

YOROZU

2023年度 決算説明会

東京証券取引所プライム（証券コード：7294）

代表取締役社長 平中 勉

目次

- I .決算サマリー
- II .2023年度業績
- III .2024年度業績予想
- IV .新中期経営計画
- V .株主還元
(新中期経営計画の中でご説明)

I. 決算サマリー



決算サマリー

2023年度実績

- ・増収増益。増収に加え合理化等で営業利益は前期比約1.4倍の増益
- ・中国市場に関連した118億円の減損損失計上により当期純利益は赤字
- ・適切な計画に基づく資金調達で財務状況は健全な状態を維持

2024年度見通し

- ・市場環境を鑑み、主要顧客の生産台数は前期並み
- ・YSMC(※)の立上げ関連支出が負担となるも、合理化等により前期並みの営業利益を確保
- ・今年度をスタートとする新中期経営計画を策定、計画の達成に取り組む

※(株)ヨロズサステナブルマニュファクチャリングセンターの略称

株主還元

- ・2023年度期末配当は17円（前回公表比+2円）、年間30円（前期比+5円）
- ・2024年度配当は年間31円（前期比+1円）を予定。配当性向は72.0%の見込み

Ⅱ.2023年度業績

2023年度連結決算概要（前期比）

単位：百万円	2022年度	2023年度	前期比	2023年度 直近予想※2	直近 予想比
売上高	160,560	181,468	+13.0%	181,000	+0.3%
営業利益	3,088	4,459	+44.4%	3,200	+39.3%
経常利益	2,992	4,517	+51.0%	3,200	+41.2%
当期純利益※1	1,422	△3,926	--	△6,500	--

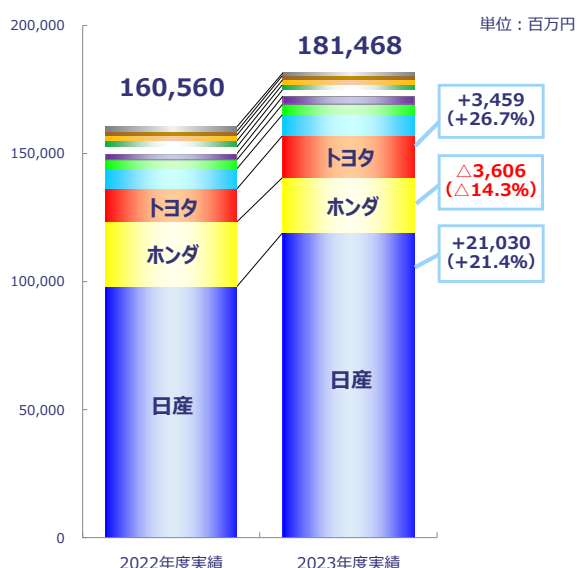
※1 親会社株主に帰属する当期純利益

※2 2024年3月22日時点予想値

	2022年度 A	2023年度 B	増減額 B-A	増減率
一株当たり当期純利益	59円00銭	△162円07銭	△221円07銭	--
連結取り込みレート	131円62銭 / \$	140円66銭 / \$	+9円04銭 / \$	+6.9%

- ◆ 売上高 市場の回復に加え、鋼材価格上昇と円安に伴う換算影響で増収
- ◆ 営業利益 日本、米州での生産台数回復や固定費の圧縮効果などにより増益
- ◆ 経常利益 営業利益の増加により増益
- ◆ 当期純利益 連結子会社の減損損失計上などにより減益

連結得意先別売上高 (22年実績 対 23年実績)



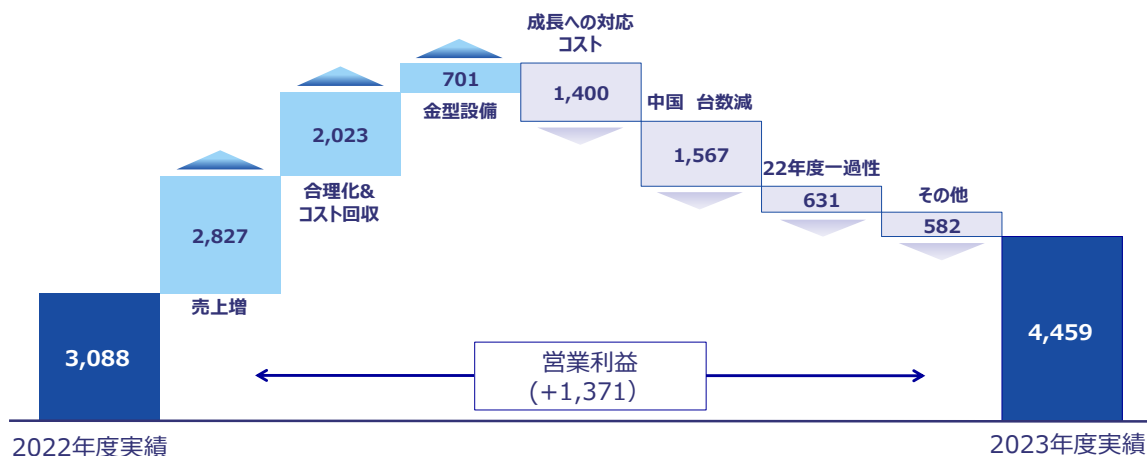
得意先	2022年度	(%)	2023年度	(%)
日産 Gr ※	98,112	61.1%	119,142	65.7%
ホンダ Gr	25,234	15.7%	21,628	11.9%
トヨタ Gr	12,949	8.1%	16,408	9.0%
いすゞ Gr	7,814	4.9%	8,181	4.5%
マツダ	3,498	2.2%	4,024	2.2%
VW	2,391	1.5%	3,040	1.7%
クボタ	2,626	1.6%	2,597	1.4%
Mercedes Benz	2,386	1.5%	2,088	1.2%
スズキ	2,319	1.4%	1,763	1.0%
SUBARU	1,418	0.9%	1,722	0.9%
その他	1,813	1.1%	875	0.5%
合計	160,560	100.00%	181,468	100.00%

