

方針策定の基盤となるESG経営

カヤバグループでは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)を設定しています。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」とも照らし合わせながら、既存の活動もESGの取り組みとして捉え直し、持続可能な未来社会の実現に貢献できるよう環境や社会の問題解決に向けた活動を推進しています。

私たちが目指す価値創造

TQMの取り組み

究極の乗り心地を提供し続けるために、カヤバグループは品質経営の基盤を強化し、コア技術を進化させ、業績安定化と経営計画の達成度を高めていきます。

2023中計スローガン

品質経営を極める
～TQM*をすべての活動の起点に～

*TQM=Total Quality Management(全社的品質マネジメント)

- 活動目的: 顧客および社会のニーズを満たす製品・サービスの提供と、働く人々の満足を通じた組織の長期的な成功を実現
- 活動内容: すべての業務プロセスの維持向上、改善および革新を行うことで経営環境の変化に適した効率的な組織運営を実現

未来につなげる主な製品



油漏れ検知シリンダ



サステナブルゴ
環境作動油



油状態監視センサ



ソレノイド式減衰力調整式SA



eミキサIIIとキャブ内モニター

EVシフト

建設機械・農業機械
:電動油圧化・

Ship'30

電動化加速

ガソリン車減少・
建設機械・農業機械:
遠隔操作、自動化、無人化・

2030

SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS

- 2030年問題(少子高齢化による人材不足)
- サーキュラーエコノミー(循環型経済)

カヤバ目標: 2018年比CO₂排出量 50%削減

- GXリーグ第2フェーズ(排出量取引の導入)
- 非財務情報開示の拡大(CSRD、SSBJ)

2025

カヤバ目標:
グローバル再生可能
エネルギー導入率
15%

2024

2050

脱炭素化社会

- カーボンニュートラルの達成(日本)

カヤバ目標: カーボンニュートラル

強固な経営基盤づくり

ESGの取り組み

カヤバグループは、目先の利益だけでなく、環境や社会への配慮、健全な企業体質の構築によって持続可能な成長を実現します。



環境
における
5つの活動

- 環境貢献製品の開発
- 製品の環境負荷低減
- モノづくりに関する環境負荷低減
- 環境保全活動
- 環境マネジメント

社会
における
6つの活動

- 社会へ貢献する製品開発
- 労働安全衛生
- 人権尊重
- 人財多様性
- 社会貢献活動
- 公正な事業慣行

ガバナンス
における
5つの活動

- コンプライアンス、規範意識の醸成
- グループガバナンス
- 製品開発のガバナンス
- モノづくりのガバナンス
- リスクマネジメント、BCP

ESG推進体制

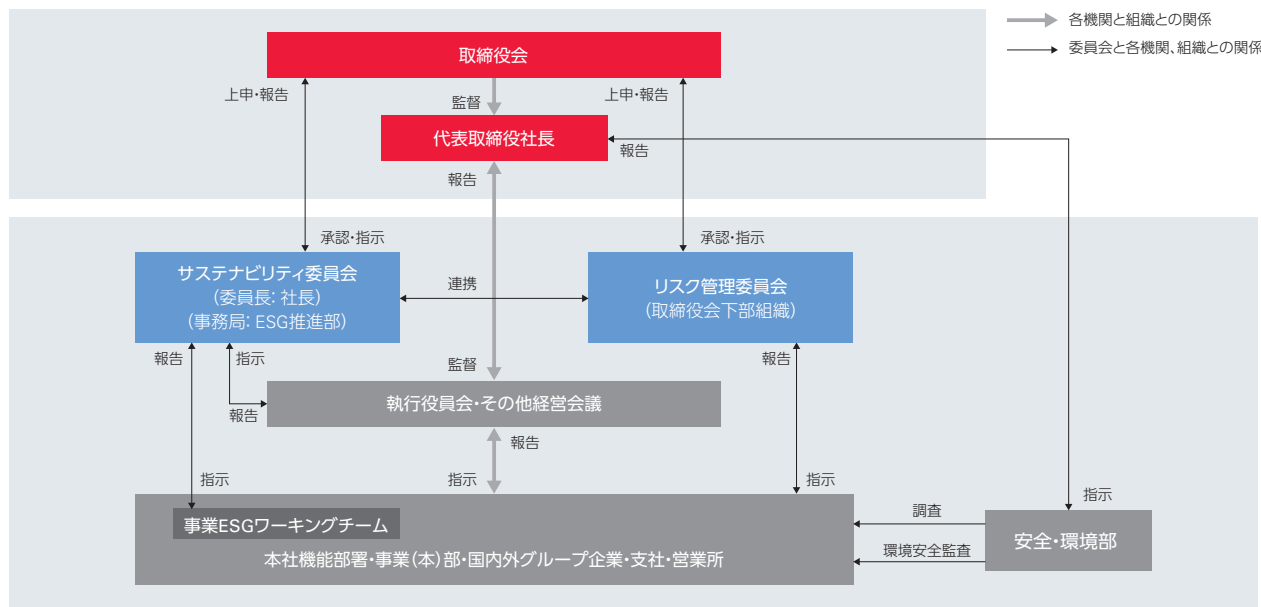
持続可能な社会に関わる ESG への取り組みを強力に推進する必要があることから、ESG 推進部および CN 推進室を経営企画本部傘下へ組織再編しました。会社全体を取りまとめる組織としては ESG 推進部を事務局とするサステナビリティ委員会を設置し、サステナビリティに関する取り組みを討議しています。

サステナビリティ委員会で討議された事項は取締役会に上申・報告されるとともに、下図にある各種実務委員会や機能部門と連携し、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。また気候変動に関するリスクや機会の抽出、対応策については事業 ESG ワーキングチームで検討を実施し、サステナビリティ委員会へ報告をしています。

なお個別のサステナビリティテーマについては、各専門部会などから取り組むべき課題や活動計画などの審議を主管部門(各機能部門、各事業／工場)が受け、関係部門と連携して活動を推進しています。

サステナビリティに関する体制図



COLUMN

ESGの社内浸透

従業員一人ひとりの主体的な取り組みが ESG 経営推進には欠かせません。社内報や掲示板といった社内イントラネットを通じ、ESG に関する情報を共有し、意識向上に努めています。

また、2023年度は全従業員を対象に「ESG 経営」に関する e ラーニングを開講し、ESG や SDGs についての基礎知識やカヤバの取り組みなどを学びました。

啓蒙活動	・コーポレートサイト ・社内イントラネットでの情報発信
理解促進	・新入社員研修 ・昇格時研修 ・全従業員対象 e ラーニング(受講率100%)



環境活動

地球環境と持続的発展の両立に向けて

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、未来の地球環境を見据えて2050年カーボンニュートラルを目指すとともに、地球環境保全と持続可能な社会の実現に貢献します。

