

カヤバ、未来へ 価値創造の取り組み

創業者の意志、そしてモノづくりのDNAを受け継ぎ、カヤバグループは時代を生き抜く価値を創造します。多様な人財が惜しみなく能力を発揮することで世の中になくはない技術力が磨かれ、高品質な製品を創出し続けられるように、強固な経営基盤を構築していきます。

未来に継承する 「DNA」



人財戦略

- 人財育成
- 健康経営
- 安全衛生



モノづくり戦略

- 技術 / 生産
- 品質
- 知的財産活動



マネジメント戦略

- ESG 経営
- 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
- 環境保全
- サプライチェーンマネジメント

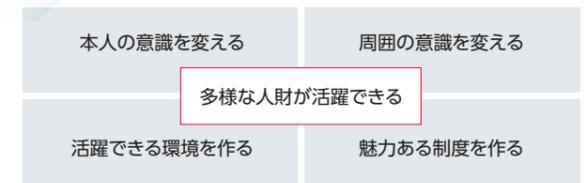
価値創造への取り組み

人財戦略

人財育成

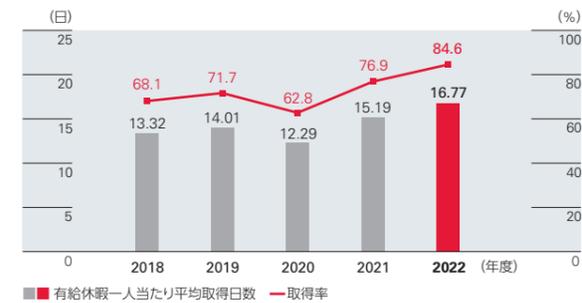
■ 人財と多様性の尊重

カヤバグループで働く多様な人財がそれぞれの能力を最大限発揮できるよう、ワークライフバランスを念頭においたテレワーク、年休取得の推進など長時間労働の抑制、女性活躍推進のための基盤整備、啓蒙活動強化や障がい者雇用促進に向けた取り組みなどを通じて風通しの良い企業風土構築を進めています。



個人、組織の価値が向上し
企業の社会的価値も向上する

有給休暇一人当たり平均取得日数・取得率



■ 「人財の質」の向上

カヤバグループでは経営理念(規範、活気、愛、独創)の実現に貢献する人財育成を基本とし、必要な資質が備わるための8つの資質と2つのスキルからなる人財育成プログラムを整備しています。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、資質向上の要素を取り入れたOJTなどを実施しています。

また、グローバル経営に必要な海外拠点長赴任予定者に対し、海外拠点長研修を新たに構築し展開しています。海外拠点長として知ってほしい現地状況、問題解決方法、座学知識とマネジメント実践教育を盛り込み、現地対応の質向上を図れるよう充実させた内容となっています。

経営理念実現のために求められる資質(人財像)



海外拠点長研修内容

目的
拠点マネジメントの強化と
経営リスクの最小化

- ① 業務知識と座学+OJTを組み合わせた体系的な研修
- ② 経営に関する実践教育(経営戦略・リスクマネジメント等)
- ③ 生産品質に関する実践教育(現場改善手法、異常発見方法等)

人財多様性への取り組み

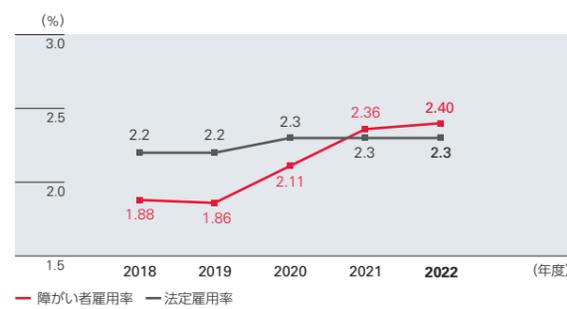
人財の多様性を確保する具体的な施策のうち、女性活躍推進について基盤整備を進めている段階です。特に女性管理職の増加に向け、管理職候補となる職位の女性従業員の数を増やすとともに、研修制度の充実、公的認定である「くるみん」「えるぼし」の2023年度取得を目標とした活動を行い、女性従業員が管理職を目指す意識向上と環境整備を進めています。本人の意識を変える視点としての女性キャリアパス策定、周囲の意識を変える視点としての上司による育成計画作成なども進める予定です。

また、障がい者雇用の促進については、障がいに関係なく誰もが仕事を通じて社会参加ができる共生社会の実現に向けて、業務支援センターを中心に就業環境の改善、「障害者雇用促進法」等の法令遵守、入社した障がい者の定着などの取り組みを進めています。

目標値

項目	2022年度	2025年度
女性管理職人数	18名	27名
有給休暇取得率	63%	80%以上

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

健康経営

健康経営の推進

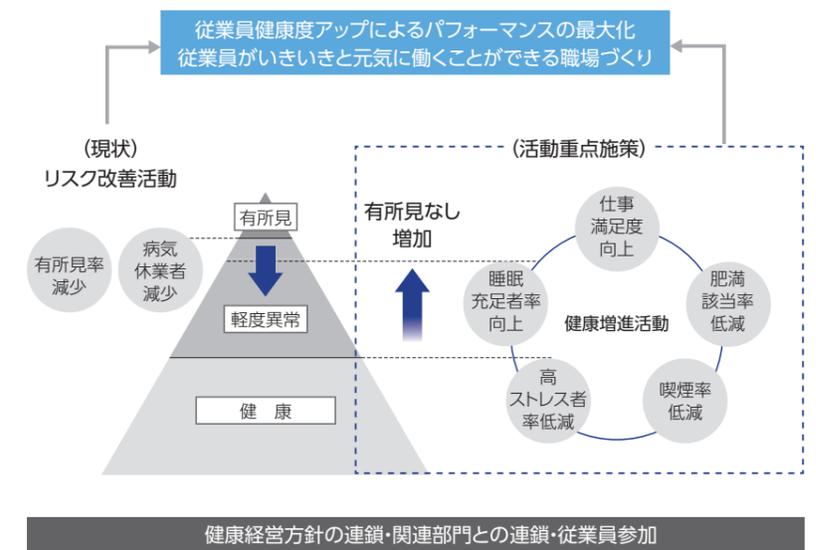
「カヤバ健康宣言」において、従業員や家族の健康を重要な経営資源、企業活力の源泉と位置付け、持続的な成長を実現するため、従業員一人ひとりが心身ともに健康でいきいきと働くことができる環境づくりに取り組むことを掲げています。

働きやすい環境の下で多様な人財が活躍できる職場づくりが、企業価値向上のためには不可欠であると考え、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。

また、疾病による休業者を減らすべく、生活習慣病対策、受動喫煙対策、メンタルヘルス対策といった健康経営重点方策も実施しています。そうした取り組みによって、「健康経営優良法人2023(大規模法人部門)」に4年連続で認定されています。取得の継続とともに、2024年のホワイト500認定取得を目指しています。

これら諸施策を継続することが、従業員の仕事満足度向上に寄与し、パフォーマンス最大化につながるものと考えています。

健康経営戦略



健康経営戦略マップ

COLUMN

人財×未来

技能五輪

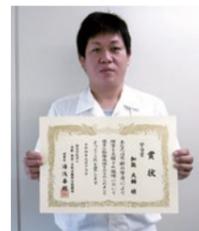


2年間の調整後に後輩を指導

技能五輪は、23歳までの若者を対象に技能日本一を競う競技会です。カヤバでは毎年、新入社員研修後に技能系の社員1名が人財育成センターに配属され、2年目と3年目に技能五輪に挑戦します。その後1年ほど後輩の指導にあたった後、自分の技能を活かすことのできる職場に配属されます。

若手社員育成の一環として、技能と技量も高めてもらうことを目的に今後も技能五輪への挑戦を続けていきます。

優秀勤労障がい者

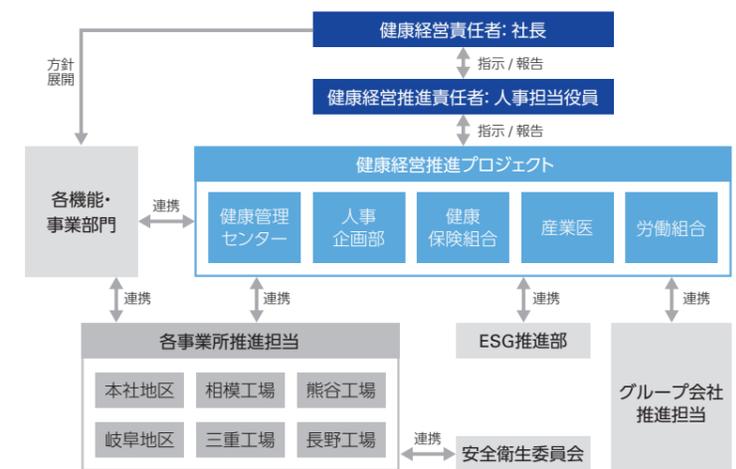


国内グループ会社の社員が優秀勤労障がい者に選ばれ、独立行政法人高齢・障害・求職者雇用支援機構から理事長努力賞を受賞しました。

障がい者、健常者がともに働きがいを感じられるインクルーシブな職場づくりに引き続き取り組んでいきます。

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。



健康経営重点方策

からだの健康	
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"> 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(職場でできる健康づくりなど) 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、各種健康セミナーの実施(食育セミナーなど)
受動喫煙対策	<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)
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



食育セミナー



職場でできる健康づくり



ベジチェック

COLUMN

人財×未来

2022年度「健康経営優良法人2023」認定

カヤバの健康保険組合は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おり、認定取得を推進・支援しています。

2022年度は、8事業所が、経済産業省・厚生労働省・日本健康会議が認定する「健康経営優良法人2023」を取得しました。さらに、健保連岐阜連合会が認定する「健康推進事業所」を11事業所が取得しました。



