KYB
Our Precision, Your Advantage

第103期 定時株主総会 招集ご通知

2024年4月1日～2025年3月31日

証券コード：7242　**カヤバ株式会社**

開催日時　2025年6月24日（火曜日）
午前10時（受付開始：午前9時）

開催場所　浜松町コンベンションホール5階大ホール
（日本生命浜松町クレアタワー）

株主の皆様へ

株主の皆様には、平素より格別のご高配を賜り、厚く御礼申しあげます。

第103期定時株主総会招集ご通知をお届けいたします。お陰様で当社は創立90周年を迎えることができました。これもひとえに当社製品をご購入、またはお取り扱いいただいておりますお客様、ならびに部品や素材を納めてくださるお取引先様に加え、当社を暖かく見守り続けてくださった株主の皆様のご厚情の賜物でございます。当社の事業に係るすべての皆様のご支援に深く感謝申しあげます。

2023中期経営計画の2年目の2024年度の業績につきましては、様々な課題に対する改善や円安の効果もあり、売上高は4,383億円、親会社の所有者に帰属する当期利益は149億円となりました。

2025年度は2023中期経営計画の最終年度として、23中期のスローガン「品質経営を極める」をさらに深化させ、経営基盤の強化、次の2026新中期経営計画の策定に取り組み、100周年さらに先の未来まで持続できる企業に成長してまいります。

当社はこれからもモノづくりを通して社会に貢献するとともに、全てのステークホルダーから愛される会社を目指してまいります。

株主の皆様におかれましては、引き続きご支援を賜りますよう、心よりお願い申しあげます。

代表取締役社長執行役員
兼CEO

川瀬 正裕

Masahiro Kawase

(証券コード7242)
2025年６月５日
(電子提供措置の開始日 2025年５月26日)

株 主 各 位

東京都港区浜松町二丁目４番１号
カヤバ株式会社
代表取締役 社長執行役員兼CEO 川瀬　正裕

第103期定時株主総会招集ご通知

拝啓　平素は格別のご高配を賜り厚く御礼申しあげます。

さて、当社第103期定時株主総会を下記により開催いたしますので、ご通知申しあげます。

本株主総会の招集に際しては、電子提供措置をとっており、インターネット上の当社ウェブサイトに電子提供措置事項を掲載しておりますので、以下の当社ウェブサイトにアクセスのうえ、ご確認くださいますようお願い申しあげます。

【当社ウェブサイト】
https://www.kyb.co.jp/ir/stock_meeting.html

電子提供措置事項は、当社ウェブサイトのほか、東京証券取引所ウェブサイトにも掲載しております。以下の東京証券取引所ウェブサイトにアクセスのうえ、「銘柄名（会社名）」に「カヤバ」または「コード」に「7242」を入力・検索し、「基本情報」、「縦覧書類／PR情報」を順に選択のうえ、「縦覧書類」にある「株主総会招集通知／株主総会資料」欄よりご確認いただけます。

【東京証券取引所ウェブサイト】
https://www2.jpx.co.jp/tseHpFront/JJK010010Action.do?Show=Show

当日ご出席いただけない場合は、インターネットまたは同封の「議決権行使書」の郵送によって議決権を行使することができますので、お手数ながら、電子提供措置事項に掲載の株主総会参考書類をご検討のうえ、４頁の「議決権行使についてのご案内」にしたがい、2025年６月23日(月曜日)午後５時15分までに議決権を行使いただきますようお願い申しあげます。

なお、本株主総会当日の議場の模様は、後日、インターネットにて動画配信いたします。

１．動画配信期間
2025年７月1日（火曜日）10時　～　2025年12月26日（金曜日）17時15分

２．アクセス方法
下記URLにアクセスしてご覧ください。
https://www.youtube.com/@kyb_official

【ご注意事項】
・ご使用の機器やネットワーク環境によっては、ご視聴いただけない場合がございます。
・ご視聴いただく際の通信料につきましては、視聴される方のご負担となります。
・快適に視聴いただくため、スマートフォン・タブレットではWi-Fi環境での視聴を推奨いたします。
・動画の録画・撮影や保存はご遠慮ください。

敬 具

記

1　日　　時	2025年６月24日（火曜日）午前10時（受付開始時間：午前９時）
2　場　　所	東京都港区浜松町二丁目３－１　日本生命浜松町クレアタワー 「浜松町コンベンションホール」５F　大ホール ＊末尾の株主総会会場ご案内図をご参照のうえ、お間違いないようご注意ください。
3　目的事項	**報告事項**　（1）第103期（2024年４月１日から2025年３月31日まで）事業報告の内容、連結計算書類の内容ならびに会計監査人および監査役会の連結計算書類監査結果報告の件 （2）第103期（2024年４月１日から2025年３月31日まで）計算書類の内容報告の件
	決議事項　第１号議案　剰余金処分の件 第２号議案　定款一部変更の件 第３号議案　取締役７名選任の件 第４号議案　補欠監査役１名選任の件
4　議決権行使について	（1）議決権行使書の書面とインターネットの双方により重複して議決権を行使された場合は、インターネットによる議決権行使を有効とさせていただきます。 （2）インターネットによって議決権を複数回行使された場合は、最後の議決権行使を有効とさせていただきます。 （3）議決権行使書において、議案に賛否の表示がない場合は、賛成の意思表示をされたものとして取り扱わせていただきます。

以 上

◎当日ご来場される際は、お手数ながら同封の議決権行使書用紙を会場受付へご提出くださいますようお願い申しあげます。また、資源節約のため、本「第103期定時株主総会招集ご通知」をご持参くださいますようお願い申しあげます。
◎ご出席株主様へのお土産のご用意はございません。何卒ご理解くださいますようお願い申しあげます。
◎電子提供措置事項のうち、次の事項につきましては、法令および当社定款第15条第2項の規定に基づき、書面交付請求をいただいた株主様に対して交付する書面には記載しておりません。なお、当該書面は、監査役および会計監査人が監査報告を作成するに際して監査をした対象書類の一部であります。
　①連結計算書類の連結持分変動計算書および連結注記表
　②計算書類の株主資本等変動計算書および個別注記表
◎電子提供措置事項に修正が生じた場合は、掲載している各ウェブサイトに修正内容を掲載させていただきます。
◎株主様ではない代理人およびご同伴の方など、株主様以外の方は株主総会にご出席いただけませんので、ご注意くださいますようお願い申しあげます。

議決権行使についてのご案内

議決権の行使方法には以下の3つの方法があります。
電子提供措置事項に掲載の株主総会参考書類をご検討のうえ、ご行使いただきますようお願い申しあげます。

事前に議決権行使される場合

1.郵送による議決権行使の場合

行使期限

2025年6月23日（月曜日）　午後5時15分到着分まで

2.インターネットによる議決権行使の場合

行使期限

2025年6月23日（月曜日）　午後5時15分まで

スマートフォンもしくはパソコンから「スマートSR」、または「議決権行使ウェブサイト」にアクセスし、画面の案内に従って議案の賛否をご入力のうえ、上記期限までにご送信ください。

詳しくは次頁をご覧ください。

株主総会にご出席される場合

株主総会開催日時

2025年6月24日（火曜日）
午前10時（受付開始 午前9時）

総会会場（浜松町コンベンションホール）の所在場所は裏表紙「株主総会会場ご案内図」をご参照ください。

＊当日ご出席の際は、お手数ながら同封の議決権行使書用紙を会場受付にご提出くださいますようお願い申しあげます。
また、資源節約のため、「本招集通知」を当日会場までご持参くださいますようお願い申しあげます。

代理人様のご出席について

＊株主様ではない代理人およびご同伴の方など、株主様以外の方は株主総会にご出席いただけませんので、ご注意くださいますようお願い申しあげます。

インターネットによる議決権行使のご案内

ログインQRコードを読み取る方法「スマートSR」

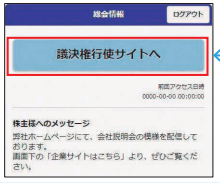
議決権行使コードおよびパスワードを入力することなく議決権行使ウェブサイトにログインすることができます。

1 議決権行使書用紙右下に記載のQRコードを読み取ってください。

※「QRコード」は株式会社デンソーウェーブの登録商標です。

2 「スマートSR」画面上部の「議決権行使サイトへ」ボタンをタップします。以降は画面の案内に従って賛否をご入力ください。

※通信環境の影響等により接続しづらい場合は、時間を置いて再度アクセスしてください。



「議決権行使サイトへ」をタップ

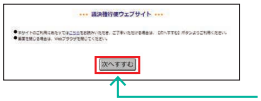
「スマート行使」での議決権行使は1回のみ。

議決権行使後に行使内容を変更する場合は、お手数ですがPC向けサイトへアクセスし、議決権行使書用紙に記載の「議決権行使コード」・「パスワード」を入力してログイン、再度議決権行使をお願いいたします。

議決権行使コード・パスワードを入力する方法

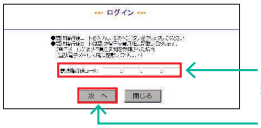
議決権行使ウェブサイト　https://soukai.mizuho-tb.co.jp/

1 議決権行使ウェブサイトにアクセスしてください。



「次へすすむ」をクリック

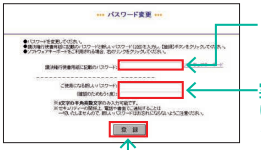
2 議決権行使書用紙に記載された「議決権行使コード」をご入力ください。



「議決権行使コード」を入力

「次へ」をクリック

3 議決権行使書用紙に記載された「パスワード」をご入力ください。



「初期パスワード」を入力

実際にご使用になる新しいパスワードを設定してください

「登録」をクリック

4 以降は画面の案内に従って賛否をご入力ください。

※操作画面はイメージです。

機関投資家の皆様は、株式会社ICJの運営する機関投資家向け議決権電子行使プラットフォームをご利用いただくことが可能です。

議決権行使における注意事項

(1) 行使期限は2025年6月23日（月曜日）午後5時15分までであり、同時刻までに入力を終える必要があります。お早めの行使をお願いいたします。
(2) 書面とインターネットによる議決権行使を重複して行使された場合は、インターネットによるものを有効とします。複数回行使された場合は、最後に行われたものを有効とします。
(3) パスワード（株主様が変更されたものを含みます。）は今回の総会のみ有効です。次回の株主総会時は新たに発行いたします。
(4) インターネット接続に係る費用は株主様のご負担となります。
(5) パスワードは、ご投票される方がご本人であることを確認する手段です。なお、パスワードを弊社よりお尋ねすることはございません。
(6) パスワードは一定回数以上間違えるとロックされ使用できなくなります。ロックされた場合、画面の案内に従ってお手続きください。
(7) 議決権行使ウェブサイトは一般的なインターネット接続機器にて動作確認を行っておりますが、ご利用の機器によってはご利用いただけない場合があります。

お問い合わせ先について

(1) スマートSR、議決権行使ウェブサイトの操作方法等に関する専用お問い合わせ先
みずほ信託銀行　証券代行部　インターネットヘルプダイヤル
電話　**0120－768－524**（フリーダイヤル）（受付時間　9：00～21：00）

(2) 上記（1）以外の住所変更等に関するお問い合わせ先
みずほ信託銀行　証券代行部
電話　**0120－288－324**（フリーダイヤル）（受付時間　9：00～17：00　土日休日を除く）

【ご参考】機関投資家の皆様につきましては、株式会社ICJが運営する議決権電子行使プラットフォームをご利用いただくことが可能です。

株主総会参考書類

第１号議案　剰余金処分の件

当社は株主の皆様への適切な利益還元を重要な経営政策としており、当社の基本方針や当事業年度の業績および今後の設備投資等を勘案して、当期の期末配当は普通株式１株につき60円とさせていただきたいと存じます。なお、Ａ種優先株式に対する配当につきましては、発行時に定めた所定の計算により配当を実施したいと存じます。

期末配当に関する事項

１．配当財産の種類
　　金銭

２．配当財産の割当に関する事項およびその総額
　　当社普通株式１株につき金60円　　総額金　2,874,203,760円
　　当社Ａ種優先株式１株につき金3,739,726円　　総額金　467,465,750円

３．剰余金の配当が効力を生じる日
　　2025年６月25日

第２号議案　定款一部変更の件

１．提案の理由

当社は2025年３月26日付の「当社株式の大規模買付行為に関する対応方針（買収防衛策）の非継続および定款一部変更に関するお知らせ」のとおり、2025年３月26日開催の取締役会において、有効期間が満了する本株主総会終結の時をもって当社買収防衛策を継続しないことを決議いたしました。これに伴い、当社定款における買収防衛策に関する規定（第7章並びに第39条）を削除し、これに伴う章および条数の繰り上げを行うものです。

２．変更の内容

変更の内容は次のとおりであります。

（下線は変更部分であります）

現行定款	変更案
第７章買収防衛 （買収防衛） 第39条　当会社の株主総会は、取締役会の提案に基づき、買収防衛策（当会社が発行する株式の大規模な買付行為に対する情報提供、検討、対抗措置の要件等を定めるもの。以下本条において同じ。）の導入または継続に関する決議を行うことができる。 (2) 当会社の株主総会は、前項で決議された買収防衛策の廃止に関する決議を行うことができる。 (3) 前各項に定める決議は、会社法第309条第１項に規定する決議をもって行う。 (4) 当会社は取締役会が必要であると認めたときは、いつでも取締役会の決議をもって、買収防衛策を廃止することができる。	（削除）
第８章　社外取締役および監査役（社外監査役に限らない）の責任免除 （責任限定契約） 第40条　当会社は、会社法第427条第１項の規定により、社外取締役および監査役（社外監査役に限らない）との間で、会社法第423条第１項の損害賠償責任を限定する契約を締結することができる。ただし、当該契約に基づく賠償責任の限度額は、法令に定める最低責任限度額とする。	第７章　社外取締役および監査役（社外監査役に限らない）の責任免除 （責任限定契約） 第39条　（現行通り）

第３号議案　取締役７名選任の件

本株主総会終結の時をもって取締役７名全員が任期満了となります。つきましては、取締役７名の選任をお願いしたいと存じます。

取締役候補者は次のとおりであります。

取締役候補者一覧

候補者番号	氏　名		現在の当社における地位	取締役会出席率（出席状況）
1	川瀬 正裕（かわせ まさひろ）	再任	代表取締役社長執行役員 兼 CEO	100%（18回／18回）
2	齋藤 考（さいとう たかし）	再任	取締役副社長執行役員 兼 CFO	100%（18回／18回）
3	高岡 知樹（たかおか ともき）	新任	専務執行役員	—
4	坂田 政一（さかた まさかず）	再任 社外取締役候補者 独立役員候補者	社外取締役	100%（18回／18回）
5	須永 明美（すなが あけみ）	再任 社外取締役候補者 独立役員候補者	社外取締役	100%（18回／18回）
6	鶴田 千寿子（つるた ちずこ）	再任 社外取締役候補者 独立役員候補者	社外取締役	100%（18回／18回）
7	真田 幸光（さなだ ゆきみつ）	新任 社外取締役候補者 独立役員候補者	—	—

