

YOROZU

YOROZU
統合報告書2026

YOROZU

〒222-8560 神奈川県横浜市港北区樽町三丁目7番60号
TEL : 045-543-6800
<https://www.yorozu-corp.co.jp/>

「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。

行動憲章

1. お客様の満足と技術革新
2. 法令等の遵守
3. 環境問題への取り組み
4. グローバル企業としての発展
5. 企業情報の開示
6. 人権の尊重
7. 公正な取引
8. 経営幹部の責任

イントロダクション	戦略とパフォーマンス	ガバナンス
数字で見るヨロズ 2	中期経営計画の概要 16	社長・社外取締役座談会 40
ヨロズの主な製品 4	CFOメッセージ 20	取締役一覧 44
	人財戦略 24	コーポレートガバナンス 44
	開発戦略 30	
	DX戦略 34	データ
	知財戦略 35	5か年の財務・非財務データ 58
	環境の取り組み 36	会社情報 60
	社会貢献活動 39	
ヨロズとその価値創造		
社長メッセージ 6		
価値創造プロセス 10		
中長期ビジョンとロードマップ 12		
マテリアリティ(重要課題) 14		

編集方針

当社は2025年に引き続き、「YOROZU 統合報告書2026」を発行しました。「YOROZU 統合報告書2026」は、株主様や投資家の皆様、お客様、取引先様、地域社会、従業員などのあらゆるステークホルダーの皆様に、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づけています。当社グループはステークホルダーの皆様に、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「株式会社ヨロズ ウェブサイト」をご参照ください。

対象期間

2025年4月1日～2026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場合があります。



情報開示体系図



数字で見るヨロズ

自動運転やEVの普及に起因する投資需要の増加から自動車メーカーの合従連衡も加速しています。サプライチェーンが大きく変化する中でも既存商圏の確実な維持と新規受注に向けて、当社グループでは積極的な拡販活動を推進しています。

主要なお客様

日産自動車(株)、日産車体(株)、本田技研工業(株)、トヨタ自動車(株)、トヨタ自動車東日本(株)、ダイハツ工業(株)、日野自動車(株)、いすゞ自動車(株)、マツダ(株)、(株)SUBARU、スズキ(株)、三菱自動車工業(株)、UDトラックス(株)、(株)クボタ、Renault S.A.S、Volkswagen AG、Mercedes-Benz AG、Ford Motor Company

日本

売上高 **616.0** 億円
営業利益 **28.2** 億円

アジア

売上高 **345.6** 億円
営業利益 **8.9** 億円

米州

売上高 **875.5** 億円
営業利益 **1.5** 億円

3セグメントの売上高構成比率



日本 **33.5%**
米州 **47.7%**
アジア **18.8%**

セグメント間の内部売上高、振替高を含む

財務情報

売上高 **1,763.3** 億円

営業利益 **39.8** 億円

営業利益率 **2.3%**

研究開発費 **63.3** 億円

非財務情報

拠点数 **20** 拠点
展開国数 **9** カ国

連結従業員数 **5,405** 人

女性管理職比率 **14.7%**

外国籍従業員比率 **5.0%**

2026年3月末時点

ヨロズの主な製品

■「サスペンション専門メーカー」として

「サスペンション」（懸架装置）は路面からの衝撃をボディや乗員に伝えないように保護するもので、同時に自動車の操縦性と安定性に大きな影響を与える、車の性能の決め手となる足まわりの要です。私たちヨロズは、国内トップクラスのシェアを誇るサスペンション専門メーカーとして、Q（品質）、D（納期）、C（コスト）全ての面で、世界の自動車メーカーから高い評価を得てきました。

■ 軽量化を実現させる高い技術力

電動化時代の車はバッテリー搭載等により車両重量が増える傾向にあり、サスペンションにおいても性能を落とすことなく軽量化することが求められています。ヨロズグループは鋼板を中空形状に成形するフルカール工法、厚さの違う銅板を溶接し、パネルにした後にプレスするテーラードブランク工法、超ハイテン材採用による薄板化など高い技術を活用し、性能と軽量化を両立しています。これらの取り組みは、カーボンニュートラルにも貢献します。

① フロントサスペンションメンバー

前輪側のサスペンションの土台。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える。



ヨロズの技術

テーラードブランク工法等により、タイヤからの入力に対する強度・剛性、衝突時の衝撃吸収性を実現する適切な板厚を設定。

④ リンク

サスペンション部品のひとつ。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。



ヨロズの技術

高いプレス技術により、1枚の銅板からプレス成形した一体構造のリンクを開発。タイヤからの入力に対する強度・剛性を満足させながら、軽量化に貢献。

② リヤビーム

後輪側サスペンションの形式のひとつ。小型、中型乗用車で主流。



ヨロズの技術

中央部のクロスビームがねじれることで、左右のトレーリングアームが別々に動き、独立懸架式に近い特性が得られる。テーラードブランク工法等を採用し軽量化。

⑤ オイルパン

エンジン部品の潤滑操作に必要なエンジンオイルの一定量の保持と外部への流出を防ぐ。



ヨロズの技術

高いプレス技術により、深絞りの大容量タイプにも対応。

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の土台。サスペンションリンク類、デフまたはモーター等の取り付け点をまとめて支える。



ヨロズの技術

成形が難しい高強度材を使用。タイヤからの入力に対する強度・剛性と軽量化を両立。

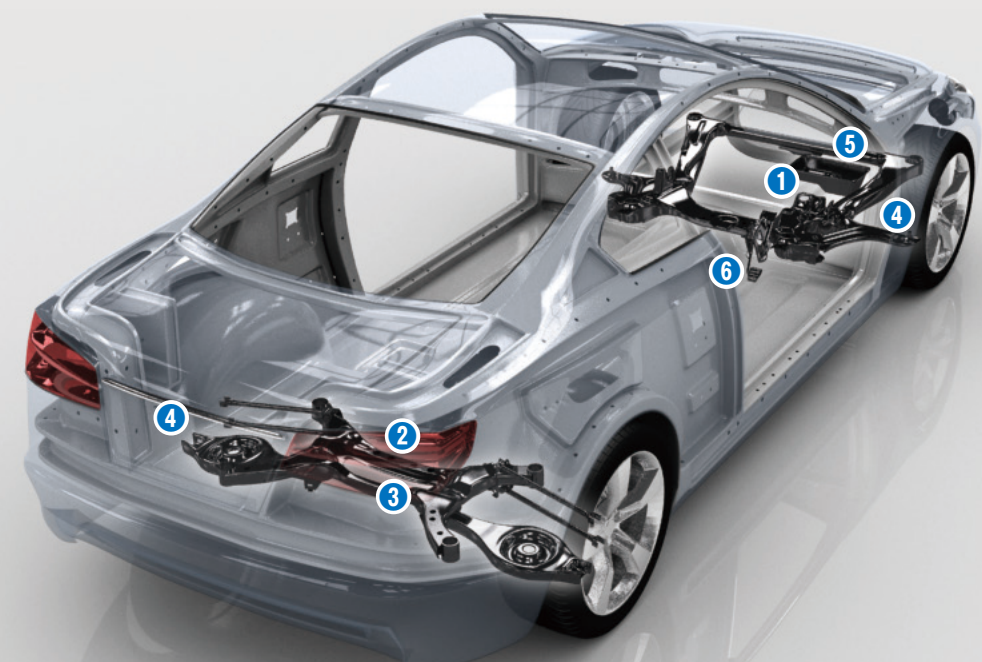
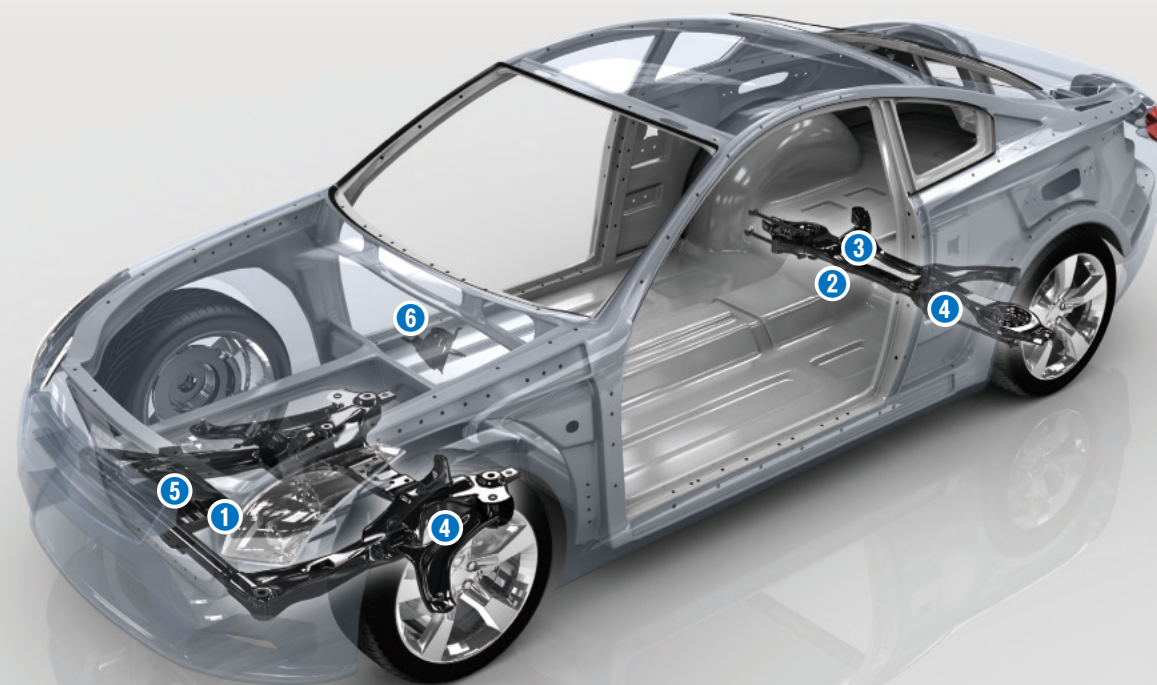
⑥ ブレーキペダル

運転者が足の操作で自動車の速度を管理する、重要保安部品。



ヨロズの技術

レバーは厚板、パイプ、薄板溶接構造等、様々なタイプに対応。足からの入力に対する強度・剛性を備えつつ軽量化。



ヨロズとその価値創造

社長メッセージ

技術を軸に、
信頼をベースに、
「ずっと選ばれる会社」へ

代表取締役社長
社長執行役員 (COO)

平 中 勉



2025年度を振り返って

逆風のなかで見たヨロズの底力

2025年度の当社グループは、非常に厳しい事業環境にさらされることとなりました。世界各地での地政学リスク増大に加え、中国での経済減速など多様な要因が重なり、世界経済は過去に例が見られないほど流動的で不安定な状況が続き、当社グループが関わる自動車産業のサプライチェーンにも重大な影響を及ぼしました。

逆風のなか、当社グループはサイバー攻撃や外部環境の悪化、品質問題など内部課題の影響で落ち込んだ2024年度の業績からのV字回復を目指し、引き続き中期経営計画「Yorozu Sustainability Plan 2026 (YSP2026)」の実行に取り組みました。結果的には完全なV字回復には至らず、2025年度(2026年3月期)における当社グルー

プの連結売上高は176,330百万円(前期比1.2%減)にとどまりました。しかし営業利益は、2024年1月より操業を開始したサステナブルマニュファクチャリングセンター(YSMC)のフル生産に向けた準備費用などがあったものの、グループ全社で「Success 25V」合理化活動を推進し、品質改善にも取り組んだ結果、前期比約13倍の3,980百万円を達成しました。

当社グループの強みの一つは、崖っぷちにおかれた状況でも従業員が最後まで踏みとどまり、粘り切る力を発揮できるところだと思っています。多くの会社が赤字転落する状況にあっても、黒字を維持できているのは、こうした従業員の粘り切る力の賜物であり、2025年度においても、従業員が最後まで奮闘努力したことが、営業利益の改善につながったと感謝しています。とは言え、数字の絶対値のレベルを見れば、納得できるものではありません。

2026年度以降、さらに上を目指していきます。そこでキーになるのは、技術力です。人の命を預かる自動車部品の製造に関わる者として、当社グループの従業員一人ひとりが、技術に対する自信と誇りを持って業務に取り組んでいます。品質やコストに優れた製品を生み出し続けようという気概は、どこにも負けないと思っています。

短期・中期・長期のロードマップ

YSP2026の最終年度、 2026年度にやり切るテーマ

短期的な取り組みとして、YSP2026最終年度として2026年度にやり切るべきテーマの一つは、新工場YSMCを軌道に乗せていくための人財育成です。同工場は2025年度に本格的なフル生産を迎えていますが、数年後には減価償却費の負担を解消して、当社グループの収益を支える工場にしたいと考えています。そのためには、新たに雇用した多くの従業員に、ヨロズの考え方や精神を身に付けて、新工場での柱となる人財になってもらうことが不可欠です。その育成のタイミングが、まさにこの2026年度です。

また、もう一つ注力すべきテーマは、これまで育成してきた新技術・新工法の出口戦略をしっかりと描き、実りの収穫を得ることです。自前で開発する技術に加え、他社との協業で取り組んできた技術の双方をお客様にアピールし、新たな受注につなげていかなければなりません。当社グループのような自動車部品メーカーは、新技術・新工法の開発完了から収益化までは数年の期間を要し、取り組んだことをすぐに業績に反映することはできません。しかし、これまでの取り組みを中途半端に終わらせず、YSP2026の期間内に、次の受注につなげていく戦略を描くことが重要です。

人財育成と技術開発戦略、この2つに重点を置きながら、6つの方策で種を蒔き育ててきた取り組みの結果として、受注という実りを刈り取れるよう、YSP2026を最後までやり切っていく考えです。

次期中期経営計画の方向性

自動車産業全体を見ますと、今後、自動車生産台数が右肩上がりに増えていくことはないと考えています。こうした認識のもと、これまで当社グループでは、環境対応を積

極的に推進するリーディングカンパニーという自負を持ちながら、EVが主流となるとみて、力を入れてきました。しかしながら、EVもグローバルで見ると鈍化傾向にあり、ハイブリッド車への回帰を含めた多方面への展開など、トレンドが移行している状況が見られます。この状況に柔軟に対応する必要がありますが、当社グループの持つ軽量かつ高剛性な製品開発技術は、こうした時代の変化にも十分な競争優位性を有していると確信しています。ガソリン燃料車、EV、ハイブリッド車のいずれにしても、軽量であればより少ない燃料、エネルギーで長距離走行が可能となり、環境に優しい車になります。当社グループは、超ハイテン材を使った技術開発など、他社よりも一歩進んだ技術を持っている強みがあります。この強みを活かすことが、次の中期経営計画でも重要な視点になります。

また顧客ポートフォリオの改革も重要です。当社グループでは、顧客ごとの連結売上高比率において、トヨタ自動車向けは現状16.6%へ急成長しています。60%の日産自動車向けと合わせて約80%となり、事業基盤の安定化につながっています。新工場のYSMCも岐阜県にあり、トヨタ自動車の生産拠点のある中部地区にアクセスがよく、受注にしっかり対応できています。今後は、顧客ポートフォリオの安定化につながる多様化を求めて、リソースの分配も含めた検討が必要になると考えています。

ここ数年、予期しない出来事が次々と起こる状況が続き、進行中のYSP2026も大きな影響を受けました。これからの事業計画を考える場合、外部環境や内部課題を問わず、こうしたリスクにしっかり備えることが重要だと改めて認識しています。特に地政学リスクは、自助努力だけでは難しい面もありますが、サプライチェーン全体を含めて、対応策の強化を図っていく必要があります。現在進行形で各拠点のヒアリングを進めつつ、リスク対策に取り組んでいます。また、最近では企業間の競争について、新たな視点でアプローチすることも大事ではないかと考えています。今後は、競争ではなく「共創」を主体にしていくことが、業界にとっても有効なあり方です。自動車生産台数の減少が見込まれるなか、競争は激しくなると思いますが、数社がアライアンスによって次世代に生きる技術を開発し、相互にメリットを享受していくことが、業界全体を活性化していくことにもつながります。

顧客軸、製品軸、地域軸からの長期的展望

長期的な時間軸で事業を考えることは難しく、当社グループの経営を組み立てていく場合は、顧客軸、製品軸、地域軸の3つの基軸で考察することが有効だと思っています。顧客軸でいえば、当社売上の60%は日産自動車向けであり、各車種のモデルチェンジが数年に1回であることを考えると、60%もの売上の全てが入れ替わるには、何十年もかかります。したがって、当社グループの長期的な展望は、日産自動車の長期ビジョンを織り込むことが不可欠です。そういう観点から、かなり不透明な状況にありますが、トヨタ自動車の売上高比率向上や、他社の取り込みを含めてリソースの活用手段を考慮しつつ、最適化を図っていく考えです。

また地域軸で考えると、多くのサプライヤーが中国事業の再構築を進めており、当社グループとしても、長期的には現在の拠点以外に拡充を図る考えはありません。またアメリカや日本という主要市場は飽和状態にありますから、長期的な成長は期待できない状況です。当社グループでは、面積が広大で人口の面からもポテンシャルが高いインドを含め、新規に発展が見込まれる市場をどう攻略すべきか考えながら、戦略を構築し取り組みを強化していきます。

一方、製品軸では、サスペンション関連を製品の基幹とすることに変わりはありませんが、将来の成長を見据えて、プラスアルファになる製品分野を強化していこうと考えています。これは自動車部品に限らず、当社の鉄加工技術を活かせる分野での展開を念頭に置いています。YSP2026でも、建設機械分野の部品を手掛けるようになりましたが、自動車部品と性質の違いも大きいことから、しっかりと知見を蓄え、研究を重ねて、足場を固めて対応していきたいと思います。

競争力の源泉

ヨロズの技術・人・改善文化

当社グループの競争力の源泉は、技術、人、改善文化という、3つの基盤にあると考えています。技術とは、サス

ペンション部品を中心とした自動車部品の製造で培った、鉄加工技術が根幹になりますが、なかでも軽量化については自信を持っています。また人の命を守ることを第一に技術を磨いてきたことから、信頼性が高く、優れた品質のものづくりに特長があります。こうしたものづくりの知見を活かして、当社グループはクマの箱わなを開発し、2026年5月に、被害に困っている当社生産拠点のある山形県庄内地区へ寄贈しました。この箱わなは人命を守るという自動車部品とまったく同じコンセプトで開発されており、技術的にも当社グループの持つ鉄加工技術、軽量化技術が用いられ、分割でき、携帯性に優れながら、非常に高い強度を有するものとなっています。このように、既存技術を応用した、新しい製品の開発も進めています。このほか、当社グループの既存事業とまったく関連のない分野においても、従業員から集めたアイデアをもとに、ユニークな製品開発や新規事業の開拓に取り組んでいます。

また、技術を活かすための新しい販売の仕組みづくりの一環として、当社の標準的な品揃えをお客様に提案し、採用を検討いただく「カタログ方式」の販売システムの開拓・導入に着手しています。これによりタイムレスな部品供給が実現し、自動車メーカーに大きなメリットをもたらすと考えています。

人材戦略では、当社グループの培ったものづくりの技術を継承・発展させる人材の育成を図る一方、私自身の考え方を直接的なコミュニケーションを通して従業員に伝え、当社グループの進むべき方向性や、事業の進め方、将来展望などについて情報を共有するよう努めています。また、ヨロズが「健康経営優良法人（大規模法人部門）」に6年連続で認定されたほか、子会社のヨロズサービスが「健康経営優良法人（中小規模法人部門）ブライツ500」に初認定されるなど、従業員が健康で働きがいを持って働けるように制度や環境面での充実を図っており、当社グループの特長の一つとなっています。

一方、収益性に関しては、ロスコスト対策を中心に改善に努めています。ヨロズのものづくりは、鉄板をプレスし、溶接でつなぎ、塗装するという主に3つの工程のシンプルなものですが、それぞれの工程の無駄を省くことが、ロ



スコスト対策になります。当社グループの全生産拠点を比較すると、中にはロスコスト対策において優秀な実績を挙げて、単独で利益拡大に大きく貢献している工場もありますが、一方では取り組みを強化しても、様々な要因で利益を生み出せない拠点もあります。このばらつきを抑制し、利益を生み出す努力を続けていかなければなりません。3つの工程での停止時間を可能な限り削減し、時間당たりに生産する数量を増やすという、投資に頼るだけではない一人ひとりの知恵と努力による、現場での地道な改善取り組みこそが、ダイレクトな成果につながると考えています。リーダーとしての責任感を持って、私自身、世界の生産拠点を回りながら、現場に対してしっかり働きかけていくよう努めています。

