

**新中期経営計画
FY2021-2023
Yorozu Sustainability Plan 2023**

2021年5月31日

株式会社 ヨロズ

新中期経営計画(YSP2023)

- **企業理念・企業ビジョン**
- **中期経営計画（YSP2020）の振り返り**
Yorozu Spiral-up Plan 2020
- **新中期経営計画（YSP2023）**
Yorozu Sustainability Plan 2023

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 | <ol style="list-style-type: none">1. 勤労は生きてゆく為の基盤である。2. 信用は仕事の基礎である。3. 創造する思考・行動こそが人間を支える。4. 「安全」「品質」「生産性」は企業活動の基本である。5. 企業活動とは虚業を排し実業に徹することである。 |

企業ビジョン

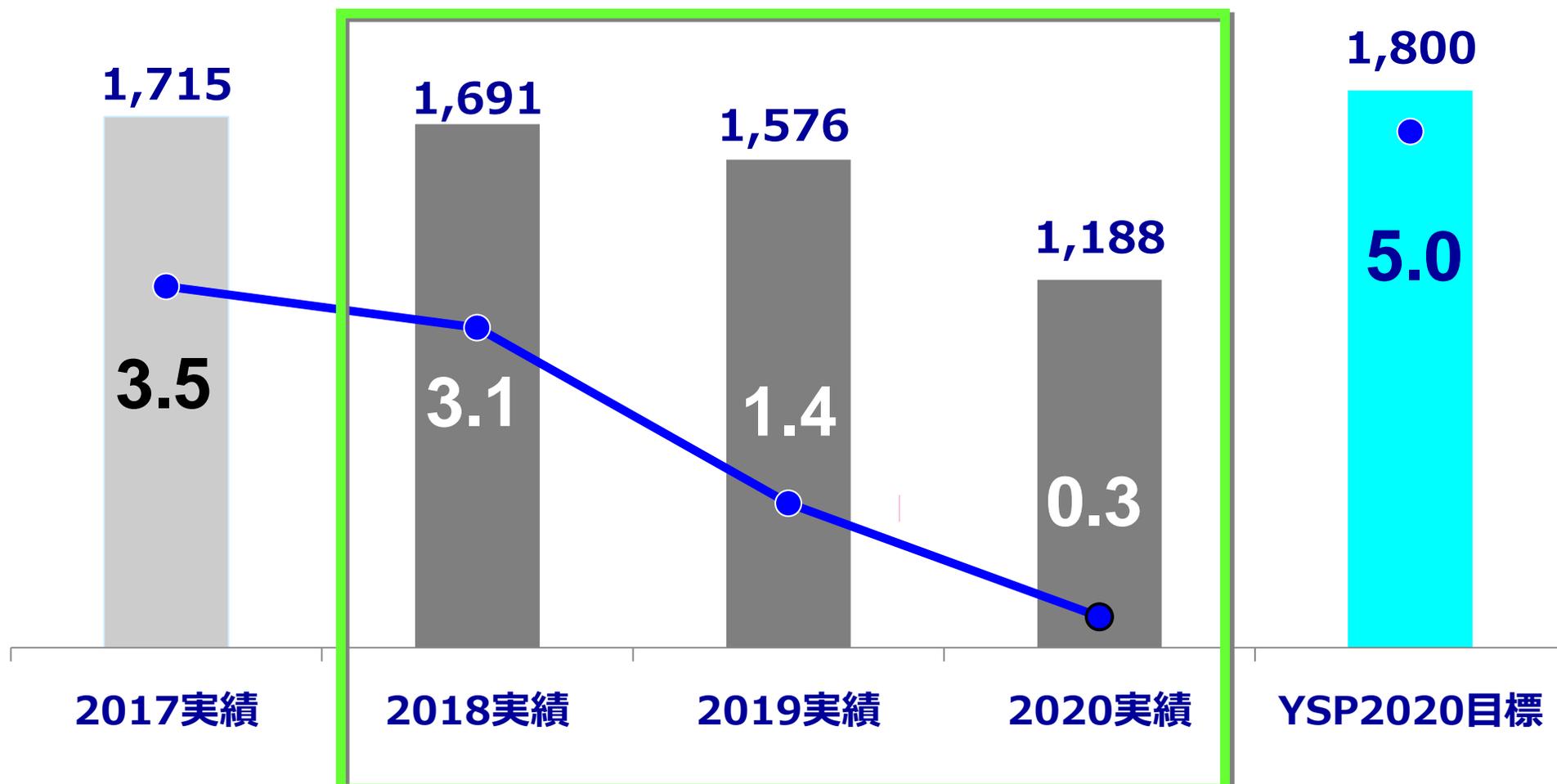
**サスペンションでOnly1の開発・技術力によりお客様のニーズに応え
永続的に発展を続ける100年企業を目指す**

新中期経営計画(YSP2023)

- 企業理念・企業ビジョン
- 中期経営計画（YSP2020）の振り返り
Yorozu Spiral-up Plan 2020
- 新中期経営計画（YSP2023）
Yorozu Sustainability Plan 2023

連結売上高・営業利益率推移

■ 連結売上高 (億円) ● 営業利益率 (%)



中期経営計画（YSP2020）重点取り組み

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

◆ 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
「総仮付け総本付け」工法

◆ ハイテン材の量産適用による軽量化の実現

◆ トヨタ・三菱向け拡販活動の強化

◆ 「えるぼし」認定取得

◆ 健康経営優良法人(2021)認定取得

◆ プロジェクト管理部/研究開発部/生産機器外販部(新設)

◆ 社外取締役の増員

◆ 「統合報告書」の発行

新中期経営計画(YSP2023)

- 企業理念・企業ビジョン
- 中期経営計画（YSP2020）の振り返り
Yorozu Spiral-up Plan 2020
- **新中期経営計画（YSP2023）**
Yorozu Sustainability Plan 2023

新中期経営計画 Yorozu Sustainability Plan 2023

連結業績目標（2023年度）

売上高 1,500億円
(2020年度実績 1,188億円)

営業利益率 5.0%
(2020年度実績 0.3%)

ROE 8.0%
(2020年度実績 ▲11.0%)