※ ルノー・三菱向け売上含む

- ◆ 多くの得意先で2022年比増収
- ◆ 日産・トヨタ向けが大きく伸長

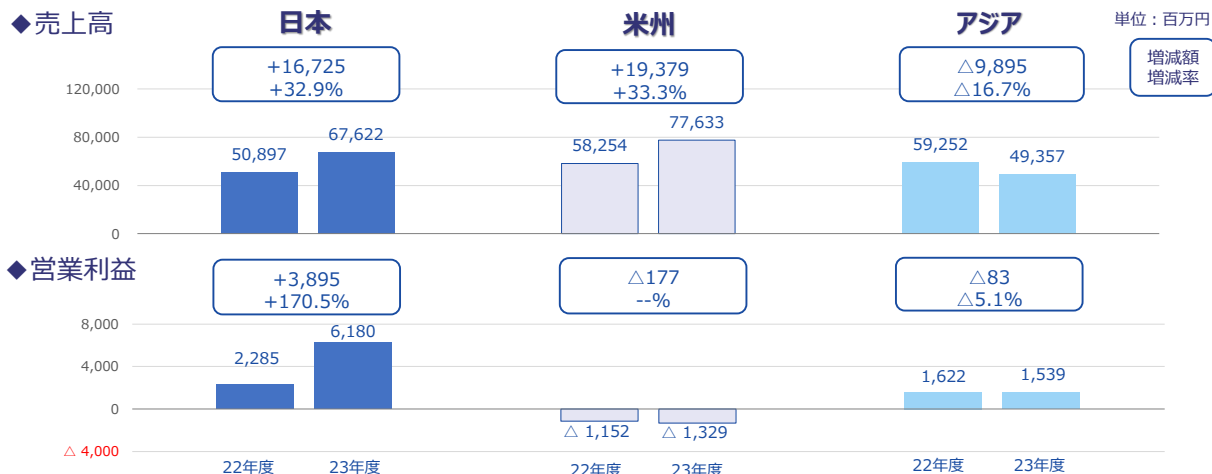
連結営業利益の増減要因分析 (22年実績 対 23年実績)

単位：百万円



売上増に加え、合理化の積み上げと、エネルギーコストの回収等により増益

地域別売上高・営業利益 連結調整前（22年実績 対 23年実績）



- ◆ 日本 生産台数増加に加え、金型・設備増加、コスト上昇分の回収などにより増収・増益
- ◆ 米州 生産台数増加及び為替影響などにより増収、新車の立ち上げ費用の発生などにより減益
- ◆ アジア 生産台数減少などにより減収、減益

財務状況 2024年3月期

(単位：百万円)	2023年3月末 A	2024年3月末 B	前期比(B-A)	
自己資本	63,630	66,070	2,440	3.8%
自己資本比率	45.0%	46.4%	--	--
有利子負債	DEレシオ 0.52 32,835	0.51 33,389	554	1.7%
NET有利子負債	NET DEレシオ 0.14 9,217	0.17 11,102	1,885	20.5%
総資産	141,511	142,257	746	0.5%
(単位：百万円)	2023年3月期 通期累計 A	2024年3月期 通期累計 B	前期比(B-A)	
営業キャッシュフロー	2,924	12,531	9,607	328.6%
投資キャッシュフロー	△5,164	△11,851	△6,687	--
財務キャッシュフロー	△4,819	△1,741	3,078	--

適切な資金調達計画でDEレシオは健全な状態を維持

(ご参考) 連結貸借対照表の概要 2024年3月期

単位：百万円	2023年3月末 A	2024年3月末 B	増減 B-A
流動資産	72,582	75,373	2,791
固定資産	68,928	66,884	△2,044
資産合計	141,511	142,257	746
流動負債	44,393	49,815	5,422
固定負債	19,677	16,949	△2,728
負債合計	64,071	66,764	2,693
株主資本	62,961	58,394	△4,567
その他の包括利益累計額	668	7,676	7,008
非支配株主持分他	13,809	9,421	△4,388
純資産合計	77,439	75,493	△1,946
負債・純資産合計	141,511	142,257	746

現預金	△1,330
受取手形及び売掛金	4,583
棚卸資産	△1,555
その他の流動資産	771
有形固定資産	△4,515
投資その他の資産	2,448
支払手形及び買掛金	647
電子記録債務	404
短期借入金	7,621
1年内返済予定の 長期借入金	△2,875
その他	△604
長期借入金	△3,599
その他	923
当期純利益	△3,926
配当支払	△749
その他有価証券評価 差額金	1,658
為替換算調整勘定	5,161

Ⅲ.2024年度業績予想

2024年度連結業績予想の概要

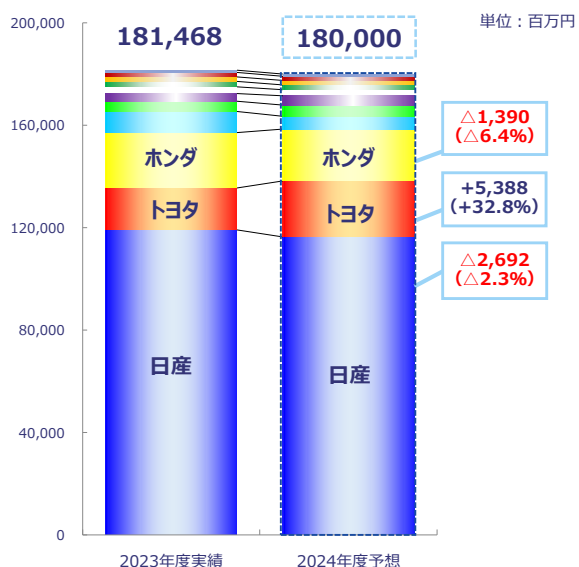
単位：百万円	2023年度実績 A	売上高 比率	2024年度 予想 B	売上高 比率	増減額 B-A	増減率
売上高	181,468	100.0%	180,000	100.0%	△1,468	△0.8%
営業利益	4,459	2.5%	4,500	2.5%	+41	+0.9%
経常利益	4,517	2.5%	2,750	1.5%	△1,767	△39.1%
当期純利益 ※ 1	△3,926	--	1,050	0.6%	+4,976	--

