

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。



カヤバ目標:
グローバル再生可能エネルギー導入率
15%

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)

2030

カヤバ目標:
2018年比CO₂排出量
50%削減

Ship'30

2035

カヤバ目標:
2018年比
CO₂排出量
71%削減

脱炭素化社会

- カーボンニュートラルの達成(日本)

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》

事業創出に向けた種まき

2029《成長加速》

ビジネスモデルの確立

2032《新事業拡大》

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	活動骨子	目指す姿
環境 6 再生可能エネルギー、7 気候変動対応、9 資源循環、12 気候変動対応、13 気候変動対応、14 気候変動対応、15 気候変動対応	環境における5つの活動 ▶ P. 34	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
社会 3 労働者の健康と安全、4 人権尊重、5 多様な人材の活躍、8 労働者の健康と安全、10 労働者の健康と安全、16 労働者の健康と安全	社会における6つの活動 ▶ P. 40	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、強靱なサプライチェーンの構築
ガバナンス 9 気候変動対応、11 気候変動対応、12 気候変動対応、16 気候変動対応	ガバナンスにおける5つの活動 ▶ P. 49	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。

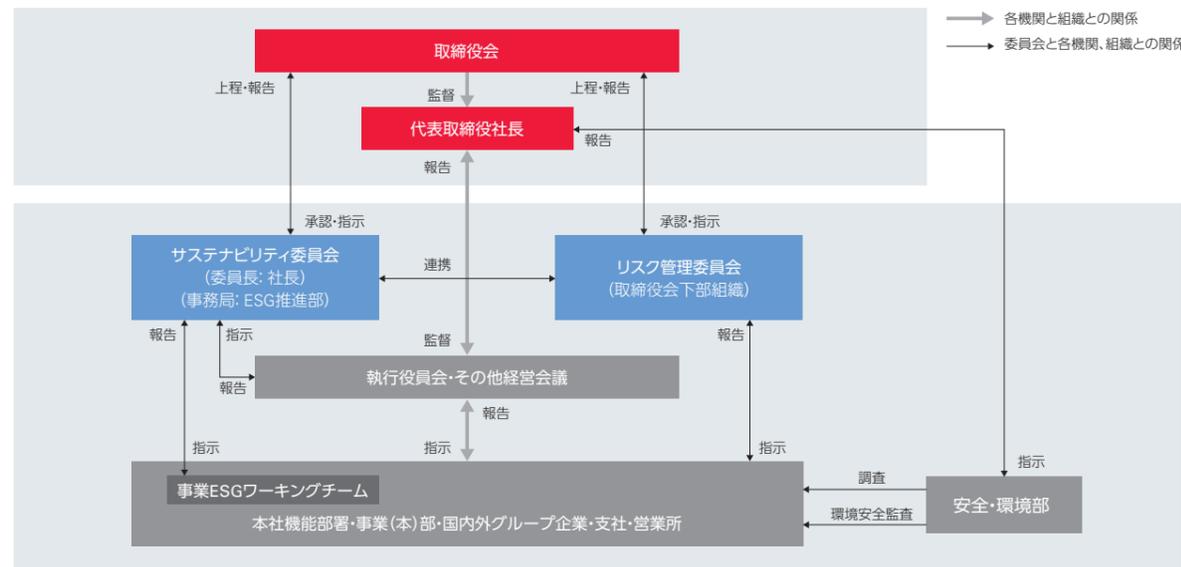
会社全体を統括する組織として、ESG 推進部を事務局とする「サステナビリティ委員会」を設置し、サステナビリティに関する重要課題について討議しています。委員会での討議事項は取締役会へ上程・報告されるとともに、下図にある各種実務委員会や機能部門と連携し、方針や活動の立案、各部門の活動支援・フォローアップに努め