健康経営重点方策の取り組み

カヤバでは、からだの健康として生活習慣病対策、受動喫煙対策を、こころの健康としてメンタルヘルス対策を重点的に推進しています。

生活習慣病対策の一つとして、同じ事業所内の1チーム3名の合計歩数を競うウォーキング大会を開催するとともに、運動習慣の継続を支援するなどしています。

また、受動喫煙防止の取り組みにおいて、「にいがた健康経営推進企業」に選ばれるなどグループ全体で取り組みが活性化されています。



ウォーキング大会



にいがた健康経営推進企業表彰式

ハラスメントフリーな職場の実現に向けて

社内で声を上げにくい状況が生まれないようにハラスメントフリー(ハラスメント防止)な職場の実現に積極的に取り組んでいます。

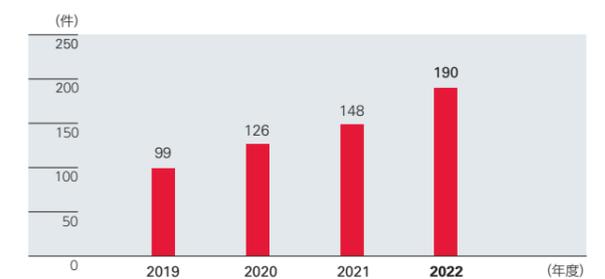
相互尊重を実現する教育の実施や社内報への記事掲載などの啓蒙活動に加え、毎年実施しているストレスチェックや従業員意識調査の結果も活用し、統計的な確認を行っています。ハラスメント相談窓口、内部通報窓口寄せられた案件には迅速に対応するとともに、事実が確認された場合は厳正な処分を下しています。内部通報制度については年々通報件数が増えています。制度浸透度の向上が伺えます。また各海外拠点に対し、ハラスメントに関する制度の調査を2022年7月～9月に実施しました。調査結果を踏まえ、海外拠点におけるハラスメント行為の禁止に関する規則および教育資料の整備を進めました。今後も定期的な調査を通じグループ全体の状況把握と支援を実施していきます。

引き続き働きやすい職場環境への取り組み強化を通じて、カヤバグループ内の人権侵害リスク低減に努めていきます。



社内報(月刊)の「ハラスメント撲滅月間」特集記事

内部通報件数



COLUMN

安心×未来

相互尊重の想いを込めて

義足や人工関節を使用している方、内部障害や難病の方、または妊娠初期の方など、外見からはわからなくても援助や配慮を必要としている方々が、周囲の方に配慮を必要としていることを知らせることで、援助を得やすくなるように作られたヘルプマーク。

このマークの配布や優先席へのステッカー標示の拡大に賛同して、本社の通勤者も利用している東京都内の大江戸線へ、広告を掲示しました。チェアスキー用の製品写真とチェアスキーヤーで当社従業員でもある鈴木猛史さんをモデルに起用しました。援助や配慮を必要としている方々への応援の想いを込めた広告です。ヘルプマークを身につけた方を見かけたら席を譲る、困っている方には積極的に声をかけるなど相互尊重の行動がとれる人財育成を、社内でも提唱していきます。



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。



大江戸線に掲示した広告

安全衛生

安全衛生活動

安全衛生方針は、カヤバグループの各事業場で安全衛生委員会を設置し展開しています。委員会では健康障害および労働災害の対策と未然防止等を審議し、内容を従業員へ展開しています。また多くの請負業者様に構内工

事や各種点検をご協力いただいているため必要な情報を展開するとともに、2022年度は事前確認や入場時から工事終了までに措置・確認すべき内容をまとめた要領書の見直しを行い、労働災害の低減を推進しています。

労働安全衛生マネジメントシステム

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を導入し活動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初めとし2022年度までにすべての事業場で認証取得しており、さらなる安全で健康な作業環境づくりに取り組んでいます。

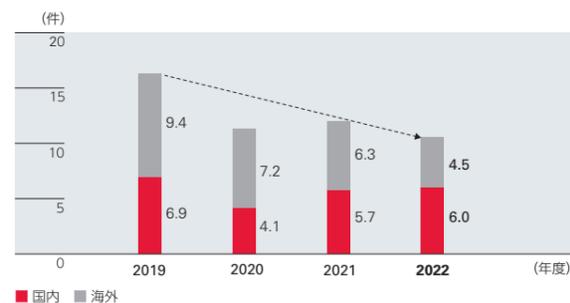
安全・安心に働ける環境づくり

「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加で行うことを掲げています。

2018年よりグローバル安全推進委員会を設置し、社長指揮の下、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。

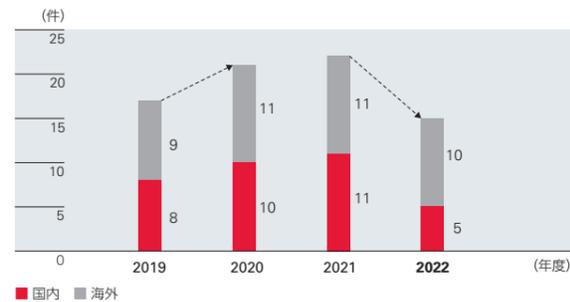
労災発生件数(月平均件数)



工場火災の未然防止活動

工場火災の未然防止は、ステークホルダーの皆様へのご迷惑のみならず従業員の安全を守るために重要な位置付けです。法に基づく消防用設備等の点検・整備だけでなく、防火体制の評価と確認を継続的に実施し火災未然防止に努め、火災リスクの高い生産設備についても点検シートによる火災リスクの点検を実施しています。また防火パトロールを計画的に行い適正な維持管理を図っています。従業員の防火意識向上のために毎月第一稼働日を「防火の日」とし、全従業員による火災未然活動を行っています。

年間火災件数(累計)



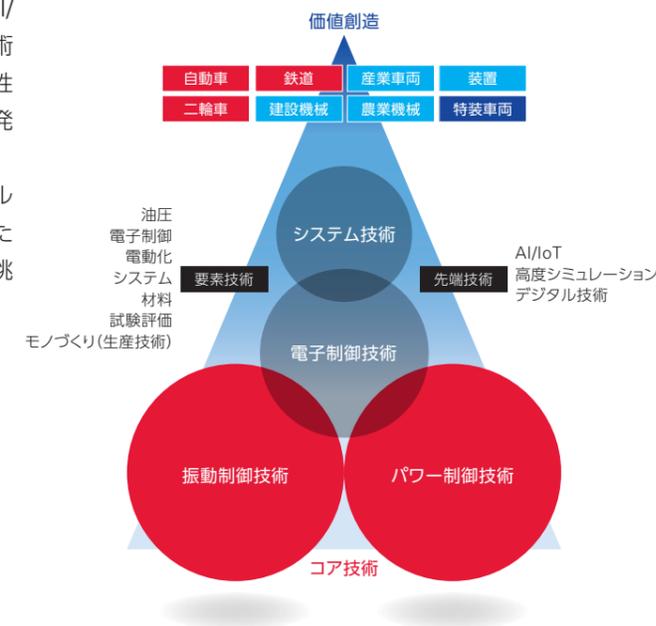
技術 / 生産

カヤバのモノづくり

100年以上にわたって磨き続けてきた振動制御技術とパワー制御技術を土台に、あらゆる要素技術やAI/IoT、DXの推進や高度シミュレーションなどの先端技術を組み合わせながら、電子制御による高効率化と安全性を兼ね備えた次代の油圧機器やシステム化製品の開発を進めています。

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社会課題解決に向けた先行技術の開発や価値創造につながる新製品開発に挑み続けています。

カヤバの技術概念図

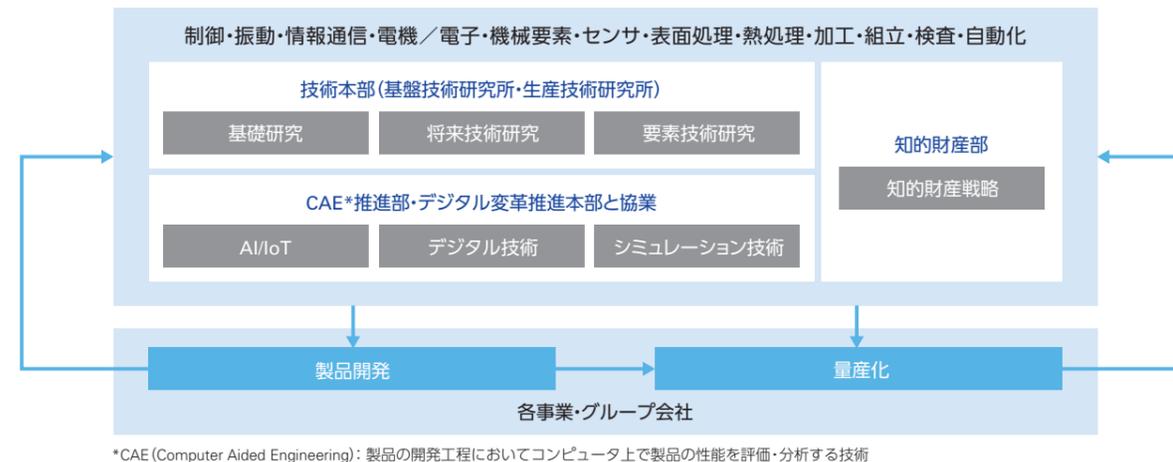


技術開発体制

基盤技術研究所と生産技術研究所を中核として、AIやデジタル技術、知的財産戦略を駆使しながら、基礎研究、将来技術研究、要素技術研究を行い、研究成果を事業や

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る体制を構築しています。

カヤバの技術開発の流れ



研究開発においては、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、将来技術の「あるべき姿」に向けた成長戦略をロードマップ化して進めています。例えば基礎研究では、電動化や自動運転に向けたロードマップに基づき、電子制御機器と電動化対応

