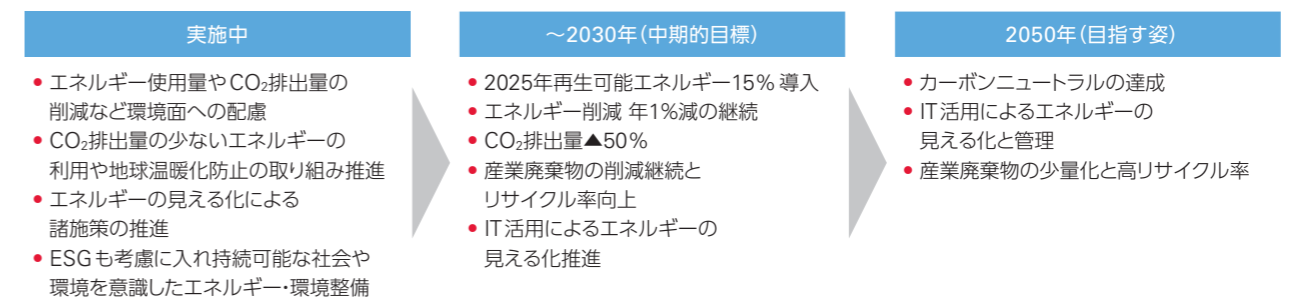
カーボンニュートラルに向けた中長期方針(CO₂排出量削減)



2021年度実績

- 太陽光発電設備の導入(岐阜北工場)
- コージェネ発電設備の稼働時間最適化
- 高効率コンプレッサーへの更新・運用改善
- チラー(冷却水循環装置)稼働時間の最適化
- めっき昇温装置の断熱化
- 蒸気配管の保温化、無駄配管撤去
- 省エネ型溶接機・集塵機の導入
- エア・蒸気供給ロス低減(漏れ補修他)
- 補修・更新に合わせた省エネ機器の導入
- 待機電力の削減
- 照明のLED化・人感化
- 輸送効率向上、混載便の活用、輸送本数の削減

エネルギー・廃棄物の最小化を目指した体制づくり



2021年度の活動実績・結果

○:目標達成 ×:目標未達

テーマ	グローバル (カヤバ、国内5社、海外17社)			カヤバ (6工場)			
	目標値	2021年度実績	評価	目標値	2021年度実績	評価	
気候変動対策	CO ₂ 排出量	(参考)256,583 tCO ₂ 以下	284,456 tCO ₂	—	(参考)75,596 tCO ₂ 以下	81,210 tCO ₂	—
	CO ₂ 排出量(原単位)	0.755 tCO ₂ /百万円以下	0.687 tCO ₂ /百万円	○	0.501 tCO ₂ /百万円以下	0.457 tCO ₂ /百万円	○
	エネルギー使用量	158,374 kl以下	155,249 kl	○	47,945 kl以下	46,612 kl	○
	エネルギー使用量(原単位)	0.386 kl/百万円以下	0.375 kl/百万円	○	0.258 kl/百万円以下	0.262 kl/百万円	×
廃棄物の削減	一般廃棄物	(参考)4,181 t以下	3,512 t	—	(参考)532 t以下	343 t	—
	一般廃棄物(原単位)	0.010 t/百万円以下	0.008 t/百万円	○	0.003 t/百万円以下	0.002 t/百万円	○
	金属くず	(参考)41,735 t以下	38,549 t	—	(参考)19,422 t以下	18,358 t	—
	金属くず(原単位)	0.102 t/百万円以下	0.094 t/百万円	○	0.105 t/百万円以下	0.105 t/百万円	○
	産業廃棄物	(参考)19,839 t以下	19,371 t	—	(参考)3,255 t以下	2,809 t	—
	産業廃棄物(原単位)	0.048 t/百万円以下	0.047 t/百万円	○	0.018 t/百万円以下	0.016 t/百万円	○
再資源化	リサイクル率	—	—	—	92.5%以上	92.9%	○
	最終処分量	—	—	—	3.22%以下	3.16%	○

2022年度の主な取り組み計画	
気候変動対策(省エネ、省CO₂) LEDやLVDなどの高効率照明置換、新規コジェネの導入、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、太陽光発電装置導入促進など	廃棄物削減対策(環境保全) 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

(注) エネルギーは、電気・燃料等を原油換算した合計値です。産業廃棄物の削減に関しては、リサイクル推進活動を進めており有価物(リサイクル・再利用)を除き算出しています。原単位は、出荷高を考慮した当社定めにに基づき算出しています。
(参考)現時点では排出総量の目標値は設定していませんが、設定に向けて検討中です。

製品に対する環境規制への対応

REACH規制、ELV指令*1やRoHS指令*2等の法令や規制は年々厳しく強化されています。カヤバではこれらの規制の動向を確認しつつ、技術開発計画に盛り込み対応に努めています。

また化学物質規制への対応に加え、低炭素社会に向

けた取り組みやリサイクルを意識した製品開発も進めています。

*1 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。

環境への取り組み事例

太陽光発電システムの導入(再エネ導入)

岐阜北工場(カチオン塗装建屋)に太陽光パネルを設置しました。太陽光パネル(システム容量約160kW)を導入することにより、CO₂削減に貢献しています。CO₂排出削減効果は約75t/年、石油換算として約40,000ℓ相当になります。



カーボンニュートラルな都市ガスの購入計画(グリーンエネルギーの導入)

カーボンニュートラルな都市ガスは天然ガスの採掘から燃焼に至るまでの工程で発生するCO₂をCO₂クレジット*とカーボンオフセット(相殺)することでCO₂排出量を削減しています。この都市ガスの使用に関して東邦ガス株式会社様と合意し、CO₂削減に貢献しています。



