

YOROZU 統合報告書
2024

YOROZU

〒222-8560 神奈川県横浜市港北区樽町3-7-60
TEL : 045-543-6800
<https://www.yorozu-corp.co.jp/>



TO NET ZERO Emissions



YOROZU

「サスペンションのヨロズ」を目指して

ヨロズはサスペンションを主体とする自動車部品メーカーとして研鑽を積み、国内外の自動車メーカーから信頼を得てきました。

今後も当社の高い開発力・技術力を生かし、

サスペンション部品と周辺部品を一体システムとして

性能開発から量産までを行う「サスペンションシステムメーカー」として、

さらにグローバルに展開していきます。

企業ビジョン

サスペンションで

Only 1の開発・技術力により

お客様のニーズに応え

永続的に発展を続ける100年企業を目指す。

企業理念

【存在意義】

社会貢献を第一義とし、たゆまぬ努力で技術を進化させ、人びとに有用な製品を創造する。

【経営姿勢】

信頼される経営を信条とする。

【行動指針】

1. 勤労は生きてゆく為の基盤である。
2. 信用は仕事の基礎である。
3. 創造する思考・行動こそが人間を支える。
4. 「安全」「品質」「生産性」は企業活動の基本である。
5. 企業活動とは虚業を排し実業に徹することである。

■ マネジメントメッセージ

- 2 社長メッセージ
- 6 CFOメッセージ

■ ヨロズとその価値創造

- 8 数字で見るヨロズ
- 10 中長期ビジョンとロードマップ
- 12 ヨロズのありたい姿(長期展望)
- 14 ヨロズの主な製品
- 16 価値創造の歴史
- 18 価値創造プロセス
- 20 マテリアリティ(重要課題)

■ 戦略とパフォーマンス

- 22 中期経営計画
- 30 トータルプロダクションシステム
- 32 研究開発戦略

■ サステナビリティ

- 35 人財戦略
- 41 環境の取り組み

■ ガバナンス

- 46 社長・社外取締役による対談
- 49 役員一覧
- 50 コーポレートガバナンス

■ データ

- 60 5か年の財務・非財務データ
- 61 会社情報

編集方針

当社は2023年に引き続き、「YOROZU 統合報告書」を発行しました。「YOROZU 統合報告書」は、株主さまや投資家の皆さま、取引先さま、地域社会、従業員などのあらゆるステークホルダーの皆さまに、当社グループの経営方針、事業戦略、財務情報に加え、持続可能な社会の実現に向けたさまざまな活動をわかりやすくお伝えし、企業価値や成長性をご理解いただくためのコミュニケーションツールと位置付けています。

当社グループはステークホルダーの皆さまに、当社グループについての理解を深めていただけるよう、今後も内容の一層の充実に向けていきます。なお、当社の最新の情報は、ウェブサイトをご参照ください。

株式会社ヨロズ ウェブサイト

<https://www.yorozu-corp.co.jp/>

報告対象期間

- ・対象期間：2023年4月1日～2024年3月31日
(一部、対象期間外の情報を含みます)
- ・対象範囲：株式会社ヨロズおよびグループ会社

参考にしたガイドライン等

- ・国際統合報告評議会 (IIRC) 国際統合報告フレームワーク
- ・価値協創のための統合的開示・対話ガイダンス

ディスクレーマー／免責事項

本統合報告書に掲載されている現在の計画、予測、戦略などには作成時点で入手可能な情報に基づき当社が判断した将来見通しが含まれています。実際の業績などは、さまざまな要素により、見通しと大きく異なる結果となることがあります。

社長メッセージ

自動車業界の
かつてない大きな変化に対し、
攻めの施策で企業価値を向上し
ステークホルダーから
選ばれる会社へ

代表取締役社長
社長執行役員 (COO)
平中 勉

2023年度を振り返って

現在の自動車業界は、100年に一度とも言われる大変革の時代にあります。脱炭素社会への流れが加速する中、業界では特に電動化が大きな焦点となり、それにどのように対応していくかが、重要課題となっています。ここ数年の動向では、世界経済に大きな影響を与えたコロナ禍が徐々に落ち着きを見せる一方、深刻な半導体不足により自動車の需給バランスが崩れる事態が生じました。2023年度に入って半導体不足が改善に向かい、自動車生産台数も回復基調となり、明るい兆しも見えてきましたが、昨今日本の自動車メーカーにおける数々の不正が明らかになり、順調な先行きに影を落とすこととなりました。グローバルに視野を広げますと、国際紛争の情勢は依然として不安定なままで、物価の高止まりの要因になるなど大きな地政学リスクとなっています。また、為替の変動や中国経済の減速なども、見通しの立たない不透明な状況をもたらしています。業界としては、中国系自動車メーカーが世界のEV市場で台頭しており、日本や欧米の各メーカーがどのように対応していくかが注目されています。

このような環境の中で当社グループの売上高は約1,815億円で前年度比13.0%増、営業利益は約45億円で前年度比44.4%増となり、増収増益を達成しました。こうした成果には、需要状況の変動に対応する高効率な生産方式*の活用が大きく貢献しています。

* 高効率な生産方式：コロナ禍以降、お客様の生産台数は非常に変動が激しくなり、増産のタイミングが定まらず、製造に関わる人員を確保した上で待機せざるを得ない状況に陥りました。当社では、たとえば3日間集中生産して(寄せて)、2日間休む(止める)というサイクルで、工場の稼働にメリハリをつけて効率的に生産する方式を導入しています。

中期経営計画YSP2023の総括

当社は2021年度から3か年の中期経営計画「Yorozu Sustainability Plan 2023 (YSP2023)」に取り組み、2023年度はその最終年度でした。私は初年度に社長に就任し、コロナ禍や半導体不足という諸問題に直面し、難しい舵取りを強いられながらも、次なる飛躍に向けての基盤づくりに努めてきました。連結の数値目標では、売上高は達成した一方で、営業利益率、ROEは未達に終わっています。しかしながら、コロナ禍、半導体不足という逆風にさらされ、多くの自動車部品メーカーが赤字に転落する中でも、当社は営業利益を生み出すことができ

ました。これはひとえに従業員の努力によるものであり、私は深く感謝しています。

YSP2023の期間中に、業界では電動化が大きく進展し、当社は成長戦略として掲げた「電動化社会へ貢献する新技術・新工法と拡販」のもと、電動化の時流に乗って、お客さまへの商品展開を推進してきました。その結果、日本国内で発売されるEVの約80%に当社の製品が採用されており、残りの約20%が輸入車であることから、総じて国内生産のEVには当社製品が採用されていることになり、「電動車といえばヨロズ、ヨロズといえば電動車」と称されるほど、市場での優位性を確立できたと考えています。また、当社製品が高いレベルの軽量化を実現しており、電動車部品に求められるニーズにマッチしたことが、同市場での成功にもつながっています。

YSP2023では、持続的な成長へ向けたESG経営を推進し、特にカーボンニュートラルに向けた取り組みで大きな成果をあげてきました。ESG推進室、カーボンニュートラル推進室を開設するなど組織的な体制づくりから強化を始め、さまざまな施策を実施していますが、なかでも事業所のグリーン電力化では、業界に先駆けた取り組みを行ってきました。YSP2023の期間中にはすでに、以前からの契約が残る拠点以外のグリーン電力化が完了し、2024年度中に国内全事業所のグリーン電力化が完遂される予定です。また2024年1月、岐阜県に建設した(株)ヨロズサステナブルマニュファクチャリングセンターは、「カーボンニュートラル工場」としてスタートしました。これまで、一部化石燃料に頼っていた塗装乾燥炉用の熱源もグリーン電力化して、100%カーボンニュートラルを実現しており、自動車部品メーカーのモデル工場になることを目指しています。このほか、工場屋根や駐車場屋根に太陽光パネルを設置するなどの取り組みを進めました。当社では、環境問題を身近な自分たちの問題と捉え、社会の先頭に立ち、先例のない取り組みを行うことを大切にしています。こうした取り組みを実践できることこそが、会社自体の競争力を示す証であると考えています。

このような成果の一方、YSP2023で積み残した課題もあります。ものづくりの会社として生産性は非常に重要な要素ですが、当社はこの面で満足できるまでに至っておらず、改善の余地が大きいと考えています。またグローバル展開では中国などのアジア地域で落ち込みが見え

る状況があり、地域ごとの対策が課題です。財務戦略では、利益に着目するPL重視の経営に偏っていたという反省点があります。BS経営をどう取り入れていくかが今後の課題だと認識しています。

新中期経営計画YSP2026の概要と展望

2024年度から、新しい3か年の中期経営計画「Yorozu Sustainability Plan 2026 (YSP2026)」がスタートしました。同計画では、YSP2023で未達だった営業利益率の改善を図り、「稼ぐ力」の向上、すなわち収益力をつけることを当面の目標としています。これが達成できれば、ROEの向上につながり、それらが評価されれば株価に反映されてPBRの向上が期待できるので、確実に達成したいと考えています。また今回のYSP2026では、目指す姿を「成長に向けた攻めの施策で電動化時代を支える存在となりすべてのステークホルダーから選ばれる会社へ」としました。当社はB to Bの会社のため、お客さまの自動車メーカーから選んでいただけることが、出発点となります。選ばれるための要素は多岐にわたります。直接的なものでは品質、価格、納期、開発(QCDD)であり、これからはさらにカーボンニュートラルへの取り組みや、地域社会への貢献などすべてのステークホルダーへ向けた活動の評価が加わって、選ばれる会社になると考えています。この選ばれる会社の先には、ありがたい姿として「モビリティの『安全、安心、快適』を最高の品質でグローバルに提供しすべてのステークホルダーから永続的に信頼される会社へ」を展望しています。当社は100年企業とも言っていますが、先を見据え、挑戦すべき社会課題に対し、人・技術・情報等を起点に、社外との協業も含めた価値創造を通じて解決につなげ続けることができる集団となり、永続的に信頼される企業を実現したいと考えています。

YSP2026では、経済的価値の向上を目指す事業基盤の強化と、社会的価値の向上を目指す経営基盤の強化という二本柱の基本方針を掲げ、それぞれに戦略施策を展開していきます。この中で、特に事業基盤の強化策として重視しているのが「新技術・新工法の創出と拡販」です。当社は徹頭徹尾、製造業すなわちものづくりの会社ですので、そこで競争力を発揮することが最優先となります。その基盤がしっかり確立されてこそ、地域や社会へ

の貢献も意義のあるものになります。本業で輝くためには新技術・新工法に常にチャレンジしていかなければなりません。これら新技術・新工法は特許などのかたちで管理され、お客さまのために使われ、価値の高いものは拡販の大きな力となります。拡販の一例が、トヨタ自動車(株)への営業展開です。長く日産自動車系と目されてきた当社は、2000年頃を転機に独立した部品メーカーとして全方位の営業を行い、ここ数年でトヨタ自動車からの受注が増えています。現在のトヨタ自動車向け製品の売上比率は約9%ですが、YSP2026への取り組みを通して、2026年度には15%以上を目標に、拡販に力を注ぐ考えです。この間、トヨタ自動車以外の製品供給の拡大にも努めていくので、売上の母数は大きく増加する見込みです。これは当社の拡販の成果を測る一つの指標にもなると思っています。

「新技術・新工法の創出と拡販」の中でもう一つ重要なポイントが、他社との協業です。ガソリン車やディーゼル車では3~4万点に及ぶ部品を、自動車メーカーと部品メーカーですり合わせて専門的に製造していく世界だったのですが、EVでは部品数が大きく減少することに加え、他業種からの参入障壁も大きく下がるといわれています。部品メーカーも大きな競争の時代に入り、これまでと同様の活動では、競争力を維持し続けることが困難になります。素材を含めた専門的な技術を持ったメーカーと積極的に協業し、高い競争力を持つ技術開発を最短で進めていくことが、大変革時代に生き残る道を拓くと考えています。

一方、YSP2026のもう一つの柱である、社会的価値の向上を目指す経営基盤の強化においては、エンゲージメントの向上や、ガバナンスの向上、財務戦略の強化などを推進します。また、すべてのステークホルダーに対して貢献する姿勢を示すため、地域社会への貢献や従業員の働きやすい環境づくりも進めていきます。最近では、工場の冷暖房完備を図るとともに、トイレをより快適で明るいものへリニューアルするなど、従業員の快適な職場環境づくりにも取り組んでいますが、これら一連の取り組みを当社のスタンダードとして拡大していく考えです。また財務戦略については、前中計の課題を踏まえ、BS経営を積極的に進めながら、政策保有株式の取扱いを含めた経営資本の適正な配分等に努め、財務基盤の

強化を図ります。

変動する業界のリスクに対応し、機会を捉えるために

大変革の時代に考えられるリスクの一つにグローバルに自動車生産台数が減少する懸念があります。中国市場の動向の変化や、昨今の米中関係におけるさまざまな側面での分断が、生産台数に影響を与える可能性があるためです。またガソリン車、ディーゼル車からEVに切り替わることにより、先に挙げたように自動車部品点数が大幅に減少し、参入障壁が下がって業界の構造が垂直型から水平型へ移行する状況が生まれるものと見られます。競争が激化するリスクもあり、どう生き残りを図るかが問われます。幸いにも、当社の主要製品であるサスペンションは、自動車がタイヤで走る構造である限り必要とされる機能であり、製品自体はなくならないと考えています。しかしながら競争環境が厳しくなることは変わらないので、しっかりした対応を図る必要があります。

また機会について言えば、電動化の進展が市場拡大への機会となります。当社は軽量化技術や振動対策技術に強みを持っており、EVの部品に求められる要素があります。今後EVが一般化していくことで、より拡大する市場で大きな機会を得られる可能性が広がっています。特に、



代表取締役社長
社長執行役員(COO)

平中 勉

YSP2026の重要施策の一環として力を入れているトヨタ自動車向けの市場で、飛躍が期待されます。

ステークホルダーの皆さまへ

当社では、YSP2026の基本方針としても掲げていますが、経済的価値と社会的価値の最大化を図り、企業業績の向上に努めることを重視しています。これまで述べてきた取り組みを確実に実践し、ステークホルダーの皆さまの期待に応えたいと考えています。お客さまには、技術の向上を図って高品質な製品を提供し、取引先さまには健全な取引の履行によって相互に発展するよう努めます。そして株主の皆さまには、配当の下限値設定や政策保有株式の取扱いの透明性の確保、必要に応じた自己株式取得などを通じて、しっかりと還元し責任を果たしていきます。また地域貢献の一環として、たとえば(株)ヨロズサステナブルマニュファクチャリングセンターでは、太陽光パネルなども備え、地域が自然災害などに見舞われた際に、避難所として機能する体制を整えていきます。従業員に対しても当社での働きがいを実感できる施策を継続的に打ち出していきます。これからも常識にとらわれず、新たな価値を創出することをスローガンに、従業員一人ひとりがわくわくするような企業文化を醸成することを目指していきます。

ステークホルダーの皆さまには、IRや広報活動を通じて、当社グループの最新情報の提供にも努めてまいりますので、引き続き多様なご意見・ご期待をお寄せいただければ幸いです。当社グループの中長期的かつ持続的な成長と企業価値の向上を求める取り組みをご理解いただき、今後とも変わらぬご支援をお願い申し上げます。

CFOメッセージ

資本コストを意識した経営を進め、
健全な財務体質のもとで
成長を図ります

取締役 専務執行役員
最高財務責任者 (CFO)
平野 紀夫

財務基本方針について

当社はサスペンション部品を主力製品としており、容積・重量とも大きいという特性から、お客さまである自動車メーカーの工場の近くに拠点を構え、生産・納入する必要があるため、お客さまのグローバル展開に合わせ当社も生産拠点を設けてきました。また、プレスから塗装まで一貫生産体制を敷くことで、ヨロズの技術を織り込んだ製品を生産することが可能となります。しかし、そのためには多額の設備投資を必要とする、ある意味装置産業とも言える業種のため、お客さまの生産台数変動の影響を受けやすい宿命にあります。したがって、当社は健全で安定した財務体質の下、安定的に事業を継続していくためには自己資本比率は少なくとも40~50%程度は必要であると考えています。

一方、資本政策については、資本コストを認識し、資本収益性を高めることが重要と考えています。そのために収益の向上を常に意識しながら、バランスシートのスリム化に取り組み、設備投資を支える資金については、D/Eレシオを意識することで財務健全性を確保しつつ、レバレッジを考慮することで資本コストの抑制も図っていきます。

これらによるROEの向上を図る一方、適正な株主還元

を実施することで、PBRの向上につなげるなど、多様な財務指標を管理しつつ、企業価値向上を図っていきます。

2023年度の事業環境と業績

2023年度(2024年3月期)の世界経済は、国際紛争の拡大による物価の高止まり、各国の金融引き締めによる急激な為替変動、中国経済の減速など、前年度に引き続き先行き不透明な状況でした。当社グループの関連する自動車産業の生産台数は、半導体供給の改善などにより回復基調となった一方、中国、アジアでは中国系自動車メーカーのEVが台頭し、日系メーカーの販売台数が大幅に減少し、生産台数にも影響しました。こうした状況下、当社グループの売上高は、生産台数の増加や為替の影響により、前期比13.0%増の約1,815億円となりました。営業利益は、エネルギーコストの高止まりや賃上げによる労務費の上昇などコストの増加要因があったものの、日本、米州での生産台数回復や固定費圧縮効果などにより、前期比44.4%増の約45億円となり、経常利益は前期比51.0%増の約45億円となりました。親会社株主に帰属する当期純利益は、中国における主要なお客さまであ

る日系自動車メーカーの生産減などを踏まえ、中国、インド、タイの当社連結子会社の固定資産について将来の回収可能性を勘案して減損損失を計上および繰延税金資産の取り崩しによる税金費用の増加などにより、前期比約53億円減の約39億円の損失に転じています。減損損失により赤字とはなりましたが、次年度以降の収益体質へ向けた体制強化のための対応と前向きに捉えています。また2024年1月には東海地区新拠点(YSMC)も立ち上がっており、YSP2026の目標に向け、収益性向上に寄与する体制を整えることができたと考えています。

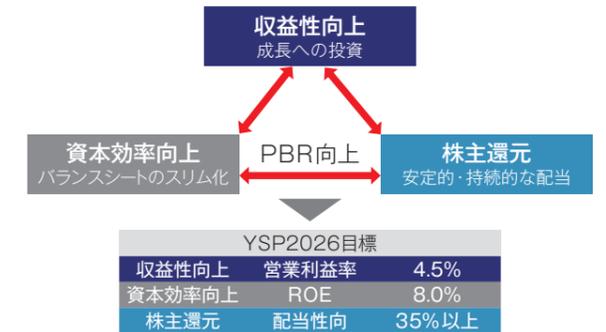
中期経営計画YSP2023を振り返って

YSP2023における財務目標数値については、生産台数は目標未達となりましたが、売上高は鋼材価格の上昇や円安に伴う換算の影響により達成となりました。生産台数の減少、材料・資源・エネルギーコストの高騰等により営業利益率は未達となりました。また固定資産の減損損失などにより当期純損失を計上し、ROEも目標未達でしたが、将来の成長へ向けた会社の基盤づくりはしっかりできたと考えています。電動化への対応やESG経営の推進など、YSP2023で掲げた戦略施策も確実に実施し、進展しています。またこの3カ年、外部環境の影響により、収益が上がらない中でも、ROEを構成するレバレッジや総資産回転率などを高める活動を継続して実施し、各部門の現場に浸透してきています。特に総資産の圧縮を目的とした投資削減(適正な償却率)、販管費の削減(固定費の削減)活動などを行い、バランスシートのスリム化に取り組みました。

新中期経営計画YSP2026における財務戦略について

YSP2026では、資本コストを意識した経営を進めることを念頭に置き、財務戦略の強化を図ります。基本方針に「経営資本を適切に配分し、キャッシュフローを生み出す力と資本効率を高め、持続的な成長と企業価値の向上を目指します」を掲げ、「収益性向上」「資本効率向上」「株主還元」を三本柱として、それぞれ目標数値を設けています。

事業の「収益性向上」については、営業利益率4.5%を



目標としています。安定した収益を上げるために、固定費の削減を目指しながらも、カーボンニュートラルに向けた環境投資やDX等の設備投資を通じて事業の成長を促進し、営業活動によるキャッシュフローを生み出す力を高めていきます。また、減価償却費率や販管費比率などの目標値を定め、定期的に確認しフォローすることで、収益性向上に寄与していきます。

「資本効率向上」の目標として掲げているROE8.0%必達のための活動では、設備投資のコントロールやグループ内資金の有効活用などを行い、バランスシートのスリム化に取り組むことで、総資産回転率を高め、レバレッジをコントロールすることでROEの改善につなげていきます。

株主還元について

当社の株主還元の基本方針としては、資本の健全性と成長のための投資との最適バランスを検討した上で、配当を基本として株主還元の充実に努めています。1株当たりの配当金31円を下限値として、安定的・持続的な配当を目指すとともに、引き続き業績や配当の水準も勘案し、配当性向35%以上を目指します。また、YSP2026で発表しましたが、政策保有株式については2024年3月末時価ベースで2026年度末までに10%縮減することを当面の目標とし、その売却で得られた資金は、全額自己株式の取得に充当します。

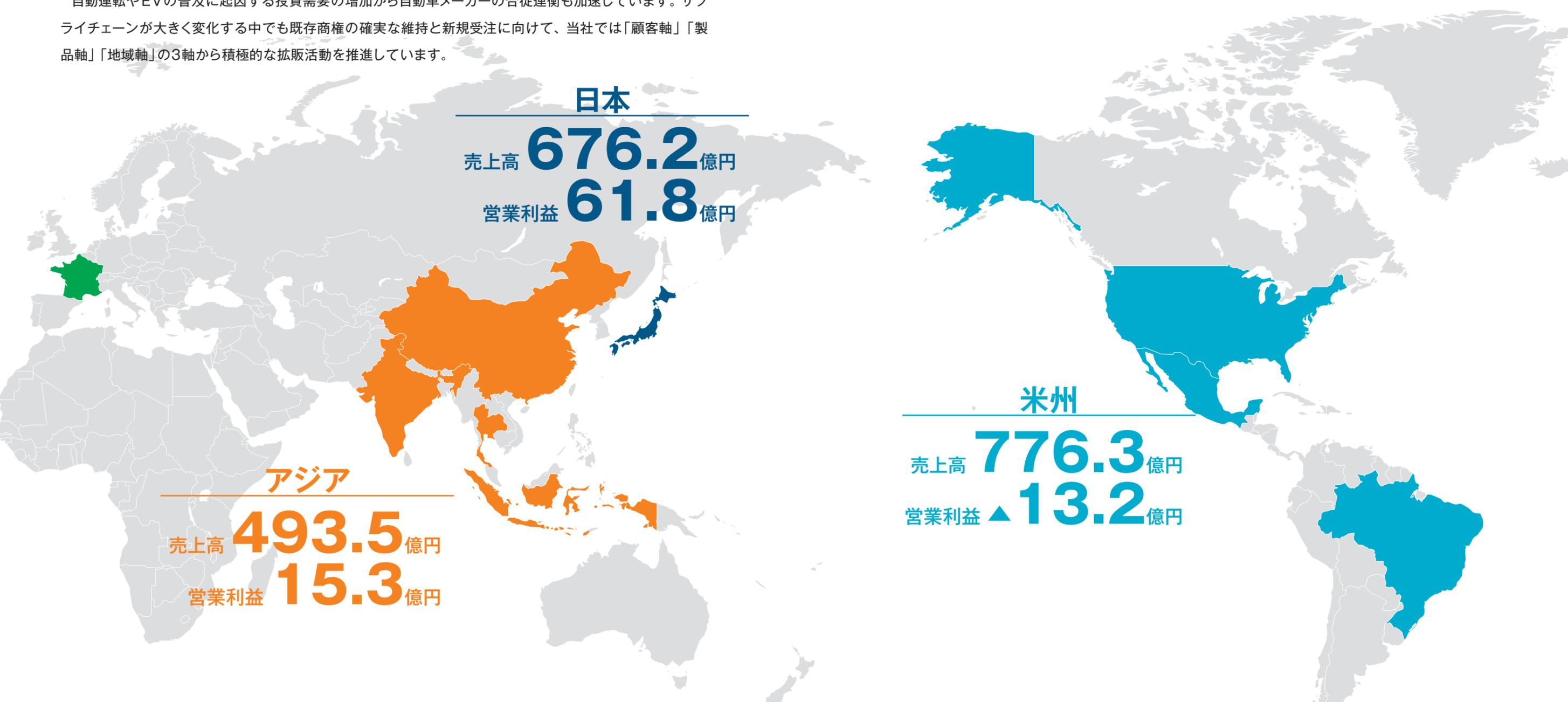
2023年度の1株当たり配当金は30円としました。2024年度は、引き続き株主の皆さまからのご支援に報いるために、1円増配の31円を予定しています。