環境における5つの活動

- 1 環境貢献製品の開発: 環境に配慮した社会貢献できる製品の開発
- 2 製品の環境負荷低減: 材料調達から設計、製造、使用、廃棄・リサイクルまで製品全体での CO₂ 排出量削減
- 3 モノづくりにおける環境負荷低減: 生産活動における排出量の削減(CO₂、廃棄物など)と資源循環の推進
- 4 環境保全活動: 自然環境の保護、生物多様性の保全、SDGs の実践
- 5 環境マネジメント: 環境リスクの管理と予防を実施して継続的な改善を推進

2023年度の活動実績

環境ビジョン	取り組み項目	具体的活動	2023年度実績(抜粋)
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(電動化製品など)	e-Axle 向け製品開発(AC)	潤滑・冷却用電動ポンプの開発(ポンプ+モータ+ECU)
		電動ポンプユニットの開発(HC)	コンセプト検討
		省エネシヨベルシステムの開発(HC)	システム考案/制御アルゴリズム構築、原理試作着手
	サーキュラーエコノミー(循環社会)に向けた製品開発	電磁比例コントロールバルブの開発(HC)	3~4t シヨベル用電磁比例コントロールバルブの生産開始(2023年1月~) シヨベル他用電磁比例コントロールバルブの開発を継続
2. 製品の環境負荷低減	ライフサイクルの CO ₂ 削減	生分解性作動油開発(AC)	レース用ダンパへの生分解性作動油供給を継続
		センシングによる最適保全、故障予知(HC)	レース実戦での知見技術を用いた量産仕様設計を開始
	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	油漏れ検知シリンダの開発継続 油状態診断センサ/システムの開発継続
3. モノづくりに関する環境負荷低減	省エネ活動の推進	企業活動における CO ₂ 削減	生産拠点・非生産拠点を含めた Scope 3 CO ₂ 排出量の把握 第三者検証による保証取得
		6つの心得による省エネ活動	LED化の推進: CO ₂ 削減量 752 tCO ₂ 蒸気放熱ロスの改善: CO ₂ 削減量 154 tCO ₂ 排熱の空調利用: CO ₂ 削減量 0.6 tCO ₂
		生産性向上	非可動時間の短縮: CO ₂ 削減量 374 tCO ₂
		不良率低減	不良損失の低減: CO ₂ 削減量 14 tCO ₂
	省エネ設備投資の推進	生産技術開発	熱処理の高速化(技術開発中) 塗装乾燥時間の短縮(技術開発中) めっき過剰膜削減(技術開発中)
		付帯設備の老朽化更新	岐阜北工場コジェネの稼働開始: CO ₂ 削減量 1,799 tCO ₂ 老朽化コンプレッサーの更新: CO ₂ 削減量 54 tCO ₂
		生産設備の老朽化更新	設備の省エネ化・高効率化: CO ₂ 削減量 1,308 tCO ₂
	再生可能エネルギー使用の推進	太陽光発電の導入	発電量 13,013MWh: CO ₂ 削減量 5,982 tCO ₂ *設置拠点国: 日本、スペイン、中国、タイ、ベトナム、マレーシア、インドネシア *設置拠点数: 12拠点(前年比: +5拠点)
	資源循環の推進	廃棄物量の削減	水性廃液の減容化: CO ₂ 削減量 20 tCO ₂
		リサイクルの推進	鋳造砂とショット球の社内リサイクル: CO ₂ 削減量 1 tCO ₂ OBPパレットの導入開始: CO ₂ 削減量 4 tCO ₂

2023年度の活動実績(続き)

環境ビジョン	取り組み項目	具体的活動	2023年度実績(抜粋)
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(中国、ブラジル、ベトナム、タイ)
	生物多様性への取り組み	水使用量・排水の管理と削減	取水・排水グローバル管理の開始 水循環システムの活用(マレーシア)
		イニシアチブへの賛同	経団連生物多様性宣言への賛同
		準絶滅危惧種イヌハギの保護(開発センター)	イヌハギの生息状況調査により、700m ² まで生息域が広がっていることを確認
		有機栽培へのタウンビーパー活用	剪定枝を破砕した木材チップの堆肥化実証実験を開始し、2023年12月、水田に散布
5. 環境マネジメント	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教育の実施、全従業員へのeラーニングの実施 社内イントラネットによるESG情報の発信(社内報を含む)
	環境情報の積極的開示	外部評価	CDP:気候変動B、水リスクC 東洋経済CSR調査:371位 EcoVadis:51%
	環境マネジメントの導入	ISO14001認証取得	国内:100%、グローバル:93%(前年比+5%)
	法令順守と環境事故防止	環境負荷物質の管理・削減	禁止物質使用ゼロ
		環境安全監査	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

気候変動への対応

カヤバグループは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・省エネ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、受注減や工

場の操業が停止する事態に陥ることが重大な財務的影響の定義とし、発生の可能性、影響の大きさ、質的影響で分類し、どのくらいのインパクトがあるかを定義しています。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		取り組み・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ことが想定されるとともに、WRI アキダクトでの分析でも一定のリスクがあることが判明している。	工場敷地内の浸水防止や排水機能強化に向けた取り組みを計画的に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など、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。
機会の分類		特定された機会		取り組み・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」など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。	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、コア技術を活かして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のモノづくりを目指している。
			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、鉄道ダンパビジネス拡大の機会がある。	

指標および目標

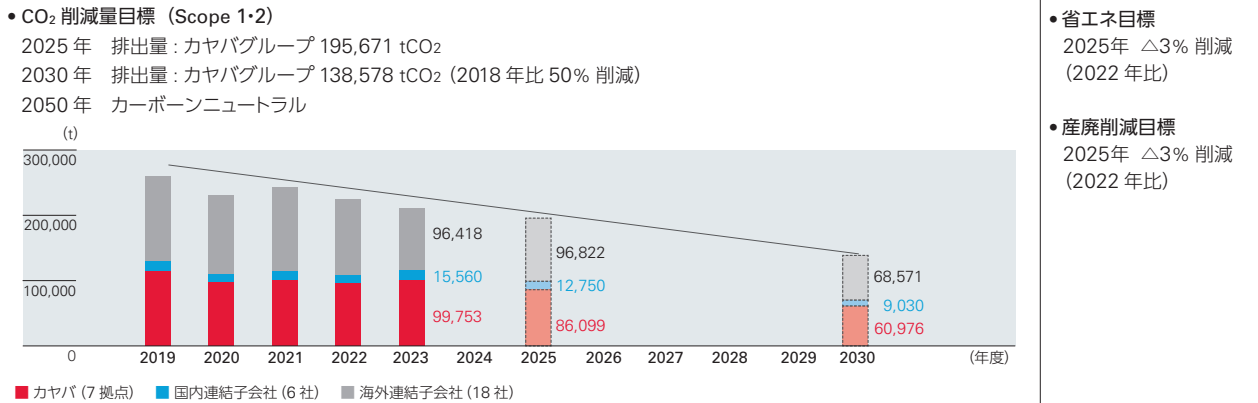
カヤバおよび連結子会社の生産拠点において、気候変動に関する指標の目標および実績は、次のとおりです。

