

YOROZU 統合報告書 2023

YORZU

〒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/>

ものづくりの未来へ

YORZU

「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。

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。

CONTENTS

ヨロズとは

- 2 社長メッセージ
- 6 CFOメッセージ
- 8 ヨロズの主な製品
- 10 価値創造の歴史
- 12 価値創造プロセス
- 14 YOROZU At a Glance

ヨロズの経営基盤

- 16 中期経営計画
Yorozu Sustainability Plan 2023
- 20 研究開発戦略
- 24 人財戦略
- 31 環境経営
- 36 役員一覧
- 37 コーポレートガバナンス
- 38 社長・社外取締役による鼎談
- 44 コンプライアンスへの取り組み
- 45 リスクマネジメント

編集方針

当社は2022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様々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努めていきます。

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/>

ヨロズの中長期的な展望

- 46 マテリアリティ(重要課題)
- 48 次期中期経営計画に向けた新たな取り組み
- 50 中長期ビジョンとロードマップ

データセクション

- 52 5カ年の財務・非財務データ
- 53 会社情報

報告対象期間

- ・対象期間: 2022年4月1日～2023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、様々な要素により、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



電動化時代に向けて、
自動車業界を支えるものづくりを追求

代表取締役社長
社長執行役員 (COO)

平中 勉

2022年度を振り返って

増収増益を達成、環境に貢献する 新技術の確立にも成功

2022年度(2023年3月期)は、原材料や物流費などの高騰が世界的なインフレの進行につながり、各国の金融引き締めによる対応策は景気回復にも影響を及ぼす1年となりました。当社グループに関係する自動車の生産台数も、半導体不足などの影響が続いたことにより生産量としては伸び悩み、前期とほぼ同水準でした。

こうした中、当社グループはグループ全体で収益性の改善に取り組んだことで、2023年3月期の連結売上高は前年比で26.1%増、営業利益は前期比約47.3%増と増収増益を実現することができました。

また、2021年度から3ヵ年の中期経営計画 Yorozu Sustainability Plan 2023(YSP2023)

(→P16)の2年目にあたる2022年度において、LCA(ライフサイクルアセスメント)でCO2排出量削減を図る新技術の確立に成功しました。YSP2023では、成長戦略として、「電動化社会へ貢献する新技術・新工法と拡販」をあげていますが、新プレス構造アームと材料置換アームという2つの特許技術を取得し、日産自動車(株)、トヨタ自動車(株)の新しい電動車にこれらの技術を活用した新製品が採用されました。YSP2023の最終年度にあたる2023年度には、東海地区新拠点が稼働する予定です。当社は東海地区新拠点を拡販の中心拠点として位置付けています。ここで使用する電力はすべて自社内に設置する太陽光発電を含むグリーン電力により賄い、さらには塗装ボイラーの熱源も含めて、CO2排出量ゼロを実現します。自動車産業全体で脱炭素への取り組みが加速する中、製品自体のQCDのみでなく、その製品を生み出す工程も競争力評価のひとつとしてお客

さまへ訴求し、今後お客さまが計画する多くのEVへ製品を供給していきます。

ヨロズの目指す世界

持続的な成長によるステークホルダー への貢献

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。」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、ものづくりの会社として創業以来培ってきた知見を活かし、最適な設計や生産技術を生み出すことで、安心・安全で抜群の品質を持つ部品を世界中に供給してきました。これが当社の強みであり、お客さまとの信頼の証です。これからも、新技術・新工法の開発に磨きをかけ、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続け、お客さまの期待に応えていきたいと思えます。「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思いを込めています。

ビジョン達成のためには、中期経営計画「YSP2023」で掲げた各種方策を確実に実施し、ESG経営基盤を揺るぎないものとするのが重要です。それが安定した業績という結果につながり、さらなる成長に向かう原動力になると考えています。そのためには、人的資本が果たす役割は非常に大きいと私は考えます。従業員一人ひとりが世の中の動きに敏感に対応できる思考力・行動力・感性を持ち、私が先頭に立ち、全社一丸となって、様々な課題に取り組んでまいります。

長期的な事業展開

電動化時代を支える存在として

世界の自動車業界は、2040年頃には脱炭素社会の実現に向けた各国の環境規制の強化により、自動車のEV比率は半分、あるいはそれ以上になるのではないかと言われています。またMobility as a Service、いわゆるMaaSの進展により、自動車は個人の「所有」から皆で「共有」する時代になると予想されています。

この大きな環境変化が予見される中、当社にとってのオポチュニティは、「軽量化および音や振動への対応など、技術要求がますます高度化すること」と「電動化関連部品が増加すること」で、当社がこれまで扱ってきた領域以外でも参入するチャンスが増えてくるとと捉えています。一方の脅威としては、「自動車生産台数が将来減少する可能性があること」と垂直統合型から水平分業型への変化など「自動車業界の構造の変化」が挙げられます。

電動車時代となっても、自動車のサスペンション自体は残りますし、強度要件、乗り心地など求められる要求はむしろ高度化してきます。また、自動車の基本性能を司るものづくりの経験と実績が必要であるため、自動車メーカーがCASE対応等に追われる中、サスペンション専門メーカーへの開発依存は今後高まると予想しています。

当社は単なる製造機能としてではなく、自動車メーカーの車両構想策定といった上流工程にも当社のデータやノウハウを武器に参画することで、お客さまの車づくりの一翼を担っています。また、ものづくりに対する考え方やあるべき姿を定義している「ヨロズプロダクションウェイ(YPW)」に基づき、生産設備、金型の製造をはじめ、すべての業務の標準化を推進し、世界同一品質を確保し、安全かつ安定した生産を実

現しています。こういった当社の強みを一層磨き、引き続き特許取得も含めた圧倒的な競争力を確立する技術開発に注力し、これからの電動化時代においても自動車産業を支える存在としてのプレゼンスを高めていく考えです。

次期中期経営計画についての展望

ESG経営の深化と協業体制の構築で広がりのある経営を

進展する電動化社会における企業価値の向上に向け、ESG経営の深化に取り組むとともに成長の核となる新技術・新工法の強化のために「共同開発を含めた協業体制の構築」を目指します。自社の技術開発をベースに協業先との新たな取り組みを進めることで、環境変化に強い、広がりのある経営を実現します。

先に述べた脅威に対応しつつ、1つでも多くのオポチュニティを獲得するために、「超ハイテン材(980MPa)の適用拡大に向けた技術の深化」「自動車部品の新商品開発」「新素材の新商品開発」そして「非自動車部品への参入」の4つに、全社を挙げて取り組みます。

その取り組みのベースにあるのがESG経営の深化です。自然との調和、従業員の労働意欲、強固なガバナンスなどをさらに進めることが、持続的に成長していくためには必要不可欠と感じています。

環境面では、2022年度までに国内4事業所(ヨロズ大分、本社、庄内ヨロズ、ヨロズエンジニアリング)の消費電力は100%グリーン電力へ切り替えが終わり、引き続き計画に基づきグローバルに既存工場のグリーン電力化を推進します。カーボンニュートラルのトップランナーであるという自負を持って、今後も全社を挙げて取り組んでいきます。

人財戦略において、当社は「働き方改革」から「働きがい改革」へ目標をシフトしました。私が目指す働きがいとは、「この会社ですっと働きたい」「この会社にいられて良かった」と一人ひとりに感じてもらうことです。多様性にも目を配りつつ、「タレントマネジメントシステム」を活用し、人財ポートフォリオを把握した上で、経営戦略に整合した人財戦略を構築していく予定です。

強固なガバナンスという観点では、独立社外取締役の関与・助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および客観性を一層高めてまいります。2022年度の取締役会の実効性については第三者機関による評価を実施しました。今後は課題を抽出し、改善策を検討・実行していきます。

ステークホルダーの皆さまへ

社会貢献と成長戦略の両輪で永続的に発展を続ける100年企業へ

当社の企業理念は「社会貢献を第一義として、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。」です。私たちは、私たちにしかできないものづくりで社会に貢献してきたからこそ存在し続けてこられたのであり、今後も持続的な成長を目指していくことができと思っています。これからも、世界中の人びとに安心・安全で抜群の品質のサスペンションを提供し続けることで、自動車産業を支えていくことに変わりはありません。

足元を見ると、地政学的リスクの高まりや原材料の需給ひっ迫、エネルギー価格の高騰など先行きが不透明な部分も多いと感じますが、長期的な視点で見れば「自動車の電動化」の潮流は揺るぎのないもので



す。昨年度から進める「電動化時代に確固たる存在感を示す成長戦略を構築する」ために独自に定義した「5G(Growth, Green, diGital, Governance, Grit)」を加速させ、新技術・新工法を強みとした拡販に向けた新たな成長戦略で、永続的に発展を続ける100年企業を目指していきます。また、次期中期経営計画につながる新しい取り組みをスタートいたします。

皆さまには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に向けた取り組みをご理解いただけるよう、IR・広報活動等も充実させてまいりますので、引き続き、様々なご期待、ご意見をいただければ幸いに存じます。

平 中 勉

代表取締役社長
社長執行役員(COO)

CFOメッセージ



取締役 専務執行役員
最高財務責任者 (CFO)

平野 紀夫

2023年3月期の振り返りと 中期経営計画の進捗について

2023年3月期は、半導体不足の影響が継続し生産台数が増えない中、ロシアによるウクライナ侵攻に端を発した原材料や物流費等の高騰によるコストアップも影響し、厳しい年となりました。売上高は、前年度に比べ26.1%増の1,605億円となりましたが、この売上には円安に伴う換算影響や鋼材市況の高騰による増加が含まれており、実質の生産量はほぼ前年度並みにとどまりました。営業利益は生産量に合わせて生産量を柔軟に変化させる「寄せて止める」取り組みの徹底や、固定費の圧縮効果、エネルギーコストの一部価格転嫁等により前期比47.3%増の約30億円となりました。

2021年5月に発表した中期経営計画YSP2023では、2024年3月期の売上高1,500億円、営業利益率5.0%、ROE8.0%を目標として取り組んでいますが達成は厳しい状況です。2024年3月期の見通しは売上高1,600億円を見込んでいますが、鋼材価格の上昇や円安に伴う換算の影響などによる増加分が織り込まれており、これらを除いた真水の売上高は1,300億円レベルにとどまる見通しです。一方で、ESG経営、安定した収益確保、新技術・新工法の取り組みは順調に進んでいます。カーボンニュートラルや軽量化の目標は達成の見込みで、拡販に結びついています。

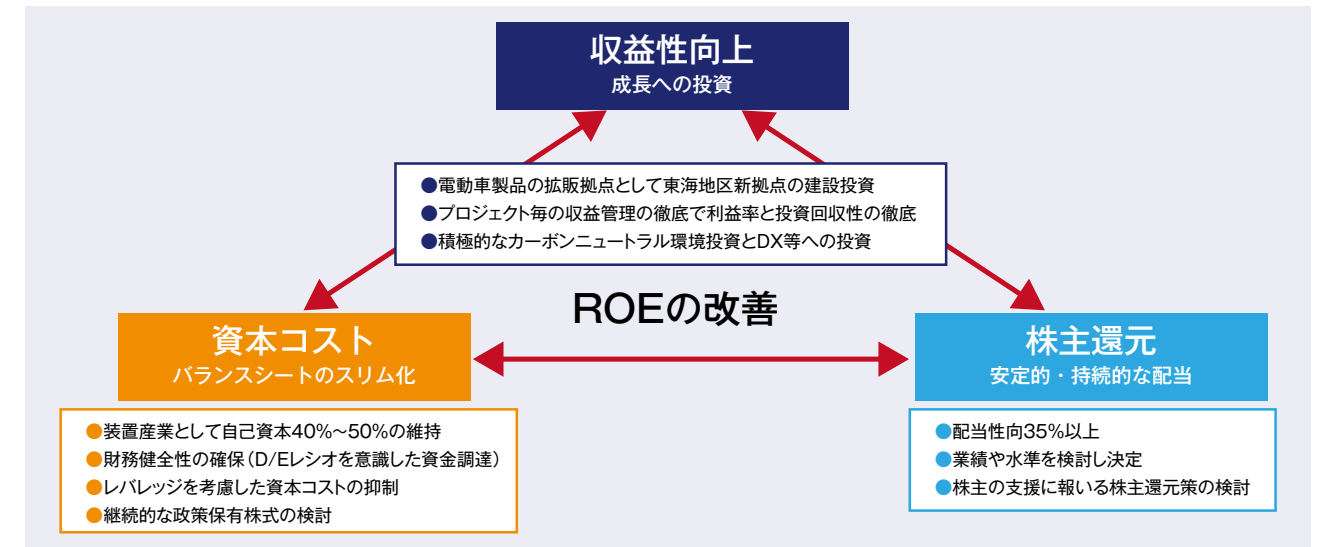
ROE目標の達成に向けて

●キャッシュフロー経営

当社は、YSP2023の財務戦略として、「キャッシュフロー経営の強化」を掲げています。ROE目標の達成に向けては、利益率の改善とともに総資産回転率を向上させることが重要であり、そのために、キャッシュフローを意識した設備投資に取り組んでいきます。IRRおよび将来キャッシュフローのNPVによる投資判定に加え、目標減価償却費率を定めその範囲内での効率的な投資を行うことで、減価償却費の削減と総資産の抑制を図り、ROEの改善につなげていきます。

●利益率の改善に向けて

利益改善のため、プロジェクト収益管理の強化に取り組んでいます。プロジェクト毎の収益を改善することが拠点の収益改善となり、グループ全体の収益改善につながります。また、プロジェクト毎の節目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、目標利益の達成と投資回収性の確保を図ります。そのほか開発初期段階から関連するすべての部門が参画するサイマル活動の徹底、原価集約システムの活用に継続して取り組んでいきます。



キャッシュアロケーション

●財務健全性の確保

当社はサスペンション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多額の設備投資を必要としております。また、自動車の安全を支える重要保安部品であるサスペンションは、健全で安定した財務体質のもと安定的に製品を供給する責任があるため、自己資本比率は少なくとも40~50%程度が必要であると考えています。

資本政策についてはWACCや株主資本コストに代表される資本コストを認識し、ROICやROEに代表される資本収益性を高めることで、企業価値向上に努めてまいります。設備投資にあたっては、目標売上高減価償却費率を定め、一般投資やプロジェクト投資の上限を定め抑制を図っています。また、投資アイテムに優先順位をつけることで、変動する売上に対応した投資を実施することが可能となっています。

