

新中期経営計画 FY2018-2020

Yorozu Spiral-up Plan
2020



Yorozu Spiral-up Plan 2020

2018年5月24日

株式会社 **ヨロズ**

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

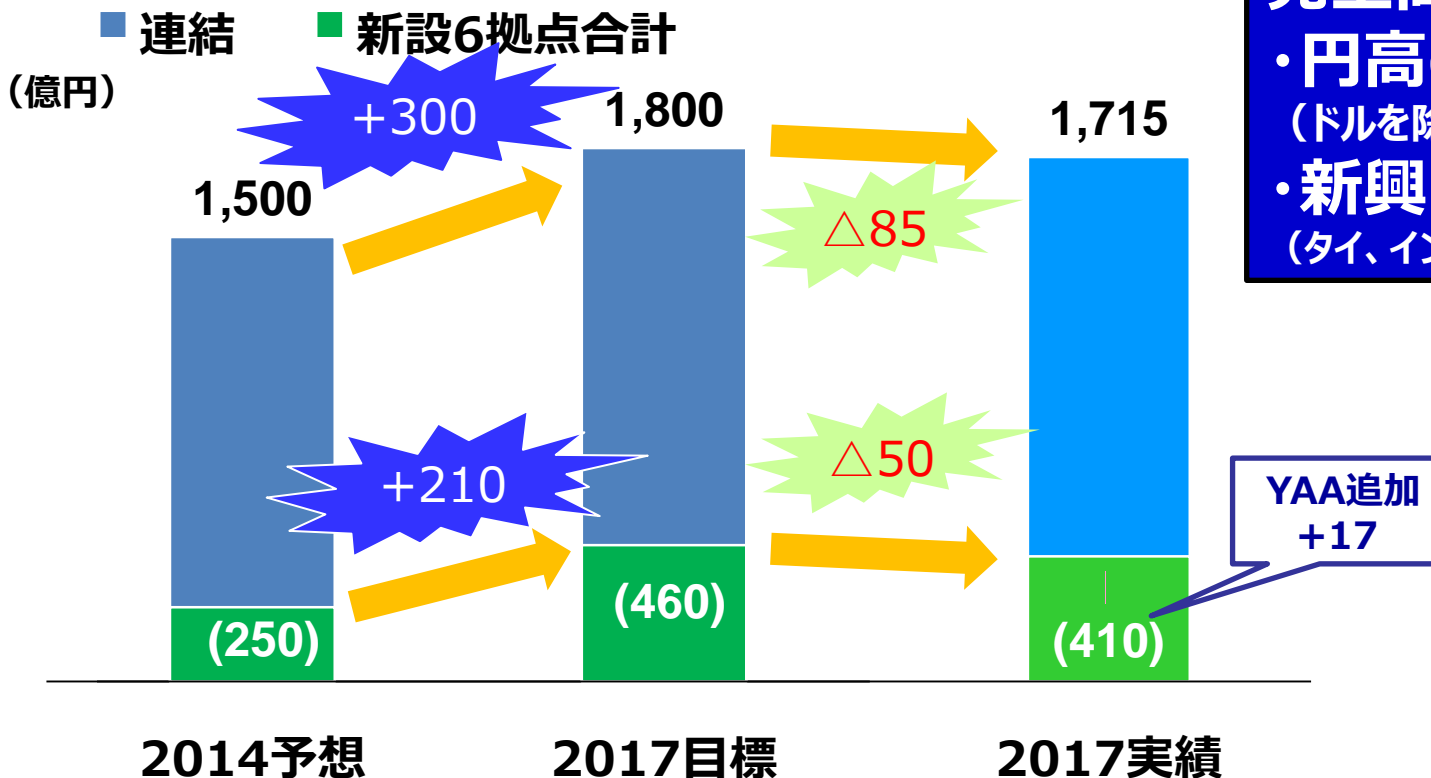
中長期の成長実現と
資金効率のバランスを
考慮した資金計画

(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

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拠点とは下記の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。

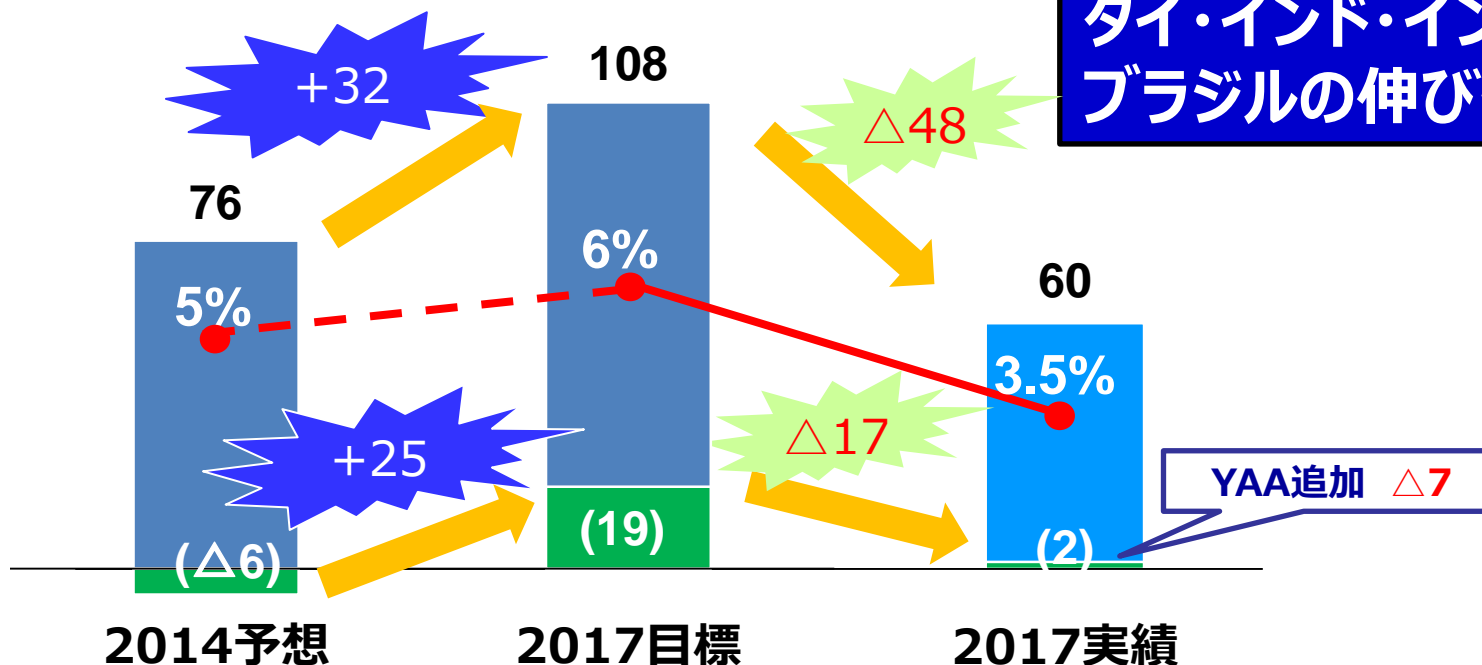
- 武漢萬宝井汽車部件 (W-YBM)
- ヨロズ JBM オートモーティブ タミル ナドゥ (YJAT)
- ヨロズオートモーティブインドネシア (YAI)
- ワイ・オグラオートモーティブ タイランド(Y-OAT)

