



お問い合わせ
カヤバ株式会社

〒105-5128
東京都港区浜松町二丁目4番1号 世界貿易センタービルディング 南館28階
TEL.03-3435-3511 FAX.03-3436-6759



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



統合報告書

カヤバグループレポート**2024**

2023年4月1日～2024年3月31日

私たちへの理解を深めてもらうために

カヤバグループレポートは、カヤバグループの経営・財務・事業の各種戦略、ESG への取り組みなどについて、株主・投資家をはじめとしたすべてのステークホルダーの皆様にご理解を深めていただく目的で2019年度より発行しています。これまで歩んできた1世紀にも及ぶ長い歴史と企業価値を未来へと引き継いでいくためにも、私たち自身が誇りを持てる企業グループとして豊かな未来社会に貢献すべく進み続けるカヤバの可能性にご期待いただきたいと考えています。2023年度は、品質経営とともにカヤバにおける方針策定の基盤となる ESG 経営に焦点をあてて編集しました。持続可能な社会の実現に貢献するべく活動しているカヤバグループへの理解が深まることを期待しています。

引き続き皆様からのご意見を参考に改善を図り、適時、的確な情報開示に努めていきます。本報告書のみならずカヤバホームページに掲載しているプレスリリース、技術や環境などに関する企業情報や投資家情報内にある各種レポートもご覧いただけると幸いです。

カヤバの情報開示

財務情報

経営戦略、財務・業績情報など
IR 活動に関わる情報を掲載
しています。



非財務情報

環境や社会の問題解決に向け
た活動に関わる情報を掲載し
ています。



統合報告書



その他情報

製品情報



モータースポーツ



ホームページ

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



カヤバ公式 SNS

コーポレートアカウント
Instagram・X



公式 SNS
Instagram・X



拠点紹介動画 (YouTube)

岐阜北工場



岐阜南・東工場



熊谷工場



相模工場



その他はこちらから



YouTube

対象期間
2023年4月1日～2024年3月31日

(注)一部、上記期間以降の取り組みも掲載しています。

対象範囲
カヤバ株式会社および国内外関係会社

(注)環境データに関しては、特に注記のない場合はカヤバ株式会社(相模工場、熊谷工場、岐阜北工場、岐阜南工場、岐阜東工場、三重工場、長野工場)のデータを示しています。

発行時期
2024年10月

将来の見通しに関する注意事項
本報告書には発行日時点における計画や見通し、経営計画・経営方針に基づいた将来予測を含んでいます。この将来予測は、制作時点で入手できた情報によって判断しており、諸条件の変化によって見通しとは異なる可能性があります。重要な変更事象が発生した場合、適時開示などにてお知らせいたします。ステークホルダーの皆様には、あらかじめご了承くださいますようお願い申し上げます。



表紙デザイン
創業者のDNAを脈々とつなげながら、新たな付加価値の提供に挑むカヤバの人財と、未来のモビリティ社会における究極の乗り心地の実現に挑むカヤバをイメージしました。

目次

01	カヤバの情報開示	私たちへの理解を深めてもらうために
■ 私たちが目指す価値創造		
03	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
05	CEO メッセージ	
09	CFO メッセージ	
13	技術力に立脚したモノづくり企業	
13	技術開発	
14	生産技術	
15	品質経営	
17	知的財産戦略	
19	未来につなげる製品	
21	事業を牽引する3本の柱	
23	AC 事業(オートモーティブコンポーネンツ事業)	
25	HC 事業(ハイドロリックコンポーネンツ事業)	
27	特装車両事業	
■ 強固な経営基盤づくり		
29	方針策定の基盤となる ESG 経営	
32	環境活動	
32	環境活動骨子	
33	気候変動への対応	
35	環境マネジメント	
37	社会活動	
37	社会活動骨子	
37	マルチステークホルダー方針	
38	労働安全衛生	
39	人財戦略	
43	サプライチェーンマネジメント	
45	ガバナンス活動	
45	ガバナンス活動骨子	
45	コーポレートガバナンス	
48	役員報酬等	
49	役員一覧	
51	内部統制システム	
52	リスクマネジメント	
■ データ		
53	カヤバハイライト	
53	財務	
56	非財務	
59	11年間の財務サマリー	
61	グローバルネットワーク	
63	社外からの評価(2023年度)	
64	会社概要 / 株式情報	

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



<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。

<経営ビジョン>

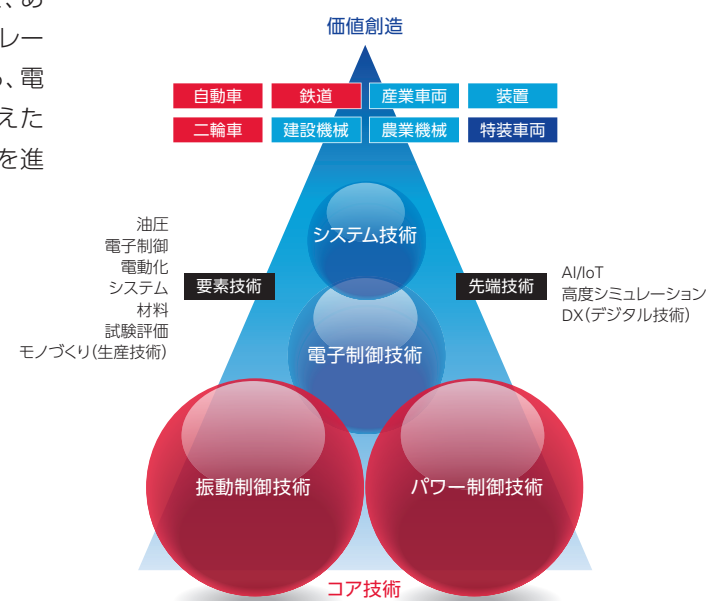
1. 人材育成：方針や戦略を深く理解し、情熱をもって目標を完遂できる人材を育成する。
2. 技術・商品開発：世界のお客様が感動し、安心し、そして信頼される商品を提供する。
3. モノづくり：お客様が満足する商品をつくる喜びと躍動感に溢れ、同時に現場主義に徹した緊張感ある工場にする。
4. マネジメント：企業の社会的責任を常に自覚し、効率のよいグループ経営を行う。

1 油圧技術のパイオニアとして 究極の乗り心地を実現する

1世紀近い年月にわたって磨き続けてきた振動制御とパワー制御の2つのコア技術を、あらゆる要素技術やAI/IoT、DX、高度シミュレーションなどの先端技術と組み合わせながら、電子制御による高効率化と安全性を兼ね備えた次代の油圧機器やシステム化製品の開発を進めています。

→ P13～

理念やビジョンの実現を促すカヤバの技術概念図



2 主力事業の収益性改善と 業績安定化で 長期的な企業価値向上へ

加速する地球温暖化や天然資源の枯渇など、世界各地でさまざまな問題が起こり、地球環境や社会の持続可能性が危ぶまれています。

モノづくり技術を起点とする企業だからこそ、社会課題の解決と持続的な未来の形成に資する企業として、経営基盤の強化を通じた中長期的な企業価値の向上を目指します。

2023中期経営計画では各種課題を解決し、「品質経営を極める」ことで持続的な成長を可能とする経営基盤を築きます。

品質経営を極め、理念の実践へ

1. TQM* 活動の推進：人材・情報・仕事・製品サービスの質を向上させる
2. 規範意識の徹底：カヤバグループ全体に浸透させる
3. 新市場、新製品、新ビジネスモデルなどを通じた成長を実現する
4. 未来のモノづくりに通じる革新的な生産体制を構築する
5. ムダを省き、変化に対応できるグローバル体制を構築する
6. 社会的な要求に応え、課題解決につながる企業となる

→ P05～

*TQM=Total Quality Management(全社的品質マネジメント)

3 方針策定の基盤となるESG経営

品質とともにESGをベースとした経営を推進することで持続的な社会の一員として未来に貢献していきます。

環境活動骨子



- 1 環境貢献製品の開発
- 2 製品の環境負荷低減
- 3 モノづくりにおける環境負荷低減
- 4 環境保全活動
- 5 環境マネジメント

社会活動骨子



- 1 社会へ貢献する製品開発
- 2 労働安全衛生
- 3 人権尊重
- 4 人材多様性
- 5 社会貢献活動
- 6 公正な事業慣行

ガバナンス活動骨子



- 1 コンプライアンス、規範意識の醸成
- 2 グループガバナンス
- 3 製品開発のガバナンス
- 4 モノづくりのガバナンス
- 5 リスクマネジメント、BCP

→ P29～

CEO メッセージ



代表取締役社長執行役員 兼 CEO

川瀬 正裕

カヤバは油圧技術を核とした 振動・パワー制御における世界のトップランナーとして、 地球と社会の持続的発展に貢献してまいります。

振動・パワー制御のトップランナーとしてこれからも

諦めない「不撓不屈」の前向きな精神で

2024年6月の株主総会を経て、私が代表取締役社長執行役員兼 CEO に就任し、新たな経営体制に移行しましたが、創業以来、幾多の困難を乗り越え、今日まで走り続けてこられたことに対し、あらためて先人たちが紡いできた歴史の重さを感じております。

カヤバは、2025年3月10日に創立90周年を迎えます。

創業者の自由と独創の精神を受け継ぎ、100周年さらにその先に向けて社会に貢献し続けるためには、これまで築いてきたカヤバグループの強みをしっかり引継ぎ、時代の変化にあわせてさらに進化させ、新たな事業・製品・サービスを生み出さなければなりません。そのためには、私を含め全従業員が活気にあふれ主体的に挑戦する前向きな心構えが必要です。私の好きな言葉は「不撓不屈（ふとうふくつ）」です。諦めない前向きな精神で、これからも振動・パワー制御のトップランナーとして自然環境を大切にしつつ社会に貢献し続ける決意です。

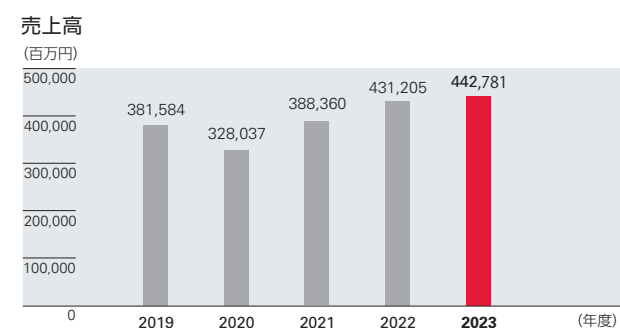
2023年度を振り返る

『品質経営を極める』をスローガンに、 ステークホルダーの信頼と歓喜を得るため 製品・サービスの質を向上

2023年度は「品質経営を極める～全員参加のTQM活動～」をスローガンとする2023中期経営計画(2023中期)の初年度です。全員参加でTQM活動を実践し、仕事の質を高めると同時に、人財の質、情報の質、製品サービスの質の向上を図りながら改革に向け、経営基盤を強化します。具体的な初年度の活動は、方針管理は目標に対する達成度の評価のみでなく、プロセス目標も数値化し、達成度評価するなどの活動を推進し、方針管理のレベルアップを進めています。2年目となる2024年度は実践教育を通じてさらなる質の向上につながる活動を進めています。

また経営環境の面では、新型コロナウイルス感染症による経済活動制限の緩和が進み、景気回復の動きがみられた、一方で世界経済は中東地域を含めた地政学リスクの高まりによる不安定な世界情勢やエネルギー価格の高騰、インフレ加速に対する各国の金融引締めといった景気減速の兆候がみられました。カヤバグループの事業環境においても、自動車関連で需要の持ち直しがみられたものの建設機械関連では中国市場を中心に、需要が大きく減速したことや、米国や中米・欧州の生産面での悪化の影響により、前年比で厳しい経営環境となりました。

このような環境の中、価格上昇分の売価への反映や為替の円安効果により前年比約3%の増収となりましたが、米州の生産性悪化によるコスト増・市販製品販売減・中国および欧州市場低迷に伴う建設機械向け製品の販売減などの影響でセグメント利益は減益となりました。



私たちが果たすべき使命

『人々の暮らしを安全・快適に』 そのための技術や製品を提供し、豊かな未来へ

カヤバグループは環境や社会の課題解決に向けた活動を実践し、持続可能な社会の実現に貢献する技術や製品を提供すべく事業活動を推進しています。経営理念である「人々の暮らしを安全・快適にする技術や製品を提供し、社会に貢献するカヤバグループ」を根幹に創業者から受け継がれてきた独創の精神に立ち返り、豊かな未来を描く新たな歴史を創り続けます。

この使命を果たすためには、従業員が失敗を恐れず挑戦し、本来の力を充分発揮できる環境が必要です。カヤバグループでは「組織をつくるのは人であり、人は組織の財産」という考えのもと、人材を「人財」と表記しています。組織の財産である人財が独創の精神で今後も絶え間ない挑戦を続けることで、豊かな未来を創るために貢献することがカヤバグループの使命であると考えています。

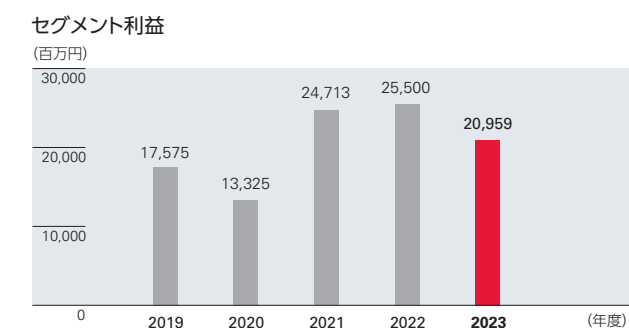
90周年そして次の100年に向けて

創業から受け継がれるカヤバのDNA 『自由と独創の精神』を次の100年へ

2023年10月1日をもって当社は会社名をカヤバ株式会社(旧会社名 KYB 株式会社)に変更いたしました。

創業者 萱場資郎の熱い想いは代々先達に受け継がれ、今日のカヤバの成長につながっています。

「現用のあらゆるものは発達途中の過去のものであり、世の中は常に新しいものを求めてやまない。しかしいつ



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

CEOメッセージ

までも完全なものはない。常により良い完全さを求めてやまないところに人類特有の進歩があり、会社や人間社会発展の基盤となるものである」

創業者が残したこの言葉は、常に探求し続けるという、熱いメッセージです。

技術力に支えられ信頼性に優れたより良い製品を実現するのは、あらゆる現場における一人ひとりの実行力の積み重ね、言い換えれば「活気にあふれた現場の力」です。カヤバグループは23か国で13,000名以上の従業員が活躍しています。その多様性は、豊かな未来の実現に向けたイノベーションに重要な役割を果たしており、多様な従業員から生み出される自由で独創的な発想こそが、カヤバグループの成長の源泉です。

今後も創業者のDNAを綿々と未来につないでいくことが我々現役世代に求められています。2025年3月10日に創立90周年の節目を迎え、創立100周年さらに次の100年を見据え、会社と従業員がともに成長できる企業であるために何に挑戦していくかを対話し続けていきたいと思っています。

ゆめあるあしたを、つくろう。

環境配慮と電動化技術を意識した製品の提供

私たちが製品を提供する市場では、これまで以上に脱炭素化といった環境配慮、そして電動化技術を駆使した先進性が求められます。

2023年3月にカヤバと米国子会社共同でラスベガスで開催された世界三大建設機械展示会「CONEXPO 2023」に出展しました。今後働き手の減少の影響を大きく受けるといわれる建設市場に向けて、カヤバブースでは北米での拡販を意識し、ショベル用製品に加えて北米特有市場であるコンパクトトラックローダー用製品、新

製品としてマイニングダンプトラック用ホイストシリンドラを初出展し、その大きさが多くの人の目に留まりました。さらに電動化・電子化製品として、MMP(ミニモーションパッケージ)や油漏れ検知センサを展示し、幅広い製品ラインナップと取り組みをアピールしました。

今回の展示会で得た各社の取り組みやトレンド情報も今後の製品開発に活かしていきたいと思います。

カヤバが求める“究極の乗り心地”

4年ぶりの開催となった「JAPAN MOBILITY SHOW 2023(2023/10/25～11/5開催)」に出展しました。「カヤバのアソビバ」を出展コンセプトとし、原点の油圧技術から、未来のモビリティ社会への貢献について「ゆめあるあしたを、つくろう。」をキャッチフレーズとしました。コア技術と最新技術の紹介を目的に、ショックアブソーバ付き車いす体感や、ショックアブソーバ組立体験・スマホでつながるショックアブソーバなど、実際に楽しみながら学べるコーナーを用意し、4,000名を超える来場者がカヤバのブースに来訪しました。



フルアクティブサスペンションを搭載したキャンピングカーの作動デモンストレーションでは、未来のモビリティ社会にカヤバの技術でどのように貢献するかをご覧いただきました。3.5tある大きな車体でも油圧と電子制

御の融合で自在にコントロールが可能。来場者のアンケートでは、98%ものお客様にカヤバの取り組みが「よくわかった」「もっと知りたい」とご回答いただきました。すべての乗員に安全と快適だけでなく、楽しい移動の時間を提供する、それがカヤバの目指す未来です。

ステークホルダーの皆様へ

さらなる成長と企業価値向上を目指します

株主・投資家の皆様におかれましては、日ごろよりカヤバへのご理解とご支援を賜わり、誠にありがとうございます。

また、カヤバ製品を購入、販売くださるお客様、部品・素材を納めていただけるお取引先様の皆様におかれまして、日々のご支援誠にありがとうございます。カヤバを温かく支えてくださるすべての皆様にこの場をお借りして深く感謝申し上げます。

2023年度は2023中期の初年度として、ステークホルダーの皆様からのさらなる信頼と満足を得られるように、TQM活動を推進してまいりました。TQM活動も2年目を迎え、2024年度はさらに経営基盤を強化することで、従業員が積極的にチャレンジできる環境を醸成し、カヤバグループ一丸となってさらなる成長と企業価値向上を目指してまいります。

「人々の笑顔のために」お客様・お取引先様にカヤバグループと一緒にモノづくりができてよかったと思っただけ、そして従業員が心から家族に誇れる会社、株主・投資家の皆様のご期待・信頼に応えることができる会社として進化を続ける決意です。

引き続き皆様のご支援をどうぞよろしくお願いいたします。



カヤバグループの1年

2023年

- 5月 萱場資郎賞
決算説明会
カヤバ初 日本トライボロジー学会技術賞受賞
「自動車用SAの動的摩擦特性評価技術等」
- 6月 株主総会
カヤバ製スポーツ用EPS搭載車両
ルマン24時間耐久レース優勝
「かながわサイエンスサマー2023」参加
- 7月 調達方針説明会
キャンピングカー出展
(東京キャンピングカーショー2023)
AT用ベーンポンプ(ロストルク20%減)開発
英国現代奴隷法(2022年度)に関わる声明を公表
- 8月 厚生労働大臣より「えるぼし」認定
神奈川県相模原市のオープンイノベーション
プログラムに「スマート道路モニタリング」が採択
- 9月 環境作動油「サステナブル®」を世界初公開
- 10月 「JAPAN MOBILITY SHOW 2023」出展
OBP*パレットの導入開始
- 11月 決算説明会
全社小集団活動発表大会(生産関連部門)
- 12月 全社技術発表会
油圧機器の油状態診断システム開発

2024年

- 1月 「東京オートサロン 2024」出展
建設機械用油圧シリンダ向け油漏れ検知センサ開発
ショックアブソーバ要素開発へのAI技術活用
「令和6年能登半島地震」被災地への支援
- 2月 全社小集団活動発表大会(事務営業管理部門)
最上位JN1クラス2024シーズン参戦決定
(カヤバラリーチーム)
- 3月 健康経営優良法人2024に認定
「マルチステークホルダー方針」策定
経団連生物多様性宣言に賛同
サステナブルファイナンスの実行

*OBP (Ocean Bound Plastic): 海岸から約50km以内の陸地に捨てられているプラスチックごみを回収・再利用)



創業者の想いが込められた社章

創業者がデザインしたこのマークは、宇宙誕生の神秘から着想されて会社設立の精神と経営のあり方を表現しています。真ん中の大円は回転する天体を、3つの小円は新衛星が産まれようとしている様子を示し、「活気・愛・独創」を意味しています。常に変化(回転)しつつ、さらに独創的で新たなものを誕生させていくという想いが込められています。通称社名でカヤバ株式会社を採用した2022年より再び社章に使用されています。