経営方針

変化に強い健全経営を目指す

(1) ESG経営

- 中長期的かつ持続的な成長
企業体質の変革に向けたDX(デジタル
トランスフォーメーション)の推進
- ・ E : 地球にやさしいものづくり
 - ・ S : 健康で働きがいのある職場づくり
 - ・ G : 透明性の高いガバナンスの実践

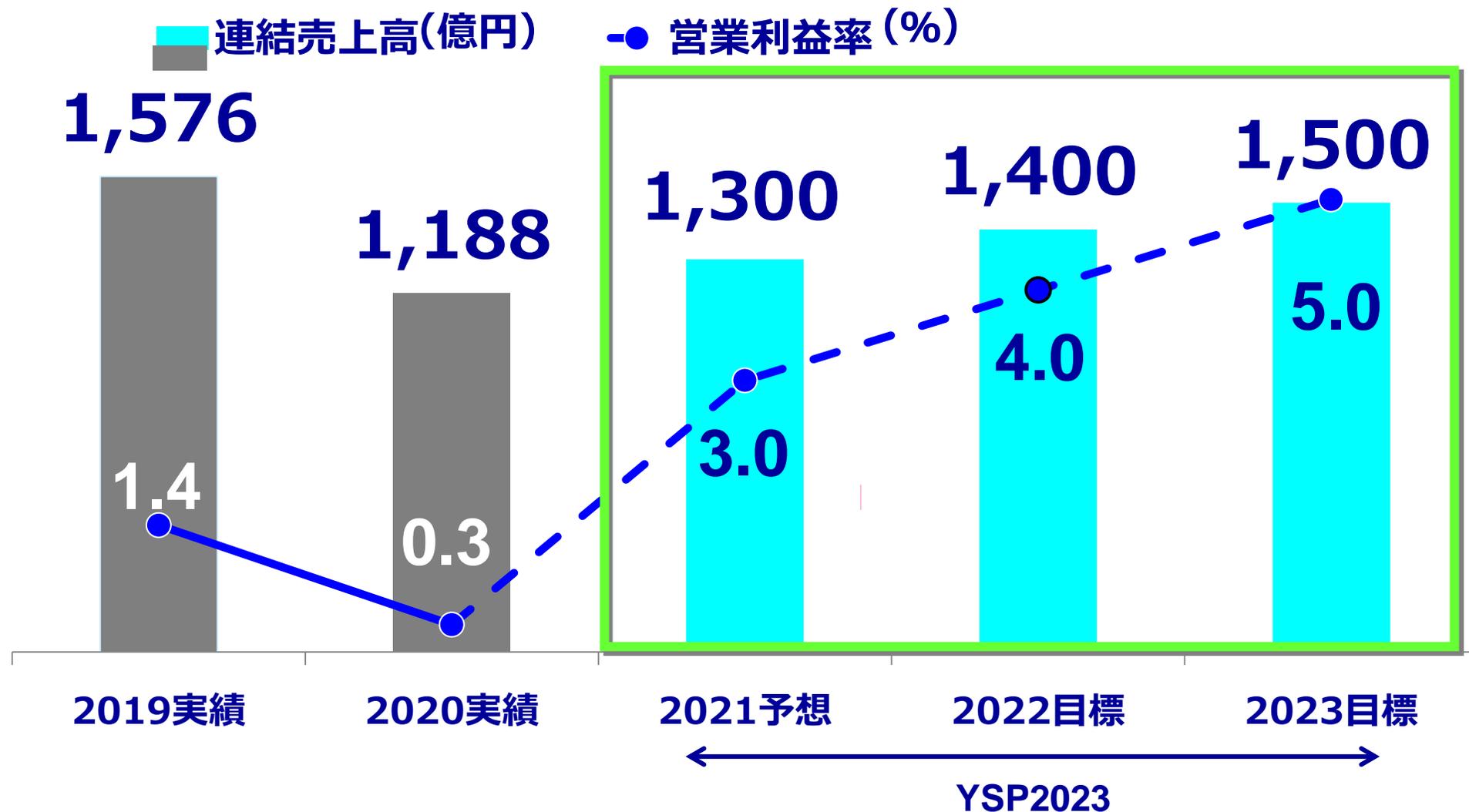
(2) 安定した収益

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

(3) 新技術・工法

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

連結売上高・営業利益率



経営方針

変化に強い健全経営を実現するための重点3本柱

(1) ESG経営

(2) 安定した収益

(3) 新技術・工法

経営方針

変化に強い健全経営を実現するための重点3本柱

(1) ESG経営

(2) 安定した収益

(3) 新技術・工法

カーボンニュートラルとは？

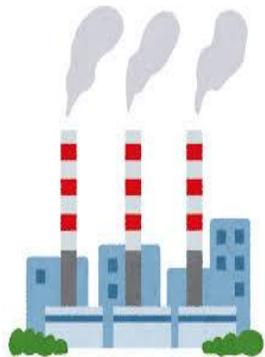
温室効果ガス CO₂、メタン、フロンなど

排出

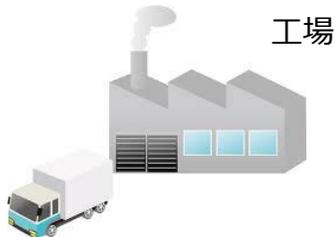
排出と吸収が同量に！
カーボンニュートラル

吸収

太陽光、風力発電など、再生可能エネルギーで
温室効果ガスの排出を削減する。



火力発電所

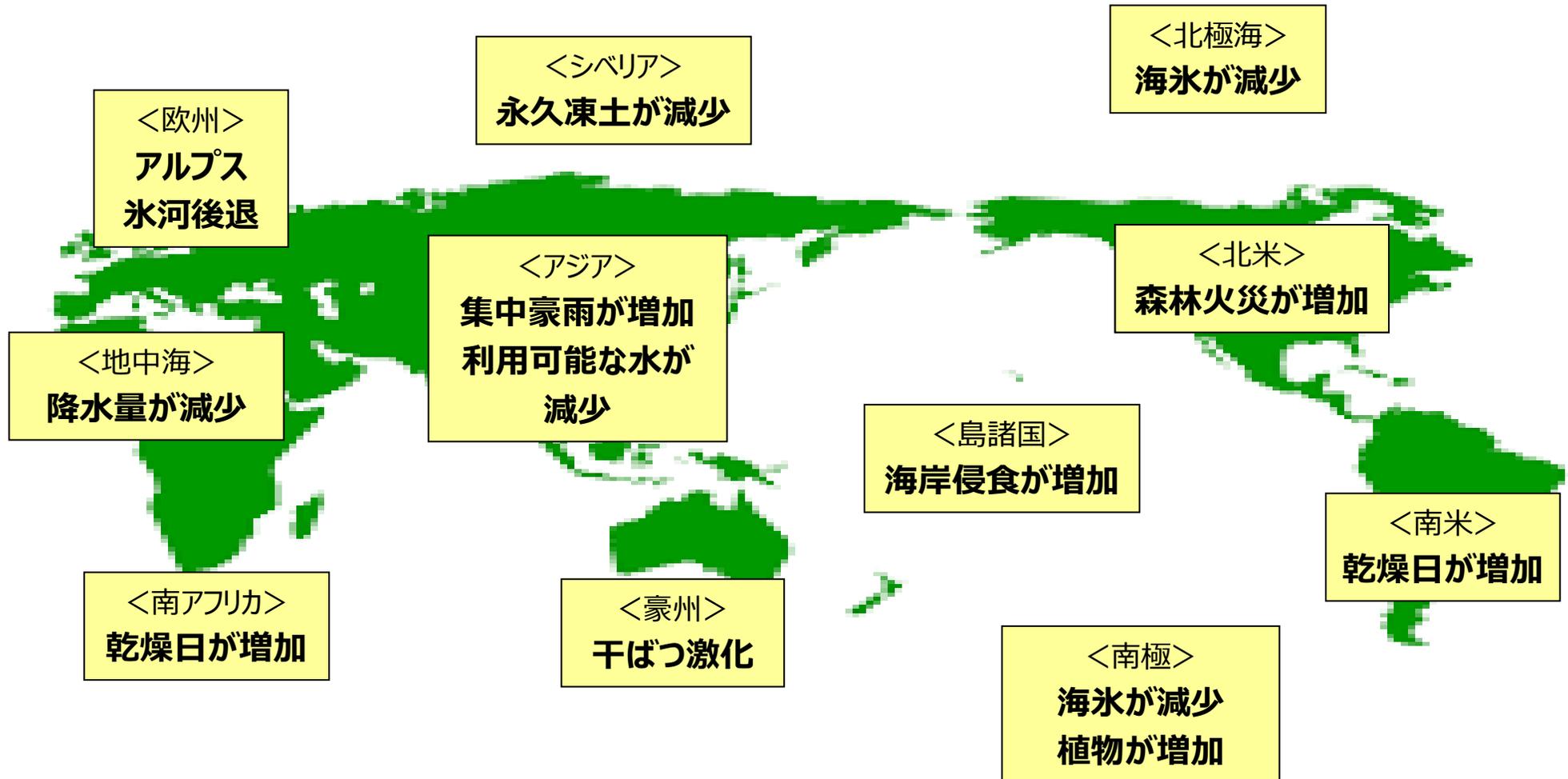


工場



