



Our Precision, Your Advantage

ゆめある
あしたを、
つくろう。



お問い合わせ
カヤバ株式会社

〒105-5128
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ディング 南館28階
TEL.03-3435-3511 FAX.03-3436-6759



このカヤバグループレポートはFSC®森林認証紙、ノンVOCインキ(石油系溶剤0%)など
環境に配慮した資材を使用し、グリーンプリント認定工場で印刷されています。

統合報告書

カヤバグループレポート2025

2024年4月1日～2025年3月31日

私たちへの理解を深めてもらうために

カヤバグループレポートは、カヤバグループの経営・財務・事業の各種戦略、ESGへの取り組みなどについて、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理解を深めていただく目的で2019年度より発行しています。これまで歩んできた1世紀にも及ぶ長い歴史と企業価値を未来へと引き継いでいくためにも、私たち自身が誇りを持てる企業グループとして豊かな未来社会に貢献すべく進み続けるカヤバの可能性にご期待いただきたいと考えています。2024年度は、引き続きカヤバにおける方針策定の基盤となるESG経営に焦点をあてて編集しました。注目していただきたいポイントとしては、ESG経営による未来価値創造ビジョン、2050年アクションプラン、社外取締役による座談会などがあります。さまざまな取り組みを通じて持続可能な社会の実現に貢献するべく活動しているカヤバグループへの理解が深まるることを期待しています。

引き続き皆様からのご意見を参考に改善を図り、適時、的確な情報開示に努めています。本報告書のみならずカヤバコーポレートサイトに掲載しているプレスリリース、技術や環境などに関する企業情報や投資家情報内にある各種レポートもご覧いただけます。

カヤバの情報開示

コーポレートサイト

 <https://www.kyb.co.jp>

財務情報
経営戦略、財務・業績情報など
IR活動に関わる情報を掲載しています。


非財務情報
環境や社会の問題解決に向けた活動に関わる情報を掲載しています。


その他情報
製品情報
モータースポーツ


SNS関連

カヤバ公式SNS
コーポレートアカウント Instagram・X

公式SNS Instagram・X


拠点紹介動画 (YouTube)
岐阜北工場
岐阜南・東工場
熊谷工場
相模工場

その他はこちらから


目次

| | |
|-------------------|----|
| 私たちへの理解を深めてもらうために | 01 |
| 技術の進化に見るカヤバ90年 | 03 |

夢ある明日：100年企業を目指して描く未来

| | |
|----------|----|
| CEOメッセージ | 05 |
| CFOメッセージ | 09 |

夢ある明日：事業を通じて描く未来

| | |
|-------------------------|----|
| 事業を支える3本柱 | 15 |
| AC事業(オートモーティブコンポーネンツ事業) | 17 |
| HC事業(ハイドロリックコンポーネンツ事業) | 19 |
| 特装車両事業 | 21 |

夢ある明日：技術を通じて描く未来

| | |
|-------------|----|
| カヤバを支える技術 | 23 |
| 技術開発 | 23 |
| 生産技術 | 24 |
| 品質経営 | 25 |
| 知的財産戦略 | 27 |
| 次代に向けた夢ある製品 | 29 |

夢ある明日：ESG経営を通じて描く未来

| | |
|--------------------|----|
| ESG経営による未来価値創造ビジョン | 31 |
| 長期ビジョンとESG経営 | 31 |
| ESG推進体制 | 33 |
| 社内浸透への取り組み | 33 |
| 環境活動 | 34 |
| 2050年に向けたアクションプラン | 34 |
| 気候変動への貢献 | 35 |
| 2024年度の活動実績 | 36 |
| 環境マネジメント | 38 |
| 社会活動 | 40 |
| 労働安全衛生 | 40 |
| 人権基本方針 | 42 |
| 人財戦略 | 42 |
| サプライチェーンマネジメント | 47 |
| ガバナンス活動 | 49 |
| 役員一覧 | 51 |
| 役員報酬等 | 53 |
| 指名委員会および報酬委員会の活動状況 | 54 |
| 社外取締役座談会 | 55 |
| 内部統制システム | 59 |
| リスクマネジメント | 60 |
| カヤバハイライト | 61 |
| 財務 | 61 |
| 非財務 | 64 |
| 11年間の財務サマリー | 67 |
| グローバルネットワーク | 69 |
| 社外からの評価（2024年度） | 71 |
| 会社概要 / 株式情報 | 72 |

ゆめある
あしたを、
つくろう。



対象期間
2024年4月1日～2025年3月31日
(注)一部、上記期間以降の取り組みも掲載しています。

対象範囲
カヤバ株式会社および国内外関係会社
(注)環境データに関しては、特に注記のない場合はカヤバ株式会社(相模工場、熊谷工場、岐阜北工場、岐阜南工場、岐阜東工場、三重工場、長野工場)のデータを表示しています。

発行時期
2025年12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。重要な変更事象が発生した場合、適時開示などにてお知らせいたします。ステークホルダーの皆様には、あらかじめご了承いただけますようお願い申し上げます。



表紙デザイン
カヤバの人財が一丸となって、夢ある未来価値の創出に挑み、人々の暮らしの未来を支える企業姿勢をイメージしました。

技術の進化に見るカヤバ90年

カヤバグループは創業からの油圧技術を礎に、振動制御技術・パワー制御技術へ発展を重ね、近年は電子制御技術との融合により先進的なシステム制御への進化を遂げてきました。

経営理念である「人々の暮らしを安全・快適にする技術や製品を提供し、社会に貢献するカヤバグループ」を根幹に、創業者から受け継がれてきた独創の精神に立ち返り、コア技術を進化させながら業績安定化とモビリティ・インフラ・リビングの安全性と快適性を支える力として社会に不可欠な存在を目指していきます。



1935年 少年時代から機械の考案が好きだった萱場資郎は、自らの能力を祖国防衛と世界平和に注ぐことを決意し、1919年11月に萱場発明研究所を創業。そして1935年3月に株式会社萱場製作所を創立。

カヤバのあゆみ▶



| | |
|-------|-----------------------------------|
| 1945年 | 萱場産業株式会社に社名変更 |
| 1948年 | 萱場工業株式会社を設立 |
| 1959年 | 東京証券取引所に株式上場 |
| 1966年 | 「世界のカヤバ」としての長期経営ビジョンを明示 |
| 1976年 | TQCの導入を決定 技術研究所に基礎研究室・材料研究室を開設 |
| 1985年 | 萱場工業からカヤバ工業に社名変更 |
| 1989年 | 資源エネルギー庁長官より表彰 電子機器事業部発足 |
| 1991年 | 生産技術研究所発足 |

油圧をベースとした技術の流れは、知能化・AIによってさらなる進化を遂げようとしています。振動制御・パワー制御・電子制御を核として、カヤバの技術は「夢ある明日」を創造し続けます。



コア技術で移動の快適や暮らしのインフラを支える
大きな力から小さな力まで最適なソリューション
最適な制御や状態のモニタリングに貢献
状態や動きを観察・分析し社会に役立てる
考え、学び、人のように動けるアクチュエータ



ゆめある
あしたを、
つくろう。



| | |
|-------|---|
| 2015年 | カヤバ工業からKYBに社名変更 システム実験棟・電子実験棟竣工式(岐阜) |
| 2016年 | 航空機器事業部を新設 |
| 2017年 | 経営企画本部内にモータースポーツ部新設 |
| 2019年 | 障がい者雇用推進を目的とした「業務支援センター」を総務・人事本部組織に設置 |
| 2022年 | 通称社名に「カヤバ株式会社」を採用 |

| | |
|-------|---------------------------------|
| 2022年 | 航空機器事業からの撤退決議 |
| 2023年 | 正式社名・商号が「カヤバ株式会社」に変更 |
| 2024年 | 「IFPEX2024」出展 カヤバレジエンズオープン開催 |
| 2025年 | 創立90周年 知多鋼業株式会社を完全子会社化 |

1935 > 1940 > 1950 > 1960 > 1970 > 1980 > 1990 > 2000 > 2005 > 2010 > 2015 > 2020 > 2025

技術の進化▶

| | | | | | | | |
|-------|------------------------------|-------|----------------------------|-------|---|-------|-------------------------|
| 1946年 | 自動車用ショックアブソーバの試作受注 | 1979年 | 洋上補給艦「さがみ」用に洋上補給装置を納入 | 2009年 | 周波数感応ショックアブソーバ「ハーモフレック」を開発 | 2022年 | 「スマート道路モニタリング™」を商標登録 |
| 1950年 | ダンプトラック架装を特需生産 | 1981年 | 小型ベーンポンプを開発 | 2015年 | CVT用フローコントロールバルブレス型ベーンポンプ(7K3)を開発、量産を開始 | 2023年 | カヤバラリーチームが全日本ラリー選手権に出場 |
| 1951年 | 鉄道車両用オイルダンパーを開発 | 1983年 | 油圧シリンダ用多層シールを開発 | 2019年 | ショックアブソーバ用極微低速バルブ(スイイングバルブ)を開発 | 2024年 | 環境境作動油「サステナルブ™」を世界初公開 |
| 1952年 | 二輪車用フロントフォーク、オイルクッシュンユニットを開発 | 1985年 | 電子制御フルエアサスペンションを開発 | 2020年 | スマート道路モニタリングシステムを開発 | 2025年 | 建設機械用油圧シリンダ向け漏れ検知センサを開発 |
| 1953年 | コンクリートミキサ車組立架装開始 | 1993年 | ショックアブソーバの高生産性ライン(N 09)が完成 | 2021年 | 二輪車用電子制御サスペンションシステム“KADS”を開発 | | SA市販革新ラインの量産稼働開始 |
| 1962年 | 油圧ショベル用シリンダ受注 | 1998年 | ISO9001を全工場が取得 | | 電子制御ミキサ車(eミキサⅢ)を開発 | | AIを用いた刻印検査技術の開発 |
| 1964年 | 全油圧駆動式小型コンクリートミキサ車を開発 | | | | | | AIを実装したSA減衰力のCAE計算技術を構築 |
| 1967年 | 全油圧駆動傾胴型コンクリートミキサ車を開発 | | | | | | キャンピングカー「VILLATOR」受注開始 |
| 1969年 | ストラット型ショックアブソーバを量産開始 | | | | | | |
| | ステイダンパーを量産開始 | | | | | | |



ジープ用ショックアブソーバ
(1946年)



鉄道車両用オイルダンパー
(1951年)



ハイロー形ミキサ(1953年)



油圧ショベル用高圧シリンダ
KCH(1990年)



ソレノイド式減衰力調整式
ショックアブソーバ(2016年)



eミキサⅢ
(2021年)



環境作動油サステナルブ™
(2023年)



キャンピングカー VILLATOR
(2025年)

CEOメッセージ

"人々の暮らしの未来を支えるパートナー"の実現に向けて、モビリティ・インフラ・リビングの安全性と快適性を支える力として、社会に不可欠な存在を目指します。

カヤバが描く「夢ある明日」

安全性と快適性を支える力として、人々の暮らしの未来を支えるパートナーへ

カヤバは2025年3月10日に創立90周年を迎えることができました。これもひとえにカヤバ製品をご愛顧いただいているお客様、部品や素材などを納めていただいているお取引先様、温かく見守り続けてくださる

株主様、支えてくれている従業員など当社の事業に関するステークホルダーの皆様のご厚情の賜物と感謝申し上げます。

今、私たちは大きな変化の中にはあります。モビリティは移動だけでなく、社会課題の解決や新しい価値を創造し、人々の生活に新しい価値をもたらそうとしています。インフラ分野でも、AIやIoTを活用した情報収集や分析により都市のレジリエンス（回復力）が高まっていくと考えられています。

代表取締役社長執行役員 兼CEO

川瀬 正裕



“モビリティ・インフラ・リビングの安全性と快適性を支える力として、社会に不可欠な存在へ”というありたい姿の実現のために、2035年に向けた長期ビジョンを策定しました。技術革新と社会的価値観の変革の時代における“人々の暮らしの未来を支えるパートナー”として100周年、さらにその先に向けて、社会に貢献してまいります。

カヤバが描く「夢ある明日」に向けた、3つのチャレンジについて説明します。

1つ目は「活気」。事業拡大や次世代に向けたポートフォリオ最適化を通じて、カヤバグループ全体の活性化を図ります。事業ごとに成長分野・製品への重点投資領域を定め、活気あふれるチーム力を結集し、高い目標のもと未来の付加価値創造に挑戦します。

2つ目は「独創」。当社コア技術を起点とした、カヤバならではの「独創的」な新事業領域の創出です。安全性と快適性を支える力というビジョンのもとに長期的な成長に向けた新事業の領域に挑戦します。

3つ目は「愛」、新事業や事業拡大を支えるモノづくりの進化です。カヤバ90年のモノづくりを礎に、熟練の現場力とデジタルが調和し、環境にも働く人にも優しい（＝「愛」のある）次世代のモノづくり革新へ挑戦します。

2026年から始まる新中期経営計画は、長期ビジョンの実現に向けた事業モデルの転換期と位置付け、構造改革に取り組んでまいります。

2024年度を振り返る

厳しい経営環境の中、次代に向け経営基盤を強化

2024年度は「品質経営を極める」をスローガンとし、TQMを最大限に活用し経営基盤強化を進めてきた2023中期経営計画の2年目でした。

経営環境の面では、インフレ圧力緩和により各国の個人消費が持ち直し改善している一方、米国政府による関税の上乗せなどによる先行きの不透明感から景気減速のリスクが高まっています。カヤバグループの事業環境においても自動車関連では需要に底堅さが見られたものの、建設機械の最大市場である中国の大幅な需要減少が継続しており、厳しい経営環境となりました。このような環境の中、売上高は前年比△1.0%の減収となり、セグメント利益も前年比△5.4%の減益となりました。

なお当社は2025年4月24日に公正取引委員会から下請代金支払遅延等防止法に基づく勧告を受けました。これを厳粛に受け止め、今後の取引において違反行為が発生しないよう、規範意識とコンプライアンスを経営の根幹に据えて社内教育の実施や社内体制の整備のために必要な措置を講じてまいります。ご迷惑をお掛けしましたステークホルダーの皆様に心よりお詫び申し上げます。



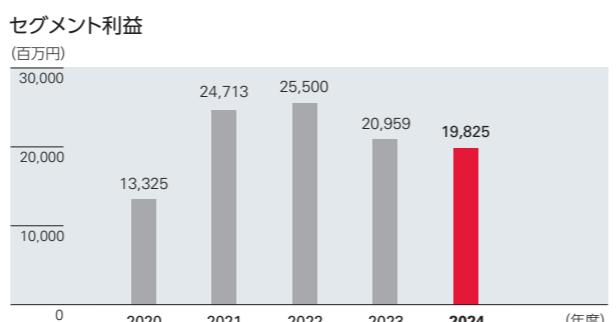
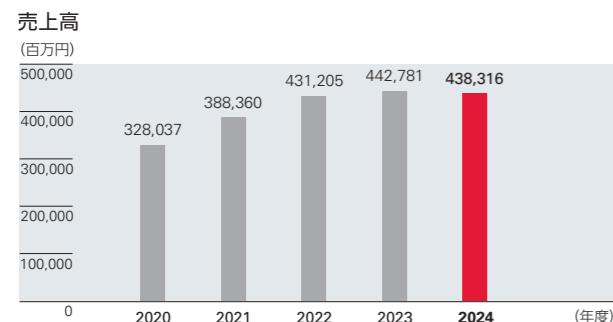
長期ビジョン
(2025年度第2四半期決算説明会資料)
→ https://www.kyb.co.jp/media/fr_20251113_02.pdf

私たちの使命

「人々の暮らしを安全・快適にする
技術や製品を提供し、
社会に貢献するカヤバグループ」

私たちの価値観



CEO メッセージ

(注) 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

地域社会とともに**地域社会との連携と協調**

2024年度カヤバグループは、地域社会との連携を強化するために、地域イベントの実施・ボランティア活動などに取り組みました。

夏休みには神奈川県が推進している「サイエンスかながわ」にカヤバ史料館が参加し、小学生のお子さんを対象にショベルカー工作などを通じて、科学の面白さを学んでもらいました。2025年には中高生向けにも開催するなど科学技術への興味を育んでもらえるよう取り組みを進めてまいります。

2024年10月には日本女子プロゴルフ協会が主催するシニアツアーの活動目的に賛同し「カヤバレジエンズオープン」を岐阜県可児市で開催いたしました。当日は小学生の社会科見学を兼ねたスタッフ体験も行われました。これからも地域の皆様とともに歩み、つながりを育んでまいります。

新たな「うれしさ」を未来へ**新技術による価値創造で社会に貢献**

3年ごとに開催される「IFPEX2024」(2024年9月18～20日)に～油圧の「DNA」で新たなうれしさを未来へ～をコンセプトとして出展しました。開発中のストロークセンシングシリンド、荷重検知センサ内蔵シリンド、油状態診断システムなどを展示し、会期中、カヤバブース



に来訪いただいた1,000名を超える来場者に、新しい技術による価値創造により未来に「うれしさ」を提供する姿をPRしました。

今後も積極的にさまざまなイベントへ出展し、油圧を軸にしたカヤバの確かな技術力をより多くの人に知つていただくとともに、これまで培ってきた「パワー制御技術」から、新しい「うれしさ」を繰々と発信し、社会に貢献してまいります。

持続可能なモビリティ社会への貢献**「環境」「効率」「快適性」「安全性」「利便性」を追求し、究極の安心・安全・快適な移動体験を提供**

新製品の開発は「持続可能なモビリティ社会への貢献」をテーマに、CASE* の進展を見据えて「環境」「効率」「快

適性」「安全性」「利便性」の追求という5つの視点から、カヤバの強みを活かした提案をしています。

車両の上下運動を制御するサスペンションでは、ソレノイドバルブで減衰力を電子制御する「セミアクティブサスペンション」に加え、電動油圧式の「フルアクティブサスペンション」の開発を完了しました。さらに、平面運動を制御するステアリングシステムは、冗長性を高めた制御技術により、自動運転に親和性のあるアクチュエータの開発を進めています。これらの技術を協調制御することで「究極の安心・安全・快適な移動体験」の提供を目指しています。

また、環境技術の分野では、2023年に発表したショックアブソーバ用生分解性潤滑油「SustainaLub™(サステナラブ)」を、世界一過酷なレース「SCORE BAJA(バハ)1000」(2024年11月開催)に参戦したTEAM JAOSに提供。オフロードレース用に性能と耐久性を高めた結果、TEAM JAOSは完走＆クラス優勝の成績を収め、チーム／ドライバー／評価者から改善の実感を得ています。2025年には使用済み潤滑油を回収して再利用した、より高性能で環境に優しいショックアブソーバによるレースへの挑戦も予定しており、量産化に向けて環境性能と乗り心地の両立を目指した開発を加速しています。

*CASE: 自動車業界における変革:Connected(接続)/Autonomous(自動運転)/Shared & Services(共有)/Electric(電動化)

チャレンジを支える「夢をかなえる志」**働きがいを感じて成長を実感できる企業風土へ**

私の好きな言葉は「不撓不屈」です。先人たちが築き上げたカヤバグループの強みをしっかりと受け継ぎ、時代の変化に合わせて進化し、未来の社会に貢献し続けるためには、諦めない前向きな精神でカヤバグループの力を結集することがもっとも重要であると考えています。

2023年6月社長就任以来、世界中の拠点に足を運び、従業員と直接対話をすることを重視しています。2025年3月までに訪問した拠点数は国内10拠点・海外20拠点、訪問回数は47回で、その際に対話をした従業員の人数は数えきれません。従業員の声を直接聞くことで、現場の課題や改善の状況をより深く理解できるようになりました。また、会社の方針やメッセージ・激励の言葉を直接伝える

取り組みを通じて、従業員のモチベーションにも良い変化が見られています。特に2年目は、1年目と比べて前向きな意見が多く聞かれるようになり、従業員の意識や意欲が確実に高まっていることを実感しています。

カヤバグループのチャレンジを支えるのは“夢をかなえる志”です。

創業者の萱場資郎が残した言葉には「常に世界を見渡せ。進歩に遅れるな。進歩をリードせよ。人間すべからく夢をもて。二、三年の短期の夢と、十年二十年先きを見越した長期の夢を。」というメッセージがあります。会社のトップとして「志のある人を育て、残すこと」が成すべき究極の仕事だと思います。そのためにも人財ポートフォリオの整備をはじめ、従業員が最大限に能力を発揮できるような職場環境を重視していきます。

一人ひとりの“夢をかなえる志”を大切にし、働きがいを感じて成長を実感できる企業風土を作ることを「不撓不屈」の精神で、これまで以上に信念を持って取り組んでまいります。

ステークホルダーの皆様へ**新たなチャレンジで未来社会に貢献し続ける**

日頃よりカヤバを温かく支えてくださる皆様にこの場をお借りして深く感謝申し上げます。

創立90周年のスローガンは「ゆめあるあしたを、つくろう。」をしておりましたが、新たな挑戦への決意を込めて社内外に実行していく姿勢を表すために、2035年に向けた長期ビジョンのスローガンは「夢ある明日をつくる。」といたします。創業の精神である「独創」「活気」「愛」に「規範」を加えた私たちの価値観に改めて立ち返り、100周年さらにその先の未来社会に貢献し続けるための新たなチャレンジに、全社一丸となって取り組む所存です。

カヤバの技術が人々の生活に寄り添い社会課題の解決にどのように貢献できるかを考えながらモノづくりを続けてきました。そうした姿勢はこの先も変わることはありません。そしてステークホルダーの皆様との対話を通じて当社の目指す方向性を共有し、持続的な企業価値向上に挑み続けてまいります。今後とも変わらぬご支援を賜りますよう、よろしくお願い申し上げます。

CFOメッセージ

資本効率と財務健全性とのバランスに配慮しつつ、成長投資を積極的に推進していきます。

中期経営計画実現に向けた財務目標

カヤバは、2023中期経営計画ではグループ全体の質の向上を図りながら品質経営を極め、企業価値を向上させています。

代表取締役副社長執行役員 兼 CFO

齊藤 考



品質経営を進める中で資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応を進めるべく財務目標として2025年度ROE12.0%、配当性向30%以上を定めました。外部環境が大きく変化している中で厳しい見込みとなっていますが、目標と定めた売上高4,700億円、セグメント利益率8.1%以上の実現にむけて取り組んでいます。

2023中期経営計画の進捗状況・振り返り

2023年度から始まりました2023中期経営計画では、自動車メーカー向けの製品販売、補修市場向けの市販製品の販売は概ね堅調に推移しています。一方で、中国経済の減速が想定以上に長引いたことや日系メーカーを取り巻く市場環境が厳しく、中国での販売が低迷する中で、建設機械向けの製品の販売が大きく落ち込みました。また、米州における生産性悪化によるコスト増が収益を圧迫しました。

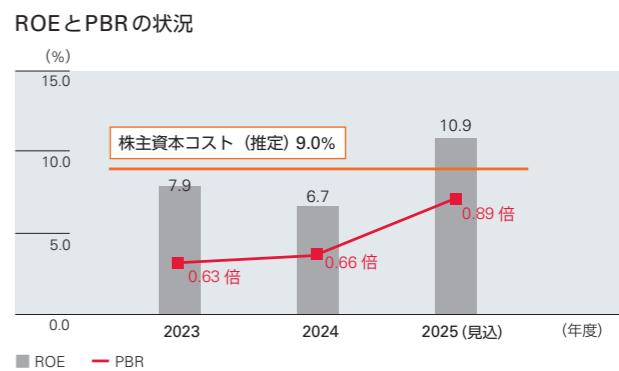
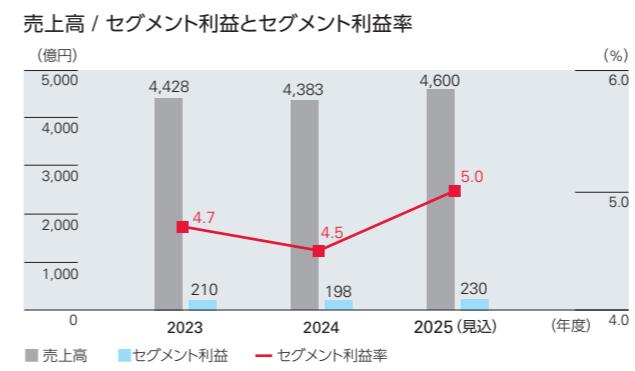
このような状況のもとガバナンス、品質と生産性の安定化、価格競争力向上が喫緊の課題として認識するとともに東京証券取引所の掲げる「資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応」の要請にしっかりと応えるため、企業価値を向上させPBR1倍達成を目指し改善方針を明確化して具体的な取り組みを2024年5月に公表しました(PBR向上に向けた具体的な取り組みの進捗状況はP.11を参照)。

2024年度は2023年度比45億円の減収の影響と2023

年度に発生した米州における生産性悪化の影響が長引き、セグメント利益は198億円(2023年度比11億円の減益)、セグメント利益率は4.5% (2023年度比0.2%の悪化)となりました。資本効率を高めるため、政策保有株式の大幅な削減、自己株式の取得にも取り組みましたがROEは6.7%と想定している株主資本コスト9.0%を下回っており、PBRは0.66倍となりました。

直近の2025年度の状況は当初、米国における関税影響等により業績は不透明な状況でありましたが、自動車メーカー向けの製品販売、市販製品の販売も堅調に推移し、建設機械向けの製品の販売もようやく前年比で増加に転じてきました。最新の見込みでは売上高は4,600億円(2024年度比217億円の増収)、セグメント利益230億円(2024年度比32億円の増益)でセグメント利益率は5.0% (2024年度比0.5%の好転)と想定しています。知多鋼業株式会社を完全子会社化したことによる負のれんの発生益61億円を含んで試算したROEは10.9%となり想定している株主資本コスト9.0%を上回りました。PBRも0.89倍と推定しており、PBR1倍が視野に入ってきました。

| | 2023年度 | 2024年度 | 2025年度(見込) |
|-------------------|---------|---------|------------|
| 売上高 | 4,428億円 | 4,383億円 | 4,600億円 |
| セグメント利益 | 210億円 | 198億円 | 230億円 |
| セグメント利益率 | 4.7% | 4.5% | 5.0% |
| 親会社の所有者に帰属する当期純利益 | 158億円 | 149億円 | 250億円 |
| 親会社所有者持分(自己資本) | 2,172億円 | 2,255億円 | 2,293億円 |
| ROE | 7.9% | 6.7% | 10.9% |
| PBR | 0.63倍 | 0.66倍 | 0.89倍 |



CFOメッセージ

PBR向上にむけた具体的な取り組み

課題解決に向けて「品質経営を極める」を各取り組みの根幹において、資本コストを意識し企業価値向上への取り組みを進めています。PBRを分解しますとROEとPERから構成されますので、ROEとPERを向上させることがPBRを向上させることにつながります。

