



平成 27 年 3 月 9 日

各 位

株式会社 30ズ

横浜市港北区樽町三丁目 7 番 60 号

代表取締役社長 佐藤 和己

(コード番号 7294 東証 市場第一部)

問合せ先 取締役専務執行役員財務部長 佐草 彰

TEL (045) 543-6802

新中期経営計画公表に関するお知らせ

当社は、新中期経営計画『Yorozu Spiral-up Plan 2017』（計画年度：2015～2017 年度）を策定致しましたので、以下の通りお知らせ致します。なお、計画の詳細につきましては、添付資料をご参照下さい。

1. 背景

当社は、企業価値向上の取り組みの一環として、当社経営方針について一層のご理解を頂くため、10 年後のありたい姿を示す長期ビジョンとその実現に向けた 3 ヶ年毎の中期経営計画を公表することと致しました。当該中期経営計画は、長期ビジョン実現に向けたロードマップの最初の 3 ヶ年となる 2015～2017 年度を計画対象としております。

2. 新中期経営計画名称

『Yorozu Spiral-up Plan 2017』

3. 業績目標

当社は、10 年後の 2024 年度におけるありたい姿として、「サスペンションシステムメーカー」へと発展成長し、今年度実績予想に対し倍増となる連結売上高 3,000 億円を目指すと共に、営業利益率を 7%以上にまで向上させたいというビジョンを描いております。その実現に向けた通過点としての 2017 年度業績目標を下表の通り設定致しました。

	2014 年度（予想）	2017 年度（目標）
連結売上高（億円）	1,500	1,800
連結営業利益率（%）	5%	6%

4. 企業価値の向上を意識した重点取り組み

① 事業領域

持続的な成長のための重要方策として、以下について積極的に取り組んで参ります。

<持続的な成長に向けた 3 本柱>

- 1) 製品力・開発力の更なる強化
- 2) 世界の主要自動車メーカーへの販路拡大
- 3) 多様性を尊重したグローバルマネジメントの強化

② 財務戦略

当社ではこれまで事業環境の変化に柔軟に対応するため、財務安全性を重視して参りましたが、今後はこれに加え、適切なキャッシュフロー配分により企業価値を高め、株主還元の充実に注力して参りたいと考えております。

＜バランスを考慮した資金使途＞

- 持続的成長の源泉となる設備投資
- 積極的かつ持続性がある配当
- 財務健全性維持のための有利子負債の返済等

これに伴い、配当方針をこれまでの「安定配当」から「目標配当性向の設定」へと転換し、2015年度から2017年度の連結配当性向を35%まで高めることを目標と致します。

なお、本施策を段階的に実施するため、2014年度（本年度）につきましても、26円から50円へ、連結配当性向では10%から20%へ増配修正致します。

	連結配当性向 (%)
2014年度（予想） （2015年2月10日公表時）	10%
2014年度（修正予想） （※本日付発表）	20%
2015年度（目標）	35%
2016年度（目標）	35%
2017年度（目標）	35%

③ 企業統治

当社は、コーポレートガバナンス強化の観点から、過半数を社外取締役で構成する監査等委員会を置く監査等委員会設置会社に移行し、監査・監督機能の強化を図ります。

（本年6月開催予定の定時株主総会において必要な定款変更について株主の皆様にご承認頂いた後、移行の予定）

また、コーポレートガバナンス・コードの趣旨を踏まえ、企業の持続的な成長と中長期的な企業価値の向上に寄与するため、2名の独立社外取締役を招聘致します。

（本年6月開催予定の定時株主総会において、株主の皆様にご承認頂いた後、選任の予定）

＜社外取締役候補者＞

- 水野 美鈴 （元 最高検察庁検事）
- 吉田 恵子 （芝会計事務所代表）

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。

以 上

長期ビジョンに向けた 新中期経営計画 FY2015-2017



Yorozu Spiral-up Plan 2017

2015年3月9日
株式会社 **ヨロズ**

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。

目次

はじめに

1. 長期ビジョン — 10年後のありたい姿
2. 新中期経営計画 — Yorozu Spiral-up Plan 2017

はじめに：企業理念・企業ビジョン

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

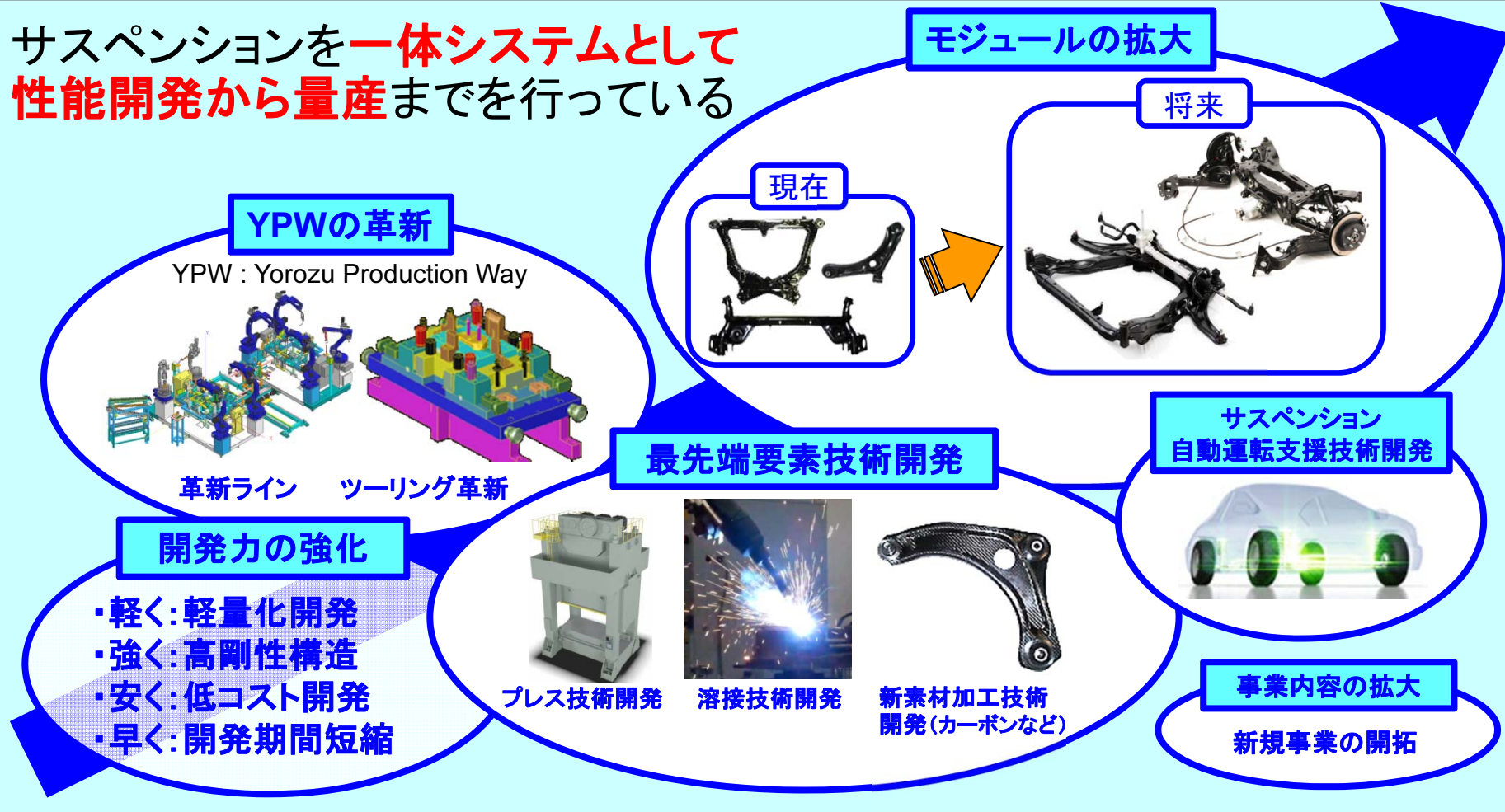
サスペンションシステムを通じて新たな価値を生み出し、
“ヨロズブランドを世界に”

