

YOKOWO Integrated Report 2025

ヨコオ統合レポート2025

幸せを、進化させる。

yokowo



Purpose (パーパス) 存在意義

人と技術で、いい会社をつくり、
いい社会につなげる。

Vision (ビジョン) 目指す姿

社会ニーズのその先に、人と技術で挑戦し、
「新しい」を生み出し続ける進化永続企業。

Values (バリュー) 価値観

Respect 尊重	多様な個性を尊重し、一人ひとりに誠実に向き合う
Fairness 公正・公平	公平かつ透明性をもって、正しい行動をとる
Ownership 当事者意識	何事も自分事として捉え、自ら考えをもって行動する
Challenge 挑戦	失敗を恐れず、活かし、「新しい」に挑戦し続ける
Innovation 革新	柔軟な発想力と応用力で、日々革新に挑み続ける

ブランドスローガン

幸せを、進化させる。

新ビジュアルアイデンティティ



伝統を守り続ける誇りを表す

TRADITIONAL BLUE トラディショナルブルー

革新し続ける誇りを表す

INNOVATION RED イノベーションレッド

これまでの歴史とこれから挑む未来への道のりを表す

FUTURE LINE フューチャーライン

ヨコオのビジュアルアイデンティティは、シンボルエレメントをFUTURE LINEと名付け、創業時からのコア技術であるパイプ伸管・加工技術をルーツとして、バネ棒やロッドアンテナ、コンタクトプローブなど、ヨコオが生み出してきたさまざまな製品とのつながりを表しています。また、1本のラインにヨコオがこれまで歩んできた道のりと、これから挑む未来への道のりを重ね、進化し続けることに向き合いながら、新しい時代にも果敢に挑戦し続けるヨコオらしさを同時に表現しています。

コーポレートブランドカラーは赤と青。進化永続企業として、創業時から受け継がれるコア技術を守りながらも革新し続けてきた姿をINNOVATION REDとTRADITIONAL BLUEの2色で再定義しました。

事業拠点



国内拠点

- 本社
- 板橋オフィス
- 大阪営業所
- 中部営業所
- 宇都宮営業所
- MEMS 開発センター
- 富岡工場
- LTCC マテリアルズ株式会社

海外拠点

欧州

ドイツ

- YOKOWO EUROPE GmbH
- YOKOWO EUROPE GmbH
Düsseldorf office

北米

米国

- YOKOWO AMERICA CORPORATION
- YOKOWO MANUFACTURING OF
AMERICA LLC
- YOKOWO MANUFACTURING OF
AMERICA LLC Detroit office

アジア

台湾

- YOKOWO MICRO TECH CO., LTD.

シンガポール

- YOKOWO (SINGAPORE) PTE.LTD.

フィリピン

- YOKOWO MANUFACTURING OF THE
PHILIPPINES, INC.
- YOKOWO PHILIPPINES INC.

マレーシア

- YOKOWO ELECTRONICS (M) SDN.BHD.

タイ

- YOKOWO (THAILAND) CO., LTD.

韓国

- YOKOWO KOREA CO., LTD.





北米

米国

デトロイト

コロンバス

テンピ

● 生産拠点
● 販売拠点

中国

- YOKOWO CORP. (H.K.) LTD.
- YOKOWO (HONG KONG) LTD.
- YJH TECHNOLOGY CO., LTD.
- SUZHOU YJH TECHNOLOGY CO., LTD.
- DONGGUAN YOKOWO CAR COMPONENTS CO., LTD.
- DONGGUAN YOKOWO COMMUNICATION COMPONENTS CO., LTD.
- DONGGUAN YOKOWO COMMUNICATION COMPONENTS CO., LTD. Shanghai sales branch

ベトナム

- YOKOWO VIETNAM CO., LTD.
- YOKOWO ELECTRONICS VIETNAM CO., LTD.

インド

- Lumax Yokowo Technologies Pvt. Ltd.

CONTENTS

ヨコオ統合レポート2025 目次

ヨコオ企業理念体系／ブランドスローガン	01
新ビジュアルアイデンティティ	02

ヨコオについて

目次／事業拠点	03
At a Glance	05
価値創造の軌跡	07

ヨコオの価値創造

トップメッセージ	11
価値創造プロセス	15
製品進化と将来ビジョン	17
中期経営計画	19
財務戦略	21
各事業の戦略	
VCCS (車載通信機器)	23
CTC (回路検査用コネクタ)	25
FC (電子機器用コネクタ)	27
MD (医療用機器)	29
インキュベーションセンター	31
製造資本	33
人的資本経営	35
マテリアリティ	38

成長を支える基盤

サステナビリティ	41
地球環境	43
人権	45
DEI (Diversity, Equity and Inclusion)	47
安全衛生	49
サプライチェーン	50
地域社会	51
コーポレート・ガバナンス	52
役員紹介	56
コンプライアンス	57
リスクマネジメント	58
情報セキュリティ	59

