

トップメッセージ

# 新中期経営計画の 推進により 次のステージへ

GO BEYOND  
~Challenge the Next Stage~

株式会社ヨコオ  
代表取締役兼執行役員社長

徳間 孝之



## 「進化永続企業」の実現に向けて、 新中期経営計画に取り組んでいきます。

2020年度より新たな中期経営計画がスタートしました。  
新中期経営計画の概要とその先に目指す姿についてお知らせします。

### 経営基本方針

当社は、「企業ビジョン」を実現するための経営方針として2つ掲げています。1つは「進化経営」、もう1つが「重層化経営」です。

「進化経営」は、当社が創業以来掲げる「常に時代の先駆者でありたい」というスローガンの通り、先へ先へと絶えず進化していこうというものです。これを具現化するための施策が、プロダクト・イノベーション（事業モデル・製品・事業構造の革新）、プロセス・イノベーション（事業プロセスの革新）、パーソネル・イノベーション（人材の革新）です。言い換えれば、製品・技術、マーケットを含

めた事業構造に加え、拠点の最適配置・生産工程・加工技術やITの積極導入により事業運営プロセスを大きく創り変え、それらを動かす人材の多様性を広げつつ、より高度なプロフェッショナル集団へと高めていくことです。マネジメント・イノベーション（経営・事業運営の革新）は、これら3つのイノベーション施策の対象である要素や体制、さらに施策自体のマネジメントを大きく変えることで、「進化経営」の具現化をさらに加速しようというものです。もう一方の「重層化経営」は、経営の安定性・全社収益構造の安定性を高める、つまり持続可能性を向上させることを目指しています。当社をとりまく経営環境はドラスティックに変化し続けていますが、事業構造（業界／顧客／技術／サプライチェーン等）を重層化することにより、激変する環

境下でも対応可能な事業体制を確立しようというものです。これら「進化経営」と「重層化経営」の推進により、「ミニマム8」（売上高成長率・売上高営業利益率・自己資本利益率を8%以上確保）を恒常的・安定的に実現していきたいと考えています。

### コロナ下での新中期経営計画と 経營業績の状況

2020年11月、当初の予定から半年遅れて、新中期経営計画を公表しました。この新中期経営計画は、当社第83期（2021年3月期）から第85期（2023年3月期）までの3か年に係る計画として、新型コロナウイルス感染症拡大の影響もできる限り想定して織り込み、策定しました。

#### 新中期経営計画

この新中期経営計画は、2022年9月の当社創業100周年に向け、「現状を超えてさらに次のステージを目指す」という思いを込めて、「GO BEYOND ~Challenge the Next Stage~」と題しています。その骨子は、次の通りです。

