

FUTABA

FUTABA 統合レポート

FUTABA Integrated Report

2022



「環境」「安心」「豊かな生活」をお届けするため、挑戦を続ける

1945年の創業時、戦禍による厳しい環境の下、命をつなぐために、当時の技術者の持つ成型・接合技術を活かし、漁網編機やパイプ製家具等のモノづくりを開始しました。フタバグループの歴史は、地域社会や従業員へ「豊かな生活」を提供することから始まりました。その後、自動車部品製造へ技術を応用し、お客様の「環境」「安心」ニーズに応え続けています。

この歴史の中で築いた「環境」「安心」「豊かな生活」の3つの提供価値をこれからも世界のより多くの地域にお届けしていきます。そのために、フタバグループの中で受け継がれてきた信念・価値観・誇りである「FUTABA WAY」を胸に、培った高い「技術開発力」「モノづくり力」と、グローバルに展開する生産体制により、社会課題の解決に貢献する製品・サービスを創出するために挑戦し続けていきます。

フタバグループは、社会課題の解決と事業目標の達成に取り組むことで企業価値を向上させ、ステークホルダーの皆様の期待に応えていきます。





CONTENTS

01 Introduction

FUTABAとは

- 05 FUTABAのあゆみ
- 07 FUTABAの強み
- 09 事業内容
- 10 グループ拠点
- 11 財務・非財務ハイライト

13 トップメッセージ

価値創造の戦略

- 19 持続可能な社会に向けた経営
- 21 SDGsの経営への統合
- 25 価値創造プロセス
- 27 中期経営計画
- 29 製品別戦略

価値創造実現の基盤

- 37 財務資本
- 39 製造資本
- 41 知的資本
- 43 人的資本
- 49 社会・関係資本
- 51 自然資本

コーポレート・ガバナンス

- 55 コーポレート・ガバナンス
- 63 役員紹介
- 65 社外取締役・社外監査役メッセージ
- 69 コンプライアンス
- 70 リスクマネジメント

データセクション

- 71 財務サマリー(連結)
- 73 財務レビュー
- 74 連結財務諸表
- 77 FUTABA WAY
- 78 会社情報・株式情報

「FUTABA 統合レポート2022」ポイント

「FUTABA 統合レポート2022」では、フタバグループが歴史の中で築いてきた「環境」「安心」「豊かな生活」の3つの提供価値を中心に、どのように社会への貢献と企業価値向上をはかっていくのか、その戦略と取り組みについて幅広く具体的に記載しています。

また、フタバグループの価値創造ストーリーを短中長期の視点からご説明するため、長期経営課題への考えと解決のためのアプローチを示すとともに、今年度、新たに

2024年度までの中期経営目標を設定した中期経営計画についてもまとめました。さらに、14の重要テーマ(マテリアリティ)に対応するKPI、目標および実績を開示し、進捗状況を掲載しています。持続的成長に向けた基盤の構築では、気候変動への対応に加え、デジタル化、ダイバーシティ&インクルージョン、ガバナンス強化にも注力しており、各取り組みについても紹介しています。

編集方針

本統合レポートは、社会課題の解決やフタバグループの中長期的な企業価値向上に向けた戦略および取り組みについて説明しています。株主・投資家をはじめとする幅広いステークホルダーの皆様へ、ご理解を深めていただくことを目的としており、2021年度より統合報告書として「FUTABA 統合レポート」を発行しています。編集に当たっては、IFRS 財団の「国際統合報告フレームワーク」等を参考にし、制作しました。

本統合レポートをステークホルダーの皆様との対話ツールとして位置付け、皆様からいただいたご意見を真摯に受け止め、さらなる情報開示を進めていきたいと思っております。今後も、フタバグループへの理解をより一層深めていただけるように、努めていきます。

対象範囲

フタバ産業株式会社および連結子会社

※一部の項目は個々に範囲を記載しています。

見通しに関する注意事項

本統合レポートには、将来についての計画や戦略、業績に関する予想および見通しが含まれています。これらの記述は、現時点で把握可能な情報から判断した内容であり、将来の業績を保証するものではありません。実際の業績は、環境の変化により、本統合レポートに記載している予想や将来に関する記述と異なる可能性があります。

参考ガイドライン

- IFRS 財団
「国際統合報告フレームワーク」
- 経済産業省
「価値協創のための統合的開示・対話ガイダンス」



対象期間

2021年4月1日から2022年3月31日

※一部対象期間外の活動も紹介しています。

発行

2022年9月

情報開示の体系



FUTABAのあゆみ

フタバグループは、1945年の創業以来「挑戦し、成長する集団」として、時代ごとの社会課題に応え、お客様および働く仲間の喜びを実現する中で価値を生み出し、成長を続けてきました。今後も、時代のニーズを捉え、新たな製品・サービスを提供することにより、グループ一丸となって社会へ貢献していきます。

1945—

1960—

1980—

1990—

2000—

2010—

社会課題

■戦後の食料や生活必需物資の欠乏

■モータリゼーションによる公害問題

■省資源、省エネルギーへの対応

■自動車増加に伴う交通事故の増加

■ハイブリッド車による燃費競争

・燃費基準の改正(1999年)

■ディーゼル車の増加による大気汚染問題

・自動車NOx・PM法の制定(2001年)

■地球温暖化による気候変動の深刻化

・パリ協定採択(2015年)

・2050カーボンニュートラル宣言(2020年)

■食料問題の深刻化

製品・技術を通じた解決策

売上高
(億円)

5,000

4,000

3,000

2,000

1,000

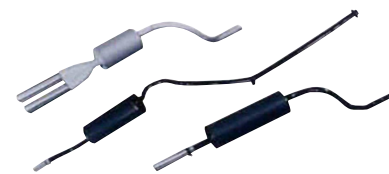
0

1945 1950 1960 1970 1980 1990 2000 2010 2020 (年度)



漁網編機を開発・生産(1945年頃)

戦後の食糧難解消を目的に、漁網編機を開発・生産し、地域の方たちに豊かな生活を提供了しました。



マフラー事業に参入(1959年)

自動車の騒音問題に対し、パイプ成型・接合技術を活かし、対応しました。現在では、軽量化への取り組みも行い、CO₂排出量削減にも貢献しています。



ステンレス製エキゾーストマニホールドを開発・生産(1989年)

鉄の铸件から、軽量化と排出ガスの浄化向上に貢献するステンレス製の板金製品を開発し、トヨタ自動車初として採用されました。



鉄製キャニスターを量産化(1970年)

大気汚染が問題となる中、ガソリン蒸気をクリーンにする製品の生産を始めました。



パイプ製応接セットを生産(1947年頃)

創業者たちが持つパイプ成型・接合技術を活かし、高級応接セットの生産により、新たな価値を提供しました。

440MPa 冷間ハイトテン材^{※1}加工のセンターピラーを生産(1995年)

クルマ全体の衝突安全性を高めつつ、軽量化を達成するために必要なプレス加工技術を開発し、※写真は980MPa生産を始めました。

※1 ハイトテン材…通常の鋼材よりも引張り強度が高い強靱な鋼材
※2 超ハイトテン材…ハイトテン材の中で、さらに板厚を薄くでき軽量化に貢献する鋼材



980MPa 冷間超ハイトテン材^{※2}加工のセンターピラーを生産(2001年)

さらなる高強度材料のプレス加工技術の開発により、衝突時の安全性と燃費向上に貢献しました。



ディーゼル車向けDPF^{※3}を開発・生産(2004年)

環境負荷物質(PM)を軽減する製品の開発・生産により、大気汚染問題に対応し続けています。

※3 DPF… Diesel Particulate Filter



内装バルブ付マフラーを開発・生産(1995年)

小型・軽量化によるCO₂排出量削減と騒音低減の両立を可能にする製品を開発し、生産を始めました。



排気熱回収器「POWEREV[®]」を開発・生産(2006年)

排出ガスの熱エネルギーを回収・活用する技術で燃費向上、CO₂排出量削減を実現しました。



ホットスタンプ加工のフロントピラーを生産(2015年)

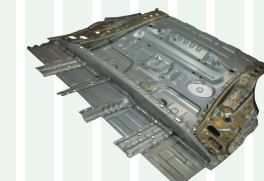
1180MPa冷間超ハイトテン材加工のロッカーを生産(2016年)

新たなプレス加工技術の開発により、製品の高強度化、軽量化を実現し、クルマの安全性とCO₂排出量削減を実現しました。



「agleaf[®]」を開発・生産・販売(2017年)

キャニスターや排気熱回収器の技術を応用し、農業ハウス栽培用CO₂貯留・供給装置を開発し、農業における新たな生産方法を提案しました。



センターフロアパンサブアッセンブリを生産(2022年)

BEV^{※4}を含めた電動車に対応する大きく複雑な組立ボデー部品の生産を始めました。

※4 BEV(Battery Electric Vehicle)…電気自動車

FUTABAの強み

フタバグループは、75年以上のあゆみの中で「製品企画—設計・開発—生産準備—生産」の体制を整えつつ競争力の源泉となる新技術に果敢に挑戦し、培ってきた「技術開発力」と「モノづくり力」の強みを進化させ続けてきました。これらの強みを活かし、そしてさらに進化させ、先の読めない時代においても、「環境」「安心」「豊かな生活」の3つの提供価値をお客様に提供していきます。

フタバの企画から生産までの流れ

製品企画

設計・開発

生産準備

生産

技術開発力

製品企画提案力 × 開発・評価体制 × 新技術に挑戦する生産技術力

モノづくり力

生産ラインを革新する生産技術力 × グローバル生産体制 × ものづくり人材

製品企画提案力

お客様満足を第一に考え、環境に配慮した製品等の企画提案を行い、社会課題の解決に貢献しています。

ボデー／内装部品の提案力

ボデー部品では、自動車メーカーの企画・SE^{※1}フェーズから構造提案できる体制を構築しています。ボデー構造の情報から、部材の強度や組み合わせを検証し、効率の良い新たな造り方を考え、高付加価値の部品構造を提案しています。今後は、組立溶接設備製作を行う外販設備事業を有した特徴を活かし、ボデー部品と内装部品を併せたエリア開発での提案力を強化していきます。

※1 SE (Simultaneous Engineering) …
開発初期から生産技術や製造部門が設計に参加する活動



パワートレーン系部品の提案力

社会やお客様の環境・安全への要望を捉え、性能向上をはかる中で企画提案力を高めてきました。今後は、特に様々な電動車のニーズ(バッテリーの大型化、安全性等)に応える電動化関連製品や排気系システムを提案し、お客様に貢献していきます。

開発・評価体制

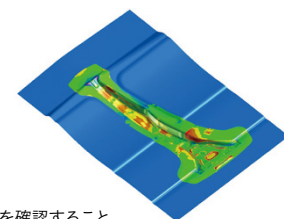
お客様ニーズへの対応を設計段階から徹底し、各種開発試験設備やデジタル技術を活用し、開発期間の短縮と高品質・高性能の製品を供給する基盤を整えています。

解析評価技術

ボデーシェル解析^{※2}や衝突時の溶接部破断予測技術にも取り組み、解析技術の強化を行っています。また、排気系部品では、構造体の強度だけでなく、音や振動、熱の移動まで評価・解析できる能力を持っています。

今後は、デジタル技術(MBD^{※3}、AI等)を活用した開発プロセス革新により開発期間の飛躍的な短縮をはかります。

※2 ボデーシェル解析…車体骨格の変形状態を確認すること
※3 MBD (Model Based Development) …
CAE (Computer Aided Engineering) を活用したシミュレーションによる開発



排気系消音技術

外部に排出されるエンジン騒音を吸音、共鳴、拡張等の音を低減させる技術の最適な組み合わせによって小型軽量のマフラーを追求、具現化しています。



熱マネジメント技術

回収した排気ガスの熱を、エンジンの暖気や室内暖房に活用する等、自動車分野で培った熱をコントロールする技術を有しています。農業事業へも転用し、燃烧式暖房機から排出されるCO₂を貯留し、農業用ハウスに供給する技術に活かしています。

生産技術力

創業時から持つ高度な「成型技術」「接合技術」を進化させ続けています。材料や形状ごとの最適工法を見定め、外販設備事業も含めた独自の生産技術でモノづくりを支えています。

成型技術

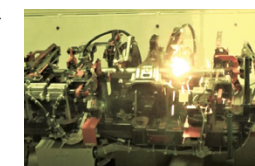
成型難易度の高い超高張力鋼板(超ハイテン材)を冷間プレスで加工する技術や高強度で複雑な形状を可能とするホットスタンプ加工^{※4}を行っています。今後は、さらなる高強度かつ軽量の製品を提案していきます。また、高度な製品を生み出す金型作りにも注力し、付加価値を高めています。



※4 ホットスタンプ加工…
高温に加熱した鋼板をプレス成型した後、金型内に保持し、急冷することで、鋼板を高強度化する技術

接合技術

高効率なエネルギー使用ができ、ビーム品質に優れたファイバーレーザー溶接を使いこなす技術力とノウハウを有しています。また、産業用ロボットと溶接設備を融合する技術をさらに高めています。今後は、マルチマテリアル化^{※5}を見据え、新たな技術を構築していきます。



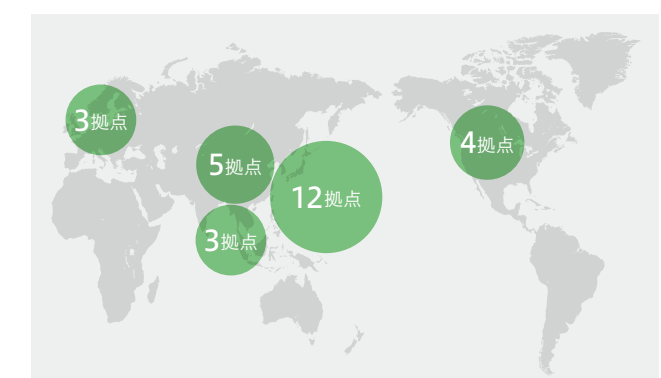
※5 マルチマテリアル化…
鉄以外の材料(アルミ、樹脂等)を組み合わせた製品

生産設備能力の最大化

購入した設備を、最適な形にアレンジし、能力を最大限に引き出しています。ロボット稼働率アップのため、溶接以外に、製品のハンドリングも実施しています。設計段階でのシミュレーションにより、治具とロボットの位置関係や溶接軌跡を最適化し、最短のサイクルタイムを追求しています。汎用ラインを一部セル方式にし、簡単に設備を入れ替えることで、生産準備時間の短縮と生産数量の増減に対応しています。

グローバル生産体制

世界に27の生産拠点をもち、グローバルな生産体制を構築しています。トヨタ生産方式(TPS)を用い、地域に合わせた生産方法の現地化と工場間の物流の最適化を行い、安定的な製品の供給を行っています。また、グローバルに情報の共有を行い、生産性の向上をはかっています。今後は、自動車メーカーの近くに立地する工場の特徴を活かし、多様なニーズに応えていきます。



ものづくり人材

フタバグループの中には、創業以来受け継がれてきた信念・価値観・誇りである「FUTABA WAY」があります。現場は人材育成の場であり、上司・部下が見て・聞いて・感じる過程で学び合うことにより、自らが成長すると考えています。

安全・品質の知識習得やTPSを学ぶ「ものづくり研修センター」を有し、「フタバ技能大会」や「FMサークル大会」を実施することで、グローバルでの人材育成も進めています。



事業内容

フタバグループは、自動車等車両部品、外販設備、農業製品、情報環境機器部品の製造・販売を主要な事業内容としています。支給品を除く売上高^{※1}としては、ボデー／内装部品の割合が約半分を占めています。これまで培ってきた成型・接合・消音・熱マネジメント等のコア技術を活かし、「環境」「安心」「豊かな生活」を世界のより多くの地域にお届けできる製品を生み出しています。

※1 支給品を除く売上高… 排気系部品に使用される触媒等の得意先支給品を除いた売上高

自動車等車両部品^{※2}



その他^{※2}



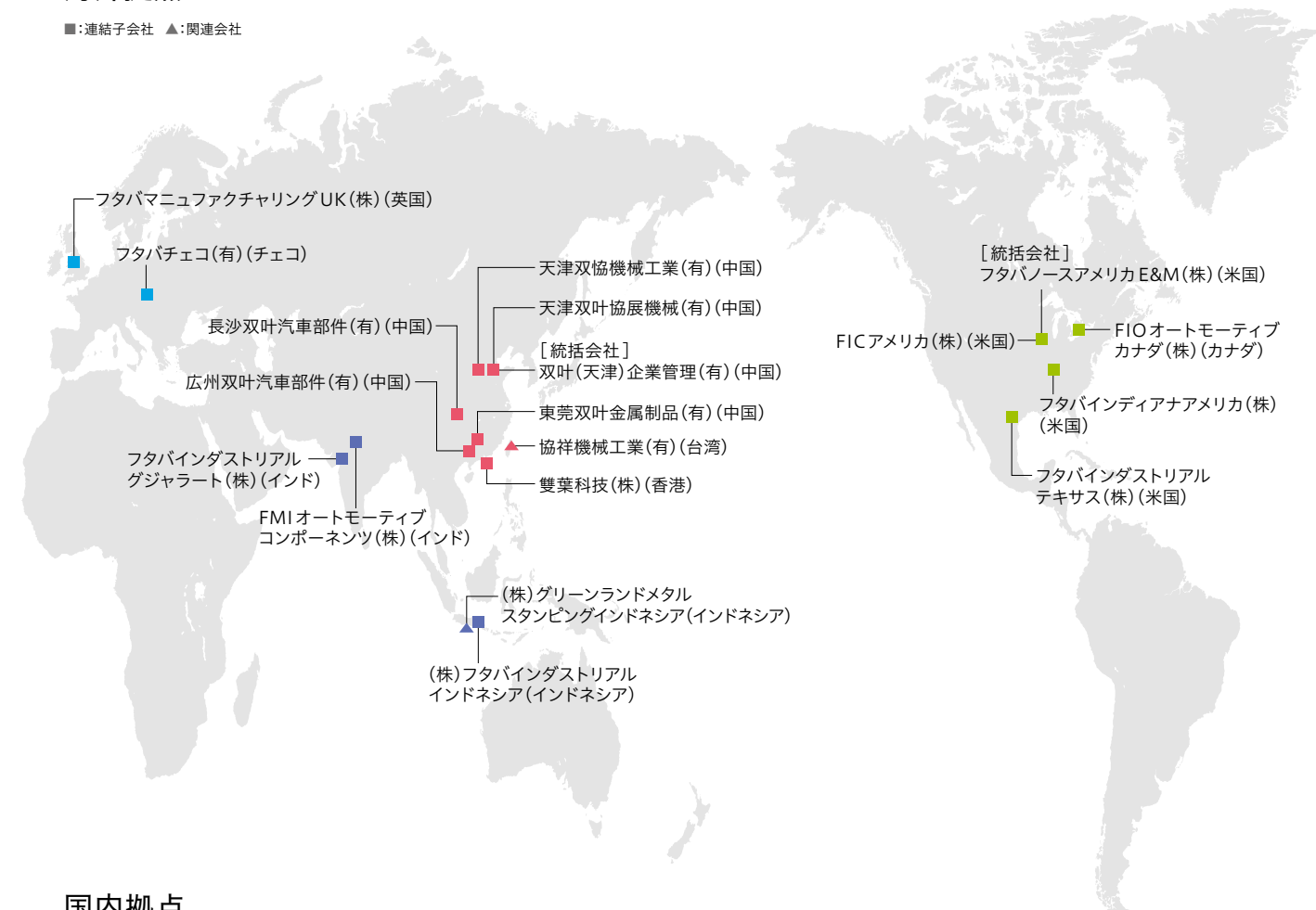
※2 支給品を除く売上高および比率を記載しています。

グループ拠点 (2022年3月末時点)

1994年に米国に最初の海外拠点を設立後、現在では世界に20以上の拠点を置き、グローバルに事業を展開しています。また、国内のみならず海外のお客様にも素早く対応できるよう、各地域における生産拠点の強化にも取り組んでいます。フタバグループは、このグローバルネットワークを活かし、社会課題の解決に貢献する新たな価値の創出に挑戦します。

海外拠点

■: 連結子会社 ▲: 関連会社



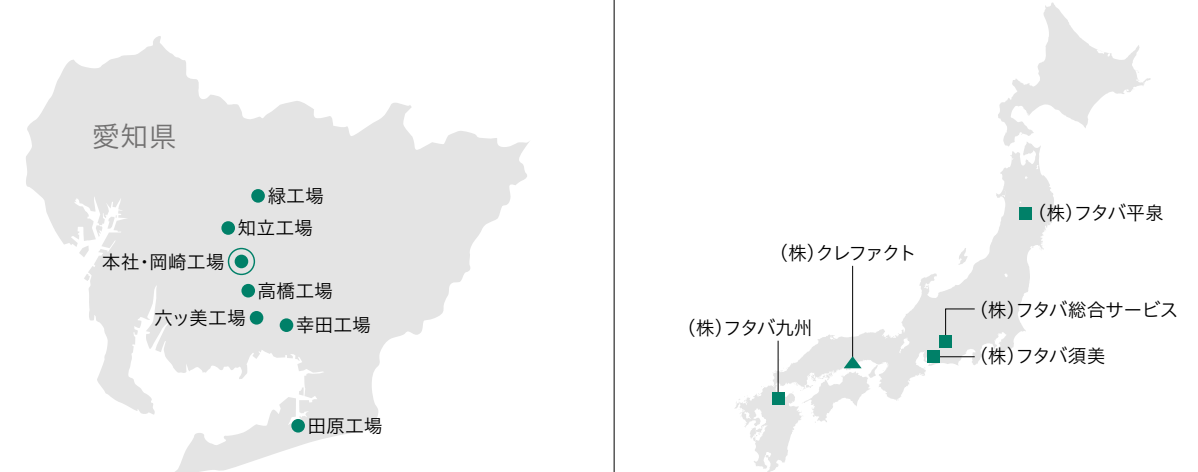
国内拠点

国内生産拠点

●: 本社 ●: 工場

国内子会社・関連会社

■: 連結子会社 ▲: 関連会社

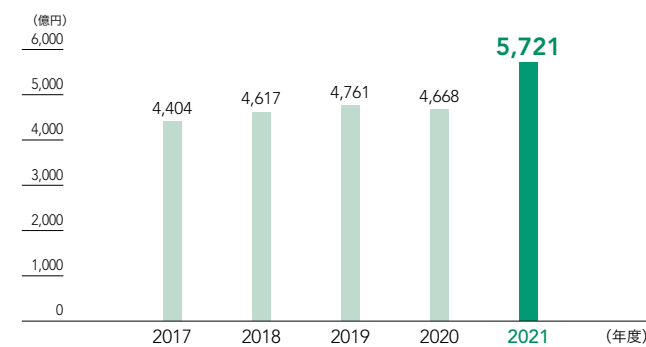


財務・非財務ハイライト

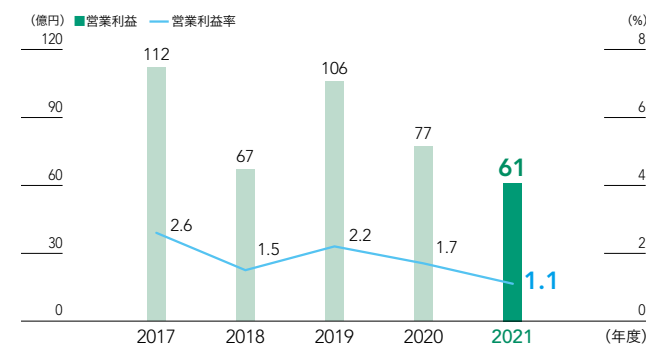
連結財務データ

※有価証券報告書より

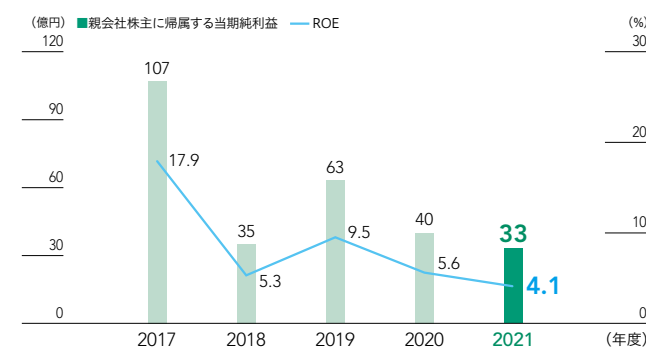
売上高



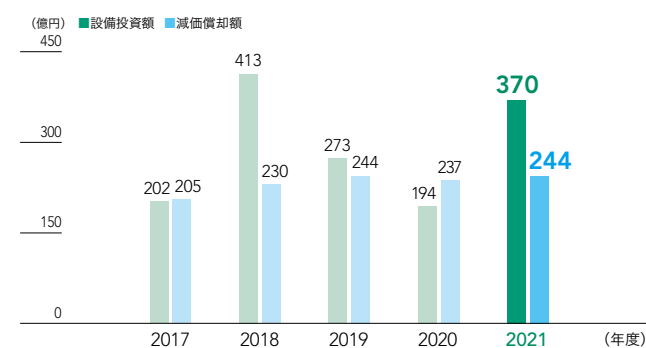
営業利益・営業利益率



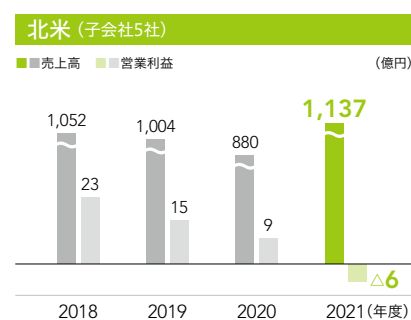
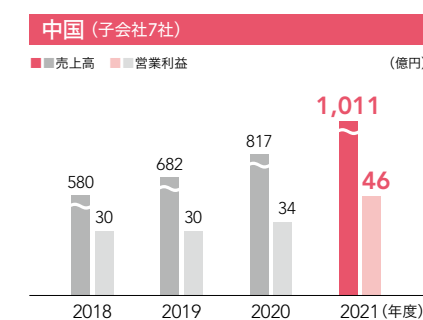
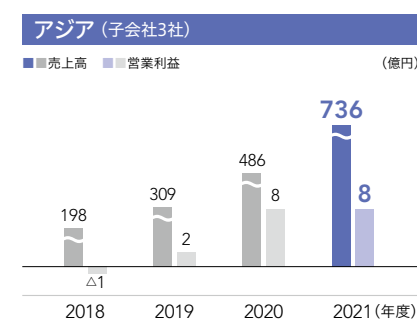
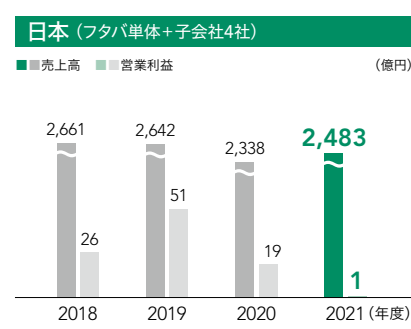
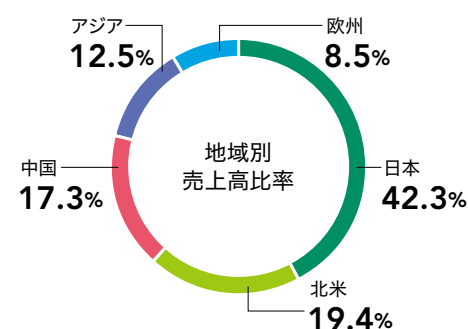
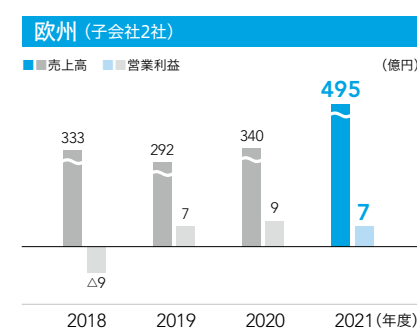
親会社株主に帰属する当期純利益・ROE



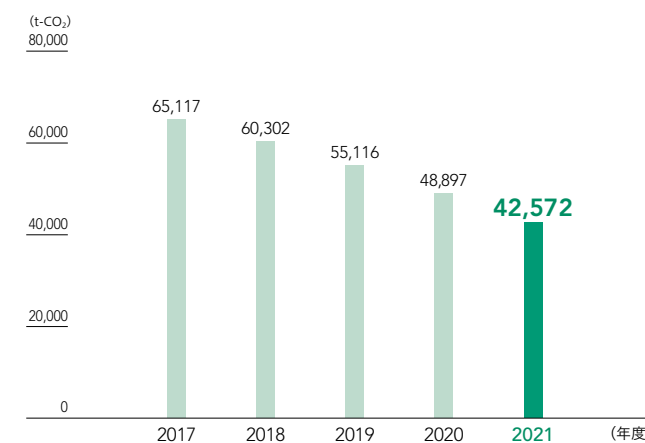
設備投資額・減価償却額



地域別売上高・営業利益

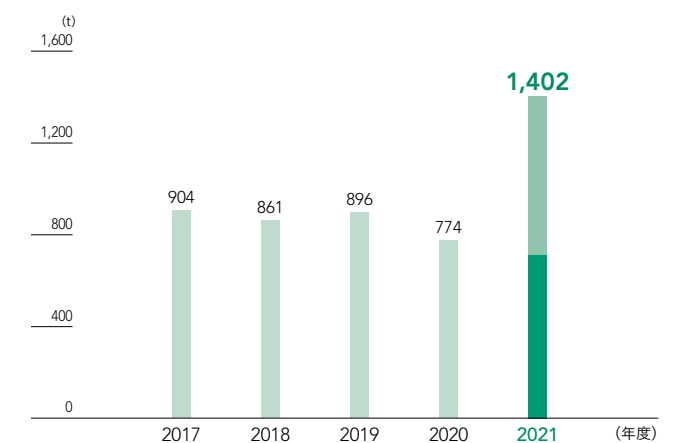


非財務データ

CO₂排出量 (単体)

※今年度より、CO₂換算係数を年度ごとの変動に見直したため、2017年度分より排出量を修正しています。

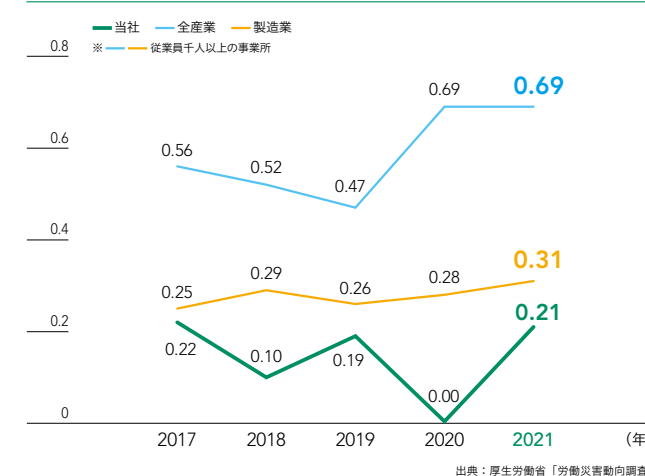
廃棄物排出量 (単体)



※1 2019年度の排出量について修正しています。

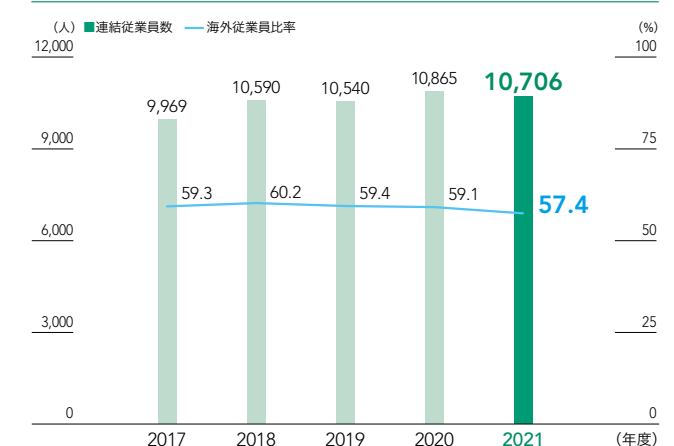
※2 2021年度は異常値(新規プレス導入に伴うビット掘削工事の地下水流入)で排出量が増加しました。

労働災害発生頻度(休業度数率) (単体)