機器の開発やそれらの技術を融合したシステム開発を推進しています。AIを活用したデータ分析など効率化や生産性向上にも積極的に取り組んでいます。

各事業の技術部門では、現行製品の性能向上や低コスト化の実現、新製品開発や量産化を行っています。

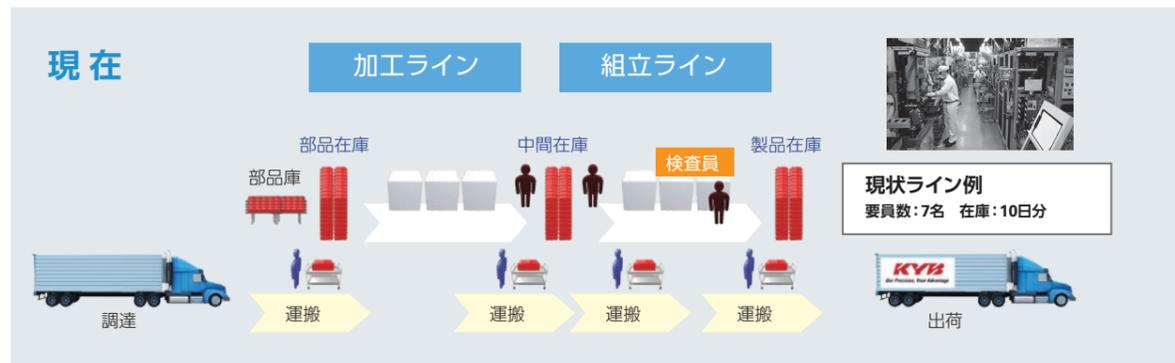
生産革新～よどみなくモノが流れる現場に

カヤバは次代のモノづくりを目指してShip'30(シップサーティ)活動に取り組んでいます。2030年までにデジタル技術を軸にした無人化工場を具現化し、工場内をよどみなくモノが流れるように、加工～組立まで連続した一貫生産をコンセプトに据え、生産工程革新による運搬・在庫・作業の極小化の実現を目指しています。

また設備管理革新として、検査 AI・協働ロボットなどの活用によって人の作業を自動化します。そのための設備管理に対応できる次世代TPM(全員参加の生産保全)

体制の構築も並行して進めています。この革新は、高度化する最新の設備を自由に使いこなせる“人”の質向上も必要であると捉え、作業員一人ひとりに対する機械の基礎教育からの基盤づくりが重要であると考えています。

2023年度以降の活動の現状としては、デジタル技術を軸にカヤバ生産方式を追究し、進化した2030年の各事業・工場の目指す姿を描き、問題点を解消する技術開発とライン構築を進めています。



*AGV: 自動搬送装置

COLUMN

海外TPM

カヤバグループの海外拠点でも、活動推進チームを中心に機械故障によるロスの低減、生産性向上を目指し、TPMの基礎教育、実践作業などを行っています。



DXへの取り組み

カヤバのDXへの取り組みは、デジタル技術を用いて仕事のやり方を変革し、技術、品質、モノづくりの分野で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ることを目的としています。

2019年に、カヤバのさまざまな仕事のやり方を変革するためにデータの収集・分析・可視化を行う基盤(プラットフォーム)となる「KYB-IoTプラットフォーム」を構築しました。

生産においては、工場の生産設備を対象に故障予知、生産性改善を行う「設備予知保全システム」、「設備データ収集・分析システム」を稼働させています。これが、次世代革新工場Ship'30活動の軸となり、未来のカヤバの生産方式を支えています。

技術においては、油圧技術を核とするカヤバのコア技術にデジタル技術を融合させてイノベーションを起こして変革を図っていきます。

人材育成においては、「デジタル技術を扱うテクノロジースキルとビジネス変革スキルを兼ね備えた人材」を目指すべくデジタル人材と位置付けて、ITやDXの基礎から、AI活用の実践的なものまで、社内教育カリキュラムを整備してきました。デジタル技術を用いてビジネス

変革を行うマネジメント人材の育成にも着手しています。

2023年度から、社内のデジタル技術者を集結した新組織、デジタル変革推進本部を設立しました。カヤバグループ全体で、全業務領域においてデジタル化を牽引し、経営戦略・事業戦略を強力に支え、実現する原動力となることを目的に、経営への貢献、人材育成・活用に取り組んでいきます。

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

生産性・品質向上 / 新製品・技術の創出

既存技術と新規技術の協創によるDX



品質

品質経営に向けた取り組み

お客様に信頼され、かつご満足いただける製品・サービスを提供するために、すべての業務プロセスにおける質の向上に努めることがカヤバグループの「品質経営」です。

全社員対象の品質教育を基盤とし、すべての業務プロセスでお客様目線に立ったモノづくりを心がけるための品質意識改革を昨年度に続き実施しました。品質経営の考え方を各自の業務内容に落とし込んで、日々改善し続けることこそが重要だと認識しています。

品質不具合や困り事はBad News 1st*の姿勢で即時発信し、処置・改善後には情報発信者へフィードバック

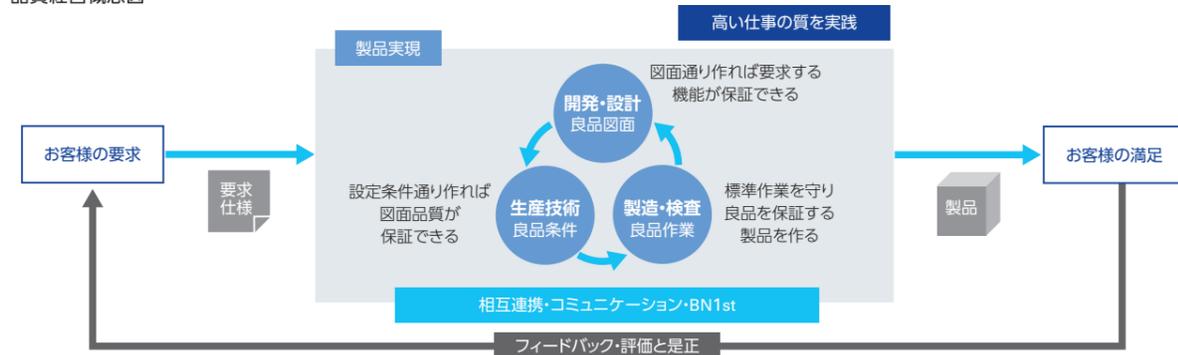
<カヤバグループの品質基本方針>

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。

するまでを一連の流れとして捉えています。日ごろからコミュニケーションの活性化を図ることで、いつでも何でも相談しやすい風通しの良い職場づくりを目指しています。

*Bad News 1st (BN1st)：何か異常が発生したら、何でも迅速に報告すること

品質経営概念図



品質保証体制

不具合発生時の真因追及とリスクを未然に発見する視点で、全拠点を対象に品質本部による品質保証体制を確認する内部監査を実施しています。品質システムの課題を抽出し改善し、日々品質の向上に努めています。

「三段階評価」と呼ばれる製品・技術・工法などの開発・量産手法により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。さまざまな生産体制でもこのシステムに則り、製品の品質を保証しています。

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	DR*0評価会	立ち上がり品質
	DR1評価会	
量産開発・生産準備	品質安全宣言	量産品質
	DR2評価会	
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 製品品質に問題がなく、生産プロセスを含めて安心して生産・出荷できる状態を現場・現物、データで確認する

* DR: Development & Research

知的財産活動

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、定期的に「知的財産戦略会議」を開催するなど積極的な知的財産の創出、自社製品・技術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。

研究開発テーマの成果に対する発明を漏れなく抽出し、積極的に特許出願・権利化に結び付けてきた結果、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。こうして権利化された特許は発明表彰等において受賞しており、カヤバグループの技術力・知財力の高さが評価されています。

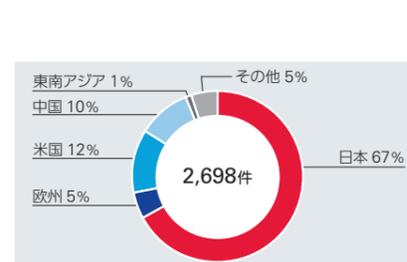
近年では、こういった言わば守りの知的財産活動と併せて、新たな知的財産活動にも取り組んでいます。製品

開発において、競争優位性を図るためにフレームワークを活用した発明創出を行い、開発戦略に基づいた特許ポートフォリオを構築する活動を進めています。また、社会課題解決への貢献や将来の成長に向けた新たな価値創造のために、企画段階からIPランドスケープ*に取り組み、知的財産情報を活用し、企業価値の向上につなげていくことを目指しています。

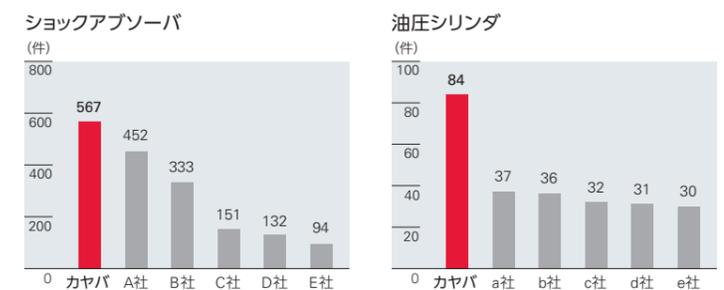
さらにコーポレートブランドやプロダクトブランドを保護する活動として、中国を中心とした模倣商標出願への異議申立などの対応や、ショックアブソーバなどの模倣品に対して商標権の権利を行使し、当社ブランドの維持・価値向上に努めています。

*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 (2023年3月31日現在)



関連特許保有件数 (2023年5月18日現在、当社調べ)



COLUMN

世の中に役立つ発明特許



令和4年度「岐阜県知事賞」受賞者

各地方における発明の奨励・育成を図り、科学技術と産業の発展に寄与することを目的とした中部地方発明表彰に毎年、発明特許を提出しています。2022年度は、フォークリフト用のリフトシリンダ「KCFL1-5」の性能向上・コスト低減に寄与するキー技術を保護する特許(特許第6637255号)の発明者が「岐阜県知事賞」を受賞しました。

ブランディングを意識した商標登録

科学技術政策「Society 5.0」を受けた国土交通省スマートシティモデル事業の一環としてスタートした道路維持管理業務支援サービスの開発において、開発中の「スマート道路モニタリング」のブランディングを意識すべく、2022年11月に「スマート道路モニタリング」「スマ道」[SUMADO] 3件を商標登録しました。



