

2020年度 決算説明会

代表取締役社長 平中 勉

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．2020年度業績
- II．2021年度業績予想について
- III．新中期経営計画(YSP2023)
- IV．株主還元について
(新中期経営計画の中で説明いたします)

I. 2020年度業績

II. 2021年度業績予想について

III. 新中期経営計画(YSP2023)

IV. 株主還元について
(新中期経営計画の中で説明いたします)

2020年度連結決算概要

単位：百万円	2020年度 上期	2020年度 下期	2020年度 通期
売上高	43,930	74,933	118,863
営業利益	△4,160	4,537	377
営業利益率	△9.5%	6.1%	0.3%

下期増益要因

- ◆ 下期生産回復による利益の増加に加え、生産ボリュームに合わせた生産体制の迅速な見直しによる固定費の圧縮効果
- ◆ 2019年度下期から継続の緊急収益改善活動「使わない・買わない」の徹底による費用圧縮の成果
- ◆ 中国拠点の生産急回復による利益貢献

2020年度連結決算概要 (前期比)

YOROZU

単位：百万円	2019年度	2020年度	前期比	2020年度 直近予想※2	直近 予想比
売上高	157,680	118,863	△24.6%	118,000	+0.7%
営業利益	2,206	377	△82.9%	200	+88.6%
経常利益	770	1,449	+88.1%	1,300	+11.5%
当期純利益※1	△12,933	△6,195	—	△8,000	—

※1 親会社株主に帰属する当期純利益 ※2 2021年3月25日時点予想値

	2019年度 A	2020年度 B	増減額 B-A	増減率
一株当たり当期純利益	△544円05銭	△259円07銭	284円98銭	—
連結取り込みレート	109円03銭 / \$	106円76銭 / \$	△2円27銭 / \$	△2.1%

- ◆ 売上高 新型コロナウイルス感染拡大に伴うグローバルでの減産影響により減収
- ◆ 営業利益 減益も、下期での生産回復による利益増、固定費削減により黒字確保
- ◆ 経常利益 為替差益、雇用調整助成金により黒字幅拡大
- ◆ 当期純利益 米国・タイでの有形固定資産減損損失の計上、繰延税金資産の取り崩しによる法人税の増加により赤字

© YOROZU CORPORATION. 2021 All Rights Reserved.

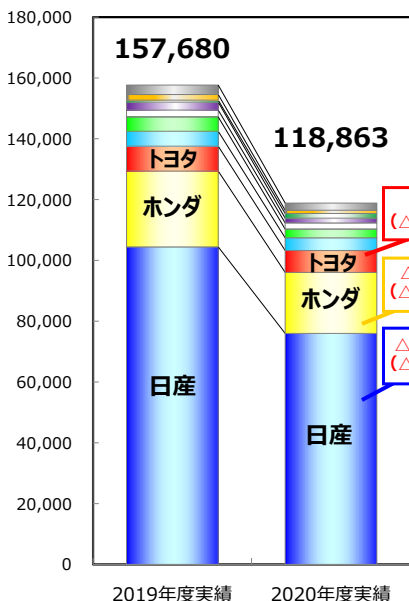
5

連結得意先別売上高 (19年実績 対 20年実績)

YOROZU

単位：百万円

単位：百万円



得意先	2019年度	(%)	2020年度	(%)
日産 Gr ※	104,453	66.2%	75,994	63.9%
ホンダ Gr	24,935	15.8%	20,070	16.9%
トヨタ Gr	8,185	5.2%	7,191	6.0%
いすゞ	4,917	3.1%	4,188	3.5%
マツダ	4,705	3.0%	2,855	2.4%
クボタ	2,259	1.4%	2,027	1.7%
VW	2,596	1.6%	1,576	1.3%
Daimler	667	0.4%	1,539	1.3%
スズキ	1,851	1.2%	1,068	0.9%
その他	3,112	2.1%	2,355	2.1%
合計	157,680	100.0%	118,863	100.0%

※ ルノー・三菱向け売上含む

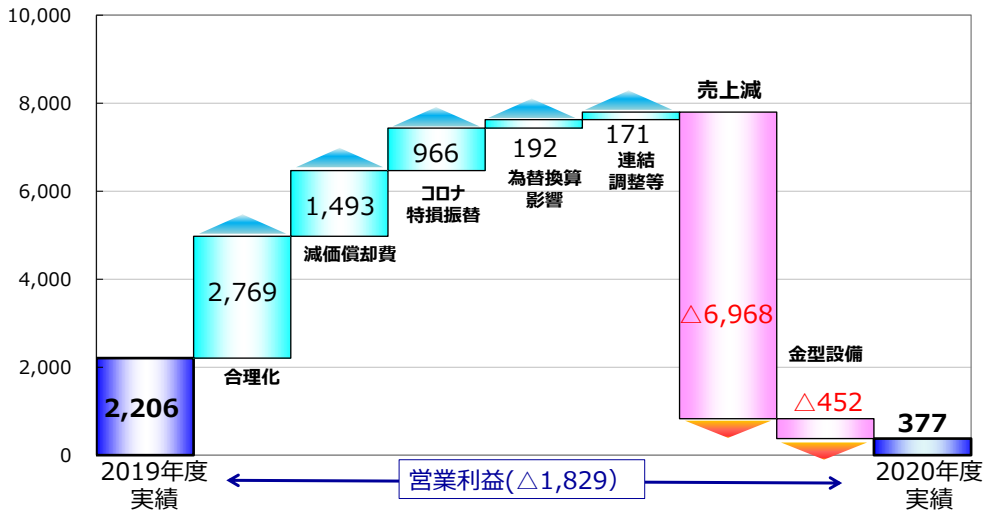
- ◆ 世界的な新型コロナウイルス感染拡大の影響で大幅な減収
- ◆ ホンダ、トヨタ向けの拡販により結果的に日産向け構成比ダウン