ています。また気候変動に関するリスクや機会の抽出、対応策については事業 ESG ワーキングチームで検討を実施し、サステナビリティ委員会へ報告をしています。

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



環境活動

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

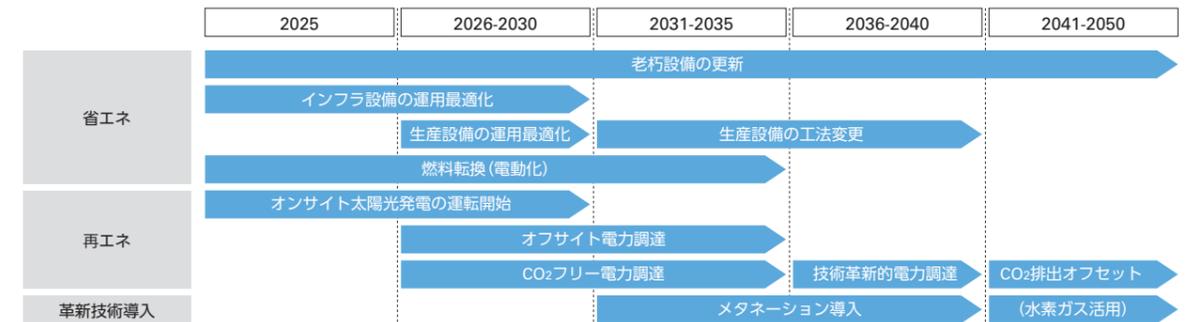
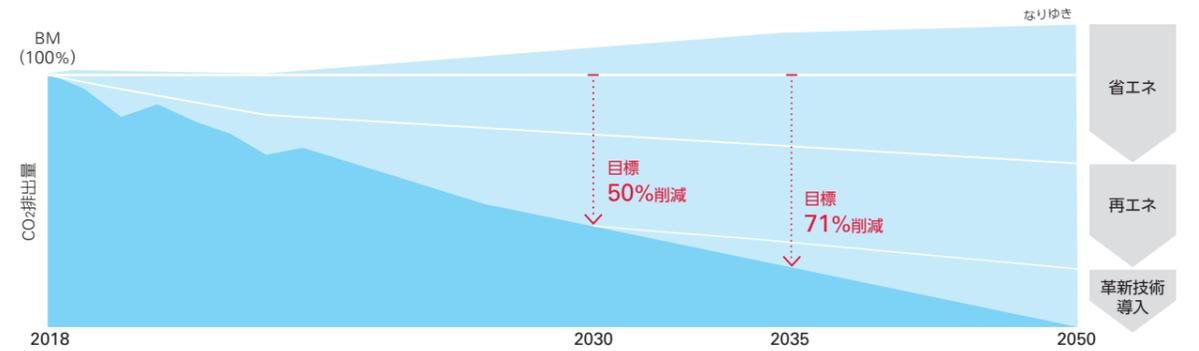
自然を愛し環境を大切にするという経営理念から、未来の地球環境を見据えて2050年カーボンニュートラルを目指すとともに、地球環境保全と持続可能な社会の実現に貢献します。

- 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)、将来的な革新技術導入に着目して取り組んでいきます。



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トラネットを活用し、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 ・社内イントラネットでの情報発信
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%)





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と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(Scope 1・2)を指標として目標達成に貢献していく。
			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、バ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、気候変動に関係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.kyb.co.jp/company/csr/env_climatechange.html) のCO₂排出量をご参照ください。

