



YOROZU

中期経営計画「YSP2026」

～全てのステークホルダーから「選ばれる会社」へ～

2024年5月24日

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

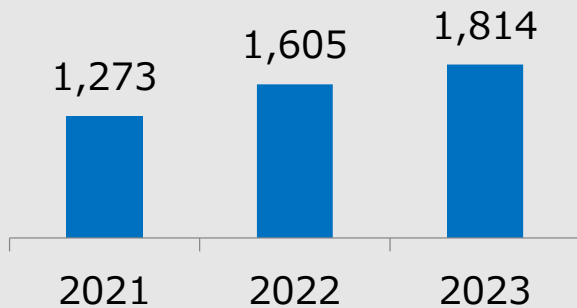
当初FY23目標

1,500億円

修正目標 1,600億円

FY23実績

1,814 億円



営業利益率

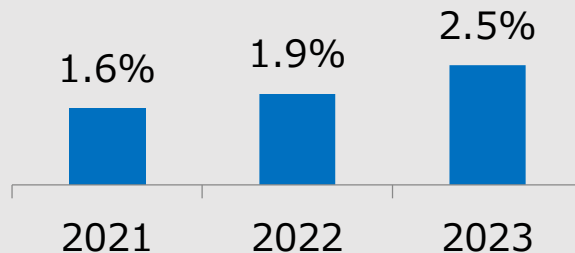
当初FY23目標

5.0%

修正目標 2.0%

FY23実績

2.5 %



ROE

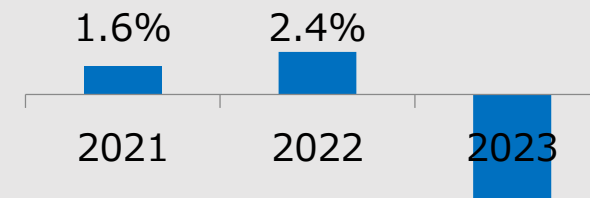
当初FY23目標

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、**電動車向けの新技術・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
E S G 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	△
新技術・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ュ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

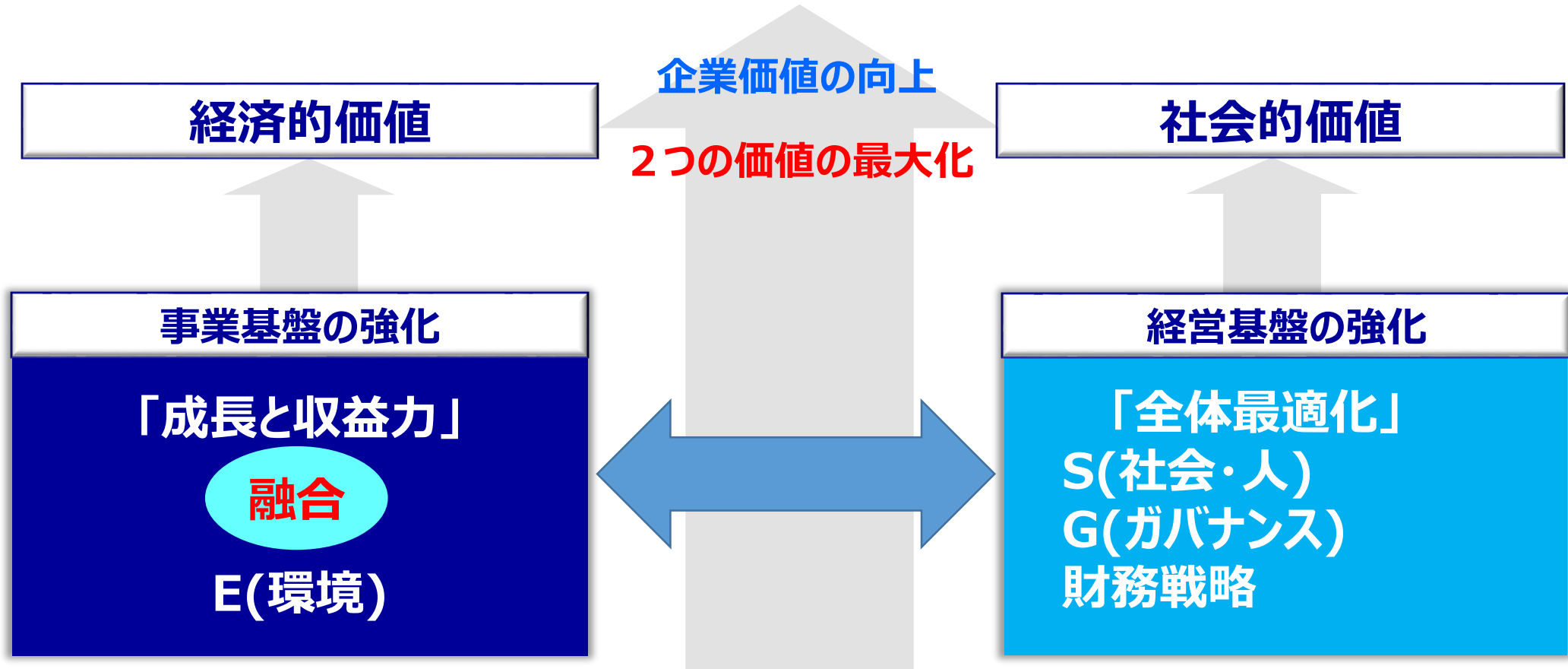
Yorozu Sustainability Plan 2026
「YSP2026」