●社会課題の解決、成長分野への投資について

自動車のEV化が進むとともに、お客さまからは、軽量化や静粛性の向上の要求が高まってまいります。2023年度末に稼働予定の東海地区新拠点では、これらの要求に対応する薄く軽いハイテン材の加工設備を強化するほか、カーボンニュートラルを目指し、100%グリーン電力の導入に向け準備中です。今後も、DXやカーボンニュートラルへの取り組みなど競争力向上と社会課題の解決に向けた投資や、将来の

成長につながる「新技術・新工法」の開発に向けた投資は積極的に行っていく考えです。

株主への利益還元について

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上で、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、35%以上を目標として、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、今後も安定的・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決定してまいります。

2023年度は、売上は前年並みとみていますが、トヨタ自動車(株)向け売上比率が、初めて10%を超える見通しです。成長への対応コストとして、東海地区新拠点、EVへ対応する新技術・新工法開発、新車立ち上げ等の費用が発生するものの、全従業員が丸となって目標達成に向けて方策を実行していきます。

中期経営計画最終年度の当社に、ぜひご期待ください。

平野 紀夫

取締役 専務執行役員
最高財務責任者 (CFO)

ヨロズの主な製品

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。

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。

乗用車用製品



① 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・剛性が必要となります。レバーは厚板、パイプ、薄板溶接等、様々なタイプに対応し軽量化にも貢献しています。

② 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、タイヤからの様々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。

③ 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、タイヤからの様々な力に耐え得る強度、剛性が必要となりますが、高強度材の使用による軽量化も両立させています。

④ 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、独立懸架に近い特性が得られる部品です。様々な構造に対応することで、軽量化に貢献しています。

⑤ 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。タイヤからの様々な力に耐え得る強度、剛性が必要となります。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。



価値創造の歴史

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、優位性を活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。



4つの経営の転換期

外部要因

ヨロズの歩み

技術ハイライト

2000年
Yorozu Survival Plan

2008年
緊急収益改善の取り組み

2011年～
積極的な海外展開

2019年～
コロナ禍と収益改善活動

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。

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

米国のリーマンブラザーズ社の経営破綻を端緒として、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。

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。



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。

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。



新型コロナウイルス感染症

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。



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す。

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～）



銅板を三次元中空形状に成形する工法。従来のアッパーロア最中構造に対して、溶接のための重ね代低減と溶接長半減が可能。

テーラードブランク技術（2006年～）



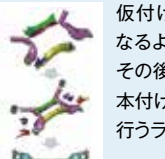
厚さの違う数種類の銅板を溶接し、一枚のパネルにした後でプレス成形する工法。従来必要だった補強部材が不要となりました。

ハイツ材部品



プレス成形性が下がるというハイツ材（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。

総仮付け、総本付けライン（2019年～）



仮付け工程で部品の形状になるよう点付け溶接を行い、その後並列で同じ溶接をする本付け工程に送り全周溶接を行うラインです。

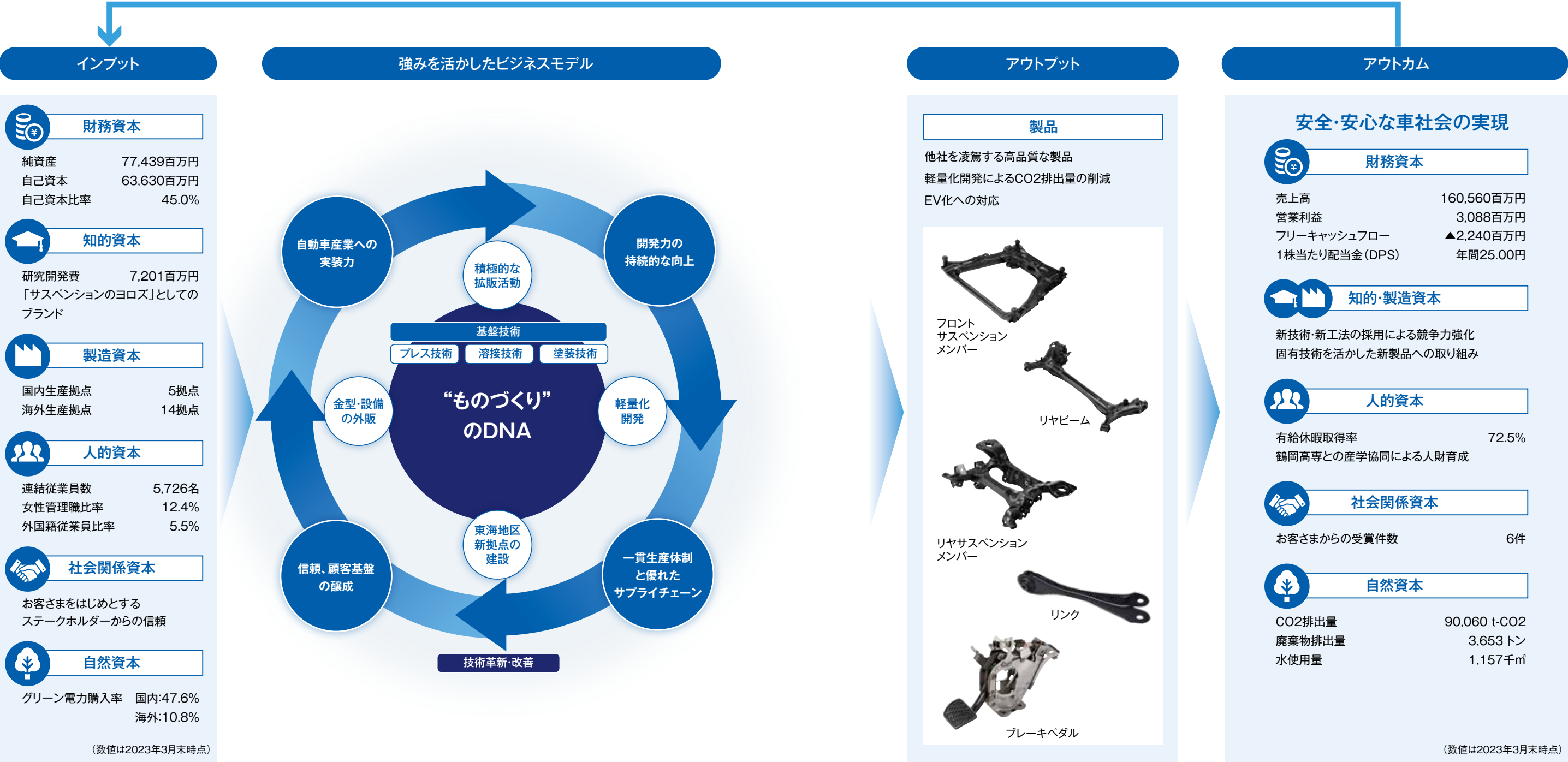
価値創造プロセス

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。

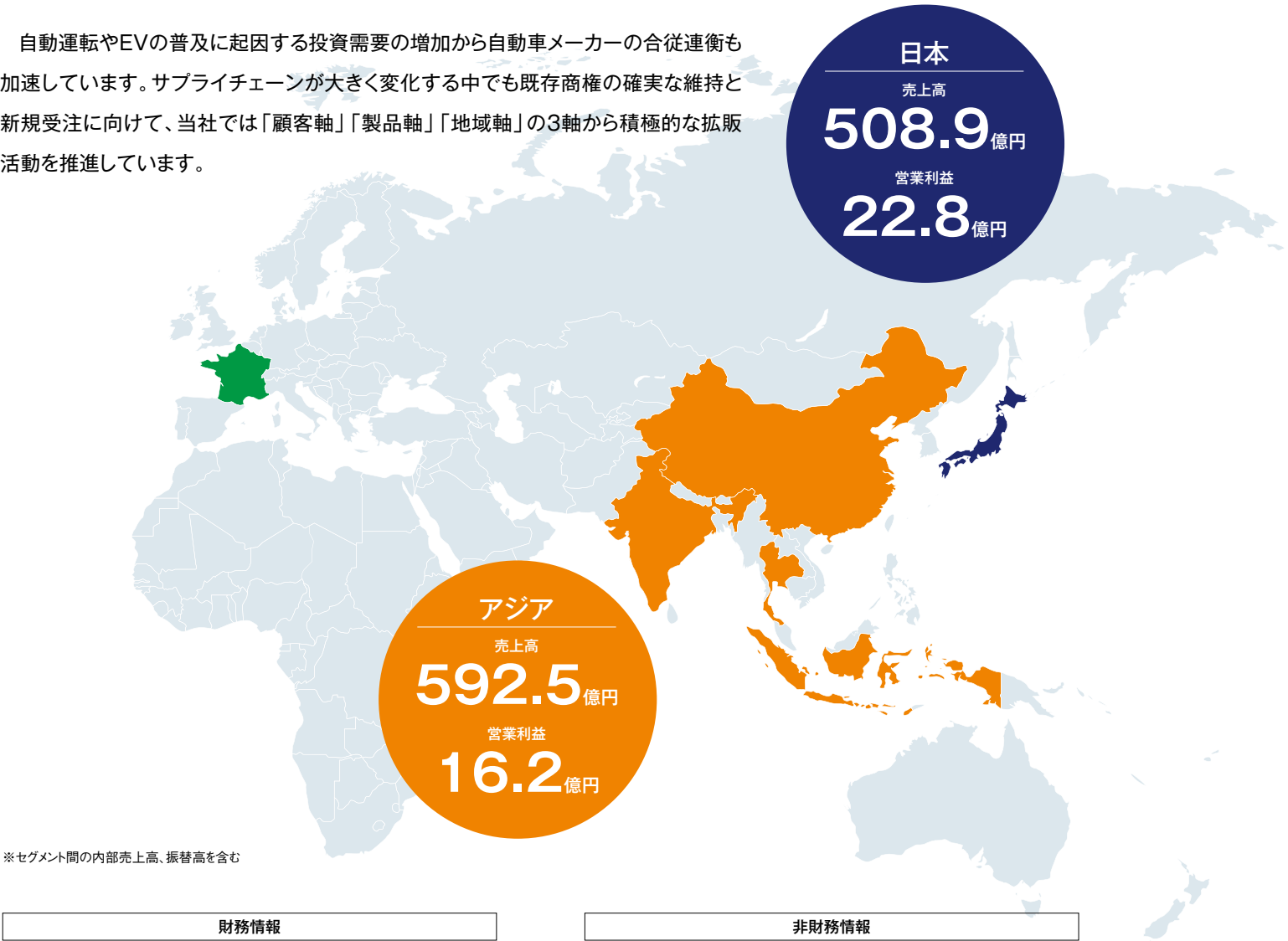
SUSTAINABLE
DEVELOPMENT
GOALS

持続可能な
社会の実現

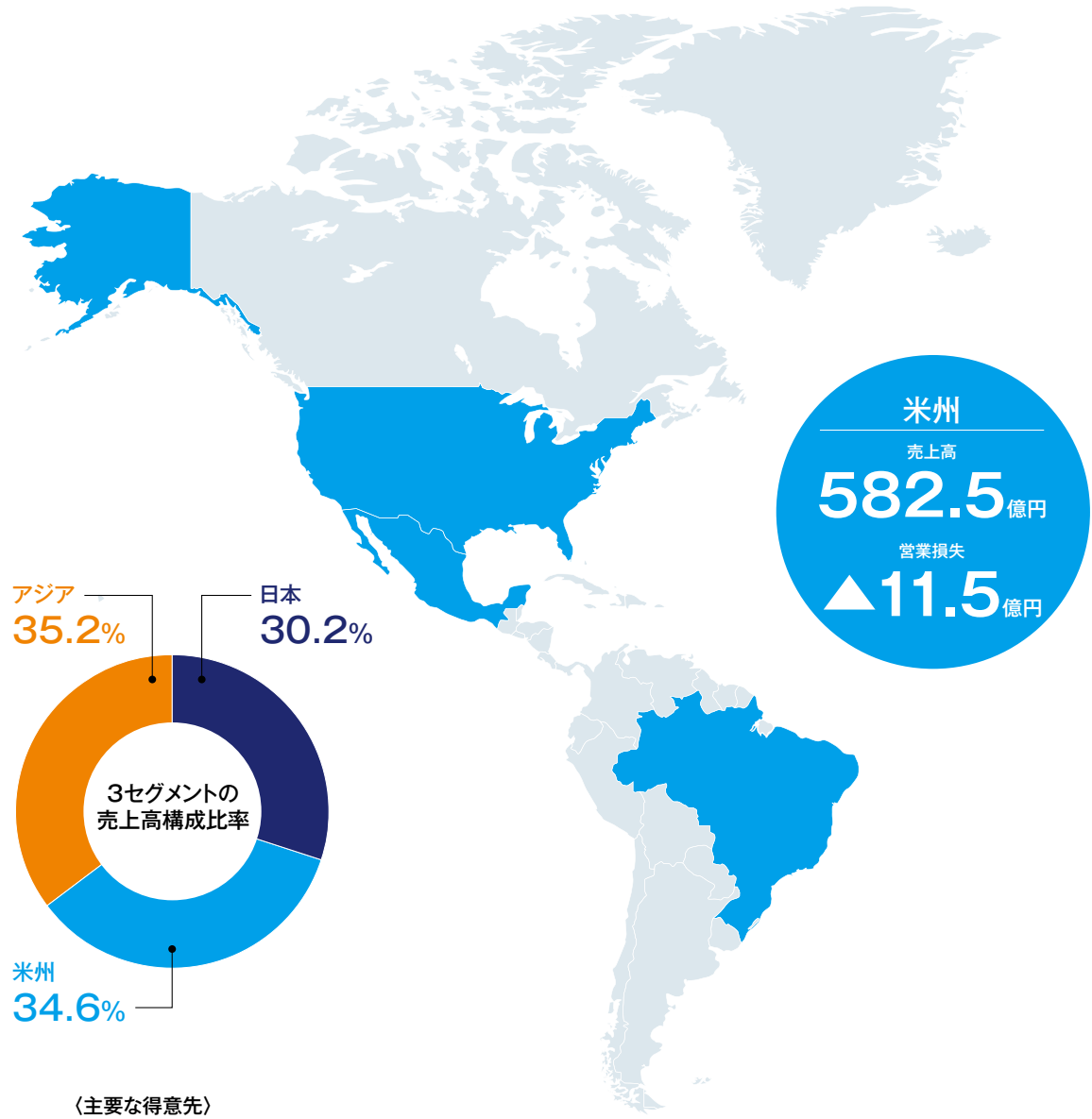


YOROZU At a Glance

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。



財務情報		非財務情報	
売上高	営業利益	拠点数と展開国数	女性管理職比率
1,605 億円	30 億円	拠点数 21 拠点 展開国数 9 カ国	12.4 %
ROE	研究開発費	連結従業員数	外国籍従業員比率
2.4 %	72 億円	5,726 人	5.5 %