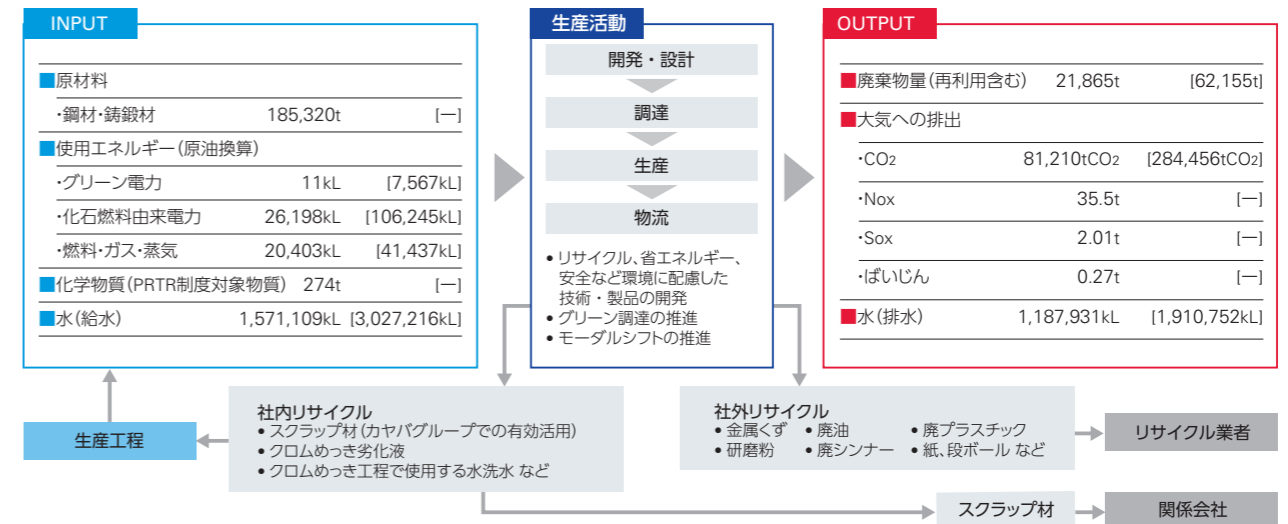
*CO₂クレジット: 世界各地の環境保全プロジェクト等におけるCO₂削減効果を検証機関が認証し、ガス製造・輸送において排出量を相殺できる権利証のこと。

環境データ

事業負荷に伴う環境への配慮

カヤバではエネルギーや水、化学物質などの多様な資源を利用しています。限りある資源を効率よく利用し、かつ気候変動対策を考慮して、省エネルギー活動、ならびに排出する廃棄物やCO₂などの低減活動を進めています。

なお化学物質は危険性・有害性の恐れがあることからリスクアセスメントを実施し適切で安全な取り扱いに努めています。また2023年度からの労働安全衛生法の化学物質規制の見直しについても対応を進めています。



環境会計

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

2021年度実績

コスト分類	主な内容	(単位: 百万円)	
		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	65.5	213.8
	(1)-2 地球環境保全コスト	8.3	13.6
	(1)-3 資源循環コスト	0.0	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	109.2
(4) 研究開発コスト	環境に優しい製品開発 軽量化、有害化学物質の削減製品	64.7	119.8
(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	4.7
(6) 環境損傷対応コスト		0.0	0.0
(7) その他コスト	内部環境保全 福利厚生保全	9.7	0.0
各合計		148.2	692.9
総額			841.0

(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

CO₂排出量

(単位: tCO₂)

カテゴリー	具体例	カヤバ	国内 関係会社	海外 関係会社 ^{*1}	合計
Scope 1	事業者自らによる温室効果ガスの直接排出 (燃料の燃焼、工業プロセス)	39,162	4,496	44,058	87,716
Scope 2	他社から供給された電気、熱・蒸気の使用に伴う間接排出	42,048	29,193	125,498	196,739
Scope 3 ^{*2}	Scope1、Scope2以外の間接排出(事業者の活動に関連する 他社の排出)下記2~7カテゴリーの合計	52,039	21,206	17,363	90,608
2 資本財	生産設備の増設(複数年にわたり建設・製造されている場合には、 建設・製造が終了した最終年に計上)	18,395	8,028	353	26,777
3 Scope1、2に 含まれない燃料 およびエネルギー活動	調達している燃料の上流工程(採掘、精製など) 調達している電力の上流工程 (発電に使用する燃料の採掘、精製など)	10,320	802	2,572	13,694
4 輸送、配送(上流)	調達・横持・出荷の物流 ^{*3} (自社が荷主)	7,133	5,280	304	12,717
5 事業から出る廃棄物	調達・横持・出荷の物流 ^{*3} (自社が荷主)	6,885	908	算定中	7,793
6 出張	出張・廃棄物(有価のものは除く)の自社以外での輸送、処理	2,524	4,712	12,754	19,989
7 雇用者の通勤	従業員の出張	724	327	314	1,364
	従業員の通勤	6,059	1,150	1,066	8,274

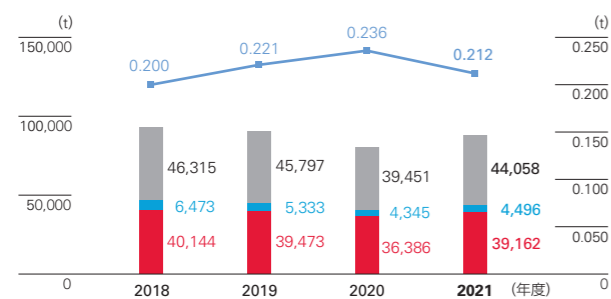
*1 米国(KAC、TAC)、スペイン(KYBSE、KAMS)、チェコ(KMCZ)であり、その他の拠点は算定中です。