ステークホルダーの皆様へ

「ずっと選ばれる会社」として新たな成長へ

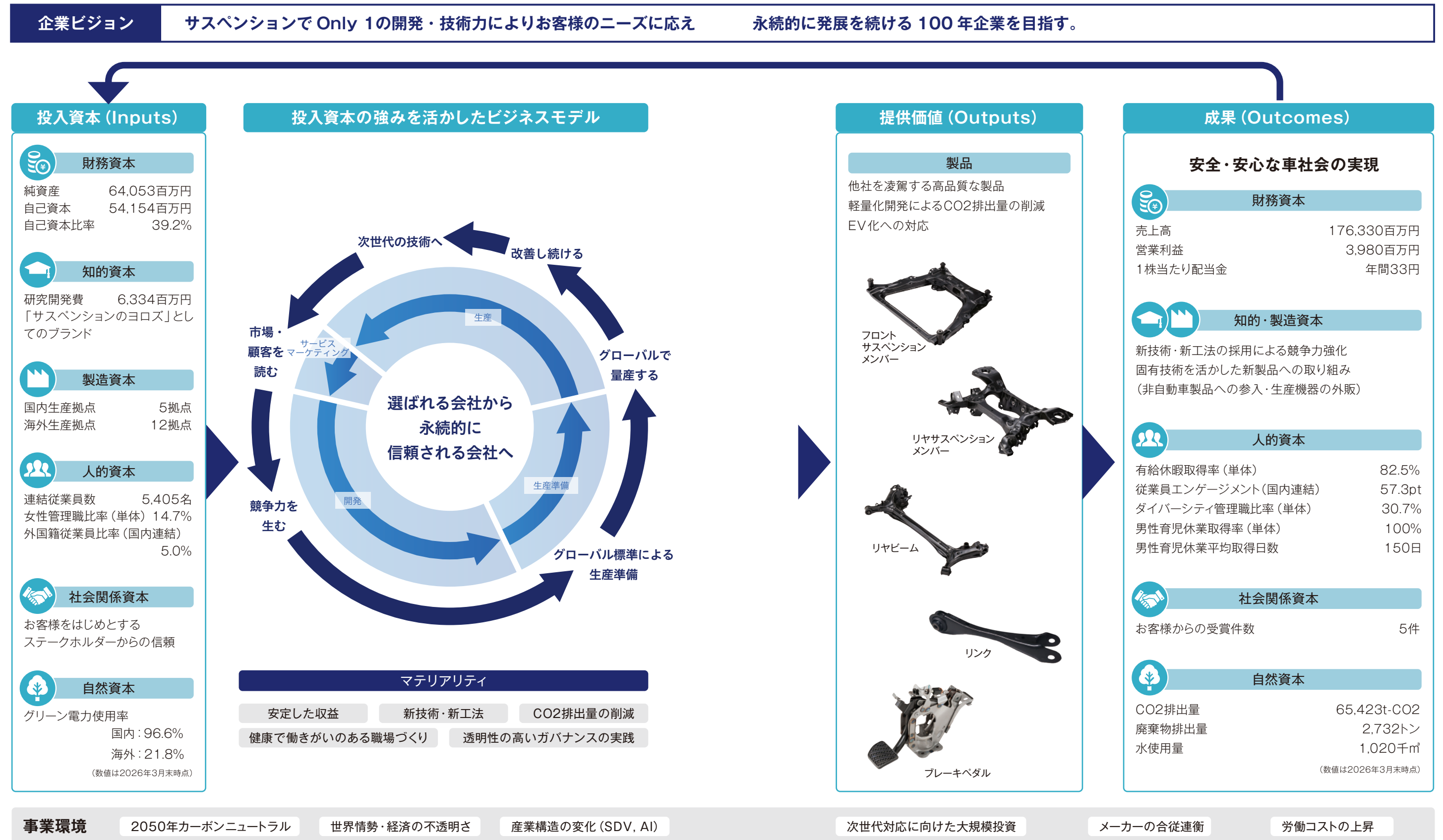
当社グループは、すべてのステークホルダーから「ずっと選ばれる会社」になることを目指しています。そのため重要なのは「信頼を得る」ことです。信頼は一朝一夕に

得られるものではありません。日々の確実な生産、優れた品質が確保された製品の納入、たゆみない新技術や新工法の開発、ニーズへのきめ細かい対応のほか、あらゆる業務を一つ一つゆるがせにせず取り組んでいった積み重ねを認めていただくことで初めて得られるものです。地道で継続的な取り組みが大切です。

会社や組織での信頼関係も、人間同士の関係と同様に、心を通わせた交流が基本と思っています。したがって、常にステークホルダーの皆様との対話を心がけ、相互理解を深めていきたいと思っています。また、会社として真の信頼を得るためには、稼ぐ力も重要です。顧客軸、製品軸、地域軸の3つの基軸で確かな事業基盤の構築を進め、収益の絶対値を高めていく考えです。従業員の粘り切る力も重要ですが、それに頼り切るのではなく、しっかりとした戦略を持って収益力の向上を図り、持続的な成長へ向けてチャレンジしていく考えです。そしてチームヨロズとしてスクラムを組み、ステークホルダーの皆様の信頼を得られるよう活動していきます。今後とも変わらぬサポートをお願い申し上げます。

価値創造プロセス

当社グループでは、企業ビジョン実現のため、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持続的な成長と企業価値の向上に努めていきます。

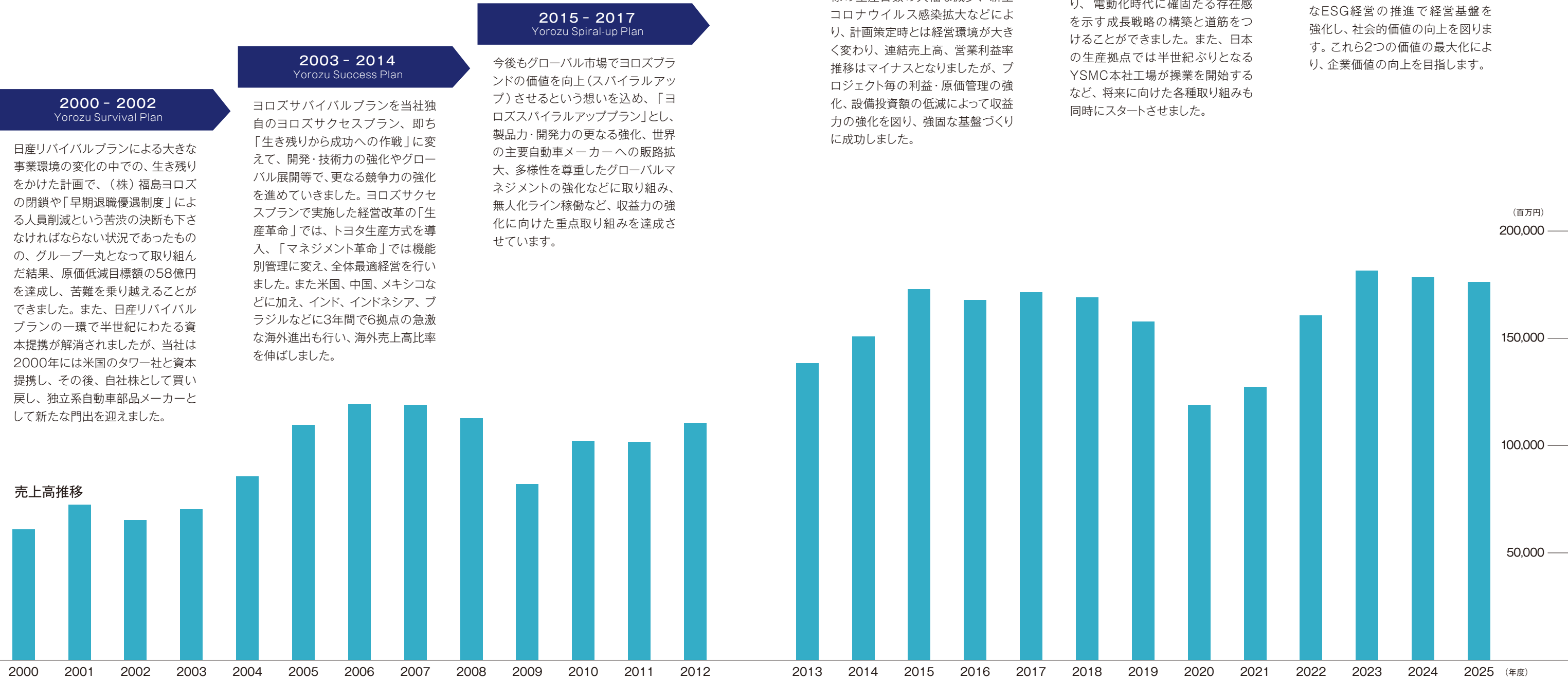


中長期ビジョンとロードマップ

電動化時代を支え、全てのステークホルダーから「選ばれる会社」を目指して

当社グループは、いかなる時代においても、ステークホルダーの皆様とともに、「サスペンションのヨロズ」を目指し、着実に歩みを進めてきました。

自動車業界は現在、大変革期の真っ只中にあります。当社グループは持続的な成長に向けて、中期経営計画「YSP2026」で掲げた攻めの施策を着実に推進することで、専門メーカーとして電動化時代を支え、全てのステークホルダーの皆様から「選ばれる会社」を目指します。



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

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

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

米中貿易摩擦の激化や主要なお客様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。

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

社会の一員としての責務を果たし、成長に向けた攻めの施策で電動化時代を支える存在となり、全てのステークホルダーから「選ばれる会社」を目指します。そのために、収益力の強化と新技術・新工法の創出による持続的な成長を融合することで事業基盤を強化し、経済的価値の向上を図ります。また、着実なESG経営の推進で経営基盤を強化し、社会的価値の向上を図ります。これら2つの価値の最大化により、企業価値の向上を目指します。

マテリアリティ(重要課題)

当社グループでは事業を通じて解決する社会課題として、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ます。

また、当社グループ全体でESG経営に積極的に取り組み、横断的にサステナビリティ施策を推進するため、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および特定理由の詳細は以下をご覧ください。

<https://www.yorozu-corp.co.jp/share/uploads/2020/01/Integrated-Reporting2025.pdf#page=10>

マテリアリティと「リスクと機会」

マテリアリティ	統合報告書における開示	マテリアリティに対するリスク	マテリアリティに対する機会	取り組み(例)	KPI(例)	2025年度実績	目標
安定した収益 (営業利益率・ROE) YSP2026: 収益目標の達成、 資本効率向上	P20-23 CFOメッセージ	●原料高騰 ●お客様の販売動向の影響を受ける ●製造責任者 ●国際情勢 ●為替変動	●安定した品質と価格によるお客様拡大、競争力強化 ●お客様の生産台数に左右されにくい企業体質	<収益拡大><持続的成長> ●製造原価の調整とコストダウン、 取引先様との価格交渉、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・新工法等による更なる設備投資の低減 <YSP2026> ●年度合理化目標の達成 ●キャッシュフローの充実 ●バランスシートのスリム化	売上高	1,763億円	2,100億円(YSP2026策定時)
					営業利益率	2.3%	4.5%(YSP2026策定時)
					ROE	3.9%	8.0%(YSP2026策定時)
					1株当たりの配当	33円	1株当たり配当31円を下限とし、 配当性向35%以上
新技術・新工法 YSP2026: 新技術・新工法の 創出と拡販	P16-19 中期経営計画 P30-33 開発戦略	●先進技術、素材を使った製品開発の後れ ●他社との差別化の後れによる競争力の低下	●商品の差別化による収益機会の拡大 ●安定した品質と価格によるお客様拡大、競争力強化	●CO2削減に寄与する製品の開発 ●超ハイテン材(980MPa)の製品化による軽量化の技術開発 ●電動車への高付加価値製品の開発 ●EVに要求される音振性能への対応 <YSP2026> ●脱炭素に貢献する技術開発と協業による新たな価値の創出 ●多様な顧客に向けた拡販 ●新車立ち上げ時の収益計画の達成 ●金型・生産設備開発の強化	軽量化	▲35%(樹脂ブラケット使用ブレーキベダル)	代表部品で▲30%(世代交代時)
					特許申請件数	3件	6件
					お客様からの受賞件数	5件	13件
					トヨタGr.のシェア拡大	13.7%	2026年度15%
CO2排出量の削減 (カーボンニュートラル) YSP2026: E(環境)対応を武器にしたものづくり	P36-39 環境の取り組み P30-33 開発戦略	●環境対応製品への対応の後れによる企業イメージ・信頼の失墜 ●環境対応投資コストの増大 ●気候変動	●カーボンニュートラルに対応した製品(軽量化製品など)による収益機会の拡大 ●企業価値の向上	●CO2削減に寄与する製品開発 ●生産工程のCO2排出量削減の取り組み(省エネ活動、再エネ、CO2排出量ゼロ電力の調達など) <YSP2026> ●脱炭素生産へのためめ挑戦 ●スマートファクトリーの実現	2030年 CO2排出量▲60%(2013年度比) 2040年 カーボンニュートラルへのチャレンジ	▲34%	2040年 カーボンニュートラル
					ISO 認証継続	認証継続中	認証継続
					環境事故ゼロ	環境事故ゼロ	環境事故ゼロ
健康で働きがいのある職場づくり YSP2026: エンゲージメントの向上	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	●活き活きと働ける職場づくり ●労働安全衛生 <YSP2026> ●健康経営の推進 ●DE&Iの実践	女性管理職比率(単体)	14.7%	2030年度に22.7%
					ダイバーシティ管理職比率(単体)	30.7%	2030年度に30.0%
					障がい者雇用率(国内連結)	2.6%	2026年度までに2.7%
					従業員エンゲージメント(国内連結)	57.3 pt	2026年度までに60.0 pt
					従業員離職率(単体)	5.1%	2026年度までに4.2%
					有給休暇取得率(単体)	82.5%	一般職の有休取得率を毎年80%以上
					男性育児休業取得率(単体)	100%	2026年度までに60%以上
					在宅勤務率(単体)	23.1%	50%
					研修受講率(国内連結)	93.7%	毎年100%
					労働災害件数(国内連結)	0件	毎年0件
透明性の高いガバナンスの実践 YSP2026: ガバナンスの向上	P40-57 コーポレートガバナンス	●コンプライアンス違反による事業活動の低迷 ●社会的信用の失墜 ●企業価値の低下	●意思決定の透明性の向上による安定的な経営基盤の確立 ●ステークホルダーの信頼獲得	●コーポレートガバナンス体制の強化 ●公正な事業活動(適正な価格の実現) ●人権デュー・デリジェンス推進委員会の活動 ●リスクコンプライアンス委員会の活動 ●SR活動 <YSP2026> ●ガバナンス・コンプライアンスの強化 ●適正取引の順守	取締役会出席率	100%(全員)	100%(全員)
					監査等委員会出席率	100%(全員)	100%(全員)
					取締役会実効性の分析・評価アンケート	実施(第三者機関による評価)	毎年実施
					人権デュー・デリジェンス推進委員会の活動(サプライヤーへの周知・支援)	100%	前年度比100%
					内部通報件数/ 係争件数(国内連結)	49件	—
					懲戒処分の種類と件数(国内連結)	0件	0件
					株主等との面談	8件	—

■ 多様な顧客に向けた拡販

● トヨタへの拡販

カーボンニュートラルへの取り組み、トータルプロダクションシステム、ならびに軽量化技術・工法への継続的な取り組みなど、当社グループの総合力をご評価いただき、トヨタグループ向け売上シェアは順調に拡大しています。今後も売上シェア目標を15%から20%へ引き上げ、より一層積極的な拡販活動を推進していきます。

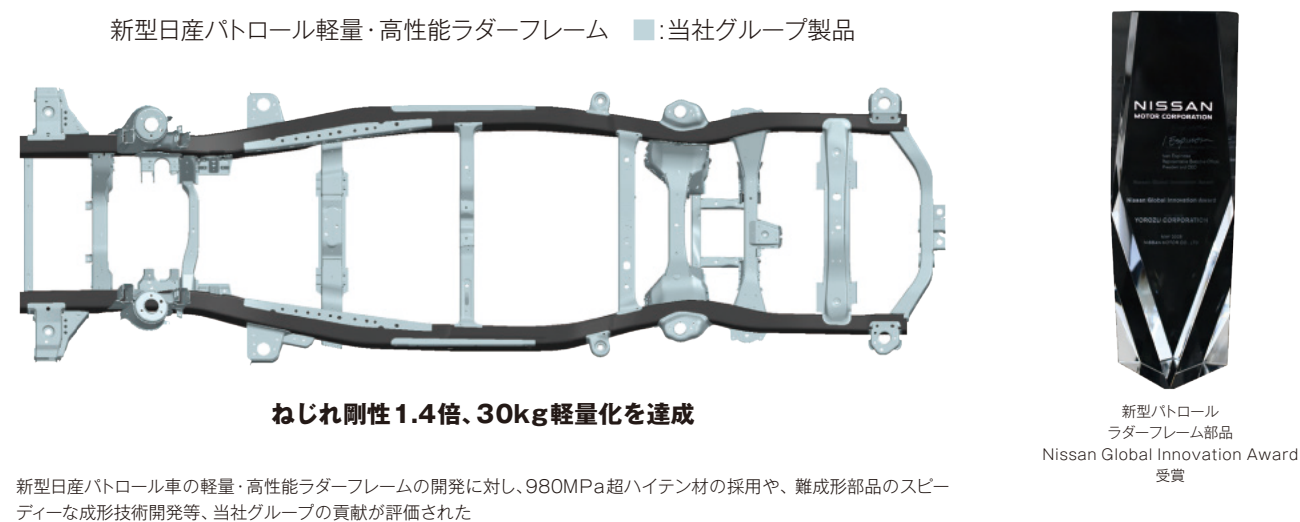
国内では、2024年1月に稼働を開始した新工場「ヨロズサステナブルマニュファクチャリングセンター（YSMC）」において、トヨタ自動車向けの売上が着実に増加しており、トヨタグループに対するシェア伸長に大きく寄与しています。また、こうした国内での取り組みが海外でも高く評価され、グローバルでの受注拡大に繋がっています。



● お客様から「選ばれる会社」へ

当社グループは、カーボンニュートラル実現に向けた積極的なCO2削減活動および車両軽量化技術を強みとして、「選ばれる会社」となるべく拡販活動を展開しています。こうしたカーボンニュートラルへの取り組みをご評価いただき、ホンダやマツダから表彰を受けました。また、日産自動車との共同開発による新型パトロール向けフレーム部品では、980MPa級の超ハイテン材の採用を実現し、軽量化による脱炭素への貢献をご評価いただき、「Nissan Global Innovation Award」を受賞しました。

さらに、ガソリン車に比べて一層の軽量化が求められる電気自動車においても、bZ4X、bZ4X Touring、N-ONE:e、SOL TERRA、TRAIL SEEKER、リーフなどに当社グループ部品が多く採用されています。今後もこれらの取り組みを継続するとともに、新技術・新工法の採用拡大を通じ、競争力維持・向上を図りながら拡販につなげていきます。加えて、自動車部品以外の分野においても、お客様の動向や市場の変化を的確に捉え、当社グループの固有技術を活かした参入を検討していきます。

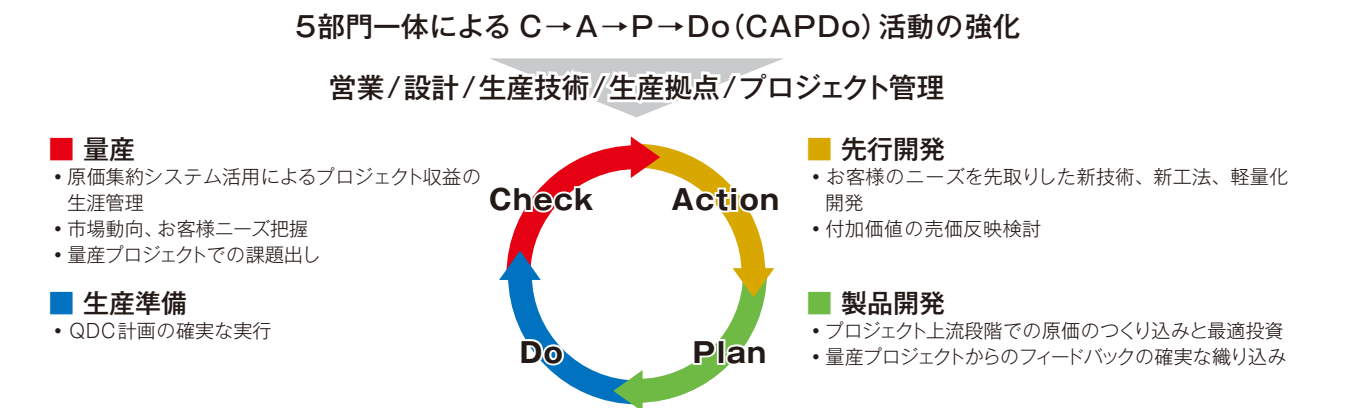


■ 収益目標の達成

● 収益計画の達成に軸足を置いた体制・仕組みづくり

「収益目標の達成」のためには、新車の立ち上げ時から製品収益を最大化することが必要であることから、営業、設計、生産技術、生産拠点、そしてプロジェクト管理の5部

門一体によるCAPDo活動、すなわち、現行車から新車につなぐシームレスで連続性をもった改善活動を強化・推進していきます。



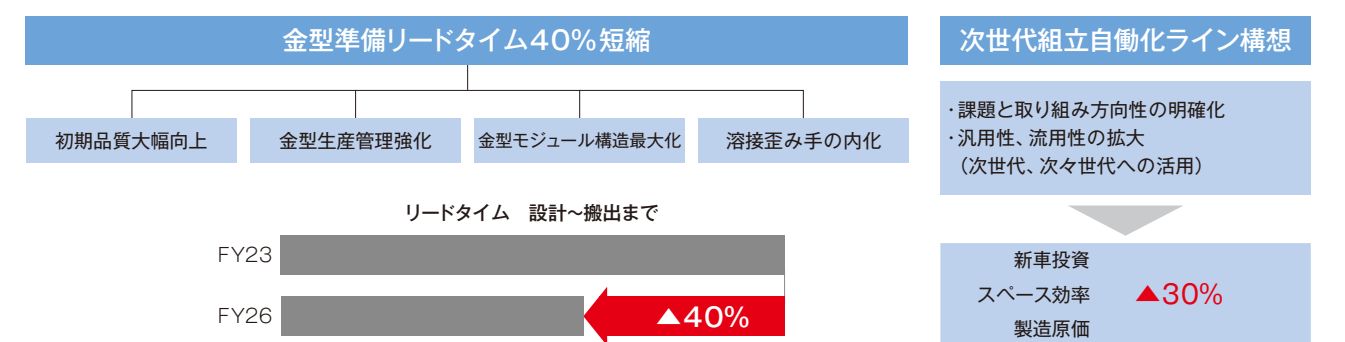
■ 金型・生産設備の開発強化

重点課題として、「金型準備リードタイム短縮」と「非量産部品の効率的な生産システム開発」を推進しています。

金型準備リードタイム短縮は、解析から設計・NC・機械加工・仕上げそして品質造り込みまでの各工程を「ロス改善」「作業改善」「一発良品化」の視点で取り組み中です。この活動は、2024年度比リードタイム50%削減を目標として展開しています。2025年度では、工程間の停滞ロス削減等で約25%短縮までの目途が立ちました。2026年度は、溶接ひずみの予測精度向上等施策を可能な限り新規プロジェクトに織り込み、刈り取り検証しながら更なる