データ

財務ハイライト	60
主要財務データ	61
非財務データ	63
会社概要／株式情報／編集方針	65

At a Glance

スマートフォンやタブレット、カメラなどの身の回りのものから、車や半導体工場、物流、医療の現場まで、快適で豊かな生活にヨコオのさまざまな製品が貢献しています。

※ 写真下●に搭載されているヨコオ製品を記載

スマートフォン



- アンテナ／グラウンド接続用コネクタ
- 基板間接続用コネクタ

ボディカメラ



- バッテリー接続用コネクタ
- クレードル接続用コネクタ

デジタルカメラ



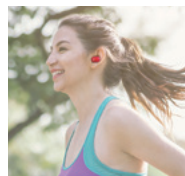
- レンズ接続用コネクタ

タブレット



- クレードル接続用コネクタ

ワイヤレスイヤホン



- バッテリー接続用コネクタ

車載機器



- シャークフィンアンテナ
- GNSS/ETCアンテナ
- 基板間接続用コネクタ

医療用機器



- ガイドワイヤー
- ステント

数字で見るヨコオ 2024年度

創業年

1922年

売上高

828億円

海外売上高比率

69.3%

営業利益

42億円

グループ会社数

25社

従業員数

8942名

海外従業員比率

約88.4%

設備投資

39億円



セグメント別売上高構成比



営業利益率
5.1%



研究開発費
(売上高比)
6.0%



VCCS
(車載通信機器) セグメント
67.6%



CTC
(回路検査用コネクタ) セグメント
18.8%



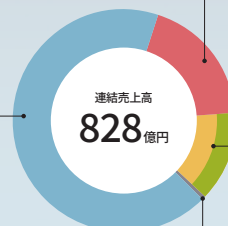
インキュベーション
センター
0.3%



FC
(電子機器用コネクタ) セグメント



MD
(医療用機器) セグメント



13.3%

価値創造の軌跡

ヨコオグループは、創業者である横尾忠太郎が職人時代に培った精密金属パイプ加工から始まり、それを起点とする微細精密加工技術を軸にさまざまな新技術を導入し、幅広い分野に事業を展開してきました。創業者が生まれ育った群馬県北甘楽郡富岡町（現 富岡市）を開発・生産の中心に据え、海外に拠点を広げながら、グローバル市場に向けて最先端の製品を開発・提供しています。

1922年

創業（東京都墨田区）

横尾忠太郎（1894～1977）が修行元から独立を決意し、翌23年に自転車屋「誠輪舎」を開業します。開業当日に関東大震災が発生して店舗を失いましたが、わずか1カ月後には営業を再開しました。1926年には、職人として15年間培った技術を生かし、東京の向島に精密パイプ加工工場を開業します。こうして、株式会社ヨコオの前身、横尾製作所が本格的にスタートしました。



横尾忠太郎



自転車屋「誠輪舎」店舗前にて

1951年

株式会社に改組

株式会社 横尾製作所
YOKOWO MFG. CO., LTD.

1961年

富岡工場開設（群馬県富岡市）



富岡工場

1962年

東京証券取引所 第2部上場

1920

1930

1940

1950

1960

1920年頃

ヨコオの前身、横尾製作所の創業者横尾忠太郎は、懐中時計の蝶番に使われる精密パイプの加工職人として腕を磨きました。

1930年頃

腕時計用のバネ棒を開発 当時世界一のシェアに

両端が伸縮するベルト取付部品「バネ棒」を、横尾忠太郎が発明します。この画期的な発明品は海外でも広く使われるようになり、世界一のシェアを獲得。今につながる「技術のヨコオ」の原点となっています。



腕時計・バンドとバネ棒イメージ



バネ棒

1956年

ロッドアンテナ事業開始 （2003年事業撤退）

パイプの精密加工技術をベースにスムーズな伸縮性を備えたヨコオの高品質なアンテナは、家電メーカーから高く評価され、アンテナ技術は事業の大きな軸となっていきます。



ロッドアンテナ



1957年

車載通信機器事業開始

1950年代に入り自家用車の普及に伴い、自動車用ラジオの需要が発生。これをきっかけに自動車産業に参入し、車載通信機器（現VCCS）事業を開始します。



ビラーアンテナ

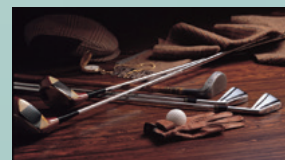


AM/FMモーターアンテナ

1959年

スポーツ用品事業開始（1995年事業撤退）

高度経済成長の中、広がるレジャーブームを背景にパイプ技術を生かし、ゴルフクラブ・シャフトの製造販売を開始。金属バットやラケットのシャフトにも展開しました。



ゴルフ用品

1967年台湾横尾工業股份有限公司 設立 (台湾)
(現 友華科技股份有限公司)

台湾横尾工業 (五股郷)

1974年

台湾横尾工業、樹林工業区に移転



台湾横尾工業 (樹林)

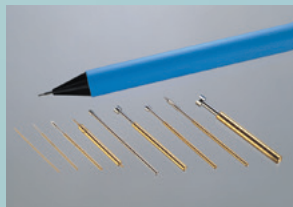
1978年YOKOWO(SINGAPORE)PTE.LTD.
設立 (シンガポール)ヨコオ・シンガポールが入ったビル
(当時)**1984年**

富岡工場の拡充

**1987年**YOKOWO ELECTRONICS (M)SDN.
BHD. 設立 (マレーシア)**1989年**東京本社、
新社屋完成
(東京都北区)**1970****1980****1979年**

回路検査用コネクタ事業開始

世界トップレベルの微細精密加工技術とマイクロウェーブ技術を駆使して半導体検査用治具の開発をスタート。現在はますます微細化、高性能化する半導体検査工程に対し、グローバルに提供しています。



コンタクトプローブ

1983年

PCA (パーソナルコミュニケーションアンテナ) 事業開始 (2014年事業撤退)

ニューメディア元年、パーソナル無線用アンテナの開発に着手しPCA事業がスタート。パーソナル無線用アンテナはNARDIが欧州・国内向けコードレスフォンや携帯電話用として事業推進し、NARDIIは衛星放送受信用ODUの開発に取り組み、MICO事業へと発展していきます。



セルラー電話用アンテナ



無線通信機用アンテナ

1983年MICO (マイクロウェーブコンポーネント事業) 開始
(2002年車載通信機器事業に移管)

衛星放送サービスの実用化に向け、アンテナ製造で培った技術を生かし、家庭用受信機と呼ぶにふさわしいコンパクトで高性能なLNC (ローノイズコンバーター) を開発。これを機にメカからエレクトロニクスへ、ヨコオの事業が大きく飛躍していきます。

LNC
(ローノイズコンバーター)**1986年**

ファインコネクタ事業開始

創業の製品であるパネ棒の新たな可能性を模索している中、小型ラジオのイヤホンの信号接点として採用されることになります。当初ピン単体での供給から、生産ラインでの組み立てやすさを狙い、樹脂ホルダー入りのユニットの開発、導通性、めっき仕様、小型樹脂成型などのバリエーションを増やし、FC (ファインコネクタ) 事業部として事業を大きくしていきます。

