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。

企業理念

ヨコオは、企業ビジョンとして「社会に貢献し顧客の信頼に応えるため技術を蓄え、市場の創造に全員で挑戦する進化永続企業」を掲げています。

企業使命

サスティナブル・ソサエティの実現に向けて、事業構造革新を進める先進企業のニーズに応え、当社コア技術に基づく高品質製品の提供により社会の進化に貢献する

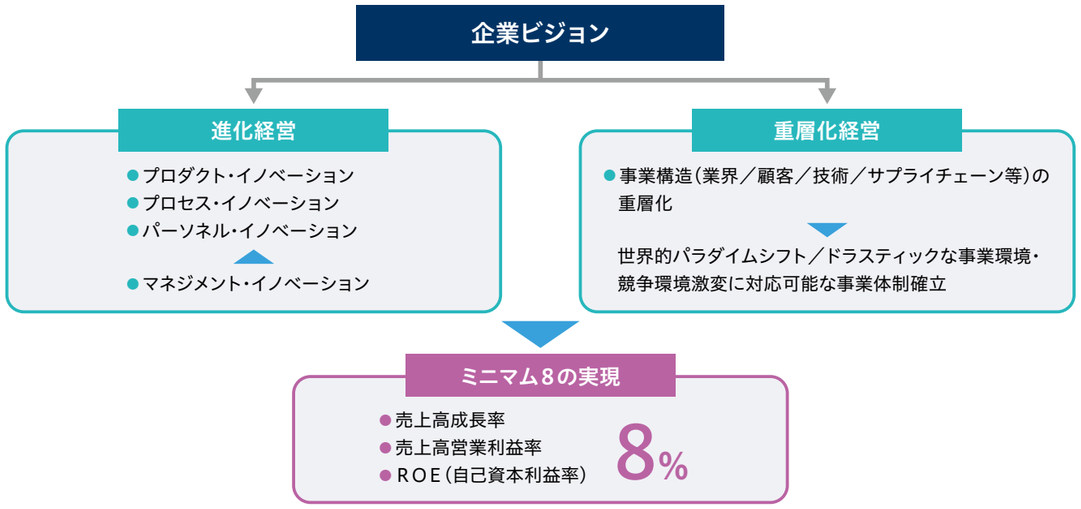
当社グループの企業ビジョン・企業使命は、リーマンショックのおよそ1年後の2009年8月に、「当社の未来に向けて」プロジェクトにおいて再定義したものです。世界的なパラダイムシフトが起こり、世の中が混迷する中、今こそ当社グループそして自分たちが未来に向けて何をすべきか、どうなりたいかという意見を全従業員から集め、経営陣と共に討議・集約しました。
激変する環境下でも揺らぐことなく、技術をさらに磨き品質をより高め、世界をリードする顧客のニーズに応えることを通じて、社会の進化にしっかり貢献していく――それが私たちの存在意義だと考えています。

経営基本方針

「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（製品・事業構造の革新）、プロセス・イノベーション（事業運営システムの革新）、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。当社を取り巻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。

直近10年間の環境変化と業績推移

2011年3月期から2020年3月期までの10年間を振り返ると、連結売上高は279億円から605億円へ、グループ総従業員数は約4,000名から約8,500名へとそれぞれ倍増しました。営業利益については13億円から49億円へ、4倍近い大幅増となり、過去最高益を更新しました。相次ぐ大規模自然災害や世界情勢の政治的・経済的対立に加えて、競争環境の激化など、厳しい環境変化の中でも大きく成長を遂げることができたのは、株主さまをはじめとするステークホルダーの皆さまのご支援の下、進化経営と重層化経営を着実に推進してこられたからに他なりません。そしてさらに先のステージへ――そう考えていた矢先に、新型コロナウイルス感染症の世界的な拡大が起こりました。2019年末以降の新型コロナウイルス感染症の拡大は、世界的に経済活動の萎縮をもたらしました。各国政府による移動・外出規制や市場・顧客の需要縮減を受けて、当社



グループにおいても、2020年2月から5月にかけて、海外生産拠点が大幅な稼働低下を余儀なくされました。グループの総力を挙げて感染拡大防止に努めながら、日本国内の自社生産設備を移設・増設したり、外部協力会社の協力を得るなどして最悪期をしのぎ、事業活動の水準回復にこぎつけました。現在は、感染拡大防止に細心の注意を払いつつ安定稼働を維持するとともに、BCPのさらなる強化も並行して推進しています。

新中期経営計画

第83期（2021年3月期）から第85期（2023年3月期）までの3カ年にかかる新中期経営計画は、新型コロナウイルス感染症拡大の影響を受けて、策定途中で大きく見直さざるを得なくなりました。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（第5世代移動通信システム）／AI／IoTの普及拡大を機に大変革期を迎えていましたが、新型コロナウイルス感染症拡大により、大きく影響を受けています。需要の激減・低迷もあれば反対に特需もあり、一気に表れたり後から徐々に出てきたりと、影響の出方はさまざまですが、確実に言えるのは、感染症拡大前の単純な延長線上を進んではいられないこと、いわゆるアフター・コロナ、ウィズ・コロナの「新常態」にしっかり対応しなければならないということです。加えて、世界の最先端に到達し、最先端であり続けるためには、これまで以上に変化を素早く察知して迅速に対応しなければなりません。その一方で、長期的視点に立って、ヨコオの強みをさらに強固にしていくとともに、当社グループが関わる全ての人・物・環境等との調和を高めつつ新たな価値を協創し続けることも、当社グループが目指す「進化永続」には必要不可欠です。これらを実現するために私たちがすべきことは何か――それを討議し、今回の新中期経営計画に集約しました。2022年9月の創業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、今回の新中期経営計画は、「GO BEYOND ～Challenge the Next Stage～」と題しました。
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
ミニマム8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、次の3分野で取り組みを推進することも決定しました。

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（高周波）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オ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。

関連情報→P.22

これらを着実にかつ強力に推進することで、次々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。

「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

- 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。
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う、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、利益還元の拡充と会社の品位・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。

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