— ROEの向上の取り組み(利益率向上) —

不採算事業の撤退による事業ポートフォリオの見直しについては、2025年1月にインドにおけるコンクリートミキサ車の製造・販売を行う合弁会社との合併を解消しました。航空機器事業からの撤退についても、適宜、他社への生産移管を進めており、限りある経営資源を成長分野に投入しています。

成長領域への投資・電動化関連の新製品投入については、中国市場におけるEPS(電動パワーステアリング)販売のさらなる伸長とグローバル市場への拡販に向けて、現地の合弁会社で準備を進めています。従前より投資は

行っており、業績も堅調です。合弁会社は現地パートナーの出資割合が過半となっていますので、成果については持分法による投資損益に現れます。当該項目が増加していることからも、業績が堅調であると理解できると思います。また、米国におけるSUV、ピックアップトラック向けの付加価値の高いプレミアム市販市場への参入準備をしています。その他、世界で急速に成長している四輪のインド市場に当社製品を現地生産し提供すべく、準備を進めています。昨今、政府の防衛予算の拡大が見込まれる中で、海上分野でのシステム製品の提案力を軸に防衛ビジネスの拡大を図っていきます。

プレミアム市販をはじめとする市販領域の強化や原価低減、製品の安定生産に向けたサプライチェーンの強化など、グローバルでの価格競争力維持・向上を目的として知多鋼業株式会社の完全子会社化に取り組みました。HC事業については建機向けの部材を中国から購入するなどの施策を進めています。また、弛まない原価低減、ロスのミニマム化、インフレコストの適切な反映にも取り組んでいます。

特に収益力が低下しているHC事業については2025年5月の2024年度決算説明会資料の中でお示ししまし

たとおり、製品群別に戦略的方向性を明確にしました。シリンダ・走行モータというコスト競争力が重視される製品群は「守り」と位置付けて、徹底的なコスト低減に取り組み競争優位を確保します。また、ポンプ・バルブという高い性能が求められる製品群は「攻め」と位置付けて、高機能化と軽量化を進め、さらに付加価値を高める方向で改善を進めています。

— ROEの向上の取り組み(総資産回転率向上) —

総資産回転率向上の取り組みとして、政策保有株式については2023年9月末の時価をベンチマークに2026年3月末までに250億円超の売却を進めることを公表しました(みなし保有分も含む)。計画は前倒しで達成しており、2024年度末では自己資本の8.8%まで縮減が進んでいます。売却で得られた資金は自己株式の取得や成長投資に充當しています。優先株については、2026年6月の償還を予定しています。

— PERの向上の取り組み(株主資本コストの低減) —

品質経営とESG経営推進によるガバナンスの強化に取り組んでいます。安定的に収益を確保し成長へつなげていくために、その土台となる品質の維持向上を図る全社的な取り組みTQM(Total Quality Management)をすべての活動の起点に据えて活動を進めています。カーボンニュートラル活動については、2030年度2018年比CO₂排出量50%削減の目標に対し、2024年度は2018年度比30%削減を達成しており、順調に進捗しています。また、人権を尊重した健康経営の推進とともに人権基本方針の制定・開示と人権デュー・ディリジェンスの開始などガバナンス体制を強化した経営を行っています。

IR活動では個人投資家説明会を3回開催しました(2024年度)。機関投資家・アナリストとの対話も積極的に推進しており、情報の非対称性を少なくし、エクイティスプレッドの拡大に努めています。ジャパン・モビリティーショーへの出展、ラリー参戦、キャンピングカーの紹介など積極的なPR活動も進めています。

カヤバ株価とTOPIX



| 指標と改善項目 | 主な対応策 | 進捗概要 |
|---------|--------------------------|---|
| PBR | 不採算事業の撤退による事業ポートフォリオの見直し | ・インドにおけるコンクリート建設機器の合弁会社の合弁事業を解消 |
| | 成長領域への投資・電動化関連の新製品投入 | ・中国市場におけるEPS販売の伸張とグローバル市場への拡販本格化 ・プレミアム市販市場へ新開発製品投入 ・四輪SA事業のインド進出本格化 ・防衛省整備計画に基づくビジネスの獲得 |
| | グローバルでの価格競争力維持・向上 | ・知多鋼業株式会社の完全子会社化 ・建機向け部材の中国購入への切替による原価低減 ・走行モータの一部生産ラインを中国から日本への集約 |
| | ロスのミニマム化・インフレコストの適切な反映 | ・米国拠点における生産性悪化は収束 |
| ROE | 政策保有株式の削減 | ・政策保有株式の縮減(2024年度:18,087百万円) ・自己株式取得(2024年度:6,264百万円、2,181,800株) ・優先株の償還(2026年6月償還を想定) |
| | 生産リードタイム短縮と棚卸資産の縮減 | ・棚卸資産回転率目標7.3に向けて取り組み中 |
| | 品質経営とESG経営推進によるガバナンス強化 | ・CN活動:CO ₂ 排出量は計画通り2018年度比30%削減達成(2024年度) |
| PER | IR・PR活動による企業価値、ブランド価値向上 | ・個人投資家説明会開催(3回) ・KYB OFFROAD PROJECT「OFF WE GO!」始動 “OFFROADのカヤバ”の新しいイメージの構築 |

長期的な企業価値向上を目指して

2025年11月14日の決算説明会で、長期的な企業価値向上についてカヤバの基本的な考え方をお示しました。当社の主力であるAC事業、HC事業、特装車両事業に加

えて新たな事業領域を開拓し、長期的な企業価値向上を目指していきます。長期的な成長を促すために投資については2026年4月以降の10年で3,000億円ほど、見込んでいます。詳細は今後、公表する中期経営計画で具体化していきます。成長の種をしっかり撒いて、育てていくための資本政策を推進していきます。

CFOメッセージ

株主還元

カヤバは、業績や財務状況を勘案しつつ積極的な株主還元を実施しています。配当につきましては、配当性向30%以上を継続できるよう努めています。また自己株式取得についても機動的に実施していきます。2024年度は1株当たり110円の配当(分割後の株式数ベース)を実施しました。また政策保有株式を売却した資金を原資に自己株式取得を公表し、2025年11月末では予定した約200億円が取得済となっています。2025年度につきましては、11月12日の第2四半期決算発表時において、好調な業績を背景に中間配当75円、期末配当75円と、前年比40円増配の公表を行いました。



キャッシュ・アロケーション

カヤバは、前中期経営計画の開始時点(2020年4月1日)では免制振事案に対応するための借入も多く自己資本比率は18.1%でした。健全な財務体質を目指し創出したキャッシュを主に借入金の返済に充当し、財務体質の改善に努めてきました。その結果、前中期経営計画の期末(2023年3月末)では自己資本比率は40.9%まで回復することができました。

2023中期経営計画では前中期経営計画で改善した健全な財務体質をベースに創出したキャッシュを設備投資と株主還元に充当しています。設備投資は案件の精査により投入効率を向上させ、減価償却費同等の水準で規律を持ってコントロールすることに加えて、成長投資として電動化関連への投資や成長が見込まれるインド市場への進出に充当しています。また、前中期経営計画では財務体質の健全化に注力した結果、十分な株主還元ができませんでした。2023中期経営計画では、配当性向30%以上の配当と機動的な自己株式の取得により株主還元を進めています。

| (億円) | | 収入 | | 支出 | | 収入 | | 支出 | |
|----------------------------|-------------|-------------------------|---------------|------------------|------------------|---------------|----------------------------------|--------------------------|------------------|
| 収入 | 支出 | | | | | | | | |
| 営業CF 690 | 設備投資 322 | 営業CF 860程度 | 設備投資 410程度 | 成長投資 500程度 | 営業CF 820程度 | 設備投資 410程度 | 革新的モノづくり コスト低減活動 ESG投資 ほか | M&A インド進出 国内新工場 ほか | 株主還元 460以上 |
| 資産売却 資金効率化CF 創出他254 | 負債返済 617 | 資金調達 450程度 | 株主還元 460以上 | 資金調達 450程度 | 政府保有株売却 220程度 | 株主還元 460以上 | 配当性向30%以上 (2025年度) 自己株取得拡大 | その他 150程度 | 政府保有株売却 210程度 |
| 優先株123 | その他 38 | 政府保有株売却 210程度 | その他 150程度 | 政府保有株売却 220程度 | その他150程度 | | | | |
| 前中期経営計画実績 (2020～2022年度) | | 2023中期経営計画(2023～2025年度) | | | | 2024年11月発表 | | 2025年5月発表 | |

最後に

2023年度以降、政策保有株の削減とそれを原資とした自社株取得などバランスシートの効率化が進んだこと、またTQM活動を通じた品質経営の取り組みが徐々に効果を発揮してきたことから、低迷していたPBRもようやく2025年第2四半期決算発表以降は0.8倍台へと上昇してきました。

足元の課題である収益力の低迷については、HC事業を先頭に製品ごとの攻めと守りの戦略を明確し、事業ポー

トフォリオの最適化を推進していきます。それに加えて、熱マネジメントや計測ソリューションといったカヤバのコア技術を活かした新規事業創出にも積極的に取り組むことで将来の収益源を拡大させていきます。またROICの導入などにより資本効率をさらに高める経営を実践し、創立100周年を迎える2035年にはROEを11%以上の水準へと上昇させることを目標としています。CFOとして、資本効率と財務健全性のバランスを取りながら、そのための成長・開発投資を積極的に推進することで企業価値向上に努めたいと考えています。

カヤバグループの1年



カヤバラリーチーム



開発品試乗会



東京オートサロン2025出展



創立90周年記念式典

2024年

- 4月 「組込み/エッジコンピューティング展(ESEC 2024)」に、スマート道路モニタリングを出展
- JAF全日本ラリー選手権「久万高原ラリー」に参戦し、6位入賞
- 中・大型建設機械用(シリンドラチューブの20%薄肉化)油圧シリンドラを開発
- 5月 決算説明会
- 6月 萱場資郎賞授賞式
- 7月 株主総会
「メンテナンス・レジリエンス TOKYO2024」に、油状態診断システムを出展
「かながわサイエンスサマー2024」参加
小型二輪車向け 小径倒立型高性能フロントフォーク(ボトムショック吸収性30%アップ)を開発
- 8月 調達方針説明会
神奈川県相模原市の伴走型オープノイノベーションプログラムに「油状態診断システム」採択(2年連続)
- 9月 「IFPEX2024(油圧・空気圧・水圧国際見本市)」出展
- 10月 日本女子プロゴルフ協会公認「カヤバレジェンズ

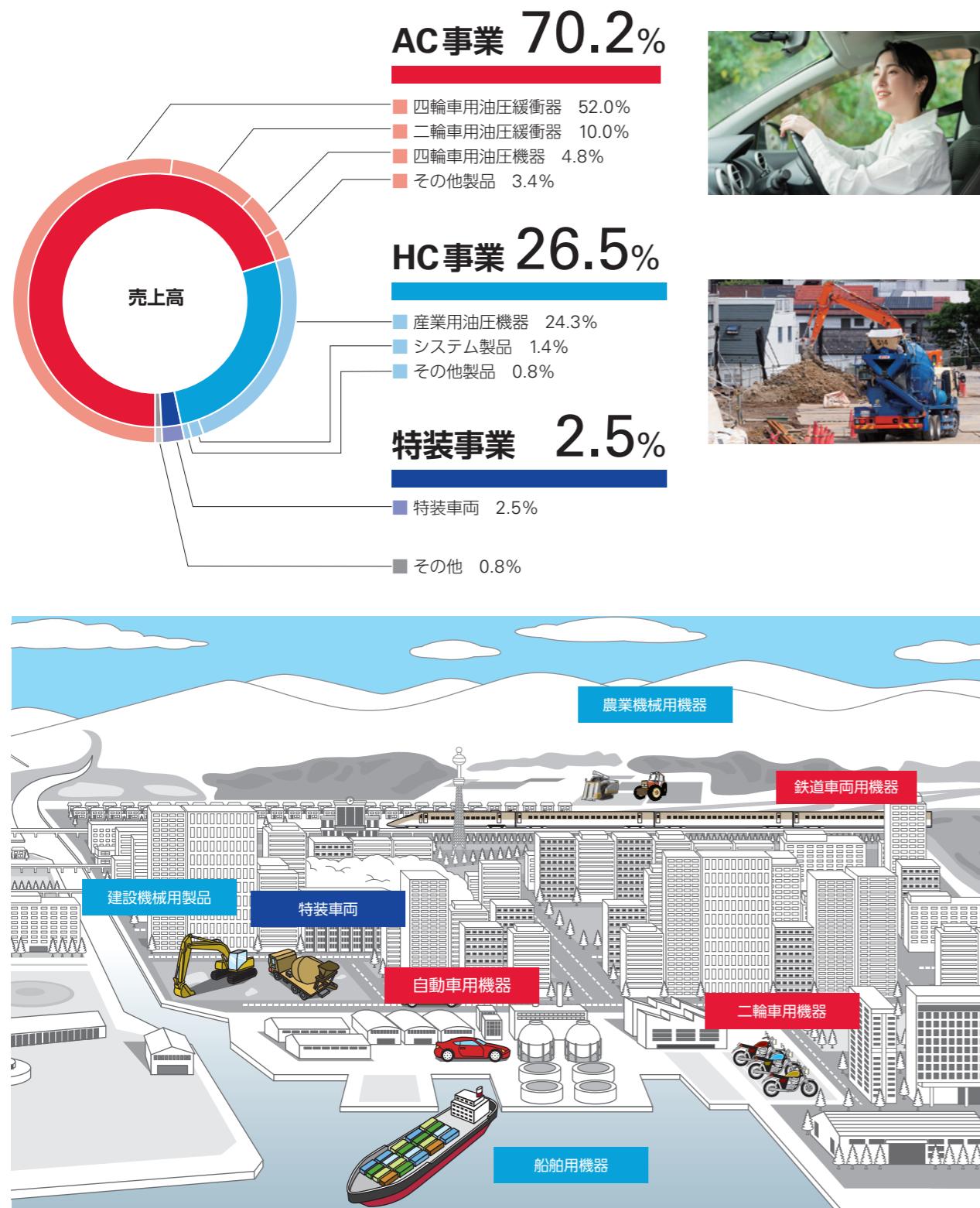
- 11月 オープン」開催
開発品試乗会
決算説明会
全社小集団活動発表大会(生産関連部門)
全社小集団活動発表大会(グローバル)
- 12月 カヤバがサポートするTEAM JAOSが「SCORE BAJA 1000」完走&クラス優勝
令和6年度中部地方発明表彰において、流体圧シリンダが、「文部科学大臣賞」を受賞
全社技術発表会
AIを実装したSA減衰力のCAE計算技術(運用管理工数を95%以上削減)を構築

2025年

- 1月 「東京オートサロン2025(TOKYO AUTO SALON 2025)」出展
- 2月 全社小集団活動発表大会(事務営業管理部門)
決算説明会
- 3月 「健康経営優良法人2025」に認定
創立90周年記念式典(3/10)

事業を支える3本柱

独創性を追求した創業者 萩場資郎のDNAを受け継ぎ、技術力をベースとしたさまざまな製品が現代の暮らしを支えています。身近な移動手段を支えるオートモーティブコンポーネンツ(AC)事業、暮らしのインフラを支えるハイドロリックコンポーネンツ(HC)事業と特装車両事業の3つの事業に経営資源を集中し、今後も人々の暮らしに欠かせない製品の提供を通じた価値創造にまい進し続けます。



AC事業（オートモーティブコンポーネンツ事業）



振動制御技術を軸として、主に自動車や二輪車、鉄道車両向けに多彩な製品を開発・提供する事業。人々の安全で快適な移動から過酷な条件で使用される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。

■ カヤバの製品が使用されている主な母機

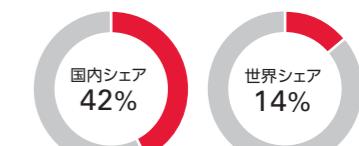


■ 市場シェア (2025年3月末現在、当社調べ)

四輪車用ショックアブソーバ



二輪車用フロントフォーク

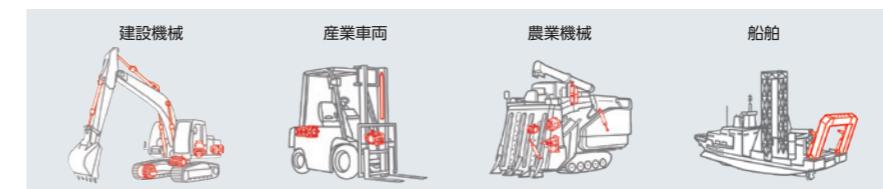


HC事業（ハイドロリックコンポーネンツ事業）



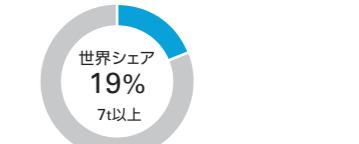
パワー制御技術を軸として、建設機械、産業車両向けにさまざまな油圧機器を開発・提供するとともに、産業機械の可動機構を制御する電動油圧製品など、油圧技術の新たな可能性を広げている事業。小型精密化・電子化・システム化にも対応し、モノづくりの現場を支えています。

■ カヤバの製品が使用されている主な母機



■ 市場シェア (2025年3月末現在、当社調べ)

建設機械用油圧シリンダ
(ショベル機体質量別)



特装車両事業



国内最大シェアを誇るコンクリートミキサ車を中心とした特装車両を開発・製造する事業。小型から大型までのラインナップを揃え、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。

■ カヤバの製品が使用されている主な母機



■ 市場シェア (2025年3月末現在、当社調べ)

コンクリートミキサ車



スポーツ・福祉用製品
カヤバのコア技術を活かして、スポーツや福祉用製品を開発しています。



(注) カヤバは創業以来、航空機用油圧機器事業を手がけてきましたが、事業ポートフォリオの全面的な再検討の結果、経営資源の選択と集中による企業競争力の強化を図るべく、2022年2月に航空機器事業からの撤退を決定しました。修理を含めたすべての航空機器事業を段階的に終了させていきます。

AC事業（オートモーティブコンポーネンツ事業）



地球環境配慮の責任、モータースポーツにおけるワクワク感、スペシャリストであり続けるための取り組みと努力を継続していきます

2024年度実績と主な取り組み

メインとなる四輪車用油圧緩衝器は、国内自動車生産台数が減少したものの、特に欧州でのOEM顧客向けが安定的に推移しています。東欧・中東市販市場での需要増、円安による為替影響などもあり増収となりました。アフターマーケット向け電子制御サスペンションに注力しており、来期発売を目指して開発を進めています。また自動運転化や協調制御など安全性向上の目的から今後普及が見込まれるSBW*開発に注力しています。主要製品のひとつであるCVTについては、EV化による減少傾向が継続しており、余剰能力の集約を計画通りに推進しているところです。

二輪車用油圧緩衝器は、国内や欧州での販売減少があったものの、地場メーカーの大排気量車用の需要が高まった中国での販売やインド市場での需要増により増収となりました。引き続き需要拡大が見込まれるインドへの進出が確定したことから、用地選定を行っています。

以上の結果、売上高は増収となり、セグメント利益も増益となりました。

「夢ある明日」への重点施策

AC事業では2023中期経営計画において「新しい挑戦を！」をスローガンに掲げ、母機の電動化・自動化のトレ

ンドに対応すべく、新商品・改良商品の開発促進、新領域への進出を図るなど収益力向上のみならずすべてのステークホルダーのニーズを満たす挑戦をしています。

具体的には、高機能・高付加価値商品である電子制御製品のラインナップ拡充による販売拡大、自動運転と親和性のあるSBWシステムの技術の深耕、冷却潤滑用途の電動ポンプや二輪車用車高調整システムの開発、さらに将来への種まきとして電動油圧フルアクティブサスペンションやステアリングとサスペンションの協調制御といった、すべての移動を快適にする技術に挑戦していきます。

* SBW(ステア・バイ・ワイヤ): 操舵情報や路面からの反力を常時やりとりし、自動車のタイヤとハンドルを電気信号でつなぐ自動運転時代のステアリングシステム

専務執行役員
AC事業本部長
石川 実



カヤバの強み

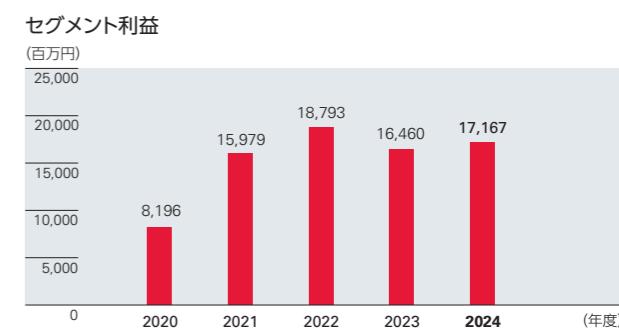
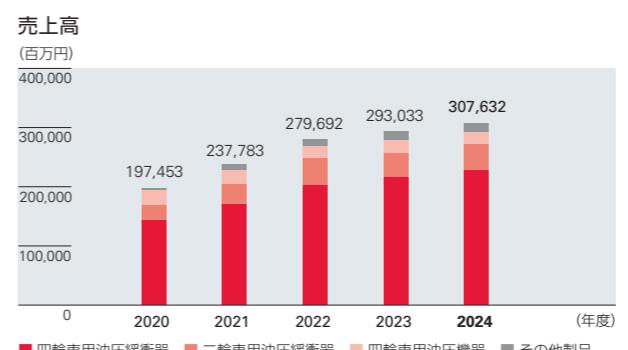
- ① お客様に寄り添いながらも、独立系メーカーとして独自開発を進められる
- ② グローバルな開発体制
- ③ 他事業(HC事業・特装事業)も含めたノウハウの蓄積によるシナジー効果
- ④ テストコースを併設した開発センターを保有
- ⑤ 世界最高峰のモータースポーツレースへの参画による最高レベルの技術開発



*KADS:KYB Actimatic Damper System(商標)

■ 主な製品

| | |
|-----------|---|
| 四輪車用油圧緩衝器 | ショックアブソーバ(OE、市販)、サスペンションシステム |
| 二輪車用油圧緩衝器 | フロントフォーク(FF)、リアクッションユニット(RCU) |
| 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、電動パワーステアリング(EPS) |
| その他製品 | ステイダンパー、ATV用機器(四輪バギー)、フリーロック、鉄道用(ダンパー、ブレーキ、サスペンションシステム) |



(注) 1 セグメント管理区分の見直しを行った結果、2022年度より「HC事業」に含まれていた鉄道機器を「AC事業」に含めて開示しています。

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

HC事業（ハイドロリックコンポーネンツ事業）



連綿と引き継がれてきた膨大な技術データやノウハウを活かし、新たな付加価値を創造していきます

2024年度実績と主な取り組み

メインとなる建設機械向け油圧機器は、主要市場である中国市場を中心に北米、アジアでの需要減の影響などもあり、売上高は減収となり、セグメント利益も減益となりました。

前年に引き続き、厳しい経営環境が続いているが、建設機械の需要は2025年から回復に向かうとの見通しを立てています。こうした市場の回復の兆しを確実に捉え、製品力の強化やコスト構造の見直しを進めることで、収益性の改善を図っていきます。

「夢ある明日」への重点施策

HC事業では、2023中期経営計画において「ゆるぎない信頼」をベースにした成長への再スタート」をスローガンに掲げ、ボリュームゾーンである既存ビジネスと次期主力製品となる新たなビジネスを両輪に活動を進めています。

既存ビジネスでは、シェアや売上を確保しつつ競争力の高い拠点への製品移管や最適化、徹底した原価低減を進め、収益性の確保に努めます。次期主力製品となる新たなビジネスでは、長年培ってきた高度な技術力と信頼性を基盤に、既存の建機向けにとどまらず、CTL(コンパクトトラックローダー)やマイニング機械、農業・林業分野などの新市場、海外顧客への拡販を積極的に展開します。特に成長著しいインド市場に対しては、農機・建機向け製品の現地販売を2025年度末より開始する予定です。

脱炭素化・省エネ化へのニーズが高まる中、自動化・電

動化に関しては、電子制御コントロールバルブが2024年に量産化開始となるなど、電動化対応のLS*バルブやポンプのラインナップ拡充を進めており、順次投入していく計画です。さらに、お客様の設備機器の故障によるダウンタイム削減や生産性・安全性の向上を目的として、油状態診断システムや油漏れ検知機能付き建機シリンダの開発も進めています。

油状態診断システムは実証実験を終了し、2026年より量産化を開始する予定です。防衛ビジネスは、防衛予算の拡大を背景に海上システム製品やカスタマーサービス事業の強化を通じて事業拡大を目指すとともに、陸上分野をはじめとする新たな防衛領域への展開を図ります。また、少子高齢化の進行を見据え、IoTやAI、DXの活用による社内工程の生産性向上および省人化にも取り組んでおり、自動搬送や画像判定技術の導入を進めています。従業員が安心・安全に作業できる職場環境の整備にも注力し、持続可能なモノづくり体制の構築を目指しています。

厳しい環境下ですが、次世代技術の開発やグローバルな販売体制の強化、生産体制整備に注力し、中長期的な成長に向けた基盤づくりを着実に進めています。

* LS (Load Sensing): 負荷感知

取締役専務執行役員
HC事業本部長

高岡 知樹



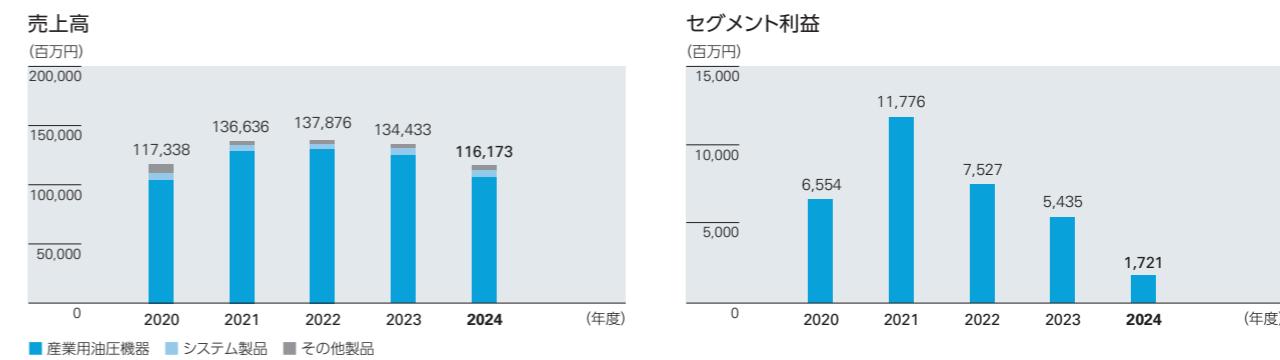
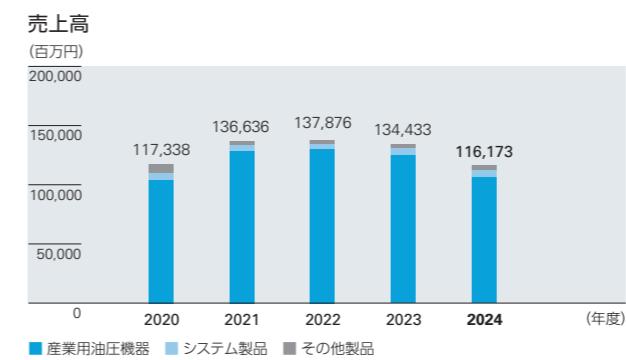
カヤバの強み