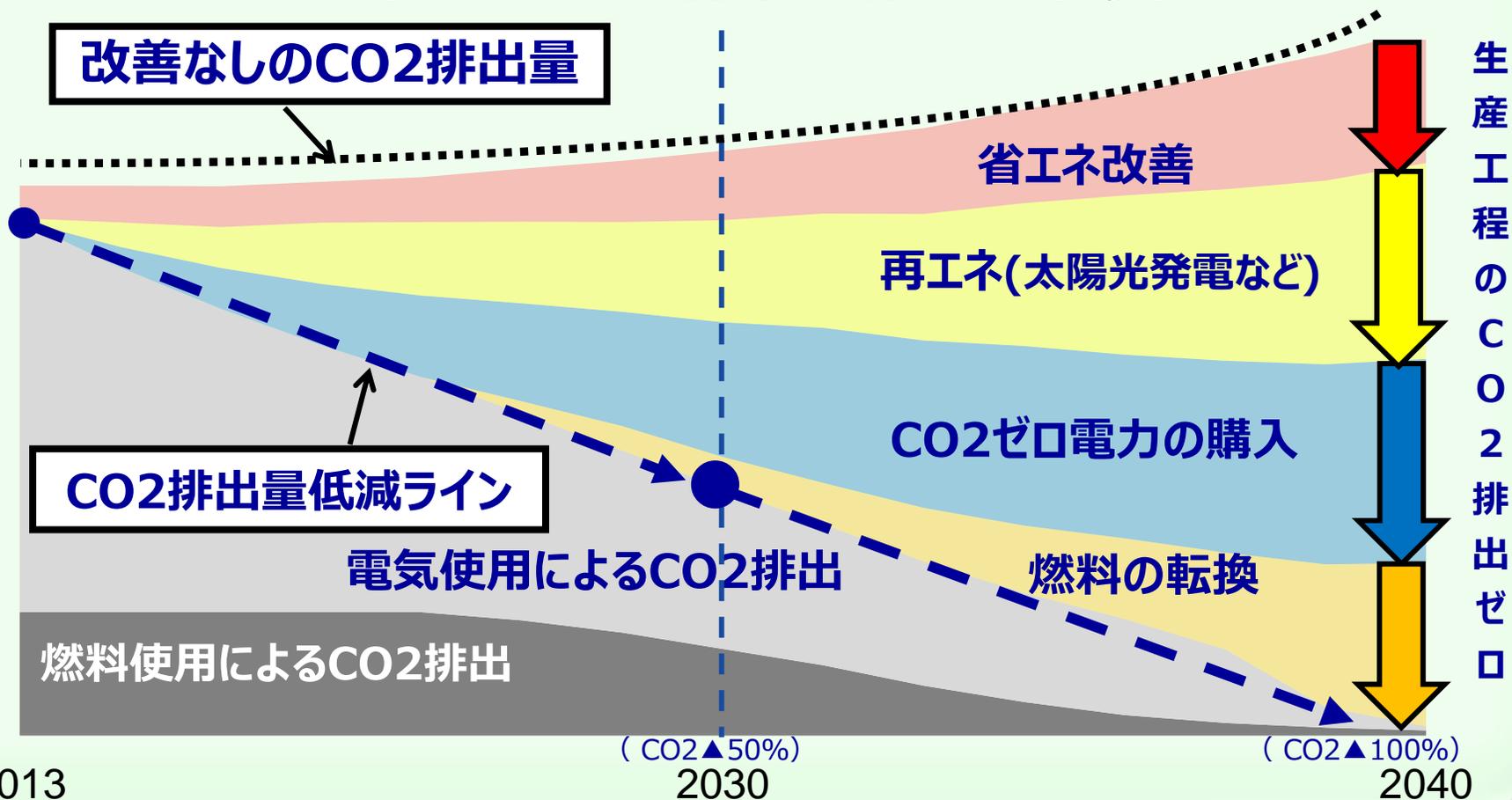
森林

地球温暖化の主な影響



(1) ESG経営 E：環境 地球にやさしいものづくり

生産工程のCO2排出量削減の取り組み



- 2040年 カーボンニュートラルへのチャレンジ
- マイルストーン 2030年 CO2排出量▲50% (2013年度比)

(1) ESG経営 S : 社会 健康で働きがいのある職場づくり

- 人財の確保
- 働き方改革とダイバーシティの推進
- 多様性を受け入れる企業文化



健康で働きがいのある職場へ



モチベーションの向上



活躍	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 健康経営 ✓ ダイバーシティを尊重した登用
育成	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 共通・専門能力開発に基づいた教育と育成 ✓ 現地化とグローバル人財の育成
採用	<ul style="list-style-type: none"> ✓ ダイバーシティを尊重した登用



企業理念

企業風土

(1) ESG経営 S : 社会 **ダイバーシティの推進**

時期	項目
2013年～2015年	女性会議（1回/月）
2014年9月	神奈川県労働局長 優良賞（均等推進企業部門）受賞
2018年5月	人事部ダイバーシティ推進グループ 設置
2018年12月	‘えるぼし’認定取得
2020年度	女性役員比率22.2% 女性管理職比率10.9%（10%目標達成）  自動車業界 第1位
	健康経営優良法人2021認定取得