CFO メッセージ

カヤバは資本コストを意識した「品質経営」に努めることで、持続的成長と中長期的な企業価値の向上を図ってまいります。



取締役副社長執行役員 兼 CFO

齋藤 考

2023中期の実現に向けた財務目標

カヤバは、2023中期経営計画(2023中期)で基本方針の5つの矢の実行を通じてグループ全体の質の向上を図りながら品質経営を極め、企業価値を向上させていきます。

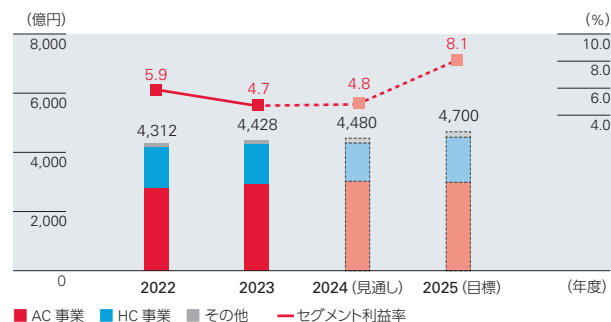
品質経営を進める中で資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応を進めるべく財務目標として2025年度ROE12.0%、配当性向30%以上を定めています。売上高4,700億円、セグメント利益率8.1%の目標とあわせて目標実現に向けた取り組みを進めていきます。

	2023年度	2025年度目標
売上高	4,428億円	4,700億円
セグメント利益	210億円	380億円
セグメント利益率	4.7%	8.1%
自己資本比率	45.6%	45.0%以上
配当性向	33.9%	30.0%以上
ROE	7.9%	12.0%以上

基本方針 5つの矢

▶成長戦略	電動化対応製品開発・投入 新顧客/新市場参入・新ビジネス参入
▶革新的モノづくり	生産革新活動(Ship'30 p.14): 生産・搬送・検査自動化実現 AI/IoT活用によるモノづくり現場の情報見える化
▶絶え間ない原価低減活動	変化に対応したグローバル最適生産地の決定
▶環境対応への取り組み	SDGsなどサステナビリティに関する活動
▶資本効率向上、財務体質強化	PBR改善に向けた取り組み(ROE改善)、 株主還元策強化

売上高・セグメント利益率推移



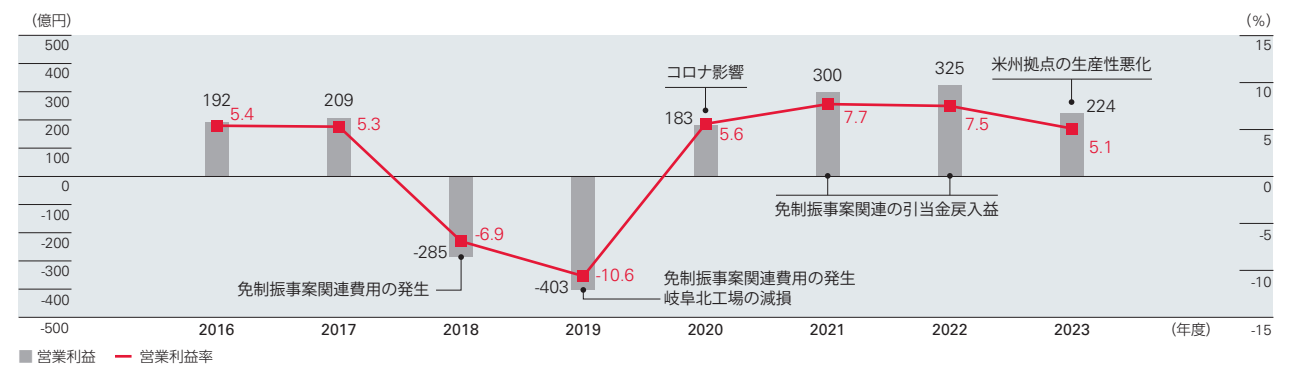
カヤバの現状分析と課題

東証より「資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応」の要請がある中で、カヤバのPBRは直近で1倍を下回って推移しており、2024年3月末現在で0.6倍に留まっております。PBRが低水準で推移している理由として業績変動の大きさが挙げられます。2018年に発覚した免制振事案の影響で多額の費用を計上した後、コロナ禍や半導体不足などの外部環境の影響も大きく、業績が思うように回復しませんでした。信頼回復に向けてコンプライアンスを経営の中心に置き、粘り強く改善を重ね業績は順調に回復しましたが、2023年度は市場

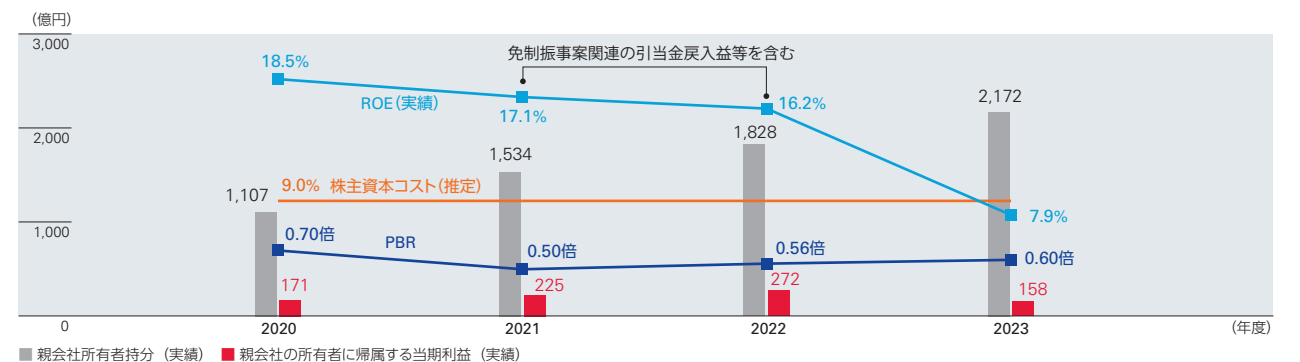
の急激な変化、米州拠点における生産性の悪化もあって業績は悪化しました。また、株主資本コストは9.0%と推定しており、直近のROEは7.9%であり、エクイティスプレッドは足元でマイナスの状況にあります。

この現状分析に基づき安定して利益を出すためには、グループ企業のガバナンス、品質と生産性の安定化、価格競争力向上が課題と認識しています。また、持続的成長と中長期的な企業価値の向上のため、ROEの改善と株主資本コスト低減が必要と考えています。

IFRS 営業利益と営業利益率



ROEと株主資本コストの状況



今後の取り組み～PBR向上に向けて

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

まず、ROEの向上の取り組みとして利益率向上、総資産回転率の向上を目指します。利益率向上へ、不採算事

業の撤退による事業ポートフォリオの見直しを進めます。具体的には不採算事業である航空事業から撤退し、経営資源をAC事業、HC事業、特装事業に集中し収益力を高めていきます。また成長領域への投資としてEV自動車を初め電動化が進む中で、電動化に対応した製品開発・新製品の投入を進めていきます。フォルクスワーゲングループでカヤバの電子制御ショック・アブソーバが採用

CFOメッセージ

されるなど結果が出始めているものもあります。また、たゆまない原価低減、ロスのミニマム化、インフレコストの適切な反映にも取り組んでいきます。

総資産回転率向上の取り組みとして政策保有株式については2023年9月末の時価をベンチマークに2026年3月末までに250億円超の売却を進めることを公表しています(みなし保有分も含む)。計画達成に向けてスピード感を持って対応していきます。また、売却で得られた資金は成長投資・株主還元を使用し企業価値向上に努めます。生産リードタイム短縮も図り、棚卸資産を縮減していきます。

次にPER向上の取り組みとしては品質経営とESG経営推進によるガバナンスの強化に取り組めます。安定的に収益を確保し成長につなげていくために、その土台と

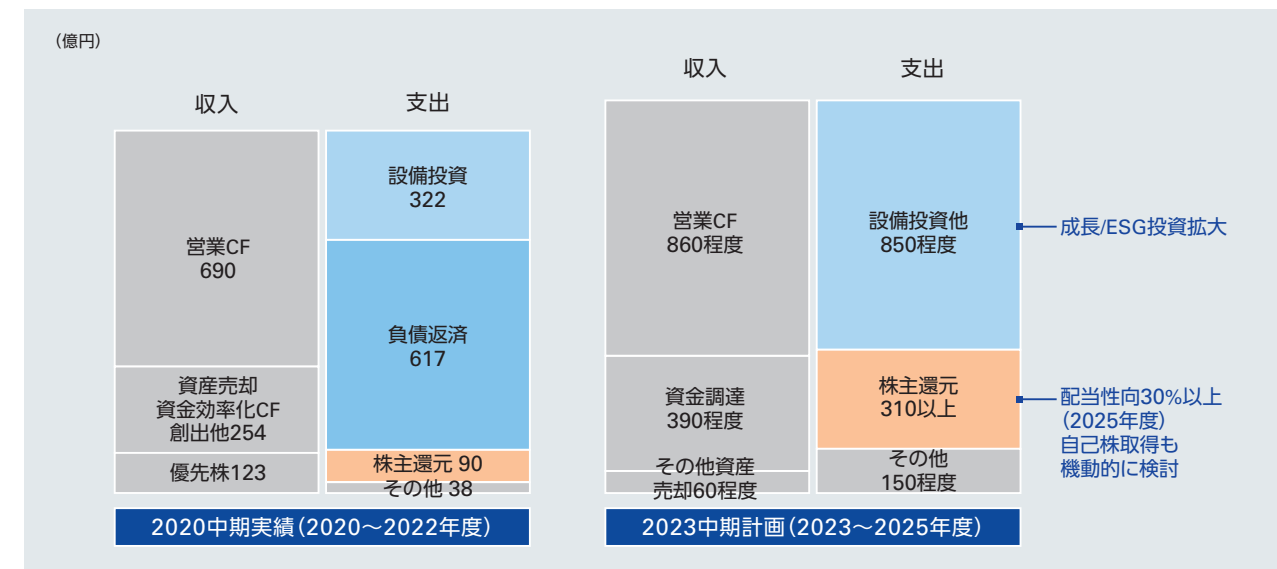
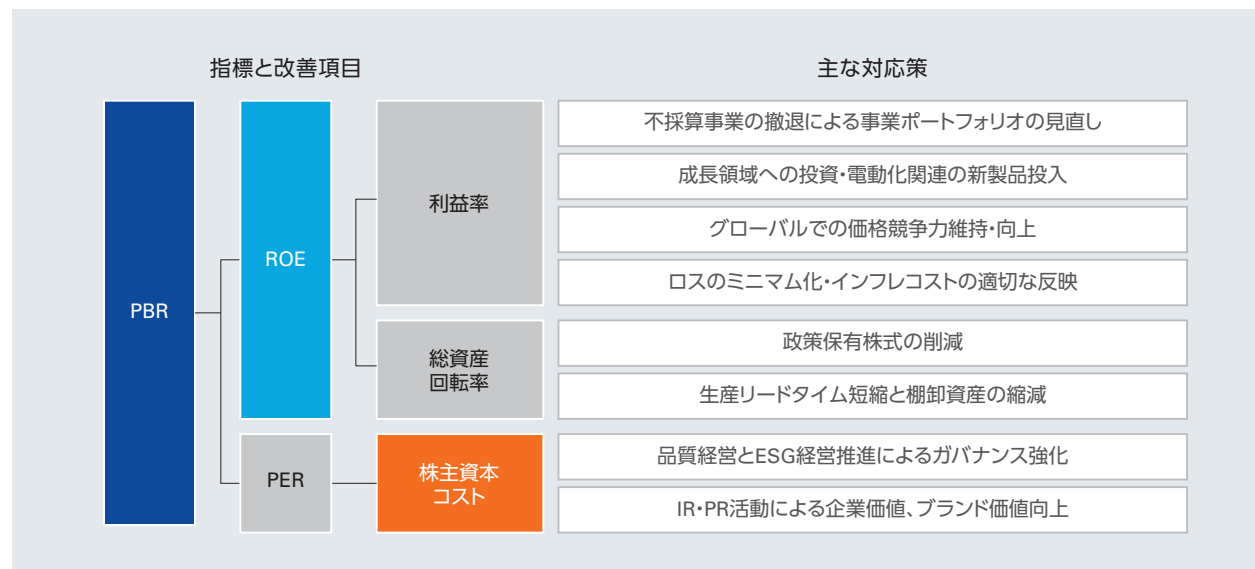
なる品質を維持向上するための全社的な取り組みTQM(=Total Quality Management)をすべての活動の起点に据えて活動を進めていきます。また、カーボンニュートラル、2030年度 2018年比CO₂排出量50%削減への取り組みや人権を尊重した健康経営を推進することとあわせてガバナンスを強化し不測の事態が起きないようにマネジメントを行っていきます。IR活動では免制振事案の発覚以降、中断していた個人投資家説明会の再開や機関投資家・アナリストとの対話を積極的に進めることで情報の非対称性を少なくし、エクイティスプレッドの拡大に努めます。ジャパン・モビリティショー、ラリー参戦、キャンピングカーの紹介など積極的なPR活動も進めていきます。

キャッシュ・アロケーション

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

2023中期では2020中期で改善した健全な財務体質をベースに創出したキャッシュを設備投資と株主還元に充当していきます。設備投資は案件の精査により投入効率を向上させ、減価償却費同等の水準で規律を持ってコントロールすることに加えて、成長投資として電動化関

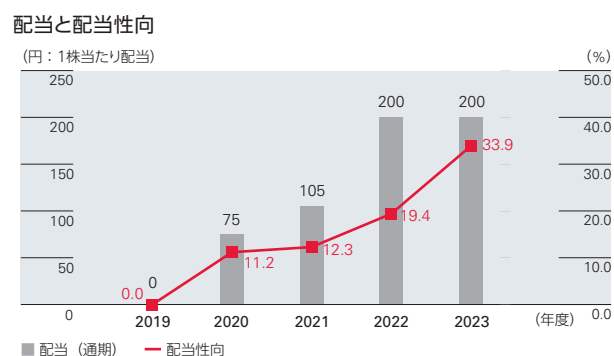
連への投資や成長が見込まれるインド市場への進出に充当していきます。また、2020中期では財務体質の健全化に注力した結果、十分な株主還元ができませんでした。2023中期では、配当性向30%以上の配当と機動的な自己株式の取得により株主還元を進めていきます。



株主還元

カヤバは長期安定的な株主還元強化の取り組みを通じて企業価値を向上させていきます。具体的には配当性向30%以上、機動的な自己株式取得と消却を行うことで株主還元を強化していきたいと考えています。過去を振り返りますと、2018年度に発生した免制振事案に関する費用負担が大きく2019年度は無配となりました。その後、品質経営に取り組み、株主還元の充実を図り2023年度は1株当たり200円の配当を実施しました(配当性向33.9%)。また、自己株式の取得に関しても、長期的な事業計画に基づき、目指す資本構成・理論株価との比較から取得規模を検討し、2023年度は、514千株(2,500百万円)の自己株式を取得し消却しました。

株主還元については企業価値向上の一環として今まで以上に重視し、業績や財務状況を勘案しつつ積極的な取り組みを行っていきます。



最後に

ここ数年は免制振事案への対応や新型コロナウイルス感染症や半導体不足、世界的な資源価格の高騰などに向き合い続けてきた日々でした。厳しい環境でしたが、コア事業の収益力をベースに、計画を上回るペースで自己資本を回復させることができました。

今後については、健全な財務基盤を維持しつつ、資本効率のバランスに配慮し、将来の成長を積極的にサポートする財務戦略を推進することで企業価値向上を図っていきます。



技術力に立脚したモノづくり企業

カヤバグループはいつの時代も”究極の乗り心地”の実現のために、技術開発体制を整備し、生産技術を進化させてきました。



技術開発

技術開発体制

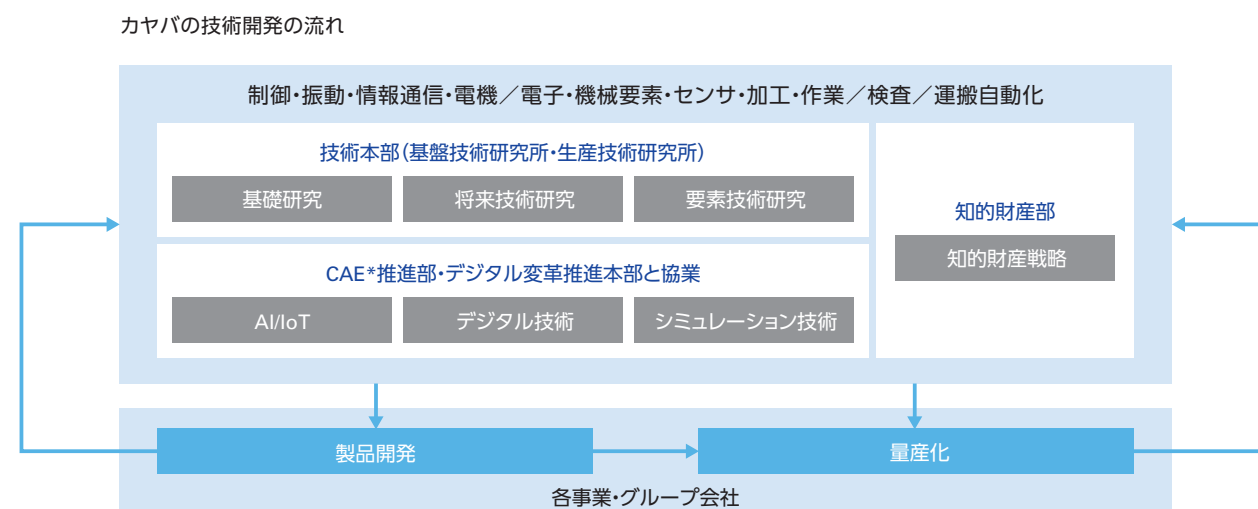
デジタル技術やシミュレーション技術を駆使しながら、中核をなす基盤技術研究所と生産技術研究所が基礎、将来技術、要素技術に関する研究を行い、研究成果を事業やグループ会社の製品開発、量産化に活かすプロセスを循環させています。全社的な技術の蓄積とレベルアップを図るとともに、知的財産戦略を活用した発明創出を行うなど、企業価値向上につなげる体制を構築しています。

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

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

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

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



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

生産技術

生産工程と設備管理の革新

環境活動骨子 3

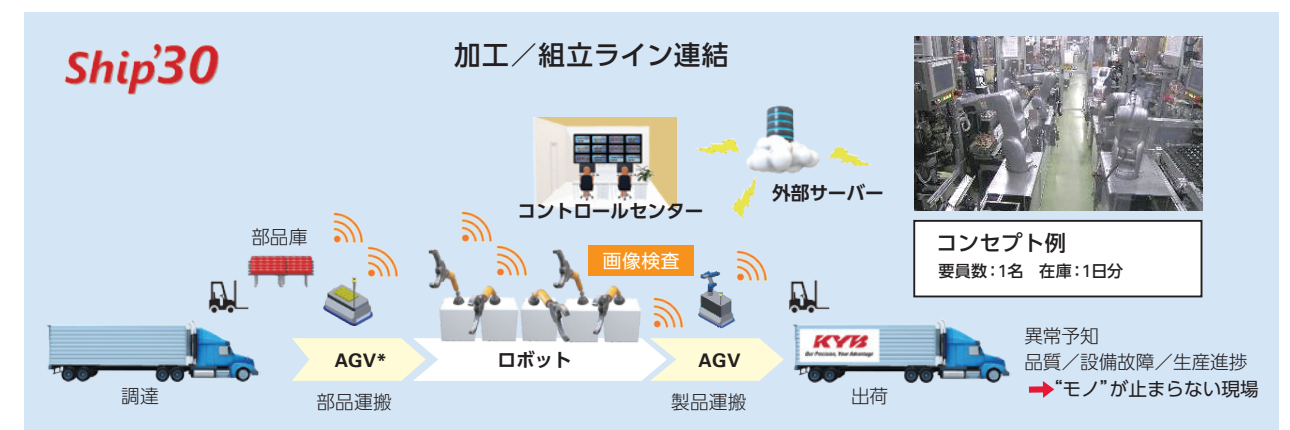
ガバナンス活動骨子 4

カヤバは次代のモノづくりを目指して Ship'30 (シップサーティ) 活動に取り組んでいます。2030年までにデジタル技術を軸にした無人化工場を具現化し、工場内をよどみなくモノが流れるように、加工～組立まで連続した一貫生産をコンセプトに据え、生産工程革新による運搬・在庫・作業の極小化の実現を目指しています。

また設備管理革新として、検査 AI・協働ロボットなどの活用によって人の作業を自動化します。そのための設備管理に対応できる次世代 TPM (全員参加の生産保全) 体

制の構築も並行して進めています。この設備管理革新には、高度化する最新の設備を自由に使いこなせる“人”の質向上が必要のため、作業員一人ひとりに対する機械の基礎教育からの基盤づくりが重要であると考えています。

2023年度以降の活動の現状としては、デジタル技術を軸にカヤバ生産方式を追求し、進化した2030年の各事業・工場を目指す姿を描き、技術開発とライン構築を進めています。



*AGV: 自動搬送装置

未来に価値を生む業務への変革

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

- Step1 Digitization**
フィジカル(人・人頼み)からデジタル(データ)へ
- Step2 Digitalization**
デジタル化とデータを活用した業務変革
- Step3 DX**
データに基づく将来の企画、価値を生む活動へ

