



Our Precision, Your Advantage

KYBグループレポート 2020

(2019年4月1日~2020年3月31日)



社長メッセージ



次の100年も
独創の精神を基本に
「油圧」のリーディング
カンパニーとして
新しい価値の創造に
挑みます。

代表取締役社長執行役員

大野 雅生

創業100周年とKYB再生元年

100周年を機に、今一度創業者の想いに立ち返り、グループの総力を結集して、
不断の努力で取り組んでいきます。

当社は2019年11月に、創業者 萱場資郎が萱場発明研究所を創業してから100周年という大きな節目を迎えました。萱場資郎が当時、経営者として基本理念に掲げた「活気・愛・独創」の精神は、「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」という現在の経営理念に継承され、今日のKYBの成長に結実しております。創業者のDNAをこれからも途切れることなく未来へつないでいくことが私たちに課せられた使命であると考えております。

しかしながら、2018年度に公表しましたとおり建築物用免震・制振用オイルダンパーや防衛省に対する不適切行為によって、当社が創業以来培ってきた信頼を大きく失墜させることとなりました。

当社グループにとって2019年度は、「KYB再生元年」と

位置づけて再スタートを切り、不適合ダンパーの早期適合理化と、再発防止に全力を挙げるとともに、規範意識の醸成に日々取り組んだ一年でした。不適合ダンパーの適合理化に関しては、順次交換などを進めており、2020年6月末時点で60%が完了、2021年3月末にすべての完了を目指しているところです。そして、二度と同じ過ちを繰り返さないために、今一度、創業者の想いに立ち返り、総力を結集して、再発防止策の完遂に不断の努力で取り組んでおります。

私は、創業以来、脈々と受け継いできたDNAを守り、今後も当社グループがステークホルダーの皆様にとって魅力のある企業集団であり続けたいと願っております。その実現に向けては、従業員一人ひとりが独創的で活気にあふれ、愛情を持って業務に従事することが重要であると考え、職場環境の整備にも力を注いでまいります。

新中期経営計画と会社方針について

**「信頼」と「誇り」を取り戻す3ヵ年計画を策定。
ステークホルダーの皆様にとって魅力あふれる企業を目指してまいります。**

前中期経営計画期間は当社にとって非常に厳しい3年間ではありましたが、将来の希望や成長につながる明るいニュースも多くありました。本報告書を通じて、そうしたさまざまな取り組みをステークホルダーの皆様へお伝えすることができれば幸いです。

2020年度は新中期経営計画をスタートさせ、引き続き、規範意識とコンプライアンス遵守を経営の根幹に据えながら、「取り戻そう信頼と誇り」をスローガンに高収益体質への変革を目指す3年間となります。基本方針として、規範意識の浸透、コンプライアンス遵守によりガバナンス強化を図ることはもとより、売上高から高収益体質重視への明確なシフトを図り、将来を支える革新的なモノづくり、製品を創出する持続性のある強い企業体質を

構築してまいります。収益性・持続性のあるビジネスの追求とともに、従業員が誇りと働きがいを持てる職場づくりに注力し、企業活動の基本として、お客様や社会からの期待に応えていく姿勢で仕事に臨み、これまでのものの考え方、仕事の仕方を改め、新たな価値創造に挑んでいく所存でございます。

新型コロナウイルス感染症の収束が見えない状況が続いておりますが、当社はステークホルダーの皆様とのコミュニケーションを積極的に図り、一日も早く皆様の信頼を取り戻せるよう、今後もグループ一丸となって鋭意邁進してまいります。

皆様にはこれからも、変わらぬご指導とご鞭撻を宜しくお願い申し上げます。

KYBのDNA

「人智は無限であり、欲望も無限である。
あらゆるものに完全なものはない。
しかし、常に完全を求めて止まないところに人類特有の進歩がある。
回るこまは倒れず、流れる水はくさらない。
経営のあらゆる面で反省と工夫改善する処に、
企業の永続的発展があるように思えてならない。」

(創業者 萱場資郎の言葉)

100th Anniversary

萱場発明研究所から創業100周年

KYBの源流は、1919年に、発明家 萱場資郎が21歳という若さで興した「萱場発明研究所」にさかのぼります。それから技術を磨き続け、2019年11月、当社は創業100周年を迎えました。

「常に完全を求めて止まないところに人類特有の進歩がある」— 資郎が遺した言葉は、現状に満足することなく挑戦し続けるDNAとして、KYBに連綿と受け継がれています。

1920年代、油圧技術に魅了された資郎が数多く発明した中で、当時最先端の油圧技術を駆使して開発した、航空機用油圧緩衝脚「オレオ」。「簡単は最高の技術なり」という資郎の設計哲学が色濃く表れた「オレオ」は増産を繰り返し、その後のKYBの

成長への道筋を切り拓いていきました。「オレオ」で得た技術は第二次世界大戦後、自動車用ショックアブソーバへと発展。また、同時期に開発した航空機操縦系統の油圧機能部品は、それまで腕力に任せていた操縦を大幅に改善し、この制御技術は今日の建機・産業用シリンダの基礎となりました。

現在、KYBは、創業から油圧技術を軸に研鑽を積み上げ、世界中のメーカーに製品・サービスを供給する油圧機器総合メーカーへと発展しました。「回るこまは倒れず、流れる水はくさらない」— 私たちはこれまでもこれからも、工夫・改善を継続し、社会の永続的発展に寄与していきます。

沿革

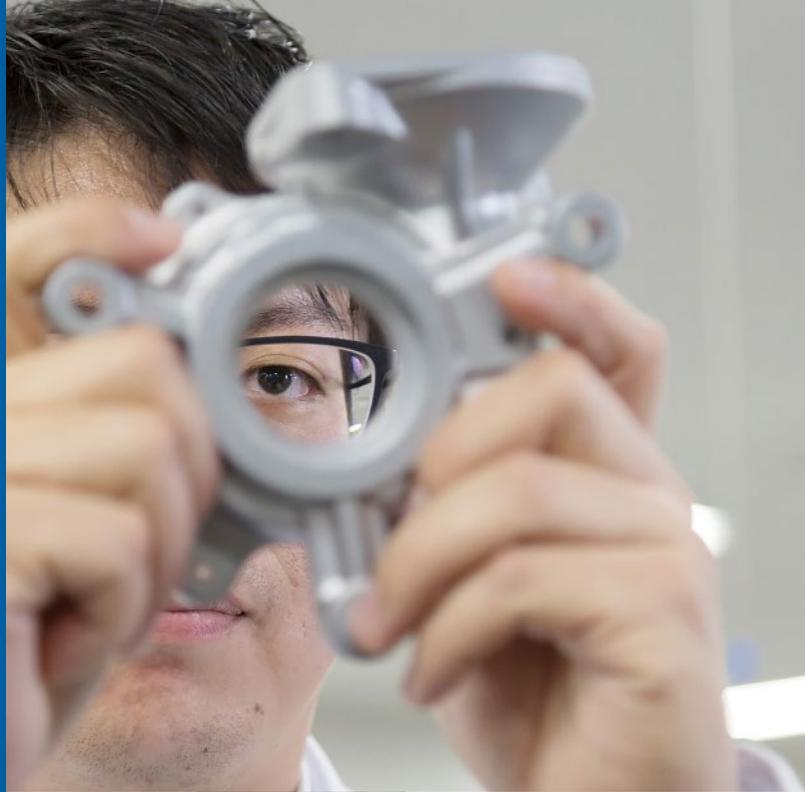
1919年 創業者 萱場資郎、萱場発明研究所を創業
1927年 萱場製作所を発足
1935年 (株)萱場製作所を創立
1948年 萱場工業(株)を設立

1959年 東京証券取引所に株式上場
1973年 海外本部を設置、本格的な海外進出を目指す
1985年 商号をカヤバ工業(株)に変更
2015年 商号をKYB(株)に変更

「活気・愛・独創」 受け継がれる精神と技術

萱場資郎は、創業時に「活気・愛・独創」という基本理念を掲げました。独創的な発想をカタチにするのは活気にあふれた現場であり、その力が世界の人々に貢献することになる、という志を表しています。以来、KYBは独立系企業ならではの視点と発想で、お客様の課題や時代のニーズに柔軟に応えるべく、多種多様なメーカーと協働しながら、経験と技術を積み上げ発展を遂げてきました。

また、当社は、会社発展の基本は新技術の開発にあると考えており、その想いは1975年制定の「萱場資郎賞」に引き継がれています。本賞は従業員が独創的な視点で考案、技術開発し、功績があった者を表彰するもので、技術者はその獲得を目指し、日々、社会とお客様と自身のテーマに向き合っています。技術力に支えられた優れた品質を実現できるのは、一人ひとりの積み重ねです。創業者の志は、今もKYBグループの根底を支え、私たちの飽くなき挑戦の原動力となっています。



「常に世界を見渡せ。
進歩に遅れるな。
できれば進歩をリードせよ。
そして哲学せよ。」

リーディングカンパニーとして 変化し続ける

資郎が説いてきた独自の哲学は、技術革新への志向にとどまらず、あらゆる面で試行錯誤を繰り返し、実際に試しながら、あきらめず探求し続ける姿勢として受け継がれています。

例えば、世界中の路面状況を再現したテストコースでの研究開発。革新的モノづくりを更新し続ける生産ライン。地道にお客様の声を集め、何度も変革を実行した製品群。そこで繰り広げられた試行錯誤がKYBならではの製品開発力を支えているのです。

激動する時代の中、KYBは創業者の高い視座で物事の本質を追求し、独立系企業の視野と独創の視点で、これからも高付加価値の製品を生み出すべく挑戦を続けていきます。

1977年に瀬戸内海の海底から発見された零戦の主脚「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。





時代の要請に応える代表的な独創開発

【自動車】

1948年

標準(複筒)型
ショックアブソーバ



航空機用油圧緩衝脚「オレオ」のメカニズムを応用し開発した筒型ショックアブソーバは、当時の主流品よりコスト・耐久性・走行性で優れた性能を示し、生産拡大する国内自動車メーカーに多く採用されました。国産乗用車の性能向上の一翼を担いました。

【特装車両】

1952年

ハイロー*型ミキサ車



第二次世界大戦後の建設ラッシュで、高品質な生コンクリートの製造・運搬が求められる中、高い練り混ぜ性能が評価され、KYBを一躍トップメーカーに成長させました。

* 売り文句であった「High Quality, Low Cost」の「Hi」と「Lo」を組み合わせた商標名

【建設機械】

1972年

積層バルブ・MSバルブ



油圧システムのさらなる高度化やコンポーネント化を見据えて、心臓部にあたる制御装置のコンパクト化に成功。既存の大きく複雑な配管を一新。「油圧バルブの革命児」といわれ、KYBが産業油圧機器分野へ進出する足掛かりとなりました。

【建設機械】

1984年

建機用高圧シリンダKCH

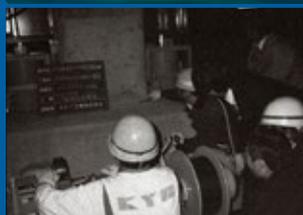


世界一の品質を目指し開発した新構造の建機用高圧シリンダ。自社開発のシールにより、建設機械特有の高圧・高速作動時に要求される高い密閉性と耐久性を保持します。主力商品として改良が続けられており、現在の最新モデルは「KCH-7型」。

【装置】

1989年

不同沈下修正システム

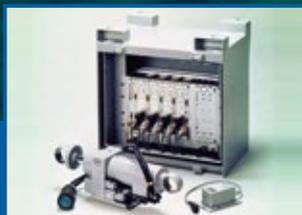


不同沈下修正システムは、1970年代から本格的に取り組んできた電子技術が活かされています。建物の約800ヵ所で沈下量を自動計測し、柱をジャッキアップすることで建物の傾きを修正。地盤の柔らかい関西国際空港を支えています。

【鉄道】

1996年

セミアクティブ
サスペンションシステム



制御装置、加速度センサ、セミアクティブダンパで構成され、量産車では世界初の電子制御された鉄道用サスペンションシステムを開発。高速走行時でも対向車両とのすれ違いや、トンネル突入時の風圧による揺れを制御し、快適な乗り心地と安定性から高評価を得ました。

【二輪車】

2002年

スーパースポーツ车系
軽量・高性能フロントフォーク



世界最軽量の高性能フロントフォークを開発。作動性を飛躍的に向上させる新技術・新素材・新構造を数多く投入し、最適な減衰力で乗り味と乗り心地を両立。大型のスーパースポーツ車ニーズを捉え、複数の二輪車メーカーに採用されました。

【自動車】

2004年

CVT(無段階変速装置)用
ベーンポンプ



パワーステアリング用ベーンポンプの実績を見込まれ、CVT用ベーンポンプを開発。省スペース・高効率・低騒音・低コストの要望を満たし、さらに生産ラインの徹底したコンタミ(残留遺物)排除を実現しました。



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. 優しさや誠実さを保ち、自然を愛し環境を大切にします。
4. 常に独創性を追い求め、お客様・株主様・お取引先様・社会の発展に貢献します。

KYBブランドステートメント

**Our Precision,
Your Advantage**

KYBがこれからも社業を継続していくうえで、一般生活者、お客様、お取引先様へ確かな品質を提供することがステークホルダーの“Advantage (優位性)”につながるだけでなく、確かな品質によって従業員一人ひとりが世の中を変えていくことが実感できると考えています。そのモノづくりの喜びが従業員の“Advantage (長所)”となる、という想いが込められたステートメントです。

目次

社長メッセージ	巻頭
KYBのDNA	2
KYBグループの事業概要	6
KYBのモノづくり	10
これまでの経営計画	14
事業別概況	16
事業を通じた社会課題への貢献	19
免震・制振用オイルダンパー問題の再発防止策の進捗	20
ステークホルダーコミュニケーション	21
品質マネジメント	24
サプライチェーンマネジメント	25
人財マネジメント	26
環境マネジメント	30
コーポレートガバナンス	35
内部統制／コンプライアンス	39
役員一覧	41
財務・非財務ハイライト	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

