

2017年度 決算説明会

代表取締役社長 志藤 健

YOROZU

株式会社 ヨロズ

東京証券取引所市場第1部 (証券コード：7294)

目次

- I. 2017年度業績
- II. 2018年度予想
- III. 米国での収益改善の進捗
- IV. 新中期経営計画
- V. 株主還元
- VI. 100年企業を目指して

I. 2017年度業績

II. 2018年度予想

III. 米国での収益改善の進捗

IV. 新中期経営計画

V. 株主還元

VI. 100年企業を目指して

2017年度連結決算概要 (前期比)

単位：百万円

	2017年度	2016年度	前期比	2017年度 直近予想 ※2	直近予想比
売上高	171,536	167,723	+2.3%	171,800	△0.2%
営業利益	6,029	6,327	△4.7%	5,550	+8.6%
経常利益	5,648	6,265	△9.9%	5,450	+3.6%
当期純利益 ※1	2,717	3,980	△31.7%	2,400	+13.2%
	2017年度	2016年度	増減額	増減率	
一株当たり当期純利益	114円31銭	163円73銭	△49円42銭	△30.2%	
連結取り込みレート	112円16銭 / \$	108円77銭 / \$	+3円39銭 / \$	+3.1%	

※1 親会社株主に帰属する当期純利益

※2 2018年2月9日開示予想値

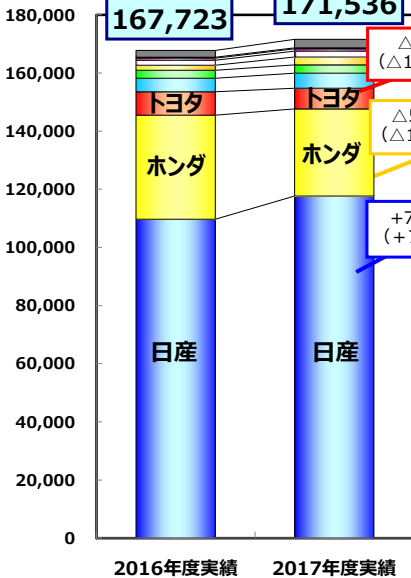
売上高	: 米国減少も中国の牽引や為替換算影響により増収
営業利益	: テネシー改善もアラバマ立上げ・メキシコの固定費増加などにより減益
経常利益	: アラバマ立上げによる開業準備費用発生により減益
当期純利益	: 米国家人税率引き下げ決定に伴う税効果影響により減益

連結得意先別売上高 (16年実績 対 17年実績)

YOROZU

単位：百万円

単位：百万円



得意先	2016年度	(%)	2017年度	(%)
日産 Gr ※	109,654	65.4%	117,638	68.5%
ホンダ Gr	35,798	21.4%	29,968	17.5%
トヨタ Gr	8,039	4.8%	7,106	4.1%
いすゞ	4,656	2.8%	5,187	3.0%
マツダ	2,746	1.6%	2,850	1.7%
スズキ	1,731	1.0%	2,702	1.6%
クボタ	1,716	1.0%	2,028	1.2%
VW	706	0.4%	785	0.5%
GM Gr	339	0.2%	342	0.2%
その他	2,338	1.4%	2,930	1.7%
合計	167,723	100.0%	171,536	100.0%

※ ルノー向け売上含む

日産向け新車効果により売上増

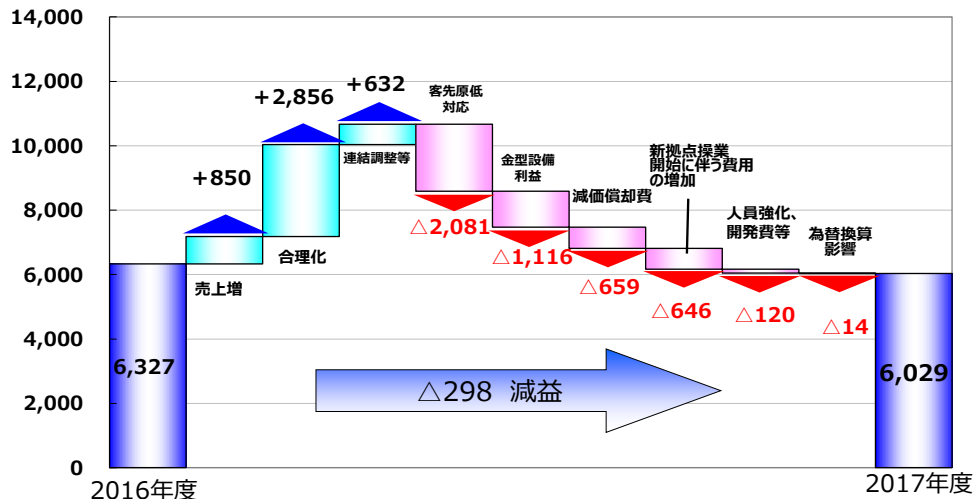
© YOROZU CORPORATION. 2018 All Rights Reserved.

5

連結営業利益の増減要因分析 (16年実績 対 17年実績)

YOROZU

単位：百万円

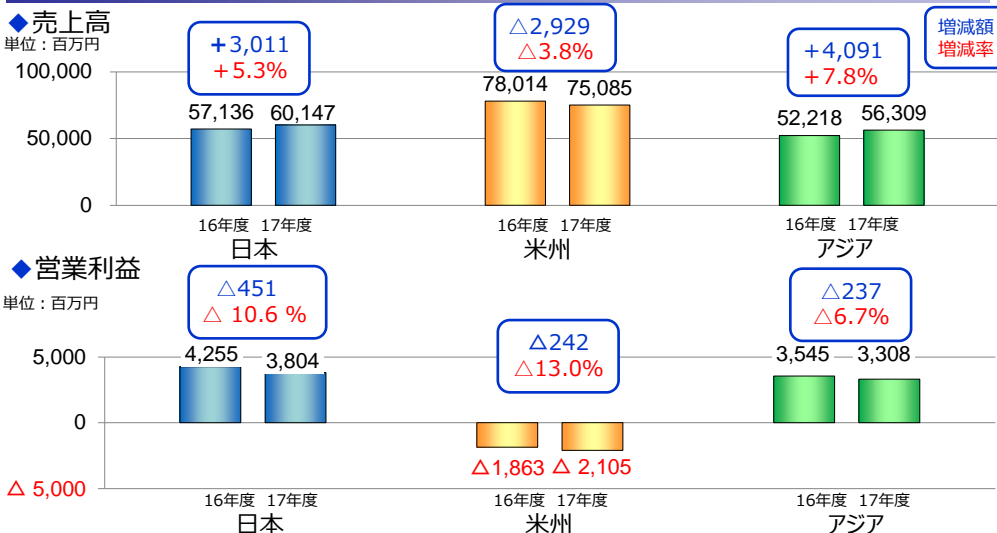


新車効果による売上増や合理化などの増益要因がある中、アラバマ新拠点立ち上げや将来に向けた増強・拡張による償却費増などにより減益

© YOROZU CORPORATION. 2018 All Rights Reserved.