指標	目標		2023年度(実績)	
	年度	目標値	実績	評価
CO ₂ 総排出量(Scope 1・2)	2023年度	218,951 tCO ₂	211,731 tCO ₂	達成
	2030年度	138,578 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%	12.9%	(取組中)

カーボンニュートラルへの活動

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、CN推進室が中心となって生産拠点、事務所や販売会社を含めたグループ全拠点における活動推進を図っています。日ごろの省エネ活動事例を提示し確実な実行フォローや、老朽化設備の棚卸による更新計画の立案などをサポート、さらには将来的な電力調達を見据えた再生可能エネルギーの導入検討を通して、各拠点や拠

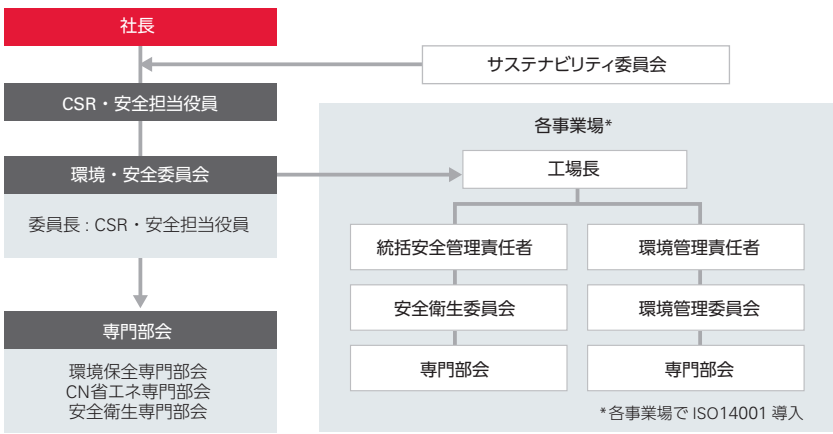
点国の事情に応じたアクションプラン作成を推進しています。アクションプランに関してはCN・省エネ専門部会を毎月開催し、拠点課題や活動状況を部会メンバー間で共有することで自拠点プランなどを見直すきっかけづくりを行うなど、グループ全体でカーボンニュートラルに向けた移行計画を明らかにし活動しています。



環境マネジメント

環境・安全管理体制

環境および安全に対する取り組みについては、CSR・安全担当役員をリーダーとする環境・安全委員会において各事業場との意思統一を図っています。またすべての事業場で国際規格であるISO14001環境マネジメントシステムを導入し、環境保全への取り組みを体系的に展開しています。さらに環境・安全監査の実施によって活動の監視・是正を行っています。



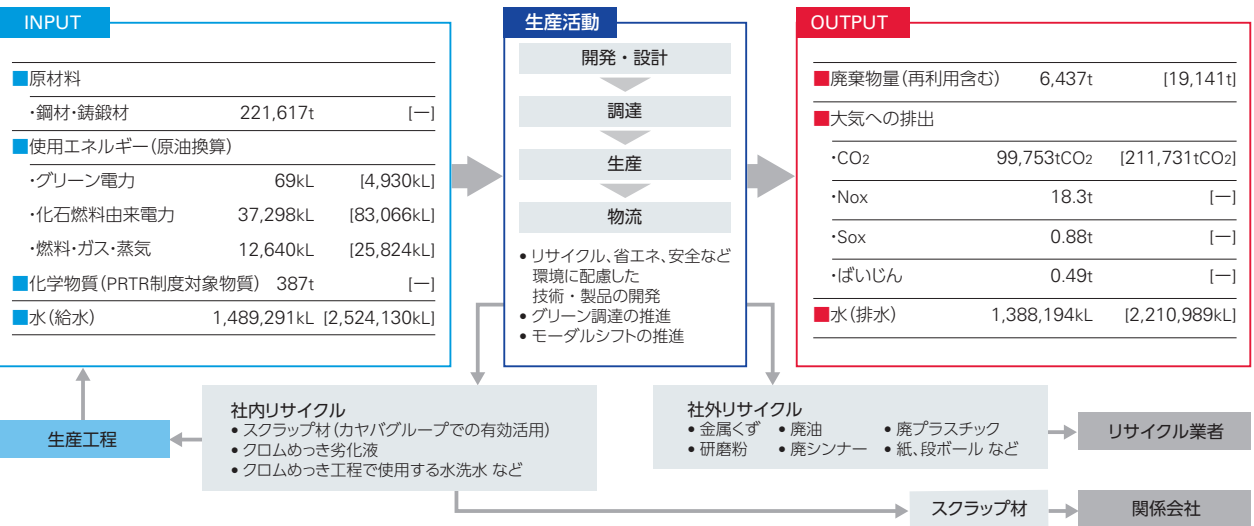
環境活動骨子 5

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1,004t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・点検などの対応を進めています。

環境活動骨子 3



(注) []はカヤバグループ(カヤバ、連結子会社(国内6社、海外18社))

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規則^{*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 規則: REACHはRegistration, Evaluation, Authorisation, Restriction and Chemicalsの略。人々の健康や環境保護、欧州の科学産業競争力の維持向上を目的とした、化学物質の登録・評価・認可・制限に関するEU法。
^{*2} 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。
^{*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月に施行された。

COLUMN

生物多様性への取り組み

自然を愛し環境を大切にするという経営理念から、未来の地球環境を見据えて環境保全活動に取り組んでおり、2024年3月に経団連生物多様性宣言に賛同しました。

気候変動対応や資源循環、廃棄物の削減、化学物質の管理を実践し、自然環境の保護を積極的に推進していきます。

＜地域固有の生態系 希少な植物の保護～イヌハギ保護活動～＞

岐阜県川辺町と美濃加茂市にまたがる自然豊かな山間部に位置するカヤバ開発センターは、2011年7月に開所式を実施し、今日の運用に至ります。

自然環境保護のため、計画時に自然環境調査を行った結果、場内で絶滅危惧種(Ⅱ類)のイヌハギが確認されたことから保全活動を実施しています。当時は100平米程度でしたが、現在は700平米程度まで群生が広がっており、引き続き適正な管理をすることでイヌハギの保全に努めていきます。



環境活動骨子 4

社会活動

職場環境整備と社会貢献の推進



社会活動骨子

活気あふれる企業風土を築き、社会の発展に貢献するという経営理念から、人権の尊重や働きやすい職場の構築、地域社会への貢献などにより社会の発展を目指します。

社会 における 6つの活動

1. 社会へ貢献する製品開発: 振動制御とパワー制御で社会へ貢献する製品開発
2. 労働安全衛生: 安全で衛生的な労働環境でこころとからだの健康を守る働きやすい職場づくり
3. 人権尊重: 人権が尊重された社内環境とサプライチェーンの構築
4. 人財多様性: 働きやすい環境のもとで、多様な人財が活躍できる職場づくりの推進
5. 社会貢献活動: ボランティア活動や地域イベント、復興支援への積極参加による地域社会への貢献
6. 公正な事業慣行: 相互信頼に基づいた透明で自由な競争と正当な取引