1) 目指す姿と経営方針



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

～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

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

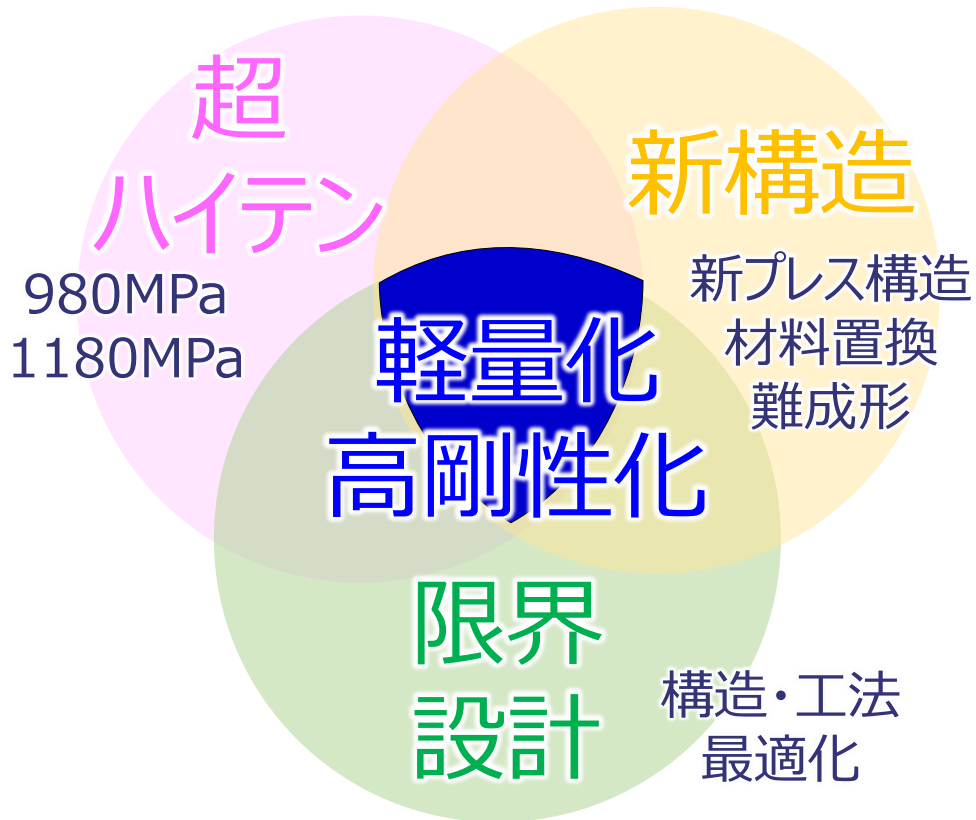
- 脱炭素に貢献する技術開発と協業による新たな価値の創出
- 多様な顧客に向けた拡販



