



## 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。

## 企業ビジョン

サスペンションで

Only1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

## 「サスペンションのヨロズ」を目指して

FUTURE

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・技術力を活かし、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。

### 社名の由来

当社は1948年に萬自動車工業(株)として設立しました。「萬」という字は「福・多数・完全・永遠」などを意味する非常に良い言葉です。しかしながら、年月の経過とともに「よろず」と正確に読まれなかったり、報道においても略字である「万」が当社の社名に使われるなど本意でない状況が続きました。このような背景のもと、当社にとっての新しい時代にふさわしい社名を検討し、親しみやすく、誰でも読めるように1990年6月に「(株)ヨロズ」に変更しました。

**YOROZU**

**株式会社ヨロズ**

ロゴマークの中央の「O」は右上がりの斜線を用いることで当社の「進歩・発展」を表現しています。

CONTENTS

イントロダクション

- 1 企業理念・企業ビジョン
- 3 マテリアリティ（重要課題）
- 4 YOROZU At a Glance

戦略と価値創造

- 6 社長メッセージ
- 10 CFOメッセージ
- 12 価値創造プロセス
- 14 前中期経営計画 YSP2020の振り返り
- 16 中期経営計画 YSP2023の概要
- 18 軽量化開発に向けた取り組み
- 20 技術担当役員メッセージ
- 22 競争力の強化と収益性の安定化

経営基盤の維持・高度化

- 24 環境経営
- 26 人財戦略
- 28 役員一覧
- 29 コーポレートガバナンス
- 30 社長・社外取締役による対談
- 35 コンプライアンスへの取り組み
- 36 リスクマネジメント

データセクション

- 37 5か年の財務・非財務データ
- 38 会社情報

編集方針

当社は2020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、お取引先さま、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まいります。

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：2020年4月1日～2021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。

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経営の高度化にも取り組んでおり、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。

STEP 1	マテリアリティの洗い出し	課題の抽出
STEP 2	マテリアリティの重要性評価	中長期的な企業価値への影響やステークホルダーに与える影響の視点から、抽出した課題の重要性を評価
STEP 3	マテリアリティの特定と優先順位付け	経営戦略等を踏まえ、当社のマテリアリティを特定し、優先順位を決定
STEP 4	マテリアリティのマトリックス作成	ステークホルダーの重要度、当社グループの重要度の2軸でマトリックスを作成
STEP 5	社内承認	経営会議および取締役会で、マテリアリティを審議・決定

当社グループのマテリアリティ

マテリアリティ	YSP2023における施策	統合報告書における開示
CO <sub>2</sub> 排出量の削減	● 製品の軽量化実現による温暖化防止策 ● 生産工程におけるカーボンニュートラルの実現	P18-19 軽量化開発に向けた取り組み P24-25 環境経営
健康で働きがいのある職場づくり	● 働き方改革とダイバーシティの推進 ● 多様性を受け入れる組織の醸成	P26-27 人財戦略
透明性の高いガバナンスの実践	● 監督機能の強化 ● さらなるコンプライアンスの推進 ● 株主との対話の充実	P29-34 コーポレートガバナンス、社長・社外取締役による対談 P35 コンプライアンスへの取り組み
安定した収益	● 売上に左右されにくい企業体質 ● フリーキャッシュフロー経営の強化 ● プロジェクト収益管理の強化 ● ものづくりの革新	P23 収益の安定化に向けて
新技術・工法	● サスペンション部品の競争力向上 ● EV化による軽量化対応の新製品等への取り込み ● 3つの軸（顧客・製品・地域）での積極的な拡販	P20 技術担当役員メッセージ P22 トータルプロダクションシステム

# YOROZU At a Glance

## 財務情報



## 非財務情報



### 営業利益率の推移 (2020年度)



\* 下期増益要因は社長メッセージ (P6-9)、CFOメッセージ (P10-11) をご覧ください

### ダイバーシティの促進



## 日本



## 米州 (米国・メキシコ・ブラジル)



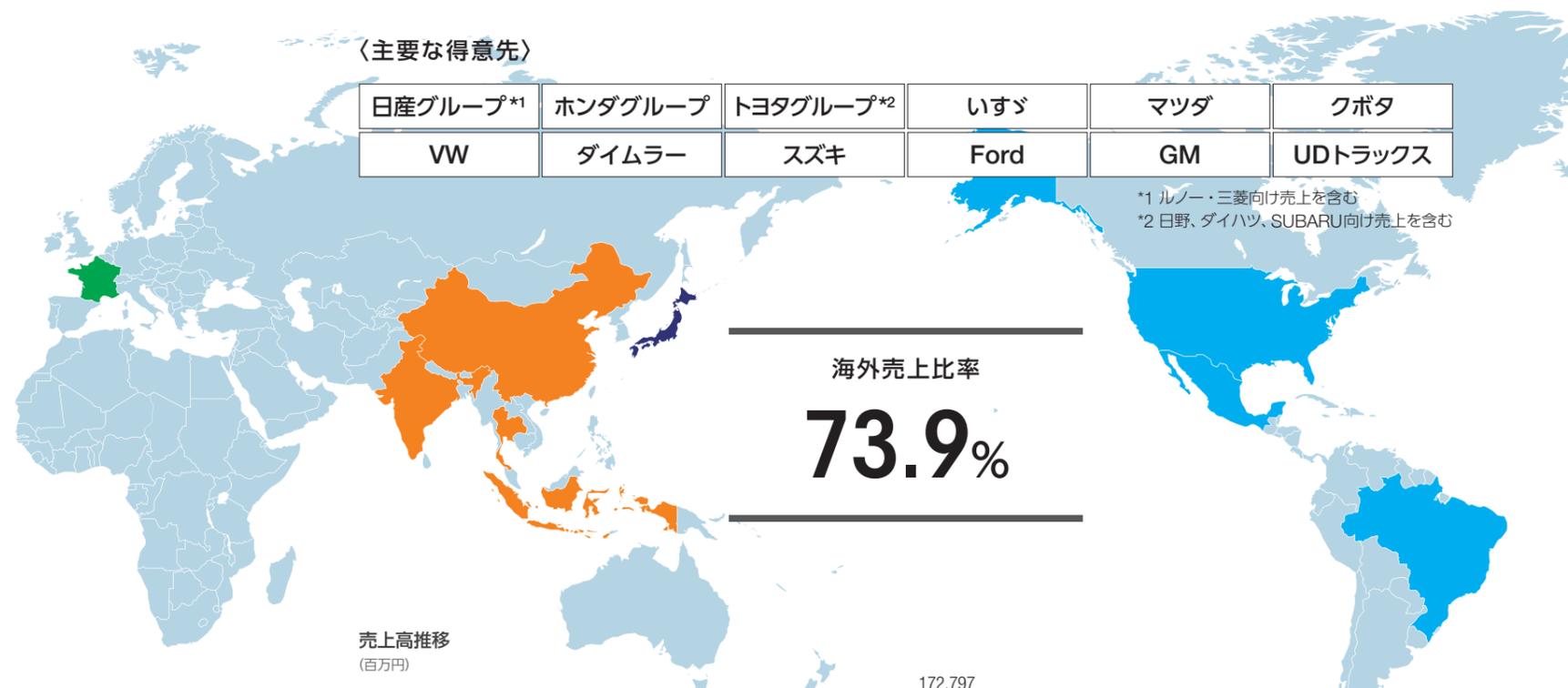
## アジア (タイ・中国・インド・インドネシア)



### 〈主要な得意先〉

日産グループ*1	ホンダグループ	トヨタグループ*2	いすゞ	マツダ	クボタ
VW	ダイムラー	スズキ	Ford	GM	UDトラックス

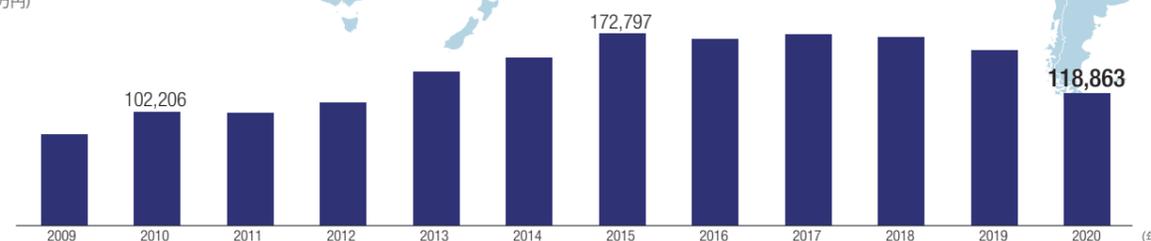
\*1 ルノー・三菱向け売上を含む  
\*2 日野、ダイハツ、SUBARU向け売上を含む



### 海外売上比率

**73.9%**

### 売上高推移 (百万円)



## 社長メッセージ

# 世の中から認められる、 100年企業を目指して



オンリーワンの技術をもとに、  
自動車業界の大変革時代を乗り越え、  
社会価値の創造により  
ステークホルダーの期待に  
応えていきます

代表取締役社長  
社長執行役員 (COO)  
平中 勉

### 新たな船出にあたって

当社にとって2021年度は新たな船出の年と位置付けています。しかしながら決して視界が良いとはいええず、100年に一度といわれる自動車産業の大変革、長引く新型コロナウイルス感染症の影響、またカーボンニュートラルを念頭に置いた環境問題への対応等、当社は激動の渦中にあります。

こうした状況の中、2021年5月に新しい企業ビジョン「サスペンションでOnly1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」を発表しました。新企業ビジョンにおいて特に強調したいのは「持続的な成長によるステークホルダーへの貢献」です。当社は、創業以来培ってきた知見を活かして最新の設計・生産技術を開発することで、性能だけでなく重量や価格面でも競合他社を圧倒する競争力の高いサスペンション部品を世界中に提供してきました。この強みを絶やすことなく、これからも安全・安心で抜群の品質を持つ部品を供給していくことでお客様の期待に応えていきます。強みを維持することは企業価値を持続的に向上させると同時に、従業員とその家族に安心感を醸成することができます。「100年企業を目指す」という言葉には、世の中から長く認められる企業でありたいという想いを込めています。

### 前中期経営計画 YSP2020 の振り返り

2020年度を最終年度としたYSP2020は、日産自動車(株)など主要顧客向けの売上高が大幅に減少したことから、売上高、営業利益ともに目標未達となりました。特に新型コロナウイルス感染症の影響から各自動車メーカーが生産台数を大幅に引き下げたことは当社への影響も大きく、結果として2019年度から2年連続で巨額の有形固定資産の減損損失を計上しました。

数字だけ見れば減収・減益という結果ですが、大変厳しい経営環境の中、YSP2020の最終年度に営業利益を確保できたことは大きな意味があります。2020年度上期の営業損益は4,160百万円の損失でしたが、徹底した固定費の圧縮、2019年度から注力している

緊急収益改善活動によるコスト削減策が奏功し、通期では377百万円の営業利益となり上期の大幅な損失を払拭することができました。

しかしながら、この成果を一過性に終えることなく企業体質の変革につなげていくことが重要であり、それが私に課せられた使命です。収益改善の取り組みは、2021～2023年度を対象とした中期経営計画YSP2023でも徹底して継続していきます。

YSP2020は業績面では課題が残る結果となりましたが、ESG経営の推進に向けては大きな進歩があったと感じています。社外取締役の増員や、任意の指名委員会、報酬委員会の設置などがガバナンスの機能強化を図ったほか、社会的な面においては女性管理職比率が2桁台に上昇するなどダイバーシティに向けた取り組みを促進しました。また、技術力の向上によりサスペンション重量を15%軽量化するなど、製品の重量改善によって、車両走行時のCO<sub>2</sub>排出量の削減に貢献しました。

### 収益の改善と成長に向けた戦略

重い固定費負担により損益が大きく悪化したYSP2020の反省を踏まえ、YSP2023では、計画最終年度である2023年度の連結業績目標として売上高1,500億円、営業利益率5.0%、ROE 8.0%をそれぞれ決めました。

YSP2023では、競争に打ち勝つための安定した収益基盤の確立を目指しますが、成功の鍵を握るのは固定費の圧縮です。新型コロナウイルス感染症の収束時期は依然として不透明であるほか、半導体需要の逼迫等により世界的な自動車生産台数は減少傾向が継続すると推察されます。