平野 紀夫

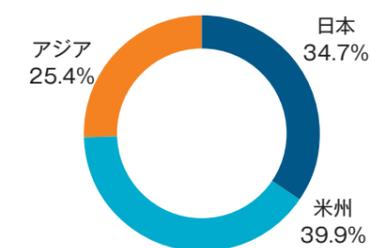
取締役 専務執行役員
最高財務責任者 (CFO)

数字で見るヨロズ

自動運転やEVの普及に起因する投資需要の増加から自動車メーカーの合従連衡も加速しています。サプライチェーンが大きく変化する中でも既存商権の確実な維持と新規受注に向けて、当社では「顧客軸」「製品軸」「地域軸」の3軸から積極的な拡販活動を推進しています。



3セグメントの売上高構成比率



財務情報

売上高	営業利益
1,814 億円	44 億円
営業利益率	研究開発費
2.5%	71 億円

非財務情報

拠点数と展開国数	女性管理職比率
拠点数 21 拠点 展開国数 9 カ国	13.0%
連結従業員数	外国籍従業員比率
5,700 人	12.3%

※セグメント間の内部売上高、振替高を含む

〈主要なお客さま〉

- 日産グループ^{※1}
- フォルクスワーゲン
- トヨタグループ^{※2}
- スズキ
- マツダ
- ゼネラルモーターズ
- ホンダグループ
- メルセデス・ベンツ・グループAG
- いすゞ
- フォード
- クボタ
- UDトラックス

※1ルノー・三菱向け売上を含む
※2日野、ダイハツ、SUBARU向け売上を含む

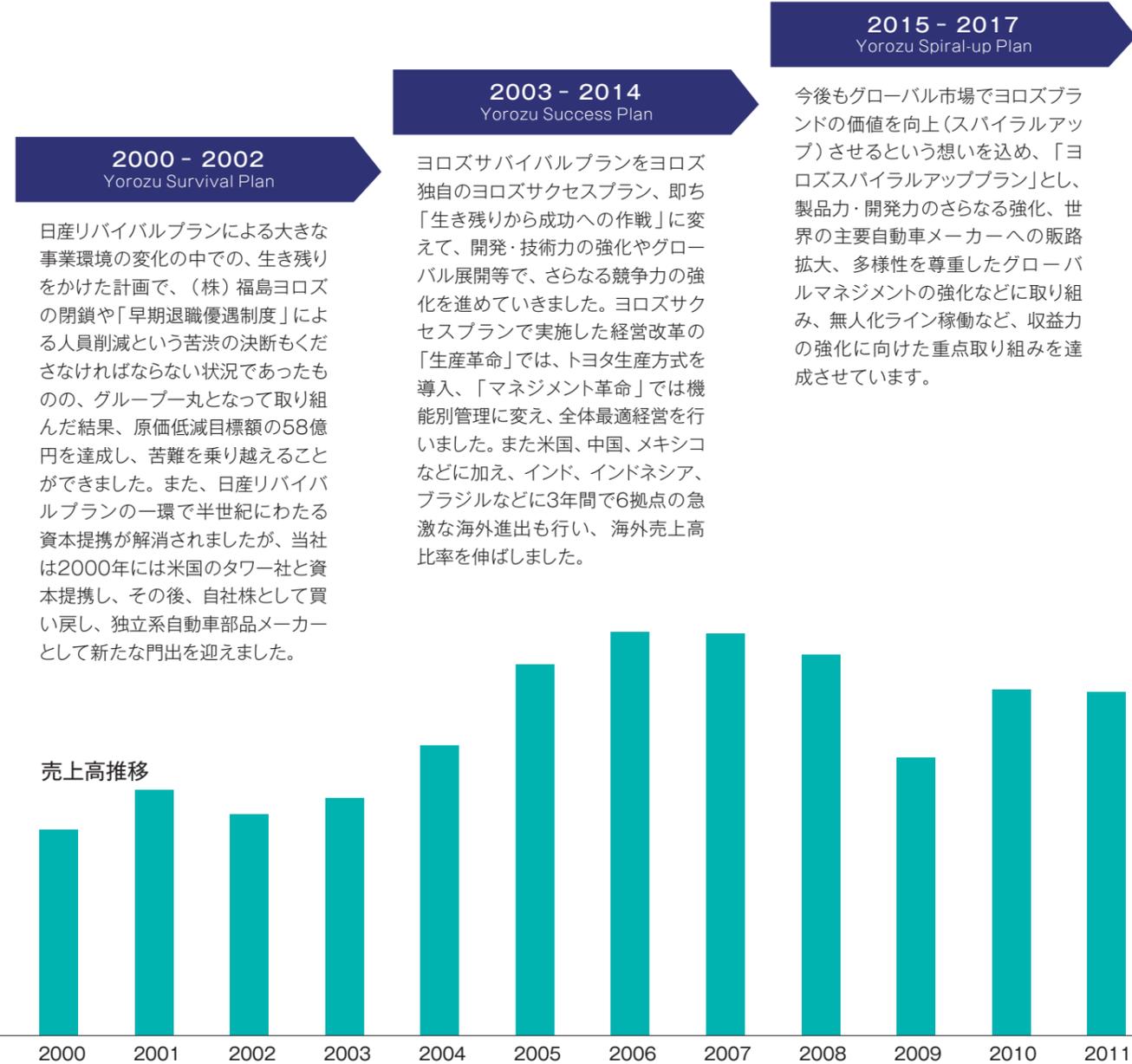
2024年3月末時点

中長期ビジョンとロードマップ

電動化時代を支え、すべてのステークホルダーから「選ばれる会社」を目指して

当社グループは、いかなる時代も、ステークホルダーの皆さまとともに、「サスペンションのヨロズ」を目指して、着実に前進してきました。

自動車業界は現在、大変革期の真っ只中にあります。ヨロズは、持続的な成長に向けて、新中期経営計画 Yorozu Sustainability Plan 2026で掲げた攻めの施策を推進することで、電動化時代を支え、すべてのステークホルダーから「選ばれる会社」を目指します。



売上高推移

2000 2001 2002 2003 2004 2005 2006 2007 2008 2009 2010 2011 2012 2013 2014 2015 2016 2017 2018 2019 2020 2021 2022 2023 (年度)

2024 - 2026 Yorozu Sustainability Plan 2026

社会の一員としての責務を果たし、成長に向けた攻めの施策で電動化時代を支える存在となり、すべてのステークホルダーから「選ばれる会社」を目指します。そのために、E(環境)経営を武器とし、成長と収益力の取り組みと融合することで事業基盤を強化し、経済的価値の向上を図ります。またS(社会・人)、G(ガバナンス)を柱に、財務戦略も加えた全体最適化により経営基盤を強化し、社会的価値の向上を図ります。これら2つの価値の最大化により、企業価値の向上を目指します。

2021 - 2023 Yorozu Sustainability Plan 2023

ESG経営、特に気候変動対策に向けたカーボンニュートラルへの取り組みや、電動車向けの新技术・新工法の創出、それら製品の投入によるグローバル拡販活動の強化により、電動化時代に確固たる存在感を示す成長戦略の構築と道筋をつけることができました。また、日本の生産拠点では半世紀ぶりとなるYSMC*が操業を開始するなど、将来に向けた各種取り組みも同時にスタートさせました。

* ヨロズサステナブルマニュファクチャリングセンター

2018 - 2020 Yorozu Spiral-up Plan 2020

米中貿易摩擦の激化や主要なお客さまの生産台数の大幅な減少、新型コロナウイルス感染拡大などにより、計画策定時とは経営環境が大きく変わり、連結売上高、営業利益率推移はマイナスとなりましたが、プロジェクト毎の利益・原価管理の強化、設備投資額の低減によって収益力の強化を図り、強固な基盤づくりに成功しました。

2015 - 2017 Yorozu Spiral-up Plan

今後もグローバル市場でヨロズブランドの価値を向上(スパイラルアップ)させるという想いを込め、「ヨロズスパイラルアッププラン」とし、製品力・開発力のさらなる強化、世界の主要自動車メーカーへの販路拡大、多様性を尊重したグローバルマネジメントの強化などに取り組み、無人化ライン稼働など、収益力の強化に向けた重点取り組みを達成させています。

2003 - 2014 Yorozu Success Plan

ヨロズサバイバルプランをヨロズ独自のヨロズサクセスプラン、即ち「生き残りから成功への作戦」に変えて、開発・技術力の強化やグローバル展開等で、さらなる競争力の強化を進めていきました。ヨロズサクセスプランで実施した経営改革の「生産革命」では、トヨタ生産方式を導入、「マネジメント革命」では機能別管理に変え、全体最適経営を行いました。また米国、中国、メキシコなどに加え、インド、インドネシア、ブラジルなどに3年間で6拠点の急激な海外進出も行い、海外売上高比率を伸ばしました。

2000 - 2002 Yorozu Survival Plan

日産リバイバルプランによる大きな事業環境の変化の中での、生き残りをかけた計画で、(株)福島ヨロズの閉鎖や「早期退職優遇制度」による人員削減という苦渋の決断もくださなければならぬ状況であったものの、グループ一丸となって取り組んだ結果、原価低減目標額の58億円を達成し、苦難を乗り越えることができました。また、日産リバイバルプランの一環で半世紀にわたる資本提携が解消されましたが、当社は2000年には米国のタワー社と資本提携し、その後、自社株として買い戻し、独立系自動車部品メーカーとして新たな門出を迎えました。

ヨロズのありたい姿（長期展望）

モビリティの
「安全、安心、快適」を最高の品質で
グローバルに提供し、すべてのステークホルダーから
「永続的に信頼される会社」へ

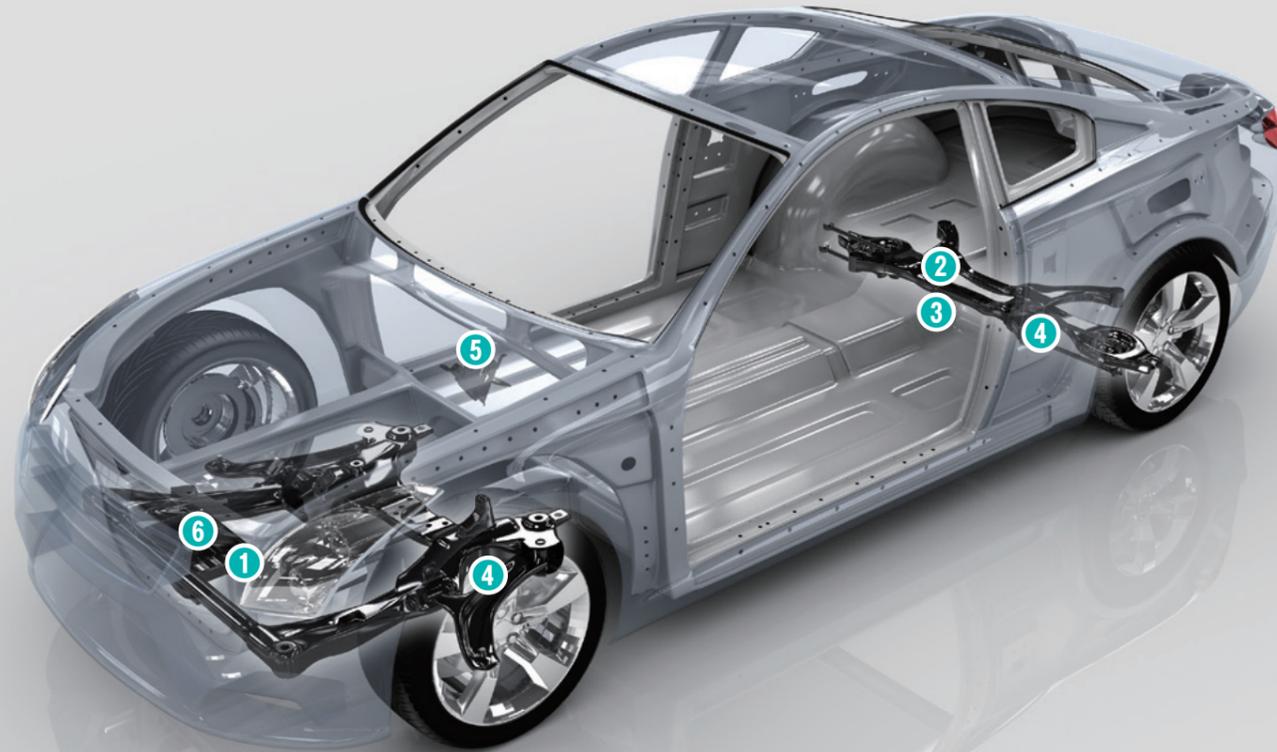
- ▶ 社会貢献を第一義とする企業理念に沿って、すべてのステークホルダーから「信用」「信頼」といった大切な価値観を永続的に獲得するために、企業活動の中心に据える「安全」「品質」を堅持して、さらなる高みを目指します。
- ▶ 「永続的に信頼される会社」となるために、挑戦すべき社会課題に対し、人・技術・情報等を起点に、社内外の連携による価値創造を通じて解決につなげ続けることができる集団を目指します。
- ▶ 電動化時代に貢献するカーボンニュートラルへの挑戦を武器として、YSP2026の価値創造の取り組みをSustainable(継続的)に強化しながら、YSP2026 (2024-2026)の次の成長ステージに向けて一層の事業基盤・経営基盤の強靱化を図ってまいります。



ヨロズの主な製品

進化を続ける車、その運動性能、快適性、安全性、すべての決め手となるのは、足周りです。その要となるサスペンションを中心にさまざまな自動車部品を開発から製造まで手がけているのが、私たちヨロズです。

サスペンションはEV時代にも求められる部品であり、ヨロズは燃費改善のために軽量化に取り組み(対2018年度比30%減を実現)、カーボンニュートラルに貢献します。



ヨロズは、国内トップクラスのシェアを誇るサスペンション部品サプライヤーとして、Q(品質)、C(コスト)、D(納期)の面で、世界の自動車メーカーから高い評価を得ています。

① フロントサスペンションメンバー



前輪側のサスペンションリンク類、ステアリングギアボックス、エンジン等の取り付け点をまとめて支持する骨格となる部品です。取り付け点を介して、タイヤからのさまざまな力に耐え得る強度、剛性および衝突時の衝撃吸収性が求められるため、適切な材料を配置して性能を満足させています。

② リヤサスペンションメンバー



後輪側のサスペンションリンク類、デフ等の取り付け点をまとめて支持する骨格となる部品です。取り付け点を介して、タイヤからのさまざまな力に耐え得る強度、剛性が不可欠となりますが、高強度材の使用による軽量化も両立させています。

③ リヤビーム



小型、中型乗用車の後輪側サスペンションの主流形式であり、中央部のクロスビームがねじれることで、左右のトレーリングアームが別々に動き、独立懸架式に近い特性が得られる部品です。さまざまな構造に対応することで、軽量化に貢献しています。

④ リンク



タイヤと車体の間に配置され、タイヤの姿勢を決める重要保安部品です。タイヤからのさまざまな力に耐え得る強度、剛性が不可欠となります。高いプレス技術により一体構造のリンクを開発し、強度、剛性を満足させながら軽量化に貢献しています。

⑤ ブレーキペダル



足の操作だけで自動車の速度を管理する重要保安部品です。運転者が直接触れるインターフェース部品であり、足からの入力に耐え得る強度・剛性が不可欠となります。レバーは厚板、パイプ、薄板溶接等、さまざまなタイプに対応し軽量化にも貢献しています。

⑥ オイルパン



エンジン下部に配置され、エンジン部品の潤滑に必要なエンジンオイルの一定量の保持と外部への流出を防ぐ機能をもつ部品です。高いプレス技術により、エンジンとの接合部の平面度や密閉性を実現しています。

価値創造の歴史～外部環境変化への対応～

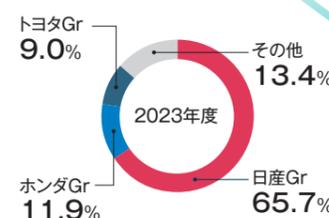
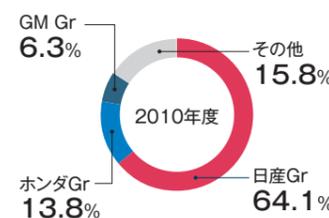
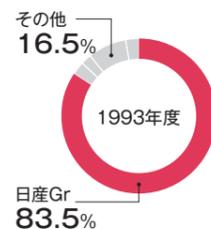
当社は1948年4月に萬自動車工業(株)として誕生し、主に自動車の足回り部品の分野で「サスペンション」に特化しながら事業を展開してきました。自動車産業の発展とともに成長してきた一方で、日産リバイバルプラン、リーマンショック、新型コロナウイルスの感染拡大など外部環境の変化は厳しく、その歴史はまさに激動の連続でした。

しかし、紆余曲折を経ながらも全従業員が一丸となり改革や合理化を推進することで、数々の危機を乗り越えてきました。今後も、このような苦難を乗り越える過程で培ってきた耐久力や強み、優位性を生かした戦略を実行することで、ビジョンに掲げる100年企業を実現していきます。



5つの経営の転換期

お客さまの変化



外部要因

日産リバイバルプラン
日産自動車(株)が仏ルノー社と提携し、カルロス・ゴーンCOO(当時)が、同社の再建計画として日産リバイバルプランを発表。連結ベースで2002年度までに1兆円のコスト削減、販売金融を除いた有利子負債を1兆4,000億円から7,000億円以下への削減計画を含んでいました。

リーマンショック
米国のリーマンブラザーズ社の経営破綻を端緒とした世界的な経済危機は日本の自動車産業にも甚大な影響を与え、自動車メーカー各社は損失計上や大幅な減益となりました。

積極的な海外展開(日産パワー 88)
2011年6月、日産自動車(株)は、2016年度末までにグローバル市場占有率8%、売上高営業利益率8%という中期経営計画を公表しました。その1つの方策として、積極的な新型車投入、中国、ASEAN、ブラジル、北米での生産能力の増強を行いました。

新型コロナウイルス感染症
2019年12月に中華人民共和国湖北省武漢市で「原因不明のウイルス性肺炎」として確認された新型コロナウイルス感染症(COVID-19)は、世界的に感染が拡大し、世界経済に深刻な景気後退をもたらしました。自動車メーカー各社でも、新型コロナウイルス感染症の影響で部品供給の不安定化や世界的な需要低迷が起きたため、工場の一時的休止や生産調整を迫られました。

新型コロナウイルス感染症の世界的な蔓延により、一時的に生産が困難な拠点もありましたが、下記取り組みにより危機を脱しました。

- 部品毎にリードタイムなどリスクの度合いを明確化
- 適正在庫基準の見直し
- 日頃から1人の作業者が複数の作業をこなせるように多能工化を推進
- 当社グループで標準化およびグローバル化を進めていたため、他拠点での代替生産・納入が可能とな体制を確立

その結果、従業員の安全の確保と、部品の供給責任の両立を実現できました。

自動車業界の大変革、ESG対応の高まりとポストコロナ
自動車の価値は、従来の基本機能に加え、通信、安全運転支援、自動運転といった、より高度な運転支援システムが求められる「100年に一度の大変革」を迎えています。また、事業活動における環境保全、社会貢献、ガバナンスの透明性への期待が増し、地球温暖化の抑制、リサイクル材料の積極的な活用、従業員と地域社会へのさらなる貢献、倫理的なビジネス実践が求められるようになり、さらにポストコロナを迎え、安定した収益に対する期待も高まるようになりました。

変化の激しい市場環境下で、経営のさらなる強化と新たなビジョンの実現に向けて、「Yorozu Sustainability Plan 2023 (FY2021-2023)」を発表し、下記に対応しました。

- ESG経営に基づき、環境への配慮、健康で働きがいのある職場づくり、透明性の高いガバナンスの実現
- デジタルトランスフォーメーションの推進により企業体質を変革
- 生産能力の最適化、現場力の再構築、キャッシュフロー経営の強化、生産台数の変動に強い企業体質の構築により、安定した収益基盤を確保
- 新技術・新工法の開発による高付加価値製品の創出、電動化自動車向け製品等の提案、積極的な拡販活動、生産機器の外販拡大
- 「環境」に徹底的に配慮し、「地域との共生」に取り組み、お客さまへ貢献する「製品力」で電動化に貢献する「自動車部品メーカーのモデル工場」を目指して、(株)ヨロズサステナブルマニュファクチャリングセンター(YSMC)を設立

ヨロズの歩み

日産リバイバルプランの「購買コストを3年間で20%削減」「系列の解体」を受けて、当社はYorozu Survival Planを策定しました。概要は下記の通りです。

コストの削減

- 生産の合理化や人員削減
- トヨタ生産方式の導入
- 機能別マトリックス管理などを実施 → 58億円の原価低減を達成、日産系列解体への対応
- 米国の部品メーカーのタワー社と資本提携を行い外資系に
- 海外での事業進出を進め、日産自動車(株)以外の日系各社から部品の受注を拡大

リーマンショックにより円高が急伸し、自動車メーカーも大打撃を受けました。当社の売上高も半減するなど、非常に深刻な状況でしたが、当社は「最大の効率と徹底したミニマムコスト」をポリシーとし、下記を実行しました。

- 北米子会社の1社を閉鎖
- 生産体制の効率化
- 徹底的な経費削減などの緊急収益改善活動を実施
- ものづくりや教育改革などの経営体質の強化
- 国際競争力のある製品開発のため、開発とその関連部門を 栃木県へ移転など

その結果、当初7億円の営業損失予想を大きく覆す、48億円の営業黒字で着地しました。

日産自動車の中期経営計画「日産パワー 88」を受けて、当社も下記のように積極的に海外展開を図りました。

- 2011年以降の3年間で、一気に新興国を中心とした6拠点を設立
- 投資効率の最大化を図るため、中国にある2つの生産拠点およびメキシコにある2つの生産拠点の拡張と生産能力の増強
- 2015年には米国アラバマに第2生産拠点を設立
- 2019年には中国第2拠点の第二工場での生産を開始

その結果、特に海外での顧客を獲得し、海外売上高比率を伸ばしました。

技術ハイライト

ハイドロフォーム工法(1998年～)
パイプの中側に水圧を加えて、金型に沿わせてパイプを成形する方法。複雑な形状にでき、形状精度改善・溶接工数削減につながりました。