マルチステークホルダー方針

カヤバでは、株主、従業員、取引先、顧客、債権者、地域社会をはじめとする多様なステークホルダーとの価値協創が重要との認識から、マルチステークホルダーとの適切な協働に取り組んでいます。価値協創や生産性向上によって生み出された収益・成果について、マル

チステークホルダーへの適切な分配を行うことが、賃金引上げのモメンタムの維持や経済の持続的発展につながるという観点から、従業員への還元や取引先への配慮についての取り組みを進めます。

私たちの約束

「経営理念」を遂行するため「私たちの約束」があります。

お客様へ

お客様の満足・信頼を得るために、優れた技術により安心・安全で高品質な商品・サービスを提供します。

株主の皆様へ

透明で質の高い経営を行い、適正な成果の還元を図り、株主の皆様への理解と満足を高めます。

お取引先様へ

相互信頼を築くため透明で自由な競争と、正当な取引を約束します。

社会と環境に

安全と環境への配慮を最優先し、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します。

私たち一人ひとりは

法令を守り、お互いの人格・価値観を尊重し、創造意欲あふれる明るく活気ある職場づくりに努めます。

労働安全衛生

安全衛生活動

カヤバグループでは、労働安全衛生に関する法令や規定を遵守することはもとより、安全第一を常に考え、働く人の健康障害や労働災害の未然防止と健康で安全に働ける職場環境を目指しています。

労働災害の撲滅に向けて、化学物質を含めたリスク評価と管理の強化、および安全衛生に関わるグループ内の情報共有や内部監査などを推進しています。

労働安全衛生マネジメントシステム

2004年度の岐阜北工場を皮切りに、労働安全衛生マネジメントシステムの OSHMS^{*1}ならびに ISO45001^{*2}を導入し、安全衛生管理体制の取り組みを体系的に展開

し、基盤強化を図っています。なお2022年度までにすべての事業場で認証取得をしています。

^{*1} OSHMS:労働安全衛生マネジメントシステム

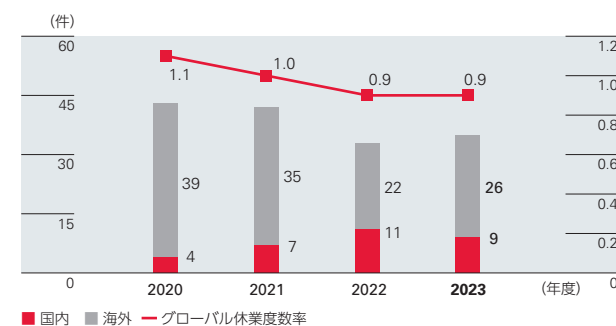
^{*2} ISO45001:労働安全衛生マネジメントシステムの国際規格

安心・安全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、カヤバグループ一丸となって労働災害ゼロを目指しています。企業行動指針においても、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。

2018年よりグローバル安全推進委員会を設置し、社長指揮のもと、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、安心・安全な労働環境づくりを推進しています。

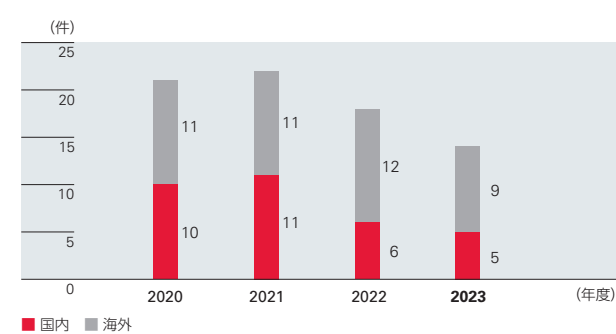
休業労災件数



工場火災の未然防止活動

工場火災は近隣住民へのご迷惑のみならず従業員の安全を脅かすことから、カヤバグループにとって火災の未然防止活動は重要な位置付けです。法に基づく消防用設備などの点検・整備だけでなく、継続的な防火体制の評価と改善の実施、火災リスクの高い生産設備については点検シートに基づき定期的に点検を実施し火災未然防止に努めています。また防火の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、全従業員による統一テーマでの火災未然防止点検を行っています。

年間火災件数(累計)



人財戦略

カヤバグループは、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ひとつと捉えています。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ます。

人財の質の向上

人財が経営理念の実現に貢献する上で必要な8つの資質と2つのスキルを定めています。

下記10本柱(8本の資質+2本の知識・スキル)を備えるための育成プログラムとして、階層別、目的別に求められる資質・スキルを明確にし、それを意識した集合型研修、OJTなどを実施しています。これらを通じ、各事業現場で必要となる人財、情報、仕事の質を高め、製品・サービスの質を向上させるTQM活動へとつなげます。

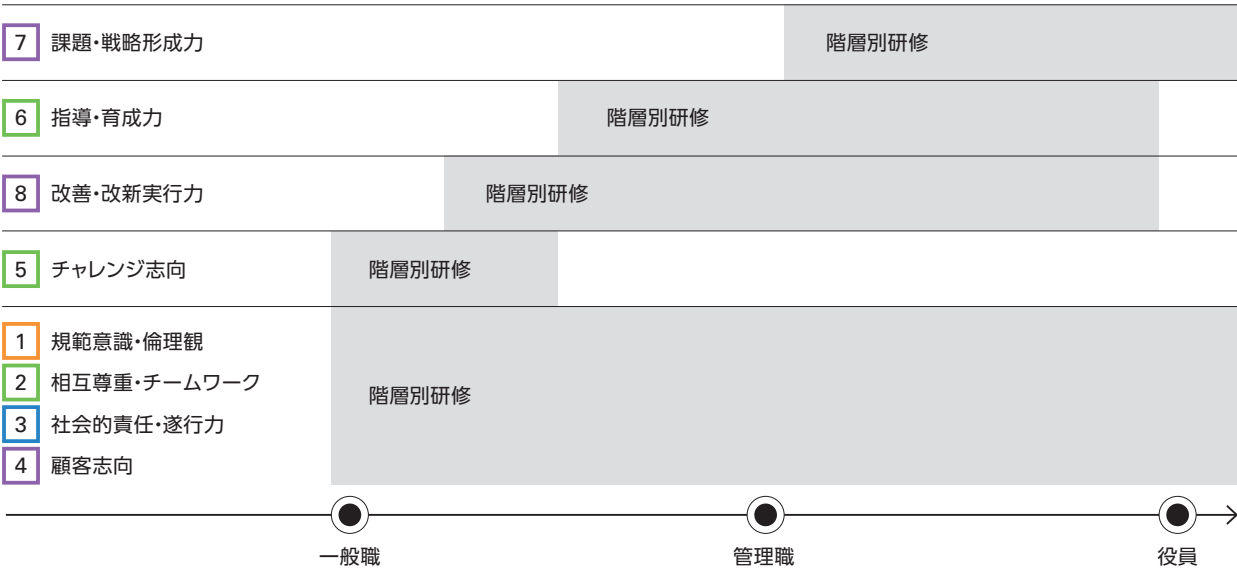
経営理念実現のため人財に求められる10本柱(8本の資質+2本の知識・スキル)