こうした状況に対し、当社では「顧客・製品・拠点」の3軸の分析に基づいて生産体制を再構築し、顧客の生産台数に見合った適正な生産能力レベルへの転換を図ることで固定費のスリム化を目指します。また、成長分野への投資を積極的に行う一方で、新規設備投資の検討にあたっては、NPVによる採算性評価を徹底することで、キャッシュフローの改善も図ります。

## 社長メッセージ

向かい風が吹く中では、売上高に左右されない企業体質を構築することも重要です。YSP2023ではトヨタ自動車(株)や本田技研工業(株)といった、当社の主要顧客である日産自動車(株)以外に向けた拡販活動を積極化することで、事業全体を成長させながら、特定の顧客に偏らない事業構造への転換を目指します。さらに金型や設備といった生産機器の外販にも力を入れていきます。現在は顧客から受注した部品を生産するための金型や設備を自社向けだけに製作していますが、外販はさらなる自社の技術の向上のためだけでなく、金型技術を持つ人材の雇用や金型技術の伝承のためにも必要と考えており、ロードマップを策定しながら、顧客の開拓と拡販そして早期の収益化に向けて取り組みを加速していきます。

以上のように、徹底した固定費の圧縮やコスト削減といった合理化策と事業構造の強化、新規事業の収益化を組み合わせることで、着実な利益確保を可能とする企業体質を構築していきます。

### 社会課題の解決に向けて

当社ではYSP2023の柱の1つにESG経営を据えました。これはESGを重視した活動を通じてSDGsの達成に貢献することを念頭に置いており、当社では

主に環境面でCO<sub>2</sub>排出量の削減やカーボンニュートラルの実現に資するさまざまな取り組みを加速しています。

YSP2023の発表に先立ち、当社では経営上のマテリアリティを特定しました(→P3)。その中でサスペンション部品の製造を担う当社が最も貢献できるのは、「新技術・工法」および「CO<sub>2</sub>排出量の削減」です。

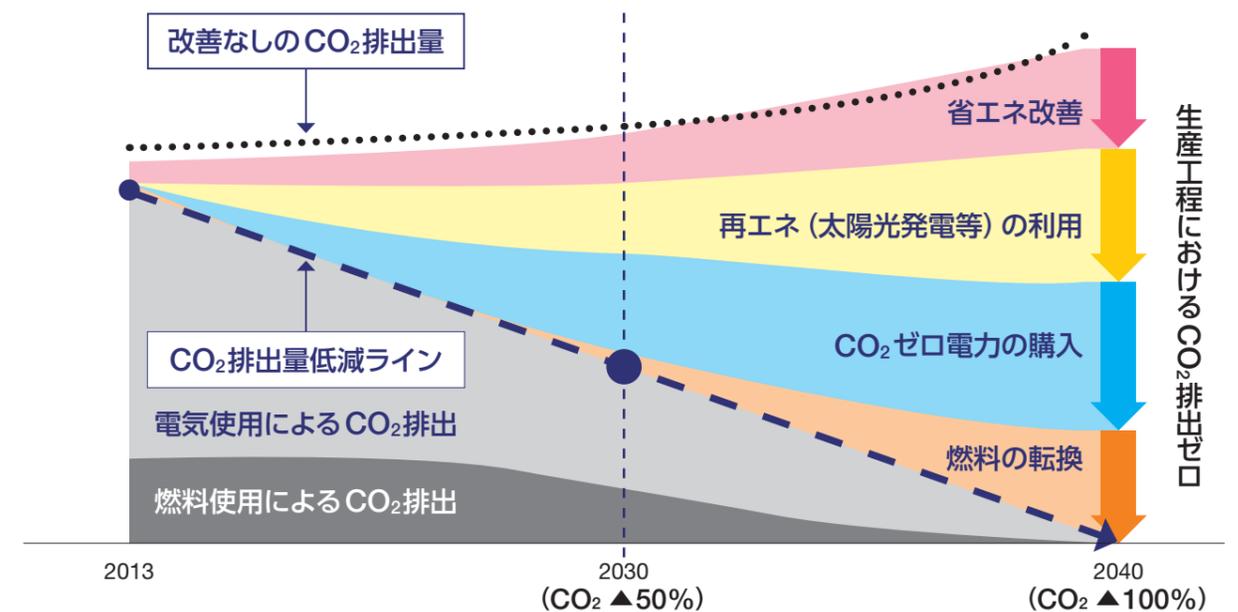
自動車産業における喫緊の課題として、車両重量の増加が挙げられます。これは車両のEV化、また自動運転といったバッテリーやモーター、その他の搭載品の増加により、車両全体の重量化が進んでいることが原因です。車両の重量化は燃費の悪化につながり、CO<sub>2</sub>排出量の増加をもたらします。

当社ではこの状況を大きなリスクとして認識すると同時に、本業による社会課題解決のチャンスとも捉えています。自動車の重量化を抑制する取り組みとしては、製造するサスペンション部品を大幅に軽量化することで車両走行時のCO<sub>2</sub>排出量の削減を図ります。具体的には2023年度までの3年間で15%以上の軽量化を達成することを目標とし、超軽量・超高剛性サスペンションの構造設計に取り組んでいきます。

超軽量・超高剛性サスペンション部品の製造を実現するには、さらに超高張力化した鋼板による薄板化やオールアルミによるプレス溶接構造、複数の素材を掛け合わせるハイブリッド構造など非常に高度な開発と



生産工程におけるCO<sub>2</sub>排出量削減の取り組み



生産技術が必要となります。実現に向けて課題は多いものの、当社はYSP2020期間中にもサスペンションの構造設計において15%の軽量化を達成するなど、技術力には確かな自信があります。YSP2023においても顧客の要求する軽量化目標を達成できるよう、培ってきた技術力を結集して開発力の向上に努めていきます。

また、車両走行時のCO<sub>2</sub>排出量削減に加え、当社の生産工程における環境負荷の低減にも努めていきます。当社ではこれまでも工場やオフィスのLED化、太陽光発電の導入などCO<sub>2</sub>排出の削減につながる取り組みを積極的に進めてきましたが、サステナビリティへの意識をより一層向上することを目的に、2040年におけるカーボンニュートラルの実現を目標に掲げました。

目標達成に向けては、省エネ改善、再生可能エネルギーの導入、CO<sub>2</sub>排出ゼロ電力の購入、燃料の転換、以上の4層構造で取り組みを進め、2040年時点で燃料および電気の利用によるCO<sub>2</sub>排出量のゼロ化を図ります。中期的な目標としては、マイルストーンとして2030年におけるCO<sub>2</sub>排出量を2013年度比50%の削減を目指し、取り組みを進めていきます。

### ステークホルダーの皆さまへ

以上のように、当社はESG経営の実現に向けて大きく舵を切りつつあります。ESG経営を念頭に置き、これからも安全・安心で、抜群の品質と乗り心地の良さ、そしてコスト競争力のある素晴らしいサスペンション部品を、お客様に提供していくことに全力を尽くします。

目標を達成するうえで、YSP2023の初年度である2021年度は大変重要な1年となります。最高のスタートダッシュを切れるよう、全従業員が一丸となって戦略を着実に実行する覚悟です。そして、社会価値の創出を通じて、すべてのステークホルダーから長く認められ、永続的に発展を続ける100年企業を目指していきます。

平中勉

代表取締役社長 社長執行役員 (COO)

# CFOメッセージ



## 前中期経営計画 YSP2020の振り返り

YSP2020の最終年度である2020年度の売上高は1,188億円、営業利益率は0.3%と業績目標からは大きく乖離する結果となりました。損益悪化の原因の1つに減価償却費を中心とした重い固定費負担が挙げられますが、これは当社の主要得意先、日産自動車(株)の、新興国を中心に販売を拡大し、シェア8%、利益率8%を目指すとした前中期経営計画「日産パワー88」の前提である生産台数の大幅な未達に起因します。

当社の主力製品であるサスペンションは、容積・重量とも大きく、得意先オフライン工場の近くで生産して納入する必然性があり、日産車のサスペンションの大半を生産する当社は「日産パワー88」に追随し、新興国を中心に2010年以降7拠点を新設するとともに、既存拠点の増強も併せて実施しました。

しかしながら、米中貿易摩擦や新型コロナウイルス感染症の影響に日産自動車(株)自身の問題も相まって生産台数は大幅に落ち込み、その結果、当社では減価償却費を中心とした固定費負担が重くのしかかったことから、YSP2020の業績目標は売上高、営業利益率ともに未達となりました。

業績目標を達成できなかったことは大変遺憾ですが、重点方針に掲げた「プロジェクト収益管理の強化」の進捗には手応えを感じています。また、2019年度

下期から心血を注いできた緊急収益改善活動は、従業員に大きな意識改革を促しました。1円たりとも無駄にしないという風土を醸成したことで、大きなコスト削減を達成することができ、営業利益の黒字化にも寄与するなど、厳しい状況が続く中で、この成果は当社にとって大きな財産になると確信しています。

## 中期経営計画 YSP2023の達成に向けて

以上の反省と事業環境の変化を踏まえ、新中期経営計画YSP2023では、計画最終年度である2023年度の連結業績目標として、売上高1,500億円、営業利益率5.0%、ROE8.0%を定めました。YSP2023では事業環境を考慮したうえで、収益の安定化に向けて複数の施策を設けていますが、財務面で最も重要視しているのは、YSP2020でも注力してきたプロジェクト収益管理です。

この施策は、プロジェクトの全プロセス(先行開発、製品開発、生産準備、量産開始～生産終了)における収益管理を早期化するとともに、各部門・拠点との連携を強化することで、目標収益の達成への確度を高めることを目的としています。具体的には、開発初期段階から関連するすべての部門が設計に参画するサイマル活動の徹底、および原価集約システムの活用と

いった施策により、プロジェクト全体の収益管理をこれまで以上に早期化・迅速化することで戦略的にコストを削減していきます。

YSP2023ではプロジェクト収益管理の強化をさらに推進するとともに、設備投資の低減や合理化を通じた固定費の圧縮により、生産台数の増減に左右されにくい企業体質を構築することで営業利益率5.0%を確保することを目標としています。また、YSP2023では資本効率の改善を念頭に置いてROEの定量目標値の開示にも踏み切りました。近年当社のROEは低位に沈んでいましたが、営業利益率目標に向けた施策の推進により8.0%の達成を目指します。

## 持続的な成長に向けた財務戦略

業績目標の実現に向けて固定費の削減のみならず、新たな成長機会を積極的に取り込んでいくために、必要な分野への投資も実施していきます。

CASEと呼ばれる新しい領域で技術革新が進む中、自動車メーカーはEVや自動運転といった先進分野に経営資源を振り向け一方で、車の基本性能上は重要分野ではあるものの、従来技術であるサスペンションについては、専門メーカーに任せる動きが顕著となっています。

当社ではこの動きを大きな収益機会と捉えています。EV化や自動運転に伴うユニットの追加等により自動車の総重量が増加する中、当社ではサスペンションの軽量化ニーズに、超ハイテン材やオールアルミ化、またアルミや樹脂と鋼板を組み合わせるマルチマテリアル・ハイブリッド構造の採用などで応えることで受注につなげていきたいと考えています。

このような高度技術を実現するために、特にプレス成型技術の強化に資する分野への投資に注力していきます。一方で、グループ会社で製作している新車展開用の金型・設備に関しては、リユースの徹底などにより性能を落とすことなくコスト低減を進めていきます。

成長投資の実現に向けて、手元の資金管理も適切に行っていきます。当社はこの度のコロナ禍に際し、手元流動性を十分に確保することに加え、中期的な借

入金の返済予定を考慮したうえで前倒し借換を進め、現預金および借入金の双方を増加させました。その結果、D/Eレシオは0.84となり、2020年3月末と比べ上昇したように見えますが、現預金を差し引いたネットD/Eレシオは0.29であり、財務体質は非常に健全な水準を維持しています。YSP2023においては必要な投資を実施しつつ、安定した利益を確保することでフリーキャッシュフローを創出していく想定ですが、成長投資に際して追加的に資金が必要となった場合は借入金を基本とした調達で対応していく予定です。

## 株主還元の方針

当社では株主還元の基本方針として、資本の健全性や成長のための投資との最適バランスを検討したうえで、配当を基本として株主還元の充実に努めています。配当性向については、2015年3月に発表した中期経営計画YSP2017において35%を目標として定めて以降、この指標を継続してきました。YSP2023でも35%以上を目標として定めましたが、中長期的な企業価値の向上を株主の皆さまとも共有していきたいという想いを念頭に、持続的な配当を目指します。