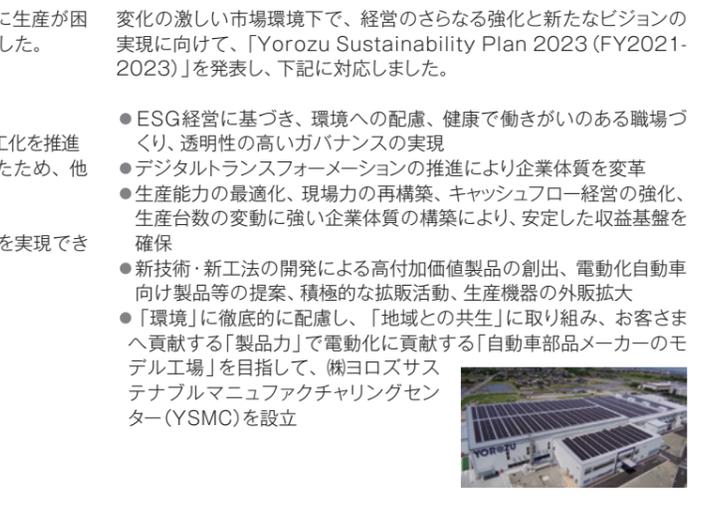
アルミ溶接(2001年～)
従来スチールに比べ、アルミは加工や溶接が困難でしたが、各工程を最適化することで加工ステップの大幅削減・コストダウンを実現しました。

フルカール工法(2004年～)
鋼板を三次元中空形状に成形する工法。従来のアッパーロー最中構造に対して、溶接のための重ね代低減と溶接長半減が可能。

テラードプラック技術(2006年～)
厚さの違う数種類の鋼板を溶接し、一枚のパネルにした後でプレス成形する工法。従来必要だった補強部材が不要となりました。

ハイテン材部品
プレス成形性が下がるというハイテン材(高張力鋼材)の課題を、設計・成形技術の向上により改善しました。フレームやアームなどの主要構造部材への適用を拡大しています。

新プレス構造アーム
従来パイプ材等の構成部品を溶接して接合していたものを、一枚の鋼板で製品を成形することに成功しました(工法特許取得済み)。設計の自由度に寄与するとともに安全性や軽量化にも寄与し、今後さまざまな部品に適用していきます。



価値創造プロセス

当社では、サスペンションでOnly 1の開発・技術力によりお客様のニーズに応え、永続的に発展を続けることを目指しています。そのために、社会へ価値を提供し続けることが可能な価値創造プロセスを構築し、社会からの期待や要請を取り込みながら進化させています。

これからも、プロセス全体を通じた価値創造を強化することで、持続的な成長と企業価値の向上に努めていきます。

持続可能な
社会の実現



※ ヨロズトータルプロダクションシステムの詳細につきましては、P30をご参照ください。

事業環境 2050年カーボンニュートラル 世界情勢・経済の不透明さ CASEの台頭 次世代対応に向けた大規模投資 メーカーの合従連衡 労働コストの上昇

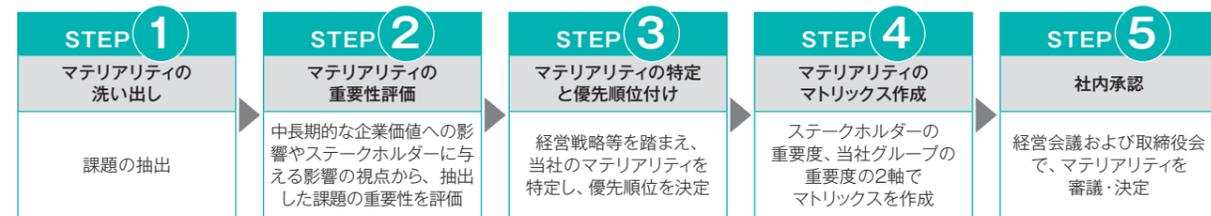
マテリアリティ(重要課題)

当社では事業を通じて解決する社会課題として、5つのマテリアリティ(重要課題)を特定し、これらの課題解決を通じて、持続的に社会価値を提供していきます。

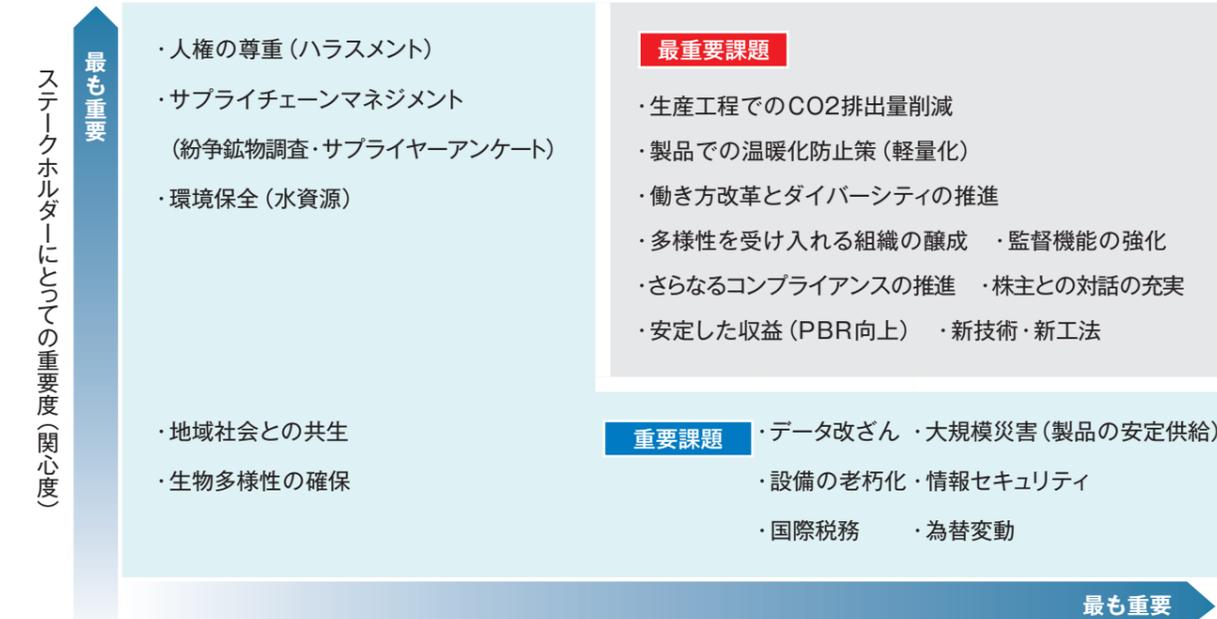
また、当社グループ全体で横断的にサステナビリティ施策を推進するため、ESG経営に積極的に取り組み、ESGについてそれぞれ重要テーマを設定しています。

マテリアリティの特定プロセス

マテリアリティの特定にあたり、当社では5つのプロセスを経て社会課題の検討・抽出、課題の評価を行いました。



当社グループのマテリアリティ



マテリアリティと「リスクと機会」

マテリアリティ	統合報告書における開示	マテリアリティに対するリスク	マテリアリティに対する機会	取り組み(例)	KPI(例)	2023年度実績
事業 安定した収益(営業利益率・ROE) YSP2026: 収益体質の強化、財務戦略	P6-7 CFOメッセージ	●原料高騰 ●お客さまの販売動向の影響を受ける ●製造責任者 ●国際情勢 ●為替変動	●安定した品質と価格によるお客さま拡大、競争力強化 ●お客さまの生産台数に左右されにくい企業体質	<収益拡大><持続的成長> ●製造原価の調整とコストダウン、取引先さまとの価格交渉、複数購買 ●収益UP拡販強化、固定費削減、合理化・コスト削減、生産機器外販の取り組み ●投資採算性評価およびプロジェクト収益管理の強化 ●新技術・新工法等によるさらなる設備投資の低減 <YSP2026> ●CAPDの強化・推進 ●金型準備のリードタイム短縮 ●次世代組立自動化ライン ●各拠点の生産負荷バランスの最適化	売上高 営業利益率 ROE PBR 1株当たりの配当	1,814億円 2.5% (6.1%) 0.35倍 30円
事業・環境 新技術・新工法 YSP2026: 新技術・新工法の創出と拡販	P22-29 中期経営計画 P32-34 研究開発戦略	●先進技術、素材を使った製品開発の遅れ ●他社との差別化の遅れによる競争力の低下	●商品の差別化による収益機会の拡大 ●安定した品質と価格によるお客さま拡大、競争力強化	●CO2削減に寄与する製品の開発 ●超ハイテン材(980MPa)の製品化による軽量化の技術開発 ●電動車への高付加価値製品の開発 ●EVに要求される音振性能への対応 <YSP2026> ●非自動車製品の事業の拡大 ●生産機器の外販	軽量化 軽量化によるCO2削減 超ハイテン材(980MPa)の製品化 特許申請件数 お客さまからの受賞件数 トヨタGr.のシェア拡大FY2026までに15%以上(2023年度比)	2018年度からの累積軽量化目標30%達成 1,590 t-CO2 マツダ株式会社と共同開発した超軽量ロアアーム製品をレースへ投入等 2件 品質賞 11件 9.0%
環境 CO2排出量の削減(カーボンニュートラル) YSP2026: E(環境)対応を武器にしたものづくり	P41-45 環境の取り組み P32-34 研究開発戦略	●環境対応製品への対応の遅れによる企業イメージ・信頼の失墜 ●環境対応投資コストの増大 ●気候変動	●カーボンニュートラルに対応した製品(軽量化製品など)による収益機会の拡大 ●企業価値の向上	●CO2削減に寄与する製品開発 ●生産工程のCO2排出量削減の取り組み(省エネ活動、再エネ、CO2排出量ゼロ電力の調達など) <YSP2026> ●DX、スマートファクトリーの実現	2030年 CO2排出量▲60%(2013年度比) 2040年 カーボンニュートラル(排出量削減の推移) ISO 認証継続 環境事故ゼロ	▲19% (2013年度比) 認証継続中 環境事故ゼロ
社会 健康で働きがいのある職場づくり YSP2026: エンゲージメントの向上	P35-40 人財戦略	●従業員の安全と健康の管理不足 ●生産性低下 ●優秀な人財確保機会の損失、流出	●生産性向上 ●リテンション ●イノベーション、企業価値創造 ●優秀な人財の確保	●活き活きと働ける職場づくり ●労働安全衛生 <YSP2026> ●DE&Iの推進 ●健康経営	女性管理職比率(単体) ダイバーシティ管理職比率(単体) 障がい者雇用率(国内連結) プレゼンティーズムSPQ(東大1項目版) 従業員エンゲージメント(国内連結) 従業員離職率(単体) 有給休暇取得率(単体) 男性育児休業取得率(単体) 在宅勤務率(単体) 研修受講率(国内連結) 労働災害件数(国内連結)	13.0% 27.8% 1.79% 20.0% 55.5 pt 5.2% 78.7% 57.1% 29.9% 95.5% 0件
ガバナンス 透明性の高いガバナンスの実践 YSP2026: ガバナンスの向上	P50-59 コーポレートガバナンス	●コンプライアンス違反による事業活動の低迷 ●社会的信用の失墜 ●企業価値の低下	●意思決定の透明性の向上による安定的な経営基盤の確立 ●ステークホルダーの信頼獲得	●コーポレートガバナンス体制の強化 ●公正な事業活動(適正な価格の実現) ●人権・フェルティリティ推進委員会の活動 ●リスクコンプライアンス委員会の活動 ●SR活動 <YSP2026> ●ガバナンス・コンプライアンスの強化 ●適正取引の順守	取締役会出席率 監査等委員会出席率 取締役会実効性の分析・評価アンケート 人権・フェルティリティ推進委員会の活動(サプライヤーへの周知・支援) 内部通報件数/係争件数(国内連結) 懲戒処分の種類と件数(国内連結) コンプライアンス研修受講率(単体) 株主等との面談	99.3%(9名/年間) 100%(3名全員) 100%(2018年度から毎年実施) 100% 17件 0件 84% 13社

中期経営計画

前中期経営計画「YSP2023」の振り返りと、新中期経営計画「YSP2026」の概要をご紹介します。

前中期経営計画「YSP2023」の振り返り

Yorozu Sustainability Plan 2023 (YSP2023)を発表した2021年は、CASEに象徴される100年に一度といわれる自動車業界の変化、各産業におけるカーボンニュートラルの実現に向けた取り組みの加速など、さまざまな側面で大きく変化していました。また、収益向上にむけては、自動車の生産台数の変動に影響を受けにくい体質の強化といった課題が見えました。

このような環境においても、グループ体となった持続的な成長を実現すべく、(1)ESG経営 (2) 安定した収益 (3) 新技術・新工法を経営の3本柱に据え、「変化に強い健全経営」を目指して取り組んできました。

経営方針

1 ESG経営

- 中長期的かつ持続的な成長
- 企業体質の変革に向けたDX (デジタルトランスフォーメーション) の推進

E:地球にやさしいものづくり
S:健康で働きがいのある職場づくり
G:透明性の高いガバナンスの実践

2 安定した収益

- 適正な生産能力レベルに転換
- 強い現場の再構築
- キャッシュフロー経営の強化
- 生産台数に左右されにくい企業体質の構築

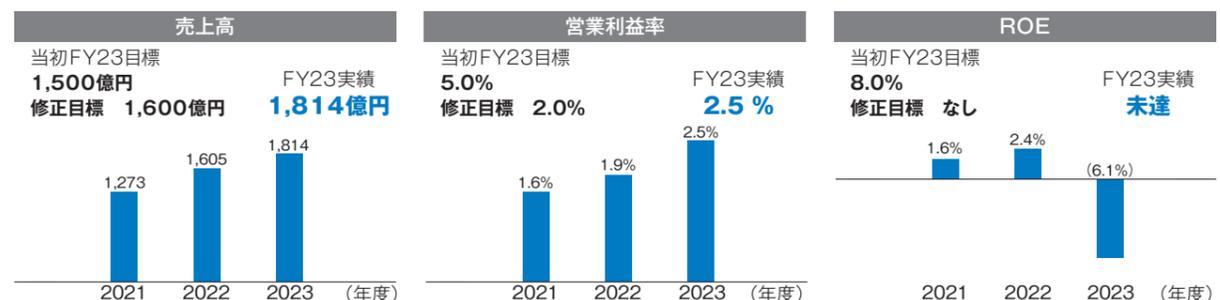
3 新技術・新工法

- 軽量化による高付加価値の製品開発
- 電動化自動車への製品等の提案
- 顧客・製品・地域の3つの軸の観点から積極的に拡販
- 金型、設備等の生産機器外販の拡大

財務業績サマリー

売上高は半導体の影響等で主要なお客さまの生産台数は減少したものの、為替換算や鋼材市況値上げの影響により目標を過達しました。一方、営業利益率は、新車立上げコストや材料・資源・エネルギーコスト等の高騰によ

り当初目標の5%には未達でしたが、最終年度の修正目標である2%は確保する結果となりました。ROEは中国事業環境の悪化に伴う固定資産の減損損失等により当期純損失となったことから目標未達となりました。



株主還元

「目標配当性向を35%以上としつつ、持続的な配当を目指します」を基本方針に掲げ、株主の皆さまのご支援に報いるべく、持続的な配当を継続してきました。

	2021年度 (実績)	2022年度 (実績)	2023年度 (実績)
配当金 (円)	13	25	30
配当性向	35.6%	42.4%	—

方策実績サマリー

ESG経営や電動車向け新技術・新工法投入とグローバル拡販活動の強化により成長戦略の構築と道筋づくりが

図れ、「電動車といえばヨロズ」という土台を築くことができました。

基本方針	振り返り	評価
ESG経営	E 環境 ●カーボンニュートラルロードマップの目標値を上回る推進および積極的開示	○
	S 社会 ●働き“がい”改革推進、プラチナえるぼし・健康経営優良法人・くるみんの認定取得	○
	G ガバナンス ●「東証プライム市場上場維持基準」の課題対応	△
	DX推進 ●個別改善に終始	△
安定した収益	●新車立上げ費用の増大 ●中国市場において、顧客生産台数と拠点保有能力に大きな乖離発生	△
新技術・新工法	●軽量化技術の進化や、特許技術製品投入による拡販 ●開発「協業」に着手	○
拡販	●ヨロズサステナブルマニュファクチャリングセンター(YSMC)の建設と操業開始 ●多様な顧客向け電動車用製品の受注	○

YSP2026への課題

YSP2023においては、財務戦略の強化や市場・事業変化への対応などに遅れが生じ、残課題も明確化されました。

YSP2026では、前中期経営計画で構築した成長戦略を攻めとする具体的な方策により、残課題も含め、一層強化・深掘り・挽回を図っていきます。

基本方針	自己評価	YSP2023 残課題	残課題対応区分	新中期経営計画へのつながり
ESG経営	○	先行する立場から相対的に低下	強化	自社の「強み」を持続し、事業活動を支援
	○	グループ全体としての施策不足	深掘	将来の社会・事業構造を見据えた人・組織づくり
	△	財務戦略の強化遅れ	深掘	ステークホルダーからの要請への対応
	△	H-DX (Horizontal)の遅れ	挽回	YSMC(モデル工場)への適用で挽回
安定した収益	△	市場・事業変化への対応遅れ	深掘	構造改革を念頭にした拠点運営
新技術・新工法	○	独自技術・新製品の創出に苦心	強化	自前主義にこだわらず技術の拡がりに挑戦
拡販	○	顧客構成に大きな変化なし	強化	多様な顧客に拡販し事業基盤の強化

新中期経営計画「YSP2026」の概要

当社グループを取り巻く事業環境として、世界経済は各国の金融政策の転換や地政学リスクへの懸念等により、先行きに対しては依然として不透明感が漂っています。

一方、自動車業界は、全体として生産は緩やかに回復する中、新興EV車のOEMが急成長を遂げる等、市場の大きな変容と構造変化に直面しています。また、気候変動に対しては、自動車メーカー各社ともカーボンニュートラルの実現を目指した車づくりを加速的に推進しており、電動車の市場投入を進めています。

このような環境下で、ヨロズは企業価値の向上を図るべく、2024~2026年度を対象とする中期経営計画(YSP2026)を策定しました。

名称に込めた思い

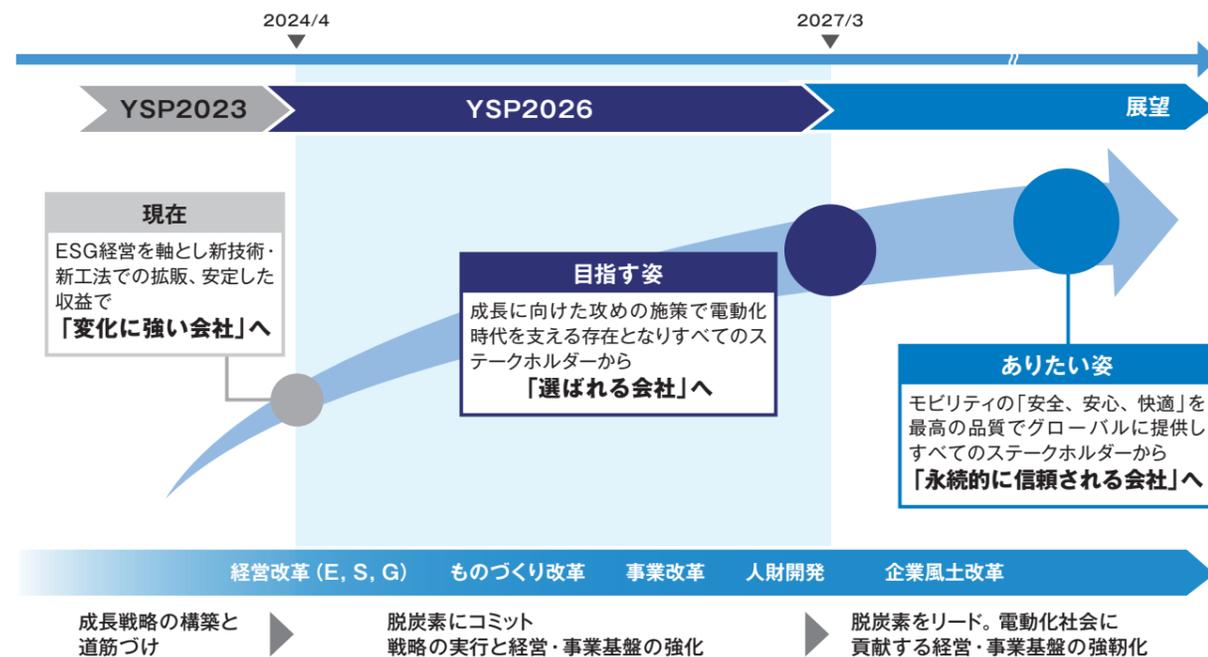
新中期経営計画は、Yorozu Sustainability Plan 2026、略称「YSP2026」としました。前中期経営計画から「Sustainability(サステナビリティ)」を継承した

理由は、まさに「Sustain(サステイン)」すなわち、YSP2023で残された課題を挽回、深掘、強化する持続的な取り組みが必要と考えたからです。

目指す姿

長期的な展望を見据えたありたい姿である、「モビリティの『安全、安心、快適』を最高の品質でグローバルに提供し、すべてのステークホルダーから『永続的に信頼される会社』になる」に向けて、YSP2026で目指す姿を、

「成長に向けた攻めの施策で電動化時代を支える存在となり、すべてのステークホルダーから『選ばれる会社』へ」としました。



YSP2026の全体概要

YSP2026の最終年度である2026年度の連結業績目標は、売上高2,100億円、営業利益率4.5%、ROE8.0%を目指します。

目標を達成するための経営方針を、「社会の一員としての責務を果たし、成長に向けた攻めの施策で電動化時代を支える存在となり、すべてのステークホルダーから『選ばれる会社』になる」としました。そのためには「企業

価値の向上」が必要であり、「経済的価値」と「社会的価値」の2つの価値の最大化を図ります。

また、これら2つの価値の最大化に向けては、「事業基盤」と「経営基盤」の強化を基本方針とし、6つの方策を重点課題として取り組みます。

次のページから、6つの施策について具体的に紹介します。

業績目標	売上高 2,100億円	営業利益率 4.5%	ROE 8.0%
経営方針	社会の一員としての責務を果たし、成長に向けた攻めの施策で電動化時代を支える存在となり、すべてのステークホルダーから「選ばれる会社」になる		
基本方針	経済的価値 事業基盤の強化 E(環境)経営と「成長と収益力」の融合		社会的価値 経営基盤の強化 全体最適化
	<ol style="list-style-type: none"> 新技術・新工法の創出と拡販 <ul style="list-style-type: none"> 脱炭素に貢献する技術開発と協業による新たな価値の創出 多様な顧客に向けた拡販 収益体質の強化 <ul style="list-style-type: none"> 新車用製品立上げ時の収益最大化 顧客の地域別生産動向を見据えた拠点改革の検討 E(環境)対応を武器にしたものづくり <ul style="list-style-type: none"> 脱炭素生産へのたゆまぬ挑戦 スマートファクトリーの実現 		<ol style="list-style-type: none"> S(社会・人：エンゲージメントの向上) <ul style="list-style-type: none"> 健康経営の推進 DE&Iの実践 G(ガバナンスの向上) <ul style="list-style-type: none"> ガバナンス・コンプライアンスの強化 適正取引の順守 財務戦略 <ul style="list-style-type: none"> 株主還元 政策保有株