経営理念との関係性

- 規範を遵守するとともに、何事にも真摯に向き合います。
- 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。
- 優しさと誠実さを保ち、自然を愛し環境を大切にします。
- 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。

8本の資質	定義
1 規範意識・倫理観	・社会、会社のルールを遵守し、いかなる場合も人として正しい判断(選択)ができています。 ・倫理観に照らして正しいことは周囲の雰囲気にならず、上位の役職者であっても躊躇なく指摘ができる。
2 相互尊重・チームワーク	・自分本位ではなく、先ず相手の立場になって相手を敬うことができる。 ・役職や役割を超えて一人の人間として相手の人格を尊重した言動ができています。
3 社会的責任・遂行力	・企業利益を追求しつつも社会的影響に配慮した諸施策を立案、実行できている。 ・SDGsの目標や取り組みと自身の業務との関連性を理解でき、業務の中で社会的責任を果たす行為ができています。
4 顧客志向	・ビジネスパートナーと信頼関係を築き、連携・協業し業務を遂行できている。 ・現在のお客様だけでなく将来のお客様あるいはエンドユーザーまで視野に入れお客様の期待を上回るための方策を実行している。
5 チャレンジ志向	・現状に満足することなく強い好奇心を持って新しいことに挑戦しようとしている。 ・失敗や不確実性にも躊躇せずお客様や社内の困難な課題に先頭に立って取り組んでいる。 ・複雑で難しい課題にも意欲的に取り組んでいる。
6 指導・育成力	・情熱を持って目標を完遂する人財を育て、方針や戦略に沿って人財を配置、活用できている。 ・部下、後輩の指導に貢献し、人が育つ組織風土づくりを行うことができる人財。
7 課題・戦略形成力	・限られた時間、経営資源のもとで情報を論理的かつ体系的に分析し、最適な意思決定を行っている。 ・困難な課題を克服したり新しい戦略を打ち立てるため、今までの考え方、制約条件にとらわれず独創的なアイデアを創出し探求している。
8 改善・改新実行力	・設定した目標・課題に対し責任を持って取り組み、最後まで粘り強くやり遂げられる。 ・困難な課題を克服したり戦略を打ち立てるため、今までの考え方、制約条件にとらわれず改善・改新を実行している。 ・品質や安全、生産性向上などにつながる実効性ある工夫、改善ができています。
2本の知識・スキル	定義
9 基礎的知識・スキル	・担当業務に関わる関連法令や社内ルール、リスクに関わる知識を有している。 ・製品・サービスの信頼性・一貫性、正確性を確保するために必要な品質基準を理解している。 ・担当業務を遂行するために必要な各種知識、スキルを保有している。
10 専門的知識・スキル	・専門領域における関連法令や社内ルール、リスクに関する知識を有している。 ・専門領域の高い業務の遂行、または高度な改善・改新を行うのに必要な各種専門知識を保有している。

主な階層別に見る8本の資質教育



また、グローバル経営に必要な2つの教育の展開をしています。ひとつは、海外拠点長としての赴任予定者を対象とするもので、現地状況や問題解決方法について、事例からの実践を盛り込み、より具体的に現地をイメージして対応を図れるよう充実した内容となっています。

もうひとつは、各拠点の現地従業員を対象とするもので、経営理念・ビジョンにはじまり、安全、環境、モノづくり力、コアコンピタンスなどカヤバグループの一員として理解しておくべき共通事項をテキストにまとめ、同じ知識、スキルを持てるよう各拠点で教育を進めています。

多様性への取り組み

<女性の活躍推進>

社会活動骨子 4

女性の活躍推進に対する管理職の意識を変えることを目的とした研修を2023年度より新規で開始しています。また、カヤバでは女性の活躍推進に関する取り組みの実施状況が優れている企業に与えられる「えるぼし」認定を2023年に取得し、その中で、女性管理職比率が2年連続向上した点を評価いただきました。女性管理職に関しては、2025年度目標にて24名を掲げていますが、2023年度実績においては18名に留まっています。管理

職候補となる職位の女性従業員の数を増やすため、座談会による女性従業員からの意見収集を行い、2024年度は自身のキャリアを考えるステップアップ研修を開講するなど今後も女性従業員が活躍できる環境整備を進めていきます。

項目	2023年度実績	2025年度目標
女性管理職人数	18名	24名

(注)対象範囲はカヤバ株式会社

COLUMN

意識改革への取り組み

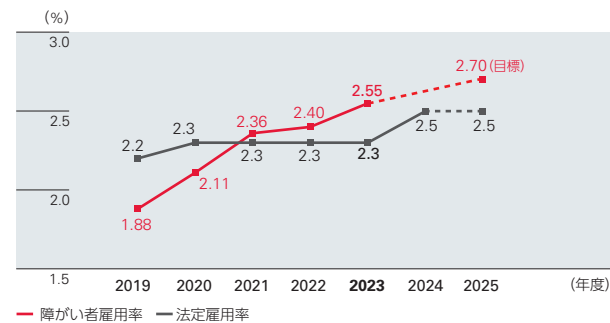
カヤバの女性従業員を対象とした「座談会」を行い、管理職に対するイメージや組織風土、自身のキャリアなどについて、女性従業員がどのように考え、感じているのか、意見交換を行いました。また、ダイバーシティの理解とアンコンシャスバイアス(無意識の偏見・思い込み)の自覚と排除を目的に国内カヤバグループの理事格・部長格を対象とした「アンコンシャスバイアス研修」を実施しました。



<障がい者雇用>

障がい者の担当業務領域の拡充と受け入れ職場の拡大などにより、障がい者雇用率の向上と、障がい者と健常者がともに働きがいを感じられる職場環境の実現に向けた活動を進めています。カヤバでは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雇用促進や定着率の安定に向けた取り組みを進めてきた結果、2019年3月末に1.88%であった障がい者雇用率が、2024年3月末現在では2.55%となり、2024年4月より引き上げられた法定雇用率2.50%を上回る雇用率となっています。引き続き、障がい者雇用の拡充に向けた活動をしていきます。