1. 長期ビジョン ～持続的な成長に向けたロードマップ～

長期ビジョン 10年後(2015 → 2024)

サスペンションシステムメーカーを目指す

サスペンションを**一体システムとして**
性能開発から量産までを行っている



1. 長期ビジョン ～10年後のありたい姿～

業績目標

連結売上高 3,000億円

連結営業利益率 7%以上

定性目標

製品・
サービス

サスペンションメンバー、リンクに加え、周辺部品を含めた一体システムとして性能開発から量産までを行っている。

品質・生産・
開発・技術

「軽く・強く・安く・早く」をキーワードに、品質力・生産性・開発技術力が革新的に強化され、競争力あるモノづくりを実現している。

販売・
マーケティング

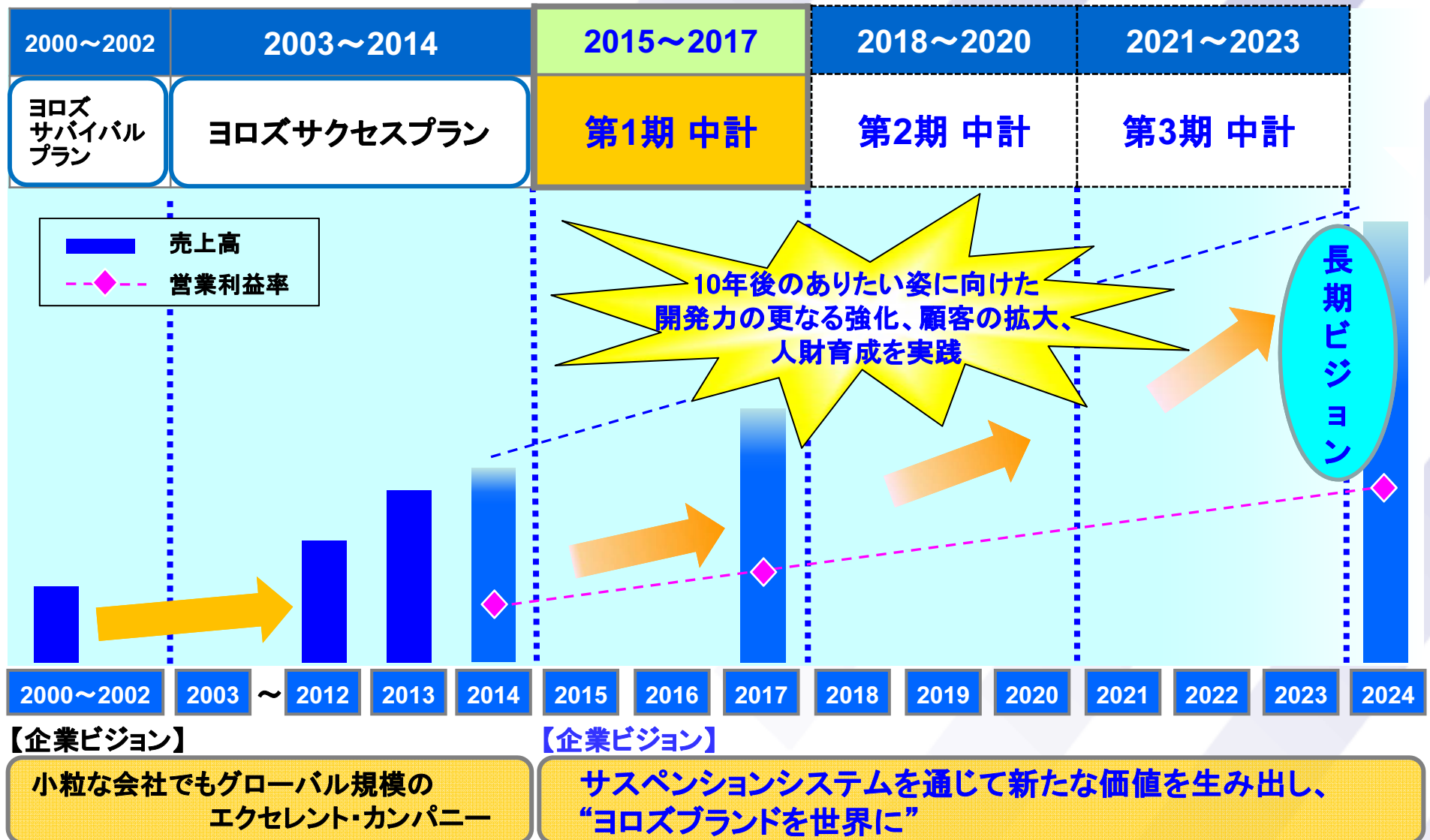
世界の主要自動車メーカーへ販路を拡大していることに加え、新規事業の足がかりができています。