株主還元

株主の皆さまのご支援に報いるため、1株当たりの配当下限値を31円、配当性向を35%以上とし、業績や配

当の水準を考慮し、自己株式の取得を機動的に実施します。

政策保有株式

政策保有株式については、定量的な目標を設定することで、さらなる縮減を推進していきます。具体的には、2024年3月末時価ベースで2026年度末までに10%縮

減することを当面の目標とします。また、売却で得られた資金は、全額自己株式の取得に充当します。

① 新技術・新工法の創出と拡販

■ 脱炭素に貢献する技術開発と協業による新たな価値の創出

【方策1】軽量化技術のさらなる磨きと製品領域拡大への挑戦

電動化の時代でも、サスペンション部品には、CO2排出量低減に貢献する「徹底した軽量化」とバッテリー搭載による車重アップに対応した「高剛性化」がますます求められています。ヨロズはサスペンションの専門メーカーとして社会的責任を果たすべく、新技術・新工法の創出と拡販を強化していきます。

「軽量化」と「高剛性化」には「材料」「設計」「生産技術」の三位一体での取り組みが重要です。

2023年度に量産化に成功した980MPa級鋼板材を始めとする「超ハイテン材(980MPa、1180MPa)」を活用した板厚低減による軽量化や異素材研究の推進、「新構造(新プレス構造、材料置換、難成形)」による画期的なアイデアを搭載した製品の開発、設計技術力の向上による「限界設計(新工法に見合う構造最適化)」を目指しています。

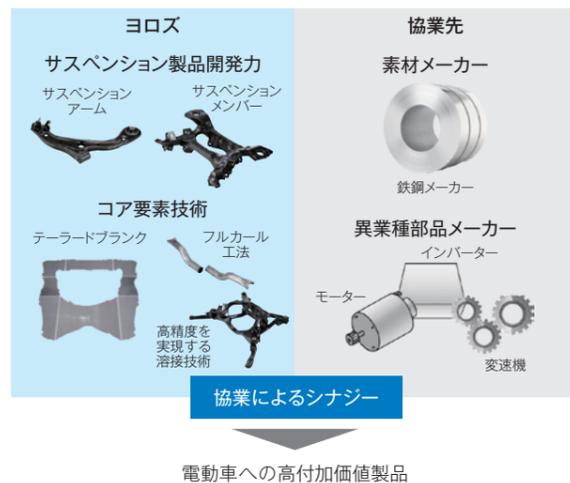


【方策2】協業による製品付加価値の向上

現在の自動車業界は、新しい技術開発を行うにあたって、自社開発のみで完成させるという考え方から、「協業」により相互補完し活用するという考え方も必要とされてきています。

当社でも、鉄鋼材料のスペシャリストである素材メーカーや異業種部品を強みとする部品メーカーと「協業によるシナジー」を狙って開発を行っています。両社の知見を持ち寄り、違った視点から意見しあうことで「新たな価値」を創出しています。

多くの自動車メーカーの電動車に「高い付加価値をもった製品」を採用いただくことで、「電動車と言えばヨロズ」と認められ、脱炭素社会の実現に貢献することを目指していきます。



【方策3】新興EV OEM向けの革新的な製品開発

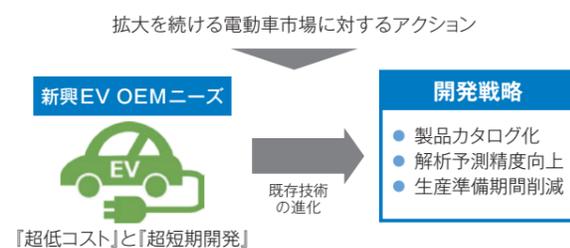
世界の新興EV車メーカーでは、「超低コスト」と「超短期開発」が当たり前となってきています。これらの自動車メーカーにも選択される部品メーカーとなるため、3つの新たな戦略を進めています。

1つ目は、あらかじめ当社で選定した仕様から、自動車メーカーの必要要件に沿ってお選びいただくことが可能な「製品カタログ化」。

2つ目に、試作・評価のやり直しを低減させ、短期開発をかなえる「解析予測精度向上」。

3つ目が、「生産準備期間削減」の仕組みと体制の構築です。

これらにより、従来のお客さまに限らず、新興自動車メーカーからも「選ばれる会社」となるよう取り組みを行っています。



■ 多様な顧客に向けた拡販

【方策1】主要顧客向け電動車用製品の拡販

拡販においては、顧客軸、製品軸、地域軸の3つの軸から強力に推進していきます。特に顧客軸は、売上に占めるトヨタGr向けのシェアを、6%以上向上させる拡販に取り組みます。日産向けの売上水準を維持し、トヨタGr向けの売上を増やすということは、当社の企業基盤を安定させ、さらに強くするということにもつながります。さらに各自動車メーカーの事業戦略や地域戦略に対しても、機敏かつ柔軟に対応し、拡販を進めていきます。



▶ YSMCの操業開始

2024年1月よりYSMC本社工場での生産を開始しました。プレス工程を皮切りに、溶接・組立・塗装工程を順次立ち上げ、YSMC愛知工場(旧 ヨロズ愛知)から生産を移管し集約する予定です。YSMCは、ものづくりでの圧倒的な競争力はもとより、「環境」に徹底的に配慮し、「地域との共生」に取り組み、お客さまへ貢献する「製品力」で電動化に貢献し、そして「CS/ES」ともに誇れる拠点、「自動車部品メーカーのモデル工場」を目指しています。これら4つの取り組みを競争力とし、カーボンニュートラルを実現した拠点より、特に東海および関西地区のお客さまに対し、当社の強みである軽量化製品等の拡販を強化していきます。



操業開始時の初打ち部品

【方策2】新しい事業領域への挑戦

サスペンション製品で培った開発、生産技術を活用し、成長に向けた将来への基盤構築に向け、自動車事業に捉われない新たな事業領域へ挑戦していきます。板厚20mm超の建機製品に対する切断/曲げ/溶接加工技術を確認し、非自動車製品の事業を拡大させることを目指します。また、外部への販売を通して、競争力・技術力を向上させ、生産機器(金型・溶接設備など)の外販を新たな事業に育成することに取り組みます。



② 収益体質の強化

■ 新車用製品立ち上げ時の収益最大化

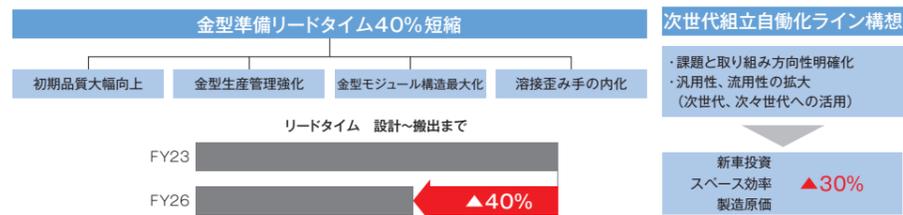
【方策1】収益最大化に軸足を置いた体制・仕組みづくり

現行車から新車へ、連続性を持ったシームレスな改善活動を、営業/設計/生産技術/生産拠点/プロジェクト管理の「5部門一体による、CAPDo活動」にて推進していきます。



【方策2】金型・生産設備の開発強化

- 金型準備のリードタイム短縮
 - 成形シミュレーション技術を高め、初期品質を大幅に向上することで、設計から搬出までのリードタイムを40%短縮する活動を推進します。
- 次世代組立自動化ライン構想
 - 次世代、次々世代への設備活用を目的に、汎用性/流用性を最大限考慮し、新車投資、スペース効率、製造原価をそれぞれ30%改善することを目指します。

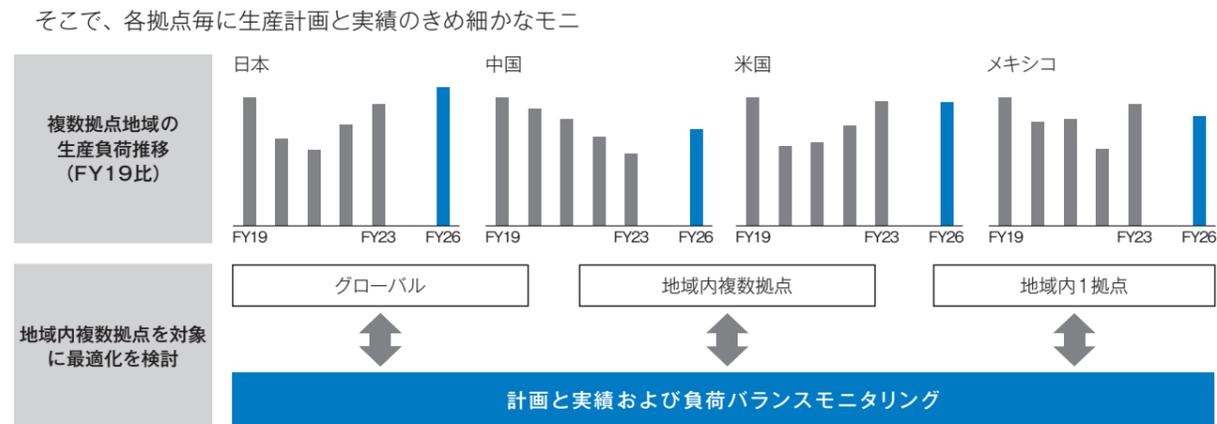


■ 顧客の地域別生産動向を見据えた拠点改革の検討

【方策】拠点収益モニタリング強化による将来戦略の再構築

YSP2026期間は、全体として生産台数の伸長と拡販を見込む計画であるものの、依然として不透明な環境を想定し、地域毎の顕著な動向を、より注視する必要があると考えています。

そこで、各拠点毎に生産計画と実績のきめ細かなモニタリングを行うことで、主に複数拠点を有する地域を対象に、負荷バランスを最適化する改革に取り組みながら、将来の拠点戦略を再構築し、収益体質の強化につなげていきます。



③ E(環境)対応を武器にしたものづくり

■ 脱炭素生産へのたゆまぬ挑戦

トプラランナー持続のためのカーボンニュートラルに向けた目標前倒しについては、P42をご参照ください。

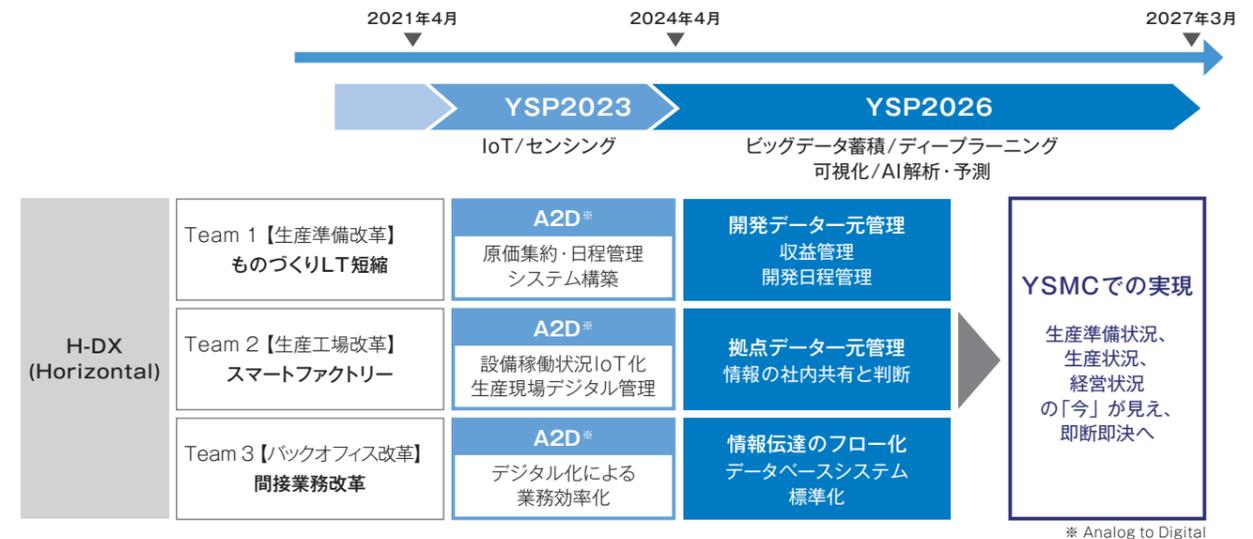
Scope 2(電気)・Scope 1(燃料)の推進については、P43をご参照ください。

■ スマートファクトリーの実現

【方策】YSMCにおけるモデル工場の実現

スマートファクトリーの実現に向けては、DXを活用した業務改革として、YSMCでの「競争力あるものづくり」の実現に貢献すべく取り組んできました。具体的には、大幅な業務リードタイムの短縮を目指す活動として、「ものづくりリードタイム短縮」、「スマートファクトリー」、「間接業務改革」の3つのチームを編成し、各チームにおいて「アナログデータの撲滅」と「情報のデジタル化」のA2D (Analog to Digital) を推進しました。

YSP2026では、業務の圧倒的効率化に向け、ビッグデータへ蓄積し、AIを用いた技術の構築に向けて取り組みます。取り組みの結果、生産準備状況や生産状況、経営状況の「今」が見える化し、即断即決を可能とする「スマートファクトリーの実現」を目指していきます。



④ S(社会・人:エンゲージメントの向上)

P35~40をご参照ください。

⑤ G(ガバナンスの向上)

P50~59をご参照ください。

⑥ 財務戦略

P6~7、P25をご参照ください。

トータルプロダクションシステム

当社の部品開発の強みは、独自の「トータルプロダクションシステム」にあります。製品のマーケティングに始まる研究開発から設計、生産までの全工程を自社で計画し実行しています。

トータルプロダクションシステムとは

これまで蓄積してきた豊富なデータや経験をベースに、自動車メーカーの車両構想段階から共同開発に参画し、製品設計、試作、実験、金型、治工具の設計・製作、そして製品製造から品質保証までを一貫して行うことで、総合的な競争力を強みとしています。また、システム全体を通してIT化やDX化を導入することにより、品質、コスト、スピードの面において、飛躍的なメリットを生み出しています。当社は、お客さま、パートナー企業、従業員など多様なステークホルダーとの信頼関係を基盤に共創活動を推進しています。これらはトータルプロダクションシステムの各プロセスに盛り込まれ、「新技術・新工法の開発」「カーボンニュートラルへの取り組みなど社会的課題の解決」に取り組んでいます。共創活動を通じて、ステークホルダーとともに新たな価値を創造し、競争優位性を高めることを目指しています。



開発

開発フェーズでは、市場ニーズやトレンドを調査、分析する「市場調査」から、最終的な製品の性能を確認、保証する「実験」までを実施します。

製品設計、解析、実験で培ったデータやノウハウを活用し、より競争力をもった製品仕様に仕上げていきます。

お客さまが求める製品をタイムリーに開発するため、先端技術の開発を進め、品質、性能、コスト、納期はもちろん、自動車製品においては不変ニーズである軽量化に、全社一丸となって取り組んでいます。



設計検討会の様子

生産準備

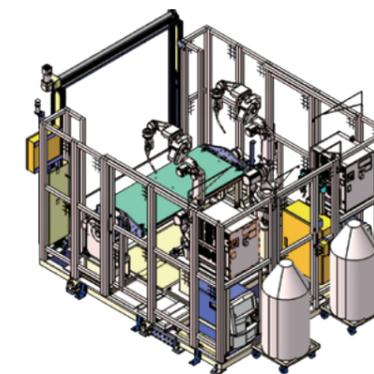
生産準備フェーズでは、脱炭素社会の実現に向け、軽量化目的の薄板・超高張力（超ハイテン）鋼板を使った製品開発を見据え、最適な溶接技術、圧造技術の確立に注力しています。

また、投資削減を目的に、リユース可能な設備づくりにも力を入れています。

その一つとして、従来の鉄製角パイプの溶接構造架台から、組立式のアルミフレーム架台採用の検討を進めています。

組立式であることから、フレキシブルなリユース対応が可能になり、また、軽量な構造となることから、従来の平置

きのラインレイアウトから、二階建てのレイアウトも可能になり、限られたスペースの有効活用を目指しています。



従来の溶接構造鉄製架台から
フレキシブルな組立式アルミ製架台

生産

生産フェーズでは、開発フェーズでの軽量化開発と、生産準備フェーズでの新工法開発で培ったノウハウを反映・管理しています。それに加え脱炭素社会の実現に向け、カーボンニュートラルへのチャレンジとして塗装工程の電気化にも取り組んでいます。YSMCでは部品生産で使われる電気は、自社に設置された太陽光発電とグリーン電力で賄われ、二酸化炭素を出さない電気を使用しています。さらに、従来の量産工程ではLPG/LNGなどを用いて作る水蒸気と、高温で焼き付ける塗料の乾燥工程を電気式のボイラーとオープンを採用することによ

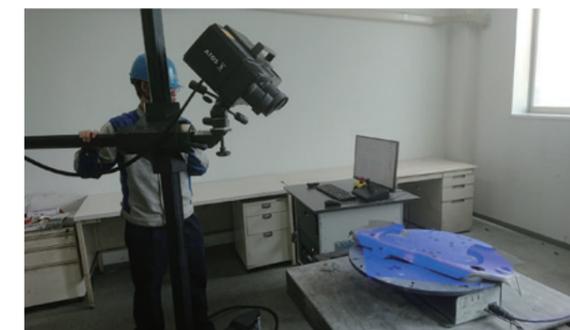
り電気化し、カーボンニュートラル実現に向け進化し続けています。



塗装ボイラーを電気式に変更した設備

品質保証

品質保証フェーズでは、お客さまに信頼していただける最高品質の製品を提供するために、現在はトータルクオリティコントロールをベースとした要因管理を行い、生産活動に関わる4M（人/物/設備/方法）の標準化を徹底し「工程で品質をつくりこむ」ことに全力を注いでいます。また、これまでは人のチェックに頼り品質保証していたゾーンも機械化/自動化を進めて結果系の製品品質全数保証をデジタル的に実施可能にするべく、新たな工程設計や検査技術の織り込みや、開発/生産準備フェーズへ高い精度でフィードバックするための新たな計測技術の採用などに全社一丸となって取り組んでいます。



画像式非接触測定機による計測

トータルプロダクションシステムについての詳細はこちらをご覧ください



研究開発戦略

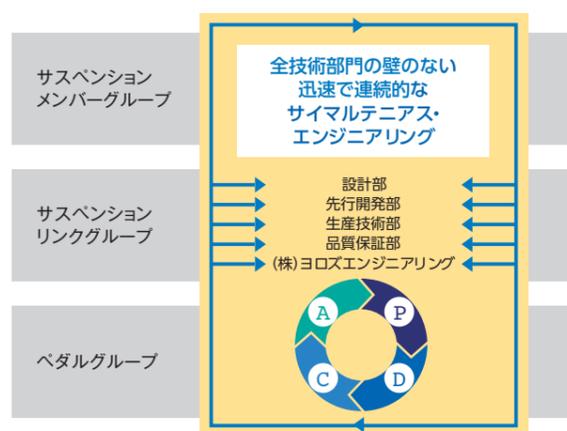
脱炭素社会実現のため、自動車メーカーは電動車を優先して市場投入する動きを加速させています。駆動用バッテリー搭載、静粛性向上、CASE対応等により車両重量は増加するため、サスペンション等の骨格部品は軽量製品開発が重要課題となります。当社では競争力向上の機会と捉え、積極的に取り組んでいきます。

サイマルテニアス・エンジニアリング

開発段階ではサイマルテニアス・エンジニアリングとして製品設計と生産工程設計を同時進行させ、性能とコストを最適化する活動を繰り返します。

開発の初期段階から設計・生産工程設計・金型・治具設計、仕様によっては生産工場も加わり、一体となって仕様検討を行うことで、生産・製造サイドからのフィードバックを早い段階で受け取ることができ、仕様検討が進んでからの手戻りを極力少なくしています。

そこで得られた最適な製品データ、生産条件データを生産準備工程に適用することで、競争力の高い製品を効率的に生み出し、収益力を強化しています。



研究開発力の強化に向けて

2023年度にはYSP2023で設定した「累積軽量化目標マイナス30%(2018年度比)」を達成することができました。

引き続き、お客さまである自動車メーカー各社のCO2排出量削減活動および電動車開発に貢献するべく、環境・性能・品質・価格を満足する製品実現に向けて取り組んでいきます。

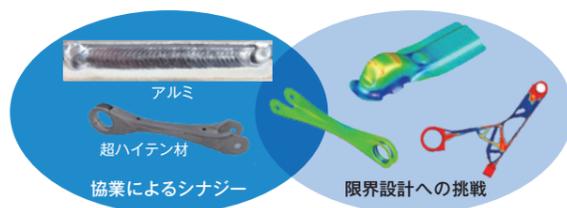
2024年度は自動車メーカーや異業種部品メーカー、素材メーカーとの共同開発を主軸に開発を進めています。協業メーカーと「サスペンション製品の開発力」、プレス成形・溶接などの「コア要素技術」を持つ当社とで、これまでになかった全く新しい技術の創出を目指し研究開発中です。

カーボンニュートラルに貢献する軽量化アイテムとして、超ハイテン鋼板材の成形技術、溶接技術の向上、アルミニウム合金の接合技術など、生産技術の要素開発から画期的な新規構造の検討まで積極的に行っています。

また、設計技術力の向上による「限界設計」を目指し、特に注力しているのが、解析技術の深化です。当社では、

製造過程で発生してしまうひずみやバラツキについても構造解析に織り込み、解析の精度を向上させる試みを行っています。この新しい解析手法は、従来では困難だった、より実機に近い解析が可能となり、試作・実験のやり直しで発生するコストや工数の短縮を実現することができます。

今後もサスペンション専門メーカーの強みを生かした協業による新規構造・工法の創出と、高性能な解析技術を駆使した最適化に取り組み、脱炭素社会の実現に貢献することを目指していきます。



超ハイテン 鉄の限界にチャレンジ

2023年度は超ハイテン980MPa級鋼板の市場投入に成功しました。さらなる難成形部品への適用を目指し、成形技術、溶接技術に磨きをかけ、鉄製品の限界にチャレンジするべく研究開発を進めています。異業種部品メーカーや材料メーカーとの協業も積極的に推進し、新たな付加価値の創出に取り組んでいます。

自動車メーカー、材料メーカーと共同開発を進めている「新型低スラグ溶接」による熱延980MPa級薄板超ハイテン材を使用した、軽量ロアアーム製品についても量産開発を進めています。

これからも、電動化時代に確固たる存在感を示し、多くの自動車メーカーに「選ばれるヨロズ」を目指し、高付加価値製品の開発に取り組んでいきます。

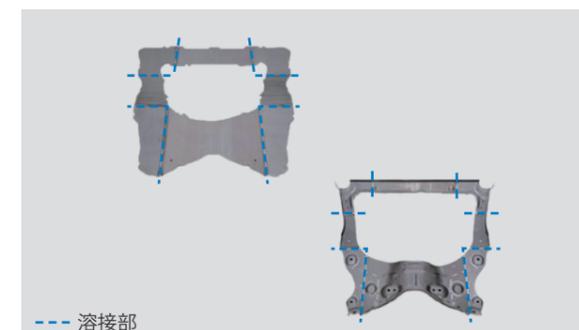


次世代材料 差圧鋼板成形技術の開発

2006年以降、テラロードブランク製品の量産を行い、技術の研鑽と、量産実績・ノウハウの蓄積を行ってきました。現在はその発展形ともいえる差圧鋼板の成形技術開発に取り組んでいます。

テラロードブランク技術が厚さの違う数種類の鋼板を溶接し、一枚パネル化したものをプレス成形するのに対し、差圧鋼板成形技術は、材料の鋼板自体ができ上がり製品に合わせた板厚設定となっている鋼板を用いた成形技術です。当社のテラロードブランク技術を進化させ、軽量化とコストダウンの両立を可能とします。現在、具体的な採用を目指して、自動車メーカーとともに開発を進めています。

さらに、差圧鋼板自体の作成の難しさの他に、企画時からの計画的な板厚設計、成形の正確さが求められ、自社での一貫生産・トータルプロダクションシステムを強みとしている、当社ならではの技術です。