*2 算定に用いた原単位は、「サプライチェーンを通じた組織の温室効果ガス排出等の算定のための排出原単位データベース(Ver.3.2)」を参照

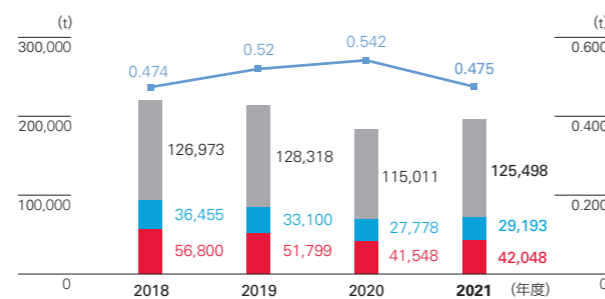
*3 物流: 輸送、荷役、保管

環境関連データ

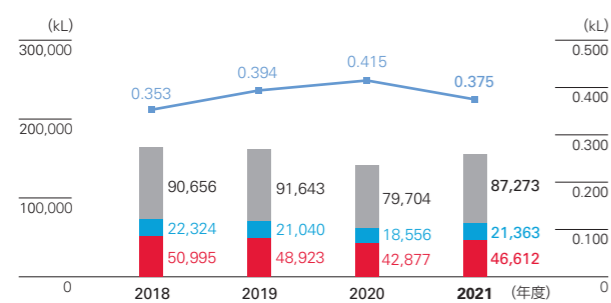
CO₂排出量: Scope 1



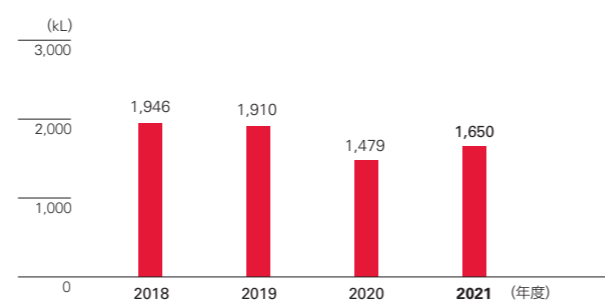
CO₂排出量: Scope 2



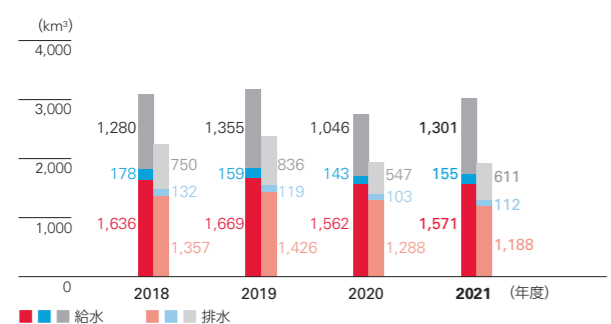
エネルギー使用量



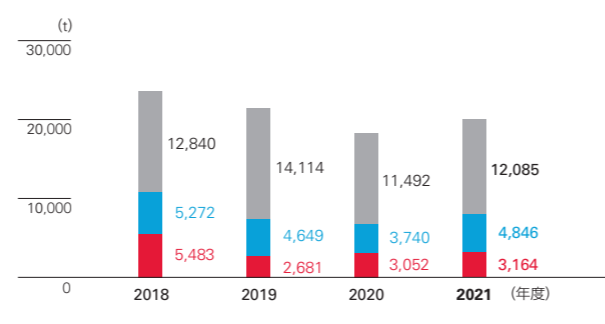
輸送に関するエネルギー量



水使用量



廃棄物排出量: 産業廃棄物



社会への取り組み

基本的な考え方

SDGsを実践し、企業価値を高めていくためには、人権や労働者の権利を尊重し、働きやすい環境の下で多様な人材が活躍できる職場づくりが不可欠であると考えています。

経営理念の遂行に向けた「私たちの約束」を踏まえ、日々の業務・会社生活の中で守るべき具体的なルールを

26項目にまとめたものが「カヤバグループ企業行動指針」です。社会への取り組みについての基本的な考え方はこの指針に示されており、カヤバ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与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加で行います。 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カヤバグループの持続的な成長を支える「人材」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。

「カヤバグループ企業行動指針」より抜粋

人財への取り組み

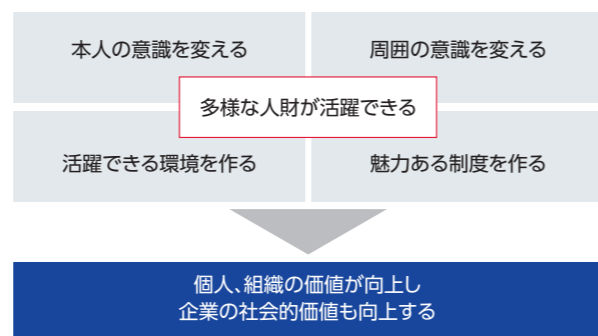
人財と多様性の尊重

カヤバグループで働く人財の多様性を経営健全化実現のための重要な取り組みの一つと捉え、多様な価値観、文化、慣習を受容・尊重した働きがいのある職場を創出するとともに、経営戦略、製品開発に柔軟性のある風通しの良い企業風土の構築を目指しています。

具体的には、経営理念の実現に貢献する人財育成、多様な人財の活用、適材適所の人員配置など各施策を進めています。また、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、昇格候補となる職位の女性従業員数を増やしました(2021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を進め

る予定です。さらに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。



障がい者雇用促進に向けた取り組み

カヤバでは、以下の目的を踏まえて障がい者雇用に取り組んでいます。

<目的>

1. CSR: 共生社会の実現
障がいに関係なく、希望や能力に応じて、誰もが仕事を通じて社会参加ができる「共生社会」実現への寄与
2. ダイバーシティ
障がい等に関わらず、多様な人財が活躍できる企業風土醸成と就業環境の改善
3. コンプライアンス
「障害者雇用促進法」等の法令遵守