※1 親会社株主に帰属する当期純利益

	2023年度実績 A	2024年度予想 B	増減額 B-A	増減率
一株当たり当期純利益	△162円07銭	43円04銭	+205円11銭	---
連結取り込みレート	140円66銭 / \$	140円00銭 / \$	△66銭 / \$	△0.5%

- ◆ 売上高 不透明な市場環境を鑑み、前期並みを見込む
- ◆ 営業利益 YSMCの立ち上げ費用を織り込むも、合理化により前期並み

連結得意先別売上高（23年実績 対 24年予想）



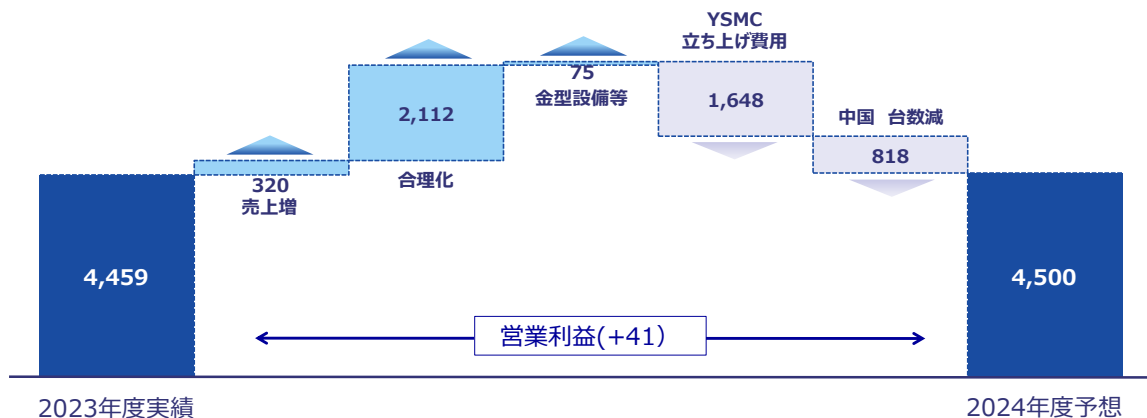
得意先	2023年度	(%)	2024年度	(%)
日産 Gr ※	119,142	65.7%	116,450	64.7%
トヨタ Gr	16,408	9.0%	21,796	12.1%
ホンダ Gr	21,628	11.9%	20,238	11.2%
いすゞ	8,181	4.5%	5,010	2.8%
マツダ	4,024	2.2%	4,410	2.5%
VW	3,040	1.7%	3,559	2.0%
クボタ	2,597	1.4%	2,430	1.4%
Mercedes Benz	2,088	1.2%	1,915	1.1%
スズキ	1,763	1.0%	1,715	0.9%
SUBARU	1,722	0.9%	1,641	0.9%
その他	875	0.5%	836	0.4%
合計	181,468	100.00%	180,000	100.00%

※ ルノー・三菱向け売上含む

トヨタ向けが大きく伸長

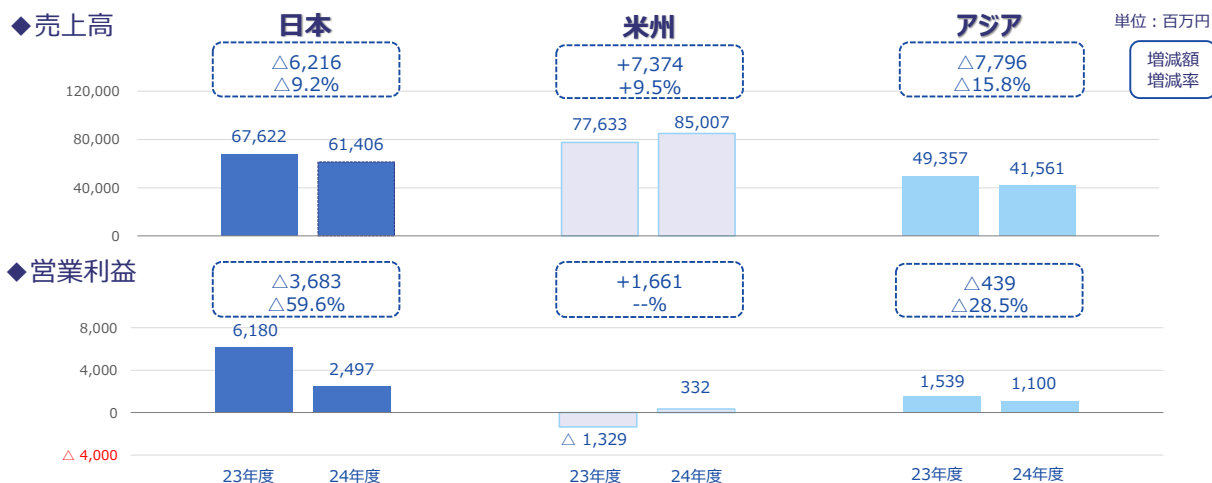
連結営業利益の増減要因分析 (23年実績 対 24年予想)