進化するアルミ材料接合技術

当社は主要な材料である鉄製品の他に、軽量化材料として自動車部品業界でも需要を伸ばしている、アルミニウム合金を使用したフロント・リア サブフレーム製品の量産も2001年から行っています。現在でも研究を進め、従来の展伸材から、押し出し、鋳造などさまざまなアルミニウム合金の接合技術の開発を進め、カーボンニュートラルに貢献する最適解の技術開発に精力的に取り組んでいます。

私たちがカーボンニュートラルに至る方法は、1つの材料・1つの手法に限られるわけではありません。ヨロズの実績の中にも、アルミから鉄に置き換えることで、材料製造時のCO2排出量を大きく削減できた実績例があります。

最適材料の組み合わせにより、「軽量化」「カーボンニュートラル」を実現するべく、引き続き研究開発を継続していきます。



解析技術の深化

当社では、これまでの開発で培ったノウハウやさまざまな解析技術を駆使し、RFQ対応*・初期設計検討段階で設計案の性能を事前予測をすることで、設計仕様の信頼性を高めています。高い精度の解析技術のおかげで、従

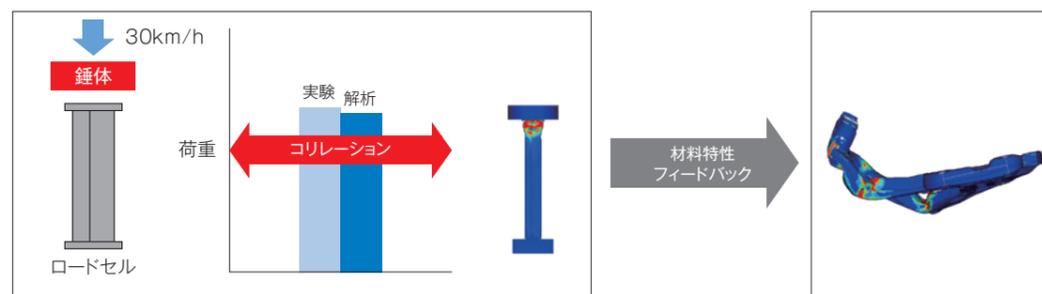
来繰り返し実施する必要のあった試作・実験の削減に寄与し、「限界設計」にチャレンジしています。

* RFQ: 見積り依頼書

衝突解析

自動車の衝突モードを部品レベルで予測する衝突解析を行っています。自動車メーカーの車体衝突解析とコリレーション(相互関係)を取るために、動的な負荷を再現できるように解析技術の構築に取り組んでいます。

材料のひずみ速度性を落錘実験することでコリレーションを取り、製品の衝突解析にフィードバックしています。

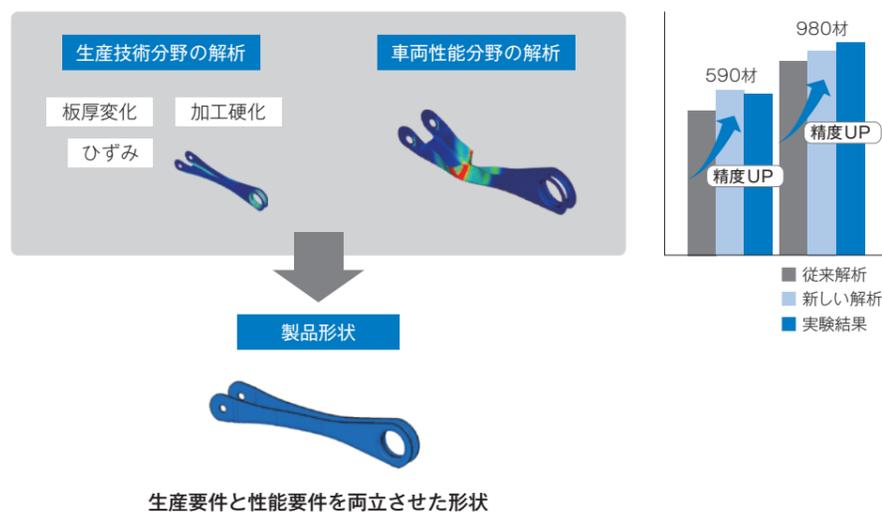


製造工程を加味した解析

軽量化のためには、ハイテン材、超ハイテン材の最適設計が必要となり、精度の高い強度予測が求められます。特に、新材料である超ハイテン材は過去のデータが少なく、解析での予測精度がより重要となっています。これまでは、マージンのある設計でカバーしてきましたが、超ハイテン材の強みをさらに生かすため、当社では製造過程で発生する、あらゆるひずみやバラツキ要因についても

加味できる解析を用いて、予測精度を上げる活動を行っています。

解析の精度向上により、実機同様に精度予測を行うことが可能となり、従来であれば発生していた試作・実験のやり直しコストの低減や開発工数の短縮を目指しています。



人財戦略



人事トップメッセージ

企業の社会的価値向上を支えるのは「人」「人」「人」

専務執行役員
管理・DX推進機能グループ統括
春田 力

当社は事業基盤の強化を通じて企業価値を向上するために、新技術・新工法の創出と拡販、収益体質の強化、環境を武器にしたものづくりに取り組んでいます。これらを支えているのはすべて従業員です。当社は「人は企業の経営資源である財産」という認識のもと、人材の材の字に「財」という字を当てて「人財」と表記し、人財を生かすためのさまざまな取り組みを行っています。

事業環境が激しく変化している中、持続的な成長と中長期的な企業価値向上を実現するには、事業基盤の強化に加えて、組織力を向上させることが不可欠です。当社では「採用」「育成」「活躍」という流れを強化してきましたが、YSP2026では、それらに加え「健康経営」と「DE&I」を2本柱に据えた取り組みを推進することで、さらなるエンゲージメントの向上と、従業員一人ひとりの働きがい向上を目指します。

当社では採用において、多様な経験や新たな知識を持つ人財を増やすために、多様性を重視した採用を実施していますが、今後もさらに推進していく予定です。また人財の育成に関して、当社グループは重要保安部品を製造している一員として、堅実で実直な人財の育成に注力してきましたが、次に何が起るか分からない不確実な環境下では、

常にものごとを多角的に捉え、その状況に応じて考えを適用、改善していく柔軟な対応が重要になります。そのため、従来の人財育成方針に「アンテナを高くし、変化に敏感に対応できる思考力・行動力、そして感性を磨ける人財」を加え、「一人ひとりのワクワクするような強い思いが会社を動かす」を今年の社長方針のサブテーマに取り組んでいます。さらに、そうして育成した従業員が活躍するため、タレントマネジメントシステムの導入や評価制度の改訂など、働きがいを感じられる職場を整備していきます。

またヨロズグループで働くすべての従業員が、今現在、健康に社会生活を送ることはもちろんのこと、シニア世代になっても健康であり続け、かつ、働きがいを感じ続けられるよう、「健康づくりのサポート」や「活き活きと働ける職場づくり」に取り組み、そして、誰もが能力を発揮し活躍できる環境を整備するため、キャリア支援や在宅勤務を含む多様な働き方への対応などにも力を入れていきます。

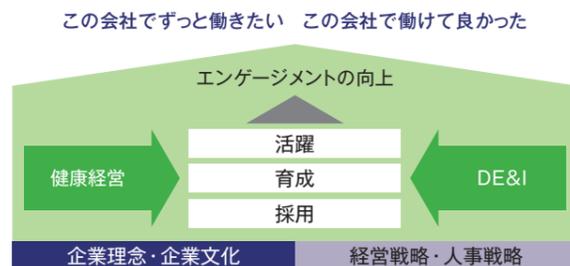
当社グループは今後もすべてのステークホルダーから選ばれ、さらには永続的に信頼される会社になるため、良いものは守り、新しいものを創造する人財を採用、育成し、活躍してもらおう効果的な人事サイクルを回して企業価値を向上させていきます。

経営戦略と一体となった人財戦略

当社は経営戦略の実現には、人財戦略と経営戦略の密接な連動が不可欠であると考え、これまで「働き“方”改革」から「働き“がい”改革」へ移行を図り、「この会社でずっと働きたい」「この会社で働けて良かった」と、全従業員に感じてもらえる「健康で働きがいのある職場」づくりを通して、エンゲージメントの向上に取り組んできました。

YSP2026では、「エンゲージメントの向上」を重要な要素と位置づけ、「健康経営」と「DE&I」を2本柱に据え

た取り組みを推進し、さらなるエンゲージメントの向上を目指していきます。



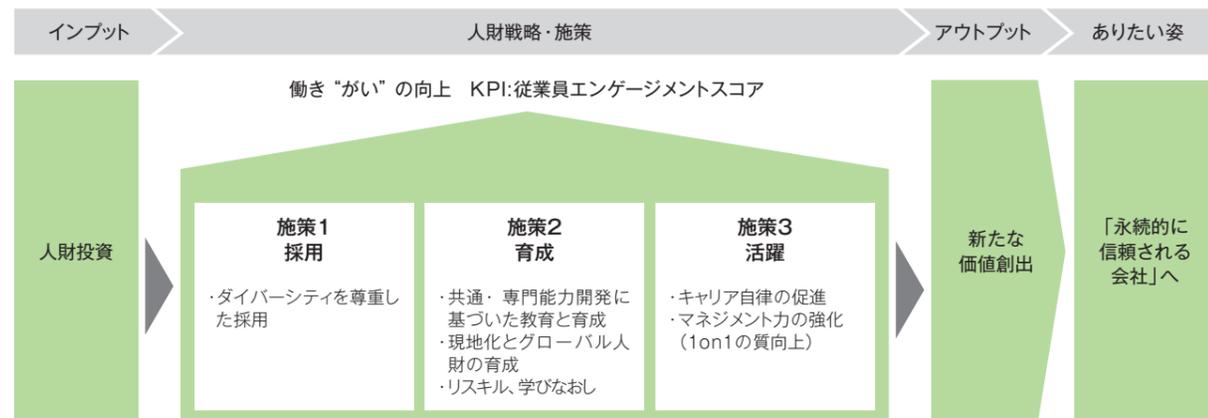
「働き“がい”」を高め、新たな価値を創出

持続的な成長には、多様なメンバーが協力し、新たな価値を創出することが不可欠です。そのためには、当社で働く一人ひとりが自律的に成長しなければならず、その自律的な成長を促進する要素として重要なのが「働き“がい”」であると考えています。

そのため、当社では、2023年度からエンゲージメントサーベイ(従業員エンゲージメント測定・支援ツール)を

使って「働き“がい”」を測定しています。調査結果は項目別や部門別に分析し、部門ごとに「働き“がい”」向上に向けた課題抽出と対応策を進め、2026年度までには現行より4.5ポイントアップを目標としています。

当社では、「働き“がい”」向上に向けて、各種施策に取り組むとともに、挑戦する風土づくりを推進し、新たな価値の創出につなげていきます。



中長期的な企業価値向上に根差した採用

当社は、新卒採用はもちろん、多様な経験や新たな知識を持つ人財を増やし、組織力を向上させる必要性を認識しています。性別や国籍を含む多様性を促進することも企業パフォーマンスの向上につながるの考えのもと、外国籍従業員の採用を進め、国内留学生のほかに、タイやベトナムで直接的な採用活動も行った結果、中国、スリランカ、マレーシア、アメリカなどの出身者を本社部門で27名雇用しています。また入社後は、日本語教育だけで

なく、定期的な面談を通じて外国籍人財の定着をサポートしています。

さらに、当社では積極的なキャリア採用を進めており、2024年3月時点での管理職におけるキャリア採用比率は44.4%となっています。さらに2023年度には、リファーマル制度(従業員が持つネットワークを利用して人財を採用する採用手法)とカムバック制度を創設しています。

育成方針

当社グループでは、組織に価値をもたらす人財の育成と従業員の自己実現をサポートしています。高い倫理観を持ち、自ら課題を認識し、問題解決や学びを実践し続ける従業員、すなわち「ヨロズパーソン」の育成に注力しています。また、上司と部下でキャリアプランを共有し、中長期的な視点を持った教育を通じて、従業員のエンゲージメントを高める育成環境の充実が重要であると認識しています。

「健康で働き“がい”のある職場づくり」の実現に向け、当社では働き“がい”改革と人財育成を積極的に推進しています。従業員一人ひとりが自律的な成長とボトムアップの取り組みを行うことが重要です。特に、従業員の自律的な成長を促進するためには、会社と上司のサポートが不可欠と考えています。そのため、2023年度には、部長職・グループ長を対象に、メンバーのキャリア支援に必

要なマネジメントスキルを学ぶ研修を実施しました。2024年度には課長層、2025年度には一般層にも展開し、自律型人財の育成に力を入れていきます。

そして、2026年度までに、セルフ・キャリアドックの導入を目指しています。社内のキャリアコンサルタントによるキャリアコンサルティングとキャリア研修等を組み合わせることで、従業員が自身のキャリアを見つめ直し、主体的にキャリアを考え、構築していきます。セルフ・キャリアドックの導入により、従業員一人ひとりが自己成長に向けた意識を高め、組織を活性化させることを目指しています。

従業員の成長と働き“がい”を重視し、持続可能な職場環境の実現に向け、引き続き健康で充実した働き方をサポートし、組織全体の発展に貢献していきます。

	2023年度	2024年度	2025年度	2026年度
部長職・グループ長	キャリア形成支援研修	アップデートされたキャリア形成支援策のPDCA		
課長職		キャリア形成支援研修	アップデートされたキャリア形成支援行動の継続	セルフ・キャリアドック導入
一般職		キャリア面談、1on1	キャリア面談、1on1	キャリアの実現
			キャリア自律研修	



従業員の活躍を後押しする制度

働き“がい”の向上には、制度面だけでなく、「やりがいのある業務を行う機会」「与えられた仕事以上に取り組む意欲」「経営陣への信頼」などが必要です。そのため、2022年度からは管理職評価の仕組みを改訂し、管理職全員に中期経営計画に紐づくKPIを設定し評価することにしました。これにより、役職者一人ひとりが経営方針と仕事の結びつきを実感し、働き“がい”の向上から従業員の活躍につなげることを推進しています。

これまでも経営戦略に沿った適所適材の人財配置を行い、従業員の能力発揮を支援してきましたが、2023年度からは人的資本を把握し、その価値向上を図るために、タレントマネジメントシステムを導入しました。

さらに、2024年4月からは、一般職の評価制度と賃金制度を改訂し、キャリアパスを明確にすることで、活躍とそ

れに見合った報酬を結びつける取り組みを行っています。一般職のキャリア自律には、会社と上司のサポートが不可欠です。そのため、評価面談だけでなく、日頃のコミュニケーションを強化するために1on1を実施し、タレントマネジメントシステム内で上司が記録した面談内容を相互で確認できる仕組みを導入しています。

今後は、コンピテンシーや経歴をもとに適切な人財を選抜し、必要な人財が補えない場合には、社内公募、リスキリング(価値創出のための学び)、外部からの新規採用などを行い、経営戦略と一致した人財ポートフォリオを構築していきます。



健康経営の推進

ヨロズグループの健康経営は、2017年の「働き方改革」から始まりました。2019年10月には健康経営宣言を行い、「健康で働き“がい”のある職場づくり」の実現を目指し推進してきました。ヨロズグループで働くすべての従業員が働きやすい環境の中、健康で長く働くことができるように取り組みを続けています。

ヨロズは、経済産業省および厚生労働省、日本健康会

議が選定する「健康経営優良法人(大規模法人部門)」に4年連続、国内6拠点を含めヨロズグループで2年連続認定されました。従業員全員が参加できる新しい健康施策を毎年取り入れ、健康意識の向上とコミュニケーションの向上、そして一人ひとりが健康で生き活きと働くことができる職場を目指しています。



健康づくりのサポート

当社は中期経営計画に「健康経営」を掲げている通り、ヨロズグループで働く全従業員が、今現在、健康に社会生活を送ることはもちろんのこと、今後も健康に過ごすことができるように毎年新しい施策を取り入れ「健康づくりのサポート」を実施しています。

● 全員参加のイベント

当社の従業員の健康状況を考慮し、かつ従業員が気軽に参加できるよう「野菜を食べよう」イベントを開催しました。また体組成計で、部位別の筋肉量や筋肉均衡、栄養評価など自宅では通常測定できないような項目を測定し、楽しみながら自分自身の身体に興味を持ってもらうイベントも行っています。

今後も、楽しみながら健康づくりに取り組むきっかけになるようさまざまなイベントの開催を企画していきます。

● 保健師による「女性健康セミナー」

女性には年齢ごとにライフイベントがあり、体調も変化します。女性特有の健康課題を理解し対応していくことが長く働き続けるために必要となるため、当社の女性を対象にしたセミナーでは、経年での身体の変化と乳がん検診、子宮がん検診を定期的に受診することの重要性な

ども説明しています。また、管理職向けセミナーでは、女性特有の症状の悩みや休暇が必要な場合があることを理解してもらい、気軽に相談ができる働きやすい職場になるよう女性の健康に関する知識を深めています。

● 神奈川県鉄工業健康保険組合や健保連(神奈川連合会)のイベント参加

健康保険組合主催の禁煙プログラムや、健保連主催の運動不足解消やコミュニケーション活性化を目的としたウォーキングイベントへの参加を呼び掛けるなど、外部団体とも協力して、従業員の健康管理および健康増進を図っています。



定期健康診断受診の徹底と二次検査受診の勧奨

ヨロズでは、従業員一人ひとりが健康に働くことができるように国内グループ全従業員に対し、定期健康診断受診率100%の実施を継続しています。また、生活習慣病の

予防、早期発見のため、二次検査受診率を部門単位で管理し、勧奨しています。

定期健康診断実施状況

	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	2025年度目標
定期健康診断受診率	100%	100%	100%	100%	100%
二次検査受診率	35.0%	37.6%	63.1%	92.9%	95%以上

※定期健康診断受診率：長期欠勤者、産前産後休業者・育児休業者等除く
 ※二次検査受診率：二次検査受診人数/二次検査該当者数(2020、2021年は本社のみ、2022年以降はグループ全体で集計)

健康意識の向上

もっとも重点的に取り組んでいるのは、一人ひとりの健康意識の向上です。毎月、安全衛生委員会で、毎回テーマの異なる健康講話を従業員に実施をしています。また、社内報やイントラを活用した健康コラムの配信や、定期的に昼休みを利用したショートセミナーを開催し、日常生活で健康を意識できるように工夫をしています。健康講話の内容は、サプライヤーにも配信を始めました。

従業員が健康であることは、エンゲージメントの向上につながり、一人ひとりの最高のパフォーマンスが企業を

● セルフケア「ポケットセラピスト」：一人ひとりにあったところからだの悩みを解消

問診の症状に対応したセラピストが面談を行い、悩みごとの解消に向けたサポートを実施しています。セルフケアと面談を重ね、不調から回復していくことで、一人ひとりが健康な状態を維持できるように、また、職場や日常生活の中で相談できないことも一人で悩みを抱え込まないように専門家に相談できるプログラムです。スマホで活用できるので誰もがどこでも都合のよい時間にマンツーマンで丁寧な指導を受けることができ、一人では長続きしない運動もセラピストが伴走してくれます。心身の

成長させ、社会への貢献につながると考えています。ヨロズグループは、「健康で働き“がい”のある職場づくり」の実現をこれからも目指します。

また、ヨロズでは従業員の健康意識の向上を促すため、以下のような施策を実施しています。

ヨロズ健康経営の詳細は以下をご覧ください。
<https://www.yorozu-corp.co.jp/share/uploads/2024/08/HM2024.pdf>



資料提供：株式会社バックテック

● 健康アプリの導入：日常生活で健康習慣を身につける

全拠点に設置した自動販売機を活用し、健康アプリを導入しました。健康のために生活を大きく変えることは難しくても、日常生活の中でちょっとした行動を変えることによって、健康を意識した生活を毎日送ることができ、健康習慣を身につけることができます。また、健康アプリを活用したウォーキングイベントを国内全拠点一斉に実施しました。運動をするきっかけづくりや、従業員同士のコミュニケーションの向上にもつながっています。



資料提供：サントリー食品インターナショナル株式会社

DE&Iの取り組み

ダイバーシティの推進のため、当社は、女性活躍促進に力を入れ、さまざまな取り組みを実施した結果、2021年11月に製造業初かつ神奈川県初となる「プラチナえるぼし」の認定を取得しました。

また、男性の育児休業取得率の向上にも積極的に取り組み、2023年6月には子育てサポート企業として「くるみん」の認定を取得しました。

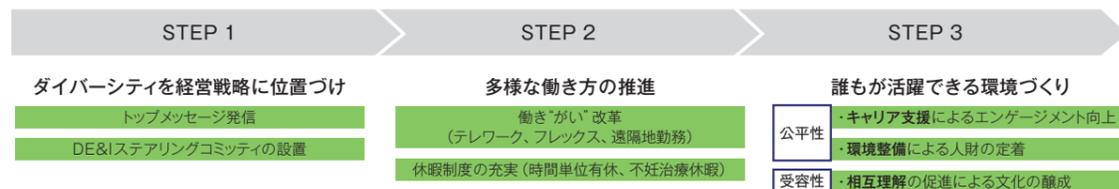
一方で、これまでの取り組みを振り返る中で、とすると、ダイバーシティという言葉が「多様性」という側面にとどまらせてしまっている可能性があることと認識しました。

そこで「YSP2026」では、グローバルに事業展開する会社として、将来の社会・事業構造を見据えた組織づくりを行うために、「公平性 E(エクイティ)」と「受容性 I(インクルージョン)」の視点も加え、DE&Iという言葉を用いることとし真の意味で、「誰もが能力を発揮し活躍できる職場づくり」に取り組んでいきます。

2022年3月に立ち上げた社長がトップのダイバーシティ・ステアリングコミッティにおいては、本社では2030年度のダイバーシティ管理職比率30%を目標に掲げていて、2023年度時点で27.3%となっています。さらに、2024年4月には、初の外国籍従業員の管理職が誕生しました。

2024年度からは、国内では、①女性管理職比率②男性育児休業取得率③外国籍管理職比率④障がい者雇用率の4つの項目の向上に取り組んでおり、海外では、それに加えて現地スタッフの経営人財の育成に取り組んでいます。

「YSP2026」の目標達成に向けて、さらなる進化を遂げるための取り組みを実行していきます。



指標および目標

戦略	指標	2021年度	2022年度	2023年度	目標
働き“がい”	従業員エンゲージメント	—	—	55.5 pt	2026年度までに60.0ポイント
	1on1実施率	—	—	47%	2026年度までに80%以上
人財開発	研修時間	2,032 h	3,466 h	5,649 h	—
	ダイバーシティ管理職比率 ^{※1}	18.8%	22.2%	27.3%	2030年度に30.0%
	女性管理職比率	10.6%	12.3%	13.0%	2030年度に22.7%
	管理職におけるキャリア採用比率	38.8%	39.5%	44.4%	—
	外国籍従業員比率	12.4%	12.4%	12.3%	—
	男性育児休業取得率 ^{※2}	71.4%	22.2%	57.1%	2026年度までに80%以上
	従業員離職率	6.5%	6.6%	5.2%	—
働き方の進化	在宅勤務率	34.1%	36.6%	29.8%	毎年度50%の在宅勤務率
	有給休暇取得率	66.7%	72.5%	84.2%	一般職の有休取得率を毎年80%以上
	年間総実労働時間	1,831 h	2,046 h	2,088 h	—