障がい者雇用率 / 法定雇用率



(注) 障がい者雇用率の対象範囲はカヤバ株式会社

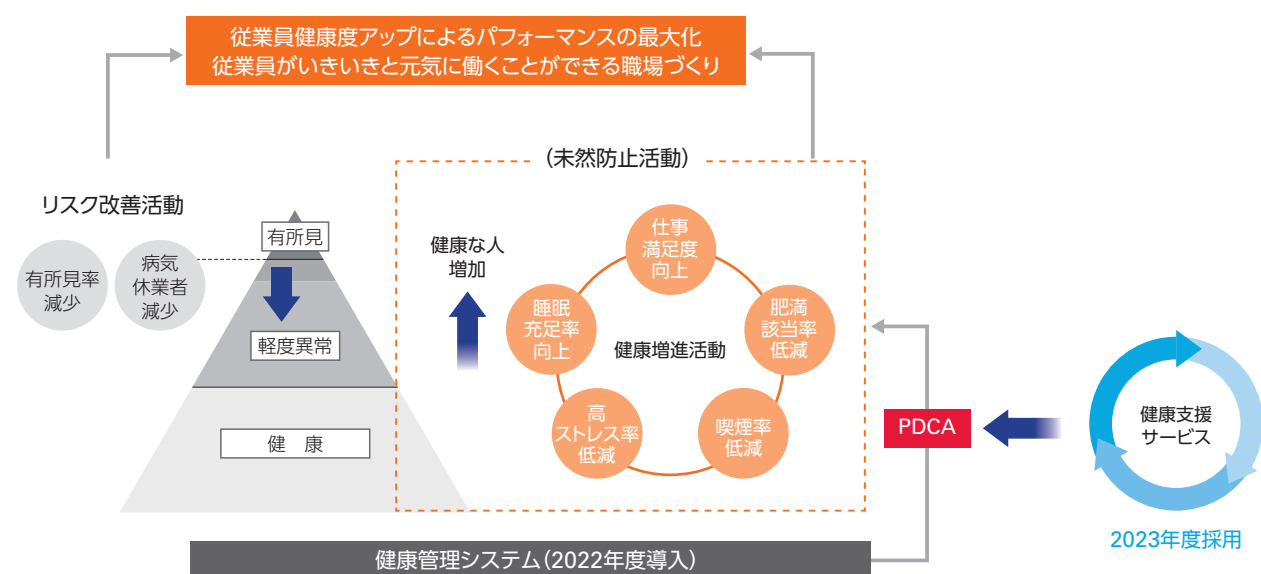
働きがい・エンゲージメント向上

<健康経営>

経営トップ主導のもと、2019年に立ち上げた健康経営推進プロジェクトを中心に健康経営に取り組んでおり、2023年度大規模法人、中小規模法人健康経営優良法人で、グループ計7社が認定されました。「喫煙率低減」「仕事満足度向上」「肥満該当率低減」「高ストレス率低減」「睡眠充足率向上」の5つを重点方策として活動しています。2024年度は「喫煙率低減」を最重要課題として捉え、受

動喫煙・禁煙の双方の観点からの活動を強化しています。重点方策のPDCAを回すためのツールとして、「カヤバ健康支援サービス」を採用し、普及活動を進めています。また、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。

カヤバの健康経営戦略図

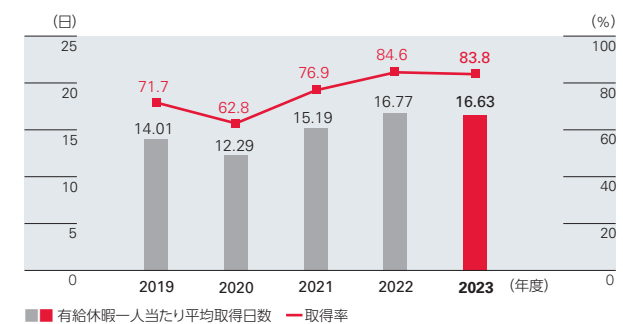


<ワークライフバランス>

従業員が安心して仕事に取り組める職場環境の整備やワークライフバランスの両立を支援するために、テレワーク制度、フレックスタイム制度、育児・介護休職、短時間勤務制度、配偶者転勤休職制度などを導入しています。これらの制度を通じて、多様な働き方の推進や、業務合理化による生産性向上、年次有給休暇の取得推進によって長時間労働の抑制を図り、従業員のエンゲージメ

ント向上を実現していきます。中でも、育児制度においては、出産育児にかかわる制度周知を目的とした「出産・子育てのためのガイドブック」を女性従業員用・男性従業員用・幹部従業員用それぞれの作成と各事業所相談窓口設置などにより男性の積極的な育児参加を推進する取り組みを進めています。

有給休暇一人当たり平均取得日数・取得率



(注) 対象範囲はカヤバ株式会社

項目	2023年度実績	2025年度目標
仕事満足度	58.8%	60%以上

(注) 対象範囲はカヤバ株式会社

COLUMN

カヤバの社会貢献活動: かながわサイエンスサマーへの参加

カヤバ史料館では、子どもたちに科学技術への興味を喚起し、学習意欲を高めてもらうために神奈川県が推進している「かながわサイエンスサマー」に参加しています。

2023年度はコロナ禍の影響もあったことから5年ぶりの参加となり、小学4年生～6年生の子どもたちに科学の楽しさや面白さをモノづくりを通じて体験してもらいました。油圧ショベルの工作や技術説明、試乗体験などを通じて、パスカルの原理と油圧のメカニズム、摩擦を科学するトライボロジーなどを学んでもらいました。数多くのご家族に参加いただき、「座学・工作・体験と長時間だが充実のイベントだった」「この夏ダントツNo.1のイベントでした！」などの声をいただきました。



サプライチェーンマネジメント

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項目にのぼる調達基本方針を深化させながら、モノ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。



詳細はカヤバ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. 取引先様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

社会活動骨子 6

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、各事業方針、ESGの取り組みとしてカーボンニュートラル・人権尊重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。説明会では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先様と共有すべき課題や目標を通じて、QCD*への貢献度と協力度（調査依頼資料などの提出率や緊急手配に対する協力度など）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。

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。また、品質の維持・向上、BCP、カーボンニュートラルに関する支援（情報提供など）や勉強会なども実施しています。一方、新たな取引先については、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。

*QCD: Quality (品質)、Cost (コスト)、Delivery (納期)

お取引先様への配慮

社会活動骨子 6 | ガバナンス活動骨子 1

カヤバは、2023年9月に内閣府および経済産業省などによる「パートナーシップ構築宣言」に登録しました。サプライチェーン全体の共存共栄を目指し、既存の取引関係、規模などを超えた連携や望ましい取引慣行の遵守に取り組むことを宣言し、宣言内容の取組状況の確認を

行いつつ、お取引先の皆様との新たな連携によるサプライチェーン全体での付加価値向上を目指します。

パートナーシップ構築宣言
(2023年9月初回登録し、10月に社名変更により更新)
→ <https://www.biz-partnership.jp/declaration/45086-05-23-tokyo.pdf>

カーボンニュートラルへの対応

環境活動骨子 1 2 3 | 社会活動骨子 6

カヤバは2050年のカーボンニュートラルを目指し、お取引先様説明会を行うことで理解を深めていただくとともに、CO₂排出量に関する調査により状況を把握し、

必要な情報などをタイムリーに提供ができるよう取り組んでいます。

サプライチェーンにおける人権侵害防止への取り組み

社会活動骨子 3 6

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。

人権に関してお取引先様の意識向上を高めるため、国内1次サプライヤー708社に対し、サプライチェーンにおける環境問題や人権問題、責任ある鉱物調達など企業の社会的責任に関する取り組みを周知するとともに、サプライヤー従業員へも一人ひとりへの浸透を目指し、サプライヤー従業員向けの啓発教材を提供することで、お取引先様での啓発にも努めています。