6

地域別(連結調整前)売上高・営業利益 (16年実績 対 17年実績) YOROZU



日本：新車効果による部品売上増加などにより増収/研究開発費・自動化設備原価増加により減益
 米州：米国・メキシコの生産減少により減収
 テネシーは改善進むも、アラバマ立上げとメキシコ償却費増、ブラジルでの費用増により営業損失
 アジア：中国好調により増収/インド・インドネシアの生産減少により減益

© YOROZU CORPORATION. 2018 All Rights Reserved.

7

連結貸借対照表の概要 2018年3月期 YOROZU

単位：百万円

	2018年3月末	2017年3月末	増減
流動資産	72,186	72,018	+168
固定資産	104,474	95,152	+9,322
資産合計	176,661	167,171	+9,490
流動負債	45,632	55,667	△10,035
固定負債	34,013	17,744	+16,269
負債合計	79,645	73,412	+6,233
株主資本	82,845	81,570	+1,275
その他の包括利益累計額	△2,992	△3,124	+132
非支配株主持分他	17,162	15,311	+1,851
純資産合計	97,015	93,759	+3,256
負債・純資産合計	176,661	167,171	+9,490

現金預金	△4,314
棚卸資産	+2,533
受取手形及び売掛金	+2,477
前渡金	△281
有形固定資産	+8,519
投資有価証券	+679
1年内返済予定の	
長期借入金※	△7,543
電子記録債務	△3,924
支払手形及び買掛金	+2,553
未払法人税等	△1,157
短期借入金※	△483
長期借入金※	+15,893
当期純利益	+2,717
配当支払	△1,545
その他の有価証券	
評価差額金	+476
為替換算調整勘定	△361

新拠点立上げや既存拠点の増強・拡張により有形固定資産は引き続き増加
 銀行借入での資金調達により有利子負債が増加

※有利子負債合計 +7,867

© YOROZU CORPORATION. 2018 All Rights Reserved.

8

I. 2017年度業績

II. 2018年度予想

III. 米国での収益改善の進捗

IV. 新中期経営計画

V. 株主還元

VI. 100年企業を目指して

2018年度連結業績予想の概要

◆ 損益の状況（前期比）

単位：百万円

	2018年度 予想	売上高 比率	2017年度 実績	売上高 比率	2018年度予想-2017年度実績	
					増減額	増減率
売上高	171,000	100.0%	171,536	100.0%	△536	△0.3%
営業利益	6,400	3.7%	6,029	3.5%	+371	+6.2%
経常利益	6,300	3.7%	5,648	3.3%	+652	+11.5%
当期純利益※1	4,000	2.3%	2,717	1.6%	+1,283	+47.2%

	2018年度予想	2017年度実績	増減額	増減率
一株当たり当期純利益	168円28銭	114円31銭	+53円97銭	+47.2%
連結取り込みレート	105円00銭 / \$	112円16銭 / \$	△7円16銭 / \$	△6.4%

※1 親会社株主に帰属する当期純利益

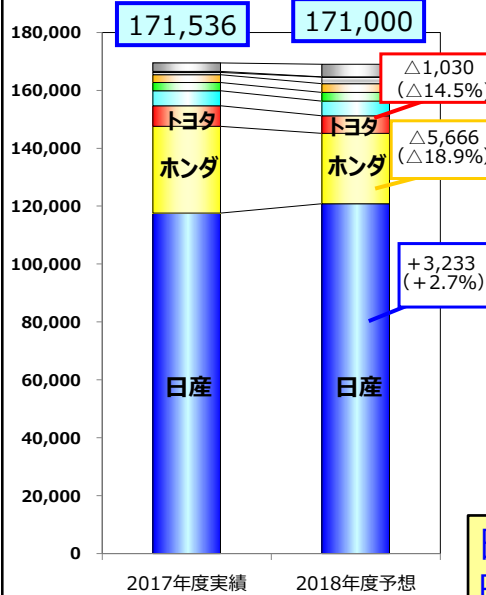
売上高：現地通貨ベースでは総じて増加傾向も、円高（想定）によりほぼ横ばいの見込み
 営業利益：テネシーの改善により増益の見込み
 当期利益：米国法人税率引き下げ決定に伴う税効果の一過性影響解消により大幅増益の見込み

連結得意先別売上高 (17年実績 対 18年予想)

YOROZU

単位：百万円

単位：百万円



得意先	17年度実績	(%)	18年度予想	(%)
日産 Gr ※	117,638	68.6%	120,871	70.7%
ホンダ Gr	29,968	17.5%	24,302	14.2%
トヨタ Gr	7,106	4.1%	6,076	3.6%
いすゞ	5,187	3.0%	5,055	3.0%
マツダ	2,850	1.7%	3,020	1.8%
スズキ	2,702	1.6%	3,019	1.8%
クボタ	2,028	1.2%	1,945	1.1%
VW	785	0.5%	2,280	1.3%
GM Gr	342	0.2%	80	0.0%
その他	2,930	1.7%	4,352	2.5%
合計	171,536	100.0%	171,000	100.0%

※ ルノー向け売上含む

日産向けは引き続き好調
円高（想定）により横ばいの見込み

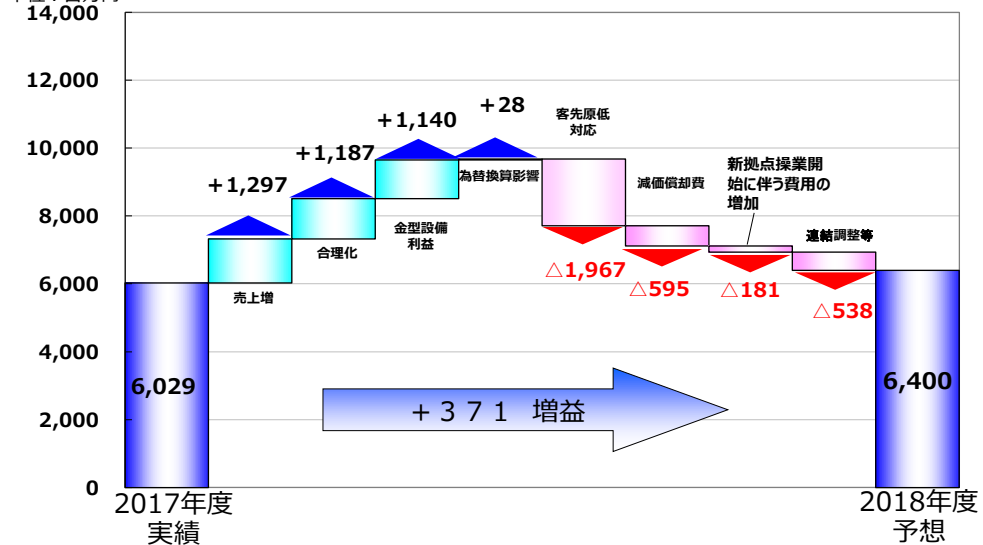
© YOROZU CORPORATION. 2018 All Rights Reserved.