人財・組織・
マネジメント

グローバル各拠点で意欲と能力ある人が働きやすい環境ができています。

長期ビジョンと新中期経営計画の位置付け

2015～2017年度3カ年計画：Yorozu Spiral-up Plan 2017



2. 新中期経営計画 Yorozu Spiral-up Plan 2017

Yorozu Spiral-up Plan 2017



ヨロズは、2000年度以降、日産リバイバルプランによる大きな事業環境の変化の中、Yorozu **S**urvival **P**lanで生き残り、その後Yorozu **S**uccess **P**lanを全社一丸で取り組み、現在のグローバルカンパニーとして、発展・成長を遂げることができました。

これまでの2つの**YSP**の歴史を踏まえ、今後もグローバル市場でヨロズブランドの価値を向上(スパイラルアップ)させるという想いを込めました。

2. 新中期経営計画 Yorozu Spiral-up Plan 2017

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
(2014年度 予想 1,500億円)

連結営業利益率 6%
(2014年度 予想 5%)

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

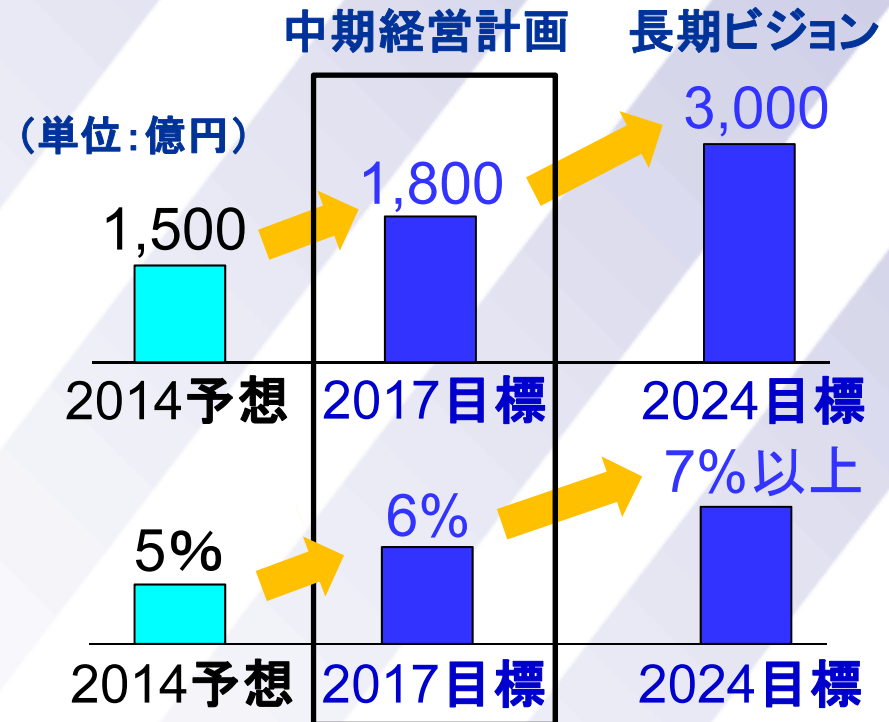
2. 新中期経営計画 Yorozu Spiral-up Plan 2017

業績目標

2017年度目標

連結売上高 1,800億円

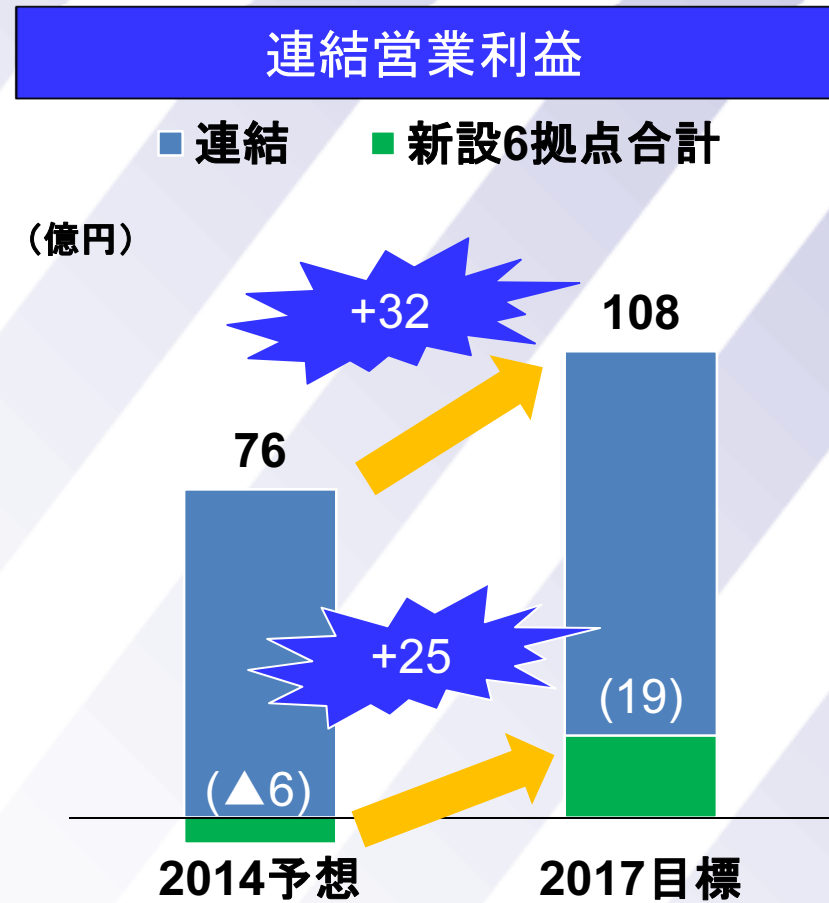
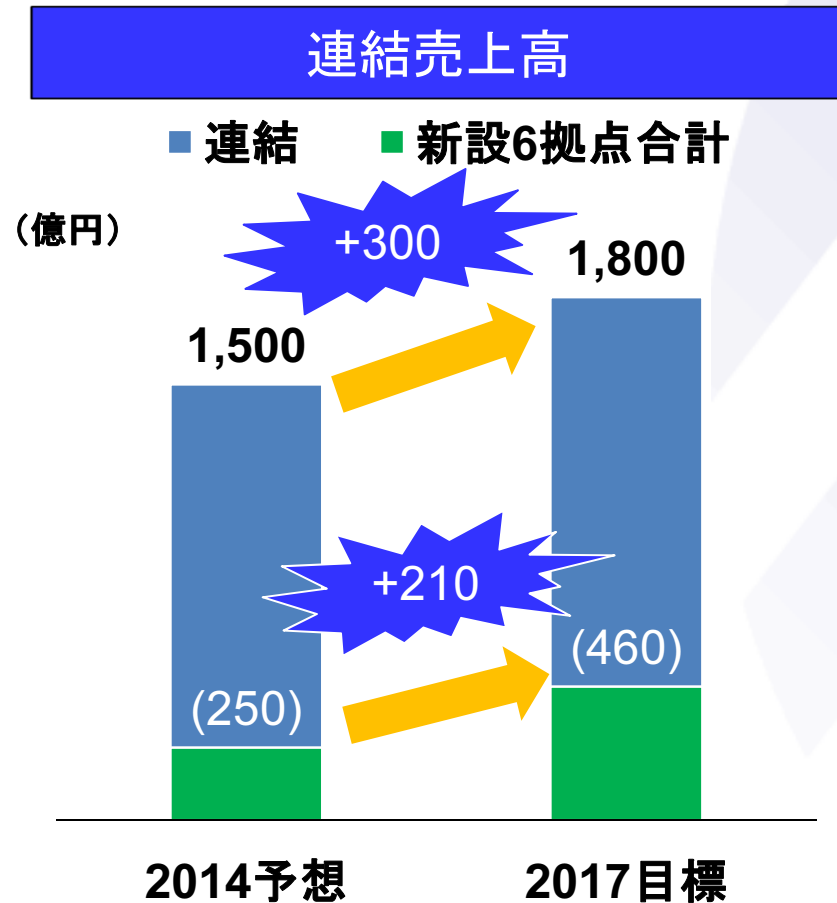
連結営業利益率 6%