2019年4月1日～2020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

2020年9月

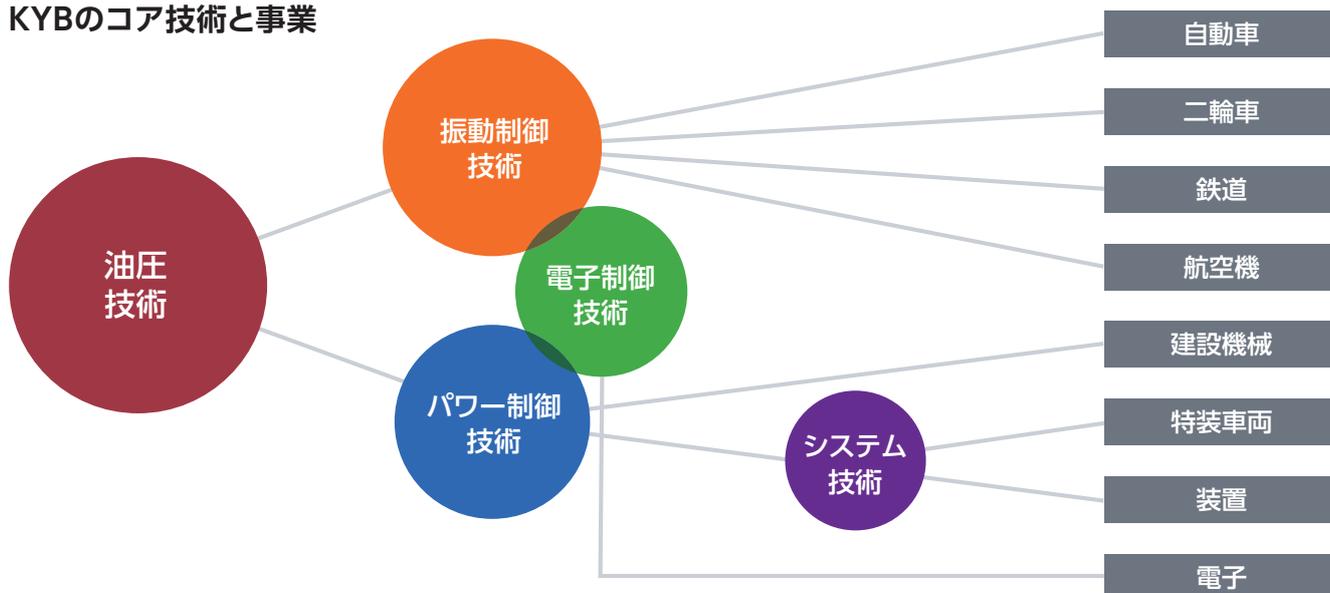
将来の見通しに関する注意事項

本報告書には発行日時点における計画や見通し、経営計画・経営方針に基づいた将来予測を含んでいます。この将来予測は、制作時点で入手できた情報によって判断しており、諸条件の変化によって見通しとは異なる可能性があります。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。

KYBグループの事業概要

KYBは、振動制御技術とパワー制御技術の2つのコア技術に軸に、電子制御技術やシステム技術などを融合し、さまざまな分野のお客様に製品を提供しています。KYBの事業・製品セグメントは、AC(オートモーティブコンポーネンツ)事業、HC(ハイドロリックコンポーネンツ)事業、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によって区分しています。

KYBのコア技術と事業



主な事業内容

AC(オートモーティブコンポーネンツ)事業



ショックアブソーバ用
極微低速バルブ



モトクロス用
フロントフォーク「AOS」

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



コントロールバルブ



鉄道用アクティブ
サスペンションシステム

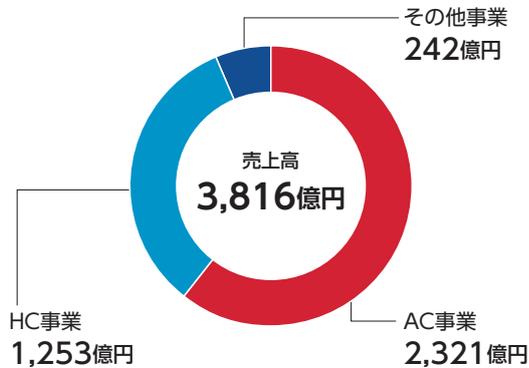
建設機械、産業車両、鉄道車両向けに、さまざまな油圧機器を開発・提供する事業。パワー制御技術を軸に、小型精密化・電子化・システム化にも対応し、モノづくりの現場や鉄道インフラを支えています。

主な製品

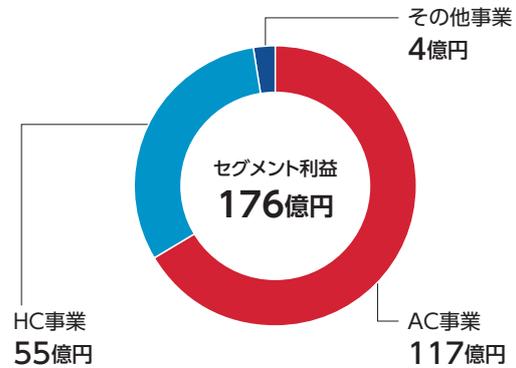
- 産業用油圧機器： シリンダ、バルブ、ポンプ、モータ、MMP、HST
- その他油圧機器： 鉄道用ダンパ、鉄道用ブレーキ、鉄道用アクティブサスペンションシステム、シール

製品別売上高(連結)の構成 (2019年度)

事業別売上高

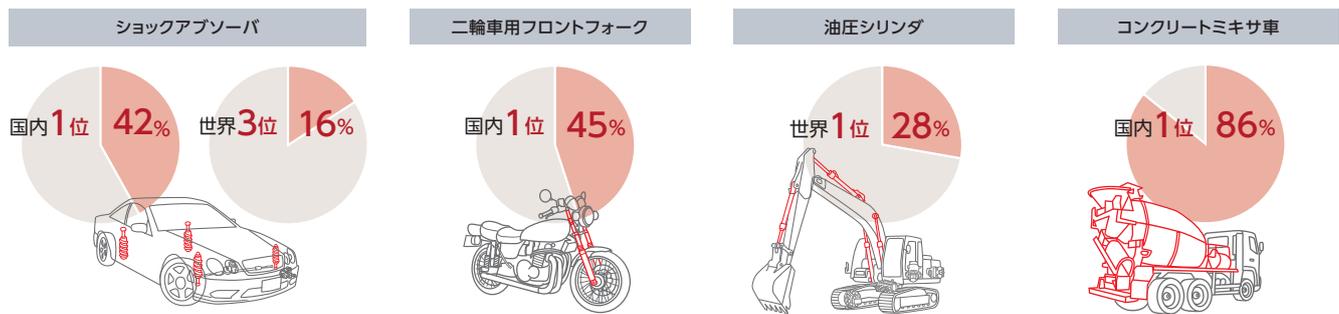


事業別セグメント利益*



* 日本基準の営業利益に相当

主な製品の市場シェア ※当社調べ(2020年3月末現在)



その他事業(システム製品、航空機器事業、特装車両事業、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

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

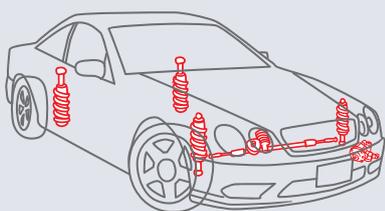
航空機器事業：航空機用離着陸装置・操舵装置・同制御装置・同緊急装置

特装車両事業：コンクリートミキサ車、粉粒体運搬車、特殊機能車
電子機器等：電子機器

製品ラインアップ

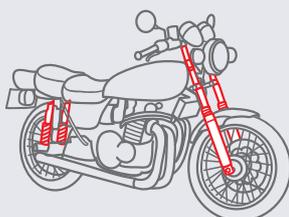
当社は人々の当たり前の毎日を支え、安全性と快適性を提供しています。さまざまな分野で活用されているKYB製品をご紹介します。

自動車



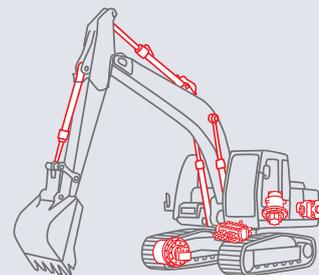
快適なドライブや過酷な条件を強いられるモータースポーツなど、すべての人を満足させるドライバビリティを追求する四輪車用機器

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

建設機械



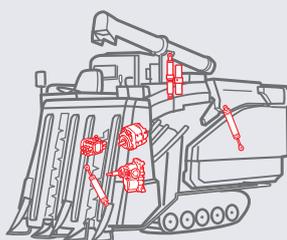
過酷な状況下で使用される建設現場でも活躍する建設機械用機器

産業車両



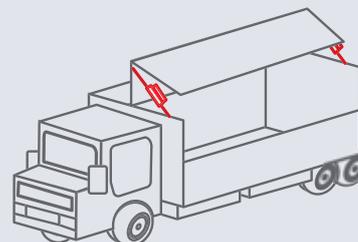
フォークリフトなどにおいて、作業の効率化をパワフルにサポートする産業車両用機器

農業機械



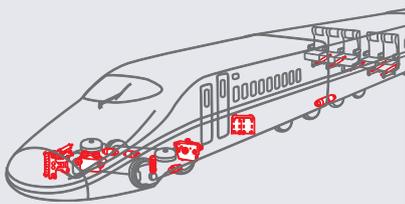
快適な農作業のために省エネルギー化・コンパクト化を実現した農業機械用機器

産業機械



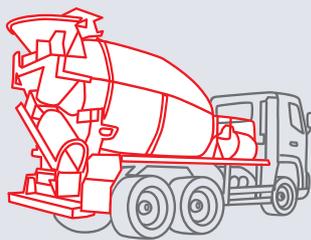
エレベータから工場などで使用される設備に至るまで、生産のスピードアップに役立つ製品を提供する産業機械用機器

鉄道



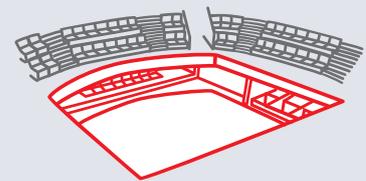
カーブ走行、対向車両とのすれ違いやトンネル突入時の風圧による横揺れを抑え、高速走行時における快適さを実現させる鉄道用機器

特装車両



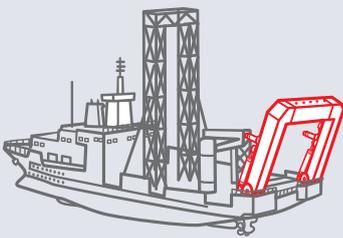
国内最大シェアを持つコンクリートミキサ車など、快適な生活環境を支える特装車両

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当社の技術が支えています

船舶



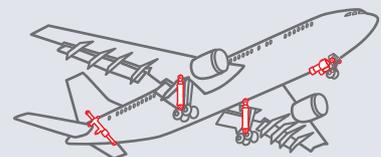
海底探索機や母船、輸送艦、補給艦、救難艦などにおいて、当社の油圧技術、張力制御技術が海上での快適な作業を支えています

スポーツ・福祉



当社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

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

KYBのモノづくり

KYBの技術開発

油圧による振動制御技術とパワー制御技術を軸に、先端技術を取り入れ、次代に向けた挑戦を続けています。

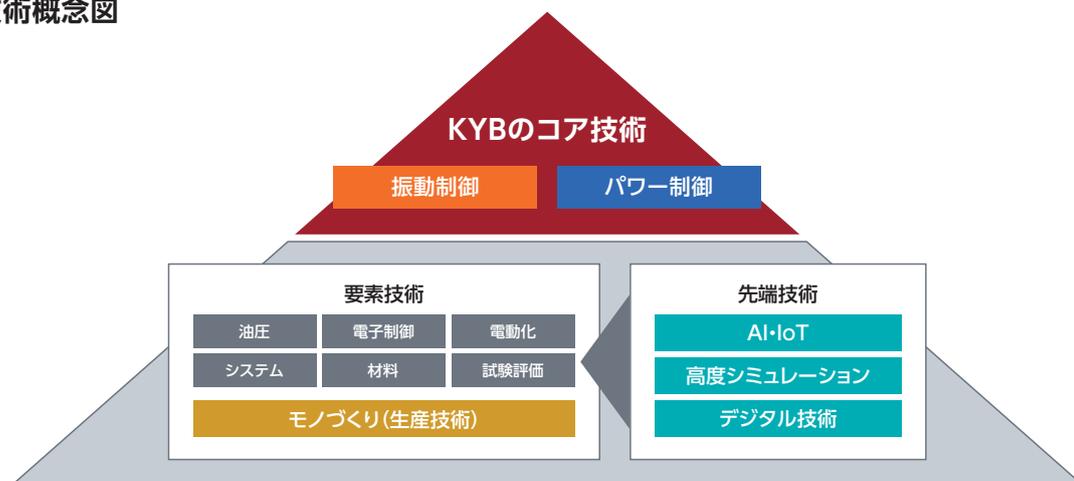
KYBは、1919年に、発明家・萱場資郎が興した「萱場発明研究所」が原点です。創業以来、私たちは100年以上にわたり、油圧をはじめとするあらゆる技術を磨き続けてきました。先進的な技術と高品質を誇る当社のショックアブソーバは、世界中のあらゆるお客様からご好評をいただき、現在では日本で約40%、世界で約15%のシェアを誇っています。

油圧の大きな特長は、電動や空気圧などの駆動方法と比べ、大きな出力を得やすいこと。また、応答性に優れ、制御しやすいことも幅広く利用される理由の一つです。例えば、路面の衝撃を吸収する自動車用ショックアブソーバは、油の剛性や粘性を活かし適切な減衰力を発揮した好例で、建設機械もまた、大出力が求められることから油圧が最も有利だ

と評価されています。

当社は油圧による振動制御技術とパワー制御技術の2つのコア技術を軸に、電子制御技術などのあらゆる技術を組み合わせ、さまざまな油圧製品を生み出してきました。テクノロジーが急速に進化する現代においても、油圧技術が社会の発展に有効な貢献を果たすと確信しています。そのため、時代の変化に対応すべくAIやIoT、高度シミュレーションなどの先端技術を活用し、コア技術を一層進化させるとともに、環境・安全・快適性の追求など、社会環境の変化やお客様のニーズにお応えするために、機器の電子制御化やシステム化を推進しながら、次代の油圧機器の開発に挑み続けています。

KYBの技術概念図



独自技術を活かした製品



軽自動車向けCVT用ベーンポンプ

軽自動車専用の無段階変速機(CVT)に搭載される油圧源用ベーンポンプです。現行品と同等の性能を維持しつつ、低コスト・小型化を実現。低コスト化と小型化は相反する中、開発初期段階から生産・技術・販売が一体となり、両立に成功しました。これにより、2019年7月、ジヤトコ(株)の「Global特別賞」を受賞しました。



Prosmooth™ (ショックアブソーバ用摺動部品)

「Prosmooth™」は、微細な振動を制御するカーペットライド感(乗り心地)とわずかな操舵ストロークにも対応するライントレース性(操安性)を高次元で両立した、新開発のショックアブソーバ用摺動部品です。専門家からの評価が高く、複数の自動車メーカーに採用。2018年6月には、トヨタ自動車(株)のプロジェクト表彰「技術の部」で表彰されました。



DHS (Double Hydraulic Stop)

DHSは、サスペンションの伸び切り時・縮み切り時の一方もしくは両方で、高い減衰力を発生させる機能を持つショックアブソーバです。通常走行時はよりよい乗り心地が確保され、悪路走行時には高い走破性が得られるのを特長とし、複数のメーカーで多数のモデルに採用されています。2018年6月には、PSA社より「Supplier Award」を受賞しました。