単位：百万円



合理化の着実な積み上げと、エネルギーコストの回収等により前期並み

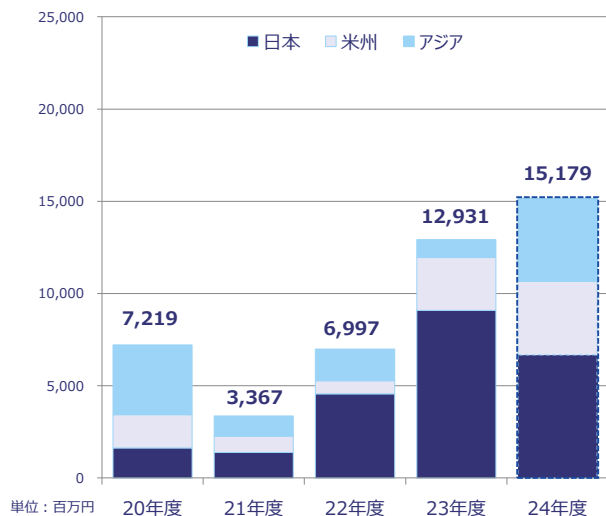
地域別売上高・営業利益 連結調整前 (23年実績 対 24年予想)



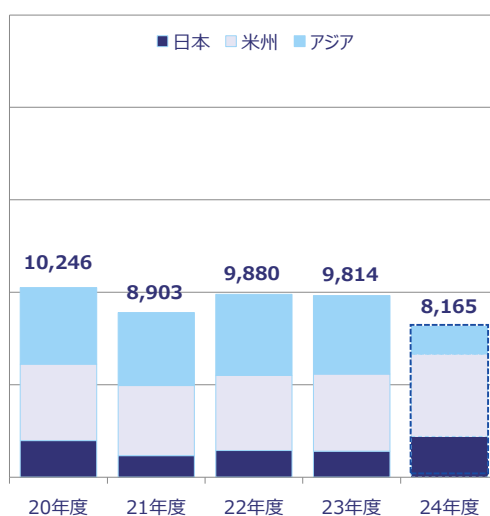
- ◆ 日本 金型設備売上減及びYSMCの立ち上げ費用などにより減収・減益
- ◆ 米州 生産台数増などにより増収・増益
- ◆ アジア 生産台数減などにより減収・減益

設備投資と減価償却費

地域別設備投資



地域別減価償却費



IV.新中期経営計画

～全てのステークホルダーから「選ばれる会社」へ～



アジェンダ

1. 前中期経営計画「YSP2023」の振り返り
[Yorozu Sustainability Plan 2023](#)
2. 新中期経営計画「YSP2026」
[Yorozu Sustainability Plan 2026](#)
 - 1) 目指す姿と経営方針
 - 2) 業績目標
 - 3) 基本方針と主要方策

1. 前中期経営計画の振り返り

「YSP2023」



業績サマリー

【総括】

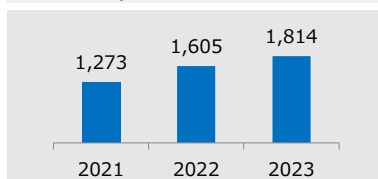
変化に強い健全経営を目指すも大きな外部環境変化により、営業利益率とROEで目標未達となった

- ・売上高は目標過達
- ・営業利益率は材料・資源・エネルギーコストの高騰等により目標未達
- ・固定資産の減損等により当期純損失となり、ROEも目標未達

売上高

当初FY23目標
1,500億円
修正目標 1,600億円

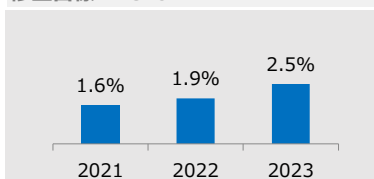
FY23実績
1,814 億円



営業利益率

当初FY23目標
5.0%
修正目標 2.0%

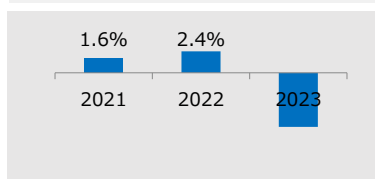
FY23実績
2.5 %



ROE

当初FY23目標
8.0%
修正目標 なし

FY23実績
未達



方策サマリー（実績）

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の取り組みや、電動車向けの新技术・新工法の投入とグローバル拡販活動の強化により、成長戦略の構築と道筋づくりが図れた

基本方針		振り返り	評価
ESG経営	E 環境	●カーボンニュートラルロードマップの目標値を上回る推進、及び積極的開示	○
	S 社会	●働き“がい”改革推進、プラチナえるぼし・健康経営優良法人・くるみんの認定取得	○
	G ガバナンス	●「東証プライム市場上場維持基準」の課題対応	△
	DX推進	●個別改善に終始	△
安定した収益		●新車立上げ費用の増大 ●中国市場において、顧客生産台数と拠点保有能力に大きな乖離発生	△
新技术・新工法		●軽量化技術の進化や、特許技術製品投入による拡販 ●開発「協業」に着手	○
拡販		●YSMC(※)の建設と操業開始 ●多様な顧客向け電動車用製品の受注	○

※(株)ヨロズサステナブルマニファクチャリングセンターの略称

方策サマリー（課題）

基本方針		自己評価	YSP2023 残課題	残課題 対応区分	新中期経営計画への繋がり
ESG 経営	E 環境	○	先行する立場から相対的に低下	強化	自社の「強み」を持続し、事業活動を支援
	S 社会	○	グループ全体としての施策不足	深堀	将来の社会・事業構造を見据えた人・組織づくり
	G ガバナンス	△	財務戦略の強化遅れ	深堀	ステークホルダーからの要請への対応
	DX推進	△	H-DX(Horizontal)の遅れ	挽回	YSMC(モデル工場)への適用で挽回
安定した収益		△	市場・事業変化への対応遅れ	深堀	構造改革を念頭にした拠点運営
新技術・新工法		○	独自技術・新製品の創出に苦心	強化	自前主義にこだわらず技術の拡がりに挑戦
拡販		○	顧客構成に大きな変化なし	強化	多様な顧客に拡販し事業基盤の強化