2011年以降に稼働を開始した新興国における新設6拠点が順次量産に移行しており、今次の中期経営計画期間中において「売上高」「利益」の両面で寄与。

2. 新中期経営計画 Yorozu Spiral-up Plan 2017

業績目標



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。

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)

2. 新中期経営計画 Yorozu Spiral-up Plan 2017

(1) 事業領域の3本柱

1) 製品力・開発力の更なる強化

2) 世界の主要自動車メーカーへの販路拡大

3) 多様性を尊重したグローバルマネジメントの強化

2. 新中期経営計画 Yorozu Spiral-up Plan 2017

(1)-1) 製品力・開発力の更なる強化

① サスペンションシステム開発技術の構築

② 超軽量・高剛性・低価格ニーズへの対応

③ 開発シミュレーション技術の向上

④ YPW(ヨロズ生産方式)の革新

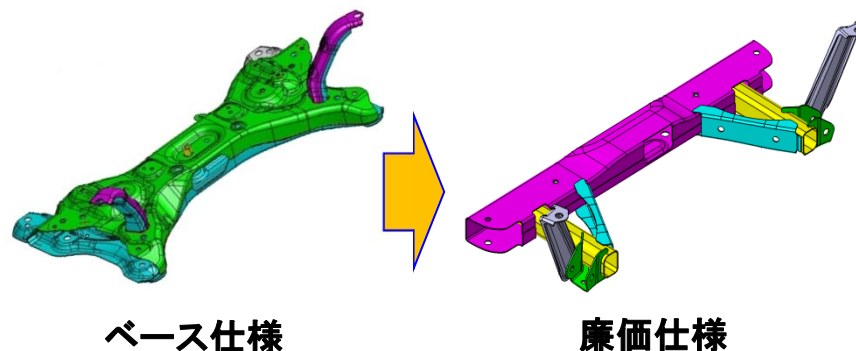
2. 新中期経営計画 Yorozu Spiral-up Plan 2017

(1)-1) 製品力・開発力の更なる強化

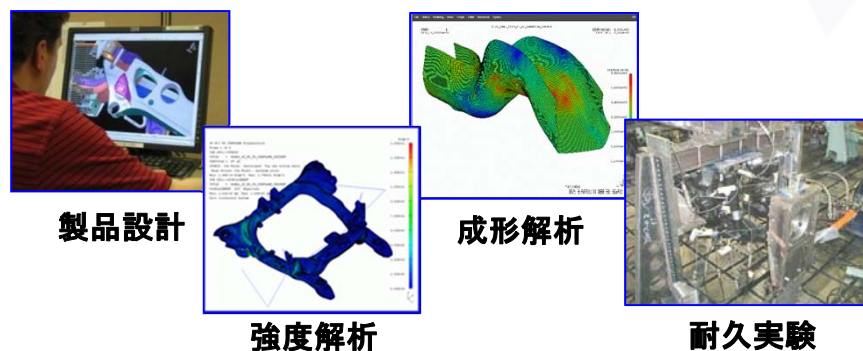
① サスペンションシステム開発技術の構築 モジュール開発力の構築



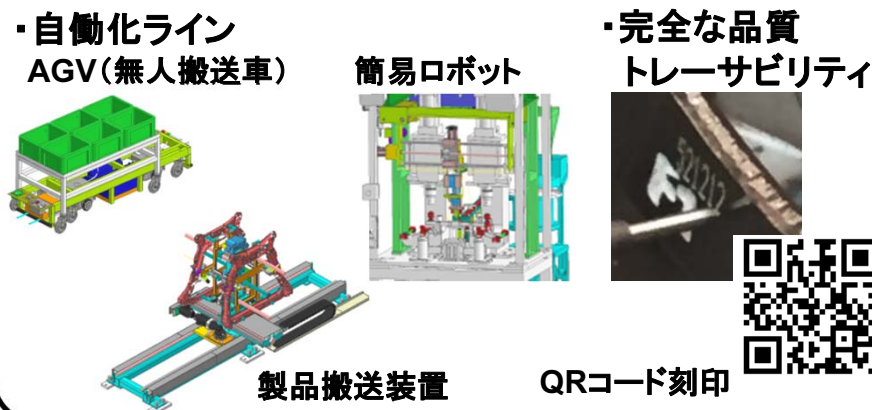
② 超軽量・高剛性・低価格ニーズへの対応 新素材・新構造・新工法の開発



③ 開発シミュレーション技術の向上 バーチャル開発の推進



④ YPW(ヨロズ生産方式)の革新 ダントツ品質と革新的原価低減



2. 新中期経営計画 Yorozu Spiral-up Plan 2017

(1)-2) 世界の主要自動車メーカーへの販路拡大

① 日系OEMからの更なる受注拡大

② 欧米OEMへの販路拡大と新興国地場メーカーへのアプローチ

- ・欧州事務所設立

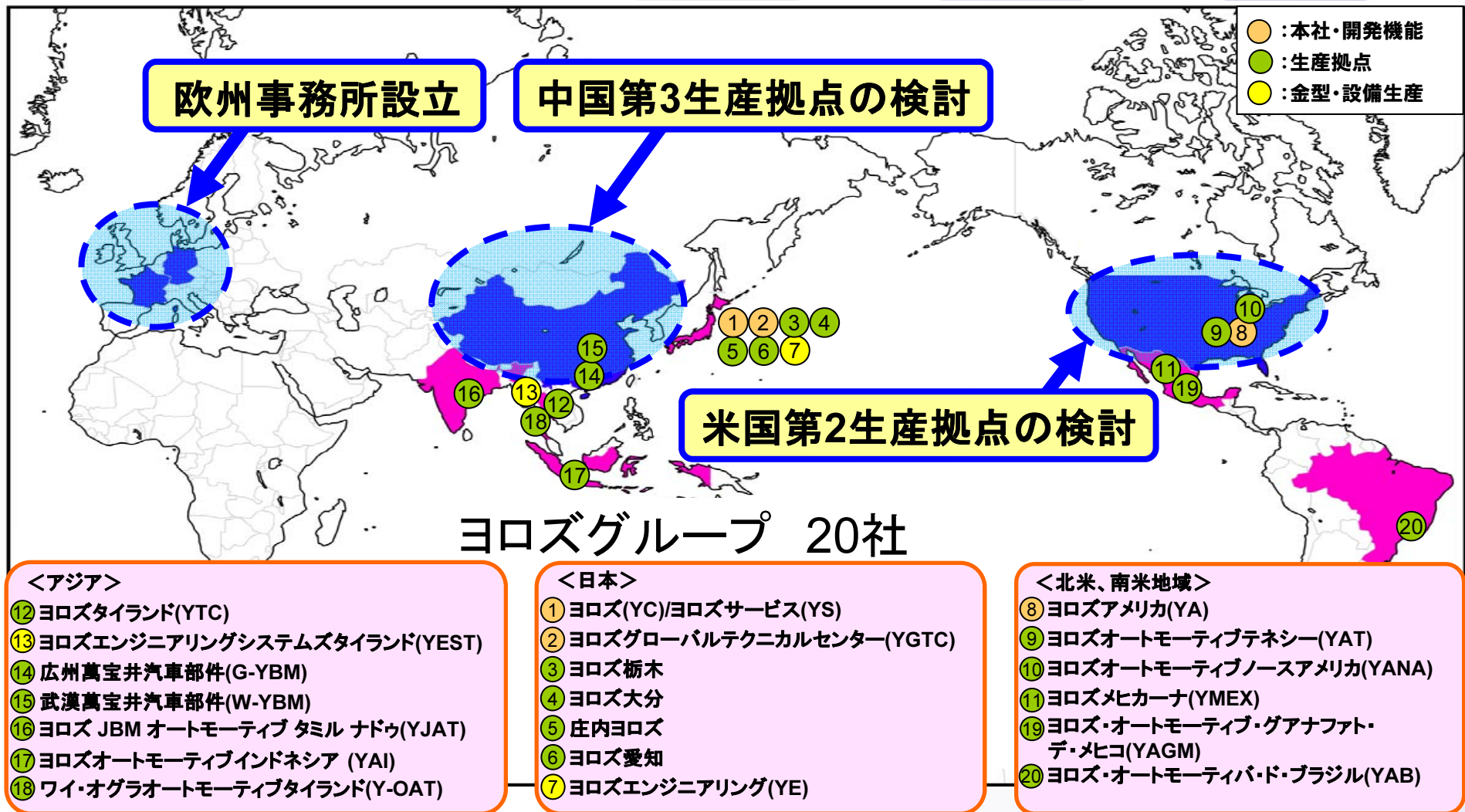
③ グローバル供給体制の更なる強化

- ・アライアンスを含めた供給拠点の検討
- ・中国第3生産拠点の検討
- ・米国第2生産拠点の検討

2. 新中期経営計画 Yorozu Spiral-up Plan 2017

(1)-2) 世界の主要自動車メーカーへの販路拡大

ヨロズグローバルネットワークのさらなる拡大の可能性