- ① 1960年代に日本の技術を牽引した油圧機器のパイオニア
- ② 膨大なデータとノウハウを受け継ぎ進化
- ③ 製品品質と効率的生産工程
- ④ 油圧機器（ポンプ～コントロールバルブ～モータ・シリンダなど）のすべてを開発・設計・生産
- ⑤ 母機の開発リードタイムの短縮や省エネに貢献する最適システムの提案



主な製品

| | |
|---------|--|
| 産業用油圧機器 | シリンダ、バルブ、ポンプ、モータ、ミニモーションパッケージ(MMP)、HST、シール |
| その他装置 | 舞台装置、トンネル掘削機 |



(注) 1 セグメント管理区分の見直しを行った結果、2021年度より「特装事業」に含まれていた「システム製品」を「HC事業」に含めて開示しています。
2 セグメント管理区分の見直しを行った結果、2022年度より「HC事業」に含まれていた鉄道機器を「AC事業」に含めて開示しています。
3 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。

特装車両事業



アフターサービス力の強化、高付加価値製品の投入により
真のリーディングミキサメーカーを目指します

2024年度実績と主な取り組み

特装車両事業では、お客様目線に立った顧客価値の創造により、「真のダントツミキサメーカーを目指す」ことを基本戦略としています。

都市再開発やリニア新幹線、インフラ整備の建設需要を確実に取り込みながら、ドラム軽量化による積載量の増加、生コン打設作業時の安全対策、使い勝手の向上など、お客様のニーズを反映させた、大型ミキサのモデルチェンジ車の市場投入準備を進めています。アフターサービスの強化では、パーツカタログの最新版整備を図るとともに、各都道府県に配備しているサービス工場との連携による、迅速な対応を目指した、サービス力の強化活動を推進しています。また業界の環境負荷低減に向けて、EV対応ミキサの開発を進めるなどカーボンニュートラル(CN)の実現に向けた対応すべき課題に対し、技術開発と人財育成を推進し、CO₂排出ゼロ・低騒音化を実現した地球にやさしいミキサ車を提供しています。

中期的な成長への足掛かりとしては、低騒音、低燃費の環境負荷低減型の最新型となるeミキサⅢの販売、AC、HC事業と協力し開発を進めてきたキャンピングカー事業の育成を進めています。東京オートサロン2025では、カヤバの技術を結集したキャンピングカー「VILLATOR」の販売を開始しました。その他、SDGsや

CNなどの社会的要求に対応する傾胴型混合器や剪定枝粉碎処理車など既存製品の拡販も引き続き進めています。

「夢ある明日」への重点施策

2025年1月に発売した、キャンピングカー「VILLATOR」は「冒険心をくすぐり、運転の楽しさが味わえるキャンピングカー」「別荘を持ち運ぶ」をコンセプトに販売活動をスタート、従来のキャンピングカーとは一線を画した、個性豊かな仕上がりで、お客様より高評価をいただいています。

ラインナップ拡充、生産体制の強化など、安定した事業へと成長を遂げるための課題は山積みですが、カヤバの新たな挑戦として今後の取り組みにご期待ください。

特装車両事業部長
赤坂 学



カヤバの強み

- ① お客様への訪問活動を通じてさまざまなご要望を製品に反映することで新たな付加価値を提供
- ② 製品の安定稼働を保証



■ 主な製品

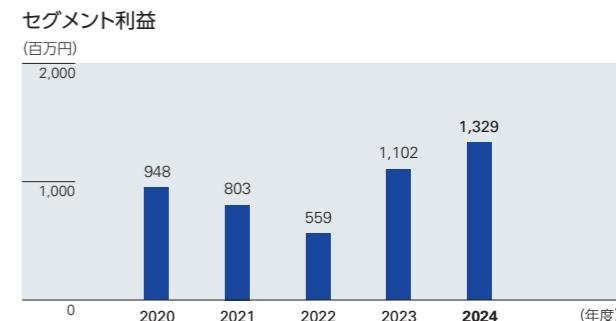
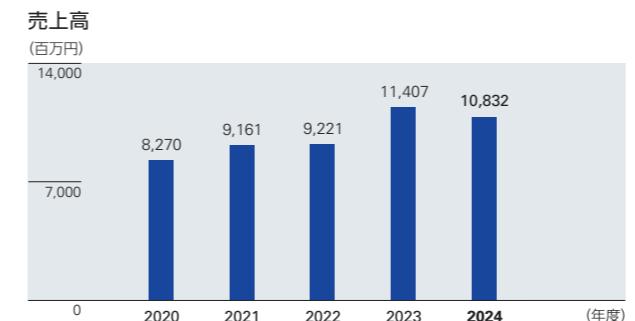
特装車両事業 コンクリートミキサ車、粉粒体運搬車、特殊機能車、キャンピングカー

COLUMN

カヤバのコンクリートミキサ車

ミキサ車はエンドユーザーに直接製品を届けるBtoCに近い事業でもあることから、時代のニーズを敏感に反映してきました。環境対応型の「eミキサ」や軽量化モデルなど、電子制御技術と油圧技術を融合した製品を次々と開発しています。

現在もお客様のご要望に応じて1台ずつカスタマイズしながら生産を行っており、安全性、高機能化と充実したアフターサービスで国内シェアは85%以上、累計生産台数は12万台を突破しています。

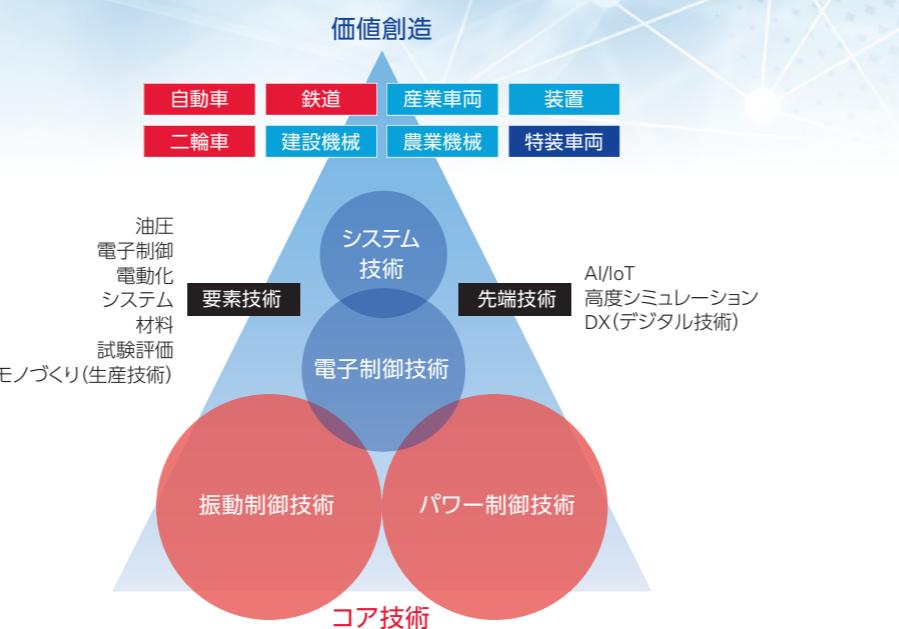


(注) 1 セグメント管理区分の見直しを行った結果、2021年度より「特装事業」に含まれていた「システム製品」を「HC事業」に含めて開示しています。

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

カヤバを支える技術

いつの時代も、カヤバグループは“究極の乗り心地”や“環境に配慮した技術”的実現に向けて歩んできました。技術開発や生産技術を進化させながら、これまで通り時代が求めるサステナブルな技術を追求していきます。



技術開発

技術開発体制

カヤバの技術開発は、基盤技術研究所と生産技術研究所を中心として、デジタル技術やシミュレーション技術を駆使しながら基礎、将来技術、要素技術に関する研究を行います。研究成果を事業やグループ会社の製品開発、量産化に活かすプロセスを循環させて全社的な技術の蓄積とレベルアップを図るとともに、知的財産戦略を活用した発明創出を行うなど、企業価値向上につなげる体制を構築しています。

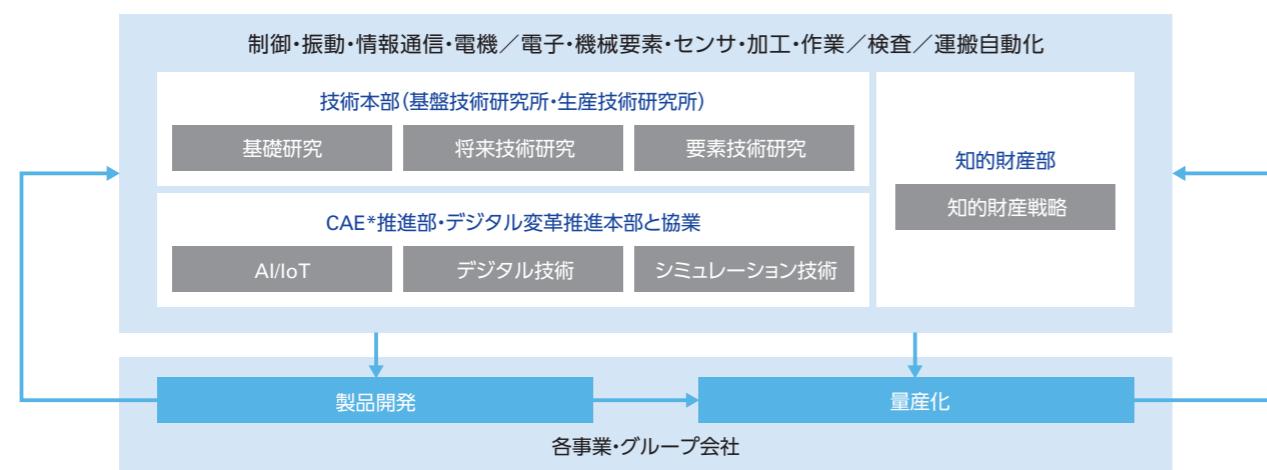
研究開発においては、長期的な環境変化とそれに伴う社会や顧客ニーズの変化を調査・分析し、将来技術の「あるべき姿」に向けた成長戦略をロードマップ化して進めています。例えば基礎研究では、電動化や自動運転に向

けたロードマップに基づき、電子制御機器と電動化対応機器の開発やそれらの技術を融合したシステム開発を推進しています。

AIを活用したデータ分析で製品設計の高度化・効率化に取り組んでいます。また、AIを活用した画像処理による外観検査や加工不良検知などの高度な検査技術の開発・展開に加え、工場での効率的な運用管理の仕組みづくりと人財育成にも取り組んでいます。これにより生産性と品質の向上を実現しています。

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

カヤバの技術開発の流れ



*CAE (Computer Aided Engineering): 製品の開発工程においてコンピュータ上で製品の性能を評価・分析する技術

生産技術

生産工程と設備管理の革新

| 環境活動骨子 3 | ガバナンス活動骨子 4

カヤバは次回のモノづくりを目指してShip'30(シップサーティ)活動に取り組んでいます。

加工～組立まで連続した一貫生産をコンセプトに、工場内をよどみなくモノが流れ、生産工程革新による運搬・在庫・作業の極小化が実現されている状態を理想として、デジタル技術を軸にした生産効率の高い拠点構築を2030年に実現できるよう進めています。

設備管理革新としては、検査AI・協働ロボットなどの活用によって人の作業を自動化するため、設備管理に対応できる次世代TPM(全員参加の設備保全)体制の構築

も並行して進めています。この設備管理革新には、作業者一人ひとりに対する機械の基礎教育からの基盤づくりが重要です。そこで作業者一人ひとりに対する機械の基礎教育を広げることで基盤づくりを進めています。

2023年度中期経営計画においては、革新コンセプトラインの構築を目指しIoTやDXを活用した要素技術開発を推進し、信頼性の高い設備の開発および導入を推進しました。

次期中期経営計画では、これまでに開発された技術を基盤とし、計画的な推進を図っています。

Ship'30



加工／組立ライン連結



コンセプト例
要員数:1名 在庫:1日分

異常予知
品質/設備故障/生産進捗
→ "モノ"が止まらない現場

*AGV (Automated Guided Vehicle), AMR (Autonomous Mobile Robot), AGF (Automated Guided Forklift)

未来に価値を生む業務への変革

カヤバでは日常の管理・運用業務を自動化し、未来の価値を生み出す業務へとシフトしていくため、デジタル変革推進本部を中心として、以下の3ステップで間接部門のDXを推進しています。

Step1 Digitization

フィジカル(人力・人頼み)からデジタル(データ)へ

Step2 Digitalization

デジタル化とデータを活用した業務変革

Step3 DX

データに基づく将来の企画、価値を生む活動へ

Step1としては、ノーコード/ローコード開発ツールやRPA*といったデジタル技術を活用して間接業務の合理化を着実に進めています。さらにStep2として、世間一般的の標準的なアプリの導入を提案し、機能に業務を合わせることでさらなる業務変革を促進しています。

これらの活動を通じて、「お客様の信頼と満足」と「従業員のやる気とやりがい」を高次元でバランスさせ、持続的な成長に寄与します。

*RPA (Robotic Process Automation)

目指すべきデジタル人財

人財育成においては、「デジタル技術を扱うテクノロジースキルとビジネス変革スキルを兼ね備えた人財」の育成を目的としています。デジタル変革推進本部を中心にITやDXの基礎からAI活用の実践的な内容まで、社内教育

カリキュラムを整備しており、クラウドサービスやAI技術を駆使して実業務に応用した事例も出てきています。同時に、従業員全体のDXリテラシーの向上・底上げを図るために、講座体系や内容の見直しにも着手しています。

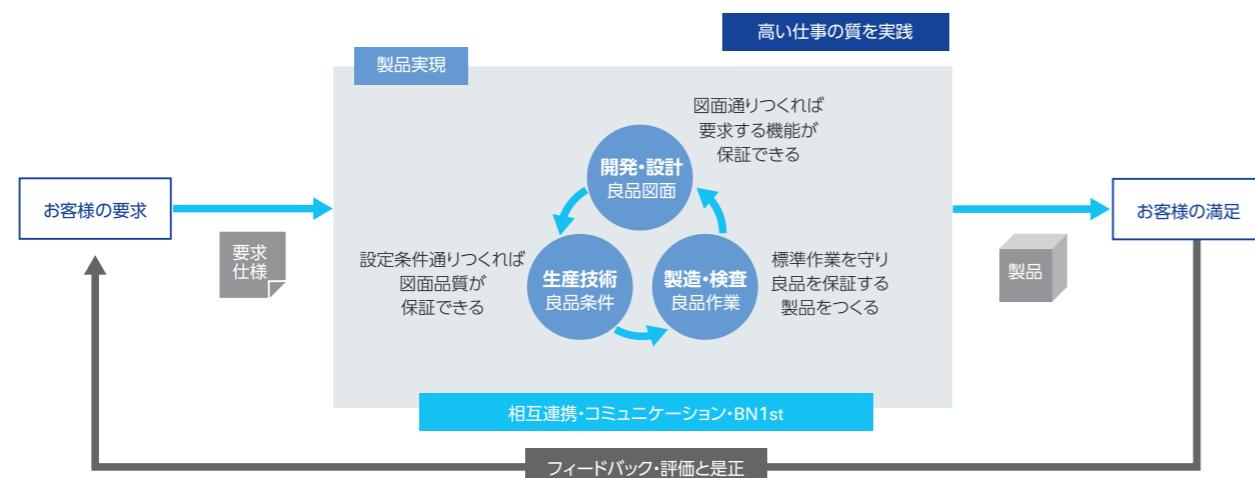
品質経営

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

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

品質不具合や困り事は Bad News 1st* の姿勢で即時発信し、処置・改善後には情報発信者へフィードバックするまでを一連の流れとして捉えています。そのためには

品質経営概念図



COLUMN

品質経営を極める

全員参加のTQM活動では、さまざまな場面でPDCAサイクルを常に意識するようにしています。QC手法を活用し、問題や課題を整理し改善します。改善したことが後戻りしないように、実施したことを振り返り、標準化します。さらに、「Bad News 1st」の文化を根付かせ、異常の即時共有とフィードバックを実践。これらの取り組みにより、信頼・満足できる製品をお客様に提供しています。

<カヤバグループの品質基本方針>

カヤバグループは、品質は経営の基盤であるという信念を持ち、品質向上に真摯に取り組みます。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。

はいつでも何でも相談しやすい風通しの良い職場づくりが大切です。日ごろからコミュニケーションの活性化を図りながら品質経営を極め、経営理念の実践を行っていきます。

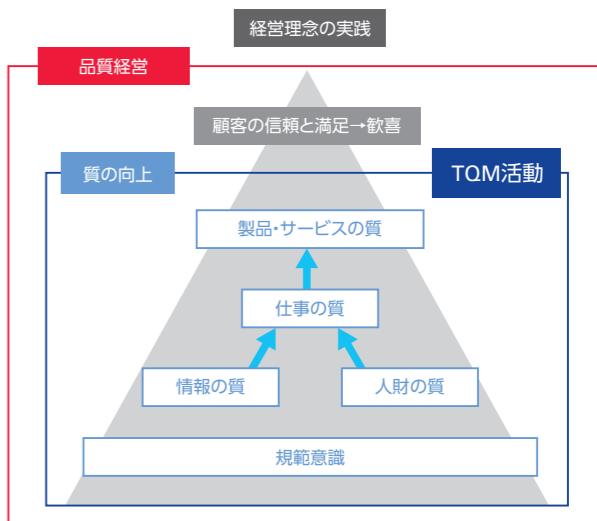
*Bad News 1st (BN1st)：何か異常が発生したら、何でも迅速に報告すること

全員参加のTQM活動

2023中期経営計画において、経営管理手法のひとつであるTQM活動を起点に人財の質や情報の質を向上させ、仕事の質を高めることで製品・サービスの質を向上させる活動を推進しています。

カヤバグループの体質を変えるための活動として、全員対象のTQM基礎教育を通じてPDCAサイクルやQC的ものの見方・考え方などの知識を習得します。3つの活動(方針管理・日常管理・小集団改善活動)で業務を振り返り、改善の実践に取り組んでいます。

実践教育を通じてTQMを使えるレベルに引き上げ、2025年度目標達成に向けた重点課題を完遂できるよう、活動を通して仕事の質を高め、品質経営の基盤の強化をしていきます。



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・運用しており、日々それらの質の向上に努めています。カヤバでは、プロセス保証の考え方を取り入れ、製品の先行開発から量産立ち上げまでを3つのステップで評価する三段階評価を製品単位で実践し、お客様・市場の要求品質に応えるべく良品条件の追求や目標コスト実現に向けた技術力の向上などに取り組んでいます。ステップごとの評価会は、当該製品の専門家の

参画により、製品に関する過去の不具合や豊富な経験からもたらされる多くの知見を反映し、評価項目、内容に基づき審議されます。

また、品質をグローバルに維持するために、海外の生産拠点においても、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、品質不良低減を図るとともに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、このシステムに則り、量産製品の品質を保証します。

| ステップ | 品質保証内容 | 三段階評価の狙い |
|----------------|---------|--|
| 先行・モデル開発 | 開発品質 | 製品化の実証(開発品質の計画・評価) |
| 受注開発 | 立ち上がり品質 | 量産性の実証(製品品質の計画・評価) |
| 量産開発・生産準備 | 量産品質 | 要求品質達成の実施(立ち上がり品質の実証・評価) |
| 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」実践 |

品質安全宣言 製品品質に問題がなく、生産プロセスを含めて安心して生産・出荷できる状態を現場・現物・データで確認する

* DR (Design Review): 設計審査

知的財産戦略

カヤバグループでは研究開発部門と知的財産部門が連携し、定期的に「知的財産戦略会議」を開催するなど積極的な知的財産の創出、カヤバ製品・技術の適切な保護と活用による事業の成長と企業価値の向上を図る知的財産活動を推進しています。

研究開発テーマの成果に対する発明を漏れなく抽出し、積極的に特許出願・権利化に結び付けてきた結果、主力製品のショックアブソーバや油圧シリンダを保護する関連特許の保有数は世界トップを維持しています。

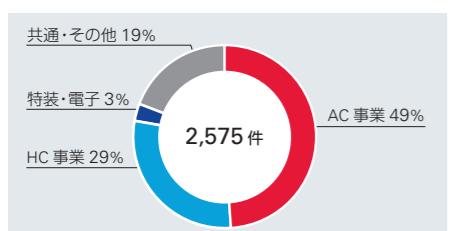
将来に向けては、製品開発において、競争優位性を図るためにフレームワークを活用した発明創出を行い、開発戦略に基づいた特許ポートフォリオを構築する活動を継続しています。また、社会課題解決への貢献や将来の

成長に向けた新たな価値創造のために、新規事業創出を目的としたIPランドスケープ*に取り組み、中長期の視点で企業価値の向上につなげるための取り組みを進めています。近年では、地方行政の道路管理を支援し、快適な道路環境の維持を目指す「スマート道路モニタリング™」において、22件の特許を出願するとともに標準文字やロゴに関する商標権を取得するなど、将来の事業利益の最大化に向けて取り組んでいます。

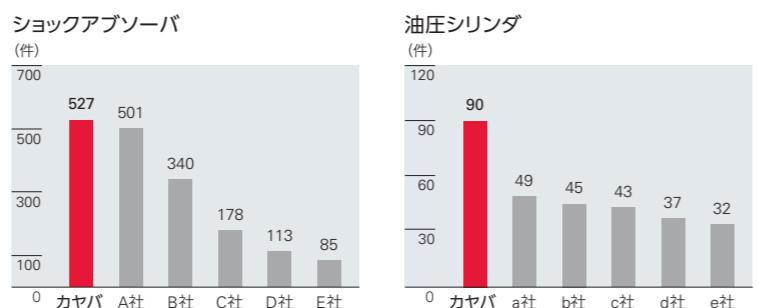
さらにコーポレートブランドやプロダクトブランドを保護する活動として、中国を中心とした模倣商標出願への異議申立などの対応や、ショックアブソーバなどの模倣品に対して商標権の権利行使し、カヤバブランドの維持・価値向上に努めています。

*IPランドスケープ：知財情報解析を活用して知財経営に資する戦略提言を図ること

特許ポートフォリオ（2025年3月31日現在）



関連特許保有件数（2025年8月14日現在、当社調べ）

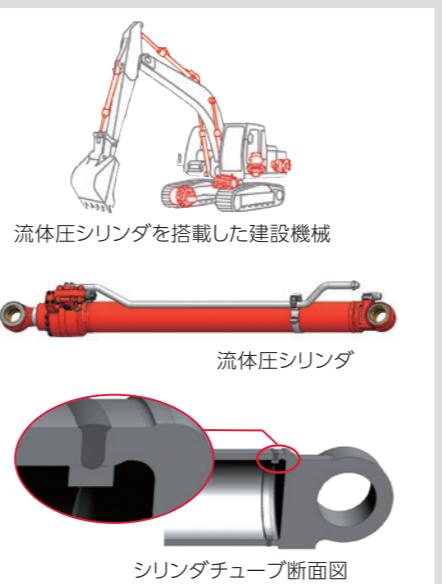


COLUMN

中部地方発明表彰で文部科学大臣賞と実施功績賞を受賞

公益社団法人発明協会主催の令和6年度中部地方発明表彰において、建設機械などのアクチュエータとして使用される流体圧シリンダ（特許第6530800号）を発明したカヤバの技術者4名が、地方発明表彰の中で最上位となる「文部科学大臣賞」を受賞しました。また、本発明の実施企業代表として代表取締役社長執行役員 兼 CEO の川瀬正裕が「実施功績賞」を受賞しました。

流体圧シリンダは、高圧下で高い疲労耐久強度が必要とされる建設機械に適しているため、シリンダチューブの薄肉化を目指して開発を進めました。本発明では、溶接部の根元の近傍に溝を設けることで、シリンダチューブに掛かる力の流れが溶接部の外周側を通り、根元に掛かる応力を低減させました。これによりシリンダチューブを薄肉化しても疲労耐久強度を満足させることが可能となり、コストを抑えるだけでなく、環境にやさしいモノづくりとして省資源化も実現しました。



COLUMN

モビリティ社会の安全を支える

かつてカヤバは「自動車安全部品の総合メーカーを目指す」と打ち出された企業戦略のもと、油圧関連製品以外の安全部品にも事業領域を広げていました。油圧ジャッキ、油圧リクライニング装置、セラメタブレーキパッドなど多岐にわたる自動車関連製品を手がけ、1970年代初頭には安全ベルトの生産も行っていました。その後、事業は油圧関連製品に集約されましたが、人々の暮らしや移動の安全を支えるという想いは、今も変わっていません。

現在では、モノづくりの枠組みにとどまらず、お客様の課題解決に寄り添う“コト売り”事業として、AI・IoT技術を活用した「スマート道路モニタリング™」の事業展開に向けた取り組みを進めています。自治体との共創によるインフラ維持管理業務の革新は、人手不足が課題となる地方行政にとって、業務負担軽減につながる支援策と期待されており、モビリティ社会の安全を支える社会貢献型製品でもあります。

自治体との連携を通じて持続可能なスマートインフラの実現を目指すとともに、独自の技術力を活かした社会課題の解決への取り組みは、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カヤバグループの理念にも通じています。



安全ベルト

30t油圧ジャッキ

「スマート道路モニタリング™」とは



自治体の道路維持管理業務支援サービス。自治体が保有するパトロール車両に専用センサを搭載し、通常の巡回走行中に車両挙動や周辺映像から路面の状態を自動診断します。取得されたデータはクラウドに送信され、AIが損傷箇所を解析。これにより効率的かつ定量的な道路保全が可能となります。ロゴの「SUMADO」は、足裏で遠くの音を聞き分ける能力を持つゾウをモチーフに、道路の異常を検知するイメージを表現しています。