候補者番号
1
再任

かわ　せ　まさ　ひろ
川 瀬 正 裕
（1962年12月３日生）　男性

所有する当社の株式数
6,376株（普通株式）

取締役在任年数
３年

取締役会出席状況
（18回／18回）

略歴ならびに当社における地位および担当

1985年４月　当社入社
2010年１月　当社オートモーティブコンポーネンツ事業本部 サスペンション技術部長
2013年４月　当社オートモーティブコンポーネンツ事業本部 技術統轄部次長 兼 同部 サスペンション技術部長
2014年５月　当社オートモーティブコンポーネンツ事業本部 商品企画部長 兼 同本部 技術統轄部次長
2014年７月　当社オートモーティブコンポーネンツ事業本部 商品企画部長
2016年１月　当社オートモーティブコンポーネンツ事業本部 技術統轄部長 兼 同本部 開発実験センター長
2017年１月　当社オートモーティブコンポーネンツ事業本部 岐阜北工場次長
2017年４月　当社執行役員 オートモーティブコンポーネンツ事業本部 ステアリング事業部長
2019年４月　当社常務執行役員 オートモーティブコンポーネンツ事業本部 ステアリング事業部長
2020年４月　当社常務執行役員 オートモーティブコンポーネンツ事業本部 サスペンション事業部長 兼 ステアリング事業部長
2021年４月　当社常務執行役員 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
2022年１月　当社常務執行役員 オートモーティブコンポーネンツ事業本部長
2022年４月　当社専務執行役員 オートモーティブコンポーネンツ事業本部統轄、技術統轄、オートモーティブコンポーネンツ事業本部長、技術本部長
2022年６月　当社取締役専務執行役員 オートモーティブコンポーネンツ事業本部統轄、技術統轄、オートモーティブコンポーネンツ事業本部長、技術本部長
2023年４月　当社取締役専務執行役員 オートモーティブコンポーネンツ事業本部統轄、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
2023年６月　当社代表取締役社長執行役員 兼 COO
2024年６月　当社代表取締役社長執行役員 兼 CEO（現任）

取締役候補者とした理由

当社グループにおいて技術、商品企画などの業務に携わり、モノづくりに精通した豊富な知識・経験を有しております。オートモーティブコンポーネンツ事業本部長として、国内外各拠点における技術・生産体制の最適化に取り組み、各種改革を推し進めました。また、技術本部長として研究開発・生産体制の最適化に取り組みました。2024年６月からは社長執行役員 兼 CEOとしてグループ全体の経営重要課題への対処・遂行に注力してまいりました。当社グループの更なる企業価値向上を実現するために、必要不可欠な存在であると判断し、取締役の候補者といたしました。

重要な兼職の状況

なし

候補者番号
2
再任

略歴ならびに当社における地位および担当

1984年４月　株式会社富士銀行（現株式会社みずほ銀行）入行
2011年４月　同行 国際資金部長
2012年４月　同行 執行役員 国際資金部長
2013年７月　同行 執行役員 デリバティブ営業部長
2016年４月　株式会社みずほフィナンシャルグループ 常務執行役員
　　グローバルマーケッツカンパニー副担当役員
2016年４月　株式会社みずほ銀行 常務執行役員
　　グローバルマーケッツ部門共同部門長
2017年５月　みずほヒューマンサービス株式会社（現みずほビジネスパートナー株式会社）
　　顧問
2017年６月　同社 代表取締役社長
2018年６月　当社常勤監査役
2020年６月　当社常務執行役員 監査統轄 社長室統轄
2021年２月　当社常務執行役員 欧州統轄 KYB Europe GmbH President
2022年４月　当社上席常務執行役員 欧州統轄補佐 KYB Europe GmbH President
2022年６月　当社上席常務執行役員 欧州統轄 経理本部長
2023年４月　当社専務執行役員 欧州統轄 経理本部長
2023年６月　当社取締役専務執行役員 兼 CFO 欧州統轄 グローバル財務統轄
　　CSR統轄 広報・IR担当 CSR・安全本部長
2024年４月　当社取締役専務執行役員 兼 CFO グローバル財務統轄 CSR統轄
　　広報・IR担当 CSR・安全本部長
2024年６月　当社取締役副社長執行役員 兼 CFO グローバル財務統轄
　　CSR統轄 広報・IR担当 CSR・安全本部長（現任）

取締役候補者とした理由

金融機関在任時に得た知識および経験に基づき、財務および会計に関する相当程度の知見を有しております。当社グループにおいては、欧州拠点長として国際経験も有しており、また経理本部長としてグループ財務体質改善に取り組んでまいりました。2024年６月からは副社長執行役員 兼 CFOとして、グローバル財務、CSR、広報・IRなど幅広い分野を統轄してまいりました。当社グループの更なる企業価値向上を実現するうえで、必要不可欠な存在であると判断し、取締役の候補者といたしました。

重要な兼職の状況

なし

齋藤（さいとう） 考（たかし）
（1959年７月23日生）　男性

所有する当社の株式数
5,147株（普通株式）

取締役在任年数
２年

取締役会出席状況
（18回／18回）

候補者番号

3

新任

たか　おか　とも　き
高岡知樹

（1961年11月21日生）　男性

所有する当社の株式数

7,017株（普通株式）

略歴ならびに当社における地位および担当

1986年４月　当社入社
2006年５月　KYB Manufacturing North America, Inc.
（現KYB Americas Corporation）General Manager
2011年２月　当社オートモーティブコンポーネンツ事業本部 営業統轄部 第一営業部長
兼 同統轄部 営業企画部長
2018年３月　当社調達本部 副本部長 兼 同本部 第一調達部長
2019年４月　当社執行役員 調達本部長 兼 同本部 第一調達部長
2021年１月　当社執行役員 調達・物流本部長 兼 同本部 第一調達部長
2022年４月　当社常務執行役員 グローバル経営戦略 国内関係会社統轄
サイバーセキュリティ対策担当 調達・物流統轄 調達・物流本部長
2022年８月　当社常務執行役員 グローバル経営戦略 国内関係会社統轄
サイバーセキュリティ対策担当 調達・物流統轄 航空機器事業部統轄
調達・物流本部長 経営企画本部長
2023年４月　当社上席常務執行役員 グローバル経営戦略 国内関係会社統轄
TQM推進 経営企画本部長 総務･人事本部長
2023年６月　当社上席常務執行役員 グローバル経営戦略 国内関係会社統轄
TQM推進 ESG推進 経営企画本部長 総務･人事本部長
2024年４月　当社専務執行役員 総務･人事本部長
ハイドロリックコンポーネンツ事業本部長
2025年４月　当社専務執行役員 ハイドロリックコンポーネンツ事業本部統轄 総務･人事本部長 ハイドロリックコンポーネンツ事業本部長（現任）

取締役候補者とした理由

長年にわたる営業、調達部門における業績への貢献に加え、経営企画本部長として、経営戦略の立案および実行において卓越したリーダーシップを発揮してきました。さらに、総務・人事本部長も担当し、組織全体の効率的な運営と従業員の士気向上に貢献しました。全社的な視点から組織の成長を促進してきたこれらの実績に基づき、当社グループ経営全般の業務執行の決定および監督に活かしていけると判断し、取締役の候補者といたしました。

重要な兼職の状況

なし

候補者番号

4

再任

社外

独立役員

さか　た　まさ　かず
坂 田 政 一

（1959年８月２日生）　男性

所有する当社の株式数

1,598株（普通株式）

社外取締役在任年数

５年

取締役会出席状況

（18回／18回）

略歴ならびに当社における地位および担当

1983年４月　富士ゼロックス株式会社（現富士フイルムビジネスイノベーション株式会社）入社
2007年４月　同社 広報宣伝部長
2010年４月　富士ゼロックスアドバンストテクノロジー株式会社（現富士フイルムビジネスイノベーション株式会社）常務執行役員
2011年６月　同社 取締役常務執行役員
2015年６月　富士ゼロックス情報システム株式会社（現富士フイルム株式会社）専務執行役員
2017年６月　富士ゼロックスアドバンストテクノロジー株式会社(現富士フイルムビジネスイノベーション株式会社)　代表取締役社長
2019年４月　富士ゼロックス株式会社(現富士フイルムビジネスイノベーション株式会社)シニアアドバイザー
2020年６月　当社社外取締役（現任）
2020年６月　ＵＬＳグループ株式会社 社外監査役
2020年10月　株式会社プラネット 社外取締役
2021年６月　ＵＬＳグループ株式会社 社外取締役（監査等委員）（現任）
2022年10月　株式会社プラネット 代表取締役社長 兼 執行役員社長（現任）
2024年11月　一般社団法人 価値共創研究会 顧問（現任）

社外取締役候補者とした理由および期待される役割の概要

2020年の社外取締役就任以降、富士ゼロックス株式会社在籍時に培った幅広い知識と経験をもとに、当社における多様性を重視した働き方改革、ＩＴの効率化や間接部門の生産性向上といった業務革新の分野において業務執行に対する監督機能を適切に果たしております。同氏には、引き続き有益な助言・指導が期待できると判断し、社外取締役の候補者といたしました。

重要な兼職の状況

ＵＬＳグループ株式会社 社外取締役（監査等委員）
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

候補者番号

5

再任

社外

独立役員

須永明美（すながあけみ）

（1961年８月14日生）　女性

所有する当社の株式数

706株（普通株式）

社外取締役在任年数

３年

取締役会出席状況

（18回／18回）

略歴ならびに当社における地位および担当

1989年10月　青山監査法人(現PwCJapan有限責任監査法人)監査部門勤務
1991年２月　中央監査法人 監査部門勤務
1994年11月　須永公認会計士事務所 開業 所長（現任）
1996年11月　株式会社丸の内ビジネスコンサルティング設立 代表取締役社長（現任）
2012年１月　税理士法人丸の内ビジネスコンサルティング設立 代表社員（現任）
2016年６月　株式会社マツモトキヨシホールディングス
(現株式会社マツキヨココカラ＆カンパニー）社外監査役
2017年６月　丸の内監査法人設立 代表社員（現任）
2019年３月　ライオン株式会社 補欠監査役
2020年６月　ウシオ電機株式会社 社外取締役（監査等委員）（現任）
2020年６月　養命酒製造株式会社 社外取締役（監査等委員）（現任）
2021年６月　プリマハム株式会社 社外監査役（現任）
2022年６月　当社社外取締役（現任）
2023年３月　ライオン株式会社 社外監査役（現任）

社外取締役候補者とした理由および期待される役割の概要

公認会計士、税理士としての専門的な知識および豊富な経験を有しており、他社においても社外監査役や社外取締役（監査等委員）に就任されております。それらの知見をもとに、当社においても監督機能を適切に果たしております。同氏には、引き続き有益な助言・指導が期待できると判断し、社外取締役の候補者といたしました。

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

候補者番号

6

再任

社外

独立役員

つる　た　ち　ず　こ
鶴 田 千 寿 子

（1974年３月２日生）　女性

所有する当社の株式数
410株（普通株式）

社外取締役在任年数
２年

取締役会出席状況
（18回／18回）

略歴ならびに当社における地位および担当

2000年 4 月　東京地方検察庁検事
2007年12月　弁護士登録（第二東京弁護士会）
　　ブレークモア法律事務所入所
2009年 4 月　城山綜合法律事務所入所
2012年 4 月　鶴田六郎法律事務所入所（現任）
2023年 6 月　当社社外取締役（現任）

社外取締役候補者とした理由および期待される役割の概要

弁護士としての専門的な知識・経験を有しており、当社における内部統制およびコンプライアンス強化等に関して監督機能を適切に果たしております。同氏には、引き続き有益な助言・指導が期待できると判断し、社外取締役の候補者といたしました。なお同氏は、会社経営に関与したことはありませんが、上記の理由により社外取締役としての職務を適切に遂行できると判断いたしました。

重要な兼職の状況

鶴田六郎法律事務所　弁護士

候補者番号

7

新任

社外

独立役員

さな　だ　ゆき　みつ

真田 幸光

（1957年９月23日生）　男性

所有する当社の株式数

０株（普通株式）

略歴ならびに当社における地位および担当

1981年４月　株式会社東京銀行（現株式会社三菱UFJ銀行）入行
1997年５月　株式会社東京三菱銀行（現株式会社三菱UFJ銀行）ソウル支店主任支店長代理
1997年12月　ドレスナー銀行 東京支店　企業融資部部長
1998年11月　愛知淑徳大学 ビジネス・コミュニケーション研究所 助教授
2002年４月　愛知淑徳大学 コミュニケーション学部 教授
2004年４月　愛知淑徳大学 ビジネス学部 教授（現任）
　　同コミュニケーション研究科 教授兼担（現任）
2014年６月　多摩信用金庫 員外監事(現任)
2021年６月　株式会社武蔵野銀行 社外取締役(現任)
2024年10月　嘉悦大学 副学長 教授（現任）
　　愛知淑徳大学 名誉教授（現任）

社外取締役候補者とした理由および期待される役割の概要

経済学の専門家として経済・金融業界において高い専門性を持ち、また海外経験やドレスナー銀行東京支店企業融資部部長等の豊富な経験は、当社の財務戦略やリスク管理において有益なご意見やご指摘をいただけると判断し、社外取締役の候補者といたしました。なお、同氏は、社外取締役となること以外の方法で会社経営に関与したことはありませんが、上記の理由により社外取締役としての職務を適切に遂行していただけると判断いたしました。

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

（注１）各候補者と当社との間には、特別の利害関係はありません。
（注２）当社は、候補者坂田政一氏、須永明美氏および鶴田千寿子氏を東京証券取引所の定めに基づく独立役員として指定し、同取引所に届け出ております。なお、各氏の再任が承認された場合には、引き続き独立役員とする予定であります。
（注３）当社は、候補者真田幸光氏の選任が承認された場合には、同氏を東京証券取引所の定めに基づく独立役員として指定し、同取引所に届け出る予定であります。
（注４）社外取締役との責任限定契約について
候補者坂田政一氏、須永明美氏および鶴田千寿子氏は、当社との間で責任限定契約を締結しております。なお、各氏が再任された場合には、当該責任限定契約を継続する予定であります。また、当社は、候補者真田幸光氏の選任が承認された場合には、同氏との間で責任限定契約を締結する予定であります。責任限定契約の概要は次のとおりであります。責任限定契約締結後、社外取締役として、その任務を怠ったことにより、当社に対し損害賠償責任を負う場合において、その職務を行うにつき善意でかつ重大な過失がないときには、その在職中に当社から職務執行の対価として受け、または受けるべき財産上の利益の１年間あたりの額に相当する額として、会社法施行規則第113条に定める方法により算定される金額に、２を乗じて得た額を、当該損害賠償責任の限度とし、それを超える損害賠償責任は免除するものであります。
（注５）当社は、取締役、監査役、および執行役員の全員を被保険者として、役員等賠償責任保険（D&O保険）契約を締結しています。当該保険契約により、被保険者がその職務の執行に関して責任を負うこと、または当該責任の追及に係る請求を受けることによって生ずる損害が補填されます。ただし、法令違反の行為であることを認識して行った行為に起因して生じた損害は補填されないなど、一定の免責事由があります。また、当該保険契約の保険料の全額を当社

