



Our Precision, Your Advantage

KYBグループレポート 2019

(2018年4月1日～2019年3月31日)



ステークホルダーの皆様へ

「KYBグループレポート」をお届けするにあたり、一言ご挨拶申し上げます。

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

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

「KYB再生元年」

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

信頼回復に向けて

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

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

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

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

* 詳細はP4「経営理念」をご参照ください。

今後の取り組み

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

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

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

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

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

代表取締役社長執行役員

大野 雅生



免震・制振用オイルダンパーの不適切行為について

不適切行為の概要

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

不適切行為の原因

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

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

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

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

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

再発防止策の概要

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

経営理念

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

経営理念 (KYBの目指す姿)

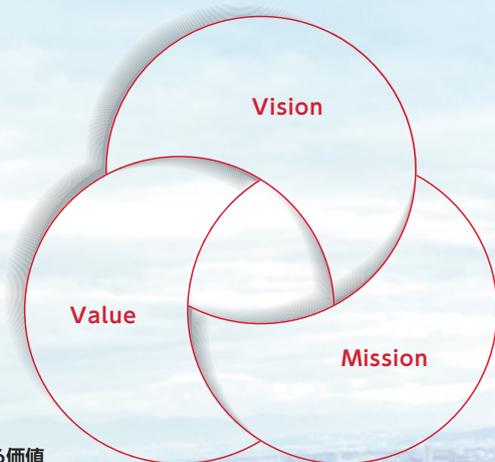
**人々の暮らしを安全・快適にする技術や製品を提供し、
社会に貢献するKYBグループ**

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

Vision

KYBブランドが実現したい世界
モノづくりが人々の笑顔につながる世の中

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



Mission

KYBブランドが果たすべき使命
一歩先のモノづくり

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

Value

KYBブランドがお届けする価値
心地よい暮らしを導く技術

感覚的価値：心地よい暮らし、モノづくりのよこごび
機能的価値：確かな品質

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

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

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



目次

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

編集方針

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

対象期間

2018年4月1日～2019年3月31日

※一部、上記期間外の取り組みや報告も掲載しています。

対象範囲

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

発行時期

2019年12月(次回：2020年8月予定)

将来の見通しに関する注意事項

本報告書には発行日時点における計画や見通し、経営計画・経営方針に基づいた将来予測を含んでいます。この将来予測は、制作時点で入手できた情報によって判断しており、諸条件の変化によって見通しとは異なる可能性があります。ステークホルダーの皆様には、あらかじめご了承くださいませようお願い申し上げます。

特集：歴史から紐解くKYBの事業

KYBの事業は、創業者・萱場資郎の後に続く開発者たちの独創的な発想とたゆまぬ技術探究の積み重ねにより現在に至ります。今後、さらなる飛躍に向けた基盤強化を進めるにあたり、あらためてKYBの80年以上に及ぶ歴史とモノづくりの原点を振り返ります。

創業のDNA

創業者の独創的な発想と飽くなき技術の追求がKYBの原点

KYBグループの先進技術と企業哲学の源流を遡ると、創業者であり発明家である萱場資郎にたどり着きます。萱場資郎は1919年(大正8年)、21歳という若さで「萱場発明研究所」を創業し(2019年11月19日で創業100周年)、当時最先端の油圧技術と独創的な発想を駆使して「航空母艦発着艦装置」などの発明と実用化に成功。その後、開発した「オレオ」という航空機用の油圧緩衝脚は、現在の四輪車用ショックアブソーバなどの振動制御技術*1の基礎を築きました。1977年に瀬戸内海の海底から発見された零戦の主脚の「オレオ」は、30年以上海中にありながら、摺動部のめっきは光沢を保ち、当時の技術の高さを証明しています。

さらに、航空機の操縦系統に採用された油圧機能部品は、それまで腕力に任せていた操縦を大幅に改善し、パイロットの身体的な負担軽減に貢献しました。今日の建機・産業用シリンダの基礎となるパワー制御技術*2として受け継がれており、現在の売上の大半は、この2つの油圧技術を主軸とした製品です。

萱場資郎の独創開発の精神と高い技術こそがKYBの原動力であり、その原点は今もなお、DNAとして脈々と息づいています。

*1 振動制御技術：衝撃や振動を吸収・緩和する技術

*2 パワー制御技術：小さな力で大きな動力を伝達し、これを制御する技術

今なお独立系企業として貫く自由と独創の精神

KYBは、84年の歴史の中で、どの企業グループにも属さない独立系企業の道を歩んできました。萱場資郎が創業時に掲げた基本理念は「活気・愛・独創」。独立系ならではの視

創業期の沿革

- 1919年11月 創業者・萱場資郎、萱場発明研究所を創業
- 1927年 1月 萱場製作所を発足
- 1935年 3月 (株)萱場製作所を創立
- 1948年11月 萱場工業(株)を設立
- 1959年10月 東京証券取引所に株式上場



萱場資郎(1945年当時)

「萱場資郎賞」歴代最優秀賞(抜粋)

応用製品の開発・商品化の促進

1975

創業者・萱場資郎が亡くなった翌年に「萱場資郎賞」を創設
エンパケーションランプウエイの開発
小型内装ポジションコントロールバルブの開発

1976

直線本縫用ECSの開発

1978

1チャンバエア式フロントフォーク(FF)の開発

従来、金属スプリングのみによる反力発生機構であったものをチャンバ内のエアスプリングと併用することで、従来品に比べ、ショックをさらに和らげるとともに、良好な乗り心地と操縦安定性を確保。世界に先駆けて開発し、MX車や大型ストリート車にも採用された(ただし、正立型FF)。

1979

二輪車用緩衝器シミュレーションシステムの開発と応用

点と発想は、お客様の課題や時代のニーズに柔軟に添えていく志を持っています。例えば、自動車業界であれば、私たちは共同開発者として参画し、安心して快適な乗り心地の実現に向けた製品を数多く提案してきました。こうした独立系の強みを活かし、多種多様なメーカーとの協働によって、誰にもまねできない経験と技術を蓄積してきたのです。

萱場資郎は、技術力に支えられた優れた品質を実現できるのは、結局は現場における一人ひとりの積み重ねであり、言い換えれば、活気あふれる現場の力によるものだと言っていました。新たな技術の開発が会社発展の基本と考える創業者の精神は、私たちが油圧技術のトップランナーへと押し上げていく原動力となりました。創業者の志は、経営理念、経営ビジョンに継承され、今もKYBグループの根底を支え続けています。

どこまでも突き詰める開発精神が明日を切り拓く

当社は創業以来、会社発展の基本は新技術の開発にあると考えてきました。創業者亡きあと、その想いは1975年制定の「萱場資郎賞」に引き継がれており、本賞は従業員が独創的な視点で考案、技術開発し、功績があったものを表彰しています。

2004年度の最優秀賞「CVT*3用ベーンポンプ」は、乗用車のトランスミッションとして広く普及しているCVTの機構部品です。ベーンポンプが送り出した

油圧により、スムーズな変速を可能にします。燃費効率を左右する重要部品で、基本性能はもとより、省スペース、高効率、低騒音、低コストという多くのニーズも満たしました。さらに、変速装置内部に設置されることから、生産ラインを一新し徹底したコンタミ*4排除を実現。高品質の追求により、KYBのCVT用ベーンポンプは2015年時点で累計生産約2,000万台でクレームゼロを実現しています。また、2017年度の最優秀賞「外付け式比例ソレノイド減衰力調整式ショックアブソーバ」は、自動車の姿勢の最適化を図るコンピュータ制御のショックアブソーバです。アクチュエータとして比例ソレノイドを採用することで、従来のステッピングモータ式に比べて8倍の速さで運転状況に応じた姿勢制御が可能になりました。



比例ソレノイド減衰力調整式ショックアブソーバ

*3 CVT(Continuously Variable Transmission)：車両に用いられる無段変速機

*4 コンタミ(contamination)：残留異物のこと。製造工程での混入や製品内部の摩耗などによっても発生する。

製品の高付加価値化の推進

- 1981 82MXモデルの開発
- 1983 大型バルブ自動化ラインの開発
- 1986 HICASシステムの開発

前二輪の操舵に加え、車速とステアリング角度から車両の挙動を予測し、高速での安定性向上を主目的としたシステム。操舵に応じて前後タイヤの位置を変えている。現在は、油圧から電動に置き換え、HICASで得られたノウハウをベースに、後輪専用のギヤ付き電動アクチュエータ(Rear Active Steering Actuator)に継承された。

- 1987 カットカードタイプ直織装置の開発
- 1989 乗用車用油圧アクティブサスペンションの開発

複合技術活用の推進

- 1992 PV用シャフト無人化ラインの開発
- 1996 鉄道用セミアクティブシステムの開発

鉄道用オイルダンパの減衰力を車両の揺れに合わせて最適に電子制御することで、鉄道車両の快適な乗り心地に貢献。電子制御された鉄道用サスペンションシステムは、量産車では世界初の技術として注目され、お客様から高評価をいただいた。

- 1999 コントロールバルブKVMG-200Hの開発
- 2000 スーパースポーツ車系軽量・高性能フロントフォーク(FF)の開発

いくつか「〜初」となる新しい技術を投入。FFの作動性向上のためにインナチューブ摺動面へのチタンイオンプレーティング処理の実施や、競合他社に対して大幅な優位性を有した「世界一軽量」、チタン合金製のボルトの採用など、技術の粋を集めた製品といえる。

- 2001 PSポンプ4KW2・3の製品開発とライン構築
- 2002 DLCコーティングの開発
- 鉄道用比例電磁リリーフ弁型セミアクティブシステムの開発

高次元性能化の追求

- 2004 CVT用ベーンポンプの開発
- 2006 スーパースポーツ車サスペンションの高次元性能化
- 2009 軽自動車・小型車向けCVT用ベーンポンプ7Kの開発
- 2010 シール油漏れ低減活動
- 2017 外付け式比例ソレノイド減衰力調整式ショックアブソーバ(SA)の量産化開発

比例ソレノイド減衰SA市場が拡大傾向にある中、高性能かつ車両搭載性に優れた小型減調部を有する外付け式IDCを量産化。競合を凌駕する応答性、減衰力可変幅を有し、車両搭載性の優位さから、採用車種の拡大も見込まれている。

油圧機器総合メーカーへ

四輪車用ショックアブソーバから 特殊車両分野へ

KYBは、従前からさまざまなメーカーとの共同開発を大切にしてきました。戦後まもなく、日本の自動車メーカー2社とショックアブソーバの共同開発をスタート。当時の国産車は、ショックアブソーバが搭載されていなかったため、走行性と耐久性向上に向けて試作研究を繰り返しました。この実績により、1948年に在日米軍ジープへのショックアブソーバ4,000本を受注し、国内自動車向けショックアブソーバ生産が本格化しました。

納品した製品は、機能や耐久性、コストに優れていたことから、1955年以降の国産乗用車に全面的に採用され、75%を超えるシェアを獲得するまでに成長しました。

その後、四輪車関連油圧機器では、米軍のトラックをはじめ、土木工事に用いる大型ダンパやコンクリートミキサ車など、多種多様な装備を架装する特殊車両分野も、独自の油圧技術で切り拓いていきました。

技術的な高評価が他分野での 飛躍的な拡大に

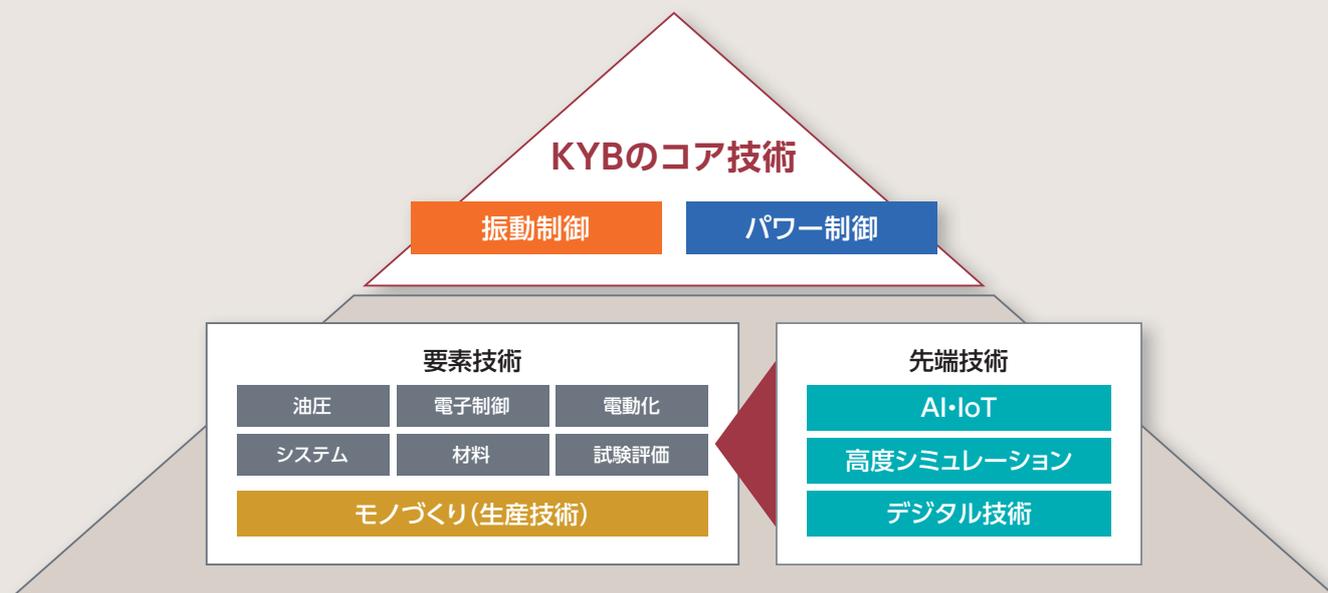
KYBは戦後、搾油機や自動車向けの油圧ジャッキを足がかりに、油圧機器メーカーの礎を築いていきました。KYBの油圧ジャッキは、航空機整備用途をはじめ、土木建築用、船舶ハッチ用、昇降作業用など、油圧の操作性や機能性から用途が広がっていきました。

そして1951年には、国鉄(日本国有鉄道、現 JR)と共同研究で鉄道車両用オイルダンパの開発も始動。新しく開発した大型四輪車用ショックアブソーバに近い外観の装置は、これまでの数種のバネを組み合わせたダンパと比べ、スピードや乗り心地、経済性など、あらゆる面で優れていることが実証されました。これにより、1952年から新造する国鉄の電車すべてに採用され、以降、ディーゼル車や私鉄にも普及していきました。

鉄道関連では、車両連結用ダンパやパンタグラフ用油圧緩衝器など、圧倒的なシェアを獲得。技術の進化と同時に、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いてきたことが現在のKYBグループの強みとなっています。

KYBの技術概念図

KYBは、コア技術をもとに長年培ってきたあらゆる技術を駆使するとともに、AIやIoTなどの最先端デジタル技術を融合することで、人々の暮らしを豊かにするための社会課題の解決に取り組んでいます。



未来を確かなものにする KYBの先進技術

安全・安心や快適性を創出するには、精緻な油圧技術は不可欠です。KYBは創業から技術を磨き続け、振動制御技術を軸に自動車のショックアブソーバや二輪車のサスペンション、パワーステアリング、さらにはパワー制御技術を軸とした建設機械、産業車両、鉄道車両、航空機向けのバルブやポンプ、油圧シリンダ、アクチュエータ、リザーバモジュール、宇宙ロケット用リザーバなどを提供してきました。これらのさまざまな要素技術のすべてを保有する企業は世界でも稀です。

また、自動車の自動運転を実現するには、サスペンションとステアリングを複合させた制御技術が重要です。その両方を展開するKYBは、1960年代後半から、電子制御技術の開発・採用に取り組んできました。電動パワーステアリングやアクティブサスペンションなど、ソフトウェアを含めたシステム開発力と電子制御モジュールの内製化が大きな特長となっています。

自動運転に向けた新技術への取り組み



昨今、自動運転の補助として、LKA(レーンキープアシスト)機能の採用が高まっている中、車両側のシステムに柔軟に対応するLKAS*1搭載可能なEPS*2を開発しました。



自動運転の実用化が進む農業、建設機械のニーズに対応する製品として、走行用電子制御ポンプの開発に着手しました。電子サーボを小型化したことで、搭載スペースの限られる車両の情報化施工、自動運転化の要求に応えます。