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**

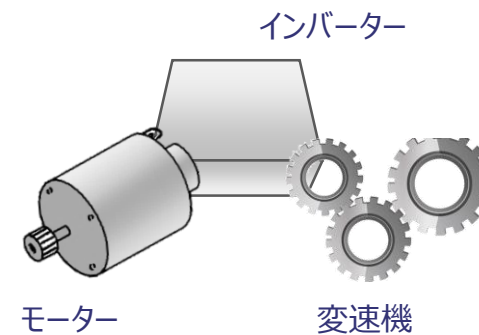
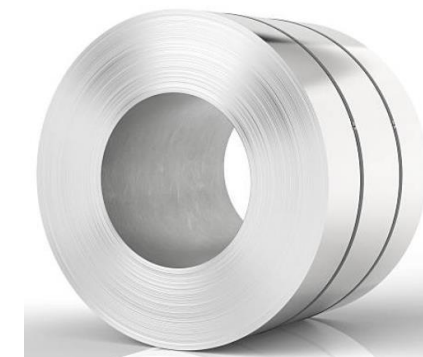
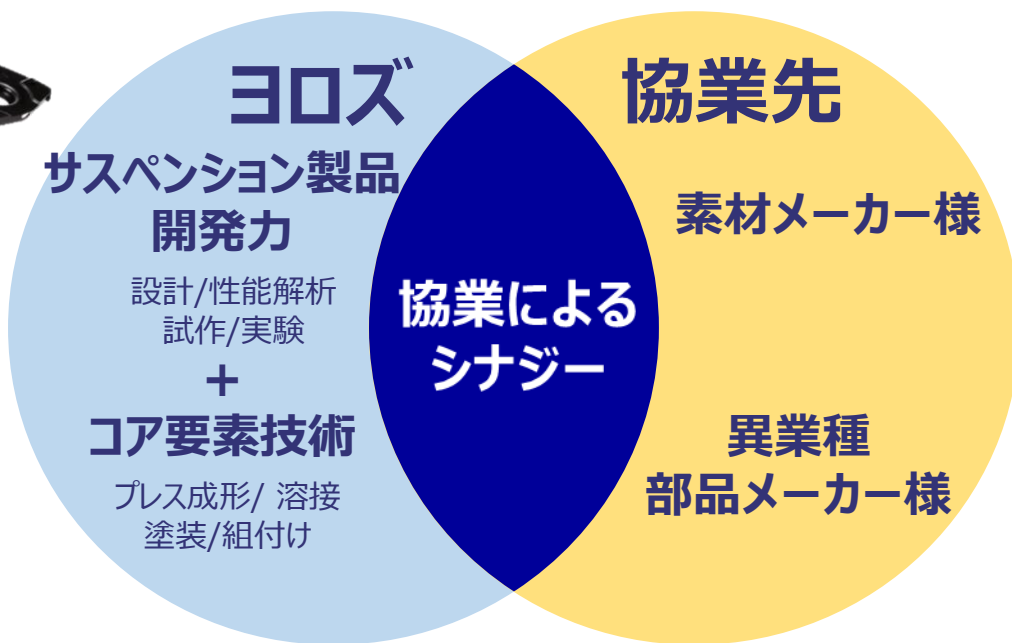