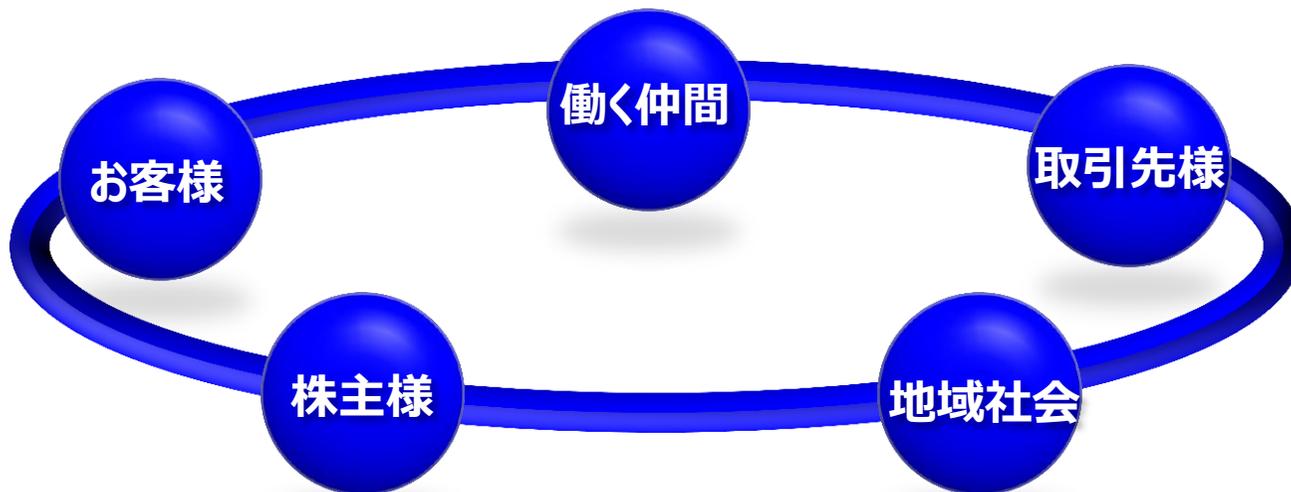
今後のダイバーシティに関する取組

- **‘くるみん’認定取得活動**
- **みんなのトイレ設置**
- **健康経営優良法人ホワイト500認定取得活動**



(1) ESG経営 G : ガバナンス

透明性の高いガバナンスの実践



ステークホルダーからの信頼に応える



(1) ESG経営 ESG経営の活動を通じて SDGsに貢献



地球にやさしいものづくり Environment

- 生産工程でのCO2削減
⇒カーボンニュートラルへ
- 製品での温暖化防止策（軽量化技術）



健康で働きがいのある職場づくり Social

- 人財の確保
- 働き方改革とダイバーシティの推進
- 多様性を受け入れる組織の醸成



透明性の高いガバナンスの実践 Governance

- 監督機能の強化
- さらなるコンプライアンスの推進