#### 1. 全社マネジメント・イノベーション推進

- お客さまのニーズに直結した事業運営の実現
- 製造力マネジメント力強化、事業収支責任・収支達成権限の一本化
- 製品別損益の見える化実現と資金効率の向上

#### 2. 業界・市場変化の脅威をチャンスに変える プロダクト・イノベーション

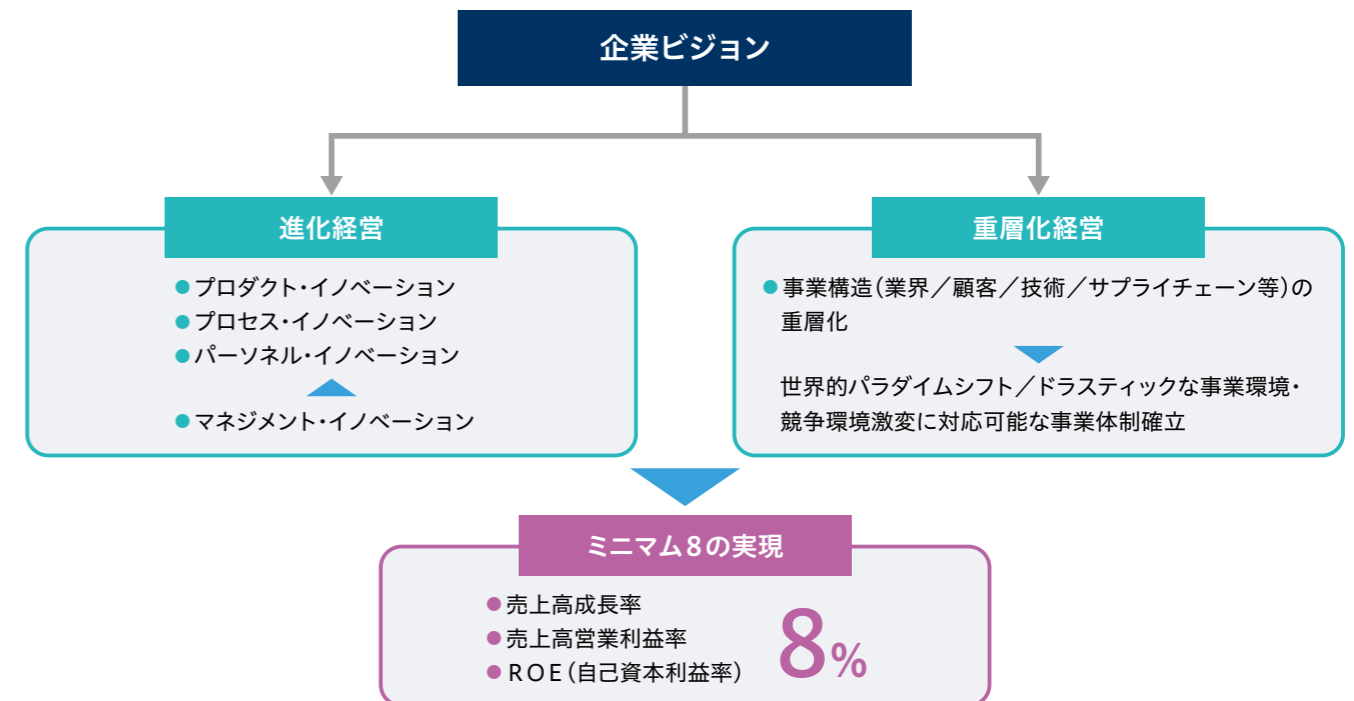
- たゆまぬ新市場開拓・新技術導入と不採算事業からの戦略的撤退による、事業構造の「新陳代謝」

#### 3. プロダクト・イノベーションを支える基盤整備

- 知的財産戦略
- 要素技術確立
- 事業部技術と研究開発（社外ネットワーク含む）連携強化

#### 4. お客さまの期待に応える プロセス・イノベーションの進化

- AIなど先端技術を活用した新5S（Simple/Slim/Small/Short/Smooth）思想に基づく生産革新を全事業プロセスに展開



以上の重点施策を着実に推進し、次の中期経営基本目標および連結業績目標の確実な達成を目指します。

**中期経営基本目標**  
**ミニмум8の安定的な実現**

**新中期経営計画 連結業績目標** (2023年3月期)

連結売上高	720億円
営業利益	72億円 (営業利益率10%)
経常利益	70億円
当期純利益	50億円

また、中期経営計画の期間を超える長期的施策として、以下の3分野で取り組みを推進します。

**1. 基礎研究**

当社グループの強みである微細精密加工技術とマイクロウェーブ技術を中心に、長期にわたる成長力を生み出す基盤となる基礎研究について、体制強化と投資拡大を推進します。

**2. DX (デジタル・トランスフォーメーション)**

開発・調達・生産・販売の各現場の生産性向上と効率化による顧客への価値提供迅速化はもちろん、これらの現場およびヘッドクォーターのリアルタイムの相互連携強化により、経営意思決定スピードおよび変化対応力のさらなる向上を目指します。

**3. SDGs**

マテリアリティ特定プロセスにより抽出した、「環境」、「地域社会」および「多様性と包摂性」の3つの重点課題に取り組み、各施策で設定したKPIの達成を目指します (P.19~22「ヨコオのマテリアリティ」を参照)。

これらを着実にかつ強力に推進することで、次々に生じる激しい変化にも的確かつ迅速に対応し、激変の中でも揺

るがない圧倒的な強みを確立するとともに、ステークホルダーの皆さまと新たな価値の協創に邁進していきます。

**2021年3月期業績と現状認識**

当社グループにとっての主要市場である、自動車/半導体検査/携帯通信端末/先端医療機器の各市場は、CASE\*/MaaS/5G/AI/IoTの普及拡大を機に大変革期を迎えており、当社グループにとって大きなビジネスチャンスと捉えています。一方で、新型コロナウイルス感染症の世界的な拡大により、当社グループの事業も大きな影響を受けました。具体的には、ネガティブな影響として、ロックダウン・移動制限等による当社生産拠点の稼働率低下、半導体不足等によるお客さまからの受注の大幅な減少、海上物流における運賃高騰とリードタイム長期化が挙げられます。反対に、いわゆる巣ごもり需要やテレワーク需要に伴う半導体需要の世界的な拡大や、公共交通機関からマイカーへの交通手段のシフトなど、生活様式の劇的变化に伴うポジティブな影響もみられました。これらを受けて、2021年3月期における連結業績は、売上高59,976百万円 (前期比1.0%減) と、前期比でわずかに減収となりましたが、営業利益5,179百万円 (同5.3%増)・経常利益5,320百万円 (同16.1%増)・親会社株主に帰属する当期純利益3,818百万円 (同11.0%増) と、各利益が過去最高を更新する実績を上げました。