11

連結営業利益の増減要因分析 (17年実績 対 18年予想)

YOROZU

単位：百万円

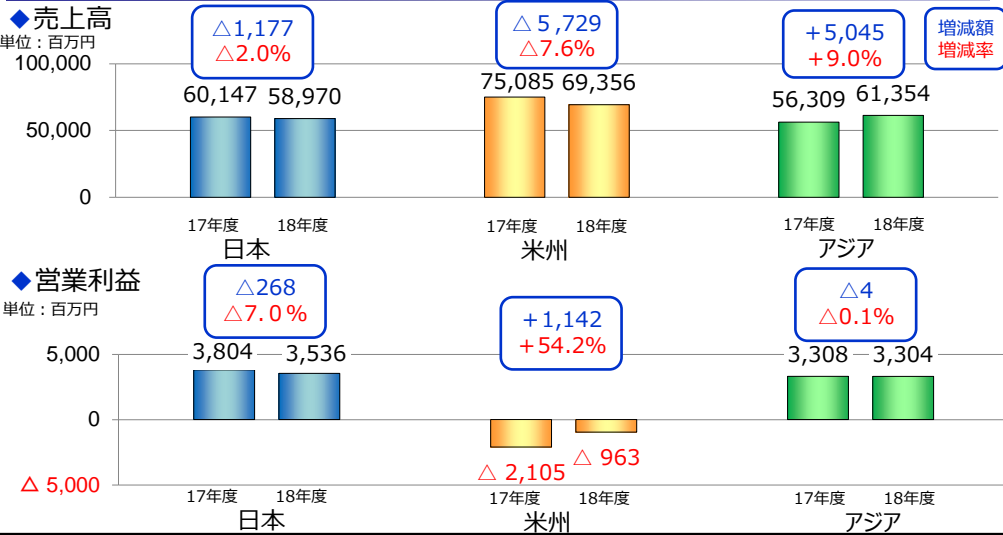


客先原低対応・償却費の増加を、売上増や合理化で押し上げ、増益の見込み

© YOROZU CORPORATION. 2018 All Rights Reserved.

12

地域別(連結調整前)売上高・営業利益 (17年実績 対 18年予想) YOROZU



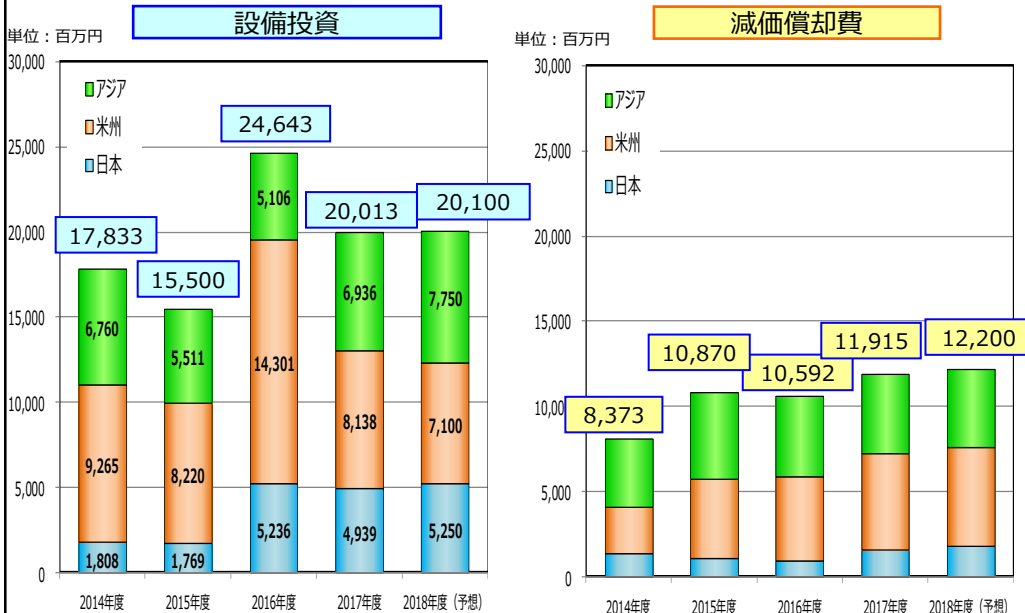
日本：金型売上減により減収/大分・30ス Engineering の増強に伴う固定費増加により減益の見込み
 米州：売上減少も米国デネシー改善により損失は大きく縮小の見込み
 アジア：中国に加えインドネシア増加により増収/新車償却費増加により利益は横ばい見込み

© YOROZU CORPORATION. 2018 All Rights Reserved.

13

設備投資と減価償却費

YOROZU



© YOROZU CORPORATION. 2018 All Rights Reserved.

14

I. 2017年度業績

II. 2018年度予想

III. 米国での収益改善の進捗

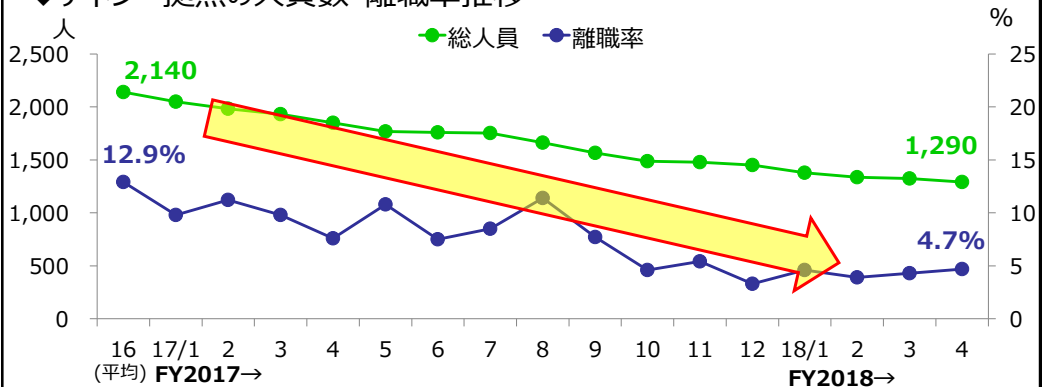
IV. 新中期経営計画

V. 株主還元

VI. 100年企業を目指して

米国での収益改善の進捗

◆ テネシー拠点の人員数・離職率推移



改善活動

- ✓ 日本からのサポート (役員派遣、集中改善、指導)
- ✓ アラバマ早期立上げ
- ✓ 待遇改善 (賃上げ)

テネシー拠点の人員数・離職率は改善活動により着実に減少
継続改善し、2018年はブレイクイーブンめざす

- I. 2017年度業績
- II. 2018年度予想
- III. 米国での収益改善の進捗
- IV. 新中期経営計画**
- V. 株主還元
- VI. 100年企業を目指して