© YOROZU CORPORATION. 2021 All Rights Reserved.

6

連結営業利益の増減要因分析 (19年実績 対 20年実績) YOROZU

単位：百万円



新型コロナウイルスの影響に伴う大幅な売上減少により減益も合理化の積み上げを着実に実行し、黒字を確保

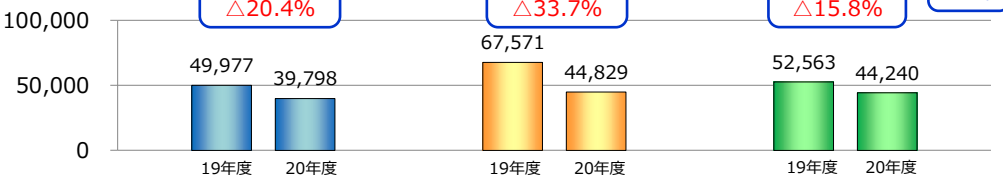
© YOROZU CORPORATION. 2021 All Rights Reserved.

7

地域別売上高・営業利益 連結調整前 (19年実績 対 20年実績) YOROZU

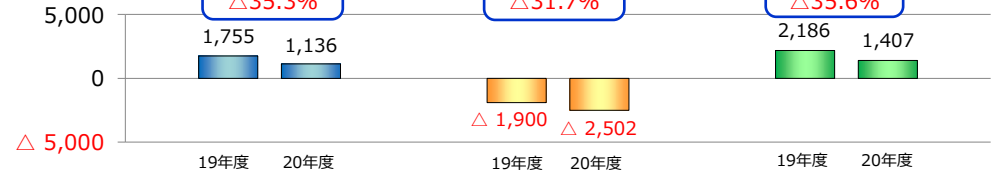
◆売上高

単位：百万円



◆営業利益

単位：百万円



前期比新型コロナ影響により全セグメントで減収・減益

- ◆ 日本 部品売上・ロイヤルティ収入減少で減益も合理化により黒字確保
- ◆ 米州 下期挽回も上期の長期休業による大幅減産により損失
- ◆ アジア 中国の下期急回復により減益も黒字確保

© YOROZU CORPORATION. 2021 All Rights Reserved.

8

財務状況 2021年3月期

YOROZU

(単位：百万円)	2020年3月末 A	2021年3月末 B	前期比(B-A)	
自己資本	59,608	53,383	△6,225	△10.4%
自己資本比率	42.7%	39.6%	--	--
有利子負債	DEレシオ 0.68 40,389	0.84 44,769	4,380	10.8%
NET有利子負債	NET DEレシオ 0.36 21,370	0.29 15,509	△5,861	△27.4%
総資産	139,700	134,723	△4,977	△3.6%
(単位：百万円)	2020年3月期 通期累計 A	2021年3月期 通期累計 B	前期比(B-A)	
営業キャッシュフロー	10,824	13,029	2,205	20.5%
投資キャッシュフロー	△9,584	△6,859	2,725	--
財務キャッシュフロー	△7,718	3,775	11,493	--

手元資金を確保しながらNET有利子負債・NET DEレシオは減少、コロナ禍での投資抑制でFCFはプラス

© YOROZU CORPORATION. 2021 All Rights Reserved.

9

(ご参考) 連結貸借対照表の概要 2021年3月期 YOROZU

単位：百万円		2020年3月末 A	2021年3月末 B	増減 B-A
流動資産		58,386	63,721	+5,335
固定資産		81,313	71,001	△10,312
資産合計		139,700	134,723	△4,977
流動負債		37,550	39,331	+1,781
固定負債		27,598	29,653	+2,055
負債合計		65,149	68,984	+3,835
株主資本		67,677	61,295	△6,382
その他の包括利益累計額		△8,068	△7,912	+156
非支配株主持分他		14,941	12,355	△2,586
純資産合計		74,550	65,738	△8,812
負債・純資産合計		139,700	134,723	△4,977

現預金	+10,240
受取手形及び売掛金	+247
棚卸資産	△3,639
その他の流動資産	△1,513
有形固定資産	△11,383
投資有価証券	+2,241
繰延税金資産	△1,381
支払手形及び買掛金	+1,372
電子記録債務	△852
短期借入金	△2,936
1年内返済予定の 長期借入金	+5,185
未払費用	△1,124
長期借入金	+2,740
リース債務	△648
当期純利益(△損失)	△6,195
配当支払	△309
その他有価証券 評価差額金	+1,389
為替換算調整勘定	△1,180

© YOROZU CORPORATION. 2021 All Rights Reserved.