スマート道路モニタリングのロゴ

次代に向けた夢ある製品

技術・製品開発において、これまでではフォアキャスト型の製品ロードマップにより、お客様のニーズにタイムリーにお応えすべく、より良い製品を市場に供給してきました。CNやSDGsなど社会環境変化に対応する必要のある現在では、新技術・新製品開発や新規ビジネス創出に向けて、将来のありたい姿を想像し、「現在何をすべきか」という未来視点からのバックキャスト型の技術ロードマップを融合させる活動を推進しています。

AC事業では、高機能・高付加価値製品である電子制御セミアクティブサスペンションのラインアップ拡充による販売拡大、自動運転の鍵となるステアバイワイヤシステム技術の深耕、EVが走るために必要なモータ、ギア、インバーター類がパッケージ化されたe-Axleの冷却・潤滑用の電動ポンプや二輪車用車高調整システムの開発

などを進めています。また将来への種まきとしてすべての乗員に究極の快適性と安全を提供するフルアクティブサスペンションやステアリングとサスペンションの協調制御といった、すべての移動を快適にする技術に挑戦しています。

HC事業では、ポンプ／バルブ／シリンダ／モータのコスト低減施策の加速、省エネ性能向上といった競争力向上に向けた開発を行っています。さらに母機ニーズである自動化・遠隔操作・状態監視・電動化に対応する電子制御コントロールバルブ、センシング技術、電動油圧ポンプユニット、省エネシステムなどの新たな付加価値製品の創造に向けた開発、コア技術を活用した新市場への開発にも取り組んでいます。また油状態診断システムなどのコト売りへの挑戦も続けています。

HC事業

<油状態診断システム>

建設機械や公共インフラおよび工場設備などで用いられている油圧システムの作動油状態を監視し、劣化を事前に予測して発信するIoTサービスを開発しています。カヤバが独自に開発した油状態センサで常にデータを監視し、独自のアルゴリズムによりデータを分析・診断して、作動油の劣化異常を推定することでメンテナンス業務の効率向上や廃油量削減に貢献します。

油圧機器の作動油は不具合を避けるため定期的な交換が必要ですが、油状態診断システムでは、センサと独自のアルゴリズムにより油状態をリアルタイムで分析・

診断。最適なタイミングで油交換などのメンテナンスができます。



AC事業

<移動の価値を高める革新製品「ActRide™」>

「走り」と「乗り心地」をスマホで選べる時代の到来です。電子制御サスペンションシステム「ActRide™」は、足回りのセッティングをスマホアプリで簡単に調整することができます、その日の気分やシーンに応じた走りと乗り心地を好きなように選ぶことができます。

6軸IMUセンサと連携した内蔵ECUが車両挙動を検知し、四輪の減衰力を自動制御。



また「乗り心地」、「ハンドリング」、「スピードアダプト」の3つの制御をそれぞれ100段階でアレンジできます。ソレノイド式減衰力調整式ショックアブソーバを採用することで従来では対応できなかった精度で減衰力を実現化。応答性が高いだけでなく、減衰力調整時の駆動音も小さく車内環境を邪魔しません。

快適性と操縦安定性を両立し、日常から長距離移動まで幅広く対応します。



特装事業

<カヤバキャンピングカー「VILLATOR」>

FIAT DUCATOをベース車両として、従来のキャンピングカーでは難しかった「走っても楽しい」という新しい価値観を実現。カヤバの足回り技術により、高速道路や山道、街乗りまでどんなシーンでも思い通りに運転できる楽しさを提供します。

「VILLATOR」とは、ラテン語で旅人を意味するViatorと、別荘を意味するVillaを組み合わせた造語です。冒険心をくすぐり、運転の楽しさを味わうことができるキャンピングカー。旅先に別荘を持ち運ぶPortable villaをコンセプトとしています。

東京キャンピングカーショー、全日本ラリー選手権のカヤバブース、GOOD DAY PARK!2025などへの出展を通じて、VILLATORの快適性を広くアピールしています。



ESG経営による未来価値創造ビジョン

スマートモビリティ、モータリゼーション、スマートシティなど技術革新と社会的価値観の変革の時代に、カヤバグループではESG経営を方針策定の基盤とし、価値創造の全体像(価値観、ビジネスモデル、持続可能性・成長性など)を設定しています。油圧を起点とした技術を進化させながら、2035年に向けた長期ビジョン“人々の暮らしの未来を支えるパートナー”としてのブランド価値を力強く形成していきます。経営理念「人々の暮らしを安全・快適にする技術や製品を提供し、社会に貢献するカヤバグループ」をもとに、持続可能な未来社会の実現に貢献できるよう環境や社会の問題解決に向けた事業活動を推進していきます。



SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS

- 2030年問題(少子高齢化による人材不足)
- サーキュラーエコノミー(循環型経済)
- GXリーグ第2フェーズ(排出量取引の導入)
- 非財務情報開示の拡大(CSRD、SSBJ)

ゆめある
あしたを、
つくろう。
90
YEARS
ANNIVERSARY
est.1925

2025

2030

Ship'30

2035

2050

カヤバ目標：
カーボンニュートラル

創立100周年

長期ビジョン

人々の暮らしの 未来を支えるパートナー

モビリティ・インフラ・リビングの安全性と快適性を
支える力として、社会に不可欠な存在へ

中期経営計画 2026《構造改革》 2029《成長加速》 2032《新事業拡大》

事業創出に向けた種まき

ビジネスモデルの確立

ポートフォリオの柱として拡大

長期ビジョンとESG経営

気候変動、労働人口の減少、国際協定の再編など企業を取り巻く中長期の社会トレンドの中で、長期ビジョンの実現のため、カヤバは右の重要課題を設定し、その解決に取り組んでいきます。

そのためにはESG経営の推進が欠かせないことから、それぞれの活動骨子に基づき、目指す姿の実現に注力していきます。

| 重要課題 | |
|--------|--------------------------------|
| 環境 | 環境活動推進(カーボンニュートラル、資源循環) |
| 社会 | サプライチェーンの強化 |
| 社会 | 人的資本経営の推進 |
| 社会 | 人権尊重と健康経営の浸透・深化 |
| ガバナンス | ガバナンスの強化 |
| マネジメント | グローバルでの価格競争力の確保 |
| マネジメント | グローバルサウスにおけるフットプリント拡大 |
| マネジメント | 資本効率経営の徹底 |
| 技術 | モノづくり革新の推進 |
| 技術 | 自動化・電動化・無人化・デジタル化+暮らしの安全・快適の実現 |

| ESG分野 | |
|---|--|
| 環境 | 6 環境活動の実行 7 環境への影響評価 9 環境保全技術の開発 12 リサイクル率の向上 13 生物多様性の保護 14 海洋汚染の削減 15 無害化技術の開発 |
| 社会 | 3 サービス品質の向上 4 フェア取引の実現 5 人材育成の強化 8 プライバシー保護 10 デジタル化による業務効率化 16 環境配慮型の新規事業開拓 |
| ガバナンス | 9 透明度の確保 11 基本原則の遵守 12 リスク管理の強化 16 環境配慮型の新規事業開拓 |
| 活動骨子 | <div style="display: flex; align-items: center;"> 環境 における 5つの活動 ▶ P. 34 </div> <div style="display: flex; align-items: center;"> 社会 における 6つの活動 ▶ P. 40 </div> <div style="display: flex; align-items: center;"> ガバナンス における 5つの活動 ▶ P. 49 </div> |
| 目指す姿 | |
| 2027年 開発センター/研究所のカーボンニュートラル達成 2030年 CO ₂ 排出量 50%削減(2018年対比) 2035年 CO ₂ 排出量 71%削減(2018年対比) 2050年 カーボンニュートラル達成 環境省自然共生サイトの認定(開発センター)と自然環境保全 | |
| 人権が尊重された安全で、安心できる職場 人財ポートフォリオと、人的資本経営の実践 公正で、強靭なサプライチェーンの構築 | |
| 規範意識が広く浸透し、グループ全体でガバナンスが行き届いた事業運営 | |

ESG経営による未来価値創造ビジョン

ESG推進体制

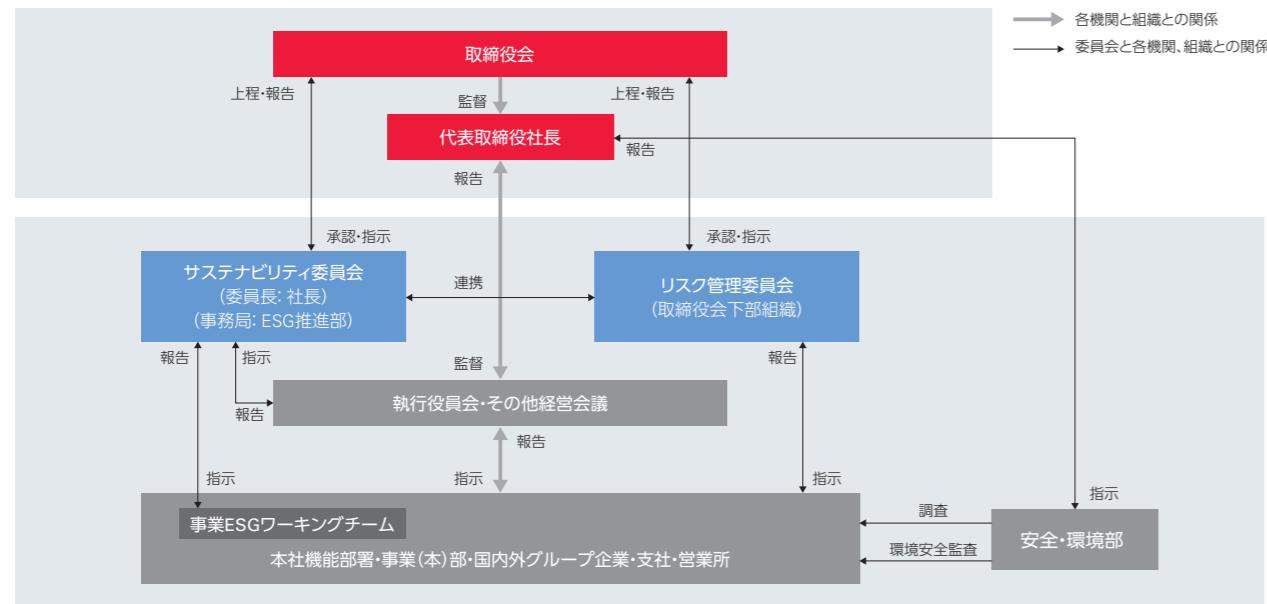
持続可能な社会の実現に向けたESGへの取り組みを強力に推進するため、カヤバではESG推進部およびCN推進室を中心に、全社的なESG戦略の企画・実行体制を整備してきました。

会社全体を統括する組織として、ESG推進部を事務局とする「サステナビリティ委員会」を設置し、サステナビリティに関する重要課題について討議しています。委員会での討議事項は取締役会へ上程・報告されるとともに、下図にある各種実務委員会や機能部門と連携し、方針や活動の立案、各部門の活動支援・フォローアップに努めています。

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

今後も、社内外のステークホルダーとの対話を重視しながら、ESGの取り組みを経営の中核に据え、持続可能な社会の実現に貢献していきます。

サステナビリティに関する体制図



社内浸透への取り組み

ESG経営の推進には、従業員一人ひとりの主体的な取り組みが不可欠です。カヤバでは、社内報や掲示板などの社内インターネットを活用し、ESGに関する情報を継続的に発信することで、従業員の意識向上を図っています。

2023年度より、全従業員を対象とした「ESG」に関するeラーニングを導入し、ESGやSDGsの基礎知識、ならびにカヤバの取り組みについて学ぶ機会を提供しています。2024年度は、受講率100%を達成しました。

| | |
|------|---|
| 啓発活動 | <ul style="list-style-type: none"> ・コーポレートサイト ・社内インフラでの情報発信 |
| 理解促進 | <ul style="list-style-type: none"> ・新入社員研修 ・昇格時研修 ・全従業員対象eラーニング(受講率100%) |



環境活動 | 地球環境と持続的発展の両立に向けて

環境活動骨子

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

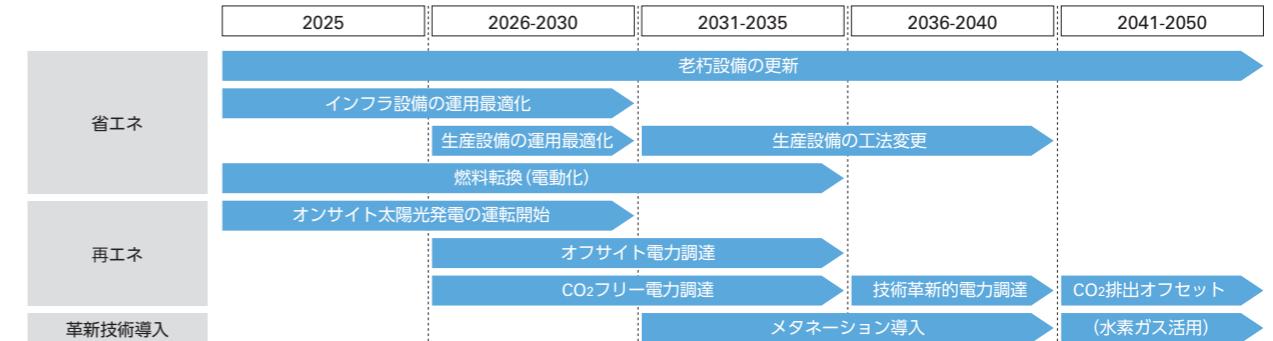
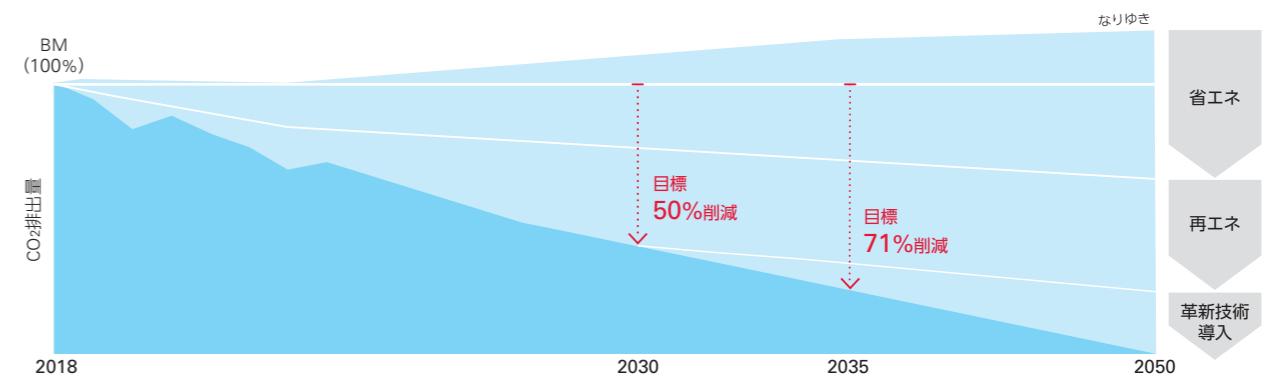
環境における
5つの活動

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

2050年に向けたアクションプラン

環境活動骨子 3

カヤバは、2050年度にカーボンニュートラルの達成を目指すことを宣言しました。カーボンニュートラルの達成に向けて、すべての事業活動において使用エネルギーの削減(省エネ)と再生可能エネルギーの活用(再エネ)、将来的な革新技术導入に着目して取り組んでいきます。





気候変動への貢献

カヤバグループは2050年カーボンニュートラル達成を目標として、温室効果ガス排出量削減の活動、製品の環境負荷物質低減のための対策、CO₂低排出・省エネ製品の開発を行っています。気候変動に関するリスクとその影響から見えるビジネス機会に関しては、受注減や工

場の操業が停止する事態に陥ることが重大な財務的影響の定義とし、発生の可能性、影響の大きさ、質的影響で分類し、どのくらいのインパクトがあるかを定義しています。下表に示すシナリオ分析により影響度を評価し、事業戦略や経営計画に反映させていきます。

| リスクの分類 | 特定されたリスク | | 取り組み・対応策 |
|--------|----------|--------------------|---|
| 物理 | 急性 | 気候変動に起因する自然災害の激甚化 | 2010年7月に東海地区を襲った集中豪雨において、工場の近くを流れる河川が氾濫し被害が生じた。今後さらに地球温暖化が進むと大型化する台風、高潮などによる水害のリスクが高まることが想定されるとともに、WRIアキダクトでの分析でも一定のリスクがあることが判明している。 過去の大水害被害と将来予測を考慮しつつ、考えられる降水量に対する工場敷地内の浸水防止や排水機能強化に向けた取り組みを計画的に毎年継続で行っている。また、河川水位による移動処置のマニュアル化など、災害発生時に備えた活動を進めている。 長期的にはカーボンニュートラル達成による気候変動対応が必須であり、生産活動におけるCO ₂ 排出量(Scope1・2)を指標として目標達成に貢献していく。 |
| 移行 | 規制 | 温室効果ガス排出削減に関する規制強化 | 脱炭素へ向けた自動車のEV化が加速する中、ショックアブソーバーへは、客先の多様化による要求仕様の多様化や部品のCO ₂ 排出量削減、パッテリー搭載による重量増加からの軽量化が、車両の静音化に伴う静音(無音)化への要求などが加速すると想定され、ニーズに応えられない場合、市場から取り残されるリスクがある。 技術戦略として、自動車の次世代プラットフォームへの対応、コア技術である振動制御やパワー制御をより深化させ対応を進めている。特に軽量化に関しては、鋼材のハイテン化、アルミニ化、樹脂化などの材料置換や、構造的な軽量化などの技術の追求に取り組んでいる。 製品の製造におけるCO ₂ 排出量(Scope 1・2)を指標とするとともに、製品のライフサイクルのCO ₂ 排出量としてScope 3排出量を今後指標として設定していく。 |

| 機会の分類 | 特定された機会 | | 取り組み・対応策 |
|---------|--------------------------|--|--|
| 製品・サービス | 商品とサービスに対する需要増加に起因する売上増加 | 自動車、建設機械メーカーの電動化への進展、省エネ、GHG排出削減に貢献する技術や製品・サービスの需要拡大による機会がある。予知保全、予防保全可能な製品・システムの開発による機会がある。 | 天然由来のベースオイルを使用した環境作動油サステナブル、建設機械や工場設備などの油圧機器の作動油状態をリアルタイムに診断する油状態診断システムなどの開発を進め、製品の付加価値を高めることにより差別化を図り、優位性を確保し消費者に満足していただけるモノづくりを目指している。 製品のライフサイクルのCO ₂ 排出量としてScope 3排出量を今後指標として設定していく。 |

指標および目標

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

| 指標 | 目標 | | 2024年度(実績) ^{注1} | |
|-------------------------------------|--------|-------------------------------|--------------------------|---------|
| | 年度 | 目標値 | 実績 | 評価 |
| CO ₂ 総排出量 (Scope 1・2) | 2024年度 | 207,312 tCO ₂ | 189,069 tCO ₂ | 達成 |
| | 2030年度 | 138,578 tCO ₂ | | (取り組み中) |
| | 2035年度 | 80,375 tCO ₂ | | (取り組み中) |
| | 2050年度 | 0 tCO ₂ カーボンニュートラル | | (取り組み中) |
| 再生可能エネルギー導入率 | 2025年度 | 15% | 15.8% | (取り組み中) |

注1) 2025年度5月末時点の社内算定値です。実排出量については、第三者検証による保証取得をもって確定する予定です。なお確定した実排出量については、カヤバコーポレートサイト(https://www.kyba.co.jp/company/csr/env_climatechange.html)のCO₂排出量をご参照ください。

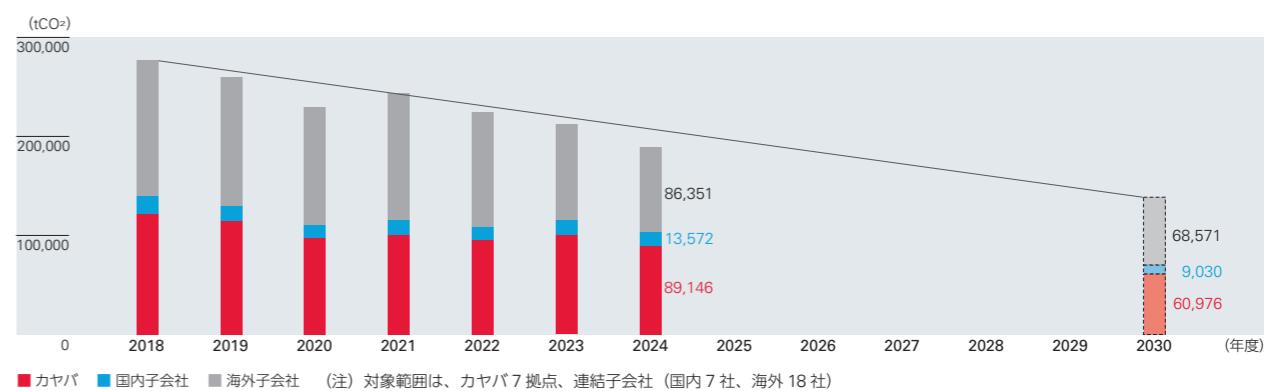
モノづくりにおけるカーボンニュートラル

| 環境活動骨子 3

温室効果ガス排出量削減活動はCN推進室が中心となって生産拠点、事務所や販売会社を含めたグループ全拠点における活動推進を図っています。

日ごろの照明ON/OFFやエアコンの設定温度管理、生産設備の高効率化といった省エネ活動事例を提示し、確実な実行や老朽設備の更新計画の立案などをサポート

しています。また将来的な電力調達を見据えた太陽光発電やバイオマス発電、水力発電などの再生可能エネルギーの導入検討、さらには廃棄物の最小化といった資源循環推進を通して、各拠点や拠点国事情に応じたアクションプランを推進しています。



2024年度の活動実績

| 環境活動骨子 | 取り組み項目 | 具体的活動 | 2024年度実績(抜粋) |
|--------------|--------------------------------|---|--------------|
| 1. 環境貢献製品の開発 | e-Axle向け製品開発(AC) | 潤滑・冷却用電動ポンプの開発(ポンプ+モータ+ECU) | |
| | 電動ポンプユニットの開発(HC) | コンセプト検討 | |
| | 省エネショベルシステムの開発(HC) | システム考案 / 制御アルゴリズム構築、原理試作着手 | |
| | 電磁比例コントロールバルブの開発(HC) | 3~4tショベル用電磁比例コントロールバルブの生産 ショベル他用電磁比例コントロールバルブの開発を継続 | |
| | 中・大型建設機械用油圧シリンダを開発(HC) | シリンダチューブの20%薄肉化による製品質量の軽量化 | |
| | AIを実装したSA減衰力のCAE計算技術を構築(AC) | 高速・高精度なSAモデルを自動車メーカーに提供することで、車両開発の効率化 | |
| | 小型二輪車向け小径倒立型高性能フロントフォークの開発(AC) | ボトムショック吸収性30%アップにより乗り心地改善 | |
| 2. 製品の環境負荷低減 | サーチュラーエコノミー(循環社会)に向けた製品開発 | 生分解性作動油開発(AC) レース用ダンパーへの生分解性作動油供給を継続 レース実戦での知見技術を用いた量産仕様設計を開始 | |
| | センシングによる最適保全、故障予知(HC) | 油漏れ検知センシングの開発継続 油状態診断センサ/システムの開発継続 | |
| | CO ₂ 排出量の算定 | 生産拠点・非生産拠点を含めた46拠点のScope 3 CO ₂ 排出量を算定 第三者検証による保証取得 | |
| | 原材料のCO ₂ 排出量削減 | 電炉材調達の推進 樹脂リサイクル率アップ | |



2024年度の活動実績(続き)

環境活動骨子 5

| 環境活動骨子 | 取り組み項目 | 具体的な活動 | 2024年度実績(抜粋) |
|-----------------|----------------------------|--|---|
| モノづくりにおける環境負荷低減 | 2. 製品の環境負荷低減 | お取引先様との協働 | カーボンニュートラル活動の情報共有 お取引先様へカーボンニュートラルに対する認識調査を実施 CO ₂ 排出量調査に関する説明会と調査実施 調達方針説明会などでのカーボンニュートラル取り組みのお願い |
| | 企業活動におけるCO ₂ 削減 | 社有車電動化の推進、WEB会議の推進、リモートワークの推進 休日電力低減: CO ₂ 削減量 1,236 tCO ₂ エア漏れ撲滅: CO ₂ 削減量 977 tCO ₂ コンプレッサー供給圧の低圧化: CO ₂ 削減量 702 tCO ₂ 配管・浴槽などの断熱化: CO ₂ 削減量 264 tCO ₂ 稼働条件最適化: CO ₂ 削減量 523 tCO ₂ 照明LEDへの交換: CO ₂ 削減量 306 tCO ₂ | |
| | 省エネ活動の推進 | 6つの心得による省エネ活動 熟処理の高速化(技術開発中) 塗装乾燥時間の短縮(技術開発中) めっき過剰膜削減(技術開発中) | |
| | | 岐阜北工場コジエネの稼働: CO ₂ 削減量 3,906 tCO ₂ 老朽化コンプレッサーの更新: CO ₂ 削減量 96 tCO ₂ | |
| | | 生産設備の老朽化更新 設備の省エネ化・高効率化: CO ₂ 削減量 221 tCO ₂ | |
| | 再生可能エネルギー使用の推進 | 発電量 16,975MWh: CO ₂ 削減量 8,870 tCO ₂ (日本、スペイン、中国、タイ、ベトナム、マレーシア、インドネシア) | |
| | 資源循環の推進 | 廃棄物量の削減 AL塗装ブース廃液の減容化(KMS): CO ₂ 削減量 0.67 tCO ₂ | |
| | | PET材(部品トレー)の再資源化(北): CO ₂ 削減量 0.35 tCO ₂ 使用済みペール缶返却による廃棄量低減(長岡): CO ₂ 削減量 0.044 tCO ₂ 廃プラスチック(射出成型端材・PETトレー・通箱)のリサイクル(金山): 9.7 tCO ₂ | |
| 環境保全活動 | CO ₂ 吸収によるオフセット | 生物多様性への取り組み | 植樹によるCO ₂ 吸収量拡大 植樹活動(タイ、インドネシア、ベトナム、インド、チェコ、メキシコ) イニシアチブへの賛同 経団連生物多様性宣言への賛同(2023年度より継続) 野鳥の生息環境整備 バードボックスの設置(チェコ) 準絶滅危惧種イヌハギの保護 定期的な植生管理および生息状況の定期観測を継続的に実施(生息域700m ²) 希少植物の保護(インドネシア) 構内で複数種の希少蘭の栽培 木材チップの堆肥化 剪定枝を破碎した木材チップの堆肥化実証試験を開始し、2025年1月に稻および大豆栽培予定地に散布 自然環境保護に関する寄付 森林保全、生物多様性の維持など、自然環境保護に関する寄付・協賛 清掃活動 事業所周辺および緑地における清掃活動を実施(カヤバ(2拠点)、グループ会社(4拠点)) |
| | | 社内教育・啓発 | 全従業員に「ESG教育」を継続実施(2024年度受講者数: eラーニング 3,905名、現場集合教育 1,883名) 全社教育の一環として、選択式プログラムにて環境関連のプログラムを継続実施(2024年度受講者数: 143名) 啓発活動 社内インターネットによるESG情報の発信(社内報を含む) |
| | | 環境情報の積極的開示 | 外部評価 CDP: 気候変動B、水リスクB 東洋経済CSR調査: 337位 EcoVadis: 52点 |
| | | 環境マネジメントの導入 | ISO14001認証取得 国内: 100%、グローバル: 94% (前年比 +1%) |
| | | 法令順守と環境事故防止 | 環境負荷物質の管理・削減 禁止物質使用ゼロ 環境安全監査 グローバル31拠点の環境安全監査による拠点環境活動の確認実施 |