- 株主様との対話の充実



目標達成のための土台

DX(デジタルトランスフォーメーション)の推進

～ 競争に勝つための企業体質変革（仕事の仕方・プロセス見直し）～

経営方針

変化に強い健全経営を実現するための重点3本柱

(1) ESG経営

(2) 安定した収益

(3) 新技術・工法

(2)安定した収益 適正な生産能力レベルに転換

外部環境

- グローバル自動車生産台数の2019年※水準への回復見通し不透明
 - ・新型コロナウイルス感染収束時期、半導体需給のひっ迫解消等

※新型コロナウイルス感染拡大前（9,218万台）

- 主要得意先計画
 - ・世界生産能力を720万台から540万台へ縮小（「NISSAN NEXT」より）

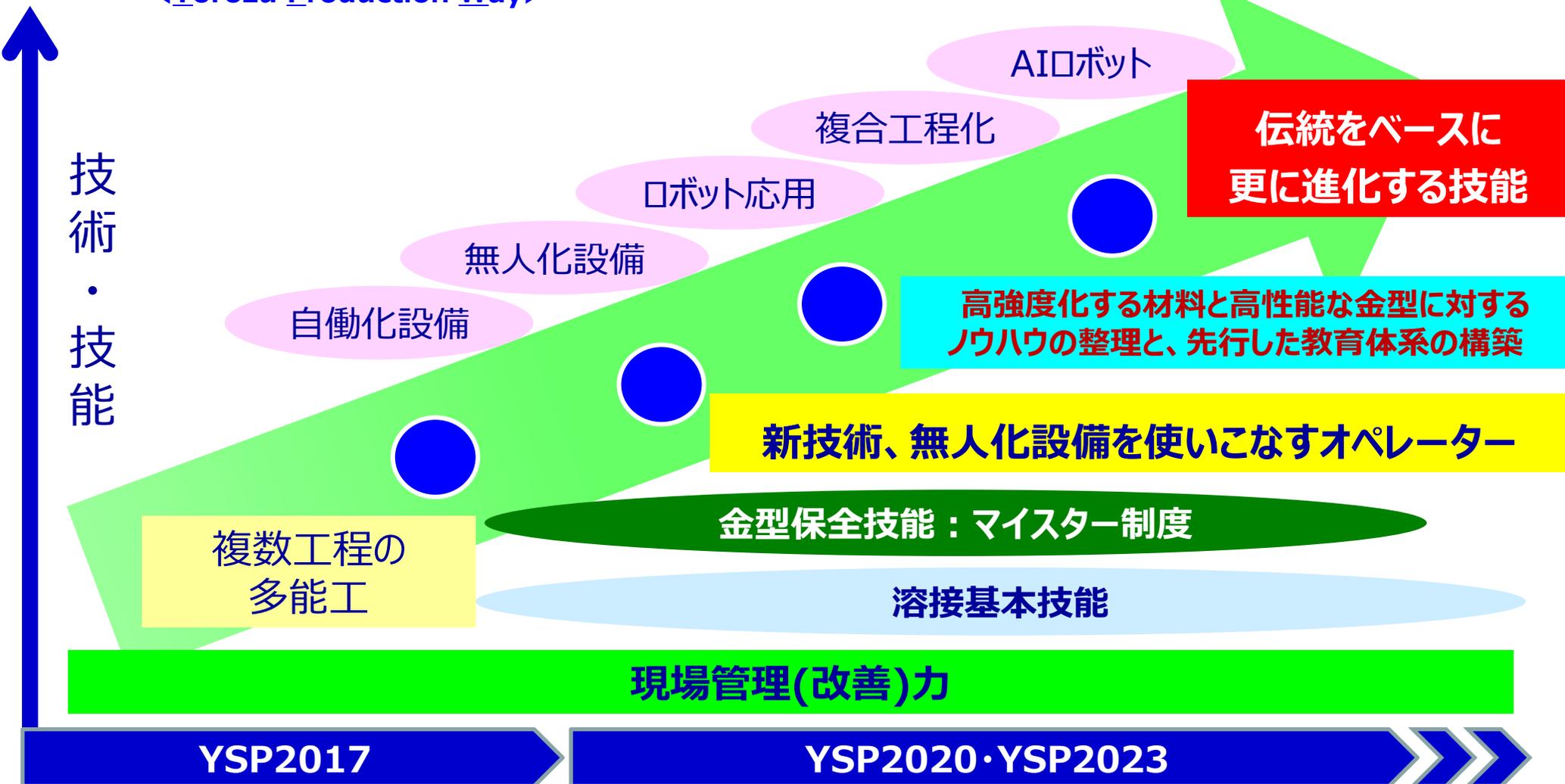
適正な生産能力

- グローバル全体での生産能力の適正化
 - ・「顧客・製品・拠点」の3つの軸の観点から生産能力の見直しと生産体制の再構築