10

I. 2020年度業績

II. 2021年度業績予想について

III. 新中期経営計画(YSP2023)

IV. 株主還元について
(新中期経営計画の中で説明いたします)

2021年度連結業績予想の概要

単位：百万円	2020年度 実績 A	売上高 比率	2021年度 予想 B	売上高 比率	増減額 B-A	増減率
売上高	118,863	100.0%	130,000	100.0%	+11,137	+9.4%
営業利益	377	0.3%	3,900	3.0%	+3,523	+934.1%
経常利益	1,449	1.2%	3,300	2.5%	+1,851	+127.7%
当期純利益 ※ 1	△6,195	—	1,800	1.4%	+7,995	—

※1 親会社株主に帰属する当期純利益

	2020年度実績 A	2021年度予想 B	増減額 B-A	増減率
一株当たり当期純利益	△259円07銭	75円19銭	+334円26銭	—
連結取り込みレート	106円76銭 / \$	105円00銭 / \$	△1円76銭 / \$	△1.6%

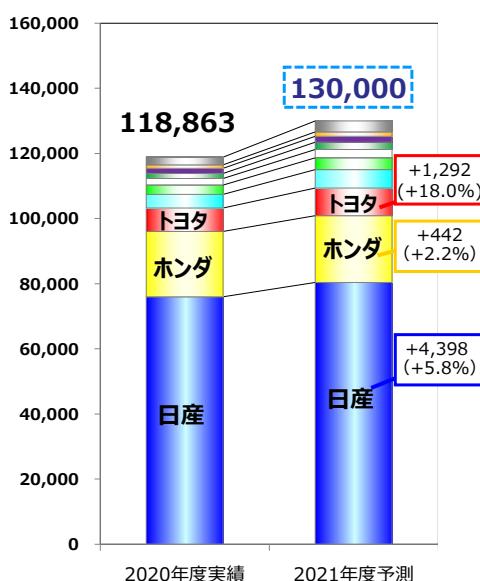
- ◆ 売上高 半導体影響の不透明さは残るも市場の回復により増収の見込み
- ◆ 営業利益 全セグメントで増益により前期比約 1.0 倍の利益見込み

連結得意先別売上高 (20年実績 対 21年予想)

YOROZU

単位：百万円

単位：百万円



得意先	2020年度	(%)	2021年度	(%)
日産 Gr ※	75,994	63.9%	80,392	61.8%
ホンダ Gr	20,070	16.9%	20,512	15.8%
トヨタ Gr	7,191	6.0%	8,483	6.5%
いすゞ	4,188	3.5%	5,664	4.4%
マツダ	2,855	2.4%	3,615	2.8%
クボタ	2,027	1.7%	2,561	2.0%
Daimler	1,539	1.3%	2,238	1.7%
VW	1,576	1.3%	1,813	1.4%
スズキ	1,068	0.9%	1,353	1.0%
その他	2,355	2.1%	3,369	2.6%
合計	118,863	100.0%	130,000	100.0%

※ ルノー・三菱向け売上含む

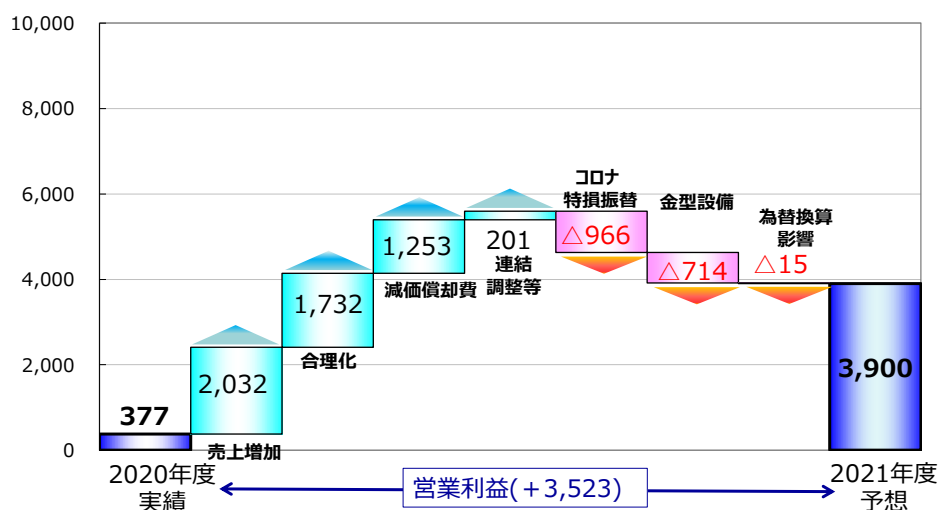
- ◆ ホンダ、トヨタ向け始め全得意先の売上が増加
- ◆ 結果として日産向けの構成比が20年度より減少

© YOROZU CORPORATION. 2021 All Rights Reserved.