製品領域の拡大



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

【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

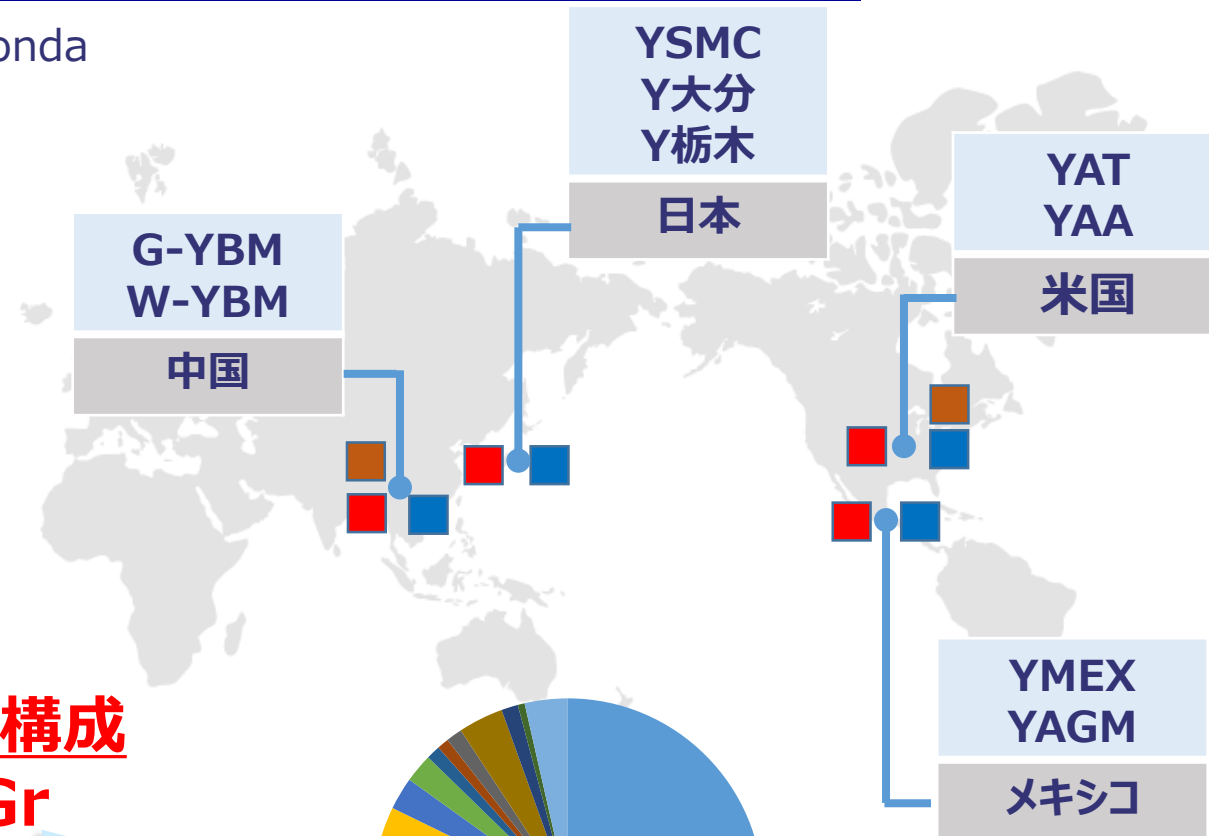
● 生産準備期間削減

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)



【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

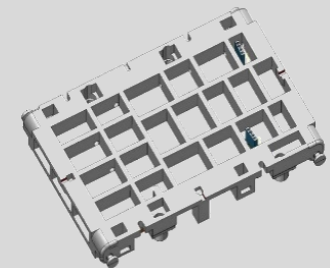
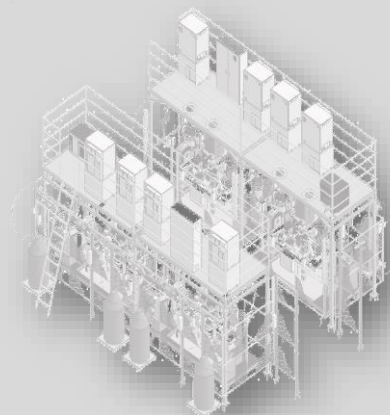
(プレス・溶接)



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

- ・QCDD計画の確実な実行

生産準備
Do

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

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

初期品質
大幅向上

金型生産管理
強化

金型モジュール構造
最大化

溶接歪み
手の内化

リードタイム 設計～搬出まで

FY23



FY26



▲40%

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)



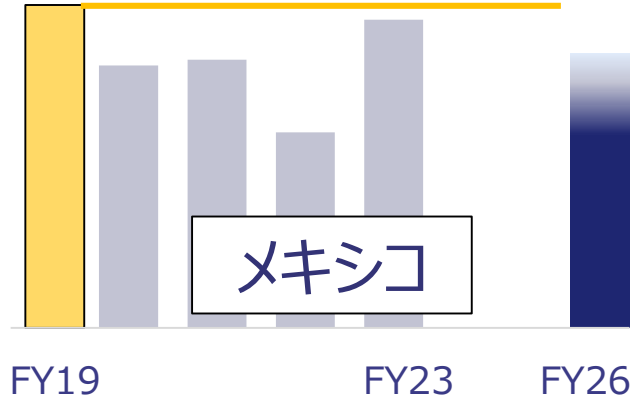
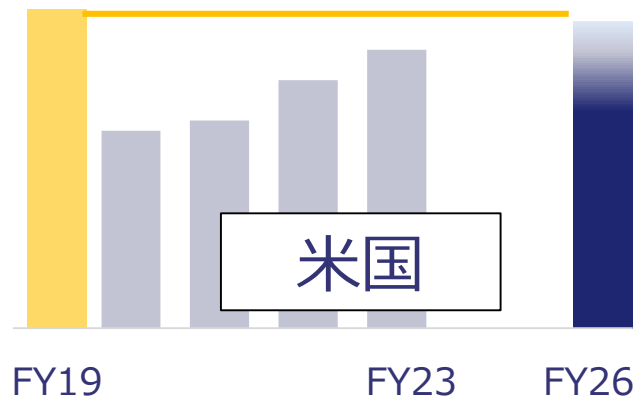
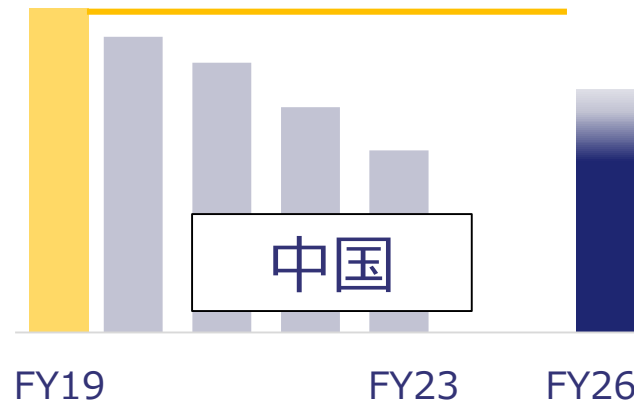
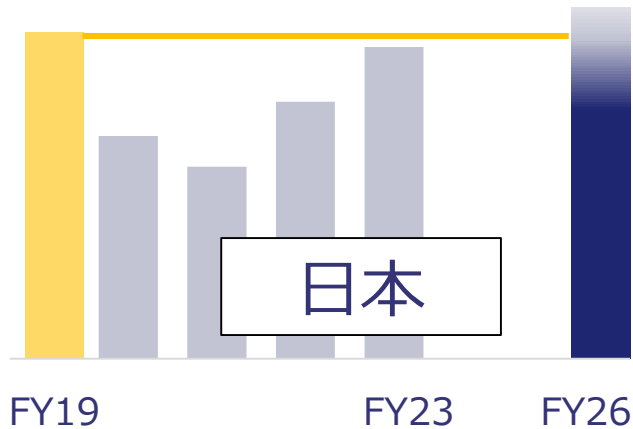
新車投資