また社内ポータル整備による情報伝達スピード向上と活用の広がりを促進しています。

これらを実現させるため、安全・低コスト・即時対応可能なクラウド活用環境整備にも取り組んでいます。

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



目指すべきデジタル人財

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

教育カリキュラムを整備しています。また、デジタル技術を用いてビジネス変革を行うマネジメント人財の育成にも着手しています。

品質経営

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

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

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

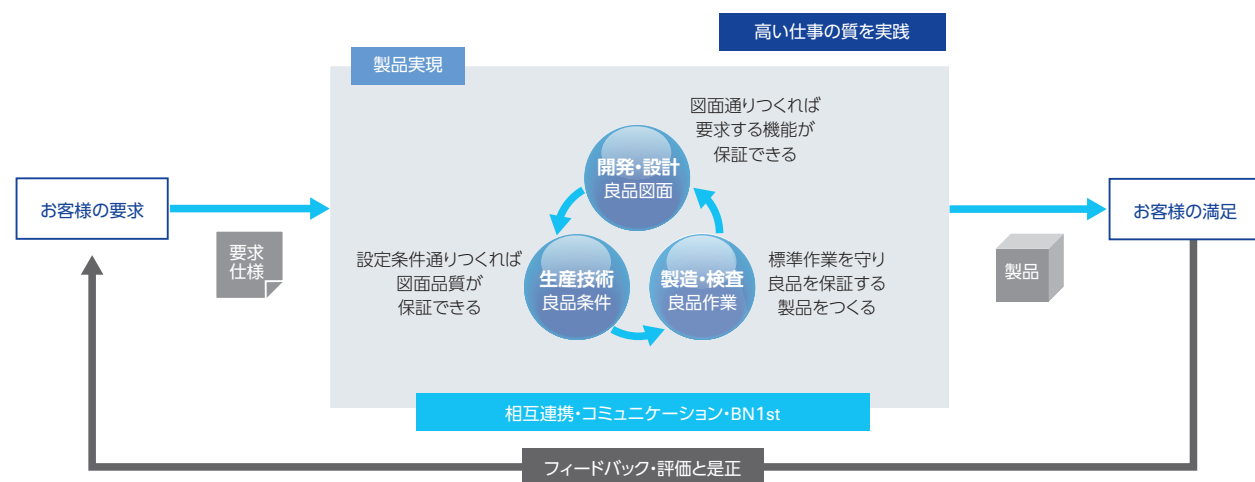
<カヤバグループの品質基本方針>

カヤバグループは、品質は経営の基盤であるという信念を持ち、品質向上に真摯に取り組めます。法令はもとよりお客様との約束を遵守し、安心・安全な製品をお届けします。

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

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

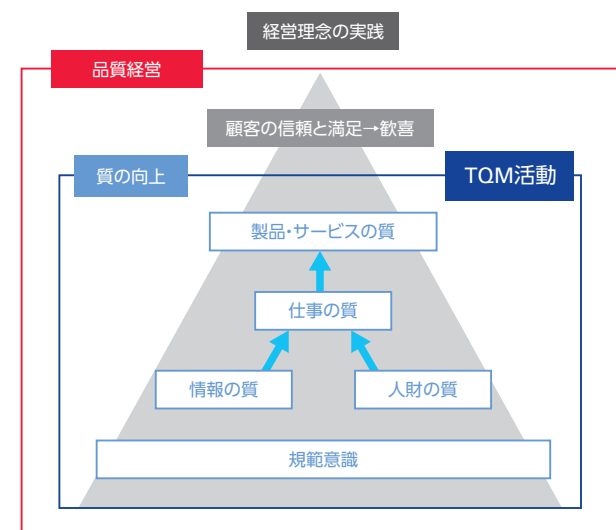
品質経営概念図



全員参加のTQM活動

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

カヤバグループの体質を変えるための活動として、全員対象のTQM基礎教育を通じてPDCAサイクルやQC的ものの見方・考え方などの知識を習得します。3つの活動(方針管理・日常管理・小集団改善活動)で業務を振り返り、改善の実践に取り組んでいます。これらの活動を通して仕事の質を高めることで、品質経営の基盤の強化をしていきます。



品質保証体制

ガバナンス活動骨子 3 4

「製品品質」と「サービスの質」とともに、「仕事のプロセスの質」を重視したISO9001規格に準拠した品質保証体制を構築・運用しており、日々それらの質の向上に努めています。カヤバでは、プロセス保証の考え方を取り入れ、製品の先行開発から量産立ち上げまでを3つのステップで評価する三段階評価を製品単位で実践し、お客様・市場の要求品質に応えるべく良品条件の追求や目標コスト実現に向けた技術力の向上などに取り組んでいます。ステップごとの評価会は、当該製品の専門家の

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

また、品質をグローバルに維持するために、海外の生産拠点においても、拠点長・工場長のリーダーシップのもとで品質向上諸施策を展開し、品質不良低減を図るとともに三段階評価の的確な運用を進めています。さらに、個別少量製品および生産拠点を移管する場合においても、このシステムに則り、量産製品の品質を保証します。

ステップ	品質保証内容	三段階評価の狙い
先行・モデル開発	開発品質	製品化の実証(開発品質の計画・評価)
受注開発	立ち上がり品質	量産性の実証(製品品質の計画・評価)
量産開発・生産準備	量産品質	要求品質達成の実施(立ち上がり品質の実証・評価)
量産 (初期流動管理)		「Bad News 1st」 報告者へのフィードバックまで実践 異常が出たら、「止める・呼ぶ・待つ」実践

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

* DR (Design Review): 設計審査

知的財産戦略

環境活動骨子 1 6

社会活動骨子 1

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

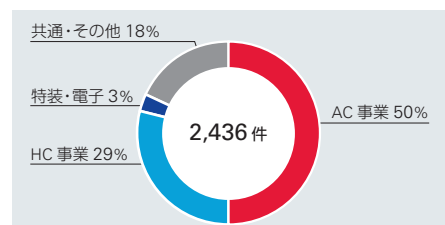
研究開発テーマの成果に対する発明を漏れなく抽出し、積極的に特許出願・権利化に結び付けてきた結果、主力製品のショックアブソーバや油圧シリンダを保護する関連特許の保有数は世界トップとなっています。将来に向けては、製品開発において、競争優位性を図るためにフレームワークを活用した発明創出を行い、開発戦略に基づいた特許ポートフォリオを構築する活動を継続してい

ます。また、社会課題解決への貢献や将来の成長に向けた新たな価値創造のために、企画段階からIPランドスケープ*に取り組み、知的財産情報を活用し、企業価値の向上につなげていくことを目指しています。具体的に、近年では環境作動油「サステナルブ®」において、特許だけでなく商標も含めた知財ミックス戦略を実施し、競争力の強化を図っております。

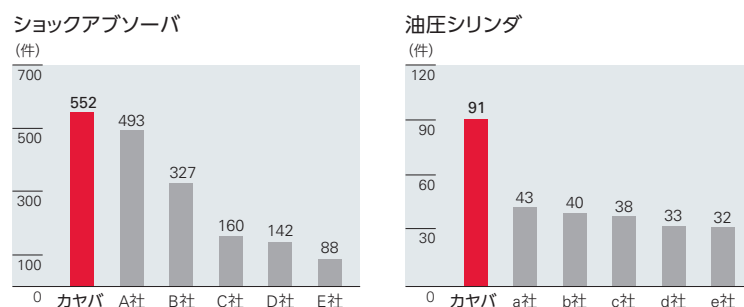
さらにコーポレートブランドやプロダクトブランドを保護する活動として、中国を中心とした模倣商標出願への異議申立などの対応や、ショックアブソーバなどの模倣品に対して商標権の権利を行使し、カヤバブランドの維持・価値向上に努めています。

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

特許ポートフォリオ (2024年3月31日現在)



関連特許保有件数 (2024年8月15日現在、当社調べ)



COLUMN

「サステナルブ®」の知財ミックス戦略

2023年9月に世界に初公開した環境作動油は、カーボンニュートラルとリサイクルの両輪で、循環型プロダクトを実現し、持続可能なモビリティ社会の実現に向けた真に環境に優しい作動油です。

カヤバの技術革新とブランド価値を保護すべく、14件の特許出願をするとともに「サステナルブ®」の商標権を国内外で取得しました。「サステナルブ®」には、未来に向けて Sustainable (持続可能な)、Lubricant (潤滑油) を、という想いを込めています。この「サステナルブ®」は、ショックアブソーバだけでなく、鉄道用ダンパ、建設機械・産業機械向けの油圧機器など、カヤバが携わるすべての製品への展開を目指しております。今後も継続した特許出願を行い、知財を最大限活用して競争力を強化していきます。

環境作動油「サステナルブ®」のロゴ

SustainaLub
サステナルブ®

(商標登録第6804294号、商標登録第6804295号)

COLUMN

KRT(カヤバラリーチーム)の挑戦

2023年にカヤバ社員によるラリーチームを立ち上げました。ラリー活動を通じて母機への理解を深めるとともに、常に新たな挑戦を志す人財やチームワークづくりを目指しています。2024年にはドライバー、コ・ドライバーを含めオールカヤバ社員チームで全日本ラリー選手権最上位クラス(JN1)に挑戦しました。さまざまなトラブルを乗り越えて、毎戦完走を続けるなど関係者のモチベーション向上につなげています。

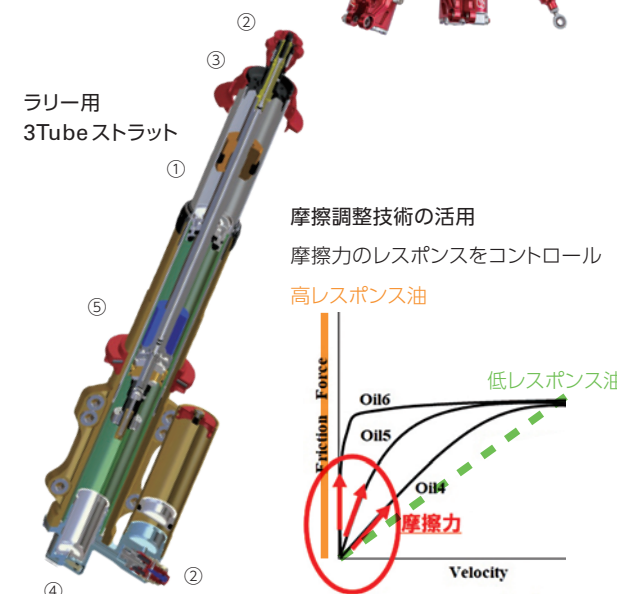
このラリー活動においては、次世代の製品に生きる開発力も問われます。車両を分解、組み立て直し、構造を深く理解した上で、最適なサスペンション開発につなげています。

全日本ラリーに向けても、国際自動車連盟(FIA) 世界ラリークロス選手権(WRX)で培った知見を活かし、専用のサスペンションを開発しながら臨んでいます。さらに、

カヤバが独自開発したダンパ用環境作動油「サステナルブ®」をモータースポーツ専用に進化させて、カヤバ以外の各契約チームへも提供しています。



モータースポーツ/ラリーのトップ選手による環境作動油「サステナルブ®」開発



開発アイテム	特長・機能・性能
①三重管構造(3Tube ストラット)	高強度・高剛性・長ストロークを確保し、単筒ガスSA構造と同等の高応答な減衰力性能を実現
②減衰力調整機構の最適化	伸圧完全独立油圧回路による減衰力調整が可能な新バルブ開発 →車両適合性良化
③車両接地荷重感応機構	サスペンションを介した接地荷重を感応し、サスペンションストロークを変化させる機構を開発 →接地性/悪路走破性向上
④HBS(ハイドロパンプストッパー)/調整式油圧ストップ機構	フルパンプ時(位置依存)に必要な高減衰力発生バルブと圧力調整技術を実現 →悪路走破性向上
⑤「サステナルブ®」(カヤバ環境作動油)	カヤバ独自のCN(カーボンニュートラル)作動油生成による摩擦レスポンス調整技術を開発 →トラクション性能向上を実現

未来につなげる製品

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

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

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

HC事業では、ポンプ/バルブ/シリンダ/モータのラインナップ拡充や省エネ性能向上、コスト低減といった競争力向上に向けた開発と併行し、自動化・遠隔操作・状態監視・電動化などの最新母機ニーズに対応する電子制御コントロールバルブ、省エネシステム、センシング技術、電動ユニットなどの新たな付加価値製品の創造に向けた開発を進めています。また油状態診断システムなどのコト売りにも挑戦しています。これら事業戦略や新価値創造に際してはIPランドスケープの活用・推進も行っています。

環境貢献型製品

環境活動骨子 1

<環境対応型次世代作動油>

ショックアブソーバに封入されている作動油の原料の一部を天然由来にすることにより、生成過程でCO₂を吸収、万が一の漏出時にも自然に還る生分解性を有し、廃棄後の回収・リサイクル性までも訴求した環境作動油「サステナブル®」の開発を進め、LCAの観点で環境負荷低減とCO₂排出低減を目指します。

開発中の作動油は、レースという過酷な環境で性能と信頼性の確認をしています。2023年よりカヤバラリーチームに投入し、今シーズンも継続使用中です。



<環境配慮型コンクリートミキサ車「eミキサ」>

ミキサ作業中のエンジン回転数を制御することにより、低騒音・低燃費を実現した環境配慮型コンクリートミキサ車として、2004年に誕生したのが、電子制御ミキサ「eミキサ」です。最新型の「eミキサⅢ」は、新型ECUを採用するとともに、運転席にタッチパネル式モニターを搭載して稼働状況・履歴・メンテナンス情報をわかりやすくするなど機能性・操作性・利便性に優れたミキサ車となっています。

ご採用いただいたお客様からは、「特に住宅地の現場での生コン排出作業は雑音に配慮しているので、現場の作業員からも喜ばれています。」

また、コンクリートミキサ車は、廃車時のリサイクルのための解体手順書を準備するとともに日本自動車車体工業会が制定した環境基準に適合していることを示す「新環境基準適合ラベル」をミキサ車に表示しています。

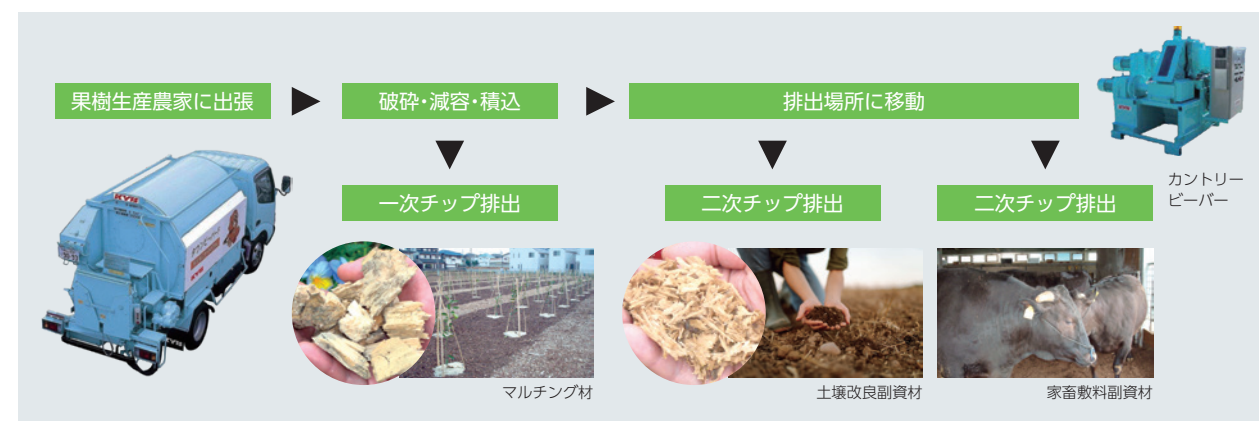


<剪定枝粉碎処理車「タウンビーバー」>

「タウンビーバー」は、剪定枝を現場で粉碎・減容することで2tダンプ4台分の運搬が1台で可能となり、輸送効率の大幅アップ、少ない予算で剪定枝のリサイクルを実現します。刃の磨耗時にはカッターの軸間を調整、刃先の簡易的な研磨によりランニングコストも低減できます。さらにオプションとなる低速2軸式ミルの二次粉碎カッターは樹木をほぐしながら粉碎するため、堆肥化に最適な粉碎チップを排出します。実際に居住区と果樹園が隣接する地域で運用し、園地へ出張し、剪定枝を処

理。一次チップはマルチング材として、二次チップを土壌改良や家畜敷料の副資材として資源化を推進しています。今後は山林における間伐材において未利用の枝葉処理への活用拡大が期待されています。

1台で一次破碎・二次粉碎を可能にした粉砕機「カンントリービーバー」や2tトラックへの搭載も可能なコンパクトで省スペースに対応する「スポットビーバー」なども展開しています。



社会貢献型製品

社会活動骨子 1

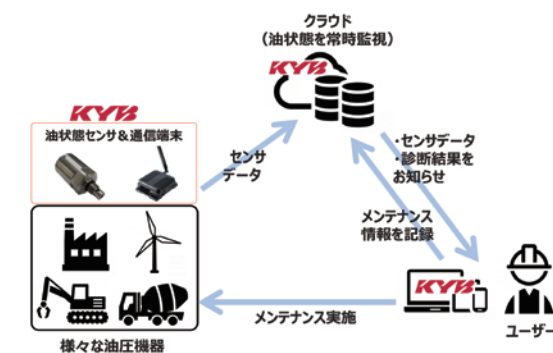
<スマート道路モニタリング>

深刻化する地方行政の道路管理を支援し、快適な道路環境を維持するためにサービス提供を拡大している「スマート道路モニタリング」のセンシング技術やAIを、ステアリングやサスペンションの開発に応用してまいります。



<油状態診断/油漏れ検知システム>

建設機械や公共インフラ、工場設備などで使用される油圧システムに使われている作動油の状態や油圧シリンダの油漏れを監視し、油圧機器の故障発生や消耗品の劣化を事前に予測、発信するサービスの提供を進めています。予期せぬ機体/機器の稼働停止を防ぎ、交換にかかるロスを最小限にすることで、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。