スプリング
コネクタ**1987年**NHK BS放送開始に合わせ、各種
受信用機器のOEM供給を開始

日本で衛星放送が開始される際に、NHK系列で全面採用され、国内の衛星放送の黎明期をリードしました。

衛星放送受信用
アンテナ

価値創造の軌跡



1990年

社名を株式会社ヨコオに変更

1994年

東莞友華電子有限公司 設立
(中国・広東省)
(2017年友華汽車と合併)



1995年

東莞友華汽車配件有限公司
設立 (中国・広東省)



1999年

東莞友華通信配件有限公司
設立 (中国・広東省)



YOKOWO EUROPE LTD.
ロンドンへ移転
(イギリス・ロンドン)

2001年

東京証券取引所第1部上場

2002年

YOKOWO
MANUFACTURING OF
AMERICA LLC 設立
(米国・オハイオ州)



YOKOWO KOREA CO., LTD.
設立 (韓国)

2005年

友華貿易 (香港) 有限公司
設立 (香港)

2007年

先端デバイスセンター 開設
(2019年合併会社化)



先端デバイスセンター

2008年

ジェネシス・テクノロジー株
式会社よりプローブカード事
業譲り受け

MEMS開発センター 開設



1990

2000

1992年

セラミックパッチタイプの
小型GPSアンテナを開発



小型GPSアンテナ

1996年

世界初の「マイクロアンテナ」
(車載AM/FMラジオ用)を開発

世界に先駆けて開発したマイクロアンテナは、それまで機構部品であった車載ラジオ用アンテナを電子部品化した、革新的な新製品でした。アンテナ長の大幅な短縮を実現し、その後幅広い自動車に搭載されました。



マイクロアンテナ

1996年

マイクロウェーブセラミックス事業開始

GPSやVICS (道路交通情報通信システム) のキーパーツであるセラミック製パッチアンテナは、当初外部から購入していました。しかし、技術開発型企業としてのヨコオをさらに強力にするため、新たな要素技術を取り入れ、1996年に完全内製化を果たします。



セラミックアンテナ

1997年

BGA検査用ソケットを開発し、
半導体検査市場に本格進出

スプリングプローブを活用したBGA検査ソケットを開発。垂直コンタクトで0.5mmピッチ対応を実現させ、高密度、高周波に対応しながら、着脱の簡易化も実現しており、機械特性・電気特性の両面から高い評価を得て、米国市場の大手半導体メーカーに採用されます。

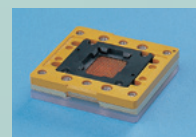


BGA検査用ソケット

2002年

高周波検査向けに業界初の
ハイギガソケットを発売

高周波化の流れを捉えるべくCTC事業が開発したハイギガソケットは、近年の半導体デバイスの高周波化、検査の高速化で需要が急増しており、さらに高性能化した当社製品は、世界の名だたる半導体メーカーの5G向け半導体のテストを支えています。

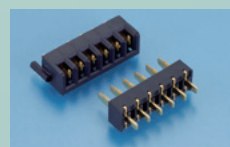


ハイギガソケット

2005年

ツープースブレードコネクタを開発し、
ハンディーターミナル市場へ本格参入

ツープースブレードコネクタは、コネクタのレセプタクル側に、ヨコオ独自のフローティング構造を採用することで、振動や衝撃を受けても嵌合ズレを吸収し、安定した接続を維持します。高い耐衝撃性能、耐振動性能が、ハードな現場で使用されるハンディーターミナル製品に採用され、本格参入を果たします。



ツープースブレード
コネクタ

2011年YOKOWO VIETNAM CO., LTD. 設立
(ベトナム)**2012年**

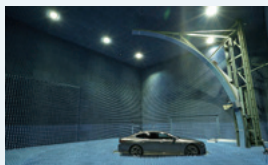
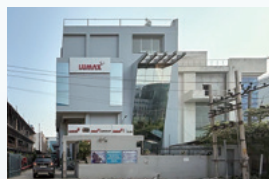
ISO13485認証取得

2014年

ISO27001認証取得

2016年OHSAS18001認証取得
(2020年にISO45001に移行)**2018年**

富岡工場にAMTセンター 開設

**2019年**異材質の金属を接合する独自技術
「SmartWeld®」を商標化合併会社 LTCCマテリアルズ株式会社
設立**2020年**YOKOWO EUROPE GmbH 設立
(ドイツ)合併会社 Lumax Yokowo
Technologies Pvt. Ltd. 設立 (インド)YOKOWO MANUFACTURING OF
THE PHILIPPINES, INC. 設立
(フィリピン)**2021年**JR神田万世橋ビル
(東京都千代田区) に
本社を移転**2022年**東京証券取引所の市場区分再編により
プライム市場に移行株式会社ヨコオみらいサポート 設立
(2023年3月特例子会社認定取得)YOKOWO ELECTRONICS VIETNAM
CO., LTD. 設立 (ベトナム)

創業100周年

100th
ANNIVERSARY**2023年**富岡工場にMicro Process R&D
Center (MPセンター) 開設**2025年**株式会社光波の
ネットワークソリューション事業を
会社分割の方法で承継**2010****2006年****MD (メディカル・デバイス) 事業開始**

ヨコオが保有する微細精密加工技術を生かし、医療機器用製品ビジネスに参入を開始。患者に負担の少ない低侵襲医療で使われる、カテーテル用部品の製造など、ヨコオのコア技術を生かし、医療機器業界の発展に貢献していきます。



カテーテル先端部

2011年**医療用ガイドワイヤーのOEMを開始**

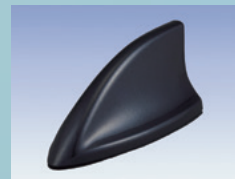
コアワイヤーと金属製コイルを接合した「ガイドワイヤーユニット」のOEM供給を開始。顧客の仕様に基づいた開発・評価用試作、量産対応が可能で、富岡工場のクリーンルーム内で製造し、供給します。