(2)安定した収益 強い現場の再構築

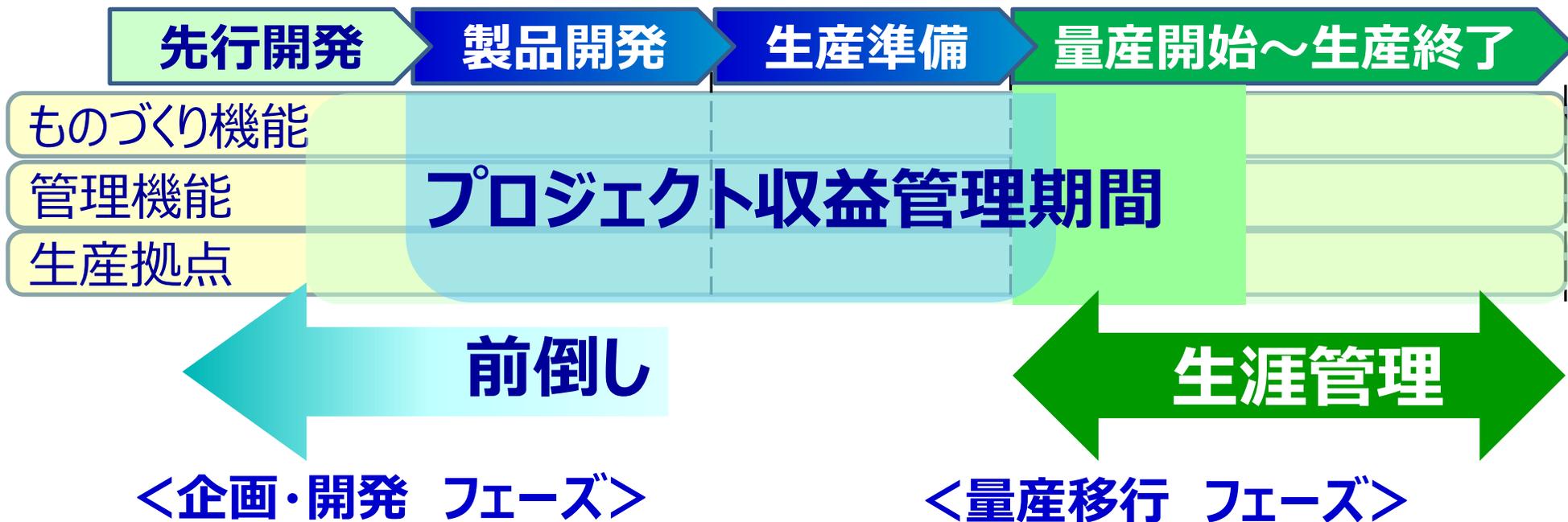
YPWの原点に立ち返った「製造現場」と「ものづくりサポート機能」の連携強化

<Yorozu Production Way>



(2)安定した収益 キャッシュフロー経営の強化

プロジェクト単位の生涯収益管理



- ◆ 検討開始を更に上流へ前倒し
- ・プロジェクト企画の上流段階での投資検討、原価の作り込みで量産開始時の収益を確保

- ◆ 生産終了まで生涯管理
- ・原価集約システム活用によるプロジェクト収益の生涯管理
- ・原価改善活動の継続

(2)安定した収益 キャッシュフロー経営の強化

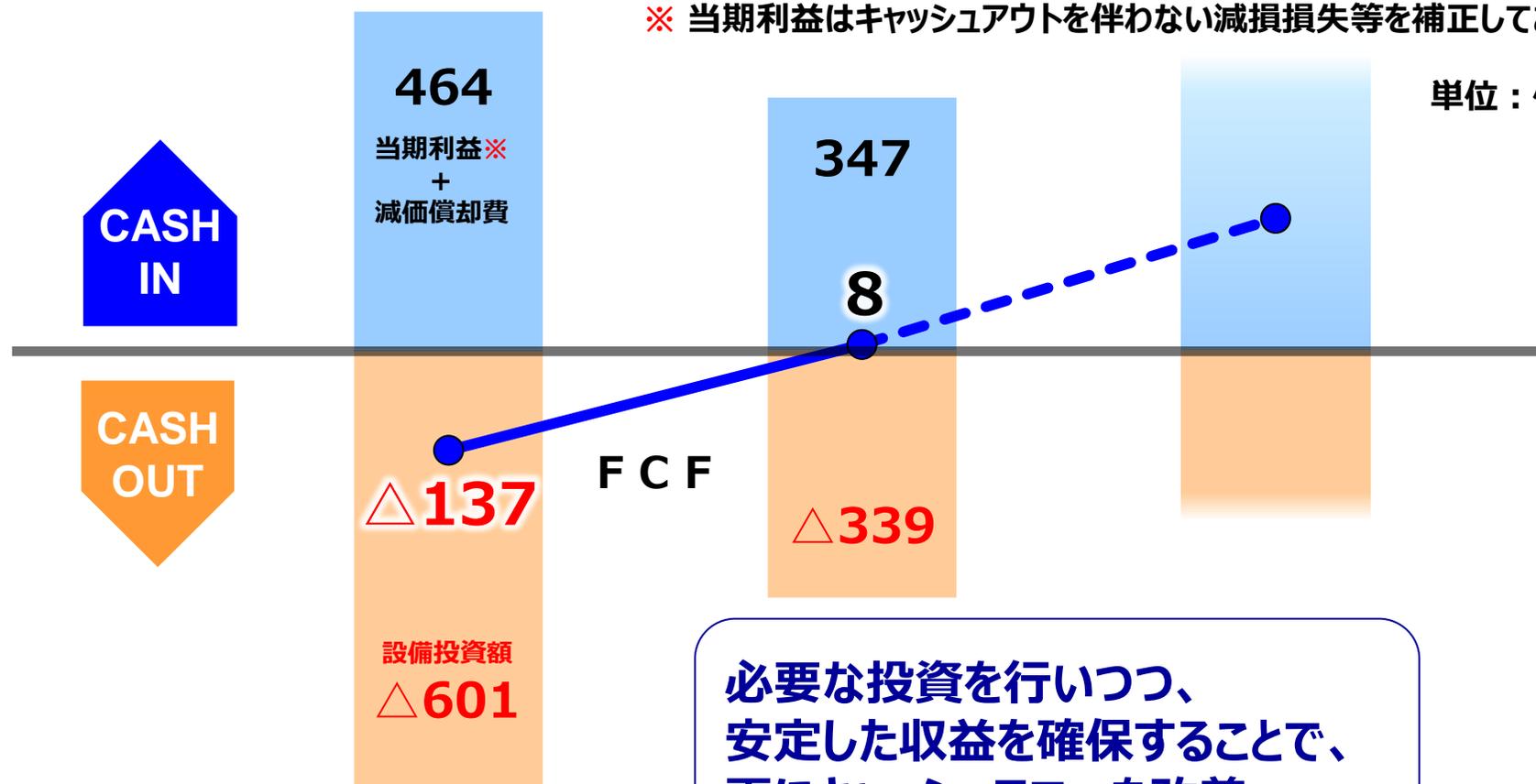
2015～17年度
(実績)

2018～20年度
(実績)

2021～23年度
(計画)