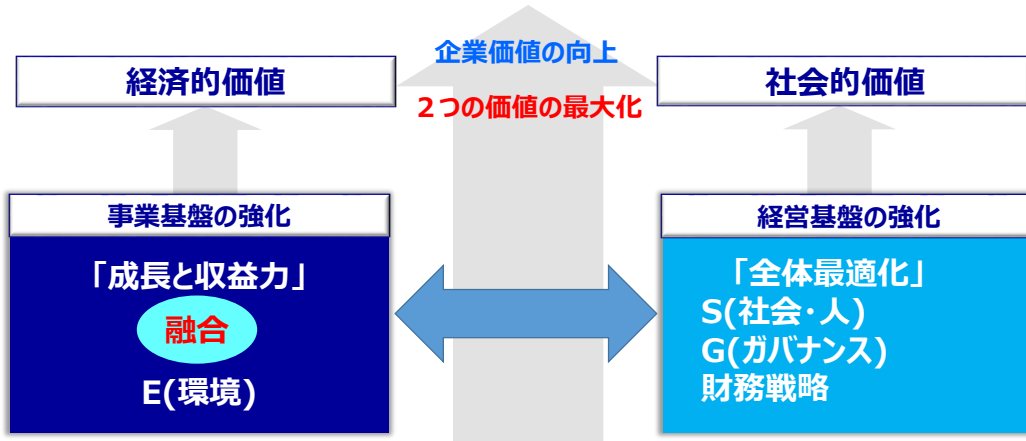
2.新中期経営計画

Yorozu Sustainability Plan 2026
「YSP2026」



経営方針

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」**になる



2)業績目標

業績目標

	指標	FY23実績	FY26目標
成長性	売上高	1,814億円	2,100億円
収益性	営業利益率	2.5%	4.5%
効率性	ROE	-	8.0%

前提条件	為替レート (USD/JPY)	140.66円	140.00円
------	--------------------	---------	---------

3)基本方針と主要方策



基本方針

～全てのステークホルダーから「選ばれる会社」になる～

経済的価値

事業基盤の強化

E(環境)経営と「成長と収益力」の融合

- ① 新技術・新工法の創出と拡販**
 - 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
- ② 収益体質の強化**
 - 新車用品立上げ時の収益最大化
 - 顧客の地域別生産動向を見据えた拠点改革の検討
- ③ E(環境)対応を武器にしたものづくり**
 - 脱炭素生産へのたゆまぬ挑戦
 - スマートファクトリーの実現

社会的価値

経営基盤の強化

全体最適化

- ④ S(社会・人：エンゲージメントの向上)**
 - 健康経営の推進
 - DE&Iの実践
- ⑤ G(ガバナンスの向上)**
 - ガバナンス・コンプライアンスの強化
 - 適正取引の順守
- ⑥ 財務戦略**
 - 株主還元
 - 政策保有株

事業基盤の強化

① 新技術・新工法の創出と拡販

- 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

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

【方策1】軽量化技術の更なる磨きと製品領域拡大への挑戦

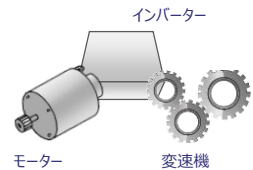
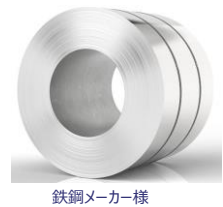
電動化時代でも、サスペンションに求めるニーズは徹底した**軽量化**と**高剛性化**

製品領域の拡大



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

【方策2】協業による製品付加価値の向上



電動車への高付加価値製品

(トピックス) マツダ株式会社と共同開発した超軽量ロアーム製品をレースへ投入

Super Taikyu 5/24~5/26
Japanese Endurance Race
ENEOS スーパー耐久シリーズ2024
Empowered by BRIDGESTONE
第2戦 富士SUPER TEC 24時間レース

MAZDA SPIRIT RACING
MAZDA3 Bio concept

廃食油由来の「水素化植物油」(HVO) 100%の
次世代バイオディーゼル燃料で走行する耐久車両



軽量化・高剛性化

23%
軽量化
(現行品対比)

超ハイテン

熱延980MPa
薄板材
の採用

新構造

難成形

KOBELCO

新型ハイアルゴン
溶接の採用
・溶接強度向上
・防錆性能向上

協業

ロアーム
への適用に成功

限界設計

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

【方策3】新興EV OEM向けの革新的な製品開発

拡大を続ける電動車市場に対するアクション



新興 EV OEMニーズ

『 超低成本 』と『 超短期開発 』

既存技術
の進化

【開発戦略】

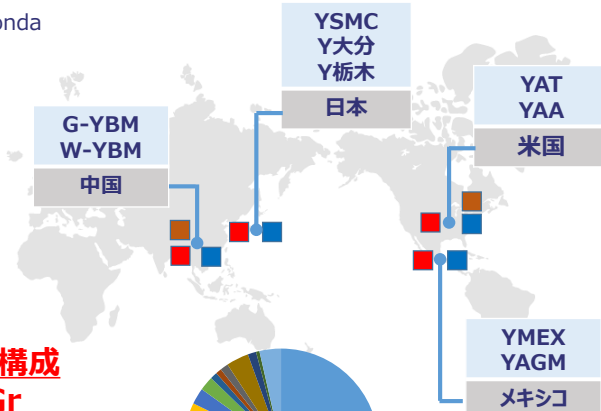
- 製品カタログ化
- 解析予測精度向上
- 生産準備期間削減

多様な顧客に向けた拡販

【方策1】主要顧客向け電動車用製品の拡販

■ 日産, 三菱, ルノー(日産Gr) ■ トヨタ(トヨタGr) ■ Honda

顧客軸	拡販方針
日産・三菱	顧客とのパートナーシップを深化
トヨタ	電動車用製品の拡販に向けた盤石な供給体制整備
ホンダ	新技術・新工法で次世代車構想へ参画
日産&ホンダ	顧客間連携による新たな機会探索(TBD)