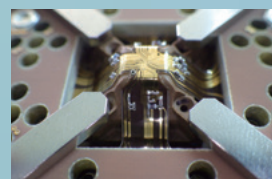
医療用ガイドワイヤー

2020**2011年****「シャークフィンアンテナ」を開発**

米国市場で納入に続き、国内の用品市場向けにも発売。従来アンテナと同等の受信性能を持ちながら、高さを63mmに抑え、樹脂部品の大幅な採用拡大による軽量化で、燃費向上にも貢献しました。

シャークフィン
アンテナ**2013年****「YPXシリーズ」を製品化**

高周波デバイスの半導体ウエハ検査市場向けに、MEMS技術を用い高周波デバイス検査用プローブカード「YPXシリーズ」を製品化。



YPXシリーズ

2019年

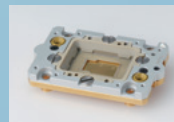
MaaS向け事業へ進出し、鍵開閉システムを提供。クラウドを活用した運用サービスの構築を進め、車両に搭載する車載器と、制御サーバーを含めたシステムを開発し、スマートフォンで車の鍵を開閉するシステムを開発しました。機器販売に加え、運用サービスから安定的な収益を得る「サブスクリプションビジネス」のベース構築を目指しました。



鍵開閉システム (車載器)

2021年**5G通信対応、フルシールド高周波ソケットを開発**

半導体の後工程検査で使用する検査用ソケットとして、ヨコオとして初めて「5G通信 (28GHz帯) 対応 0.4mmピッチ、フルシールド高周波ソケット」を開発。

フルシールド高周波
ソケット**2024年****世界最小のスプリングコネクタを開発**

直径わずか0.35mmの「世界最小スプリングコネクタ」を開発。スプリングコネクタが持つ簡易着脱に対する利点を維持しながら、これまで以上の省スペースを実現することで、顧客の自由な設計に貢献できる製品です。

直径0.35mmのス
プリングコネクタ

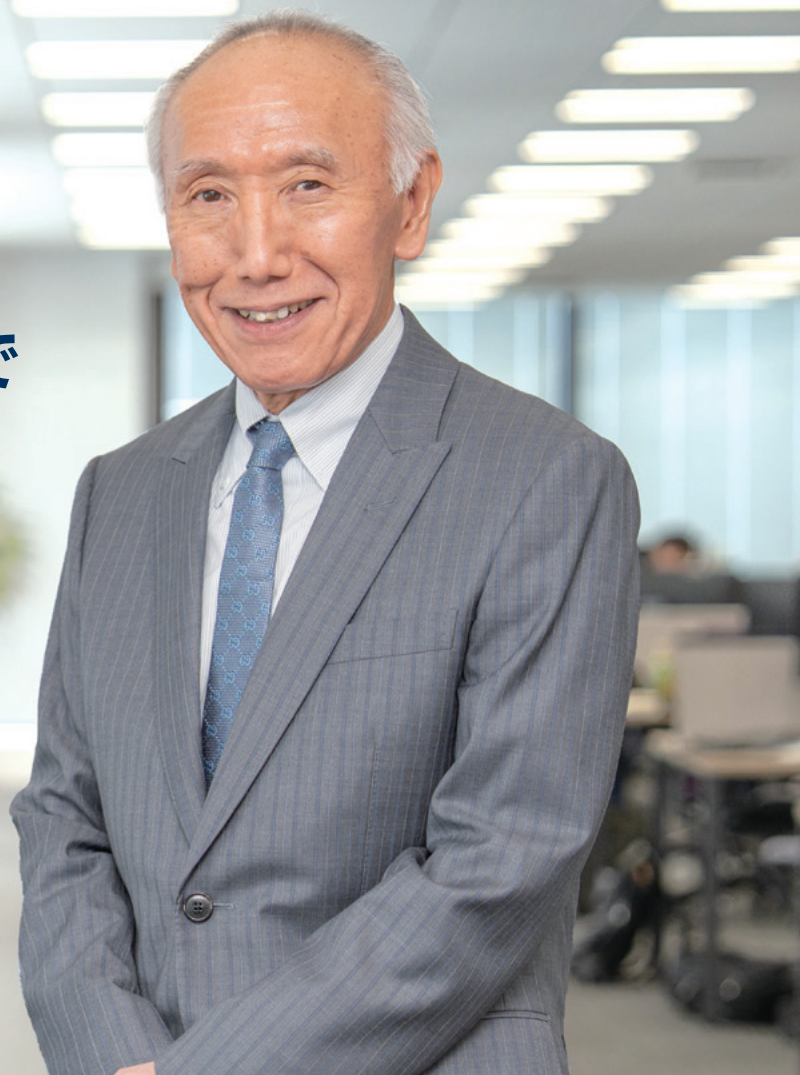
トップメッセージ

一貫した経営方針と 変化への柔軟な対応で 確かな成長軌道へ

変化に挑み、未来につなぐ経営で
「進化永続企業」の実現を目指します。

株式会社ヨコオ
代表取締役兼執行役員社長

徳間 孝之



進化経営と重層化経営で 事業をサステナブルに

当社は、経営基本方針として、「進化経営」と「重層化経営」を掲げています。

「進化経営」は、当社が長きにわたり掲げている「常に時代の先駆者でありたい」という思いの通り、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、4つのイノベーションです。

- **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)

これらは言い換えれば、製品・技術、マーケットを含めたビジネスモデルの変革に加え、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。

