

トップメッセージ

進化し続けることで、 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



創業から100年超、さらなる飛躍と 「進化永続企業」の実現を目指します。

2024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周年を機に刷新した企業理念体系である、「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)」(P.02参照)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、拠点の最適配置や生産工程の改善、加工技術の向上や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「ミニマム10」(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。

直近の経営成績と見通し

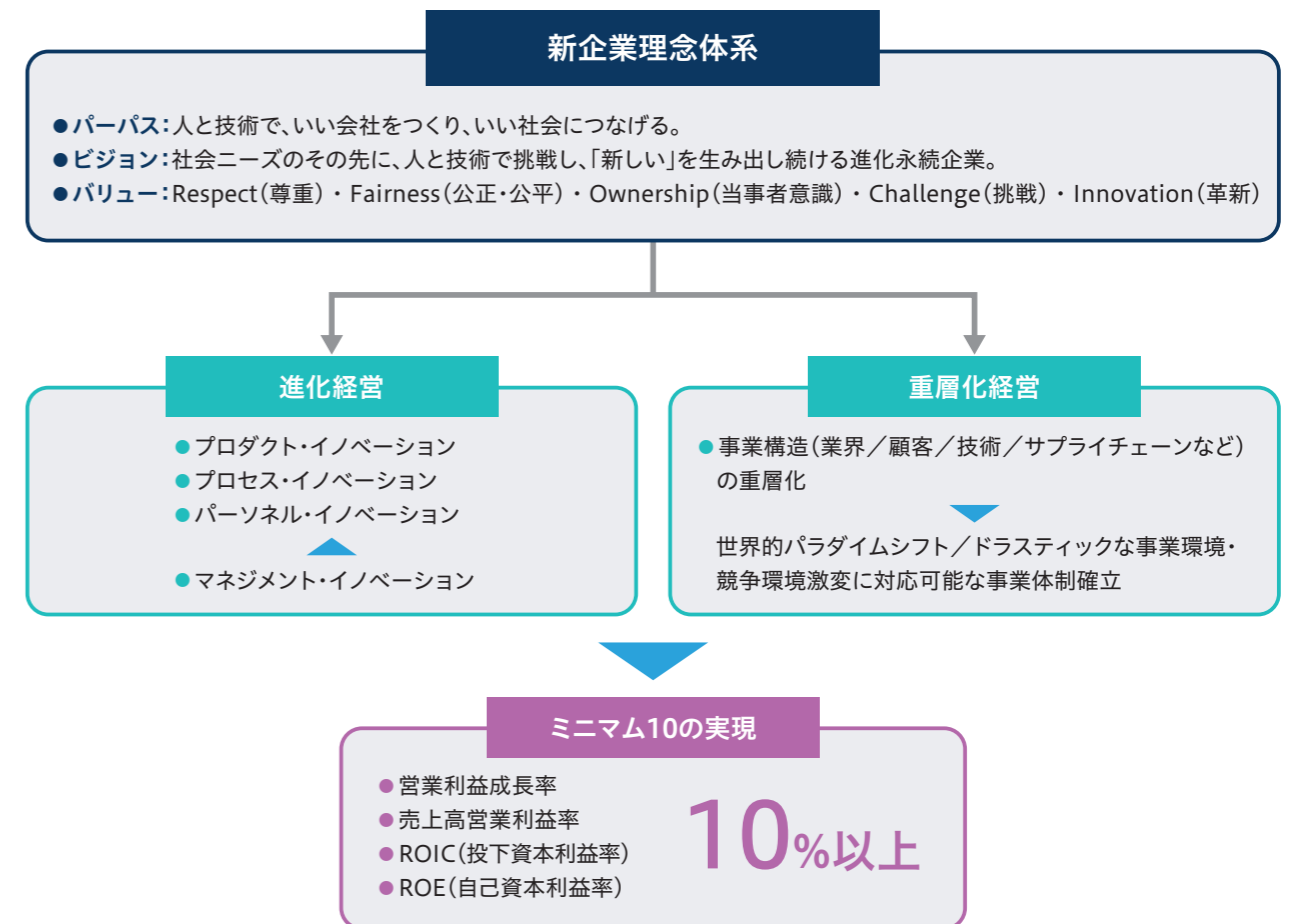
2024年3月期業績と現状認識・見通し

2024年3月期は、当社グループ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において、欧米・中国等でのEV(電気自動車)の販売台数急拡大や、生成AIの進化加速など、業界構造や各業界の事業モデルを変え得る先進アプリケーションの領域拡大と

ともに、製品/技術開発競争が激化しました。

このような状況の中、VCCSセグメントは、受注変動・海上運賃の正常化および一連の事業構造改革により、前期比増収と黒字転換を果たしましたが、CTCおよびFC・MDの両セグメントが大幅な減収減益となりました。その結果、当社グループの連結売上高は768億9千5百万円(前期比1.4%減)、営業利益は16億1千7百万円(前期比65.9%減)と、期中に公表した業績予想値を上回ったものの、極めて不本意な結果となりました。