- ヨロズ・オートモーティブ・グアナファト・デ・メヒコ(YAGM)
- ヨロズ・オートモーティブ・ド・ブラジル(YAB)

業績

連結営業利益

■ 連結 ■ 新設6拠点合計 ● 営業利益率
(億円)



営業利益は
米国損益悪化と
タイ・インド・インドネシア・
ブラジルの伸び悩みにより悪化

※新設6拠点とは下記の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・グアナファト・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

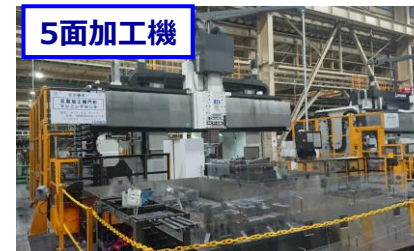
- 無人化ラインの国内先行導入によるノウハウの蓄積 (ヨロズ大分、2016年7月稼働開始)
- 米国、メキシコ、中国等の海外拠点にも導入 (米国・テネシー拠点、2017年4月稼働開始)



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



1300t サーボプレス

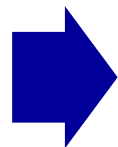


重点取り組み：(1)事業領域

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
- マツダートヨタの合併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

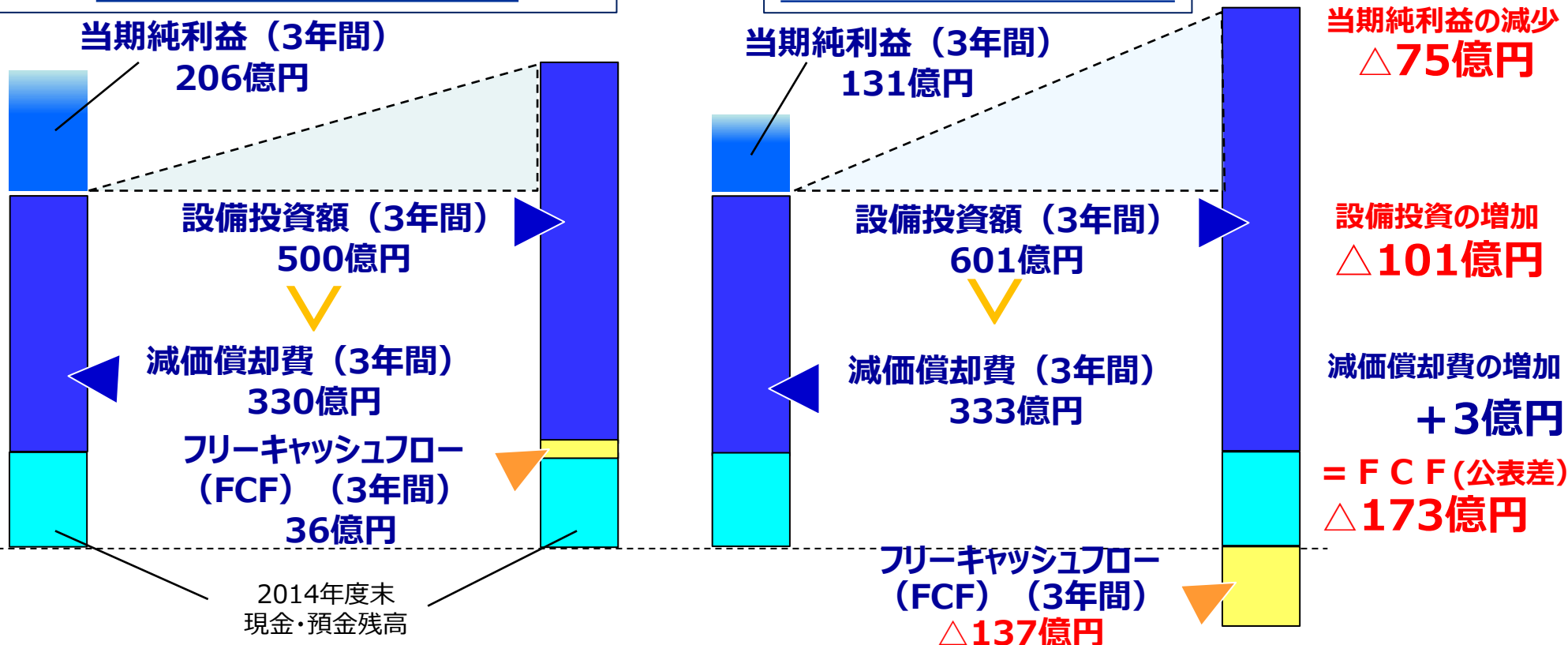
公表ベース

2015～2017年度見通し

振り返り

2015～2017年度実績

差異

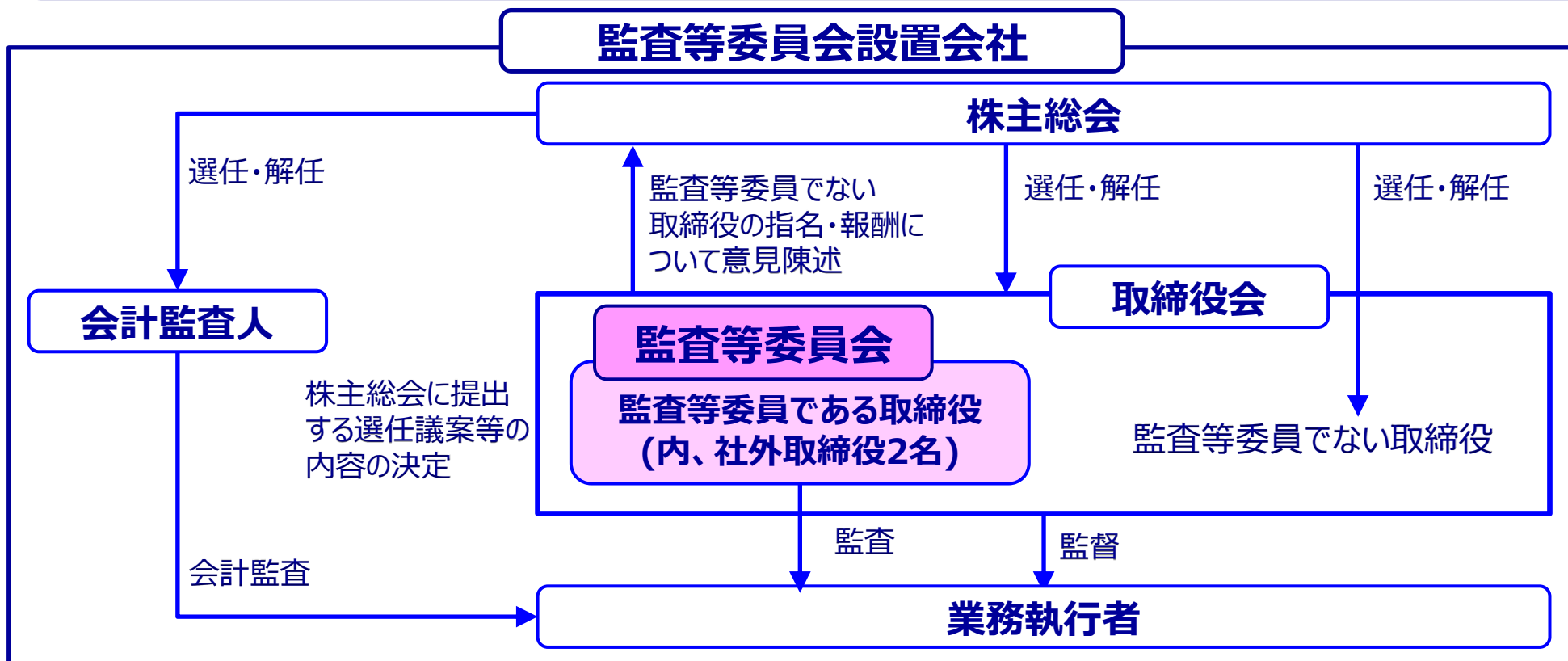


YSP2017公表後、YAAの新規設立、既存拠点の拡張・増強など
設備投資の増加と当期利益の減少によりフリーキャッシュフローが悪化

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、人財育成実施

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

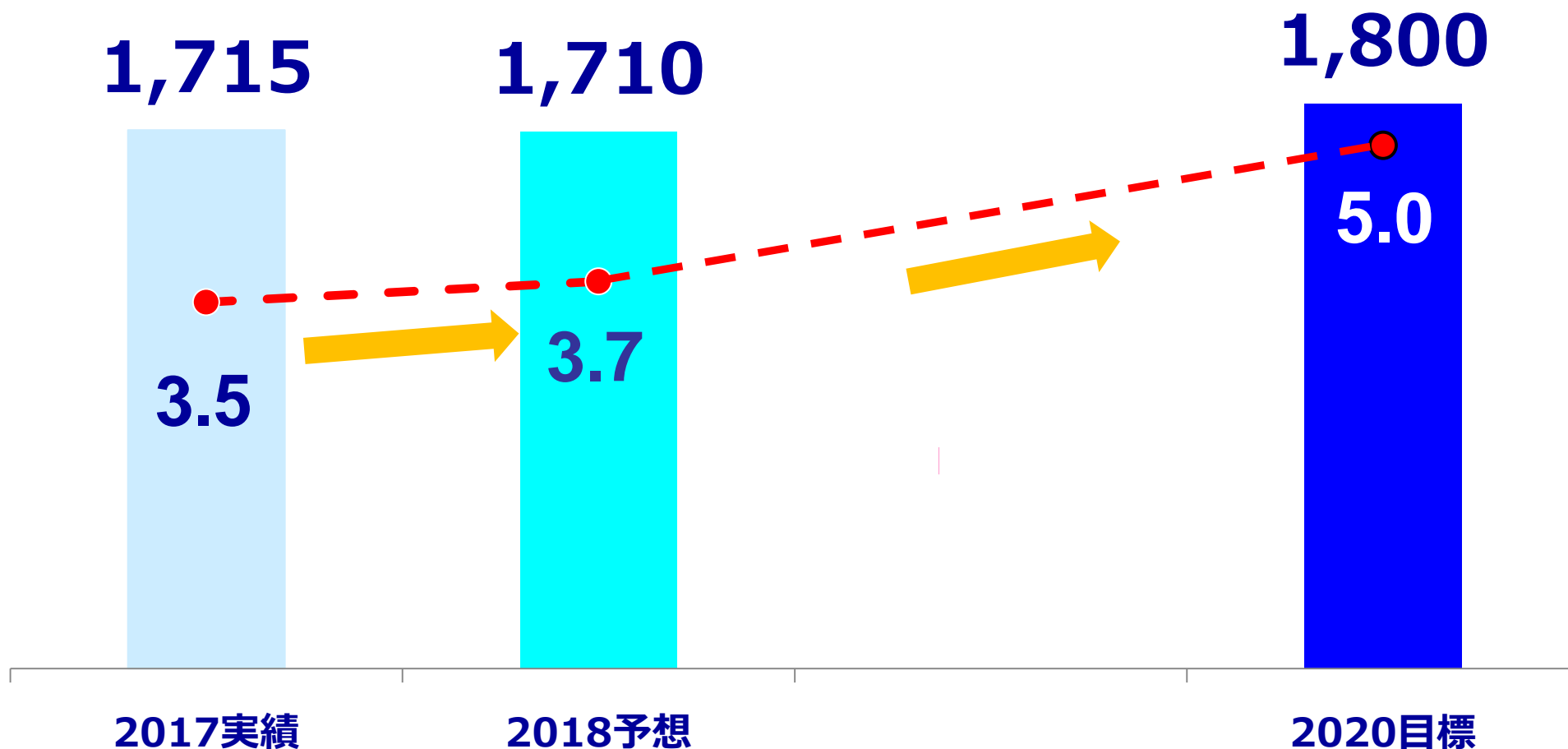
(3) 企業力の充実

- ・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



当期純利益 (3年間)
131億円

設備投資額 (3年間)
601億円

減価償却費 (3年間)
333億円

フリーキャッシュフロー
(FCF) (3年間)
△137億円

当期純利益 (3年間)

設備投資額 (3年間)
447億円

減価償却費 (3年間)
388億円

フリーキャッシュフロー
(FCF) (3年間)