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ほか、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発活動を継続していきます。

責任ある鉱物調達への対応

社会活動骨子 3 6

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。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)が発行する調査票を用いています。また、規制遵守要件はありませんが、人権意識などの高まりから、コバルトに対する調査を実施し、お客様へ回答をしています (RMI発行の調査票を使用)。

2023年度	金 (3TG) 対象取引先	248社
	コバルト対象取引先	86社

* 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: すず、タンタル、タングステン、金 (3TG)

(注) 対象取引先はIMDS (材料データベース) の情報をもとに選定

ガバナンス活動

規範意識を高め、グループガバナンスを強化

ガバナンス活動骨子

規範を遵守するとともに、何事にも真摯に向き合うという経営理念から、規範意識を高め、グループガバナンスをより一層強化し、透明性が高く、効率のよいグループ経営を行います。

ガバナンス における 5つの活動

- 1 コンプライアンス、規範意識の醸成: 規範意識教育やその他教育を通じての能力向上と規範や法令の遵守
- 2 グループガバナンス: コーポレートガバナンス・コードに則した内部統制強化による透明で質の高い経営
- 3 製品開発のガバナンス: 確実な節目管理による開発品質のつくりこみ
- 4 モノづくりのガバナンス: ルールの順守と改善を通じて適正な品質の製品・サービスを提供する
- 5 リスクマネジメント、BCP: リスクの早期抽出と対処による持続的事業活動
自然災害やサイバー攻撃への備えと発生時の事業継続

コーポレートガバナンス

ガバナンス活動骨子 2

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、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。

コーポレートガバナンスの向上

カヤバはコーポレートガバナンス・コードの各原則を実施しています。詳細はコーポレートガバナンス報告書において開示しています。

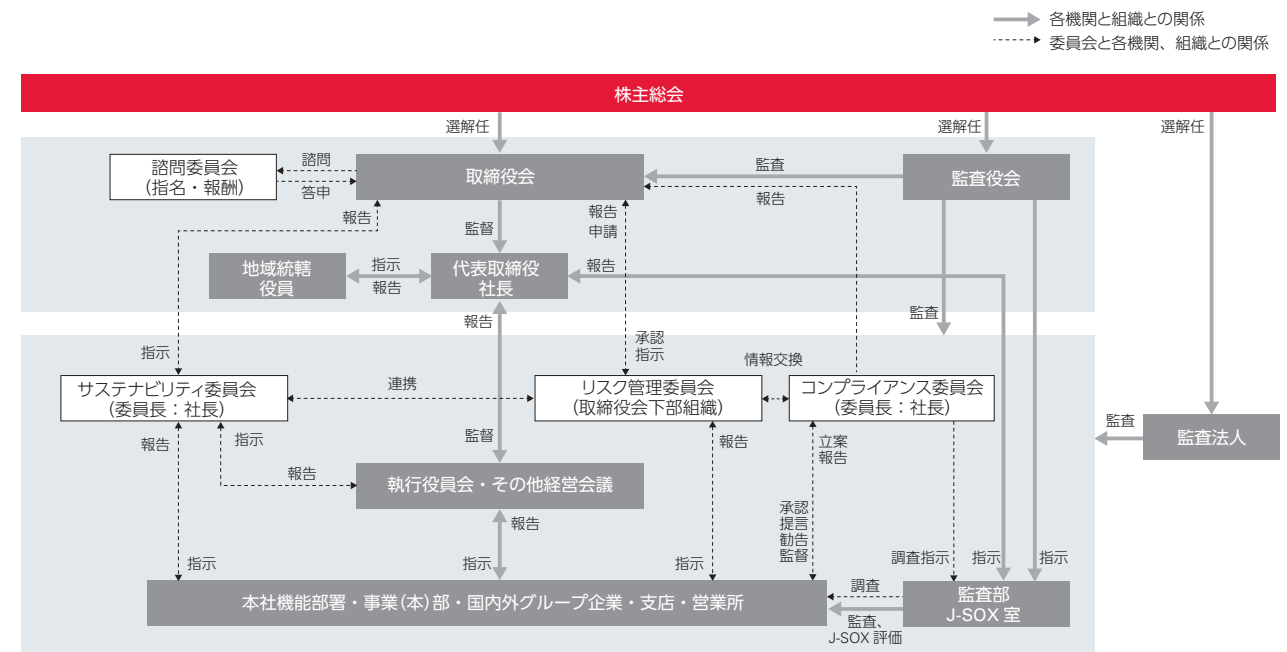


詳細は、カヤバコーポレートサイトより「コーポレートガバナンス報告書」をご覧ください。
→ <https://www.kyb.co.jp/company/governance.html>

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

役員制度を導入しており、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7名で構成し、法令、定款および取締役会規則、その他社内規程等に従い、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>

その他の会議体としては、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」、社長はじめ常勤

取締役が分担して自ら各工場、グループ企業の現場に赴き、方針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」、社長が海外グループ企業の経営執行状況を定期的に監督する「海外統轄会社報告会」などの会議体を設置し、カヤバグループ全体の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。

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 (2024年6月25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	大野 雅生	◎			
代表取締役社長執行役員 兼 CEO	川瀬 正裕	○	◎	◎	
取締役副社長執行役員 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	國原 修	○			◎
常勤監査役	根本 一雄	○			○
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13名	－		○	○	

(注) ◎は議長を示しています。



社外役員の独立性基準
詳細はカヤバ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>

取締役の専門性と経験(スキル・マトリックス)

カヤバでは、カヤバグループの経営理念と中期経営計画を達成するために必要となる専門性と経験を整理しています。取締役会がその機能を十分に発揮できるように今後も必要に応じてスキルの見直しを検討していき

ます。以下のスキル・マトリックスは、各取締役候補者に特に期待されるスキルを記載しており、各取締役候補者の有するすべての知見を表すものではありません。

氏名	現在のカヤバにおける地位	企業経営	グローバル	財務・会計	法務・コンプライアンス	営業・調達・マーケティング	モノづくり (生産・技術・製品開発)	IT / DX
大野 雅生	代表取締役会長	○	○		○	○		
川瀬 正裕	代表取締役社長執行役員 兼 CEO	○	○			○	○	○
齋藤 考	取締役副社長執行役員 兼 CFO	○	○	○	○			
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	社外取締役				○			

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	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)	(社外取締役を除く)	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

カヤバ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、業績連動報酬の額または数は、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。

役員一覧 (2024年6月25日現在)

* 独立役員

取締役

			
大野 雅生 代表取締役会長	川瀬 正裕 代表取締役社長執行役員 兼 CEO	齋藤 考 取締役副社長執行役員 兼 CFO	
		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	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* 取締役(社外)
取締役 就任時期	2016年6月	2020年6月	2023年6月

監査役

		
國原 修 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)