ESG 経営

ESG基本方針

カヤバグループではESG経営を方針策定の基盤とし、環境や社会の問題解決に向けた活動を実践し、持続可能な社会の実現に貢献するべく活動を推進しています。

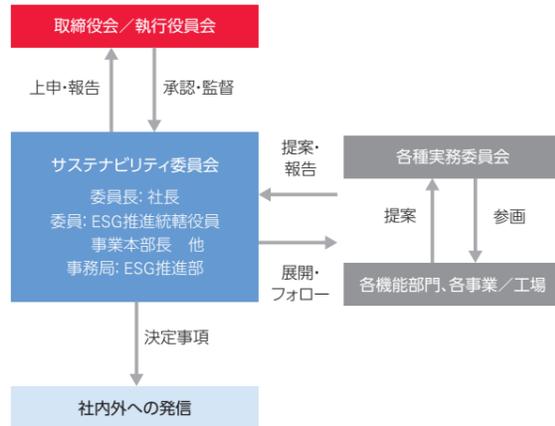
経営理念にも「人々の暮らしを安全・快適にする技術や製品を提供し、社会に貢献するカヤバグループ」とあるように、創業以来、脈々と受け継いできた独創の精神に立ち返り、豊かな未来へとつなげていきます。

- ESG経営を方針策定の基盤とし、価値創造の全体像(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推進体制

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。サステナビリティに関連する方針や目標の進捗管理・施策などをサステナビリティ委員会で審議の上、取締役会に上申・報告を行っています。

また、各種実務委員会や機能部門とも連携し、方針や活動の立案、各部門の活動支援・フォローアップに努めています。個別のサステナビリティテーマについては主管部門が各専門部会などで取り組むべき課題や活動計画などの審議を受け、その活動にあたっては関係部門と連携して推進しています。



社内浸透への取り組み

ESG経営を推進していくために、従業員一人ひとりが主体的に取り組んでいくことが重要だと考えています。

2021年7月に設立したESG推進部を中心として、社内報を通じてESGに関する連載を毎月掲載して認知度向上を図っています。2022年度はカヤバグループの具体的な取り組み事例を紹介しました。

また、昇格時には「SDGs、ESGと企業経営」の研修を実施し、ESG経営に必要なマネジメントとリーダーシップの実践に向けた教育を実施しています。

啓蒙活動	・企業ウェブサイト ・社内イントラネットでの情報発信
理解促進	・昇格時研修



コーポレートガバナンス

基本的な考え方

カヤバは、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を進めています。さらに公正性・透明性の高い経営監督機能の確立を追求し、経営理念と以下の基本方針

針に基づき、コーポレートガバナンスの強化に取り組み、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ていきます。

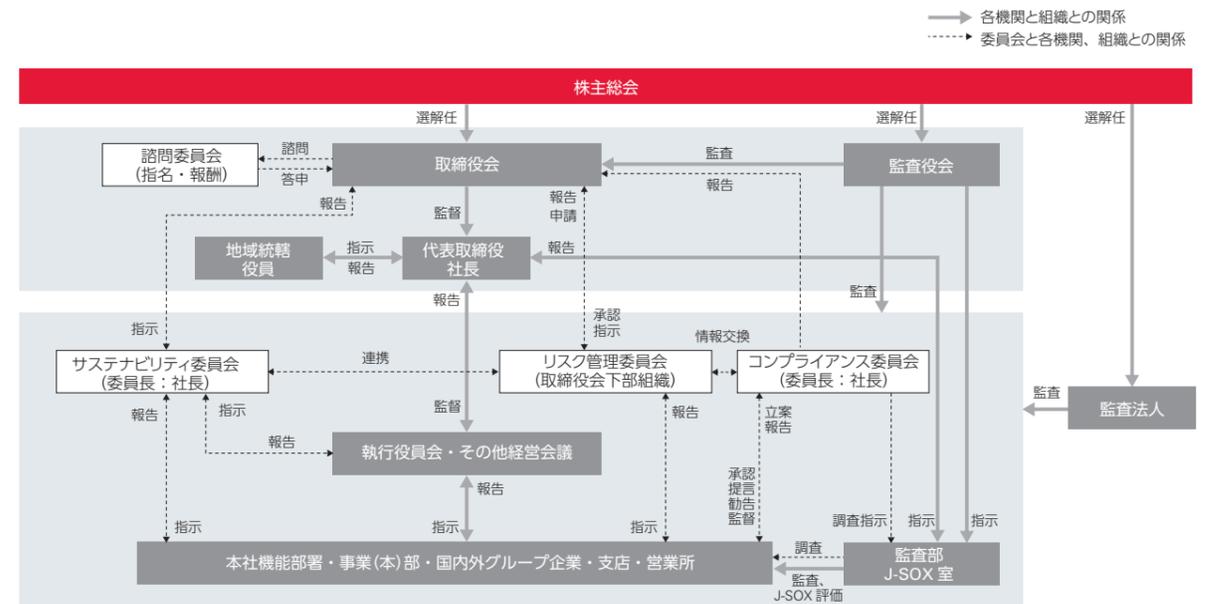
<コーポレートガバナンス基本方針>

- 当社は、株主の権利を尊重し、平等性を確保する。
- 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。
- 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。
- 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。
- 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体制

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8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「経営報告会」、経営トップが自ら国内外の工場・拠点に出向き、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。

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(2023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CEO	大野 雅生	○	○	○	
代表取締役社長執行役員 兼 COO	川瀬 正裕	○	◎	◎	
取締役専務執行役員 兼 CFO	齋藤 考	○	○	○	
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	○	○	○	
社外取締役	鶴田 千寿子	○	○	○	
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14名	—		○	○	

(注) ◎は議長を示しています。

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。

地域統轄役員

海外売上が過半を占め、より一層海外拠点の重要性が高まる中、米州・中国・欧州に統轄会社を設置しており、現行役員の中から各地域の統轄役員として監督業務を委嘱しています。各統轄会社は傘下会社とともに、毎月、地域統轄役員に業績や重点課題等の執行状況を報告、地域統轄役員は3か月に1回、社長にそれらの進捗状況を報告してガバナンスの強化を図っています。

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	報酬委員会への諮問

^{*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額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確定しています。

(3) 業績連動報酬の算定および支給額の決定方法

業績連動報酬は、金銭報酬および株式報酬から構成されます。金銭報酬の支給総額は、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、業績連動報酬支給事業年度の前事業年度(評価期間)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%、かつ、取締役(社外取締役を除く)の基本報酬と業績連動報酬のうち金銭報酬部分との合計額の40%を上限とし、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、各取締役に評価期間終了後に一括支給します。

株式報酬については、株主総会で決議された上限数および報酬総額限度額の範囲内において、評価期間における業績連動報酬の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

当社の普通株式を評価期間終了後に一括支給します。

業績連動報酬算定の基礎となる指標は、評価期間における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)であり、業績連動報酬の額又は数は、これらの算定指標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。

取締役(社外取締役を除く)について、報酬等の種類ごとの割合は、業績指標100%達成時において、おおその目安として固定報酬:業績連動報酬:業績連動株式報酬=6:3:1とします。

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。



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>

役員一覧 (2023年6月23日現在)

* 独立役員

取締役



中島 康輔
代表取締役会長



大野 雅生
代表取締役 CEO
最高経営責任者



川瀬 正裕
代表取締役
社長執行役員 兼 COO



齋藤 考 **新任**
取締役
専務執行役員 兼 CFO

欧州統轄
グローバル財務統轄
CSR統轄
広報・IR担当
CSR・安全本部長

取締役 就任時期	2005年6月	2017年6月	2022年6月	2023年6月
-------------	---------	---------	---------	---------



塩澤 修平*
取締役(社外)



坂田 政一*
取締役(社外)



須永 明美*
取締役(社外)



鶴田 千寿子* **新任**
取締役(社外)

取締役 就任時期	2016年6月	2020年6月	2022年6月	2023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
常勤監査役



渡辺 淳子*
監査役(社外)

執行役員

専務執行役員	石川 実	オートモーティブコンポーネンツ事業本部統轄、中国統轄 オートモーティブコンポーネンツ事業本部長 兼 サスペンション事業部長
	根本 一雄	特装車両事業部統轄、ハイドロリックコンポーネンツ事業本部長、特装車両事業部長
上席常務執行役員	手塚 隆	品質統轄、品質本部長
	宇田 竜二	米州統轄、KAC President
	天野 正三	生産統轄、調達・物流統轄、生産本部長
	坪井 勝	安全・環境担当
	高岡 知樹	グローバル経営戦略、国内関係会社統轄、TQM推進、ESG推進 経営企画本部長、総務・人事本部長
	赤坂 学	経理本部長
常務執行役員	玉井 実	ハイドロリックコンポーネンツ事業本部 副本部長 兼 長野工場長
	井関 俊道	航空機器事業部統轄、ハイドロリックコンポーネンツ事業本部 相模工場長
	杉岡 伸一	サイバーセキュリティ対策担当 オートモーティブコンポーネンツ事業本部 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 デジタル変革推進本部長
	矢崎 健二	オートモーティブコンポーネンツ事業本部 車載機器事業部長
	藤井 篤	技術統轄、技術本部長 兼 基盤技術研究所長 兼 カヤバ史料館長
	大久保 淳	営業統轄、営業本部長

■ 社外役員の視点



会計・税務の専門家としての視点で、
もう一つはダイバーシティの視点から
違和感のない各種経営判断ができていないかを
監督することだと思っています。

社外取締役 須永 明美

社外取締役としての役割

公認会計士試験に合格し監査法人に入所して以来、上場企業等の会計監査に従事してきました。1994年に税理士登録をして独立開業することにより、会計監査に加え、税務や経営コンサルなど幅広い領域の業務に携わってきました。