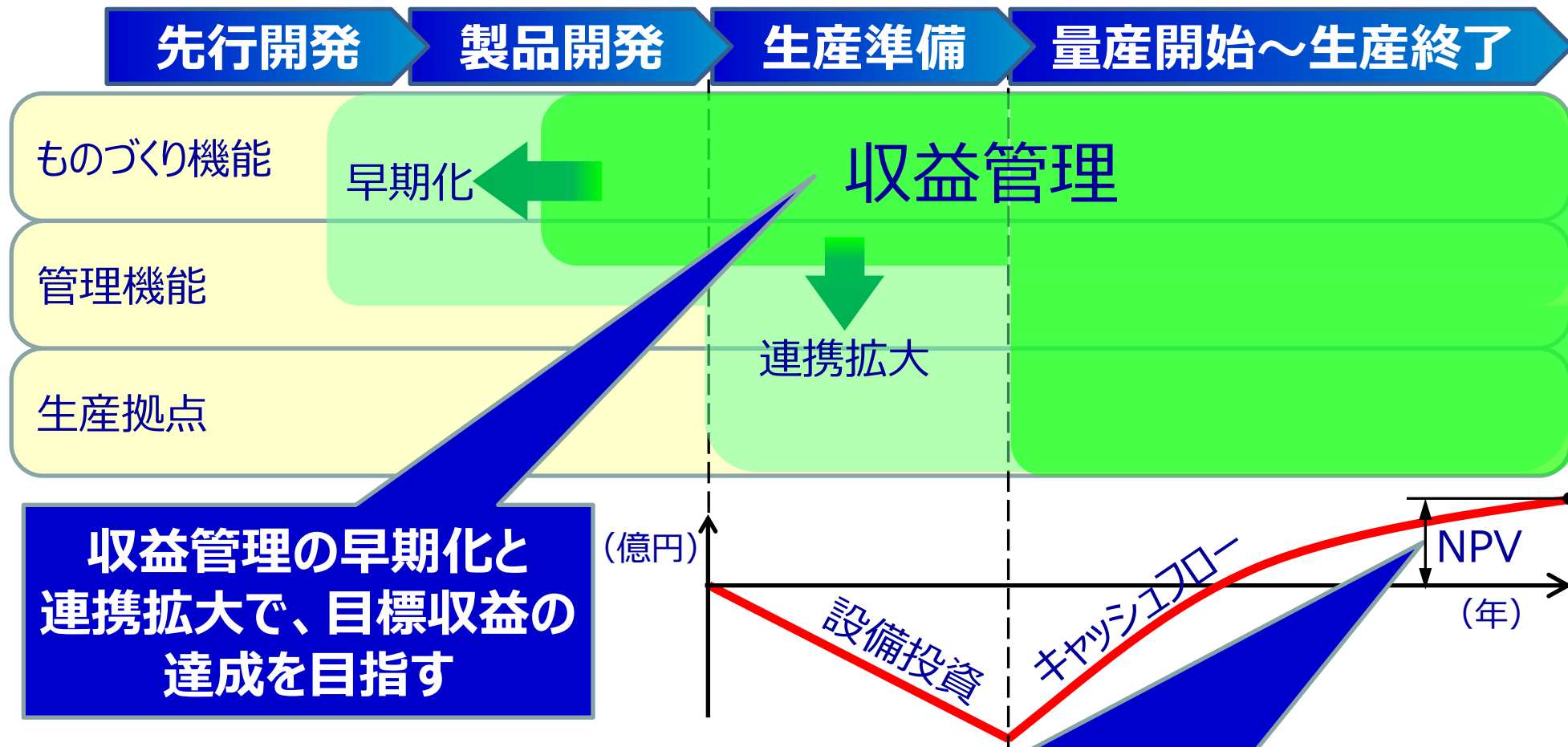
2017年度末
現金・預金残高

※一部の金額はイメージです。

- 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



収益管理の早期化と
連携拡大で、目標収益の
達成を目指す

投資採算性は、節目毎にNPVで評価
NPV = Net Present Value (正味現在価値)

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



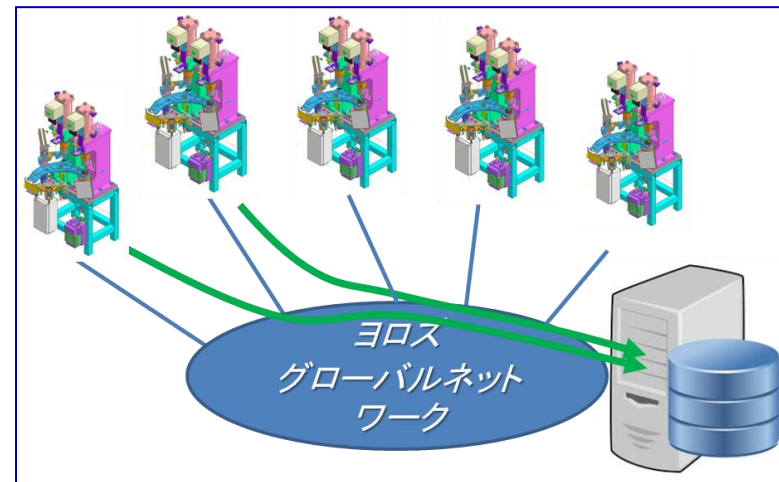
米国アラバマ新拠点



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



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

YSP2017

無人化生産ラインの適用拡大・水平展開

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

技術・技能



伝統をベースに
更に進化する技能

新技術、無人化設備を
使いこなすオペレーター

マイスター制度

複数工程の
多能工

金型保全技能

基本技能伝承

溶接基本技能

YSP2017

YSP2020

重点方策：(1)収益力の強化

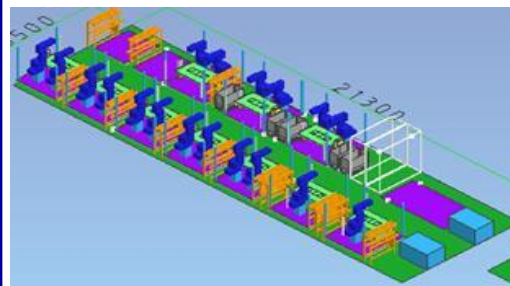
ものづくりの革新：設備投資の削減

徹底したサイマル活動の実施

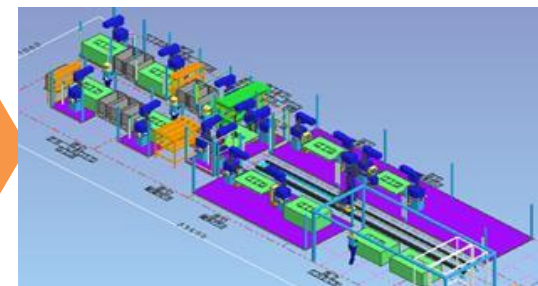
構成部品削減、部品一体化 etc.