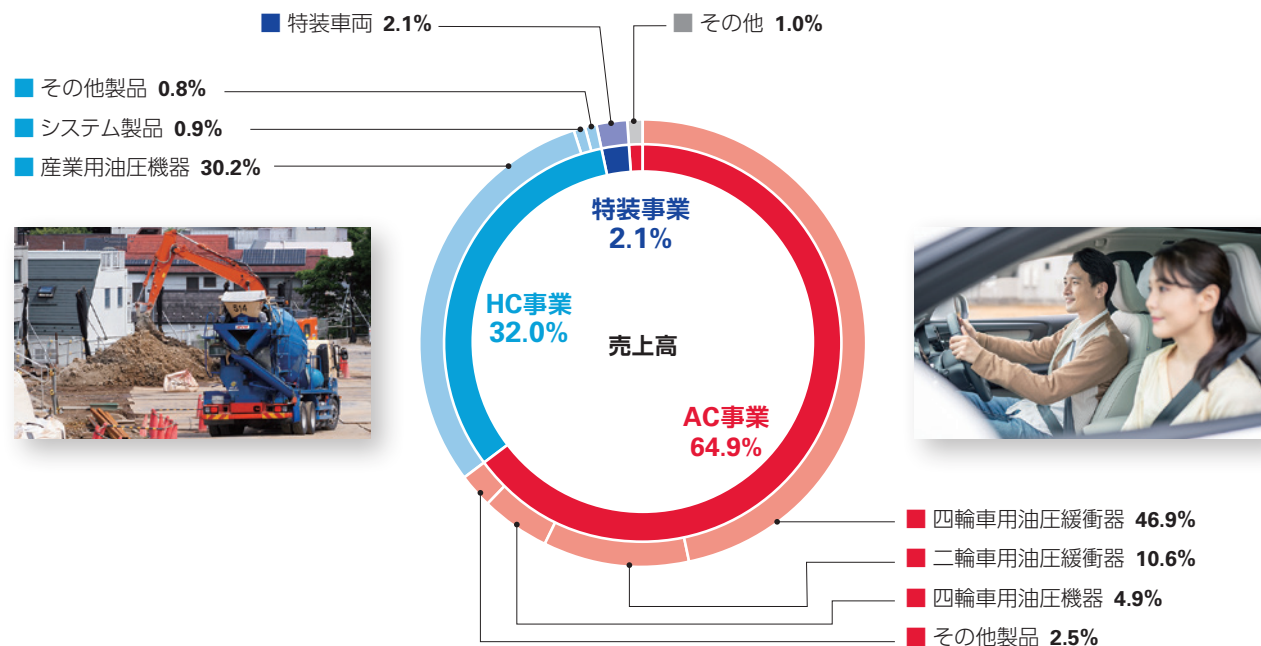
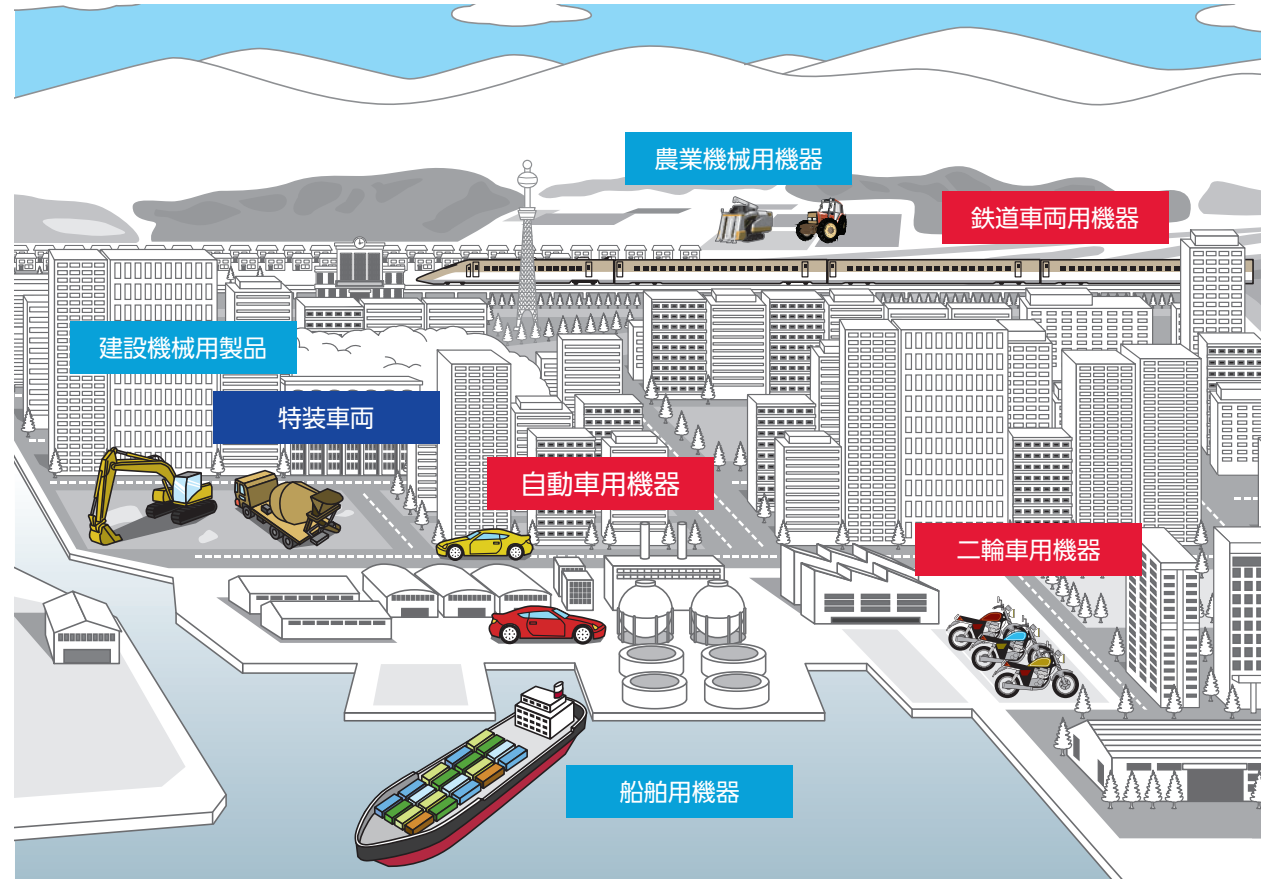


事業を牽引する3本の柱

環境活動骨子 1

社会活動骨子 1

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

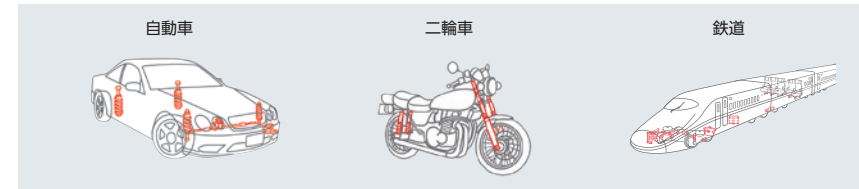


AC事業(オートモーティブコンポーネンツ事業)



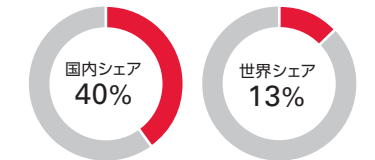
振動制御技術を軸として、主に自動車や二輪車、鉄道車両向けに多彩な製品を開発・提供する事業。人々の安全で快適な移動から過酷な条件で使用されるモータースポーツなど快適性・安全性、運動性能を求められるあらゆるシーンで活躍しています。

■ カヤバの製品が使用されている主な母機

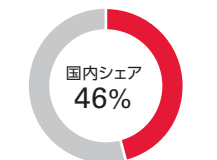


■ 市場シェア (2024年3月末現在、当社調べ)

四輪車用ショックアブソーバ



二輪車用フロントフォーク

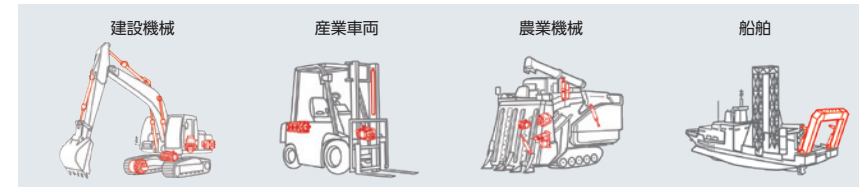


HC事業(ハイドロリックコンポーネンツ事業)



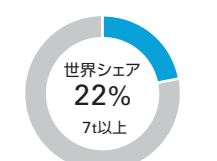
パワー制御技術を軸として、建設機械、産業車両向けにさまざまな油圧機器を開発・提供するとともに、産業機械の可動機構を制御する電動油圧製品など、油圧技術の新たな可能性を広げている事業。小型精密化・電子化・システム化にも対応し、モノづくりの現場を支えています。

■ カヤバの製品が使用されている主な母機



■ 市場シェア (2024年3月末現在、当社調べ)

建設機械用油圧シリンダ
(シヨベル機体質量別)



特装車両事業



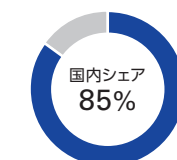
国内最大シェアを誇るコンクリートミキサ車を主とした特装車両を開発・製造する事業。小型から大型までのラインナップを揃え、高い混練・排出性能、環境性能などにより、現場での作業効率を高めています。

■ カヤバの製品が使用されている主な母機



■ 市場シェア (2024年3月末現在、当社調べ)

コンクリートミキサ車



技術の応用

スポーツ・福祉用製品

カヤバのコア技術を活かして、スポーツや福祉用製品を開発しています。



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

AC事業(オートモーティブコンポーネンツ事業)



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

お客様に寄り添いながら、独立系メーカーとして独自開発を進められるとともに、グローバルな開発体制、他事業(HC事業・特装事業)も含めたノウハウの蓄積によるシナジー効果が強みです。テストコースを併設した開発センターでは最新の試験機で開発品の性能を測定するとともに、車両での実走試験を行うことで、お客様の使い方に寄り添った開発を行っています。世界最高峰のモータースポーツレースへの参画も、最高レベルの技術開発の後押しとなっています。

専務執行役員

AC事業本部長 石川 実



2023年度の振り返り

メインとなる四輪車用油圧緩衝器は中国市場における需要は減少したものの、北米や欧州における半導体不足からの回復によるOEM製品の生産増、円安による為替影響などにより増収となった一方で、二輪車用油圧緩衝器は東南アジアや中国での需要減少により減収となりました。以上の結果、売上高は増収となったものの、北米や欧州での生産性悪化のためセグメント利益は減益となりました。

事業環境と未来につなげるための重点施策

AC事業では2023中計において「新しい挑戦を！」をスローガンに掲げ、母機の電動化・自動化のトレンドに対応すべく、新商品・改良商品の開発促進、新領域への進出を図るなど収益力向上のみならずすべてのステークホルダーのニーズを満たす挑戦をしています。

不安定さを増す国際情勢において、いかなる不測の事態にあっても選ばれ続ける企業であるため、Ship' 30やAI/DXを活用した生産革新による大幅な生産性向上を図っています。既に量産ラインの一部に導入している画像検査AI・ロボット搬送などにより生産性向上の成果が出てきており、2025年中にグローバル拠点への導入拡大を目指しています。

自動化に関する生産技術スキル、導入後の設備管理スキルを持った人的リソースの拡充も継続的にを行います。そして製品・工程レベルで品質安定・品質向上や、ユーザークレームの撲滅を図るとともに品質課題を抱える拠点を集中的に改善し、不良ロスによる廃棄やムダを抑えたモノづくりに挑戦します。

さらに将来成長が見込める地域への拡販や地場系などの新たな顧客開拓を進めます。サスペンション事業では電子制御サスペンションの拡販を、車載機器事業では受注活動中のソフトウェアを含めたSBW*1システム、e-Axle*2やバッテリーをはじめとする熱マネジメントに必要な機器の潤滑冷却用と変速機の油圧源用として、幅広く活用可能な電動ポンプの早期量産移行を目指します。またモーターサイクル事業では成長市場であるインドにて現地顧客に倒立フロントフォークなどの高機能商品を提供しており、今後の成長が見込まれます。

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

*2 e-Axle: 走行用モータとインバーター、トランスアクスル(減速機)を一体化したユニット

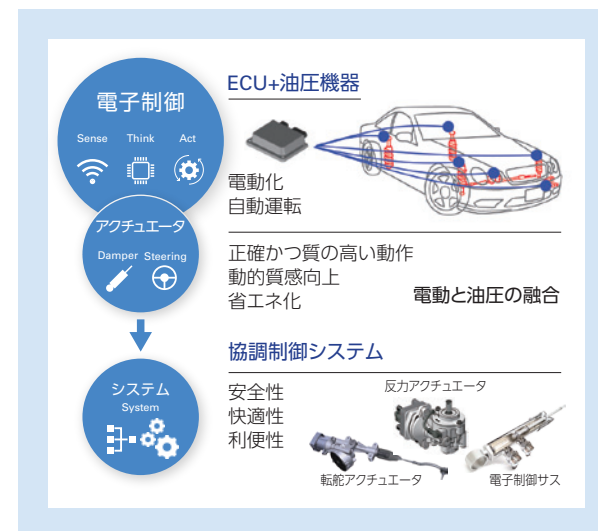


*KADS: KYB Actimatic Damper System(商標)

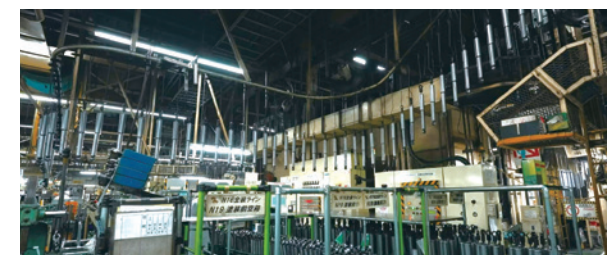
■ 主な製品

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

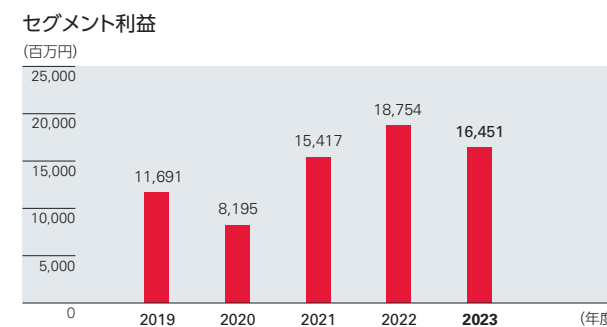
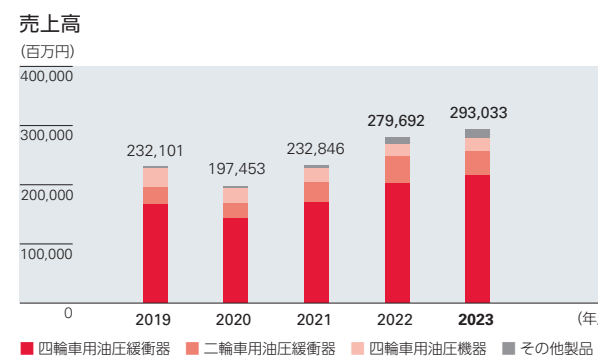
電動・油圧機構すべてをシステムで提供



カヤバ最大規模の敷地面積を誇る岐阜北工場



ショックアブソーバの月産生産本数は約250万本



(注) 1 セグメント管理区分の見直しを行った結果、2022年度より「HC事業」に含まれていた鉄道機器を「AC事業」に含めて開示しています。
2 セグメント利益は、売上高から売上原価、販売費および一般管理費を控除して算出しています。

事業を牽引する3本の柱

HC事業(ハイドロリックコンポーネンツ事業)



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

油圧ショベルが日本に技術導入された1960年代に日本の技術を牽引した油圧機器のパイオニアとして、膨大なデータとノウハウを受け継ぎながら進化し続けていることがカヤバの大きな強みです。建設機械向けにおける長年の市場実績からフィードバックされた製品品質と効率的生産工程。また油圧機構（ポンプ～コントロールバルブ～モータ・シリンダなど）のすべてを開発・設計・生産していることから可能な最適システムの提案によって、母機の開発リードタイムの短縮や省エネに貢献しています。

専務執行役員

HC事業本部長 高岡 知樹



2023年度の振り返り

建設機械向けを主とする産業用油圧機器の主要な市場である中国での需要減少の影響などもあり、売上高は減収となり、セグメント利益も減益となりました。

厳しい経営環境下ですが、将来を見据えて生産性・安全性の向上へ自動化や状態検知・診断などのシステム対応、CO₂削減に向けた電動化といった市場トレンドに対応するため以下の組織を新設しています。

- システム技術部
電気/電子系の開発を加速(2023年4月)
- 電動化ユニット先行開発室
電動化に対応する製品開発を加速(2024年1月)

また、数々のお客様との技術交流会を通じて、カヤバの技術力をアピールするとともに、市場のニーズを掴み、次世代の研究・開発につなげていきます。

事業環境と未来につなげるための重点施策

HC事業では2023中計において「“ゆるぎない信頼”をベースにした成長への再スタート」をスローガンに掲げ、ボリュームゾーンである既存ビジネスと次期主力商品となる新たなビジネスを両輪に活動を進めます。既存ビジネスでは収益構造を維持しつつ、シェアや売上/利益確保に引き続き努めます。さらに社会からの要求が高まっている脱炭素化・省エネ化に向けた自動化/電動化への対応について、昨年電磁比例コントロールバルブの開発を完了し、量産を開始するなど新たな付加価値の提供を進めており、継続して次期主力製品の開発に取り組めます。

長期的な北米ミニショベルの需要見込みに対応する生産能力の追従と林業分野へ製品の拡販を図るとともに、インド市場における農機向けの製品参入へと準備を進めています。

またIoTやAI/DXを活用した社内生産工程における生産情報の見える化により、生産体制構築や働き方の改革を進めながら、時代の要求変動に追従できる生産体制へと進化させています。特にマテリアル・ハンドリングにおける運搬、組立や部品加工の無人化により、飛躍的な生産性向上と安全な生産現場を目指しています。継続的な人財育成にも力を入れており、階層別教育や小集団活動を通じ仕事の質や製品の質の向上に取り組んでいます。



■ 主な製品

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

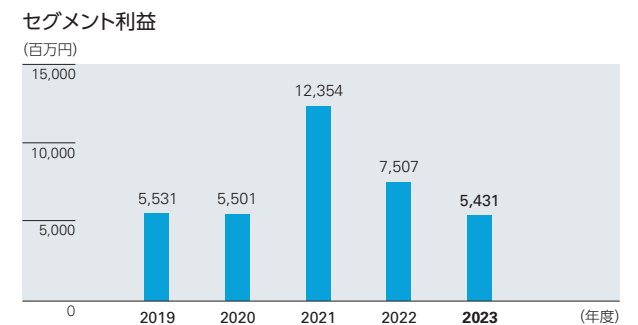
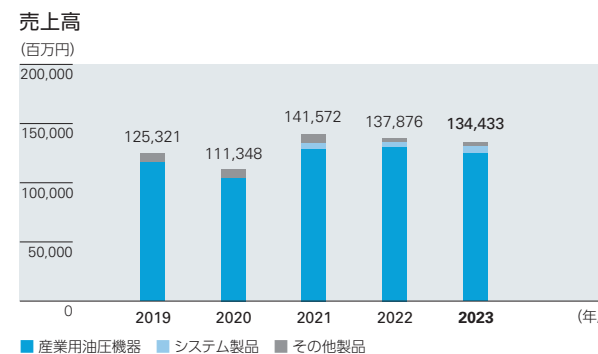
油圧機構すべてをシステムで提供



各種シリンダの1日当たりの生産本数は約1,300本



自動機によるシール生産



- (注) 1 セグメント管理区分の見直しを行った結果、2021年度より「特装事業」に含まれていた「システム製品」を「HC事業」に含めて開示しています。
 2 セグメント管理区分の見直しを行った結果、2022年度より「HC事業」に含まれていた鉄道機器を「AC事業」に含めて開示しています。
 3 セグメント利益は、売上高から売上原価、販売費および一般管理費を控除して算出しています。

特装車両事業



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

お客様への訪問活動を通じてさまざまなご要望を製品に反映することで新たな付加価値を提供しています。カヤバのコンクリートミキサ車はカヤバ製の専用油圧機器を搭載し、製品の安定稼働を保証するとともに、建設工事に不可欠な生コンクリートの安定供給を可能にすることで、街づくりやインフラ建設を下支えしています。また災害時の復旧工事にも影響する大切な役割を担う事業として、安全かつ快適な人々の生活に貢献していると自負しています。

特装車両事業部長
大久保 淳



2023年度の振り返り

半導体不足などの影響が解消され、国内トラックメーカー様からのシャシ供給も回復傾向となったことから、売上高は前年比23.7%の増収となり、セグメント利益も増益となりました。

事業環境と未来につなげるための重点施策

特装車両事業では、お客様目線に立った顧客価値の創造により、「真のダントツミキサメーカーを目指す」ことを基本戦略とします。リニア新幹線や都市再開発などの建設需要を確実に取り込みながら、ドラム軽量化による積載量の増加、生コン打設作業時の安全対策、使い勝手の向上など、お客様のニーズを反映させた高付加価値製品の市場投入に向け、開発を進めます。またパーツカタログ整備や部品発注のDX化によるアフターサービスの強化を図るとともに、昨年新設した電動化開発室では、

国内初となるEV対応ミキサの開発を進めるなどCNの実現に向けた対応すべき課題に対し、技術開発と人材育成を推進し、CO₂排出ゼロ・低騒音化を実現した地球にやさしいミキサ車を提供していきます。

中期的な成長への足掛かりとして、低騒音、低燃費の環境負荷低減型の最新型となるeミキサⅢの販売、AC、HC事業と協力し開発を進めたキャンピングカーの事業化に向けた取り組みを進めました。東京オートサロン2023へのコンセプトキャンパーの出展に続いて2024の同展示会では、走りも楽しい快適なオリジナル・バンコンの販売を宣言しました。その実現に向けて設計製造、販売、品質保証などの体制を整えるべく活動を進めています。

今後の成長へとつなげるべく、SDGsやカーボンニュートラルなどの社会的要求に対応する傾銅型混合器や剪定枝粉碎処理車など既存製品の拡販も引き続き進めていきます。



国内最大シェアを誇るミキサ車



生産開始から70年。累計生産台数は12万台を突破

■ 主な製品

特装車両事業 コンクリートミキサ車、粉粒体運搬車、特殊機能車

COLUMN

新事業への挑戦: キャンピングカー事業化

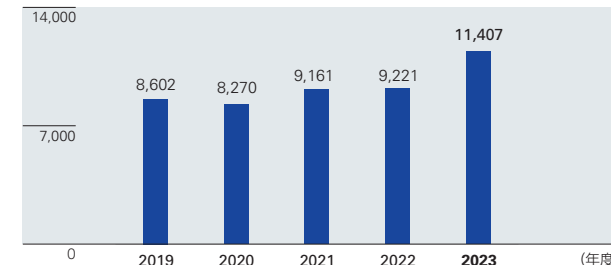
2022年1月にキャンピングカープロジェクトを発足し活動をスタート、コンセプトカーとしてトランスフォームするキャンピングカーを東京オートサロン2023に出展しました。

キャンピングカーにありがちな車両の横風による煽られ、高速道路や凸凹な山道などでの乗り心地の悪さをカヤバの技術(ショックアブソーバー)で解決したい。新事業への挑戦はそうした思いから始まりました。