新中期経営計画 FY2018-2020

Yorozu Spiral-up Plan
2020



Yorozu Spiral-up Plan 2020

株式会社 **ヨロズ**

目次

1. 中期経営計画
Yorozu Spiral-up Plan 2017の振り返り
2. 新中期経営計画
Yorozu Spiral-up Plan 2020

1. 中期経営計画
Yorozu Spiral-up Plan 2017の振り返り
2. 新中期経営計画
Yorozu Spiral-up Plan 2020

中期経営計画 YoroZu Spiral-up Plan 2017 振り返り

競争を勝ち抜くための強靱な企業体質の構築

長期ビジョンの達成に向けた通過点としての2017年度目標

連結売上高 1,800億円

連結営業利益率 6%

企業価値の向上を意識した重点取り組み

(1) 事業領域

持続的な成長に向けた
「3本柱」の遂行

(2) 財務戦略

中長期の成長実現と
資金効率のバランスを
考慮した資金計画

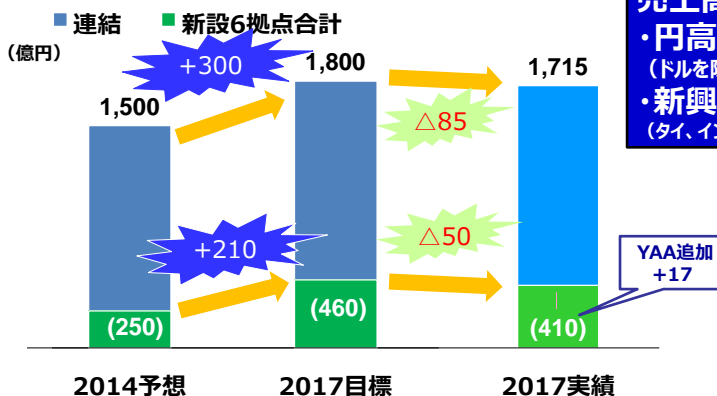
(3) 企業統治

ステークホルダーの
利益向上に資する
社内体制の整備

中期経営計画 YSP2017 振り返り

業績

連結売上高



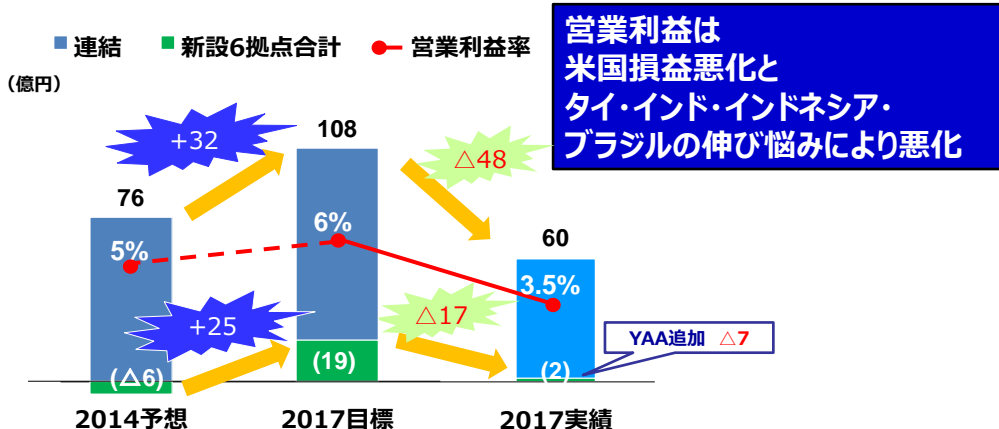
売上高は
・円高の進行により目減り
(ドルを除く関連通貨すべて円高)
・新興国での客先台数減
(タイ、インド、インドネシア、ブラジル)

※新設6拠点は下記の6社を示します。上記グラフはこれら6社の単純合算値を示しております。
なお、2017実績については、ヨロス・オートモーティブ・アラバマ (YAA) を追加しております。

- 武漢萬宝井汽車部件 (W-YBM)
- ヨロス JBM オートモーティブ タミル ナドゥ (YJAT)
- ヨロスオートモーティブインドネシア (YAI)
- ワイ・オグラオートモーティブ タイランド (Y-OAT)
- ヨロス・オートモーティブ・グアナファト・デ・メヒコ (YAGM)
- ヨロス・オートモーティブ・ブラジル (YAB)

業績

連結営業利益



※新設6拠点は下記の6社を示します。上記グラフはこれら6社の単純合算値を示しております。
なお、2017実績については、ヨロズ・オートモーティブ・アラバマ (YAA) を追加しております。

武漢萬宝井汽車部件 (W-YBM)

ヨロズ JBM オートモーティブ タミル ナドゥ (YJAT)

ヨロズオートモーティブインドネシア (YAI)

ワイ・オグラオートモーティブ タイランド (Y-OAT)

ヨロズ・オートモーティブ・ガナファト・デ・メヒコ (YAGM)

ヨロズ・オートモーティブ・ド・ブラジル (YAB)

重点取り組み：(1)事業領域

1. 製品力・開発力の更なる強化

組立無人化ラインの実現

- 無人化ラインの国内先行導入によるノウハウの蓄積 (ヨロズ大分、2016年7月稼働開始)
- 米国、メキシコ、中国等の海外拠点にも導入 (米国・テネシー拠点、2017年4月稼働開始)



ヨロズ大分 組立無人化ライン

ヨロズエンジニアリングの 拡張・増強

- ものづくり技術を日本に集約
- 最新鋭のプレス機を活用し、新たなプレス技術を構築
- 機械加工機を13機種16台増強、『年間1400型内製』体制整備
- 東北最大級の設備で日本有数のツーリングメーカーに発展

5面加工機



3Dレーザー加工機



1300t サーボプレス



重点取り組み：(1)事業領域

2. 世界の自動車メーカーへの販路拡大

国内外自動車メーカー向け受注拡大

- ダイムラープロジェクトの新規受注
- ルノー、VW向けの受注拡大
- トヨタグループ向けの受注拡大



将来の発展に向けたビジネス獲得のための下地作り

米国アラバマ新拠点生産開始

- 部品メーカーとして『世界No.1のサスペンション部品生産工場の実現』
- 早期稼働開始によるテネシー拠点収益改善への寄与
- マツダとトヨタの合弁新工場進出によるビジネスチャンス



ヨロズ大分の拡張開始

- 設備増強により、取引先の九州シフトによる受注量拡大へ対応
- 大型プレス機導入により、一体成型部品、多工程部品、高張力鋼板等、難加工部品を内製化し、お客様の将来ニーズへ対応 (2018年10月稼働予定)