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



Before 15工程



After 9工程

設備投資額の削減

設備投資額
インデックス

100

従来

▲50%へのチャレンジ

- ✓ 図面サイマル強化
- ✓ 新技術・新工法の導入
- ✓ 新コンセプトラインの導入
- ✓ ムダのない設備設計製作

50

目標

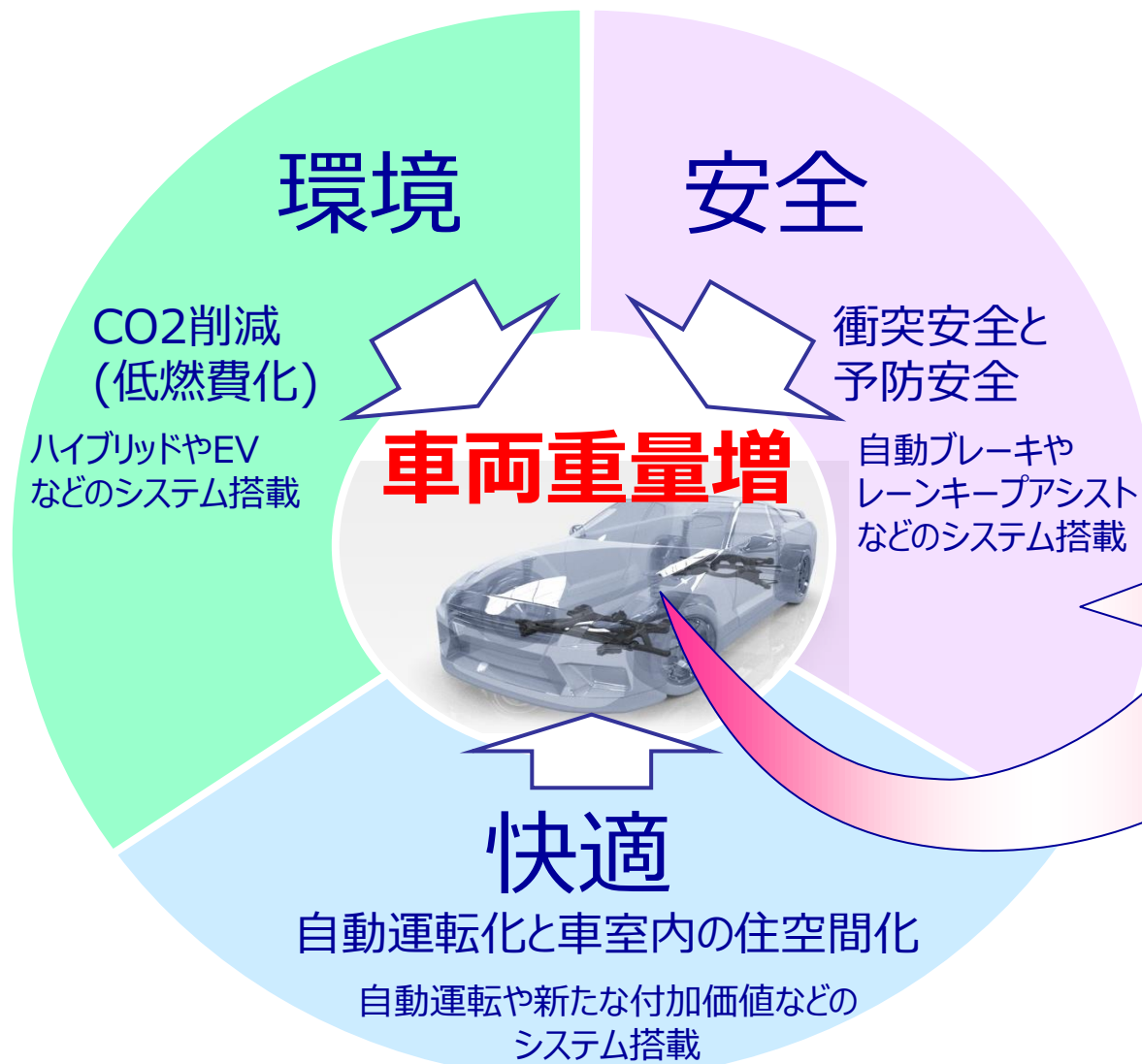
2. 新中期経営計画

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



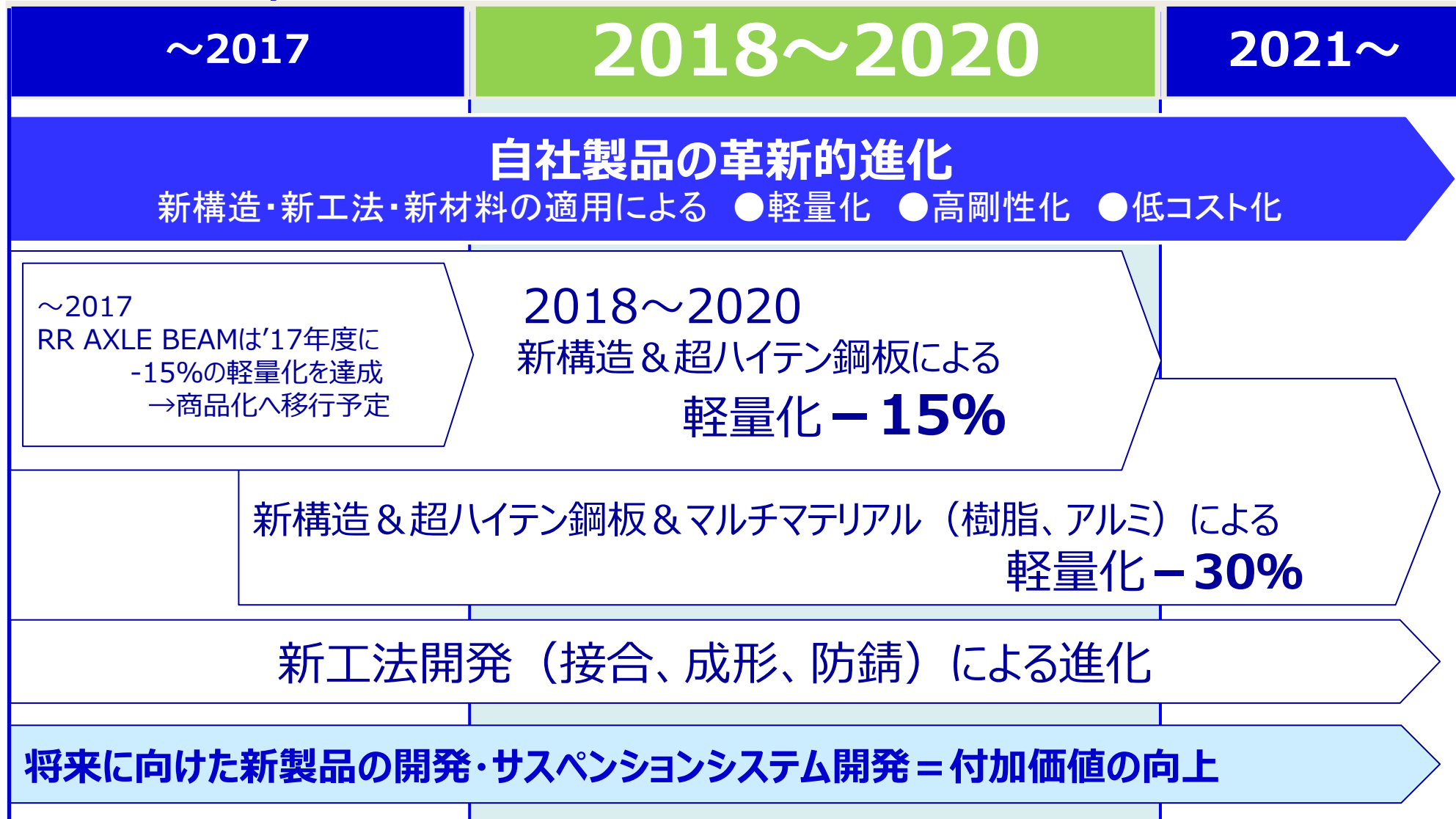
サスペンション部品への 市場要求

- ・軽く：軽量化開発
- ・強く：高剛性構造
- ・安く：低コスト開発
- ・早く：開発期間短縮



重点方策：(2)製品力・開発力の向上