足下では新型コロナウイルス感染症の蔓延や半導体不足による生産への影響など、依然として不透明な状況が続いていますが、全従業員が一体となり目標達成に向けて方策を実行していきます。

新体制となったヨロズにぜひ、ご期待ください。

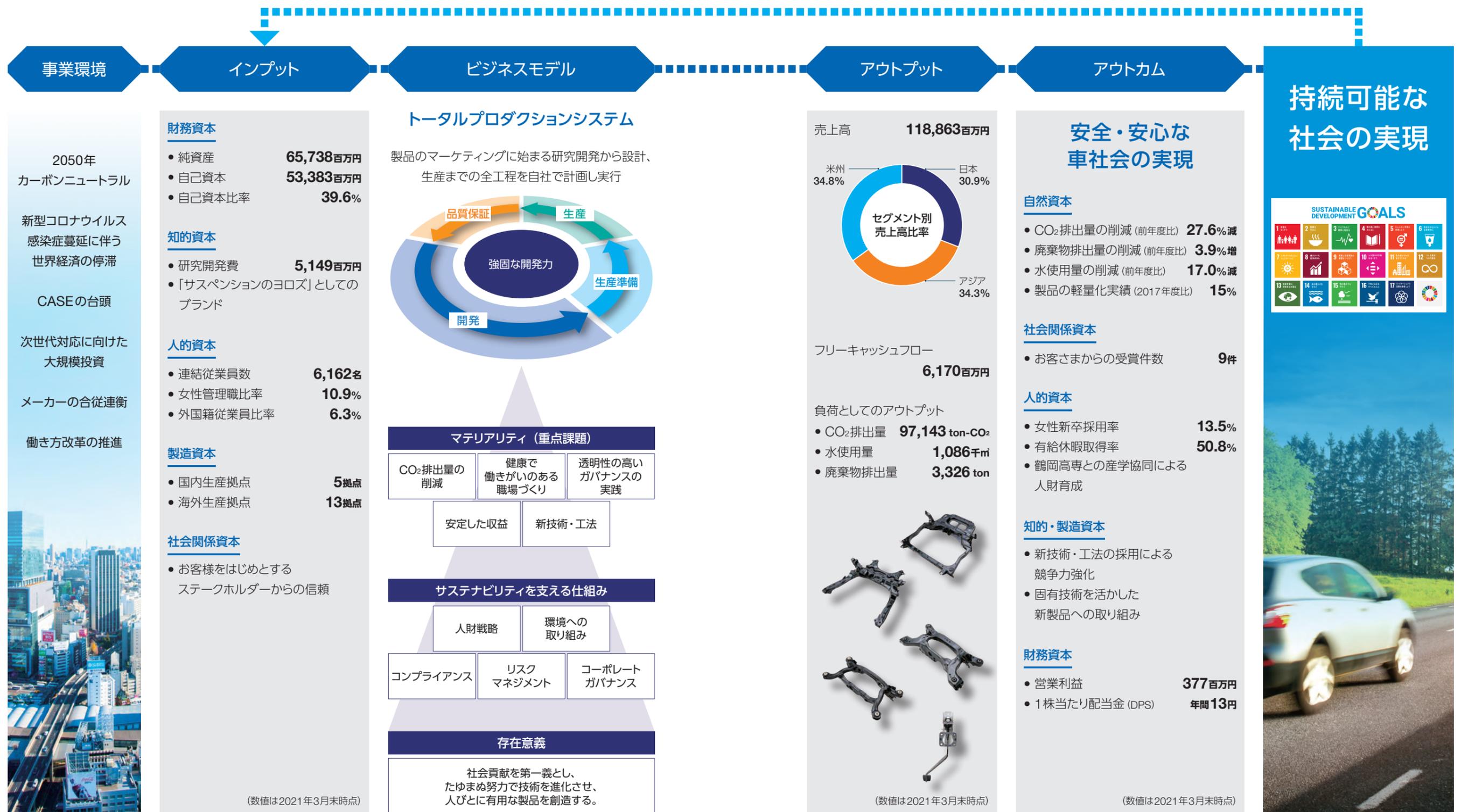
佐草 彰

取締役 副社長執行役員 (CEVP&CFO)

# 価値創造プロセス

当社では、サスペンションでOnly1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。



# 前中期経営計画 YSP2020 の振り返り

2018年度から開始した中期経営計画 YSP2020は2021年3月をもって完了となりました。業績目標は、新型コロナウイルス感染症の蔓延など足元の厳しい事業環境により売上高、営業利益率ともに未達となりました。一方で、重点取り組み分野においては、ESG経営の浸透に向けて財務・非財務両面で大きな一歩を踏み出すことができました。



## YSP2020の総括と業績の推移

### 業績目標

#### 売上高

新型コロナウイルス感染症拡大の長期化、および主要得意先の稼働停止や減産の影響により未達となりました。

#### 営業利益

売上高の大幅な減少による固定費比率の上昇等により未達となりました。しかしながら、上期の大幅な営業損失を下期以降の生産回復傾向に加え、得意先の生産指示台数変動に合わせた生産体制の見直しや前年度下期から継続している緊急収益改善活動の成果などにより、最終的には大幅な改善となる377百万円の営業利益を計上することができました。

#### 配当性向

2019年度、2020年度は当期純損失となり減配となったものの、持続的な配当を継続しました。

#### 主要指標の推移

		2018年度 (実績)	2019年度 (実績)	2020年度 (実績)	2020年度 (原計画)
主要指標 (百万円)	売上高	169,111	157,680	118,863	180,000
	営業利益	5,290	2,206	377	—
	親会社株主に 帰属する当期 純損失	402	(12,933)	(6,195)	—
経営指標	営業利益率	3.1%	1.4%	0.3%	5.0%
	配当性向	271.5%	—	—	35.0%

### 重点取り組み分野の成果・進捗

#### 収益力の強化

##### プロジェクト収益管理の強化

2020年4月にプロジェクト管理部を設立し、プロジェクトの全プロセス（先行開発、製品開発、生産準備、量産開始～生産終了）をライフタイムで管理する手法を確立しました。開発の初期段階から節目ごとに収益と原価の目標、見直しおよびギャップを明確にし、関連各機能や生産拠点が早い時期から連携することで原価低減を目指し、収益の向上を目指しています。

##### 主な成果・進捗

- 顧客からの引き合い段階から節目管理を開始
- 社長を議長に関連機能・拠点が出席する全社体の月次会議で、各プロジェクトの課題を共有し、対応を協議する体制を構築

##### ものづくりの革新

新しいコンセプトによる「総仮付け・総本付け溶接ライン」を導入しました。「総仮付け・総本付け溶接ライン」は、需要変動に強いフレキシブルなラインとなっており、さらに試作段階で使用した治具を量産に使用可能で、汎用性が高く、さらなる設備投資削減を実現できるラインです。

##### 主な成果・進捗

- 設備投資額削減を織り込んだ、総仮付け・総本付け溶接ラインを中国、米国、日本、メキシコに導入
- 金型保全マイスターの育成を計画的に実行し、生産拠点でのスキルの伝承を継続
- 日産自動車(株)さまより「総仮付け・総本付け溶接ライン」について、グローバルイノベーションアワードを受賞

#### 製品力・開発力の向上

##### サスペンション部品の競争力向上

YSP2020においては、高張力鋼板による軽量化、難成形によるコストダウン、溶接部の防錆性能向上を製品化するなど、開発目標を達成しました。

##### 主な成果・進捗

- 590、780メガパスカル材を量産適用し、軽量化を達成
- 新プレス工法（展開バーリング工法）の量産適用
- 防錆溶接技術の量産適用

##### 固有技術を活かした新製品への取り組み

EV化のさらなる進展を見据え、当社の固有技術を活かしたサスペンション以外の新領域製品の提案を進めました。

##### 主な成果・進捗

- バッテリー周辺部品等の軽量化・低コスト化（片側スポット工法で分割部分を一体化、成形ビード一体成形化による補強部材の廃止などにより部品点数の大幅な削減・軽量化）

##### 3つの軸（顧客・製品・地域）での積極的な拡販

選択と集中を意識し、3つの軸で積極的に拡販を行いました。

##### 主な成果・進捗

- トヨタ向け：米国、中国、メキシコ、タイに加え、日本、インドネシアでサスペンション部品を新規受注
- 三菱向け：日本でサスペンション部品を新規受注
- 日産向け：中国での自動車需要増加により、各製品の販売を拡大
- EV化に伴う軽量化ニーズに対応するため、営業・開発部門が連携した新製品新工法の開発に着手

#### 企業力の充実

##### 人財育成

フレックス勤務やリモート勤務の拡大など、従業員の働きがいと生産性の向上に向けた制度や施策を実施しました。

##### 主な成果・進捗

- えるぼし認定取得（2018年）
- 健康経営優良法人2021認定取得（2021年）
- 鶴岡高専（山形県）との産学協同による人財育成を促進



##### 組織の見直し

事業環境の変化への対応と安定した収益確保に向けた社内組織を新設しました。

##### 主な成果・進捗

- ものづくり機能・トータルプロダクションシステムの強化：ヨロズグローバルテクニカルセンター センター長任命（2018年）
- 先行開発の強化：研究開発部設立（2018年）
- ダイバーシティの推進：ダイバーシティ推進グループ設立（2018年）
- プロジェクト収益管理の強化：プロジェクト管理部設立（2020年）

##### ESG経営

中長期的な企業価値向上と持続的な成長に向けてESG経営にも注力しています。YSP2020においては、CO<sub>2</sub>排出量削減や、働き方改革、ダイバーシティの推進に取り組みとともに、監督機能の強化を目的とした社外取締役の増員などがガバナンス面の強化を実施しました。

##### 主な成果・進捗

- E（環境）：CO<sub>2</sub>排出量削減に向けた取り組みを加速
- S（社会）：働き方改革とダイバーシティ推進の取り組みを促進
- G（企業統治）：統合報告書の発行（2019年）、社外取締役の増員（2020年）

前中期経営計画 YSP2020の詳細はこちらをご覧ください。  
<https://www.yorozu-corp.co.jp/share/uploads/2017/11/2017-4Q-Presentation.pdf>

# 中期経営計画 YSP2023の概要

当社グループを取り巻く事業環境は、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す。一方、近年の業績の振り返りから、収益向上のためには、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てきました。

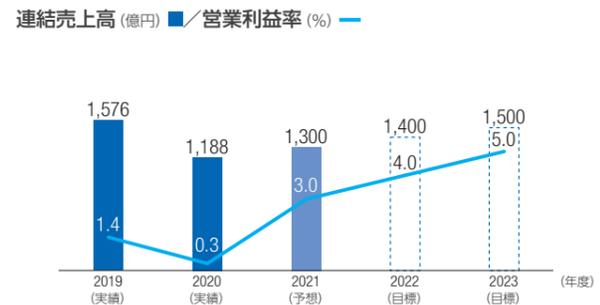
このような事業環境においても、グループ一体となった持続的な成長を実現すべく、2021～2023年度を対象とした中期経営計画「Yorozu Sustainability Plan 2023 (YSP2023)」を策定しました。

## YSP2023の概要

「サスペンションでOnly1の開発・技術力によりお客様のニーズに応え持続的に発展を続ける100年企業を目指す」という新たな企業ビジョンのもと、変化に強い健全経営を目指し、以下に掲げるESG経営、安定した収益、新技術・工法

を重点取り組みの柱として取り組むことで、持続的な成長と企業価値向上を図ります。

- 人・社会・地球とともに歩むべく「ESG」を中核とした経営
- 生産台数に左右されにくい企業体質への変革による「安定した収益」
- サスペンション部品の競争力向上を図るための「新技術・工法」の確立



## 経営方針

### 変化に強い健全経営を目指す

1 ESG経営	2 安定した収益	3 新技術・工法
<p>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</p> <p>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</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>適正な生産能力レベルに転換</li> <li>強い現場の再構築</li> <li>キャッシュフロー経営の強化</li> <li>生産台数に左右されにくい企業体質の構築</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>軽量化による高付加価値の製品開発</li> <li>電動化自動車への製品等の提案</li> <li>顧客・製品・地域の3つの軸の観点から積極的に拡販</li> <li>金型、設備等の生産機器外販の拡大</li> </ul>

## 財務計画

中期経営計画の最終年度である2023年度の財務数値については、連結売上高 1,500億円、連結営業利益率5.0%を目指します。また、資本効率の指標、株主還元策についても、下記の通り数値目標を設定しました。