KYBの技術開発体制

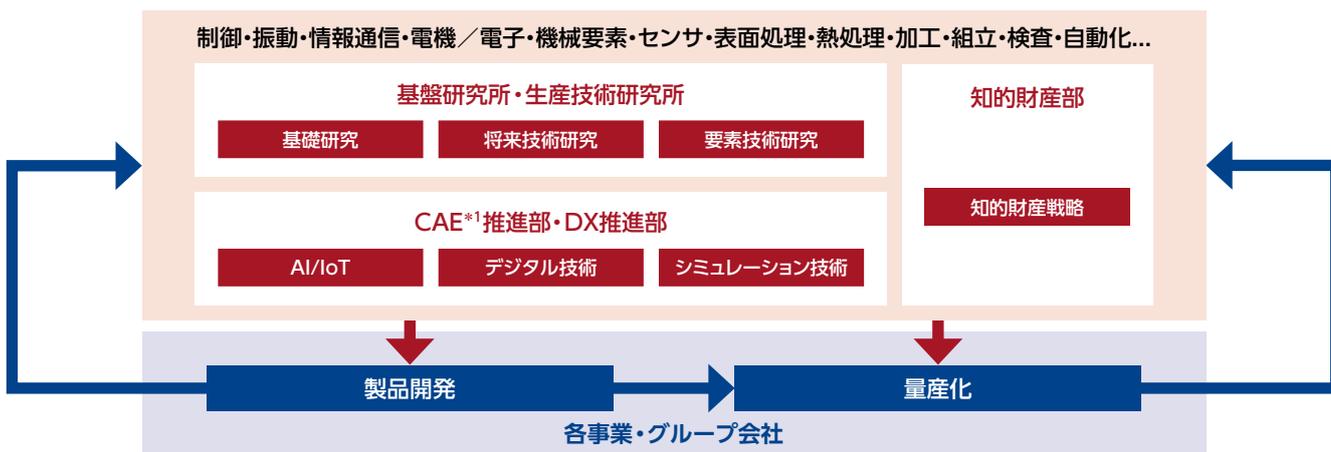
基盤技術研究所と生産技術研究所を中核に、新しい価値創造を目指しています。

KYBでは、基盤技術研究所と生産技術研究所を中核として、独創性に優れた先行技術の研究開発を行っています。

研究所では基礎研究や要素技術開発を担い、各事業の技術部門では新製品や性能向上・低コスト化など商品力向上のための開発に加え、全社を横断し研究所と各事業・グループ会社の技術部門が一体となったプロジェクト活動も推進しています。また、研究開発からモノづくりまでを効率的に連続してスムーズかつタイムリーに行うため、長期的な環境変化とそれに伴う社会や顧客ニーズの調査・分析・予測に基づいた将来技術のあるべき姿、そしてそこに向けた持続的成長戦略をロードマップとして定め、取り組んでいます。

一方で、従来の研究開発および製品化に向けた体制を見直すとともに、新しい時代に対応する取り組みも始めています。欧州の技術者駐在員事務所(欧州テクニカルセンター)を活用し、世界最先端の情報を収集することで、技術トレンドの把握と研究開発テーマへの落とし込みを行っています。さらに、AIやIoTなどのデジタル技術の全社的推進とこれらの醸成を目的とし、2019年にDX(デジタルトランスフォーメーション)推進部を新設。当社グループのIoTプラットフォームの構築をはじめ、生産性・品質の向上、AIを活用したモノづくり、製品開発や新サービスの展開により、今まで以上にお客様に安心してお使いいただける製品の提供を目指しています。

技術開発体制図



基盤技術研究所や生産技術研究所で創出される独創的な研究開発は、多角的な知的財産戦略のもと、最新のデジタル技術やシミュレーション技術を駆使し、効率的に行われています。各事業やグループ会社では製品開発と量産化を行っていますが、そこには前述した研究開発の成果が存分に表れており、他社の追従を許さない、QCD*2のあらゆる面において魅力的な製品をお客様にお届けしています。

なお、研究開発・製品開発・量産化の流れは一方方向ではなく、常にフィードバックされることにより、全従業員で情報を共有し、改新を続けています。

*1 CAE：Computer Aided Engineeringの略で、各技術部が抱える課題をコンピュータシミュレーションで解決を図るもの

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

開発実験センター

開発実験センターは、独立系メーカーではめずらしい、広大な自社開発実験施設です。東京ドーム13個分(約595,000m²)の敷地には、「直線路」「山岳路」「旋回路」の3つからなる世界中の路面状況を再現した大規模なテストコースを完備。自動車・二輪車用サスペンション、ステアリング機器、電子機器などの実車走行実験を先行して独自に行うほか、お客様と合同で仕様変更の差異をデータ収集し評価することが可能となるなど、実車のチューニングが現場ですぐに行える点が高く評価されています。開発実験の迅速化により、開発期間の短縮と開発業務の効率化にお応えしています。



開発実験センター(岐阜県加茂郡)

KYBの生産技術

長年にわたり磨き上げてきたモノづくりのノウハウを活かし、デジタル技術を融合させて、さらなるレベルアップを図ります。

KYBは自動車、二輪車、建設機械、鉄道、特装車両、航空機などあらゆる分野の製品を開発し、これを量産しています。製品分野ごとに大きさ・数量・コスト・品質管理などが異なっており、個別の対応が求められるうえ、世界情勢や景気などの社会変化に即したモノづくりを行う必要があります。そのような状況のもと、KYBは製品分野それぞれに合った生産ライン構築や、加工・組立技術を開発し、お客様のご要望にお応えしてきました。

具体的には、主力製品のショックアブソーバは、少品種・大量生産の時代（～1998年）に始まり、製品標準化による生産ラインの高速化（2000～2005年）、生産量・製品特性に

応じた最適ラインづくり（2006～2011年）、生産数・品種変動に対応したコンパクトライン（2012年～）といった変遷を遂げてきました。

今後は、AIやIoTなどのデジタル技術を活用した「革新的モノづくり」を推し進め、従前から取り組んできたモノづくり（加工・組立）にこれを融合して、さらなる技術のレベルアップを図っていきます。

また、革新的モノづくりの一環として、「世界No.1のショックアブソーバ生産工場」を目指しており、下図に示すロードマップに基づき、将来的に人を介在させない完全無人化の生産システムの実現に向け、着実に進めていきます。



岐阜北工場

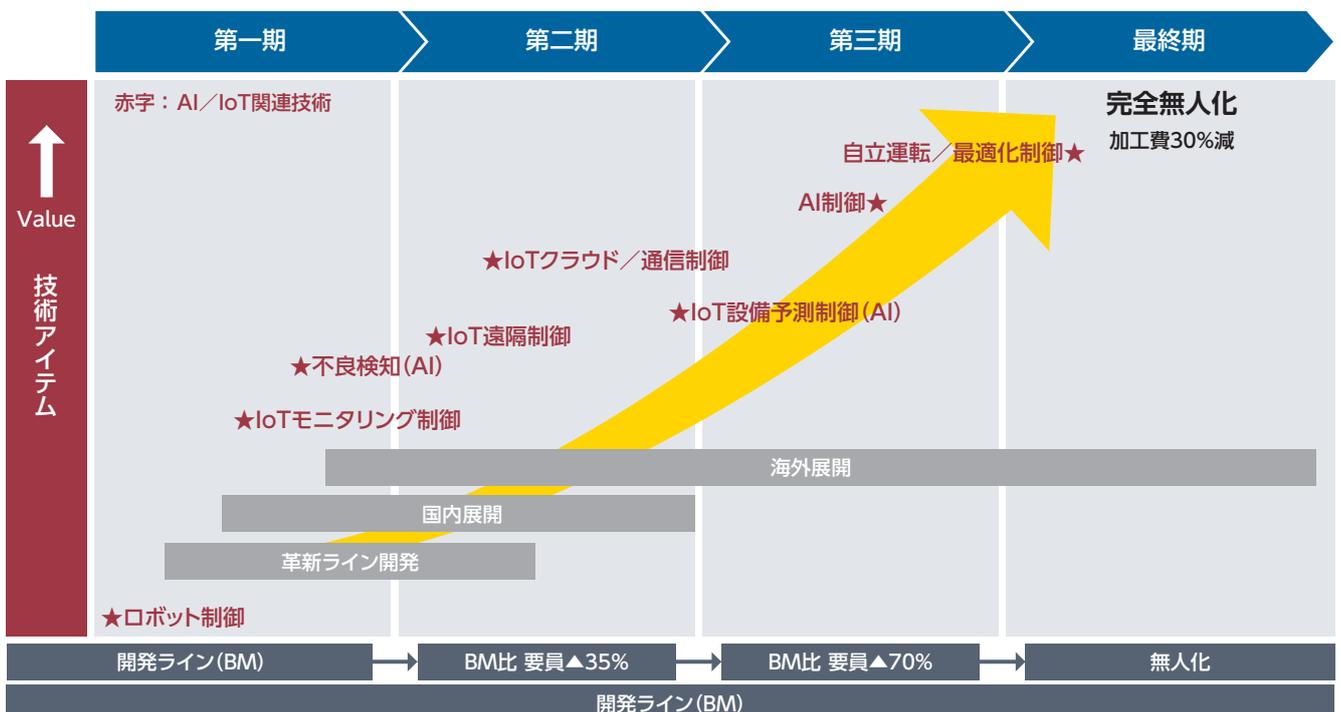


岐阜東工場



相模工場

「革新的モノづくり」ロードマップ



今後の展望

さらなる競争力向上と革新的モノづくりによって、社会の課題解決を目指します。

KYBは独立系企業として、独自の研究開発に邁進するとともに、世界中のお客様とのお付き合いをさせていただくことで、技術力・製品開発力を高めてきました。コア技術を応用開発し、自動車をはじめ、建設機械、産業機械、特装車両、鉄道、航空機など、多彩な分野に参入。技術の蓄積や長年の経験・ノウハウに加え、お客様の難しい要望に対し、「何とか期待に応えたい」と矜持を持って応え続けてきたことが、現在の発展につながっています。

今後の取り組むべき課題として、「電動化・電子制御化の促進とシステム対応」「デジタル技術(AI・IoT)の活用とビッグデータ処理」「革新的モノづくりの実現」「さらなる競争力の向上」の4点を掲げました。

* REACH規則：化学物質の登録・評価・認可および制限に関して2007年6月に発効されたEUにおける化学品規制

社会課題に対しても、より明確に取り組んでいきます。環境保全や労働力不足が叫ばれる中、当社が果たすべき役割は大きいと認識しており、例えば、環境面でのREACH規則*への対応や、省エネルギー・安全のための電子制御化による高効率化の追求、建設機械の自動運転対応などに貢献できると考えます。

現在、当社グループは世界5極(日本・米国・欧州・中国・ASEAN)で開発体制を整えていますが、環境変化の激しい時代を生き抜くために、効率的な開発手法の探求や組織体制の適宜見直しなどに加え、変化に柔軟に対応できる技術者の育成にも今まで以上に注力し、これからの油圧技術の未来を拓くべく邁進していきます。

2019年度の主な学会発表・講演

スマート道路モニタリングの未来	第2回 SmartCity Technology フォーラム
電動パワーステアリング特性予測のためのCAE活用事例	ニュートンワークス社 非線形解析フォーラム2019
薄肉鋼管穴抜き切り口におけるせん断面率周方向分布メカニズムの考察	塑性加工春季講演会
単関節モジュールを用いた分解組立が容易な油圧ロボットの開発	第37回日本ロボット学術講演会
Design and Experimental Verification of a High Force Density Tubular Permanent Magnet Linear Motor for Aerospace Application	AEROTECH EUROPE

スマート道路モニタリングの概要



技術者教育プログラム

KYBでは、技術者が机上のみで語らず、現場・現物で試行錯誤することを重視しています。そのため、技術者教育においても、技術的に自律し行動する人財の育成に注力しています。社員が講師となり、50に及ぶ独自の技術者教育プログラムを用意。多様化する社会・顧客ニーズに柔軟に対応すべく、油圧分野や力学・振動分野にとどまらず、エレクトロニクス分野や語学教育など、多分野のスキルを有した技術者を育成しています。また、国内外の複数の大学とも産学連携を行い、世界中の研究機関や大学の技術者が来社し、技術者交流を行っています。

技術者教育プログラムの主な分野

- 数学／物理／品質分野
- 統計分野
- 強度分野
- 油圧分野
- 共通分野
- 力学・振動分野
- エレクトロニクス分野
- 生産技術分野

技能五輪全国大会への挑戦

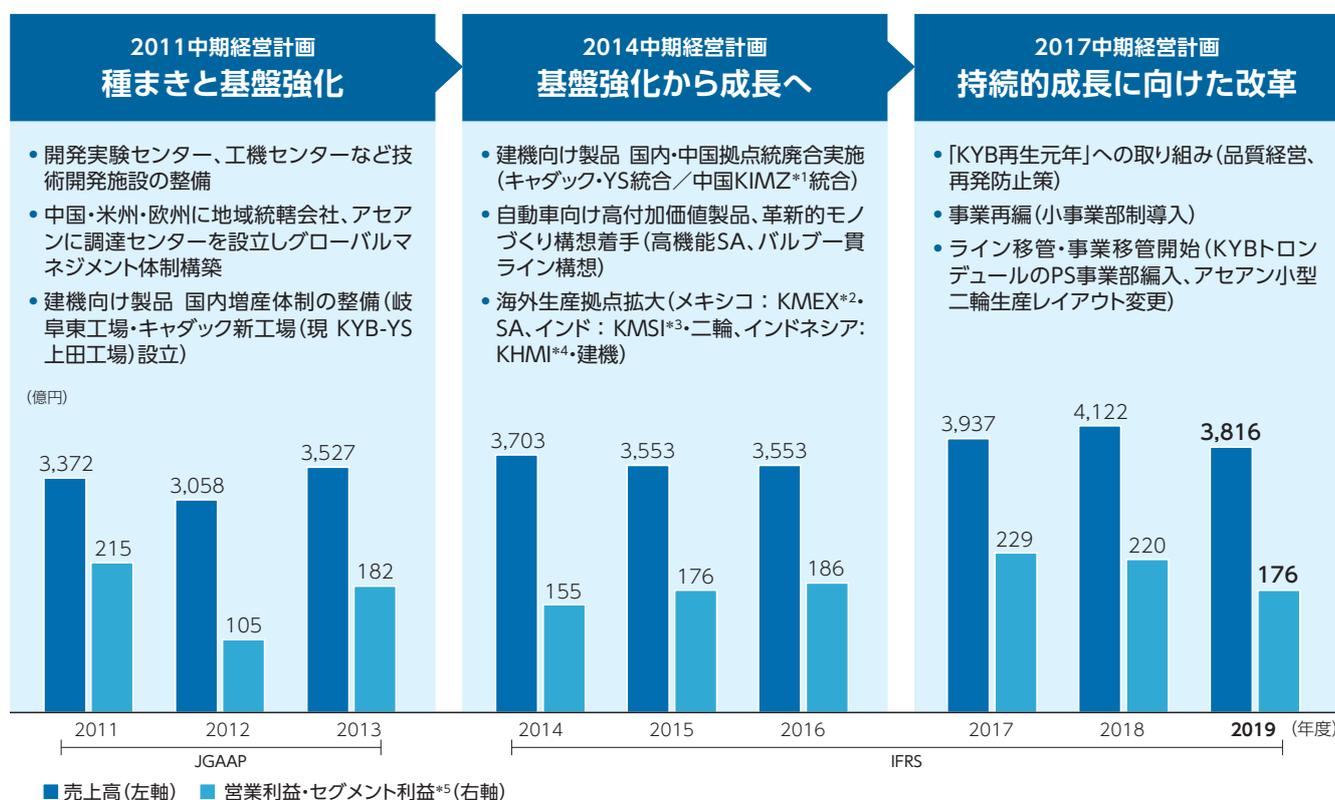
KYBでは、厚生労働省と中央職業能力開発協会が主催する「技能五輪全国大会」の「旋盤部門」に、若手高度技能者育成活動の一環として参加しています。2019年度はKYB初の取組賞を受賞しました。今後もこの機会を通じて、加工技術・判断力・考察力・忍耐力を兼ね備えた技能者の育成に取り組んでいきます。