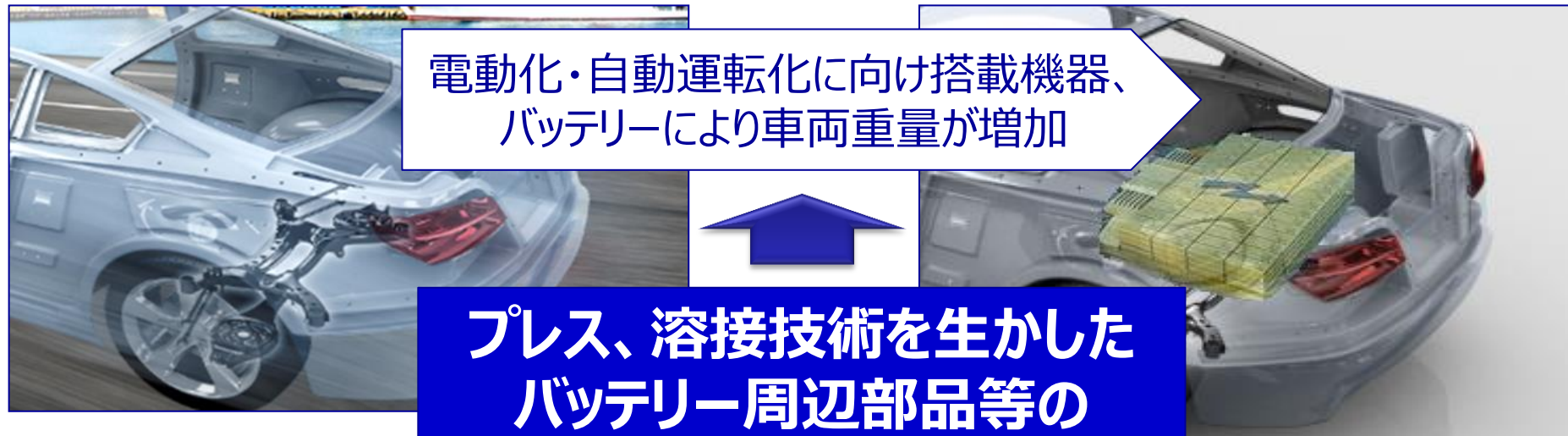
軽量化開発；2018～2020の位置づけ



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

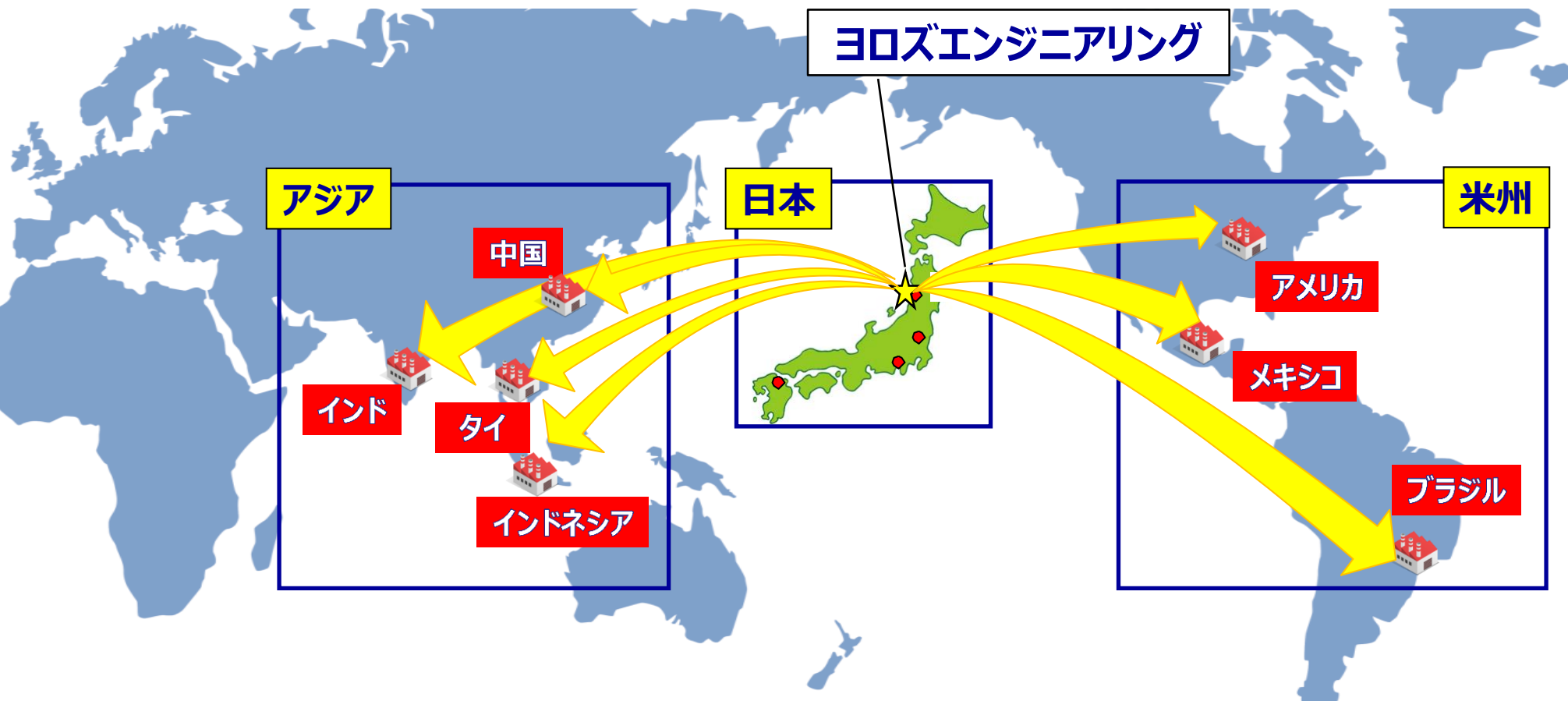


**プレス、溶接技術を生かした
バッテリー周辺部品等の
軽量化製品の提案**

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、日本から世界に展開。

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

自動車業界の大きな変化

自動運転・EV化の加速 ⇒ 大規模投資
■ 自動車メーカー間の競争激化

サプライチェーンも大きく変わる

■ サプライヤー間の競争も激化

顧客軸

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

