

トップメッセージ

創業から1世紀を超え、 次の100年も 必要とされる企業へ

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、 中期経営指標「ミニмум10」の達成を目指します。

永続的な進化を実現し、次のステージへ。
実績と業績見通し、その先の目指す姿についてもお知らせします。

経営基本方針

当社は、2022年の創業100周年を機に、次の100年に向けた新たな企業理念体系として、「パーパス(存在意義)」、「ビジョン(目指す姿)」および「バリュー(価値観)」を制定しました(P.2を参照)。これらを実現するための経営方針として、「進化経営」と「重層化経営」を掲げています。「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/サプライチェーンなど)を重層化することにより、激変

する環境下でも柔軟に対応可能な、強靱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、中期経営指標「ミニмум10」(営業利益成長率・売上高営業利益率・自己資本利益率(ROE)・投下資本利益率(ROIC)を10%以上確保)の達成を目指しています。

2024年3月期より特に注力しているのが、「人的資本経営」と「資本コスト経営」の取り組みです。人的資本経営では、ヨコオグループ「人権方針」(P.47を参照)の制定など人権尊重の取り組みを着実に進めるとともに、新設した「人財育成センター」主導でトップガン人財の育成と全社員の業務遂行能力・スキルの底上げに努めています。資本コスト経営では、競合他社や類似企業も参考しつつ当社グループの資本コストを算定したうえで、中期的にROIC10%の達成を目指しています。これまでの損益偏重から資本効率性重視へと舵を切り、いわゆる逆ROICツリーなどの手法を用いながら、投下資本から得られる利益を最大化するべく取り組んでいます。