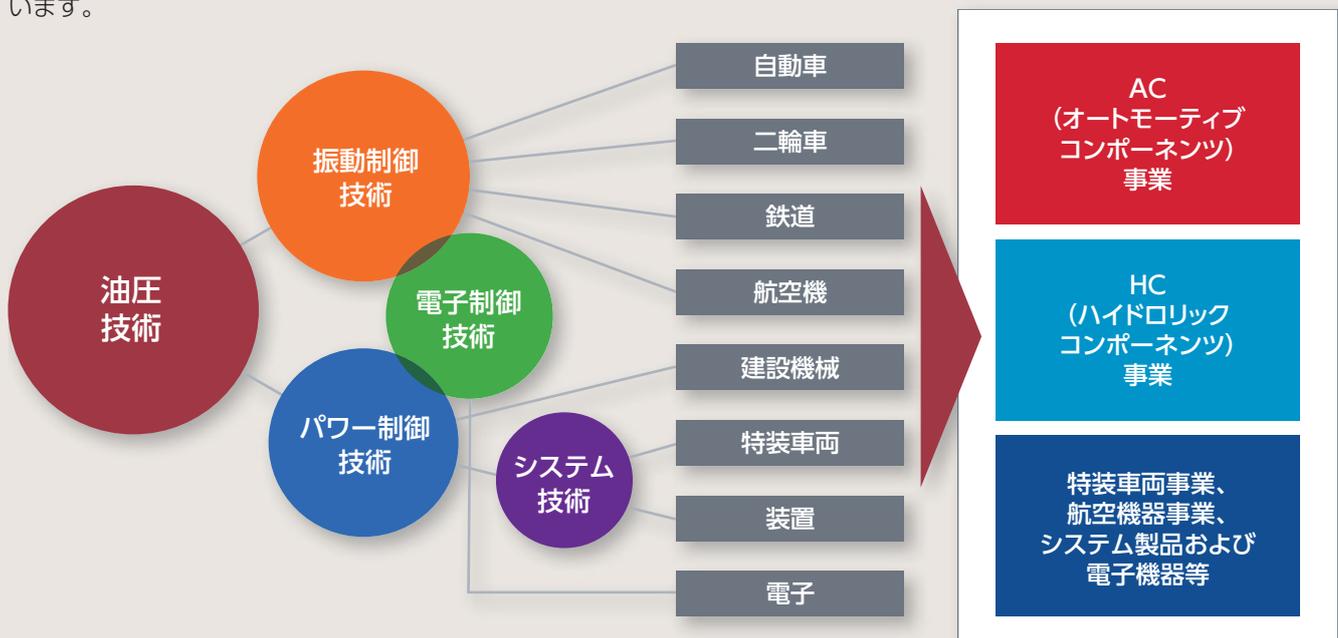


建設機械の自動運転、IoT化に対応する製品として、20~30tショベル用の電子制御式コントロールバルブの開発に着手しました。電子制御部分を小型化することで、従来スペースでも搭載可能としています。

*1 LKAS(Lane Keeping Assist System)：車線維持支援システム
*2 EPS(Electric Power Steering)：電動パワーステアリング

KYBのコア技術と事業

振動制御技術とパワー制御技術にシステム技術、電子制御技術などを融合し、さまざまな分野のお客様に製品を提供しています。



グローバルへの広がり

グローバル生産・販売拠点を構築

KYBの強みは、油圧技術の蓄積に加え、グローバルな生産・販売拠点体制を有していることです。KYBの海外進出は早く、1966年に“世界のキャバ”として油圧機器総合メーカーを目指す長期経営ビジョンを掲げました。また1973年には、お客様の海外進出への適応と製品輸出比率の向上を目指し、海外本部を設置して海外活動を加速。その結果、ショックアブソーバを中心とした「KYBブランド」は広く海外に浸透し、1981年には輸出比率10.1%、輸出額100億円を突破するまでに至りました。

2000年以降は、グローバル供給体制の拡充に向け、2002年には、中国・江蘇省に四輪車用ショックアブソーバの生産・販売拠点として100%子会社KYB Industrial Machinery (Zhenjiang) Ltd. (KIMZ)を設立。2004年には、HC(ハイドロリックコンポーネンツ)事業でも海外初となる生産拠点として、同じく江蘇省にKYB Hydraulics Industry (Zhenjiang) Ltd. (KHIZ)を設立。さらに同年、タイにも技術拠点としてKYB Technical Center (Thailand) Co., Ltd. (KTCT)を設立。日本、米国、欧州、アジアでの4極グローバル開発体制を構築し、これにより地域独自のニーズに合わせた開発が可能になりました。

全世界で最適・最高品質の製品づくりを追求

KYBは四輪車用ショックアブソーバにおいて、世界第3位*5のシェアを誇っています。現在では、世界23カ国に38の生産拠点、5つの研究・開発拠点、35



開発実験センターのテストコース

の販売拠点を展開。米国や欧州のほか、BRICs*6、VISTA*7などの新興国に対して製品・技術・サービスを提供しています。

また、各地域のニーズに合致した高品質の製品づくりを実現するため、2011年、岐阜県に「KYB開発実験センター」を開設。広大な敷地内には世界中の路面状況を再現した大規模テストコースを設け、シミュレーションだけでなく実車走行テストによって、よりよい製品開発を行っています。

今後も現状に満足することなく、高付加価値の製品づくりに邁進し、市場変動に左右されない安定した売上と収益性の向上を目指していきます。

*5 当社調べ(2019年3月末現在)

*6 BRICs：有力新興国とされるブラジル(Brazil)、ロシア(Russia)、インド(India)、中国(China)

*7 VISTA：BRICsに続く有力な新興成長国であるベトナム(Vietnam)、インドネシア(Indonesia)、南アフリカ(South Africa)、トルコ(Turkey)、アルゼンチン(Argentina)

主な海外展開の変遷



1974

米国に販売会社を設立

1972年にシカゴ事務所を設置し、米国市場進出を検討後、販売会社のKYB Corporation of Americaを設立。



1987

米国に緩衝器の生産会社を設立

急激な円高と自動車メーカーの米国進出に合わせ、ショックアブソーバの生産拠点としてKayaba Industriesを設立。



1996

スペインに四輪車用油圧機器の生産会社を合併設立

Arvin Meritorと合併で、KYBグループでは欧州初となるパワーステアリング用ベーンポンプの製造・販売拠点を設立。



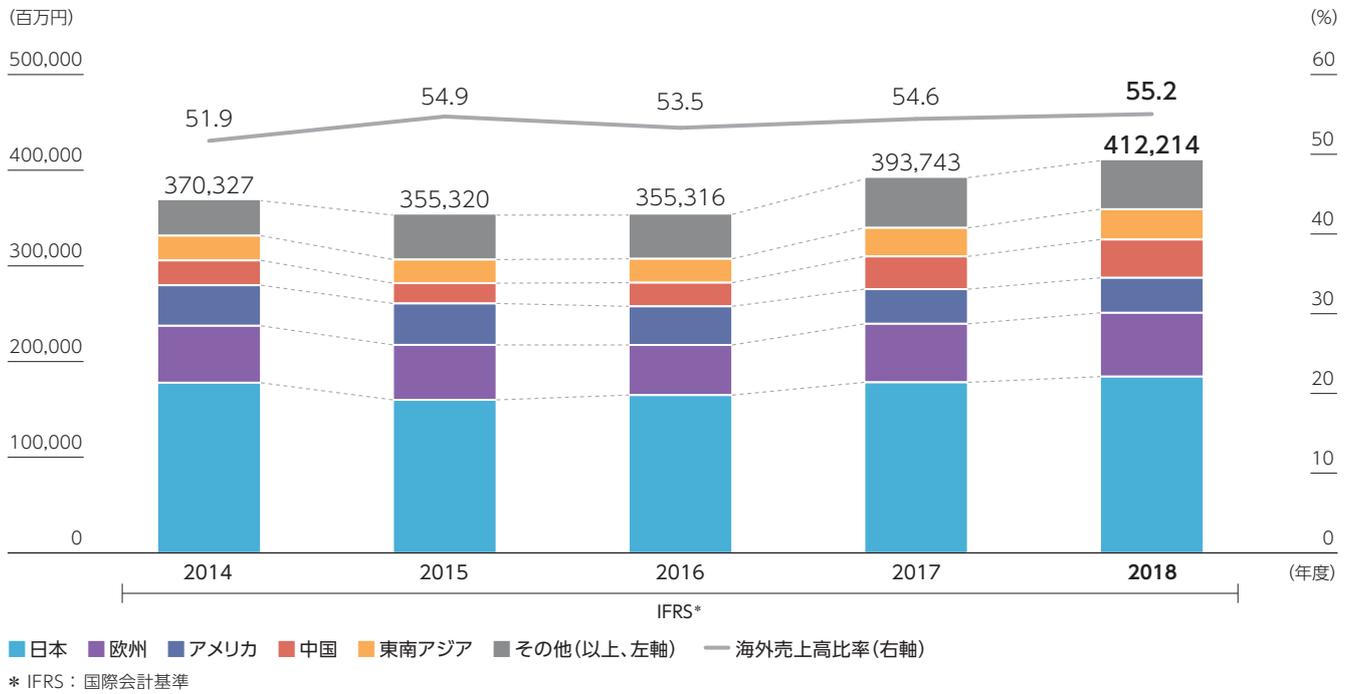
2002

中国に四輪車用緩衝器生産会社を設立

四輪車用ショックアブソーバの生産・販売拠点として、100%子会社のKIMZを設立。2004年から量産を開始。

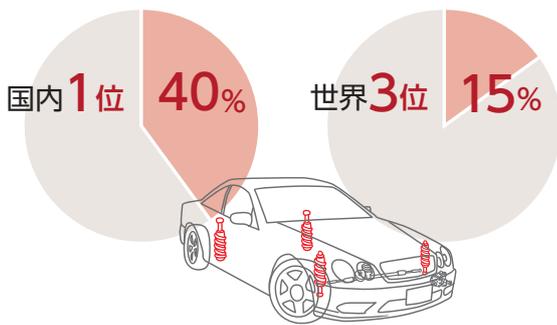
数値で見るKYBグループ

地域別売上高・海外売上高比率の推移

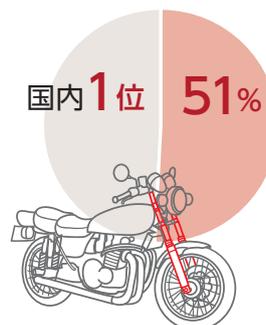


主な製品の市場シェア ※当社調べ(2019年3月末現在)

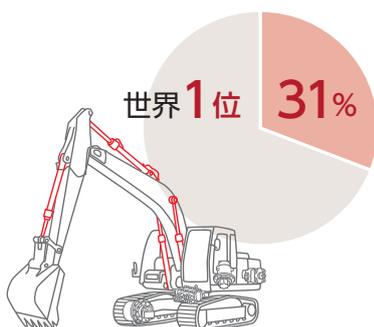
ショックアブソーバ



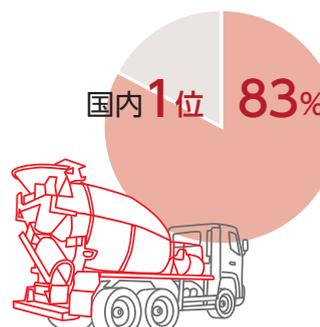
二輪車用フロントフォーク



油圧シリンダ



コンクリートミキサ車

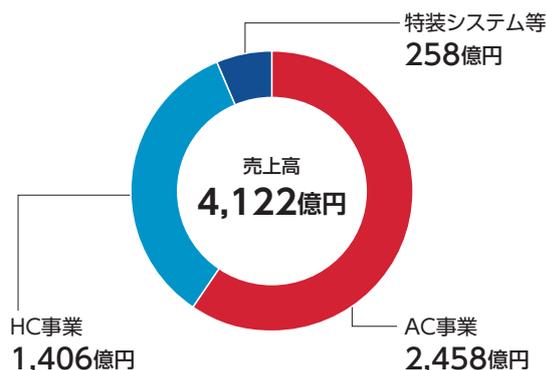


KYBグループの事業活動

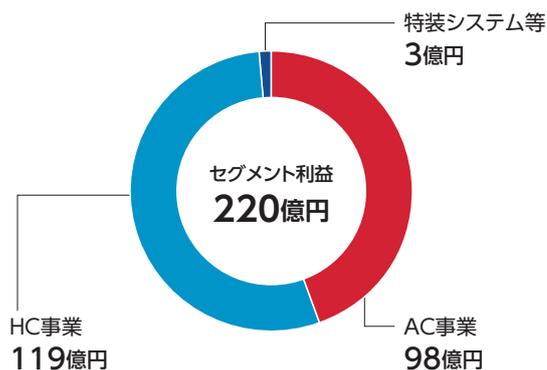
事業概要

KYBは、創業以来連綿と続く「独創開発の精神」のもと、油圧技術を核にさまざまな製品を提供してきました。振動制御技術、パワー制御技術、システム技術、電子制御技術などを融合させた製品開発を通じ、世界中のお客様からさらに信頼され、支持していただけるよう、これからも進化し続けていきます。

事業別売上高



事業別セグメント利益*



* 日本基準の営業利益に相当

主な事業内容

AC(オートモーティブコンポーネンツ)事業

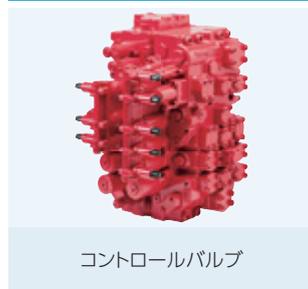


主に、自動車や二輪車向けに多彩な製品を開発・提供する事業。振動制御技術を軸に、ドライブやモータースポーツなど快適性・安全性、運動性能を求められるあらゆるシーンで活躍しています。

主な製品

- 四輪車用緩衝器： ショックアブソーバ(OE、市販)
- 二輪車用緩衝器： フロントフォーク、リアクッションユニット
- 四輪車用油圧機器： ベーンポンプ、CVT用ポンプ、油圧パワーステアリング、EPS
- その他緩衝器： ステイダンパ、ATV用機器、フリーロック

HC(ハイドロリックコンポーネンツ)事業

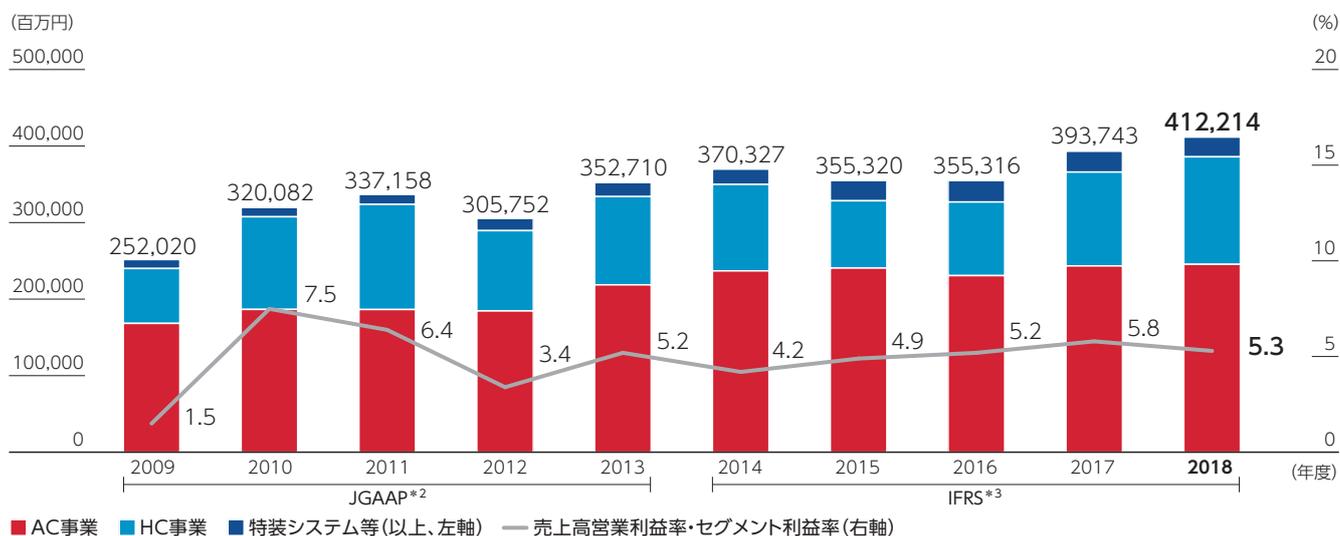


建設機械、産業車両、鉄道車両向けに、さまざまな油圧機器を開発・提供する事業。パワー制御技術を軸に、小型精密化・電子化・システム化にも対応し、モノづくりの現場や鉄道インフラを支えています。