〈主要な得意先〉

- ・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

ヨロズグループの
イノベーションを支える
3つの要素技術

当社はプレス・溶接・塗装に
おいて業界を驚かせる新技術を
生み出し続けてきました。

プレス技術

加工が難しい780/980MPa級の超高張力薄板材を複雑な形状に成形できるプレス加工技術を確立し、板厚削減による軽量化を実現します。

また、複数の部品を溶接するのではなく、初めから1つの部品としてプレス機で成形することで溶接工程を削減し、さらに部品機能を満足する構造設計と工法開発にも取り組んでいます。

溶接技術

一般的なアーク溶接や、深さに対して幅の狭い溶け込みを得られるレーザー溶接、スパッタが発生せず歪みや電極消耗が少ないため長時間高品質の溶接が可能なプラズマ溶接など、溶接ワイヤーメーカー・溶接機メーカーと開発を協業しています。

また、超高張力材の溶接を行うための安定した接合技術を確立するだけでなく、CO2排出量の少ない溶接の取り組みも行っています。

塗装技術

カチオン塗装は、電気分解で化学反応を起こして行う塗装のことで、この超厚膜カチオン塗装は従来の1.7倍の厚みで塗装することができるため防錆性能も向上します。

今後、CO2排出量を削減するために、新工法(熱源の電化等)に取り組んでいきます。

中期経営計画

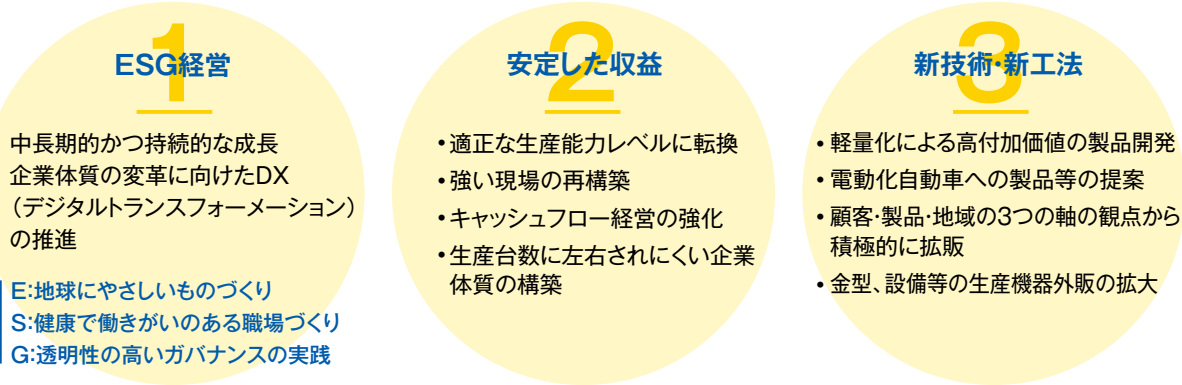
Yorozu Sustainability Plan 2023

当社グループは、2021年度にスタートした中期経営計画 Yorozu Sustainability Plan 2023 (YSP2023) に沿って、予測困難な時代に対応し生き残るための変革を推し進めています。最終年度となる2023年度は、昨年度から進める「電動化時代に確固たる存在感を示す成長戦略を構築する」ために独自に定義した「5G」を加速して諸課題に取り組み、持続可能な社会の実現に貢献してまいります。

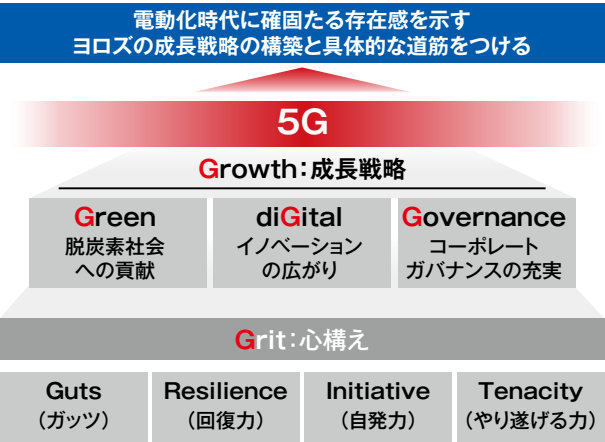
2023年度の財務目標数値



経営方針



ヨロズの「5G」



2022年度の実績

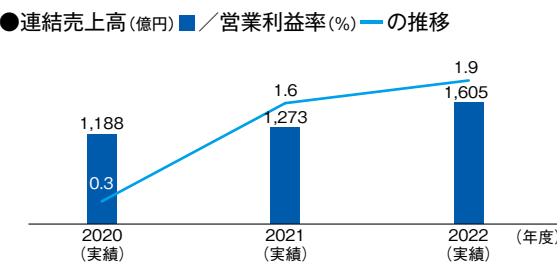
2022年度の世界経済は、原材料や物流費、エネルギーコスト等の高騰が世界的なインフレの進行にもつながり、各国の金融引き締めによる対応策は景気回復にも影響を及ぼしました。

当社グループの関連する自動車産業の生産台数は、緩やかな回復基調となっていますが、いまだに半導体不足等の影響は継続しており、不透明な状況にあります。

このような状況下において当社グループの売上高は、鋼材価格の上昇や円安に伴う換算の影響により、前期比26.1%増、営業利益は、生産台数の変動に合わせた操業

体制の徹底や固定費の圧縮効果などにより、前期比約47.3%増となりました。経常利益は、営業利益の増加もあり前期比31.0%増、当期純利益は、前期比62.3%増となりました。

1株当たり配当金は前期比12円増配の年間25円とし、その結果、配当性向は42.4%となりました。



YSP2023における各施策の進捗

■2022年度の取り組み

YSP2023の2年目にあたる2022年度においても各種取り組みを着実に推進してきました。

特に2022年4月1日付で新設した「カーボンニュートラル推進室」を中心に取り組みを加速し、2022年度までに国内4事業所(ヨロズ大分、本社、庄内ヨロズ、ヨロズエンジニアリング)の消費電力を100%グリーン電力へ切り替えました。これにより国内では48%のCO2排出量削減を達成し

ました。

また、新技術・新工法については、社会や顧客に貢献するLCA(ライフサイクルアセスメント)でのCO2排出量削減に寄与する新プレス構造アームと材料置換アームという2つの特許技術を取得しました。これらの特許技術を活用した新製品は日産自動車(株)、トヨタ自動車(株)の新しい電動車に採用されました。

■2023年度に向けた重点施策

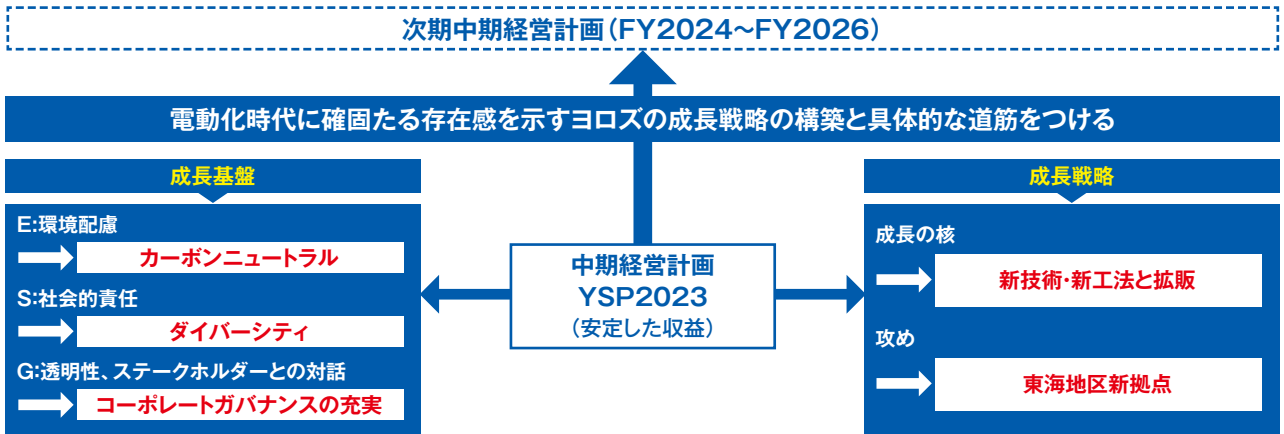
2023年度は、電動化時代に確固たる存在感を示すために、持続可能な成長に向けた「戦略」と、それを支える「基盤」の強化に努めてまいります。

まず、成長基盤の面で優先すべきは、経営の柱と位置付けるESG経営のさらなる進化と強化です。環境に徹底的に配慮した工場運営と、グローバル企業として成長するためのダイバーシティへの取り組みに代表される社会的責任への対応、そして透明性のある高いガバナンス水準を維持し、持続的な成長と企業価値向上に取り組んでいるコーポレートガバナンスの充実です。

次に、戦略面での重要ポイントは成長に向けた新技術・新工法の開発と拡販です。成長の核となる新技術・新工法への取り組みを加速していきます。また、2023年度中に稼働予定の東海地区新拠点は、拡販のための「攻め」の拠点として、当社の競争力を訴求できるよう、各種取り組みを進めていきます。

こうした今年度の重点施策を来年度に発表を予定する次期中期経営計画へしっかりとつなぐことで、「企業価値の向上」に結び付けていきます。

●2023年度 重点取り組み



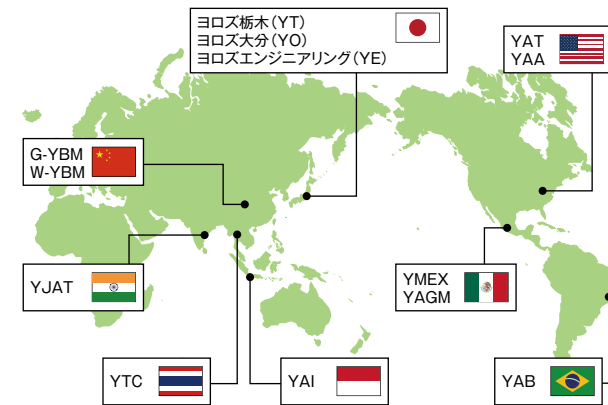
Yorozu Sustainability Plan 2023

超ハイテン材(980MPa)の製品化による軽量化

電動化に伴う車両総重量の増加から、サスペンション部品に対する軽量化需要が高まっている状況を受け、当社では超ハイテン材を使用し板厚を薄くするプレス成形および溶接技術の開発に長年取り組んできましたが、ついに製品化が可能となりました。2023年度に市場投入が決定したこの製品で、約15%の軽量化、そして約41千トンもの大幅なCO2排出量の削減*に寄与します。今後は当社の生産拠点で保有する超ハイテン材に対応できる高性能大型プレス機を活用し、さらなる市場拡大を目指してまいります。

* モデルライフ6年、20万台/年。車種採用時で試算。

●1,000~3,500トン大型プレス機保有拠点



固定費削減の取り組み

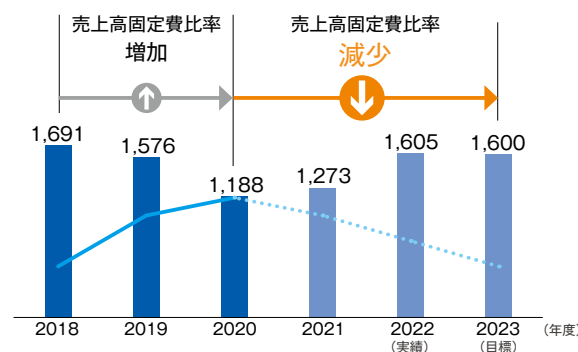
当社グループはYSP2023の「安定した収益」の取り組みにおいて、設備投資の低減や合理化を通じた固定費の圧縮により、生産台数の増減に左右されにくい企業体質の構築に取り組んでいます。設備投資計画については、売上高固定費率の目標をもとに投資内容の検証と管理を行っています。設備投資の多くを占めるプロジェクト投資は、開発初期段階から関連するすべての部門が設計に参画するサイ

マル活動、3R（リデュース、リユース、リサイクル）の徹底による投資低減を図っています。また、既存工場におけるメンテナンス内容と実施時期の精査に基づき一般投資を実施しています。

一方で、加速するカーボンニュートラルへの取り組みや、将来の成長に向けた東海地区新拠点への積極的な設備投資を実施しています。

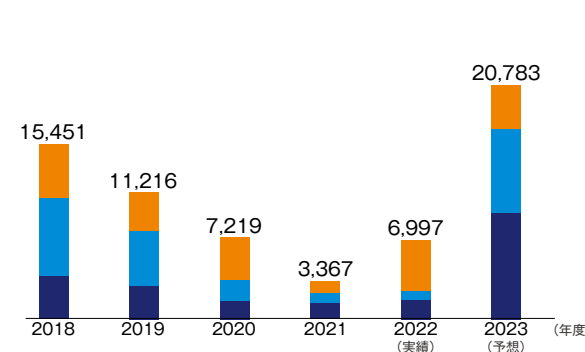
●売上高固定費比率の推移(目標)

連結売上高(億円) ■ / 売上高固定費比率(%) —



●地域別設備投資額の推移

(百万円) 日本 ■ 米州 ■ アジア ■



東海地区新拠点の建設

東海地区新拠点は、2022年11月に着工し、2023年度中の稼働開始を目指し準備を進めています。ここで使用する電力はすべて自社内に設置する太陽光発電を含むグリーン電力により賄い、さらには塗装ボイラーの熱源も含めて、CO2排出量ゼロを実現します。