※1 女性、シニア、外国籍、障がい者など
 ※2 男性育児休業取得希望者は100%取得

環境の取り組み

環境トップメッセージ 環境ビジョン2040の実現に向けて、 確かな歩みを続けます。



専務執行役員 (EVP)
ESG推進室長
カーボンニュートラル推進室長
内部監査室長
久米 宏

当社グループの環境の取り組みが活発になってきたのは2000年代初期からですが、企業理念に存在意義として「社会貢献」があるように、地域貢献をはじめ「社会のため」とした考えは創業時からありました。そして、全世界を襲ったコロナ禍や自動車業界が苦しんだ半導体不足を経て迎えたYSP2026については、環境の取り組みは社会価値だけではなく経済価値を生み出すものとして位置づけられ、さらに取り組みの歩みを早めています。

このように、位置づけや表現が変化していても、根底としての「社会貢献」を軸に新しい価値を創り出していきたいと考えています。

また、現状のような人が生み出す変化の激しい社会環境において、自然界の変化も待つはくれません。気候変動に起因する台風の激甚化、熱波や干ばつといった異常気象も各地で頻発し、遠くない未来に“異常”が“日常”になることも考えられます。

これらによる甚大な被害を最小限に食い止めるためにも、カーボンニュートラルに向けたチャレンジ、すなわち環境ビジョンの実現は必達であり着実な歩みが必要です。

当社グループでは、地球温暖化防止策として、CO2排出量削減の活動を積極的に取り入れてまいります。特に、使用電力のグリーン化に注力し活動を進めています。その進捗では、(株)ヨロズサステナブルマニュファクチャリングセンター (YSMC 本社工場)は100%カーボンニュートラルを実現し、グローバルの他拠点においてもこれに追随し業界のトップランナーを目指しています。これら生産における環境への配慮はお客様、ひいてはすべてのステークホルダーの皆さまにも寄与するものと考えています。これからも本活動を主軸の活動として実行し、より持続可能な社会の実現に貢献してまいります。

環境理念

『自然の恵みに感謝し、地球環境との調和ある成長を目指します。』

ヨロズグローバル環境ビジョン2040

ヨロズグループは、世界の人々の豊かなくらしに貢献するため、環境課題の解決へ積極的にアクションします。

- ・気候変動：2040年までにカーボンニュートラルにチャレンジいたします。
- ・資源循環：限りある資源を徹底して有効活用し、持続的な循環を図ります。

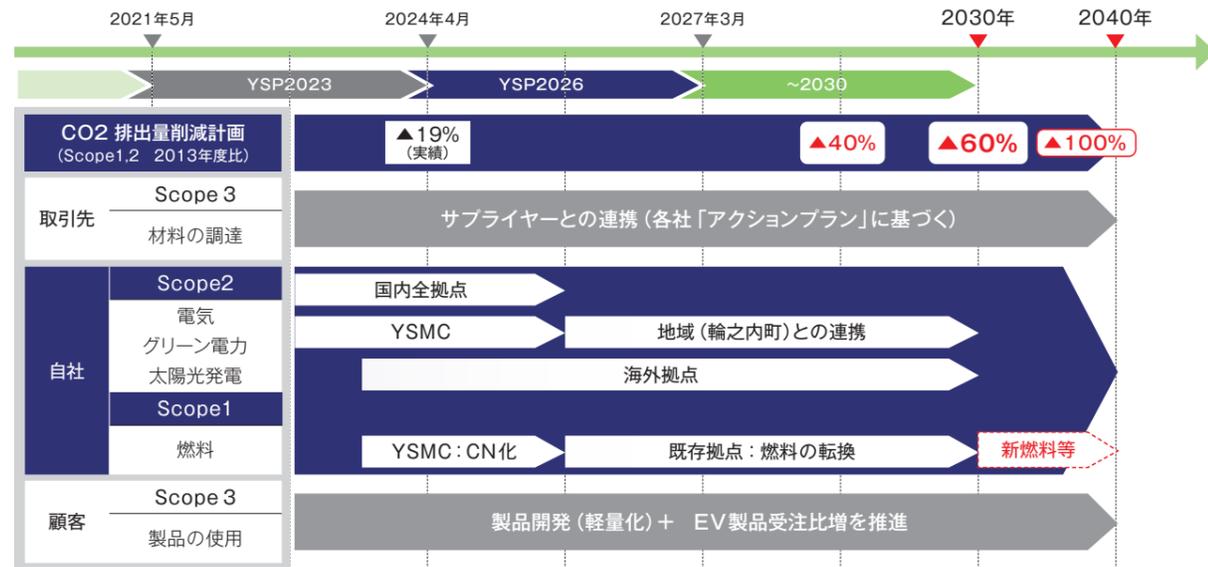


2040年カーボンニュートラルへのチャレンジ

当社グループが2021年に策定し推進している「ヨロズグローバル環境ビジョン2040」では、「2040年までにカーボンニュートラルにチャレンジする」という意欲的な目標を掲げ、3年間の活動を経て、目標を上回る削減実績を積み上げています。(下図)

企業の発展を遂げながらも、CO2排出量の削減を実現するために、①省エネ活動②再生可能エネルギーの導入③グリーン電力の調達④燃料の転換の4つの施策を大きな柱とし、「ESG推進室」および「カーボンニュートラル推進室」を推進部署として、全社活動を積極的に推進しています。

トップランナー持続のためのカーボンニュートラルに向けた目標



グリーン電力の導入

グリーン電力については国内を主に導入を進め、2021年度のヨロズ大分をはじめとして、2022年度に3つの拠点に、2024年度にはヨロズ栃木にも導入し、YSMC本社工場と合わせて国内6拠点をグリーン電力に切り替え完了予定です。これにより、導入前と比較し、年間11,700トンのCO2排出量削減効果を見込んでおり、国内のCO2排出量は2013年比80%の削減となり、2030年に掲げ

電力使用によるCO2排出量 (Scope 2) 削減活動は確実な成果をあげていて、燃料の燃焼によるCO2排出量 (Scope 1) 削減活動につきましても、塗装工程の電化や次世代燃料への転換の検討などを積極的に行い、脱炭素化を推進しています。また、カーボンニュートラルへの対応は自社だけでなく、サプライチェーン全体の課題であるため、Scope 3カテゴリーの中でも影響度の大きい取引先さまにおけるCO2排出量の把握とその削減活動に取り組んでいます。

また、製品使用時のCO2排出量削減については、製品の軽量化開発に取り組み、受注の拡大につなげています。

ている全社のCO2排出量60%削減を前倒して達成できる予定です。

海外では、すでにブラジルの拠点は購入電力のすべてが、またインド、米国テネシー州の2拠点は一部がグリーン電力化され、さらに2023年度には米国アラバマ州の拠点でも100%グリーン電力の導入が完了しました。

太陽光発電設備の導入

太陽光発電設備についてはグローバルで導入を進めていて、下図の通り、4カ国6拠点に導入済みです。太陽光発電は、自ら再生可能エネルギーを生み出し(創

エネ)、自家消費を行うことで、より環境価値が高い電力であると考えています。残る地域でも順次検討を進め、電力の脱炭素化を推進していきます。



YSMC本社工場のカーボンニュートラル

岐阜県輪之内町に新設し、2024年1月から稼働しているYSMC本社工場は、立ち上げ当初からカーボンニュートラルを達成しています。グリーン電力、太陽光発電の導入に加え、従来の拠点では化石燃料を使用していた塗装設備についてもオール電化にしたことで、100%カーボンニュートラルの工場となっています。この工場で生産する製品は、製造工程におけるCO2排出がゼロとなっていて、

後工程の自動車メーカーのサプライチェーンCO2排出量削減にも貢献しています。



サプライチェーン排出量データ(単位: t-CO2)

			2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	
Scope 1	国内		3,542	2,984	3,066	3,574	3,867	
	海外		22,967	16,728	15,267	16,291	15,715	
	合計		26,509	19,712	18,333	19,865	19,581	
Scope 2	国内		13,762	11,520	12,280	6,387	5,821	
	海外		93,946	65,911	59,189	63,808	61,723	
	合計		107,708	77,431	71,469	70,195	67,544	
Scope 3	cat. 1	購入	482,757	340,518	351,238	449,251	509,887	
	cat. 2	資本財	39,829	29,419	12,091	24,070	44,483	
	cat. 3	燃料	7,489	5,741	5,185	5,681	5,565	
	cat. 5	廃棄物	2,177	1,559	1,733	1,919	1,928	
	cat. 6	出張	228	233	209	235	160	
	cat. 7	通勤*1	1,169	1,176	1,256	1,172	1,227	
	cat. 9	物流(下流)	6,344	5,263	5,424	5,048	5,006	
	cat. 11	製品の使用	-	-	4,003,488	3,896,637	3,983,518	
	cat. 12	製品の廃棄	1,341	1,159	1,242	1,175	1,189	
		合計		-	-	4,384,882	4,388,216	4,557,565

*1: 通勤に使用する車両の種類(車・バイク)の燃費換算値を見直し、過去5年分のデータを修正。

TCFDへの対応

国際社会・経済・環境に大きな影響を与える気候変動は年々深刻さを増し、企業活動にとって大きな問題となっています。当社グループでは2009年に「環境方針」を策定して以来、未来を見据え、企業活動を通じて持続可能な社会の実現を目指し、気候変動を含む環境問題への取り組みを進めてきました。

当社グループでは、TCFD(気候関連財務情報開示タスクフォース)の枠組みに沿って、気候変動による事業リスクと事業機会の影響度を評価し、「ガバナンス」「戦略」「リスク管理」「指標と目標」の4つの観点とシナリオ分析の情報開示をしています。



TCFDの提言に基づく4つの観点からの情報開示

項目	取り組み状況	関連情報
ガバナンス	YSP2026の経営方針の1つとして「E(環境)対応を武器にしたものづくり」を掲げるとともに、2021年に策定した「ヨロズグローバル環境ビジョン2040」では、「2040年までにカーボンニュートラルにチャレンジいたします」との宣言を、取締役会で決議しています。また、気候変動による事業リスク・機会の共有や対策の決定を経営会議で取り扱い、それらを取締役に報告・承認するプロセスをとっています。 また、当社では、代表取締役社長が気候変動問題に対する最高責任と権限を有し、気候変動を含む環境マネジメントの有効性について責任を負うものとしています。そして、気候変動関連を含むESG推進担当役員は、環境マネジメントを推進し、進捗状況について経営会議および取締役会へ定期的に報告し、経営課題として審議の上、代表取締役社長の判断を仰いでいます。	コーポレートガバナンス体制 https://www.yorozu-corp.co.jp/csr/governance/corporate-governance/
戦略	カーボンニュートラルへの取り組みは、地球上のすべてに関わる差し迫った課題であることが世界各国の共通認識となっています。そのため、取り組みの遅れはビジネスにおけるリスクを増大させることになり、できる限り早く目標に向けて活動することが有益であると考えています。 具体的なリスクとしては、中長期的には、気候変動による法改正、税制改正による財務影響が考えられ、また、当社の製品が車両走行時のCO2排出量に影響を及ぼす製品重量の軽減のための軽量化技術の進捗が受注実績に与える影響が考えられますが、積極的かつ意欲的に取り組むことで大きなビジネスの機会になると捉えています。また、中期・短期的には、気候変動による自然災害の増加が、河川等の汚染につながる影響等が考えられますが、これらを速やかに、適正に対処することで、リスク低減を図ることができます。 世界各国では電動車普及を推進しており、日本においてもHVを含む電動車の拡大が進んでいます。当社で開発・製造を行う部品の軽量化は燃費や走行距離の向上に寄与するため、今まで以上のニーズがあります。軽量化に関する新素材の採用、新技術・新工法の研究開発は事業戦略の中心としています。 なお、上記については、ヨロズグループが気候変動によって受ける影響について、将来の1.5℃上昇、4℃上昇のそれぞれのシナリオで検討しました。特に大きな影響を与えるリスクについては、今後の経営戦略に反映していきます。(シナリオ分析はP45に記載)	YSP2026 https://www.yorozu-corp.co.jp/wp-content/themes/YOROZU%201.0.3/images/investors/YSP%202026(240524%20final%20Ver).pdf
リスク管理	環境関連の課題については当社の環境マネジメントの仕組みを活用し、代表取締役社長をトップとした環境マネジメント管理体制においてリスク管理をしています。短期、中期、長期のそれぞれのリスクには、その影響等を最小限にする方策を掲げて、活動計画に落とし込んで全社的に活動しています。 気候変動におけるリスクと機会に関する活動は以下の3点です。 1. 生産工程におけるカーボンニュートラルへのチャレンジ 【リスク：法規制】(中期・長期)CO2排出に課税された場合、支出増により利益が圧迫される。 【機会：エネルギー源】(短期・中期)エネルギー安全保障問題に起因してエネルギー価格が高騰しているため、自社内で発電することでコストを抑えることができる(太陽光発電)。 2. 製品の軽量化による、車両走行時のCO2排出量の削減 【リスク：技術】(中期・長期)走行時の車両影響として、製品重量が大きく関係しているがこの改善が出遅れた場合に事業存続の危機につながる。 【機会：製品】(短期～長期)当社で開発・製造する製品は、主にサスペンション部品であり、EV車等でも不可欠である。そのため製品の軽量化は燃費の向上や航続距離に貢献する。 3. 激化する台風や豪雨によるリスクの低減 【リスク：法的】(短期・中期)台風やゲリラ豪雨による大雨が降り、未処理の工場排水が流出し、近隣の河川や海の汚染につながる。 【機会：レジリエンス】(短期・中期)各生産拠点では、自社敷地内にて排水処理を行い、排水を規制値内に維持することで地域社会との信頼関係を築いている。有事の際は、近隣への影響を最小限とするため日頃より訓練を実施し、迅速に対応できる準備を整えている。 これらの計画や施策については、トップマネジメントへの報告と承認を経て決定し、その内容は全社に展開され、各部門の業務計画または環境活動計画に紐づけされています。	内部統制システム https://www.yorozu-corp.co.jp/csr/governance/internal-control/
指標と目標	生産工程におけるカーボンニュートラルへのチャレンジ(Scope1・2)については、CO2排出量を「2040年までにカーボンニュートラルにチャレンジ」としており、また、本年度からマイルストーンとしての2030年までの目標を「50%削減」から「60%削減」(2013年比)に引き上げています。	Scope1・2排出量詳細はP43およびP60をご覧ください。

戦略：シナリオ分析

1) 想定される環境

将来の1.5℃上昇、4℃上昇それぞれの世界観を想定するシナリオについて、世の中の脱炭素動向がより明確になる時期、また物理的リスクがより顕著に表れてくる時期を考慮する一方、当社では2040年のカーボンニュートラル実現を目指して活動していることを鑑みて、2040年を迎える前での分析にすべきと考え、2030年代後半の状態を検討しました。

シナリオ (2つのシナリオに向 かう2030年代後半の 状況)	リスク	想定される環境
1.5℃	移行リスク	(影響：大)世界的に脱炭素社会に向けた政策・規制が強化され、有効に機能している。そのため、企業はその対応、または炭素税等の支払いでいずれも製造コスト増となる。
	物理的リスク	(影響：小)物理的リスクは低い状態が維持・継続される。
4℃	移行リスク	(影響：小)新たな政策・規制は導入が進まず、CO2排出量増加が続く。そのため、企業の製造コストは現状から大きく変化することがなく移行リスクは低い。
	物理的リスク	(影響：大)気象状況、地球環境が大きく変化し、大規模災害が世界で増加するため、当社のみならず、サプライチェーンのいずれかで常態的に大きな操業停止等のリスクが顕在化する。

2) リスク重要度の評価

	起こりうるリスク	事業インパクト	リスク対応策と機会	
移行リスク (1.5℃)	炭素価格 (政策)	各国政府によるCO2排出量に対する課税が実施・強化され、製造コストが増加、財務指標が悪化する。	中	・Scope1・2のカーボンニュートラル化を2040年までに確実に達成する(課税の回避)。 ・サプライチェーン全体では、コスト上昇を極力抑制するための連携。 ・再エネ調達(太陽光発電設備、グリーン電力調達)、物流効率化など。
	脱炭素政策の 強化	各種規制で化石燃料の高騰、入手困難となり、価格が上昇、コスト増。	中	
	ZEVへの急速 な変化(市場)	各種規制で化石燃料の高騰があり、EV、FCVなどのゼロエミッション車(ZEV)需要が急増した場合に、需要への対応が遅れ、ビジネスチャンスを逃す。	中	・業界の動向、需要を適切に分析し、当社の軽量化技術を売り込んで、拡販につなげる。
	脱炭素技術の 普及(市場)	EVなどの新規モビリティに対応する新素材、軽量化開発が遅れると主要顧客から選択されなくなる。	大	広く市場動向を見極め、当社の開発力を継続的に向上させることで、リスク回避が可能。
物理的リスク (4℃)	投資家の行動 (評判)	製品の脱炭素化(素材等サプライチェーン全般含む)が遅れると、株主が離れていく。	大	長期にわたり、当社の企業力(固有の製品開発力、ものづくりの技術力など)を継続発展していくことでリスク回避が可能。
	気温上昇 (慢性)	工場内の気温が上昇し作業環境が悪化すると敬遠され、人が集まらなくなる(高温地域)。	中	・労働環境の整備。 ・ES向上対策(人に優しい企業)。
	異常気象 (急性)	台風等による集中豪雨で、サプライチェーン寸断、顧客操業停止、生産減少。漏水等で設備故障増。	大	・地産地消の考え方を継続・推進し、顧客、サプライヤーと協働して、長距離輸送を削減、また地場の自動車業界(顧客・サプライヤー)間の協力関係を強化する。 ・サプライチェーンでのBCP対応の強化。

3) 分析の結果

当社ビジネス への影響	1.5℃、4℃それぞれのシナリオで、2030年代後半での当社ビジネスへの影響を検討した結果、影響が大きいと考えられる項目に対しては、適切なリスク対応で回避可能と考えられ、機会にもなりうるものが考えられる。 今後の戦略として、以下の2点の確実な達成が重要と考える。 ・2040年カーボンニュートラルの確実な実現。 ・製品軽量化技術の確実な推進で、モビリティの変化に柔軟に対応。
今後の 取り組み	・今後さらに詳細な分析(定量的な分析)を行い、それに基づく長期的なCO2削減目標を策定して、実行、開示していく。 ・また、今回の内容について、投資家をはじめとするステークホルダーの皆さまと対話を通じて議論させていただき、その内容を今後のさらなる分析、開示につなげていく。

社長・社外取締役対談



代表取締役社長
社長執行役員 (COO)
平中 勉

社外取締役
(独立役員)
森谷 弘史

当社では、中期経営計画とともにESG経営を推進し、取締役会を主軸に、ガバナンス強化とリスクマネジメントの徹底を図っています。これらのテーマについて、社外取締役の森谷弘史氏と平中勉社長が語り合いました。

透明性の高いコーポレートガバナンスのために

平中 当社では、独立社外取締役の方々を選任し、より多様な視点から取締役会の適切な意思決定と監督機能の強化に努めています。はじめに当社のコーポレートガバナンスのあり方についてお聞かせください。

森谷 私は、コーポレートガバナンスで最も重要なことは

透明性だと考えています。その透明性の確保には、取締役会や経営会議、従業員とのミーティングなど多様な場での議論が、透明性を持ってなされることが重要です。以前、当社では取締役会の実効性評価を自社内のアンケート調査をもとに行っていましたが、第三者機関による評価を取り入れたことで、透明性はさらに高まっ

ていると考えています。また透明性を十分発揮するには、トップのリーダーシップが不可欠ですが、当社では、平中社長以下、役員から各階層の従業員まで、コミュニケーションをしっかりとって、全員が会社の方向性を理解してワンチームとなって前進しており、年々その完成度は高まっていると言えるでしょう。

平中 社内のコミュニケーションでは、可能な限り、国内外の全拠点訪問を心がけています。各地域では、管理職から上の従業員に集まってもらって数十名と対話する方式と、拠点長クラスとは1対1の、より深いところで語るミーティングを行う方式の2本立てでコミュニケーションを図り、私の思いを現場スタッフに伝えていくことを意識して取り組んでいます。

森谷 一方で、コーポレートガバナンスでは、社長等、次の経営層の育成計画やサクセッションプランについて議論を深めることも重要ですが、現状ではまだそこまで踏み込んだ話ができていないため、今後の課題となりますね。

平中 この課題は私も認識しており、対策の一つとして、年に何回か、次期リーダーの候補者となる執行役員に、取締役会に参加して業務報告や個別テーマについてプレゼンテーションをしてもらう活動を2年前から行っています。こうした機会を糸口にして、社外取締役とのコミュニケーションを深めることだけでなく、執行役員の育成を意図しています。今年度からは、その回数を増やして、各執行役員の業務内容はもちろんのこと、人物像や考え方をよりきめ細かく社外取締役に理解してもらえるようにしていく考えです。この活動の延長線上で、具体的なサクセッションプランの議論も深めていければと思います。

森谷 この取り組みを継続していくことで、当社の経営の核心を担う人財が育っていくことを期待しています。

新中期経営計画の策定を通して

森谷 新中期経営計画「YSP2026」の策定では、平中社長はじめ役員、部長層の方々、長期間、多くの工数をかけて、努力を重ねてこられた姿が印象的です。私たち社外取締役も、取締役会で議論に参加し、積極的に質問や提案を行い、計画立案をサポートしてきました。取締役会以外の取り組みで特に効果的だったのが、2023年12月に実施された1泊2日の合宿形式の審議

会です。取締役会メンバーに加え、当社の軸を担う役員層が集まって、オープンに徹底した議論を行うことができました。この議論を経て、中身の濃い中期経営計画が練り上げられていったことを高く評価しています。

平中 計画の立案は2023年1月から、全社一体の取り組みを念頭に置いて進めたのですが、3つのステップに分かれています。まず自動車生産台数、為替や顧客シェアなど、計画の前提条件を共有することから始め、続いて、外部環境の変化の捉え方を議論して統一を図り、最後に営業、購買、技術などの機能別に中期経営計画を構成しました。この3ステップを通じて、これまでにない意思統一のできた計画になったと思います。社外取締役の皆さんには、私たちにない発想で、偏りがちな見方にくさびを打っていただけたと感じています。たとえば、森谷さんからは、中国のローカルの設備メーカーと連携できないのか、といった提案があり、自前での設備準備の議論に終始しがちな私たちに、新たな気づきを提供していただきました。

森谷 この中期経営計画の立案は、全体の約10%に過ぎません。残りの90%が中期経営計画の実践であり、これが最も重要です。今後も社外取締役として、結果に結びつくフォローに努めていきます。

平中 今回のYSP2026は「攻め」の計画と位置づけて、新技術・新工法を軸とした取り組みを最も重要視しています。従業員全員で確実なプログラムを作り、ボトムアップとトップダウンの双方を融合させて、しっかり攻めていきたいと思っています。併せて、経験豊富な従業員のノウハウを可視化してマニュアルに落とし込むなど、教育・研修の拡充や、計画がうまくいかないときに応援するバックアップ体制も整備し、全員参加で挑んでいきます。

企業価値向上を目指して

森谷 企業価値向上には、財務面と非財務面の両方で改善が必要です。財務面では「稼ぐ力」の向上がポイントとなり、ヨロズならではの新技術や新商品を常に世に出せる仕組みを作っていけるかがキーとなります。後は、品質管理を徹底し、日常業務を確実に遂行していけば、おのずと「稼ぐ力」が出てきて、財務面の企業価値が向上していくと思います。

また非財務面では、人財がポイントです。当社はグロー



バル企業ですから、世界に人財を求めることは必須です。特に海外拠点では、基本的に現地に地盤があって、各国・各地域の事情に精通した人をマネジメント層に起用するのがいいと思いますが、それ以上のクラスでは、多国籍で意欲ある人に来ていただく、あるいはそういう人財を育成していくといった取り組みも求められます。人財の多様化は非財務面の企業価値向上に直結しています。