これを早急に建て直し、中長期的な成長へとつなげるべく、2024年5月に「新中期経営計画2024-2028」を策定・公表し、着実に進めているところです。進行中の2025年3月期の業績は、連結売上高820億円、営業利益44.5億円と、売上高は過去最高を、営業利益は過去最高益であった2021年3月期の8割水準を予想しています。



新中期経営計画2024-2028

「新中期経営計画2024-2028」（以下、「新中計」）は、事業の面ではこれまでと同様に、「主要事業の拡大・強化」と、「新たなコアコンピタンスの獲得やアライアンス等による事業ドメイン拡張」を柱としていますが、個々の事業テーマの内容やウェートの置き方は当然変化しており、アライアンスの焦点もより明確になっています。また、ROIC経営の本格的な浸透により収益力・資本効率の高い事業構造に創り変えるべく、全社目標に加え、事業別のROIC目標も設定しています。

VCCSセグメントは、シャークフィンアンテナをはじめとする既存の車載アンテナを中国・インド等の成長市場で拡大を図りながら、自動運転/ADAS（先進運転支援システム）により好適な仕様の製品など、次世代製品を中核製品に位置付けていくことで、2029年3月期には売上高610億円、営業利益46億円、ROIC11.0%を目指します。

CTCセグメントは、2025年3月期は事業構造の建て直しに重点を置いています。当社が得意とするのはスプリングプローブ方式のコンタクタですが、MEMS（Micro Electro Mechanical Systems）などそれ以外のコンタクタによる検査方式の広がりも踏まえつつ、M&Aの活用による新技術等の積極的な取り組みを行いながら、前工程検査から後工程検査まで幅広くカバーする総合テストシステムサプライヤーを目指していきます。2029年3月期には売上高294億円、セグメント利益66.5億円、ROIC20.7%を目標としています。

FC・MDセグメントのうちFC事業は、主力製品であるスプリングピンコネクタ（SPC）を軸に、小型/軽量化や低コスト追求により新規市場参入/新規顧客獲得を推進し、安定的な事業拡大を図ります。2029年3月期には売上高87億円、営業利益14億円、ROIC12.4%を目指します。MD事業については、産・官・学からなるベンチャーエコシステムにおいて製造パートナーとしてのポジションを確立して革新的高度医療機器を創出するとともに、医療機器製造販売業の認可を活かした自社企画の後発・改良医療機器の開発・提案を推進しています。これらを成長の両輪として、29年3月期には売上高71.5億円、営業利益10.5億円、ROIC12.0%を目指しています。

インキュベーションセンターセグメントは、MaaS（Mobility as a Service）/IoT（Internet of Things）を中心に、グローバル市場のニーズを把握し、M&Aや地域連携など幅広くアライアンスも活用しながら、モノ売りからコト売りへのビジネスモデル進化を積極的に推進します。29年3月期は、売上高25億円と営業黒字化の達成を目標としています。

ROIC経営の浸透とともに新中計の柱としているのが、サステナビリティ課題への取り組みであり、その中でも、人的資本経営（P.45参照）の強力な推進が最も重要であると考えています。「人と技術で、いい会社をつくり、いい社会につなげる。」というパーパスの実現に向け、技術資本と同様に人的資本も、永続的に成長と進化が続くよう、「多様性・公平性・包摂性」と「グローバル人材育成」をマテリアリティとして、弛まず強化・向上に努めていきます。



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」と言ってもらえるような会社
- 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」と言ってもらえるような会社、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」と言ってもらえるような会社

- 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人権を尊重するとともに、生命基盤たる地球環境の保全に、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、このたびマテリアリティの見直しを行い、5つの重点領域と13のマテリアリティを設定しました（P.17参照）。

また、当社はビジョンで「進化永続企業」を掲げていますが、その基礎をなす「サクセッション・プラン」（P.36参照）を策定し着実に運用し始めています。まずは、経営トップのサクセッション・プランを策定しましたが、今後は役員クラスから部長クラスまで対象を拡大していく予定です。「全員で進化し続ける」という強い想いを共有し、この信念の下、これらが統合的に策定・運用されることが、当社グループが次の100年も成長と進化を続けていける基盤を確固たるものにするでしょう。そして、その過程で関わる全てのステークホルダーの皆さまと積極的に交流し、対話を重ねることを通じて、サステナブルでより良い社会の実現に貢献してまいります。

株主さまをはじめとする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。

▼セグメント別目標（2029年3月期）

	売上高	営業利益	ROIC
VCCS	610億円	46億円	11.0%
CTC	294億円	66.5億円	20.7%
FC	87億円	14億円	12.4%
MD	71.5億円	10.5億円	12.0%
インキュベーションセンター	25億円	0.5億円	1.1%

新中期経営計画2024-2028 連結業績目標（2029年3月期）	
連結売上高	1,087.5 億円
営業利益	137.5 億円
経常利益	126 億円
当期純利益	88 億円
ROIC	11.6 %