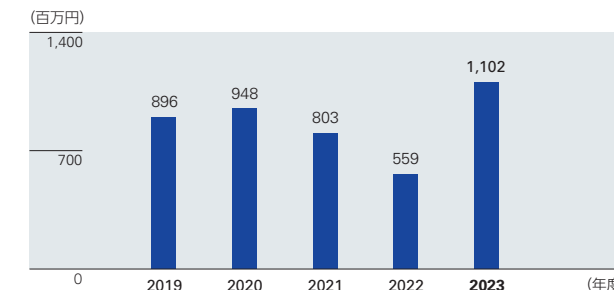
2025年の発売に向けて課題は山積みですが、カヤバが考えるキャンピングカーは、旅へ出かけるその時から、運転時の不安を取り除き、走る楽しさを体感する。そして目的地ではキャンピングカーが持つ本来の快適性に加え、カヤバならではの上質な居住空間を提供したいと考えています。カヤバの新たな挑戦にご期待ください。



売上高
(百万円)



セグメント利益
(百万円)



(注) 1 セグメント管理区分の見直しを行った結果、2021年度より「特装事業」に含まれていた「システム製品」を「HC事業」に含めて開示しています。
2 セグメント利益は、売上高から売上原価、販売費および一般管理費を控除して算出しています。

方針策定の基盤となるESG経営

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。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」とも照らし合わせながら、既存の活動もESGの取り組みとして捉え直し、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活動を推進しています。

私たちが目指す価値創造

TQMの取り組み

究極の乗り心地を提供し続けるために、カヤバグループは品質経営の基盤を強化し、コア技術を進化させ、業績安定化と経営計画の達成度を高めていきます。

2023中計スローガン

品質経営を極める
～TQM*をすべての活動の起点に～

*TQM=Total Quality Management (全社的品質マネジメント)

- 活動目的: 顧客および社会のニーズを満たす製品・サービスの提供と、働く人々の満足を通じた組織の長期的な成功を実現
- 活動内容: すべての業務プロセスの維持向上、改善および革新を行うことで経営環境の変化に適した効率的な組織運営を実現

未来につなげる主な製品



油漏れ検知シリンダ



油状態監視センサ

サステナブルゴ

環境作動油



ソレノイド式減衰力調整式SA



eミキサIIIとキャブ内モニター

EVシフト

建設機械・農業機械
:電動油圧化・

Ship'30

電動化加速

ガソリン車減少・
建設機械・農業機械:
遠隔操作、自動化、無人化・

2030

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)

カヤバ目標: 2018年比CO₂排出量 50%削減

- 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)

2025

カヤバ目標:
グローバル再生可能
エネルギー導入率
15%

2024

2050

脱炭素化社会

- カーボンニュートラルの達成(日本)

カヤバ目標: カーボンニュートラル

強固な経営基盤づくり

ESGの取り組み

カヤバグループは、目先の利益だけでなく、環境や社会への配慮、健全な企業体質の構築によって持続可能な成長を実現します。



環境
における
5つの活動

- 環境貢献製品の開発
- 製品の環境負荷低減
- モノづくりに関する環境負荷低減
- 環境保全活動
- 環境マネジメント

社会
における
6つの活動

- 社会へ貢献する製品開発
- 労働安全衛生
- 人権尊重
- 人財多様性
- 社会貢献活動
- 公正な事業慣行

ガバナンス
における
5つの活動

- コンプライアンス、規範意識の醸成
- グループガバナンス
- 製品開発のガバナンス
- モノづくりのガバナンス
- リスクマネジメント、BCP

ESG推進体制

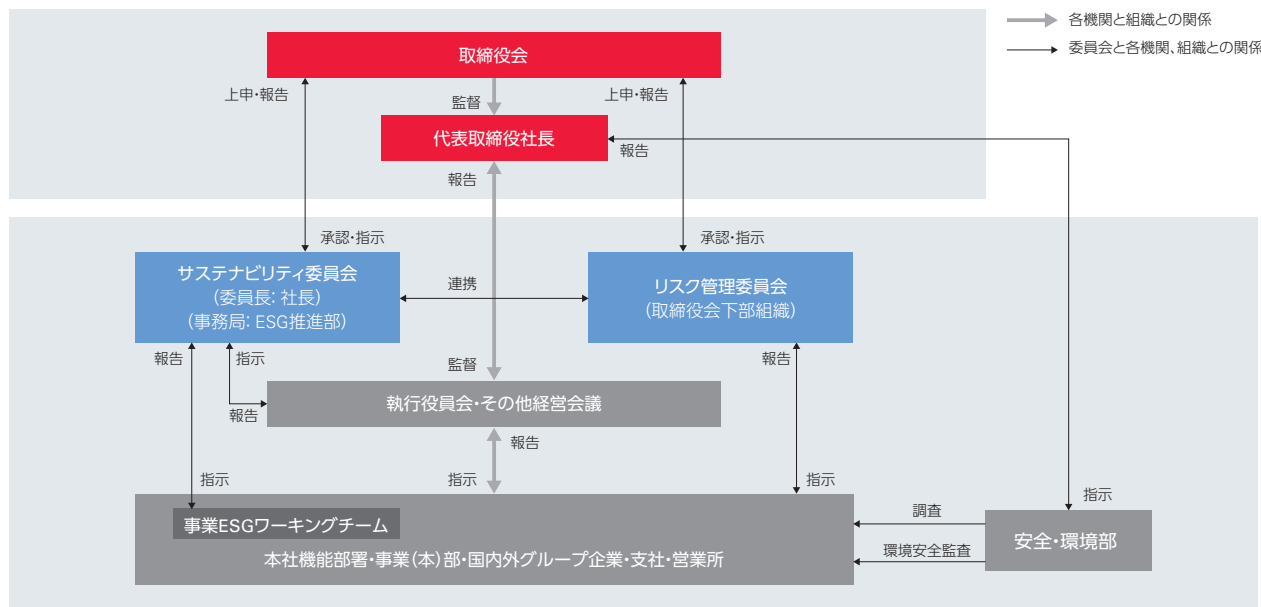
持続可能な社会に関わる ESG への取り組みを強力に推進する必要があることから、ESG 推進部および CN 推進室を経営企画本部傘下へ組織再編しました。会社全体を取りまとめる組織としては ESG 推進部を事務局とするサステナビリティ委員会を設置し、サステナビリティに関する取り組みを討議しています。

サステナビリティ委員会で討議された事項は取締役会に上申・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。

なお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。

サステナビリティに関する体制図



COLUMN

ESGの社内浸透

従業員一人ひとりの主体的な取り組みが ESG 経営推進には欠かせません。社内報や掲示板といった社内イントラネットを通じ、ESG に関する情報を共有し、意識向上に努めています。

また、2023年度は全従業員を対象に「ESG 経営」に関する e ラーニングを開講し、ESG や SDGs についての基礎知識やカヤバの取り組みなどを学びました。

啓蒙活動	・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	・新入社員研修 ・昇格時研修 ・全従業員対象 e ラーニング(受講率100%)



環境活動

地球環境と持続的発展の両立に向けて

環境活動骨子

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

環境における5つの活動

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

2023年度の活動実績

環境ビジョン	取り組み項目	具体的活動	2023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
		省エネシヨ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
	サーキュラーエコノミー(循環社会)に向けた製品開発	電磁比例コントロールバルブの開発(HC)	3~4t シヨベル用電磁比例コントロールバルブの生産開始(2023年1月~) シヨベル他用電磁比例コントロールバルブの開発を継続
2. 製品の環境負荷低減	ライフサイクルのCO ₂ 削減	生分解性作動油開発(AC)	レース用ダンパへの生分解性作動油供給を継続 レース実戦での知見技術を用いた量産仕様設計を開始
		センシングによる最適保全、故障予知(HC)	油漏れ検知シリンダの開発継続 油状態診断センサ/システムの開発継続
	お取引先との協働	カーボンニュートラル活動の情報共有	生産拠点・非生産拠点を含めた Scope 3 CO ₂ 排出量の把握 第三者検証による保証取得
3. モノづくりに おける 環境負荷低減	省エネ活動の推進	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
		6つの心得による省エネ活動	LED化の推進: CO ₂ 削減量 752 tCO ₂ 蒸気放熱ロスの改善: CO ₂ 削減量 154 tCO ₂ 排熱の空調利用: CO ₂ 削減量 0.6 tCO ₂
		生産性向上	非可動時間の短縮: CO ₂ 削減量 374 tCO ₂
		不良率低減	不良損失の低減: CO ₂ 削減量 14 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開始: CO ₂ 削減量 1,799 tCO ₂ 老朽化コンプレッサーの更新: CO ₂ 削減量 54 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 1,308 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 13,013MWh: CO ₂ 削減量 5,982 tCO ₂ *設置拠点国: 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 *設置拠点数: 12拠点(前年比: +5拠点)
	資源循環の推進	廃棄物量の削減	水性廃液の減容化: CO ₂ 削減量 20 tCO ₂
		リサイクルの推進	鋳造砂とショット球の社内リサイクル: CO ₂ 削減量 1 tCO ₂ OBPパレットの導入開始: CO ₂ 削減量 4 tCO ₂

2023年度の活動実績(続き)

環境ビジョン	取り組み項目	具体的活動	2023年度実績(抜粋)
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(中国、ブラジル、ベトナム、タイ)
	生物多様性への取り組み	水使用量・排水の管理と削減	取水・排水グローバル管理の開始 水循環システムの活用(マレーシア)
		イニシアチブへの賛同	経団連生物多様性宣言への賛同
		準絶滅危惧種イヌハギの保護(開発センター)	イヌハギの生息状況調査により、700m ² まで生息域が広がっていることを確認
		有機栽培へのタウンビーパー活用	剪定枝を破砕した木材チップの堆肥化実証実験を開始し、2023年12月、水田に散布
5. 環境マネジメント	社内教育・啓蒙	人財教育啓蒙活動	従業員階層別教育へのESG教育の実施、全従業員へのeラーニングの実施 社内イントラネットによるESG情報の発信(社内報を含む)
	環境情報の積極的開示	外部評価	CDP:気候変動B、水リスクC 東洋経済CSR調査:371位 EcoVadis:51%
	環境マネジメントの導入	ISO14001認証取得	国内:100%、グローバル:93%(前年比+5%)
	法令順守と環境事故防止	環境負荷物質の管理・削減	禁止物質使用ゼロ
		環境安全監査	グローバル37拠点の環境安全監査による拠点環境活動の確認実施

気候変動への対応

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

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

リスクの分類		特定されたリスク		取り組み・対応策
物理	急性	気候変動に起因する自然災害の激甚化	2010年7月に東海地区を襲った集中豪雨において、工場の近くを流れる河川が氾濫し被害が生じた。今後さらに地球温暖化が進むと大型化する台風、高潮などによる水害のリスクが高まることが想定されるとともに、WRI アキダクトでの分析でも一定のリスクがあることが判明している。	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。
移行	規制	温室効果ガス排出削減に関する規制強化	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が、バッテリー搭載による重量増加から軽量化が、車両の静音化に伴う静音(無音)化への要求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。
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	自動車市場からさらなる「静粛性」「乗り心地」などを求められると予想され、コア技術である振動制御、パワー制御をより深化させ次世代プラットフォームへの対応によるビジネス拡大の機会がある。 炭素税が導入されるにつれて、モーダルシフト(道路貨物輸送から鉄道貨物輸送への転換)が加速する可能性があり、鉄道ダンパビジネス拡大の機会がある。	中期をエンジン車(動力)から電動車(動力)への移行期間とすると、共存の期間でありこの期間で電動化に適した製品を提供することで長期的な展望が見えてくると思われる。また、コア技術を活かして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のモノづくりを目指している。

指標および目標

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

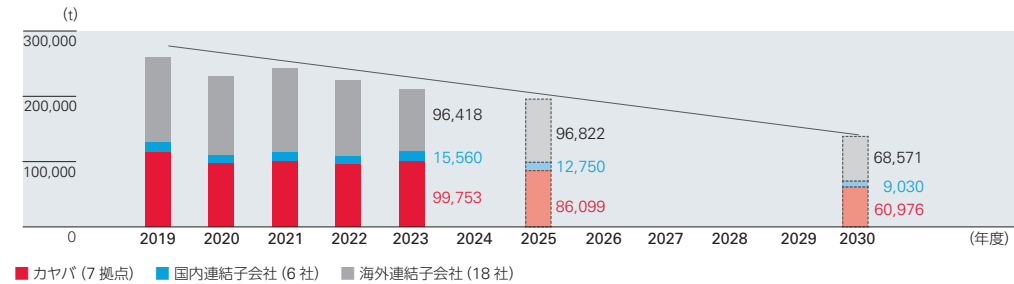
指標	目標		2023年度(実績)	
	年度	目標値	実績	評価
CO ₂ 総排出量(Scope 1・2)	2023年度	218,951 tCO ₂	211,731 tCO ₂	達成
	2030年度	138,578 tCO ₂		(取組中)
	2050年度	0 tCO ₂ カーボンニュートラル		(取組中)
再生可能エネルギー導入率	2025年度	15%	12.9%	(取組中)

カーボンニュートラルへの活動

カーボンニュートラルを目指すCO₂排出量目標の達成に向け、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。日ごろの省エネ活動事例を提示し確実な実行フォローや、老朽化設備の棚卸による更新計画の立案などをサポート、さらには将来的な電力調達を見据えた再生可能エネルギーの導入検討を通して、各拠点や拠

点国の事情に応じたアクションプラン作成を推進しています。アクションプランに関してはCN・省エネ専門部会を毎月開催し、拠点課題や活動状況を部会メンバー間で共有することで自拠点プランなどを見直すきっかけづくりを行うなど、グループ全体でカーボンニュートラルに向けた移行計画を明らかにし活動しています。

- CO₂削減量目標 (Scope 1・2)
2025 年 排出量：カヤバグループ 195,671 tCO₂
2030 年 排出量：カヤバグループ 138,578 tCO₂ (2018 年比 50% 削減)
2050 年 カーボンニュートラル



- 省エネ目標
2025 年 △3% 削減 (2022 年比)
- 産廃削減目標
2025 年 △3% 削減 (2022 年比)

COLUMN

カーボンニュートラル達成に向けた具体的な取り組み

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に加え、廃棄物の最小化など資源循環の推進や太陽光発電など再生可能エネルギーの導入などに取り組んでいます。

省エネ活動の推進

6つの心得、生産性向上、不良低減など

省エネ設備投資の推進

省エネ化、高効率化、インバーター化、電化 など

再生可能エネルギー(再エネ)の導入

太陽光発電、再エネの自家発電

資源循環の推進

リサイクル / 再利用化、廃棄物の最小化 など

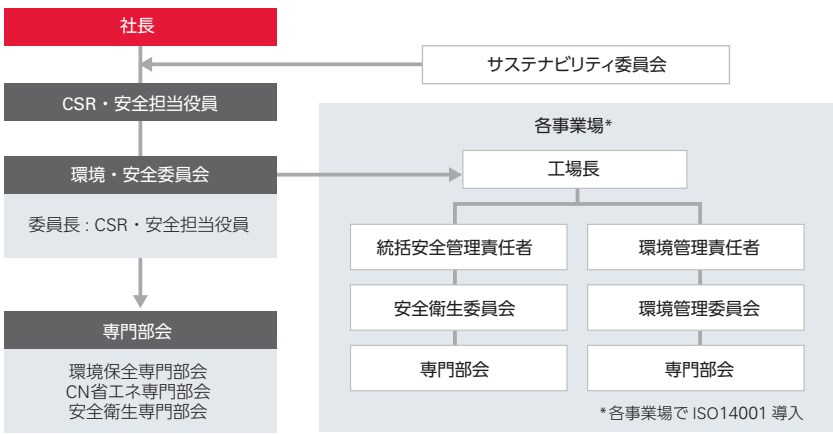
事業活動におけるCO₂排出量の削減推進
購入品の選定、輸送方法、出張・通勤時の移動手段見直しなど

環境マネジメント

環境・安全管理体制

環境活動骨子 5

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。

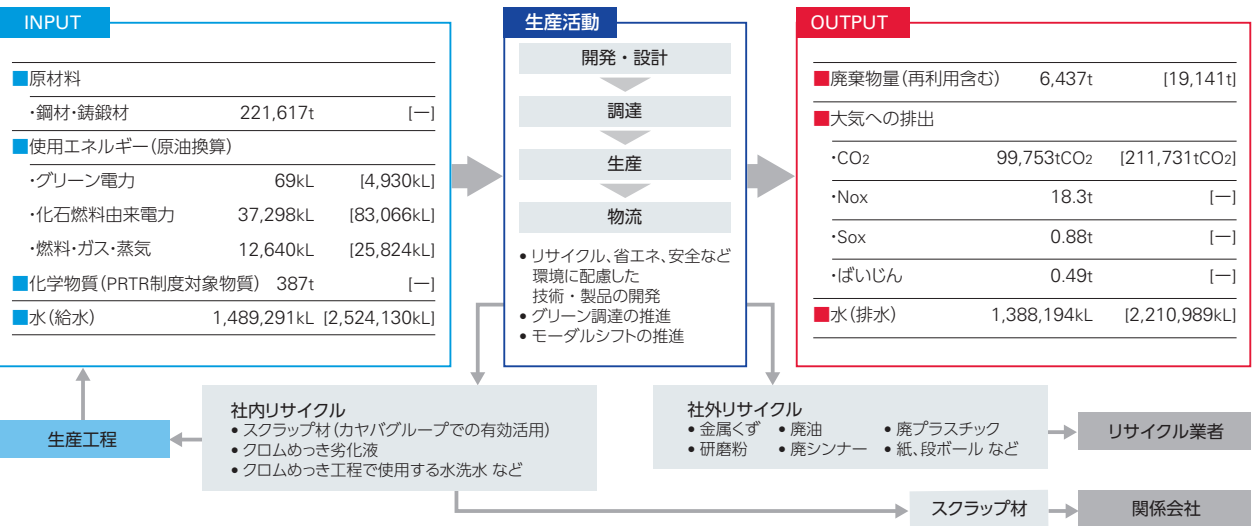


資源循環と環境負荷への配慮

環境活動骨子 3

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1,004t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で年間56,070kL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、連結子会社(国内6社、海外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, Restriction and Chemicalsの略。人々の健康や環境保護、欧州の科学産業競争力の維持向上を目的とした、化学物質の登録・評価・認可・制限に関するEU法。

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

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

COLUMN

生物多様性への取り組み

環境活動骨子 4

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環境保全活動に取り組んでおり、2024年3月に経団連生物多様性宣言に賛同しました。

気候変動対応や資源循環、廃棄物の削減、化学物質の管理を実践し、自然環境の保護を積極的に推進していきます。

＜地域固有の生態系 希少な植物の保護～イヌハギ保護活動～＞

岐阜県川辺町と美濃加茂市にまたがる自然豊かな山間部に位置するカヤバ開発センターは、2011年7月に開所式を実施し、今日の運用に至ります。

自然環境保護のため、計画時に自然環境調査を行った結果、場内で絶滅危惧種(Ⅱ類)のイヌハギが確認されたことから保全活動を実施しています。当時は100平米程度でしたが、現在は700平米程度まで群生が広がっており、引き続き適正な管理をすることでイヌハギの保全に努めていきます。



社会活動

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

マルチステークホルダー方針

カヤバでは、株主、従業員、取引先、顧客、債権者、地域社会をはじめとする多様なステークホルダーとの価値協創が重要との認識から、マルチステークホルダーとの適切な協働に取り組んでいます。価値協創や生産性向上によって生み出された収益・成果について、マル

チステークホルダーへの適切な分配を行うことが、賃金引上げのモメンタムの維持や経済の持続的発展につながるという観点から、従業員への還元や取引先への配慮についての取り組みを進めます。

私たちの約束

「経営理念」を遂行するため「私たちの約束」があります。

お客様へ

お客様の満足・信頼を得るために、優れた技術により安心・安全で高品質な商品・サービスを提供します。

株主の皆様へ

透明で質の高い経営を行い、適正な成果の還元を図り、株主の皆様への理解と満足を高めます。

お取引先様へ

相互信頼を築くため透明で自由な競争と、正当な取引を約束します。

社会と環境に

安全と環境への配慮を最優先し、地域社会との調和を図り、良き企業市民として社会に貢献します。

私たち一人ひとりは

法令を守り、お互いの人格・価値観を尊重し、創造意欲あふれる明るく活気ある職場づくりに努めます。

労働安全衛生

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

2004年度の岐阜北工場を皮切りに、労働安全衛生マネジメントシステムの OSHMS^{*1}ならびに ISO45001^{*2}を導入し、安全衛生管理体制の取り組みを体系的に展開

し、基盤強化を図っています。なお2022年度までにすべての事業場で認証取得をしています。

^{*1} OSHMS:労働安全衛生マネジメントシステム

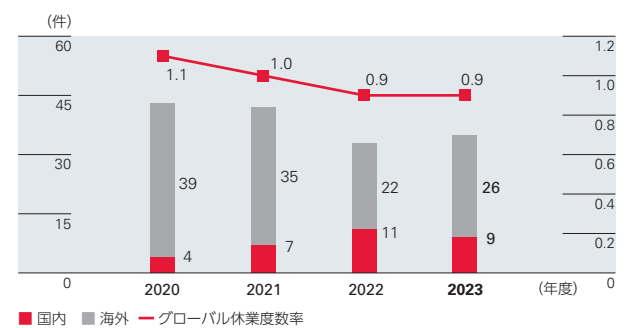
^{*2} ISO45001:労働安全衛生マネジメントシステムの国際規格

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、カヤバグループ一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画で行うことを掲げています。