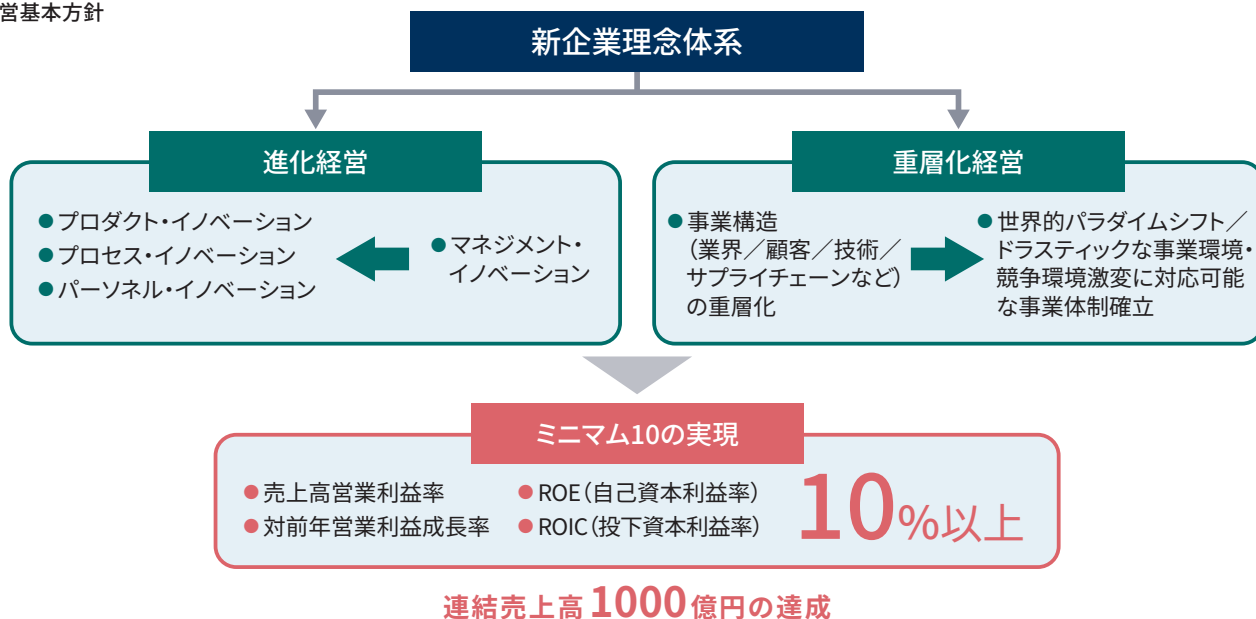
そして、**マネジメント・イノベーション**(経営・事業運営の革新)は、先に挙げた3つのイノベーション施策の対象である要素や体制、さらに施策自体のマネジメントを大きく変えることで、「進化経営」の具現化をさらに加速しようというものです。

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かつてない速度で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)を多層構造にすることにより、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。

「進化経営」と「重層化経営」を両輪として推進することにより、中期経営目標である「ミニマム10」(売上高営業利益率・対前年営業利益成長率・ROE(自己資本利益率)・ROIC(投下資本利益率)10%以上確保)の達成を目指しています。

経営基本方針



企業理念体系の浸透とより強いブランド構築への取り組み

2022年の創業100周年を機に刷新した企業理念体系（P.01参照）である、「パーパス（存在意義）」「ビジョン（目指す姿）」「バリュー（価値観）」は、この数年で社員の間に浸透してきている実感があります。特に5つのバリューは私自身も好んで使っています。冒頭にRespect（尊重）、Fairness（公正・公平）があることは今のヨコオの企業カラーをよく表しています。一人ひとり、多様な個性を尊重し、公正・公平に正しい行動を取ること、そして、何事も自分事と捉えOwnership（当事者意識）を持って行動し、変化を前向きに捉え「新しい」にChallenge（挑戦）し、柔軟な発想力と応用力でInnovation（革新）に挑み「進化し続ける」精神が、ヨコオの組織全体の成長につながっていると感じています。ヨコオが大切にしているこうした価値観や姿勢は、社内では着実に根づいていますが、ステークホルダーの皆さまにとっては、その特徴がやや印象に残りにくいという課題も感じていました。

そこで私たちは視覚的にもブランドの姿勢をより明確にお伝えできるよう、ビジュアルアイデンティティ（VI）を制定しました。右肩上がりには伸びる“FUTURE LINE（フューチャーライン）”は、変化を恐れず新しい時代にも果敢に挑戦し続けるヨコオらしさを表現しています。その配色には、革新性を表すINNOVATION REDと、創業時から大切にしてきた当社の技術、伝統を表すTRADITIONAL BLUEを組み合わせています。

この新しいVIが、ヨコオの目指す方向性や企業姿勢を、視覚的にも力強く発信する一助になると確信しています。



ヨコオの強み「事業生成発展サイクル」

ヨコオは創業以来100年以上の歴史を積み重ねてきました。しかし、同じ製品や事業を継続してきたわけではありません。独自に開発・蓄積したコア技術、変化に対して粘り強く果敢に挑戦し続けることを強みとして持つ私たちは、新しい市場を開拓し、新しい技術の導入を繰り返し、「進化」することで100年にわたって確かな成長を続けてきました。

時代の移り変わりとともに事業は変化するものであり、ある時にはなくなるものであるという認識の下、常に新しい事業にトライし続けてきたことで「永続」してきました。事業環境が悪化した領域においては、戦略的に撤退し、常に前向きな進化を続けてきたと自負しています。

一方で、過去に培った技術は、たとえ事業を撤退しても社内に蓄積・活用され、今なお新たな挑戦の土台となっています。この“技術の継承”こそが、ヨコオが進化し続けるスピリットであり、競争優位の源泉であると考えています。

2025年3月期業績と現状認識・見通し

2025年3月期の業績では成長軌道への回帰を実感することとなりました。売上高828億8400万円（前年比7.8%増）、営業利益42億2600万円（前年比161.2%増）と回復し、主力のVCCSセグメントが安定し、CTCセグメント、FC・MDセグメントも大幅に改善しました。2024年3月期で経験した一時的な落ち込みからは一定程度の回復を実現しましたが、結果には満足していません。

当社グループの主要市場である自動車／半導体検査／モバイル端末／医療機器のそれぞれの市場においては、大きな変化が起こり続けています。各業界での主要プレイヤーの入れ替わりはもとより、事業モデルの刷新、製品／技術開発競争の激化が進んでいます。