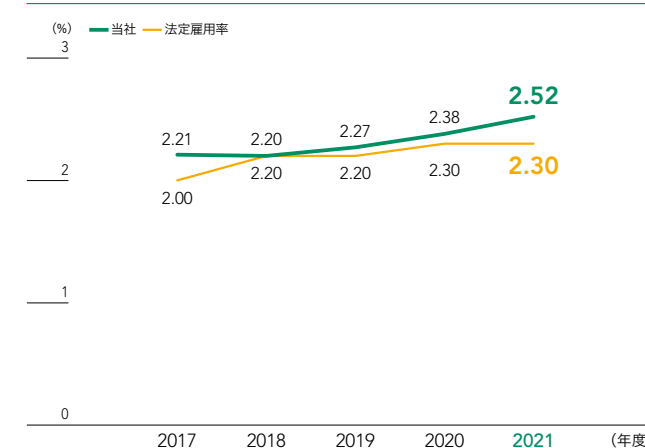


出典：厚生労働省「労働災害動向調査」

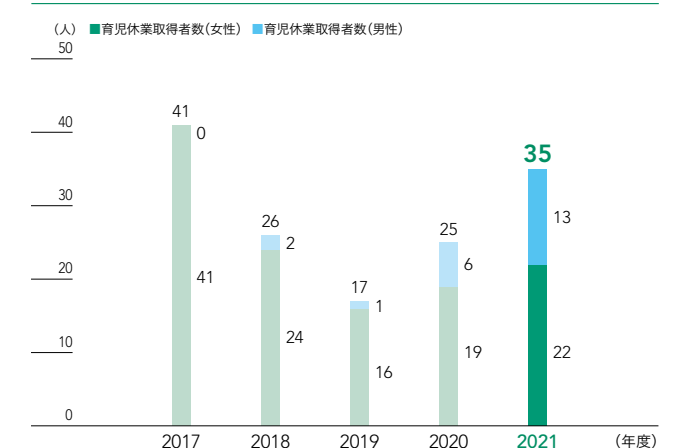
連結従業員数/海外従業員比率



障がい者雇用率 (単体)



男女別育児休業取得者数 (単体)





稼ぐ力から価値創造へ

代表取締役 社長執行役員 魚住 吉博

世界を襲った波の中で

新型コロナウイルス感染症の拡大、ロシアのウクライナ侵攻、サプライチェーンの混乱と原材料価格の高騰、カーボンニュートラル^{※1}、DX^{※2}、CASE^{※3}…。かつて経験したことのない巨大な波が私たちに襲っています。

自動車産業の一翼を担うフタバグループにおいても、この大波は乗り越えなければならない試練です。立ち向かわなければ、フタバ号は深い海に沈んでしまうという危機感さえ私は持っています。

フタバグループには、技術力に加えて、モノづくり力、独自のマネジメントシステム、困難な時代をともに乗り越えてきた誠実な従業員がいます。今こそ全員の知恵と行動を結集し、困難な時代にあっても安定した成長が持続できるよう挑戦を続けなければなりません。

※1 カーボンニュートラル…地球の温暖化防止に向けた脱炭素の施策

※2 DX…デジタルトランスフォーメーションの略。デジタル技術を活用して事業の変革を行うこと

※3 CASE…Connected(コネクテッド)、Autonomous(自動運転)、Shared(シェアリング)、Electric(電動化)の頭文字からCASEと呼ばれる

再起の決意から十数年を経て

2008～2009年、フタバは不適切な会計処理が発覚しました。これは単なる財務諸表上の計上ミスという問題に留まらず、1990～2000年代にかけて進展したグローバル化(海外展開)とお客様志向の多様化という流れに追随する体力がなかったことを意味します。

再起に向け、フタバは動きました。まずは、多くの関係者の支援をいただき、コンプライアンス、ガバナンス体制を再構築しました。その後、2016年にスタートした「新5か年計画」では、会社のルールどおりに業務を行えば、安定的に営業利益が黒字となる体質を目指し、「業務品質の向上」に取り組みました。TQMを導入し

ながら、管理コストの見える化、高品質と低価格を両立できる製品開発、市場変動に柔軟に対応できる生産体制(工場間応受援や多能化の育成)等々、全部署が重点テーマを掲げて取り組みました。結果として、営業利益率を2%台で安定させ、自己資本を300億円増加させる等、財務KPI^{※4}を向上させることができました。また、活動の海外展開により、世界全地域での黒字化を達成しました。

※4 KPI(Key Performance Indicator)…事業目標を達成するために実行すべきプロセスが、適切に実施されているかを数値化して評価するもの

将来をつくる—長期戦略と中期経営計画

私がフタバに着任して1年が経ちました。この間、お客様、仕入先様、関係会社様等、多くの方々からフタバの課題について意見を聞く機会を得ることができました。また、社内でも経営陣を含む課長以上の全員に加え、開発・製造・営業・調達等の専門メンバーとテーマごとの議論を深めました。

その結果、フタバの課題は以下の3つに集約できると私は考えました。

- 1) 自動車産業が抱えるカーボンニュートラルに向けた取り組みをチャンスに変えること。そのためにはBEVの影響を冷静に分析し、フタバの得意分野を新たな成長事業に転換する。
- 2) フタバが積み上げてきた一つひとつの良い活動を、全ラインに展開し、財務の成果に結び付ける。
- 3) 海外事業を強化し、世界の全域で稼ぐこと。そのためには海外ローカルの幹部候補生の育成と活用をはかるとともに、日本からの支援を行う。

以上の3つの課題にどう取り組むべきか、長期と中期の2つに分けて整理してみました。



長期戦略

フタバグループには、安定成長を可能とする長期の方向性が必要です。中でもカーボンニュートラルへの対策抜きに未来の戦略はありません。

自動車に対する各国の電源構成の動向やCO₂排出規制、電気自動車への補助金のあり方、自動車ユーザーの意識の変化。それに対応する自動車メーカーの戦略によって、フタバへの影響は変化します。2030年までにエンジン車の販売抑制がどの程度まで進むのか、BEVの普及がどこまで加速するかが判断基準となります。

現時点での自動車メーカー各社の発表を分析すると、2030年にフタバの連結売上高への影響は約10%の減少、金額にすると300~350億円程度と予測されます^{※5}。私たちの努力次第で挽回できる範囲です。

※5 排気系部品に使用される触媒等の得意先支給品を除く

売上拡大に向けて

カーボンニュートラルへの対処で想定される売上の減少分を補い、積極的な売上げにつなげていく方策についても検討しました。

①ボデー部品の付加価値向上 **→P29-30**

自動車メーカー各社が評価するボデー部品の「SE能力」「CAE解析力」を高め、競争力のある「ホットスタンプ加工や高張力鋼板冷間プレス加工・溶接品質」を活かし、多くの部品を組付けた、複雑・大型部品の受注増加をはかります。自動車メーカーの工場近くに立地するという利点を活かし、物流費を含めたトータルコスト低減もアピールします。また、「ボデー組立溶接設備」の製作・据付事業も行っている外販設備事業と、ボデー部品事業とのシナジーをはかります。

②新排気系部品の搭載拡大 **→P33-34**

PHEV^{※6}やHEV^{※7}を選択するお客様は今後も一定程度いると予想されます。電池搭載スペースの拡大によって狭くなった車体下のスペースで、これまで以上の性能が出せる排気モジュールの開発に目途を付けました。自動車メーカー各社の理解を得ながらPHEVやHEV向けに「軽量・小型・高性能」の排気モジュールを拡販します。

※6 PHEV(Plug-in Hybrid Electrical Vehicle)…プラグインハイブリッド自動車

※7 HEV(Hybrid Electrical Vehicle)…ハイブリッド自動車

③新規事業の進化・創出 **→P36**

温室農作物の成長促進システム「agleaf®」の製造・販売を強化します。温室内で排出されたCO₂を日中、植物の光合成に利用し、農作物の生育促進を行う装置ですが、カーボンニュートラルという観点でのお問い合わせが増加しています。

昨年、フタバはCO₂の利活用を研究し、社会課題の解決につなげる組織を立ち上げました。得意分野である「排気収集・浄化」の技術で社会貢献と売上げ拡大をはかります。

④サプライチェーンの強化

フタバには、過去の成長、失速、復活に寄り添っていただいた多くの仕入先様があります。BEVへの移行は、排気系専門の会社にとって死活問題です。仕入先の皆様と情報を共有し、対策を講じたいと思います。

自動車の電動化は加速する勢いです。「エンジン車の市場も一定程度残る」と安心するのではなく、対策を急がなければなりません。

事業におけるCO₂削減

脱炭素の取り組みには、フタバグループとそのサプライチェーンから排出されるCO₂削減という課題もあります。昨年、私たちはフタバ単体のCO₂排出量削減目標を2030年までに2013年比で50%以上削減すると決めました。これまで掲げてきた目標から15ポイント上回る目標に再設定したのです。事務局を社内へ立ち上げ、「排出量の見える化」「アイテム積上げ」「実行判断基準」「啓発活動」等の準備を行い、即断即決で活動を加速しました。

こうした取り組みもあって、2025年までの40%削減に目処が立ち、さらに「アイテム積上げ」を行っているところです。また、本年は国内外子会社および協力会社の「見える化」「目標設定」をすでに終え、Scope1、2^{※8,9}で仕入先様も含めたグループ全体の推進体制を整えました。現在、Scope3^{※10}でも同様の取り組みを進めています。企業人として、社会人として、当然の取り

組みであると認識しています。

※8 Scope1…事業者自らによる温室効果ガスの直接排出量
 ※9 Scope2…他社から供給された電気、熱、蒸気の使用に伴う間接排出量
 ※10 Scope3…Scope1、Scope2以外の間接排出量
 (事業者の活動に関連する他社の排出)

中期経営計画

私たちはこれまで「新5ヵ年計画」を進めてきました。一定の成果はあったものの、まだまだ満足できるものではありません。利益は安定的に出せるようになりましたが、有利子負債は高止まりしています。

今後の計画では、「稼ぐ力」の強化、即ち「キャッシュ・フローの健全化」を一つの柱とします。これからの3ヵ年で、年150億円以上のフリー・キャッシュ・フローを確保したいと考えています。これによって、今後の①株主還元、②有利子負債返済、③成長投資の良好なバランスが可能となります。

営業利益率を高める

企業の収益力を示す指標に営業利益率があります。売上高に占める営業利益の割合ですが、数値が高いほど本業の収益力が高いとされます。フタバの営業利益率はまだ2%^{※5}台ですが、5%^{※5}以上を安定的にキープしたいと考えています。

フタバの「モノづくりの力」は、すべてで業界トップといえる訳ではありません。稼働率向上のためのライン集約、品質工程におけるロボット化等による省人化、加工点を常時最適にするための良品条件管理強化等…業界トップを目安として最善の製造ラインを構築し、海外拠点にも速やかに展開します。

設備投資に最適解を

年間の設備投資額を当面300億円とします。限られた予算内で“稼ぐ”を最大化するには、知恵が必要です。これまでは「安全」「品質」「生産性」向上のため、すべて設備で対応する風潮がありました。これからはプロジェクトごと、改善アイテムごとに、関係する全員が予算内での最適解を見つけるよう変えていきます。

トップメッセージ

海外事業で“稼げる”を実現へ

過去のフタバの弱点の一つに海外事業の収益性の低さがありました。経営層、従業員の意識が日本のオペレーションにとどまっていたのです。

「高品質・高生産性」を実現する、モノづくり力の海外展開が不十分で、ローカルメンバーの巻き込みも不足し、出張支援後も改善が進まないケースも見られました。

その後の活動により、廃却品の大幅な削減とともに生産性の向上に弾み生まれ、2020年には海外全事業体で黒字化を達成できました。

“稼ぐ力”を高めるには、海外事業における競争力強化は不可欠です。これまで以上に「海外拠点とのコミュニケーション」を強化し、適切な支援を継続するとともに、海外拠点自らが改善できる基盤づくりを実現します。そのために、ローカルのマネジメント教育や経営層増強を計画的に実施します。

将来の価値創造への想い

創業以来、フタバが大切にしてきたものに、「環境」「安心」「豊かな生活」からなる提供価値があります。いままもフタバの価値創造の基本となるテーマです。

進化するプロダクツに誇りを

一つ目の「環境」では、シンプルな排気管から浄化性能と静粛性を実現した排気管に移行してきました。二つ目の「安心」では、自動車衝突時による乗員を保護するボデー部品を単品から大型・複合のボデー骨格へと拡大をはかっています。三つ目の「豊かな生活」では、漁網編機からスタートし、パイプ製家具や電熱器付きテーブル、情報環境機器部品、農業に寄与する「agleaf®」へと事業領域を広げています。

製品の姿・形は変わろうとも、その価値には普遍性があると私は考えています。

フタバには脱炭素の製品においても、社会をリードできる品揃えがあります。優れた製品づくりのベースと

なる要素技術においても十分な知識・経験・設備を有しています。どのようなお客様の要望にもお応えできるよう、日々、先端技術の研究を進め、量産開発に備えていきます。

企業文化を変えていく

価値あるプロダクツを創出するのは、一人ひとりの従業員たちです。皆が快適に働き、成長を実感できる職場づくりが求められています。将来のフタバに重要な2つのテーマについても提起しておきたいと思います。

多様性を認め合う職場づくり、人づくりを

20年前、フタバの従業員の多くは日本人で、しかも男性でした。今は外国籍、中途入社、女性の採用も当たり前になっています。フタバグループでは、売上高で2020年以降、従業員数で2005年以降、海外事業が国内を上回っています。従業員は、海外国籍、中途入社、女性等、多彩な経歴と考え方を持つ従業員が年々増加しています。10年、20年先はどうでしょう。出身地、性別、文化、宗教、慣習が違う多様な人材がフタバグループを支えているはずですが、グローバルに舵を切ったフタバにおいて、働くすべての従業員の個性と才能を引き出し、事業に意欲的に取り組んでもらうためにも、働きやすい職場づくりに一層努めていかなければなりません。また、人づくりによって多様な人材の採用・育成・昇進にも努めていきます。そこで、2022年8月に「ダイバーシティ&インクルージョン宣言」を行い、取り組みを加速していきます。

DXで大胆な業務改革を

デジタル技術を活用することで、事業そのものを変革するDXに期待が高まっています。フタバにおけるDX化の目的は“業務改革”です。①AIを使うことでデータ入力と分析に要する時間を削減する、②デジタルツイン技術を活用し、現物でのトライ&エラーを削減する、③工程内電子かんぱん化による売れに合わせた生産等、新しい試みが始まろうとしています。

DXの活用によって、モノ・情報・プロセスのリードタイムの短縮とデータハンドリング工数の削減、さらに在庫削減に大きく寄与できると私は考えています。

ただ、課題も残されています。フタバでDXを担えるデジタル人材は、現時点では限られているのです。

私は3年後に500名以上のデジタル人材の確保がはかれるよう育成プランを進める計画です。現在の組織から500名を捻出するには、これまでの業務をスリム化しなければなりません。そのためにも職場ごとのTQM活動を強化し、これらを進めていきます。

ステークホルダーの皆様へ

この十数年で、企業の存在意義は大きく変わりました。象徴的な動きの一つが、株主・投資家様を優遇する「株主資本主義」から多様な利害関係者との関係を重視する「ステークホルダー資本主義」への移行

です。企業が持続可能な成長を実現するには、株主・投資家様だけでなく、お客様、仕入先様、関係会社様、地域社会、そして従業員との良好な関係がなければなりません。

フタバの使命は、事業をとおして多くのステークホルダーの皆様から信頼を得ることであり、とりわけ社会と人々からの共感が重要になっています。

フタバは事業のグローバル化に大きく舵を切りました。人々の多様性を認め、多様な文化を尊重し、皆が暮らす社会を住みよい社会にするために、ともに協力することを意味しています。

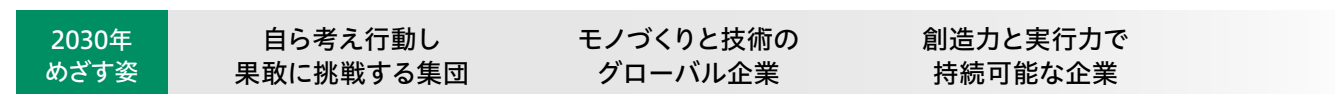
フタバが創業以来大切にしてきた「環境」「安心」「豊かな生活」からなるお客様への提供価値を、グループの全員で共有すれば、フタバグループはさらに大きく飛躍できると確信していますし、私はその先頭に立つ覚悟をしています。



持続可能な社会に向けた経営

自動車産業はいま、過去に例のない大変革期にあります。フタバグループも大胆な変革に向け取り組んでいます。10年後、20年後も「選ばれる会社」「勝ち抜く会社」であるために、創造力、提案力、スピードを一段と改善し、「環境」「安心」「豊かな生活」の提供価値を通して持続可能な社会に向けて貢献していきます。

FUTABAが長期でめざす経営の姿

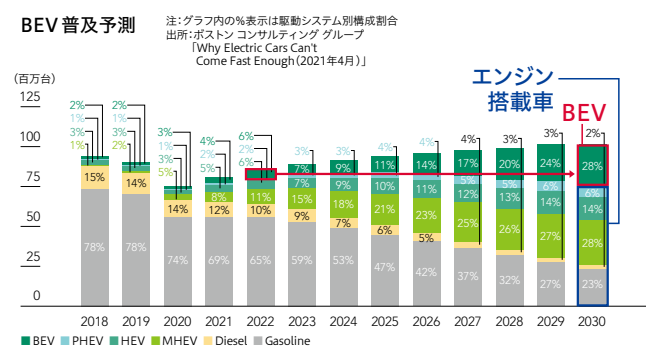


長期経営課題と対応

フタバグループが、長期的な視点に立って、社会課題の解決と事業目標の達成による企業価値の向上をはかるため、長期経営課題として、「BEV普及への対応」と「脱炭素社会・カーボンニュートラルへの対応」を掲げました。

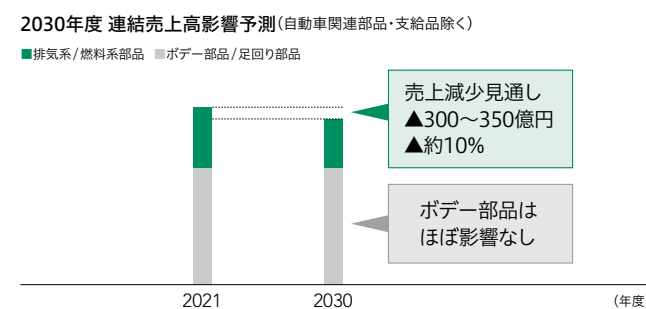
2030年ではエンジン搭載車が減少しBEVが増加する予測(右図)や、自動車メーカーのBEV戦略が発表される中、フタバグループでは、BEVでは搭載されない排気系/燃料系部品も生産しており、影響を深く捉えています。

また、カーボンニュートラルに対する社会的関心の高さやカーボンニュートラル社会に向けた各国の方針により、今後、再生可能エネルギー利用に向けた投資や炭素クレジット、グリーン電力等を購入した場合におけるコスト増加の影響も認識しています。



カーボンニュートラル社会に向けた各国方針

CO ₂ 削減目標	英国	EU	米国	日本
2030年	▲68%以上	▲55%以上	▲50~52%	▲46%
2050年			実質0	



BEV普及への対応

BEV普及によるフタバグループの影響予測(支給品除く)

自動車メーカーの今後の生産計画からフタバグループの売上予測を試算した結果、2030年のBEV普及による影響は、排気系/燃料系部品の売上減少による売上高300~350億円(2021年度比約10%減)の減少を見込んでいます。

BEV化戦略の骨子

BEVの普及による影響への対策と今後の売上拡大のため3つの戦略で取り組んでいきます。

- ①ボデー部品・外販設備事業の拡大、付加価値増 ▶P29-30、35
- ②エンジン搭載車でのシェア向上 ▶P33-34
- ③新規事業の取り組み ▶P36

カーボンニュートラル(CN)への対応

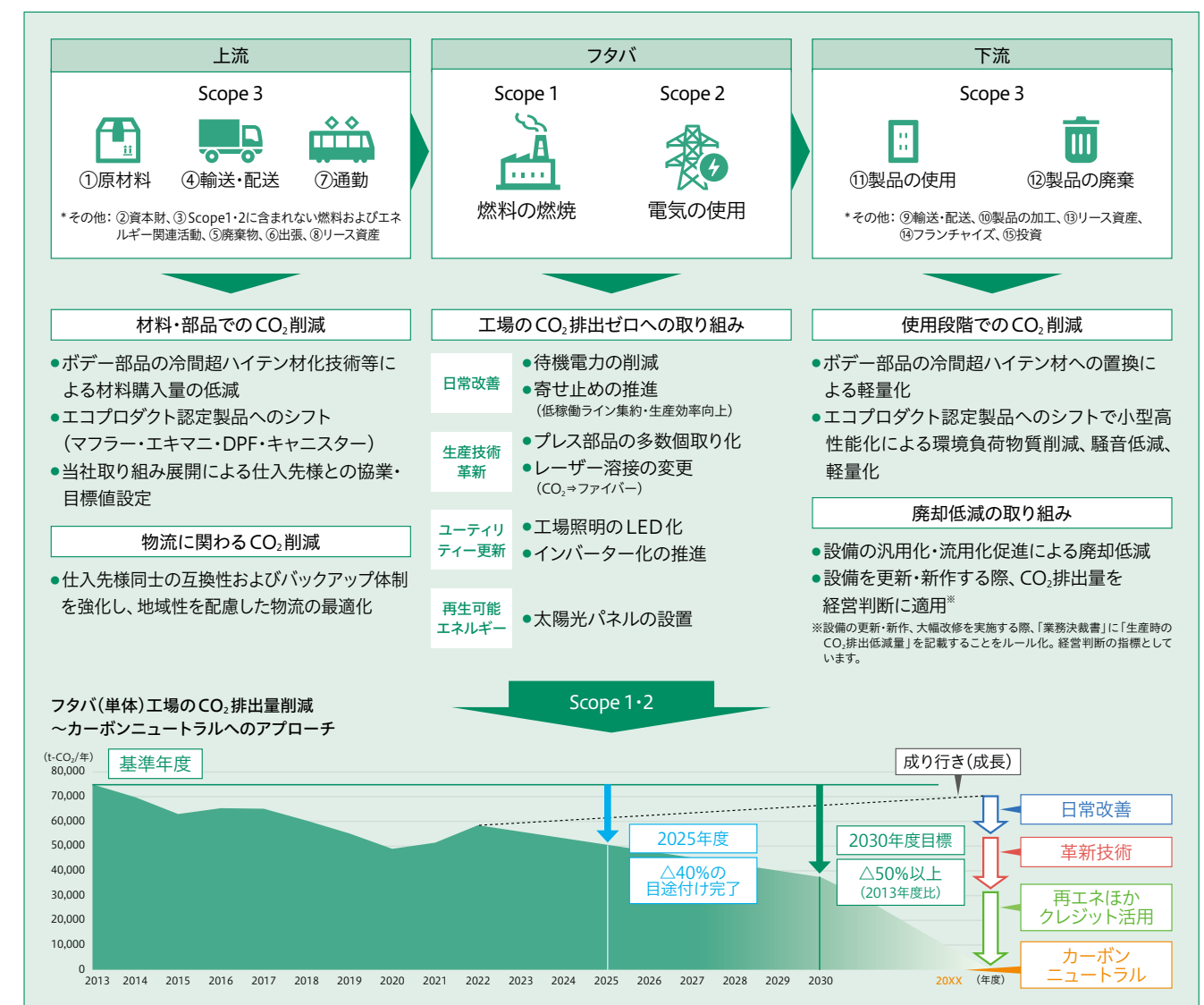
「持続可能な社会の実現」の課題の一つに、「カーボンニュートラル」があります。まずは、自社が取り組める領域のScope1・2において、徹底的な日常改善や革新技術により、工場のCO₂排出量削減目標の目途付けを行い、自動車メーカーおよびサプライヤーとともにScope3~LCA*(ライフサイクルアセスメント)を意識した取り組みを推進していきます。



*LCA(Life Cycle Assessment)…製品のライフサイクル全体またはその特定段階における環境負荷を定量的に評価する方法

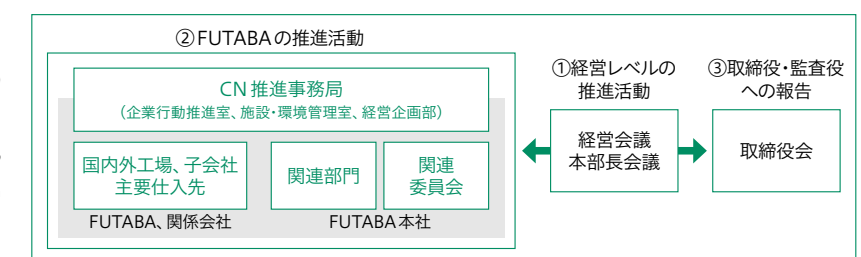
ライフサイクルCO₂削減

工場のCO₂排出量削減活動に加え、ライフサイクル視点での取り組みを追加し、実施しています。



推進体制

グローバル活動の強化とスピードアップのために、2021年7月、CN推進事務局を設置しました。同事務局を中心に意識向上活動や改善アイテムの情報横展開・共有等を、積極的に進めています。

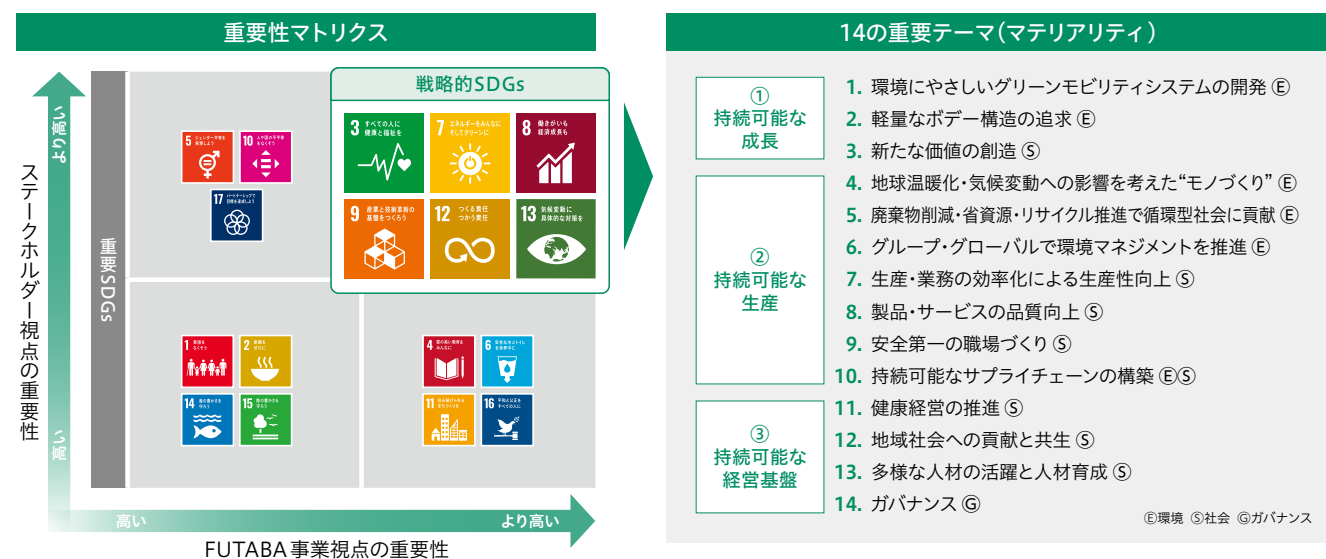


SDGsの経営への統合

フタバグループは、国際社会の共通目標であるSDGs(持続可能な開発目標)に賛同し、事業活動を通じた「環境・社会課題の解決」と、それを支える「経営基盤の強化」のため、「重要テーマ(マテリアリティ)」を設定しました。中期経営方針に掲げ、各年度方針を通じて業務まで落とし込みをはかっています。

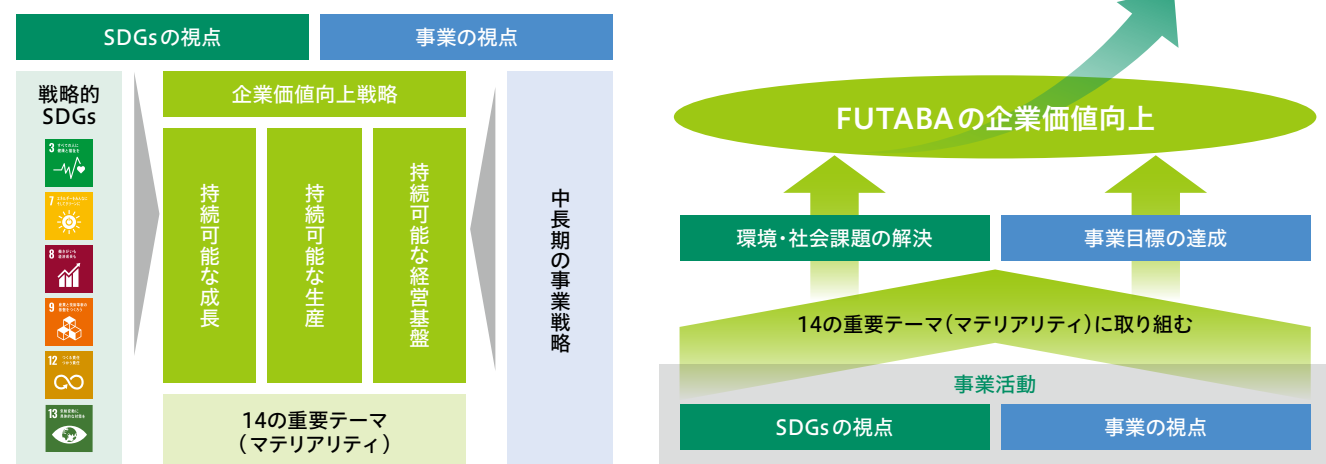
重要テーマ(マテリアリティ)

「重要テーマ(マテリアリティ)」は、ステークホルダー視点と事業視点から、フタバグループにとって重要性がより高いSDGsのゴールである、「戦略的SDGs(6つのSDGsゴール)」を達成するためのものです。それらを「事業戦略」と統合するため、①持続可能な成長、②持続可能な生産、③持続可能な経営基盤に分類しました。



オールフタバで企業価値向上戦略を推進

企業価値向上戦略は、「戦略的SDGs(6つのSDGsゴール)」と「事業戦略」を統合するものです。同戦略は、「持続可能な成長・生産・経営基盤」に分類した「重要テーマ(マテリアリティ)」に取り組むことで、「環境・社会課題の解決」と「事業目標の達成」を通じ、持続的な成長へと導きます。当社はこの企業価値向上戦略を、オールフタバで推進していきます。



今まで進めてきたSDGsの取り組み、推進体制等については、こちらに掲載しています <https://www.futabasangyo.com/csr/sdgs/>

重要テーマ(マテリアリティ)の主な内容

重要テーマ(マテリアリティ)の目指す姿を描き、その実現に向けた具体的な取り組み・目標・KPI・マイルストーンを設定しました。各年度方針を通じて日常業務として、従業員一人ひとりまで落とし込み、経営への統合をはかりました。

目指す姿



① 持続可能な成長

製品開発

- 環境技術革新と自動車メーカーとの連携により、モビリティの「ゼロエミッション」と「カーボンニュートラル」を目指す
- ボデー構造開発力と生産技術力の強化・進化で自動車メーカーとともにクルマの軽量化によるCO₂排出量の削減に取り組む

イノベーション

- コア技術をベースに、産学官や異業種パートナーとのコラボレーションにより、新たな価値を創造する

② 持続可能な生産

生産力

- 全拠点でCO₂排出量の削減目標が設定され、環境負荷低減活動を計画的に実施し、その目標が達成され地球温暖化の抑制に貢献している
- 全拠点でエネルギー、材料、副資材、水の使用・排出量、スクラップ量のミニマム化が推進されている

生産効率

- 自らの仕事の意味を理解し、常に改善意識を持って、新たな技術や情報を活用したモノづくりで、生産性の向上にチャレンジしている

品質管理

- 設計、生産準備、製造、物流等の各プロセスで品質をつくりこみ、2050年までにグローバル全工場で「不良ゼロ」を目指す

安全な職場管理

- 全従業員の安全確保を最優先するという考えのもと、OHSMS体制(労働安全衛生マネジメントシステム)を構築、災害ゼロを目指す

サプライチェーン

- FUTABAの方針や活動を、サプライヤーの皆様にご理解いただきながら、サプライチェーン全体で協働し、SDGsのゴール達成を目指す

③ 持続可能な経営基盤

健康促進・人材活躍

- 従業員一人ひとりが「明るく・楽しく・元氣よく」働けるため、健康経営の取り組みをさらに進め、従業員の幸福度向上を目指す
- 多様な人材を受け入れ、その能力を最大限に引き出し、生き生きと安心して働くことができる職場環境を実現する

地域社会への貢献

- 事業活動を通じて、未来のモノづくりを担う人材を各国で採用・育成し、現地に根ざしたモノづくりと現地調達を促進することで、地域社会の雇用創出・収益還元に貢献する
- 「良き企業市民」としての役割を果たし、地域社会から広く支持され、愛される会社を目指す