	
根本 一雄 新任 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
	高岡 知樹	総務・人事本部長、ハイドロリックコンポーネンツ事業本部長
上席常務執行役員	宇田 竜二	米州統轄、KYB Americas Corporation President
	天野 正三	生産統轄、生産本部長、KPS 推進
	坪井 勝	安全・環境担当
	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	品質統轄、サイバーセキュリティ対策担当、品質本部長、デジタル変革推進本部長
	矢崎 健二	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
	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、調達・物流統轄、特装車両事業部統轄、営業本部長、特装車両事業部長
	泉 文彦	欧州統轄、KYB Europe GmbH President

内部統制システム

ガバナンス活動骨子 1

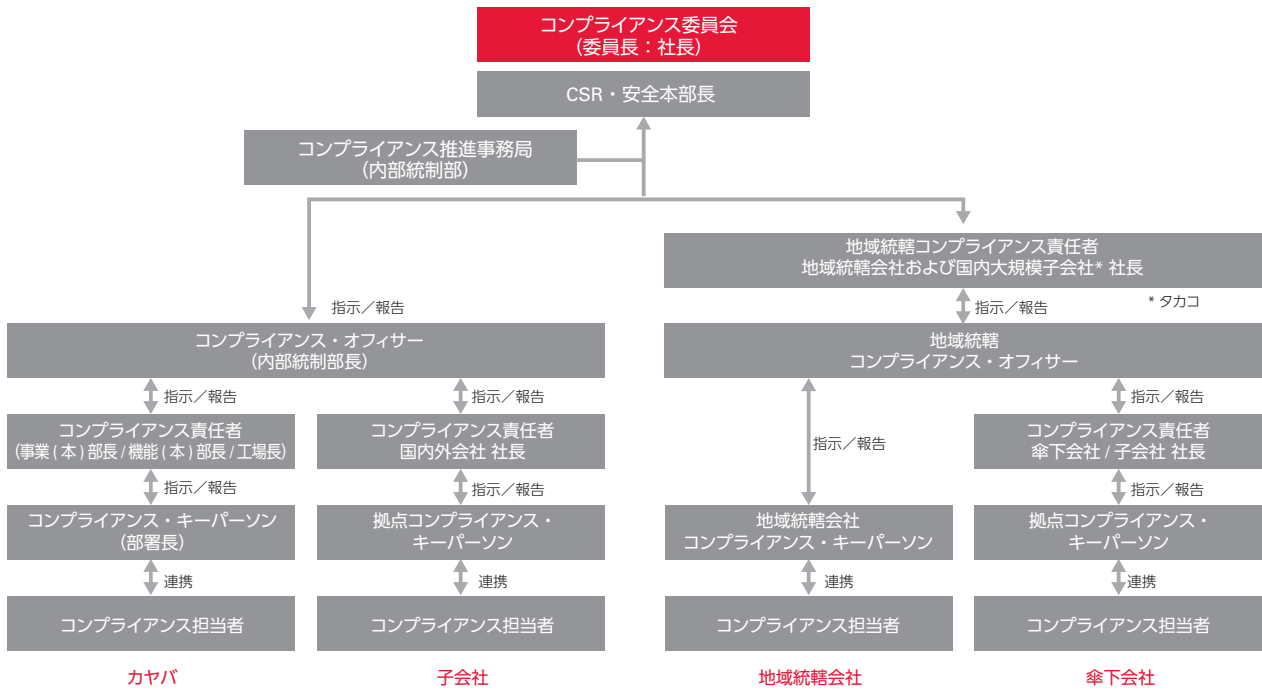
コーポレートガバナンスを有効に機能させるため、会社法に基づき、内部統制システムの基本方針を取締役会において決議し、その諸施策を推進しています。



詳細は、カヤバコーポレートサイトより
「内部統制システムの整備の状況」をご覧ください。
→ <https://www.kyb.co.jp/company/governance.html>

	活動のポイント	主な取り組み
コンプライアンス推進	●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もと、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。	●コンプライアンス強化月間で、全従業員による諸活動を実施(社長メッセージ発表、コンプライアンス標語公募、グループディスカッション、トップ研修会など) ●コンプライアンス理解度調査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	●「リスク管理規程」に基づき、取締役会のもと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。	●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	●不正行為の未然防止、早期発見と確実な是正を実践するため、通報制度への理解度向上を図り、ためらいなく通報でき、通報対応への信頼をより高めるよう活動をしています。	●通報対応と対応方法の向上、通報制度の内容や通報対応時の進め方の周知、活動内容のコンプライアンス委員会および取締役会への定期報告

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。

リスクマネジメント

ガバナンス活動骨子 5

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、四半期ごとに取締役会へ報告しています。

No.	リスク・概要	方策
1	品質不正: 品質記録の改ざんによる法令および客先合意違反リスク	全拠点に対する品質管理部による品質体制監査の実施
2	大規模災害: BCP活動管理不備による操業停止リスク	BCP訓練、減災対策など
3	人権問題: ハラスメント管理不備による事業活動鈍化リスク	ハラスメント防止教育、重点拠点への対応など
4	サイバー攻撃: サイバーセキュリティ管理不備による操業停止リスク	教育訓練、インシデント対応マニュアルの整備など
5	労働災害: 労働災害予防管理不備による人的被害リスク	重点災害発生拠点に対する特別管理および再発防止策の水平展開
6	火災: 火災予防措置管理の不備による操業停止リスク	防火体制の点検、爆発リスクの見える化など
7	紛争等有事の安全措置: 危機発生時、従業員の安全確保ができないリスク	紛争等有事に特化した退避マニュアルの整備など
8	人財不足: 人財流出/獲得困難の状況下で必要人財を確保できないリスク	採用戦略の推進、流出防止策の実施など
9	サプライチェーン寸断: 大規模災害以外での取引先理由による供給停止リスク	供給停止懸念を踏まえた供給バックアップ体制の策定

事業継続対応

カヤバでは、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を目的として、グループ会社を含めた横断的な事業継続対応に取り組んでいます。大規模災害等発生時には、いかなる局面においても「人命」を第一に行動することを理解してもらうとともに、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、さらなるレベルアップを図ります。訓練を通じて得た気づきは有事で活かすための大切な課題として蓄積しています。2023年度は昨年に続き集合訓練を国内8工場で実施しました。震災で起こりうる条件を付与し、初動対応に必要な知識の習得に努めるとともに、大地震に備えた設備固定などの減災対策、関係部門との連

携強化などに工夫を凝らしながら実施しています。また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、調達対応面からも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

カヤバグループは「情報セキュリティ基本方針」を定め、各拠点に情報セキュリティ管理責任者を設置し、グローバルで情報セキュリティの確保、強化を図っています。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攻撃、生成AIなど先進技術を悪用した新たなサイバー攻撃など、サイバーリスクは増大し続けています。これらの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セキュリティ対応組織「KAYABA-CSIRT」を中心とした取り組みを進めています。

2023年度の主な取り組み

- 全役員・従業員を対象にした継続的な教育・訓練の実施
- 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
- サプライチェーンのサイバー攻撃対策強化
- 第三者評価機関による脆弱性評価の実施
- サイバーBCP訓練の実施