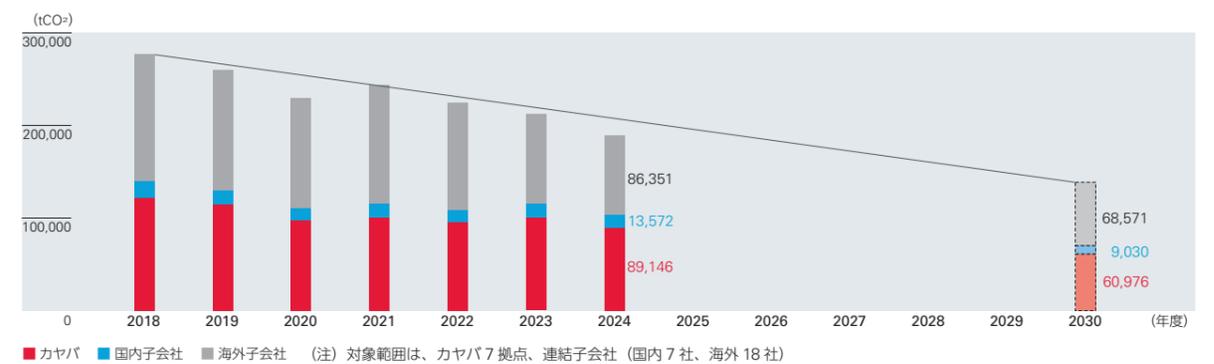
モノづくりにおけるカーボンニュートラル

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、各拠点や拠点国の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	CO ₂ 排出量削減に貢献する製品開発(電動化製品など)	e-Axle向け製品開発(AC)	潤滑・冷却用電動ポンプの開発(ポンプ+モータ+ECU)
		電動ポンプユニットの開発(HC)	コンセプト検討
		省エネシ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の開発(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	ライフサイクルのCO ₂ 削減	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



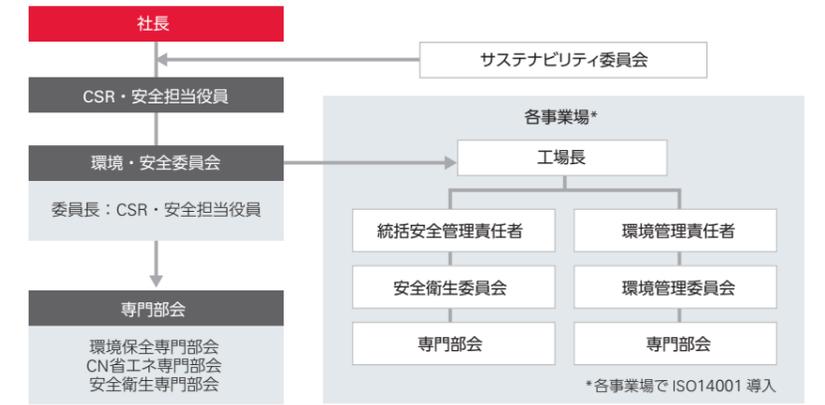
2024年度の活動実績(続き)

環境活動骨子	取り組み項目	具体的活動	2024年度実績(抜粋)
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
3. モノづくりに おける 環境負荷低減	省エネ活動の推進	6つの心得による省エネ活動	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
		省エネ設備投資の推進	生産技術開発 熱処理の高速化(技術開発中) 塗装乾燥時間の短縮(技術開発中) めっき過剰膜削減(技術開発中)
	付帯設備の老朽化更新	岐阜北工場コジェネの稼働: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	太陽光発電の導入	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
リサイクルの推進		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	
4. 環境保全活動	CO ₂ 吸収によるオフセット	植樹によるCO ₂ 吸収量拡大	植樹活動(タイ、インドネシア、ベトナム、インド、チェコ、メキシコ)
	生物多様性への取り組み	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(開発センター)	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	剪定枝を破砕した木材チップの堆肥化実証試験を開始し、2025年1月に稲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
	社内教育・啓発	人財教育	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		社内イントラネットによるESG情報の発信(社内報を含む)	
5. 環境マネジメント	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%)
	法令遵守と環境事故防止	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

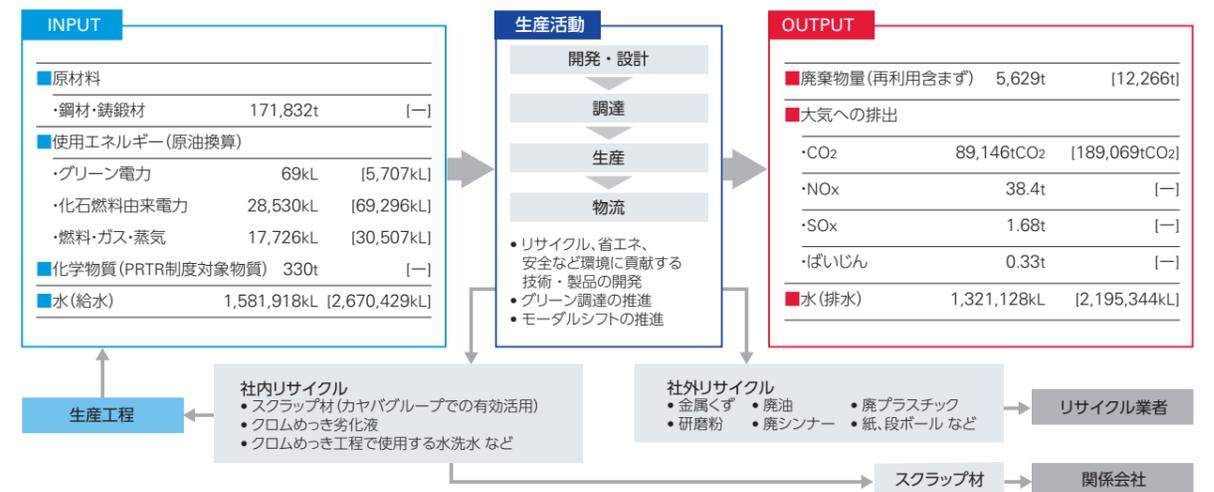
環境および安全に対する取り組みについては、CSR・安全担当役員をリーダーとする環境・安全委員会において各事業場との意思統一を図っています。またすべての事業場で国際規格であるISO14001環境マネジメントシステムを導入し、環境保全への取り組みを体系的に展開しています。さらに環境・安全監査の実施によって活動の監視・是正を行っています。