2. 新中期経営計画 Yorozu Spiral-up Plan 2017

(1)-3) 多様性を尊重したグローバルマネジメントの強化

① ダイバーシティを尊重した採用と登用

- ・将来の業容を見据えた人財確保と登用



② グローバル規模での人財交流と育成

- ・キャリアプランに基づく教育計画の充実



③ 機能別マトリックス組織の更なる強化

- ・3Dマトリックス組織によるグローバルコミュニケーションの強化

2. 新中期経営計画 Yorozu Spiral-up Plan 2017

(1)-3) 多様性を尊重したグローバルマネジメントの強化

③ 機能別マトリックス組織の更なる強化

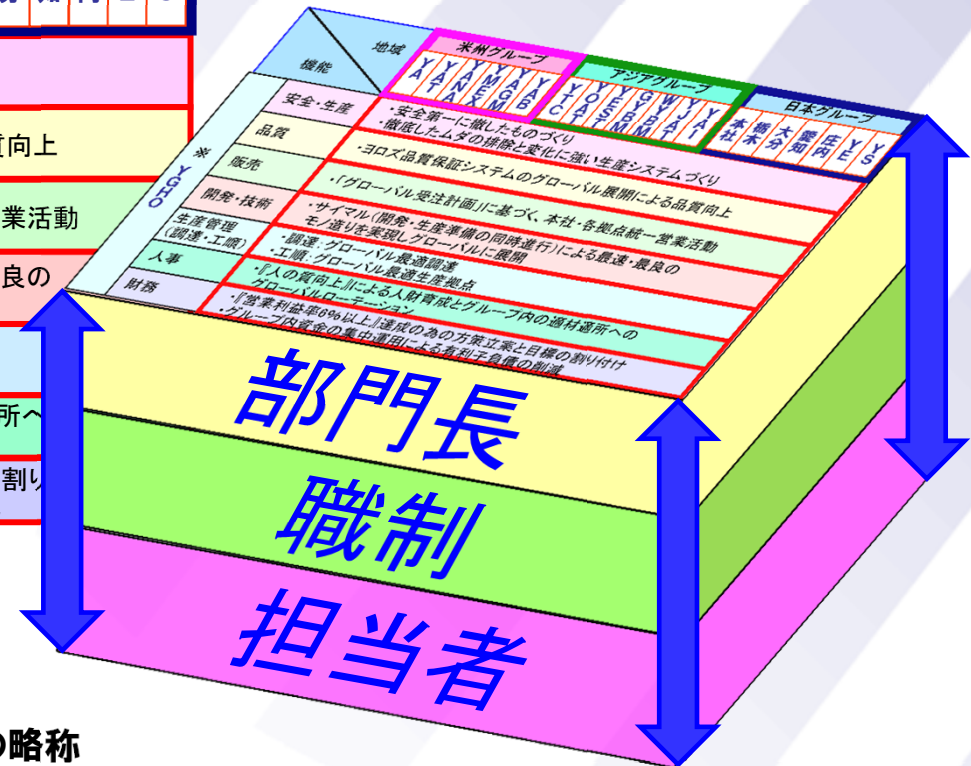
各階層まで拡大した3D機能別マトリックス組織運用

【機能別マトリックス組織】(現状)

地域 機能		米州グループ						アジアグループ						日本グループ							
		YA	YA	YA	YM	YAG	YAB	YTC	YOA	YEST	GYBM	WYBM	YJAT	YAI	本社	橋木	大分	愛知	庄内	YE	YS
※ YGHO	安全・生産	・安全第一に徹したものづくり ・徹底したムダの排除と変化に強い生産システムづくり																			
	品質	・ヨロズ品質保証システムのグローバル展開による品質向上																			
	販売	・「グローバル受注計画」に基づく、本社・各拠点統一営業活動																			
	開発・技術	・サイマル(開発・生産準備の同時進行)による最速・最良のモノ造りを実現しグローバルに展開																			
	生産管理 (調達・工順)	・調達:グローバル最適調達 ・工順:グローバル最適生産拠点																			
	人事	・『人の質向上』による人財育成とグループ内の適材適所へグローバルローテーション																			
	財務	・『営業利益率6%以上』達成の為の方策立案と目標の割り付け ・グループ内資金の集中運用による有利子負債の削減																			



【3D機能別マトリックス組織】



※YGHO = Yorozu Global Headquarters Organization の略称

2. 新中期経営計画 Yorozu Spiral-up Plan 2017

(2) 財務戦略 : 基本方針

これまでの財務戦略

環境の変化に柔軟に対応するため財務安全性を重視
(有利子負債の圧縮、手元流動性の確保)