リードタイム短縮を図っていきます。

非量産部品の効率的な生産システムの開発では、各工場のスペース問題を重要課題と捉え、操業度の低い設備を集約し、新規プロジェクトのためのスペースを創出していきます。本生産システムは汎用性の高いインフラ設備と製品モデル専用部の溶接位置決め治具からなり、スペース効率の大幅向上を目指した取り組みです。2026年度は、まずは国内生産工場から迅速に集約を進めていきます。



CFOメッセージ



現中計「YSP2026」と、 長期的な企業価値向上について

中期経営計画「Yorozu Sustainability Plan 2026 (YSP2026)」策定時と比べると、足元では中国メーカーのグローバルな伸長、中国における日系メーカーの動向や電気自動車 (BEV) の浸透鈍化、電動化原材料・エネルギーコストの継続的な上昇など、事業環境は想定以上に不確実性が高まっています。こうした環境下でも、生産台数に左右されない企業体質の構築と、資本効率を意識した収益力をいかに高めるかがより重要だと認識しています。

収益力については、固定費の適正化、「Success 25V」による合理化、拠点運営の見直しなどを着実に進め、収益体質の改善は前進しました。また、顧客・地域の面でも、拡販により特定得意先への依存を抑えつつ、より安定した事業構成へと見直しを進めています。

ROE8%の達成を含む企業価値向上は、短期ではなく中期から長期の取り組みです。まずはYSP2026の期間で

収益性と資本効率の改善を確実に進め、その先も資本コストを意識した経営を継続し、今年度もROIC、ROEなどの指標を継続的に改善しながら、資本コストを上回るリターンを安定的に生み出せる体質を築いていきます。

改善活動を財務成果へ結び付ける CFOの役割

2025年度は、過去に例がないほど国際情勢が激しく変化し、先行き不透明な状況が続くなど当社グループの業績は厳しい環境に直面しました。しかし、2025年度は現場力の強化と技術革新に加え、資本配分の最適化を一体で進めることにより、成長と資本効率の両立を図ったことにより、営業利益が大きく改善しました。

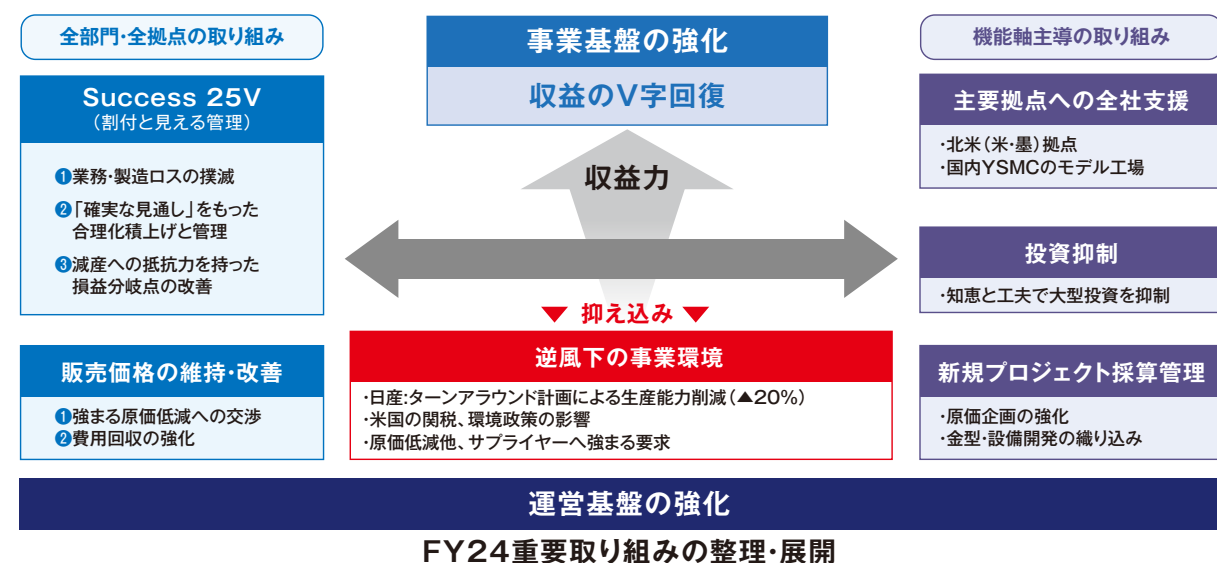
2025年度の売上高は、円安に伴う為替換算の影響による売上金額の増加はあったもののEVからハイブリット車へのシフト等の変化による主要顧客の日本、米州、アジアの自動車生産台数の減少などにより前年度比1.7%減

2025年度「Success 25V」の活動

収益のV字回復

逆風の事業環境のもと、「収益のV字回復」に向け全部門・拠点一丸となった「Success 25V」と銘付した合理化活動を推進し、生産台数の減少に対し抵抗力を持った損益分岐点の改善を目指し、この合理化活動が内部の効果に結びつけられるように、販売価格の維

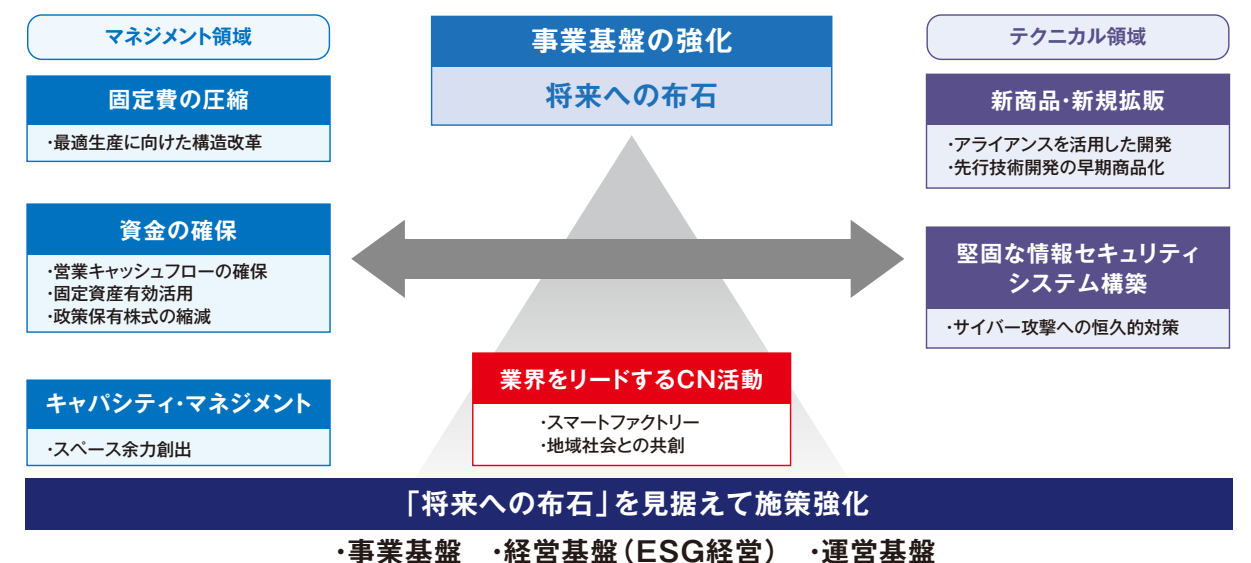
持・改善を図りました。そして、収益課題を抱える主要拠点などへの全社支援、大型投資の抑制、新規プロジェクトの採算管理を実施しています。また、2024年度の取り組みで得た成果・学びを整理し、水平展開を実施すべく、運営基盤の強化を図りました。



将来への布石

「マネジメント」と「テクニカル」の2つの領域に区分した施策の実施に加え、今後の収益の安定性、事業の成長に向け、事業基盤、経営基盤、運営基盤それぞれ

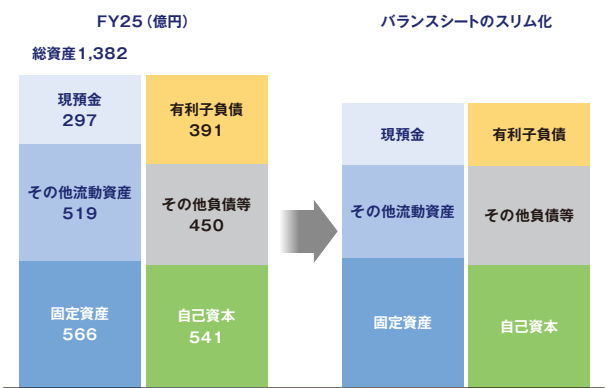
について「将来への布石」を見据えた施策の強化に取り組んでいきます。



の178,414百万円となりました。一方、営業利益は、売上減少に伴う減益や前期より操業開始したサステナブルマニュファクチャリングセンター(YSMC)のフル生産に向けた準備費用などがあったものの、前期はサイバー攻撃などにより停滞してしまった合理化活動を「Success 25V」としてグループ全社で推進したことや、品質改善などにより、前期比約13倍の3,980百万円となりました。経常利益は、営業利益の改善などにより前期比5,854百万円増の3,776百万円となりました。その結果、親会社株主に帰属する当期純利益は、前期比15,524百万円増の2,075百万円の利益となりました。

当社グループにおける改善活動および新工法の導入は、現場の効率化にとどまらず、収益力の強化と資本効率の向上を通じて企業価値の向上に直結する重要な取り組みであると認識しています。具体的には、2026年度合理化目標の達成に向けたSuccess 26V活動、同活動の進捗を管理する「GKBKシステム」(P.23)や「現場改善活動」(P.23)を通じて、生産性向上、原価低減、品質安定化を継続的に推進しています。加えて、YSP2026で開発した技術を順次量産車へ適用するとともに、非量産部品の効率的な生産システムの開発や新規プロジェクト展開用スペースの創出を進めることで、実績を積み重ねながら収益基盤の強化を図っています。

また、設備投資、在庫、運転資本を含む総資産の適正化を意識した資本配分を徹底することで、資産効率を高め、資本コストを上回るリターンの創出ならびに金利上昇への対応力の強化につなげています。こうした取り組みを積み重ね、財務戦略を通じて企業価値の向上に資するものと考えます。今後も現場力の強化と技術革新に加え、資本配分の最適化を一体で進めることにより、収益力強化と企業価値向上を図っていきます。



キャッシュ創出力の強化を通じた企業価値向上への資本配分

当社グループでは、持続的な企業価値向上に向けて、キャッシュ創出力の強化と資本配分の最適化を重要な経営課題と位置付けています。

営業キャッシュフローについては、合理化による収益基盤の拡大に加え、運転資本の圧縮を進めることで、事業活動を通じた安定的なキャッシュ創出力の向上を図っています。あわせて、政策保有株式の売却や遊休資産の売却等を進めることで、資産効率の改善とキャッシュ創出の強化を図っていきます。

創出したキャッシュについては、成長投資と基盤投資の両面に適切に配分していきます。具体的には、新規設備投資、研究開発、新規事業投資、戦略投資などの成長投資に加え、設備更新、ESG関連投資、IT・ビジネスインフラ、人的資本への投資等、持続的成長を支える基盤の強化に充当していきます。

そのうえで、株主還元についても、機動的な自己株式取得を含め、資本効率を意識した還元を実施していきます。

なお、財務健全性の中長期的観点からは、D/Eレシオ0.5~0.6倍を目安とし、有利子負債はEBITDAの3倍程度を意識した水準を維持する方針です。加えて、現預金についてもより効率的な水準を目指すことで、安定的な事業運営と機動的な資本政策の両立を図っています。

株主還元

株主の皆様への利益還元については、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、配当を基本に株主還元を実施していくことを基本方針とし、その拡充に努めています。配当性向35%以上、1株当たり配当下限値31円を目標に、今後も安定的・持続的な配当を目指し、業績や配当の水準も勘案し決定していきます。2025年度の1株当たり配当金は33円としました。また政策保有株式は、2024年3月末時価ベースで2026年度末までに10%の縮減を当面の目標として進めています。売却で得た資金は、自己株式の取得に充当し、株主還元を図ります。

当社グループは財務基盤の強化を通じて、企業価値向上を目指すとともに、持続可能な成長を実現し、投資家の皆様からの信頼に応え続ける企業でありたいと考えています。

● 年度合理化目標の達成

Global Kaizen Bank（GKBK）システム開発による活動の活性化と効率化

2024年度は、サイバー攻撃の影響により、合理化活動の停滞が課題となりました。

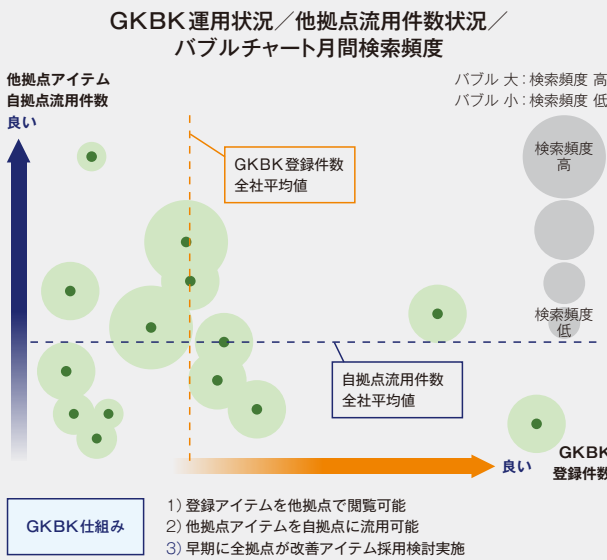
その挽回に向けて、「Success 25V」を推進し、全社で活性化させる仕組みとして、Global Kaizen Bank、略してGKBKシステムを開発しました。

GKBKの特徴は、大きく3つあります。

- 各拠点で登録した改善アイテムを全拠点で閲覧可能
- 他拠点の改善アイテムを検索し、自拠点に取り入れやすい
- 改善アイテムの登録と同時に全拠点へ共有され、途切れることなく採用検討が可能

GKBKの活用によって、全社の改善アイテム登録件数は、従来を大きく上回る成果となりました。

今後も、更なる活動の活性化と効率化を目指し、システムの改善・更新を継続していきます。



日本国内センター長主導による現場改善活動の促進

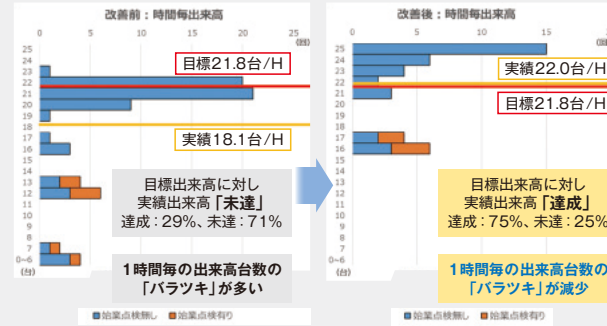
2025年度は、現場改善活動において主に3つの取り組みを実施しました。

- 外部講師を招き、日本国内のセンター長を対象に合宿形式の指導会を複数回実施。この指導会では、改善の考え方や視点を学ぶ座学と実践に繋げる現場改善指導
- センター長が学んだ内容を自拠点に持ち帰り、各課の管理職・係長・リーダーに対して、改善の考え方に関する教育と実践を推進
- 各課の管理職や係長が活動リーダーとなり、改善の視点や考え方を徹底の上、現場単位の改善活動を実行

組立ラインでは、改善手法の一つである「ライン改善管理表」を活用することで、時間毎出来高のばらつきを減らし、出来高向上につなげました。また、全拠点で同様な現場改善に取り組んだことで、全社での成果に繋がりました。



センター長 自拠点内教育 **自拠点内改善活動**
<ライン改善：時間毎出来高管理>



人財戦略

人事トップメッセージ

企業の社会的価値向上を支えるのは「人」



取締役副社長執行役員 (CEVP)
管理機能グループ統括
春田 力

理事 (VP)
人事部長
倉田 博実

先行きが不透明で変化の激しい事業環境の中、当社グループは事業基盤と経営基盤の強化を通じた企業価値向上を目指し、新技術・新工法の創出、資本効率の改善、ESG経営の推進に取り組んできました。これらの変革を最前線で支えているのは、まぎれもなく従業員です。当社グループは「人は企業にとって最も重要な財産である。」という信念のもと、「人材」を「人財」と位置付けています。「一人ひとりのワクワクするような強い想いが会社を動かす」という社長方針のもと、あらゆる変化に敏感に対応できる思考力と行動力を備えた人財の育成に注力してきました。

中期経営計画「YSP2026」が最終年度を迎える今、私たちが推進してきた「健康経営の推進」と「DE&Iの実践」という2本柱は、確かな手応えとともに社内に定着しています。エンゲージメントサーベイによる働きがいの

可視化や、月例給の増額を伴う評価・報酬制度の改訂は、従業員のモチベーション向上と人財定着という目に見える成果を生み出しました。また、多様なバックグラウンドを持つ外国籍従業員やキャリア人財の登用、女性管理職の増加は、組織に新たな視点をもたらし、同質性の高い組織が陥りがちなリスクを打破する原動力となっています。

当社グループが今後も全てのステークホルダーから選ばれ、継続的に信頼される会社であり続けるためには、多様な人財が活き活きと働き、能力を最大限に発揮できる環境が不可欠です。「良いものは守り新しいものを創造する」という理念のもと、採用・育成・活躍の好循環をさらに加速させ、従業員からも、社会からも選ばれ続ける会社を目指して、歩みを止めることなく全力で取り組んでいます。

人財戦略の推進

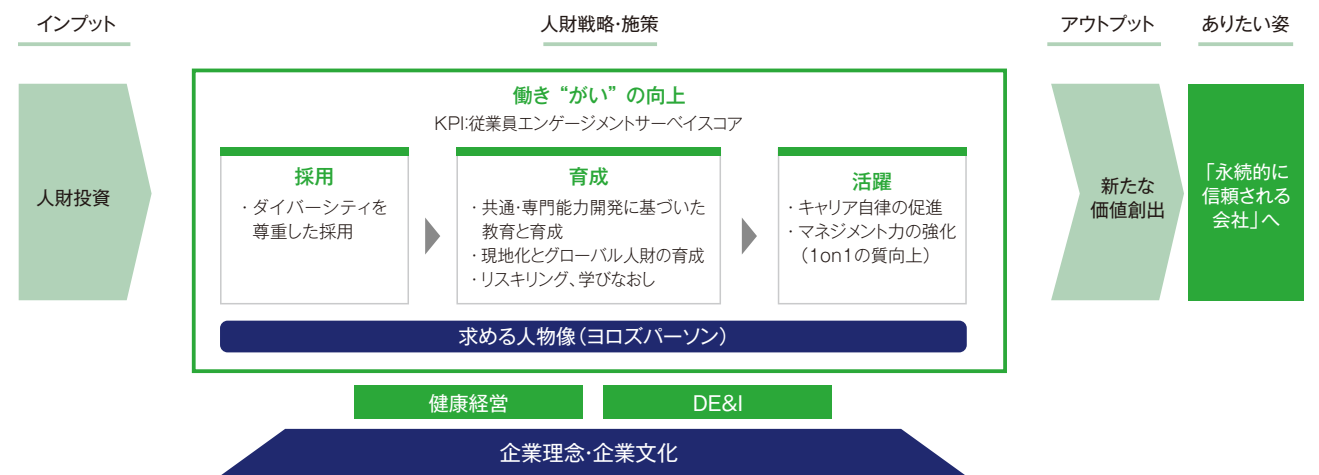
当社グループは、「社会貢献を第一義とし、たゆまぬ努力で技術を進化させ、人びとに有用な製品を創造する。」という存在意義に基づき、創業以来研鑽を積み、自動車メーカー各社からの厚い信頼を築いてきました。この事業成長を支える人財の確保・育成こそが経営の最重要課題です。中期経営計画「YSP2026」では、経営基盤強化の鍵として「エンゲージメントの向上」を掲げました。最終年度を迎えた現在、「この会社ですっと働きたい、この会社で働けて良かった」と心から実感できる組織を目指し、「健康経営の推進」と「DE&Iの実践」を軸とした「採用」「育成」「活躍」のプロセスが社内に深く根付きつつあります。

まず、心身の健康と仕事と生活の両立こそが働き“がい”の土台であるという考えから、当社グループは多様な施策を展開してきました。これらが定着するにつれ、従業員が常にベストなコンディションで業務に臨めるようになり、離職率の低減や、ナレッジの蓄積を通じた生産性向上

という好循環が生まれています。

さらに、激変する事業環境を生き抜くためには、多様な課題を敏感に感知し解決する組織力が不可欠です。「DE&Iの実践」を推し進めた結果、多様なバックグラウンドを持つ人財がお互いの能力を引き出し、高いモチベーションで協働する土壌が育ちました。これは少子高齢化に伴う事業継続リスクの軽減にとどまらず、事業競争力の強化や優秀な人財の獲得に繋がり、中長期的な企業価値向上への確かな手応えとなっています。