多様な顧客に向けた拡販

【方策2】新しい事業領域への挑戦

自動車事業に捉われない新たな事業領域への取組みにより、
成長に向けた将来への「基盤構築」

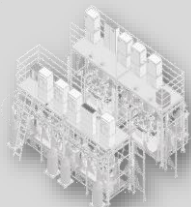
非自動車製品への参入

建機製品
板厚20mm超の製品化
(プレス・溶接)



生産機器の外販

競争力・技術力をより一層向上し
新たな事業へ育成



②収益体質の強化

- 新車用製品立上げ時の収益最大化
- 顧客の地域別生産動向を見据えた拠点改革の検討

新車用製品立上げ時の収益最大化

【方策1】収益最大化に軸足を置いた体制・仕組みづくり

5部門一体による C→A→P→Do(CAPDo)活動の強化

営業/設計/生産技術
生産拠点/プロジェクト管理

- ・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
- ・市場動向、お客様ニーズ把握
- ・量産プロジェクトでの課題出し

量産
Check

先行開発
Action

- ・お客様のニーズを先取りした新技術、新工法、軽量化開発
- ・付加価値の売価反映検討

- ・QCDD計画の確実な実行

生産準備
Do

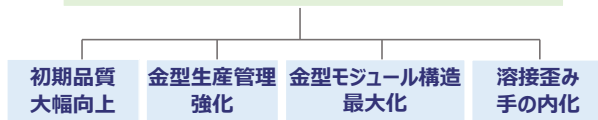
製品開発
Plan

- ・プロジェクト上流段階での原価のつくり込みと最適投資
- ・量産プロジェクトからのフィードバックの確実な織り込み

新車用製品立上げ時の収益最大化

【方策2】 金型・生産設備の開発強化

金型準備リードタイム▲40%短縮



リードタイム 設計～搬出まで



次世代組立自動化ライン構想

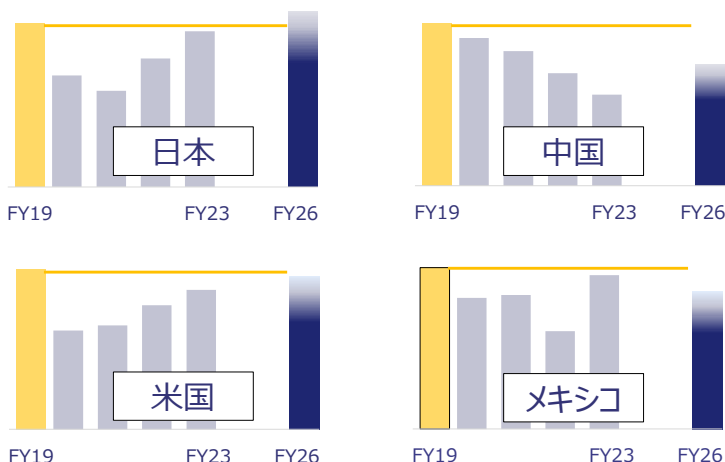
- ・課題と取組方向性明確化
- ・汎用性、流用性の拡大 (次世代、次々世代への活用)

新車投資
スペース効率 ▲30%
製造原価

顧客の地域別生産動向を見据えた拠点改革の検討

【方策】 拠点収益モニタリング強化による将来戦略の再構築

複数拠点地域の生産負荷推移(FY19比)