ガバナンス

- 事業活動において発生するリスクへの迅速な対応だけでなく、事業継続に関するリスクの予防・軽減に取り組み、リスクの影響を最小化するとともに企業価値を高める
- 取引関係者すべてにおいて、安心安全な情報のやりとりができ、不測の事態が発生しても対処・復旧できる体制を構築する
- 高い倫理観を持った企業活動を通じ、法令や社会的規範を遵守するとともに、国際社会から信頼される企業市民を目指す
- 各ステークホルダーとの良好な関係を築き、お客様に満足していただけるための製品を提供し続け、持続可能な成長と長期安定的な企業価値の向上をはかる

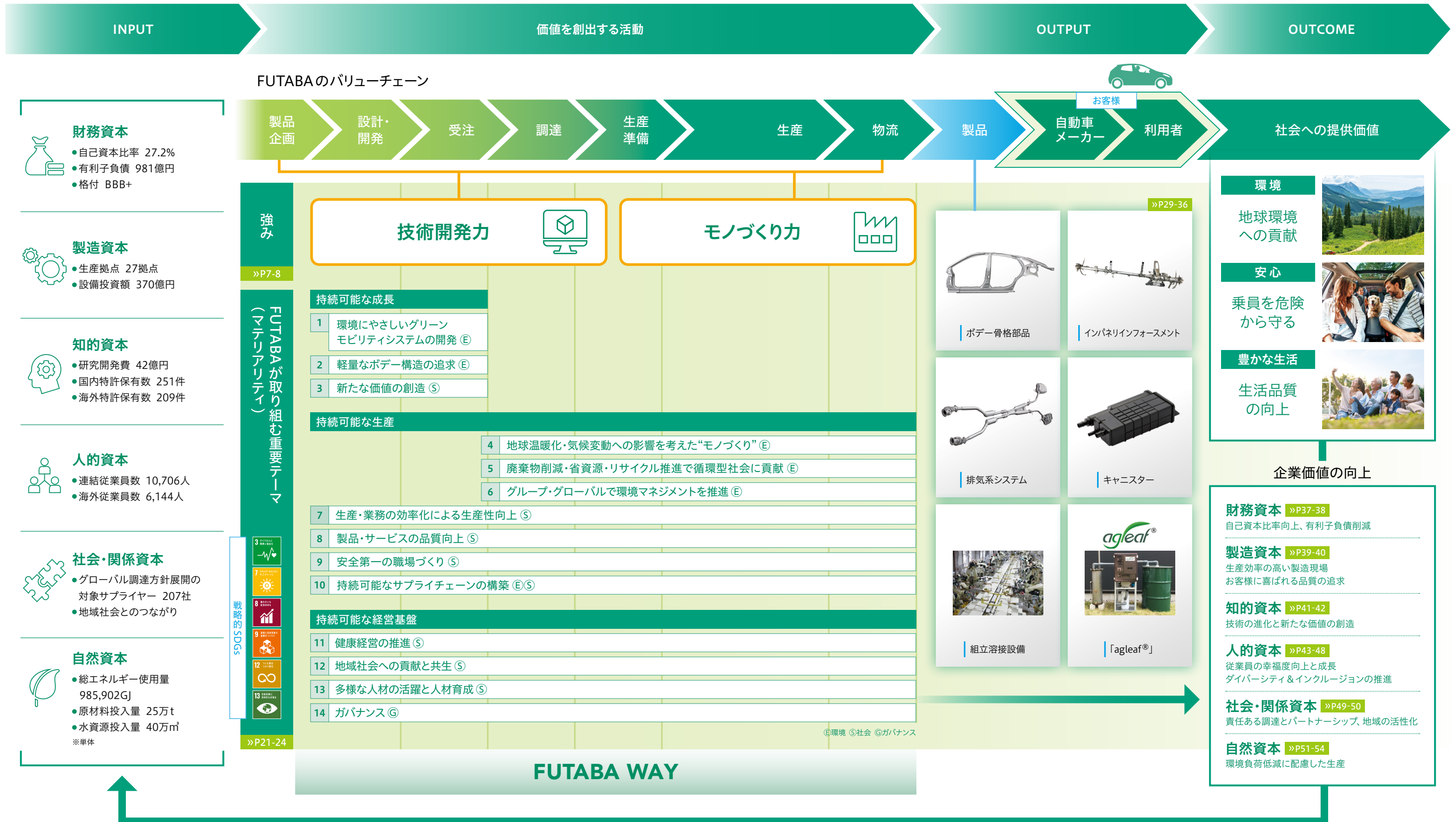
主な取り組み、目標等

領域	重要テーマ(マテリアリティ)	主な取り組み	主なKPI	2021年度実績	中長期のマイルストーン・目標	関連するSDGs	
① 持続可能な成長	1. 環境にやさしいグリーンモビリティシステムの開発【E】	・排気ガス浄化技術と消音技術の開発進化 ・製品の徹底的な軽量/小型化	・環境製品中、エコプロダクト認定製品の売上高比率 ※2018年度比	12.5%(見通し)	2025年度 20% 2030年度 50%		
	2. 軽量なボデー構造の追求【E】	超ハイテン化技術を活用した部品の軽量化 ①材料生産時:材料使用量の低減 ②部品生産時:冷間超ハイテンとホットスタンプの使い分け ③車両走行時:部品軽量化	・CO ₂ 排出削減量(t-CO ₂ /年) ※2020年度比	実績なし(2023年度~量産化)	(t-CO ₂ /年) 2023年度 ①▲331 ②▲868 ③▲754 合計▲1,953 2025年度 ▲1,829 ▲4,561 ▲4,160 ▲10,550 2027年度 ▲3,314 ▲5,740 ▲7,540 ▲16,594 ※2020年度比		
	3. 新たな価値の創造【S】	・LCAでのカーボンニュートラル対応の技術開発 ・次世代モビリティ、農業分野向けの製品開発	・環境・社会課題を解決するイノベーションの創出	研究開発中	2030年度 新製品をグローバル市場に投入		
② 持続可能な生産	4. 地球温暖化・気候変動への影響を考えた“モノづくり”【E】	①日常改善・技術革新・再生可能エネルギー/クレジット等の活用 ・空調熱源の燃料転換(電化) ・多種のインバタ化(省エネ) ②再生可能エネルギーの活用促進 ・太陽光発電の導入 ・CO ₂ フリー電力の購入	①工場のCO ₂ 排出量削減率 ▲3.0%/年 ※単体 2013年度比 ※子会社 2019年度比 ②再生可能エネルギーの利用実績率 ※2020年度比	①単体 ▲43.2% ②単体 幸田工場4号棟に太陽光発電設備設置完了(2022年8月より稼働)	①2030年度 単体 ▲50%以上 子会社 ▲33%		
	5. 廃棄物削減・省資源・リサイクル推進で循環型社会に貢献【E】	①鋼材使用量削減…材料歩留りの向上 ②油類使用量削減…バッテリーリフト・エレカ・AGVへの切替え 加工油の濾過・再利用 ③産業廃棄物排出量削減 ④不良廃却量削減…スクラップ代の見直し	①鋼材使用量削減率 ▲0.5%/年 ②油類使用量削減率 ▲1.0%/年 ③産業廃棄物排出量削減率 ▲1.0%/年 ④不良廃却金額削減率 10年で1/10化 ※①②2019年度比(加工高百万円当たり) ③2019年度比(総量) ④2020年度比(総量)	①単体 ▲1.2% ②単体 ▲2.4% ③単体 +56.4% ④単体 ▲15.4% ※異常値(新規プレス導入に伴うピット掘削工事の地下水流入)で排出増加。同異常値を除外した場合▲7.4%	(%) 2025年度 ①▲3.0 ②▲6.0 ③▲6.0 ④— 2030年度 ▲5.5 ▲11.0 ▲11.0 ▲90.0 ※①②2019年度比(加工高百万円当たり) ③2019年度比(総量) ④2020年度比(総量)		
	6. グループ・グローバルで環境マネジメントを推進【E】	・ISO14001認証の全生産拠点取得	・全生産拠点のISO14001認証取得率	92%	2024年度 全生産拠点の取得完了		
	7. 生産・業務の効率化による生産性向上【S】	・TPS導入活動(省人化・効率化・出来高向上) ・構内物流改善活動 ・予防保全活動	・生産性の向上率 +3.0%/年 ※2020年度比	単体 98.9%(目標:前年度比103%) ※新型コロナウイルスの減産影響による目標未達	2025年度 +15% 2030年度 +30%		
	8. 製品・サービスの品質向上【S】	・IATF16949またはISO9001認証の全生産拠点取得	・全生産拠点のIATF16949またはISO9001認証取得率	58%	2025年度 全生産拠点の取得完了		
	9. 安全第一の職場づくり【S】	・安全衛生教育の仕組みづくりと実施 ・リスクアセスメントの再構築(工場) ・労働安全衛生マネジメントシステムの構築 ・W設備/プレス設備の規定と安全基準の定期見直し	・年間労働災害件数および災害度数率 (災害件数/延べ実労働時間数×100万) ※対象災害:国内12拠点は不休災害 (休業・障害災害はゼロ) 海外15拠点は不休・休業・障害災害 ※重大災害:全拠点でゼロ継続	国内12拠点 ・労働災害 14件 ・災害度数率 1.20	国内12拠点 労働災害 災害度数率 2025年度 10件以下 1.00以下 2030年度 6件以下 0.60以下		
	10. 持続可能なサプライチェーンの構築【E】【S】	①仕入先によるCSR方針・グリーン調達方針の確実な実施 ②仕入先への品質/安全等支援/体制整備 ③仕入先による使用資源の把握とミニマム化 ④仕入先SDGs活動事例の展開と共有	③仕入先のCO ₂ 排出量削減率	③単体 FUTABAのSDGs取り組み説明会を実施 調達方針説明会を実施 参加率:100%(115社/115社)	③単体 2022年度 2021年度比 CO ₂ 排出量▲3%以上 中長期 2022年度実績を確認し、別途目標を設定		
	③ 持続可能な経営基盤	11. 健康経営の推進【S】 ^{※1} (子会社は独自に目標を設定)	①健康生活習慣の定着に向けた具体的な支援 ②禁煙の推進	①BMI 25以上の割合 ②男性喫煙率	①29.1% ②36.1%		
			②メンタル不調者の低減	メンタル不調者(1ヶ月以上休務)の割合指数 ※2020年度比	1.22		
		12. 地域社会への貢献と共生【S】 (子会社は③重点3分野の中で、独自に目標を設定)	①事業活動	地域社会の雇用創出・収益還元	全子会社の事業計画達成	全子会社の事業計画作成完了	年度毎の全子会社の事業計画達成
②社会活動			重点3分野のグローバル展開(環境保全・地域活動・人づくり)	重点3分野のグローバル貢献	重点3分野、方針のグローバル展開完了 主な活動:地域の祭りへ協賛、ウクライナ支援、小学生への科学・モノづくり教室	全拠点で推進体制・制度が整備され、従業員の自主的活動が定着している状態	
13. 多様な人材の活躍と人材育成【S】 ^{※1} (子会社は独自に目標を設定)	①多様性の促進	・新規採用者多様性の向上 ・女性活躍の推進	①新卒専任女性採用比率 ②障がい者雇用率 ③女性管理職比率	①12.5%(2022年4月入社) ②2.52% ③0.9%	①2025年度 20%/2030年度 30%以上 ②法定雇用率超え(2021年度の法定雇用率:2.3%) ③2025年度 3%以上/2030年度 5%以上		
	②働きやすい職場づくり	・ワークライフバランスの向上	①年次有給休暇取得日数 ②離職率	①19.4日 ②1.2%	①2025年度 18.5日/2030年度 20日 ②2025年度/2030年度 2%以下を維持		
14. ガバナンス【G】	①リスクマネジメント	①業務品質向上活動(機能・プロジェクト・製造)の推進 ②DXを踏まえた情報セキュリティを守る組織・インフラと復旧体制整備 ③機密管理の推進体制整備、ATSG要求の達成	①業務品質向上活動の進捗率 ②CSIRT体制整備率 SOC導入率 ③機密管理の推進体制整備率 ATSG要求の達成率	①100% ②CSIRT 検討・実行 SOC 国内50%/海外25% ③機密管理の推進体制整備率 ATSG 単体79%/国内55%/海外56%	①2023年度 業務品質向上活動の完了、運用開始~定着化 ②CSIRT 2022年度 100% SOC 国内2023年度、海外2024年度 100% ③ATSG 国内2023年度、海外2025年度 100%		
	②企業倫理/コンプライアンス	より高いレベルで事業活動に関連する法令の遵守状況が確認できる体制・仕組みの構築	—	国内 関連法令の再確認、改訂への体制整備 海外 関連法令の再確認	国内 2022年度 実施状況のモニタリング・フォロー 海外 2022年度 改訂への体制整備 2023年度 実施状況のモニタリング・フォロー		

※1「主なKPI」、「2021年度実績」、「中長期のマイルストーン・目標」については、単体としています。

価値創造プロセス

フタバグループは、社会のニーズに応えるため事業に取り組んできました。創業当時の信念・価値観・誇りは「FUTABA WAY」に受け継がれています。「FUTABA WAY」を原点に、培った強みを活かした製品により「環境」「安心」「豊かな生活」を社会へ提供し、事業目標の達成を通じて、企業価値の向上を目指します。

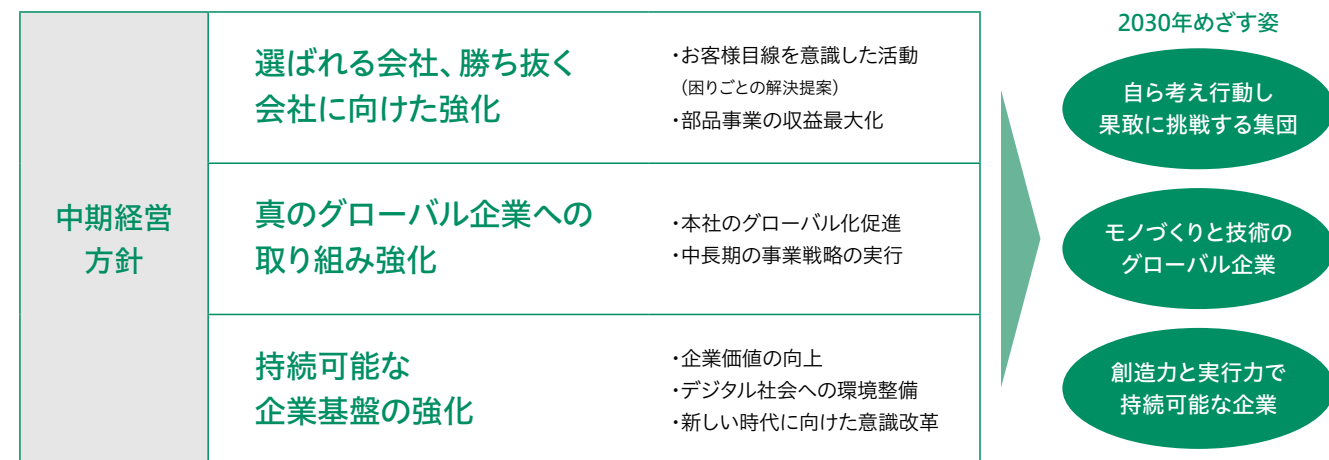


中期経営計画

フタバグループは、2022年5月に2024年度までの中期経営計画を策定しました。中期経営計画の実現に向けて、2022年度グローバル会社方針を軸に取り組みを推進していきます。

基本方針

「2030年めざす姿」を達成するために中期経営方針を策定しています。経営・収益基盤をさらに充実させるとともに、デジタル化とモノづくりのイノベーションにリソースを投入し、強固で持続可能なグローバル企業を目指していきます。

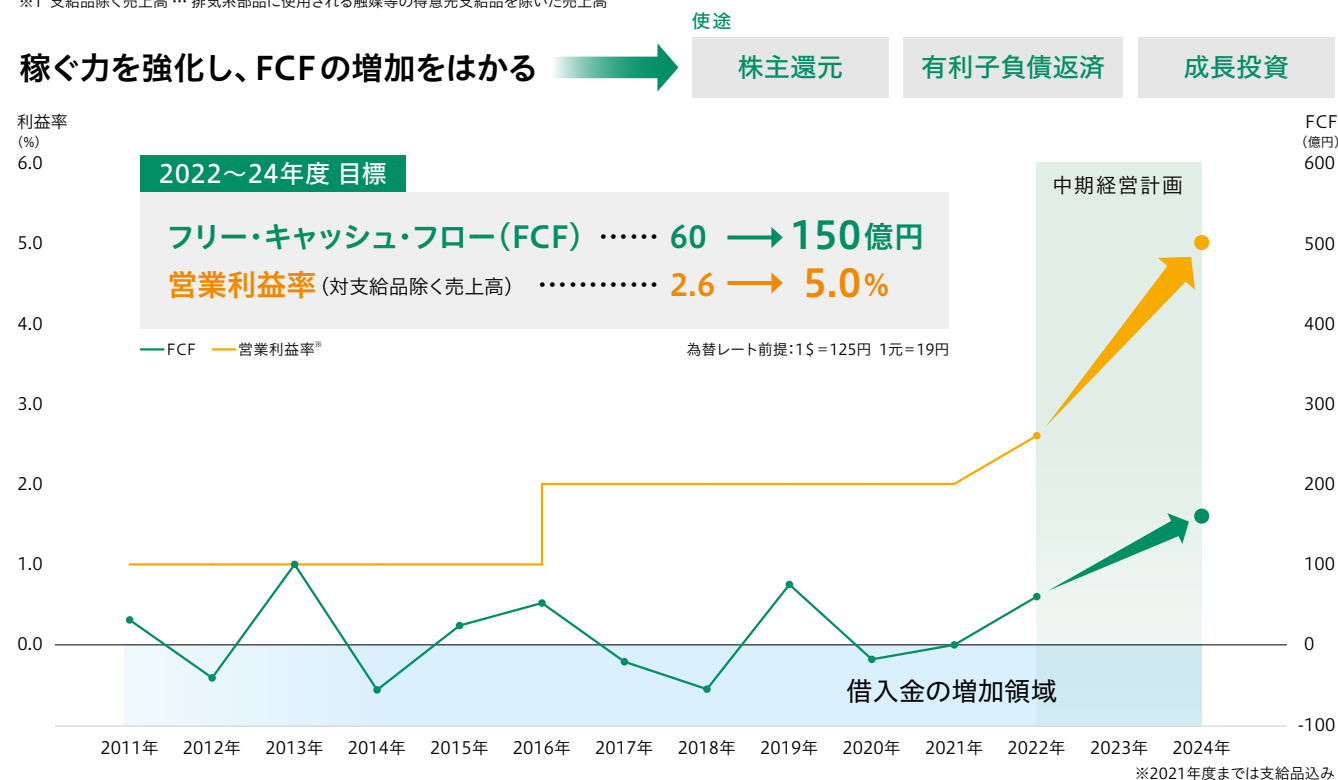


中期経営目標

フタバグループでは、2022年度から2024年度の目標を「稼ぐ力を強化し、フリー・キャッシュ・フロー (FCF) の増加をはかる」としました。2024年度までにFCFを60億円から150億円まで、連結営業利益率 (対支給品除く売上高^{※1}) を2.6%から5.0%まで引き上げます。

生産効率の向上等の稼ぐ力をさらに強化し、FCFの増加を着実に高めることで、株主の皆様への還元に充てるとともに、有利子負債の返済、今後の成長への投資に配分していきます。

※1 支給品除く売上高 … 排気系部品に使用される触媒等の得意先支給品を除いた売上高



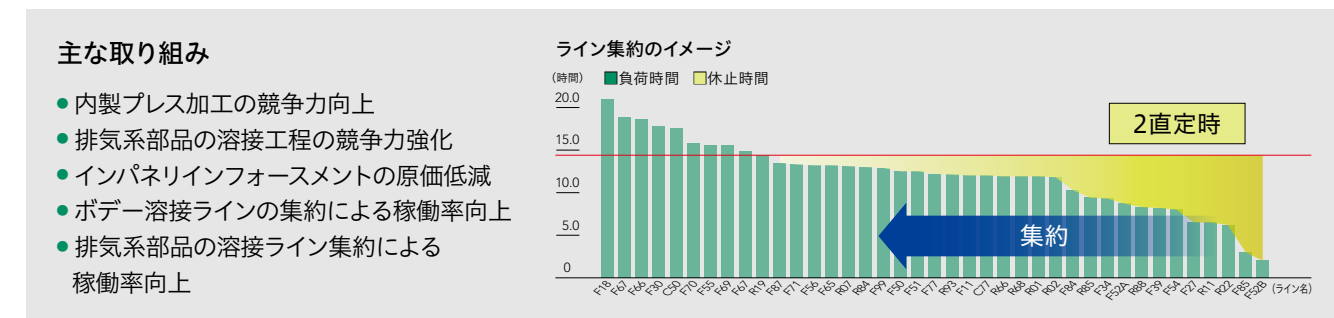
2022年度グローバル会社方針

中期経営目標の達成のため、具体的な戦略を2022年度グローバル会社方針に落とし込みました。稼ぐ力を向上するために、「ベストプラクティス活動」の実施やDXの取り組み強化を推進しています。また、限られた予算内で最大限の効果を得ることを目的に「キャッシュ・フロー・ベースの投資管理」を行い、車種切り替え投資について工程削減や設備仕様見直しを進めて投資額の低減をはかります。これらを通して、2023年3月期にFCF60億円、営業利益率 (対支給品除く売上高^{※1}) 2.6%を目指していきます。

企業基盤	1.安全・品質	重大災害/火災と重要品質問題を絶対に起こさない企業文化と仕組みづくり	
	2.人材育成	グローバル人材育成といきいきとした職場づくり	
	3.DX	会社の変革を実現するためのアーキテクチャー再構築	
成長戦略	4.環境への貢献	脱炭素社会・カーボンニュートラルを目指したCO ₂ 排出量削減 省エネ活動のグローバル展開	
	競争力強化	5.利益向上	ベストプラクティス活動を軸とした競争力向上 新規生産準備投資最適化 (金型・設備投資)
		6.投資	キャッシュ・フロー・ベースの投資管理
	7.持続的成長	将来の成長に向けた戦略の確実な実行と変化に即応する企画推進	
	8.付加価値向上	持続的成長に向けた将来の社会課題を解決する新規事業の創出	

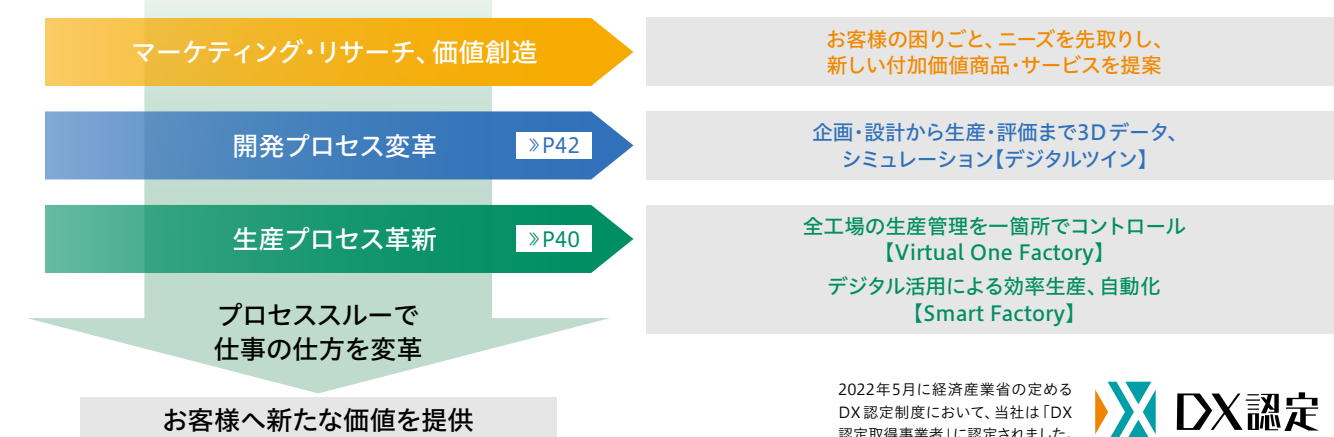
稼ぐ力ーベストプラクティス活動ー

当社では、生産時において、フタバベストではなく、グローバルかつ業界のベストをつくるベストプラクティス活動を推進しています。各取り組みについて、モデル工場を選定し、ベストな手法を確立していきます。その手法を国内外のグループ会社に素早く転用することで、設備投資を低減し、営業利益を向上させ、FCFの増加をはかります。



DXの取り組み

当社では、DXを通してお客様が求める新たな商品・ソリューションを創造し、提供できるアーキテクチャー (人、組織、風土) に変革させていきます。“稼ぐ力の強化”をキーワードに開発プロセス、生産プロセスの革新を重点的に進めていきます。また、企業基盤強化として、日常業務のスリム化、業務付加価値向上を目的に、デジタルアプリサポートによる、業務プロセスの効率化を推進していきます。さらに、全部門を対象に社内デジタル人材の育成を積極的に進めていきます。



製品別戦略

ボデー／内装部品

環境

安心

豊かな生活

2021年度の総括

トヨタ自動車株式会社向けは、日本でノア・ヴォクシー、北米でタンドラ、中国でハイランダー等のボデー／内装部品の量産を開始しました。世界的な新型コロナウイルス感染症による大きな生産変動の中、2021年度の売上高^{*}は1,557億円となりました。

※得意先支給品を除く

ボデー部品

概要

自動車ボデー骨格部品を中心に生産・供給をしています。クルマの安全性に貢献するため、車両性能およびモノづくりを両立させた構造の提案を実施しています。今後は、ボデー解析能力をさらに向上させ、従来の小規模組立製品の生産から、より大きく、複雑な中規模組立製品の生産・供給を目指します。

提供価値

主要製品が取り組む社会課題	<ul style="list-style-type: none"> 地球温暖化の進行、気候変動、異常気象による災害多発 自動車衝突時の乗員の生存空間確保
主要製品	 <p>ボデー骨格部品</p>  <p>センターフロアパンサブアセンブリ</p>  <p>ホイールハウスアウターサブアセンブリ</p>
提供する価値	<ul style="list-style-type: none"> 材料の高強度化により製品の軽量化を行い、燃費向上やCO₂排出量削減に貢献 高強度材料をはじめとするモノづくり技術力と解析技術力を向上させ、ボデー部品の構造提案を行い、安全安心なクルマづくりに貢献

外部環境／リスク・機会

外部環境

- カーボンニュートラル社会に向けた各国方針の表明
- 衝突安全基準の強化
- 原材料、エネルギーコストの高騰
- CASEによる自動車業界の構造変革
- 変化スピードの加速によるデジタル化の推進
- グローバル競争の激化

リスク・機会

- 電動車向け製品の拡大および軽量化ニーズへの対応
- 冷間ハイテン材の活用(ホットスタンプ加工からのシフト)
- 多品種少量生産への対応

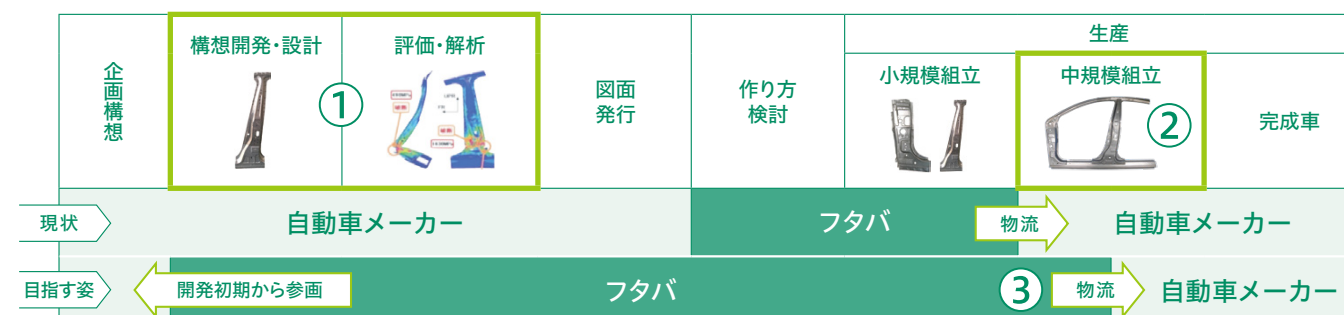
強み

- 超ハイテン材部品のプレス成形および溶接加工技術力
- 要求品質を確保した生産技術力
- 日本、北米、中国、欧州等でのグローバル生産拠点
- モノづくりと車両性能を両立した軽量高強度な構造提案力

長期経営課題への対応ーボデー部品の付加価値増

下記①-③を見込んだ提案力の強化により、ボデー部品の付加価値を高め、売上拡大、利益向上をはかっていきます。

提案力の強化



① 早期提案活動の推進

CAE解析の活用等により性能解析技術力の向上と車両前方のエリア開発の提案を行っていきます。また、1470MPa冷間超ハイテン材部品をはじめ超高張力鋼板の活用等、モノづくり力の向上を行い、性能とモノづくりを両立させた構造提案力強化を行っていきます。

② 中規模部品の生産効率化

従来の小規模組立部品からより大きく複雑な中規模組立部品を生産することで、お客様のニーズに応えるとともに、モノづくり力を向上させ、売上、利益向上に貢献していきます。

③ 効率的な物流

環境を考え、製品収納効率向上・省スペース化による在庫低減・物流距離の最小化を早期(①のフェーズ)から、自動車メーカーとともに検討・提案することで輸送時のCO₂排出量削減に貢献します。



今後のビジョン

モノづくり力、構造提案力で、自動車メーカーのボデー設計、解析業務の一部を担える集団を目指していきます。

	2022	2025	2030
社会動向	カーボンニュートラル		
	各国 衝突安全基準の強化		
開発動向	1470MPa冷間超ハイテン材部品の提案で燃費に貢献		
	エリア開発提案で性能に貢献		
	ベンチマークの実施および客先出向の推進により人材育成		

製品別戦略

内装部品

環境

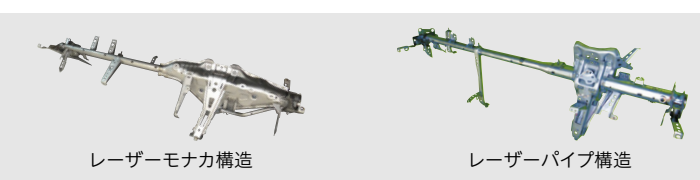
安心

豊かな生活

概要

インパネ(ダッシュボード)内部にあり、ステアリングやインパネ、オーディオ等を支えるクルマの骨格の一つである製品を開発・生産・供給しています。溶接スピードが速いレーザー溶接を活用した「パイプ構造のインパネリインフォースメント」を展開しています。また、操舵性能を要求される高級車種には、力の伝達を向上させた「レーザーモナカ構造」の高付加価値製品を提供しています。今後は、車両全体での最適構造を狙ったインパネリインフォースメントとボデー骨格のエリア開発を進めていきます。

提供価値

主要製品が取り組む 社会課題	<ul style="list-style-type: none"> ●地球温暖化の進行、気候変動、異常気象による災害多発 ●自動車衝突時の乗員の安全性
主要製品	 <p>インパネリインフォースメント</p> <p>レーザーモナカ構造 レーザーパイプ構造</p>
提供する価値	<ul style="list-style-type: none"> ●製品の軽量化により、燃費の向上やCO₂排出量の削減に貢献 ●自動車衝突時の生存空間を確保することで、安全安心を乗員に提供 ●運転の楽しさを提供するために、ステアリングの操舵感向上に貢献 ●視界が広い快適空間を提供するために、インパネリインフォースメントの省スペース化により、ダッシュボード意匠面を下げることに貢献

外部環境／リスク・機会

外部環境

- 衝突安全基準の強化
- 自動運転技術の採用による要求性能の変化
- 居住空間の快適性

リスク・機会

- 衝突性能、操舵感の向上や省スペース化のニーズによる大きな構造変化への対応

強み

- 薄板構造を可能とするレーザー溶接加工技術力
- ボデー骨格部品とインパネリインフォースメントを合わせた構造提案力
- MBDによる車両全体での最適構造の開発提案力
- 日本、北米、中国でのグローバル生産拠点
- インパネリインフォースメントのトヨタ自動車シェア
日本70%、北米100%^{※1}

※1 当社調べ

今後のビジョン

	2022	2025	2030
社会動向	自動運転 レベル2	レベル3	レベル4
	各国 衝突安全基準の強化		
	ガソリン車から電動車に変化することでの意匠自由度向上、ディスプレイの大型化		
開発動向	RRCI ^{※2} ・SSA ^{※3} アイテムの確実な織り込みによる原価低減		
	操舵感向上の取り組みによる高付加価値・差別化		
	部品思考ではなく車両全体を考えたカウル廻りエリア開発による高付加価値・差別化		