第57回
技能五輪全国
大会の様子

これまでの経営計画

経営計画と業績の推移



■ 売上高(左軸) ■ 営業利益・セグメント利益*5(右軸)

*1 KIMZ : KYB Industrial Machinery (Zhenjiang) Ltd. *2 KMEX : KYB Mexico S.A. de C.V.
 *3 KMSI : KYB Motorcycle Suspension India Pvt. Ltd. *4 KHMI : PT. KYB Hydraulics Manufacturing Indonesia
 *5 2013年度以前 : 営業利益 2014年度以降 : セグメント利益(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)

「2017中期経営計画」の振り返り

2017中期経営計画は、2010年に構想した2020年のあるべき姿として掲げたグループ年間売上高5,000億円に向けた最後の中期としてスタートを切りました。2014中期経営計画より課題としてきた高付加価値製品の開発や、全拠点黒字化活動については、事業本部傘下に小事業部を持たせることによる機動力の確保と、責任分担明確化により、自動車向け高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、2018年10月の免震・制振用オイルダン

パー事業での不適切行為の公表、2019年1月の防衛省に対する不適切な工数計上による過大請求行為の公表など、特に関係者の皆様にも多大なご迷惑をおかけした上記事象を受け、社内の根幹にあるべき規範意識の欠如を認識しました。

このような状況下、2019年度を「KYB再生元年」と位置づけ、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化に注力、2019年10月には会社の経営理念に規範意識を順守する旨を追加しました。

今後の方向性

2019年「KYB再生元年」の各種活動において、免震・制振用ダンパーおよび防衛省に関わる不適切問題に対しては、再発防止、コンプライアンス遵守の道筋を付けることができました。2020～2022年度の2020中期経営計画はこれを土台に、最後の一本まで適合化を果たし、コンプライアンス遵守を深めながら各施策を実行してまいります。

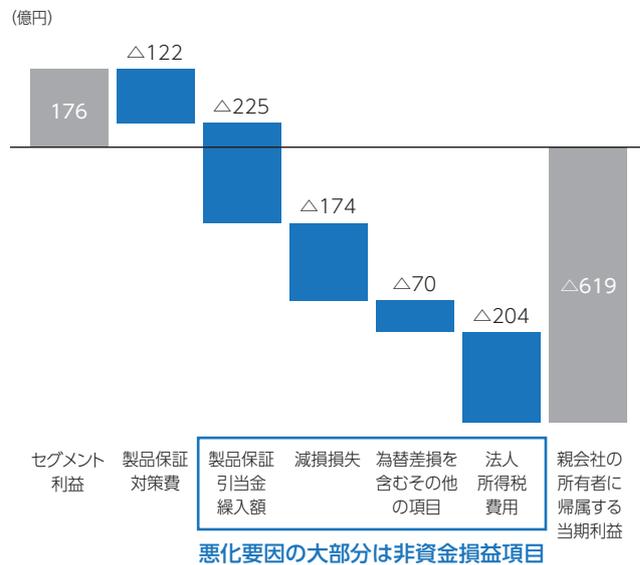
また会社方針としても、これまで掲げてきた売上重視の方針から高収益体質への変革に方向性を変更、新型コロナウイルス感染拡大にて、見通しが立たない現状では、まず足元のビジネスを重視し採算性を高めていきたいと考えています。

▶ 詳細は、当社ウェブサイト「投資家情報」をご参照ください。
<http://www.kyb.co.jp/ir/index.html>

2019年度の業績

2019年度の業績としては、売上高が前年度の4,122億円に対し306億円減の3,816億円、セグメント利益が前年度の220億円に対し44億円減の176億円、親会社の所有者に帰属する当期損失が前年の△248億円に対し371億円減の△619億円で、2期連続最終赤字となりました。売上高、セグメント利益の落ち込みは主に米中貿易摩擦に伴う中国の経済成長の鈍化、第4四半期に発生した新型コロナウイルス感染拡大に伴う販売減によるものです。最終赤字となった主要因は、免震・制振用オイルダンパーの適合化に伴う当期発生費用が122億円、同じく今後の発生費用見積りを製品保証引当金に繰り入れた額が225億円、複数の工場での減損損失が174億円、繰延税金資産の一部取り崩しに伴う法人所得税費用が204億円、為替差損等その他の損失が70億円となっています。このうち実際の資金流出、および資金流出が見込まれる項目は、免震・制振用オイルダンパー適合化に伴う製品保証対策費122億円、および製品保証引当金繰入額225億円であり、その他の項目は評価性の損失となっています。

2019年度の当期損失の分析

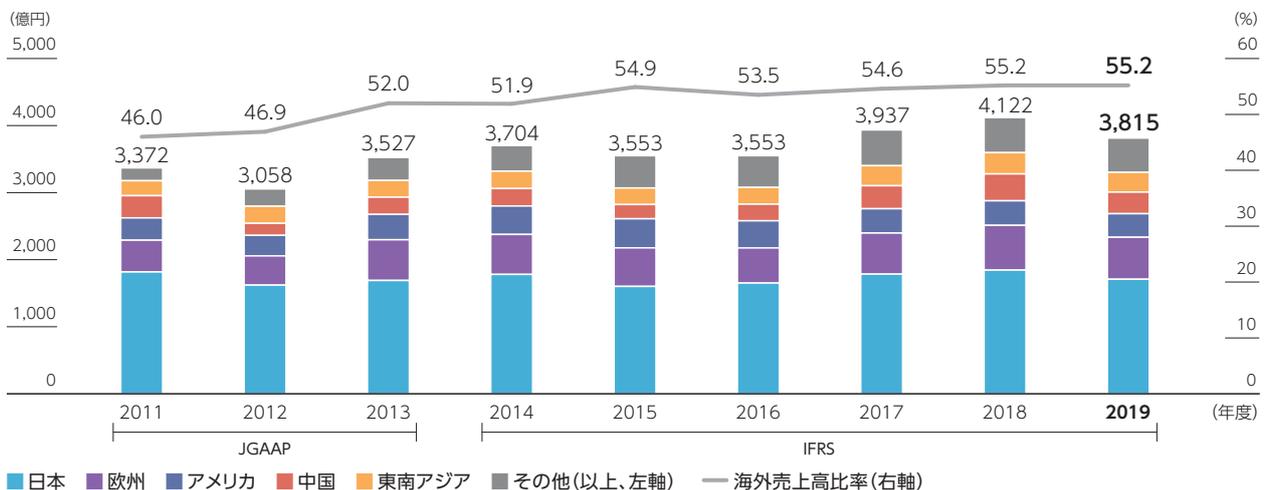


海外展開

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を拡充。新興国に対しても製品・技術・サービスの提供を拡大しています。2013年以降は、海外売上高比率が50%を超え、各地域ニーズに合致した高品質の製品づくりに取り組んでいます。今後は、為替変動などの不確定リスクに対応した地産地消による最適調達を推進するとともに、顧客の需要変動に対応した生産体制の構築を図り、収益性の向上を目指していきます。

地域別売上高、海外売上高の推移



事業別概況

AC(オートモーティブコンポーネンツ)事業

2017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

2017中期経営計画の振り返り

AC事業の2017中期経営計画においては、拠点の統廃合による生産最適化を目指すとともに、持続的成長の足掛かりとなる高付加価値製品の開発・拡販に注力しました。

中計期間中の3年間で、不採算製品・拠点の再編には一定の成果を出すことができました。採算性が課題となっているEPS事業では、日本で培った知見を活かし、中国に合弁会社を設立して拡販活動を展開中です。また、市場が縮小傾向にある油圧パワーステアリングは、スペインの生産拠点の閉鎖を決定しています。一方で、四輪車・二輪車用ショックアブソーバは、拠点間での製品

移管を見据えた最適な生産体制構築に向けた基盤を整えましたが、さらに整備を加速させることが必要です。

こうした基盤固めに取り組みつつ、将来の成長に向けて高付加価値製品や今後需要拡大が見込まれる分野への拡販を進めてきました。高付加価値製品や、今後の成長分野であるSUV・EV・ピックアップトラック向けの製品は、すでに一部の量産車種に搭載され、今後のさらなる広がりが期待できます。そのほか、技術力強化と新規顧客の開拓を目的として、ドイツに「欧州テクニカルセンター」を設立しました。

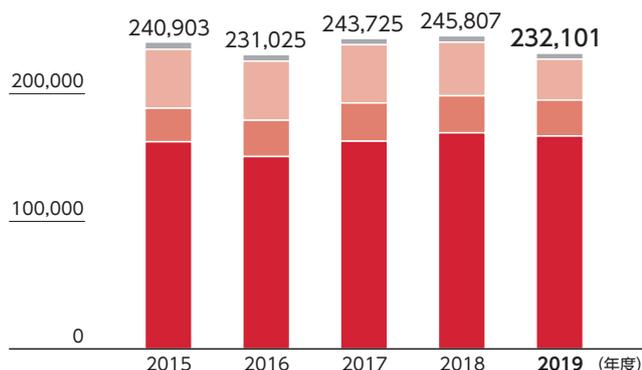
2019年度の状況

2019年度の売上高は、北米や中東では四輪車用緩衝器の数量が増えたものの、円高が進んだことによる影響や、消費税増税に伴う国内市場の冷え込み、電動パワーステアリングやCVT(無段変速機)用ベーンポンプを中心とする四輪車用油圧機器の数量減少により、前年比5.6%の減収となりました。一方、セグメント

利益は、高採算製品の数量が増えたことにより、前年に比べ増益となりました。ここ数年取り組んできた、高採算製品へのシフトおよび高付加価値製品の拡販が実を結びつつあり、売上が減少する中でも利益を確保できる体制が整ってきたといえます。

売上高*1

(百万円)
300,000



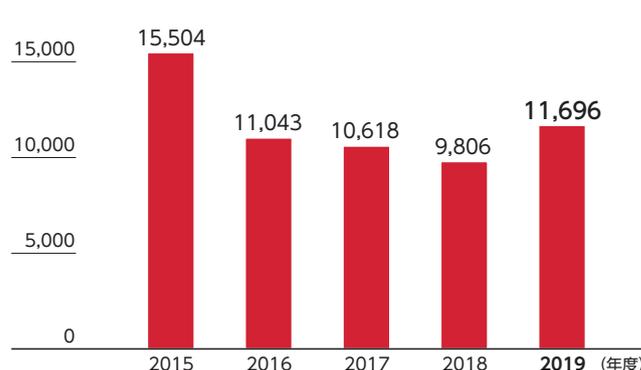
■ 四輪車用緩衝器 ■ 二輪車用緩衝器 ■ 四輪車用油圧機器 ■ その他緩衝器

*1 2017年度より、連結損益計算書の「その他の収益」に計上していた「ロイヤルティ収益」および「金型補償に関する収益」を、「売上高」に含めて計上しています。

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

セグメント利益*2

(百万円)
20,000



HC(ハイドロリックコンポーネンツ)事業

2017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、油圧ショベル向け製品を基盤としながら、攻めきれていない成長市場への拡販を強化する

2017中期経営計画の振り返り

HC事業の2017中期経営計画においては、市場変動に左右されない安定した売上高と利益の確保に向けて、主力の油圧ショベル向け製品の基盤固めと、攻めきれていないショベル向け以外の製品の成長市場への拡販に取り組みました。油圧ショベル向け製品は日本国内でのライン移管を進め、コントロールバルブはこの3年間でラインの移管を進めて一貫ラインを構築。さらに、開発と生産の拠点統合により、開発期間の短縮化や、製品力の強化を目指すとともに、油圧モータは1拠点への集約を進めることで、生産効率向上を図っています。油圧ショベルの中でも安定した需要が期待できるミニショベルと超大型ショベルは、能力増強により、高いシェアを維持しています。

油圧ショベル以外の成長市場として、農機やSSL*1・CTL*2向け製品の拡販も進めました。新興国中心に農業機械や小型建機であるSSL・CTL市場は拡大が見込まれており、新製品を市場に投入し、今後の拡販の足掛かりを築くことができました。

このように足元の基盤固めは進んでいるものの、2019年度は需要の落ち込みや大規模災害などの発生による販売数量の減少に費用削減が追いつかず、厳しい状況となりました。安定した売上高・利益の確保に向けて、さらなる体質改善をスピード感を持って進めていく必要があります。

*1 スキットステアローダー

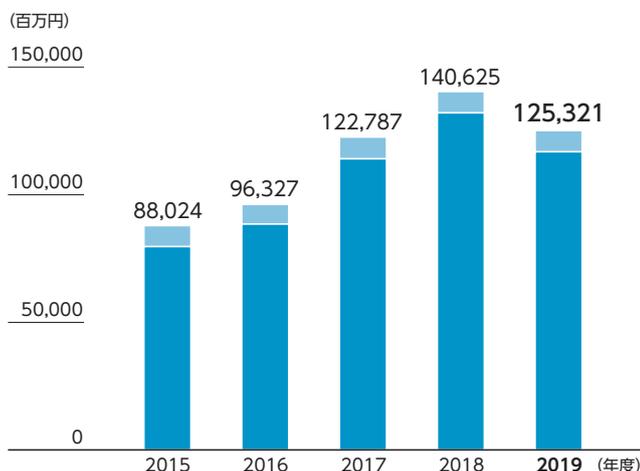
*2 コンパクトトラックローダー

2019年度の状況

2019年度の売上高は、中国経済の成長鈍化による需要減少に加え、欧米の市況悪化、国内での自然災害の発生や新型コロナウイルスの感染拡大による経済活動停滞の影響により、前年比10.9%の減収となりました。また、需要の急速な減少にコスト削減が追いつかず、セグメント利益も前年に比べ減益となりました。

HC事業にとっては、想定外の事態が相次ぐ厳しい一年となりました。一方でコントロールバルブのライン移管、モータ製品の生産集約は着実に進めており、ラインのフレキシブル化促進により数量変動に強い体質づくりが出来上がりつつあります。