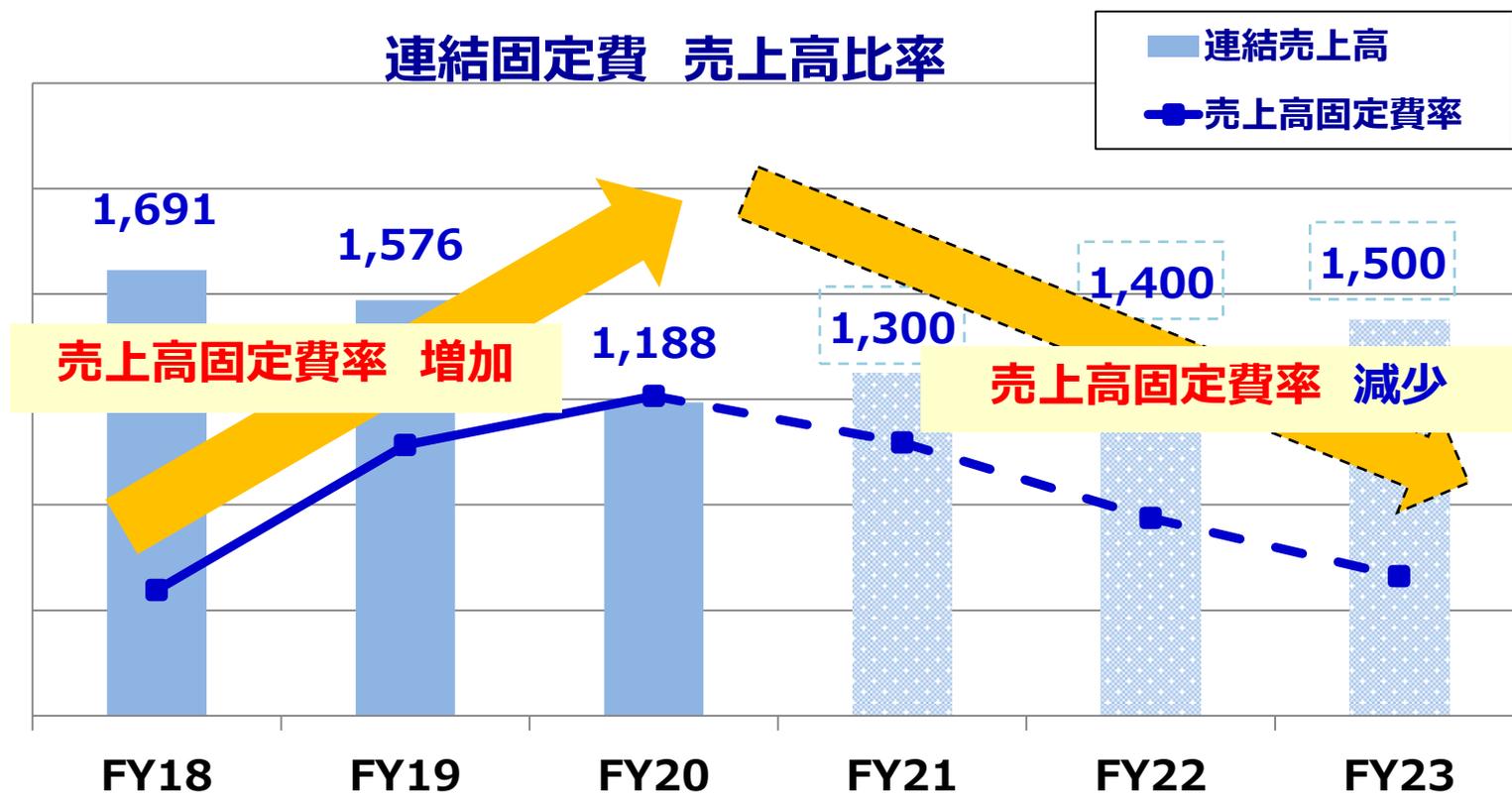
※ 当期利益はキャッシュアウトを伴わない減損損失等を補正してあります

単位：億円



必要な投資を行いつつ、安定した収益を確保することで、更にキャッシュフローを改善

(2)安定した収益 台数に左右されにくい企業体質



- ◆ 合理化による固定費のスリム化
- ◆ 投資採算性評価及び管理の強化
- ◆ 新技術・工法等による更なる設備投資の低減

経営方針

変化に強い健全経営を実現するための重点3本柱

(1) ESG経営

(2) 安定した収益

(3) 新技術・工法

(3)新技術・工法 事業環境と開発課題



環境 (E) カーボンニュートラルへ向け
CO2 排出量削減

<車両のエネルギー消費量改善要請>

自動運転(A)・電動化(E)による車両重量の
増加をサスペンション部品の軽量化でカバー

<バッテリー/モーター等で車両重量が増加>

軽量化製品の開発と市場投入が急務

(3)新技術・工法 軽量化（高付加価値）製品開発

サスペンション部品の軽量化目標

<2018~2020>

YSP2020

軽量・高剛性
サスペンションの構造設計
鋼板 780MPa級

軽量化▲15%達成

<2021~2023>

YSP2023

超軽量・超高剛性サスペンションの構造設計

- ① 鋼板 980MPa級
- ② オールアルミ プレス溶接構造
- ③ 新マルチマテリアル・ハイブリッド構造
(鋼板+アルミ/鋼板+樹脂)