平中 森谷さんのお言葉通りだと思います。人口減少や製造業からの人財流出が顕著な今、日本人だけの事業活動は、すでに限界にきていることを実感しています。人財の多様化・多国籍化に、スピード感を持って取り組みを進めています。意欲のある人にはグローバルで常に門戸を広げ、適材適所の人財確保を実施していきたいと考えています。マネジメント層についてもグローバルな視点で、当社の内外から幅広い次期リーダー候補者を得て、先に述べたサクセッションプランをブラッシュアップしながら、育成を図ります。すべての階層での育成を強化し、経験やノウハウを体系化して共有しながら、組織全体のスキルアップを図り、企業価値向上につなげていきたいと思っています。

外部環境のリスクマネジメントをどう進めるか

森谷 今がこれまでにない激しい変化の時代だということは、疑う余地はありません。このような状況では、変化にいかにか柔軟に、機敏に立ち向かえるかが重要です。

平中 次々に荒波がくる中で、冷や汗をかきつつも、私たちはその対応には細心の注意をもって臨むようにしています。

森谷 当社にとって一番大きいリスクは、中国市場での日系自動車メーカーの苦戦に伴うさまざまな事象だと思います。今はお客さまが苦しんでいるので当然当社も苦しいのですが、残念ながらお客さまが立ち直れば状況が改善するという単純なものではありません。こうした困難に陥った時に対抗し、回復し、新しい方策を見つけ出す力を持てるかどうかが問われます。この力を「レジリエンス」といいますが、この対応する力を発揮するには、特にトップマネジメントのリーダーシップが重要です。当社はその点、平中社長が率先して責任を負いながら立ち向かっていることがよくわかりますので、私は高く評価しています。私の経験上、レジリエンスも少し余裕のある方が良い方向へ行きますので、想定外の状況を楽しみながらリーダーシップを取られるといいのではと思います。

平中 組織全体のレジリエンスを高めるには、従業員が頑張れるバックアップ体制が重要だと思います。従業員とのコミュニケーションを通じて職場環境を改善し、安心して力を発揮していただこうと思っています。また、森谷さんからはリーダーの心構えとしてありがたい言葉をいただきました。

私は常々、自分の心構えについて「らしく、ぶらず」と話すのですが、これは責任を持ちながらも、増長せずに謙虚に、自分を見失わずにものごとに対処することを示しています。「社長らしく」「社長ぶらず」、方向性を見失わずに社長としての責任を全うし、変化の時代に臨んでいく覚悟です。



役員一覧 (2024年6月27日時点)



1 社外取締役
(監査等委員) (独立役員)
公認会計士
小川 千恵子

2 社外取締役
(独立役員)
大下 政司

3 社外取締役
(独立役員)
森谷 弘史

4 取締役
(常勤監査等委員)
三浦 聡

5 社外取締役
(監査等委員) (独立役員)
弁護士
辻 千晶

6 代表取締役社長
社長執行役員
(COO)
平中 勉

7 代表取締役会長
会長執行役員
(CEO)
志藤 昭彦

8 取締役
副会長執行役員
志藤 健

9 取締役 専務執行役員
最高財務責任者
(CFO)
平野 紀夫

コーポレートガバナンス

基本的な考え方

当社グループは、関連法令の遵守はもちろんのこと、良き企業市民として社会的責任を果たし、公正で透明な企業活動を推進することで、すべてのステークホルダーからの信頼を得て、企業価値を高めることが必要であると認識のもと、企業理念の浸透、ヨロズグループ行動憲

章および社員行動規範の策定・実践による自浄作用、さらには機関設計、内部統制システムを含めた企業統治の仕組みの確立により、継続的なコーポレートガバナンスの強化を図っています。

コーポレートガバナンス体制の概要

当社は、コーポレートガバナンスのより一層の強化の観点から、2015年6月10日開催の第70回定時株主総会において、監査役会設置会社から過半数を社外取締役で

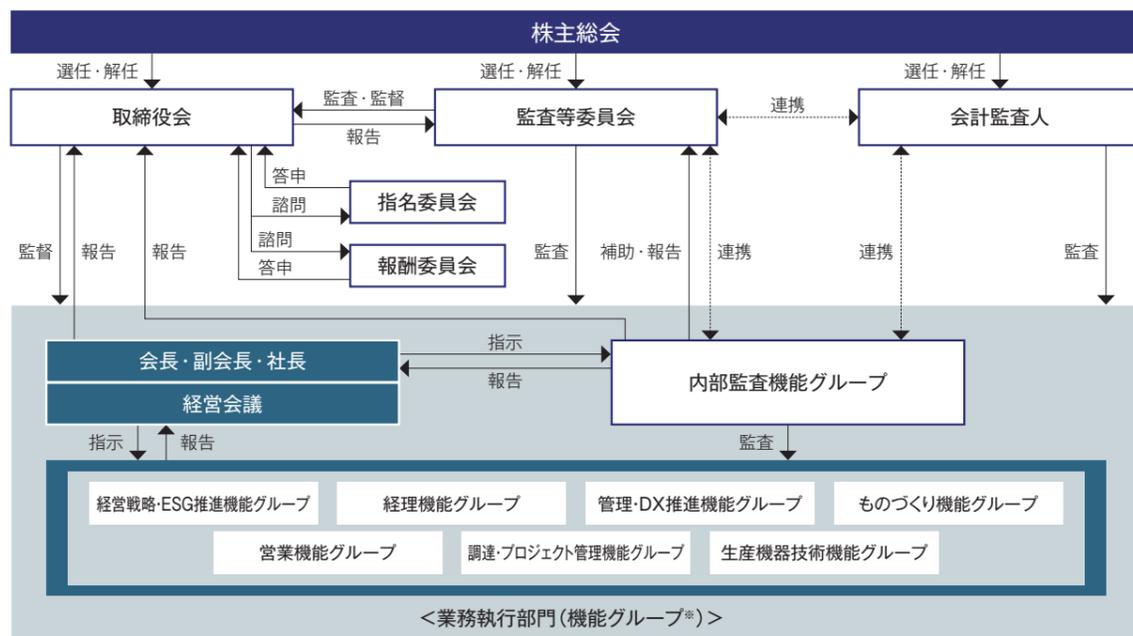
構成する監査等委員会を置く監査等委員会設置会社に移行し、監査・監督機能の強化を図っています。

コーポレートガバナンス概要

機関設計の形態	監査等委員会設置会社
監査等委員でない取締役	6名(うち社外独立2名)、任期1年
監査等委員である取締役	3名(うち社外独立2名)、任期2年
取締役	9名(うち社外独立4名)
独立社外取締役の比率	44.40%
女性取締役の比率	22.20%
執行役員制度	有
会計監査人	EY新日本有限責任監査法人

委員会	社内取締役	社外取締役	委員長
指名委員会	3名	4名	大下 政司 (社外取締役)
報酬委員会	3名	4名	小川 千恵子 (社外取締役)

コーポレートガバナンス体制図



※3つの地域軸(日本地域、米州地域、アジア地域)からなる各拠点を、8つのグループ(経営戦略・ESG推進機能グループ、経理機能グループ、管理・DX推進機能グループ、ものづくり機能グループ、営業機能グループ、調達・プロジェクト管理機能グループ、生産機器技術機能グループ、内部監査機能グループ)で横断的に統括する組織

主な機関・会議体の役割と活動

1. 取締役会 2023年度開催数17回

取締役会は定時取締役会を3カ月に1回の開催に加え、必要に応じ臨時取締役会を開催し、経営や内部統制の基本方針、法令で定められた事項やその他経営に関する重要事項の決定を行うとともに、取締役および執行役員等の業務執行状況や内部統制の運用状況を監督する機関として位置付けています。

取締役は9名(うち4名は社外取締役)で構成され、取締役会の機動性および監査等委員会の実効性を有した監査等委員会設置会社として適正な取締役会の規模を確保

しています。

取締役の選任にあたっては、幅広い業務領域において強みを発揮できる人材、経営管理に適した人材、国際的な経験を持つ人材等のバランスに配慮し、取締役会全体としての知識、経験、能力、ジェンダーのバランスおよび多様性を確保しています。取締役(監査等委員である取締役を除く)は、方針に合致した人物を指名委員会での協議結果を踏まえて取締役会で候補者を決定し、株主総会にて選出しています。

2. 監査等委員会 2023年度開催数13回

監査等委員である取締役は定時および臨時監査等委員会を開催するほか、取締役会および毎月開催される経営会議、グローバルマネジメントコミッティ等の重要な会議への出席、並びに定期的な代表取締役等との面談等を行っています。

監査等委員は3名(うち2名は社外取締役)で構成され、

その選任は株主総会でなされています。

また監査等委員会は、その監査に必要な事項に関し、取締役・執行役員・会計監査人・監査部門、その他関係者から適宜適切な報告を受けるとともに、必要な情報を共有し、監査の有効性および効率性を高めています。

3. 指名委員会・報酬委員会 2023年度開催数各3回

当社は、取締役等の指名・報酬等の審議の際に、独立社外取締役の関与・助言の機会を適切に確保し、取締役会における意思決定に関わるプロセスの透明性および客観性を高め、コーポレートガバナンスのさらなる充実を図ることを目的として、過半数の独立社外取締役で構成される指名委員会および報酬委員会を設置しています。また、両

委員会の委員長は社外取締役が努めています。指名委員会では株主総会の取締役候補者の選任提言や、経営幹部育成プロセスと候補者について、報酬委員会では役員報酬制度の見直しや取締役の報酬提言について議論を行っています。なお、当社は両委員会についても毎年、実効性評価を実施しています。

4. 業務執行

当社は、経営執行の責任と権限の明確化を図るため、執行役員制度を導入しており、毎月経営会議を開催することにより、経営環境の急激な変化に対応できる体制を敷いています。

さらに、21の機能軸を8つのグループ(経営戦略・ESG推進機能グループ、経理機能グループ、管理・DX推進機能

能グループ、ものづくり機能グループ、営業機能グループ、調達・プロジェクト管理機能グループ、生産機器技術機能グループ、内部監査機能グループ)に分類し、さらに各拠点を3つの地域軸(日本地域、米州地域、アジア地域)に区分することで、グループ全体の最大効率を図っています。

5. 内部監査室

当社は、内部統制活動の牽制および監視機能を行うために内部監査室を設置しています。業務および財産の状況の調査、並びにその他の監査職務の遂行にあたり、監

査等委員会や会計監査人と連携し、内部統制活動を行っています。

6. 会計監査人

当社会計監査人であるEY新日本有限責任監査法人と監査等委員会および内部監査部門は、緊密な連携を保つために、年間監査計画、監査の実施状況、四半期毎のレ

ビュー・監査結果等について定期的な情報・意見交換を行い、課題・改善事項等の共有を図っており、効果的かつ効果的な監査を実施するように努めています。

取締役のスキル一覧

当社は、グローバルな環境変化に対応して競争に勝ち抜き、持続的な成長と中長期的な企業価値向上を実現するため、ガバナンス体制の充実やサステナビリティを重視した経営に取り組んでいます。当社取締役会は、これらの取り組みを実現する上で必要な資質を有した布陣であると考えています。

当社取締役は、幅広い業務領域において強みを発揮できる人材、経営管理に適した人材、国際的な経験を持つ人材等を知識、経験、能力、ジェンダーのバランスおよび多様性を確保して選定し、さらに取締役のスキルマトリックスを作成し公表しています。

氏名	役職	社外役員 独立役員	性別	役員の有する主な知見や経験						
				グローバル	自動車産業	経営	法務・コンプライアンス・ CSR・ガバナンス	財務・会計	ものづくり (製造・調達・品質)	営業・ マーケティング
志藤 昭彦	代表取締役会長 会長執行役員		男性	●	●	●	●		●	●
志藤 健	取締役 副会長執行役員		男性	●	●	●		●	●	●
平中 勉	代表取締役社長 社長執行役員		男性	●	●	●		●	●	●
平野 紀夫	取締役 専務執行役員		男性	●	●	●		●	●	●
大下 政司	取締役	社外独立	男性	●	●	●	●			
森谷 弘史	取締役	社外独立	男性	●	●	●	●			●
三浦 聡	取締役(常勤監査等委員)		男性	●	●	●	●	●	●	
辻 千晶	取締役(監査等委員)	社外独立	女性	●	●		●			
小川 千恵子	取締役(監査等委員)	社外独立	女性	●	●		●	●		

社外取締役

当社は、取締役会の監督機能の強化を図るとともに、公平性と透明性を確保するため社外取締役を複数名置くこととし、現在、取締役会における独立社外取締役の割合は40%以上となっています。独立社外取締役は、当社のコーポレートガバナンス・ガイドラインに基づき会社経営・法曹・行政・会計等の分野において専門知識や経験

を有している人物かつ人格・見識に優れた人物の中から、当社の独立性基準を満たす人物であること、および独立取締役または独立監査等委員1名以上の推薦または同意を得た人物であること等を条件として選出し、指名委員会での協議結果を踏まえて取締役会で候補者を決定し、株主総会で選出されています。

氏名	取締役会 出席状況	選任理由	重要な兼職の状況
大下 政司 指名 委員長 報酬 委員	17/17回 (100%)	2018年6月に当社社外取締役に就任以降、経済産業省で培った豊富な経験と知識に基づいて、当社の経営に対して独立・中立的な立場から有益なご助言をいただいております。引き続き社外取締役として上記の役割を期待できることから適任と判断しました。	・一般社団法人 日本自動車部品工業会 副会長・専務理事 ・一般財団法人 日本自動車研究所 理事 ・一般財団法人 機械振興協会 理事 ・日本自動車部品工業企業年金基金 理事長 ・日本自動車部品工業健康保険組合 理事長
森谷 弘史 指名 委員 報酬 委員	16/17回 (94.1%)	2020年6月に当社社外取締役に就任以降、自動車業界やグローバル企業の経営者として培った豊富な経験と知識に基づいて、当社の経営に対して独立・中立的な立場から有益なご助言をいただいております。引き続き社外取締役として上記の役割を期待できることから適任と判断しました。	・(株)シンニッタン 社外取締役
辻 千晶 指名 委員 報酬 委員	17/17回 (100%)	2017年6月に当社の監査等委員である取締役に就任以降、日本およびドイツで弁護士として培った専門知識と豊富な経験に基づいて、有益なご助言をいただいております。引き続き当社グループ経営の監督・監査に生かされると期待できることから、監査等委員である社外取締役として適任と判断しました。	・MIRARTHホールディングス(株) 社外取締役 ・森六ホールディングス(株) 社外監査役
小川 千恵子 指名 委員 報酬 委員長	17/17回 (100%)	2017年6月に当社の監査等委員である取締役に就任以降、日本および米国で公認会計士として培った専門知識と豊富な経験に基づき、有益なご助言をいただいております。引き続き当社グループ経営の監督・監査に生かされると期待できることから、監査等委員である社外取締役として適任と判断しました。	・戸田市代表監査委員 ・(株)セブン銀行社外監査役

2023年度の実効性評価

2023年度の当社の取締役会は17回実施され、法定事項に加え四半期決算の承認、次期中期経営計画の検討、サステナビリティに関する事項の審議、PBR1倍に

第1回	SR(Shareholder Relations)実施状況について
第2回	全社リスクの対応活動
第3回	監査等委員会の監査報告
第4回	取締役会実効性評価報告について
第5回	取締役等の報酬について
第6回	マテリアリティ(リスク分析)とTCFD(シナリオ分析)
第7回	次期中期経営計画の検討、第1四半期連結決算について
第8回	コンプライアンス委員会(8大リスク活動)報告
第9回	執行役員業務報告

取締役会の実効性評価

当社は、取締役会の実効性を高めることを目的として、取締役自身へのアンケート、インタビュー等を年1回実施し、取締役会全体の実効性について分析・評価をする機会を設けています。

2022年度の実効性分析・評価は、「第三者」の視点を入れることで透明性・客観性を高めることを意図し、アンケートを第三者評価機関へ委託しました。

2023年度の評価

2023年度、当社の取締役会の実効性は十分に確保できているとの結論に至りました。

- 1) 当社の取締役会は、十分な割合の独立社外取締役から構成されており、独立社外取締役は必要に応じ、経営陣に対し建設的に意見し、その必要がある場合は、異議を唱えることができていると判断しています。
- 2) また、取締役会に求める役割が明確化されており、その役割を実現していくために必要な取締役の資質、スキル・マトリックスを踏まえた取締役の選任が行われているとの認識に至っています。
- 3) 当社グループでは、未来を見据え、企業活動を通じて持続可能な社会の実現を目指し、カーボンニュートラルをはじめとするさまざまな取り組みを進めてきました。取締役会でもサステナビリティをめぐる課題への

2024年度における課題

2024年度は、役員および部長層のトレーニング、資本コストを意識した適切なリスクテイク等についてさらに議論を充実させるとともに、そのための資料の事前配布・

向けての議論、役員の指名や報酬に関する事項の審議や決議、また各事業部門における活動状況や中長期の計画について報告を受けています。

第10回	次期中期経営計画の検討
第11回	第2四半期連結決算について
第12回	内部統制報告制度の改訂と今後の対応について
第13回	機関投資家との対話状況について
第14回	第3四半期連結決算と通期見通しについて
第15回	役員等の選解任について
第16回	取締役会・委員会実効性評価実施の件
第17回	通期連結業績について

2023年度は、取締役会にて第三者評価機関による評価の要否含め評価方法を審議した結果、①取締役会の構成と運営②経営戦略と事業戦略③企業倫理とリスク管理④業績モニタリングと経営陣の評価・報酬⑤株主等との対話に関する事項等を中心に自社でアンケート調査を行いました。

対応について十分に議論し進捗状況を確認しているとの結論にいたりました。

- 4) 株主や投資家との対話の状況については、IR・広報を統括する担当役員から経営会議や取締役会に報告され、当社内での共有および議論を実施し、経営戦略のレビューや経営計画の策定等に活用していることなどから、適宜適切にフィードバックされているとの意見を共有しました。
- 5) 昨年、課題として抽出されたCEO等の育成計画への関与と監督について、2023年度は、取締役会での審議の充実、後継者候補による業務報告等の施策を実施した結果、改善が確認できました。ただし、今後も諸策を通じて改善を行ってまいります。

説明、取締役とのヒアリングなど、必要な諸策を通じて、改善を行ってまいります。

取締役の報酬制度

取締役の報酬の基本方針は、企業価値の持続的な向上を図るインセンティブとして十分に機能するよう株主利益と連動した報酬体系とし、個々の取締役の報酬の決定に際しては各職責を踏まえた適正な水準とすることを方針としています。また、報酬委員会において、株主総会で承認を受けた取締役報酬総額の範囲で評価・協議しその後、取締役会は報酬委員会の答申を最大限に尊重して、取締役の個人別の報酬等の内容を決定しています。

①固定報酬について

取締役の固定報酬は、基本報酬と短期インセンティブである賞与、中長期インセンティブである株式報酬から構成されています。固定報酬は、割振られた業務計画(KPI)の達成度等を総合的に勘案して評価しています。なお、社外取締役および監査等委員である取締役については、その職務に鑑み、基本報酬のみを支払うこととしています。

役員区分	報酬等の総額 (百万円)	報酬等の種類別の総額(百万円)					対象となる 役員の員数 (名)
		固定報酬		業績連動報酬			
		金銭	非金銭報酬	金銭賞与	非金銭報酬		
取締役(監査等委員を除く) (うち社外取締役)	280 (14)	131 (14)	92 (-)	36 (-)	20 (-)	- (-)	6 (2)
取締役(監査等委員) (うち社外取締役)	34 (13)	34 (13)	- (-)	- (-)	- (-)	- (-)	3 (2)
合計	315 (28)	166 (28)	92 (-)	36 (-)	20 (-)	- (-)	9 (4)

(注) 1.業績連動報酬は、金銭報酬と譲渡制限付株式報酬としています。
2.非金銭報酬は、譲渡制限付株式報酬としています。
3.取締役の報酬等の総額には、使用人兼務取締役の使用人分給与は含まれておりません。

②業績連動報酬等について

取締役の業績連動報酬は、金銭報酬である事業年度業績を反映した業績連動賞与と株式報酬である中期経営計画業績を反映した非金銭報酬から構成されています。

③株式報酬について

株式報酬は①の基本報酬に応じた非業績連動部分と、中期経営計画の連結営業利益率等の目標値に対する達成度に応じた②の業績連動部分から構成されています。

④種類別の報酬割合等について

取締役の種類別の報酬割合については、当社と同程度の事業規模や関連する業種・業態に属する企業をベンチマークとする報酬水準を踏まえ、上位の役員ほど業績連動報酬のウェイトが高まる構成としています。

役員報酬制度(譲渡制限付株式報酬制度)の詳細については、下記招集通知(P54)をご覧ください。<https://www.yorozu-corp.co.jp/share/uploads/2024/05/soukai2024.pdf>

コンプライアンス推進のための取り組み

当社グループではコンプライアンスの推進の取り組みとして、定期的な研修を実施するとともに、新入社員研修でも学ぶ機会を設けるなど、コンプライアンスへの理解を深める活動を継続的に実施しています。2023年度に実施した倫理・コンプライアンスに関する研修の受講率は65.5%でした。

また、当社グループでは、独占禁止法(競争法)などの取引関連法規の遵守・徹底にも取り組んでいます。「独占禁止法コンプライアンスマニュアル」を作成し、従業員全員に浸透させるとともに、定期的に教育を行い、誠実かつ公正に日々の業務に取り組んでいます。2023年度には、本社従業員および国内外の管理職向けの「独占禁止法および下請法に関する認知度調査」を実施し、従業員の理解度を把握するとともに、そのフォローを実施し、受講率は83.8%となりました。今後も外部環境を踏まえ、実務に役立つ研修を進めていきます。

また、当社は「ヨロズ調達方針」、「調達5原則」に加え、2021年には「パートナーシップ構築宣言」に登録し、それらに基づいて取引先さまとの公正・公平な取引、そして信頼関係の構築に取り組むと同時に、良きビジネスパートナーと

して共存共栄することを目指し、手形取引の廃止・支払い条件の改善(現金化)、材料やエネルギー費の是正のための価格協議・是正実施などにいち早く取り組んできました。2024年度は引き続きこれらの活動に取り組むとともに、下請代金支払遅延等防止法の対象外となる取引の支払い条件の改善などにも積極的に取り組んでいくため、取引先さまと定期的な協議を実施し適正な購入価格を実現していきます。またお客さまに対しても、市況、労務費・社会コストなどを迅速に価格に転嫁し、適正な販価に見直しをしていただけるよう働きかけていきます。当社はグローバルの競争に勝ち抜くためには、「サプライチェーン全体で競争力を向上させ、持続的成長を図ること」が必要不可欠との考えのもと、取引先さまと一体となって適正な価格の実現を推進し、業界全体の課題である、人財確保、省人化、DX、カーボンニュートラルの対応等への投資につなげ、ひいては、お客さまへ競争力のある製品の提案と供給につなげていきます。

また、当社グループでは、人権デュー・デリジェンス推進委員会を立ち上げ、ステークホルダーの皆さまの人権を守る活動を実施しています。(P58)



内部統制システム

当社は、企業理念に基づき、業務の適正を確保し企業価値の向上を図るため、内部統制システムの整備に関する基本方針を取締役会で決議し、本基本方針が有効に機能するよう本基本方針で定めた事項の整備・運用状況を、毎年取締役会へ報告しています。