※2 RRCI … トヨタ自動車が発している良品廉価コストイノベーション活動

※3 SSA(Smart Standard Activity) … トヨタ自動車が発している品質・性能適正化特別活動

燃料系部品

環境

安心

豊かな生活

2021年度の総括

シンプル構造キャニスター^{※1}の生産終了に伴い、2021年度の売上高^{※2}は167億円となりました。

※1 キャニスター … 燃料タンクから発生するガソリン蒸気を吸着し、クリーンな空気を車外に放出する装置

※2 得意先支給品を除く

概要

燃料タンク周辺の燃料系機能部品を開発・生産・供給しています。燃費・排出ガス規制の強化に伴い、シンプル構造キャニスターから当社独自のノウハウを織り込んだ多層化構造キャニスターへシフトしていきます。また、カーボンニュートラルを意識した樹脂リサイクル材の採用に向けた新たなキャニスター開発を進めています。

提供価値

主要製品が取り組む 社会課題	<ul style="list-style-type: none"> ●環境汚染、生物多様性・生態系の破壊 ●地球温暖化の進行、気候変動、異常気象による災害多発
主要製品	 <p>キャニスター ガソリン車用 PHEV用 フューエルインレットパイプ</p>
提供する価値	<ul style="list-style-type: none"> ●大気汚染につながる環境負荷物質を低減することにより、人や自然にやさしい未来へ貢献 ●電動車の低燃費パワートレーンに認証適合できるキャニスターを提供することにより、CO₂排出量の削減に貢献

外部環境／リスク・機会

外部環境

- 自動車メーカーの電動車(HEV、PHEV)戦略の発表
- 各国・地域での燃費・排出ガス規制の強化

リスク・機会

- 燃費・排出ガス浄化性能の向上による環境への対応
- 電動車の普及による低パーシ^{※3}対応技術強化
- CO₂排出量を削減できるリサイクル可能な樹脂材料の採用

強み

- 給油管、キャニスター等、燃料システムの開発力
- 燃料システム評価に対する最新の評価設備の保有
- 低燃費車やHEV、PHEVごとに最適化した製品の開発提案力
- 日本、米国、中国でのグローバル生産拠点

※3 パーシ … キャニスターで貯留したガソリン蒸気をエンジンに戻すこと。電動車は燃費向上のため、パーシしたガソリン蒸気をエンジンで燃焼させる頻度が少なくなり、年々パーシ量の低下(低パーシ化)が進んでいる

今後のビジョン

	2022	2025	2030
社会動向	各国 燃費規制の強化		
	各国 排出ガス規制の強化		
	車両の変化 小排気量、ターボエンジン化やHEV、PHEV車の増加		
開発動向	HEV、PHEV対応構造開発による低燃費・排出ガス規制への継続対応		
	リサイクル可能な樹脂材料の採用による環境負荷の低減		
	高性能材料開発による低コスト化		

製品別戦略

排気系部品

環境

安心

豊かな生活

2021年度の総括

トヨタ自動車株式会社向けに、日本でランドクルーザーやLEXUS NXの排気系システムの量産を開始しました。インドでは、スズキ株式会社向けの生産増による影響で、2021年度の売上高^{※1}は、644億円となりました。

※1 得意先支給品を除く

概要

自動車の排気系システム^{※2}やエキゾーストマニホールド等の排気系部品を開発・生産・供給しています。浄化および消音性能を兼ね備えた小型軽量化の排気系システムを提供しています。今後、エンジン搭載車のシェア向上に向けて、標準化されたマフラーの組み合わせにより、要求される性能を満たすモジュラーマフラーを構築し、「投資ミナム」 「工数ミナム」を目指します。

※2 排気系システム… エンジンで発生する騒音の低減や燃焼ガスの浄化および排気圧力の最適化により、動力性能を向上させる多機能部品

主要製品が取り組む社会課題	<ul style="list-style-type: none"> ●地球温暖化の進行、気候変動、異常気象による災害多発 ●環境汚染、生物多様性・生態系の破壊 ●騒音による健康被害、不快感、生活環境における公害問題
主要製品	<p>排気系システム エキゾーストマニホールド ディーゼル排ガス後処理装置</p>
提供する価値	<ul style="list-style-type: none"> ●製品の軽量化により、燃費の向上やCO₂排出量の削減に貢献 ●触媒の暖機性能を向上させる構造で早期に浄化反応が活性化し、大気汚染につながる環境負荷物質を低減することにより、人や自然にやさしい未来へ貢献 ●排気音や振動の低減により、車内の快適性向上に貢献 ●消音技術により車外騒音を低減させることで、住みよい社会に貢献

外部環境／リスク・機会	リスク・機会
<p>外部環境</p> <ul style="list-style-type: none"> ●カーボンニュートラル社会に向けた各国方針の表明 ●原材料、エネルギーコストの高騰 ●自動車メーカーのBEV戦略の発表 ●CASE対応によるバリューチェーンの上流側へのシフト ●各国・地域での燃費・排出ガス規制の厳格化 	<ul style="list-style-type: none"> ●電動車の普及によるエンジン搭載車の減少 ●車外騒音規制強化に伴う排気系システムの静音化 ●燃費、排気ガス浄化性能の向上、騒音低減による環境への貢献 ●水素、e-fuel^{※3}やカーボンニュートラル合成燃料の実証 <p><small>※3 e-fuel… 再生可能エネルギー由来の水素を合成して製造する再生可能代替燃料</small></p>

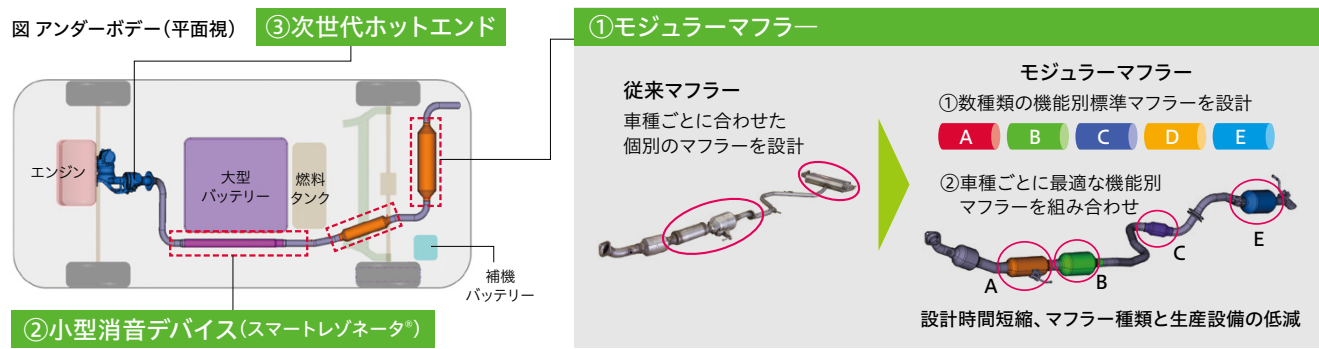
- 強み**
- 排気系部品国内トップシェア^{※4}
 - 自動車、農機、建機メーカーとの排気系部品の開発実績
 - 音、振動、強度、耐久性等のMBDと最適化解析技術を駆使した高性能な排気系システムの開発力
 - 設計支援AIシステム導入による開発リードタイム短縮
 - ボデー部品・排気系部品の量産実績の強みを活かした、車両目線における開発・提案力
 - 日本、米国、欧州、中国、インドでのグローバル生産拠点
- ※4 当社調べ

長期経営課題への対応 — エンジン搭載車でのシェア向上

下記①~③の開発を中心として排気系システムの標準化ならびに付加価値を高め、BEV普及による影響へ対応していきます。

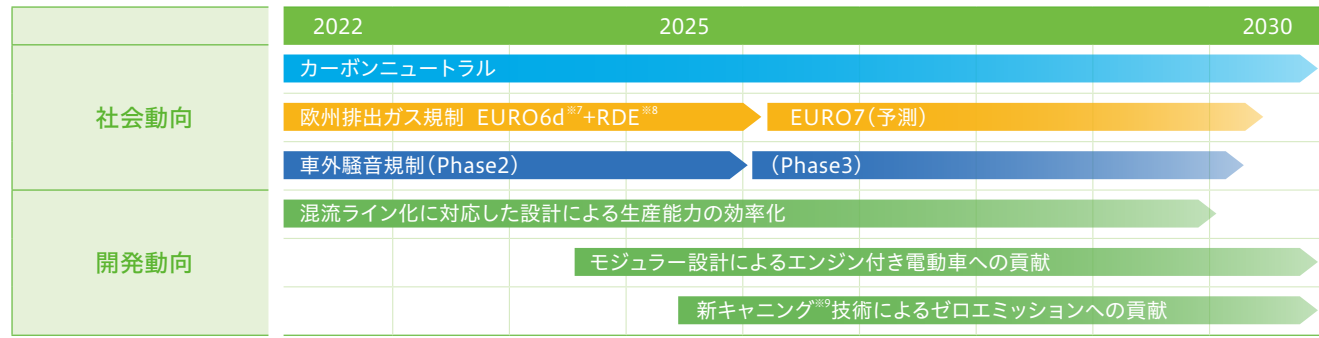
- 1. 電動車への取り組み(HEV、PHEV、REEV^{※5}への対応)**
- 数種類の標準化されたマフラーの開発・設計を行い、それらを組み合わせることにより、多車種へ対応できる「①モジュラーマフラー」の開発に取り組んでいます。新消音構造によりマフラーを小型消音化します。また、車種をまたいで製品を共通化することで、低コスト化が可能となります。
- 航続距離向上に向けた車両床下の電池部品大型化やCO₂排出量の削減に貢献するため、「②小型消音デバイス」の開発に取り組んでいます。バッテリーや周辺部品への熱害対策をしつつ、高効率な消音によりマフラーの小型化・軽量化・静音化で多彩な電動車のレイアウトに対応し、車両や環境に貢献していきます。
- ※5 REEV(Range Extender Electric Vehicle) … HEVの航続距離延長を目的に発電機としてエンジンを搭載した車両

- 2. ゼロエミッションへの貢献**
- 環境負荷物質低減のため、排気ガス中の微粒子を捕集・除去するGPF^{※6}や、触媒を含めたシステムの浄化機能向上を実現する「③次世代ホットエンド」の開発に取り組んでいます。
- 具体的には、触媒早期暖機の方策として触媒をエンジンに近い上流へ配置します。限られた搭載スペースでガス流れをコントロールし、浄化性能を向上させる技術開発を進めるとともに、触媒の薄肉化による強度低下に対応する新工法を開発中です。
- ※6 GPF(Gasoline Particulate Filter) … 直噴エンジンを搭載したガソリン車両の排気ガスを処理するフィルター



今後のビジョン

保有する生産能力を最大限活用して投資を抑制しつつ、部品の流用・共用を推進していきます。また、消音器のモジュラー設計を行うことで、製品設計や開発・評価期間の短縮、人員の削減を進めていきます。さらに、エンジン付き電動車の普及地域へ拡販を行い、シェア向上をはかります。



製品別戦略

外販設備事業

環境

安心

豊かな生活

2021年度の総括


長年にわたり培ってきた、モノづくり技術による設備品質、無駄のない設備づくりや納期面を自動車メーカーから高く評価されており、安定的な受注により2021年度の売上高は2020年度を上回りました。

概要

自動車メーカーのニーズに合わせた提案と設備づくりで、国内はもとより海外の完成車工場へサイドボデーやアンダーボデー等、ボデー骨格を組立溶接する大型設備の設計・製作・納入をしています。設備づくりの高度なノウハウの応用と最新デジタルツイン^{※1}技術を活用し、高品質の維持と製作リードタイム短縮への取り組みを継続的に実施しています。

※1 デジタルツイン…IoT等のテクノロジーを活用して、現実の設備/製品や、これからつくる設備/製品等を仮想空間(デジタル上)に再現する技術

提供価値

主要製品が取り組む社会課題	<ul style="list-style-type: none"> 地球温暖化の進行、気候変動、異常気象による災害多発 生産現場作業員の安全と安心
主要製品	 <p>組立溶接設備</p>
提供する価値	<ul style="list-style-type: none"> コンパクトな設備設計と省エネ機器の利用やリーンな製作・施工プロセスとデジタルツインを活用した完成度の高い設備を提供することで、CO₂排出量の削減に貢献 作業員の動きや設備安全性を考え、災害が起こらない壊れない設備をつくることで、作業員に安全安心を提供

外部環境/リスク・機会

外部環境

- カーボンニュートラル社会に向けた各国方針の表明
- 自動車メーカーのMaaSやCASE等の開発案件への移行による人材不足
- 自動車メーカーの新興国への進出強化

リスク・機会

- 海外現地メーカーとの競争激化
- フルターンキー^{※2}受注の機会増加

※2 フルターンキー…設備を仕様どおりに進めるだけでなく、検討段階からロボットティーチング、試運転まで一貫して責任を請け負って工事を実施すること

今後のビジョン

	2022	2025	2030
基盤確立・成長戦略	人材育成と環境整備による品質・コスト・納期のさらなる深化		
地球温暖化への対応	デジタル技術を活用した設備づくりでCO ₂ 排出量を削減しカーボンニュートラルに貢献		
現調化・現地化	中国・インドを基軸としたグローバル化の推進		

強み

- 自動車メーカーとの厚い信頼関係…設備品質と納期管理
- 高い技術力と良好なサプライヤー関係による設備づくり
- 既存拠点を活かした特機事業の海外展開
- 中小部品から大型部品の受注とその組立設備製作実績
例:サイドボデー・アンダーボデー等グローバルボデーライン^{※3}を世界16ヶ国57ライン納入実績
- 大型組立溶接設備のフルターンキー受注が可能な体制

※3 グローバルボデーライン…トヨタ自動車世界に展開しているシンプル・コンパクトな汎用ボデー組立ライン

農業事業

環境

安心

豊かな生活

概要

農業ハウス栽培用に、夜間に燃焼式暖房機の排気ガスを回収・浄化して、CO₂を貯留し、日中に光合成促進のために再利用するCO₂貯留・供給装置「agleaf[®]」を生産・販売しています。農業分野においても環境意識の高まりやエネルギーコストの高騰から当社製品の採用が増えてきています。今後も農業事業の拡大に向けて新商品開発を推進していきます。

提供価値

主要製品が取り組む社会課題

- 地球温暖化の進行、気候変動、異常気象による災害多発
- 人口増加による食料危機・安定供給

主要製品



農業ハウス栽培用CO₂貯留・供給装置「agleaf」

提供する価値

- CO₂排出量の削減により地球環境に貢献するとともに、安全安心な農作物の安定供給による持続可能な社会に貢献

強み

- 培ったコア技術を活用した新たな製品開発力
- 環境と食の安全を考えた付加価値の高い製品
- CO₂のリサイクル技術によりCO₂排出量の削減に貢献

環境にやさしい農業に貢献する取り組み

環境配慮型農業への移行を受け、有機農業の普及を目指し、除草装置や収穫装置等の開発を重点テーマとして、産学官の連携を強化し取り組みを進めています。

今後のビジョン

国が推進している「みどりの食料システム戦略」に向けて環境負荷物質の低減と生産性向上を両立する持続可能な農業をイノベーションで実現します。

未来社会に向けた新規事業への挑戦

環境

安心

豊かな生活

概要

社会と会社の持続的発展に向けた新規事業の創出をミッションとして、2022年1月に新規事業企画部署を新設しました。新規事業化に向けた企画・立案と推進、将来の社会課題解決に向けた取り組みテーマ発掘に取り組んでいます。

CO₂関連テーマ

脱炭素社会の実現が喫緊の社会課題であると捉え、当社とパートナー企業の保有技術を融合し、新たな価値の共創を推進しています。

CO₂回収技術の活用 ~CO₂を回収し大気排出をゼロに~

小型・高効率なCO₂回収システムを実現するために、当社が保有する高度なガス流れ制御技術を採用しています。

CO₂変換技術の活用 ~回収したCO₂を資源として再利用~

回収したCO₂を合成燃料に変換し、エネルギーとして再利用するシステムやサービスの検討を推進しています。



※1 SCR(Selective Catalytic Reduction)…ディーゼルエンジンの排気ガス中の粒子物質(PM)を軽減させるフィルター

未来課題テーマ

Well-being^{※2}な社会を実現する事業企画を目指し、スペキュラティブデザイン^{※3}を推進しています。2030年の「脱炭素社会」や「デジタル技術を活用した社会」を創造し、新たな社会課題のソリューション事業を模索しています。

※2 Well-being…身体的・精神的・社会的に良好な状態にあることを意味する概念 ※3 スペキュラティブデザイン…未来を考え、その在り方を構想すること

財務資本

株主・投資家様はもとより、お客様・従業員・地域社会をはじめとするすべてのステークホルダーの皆様の期待に応えるためには、健全な財務体質、即ち、稼ぐ力を強化し高い収益力のある体質への変革が不可欠です。新たに策定した中期経営計画に基づいて獲得した資金は、「株主の皆様への還元」「有利子負債の返済」「企業の成長を促す投資」へと効率的に配分することにより強固で持続可能なグローバル企業を目指していきます。

2021年度実績

自己資本比率
27.2%

有利子負債残高
981億円

基本的な考え

フタバグループは、2016年5月に公表した「新5ヵ年計画」以降、安定的な収益を継続して確保できるようになりました。しかし、一方では設備投資額が高水準で推移し、2022年3月末の有利子負債残高は「新5ヵ年計画」公表時よりも増加しています。

このため、2022年5月に新しく中期経営計画として2024年度までの中期経営目標を公表いたしました。その基本的な考え方は、「稼ぐ力を強化し、フリー・キャッシュ・フローの増加をはかる」というものです。これからは、収益面のみでなく稼ぐ力にも目標を設定し、財務基盤の強化を目指します。ここで得られた資金は、①株主還元、②有利子負債返済、③成長投資に充当し、バランスをとりながら「財務的安全性の確保」に努めていきます。

2021年度の振り返りと2022年度の見通し

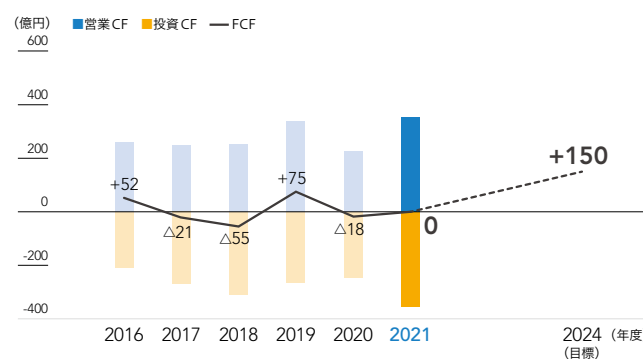
2021年度における世界経済は、新型コロナウイルス感染症の感染拡大の影響により、依然として厳しい経済状況が続きました。自動車業界においては新型コロナウイルス感染拡大に伴う部品供給不足等により、日本・北米および欧州においては新車販売台数が前年に比べ減少しています。

業績については、売上高は為替相場の変動や支給品単価の上昇等があり、前年度比22.6%増の5,721億円となりました。営業利益は売価変動等の減益要因もあって、前年度比21.4%減の61億円(営業利益率1.1%)、経常利益は78億円(前年度比1.9%減)、親会社株主に帰属する当期純利益は33億円(前年度比19.2%減)となりました。

セグメント別の売上高では、すべてのセグメントにおいて前年度と比べ、増収となりました。利益については中国セグメントのみ前年度比で増益となりましたが、日本・欧州・アジアのセグメントでは減益となり、北米セグメントにおいては新規車種立ち上げに伴う生産準備費用や減価償却費の増加等もあり、赤字となっています。

2022年度の見通しについては、フタバグループを取り巻く環境は依然として不透明です。売上高は、前年度と比較して、為替変動、得意先からの支給品価格や材料建値変動等の上昇もあり、前年度比増収となる見込みです。利益については、前年度比増益となるよう原価低減活動に取り組んでいきます。

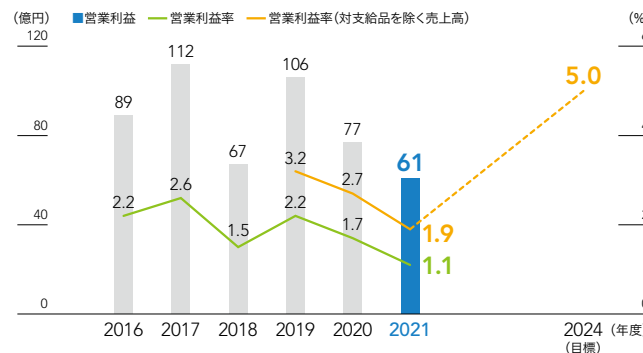
営業CF・投資CF・フリーCF



売上高



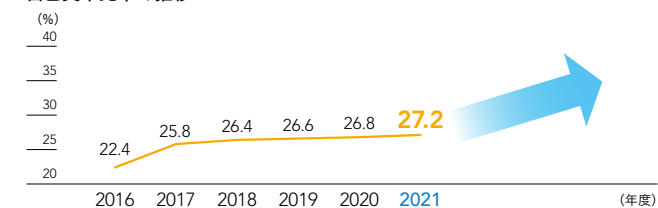
営業利益



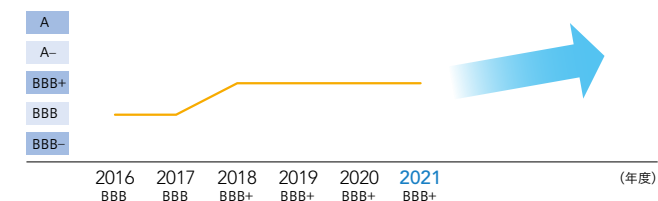
資本政策基本方針

資本政策については、「財務的安全性の確保」を基本方針としています。フタバグループは、売上高・営業利益率・ROE・有利子負債残高・自己資本比率等を主要な経営指標と位置付け、各指標の向上・改善に取り組んでいますが、この中でも自己資本比率は長期的に40%超程度まで引き上げたいと考えています。また、客観的な評価として外部機関の格付評価も重視し、株式会社日本格付研究所(JCR)の格付審査の受審を継続しています。中期経営目標を達成し、同社による格付評価を現在のBBB+からA-に引き上げることを当面の目標としています。

自己資本比率の推移



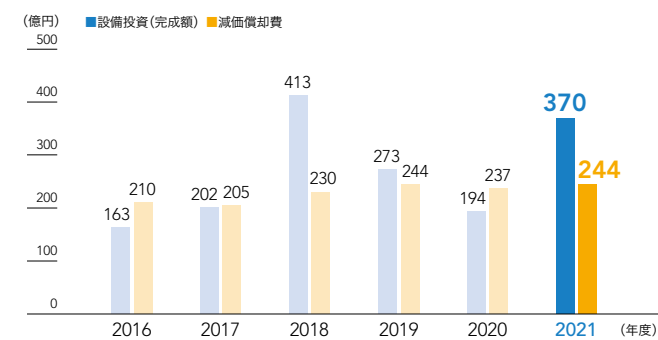
格付推移



設備投資

設備投資は、フタバグループが成長をはかるうえで重要な項目です。従来、収益力向上のため、高水準の設備投資を実行してきました。その結果、フリー・キャッシュ・フローがマイナスとなる年度がありました。現在では、新規車種立ち上げにかかる設備投資を検討する際にWACC(加重平均資本コスト)を用いた社内ハードルレートを使用して投資可否を判断しています。受注した車両部品のモデルライフ期間内に、設備投資額を超えるキャッシュをどれだけ獲得できるかを投資判断決定の主項目におき、キャッシュ・フローを意識した原価企画活動に取り組んでいます。なお、当面の設備投資額目標については、年間300億円を上限としたハードルを設けることで、知恵を使った最適投資を追求していきます。

設備投資と減価償却費

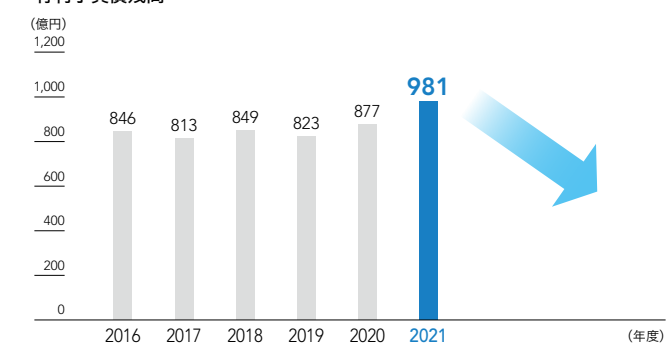


資金調達

フタバグループの2022年3月末の有利子負債残高は981億円です。2021年度に中国セグメントでのビジネス強化に向けて意思決定の迅速化をはかるため、連結子会社の株式の追加取得を行ったこともあり、一時的に増加しています。

資金需要は運転資金および設備投資資金、研究開発投資、株主の皆様への利益配分等によるものです。これらの資金需要に対しては、営業キャッシュ・フローによる資金をベースとして、主として内部資金により充当し、必要に応じて銀行借入等による資金調達を実施しています。また、2022年度中に返済期を迎える長期借入金259億円であり、銀行借入等によるリファイナンスを検討しています。なお、取引金融機関とはコミュニケーションを密にとっており、良好な関係を継続しています。

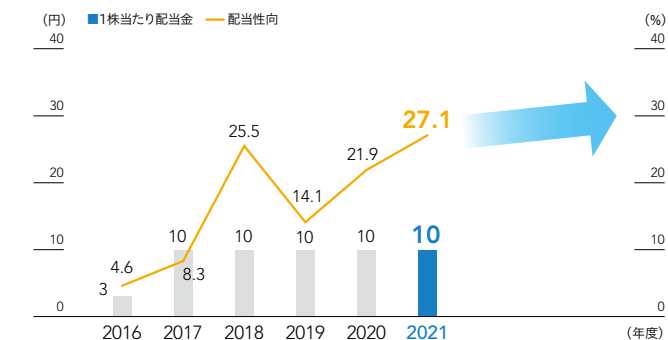
有利子負債残高



株主還元

株主還元については、安定的な配当の維持を基本に進めてきました。今後は安定した配当を継続するとともに、財務基盤の強化と成長投資に備えた内部留保の充実を勘案したうえで、配当性向も重視し、配当性向30%程度を目標に配当額の向上に努めていきたいと考えています。今後も、株主や投資家の皆様のご期待に沿えるよう、中期経営計画で設定した経営目標を着実に達成していきます。

配当の推移



製造資本

お客様ニーズに対応するグローバル生産拠点、成型・接合技術を保有し、設計・開発から試作・量産まで一貫したモノづくり力の競争力強化を進めるとともに、デジタル技術を活用した生産効率改善を推進しています。また、働く人が、自らの仕事の意味を理解し、常に改善意識を持ち、生産性・品質の向上に努めるとともに、新たな技術・情報を取り入れたモノづくりに積極的にチャレンジしていきます。

2021年度実績

生産拠点数
27 拠点設備投資額
370 億円

生産・業務の効率化による生産性向上

グローバル生産体制の最適化

グローバル全体で、車種・地域を横断した最適な生産体制を企画し、製造資本(人・汎用設備・建屋)の有効な活用と、強固な経営・収益基盤の構築ができるよう活動しています。

そのために海外子会社に対し、本社・親工場からの適切な人的支援の実施や、中長期目線で外部環境変化やお客様の生産動向、拠点の生産状況の変化をもとに検討・共有し、各拠点・地域の最適化をはかっています。

生産性向上の取り組み

課題創出・改善につなげることを目的に、全拠点が同じ指標で比較・分析できるように「新生産能率マネジメント」を導入。今後はフタバベストではなくグローバルかつ業界ベストを目指し、各生産拠点での改善活動を集約して、ショップ軸で重点課題に取り組む、ベストプラクティス活動を進めていきます。間接業務工数については間接部門を集約化(Virtual One Factory)し、業務の効率化、スリム化をはかっています。2025年度に2020年度比15%の生産性向上(年3%向上)を目指します。

製品・サービスの品質向上

製品企画から製品検査までの段階で仕事の基本となる品質保証規則を定め、各業務の目的や責任を定義し、各部署が責任を持って品質保証できるようにしています。品質保証規則をもとに、お客様の信頼に応えるよう日々改善サイクル(S-D-C-A)*を

※S-D-C-A…標準化(Standardize)、実行(Do)、評価(Check)、処置・改善(Action)の4つの頭文字からとった言葉

品質向上活動

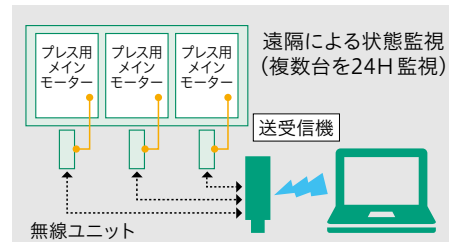
TQM活動による業務品質改善や品質管理活動確認会、品質定例会等の活動を通して、お客様の期待にお応えできるよう日々活動を行っています。また、仕入先様との連絡会を通して、不具合情報や困りごとの共有、改善事例紹介を実施し、当社製品全体の品質向上に努めています。

品質問題が発生した場合は、原因の追求と対策を実施するとともに、社内関係部署において徹底的に再発防止を行い、仕組みの見直しまで確実に実施するサイクルを回しています。

予防保全活動・構内物流改善

設備故障による生産停止を防ぐため、状態監視や遠隔監視システムを導入し、「故障してから直す」から「故障しないように管理する」予防保全を推進しています。TPSの考えを取り入れ、部品受入からライン供給、製品出荷までの構内物流工数削減および省人化にも取り組んでいます。

無線式回転機診断システム



品質管理活動確認会

QA点検の実施

品質保証本部長とメンバーが国内・海外全工場での品質保証体制の総点検と指導を行います。点検を通して改善を行い、重要品質問題の未然防止に向け、体制作りと品質レベルの向上を目指しています。同様に、社内や仕入先様で実施している重要な工程においても、自工程完結の観点で品質保証できているかを監査員が監査を実施し改善を行っています。

人材育成活動

製品化実現に必要な品質知識、製造工程や品質保証システムの役割を理解し、プロセス保証するための教育や再発防止のスキルを身に付けるための教育を行っています。

また、品質保証規則を通して自分たちの役割責任・仕事の意味の理解を深め、やりがいを高めています。

DX — 生産プロセス革新の実施 —

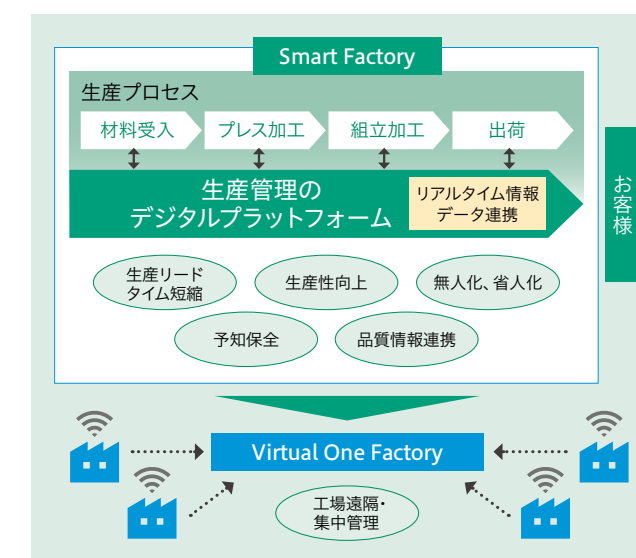
当社では、デジタルサポートによる生産プロセスの革新を進め、ものづくり力強化の加速(Smart Factory)とVirtual One Factoryの実現により生産性の15%向上と工場間接工数の半減に向けて活動を実施しています。

① デジタルサポートによる、ものづくり力強化の加速(Smart Factory)

生産プロセスのリアルタイムな稼働情報を生産管理のデジタルプラットフォームに集約することで、様々な改善、省人化に活用し、スリムな生産現場を構築します。今後、2023年度までにモデルラインを構築していきます。その後、国内展開を進め、2025年度にはグローバル展開を目指します。

② Virtual One Factoryの実現

生産現場でのデータ連携により、生産の管理や間接業務の遠隔、集中管理が可能となります。2025年度を目標に拠点ごとの管理業務を国内1カ所で集中管理し、間接業務工数の削減を目指します。



取り組み事例

Smart Factory

[工程内かんぱんファンウェイ化]
生産リードタイムの短縮

生産指示情報の伝達をリターンプルかんぱんから、データ転送に切り替え、かんぱんの運搬や仕分け作業を無くすことで、生産から出荷までの情報の滞留を減らし、生産のリードタイムを短縮します。

[付随作業の自動化]
無人化・省人化

誘導レーン設置不要な無軌道走行式のAGVを採用し、導入を加速させます。生産進捗と連動した、完成品引き取り、部品供給を行い、部品運搬作業の無人化を進めます。

[リアルタイム生産実績収集] 生産性改善加速

生産実績や停止要因を生産設備信号から自動取得することで、リアルタイムに生産状況を把握し、異常に対し迅速に対策と改善を実施し、生産性を向上させます。また、タイムリーな生産情報を各種情報と連携させて、生産管理のデジタルプラットフォーム構築を進めていきます。



Virtual One Factory

[遠隔集中管理]
生産管理業務の一極化



遠隔地からも現場の状況をリアルタイムに把握できるようにすることで、各工場で行っている工務業務を一極化し、全工場を一つの工場として管理します。これにより、管理工数の削減を進めます。