重点取り組み：(1)事業領域

3. 多様性を尊重したグローバルマネジメントの強化

人財育成の取り組み

- 働き方改革委員会（スマートワークコミティ）による『働き方改革』の推進
- 人財の確保・育成と地域社会への貢献



働き方改革を通じて一人一人が輝ける会社に

産学協同・地域貢献

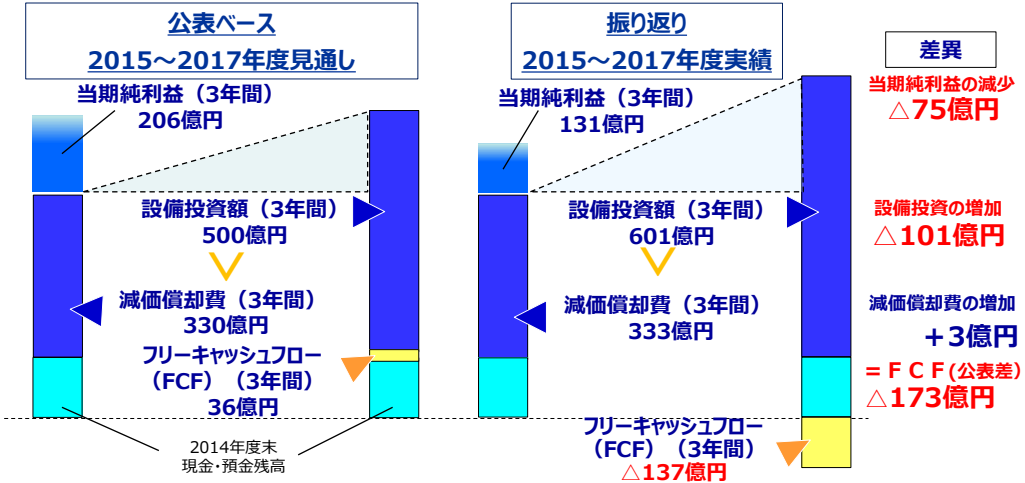


JICA主催メキシコ人材育成・国際協力



重点取り組み：(2)財務戦略

資金の活用方針

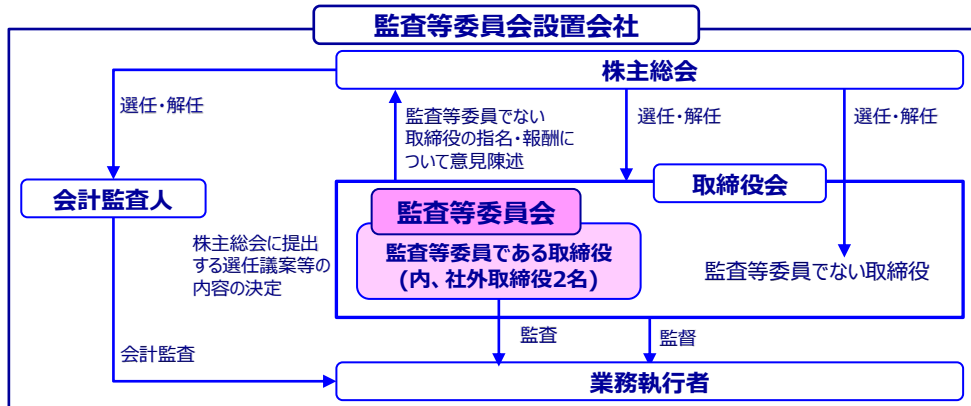


YSP2017公表後、YAAの新規設立、既存拠点の拡張・増強など設備投資の増加と当期利益の減少によりフリーキャッシュフローが悪化

重点取り組み：(3)企業統治

監査等委員会設置会社への移行

2015年6月定時株主総会において、株主の皆様に必要な定款変更についてご承認いただき、監査等委員会設置会社に移行いたしました。加えて、同株主総会において、2名の女性社外取締役を招聘いたしました。



中期経営計画 YSP2017 総括

業績

売上：円高による目減り、新規拠点伸び悩みで計画若干未達

営業利益：米国損益悪化、新規拠点の伸び悩みで未達

重点取り組み

事業領域：無人化ライン稼働、販路拡大/生産能力増強、人材育成実施

財務戦略：当期利益の減、設備投資の増により、キャッシュフローが悪化

企業統治：監査等委員会設置会社へ移行、女性社外取締役2名招聘

次期中計の方向性

収益力を強化しつつ、将来に向けた活動を進める

1. 中期経営計画

Yorozu Spiral-up Plan 2017の振り返り

2. 新中期経営計画

Yorozu Spiral-up Plan 2020

新中期経営計画 Yorozu Spiral-up Plan 2020

競争を勝ち抜くための強靱な企業体質の構築

長期ビジョンの達成に向けた通過点としての2020年度目標

連結売上高 1,800億円
(2017年度 実績 1,715億円)

連結営業利益率 5%
(2017年度 実績 3.5%)

収益力を強化し将来の成長飛躍につなげる重点取り組み

(1) 収益力の強化

- ・フリーキャッシュフロー経営の強化
- ・プロジェクト収益管理の強化
- ・ものづくりの革新

(2) 製品力・開発力の向上

- ・サスペンション部品の競争力向上
- ・固有技術を生かした新製品への取り組み
- ・3つの軸(顧客・製品・地域)での積極的な拡販

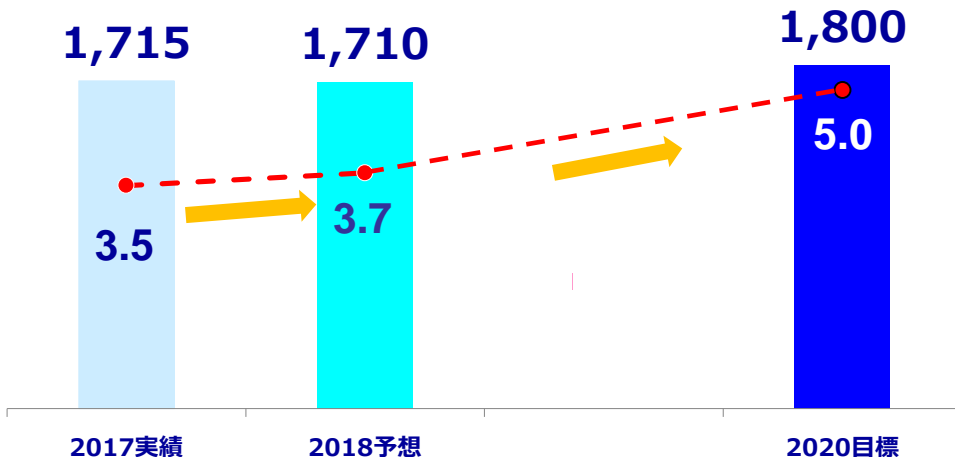
(3) 企業力の充実

- ・人財育成
- ・組織見直し
- ・ESG経営

新中期経営計画 Yorozu Spiral-up Plan 2020

連結売上高・営業利益率

■ 連結売上高 (億円) ● 営業利益率 (%)