環境マネジメント

環境・安全管理体制

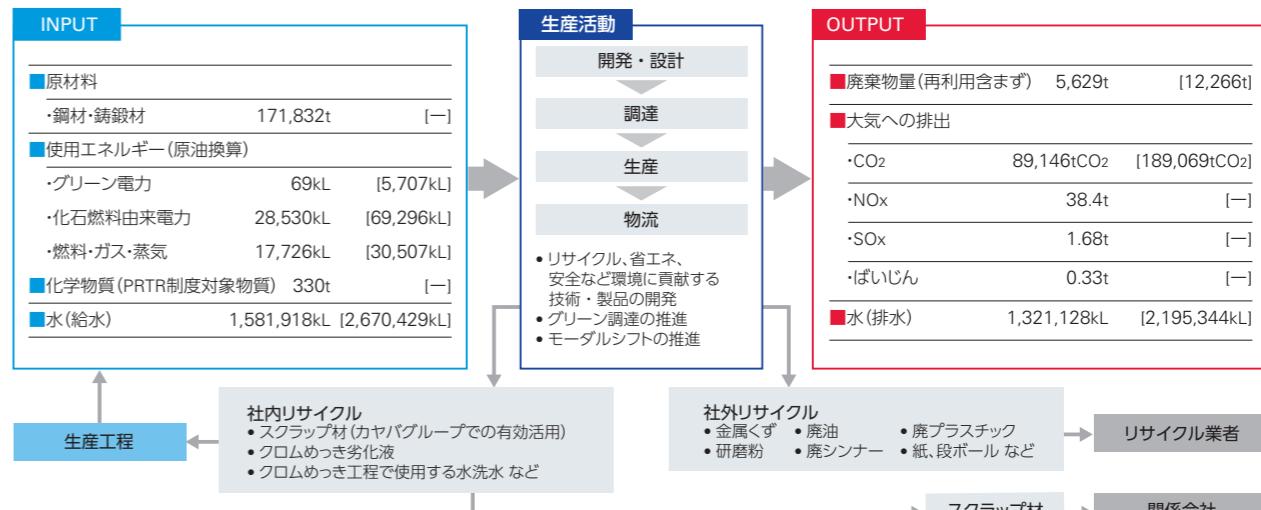
環境および安全に対する取り組みについては、CSR・安全担当役員をリーダーとする環境・安全委員会において各事業場との意思統一を図っています。またすべての事業場で国際規格であるISO14001環境マネジメントシステムを導入し、環境保全への取り組みを体系的に展開しています。さらに環境・安全監査の実施によって活動の監視・是正を行っています。



資源循環と環境負荷への配慮

カヤバでは生産活動で使用する原材料や水などの限りある資源について、年間1,000tのスクラップ材をグループ内で再利用するとともに、めっき工程のクロム排水処理設備などで年間33,000kLの水を再利用するなど、資源循環を自社設備で進めています。

事業活動に伴う環境負荷への影響を抑えるため、危険性・有害性の恐れがある化学物質は、リスクアセスメントを実施して適切で安全な取り扱いに努めています。なお2023年度からの労働安全衛生法の化学物質規制の見直しに対しては、社内周知・点検などの対応を進めています。



(注)[]はカヤバグループ(カヤバ7拠点、国内連結子会社6社、海外関連子会社18社)



製品に対する環境規制への対応

カヤバでは、年々厳しく強化されているREACH規則^{*1}、ELV指令^{*2}やRoHS指令^{*3}などの法令や規制の動向を確認しつつ、技術開発計画に盛り込みながら、対応に努めています。

また化学物質規制への対応に加え、低炭素社会に向けた取り組みやリサイクルを意識した製品開発も進めています。

^{*1} REACH規則: REACHはRegistration, Evaluation, Authorisation and Restriction of Chemicalsの略。人々の健康や環境保護、欧州の科学産業競争力の維持向上を目的とした、化学物質の登録・評価・認可・制限に関するEU法。

^{*2} ELV指令: EUで使用済み自動車が環境に与える負荷を低減するための指令で、2000年10月に発効された。

^{*3} RoHS指令: 電気電子機器に含まれる特定有害物質の使用を制限する指令で、2006年7月に施行された。

COLUMN

海外拠点におけるカーボンニュートラルへの取り組み

国内拠点のみならず、海外拠点においてもカーボンニュートラルへの取り組みが加速しています。それぞれの課題に向き合い、CO₂排出量の削減に工夫を凝らしています。

主な海外拠点の取り組み内容、CO₂排出削減量は以下の通りです。

| 拠点 | 取り組み内容 | CO ₂ 排出削減量 |
|-------------|---|--|
| KIMZ(中国) | コンプレッサーの低圧化やエア漏れ対策による省エネ化 → AC工場:0.67→0.60MPa, HC工場:0.65→0.53MPa | Scope 2: 533tCO ₂ /年 |
| KWT(中国) | 老朽コンプレッサーの更新による節電 → 従来比155,620kWh/年の節電(動力費2.1百万円/年) | Scope 2: 155tCO ₂ /年 |
| KYBT(タイ) | コンプレッサーの更新による節電 → 削減電力量 392.27MWh/年、経費削減量 約700万円/年 | Scope 2: 183tCO ₂ /年 |
| TVC(ベトナム) | クーリングシステム用排気ファンのインバーター制御による節電 → システムの電力使用量を約30%削減 | Scope 2: 49tCO ₂ /年 |
| KMSB(マレーシア) | スマートエアーシステム導入による節電 → コンプレッサー供給圧の自動最適化による14.2%の電力削減 | Scope 2: 136tCO ₂ /年 |
| KAC(アメリカ) | 高効率LED照明器具や省エネ型空調機更新による電力削減 → 照明器具1,500台、工場内空調28%更新 | Scope 2: 282tCO ₂ /年 |
| TAC(アメリカ) | 生産時における電力削減活動 → 年間240,152kWhの使用電力を削減 | Scope 2: 85tCO ₂ /年 |
| KMB(ブラジル) | 生産工程における省エネ活動(乾燥炉の排熱回収やボイラー更新など) → 天然ガス年間約27,702m ³ 、プロパンガス年間15.6tの削減 | Scope 1: 162tCO ₂ /年 Scope 2: 520tCO ₂ /年 |

* KIMZ: KYB Industrial Machinery (Zhenjiang) Ltd. KWT: Wuxi KYB Top Absorber Co., Ltd. KYBT: KYB (Thailand) Co., Ltd.

TVC: Takako Vietnam Co., Ltd. KMSB: KYB-UMW Malaysia Sdn. Bhd. KAC: KYB Americas Corporation TAC: Takako America Co., INC.

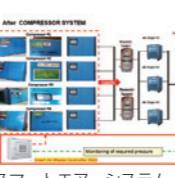
KMB: KYB Manufacturing do Brasil Fabricante de Autopecas S.A.



インバーター制御式コンプレッサー
(KWT)



各排気口にファン設置
(TVC)



スマートエアーシステム
(KMSB)



高効率LED照明
(KAC)



熱交換器
(KMB)

社会活動 | 働きやすい職場環境整備と社会貢献の推進

社会活動骨子

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

社会における
6つの活動

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

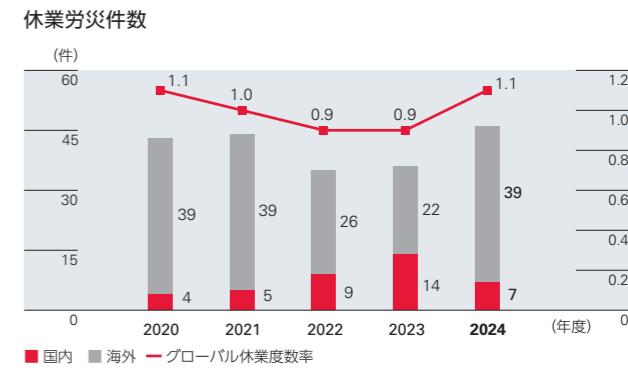
労働安全衛生

| 社会活動骨子 2

安心・安全に働ける環境づくり

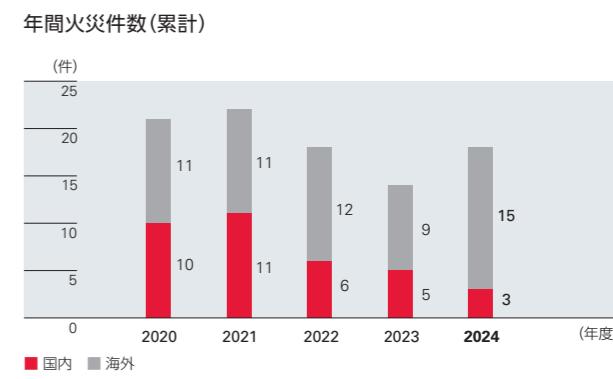
「安全はすべてに優先」をスローガンに、カヤバグループとなって労働災害ゼロを目指しています。企業行動指針においても、労働災害や職業病の未然防止と事故や危険のない職場環境を目指した活動を全員参画で行うことを掲げています。

2018年よりグローバル安全推進委員会を設置し、社長指揮のもと、活動の活性化を図るとともにCSR・安全担当役員を委員長とした環境・安全委員会においてもカヤバグループの安全に係る施策などを審議し、安心・安全な労働環境づくりを推進しています。



工場火災の未然防止活動

工場火災はお取引先様、近隣住民へのご迷惑のみならず従業員の安全を脅かすことから、カヤバグループにとって火災の未然防止活動は重要な位置付けです。法に基づく消防用設備などの点検・整備だけでなく、継続的な防火体制の評価と改善の実施、火災リスクの高い生産設備については点検シートに基づき定期的に点検を実施し火災未然防止に努めています。また防火のパトロールを計画的に行い適正な維持管理を図っています。従業員の防火意識向上のために毎月第一稼働日を「防火の日」とし、全従業員による統一テーマでの火災未然防止点検や火災防止に向けた教育を計画的に実施しています。





人権基本方針

社会活動骨子 3

安全衛生活動

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

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

カヤバグループは、経営理念である「人々の暮らしを安全・快適にする技術や製品を提供し、社会に貢献するカヤバグループ」のもとに事業活動を行い、社会から必要とされ、信頼される企業であることを目指しています。そうした企業の社会的責任のひとつとして、人権尊重に配慮した事業活動を行うために、カヤバグループ内の人権に関わるすべての規定の上位に位置付けられる「カヤ

バグループ人権基本方針」を取締役会で承認の上、2025年3月に制定し、救済窓口の整備を行いました。2025年度より人権デュー・ディリジェンスを開始し、人権尊重の取り組みを実践します。



詳細はカヤバコーポレートサイトより「人権尊重」をご覧ください。
https://www.kyb.co.jp/company/csr/soc_human_rights.html

労働安全衛生マネジメントシステム

安全衛生管理体制の構築への取り組みを体系的に展開し、基盤強化するため、労働安全衛生マネジメントシステムのISO45001^{*1}ならびにOSHMS^{*2}を導入しその推進を図っています。労働安全衛生マネジメントシステムの導入は2004年度に岐阜北工場を始めとし2022年度

取得拠点(2025年4月時点)

カヤバ株式会社(OSHMS)

熊谷工場、相模工場(基盤技術研究所を含む)、岐阜北工場、岐阜南工場(岐阜東工場、生産技術研究所、工機センターを含む)、三重工場、長野工場

国内関係会社(OSHMS)

長岡カヤバ(株)

金山カヤバ(株)

カヤバモーターサイクルサスペンション(株)

(株)タカコ

海外関係会社(ISO45001)

中国 KYB Industrial Machinery (Zhenjiang) Ltd., Wuxi KYB Top Absorber Co., Ltd., Hubei Henglong & KYB Automobile Electric Steering System Co., Ltd., Changzhou KYB Leadrun Vibration Reduction Technology Co., Ltd.

台湾 KYB Manufacturing Taiwan Co., Ltd.

タイ KYB Steering (Thailand) Co., Ltd., KYB (Thailand) Co., Ltd.

インドネシア PT. KYB Hydraulics Manufacturing Indonesia, PT. Kayaba Indonesia

ベトナム KYB Manufacturing Vietnam Co., Ltd., Takako Vietnam Co., Ltd.

マレーシア KYB-UMW Malaysia Sdn. Bhd.

インド KYB Motorcycle Suspension India Pvt. Ltd.

スペイン KYB Suspensions Europe, S.A.U., KYB Advanced Manufacturing Spain, S.A.U.

チェコ KYB Manufacturing Czech, s.r.o., KYB CHITA Manufacturing Europe, s.r.o.

アメリカ KYB Americas Corporation, Takako America Co., INC.

メキシコ KYB Mexico S.A. de C.V.

ブラジル KYB Manufacturing do Brasil Fabricante de Autopeças S.A.

COLUMN

企業に求められる人権尊重への取り組み

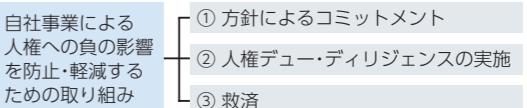
企業の活動が国境を越えて広がる中で、労働条件や労働環境などの人権問題が発生し、開発途上国では劣悪な環境での労働や児童労働が問題視されています。企業の社会的責任のひとつとして、2011年に国連で「ビジネスと人権に関する指導原則」^{*1}が採択され、事業活動による人権への負の影響を防止・軽減する3つの活動(①方針によるコミットメント、②人権デュー・ディリジェンス^{*2}の実施、③救済)を実施することが求められています。

カヤバグループでも人権基本方針を策定し、2025年度から人権デュー・ディリジェンスを各拠点、グループ会社、お取引先様を対象に実施しています。救済措置としては、違法行為や不正行為の早期発見と是正を目的に内部通報制度を制定しています。

^{*1} ビジネスと人権に関する指導原則: すべての国と企業が尊重すべきグローバル基準で「人権を保護する国家の義務」「人権を尊重する企業の責任」「救済へのアクセス」の3つで構成されている

^{*2} 人権デュー・ディリジェンス: 企業がサプライチェーン上を含めた事業における人権への負の影響およびそのリスクを特定し、その防止・軽減を図り、取り組みの実効性や対処方法について説明・情報開示する一連の行為

企業による人権尊重への取り組みの全体像



出典: 法務省「今企業に求められる「ビジネスと人権」への対応」から加工して作成

人財戦略

カヤバグループは、人財の多様性を経営健全化実現のための重要な取り組みのひとつと捉え、多様な価値観、文化、慣習を受容・尊重した働きがいのある職場を創出するとともに、経営戦略、製品開発に柔軟性のある風通

しの良い企業風土の構築を目指します。

また、カヤバグループで働く一人ひとりが、各事業においてそれぞれの能力を最大限発揮できるよう、従業員の働きがい・エンゲージメント向上に取り組みます。

人財の質の向上

経営理念に謳われている4つのキーワード(規範、活気、愛、独創)の実現に貢献できる人財育成に必要な10本柱(「8つの資質」と「2つの知識・スキル」)を定めています。

10本柱を身に着けるため、階層別、目的別に求められる資質・スキルを明確化、教育プログラムを体系化し、

集合型研修、OJTなどを実施しています。

規範意識教育については、従業員一人ひとりに規範意識が浸透し、風通しの良い職場にするため、内容や教材を毎年プラッシュアップし、10月の全従業員繰り返し教育や昇格時の研修などを継続して行っています。



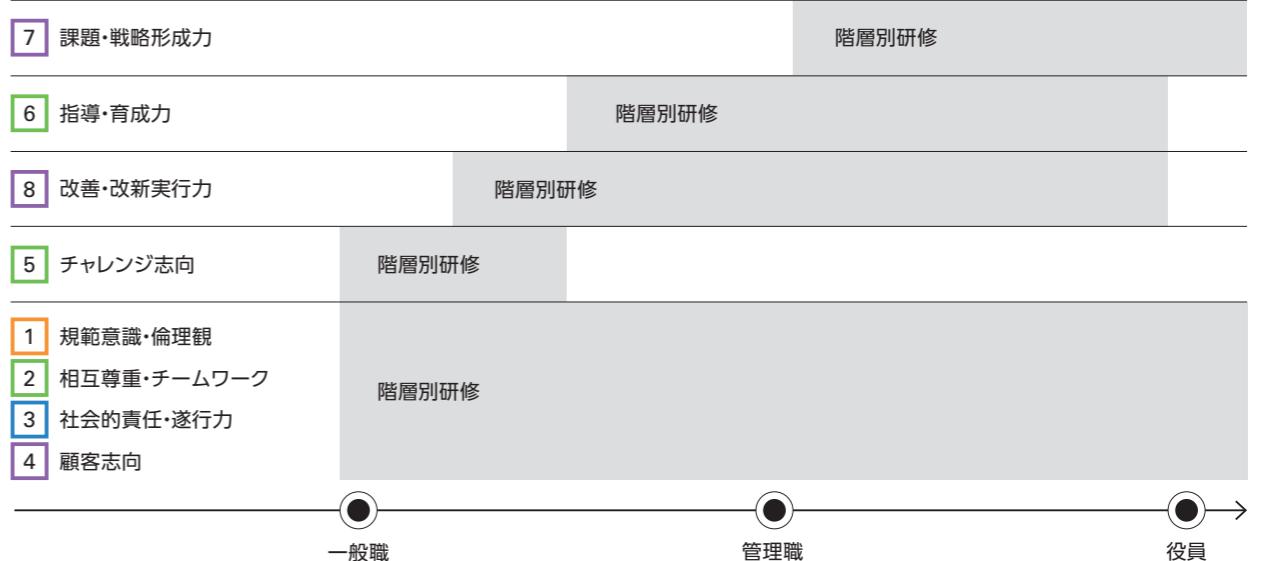
2023中期経営計画においてTQM (Total Quality Management)活動をすべての活動の起点に位置付けていることを踏まえ、人財育成の取り組みとして、2023年度は階層別の「TQM基礎教育」、2024年度には全事業・機能部門が社外講師も交えて課題解決に取り組む「TQM実践教育」、2025年度は「TQM定着確認会」を計画・実施しており、全員がTQMを使えるレベルを目指して取り組みを進めています。

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

| 経営理念との関係性 | |
|---------------|---|
| 8つの資質 | 定義 |
| 1 規範意識・倫理観 | <ul style="list-style-type: none"> 社会、会社のルールを遵守し、いかなる場合も人として正しい判断(選択)ができる。 倫理観に照らして正しいことは周囲の雰囲気に流されず、上位の役職者であっても躊躇なく指摘ができる。 |
| 2 相互尊重・チームワーク | <ul style="list-style-type: none"> 自分本位ではなく、先ず相手の立場になって相手を敬うことができる。 役職や役割を超えて一人の人間として相手の人格を尊重した言動ができる。 |
| 3 社会的責任・遂行力 | <ul style="list-style-type: none"> 企業利益を追求しつつも社会的影響に配慮した諸施策を立案、実行できている。 SDGsの目標や取り組みと自身の業務との関連性を理解でき、業務の中で社会的責任を果たす行為ができている。 |
| 4 顧客志向 | <ul style="list-style-type: none"> ビジネスパートナーと信頼関係を築き、連携・協業し業務を遂行できている。 現在のお客様だけでなく将来のお客様あるいはエンドユーザーまで視野に入れお客様の期待を上回るための方策を実行している。 |
| 5 チャレンジ志向 | <ul style="list-style-type: none"> 現状に満足することなく強い好奇心を持って新しいことに挑戦しようとしている。 失敗や不確実性にも躊躇せずお客様や社内の困難な課題に先頭に立って取り組んでいる。 複雑で難しい課題にも意欲的に取り組んでいる。 |
| 6 指導・育成力 | <ul style="list-style-type: none"> 情熱を持って目標を完遂する人財を育て、方針や戦略に沿って人財を配置、活用できている。 部下、後輩の指導に貢献し、人が育つ組織風土づくりを行うことができている。 |
| 7 課題・戦略形成力 | <ul style="list-style-type: none"> 限られた時間、経営資源のもとで情報を論理的かつ体系的に分析し、最適な意思決定を行っている。 困難な課題を克服したり新しい戦略を打ち立てるため、今までの考え方、制約条件にとらわれず独創的なアイデアを創出し探求している。 |
| 8 改善・改新実行力 | <ul style="list-style-type: none"> 設定した目標、課題に対し責任を持って取り組み、最後まで粘り強くやり遂げられる。 困難な課題を克服したり戦略を打ち立てるため、今までの考え方、制約条件にとらわれず改善・改新を実行している。 品質や安全、生産性向上などにつながる実効性ある工夫、改善ができる。 |
| 2つの知識・スキル | |
| 9 基礎的知識・スキル | <ul style="list-style-type: none"> 担当業務に関する関連法令や社内ルール、リスクに関する知識を有している。 製品・サービスの信頼性、一貫性、正確性を確保するために必要な品質基準を理解している。 担当業務を遂行するために必要な各種知識、スキルを保有している。 |
| 10 専門的知識・スキル | <ul style="list-style-type: none"> 専門領域における関連法令や社内ルール、リスクに関する知識を有している。 専門領域の高い業務の遂行、または高度な改善・改新を行うのに必要な各種専門知識を保有している。 |

また、グローバル教育の分野では①海外拠点長赴任予定者が、任地で適切な経営が行えるよう事例などを交え、任国事情や各分野での問題発生時の対応・解決方法について学ぶ赴任前拠点長研修、②カヤバグループの一員として理解すべき、経営理念、品質、安全、環境、モノづくり、コアコンピタンスなどについて、国内外の全カヤバグループ全従業員を対象に同一テキストで拠点ごとに実施する基礎教育などを行っています。

8つの資質に対する階層別研修の実施状況



多様性への取り組み

<女性の活躍推進>

多様な価値観を受容・尊重するカヤバでは、経営戦略、製品開発に柔軟性のある企業風土が醸成されていることが重要であるとの考えのもと、女性従業員の管理職登用を増やすための諸施策を推進しています。目標値としては女性従業員全体に占める管理職の割合を男性従業員全体に占める管理職の割合と同水準まで引き上げることとしています。2023年には女性の活躍推進に関する計画の実施状況が優良である企業に与えられる「えるばし」を取得しました。



| 項目 | 2024年度実績 | 2025年度目標 |
|---------|----------|----------|
| 女性管理職比率 | 3.8% | 4.7% |

(注)対象範囲はカヤバ株式会社

社会活動骨子 4

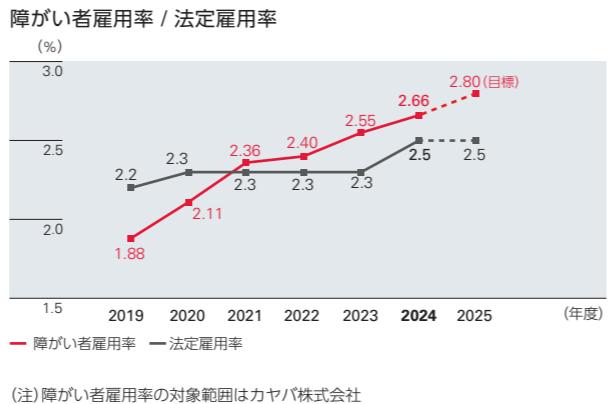
管理職登用を志望する従業員が少なくなっていることもあり、管理職候補となる女性従業員数が少ないという課題があるものの、外部からの女性管理職の積極的採用や女性従業員の管理職登用に対する意識改革を目指した活動をしています。外部からの女性管理職の積極的採用については、キャリア採用活動と並行して職場におけるアンコンシャスバイアスがあり得ることを念頭に管理職へのD&I(ダイバーシティ&インクルージョン)研修を2024年度より実施しています。

管理職登用に対する意識改革については、2024年度より女性管理職を交えた女性従業員間のキャリア座談会を開催していますが、2025年度よりカヤバの女性社外取締役や女性社外監査役による講話や意見交換も実施していきます。



<障がい者雇用>

障がい者の担当業務領域の拡充と受け入れ職場の拡大などにより、障がい者雇用率の向上と、障がい者と健常者がともに働きがいを感じられる職場環境の実現に向けた活動を進めています。カヤバでは2019年9月に「業務支援センター」を設置し、社内の各部門、官公庁、学校、各種団体と連携して雇用促進や定着率の安定に向けた取り組みを進めてきました結果、2019年3月末に1.88%であった障がい者雇用率が、2025年3月末現在では2.66%となり、2024年4月より引き上げられた法定雇用率2.50%を上回る雇用率となっています。引き続き、障がい者雇用の拡充に向けた活動をしていきます。