これからの財務戦略

財務安全性重視に加え、適切なキャッシュフロー配分
により企業価値を高め、株主還元の充実に注力

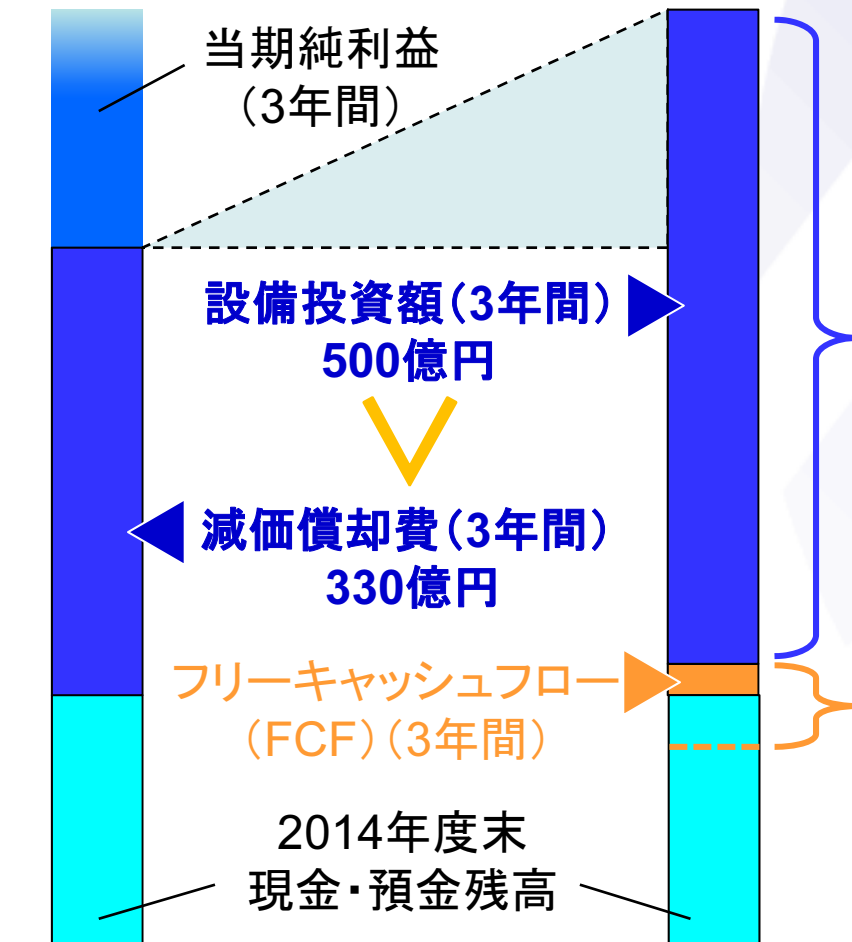
バランスを考慮した資金使途

- ・ 持続的成長の源泉となる設備投資
- ・ 積極的かつ持続性がある配当
- ・ 財務健全性維持のための有利子負債の返済等

2. 新中期経営計画 Yorozu Spiral-up Plan 2017

(2) 財務戦略 : 資金の活用方針

2015~2017年度見通し



一部の金額はイメージです

企業価値向上の取り組み

設備投資

今後3年間では減価償却費を
超える設備投資を予定

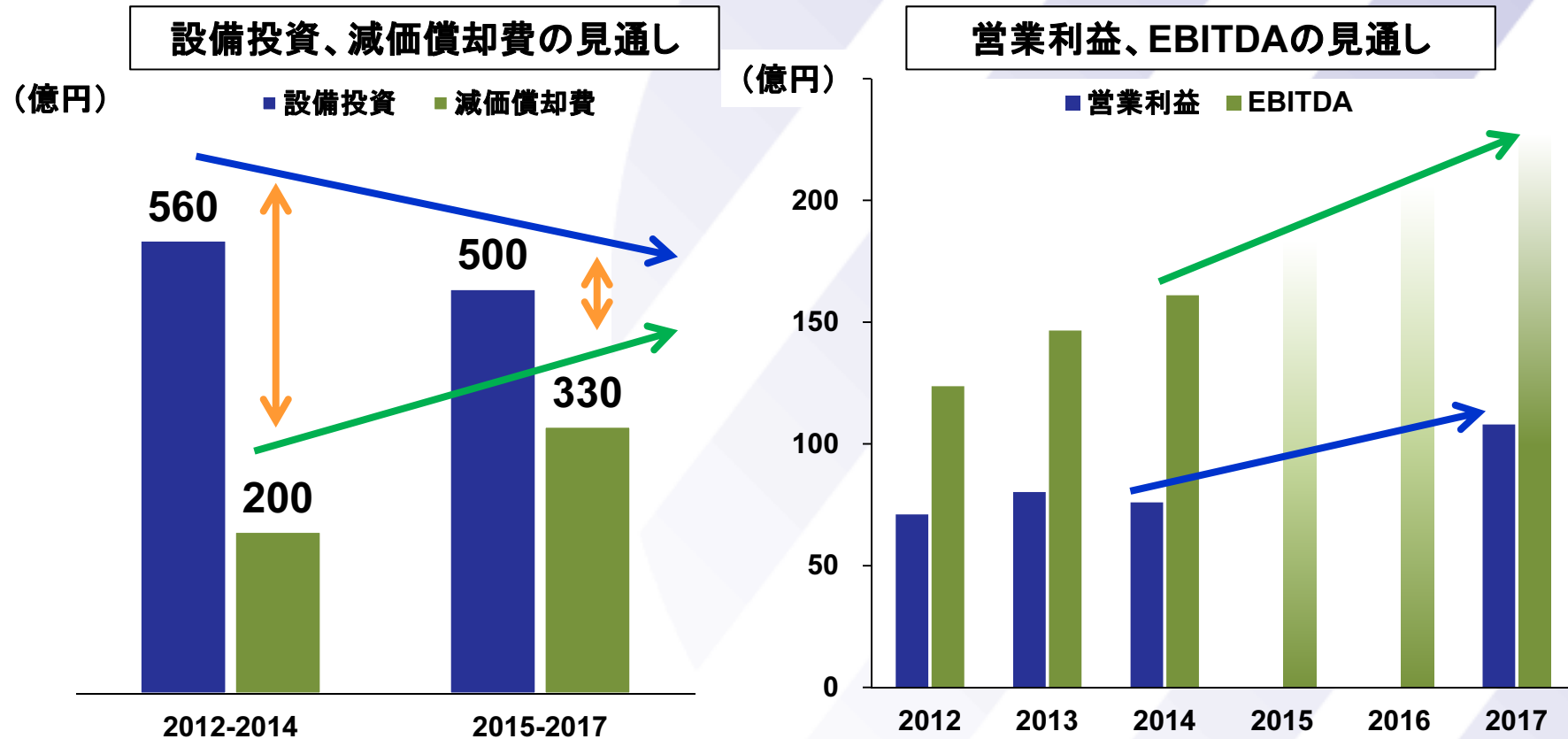