### 2023年度財務目標数値

売上高	営業利益率	資本効率
<p>連結売上高</p> <h1 style="font-size: 2em; margin: 0;">1,500</h1> 億円 <p>(2020年度実績 1,188億円)</p>	<p>連結営業利益率</p> <h1 style="font-size: 2em; margin: 0;">5.0</h1> % <p>(2020年度実績 0.3%)</p>	<p>ROE</p> <h1 style="font-size: 2em; margin: 0;">8.0</h1> % <p>(2020年度実績 ▲11.0%)</p>

## 株主還元

配当による株主還元を基本に、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。

## ESG経営の強化～ ESG経営の活動を通じてSDGsに貢献する～

当社では中長期的かつ持続的な成長のために「ESG推進室」を新設しました。今後はESG推進室が中心的な役割を果たしながら、以下に掲げる ESGの施策を経営戦略に積極的に取り込んでいきます。

また、ESG経営を通じてデータを活用するためのシステム整備を行い、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)を推進していきます。

E	環境	<p><b>地球にやさしいものづくり</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>カーボンニュートラルを念頭に置いた、生産工程でのCO<sub>2</sub>排出量削減</li> <li>製品を通じた温暖化防止策(軽量化技術)</li> </ul>	
S	社会	<p><b>健康で働きがいのある職場づくり</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>人財の確保</li> <li>働き方改革とダイバーシティの推進</li> <li>多様性を受け入れる組織の醸成</li> </ul>	
G	企業統治	<p><b>透明性の高いガバナンスの実践</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>監督機能の強化</li> <li>さらなるコンプライアンスの推進</li> <li>株主さまとの対話の充実</li> </ul>	

目標達成のための土台  
DX(デジタルトランスフォーメーション)の推進  
～競争に勝つための企業体質変革～

# 軽量化開発に向けた取り組み

温室効果ガスの排出量削減に向けて、電気自動車 (EV) やハイブリッド車 (HV・PHV) などの環境対策車の開発が要求されています。その一方で、自動車に搭載される部品点数が増加傾向にあることから、自動車の重量化に伴う燃費の悪化が懸念されています。

この課題に対して、当社グループではサスペンション部品の軽量化を目指すとともに、プレス・溶接技術などを活かしたバッテリーやモーターの周辺部品などの軽量化に向けた提案活動を推進しています。

## 軽量化開発を目指す背景

CASEと呼ばれる技術トレンドの変化により自動車業界は現在、100年に一度の大変革を迎えています。

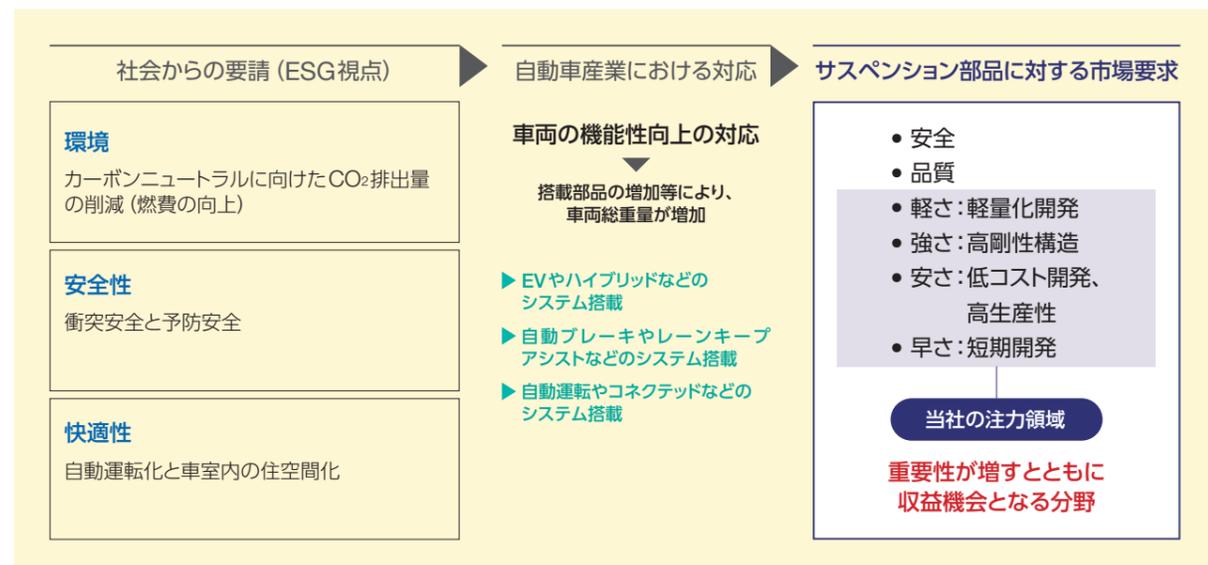
その中で2050年のカーボンニュートラル達成に向けて、EVやPHVといった環境配慮車の開発が加速度的に進むと同時に、自動車には安全運転支援や自動運転といった、高度な運転支援システムが求められるようになってきました。このような対応はバッテリーやモーターの重量増加につながり、結果として自動車全体の重量化が社会的な課題となっています。こうした状況に対し、当社ではサスペンションをはじめとする部品の軽量化により車両走行時の燃費向上を図り、CO<sub>2</sub>排出量の削減に貢献しています。

また、自動車の価値も「走る・曲がる・止まる」といった従来の基本機能に加え、通信機能を含む高度な運転支援システムに重きが置かれる傾向にあります。自動車メーカーはこ

のような先進分野に経営資源を振り向けるために、部品の製作をはじめとする基本的な技術領域は各メーカーに一任する動きがあります。当社はこのような動向を競争環境の激化と同時に、事業拡大の機会と捉え、さらなる技術力の強化により事業環境に即した製品の開発に注力していきます。

製品の安全性や品質の高さという面の重要性はこれからも変わりませんが、今後の競争力を左右するのは部品の軽さ、強度、価格、納品までの迅速性です。当社はこれまでに培ってきた技術力を駆使し、このような要求に応えていくとともに、サスペンション部品のみならず、プレス、溶接技術などを活かしてバッテリーやモーターといった周辺部品の軽量化に向けた提案活動も積極的に推進していきます。

## 課題と当社における重要分野のイメージ



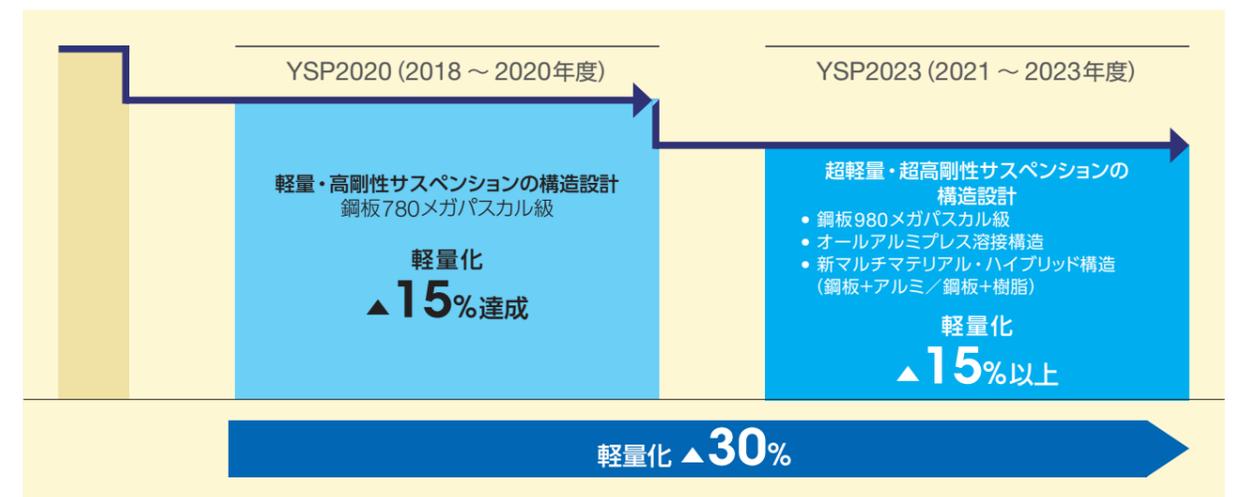
## YSP2023における軽量化開発の位置付け

超軽量・超高剛性サスペンションの構造設計により、30%以上の軽量化 (2017年度比) を目指す。

サスペンション部品に対する軽量化要請が高まっている状況を踏まえ、当社では成形解析、金型構造、金型表面処理といった要素技術をさらに進化させ、さらに成形が難しい980メガパスカル級の超ハイテン材やオールアルミによるプレス

溶接構造、また、アルミや樹脂と鋼板を組み合わせるマルチマテリアル・ハイブリッド構造などを開発・採用することで軽量化ニーズに応えていきます。

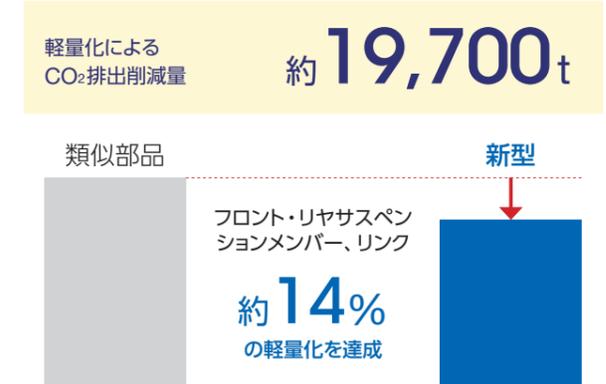
## サスペンション部品の軽量化目標



## CASE STUDY

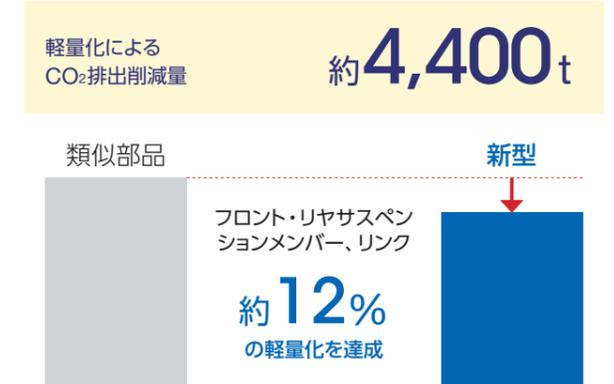
### フロント・リヤサスペンションメンバー、リンクの軽量化事例

— 三菱自動車工業 (株) さま アウトランダー —



### フロント・ロアアームの軽量化事例

— 仏ルノーさま マグナイト —



開発部、研究開発部、生産技術部、品質保証部、(株)ヨロズエンジニアリング、全技術部門間で開発初期からの徹底的なサイマル活動を行い、構成部品の板組の工夫、材料の薄板化により大幅な軽量化を達成しました。両案件では、モデル生産終了までにそれぞれ約19,700t、約4,400tのCO<sub>2</sub>排出削減効果が推計されています。

# 技術担当役員メッセージ

## 2040年カーボンニュートラルを目指し、グローバルに活躍するサスペンションリーディングカンパニーへ

当社は、自動車メーカー各社のCASE対応によるバッテリーや自動運転システム等の導入などの車両重量の増加に対応するために、主にシャシー部品の軽量化に取り組んできました。しかし、カーボンニュートラル、SDGs、ESGなどグローバル規模でこれらのキーワードが浸透し、サスペンション部品において「軽量化」はこれまで以上に重要な取り組み項目となっています。

そのため当社では自動車メーカー、材料メーカー、設備メーカー等と一体となり共同開発活動を進め、一日も早い軽量化技術の実現に向け取り組んでいます。

当社の主力となるプレス、溶接技術領域ではこれまでの鋼板材料よりも材料強度を大きく向上させた980メガパスカル級鋼板の量産採用に向けて開発を進めています。980メガパスカル級鋼板は、従来の材料より強度が高いため薄板化することで軽量化が可能となる反面、強度が高い故、プレス加工は技術的に難しい二面性があります。

この難しい材料についても開発を進め、これまで培ってきた鋼板を3次元成型でパイプ化するフルカール工法、板厚の違うブランク材を溶接し成型するテーラードブランク工法等、当社の得意な軽量化技術を組み合わせることで、2017年度比30%以上の軽量化を達成し、競争力の高い軽量化部品の市場投入を目指します。

また30%以上の軽量化を可能とするアルミ板とアルミ押し出し材によるオールアルミプレス・溶接構造サスペンションメンバーの拡販、鋼板+アルミ、鋼板+樹脂の組み合わせにより軽量化した新マルチマテリアル・ハイブリッド構造の開発も、次世代車への採用を目指し日々取り組んでいます。