また、当社および子会社の取締役、執行役員および従業員の職務の執行が、法令および定款に適合し、業務が適正に行われることを確保するために遵守すべき共通行動規範として「ヨロズグループ行動憲章」「社員行動規範」を位置づけ、内部統制システムの維持・向上を図っています。

<当方針で定める主な各種体制>

- 経営管理体制
- コンプライアンス推進体制
- 情報管理体制
- 危機管理体制
- (不正)リスク管理体制
- 執行役員制による効率的な業務執行体制
- 報告の信頼性確保のための体制
- グループ会社管理体制
- 内部監査体制
- 監査等委員会の監査体制
- 内部通報体制
- 監査等委員会の監査支援体制
- 反社会的勢力への対応体制など

紛争鉱物に関する取り組み

当社グループは、調達活動において、地域社会への影響を考慮します。特に、コンゴ民主共和国およびその周辺諸国で産出され、その取引が武装勢力の資金源となつ

ている鉱物等、人権・環境等に社会問題を引き起こす懸念のある原材料の使用を回避するため、取引先さまと連携して取り組んでいます。

反社会的勢力の排除

当社は、当社グループの取締役および使用人が遵守すべき行動規範において、反社会的な活動や勢力に対しては毅然として対応し、いかなる不当要求や働きかけに対しても利益供与は一切行わないことを宣言し、この行動規範の遵守を徹底することにより反社会的勢力との関係を遮断しています。また、対応統括部署を総務部とし、総務部において常に関係情報を入手して注意喚起を行い、

反社会的勢力との接触を防止しています。そして、万一、当社グループの取締役および使用人が反社会的勢力から不当要求を受けるなど何らかの関係が生じた場合に備え、直ちに総務部に報告・相談できる体制、および総務部を中心に警察やその他外部専門機関と連携して、速やかに関係を解消する体制を整備しています。

内部通報制度

当社グループは、コンプライアンスに関わる重要情報が現場から経営トップに迅速かつ正確に伝わるよう内部通報制度として「我慢しないで相談箱」および「取引先通報窓口」を設置しています。

「我慢しないで相談箱」は国内外のグループ会社の従業員を対象として、社外取締役にも直接通報・相談ができるよう体制を整備していましたが、通報者の匿名性をさらに確保するとともに経営上のリスクに係る情報を把握する機会を拡充するため、2022年4月より3カ国語に対応した外部相談窓口を設置しました。また通報者・相談者の保護に関する規程・ルールを定めて積極的な情報提供を推進しています。さらに、外部窓口寄せられた通報・相談内容については社外取締役と共有し、その内容および対応について取締役会や経営会議で報告しています。

2023年度に「我慢しないで相談箱」に寄せられた相談件数は17件、そのすべてが意見・相談・改善提案で、相談内容には法令違反に関するものはありませんでした。なお、受け付けた相談については内容に応じて調査や事実確認等を行ったうえで対応し、職場環境の改善等を図っています。

また、従業員のみならず、取引先さまやサプライチェーンで働く人々など社外の声にも対応するため「取引先通報窓口」を設置し、「我慢しないで相談箱」と同様に、通報者の匿名性を担保しつつ外部通報窓口を通じて社外取締役と通報内容を共有、取締役会や経営会議へ報告する規程・ルールを制定し運用を行っています。なお、2023年度に「取引先通報窓口」へ寄せられた通報はありませんでした。



情報セキュリティ

当社は、情報資産を適切に保護し、適正な情報セキュリティ対策を講じるため、「情報セキュリティ推進委員会」および「技術流出防止委員会」を設置し、情報セキュリティ管理規程の制定やその遵守状況の確認、対策の策定・実施、教育等を行っています。各情報の重要性和リスクに応じた取り扱いを明確にして、過失、事故、災害、犯罪などのあらゆる脅威を防ぎ、お客さま、取引先さま並びに社内

データを適切に保護しています。

また個人情報保護に関する法令を遵守するため、プライバシーポリシーや社内の関連規定の改訂を実施しています。

当社グループは、関連法令やその他規範を遵守し、環境変化にも対応した管理体制の継続的改善と向上に努めています。

事業継続計画 (BCP)

当社では、自然災害・事故をはじめとする不測の事態発生時においても重要な事業を継続し、企業としての社会的責任を遂行するとともに、お客さまの求める製品・サービスの安定供給を実現させるため、災害発生時の司令塔機能となる本社と生産設備などの製品の供給に必要な工場では防火・防災の取り組みに加えて、事業継続計画 (BCP: Business Continuity Plan) を策定しています。

また災害・事故等によりサプライヤーが製品を製造・納入できなくなることによって、当社の製品生産がストップし、その結果、お客さまの生産ラインを止めるようなことのないように、日本国内の主要部品の金型資産のデータベースを定期的に更新するなど代替生産先を早期決定するための対策に努めています。プレス部品の代替生産加工区についてもプレスメーカー毎の代替生産先について

情報把握を行い、安定した製品供給に努めています。

これらの取り組みに加え、非常通信手段の整備、ITシステムの堅固化、食料・防災用品の備蓄、緊急時対応ポケットマニュアルの配布、防災教育や定期訓練などの従業員教育にも注力しています。



横浜本社 (YOC) で行われた防災訓練

株主さまとの対話

当社は、決算説明会や IR セミナー、工場見学会等の情報発信および当社の経営陣幹部と株主の皆さまとの対話の機会を積極的に設け、皆さまからの意見を吸収および反映するとともに、株主構成の把握に努め、当社グループの持続的な成長と企業価値向上を図っています。

株主の皆さまとの対話全般について、財務担当が統括を行い、建設的な対話を実現できるよう努めており、株主の皆さまが面談を希望する場合、業務に支障のない範囲で、面談の主な関心事項、保有株式数等を踏まえて、当社の執行役員、社外取締役を含む取締役もしくは関連部署長が面談に臨んでいます。また、株主の皆さまの面談の目的を果たすことができるよう、社内で十分な連携を取り、株主の皆さまの共同の利益を害することがない範囲で、かつ法令に抵触することのない範囲で、誠意をもって最大限対応いたします。

さらに、株主の皆さまの意思を経営に反映させることは企業の重要な責務の一つであるとの認識に基づき、株主の皆さまからいただいた貴重なご意見、ご提案等を取

締役員等で報告し、十分な検討のもと必要に応じた対応をとっています。

2023年度は、決算説明会等でアナリスト・ファンドマネージャーと対話を実施するとともに、国内外の投資家、アナリスト・投資担当者・株主さまなど延べ13社と対話を行いました。当社は投資家属性や対話の内容に応じて対応者の選定を都度実施し、代表取締役、CFO、執行役員などが対話に参加しました。対話の主なテーマは、直近業績や次期中期経営計画の方向性、株価に対する認識、サステナビリティへの取組み、統合報告書での情報開示等で、それらについてご意見をいただくとともに、当社の方針等についてご理解をいただきました。また、株主さまからいただいたご意見については、経営会議や取締役会への報告等によるフィードバックを通じて当社内での共有および議論を実施し、経営戦略のレビューや経営計画の策定に活用しました。長期展望や人的資本等の情報開示のご要望についても検討した結果、当社の中期経営計画 (YSP2026) や統合報告書等で公表しています。

人権に関する取り組み

ヨロズグループは人権に関するさまざまな国際規範を支持し、人権と多様性を尊重することを「CSR方針」に明示し、ステークホルダーの皆さまの人権を守るため実践

してきました。さらに取り組みを強化するために2023年6月開催の経営会議で承認を得て新たに「人権方針」を制定しました。

ヨロズグループ人権方針

人権に関する取り組みについては、国連「ビジネスと人権に関する指導原則」を支持し、「責任ある企業行動のためのOECDデュー・デリジェンス・ガイダンス」、「今企業に求められる「ビジネスと人権」への対応詳細版(法務省)」に則り、活動を進めていきます。なお、本方針は、ヨロズグループで働く一人ひとりが守るべきものであり、ヨロズグループの事業活動における人権に関する最上位の方針として位置付けています。

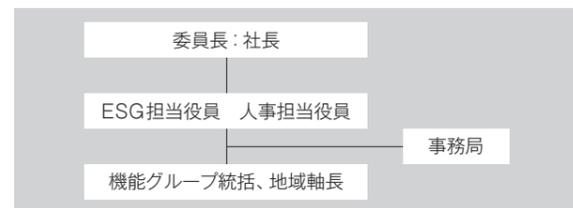
務省)」に則り、活動を進めていきます。なお、本方針は、ヨロズグループで働く一人ひとりが守るべきものであり、ヨロズグループの事業活動における人権に関する最上位の方針として位置付けています。

<p>1. 適用範囲 本方針は、ヨロズグループのすべての役員・従業員に適用されます。また、お客さま・取引先さまを含むすべてのビジネスパートナーの皆さまにも、本方針を理解し、支持していただくことを期待します。</p> <p>2. 人権デュー・デリジェンス 私たちは、人権尊重の責任を果たすため、人権デュー・デリジェンス※の仕組みを構築し、これを継続的に実施します。(※人権への負の影響を特定、予防、軽減するために実施されるプロセス)</p> <p>3. 是正・救済 私たちは、人権に対する負の影響を引き起こした、または負の影響を助長したことが明らかになった場合、適切な手段を通じてその是正に取組むとともに、相談窓口などを活用し実効性のある救済メカニズムの整備を進めていきます。</p>	<p>4. 教育 私たちは、本方針が社内外に浸透するよう、ヨロズグループすべての役員・従業員に適切な教育を行うとともに、ビジネスパートナーの皆さまへの理解促進に努めます。</p> <p>5. 進捗確認と情報開示 私たちは、人権方針の遵守状況を継続的にモニタリングし、必要に応じて改善していきます。ヨロズの公式ホームページを通じて、人権方針の浸透に向けた取り組みやその進捗に関する情報を適切に開示します。</p> <p>6. ステークホルダーとの対話・協議 私たちは、人権への悪影響について、専門家に相談するとともに、社内外ステークホルダーとの対話・協議を行っていきます。</p>
--	--

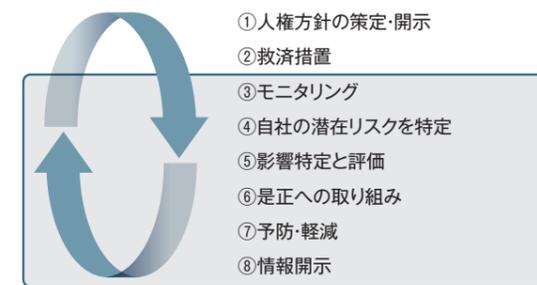
人権デュー・デリジェンス推進委員会

当社グループでは、人権方針に基づき人権デュー・デリジェンスの仕組みを構築し、その取り組みを計画的かつ確実に推進するために、人権デュー・デリジェンス推進委員会を設置しています。当委員会の委員長は社長が務め、委員には機能グループ統括、地域軸長である役員を配置し、国内外のグループ会社全体で活動を進めています。また、委員会での活動内容については、定期的に取り締役会へ報告を行い、責任ある企業行動をさらに推進していきます。

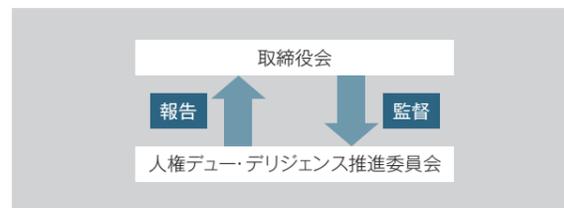
組織体制：人権デュー・デリジェンス推進委員会



人権デュー・デリジェンスのフロー ※OECDデュー・デリジェンス・ガイダンスに準拠



監視体制



2023年度の主な取り組み

(1) 人権デュー・デリジェンス推進委員会での議論

2023年度は、人権デュー・デリジェンス推進委員会を2回開催し、人権デュー・デリジェンス推進委員会の活動の方針・今後の活動の方向性の再確認、現在サプライヤーに実施しているモニタリング内容の見直し、自社グループおよびサプライヤーのリスクへの対応、今後の取り組み等について、議論を行いました。

(2) 強制労働・児童労働排除に関する誓約書

当社グループは、企業として尊重すべき人権に関するリスクの中で、特に深刻な影響を及ぼすことが懸念される「強制労働」と「児童労働」を重要視しています。全拠点の拠点長を対象に、毎年「強制労働・児童労働排除に関する誓約書」を提出させるとともに、強制労働や児童労働などのリスクを低減するための対策の実施状況を確認しています。

(3) 国内拠点ハラスメント相談窓口担当者向け研修

当社グループは、企業の人権尊重責任を果たしていく

方策の1つとして、内部通報窓口のほかに、国内の全拠点にハラスメント相談窓口を設け、差別・ハラスメント問題の早期発見・解決に努めています。2023年度は人権に関する理解向上とコンプライアンスのさらなるレベルアップを目的として、ハラスメント相談窓口担当者全員に研修を実施しています。

(4) 役員・管理職向け研修

当社グループでは毎年、役員・管理職向けにハラスメント全般の防止に向けた研修を実施するとともに、国内グループ全拠点にポスターを掲示するなどハラスメント防止に努めています。2023年度は「ビジネスと人権」をテーマにした研修を対象者全員に実施しました。今後も従業員がビジネスにおける人権尊重の必要性を理解できるように取り組みを進めていきます。



役員研修において「ビジネスと人権」を学ぶ様子

Myじんけん宣言

2023年5月12日、ヨロズは法務省が推進している「Myじんけん宣言」に賛同しました。「Myじんけん宣言」とは、企業、団体および個人が人権を尊重する行動をとることを宣言することによって、誰もが人権を尊重し合う社会の実現を目指す取り組みです。



サプライチェーンにおけるコンプライアンスの推進

当社グループは、法令を遵守し、地球環境や人権に配慮し、公正かつ透明性を重視した購買活動を通じて、取引先さまとの信頼関係を構築するための取り組みを行っています。その一環として、当社は2015年に「ヨロズ・グリーン調達ガイドライン」を定め、取引先さまに環境保全の取り組みへの協力をお願いしていましたが、2021年に公表した「ヨロズグローバル環境ビジョン2040」を踏まえ、2022年に本ガイドラインを改訂しました。同年、地球と社会の変化を見極め、変化に対応し、サステナビリティ(持続可能性)の観点と社会からの信用を重視しながら事業を発展させていかなければならないとの考え方のもと、新たに「ヨロズサステナビリティガイドライン」を

定め、こちらについてもすべてのビジネスパートナーに協力を要請しています。

さらに、2023年6月に制定した人権方針に基づき人権デュー・デリジェンスを実施しています。YSP2026では、人権デュー・デリジェンスのフロー(P58 フロー図参照)に則って、③モニタリングから⑧情報開示に向けて、サプライチェーン全体の取り組みとしてフローを回していきます。

また、当社では、ガイドラインの遵守状況および人権デュー・デリジェンスの実施状況を確認するために、サプライヤーにおける法令遵守、環境への配慮、人権尊重、安全衛生などの取り組み状況について、今後もサステナビリティ調達チェックシートで網羅的に確認していきます。

5カ年の財務・非財務データ

株式会社ヨロズおよび連結子会社

	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	
(百万円)						
財務データ						
損益状況(連結会計年度)						
売上高	157,680	118,863	127,316	160,560	181,468	
売上原価	141,331	106,626	113,015	143,384	162,429	
売上総利益	16,349	12,237	14,301	17,175	19,038	
販売費及び一般管理費	14,142	11,859	12,204	14,087	14,579	
営業利益	2,206	377	2,096	3,088	4,459	
営業外収益	594	1,715	991	687	1,263	
営業外費用	2,030	643	802	782	1,205	
経常利益	770	1,449	2,284	2,992	4,517	
特別利益	73	279	194	78	59	
特別損失	11,760	6,011	98	183	11,921	
親会社株主に帰属する当期純損益	(12,933)	(6,195)	876	1,422	(3,926)	
キャッシュ・フロー状況(会計年度)						
営業活動によるキャッシュ・フロー	10,824	13,218	14,914	2,924	12,531	
投資活動によるキャッシュ・フロー	(9,584)	(7,048)	(4,536)	(5,164)	(11,851)	
財務活動によるキャッシュ・フロー	(7,718)	3,775	(13,816)	(4,819)	(1,741)	
財政状況(会計年度末)						
現金及び現金同等物期末残高	19,019	29,259	27,146	22,287	22,287	
純資産	74,550	65,738	70,378	77,439	75,493	
総資産	139,700	134,723	133,992	141,511	142,257	
1株当たり情報						
当期純損益(円)	(544.05)	(259.07)	36.55	59.00	(162.07)	
純資産(円)	2,507.05	2,229.87	2,374.88	2,635.58	2,723.52	
その他財務データ						
売上高営業利益率	1.4%	0.3%	1.6%	1.9%	2.5%	
自己資本当期純利益率(ROE)	(19.1)%	(11.0)%	1.6%	2.4%	(6.1)%	
総資産経常利益率(ROA)	0.5%	1.1%	1.7%	2.2%	3.2%	
自己資本比率	42.7%	39.6%	42.6%	45.0%	46.4%	
配当性向	-	-	35.6%	42.4%	-	
設備投資額	11,216	7,219	3,367	6,997	12,931	
減価償却費	12,522	10,246	8,903	9,880	9,814	
研究開発費	7,391	5,149	5,335	7,201	7,136	
売上高研究開発費率	4.7%	4.3%	4.2%	4.5%	3.9%	
非財務データ						
CO2排出量(t-CO2)	Scope 1	26,509	19,712	18,333	19,865	19,581
	Scope 2	107,708	77,431	71,469	70,195	67,544
廃棄物排出量(t)	3,200	3,326	3,150	3,653	3,816	
水使用量(千m)	1,309	1,086	1,057	1,157	1,102	
従業員数(人)	6,475	6,162	5,666	5,726	5,700	
外国籍従業員比率	6.57%	6.25%	5.70%	5.49%	12.3%	
女性管理職比率	8.05%	10.90%	12.35%	12.35%	13.0%	
有給休暇取得率	84.2%	50.8%	66.70%	72.50%	78.7%	
休業災害発生件数(件)	0	0	0	0	0	

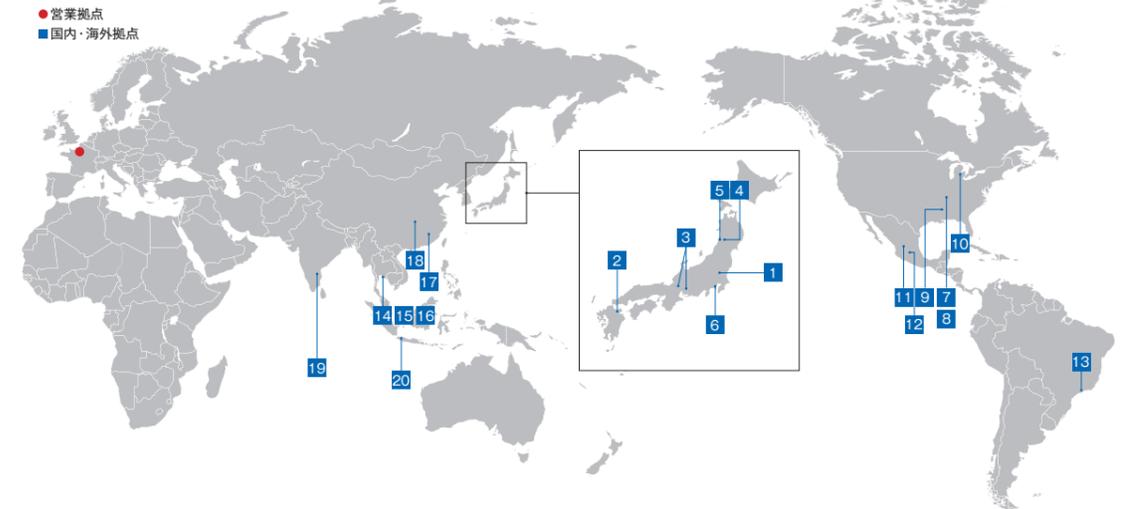
会社情報

(2024年3月31日現在)

会社概要

商号	株式会社ヨロズ	資本金	6,200百万円
英文社名	YOROZU CORPORATION	事業内容	自動車部品、農業機械部品、生産設備の開発・設計・製造・販売
本社所在地	神奈川県横浜市港北区樽町三丁目7番60号	連結従業員数	5,700名
創立	1948年4月1日		

ヨロズグローバルネットワーク



番号	名称	所在地	資本金または出資金	主要事業
1	(株)ヨロズ栃木	栃木県小山市	100百万円	自動車部品の製造・販売
2	(株)ヨロズ大分	大分県中津市	100百万円	
3	(株)ヨロズサステナブルマニュファクチャリングセンター	本社工場 岐阜県安八郡輪之内町 愛知工場 愛知県名古屋市中区	100百万円	
4	(株)庄内ヨロズ	山形県鶴岡市	100百万円	金型・設備の製造・販売
5	(株)ヨロズエンジニアリング	山形県東田川郡三川町	100百万円	
6	(株)ヨロズサービス	神奈川県横浜市	10百万円	保険代理業、人材派遣、業務請負他
7	ヨロズアメリカ社	米国 テネシー州モリソン市	192百万米ドル	米国持株会社
8	ヨロズオートモーティブテネシー社	米国 テネシー州モリソン市	95百万米ドル	自動車部品の製造・販売
9	ヨロズオートモーティブアラバマ社	米国 アラバマ州ジャスパー市	100百万米ドル	
10	ヨロズオートモーティブノースアメリカ社	米国 ミシガン州バトルクリーク市	20百万米ドル	工場建屋の賃貸
11	ヨロズメヒカーナ社	メキシコ アグアスカリエンテス州 サンフランシスコ・デ・ロス・ロモ市	754百万メキシコペソ	自動車部品の製造・販売
12	ヨロズオートモーティブ グアナファト デ メヒコ社	メキシコ グアナファト州アバセオ・エルグランデ市	1,853百万メキシコペソ	
13	ヨロズオートモーティブ ブラジル社	ブラジル リオデジャネイロ州レゼンデ市	250百万ブラジルレアル	
14	ヨロズタイランド社	タイ ラヨン県	1,800百万タイバーツ	金型・設備の製造・販売
15	ワイ・オグラオートモーティブタイランド社	タイ ラヨン県	1,383百万タイバーツ	
16	ヨロズエンジニアリングシステムズタイランド社	タイ ラヨン県	65百万タイバーツ	自動車部品の製造・販売
17	广州萬宝井汽車部件有限公司	中国 広東省広州市	189百万人民元	
18	武漢萬宝井汽車部件有限公司	中国 湖北省武漢市	276百万人民元	
19	ヨロズJBMオートモーティブタミルナドゥ社	インド タミル・ナドゥ州	4,000百万インドルピー	自動車部品の製造・販売
20	ヨロズオートモーティブインドネシア社	インドネシア 西ジャワ州カラワン県	770,000百万インドネシアルピア	

当社ウェブサイト

投資家情報

<https://www.yorozu-corp.co.jp/investors/>

経営方針や中期経営計画における戦略、決算情報、よくあるご質問などの情報を掲載しています。

CSR情報

<https://www.yorozu-corp.co.jp/csr/>

当社のCSR方針や安全衛生への取り組み、持続可能な社会の実現に向けた保全活動等をご紹介します。

環境保全

<https://www.yorozu-corp.co.jp/csr/eco/>

ステークホルダーの皆さまに当社の環境保全に向けた取り組みを紹介しています。環境に対する考え方ははじめ、環境ビジョン、国内外グループ各社のISO認証取得状況などのCSR活動の状況をご紹介します。

IR情報に関するお問い合わせ先 株式会社ヨロズ 経理部 〒222-8560 神奈川県横浜市港北区樽町3-7-60
TEL : 045-543-6802