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

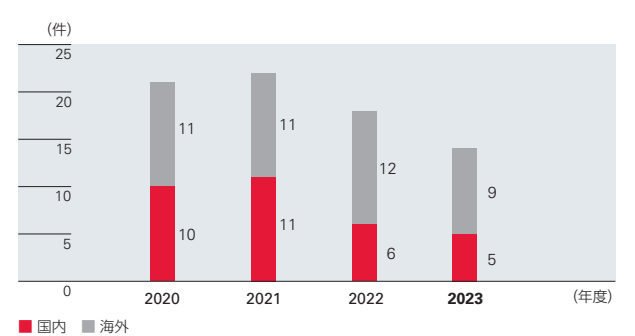
休業労災件数



工場火災の未然防止活動

工場火災は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を行っています。

年間火災件数(累計)



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ています。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。

人財の質の向上

人財が経営理念の実現に貢献する上で必要な8つの資質と2つのスキルを定めています。

下記10本柱(8本の資質+2本の知識・スキル)を備えるための育成プログラムとして、階層別、目的別に求められる資質・スキルを明確にし、それを意識した集合型研修、OJTなどを実施しています。これらを通じ、各事業現場で必要となる人財、情報、仕事の質を高め、製品・サービスの質を向上させるTQM活動へとつなげます。

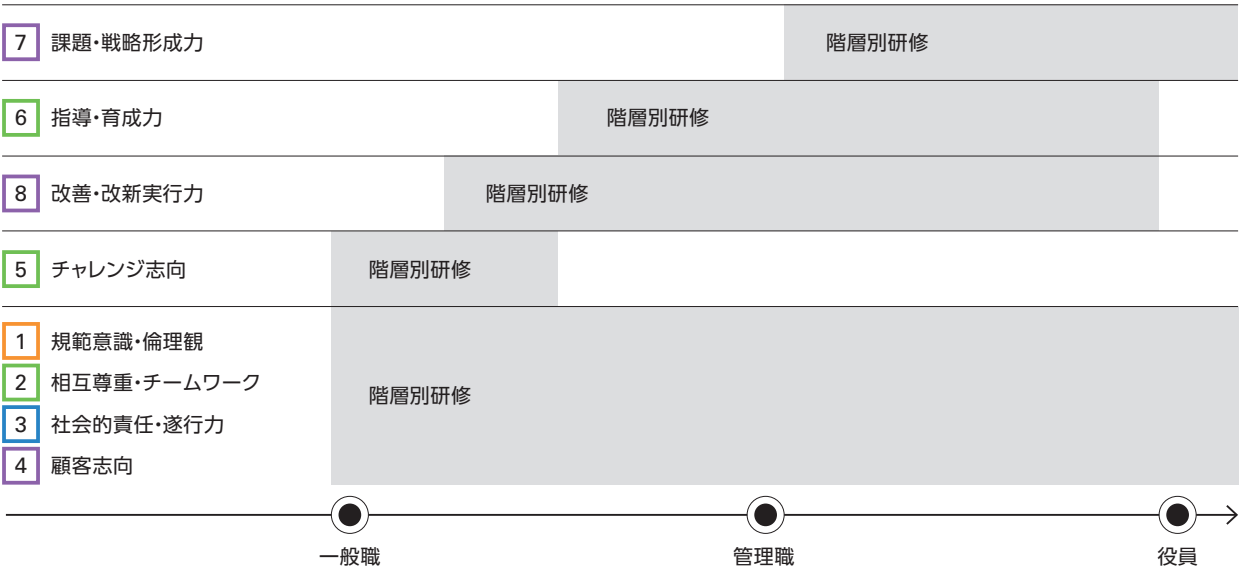
経営理念実現のため人財に求められる10本柱(8本の資質+2本の知識・スキル)

経営理念との関係性

- 規範を遵守するとともに、何事にも真摯に向き合います。
- 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。
- 優しさと誠実さを保ち、自然を愛し環境を大切にします。
- 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本の資質	定義
1 規範意識・倫理観	・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	・自分本位ではなく、先ず相手の立場になって相手を敬うことができる。 ・役職や役割を超えて一人の人間として相手の人格を尊重した言動ができています。
3 社会的責任・遂行力	・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	・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	・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	・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る人財。
7 課題・戦略形成力	・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	・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本の知識・スキル	定義
9 基礎的知識・スキル	・担当業務に関わる関連法令や社内ルール、リスクに関わ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	・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。

主な階層別に見る8本の資質教育



また、グローバル経営に必要な2つの教育の展開をしています。ひとつは、海外拠点長としての赴任予定者を対象とするもので、現地状況や問題解決方法について、事例からの実践を盛り込み、より具体的に現地をイメージして対応を図れるよう充実した内容となっています。

もうひとつは、各拠点の現地従業員を対象とするもので、経営理念・ビジョンにはじまり、安全、環境、モノづくり力、コアコンピタンスなどカヤバグループの一員として理解しておくべき共通事項をテキストにまとめ、同じ知識、スキルを持てるよう各拠点で教育を進めています。

多様性への取り組み

<女性の活躍推進>

社会活動骨子 4

女性の活躍推進に対する管理職の意識を変えることを目的とした研修を2023年度より新規で開始しています。また、カヤバでは女性の活躍推進に関する取り組みの実施状況が優れている企業に与えられる「えるぼし」認定を2023年に取得し、その中で、女性管理職比率が2年連続向上した点を評価いただきました。女性管理職に関しては、2025年度目標にて24名を掲げていますが、2023年度実績においては18名に留まっています。管理

職候補となる職位の女性従業員の数を増やすため、座談会による女性従業員からの意見収集を行い、2024年度は自身のキャリアを考えるステップアップ研修を開講するなど今後も女性従業員が活躍できる環境整備を進めていきます。

項目	2023年度実績	2025年度目標
女性管理職人数	18名	24名

(注)対象範囲はカヤバ株式会社

COLUMN

意識改革への取り組み

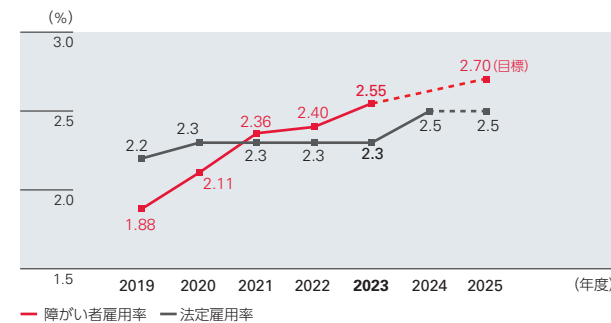
カヤバの女性従業員を対象とした「座談会」を行い、管理職に対するイメージや組織風土、自身のキャリアなどについて、女性従業員がどのように考え、感じているのか、意見交換を行いました。また、ダイバーシティの理解とアンコンシャスバイアス(無意識の偏見・思い込み)の自覚と排除を目的に国内カヤバグループの理事格・部長格を対象とした「アンコンシャスバイアス研修」を実施しました。



<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、2024年3月末現在では2.55%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。

障がい者雇用率 / 法定雇用率



(注) 障がい者雇用率の対象範囲はカヤバ株式会社

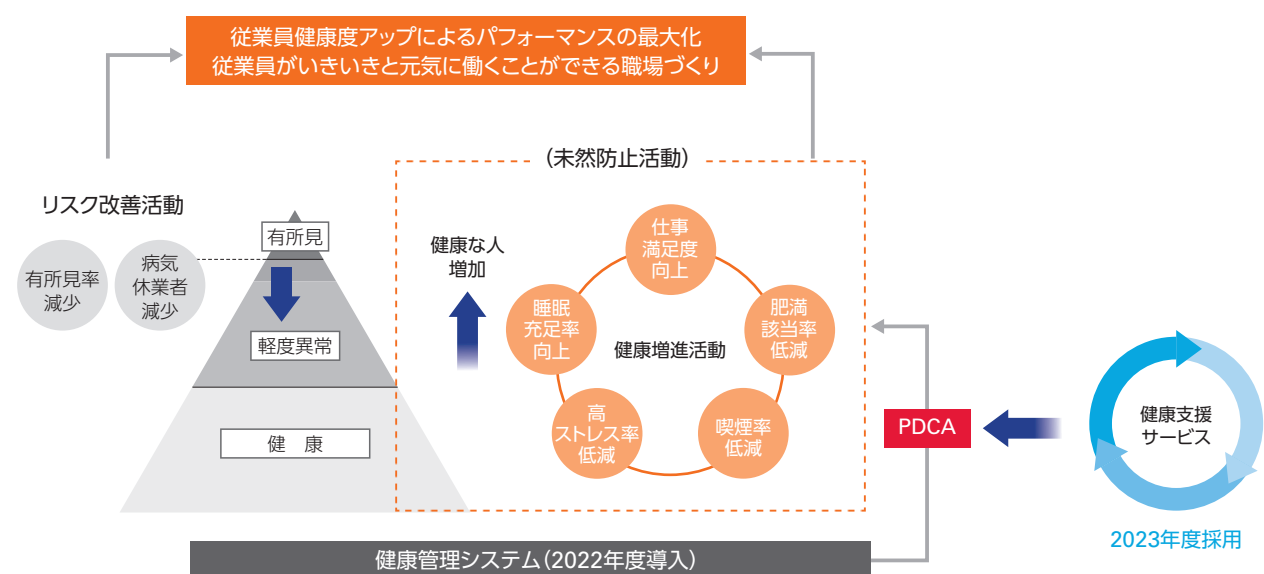
働きがい・エンゲージメント向上

<健康経営>

経営トップ主導のもと、2019年に立ち上げた健康経営推進プロジェクトを中心に健康経営に取り組んでおり、2023年度大規模法人、中小規模法人健康経営優良法人で、グループ計7社が認定されました。「喫煙率低減」「仕事満足度向上」「肥満該当率低減」「高ストレス率低減」「睡眠充足率向上」の5つを重点方策として活動しています。2024年度は「喫煙率低減」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を強化しています。重点方策のPDCAを回すためのツールとして、「カヤバ健康支援サービス」を採用し、普及活動を進めています。また、社内で声を上げにくい状況が生まれないようにハラスメントフリー（ハラスメント防止）な職場の実現に積極的に取り組んでいます。

カヤバの健康経営戦略図

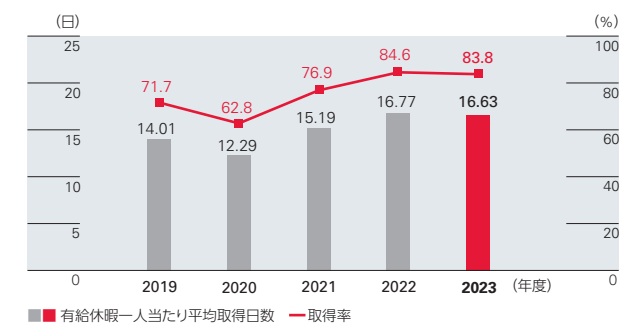


<ワークライフバランス>

従業員が安心して仕事に取り組める職場環境の整備やワークライフバランスの両立を支援するために、テレワーク制度、フレックスタイム制度、育児・介護休職、短時間勤務制度、配偶者転勤休職制度などを導入しています。これらの制度を通じて、多様な働き方の推進や、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、出産育児にかか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います。

有給休暇一人当たり平均取得日数・取得率



(注) 対象範囲はカヤバ株式会社

項目	2023年度実績	2025年度目標
仕事満足度	58.8%	60%以上

(注) 対象範囲はカヤバ株式会社

COLUMN

カヤバの社会貢献活動: かながわサイエンスサマーへの参加

カヤバ史料館では、子どもたちに科学技術への興味を喚起し、学習意欲を高めてもらうために神奈川県が推進している「かながわサイエンスサマー」に参加しています。

2023年度はコロナ禍の影響もあったことから5年ぶりの参加となり、小学4年生～6年生の子どもたちに科学の楽しさや面白さをモノづくりを通じて体験してもらいました。油圧ショベルの工作や技術説明、試乗体験などを通じて、パスカルの原理と油圧のメカニズム、摩擦を科学するトライボロジーなどを学んでもらいました。数多くのご家族に参加いただき、「座学・工作・体験と長時間だが充実のイベントだった」「この夏ダントツNo.1のイベントでした！」などの声をいただきました。



サプライチェーンマネジメント

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/supply_information.html

<調達基本方針>

1. 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

社会活動骨子 6

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、新たな取引先については、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

社会活動骨子 6

ガバナンス活動骨子 1

カヤバは、2023年9月に内閣府および経済産業省などによる「パートナーシップ構築宣言」に登録しました。サプライチェーン全体の共存共栄を目指し、既存の取引関係、規模などを超えた連携や望ましい取引慣行の遵守に取り組むことを宣言し、宣言内容の取組状況の確認を

行いつつ、お取引先の皆様との新たな連携によるサプライチェーン全体での付加価値向上を目指します。

パートナーシップ構築宣言
(2023年9月初回登録し、10月に社名変更により更新)
→ <https://www.biz-partnership.jp/declaration/45086-05-23-tokyo.pdf>

カーボンニュートラルへの対応

環境活動骨子 1 2 3

社会活動骨子 6

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、

必要な情報などをタイムリーに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

社会活動骨子 3 6

英国現代奴隷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。

人権に関してお取引先様の意識向上を高めるため、国内1次サプライヤー708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取り組みを周知するとともに、サプライヤー従業員へも一人ひとりへの浸透を目指し、サプライヤー従業員向けの啓発教材を提供することで、お取引先様での啓発にも努めています。

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

社会活動骨子 3 6

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)。

2023年度	金 (3TG) 対象取引先	248社
	コバルト対象取引先	86社

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

対象鉱物: すず、タンタル、タングステン、金 (3TG)

(注) 対象取引先はIMDS (材料データベース) の情報をもとに選定

ガバナンス活動

規範意識を高め、グループガバナンスを強化

ガバナンス活動骨子

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

ガバナンス における 5つの活動

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

コーポレートガバナンス

ガバナンス活動骨子 2

基本的な考え方

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

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

<コーポレートガバナンス基本方針>

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

コーポレートガバナンスの向上

カヤバはコーポレートガバナンス・コードの各原則を実施しています。詳細はコーポレートガバナンス報告書において開示しています。

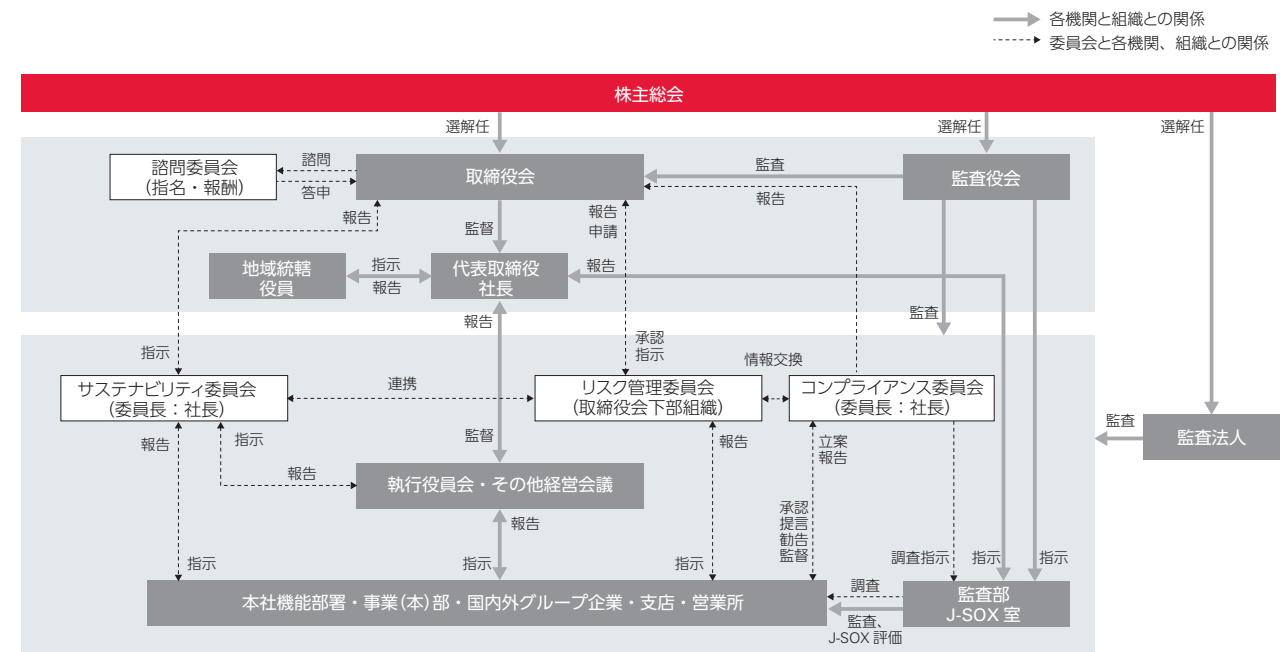


詳細は、カヤバコーポレートサイトより「コーポレートガバナンス報告書」をご覧ください。
→ <https://www.kyb.co.jp/company/governance.html>

コーポレートガバナンス体制

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

役員制度を導入しており、意思決定の迅速化、業務執行の効率化を図っています。



<取締役会>

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

<執行役員会>

執行役員会は、取締役会へ上程する案件の事前審議機関として、全社的な視点から経営に係る重要事項を審議します。

<その他経営会議>

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

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

<監査役会>

監査役会は、常勤監査役4名、非常勤監査役1名で構成し、うち常勤監査役2名、非常勤監査役1名は社外監査役です。社外監査役による監査により、実効性のある経営監視が期待でき、有効なガバナンス体制がとられているものと判断しています。なお、社外監査役3名は独立役員として登録しています。

前記のうち、主な会議体ごとの構成員は以下のとおりです (2024年6月25日現在)。

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	○	○	○	
社外取締役	塩澤 修平	○			
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	○			
常勤監査役	國原 修	○			◎
常勤監査役	根本 一雄	○			○
社外監査役	田中 順一	○			○
社外監査役	相楽 昌彦	○			○
社外監査役	渡辺 淳子	○			○
執行役員13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>

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すべての知見を表すものではありません。

氏名	現在のカヤバにおける地位	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	モノづくり (生産・技術・製品開発)	IT / DX
大野 雅生	代表取締役会長	○	○		○	○		
川瀬 正裕	代表取締役社長執行役員 兼 CEO	○	○			○	○	○
齋藤 考	取締役副社長執行役員 兼 CFO	○	○	○	○			
塩澤 修平	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				○			

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(基本報酬)*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(賞与・金銭)*2	取締役	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(賞与・株式)	(社外取締役を除く)	20,000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、使用人兼取締役の使用人分給与は含まれていません。

*2 業績連動報酬支給事業年度の前事業年度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%を限度とします。

(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、その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って決定され、支給が決定します。

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

業績連動報酬は、金銭報酬および株式報酬から構成されます。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ます。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します。

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

カヤバの普通株式を評価期間終了後に一括支給します。

業績連動報酬算定の基礎となる指標は、評価期間における4つの算定指標(セグメント利益金額、セグメント利益率、親会社の所有者に帰属する当期利益(損失)金額、親会社の所有者に帰属する当期利益(損失)率)であり、業績連動報酬の額または数は、これらの算定指標の連結業績予想達成度に応じて算定します。なお、親会社の所有者に帰属する当期損失を計上した場合には、業績連動報酬は支給しません。

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、おおその目安として固定報酬:業績連動報酬:業績連動株式報酬=6:3:1とします。

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・決定する方針とします。

役員一覧 (2024年6月25日現在)

* 独立役員

取締役

			
大野 雅生 代表取締役会長	川瀬 正裕 代表取締役社長執行役員 兼 CEO	齋藤 考 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	
取締役 就任時期	2017年6月	2022年6月	2023年6月

			
塩澤 修平* 取締役(社外)	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)
取締役 就任時期	2016年6月	2020年6月	2023年6月

監査役

		
國原 修 常勤監査役	田中 順一* 常勤監査役(社外)	相楽 昌彦* 常勤監査役(社外)

	
根本 一雄 新任 常勤監査役	渡辺 淳子* 監査役(社外)