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で使用済み自動車に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。

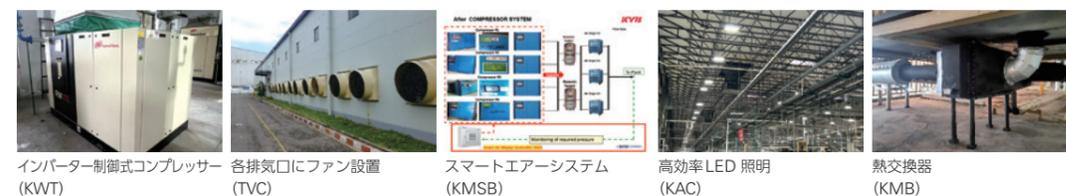
COLUMN

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.



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

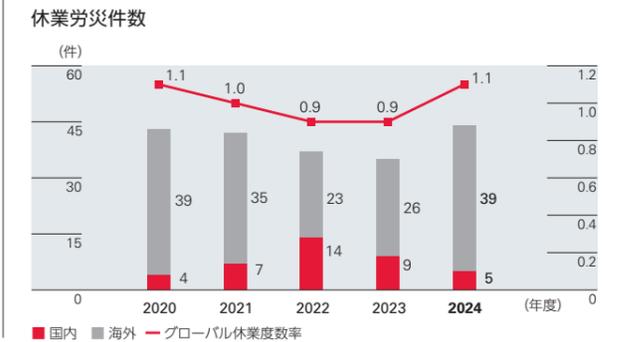
労働安全衛生

社会活動骨子 2

安心・安全に働ける環境づくり

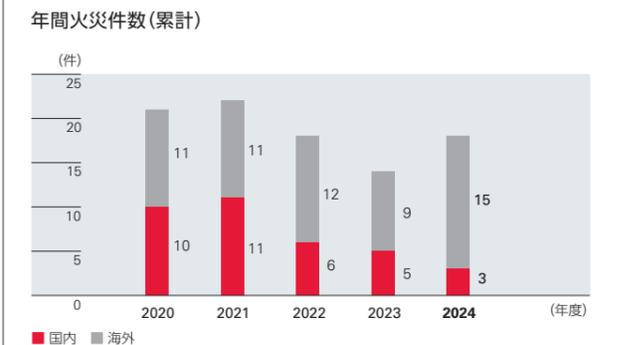
「安全はすべてに優先」をスローガンに、カヤバグループ丸となって労働災害ゼロを目指しています。企業行動指針においても、労働災害や職業病の未然防止と事故や危険のない職場環境を目指した活動を全員参加で行うことを掲げています。

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。





安全衛生活動

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

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

労働安全衛生マネジメントシステム

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

までに主要生産拠点で認証を取得しており、更なる安全で健康な環境づくりを推進しています。

^{*1} ISO45001:国際標準化機構 (ISO) が、2018年に発行した労働安全衛生マネジメントシステムの国際規格
^{*2} OSHMS:労働安全衛生マネジメントシステムに関する日本の規格

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.