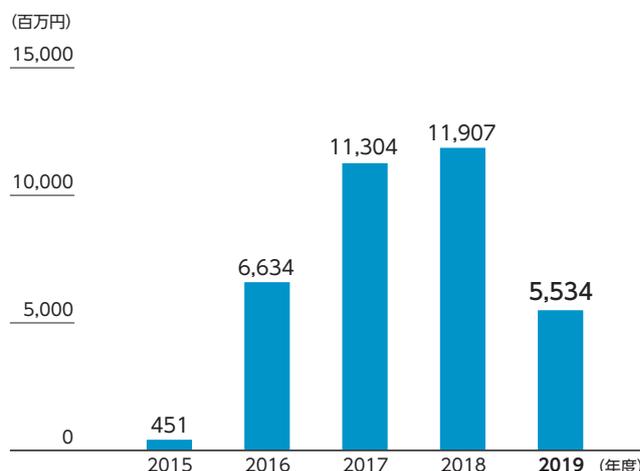
売上高*1



*1 2017年度より、連結損益計算書の「その他の収益」に計上していた「ロイヤリティ収益」および「金型補償に関する収益」を、「売上高」に含めて計上しています。

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

セグメント利益*2



その他事業(システム製品、航空機器事業、特装車両事業、電子機器等)

2019年度の状況

システム製品、航空機器、特装車両、電子機器などから構成されるその他の事業は、各セグメントで売上減となり、前年比6.3%の減収となりました。一方で、セグメント利益は増加し、利益率は改善しています。

システム製品については、2018年10月に公表した免震・制振用オイルダンパーの検査工程における不適切行為において、関係する皆様に多大なご迷惑をおかけしました。現在、不適合ダンパーの適合化を推し進めており、2021年3月末の完了を目指しています。

航空機器事業では、2019年1月に公表した防衛装備品の不適切な工数計上による過大請求について、返納金の納付を完了しています。

特装車両事業では、公共事業や都市開発など国内需要の確実な取り込みにより売上高とシェアの確保を進め、主力のコンクリートミキサ車は、日本国内でのシェア8割と安定した売上高を保っています。国内においては需要変動に速やかに対応できる体制の確立、アフターサービスの強化を、また特装グローバル体制の確立に向けた取り組みを進めています。

電子制御ミキサ車「eミキサ」

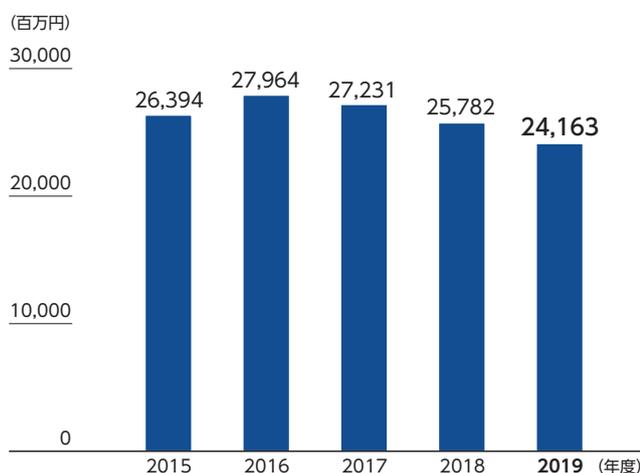
「eミキサ」は、電子制御により、低騒音・低排出ガス・省エネを実現した環境配慮型ミキサ車です。積載量の負荷状況によって油機の流量を最適に電子制御することで、エンジン回転数をマニュアルミキサ車の約半分に抑えたほか、操作レバーを廃止し、ハンディタイプのリアコントローラを装備したことで操作性は大幅に向上。リモコン操作で、生コンの排出作業での微調整が可能となりました。さらに、自動洗浄や自動混練のプログラム運転、走行時の自動攪拌、逆転防止機能といった、ユーザーのニーズに合わせた機能も搭載しています。

2004年に初代モデルを発売した「eミキサ」は、2011年に「eミキサII」にモデルチェンジを行いました。現在は、さらなる進化に向けて「eミキサIII」の開発に取り組んでいます。

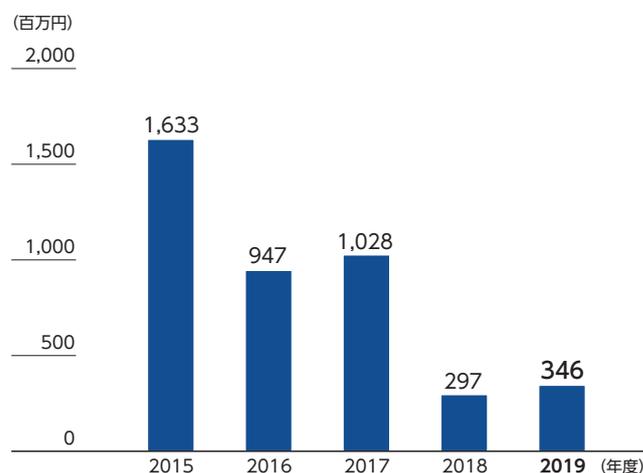


排出口付近でのリモコン操作の様子

売上高*1



セグメント利益*2



*1 2017年度より、連結損益計算書の「その他の収益」に計上していた「ロイヤリティ収益」および「金型補償に関する収益」を、「売上高」に含めて計上しています。

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

事業を通じた社会課題への貢献

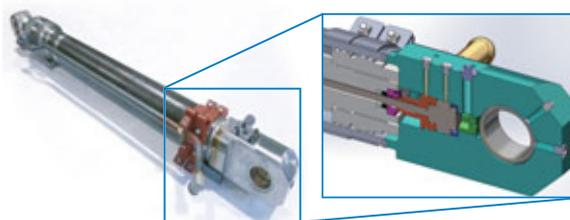
油圧機器のICT、IoTへの取り組み

油圧機器のICT、IoT対応

近年、建設機械業界においてもICTを活用した情報化施工、IoTを活用した状態監視機能が増えてきています。旧来技術である油圧機器と先進の電子機器の融合はコストや耐久性、システム化のハードルが高いですが、センシング技術を中心に開発を続けています。

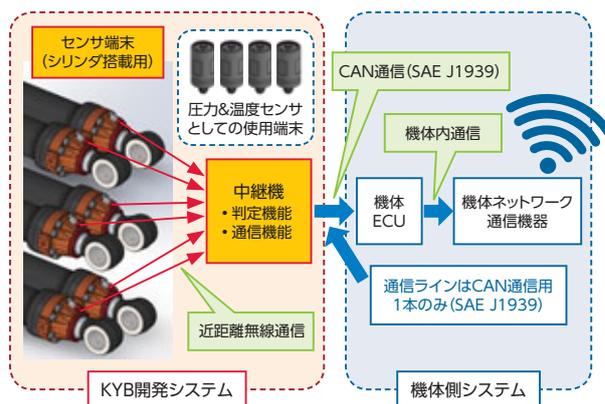
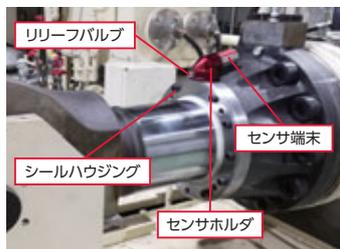
油圧シリンダでの対応製品発売 (ICT建機向けセンシングシリンダ)

情報化施工建機向け製品として、シリンダに変位(ストローク)検知機能を組み込んだシリンダを発売しました。外部センサの場合、土砂などとの接触により破損する可能性が高いのに対し、標準シリンダと互換性を確保したままセンサをシリンダに内蔵することで破損防止を図りました。使いやすく、高精度とするためCAN通信対応、アプルーメント出力としました。



油圧シリンダおよび各種機器向け状態監視システム開発

IoTを活用した状態監視システム製品として、シリンダ故障検知システムを開発中です。シリンダに搭載された完全無線で動作するセンサがシリンダ内部の状態を監視し、不調を発信します。KYBの油圧シリンダは耐久性向上のための進化を続けてきましたが、避けられない消耗品の劣化や偶発的故障を本システムにより事前に発信することで、機体稼働への影響を最小限にし、機体メーカー様のメンテナンス事業に貢献します。機体システムへデータを提供するサブシステムとして開発評価段階です。



次世代モジュラーEVプラットフォームの共同開発

高度な電気自動車(EV)プラットフォーム技術を持つイスラエルのREE Automotive (以下、REE)と、将来実用化予定のEVプラットフォーム向けのサスペンション機構を開発するため、戦略的パートナーシップを締結しました。当社の持つサスペンション技術でREEが開発する次世代EVプラットフォームの性能向上に大きく貢献し、低コストで拡張性に優れたeモビリティのためのソリューションを提供していきます。

この新プラットフォームは高い設計自由度を特長としており、ステアリング、ブレーキ、サスペンション、電気モーターといった駆動系部品すべてをホイール内に収め、EVにおけるデザイン革新を実現することが期待されています。

当社は本パートナーシップにより、人、モノ、サービスの移動手段に大きな変革をもたらす、将来のモビリティ・エコシステムのニーズを支えるサスペンションサブシステムの開発を進めていきます。



免震・制振用オイルダンパー問題の再発防止策の進捗

2019年2月13日付当社ホームページにて「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」を公表後、着実に再発防止策を遂行し、信頼回復に取り組んでまいりました。

2020年6月30日時点で、再発防止策の約7割が対応済みであり、未了の具体策についても取り組みを継続しています。

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

再発防止策の進捗状況 (2020年6月30日時点)

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	・当社およびKSM*における意識の定着	対応済
		・当社グループの規範意識の醸成	対応済
		・企業行動指針などの改定	対応済
		・定期的なコンプライアンス重視のメッセージの発信	対応済
		・人事評価など	対応済
	役職員一人ひとりの意識改革	・社会的責任を自覚させる教育・研修の実施	対応中
		・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	対応済
		・事業および製品に特有の法令に関する教育	対応中
		・品質教育の義務化	対応済
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	・KSMの適正な事業運営	対応中
		・KSMの受注決定判断の見直し	対応済
		・事業体制の整備	対応済
		・個別または少量生産品の量産評価手順の見直し	対応済
	人事ローテーションの徹底	・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	対応中
		情報吸い上げ・ フィードバック体制の整備	・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		対応済
	・内部通報制度の実効性向上に向けた見直し		対応済
	・品質不正問題発覚時の対応明確化		対応中
			・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	・品質保証機能の独立性強化	対応中
		・オイルダンパー立会検査時の検査方法の改善	対応中
		・検査マニュアルの整備	対応中
	検査機の不正防止措置	・オイルダンパー検査機のソフトウェア変更の社内手続きの厳格化	対応済
		・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	対応済
		・人為作業を介さない検査結果の自動記録化	対応中
		・検査プロセスの自動化推進	対応中
		・オイルダンパー検査機へのアクセス管理の強化	対応中
		・性能試験データのトレーサビリティの確保	対応中
内部監査・ 統制体制の強化	内部品質監査体制の強化	・品質不正を念頭に置いた監査	対応済
		・検査データの内容を確認する実効性のある監査の実施	対応中
		・当社による独自の監査	対応済
		・専門家による支援	対応済
	子会社管理体制の強化	・グループ企業との情報連携体制の強化	対応済
		・グループ企業に対する管理体制の見直し	対応中
		・グループ企業の事業リスクの分析・把握	対応中
		・グループ企業の再編	対応中

* カヤバシステムマシナリー(株)

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

取り組みの姿勢	事業への影響	主なエンゲージメント方法	頻度	内容
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	お客様ニーズの収集とお客様満足度の向上	電話でのお問い合わせ	随時	電話およびメールフォーム
		ウェブサイトでの発信	随時	会社情報・事業内容の発信
		KYB技報	年2回	技術・製品の紹介
		KYBグループレポート	年1回	財務および非財務情報の開示
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	対話を通じての企業価値向上	株主総会	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
		報告書(有価証券報告書・決算短信など)	年1回～	株主様への報告
		株主様向け工場見学会	年1回	工場見学を通じての対話促進
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	相互信頼に基づく関係強化	調達方針説明会	随時	方針の共有
		定期訪問	随時	各種打ち合わせ
従業員 労使の共通の基盤である企業の永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	労使関係の強化／従業員のモチベーション向上	労使協議会	年数回	労使による各種協議会などの開催
		社長メッセージ	年2回以上	賀詞交歓会、所信表明
		従業員意識調査	年1回	アンケート調査の実施
		社内報	月1回	社内報による情報展開
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	地域社会との共生	当社イベントへの招待	随時	工場単位でのイベントの開催
		地域イベントへの参加	随時	地域住民との交流

2019年度のトピックス

チェアスキー、障がい者スポーツの発展に貢献

当社がチェアスキー用ショックアブソーバの開発・改良に最初に携わったのは、1990年代初頭です。それまでの日本製チェアスキー用ショックアブソーバは、二輪車用市販製ショックアブソーバを選手自らチューニングするなどして使用していましたが、形状が二輪用ショックアブソーバと似ていることから、当社に依頼いただきました。その後、1998年にアルペン競技強化のための開発プロジェクトを契機に、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とより緊密に連携し、チェアスキー用ショックアブソーバの開発を行うこととなりました。1998年長野オリンピックにおける金メダル獲得に始まり、2015年には社会貢献活動の一環としてチェアスキー支援活動を強化し、同連盟への協賛を始めました。さらに、製品開発だけ

でなく、チーム合宿や各国で行われる大会などにおいて、技術サポートも行っています。製品開発は、選手の感覚的な言葉をいかに理解し、技術的な言葉(=数値)に変換してセッティングに反映できるかに掛かっています。そのため技術者は、日頃から選手やチームとコミュニケーションを図りながら開発を進めており、こうした活動は技術者育成の場としても重要な役割を担っています。近年のチェアスキーは、競技レベルや選手の能力向上に合わせて機材が進化したことで、コンディションに合わせた精緻な調整が求められるようになってきました。当社は二輪車用ショックアブソーバで培った製品開発と技術サポートのノウハウにより、今後も選手と一体となって、完成度の高い製品開発・改良に努めるとともに、障がい者スポーツの発展に貢献していきます。



チェアスキー用ショックアブソーバ



選手への技術サポート

鈴木選手がアジアカップで金メダルを獲得

2015年、強化指定選手であるチェアスキーヤー・鈴木猛史選手が当社に入社し、現在も世界大会で活躍しています。昨年度は2020年1月に行われたワールドカップ(イタリア)の第1戦回転で銅メダル、ワールドカップ(スロベニア)の第1戦回転、第2戦回転で銅メダル、また2020年2月に行われた2020パラアルペンスキー競技大会アジアカップ(長野県)では、第1戦大回転、第1戦回転で金メダルを獲得しました。



鈴木猛史選手(アジアカップにて)