が負担しております。なお、各候補者が取締役に就任した場合は、各候補者は当該保険契約の被保険者となります。なお、当社は、当該保険契約を毎年５月に更新しております。

（注６）上記「所有する当社の株式数」には候補者が直接保有する株式と役員持株会における持分を合算して記載しております（1株未満を切り捨てて記載しております。）。

＜ご参考＞

取締役の専門性と経験（スキル・マトリックス）

当社は、取締役会がその機能を十分に発揮するとともに、当社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（スキル）を整理しております。今後も必要に応じてスキルの見直しを検討してまいります。以下のスキル・マトリックスは、各取締役候補者に特に期待されるスキルを記載しており、各取締役候補者の有する全ての知見を表すものではありません。

氏　名	現在の当社における地位	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	ものづくり（生産・技術・製品開発）	ＩＴ・ＤＸ
川瀬 正裕（かわせ まさひろ） 再任	代表取締役社長執行役員 兼ＣＥＯ	●	●			●	●	●
齋藤 考（さいとう たかし） 再任	取締役副社長執行役員 兼ＣＦＯ	●	●	●	●			
高岡 知樹（たかおか ともき） 新任	専務執行役員	●	●			●		
坂田 政一（さかた まさかず） 再任 社外取締役候補者 独立役員候補者	社外取締役	●		●		●	●	●
須永 明美（すなが あけみ） 再任 社外取締役候補者 独立役員候補者	社外取締役	●		●				
鶴田 千寿子（つるた ちずこ） 再任 社外取締役候補者 独立役員候補者	社外取締役				●			
真田 幸光（さなだ ゆきみつ） 新任 社外取締役候補者 独立役員候補者	―		●	●		●		

第４号議案　補欠監査役１名選任の件

本株主総会終結の時をもって監査役田中順一氏が退任いたしますので、法令に定める社外監査役の員数を欠くことになる場合に備え、補欠監査役1名の選任をお願いするものであります。

なお、当該補欠監査役につきましては、社外監査役が法令に定める員数を欠くことを就任の条件とし、その任期は、当社定款の規定により、退任される監査役の任期の満了する時までとなります。

本議案に関しましては、監査役会の同意を得ております。

監査役候補者は、次のとおりであります。

社外

独立役員

あさ　い　　たかし
浅 井　　隆

（1961年３月17日生）男性

所有する当社の株式数

０株（普通株式）

略歴および当社における地位

1990年４月　弁護士登録
　　第一芙蓉法律事務所入所
1998年１月　同パートナー（現任）
2001年４月　武蔵野女子大学 非常勤講師
2002年４月　慶應義塾大学 法学部非常勤講師
2005年４月　慶應義塾大学大学院 法務研究科非常勤講師
2009年４月　同教授
2014年４月　同非常勤講師（現任）
2016年３月　マブチモーター株式会社 社外監査役
2019年３月　同社外取締役（監査等委員）

補欠社外監査役候補者とした理由

弁護士としての専門的な知識・経験を有することから、当社における内部統制およびコンプライアンス強化等に関して、有益なご意見やご指摘をいただけると判断し、補欠の社外監査役の候補者といたしました。なお同氏は、会社経営に関与したことはありませんが、上記の理由により社外監査役としての職務を適切に遂行できると判断いたしました。

重要な兼職の状況

第一芙蓉法律事務所　パートナー
慶應義塾大学大学院法務研究科非常勤講師

（注１）候補者浅井隆氏と当社との間には、特別の利害関係はありません。

（注２）候補者浅井隆氏は補欠の社外監査役候補者であります。当社は、同氏の選任が承認され、同氏が社外監査役に就任した場合には、同氏を東京証券取引所の定めに基づく独立役員として指定し、同取引所に届け出る予定であります。

（注３）監査役との責任限定契約について
当社は、候補者浅井隆氏の選任が承認され、同氏が社外監査役に就任した場合には、同氏との間で責任限定契約を締結する予定であります。責任限定契約の概要は次のとおりであります。本契約締結後、監査役として、その任務を怠ったことにより、当社に対し損害賠償責任を負う場合において、その職務を行うにつき善意でかつ重大な過失がないときには、その在職中に当社から職務執行の対価として受け、または受けるべき財産上の利益の１年間あたりの額に相当する額として、会社法施行規則第113条に定める方法により算定される金額に、２を乗じて得た額を、当該損害賠償責任の限度とし、それを超える損害賠償責任は免除するものであります。

（注４）当社は、取締役、監査役、および執行役員の全員を被保険者として、役員等賠償責任保険（D＆O保険）契約を締結しています。当該保険契約では、被保険者がその職務の執行に関して責任を負うこと、または当該責任の追及に係る請求を受けることによって生ずる損害について補填されます。ただし、法令違反の行為であることを認識して行った行為に起因して生じた損害は補填されないなど、一定の免責事由があります。また、当該保険契約の保険料の全額を当社が負担しております。なお、候補者が監査役に就任した場合は、候補者は当該保険契約の被保険者となります。なお、当社は、当該保険契約を毎年５月に更新しております。

以　上

事 業 報 告

（2024年４月１日から2025年３月31日まで）

１．企業集団の現況

（１）当連結会計年度の事業の状況

①事業の経過及びその成果

当連結会計年度における世界経済は、インフレ圧力の緩和により各国の個人消費が持ち直し、小売などの景況感が改善している一方、米国政府によるすべての国・地域を対象とする追加関税、相互関税の上乗せなどによる、先行きの不透明感から、消費の手控えや設備投資の減少を招き、景気減速のリスクが高まっております。

こうした中、わが国経済は、堅調なインバウンド需要や、個人需要の持ち直しによる消費下支えがあるものの、構造的な人手不足問題や、米関税の引き上げによる輸出の減少も予想され、先行きの見通しづらい経営環境が続いています。

当社グループの事業に関しましては、自動車関連では需要に底堅さが見られたものの、中米・欧州製造拠点での生産性の悪化等もあり、また建設機械関連では、中国市場を中心に北米、アジアでの需要も減少したことにより、当連結会計年度は厳しい経営環境となりました。

このような環境のもと、当社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が、営業利益につきましては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。

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（以下、「下請法」）に基づく勧告（以下、「本勧告」）を受けました。当社は、当社製品の主に補給部品の一部（以下、「本部品」）について、その製造を下請法の対象と認定されたお取引先様（以下、「対象事業者様」）に委託しており、本部品の製造に使用する当社が管理する型及び治具（以下、「本型等」）を一部の対象事業者様に保管させておりました。

本勧告では、本型等を使用する本部品の発注を長期間行わないにもかかわらず、本型等を無償で保管させていた行為が下請法第４条第２項第３号（不当な経済上の利益の提供要請の禁止）の規定に抵触すると判断されたものです。

当社は本勧告を厳粛に受け止め、2025年5月12日に本勧告に係る取締役会決議を行いました。本決議に基づき、当社は、下請法の社内教育の実施など社内体制の整備のために必要な措置を講じ、今後の取引において下請法に違反する行為が発生することのないよう、本件について役員及び従業員に周知徹底するなど、本勧告において求められた措置を速やかに実行するとともに、コンプライアンスの一層の強化と再発防止に努めてまいります。

なお、当社においては、対象事業者様との間で誠実に協議を行い、適切な保管費用のお支払いをしてまいります。今後、お支払い完了の事実等につき公正取引委員会にご確認いただきながら、速やかに対応してまいります。

売上高	セグメント利益
4,383億円（前期比△1.0%） ↘	198億円（前期比△5.4%） ↘
営業利益	**親会社の所有者に帰属する当期利益**
227億円（前期比+1.1%） ↗	149億円（前期比△5.8%） ↘

セグメント別の業績は次のとおりです。

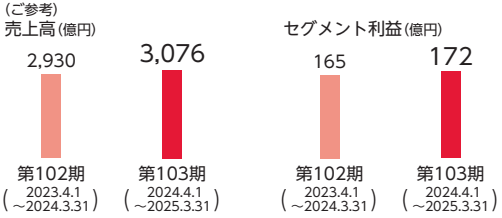
セグメント別の業績

ＡＣ（オートモーティブコンポーネンツ）事業

売上高 3,076億円

事業内容

ショックアブソーバ、サスペンションシステム、パワーステアリング、ベーンポンプ、フロントフォーク、オイルクッションユニット、ステイダンパ、フリーロック、鉄道車両用オイルダンパ



当セグメントは、四輪車用油圧緩衝器、二輪車用油圧緩衝器、四輪車用油圧機器とその他製品から構成されております。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、欧州でのOEM製品の販売や東欧・中東市販市場での需要増加、円安による為替影響等により、売上高は2,279億円と前連結会計年度に比べ6.0%の増収となりました。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、中国での販売やインド市場での需要の増加により、売上高は438億円と前連結会計年度に比べ5.9%の増収となりました。

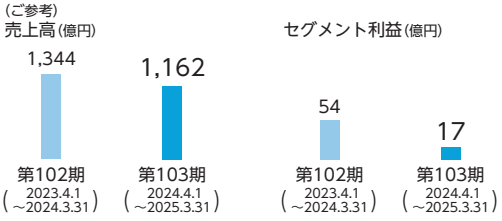
以上の結果、当セグメントの売上高は3,076億円と前連結会計年度に比べ5.0%の増収となり、セグメント利益は172億円と前連結会計年度に比べ7億円の増益となりました。

ＨＣ（ハイドロリックコンポーネンツ）事業

売上高 **1,162億円**

事業内容

シリンダ、バルブ、ポンプ、モータ、衝突用緩衝器、舞台機構、艦艇機器、免制振装置、シミュレータ、油圧システム、トンネル掘削機、環境機器



当セグメントは、産業用油圧機器、システム製品、その他製品から構成されております。建設機械向けを主とする産業用油圧機器は、建設機械の中国市場での需要減少の継続に加え、北米やアジアでの需要低迷により、売上高は1,064億円と前連結会計年度に比べ14.6％の減収となりました。

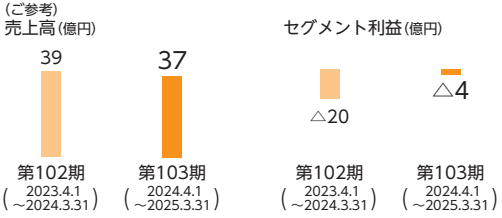
以上の結果、当セグメントの売上高は1,162億円と前連結会計年度に比べ13.6％の減収となり、セグメント利益は17億円と前連結会計年度に比べ37億円の減益となりました。

航空機器事業

売上高 **37億円**

事業内容

航空機離着陸装置、操舵装置、制御装置、緊急装置



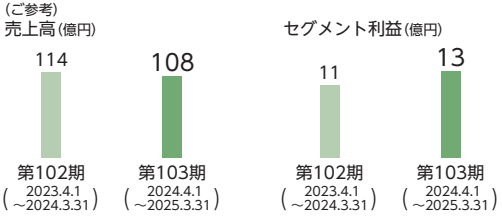
当セグメントは、航空機器用油圧機器から構成されております。生産調整による出荷減少等により、売上高は37億円と前連結会計年度に比べ5.9％の減収となり、セグメント損失は４億円(前連結会計年度セグメント損失20億円)となりました。

特装車両事業及びその他

売上高 **108億円**

事業内容

コンクリートミキサ車、粉粒体運搬車、特殊機能車等



当セグメントは、特装車両等から構成されております。コンクリートミキサ車を主とする特装車両において、2025年１月にKYB-Conmat Pvt. Ltd.を連結範囲から除外した影響により、当セグメントの売上高は108億円と前連結会計年度に比べ5.0％の減収となったものの、セグメント利益は13億円と前連結会計年度に比べ２億円の増益となりました。

②設備投資の状況

当連結会計年度の設備投資につきましては、生産体制の整備・拡充及び品質向上に向けた対応として210億27百万円（無形資産及び長期前払費用に係るものを含む）の投資を実施いたしました。

セグメント別の内訳としましては、ＡＣ事業で122億18百万円、ＨＣ事業で81億66百万円、航空機器事業で76百万円、特装車両事業及びその他で５億67百万円の投資を行いました。

なお、各セグメントの値はセグメント間取引調整前のものです。

③資金調達の状況

当連結会計年度におきましては、設備投資等のため総額約80億円の借入を実行いたしました。

④重要な企業再編等の状況

該当する事項はありません。

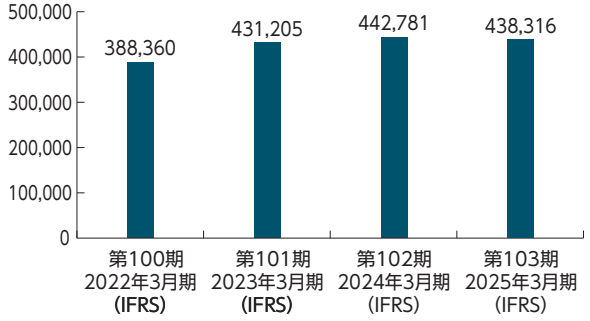
（2）財産及び損益の状況

区　　分	第100期 (2022年３月期)	第101期 (2023年３月期)	第102期 (2024年３月期)	第103期 (当連結会計年度) (2025年３月期)
	IFRS	IFRS	IFRS	IFRS
売上高　(百万円)	388,360	431,205	442,781	438,316
セグメント利益　(百万円)	24,713	25,500	20,959	19,825
親会社の所有者に帰属する当期利益　(百万円)	22,549	27,210	15,818	14,899
基本的１株当たり当期利益　(　円　)	427.48	514.20	294.79	281.13
資産合計　(百万円)	434,187	446,836	476,530	463,112
親会社の所有者に帰属する持分　(百万円)	153,411	182,830	217,191	225,537
１株当たり親会社所有者帰属持分　(　円　)	2,754.24	3,329.15	4,082.80	4,442.77

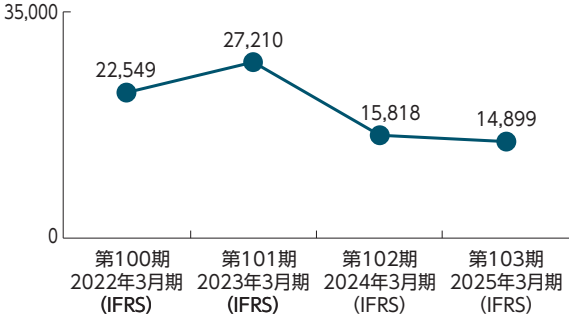
（注１）セグメント利益は、売上高から売上原価、販売費及び一般管理費を控除して算出しております。
（注２）当社は、第100期においてA種優先株式を発行しております。「基本的１株当たり当期利益」は、親会社の所有者に帰属する当期利益からＡ種優先株式に係る配当金を控除した金額を発行済普通株式の加重平均株式数で除して算定しています。
また、「１株当たり親会社所有者帰属持分」は、親会社の所有者に帰属する持分からＡ種優先株式の払込金額およびＡ種優先株式に係る配当金を控除した金額を、当期末発行済普通株式数で除して算定しています。
（注３）当社は2024年12月３日付で普通株式１株につき２株の割合で株式分割を行っております。第100期の期首に当該株式分割が行われたと仮定して、基本的１株当たり当期利益及び１株当たり親会社所有者帰属持分を算定しております。