社外取締役としての私の役割ですが、まずは会計・税務の専門家としての視点で問題がないか検討すること。そしてダイバーシティの視点から経営の各分野における判断に違和感がないか検討することだと思っています。特に女性の社会参加が一層求められる中で、女性の視点から違和感のない各種経営判断ができていないかを監督することも必要だと思っています。

カヤバの印象

コロナ禍の2022年6月末の就任ということもあり、すべての現場を見ることはできていませんが、相模と岐阜の各工場を視察した際に、皆さんがそれぞれの技術を活かして熱く働いている現場に驚きました。熟練した職人のような皆さんの姿から、バイクや車が好きで入社される方が多いことに納得しました。技術について説明していただく時の熱量に圧倒され、創業から続くモノづくりの精神を垣間見た思いがしました。

優れていると感じた点

会社にとって大変な試練の時期を乗り越えてきたことを伺っていましたが、経営会議等重要な会議に出席する中で、短期間に乗り越えられた理由を理解しました。各課題に対する質問や指摘が非常に厳しく、経営トップをはじめ執行サイドが真摯に取り組んでいることが伝わってきました。現在、コンプライアンスに対する取り組みはどの会社にも負けない厳しさではないかと思っています。

課題として捉えた点

これは多くの会社でも課題に挙げられていますが、女性幹部の育成は課題の一つだと思います。ライフイベントが複雑な女性はワークライフバランスを実現することが難しい環境にあり、自己の能力を過小評価しがちな女性が多いように感じます。女性の幹部比率を上げるためには、意識的に幹部育成の環境を整えることが大切です。女性同士のネットワーク強化、気軽に相談できる体制など組織内で孤立しないような工夫も必要と思います。

また、働き方改革に積極的に取り組むことも大切です。時間や場所を選ばないオンライン会議を継続的に行い、制約がある社員も組織に積極的に貢献できる体制構築を通じて、能力がある女性に経験を与え、自信をもたせることが成長を促進することにつながるはずです。女性だけでなくすべてのジェンダーにとってモチベーションにつながり、能力をアップさせ、ひいては企業業績に好影響を及ぼすものと思います。

会社への期待

これは一つの事例ですが、キャンピングカーの開発がテレビでも紹介されましたが、油圧によって上部や横へと室内空間を拡張するアイデアと技術はカヤバならではだと思います。1点だけ期待を込めて申し上げますと、このキャンピングカーなら乗ってみたいと思わせるような工夫、室内の利用しやすさにぜひ女性の視点を入れていただけたらと思います。



銀行やレジャー業界において、
手掛けてきた改革や企業情報発信の経験を
経営判断に役立てていきたいと思っています。

社外監査役 渡辺 淳子

社外監査役としての役割

上場会社が社会から求められているコーポレートガバナンスは、業種や会社規模にかかわらず同様な部分が多いと思います。

特段の専門知識がない私には、技術面や品質面で意見を申し上げるのは難しいですが、少なからず経営マネジメントを担った経験を活かして、より多くのステークホルダーに評価される経営判断ができるよう力を尽くしていきたいと考えています。

銀行時代に手掛けたダイバーシティに関する種々の改革や人材育成、広報戦略、またレジャー産業で培った顧客目線のサービス向上や企業の情報発信力強化なども広い意味でのコーポレートガバナンス強化に活かせるのではと思っています。

カヤバの印象

相模と岐阜の各工場を見学させていただき、社員のお一人お一人が、日々技術力の自己研鑽に励んでいらっしゃる姿、お客様のより高度で精緻な要求に応えるべく弛まぬ努力をされている姿を目の当たりにして、改めて感動しました。

また、テストコースでSA装着車と未装着車を乗り比べましたが、車に素人の私でも、その違いは一目瞭然であり、より多くの一般消費者にもこの素晴らしい製品価値を知ってもらいたいと痛感しました。

優れていると感じた点

“モノづくりに真摯に向き合う姿勢”が経営陣から一般社員に至るまで、一貫して徹底されていることが最大の強みだと思います。

役員会でも品質や技術に対する議論が侃々諤々となされており、技術力に対する高い矜持を感じます。コンプライアンスに関しても、経営トップから過去の大きな

試練を決して風化させず、常に規範意識を持って行動するよう社内全体に徹底されており、これが業績急回復につながった一要因だと確信しました。

中期経営計画のスローガンとしても「品質経営を極める」を掲げられており、現状に満足することなく、さらなる高い品質を追求するという経営の本気度が感じられます。

課題として捉えた点

カヤバはグローバル企業ですが、例えば経営陣の中に女性や外国人が少ないことは、企業の多様性が重視される時代においては、課題になってくると思います。

異なる社会経験のある人材や、システムやDXに強い人材など幅広い層からの経営陣への抜擢は、カヤバをより筋肉質で強い企業にすることにつながると思います。また、現在は技術力の高い多くの人材が真剣にモノづくりに取り組み全社一丸となって業績を上げていらっしゃいますが、そこに多様な視点や価値観を持った人材の意見が加わることで、より良いモノづくりも可能になると思います。

会社への期待

カヤバ製品の魅力、品質に強いこだわりを持つ会社マインドなどを、もっと広く社会全体に訴求することを期待しています。

私自身も就任するまでは、カヤバ製品について詳しくはなかったですし、周囲にもカヤバの企業名は知っていても、製品詳細はよく知らない人も多いようです。BtoB企業でも、BtoC企業のスタンスで企業情報を発信することで、よりカヤバファンが増え、業績の確保、企業価値向上につながると思っています。

内部統制 / コンプライアンス

■ 基本的な考え方

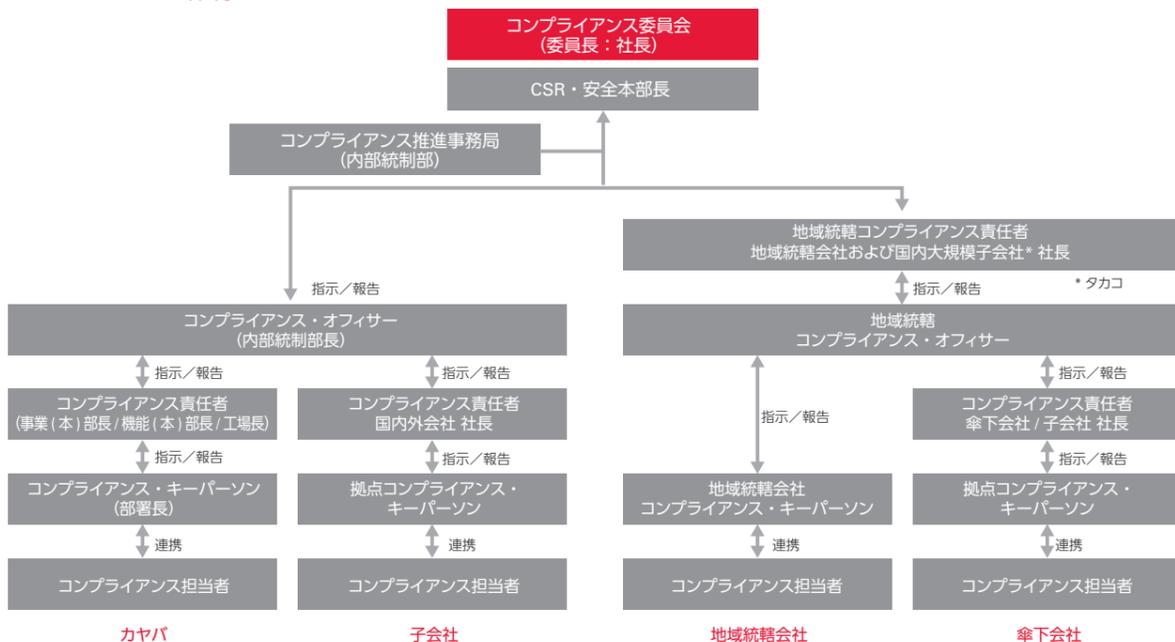
コーポレートガバナンスを有効に機能させるため、会社法に基づき、内部統制システムの基本方針を取締役会において決議し、その諸施策を推進しています。



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/csr/cmp_internalcontrol.html

	活動のポイント	主な取り組み
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つなげています。 	<ul style="list-style-type: none"> 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) 前年度のコンプライアンスアンケートの結果から得られた課題を反映した教育を実施
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。 	<ul style="list-style-type: none"> 重点リスク9件について低減活動を実施
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、目付、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。 	<ul style="list-style-type: none"> より秘匿性の高い内部通報社外窓口の採用。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

コンプライアンス体制



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他、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。

リスクマネジメント

■ 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。

■ 事業継続対応

大規模災害等発生時には、いかなる局面においても「人命」を第一に行動します。関係者一人ひとりが災害対策を正しく理解し行動することで、速やかに初期活動を行い、人的・物的被害を最小限に止めながら、お客様、お取引先様、地域社会の支援と生産の早期再開することを目的に事業継続対応に取り組んでいきます。特に地震の発生頻度が高まっていることから、大地震に備えた減災対策として設備固定などの強化を、グループ会社を含めて横断的に実施しています。

また、昨年度3年ぶりに集合訓練を国内8工場にて実施しました。震災で起こりうる条件を付与し、各自で考えながら、初動対応に必要な知識の習得を目的に実施しています。併せて関係部門との連携も強化できるような工夫を凝らしています。

訓練を通じて得た気づきを有事で活かすための大切な課題として蓄積しています。その他、従業員の安否を

迅速に確認するなどのさまざまな訓練を通じ、直面する課題へ対応することでさらなるレベルアップを図ります。調達対応においても、お取引先様との改善活動を「減災、在庫、代替」の観点から実施し、早期生産復旧を目指していきます。



地震を想定した集合訓練

■ 情報セキュリティ

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。しかしながら昨今ロシアによるウクライナ侵攻など地政学的リスクを反映したサイバーテロ、犯罪者集団による身代金目当てのランサムウェアによるサイバー攻撃などが急増しています。さらに、新たなデジタル技術の導入による情報セキュリティに係るリスクも高まっています。