アジアカップ表彰式



親子イベントを開催

国内5工場にて、初の親子イベントを開催し、注射器ショベルづくり挑戦していただきました。最大20組のご家族が参加し、このイベントを通じて、子どもたちに油圧の不思議を学んでもらうとともに、親の働く会社を身近に感じることで、家族の絆を深めてもらいました。参加後のアンケートには、「働いている姿がカッコよかった」「大きな工場ですごく良かった」「パスカルの原理が知ることができて楽しかった」などの声が多数寄せられました。



小学生向け工場見学会を実施

2019年10月に関市立下有知小学校の児童68名、2019年11月に岐阜大学教育学部附属小学校の児童104名をご招待し、KYB岐阜北工場の見学会を実施しました。当日は、当社の概況と製品について説明し、紙芝居を使用しながら、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す。見学終了後はたくさんの質問や意見をいただき、皆さんと楽しく交流を深めることができました。



「産業フェアin可児2019」に出展

2019年10月に「産業フェアin可児2019」が開催されました。本フェアは地域経済の活性化を目的としており、今年は、NHK大河ドラマ『麒麟がくる』の放映開始に伴い「大河ドラマ館」が開館することもあり、多くの人出で賑わいました。当社はショックアブソーバの展示や、注射器ジョベルを実際に動かすことで油圧の原理を体感していただいたほか、企業体験ボランティアとして高校生を受け入れるなど、大変好評でした。



被災地支援のためのマルシェを開催

本社に続き、相模工場と熊谷工場でも「東北物産展」を開催し、相模工場の食堂では、東北にちなんだメニューを約300食提供しました。今後も、東日本大震災の記憶を風化させることなく、被災地の復興支援を継続していきます。



東京都共同募金会より感謝状授与

2020年2月、社会福祉法人東京都共同募金会(赤い羽根共同募金)より、当社が20年以上にわたり募金活動を行っていることに対し、感謝状を授与されました。今後も、社会福祉事業への支援を積極的に行っていきます。



品質マネジメント

KYBグループ品質基本方針

当社およびグループ企業は、「KYBグループ品質基本方針を遵守し、失った信頼を取り戻す」ことを中期方針として掲げ、信頼回復に向けた取り組みに力を注いでいます。二度と品質不正を起こさないために、「品質経営」を前提とし、その基盤となる規範意識のさらなる醸成・定着を図っていきます。

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。

品質保証体制

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

KYBでは「三段階評価」と呼ばれる製品・技術・工法などの開発・量産手法を運用し、製品の企画段階から量産出荷後の不具合改善や変更管理までを含めた、製品ライフサイクル全体で高品質化を図るべく取り組んでいます。また、生産拠点では、拠点長・工場長のリーダーシップのもとで品質向上諸施策を展開し、三段階評価の的確な運用を進めています。さらに、個別少量製品および生産拠点を移管する場合においても、この「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。

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 — DR0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
— DR2評価会		
量産 “初期流動管理”	「Bad News 1st」 (報告者へのフィードバックまで)実践 異常が出たら、「止める・呼ぶ・待つ」実践	

品質安全宣言
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

品質監査体制の強化

KYBIは、品質不正防止を徹底すべく、品質監査体制を強化しています。品質監査では、品質不正リスクの顕在化とその改善、改善効果の評価も行います。さらに、品質保証・品質管理活動に対する計画が効果的・計画的に実施されているか、また施策の有効性などを評価し、目標達成に向けて取り組んでいます。

品質監査規程の改定 (2020年3月)

「品質不正を未然に防止すること」「品質保証・品質管理活動の実態を把握すること」を目的に品質監査を実施し、その結果を事業経営に反映するとともに、品質保証・品質管理活動のレベル向上を図ります。

品質不正に関する対応手順要領の制定 (2020年4月)

従業員などからの組織的・個人的品質不正行為に関する通報についての適正な対応の仕組みを定め、品質不正行為の早期発

見、是正を図ることにより、コンプライアンス経営の強化および社会的信頼の維持につなげるため、新たに制定しました。

品質本部体制の整備

これまで品質本部(本社機能部門)は、品質監査・品質管理に関わる業務を品質管理部が担っていましたが、新たにQF推進部を本部内に立ち上げ、品質データの解析から品質不具合対策までの品質改善業務を主体とした部門を設置。管理機能と実務機能を分担し、品質維持管理・改善活動の機能強化を図ることとしました。

品質本部の新体制



サプライチェーンマネジメント

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 | |
| ② 法令の遵守 | ⑦ 自然環境の保護 |
| ③ 品質第一 | ⑧ グローバル調達体制の構築 |
| ④ 安全衛生・人権・労働 | ⑨ 危機管理 |
| ⑤ 継続的原価低減活動 | ⑩ 機密情報管理 |
| ⑥ 納期対応 | ⑪ 腐敗防止 |

▶ 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>

具体的な取り組み

2019年度調達方針説明会

「2019年度KYB調達方針説明会」を4月に東京・名古屋で開催しました。日頃、生産活動にご協力いただいているお取引先様をお招きし、連携強化のため、会長・社長をはじめKYBのトップより、お取引先様の代表者へ、会社方針、調達方針、品質方針、各事業方針を説明しました。また、QCD*において大きく貢献された優良お取引先様の表彰発表を行い、表彰盾と記念品を贈呈しました。



東京開催会場での様子

* QCD : Quality, Cost, Delivery

取引先QCサークル大会

2019年11月、熱田神宮会館にて、「第49回取引先QCサークル大会」を開催しました。本大会はお取引先様における改善活動の活性化のために毎年開催しており、今年は152社237名の皆様に参加いただきました。各社の代表チームの皆様が1年間の活動成果を発表していただき、NTN株式会社様が金賞を受賞されました。



授賞式の様子

テーマ研究会改善活動

お取引先様の中からテーマ研究会に参画されている30社が品質、BCPをテーマとし、2019年度の1年間、改善活動に取り組みました。その結果、品質不良低減、BCP危機管理体制構築などの成果が得られ、中小企業のBCP活動においては、経済産業省の認定により税制優遇、金融支援、ものづくり助成金などを受けられました。こうした活動成果をお取引先様における品質改善、BCP管理体制の向上につなげていきます。

なお、2020年度は名称を「萱永会」と改め、新たなチームで改善活動を活性化させていきます。

BCP(事業継続計画)活動状況調査について

お取引先様におけるBCP活動状況を把握するため、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、サプライチェーン全般において、大規模地震に対する備えの現状を調査し、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

近年、企業に対する要請として、サプライチェーンを含め、人権侵害防止へのグローバルな取り組みがあります。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に、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。

▶ 詳細は当社ウェブサイトの「調達情報」をご覧ください。

https://www.kyb.co.jp/company/supply_information.html

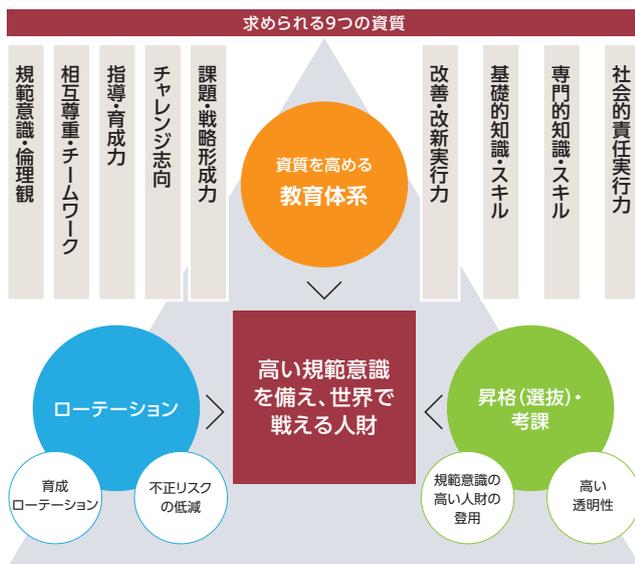
人財マネジメント

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。

それぞれの資質を高めるため、①教育体系、②ローテーション、③昇格・考課を連動させ、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の育成を目指します。

KYB人財育成体系

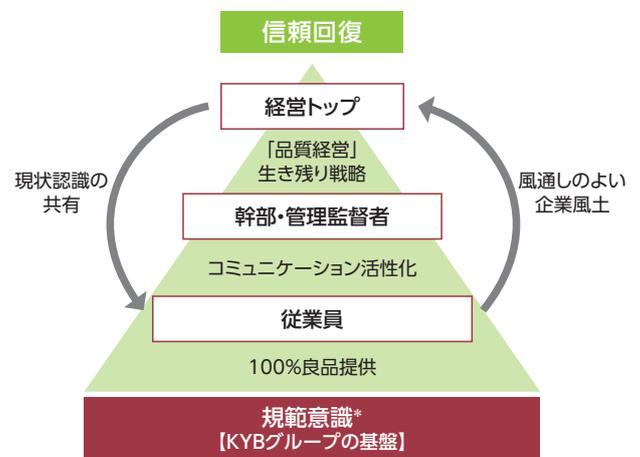


具体的な取り組み

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。

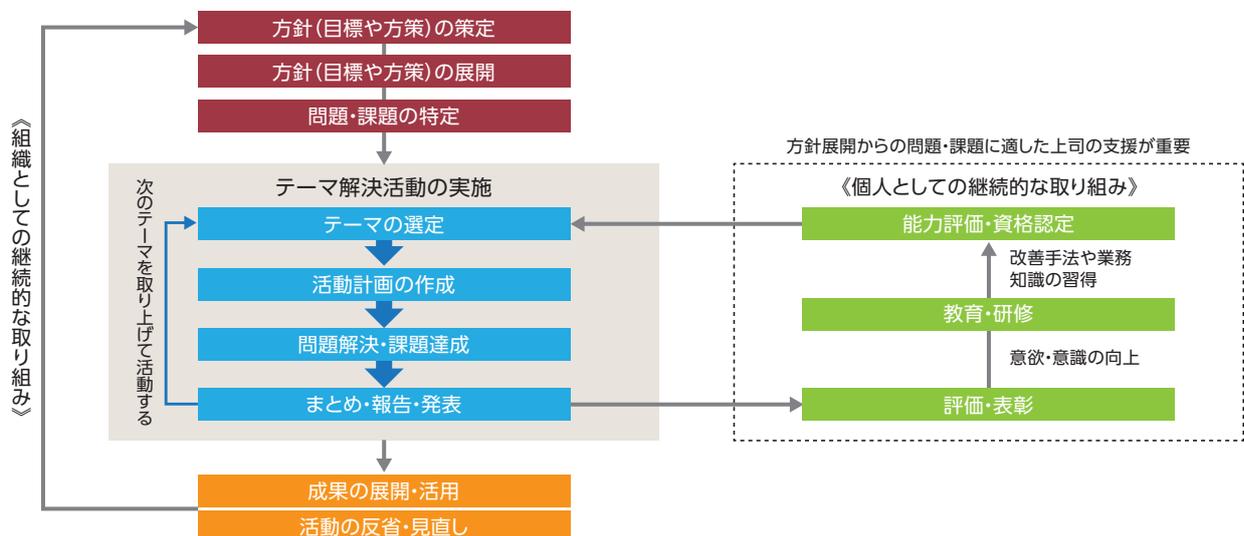


* 規範意識：道徳・倫理・法律・社会のルールを守る意識のこと

小集団活動

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、社内の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財育成」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



「健康経営」の推進

KYB健康宣言

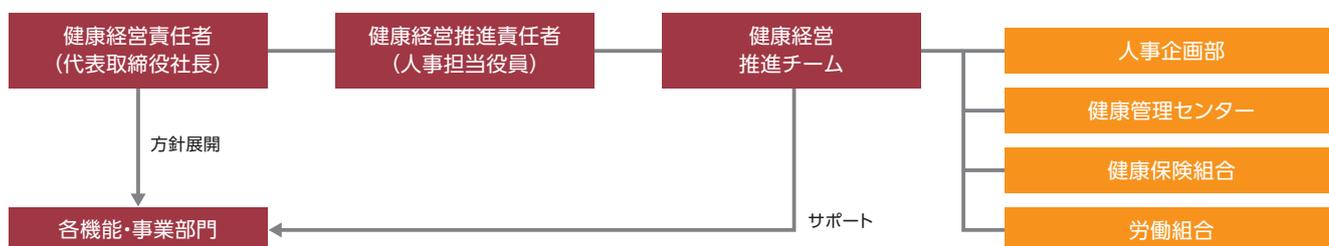
KYBは、従業員や家族の健康を重要な経営資源、企業活力の源泉と位置付け、持続的な成長を実現するため、従業員一人ひとりが心身ともに健康でいきいきと働くことができる環境づくりに取り組んでいきます。

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 受診率状況

	定期健康診断	特定健康診査
2017年度	100%	73.5%
2018年度	100%	77.4%
2019年度	100%	88.3%

・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。

2019年度 階層別教育実績

	実施回数	受講率
監督職	一回/年	次年度に延期 (新型コロナウイルス感染症対応)
管理職	4回/年	76.4%

・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

2020年4月制定の受動喫煙防止方針に基づき、敷地内全面禁煙に向けて、段階的に取り組みを進めています。

2020年4月：屋内喫煙所の廃止

2021年1月：就業時間中の禁煙(たばこ休憩の禁止)

2022年4月：事業所敷地内の全面禁煙および事業所内のたばこ販売中止



・卒煙サポート

卒煙したい従業員のための継続的な支援を行っています。

「働き方改革」の推進

基本的な考え方

多様な人材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。その一環として、定型的な事務処理業務の自動化を目指した、RPA(ロボティック・プロセス・オートメーション)ツールの導入や、「社内会議時間の短縮(スマート会議30活動)」に向けた活動にも取り組んでいます。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、

1. 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、年休の連続取得の推奨など

2. 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

3. 従業員の健康増進

詳細はP27「『健康経営』の推進」ご参照

4. 業務効率の向上

間接業務合理化プロジェクトなど

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つけとなり、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、テレワーク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、対象者の見直しや制度の改良を重ね、2020年4月より正式に制度化。現在は、工場拠点も含めたすべての事業所の間接部門に対象を拡大し、週2回を上限にテレワークを行っています。