地域内複数拠点を対象に最適化を検討

グローバル ↔

地域内複数拠点 ↔

地域内1拠点 ↔

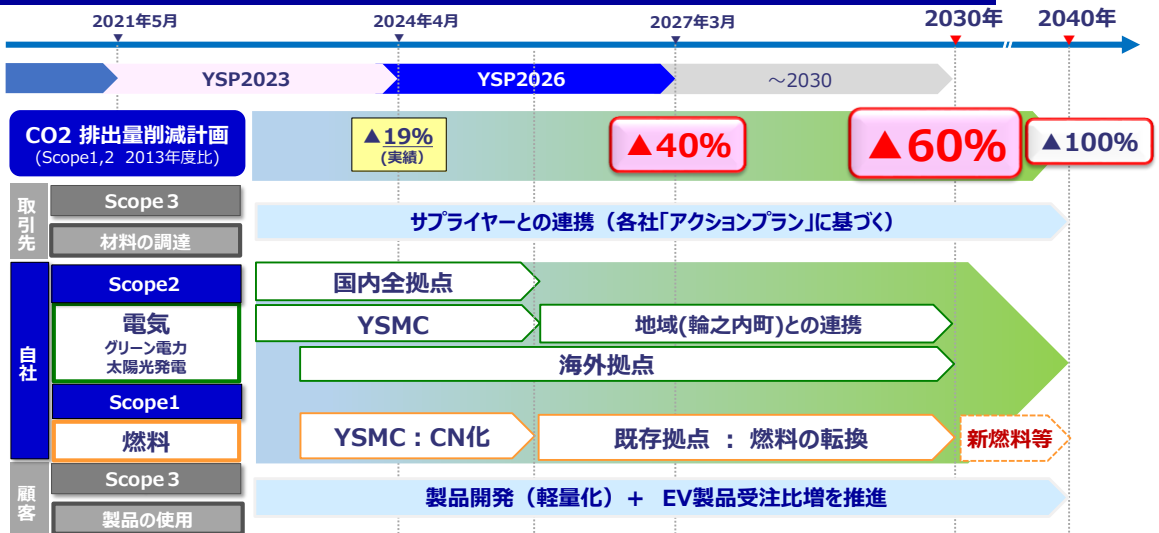
計画と実績
および
負荷バランス
モニタリング

③E(環境)対応を武器にしたものづくり

- 脱炭素生産へのたゆまぬ挑戦
- スマートファクトリーの実現

脱炭素生産へのたゆまぬ挑戦

【方策1】トップランナー持続のためのカーボンニュートラルに向けた目標前倒し



脱炭素生産へのたゆまぬ挑戦

【方策2】 Scope2(電気)・Scope1(燃料)の推進

		YSP2023 (実績値)	YSP2026 (目標値)	~2030 (目標値)
グローバル	Scope2+1	▲19%	▲40%	▲60%
	Scope2 (電気)	▲19%	▲39%	▲57%
	Scope1 (燃料)	-	▲1%	▲3%
日本	Scope2	▲63%	▲100%	←
米州	Scope2	▲21%	▲36%	▲72%
アジア	Scope2	▲9%	▲32%	▲46%
方針		日本主軸に推進		海外に主軸シフト

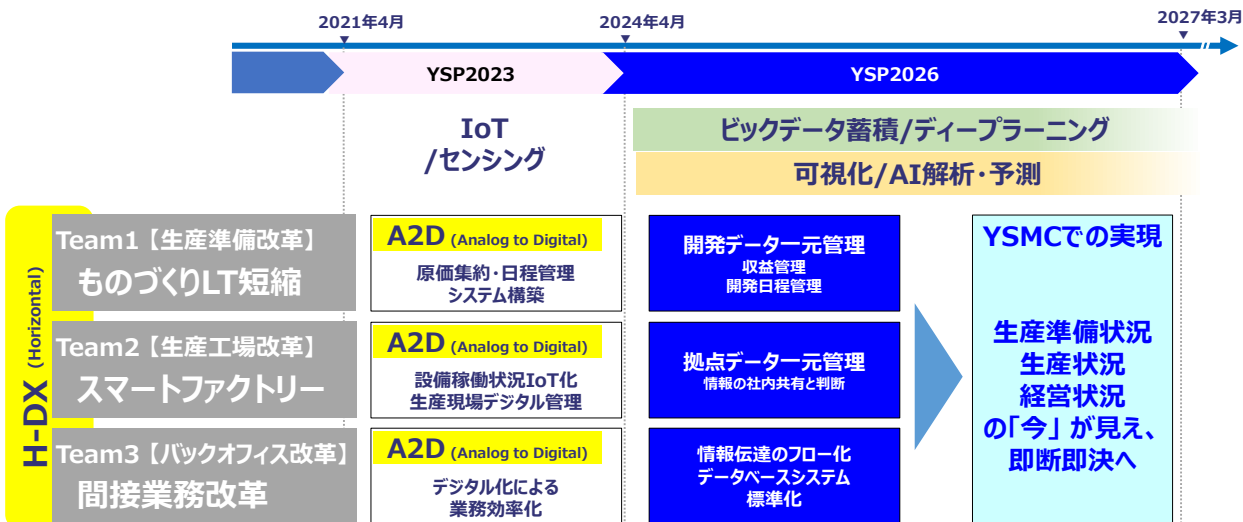
スマートファクトリーの実現

【方策】 YSMCにおけるモデル工場の実現



スマートファクトリーの実現

【方策】YSMCにおけるモデル工場の実現

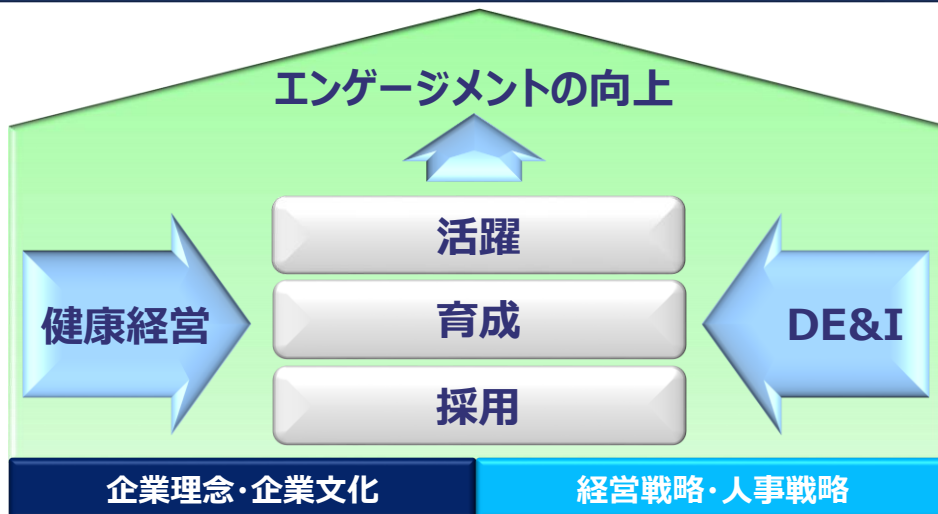


経営基盤の強化

④S(社会・人:エンゲージメントの向上)