主な製品

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

事業別売上高および売上高営業利益率・セグメント利益率*1の推移



*1 2013年度以前：売上高営業利益率 2014年度以降：売上高セグメント利益率

*2 JGAAP：日本基準

*3 IFRS：国際会計基準

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等



● 特装車両事業

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

● 航空機器事業

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

● システム製品および電子機器等

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

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

主な製品

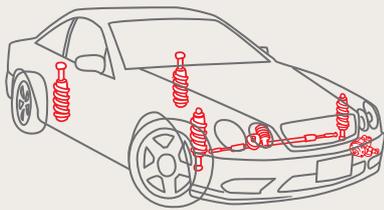
特装車両： コンクリートミキサ車、粉粒体運搬車、特殊機能車

航空機用油圧機器： アクチュエータ、バルブ、ホイール、ブレーキ装置・電子ほか： 舞台機構、ECU、通信端末

製品ラインアップ

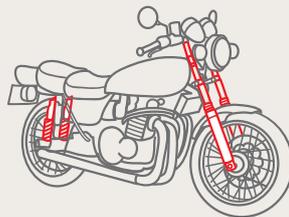
多くのモノづくりを支えるKYBの製品。これらは人々の当たり前の毎日を支え、安全性と快適性を提供しています。さまざまな分野で活用されているKYB製品をご紹介します。

自動車



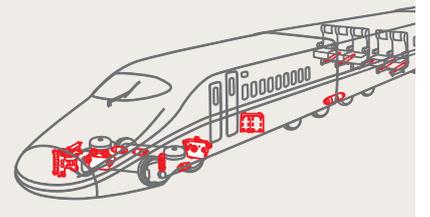
快適なドライブや過酷な条件を強いられるモータースポーツなど、すべての人を満足させるドライバビリティを追求する四輪車用機器

二輪車



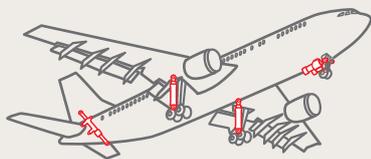
速さと安定性を極めたレースの中で磨かれた技術で、常に最高レベルの走行安定性を追求し、高い運動性能を実現する二輪車用機器

鉄道



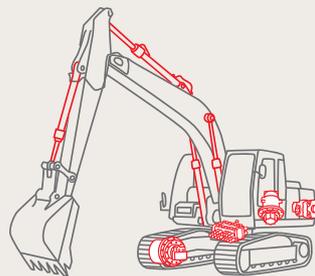
カーブ走行、対向車両とのすれ違いやトンネル突入時の風圧による横揺れを抑え、高速走行時における快適さを実現させる鉄道用機器

航空機



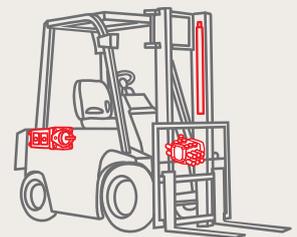
高い信頼性が要求される航空・宇宙技術分野で、操縦、降着、油圧・空気圧などに関して幅広く提供する航空機用機器

建設機械



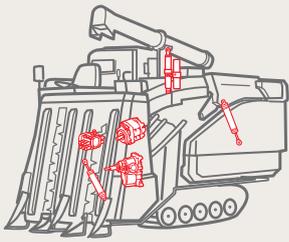
過酷な状況下で使用される建設現場でも活躍する建設機械用機器

産業車両



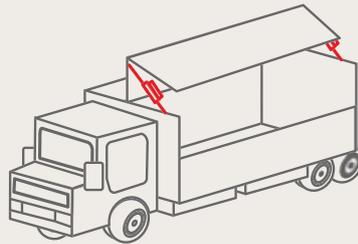
フォークリフトなどにおいて、作業の効率化をパワフルにサポートする産業車両用機器

農業機械



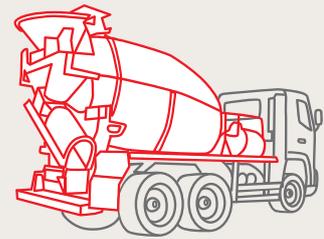
快適な農作業のために省エネルギー化・コンパクト化を実現した農業機械用機器

産業機械



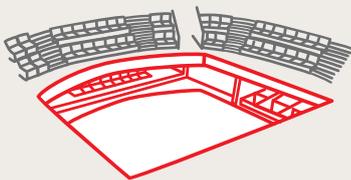
エレベータから工場などで使用される設備に至るまで、生産のスピードアップに役立つ製品を提供する産業機械用機器

特装車両



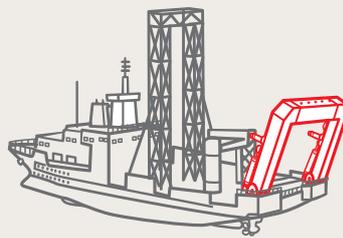
国内最大シェアを持つコンクリートミキサ車など、快適な生活環境を支える特装車両

舞台機構・建物装置



つり物や音響反射板など、舞台における演出空間をKYBの技術が支えています

船舶



海底探索機や母船、輸送、補給、救助など、KYBの油圧技術、張力制御技術が海上での快適な作業を支えています

スポーツ・福祉



KYBのコア技術を活かして、スポーツや福祉製品を開発しています

事業戦略の概要

「2017中期経営計画」の進捗

	IFRS			
	2017年度実績	2018年度実績	2019年度見通し (2019年5月現在)	2019年度目標 (2017年5月発表)
売上高	3,937億円	4,122億円	4,100億円	3,980億円
セグメント利益*	229億円	220億円	206億円	260億円
(セグメント利益率)	5.8%	5.3%	5.0%	6.5%
ROE	8.8%	—	8.4%	10.0%

* 日本基準の営業利益に相当

2019年度の基本的な戦略

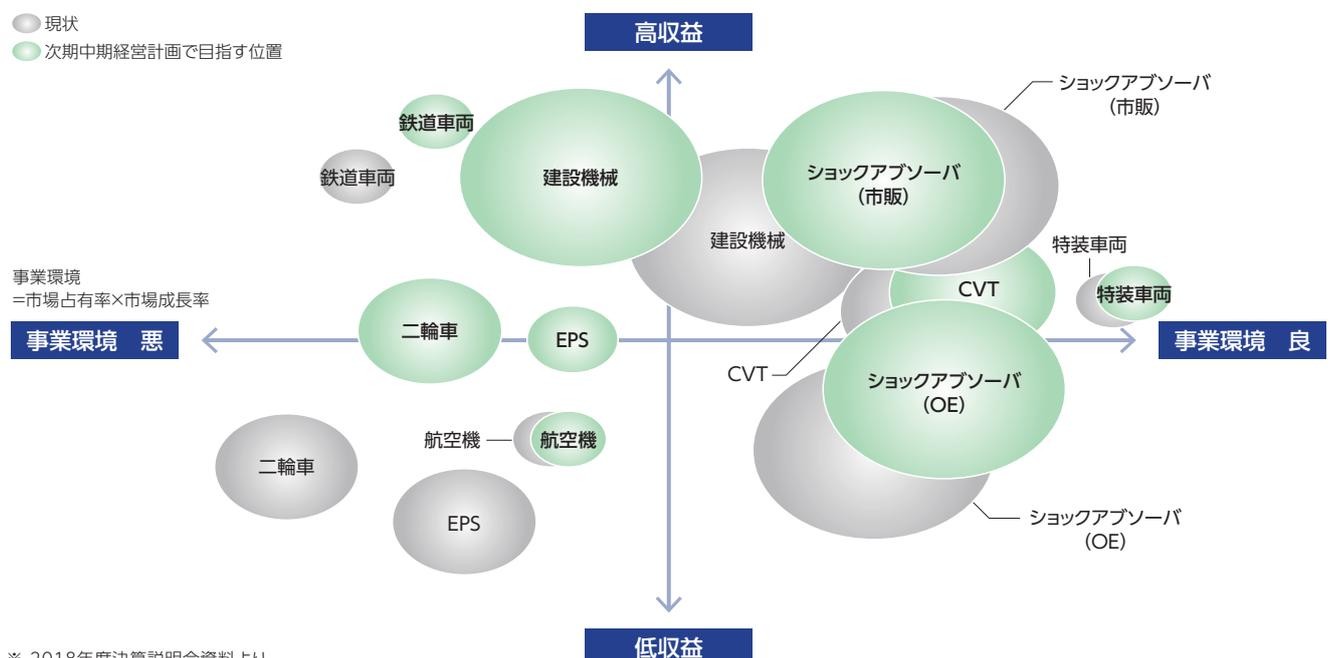
2019年度は、「2017中期経営計画」の最終年度にあたります。中期経営計画を2年経過しての成果としては、自動車向け付加価値製品を市場に投入するとともに、建設機械向け製品のライン移管・集約のめどをつけることができました。一方、反省点としては、不採算事業における構造改革の遅れや、特に建設機械向け油圧機器分野において需要の伸びに対する生産遅延発生が挙げられます。加えて、免震・制振用オイルダンパー事業において不適切行為を発生させ、関係者の皆様に多大なるご迷惑をおかけしました。

このような状況下、2019年度は、企業としての最優先事項として、コンプライアンスと安全最優先の企業文化の徹底・定着化を図るとともに、免震・制振用オイルダンパーの早期適合理化に注力します。また、不採算事業や拠点の撤退を含む見極めを実施し、再編を進めるほか、競争力のある新製品の開発と、革新的モノづくりを推進していきます。

痛みを伴う改革となりますが、これらを乗り越えることで、利益体質への転換を図っていきます。

次期中期経営計画において目指す姿

次期中期経営計画においては、収益基盤の安定化および持続的成長に向け、不採算拠点の撤退やグローバル再編による利益の最大化を重点課題として、選択と集中により、競争力の高い分野でさらなる収益性向上に力を注いでいきます。



※ 2018年度決算説明会資料より



中期方針

顧客の需要地シフトに合わせた拠点統廃合と高付加価値品の開発・拡販により成長軌道を描く

戦略の進捗と今後の取り組み

抜本的構造改革として、欧州拠点の事業再編や二輪車事業の拠点集約など、地域軸・事業軸での統廃合を進めています。また、EPS事業は、採算性改善の足がかりとして、今後市場の拡大が見込まれる中国に合併会社を設立し、操業を開始しています。

収益基盤の安定化に向けては、量販向けショックアブソーバのグローバルでの仕様統合を進めるとともに、市販向け製品の仕様統合を皮切りに横展開を計画しています。また、IoTやAIの活用により革新ラインの国内展開・海外展開を加速し、自動化のレベルを徐々にステップアップさせ、最終的には完全無人化による加工費の削減を目指します。

さらに、持続的成長に向けて、すでに量産の始まっている高付加価値製品のさらなる展開を図り、受注拡大を目指すほか、拡大基調にあるSUV・EV・ピックアップトラック車両向け製品の受注・拡販を進めていきます。



中期方針

市場変動に左右されない安定した売上高・利益を確保し、ショベルを基盤としながら、攻めきれていない成長市場への拡販を強化する

戦略の進捗と今後の取り組み

HC事業の重点取り組みである市場変動に左右されにくい体制づくりに向け、中型ショベル用コントロールバルブの一貫ライン構築に向けた移管を進めてきました。鋳物と、加工・組立工程の一貫化による生産性向上や、生産と開発の拠点統合により開発期間を短縮し、さらなる製品力の向上を図ります。さらに、モータ製品の生産を集約し、高需要にも対応できる体制を整えていきます。

今後も安定的な需要が続くと予想されるミニショベル・超大型ショベル市場では、能力を拡大することにより、今後も高いシェアを維持する見込みです。

また、持続的成長に向けて、鉄道、農業機械、スキッドステアローダーやコンパクトトラックローダーなど、非建機市場向け製品の拡販活動を展開していきます。



戦略の進捗と今後の取り組み

特装車両事業では、国内の高い市場シェアを強みに、アフターサービスやサービスパーツ販売を強化しつつ、海外事業のさらなる拡大を図ります。

航空機器事業では、防衛装備品の不適切な工数計上問題の早期解決に注力するとともに、これまでの民需拡大路線の見直しと、官需ビジネスのスリム化により収益性の改善を図ります。

システム製品は、免震・制振用オイルダンパーの不適切行為の再発防止と交換品の製造への対応に注力します。

ステークホルダーコミュニケーション

基本的な考え方

当社は、経営理念に「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」ことを掲げています。本理念を実行していくため、「1. 規範を遵守するとともに、何事にも真摯に向き合うこと」「2. 高い目標に挑戦し、より活気あふれる企業風土を築くこと」「3. 優しさと誠実さを保ち、自然を愛し、環境を大切にすること」「4. 常に独創性を追い求め、お客様・株主様・お取引先様・社会の発展に貢献すること」、これら4つの精神に則り、すべてのステークホルダーとの対話を深め、当社をより理解していただけるよう努めています。対話を通じ、取り組むべき課題を明確にし、一つひとつ真摯に向き合い解決していくことで、皆様の信頼、期待に応えていきます。

また、自らの改善に努め、絶え間ない独創的・革新的な研究開発により高められた技術力をもとに、人と地球にやさしい製品づくりを通じて持続可能な社会の発展に貢献します。



ステークホルダーコミュニケーションの実施状況

ステークホルダー	取り組みの姿勢	主なエンゲージメント方法
お客様 (メーカー、エンドユーザー)	お客様の満足する品質を備えた製品とサービスを適時適切な価格で提供することで、社会からの信頼を得られるよう努めていく	電話でのお問い合わせ
		ウェブサイトでの発信
		KYB技報
		KYBグループレポート
		KYB史料館
株主様	株主様に対する事業内容や経営方針、業績の見通し、成果などを適時適切に開示していく	株主総会
		報告書(有価証券報告書・決算短信など)
		株主様向け工場見学会
お取引先様	お取引先様を大切なビジネス・パートナーとして尊重し、共存共栄、信頼関係の構築に努めていく	調達方針説明会
		定期訪問
従業員	労使の共通の基盤である企業の持続的な発展と豊かな社会づくりのために貢献するよう努めていく	労使協議会
		社長メッセージ
		従業員意識調査
		社内報
地域社会	地域社会との連携と協調を図り、ボランティア活動、地域イベントの実施などに積極的に取り組み、地域社会の発展に貢献していく	当社イベントへの招待
		地域イベントへの参加

ステークホルダーの皆様との関係



KYBグループの社会的責任

KYBグループは事業活動の中で常に独創性を追い求め、お客様・株主様・お取引先様・従業員・地域社会の発展に貢献することを目指しています。

当社では、経営理念とビジョンに基づいたCSR活動を各部署の年度実施項目に掲げ、実践しています。そして、それぞれの活動を振り返り、改善・改新のサイクルを継続して行っています。

従業員は当社の行動指針を携行し、CSR(企業の社会的責任)の重要性の認識を深めています。

頻度	内容	事業活動との関係
随時	電話およびメールフォーム	お客様ニーズの収集とお客様満足度の向上
随時	会社情報・事業内容の発信	
年2回	技術・製品の紹介	
年1回	財務および非財務情報の開示	
随時	当社製品などの博物館	
年1回	事業報告・連結計算書類、計算書類、監査結果報告、決議事項の審議および決議	対話を通じての企業価値向上
年1回～	株主様への報告	
年1回	工場見学を通じての対話促進	
随時	方針の共有	相互信頼に基づく関係強化
随時	各種打ち合わせ	
年数回	労使による各種協議会などの開催	労使関係の強化 従業員のモチベーション向上
年2回以上	賀詞交歓会、所信表明	
年1回	アンケート調査の実施	
月1回	社内報による情報展開	地域社会との共生
随時	工場単位でのイベントの開催	
随時	地域住民との交流	

2018年度の実績

チェアスキーへの支援活動

2015年度より、特定非営利活動法人日本障害者スキー連盟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およびオフィシャルサプライヤーとして活動しています。チェアスキー用ショックアブソーバの製品開発だけでなく、チーム合宿や各国で行われるワールドカップなどにおいて技術サ