新たな脅威に迅速に対応し、継続的にリスクを低減するため、カヤバグループ全体の統制強化とKAYABA-CSIRTを中心としたサイバーリスク対策を講じていきます。

2022年度の主な取り組み

- セキュリティ対応組織(KAYABA-CSIRT)活動の規定化
- 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を基にしたセキュリティレベルアップ活動の実施
- 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
- サイバーBCP訓練の実施

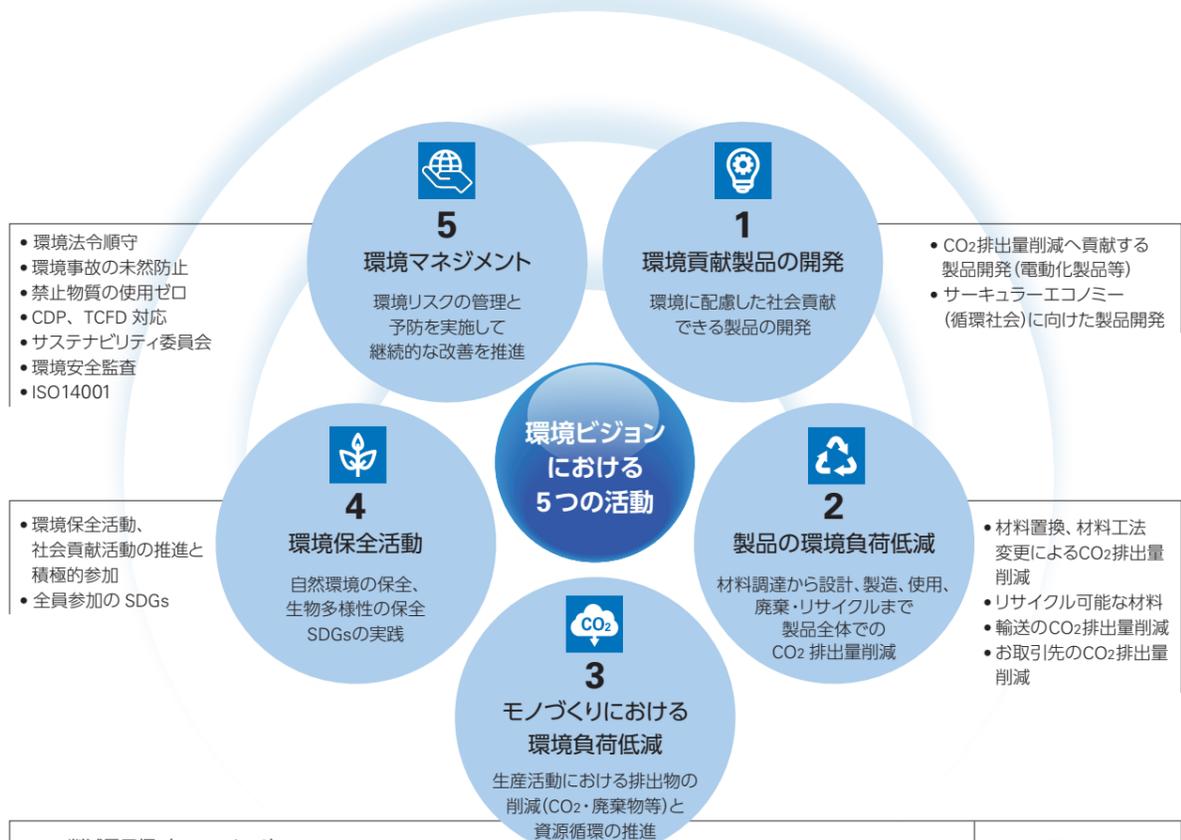
環境保全

■ カヤバ環境活動骨子

自然を愛し環境を大切にするという経営理念から、2050年の地球環境を見据えてカーボンニュートラルを目指すとともに、地球環境保全と経済成長の両立を図り、持続可能な社会の実現に貢献します。

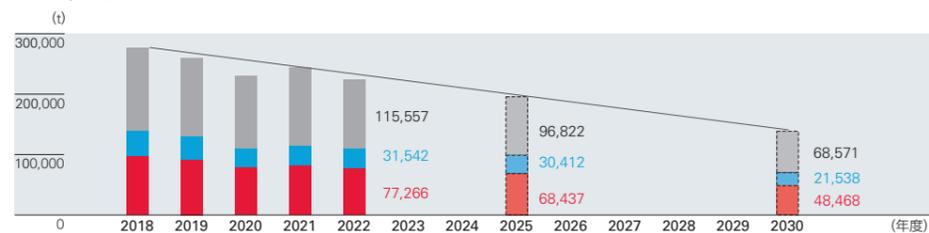
<環境ビジョン>

環境に優しい製品 環境を守るモノづくり 環境を大切にする人財



● CO₂削減量目標 (Scope 1・2)

2025年 排出量: カヤバグループ 195,671 tCO₂
2030年 排出量: カヤバグループ 138,577 tCO₂ (2018年比 50%削減)
2050年 カーボンニュートラル



(注) 対象範囲は、カヤバ6拠点、連結関連子会社 (国内7社、海外18社)

● 省エネ目標

2025年 △3%削減 (2022年比)

● 産廃削減目標

2025年 △3%削減 (2022年比)

■ 2022年度の活動実績

環境ビジョン	取り組み項目	具体的活動	2022年度実績
1. 環境貢献製品の開発	CO ₂ 排出量削減に貢献する製品開発 (電動化製品等)	e-Axle向け製品開発 (AC)	求められる機能等に対応する製品ラインナップ拡充検討 次世代MCU (モータ+ECU)開発
		e-ミキサ (特装)	e-ミキサⅢの発売開始
	サーキュラーエコノミー (循環社会)に向けた製品開発	生分解性作動油開発 (AC) 有機栽培へのタウンビーパー活用 センシングによる最適保全、故障予知 (HC)	レース用ダンパへの生分解性作動油ダンパの供給 レース会場での展示会の開催 木材チップの堆肥化実証実験を開始 ロードセンシング (負荷感知) 機器のラインアップ拡大 油漏れ検知センサ、油状態監視センサの開発
2. 製品の環境負荷低減	ライフサイクルのCO ₂ 削減	CO ₂ 排出量の把握 原材料のCO ₂ 排出量削減	Scope 3排出量の算出 高炉材から電炉材への変更 樹脂リサイクル率アップ
	お取引先との協働	カーボンニュートラル活動の情報共有	WEBによる取引先へのカーボンニュートラル情報の発信
3. モノづくりにおける環境負荷低減	企業活動におけるCO ₂ 削減	企業活動におけるCO ₂ 削減	社有車の電動化100% (スペイン) WEB会議の推進 リモートワークの推進
	省エネ活動の推進	6つの心得による省エネ活動 生産性向上、不良率低減	LED化の推進: CO ₂ 削減量▲634 tCO ₂ (カヤバグループ) スチームのロス低減: CO ₂ 削減量▲143 tCO ₂ (岐阜南工場)
	省エネ設備投資の推進	CO ₂ 排出量削減生産技術開発 電動化、省エネ化、高効率化、インバーター化	コジェネの導入工事開始 (岐阜北工場) 高圧電力トランスの導入: CO ₂ 排出量削減量計54 tCO ₂ 高効率コンプレッサーの導入: CO ₂ 排出量削減量計24 tCO ₂
	再生可能エネルギーの導入	太陽光発電の導入	再生可能エネルギー導入率: 7.5% (カヤバグループ) 太陽光発電設備の導入 (日本、タイ、マレーシア、インドネシア、スペイン): CO ₂ 排出量削減量: ▲1,695 tCO ₂
	資源循環の推進	廃棄物量の削減 リサイクルの推進	脱水機を用いた減容化: 廃棄物▲80%削減 (岐阜北工場) めっき廃液処理装置による廃棄物削減: 廃棄物▲80%削減 (KMS) OBPパレットの導入検討
4. 環境保全活動	CO ₂ 吸収によるオフセット	植樹によるCO ₂ 吸収量拡大	植樹活動 (タイ、インドネシア、マレーシア)
	生物多様性への取り組み	水使用量・排水の管理と削減 有機栽培へのタウンビーパー活用	水循環システムの導入 (マレーシア) 木材チップの堆肥化実証実験を開始
	社内教育・啓蒙	人財教育 啓蒙活動	従業員階層別教育へのESG教育を開始 社内報によるESG情報の発信
5. 環境マネジメント	環境情報の積極的開示	HPの定期更新 CDPへの回答	HPへのサステナビリティページの追加 CDP: 気候変動B、水リスクC
	環境マネジメントの導入	ISO14001認証取得	国内: 100%、グローバル: 88%の認証取得
	法令順守と環境事故防止	環境負荷物質の管理・削減 環境安全監査	禁止物質使用ゼロ グローバル37拠点の環境安全監査による拠点環境活動の確認実施

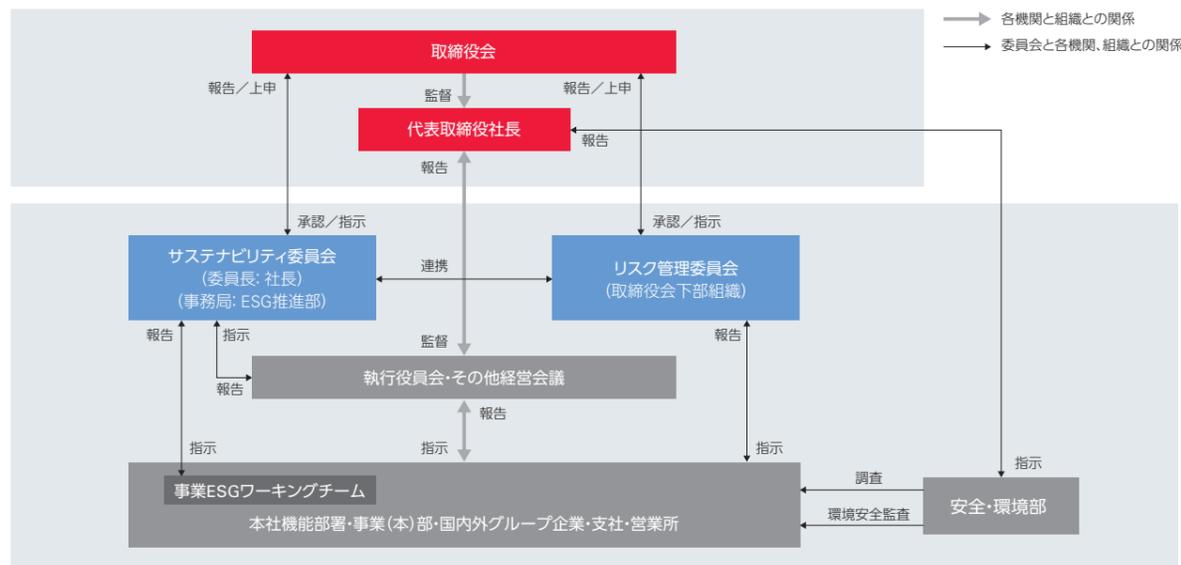
TCFD (気候関連財務情報開示タスクフォース) への対応

気候変動対策は、カヤバグループにとっても取り組むべき最重要課題の一つであり、2023年2月にTCFDに賛同しました。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。