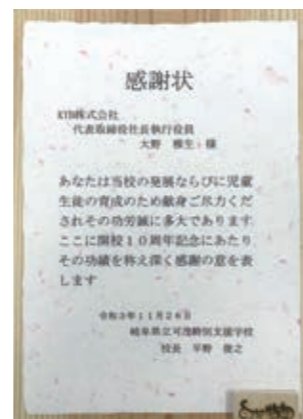
障がい者雇用推進組織として、2019年9月に「業務支援センター」を設置し、社内の各部門、官公庁、学校、各種団体と連携して障がい者雇用の促進や定着率の安定に向けた取り組みを進めています。

- ① 特別支援学校や就労支援機関と連携したインターンシップ、チャレンジトレーニングの積極的な受け入れと定期的な情報交換・ヒアリングの実施

- ② 採用後の社内コーチングスタッフによる定着に向けての助言・指導
- ③ 障がい者が勤務する職場をはじめとした健常者へのダイバーシティに関する啓蒙と職場環境の改善・整備

これらの取り組みにより、2019年3月末に1.88%であった障がい者雇用率が、2022年3月末には2.36%と法定雇用率の2.3%を上回る状態に改善されました。

引き続き、一層の障がい者雇用率の向上と障がい者、健常者がともに働きがいを感じられる職場を目指して活動を継続していきます。



岐阜県立可茂特別支援学校からの感謝状

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を明確にして、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、海外拠点長クラスの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

目的
資質を持った人財育成
(海外拠点経営幹部候補者)

- ① 資質開発研修(教育) → 候補者の選抜教育
- ② 育成ローテーション → 育成ローテーション計画策定・フォロー
- ③ 候補者人財の登用 → 登用基準の策定・展開

ハラスメントフリーな職場の実現に向けて

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ハラスメントのない職場の実現が必要と捉えています。社内で声を上げ難くなる状況が生まれないようにハラスメント防止(ハラスメントフリー)を重視し、相互尊重を実現する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、傾聴力教育、法の下での平等教育など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、社内報での記事掲載などに加え、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」の調査を実施しています。また、ハラスメント相談窓口、内部通報窓口寄せられた案件には迅速に対応するとともに、事実が確認された場合は、厳正な処分を下しています。



社内報記事より

健康経営

カヤバ健康宣言

カヤバは、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。

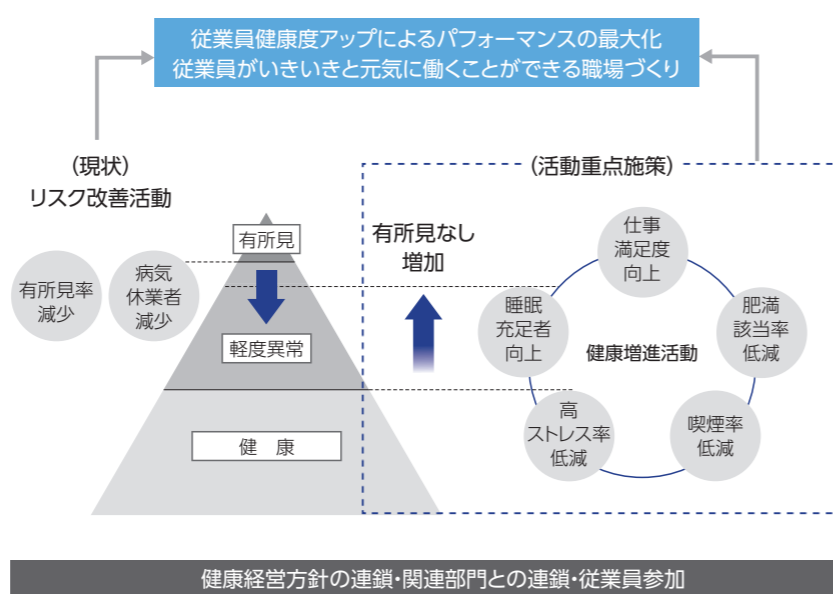
経営理念である「高い目標に挑戦し、より活気あふれる企業風土を築く」ため、健康増進活動に取り組む従業員への積極的な支援と、組織的な健康増進施策を推進することを宣言します。