ポートも行っています。また、強化指定選手である当社従業員の鈴木猛史は、各種レースへの参戦や練習に励みつつ、メディア対応や講演活動を積極的に行っています。今後も選手と一体となって、よりよい製品開発に努めるとともに、社会貢献の一環として、障がい者スポーツの発展に貢献していきます。



「かながわサイエンスサマー」に参加

子どもたちに科学技術への興味・学習意欲を高めてもらうために、神奈川県が推進する「かながわサイエンスサマー」に2018年度も参加しました。当社は7～8月に合計3回、小学4～6年生、30名の子どもたちとその保護者を、KYB史料館にご招待しました。当日は、油圧ショベルの工作やミニショベル

の試乗体験を通して、パスカルの原理と油圧のメカニズムをわかりやすくご紹介。楽しみながら学んでいただくことができ、前年に続き大好評でした。さらに、以前参加された方のご要望を受けて、南足柄市役所の家族イベントに初の出前講座も実施しました。



被災地支援のためのマルシェを開催

宮城県東京事務所よりご支援いただき、本社にて4回目となる東日本大震災の復興支援マルシェ(物産即売会)を開催しました。2018年度も東京地区以外のKYB各工場において開催し、全社的なイベントとして定着してきました。今後も、震災の記憶を風化させることなく、復興支援を続けていきます。



「子供の未来応援基金」への募金活動

子どもたちに寄り添い、草の根で支援活動を行う団体をサポートする「子供の未来応援基金」。当基金への継続的な支援に対し、内閣府より感謝状をいただきました。すべての子どもたちが夢と希望を持って成長していける社会の実現のために、そして貧困が世代を超えて連鎖しないよう、今後も支援を続けていきます。



「東京都共同募金会」への募金活動

社会福祉法人東京都共同募金会より、毎年継続している寄付に対し、感謝状をいただきました。集められた寄付金は、高齢者や子どもたち、障がいのある方々が利用する民間の社会福祉施設や団体へ送られます。今後も共同募金を通して、さまざまな社会福祉事業へのサポートを続けていきます。



第17回 KYB全社スポーツ・文化交流大会を開催

第17回KYB全社スポーツ・文化交流大会を「彩の国くまがやドーム」(埼玉県熊谷市)にて開催しました。国内15拠点、海外18拠点のKYBグループ従業員約700名が一堂に会し、8チーム対抗の運動会を楽しみました。年齢・性別・部署・会社・

国籍といった垣根を越え、各チームが団結し、綱引きやリレーなど手に汗握る展開に会場中が大いに盛り上がりました。一番の結束力を見せた開催地の熊谷工場とインドのKCPLの連合チームが優勝しました。



小学生向け工場見学会を開催

美濃加茂市立蜂屋小学校の児童96名をご招待し、KYB岐阜北工場の見学会を開催しました。当日は、当社の概況と製品をご説明し、実際の工場内の製造ラインや安全体感道場などをご覧いただくとともに、KYBの環境への取り組みをご紹介しました。皆さんと楽しく交流を深めることができ、見学終了後はたくさん質問や意見をいただきました。今後も、地域とのつながりを大切にしていきます。



環境マネジメント

環境基本方針

スローガン

守ります みどりの地球
創ります 環境にやさしい製品

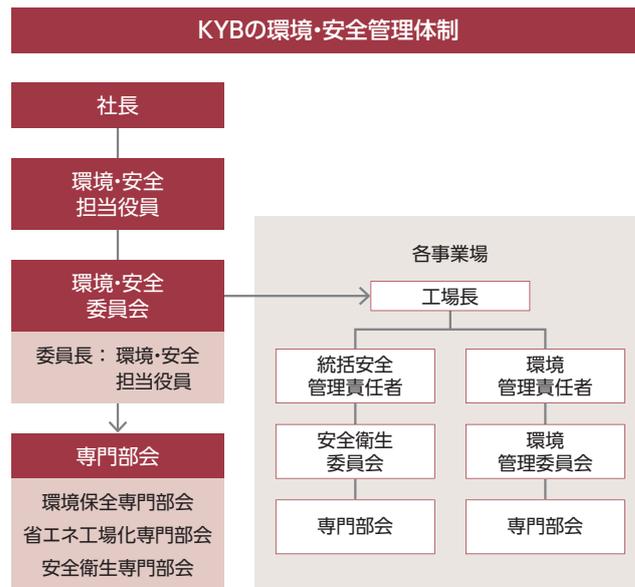
環境基本方針

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

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

環境・安全管理体制

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



環境・安全中期方針の変遷

フェーズ1 (2011～2013年)

1. 省エネルギー化を目指した工場づくり
 - CO₂原単位を毎年1%削減し、CO₂排出量を2020年までに1990年度比25%削減する
2. 廃棄物を出さない工場づくり
 - 産業廃棄物の最終処分量を2015年までに、2000年度比65%削減する
3. 労働災害を出さない工場づくり
 - リスクアセスメントによる労働災害の未然防止
 - 安全体感道場の展開 など

フェーズ2 (2014～2016年)

1. エネルギー・廃棄物の最少化を目指した工場づくり
 - エネルギー原単位を2013年度比で年1%削減する
 - 産業廃棄物の排出量原単位を2013年度比で年3%削減する
2. 労働災害ゼロの拠点づくりと拡大
 - 従業員の安全意識向上と、重大な危険源を撲滅する

フェーズ3 (2017～2019年)

1. エネルギー・廃棄物の最少化を目指した工場づくり
 - エネルギーの部分供給に向けた環境整備
 - エネルギーの見える化による諸施策の推進
 - 廃棄物の減容化と再資源化の促進
2. 労働災害ゼロ・火災ゼロの拠点づくりと拡大
 - 労働災害に対するリスク評価と対策の推進
 - 火災ゼロ対策の促進

環境保全目標の実践と今後の取り組み

環境に関する会社方針に基づき生産拠点ごとに「環境管理活動計画」を策定し、目標達成に向けてさまざまな活動に取り組んできましたが、ベンチマークである2016年度と比較して、生産量増加もあり、地球温暖化物質（CO₂）の排出量は削減目標を達成できませんでした。なお産業廃棄物については、2018年度まで

は全排出量として計上していますが、2019年度以降はリサイクルの定義づけを明確にし、実排出量として計上します。また、生産設備の効率化を図り、さらなるエネルギー使用量の削減、生産性の向上およびリサイクル化を促進していきます。

2018年度の活動結果

○：目標達成 ×：目標未達

テーマ	目標値	2018年度実績	評価
地球温暖化防止	CO ₂ 排出量	94,615t-CO ₂ 以下	97,419t-CO ₂ ×
省エネルギー	エネルギー使用量 原単位	0.70kℓ/百万円以下	0.68kℓ/百万円 ○
再資源化、 リサイクル率の 向上	リサイクル率	91.9%以上	92.1% ○
	ゼロエミッション	4.6%以下	4.5% ○
廃棄物の減量	一般廃棄物	474t以下	597t ×
	一般廃棄物原単位	1.96kg/百万円以下	2.09kg/百万円 ×
	金属くず	16,855t以下	20,364t ×
	金属くず原単位	237kg/百万円以下	251.8kg/百万円 ×
	産業廃棄物	3,261t以下	3,827t ×
	産業廃棄物原単位	26.79kg/百万円以下	28.5kg/百万円 ×

2019年度の 主な取り組み概要

温暖化防止

LEDやLVDなどの高効率照明置換、エア漏れ撲滅、工場内エア消費量の低減、高効率空調設備への更新、負荷低減活動の実施など

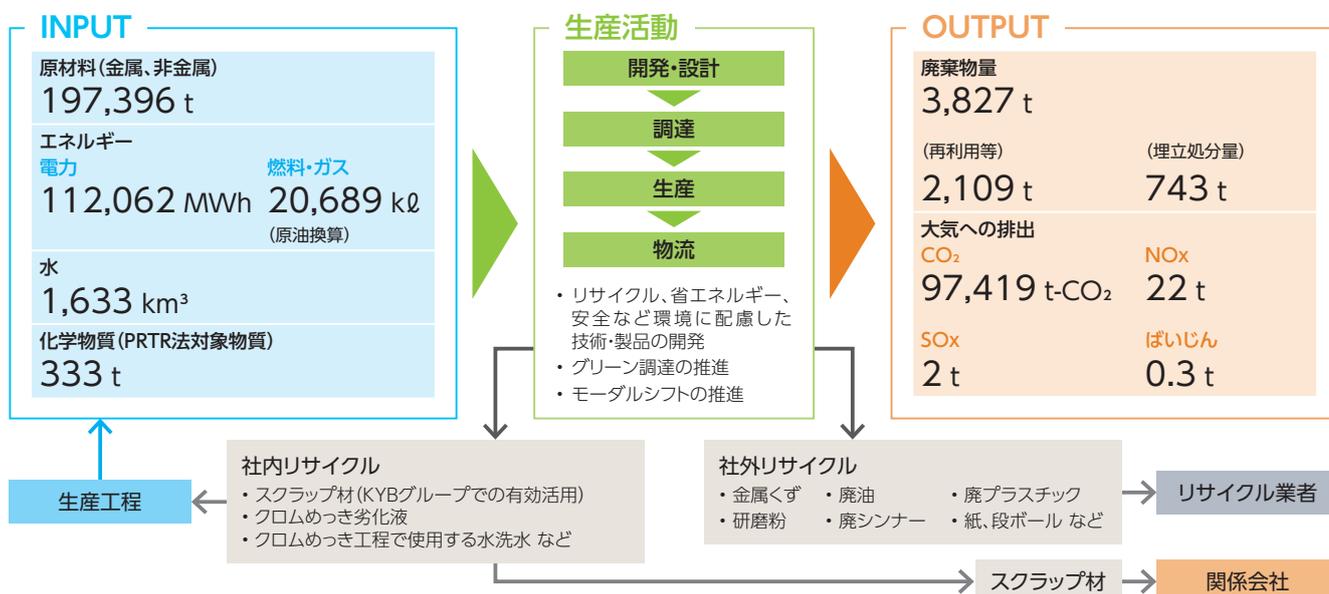
廃棄物低減

バイオ処理による塗料カスの減容、廃処理装置の導入やスラッジ脱水による減量、汚泥やホワイトガソリンの有価物化、リサイクル化推進など

※ 原単位は限界利益に基づき算出しています。
エネルギーは電気、燃料を原油換算し、合計値をエネルギー使用量としています。
CO₂排出量およびエネルギー原単位は当社で定めた方法により算出しています。

事業負荷に伴う環境への影響

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



化学物質の管理

製品に対する環境規制への対応

生活圏の環境を守るために、REACH規則*1をはじめ、その他ELV指令*2やRoHS指令*3などさまざまな法令や規則などが制定されており、徐々に厳しい規則内容に強化されています。KYBでは、強化されるREACH規則などに対応すべく、各製品における規制対象となる含有化学物質のデータベースを構築し、含有化学物質の調査、データの蓄積を進めています。このデータベースを活用することで、お客様から確認を依頼される使用禁止物質および使用制限物質の有無が迅速に確認できるとともに、REACH規則施行時から登録数が随時追加されていく高懸念物質の確認に対応できるようにしています。

引き続き、お客様と市場のニーズに適合した製品を提供できるよう活動を続けていきます。

化学物質へのリスクアセスメント

2015年度に、化学物質の健康障害に対するリスクアセスメントを国内の全拠点で行い、2016年度には、岐阜南工場、岐阜東工場にて、化学物質の爆発・火災に対するリスクアセスメントを行いました。実施にあたり、化学物質を取り扱うすべての部署に、爆

発・火災現象の基礎となる、燃焼の3要素(可燃物、酸素、着火源)、引火点、発火点について説明しました。工場で行う化学物質の中には、目に見えないガス状のものや、引火点が常温以下のものがあるため、化学物質による爆発・火災の予防には、着火源の排除が重要であることを、リスクアセスメントを通して、取扱者の理解浸透に努めています。

PCB処理への対応

PCBを含有する変圧器などの電気機器は、各事業所で厳重に保管しています。KYBは専門の無害化処理会社と処理委託契約を結び、2012年度より処理を開始しました。

これまでに、KYB-YS(株)および同社鑄造センター、カヤバシテムマシナリー(株)三重工場、当社岐阜南工場、同熊谷工場に保管していた変圧器の処理を完了しました。引き続き、各年度計画に基づき、処理を進めていきます。

*1 REACH規則：化学品の登録、評価、認可および制限に関して2007年6月に発効したEUにおける化学品規制

*2 ELV指令：EUで使用済み自動車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指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。

ISO14001認証取得

環境保全への取り組みを体系的に展開するため、国際規格であるISO14001環境マネジメントシステムの導入と、その推進を図っています。更新審査においては、2015年度版に順次移行します。

国内

KYB	認証登録年
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)	2000年 2月
相模工場 (基盤技術研究所、電子技術センターを含む)	2000年12月
熊谷工場	2000年12月
岐阜北工場(KYB金山(株)を含む)	2001年12月
国内関係会社	認証登録年
カヤバシテムマシナリー(株)(三重工場)	2000年12月
(株)タカコ(滋賀工場)	2003年 2月
KYB-YS(株)	2004年 4月
KYBトロンデュール(株)	2008年11月

海外

海外関係会社	認証登録年
KYB Manufacturing Taiwan Co., Ltd. (台湾)	2001年 6月
KYB Steering Spain, S.A.U.(スペイン)	2001年 6月
KYB Suspensions Europe, S.A.U.(スペイン)	2001年12月
KYB Americas Corporation (アメリカ)	2002年 5月
KYB (Thailand) Co., Ltd.(タイ)	2003年 7月
KYB Steering (Thailand) Co., Ltd.(タイ)	2003年 8月
PT. Kayaba Indonesia(インドネシア)	2004年11月
KYB-UMW Malaysia Sdn. Bhd.(マレーシア)	2005年 5月
KYB-UMW Steering Malaysia Sdn. Bhd.(マレーシア)	2005年 5月
Takako Vietnam Co., Ltd.(ベトナム)	2007年 1月
KYB Manufacturing do Brasil Fabricante de Autopeças S.A.(ブラジル)	2007年 3月
KYB Industrial Machinery (Zhenjiang) Ltd.(中国)	2009年 4月
KYB Manufacturing Czech, s.r.o.(チェコ)	2009年 8月
Changzhou KYB Leadrun Vibration Reduction Technology Co., Ltd.(中国)	2010年 1月
Wuxi KYB Top Absorber Co., Ltd.(中国)	2013年11月
Takako America Co., Inc.(アメリカ)	2013年 2月
KYB Manufacturing Vietnam Co., Ltd.(ベトナム)	2013年 5月
KYB Advanced Manufacturing Spain, S.A.U.(スペイン)	2015年 6月

環境会計

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

(単位：百万円)

コスト分類	主な内容	投資額・費用額
(1)事業エリア内コスト	(1)-1 公害防止コスト	204.3
	(1)-2 地球環境保全コスト	21.1
	(1)-3 資源循環コスト	216.7
(2)上・下流コスト		0.0
(3)管理活動コスト	・ISO14001の維持・管理 ・環境負荷監視	97.0
(4)研究開発コスト	・環境にやさしい製品開発 ・軽量化、有害化学物質の削減製品	89.8
(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	12.8
(6)環境損傷対応コスト		0.0
(7)その他のコスト	・内部環境保全 ・福利厚生保全	22.7
総額		664.4

(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

環境データ

CO₂排出量



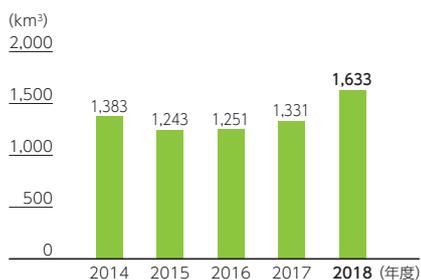
エネルギー使用量



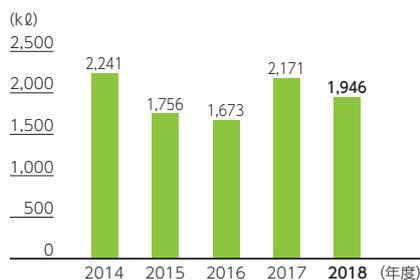
廃棄物排出量



水使用量



輸送に関するエネルギー量*



*原油換算

生産拠点活動

変圧器アモルファス(超高効率)の導入による省エネルギー化

相模工場の各変電所には変圧器が50台あり、そのうち4台の経年劣化が進行しており、故障リスクが高いため、損出電力を大幅に削減できる超高効率変圧器「SUPER アモルファス Zero S」タイプを2017年に2台、2018年に2台と計4台を導入。原油換算値で、年間約26kℓの省エネルギー化を図りました。