そのなかで、顧客構造（カスタマーミックス）重層化施策の展開、顧客事業モデル革新／業界・市場構造革新に貢献可能なプロダクト・イノベーションを推し進めることで、「確実に成長が見込まれる領域にすでにリーチできていること」が現在のヨコオの強さです。

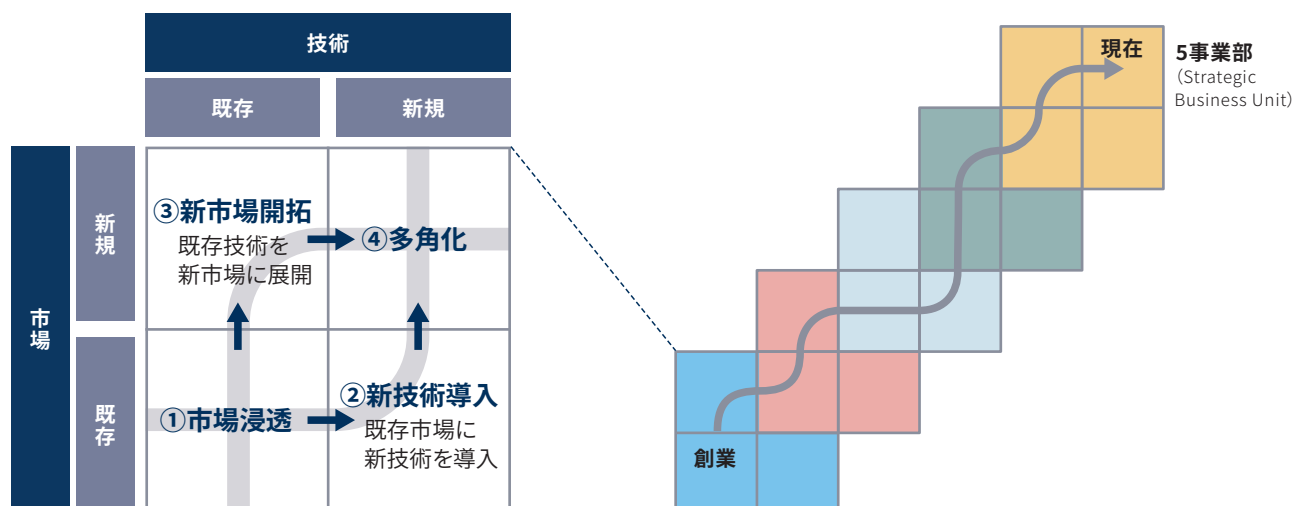
VCCS（車載通信機器）セグメントでは、ADAS（先進運転支援システム）、オートノマス（自動運転技術）、SDV（ソフトウェア・デファインド・ビークル）が、今後の自動車産業の主流となる最重要テーマです。その領域にどれだけ食い込んでいけるかが今後重要になってくるのですが、すでに大手自動車メーカーからのメーカーレイアウト（発注先確定）を獲得し、順調に先行開発が進行しています。また、成長著しいインド市場で既存製品の拡販が順調に進んでいることも事業全体の拡大を大きく後押ししています。



CTC（回路検査用コネクタ）セグメントではChatGPTなどの生成AIの高速処理を可能にするGPUの検査需要が最大の鍵です。その普及拡大で新たに重要視されている新たな工程検査においても新規受注を獲得し、すでにビジネスがスタートしています。今後は、全ての領域でソリューションを提供していきたいと考えており、プローブ製品のさらなる進化と、MEMS技術についてはアライアンスを組んでGPU向けの新製品開発を進めています。また、GPUのメインプレイヤーとなった大手顧客とのビジネスも順調に推移しており、今後も強化してまいります。

FC（電子機器用コネクタ）セグメントは市場のニーズキャッチが最重要となる事業ですが、2024年度は家庭用ゲーム機、コンピューター周辺機器などの大手企業との新規ビジネスが決まりました。現在、他社との圧倒的な差別化を図るために、小型／軽量化に特化した世界最小スプリングコ

事業生成発展サイクル



ネクタ（SPC）やスマートフォンなどのようにボリュームの極めて大きい市場に対応した低コストSPCの開発を進めるなど、販売数量の拡大に伴う売上拡大を目指しています。

MD（医療用機器）セグメントは高度医療機器でのベンチャーエコシステム、後発・改良医療機器での自社企画品を成長の両輪とし、特に自社設計品で米国市場への参入に取り組んでいます。

インキュベーションセンターによる 新規事業開発とシステム技術者の獲得

ヨコオグループ全体における「モノ売り」から「コト売り」（サービス、データ、サブスクリプションなど）へのビジネスモデル転換のチャレンジをインキュベーションセンターが中心となって推進しています。そのために重要になるのがソフトウェア／デジタルハードウェアなどからなるシステム技術者を得意とする人材です。そこで2025年6月に株式会社光波の一部事業を会社分割の方法により承継し、大勢のソフトウェアエンジニアが当社に加わりました。ヨコオの技術とソフトウェアの技術を融合し、さまざまなビジネスの種を事業化し、拡大していきます。

ROIC経営の本格的な浸透に手応え

2024年度に掲げたROIC経営の本格的な浸透を目指して、全社目標に加えて事業別のROIC目標を設定したことで、それぞれの事業部が収益力・資本効率の高い事業をより強く意識するようになり、構造改革が自立的に進むようになった手応えを感じています。

「進化永続企業」として、次の100年へ

ヨコオはサステナビリティ課題への取り組みとして、引き続き、人的資本経営の強力な推進が最も重要であると考えています。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人財育成センターと人事部門を統合し、2025年度に人財本部がスタートしました。人財本部は、従業員の能力・スキル向上を組織の成長に生かし、中長期的な企業価値の向上につなげることを目的として人的資本の拡充に努めています。

こうした活動を私は『「いい会社」をつくりたい』という思いとして、グループの全従業員に事あるごとに伝えてきました。それは2007年に社長に就任した時から変わりません。私が考える「いい会社」とは、ステークホルダー一人ひとりが信頼され、誇りを持たれる存在です。お客さまからは