また、地域と一体となりカーボンニュートラルや自然災害

●新拠点稼働に向けた進捗状況



所在地: 岐阜県安八郡輪之内町
生産品目: 自動車サスペンション部品ほか
敷地面積: 約79,700㎡
延床面積: 約18,400㎡
投資金額: 約120億円

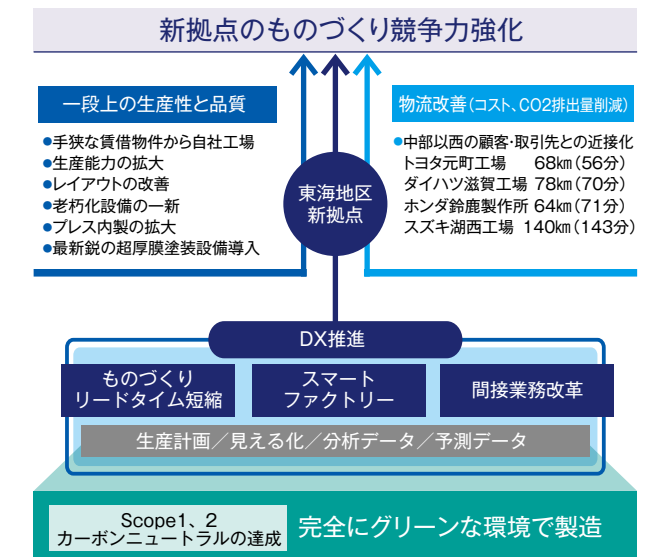
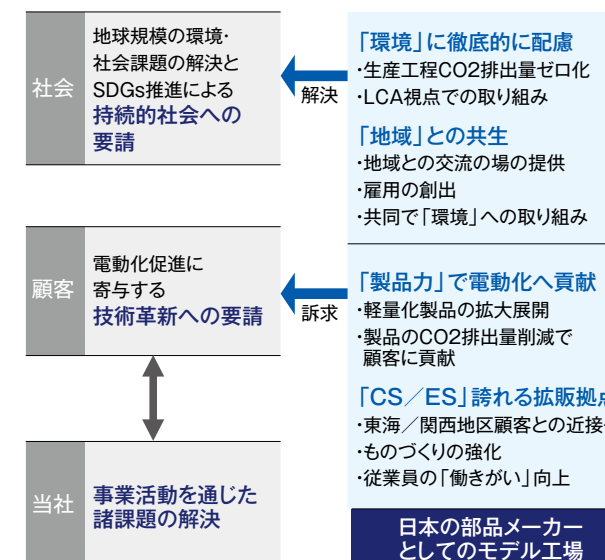
が発生した際の対応など様々な課題に取り組み、積極的に地域との共生を進めていきます。

こういった環境への対応や地域との取り組みを企業の競争力として訴求し、またご評価いただくことで、お客さまが計画する多くのEVへ製品を供給する、拡販の中心拠点として位置付けていきます。



2022年11月に行われた地鎮祭の様子

●新拠点が目指す姿



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。

研究開発ビジョン・方針

電動化時代に確固たる存在感を示すため、持続可能な成長に向けた「戦略」の重要ポイントは、ヨロズ固有技術であるプレス・溶接・塗装を極める新技術・新工法の開発と拡販であり、取り組みを加速しています。

当社のサスペンション部品は980MPa級超高張力(超ハイテン)鋼板による薄板化や材料置換に加え、それらに見合う最適な新構造の採用により製品の軽量化や、工程数を削減することでCO2排出量の削減を実現します。

2022年度は日産自動車(株)の「セレナ」、トヨタ自動車(株)の「プリウス」と「レクサスRX」に、鋼板の780MPa級ハイテン材採用&薄板化、材料置換、工程数削減、部品点数削減等に特許技術も織り込み新製品を市場投入しました。

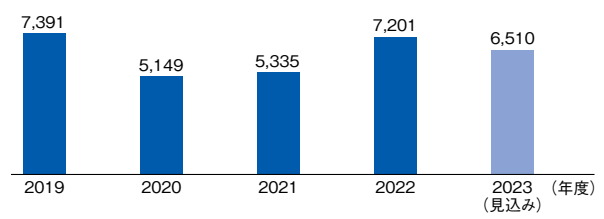
トータルプロダクションシステムとサイマルテニアス・エンジニアリング

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、製品のマーケティングに始まる研究開発か

引き続き高品質、低価格、高い生産性のもと、軽量、高剛性の製品開発に取り組み、当社グループの目標である2040年のカーボンニュートラル化に向け取り組んでいきます。

●研究開発費の推移(百万円)



ら設計、生産までの全工程を自社で計画、実行する「トータルプロダクションシステム」を確立し、総合的な競争力を強みとしています。

●トータルプロダクションシステム



自社内で完結するため、短期間で各工程の情報を他工程へフィードバックでき、次の製品開発・生産に活かすことで、さらなる生産性向上および競争力強化につなげることができます。

また、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、生産コストを最小化する「コストミニマムシミュレーションサイクル」を繰り返します。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

当社では、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、3つの開発アイテムについて積極的に取り組んでいます。

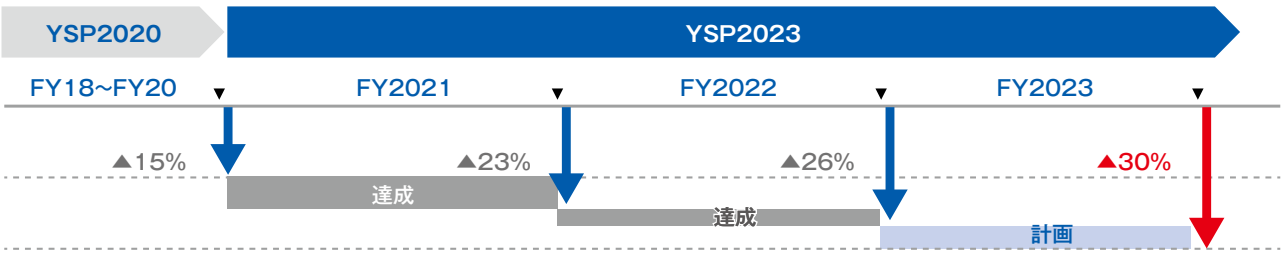
開発アイテムの1つ目は、「CO2排出量削減に寄与する鉄製品の提案力強化」です。

2022年度に当社の特許技術を活用した新プレス構造アームと材料置換アームの技術が新しい電動車に採用されました。これらの技術は、2023年度以降も他の新車で採用されるよう活動していきます。

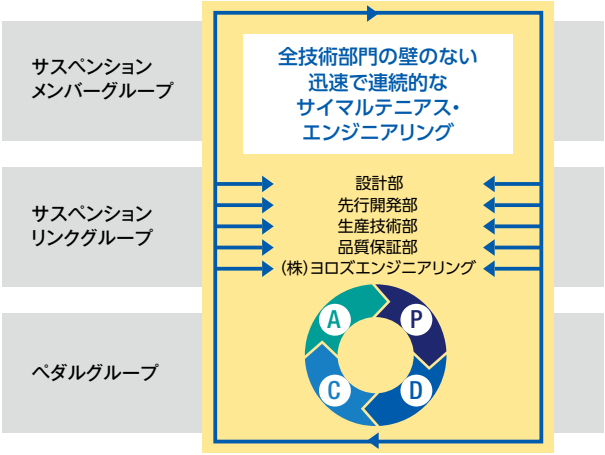
2つ目は、「超ハイテン鋼板の適用&薄板化による軽量化対応」です。

980MPa級超ハイテン材を使用し板厚を薄くするプレス成形および溶接技術の開発に長年取り組んできた結果、製品化することができ、2023年度に市場投入することが決まりました。今後、当社の生産拠点で保有する高性能大型プレス機を活用し、さらなる市場拡大を目指していきます。

●軽量化達成状況



●サイマルテニアス・エンジニアリングの概念図



そして3つ目は、「電動車に要求される静粛性向上への対応」です。

自動車の電動化に伴い、従来の車(内燃機関車)とは比にならない静粛性が求められています。私たちは電動車特有の性能向上も視野に音振性能等の要素技術開発に取り組んでいきます。

なお、YSP2023で設定した2018年度からの累積軽量化目標は、2023年度でマイナス30%以上であり、既に達成のめどがついています。

取り組みの方向性

■CO2排出量削減に寄与する鉄製品の提案力強化

- ・新プレス構造アーム
- ・材料置換アーム
- ・新設計バーリング構造
- ・マルチマテリアル構造

■超ハイテン材(980MPa)の製品化による軽量化

■EVに要求される静粛性向上への対応

研究開発戦略

CO2排出量削減に寄与する鉄製品

脱炭素社会に向けてCO2排出量の削減は急務となっています。鉄製品は素材の比重が高いため、製品の重量が増加し、結果として車両走行時のCO2排出量も増加しますが、当社では製品の軽量化を重要課題として研究開発に取

■新プレス構造アーム

「新プレス構造アーム」の重要ポイントは一体成形による製品の軽量化です。

従来はパイプ材の構成部品を購入し、3部品を溶接にて接合していました。新構造では一枚の鋼板を一体成形することで、溶接工程を不要にしながら軽量化を成立させました。

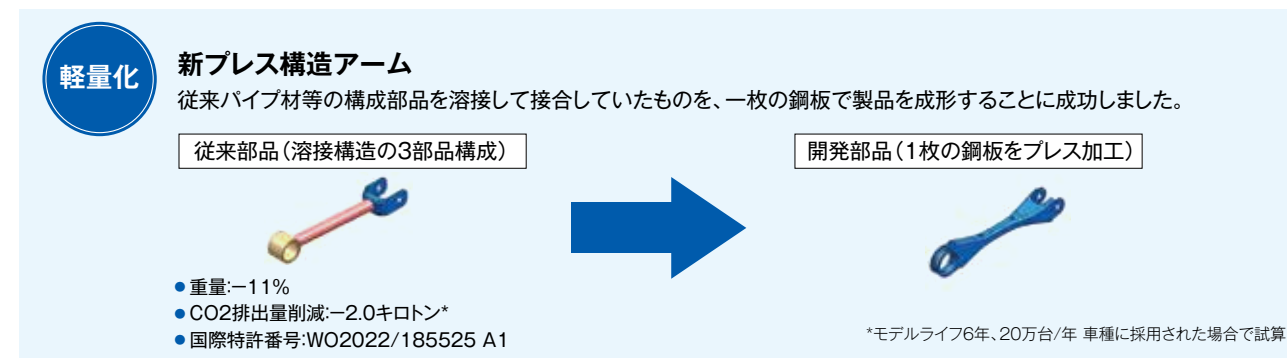
本構造を採用することで重量は11%削減、CO2排出量ではモデルライフで約2千トンの削減となります。

り組んできた結果、CO2排出量削減に寄与する「新プレス構造アーム」と「材料置換アーム」という特許技術を開発しました。

溶接設備が不要であり、コスト低減も可能な技術です。

要求性能を満足し、コストも安い製品ですが、上面の湾曲した部分の成形が難しく、多工程成形シミュレーションを効果的に活用しました。新たなプレス工法は特許を取得し、量産でも安定した品質・生産性を実現しています。

当技術はトヨタ自動車(株)のプリウスやレクサスRXに採用され、量産を開始しました。



■材料置換アーム

「材料置換アーム」の重要ポイントはアルミ鍛造アームと同等の剛性を持つ鉄アームの実現です。

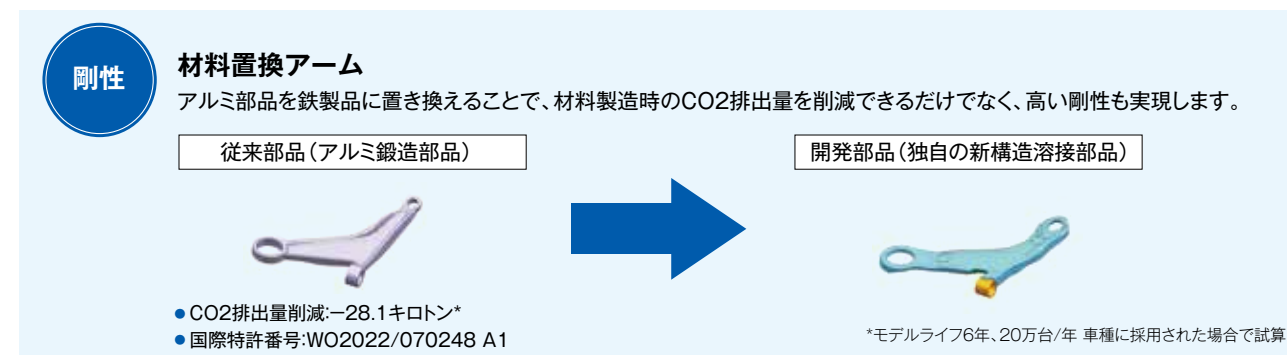
材料をアルミから鉄に置き換えることで、材料製造時のCO2排出量を大きく削減でき、本部品の場合、モデルライフで約2万8千トンの削減が可能となります。

車両でのレイアウト要件からプレス成形が難しい製品ですが、ヨロズの構造特許技術を採用し、アルミ鍛造品と同等の剛性を確保する鉄製品形状を開発しました。

プレス成形性はもちろんのこと、金型の耐久性にも配慮した新構造で、量産でも安定した品質・生産性を実現しています。流通性があり、かつ安価な鋼板に置換することで、コスト低減も可能となる技術です。

当技術は、日産自動車(株)のセレナに採用されましたが、今後も様々な車種に採用が決定しています。

「軽量化」と「カーボンニュートラル」を広く実現すべく、引き続き拡販活動を継続していきます。



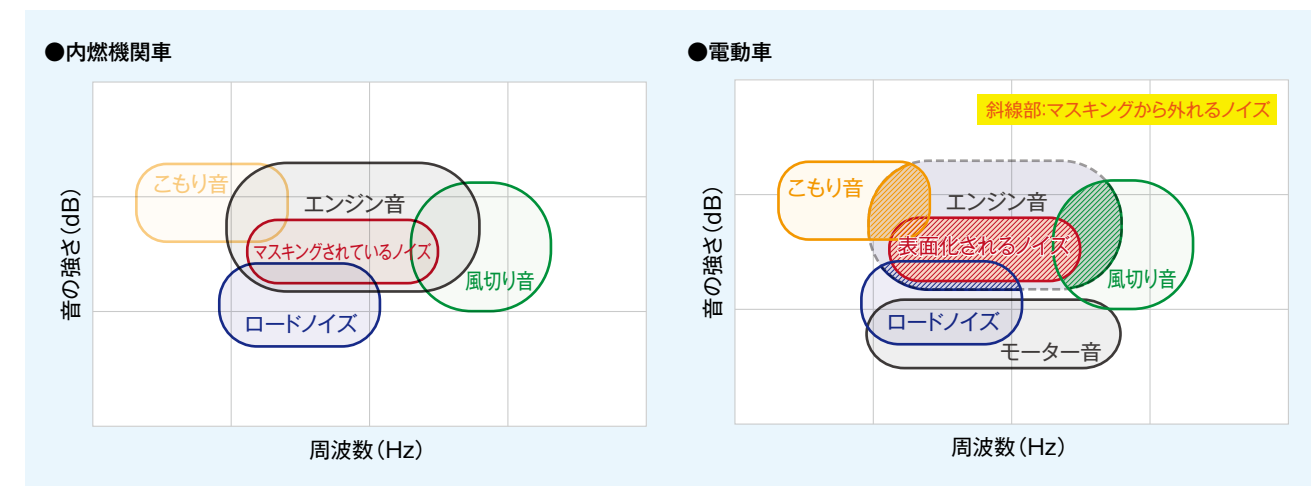
電動車に要求される静粛性向上への対応

電動車ではエンジンからモーターに動力が変わることで、音や振動が変化するため、従来のエンジン車とは比にならない静粛性が求められるようになります。

具体的には、内燃機関車ではエンジン内部での燃料の爆発による音や振動が発生しますが、電動車ではモーターのスムーズな微振動に変わるため車内の静音性が上がります。これによりこれまでエンジン音でマスキングされていたタイヤの音、風切り音、キーンとした高い音、走行時の細かな振動などが、かえって目立つようになりました。