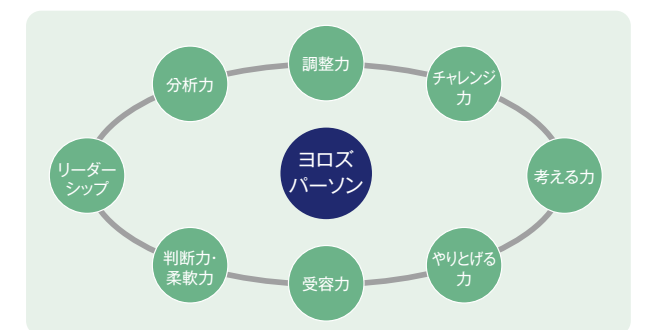
人財戦略の要は、新たな価値を創造する人財の育成と、従業員がヨロズグループというフィールドで自律的に成長し、活き活きと活躍できる環境を創り続けることです。価値観の多様化やキャリア自律の意識が高まる中、YSP2026で築き上げた「強固な人財基盤」を次なる成長ステージへと昇華させ、今後も変化を恐れず新たな価値を創造し続けていきます。



求める人物像

当社グループは、自動車の重要保安部品を製造している一員として、堅実で実直な人財の育成に注力してきました。しかし不確実性の高い事業環境においては、常にものごとを多元的に捉え、その状況に応じて考えを適用、改善していく柔軟な対応が重要になるため、従来の人財育成方針である「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人財」に加え、「アンテナを高くし、変化に敏感に対応できる思考力・行動力、そして感性を磨ける人財」の育成に取り組んでいます。具体的には、8つの共通能力要件を定めて「ヨロズパーソン」と定義

し、これらを満たすポテンシャルのある候補者を選考し、中長期的な視点に立った教育を行っています。



■ 中長期的な企業価値向上に根差した採用

当社グループでは定期新卒採用はもちろんのこと、不確実性の時代や新事業への対処として、多様な経験や新たな知識を持つ人財を獲得し、組織力を向上させる必要性を認識しています。性別や国籍を含む多様性を促進することは、新しい価値の創出や企業パフォーマンスの向上につながるの考えのもと、外国籍従業員の採用にも力を入れています。具体的には、日本国内留学生のほかに、タイやベトナムで直接的な採用活動を行い、中国、スリランカ、マレーシア、アメリカ、ベトナムなどの出身者が本社部

門で23名在籍しています。また入社後は、日本語教育はもちろんのこと、定期的な個人面談を通じて外国籍人財の定着をサポートしています。

さらに当社グループでは積極的なキャリア採用を進めており、2026年3月時点で管理職におけるキャリア採用比率は39.7%となっています。制度面では、2023年度にリファール制度（従業員が持つネットワークを利用して人財を採用する手法）とカムバック制度を創設し、2025年度は10件のリファール採用を行いました。

■ ヨロズパーソンの育成と従業員の自己実現

従業員一人ひとりが自律的な成長とボトムアップの取り組みを行うことが重要であり、中でも、会社と上司のサポートが必要不可欠だと考えています。そのため2023年度には、部長職・グループ長を対象に、メンバーのキャリア形成支援に必要なマネジメントスキルを学ぶ研修を実施しました。2024年度から2025年度には、課長層を対象にキャリア形成支援の有効性を自らが体感しながらコミュニケーションスキルを学ぶ研修を実施しました。2026年度は一般層にも展開し、組織的に自律型人財の育成に取り組んでいきます。

そして、当社グループでは2026年度を目標にセルフ・

キャリアドックの導入を目指しています。社内キャリアコンサルタントによるキャリアコンサルティングとキャリア研修等を組み合わせて行うことで、従業員が自身のキャリアを見つめ直し、自ら主体的にキャリアを考え構築していきます。同時に、従業員一人ひとりが自己成長に向けた意識を高めることで組織活性化を目指しています。

従業員の成長と働きがいを重視し、一人ひとりが明るく活き活きと働ける職場環境の実現に向け、引き続き従業員を力強くサポートしながら組織全体の発展に貢献していきます。

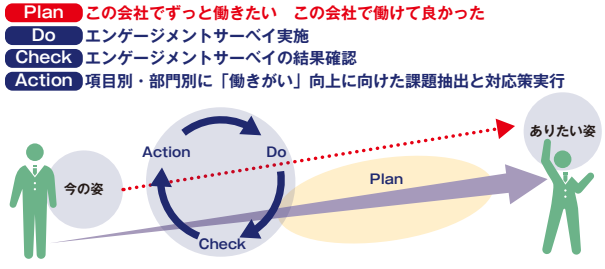
	2023年度	2024年度	2025年度	2026年度
部長職・グループ長	キャリア形成支援研修	アップデートされたキャリア形成支援策のPDCA		
課長職		キャリア形成支援研修	アップデートされたキャリア形成支援行動の継続	セルフ・キャリアドック導入
一般職	キャリア面談、1on1			
			キャリア自律研修	キャリアの自律

■ 働き“がい”を高め、新たな価値を創出

持続的な成長には、多様なメンバーが協力し、新たな価値の創出が必要です。そのためには、当社グループで働く一人ひとりの自律的な成長を必要とし、その自律的な成長を促進する要素として重要なのが「働き“がい”」であると考えています。

そのため、当社グループでは、2023年度から従業員エンゲージメント測定・支援ツールを使って働き“がい”を測定しています。調査結果は部門ごとに分析し、働き“がい”向上に向けた課題抽出と対策を実行しています。その結

果、総合スコアは23年度55.5ポイント、24年度56.3ポイント、25年度57.3ポイントと、3年間で1.8ポイント上昇しました。



■ 人事制度、ワークとライフの充実

働きがいの向上には制度の充実だけでなく、やりがいのある業務を行う機会と主体的な挑戦意欲などが重要です。そのため管理職全員に中期経営計画に紐づくKPIを設定し評価へ反映しています。これにより一人ひとりが経営方針と仕事の結びつきを実感し、働きがいが向上するとともに従業員の活躍を促進しています。

さらに、2024年4月からは一般職の評価制度と賃金制度を改訂し、キャリアパスの明確化を通じて活躍と報酬の

連動を図っています。また、近年、日本企業では賞与を廃止または縮小し、その分を月例給に振り分けるという給与制度の変更を行う事例が増えています。国内ヨロズグループも、2025年度より月例給増額（ペースアップ）に重点を置き、安定した収入確保と物価上昇への対応力を強化しました。これにより初任給を含めた若手社員の給与水準の引き上げ、また人財の確保・定着やエンゲージメントスコアの改善にもつながっています。

■ 活き活きと働ける職場づくり

当社グループでは、企業理念（存在意義）に基づく企業ビジョンと社長方針のもと、「活き活きと働ける職場づくり」に取り組んでいます。

2025年度には、従業員へ日頃の感謝を伝えるとともに、コミュニケーションの活性化とモチベーション向上を目的に、「活力創造ワクワクプロジェクト」を実施しました。

本プロジェクトでは、各拠点において「新年会（餅つき大会）」「家族も参加可能な工場見学会」「懇親会（ミニ



新年餅つき大会（横浜本社）

ゲーム大会）」等従業員が楽しめるイベントを開催し、各拠点の特性を活かした交流の機会となりました。

参加者からは、「ゲームで盛り上がった」「家族も一緒に楽しめた」「従業員間のコミュニケーションの向上が図れた」などの声が寄せられ、従業員同士の一体感や活力の向上につながる取り組みとなりました。

今後も、各拠点の工夫とリーダーシップを活かしながら、従業員が前向きに挑戦できる風土づくりを進めていきます。



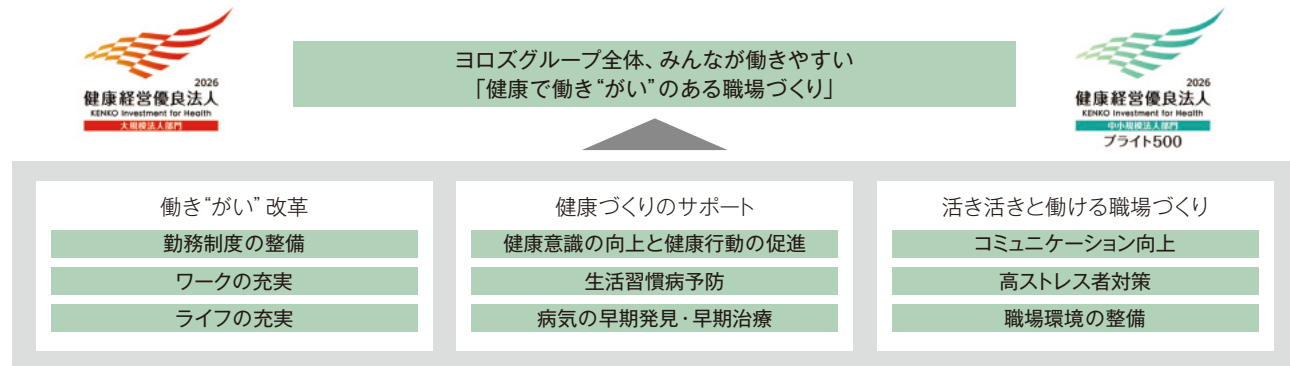
忘年会（ブラジル拠点）

健康経営の推進

当社グループの健康経営では、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」の実現を目指し推進してきました。その結果、当社グループは、経済産業省および厚生労働省、日本健康会議が選定する「健康経営優良法人（大規模法人部門）」に6年連続で認定されました。また、2026年4月1日付の吸収合併前の国内子会社6拠点は「中小規模法人部門」の上位500法人である「ブライツ500」にそろって認定されました（吸収合併後は、ヨロズサービス以外大規模法人認定に含

む）。

現在、社会生活を送ることはもちろん、シニア世代になっても健康であり続けるために「健康づくりのサポート」を継続しています。また、仕事と治療の両立支援では、2022年からGLTD 制度（休業補償制度）を導入しています。これからは職場でのコミュニケーション向上に役立つ全員参加の健康施策を実施し、従業員にとって働きやすい職場環境を整え、ずっと働き続けたいと思える「活き活きと働ける職場づくり」を目指します。



健康づくりのサポート

毎年新しい施策を取り入れ、「健康づくりのサポート」を実施しています。

健康アプリを活用したウォーキングイベントを開催

離れた職場でも参加できる、健康アプリを活用した職場対抗戦のウォーキングイベントを開催しています。個人ランキングを確認し合うことで職場でのコミュニケーションが広がり、また、声を掛け合い休日にウォーキングをするなど、楽しく参加できる企画にしています。また、職場対抗戦の結果は、写真とともに社内報に掲載しています。



高齢者労働災害防止対策

（ロコモティブシンドローム※の進行度測定）

健康診断日に合わせ、待ち時間にロコモ度測定イベントを各地で実施しています。加齢による心身の衰えなど自身の体力を知り、身体機能の維持向上に取り組むために、

今後も体力チェックの実施を継続し、経年変化がわかるように管理することで健康づくりをサポートしていきます。

※ロコモティブシンドローム…「立つ」「歩く」「座る」などの移動機能が低下した状態。



ロコモ度測定（立ち上がりテスト）

女性健康セミナー

従業員全員を対象に女性健康セミナーを開催しています。女性の経年での身体の変化、女性特有の症状の悩みや休暇が必要な場合があることを理解してもらい、不調があるときにはお互い協力し合える職場環境になるように女性の健康に関する知識を深めています。

神奈川県鉄工業健康保険組合等との連携

定期的にミーティングを開催して情報交換を行い、健康保険組合主催の禁煙プログラムや健保連主催のウォーキングイベントに参加しています。また、神奈川県鉄工業健康保険組合主催の会合で、中小企業向け健康経営の推進拡大のために登壇し、健康経営推進事例を紹介しました。

健康意識の向上

最も重点的に取り組んでいるのは、一人ひとりの健康意識の向上と健康行動の推進です。毎月、各拠点の安全衛生委員会で健康講話を実施し、希望があればサプライヤーにも毎月配信をしています。また、昼休みを利用して「肩こり改善」や「目の休息」など仕事の合間にできるショートセミナーを開催し、日頃気になる症状の緩和に役立つように工夫をしています。

従業員が健康であることはエンゲージメントの向上につながり、一人ひとりの最高のパフォーマンスが企業を成長させ、社会への貢献につながると考えています。

セルフケア「ポケットセラピスト」

最初に問診の症状に対応するセラピストが面談を行い、セルフケアと面談を繰り返すことで悩みの解消や不調の回復に向けた個別のサポートを実施しています。1人で悩みを抱え込まず専門家に相談できるプログラムです。心身の不調を早期に解消することは大きな病気の予防につながり、健康な毎日を過ごすことは仕事への意欲となり、誰もが能力を十分に発揮できるように健康づくりをサポートしています。今後は、プレゼンティーズムサー

ベイとストレスチェック結果を組み合わせ、分析を行う、新しい施策を検討しています。



健康アプリの導入

全拠点に設置した自動販売機を活用した健康アプリを導入しています。健康のために生活を大きく変えることは難しくても、日常生活の中でちょっとした行動を変えることによって健康習慣を身につけることができます。健康アプリを提供していただいている飲料メーカーのサイトに、健康経営推進に健康アプリ導入企業例として掲載されました。

取引先向け健康経営の拡大推進

今後は、グループ内だけでなく、お取引先の皆様に対しても健康経営の普及活動を実施し、お取引先の皆様から「選ばれる会社」になるべく、これからも働きやすい「健康で働きがいのある職場づくり」の実現を目指していきます。

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/2026/07/CSR_260730.pdf

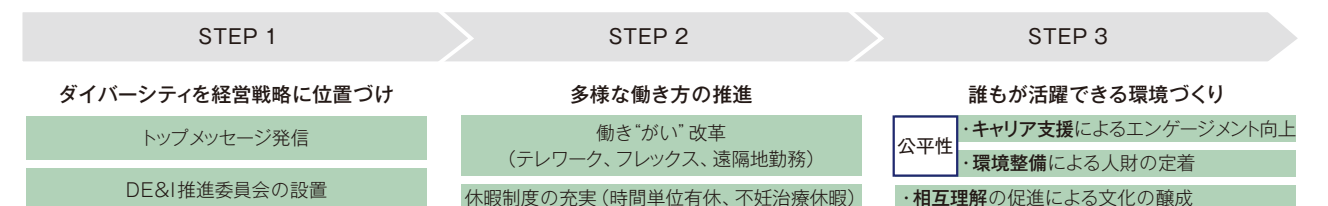
DE&Iの取り組み

当社グループではダイバーシティ推進のため、女性活躍促進に力を入れ、様々な取り組みを実施した結果、2021年11月に製造業初かつ神奈川県初となる「プラチナえるぼし」の認定を取得しました。また、男性の育児休業取得率の向上にも積極的に取り組み、2025年11月に「プラチナくるみん」の認証を取得しました。

2022年3月に立ち上げた社長を委員長とするDE&I推進委員会において、本社では2030年度のダイバーシティ管理職比率30%を目標に掲げており、2026年3月時点で30.7%となりました。さらに2024年4月には、初めて外国籍従業員を管理職へ登用しました。

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

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



開発戦略

ものづくり機能グループトップメッセージ



持続可能なものづくりを、競争力向上の機会へ

専務執行役員 (EVP)
ものづくり機能グループ統括
グローバルテクニカルセンター長
山田 雅史

モビリティ業界は、地球温暖化への対応、電動化の加速、グローバル競争の激化という大きな構造変化の中にあります。製造業は社会を支える重要な産業である一方、エネルギーや資源の消費も大きく、その責任は増えています。

持続可能な未来の実現は社会的要請であると同時に、企業の競争力を高める機会でもあります。当社グループは、軽量・高性能かつ高い競争力の製品と、進化し続ける製造プロセスの実現に挑戦しています。

■ 軽量化への挑戦が競争力を高める

当社グループは「ヨロズグローバル環境ビジョン2040」のもと、2040年のカーボンニュートラル実現に挑戦しています。研究開発では、素材メーカーや異業種の部品メーカーとの協業を通じて、より軽く、より強く、より競争力の高い製品の創出に取り組んでいます。2025年度には、共同開発の成果である超ハイテンリンクの量産を開始しました。また、製造過程で生じるひずみやばらつきを構造解析に織り込むことで、実機に近い高精度な解析を可能とし、試作や実験のやり直し削減によるコスト低減と工数削減を進めています。今後も、サスペンションメーカーとして培ってきた強みを活かし、新構造・新工法の創出と高度な解析技術の活用を通じて、脱炭素社会の実現に貢献していきます。

自動車部品製造業において、技術革新と競争力の向上は、持続可能な事業環境を構築する上で欠かせない要素です。当社グループは、グローバル市場での競争力を強化するため、製品性能解析やプレス成形工程の解析技術を活用し、設計から製造までの効率化を進めています。

こうした取り組みにより、複雑形状部品や高強度の超ハイテン材にも対応し、開発および金型製作のスピード向上を実現しました。さらに、自動化技術の導入によって生産性を高めるとともに、溶接品質や寸法精度を短時間で判定するシステムを導入することで、品質保証の信頼性も向上しています。

今後も、当社グループはこうした技術革新を一過性の施策で終わらせることなく、継続的に進化させることで、次世代モビリティ社会を支えるものづくりを目指します。



■ 安定生産を支える設備管理と正確な生産能力の把握

持続可能なものづくりを支えるうえで、設備の安定稼働と生産能力の最適化も欠かせません。当社グループでは、プレス、クレーン、塗装などの主要設備について、メンテナンス基準に基づく計画的な修繕・更新を進め、ライフサイクル全体を見据えた管理を徹底しています。高額かつ長期運用を前提とする設備だからこそ、予防保全の考え方を軸に、計画・予算化・実行管理を一体で運用し、安定

生産を支える基盤を強化しています。

また、市場変動や顧客需要の多様化に柔軟に対応するため、拠点毎、工程毎、製品毎に設備能力と生産スペースを定量的に把握し、最適な生産配置計画の策定を進めています。拠点の拡張や移設といった中長期の戦略検討についても、将来を見据えた実行支援を行い、持続的な競争力の確保に取り組んでいます。

■ 「改善」の定着とグローバル展開

当社グループは、改善活動を全拠点へ定着・展開することを、将来にわたり事業を安定的かつ継続的に発展させるための重要な経営課題と位置付けています。少子化の進行や外国人労働者を含む多様な人財の活躍が一層重要となる中、将来的な自動化の進展を見据えつつも、人が担い続ける領域が存在することを踏まえ、誰もが安心して働ける職場づくりを推進していきます。

この実現に向けて、昨年より開始した「Success 25V」

(合理化活動)を基盤に、現場起点の改善を着実に積み重ねるとともに、合理化アイテムを全拠点で共有する「Global Kaizen Bank」の高度化を進めています。改善知見の横展開を加速させることで、安全性の向上、作業負荷の低減、生産性の向上、品質の安定化を図り、各拠点の働きやすさ向上にもつなげていきます。こうした継続的な改善と技術革新の積み重ねこそが、変化に強いものづくり基盤を築く原動力になると考えています。

■ グローバル同一品質の実現

品質は、当社グループがすべてのステークホルダーから選ばれ続けるための最重要課題です。近年は要求品質の高度化や人財不足、グローバルでの同一品質確保が課題となっており、個人の技能や経験に依存せず、仕組みで品質を担保する重要性が高まっています。

そのため当社グループは、「人に頼らない品質保証」の実現に向け、技術開発と現場適用を推進しています。特に溶接品質では、ロボット位置とプログラムの確認、電流・

電圧波形による工程監視、カメラやレーザーを活用した自動検査を進め、異常の未然防止と品質の安定化を図っています。

また、技術を活かすための人財育成も重要です。当社グループは、固有技術、管理技術、QCストーリーを対象に、OJTとOFF-JTを組み合わせた教育をグローバルに展開し、各拠点の品質保証力を高めています。技術と人財の両輪で、グローバル同一品質の実現を目指します。

■ 持続可能なものづくりを競争力向上の機会へ

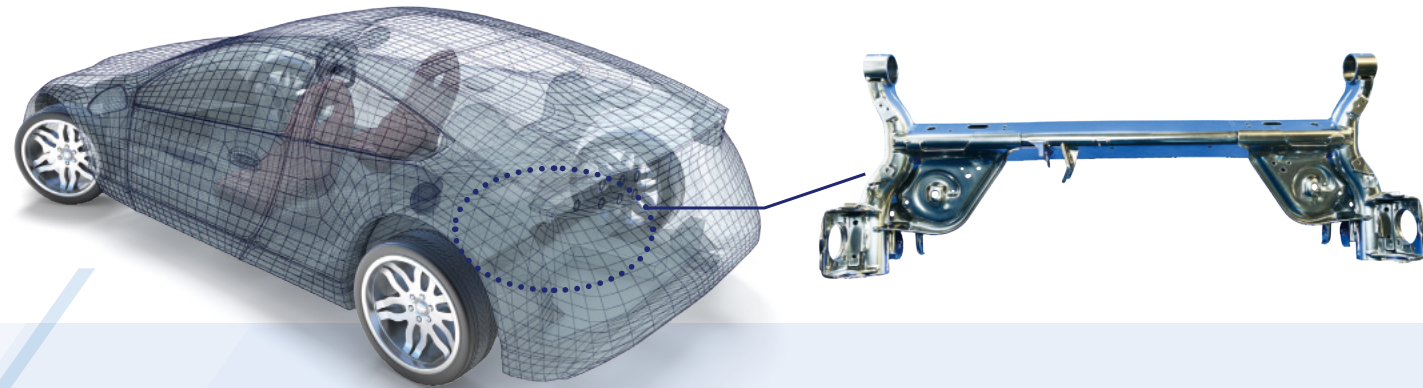
持続可能なものづくりとは、環境負荷を抑えるだけでなく、技術革新を継続し、変化に強く、競争力を持ち、そして将来にわたり信頼される企業基盤を築くことにほかなりません。