働きがい・エンゲージメント向上

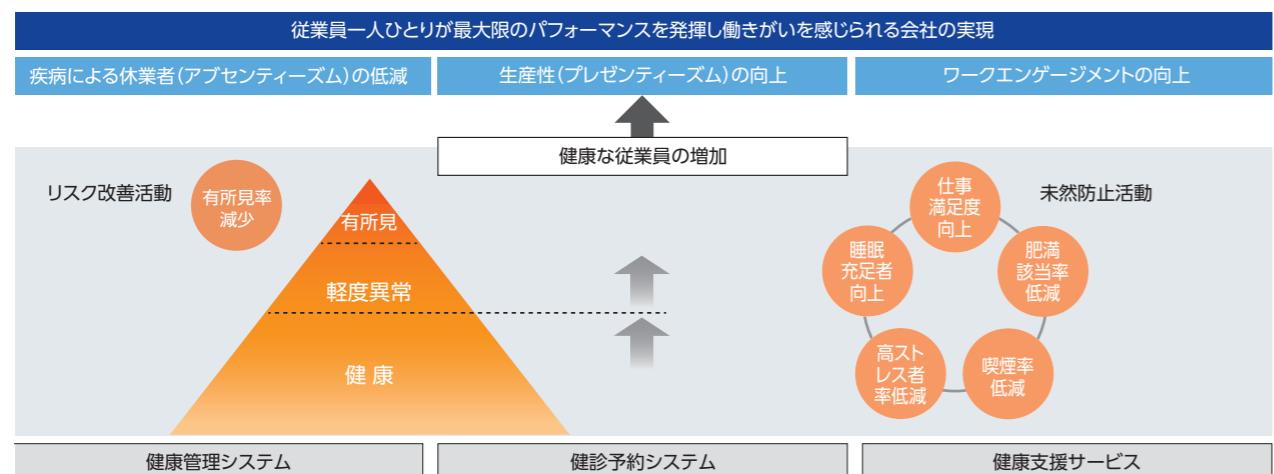
社会活動骨子 2

<健康経営>

経営トップ主導のもと、2019年より人事部門・健康管理センター・健康保険組合・労働組合がコラボした活動体制による健康経営推進に取り組んでおり、6年連続「健康経営優良法人(大規模法人部門)」の認定取得をしています。カヤバにおける健康経営の目指す姿は、「従業員一人ひとりが最大限のパフォーマンスを発揮し働きがいを感じられる会社の実現」としており、実現するためには「疾病による休業者の低減」「就業時間における生産性の向上」「ワークエンゲージメントの向上」が不可欠となります。具体的な活動施策としては、健康診断結果における有所見者を減らす活動(改善活動)と有所見のな

い従業員が有所見者にならないようにする活動(未然防止活動)の両輪により従業員の健康増進を図っています。未然防止活動においては、「喫煙率低減」「仕事満足度向上」「肥満該当率低減」「高ストレス者低減」「睡眠充足率向上」の5つを重点課題として掲げており、2024年度は「喫煙率の低減」を最重要課題として捉え、受動喫煙・禁煙の双方の観点からの活動強化を実施してきました。2025年度はさらなる従業員の健康リテラシー向上を図るために「カヤバ健康支援サービス」の普及を継続していくとともに、職場一体となって取り組める施策を進めていきます。

カヤバの健康経営戦略図



<ワークライフバランス>

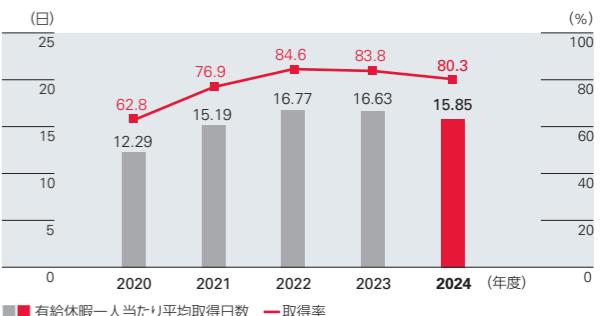
従業員が安心して仕事に取り組める職場環境の整備やワークライフバランスの両立を支援するために、テレワーク制度、フレックスタイム制度、育児・介護休職、短時間勤務制度、配偶者転勤休職制度などを導入しています。こうした制度への理解を深め、より多様で柔軟な働き方ができる職場づくりを推進するとともに、業務合理化による生産性向上、年次有給休暇の取得推進によって長時間労働の抑制を図り、従業員のエンゲージメント向上を実現していきます。

中でも育児制度においては、出産育児に関する制度周知を目的とした「出産・子育てのためのガイドブック」を女性従業員用・男性従業員用・幹部従業員用それぞれの作成と各事業所相談窓口設置などにより男性の積極的な育児参加を推進する取り組みを進めており、2024年度の男性従業員の育児休業取得率は93%となっています。

また、従来のプロセスを是としない抜本的な業務変革による「なくす」「へらす」「かえる」の実践を推進することにより、間接部門で働く従業員の総就業時間低減

に取り組んでいます。業務変革実践にあたってはRPA (Robotic Process Automation)を活用した業務自動化や業務改善アプリケーションを活用した業務効率化を積極的に進めています。

有給休暇一人当たり平均取得日数・取得率



| 項目 | 2024年度実績 | 2025年度目標 |
|-------|----------|----------|
| 仕事満足度 | 59.8% | 60%以上 |

(注) 対象範囲はカヤバ株式会社

COLUMN

カヤバの社会貢献活動: サイエンスかながわ&夏休み親子工作イベント

毎年、イベント「サイエンスかながわ」に小学生を招待し、油圧のメカニズムやパスカルの原理、トライボロジー*に関する学習をはじめとして、注射器ショベルカー工作、ミニショベル操縦体験、電子顕微鏡体験などを通じて科学のおもしろさを学んでもらっています。2025年度には初めて中高生向けにイベントを開催し、減衰力体感・組立体験などを実施しました。

また、従業員のお子さんを招待しての工作イベントも毎年実施しています。相模工場の食堂でのランチタイムや、相模工場大改造プロジェクトで取り組んでいるお子さん向けの工場見学など、お父さんやお母さんの仕事・職場を知ってもらえるプログラムを企画し、参加したお子さんたちに楽しんでもらえるイベントとなりました。

* トライボロジー: 摩擦を科学する学問





サプライチェーンマネジメント

| 社会活動骨子 6

人権、児童労働や強制労働、責任ある鉱物調達、カーボンニュートラルへの取り組みなど、サプライチェーンにおける企業の責任はますます高まりを見せてています。カヤバでは11項目にのぼる調達基本方針を深化させながら、モノづくりの大切なパートナーであるお取引先様とともに企業の社会的責任を果たし、持続可能な社会の実現にまい進しています。



詳細はカヤバコーポレートサイトより「調達情報」をご覧ください。
→ https://www.kyb.co.jp/company/csr/sup_scm.html

お取引先様との関係性

カヤバは、お取引先様のマネジメント層に対して会社方針、調達方針、品質方針、各事業方針、ESGの取り組みとしてカーボンニュートラル・人権尊重の取り組み姿勢などへの理解を深めていただく「調達方針説明会」を実施しています。説明会では原価低減につなげる地域最適調達、物流費用や在庫費用の低減に向けた改善活動



<調達基本方針>

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

などお取引先様と共有すべき課題や目標を通じて、QCD*への貢献度と協力度(調査依頼資料などの提出率や緊急手配に対する協力度など)が顕著なお取引先様には表彰を行うなど、相互信頼を深め共存共栄の実現に向けたパートナーシップの構築に努めています。

既存の主要お取引先様については、年1回の取引先評価カルテによる経営状態などの評価を行っています。また、品質の維持・向上、BCP、カーボンニュートラルに関する支援(情報提供など)や勉強会なども実施しています。一方、新たなお取引先様については、リスク対応の面からQCDに加え、経営状態 / 品質部門による体制監査 / ISO9001・IATF16949 と ISO14001 の認証取得状況などの結果から総合的評価を行い、取引の是非を判断しています。

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

お取引先様への配慮

これまでカヤバとして望ましい取引慣行(適正取引)の遵守に取り組んできましたが、公正取引委員会による現地調査の結果、下請法および適正取引の取り組みの一部が不十分であり、遵守されていないとの勧告を受けまし

た。今後下請法に違反する行為が発生することのないように、本勧告を厳粛に受け止め、社内体制の整備を進めるとともに、求められた措置を速やかに実行しコンプライアンスの一層の強化と再発防止に努めています。

カーボンニュートラルへの対応

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

CO₂の削減策に関する情報やカーボンニュートラルに関係する規制など、活動を進める上で必要となる情報を提供ができるよう取り組んでいます。

サプライチェーンにおける人権侵害防止への取り組み

英國現代奴隸法(2015)に基づき、カヤバグループの事業活動およびサプライチェーンにおける奴隸労働と人身取引の防止のための取り組みをしています。

カヤバの国内1次サプライヤー709社に対し、サプライチェーンにおける環境問題や人権問題、責任ある鉱物調達など企業の社会的責任に関する各社の取り組み状況について調査を実施しています。2021年度の点検で各社の社内ルールなどに現代奴隸法への対応に関する明記が不足していた点を指摘し、多くのお取引先様に見直していただきました。またお取引先様の多くが二次サプライヤーへの啓発等を実施しているなどサプライ

チェーンにおける企業の社会的責任意識が向上してきています。

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

今後も、お取引先様の取り組み状況を把握しながら、関連部署と連携し人権侵害・奴隸労働の禁止に関する教育啓発活動を継続していきます。

責任ある鉱物調達への対応

武装勢力による人権侵害や紛争に加担しないため、カヤバグループでは毎年、ドッド・フランク法*の趣旨を踏まえた調査への協力をお取引先様にお願いし、結果をまとめ、ご依頼いただいたお客様に報告しています。報告後のお客様からのお問い合わせについては、迅速な回答をしています。

調査にあたっては、Responsible Minerals Initiative(RMI:責任ある鉱物調達を促進する団体)が発行する調査票を用いています。また、規制遵守要件はありませんが、人権意識などの高まりから、コバルトに対する調査を実施し、お客様へ回答をしています(RMI発行の調査票を使用)。

2024年度 金(3TG)対象取引先 254社
コバルト対象取引先 105社

* ドッド・フランク法: コンゴ民主共和国および周辺9か国で採掘される鉱物資源が環境破壊や人権侵害などを引き起こす武装勢力の資金源となっているとの懸念から、間接的にその資金源を断つための金融規制改革法。

対象鉱物: すず、タンタル、タングステン、金(3TG)

(注)対象取引先はIMDS(材料データベース)の情報をもとに選定

ガバナンス活動 | 規範意識を高め、グループガバナンスを強化

ガバナンス活動骨子

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

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

ガバナンスにおける5つの活動

基本的な考え方

カヤバは、持続的な成長と企業価値向上の実現を通してステークホルダーの期待に応えるとともに、社会に貢献するという企業の社会的責任を果たすため、取締役会を中心に迅速かつ効率的な経営体制の構築ならびに公

正性かつ透明性の高い経営監督機能の確立を追求し、以下の基本方針に基づき、コーポレートガバナンスの強化および充実に取り組むことを基本的な考え方としています。

<経営理念>

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

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。

<コーポレートガバナンス基本方針>

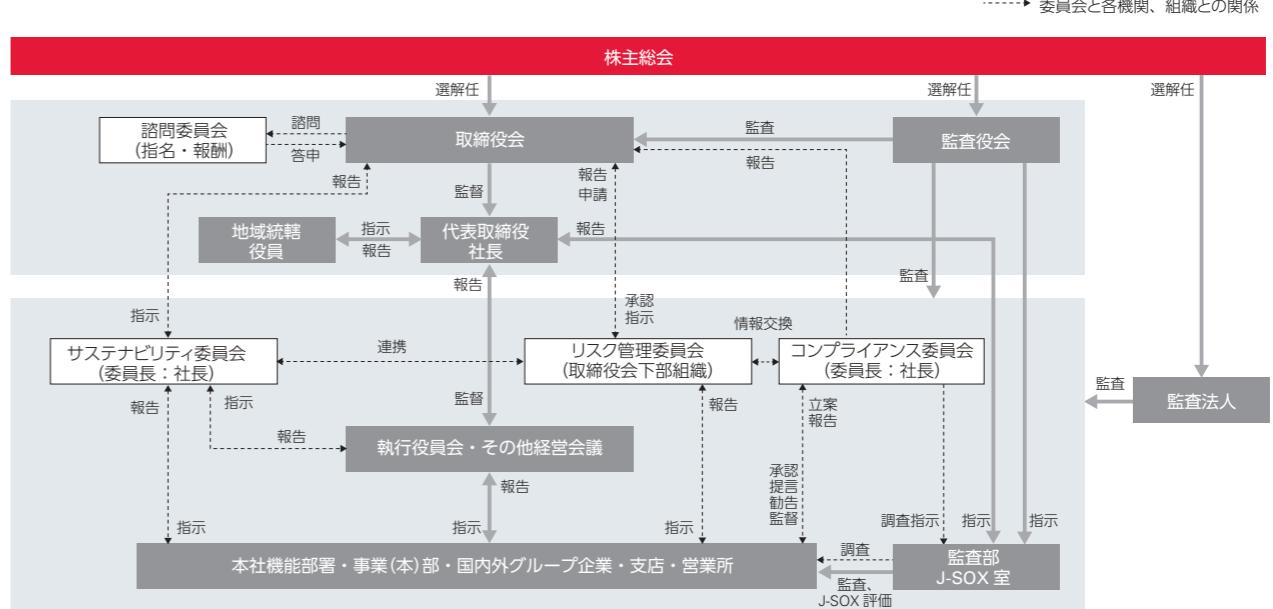
1. 当社は、株主の権利を尊重し、平等性を確保する。
2. 当社は、株主を含むステークホルダーの利益を考慮し、それらステークホルダーとの適切な協働に努める。
3. 当社は、法令に基づく開示はもとより、ステークホルダーにとって重要または有用な情報についても主体的に開示する。
4. 当社の取締役会は、株主受託者責任および説明責任を認識し、持続的かつ安定的な成長および企業価値の向上ならびに収益力および資本効率の改善のために、その役割および責務を適切に果たす。
5. 当社は、株主との建設的な対話を促進し、当社の経営方針などに対する理解を得るとともに、当社への意見を経営の改善に繋げるなど適切な対応に努める。

コーポレートガバナンス体制

ガバナンス活動骨子 2

カヤバは会社法上の機関設計として監査役会設置会社であり、取締役会と監査役・監査役を中心としたコーポレートガバナンス体制を構築しています。また執行

役員制度を導入しており、意思決定の迅速化、業務執行の効率化を図っています。



<取締役会>

取締役会は、社外取締役4名を含む7名で構成し、法令、定款および取締役会規則、その他社内規程等に従い、経営に係る重要な意思決定や取締役の職務執行を監督しております。原則として毎月1回開催しています。なお、社外取締役4名を独立役員として登録しています。

<執行役員会>

執行役員会は、取締役会へ上程する案件の事前審議機関として、全社的な視点から経営に係る重要な意思決定を行います。

<その他経営会議>

その他の会議体としては、機能部門および事業部門が業務執行状況を報告する「経営報告会」、社長はじめ常勤

取締役が分担して自ら各工場、グループ企業の現場に赴き、方針展開状況やモノづくりの重要課題をフォローする「トップ報告会」、社長が海外グループ企業の経営執行状況を定期的に監督する「海外統轄会社報告会」などの会議体を設置し、カヤバグループ全体の経営監視体制の強化を図っています。

<監査役会>

監査役会は、常勤監査役3名、非常勤監査役1名で構成し、うち常勤監査役1名、非常勤監査役1名は社外監査役です。社外監査役による監査により、実効性のある経営監視が期待でき、有効なガバナンス体制が取られているものと判断しています。なお、社外監査役2名は独立役員として登録しています。



役員一覧 (2025年11月1日現在)

* 独立役員

| 取締役 | | | | 監査役 | | | | 執行役員 | | | | |
|-------------------------------|-------------------------------|--------------------------|-------------------|-----------------|--------------------|----------------|------------------|--|--|---|---|-----------------|
| | | | | | | | | | | | | |
| 川瀬 正裕 代表取締役社長執行役員 兼 CEO | 斎藤 考 代表取締役副社長執行役員 兼 CFO | 高岡 知樹 取締役専務執行役員 新任 | 坂田 政一 取締役(社外) | 國原 修 常勤監査役 | 相楽 昌彦 常勤監査役(社外) | 根本 一雄 常勤監査役 | 渡辺 淳子 監査役(社外) | オートモーティブコンポーネンツ事業本部統轄、中国統轄 オートモーティブコンポーネンツ事業本部長 兼 サスペンション事業部長 | 生産統轄、品質統轄、KPS推進、生産本部長、品質本部長 安全・環境担当 特装車両事業部統轄、経理本部長、特装車両事業部長 | ハイドロリックコンポーネンツ事業本部 長野工場長 ハイドロリックコンポーネンツ事業本部 相模工場長 グローバル経営戦略、国内関係会社統轄、TQM推進、ESG推進、サイバーセキュリティ対策担当、経営企画本部長、デジタル変革推進本部長 | 技術統轄、技術本部長、ハイドロリックコンポーネンツ事業本部 副本部長 兼 技術統轄部長 営業統轄、調達・物流統轄、KYB India Private Limited Managing Director 欧州統轄、KYB Europe GmbH President 航空機器事業部統轄、航空機器事業部長 | |
| 取締役 就任時期 2022年6月 | 2023年6月 | 2025年6月 | 2020年6月 | 2022年6月 | 2023年6月 | 2025年6月 | 2020年6月 | 2022年6月 | 2023年6月 | 2025年6月 | 2020年6月 | |
| | | | | | | | | | | | | |
| 須永 明美 取締役(社外) | 鶴田 千寿子 取締役(社外) | 真田 幸光 新任 取締役(社外) | 天野 正三 上席常務執行役員 | 井関 俊道 常務執行役員 | 玉井 実 常務執行役員 | 坪井 勝 常務執行役員 | 赤坂 学 常務執行役員 | 矢崎 健二 常務執行役員 | 藤井 篤 常務執行役員 | 大久保 淳 常務執行役員 | 泉 文彦 常務執行役員 | 山辺 行生 常務執行役員 |
| 2022年6月 | 2023年6月 | 2025年6月 | 2020年6月 | 2022年6月 | 2023年6月 | 2025年6月 | 2020年6月 | 2022年6月 | 2023年6月 | 2025年6月 | 2020年6月 | |

取締役の専門性と経験(スキル・マトリックス)

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

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

| 氏名 | 役職名 | 企業経営 | グローバル | 財務・会計 | 法務・コンプライアンス | 営業・調達・マーケティング | モノづくり(生産・技術・製品開発) | IT / DX |
|--------|-----------------------|------|-------|-------|-------------|---------------|-------------------|---------|
| 川瀬 正裕 | 代表取締役社長執行役員 兼 CEO | ○ | ○ | | ○ | ○ | ○ | |
| 斎藤 考 | 代表取締役副社長執行役員 兼 CFO | ○ | ○ | ○ | ○ | | | |
| 高岡 知樹 | 取締役専務執行役員 | ○ | ○ | | ○ | | | |
| 坂田 政一 | 社外取締役 | ○ | | ○ | ○ | ○ | ○ | |
| 須永 明美 | 社外取締役 | ○ | | ○ | | | | |
| 鶴田 千寿子 | 社外取締役 | | | ○ | | | | |
| 真田 幸光 | 社外取締役 | ○ | ○ | | ○ | | | |

主な会議体ごとの構成員

| 役職名 | 氏名 | 取締役会 | 執行役員会 | 経営報告会 | 監査役会 |
|--------------------|--------|------|-------|-------|------|
| 代表取締役社長執行役員 兼 CEO | 川瀬 正裕 | ○ | ○ | ○ | |
| 代表取締役副社長執行役員 兼 CFO | 斎藤 考 | ○ | ○ | ○ | |
| 取締役専務執行役員 | 高岡 知樹 | ○ | ○ | ○ | |
| 社外取締役 | 坂田 政一 | ○ | | | |
| 社外取締役 | 須永 明美 | ○ | | | |
| 社外取締役 | 鶴田 千寿子 | ○ | | | |
| 社外取締役 | 真田 幸光 | ○ | | | |
| 常勤監査役 | 國原 修 | ○ | | | ○ |
| 常勤監査役 | 根本 一雄 | ○ | | | ○ |
| 社外監査役 | 相楽 昌彦 | ○ | | | ○ |
| 社外監査役 | 渡辺 淳子 | ○ | | | ○ |
| 執行役員11名 | — | | ○ | ○ | |

(注)○は議長を示しています。



社外役員の独立性基準

詳細はカヤバコーポレートサイトより「社外取締役および社外監査役」をご覧ください。

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



役員報酬等

(1) 報酬構成

役員の報酬は、役職・職責に応じて毎月固定額を支給する固定報酬(基本報酬)と、会社業績の達成度によって変動する業績連動報酬(賞与)によって構成されています。

社外取締役および監査役の報酬については、その各々の役割と独立性の観点から固定報酬のみとし、業績連動報酬は支給していません。

| 報酬等の種類 | 支給対象役員 | 報酬総額限度額 | 株主総会決議年月日 | 算定プロセス |
|----------------------------|-------------------|--------------------------------------|-----------------------------|-----------|
| 固定報酬 ^{*1} | 取締役 | 30百万円／月 (360百万円／年) | 1997年6月27日開催 第75期定期株主総会 | 報酬委員会への諮問 |
| | 監査役 | 10百万円／月 (120百万円／年) | 2022年6月23日開催 第100期定期株主総会 | — |
| 業績連動報酬(金銭報酬) ^{*2} | 取締役 (社外取締役を除く) | 総報酬(固定報酬+業績連動報酬) の40%以下かつ200百万円／年 | 2022年6月23日開催 第100期定期株主総会 | 報酬委員会への諮問 |
| 業績連動報酬(株式報酬) ^{*3} | | 40,000株以内／年 (75百万円／年) | 2022年6月23日開催 第100期定期株主総会 | 報酬委員会への諮問 |

*1 取締役の固定報酬における報酬総額限度額には、使用人兼務取締役の使用人分給与は含まれておりません。

*2 取締役および監査役の報酬等に関して、上記が決議された当時の取締役および監査役の員数は以下のとおりです。

・1997年6月27日開催第75期定期株主総会取締役20名

・2022年6月23日開催第100期定期株主総会取締役10名、監査役5名

*3 2022年6月23日開催の第100期定期株主総会の決議においては、株式報酬の株式数の上限は年20,000株とされていましたが、当社は2024年12月3日付で普通株式1株につき2株の割合で株式分割を行っていますので、当該株式分割を踏ました調整の結果、上記では40,000株と記載しています。

(2) 決定方法

取締役の報酬に関しては、代表取締役および社外取締役から構成される任意の報酬委員会で固定報酬および業績連動報酬の算定基準の妥当性を検証した上で、取締役会に対し妥当である旨の答申を行っています。

取締役の固定報酬額は、報酬委員会の答申を受け、株主総会で決議された報酬総額限度額の範囲内において、取締役会決議により決定されます。また、取締役(社外取締役を除く)の業績連動報酬については、業績連動賞与算

定の基礎となる指標の達成度に応じて、株主総会で決議された報酬総額限度額の範囲内において、報酬委員会の答申を受け、取締役会の決議により決定され、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。

(3) 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、業績および当該指標を選択した理由

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」という。)における、以下の算定指標(2項目)の達成度に応じて算定します。なお、会社業績との連動性の確保および中長期的な企業価値向上のため、すべての経営成績が反映され、最終的な利益

を表す指標として親会社の所有者に帰属する当期利益(損失)金額を、中長期的な価値創造と持続可能性への取り組みを促進するため、サステナビリティKPI(CO₂排出量)を業績連動報酬の算定の基礎となる指標として選択しています。

| 報酬等の種類 | 目標 | 実績 |
|------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 親会社の所有者に帰属する当期利益(損失)金額 | 13,500百万円 | 14,899百万円 |
| CO ₂ 排出量 | 207,312 tCO ₂ | 189,069 tCO ₂ |

2) 支給総額の算定(金銭報酬)

業績連動報酬業績連動報酬(金銭報酬)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の金額の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(金銭報酬))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(金銭報酬)は支給しません。

3) 支給総額の算定(株式報酬)

業績連動報酬(株式報酬)は、事後交付型業績連動型株式報酬制度(パフォーマンス・シェア・ユニット制度)(以下「本制度」という。)を導入しています。本制度は、当社の取締役(社外取締役を除き、以下「対象取締役」という。)に、当社の企業価値の向上を図るインセンティブを付与する業績連動型の報酬制度です。

するとともに、株主と一層の価値共有を進めることを目的とするものであり、対象取締役に対し、1)に記載の算定指標の達成項目数に応じた支給割合に応じて算定される数の当社普通株式を、対象取締役の報酬等として付与する業績連動型の報酬制度です。

指名委員会および報酬委員会の活動状況

指名委員会

指名委員会は、当事業年度において社外取締役4名を含む6名で構成し、取締役会の客觀性、透明性を高め、株主を含む各ステークホルダーからの信頼を獲得し、当社の持続的な成長と中長期的な企業価値を向上するため構成しています。指名委員会は、原則として年1回開催するほか、必要に応じて隨時開催し、取締役会に結果を上程しています。当事業年度において当社は指名委員会を3回開催しました。

報酬委員会

報酬委員会は、当事業年度において社外取締役4名を含む6名で構成し、役員報酬の客觀性および透明性を高め、株主を含む各ステークホルダーからの信頼を獲得し、当社の持続的な成長と中長期的な企業価値の向上するため構成しています。報酬委員会は、原則として年1回開催するほか、必要に応じて隨時開催し、取締役会に結果を上程しています。当事業年度において当社は報酬委員会を2回開催しました。



社外取締役座談会

未来価値創造に向けた カヤバにおける私たちの役割

カヤバに関わったきっかけ

坂田：せっかく4人の社外取締役が揃っているので、今日は「未来価値創造」を切り口に、改めて私たち自身の原点と視点を整理してみたいと思います。まずは、なぜカヤバと関わることになったのか。それぞれの“入口”から未来価値の話は始まっていると思うんです。私から簡単に話します。私は前職で経営戦略・新規事業・人事制度改革・ブランド・ITなど、多領域の経営変革を実務で行なってきました。その中で大野相談役と知り合い、2020年に社外取締

役に就任しました。初めて取締役会に出席した時、「個別の議題は十分に検討され質が高いのに、全体設計との“接続”が弱い」と感じました。ここは構造をつなげばもっと伸びる会社だと直感した。それが私の最初の原点でした。
真田：私は2000年代に入り、大野相談役とビジネス環境について意見交換する中でご縁が生まれました。技術に対する真剣さ、モノづくりの誠実さ。それが一貫して変わらず存在し続けている会社だと感じていました。だから今回、社外取締役としてお声がけいただいた時も、その価値の上に“次の時代の意味”を積み上げる役割があるのではと思ったのです。

左から坂田 政一、須永 明美、鶴田 千寿子、真田 幸光



須永：私の場合、以前からお世話になっている方の紹介でした。紹介を受けた時のカヤバの印象は、「いい技術を持っているので、ガバナンスや経営体制を強化することでさらに良くできる余地が大きい企業」というものでした。だからこそ、社外としての独立の目線で価値の底上げに寄与できる可能性があると感じました。

鶴田：私は、不正リスク特別監査委員会の立ち上げに関わったところが出発点です。私は弁護士として内部調査や不正調査を長く扱ってきましたが、この会社は「正しく向き合えば変われる」組織だと最初から感じていました。変革の土壌がある会社。それは貴重だと思います。
坂田：今お三方の話を聞いて改めて思いましたが、4人とも「伸びしろがある」「変わり得る」という“ポテンシャル”に可能性を見て引き受けているんですよね。私は今6年目になりますが、確実に変化してきたと感じています。執行と経営の役割が明確になり始めている。議論構造が整理されてきた。未来を見て話せる余裕が出てきた。これは本当に大きい変化だと思っています。