この電動化における課題を解決するために、当社の製品においても音や振動に対し、高い防音・防振性能が求められるものと考えています。したがって音や振動を細かく制御できる技術の確立が必要であり、その解決に向け要素技術の開発に着手しています。

引き続き、電動車特有の課題に対応する技術開発に取り組んでまいります。



●内燃機関車と電動車に搭載される部品の違い



電動車に求められる部品機能

■車両重量増加による **軽量化**

■電動車の音・振動の変化による **静粛性向上**

- ・タイヤの音
- ・風切り音
- ・キーンとした高い音
- ・走行時の細かな振動等

人財戦略

当社は、「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。」という企業理念の「存在意義」に基づき、最も重要な経営資源である「人財」の育成に関する方針を明確にしています。人は「財産」であるとの信念に基づき、会社の発展と従業員一人ひとりの働きがいや自己実現のための能力向上を図り、教育の成果を発揮する場を提供することで、従業員のさらなる成長と会社の発展を目指します。

中期経営計画における経営戦略の過程において、DX推進や生産性向上のためには、人財戦略を経営戦略と連動させ、スピード感をもって取り組む必要があると考えており、そのための具体的な施策を実施しています。

ヨロズの人財戦略

当社の人財戦略は、企業ビジョンである「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。」の実現に向け、従業員一人ひとりが、高い意欲を持ち、前向きに挑戦し、企業文化を変革し続けていくように、従業員のエンゲージメント向上の取り組みを強化していきます。

また、従業員一人ひとりが「この会社でずっと働きたい」「この会社にいられて良かった」と思えるような魅力ある「健康で働きがいのある職場づくり」の実現を目指しています。

個人と組織の成長を実現するために、大きく3つの取り組み（人財の確保、働きがい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）を柱としています。

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。	
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。	
健康で働きがいのある職場づくり	
◇人財の確保	1. 自律型人財の獲得・リテンション・育成・配置を実施し、能力を最大限に引き出す 2. タレントマネジメントシステムを活用し、ヨロズグループで適材適所の配置を最適なタイミングで行う 3. 従業員のウェルビーイング・エンゲージメントの向上
◇働きがい改革とダイバーシティの推進	4. 社長をトップとしたダイバーシティ・ステアリングコミッティの進化 5. 個々の事情、ニーズに合わせた働き方ができるよう制度の検討・実施 6. 多様性（ジェンダー、障がい、年齢、LGBTQなど）を尊重した登用・採用・育成
◇多様性を受け入れる組織の醸成	7. 職場の心理的安全性の確保 8. リスキリングを含む継続的かつ主体的な能力開発の促進

採用戦略

グローバルな激しい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のためには、多様な経験や知識を増やし組織力を向上する必要があると

考えています。そのため、当社では積極的なキャリア採用を進めており、2023年3月時点での管理職におけるキャリア採用比率は39.5%となっています。

教育方針

教育の目的は、組織に価値をもたらす人財（ヨロズパーソン）の育成および、従業員の自己実現をサポートしていくことです。ヨロズパーソンは、高い倫理観のもと自ら課題を認識し、問題解決と学びを実践し続ける従業員であると考えています。また、会社はキャリアプランを共有し、中長期的な視点に立った教育により、従業員のエンゲージメントを高める環境整備が重要と考えています。



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・各拠点は受け入れ時、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。	

人財戦略

ダイバーシティの促進

当社グループは性別や国籍をはじめとするダイバーシティを促進することが企業パフォーマンスを向上させると

■女性活躍推進

女性がよりイキイキと働ける職場を目指して、環境整備、制度の充実、セミナー開催等を継続的に実施しています。このような取り組みが奏功し、2021年11月に「プラチナえるぼし」認定を取得しました。当社の「プラチナえるぼし」認定は神奈川県で初めて、また製造業としても全国で初めての認定です。2022年3月



■外国籍人財の積極的な採用

国内留学生採用のほか、タイ、ベトナムで直接採用活動を行っており、現在、高度外国人財として中国、タイ、ベトナム、スリランカ、マレーシア、ロシア、米国等の出身者

■障がい者雇用の取り組み

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。地域での雇用を推進すべく、近隣企業・支援事業所等を対象とした工場見学会を(株)庄内ヨロズ

■シニア人財の活躍

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職業生活の充実を図ることを目的とし、2017年4月より就労条件の選択肢を拡大しました。60～65歳の従業員は、①職制契約社員、②シニアエキスパート(嘱託SE)、③嘱託のいずれか、65～70歳は、④当社グ

■男性育休取得率の向上

仕事と育児の両立支援を目的に当社では男性の育児休業取得促進を行っており、2020年度～2022年度の男性育児休業取得率は3年間で平均40%となっています。男性育児休業取得率向上に向けては、2022年4月からの改正育児・介護休業法施行への対応のほか、男性育児休業取得者の体験談を社内報へ掲載したり、管理職研修に

の考え方に基づき、多様性を尊重した採用と登用・育成を進めています。

には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を立ち上げ、本社では2030年度のダイバーシティ管理職比率30%を目標に進めており、2022年度時点では22.2%となっています。また女性管理職の登用が進んでいない国内各拠点においては、2026年度までに女性管理職1名以上登用を目標に取り組みを進めており、2023年4月にヨロズ大分にて1名が管理職に登用されました。

を25名雇用しています。入社後は日本語教育のほか、定期的な面談を通して外国籍人財の定着をサポートしています。

で開催し、障がい者に対する理解と関心を深めてもらう試みを行っています。

ループ会社の(株)ヨロズサービスへ転籍となっています。豊富な経験・知識を有する人財が働き続けられる環境を整備し、2022年度の60歳以降従業員の継続雇用率は100%です。

て育児休業取得によるメリットを紹介するなど周囲に対する理解促進も行ってきました。このような取り組みが奏功し、2023年6月にくるみん認定を取得しました。



働きがい改革

当社では2017年から働き方改革に取り組んできましたが、エンゲージメント向上の取り組みへ前進するため2021年度より働きがい改革に取り組んでいます。「この会社でずっと働きたい」「この会社にいられて良かった」と従業員一人ひとりに感じてもらえるような職場にすることを目指し

■目標と評価の仕組みの明確化(KPI制度の導入)

働きがいの向上には制度面のみならず、「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」などが必要との考えから、2022年度より管理職評価の仕組みを改定し管理職全員が自ら

■職場環境整備

これまでも経営戦略に沿った適材適所の人財配置を行い、従業員の能力発揮を後押ししてきましたが、2023年度より人的資本を把握し、その価値向上を図るために、新たに「タレントマネジメントシステム」を導入しました。今後

■テレワークの定着

新型コロナウイルス感染症拡大をきっかけに加速した在宅勤務を通常の働き方と捉え、在宅勤務率50%を目標に活動し、実現しています。事業継続計画(BCP)の観点だけでなく、オフィススペースの有効活用、優秀な人財の確保、リテンションの向上という考え方のもと、これまでの働き方に後戻りせず、オフィス勤務とテレワークを組み合わせ

■フリーアドレス

2021年5月に横浜本社でフリーアドレス化に伴うオフィスレイアウト改善を実施しました。フリーアドレスの推進により2S(整理・整頓)など様々な面で合理化されたり、部署の垣根を越えたコミュニケーションが活発になったりと、コスト削減や生産性の向上および職場環境の改善にもつながっています。

て様々な施策を行ってきました。働きがい改革を通して生産性や創造性を高めることが業績向上につながり、企業の持続的成長を図る「源」になるという考え方のもと、これからも働きがい改革に取り組んでいきます。

YSP2023に基づくKPIを設定しました。このような取り組みを推進し役職員一人ひとりが経営方針と仕事の結びつきを実感することで、働きがいの向上につなげていきます。

は、人財ポートフォリオに必要な人財を、コンピテンシーや経歴をもとに選抜し、補いきれない場合にはリスクリングの実施および外部からの新規採用を行うなど、経営戦略に整合した人財戦略を構築していきます。

せたハイブリッド型を取り入れています。テレワークによる課題のひとつであるコミュニケーション不足については、チームチャットの活用、上司と部下の継続的な1on1の実施・記録により対応しています。今後も、従業員アンケートにて明らかになったテレワークの課題を解決しながら、引き続き新しい働き方を検討していきます。

また、本社のフリーアドレスにとどまらず、工場の間接部門でのフリーアドレス化も進んでいます。2022年7月にはヨロズ大分の事務所のフリーアドレスを実施し、大幅な座席数の削減、ミーティングエリアの増設、各課の近接化によるコミュニケーションの活性化を実現しました。今後も他の国内拠点でも導入していく予定です。

人財戦略

■健康経営

ヨロズグループでは、2017年の「働き方改革」を発端として、2019年10月に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、取り組みを開始しました。その結果、2021年から3年連続で健康経営優良法人（大規模法人部門）の認定を取得し、2023年には本社と国内6拠点を含めたグループでの認証を取得しています。

<健康経営取り組み>

- 働きがいのある職場づくり
- 健康増進・生活習慣病予防対策推進
- メンタルヘルス対策推進
- 禁煙の推進
- 健康教育の充実
- 仕事と治療の両立支援

さらに今年度は、昨年までの取り組みに加え、健康アプリの導入、健康診断事後措置の拡充、海外赴任者への健康情報提供・相談対応、メンタルヘルス教育、高齢者セミナーの実施を計画しています。健康経営施策の充実を図ることは健康課題の解決につながり、従業員一人ひとりのパフォーマンス向上が期待できます。これからも健康経営を通じて、ヨロズグループ全従業員が、健康でイキイキと長く働くことができるように活動を推進していきます。



▶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/2023/03/kenkou.pdf>

人権基本方針

ヨロズグループは人権に関する様々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が、取り組みをさらに強化するために2023年6月開催の

経営会議にて承認を得て新たに人権方針を制定しました。

▶人権方針の詳細は、以下をご覧ください。

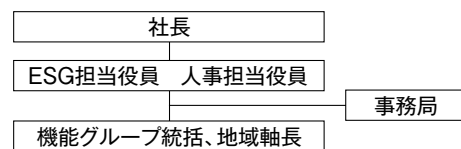
<https://www.yorozu-corp.co.jp/share/uploads/2023/07/jinken.pdf>

■人権方針概要

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られます。方針には適用範

囲、人権デュー・デリジェンスについて、ステークホルダーとの対話・協議を行うことなどを明示し、人権侵害のリスクを減らすための取り組みを継続していきます。

●組織体制:人権デュー・デリジェンス推進委員会



●監視体制



サプライチェーンの人権

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、お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、調達・購買先、外注先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。また同年、地球と社会の変化を見極め、変化に対応し、持続可能性（サステナビリティ）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なくては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。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。

Myじんけん宣言

ヨロズは2023年5月12日に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。



▶「Myじんけん宣言」の詳細は、以下をご覧ください。

https://www.jinken-library.jp/my-jinken/company_detail.php?p=MDAwMDAwNzMzMzMQ

社内啓発活動の取り組み

人権侵害を防止する取り組みは、企業活動で関わるあらゆるステークホルダーに対して適切な配慮を行うことが重要であり、それを遂行する従業員一人ひとりの正しい理解と高い意識が必要と考えています。そのため、ヨロズグループでは毎年、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、2023年3月にはSOGIハラスメントに

関する研修を実施しました。研修の成果が一過性のものにならないよう、個人が常に自分の行動を意識する環境づくりとして、国内グループ全拠点にポスターを掲示し、ハラスメント防止に努めています。今後も、継続的な教育・研修を通じて、従業員一人ひとり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。



- ①人権方針の策定・開示
- ②自社の潜在リスクを特定
- ③救済措置
- ④影響特定と評価
- ⑤是正への取り組み
- ⑥予防・軽減
- ⑦モニタリング
- ⑧情報開示

※OECDデュー・デリジェンス・ガイダンスに準拠

従業員メッセージ

当社ではESG経営のもと、様々な従業員がそれぞれの個性を発揮しながら活躍できる環境を整えています。ここでは、価値創造に取り組んでいる従業員からのメッセージをご紹介します。

■ 努力が報われる環境づくりのために

現在、人事部で人事制度の構築に携わっています。テレワーク制度や遠隔地勤務制度など、新しい制度や人的資本経営に向けタレントマネジメントシステム「カオナビ」の導入などを提案してきました。

私は、女性管理職として中途採用で入社しました。転職時の面接では、年齢や性別にとらわれることなく、これまでの実績を評価してくださっていることを実感し、入社後の具体的なアサインメントも明確でした。おかげで、入社後の戸惑いは、ほとんどありませんでした。ヨロズがダイバーシティ推進を目指す中で、幸運なマッチングの機会だったと思っています。

今年の4月に人事部の部長職に昇格しましたが、昇格の話をしていただいたときは、「私でいいのだろうか」というのが正直な心境でした。しかし、社長との懇談会の場で、「成功体験を積み重ねていくしかない」「努力は裏切らないから」とアドバイスをいただきました。自分なりに努力を重ねてき

たことを評価していただけたのであれば、昇格はチャンスだと捉え、自ら逃すことはないと思えるようになりました。今まで、私の意見を尊重し、仕事に注力できる環境を与えてくれたヨロズに恩返しをしたいという気持ちもありました。

今年度より、人的資本の情報開示が義務化されました。JOB型雇用、自律型人材の育成、リスクリリング、ウェルビーイングなど、いくつかのキーワードとなる施策があります。ヨロズの経営戦略と連動した人材戦略を念頭に、従業員にとっても会社にとってもより良い人事制度の構築に、これからも邁進したいと思います。



人事部 主管

倉田 博実

■ コロナ禍での育児休業取得

私は品質保証部に所属し、新規部品の品質管理計画や量産前の品質確認を担当しています。その内容は、品質管理計画帳票類作成から始まり新規部品の量産管理方法検討まで、多岐にわたります。

入社のきっかけは、大好きな日産GTRの看板です。大学内の就職説明会会場にあったその看板に誘われるようにヨ

ロズの説明会に参加。話を聞くと、ヨロズはグローバル企業で母国の中国にも2拠点あります。興味のある自動車業界の様々なカーメーカーと付き合うことができ、自らの能力も最大限に活かせると思いました。実際に仕事を始めてみ