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
	高岡 知樹	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
上席常務執行役員	宇田 竜二	米州統轄、KYB Americas Corporation President
	天野 正三 坪井 勝 赤坂 学	生産統轄、生産本部長、KPS 推進 安全・環境担当 経理本部長
常務執行役員	玉井 実	ハイドロリックコンポーネンツ事業本部 副本部長 兼 長野工場長
	井関 俊道 杉岡 伸一 矢崎 健二 藤井 篤 大久保 淳 泉 文彦	航空機器事業部統轄、ハイドロリックコンポーネンツ事業本部 相模工場長 品質統轄、サイバーセキュリティ対策担当、品質本部長、デジタル変革推進本部長 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 技術統轄、技術本部長 兼 基盤技術研究所長 兼 カヤバ史料館長 営業統轄、調達・物流統轄、特装車両事業部統轄、営業本部長、特装車両事業部長 欧州統轄、KYB Europe GmbH President

内部統制システム

ガバナンス活動骨子 1

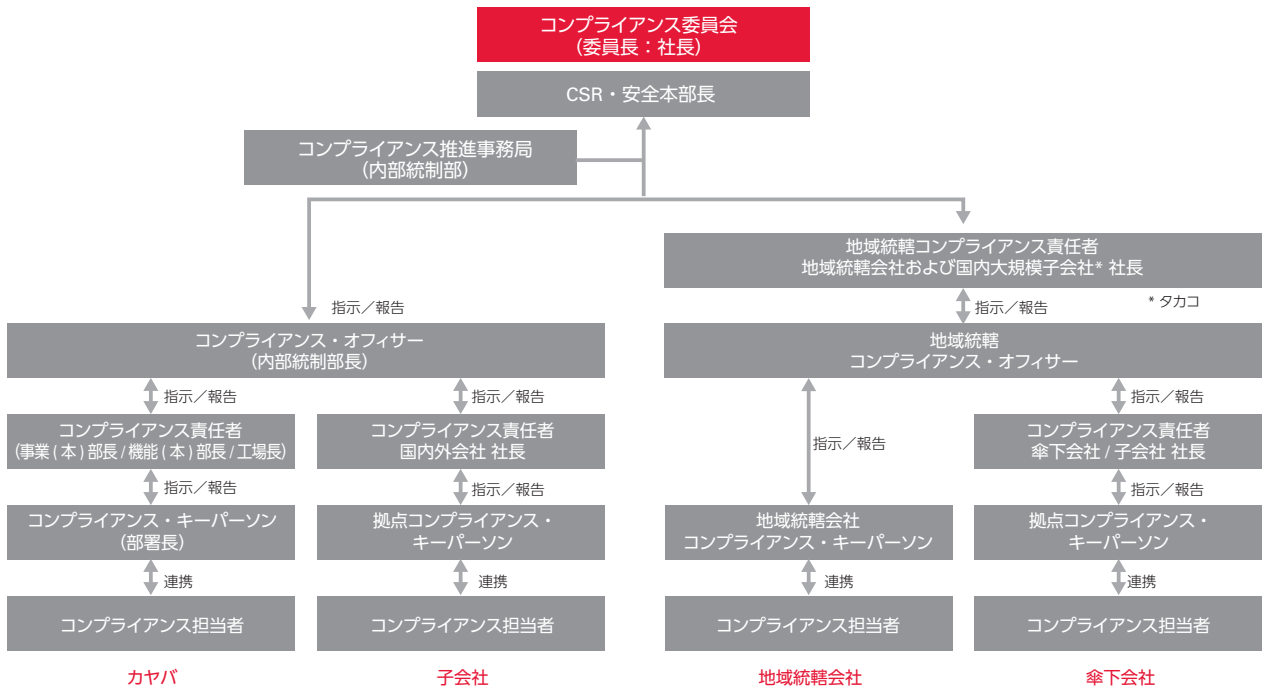
コーポレートガバナンスを有効に機能させるため、会社法に基づき、内部統制システムの基本方針を取締役会において決議し、その諸施策を推進しています。



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	● 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。	● 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	● 「リスク管理規程」に基づき、取締役会のもと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。	● 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	● 不正行為の未然防止、早期発見と確実な是正を実践するため、通報制度への理解度向上を図り、ためらいなく通報でき、通報対応への信頼をより高めるよう活動をしています。	● 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の立案のほか、地域統轄コンプライアンス責任者および地域統轄コ

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、カヤバは自社と上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	BCP訓練、減災対策など
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、重点拠点への対応など
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、インシデント対応マニュアルの整備など
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、爆発リスクの見える化など
7	紛争等有事の安全措置: 危機発生時、従業員の安全確保ができないリスク	紛争等有事に特化した退避マニュアルの整備など
8	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、流出防止策の実施など
9	サプライチェーン寸断: 大規模災害以外での取引先理由による供給停止リスク	供給停止懸念を踏まえた供給バックアップ体制の策定

事業継続対応

カヤバでは、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ながら、お客様、お取引先様、地域社会の支援と生産の早期再開を目的として、グループ会社を含めた横断的な事業継続対応に取り組んでいます。大規模災害等発生時には、いかなる局面においても「人命」を第一に行動することを理解してもらうとともに、従業員の安否を迅速に確認するなどのさまざまな訓練を通じ、さらなるレベルアップを図ります。訓練を通じて得た気づきは有事で活かすための大切な課題として蓄積しています。2023年度は昨年に続き集合訓練を国内8工場で実施しました。震災で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。



地震を想定した集合訓練

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。

2023年度の主な取り組み

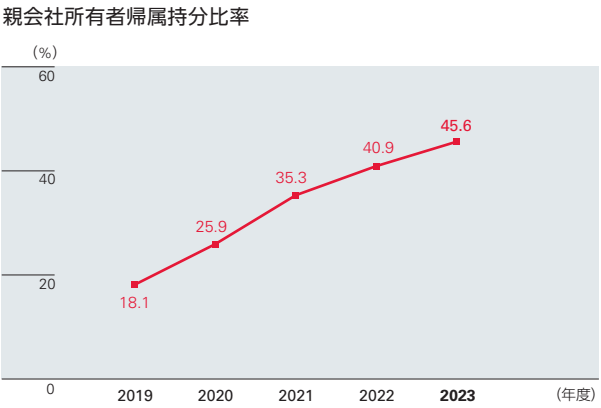
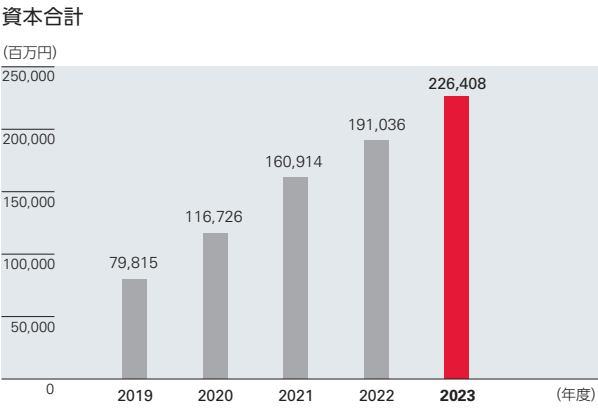
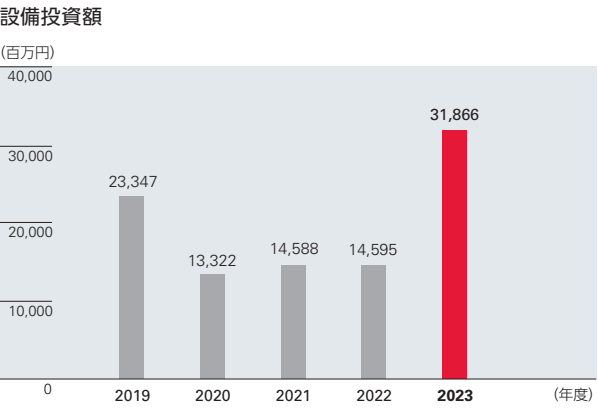
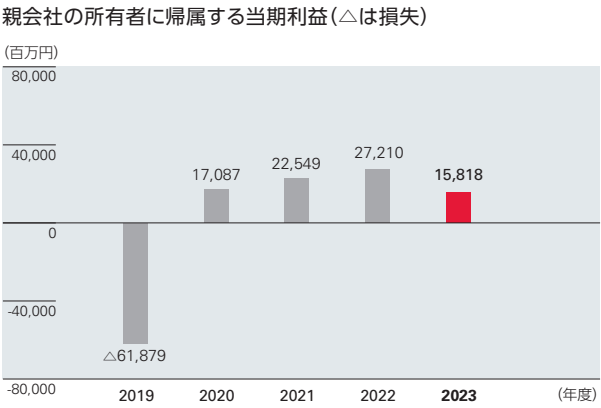
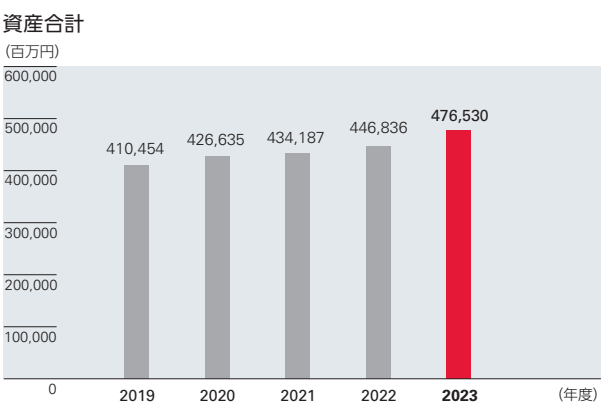
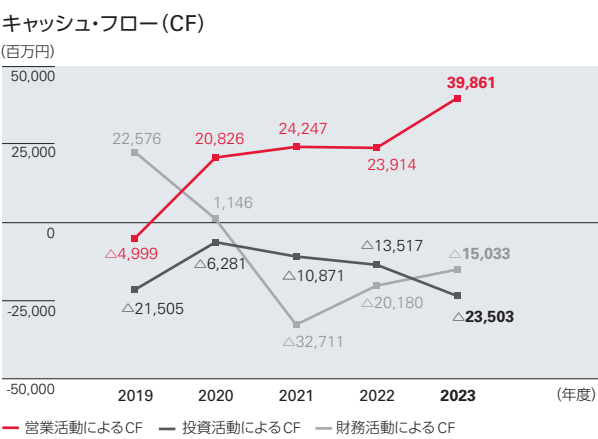
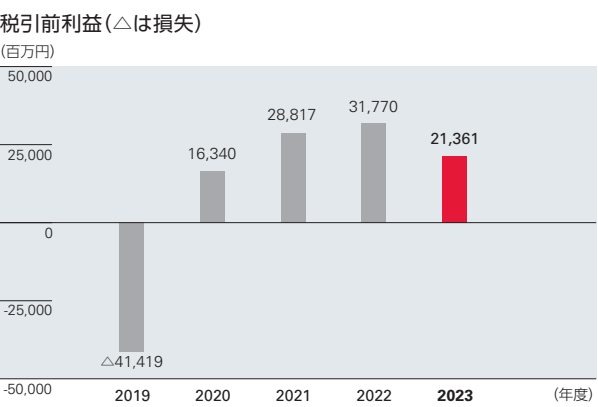
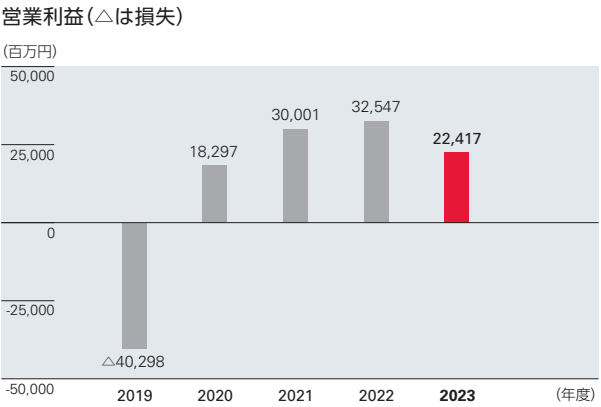
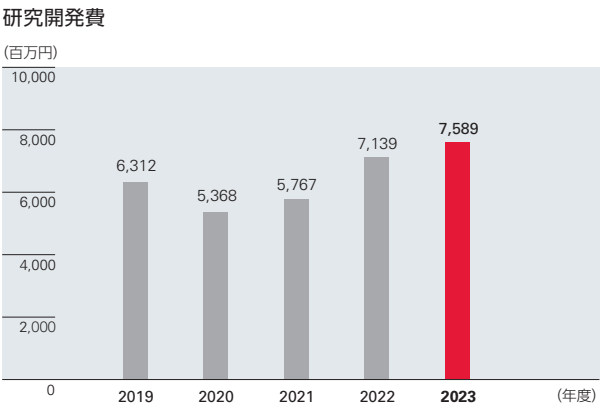
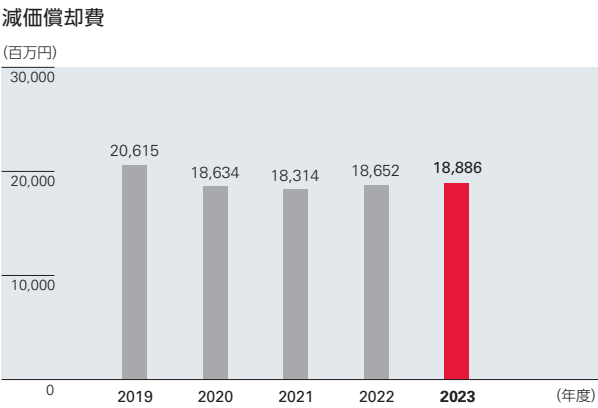
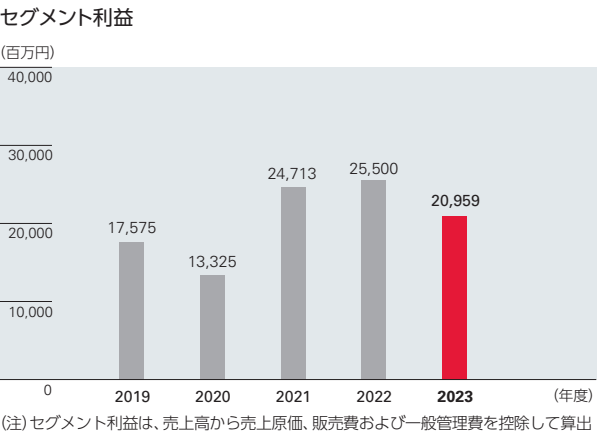
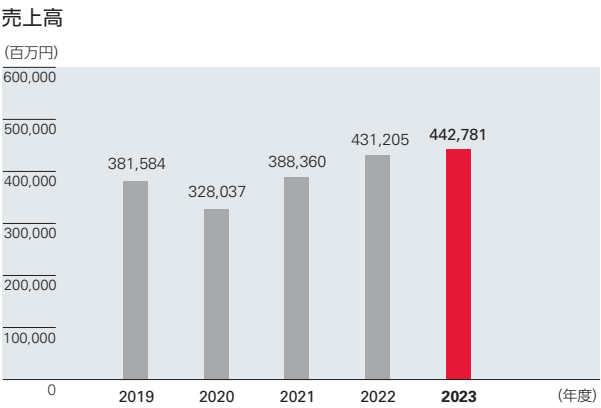
- 全役員・従業員を対象にした継続的な教育・訓練の実施
- 自動車業界標準のセキュリティガイドラインを基にしたセキュリティレベルアップ活動の実施
- サプライチェーンのサイバー攻撃対策強化
- 第三者評価機関による脆弱性評価の実施
- サイバーBCP訓練の実施

カヤバハイライト

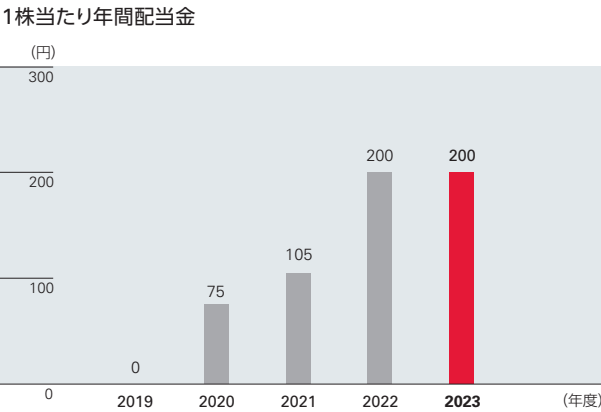
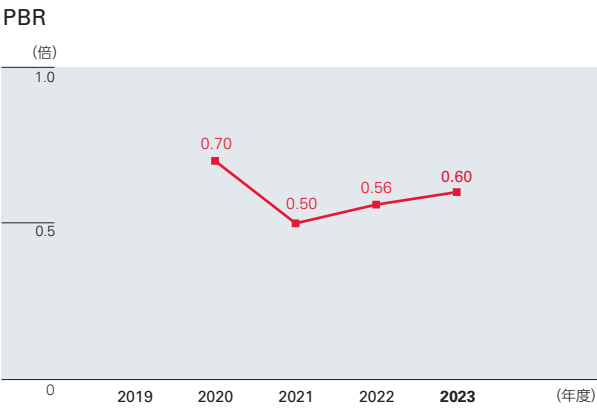
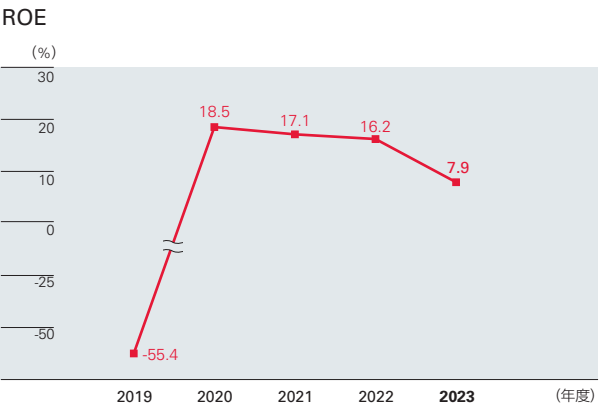
財務

カヤバグループの売上高は4,428億円と、前連結会計年度に比べ116億円の増収となりました。

営業利益につきましては224億円(前連結会計年度営業利益325億円)、税引前利益は214億円(前連結会計年度税引前利益318億円)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158億円(前連結会計年度親会社の所有者に帰属する当期利益272億円)となりました。

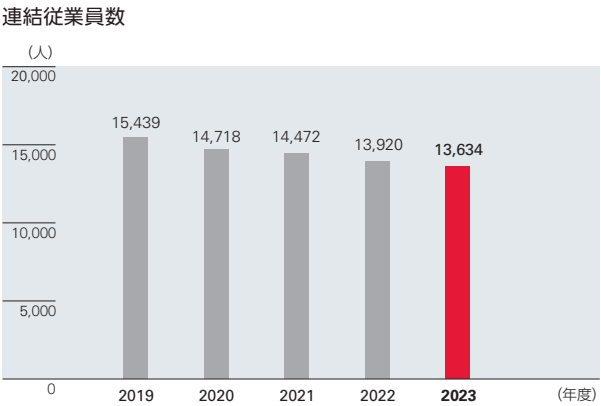
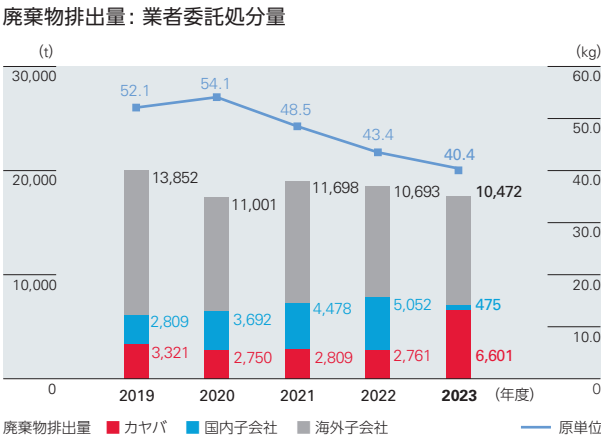
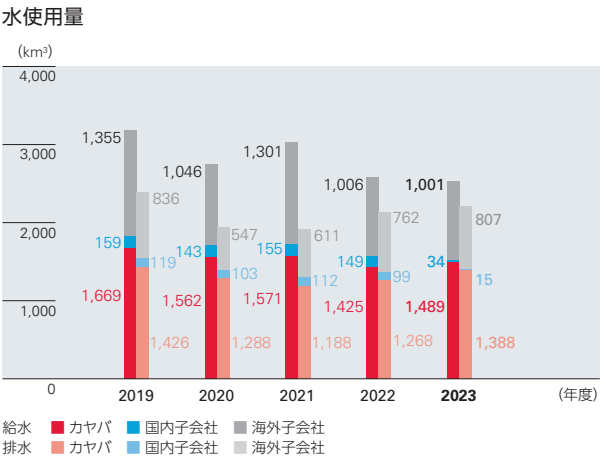
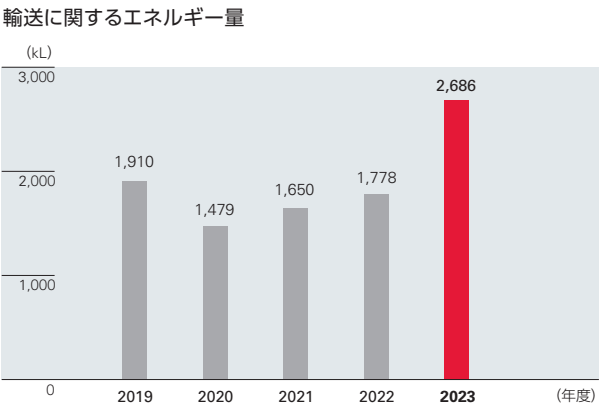
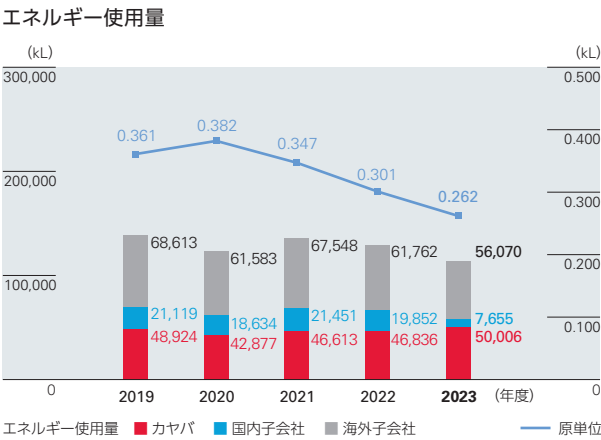