「ヨコオと取引して良かった。もっと拡大していきたい」と思っていただけの会社。お取引先や地域社会からは「ヨコオの仕事をされていて良かった。もっと貢献できるよう頑張ろう」「ヨコオがこの町にいて良かった。ぜひうちの子供を入社させたい」と言っていただけの会社。そして最も重要なのは、ヨコオグループの社員全員に「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」と思ってもらえることです。

こうした思いを共有できる企業こそが、社会にとっても持続的に価値を創出する「いい会社」だと私は信じています。企業ビジョンとして掲げる「進化永続企業」には、「全員で進化し続ける」という強い思いが込められています。この理念の下、当社グループでは、経営戦略や事業運営、組織づくりの全てが統合的に策定・実行されており、それが次の100年に向けた持続的成長の基盤を築く原動力になると確信しています。また、こうした進化の過程において、株主の皆さまをはじめとする全てのステークホルダーの皆さまと真摯に向き合い、対話などを通じて末永く信頼していただける存在になることを目指します。これからも「新しい」を生み出し続け、持続可能な「いい社会」の実現に貢献していきます。引き続き、変わらぬご理解とご支援を賜りますよう、心よりお願い申し上げます。

ヨコオの経営に関するキーワードと解説

1. 進化永続企業

ヨコオが掲げる長期ビジョン。絶え間ない技術革新と社会価値創出を通じて、100年先まで必要とされる企業であり続けることを目指す概念。事業拡大だけでなく、社会との共生や社員の幸福も視野に入れた「持続する成長と進化」の姿勢を示している。

2. 進化経営

新しい価値創出に向け、プロダクト・プロセス・人材・マネジメントの各領域で革新を続ける経営アプローチ。環境変化に適応するだけでなく、自ら変化を起こす存在であろうとする積極的な成長志向を表す。

3. 重層化経営

事業ポートフォリオ、技術、顧客基盤、サプライチェーンを「多層構造」にすることで、リスク耐性と収益安定性を高める経営戦略。特定領域依存を避け、柔軟で強靱な企業体質を目指す。

4. ミニマム10

売上高営業利益率、営業利益成長率、ROE、ROICのいずれも10%以上を達成するという中期財務目標。高収益・高資本効率を両立し、持続的成長を定量的に裏付けるための経営指標群。

価値創造プロセス

ヨコオの価値創造プロセスは、社会や市場の変化を的確に捉え、さまざまな業界のリードカスタマーとの連携の中から自社の強みである技術を基盤とした事業の創出と、発展のサイクルを継続的に行うことにあります。その取り組みを通じて、社会の進化と課題解決に真摯に向き合い、サステナブルな「いい社会」の実現を目指しています。

「新しい」を生み出し 人と技術で、いい会社を

進化経営

「人財」

インプット (2025年3月期)

インタンジブルズ

- 組織資本** 進化させるビジネスモデル
新市場開拓のDNA
潔く撤退する決断力
ベンチャー気質
- 人的資本** プロフェッショナル集団
独自の先進技術
自由な発想力
市場・技術への洞察力
- 関係資本** リードカスタマーとの人脈
真に望む価値の具現化
情報のすり合わせ
アジャイル

知的資本	特許保有件数※	1067件
	研究開発費	50.1億円
製造資本	国内生産拠点	4拠点
	海外生産拠点	7拠点
	固定資産	287.2億円
	設備投資	39.7億円
財務資本	総資産	762.7億円
	キャッシュフロー	171.2億円
自然資本	電力使用量	3万3678MWh
	再生エネルギー 導入量	8115MWh
	水使用量	30万4400m ³

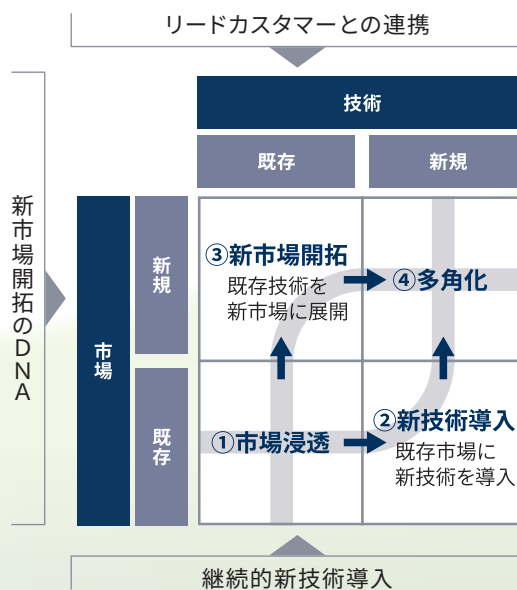
※ 特許、実用新案、意匠、商標の国内外の出願および権利化済み案件を含む。

ヨコオのビジネスモデル

ヨコオの強み 変化に対応し続ける事業生成発展サイクル

市場開拓と技術革新による事業の重層化

ヨコオは新市場の開拓と新技術の導入を繰り返しながら事業を重層的に展開してきました。こうした挑戦の積み重ねこそが、進化永続企業を実現する原動力です。



マイクロウェーブ技術

表面改質材料技術

精密パイプ
加工技術

アンテナ技術

微細精密加工技術

外部環境の変化・社会課題

幸せを、進化させる。

続ける進化永続企業

つくり、いい社会につなげる。

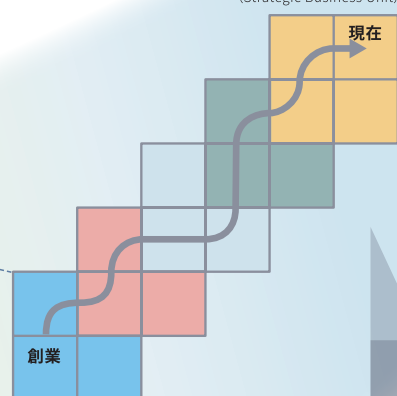
重層化経営

中心の経営

現在の5つのセグメント

VCCS (車載通信機器) セグメント
CTC (回路検査用コネクタ) セグメント
FC (電子機器用コネクタ) セグメント
MD (医療用機器) セグメント
インキュベーションセンター