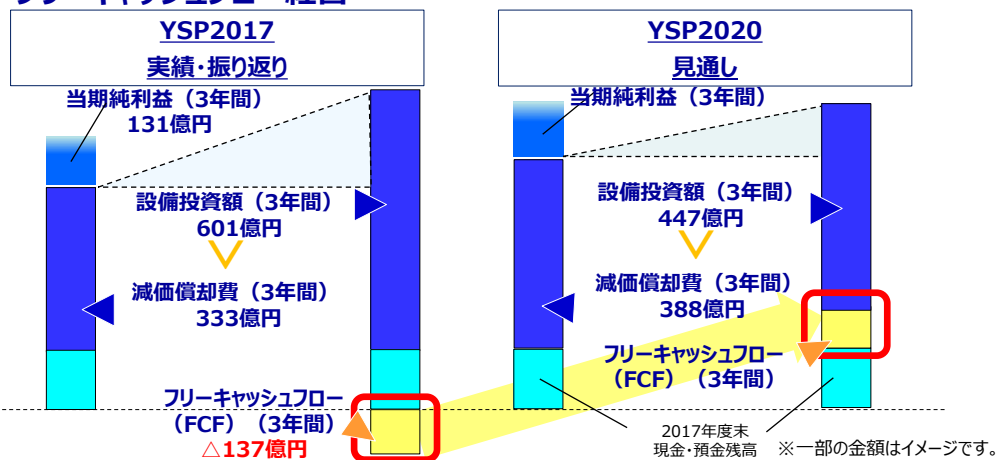


2. 新中期経営計画 Yorozu Spiral-up Plan 2020

重点方策：(1)収益力の強化

重点方策：(1)収益力の強化

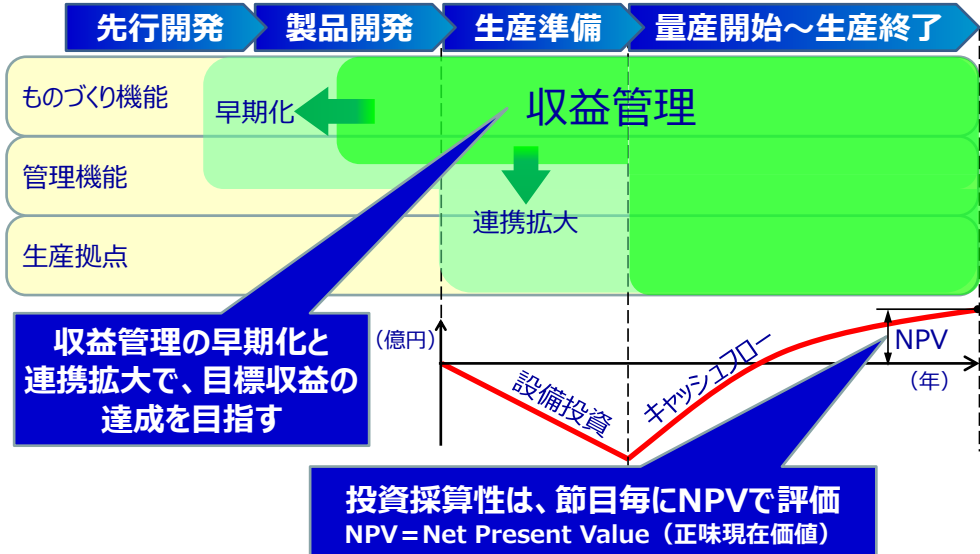
フリーキャッシュフロー経営



- 更なる新車設備投資の低減、投資採算性の評価・管理の強化により、フリーキャッシュフローはプラス（改善）方向の見通し
- 目標配当性向は35%を継続

重点方策：(1)収益力の強化

プロジェクト収益管理の強化



重点方策：(1)収益力の強化

ものづくりの革新；自動車部品メーカーとして

『世界No.1のサスペンション部品生産工場』の実現

米国アラバマ新拠点

革新的プレスライン
 ・1200T BLプレス
 ・3500T TFサーボプレス

物流の無人化
 ・AGV
 ・塗装自動掛け下し

ヨロス グローバルネットワーク

IoTシステム・設備管理ネットワーク

工場無人化の取り組み アラバマ新拠点

無人化生産ラインの適用拡大・水平展開

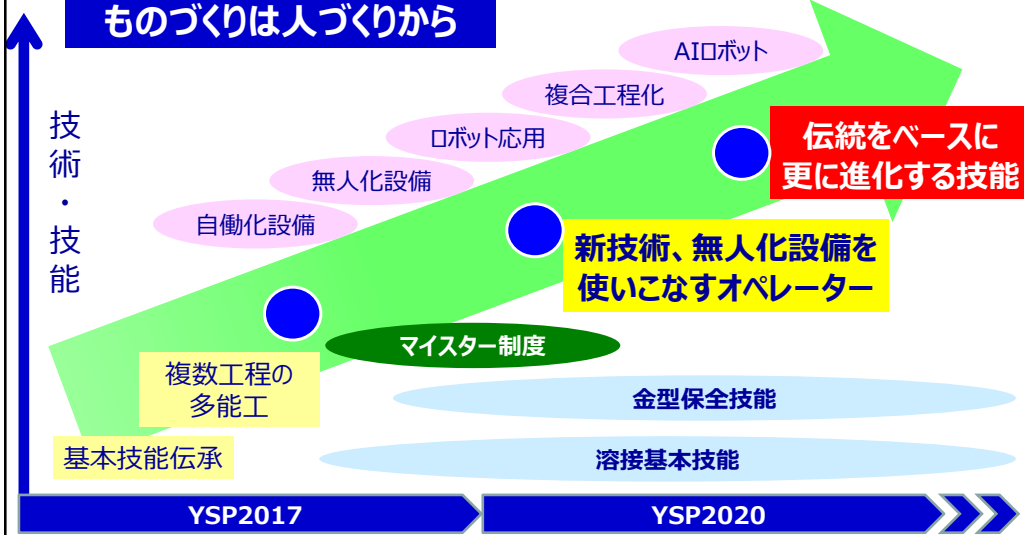
YSP2017

YSP2020

重点方策：(1)収益力の強化

ものづくりの革新：多能工及び高技能を持った人財の計画的な育成

ものづくりは人づくりから



重点方策：(1)収益力の強化

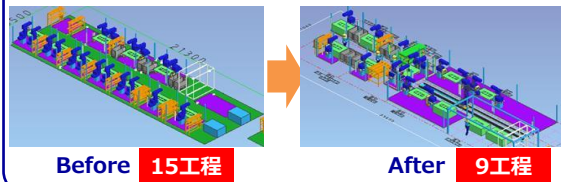
ものづくりの革新：設備投資の削減

徹底したサイマル活動の実施

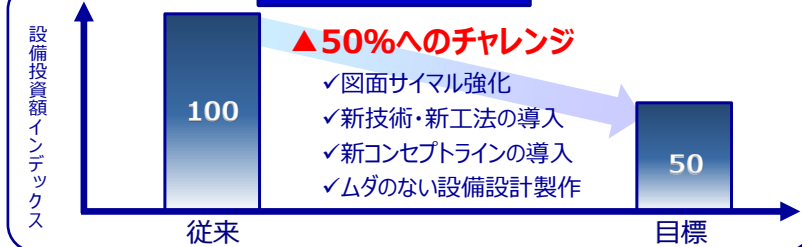
構成部品削減、部品一体化 etc.