品質保証部

由 睿

環境経営

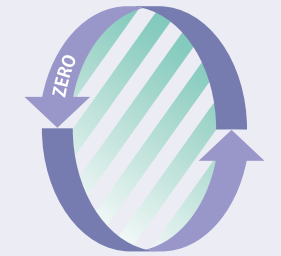
環境理念

『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。

Vision 2040
YORUZU

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

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



当社グループでの環境保全への取り組みは、自動車産業の発展、またそれに伴う当社グループの規模の拡大とともに進化してきました。2000年代初頭には、環境保全への取り組みを重要課題と位置付け、ヨロズグループ行動憲章に環境保全・保護を織り込み推進してきました。その頃より各生産拠点において環境マネジメントシステムの国際規格であるISO14001の認証取得をはじめ、PDCAの実践によるスパイラルアップを図るとともに、外部機関の審査を受け認証を継続することでレベルアップを図ってきました。そして2015年にSDGs、パリ協定が続けて採択されてESG投資が主流化することを契機に、従来の環境保全から環境経営へと進化してきました。

特に、自動車業界の一員としてカーボンニュートラルへのチャレンジは次世代へのバトンであり、これらを担う人たちも安心して暮らすことができる社会の

継続、そして、これからも移動の自由を叶える自動車などのモビリティを次世代に適応した形でつくり上げていくことは、当社グループを含む自動車業界全体の責任であると考えます。

当社グループのカーボンニュートラルに向けた取り組みは、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、以上4つの施策を大きな柱として進めています。2021年のビジョン策定にもとづき、国内外でのグリーン電力の調達、太陽光発電設備の設置を実行中です。また東海地区新拠点では100%カーボンニュートラルを実現する計画であり、日本の部品メーカーとしてのモデル工場を目指して活動しています。これらの活動を加速させるため、「ESG推進室」および「カーボンニュートラル推進室」が中心となり、全社のカーボンニュートラル活動を推進しています。

環境経営

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	中期経営計画（YSP2023）の経営方針の1つとして「ESG経営」を掲げるとともに、「ヨロズグローバル環境ビジョン2040」を策定し、「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ました。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、それらを取締役会に報告・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、代表取締役社長から任命された、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、短期、中期的には、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、これらを速やかかつ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、ヨロズグループが気候変動によって受ける影響を、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P33に記載）	中期経営計画 YSP2023 https://www.yorozu-corp.co.jp/wp-content/themes/YOROZU%201.0.3/images/investors/YSP2023.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排出量に課税された場合、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等でも欠かせない。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（Scope 1・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」「2030年までに50%削減」（2013年比）としています。 また、製品の軽量化による、車両走行時のCO2排出量の削減については、超軽量・超高剛性サスペンションの構造設計による軽量化技術の確立について、「軽量化30%以上」（2018年度比）としています。	Scope1・2排出量の詳細はP35およびP52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	・Scope 1・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に連携。
	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	・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。
	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見逃す。	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。
	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。

物理的リスク (4℃)	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 これらの確実な達成が重要と考える。
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。

環境経営

カーボンニュートラル実現に向けた取り組み

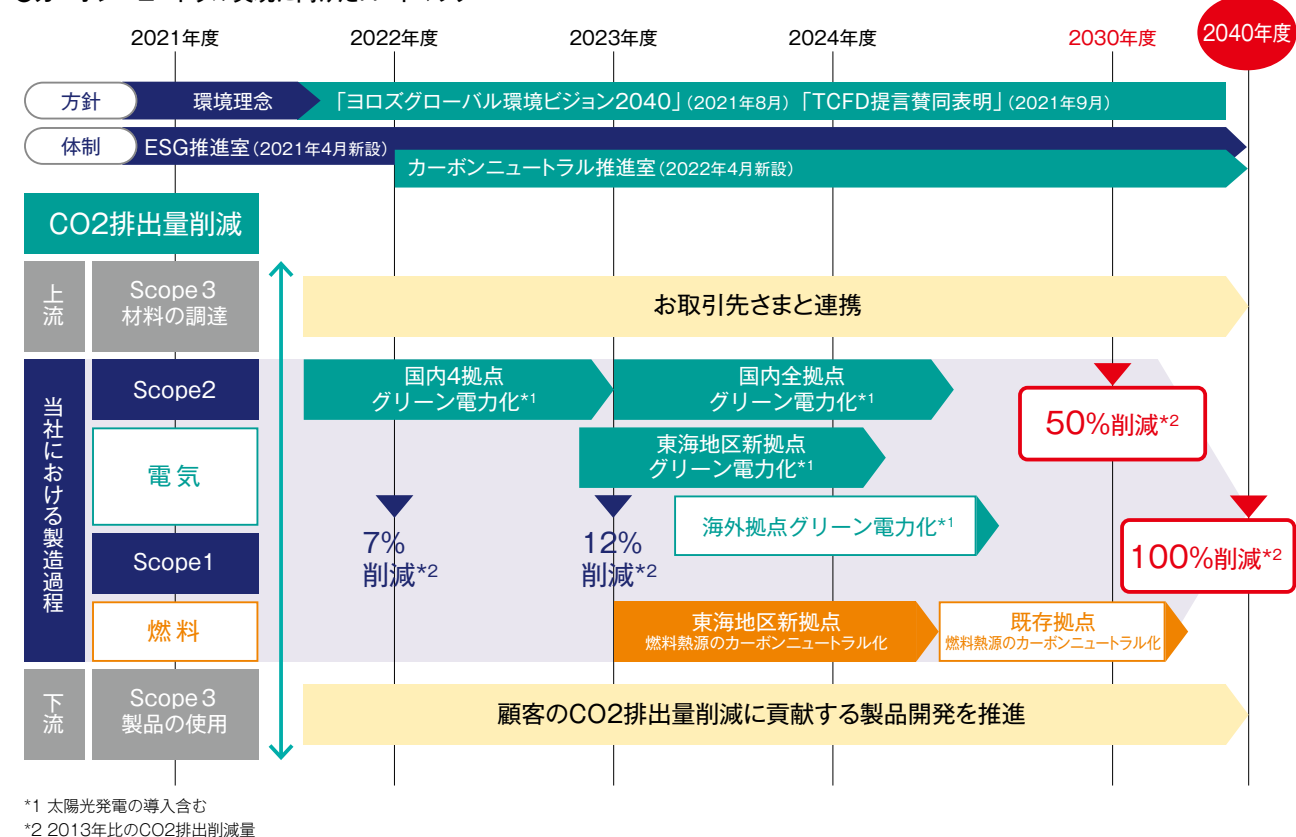
当社は「ヨロズグローバル環境ビジョン2040」を策定し、この中で「2040年までにカーボンニュートラルにチャレンジする」という意欲的な目標を立てています（下図）。2021年4月に「ESG推進室」を、さらに2022年4月に「カーボンニュートラル推進室」を新しく設置し、全社活動を積極的に推進しています。一般に生産工程においては、企業の発展、すなわち生産量の増加に伴いCO2排出量は自然増となることから、①省エネ活動、②再生可能エネルギーの導入、③グリーン電力の調達、④燃料の転換、の4

つの施策を大きな柱として対応を進めています。

燃料の燃焼によるCO2排出量（Scope 1）につきましては、塗装工程の電化や燃料の転換（LNG化）による脱炭素・低炭素化を推進していきます。

カーボンニュートラルへの対応は自社内だけでなく、サプライチェーン全体の課題であるため、Scope 3カテゴリの中でも影響度の大きい取引先におけるCO2排出量および製品使用時のCO2排出量の把握とその対応に取り組んでいます。

●カーボンニュートラル実現に向けたロードマップ



国内拠点における取り組み

当社の国内最大の生産拠点であるヨロズ大分では、グリーン電力会社である(株)afterFITとの協業により、2022年3月1日から工場で使用する消費電力を100%グリーン電力に切り替えました。それにより、CO2排出量を年間5,180トン削減できました。同拠点ではさらに、2023年度中に工場の駐車場と空き地に太陽光発電設備を設置し、その電力を同工場にて自家消費する予定です。

グリーン電力については2022年度中に3つの拠点にも

拡大済みで、2024年度までに国内6拠点をグリーン電力に切り替える計画です。6拠点でグリーン電力化を達成することで、年間11,700トンのCO2排出量削減効果を見込んでいます。

以上の取り組みにより、国内拠点におけるCO2排出量は2024年度時点で2013年比80%の削減となり、2030年に掲げている全社のCO2排出量50%削減の達成前倒しに寄与できる予定です。

Scope 1（燃料）については、東海地区新拠点は、当初より熱源をグリーン電力に切り替えることで、100%カーボンニュートラルとなります。また既存の拠点については、

現在使用している燃料をLNG（液化天然ガス）化することにより低炭素化を推進していきます。

●CO2排出量の見込み

年度	拠点数	グリーン電力導入率	CO2排出削減量／年
～2022年度	4/6拠点	60%	7,020トン
～2024年度	6/6拠点	100%	11,000トン

2024年目標
国内拠点におけるCO2排出削減量
80%達成

海外拠点における取り組み

各国の政策・電力事情等が異なる中、できることから進めていくという方針をもって、全拠点の太陽光発電設備、グリーン電力の導入の可能性を検討しています。タイでは既に1拠点に太陽光発電設備の導入を済ませ、中国の1拠点にも2022年度に導入を完了しました。その他、タイのも

う1拠点と米国の1拠点で、2023年度に導入するための最終調整を行っています。今後も各地の政策・電力事情等を考慮しながら、前倒しで太陽光、グリーン電力の導入を進めていく計画です。

●CO2排出量データ(単位:t-CO2)

			2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度
Scope 1	国内		3,886	3,542	2,984	3,066	3,574
	海外		22,099	22,967	16,728	15,267	16,291
	合計		25,985	26,509	19,712	18,333	19,865
Scope 2	国内		16,539	13,762	11,520	12,280	6,387
	海外		87,453	93,946	65,911	59,189	63,808
	合計		103,992	107,708	77,431	71,469	70,195
Scope 3	cat. 1	購入	510,995	482,757	340,518	351,238	449,251
	cat. 2	資本財	53,747	39,829	29,419	12,091	24,070
	cat. 3	燃料	6,926	7,489	5,741	5,185	5,681
	cat. 5	廃棄物	3,189	2,177	1,559	1,733	1,919
	cat. 6	出張	227	228	233	209	235
	cat. 7	通勤	4,022	3,782	4,029	4,272	4,200
	cat. 9	物流(下流)	—	6,344	5,263	5,424	5,048
	cat. 11	製品の使用	—	—	—	4,003,488	3,896,637
	cat. 12	製品の廃棄	1,290	1,341	1,159	1,242	1,175
	合計		—	—	—	4,384,882	4,388,216

環境TOPIC

2023年度も前年度に続き、「海ごみゼロウィーク2023春（環境省・日本財団推進）」開催に合わせ、環境月間のイベントとして国内拠点にて自主的に社外の清掃活動を実施しました。

横浜本社地区では、会社の近くを流れる鶴見川の河川敷でごみ拾い活動として企画し、有志15名とその家族が参加して、活動の趣旨を理解した上で、約5kgのごみを拾い集めました。このような環境保全活動を通じて社会との共生を目指していきます。



役員一覧 (2023年6月28日現在)



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

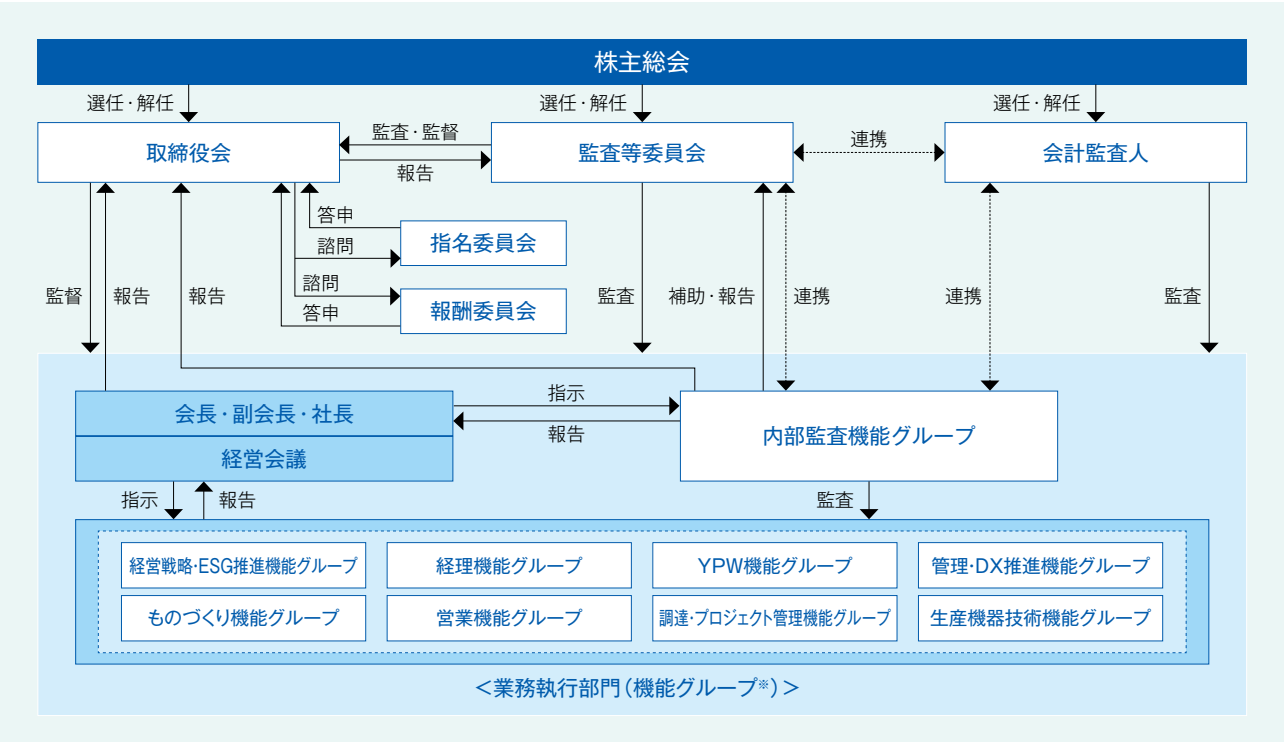
社員行動規範」の策定・実践による自浄作用、さらには機関設計、内部統制システムを含めた企業統治の仕組みの確立により、継続的なコーポレートガバナンスの強化を図っています。

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、9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、YPW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

●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の人数 (うち、独立社外取締役の人数)	6名(2名)
監査等委員の人数 (うち、独立社外取締役の人数)	3名(2名)
取締役の合計人数 (うち、独立社外取締役の人数)	9名(4名)
独立社外取締役比率	44.4%