今後も、当社グループは技術革新、改善活動、品質保証、人財育成を一体で推進し、持続可能なものづくりを競争力向上の機会へと変えながら、ステークホルダーの皆様の期待に応えていきます。

特集

ヨロズの技術「げんにくん」 軽量化とコストダウンを両立する

差厚鋼板成形技術



差厚鋼板成形を革新 軽量化と生産性を高める次世代プレス工法

当社グループは、全く新しいプレス工法「げんにくん」を開発し、ジャパンモビリティショーで初公開しました。「げんにくん」は、固有技術であるテーラードブランクと同等レベルの差厚鋼板を生産可能とします。従来のテーラードブランク工法では専用の溶接工程が必要となるため、溶接に伴うコスト増加、熱によるひずみ、成形品質への影響を考慮する必要がありました。

「げんにくん」は、板材を引き伸ばす工程で部位ごとにあらかじめ差厚成形したうえでプレス加工を行うため、溶接を必要とせず、これらの課題を解消できます。また、当社グループ保有の大型トランスファープレス機の工程内で所定形状まで一貫して加工が完結するため、生産性が大幅に向上する点も大きな特長です。

本技術により、従来比で約10%の軽量化が可能となり、EVの航続距離向上に寄与するだけでなく、部品点数の削減、製造コストの低減、材料投入量の削減にもつながり、CO2排出量の低減や車両の価格競争力向上にも貢献します。

従来の課題を解消

- ・溶接コスト増、熱ひずみ、成形品質への影響を抑制
- ・大型トランスファープレス機で所定形状まで完結



「げんにくん」の特長

約10%軽量化

部品削減

コスト軽減

CO2減少

強度UP

テーラードブランクと同等レベルの差厚鋼板を、溶接工程なしで生産可能に。
軽量化・部品点数削減・材料投入量削減を通じ、EVの航続距離向上やCO2排出量低減にも貢献。

量産化に向けた技術検証を加速中



ジャパンモビリティショーでは、中央部材に590MPa級高張力鋼板の「げんにくん」を適用したトーションビーム試作品を展示しました。同試作品では、板厚を10%、重量を7%、材料使用量を9%低減しています。展示期間中は多くの来場者から高い関心をお寄せいただき、好評を博しました。

「げんにくん」では、板材を引き伸ばす過程で加工硬化が生じるため、板厚を薄くしても強度が向上することが確認されています。従来と同等の強度を前提とした場合、この加工硬化を活用することで、更なる軽量化が可能となります。

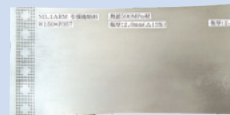
一方で、引き伸ばし後にプレス工程を行うため、硬化部位の割れを防ぐには、プレス成形解析技術による事前検証が不可欠です。また、同等の剛性を確保するには、適切な形状設計も求められます。当社グループは、製品化に必要なこれら一連の技術を保有しており、既に複数の自動車メーカーと共同開発に着手し、量産化に向けた開発を進めています。

「げんにくん」の製造工程

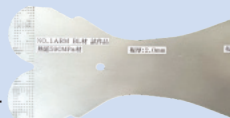
①
平らな板



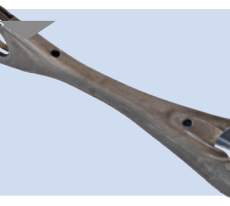
②
引張って伸ばす



③
不要な部分を切り落とす



④
成形



お客様の声



- ・着眼点がユニークですね。今までありそうでなかった技術で面白いと思います
- ・鉄製品の改善はアイデアが枯渇していると考えていたが、まだまだやれることがありますね
- ・技術のネーミング「げんにくん」が技術の特徴を分かりやすく表現していて面白いと思います
- ・使用する材料を節約できるということは、エコな技術と言えますね



DX戦略

個々の社員による身近なデジタル化である「A2D」を基盤に、部門内の深化（V-DX）と部門横断の価値創出（H-DX）を推進。現場力とデジタルの融合により持続的な企業価値向上を目指します。

DX推進の背景と位置付け

自動車産業が「100年に一度の変革期」を迎える中、当社グループはサスペンションシステムメーカーにおけるグローバル・トップランナーとしての地位を盤石なものとするため、DX（デジタルトランスフォーメーション）を経営の重要課題の一つと位置付けています。

当社グループのDXは、単なるITツールの導入にとどま

りません。現在推進中の中期経営計画「YSP2026」を完遂し、収益性の向上と持続可能な社会への貢献を両立させるための「強力な加速装置（ツール）」です。経済産業省が掲げる「デジタルガバナンス・コード」に準拠し、データとデジタル技術を活用して、ビジネスモデルそのものを変革し、競争上の優位性を確立することを目指しています。

経営陣がコミットする推進体制

DXによる変革を全社規模で実効性のあるものとするため、2021年9月より「DX推進委員会」を設置しました。本委員会は社長を委員長とし、各機能グループ統括および地域軸長を担う役員を委員として構成されています。

2ヵ月に一度開催されるこの委員会では、トップダウンによる戦略の決定と、各部門・各地域における進捗状況の

ヨロズ独自のDX推進モデル：3つの柱

当社グループでは、DXの浸透度と対象範囲に応じた3つの活動軸「A2D」「V-DX」「H-DX」を定義し、これらを連動させることで全社的なデジタル変革を推進しています。

① A2D (Analog to Digital)：

変革の土台となる文化醸成

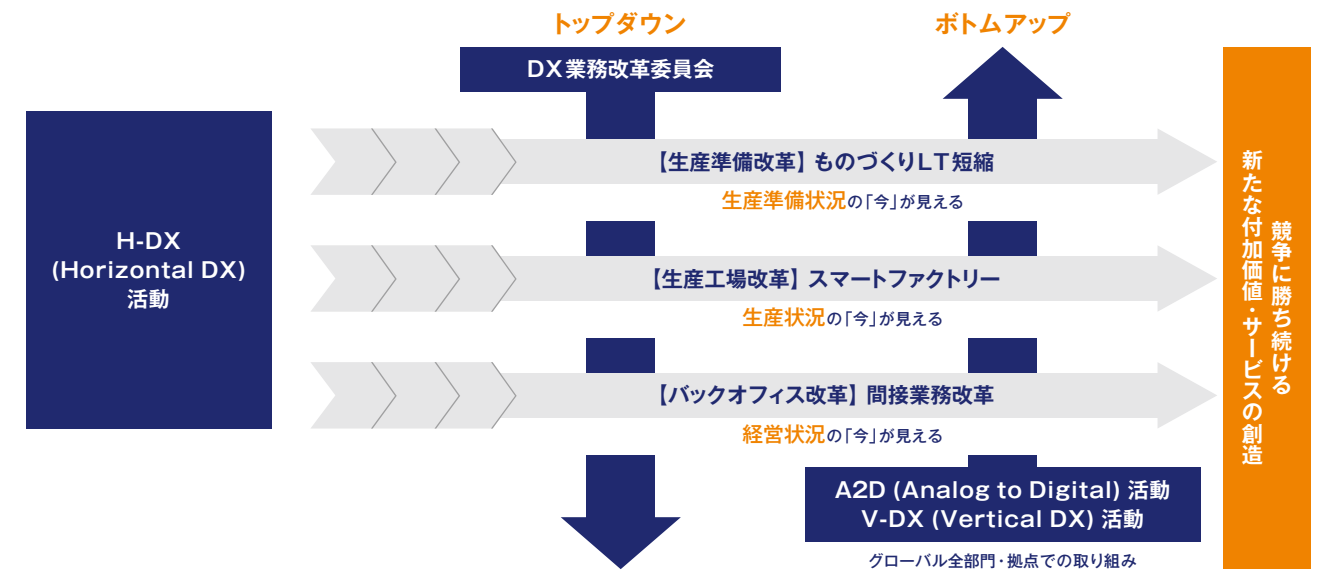
全ての変革の起点は、個々の従業員による「身近なデジタル化」にあります。これまで現場に存在していた手書き伝票や紙情報のデジタル化を徹底する「A2D」を推進しています。これにより、現場の一次データがリアルタイムで可視化されるだけでなく、全従業員のデジタル・リテラシーが向上し、改善意識がデジタルへと結びつく文化を醸成しています。

② V-DX (Vertical DX)：部門内の深化と生産性向上

各部門における業務プロセスの高度化を図る「Vertical DX」を展開しています。設計、開発、製造、管理といった各機能グループ内で、専門性の高いデジタル技術を導入・活用することで、既存業務の効率化と品質の向上を追求しています。部門ごとの専門的な強みをデジタルで磨き上げ、圧倒的な「現場力」へと昇華させる活動です。

③ H-DX (Horizontal DX)：部門横断による価値創出

A2DとV-DXで蓄積されたデータと知見を、部門の枠を超えて連結させるのが「Horizontal DX」です。サプライチェーン全体の最適化や、開発から量産までのリードタイム短縮など、組織を跨ぐ情報のシームレスな連携により、新たな価値を創出します。これにより、お客様への提供価値の最大化と、変化に強いしなやかな組織構造への変革を推進しています。



ステークホルダーの皆様へ

ヨロズの強みは、長年培ってきた「ものづくりの技能」と、それを支える「現場の知恵」にあります。当社グループのDXは、このアナログな強みを決して否定するものではなく、むしろデジタルの力でその価値を何倍にも引き出すための挑戦です。

A2Dによって従業員に醸成されたデジタルカイゼンマインドをベースに、V-DX、H-DXという縦横の軸で全社的な活動へと昇華させることで、中期経営計画の目標達成、ひいては2030年、2050年を見据えた企業価値の向上に邁進していきます。

知財戦略

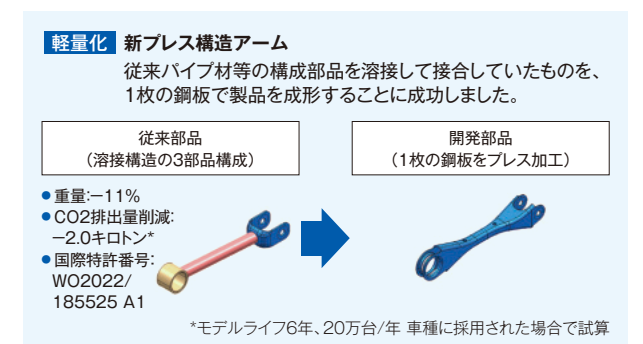
ビジネスにおける知的財産の役割は、自社の技術を守り、独占的な市場地位を確保することで、利益を継続的に維持することです。当社グループは技術開発戦略の一環として、特許技術の創出活動に取り組んでいます。

特許技術

当社グループは、軽量化に結びつく超ハイテン材の加工技術や、異業種他社との協業による技術開発により、知財を強化する戦略を継続しています。今後も、更なる製品の軽量化を狙った新工法、新構造の課題解決につながる開発技術の特許化していきます。また、業界での将来の採用を見据え、戦略的に特許ポートフォリオを構築することで、競合他社との差別化をはかり、ビジネスでの優位性を「より確実」に「より長く」維持することを目指しています。

また、価値創造プロセスでの知財戦略は、エンジニアに対する難易度の高い新技術への挑戦マインド醸成であり、エンジニアの人づくりへの貢献が期待されます。

それらの取り組みの結果として製品価値が向上し、高い技術力の維持にもつながっていると考えています。



環境の取り組み

環境トップメッセージ



環境ビジョン2040の実現に向けて、さらにチャレンジします

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

当社グループでは環境ビジョン2040の発表以降、従業員のカーボンニュートラルへの関心が高まり、取り組みを加速させてきました。2025年のJapan Mobility Showではご来場された多くの皆様にも、製品や生産、カーボンニュートラルや社会貢献につながる様々な取り組みを広く知っていただけたと確信しています。このように、当社グループのカーボンニュートラルの取り組みは、お客様や取引先様だけでなく、全てのステークホルダーの皆様認知されつつあります。これらの取り組みは、計画段階からの活動の積み上げであり、今後もストレッチした高い目標に向けて邁進していきます。

一方、世界情勢が不安定な現状は、環境保全の推進にとって大きな逆風であり、その歩みにドライブがかからない事象も出ています。どのような状況においても一歩ずつ、確実に歩みを止めない、今できることは先送りにしない活動が今まで以上に必要と再認識しています。今年度は当社グループで掲げるYSP2026の最終年度

であり、厳しい経営環境の中、確実に実りを刈り取るというトップ方針に基づき、環境面・コスト面の双方につながる省エネ活動を「全社活動」として位置づけ、グループをあげて更なる活動を実施していきます。加えて、環境保全の原点に戻り、自然に目を向け、生物多様性の保全・水資源の管理など、広く地球環境保全活動を推進するTNFD(自然関連財務情報開示タスクフォース)の提言に沿った活動も進めています。具体的には、資源循環の徹底が広く自然再興(ネイチャーポジティブ)へつなぐと考え、TCFD(気候関連財務情報開示タスクフォース)への考えを基にしてTNFDの活動を進めるべく、新たに水をターゲットとする活動に取り組みます。

自動車業界の大変革期における環境保全への取り組みは、単に規制をクリアするためだけではなく、地球環境を守りながら、人々の自由な移動の喜びを未来へつなぐための必須条件と捉え、今後も持続可能な活動になるよう、チャレンジしてまいります。

環境理念

『自然の恵みに感謝し、地球環境との調和ある成長を目指します。』

ヨロズグローバル環境ビジョン2040

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

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



■ 2040 年カーボンニュートラルへのチャレンジ

当社グループが2021年に策定し推進している「ヨロズグローバル環境ビジョン2040」は、「2040年までにカーボンニュートラルにチャレンジする」という意欲的な目標を掲げ、5年間の活動を経て、目標にミートした削減実績を積み上げています。(下図)

企業としての発展を遂げつつCO2排出量の削減を実現するために、Scope 1・2では①省エネ活動②燃料の転換③再生可能エネルギーの導入④グリーン電力の調達 の4つの施策を大きな柱として、全社活動を継続的かつ積極的に推進しています。

①省エネ活動 (Scope1・2)

乾燥炉自動制御による燃料節約、高効率照明への転換や高効率モーターへの変更など、地道な活動を積み上げていくことでCO2排出量削減を実現しており、継続した活動を進めています。

②燃料の転換 (Scope1)

燃料の燃焼によるCO2排出量の削減活動は、塗装工程の電化をYSMCで実現しています。他の既存工場でもLPGや灯油からCO2排出係数が低いLNG(都市ガス)への転換を推し進めており、未来を見据えて更なる電化や次

世代燃料への転換検討などに積極的に取り組んでいます。

③再生可能エネルギーの導入 (Scope2)

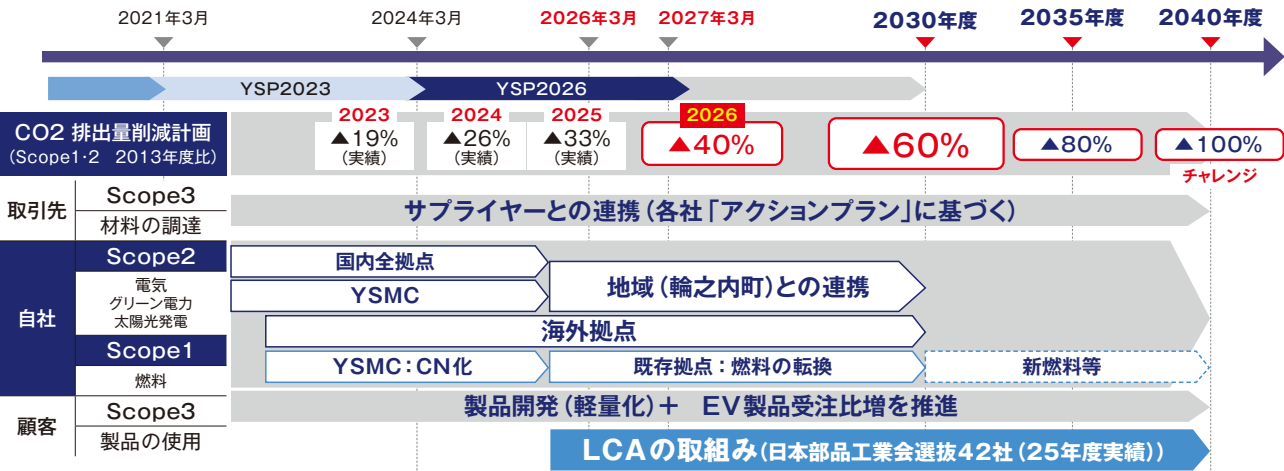
太陽光発電設備の導入では、グローバル16拠点のうち6拠点で導入済みであり、さらに本設備の導入に課題が多かったメキシコやインドでは、何度か振り出しに戻りながらも課題解決をはかり、現地で進捗しています。

④グリーン電力の調達 (Scope2)

電力使用によるCO2排出量削減活動は確実な成果をあげていて、グリーン電力は国内拠点への導入を完了し、海外拠点への導入を進めています。

Scope3上流では、影響度の大きいサプライチェーン排出量削減として、取引先様との対話、啓蒙を実施しています。また、Scope3下流では、製品使用時のCO2排出量を削減するため、製品の軽量化開発に取り組み、受注の拡大につなげています。

一方で、日本自動車部品工業会が主催する「車両LCA実証事業」へも参画し、製品個別のCO2発生量の算定(例:LWR ARMのCFP 10,378g-CO2eq) およびOEMも含めたサプライチェーンでのデータ授受システムの開発に携わっています。



TOPICS

模型で描く安心な未来の町づくり

継続して出展しているJapan Mobility Showでは、当社グループが考えるCO2を排出しないゼロカーボンシティである未来の町の姿を模型化し、ブースを訪れた方々に理解していただく活動を行いました。

この未来の町の姿は、地域との共生を重要視して設計したものであり、災害時にも安心できる町づくりと、地域の発展への貢献を目指した内容となっています。



Japan Mobility Showで展示した未来の町の模型

■ TCFD提言に基づく情報開示

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）が推奨するフレームワークに沿った開示に努めています。ここでは、シナリオ分析について記述して

戦略：シナリオ分析

1) リスク重要度の評価

	特定したリスク	事業インパクト [※]	対応策および機会
移行リスク (1.5℃)	炭素価格（政策）	各国政府により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、コスト(営業外費用)が増加する。	小
	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、価格が上昇しコストが増加する。	小
	EVへの急速な変化（市場）	気候変動に関する規制強化に伴い化石燃料の高騰が想定され、EV需要が急増した場合、生産能力が需要に対応しきれず機会を失ってしまう。	中
	脱炭素技術の普及（市場）	次世代モビリティに対応する新素材や軽量化開発が後れることで、製品に対する魅力が乏しくなり、主要顧客から選択されなくなる。	中
	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）が後れると、株主が離れていく。	小
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
	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

※事業インパクト：大：30億円以上、中：3億円以上～30億円未満、小：3億円未満
上記金額の算定に基づき、前年から事業インパクトの見直しを行っています。

2) 分析の結果

1.5℃、4℃それぞれのシナリオで、影響が大、または中とした項目に対しては、適切なリスク対応（市場ニーズに合った製品開発、生産体制、大規模災害への備え強化等）で十分回避可能と考えられ、機会にもなりうると捉えています。

■ TNFD提言に基づく情報開示

当社グループの環境方針では気候変動対策のほか、生物多様性の保全、水資源の管理など、広く地球環境保全活動を推進することを掲げています。また事業活動における自然環境へのリスクと機会の評価を行うため、TCFDに加え、TNFDの提言に沿った情報提示を進めています。自然関連のリスクと機会を評価する上で、分析や開示の対象範囲は、当社グループ事業の自然への依存度が高い鉱物資源や水が考えられますが、まずは、当社グループの工場操業に直接的に関連する「水」を範囲として分析を進めます。また、分析にあたっては、当社グループの工場立地（国、地域）における優先地域の特定が重要であるため、

います。ガバナンス、戦略、リスク管理、指標と目標については、有価証券報告書をご参照ください。

https://www.yorozu-corp.co.jp/share/uploads/2025/11/2025.4Q_Annual-Report.pdf

LEAPアプローチを活用した分析を行った上で、現地との対話および周辺地域、流域に関連するステークホルダーとのエンゲージメントを実施し、リスク、機会、事業へのインパクト算定の精度を高めていきます。その上で、実情に則した適切な戦略を立て、実行していきます。

2026年度：自然の状態と当社グループへの影響に基づき、優先地域の特定を実施。

2027年度：リスクと機会を特定し、行動計画と目標を設定、実行。

社会貢献活動

当社が定める CSR 方針に基づき、良き企業市民としての社会的責任を果たすべく、当社グループが操業を行っている各地域においては、地域の方々との交流を通じ、様々な課題の解決や地域での取り組み支援、環境保全活動の企画・参加などを継続して行っています。

■ クマ・イノシシ等 鳥獣被害対策用「箱わな」 寄贈

昨今、クマによる被害は、連日報道されるほど深刻化しており、当社グループ拠点のある山形県でも、地域の生活を脅かしています。共生か駆除か、様々な考えがある一方、何よりも人命に直結する問題として、人命を守る自動車部品で培った鉄加工の技術とノウハウを駆使し、少しでも貢献で

きないかとの想いで、地元関係者のご助言をいただきながら、1年がかりで完成させた箱わなの試作品を鶴岡市に3基寄贈しました。トライアル期間中には、捕獲にも成功し、改良を経てさらに15基の寄贈を予定しています。地域の皆様への一助となるよう、今後も社会貢献に努めていきます。