人権基本方針

社会活動のり 3

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

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

自社事業による人権への負の影響を防止・軽減するための取り組み

}

① 方針によるコミットメント
 ② 人権デュー・ディリジェンスの実施
 ③ 救済

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、内容や教材を毎年ブラッシュアップし、10月の全従業員繰返し教育や昇格時の研修などを継続して行っています。

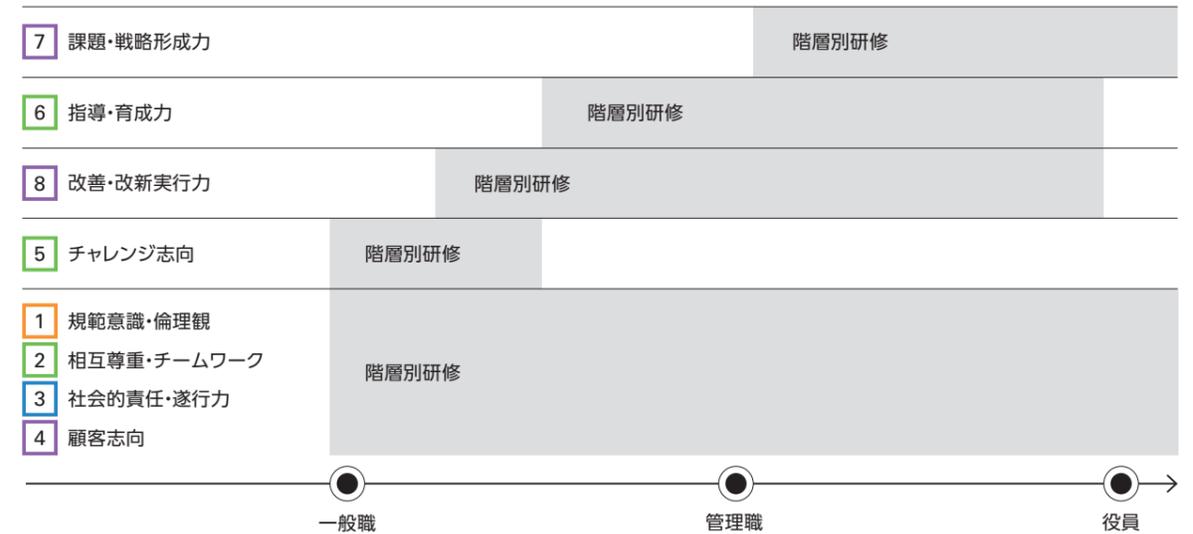
2023中期経営計画においてTQM (Total Quality Management) 活動をすべての活動の起点に位置付けていることを踏まえ、人財育成の取り組みとして、2023年度は階層別の「TQM基礎教育」、2024年度には全事業・機能部門が社外講師も交えて課題解決に取り組む「TQM実践教育」、2025年度は「TQM定着確認会」を計画・実施しており、全員がTQMを使えるレベルを目指して取り組みを進めています。

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。

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	
<input type="checkbox"/> 規範を遵守するとともに、何事にも真摯に向き合います。 <input type="checkbox"/> 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。 <input type="checkbox"/> 優しさと誠実さを保ち、自然を愛し環境を大切にします。 <input type="checkbox"/> 常に独創性を追い求め、お客様・株主様・お取引先様・社会の発展に貢献します。	
8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)ができています。 倫理観に照らして正しいことは周囲の雰囲気にならされず、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ます。 役職や役割を超えて一人の人間として相手の人格を尊重した言動ができています。
3 社会的責任・遂行力	<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ます。
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ます。
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、改善ができています。
2つの知識・スキル	定義
9 基礎的知識・スキル	<ul style="list-style-type: none"> 担当業務に関わ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。

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>

社会活動骨子 4

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「えるぼし」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

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。



<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、出産育児に関わる制度周知を目的とした「出産・子育てのためのガイドブック」を女性従業員用・男性従業員用・幹部従業員用それぞれの作成と各事業所相談窓口設置などにより男性の積極的な育児参加を推進する取り組みを進めており、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きます。