女性取締役比率	22.2%
監査等委員でない取締役の任期	1年
監査等委員である取締役の任期	2年
執行役員制度の採用	有
会計監査人	EY新日本有限責任監査法人

社長・社外取締役による鼎談

社外取締役
(独立役員)

大下 政司

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

急激に変化する時代の中、持続的な発展を目指す当社にとって、取締役会の果たす役割はますます重要になっています。今回は、社長の平中がファシリテーターとなり、社外取締役である大下政司氏、森谷弘史氏とヨロズにおける取締役会の実効性の向上に向けて話し合いました。

取締役会の実効性について

平中: 2022年度に当社ではじめてとなる第三者機関による取締役会の実効性評価を実施しました。その結果をご覧になったご感想をお聞かせください。

大下: コーポレートガバナンスの実効性を上げていくことは、企業の持続的な成長を図る上でとても重要です。これまでも、取締役会が実質的に有効なものになるように社外取締役からもいろいろとお願いをしてきました。真摯に対応していただいており、個人的には相当高いレベルに来ていると考えています。2021年度までの実効性評価は取締役9名の自己評価ですが、年々評価は高くなってきていました。今回、平中社長のご提案で第三者機関による評価を実施したことは、実に良かったですね。全体的には満足できるレベルにあるという評価はもらいましたが、改善すべき点も見えてきました。

森谷: 取締役会の実効性評価を第三者機関に委託したことで、評価結果の透明性、客観性を担保し、他社との比較におけるヨロズ取締役会の立ち位置を認識することができ

たことは大きな成果でした。これにより各取締役の意識を高め、取締役会の実効性をさらに向上できればと考えています。私は、社外取締役が自分の意見を気兼ねなく発言し、社内取締役がそれを真摯に聞くという環境こそ、実効性という面で最も重要なことではないかと感じています。この点においても、ヨロズ取締役会は合格ラインに達していますね。

平中: それをお聞きしてホッとしました。私もお二人と同じ受け止め方です。社外取締役のそれぞれの専門性、キャリアなどにもとづいて、建設的なご意見、ご要望を、そして必要な場合には異議を唱えていただくなど、取締役会での議論は良い方向に進んでいます。こうした活発な議論を通じて、社外取締役の皆さんとより良い信頼関係が醸成できているのではないのでしょうか。

ESG経営の浸透に向けて

平中: 当社では中期経営計画の最重要課題としてESG経営を据えています。事業活動を通して、主に環境面や社会

的な取り組みを進めていますが、どのように評価されていますか？

大下: 自動車産業は大きな変革の中にありますが、特に環境面でカーボンニュートラルの要請にどう応えていくかは喫緊の課題です。そのような中で、当社はいち早く国内外の生産拠点で使用する電力のグリーン化に取り組み、着々と進展させています。東海地区新拠点は100%カーボンニュートラルを実現するためにすべてグリーン電力にするなど様々な取り組みを行っていて、高く評価できます。自動車のEV化に適合するよう、より軽量化したり静粛性を高めたりといった工夫をしているところも素晴らしい。「EV用のサスペンションといえばヨロズ、ヨロズといえばEV用サスペンション」といわれるようになれば良いですね。

森谷: ESGは世界の潮流ですから、どの企業も一様にポジティブな取り組みを表明してはいますが、実際はどうだろうか、と感じることが多いのも事実です。そのような中でも、当社は平中社長が目標をコミットし着実に結果を出していくという地に足をつけた取り組みを行っていると感じています。今後改善すべき点としては現在、日本中心に回っているESGの諸施策をいかにグローバル展開していくかという点でしょう。海外生産工場における脱炭素化、多国籍な取締役や執行役員、グローバルで一貫性を持ったタレントマネジメント等にぜひ取り組んでほしいと思います。

平中: 私は、カーボンニュートラルへの取り組みについては、当社はトップランナーであると自負しています。国内外5拠点で100%グリーン電力へ切り替えを完了していますし、燃料に関しても、大下さんがおっしゃった通り、東海地区新拠点は、立ち上げ当初より熱源をグリーン電力に切り替えることで100%カーボンニュートラルです。今後はCO2排出量削減に寄与する新技術・新工法を用いた製品を、環境に徹底的に配慮した工場で製造し、より一層付加価値を高めていきたいですね。

社会的な面では、行動憲章・行動規範から独立した人権方針を策定し、「人権デュー・デリジェンス活動」をより一層推進していきます。取締役会に実施状況を定期的に報告し、責任ある企業行動をさらに推進していきます。

企業価値の向上に向けて

平中: 持続的成長のために人財こそが最大の経営資本と

考えています。お二人はヨロズの人的資本への取り組みについてどのようにお感じですか？

大下: 当社の企業価値の源泉が「人」にあることは間違いありません。近年、若年層の中途退職の増加が社会的問題にもなっていますが、当社では、個別面談等をきめ細かく行うことなどにより、個々の従業員のモチベーションを高めるような取り組みを行っていると聞いています。女性の管理職比率や男性の育休取得率の高さは定評があるところで、女性の働きやすさ、組織としての風通しの良さなどの取り組みと合わせて、優秀な人財の確保・育成に、これまで以上に努力していただいています。人的資本の情報開示の議論も行われています。当社も近い将来、情報開示ができるようにしていきたいです。

森谷: 人は人的資本 (Human Capital) であり、人的資本に投資することにより成長と企業価値向上を促すという考え方を、ヨロズ経営陣はしっかり認識していますね。従業員のエンゲージメント向上に向け、多くの施策を行って来ますが、従業員が会社は何を期待しているか、会社への信頼度、熱意などについての真の声を把握しているか、国内外の従業員のエンゲージメントについても第三者機関を通じた評価が必要と感じていますが、いかがでしょうか。

平中: まさに、今年度、第三者機関を通じたエンゲージメントサーベイを予定しています。「人的資本経営」の重要性は、お二人と同じく私も強く認識しています。私は“働きがい改革”という言葉を使い、「この会社でずっと働きたい」「この会社でいられて良かった」と全従業員一人ひとりに感じてもらえるような職場づくりを目指してきました。その結果として、例えば、女性が活躍する企業に与えられる「プラチナえるぼし」認証を日本の製造業ではじめていただくことができました。また、子育てサポート企業として「くるみん」認定も取得できました。先ほど森谷さんからのご意見もありましたが、今年度から新たにタレントマネジメントシステムを導入しました。従業員一人ひとりに向き合い、人財ポートフォリオを把握した上で、経営戦略に整合した人財戦略の構築に取り組み、より一層の企業価値の向上を目指していきます。

本日は、それぞれのお立場から積極的なご発言をありがとうございました。これからも相互信頼をもとに、厳しい視点から意見を投げかけていただくことで当社の持続的な成長にお力添えをお願いします。

コーポレートガバナンス

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財、経営管理に適した人財、国際的な経験を持つ人財等のバランスに配慮して選定し、さらに各取締役の知識・経験・能力等を一覧化したスキル・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	●	●		●	●		

2022年度の実行役員会における
主な議論内容

当社は2022年度に合計15回の取締役会を実施しました。各会の主な議題（抜粋）は以下の通りです。

第1回	2022年SR (Shareholder Relations) 実施報告
第2回	監査等委員でない取締役選任議案に関する監査等委員会の意見
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
第5回	独立諮問委員選任の件
第6回	役員報酬の件
第7回	「内部統制リスクに関する基本方針」に基づく全社リスクの件
第8回	品質専門委員会の立ち上げ

第9回	内部統制リスクに関する基本方針
第10回	取締役会の実効性の評価について（第三者機関の分析・評価の検討）
第11回	2030年カーボンハーフ見通しと方策
第12回	DX業務改革推進に関する取り組みの件
第13回	第78期（2023年3月期）第3四半期連結決算と通期見通し
第14回	理事以上の役員の選任・解任と取締役の報酬改訂の件
第15回	社外取締役への執行業務委託延長の件（品質専門委員会）

監査・監督

取締役会は定時取締役会を3カ月に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行われています。また監査等委

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9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、YPW機能グループ、

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

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、常勤監査等委員による日常のコミュニケーションに加え、四半期毎に監査等委員全員と内部監査部門で定期会合を実施し情報連携を図っています。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等、効率的な監査に努めています。また内部監査室は、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。

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）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。

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。

コーポレートガバナンス

氏名	選任理由	重要な兼職の状況	取締役会への出席状況 (2022年4月～2023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。 また、当社の「指名委員会」の委員長および「報酬委員会」の委員を務めていただいております。	・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 ・日本自動車部品工業企業年金基金 理事長	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。引き続き上記の役割を期待できることから社外取締役として適任と判断しました。 また、当社の「指名委員会」および「報酬委員会」の委員を務めていただいております。	・マレリホールディングス(株) 取締役 ・(株)シンニッタン社外取締役	15回/15回(100%)
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け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。 また、当社の「指名委員会」の委員長および「報酬委員会」の委員を務めていただいております。	・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	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け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。 また、当社の「指名委員会」の委員および「報酬委員会」の委員長を務めていただいております。	・戸田市代表監査委員 ・(株)セブン銀行社外監査役	15回/15回(100%)

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

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

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。

●コーポレートガバナンス概要

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)

運営状況および実効性等について、検証することとしています。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等を意図し、アンケートを第三者機関へ委託しました。アンケートは、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調査を行いました。その概要は以下の通りです。

■評価

- 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、かつ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、異議を唱えることができる。
- 2) 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。
- 3) 経営陣の報酬体系は、会社の経営戦略と整合し、業績と連動する適切な体系になっている。
- 4) 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

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	
		基本報酬	賞与				
取締役 (監査等委員を除く) (うち社外取締役)	293 (13)	129 (13)	89 (－)	42 (－)	32 (－)	－ (－)	7 (2)
取締役 (監査等委員) (うち社外取締役)	33 (13)	33 (13)	－ (－)	－ (－)	－ (－)	－ (－)	3 (2)
合計	326 (26)	163 (26)	89 (－)	42 (－)	32 (－)	－ (－)	10 (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。
4.上記の取締役の支給人数には、2022年6月27日開催の第77回定時株主総会の終結の時をもって退任した取締役1名を含んでおります。

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。また年度毎に取締役会が運用状況のレビューを行っています。

はじめとする様々な取り組みを進めているが、取締役会でもサステナビリティをめぐる課題への対応について十分に議論し進捗状況を確認できている。

5) 2021年度に課題として抽出された取締役会の審議時間の確保のため、スケジュールや運営方法、プレゼン内容の見直しを行った結果、2022年度は十分な審議時間が確保されている。

■2023年度における課題

CEO等の育成計画や役員トレーニング、多様性が確保された取締役会の構成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・説明、取締役とのヒアリングなど、必要な諸策を通じて、改善を行う。

▶2022年度の実効性の詳細については、以下をご覧ください。
https://www.yorozu-corp.co.jp/share/uploads/2023/07/0629_CG.pdf

▶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(P40)をご覧ください。
https://www.yorozu-corp.co.jp/share/uploads/2023/05/te_08835011023061.pdf

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

コンプライアンスへの取り組み

当社グループは、企業として公正かつ適切な経営を実現するため、役員および従業員一人ひとりが、法令や社会的規範を遵守して、事業活動を行うことが重要であると認識し、コンプライアンスの推進に取り組んでいます。

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、定期的なコンプライアンス研修を実施するとともに、新入社員研修ではコンプライアンスについて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。2022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順守・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

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

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

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地域社会、取引先、サプライチェーンで働く人々など社外にも公開し、さらに社外取締役

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。

2022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85.7%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。

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。

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、お取引先さまと連帯して取り組んでいます。

にも直接通報・相談ができるよう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、通報・相談内容を経営会議や取締役会で報告しています。

2022年度に「我慢しないで相談箱」に寄せられた相談件数は23件、うち意見・相談・改善提案が20件、メンタル相

談が1件、ハラスメント相談が1件、社内ルール違反が1件で、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。相談内容には法令違反に関するものはなく、また、懲戒処分等はありませんでした。



「我慢しないで相談箱」周知のためのカード

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ッ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、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。

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

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

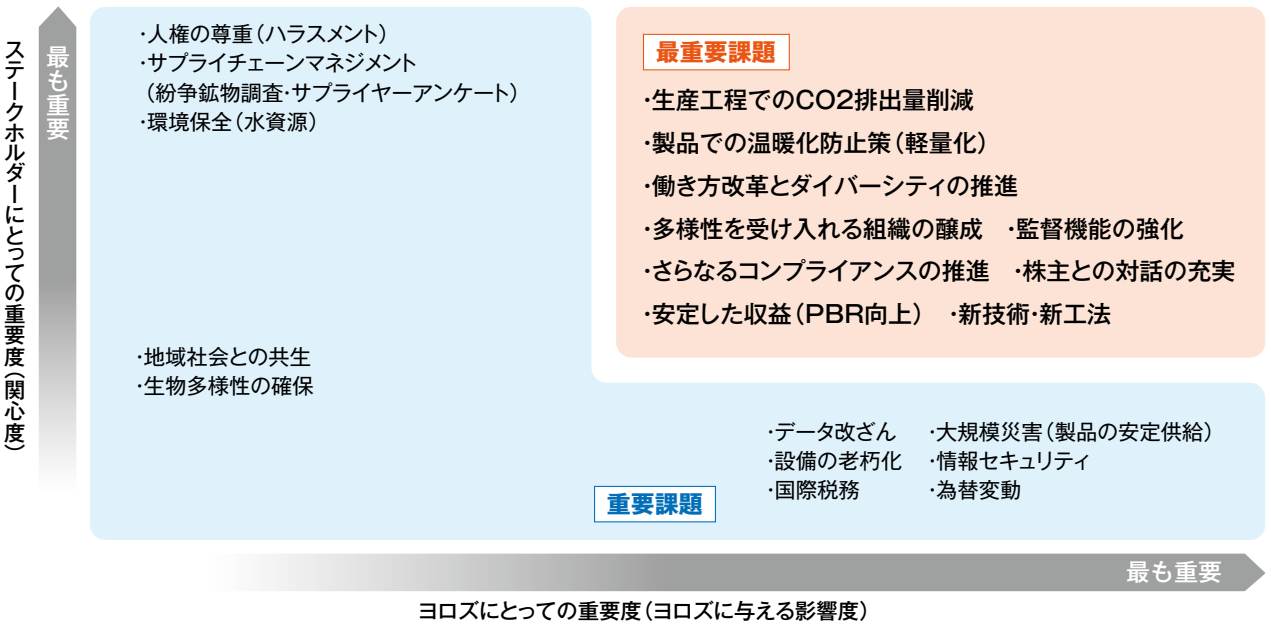
マテリアリティの特定にあたり、当社では5つのプロセスを経て社会課題の検討・抽出、課題の評価を行いました。