箱わな寄贈式



寄贈した「箱わな」の設置状況

■ ドクターカー事業への協力

岐阜県安八郡輪之内町にあるYSMCでは、地域の救急医療を担う基幹病院である大垣市民病院の新たな取り組みとして「ドクターカー」を西濃地区に導入するにあたり、地域に設置される「ドッキングポイント」としてYSMCの駐車場を使用いただくことになりました。重症患者を乗せた救急車と、医師や看護師を乗せたドクターカーがドッキングポイントで合流することで、いち早く適切な救

命処置が施されることが期待できます。地域の救命率向上の一助となるよう、今後も協力していきます。



ドクターカー

■ 「海ごみゼロウィーク」期間の近隣保育園との共同イベント

横浜本社では、「海ごみゼロウィーク」に合わせ、近隣の保育園と共同で、鶴見川河川敷のゴミ拾いを行いました。園児との活動は未来への社会的投資であり、ゴミが海に流出することの影響や分別の重要性などを学んでもらったうえでゴミ拾いを体験することで自らの行動と地球環境保全の関連を理解していただけたと考えています。他の工場についても地域との輪を広げ、様々な活動の企画やイベントへの参加を積極的行っていきます。



保育園児たちも参加したゴミ拾い活動

ガバナンス

社長・社外取締役座談会

取締役の視点で語る、 ヨロズの変革と成長へのチャレンジ



社外取締役
(独立役員)

森谷 弘史

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／監査等委員)

辻 千晶

当社グループでは現在、事業環境が大きく変動する状況のなかで、「Yorozu Sustainability Plan 2026 (YSP2026)」の実行に取り組んでいます。2年目を終えたところで、計画はどのように進捗し、どういった成果や課題が見られるのか、当社グループの今後の成長に向けて何が求められているのか、次期中期経営計画も視野に入れつつ、平中勉社長と、社外取締役の森谷弘史氏、辻千晶氏の3者が語り合いました。

2年目を終えたYSP2026の進捗に対する評価

平中 YSP2026は、2年目を終え、最終年度を迎えています。同計画は、コロナ禍対策を主体に、守りに徹せざるを得なかった前中期経営計画から、新たな成長へ向けて攻めの姿勢で策定し、全社で力強くスタートしました。しかしこの2年間、世界情勢の急変、主要顧客での減産、原材料・エネルギーコスト増のほか、事業環境はマイナス方向に振れ、加えてサイバー攻撃を受け、社内の業務推進にダメージを受けたこともあり、再び守勢に

回らざるを得ない状況となりました。まだまだ積み残した課題がありますが、現場の従業員の奮闘努力により、成長施策の取り組みを着実に進めることができたと考えています。

森谷 YSP2026における収益目標の達成は、難しいと見ています。当社グループが直面した外的なマイナス要因は、計画策定時には読み切れないもので、致し方ない部分はありますが、これをやむを得ない結果としてしまっただけではありません。次期中期経営計画では、さらに不透明で厳しい事業環境も予想されます。今回の事業

予測の不十分さを真摯に反省し、それを糧に、想定外の出来事をどう織り込み、どう対処するのか、しっかりしたリスク対策を行うことが求められます。ただ、収益目標には届かなくても、YSP2026への取り組み自体は、平中社長を中心とする経営陣のリーダーシップのもと、当社グループ従業員がワンチームとなって目標達成に取り組んだ結果、厳しい環境下で可能な限りの成果を出していると思います。

辻 前中期経営計画での残課題はYSP2026で改善を図り、想定外の環境変化へもそれなりに対処できたと評価していますが、収益目標の未達は、次期中期経営計画での重要課題です。また、モデル更新期間の長い自動車産業の特性から、5～10年にわたる長期的な収益プロセスを念頭に置くことが重要だと考え、経営施策もその視点から見ています。その前提に立って直近でできることは、これまで以上にスピード重視で取り組む必要があると思います。

平中 直近の2025年度は、「Success 25V」(合理化改善活動)を強力に推進し、その流れを引き継ぐため、加速させる仕組みづくりも構築しました。その代表的な成果が「Global Kaizen Bank (GKBKシステム)」です。全世界どの拠点からも本システムにアクセスでき、それぞれの拠点が創出した改善のアイデアを、当社グループ全体で共有できるツールとして、改善のスピードアップとともに、波及効果による全社的な収益改善にも好影響を及ぼすと期待しています。これ以外にも2025年度を通して仕組みづくりを行い、全体として合理化活動のスピードアップがかなり進むと思います。

森谷 私は「Success 25V」を非常に高く評価しています。第一の理由は、当社グループの全従業員がワンチームとなって、平中社長の掲げた高い目標に、当事者意識を持って向き合っていたところからです。2025年度だけではなく、今後も継続的に発展していく活動として、大いに期待しています。一方、品質レベルや合理化改善レベルなど多様な活動で浮き彫りとなった、拠点ごとのばらつきをどう解消するかが今後の課題だと見ています。2026年度は、この課題にしっかり取り組んでいただきたいと思います。

辻 私も拠点ごとのばらつきは気になっています。GKBKシステムなどを通じて成功例を学ぶことが一つの鍵になるでしょう。加えて、同じ自動車部品工業会の

中での改善事例など、公開された情報から他社の事例を導入するのも効果的だと思います。

利益を生み出す会社になっていくために

平中 自動車部品業界の営業利益率は総じて低く、当社グループの2%でも市場からは一定の評価を得られます。しかし、私はどのような事業でもミニマム5～8%レベルは必要だと考えており、当社グループの利益率は低すぎると思います。当社グループでも拡販と合理化改善を徹底すれば、5～8%の利益率は達成可能なレベルですし、中期的な観点で成長戦略に取り組めば、さらに2桁のレベルにも手が届くと思います。

森谷 当社グループにおける中期経営計画の収益目標達成に向けては、今、指摘された拡販と合理化改善が二本柱の方策になりますね。拡販は今、日産自動車を軸としていた状況から、トヨタ自動車をはじめ他の日系カスタマーに幅を広げています。こうした拡販をどんどん進めると、主要顧客が厳しい状況に陥っても、それを他のカスタマーで補う戦略をとれます。さらに進め、多様化したカスタマーポートフォリオを作ることが大事です。一方、合理化改善は、今の取り組みに加えて優秀な拠点に近づける方向で、拠点間格差を減らしていく努力が求められますね。

平中 拠点ごとの活動成果のばらつきに関して言えば、GKBKシステムの活用状況を分析してみると、利益を創出できる拠点は、他拠点のアイデアをきちんと活かす意識が見られます。結局のところ、現場の状況は千差万別ですから、そこで働く従業員の意識が大事であり、彼らをどう育成していくかが、キーポイントだと認識





するに至りました。トップダウンとボトムアップが融合できて初めてばらつきを解消できると思いますので、その点に留意して進めていきたいと思います。

森谷 当社グループはROE 8%を目標として進めていますが、収益のKPIと同様、現時点では掲げた目標の8%に届かない状況です。YSP2026の最終年度も、達成は困難だと言わざるを得ません。ただ、日本の産業界の動向からみると、8%は十分に達成可能なレベルだと思っていますので、今後も8%の目標を降ろさず、次の中期経営計画でも進めていく必要があります。ROEは、収益だけではなく資本の問題も関わるKPIではありますが、ものづくりの自動車産業においては、収益を上げた結果としてROEが上がるという構図が、正常なあり方だと考えています。ですから、YSP2026で達成できなくても、次期中期経営計画の収益力強化策を通じて、ROE 8%を目標に実現に取り組んでほしいと思います。ハードルの高い取り組みになりますが、拡販や合理化を徹底することに加えて、M&Aやアライアンスなどインオーガニックな戦略を取り入れて、収益性向上のスピードアップにつなげてほしいと思います。

辻 社外取締役の役割は、経営陣の挑戦を止めることなく、その挑戦の成功率を高め、より安全に取り組めるようにすることだと思っています。監査等委員の立場からは、ROEなどの数値目標の向上に必要な、具体的な取り組み内容や道筋を提示することが大事です。収益向上は、具体的な現場の方策に落とし込むことは比較的容易です。しかし、資本政策については、目標達成のために生じるリスクを理解する必要がありますから、どうすればいい、と簡単には言えません。推進役の役員や管理職に対して、監査等委員がリスクを告げたい

で、リスクを回避しながら積極的に進めてもらえるよう、働きかけています。

事業拡大へ向けて、成長戦略をどう描くか

平中 事業環境が不透明な状況で、成長戦略を描くことは大変困難ですが、2つに分けて整理し、アプローチしていこうと考えています。1つ目の成長への道筋は、生き残ること。この厳しい時代に生き残れば、その先も見えてきます。生き残りの戦略は、今の中計で明確に打ち出しています。事業基盤の強化と経営基盤の強化を両輪に、これまで培ってきたノウハウや仕組みを運営基盤の強化という形で支えることにより、経済的価値と社会的価値を向上させることが重要です。これを別の言葉でいうと「選ばれる会社」になることであり、そこから「ずっと選ばれる会社」につながり、さらに頼りになる「永続的に信頼される会社」というありたい姿へ至ります。2つ目は、業界の変化により、自動車生産台数の増加が見込めない現状を踏まえた上での成長戦略です。既存事業では、投資もミニマムに、必要性を吟味しながら効率的な投資で回収を図り、最大限の付加価値を生む体質にすることが重要です。また自動車部品オンリーではなく、新規事業をどれだけ増やせるかという視点が、成長には欠かせません。70年以上培ってきた、鉄の加工技術を他製品に応用展開する道があると考え、全社員からのアイデアを募りながら、模索しています。

森谷 平中社長のご意見に100%賛同します。厳しい事業環境でも、当社グループは赤字転落することなく、踏みとどまってきました。私はその点を高く評価しており、当社グループにはネガティブな状況も乗り越えて、しっかり事業をつなぐ底力があると思います。また、新規事業開拓をキーとした攻めの経営にも期待しています。

辻 新規事業には、果敢に挑戦してもらいたいと思います。鉄はヒッタイトの時代（古代）から人間が作り上げた英知の結晶であり、コストメリット、リサイクル可能な点、強度といった強みを持っています。自覚されていないかもしれませんが、当社グループの鉄加工技術の素晴らしいポテンシャル、強みを活かして、他メーカーとのアライアンスで多様な技術・製品開発を進めていただければと思います。たとえば、自動車部品業界から

二次元バーコードが生まれたように、社会全体をリードする製品を生み出せる会社だと思っていますので、自動車部品という高度な技術力を要求される製品を扱いながら、鉄の持つ可能性を知り尽くした企業として、新規事業に打って出る力は十分だと思います。監査等委員としてリスクは全てつぶせるよう努めますので、安心して躊躇なく進んでほしいと思います。

森谷 一方、拡販という面からみると、当社グループは、自前のオーガニックな成長としてトヨタ自動車への拡販が非常にうまく進んでいます。しかし、それ以外の新規顧客を考えていく場合、これまでのオーガニックなやり方だけでは、不十分だと思います。外資系のカスタマーを対象とする場合に、当社グループの持つ、従業員の多様性を活かす道筋も出てくると思います。そのリソースはあると思いますので、フル活用を図り、インオーガニックな拡販も追求してほしいですね。

辻 新規顧客は、ともすると過剰な品質管理を求めるケースも考えられますが、そこで無理をすると、結局利益につながらない場合もありますから、十分に検討することも必要です。

森谷 技術開発は、当社グループの成長への最重要課題の一つですから、さらに幅を広げ、また開発期間を短縮するためにも、よりインオーガニックな手法が必要だと思います。具体的には、ユニークな技術をもつ企業をM&Aやアライアンスで迎え入れることです。これまでのオーガニックな戦略にインオーガニックな戦略をバランスよく組み合わせれば、成長はさらにスピードアップしていくと期待しています。

次期中期経営計画へ向けて

平中 会社の経営には、数年の期間を持つプランニングは欠かせないものだと思います。それを絶えずローリングさせて、単年度の計画に落とし込むPDCAサイクルは非常に重要です。現在、お話のあった課題を含めて、次期中期経営計画の策定を進めています。たとえば自前主義からの脱却に向けた取り組みは、現在進行形であり、他社とのアライアンスにより、相当数の開発アイテムができてつつあります。また海外の現地スタッフの活用という点ではまだ遅れていますので、ここ数年で加速していきたいと考えています。現地法人の経

営層への現地スタッフの登用は、タイ、メキシコ、アメリカで実施していますが、この取り組みをさらに拡大していきます。「ずっと選ばれる会社」へ向けて、自動車部品オンリーではなく、新規事業に力を入れるとともに、製品だけではなく、ビジネスプロセス面の改革も推進します。その1つが部品メーカーからの提案型の製品販売があります。このようなビジネスを大きく変える可能性のある取り組みも、次期中期経営計画で進めていきます。

森谷 中期経営計画が必要かどうかという議論もありますが、当社グループの中期経営計画は、会社のビジョンを示し、従業員がそれを共有し、ワクワクすることでワンチームになれるシンボリックなツールになっていますので、今後も継続してもらいたいと思います。攻めの姿勢を打ち出して、ワクワク感の高まる中期経営計画になることを期待しています。

辻 当社グループは、ここ数年間における想定外の出来事をすべて乗り越えてきたという自信を持って次の中期経営計画に臨み、ワクワク感を持った取り組みへつなげていただければと思います。合理化改善やコスト削減に目が向き、どうしても気持ちが引くところもあったと思いますが、リスクをしっかりと抑えたうえで、これから未来志向で新たな夢へチャレンジしてほしいですね。

平中 リスクに関して言えば、当社グループは、これまでの教訓を活かし、全社的リスクを特定し、対処方法を定めています。そのための実行計画も立てて、毎年フォローしてリスク管理を図っています。お二人からの貴重な意見を活かし、攻めの姿勢で成長へ向けた挑戦を続けます。ステークホルダーの皆様にもご期待いただきたいと思います。



取締役一覧



取締役
副社長執行役員
春田 力

取締役
(常勤監査等委員)
平野 紀夫

取締役
副会長執行役員
志藤 健

代表取締役会長
会長執行役員
志藤 昭彦

代表取締役社長
社長執行役員
平中 勉

取締役
(社外・独立)
(監査等委員)
辻 千晶

取締役
(社外・独立)
大下 政司

取締役
(社外・独立)
森谷 弘史

取締役
(社外・独立)
(監査等委員)
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、全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

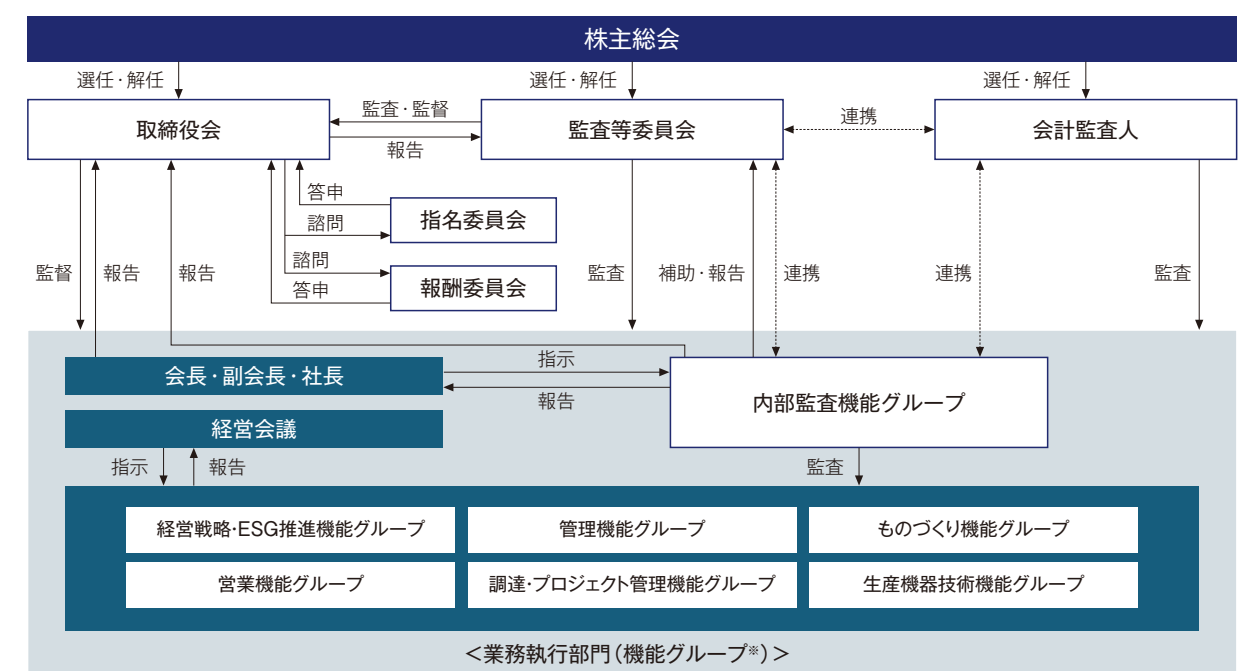
および社員行動規範の策定・実践による自浄作用、さらには機関設計、内部統制システムを含めた企業統治の仕組みの確立により、継続的なコーポレートガバナンスの強化を図っています。

■ コーポレートガバナンス体制の概要

当社グループは、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、7つのグループ(経営戦略・ESG推進機能グループ、管理機能グループ、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

取締役のスキルマトリックス

氏名・役職				出席回数	役員の有する主な知見や経験						選任理由
					グローバル	自動車産業	経営	ガバナンス	財務・会計	ものづくり	
	志藤 昭彦 代表取締役会長 会長執行役員	取締役会 指名委員会 報酬委員会	21/21回(100%) 12/12回(100%) 2/2回(100%)	●	●	●	●		●	●	1968年に入社し、調達や生産管理業務に携わり、当社のみならず日本自動車部品工業会会長を務めるなど、業界の豊富な経験と深い知見を活かして活動しています。また、自動車メーカーの戦略にいち早く対応して海外進出を進めて、現在の当社のグローバルネットワークを構築するだけでなく、営業・マーケティングにも積極的に取り組み全ての日系自動車メーカーと取引を実現して、売上高1,000億円以上を達成するなど、当社の事業基盤強化しました。また持ち前のリーダーシップで生産およびマネジメントの革命を断行するなど、グローバルで競争力のあるグループ経営の確立にも貢献しています。加えて、当社だけでなく自動車部品工業会会長として適正取引の推進を牽引するなど、コンプライアンスについても高い見識を有しています。
	志藤 健 取締役 副会長執行役員	取締役会 指名委員会 報酬委員会	21/21回(100%) 12/12回(100%) 2/2回(100%)	●	●	●		●	●	●	2003年に当社へ入社して以降、営業・マーケティング業務、アメリカやインドの当社の海外子会社での業務、経営企画業務などを経て、当社の国内子会社の社長なども歴任しました。そうした中で得た、国際市場動向の分析力と先見性、柔軟な対応力や、海外拠点立ち上げや成長投資の推進などの経験は、2016年に当社社長に就任してから取り組んだ、中期経営計画の策定・公表や、ESG経営や人的資本経営、ボトムアップによる企業風土改革などにも活かされました。これらの取り組みは、現在の経営の基盤となっています。現在は培った経験と知見をもとに、各種施策の検討を行っています。また、自動車部品工業会での活動を通じて業界全体の発展に尽力しています。
	平中 勉 代表取締役社長 社長執行役員	取締役会 指名委員会 報酬委員会	21/21回(100%) 12/12回(100%) 2/2回(100%)	●	●	●		●	●	●	1982年に日産自動車株式会社へ入社し、調達部主管、プロジェクト購買部長などを歴任し、自動車のものづくりに深く携わってきました。また2012年に当社執行役員営業部長に就任して以来、培ってきた豊富な経験と各国の市場環境への深い理解をもとに、確かな状況判断力と比類ない交渉力をもって幾多の販路拡大に寄与してきました。2021年に当社社長に就任後は、大きく変化する自動車産業の市場環境を見極め、経営者としての確かな経営判断を行い、様々な事業改革を実行するなど強いリーダーシップを発揮してきました。さらに、財務戦略をリードし、ステークホルダーへの適正な利益還元に取り組むなど、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のために貢献しています。
	春田 力 取締役 副社長執行役員	取締役会	21/21回(100%)	●	●	●	●		●		1990年に当社へ入社し、海外業務部や営業部で国際物流や拡販等に従事したのち、1998年からはアメリカの海外子会社へ出向しました。2004年に米国生産子会社の社長に就任して以降は、リーダーシップを発揮し、販売ルートの確立、ヨロズの生産方式であるYorozu Production Wayの米国での定着、日米人財育成等に注力し、グループ収益の向上にも貢献しました。また、2008年からは本社人事部で、役員報酬や従業員の給与の抜本的見直しや働き方改革などの業務を担い、企業価値向上に努めてきました。管理機能グループ統括として、情報システム部を管掌しDXを推進したほか、ガバナンスの強化も行い、また社長補佐として、いち早く経営課題を把握・対応し、収益力の強化と成長並びにESG経営を通じて企業価値向上に寄与し続けています。
	大下 政司 取締役 (社外・独立)	取締役会 指名委員会 報酬委員会	21/21回(100%) 12/12回(100%) 2/2回(100%)	●	●	●	●				1981年に通商産業省(現経済産業省)へ入省後、経済連携協定(FTA)に関する通商交渉やマクロ経済産業政策の立案、また立法関連業務などに取り組み、2009年から就任したJETRO(日本貿易振興機構)パリ事務所長としての活動を通して海外の生活・文化・事業環境、そして組織運営などに豊富な知識と経験を有しています。また2016年からは一般社団法人日本自動車部品工業会副会長・専務理事に就任し、自動車産業に携わり、これまで培った深い知見と経験を活かして活躍しています。 【重要な兼職の状況】●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