一方、製造時のエネルギー消費量削減もカーボンニュートラルには大変重要な要素であるため、金型、治工具、設備といった量産ツールに対し、徹底的な既存設備のリユース活用、無駄の削減や、効率的な設備稼働を目指し、サスペンション部品や量産ツールを設計しています。

このように当社では、自動車メーカーのカーボンニュートラルおよびCASE対応に追従するサスペンション部品を提供するためDX（デジタルトランスフォーメーション）を含めた多様な新技術・工法による部品開発を行い、グローバルに活躍するサスペンションリーディングカンパニーとして未来のモビリティ社会への貢献の実現に取り組んでいきます。

常務執行役員 (SVP)  
開発部長  
**山田 雅史**



### AWARD

当社は昨年度に引き続き、日産自動車（株）さまとそのグループや日野自動車（株）さまといった日系自動車メーカーをはじめ、北京ベンツさまといった海外メーカーからも、品質や納入、開発に関わる表彰をいただきました。

#### 〈品質や納入、開発に関する各賞〉

受賞元 (敬称略)	受賞名	受賞理由等
日産自動車 栃木工場	サプライヤーアワード	納入部品に対する品質維持向上にとどまらず、工場生産車の品質向上にも大きく貢献したことが認められ、受賞に至りました。
米国日野自動車	品質管理優良賞	ヨロズオートモーティブテネシー (YAT) が受賞。米国日野自動車には、トラック向け部品のブラケットを納入していますが、高い品質が認められ受賞につながりました。
メキシコ日産	最優秀品質賞	メキシコ生産拠点であるヨロズメヒカーナ (YMEX) がメキシコ日産より受賞。サスペンション部品の品質向上に貢献したことが認められ、初の最優秀品質賞を受賞しました (品質賞は6年連続で受賞)。
北京ベンツ	特別貢献サプライヤー表彰	中国生産拠点の武漢萬宝井汽車部件有限公司 (W-YBM) が北京ベンツより受賞。コロナ禍においても安定した生産・供給・品質が確保されたこと、また従業員とその家族の安全確保の対応が評価されました。
いすゞ	品質達成賞	本賞は2017年から3期連続で受賞しています (2019年度は未実施)。



日野自動車さま 品質管理優良賞



メキシコ日産さま 最優秀品質賞



北京ベンツさま 特別貢献サプライヤー表彰

#### 〈原価低減に関する表彰〉

##### ダイハツ工業（株）さまよりVE（バリューエンジニアリング）活動賞を受賞

VE（バリューエンジニアリング）活動賞は、同社の取引先約700社の中で原価低減に大きく貢献したサプライヤーの中から10社にのみ贈られる価値のある賞です。

当社が提案した「中間ビーム（4WD）構造変更による低コスト化」が新型SUV車ロッキーに採用されました。パイプ

ビームとの同等の強度要求性能を鋼板ビームで確保することで、55%に上る大幅なコストダウンを達成し、受賞に至りました。



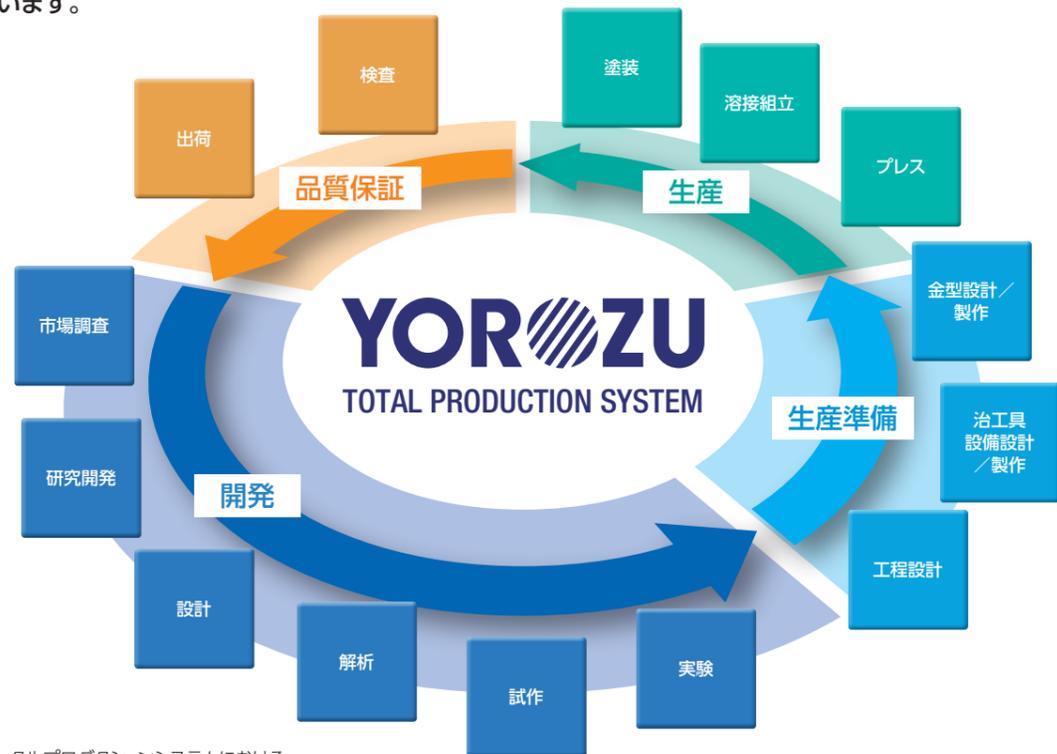
ダイハツ工業（株）さまによる訪問表彰



# 競争力の強化と収益性の安定化

## トータルプロダクションシステム

当社のサスペンション部品開発の強みは、独自の「トータルプロダクションシステム」にあります。これまで半世紀以上にわたって培ってきた経験や豊富なデータをもとに、研究開発から品質保証に加え、生産設備の製作など、生産に関わる全行程を自社内で行う「トータルプロダクションシステム」を確立しています。この「トータルプロダクションシステム」は、プロジェクトごとの情報を次の製品開発・生産に活かせるよう常に進化を続けています。



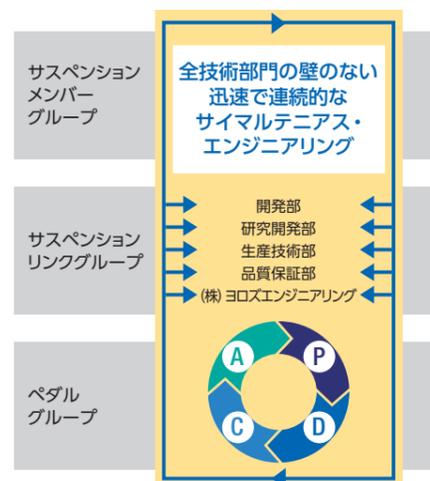
トータルプロダクションシステムにおける各フェーズの詳細は下記をご覧ください。  
<https://www.yorozu-corp.co.jp/technology/>

### サイマルテニアス・エンジニアリングによる開発

当社のものづくりの強みを確固たるものにするために進化を続ける「トータルプロダクションシステム」を、製品別専門グループで行う体制を整えています。

さらに、製品を設計する開発部、新技術・工法を創造する研究開発部、生産工程と金型・溶接設備を設計する生産技術部、品質を司る品質保証部、金型・設備を製作する(株)ヨロズエンジニアリングなど、全開発・技術部門がものづくりの開発初期段階から連携することで、部品点数の削減や生産コストの低減、自動化から無人化へのチャレンジなどサイマルテニアス・エンジニアリングに取り組み、さらなる競争力の向上を図っています。

自動車メーカー別で分けられた従来の業務分担ではなく、全部門で連動する部品グループで分けられた専門グループ化による開発が競合サプライヤーとの大きな違いとなっています。サスペンションメンバー、サスペンションリンク、ペダルのそれぞれの部品別専門グループとすることで、それぞれの専門知識を活かし、自動車メーカーのニーズに応じた開発を行っていきます。



## 収益の安定化に向けて

新型コロナウイルス感染症の収束時期が未だ不透明な中、自動車の電動化を背景に増加傾向にある車載半導体の需要が逼迫傾向にあるなど、自動車産業を取り巻く事業環境は極めて不確実なものとなっています。このような状況を受け、当社の取引先においても生産能力を大幅に引き下げる動きが出るなど、その影響が懸念されています。

こうした向かい風に対し、当社では生産台数に左右されにくい企業体質を構築するとともに、フリーキャッシュフローに重点を置く経営姿勢に転換することで収益の安定性を高めていきます。

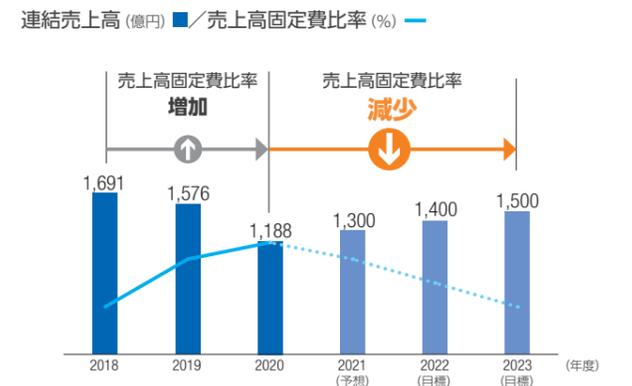
### 生産台数に左右されない企業体質の構築

主要取引先である日産自動車(株)における生産拡大路線の転換も影響し、当社の2020年度の親会社株主に帰属する当期純損失は61億円となるなど、自動車メーカーにおける生産台数の予測はかつてないほど困難となっています。

収益改善に向けた最大の課題は、生産設備の減価償却費が大半を占める固定費の削減です。当社では、売上高の減少による影響を軽減することを念頭に固定費のスリム化を推進してきました。YSP2023においては、金型を含めサスペンション部品の生産設備をすべて内製する強みも活かして原価の作りこみを徹底することで、売上高固定費比率を2020年度をピークに引き下げていく方針です。

プロジェクトごとに投資の限度額を設定し、それぞれの節目における管理を徹底することで、売上高固定費比率の目標達成を目指します。

売上高固定費比率の推移(目標)



### フリーキャッシュフロー経営の強化～プロジェクト単位の生涯収益管理～

2020年にプロジェクト管理部を設立するなど、当社ではプロジェクト単位の生涯収益管理手法の強化に力を入れてきました。従来の収益管理は製品開発から生産準備の段階にとどまっていたが、これを企画・開発といった上流工程まで前倒し、量産開始時の収益を確保すると同時に、社内の各機能

や生産拠点と連携することで目標とする原価を達成し、収益の向上を目指していきます。

また、プロジェクトの全フェーズにおける原価集約システムの活用や原価改善活動の継続をはじめとする生涯管理にシフトしていきます。



# 環境経営

## 環境経営の推進により、持続可能な社会の実現に貢献します

世界中で2050年のカーボンニュートラル達成に向けた動きが活性化していますが、当社では10年前倒しとなる2040年時点におけるCO<sub>2</sub>排出のネットゼロを実現することを目標に定め、中期経営計画 YSP2023の中でその決意を発表しました。

TCFDの提言でも言及されていますが、気候変動は各産業に物理リスクと移行リスクをもたらすだけでなく、リーマンショックのような金融危機を引き起こす大きなリスクとも捉えられています。気候変動の影響は、異常気象の頻発といった形ですでに表れており、私たちの暮らしの安全を脅かしています。

当社ではこれまでも、工場用の電力に再生可能エネルギーを導入するなど、CO<sub>2</sub>排出量削減に向けて省エネ活動を積極的に推進してきました。しかしながら、目標に掲げた脱炭素、カーボンニュートラルの実現には、これまでのような低炭素を目的とした取り組みでは不十分であると認識し、目標の達成に向けてKPIを従来の付加価値額当たりの原単位から総量へ改めました。

またKPIの変更とともに、具体的な取り組みや従業員一人ひとりの意識改革を加速度的に進めることを目的に、カーボンニュートラルへのチャレンジ、資源循環の促進の2本柱からなる「ヨロズ グローバル環境ビジョン2040」を策定しました。当社ではこの2つのゼロを目指し、果敢にアクションを

していきます。また2つの柱は環境へのインパクトゼロという点で共通していることから、「ゼロ」をモチーフにしたロゴを作成し、すべての役職員と共有することで環境意識向上の一助としています。