製品軸

- ・ サスペンション部品に注力
- ・ EV化による新製品での拡販

地域軸

- ・ 日米中の大市場での拡販
- ・ アジア拠点での拡販

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

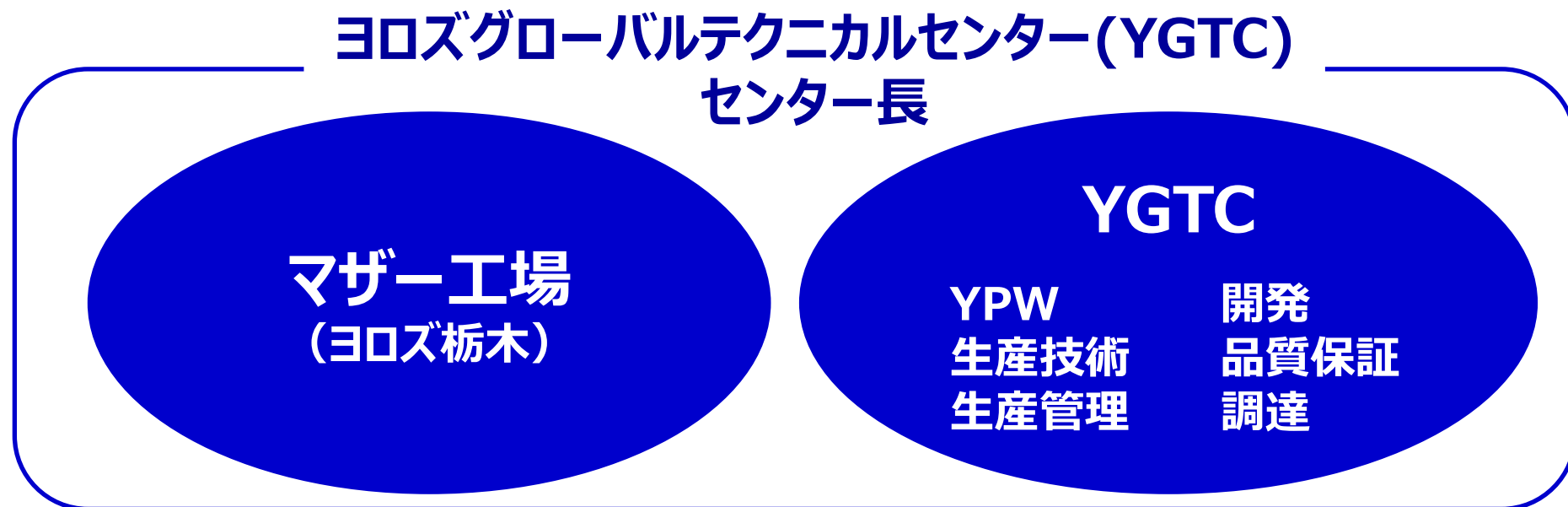
- 共通・専門能力開発に基づいた最適な教育と育成
- 現地化とグローバル人財の育成

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

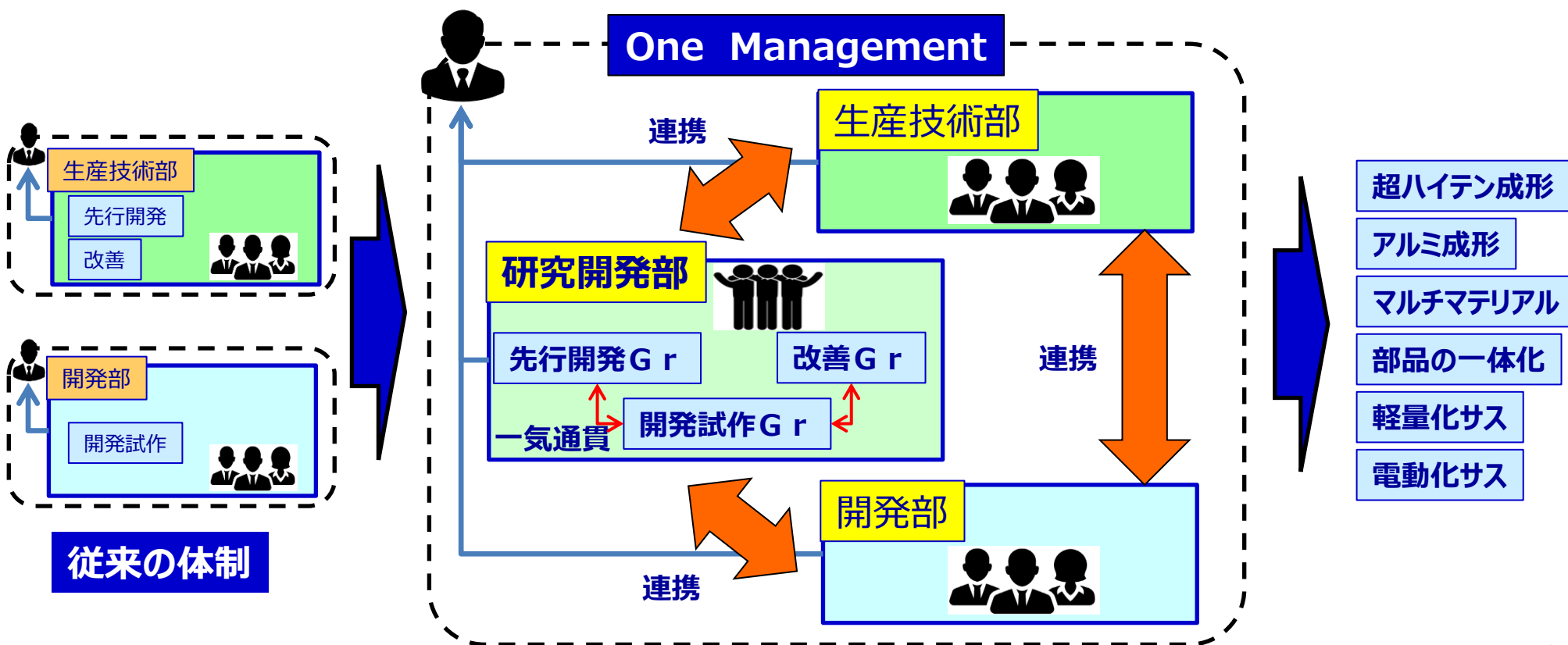


重点方策：(3)企業力の充実

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

現体制での強化

原価企画グループ強化

プロジェクト収益
評価強化 (NPV)