13

連結営業利益の増減要因分析 (20年実績 対 21年予想) YOROZU

単位：百万円



売上回復、合理化積み上げ、
償却費など固定費減少により大幅増益の見込み

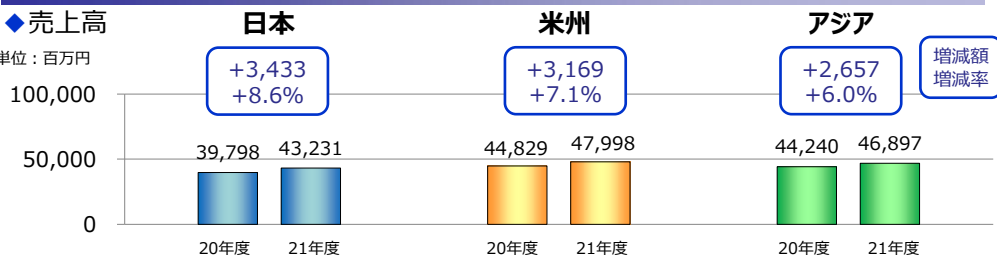
© YOROZU CORPORATION. 2021 All Rights Reserved.

14

地域別売上高・営業利益 連結調整前 (20年実績 対 21年予想) YOROZU

◆売上高

単位：百万円



◆営業利益

単位：百万円



全セグメントで増収増益

- ◆ 日本 ロイヤルティ収入や国内拠点の回復により増益の見込み
- ◆ 米州 米国の改善と固定費の減少により、米州では黒字を目指す
- ◆ アジア 中国新車立上費用等あり増益幅は小さいものの、確実に増益の見込み

© YOROZU CORPORATION. 2021 All Rights Reserved.

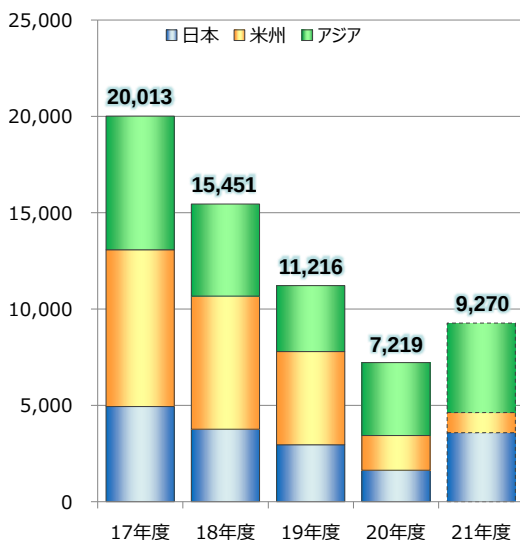
15

設備投資と減価償却費

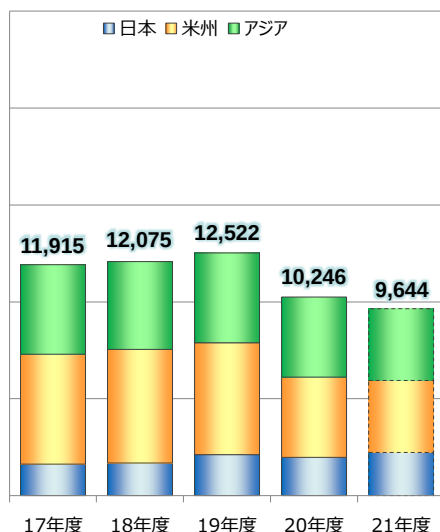
YOROZU

地域別設備投資

単位：百万円



地域別減価償却費



© YOROZU CORPORATION. 2021 All Rights Reserved.