須永：これまで全体を俯瞰した議論が少ないと感じていましたが、今は理念や未来を意識したものに整理され始めているように感じています。

鶴田：社外を交えて未来を見据えた議論が活発になったことそのものが、すでに未来価値の基盤ですよね。

坂田：そう思います。“未来価値を議論する器”がようやく整い始めた。ここから先は、それをどう未来の成果につなげるかです。では次は、社外取締役として私たちが「未来価値創造」においてどんな役割を果たせるのか。そ

こを深めていきたいと思います。

真田：私はまだ日が浅いですが、質の高い議論をされているなと思います。

私たちの役割

～社外取締役として未来価値をつくる～

坂田：私は、この会社において社外取締役が担うべき最大の役割は、未来視点で“問い合わせ続ける存在”になることだと考えています。執行の現場はどうしても日常の課題と改善に引っ張らがちになります。でも未来価値は、現在の延長線ばかり見えていても生まれない。未来に必要な構造を設計し続ける存在が必要です。それが社外の私たちです。

真田：私は、国際経済、金融、資本市場の視点から「長期的な存在意義」を問い合わせ続ける役割だと思っています。製造業は“技術の深さ”に自信を持つことが多いですが、それが世界でどの意味を獲得し、価値として変換されているかは常に確認されなければなりません。短期的な利益ではなく、10年後、20年後にこの会社の存在がどれだけ必要とされているのか。未来価値とは、その軸を磨き続けることだと感じています。

須永：私は、未来価値には「透明性と説明可能性」が必要だと思っています。資本市場はもちろんですが、従業員も納得できる意思決定であること。それが未来価値につながる第一条件です。だからこそ、前提条件の質、構造理解、情報の透明性が非常に重要です。曖昧なまま大きな意思決定をするのではなく、“問い合わせ構造化”を伴う議論。それを社外が牽引していく役割があります。

鶴田：私は、コンプライアンスを“未来の挑戦の邪魔をしない仕組み”にする役割だと思っています。ルールは守るためにあるのではありません。守ることで「次の挑戦へ踏み出すための安心」をつくる。この会社は大きな技術資産と未来に対する熱量を持っている。それを萎縮させないための枠組みづくりを、社外として支えたいと思っています。

坂田 政一

重要な兼職の状況

株式会社プラネット
代表取締役社長兼
執行役員社長

一般社団法人価値共創研究会
顧問



社外取締役座談会

坂田：すごく重要な視点ですね。私は「未来価値は、技術そのものではなく、技術が社会に接続された時に初めて立ち上がる」と考えています。つまり“価値化の設計”を強化する必要がある。ここに私たち社外取締役の多様性が効いてくる。真田さんの国際経済、須永さんの会計・投資家の視点、鶴田さんの法務と内部統制、そして私の経営・IT・ビジネスモデル設計。この4つの視点は、単に専門領域の違いではなく、未来価値を立体で捉えられる“補完軸”になり得る。

真田：私たちの役割は、個別の意見を出すだけでなく、それらを組み合わせて「未来の最適解」を導くことかもしれません。

須永：そしてそれを、執行と同じテーブルでぶつけられることが重要ですね。

鶴田：社外がいることで、会社の論理と世間の論理のズレが小さくなる。それ自体が未来の価値基盤だと思います。

坂田：だからこそ、私たちは未来の設計に対して、外からの“重力”を加え続けていく必要がある。未来は自然には良くならない。未来は設計しなければ良くならない。その意思を継続的に組織に注入することが、私たち社外取締役の本質的な役割だと思います。

鶴田 千寿子

重要な兼職の状況
鶴田六郎法律事務所 弁護士



では次に、「未来価値」を具体的にどのように獲得していくか——カヤバが今後挑むべき方向性と期待を議論しましょう。

カヤバに期待すること ～人財・技術・事業・文化としての未来価値～

坂田：「カヤバは未来価値をどこで、どう獲得していくのか」。私は、それは“未来に向けた構造選択”だと思っています。今ある延長線の強化だけでは不足している。未来に向けた市場の取り方、技術の意味付け、事業構造の最適化を、もっと積極的に変えていくべきタイミングです。例えば油圧制御技術は世界に誇る資産ですが、それをどこまで“未来化”し得るのか。ロボット・宇宙・海底といった次領域で、早期に位置付けを取っていく発想が必要です。

真田：長期視点で見た時、未来価値の鍵はやはり人財です。量ではなく質で戦える企業になること。世界で独自の価値観を持てる専門人財を育てる事。「少数精鋭」という言葉は、時代の制約に合わせるためにではありません。未来価値を創るために必ずです。従業員一人ひとりが、世界を相手に技術で競争できるという自信と誇りを持てる組織。そこが未来価値の本源になると思います。

須永：私は、新規事業に投じる“視点の多様性”が未来価値の大きなソースになるとと考えています。ユーザーの視点、生活価値起点の技術展開、そういう視点の組み込

みは、未来価値の拡張には必要不可欠です。「リビングの安全性と快適性」というテーマは、まさに生活価値×技術価値の接続の象徴だと思っています。コア技術の延長であるだけでなく、「意味の転換」が起きる、そういう新市場の取り方をもっと加速してほしいです。

鶴田：私は先ほどから話している通り、「挑戦しても良いと安心して言える環境」の存在が未来価値の土台だと思っています。不正や違反を起こさないために“動かない”のではなく、正しくリスクを理解した上で“動ける”。ガバナンスとコンプライアンスは、その挑戦を妨げる理由ではなく、挑戦するための器です。これを組織に根付かせることができ、未来の競争力につながります。

坂田：その通りですね。未来価値は「やらない理由を探さない文化」から生まれる。未来に向けて、今どの技術を磨き、どの市場を取り、どんな組織文化を育てるのか。意思決定の設計は、まさにそこに向けて最適化されいくべきだと思います。

真田：未来価値とは、持続的に社会に必要とされる存在になることもあります。それは、単なる規模の議論とは違います。

須永：そうです。事業計画の前提に、“未来の社会で必要とされ続ける価値”を織り込んでいくことが重要です。

鶴田：未来は「想像」だけでは作れない。「実行」し続けた会社だけが未来を獲得できます。

坂田：だからこそ、未来を“想像”ではなく“設計”していく。このスタンスを全社で共有していくこと。それが、私がカヤバに一番期待していることです。

真田 幸光

重要な兼職の状況
多摩信用金庫 員外監事
株式会社武蔵野銀行
社外取締役
嘉悦大学 副学長 教授
愛知淑徳大学 名誉教授
同ビジネス学部 教授
同コミュニケーション研究科 教授兼担



では最後に、ステークホルダーの皆様へのメッセージを、それぞれからいただいたて締めましょう。

ステークホルダーの皆様へ

坂田：最後に、ステークホルダーの皆様へ一言ずつお伝えしたいと思います。ここまで議論してきた通り、私たちはカヤバを“未来価値を設計していく企業”へ進化させていくプロセスに関わっています。未来価値は、ただ時間が過ぎれば積み上がるものではありません。意思と選択によってつくり出すものです。その実践の中心に、私たちは社外取締役として立っています。

須永：私は、独立の立場として、会社が長期で企業価値向上につながる意思決定を続けられているかを監督する役割に徹したいと思います。そのため「説明可能性」と「透明性」を軸に、未来に向けた問い合わせこれからも投げ続けます。カヤバが10年後にも誇りを持てる存在であるよう、責任を果たしていきます。

鶴田：未来に挑戦する企業には、挑戦を受け止めるための“安心の器”も必要です。私はコンプライアンスと内部統制の観点から、未来を制限するのではなく、未来へ踏み出せる環境を整えることに力を尽くしたいと思います。100周年に向けて、“やり切る”意思と実行力を支える一員でありたいと思います。

真田：未来価値は、人の意志と連鎖から生まれます。従業員一人ひとりの判断と実践が、世界に向けたカヤバの価値になる。その積み上げが未来を創ります。世界の変化を先取りし、カヤバだからこそ提供できる価値を発揮していくよう、経済と金融の視点から支え続けていきたいと思います。

坂田：これからカヤバにとって最も大切なのは、未来を“想像”するのではなく“設計”すること。そのため、私たちは問い合わせを投げ、構造を正し、未来に向かう意思決定を後押ししていきます。ステークホルダーの皆様とともに、価値を拡張し、より良い社会を実現していく未来へ向けて、カヤバは前に進んでいきます。



須永 明美

重要な兼職の状況
須永公認会計士事務所 所長
株式会社丸の内ビジネスコンサルティング代表取締役社長
税理士法人丸の内ビジネスコンサルティング 代表社員
丸の内監査法人 代表社員
ウシオ電機株式会社
社外取締役(監査等委員)
養命酒製造株式会社
社外取締役(監査等委員)
プリマハム株式会社
社外監査役
ライオン株式会社
社外監査役



内部統制システム

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



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

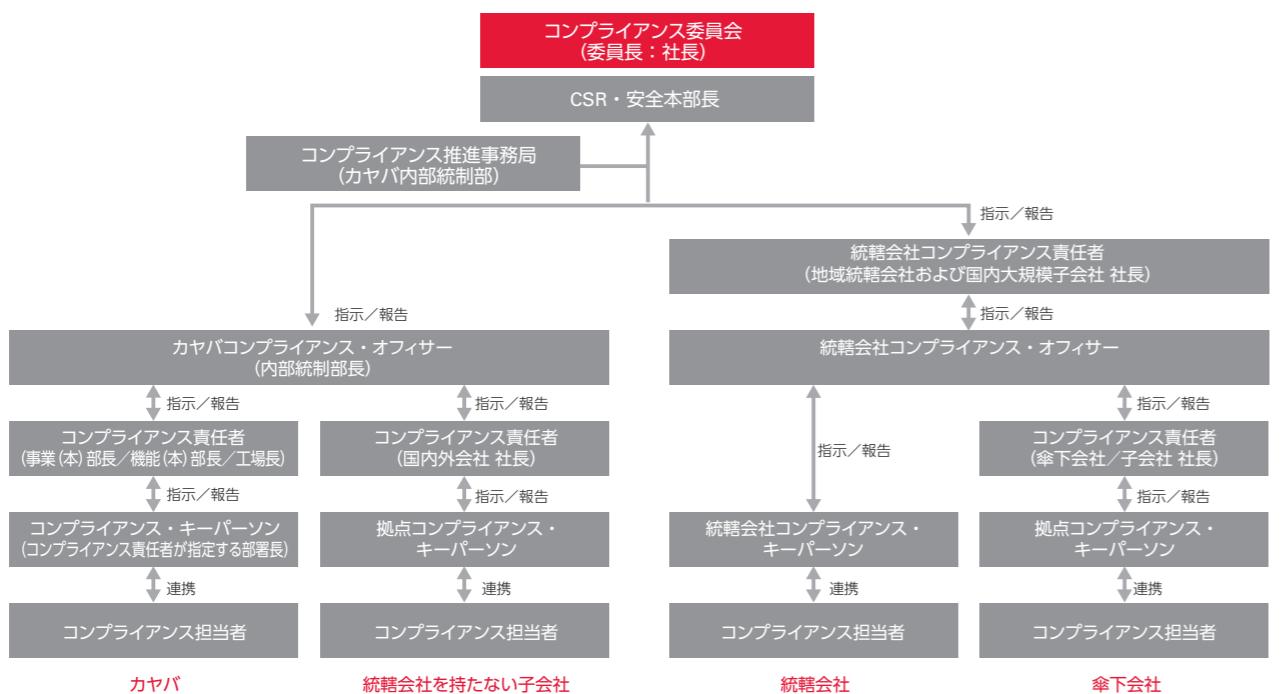
| | 活動のポイント | 主な取り組み |
|------------|---|---|
| コンプライアンス推進 | <ul style="list-style-type: none"> ・コンプライアンス委員会を頂点とするコンプライアンス体制のもと、コンプライアンス・プログラムを制定。グループ全社に展開、実施し、その結果を評価・反省しています。ここで出た課題を次年度の活動へつなげています。 | <ul style="list-style-type: none"> ・コンプライアンス強化月間で、全従業員による諸活動を実施(社長メッセージ発表、コンプライアンス標語公募、グループディスカッション、トップ研修会など) ・コンプライアンス理解度調査の結果から得られた課題を反映した教育を実施 |
| リスク管理活動 | <ul style="list-style-type: none"> ・「リスク管理規程」に基づき、取締役会の下部組織であるリスク管理委員会において、全社的な対策を講じる必要のある重点リスクと責任部署を決定し、各責任部署がリスク低減活動を行っています。 | <ul style="list-style-type: none"> ・重点リスク9件について低減活動を実施 |
| 内部通報への対応 | <ul style="list-style-type: none"> ・不正行為の未然防止、早期発見と確實な是正を実践するため、通報制度への理解度向上を図り、ためらいなく通報でき、通報対応への信頼をより高めるよう活動をしています。 | <ul style="list-style-type: none"> ・通報対応と対応方法の向上、通報制度の内容や通報対応時の進め方の周知、活動内容のコンプライアンス委員会および取締役会への定期報告 |

コンプライアンス体制

コンプライアンス委員会は、コンプライアンス委員会事務局が立案した年度の「コンプライアンス・プログラム」の審議などを行います。

事務局はプログラム立案のほか、統轄会社コンプライ

アンス責任者および統轄会社コンプライアンス・オフィサーの支援を行います。地域統轄会社および国内大規模子会社は自社と自社の傘下会社／子会社の統制を、カヤバは自社と下記以外の子会社の統制を行います。



ガバナンス活動骨子 1

リスクマネジメント

カヤバグループでは、「リスク管理規程」に基づき、取締役会の下部組織であるリスク管理委員会において、全社的な対策を講じる必要のある重点リスクと責任部署

を決定し、各責任部署がリスク管理活動を行い、四半期ごとに取締役会へ報告しています。

| No. | リスク・概要 | 方策 |
|-----|--------------------------------------|---|
| 1 | 品質不正:品質記録の改ざんによる法令および客先合意違反リスク | 全拠点に対する品質管理部による品質体制と、品質不正再発防止活動の監査の実施 |
| 2 | 大規模災害:BCP活動管理不備による操業停止リスク | 地震BCP訓練、サイバーBCPインシデント対応訓練 |
| 3 | 人権問題:ハラスメント管理不備による事業活動鈍化リスク | ハラスメント防止教育、海外拠点ハラスメント相談状況の把握 |
| 4 | サイバー攻撃:サイバーセキュリティ管理不備による操業停止リスク | 教育訓練、サプライチェーンセキュリティ対策強化、インシデント対応マニュアル、セキュリティレベル共通ガイドライン設定 |
| 5 | 労働災害:労働災害予防管理不備による人的被害リスク | 重点災害発生拠点に対する特別管理および再発防止策の水平展開 |
| 6 | 火災:火災予防措置管理の不備による操業停止リスク | 防火体制の点検、設備・購入品の火災リスク確認 |
| 7 | 人財不足:人財流出／獲得困難の状況下で必要人財を確保できないリスク | 採用戦略の推進、流出防止策の実施 |
| 8 | サプライチェーン寸断:大規模災害以外での仕入先理由による供給停止リスク | 供給停止が懸念される仕入先を調査し、協議や代替等の対応 |
| 9 | サプライヤーとの適正取引:不適切な条件により仕入先へ不利益を与えるリスク | 下請法遵守点検の実施 |

事業継続対応

カヤバでは、大規模災害等発生時、いかなる局面においても「人命」を第一に行動します。関係者一人ひとりが災害対策を正しく理解し、行動することで、速やかに初期活動を行い、人的・物的被害を最小限に止め、お客様、お取引先様、地域社会の支援と生産の早期再開することを目的に事業継続活動に取り組んでいます。

昨今、大規模地震のみならず気候変動リスクによる災害の発生頻度も高まっています。大規模地震については、集合訓練を国内8工場および国内子会社3社での実施に加え本社で実施しました。地震発生時に起こりうる条件

を付与し、初動対応で必要な知識の習得に努めるとともに、大地震に備えた設備固定などの減災対策、関係部門との連携強化などに工夫を凝らしながら実施しています。

また、お取引先様との改善活動を「減災、在庫、代替」の観点から実施し、調達対応面からも早期生産復旧を目指していきます。大雨による浸水などへの対策については、各事業所所在地域のハザードマップの確認、過去の最大降雨量と将来の降雨量の増加を想定し、浸水などへの対応をグループ会社含め横断的に検討、実施しています。

情報セキュリティ

カヤバグループは「情報セキュリティ基本方針」を定め、各拠点に情報セキュリティ管理責任者を設置し、グローバルで情報セキュリティの確保、強化を図っています。地政学的リスクを反映したサイバーテロ、犯罪者集団による身代金目当てのランサムウェア攻撃、生成AIなど先進技術を悪用した新たなサイバー攻撃など、サイバーリスクは増大し続けています。これらの脅威に迅速に対応し、継続的にリスクを低減するため、カヤバグループ全体の統制強化とセキュリティ対応組織「KAYABA-CSIRT」を中心とした取り組みを進めています。

サイバーセキュリティに関する従業員向けeラーニング教育、標的型攻撃メール訓練やサイバー攻撃の発生を想定した訓練を実施するとともに、連結子会社を含めたセキュリティ対応体制の強化を図り、第三者リスクアセスメントのクラウドサービスを活用して継続的な監

視とは正を行っています。また、自動車業界標準のサイバーセキュリティガイドラインを活用した改善の推進およびサプライチェーンのセキュリティ対策強化のため改善策のサポートを推進しています。

ITインフラの災害対策については、全社BCP活動と連携し、情報システムに関する事業継続リスクと投資のバランスを取りつつ、クラウド化を推進しています。

2024年度の主な取り組み

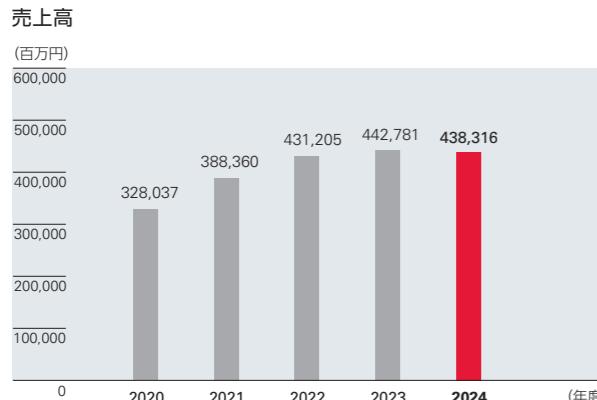
- ・全役員・従業員を対象にした継続的な教育・訓練の実施
 - ・自動車業界標準のセキュリティガイドラインを基にしたセキュリティレベルアップ活動の実施
 - ・サプライチェーンのサイバー攻撃対策強化
 - ・第三者評価機関による脆弱性評価の実施
 - ・サイバーBCP訓練の実施
 - ・サイバー攻撃時の対応マニュアルの整備

カヤバハイライト

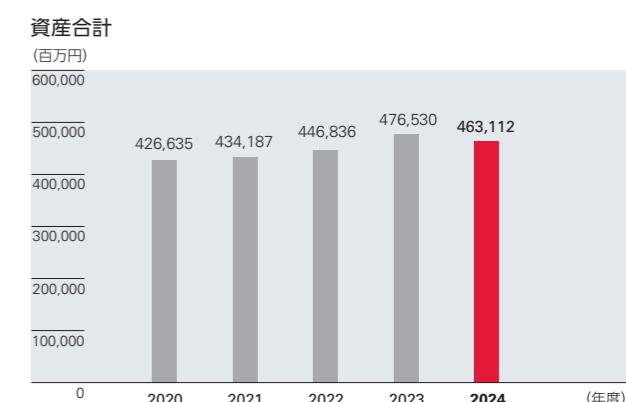
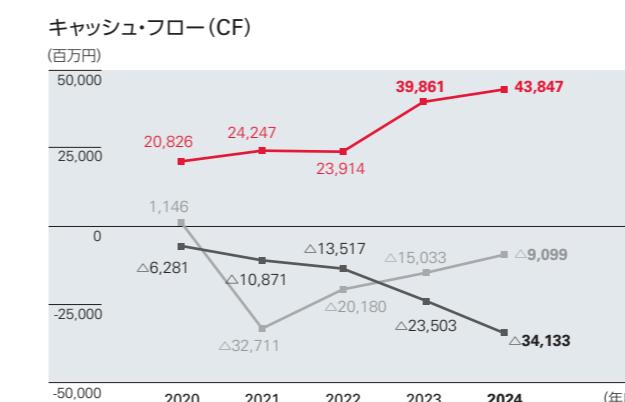
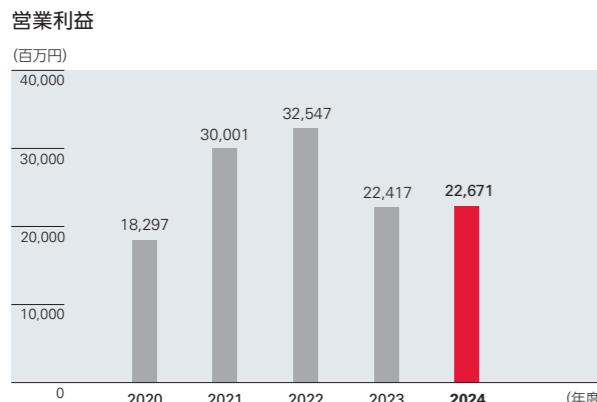
財務

カヤバグループの売上高は4,383億円と、前連結会計年度に比べ45億円の減収となりました。

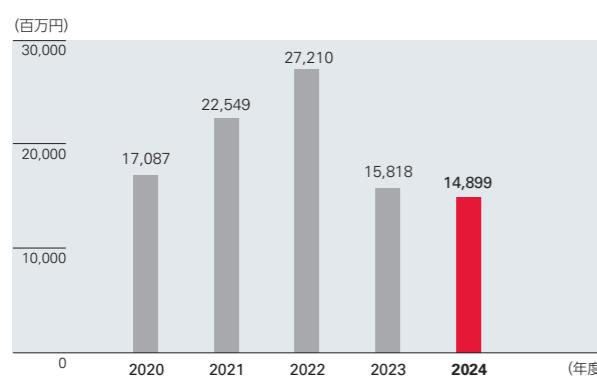
営業利益は227億円(前連結会計年度営業利益224億円)、税引前利益は220億円(前連結会計年度税引前利益214億円)となりました。また、親会社の所有者に帰属する当期利益は149億円(前連結会計年度親会社の所有者に帰属する当期利益158億円)となりました。



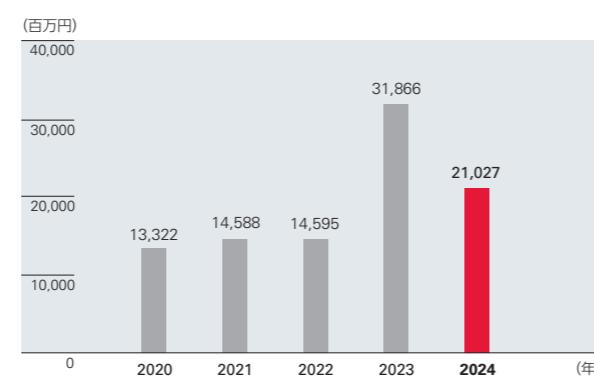
(注) セグメント利益は、売上高から売上原価、販売費および一般管理費を控除して算出



