

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き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

当社におけるガバナンスの強化実施事項

2014年度	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度
対象従業員との 1対1の点検活動開始	独立社外取締役 1名選任	独立社外取締役 2名選任、 指名委員会(任意)設置	報酬委員会(任意)設置	社外取締役・ 社外監査役の 独立性基準策定	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

13言語

企業行動指針言語数

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、ロシア語、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



1/3

取締役会における
独立社外取締役の割合

独立性基準

社外取締役・社外監査役の
独立性基準策定

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、遵守されるよう不遑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、7名のうち、3名を独立社外取締役とし、監査役会は、4名のうち、2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

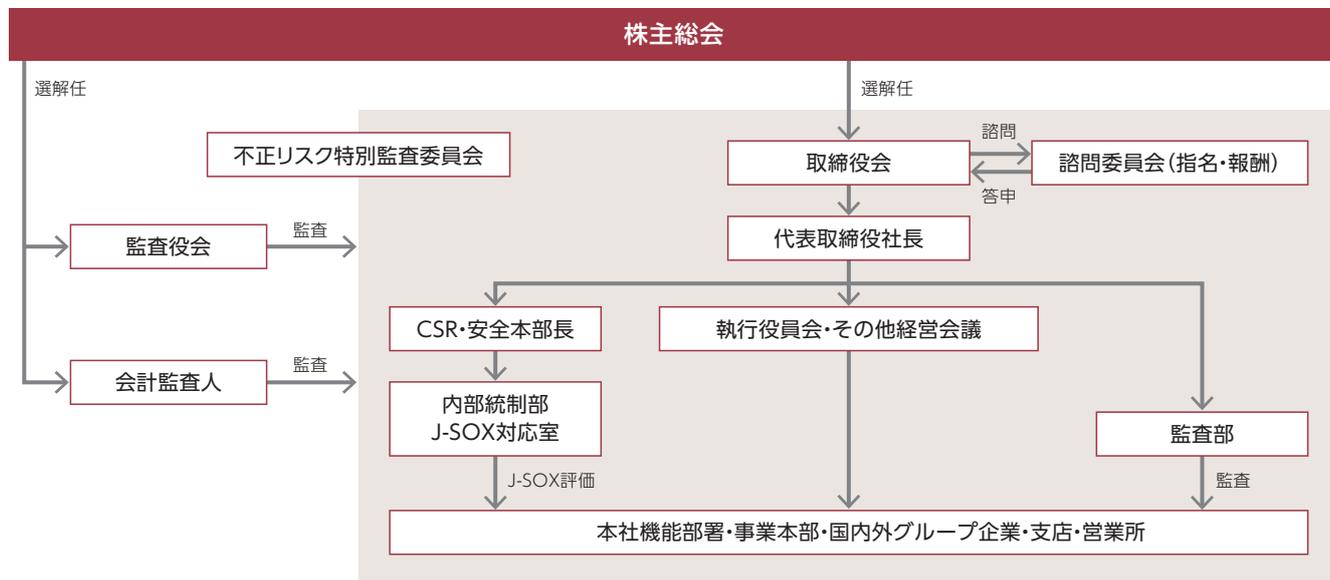
の有無を判断し、経営陣から独立して判断できる人物を選任しています。

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。

▶ 独立性基準の詳細は当社ウェブサイトの「コーポレートガバナンス」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図



取締役会の実効性評価

当社では、取締役会の実効性とは、「会社の持続的な成長と企業の価値向上を実現するために取締役会に期待される役割・機能が十分に果たされていること」と考えており、実効性の高い取締役会の運営に努めています。その一環として、毎年1回、取締

役会の実効性について、分析および評価を行っております。

2017年度の評価結果を踏まえ、2018年度は、取締役会よりも前に開催される部長会、経営戦略会議などにおいて、取締役会議題の妥当性、資料の内容(わかりやすさ)などを十分に検証

するようにしました。

2019年度は、全取締役および全監査役に対する書面方式による自己評価アンケートを実施し、当該アンケート回答内容につ

いて、外部専門家による第三者分析・評価を得たうえで、当社が取り組むべき課題を認識しました。

評価の実施方法

対象者：取締役6名(うち独立社外取締役2名)、監査役4名(うち独立社外監査役1名)の計10名

時期：2019年9月～11月

方法：外部専門家による自己評価アンケートの実施および分析・評価、監査役へのインタビューの実施

●アンケートの大項目

- I 取締役会の役割・責務
- II 取締役会の構成
- III 取締役の役割と資質
- IV 取締役会の運営
- V 社外取締役の満足度

●アンケートの質問数

66項目(社外取締役のみ75項目)

●アンケートの方法

現状に対する評価：4段階評価

現状を改善するための具体的な提案：自由記述

2019年の実施結果

主な具体的課題は以下のとおりと認識しました。2020年度は、これらの具体的課題の解決に取り組んでいきます。

- ① 情報共有(社外取締役と監査役間、取締役会と指名委員会／報酬委員会間)のさらなる向上
- ② 取締役会資料のわかりやすさ向上

今後のアクション

取締役会の監督機能の強化に向けて、取締役会で審議すべき事項や取締役会の構成に関する意見が取締役・監査役から複数出され、課題認識を共有しましたので、今後も社内外の情勢を踏まえつつ議論を継続し、実効性の向上に向けて取り組んでいきます。

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。

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	300万円/月 (3600万円/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	800万円/月 (960万円/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)	20,600	17,575
セグメント利益率(%)	5.02	4.61
親会社の所有者に帰属する 当期利益(損失)金額(百万円)	14,000	△61,879
親会社の所有者に帰属する 当期利益(損失)率(%)	3.41	△16.22