\*CASE: 自動車の新しいトレンドであるConnectivity(接続性)/Autonomous(自動運転)/Shared(共有)/Electric(電動化)の頭文字を取った造語。

**2022年3月期見通し**

進行中の2022年3月期においても、前述した感染拡大の影響はより広範囲にわたり発生しています。特に、新型コロナウイルス変異株のアジア圏での深刻な感染拡大は、当社グループのみならず、当社のお客さまやそのサプライヤーの生産活動にも、前期以上に甚大な影響を及ぼしており、先行きがさらに不透明になっています。当社グループも、通期の売上高は前期比で増収が見込めるものの、大幅な受注減や原材料費・物流費等コストアップによる利益減少は避けられず、2021年11月時点で、今期の過去最高益の更新は困難とみています。ただし、自動車・半導体など、当社主要市場における最終需要は依然とし

て旺盛な状況にあります。感染拡大の収束に伴って経済活動が正常化していけば、続く2023年3月期には、これまでの反動も含めて再び業績拡大が見込めると考えており、新中期経営計画で掲げる2023年3月期の業績目標は、引き続き達成を目指しています。

**「いい会社を創りたい」という思い**

私は、2007年に社長に就任した時から、「『いい会社』を創りたい」という思いを、国内だけでなく海外の従業員にも事あるごとに伝えてきました。マテリアリティの中にも記しましたが、私の考える「いい会社」とは、

- お客さまからは「ヨコオと取引していて良かった。もっと拡大しよう」と言っていただけるような会社
  - お取引先さまからは「ヨコオの仕事をしていて良かった。もっと貢献できるよう頑張ろう」と言っていただけるような会社、地域社会からは「ヨコオがこの町にいて良かった。是非うちの子供をヨコオに入社させたい」と言っていただけるような会社
  - そして最も重要なことは、ヨコオグループの従業員に「この会社に勤めていて良かった。もっと頑張ってるにいい会社にしよう」と思ってもらえるような会社
- そういう会社が本当に「いい会社」だと思っています。

「いい会社」にしていくためにすべきことは、私たちヨコオグループの国内外の役員・従業員が安心・信頼に基づき、国籍や性別等にかかわらず、やりがいや充実感を持って働けるようにすること。お客さまにより多くの満足を感じていただけるように、技術を高め、高い品質の製品・サービスを提供し続けること。自分たちがよって立つ地域社会に貢献し、その地域の皆さまに歓迎され、喜んでいただけること。ステークホルダーの皆さまを含む世界中の人々の生命基盤である環境について、気候変動等の解決に、グローバル社会の一員として貢献していくこと。そういった考えから、「環境」「地域社会」「多様性と包摂性」の3つを重要課題として設定しています。

直近では、これらの課題について新たな施策を打ち出し、取り組みを始めています。例えば、「環境」に関しては、



2021年10月の取締役会において、TCFD (気候関連財務情報開示タスクフォース) への賛同を決定し、表明しています (P.41「環境」を参照)。また、「多様性と包摂性」については、数年前から取り組み始め成果を上げているTISP (富岡インターナショナル・スペシャリスト・パーク) 施策に加えて、女性/外国籍/ベテラン/新入社員など、社員のさまざまな属性ごとに「ラウンドテーブル(座談会)」を開催して自由に討議・意見交換をしてもらい、それを人事制度や福利厚生施策に反映していきます (P.34「従業員」を参照)。

当社グループは、一営利企業として、事業を営み利益を上げる使命を負っていますが、今や事業の成長性や収益性から生み出される利益の「量」だけでなく、公平・公正・適切な事業運営とその成果が社会貢献にもつながるといふ、利益の「質」も強く求められていると認識しています。新中期経営計画と長期的施策に取り組んでいく中で、利益の量・質ともに高めつつ、利益還元を拡充と会社の品位・品格向上により、株主・投資家の皆さまにとっても、より「いい会社」にしていきたいと考えています。

ステークホルダーの皆さまにおかれましては、今後とも変わらぬご理解・ご支援を賜りますよう、何卒よろしくお願い申し上げます。