知的資本

世界のお客様に喜ばれる製品づくりを目指し、「魅力ある製品の開発」「高性能・高機能製品の開発」を基本方針として、新技術・新工法に挑戦しています。モビリティの「ゼロエミッション」と「カーボンニュートラル」という社会課題の解決のために、軽量化と低騒音化を促進していくとともに、産学官や異業種パートナーとの連携により、新たな価値を創造し、持続可能な豊かな社会の実現に貢献していきます。

2021年度実績		
研究開発費 42億円	特許出願件数 78件	特許保有件数 国内 251件 海外 209件

知的財産の取り組み

新製品開発および新生産技術開発の企画、研究、実施化の各段階で、知的財産権に関する情報を収集、解析し、知的財産活動の戦略立案を行っています。
開発の成果である新製品、新生産技術を中核技術から周辺・改良技術まで多観点の知的財産権で保護することにより、

当社の競争力を高めつつ、維持をはかっています。同時に、他社が保有する特許を評価し、対策を検討することで自社の新製品、新生産技術に関連する他社保有特許に基づく問題発生を最小化するようにしています。

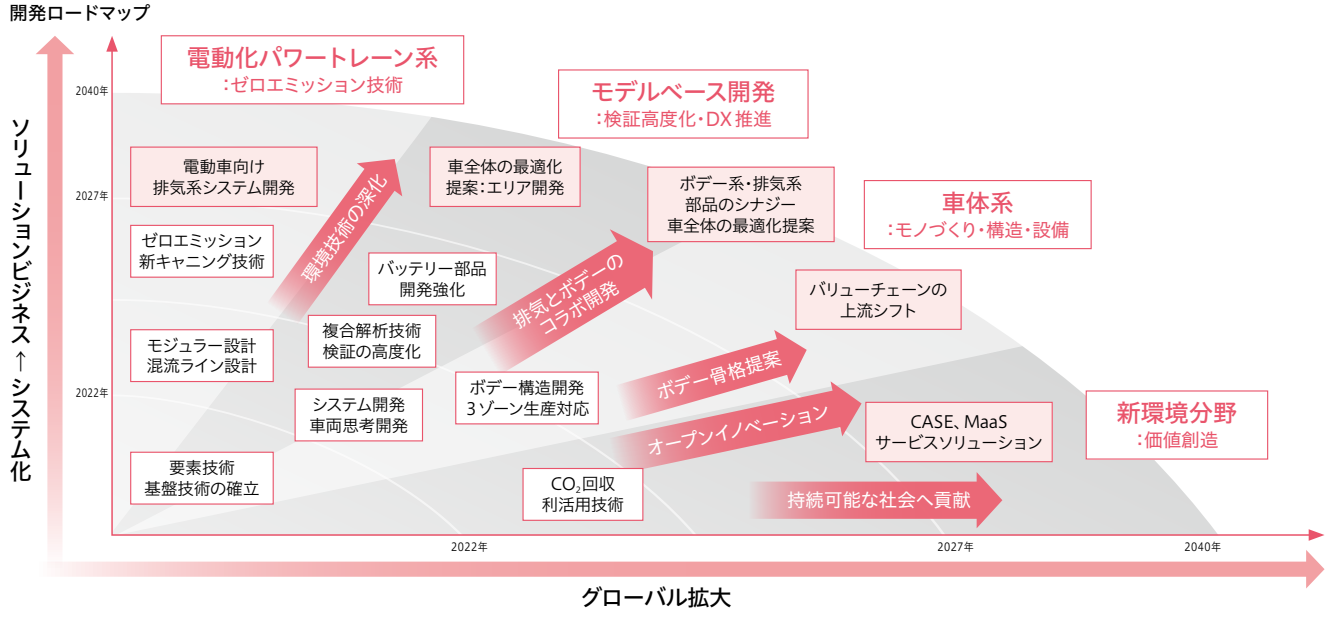
推進体制

当社では、知的財産権の取り扱い、職務発明に関する取り扱いおよび知的財産権に関する活動の推進は、法務・知財部が主管部署として対応しています。法務・知財部は技術本部、生産技術本部、生産本部等の関係部署と密に連携しています。
また、必要に応じて顧問弁理士のアドバイスを得るうえで、活動を推進しています。

研究開発の取り組み

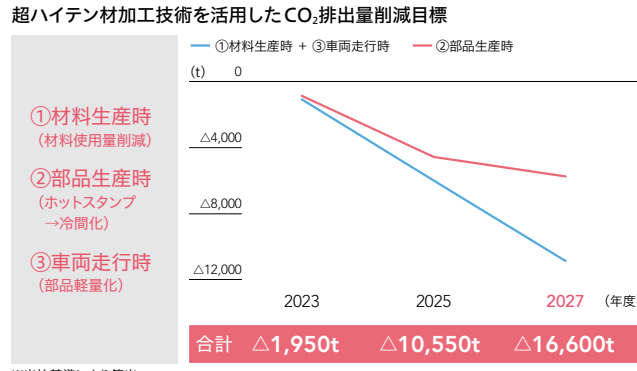
当社では、保有する要素技術や基盤技術を活かし、製品開発力と生産技術力を組み合わせることによる独創的な製品開発を推進しています。また、自動車メーカー、専門メーカーおよび産学官との交流・協業・共同開発活動により、幅広い分野で技術開発に取り組んでいます。今後もカーボンニュートラルへの

貢献を念頭に、開発ロードマップのもと、研究開発へのリソースをさらに高めていきます。特に、ボデー系部品の高付加価値化や電動化関連製品、農業分野向け製品、新環境分野での開発強化を推進し、ソリューションを提案していきます。



事例 1 軽量なボデー構造の追求

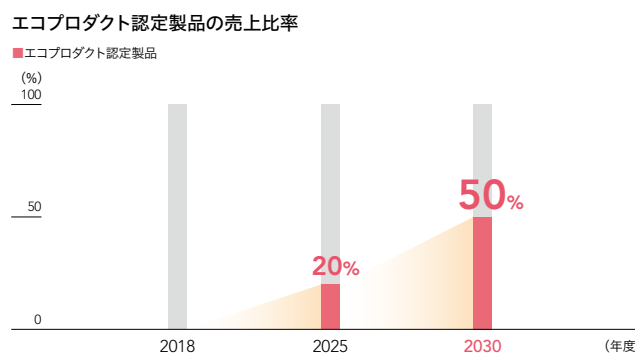
生産工程ならびに車両走行時のCO₂排出量削減のため、ボデー構造開発力強化および生産技術力の進化により、超ハイテック加工技術の活用をはじめとした最適で軽量なボデー構造提案をグローバルに進めています。



※当社基準により算出

事例 2 環境にやさしいグリーンモビリティシステムの開発

モビリティの「ゼロエミッション」や「カーボンニュートラル」を目指し環境負荷物質の削減や騒音低減、軽量化を実現するエコプロダクト認定製品[※]を積極的に開発し、その売上比率の向上に取り組んでいます。
※エコプロダクト認定製品…当社基準で認定する環境にやさしいグリーンモビリティシステム

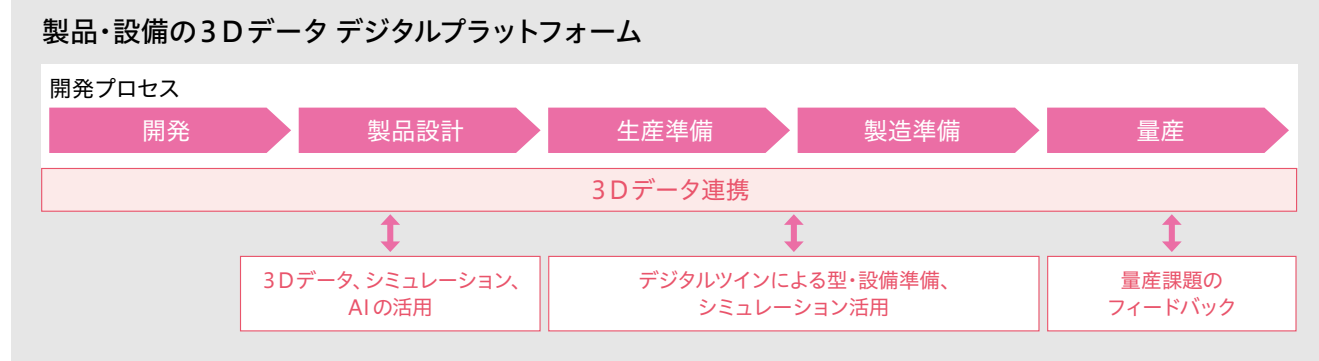


DX — 開発プロセス変革の実施 —

当社では、従来の各工程のボタンタッチ型開発から、製品、設備、工場の3Dデータを利用し、デジタル空間上で同時進行でアジャイルに開発するプロセスへの変革を進め、開発リードタイムの半減に向けて活動を実施しています。

開発プロセス変革の全体像

製品・設備の3Dデータのデジタルプラットフォームを構築し、開発から量産まで、3Dデータ上で情報の連携を行います。また、3Dデータを用いたシミュレーション開発を充実させ、実製品データのフィードバックも活用し、開発の早期化、手戻りの低減を進めています。

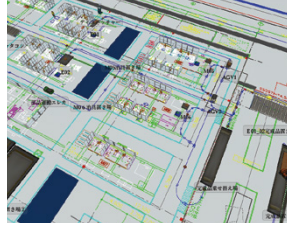


事例 1 製品設計にAI導入

従来、図面等の書類で行っていた製品設計後の生産準備指示は、3Dデータでの連携に移行しつつあります。当社では、3Dデータを軸にして、製品設計のプロセス見直しに取り組んでいます。その最適プロセスや設計ノウハウ、過去の知見等を学習したAIを導入し、設計者が着目すべきポイントに気づきを与える設計ガイドとして活用しています。設計品質のバラツキをおさえることにより、やり直しを防止し、製品の形状決定の早期化に貢献します。

事例 2 生産準備にシミュレーションを活用

工場全体のレイアウトをデジタル空間に再現することにより、工場内の物流検討にシミュレーションを活用しています。デジタル空間で運搬ルートの可視化や最適化、スペース等の事前検討を行い、設備搬入後の生産現場での製造準備工数の削減や量産開始後の構内物流の省人化に貢献しています。



人的資本

従業員一人ひとりの安全と健康を貴重な財産・経営資源と捉え、「安全はすべてに優先する」という考えのもと、人格・個性を尊重し安全で働きやすい職場環境を確保するとともに、従業員の心のゆとりと豊かさの実現に取り組んでいます。また、多様な人材を受け入れ、その能力を最大限に引き出し、生き活きと安心して働くことができる職場環境を実現することで、企業価値の向上と社会の健全で持続可能な成長に貢献していきます。

2021年度実績

採用に占める中途採用比率
27.1% (単体)離職率
1.2% (単体)海外従業員比率
57.4%

安全と健康の推進

安全第一の職場づくり

安全安心な職場風土づくり

各職場における安全衛生活動のPDCAサイクルを確立し、労働安全衛生マネジメントシステム^{※1}の導入できる体制を整え、職場の安全体質を強化しています。

また、職制による職場観察活動およびリスクアセスメント^{※2}推進活動を通して、災害の起こりにくい職場づくりの追求と、作業ルールをしっかりと守る人材育成に力を注いでいます。

※1 労働安全衛生マネジメントシステム…事業者が、事業場の安全衛生水準の向上をはかるために継続的に行う、自主的な安全衛生管理の仕組み

労働災害防止に向けた取り組み

ストップ6^{※3}の取り組みとして、特に、かねてより当社において発生リスクの高い重量物の運搬に起因する災害と車両(リフト作業)における災害の二つを防止する活動を重点的に実施し、リスクアセスメントの見直しによるリスク低減に取り組んでいます。

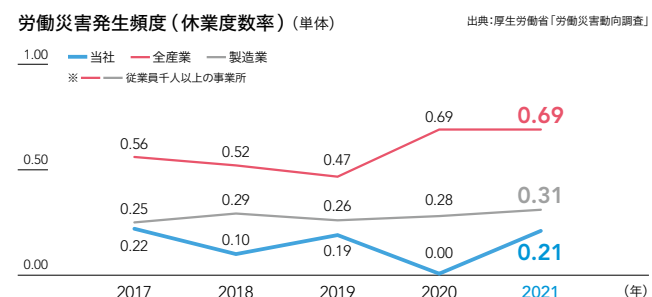
※3 ストップ6…過去の災害事例の分析から「挟まれ・巻き込まれ」、「重量物による接触」、「車両との接触」、「墜落・落下」、「感電」、「高熱物との接触」の6種の災害を重点災害として、未然防止活動を進めること

安全に対する教育

「災害はゼロにできる」という考えのもと、ゼロ災害職場づくりに向けて、正しい手順で作業を行うよう安全教育を行い、「基本の徹底」に取り組んでいます。具体的には「クレーン/玉掛け作業」「リフト作業」等は毎年計画的に実施し、実際に作業に携わる作業者を対象に体感訓練・能力向上教育を実施し、ルールを守ることの重要性を全員で再認識しています。

火災予防への取り組み

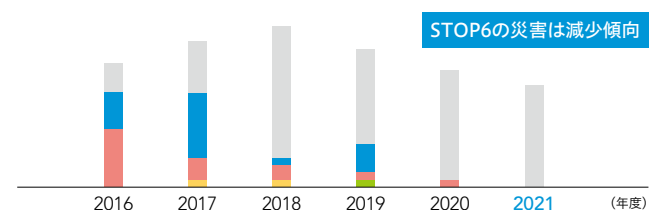
火災の未然防止活動として、スパッタ火災、電気火災防止に重点をおいています。過去の社内外での火災事例に対し、同一同類設備への対策の横展開を徹底的に実施しています。また、各職場の火災リスクを洗い出し、マップ化し、常に火災リスクを見える化し、管理することで火災を絶対に起こさない意識を高めて活動しています。



※2 リスクアセスメント…事業場にある危険性または有害性を特定し、それによる労働災害や健康障害の重篤度(被災の程度)とその災害が発生する可能性の度合いを組み合わせてリスクを見積もり、そのリスクの大きさに基づいて対策の優先度を決めようとして、リスクの除去または低減の措置を検討する一連の手法

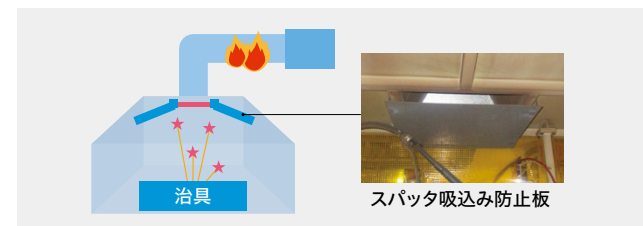
STOP6の災害発生状況

■熱災害 ■車両 ■重量物の運搬
■はさまれ/巻き込まれ ■その他



クレーン作業における体感教育の様子

ダクトへのスパッタ侵入防止対策



健康経営の促進

当社が近未来へ成長・発展し、社会に貢献し続けるために、「従業員の健康保持・増進」の取り組みを戦略的に実践することが将来に向けた「投資」であると捉え、2022年8月に「健康宣言」を策定しました。健康への投資は、従業員の活力や生産性のアップ、組織の活性化を生み、業績や企業価値の向上につなげていきます。

健康宣言

フタバ産業の従業員は皆家族です。家族一人ひとりが永く安心な生活を送れること。前向きに仕事に取り組めること。そのためには、心身の健康が一番大切です。従業員が健康であり続けるため、ここに労使ともども健康宣言をします。

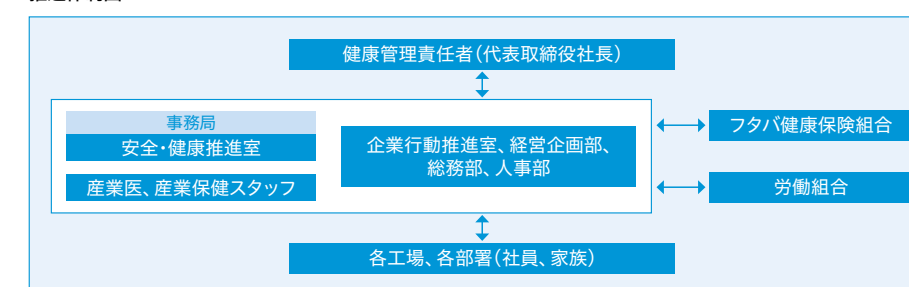
1. 会社は、従業員に安心・安全な職場を提供し、改善し続けます
2. 会社は、従業員の心身の健康増進を先回りして、支援します
3. 従業員は、自身の健康のため、生活習慣の改善に努力します

活動を通して、社会と調和のとれた「Well-being」を実現します。

推進体制

安全・健康推進室を事務局とし、健康保険組合、労働組合、産業医、および社内の各部署が互いに連携して健康課題に取り組みます。

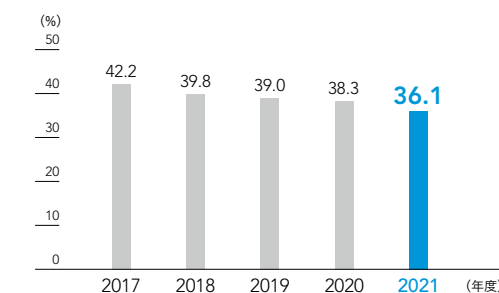
推進体制図



健康的な生活習慣の定着に向けた支援

従業員の健康増進のため、主に「食事」「運動」「睡眠」「禁煙」に着目し、生活習慣改善活動を推進しています。従業員が心理的にも身体的にも健康な状態で働き続けられるよう、有所見者に対して、産業医の就業判定後、受診勧奨や産業医・保健師による保健指導を行うとともに、脳卒中・心臓疾患を発症する高リスク者への生活習慣の改善の呼びかけ通知活動を行っています。また、「aruku&アプリ」等を活用した運動促進活動、社員食堂と連携したヘルシーメニューのPR活動および社内禁煙デー「スワンスワンの日」の設定による禁煙促進活動の実施により、従業員の健康維持向上を推進しています。

喫煙率(男性)(単体)



こころの健康づくり

産業保健スタッフ、人事部門等と連携を行い、「メンタルヘルス対策の指針4つのケア」に基づき活動を行っています。早期からのこころの健康づくりが必要であると考え、新入社員のメンタルヘルス対策を重点的に取り組んでいます。新入社員向け研修としてセルフケアグループワークの導入や入社2~3か月後の面談を実施しています。入社後のリアリティ・ショックの吸い上げや仕事への不安等の聞き取りを行い、上司と新入社員の架け橋をつくることにより「なんでも相談できる職場の雰囲気づくり」につながる活動を行っています。



保健師による健康セミナー

人権への取り組み

企業憲章において、「私たちは、従業員の人格、個性を尊重し、安全で働きやすい環境を確保するとともに、従業員のゆとりと豊かさの実現に努めます。」と人権を尊重する基本方針を定めています。本憲章の理念を実現するために、従業員の行動基準となる「フタバ行動指針」において、「国際ルールと地域ルール

の遵守」、「人格の尊重」を明記し、従業員の行動の規範としています。また、研修等を通じて、ハラスメントのない職場づくりに取り組み、グローバルに従業員が相談できる社内・社外の相談窓口である「フタバヘルプライン」[※]も設置しています。

※フタバヘルプライン…69ページの「ヘルプラインの設置」参照

ダイバーシティ&インクルージョンの推進

基本的な考え方

当社は、ダイバーシティ&インクルージョンの推進を企業の持続的な成長のための重要な経営戦略の一つとして位置付けています。2022年8月には「ダイバーシティ&インクルージョン宣言」を行い、より一層の制度の整備・拡充や従業員の意識改革に積極的に取り組み、多様な属性を持つ従業員がやりがいや

成長実感を持ちながら、生き活きと活躍できる企業を目指していきます。

また、近年では、より一層現地に根差した経営を推進するために、現地人材の計画的な育成に積極的に取り組んでいます。

ダイバーシティ&インクルージョン宣言

私たちは

- 一人ひとりの多様性(性別、年齢、人種、国籍、障がいの有無、性的指向、宗教・信条、価値観、働き方、ライフスタイル、バックグラウンドなど)を新たな価値創造、成長の原動力と考え、大切にします。
- 互いの「個」を尊重し、認め、高め合うことで、一人ひとりが能力を十分に発揮し、チームとして最大限の成果を生み出す組織・職場環境づくりに努めます。
- 多様な人材が、創造力と実行力を高め、自ら考え行動することで、モノづくりと技術のグローバル企業として「環境」「安心」「豊かな生活」を世界のより多くの地域に提供していきます。

女性活躍推進の取り組み

女性従業員が、やりがいや成長実感を持ちながら、能力を十分に発揮し活躍できる会社を目指しています。従来は「定着」に主眼を置き、両立支援施策の整備・拡充に取り組んできましたが、2021年からは「活躍」に軸足をシフトし「女性管理職比率」「新卒での採用目標」等のKPIを定め、環境整備と

育成強化への取り組みを開始しました。2022年は、女性活躍推進の企業風土形成に向け、経営層向けにワークショップを実施するとともに、女性従業員やその上司を対象としたキャリア支援策を実施していきます。

女性の役員・管理職登用にに関する自主行動計画

当社では、従業員のワーク・ライフ・バランス推進の観点から、これまで育児休業制度、短時間勤務制度、配偶者の転勤等により退職した社員の再雇用制度等の整備を進めてきました。今後は、ダイバーシティ・マネジメント推進の一環として、女性

社員の管理職への育成を進め、2020年までに女性管理職を全管理職の1%以上とし、2030年までには2020年比で5倍以上とすることを目指します。

新卒採用女性比率(総合職のみ)(単体)

目標	2017	2018	2019	2020	2021
20%	14.0%	17.8%	14.8%	17.0%	12.5%

女性管理職比率(単体)

年度	2017	2018	2019	2020	2021
比率	0.3%	0.3%	0.3%	0.9%	0.9%

TOPICS 女性活躍推進に向けた経営層ワークショップの開催

「多様性の確保」が経営戦略上の重要課題であることへの理解を深め、女性活躍推進をより一層加速させるために、2022年8月に経営層を対象としたワークショップを開催しました。引き続き女性活躍推進に向けた施策に取り組んでいきます。



経営層ワークショップの様子

サクセッション(後継者)プラン作成の取り組み

フタバグループの連結売上高のうち、海外事業での売上高が約5割を占め、連結従業員の約11,000人のうち、約6,000人が海外に所在しています。グループ会社運営において、それぞれの地域の事情、文化、習慣に基づく素早く適切な意思決定を行うためには現地人材の活躍が不可欠と考えており、各社の経営幹部をメンバーとした「サクセッションコミティー(後継者育成委員会)」を運営し、現地人材の計画的な育成に努めています。



北米のサクセッションコミティー

採用の取り組み

当社は、性別・国籍・年齢等にとらわれず、グローバルに多様な人材を採用するために、選考を担当する社員には面接官トレーニングを実施し、応募者の能力・経験・意欲を公平・公

正かつ客観的に判定しています。当社に新たな知見・価値観・考え方をもたらしてくれる貴重な人材として、新卒採用に加え、中途採用・期間従業員の社員登用を積極的に行っています。

採用に占める中途採用の比率(単体)

年度	2017	2018	2019	2020	2021
比率	17.3%	36.7%	20.6%	23.1%	27.1%

期間従業員の社員登用率(単体)

年度	2017	2018	2019	2020	2021
比率	77.3%	87.2%	82.4%	76.7%	73.0%

定年後再雇用の取り組み

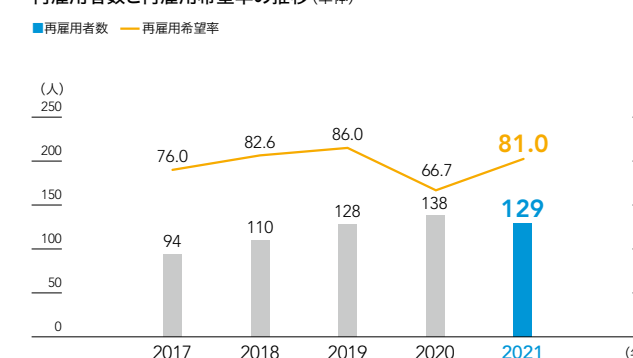
定年後再雇用の有する技術・スキルの伝承や活躍の場の提供のため、定年後再雇用制度を設けており、法令を遵守し、原則として希望者全員を再雇用しています。2022年4月には、少子高齢化による労働人口の減少を見据え、定年後もやりがいを持って働くことができるように、定年後再雇用制度を役割に応じた処遇へと見直しました。

また、現役時からキャリア形成や健康に対する意識を高め、より健康に長く働き続けるために、節目での資産形成や体力測定を含む「健やかセミナー」の開催や、高齢者や女性等が働きやすいユニバーサルライン(作業負荷の低い生産ライン)の検討を進めています。



体力測定(器用性)の様子

再雇用者数と再雇用希望率の推移(単体)



障がい者雇用の取り組み

障がい者の自立と社会参加を支援するために、積極的な雇用に取り組んでいます。当社の2021年度の障がい者雇用率は、2.52%となり、法定の2.3%を上回る雇用率に達しました。また、働く環境を整備・向上させるため、受け入れ職場向けの研修や、人事部と個人面談を実施し、改善を行っています。



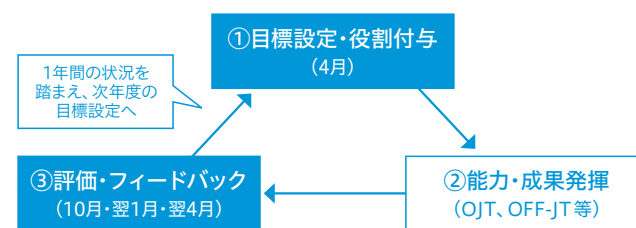
個人面談の様子

人材育成

基本的な考え方

自動車産業を取り巻く環境が大きく変化の中で、当社が今後も発展し続けるためには、グローバルでの人材育成が重要な課題だと認識しています。「社員の一人ひとりの成長が、企業の発展につながる」という考えのもと、社員に必要な能力・スキル習得のために、OJT(On the Job Training)、育成ローテーション(職場異動)や下図の研修プログラムを実施しています。上司とメンバーで人材育成のサイクル(右図の①～③)を毎年行うことで、一人ひとりの育成に注力しています。

人材育成のサイクル



教育体系図(単体)

資格	階層別		機能別	ショップ別	自己啓発
	事技系	技能系			
基幹職	新任基幹職研修(マネジメント編)		海外赴任前研修 選抜型英語力強化研修 海外 トレーニー制度	外部研修・講演・他 安全教育・品質教育 技能講習・特別教育	社内TOEICの開催 語学学習
	新任基幹職研修(役割・基礎知識編)				
係長級 ～班長級	新任係長級研修		()	()	()
	新任組長研修				
一般	問題解決型業務改善研修(アドバイザー)		()	()	()
	問題解決型業務改善研修(基礎・応用)				
新入社員	新入社員研修、ものづくり研修、新入社員フォロー研修		()	()	()
	新入社員研修				

海外拠点の人材育成

海外拠点では、問題解決手法、マネジメント手法、TPS等の研修を実施し、人材育成に取り組んでいます。



FIAでの自主研修の様子



広州双叶での問題解決研修の様子

ものづくり人材の育成

生産現場のものづくり力(高い生産性、品質確保、原価低減等)を高めるために、技能職一人ひとりの技能向上に取り組み、ものづくりに強い人・職場づくりを推進しています。



保全研修の様子

フタバ技能大会の開催

技能職人材育成の一環として「フタバ技能大会」を開催しています。グループ会社も含め、毎年約60名の選手が、板金・溶接・電気・検査の4競技で、工場大会を勝ち抜き、全社大会で技能を競い合います。当日は総勢200名の職場上司や同僚も駆けつけ、熱いエールを選手に送っています。

(2021年度は新型コロナウイルス感染症の影響により中止)



溶接技術を競う

DX — デジタル人材確保に向けた育成 —

デジタル人材の育成

当社では、環境変化に対応できる、多様性をもったデジタル人材が全社的に必要と考え、デジタル人材の育成に重点を置いています。

デジタル人材の定義を、TQM活動とデジタル技術を組み合わせ、スピード感をもって「仕事のやり方を変える、業務プロセスをスルーで変える」ことができる人材とし、育成を推進しています。

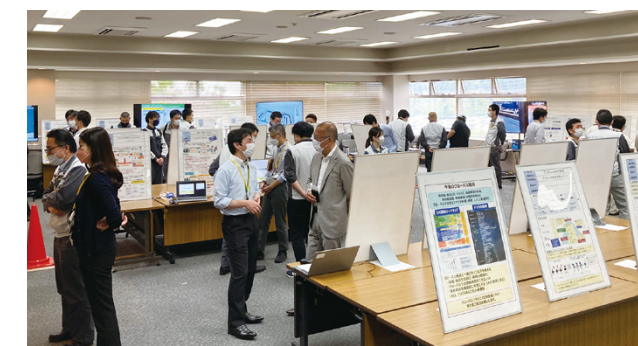
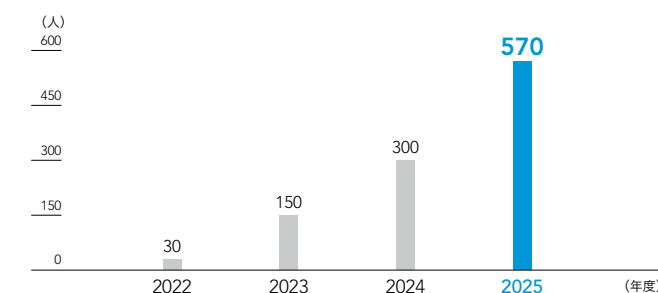
教育対象は全部門とし、業務の中でツール活用やシステム導入等による改善を通して、育成を行っていきます。

デジタル人材の育成を通し、全体最適な業務プロセスの再構築を加速させ、定常業務の徹底的な効率化を進めていきます。

取り組み内容

- プロジェクトチーム活動によるシステム導入を通じたOJT
- 業務アプリのユーザー開発推進
- e-ラーニングによるDXへの理解教育
- 展示会等、実例を用いた体験型学習
- デジタルツールの使い方教育

デジタル人材育成計画(累計)



DX展示会の様子

働きやすい職場づくり

基本的な考え方

多様な属性や価値観を持つ従業員一人ひとりが安心感を持って働くことができるよう、仕事と家庭生活の両立支援制度の整備や年次有給休暇の取得促進、総労働時間の短縮に取り組んでいます。

取り組み	制度事例
柔軟な働き方	フレックスタイム制度(コアタイムなし)、在宅勤務制度
年次有給休暇の取得促進	年次有給休暇取得目標達成(2021年度目標17日)、リフレッシュ休暇(勤務の節目で5日の連続取得可能)、3日連続年休取得(毎年可能)
総労働時間の短縮	毎週水曜日を「ノー残業デー」とし、定時退社を推進
育児支援	育児休業(子が満2歳まで)、育児短時間勤務(子が小学4年を修了するまで)、時間外労働の制限(子が小学校就学前まで)、子の看護休暇(年5日、最大年10日)、配偶者の出産時の特別休暇(3日)、あんしん休暇(失効する年次有給休暇を最大20日まで積み立て、育児・介護等のために使用可能)
介護支援	介護休業(365日以内、取得回数3回まで)、介護短時間勤務制度(利用開始から3年間、取得回数制限なし)、介護休暇(年5日、最大年10日)、あんしん休暇(失効する年次有給休暇を最大20日まで積み立て、育児・介護等のために使用可能)

年次有給休暇の取得状況

労使で取得日数の目標を設定し、毎月の労使懇談会で取得状況のフォローを行い、年次有給休暇の取得を推進しています。

平均年休取得日数(単体/組合員)

年度	2017	2018	2019	2020	2021
日数	16.3	16.9	17.5	17.9	19.4

時間外労働の状況

年度初めに計画を作成し、月次で実績フォローを行い、時間外労働の低減に取り組んでいます。

月平均時間外労働時間(単体/組合員)

年度	2017	2018	2019	2020	2021
時間	28.9	26.9	22.7	20.4	21.4

社会・関係資本

各仕入先様とパートナーシップを結び、社会課題の解決に取り組むとともに、持続可能なサプライチェーンを構築していきます。また、事業活動と社会活動を通じて、「良き企業市民」としての役割を果たし、地域社会から広く支持され、愛される会社を目指していきます。