ターボコンプレッサーへの更新

岐阜北工場では2016年度より、コンプレッサー更新の際に、ターボコンプレッサーへの入れ替えを進めています。3段圧縮のターボコンプレッサーは、2段圧縮のスクリューコンプレッサーに比べ高効率で、年間動力費の削減が見込めます。さらに、設備の部品点数が少なく、メンテナンス費用の削減も期待できます。今回、岐阜北工場では2台目の導入となり、今後もスクリューコンプレッサーをターボコンプレッサーに順次更新し、エネルギー費用の削減を図っていきます。



コンプレッサーの使用電力量削減

KYB-YS(株)の中之条第2工場では、コンプレッサーの使用電力量が工場全体の約27%を占めています。そこで、写真の「コンプレッサー自動運転・停止制御盤」のタッチパネルにより、製造ラインの稼働状態に連動してコンプレッサーを運転停止できる制御システムを導入。結果、極めて効率の良い省エネルギー運転を実現し、コンプレッサー電力の13%を低減することができました。これは工場全体としては3.5%の低減となります。



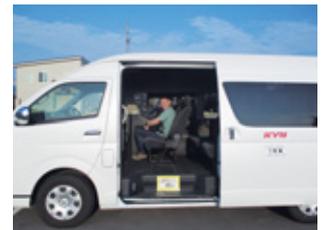
油水排水処理設備の更新

岐阜北工場の油水廃水処理装置は、工場全体の含油廃水を水質汚濁防止法に定められた排水基準値以下に処理する設備です。この油水処理装置は設置後約40年経過しており、経年劣化が進んで処理能力も低下し、今後水質基準の遵守も危ぶまれてきました。そのような中、水質汚濁防止法改正による第8次総量規制で水質基準(全窒素・全リン)が厳しくなったことから、社会的責任(公害の未然防止)を果たすため、既存設備を更新し、より精度の高い処理水質を維持しています。



巡回バス導入による環境負荷低減

岐阜北工場では、従業員が通勤に利用していた最寄駅から岐阜北工場間の路線バス廃線に伴い、タクシー送迎を30年間以上行っていました。コスト面および環境面から、電車の到着時間に合わせた巡回バスを1日4便設置し、巡回バス時刻表(南北東工場)を見直すことで、タクシー利用台数1日平均11台から巡回バス4便に削減が可能となりました。その結果、コスト面だけでなく、CO₂排出量の削減にも微力ながらつながりました。今後も、環境に配慮した活動に努めていきます。



洗浄液の交換周期延長による産廃量低減活動

KYB金山(株)では、環境活動の一環として産業廃棄物の低減活動を実施しています。第一工場では、洗浄液を定期交換から定量交換へと見直し、交換頻度は月1回から3ヵ月に1回へ変更。その結果、廃液量を47,520ℓ/年から15,840ℓ/年へ低減、副資材購入費も3分の1に低減することができました。品質にも問題がなく、今後は全社(第二工場)へも横展開していきます。



品質マネジメント

KYBグループ品質基本方針

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

当社およびグループ企業では、「Bad News 1st*」を遵守するよう努めています。異常が発生した際には問題解決に真摯に取り組み、お客様・社会にご満足いただける品質のモノづくりやサービスを提供すべく努力しています。

* Bad News 1st：異常に気がついたら、よし悪しにかかわらず、いち早く報告を行う制度。重大危機につながる事案の早期発見や対応を促しています。



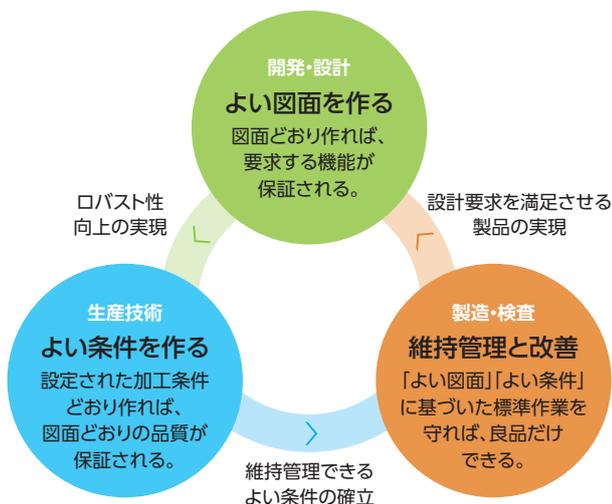
品質保証体制

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

製品を生産する工法や工程の開発を含め、開発設計段階での品質は製品の市場品質を決定付けます。さらに、生産現場での作業手順など、決め事の完成度と運用の充実が工程内不良をはじめとしたモノづくりでの品質ロス削減につながります。

KYBでは「三段階評価」と呼ぶ製品・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努力しています。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「三段階評価」のシステムに則り、量産製品の品質を保証します。

KYBの目指す姿：品質不具合未然防止のサイクル



三段階評価による製品・技術開発と品質安全宣言

ステップ	三段階の狙い	品質保証ステップ
先行・モデル開発 DRO評価会	可能性の証明 (開発品質の説明・評価)	開発品質
受注開発 DR1評価会	量産性の証明 (開発品質の説明・評価)	立ち上がり品質
量産開発・生産準備 品質安全宣言	応用性の証明・シリーズ化 (立ち上がり品質の実証・評価)	量産品質
量産 「初期流動管理」 DR2評価会	[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」	

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

サプライヤー表彰一覧(2018年度)

拠点名	名称	内容	お客様
KIMZ(中国)	サプライヤー表彰	QCDS、品質、特別賞の3賞すべて受賞	ジャトコ広州社
KYBT/KST(タイ)	リージョナル品質賞	品質への貢献に対し受賞	日産自動車株式会社
KYB金山	サプライヤー表彰	品質が評価され受賞	ゼネラルモーターズ・ジャパン株式会社
KYBT(タイ)	クオリティエクセレンスアワード	品質が評価され受賞	ゼネラルモーターズ・タイランド社

人財マネジメント

人財育成

従業員は企業にとって財産であるとの考えのもと、KYBでは「人材」ではなく「人財」という言葉を用いています。

高い規範意識を備え、かつ世界で戦えるグローバルな人財を育成します。専門性を磨き、国境や地域の枠を超えて自ら動き、任務を遂行できる人財を育成するために、「階層別教育」をはじめ、

「コンプライアンス教育」「専門技術教育」「生産の仕組み改善」「モノづくり」「グローバル化」「健康・安全」など、幅広い教育・研修制度を実施しています。

また、国内グループ企業の従業員についても同一の教育体系を取り入れ、KYBグループ全体で人財育成に取り組んでいます。

KYB教育体系

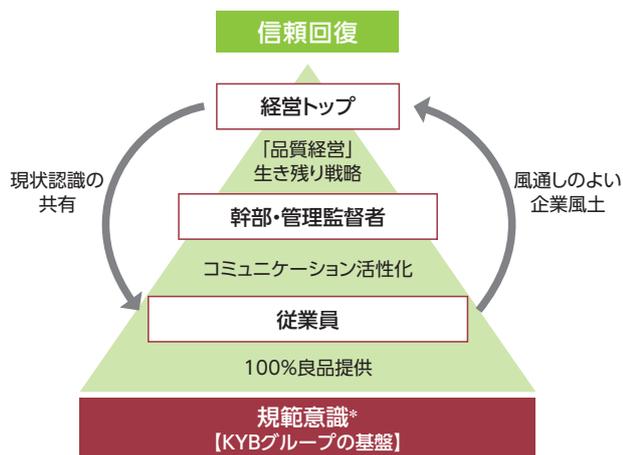


具体的な取り組み

規範意識教育

KYBグループでは、経営層と従業員間で現状認識を共有し、コミュニケーションが活性化した風通しのよい企業風土づくりを積極的に進めています。

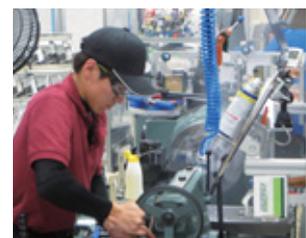
経営の根幹である「品質経営」の推進に向けて、「規範意識」はKYBグループの基盤であると位置付け、経営層はもとより、全階層の全従業員に向けた、道徳・倫理・法律・社会のルールを守る意識の向上に取り組んでいます。



* 規範意識：道徳・倫理・法律・社会のルールを守る意識のこと

技能五輪全国大会への挑戦

「技能五輪全国大会」は厚生労働省と中央職業能力開発協会が主催する、青年技能者の技能レベルを競う大会です。この大会には機械など各分野の42職種について、全国から選抜された選手が参加します。



KYBでは、若手高度技能者育成活動の一環として「旋盤」職種への出場に取り組んでおり、加工技術・判断力・考察力・忍耐力を兼ね備えた技能者を育成しています。2019年度は、2名の若手従業員が全国大会に出場します。

グローバル技術者研修

海外グループ企業の従業員に対し、グローバル技術者研修を継続して実施しています。



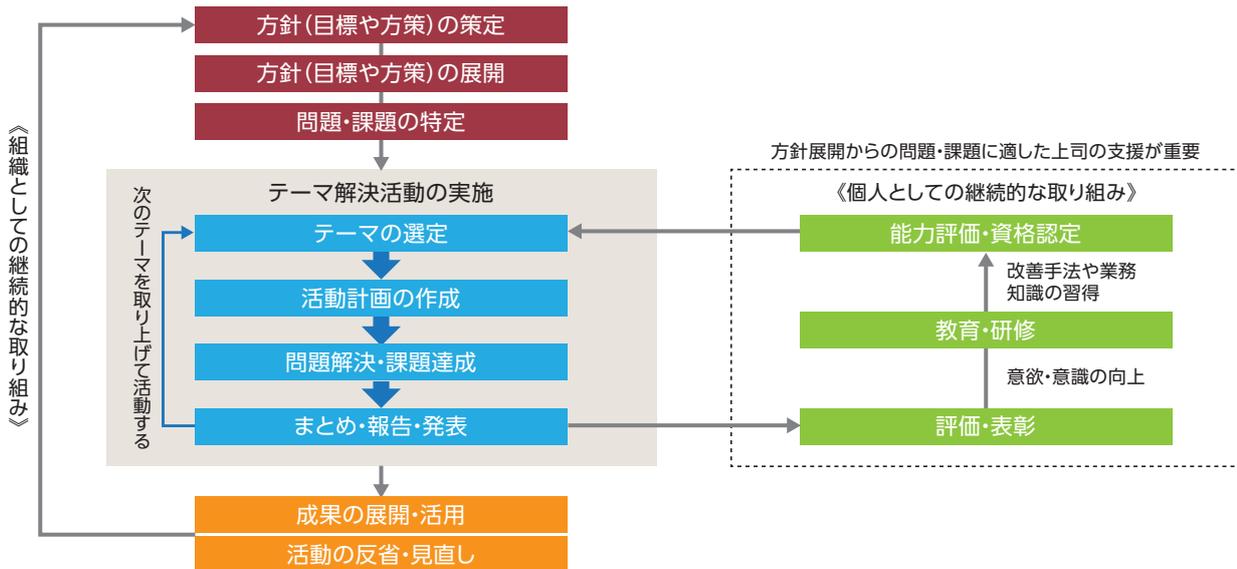
現在、①めっき、②溶接、③塗装、④センタレス研削、⑤設備保全、⑥計測・材料検査、⑦KPS、⑧鋳造、⑨熱処理の9コースを設けています。

小集団活動

小集団活動とは

それぞれの職場において、目的別に最適な少人数チームを編成し、上司の指導のもと、規範意識の定着や、安全・品質・生産性などの改善活動に取り組みます。そして、その活動を通じ、社内不正防止や会社の業績に寄与するとともに、「職場内活性化、コミュニケーション向上」「改善力向上による人材育成」を図ることを目的とした全社活動です。

小集団活動の基本的な進め方



具体的な取り組み

海外拠点トレーナー育成研修

海外グループ企業において、小集団活動の推進を担う拠点キーパーソンに対するトレーナー育成研修を行っています。2019年3月に実施した、第1回トレーナー育成研修には9カ国、18名が参加し、小集団活動事務局の役割、活動の進め方、QC*手法などについて学びました。今後も本研修を継続して開講し、小集団活動を推進するキーパーソンを拡充させていきます。



*QC(Quality Control)：品質管理

小集団活動発表大会

各チームの活動成果は、各事業所の大会で選ばれた優秀チームが発表を行う全社大会(生産関連部門大会、事務・営業・管理部門大会)や国内グループ企業の大会などを通して、優秀事例の共有を図っています。



また、小集団活動で不正の未然防止に関わるテーマへの取り組みを進めるなど、風通しのよい職場づくり、人材育成の場としても位置付けています。

QC手法研修

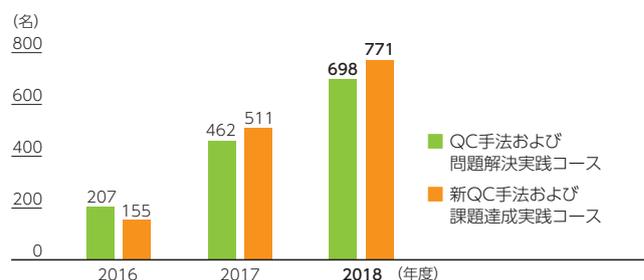
小集団活動を推進するため、活動で用いる手法やその進め方を学ぶ教育コースを設けています。

- ① QC手法および問題解決実践コース
- ② 新QC手法および課題達成実践コース

※受講日数：各コース2日間

教育の修了を昇格要件と連動させるなどの施策により、受講者数は確実に増加しています。

QC手法・実践教育 受講者数の増加(延べ受講人数)



「健康経営」の推進

KYB健康宣言

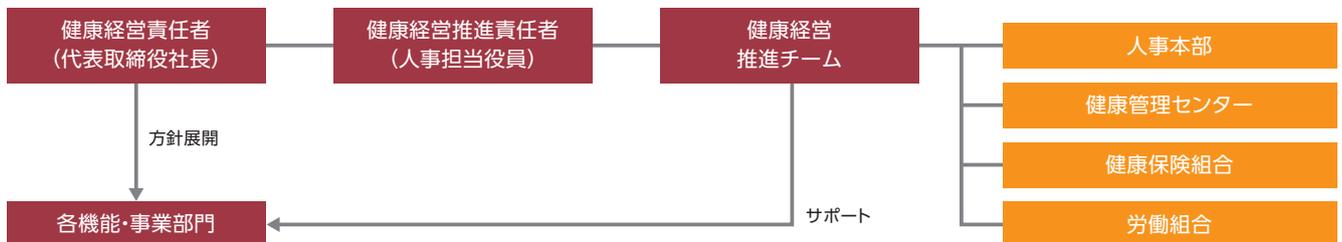
KYBは、従業員や家族の健康を重要な経営資源、企業活力の源泉と位置付け、持続的な成長を実現するため、従業員一人ひとりが心身ともに健康でいきいきと働くことができる環境づくりに取り組んでいきます。経営理念である「高い目標に挑戦し、より活気あふれる企業風土を築く」ため、健康増進活動に取り組む従業員への積極的な支援と、組織的な健康増進施策を推進することを宣言します。

2019年11月1日

代表取締役社長執行役員

大野 雅生

健康経営推進のための組織体制



重点対策

1. 生活習慣病対策 (健康保険組合とのコラボレーション)