カヤバハイライト



■ 非財務

製品製造段階におけるカヤバグループのエネルギー使用量は原油換算113,731kL(前年比11.5%減)で原単位0.262kL/百万円(前年比13.0%減)となりました。産業廃棄物に関しては廃棄物減容化や社内リサイクル推進などを行っており、排出量(業者委託処分量)は17,296t(前年比6.5%削減)で原単位39.8kg/百万円(前年比8.3%減)となりました。



OSHMSならびにISO45001取得拠点 (2024年3月31日現在)

カヤバ6拠点: 100% グローバル: 100%

ISO14001認証取得 (2024年3月31日現在)

カヤバ6拠点: 100% グローバル: 93%

カヤバハイライト

CO₂排出量

CO ₂ 排出区分		カヤバ(7拠点)	国内連結子会社(6社)	海外連結子会社(18社)	合計
Scope 1	直接排出	25,272 tCO ₂	2,401 tCO ₂	27,891 tCO ₂	55,564 tCO ₂
Scope 2	エネルギー起源の間接排出 (マーケット基準)	74,481 tCO ₂	13,159 tCO ₂	68,527 tCO ₂	156,167 tCO ₂
Scope 3	カテゴリー1 購入した製品・サービス	1,574,741 tCO ₂	151,100 tCO ₂	778,060 tCO ₂	2,503,900 tCO ₂
	カテゴリー2 資本財	35,617 tCO ₂	5,306 tCO ₂	39,372 tCO ₂	80,296 tCO ₂
	カテゴリー3 Scope1・2に含まれない 燃料及びエネルギー活動	17,996 tCO ₂	2,629 tCO ₂	18,052 tCO ₂	38,677 tCO ₂
	カテゴリー4 輸送、配送(上流)	6,946 tCO ₂	615 tCO ₂	21,021 tCO ₂	28,582 tCO ₂
	カテゴリー5 事業から出る廃棄物	5,699 tCO ₂	486 tCO ₂	13,983 tCO ₂	20,168 tCO ₂
	カテゴリー6 出張	1,068 tCO ₂	452 tCO ₂	4,340 tCO ₂	5,861 tCO ₂
	カテゴリー7 雇用者の通勤	3,887 tCO ₂	1,579 tCO ₂	11,195 tCO ₂	16,662 tCO ₂
	カテゴリー8 リース資産(上流)	0 tCO ₂	0 tCO ₂	0 tCO ₂	0 tCO ₂
	カテゴリー9 輸送、配送(下流)	779 tCO ₂	76 tCO ₂	0 tCO ₂	855 tCO ₂
	カテゴリー10 販売した製品の加工	0 tCO ₂	0 tCO ₂	0 tCO ₂	0 tCO ₂
	カテゴリー11 販売した製品の使用	321,311 tCO ₂	0 tCO ₂	0 tCO ₂	321,311 tCO ₂
	カテゴリー12 販売した製品の廃棄	16,889 tCO ₂	0 tCO ₂	0 tCO ₂	16,889 tCO ₂
	カテゴリー13 リース資産(下流)	0 tCO ₂	0 tCO ₂	0 tCO ₂	0 tCO ₂
	カテゴリー14 フランチャイズ	0 tCO ₂	0 tCO ₂	0 tCO ₂	0 tCO ₂
	カテゴリー15 投資	0 tCO ₂	0 tCO ₂	13,025 tCO ₂	13,025 tCO ₂

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

算定における引用資料
Scope 1：「環境省 温室効果ガス排出量算定・報告マニュアル」ならびに「GHG プロトコル」
Scope 2：環境省・経済産業省公表の「電気事業者別排出係数(特定排出者の温室効果ガス排出量算定用)」、および「IEA Emission factors 2022」「中華人民共和国生態環境部(中国拠点)」(マーケット基準が不明な場合は、ロケーション基準を適用)
Scope 3 カテゴリー1: 独立行政法人 国立環境研究所公表の「グローバルサプライチェーンを考慮した環境負荷原単位」ならびに海外は国内算定結果に基づく原単位の利用
Scope 3 カテゴリー2～15: 環境省・経済産業省公表の「サプライチェーンを通じた温室効果ガス排出量算定に関する基本ガイドライン」、なおカテゴリー10は調査中であり、カテゴリー11、12は特装事業におけるミキサ車が対象、カテゴリー14、15は該当なし。

2023年度活動評価

		グローバル (カヤバ7拠点、連結子会社(国内6社、海外18社))			カヤバ (7拠点)		
テーマ		目標値	2023年度実績	評価	目標値	2023年度実績	評価
気候変動対策	CO ₂ 排出量	218,951 tCO ₂ 以下	211,731 tCO ₂	○	96,922 tCO ₂ 以下	99,769 tCO ₂	×
	CO ₂ 排出量(原単位)	(参考)0.511 tCO ₂ /百万円以下	0.488 tCO ₂ /百万円	—	(参考)0.436 tCO ₂ /百万円以下	0.469 tCO ₂ /百万円	—
	エネルギー使用量	(参考)128,035 kL以下	113,731 kL	—	(参考)62,291 kL以下	50,006 kL	—
	エネルギー使用量(原単位)	0.297 kL/百万円以下	0.262 kL/百万円	○	0.271 kL/百万円以下	0.235 kL/百万円	○
廃棄物の削減	一般廃棄物	(参考)2,616 t以下	2,676 t	—	(参考)457 t以下	545 t	—
	一般廃棄物(原単位)	6.14 t/百万円以下	6.46 kg/百万円	○	2.01 kg/百万円以下	2.56 kg/百万円	×
	金属くず	(参考)39,018 t以下	31,241 t	○	(参考)20,566 t以下	13,940 t	—
	金属くず(原単位)	91.6 t/百万円以下	71.9 kg/百万円	—	89.5 kg/百万円以下	65.6 kg/百万円	○
	産業廃棄物	(参考)18,059 t以下	17,548 t	—	(参考)7,113 t以下	6,601 t	—
	産業廃棄物(原単位)	42.4 kg/百万円以下	40.4 kg/百万円	○	31.3 kg/百万円以下	31.0 kg/百万円	○
	プラスチック廃棄物	—	—	—	(参考)482 t以下	469 t	—
再資源化	リサイクル率	—	—	—	76.0% 以上	70.6%	×
	最終処分量	—	—	—	2.2% 以下	3.1%	×

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

環境会計

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

2023年度実績 (カヤバ7拠点)

(単位:百万円)

コスト分類		主な内容	投資額	費用額
(1) 事業エリア内コスト	(1)-1 公害防止コスト	大気汚染、水質汚濁防止活動	223.3	328.1
		公害防止設備の保守・保全		
		大気、水質などの分析、測定		
	(1)-2 地球環境保全コスト	エネルギー転換	18.6	18.0
		省エネ活動(投資ほか)		
	(1)-3 資源循環コスト	工場廃棄物の再資源化 産業廃棄物の減量活動	334.1	669.2
(2) 上・下流コスト			0.0	0.0
(3) 管理活動コスト		ISO14001他のマネジメント維持・管理 環境負荷監視、従業員教育	50.7	125.7
(4) 研究開発コスト		環境に優しい製品開発 軽量化、有害化学物質の削減製品	9.5	272.4
(5) 社会活動コスト		事業外の環境保護に伴う支援 工場周辺の緑化、景観維持	0.0	7.3
(6) 環境損傷対応コスト			0.0	0.0
(7) その他コスト		内部環境保全 福利厚生保全	0.0	52.6
各合計			636.1	1,473.2
総額				2,109.4

(環境保全コストの分類と定義)

投資額:対象期間における環境保全を目的とした支出額で、その効果が数期にわたって持続し、その期間に費用化されていくもの
費用額:環境保全を目的とした財・サービスの消費によって発生する費用または損失

11年間の財務サマリー

(百万円)

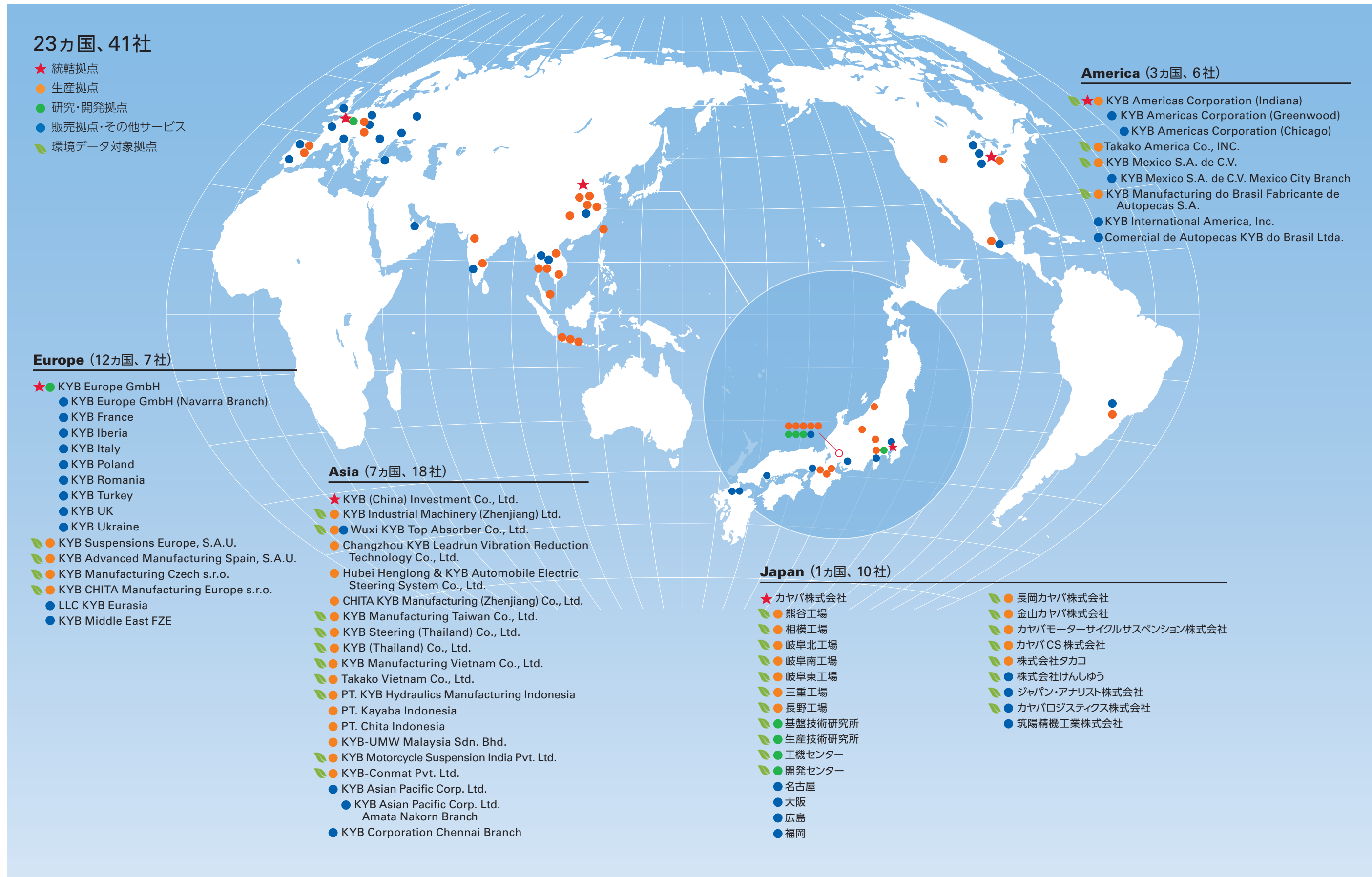
年度	2013	2014	2015		2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
会計基準	JGAAP	IFRS	IFRS		IFRS	IFRS	IFRS	IFRS	IFRS	IFRS	IFRS	IFRS
売上高	352,710	370,327	355,320		355,316	393,743	412,214	381,584	328,037	388,360	431,205	442,781
セグメント利益 *1	—	15,506	17,588		18,624	22,949	22,010	17,575	13,325	24,713	25,500	20,959
営業利益 (△は損失)	18,170	14,461	4,327		19,247	20,885	△28,496	△40,298	18,297	30,001	32,547	22,417
税引前利益 (△は損失)／税金等調整前当期純利益 (△は損失)	21,032	14,892	2,825		18,852	20,881	△29,510	△41,419	16,340	28,817	31,770	21,361
親会社の所有者に帰属する当期利益 (△は損失)／当期純利益 (△は損失)	12,761	8,036	△3,161		14,544	15,202	△24,757	△61,879	17,087	22,549	27,210	15,818
設備投資額	29,908	30,087	21,300		20,578	20,956	25,345	23,347	13,322	14,588	14,595	31,866
減価償却費	17,294	15,191	17,075		15,922	16,988	17,581	20,615	18,634	18,314	18,652	18,886
研究開発費	6,917	8,910*	7,760		7,621	8,102	6,750	6,312	5,368	5,767	7,139	7,589
営業活動によるキャッシュ・フロー	28,788	22,335	19,958		31,153	29,252	17,047	△4,999	20,826	24,247	23,914	39,861
投資活動によるキャッシュ・フロー	△36,078	△30,658	△20,320		△21,337	△16,386	△13,616	△21,505	△6,281	△10,871	△13,517	△23,503
財務活動によるキャッシュ・フロー	5,709	△555	△3,395		△969	△4,482	10,418	22,576	1,146	△32,711	△20,180	△15,033
現金及び現金同等物の期末残高	38,132	30,510	25,296		33,988	42,702	56,092	50,423	68,700	52,118	43,585	46,637
資産合計／総資産	361,083	387,877	359,002		381,326	412,493	441,074	410,454	426,635	434,187	446,836	476,530
有利子負債 *2	88,813	92,448	91,685		93,563	94,641	108,634	154,608	160,278	124,874	114,706	101,526
資本合計／純資産	153,997	175,256	153,381		169,771	186,651	155,643	79,815	116,726	160,914	191,036	226,408
基本的1株当たり当期利益 (△は損失)／当期純利益 (損失) *3 [円]	55.25	31.45	△12.37		56.93	595.09	△969.18	△2,422.53	668.95	854.96	1,028.40	589.59
1株当たり年間配当金 *3 [円]	9.00	12.00	11.00		12.00	150.00	0.00	0.00	75.00	105.00	200.00	200.00
親会社所有者帰属持分当期利益率／自己資本利益率 (ROE) [%]	9.7	5.1	△2.0		9.3	8.8	△15.0	△55.4	18.5	17.1	16.2	7.9
親会社所有者帰属持分比率／自己資本比率 [%]	41.2	43.6	41.3		43.1	43.7	33.9	18.1	25.9	35.3	40.9	45.6
株価収益率 [倍]	7.9	14.0	—		10.2	8.5	—	—	4.5	3.5	3.9	8.8
従業員数 [名]	13,033	13,732	13,796		14,350	14,754	15,427	15,439	14,718	14,472	13,920	13,634

*1 セグメント利益は、売上高から売上原価、販売費および一般管理費を控除して算出しています。
*2 有利子負債＝短期借入金＋1年内返済長期借入金＋リース未払金＋社債＋長期借入金＋長期リース未払金＋預り保証金（2021年度より社債が追加されました）
*3 2017年10月1日付で普通株式10株につき1株の割合で株式併合を実施しています。
* JGAAP (日本基準) の数値

(注) カヤバ株式会社および連結子会社

グローバルネットワーク

(2024年10月31日現在)



社外からの評価

(2023年度)

表彰一覧				
表彰年月	受賞名、認定名	授賞先	その他留意事項	受賞部門(拠点)
2023年4月	優良感謝賞	ホンダ様	新型「VEZEL」の品質向上への貢献	カヤバ、KMS
2023年5月	日本トライボロジー学会技術賞	日本トライボロジー学会	今後のEV化や電子制御などさまざまな性能向上要求の変化に対する基盤技術の技術論文にて初受賞	カヤバ
	The Best in Cost 賞	Isuzu Global CV Engineering Center 様	小型トラック向けショックアブソーバの原価低減活動が評価	KYBT(タイ)
2023年7月	車両紹介優秀企業表彰	日産自動車様		カヤバ
	SER(評価 Certified)	キャタピラー様		カヤバ、KIMZ(中国)
2023年9月	にいがた健康経営推進企業奨励賞	新潟県	3年連続	長岡カヤバ
	緑十字賞	中央労働災害防止協会		カヤバ
2023年10月	特許庁長官奨励賞(金賞)	岐阜県発明くふう展	建設機械用油圧シリンダに関する特許	カヤバ
2023年11月	発明協会会長賞(中部地方)	発明協会		カヤバ
	発明協会会長賞(関東地方)	発明協会		カヤバ
2024年1月	安全優良職長厚生労働大臣顕彰	厚生労働省		カヤバ
2024年2月	4 つのアワード	TDEM 様	TDEM 社が定めた環境・安全目標に対する貢献	KYBT(タイ)
	鎮江国家大学科技园総合貢献賞	鎮江国家大学科技园 管理并公室	経済および社会発展の促進に貢献	KIMZ(中国)
2024年3月	カーボンニュートラル改善賞	マツダ様		カヤバ

(注) KMS:KYB Motorcycle Suspension Co., Ltd., KIMZ:KYB Industrial Machinery (Zhenjiang) Ltd., KYBT:KYB (Thailand) Co., Ltd.



その他



気候変動分野で「B」評価、
水セキュリティ分野で「C」
評価 (2023)



JPX 日経インデックス 400、JPX 日経中小型株指数
(2023)



「えるぼし」企業認定取得
(2023)

会社概要

(2024年3月31日現在)



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

会社名	カヤバ株式会社
本社	〒105-5128 東京都港区浜松町二丁目4番1号 世界貿易センタービルディング 南館28階 TEL :03-3435-3511 FAX :03-3436-6759

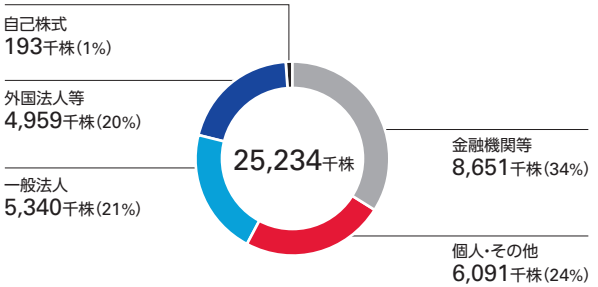
創立	1935年3月10日
事業年度	4月1日～翌年3月31日
資本金	276億4,760万円
従業員数	13,634名(連結)
上場証券取引所	東京証券取引所 プライム市場

株式情報

(2024年3月31日現在)

発行済株式総数	普通株式:25,234,331株 A種優先株式:125株
株主数	普通株式:12,910名 A種優先株式:8名
株主名簿管理人	みずほ信託銀行株式会社 〒100-8241 東京都千代田区丸の内一丁目3番3号

所有者別分布状況(普通株式)



大株主

株主名	所有株式数 (株)	発行済 株式総数に 対する 所有株式数 の割合(%)
日本マスタートラスト信託銀行 株式会社(信託口)	3,478,900	13.9
トヨタ自動車株式会社	1,469,417	5.9
カヤバ協力会社持株会	1,036,300	4.1
明治安田生命保険相互会社	1,004,650[15]	4.0
日立建機株式会社	892,000	3.6
株式会社日本カストディ銀行 (信託口)	860,600	3.4
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	611,500	2.4
株式会社大垣共立銀行	591,433[10]	2.4
カヤバ従業員持株会	522,765	2.1
株式会社みずほ銀行	490,519[35]	2.0

(注) 発行済株式総数(普通株式)に対する所有株式数の割合は自己株式(193,166株)を
控除して計算しています。
[]はA種優先株式数です。

株価推移 (東京証券取引所)