重要なスキルとして選定した理由

グローバル

「グローバル」は事業展開地域・国等への理解、国際経験を意味しています。グローバルに事業を展開し、企業価値を向上していくためにはグローバル市場への深い理解が必要不可欠と考え、経営に関わる重要な決定や経営の監督を行う取締役会に必要なスキルとして選定しています。

自動車産業

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のために、競争力の高い製品を安定的に提供し続けるには、大きく変化する市場環境において具体的な施策を展開することができる深い知見と経験を持つ取締役が必要であるため、「自動車産業」を必要なスキルとして選定しています。

経営

事業環境が大きく変化する中、中長期的に持続的な成長戦略を策定し、実行していくためには経営全般に関する、確かな知識・経験・実績が必要なため、「経営」を重要なスキルとして選定しています。

ガバナンス

法務・コンプライアンス・CSRを含め、当社グループの企業価値を向上させるため、社会規範や企業倫理を含む幅広い法務の知見と、経営戦略の実践を当社グループの持続的な成長につなげるための実効性のあるコーポレートガバナンス体制を構築できるスキルが必要なため、「ガバナンス」を重要なスキルとして選定しています。

財務・会計

財務・収益体質への改善に取り組み、ステークホルダーへの適正な利益還元を実現するには、盤石な財務戦略を構築するための幅広い知見と経験を持つ取締役が必要であるため、「財務・会計」を重要なスキルとして選定しています。

ものづくり

「ものづくり」とは開発・製造・調達・品質への知識、それらに携わった経験等を意味しています。外部環境の変化が大きい昨今においては、当社グループは調達・生産体制の見直しによるコスト競争力向上・生産能力向上に取り組むだけでなく、技術・ノウハウを融合し、新たな製品やサービス、技術の創出に取り組んでいるため、それらの源泉となる「ものづくり」を重要なスキルとして選定しています。

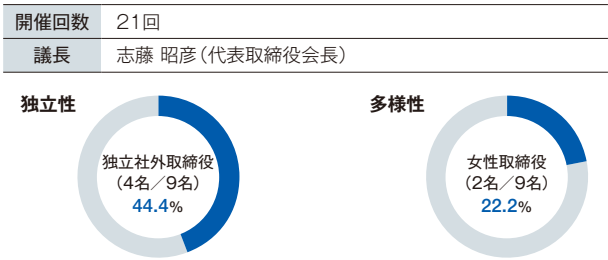
営業・マーケティング

市場環境が変化し、競争が激化する中で、市場や顧客動向を見通した販売・マーケティング戦略の立案や実行は重要なスキルであり、それらに関する幅広い知見と経験を持つ取締役が必要であるため、「営業・マーケティング」を重要なスキルとして選定しています。

取締役会の役割と活動

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

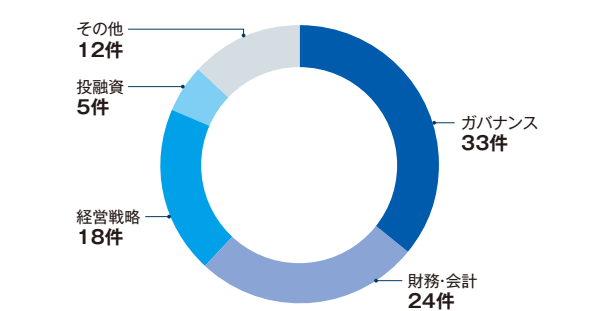
取締役は9名（うち4名は社外取締役）で構成され、取締役会の機動性および監査等委員会の実効性を有した監査等委員会設置会社として適正な取締役会の規模を確



2025年度の実績と今後の展望

2025年度の当社の取締役会は21回実施され、法定事項に加え四半期決算の承認、サステナビリティに関する事項の審議、自己株式取得に関する議論、役員の指名や報酬に関する事項の審議や決議、また中長期の計画について報告を受けています。詳しい件数・内訳は以下グラフの通りです。

また、当社では2022年度から、社外取締役による業務執行役員の業務執行の監督、人財育成・人財把握、中長期的経営課題の共有と方針についての議論の充実等を目的として、取締役会において役員が業務内容や課題等を報告し、意見交換等を実施しています。2025年度は9回にわたり、計22名が業務報告を実施しました。



保しています。

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

コーポレートガバナンスの概要

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

第1回	リスクコンプライアンス監査報告 取締役のスキルマトリックスの充実等について
第2回	2024年度決算、2025年度損益予測、2025年3月期配当等
第3回	監査等委員会の監査報告
第4回	2024年度取締役会の実効性評価結果について
第5回	コーポレートガバナンス強化について
第6回	役員報酬について
第7回	株主総会の議決権行使結果の分析
第8回	2025年3月期第1四半期決算と通期予測
第9回	DX進捗について
第10回	役員選任について 内部統制システムに基づく全社的リスクへの対応策について
第11回	役員の業務報告
第12回	剰余金の配当（中間配当）
第13回	自己株式の取得について（1）
第14回	自己株式の取得について（2）
第15回	自己株式の取得結果報告
第16回	財務報告
第17回	2025年度取締役会（指名委員会・報酬委員会を含む）の実効性評価について
第18回	政策保有株式の売却について 取締役等の研修について
第19回	2025年度通期予想
第20回	拠点統廃合について
第21回	4月1日付執行役員、理事の人事異動

取締役の報酬制度

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

①固定報酬について

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

②業績連動報酬等について

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

③株式報酬について

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

④種類別の報酬割合等について

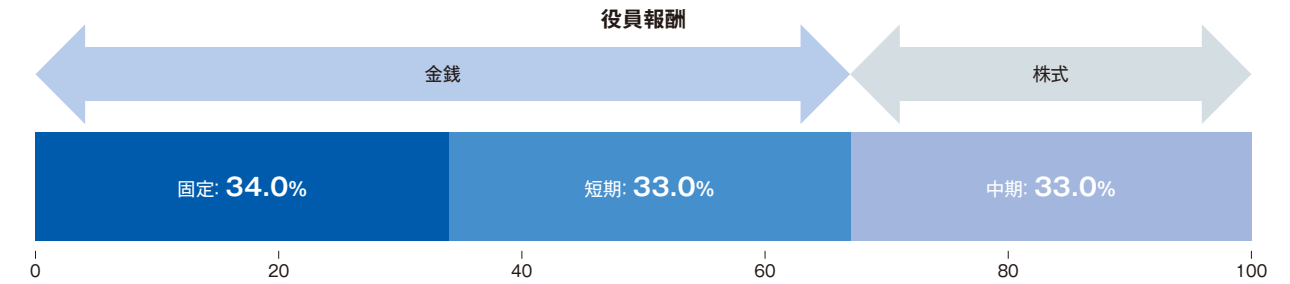
取締役の種類別の報酬割合については、当社と同程度の事業規模や関連する業種・業態に属する企業をベンチマークとする報酬水準を踏まえ、上位の役位ほど業績連動報酬のウェイトが高まる構成としています。

役員報酬制度（譲渡制限付株式報酬制度）の詳細については、下記招集通知（P26）をご覧ください。
https://www.yorozu-corp.co.jp/share/uploads/2026/05/Notice-of-the-81st-Ordinary-General-Meeting-of-Shareholders_jpn-1.pdf

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)	269 (14)	139 (14)	80 (－)	31 (－)	18 (－)	－ (－)	7 (2)
取締役(監査等委員) (うち社外取締役)	45 (14)	45 (14)	－ (－)	－ (－)	－ (－)	－ (－)	4 (2)
合計	314 (29)	184 (29)	80 (－)	31 (－)	18 (－)	－ (－)	11 (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いません。

連動報酬が100%支給された場合のモデルケース



■ 取締役会の実効性評価

2025年度の取締役会の実効性評価の方法および結果の概要は以下の通りです。

I. 評価方法

2025年度は、取締役会議事録の分析、アンケートを第三者機関に委託し、その結果をもとにフォローアップインタビューを実施した上で、取締役会において取締役会の実効性について検証・議論しました。

対象者	取締役全員(9名)
実施時期	2026年 3月27日～5月19日
評価プロセス	①事務局および第三者機関でアンケートを作成し、2025年度末に在籍していた全取締役に対しアンケートを実施 ②2025年4月から2026年3月の間に開催された取締役会の議事録および配布資料について、第三者機関による分析の実施 ③取締役会の議事録分析、アンケート回答の結果をもとに、取締役会ヘインタビューを実施 ④上記の結果を事務局でまとめ、取締役会にて取締役会の実効性について検証・議論
アンケート項目	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
評価	3段階評価 ※自由記載欄あり
回答者名	無記名

II. 分析・評価の概要・実効性向上に向けた取り組み

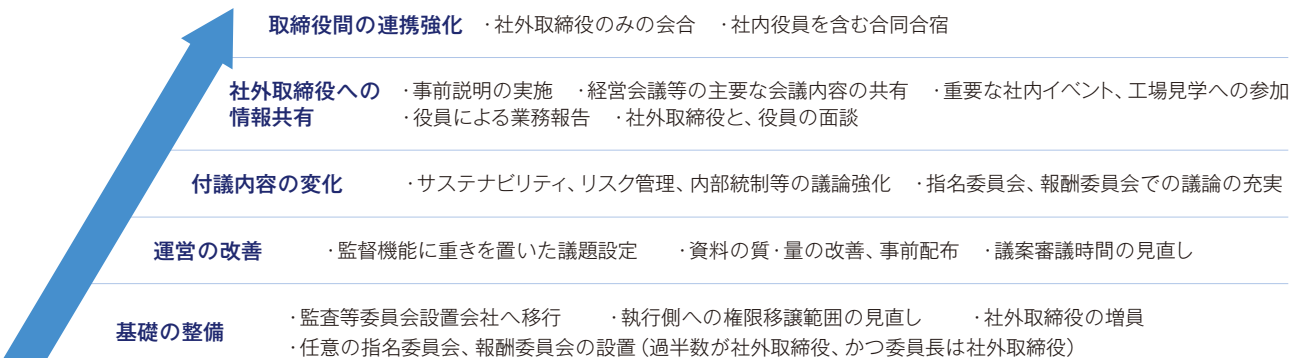
2025年度の実効性について、当社で定めた基準以上の評価を得ており、取締役会の実効性は十分に確保できているとの結論に至りました。結果の概要は以下の通りです。

- 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、取締役はそれぞれの専門領域に基づき期待される助言・監督を行うとともに、独立社外取締役は経営陣に対し建設的に意見し、必要がある場合は異議を唱えることができていると判断しています。

- 2) 議案は経営戦略上の重要度に基づき適切に選定されており、設定されたモニタリングすべき重要業績評価指標 (KPI) など適切に報告されているとの認識に至っています。
- 3) 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しているとの結論に至りました。
- 4) ステークホルダーとの対話の状況については、IR・広報を統括する担当役員から取締役会や経営会議に報告され、当社内での共有および議論を実施し、経営戦略のレビューや中長期経営計画の策定等に活用していることなどから、適宜適切にフィードバックされているとの意見を共有しました。
- 5) 昨年度に課題として認識した役員および部長層のトレーニングについては、研修の充実、取締役の基礎講習の見直しなどに取り組みました。2026年度はスキル・資質の項目の見直し等を行っていく予定です。
- 6) DX推進による企業価値向上の取り組みについてさらに議論を充実させるなど、今後取締役会の実効性の向上のため把握した課題について継続的な改善活動を進めていきます。

2025年度の 実効性評価で 把握した課題	2026年度の取り組み
役員・部長層の トレーニング	▶ 役員の業務報告、社外取締役との面談の継続 ▶ 候補者の情報充実・理解を深めるため社内の業務取り組み状況など、更なる情報共有の機会を増やす ▶ 執行役員・理事等に必要なるスキルを見直し、育成計画やスキルマトリックスに反映させる
DX推進による 企業価値向上の 取り組み	▶ 金型準備リードタイム短縮やスマートファクトリーの推進、間接業務の効率化等について継続的に取り組む ▶ 各部門・拠点の取り組みについてKPI目標とし、業務計画にも反映させる ▶ 取締役会でのDX推進活動に関する情報共有

取締役会の実効性評価開始以降、以下のような実効性向上に向けた取り組みを進めてきました。



■ 主な機関・会議体の役割と活動

監査等委員会

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

監査等委員は3名（うち2名は社外取締役）で構成され、その選任は株主総会でなされています。

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更なる充実を図ることを目的として、過半数の独立社外取締役で構成される指名委員会および報酬委員会を設置しています。また、両委員会の委員長は社外取締役が務めています。指名委員会では株主総会の取締役候補者の選任提言や、経営幹部育成プロセスと候補者について、報酬委員会では役員報酬制度の見直しや取締役の報酬提言について議論を

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7つのグループ(経営戦略・ESG

内部監査室

当社は、内部統制活動の牽制および監視機能を行うために内部監査室を設置しています。業務および財産の状

会計監査人

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

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

開催回数	13回
議長	辻 千晶(社外取締役)



行っています。なお、当社は両委員会についても毎年、実効性評価を実施しています。

任意の諮問機関		
指名委員会		報酬委員会
12回	開催回数	2回
大下 政司 (社外取締役)	委員長	小川 千恵子 (社外取締役)



推進機能グループ、管理機能グループ、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、さらに各拠点をもつ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。

況の調査、並びにその他の監査職務の遂行にあたり、監査等委員会や会計監査人と連携し、内部統制活動を行っています。

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

■ 内部統制システム

当社は、企業理念に基づき、業務の適正を確保し企業価値の向上を図るため、内部統制システムの整備に関する基本方針を取締役会で決議し、本基本方針が有効に機能するよう本基本方針で定めた事項の整備・運用状況を、毎年取締役会へ報告しています。また、法令や社内規則などに基づく内部統制・内部管理が適正に行われ、かつ実効的な運用が確保されているかについて内部監査を行い、必要に応じて是正勧告を行っています。監査の結果については、取締役および監査役ならびに関係部署に報告するとともに、取締役会に対しても定期的に報告を行っています。なお、内部監査室と会計監査人は相互に協力し、内部監査の実効的な実施に努めています。

具体的には、当社および当社グループの取締役、執行役員および従業員の職務の執行が、法令および定款に適合し、業務が適正に行われることを確保するために遵守すべき共通行動規範として「ヨロズグループ行動憲章」「社員行

動規範」を位置づけ、内部統制システムの維持・向上を図っています。

また、危機管理の取り組みとして、当社では当社グループ全体に影響を与えるリスクをボトムアップ型で洗い出し、それぞれのリスクが発生する確率と企業に与える影響度を総務部で分析・評価を行い、取締役会でその結果を審議し取り組むべきリスクを選定しています。そのリスクへの対策について、社長を委員長とするリスクコンプライアンス委員会で検討・決定し、定期的に進捗を確認するとともに、年度末にはその実施状況を内部監査室が確認し、その状況を取締役会へ報告するなどして、リスクの低減に努めています。

海外グループ会社を含むグループ会社については、当社の役員を「地域軸長」として設置し、経営状況および重要な職務執行に関する報告等を受けています。また、当社の内部監査部門は、定期的にグループ会社の監査を実施してい

<基本方針で定める主な各種体制>

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

■ 当社株式等の大規模買付行為に関する対応方針

当社株式等の大規模買付行為に関する対応方針（以下「買収への対応方針」）は、当社の企業価値、ひいては株主の皆様共同の利益を継続的かつ持続的に確保していくことを目的として、2015年4月1日に設置した独立諮問委員会への諮問および委員全員の賛同を経て、2018年5月10日開催の当社取締役会において決議し、2018年6月18日の第73回定時株主総会で承認されました。継続については、3年おきに株主の皆様のご意見を反映すべく株主総会で承認をいただいています。当社の買収への対応方針は、企業価値および株主共同の利益の更なる確保・向上の観点から、経営陣の恣意的な運用を排除するため、大規模買付者に対する情報提供期間に係る期間の明確化、独立諮問委員会を設置することによる判断の公正性の確保、独立諮問委員会の勧告を最大限尊重する

こと、また有効期限を3年に限定するとともに、さらに株主の皆様の意思を問うべく株主総会を招集できることとしています。また、買収への対応方針の発動要件は、いわゆる高裁四類型および強圧的二段階買付けのみに限定しています。これにより買収への対応方針の必要性および相当性を確保しつつ、経営者の保身のために買収への対応方針を発動させることを防止しています。

買収への対応方針の内容については、「当社株式等の大規模買付行為に関する対応方針（買収への対応方針）の一部変更および継続に関するお知らせ」に記載し、当社の公式企業サイトにも掲載しています。

https://www.yorozu-corp.co.jp/share/uploads/2024/05/Notice-Regarding-Partial-Change-and-Continuation-of-Yorozu%E2%80%99s-Policy-on-Large-Scale-Purchasing-of-Its-Own-Shares-Policy-to-Deal-with-Takeover_JP.pdf

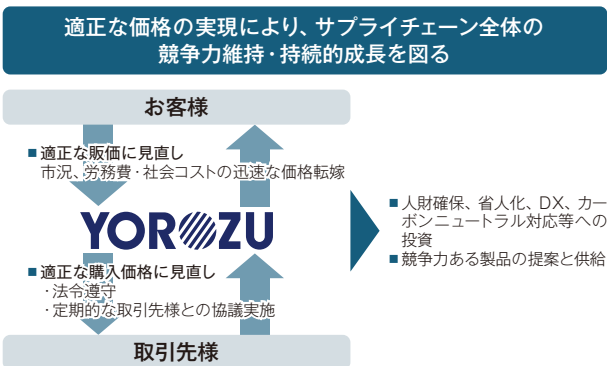
■ コンプライアンス推進のための取り組み

当社グループではコンプライアンスの推進の取り組みとして、定期的な研修を実施するとともに、新入社員研修でも学ぶ機会を設けるなど、コンプライアンスへの理解を深める活動を継続的に実施しています。また、当社グループでは、独占禁止法（競争法）の遵守・徹底のため「独占禁止法コンプライアンスマニュアル」を作成し、全従業員に浸透させるとともに、2025度には、国内外の従業員向けに「独占禁止法に関する認知度調査」を実施し、従業員の理解度の把握・フォローに努めました。また、個人情報保護法および各法令の遵守状況等を把握するため、「個人情報保護法に関する認知度調査」や「コンプライア

■ 取引先様と一体となったコンプライアンス推進のための取り組み

当社グループは公正かつ透明性を重視した購買活動を通じて、取引先様との信頼関係を構築するため、2015年に「ヨロズ・グリーン調達ガイドライン」を定め、取引先様に対して環境保全の取り組みへの協力を要請してきました。その後、2021年度に公表した「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、地球と社会の変化を見極め、変化に対応し、サステナビリティ（持続可能性）の観点と社会からの信用を重視しながら、事業を発展させていかな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、すべてのビジネスパートナーに協力を要請しています。

また、当社は「ヨロズ調達方針」「調達5原則」に加え、2021年には「パートナーシップ構築宣言」に登録し、手形取引の廃止・支払い条件の改善（現金化）、材料やエネルギー費の是正のための価格協議・是正実施などにいち早く取り組んできました。2026年度は、引き続きこれらの活動に取り組むとともに、下請代金支払遅延等防止法



ンス調査」についても対象範囲を海外拠点の従業員へ拡大して実施するなど、遵守・徹底するための取り組みを行っています。

当社グループでは、コンプライアンスの更なる推進のため、今後も外部環境を踏まえながら、実務に役立つ研修を進めていきます。



社内コンプライアンス研修

の対象外となる取引の支払い条件の改善などにも積極的に取り組んでいくため、取引先様と定期的な協議を実施し適正な購入価格を実現していきます。また、お客様に対しても、市況、労務費・社会コストなどを迅速に価格に転嫁し、適正な販価に見直していただけるよう働きかけていきます。

当社グループはグローバルの競争に勝ち抜くためには、「サプライチェーン全体で競争力を向上させ、持続的成長を図ること」が必要不可欠との考えのもと、取引先様と一体となって適正な価格の実現を推進し、業界全体の課題である人財確保、省人化、DX、カーボンニュートラルの対応等への投資につなげ、ひいては、お客様へ競争力のある製品の提案と供給につなげていきます。

そのためには、取引先の皆様の理解と協力が必要であるとの認識のもと、毎年サステナビリティ方針説明会を開催しています。2026年4月に実施したサステナビリティ方針説明会には、108名（74社）の取引先様にご参加いただきました。また、当該説明会を踏まえたサステナビリティに関するアンケートを取引先様向けに実施し、その結果をもとに5社とESGに関する情報交換を行っています。



■ 反社会的勢力の排除

当社グループは、取締役および従業員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従業員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。

■ 情報セキュリティ

情報セキュリティについては、社長を委員長とする情報セキュリティ推進委員会において、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、各種対策の策定・実施、教育等に取り組んできましたが、2024年度に当社グループで発生したランサムウェアによるサイバー攻撃により、情報セキュリティ対策の重要性を改めて認識することとなりました。

このサイバー攻撃により、グループ内の複数のサーバーおよび一部の端末に同時多発的に全部または一部のデータを紛失あるいは暗号化されるなどの被害が発生しました。被害の拡大を防ぐために、速やかに主要サーバー等を遮断するとともに、社長を本部長とするランサムウェア対策本部を設置し、原因究明および復旧対応等

に当たりました。

サイバー攻撃によるシステム障害を再発させないため、フォレンジック(分析等)調査で判明したサイバー攻撃の発生原因を解消するとともに、グローバルでの検知・監視体制を強化するなどの対策を講じました。また、これらの対策に加えて、外部機関による定期的なチェック、ネットワークの安全性向上策、アクセス権の管理強化などを実施するとともに、全従業員の更なる意識向上を図るための教育等に取り組んでいます。