＜ご参考＞

売上高（単位：百万円）



親会社の所有者に帰属する当期利益（単位：百万円）



（3）重要な子会社の状況

会　社　名	資本金	当社の議決権比率	主要な事業内容
凱迩必(中国)投資有限公司	84,710 千米ドル	100 %	中国におけるＡＣ事業及び ＨＣ事業の統轄等
KYB Americas Corporation	60,000 千米ドル	100 %	ＡＣ事業製品の製造・販売及び ＨＣ事業製品の販売
凱迩必機械工業(鎮江)有限公司	66,950 千米ドル	※　100 %	ＡＣ事業製品及びＨＣ事業製品の 製造・販売
無錫凱迩必拓普減震器有限公司	34,400 千米ドル	100 %	ＡＣ事業製品の製造・販売
KYB Mexico S.A. de C.V.	51,008 千米ドル	※　100 %	ＡＣ事業製品の製造・販売
KYB (Thailand) Co., Ltd.	200 百万タイバーツ	67 %	ＡＣ事業製品の製造・販売
カヤバモーターサイクルサスペンション株式会社	400 百万円	66.6 %	ＡＣ事業製品の製造・販売
KYB Suspensions Europe, S.A.U.	27,083 千ユーロ	※　100 %	ＡＣ事業製品の製造・販売
KYB Europe GmbH	701 千ユーロ	100 %	欧州におけるＡＣ事業の統轄等及び ＡＣ事業製品の販売
KYB Manufacturing Czech s.r.o.	930 百万チェコ・コルナ	※　100 %	ＡＣ事業製品の製造・販売
KYB Motorcycle Suspension India Pvt. Ltd.	2,241 百万インド・ルピー	66.6 %	ＡＣ事業製品の製造・販売
KYB Manufacturing do Brasil Fabricante de Autopeças S.A.	332,808 千ブラジルレアル	※　100 %	ＡＣ事業製品の製造・販売
KYB Middle East FZE	2,000 千UAEディルハム	100 %	ＡＣ事業製品の販売

（注１）※印は子会社による所有を含む比率を表示しています。
（注２）「ＡＣ事業」は「オートモーティブコンポーネンツ事業」の略称であり、「ＨＣ事業」は「ハイドロリックコンポーネンツ事業」の略称となっております。
（注３）上記13社は、会社の資本金、資本剰余金、売上高および当社での重要性を参考に選択いたしました。

（4）対処すべき課題

2023中期経営計画では、「品質経営を極める」をスローガンにTQM（※１）を最大限に活用し、経営基盤強化を図ってまいりました。しかしながら、依然として続くエネルギーや原材料価格の高騰、急激な為替変動、地政学リスクの高まりなどの不安定な状況が続く中、収益性の維持向上、電動化関連の新製品投入、成長領域への投資、ガバナンス強化等の取り組みを行ってまいりましたが、収益性の改善においてはまだ課題があると認識しております。2023中期経営計画最終年度の2025年度は、これらの課題に対しスピードを上げて取り組み、経営基盤強化を図るとともに中長期経営戦略に繋げてまいります。

１．収益性の改善

建設機械は最大市場である中国での大幅な需要減少が継続し、世界全体の需要の回復が遅れています。この世界的な需要変動への対応力を強化、ＨＣ事業におけるグローバルでの生産体制の最適化を進めます。コスト競争力のある拠点に生産を移管し、日本・中国における生産・供給体制の再構築を図ります。併せて事業環境に即した規模へ生産能力を見直し、固定費の縮減により収益性を改善してまいります。

当社は、重要な取引先であった知多鋼業株式会社を、公開買付けを通じて2025年4月に子会社化しました。さらに、株式売渡請求によるスクイーズアウト手続きを実施し、2025年5月に同社を当社の完全子会社としております。完全子会社化は、ＡＣ事業における①アフターマーケット領域（市販市場）の強化、②環境変化に対応したグローバルな最適地生産を軸とした原価低減活動、③製品の安定的な生産・供給に向けての調達先との最適なサプライチェーンの構築と強靭化を主な目的としています。両社の相互連携やノウハウの共有などのシナジーにより、これらの目的を実現してまいります。

２．成長戦略

当社は、今後長期的に高い経済成長と自動車産業の大きな発展が見込まれるインドにショックアブソーバの生産拠点を設立することを決定いたしました。インド市場では大きなシェアを持つ日系メーカーだけでなく、外資系・地場系メーカー向けOEMビジネスの獲得を目指してまいります。併せて、グローバルでコスト競争力のある製品づくり（グローバル最安コスト）に挑戦し、市販ビジネスの維持および拡大を図ってまいります。

主な事業の取り組みは以下のとおりです。

３．オートモーティブコンポーネンツ事業（AC事業）

AC事業につきましては、母機の電動化・自動化のトレンドに対し、新商品・改良商品の開発を促進するとともに、新領域への進出を図り、収益力向上だけでなく全てのステークホルダーのニーズを満たすべく挑戦をしてまいります。

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ステアバイワイヤ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、全ての移動を快適にする技術に挑戦してまいります。

４．ハイドロリックコンポーネンツ事業（HC事業）

HC事業につきましては、事業環境の大きな変化に対応し、既存製品であるシリンダ・モータは生産体制整備を実施し、競争力強化を図っていきます。ポンプ・バルブは製品ラインナップを拡充し、事業の成長へ貢献できる方策を遂行してまいります。一方、新技術・新製品においては早期市場投入を図り、将来の事業の柱となる商品を創出することを目指します。社会課題である人材不足を背景としたニーズへタイムリーに応えるため、電動化・自動化製品の投入に向け、開発体制の整備を進めてまいります。

５．特装車両事業

特装車両事業につきましては、ドラム軽量化により積載量を増加し運搬効率の向上、作業時の安全対策や使い勝手の向上など、継続してお客様のニーズを反映させた製品を提供していきます。社会課題に対して、CO2排出ゼロ・低騒音化を実現した地球にやさしい国内初EV対応ミキサ車の市場投入に向け開発を進めてまいります。

６．100周年に向けて

当社は、2025年3月10日に創立90周年を迎え「ゆめある あしたを、つくろう。」をスローガンに、10年後の100周年、そしてその先の未来まで、持続可能な企業として社会に貢献し続けるために、事業ポートフォリオの

変革を通じて成長戦略を描いていきます。自動車や建設機械の電動化・自動化に対応し、新商品開発と新市場参入に挑戦し続けます。また積極的にサステナビリティへの取り組みを行い、全てのステークホルダーの期待に応え、企業価値向上を図ってまいります。

（※1）TQM：Total Quality Management（総合的品質管理）の略で、製造部門のみならず全社的な業務改善へも発展させた管理手法。

（5）主要な事業内容　（2025年3月31日現在）

事業内容	主要製品
A C 事 業	ショックアブソーバ、サスペンションシステム、パワーステアリング、ベーンポンプ、フロントフォーク、オイルクッションユニット、ステイダンパ、フリーロック、鉄道車両用オイルダンパ
H C 事 業	シリンダ、バルブ、ポンプ、モータ、衝突用緩衝器、舞台機構、艦艇機器、免制振装置、シミュレータ、油圧システム、トンネル掘削機、環境機器
航空機器事業	航空機用離着陸装置、操舵装置、制御装置、緊急装置
特装車両事業及びその他	コンクリートミキサ車、粉粒体運搬車、特殊機能車等

（注）「AC事業」は「オートモーティブコンポーネンツ事業」の略称であり、「HC事業」は「ハイドロリックコンポーネンツ事業」の略称となっております。

（6）主要な営業所および工場　（2025年3月31日現在）

当　社	本社：東京都港区、相模工場：神奈川県相模原市、熊谷工場：埼玉県深谷市、岐阜工場：岐阜県可児市、三重工場：三重県津市、長野工場：長野県埴科郡
KYB Americas Corporation	本社：米国
凱迩必機械工業（鎮江）有限公司	本社：中国
無錫凱迩必拓普減震器有限公司	本社：中国
KYB Mexico S.A. de C.V.	本社：メキシコ
KYB Manufacturing do Brasil Fabricante de Autopeças S.A.	本社：ブラジル
KYB Suspensions Europe, S.A.U.	本社：スペイン
KYB Manufacturing Czech s.r.o.	本社：チェコ
KYB Middle East FZE	本社：アラブ首長国連邦

（7）使用人の状況　（2025年３月31日現在）

①企業集団の使用人の状況

セグメントの名称	従業員数	前連結会計年度末比増減
ＡＣ事業	8,496名	50名減
ＨＣ事業	3,263名	205名減
航空機器事業	114名	12名減
報告セグメント計	11,873名	267名減
特装車両事業及びその他	100名	417名減
全社（共通）	978名	１名増
合計	12,951名	683名減

（注１）従業員数は、就業人員であり、臨時雇用者数を含んでおりません。
（注２）全社（共通）は、当社の経理・総務・人事部門等の管理部門の従業員であります。
（注３）前連結会計年度末に比べ従業員数が683名減少しておりますが、主として2025年１月６日付で、インドにおける合弁会社であるKYB Conmat Pvt. Ltd.の当社が保有する株式の全てをインド側パートナーに売却し、合弁事業を解消したことによるものです。

②当社の使用人の状況

従業員数	前事業年度末比増減	平均年齢	平均勤続年数
4,473名	82名減	41.6歳	17.1年

（注１）従業員数は、就業人員であり、臨時雇用者数を含んでおりません。
（注２）従業員数は、他社への出向者130名を除いて表示しております。

（8）企業集団の主要な借入先の状況　（2025年３月31日現在）

借　入　先	借　入　額（百万円）
株式会社みずほ銀行	26,561
株式会社三菱ＵＦＪ銀行	13,004

2．会社の現況 (2025年３月31日現在)

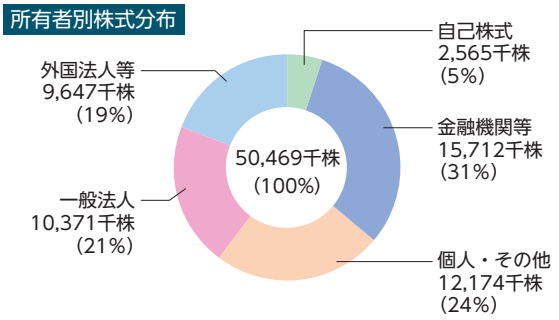
（１）株式の状況

①発行可能株式総数…　57,300,000株

②発行済株式の総数…　普通株式　50,468,662株
　　Ａ種優先株式　125株

③株主数……　普通株式　11,939名
　　Ａ種優先株式　８名

＜ご参考（普通株式）＞



④大株主（上位10名）

株　主　名	持株数	持株比率（%）
日本マスタートラスト信託銀行株式会社（信託口）	普通株式　5,107,100	10.7
トヨタ自動車株式会社	普通株式　2,938,834	6.1
株式会社日本カストディ銀行（信託口）	普通株式　2,229,800	4.7
カヤバ協力会社持株会	普通株式　2,081,100	4.3
明治安田生命保険相互会社	普通株式　2,009,300 Ａ種優先株　15	4.2
日立建機株式会社	普通株式　1,784,000	3.7
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	普通株式　1,223,000	2.6
株式会社大垣共立銀行	普通株式　1,182,866 Ａ種優先株式　10	2.5
野村　絢	普通株式　1,156,600	2.4
カヤバ従業員持株会	普通株式　1,100,030	2.3

（注1）持株比率は自己株式（2,565,266株）を控除して計算しております。
（注2）当社は自己株式を2,565,266株保有しておりますが、上記大株主からは除外しております。

⑤当事業年度中に当社役員に対して職務執行の対価として交付された株式の状況
当事業年度中に交付した株式報酬の内容は次のとおりです。

役員区分	株式の種類および数	交付された者の数
取締役（社外取締役を除く）	普通株式　3,406 株	４名
社外取締役	―	―
監査役	―	―

（注）当社は2024年12月３日付けで普通株式１株につき２株の割合で株式分割を行っております。取締役（社外取締役を除く）の株式の種類および数には、分割後の数を記載しております。

⑥その他株式に関する重要な事項
該当する事項はありません。

（2）新株予約権等の状況

該当する事項はありません。

（3）会社役員の状況

①取締役および監査役の状況　（2025年３月31日現在）

会社における地位	氏　名	担当および重要な兼職の状況
代表取締役会長	大　野　雅　生	
代表取締役社長執行役員 兼CEO	川　瀬　正　裕	
取締役副社長執行役員 兼CFO	齋　藤　　考	グローバル財務統轄 CSR統轄 広報・IR担当 CSR・安全本部長
取締役	塩　澤　修　平	株式会社アーレスティ 社外取締役（監査等委員） 慶應義塾大学 名誉教授 東京国際大学 審議役・経済学部教授
取締役	坂　田　政　一	ＵＬＳグループ株式会社 社外取締役（監査等委員） 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
取締役	須　永　明　美	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
取締役	鶴　田　千寿子	鶴田六郎法律事務所 弁護士
常勤監査役	國　原　　修	
常勤監査役	田　中　順　一	
常勤監査役	相　楽　昌　彦	
常勤監査役	根　本　一　雄	
監査役	渡　辺　淳　子	ＪＵＫＩ株式会社 社外取締役（指名・報酬諮問委員会委員）

（注１）取締役 塩澤修平氏、坂田政一氏、須永明美氏および鶴田千寿子氏は、会社法第２条第15号に定める社外取締役であります。４名を東京証券取引所に対し、独立役員として届け出ております。
（注２）常勤監査役 田中順一氏、相楽昌彦氏および監査役 渡辺淳子氏は、会社法第２条第16号に定める社外監査役であります。３名を東京証券取引所に対し、独立役員として届け出ております。
（注３）常勤監査役 國原修氏は、経理および財務分野の経験に基づき、財務および会計に関する相当程度の知見を有しております。
（注４）事業年度中の役員の異動
・取締役 中島康輔氏は2024年6月25日開催の当社第102期定時株主総会終結の時をもって任期満了により退任いたし

ました。
・常勤監査役 野々山秀貴氏は2024年6月25日開催の当社第102期定時株主総会終結の時をもって任期満了により退任いたしました。
・常勤監査役 根本一雄氏は2024年６月25日開催の当社第102期定時株主総会において新たに選任され就任いたしました。

②責任限定契約の内容の概要

当社は、会社法第427条第１項の規定により、社外取締役および監査役（社外監査役に限らない）との間で、会社法第423条第１項の損害賠償責任を限定する契約を締結しており、当該契約に基づく賠償責任限度額は、法令の定める最低責任限度額となります。

③役員等賠償責任保険契約の内容の概要

当社は、取締役、監査役、および執行役員の全員を被保険者として、役員等賠償責任保険（Ｄ＆Ｏ保険）契約を締結しています。当該保険契約により、被保険者がその職務の執行に関して責任を負うこと、または当該責任の追及に係る請求を受けることによって生ずる損害が補填されます。ただし法令違反の行為であることを認識して行った行為に起因して生じた損害は補填されないなど、一定の免責事由があります。また、当該保険契約の保険料の全額を当社が負担しております。

④当事業年度に係る取締役および監査役の報酬

（イ）取締役の個人別の報酬等の内容に係る決定方針に関する事項

当社は、取締役の個人別の報酬等の内容に係る決定方針（以下「決定方針」といいます）を定めております。

（ａ）決定方針の決定方法

当社の取締役会は、社外取締役と代表取締役で構成する任意の報酬委員会から答申された内容を受け、取締役会において決定方針を決議しております。

（ｂ）決定方針の内容の概要

取締役の報酬は、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）によって構成される。

なお、社外取締役の報酬については、そ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ない。

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、役職・職責に応じた金額とし、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の答申を受け、取締役会決議により決定され、毎月各取締役に支給する。