カーボンニュートラルの実現は自動車業界においては非常に重要度が高いですが、当社では①省エネ改善、②再生可能エネルギーの導入、③CO<sub>2</sub>排出ゼロ電力の購入、④燃料の転換、以上4つの施策により温室効果ガスの排出削減シナリオを描いていきます。

現状の取り組みにおいては、省エネ改善が中心ですが、カーボンニュートラルの実現に向けて太陽光発電をはじめとする再生可能エネルギーの利用が必須です。このようにエネルギー利用の効率化を進めるとともに、当社の事業の中心である製品の軽量化を通じたCO<sub>2</sub>排出量の削減にも貢献していきます(製品の軽量化を通じたCO<sub>2</sub>排出量の削減についてはP18をご覧ください)。

常務執行役員 (SVP)  
ESG推進室長、内部監査室長

久米 宏



### 環境理念

自然の恵みに感謝し、自然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いたします。

- 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。



### 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、今後は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財務インパクトを評価し、「ガバナンス」「戦略」「リスク管理」「指標と目標」の4つの観点から情報開示を強化していきます。



### TCFDの提言に基づく4つの観点からの情報開示

項目	対応状況	関連情報
ガバナンス	環境経営の推進体制においては、社長をトップとしたマネジメント体制を採っています。また要求事項だけでなく、中長期的な課題の検討や方針の策定、気候変動による事業リスク・機会の共有や対策を決定することを経営会議でも取り扱い、それらは取締役会に報告されます。さらに気候変動については全社的なリスクと捉え、取締役会の監督のもと、グループ全体の活動を推進しています。	コーポレートガバナンス体制 <a href="https://www.yorozu-corp.co.jp/csr/governance/corporate-governance/">https://www.yorozu-corp.co.jp/csr/governance/corporate-governance/</a>
戦略	カーボンニュートラルへのチャレンジはビジネス上の必須課題であると認識し、当社では世界目標である2050年から10年前倒しした2040年を達成年度に設定しています。政府が発表したグリーン成長戦略において自動車の電動化が掲げられる中、当社ではサスペンション部品のさらなる軽量化を進めることで燃費や航続距離の向上に寄与していきます。当社では軽量化に資する新素材を積極的に採用するとともに、新技術・工法の研究開発を事業戦略の中核に定めています。	新中期経営計画 YSP2023 <a href="https://www.yorozu-corp.co.jp/wp-content/themes/YOROZU%201.0.3/images/investors/YSP2023.pdf">https://www.yorozu-corp.co.jp/wp-content/themes/YOROZU%201.0.3/images/investors/YSP2023.pdf</a>
リスク管理	当社グループでは、環境関連の課題は社長をトップとしたマネジメント体制を中心としてリスク管理を行っています。気候変動を全社的なリスクと認識し、経営組織全体でリスクマネジメントを強化していきます。また、順次シナリオ分析結果の開示を進めていきます。	内部統制システム <a href="https://www.yorozu-corp.co.jp/csr/governance/internal-control/">https://www.yorozu-corp.co.jp/csr/governance/internal-control/</a>
指標と目標	気候変動対策の中長期目標として、Scope1、2を対象にCO <sub>2</sub> 排出量を2030年までに50%削減、2040年までに排出ゼロを目指すことを発表しました。進捗管理においては、短期的目標のモニタリングを継続することで徹底していきます。(Scope1、2のCO <sub>2</sub> 排出量の詳細はP13、37をご参照ください)	—

# 人財戦略

当社グループでは、事業を取り巻くあらゆる環境の変化に対応して社会に貢献し続けるため、変化に柔軟に対応できる人財育成が重要と考えています。優れた人財の育成とともにダイバーシティを推進し、それぞれが持つ能力を最大限に発揮できる風土の醸成に努めています。

## ダイバーシティの促進に向けて

### 女性従業員の活躍促進

当社では2013年から女性会議を実施するなど、女性がよりイキイキと働ける職場を目指すことを目的に、さまざまな取り組みを行ってきました。また、女性が働きやすい環境・制度を充実させるだけでなく、女性従業員の意識改革のためのセミナーや外部講師による講演、また管理職向けの女性活躍セミナーなども開催しています。

このような取り組みが奏功し、女性管理職比率10%の目標を2020年度に達成（同比率においては自動車関連産業第1位）したほか、女性役員比率も2割を超えるなどダイバーシティの実現に向け着実な成果を上げています。

今後も女性従業員との面談を通じた課題の抽出、女性管理職の少ない職場における管理職育成を目的とした研修会の実施などに取り組んでいきます。また、社外取締役と対話の機会を設けることで管理職就任に向けたマインドの醸成やキャリアデザインを行うことで、女性のさらなる活躍の推進を図っていきます。

### 外国籍人財の積極的な採用・障がい者雇用の取り組み

当社は外国籍従業員の採用にも積極的に取り組んでいます。国内留学生の採用はもちろん、2016年度からはタイ、2018年度からはベトナムで直接採用活動を行っており、現在、高度外国人材としては中国、タイ、スリランカ、ベトナム、マレーシア、ロシア、米国出身者、合計30名を雇用しています。

内定者に対しては就労ビザ取得のフォローや日本での生活アドバイスを行い、来日後は交流会の開催、日本語教育の実施、相談体制を整備するなど、いち早く日本での生活に馴

### シニア人財の活躍

当社の継続雇用制度は、60歳以上の従業員の意欲および能力に応じた多様な雇用機会を確保することで、働く意欲と能力のある60歳以上の従業員がさらに活躍できる全員参加型社会の実現を目指しています。そのため当社では、2017年4月より職制契約社員、シニアエキスパート（嘱託SE）、嘱託、エメリタスエキスパート（嘱託EE）、当社グループ会社

中期経営計画 YSP2023では、男性育休取得率向上（目標10%）を通じて、くるみん認定の取得を目指すほか、従業員がより健康に働ける職場環境を整備し、健康経営優良法人ホワイト500認定の取得を目指します。

また、すべての人にとって働きやすい環境を整えるために、誰もが使える「みんなのトイレ」の設置も推進していきます。

### ダイバーシティに向けた取り組み・成果の変遷

2013～2015年	女性会議の実施（月1回）
2014年9月	神奈川県労働局長優良賞（均等推進企業部門）受賞
2018年5月	人事部ダイバーシティ推進グループ設置
2018年12月	えるぼし認定取得
2020年度	女性役員比率 22.2% 女性管理職比率 10.9% 健康経営優良法人2021認定取得

染めるようフォローを行っています。

また、当社では障がい者の就労機会創出と活躍機会拡大にも積極的に取り組んでいます。当社および当社グループでの障がい者の雇用はもちろん、地域での障がい者雇用を推進すべく、近隣企業・労働局・支援事業所等を対象とした工場見学会を庄内ヨロズで開催し、障がい者が働いている姿を見ていただく機会を設けるなど、障がい者に対する理解と関心を深めていただく試みを行っています。

へ転籍など、さまざまな選択肢の中から、それぞれに合った雇用形態を選択することにより、豊富な経験・知識を有する人財が働き続けることができる環境を整備しています。

なお、2020年度における60歳以上の従業員の継続雇用率は95%と高い実績となっています。

## 全社教育方針

ヨロズグループは、企業経営の原動力は「人財」であり、従業員のモチベーションと能力向上がグループ全体の成長につながる考え、グローバル規模での人財育成・人財交流に取り組んでいます。

共通教育	一般教育	人事部はヨロズパーソンに必要なスキルと、職位に応じた一般教育をスキル習得の機会として提供する。
	グローバル対応力の向上	キャリアパスに基づき人事部と各部門・各拠点が連携し、異文化対応力を強化するための海外トレーニー制度を活用するとともに、ビジネス英会話のレベルや異文化コミュニケーション力向上を目的とした教育を実施していく。
専門教育	各部門・各拠点は受入時、初級、中級、上級教育に分類して、計画的に必要な専門スキルの習得を図る。また、従業員は自己啓発として積極的にeラーニングや通信教育を活用し、スキルアップを図る。	
その他技能訓練・資格取得	従業員は、業務に必要な技能習得や各種資格取得を目的とした教育制度を積極的に受講し、新たなレベルの高い技能・資格の取得にチャレンジする。	

### 人権の尊重

当社は、「高い倫理観と遵法精神により、公正で透明な企業活動を推進すること」を基本としています。2005年に制定した「ヨロズグループ行動憲章及び社員行動規範」においては、人権の尊重、差別・ハラスメント等の禁止を明記するなど、いかなる人権侵害も許さない職場づくりと企業風土の

醸成に努めています。

2018年12月より役員・国内外の管理職を対象としたハラスメント防止研修を実施しているほか、啓発ポスターを掲示するといった取り組みにより、ハラスメントの未然防止に全力で取り組んでいます。

### エンゲージメントの向上

当社の企業活動における最大の資産は人財です。従業員一人ひとりが業務のやりがいを感じ、健康でイキイキと働くことによりイノベーションが生まれ、ひいては当社の持続的な発展につながります。

こうした循環を生むために、当社では日々の業務における問題点を可視化し、多様な視点からの議論を促しています。また、従業員満足度調査を毎年実施し、調査で明らかになっ

た課題を各セクションにおける次年度の業務計画に落とし込んだうえで、年に2回進捗状況の確認を行っています。このように、計画のPDCA管理を徹底することで職場環境の改善につながっています。

今後も従業員エンゲージメント向上に資する取り組みと進捗の定点観測を継続することで、役職員全員がより働きがいを感じられる会社へと成長していきます。

## 新しい働き方への対応

### 在宅勤務の促進

当社ではかねてより多様な人財が活躍できるよう、在宅勤務を制度化していましたが、新型コロナウイルス感染症拡大を受け、同制度をさらに推進しています。

勤務体制の多様化は、新型コロナウイルスのような感染症や自然災害が発生した場合にも通常どおりの企業活動が維持・継続できるだけでなく、在宅勤務によって空いたオフィ

ススペースの有効活用や従業員のモチベーションの向上、勤務地の制約がなくなることによる優秀な人財の確保と、リテンションの向上につながるという考えのもと在宅勤務率50%を目標とし、これまで以上の生産性向上を実現する施策を検討・実行し、事業推進体制づくりを進めています。

# 役員一覧 (2021年6月29日現在)



1	2	3
4	5	
6	7	8 9

## 取締役

- 1**  
代表取締役会長 会長執行役員 (CEO)  
**志藤 昭彦**
- 2**  
取締役 副会長執行役員  
**志藤 健**
- 3**  
代表取締役社長 社長執行役員 (COO)  
**平中 勉**
- 4**  
取締役 副社長執行役員 (CEVP&CFO)  
**佐草 彰**
- 5**  
取締役 (常勤監査等委員)  
**三浦 聡**

## 社外取締役

- 6**  
社外取締役 (独立役員)  
**大下 政司**
- 7**  
社外取締役 (独立役員)  
**森谷 弘史**
- 8**  
社外取締役 (監査等委員) (独立役員)  
弁護士  
**辻 千晶**
- 9**  
社外取締役 (監査等委員) (独立役員)  
公認会計士  
**小川 千恵子**