持続可能なサプライチェーンの構築

基本的な考え方

1 オープンでフェアな最適調達

仕入先様選定は安全・品質・納期・原価・技術・SE力・SDGs・情報管理への取り組みについて、期待値を明確にして、その達成成果等を正しく評価します。

2 グローバル／SDGs視点で捉えた戦略調達

お客様のモノづくりや新技術／工法に対応するため、現地仕入先様を積極的に活用し、調達基盤を強固にするとともに地域社会に貢献します。

3 相互信頼に基づく継続的取引

長期的な取引を前提に、双方向コミュニケーションや支援を通じ相互繁栄とともに、サプライチェーン全体の競争力向上を目指します。

仕入先様との信頼関係の構築

コミュニケーション活動

新年交礼会・協力会総会での会社方針説明、調達方針説明会、優秀表彰、仕入先連絡会等を通じて、会社やサプライチェーン全体での重点課題を共有し、相互理解・協働し、課題解決遂行や長期的な信頼関係の構築を目指しています。「パートナーシップ構築宣言」を公表し、外部環境変化(原材料の高騰等)について仕入先様と十分な協議を実施しています。コロナ禍の影響から、WEB会議を活用しインタラクティブに実施しています。さらに情報共有サイト「FTB Digital Supplier Room」を開設し、新様式やデジタル技術を活用したコミュニケーションを推進しています。

協力会活動や人材育成

QCサークル大会、安全教育や品質支援活動を通して、仕入先様とともに組織と個人の能力や安全文化向上をはかっています。



新年交礼会 方針説明(WEBライブ開催)



フタバ協力会サークル発表会

調達方針説明会

CO₂排出量削減、持続可能なサプライチェーンに向けて

お客様と仕入先様を含めたサプライチェーン全体の中で、SDGsの理念に基づいた取り組みを推進しています。

将来に向けてのSDGs調達基本方針

- SDGs(特にESG)課題や取り組みをサプライチェーン全体のパートナーシップの主要活動と位置付け、情報共有・現状把握、相互研鑽や進捗確認を行います。
- 課題の実行への働きかけやサポートおよび協働を行います。
- 将来的にはパフォーマンス評価ならびに発注先の選定プロセスにSDGs課題への取り組み姿勢と結果を織り込んでいきます。

調達におけるCSRの取り組み

「グリーン調達ガイドライン」等、当社の環境方針をもとに法令遵守、環境マネジメントシステムの構築・環境負荷低減活動を推進し、環境にやさしい持続可能なサプライチェーンの実現に向け取り組んでいます。「仕入先CSRガイドライン」を

2022年6月に改め、「仕入先サステナビリティガイドライン」にて仕入先様へ期待を伝え、相互理解と信頼関係をもとに仕入先様とともにサステナビリティを重視した事業活動を推進しています。

各ガイドラインの詳細は、こちらに掲載しています。 <https://www.futabasangyo.com/profile/customer/>

人権尊重、責任ある鉱物調達(紛争鉱物)への対応

人権および環境等を配慮した調達活動を推進しています。人権尊重の取り組みについては、当社だけでなく、サプライチェーン全体で推進することが必要であると考え、「仕入先サステナビリティガイドライン」へ人権尊重に関する項目を織り込み、定期的な自己評価、是正のための継続的な取り組みを要請しています。

また、責任ある鉱物資源・原材料の調達についても、サプライチェーンにおける重要な問題として認識しており、仕入先様に要請するとともに、年1回、サプライチェーンを遡った紛争鉱物の使用状況調査を実施、把握しています。

地域社会への貢献と共生

事業活動と社会活動を通じて「良き企業市民」としての役割を果たし、地域社会から広く支持され、愛される会社を目指すため、「環境保全」「地域活動」「人づくり(青少年育成、地域福祉)」のグローバル重点3分野の活動により、組織として地域

社会への貢献に取り組むとともに、従業員自らが持続可能な社会の実現に向けて行う社会貢献活動を支援します。

また、社会貢献活動の成果を積極的に情報発信し、ステークホルダーとの信頼関係を築いていきます。

具体的な取り組み

環境保全

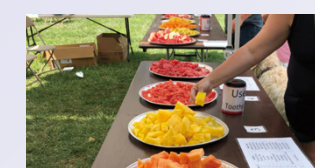
従業員家族を対象とした「フタバ環境教室」を岡崎市ホテル学校で開催しました。座学と川での生物調査により生物多様性について学びました。



ホテル学校でのフタバ環境教室

地域活動

ノックス郡特産品の一つであるスイカをテーマにしたスイカ祭りに協賛しました。赤ちゃんコンテスト等が行われ、従業員の家族も参加しました。



様々な種類のスイカの試食

人づくり

技術員が地元の小学校へ訪問し、科学・モノづくり教室(音、熱と電気とエネルギー)を実施しました。講話と実体験を通して、モノづくりに興味を持っていただけました。



科学・モノづくり教室の様子

ウクライナ情勢に伴う人道支援

ウクライナ避難民に対する支援として、赤十字への寄付金や衛生用品等の購入品を寄付しました。また、従業員による食料品等の生活必要物資の寄付を行いました。



支援物資(FMUK)

TOPICS フタバ産業軟式野球部による地域社会への貢献活動

フタバ産業軟式野球部は、1982年に創部し、全国大会でベスト8に入る等、国内で活躍の場を広げています。また、選手たちによる児童養護施設との交流等、地域活動や人づくりに積極的に取り組み、「地域に応援してもらえる野球部」を目指し、活動に励んでいます。

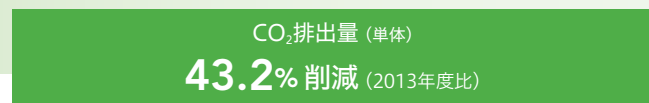


児童養護施設の皆さんとの交流会

自然資本

地球温暖化・気候変動への影響を考え、脱炭素社会の実現に向けて環境負荷低減に取り組むとともに、限りある資源の有効活用・環境負荷のミニマム化を実現する生産・事業活動を推進していきます。活動をさらに推進していくため、2021年8月に環境方針を新たに策定しました。今後も地球環境保護に貢献していきます。

2021年度実績



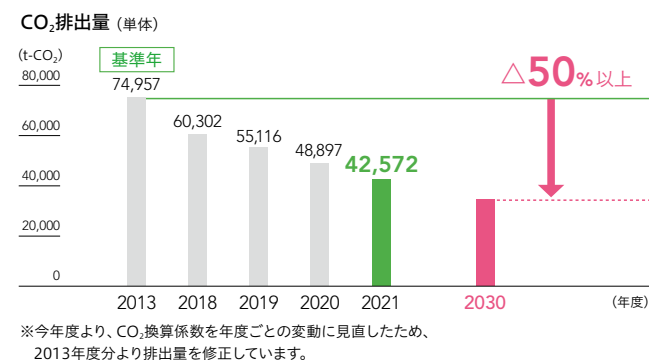
環境方針 フタバグループは、地球環境保護を経営の重要課題と捉え、持続可能な社会、脱炭素社会の実現に向けて、環境負荷低減に取り組めます。

- 1. 私たちは、環境に関わる要求事項を遵守します。**
環境保護に関する諸法令および同意するその他の要求事項について、協定よりも厳しい自主基準値を設け、積極的に取り組みます。
- 2. 私たちは、積極的に環境保護に取り組めます。**
具体的には、汚染の予防、持続可能な資源利用、気候変動の緩和・適応、生態系の保護について取り組みます。
- 3. 私たちは、環境保護の目標を明確にして取り組みます。**
事業活動による環境への影響を調査及び評価し、主要な要因を効果的に低減又は削減するため、技術的、経済的に可能な範囲で達成すべき環境目的および目標を設定する。環境目的および目標を達成するために、開発から物流まで環境負荷の少ないモノづくりおよび設備づくりに取り組む。
- 4. 私たちは、環境マネジメントシステムの継続的改善を行います。**
環境目的および目標を達成するために、責任と役割を明確にして、計画立案/実施/評価を行い、更なる改善につなげる。

地球温暖化・気候変動への影響を考えた“モノづくり”

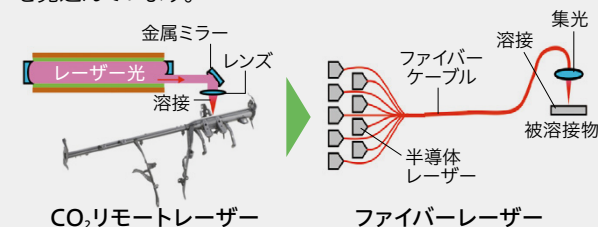
カーボンニュートラルの実現に向け、工場のCO₂排出量削減目標を2030年度に単体で50%以上削減(2013年度比)、国内外子会社で毎年3%削減(単体と同レベル)を掲げ、グローバルでCO₂排出量削減活動に取り組んでいます。

当社が取り組める領域のScope1・2において、日常改善としての徹底的な省エネ活動や生技革新、ユーティリティの更新、再生可能エネルギーの導入を進めています。また、自動車メーカーおよび仕入先様とともにScope3~LCAを意識した取り組みを推進していきます。



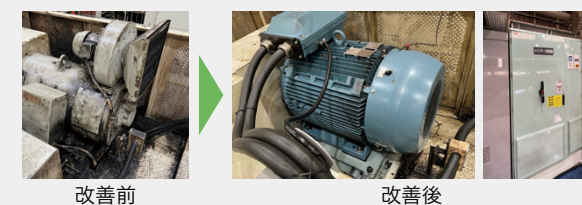
事例1 ファイバーレーザー溶接機への更新

インパネラインフォースメントの量産設備をCO₂リモートレーザー溶接機から消費電力の少ないファイバーレーザー溶接機への更新を進めています。今後、約600t-CO₂の削減を見込んでいます。



事例2 メインモーターのインバーター化

既存設備にインバーターを取り付け、モーター回転速度を調整し無駄な電力消費を抑制します。全生産設備展開時には、約800t-CO₂の削減を見込んでいます。



事例3 再生可能エネルギーの導入

2022年8月、幸田工場に「太陽光発電」を導入しました。この発電で、事務棟の月電力使用量の約60%を賄い、年間280t-CO₂の削減を見込んでいます。今後、他工場への導入も計画しており、国内外子会社への展開も進めていきます。



幸田工場の太陽光パネル

その他の取り組み

- 生産設備の寄せ止め
- 工場照明のLED化
- 待機電力の低減
- 特高変電設備の更新
- エア漏れロスの削減
- 冷却チャラーの温度管理
- プレス部品の多数個取り化

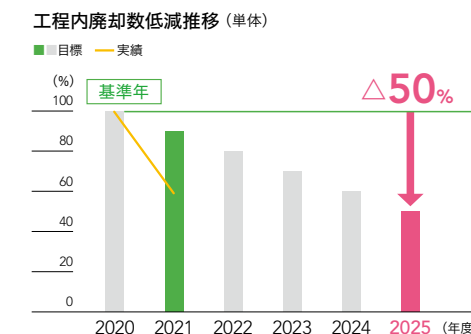
廃棄物削減・省資源・リサイクル推進で循環型社会に貢献

資源のライフサイクルを配慮した廃棄物削減・省資源・リサイクル推進に取り組んでいます。特に、鋼材総使用量の削減を行うため、材料ロス(スクラップ廃却等)のミニマム化や材料歩留り向上に取り組むとともに、油類使用量および産業廃棄物排出量の削減に向けた活動を実施しています。産業廃棄物

排出量については、2020年度は774t、2021年度は1,402tの排出となりました。2021年度は異常値(新規プレス導入に伴うピット掘削工事の地下水流入)で廃アルカリの排出が増加しました。現在、止水対策を実施しており、今後の排出量は抑えられる見込みです。2022年度は702tを目標に掲げています。

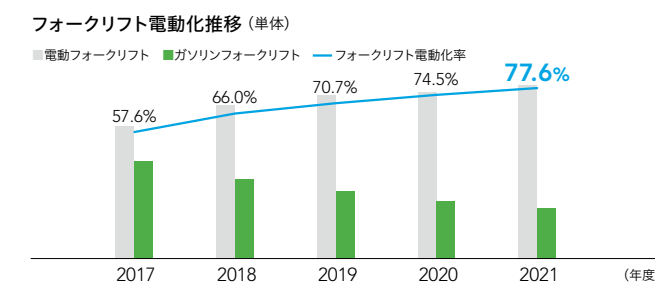
鋼材使用量削減の取り組み

材料歩留り改善は、製品を一つ造るのに必要な素材のミニマム化を追求するための重要な活動です。素材寸法をミリ単位で縮めるためのトライを重ねる地道な改善を、各生産拠点で取り組んでいます。また、不良流出防止のための発生源対策は重要であり、生産工程途中で不良品を出さないようにする工程内廃却低減活動、廃却ロスのミニマム化にも力を入れています。工程内廃却は2025年度に50%以上削減(2020年度を基準として毎年10%以上削減)を目標として、2021年度は40%削減しました。その他にも非破壊試験器使用による日常検査での廃却削減を進めることにより、全体として省資源および廃棄物削減に取り組んでいます。



油類使用量削減の取り組み

油類使用量の7割弱を占めるガソリンフォークリフトの燃料削減のため、電動フォークリフト、エレカへの切替えを進め、2021年度のフォークリフト電動化率は77%となっています。今後も物流改善により、フォークリフトの台数削減を推進していきます。また、製品加工時の加工油については、濾過により、極力再利用をはかり、リサイクルによる資源の有効活用にも貢献しています。

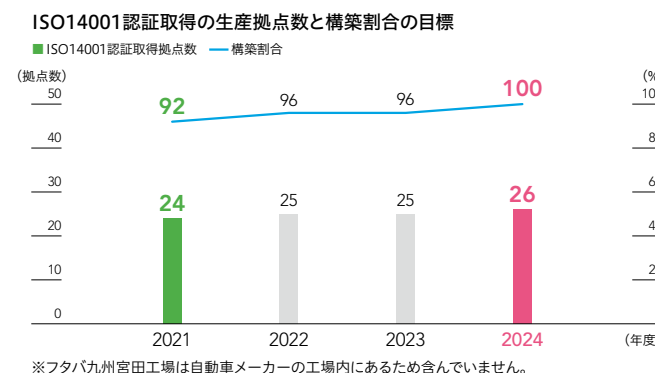


グループ・グローバルで環境マネジメントを推進

フタバグループは、生産拠点のISO14001認証の取得を進め、グループ全体で持続可能な循環型社会の実現に向けた環境経営に取り組んでいます。

組織全体での活動をさらに加速させるため、2022年6月、子会社であるフタバ須美が新たにフタバ本体のISO活動(組織)に加入し、認証を受けました。

今後、すでに認証取得済のフタバ九州とフタバ平泉も国内フタバの共通目標および取り組みをはかるべく、統合していく予定です。



気候変動への対応

気候関連財務情報開示タスクフォース(TCFD)への賛同と情報開示

当社は、2022年6月にTCFDへの賛同を表明しました。TCFDの考え方に基づき、シナリオ分析を行い、事業活動に影響を与えるリスクと機会を抽出し、経営戦略へ織り込む活動を実施しています。今後も財務への影響等を検証し、活動を充実させていきます。

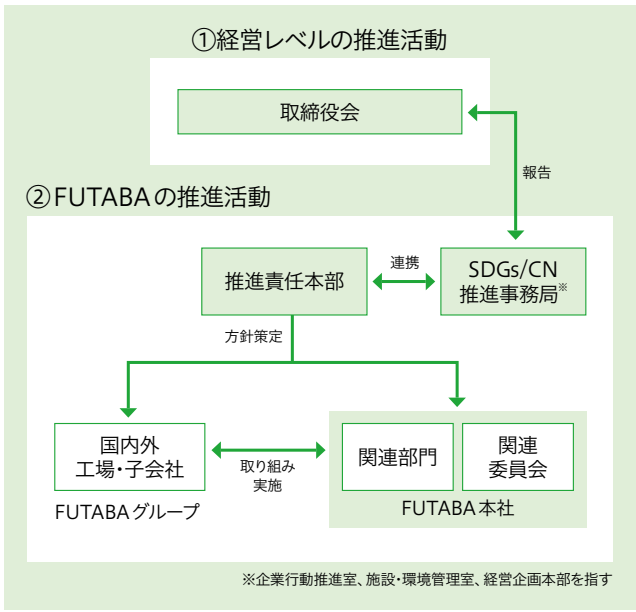


ガバナンス

当社は、気候変動に係る経営の方向性および事業に関連するリスク・機会を取締役会にて明確化・監督しています。

気候変動を含む環境課題は当社の重要テーマ(マテリアリティ)の一つとして、取締役会承認のもと管理指標ならびに中長期目標を設定しました。

各管理指標達成に向けては、推進責任本部が方針を策定、フタバグループへ展開のうえ、進捗管理を行います。進捗状況は取締役会へ報告され、事業環境の変化や実績に基づいた改善活動は、各推進責任本部の方針へと反映し推進してまいります。



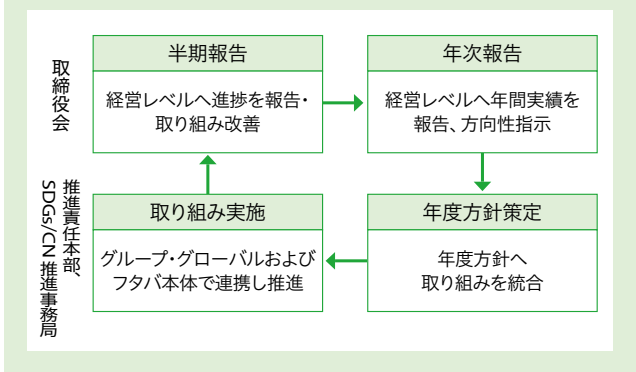
リスク管理

フタバグループでは気候関連リスクについては、以下のプロセスで識別、評価および管理を実施しています。

(リスクの識別)

- ①ステークホルダー視点と事業視点から重要性の高い社会課題を選定
- ②社外の有識者によるレビューを実施
- ③関連部署へヒアリングを行い、(気候変動を含む)中長期目標および管理指標を設定
- ④取締役会への報告・承認

リスクの評価・管理



戦略

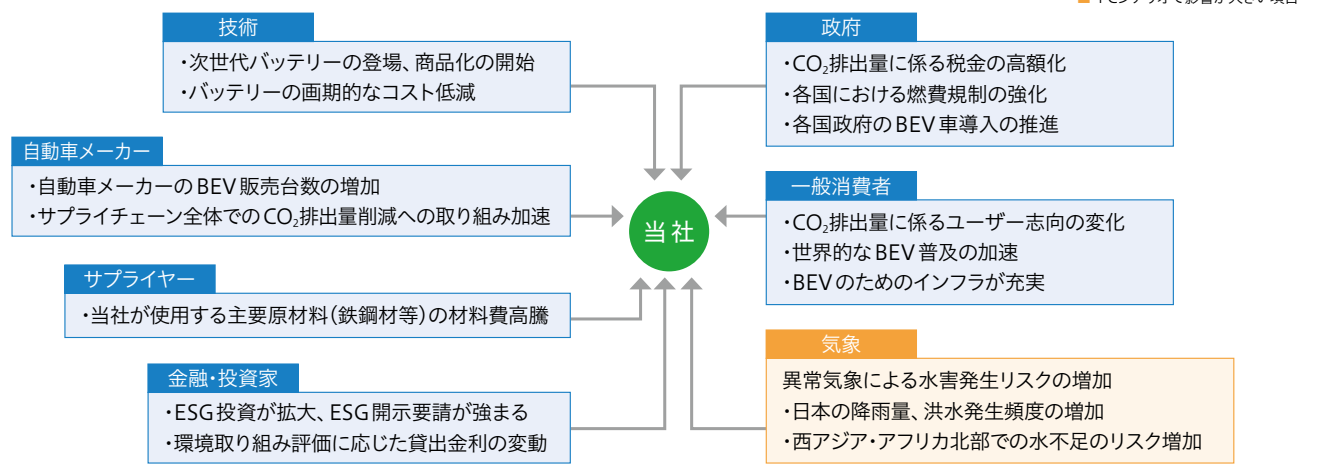
当社は、気候変動が当社に与えるリスク・機会とその影響の把握および2030年頃の世界を想定した戦略の妥当性と、さらなる施策の必要性の検討を目的に、シナリオ分析を実施しています。

シナリオ分析では、国際エネルギー機関(IEA)や、気候変動に関する政府間パネル(IPCC)^{※1}が公表する複数の既存の

シナリオを参照のうえ、移行面で影響が顕在化する「2°C未満シナリオ^{※2}」および物理面で影響が顕在化する「4°Cシナリオ^{※3}」の2つの世界を想定しました。各シナリオにおける当社を取り巻く世界観と、当社にとって影響が大きいと思われるリスク・機会と、その対応策を次項にまとめました。

※1…世界気象機関(WMO)および国連環境計画(UNEP)により1988年に設立された政府間組織
 ※2…政策・制度が強化され、21世紀末の世界平均気温の上昇が産業革命前に比べて2°C未満に抑えられるシナリオ
 ※3…新たな政策・制度が導入されず、21世紀末の世界平均気温の上昇が産業革命前に比べて4°C前後上昇するシナリオ

各シナリオにおける当社を取り巻く世界観



リスクと機会:直接的に当社売上に影響を受ける項目

影響する項目	リスク・機会	影響度	対応策
BEV化・電動化の促進(市場)	移行リスク(2°C未満シナリオ) ●ZEV規制導入や消費者嗜好の変化によりエンジン搭載車の販売台数が減少することに伴う売上減少 ●BEV関連部品の開発による、新たな製品の販売に伴う売上増加	中	●BEVおよび電動車向け関連部品の研究開発 ●ボデー部品、外販設備事業の拡大、付加価値の増加 → P29、35 ●解析能力を活用したゾーン開発による高付加価値のボデー部品受注 ●エンジン搭載車でのシェア向上 → P33 ●投資・工数ミナムで標準化された排気系部品の拡販 ●「排気収集・浄化」の技術を活かした新規事業の進化・創出 → P36
自然災害/異常気象(急性)	物理リスク(4°Cシナリオ) ●自然災害、異常気象による自社の被災やサプライチェーンの寸断により、生産遅延・停止に伴う売上減少	—	●BCP体制の整備運用と、継続的な見直しの実施 → P70 ●対策本部等の組織運営

リスクと機会:間接的に影響を受ける項目

影響する項目	リスク・機会	影響度	対応策
CO ₂ 排出量規制強化(政策・法規制)	移行リスク(2°C未満シナリオ) ●CO ₂ 排出量に課される税金等の導入による企業負担増加 ●燃費効率が高く軽量化された新製品を提供することに伴う売上増加	小 ↓ 中	●工場からのCO ₂ 排出量削減に向けた徹底的な改善の取り組み(単体・連結) → P20、51 ●廃棄物削減、省資源化、リサイクル推進で循環型社会に貢献 → P52 ●CO ₂ 排出量削減を目指した軽量化排気系システムの開発 → P33 ●部品の軽量化および加工時のCO ₂ 排出量削減効果の高い冷間超ハイテン材部品の加工技術開発 → P42
社会的評価(評判)	●気候変動関連の情報開示の対応不足による企業価値低下とその影響 ●資金調達が困難 ●株価下落 ●人的資源の確保が困難 等	—	●気候変動関連の情報開示の充実化とステークホルダーとのコミュニケーションの強化

指標と目標

当社は、特定したリスクと機会への対応のため、管理指標を設定し取り組みを推進しています。

2022年3月時点での管理指標および2030年度における達成目標

工場のCO ₂ 排出量削減目標 単体 …… 2030年度(2013年度比) 50% 以上削減

管理指標における2021年度実績

CO ₂ 排出量 42,572 t-CO₂ (単体・Scope 1、2)(2013年度比△43%)

コーポレート・ガバナンス

コーポレート・ガバナンスの基本的な考え方

当社は、コーポレート・ガバナンスの目的を「健全で強い企業を作るために、企業内外の多様なステークホルダーの視点から経営者を規律づけること」と捉えています。法令や社会的規範を遵守した事業活動の遂行と経営の透明性の向上を確保するため、コーポレート・ガバナンスが有効に機能

する組織体制の構築・改善が重要であると認識しており、①経営のスピード化・戦略性の向上 ②企業行動の透明性の確保 ③ディスクロージャーとアカウンタビリティの充実に重点に、引き続き体制の整備・充実に努めていきます。

コーポレート・ガバナンス強化への取り組み

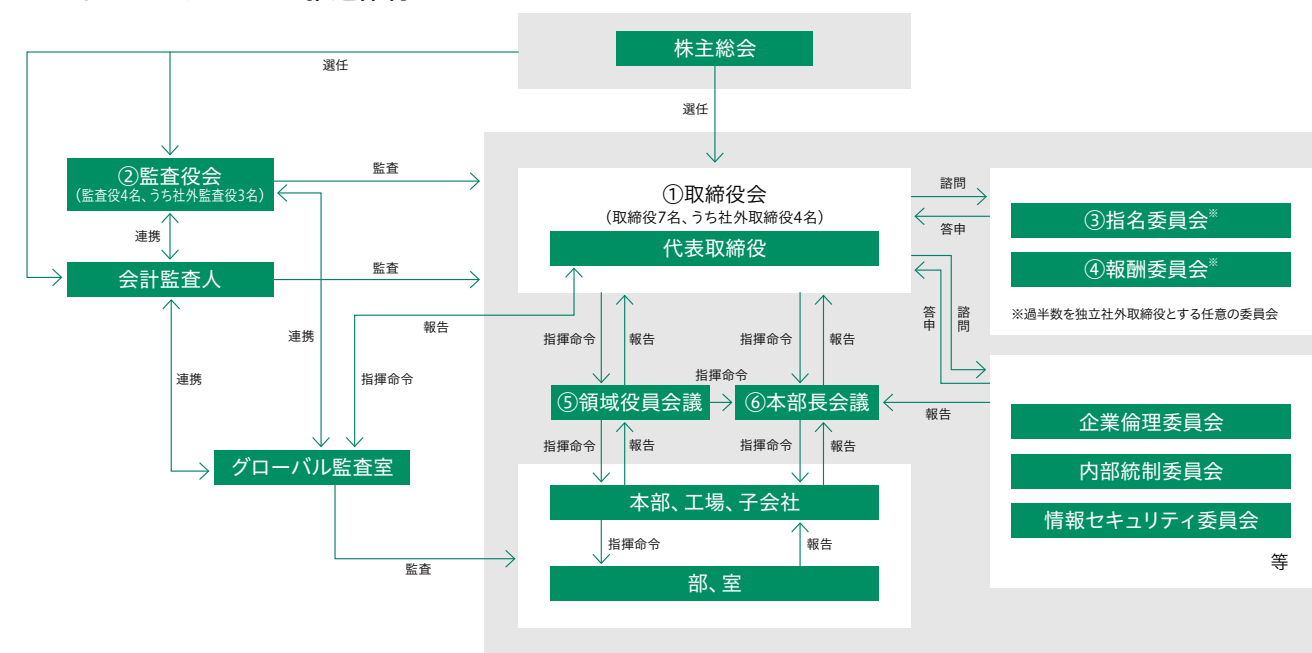
コーポレート・ガバナンスは、当社の持続的な成長を支える基盤であり、社会要請や動向等を踏まえ、常に進化していくことが必要と考えています。当社では、コーポレート・ガバナンスの強化に向けた取り組みを継続的に行っています。

当社は取締役会に求められる「執行役員・取締役に対する

実効性の高い監督」を充実させるために、社外役員の構成比率を高めてきました。また、2021年度は第三者機関による実効性評価を行い、取締役会の問題・課題を明確化し、その対策に取り組んでいます。

	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
取締役の人数(人)	9	10	8	8	8	8	8	9	7
うち社外取締役(人)	1	1	2	2	2	3	3	3	4
社外取締役比率	11%	10%	25%	25%	25%	38%	38%	33%	57%
社外取締役の変遷	2014年6月 社外取締役の選任・就任								
	2016年6月 社外取締役の増員								
	2019年6月 女性社外取締役(弁護士)の選任・就任による社外取締役の増員								
	2022年6月 社外取締役の増員								
指名委員会・報酬委員会	2018年12月 任意の委員会として「指名委員会」と「報酬委員会」を設置								
実効性の向上	2015年11月 自社アンケートによる取締役会の実効性評価を開始								
	2021年10月 第三者機関による取締役会の実効性評価を開始								

コーポレート・ガバナンス推進体制



監督機能／執行機能

①取締役会

2021年度開催回数:12回

原則月1回開催しており、取締役7名(うち社外取締役4名)で構成しています。また、社外取締役のうち1名が女性取締役です。取締役会では、法定事項および重要事項を付議し、経営戦略の決定、業務執行の監督を行っています。上記構成員に加え、監査役4名(うち社外監査役3名)が出席しています。取締役会は法令・定款に基づく議題の決議と、「中長期・グローバル視点での会社の方向性に関わる重要課題」の協議を行います。

2021年度取締役会の主な議題

経営全般	<ul style="list-style-type: none"> ● 中期経営方針の策定 ● グローバル会社方針の策定 ● グローバル事業計画の策定 ● 年度予算(損益・設備投資・資金調達)の承認 ● 重要な新規事業への進出(新市場、新技術領域)
その他	<ul style="list-style-type: none"> ● 取締役会の実効性評価の実施、報告 ● 気候変動に係る経営の方向性およびリスク・機会 ● その他会社の方向性に関する取り組み状況(SDGs、CN、DX推進、ITセキュリティ等)

②監査役会

2021年度開催回数:14回

原則月1回開催しており、株主総会で選任された監査役4名(常勤監査役1名、社外監査役3名)で構成しています。社外監査役には公認会計士、他社の社長経験者や工場長経験者(生産技術部門の専門家)を配し、監査の領域ごとに各監査役の専門知識も駆使し、国内外の子会社も対象に、会社法で定められた業務監査・会計監査を行っています。

監査体制

監査役、グローバル監査室および会計監査人は、それぞれの監査体制、監査方針、監査計画、監査結果等について、月次で会合を持つ等、意見交換と情報共有をはかり、連携して効率的かつ効果的な監査を進めています。

監査役監査

各監査役は、監査役会が定めた監査方針・計画に従い、当社および子会社に対し調査を行い、また、取締役会・本部長会議・経営会議等の重要な会議体へ出席するほか、決裁書類等重要書類の閲覧、事業所や子会社の往査を通じて取締役の職務の執行を監査しています。

内部監査

グローバル監査室を設置し、経営目標の達成と客観的な業務遂行保証および改善提案を行うため、期初に社長承認された内部監査計画に基づき、業務全般にわたる監査を実施しています。また監査結果については、定期的に社長および取締役会に報告しています。

会計監査

2019年度よりPwCあらた有限責任監査法人に監査を依頼しています。

コーポレート・ガバナンス

③指名委員会

2021年度開催回数:7回

当委員会は5名の委員(社外取締役3名、社内取締役2名)で構成されており、委員長は社外取締役から選出し、堀江正樹氏が務めています。取締役会の諮問機関として客観的かつ公正な視点から、取締役・執行役員等の選任および解任に関する事項を審議し、その結果を取締役に答申しています。

業務執行の審議機関

⑤領域役員会議

開催頻度:原則月1回

社長、領域役員で構成され、業務執行に関する意思決定の中で特に機密性の高い案件を審議、決議しています。

内部統制に関する考え方

「FUTABAWAY」、経営理念、「フタバ行動指針」に基づき、グループ全体で適正に業務を遂行します。また、以下の項目を中心とした取り組みにより、TQM活動を通じた維持と改善を繰り返し、業務品質の向上ひいては会社の経営品質の向上に努めます。さらにSDGsのゴールを見据え、持続可能な企業価値向上を目指します。

- 『リスク対応のための実務、指導・牽制、監査の役割分担(3つのライン)』等の考え方を織り込んだ業務の仕組みの構築
- グループ内での業務に関する役割責任の明確化と、子会社の自律化の実現
- TQM活動や業務標準についての教育制度の充実と、それによる全体のレベルの底上げ

これらを通じて高い倫理観を持った人材を増やし、実効性のある組織を構築することでフタバの目指す内部統制を実現します。

内部統制システム

会社法等の定めにしたがって業務を適正に遂行するための姿勢を取締役・執行責任者とも共有します。また、規程に定めた付議事項について取締役会等で十分議論を行ったうえで適正な意思決定を行い、業務を遂行します。

実際の業務遂行では、取締役会から諮問を受けた内部統制委員会が社内の内部統制活動を推進しています。また、内部統制委員会の下部組織として内部統制実務者会議を設置し、実務面の推進を行っています。内部統制委員会では、「FUTABA業務品質管理標準」を業務標準・良品条件とし、