スペース効率 ▲30%

製造原価

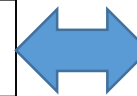
【方策】 拠点収益モニタリング強化による将来戦略の再構築

複数拠点地域の生産負荷推移(FY19比)

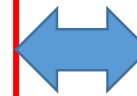


地域内複数拠点を対象に
最適化を検討

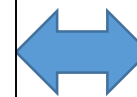
グローバル



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

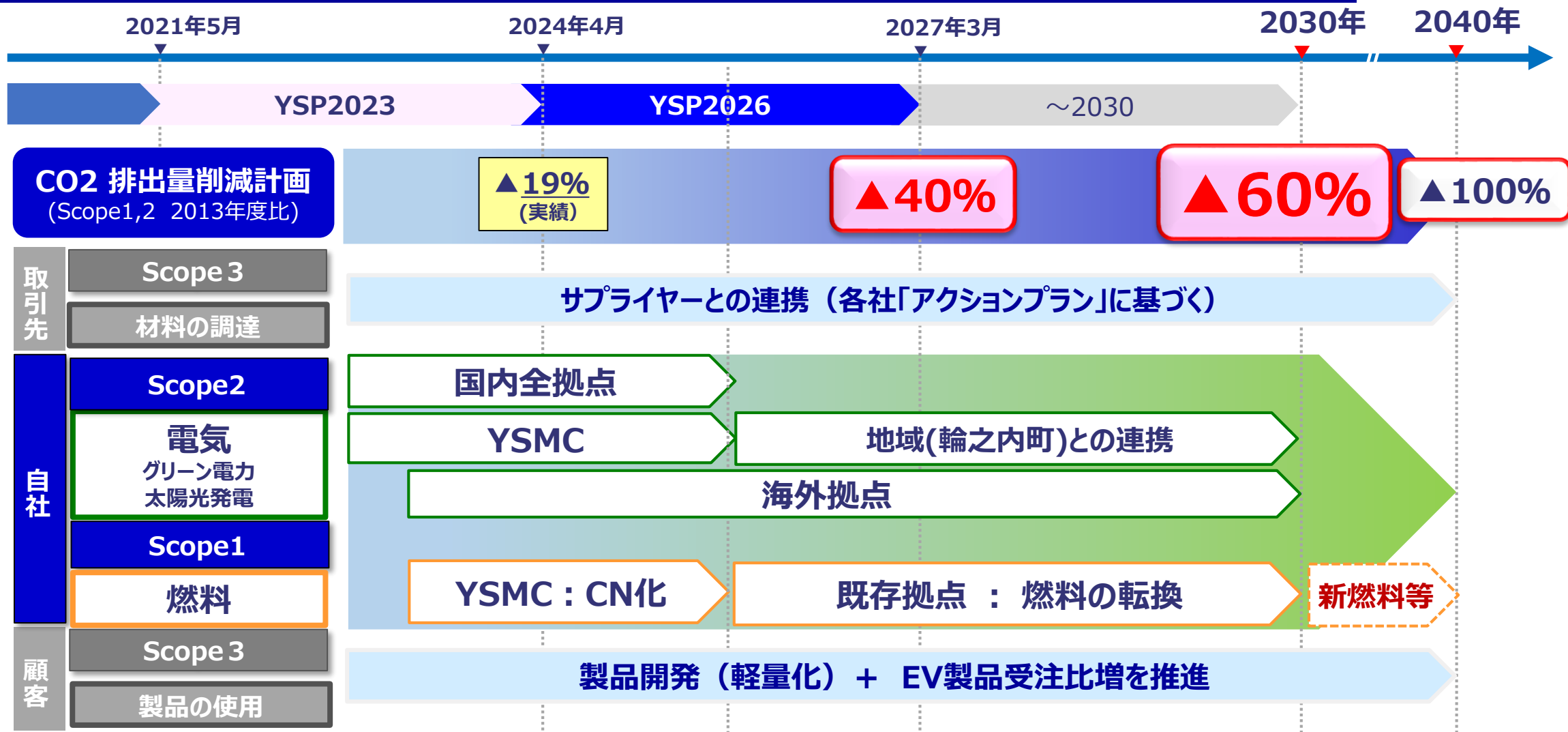


③E(環境)対応を武器にしたものづくり

- 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