# 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の認識のもと、

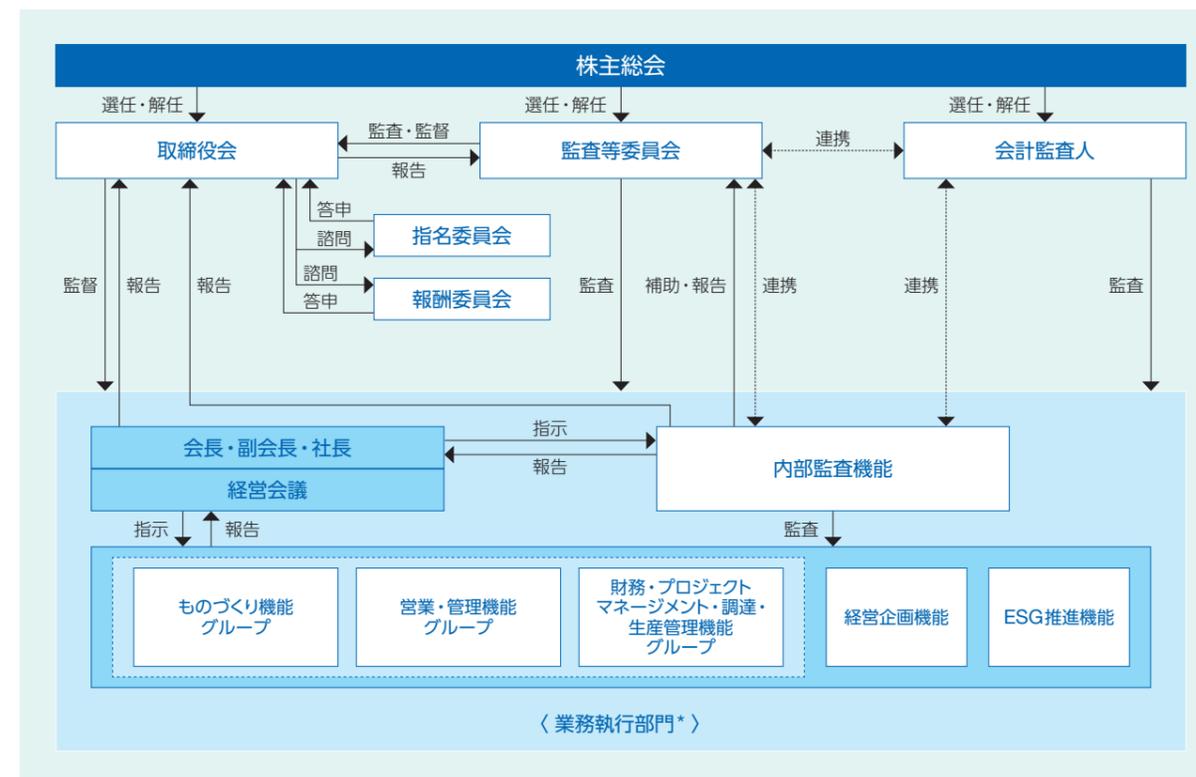
企業理念の浸透、「ヨロズグループ行動憲章及び社員行動規範」の策定・実践による自浄作用、さらには機関設計、内部統制システムを含めた企業統治の仕組みの確立により、継続的なコーポレートガバナンスの強化を図っています。

## 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、3つの機能軸グループ (ものづくり機能グループ、営業・管理機能グループ、財務・プロジェクトマネジメント・調達・生産管理機能グループ) と3つの独立した機能 (経営企画機能、内部監査機能、ESG推進機能) で横断的に統括する組織

## 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	女性取締役比率	22.2%
監査等委員でない取締役の人数 (うち、独立社外取締役の人数)	6名 (2名)	監査等委員でない取締役の任期	1年
監査等委員の人数 (うち、独立社外取締役の人数)	3名 (2名)	監査等委員である取締役の任期	2年
取締役の合計人数 (うち、独立社外取締役の人数)	9名 (4名)	執行役員制度の採用	有
独立社外取締役比率	44.4%	会計監査人	EY新日本有限責任監査法人

# 社長・社外取締役による対談



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)  
大下 政司

## 透明性の高い ガバナンス体制の構築に向けて

2020年は、新型コロナウイルス感染症拡大による経済・社会への深い影響や、気候変動リスク対応への社会的要請の高まりなど、企業を取り巻く環境が激変しました。このような環境におけるヨロズグループのあり方について、平中社長と大下取締役がコーポレートガバナンスの視点から対談しました。

### ヨロズのガバナンス体制の特徴

**平中** 当社は、2015年に取締役会の過半数を社外取締役で構成する監査等委員会設置会社への移行をはじめ、社外取締役が構成員の過半数を占める指名委員会、報酬委員会を設置するなど、ステークホルダーからの信頼に応えるため、透明性の高いガバナンス体制を構築してきました。

**大下** 私は2018年から社外取締役に務めていますが、当社は以前よりガバナンスのレベルを不断に向上させていくという積極的な姿勢が強かった印象です。コーポレートガバナンス・コードの遵守にとどまらず、当社は

社外取締役の増員や役員報酬制度の改定など時流に沿った進化を図ることができていると考えています。

**平中** 前中期経営計画 YSP2020 では重点取り組みの1つとして掲げた通り、ガバナンス機能を大きく強化できたと感じています。社外取締役の関与・提言の機会を適切に確保するとともに、取締役会における意思決定に関わるプロセスの透明性と客観性を持続的に向上していることが、当社のガバナンスの最大の特徴であると考えています。

### 社外取締役に期待する役割

**平中** 社外取締役に任命する最大の目的は、組織や事業、また他の取締役との利害関係がなく、客観的に当社の経営に意見をいただけることです。大下取締役をはじめとして、社外取締役の方々には、法令・コンプライアンスの遵守について監視していただくとともに、意思決定における透明性・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ためにも、これまで以上に率直なご意見をいただきたいと思います。

**大下** ガバナンスの本質は、多様なステークホルダーの立場を踏まえ、公正かつ迅速な意思決定を行うことにあると考えています。その中で、社外取締役としては、より一層多面的かつ中長期的な視点を持ったうえで経営に関わる必要があります。

2021年度は平中社長の就任や新中期経営計画 YSP2023の発表など重要なイベントが相次ぎました。平中社長の選任にあたっては、私は指名委員会委員長の立場にありましたが、委員会内での綿密な議論を経たうえで取締役会に進言しました。

また、YSP2023の策定に際しては、YSP2020が不本意な結果に終わったことから、株主の皆さまの信頼を回復するために社外取締役全員がそれぞれの専門分野の視点から意見を述べました。

**平中** YSP2023の策定過程では取締役会とは別に検討会と取締役懇談会を複数回開催したことで、社外取締役の方々も活発かつ有意義な意見交換ができたと感じています。YSP2023は2020年7月から検討を開始しましたが、社外取締役の方々には策定の初期段階から参画していただき、密に意見交換をしながら作り込んでいきました。検討会では示唆に富んだ助言だけでなく、時には非常に厳しい意見も直接伝えてくださいました。このような過程を経たからこそ、取締役会全体でそれまで以上に良好な信頼関係を醸成できたのではないかと思います。

### 持続的な企業価値の向上に向けて

**大下** 自動車産業を中長期的に俯瞰すると、CASEをはじめとする新領域への対応や脱炭素の実現に向けた取り組みなど、大きな構造的変化を迎えることが予想されます。こうした変化に立ち向かうためには、中長期的なビジョンのもとで当社の立ち位置を確立していく必要があります。そのうえで各部門が一体感を持って戦略を実行することが重要ではないでしょうか。

**平中** 事業環境の認識は大下取締役と同様です。当社を取り巻く競争環境が一段と過熱していく中では、変えるべきものは変え、守るべきものは守るという姿勢が重要です。当社には創業以来培ってきた伝統がありますが、開発力・技術力といった競争力の強化に資する部分は継続しながら、変革すべき点は着実に実行していきます。全社でベクトルを合わせるべく、従業員には、世の中の動きに敏感に対応していくための思考力・行動力・感性を身に付けてもらいたいと考えています。

私は覚悟を持って改革を進めていく所存です。トップダウンとボトムアップが融合することでやる気に満ち溢れた会社を作り、YSP2023で掲げた目標を達成するために全社が一丸となって取り組んでいきます。

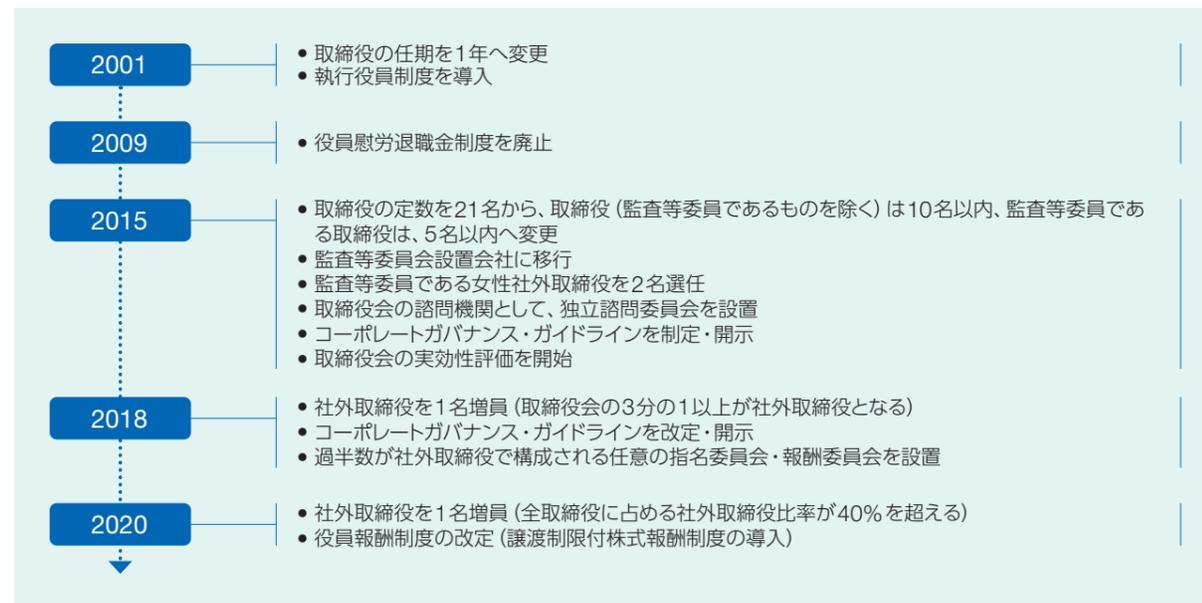
**大下** 外部環境の変化が非常に速く、経営のかじ取りは難しい状況にあるかと思います。特にリスクの取り方という点では、攻めと守りのバランス感覚が非常に重要なポイントになります。

こうした不透明な部分に対する助言・サポートに社外取締役の意義があるのだと思います。4名の社外取締役がそれぞれの専門分野の視点から議論に参加することで、引き続き当社の発展に寄与していきたいと考えています。

**平中** 当社は安全・安心で抜群の品質と乗り心地の良さを備え、コスト競争力を持つ素晴らしいサスペンション部品をお客様に提供し続けます。また、YSP2023に掲げるESG経営の実現を通して社会に貢献することで、すべてのステークホルダーの皆さまの期待に応えていきます。

## コーポレートガバナンス

### コーポレートガバナンス強化に向けた取り組み



### 監査・監督

取締役会は定時取締役会を3ヵ月に1回開催するとともに必要に応じ臨時取締役会を開催し、経営の基本方針、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財、および経営管理に適した人財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。

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、グローバル拠点責任者会議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、監査の質の向上と効率化に努めています。

当社会計監査人であるEY新日本有限責任監査法人は、業務執行社員について、法令等に従い、当社の会計監査に筆頭業務執行社員は5会計期間、それ以外の業務執行社員は7会計期間を超えて関与することのないよう措置を講じています。

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。監査等委員会は、会社の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、内部監査部門との間で年間監査計画および毎月の監査結果について情報連携を行うとともに、会計監査人による四半期毎のレビュー結果報告の聴取には内部監査部門も同席するなど、効率的な監査に努めています。また内部監査部門は、会計監査人との間で監査の計画、実施状況、監査結果について適宜意見交換を行い、内部統制活動に反映しています。

### 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、従来の3つの地域軸に加え、機能軸の横断的組織として3つの機能軸グループ（ものづくり機能グループ、営業・

管理機能グループ、財務・プロジェクトマネジメント・調達・生産管理機能グループ）と独立した3つの機能（経営企画機能・内部監査機能・ESG推進機能）を設置することで、グループ全体の最大効率を図っています。

### 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ており、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	選任理由	重要な兼職の状況	取締役会への出席状況 (2020年4月～2021年3月)
大下 政司	2018年6月に当社社外取締役に就任以降、独立した中立的な立場から、当社の経営を監督していただくとともに、これまで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。 なお、同氏は、社外取締役となる方法以外で会社経営に関与したことはありませんが、上記理由により、社外取締役としての職務を適切に遂行できると判断しています。	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	15回 / 15回 (100%)
森谷 弘史	2020年6月に当社社外取締役に就任以降、独立した中立的な立場から、当社の経営を監督していただくとともに、自動車業界に長年にわたって携わっていることから、グローバルな企業の経営者としての豊富な経験と幅広い知識に基づいて当社の経営に対して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。	マレリ (株) 会長 (株) シンニッタン社外取締役 埼玉県人事委員会委員	12回 / 12回 (100%) * 社外取締役就任以降に開催された取締役会
辻 千晶	2017年6月に当社の監査等委員である取締役に就任以降、日本のみならずドイツ弁護士として培ってこられた専門知識とこれまでの豊富な経験に基づいて、取締役会等において、客観的な視点から積極的なご意見をいただいております。 同氏のこのような専門知識や経験と、今までいただいた意見やアドバイスを引き続き当社グループの経営の監督・監査に活かしていただく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。 なお、同氏は、社外取締役（監査等委員）等となる方法以外で会社経営に関与したことはありませんが、上記理由により、監査等委員である社外取締役としての職務を適切に遂行できると判断しています。	(株) タカラレーベン 社外取締役	15回 / 15回 (100%)
小川 千恵子	2017年6月に当社の監査等委員である取締役に就任以降、日本のみならず米国公認会計士として培ってこられた専門知識とこれまでの豊富な経験に基づいて、取締役会等において、客観的な視点からの確かなご意見をいただいております。同氏のこのような専門知識や経験と、今までいただいた意見やアドバイスを引き続き当社グループの経営の監督・監査に活かしていただく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。 なお、同氏は、社外取締役（監査等委員）等となる方法以外で会社経営に関与したことはありませんが、上記理由により、監査等委員である社外取締役としての職務を適切に遂行できると判断しています。	戸田市代表監査委員	15回 / 15回 (100%)