サイバー攻撃の手法は日々進化、高度化していることから、当社グループとして、今後もサイバー攻撃のリスクに対応できるよう全力で取り組んでいきます。

■ 事業継続計画（BCP）

当社グループでは、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、お客様や従業員等の命を守り、また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ことが第一義と考えています。そのため、お客様の求める製品・サービスの安定供給を実現することを目的に、災害発生時の司令塔機能となる本社と製品の供給に必要な工場での防火・防災に取り組んでいます。さらに、事業継続計画を策定しています。これは、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、当社グループの製品生産がストップし、その結果、お客様の生産ラインを止めるようなことがないよ

うにするものです。日本国内の主要部品の金型資産のデータベースを定期的に更新するなど、代替生産先を早期決定するための対策に努めています。プレス部品の代替生産加工区についても、プレスメーカー毎の代替生産先について情報把握を行い、安定した製品供給に努めています。これらの取り組みに加え、非常通信手段の整備、ITシステムの堅固化、食料・防災用品の備蓄、緊急時対応ポケットマニュアルの配布、防災教育や安否確認訓練、避難訓練などを定期的に行い、従業員教育にも注力しています。

■ 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

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

■ 内部通報制度

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

「我慢しないで相談箱」は国内外のグループ会社の従業員を対象として整備していましたが、2022年4月より3ヵ国語に対応した外部窓口を設置しました。また通報者・相談者の保護に関する規程・ルールを定めて、積極的な情報提供を推進しています。さらに、外部窓口に寄せられた通報・相談内容および対応については、取締役会や経営会議に報告しています。

2025年度に「我慢しないで相談箱」に寄せられた相

談件数は49件で、その全てが意見・相談・改善提案であり、相談内容には法令違反に関するものはありませんでした。なお、受け付けた相談については内容に応じて調査や事実確認等を行った上で対応し、職場環境の改善等を図っています。

また、従業員のみならず、取引先様やサプライチェーンで働く人々など社外の声にも対応するため、「取引先通報窓口」を設置し、「我慢しないで相談箱」と同様に、外部窓口を通じて社外取締役と通報内容を共有、取締役会や経営会議へ報告する規程・ルールを制定し、運用を行っています。なお、2025年度に「取引先通報窓口」へ寄せられた通報はありませんでした。



■ 株主の皆様との対話

項目	内容
基本方針	当社は、決算説明会やIRセミナー、工場見学会等の情報発信および当社の経営陣幹部と株主の皆様との対話の機会を積極的に設け、皆様からの意見を吸収および反映するとともに、株主構成の把握に努め、当社グループの持続的な成長と企業価値向上を図っています
統括責任者	財務担当役員
対話の体制	面談内容や保有株式数等を踏まえ、代表取締役、CFO、執行役員、社外取締役、関係部門長等が法令を遵守したうえで誠実に対応
主な対話手段	決算説明会、工場見学会、個別面談、統合報告書等による情報開示
2025年度の実績	決算説明会等を開催 投資家、アナリスト、株主など延べ8社と対話
主な参加者	CFO、執行役員など
主な対話テーマ	業績や株価に対する認識、サステナビリティへの取り組み、中期経営計画の進捗状況、経営方針や成長戦略
いただいた意見の活用	経営会議や取締役会へ報告し、経営戦略等の見直しに反映
反映事例	経営方針・計画への反映、取締役のスキルマトリックスの充実

■ 人権に関する取り組み

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様の人権を守るため実践して

■ ヨロズグループ人権方針

人権に関する取り組みについては、国連「ビジネスと人権に関する指導原則」を支持し、「責任ある企業行動のためのOECDデュー・デリジェンス・ガイダンス」「今企業に求められる『ビジネスと人権』への対応詳細版（法務省）」

1. 適用範囲

本方針は、ヨロズグループの全ての役員・従業員に適用されます。また、お客様・取引先様を含む全てのビジネスパートナーの皆様にも、本方針を理解し、支持していただくことを期待します。

2. 人権デュー・デリジェンス

私たちは、人権尊重の責任を果たすため、人権デュー・デリジェンス※の仕組みを構築し、これを継続的に実施します。
※人権への負の影響を特定、予防、軽減するために実施されるプロセス。

3. 是正・救済

私たちは、人権に対する負の影響を引き起こした、または負の影響を助長したことが明らかになった場合、適切な手段を通じてその是正に取り組むとともに、相談窓口などを活用し、実効性のある救済メカニズムの整備を進めています。

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

に則り、国際的な人権規範を尊重しながら活動を進めています。なお、本方針は、当社グループで働く一人ひとりが守るべきものであり、当社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づけています。

4. 教育

私たちは、本方針が社内外に浸透するよう、ヨロズグループ全ての役員・従業員に適切な教育を行うとともに、ビジネスパートナーの皆様への理解促進に努めます。

5. 進捗確認と情報開示

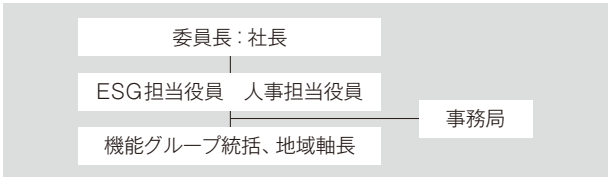
私たちは、人権方針の遵守状況を継続的にモニタリングし、必要に応じて改善していきます。ヨロズの公式ホームページを通じて、人権方針の浸透に向けた取り組みやその進捗に関する情報を適切に開示します。

6. ステークホルダーとの対話・協議

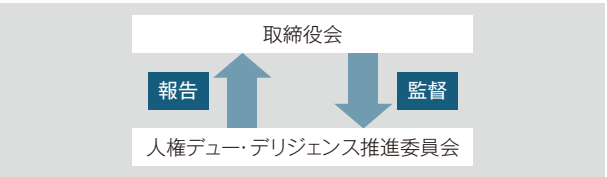
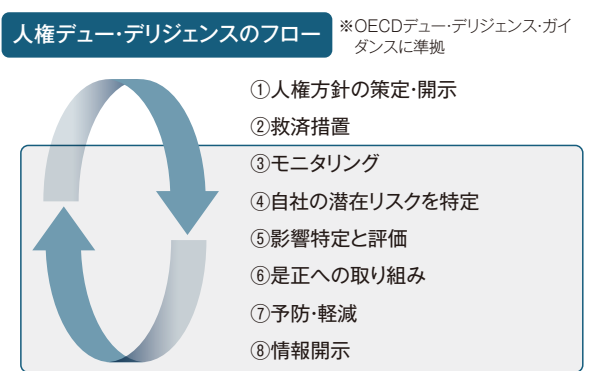
私たちは、人権への悪影響について、専門家に相談するとともに、社内外ステークホルダーとの対話・協議を行っています。

■ 人権デュー・デリジェンス推進委員会

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



組織体制：人権デュー・デリジェンス推進委員会



監視体制

■ 2025年度の主な取り組み

(1) 人権デュー・デリジェンス推進委員会での議論

2025年度は、人権デュー・デリジェンス推進委員会を2回開催し、人権デュー・デリジェンス推進委員会の活動の方針・今後の活動の方向性を再確認しながら、当社グループの潜在的な人権リスク特定等について、議論を行いました。そして、YSP2026において「ハラスメント全般」と「差別」を、重点的に取り組む人権リスクとすることを確認し、速やかに全拠点に周知しました。

(2) 社長メッセージの発信

委員長の社長から、個々の従業員に向けたメッセージを発信しました。そして、「当たり前のことを、当たり前に取り組む、誠実な組織でありたい」という社長自らの思いを込めながら、“らしく”（その職位、立場に伴う責任をよく考えて行動する）、“ぶらず”（決して偉ぶらず、目線を下げて、他者の気持ちを考え、日々の業務に取り組む）行動することを伝えました。

(3) 強制労働・児童労働排除に関する誓約書

当社グループは、企業として尊重すべき人権に関するリスクの中で、特に深刻な影響を及ぼすことが懸念される

「強制労働」と「児童労働」を重要視しています。全拠点のセンター長・拠点長を対象に、毎年「強制労働・児童労働排除に関する誓約書」を提出させるとともに、強制労働や児童労働などのリスクを低減するための対策の実施状況を確認しています。

(4) 役員・管理職向け研修

当社グループでは毎年、役員・管理職向けにハラスメント全般の防止に向けた研修を実施するとともに、国内グループ全拠点にポスターを掲示するなどハラスメント防止に努めています。2025年度は「独占禁止法」「ハラスメント防止」「ストレスチェックに見る健康経営」等をテーマにした研修を対象者全員に実施しました。

今後も、社会環境の変化を汲み取りながら、従業員がビジネスにおける人権尊重の必要性を理解できるように、継続して取り組みを進めていきます。



■ Myじんけん宣言

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

■ サプライチェーンにおける人権方針の推進

当社グループは、2023年6月に制定した人権方針に基づき人権デュー・デリジェンスを実施しています。YSP2026では、人権デュー・デリジェンスのフロー（P56フロー図参照）に則って、③モニタリングから⑧情報開示に向けて、サプライチェーン全体の取り組みとしてフローを回しています。また、当社ではガイドラインの遵

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



データ

5カ年の財務・非財務データ

財務データ

株式会社ヨロズおよび連結子会社

	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度	2025年度
損益状況（連結会計年度）					
売上高	127,316	160,560	181,468	178,414	176,330
売上原価	113,015	143,384	162,429	161,629	156,243
売上総利益	14,301	17,175	19,038	16,784	20,086
販売費および一般管理費	12,204	14,087	14,579	16,486	16,106
営業利益	2,096	3,088	4,459	298	3,980
営業外収益	991	687	1,263	1,220	1,668
営業外費用	802	782	1,205	3,596	1,872
経常利益	2,284	2,992	4,517	(2,077)	3,776
特別利益	194	78	59	39	475
特別損失	98	183	11,921	9,305	632
親会社株主に帰属する当期純損益	876	1,422	(3,926)	(13,448)	2,075
キャッシュ・フロー状況（連結会計年度）					
営業活動によるキャッシュ・フロー	14,914	2,924	12,531	4,742	8,034
投資活動によるキャッシュ・フロー	(4,536)	(5,164)	(11,851)	(11,814)	(1,846)
財務活動によるキャッシュ・フロー	(13,816)	(4,819)	(1,741)	6,758	(3,143)
財政状況（連結会計年度末）					
現金および現金同等物期末残高	27,146	22,287	22,287	25,289	29,763
純資産	70,378	77,439	75,493	61,204	64,053
総資産	133,992	141,511	142,257	136,601	138,258
1株当たり情報					
当期純損益（円）	36.55	59.00	(162.07)	(551.45)	90.79
純資産（円）	2,374.88	2,635.58	2,723.52	2,140.41	2,629.49

その他財務データ

売上高営業利益率	1.6%	1.9%	2.5%	0.2%	2.3%
自己資本当期純利益率（ROE）	1.6%	2.4%	(6.1%)	(22.8%)	3.9%
総資産経常利益率（ROA）	1.7%	2.2%	3.2%	(1.5%)	2.7%
自己資本比率	42.6%	45.0%	46.4%	38.1%	39.2%
配当性向	35.6%	42.4%	-	-	36.3%
設備投資額	3,367	6,997	12,931	9,793	5,612
減価償却費	8,903	9,880	9,813	7,653	6,108
研究開発費	5,335	7,201	7,136	5,758	6,334
売上高研究開発費率	4.2%	4.5%	3.9%	3.2%	3.6%

非財務データ

環境

			2021年度	2022年度	2023年度	2024年度	2025年度
Scope 1		国内	3,066	3,574	3,867	3,674	3,070
		海外	15,267	16,291	15,715	12,993	13,256
		合計	18,333	19,865	19,581	16,667	16,326
Scope 2		国内	12,280	6,387	5,821	3,192	634
		海外	59,189	63,808	61,723	46,665	48,463
		合計	71,469	70,195	67,544	49,857	49,097
Scope 3	cat. 1	購入	351,238	449,251	509,887	493,059	494,577
	cat. 2	資本財	12,091	24,070	44,483	33,688	19,305
	cat. 3	燃料	5,185	5,681	5,565	4,642	4,691
	cat. 5	廃棄物	1,733	1,919	1,928	1,713	1,317
	cat. 6	出張	209	235	223	229	213
	cat. 7	通勤	1,256	1,172	1,227	1,235	1,103
	cat. 9	物流（下流）	5,424	5,048	5,006	4,734	4,109
	cat. 11	製品の使用	4,003,488	3,896,637	3,983,518	3,715,650	3,535,328
	cat. 12	製品の廃棄	1,242	1,175	1,189	968	663
		合計	4,381,866	4,385,188	4,553,026	4,255,918	4,061,308
廃棄物排出量 (t)			3,150	3,653	3,816	3,340	2,732
水使用量 (千㎡)			1,057	1,157	1,102	1,075	1,020

人財

	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度	2025年度
従業員数（人）	5,666	5,726	5,700	5,848	5,405
外国籍従業員比率	5.7%	5.5%	4.0%	4.4%	5.0%
障がい者雇用率※1	－	－	－	2.0%	2.6%
採用における女性比率	－	20.8%	16.7%	24.2%	18.4%
キャリア採用人数（人）	2	14	13	14	12
管理職におけるキャリア採用比率	38.8%	39.5%	44.4%	44.2%	39.7%
ダイバーシティ管理職比率※2	18.8%	22.2%	27.3%	26.4%	30.7%
女性管理職比率	12.4%	12.4%	13.0%	12.5%	14.7%
男女間賃金差※3	－	83.7%	79.0%	70.1%	78.8%
年間総実労働時間（時間）	1,831	2,046	2,088	2,123	2,228
在宅勤務率	34.1%	36.6%	29.8%	26.9%	23.1%
有給休暇取得率	66.7%	77.8%	84.2%	86.8%	82.5%
男性育児休業取得率	71.4% (5/7名)	22.2% (2/9名)	57.1% (4/7名)	100% (7/7名)	100.0% (13/13名)
男性育児休業平均取得日数（日）	136	100	148	164	150
エンゲージメントサーベイスコア（pt）	－	－	55.5	56.3	57.3
成長機会スコア※4	－	－	56.0	56.0	57.0
研修時間（時間）	2,032	3,466	5,649	5,647	5,660
1on1実施率	－	－	47.0%	63.0%	84.0%
離職率	6.5%	6.6%	5.2%	6.8%	5.1%
休業災害発生件数（件）	0	0	0	0	0

※1 2024年度よりヨロズグループ算定を実施。
※2 女性、シニア、外国籍、障がい者など。
※3 差異の生じている理由としては、若い女性従業員の入社が増えており、また、全従業員における管理職以上の割合が男性に比べ女性が少ないことが理由と考えられます。
評価制度において男女での差は設けていないため、実際に管理職の同職位における従業員の賃金差は無く、制度上の問題は生じていません。今後、差異を改善していくためには、女性の管理職割合を増やしていくことが重要と考えています。
※4 エンゲージメントサーベイ内の「成長機会」に関する設問のスコア。

会社情報

(2026年3月31日現在)

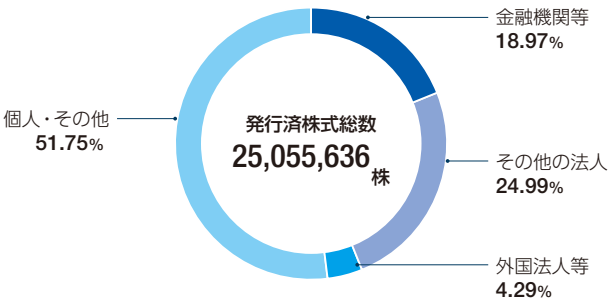
会社概要

商号	株式会社ヨロズ	資本金	6,200百万円
英文社名	YOROZU CORPORATION	事業内容	自動車部品、農業機械部品、 生産設備の開発・設計・製造・販売
本社所在地	神奈川県横浜市港北区樽町三丁目7番60号	連結従業員数	5,405名
創立	1948年4月1日		

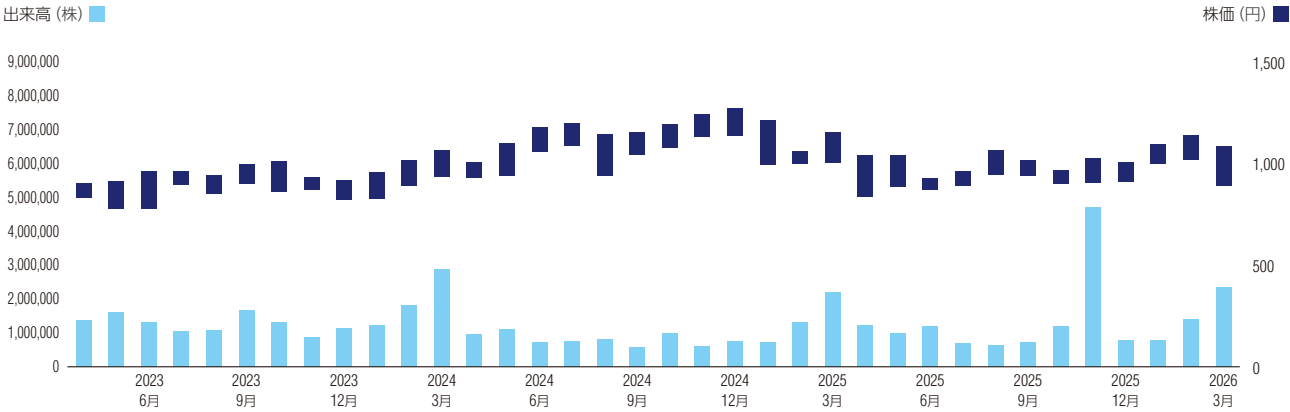
株式情報

上場取引所	東京証券取引所（プライム） (2026年3月31日現在)
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	41,217名

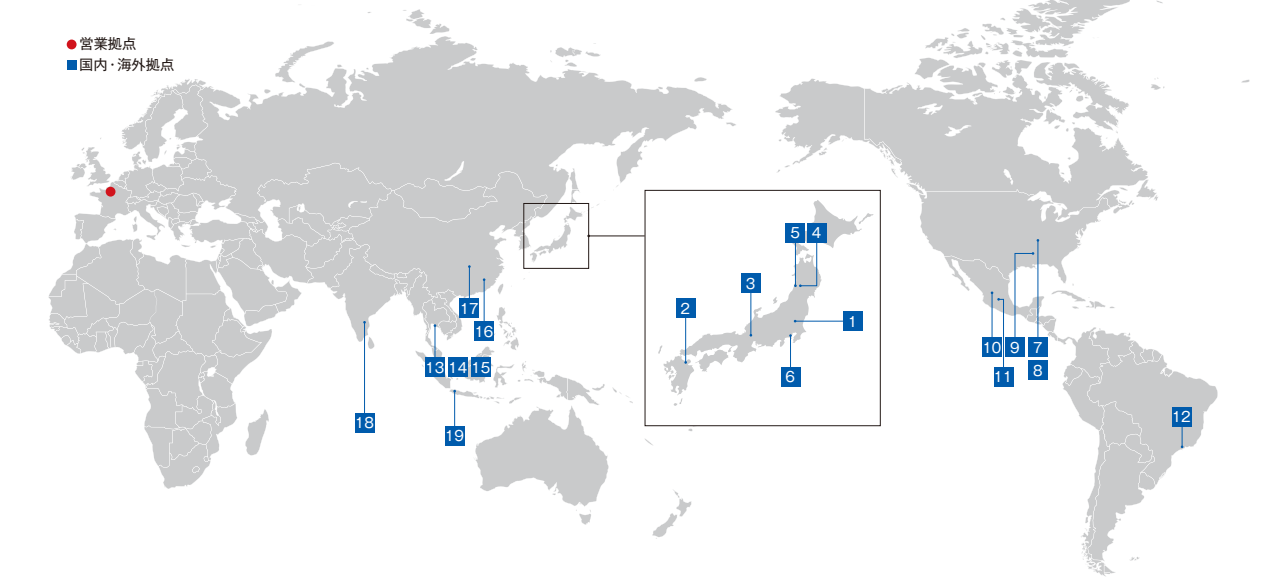
所有者別株式分布状況



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	栃木マニユファクチャリングセンター	栃木県小山市	—	自動車部品の製造・販売
2	大分マニユファクチャリングセンター	大分県中津市	—	
3	サステナブルマニユファクチャリングセンター	岐阜県安八郡輪之内町	—	
4	山形マニユファクチャリングセンター	山形県鶴岡市	—	
5	グローバルエンジニアリングセンター	山形県東田川郡三川町	—	
6	(株)ヨロズサービス	神奈川県横浜市	10百万円	金型・設備の製造・販売 保険代理業、人材派遣、 業務請負他
7	ヨロズアメリカ社	米国 テネシー州モリソン市	217百万米ドル	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	132百万米ドル	
10	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	1,047百万墨ペソ	
11	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	2,565百万墨ペソ	自動車部品の製造・販売
12	ヨロズオートモーティバド ブラジル社	ブラジル リオデジャネイロ州レゼンデ市	369百万リアル	
13	ヨロズタイランド社	タイ ラヨン県	1,800百万泰バーツ	
14	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	1,383百万泰バーツ	金型・設備の製造・販売 自動車部品の製造・販売
15	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	65百万泰バーツ	
16	广州萬宝井汽車部件有限公司	中国 広東省広州市	189百万人民幣元	
17	武漢萬宝井汽車部件有限公司	中国 湖北省武漢市	276百万人民幣元	
18	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	4,000百万ルピー	
19	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。

サステナビリティ情報

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

当社グループのガバナンスやコンプライアンスへの取り組みに加え、安全衛生など持続可能な社会の実現に向けた活動等を紹介しています。

環境保全

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

ステークホルダーの皆様には当社グループ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活動の状況を紹介しています。

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三丁目7番60号
TEL：045-543-6802