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

働きがい・エンゲージメント向上

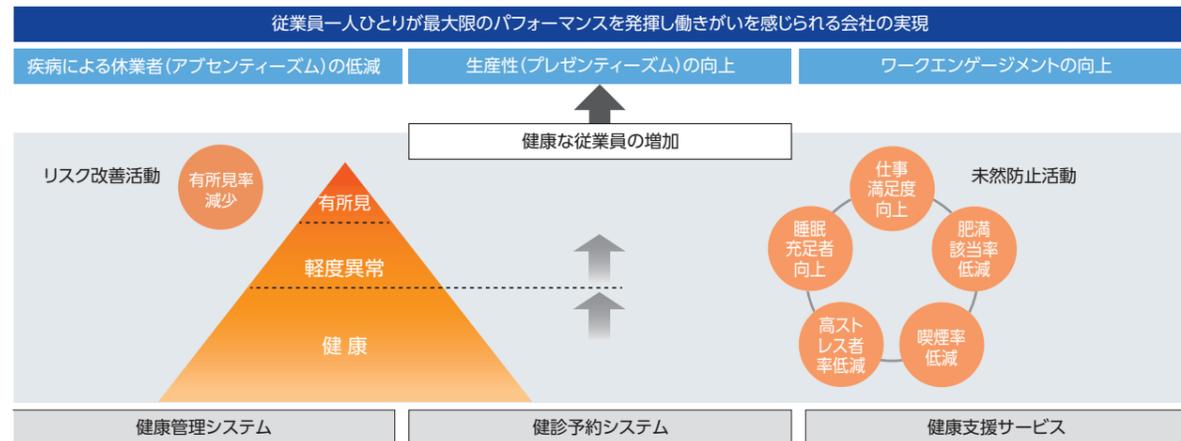
社会活動得点 2

<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「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



COLUMN

社会活動得点 5

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、注射器シヨベルカー工作、ミニシヨベル操縦体験、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

<調達基本方針>

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

お取引先様との関係性

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



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

既存の主要お取引先様については、年1回の取引先評価カルテによる経営状態などの評価を行っています。また、品質の維持・向上、BCP、カーボンニュートラルに関する支援(情報提供など)や勉強会なども実施しています。一方、新たな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きます。

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

英国現代奴隷法(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隷労働と人身取引の防止のための取り組みをしています。

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隷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を推進していただけるよう活動しており、カヤバグループにおける人権侵害、強制労働および児童労働を禁止するほか、サプライチェーンに対する社会的責任を自覚し、サプライチェーンにおける強制労働、児童労働に反対することを企業行動指針に明確に規定しています。

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

責任ある鉱物調達への対応

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: tantalum, niobium, tin (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



役員一覧 (2025年11月1日現在)

取締役



川瀬 正裕

代表取締役社長執行役員
兼 CEO



齋藤 考

代表取締役副社長執行役員
兼 CFO



高岡 知樹 新任

取締役専務執行役員

取締役 就任時期	2022年6月	2023年6月	2025年6月
-------------	---------	---------	---------



坂田 政一*

取締役(社外)



須永 明美*

取締役(社外)



鶴田 千寿子*

取締役(社外)



真田 幸光* 新任

取締役(社外)

取締役 就任時期	2020年6月	2022年6月	2023年6月	2025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き

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	○	○			○	○	○
齋藤 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		○	○		○		

監査役



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)

* 独立役員

執行役員

専務執行役員	石川 実	オートモーティブコンポーネンツ事業本部統轄、中国統轄 オートモーティブコンポーネンツ事業本部長 兼 サスペンション事業部長
上席常務執行役員	天野 正三 坪井 勝 赤坂 学	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
常務執行役員	玉井 実 井関 俊道 矢崎 健二 藤井 篤 大久保 淳 泉 文彦 山辺 行生	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

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	齋藤 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期定時株主総会	報酬委員会への諮問
	監査役	10百万円/月 (120百万円/年)	2022年6月23日開催 第100期定時株主総会	—
業績連動報酬(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期定時株主総会	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期定時株主総会	報酬委員会への諮問

*1 取締役の固定報酬における報酬総額限度額には、使用人兼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期定時株主総会取締役20名
 ・2022年6月23日開催第100期定時株主総会取締役10名、監査役5名
 *3 2022年6月23日開催の第100期定時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えた調整の結果、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(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、対象取締役に對し、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、取締役会の客観性、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、必要に応じて随時開催し、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、役員報酬の客観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、必要に応じて随時開催し、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、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って来ました。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。