- 運動しやすい環境づくり
ウォーキングコースの設置
全社ウォーキング大会の開催



- 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

	定期健康診断	特定健康診査
2017年度	100%	73.5%
2018年度	100%	77.4%

- 健康セミナーの開催

従業員の健康意識向上のため、各事業所にて毎年外部講師による健康セミナーを開催しています。



2. メンタルヘルス対策

- メンタルヘルス教育の推進
職場のメンタルヘルス対策は一次予防が重要であるため、一次予防を目的とした階層別教育を推進しています。

2018年度 階層別教育実績

	実施回数	受講率
監督職	5回/年	92.5%
管理職	3回/年	96.0%

- 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しています。

3. 受動喫煙対策

- 喫煙環境対策

喫煙場所の屋外化の推進：
屋外率87.7%
時間喫煙の推進：
時間喫煙導入事業所66.7%



- 卒煙サポート

卒煙したい従業員のための支援を行っています。

「働き方改革」の推進

基本的な考え方

多様な人財が長期にわたって活躍できる「働きがいのある職場づくり」を実現するため、右記のテーマで制度の充実・構築に、重点的に取り組んでいます。

また、2018年より、当社の全従業員を対象に、職場風土・労働環境・経営方針などについて「従業員意識調査」を実施しています。回答は無記名式とし、回答結果の集計・分析は外部機関にて行うため、高い回答率(第1回/2018年：95.6%、第2回/2019年：97.1%)を得ており、従業員の“ホンネ”を引き出しています。

今後も定期的に調査を実施し、これらのデータを活用しながら、従業員の働き方改革の推進に全社を挙げて取り組んでいきます。

具体的な取り組み

間接部門の生産性向上

2017年度より「間接部門生産性向上プロジェクト」を立ち上げ、間接部門(総務、経理、人事、生産管理などの管理部門)における業務の効率化および付加価値の向上に取り組んでいます。

各部門において、従来の業務を「なくす」「へらす」「かえる」の観点で見直す「業務改善アクションプラン」を策定し、3年間で約20%の業務効率化(より付加価値の高い業務へのシフト)を目指します。

また、定型的な事務処理業務の自動化を目指し、RPA(ロボティクス・プロセス・オートメーション)ツールを一部の部門で導入しました。今後も、あらゆる業務効率化策の検討・検証を繰り返し、間接部門の生産性を向上していきます。



ワークライフバランスの支援

従業員がいきいきと活躍できる環境づくりの一つとして、仕事と家庭の両立支援に取り組んでいます。2018年4月より、育児を行う従業員の支援策として、育児休職の取得可能期間を「3歳に到達後、

- ワークライフバランスの支援**
フレックスタイム勤務制度、時間単位年休制度など
- 多様な働き方の検討**
テレワークの推進、育児短時間勤務など
- 従業員の健康増進**
詳細はP30「健康経営」の推進」ご参照
- 業務効率の向上**
間接部門生産性向上プロジェクトなど

最初に迎える4月末まで」に延長しました。法令の定める育児休職期間では、年度の途中で休職期間が満了してしまい、保育園に子を預けることが難しいという従業員の声がかきかけとなり、改めることとしました。

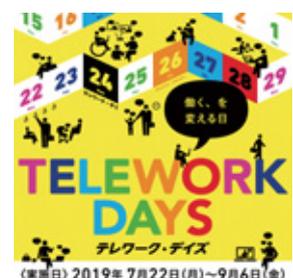
また、2019年4月にはフレックスタイム制度の見直しを行い、従業員がその選択により勤務できる時間帯(フレキシブルタイム)を拡大し、全事業所で統一。これにより、私生活や業務のスケジュールに合わせた柔軟な働き方が可能になりました。

テレワークの推進

働き方改革の一環として、通勤にかかる時間や労力の削減・有効活用を目指し、在宅勤務の推進に取り組んでいます。まずは、育児・介護を行う従業員の仕事と家庭の両立支援に焦点を絞り、2017年11月より、実験的に運用を開始しました。その後、本社・支店所属の従業員全体へと対象を拡大し、週2回の実施を上限に在宅勤務を行っています。

また、2020年の東京オリンピック・パラリンピックに向け関連省庁と東京都が展開する「テレワーク・デイズ2019」の実施団体に登録し、在宅勤務の積極実施を従業員に呼びかけました。

今後も、従業員の声をもとに、より使いやすい制度への改善および利用対象者の拡大を進めていく予定です。



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。

信頼回復に向けた基本的な考え方

当社は、ステークホルダーとの適切な協働やその利益の尊重、健全な事業活動倫理などについて、当社としての価値観を示し、私たち一人ひとりが遵守すべき行動準則として、「企業行動指針」を制定し、国内外の事業活動の第一線にまで広く浸透し遵守されるよう、これまで努力してきました。例としては、企業行動指針の説明会開催、各種コンプライアンス教育の実施、コンプライアンス教育の昇格要件化、対象従業員との1対1の点検活動、内部通報制度の周知徹底などを行っています。これらの場を含め、さまざまな機会において、私たちが企業活動を通じて社会に提供している製品・サービスは、多くの人々の生命・身体や財産の安全に関わるものであること、また、私たち一人ひとりが直接的にも間接的にも品質経営に従事しており、個々の業務の緩みが社会全体に影響を及ぼすことがありうることを厳しく自覚して、緊張感を持って日々の業務に向き合うことを広く伝えてきました。加えて、あらゆる職場で、異常に気づいたら、良し悪しにかかわらずいち早く報告し、問題の芽が小さなうちに解決する考え方[Bad News 1st]の実践についても、広く伝え、遵守するよう努めてき

ました。しかしながら、2018年10月16日に公表しましたとおり、当社および当社の子会社が出荷していた免震・制振用オイルダンパーの一部において、性能検査記録データの書換え行為などが行われ、大臣認定の性能評価基準に適合していない、または、お客様の基準値を外れた製品を建築物に取り付けていた事実、さらに、当社と防衛省との間の防衛装備品に関わる契約においても、作業時間の付け替えによる不適切な計上を行っていました(以下、あわせて「不適切行為」と呼びます)。

今後、不適切行為を絶対に再発させず、信頼回復に取り組む覚悟を示すため、経営理念を改定し(「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。」を追加)、改定後の経営理念および基本方針に基づき、コーポレートガバナンスの強化、充実に尽力していきます。そして、品質不正の防止を企業行動指針に明記したうえで、国内外の事業活動の第一線である従業員「一人ひとり」に「企業行動指針」が深く浸透し、遵守されるよう不退転の決意を持って取り組んでいきます。

企業統治の体制の概要

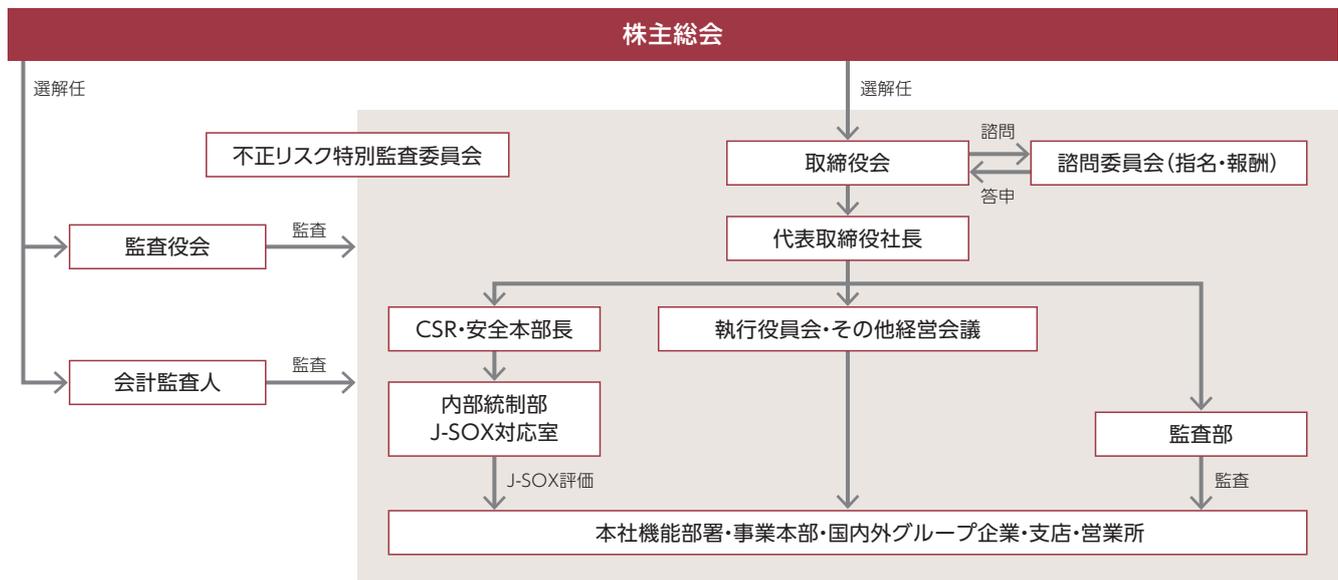
当社は、会社法上の機関設計として監査役会設置会社であり、取締役会と監査役・監査役会を中心としたコーポレートガバナンスを構築しています。また、執行役員制を採用し、意思決定の迅速化、業務執行の効率化を図っています。

取締役会は、6名のうち、2名を独立社外取締役とし、監査役会は、4名のうち、2名を社外監査役(うち、1名を独立社外監査役)としています。当社取締役会は、3分の1が独立社外取締役に構成されていることから、経営に対する独立的かつ客観的な監督機能がより一層強化されているものと判断しています。社外

取締役および社外監査役の独立性については、当社における独立性基準に基づき、独立性の有無を判断し、経営陣から独立して判断できる人物を選任しています。

さらに、組織体制としては、グローバルガバナンスおよびコンプライアンスの総合企画・調整を担う内部統制部を設置し(同部内に設置しているJ-SOX対応室がJ-SOX評価を実施)、広く不正の予兆・土壌を検出する機能を担い、社外取締役を委員長とする不正リスク特別監査委員会を設置しています。

コーポレートガバナンス体制図



社外取締役・社外監査役の独立性基準

KYB株式会社(以下、「当社」という)は、金融商品取引所が定める独立役員の要件を踏まえ、社外取締役および社外監査役の独立性基準を以下のとおり定めています。いずれかに該当する場合、独立性に欠けると判断します。

1. 当社および子会社(以下、「当社グループ」という)において勤務経験がある者
2. 当社グループの主要な借入先*1において勤務経験がある者
3. 当社の主要株主*2またはその業務執行者
4. 当社グループの製品等の主要な販売先*3またはその業務執行者
5. 当社グループの製品等の主要な仕入先*4またはその業務執行者
6. 当社グループから、役員報酬以外に年間1,000万円以上の金銭その他の財産を得ているコンサルタント、会計専門家、法律専門家等(当該財産を得ている者が法人等の団体であり、当該財産が当該団体の年間総収入金額の2%を超える場合は、当該団体に所属する業務執行者)
7. 当社グループから年間1,000万円以上の寄付を受けている者(寄付を受けている者が法人等の団体である場合は、当該団体に所属する業務執行者)
8. 当社グループとの間で、相互に取締役、執行役員等を派遣している法人等の業務執行者
9. 当社グループの会計監査人である監査法人に勤務経験を有する者
10. 過去10年間において、上記3から9のいずれかに該当していた者
11. 上記1から10のいずれかに該当していた者の配偶者および二親等以内の親族
12. その他、当社と利益相反関係が生じうる特段の事由を有する者

*1 当社グループの主要な借入先とは、当社の資金調達において必要不可欠であり、代替性がない程度に依存している金融機関その他の大口債権者をいう。

*2 当社の主要株主とは、直接保有、間接保有(信託銀行等を通じて間接的に保有している者を含む)を問わず、当社事業年度末において議決権の10%以上を保有している株主をいう。

*3 当社グループの製品等の主要な販売先とは、その年間取引金額が当社グループの連結売上高の2%を超える販売先をいう。

*4 当社グループの製品等の主要な仕入先とは、その年間取引金額が当該仕入先グループの連結売上高の2%を超える仕入先をいう。

取締役会の実効性評価

当社においては、過去3年、取締役会の実効性について評価を行い、毎年、「コーポレートガバナンス報告書」にて、課題と取り組みの概要を開示しています。例としては、取締役会に付議する案件の基準見直し、指名・報酬委員会の設置、個人株主様を対象にした工場見学会の開催などに取り組んできました。

買収防衛策

当社は、2019年(令和元年)6月25日開催の当社第97期定時株主総会の承認に基づき、当社の企業価値ひいては株主共同の利益を中長期的に確保し、向上させる取り組みの一つとして、「当社株式の大規模買付行為への対応策(買収防衛策)」を継続しました。本買収防衛策の有効期間は2022年(令和4年)6月開催予定の第100期定時株主総会終結の時までとしています。

当社におけるガバナンスの強化

	実施事項
2014年度(平成26年度)	対象従業員との1対1の点検活動開始
2015年度(平成27年度)	独立社外取締役1名選任
2016年度(平成28年度)	独立社外取締役2名選任、指名委員会(任意)設置
2017年度(平成29年度)	報酬委員会(任意)設置
2018年度(平成30年度)	社外取締役・社外監査役の独立性基準策定
2019年度(令和元年度/平成31年度)	不正リスク特別監査委員会設置、内部統制部設置、独立社外取締役割合1/3化

コーポレートガバナンスにおける非財務実績

(1)企業行動指針言語数：14言語

(日本語、英語、中国語(簡体字/繁体字)、ポルトガル語、ベトナム語、フランス語、ドイツ語、チェコ語、タイ語、インドネシア語、スペイン語(欧州版/南米版)、タガログ語)

(2)取締役会における独立社外取締役の割合：1/3

(3)独立性基準：社外取締役・社外監査役の独立性基準策定

役員の報酬等

報酬構成

役員の報酬は、役職・職責に応じて毎月固定額を支給する固定報酬(基本報酬)と、会社業績の達成度によって変動する業績連動報酬(賞与)によって構成されています。なお、社外取締役および監査役の報酬については、その各々の役割と独立性の観点から、固定報酬のみとし、業績連動報酬は支給していません。

報酬等の種類	支給対象役員	報酬総額限度額	株主総会決議年月日	算定プロセス
固定報酬	取締役	30百万円/月 (360百万円/年)	1997年6月27日開催 第75期定時株主総会	報酬委員会への諮問
	監査役	8百万円/月 (96百万円/年)	2011年6月24日開催 第89期定時株主総会	—
業績連動報酬	取締役 (社外取締役を除く)	総報酬(固定報酬+業績連動報酬)の40%以下	毎年の定時株主総会に付議	報酬委員会への諮問

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

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うえで、取締役会に対し妥当である旨の答申を行っています。

取締役の固定報酬額は、報酬委員会の答申を受け、株主総会で決議された報酬総額限度額の範囲内において、取締役会決議

により決定されます。また、取締役(社外取締役を除く)の業績連動報酬については、毎年の定時株主総会において議案が承認された時に、支給が確定します。

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。

業績連動報酬の算定および支給額の決定方法

(1) 算定の基礎となる指標および業績

業績連動報酬は、業績連動報酬支給事業年度の前事業年度（以下、基準事業年度）における、以下の算定指標（4項目）の連結業績予想達成度に応じて算定します。

算定指標	目標	実績
セグメント利益金額(百万円)	22,000	22,010
セグメント利益率(%)	5.30	5.34
親会社の所有者に帰属する 当期利益(損失)金額(百万円)	16,600	△24,757
親会社の所有者に帰属する 当期利益(損失)率(%)	4.00	△6.01

(注) 目標は、基準事業年度（2018年度）の前事業年度（2017年度）期末決算短信に記載する基準事業年度にかかる連結業績予想値を使用しています。

(2) 支給総額の算定

業績連動報酬の支給総額限度額は、親会社の所有者に帰属する当期利益金額の1.0%とします。ただし、取締役（社外取締役を除く）の総報酬（固定報酬+業績連動報酬）に占める業績連動報酬比率40%を超えないこととします。

支給総額は、支給総額限度額に(1)に記載の算定指標の達成項目数に応じた支給割合を乗じて算定します。なお、親会社の所有者に帰属する当期損失を計上した場合には、業績連動報酬は支給しません。

達成指標数	4項目	3項目	2項目	1項目	0項目	当期損失
支給割合	100%	80%	60%	40%	20%	0%

(3) 役職別支給額の決定

取締役（社外取締役を除く）の個別の支給額は、(2)の支給総額を以下の役職別支給ポイントにて按分計算を行い、各取締役への業績連動報酬支給額を決定します。なお、100千円未満の端数が生じた場合は、端数はすべて切捨とします。