全社横断
収益管理プロセス強化

プロジェクト 管理体制強化

- ・全社横断での進捗管理
- ・新車予算一括管理
- ・課題対応等

YSP2017

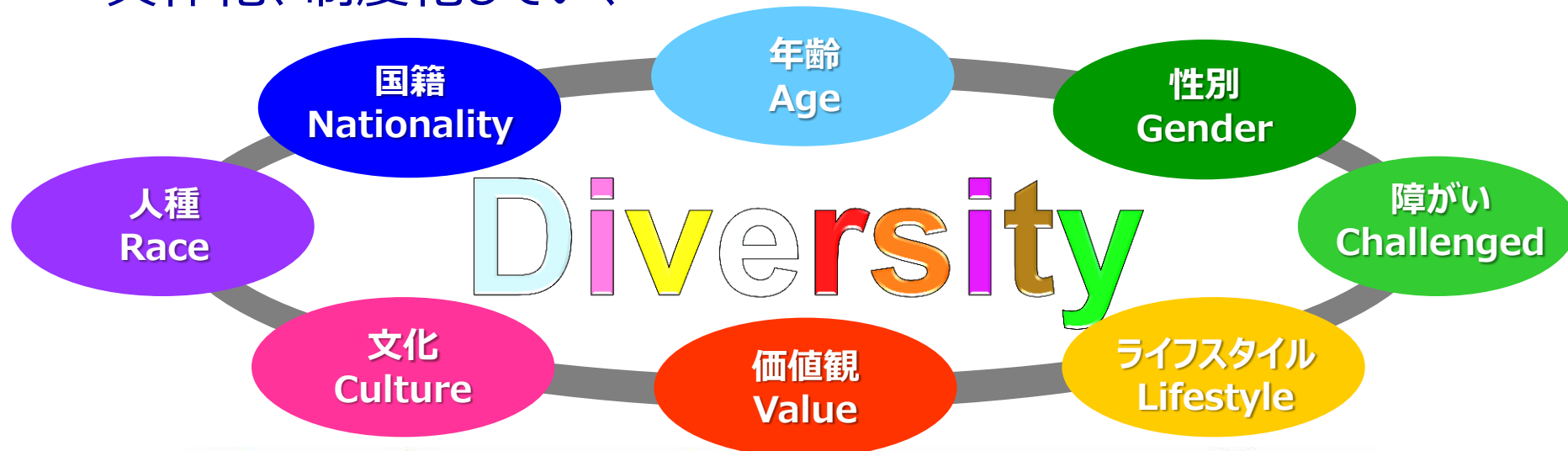
YSP2020

重点方策：(3)企業力の充実

組織の見直し

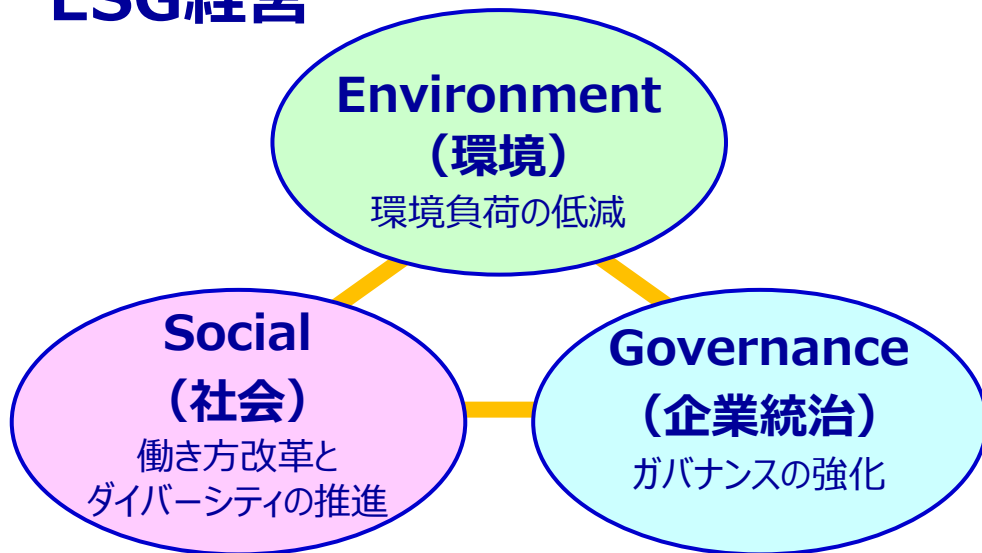
■ ダイバーシティ推進グループ新設

- ▶ スマートワークコミッ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



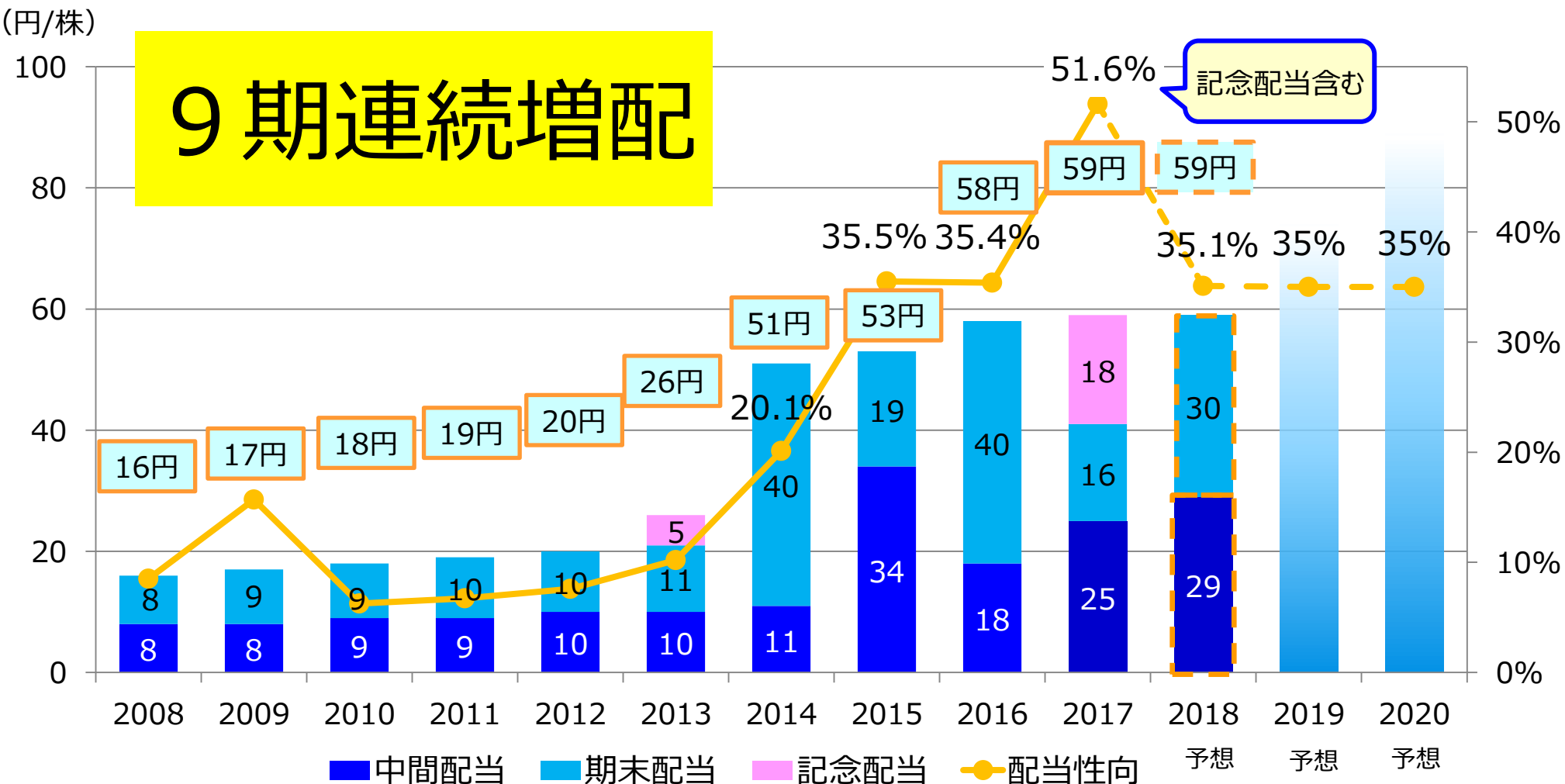
Governance 企業統治

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



9期連続増配



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

—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。