【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

【方策】YSMCにおけるモデル工場の実現

DX推進
概念図

競争に勝ち続ける新たな付加価値・サービスの創造

業務リードタイムの大幅な短縮

H-DX
(Horizontal)

ものづくり業務プロセスのデジタル連携
トータルプロダクションシステム

市場調査
技術開発

受注

製品設計
試作実験

工程設定

型・設備
製作

生産

品質保証

出荷

デジタルサイマル

業務の圧倒的効率化

ビックデータ ⇒ 可視化・分析 ⇒ AI

経営企画

人事総務

財務会計

原価管理

調達

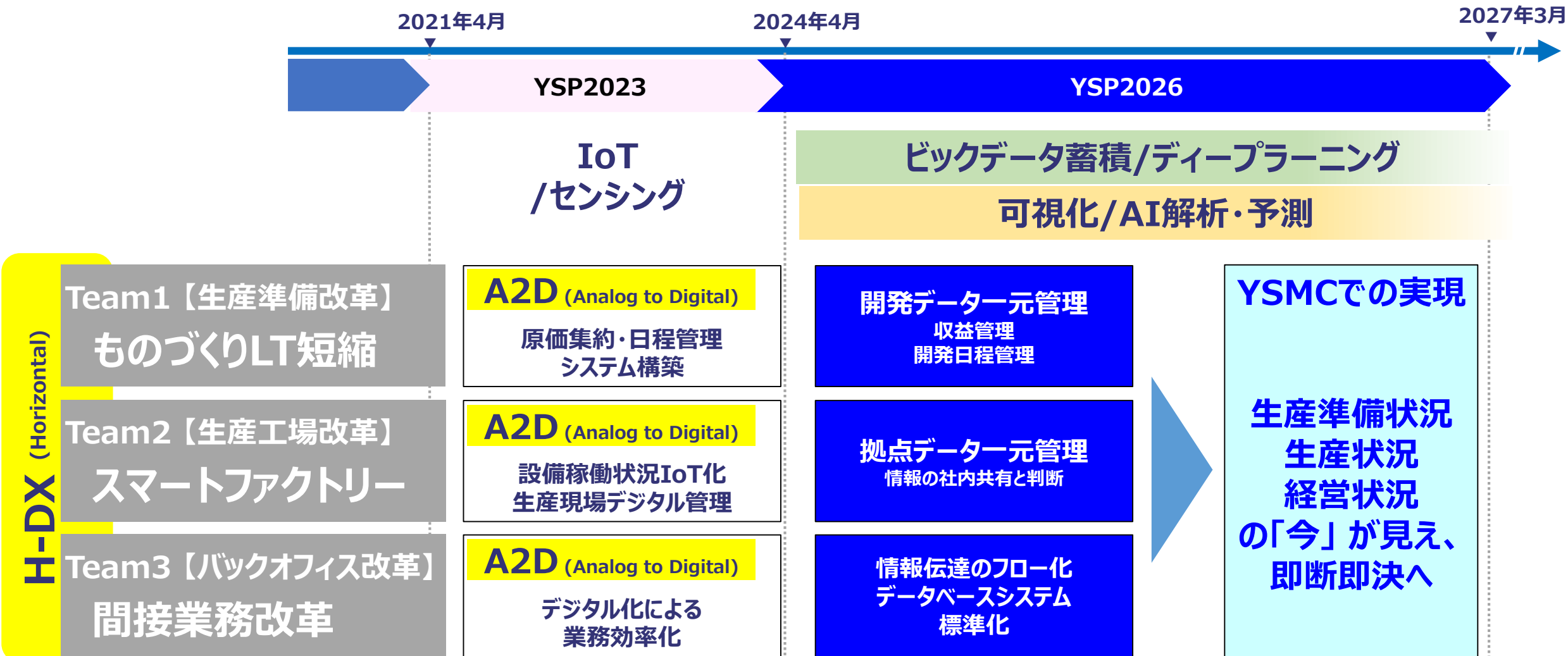
内部監査

個別業務のデジタル化

A2D (Analog to Digital)