加えて、各省庁と東京都が展開する「テレワーク・デイズ2019」や「冬のスムーズビズ実践期間」の実施団体に登録し、テレワークの積極実施を従業員に呼びかけました。

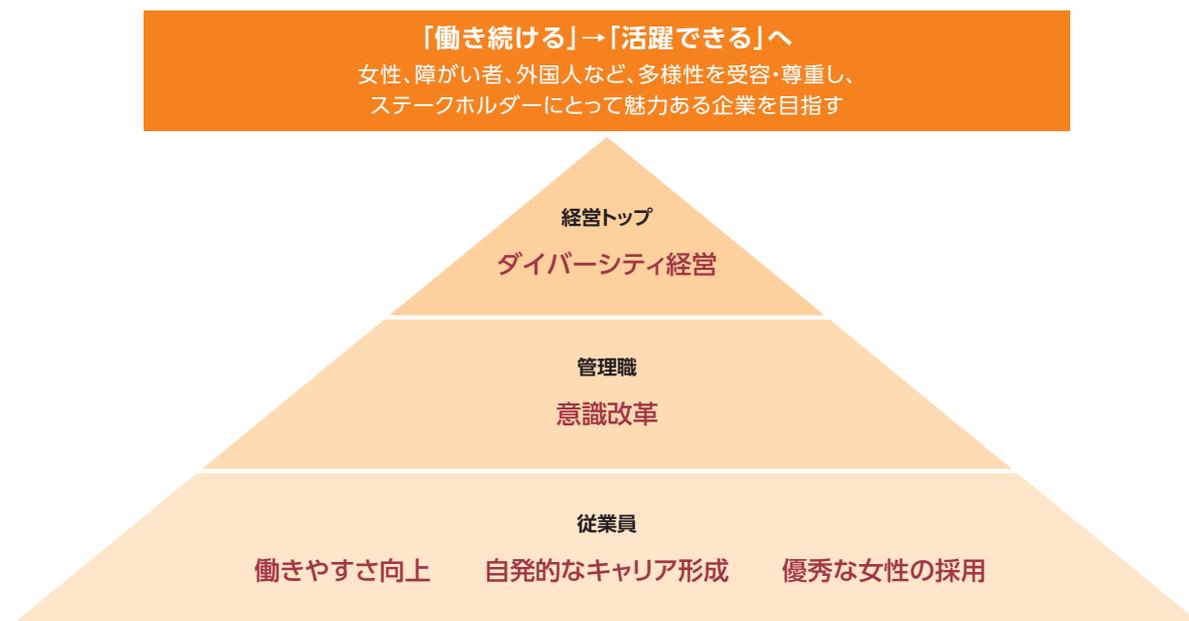
今後も、従業員の声をもとに、より使いやすい制度への改善および利用対象者の拡大を進めていく予定です。



ダイバーシティ

多様な人財の活躍推進

KYBグループ全体が性別・国籍・障害の有無などにかかわらず多様性を受容・尊重し、多様な人財の活躍を後押しできる存在であるために、すべての従業員が働きがいを感じながら活躍し続けられる環境づくりを進めています。その実現に向けて、「業務ローテーションの活性化」「年次有給休暇の取得促進」に取り組んでいます。



重点対策

業務ローテーションの活性化

- 各機能・事業部門と連携した業務ローテーションの活性化
女性のキャリア形成につなげるため、業務ローテーションによるキャリアの醸成・新たな活躍機会の提供を積極的に進めています。

年次有給休暇の取得促進

- 管理職主導の年次有給休暇取得促進
有給休暇の取得によるワークライフバランスの両立支援につなげるため、管理職が率先して年次有給休暇を取得するよう活動を進めています。

「健康経営優良法人2020」に認定

2020年3月、従業員の健康管理を経営的な視点で考え、戦略的に取り組む企業として「健康経営優良法人2020」に認定されました。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づけ、持続的な成長を実現するため、今後も従業員一人ひとりが心身ともに健康でいきいきと働ける職場環境づくりに取り組んでいきます。



環境マネジメント

基本的な考え方

2020年度より、新中期方針がスタートしました。環境対策への取り組みは世界的な課題であり、各国で地球温暖化を防止するため、CO₂の排出抑制に取り組んでおり、KYBグループにおいても太陽光発電システムの導入や、熱源機器の効率化、LED照明器具の採用など省エネ技術を積極的に取り入れ、CO₂排出量の削減を実現しています。さらに、外部専門家の協力のもと、エネルギー診断によるムダが見える化し、生産設備で使用される空気や蒸気の洩れ改善、エアーコンプレッサーの分散化などの地

道な改善活動にも取り組んでいます。

海外においては、風力と太陽光によるグリーン電力を100%購入する取り組みをスペイン拠点で実施しており、メキシコ拠点でもグリーンエネルギーの導入検討を進めています。今後も、CO₂排出量削減につながる省エネ活動のさらなる推進、廃棄物の減容化・再資源化を進め、持続可能な社会に貢献できるように、環境負荷目標の達成に向けて継続的に取り組んでいきます。

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

フェーズ4(2020~2022年)

1. エネルギー・廃棄物の最少化を目指した工場づくり
 - ・エネルギー使用量やCO₂排出量の削減など環境面への配慮
 - ・CO₂排出量の少ないエネルギーの利用や地球温暖化防止の取り組み推進
 - ・エネルギーの見える化による諸施策の推進
 - ・ESGも考慮に入れ持続可能な社会や環境を意識したエネルギー・環境整備
 - ・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付けを明確にし、実排出量として計上しました。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。

2019年度の活動結果

○：目標達成 ×：目標未達

テーマ	目標値	2019年度実績	評価
地球温暖化防止	CO ₂ 排出量	93,650t-CO ₂ 以下	96,745t-CO ₂ ×
省エネルギー	エネルギー使用量 原単位	0.69kℓ/百万円以下	0.75kℓ/百万円 ×
再資源化、 リサイクル率の 向上	リサイクル率	92.8%以上	91.8% ×
	ゼロエミッション	4.6%以下	3.4% ○
廃棄物の減量	一般廃棄物	489t以下	515t ×
	一般廃棄物原単位	2.03kg/百万円以下	2.25kg/百万円 ×
	金属くず	17,393t以下	19,319t ×
	金属くず原単位	244kg/百万円以下	285.0kg/百万円 ×
	産業廃棄物	3,157t以下	3,557t ×
	産業廃棄物原単位	25.94kg/百万円以下	28.8kg/百万円 ×

**2020年度の
主な取り組み概要**

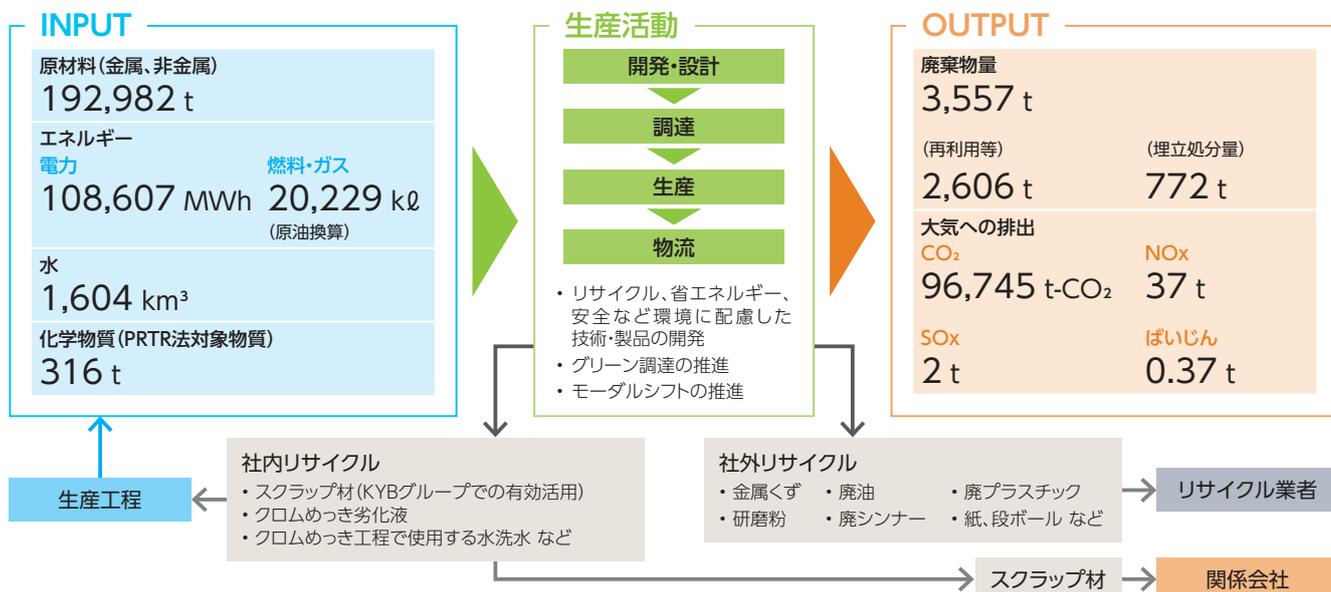
温暖化防止
LEDやLVDなどの高効率照明置換、油圧ユニットのインバーター化、高効率コンプレッサーへ更新、エア漏れ撲滅、工場内エア消費量低減、高効率空調や設定温度による負荷低減活動など

廃棄物低減
バイオ処理による塗料カス減容、廃処理減量装置の導入、廃棄物の有価物化やリサイクル活動の推進

※ 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。
産業廃棄物の減量に関しては今年度より、リサイクル推進活動を進めており有価リサイクルを除き計上しています。

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規則をはじめ、その他ELV指令*1やRoHS指令*2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2013年に構築し、2015年までにグループ全体に展開、含有化学物質の調査やデータの蓄積を進めてきました。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。

*1 ELV指令：EUで使用済み自動車が環境に与える負荷を低減するための指令で2000年10月に発効された。

*2 RoHS指令：電気電子機器に含まれる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。

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と化学物質のデータベースによりグループ全体で情報共有し、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、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。これまでグループ各社にて進めてきましたが、2020年度夏季をもって、保管していた電気機器の処理を完了することとなりました。引き続き、低濃度のPCB含有機器が確認された場合は、的確に処理を進めていきます。

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
カヤバシステムマシナリー(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

OSHMS ISO45001認証取得

安全衛生管理体制の構築への取り組みを体系的に展開し、基盤強化するため、労働安全衛生マネジメントシステムのOSHMS ISO45001の導入と、その推進を図っています。OSHMSの導入は、2004年度に岐阜北工場を始めとしてスタートし、グループ全

体に展開しています(国内OSHMS、海外ISO45001)。

今まで海外拠点においてはOHSAS18001認証を取得してきましたが、国際規格であるISO14001環境マネジメントシステムへの順次移行を推進していきます。

取得拠点 (2020年4月時点)

国内 (OSHMS)

岐阜北工場 (KYB金山(株)を含む)
岐阜南工場 (岐阜東工場、生産技術研究所、工機センター、KYBモーターサイクルサスペンション(株)を含む)
相模工場 (基盤技術研究所、電子技術センターを含む)
熊谷工場
(株)タカコ(滋賀工場)
KYB-YS(株)本社工場
KYBトロンデュール(株)

海外 (OHSAS18001 ISO45001認証)

KYB Americas Corporation (アメリカ)
KYB (Thailand) Co., Ltd. (タイ)
PT. Kayaba Indonesia (インドネシア)
KYB-UMW Malaysia Sdn. Bhd. (マレーシア)
KYB-UMW Steering Malaysia Sdn. Bhd. (マレーシア)
KYB Industrial Machinery (Zhenjiang) Ltd. (中国)
KYB Manufacturing Czech, s.r.o. (チェコ)
Changzhou KYB Leadrun Vibration Reduction Technology Co., Ltd. (中国)
Wuxi KYB Top Absorber Co., Ltd. (中国)
KYB Manufacturing Vietnam Co., Ltd. (ベトナム)

環境会計

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

(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 ・大気汚染、水質汚濁防止活動 ・大気、水質などの分析・測定	・公害防止設備の保守・点検 305.9
	(1)-2 地球環境保全コスト ・エネルギー転換	・省エネルギー活動 19.5
	(1)-3 資源循環コスト ・工場廃棄物の再資源化	・産業廃棄物の減量活動 367.4
(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 91.7
(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 77.0
(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 20.2
(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		904.3

[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

生産拠点活動

塗装装置の前処理用インバーターポンプ導入による省エネルギー化

KYBT(タイ)では、前処理用のポンプ更新の際に、インバーターポンプへの入れ替えを進めています。インバーターポンプに変更することにより、年間でCO₂排出量87.75t-CO₂の削減。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。



内製化による材料輸送の削減推進

KAMS(スペイン)では、2019年度に加工工程の内製化に取り組み、材料輸送を削減したことで、トラックの合計走行距離が短縮されました。これにより、CO₂排出量は55%削減、年間排出量は14tに抑えることができました。

地域環境の改善(近隣騒音の低減)

KYBSE(スペイン)では、近隣住宅地があり、騒音低減として住宅地で55dBA、夜間で50dBA改善しました。測定ポイント33カ所で測定し、防音計画を立て、効果を事前にシミュレーションし、実施してきました。その結果、全測定ポイントで騒音が低減できました。特に夜間レベルで、最も重要な周辺ポイントすべてにおいて大幅な音響低減が実現し、ナバラ政府にも承認されました。

カチオン電着塗装設備更新による環境負荷削減

熊谷工場では、下塗り塗装の前処理で、特装車両業界初のジルコニウム化成処理を採用しました。2018年にカチオン電着塗装設備の更新工事を実施、2019年5月より本格稼働を開始しています。化



成処理において、多くの企業が採用しているリン酸亜鉛処理に比べ、スラッジ約90%削減、重金属やリン、二酸化窒素が含まれていないため、環境負荷物質の発生量を大幅に削減しました。

さらに、高い耐久性と外観の美しさを求められるコンクリートミキサ車の塗装品質向上に貢献しています。

今後も環境に配慮し、社会に貢献できる製品づくりに向けて、より一層努めていきます。

工場内照明のLED化による環境負荷低減

岐阜北工場では、2017年度より順次LED化を進め、今年は、事務所や工場内の手元照明約2,500灯のLED化に合わせ、照明の間引きを実施しました。原油換算比年間約160kℓの省エネとなり、今後、グループの他工場でも同様にLEDへの交換を進めていきます。



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、2018年度には、第一工場で洗浄液を定期交換から定量交換へと見直し、廃液量を3分の1に低減することができました。2019年度は、第二工場に横展開し、産業廃棄物のさらなる低減を図っています。

コンプレッサー運用見直しによる省エネ活動

KYB金山(株)において、時間帯によりエア供給が過剰供給となっており、運用方法の見直しを実施しました。改善により、月間使用電力量は311,680kwhから290,560kwhとなり21,120kwh削減し、CO₂排出量は11,088t-CO₂削減できました。



生ごみ処理機導入による廃棄物低減

相模工場の食堂から生ごみが月に約350kg排出されていましたが、一般廃棄物低減のため、生ごみ処理機を導入し、社内処理が可能となり、排出量のゼロ化と、処理費用の低減につながりました。また、同装置は微生物を使用して生ごみを水と二酸化炭素に分解しているため、環境保全にも貢献しています。

令和元年度「安全優良職長厚生労働大臣顕彰」受賞

2020年1月、ハイドロリックコンポーネンツ事業本部・岐阜南工場製造部係長が「安全優良職長厚生労働大臣顕彰」を受賞しました。高い安全意識を持って適切な安全指導を実践してきた優秀な職長を表彰するもので、当社グループとしては4人目の顕彰となります。今後も、従業員の安全第一を念頭に置き、労働災害ゼロを目指していきます。