軽量化 ▲15%以上

YSP2020

2018

2019

2020

YSP2023

2021

2022

2023

軽量化▲30%

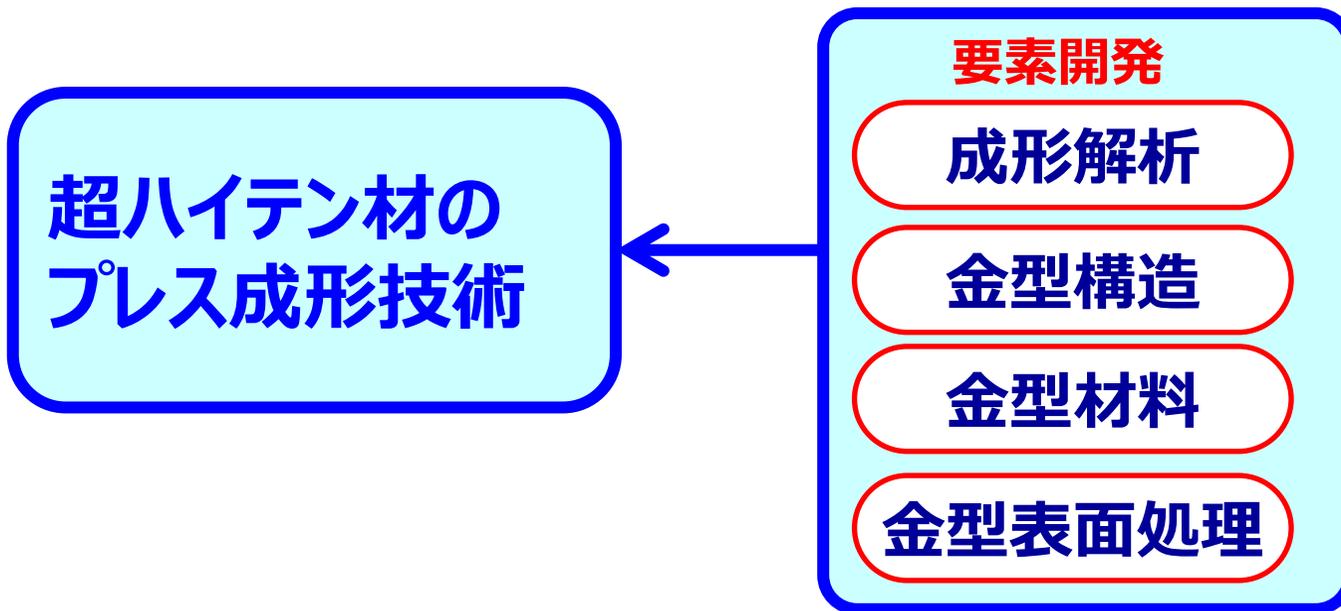
(3)新技術・工法 プレス成形技術の強化

環境/自動運転・電動化の進展

高まるサスペンション部品への軽量化要求

超ハイテン材(780MPa,980MPa)の採用部品拡大

要素技術の進化で強みのプレス成形技術の更なる強化



(3)新技術・工法 3つの軸の観点から積極的に拡販

自動車業界の大きな変化

自動運転・EV化のさらなる加速 ⇒ 大規模投資
■ 自動車メーカーの合従連衡加速

サプライチェーンも大きく変わる

部品メーカーの合従連衡も加速

顧客軸

- ・ ルノー、日産、三菱
- ・ トヨタ・ホンダ
- ・ ダイムラー・VW 等

製品軸

- ・ サスペンション部品に注力
- ・ EV化による軽量化対応の新製品で拡販
- ・ 生産機器外販の拡大

地域軸

日米中
大市場に注力

既存商権の確実な維持と新規受注に向けた積極的活動

(3)新技術・工法 生産機器（金型・設備）の外販

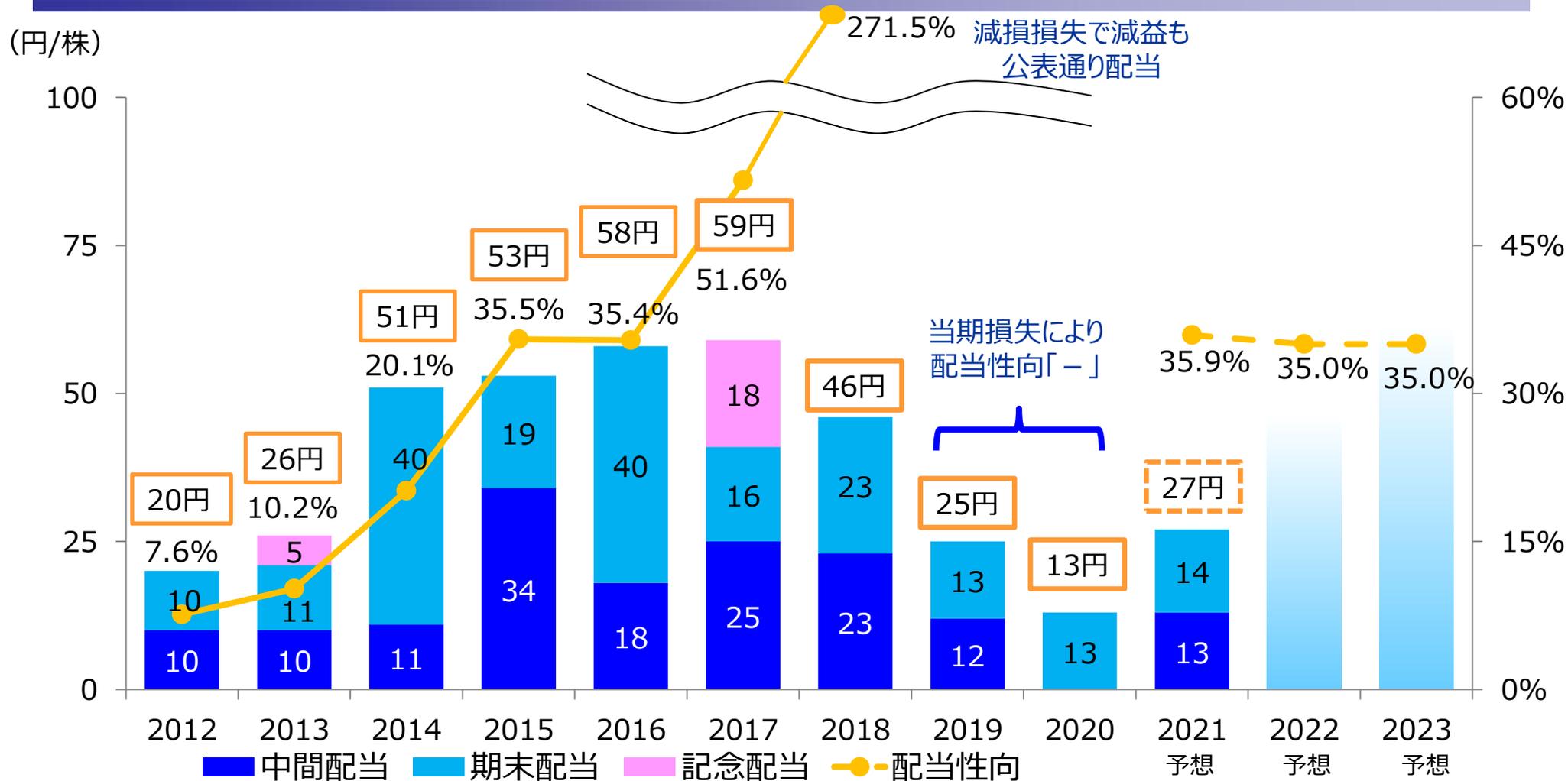
背景

- ✓ 金型や生産設備の技術向上が部品事業の競争力に直結する
- ✓ 内製使用の金型・設備に特化している現状で外部環境が見えにくい
- ✓ 国内自動車需要の減少下、金型・設備自体の製作量も減少するリスク

外販の目的

- 生産機器の競争力・技術力の向上
 - ・外の世界から学び、内製一貫体制の強化に貢献する
- 生産機器を新たな事業へ育成
 - ・部品事業を補完する
- 人財の「雇用の維持」と「技術の伝承」
 - ・金型技術の衰退を防ぐ

株主還元について



基本方針は配当による株主還元
目標配当性向を35%以上としつつ持続的な配当を目指します

—以上—

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。