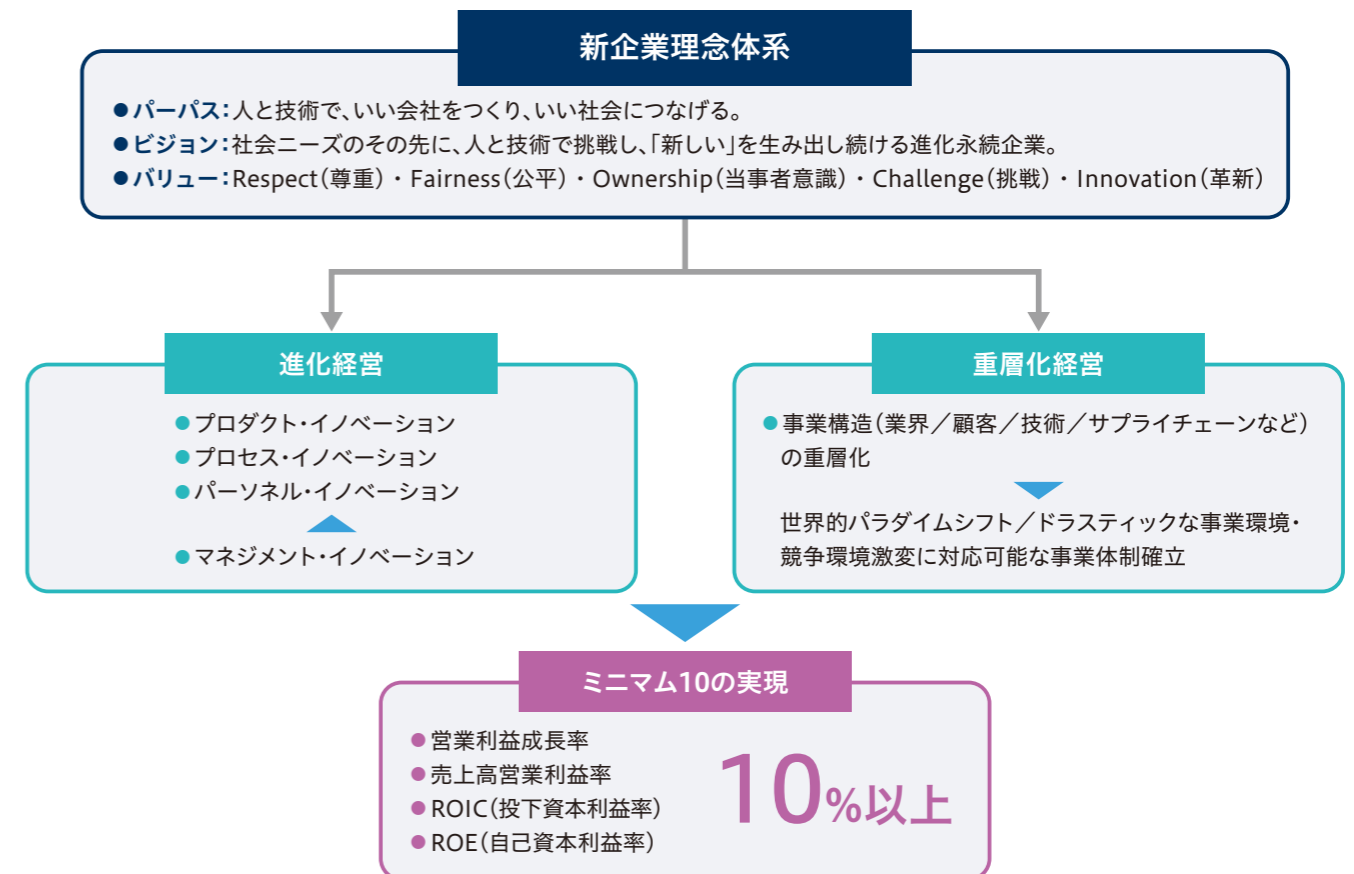
直近の経営成績と見通し

2023年3月期業績と現状認識・見通し

2023年3月期においては、新型コロナウイルス感染症は総じて沈静化傾向となりましたが、世界経済がコロナ禍で受けたダメージからの回復は道半ばでした。特に、自動車業界のように、グローバルに広がる緻密なサプライチェーンを基盤とする産業は、調達・物流の正常化に長期間を要しました。

また、ロシア・ウクライナ情勢や米中間の対立の深まりに加えて、世界各国における急速な物価上昇が、世界経済の減速をもたらしました。コロナ禍における巣ごもり需要やテレワーク需要などで特需的に活況を呈した半導体業界は、景気減退に伴って年度後半から急減速しました。

このような状況の中、当社グループの連結売上高は、大幅な円安の継続もあって海外売上高が順調に伸長し、過去最高を更新する77,962百万円(前期比16.6%増)となり



ました。無線通信機器は前期比でわずかに減収となりましたが、車載通信機器／回路検査用コネクタの両セグメントが過去最高を記録しました。営業利益は、回路検査用コネクタセグメントが上期に著しい利益を上げたものの、下期は半導体検査需要の縮小を受け急減速し、車載通信機器セグメントが多額の営業損失となったこともあって、新中期経営計画の目標（72億円）からは大きく乖離した4,739百万円（同1.2%増）となりました。

当社創業から101年目となる、進行中の2024年3月期は、この逆風下の事業環境が続いており、2023年11月時点の業績予想値は、連結売上高750億円（前期比3.8%減）・営業利益2億円（同95.8%減）という、極めて厳しい状況に直面しています。「VCCS」（前期までの「車載通信機器」からプラットフォーム事業を分離）セグメントが受注変動・海上運賃の正常化および事業構造改革により営業黒字を回復しましたが、半導体不況の長期化から「CTC」（前期までの「回路検査用コネクタ」）セグメントが売上高半減となり営業赤字を避けられない見込みです。ファインコネクタ（FC）事業の売上低迷で、「FC・MD」（前期までの「無線通信機器」から先端デバイス事業を分離）セグメントも、営業赤字となる見通しです。