④報酬委員会

2021年度開催回数:7回

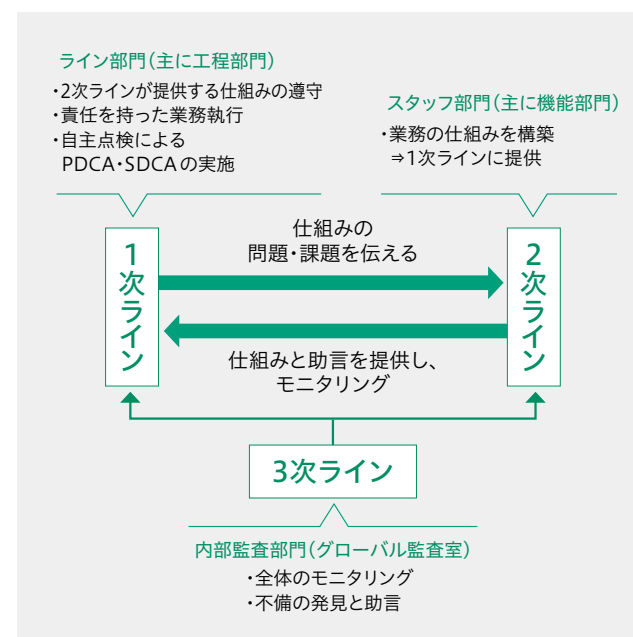
当委員会は3名の委員(社外取締役3名)で構成されています。委員長は、市川昌好氏が務めています。取締役会の諮問機関として客観的かつ公正な視点から、取締役・執行役員等の報酬体系・水準、報酬額を審議し、その結果を取締役に答申しています。

⑥本部長会議

開催頻度:原則月2回

社長、本部長および常勤監査役で構成され、取締役会 upper 事項とその他重要事項や個別案件を協議しています。

3つのライン



本社部門がグローバル全体の推進役として、業務品質改善活動を進めています。業務品質改善活動を通じて、会社の経営品質を向上させ、その成果としてグローバル全体での内部統制を担保するように活動しています。

内部統制委員会の活動状況は、定期的にと取締役会に答申しており、グローバル全体での業務品質改善活動の進捗状況や、拠点・地域毎の課題等について取締役会メンバーと共有・指導のもと、活動の方向性等について決定しています。

取締役・監査役の選解任基準

取締役の選解任・指名を行うに当たっては、取締役会としての機能確保と的確かつ迅速な意思決定ができるよう、能力・経験・専門性のバランス、多様性、適材適所の観点を重視しています。2018年12月に取締役会の諮問機関として、独立社外取締役を主要な構成員とする任意の「指名委員会」を設置しました。取締役会は、取締役の選解任・指名を行う際には、個々の選解任・指名の理由も併せて、独立社外取締役を主要な構成員とする任意の「指名委員会」からの答申を受け、決定

しており、2019年の株主総会から、取締役の選解任・指名案に反映しています。

監査役の選解任に当たっては、事業経営、財務・会計に関する知見を有し、適切な経営の監査に資する人材を選任し、監査役会の決議を得て決定しています。取締役会は、当該監査役会の決議をもって監査役会の同意を得たものとし、株主総会に監査役選任議案を提出しています。

取締役・監査役スキルマトリックス

当社の取締役・監査役が有している能力・経験は以下のとおりです。

		企業経営	技術・開発	生産技術・製造・品質	営業・調達	財務会計	法務・ガバナンス	人事	環境	業界の知見	海外事業
代表取締役 社長執行役員	魚住吉博	○		○	○		○		○	○	○
取締役 執行役員	吉田隆行	○	○							○	
取締役 執行役員	大橋二三夫	○				○	○	○		○	○
社外取締役	堀江正樹	○				○				○	
社外取締役	市川昌好	○	○	○						○	○
社外取締役	宮島元子						○		○	○	
社外取締役	宮部義久	○		○					○	○	○
常勤監査役	加藤和典					○	○	○		○	
社外監査役	鈴木人史	○				○				○	
社外監査役	板倉龍介	○				○	○				
社外監査役	林繁雄	○		○			○		○		○

独立役員選任基準

当社では、独立役員の候補者選定に当たり、会社法が定める社外性基準および金融商品取引所が定める独立性基準に従い、独立役員を選任しています。また、事業経営、財務・会計、法務に関する知見を有し、経営に対し率直で建設的な助言、監督ができる高い専門性と豊富な経験を重視し選任を行っています。

コーポレート・ガバナンス

社外役員を選任理由

当社では、専門分野はもとより、外部からの視点により取締役会の意思決定に適正性を確保するための助言、提言をいただくために、社外取締役4名、社外監査役3名を選任しています。

社外役員と主な選任の理由

氏名	地位	独立役員	主な選任の理由
堀江 正樹	社外取締役	○	公認会計士として長年培われた専門的な知識、経験を有しています。その豊富な経験と高い見識を当社の経営に反映するため、選任しました。
市川 昌好	社外取締役	○	豊田合成株式会社における長年の経営者としての経験を有しています。その豊富な経験と高い見識を当社の経営に反映するため、選任しました。
宮島 元子	社外取締役	○	弁護士として長年培われた専門的な知識と経験を有しています。その豊富な経験と高い見識を当社の経営に反映するため、選任しました。
宮部 義久	社外取締役		トヨタ自動車株式会社において長年培われた生産技術部門に係る専門知識を有しています。その豊富な経験と高い見識を当社の経営に反映するため、選任しました。
鈴木 人史	社外監査役	○	公認会計士として長年培われた専門的な知識・経験を有しています。その豊富な経験と高い見識を当社の監査に反映するため、選任しました。
板倉 龍介	社外監査役	○	株式会社三井住友銀行において長年培われた財務に関する知識と経営者としての経験を有しています。その豊富な経験と高い見識を当社の監査に反映するため、選任しました。
林 繁雄	社外監査役	○	オリンパス株式会社において取締役専務執行役員を務めた経験に加え、同社における生産技術部門を中心とした経験を有しています。その豊富な経験と高い見識を当社の監査に反映するため、選任しました。

社外役員へのサポート

当社では、社外取締役・社外監査役に対し、取締役会上程議案の事前説明を行うとともに、業務執行状況に対する理解を深めてもらうため各部門報告や子会社も含めた現場視察をしていただいています。

社外監査役に対しては、監査役職務を補佐する組織として監査役室を設置し、専任スタッフを配置しています。



社外取締役による工場視察

取締役・監査役トレーニング

当社の重要な統治機関の一翼を担う取締役・監査役就任者に対し、その役割・責務に係る理解を深めるための機会として、役員法令セミナーを実施しています。また、中長期的な課題を取り上げ、定期的に研修会等を実施し、必要に応じて外部セミナーへの参加や外部専門家を招聘しての勉強会を開催しています。

役員報酬

基本的な考え方

取締役の報酬は、当社の経営理念の実現を実践する優秀な人材を確保・維持し、企業価値および株主価値の持続的な向上に向けて期待される役割を十分に果たすことへの意欲を引き出すことに対し相応しいものとしています。具体的には、業務執行を担う取締役の報酬は、月額報酬、役員賞与および

株式報酬により構成し、監督機能を担う社外取締役の報酬は、月額報酬のみとしています。また、取締役の報酬の内容について株主をはじめとするステークホルダーに対する説明責任を十分に果たすべく、報酬の内容および決定手続の両面において、合理性、客観性および透明性を備えるものとしています。

算定方法

報酬名	月額報酬	役員賞与	株式報酬
比率	60%	30%	10%
支給対象	取締役、監査役	取締役(社外取締役を除く)	取締役(社外取締役を除く)
算定方法	地位、職責等に応じて定めるものとし、優秀な人材の確保・維持をはかるために必要な市場競争力を備えるものとなるよう、業績、他社水準、社会情勢等を勘案して、適宜、見直しを行う。	取締役会において各事業年度の連結営業利益、中長期経営計画で定められた目標値の達成度合い等を勘案して支給する金額を算定したうえ、定時株主総会の決議によって定められた金額を、定められた時期に支給する。	株主との価値の共有をはかり、企業価値および株主価値の中長期的な向上に対する貢献意欲を引き出すため、業務執行を担う取締役に対し、事業年度ごとに、業務執行をすることの対価として、原則として当該取締役が退任した直後の時点までを譲渡制限期間とする譲渡制限付株式を割り当てることとし、割り当てられた株式と引換えにする払込みに充てるための金銭債権を、毎年、一定の時期に付与する。割り当てる株式の個数は、地位、職責、株価等を踏まえて決定する。

取締役の個人別の月額報酬は、過半数を独立社外取締役とする任意の報酬委員会において決議された個人別の月額報酬額に基づいて支払うことを条件として、取締役会から代表取締役に一任します。取締役の個人別の賞与は、株主総会における役員賞与総額の決議を受け、任意の報酬委員会において決議された個人別の賞与額に基づいて支払うことを条件として、取締役会から代表取締役に一任します。取締役の

個人別の月額報酬と賞与の支払い実績については、報酬委員会での決議内容と相違が無いことを確認するために、代表取締役が後日報酬委員会に報告しています。

取締役の株式報酬の個人別の割当数については、任意の報酬委員会の審議・答申に基づき、取締役会の決議により定めます。

役員報酬額

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 役員の支給人員 (名)
		月額報酬	役員賞与	株式報酬	役員退職慰労金	
取締役(社外取締役を除く)	189	142	33	13	—	6
監査役(社外監査役を除く)	16	16	—	—	—	2
社外取締役	22	22	—	—	—	3
社外監査役	14	14	—	—	—	4

※上記には、2021年6月17日開催の第107回定時株主総会終結の時をもって退任した監査役2名を含んでいます。

コーポレート・ガバナンス

取締役会の実効性評価

当社は、取締役および監査役に対し、取締役会が実効的にその役割・責務を果たしているか否かについてのアンケート等による調査・分析を毎年実施し、継続的な改善をはかっています。2021年度からは、第三者機関による実効性評価を実施しています。

評価方法、評価項目

●第三者機関による取締役会の実効性評価を実施(2021年10月-11月)

アンケート:全取締役および全監査役に対し実施

主な評価項目

- ①取締役会の構成 ③取締役会での議論
②取締役会の運営 ④取締役会のモニタリング機能 等 計40問

インタビュー:アンケート回答内容について全取締役に実施

●アンケート結果を基にした次年度の実効性改善案を取締役会へ報告(2021年12月)

2021年度評価結果

アンケート評価の平均値は、ほぼすべての項目で概ね高い点数をとっており、アンケートに対する社内役員・社外役員間の大きなギャップは認められず、当社の取締役会は概ね実効的に機能していると評価されました。一方で、アンケート・インタビューを通じて様々な観点から課題を指摘する意見も出ており、その中で右記の項目を重要課題と捉えています。

項目	抽出された課題
取締役会の構成	・構成メンバーの多様性(国際性) ・執行と監督の機能分離
取締役会の運営	・議論の活性化、自由討議時間の設定
取締役会での議論	・上程対象議題の見直し(決裁基準、金額等)

2021年度評価結果への対応

●取締役会の構成(執行と監督の機能分離)

取締役の社内外比率を見直し、取締役会に求められる「客観的な立場から執行役員・取締役に対する実効性の高い監督」を行える体制とします。

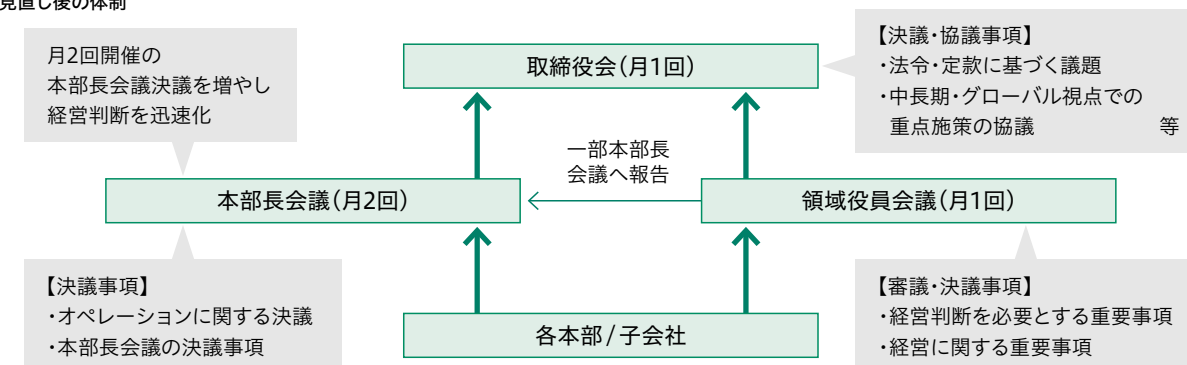
●取締役会の運営(議論の活性化)

取締役会で「グローバル視点での会社の方向性や中長期戦略の協議」を行うための協議時間を設定します。

●取締役会の議論(上程対象議題の見直し)

前記した協議時間を充実させるために、現在の取締役会上程議題の基準を見直し、個別オペレーションに関する議題は本部長会議での決議とし、外部環境変化の激しい時代に対応できるよう経営判断の迅速化をはかります。

見直し後の体制



政策保有株式

政策保有株式

当社の主たる事業である自動車部品事業においては、今後も成長を続けていくために開発・調達・生産・販売等の過程における様々な企業との協力関係が必要と考えています。そのため、事業戦略、取引先との事業上の関係強化、さらには地域社会との関係維持等を総合的に勘案し、政策保有株式として保有しています。また、定期的に経済合理性を評価し、保有の妥当性について検討しています。

議決権行使に関する基本方針

議決権の行使は、画一的な基準で賛否を判断するのではなく、当該投資先企業の経営方針、事業戦略等を尊重し、中長期的な企業価値向上と持続的成長に資するかどうか等の視点に立って判断を行っています。

2021年度の政策保有株式の検証

保有適否の検証は、配当利回りと資金調達コストおよび加重平均資本コストとの比較という定量的評価のみならず、事業戦略・取引先との関係強化、さらには地域社会との関係強化等の定性面を勘案し、評価を行いました。その結果、一部銘柄の売却を決定しています。

株主・投資家との対話

基本的な考え方

当社は、持続的な成長と企業価値の向上をはかることを目的とした株主・投資家の皆様との対話を積極的に行っています。

また、取締役会は、株主・投資家の皆様との建設的な対話を促進させるための体制の整備に努めています。

IR活動については、総務部にIR担当者を配置するとともに、経理・財務本部、経営企画部等関連部署が連携を取り対応しています。

株主・投資家の皆様との対話において把握された意見・懸念等については、適宜取締役会や経営陣幹部へ展開し、課題認識の共有をはかっています。

定時株主総会の開催

株主総会は、株主様と建設的な対話を行うことのできる貴重な場と考え、より多くの株主様に定時株主総会へご参加いただけるよう努めています。また、議決権行使を円滑に行っていただけるようインターネットによる議決権行使を採用しています。

投資家とのコミュニケーション

当社では、年2回、機関投資家・アナリスト向けに決算説明会を開催し、経営方針や成長戦略、業績の報告を行っています。また、ご要望に応じて機関投資家・アナリストに対し施設見学を行っています。

2021年度の主なIR活動

対象者	概要
国内機関投資家・証券アナリスト	決算説明会
	個別取材/電話およびWEB取材
	個別訪問
海外機関投資家	個別取材/電話およびWEB取材
個人株主・個人投資家	株主総会招集ご通知の発行・送付

役員紹介 (2022年6月22日現在)

取締役会、指名委員会、報酬委員会、監査役会 出席回数/開催回数(2022年3月期)

取締役

取締役 社長執行役員 指名委員会



魚住 吉博 (1958年4月9日生)

1982年	4月	トヨタ自動車販売株式会社入社
2010年	1月	トヨタ自動車株式会社生産企画部車両企画室室長
2013年	4月	同社元町工場工場長
2013年	4月	同社生産管理本部物流領域領域長
2015年	4月	同社本社工場工場長
2015年	4月	同社広瀬工場工場長
2017年	4月	同社常務役員
2017年	4月	同社中国本部副本部長
2017年	4月	广汽トヨタ自動車有限会社取締役社長
2021年	4月	当社執行役員
2021年	6月	当社取締役執行役員
2022年	6月	当社代表取締役 社長執行役員(現任)

選任理由

トヨタ自動車株式会社において常務役員を務めた経験に加え、当社において2021年より取締役として経営に携わってきた経験を有する。

取締役会出席回数	10回/10回(100%)
----------	---------------

取締役 執行役員



吉田 隆行 (1958年5月21日生)

1981年	4月	当社入社
2008年	11月	当社商品企画室室長
2010年	7月	当社商品企画室執行役員
2011年	7月	当社技術本部副本部長兼商品企画室執行役員
2012年	6月	当社取締役
2013年	6月	当社取締役常務執行役員
2016年	6月	当社取締役専務執行役員
2021年	1月	当社取締役執行役員(現任)

選任理由

当社における商品企画、技術部門を中心とした経験に加え、当社において2012年より取締役として経営に携わってきた経験を有する。

取締役会出席回数	12回/12回(100%)
----------	---------------

取締役 執行役員 指名委員会



大橋 二三夫 (1960年8月23日生)

1984年	4月	トヨタ自動車株式会社入社
2004年	1月	同社財務部財務企画室室長
2005年	1月	同社財務部為替資金室室長
2006年	1月	同社経理部資金室室長
2007年	1月	同社技術管理部経理室室長
2009年	1月	トヨタモーターマニュファクチャリングカナダ株式会社財務統括責任者
2014年	1月	トヨタ自動車株式会社グローバル監査室室長
2015年	6月	当社常勤顧問
2015年	6月	当社取締役常務執行役員
2017年	6月	当社取締役専務執行役員
2021年	1月	当社取締役執行役員(現任)

選任理由

トヨタ自動車株式会社における経理財務部門を中心とした経験に加え、当社において2015年より取締役として経営に携わってきた経験を有する。

取締役会出席回数	12回/12回(100%)
----------	---------------

指名委員会出席回数	7回/7回(100%)
-----------	-------------

社外取締役 独立役員 指名委員会 報酬委員会



堀江 正樹 (1949年11月25日生)

1973年	4月	プライスウォーターハウスイ計事務所入所
1980年	11月	監査法人伊東会計事務所入所
1997年	7月	同会計事務所代表社員
2001年	1月	中央青山監査法人代表社員
2006年	9月	あらた監査法人代表社員
2010年	6月	同監査法人退所
2010年	7月	公認会計士堀江正樹会計事務所開設(現任)
2011年	6月	株式会社東海理化電機製作所社外監査役
2015年	6月	当社監査役
2016年	6月	イビデン株式会社社外監査役
2016年	6月	当社取締役(現任)
2017年	6月	イビデン株式会社監査等委員である社外取締役(現任)

選任理由

公認会計士として長年培われた専門的な知識、経験に加え、当社において2015年より社外監査役、社外取締役を歴任し、経営に対する助言を行っている。

取締役会出席回数	12回/12回(100%)
----------	---------------

指名委員会出席回数	7回/7回(100%)
-----------	-------------

報酬委員会出席回数	7回/7回(100%)
-----------	-------------

社外取締役 独立役員 指名委員会 報酬委員会



市川 昌好 (1953年1月10日生)

1977年	4月	豊田合成株式会社入社
2004年	6月	同社オートエレクトロニクス事業部副事業部長
2005年	6月	同社取締役
2008年	6月	同社オートエレクトロニクス事業部事業部長
2010年	6月	同社常務取締役
2011年	1月	豊晶光電股份有限公司董事長
2012年	6月	豊田合成株式会社取締役・専務執行役員
2012年	6月	豊田合成ノースアメリカ株式会社取締役会長
2015年	6月	豊田合成株式会社取締役副社長
2017年	6月	同社顧問
2017年	7月	東海カーボン株式会社技術顧問(現任)
2018年	6月	当社取締役(現任)
2019年	6月	豊田合成株式会社顧問退任

選任理由

豊田合成株式会社における長年の経営者としての経験に加え、当社において2018年より社外取締役として経営に対する助言を行っている。

取締役会出席回数	12回/12回(100%)
----------	---------------

指名委員会出席回数	7回/7回(100%)
-----------	-------------

報酬委員会出席回数	7回/7回(100%)
-----------	-------------

社外取締役 独立役員 指名委員会 報酬委員会



宮島 元子 (1957年1月1日生)

1990年	4月	弁護士登録
1993年	4月	株式会社豊田自動織機入社
1997年	9月	南山大学法学部非常勤講師
2002年	4月	名古屋大学法学部非常勤講師
2004年	4月	名城大学大学院法務研究科教授
2004年	12月	株式会社豊田自動織機退社
2006年	1月	入谷法律事務所客員弁護士(現任)
2009年	10月	愛知県公害審査委員会
2012年	6月	名古屋市長選審査委員会
2016年	4月	愛知県行政不服審査委員会
2016年	6月	株式会社カノークス社外取締役(現任)
2019年	6月	当社取締役(現任)

選任理由

弁護士として長年培われた専門的な知識、経験に加え、当社において2019年より社外取締役として経営に対する助言を行っている。

取締役会出席回数	12回/12回(100%)
----------	---------------

指名委員会出席回数	7回/7回(100%)
-----------	-------------

報酬委員会出席回数	7回/7回(100%)
-----------	-------------

社外取締役



宮部 義久 (1967年8月9日生)

1991年	4月	トヨタ自動車株式会社入社
2009年	6月	同社内外装生技部成形技術室室長
2016年	1月	同社堤工場組立部部长
2020年	1月	トヨタサウスアフリカモータース株式会社チーフコーディネーティングエグゼクティブ
2021年	1月	トヨタ自動車株式会社元町工場工場長(現任)
2021年	6月	トリニティ工業株式会社監査役(現任)
2021年	6月	当社監査役
2022年	6月	当社取締役(現任)

選任理由

トヨタ自動車株式会社において長年培われた生産技術部門に係る専門知識を有する。

取締役会出席回数	10回/10回(100%)
----------	---------------

監査役会出席回数	10回/10回(100%)
----------	---------------

監査役

常勤監査役



加藤 和典 (1961年11月3日生)

1985年	4月	株式会社東海理化電機製作所入社
2010年	1月	同社調達部資材設備室室長
2011年	4月	当社総務・人事本部人事部長
2013年	1月	当社総務・人事本部人事部長
2018年	4月	当社監査室室長
2021年	1月	当社グローバル監査室室長
2021年	4月	当社監査役室室長
2021年	6月	当社常勤監査役(現任)


選任理由

株式会社東海理化電機製作所における調達部門を中心とした経験に加え、当社において人事部門、監査部門の経験を有する。

取締役会出席回数	10回/10回(100%)
----------	---------------

監査役会出席回数	12回/12回(100%)
----------	---------------

社外監査役 独立役員



鈴木 人史 (1954年4月15日生)

1977年	11月	クーバース・アンド・ライブランド・ジャパン入所
1981年	7月	監査法人伊東会計事務所入所
1989年	7月	公認会計士鈴木人史事務所開設(現任)
2006年	6月	愛知海運株式会社監査役(現任)
2014年	8月	株式会社ドミー監査役(現任)
2016年	6月	当社監査役(現任)

選任理由

公認会計士として長年培われた専門的な知識・経験等を有する。

取締役会出席回数	12回/12回(100%)
----------	---------------

監査役会出席回数	14回/14回(100%)
----------	---------------

社外監査役 独立役員



板倉 龍介 (1955年11月17日生)

1979年	4月	株式会社三井銀行入行
2000年	6月	株式会社さくら銀行大泉支店長
2001年	4月	株式会社三井住友銀行練馬ブロック部長
2006年	4月	同行執行役員
2009年	6月	SMB C信用保証株式会社代表取締役社長
2013年	6月	室町ビルサービス株式会社代表取締役社長
2019年	5月	学校法人谷岡学園理事(現任)
2019年	6月	当社監査役(現任)

選任理由

株式会社三井住友銀行において長年培われた財務に関する知識と経営者としての経験を有する。

取締役会出席回数	12回/12回(100%)
----------	---------------

監査役会出席回数	14回/14回(100%)
----------	---------------

社外監査役 独立役員



林 繁雄 (1957年8月21日生)

1981年	4月	オリンパス光学工業株式会社(現オリンパス株式会社)入社
2006年	1月	同社生産技術本部生産調査部部长
2008年	4月	同社伊那工場工場長
2009年	6月	同社執行役員
2011年	10月	長野オリンパス株式会社代表取締役社長
2012年	4月	オリンパス株式会社取締役常務執行役員
2016年	4月	同社取締役専務執行役員
2016年	6月	同社専務執行役員
2019年	3月	同社退任
2020年	1月	ユアサネオテック株式会社顧問(現任)
2020年	10月	日本能率協会参与(現任)
2022年	2月	株式会社瑞光アドバイザー(現任)
2022年	6月	当社監査役(現任)

選任理由

オリンパス株式会社において取締役専務執行役員を務めた経験に加え、当社における生産技術部門を中心とした経験を有する。

社外取締役・社外監査役メッセージ

社外取締役、社外監査役の皆様から、当社のガバナンス状況や中長期的な価値創造等について、メッセージをいただきました。

社外取締役メッセージ

社外取締役

堀江正樹



昨年度はプライム市場の上場企業に求められる、ガバナンス体制の強化に努めました。今後の課題としては、社外取締役が取締役会の過半数を占めることになり内部取締役とのより一層のコミュニケーションが必要と考えています。特に、魚住新社長とは、グローバルベースでのさらなるガバナンス強化を実施するために連携していくことになっています。

当社は今後大きな変革期を迎えることとなりますが、ボデー部品を中心に営業活動を行い、現状で検討している新製品の市場投入時期がポイントとなります。この大変革期を役員・従業員が一体となり乗り切る体質が身につけてきています。グローバル展開している海外子会社も安定的に利益が出る体質にするべく関与していきたいと思っております。

私は、指名委員会の委員長も務め、執行役員は公正な評価に基づき、昇格やポストを決めて実力が発揮できるよう、より一層の考慮が必要であると考えています。

SDGsやESGを意識した取り組みが常識となり、カーボンニュートラルや気候変動リスクへの対応が喫緊の課題となっています。当社では、推進チームを立ち上げ、リスク分析や取り組み項目まで落とし込んで活動を行っています。取締役会での報告事項として随時情報を得て、進捗等をモニタリングする体制により、効果が出ています。環境に配慮した新製品開発やTCFD提言開示等に積極的に取り組み、より一層のグローバル企業になることを期待します。

社外取締役

宮島元子



社外取締役として、中長期的な企業価値の向上をはかるとの観点から助言するとともに、健全な会社経営のためのチェック機能を果たすよう努めています。

私の専門分野である法務・知的財産分野とコンプライアンス・リスク管理を特に注視しています。

当社役員・幹部職のコンプライアンス意識は高いと感じており、役員間でもフランクにものが言える風通しのよい雰囲気、社外役員の率直な意見も真摯に受け止めていただいています。こうした意識や雰囲気を全社員に浸透させて企業風土とするため、経営陣には不断の努力が必要です。

SDGsやカーボンニュートラル・脱炭素の実現が求められる時代において、自動車産業を取り巻く環境も大きく変化しています。こうした変化に対応して、当社も「環境」「安心」「豊かな生活」をスローガンに、既存の技術・強みを活かしつつ、社会が求める課題解決に貢献できるようチャレンジを進めています。同時に、これらの成果を活かすための知的財産戦略もますます重要となっています。

また、女性活躍をはじめとするダイバーシティの推進に関し、引き続き職場環境の整備と意識改革に向けて助言をしています。男女を問わず、良好なワークライフバランスが保てる職場の実現も目指しています。

社外取締役

市川昌好



私のミッションは、変化に果敢に向かう経営の監督と、新たな挑戦で果実を实らせる組織の発展を冷静に、忍耐をもって支援していくことと考えています。前職は自動車部品会社で新事業の運営や技術本部の役員としてマネジメントをしていました。技術面から当社を見ると、BEV化を含めた車の多様化の中、お客様目線に立ち、フタバを強くするための中期的技術開発と要素技術育成を大切に、お客様に夢を与える製品開発志向で進められており、技術力、競争力を常に考える文化が加速し従業員にも着実に浸透していると感じています。さらにお客様に喜ばれる良品廉価な製品提案を積極的に行う活動が始まっており、技術、生産技術の成長を期待しています。

カーボンニュートラルへの対応が喫緊の中、当社ではまずは2030年CO₂排出量50%以上削減活動を目標に掲げました。気候変動に適切に対応し、この目標を確実に達成することは企業にとって重要なことであると考えています。また、一昨年より諮問委員会である報酬委員会の委員長を務め、感じていることは、役員報酬の公平性と適切性が保たれているということです。会社規模にふさわしい月額報酬、会社業績に連動した賞与が役員報酬として支払われています。

今後も現場に足を運び、広く現場の話を聞くことで課題の早期発見に努め、グローバル企業へとさらなる変革を推進する当社の持続的成長と中期的な企業価値の創出に寄与すべく努力していきます。

2022年の株主総会において、社外取締役に選任されました。これまでの自動車、様々な自動車部品の生産技術、製造の知識、経験とグローバルでの現場に立脚した戦略的展開を通じて、組織の仕組み・プロセス、風土および個々の能力を向上することで、持続的な競争力、付加価値を最大化することが私の強みと考えております。

CASE、モビリティといった大きく、これまでにないスピードで変貌する環境変化に対し、当社が目指す戦略的SDGs、14の重要テーマを通じた社会課題への貢献と事業目標を達成していく。これらの機会とリスクを的確に捉え、ものづくりの基盤の徹底強化と技術、加工点に立脚したものづくりの深化、領域拡大の遂行が重要と考えております。当社の保有技術をさらに高め、適用商品を拡げていくだけでなく、市場のニーズに対し、常に謙虚な姿勢で敏感に耳を傾け、スピーディに対応していくこと。自らの立ち位置を冷静に見極めることが大切だと考えます。

そして、何よりもこれらを支える『人』、自ら考え行動できる集団の実現と企業風土の醸成を大切に、一人ひとりが意志をもって行動していく。このような姿を目指し、かつクルマやつくりの変化を見越して、執行に関する意思決定と監督を遂行し、企業価値の向上に貢献してまいります。

新任

社外取締役

宮部義久



社外取締役・社外監査役メッセージ

社外監査役メッセージ

社外監査役

鈴木 人史



私は、監査役として、取締役会等において会計士としての専門的知見に基づき、経営全般に対して意見を述べています。

前期は、経営メッセージが社内の一定の層以下に浸透していないという問題提起を受けて、実態を理解するための調査を行いました。

当社のリスク管理および統制活動は「3つのライン[※]」に基づいて運営されており、体制面は評価できるものと言えます。その一方で、ERPシステムの運用が軌道に乗っていない、現場の疑問を親会社に問い合わせてもフィードバックがない等、海外子会社の内部統制の充実と部門間のコミュニケーションに課題があると感じ提言をしています。

当社は、今回、中期経営目標の中で、支給品を除く売上高をベースに計算することとしました。排気系/燃料系部品の構成割合が実質は4分の1弱となることや、より実力値に近い営業利益率を示すことにより、ステークホルダーの皆様へ理解を深めていただけたと思います。意思決定プロセスの透明性・公正性を確保するうえで、「社外からはどのように見えるのか」という視点を取り入れていくことが重要だと考えており、少しでもそのような観点で意見を提供できればと思っています。

監査役として、企業会計・監査の専門家として企業統治体制のさらなる向上に尽力してまいります。

※3つのライン … 57ページの「内部統制に関する考え方」参照

新任

社外監査役

林 繁雄



私はこれまで、主に「モノづくり畑」を歩んできました。その中で、革新的な加工法・設備の開発、工場経営、調達機能・原価管理の改革、またトヨタ生産方式の導入とグローバル展開にも取り組んできました。これらの経験から、モノづくりにおいて私が特に重要であると思う点は次のとおりです。

- ①従業員の自立的な行動を促す制度があり、「個人の成長」が「組織力の向上」につながる仕組みが構築されている
 - ②品質管理において、品質の状況に加え、法の改正や顧客要求の変化もタイムリーに把握し、「規定・標準」を迅速に改善していく仕組みがある
 - ③モノづくり力の評価項目が全社的に統一され、その評価が当該部門外の部署によって客観的・デジタル的に行われ、モノづくり力の進化が全社で「見える化」されている
- 加えて、前職における取締役の経験を通じて、コーポレート・ガバナンスの課題にも深く関わってきました。永年築き上げてきたモノづくりブランドも、少しでも「法的、コンプライアンス」の問題を起せば信用を失い、たちまちそのブランド価値は落ちてしまいます。

企業の中で従業員が頑張れるその根幹は、自分の活動・存在が世の中に役立っているという誇りであると思います。モノづくりで長い歴史を持つ当社が、こういった信用や誇りを失うことが無いよう、独立・社外監査役として、今までの経験も活かしつつ、当社の発展に努めていきます。

日本監査役協会は監査役の英語訳を、“Audit & Supervisory Board Member”と定めています。この英語訳には吉貴前社長も一役買っておられましたが、そもそも米国等には監査制度はあるものの監査役が存在しないからだと思えます。コーポレート・ガバナンス分野では、海外において主に“Kansayaku”と表記される等、日本の監査役体制は、世界的に稀な制度だと言えます。

その稀な立場に就任し、常に心掛けていることがあります。まず、世の中の環境、常識が目まぐるしく変化し、同時に新たな常識が生まれる中、こうしたことが会社や従業員にどう影響し、今後進むべき方向がずれていないかとの観点を常に持つようになっています。

また、従業員のワークエンゲージメントも含めてウェルビーイングを高めているかとの視点も大切にしています。

日本では、監査役、会計監査人、内部監査人の三者が相互補完により実効的な監査を行う、三様監査がありますが、この三者間のコミュニケーションを重視しています。加えて子会社監査役や、組合等、現場の皆さんとの意見交流も大切にしています。