2019年11月1日
カヤバ株式会社
代表取締役社長執行役員

大野 雅生

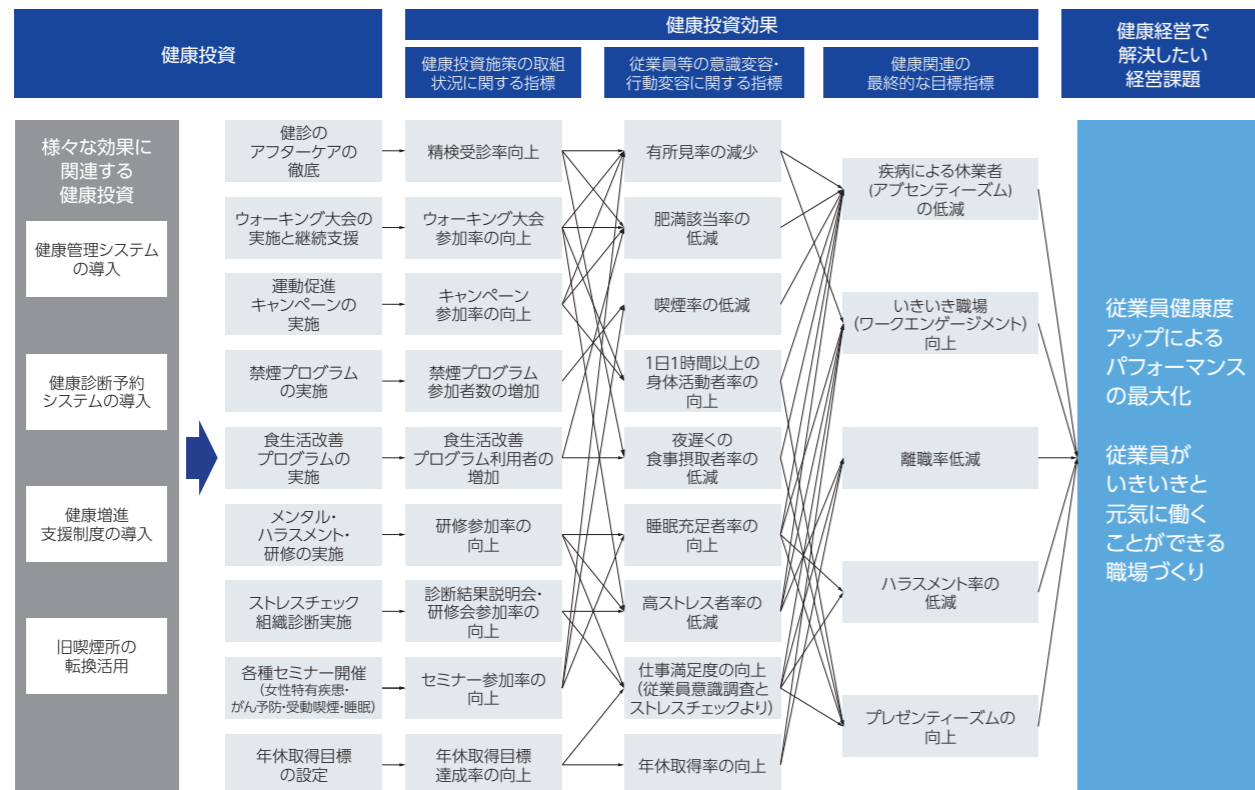


健康経営戦略



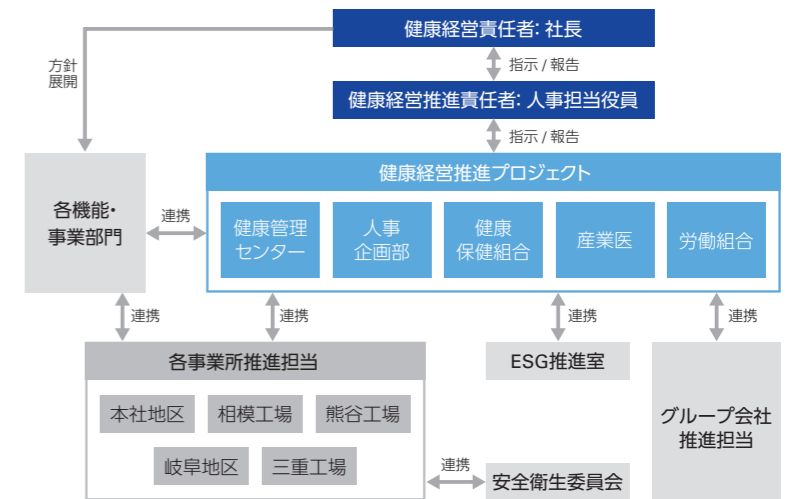
健康経営戦略マップ

経営課題の解決につながる健康増進施策への期待と効果を評価しながら健康経営に取り組んでいます。



健康経営推進のための組織体制

経営トップを健康経営責任者とし、健康経営推進プロジェクトが主管となって各事業所推進担当、安全衛生委員会、グループ会社と連携しながら、健康経営課題の共有や取り組みを進めています。



健康課題とカヤバの指標

からだところの健康保持・増進が継続的に行われ、従業員の健康度アップによるパフォーマンスの最大化、いきいきと元気に働くことができる会社を目指しています。

健康指標		2018年	2019年	2020年	2021年	2023年目標
からだ	疾病による休業者(アブゼンティーズム)の低減	41.4%	44.2%	54.1%	45.2%	▶ 40%
	肥満該当率	29.1%	29.2%	32.8%	30.5%	▶ 30%
	喫煙率	34.9%	35.3%	34.2%	32.3%	▶ 30%
	睡眠充足者率	48.2%	61.4%	67.2%	67.2%	▶ 70%
ココロ	いきいき職場(ワークエンゲージメント)の向上	58.3%	55.3%	58.0%	58.0%	▶ 60%
	有給休暇取得率	68.1%	71.7%	62.8%	76.9%	▶ 80%

*健康指標の対象範囲はカヤバ株式会社

健康経営重点方針

からだの健康	<ul style="list-style-type: none"> 運動しやすい環境づくり:ウォーキングコース活用・ウォーキング大会開催・大会後の運動習慣の継続支援 定期健康診断受診率100%の維持 特定健康診査の受診率向上
生活習慣病対策(健康保険組合とのコラボレーション)	<ul style="list-style-type: none"> 環境対策:全敷地内全面禁煙(2022年4月より) 卒煙サポート 受動喫煙防止教育(受動喫煙防止パネル展の開催)
受動喫煙対策	
こころの健康	
メンタルヘルス対策	<ul style="list-style-type: none"> メンタルヘルス教育の推進:ポジティブメンタルヘルスを目的とした階層別教育の推進 各機能・事業部門と連携したハラスメントフリー活動 →いきいきと働きがいのある職場づくりのためにはハラスメントフリーが最も重要という考えのもと、会社方針(重点施策)の一つにハラスメントフリーを掲げ、各機能・事業部門に方針展開

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、カヤバグループ丸となって労働災害ゼロを目指しています。企業行動指針では、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います。

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カヤバ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。

また工場火災についても、防火体制の再点検および火災リスクのある設備の確認や防火パトロールなどを定期的に行うとともに、毎月設定する「防火の日」にて全従業員による防火意識を高めリスク低減と未然防止を図っています。



防火ポスター

OSHMS/ISO45001認証取得(2022年4月時点)

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のOSHMSならびにISO45001*の導入と、その推進を図っています。

労働安全衛生マネジメントシステムの導入は、2004年度に岐阜北工場を始めとして認証を取得しており、

2022年度は新たに1拠点の認証に向けた活動を進めています。システムを活用しこれまで以上に安全に向けた取り組みを推進していきます。

* 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

取得拠点(2022年4月現在)