## コーポレートガバナンス

## 指名委員会・報酬委員会

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。

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実効性評価を実施しています。

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)

## 取締役会の実効性評価

当社は、取締役会の課題を明確化し、コーポレートガバナンスの充実・実効性を向上させるため、年1回、取締役会の運営状況および実効性等について取締役自身へのアンケート、インタビュー等を実施し、検証をすることとしています。

 2020年度の実効性評価の詳細については、下記URLをご覧ください。  
<https://www.nikkei.com/nkd/disclosure/tdnr/cbdt9d/>

## 内部統制システム

当社は、会社法に定める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、開示しています。また年度ごとに取締役会が運用状況のレビューを行っています。

 内部統制システムの詳細については、下記URLをご覧ください。  
<https://www.yorozu-corp.co.jp/csr/governance/internal-control/>

## 取締役の報酬制度

当社は、2020年度からストックオプションに代えて中長期的なインセンティブ付けとしての株式報酬制度である譲渡制限付株式（リストラクテッド・ストック）報酬を導入し、同時に業績連動報酬の比率についても見直しを行いました。

 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（P14）をご覧ください。  
<https://www.yorozu-corp.co.jp/share/uploads/2020/06/kabusou-syousyuutuuchi1.pdf>

## サプライチェーンにおけるCSRの推進

当社は、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、お取引先との信頼関係を構築するため、すべての調達・購買先、外注先を対象として、CSR調達アンケートを実施し、各サプライヤーにお

ける法令遵守、公正取引、環境への配慮、人権尊重、安全衛生などの取り組み状況を網羅的に確認しました。

2021年6月には、サプライヤー（88社）に対してCSR調達に関するアンケートを実施しました。

## コンプライアンスへの取り組み

当社グループは、「高い倫理観と遵法精神により、公正で透明な企業活動を推進すること」を基本としています。このため、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、すべてのステークホルダーの皆さまからの信頼を得て、企業価値を高めることが必要であると認識し、「ヨロズグループ行動憲章及び社員行動規範」を制定し、日々の業務運営の指針としています。

## 独占禁止法（競争法）等に関する取り組み

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。

また、ハラスメント研修に加え、メンタルヘルス研修もを行い、基礎理解だけでなく起こさないための注意点、起こってしまった際の対処法等について理解を深め、心身ともに健康的に働ける快適な職場環境づくりに活かしています。



社内コンプライアンス研修

## 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。

## 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っている鉱

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、お取引先さまと連携して取り組んでいます。

## 内部通報制度「我慢しないで相談箱」、お取引先さまからの相談・報告窓口

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「我慢しないで相談箱」を設置しています。運用にあたっては、通報者・相談者の保護に関する規程・ルールを定め、積極的な情報

提供を推進しています。「我慢しないで相談箱」は国内外のグループ会社のみならず社外にも公開し、社外取締役にも直接通報・相談ができるよう整備しています。また、通報・相談内容は取締役会において報告を行っています。

# リスクマネジメント

当社では毎年、ステークホルダーの皆さまに大きな影響を及ぼす恐れのある重大リスクを抽出し、リスクの未然防止を推進しています。抽出された重大リスクは、ブランドの毀損、人的被害、金額的影響の観点から、影響度と発生頻度をマトリクスで評価しています。経営会議および取締役会で特にリスクが高いと判断されたものについては、総務部でその取り組み状況のモニタリングを行い、全社グループを挙げてリスクの低減活動を推進しています。

## 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、情報セキュリティ管理規程の制定や技術流出防止委員会の設置を行っています。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ぐため、お客さま、お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ごと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。

さらに、当社のプレス設備の老朽化によって生産ラインが止まらないよう、振動計、油劣化度計、超音波計などによる劣化診断を行い定量的把握に努めるとともに、法令点検時のフォロー強化や、IoT化推進による予防保全体制の構築に取り組んでいます。

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。



ヨロズグローバルテクニカルセンター (YGTC) で行われた防災訓練

# 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

(百万円)

	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度
<b>財務データ</b>					
<b>損益状況 (連結会計年度)</b>					
売上高	167,723	171,536	169,111	157,680	<b>118,863</b>
売上原価	147,489	151,587	149,295	141,331	<b>106,626</b>
売上総利益	20,234	19,949	19,816	16,349	<b>12,237</b>
販売費及び一般管理費	13,906	13,919	14,525	14,142	<b>11,859</b>
営業利益	6,327	6,029	5,290	2,206	<b>377</b>
営業外収益	745	857	796	594	<b>1,715</b>
営業外費用	807	1,239	864	2,030	<b>643</b>
経常利益	6,265	5,648	5,222	770	<b>1,449</b>
特別利益	64	55	288	73	<b>279</b>
特別損失	96	321	2,650	11,760	<b>6,011</b>
親会社株主に帰属する当期純損益	3,980	2,717	402	△ 12,933	<b>△ 6,195</b>
<b>キャッシュ・フロー状況 (会計年度)</b>					
営業活動によるキャッシュ・フロー	17,191	9,421	17,603	10,824	<b>13,218</b>
投資活動によるキャッシュ・フロー	△ 22,627	△ 20,814	△ 13,807	△ 9,584	<b>△ 7,048</b>
財務活動によるキャッシュ・フロー	10,075	6,875	1,103	△ 7,718	<b>3,775</b>
<b>財政状況 (会計年度末)</b>					
現金及び現金同等物期末残高	25,197	20,882	24,970	19,019	<b>29,259</b>
総資産	167,171	175,083	168,097	139,700	<b>134,723</b>
純資産	93,759	97,015	92,310	74,550	<b>65,738</b>
<b>1株当たり情報</b>					
当期純損益 (円)	163.73	114.31	16.94	△ 544.05	<b>△ 259.07</b>
純資産 (円)	3,300.26	3,359.44	3,182.74	2,507.05	<b>2,229.87</b>
<b>その他財務データ</b>					
売上高営業利益率	3.8%	3.5%	3.1%	1.4%	<b>0.3%</b>
自己資本当期純利益率 (ROE)	5.0%	3.4%	0.5%	△ 19.1%	<b>△ 11.0%</b>
総資産経常利益率 (ROA)	3.9%	3.3%	3.0%	0.5%	<b>1.1%</b>
自己資本比率	46.9%	45.6%	45.0%	42.7%	<b>39.6%</b>
配当性向	35.4%	51.6%	271.5%	-	<b>-</b>
設備投資額	24,643	20,013	15,451	11,216	<b>7,219</b>
減価償却費	10,592	11,915	12,075	12,522	<b>10,246</b>
研究開発費	8,677	9,435	8,179	7,391	<b>5,149</b>
売上高研究開発費率	5.2%	5.5%	4.8%	4.7%	<b>4.3%</b>
<b>非財務データ</b>					
CO <sub>2</sub> 排出量 (t-CO <sub>2</sub> )	114,512	136,550	129,977	134,217	<b>97,143</b>
廃棄物排出量 (t)	5,354	8,324	5,040	3,200	<b>3,326</b>
水使用量 (千m <sup>3</sup> )	1,280	1,372	1,324	1,309	<b>1,086</b>
従業員数 (人)	6,727	6,590	6,597	6,475	<b>6,162</b>
外国籍従業員比率	3.47%	3.92%	4.59%	6.57%	<b>6.25%</b>
女性管理職比率	1.47%	3.85%	5.95%	8.05%	<b>10.90%</b>
有給休暇取得率	60.7%	66.2%	80.1%	84.2%	<b>50.8%</b>
休業災害発生件数 (件)	0	0	0	0	<b>0</b>

# 会社情報

(2021年3月31日現在)

## 会社概要

商号 株式会社ヨロズ  
 英文社名 YOROZU CORPORATION  
 本社所在地 神奈川県横浜市港北区樽町三丁目7番60号  
 創立 1948年4月1日

資本金 6,200百万円  
 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  
 連結従業員数 6,162名

## 株式情報

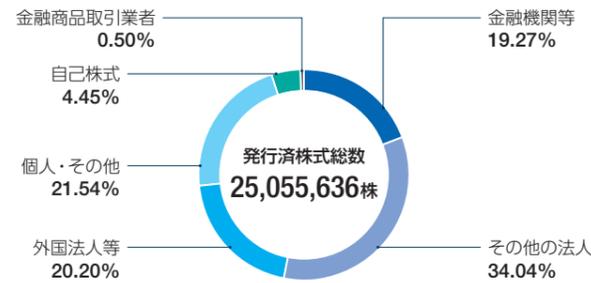
上場取引所 東京証券取引所市場第一部  
 証券コード 7294  
 発行可能株式総数 64,000,000株  
 株主名簿管理人 三菱UFJ信託銀行株式会社  
 東京都千代田区丸の内一丁目4番5号  
 株主総数 16,475名

## 大株主の状況

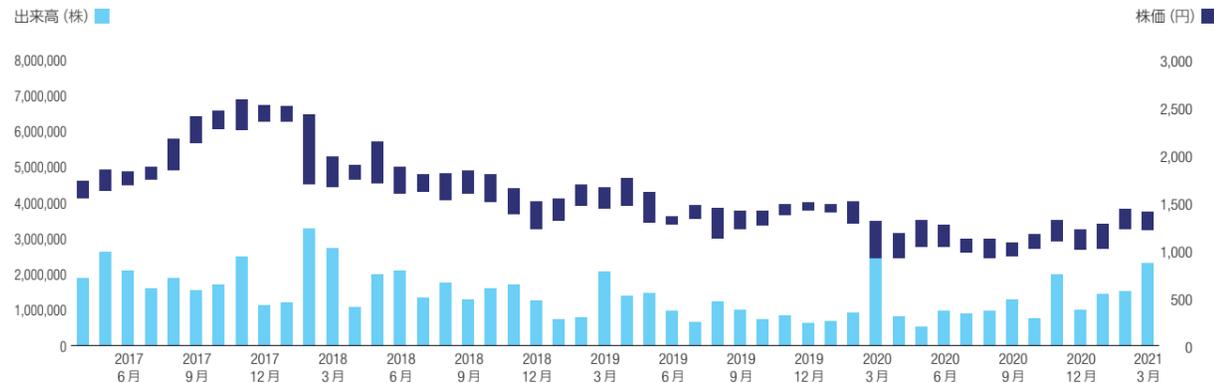
株主名	所有株式数 (千株)	持株比率 (%)
株式会社シティインデックスイレブンス	2,370	9.90
BBH FOR FIDELITY PURITAN TR: FIDELITY SR INTRINSIC OPPORTUNITIES FUND (常任代理人 株式会社三菱UFJ銀行)	1,852	7.74
株式会社日本カストディ銀行	1,440	6.02
株式会社志藤ホールディングス	883	3.69
JFEスチール株式会社	843	3.52
株式会社みずほ銀行	842	3.52
株式会社横浜銀行	842	3.52
スズキ株式会社	800	3.34
日本マスタートラスト信託銀行株式会社 (信託口)	686	2.87
三菱UFJ信託銀行株式会社	682	2.85

\* 当社は、自己株式1,115千株を保有しており、持株比率は、発行済株式総数から自己株式を控除して計算しています

## 所有者別株式分布状況



## 株価推移



## ヨロズグローバルネットワーク



	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)ヨロズ愛知	愛知県名古屋市	100百万円	
4	(株)庄内ヨロズ	山形県鶴岡市	100百万円	
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、貸金業、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	北米統括および自動車部品開発
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	70百万米ドル	工場建屋の賃貸
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	
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 グアナファト州アパセオ・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アド 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 財務部  
 〒222-8560  
 神奈川県横浜市港北区樽町3-7-60