役職	取締役 会長	取締役 副会長	取締役 社長	取締役 副社長	取締役 専務
支給ポイント	8	7	10	6	5

役員区分ごとの報酬等の総額、報酬等の種類別の総額および対象となる役員の員数

役員区分	報酬等の総額 (百万円)	報酬等の種類別の総額(百万円)		対象となる役員の 員数(名)
		固定報酬	業績連動報酬	
取締役 (社外取締役を除く)	225	225	—	7
社外取締役	17	17	—	2
監査役 (社外監査役を除く)	46	46	—	2
社外監査役	47	47	—	3

(注1) 取締役（社外取締役を除く）の報酬等の総額には、使用人兼取締役の使用人分給与は含まれていません。

(注2) 上記には、2018年6月22日開催の第96期定時株主総会終結の時をもって退任した取締役1名および社外監査役1名を含んでいます。

(注3) 当社は、2011年6月24日開催の第89期定時株主総会終結の時をもって役員退職慰労金制度を廃止していますが、同株主総会において同株主総会終結の時までの在任期間に対応する退職慰労金の支給について承認決議をいただいています。上記報酬等の総額のほか、当該承認決議に基づく以下の役員退職慰労金の支給を当事業年度において行っています。

取締役（社外取締役を含まない）1名に対する役員退職慰労金1,400万円

※ この金額には、過年度において開示した役員退職慰労引当金繰入額、取締役1名分1,210万円が含まれています。

※ この役員退職慰労金は、当事業年度中に退任した取締役1名に対して支給したものととなります。

(注4) 役員退職慰労金制度は、上記のとおり廃止していますので、当事業年度にかかる役員退職慰労金の増加はありません。

内部統制／コンプライアンス

内部統制

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*1を取締役会において決議し、リスク管理体制、グループ管理体制、社内コンプライアンス体制の整備など諸施策を推進しています。また、金融商品取引法に基づき「財務報告に係る内部統制」の整備と運用の評価を法の定める手続きで行い、財務報告の信頼性を確保し、内部統制報告書による適正な情報開示を実践しています。

活動のポイント

1. 内部統制部の設置

内部統制部を設置し、グループガバナンスの総合企画・調整を担っています。さらに、同部内にJ-SOX対応室を設置し、「財務報告に係る内部統制」の整備と運用の評価などを行っています。

2. 内部統制システムの基本方針の策定

当社取締役会において、内部統制システムの基本方針の決議を行い、その活動状況について確認します。その概要については、事業報告にて開示しています。

3. グループ企業との情報連携体制の強化

当社とグループ企業の経営陣との間での会議体を強化し、会議の開催頻度を上げるとともに、トップヒアリング、国内関係会社経営会議、グローバル会議などにおいて、不正防止および発見に関する討議を強化します。

4. 事業体制の整備

十分な技術、性能、品質検査体制、製造能力が備わっているのか

を検証する体制を整備するため、新製品開発や新事業などの企画に対して、製品開発評価会や執行役員会などでの重要検討項目のチェックを強化します。

5. 人事ローテーションの徹底

知識・ノウハウの社内共有化を図ることにより、業務の透明性を確保するなど、効率的な後継者の育成を図ります。これにより、適正な人事ローテーションを行っていきます。

6. 緊急時の社内規程の運用徹底

当社およびグループ企業において、重大な問題が存在する可能性を認識した場合、直ちに当社に報告する旨の社内規程など（即報規則*2、「Bad News 1st」）について、その報告義務の再周知を行い、実施の徹底を図ります。

7. 内部通報制度の実効性向上に向けた見直し

内部通報制度に関する間接部門へのeラーニング教育、現場作業員への説明会、理解度テスト、Face to face 点検活動*3での教育・啓発を行っています。また、製品の品質や安全に関わる不適切な行為の内部通報については、通報の義務化などの実効性向上策を検討しています。

*1 詳細は当社ウェブサイトをご参照ください。

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

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

*3 Face to face点検活動：現場から積極的に情報を吸い上げるため、1対1の面談方式による社内規程の遵守状況確認、社内規程の内容説明を兼ねた周知および被面談者が抱える現場問題の情報収集などの活動

コンプライアンス

基本的な考え方

当社は、「コンプライアンス」を「社会規範である法律・命令・規則の遵守」にとどまらず、企業活動に伴う「定款・社内規程・契約等の遵守」、さらに健全な企業活動を進めるための「企業倫理の遵守」と考えています。

1. 役員と従業員が企業活動を遂行するうえで遵守しなければならないルールとして「企業行動指針」を整備し、法令遵守と企業倫理の確立などに努めています。

2. 階層別研修・分野別研修などを通じて、コンプライアンス教育を実施しています。

3. 当社および全グループ企業を対象に、企業リスクを迅速に把握する制度として、即報規則や目安箱による経営層への情報伝達手段を整備しています。さらに、内部通報窓口を設置し、運用しています。

活動のポイント

1. 当社グループの規範意識の醸成

不適切行為の反省事項を踏まえ、あらためて、自己が果たすべき役割を認識します。それに基づき、経営陣および幹部から役員全員に対して、研修・教育による意識改革を行います。

2. 社会的責任を自覚させる教育・研修の実施

企業倫理について、トップダウンによる繰り返し教育を体系化します。また、役職員一人ひとりの意識改革につながるケーススタディを多く取り入れた教材内容の見直しなどを積極的に行います。

3. 定期的なコンプライアンス重視のメッセージの発信

当社経営トップより、社内に向けコンプライアンス重視のメッセージを継続的に発信します。また、自社拠点、国内外グループ企業に当社経営トップが赴き、規範意識の醸成に関わる指導を行います。

4. 人事評価など

人事考課時、法令や社内規程などのルールの遵守状況などのコンプライアンスへの取り組み姿勢について評価する制度を導入します。また、不正防止の活動をテーマとした小集団活動を行い、有用な活動を表彰するなど、自ら考え改善する役職員の育成につなげていきます。

5. 組織体制の整備

必要に応じて、委員会の設置を行います。例えば、個人情報保護については、個人情報の適正な取得、利用、管理、および保管に努め、当社から個人情報が外部に漏洩することを未然に防止するため、個人情報保護管理委員会を設置しています。安全保障貿易管理については、輸出関連法令遵守の徹底を図り、当社の

製品および技術(役務を含む)が直接・間接を問わず違法に輸出されることを未然に防止するため、安全保障貿易管理委員会を設置しています。

6. 独占禁止法違反再発防止への取り組み

独占禁止法については、米国における違反事件を教訓に、以下の再発防止に取り組んでいます。

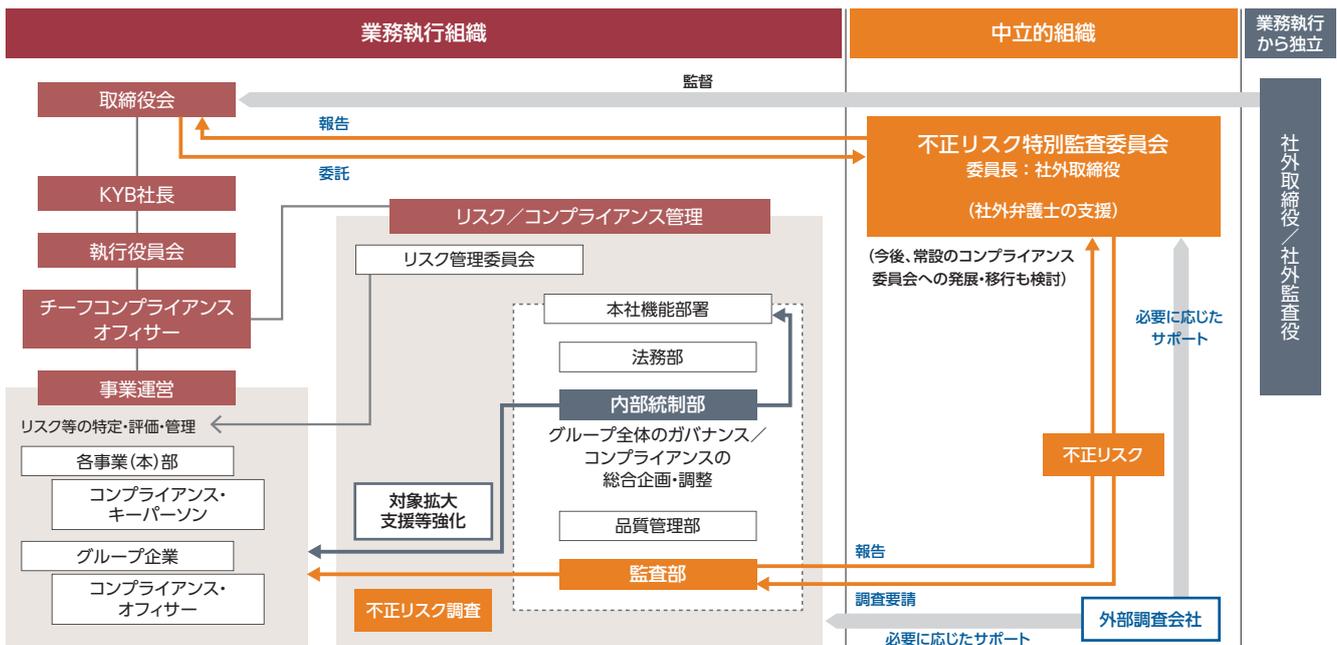
- (1) 独占禁止法遵守ポリシーの制定
- (2) 営業員からの独占禁止法違反のない旨の誓約書の取得
- (3) 競合他社との接触に関するルールの策定
- (4) 独占禁止法に関わる教育活動の実施
- (5) 営業員とのFace to face 点検活動の実施

7. 贈賄関連法令違反防止への取り組み

贈賄関連法令への違反防止については、以下のとおり取り組んでいます。

- (1) 贈賄防止ポリシーの制定
- (2) 社内規程の制定
- (3) 贈賄関連法に関わる教育活動の実施
- (4) Face to face 点検活動の実施

現在の内部統制体制(2019年4月～)



免震・制振用オイルダンパーの不適切行為における再発防止への取り組み

コンプライアンス経営の定着化に向けて

KYBグループの総力を挙げてコンプライアンスを最高価値とする意識改革に取り組みます。

再発防止策において重視すること

役職員全員が自ら進んでコンプライアンス活動を推進していく実効的な施策として、以下の取り組みを実践していきます。

- ① コンプライアンス違反が社会全体に与える悪影響を具体的に認識させるため、ケーススタディや他社事例の分析などに基づいた教育・研修の実施により役職員の自覚を促します。
- ② 役職員一人ひとりの企業倫理に関する自覚の浸透度を計測していきます。
- ③ 各部門における改善活動のテーマにコンプライアンス課題を追加します。

再発防止策の進捗状況については、当社取締役会へ報告するとともに、3ヵ月ごとに当社ウェブサイトにてご報告しています。

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

子会社管理体制の強化に向けて

グループ企業と一体となった経営を行うため、管理体制の見直しと強化に取り組みます。

グループ企業との情報連携体制の強化

- ・当社とグループ企業の経営陣との間での会議体を強化し、会議の開催頻度を上げるとともに、トップヒアリング、国内関係会社経営会議、グローバル会議などにおいて、不正防止および発見に関する討議を強化します。

グループ企業に対する管理体制の見直し

- ・グループガバナンスの総合企画・調整を担う内部統制部を設置し、グループ企業の深層を把握する体制をより強固にしていきます。
- ・「グループ・コンプライアンス推進に関する規程」の実効性を確認し、必要な体制の強化を図り、業務執行外側からのリスク監査を強化していきます。
- ・会計不正、贈収賄など品質不正に限らない不正の予兆・土壌を検出する機能を担う不正リスク特別監査委員会(委員長：社外取締役)を設置しました。今後、同委員会を常設のコンプライアンス委員会(仮称)へ発展・移行することも検討していきます。
- ・監査部による不正に関する調査を実施し、毎月、取締役会などで報告しています。より専門的な調査が必要な場合には、外部調査会社を活用します。

グループ企業における事業リスクの分析・把握

- ・子会社の個々の事業に適用される固有の法令などを洗い出し、そのリスク分析および必要な教育を実施していきます。

グループ企業再編

- ・コンプライアンス経営を視野に入れたグループの再編を検討していきます。

お取引先様との取り組み

調達基本方針

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

以下に、KYBの調達に関する基本的な考え方をご紹介します。

調達の基本的な考え方

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

▶ 詳細は当社ウェブサイトをご覧ください。
<https://www.kyb.co.jp/company/csr.html>

2018年度調達方針説明会の開催

2018年4月、日頃、KYBの生産活動にご協力いただいている231社のお取引先様をお招きし、KYBとお取引先様の連携強化のため、「2018年度KYB調達方針説明会」を



パレスホテル東京(東京都千代田区)で開催しました。KYBのトップから、お取引先様の代表者へ、会社方針、調達方針、品質方針などを説明し、QCD*において大きく貢献された優良お取引先様の表彰を行い、記念品を贈呈しました。その後、意見交換を含む懇親会もあわせて開催し、お取引先様との交流を深めました。

*QCD: Quality(品質)、Cost(費用)、Delivery(納期)

テーマ研究会完了報告会の開催

2019年3月、ウイנקあいち(愛知県産業労働センター)にて、「2018年度テーマ研究会完了報告会」を開催しました。これはKYBのお取引先様の中から、テーマ研究会の改



善活動に参加している42社のメンバーが6チームに分かれ、4月のキックオフから安全、品質、納期、生産性、BCPのテーマで改善活動を進め、本完了報告会で1年間の活動成果を発表す

るものです。この改善活動を通して、各お取引先様の安全性向上、品質不良低減、納期改善、生産性向上、BCP危機管理体制の構築などの成果が得られ、充実した活動となりました。2019年度も新たなチームで活動を継続していきます。

BCP(事業継続計画)活動状況調査について

今後、発生が懸念されている三連動地震(東海・東南海・南海)に備え、調達方針説明会、および各工場の生産動向説明会においてBCP対応に関する説明を行いました。

また、お取引先様のBCP活動状況を把握することは重要であるとの考えから、昨年に引き続き、お取引先様に対し、全7分類(①想定リスク対策、②身の安全確保・緊急避難、③災害対策本部、④安否確認、⑤物的被害確認、⑥帰宅指示・帰宅困難者、⑦復旧対策本部)100項目のアンケート調査を実施しました。さらに、1次お取引先様を含む2次以降のお取引先様についても、大規模地震に対する備えの現状を調査し、自己評価を行っていただきました。自社のBCPの取り組み状況を把握していただくとともに、今後の課題項目の検討と計画的なBCP活動を促進しました。

サプライチェーンにおける人権侵害防止への取り組み

現在、企業に対して、サプライチェーンを含め、人権侵害防止のグローバルな取り組みが求められています。

例えば、米国では、コンゴ民主共和国および周辺9カ国で採掘される鉱物資源が人権侵害、環境破壊などを引き起こしている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ち、人権侵害の防止を図るため、金融規制改革法(ドッド・フランク法)で、同地域の製錬所から購入した紛争鉱物(タンタル・タングステン・すず・金)の自社製品への使用有無の調査を企業に求めています。EUでは、より広い地域を対象として、EUへの鉱物輸入企業に同様のことを求める、紛争鉱物規制を制定しています。

KYBグループでは毎年、ドッド・フランク法の趣旨を踏まえた調査への協力をお取引先様にお願いし、結果をまとめ、ご依頼いただいたお客様に報告しています。

また、英国現代奴隷法2015に基づき、上記対応も含め、グループの事業活動およびサプライチェーンにおける奴隷労働と人身取引の防止のための取り組みを毎年公表しています。今後も、人権侵害・奴隷労働の禁止に関する教育啓蒙活動を継続していきます。

▶ 詳細は2019年9月27日にリリースした「2018年度 英国現代奴隷法に関わる声明」をご覧ください。
https://www.kyb.co.jp/media/ir_20190927_01.pdf

役員一覧 (2019年8月1日現在)

取締役



中島 康輔*1

取締役会長

1979年 当社入社
 2005年 当社取締役ハイドロリックコンポーネンツ事業本部油機営業統轄部長
 2007年 当社取締役ハイドロリックコンポーネンツ事業本部営業統轄部長
 2009年 当社常務取締役ハイドロリックコンポーネンツ事業本部長
 2010年 当社専務取締役
 2011年 当社取締役専務執行役員
 2015年 当社代表取締役社長執行役員
 2018年 当社代表取締役会長 兼 社長執行役員
 2019年 当社代表取締役会長
 2019年 当社取締役会長(現任)