16

I. 2020年度業績

II. 2021年度業績予想について

III. 新中期経営計画(YSP2023)

IV. 株主還元について
(新中期経営計画の中で説明いたします)

III. 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 | 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。 |

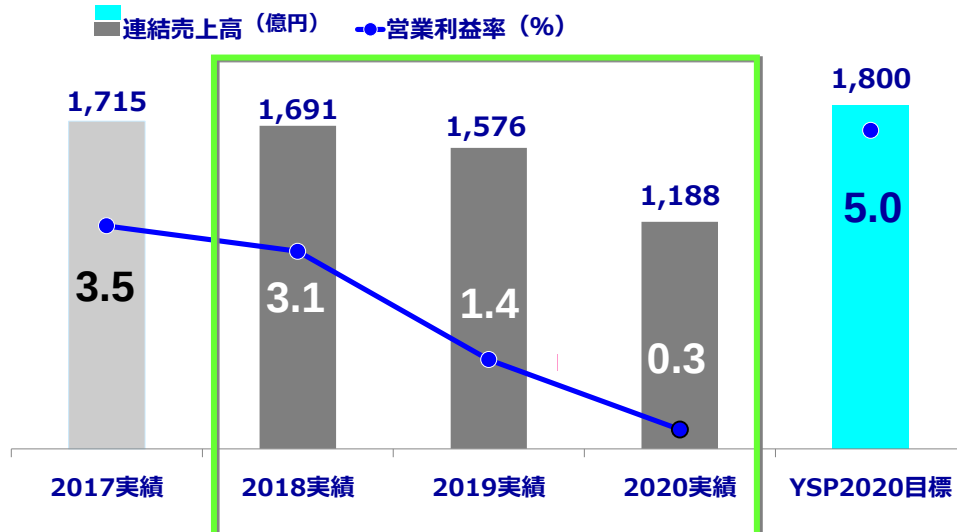
企業ビジョン

**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**

Ⅲ. 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



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	(2) 製品力・開発力の向上	(3) 企業力の充実
・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	・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	・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

Ⅲ. 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

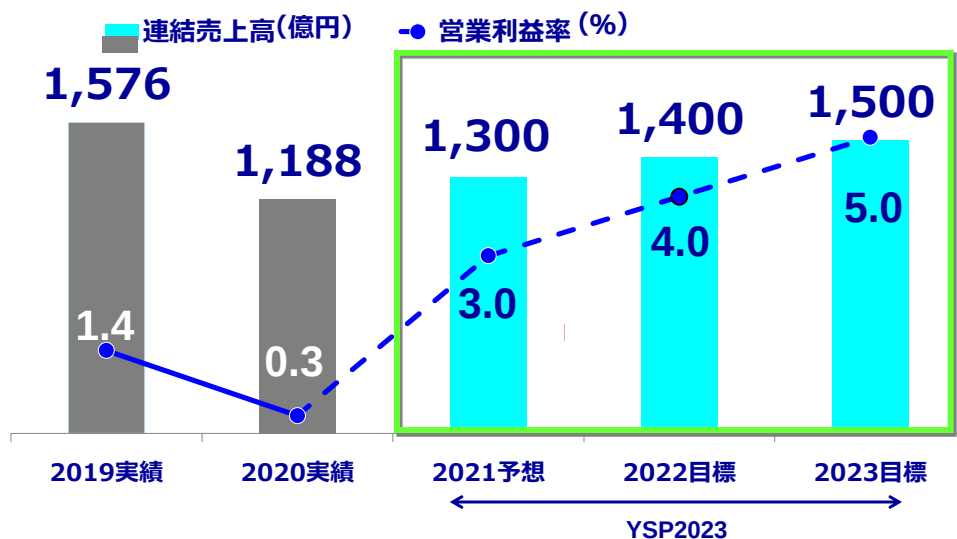
(2) 安定した収益

- ・ 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



© YOROZU CORPORATION. 2021 All Rights Reserved.

25

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

© YOROZU CORPORATION. 2021 All Rights Reserved.