業績連動報酬は、金銭報酬および株式報酬から構成される。金銭報酬の支給総額は、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、業績連動報酬支給事業年度の前事業年度（評価期間）における親会社の所有者に帰属する当期利益金額の1.0%、かつ、取締役（社外取締役を除く）の基本報酬と業績連動報酬のうち金銭報酬部分との合計額の40%を上限とし、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る。そして、あらかじめ定めた各取締役の役職に応じた按分値をもとに、報酬委員会の答申を受け、取締役会決議により各取締役への支給額が決定され、各取締役に評価期間終了後に一括支給する。

株式報酬については、株主総会で決議された上限数および報酬総額限度額の範囲内において、評価期間における業績連動報酬の算定の基礎となる指標の達成度に応じて、あらかじめ定めた各取締役の役職に応じた支給株式数をもとに、報酬委員会の答申を受け、取締役会決議により各取締役への支給株式数が決定され、各取締役に当社の普通株式を評価期間終了後に一括支給する。

業績連動報酬の算定の基礎となる指標は、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）金額および、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）を算定指標としており、業績連動報酬の額又は数は、これらの算定指標の達成度に応じて算定する。

取締役（社外取締役を除く）について、報酬等の種類ごとの割合は、業績指標100%達成時において、おおよその目安として固定報酬：業績連動金銭報酬：業績連動株式報酬＝６：３：１とする。

固定額報酬および業績連動報酬の個人別支給額の決定については、報酬委員会で固定報酬および業績連動報酬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た内容に基づいて算定・決定する方針とする。

（ｃ）当該事業年度に係る取締役の個人別の報酬等の内容が決定方針に沿うものであると取締役会が判断した理由

当事業年度に係る取締役の個人別の報酬等の内容については、報酬委員会が原案について決定方針との整合性を含め総合的に審議し、取締役会に対し原案が妥当である旨の答申を行った上で、取締役会としてもその答申内容を尊重して決定していることから、決定方針に沿うものであると判断しております。

（ロ）取締役および監査役の報酬等についての株主総会の決議に関する事項

当社取締役の固定報酬限度額は、1997年６月27日開催の第75期定時株主総会において、月額30,000千円以内（ただし使用人分給与は含まない）と決議しております。当該定時株主総会終結時点での取締役の員数は20名です。また、当社取締役（社外取締役を除く）の業績連動報酬は、金銭報酬および株式報酬から構成され、2022年６月23日開催の第100期定時株主総会において、当該固定報酬とは別枠で、金銭報酬限度額は年額200,000千円以内、株式報酬上限は、総数４万株（注）以内および年額75,000千円以内と決議しております。当該定時株主総会終結時点での取締役（社外取締役を除く）の員数は６名です。

当社監査役の報酬限度額は、2022年６月23日開催の第100期定時株主総会において、月額10,000千円以内と決議しております。当該定時株主総会終結時点での監査役の員数は５名（うち社外監査役は３名）です。

（注）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2万株とされておりましたが、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おりますので、当該株式分割を踏まえた調整の結果、上記では4万株と記載しております。

（ハ）取締役および監査役の報酬等の総額

役員区分	報酬等の総額（百万円）	報酬等の種類別の総額（百万円）			対象となる役員の員数（人）
		固定報酬	業績連動報酬		
		基本報酬	金銭報酬	株式報酬	
取　締　役 （うち社外取締役）	289 （36）	184 （36）	89 （―）	15 （―）	8 （４）
監　査　役 （うち社外監査役）	97 （51）	97 （51）	―	―	6 （３）

（注１）業績連動報酬のうち金銭報酬は、当事業年度に係る報酬等として支給を予定している額を記載しております。

（注２）業績連動報酬のうち株式報酬は、当事業年度において費用計上した金額の合計額(ただし、過年度開示済分は除く)であります。

（注３）業績連動報酬の額又は数は、業績連動報酬支給事業年度の前事業年度における、以下の算定指標(２項目)の達成度に応じて算定いたします。なお、以下の算定指標を選択した理由は、当社グループの経営上重要な指標となっているためです。当事業年度における連結業績予想達成度の目標および実績は以下のとおりです。

算定指標	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
CO2排出量	207,312 t CO2	189,069 t CO2

⑤社外役員に関する事項

（イ）重要な兼職の状況および当社と重要な兼職先との関係

・取締役 塩澤修平氏は、株式会社アーレスティにおいて社外役員、慶應義塾大学名誉教授、東京国際大学審議役・経済学部教授を務めております。また、取締役 坂田政一氏は、ULSグループ株式会社において社外役員、株式会社プラネットにおいて代表取締役社長兼執行役員社長、一般社団法人　価値共創研究会において顧問を務めております。また、取締役 須永明美氏は、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において代表取締役社長、税理士法人丸の内ビジネスコンサルティングおよび丸の内監査法人において代表社員、ウシオ電機株式会社、養命酒製造株式会社、プリマハム株式会社およびライオン株式会社において社外役員を務めております。また、取締役 鶴田千寿子氏は、鶴田六郎法律事務所において弁護士を務めております。さらに、監査役 渡辺淳子氏は、JUKI株式会社において社外役員を務めております。
これらの社外役員の重要な兼職先と当社の間には、記載すべき特別な関係はありません。
なお、他の社外役員につきましては、該当する事項はありません。

（ロ）当事業年度における主な活動状況

（ａ）取締役会および監査役会への出席状況

氏名	取締役会			監査役会		
	開催回数	出席回数	出席率	開催回数	出席回数	出席率
取締役 塩澤修平	18回	18回	100%	—	—	—
取締役 坂田政一	18回	18回	100%	—	—	—
取締役 須永明美	18回	18回	100%	—	—	—
取締役 鶴田千寿子	18回	18回	100%	—	—	—
常勤監査役 田中順一	18回	18回	100%	22回	22回	100%
常勤監査役 相楽昌彦	18回	18回	100%	22回	22回	100%
監査役 渡辺淳子	18回	18回	100%	22回	22回	100%

（注）取締役会の開催回数は、書面決議による取締役会の回数を除いたものです。

（ｂ）取締役会および監査役会における発言状況、ならびに、社外取締役および監査役が果たすことが期待される役割に対して行った職務の状況

・取締役 塩澤修平氏は、経済学の専門家としての見識に基づき、主に金融ならびにＣＳＲ（企業の社会的責任）に関し、客観的な見地から意見を述べるなど、取締役会の意思決定の妥当性・適正性を確保するための助言・提言を行っております。
・取締役 坂田政一氏は、経営者として当社における多様性を重視した働き方改革、ＩＴの効率化や間接部門の生産性向上といった業務革新の分野に関し、客観的な見地から意見を述べるなど、取締役会の意思決定の妥当性・適正性を確保するための助言・提言を行っております。
・取締役 須永明美氏は、公認会計士、税理士としての知識ならびに他社における社外監査役や社外取締役（監査等委員）としての業務経験を活かし、主に財務・会計に関し客観的な見地から意見を述べるなど、取締役会の意思決定の妥当性・適正性を確保するための助言・提言を行っております。
・取締役 鶴田千寿子氏は、弁護士としての法律に関する知識を活かし、主にガバナンスおよびコンプライアンスに関し客観的な見地から意見を述べるなど、取締役会の意思決定の妥当性・適正性を確保するための助言・提言を行っております。
・常勤監査役 田中順一氏は、損害保険会社在任中の知識および経験を活かし、主に業務監査に対する見地から意見を述べるなど、取締役会の意思決定の妥当性・適正性を確保するための助言・提言を行っております。さらに、監査役会においても適宜発言を行っております。
・常勤監査役 相楽昌彦氏は、保険会社での営業現場目線やマネジメント経験による多面的な視点で、社会的信頼に応える良質な企業統治体制を確立する見地から、客観的な意見を述べるなど、取締役会の意思

決定の妥当性・適正性を確保するための助言・提案を行っております。さらに、監査役会においても適宜発言を行っております。
・監査役 渡辺淳子氏は、金融機関在任中の経験のみならず、営業および事業戦略の知識や経験を活かし、主に当社の監査業務および企業経営の健全性を確保するための有益な意見を述べるなど、取締役会の意思決定の妥当性・適正性を確保するための助言・提案を行っております。さらに、監査役会においても適宜発言を行っております。

（ハ）子会社等から受けた役員報酬等の総額
該当する事項はありません。

（4）会計監査人の状況
①名称　　太陽有限責任監査法人

②報酬等の額

	支　払　額
当事業年度に係る会計監査人の報酬等の額	130百万円
当社および子会社が会計監査人に支払うべき金銭その他の財産上の利益の合計額	141百万円

（注１）当社の主要な子会社につきましても太陽有限責任監査法人が会計監査人となっております。また、当社の海外子会社は、当社の会計監査人以外の監査法人の監査を受けております。
（注２）当社と会計監査人の間の監査契約において、会社法に基づく監査と金融商品取引法に基づく監査の監査報酬等の額を明確に区分しておらず、実質的にも区分できませんので、当事業年度に係る会計監査人の監査報酬等の額にはこれらの合計額を記載しております。
（注３）監査役会は、役員、社内関係部署および会計監査人から必要な資料を入手し報告を受けた他、前事業年度の監査計画・監査の遂行状況、当該期の報酬見積りの相当性を確認した結果、会計監査人の報酬等について、監査品質を維持向上していくために合理的な水準であると判断し、同意いたしました。

③会計監査人の解任または不再任の決定の方針
監査役会は、会計監査人が会社法第340条第1項各号に定める項目に該当すると認められる場合、監査役全員の同意により会計監査人を解任します。この場合、監査役会が選定した監査役は、解任後最初に招集される株主総会において、会計監査人を解任した旨およびその理由を報告します。また、上記のほか、会計監査人の職務の執行に支障がある場合等、その必要があると判断した場合には、監査役会は株主総会に提出する会計監査人の解任または不再任に関する議案の内容を決定します。

④会計監査人が受けた過去２年間の業務の停止の処分に関する事項
当社の会計監査人は、2023年12月26日付で、金融庁から契約の新規の締結に関する業務の停止３ヶ月（2024年１月１日から同年３月31日まで）の処分を受けました。

⑤責任限定契約の内容の概要
当社と会計監査人太陽有限責任監査法人との間に責任限定契約は締結しておりません。

（5）業務の適正を確保するための体制

当社は取締役会において、「内部統制システムの基本方針」を下記のように、決議しております。

（1）当社および子会社の取締役および使用人の職務の執行が法令および定款に適合することを確保するための体制

1）当社は、当社および子会社から成る企業集団（以下、当社グループという）の役員および従業員が法令および定款を遵守するとともに、高い倫理基準に基づく公正で誠実な企業行動を遂行するための「企業行動指針」を定める。

2）当社は、経営理念実現の前提となるコンプライアンスの最高価値化を確立させるため、当社社長を委員長としたコンプライアンス委員会を設置し、「グループコンプライアンス推進に関する規程」等の下、当社グループのコンプライアンスの推進を行う。また、当社グループの役員および従業員に対する教育を実施し、規範意識の醸成およびその意識改革に取り組む。

3）当社の監査部は、リスクベースで監査を行うとともに不正の存否の調査も行い、その結果を取締役会に報告する。

4）当社の監査部Ｊ－ＳＯＸ室は、財務報告に係る内部統制の評価を実施し、その結果を取締役会へ報告する。

5）当社グループは、不適切行為等に対して、再発防止策を実行する。

6）当社は、企業不祥事に繋がるリスクを軽減するため、機能部署による各種点検および監査を実施する。

7）当社グループの従業員等が、不利益を被る危険を懸念することなく、違法または不適切な行為等に関する情報や真摯な疑念を伝えることができるよう、社内外に適切な内部通報体制を整備するとともに、制度の周知徹底を行い、実効性向上を図る。内部統制部は、当社グループの内部通報の状況について定期的に取締役会に報告する。

（2）当社および子会社の取締役の職務の執行に係る情報の保存および管理に関する体制

1）当社グループは、取締役の職務執行に係る情報を、法令および社内規程に基づき適切に保存および管理する。

2）当社は、「情報セキュリティ基本方針」に基づき、情報資産保護のための体制を構築し、サイバー攻撃等による情報漏えい、システム障害等のリスクへの対策を講じる。

（3）当社および子会社の損失の危険の管理に関する規程その他の体制

1）リスク管理を体系的に定める「リスク管理規程」を制定し、当社グループのリスク管理を推進する。

2）リスク管理委員会を設置し、当社グループにおいて想定されるリスクの抽出と評価を実施するとともに重点リスクとその責任部署を決定する。リスク管理委員会は、責任部署の重点リスクに対する活動状況を定期的に取締役会に報告する。

3）当社グループにおいて重要事項の発生事実を認識した場合、「即報規則」に基づき、報告責任者が即時に社長に報告することを徹底する。社長は、発生事実に応じて関係者に対応を指示し、影響を最小限に抑制するための措置を講じる。

4）当社は、企業不祥事の芽をいち早く察知して対処可能とすべく、現場から積極的な情報の吸い上げに努める。

（4）当社および子会社の取締役の職務の執行が効率的に行われることを確保するための体制

1）当社グループは、取締役会の承認や報告を求める事項を「取締役会規則」に定め、意思決定の迅速化と業務執行の効率化を図る。

2）当社グループの中期および年度経営計画を策定し、経営目標を共有するとともに、経営会議で業務の執行状況を定期的に管理する。

3）執行役員会等の会議体で経営執行に係る重要事項について十分に事前審議を行い、取締役会における意思決定の適正化および効率化を図る。

（5）当社および子会社から成る企業集団における業務の適正を確保するための体制

1）子会社の取締役等の職務の執行に係る事項の当社への報告に関する体制

①当社グループの健全性を保ち、連結経営の効率化のために「グループ企業管理規程」を定める。

②子会社は、「グループ企業管理規程」の定めに従い、当社の経営会議において定期的に経営状況を報告する。

2）子会社が当社に対し事前承認を求める、または報告すべき事項を「グローバル職務権限規程」に定める。

子会社は「グローバル職務権限規程」に基づき、各社の「職務権限規程」を制定する。
3）当社グループは、グループガバナンスの状況を適切にモニタリングし、グループガバナンスの強化を図る。
4）当社は、海外地域拠点の自立化に向け、常務執行役員以上の執行役員自らが海外各地域を統轄する。

（6）監査役がその職務を補助すべき使用人を置くことを求めた場合における当該使用人に関する事項
取締役会は、監査役がその職務を補助すべき使用人を置くことを求めた場合、補助従業員を置く。

（7）前号の当該使用人の取締役からの独立性および当該使用人に対する指示の実効性に関する事項
監査役の職務を補助すべき使用人の人事異動、人事評価、懲戒処分等については、監査役会の同意を得る。

（8）当社および当社の子会社の取締役および使用人の監査役への報告に関する体制
1）当社グループの役員および従業員は、当社グループに著しい損害をおよぼすおそれのある事実を発見したときは、これを直ちに監査役に報告する。
2）取締役および執行役員は、取締役会および執行役員会等を通じて、その担当する業務の執行状況を監査役に報告する。
3）当社グループは、監査役へ報告した者が報告をしたことを理由として、いかなる不利益な取扱いも行わない。