大野 雅生*1

代表取締役
社長執行役員

1979年 当社入社
 2005年 当社オートモーティブコンポーネンツ事業本部事業企画部長
 2006年 当社調達部長
 2008年 当社調達本部長
 2012年 当社執行役員調達本部長
 2014年 当社常務執行役員
 2016年 当社専務執行役員
 2017年 当社取締役専務執行役員
 2018年 当社取締役副社長執行役員
 2019年 当社代表取締役社長執行役員(現任)



加藤 孝明*1

代表取締役
副社長執行役員

1980年 株式会社富士銀行
(現 株式会社みずほ銀行) 入行
 2005年 株式会社みずほコーポレート銀行
(現 株式会社みずほ銀行) 香港支店長
 2008年 みずほ証券株式会社執行役員
 2009年 同社常務執行役員
 2011年 同社常務執行役員みずほセキュリティーズアジア会長
 2013年 当社入社常務執行役員
 2015年 当社専務執行役員
 2015年 当社取締役専務執行役員
 2017年 当社代表取締役副社長執行役員(現任)



齋藤 圭介*1

取締役
副社長執行役員

1983年 通商産業省(現 経済産業省)入省
 2002年 財団法人日中経済協会 北京事務所長
 2005年 経済産業省経済産業政策局産業再生課長
 2007年 同省産業技術環境局産業技術政策課長
 2008年 同省大臣官房会計課長
 2009年 同省資源エネルギー庁省エネルギー新エネルギー部長
 2010年 当社特別顧問
 2011年 当社取締役専務執行役員
 2019年 当社取締役副社長執行役員(現任)



鶴田 六郎*1・3

取締役(社外)

1970年 東京地方検察庁検事
 2005年 名古屋高等検察庁検事長
 2006年 弁護士登録(第二東京弁護士会)
 2007年 帝国ピストンリング株式会社
(現 TPR株式会社) 社外取締役(現任)
 2007年 J.フロントリテイリング株式会社
社外監査役
 2012年 株式会社三井住友フィナンシャル
グループ社外監査役
 2012年 鶴田六郎法律事務所代表弁護士(現任)
 2015年 当社社外取締役(現任)
 2017年 J.フロントリテイリング株式会社
社外取締役
 2017年 株式会社三井住友銀行社外監査役
(現任)



塩澤 修平*1・3

取締役(社外)

1981年 慶應義塾大学経済学部助手
 1987年 慶應義塾大学経済学部助教授
 1994年 慶應義塾大学経済学部教授
 2001年 内閣府国際経済担当参事官
 2005年 慶應義塾大学経済学部長
 2012年 ケネディクス株式会社社外取締役(現任)
 2016年 当社社外取締役(現任)
 2017年 株式会社アーレスティ社外取締役
(監査等委員)(現任)
 2019年 慶應義塾大学名誉教授(現任)
 2019年 東京国際大学学長(現任)

*1 2019年6月25日開催の定時株主総会の終結の時から1年間。

*2 2016年6月24日開催の定時株主総会の終結の時から4年間。

なお、社外常勤監査役 齋藤孝氏は、前任の監査役より任期を引き継いでおり、任期は2018年6月22日開催の定時株主総会の終結の時から2年間です。

また、社外常勤監査役 田中順一氏は、前任の監査役より任期を引き継いでおり、任期は2019年6月25日開催の定時株主総会の終結の時から1年間です。

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

監査役



赤井 智男*2

常勤監査役

1979年 当社入社
2004年 当社法務・監査室長
2005年 当社制度法務部長
2006年 当社総務・人事部長
2008年 当社人事本部長
2009年 当社監査部長
2011年 当社常勤監査役(現任)



山本 始央*2

常勤監査役

1977年 当社入社
2004年 当社経営企画部付理事
2005年 当社関連事業本部事業企画部長
2007年 カヤバシステムマシナリー株式会社
取締役管理部長
2009年 同社常務取締役管理部長
2012年 KYBトロンデュール株式会社
取締役副社長
2015年 当社常勤監査役(現任)



齋藤 考*2

常勤監査役(社外)

1984年 株式会社富士銀行
(現 株式会社みずほ銀行) 入行
2011年 同行国際資金部長
2012年 同行執行役員国際資金部長
2013年 同行執行役員デリバティブ営業部長
2016年 株式会社みずほフィナンシャルグループ
常務執行役員 グローバルマーケティングカン
パニー副担当役員
2016年 株式会社みずほ銀行常務執行役員
グローバルマーケティング部門共同部門長
2017年 みずほヒューマンサービス株式会社顧問
2017年 同社代表取締役社長
2018年 当社常勤監査役(現任)



田中 順一*2・3

常勤監査役(社外)

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

執行役員

社長執行役員	大野 雅生	
副社長執行役員	加藤 孝明	グローバル財務統轄
	齋藤 圭介	免制振対応本部 長
専務執行役員	小川 尋史	欧州統轄、KYB Europe GmbH President
	畠山 俊彦	米州統轄(オートモーティブコンポーネンツ事業関 連) オートモーティブコンポーネンツ事業本部長
	新田 仁志	品質統轄、原価企画統轄、生産本部長 兼 免制振対応本部 副本部長
常務執行役員	久田 英司	監査統轄、社長室長
	山之内 健司	KYB Americas Corporation President
	野々山 秀貴	調達統轄、免制振対応本部 副本部長
	國原 修	経理本部長
	稲垣 郁夫	ハイドロリックコンポーネンツ事業本部長
	佐藤 元	オートモーティブコンポーネンツ事業本部 副事業本部長 兼 モーターサイクル事業部長
	庄子 和昌	特装車両事業部統轄、航空機器事業部統轄、 人事本部長
	川瀬 正裕	オートモーティブコンポーネンツ事業本部 ステアリング事業部長
	坪井 勝	CSR・安全本部長 兼 同本部 法務部長

執行役員	永田 智幸	免制振対応本部 副本部長 兼 同本部 お客様対応 統轄部長
	山本 宏司	品質本部長
	黒滝 寛	航空機器事業部支援
	近藤 隆司	免制振対応本部 副本部長 兼 同本部 お客様対応 統轄部 次長
	須藤 公朗	湖北恒隆凱迅必汽車電動轉向系統有限公司 支援
	手塚 隆	技術本部長 兼 同本部 技術企画部長
	宇田 竜二	グローバル生産(オートモーティブコンポーネンツ 事業関連) オートモーティブコンポーネンツ事業本部 サスペンション事業部長
	石川 実	免制振対応本部 副本部長 兼 同本部 推進統轄部長
	高岡 知樹	調達本部長
	土田 享	特装車両事業部長
	根本 一雄	グローバル経営戦略、国内関係会社統轄、 経営企画本部長 兼 同本部 経営企画部長 兼 IT企画部長
	玉井 実	ハイドロリックコンポーネンツ事業本部 岐阜南工場長
	天野 正三	ハイドロリックコンポーネンツ事業本部 相模工場長

財務ハイライト

KYB株式会社および連結子会社

年度 会計基準	2008	2009	2010	2011
	JGAAP	JGAAP	JGAAP	JGAAP
売上高	329,262	252,020	320,082	337,158
セグメント利益 ^(注1)	—	—	—	—
営業利益	50	3,896	24,152	21,538
税引前利益(損失)／税金等調整前当期純利益(損失)	△4,300	1,671	24,440	21,760
親会社の所有者に帰属する当期利益(損失)／ 当期純利益(損失)	△5,230	661	17,014	13,898
設備投資額	24,968	10,082	8,916	27,173
減価償却費	16,552	15,318	13,427	13,508
研究開発費	3,268	2,817	3,218	4,035
営業活動によるキャッシュ・フロー	8,499	22,655	35,433	17,399
投資活動によるキャッシュ・フロー	△26,505	△12,828	△7,233	△20,000
財務活動によるキャッシュ・フロー	32,200	△6,646	△16,968	△3,455
現金および現金同等物の期末残高	34,272	37,664	48,123	42,010
資産合計／総資産	269,655	269,361	285,134	301,349
有利子負債 ^(注2)	104,782	98,145	81,641	80,518
資本合計／純資産	76,451	78,489	89,964	102,762
基本的1株当たり当期利益(損失)／当期純利益(損失) ^(注3) [円]	△23.62	3.03	77.54	62.87
1株当たり年間配当金 ^(注3) [円]	3.50	2.50	8.00	9.00
親会社所有者帰属持分当期利益率／自己資本利益率 (ROE) [%]	—	0.9	21.1	14.8
親会社所有者帰属持分比率／自己資本比率 [%]	26.6	27.3	30.6	33.2
株価収益率 [倍]	—	113.9	8.6	8.0

* JGAAP(日本基準)

(注1) セグメント利益は、売上高から売上原価、販売費および一般管理費を控除して算出しています。

(注2) 有利子負債＝短期借入金+1年内返済長期借入金+リース未払金+長期借入金+長期リース未払金+預り保証金

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

(百万円)

2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
JGAAP	JGAAP	IFRS	IFRS	IFRS	IFRS	IFRS
305,752	352,710	370,327	355,320	355,316	393,743	412,214
—	—	15,506	17,588	18,624	22,949	22,010
10,473	18,170	14,461	4,327	19,247	20,885	△28,496
12,994	21,032	14,892	2,825	18,852	20,881	△29,510
7,789	12,761	8,036	△3,161	14,544	15,202	△24,757
39,215	29,908	30,087	21,300	20,578	20,956	25,345
14,554	17,294	15,191	17,075	15,922	16,988	17,581
5,468	6,917	8,910*	7,760	7,621	8,102	6,750
18,984	28,788	22,335	19,958	31,153	29,252	17,047
△36,125	△36,078	△30,658	△20,320	△21,337	△16,386	△13,616
8,529	5,709	△555	△3,395	△969	△4,482	10,418
35,215	38,132	30,510	25,296	33,988	42,702	56,092
327,912	361,083	387,877	359,002	381,326	412,493	441,074
95,338	88,813	92,448	91,685	93,563	94,641	108,634
116,435	153,997	175,256	153,381	169,771	186,651	155,643
35.24	55.25	31.45	△12.37	56.93	595.09	△969.18
8.00	9.00	12.00	11.00	12.00	150.00	0.00
7.3	9.7	5.1	△2.0	9.3	8.8	△15.0
34.5	41.2	43.6	41.3	43.1	43.7	33.9
13.1	7.9	14.0	—	10.2	8.5	—

グローバルネットワーク (2019年9月1日現在)

JAPAN

- ★ 統轄拠点
- 生産拠点
- ◆ 研究・開発拠点
- 販売拠点・その他サービス

KYB株式会社

- ★ KYB本社
- 熊谷工場
- 相模工場
- 愛川工場
- 岐阜北工場
- 岐阜南工場
- 岐阜東工場
- ◆ 基盤技術研究所
- ◆ 生産技術研究所
- ◆ 工機センター
- ◆ 開発実験センター
- 浜松
- 名古屋
- 大阪
- 広島
- 福岡
- KYBトロンデュール株式会社
- KYB-YS株式会社
- KYB金山株式会社
- KYBモーターサイクルサスペンション株式会社
- カヤバシステムマシナリー株式会社
- KYBステージエンジニアリング株式会社
- 株式会社タカコ
- KYBエンジニアリングアンドサービス株式会社
- 株式会社けんしゅう
- ジャパン・アナリスト株式会社
- KYBロジスティクス株式会社
- KYBシステメリット株式会社
- 筑陽精機工業株式会社



EUROPE

- ★ ◆ KYB Europe GmbH
- ★ KYB Europe GmbH (Navarra Branch)
- KYB Europe GmbH (Düsseldorf Branch)
- KYB France
- KYB Iberia
- KYB Italy
- KYB Poland
- KYB Rumania
- KYB Turkey
- KYB UK
- KYB Ukraine
- KYB Suspensions Europe, S.A.U.
- KYB Steering Spain, S.A.U.
- KYB Advanced Manufacturing Spain, S.A.U.
- KYB Manufacturing Czech, s.r.o.
- KYB CHITA Manufacturing Europe s.r.o.
- LLC KYB Eurasia
- KYB Eurasia Vladivostok
- KYB Middle East FZE

ASIA

- ★ KYB (China) Investment Co., Ltd.
- KYB Industrial Machinery (Zhenjiang) Ltd.
- KYB Industrial Machinery (Zhenjiang) Ltd. (Shanghai Branch)
- ■ Wuxi KYB Top Absorber Co., Ltd.
- Changzhou KYB Leadrun Vibration Reduction Technology Co., Ltd.
- Hubei Henglong & KYB Automobile Electric Steering System Co., Ltd.
- CHITA KYB Manufacturing (Zhenjiang) Co., Ltd.
- KYB Manufacturing Taiwan Co., Ltd.
- KYB Steering (Thailand) Co., Ltd.
- KYB (Thailand) Co., Ltd.
- KYB Manufacturing Vietnam Co., Ltd.

- Takako Vietnam Co., Ltd.
- PT. KYB Hydraulics Manufacturing Indonesia
- PT. Kayaba Indonesia
- PT. Chita Indonesia
- KYB-UMW Malaysia Sdn. Bhd.
- KYB Motorcycle Suspension India Pvt. Ltd.
- KYB-Conmat Pvt. Ltd.
- KYB Asian Pacific Corp. Ltd.
- KYB Asian Pacific Corp. Ltd. (Amata Nakorn Branch)
- カヤバシステムマシナリー株式会社 Taiwan Office
- KYB株式会社 Chennai Branch

AMERICAS

- ★ ● KYB Americas Corporation (indiana)
- KYB Americas Corporation (Chicago)
- KYB Americas Corporation (Detroit Branch)
- KYB Americas Corporation (Greenwood)
- Takako America Co., Inc.
- KYB Mexico S.A. de C.V.
- KYB Manufacturing do Brasil Fabricante de Autopeças S.A.
- KYB International America, Inc.
- KYB Latinoamerica, S.A. de C.V.
- Comercial de Autopeças KYB do Brasil Ltda.

会社概要／株式情報 (2019年3月31日現在)

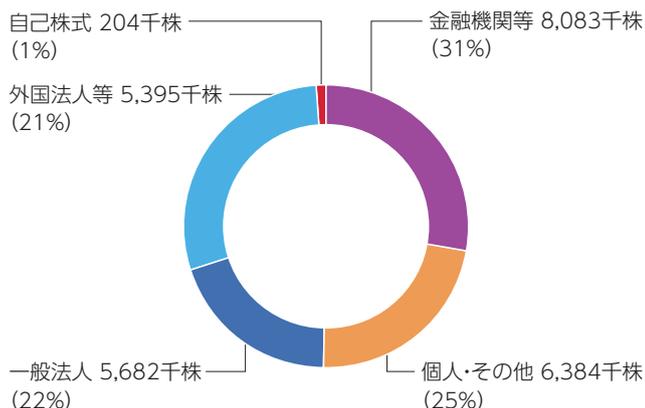
会社概要

会社名	KYB株式会社	創立	1935年3月10日
本社	〒105-6111 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 TEL：03-3435-3511 FAX：03-3436-6759 URL：https://www.kyb.co.jp	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	15,427名(連結)
		上場証券取引所	東京証券取引所 市場第一部

株式情報

発行済株式総数	25,748,431株
株主数	16,693名
株主名簿管理人	みずほ信託銀行株式会社 〒103-8670 東京都中央区八重洲1丁目2番1号

所有者別分布状況



大株主

株主名	所有株式数(千株)	発行済株式総数に対する所有株式数の割合(%)
トヨタ自動車株式会社	1,965	7.7
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	1,324	5.2
明治安田生命保険相互会社	1,005	3.9
日立建機株式会社	892	3.5
KYB協力会社持株会	784	3.1
みずほ信託銀行株式会社退職給付信託 みずほ銀行口 再信託受託者 資産管理サービス信託銀行株式会社	612	2.4
株式会社大垣共立銀行	591	2.3
株式会社みずほ銀行	491	1.9
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口9)	419	1.6
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口5)	408	1.6

※ 持株比率は自己株式(204,834株)を控除して計算しています。

株価推移 (東京証券取引所)



※ 当社は2017年10月1日付で普通株式10株につき1株の割合で株式併合を実施しています。過年度についても併合後の数値にて記載しています。



お問い合わせ

KYB 株式会社

CSR・安全本部 総務統轄部

〒105-6111

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

TEL.03-3435-3545 FAX.03-3436-6759