26

経営方針

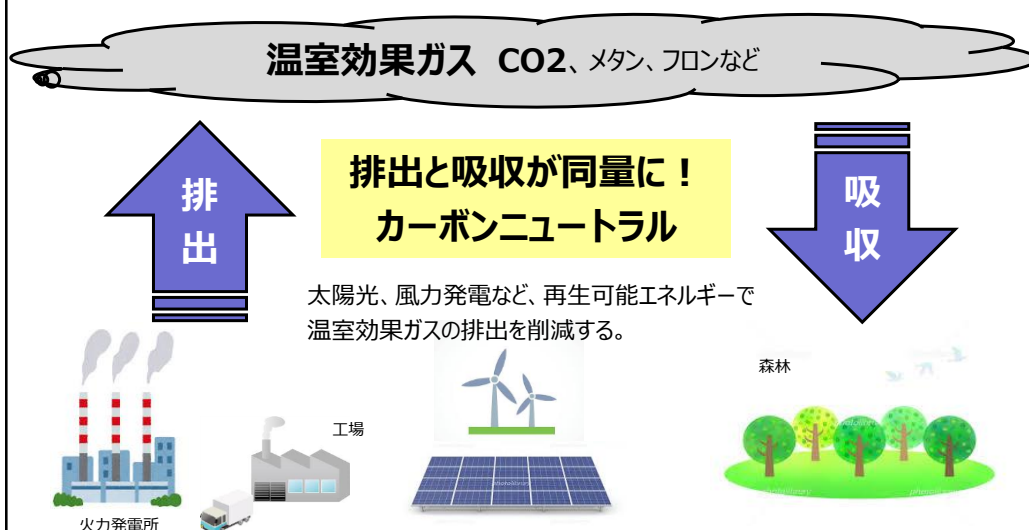
変化に強い健全経営を実現するための重点3本柱

(1) ESG経営

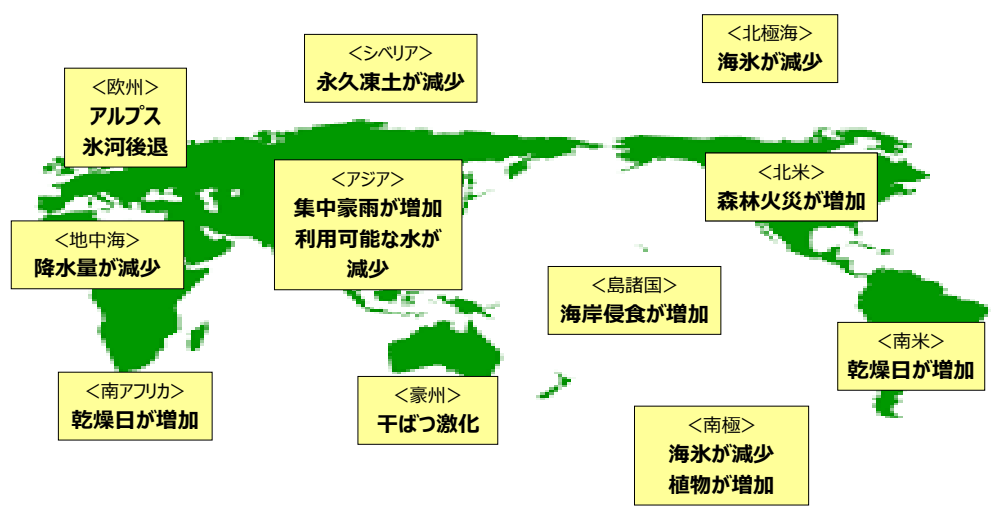
(2) 安定した収益

(3) 新技術・工法

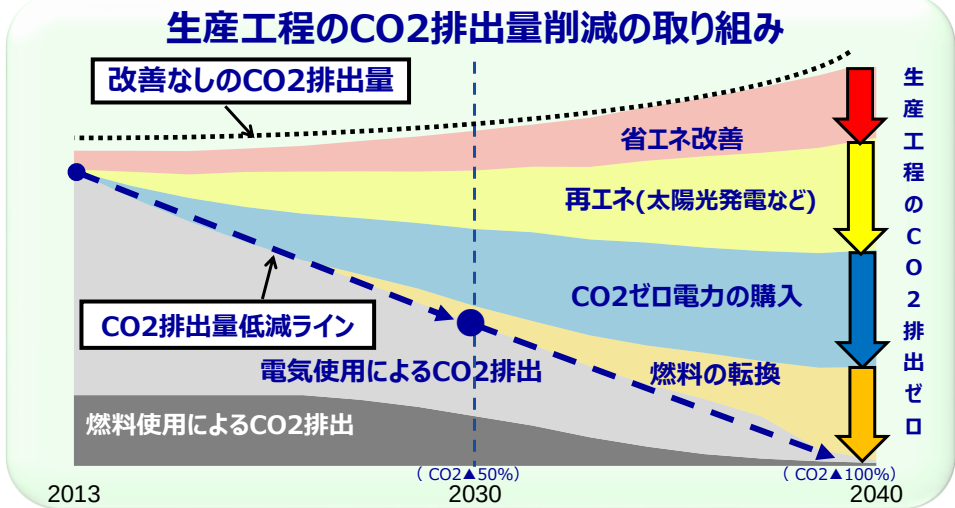
カーボンニュートラルとは？



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



- 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



(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



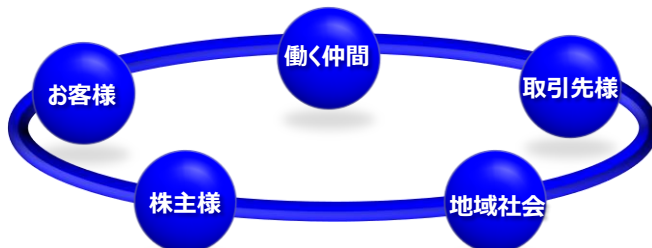
今後のダイバーシティに関する取組

- ‘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



© YOROZU CORPORATION. 2021 All Rights Reserved.

33

(1)ESG経営 ESG経営の活動を通じて SDGsに貢献



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）～

© YOROZU CORPORATION. 2021 All Rights Reserved.