V-DX (Vertical)

【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



【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

【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



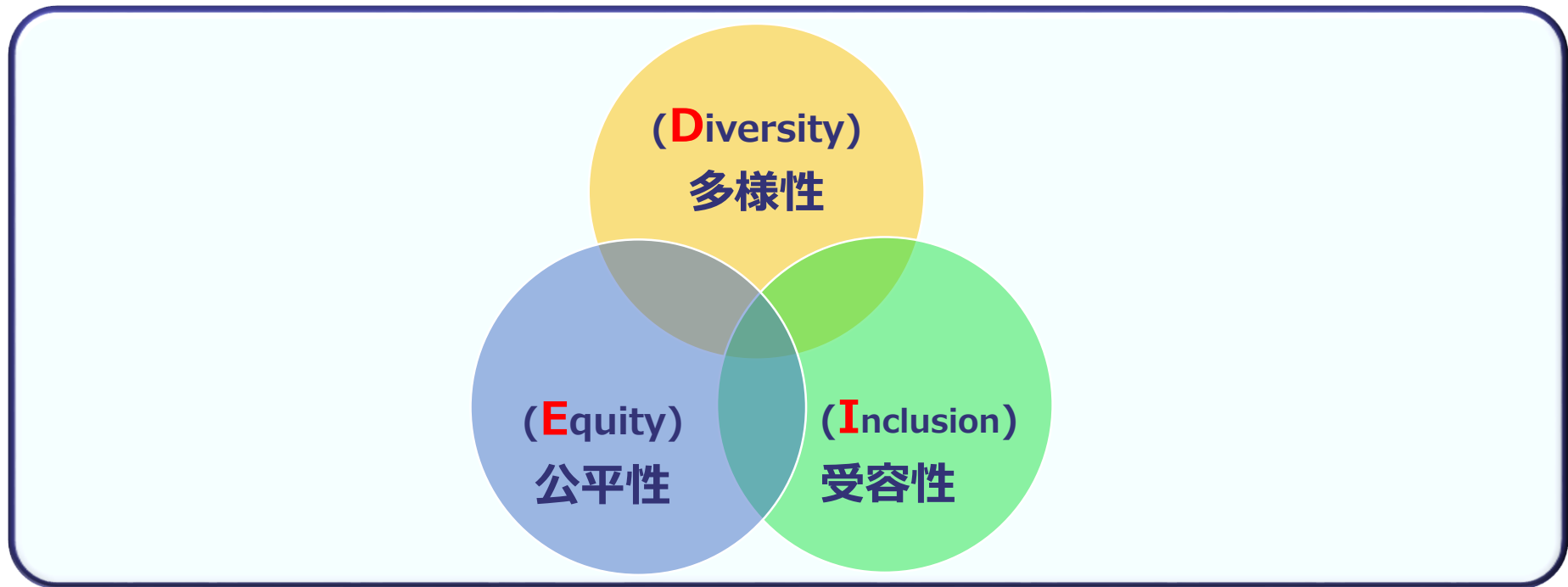
STEP
2

多様な働き方の推進



男性の
育児休業
取得率向上

STEP
3



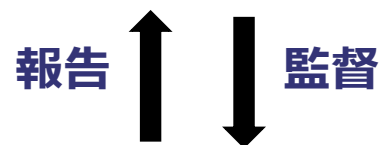


⑤G(ガバナンスの向上)