ガバナンス

カヤバグループでは持続可能な社会の実現への貢献に向けた各種取り組みを推進しています。会社全体を取りまとめる組織として、ESG推進部が事務局、社長が委員長を務める「サステナビリティ委員会」を2022年3月に設置し、サステナビリティに関する取り組みを議論の上、取締役会へ3か月に1回報告または上申しています。サステナビリティ委員会の傘下として、各事業部内に事業 ESG ワーキングチームを設置して、気候変動に関するリスクや機会の抽出、対応策の検討などを実施し、サステナビリティ委員会へ報告しています。また、気候変動リスクに対応するサステナビリティ委員会と会社

全般のリスク管理を行うリスク管理委員会は連携しながら活動を行っています。取締役会ではサステナビリティ委員会からの報告または上申を受けてプロセスを監督し、必要に応じた決議を行っています。また、気候変動や環境保全に関連して業績に影響を与える事項は、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」や、安全・環境部による「環境安全監査」等においても監視を行っています。サステナビリティに関する体制図は、下記のとおりです。



戦略

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、機会を企業価値向上へとつなげ、持続可能な社会に貢献する製品開発を推進しています。また ESG 推進部を中心に環境・社会・ガバナンスに関するすべての社内活動を推進しています。

<気候変動>

当社は「守ります みどりの地球 創ります 環境に優しい製品」をスローガンに、2050年カーボンニュートラル達成を目標として、温室効果ガス排出量削減の活動、製品の環境負荷物質低減のための対策、CO₂低排出・省工

ネルギー製品の開発を行っています。気候変動に関するリスクとその影響から見えるビジネス機会に関しては、下表に示すシナリオ分析により影響度を評価し、事業戦略や経営計画に反映させていきます。

リスクの分類	特定されたリスク	取組・対応策
物理 急性	気候変動に起因する自然災害の激甚化 2010年7月に東海地区を襲った集中豪雨において、工場の近くを流れる河川が氾濫し被害が生じた。今後さらに地球温暖化が進むと大型化する台風、高潮などによる水害のリスクが高まる。	岐阜地域の工場においては、敷地内の浸水防止や排水機能強化に向けた取組を毎年継続で行っている。また、河川水位による移動処置のマニュアル化等、災害発生時に備えた活動を進めている。
移行 規制	温室効果ガス排出削減に関する規制強化 自動車のEV化が加速する中、ショックアブソーバへは、客先の多様化による要求仕様の多様化が、バッテリー搭載による重量増加から軽量化が、車両の静音化に伴う静音(無音)化への要求が加速すると想定され、ニーズに応えられない場合、市場から取り残されるリスクがある。	技術戦略として、自動車の次世代プラットフォームへの対応、コア技術である振動制御やパワー制御をより深化させ対応を進めている。

機会の分類	特定された機会	取組・対応策
製品・サービス	商品とサービスに対する需要増加に起因する売上増加 自動車市場からさらなる「静粛性」「乗り心地」等を求められると予想され、コア技術である振動制御、パワー制御をより深化させ次世代プラットフォームへの対応によるビジネス拡大の機会がある。炭素税が導入されるにつれて、モーダルシフト(道路貨物輸送から鉄道貨物輸送への転換)が加速する可能性があり、鉄道ダンパービジネス拡大の機会がある。	中期をエンジン車(動力)から電動車(動力)への移行期間とすると、共存の期間でありこの期間で電動化に適した製品を提供することで長期的な展望が見えてくると思われる。また、製品の付加価値を高めることにより差別化を図り、優位性を確保し消費者に満足していただけるモノづくりを目指している。

リスク管理

会社全般のリスクへの対応については、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ました。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。

気候変動に関するリスクについては、気候変動課題への対応を事業で推進するチームである事業 ESG ワーキ

ングチームで、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TCFDの推奨するシナリオ分析を活用して気候変動リスクの検討を実施し、サステナビリティ委員会で討議し、取締役会へ報告しています。

現在は各事業の短期・中期・長期のリスクと機会の財務的影響度の分析に着手しています。

指標および目標

当社グループでは、上記「戦略」において記載した、気候変動について、当社および連結子会社の生産拠点において次の指標を用いています。当該指標に関する目標および実績は、次のとおりです。

指標	目標		2022年度(実績)	
	年度	目標値	実績	評価
CO ₂ 排出量 原単位 (Scope 1・2)	2022年度	0.604 tCO ₂ /百万円	0.526 tCO ₂ /百万円	達成
CO ₂ 総排出量 (Scope 1・2)	2030年度	138,578 tCO ₂	224,365 tCO ₂	(取組中)
	2050年度	0 tCO ₂ カーボンニュートラル		(取組中)
再生可能エネルギー導入率	2025年度	15%	7.7%	(取組中)

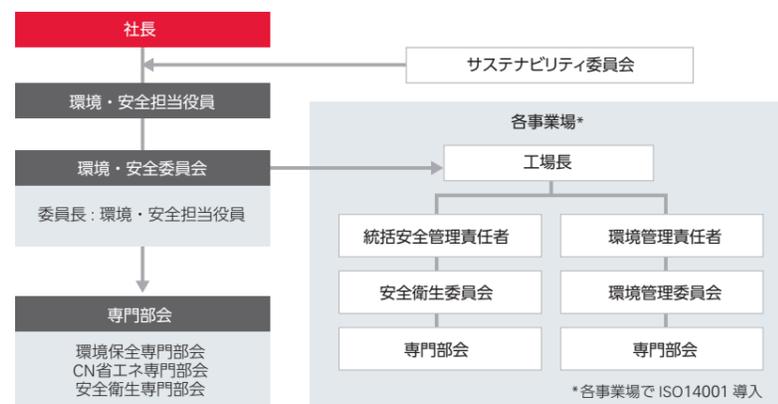
カーボンニュートラル戦略

カーボンニュートラルを目指すCO₂排出量目標の達成に向けてはCN推進室が、生産拠点のみならず事務所や販売会社を含めたグループ全拠点での活動の推進を図っています。CN活動の計画にあたっては活動指針や取り組み事例などを提示し、各拠点や拠点国の事情に

じたアクションプランの作成を推進しています。またCN・省エネ専門部会を毎月開催し、拠点課題や活動状況を部会メンバー間で共有することで自拠点のアクションプランなどを見直すきっかけづくりを行うなど、グループ丸となった活動環境の構築を進めています。

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。



製品に対する環境規制への対応

カヤバでは、年々厳しく強化されているREACH規制^{*1}、ELV指令^{*2}やRoHS指令^{*3}などの法令や規制の動向を確認しつつ、技術開発計画に盛り込みながら、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} 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。
^{*2} ELV指令: EUで使用済み自動車に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。
^{*3} 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。

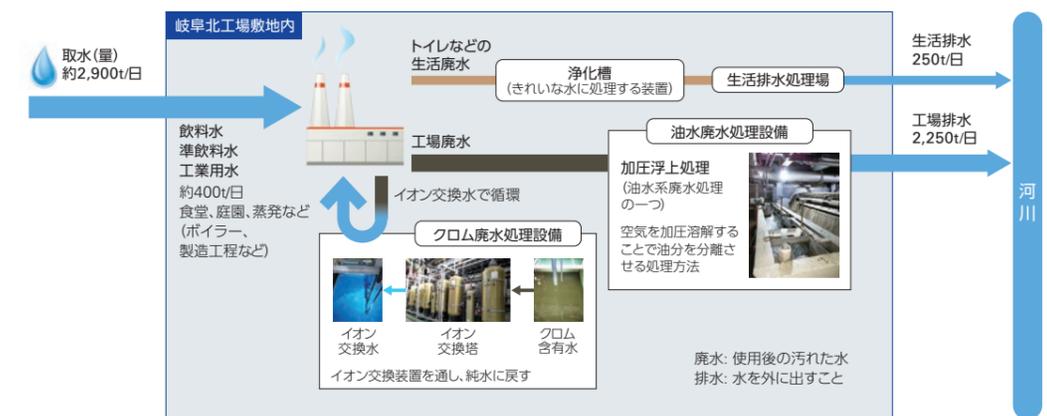
COLUMN

環境への取り組み事例

工場排水の管理(岐阜北工場)

カヤバの岐阜北工場ではトイレなどの生活廃水処理系統と製造工程で使用した工場廃水処理系統(クロム廃水処理、油系廃水処理)の大きく2つの処理系統によって排水処理を行っています。特に製造工程では、部品・製品の洗浄水や塗装後の廃水に含まれている油分や不純物を取り除くことに加え、アルカリ性や酸性の薬品も含まれているため、pHコントロールが非常に重要です。

工場では水質汚濁防止法^{*}の遵守だけでなく、法律の排出基準より厳しい自主管理値を設定し、基準値超過を起こさないよう測定管理項目に基づいた定期的な測定を行っています。