日本国内(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、KYB モーターサイクルサスペンション(株)を含む)	
相模工場(基盤技術研究所を含む)	
熊谷工場	
(株)タカコ(滋賀工場)	
KYB 金山(株)	
KYB-YS(株)本社工場	
KYB トロンデュール(株)	

海外関係会社(ISO45001)	
アメリカ	KYB Americas Corporation、Takako America Co., INC.
メキシコ	KYB Mexico S.A. de C.V.
ブラジル	KYB Manufacturing do Brasil Fabricante de Autopecas S.A.
スペイン	KYB Suspensions Europe, S.A.U., KYB Advanced Manufacturing Spain, S.A.U.
チェコ	KYB Manufacturing Czech, s.r.o., KYB CHITA Manufacturing Europe, s.r.o.
タイ	KYB (Thailand) Co., Ltd., KYB Steering (Thailand) Co., Ltd.
インドネシア	PT. Kayaba Indonesia, PT. KYB Hydraulics Manufacturing Indonesia
マレーシア	KYB-UMW Malaysia Sdn. Bhd.
インド	KYB Mmotorcycle Suspension India Pvt. Ltd.
中国	KYB Industrial Machinery (Zhenjiang) Ltd., Changzhou KYB Leadrun Vibration Reduction Technology Co., Ltd., Wuxi KYB Top Absorber Co., Ltd.
台湾	KYB Manufacturing Taiwan Co., Ltd.
ベトナム	KYB Manufacturing Vietnam Co., Ltd., Takako Vietnam Co., Ltd.

品質マネジメント

基本的な考え方

カヤバは、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・定着を図っています。

<カヤバグループの品質基本方針>

カヤバグループは、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・運用しており、日々その質の向上に努めています。

カヤバでは「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。

ステップ	品質保証内容	三段階評価の狙い
先行・モデル開発	開発品質	製品化の実証(開発品質の計画・評価)
受注開発	立ち上がり品質	量産性の実証(製品品質の計画・評価)
量産開発・生産準備	量産品質	要求品質達成の実施(立ち上がり品質の実証・評価)
量産(初期流動管理)		[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

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

* DR: Development & Research

品質経営への取り組み

カヤバは、品質不正防止を徹底すべく、品質監査体制の強化とあわせて、「風通しの良い企業風土づくり」を目指した活動を実施しています。

品質に関するBad Newsや困り事の情報発信、その情報の処置および改善、さらにはそれらの情報を適切に処置する活動を実施するとともに、情報発信者への報告・回答(フィードバック)を通じ、職場内コミュニケーションの活性化を図っています。

- ・Bad News 1st 活動規則の改定(2021年11月)
- ・Bad News 1st 活動実施要領の制定(2021年11月)

サプライチェーンマネジメント

基本的な考え方

ものづくりを通じて持続的に事業発展を遂げ、社会に信頼される企業として豊かな社会づくりに貢献できるようにESG経営を推進しています。

人権、児童労働や強制労働、責任ある鉱物調達、カーボンニュートラルへの取り組みなど、サプライチェーンにおける企業の責任は今後ますます高まります。大切なパートナーであるお取引先様とのパートナーシッ

プの構築はもちろんのこと、調達における基本方針を深化させながら、社会的責任を果たし、持続可能な社会の実現にまい進していきます。



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

お取引先様との関係性

お取引先様のマネジメント層に対して「調達方針説明会」を実施しています。説明会では、カヤバの会社方針、調達方針、品質方針などの理解を深めていただくとともに、カヤバとお取引先様で共有した課題・目標を通じて、QCD*に大きく貢献された優良お取引先様の表彰を行うなど、共存共栄を目指す上で貴重な情報共有の場となっています。

当社は相互信頼に基づく双方向コミュニケーションの確保を図っていきます。

* QCD: Quality, Cost, Delivery

<具体的な取り組み事例>

カーボンニュートラルについて
 日本政府による「2050年カーボンニュートラル宣言」、COP26でのグラスゴー気候合意により、カーボンニュートラルへの取り組みが加速しています。
 そこで、お取引先様に対してカーボンニュートラルに関する説明会を実施し、カヤバのカーボンニュートラルへの取り組み姿勢や目標を共有して取り組んでいただくようお願いします。

責任ある鉱物調達への対応

武装勢力による人権侵害や紛争に加担しないため、カヤバグループでは毎年、ドッド・フランク法*の趣旨を踏まえた調査への協力をお取引先様にお願いし、結果をまとめ、ご依頼いただいたお客様に報告しています。

調査にあたっては、Responsible Minerals Initiative (RMI: 責任ある鉱物調達を促進する団体)が発行する調査票を用いています。

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

サプライチェーンにおける人権侵害防止への取り組み

英国現代奴隷法2015に基づき、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、お取引先様の取り組み状況を把握しながら、関連部署と連携し人権侵害・奴隷労働の禁止に関する教育啓蒙活動を継続していきます。

COLUMN

製品×人財×未来

私たちの挑戦～潜在能力を引き出す技術サポート

当社社員の鈴木猛史さんが、トリノ、バンクーバー(銅メダル)・ソチ(金メダル/銅メダル)・平昌に続いて5回目の挑戦となる北京2022パラリンピック冬季競技大会のアルペンスキー競技の日本代表選手としてチェアスキー競技に参戦しました。