- ガバナンス・コンプライアンスの強化
- 適正取引の順守

CSR活動

取締役会（社外取締役、指名・報酬委員会）



担当部署

①ガバナンス

- 取締役会の実効性向上
- 株主との対話

リスク・コンプライアンス／人権DD 委員会等

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

【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

【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

①人権方針の策定・開示

②救済措置

③モニタリング

④自社の潜在リスクを特定

⑤影響特定と評価

⑥是正への取り組み

⑦予防・軽減

⑧情報開示

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

【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

お客様

- 適正な販価見直し
市況、労務費・社会コストの迅速な価格転嫁

YOROZU

- 適正な購入価格見直し
・法令遵守
・定期的なお取引先との協議実施

お取引先

- 人財確保、省人化、DX、
カーボンニュートラル対応等
への投資
- 競争力ある製品の
提案と供給

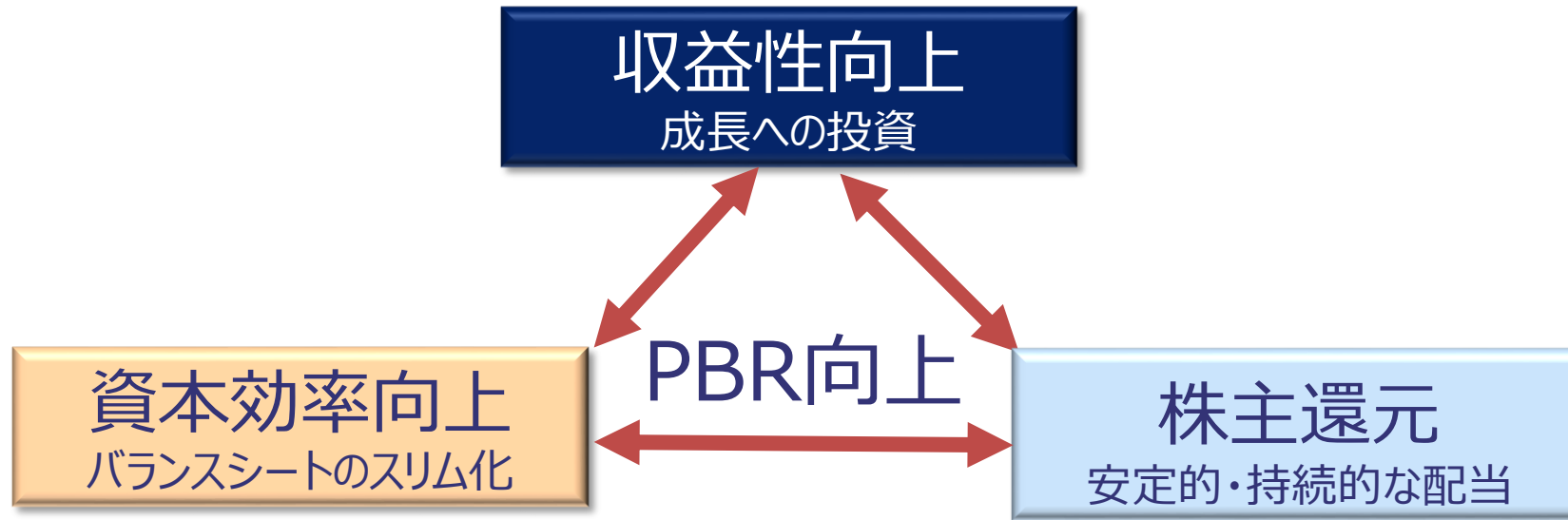


⑥財務戦略

- 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

【方策】株主支援に報いる還元政策

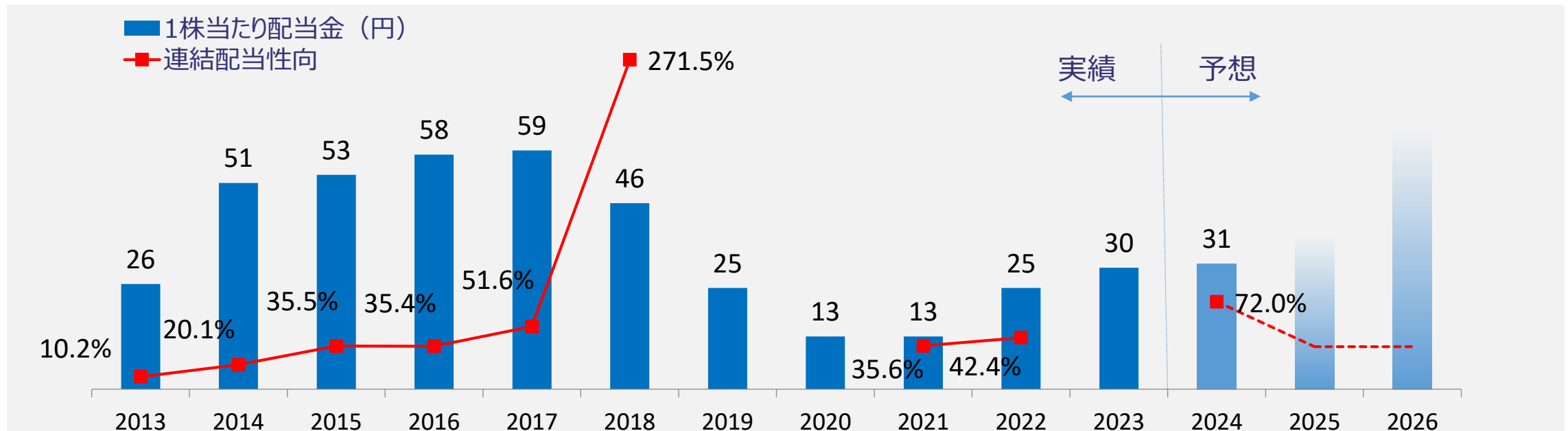
● 配当方針

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）



【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～

YOROZU