(注) 目標は、基準事業年度(2019年度)の前事業年度(2018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。なお、前事業年度期末決算短信に連結業績予想値が公表されなかった場合は、最初に公表された連結業績予想値を指標として使用します。

(2) 支給総額の算定

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

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

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)	155	155	—	6
社外取締役	16	16	—	2
監査役(社外監査役を除く)	44	44	—	2
社外監査役	45	45	—	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、2019年6月25日開催の第97期定時株主総会終結の時をもって退任した取締役2名および監査役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)2名に対する役員退職慰労金4,480万円

※ 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2名分4,100万円が含まれています。

(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

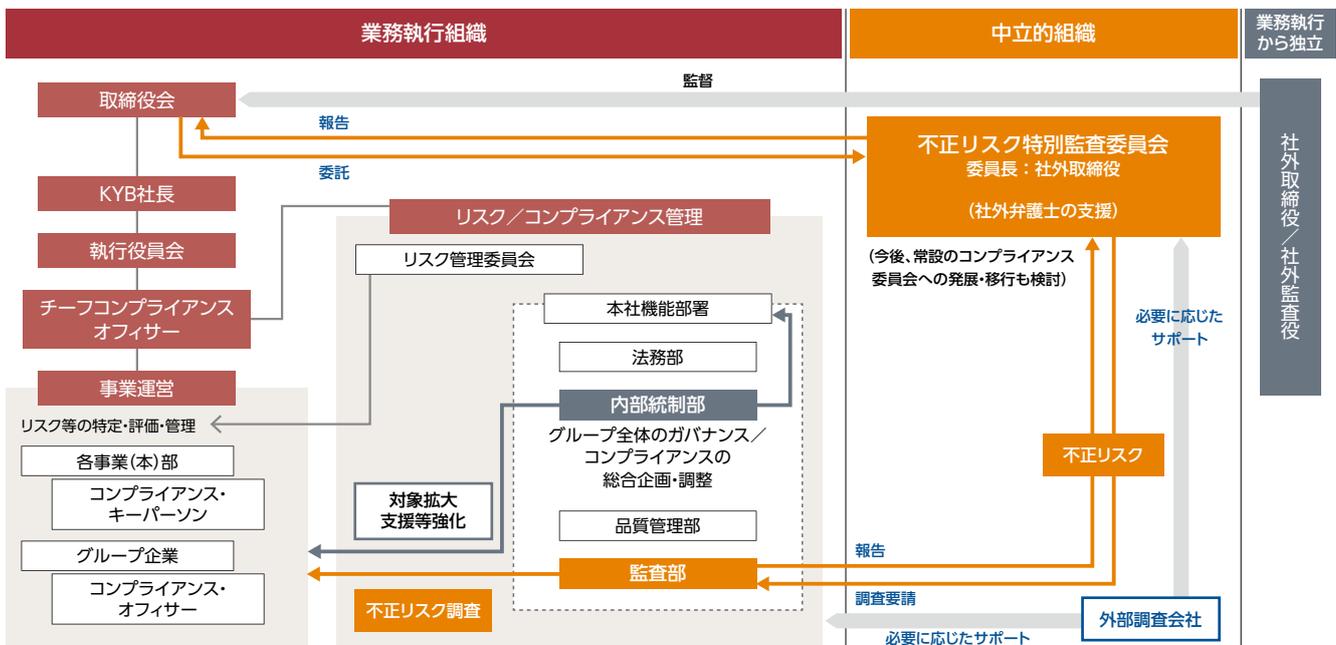
1	KYBグループのリスク管理について	「リスク管理規程」に基づき、取締役会の下部組織としてのリスク管理委員会において、当年度の品質問題、労働災害などの重点リスクに対し、各責任部署がリスク管理活動を推進していきます。
2	KYBグループの情報保護について	「情報セキュリティ基本方針」に基づき、情報資産保護のための体制を構築し、サイバー攻撃などによる情報漏えい、システム障害などのリスクへの対策を講じていきます。
3	緊急時の社内規程の運用の徹底	当社グループ企業において、重大な問題が存在する可能性を認識した場合、直ちに当社に報告する旨の社内規程など(即報規則*2、「Bad News 1st」)に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

*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

内部統制体制



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。なお、ダンパー問題の不適切行為を受け、2019年10月に、「経営理念」および「企業行動指針」を改定し、品質不正を二度と起こさないことを明確に記載しました。



内部通報制度周知用ポスター

2. 階層別研修・分野別研修などを通じて、各種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。



国内コンプライアンスオフィサー／キーパーソン会議



コンプライアンス向上週間全員集会

活動のポイント

1	当社グループの規範意識の醸成	規範意識改革のために、当社および当社グループの役員はトップ研修会において規範意識に関する講義を定期的に受講しています。また当社および当社グループの従業員に対しては、eラーニング、座学テキスト、ビデオによる教育により、規範意識の醸成を図っています。
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、現場従業員を含め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っています。
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、1月と4月および10月の所信表明などの機会に、グループ内へ発信しています。
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、一般従業員、幹部、また執行役員に導入し運用しています。
5	組織体制の整備	当社グループ会社および当社の各事業部署にコンプライアンス・オフィサー／コンプライアンス・キーパーソンを設置し、それぞれが所属する会社／部署のコンプライアンス活動を管理・主導することで、当社のコンプライアンス活動を円滑に進めるようにしています。
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
8	内部通報制度の周知への取り組み	企業不祥事の早期発見および未然防止のため、社内窓口のほか、社外窓口として外部の通報窓口も導入しています。内部通報制度については、当社および当社グループの従業員に対しeラーニング教育や、ポスターによる周知なども行っています。周知用のポスターは、日本語のほか、当社で働く従業員にあわせ、タガログ語やポルトガル語版も作成しています。