北京大会は残念ながらメダルには届かなかったものの、複合と大回転が5位、滑降が8位とそれぞれ入賞を果たしました。

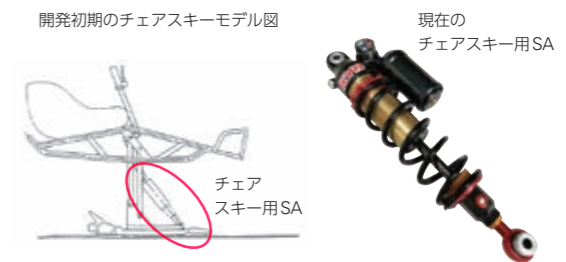
チェアスキーには、滑走の際に選手が受ける衝撃を緩和し、また選手の操作運動をスキー板に伝える媒介としてショックアブソーバ(SA)が使われています。二輪の世界最高峰レースなどで培われてきた技術力を期待されて開発プロジェクトに参画し、日本選手たちをサポートしてきました。長野パラリンピックに向けた開発をして以来、25年以上の実績があります。

現在、各国がSAの開発に注力しており、その性能が勝敗を左右するほどになっています。鈴木さんたち選手の協力のもと、開発、ライダー評価、改良を繰り返しながらチェアスキーの性能向上に尽力し続けています。

トップアスリートの活躍を通じて、障がいのある方もスポーツをはじめ、さまざまなことに挑戦するきっかけになることを願って、カヤバはこれからも障がい者スポーツへのサポートを続けていきます。



進化する技術
 ～カヤバが誇る高付加価値製品～



滑走直前までダンパを調整

<鈴木猛史プロフィール>



- ・競技種目 アルペンスキー (座位:チェアスキー)
- ・生年月日 1988年5月1日
- ・年齢 34歳
- ・出身地 福島県猪苗代町
- ・2015年カヤバ入社

(注) カヤバは、日本障害者スキー連盟のアルペンスキーナショナルチームのオフィシャルスポンサーです。

財務ハイライト

(百万円)

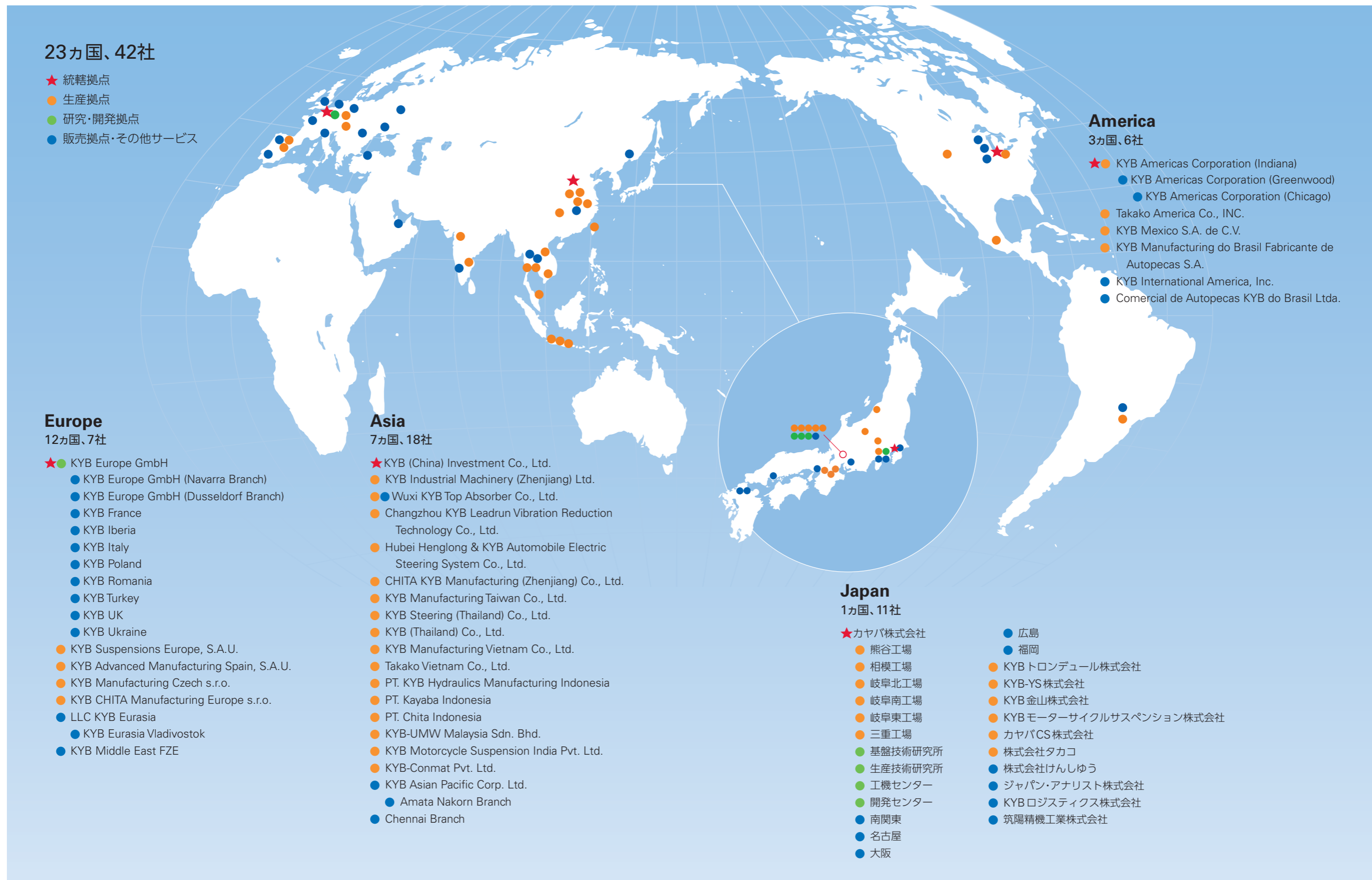
年度	2011	2012	2013		2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
会計基準	JGAAP	JGAAP	JGAAP		IFRS	IFRS	IFRS	IFRS	IFRS	IFRS	IFRS	IFRS
売上高	337,158	305,752	352,710		370,327	355,320	355,316	393,743	412,214	381,584	328,037	388,360
セグメント利益*1	—	—	—		15,506	17,588	18,624	22,949	22,010	17,575	13,325	24,713
営業利益(△は損失)	21,538	10,473	18,170		14,461	4,327	19,247	20,885	△28,496	△40,298	18,297	30,001
税引前利益(△は損失)／税金等調整前当期純利益(△は損失)	21,760	12,994	21,032		14,892	2,825	18,852	20,881	△29,510	△41,419	16,340	28,817
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)	13,898	7,789	12,761		8,036	△3,161	14,544	15,202	△24,757	△61,879	17,087	22,549
設備投資額	27,173	39,215	29,908		30,087	21,300	20,578	20,956	25,345	23,347	13,322	14,588
減価償却費	13,508	14,554	17,294		15,191	17,075	15,922	16,988	17,581	20,615	18,634	18,314
研究開発費	4,035	5,468	6,917		8,910*	7,760	7,621	8,102	6,750	6,312	5,368	5,767
営業活動によるキャッシュ・フロー	17,399	18,984	28,788		22,335	19,958	31,153	29,252	17,047	△4,999	20,826	24,247
投資活動によるキャッシュ・フロー	△20,000	△36,125	△36,078		△30,658	△20,320	△21,337	△16,386	△13,616	△21,505	△6,281	△ 10,871
財務活動によるキャッシュ・フロー	△3,455	8,529	5,709		△555	△3,395	△969	△4,482	10,418	22,576	1,146	△ 32,711
現金及び現金同等物の期末残高	42,010	35,215	38,132		30,510	25,296	33,988	42,702	56,092	50,423	68,700	52,118
資産合計／総資産	301,349	327,912	361,083		387,877	359,002	381,326	412,493	441,074	410,454	426,635	434,187
有利子負債*2	80,518	95,338	88,813		92,448	91,685	93,563	94,641	108,634	154,608	160,278	124,874
資本合計／純資産	102,762	116,435	153,997		175,256	153,381	169,771	186,651	155,643	79,815	116,726	160,914
基本的1株当たり当期利益(△は損失)／当期純利益(損失)*3[円]	62.87	35.24	55.25		31.45	△12.37	56.93	595.09	△969.18	△2,422.53	668.95	854.96
1株当たり年間配当金*3[円]	9.00	8.00	9.00		12.00	11.00	12.00	150.00	0.00	0.00	75.00	105.00
親会社所有者帰属持分当期利益率／自己資本利益率(ROE) [%]	14.8	7.3	9.7		5.1	△2.0	9.3	8.8	△15.0	△55.4	18.5	17.1
親会社所有者帰属持分比率／自己資本比率 [%]	33.2	34.5	41.2		43.6	41.3	43.1	43.7	33.9	18.1	25.9	35.3
株価収益率[倍]	8.0	13.1	7.9		14.0	—	10.2	8.5	—	—	4.5	3.5
従業員数[名]	11,975	12,306	13,033		13,732	13,796	14,350	14,754	15,427	15,439	14,718	14,472