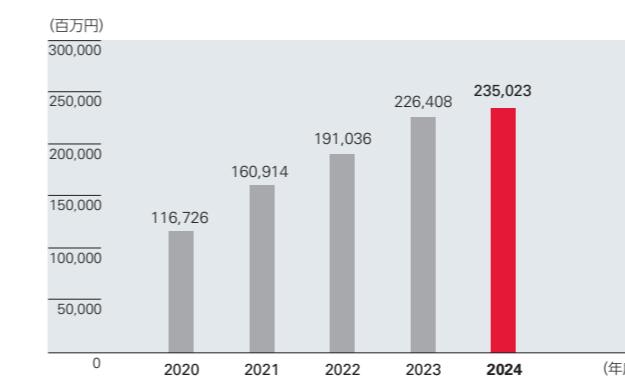
親会社の所有者に帰属する当期利益



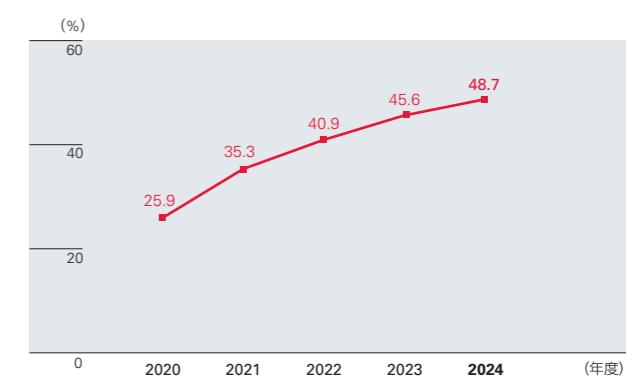
設備投資額



資本合計



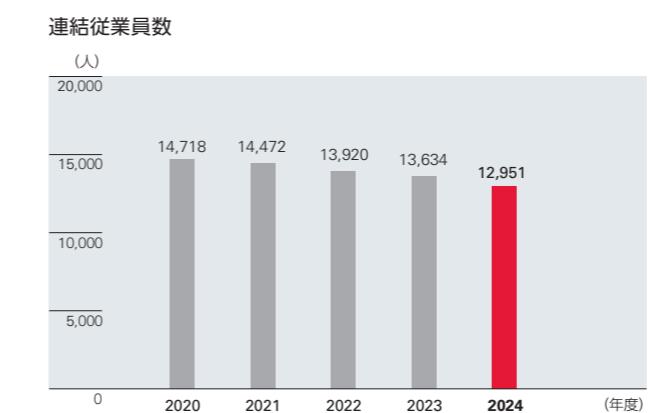
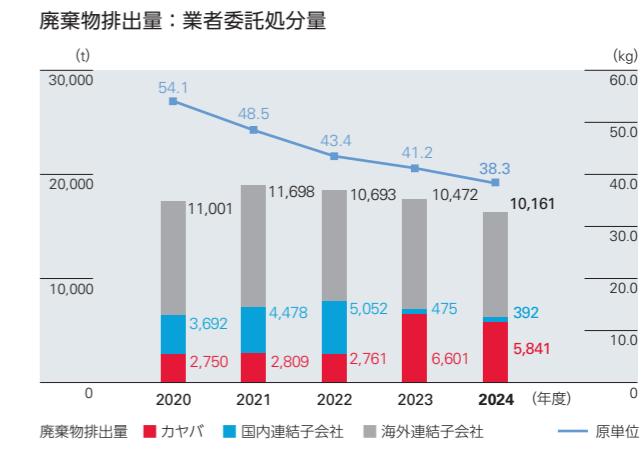
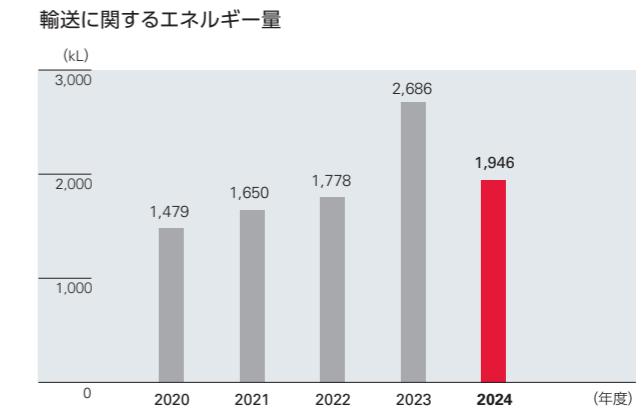
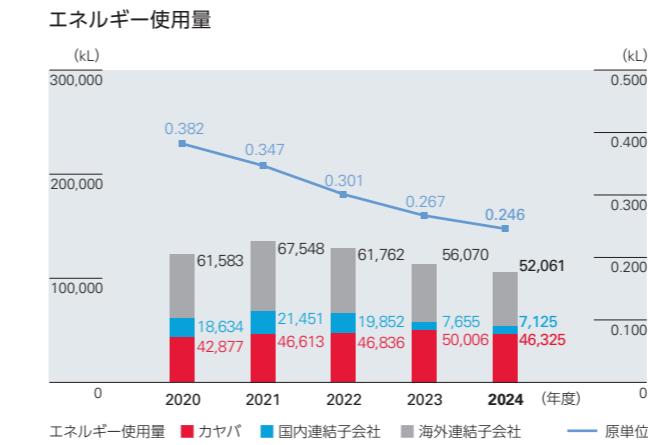
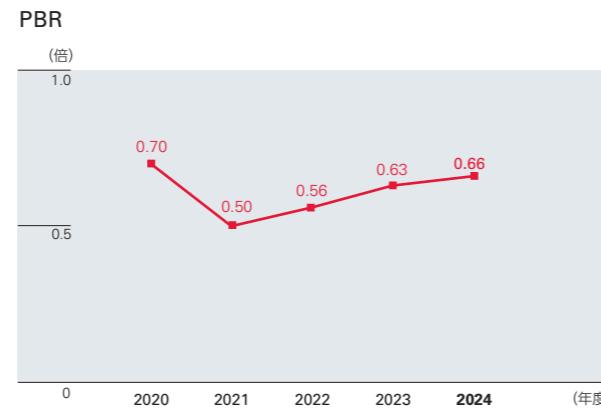
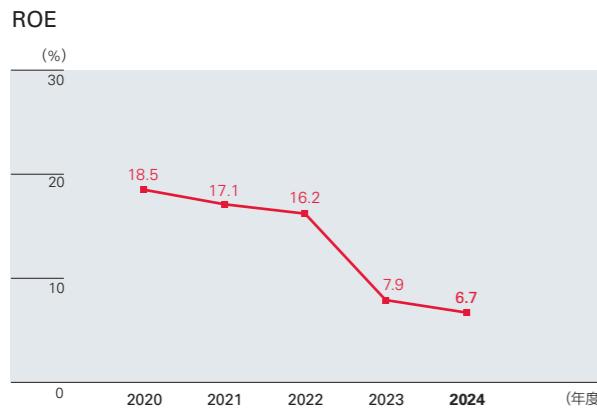
親会社所有者帰属持分比率



財務

非財務

製品製造段階におけるカヤバグループのエネルギー使用量は原油換算105,511kL(前年比7.2%減)で原単位0.246kL/百万円(前年比7.9%減)となりました。産業廃棄物に関しては廃棄物減容化や社内リサイクル推進などを行っており、排出量(業者委託処分量)は16,394t(前年比6.6%削減)で原単位38.3kg/百万円(前年比7.0%減)となりました。



非財務

CO₂排出量

| CO ₂ 排出区分 | カヤバ(7拠点) | 国内連結子会社(6社) | 海外連結子会社(18社) | 合計 |
|-----------------------------------|----------------------------|--------------------------|----------------------------|----------------------------|
| Scope 1 直接排出 | 34,942 tCO ₂ | 2,112 tCO ₂ | 27,378 tCO ₂ | 64,433 tCO ₂ |
| Scope 2 エネルギー起源の間接排出 (マーケット基準) | 54,204 tCO ₂ | 11,459 tCO ₂ | 58,973 tCO ₂ | 124,636 tCO ₂ |
| Scope 3 | | | | |
| カテゴリー1 購入した製品・サービス | 1,206,916 tCO ₂ | 137,340 tCO ₂ | 1,157,917 tCO ₂ | 2,502,172 tCO ₂ |
| カテゴリー2 資本財 | 48,502 tCO ₂ | 5,704 tCO ₂ | 152,726 tCO ₂ | 206,932 tCO ₂ |
| カテゴリー3 Scope1・2に含まれない燃料及びエネルギー活動 | 16,932 tCO ₂ | 2,387 tCO ₂ | 12,395 tCO ₂ | 31,714 tCO ₂ |
| カテゴリー4 輸送、配送(上流) | 5,654 tCO ₂ | 403 tCO ₂ | 10,348 tCO ₂ | 16,405 tCO ₂ |
| カテゴリー5 事業から出る廃棄物 | 5,143 tCO ₂ | 462 tCO ₂ | 13,542 tCO ₂ | 19,148 tCO ₂ |
| カテゴリー6 出張 | 1,075 tCO ₂ | 346 tCO ₂ | 1,127 tCO ₂ | 2,548 tCO ₂ |
| カテゴリー7 雇用者の通勤 | 3,350 tCO ₂ | 1,460 tCO ₂ | 3,741 tCO ₂ | 8,551 tCO ₂ |
| カテゴリー8 リース資産(上流) | 0 tCO ₂ | 0 tCO ₂ | 0 tCO ₂ | 0 tCO ₂ |
| カテゴリー9 輸送、配送(下流) | 416 tCO ₂ | 105 tCO ₂ | 3,967 tCO ₂ | 4,488 tCO ₂ |
| カテゴリー10 販売した製品の加工 | 0 tCO ₂ | 0 tCO ₂ | 0 tCO ₂ | 0 tCO ₂ |
| カテゴリー11 販売した製品の使用 | 315,700 tCO ₂ | 0 tCO ₂ | 0 tCO ₂ | 315,700 tCO ₂ |
| カテゴリー12 販売した製品の廃棄 | 19,610 tCO ₂ | 0 tCO ₂ | 0 tCO ₂ | 19,610 tCO ₂ |
| カテゴリー13 リース資産(下流) | 0 tCO ₂ | 0 tCO ₂ | 0 tCO ₂ | 0 tCO ₂ |
| カテゴリー14 フランチャイズ | 0 tCO ₂ | 0 tCO ₂ | 0 tCO ₂ | 0 tCO ₂ |
| カテゴリー15 投資 | 11,470 tCO ₂ | 0 tCO ₂ | 0 tCO ₂ | 11,470 tCO ₂ |

Scope 1・2・3の対象範囲はカヤバグループの全生産拠点として、カヤバ7拠点および連結子会社(国内6社、海外18社)となります。各Scopeの算定方法に関しては環境省が公表するガイドラインに準拠し、海外も基本的に国内と同様にて算定しています。なおScope2はマーケット基準のCO₂排出係数を用いています。

算定における引用資料

Scope 1: 環境省「温室効果ガス排出量算定・報告マニュアル」ならびに「GHGプロトコル」

Scope 2: 環境省・経済産業省公表の「電気事業者別排出係数(特定排出者の温室効果ガス排出量算定期)」および「IEA Emission factors」「中華人民共和国生態環境部(中国拠点)」(マーケット基準が不明な場合は、ロケーション基準を適用)

Scope 3 カテゴリー1: 独立行政法人 国立環境研究所公表の「グローバルサプライチェーンを考慮した環境負荷原単位」ならびに海外は国内算定結果に基づく原単位の利用

Scope 3 カテゴリー2~15: 環境省・経済産業省公表の「サプライチェーンを通じた温室効果ガス排出量算定期に関する基本ガイドライン」、なおカテゴリー10は調査中であり、カテゴリー11、12は特装事業におけるミキサ車が対象、カテゴリー14は該当なし。

2024年度活動評価

| テーマ | グローバル(カヤバ7拠点、国内6社、海外18社) | | | カヤバ(7拠点) | | | |
|--------|---|-----------------------------|--------------------------|-----------------------------------|-----------------------------|-------------------------|---|
| | 目標値 | 2024年度実績 | 評価 | 目標値 | 2024年度実績 | 評価 | |
| 気候変動対策 | CO ₂ 排出量 | 200,098 tCO ₂ 以下 | 189,069 tCO ₂ | ○ | 94,220 tCO ₂ 以下 | 89,146 tCO ₂ | ○ |
| | CO ₂ 排出量(原単位) (参考)0.473 tCO ₂ /百万円以下 | 0.442 tCO ₂ /百万円 | 一 | (参考)0.456 tCO ₂ /百万円以下 | 0.451 tCO ₂ /百万円 | 一 | |
| | エネルギー使用量 (参考)125,907 kL以下 | 105,511 kL | 一 | (参考)57,162 kL以下 | 46,325 kL | 一 | |
| | エネルギー使用量(原単位) 0.283 kL/百万円以下 | 0.246 kL/百万円 | ○ | 0.251 kL/百万円以下 | 0.234 kL/百万円 | ○ | |
| 廃棄物の削減 | 一般廃棄物 (参考)2,600 t以下 | 2,556 t | 一 | (参考)453 t以下 | 377 t | 一 | |
| | 一般廃棄物(原単位) 6.10 t/百万円以下 | 5.97 kg/百万円 | ○ | 2.17 kg/百万円以下 | 1.91 kg/百万円 | ○ | |
| | 金属くず (参考)39,412 t以下 | 33,977 t | 一 | (参考)20,566 t以下 | 17,164 t | 一 | |
| | 金属くず(原単位) 88.5 t/百万円以下 | 79.4 kg/百万円 | ○ | 90.4 kg/百万円以下 | 86.8 kg/百万円 | ○ | |
| | 産業廃棄物 (参考)18,167 t以下 | 16,394 t | 一 | (参考)7,073 t以下 | 5,841 t | 一 | |
| | 産業廃棄物(原単位) 41.4 kg/百万円以下 | 38.3 kg/百万円 | ○ | 31.7 kg/百万円以下 | 29.5 kg/百万円 | ○ | |
| | プラスチック廃棄物 | — | — | (参考)469 t以下 | 495 t | — | |
| 再資源化 | リサイクル率 | — | — | 76.5%以上 | 76.8% | ○ | |
| | 最終処分量 | — | — | 2.2%以下 | 2.7% | × | |

(注)エネルギー:電気・燃料などを原油換算した合計値です。産業廃棄物の削減に関しては、リサイクル推進活動を進めており有価物(リサイクル・再利用)を除き算出しています。
原単位:出荷高を考慮した当社定めに基づき算出しています。

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。

2024年度実績(カヤバ7拠点)

| | | (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 公害防止設備の保守・保全 | 268.8 | 202.2 |
| | (1)-2 地球環境保全コスト エネルギー転換 省エネ活動(投資ほか) | 51.0 | 9.2 |
| | (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 | 9.7 | 351.1 |
| | (2) 上・下流コスト | 0.0 | 0.0 |
| (3) 管理活動コスト | ISO14001他のマネジメント維持・管理 環境負荷監視、従業員教育 | 6.4 | 68.7 |
| (4) 研究開発コスト | 環境に優しい製品開発 軽量化、有害化学物質の削減製品 | 17.0 | 219.2 |
| (5) 社会活動コスト | 事業外の環境保護に伴う支援 工場周辺の緑化、景観維持 | 0.0 | 0.2 |
| (6) 環境損傷対応コスト | 内部環境保全 福利厚生保全 | 0.0 | 0.0 |
| (7) その他コスト | 各合計 | 352.9 | 935.3 |
| | 総額 | 1,288.2 | |

(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

11年間の財務サマリー

| 年度 | 会計基準 | (百万円) | | | | | | | | | | | |
|--------------------------------------|------|--------------|--------------|--------------|--|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|----------------|
| | | 2014 IFRS | 2015 IFRS | 2016 IFRS | | 2017 IFRS | 2018 IFRS | 2019 IFRS | 2020 IFRS | 2021 IFRS | 2022 IFRS | 2023 IFRS | 2024 IFRS |
| 売上高 | | 370,327 | 355,320 | 355,316 | | 393,743 | 412,214 | 381,584 | 328,037 | 388,360 | 431,205 | 442,781 | 438,316 |
| セグメント利益*1 | | 15,506 | 17,588 | 18,624 | | 22,949 | 22,010 | 17,575 | 13,325 | 24,713 | 25,500 | 20,959 | 19,825 |
| 営業利益(△は損失) | | 14,461 | 4,327 | 19,247 | | 20,885 | △28,496 | △40,298 | 18,297 | 30,001 | 32,547 | 22,417 | 22,671 |
| 税引前利益(△は損失)／税金等調整前当期純利益(△は損失) | | 14,892 | 2,825 | 18,852 | | 20,881 | △29,510 | △41,419 | 16,340 | 28,817 | 31,770 | 21,361 | 21,989 |
| 親会社の所有者に帰属する当期利益(△は損失)／当期純利益(△は損失) | | 8,036 | △3,161 | 14,544 | | 15,202 | △24,757 | △61,879 | 17,087 | 22,549 | 27,210 | 15,818 | 14,899 |
| 設備投資額 | | 30,087 | 21,300 | 20,578 | | 20,956 | 25,345 | 23,347 | 13,322 | 14,588 | 14,595 | 31,866 | 21,027 |
| 減価償却費 | | 15,191 | 17,075 | 15,922 | | 16,988 | 17,581 | 20,615 | 18,634 | 18,314 | 18,652 | 18,886 | 18,685 |
| 研究開発費 | | 8,910* | 7,760 | 7,621 | | 8,102 | 6,750 | 6,312 | 5,368 | 5,767 | 7,139 | 7,589 | 7,839 |
| 営業活動によるキャッシュ・フロー | | 22,335 | 19,958 | 31,153 | | 29,252 | 17,047 | △4,999 | 20,826 | 24,247 | 23,914 | 39,861 | 43,847 |
| 投資活動によるキャッシュ・フロー | | △30,658 | △20,320 | △21,337 | | △16,386 | △13,616 | △21,505 | △6,281 | △10,871 | △13,517 | △23,503 | △34,133 |
| 財務活動によるキャッシュ・フロー | | △555 | △3,395 | △969 | | △4,482 | 10,418 | 22,576 | 1,146 | △32,711 | △20,180 | △15,033 | △9,099 |
| 現金及び現金同等物の期末残高 | | 30,510 | 25,296 | 33,988 | | 42,702 | 56,092 | 50,423 | 68,700 | 52,118 | 43,585 | 46,637 | 47,428 |
| 資産合計／総資産 | | 387,877 | 359,002 | 381,326 | | 412,493 | 441,074 | 410,454 | 426,635 | 434,187 | 446,836 | 476,530 | 463,112 |
| 有利子負債*2 | | 92,448 | 91,685 | 93,563 | | 94,641 | 108,634 | 154,608 | 160,278 | 124,874 | 114,706 | 101,526 | 108,224 |
| 資本合計／純資産 | | 175,256 | 153,381 | 169,771 | | 186,651 | 155,643 | 79,815 | 116,726 | 160,914 | 191,036 | 226,408 | 235,023 |
| 基本的1株当たり当期利益(△は損失)／当期純利益(損失)*3,4[円] | | 31.45 | △12.37 | 56.93 | | 595.09 | △969.18 | △2,422.53 | 334.47 | 427.48 | 514.20 | 294.79 | 281.13 |
| 希薄化後1株当たり当期利益(△は損失)／当期純利益(損失)*3,4[円] | | — | — | — | | — | — | — | — | — | 514.03 | 294.75 | 281.08 |
| 1株当たり年間配当金*3,4[円] | | 12.00 | 11.00 | 12.00 | | 150.00 | 0.00 | 0.00 | 38.00 | 53.00 | 100.00 | 100.00 | 110.00 |
| 親会社所有者帰属持分当期利益率／自己資本利益率(ROE) [%] | | 5.1 | △2.0 | 9.3 | | 8.8 | △15.0 | △55.4 | 18.5 | 17.1 | 16.2 | 7.9 | 6.7 |
| 親会社所有者帰属持分比率／自己資本比率[%] | | 43.6 | 41.3 | 43.1 | | 43.7 | 33.9 | 18.1 | 25.9 | 35.3 | 40.9 | 45.6 | 48.7 |
| 株価収益率[倍] | | 14.0 | — | 10.2 | | 8.5 | — | — | 4.5 | 3.5 | 3.9 | 8.8 | 10.5 |
| 従業員数[名] | | 13,732 | 13,796 | 14,350 | | 14,754 | 15,427 | 15,439 | 14,718 | 14,472 | 13,920 | 13,634 | 12,951 |

*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。

*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+社債+長期借入金+長期リース未払金+預り保証金 (2021年度より社債が追加されました)

*3 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。

*4 2024年12月3日付で普通株式1株につき2株の割合で株式分割を行っています。2020年度の期首に当該株式分割が行われたと仮定して、1株当たり年間配当金、

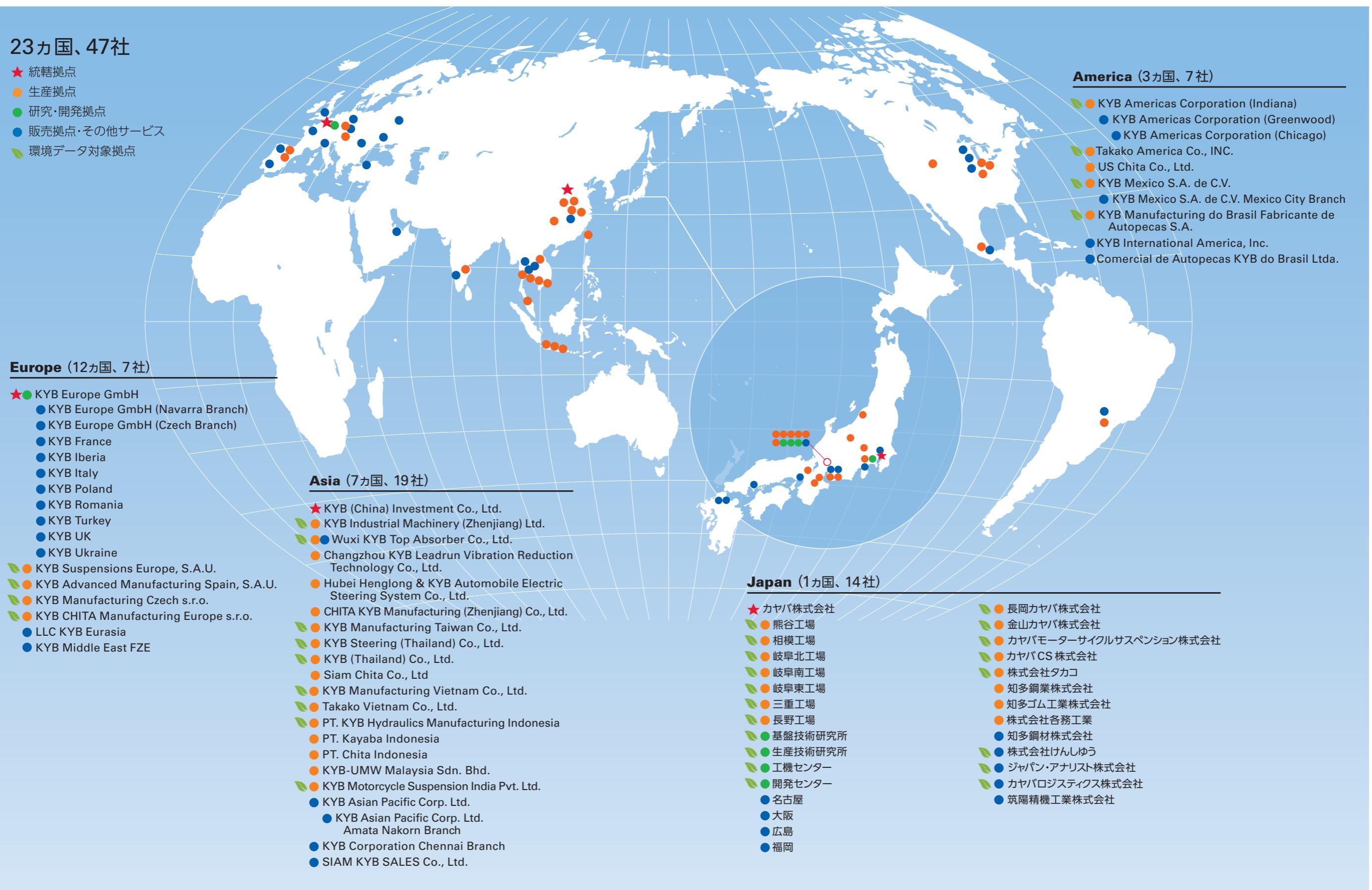
基本的及び希薄化後1株当たり当期利益を算定しています。

※ JGAAP(日本基準)の数値

(注)カヤバ株式会社および連結子会社

グローバルネットワーク

(2025年11月1日現在)



社外からの評価

(2024年度)

表彰一覧

| 表彰年月 | 受賞名、認定名 | 授賞先 | その他留意事項 | 受賞部門(拠点) |
|----------|---|-------------------------------------|---|-------------|
| 2024年4月 | SER(評価 Excellent) | キャピラー様 | | カヤバ |
| | Kitaichi評価(Rank A) | Toyota Latin America and Caribbean様 | 安全性、品質、納期、CR、運用管理、TPS などが評価 | KMB(ブラジル) |
| 2024年8月 | Supplier Quality Excellence Award 2023 | ゼネラルモーターズ様 | QPR5(Quality Performance Requirements Level 5)の評価 | KMB(ブラジル) |
| 2024年9月 | ASEAN Regional Quality Award Chassis Category | Nissan Motor Thailand様 | ASEAN 地区1位 | KST(タイ) |
| 2024年10月 | 岐阜県優秀新製品奨励賞(金賞) | 岐阜県発明くふう展 | 電動パワーステアリングに関する特許 | カヤバ |
| 2024年11月 | 文部科学大臣賞(中部地方) | 発明協会 | | カヤバ |
| | 発明奨励賞(関東地方) | 発明協会 | | カヤバ |
| 2025年1月 | 「にいがた健康経営推進企業マスター2025」認定 | 新潟県 | 3年連続 | 長岡カヤバ |
| 2025年2月 | 最優秀品質賞 | Boon Siew Honda様 | | KMSB(マレーシア) |
| 2025年3月 | 活動表彰 | SMC様 | 空気圧制御での工場の使用空気圧の低圧化による電力消費削減と、エア漏れによる損失削減活動 | KYBSE(スペイン) |
| | 感謝状 | JR 西日本様、JR 東海様 | 貢献度の高い企業が対象 | カヤバ |

(注) KMB: KYB Manufacturing do Brasil Fabricante de Autopecas S.A., KST: KYB Steering (Thailand) Co., Ltd., KMSB: KYB-UMW Malaysia Sdn. Bhd., KYBSE: KYB Suspensions Europe, S.A.U.



SER(評価 Excellent)
(2024.04)



Supplier Quality Excellence Award 2023 (2024.08)



ASEAN Regional Quality Award Chassis Category
(2024.09)



最優秀品質賞
(2024.02)



活動表彰
(2025.03)

会社概要

(2025年9月30日現在)



<https://www.kyb.co.jp>

| | |
|-----|--|
| 会社名 | カヤバ株式会社 |
| 本社 | 〒105-5128 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ディング 南館28階 TEL : 03-3435-3511 FAX : 03-3436-6759 |

| | |
|---------|----------------|
| 創立 | 1935年3月10日 |
| 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 | 13,310名(連結) |
| 上場証券取引所 | 東京証券取引所 プライム市場 |

株式情報

(2025年9月30日現在)

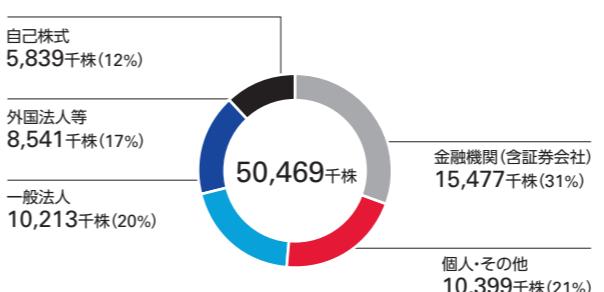
| | |
|---------|--|
| 発行済株式総数 | 普通株式: 50,468,662株 A種優先株式: 125株 |
| 株主数 | 普通株式: 11,583名 A種優先株式: 8名 |
| 株主名簿管理人 | みずほ信託銀行株式会社 〒100-8241 東京都千代田区丸の内一丁目3番3号 |

大株主

| 株主名 | 所有株式数(株) | 発行済株式総数に対する所有株式数の割合(%) |
|---|---------------|------------------------|
| 日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口) | 4,999,800 | 11.2 |
| トヨタ自動車株式会社 | 2,938,834 | 6.6 |
| 株式会社日本カストディ銀行(信託口) | 2,206,800 | 4.9 |
| カヤバ協力会社持株会 | 2,130,400 | 4.8 |
| 明治安田生命保険相互会社 | 2,009,300[15] | 4.5 |
| 日立建機株式会社 | 1,784,000 | 4.0 |
| みずほ信託銀行株式会社 退職給付信託 みずほ銀行口 再信託受託者株式会社日本カストディ銀行 | 1,223,000 | 2.7 |
| 株式会社大垣共立銀行 | 1,182,866[10] | 2.7 |
| カヤバ従業員持株会 | 1,115,830 | 2.5 |
| STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505223 | 1,003,674 | 2.2 |

(注) 発行済株式総数(普通株式)に対する所有株式数の割合は自己株式(5,839,187株)を控除して計算しています。[]はA種優先株式数です。

所有者別分布状況(普通株式)



株価推移 (東京証券取引所)



(注) 2024年12月3日に株式分割をしている関係で、比較のためにそれ以前の株価は分割後と同じ基準で試算しています。

その他



気候変動分野で「B」評価、
水リスク分野で「B」評価
(2024)



JPX 日経インデックス 400、JPX 日経中小型株指数
(2024)



「健康経営優良法人
大規模法人部門」
2025



「えるぼし」企業認定取得(2024)