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。

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



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

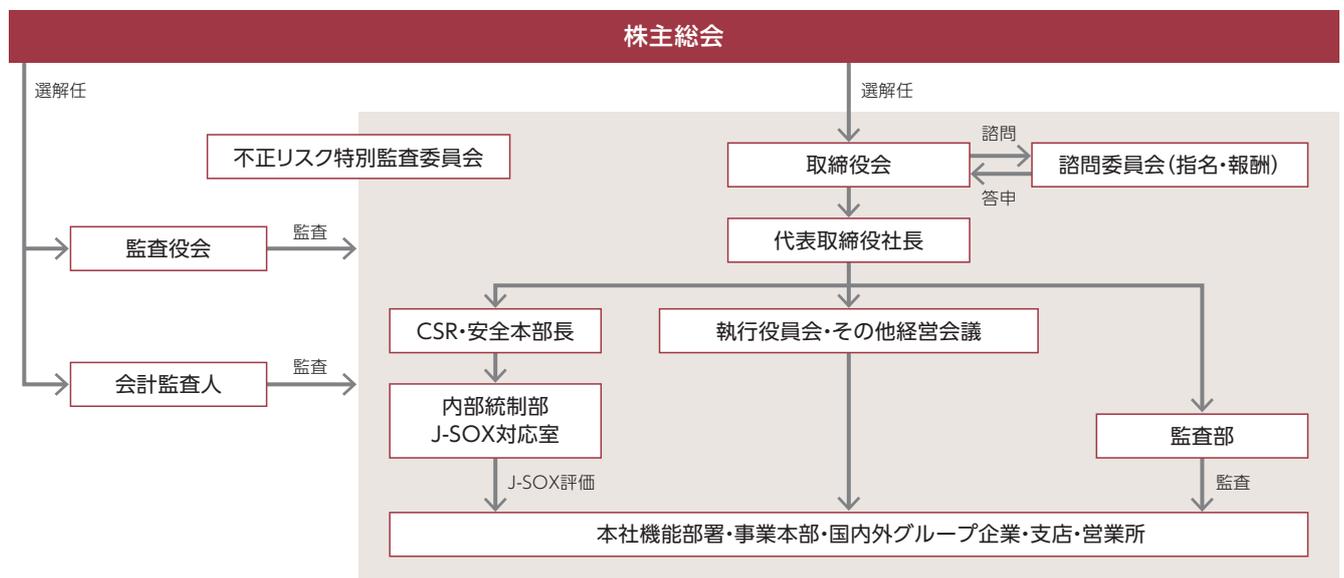
の有無を判断し、経営陣から独立して判断できる人物を選任しています。

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 (9600万円/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

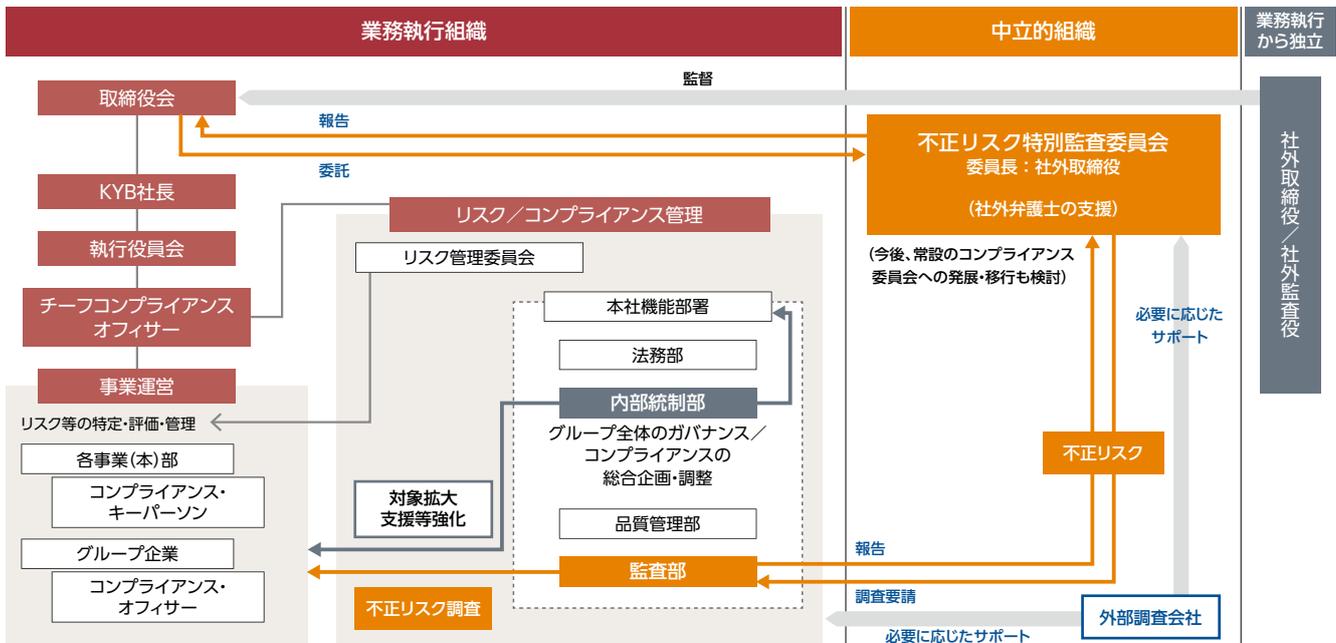
1	KYBグループのリスク管理について	「リスク管理規程」に基づき、取締役会の下部組織としてのリスク管理委員会において、当年度の品質問題、労働災害などの重点リスクに対し、各責任部署がリスク管理活動を推進していきます。
2	KYBグループの情報保護について	「情報セキュリティ基本方針」に基づき、情報資産保護のための体制を構築し、サイバー攻撃などによる情報漏えい、システム障害などのリスクへの対策を講じていきます。
3	緊急時の社内規程の運用の徹底	当社グループ企業において、重大な問題が存在する可能性を認識した場合、直ちに当社に報告する旨の社内規程など(即報規則*2、「Bad News 1st」)について、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」ととどまらず、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。

役員一覧 (2020年6月25日現在)

取締役



中島 康輔*1
取締役会長



大野 雅生*1
代表取締役 社長執行役員



加藤 孝明*1
代表取締役 副社長執行役員



齋藤 圭介*1
取締役 副社長執行役員



鶴田 六郎*1・3
取締役(社外)



塩澤 修平*1・3
取締役(社外)



坂田 政一*1・3
取締役(社外)

監査役



赤井 智男*2
常勤監査役



田中 順一*2・3
常勤監査役(社外)



久田 英司*2
常勤監査役



相楽 昌彦*2・3
常勤監査役(社外)

*1 2020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 2020年6月25日開催の定時株主総会の終結の時から4年間。

*3 社外取締役 鶴田六郎氏、塩澤修平氏、坂田政一氏および社外常勤監査役 田中順一氏と相楽昌彦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。

略歴等の詳細は当社ウェブサイトの「第98期 定時株主総会招集ご通知」をご覧ください。▶ https://www.kyb.co.jp/ir/stock_meeting.html

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

齋藤 圭介

専務執行役員 小川 尋史

畠山 俊彦

新田 仁志

稲垣 郁夫

佐藤 元

常務執行役員 山之内 健司

野々山 秀貴

國原 修

庄子 和昌

川瀬 正裕

手塚 隆

グローバル財務統轄

免制振対応本部長

欧州統轄、KYB Europe GmbH President

技術統轄、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

技術本部長 兼 同本部 技術企画部長

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 兼 同本部 モーターサイクル事業部長

KYB Americas Corporation President

調達統轄、免制振対応本部 副本部長 兼 同本部 推進統轄部長

経理本部長

特装車両事業部統轄、総務・人事本部長

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 兼 ステアリング事業部長

品質本部長

宇田 竜二

中国統轄、KYB (China) Investment 董事長
KYB Industrial Machinery (Zhenjiang) 董事長、Wuxi KYB Top Absorber 董事長

石川 実

CSR・安全本部長

根本 一雄

グローバル経営戦略、国内関係会社統轄、航空機器事業部統轄、経営企画本部長 兼 同本部 経営企画部長

齋藤 考

監査統轄、社長室統轄

執行役員

山本 宏司

ハイドロリックコンポーネンツ事業本部 岐阜工場長

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

インド統轄、KYBチェンナイ(インド)支店 支店長

高岡 知樹

調達本部長

土田 享

特装車両事業部長

天野 正三

ハイドロリックコンポーネンツ事業本部長

玉井 実

ハイドロリックコンポーネンツ事業本部 相模工場長

井関 俊道

技術本部 副本部長 兼 基盤技術研究所長 兼 KYB史料館長

財務・非財務ハイライト

年度	2009	2010	2011	2012
会計基準	JGAAP	JGAAP	JGAAP	JGAAP
売上高	252,020	320,082	337,158	305,752
セグメント利益 ^(注1)	—	—	—	—
営業利益	3,896	24,152	21,538	10,473
税引前利益(損失)／税金等調整前当期純利益(損失)	1,671	24,440	21,760	12,994
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)	661	17,014	13,898	7,789
設備投資額	10,082	8,916	27,173	39,215
減価償却費	15,318	13,427	13,508	14,554
研究開発費	2,817	3,218	4,035	5,468
営業活動によるキャッシュ・フロー	22,655	35,433	17,399	18,984
投資活動によるキャッシュ・フロー	△12,828	△7,233	△20,000	△36,125
財務活動によるキャッシュ・フロー	△6,646	△16,968	△3,455	8,529
現金及び現金同等物の期末残高	37,664	48,123	42,010	35,215
資産合計／総資産	269,361	285,134	301,349	327,912
有利子負債 ^(注2)	98,145	81,641	80,518	95,338
資本合計／純資産	78,489	89,964	102,762	116,435
基本的1株当たり当期利益(損失)／当期純利益(損失) ^(注3) [円]	3.03	77.54	62.87	35.24
1株当たり年間配当金 ^(注3) [円]	2.50	8.00	9.00	8.00
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	7.3
親会社所有者帰属持分比率／自己資本比率 [%]	27.3	30.6	33.2	34.5
株価収益率 [倍]	113.9	8.6	8.0	13.1
従業員数 [名]	10,977	11,440	11,975	12,306

※ KYB株式会社および連結子会社

(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。

*JGAAP(日本基準)の数値

環境データ

CO₂排出量



水使用量



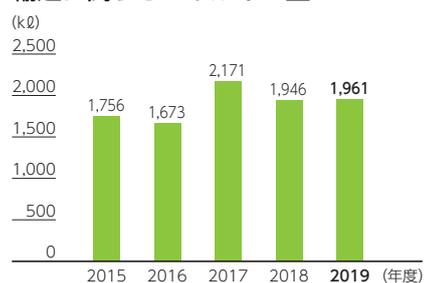
エネルギー使用量



(百万円)

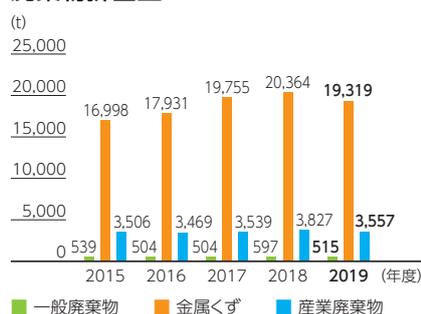
2013		2014		2015		2016		2017		2018		2019	
JGAAP		IFRS											
352,710	—	370,327	15,506	355,320	17,588	355,316	18,624	393,743	22,949	412,214	22,010	381,584	17,575
18,170	21,032	14,461	14,892	4,327	2,825	19,247	18,852	20,885	20,881	△28,496	△29,510	△40,298	△41,419
12,761	29,908	8,036	30,087	△3,161	21,300	14,544	20,578	15,202	20,956	△24,757	25,345	△61,879	23,347
—	17,294	—	15,191	—	17,075	—	15,922	—	16,988	—	17,581	—	20,615
—	6,917	—	8,910*	—	7,760	—	7,621	—	8,102	—	6,750	—	6,312
—	28,788	—	22,335	—	19,958	—	31,153	—	29,252	—	17,047	—	△4,999
—	△36,078	—	△30,658	—	△20,320	—	△21,337	—	△16,386	—	△13,616	—	△21,505
—	5,709	—	△555	—	△3,395	—	△969	—	△4,482	—	10,418	—	22,576
—	38,132	—	30,510	—	25,296	—	33,988	—	42,702	—	56,092	—	50,423
—	361,083	—	387,877	—	359,002	—	381,326	—	412,493	—	441,074	—	410,454
—	88,813	—	92,448	—	91,685	—	93,563	—	94,641	—	108,634	—	154,608
—	153,997	—	175,256	—	153,381	—	169,771	—	186,651	—	155,643	—	79,815
—	55.25	—	31.45	—	△12.37	—	56.93	—	595.09	—	△969.18	—	△2,422.53
—	9.00	—	12.00	—	11.00	—	12.00	—	150.00	—	0.00	—	0.00
—	9.7	—	5.1	—	△2.0	—	9.3	—	8.8	—	△15.0	—	△55.4
—	41.2	—	43.6	—	41.3	—	43.1	—	43.7	—	33.9	—	18.1
—	7.9	—	14.0	—	—	—	10.2	—	8.5	—	—	—	—
—	13,033	—	13,732	—	13,796	—	14,350	—	14,754	—	15,427	—	15,439

輸送に関するエネルギー量*



*原油換算

廃棄物排出量



グローバルネットワーク (2020年8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
- ジャパン・アナリスト株式会社
- 株式会社けんしゅう
- 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 Romania
- 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 (2020年3月31日現在)

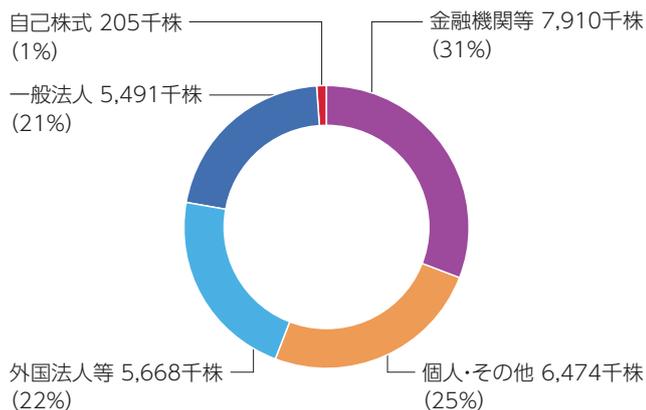
会社概要

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	15,439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	14,965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)	1,258	4.9
明治安田生命保険相互会社	1,004	3.9
日立建機株式会社	892	3.5
KYB協力会社持株会	825	3.2
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	611	2.4
株式会社大垣共立銀行	591	2.3
GOVERNMENT OF NORWAY	499	2.0
株式会社みずほ銀行	490	1.9
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口5)	455	1.8

※ 所有株式数の割合は自己株式(205,222株)を控除して計算しています。
 ※ 所有株式数は、千株未満を切り捨てて表示しています。

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

総務・人事本部 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