創業以来のDNAを再確認し行動へ

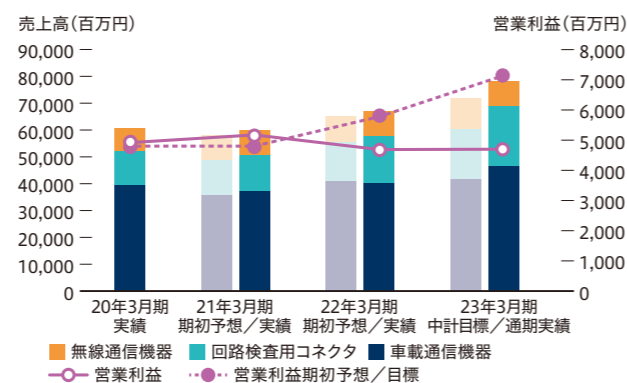
このように非常に困難な局面に直面してはいますが、私自身は決して悲観していません。むしろ、当社が創業以来受け継いできたDNAを再確認し、それを行動で示してさら

(2023年3月期)		
■新中期経営計画	■通期業績	
連結売上高	720億円	779億円
営業利益	72億円	47億円
経常利益	70億円	56億円
当期純利益	50億円	31億円

に強く根付かせる、良い機会だと思っています。当社のDNAとは、「自らの強みを活かして新分野・新市場を果敢に開拓するチャレンジ精神」、「収益性・成長性が見込めなくなった事業からは戦略的に撤退し、事業を常に生成発展させていく柔軟性」であり、そしてそれらの根源にある「しぶとさ」「したたかさ」だと考えています。当社の歴史を振り返ってみてとりわけ深刻だったのは、1970年代末の経営危機と2008年リーマンショック後の世界経済縮小期です。前者は、当社内で「第2の創業」と呼んでいる大変革を断行しました。CTC事業やFC事業はこの時に始めた事業で、これらがけん引役となって、事業構造の大転換を実現しました。リーマンショック後には、受注がそれ以前の70%水準まで縮小したため、それまでの拡大路線で膨らんだ固定費構造を抜本的にスリム化するとともに、「進化経営」の3つのイノベーション施策により新たな売上を創出し収益体制を再構築して、「重層化経営」の施策で事業運営・業績の安定性を向上させてきました。半導体需要・半導体検査需要は、今でこそ落ち込んでいますが、今後ますます進展するCASE^{※1}／MaaS^{※2}／AI／5G／IoTなどの先進的アプリケーション領域では、より高度でより多くの半導体が使用されることを考えれば、近い将来、再び増加に向かうものと予想しています。その時まで、当社グループの本領を發揮して、しぶとく耐えつつ、したたかに次の手を打ち、回復・飛躍の機会を確実に捉えていきたいと考えています。

※1 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。
 ※2 Mobility as a Service（サービスとしての移動）

▼新中期経営計画期間における業績推移



ステークホルダーの皆さまとともにサステナブルであるために

私は、2007年に社長に就任した時から『「いい会社」を創りたい』という想いを、グループの全従業員に事あるごとに伝えてきました。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。もっと頑張ってさらにいい会社になろう」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、国籍や性別などにかかわらず、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。自分たちが依って立つ地域社

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、気候変動などの解決に、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。サステナビリティ課題への取り組みは事業の運営と一体であり、途切れることなく継続していかなければなりません。そのために力を入れているのが、「サクセッション・プラン」です。経営トップだけでなく、役員クラスから部長クラスまでも対象として、サクセッション・プランの策定に取り組んでおり、これにより、当社の持続可能性の向上、そして当社が目指す「進化永続企業」の実現につながっていくと考えています。

ヨコオグループは、パーパス／ビジョン／バリューを行動で具現化するべく、あらゆる企業活動の基礎・根幹となるガバナンス体制を充実させてまいります。そして、次の100年においても必要とされる企業になるため、事業活動を通じて気候変動などサステナビリティ課題に取り組み、グローバル社会の持続可能な発展に貢献してまいります。

株主さまをはじめステークホルダーの皆さまにおかれましては、今後とも倍旧のご愛顧とご指導・ご鞭撻を賜りますよう、よろしくお願い申し上げます。