アークテラードによる歩留り向上

組立ライン工程削減イメージ



設備投資額の削減



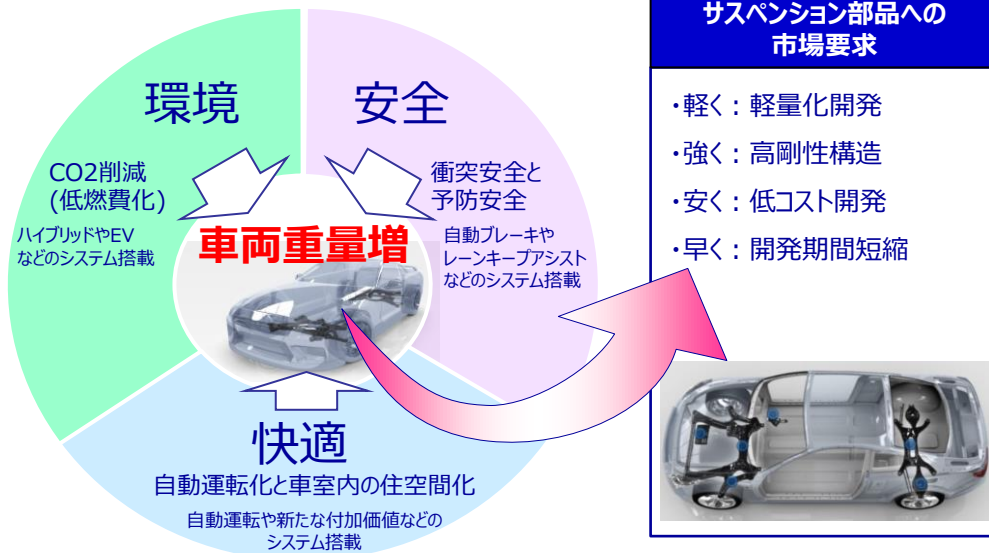
2. 新中期経営計画

Yorozu Spiral-up Plan 2020

重点方策：(2)製品力・開発力の向上

重点方策：(2)製品力・開発力の向上

自動車産業を取り巻く事業環境



重点方策：(2)製品力・開発力の向上

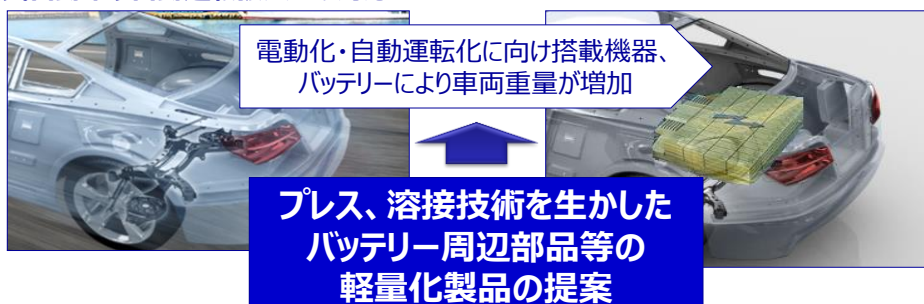
軽量化開発；2018～2020の位置づけ



重点方策：(2)製品力・開発力の向上

将来に向けた新製品、新技術の開発

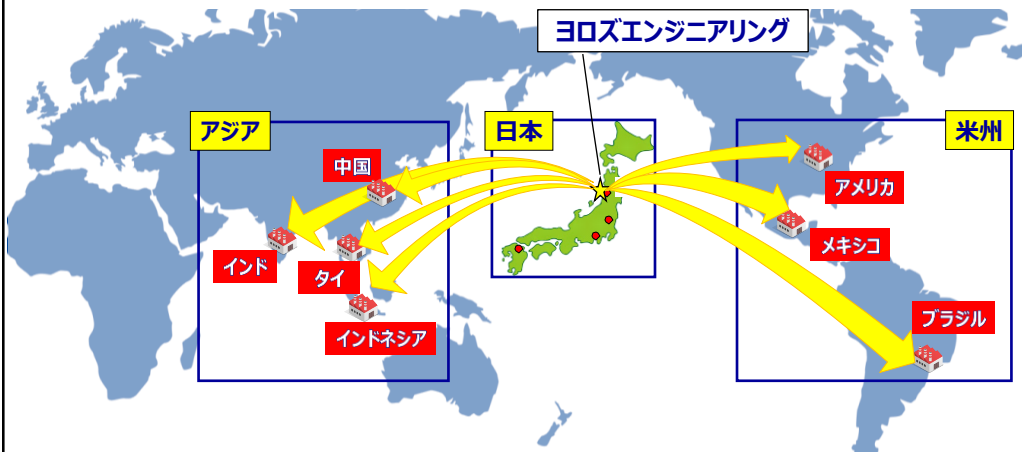
電気自動車や自動運転拡大への対応



必要な新技術の構築			既存技術の深化	
アルミ技術	アルミ鋳造技術	異材接合技術	プレス成形技術	溶接技術

重点方策：(2)製品力・開発力の向上

世界同一品質とコスト競争力強化



ものづくり機能によるサイマル活動、ヨロズエンジニアリングの強化により、世界同一品質とコスト競争力アップを実現し、日本から世界に展

重点方策：(2)製品力・開発力の向上

3つの軸（顧客・製品・地域）での積極的な拡販



既存商権の確実な維持と、新規受注に向けた積極的活動

2. 新中期経営計画 Yorozu Spiral-up Plan 2020

重点方策：(3)企業力の充実

重点方策：(3)企業力の充実

人財育成

■ 働き方改革とダイバーシティ

- ▶ 働き方改革 「健康で働きがい」のある職場づくり
- ▶ ダイバーシティを尊重した採用と登用、ダイバーシティ推進グループの新設
- ▶ 産学協同の取り組み



■ 人財育成

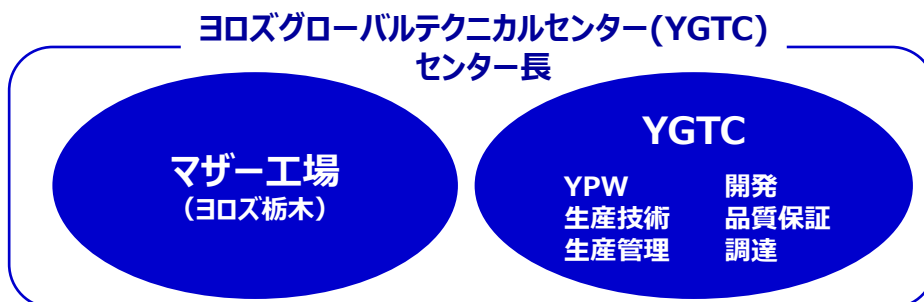
- ▶ 共通・専門能力開発に基づいた最適な教育と育成
- ▶ 現地化とグローバル人財の育成