- ・車のモデルチェンジ
- ・生産能力増強
- ・研究開発、設備更新など

株主還元

FCFが改善傾向にあることを鑑み
今後3年間ではFCF合計額を
超える金額を配当で還元へ

2. 新中期経営計画 Yorozu Spiral-up Plan 2017

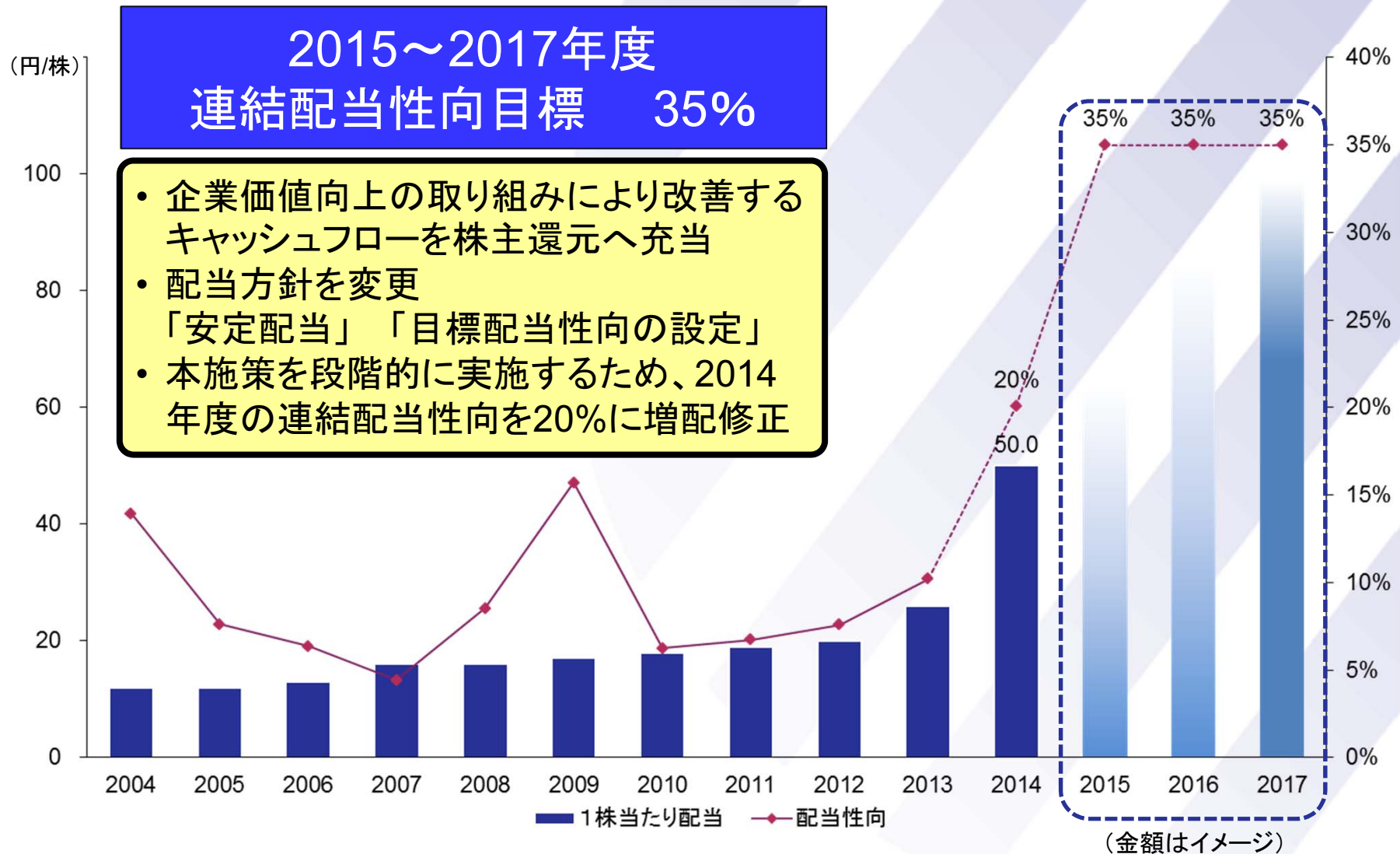
(2) 財務戦略 : キャッシュフローの改善見通し



設備投資と減価償却費の差額は縮小する見通し。
減価償却費の増加を背景に、営業利益は踊り場となる年度はあるものの、
EBITDAは着実に増加し、キャッシュフローは改善へ

2. 新中期経営計画 Yorozu Spiral-up Plan 2017

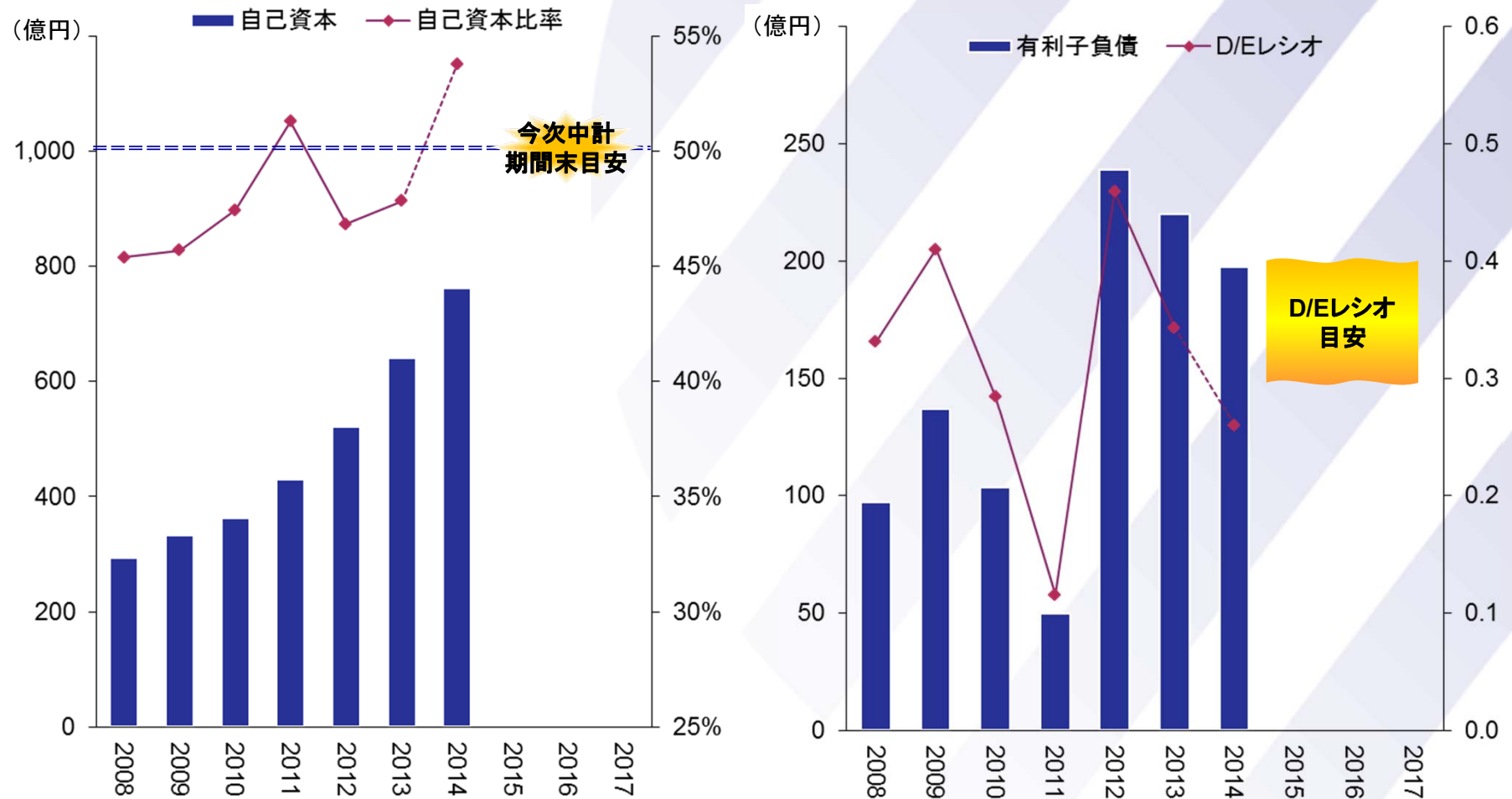
(2) 財務戦略 : 株主還元策の拡充



2. 新中期経営計画 Yorozu Spiral-up Plan 2017

(2) 財務戦略 : 財務指標の目安

(格付け)A格取得を意識



2. 新中期経営計画 Yorozu Spiral-up Plan 2017

(3) 企業統治 : 複数の社外取締役の選任

目的

コーポレートガバナンス・コードの趣旨を踏まえ、企業の持続的な成長と中長期的な企業価値の向上に寄与するため、2名の独立社外取締役を招聘する。

社外取締役候補者

・水野 美鈴
元 最高検察庁検事

社外取締役候補者

・吉田 恵子
芝会計事務所代表

選任時期

本年6月開催予定の定時株主総会において、株主の皆様にご承認いただき、選任される予定です。

—以上—