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“問いを発し続ける存在”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れがちになります。でも未来価値は、現在の延長線ばかり見ていると生まれない。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、“問いと構造化”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。ルールは守るためだけにあるものではありません。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: そしてそれらを、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。



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)
プリマム株式会社 社外監査役
ライオン株式会社 社外監査役

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こと。「少数精鋭」という言葉は、時代の制約に合わせるためではありません。未来価値を創るための必然です。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つ組織。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、そういった視点の組み込

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、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て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でもあります。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ける会社になること。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 教授兼任



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。そのために「説明可能性」と「透明性」を軸に、未来に向けた問いを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けるよう、経済と金融の視点から支え続けていきたいと思っています。

坂田: これからの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。そのために、私たちは問いを投げ、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。



内部統制システム

ガバナンス活動骨子 1

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



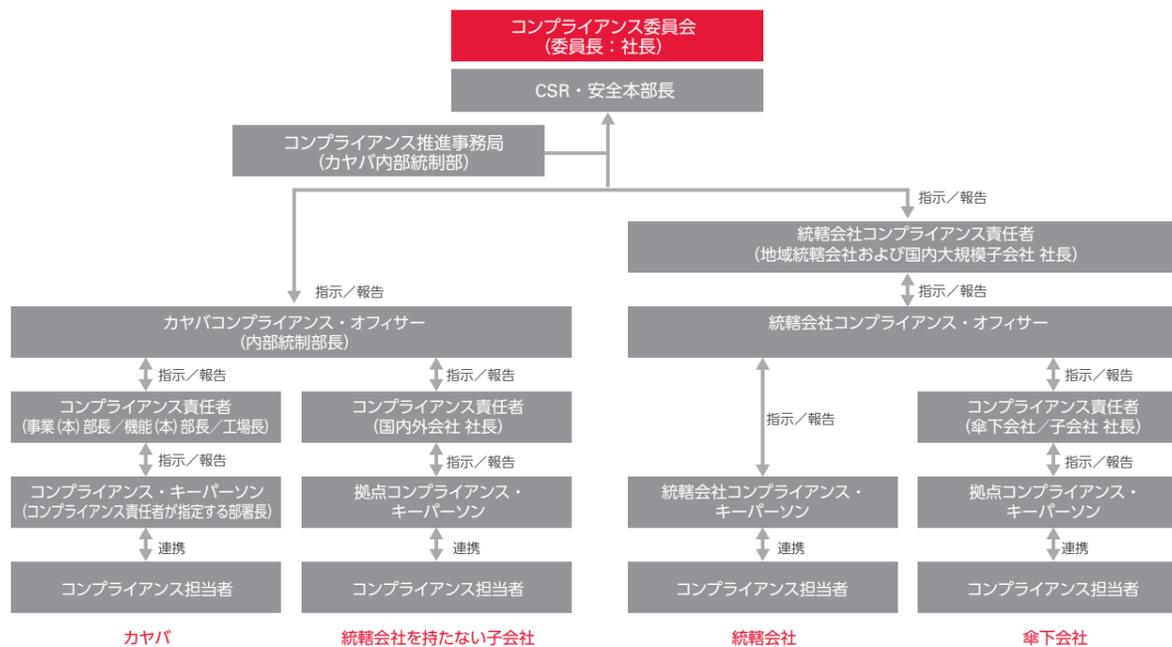
詳細は、カヤバコーポレートサイトより「内部統制システムの整備の状況」をご覧ください。
<https://www.kyb.co.jp/company/governance.html>

	活動のポイント	主な取り組み
コンプライアンス推進	<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とつなげています。 	<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、早期発見と確実な是正を实践するため、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。



リスクマネジメント

ガバナンス活動骨子 5

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

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

No.	リスク・概要	方策
1	品質不正:品質記録の改ざんによる法令および客先合意違反リスク	全拠点に対する品質管理部による品質体制と、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、初動対応に必要な知識の習得に努めるとともに、大地震に備えた設備固定などの減災対策、関係部門との連携強化などに工夫を凝らしながら実施しています。

また、お取引先様との改善活動を「減災、在庫、代替」の観点から実施し、調達対応面からも早期生産復旧を目指していきます。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

視と是正を行っています。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