（9）その他監査役の監査が実効的に行われることを確保するための体制
1）取締役会は、監査役に対して、経営会議への出席、重要書類の閲覧、当社グループの実地調査等の機会を確保する。
2）代表取締役は、監査役会と定期的に会合をもち、経営方針、会社が対処すべき課題、会社を取り巻くリスク、監査上の重要課題等について意見を交換する。
3）監査の実効性確保のため、社外取締役、監査役、グループ企業監査役、監査部および外部会計監査人との間で、情報交換および連携する機会を確保する。
4）監査役がその職務の執行のために要する費用は、会社が負担するものとし、速やかに前払または支払の手続きに応じる。

（6）業務の適正を確保するための体制の運用状況の概要

業務の適正を確保するための体制の運用状況の概要は、以下のとおりであります。

【コンプライアンス】

当社グループは、過去の不適切行為を教訓に、再発防止のため社内意識改革と風土改革に継続して取り組みます。

また、当社社長を委員長としたコンプライアンス委員会の下、コンプライアンスプログラムを通じて当社グループの規範意識の向上とコンプライアンス強化を推進しております。その一環として、当社グループの役員に対してコンプライアンストップ研修会を実施しました。従業員には、ｅラーニング、ならびにコンプライアンス強化月間において、過去の不適切事象に関する展示とコンプライアンスに関するグループディスカッションを実施しました。

監査部は、企業不祥事に繋がる不正が存在する可能性があることを念頭においた内部監査を当社グループ各社に対して実施し、その結果を取締役会へ報告しました。

監査部Ｊ－ＳＯＸ室は、金額的および質的重要性に鑑みながら、当社グループの財務報告に係る内部統制の評価を実施し、評価結果を取締役会へ報告しました。

内部通報制度については、内部通報制度の浸透教育を実施し、実効性向上に努めております。内部統制部は、当社グループの内部通報の状況について取締役会へ報告しました。

【リスク管理】

当社は、「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、品質問題、労働災害、サイバー攻撃などの重点リスクに対して、各責任部署が、リスク管理活動を行い、取り組み状況について取締役会へ報告しました。

特に、大規模自然災害リスク（巨大地震の発生を想定）に関しては、事業継続計画（ＢＣＰ）の実現性評価を実施するとともに経営トップおよび各拠点における訓練も行いました。

当社は、「情報セキュリティ基本方針」に基づき、従業員に対するサイバーセキュリティに関するｅラーニング教育や標的型攻撃メール訓練、サイバー攻撃の発生を想定した訓練を実施しました。さらに、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、サプライチェーンのセキュリティ対策強化のため、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策のサポートも推進しています。
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、適宜見直しを行い、最善策を講じています。
当社は、重要事項の発生事実を認識した場合、社長へ速やかに報告する「即報規則」を運用しておりますが、改めて社内通達を行い周知徹底するとともに、社長は、発生事実に応じて、適宜、関係者に対応を指示しております。

【取締役の効率的な職務執行およびグループ管理】
当社は、執行役員会等において、2023中期経営計画の方針・目標を共有し、執行状況を管理するとともに、重要事項（本事業報告25頁「対処すべき課題」に記載の施策）について十分に事前審議を行い、取締役会における意思決定の適正化および効率化に努めております。
各グループ企業が、当社取締役に対し、適宜トップ報告会等を通じ、「グループ企業管理規程」「グローバル職務権限規程」等、関連諸規程類に基づいた報告を行うことにより、当社は各グループ企業における執行状況の管理に努めております。
また、「カヤバグループ・コンプライアンス推進に関する規程」に基づいて、各グループ企業のコンプライアンス担当者は、当社の内部統制部と連携して、自社のコンプライアンス活動を推進し、状況を定期的に当社の内部統制部へ報告しました。

【監査役監査】
監査役は、取締役会や重要会議への出席、重要書類の閲覧、グループ企業の往査・ヒアリングを行うなど、監査の実効性向上に努めました。また、代表取締役や社外取締役との定期的な意見交換会を行いました。会計監査人との定期的なコミュニケーションを図ると同時に、内部監査部門である監査部との連絡会を定期的に開催し、緊密な連携をとることで三様監査の充実を図りました。
監査役会または監査役の職務を補助するために監査役室を設置し、専任スタッフを配置しております。

（7）会社の支配に関する基本方針

①会社の支配に関する基本方針の内容
上場会社である当社の株式は株主、投資家の皆様による自由な取引が認められており、当社の株式に対する大規模買付提案またはこれに類似する行為があった場合においても、一概に否定するものではなく、最終的には株主の皆様の自由な意思により判断されるべきであると考えます。
しかしながら、わが国の資本市場においては、対象となる企業の経営陣の賛同を得ずに、一方的に大規模買付提案またはこれに類似する行為を強行する動きが過去にみられたところであり、今後、当社に対しそのような行為が強行されることも否定できません。
当社の財務および事業の方針の決定を支配する者の在り方としては、当社の企業理念、企業価値の様々な源泉、当社を支えるステークホルダーとの信頼関係を十分に理解し、当社の企業価値ひいては株主共同の利益を中長期的に確保し、向上させる者でなければならないと考えております。従いまして、企業価値ひいては株主共同の利益を毀損するおそれのある不適切な大規模買付提案またはこれに類似する行為を行う者は、当社の財務および事業の方針の決定を支配する者として不適切であると考えます。

②当社の財産の有効な活用、適切な企業集団の形成その他の基本方針の実現に資する特別な取り組み
当社では、多くの投資家の皆様に長期的に継続して当社に投資していただくため、当社の企業価値ひいては株主共同の利益を中長期的に確保し、向上させるための取り組みとして、以下の施策を実施しております。これらの取り組みは、上記①の会社の支配に関する基本方針の実現に資するものと考えております。
（イ）「中期経営計画」による企業価値向上への取り組み
当社は、中期経営計画達成に向けて、本事業報告25頁に記載の施策を実施しております。

（ロ）コーポレートガバナンスに関する基本的な考え方
当社は、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、以下の経営理念および基本方針に基づき、コーポレートガバナンスの強化および充実に取り組むことを基本的な考え方としております。

≪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。

③会社の支配に関する基本方針に照らして不適切な者によって当社の財務および事業の方針の決定が支配されることを防止するための取り組み

企業価値ひいては株主共同の利益の中長期的な向上または確保を目指す当社の経営にあたっては、幅広いノウハウと豊富な経験、ならびに顧客、従業員および取引先等のステークホルダーとの間に築かれた関係等への十分な理解が不可欠です。これら当社の事業特性に関する十分な理解がなくては、株主の皆様が将来実現することのできる株主価値を適切に判断することはできません。突然大規模な買付行為がなされたときに、大規模な買付を行う者の提示する当社株式の取得対価が当社の企業価値ひいては株主共同の利益と比べて妥当か否かを、株主の皆様が短期間の内に適切に判断するためには、大規模な買付を行う者および当社取締役会の双方から必要かつ十分な情報が提供されることが不可欠であり、当社株式をそのまま継続保有することを考える株主の皆様にとっても、大規模な買付を行う者が考える当社の経営に参画したときの経営方針や事業計画の内容等は、その継続保有を検討するうえで重要な判断材料であります。同様に、当社取締役会が当該大規模な買付行為についてどのような意見を有しているのかも、株主の皆様にとっては重要な判断材料となると考えます。

これらを考慮し、「当社株式の大規模買付行為への対応策（買収防衛策）」を2022年６月23日開催の第100期定時株主総会において株主の皆様のご承認を賜り、継続しております。これにより、大規模な買付行為に際しては、大規模な買付を行う者から事前に株主の皆様の判断のために必要かつ十分な大規模な買付行為に関する情報が提供され、当社取締役会は、かかる情報が提供された後、大規模な買付行為に対する当社取締役会としての意見を、必要に応じて独立した外部専門家（ファイナンシャル・アドバイザー、公認会計士、弁護士、コンサルタントその他の専門家）の助言を受けながら慎重に検討したうえで公表いたします。さらに、当社取締役会は、必要と認めれば、大規模買付提案の条件の改善交渉や株主の皆様に対する代替案の提示も行います。かかるプロセスを経ることにより、株主の皆様は当社取締役会の意見を参考にしつつ、大規模な買付を行う者の提案と当社取締役会から代替案が提示された場合にはその代替案を検討することが可能となり、最終的な判断を決定するために必要な情報と機会を与えられることとなります。

当社は、この買収防衛策の詳細を2022年５月23日付で「当社株式の大規模買付行為への対応策（買収防衛策）の継続について」として公表いたしました。この適時開示文書の全文はインターネット上の当社ウェブサイト（アドレス https://www.kyb.co.jp/media/ir_20220523_02.pdf）に掲載しております。

④上記②③の取り組みについての取締役会の判断およびその判断に係る理由

上記②の取り組みは、多くの投資家の皆様に長期的に継続して当社に投資していただくため、当社の企業価値ひいては株主共同の利益を向上させるための取り組みとして実施しております。これは、上記①の基本方針に沿い、当社の企業価値ひいては株主共同の利益に合致するものであり、当社の会社役員の地位の維持を目的とするものではないと考えております。

また、上記③の取り組みにつきましても、多くの投資家の皆様に長期的に継続して当社に投資していただくため、当社の企業価値ひいては株主共同の利益を向上させるための取り組みとして実施しております。これは、以下の諸点に照らして、上記①の基本方針に沿い、当社の企業価値ひいては株主共同の利益に合致するものであって、当社の会社役員の地位の維持を目的とするものではないと考えております。

（イ）買収防衛策に関する指針の要件を充足していること
当社買収防衛策は、経済産業省および法務省が2005年５月27日に発表した「企業価値・株主共同の利益の確保または向上のための買収防衛策に関する指針」の定める三原則（企業価値・株主共同の利益の確保・向上の原則、事前開示・株主意思の原則、必要性・相当性確保の原則）を充足しています。
また、経済産業省に設置された企業価値研究会が2008年６月30日に発表した報告書「近時の諸環境の変化を踏まえた買収防衛策の在り方」および東京証券取引所が2015年６月1日に公表した「コーポレートガバナンス・コード（2021年６月11日改訂）」の「原則１-５いわゆる買収防衛策」の内容も踏まえたものとなっております。

（ロ）株主共同の利益の確保・向上の目的をもって導入されていること
当社買収防衛策は、当社株式に対する大規模な買付行為がなされた際に、当該大規模買付行為に応じるべきか否かを株主の皆様が判断し、あるいは当社取締役会が代替案を提示するために必要な情報や時間を確保し、株主の皆様のために買付者等と交渉を行うこと等を可能とすることにより、当社の企業価値ひいては株主共同の利益を中長期的に確保し、向上させるという目的をもって導入されるものです。

（ハ）独立性の高い社外役員の判断の重視と情報開示
当社買収防衛策における対抗措置の発動等の運用に際しての実質的な判断は、独立性の高い、社外取締役

および社外監査役のみから構成される独立委員会へ諮問し、同委員会の勧告を最大限尊重するものとされており、当社の企業価値ひいては株主共同の利益に適うように当社買収防衛策の透明な運営が行われる仕組みが確保されています。

（ニ）株主意思を重視するものであること

当社買収防衛策は、2022年６月23日開催の第100期定時株主総会でのご承認により継続したものであり、株主の皆様のご意向が反映されております。

また、当社買収防衛策は、有効期間の満了前であっても、株主総会において、当社買収防衛策の変更または廃止の決議がなされた場合には、その時点で変更または廃止されることになり、株主の合理的意思に依拠したものとなっております。

（ホ）デッドハンド型買収防衛策やスローハンド型買収防衛策ではないこと

当社買収防衛策は、当社の株主総会で選任された取締役で構成される当社取締役会により廃止することができるものとされており、当社の株式を大量に買付けた者が、当社株主総会で取締役を指名し、かかる取締役で構成される当社取締役会により、当社買収防衛策を廃止することが可能です。従って、当社買収防衛策は、デッドハンド型買収防衛策（取締役会の構成員の過半数を交替させてもなお、発動を阻止できない買収防衛策）ではありません。また、当社は期差任期制を採用していないため、当社買収防衛策はスローハンド型買収防衛策（取締役会の構成員の交替を一度に行うことができないため、その発動を阻止するのに時間を要する買収防衛策）でもありません。

（注）当社は、国内外の機関投資家をはじめとする株主の皆様のご意見や、買収への対応方針を巡る近時の動向、当社を取り巻く経営環境の変化等も総合的に勘案し、2025年３月26日開催の取締役会において慎重に検討を重ねた結果、有効期間の満了である2025年６月24日開催予定の第103期定時株主総会終結の時をもって当社買収防衛策を継続しないことを決議いたしました。詳細については、2025年３月26日付の「当社株式の大規模買付行為に関する対応方針（買収防衛策）の非継続および定款一部変更に関するお知らせ」をご参照ください。

（８）剰余金の配当等の決定に関する方針

当社は、株主の皆様への適切な利益還元を経営上の最重要課題の一つと認識しており、連結配当性向30％以上を目指しております。

当期の期末配当につきましては、配当方針ならびに当期の業績を勘案し、普通株式１株につき55円に、創立90周年の記念配当5円を含めた60円、Ａ種優先株式１株につき 3,739,726円とさせていただきたいと存じます。これにより、年間の配当金は普通株式１株当たり110円、Ａ種優先株式１株当たり7,500,000円となる予定です。

なお、次期の配当金につきましては、普通株式は中間配当を１株当たり60円、期末配当を１株当たり60円とし、年間の配当金は１株当たり120円を予定しております。Ａ種優先株式は中間配当を１株当たり3,760,274円、期末配当を１株当たり3,739,726円とし、年間の配当金は１株当たり7,500,000円を予定しております。

（注）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。
当事業年度の期首に当該株式分割が行われたと仮定して、１株当たり配当金の金額を算定しています。

連結財政状態計算書

（単位：百万円）

科　目	当期 (2025年３月31日)	前期（ご参考） (2024年３月31日)
（資産の部）		
流動資産	**258,337**	**255,944**
現金及び現金同等物	47,428	46,637
営業債権及びその他の債権	109,876	123,700
棚卸資産	67,604	70,020
その他の金融資産	2,942	2,230
その他の流動資産	30,487	13,357
非流動資産	**204,774**	**220,586**
有形固定資産	157,591	156,950
のれん	248	248
無形資産	2,697	3,087
持分法で会計処理されている投資	11,703	10,209
その他の金融資産	21,915	20,963
その他の非流動資産	8,047	26,081
繰延税金資産	2,573	3,048
資産合計	**463,112**	**476,530**

科　目	当期 (2025年３月31日)	前期（ご参考） (2024年３月31日)
（負債の部）		
流動負債	**169,733**	**189,726**
営業債務及びその他の債務	65,161	85,477
借入金	61,856	58,631
未払法人所得税	2,159	4,516
その他の金融負債	32,118	31,717
引当金	5,661	7,048
その他の流動負債	2,777	2,338
非流動負債	**58,356**	**60,395**
社債及び借入金	37,112	30,848
退職給付に係る負債	3,170	2,753
その他の金融負債	5,782	7,741
引当金	4,341	5,441
その他の非流動負債	414	497
繰延税金負債	7,537	13,116
負債合計	**228,089**	**250,122**
（資本の部）		
親会社の所有者に帰属する持分	**225,537**	**217,191**
資本金	27,648	27,648
資本剰余金	36,136	36,128
利益剰余金	136,935	123,076
自己株式	△7,100	△842
その他の資本の構成要素	31,919	31,181
非支配持分	9,486	**9,217**
資本合計	**235,023**	**226,408**
負債及び資本合計	**463,112**	**476,530**