^{*}水質汚濁防止法: 工場などから公共用水域に排出される水の排出規制や生活排水対策の推進により、公共用水域・地下水の水質の汚濁を防止することと、健康被害が生じた時の事業者の損害賠償責任について定める法律

廃水再利用システムの導入(KMSB)

マレーシアの子会社であるKYB-UMW Malaysia Sdn. Bhd. (KMSB)がUMW開発の膜フィルタで浄化する廃水再利用システムを導入しています。飲料基準値まで浄化した水をこれまでの5倍(1日あたり100m³)のスピードで処理できる新たなシステムで、工場排水をトイレや塗装ラインのウォーターカーテンに再利用して断熱やダストの飛散防止に役立っています。



^{*}UMW: マレーシアの大手自動車企業(KMSBは同社との合併会社)

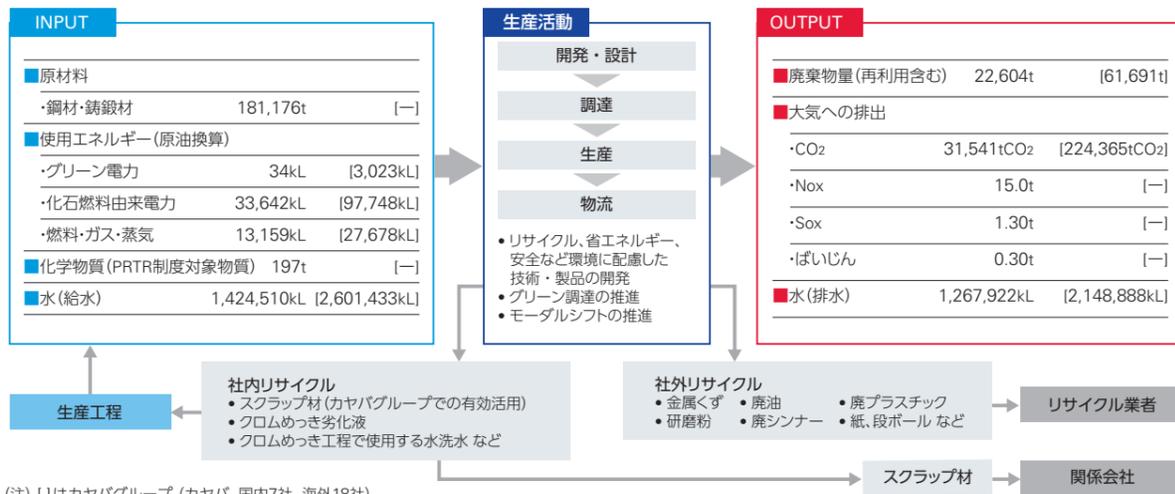


廃水をROウォータに変換

資源循環と環境負荷への配慮

カヤバでは生産活動で使用する原材料や水などの限りある資源について、年間267tのスクラップ材をグループ内で再利用するとともに、めっき工程のクロム排水処理設備で年間56,070kLの水を再利用するなど、資源循環を自社設備で進めています。

事業活動に伴う環境負荷への影響を抑えるため、危険性・有害性の恐れがある化学物質は、リスクアセスメントを実施して適切で安全な取り扱いに努めています。なお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対しては、社内周知・点検などの対応を計画しています。



(注) []はカヤバグループ(カヤバ、国内7社、海外18社)

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。

2022年度実績(カヤバ6拠点)

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	88.5	208.7
	(1)-2 地球環境保全コスト	0.0	29.6
	(1)-3 資源循環コスト	0.0	226.7
(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	119.7
(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	0.1	121.1
(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	3.9
(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	0.0	24.5
	各合計	88.6	734.2
	総額		822.8

(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

COLUMN

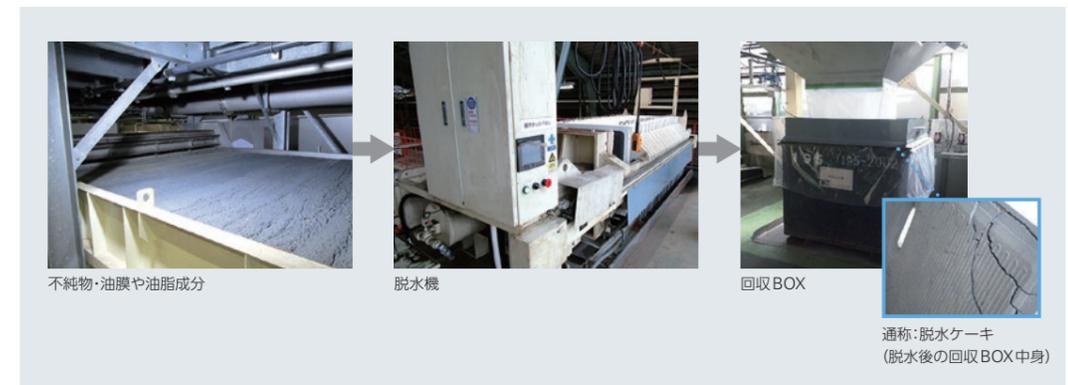
環境への取り組み事例

脱水機を用いた減容化*(岐阜北工場)

各工場と国内関係会社の担当者で構成される「環境保全専門部会」を毎月開催し、廃棄物の削減活動に取り組んでいます。「廃棄物減容化*」をテーマに取り上げ、廃棄重量削減により最終処分量を削減し、環境保全につなげています。

生産工程で発生する排水(洗浄水や脱脂洗水など)に含まれる不純物や油分を集め、脱水機を用いて脱水します。脱水することで排水に含まれていた水分が減り、約80%の廃棄物が削減できます。

*減容化:塗装や研削工程で発生する污泥に混ざっている水分や油分を取り除き、廃棄物の量を減らすこと



特別管理産業廃棄物削減(カヤバモーターサイクルサスペンション株式会社)

二輪車用フロントフォークのインナーチューブの美観と防錆力・摺動性を向上させるめっき装置において、特別管理産業廃棄物を約80%削減しました。

めっき前の素材洗浄で排出される電解廃液は、キレート剤*を使用しているため所内排水処理できず特別管理産業廃棄物として排出していましたが、廃液処理装置の設置によって所内排水処理を可能にしました。



*キレート剤:水中や汚れの中に含まれた金属イオン(不純物)を結合する(洗浄を阻害する働きを抑える)ための物質



サプライチェーンマネジメント

■ 基本的な考え方

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ますます高まりを見せています。カヤバでは11項目にのぼる調達方針を深化させながら、商品づくりの大切なパートナーであるお取引先様とともに企業の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

調達基本方針

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

■ お取引先様との関係性

カヤバは、お取引先様のマネジメント層に対して会社方針、調達方針、品質方針、カーボンニュートラルへの取り組み姿勢などへの理解を深めていただく「調達方針説明会」を実施しています。

原価低減につなげる地域最適調達、物流費用や在庫費用の低減に向けた改善活動などお取引様と共有すべき課題や目標を通じて、責任あるCSR調達の取り組みを推進しています。

また、カヤバのお取引先様への品質(Q)/コスト(C)/納期(D)に係る期待に応じ、貢献度と協力度(調査依頼

資料等の提出率や技術・開発力等)が顕著なお取引先様には表彰を行うなど、相互信頼を深め共存共栄の実現に向けたパートナーシップの構築に努めています。

新たな取引先との取引については、リスク対応の面からQCDに加え、経営状態/品質部門による体制監査/ISO9001・IATF16949とISO14001の認証取得状況などの結果から総合的評価を行い、取引の是非を判断しています。一方、既存の主要お取引先様については、年1回の取引先評価カルテによる経営状態などの評価を行っています。

COLUMN

調達方針説明会

年に一度実施していた調達方針説明会ですが、2020年度は新型コロナウイルス感染症の影響により中止となり、その後もweb開催を余儀なくされていましたが、2023年7月に4年ぶりとなる会場開催を復活させました。

2022年度の優良お取引先様7社の表彰式も執り行うなど、196社211名が一堂に会して共存共栄の実現に向けたカヤバの各種方針やESG経営の取り組みへの理解促進と相互信頼を確認しあう場となりました。



2023年度 調達方針説明会

■ 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2015に基づき、カヤバ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しています。

英国現代奴隷法の基礎知識に関する啓蒙教育と人権意識や人権に関する規定類制定状況確認のため、2021年度末から2022年度初めにかけて、カヤバの国内第1次サプライヤー580社に対する点検活動を実施し、190社から人権意識が向上したとの回答を得ました(2017年度比)。これまでの啓蒙活動結果が現れてきています。

調査結果から、啓蒙を図るための共通資料に加え、理解が不十分なお取引先様向けの資料も作成・配布し理解のさらなる向上に努めています。

CSR・安全本部を中心に広範囲かつ専門的にCSRを推進していきけるよう活動しており、カヤバグループにおける人権侵害、強制労働および児童労働を禁止することの他、サプライチェーンに対する社会的責任を自覚し、サプライチェーンにおける強制労働、児童労働に反対することを企業行動指針に明確に規定しています。

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。

■ 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ひし、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。報告後のお客様からのお問い合わせについては、迅速な回答をしています。

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)が発行する踏査票を用いています。対象取引先226社*に配布し、2022年度の調査に対する回答率は85%であります。

* ドッド・フランク法: コンゴ民主共和国および周辺9か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: ずば、タンタル、タンブステン、金(3TG)

*対象取引先はIMDS(材料データベース)の情報をもとに選定

COLUMN

萱永会について

萱永会は、カヤバ主導で取り組んでいた「テーマ研究会」がお取引先様が主催する活動へと進化した研究会です。2020年より活動を開始し、全体活動としては、総会や経営者研修会、工場見学会などを行っています。また全73社の中から改善メンバーを集み、毎年4月の萱永会説明会・キックオフ会を皮切りに共通テーマに基づいたチームが共同で改善活動やイベントの参画をします。

昨年度に引き続き、2023年度も『BCP』と『品質』の改善をテーマとして、BCP部会は24社3チーム、品質部会は17社2チームの41社が改善メンバーとして活動します。



2023年度 萱永会説明会・キックオフ会