各種会議、トップ面談等において、業務執行の適法性だけでなく、企業トップを長く務めた経験を活かした観点から、適切な経営助言を発信するよう努めています。

皆さんから“Kansayaku”としての認識を深めていただくことが、ひいては当社の持続的な成長、企業価値向上にもつながると信じて今後も尽力してまいります。

社外監査役

板倉 龍介



コンプライアンス

基本的な考え方

当社におけるコンプライアンスとは「法令遵守はもとより、社会の構成員たる企業人として求められる価値観・倫理観によって誠実に行動すること、それを通して公正かつ適切な経営を実現し、市民社会との調和をはかり、企業を創造的に発展させていくこと。環境問題を重視し、自らが行動を起こし、

推進体制

当社では、CRO(Chief Risk Management Officer)を委員長として、社長、本部長、常勤監査役および委員会で委員として適当と判断された者で構成される企業倫理委員会を設けており、

具体的な取り組み

法令遵守体制の構築

日本国内での事業に適用・関係する137法令について、責任部署を明確にしました。責任部署が選定した重要86法令の遵守管理計画を策定し、運用を開始しました。また、外部の情報提供会社から関係法令情報を直接受領する仕組みも運用開始しました。さらに、海外拠点も同様に法令遵守体制の構築を開始しています。

教育・啓発活動

資格や役職に応じて必要な法律知識等の研修を実施し、コンプライアンスの意識向上をはかっています。また、コンプライアンス自主点検を定期的に行い、集計結果を展開し、自主改善活動につなげるよう働きかけています。

競争法遵守に関する取り組み

重点教育テーマの一つとして、e-ラーニングにより定期的に教育を行うとともに、各種研修の中でも教育を行うことで、社員の遵守意識の向上をはかっています。また、競合他社と接触する前に、所定の様式で申請、チェックする取り組みも行っています。

ヘルプラインの設置

当社は、社内の問題の早期発見・解決のため、匿名でも通報や相談ができる内部通報窓口「フタバヘルプライン」を設置しています。本社および国内子会社は、社内窓口に加えて、社外窓口を法律事務所に設置し、家族、退職者、主要な取引先の従業員等まで幅広く利用できます。海外子会社でも、国内と同様の体制を整備しています。通報対象は法令違反・社内規定違反で会社に与える影響が大きい事案としており、寄せられた通報について、専門部署と連携して事実関係を確認し、迅速な問題解決に努めています。なお、内部通報規程では、公益通報者保護法を踏まえ、運用しています。通報内容については、定期的に経営陣・監査役に報告しています。「相談・通報件数」の増加は通報制度の浸透が進んでいると捉えており、通報内容を分析し、予防的対策につなげていけるよう専門部署と連携していきます。引き続き、周知強化および改善等により制度の実効性を向上していきます。

環境の保全に努めること」と定め、企業の社会的責任と公共的使命を自覚し、高い倫理観を持って企業活動を行い、社会的責任を果たします。また、国内外の文化・習慣を尊重し、環境保全に努め、地域とともに成長し、地域に喜ばれる企業であるよう様々な活動を展開していきます。

経営理念、企業憲章、行動憲章を周知徹底し、コンプライアンスの意識向上をはかるとともに、企業倫理およびコンプライアンスに関する重要事項の審議と方針の決定を行っています。

適切な納税に対する取り組み

租税に関する法令遵守を徹底し、適切な税務申告に努めています。税法の趣旨を逸脱した優遇税制の適用や意図的な租税回避行為は行いません。また、租税回避地(タックスヘイブン)や租税条約等を濫用した、税源浸食や所得移転につながる行為も行いません。

グローバル化に対応した税務リスク管理のため、遵守すべき税務関連の規定やグループの移転価格管理に関する規定を定めるとともに、OECD移転価格ガイドラインやグループ各社の所在国・地域の移転価格税制等に基づいた移転価格の管理を実施しています。

腐敗防止・反贈収賄に関する取り組み

「FUTABA WAY」、「経営理念」等に基づき、グループ全体で適正に業務を遂行するとともに、「フタバ行動指針」を発行し、全従業員が良識と高い倫理観を持って、行動できるようにしています。また、2019年9月に「腐敗防止(反贈収賄)に対する基本的な考え方」の改訂を実施しました。グループ全体へ展開し、従業員への周知・教育を行っています。さらに、内部統制委員会を通じて腐敗防止に関する仕組み・体制のさらなる強化に取り組んでいます。

相談・通報件数

年度	2018	2019	2020	2021
件数	8	16	24	64

※2021年度から北米ヘルプラインを開始

リスクマネジメント

基本的な考え方

経営に重大な影響を及ぼす危機を未然に防止するために、業務品質改善活動を推進し、グローバルでのリスクの低減に努めています。万一発生した場合の被害を最小限にとどめるために、発生したリスク・問題に関して各部署において対応を行うとともに内部統制委員会等、社内を設置した委員会・会議体を通じて経営陣への報告を行っています。今後、グローバル全体のリスクを把握するための体制をさらに強化していきます。

推進体制

経営に重大な影響を及ぼすリスクについて分析・評価・対策を行うPDCAサイクルを回すために、社内には各種委員会、会議体を設置しています。例えば内部統制やガバナンスには内部

事業継続計画(BCP)

大規模地震の発生を優先対応リスクの一つとして位置付け、BCPの整備・見直しを継続的に進めています。

大規模地震等発生時の事業継続に当たっては、人的・物的被害を最小限に止め、地域社会の復旧支援および当社事業活動の早期再開をはかることを基本方針として定めています。その一環で避難訓練、工場建屋の計画的な耐震改修等を継続して進めています。

2020年度からは、フタバグループにBCP推進活動を拡大し、グローバルでのBCP対策会議に国内子会社も参加し、全体での対策レベル向上に努めています。また、毎年、大規模地震発生を想定した「全社一斉防災訓練」、「図上訓練」等を実施して

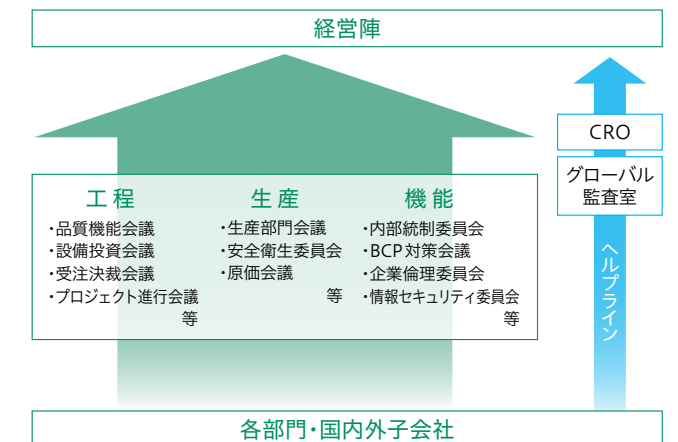
情報セキュリティ

昨今、PCウイルスをはじめ、サイバー犯罪による情報漏えいやデータ消失の危機にさらされる中、当社は情報セキュリティ基本方針の下、顧客情報や自社の機密情報、個人情報等あらゆる情報の管理を徹底し、こうした情報資産を守ることが企業の社会的責務と考えています。情報セキュリティリスクを重要な課題と捉え、法令遵守、経営基盤の維持、セキュリティレベルおよびサイバー空間における安全性の確保、情報セキュリティマネジメントを実践しています。

取り組み内容

- トヨタグループで運用するSOC(セキュリティ監視センター)の導入
- 標的型メール攻撃訓練の実施
- e-ラーニングによるサイバーセキュリティ教育の実施
- ランサム対策によるIT-BCP推進
- CSIRT^{※1}組織によるインシデント対応強化

リスク管理体制



統制委員会、情報漏えいリスクには情報セキュリティ委員会、品質問題には品質機能会議、法令違反リスクには企業倫理委員会等で推進しています。

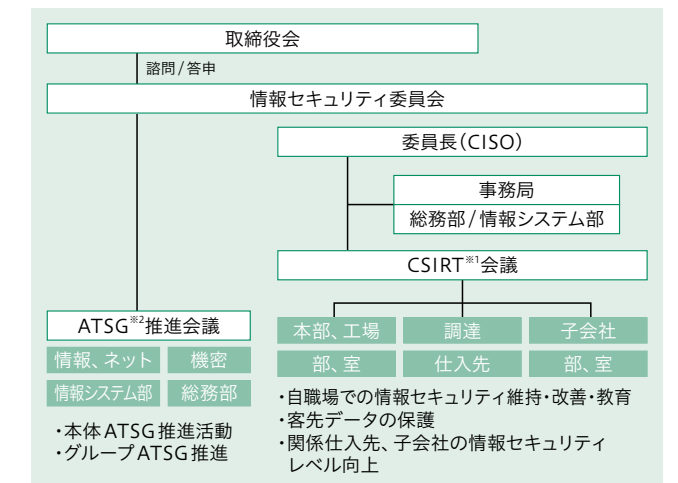
います。今後も訓練等を通して有事の際の対応力を強化していきます。



消火訓練

災害対策本部 図上訓練

情報セキュリティ推進体制



※1 CSIRT (Computer Security Incident Response Team)...

セキュリティ上の問題として捉えられる事象が発生した際に対応するチーム

※2 ATSG...オールドヨタセキュリティガイドライン

財務サマリー(連結)

(単位:百万円)

(年度)	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
経営成績											
売上高	372,083	365,246	399,378	422,874	437,640	412,383	440,446	461,705	476,165	466,809	572,118
営業利益又は営業損失(△)	2,630	△360	2,784	4,367	3,121	8,976	11,258	6,797	10,621	7,780	6,115
経常利益又は経常損失(△)	335	△2,163	2,073	2,116	636	7,542	10,955	6,449	9,968	7,962	7,807
税金等調整前当期純利益又は当期純損失(△)	△1,234	△4,264	7,020	2,116	533	5,619	6,380	6,158	10,340	7,942	6,255
親会社株主に帰属する当期純利益又は当期純損失(△)	△4,747	△5,067	2,954	1,039	△1,195	4,806	10,721	3,509	6,357	4,095	3,307
設備投資額	13,382	16,667	21,474	20,480	26,514	16,330	20,252	41,347	27,385	19,470	37,010
減価償却費	21,891	20,093	20,167	20,318	24,152	21,073	20,515	23,078	24,497	23,772	24,478
研究開発費	2,214	2,162	2,586	2,940	3,079	3,235	3,367	3,494	3,443	3,285	4,296
純資産	48,175	49,691	57,600	66,914	56,179	67,029	75,691	75,211	76,488	87,216	90,014
総資産	221,579	225,314	237,019	255,311	233,303	242,311	253,362	249,061	253,517	290,194	309,487
有利子負債	87,072	96,164	91,286	95,088	90,728	84,671	81,380	84,946	82,353	87,723	98,147
(単位:円)											
1株当たり情報											
1株当たり当期純利益金額又は当期純損失金額(△)	△67.86	△72.44	42.24	14.86	△17.09	65.76	119.82	39.22	71.03	45.73	36.94
1株当たり純資産額	511.42	520.77	595.74	720.87	593.39	607.17	731.50	734.90	753.80	866.86	940.37
配当金	0.00	0.00	3.00	3.00	3.00	3.00	10.00	10.00	10.00	10.00	10.00
配当性向(%)	—	—	7.1	20.2	—	4.6	8.3	25.5	14.1	21.9	27.1
(単位:百万円)											
キャッシュ・フロー											
営業活動によるキャッシュ・フロー	17,932	14,861	23,266	25,780	22,751	26,178	24,960	25,410	34,020	22,792	35,468
投資活動によるキャッシュ・フロー	△14,787	△18,987	△13,235	△31,451	△20,333	△20,902	△27,081	△30,961	△26,443	△24,672	△35,547
財務活動によるキャッシュ・フロー	△3,460	3,682	△10,702	1,017	△3,612	3,262	△6,304	1,489	△5,572	1,750	△3,451
現金及び現金同等物の期末残高	16,500	17,932	20,237	14,576	13,121	20,581	11,960	7,541	9,370	9,522	6,730
(単位:%)											
財務指標											
営業利益率	0.7	△0.1	0.7	1.0	0.7	2.2	2.6	1.5	2.2	1.7	1.1
自己資本比率	16.1	16.2	17.6	19.8	17.8	22.4	25.8	26.4	26.6	26.8	27.2
ROE【自己資本利益率】	△12.9	△14.0	7.6	2.3	△2.6	10.0	17.9	5.3	9.5	5.6	4.1
ROA【総資産当期純利益率】	△2.2	△2.3	1.3	0.4	△0.5	2.0	4.3	1.4	2.5	1.5	1.1

財務レビュー

財政状態および経営成績の状況

当連結会計年度における世界経済は、新型コロナウイルス感染症の感染拡大の影響により依然として厳しい状況が続いているものの、北米、欧州およびアジアにおいては景気は持ち直しております。中国においては、新型コロナウイルス感染症の感染再拡大の影響により、一部で経済活動が抑制されているものの、景気は持ち直しの動きが見られます。国内経済においては、景気は持ち直しの動きが続いているものの、新型コロナウイルス感染症による厳しい状況が残る中で、一部に弱さが見られます。また、世界経済、日本経済ともにウクライナ情勢等による不透明感が見られる中で、原材料価格の上昇や金融資本市場の変動、供給面での下振れリスクに注意する必要があります。

フタバグループの主要取引先であります自動車業界においては、新型コロナウイルス感染拡大に伴う部品供給不足等により、日本、北米および欧州においては新車販売台数が前年に比べ減少しております。中国およびアジアにおいては新車販売台数が前年に比べ増加しております。

こうした状況の中、フタバグループにおいては2021年度から2023年度を対象とする中期経営方針を策定し、選ばれる会社・勝ち抜く会社に向けた強化、真のグローバル企業への取り組み強化、持続可能な企業基盤の強化の3つを柱として、強固で持続可能なグローバル企業を目指しております。

当連結会計年度の業績は、売上高は5,721億円(前年度比22.6%増)となりました。利益につきましては、売価変動等の減益要因により、営業利益は61億円(前年度比21.4%減)、経常利益は78億円(前年度比1.9%減)となり、親会社株主に帰属する当期純利益は33億円(前年度比19.2%減)となりました。

セグメント別の業績は次のとおりであります。

a) 日本

売上高は得意先からの支給品単価の上昇等により2,483億円(前年度比6.2%増)となりました。セグメント利益は部品事業以外の利益の減少等により1億円(前年度比90.0%減)となりました。

b) 北米

売上高は得意先からの支給品単価の上昇および為替変動等により1,137億円(前年度比29.2%増)となりました。セグメント損失は新規車種立上げによる生産準備費用の増加等により6億円(前年度は9億円のセグメント利益)となりました。

c) 欧州

売上高は得意先からの支給品単価の上昇および為替変動等により495億円(前年度比45.6%増)となりました。セグメント

利益は部品事業以外の利益の減少等により7億円(前年度比26.4%減)となりました。

d) 中国

売上高は得意先各社の自動車生産台数の増加等により1,011億円(前年度比23.8%増)となりました。セグメント利益は売上高の増加等により46億円(前年度比35.2%増)となりました。

e) アジア

売上高は得意先からの支給品単価の上昇および為替変動等により736億円(前年度比51.3%増)となりました。セグメント利益はほぼ横ばいの8億円(前年度比1.8%減)となりました。

(注)支給品単価の上昇とは、排気系部品に使用される触媒の得意先からの支給価格が上昇することです。支給品を含む製品の販売価格も同額上昇するため、売上高は増加しますが、利益影響はありません。

財政状態は次のとおりであります。

当連結会計年度の総資産については、有形固定資産等の増加により、前連結会計年度末に比べて192億円増加し、3,094億円となりました。負債については、借入金等の増加により、前連結会計年度末に比べて164億円増加し、2,194億円となりました。純資産については、為替換算調整勘定等の増加により、前連結会計年度末に比べて27億円増加し、900億円となりました。

キャッシュ・フローの状況

フタバグループの現金及び現金同等物は、前年度末に比べ27億円減少し、67億円となりました。各キャッシュ・フローの状況とそれらの要因は次のとおりであります。

(営業活動によるキャッシュ・フロー)

当連結会計年度の営業活動の結果、得られた資金は354億円であり、前年度に比べ126億円(55.6%増)の増加となりました。これは、仕入債務の増加等によるものであります。

(投資活動によるキャッシュ・フロー)

当連結会計年度の投資活動の結果、使用した資金は355億円、前年度に比べて108億円(44.1%増)の支出の増加となりました。これは、有形固定資産の取得支出の増加等によるものであります。

(財務活動によるキャッシュ・フロー)

当連結会計年度の財務活動の結果、使用した資金は34億円(前年度は17億円の収入)となりました。これは、連結の範囲の変更を伴わない関係会社出資金の取得支出等によるものであります。

連結財務諸表

連結貸借対照表

(単位:百万円)

	前連結会計年度 (2021年3月31日)	当連結会計年度 (2022年3月31日)
資産の部		
流動資産		
現金及び預金	9,527	6,734
受取手形及び売掛金	88,648	89,219
製品	4,387	6,166
仕掛品	18,011	16,231
原材料及び貯蔵品	6,493	7,653
その他	8,101	9,360
貸倒引当金	△20	—
流動資産合計	135,150	135,367
固定資産		
有形固定資産		
建物及び構築物	75,874	82,922
減価償却累計額	△45,384	△49,343
建物及び構築物(純額)	30,490	33,578
機械装置及び運搬具	225,841	250,083
減価償却累計額	△176,542	△189,638
機械装置及び運搬具(純額)	49,299	60,445
工具、器具及び備品	75,401	86,500
減価償却累計額	△66,105	△74,459
工具、器具及び備品(純額)	9,296	12,040
土地	14,425	14,537
リース資産	18,798	17,850
減価償却累計額	△16,816	△16,493
リース資産(純額)	1,982	1,357
建設仮勘定	23,270	21,457
有形固定資産合計	128,765	143,416
無形固定資産		
ソフトウェア	857	1,570
その他	24	22
無形固定資産合計	882	1,592
投資その他の資産		
投資有価証券	15,316	17,387
長期貸付金	786	789
退職給付に係る資産	8,517	10,068
繰延税金資産	907	1,127
その他	1,059	955
貸倒引当金	△1,189	△1,217
投資その他の資産合計	25,396	29,111
固定資産合計	155,044	174,120
資産合計	290,194	309,487

(単位:百万円)

	前連結会計年度 (2021年3月31日)	当連結会計年度 (2022年3月31日)
負債の部		
流動負債		
支払手形及び買掛金	67,544	73,832
電子記録債務	4,064	4,150
短期借入金	13,637	16,335
1年内返済予定の長期借入金	14,411	25,920
未払法人税等	1,117	773
未払消費税等	2,565	1,831
役員賞与引当金	39	33
未払費用	11,368	11,904
その他	11,485	10,284
流動負債合計	126,235	145,067
固定負債		
社債	12,000	12,000
長期借入金	46,087	43,022
繰延税金負債	7,818	9,246
製品保証引当金	218	225
退職給付に係る負債	9,078	8,645
その他	1,539	1,267
固定負債合計	76,742	74,406
負債合計	202,978	219,473
純資産の部		
株主資本		
資本金	16,820	16,820
資本剰余金	13,334	9,183
利益剰余金	36,549	38,961
自己株式	△19	△14
株主資本合計	66,684	64,950
その他の包括利益累計額		
その他有価証券評価差額金	6,771	7,982
為替換算調整勘定	1,587	7,300
退職給付に係る調整累計額	2,597	3,986
その他の包括利益累計額合計	10,956	19,269
非支配株主持分	9,574	5,794
純資産合計	87,216	90,014
負債純資産合計	290,194	309,487

連結財務諸表

連結損益計算書

(単位:百万円)

	前連結会計年度 自 2020年4月 1 日 至 2021年3月31日	当連結会計年度 自 2021年4月 1 日 至 2022年3月31日
売上高	466,809	572,118
売上原価	437,442	543,009
売上総利益	29,367	29,108
販売費及び一般管理費	21,587	22,993
営業利益	7,780	6,115
営業外収益		
受取利息	57	91
受取配当金	286	312
作業くず売却益	262	566
持分法による投資利益	—	709
為替差益	406	736
雑収入	841	983
営業外収益合計	1,854	3,400
営業外費用		
支払利息	812	830
固定資産廃棄損	356	678
持分法による投資損失	255	—
雑損失	248	198
営業外費用合計	1,672	1,707
経常利益	7,962	7,807
特別利益		
関係会社清算益	—	11
投資有価証券売却益	—	99
特別利益合計	—	110
特別損失		
減損損失	20	532
関係会社出資金売却損	—	1,122
投資有価証券評価損	—	7
特別損失合計	20	1,662
税金等調整前当期純利益	7,942	6,255
法人税、住民税及び事業税	1,907	1,839
法人税等調整額	993	198
法人税等合計	2,901	2,037
当期純利益	5,040	4,218
非支配株主に帰属する当期純利益	945	910
親会社株主に帰属する当期純利益	4,095	3,307

連結包括利益計算書

(単位:百万円)

	前連結会計年度 自 2020年4月 1 日 至 2021年3月31日	当連結会計年度 自 2021年4月 1 日 至 2022年3月31日
当期純利益	5,040	4,218
その他の包括利益		
その他有価証券評価差額金	2,329	1,209
為替換算調整勘定	2,493	6,183
退職給付に係る調整額	2,215	1,388
持分法適用会社に対する持分相当額	67	441
その他の包括利益合計	7,106	9,223
包括利益	12,147	13,441
(内訳)		
親会社株主に係る包括利益	11,028	11,620
非支配株主に係る包括利益	1,118	1,821

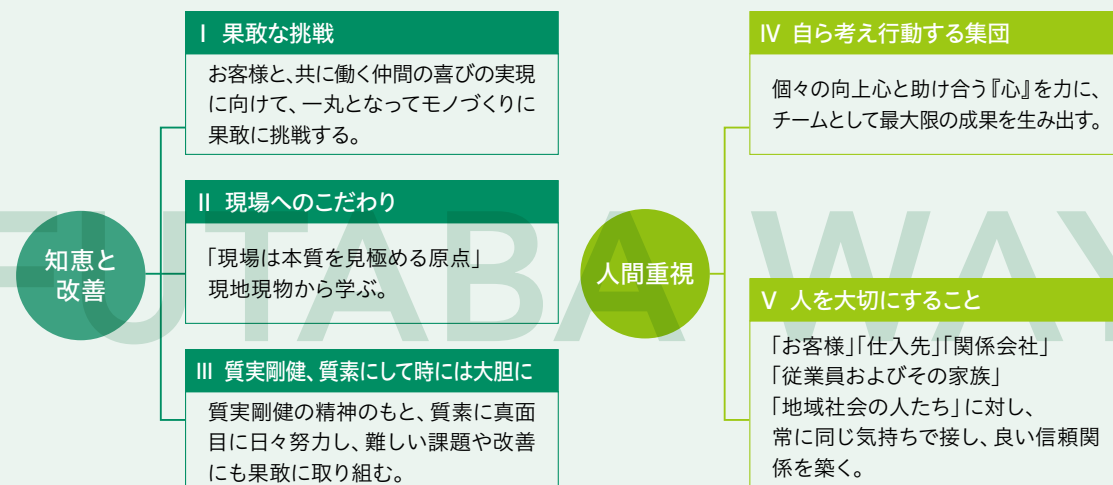
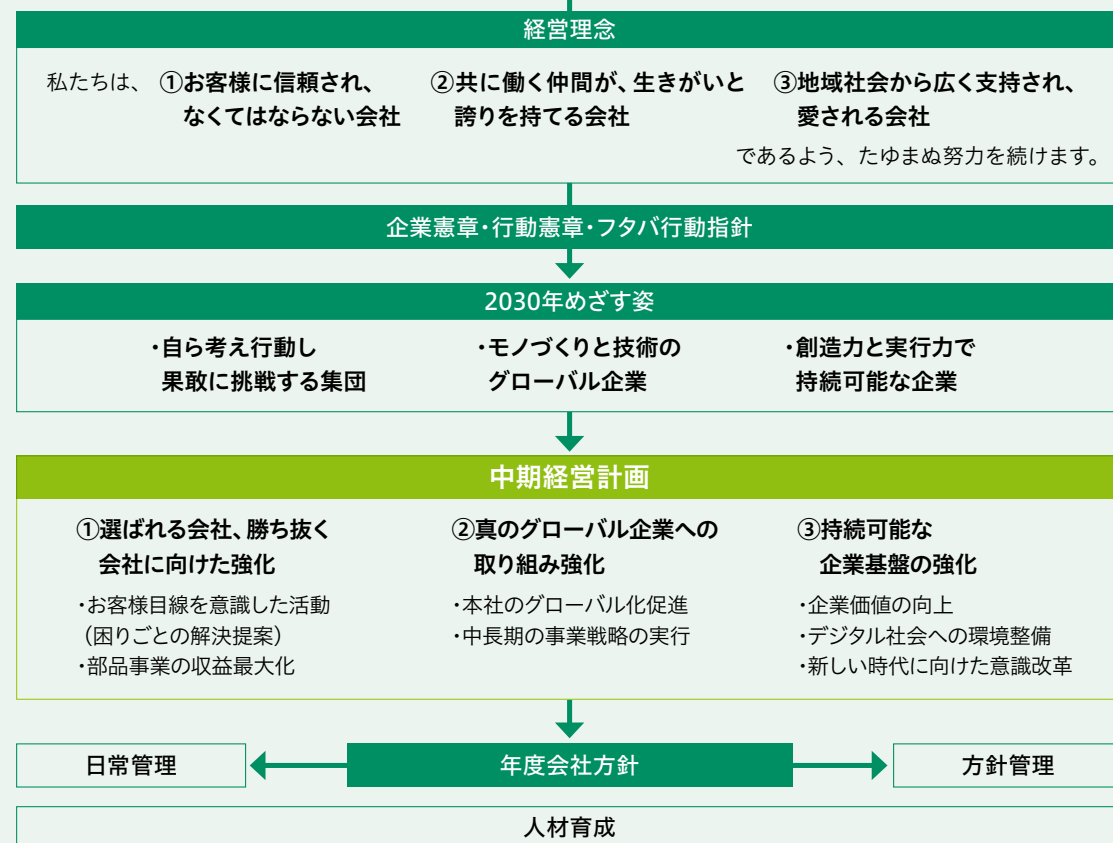
連結キャッシュ・フロー計算書

(単位:百万円)

	前連結会計年度 自 2020年4月 1 日 至 2021年3月31日	当連結会計年度 自 2021年4月 1 日 至 2022年3月31日
営業活動によるキャッシュ・フロー		
税金等調整前当期純利益	7,942	6,255
減価償却費	23,772	24,478
減損損失	20	532
貸倒引当金の増減額(△は減少)	19	6
役員賞与引当金の増減額(△は減少)	—	△6
製品保証引当金の増減額(△は減少)	27	7
受取利息及び受取配当金	△344	△403
支払利息	812	830
有形固定資産廃棄損	352	677
持分法による投資損益(△は益)	255	△709
関係会社出資金売却損益(△は益)	—	1,122
売上債権の増減額(△は増加)	△17,663	3,579
棚卸資産の増減額(△は増加)	△4,891	△319
仕入債務の増減額(△は減少)	13,903	3,481
未払消費税等の増減額(△は減少)	355	△895
その他	604	△613
小計	25,164	38,023
利息及び配当金の受取額	424	1,272
利息の支払額	△818	△820
法人税等の支払額又は還付額(△は支払)	△2,198	△3,007
補助金の受取額	219	—
営業活動によるキャッシュ・フロー	22,792	35,468
投資活動によるキャッシュ・フロー		
定期預金の預入による支出	△2	—
定期預金の払戻による収入	2	2
有形固定資産の取得による支出	△24,654	△34,622
有形固定資産の売却による収入	234	246
投資有価証券の売却及び償還による収入	0	135
連結の範囲の変更に伴う関係会社出資金の売却による支出	—	△231
その他	△252	△1,077
投資活動によるキャッシュ・フロー	△24,672	△35,547
財務活動によるキャッシュ・フロー		
短期借入金の純増減額(△は減少)	3,244	1,553
長期借入れによる収入	14,225	21,452
長期借入金の返済による支出	△13,542	△15,249
リース債務の返済による支出	△565	△458
配当金の支払額	△894	△895
非支配株主への配当金の支払額	△828	△429
非支配株主からの払込みによる収入	111	—
連結の範囲の変更を伴わない関係会社出資金の取得による支出	—	△9,393
その他	△0	△30
財務活動によるキャッシュ・フロー	1,750	△3,451
現金及び現金同等物に係る換算差額	282	738
現金及び現金同等物の増減額(△は減少)	151	△2,791
現金及び現金同等物の期首残高	9,370	9,522
現金及び現金同等物の期末残高	9,522	6,730

FUTABA WAY

社是 よい品、より安く



従来のやり方の延長線上ではなく、新たな時代に選ばれる会社・勝ち抜く会社になるために、役員および従業員一人ひとりが「WSDGs」をキャッチフレーズに風土・意識改革を目指していきます。



風土・意識改革に向けた「SDG」と、国連で採択された「SDGs」の2つの活動を通じて、安定的な事業継続を目指します。活動の認知度向上のため、シンボルマークを作成しました。

Solution お客様の困りごとを解決提案
Digital デジタル技術の活用で仕事を変える
Global グローバル視点で全体最適を考える

会社情報・株式情報

会社概要 (2022年3月31日現在)

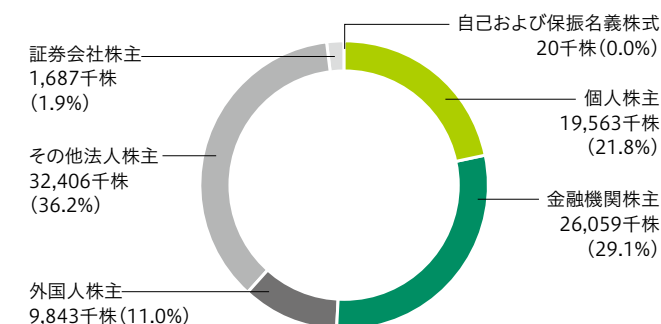
会社名	フタバ産業株式会社
設立	1935年3月25日
創立	1945年11月1日
資本金	168億2,016万円
本社所在地	愛知県岡崎市橋目町字御茶屋1番地
代表者	代表取締役社長 吉貴 寛良*
事業内容	自動車等車両部品、情報環境機器部品、 外販設備およびハウス栽培用CO ₂ 貯留・ 供給装置の製造販売
関係会社	国内子会社：4社 国内関連会社：1社 海外子会社：17社 海外関連会社：2社
従業員数	連結：10,706名 単体：3,716名
売上高	連結：5,721億円 単体：2,463億円

*2022年6月22日に代表者が代表取締役 社長執行役員の魚住吉博になりました。

株式情報 (2022年3月31日現在)

発行可能株式総数	200,000,000株
発行済株式の総数	89,580,827株(自己株式数20,177株を含む。)
単元株式数	100株
上場証券取引所	東京および名古屋証券取引所 (証券コード:7241)
株主名簿管理人	三井住友信託銀行株式会社

所有者別持株比率



大株主の状況 (上位10名)

大株主の氏名または名称	持株数(千株)	持株比率(%)
トヨタ自動車株式会社	28,116	31.3
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	8,885	9.9
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	4,082	4.5
株式会社三井住友銀行	3,063	3.4
フタバ協会持株会	3,058	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	2,919	3.2
フタバ従業員持株会	1,330	1.4
株式会社三菱UFJ銀行	1,290	1.4
三井住友信託銀行株式会社	1,162	1.2
BNP PARIBAS SECURITIES SERVICES LUXEMBOURG/ JASDEC/ACCT BP2S DUBLIN CLIENTS-AIFM	1,146	1.2

※持株比率は、自己株式を控除して計算しています。

外部評価

環境・社会・ガバナンスの各分野における取り組みや情報開示が評価され、各種 ESG 評価機関より国内外の ESG インデックスの構成銘柄に選定されています。



フタバWEBサイトのご案内

フタバ産業の詳細な情報はウェブサイトでご確認ください。

<https://www.futabasangyo.com/>

フタバ産業

検索



フタバ産業株式会社

お問い合わせ先

総務部 広報課

〒444-8558 愛知県岡崎市橋目町字御茶屋1番地

TEL : 0564-31-2211 FAX : 0564-31-2220

URL : <https://www.futabasangyo.com/>



この報告書には、森林に配慮して適切に管理された森林認証用紙（FSC® 認証用紙）、有害な VOC（揮発性有機化合物）成分が含まれていない non VOC インキ、印刷時に浸し水を使用せず同じく VOC を大幅に低減する水なし印刷が採用されています。

より多くの人へ適切に情報を伝えられるよう配慮したユニバーサルデザインフォントを採用しています。