連結損益計算書

（単位：百万円）

科　目	当期 2024年４月１日から 2025年３月31日まで	前期（ご参考） 2023年４月１日から 2024年３月31日まで
売上高	438,316	442,781
売上原価	355,671	361,496
売上総利益	**82,645**	**81,285**
販売費及び一般管理費	62,820	60,327
持分法による投資利益	2,342	1,538
その他の収益	3,193	5,777
その他の費用	2,689	5,856
営業利益	**22,671**	**22,417**
金融収益	1,571	1,187
金融費用	2,253	2,242
税引前利益	**21,989**	**21,361**
法人所得税費用	5,393	4,063
当期利益	**16,596**	**17,298**
当期利益の帰属		
親会社の所有者	14,899	15,818
非支配持分	1,697	1,479
当期利益	**16,596**	**17,298**

貸借対照表

（単位：百万円）

科　目	当期（2025年３月31日）	前期（ご参考）（2024年３月31日）
（資産の部）		
流動資産	**137,034**	**132,538**
現金及び預金	14,514	12,229
受取手形	622	948
電子記録債権	13,020	22,001
売掛金	52,973	59,803
製品	5,395	5,664
仕掛品	10,502	9,307
原材料及び貯蔵品	3,078	2,746
前払費用	753	649
関係会社短期貸付金	11,971	12,290
未収入金	6,210	6,442
預け金	17,734	－
その他	261	461
貸倒引当金	△4	△7
固定資産	**146,859**	**146,204**
有形固定資産	**75,943**	**75,046**
建物	21,315	21,585
構築物	2,017	1,953
機械及び装置	15,598	13,697
車両運搬具	73	50
工具、器具及び備品	1,089	889
土地	27,587	27,582
リース資産	5,259	6,606
建設仮勘定	3,001	2,681
無形固定資産	**299**	**376**
のれん	155	237
借地権	72	72
その他	70	66
投資その他の資産	**70,616**	**70,781**
投資有価証券	19,874	18,915
関係会社株式	33,705	34,300
関係会社出資金	12,130	12,130
関係会社長期貸付金	629	1,391
長期前払費用	127	237
繰延税金資産	3,873	3,521
その他	778	788
貸倒引当金	△9	△9
投資損失引当金	△493	△493
資産合計	**283,894**	**278,742**

科　目	当期（2025年３月31日）	前期（ご参考）（2024年３月31日）
（負債の部）		
流動負債	**97,713**	**114,976**
支払手形	45	215
電子記録債務	15,990	31,216
買掛金	23,890	28,322
短期借入金	33,860	24,860
１年内返済予定の長期借入金	1,075	2,791
リース債務	1,367	2,111
未払金	6,246	4,819
未払費用	6,856	6,919
未払法人税等	839	3,303
前受金	100	561
預り金	1,371	1,444
設備関係支払手形	2,182	3,365
製品保証引当金	3,562	2,367
事業損失引当金	91	2,214
その他	234	463
固定負債	**49,423**	**38,798**
社債	7,000	7,000
長期借入金	28,611	21,686
長期未払金	108	104
リース債務	1,077	1,901
再評価に係る繰延税金負債	2,443	2,372
退職給付引当金	8,202	2,711
製品保証引当金	610	1,619
事業損失引当金	151	171
資産除去債務	454	424
その他	763	807
負債合計	**147,137**	**153,775**
（純資産の部）		
株主資本	**123,717**	**112,576**
資本金	**27,647**	**27,647**
資本剰余金	**36,693**	**36,693**
資本準備金	330	330
その他資本剰余金	36,362	36,362
利益剰余金	**66,476**	**49,078**
利益準備金	1,697	1,102
その他利益剰余金	64,779	47,975
固定資産圧縮積立金	143	146
別途積立金	18,580	18,580
繰越利益剰余金	46,055	29,248
自己株式	**△7,100**	**△841**
評価・換算差額等	**13,014**	**12,372**
その他有価証券評価差額金	**9,597**	**8,883**
土地再評価差額金	**3,416**	**3,488**
株式引受権	**25**	**17**
純資産合計	**136,756**	**124,966**
負債純資産合計	**283,894**	**278,742**

損益計算書

（単位：百万円）

科　目	当期 2024年4月1日から 2025年3月31日まで	前期（ご参考） 2023年4月1日から 2024年3月31日まで
売上高	224,184	241,578
売上原価	190,687	205,936
売上総利益	**33,497**	**35,642**
販売費及び一般管理費	27,240	27,603
営業利益	**6,257**	**8,038**
営業外収益	10,107	15,931
受取利息	453	523
受取配当金	9,107	12,274
為替差益	–	2,121
その他	546	1,011
営業外費用	995	557
支払利息	408	293
社債利息	37	37
為替差損	433	–
その他	115	227
経常利益	**15,369**	**23,412**
特別利益	11,351	8,332
固定資産売却益	28	41
投資有価証券売却益	436	1,329
抱合せ株式消滅差益	–	6,166
製品保証引当金戻入額	599	44
事業損失引当金戻入額	547	–
資産除去債務戻入益	–	353
退職給付信託返還益	9,685	–
その他	54	398
特別損失	1,500	4,253
固定資産処分損	289	445
減損損失	890	662
事業損失引当金繰入額	–	2,214
製品保証対策費	137	627
その他	182	303
税引前当期純利益	**25,220**	**27,491**
法人税、住民税及び事業税	2,684	3,851
法人税等調整額	△808	△2,434
当期純利益	**23,345**	**26,075**

■連結計算書類に係る会計監査人の監査報告

独立監査人の監査報告書

2025年５月19日

カヤバ株式会社
　取締役会　御中

太陽有限責任監査法人

東京事務所

指定有限責任社員 業務執行社員	公認会計士	新　井　達　哉
指定有限責任社員 業務執行社員	公認会計士	中　野　秀　俊
指定有限責任社員 業務執行社員	公認会計士	今　川　義　弘

監査意見
　当監査法人は、会社法第444条第４項の規定に基づき、カヤバ株式会社の2024年４月１日から2025年３月31日までの連結会計年度の連結計算書類、すなわち、連結財政状態計算書、連結損益計算書、連結持分変動計算書及び連結注記表について監査を行った。
　当監査法人は、上記の連結計算書類が、会社計算規則第120条第１項後段の規定により定められた、国際会計基準で求められる開示項目の一部を省略した会計の基準に準拠して、カヤバ株式会社及び連結子会社からなる企業集団の当該連結計算書類に係る期間の財産及び損益の状況を、全ての重要な点において適正に表示しているものと認める。

監査意見の根拠
　当監査法人は、我が国において一般に公正妥当と認められる監査の基準に準拠して監査を行った。監査の基準における当監査法人の責任は、「連結計算書類の監査における監査人の責任」に記載されている。当監査法人は、我が国における職業倫理に関する規定に従って、会社及び連結子会社から独立しており、また、監査人としてのその他の倫理上の責任を果たしている。当監査法人は、意見表明の基礎となる十分かつ適切な監査証拠を入手したと判断している。

強調事項
　連結注記表11.重要な後発事象に関する注記に記載されているとおり、会社は2025年４月１日に知多鋼業株式会社の普通株式を金融商品取引法に基づく公開買付けにより取得し、2025年５月12日に株式売渡請求によるスクイーズアウト手続を実施した結果、知多鋼業株式会社は会社の完全子会社となった。
　当該事項は、当監査法人の意見に影響を及ぼすものではない。

その他の記載内容
　その他の記載内容は、事業報告及びその附属明細書である。経営者の責任は、その他の記載内容を作成し開示することにある。また、監査役及び監査役会の責任は、その他の記載内容の報告プロセスの整備及び運用における取締役の職務の執行を監視することにある。
　当監査法人の連結計算書類に対する監査意見の対象にはその他の記載内容は含まれておらず、当監査法人はその他の記載内容に対して意見を表明するものではない。
　連結計算書類の監査における当監査法人の責任は、その他の記載内容を通読し、通読の過程において、その他の記載内容と連結計算書類又は当監査法人が監査の過程で得た知識との間に重要な相違があるかどうか検討すること、また、そのような重要な相違以外にその他の記載内容に重要な誤りの兆候があるかどうか注意を払うことにある。
　当監査法人は、実施した作業に基づき、その他の記載内容に重要な誤りがあると判断した場合には、その事実を報告することが求められている。
　その他の記載内容に関して、当監査法人が報告すべき事項はない。

連結計算書類に対する経営者並びに監査役及び監査役会の責任
　経営者の責任は、連結計算書類を会社計算規則第120条第１項後段の規定により定められた、国際会計基準で求められる開示項目の一部を省略した会計の基準により作成し、適正に表示することにある。これには、不正又は誤謬による重要な虚偽表示のない連結計算書類を作成し適正に表示するために経営者が必要と判断した内部統制を整備及び運用することが含まれる。
　連結計算書類を作成するに当たり、経営者は、継続企業の前提に基づき連結計算書類を作成することが適切であるかどうかを評価し、会社計算規則第120条第１項後段の規定により定められた、国際会計基準で求められる開示項目の一部を省略した会計の基準に基づいて継続企業に関する事項を開示する必要がある場合には当該事項を開示する責任がある。
　監査役及び監査役会の責任は、財務報告プロセスの整備及び運用における取締役の職務の執行を監視することにある。

連結計算書類の監査における監査人の責任
　監査人の責任は、監査人が実施した監査に基づいて、全体としての連結計算書類に不正又は誤謬による重要な虚偽表示がないかどうかについて合理的な保証を得て、監査報告書において独立の立場から連結計算書類に対する意見を表明することにある。虚偽表示は、不正又は誤謬により発生する可能性があり、個別に又は集計すると、連結計算書類の利用者の意思決定に影響を与えると合理的に見込まれる場合に、重要性があると判断される。
　監査人は、我が国において一般に公正妥当と認められる監査の基準に従って、監査の過程を通じて、職業的専門家としての判断を行い、職業的懐疑心を保持して以下を実施する。
・不正又は誤謬による重要な虚偽表示リスクを識別し、評価する。また、重要な虚偽表示リスクに対応した監査手続を立案し、実施する。監査手続の選択及び適用は監査人の判断による。さらに、意見表明の基礎となる十分かつ適切な監査証拠を入手する。
・連結計算書類の監査の目的は、内部統制の有効性について意見表明するためのものではないが、監査人は、リスク評価の実施に際して、状況に応じた適切な監査手続を立案するために、監査に関連する内部統制を検討する。
・経営者が採用した会計方針及びその適用方法の適切性、並びに経営者によって行われた会計上の見積りの合理性及び関連する注記事項の妥当性を評価する。
・経営者が継続企業を前提として連結計算書類を作成することが適切であるかどうか、また、入手した監査証拠に基づき、継続企業の前提に重要な疑義を生じさせるような事象又は状況に関して重要な不確実性が認められるかどうか結論付ける。継続企業の前提に関する重要な不確実性が認められる場合は、監査報告書において連結計算書類の注記事項に注意を喚起すること、又は重要な不確実性に関する連結計算書類の注記事項が適切でない場合は、連結計算書類に対して除外事項付意見を表明することが求められている。監査人の結論は、監査報告書日までに入手した監査証拠に基づいているが、将来の事象や状況により、企業は継続企業として存続できなくなる可能性がある。
・連結計算書類の表示及び注記事項が、会社計算規則第120条第１項後段の規定により定められた、国際会計基準で求められる開示項目の一部を省略した会計の基準に準拠しているかどうかとともに、関連する注記事項を含めた連結計算書類の表示、構成及び内容、並びに連結計算書類が基礎となる取引や会計事象を適正に表示しているかどうかを評価する。
・連結計算書類に対する意見表明の基礎となる、会社及び連結子会社の財務情報に関する十分かつ適切な監査証拠を入手するために、連結計算書類の監査を計画し実施する。監査人は、連結計算書類の監査に関する指揮、監督及び査閲に関して責任がある。監査人は、単独で監査意見に対して責任を負う。
　監査人は、監査役及び監査役会に対して、計画した監査の範囲とその実施時期、監査の実施過程で識別した内部統制の重要な不備を含む監査上の重要な発見事項、及び監査の基準で求められているその他の事項について報告を行う。
　監査人は、監査役及び監査役会に対して、独立性についての我が国における職業倫理に関する規定を遵守したこと、並びに監査人の独立性に影響を与えると合理的に考えられる事項、及び阻害要因を除去するための対応策を講じている場合又は阻害要因を許容可能な水準にまで軽減するためのセーフガードを適用している場合はその内容について報告を行う。

利害関係
　会社及び連結子会社と当監査法人又は業務執行社員との間には、公認会計士法の規定により記載すべき利害関係はない。

以　上

■計算書類に係る会計監査人の監査報告

独立監査人の監査報告書

2025年５月19日

カヤバ株式会社
　取締役会　御中

太陽有限責任監査法人

東京事務所

指定有限責任社員 業務執行社員	公認会計士	新　井　達　哉
指定有限責任社員 業務執行社員	公認会計士	中　野　秀　俊
指定有限責任社員 業務執行社員	公認会計士	今　川　義　弘

監査意見
　当監査法人は、会社法第436条第２項第１号の規定に基づき、カヤバ株式会社の2024年４月１日から2025年３月31日までの第103期事業年度の計算書類、すなわち、貸借対照表、損益計算書、株主資本等変動計算書及び個別注記表並びにその附属明細書（以下「計算書類等」という。）について監査を行った。
　当監査法人は、上記の計算書類等が、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に準拠して、当該計算書類等に係る期間の財産及び損益の状況を、全ての重要な点において適正に表示しているものと認める。

監査意見の根拠
　当監査法人は、我が国において一般に公正妥当と認められる監査の基準に準拠して監査を行った。監査の基準における当監査法人の責任は、「計算書類等の監査における監査人の責任」に記載されている。当監査法人は、我が国における職業倫理に関する規定に従って、会社から独立しており、また、監査人としてのその他の倫理上の責任を果たしている。当監査法人は、意見表明の基礎となる十分かつ適切な監査証拠を入手したと判断している。

強調事項
　個別注記表11.重要な後発事象に関する注記に記載されているとおり、会社は2025年４月１日に知多鋼業株式会社の普通株式を金融商品取引法に基づく公開買付けにより取得し、2025年５月12日に株式売渡請求によるスクイーズアウト手続を実施した結果、知多鋼業株式会社は会社の完全子会社となった。
　当該事項は、当監査法人の意見に影響を及ぼすものではない。