- 健康経営の推進
- DE&Iの実践

この会社ですっと働きたい この会社で働けて良かった



健康経営の推進

【方策】健康で働き“がい”のある職場づくり



ヨロズグループ全体、みんなが働きやすい
『健康で働きがいのある職場づくり』

働き“がい”改革

勤務制度

ワークの充実

ライフの充実

健康づくりのサポート

健康意識の醸成

生活習慣病予防

早期発見・早期治療

活き活きと働ける 職場づくり

コミュニケーション

ストレス対策

職場環境の整備

DE&Iの実践

【方策】誰もが能力を発揮し活躍できる環境づくり

ヨロズのDE&I

STEP
1

ダイバーシティ戦略の構築

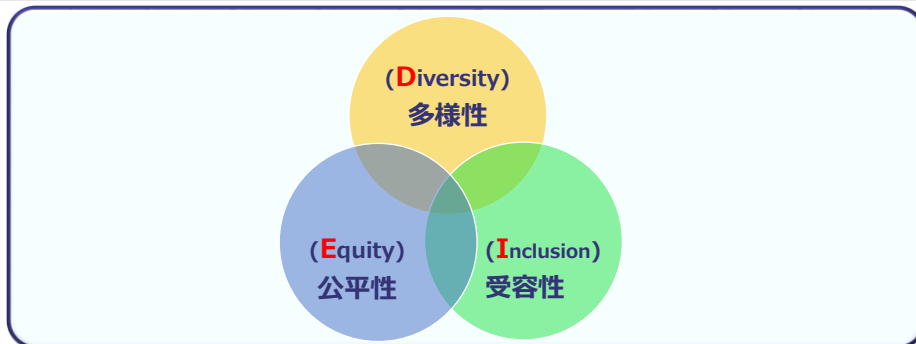


男性の
育児休業
取得率向上

STEP
2

多様な働き方の推進

STEP
3



⑤G(ガバナンスの向上)

- ガバナンス・コンプライアンスの強化
- 適正取引の順守



ガバナンス・コンプライアンスの強化

CSR活動

取締役会 (社外取締役、指名・報酬委員会)

報告 ↑ ↓ 監督

担当部署

リスク・コンプライアンス／人権DD 委員会等

①ガバナンス

- 取締役会の実効性向上
- 株主との対話

②コンプライアンス

- 内部統制基本方針 (体制の整備と運用)
- 人権デュー・デリジェンス
- 適正取引

③リスクマネジメント

- 8大リスク

ガバナンス・コンプライアンスの強化

【方策1】取締役会実効性の向上と株主との対話

取締役会
実効性の
向上

1 社外取締役の積極的な関与

2 外部視点による取締役会への評価、実効性向上へのプラン作成

3 成長戦略に基づく取締役会の構成

株主との
対話

1 IR・SRの充実

2 株主工場見学会の復活

ガバナンス・コンプライアンスの強化

【方策2】人権デュー・デリジェンスの推進

人権デュー・デリジェンスのフロー

※OECDデュー・デリジェンス・ガイダンスに準拠



自社の取り組みから、
サプライチェーン全体の
取り組みへ

適正取引の順守

【方策】適正な価格の実現

適正な価格の実現により、サプライチェーン全体の競争力維持・持続的成長を図る

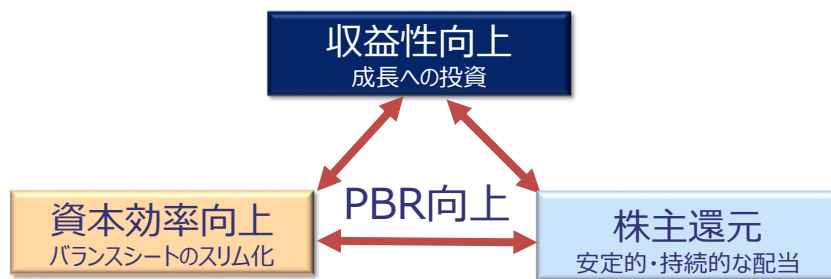


⑥財務戦略

- 株主還元
- 政策保有株

基本的な考え方と重点取り組み

経営資本を適切に配分し、キャッシュフローを生み出す力と資本効率を高め、持続的な成長と企業価値の向上を目指します



YSP2026目標

収益性向上	営業利益率	4.5%
資本効率向上	ROE	8.0%
株主還元	配当性向	35%以上

株主還元

【方策】株主支援に報いる還元政策

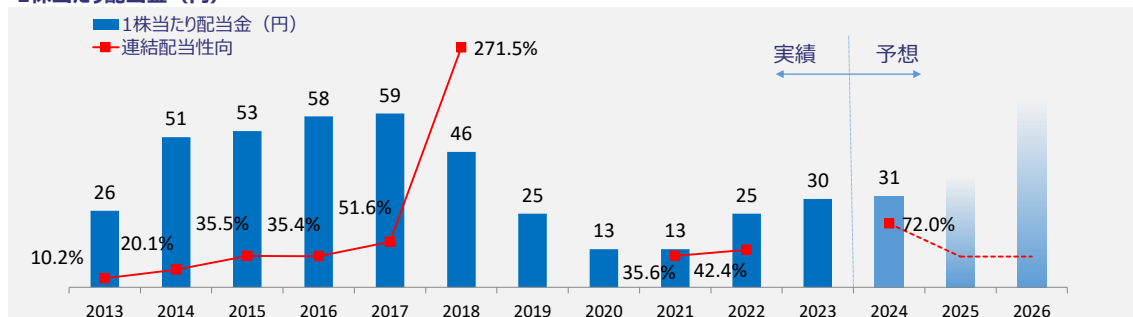
● 配当方針

1株当たり配当31円を下限とし、配当性向35%以上を目指す

● 自己株式の取得

他の投資対象、手元現預金水準、業績の動向等を総合的に勘案し、適切な局面で機動的に実施

1株当たり配当金（円）



政策保有株

【方策】政策保有株の縮減目標導入

● 保有方針

- 取引先との関係強化等を目的とし、当社の事業運営上の必要性があり、企業価値の向上に資すると判断した場合に限り株式を保有する。
- 事業性、採算性、保有リスクの観点から総合的に保有意義を検証し、保有意義が希薄化した株式については売却を検討する。

● 縮減目標

定量値

本中計期間内に10%縮減
(2024年3月末時価ベース)

売却で得られた資金は、全額自己株式の取得に充当

～全てのステークホルダーから「選ばれる会社」へ～

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 取締役専務執行役員
担当：(株)ヨロズ 経理部 経理グループ長

平野 紀夫
小澤 学

T E L 045-543-6802

YOROZU

Copyright © YOROZU Corporation