重点方策：(3)企業力の充実

組織の見直し

■ ものづくり機能：トータルプロダクションシステムの強化

- ものづくり機能の迅速な意思決定を図るため、ヨロズグローバルテクニカルセンター(YGTC)センター長を任命

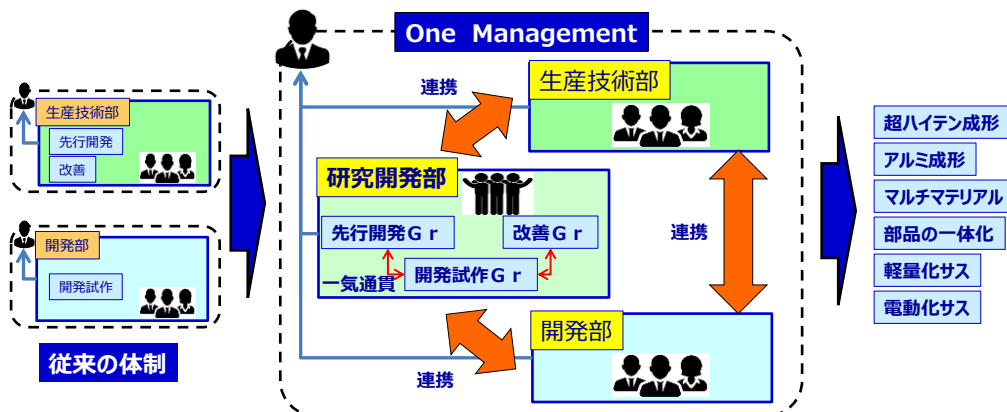


重点方策：(3)企業力の充実

組織の見直し

■ 先行開発の強化

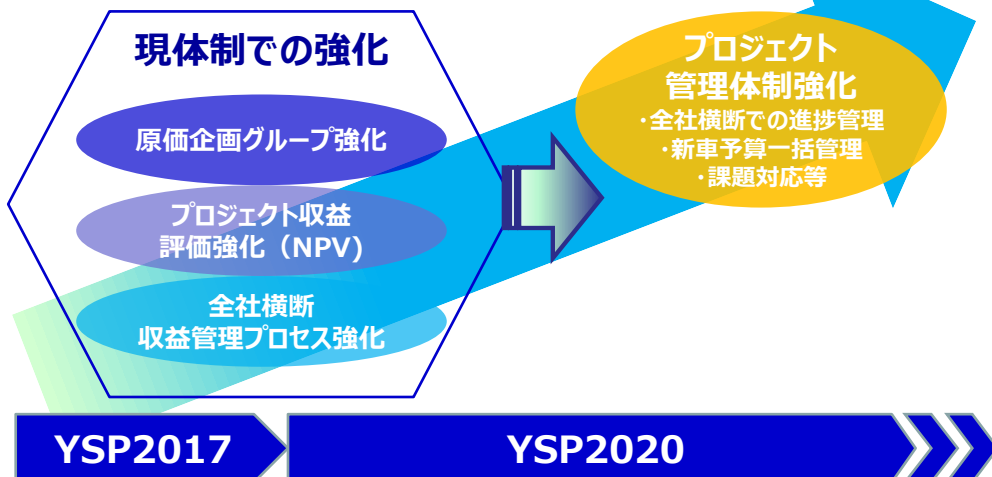
- 先行開発グループを研究開発部に強化し、新工法・新構造部品の開発の効率化・スピードアップを図る



重点方策：(3)企業力の充実

組織の見直し

■ プロジェクト収益管理の強化



重点方策：(3)企業力の充実

組織の見直し

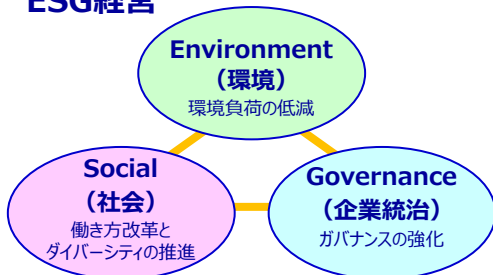
■ ダイバーシティ推進グループ新設

- ▶ スマートワークコミティで話し合われたアイデアや、各部門からの提案を具体化、制度化していく



重点方策：(3)企業力の充実

ESG経営



Environment 環境

ものづくりの革新

➢地球に優しい生産工程

将来に向けた新製品、新技術の仕込み

➢製品使用過程での地球温暖化防止



Social 社会

働き方改革とダイバーシティの推進

- 「健康で働きがい」のある職場づくり
- 多様性を受け入れる組織の醸成



Governance 企業統治

ガバナンスの強化

- 取締役会の構成の見直し
- さらなるコンプライアンスの推進
- 株主との対話の充実



I. 2017年度業績

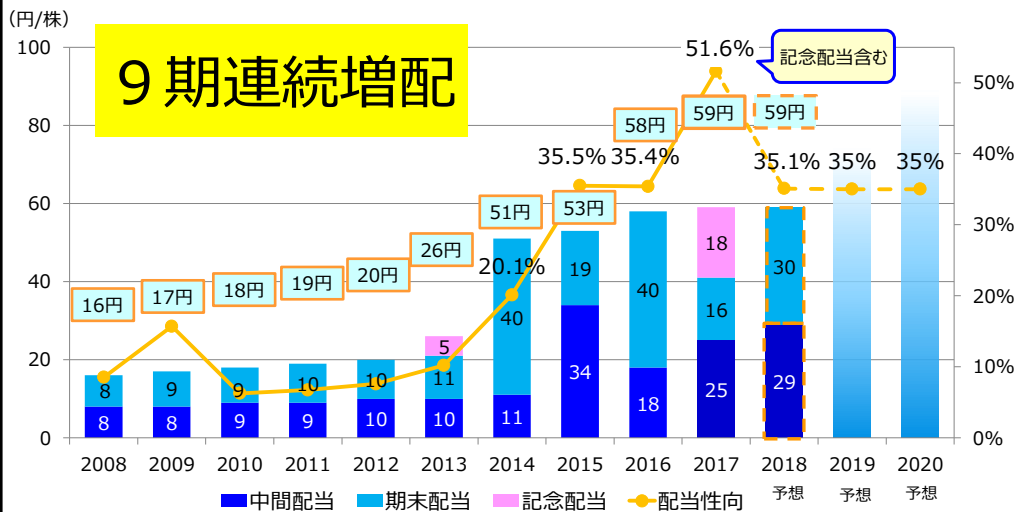
II. 2018年度予想

III. 米国での収益改善の進捗

IV. 新中期経営計画

V. 株主還元

VI. 100年企業を目指して



2017年度は、年間配当金59円（普通配当41円＋記念配当18円）
 目標配当性向は2018年度以降も35%を継続

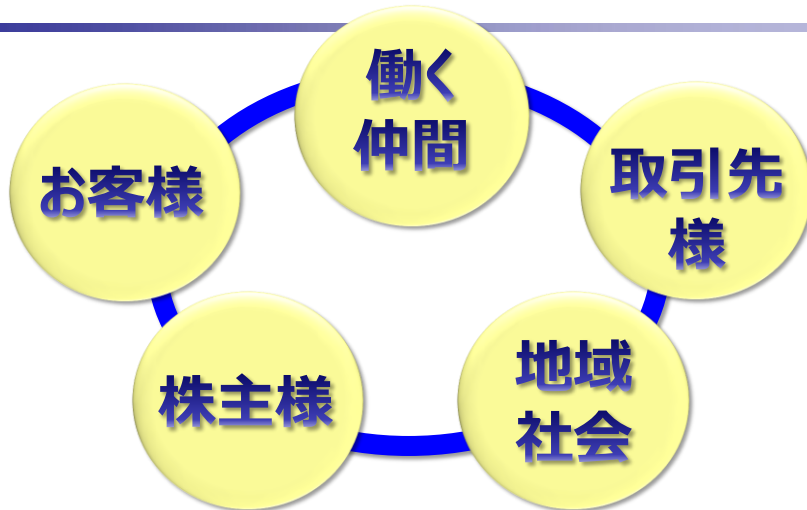
- I. 2017年度業績
- II. 2018年度予想
- III. 米国での収益改善の進捗
- IV. 新中期経営計画
- V. 株主還元
- VI. 100年企業を目指して

ヨロズは今年70周年を迎えました
100年企業へ



永続的な成長の証
100年企業を目指します

1948 ⇒ 2048



全てのステークホルダーに
“愛”される100年企業へ！



2017年度 YOROZU 決算説明会
ご清聴ありがとうございました

ヨロズ ホームページアドレス

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

免責事項と著作権

この資料に掲載されている業績見通し、その他今後の予測・戦略等に関する情報は、本資料の作成時点において、当社が合理的に入手可能な情報に基づき、通常予測し得る範囲内で為した判断に基づくものです。しかしながら現実には、通常予測し得ないような特別事情の発生または通常予測し得ないような結果の発生などにより、本資料記載の業績見通しとは異なる結果を生じ得るリスクを含んでおります。

当社と致しましては、投資家の皆様にとって重要と考えられるような情報について、その積極的な開示に努めて参りますが、本資料記載の業績見通しのみにも全面的に依拠してご判断されることはくれぐれもお控え下さいますようお願い致します。

なお、いかなる目的であれ、当資料を無断で複写複製、または転送等を行わないようお願い致します。