*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を実施しています。

(注) カヤバ株式会社および連結子会社
JGAAP(日本基準)の数値



会社概要 (2022年3月31日現在)

会社名	KYB株式会社	創立	1935年3月10日
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	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	14,472名(連結)
		上場証券取引所	東京証券取引所 プライム市場

企業サイト

カヤバ株式会社は 原点から未来を。
 未来を見つめることも、
 未来を目標とする力になる。
 2022年4月より、KYB株式会社は通称社名を
 カヤバ株式会社といたしました。

私たちは創業から息づくものづくりの原点に立ち返り、未来に向かって動き始めます。

企業情報、投資家情報、製品情報など
カヤバに関わる情報を掲載



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

投資家情報

経営戦略、財務・業績情報など
IR活動に関する情報を掲載



製品情報

幅広い産業の快適と安全を支える
製品情報を掲載



モータースポーツ

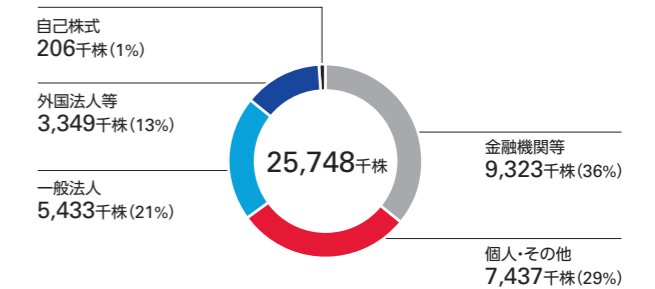
さまざまなレースへのサポート
やスポンサーなどのモータースポーツ
情報を掲載



株式情報 (2022年3月31日現在)

発行済株式総数	普通株式: 25,748,431株 A種優先株式: 125株
株主数	普通株式: 14,555名 A種優先株式: 8名
株主名簿管理人	みずほ信託銀行株式会社 〒100-8241 東京都千代田区丸の内一丁目3番3号

所有者別分布状況(普通株式)



大株主

株主名	所有株式数 (株)	発行済株式総数に対する 所有株式数の割合 (%)
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	3,088,200	12.1
トヨタ自動車株式会社	1,965,417	7.7
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	1,139,300	4.5
明治安田生命保険相互会社	1,004,650 [15]	3.9
KYB協力会社持株会	923,400	3.6
日立建機株式会社	892,000	3.5
みずほ信託銀行株式会社	611,500	2.4
退職給付信託 みずほ銀行口 再信託受託者 株式会社日本カストディ銀行	611,500	2.4
株式会社大垣共立銀行	591,433 [10]	2.3
株式会社みずほ銀行	490,519 [35]	1.9
KYB従業員持株会	430,565	1.7

(注) 発行済株式総数(普通株式)に対する所有株式数の割合は自己株式(206,351株)を控除して計算しています。
[]はA種優先株式数です。

株価推移(東京証券取引所)



(注) 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。