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

●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	KPI	関連するSDGs
事業	安定した収益 (営業利益率・ROE)	P6-7 CFOメッセージ	●原料高騰 ●得意先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顧客拡大、競争力強化 ●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、販売先との価格交渉、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	●売上高 ●営業利益率 ●ROE ●PBR・株価 ●総資産回転率の向上 ●設備稼働率 ●固定費の削減	
	事業・環境	新技術・新工法	●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顧客拡大、競争力強化	●CO2排出量削減に寄与する鉄製品の提案強化 ●超ハイト材(980MPa)の製品化による軽量化の技術開発 ●EVIに要求される音振性能への対応	●軽量化 ●軽量化によるCO2排出量の削減 ●特許申請件数	
環境	CO2排出量の削減 (カーボンニュートラル)	P31-35 環境経営 P20-23 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排出量削減に寄与する製品の提案強化 ●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) ●TCFD開示	●2030年 CO2排出量▲50%(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	
社会	健康で働きがいのある職場づくり	P24-29 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	●労働安全衛生 ●健康経営 ●ダイバーシティの推進(多様性) ●働きやすい環境づくり	●労働災害件数 ●従業員満足度・離職率 ●メンタルヘルスチェック ●男性育児休業取得率 ●有給休暇取得率 ●在宅勤務率 ●研修受講率 ●障がい者雇用率 ●ダイバーシティ・女性管理職比率	
ガバナンス	透明性の高いガバナンスの実践	P37-43 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 ●コンプライアンス研修の実施 ●リスクコンプライアンス委員会の活動 ●SR活動	●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 ●内部通報件数/係事件数 ●懲戒処分の種類と件数 ●コンプライアンス研修受講時間	

●当社グループのマテリアリティ



ヨロズにとっての重要度(ヨロズに与える影響度)

次期中期経営計画に向けた新たな取り組み

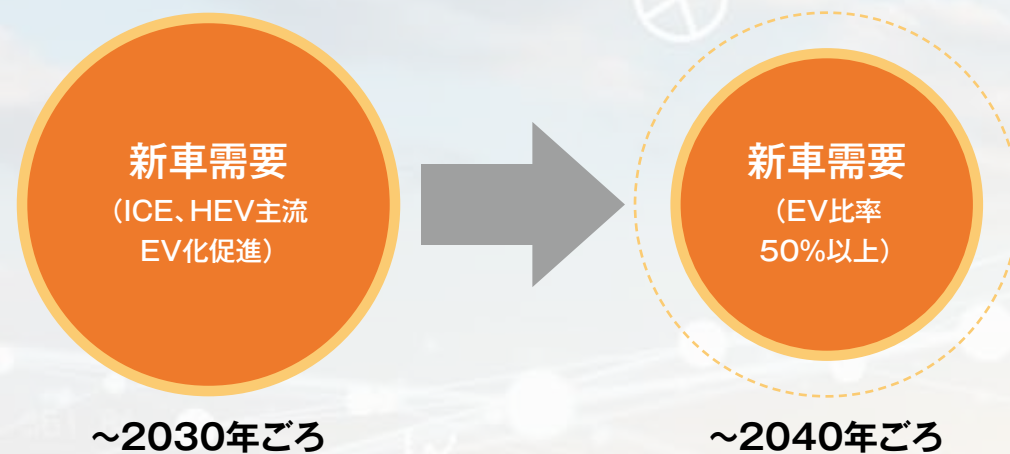
当社はYSP2023における新技術・新工法の取り組みをさらに加速させるべく、次期中期経営計画に向けた新たな取り組みをスタートさせます。

当社が予想する世界の自動車環境の変化

世界の自動車業界は、100年に1度といわれる大変革時代を迎えていて、脱炭素社会の実現に向けた各国の環境規制の強化により、2040年頃には自動車のEV比率は半分あるいはそれ以上になる見込みです。また、MaaS

(Mobility as a Service*)の進展により、自動車は個人の「所有」からみんなで「共有」する時代になると予想されています。

* あらゆる公共交通手段、サービスに、様々な情報通信技術を掛け合わせ、人びとの移動の利便性を上げるサービスの概念



オポチュニティと脅威

当社にとってのオポチュニティは、軽量化および音や振動への対応など、技術要求がますます高度化することと電動化関連部品が増加することで、当社がこれまで扱ってきた領域以外でも参入するチャンスが増えることです。

一方で、脅威は自動車の生産台数が将来減少する可能性があること、また、自動車業界の構造が、従来の垂直統合型から水平分業型へ変化することが挙げられます。

オポチュニティ

- EV化技術要求の高度化 (重量、音、振動)
- 電動化関連部品の増加

脅威

- 自動車生産台数の減少
- 自動車業界の構造の変化 (垂直統合型⇒水平分業型)

環境変化を受けたヨロズの新技術・新工法開発

脅威に対応しつつ、1つでも多くのオポチュニティを獲得するために、当社は4つの重要テーマを掲げ、自前の技術

開発をベースに「共同開発を含めた協業体制」の構築に取り組んでまいります。

超ハイテン(980MPa)材
適用拡大に向けた技術の拡大

自動車部品の新商品開発

新素材の新商品開発

非自動車部品への参入



中長期ビジョンとロードマップ

大きく変わる自動車業界を支え、次なる成長を目指して

当社グループは、時代とともに、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、大変革時期を迎えています。現在進行中の中期経営計画「Yorozu Sustainability Plan 2023」で広く浸透したESG経営を基盤に、次期中期経営計画で次なる成長を目指します。

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、やむを得ず(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。

2003－2014

Yorozu Success Plan

米国、中国、メキシコなどに海外拠点を置き、海外売上高比率を伸ばしました。全社一丸で取り組み、現在のグローバルカンパニーとして、発展・成長を遂げることができました。

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ました。円高による売上高の目減り、新興国での客先台数減により苦戦を強いられましたが、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は達成しました。

2018－2020

Yorozu Spiral-up Plan 2020

米中貿易摩擦の激化や主要得意先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。

2021－2023

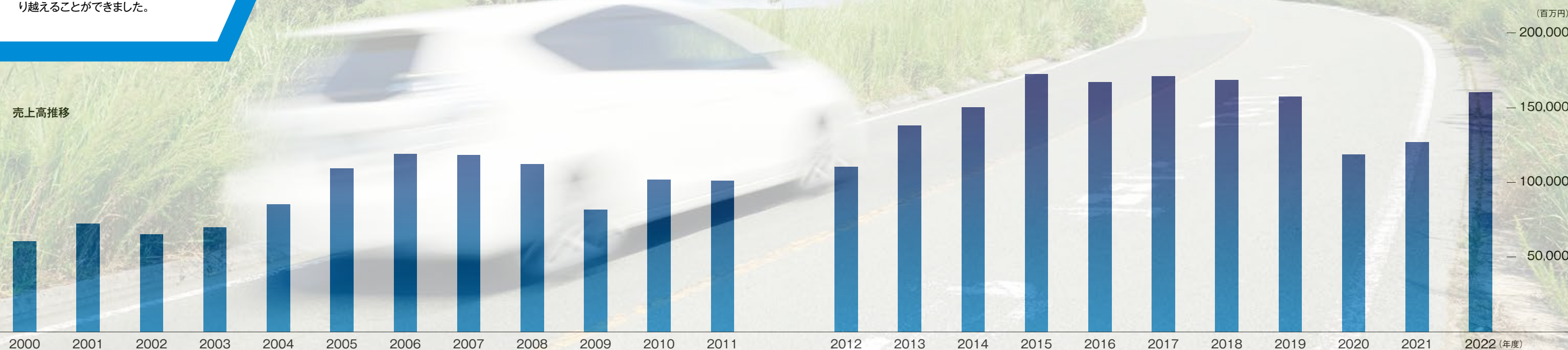
Yorozu Sustainability Plan 2023

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の取り組みや、電動車向けの新技術・新工法の確立とグローバル拡販活動の強化により、よりサステナブルな経営基盤を確立しました。電動化時代に確固たる存在感を示すべく、日本では半世紀ぶりとなる東海地区新拠点の建設に着手するなど、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。

次期中期経営計画

進展する電動化社会における企業価値の向上に向け、ESG経営の深化に取り組むとともに成長の核となる新技術・新工法の強化のために「共同開発を含めた協業体制の構築」を目指します。自社の技術開発をベースに、協業先との新たな取り組みを進め、拡販に結びつけることで、環境変化に強い、広がりのある経営を目指します。

売上高推移



(百万円)

— 200,000

— 150,000

— 100,000

— 50,000

2022 (年度)

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

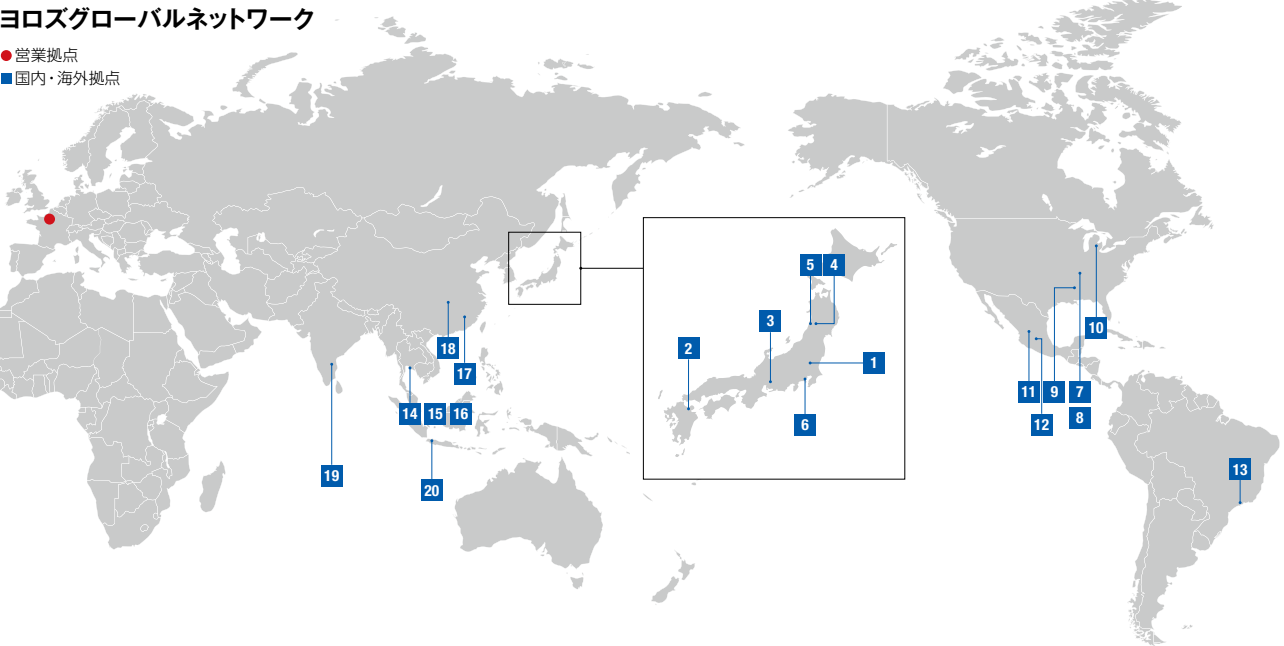
	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度
財務データ (百万円)					
損益状況 (連結会計年度)					
売上高	169,111	157,680	118,863	127,316	160,560
売上原価	149,295	141,331	106,626	113,015	143,384
売上総利益	19,816	16,349	12,237	14,301	17,175
販売費及び一般管理費	14,525	14,142	11,859	12,204	14,087
営業利益	5,290	2,206	377	2,096	3,088
営業外収益	796	594	1,715	991	687
営業外費用	864	2,030	643	802	782
経常利益	5,222	770	1,449	2,284	2,992
特別利益	288	73	279	194	78
特別損失	2,650	11,760	6,011	98	183
親会社株主に帰属する当期純損益	402	(12,933)	(6,195)	876	1,422
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	17,603	10,824	13,218	14,914	2,924
投資活動によるキャッシュ・フロー	(13,807)	(9,584)	(7,048)	(4,536)	(5,164)
財務活動によるキャッシュ・フロー	1,103	(7,718)	3,775	(13,816)	(4,819)
財政状況 (会計年度末)					
現金及び現金同等物期末残高	24,970	19,019	29,259	27,146	22,287
純資産	92,310	74,550	65,738	70,378	77,439
総資産	168,097	139,700	134,723	133,992	141,511
1株当たり情報					
当期純損益 (円)	16.94	(544.05)	(259.07)	36.55	59.00
純資産 (円)	3,182.74	2,507.05	2,229.87	2,374.88	2,635.58

その他財務データ					
売上高営業利益率	3.1%	1.4%	0.3%	1.6%	1.9%
自己資本当期純利益率 (ROE)	0.5%	(19.1)%	(11.0)%	1.6%	2.4%
総資産経常利益率 (ROA)	3.0%	0.5%	1.1%	1.7%	2.2%
自己資本比率	45.0%	42.7%	39.6%	42.6%	45.0%
配当性向	271.5%	-	-	35.6%	42.4%
設備投資額	15,451	11,216	7,219	3,367	6,997
減価償却費	12,075	12,522	10,246	8,903	9,880
研究開発費	8,179	7,391	5,149	5,335	7,201
売上高研究開発費率	4.8%	4.7%	4.3%	4.2%	4.5%

非財務データ						
CO2排出量 (t-CO2)	Scope 1	25,985	26,509	19,712	18,333	19,865
	Scope 2	103,992	107,708	77,431	71,469	70,195
廃棄物排出量 (t)		5,040	3,200	3,326	3,150	3,653
水使用量 (千㎡)		1,324	1,309	1,086	1,057	1,157
従業員数 (人)		6,597	6,475	6,162	5,666	5,726
外国籍従業員比率		4.59%	6.57%	6.25%	5.70%	5.49%
女性管理職比率		5.95%	8.05%	10.90%	12.35%	12.35%
有給休暇取得率		80.1%	84.2%	50.8%	66.70%	72.50%
休業災害発生件数 (件)		0	0	0	0	0

会社情報 (2023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		
創立	1948年4月1日	連結従業員数	5,726名



	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	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	金型・設備の製造・販売
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	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	250百万ブラジルリアル	
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	
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	金型・設備の製造・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	自動車部品の製造・販売
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	
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/	CSR情報 https://www.yorozu-corp.co.jp/csr/	環境保全 https://www.yorozu-corp.co.jp/csr/eco/	
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。	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。	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