34

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

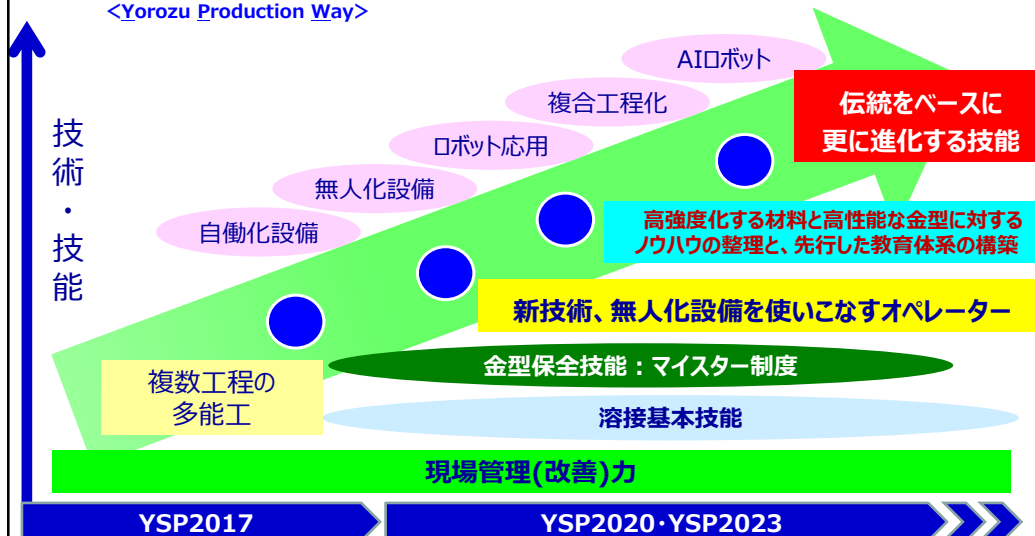
- グローバル自動車生産台数の2019年※水準への回復見通し不透明
・新型コロナウイルス感染収束時期、半導体需給の逼迫解消等
※新型コロナウイルス感染拡大前（9,218万台）
- 主要得意先計画
・世界生産能力を720万台から540万台へ縮小（「NISSAN NEXT」より）

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>

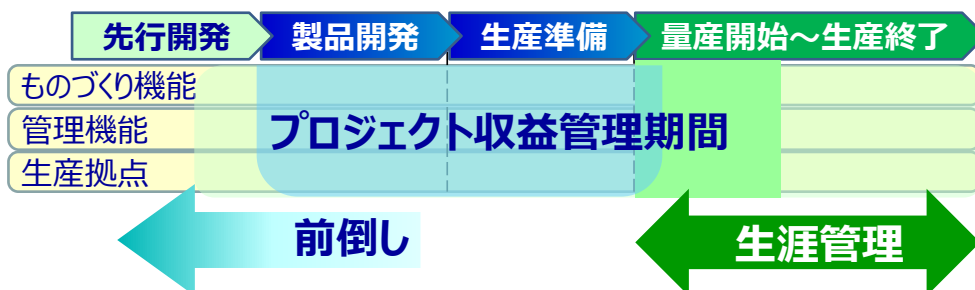


© YOROZU CORPORATION. 2021 All Rights Reserved.

37

(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



<企画・開発 フェーズ>

- ◆ 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、原価のつくり込みで量産開始時の収益を確保

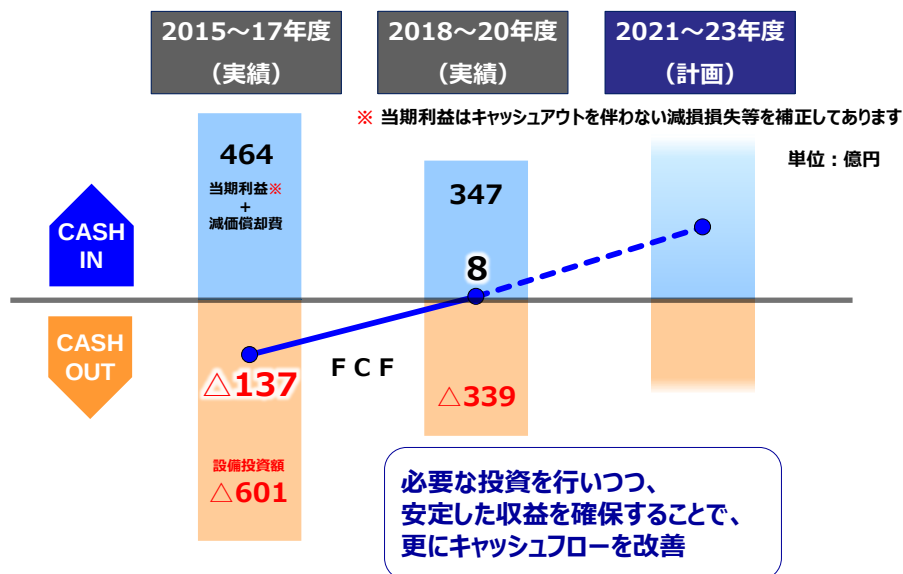
<量産移行 フェーズ>

- ◆ 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

© YOROZU CORPORATION. 2021 All Rights Reserved.

38

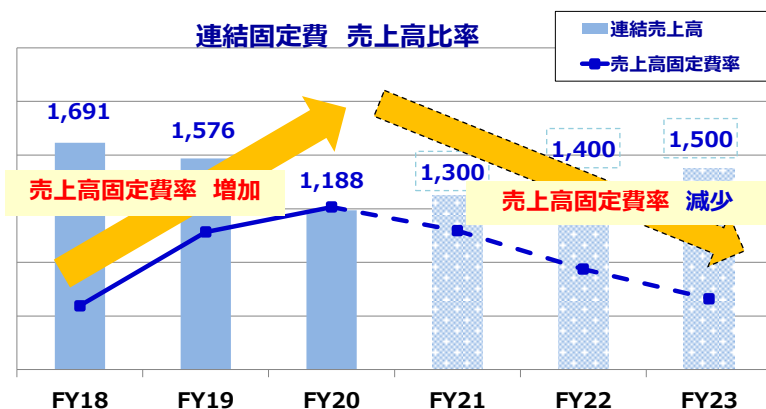
(2)安定した収益 キャッシュフロー経営の強化



© YOROZU CORPORATION. 2021 All Rights Reserved.