その他の記載内容
　その他の記載内容は、事業報告及びその附属明細書である。経営者の責任は、その他の記載内容を作成し開示することにある。また、監査役及び監査役会の責任は、その他の記載内容の報告プロセスの整備及び運用における取締役の職務の執行を監視することにある。
　当監査法人の計算書類等に対する監査意見の対象にはその他の記載内容は含まれておらず、当監査法人はその他の記載内容に対して意見を表明するものではない。
　計算書類等の監査における当監査法人の責任は、その他の記載内容を通読し、通読の過程において、その他の記載内容と計算書類等又は当監査法人が監査の過程で得た知識との間に重要な相違があるかどうか検討すること、また、そのような重要な相違以外にその他の記載内容に重要な誤りの兆候があるかどうか注意を払うことにある。
　当監査法人は、実施した作業に基づき、その他の記載内容に重要な誤りがあると判断した場合には、その事実を報告することが求められている。
　その他の記載内容に関して、当監査法人が報告すべき事項はない。

計算書類等に対する経営者並びに監査役及び監査役会の責任
　経営者の責任は、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に準拠して計算書類等を作成し適正に表示することにある。これには、不正又は誤謬による重要な虚偽表示のない計算書類等を作成し適正に表示するために経営者が必要と判断した内部統制を整備及び運用することが含まれる。
　計算書類等を作成するに当たり、経営者は、継続企業の前提に基づき計算書類等を作成することが適切であるかどうかを評価し、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に基づいて継続企業に関する事項を開示する必要がある場合には当該事項を開示する責任がある。
　監査役及び監査役会の責任は、財務報告プロセスの整備及び運用における取締役の職務の執行を監視することにある。

計算書類等の監査における監査人の責任
　監査人の責任は、監査人が実施した監査に基づいて、全体としての計算書類等に不正又は誤謬による重要な虚偽表示がないかどうかについて合理的な保証を得て、監査報告書において独立の立場から計算書類等に対する意見を表明することにある。虚偽表示は、不正又は誤謬により発生する可能性があり、個別に又は集計すると、計算書類等の利用者の意思決定に影響を与えると合理的に見込まれる場合に、重要性があると判断される。
　監査人は、我が国において一般に公正妥当と認められる監査の基準に従って、監査の過程を通じて、職業的専門家としての判断を行い、職業的懐疑心を保持して以下を実施する。
・不正又は誤謬による重要な虚偽表示リスクを識別し、評価する。また、重要な虚偽表示リスクに対応した監査手続を立案し、実施する。監査手続の選択及び適用は監査人の判断による。さらに、意見表明の基礎となる十分かつ適切な監査証拠を入手する。
・計算書類等の監査の目的は、内部統制の有効性について意見表明するためのものではないが、監査人は、リスク評価の実施に際して、状況に応じた適切な監査手続を立案するために、監査に関連する内部統制を検討する。
・経営者が採用した会計方針及びその適用方法の適切性、並びに経営者によって行われた会計上の見積りの合理性及び関連する注記事項の妥当性を評価する。
・経営者が継続企業を前提として計算書類等を作成することが適切であるかどうか、また、入手した監査証拠に基づき、継続企業の前提に重要な疑義を生じさせるような事象又は状況に関して重要な不確実性が認められるかどうか結論付ける。継続企業の前提に関する重要な不確実性が認められる場合は、監査報告書において計算書類等の注記事項に注意を喚起すること、又は重要な不確実性に関する計算書類等の注記事項が適切でない場合は、計算書類等に対して除外事項付意見を表明することが求められている。監査人の結論は、監査報告書日までに入手した監査証拠に基づいているが、将来の事象や状況により、企業は継続企業として存続できなくなる可能性がある。
・計算書類等の表示及び注記事項が、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に準拠しているかどうかとともに、関連する注記事項を含めた計算書類等の表示、構成及び内容、並びに計算書類等が基礎となる取引や会計事象を適正に表示しているかどうかを評価する。
　監査人は、監査役及び監査役会に対して、計画した監査の範囲とその実施時期、監査の実施過程で識別した内部統制の重要な不備を含む監査上の重要な発見事項、及び監査の基準で求められているその他の事項について報告を行う。
　監査人は、監査役及び監査役会に対して、独立性についての我が国における職業倫理に関する規定を遵守したこと、並びに監査人の独立性に影響を与えると合理的に考えられる事項、及び阻害要因を除去するための対応策を講じている場合又は阻害要因を許容可能な水準にまで軽減するためのセーフガードを適用している場合はその内容について報告を行う。

利害関係
　会社と当監査法人又は業務執行社員との間には、公認会計士法の規定により記載すべき利害関係はない。

以　上

■監査役会の監査報告

監 査 報 告 書

当監査役会は、2024年4月1日から2025年3月31日までの第103期事業年度の取締役の職務の執行に関して、各監査役が作成した監査報告書に基づき、審議の上、監査役全員の一致した意見として、本監査報告書を作成し、以下のとおり報告いたします。

1．監査役及び監査役会の監査の方法及びその内容

（1）監査役会は、監査の方針・計画、職務の分担等を定め、各監査役から監査の実施状況及び結果について報告を受けるほか、取締役等及び会計監査人からその職務の執行状況について報告を受け、必要に応じて説明を求めました。

（2）各監査役は、監査役会が定めた監査役監査規則に準拠し、監査の方針・計画、職務の分担等に従い、取締役、内部監査部門その他の使用人等と意思疎通を図り、情報の収集及び監査の環境の整備に努めるとともに、以下の方法で監査を実施しました。

①取締役会その他重要な会議に出席し、取締役及び使用人等からその職務の執行状況について報告を受け、必要に応じて説明を求め、重要な決裁書類等を閲覧し、本社及び主要な事業所において業務及び財産の状況を調査いたしました。また、子会社については、子会社の取締役及び監査役等と意思疎通及び情報の交換を図り、必要に応じて子会社から事業の報告を受けました。

②事業報告に記載されている取締役の職務の執行が法令及び定款に適合することを確保するための体制その他株式会社及びその子会社からなる企業集団の業務の適正を確保するために必要なものとして会社法施行規則第100条第1項及び第3項に定める体制の整備に関する取締役会決議の内容及び当該決議に基づき整備されている体制（内部統制システム）について、取締役及び使用人等からその構築及び運用の状況について定期的に報告を受け、必要に応じて説明を求め、意見を表明いたしました。

③事業報告に記載されている会社の支配に関する基本方針及び会社法施行規則第118条第3号ロの各取組みについては、取締役会その他における審議の状況等を踏まえ、その内容について検討を加えました。

④会計監査人が独立の立場を保持し、かつ、適正な監査を実施しているかを監視及び検証するとともに、会計監査人からその職務の執行状況について報告を受け、必要に応じて説明を求めました。また、会計監査人から「職務の遂行が適正に行われることを確保するための体制」（会社計算規則第131条各号に掲げる事項）を「監査に関する品質管理基準」（企業会計審議会）等に従って整備している旨の通知を受け、必要に応じて説明を求めました。

以上の方法に基づき、当該事業年度に係る事業報告及びその附属明細書、計算書類（貸借対照表、損益計算書、株主資本等変動計算書及び個別注記表）及びその附属明細書並びに連結計算書類（連結財政状態計算書、連結損益計算書、連結持分変動計算書及び連結注記表）について検討いたしました。

2．監査の結果

（1）事業報告等の監査結果

①事業報告及びその附属明細書は、法令及び定款に従い、会社の状況を正しく示しているものと認めます。

②取締役の職務の執行に関して、事業報告に記載のとおり、当社は2025年4月24日に公正取引委員会より下請代金支払遅延等防止法に基づく勧告を受けました。本件については、勧告に求められた改善措置の実施状況ならびに原因究明と再発防止策の実施状況について取締役会の対応と進捗を監視してまいります。

以上を除いては、取締役の職務の執行に関する不正の行為又は法令若しくは定款に違反する重大な事実は認められません。

③内部統制システムに関する取締役会決議の内容は相当であると認めます。また、当該内部統制システムに関する事業報告の記載内容及び取締役の職務の執行についても、指摘すべき事項は認められません。

④事業報告に記載されている会社の支配に関する基本方針については、指摘すべき事項は認められません。会社法施行規則第118条第3号ロの各取組みは、当該基本方針に沿ったものであり、当社の株主共同の利益を損なうものではなく、かつ、当社の会社役員の地位の維持を目的とするものではないと認めます。

（2）計算書類及びその附属明細書の監査結果

会計監査人太陽有限責任監査法人の監査の方法及び結果は相当であると認めます。

（3）連結計算書類の監査結果

会計監査人太陽有限責任監査法人の監査の方法及び結果は相当であると認めます。

2025年5月20日

カヤバ株式会社　監査役会

常勤監査役　國原　修　㊞

常勤監査役　田中　順一　㊞

常勤監査役　相楽　昌彦　㊞

常勤監査役　根本　一雄　㊞

監査役　渡辺　淳子　㊞

（注）田中順一、相楽昌彦及び渡辺淳子は会社法第２条第16号及び第335条第３項に定める社外監査役であります。

以上

■トピックス＆製品紹介

カヤバ株式会社　創立90周年

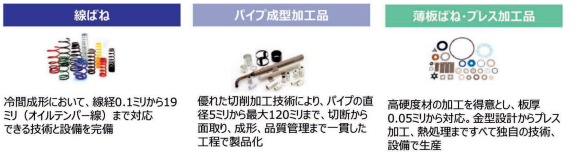
当社は2025年3月10日に創立90周年を迎えました。当社の歴史は、創業者である萱場資郎が1919年に萱場発明研究所を創業し、1935年3月10日に株式会社萱場製作所を創立したことに始まります。創業者の「自由と独創の精神」を受け継ぎ、90年の歴史とこれまで支えていただいた全ての皆様への感謝を込め、これからも社会に貢献し続けるため、更なるブランド価値の向上を目指してまいります。

プレミアム市販市場へ新開発製品投入

新たなブランドイメージの構築を目指し、オフロードプロジェクト「OFF WE GO！（さあ、行こう！）」を展開しました。新製品となるピックアップトラック・SUV用のショックアブソーバを開発し、北米を中心としたプレミアム市販市場へ参入します。当社が培ってきた技術と信頼をもとに、2030年内に北米シェア16%を目指してまいります。

知多鋼業株式会社をカヤバグループに迎えました

線ばねや薄板ばねなど二輪・四輪車の部品を生産している知多鋼業株式会社が５月12日付で完全子会社となりました。同社を子会社に迎えることでアフターマーケット領域の強化のほか、サプライチェーンの強化とコスト削減をともに目指します。また、同社が培ってきた技術力を活かして産業用機械など、ばねに拘らない新しい分野への製品開発にも挑戦してまいります。



中部地方発明表彰で文部科学大臣賞・実施功績賞を受賞

令和６年度中部地方発明表彰において、当社の技術者による流体圧シリンダの薄肉化に関する発明が評価され、文部科学大臣賞を受賞しました。文部科学大臣賞は同表彰の中で最上位の賞と位置付けられており、実施企業代表として代表取締役社長執行役員兼CEO 川瀬正裕が実施功績賞を受賞いたしました。

ActRide®　～スマホでつながる電子制御サスペンションシステム～

愛車の足回りを、スマホで簡単にセッティングできる“楽しい・快適”を両立させたアフターマーケット向け電子制御サスペンションシステムActRide®を開発中です。センサ内蔵ECUによって車両の挙動を検知し、OEMで実績のある高品質で高応答な比例ソレノイド式減衰力調整ダンパを活かした高度な制御を提供いたします。お客様はご自身のスマートフォンに専用アプリをインストールすることで、車内から簡単に、その日の気分やシーンに応じた「走り」と「乗り心地」を自由に設定いただけます。

電動バイク用サスペンション

スタークフューチャー社の最新電動バイク「Stark VARG EXシリーズ」に当社の高性能オフロードサスペンションが採用されました。

この革新的な電動バイクは、長時間の走行にも対応しており、80馬力の電動モータは従来のガソリンエンジン車以上の走行性能を有しています。採用いただいているサスペンションは、モトクロスやエンデューロといった過酷な走行条件でも優れたパフォーマンスを発揮するように、軽量化と走行性能の向上を追求しています。

カヤバはスタークフューチャー社との協力を通じて、持続可能性と高性能を両立させた新しい時代の電動バイクの開発に貢献しています。

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。当社が独自に開発した油状態センサで常にデータを監視し、当社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。

キャンピングカー　VILLATOR

フィアットデュカトベースのキャンピングカー「VILLATOR」を製作し、2025年1月から受注を開始しました。当社テストコースでのチューニングにより開発した専用ショックアブソーバを搭載し、今までのキャンピングカーとは一線を画した快適な乗り心地と操縦安定性を提供します。開放的な室内空間とスタイリッシュなデザインが特徴で、別荘をイメージさせるようなワンランク上の上質な居住空間を備えたキャンピングカーです。

株主メモ

<table>
<tr><td>事業年度</td><td colspan="2">毎年４月１日から翌年３月31日まで</td></tr>
<tr><td>定時株主総会</td><td colspan="2">６月下旬</td></tr>
<tr><td>基準日</td><td colspan="2">３月31日　そのほか必要ある場合は、あらかじめ公告いたします。</td></tr>
<tr><td>剰余金の配当の基準日</td><td colspan="2">９月30日、３月31日</td></tr>
<tr><td>株主名簿管理人
事務取扱場所</td><td colspan="2">東京都千代田区丸の内一丁目3番3号
みずほ信託銀行株式会社　本店証券代行部</td></tr>
<tr><td></td><td>証券会社等に口座をお持ちの場合</td><td>証券会社等に口座をお持ちでない場合（特別口座の場合）</td></tr>
<tr><td>郵送物送付先</td><td rowspan="3">お取引の証券会社等になります。</td><td>〒168-8507
東京都杉並区和泉２－８－４
みずほ信託銀行 証券代行部</td></tr>
<tr><td>電話お問い合わせ先</td><td>フリーダイヤル　0120－288－324
（土・日・祝休日を除く9:00～17:00）</td></tr>
<tr><td>各種手続お取扱店
（住所変更、株主配当金受取り方法の変更等）</td><td>みずほ信託銀行　本店および全国各支店
＊トラストラウンジでは、お取扱できませんのでご了承ください。</td></tr>
<tr><td>未払配当金のお支払</td><td colspan="2">みずほ信託銀行およびみずほ銀行　本店および全国各支店</td></tr>
<tr><td>ご注意</td><td>支払明細発行については、右の「特別口座の場合」の郵送物送付先・電話お問い合わせ先・各種手続お取扱店をご利用ください。</td><td>特別口座では、単元未満株式の買取・買増以外の株式売買はできません。証券会社等に口座を開設し、株式の振替手続を行っていただく必要があります。</td></tr>
<tr><td>公告方法</td><td colspan="2">電子公告（https://www.kyb.co.jp/）
ただし、電子公告による公告をすることができない場合の公告は、日本経済新聞に掲載する方法によります。</td></tr>
<tr><td>上場金融商品取引所</td><td colspan="2">東京証券取引所</td></tr>
</table>

株主総会会場 ご 案 内 図

会場 **浜松町コンベンションホール 5F 大ホール**
東京都港区浜松町二丁目3-1（日本生命浜松町クレアタワー）

交通のご案内

「大門駅」 **B5出口** 直結
「浜松町駅」 **北口** 徒歩2分

● 大江戸線 ● 浅草線
● JR線 ● 東京モノレール

QRコードを読み取っていただくことでGoogleMapが起動します。

(QRコードは株式会社デンソーウェーブの登録商標です)

KYB
Our Precision, Your Advantage

UD FONT

VEGETABLE OIL INK