39

(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

© YOROZU CORPORATION. 2021 All Rights Reserved.

40

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



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

YSP2023

2018 2019 2020

2021 2022

2023

軽量化▲30%

© YOROZU CORPORATION. 2021 All Rights Reserved.

43

(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

超ハイテン材の
プレス成形技術

要素開発

成形解析

金型構造

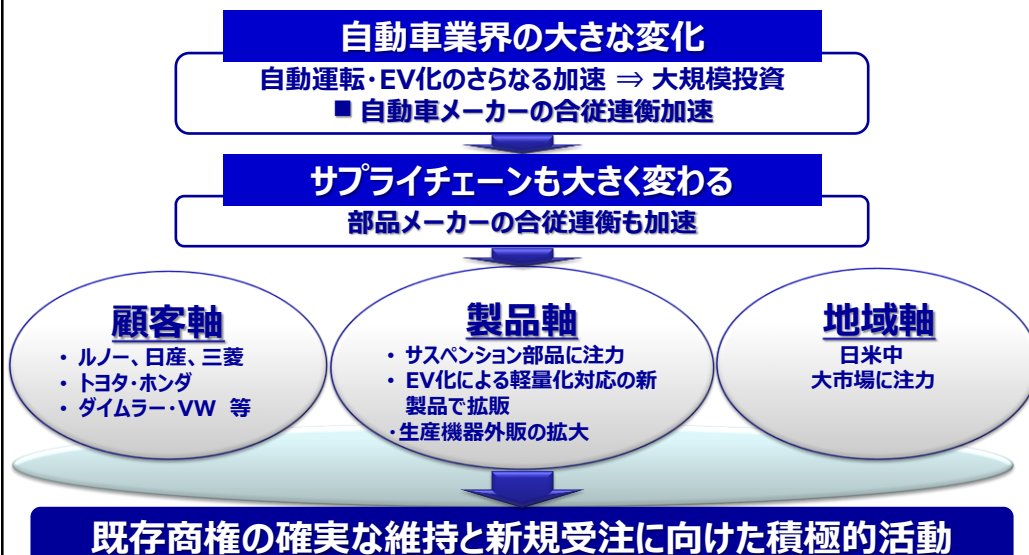
金型材料

金型表面処理

© YOROZU CORPORATION. 2021 All Rights Reserved.

44

(3)新技術・工法 3つの軸の観点から積極的に拡販



(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

I. 2020年度業績

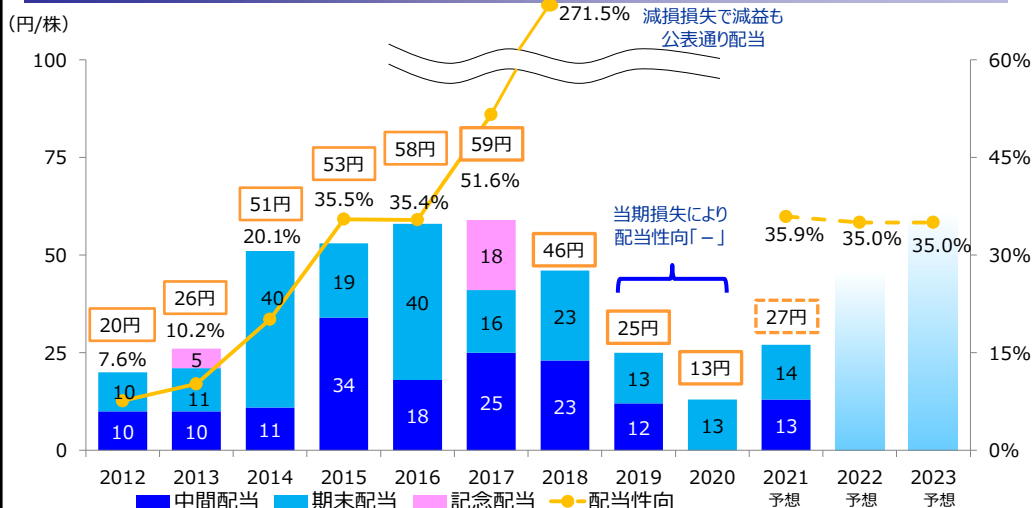
II. 2021年度業績予想について

III. 新中期経営計画(YSP2023)

IV. 株主還元について

新中期経営計画 YoroZu Sustainability Plan 2023

IV. 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－

2020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URL
<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。

●お問合せ

責任者： (株)ヨロズ 取締役副社長執行役員
担 当： (株)ヨロズ 財務部 経理グループ 主担

佐草 彰
高橋 剛健

T E L 045-543-6802