5事業部
(Strategic Business Unit)



- 業界の進化をリードする顧客と連携し、事業ごとに高いプロセス要件 (コスト、納期、品質) や技術要件 (新設計、新技術) に対応
- 業界トレンドを先取りし続け、収益性や成長性が低下した市場からは戦略的に撤退

ビジネスモデル進化

M&A／アライアンス

新技術の獲得

マテリアリティ

アウトプット

売上高 828.8億円

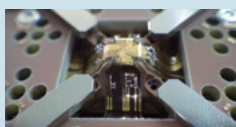
車載アンテナ
(シャークフィンアンテナ)



IoT用アンテナ
(MINOアンテナ)



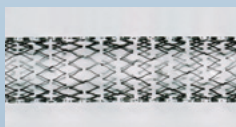
MEMSブローブカード
(YPX-K)



高速伝送コネクタ



医療用機器
(ステント)



アウトカム

サステナブルな
いい会社

サステナブルな
いい社会

パートナーとして
必要不可欠で
あり続けること



運転する人
たち



サービス
を利用する



誠実で
あり続けること

確実に
検査できる
こと



確かに
つながる
こと

ミニマム10
マテリアリティ
KPI



生命を
つなげる
こと

「新しい」よろこび

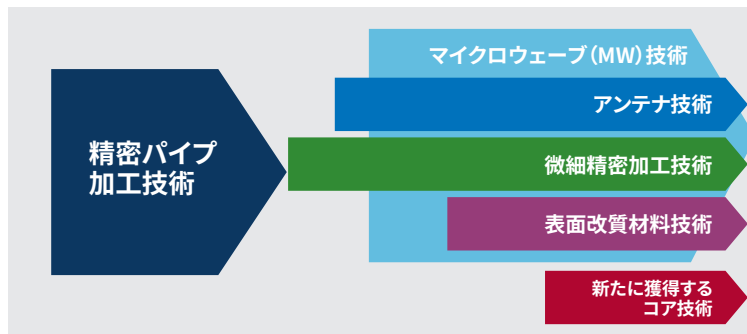
安全・安心

サステナビリティ

製品進化と将来ビジョン

ヨコオは、創業製品である「バネ棒」を起点に、事業領域を段階的に拡大してきました。各市場への展開プロセスと、それぞれの段階で導入された技術の進化を、現在の事業セグメントを軸として明示します。

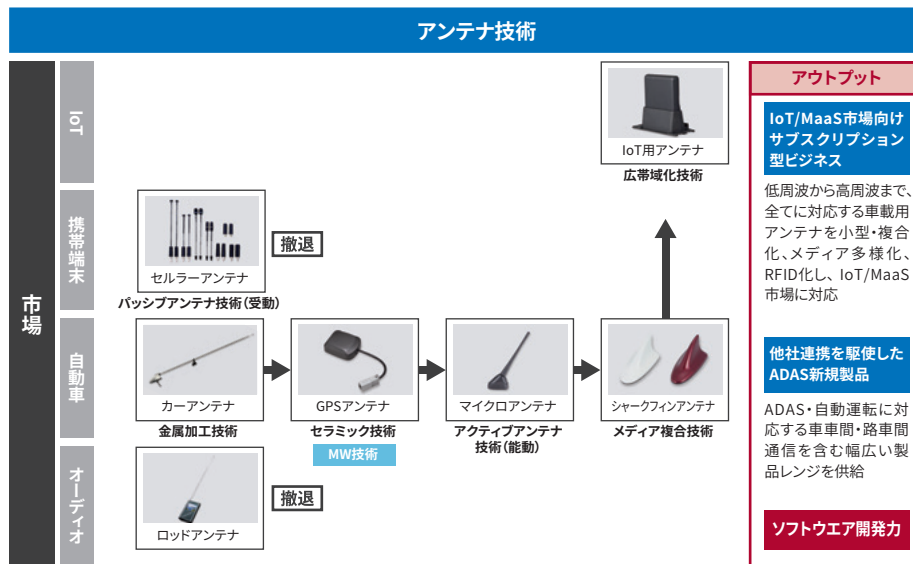
さらに、これまでの技術基盤と知見をもとに、今後ヨコオが目指すべき製品像と、その実現に向けた方向性について示します。



VCCS (車載通信機器) ・ インキュベーションセンター



自動車業界の100年に一度の大変革で、CASE (コネクテッド、自動運転、シェアリング、電動化) に代表される技術革新を受け、クルマのあり方や移動の概念が急速に、大きく変化しています。ヨコオは車載アンテナの基本ニーズである「小型化」「複合化」「低背化」「スマート化」に応えるほか、長年培ったアンテナ技術・マイクロウェーブ技術に加え、モジュール化技術を駆使し、次世代の車載通信を支えるアンテナシステムを開発・提案し、安全／快適なモビリティサービスの実現に貢献します。



FC (電子機器用コネクタ)



電子機器の小型化、パーソナル化、IoT化の進展に伴い急速に成長する携帯通信端末機器の市場で求められるコネクタは多様化が進んでいます。変化の早い市場ニーズを的確にキャッチアップし、差別化製品を創出することが重要です。ヨコオは精密スプリングコネクタメーカーとして、要素技術のさらなる進化と領域拡大を実現し、より高品質・高性能な製品を世界最大級の供給体制の下、安定的に提供していきます。



ヨコオの製品は、長年にわたり培ってきた高度な技術の蓄積と、それを支える仕組みの維持・継承によって支えられています。これは技術のストックにとどまらず、変化する市場ニーズや顧客課題に対して柔軟に応える「技術の進化力」として、当社の新たな挑戦の土台となっています。

このような技術基盤こそが、ヨコオの競争優位の本質であり、持続的な成長の礎です。変化を恐れず、蓄積した知見をもとに進化を続ける技術体制が、ヨコオの価値創造の根幹を成しています。

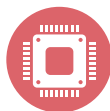
マイクロウェーブ (MW) 技術

高周波デジタル通信の基礎

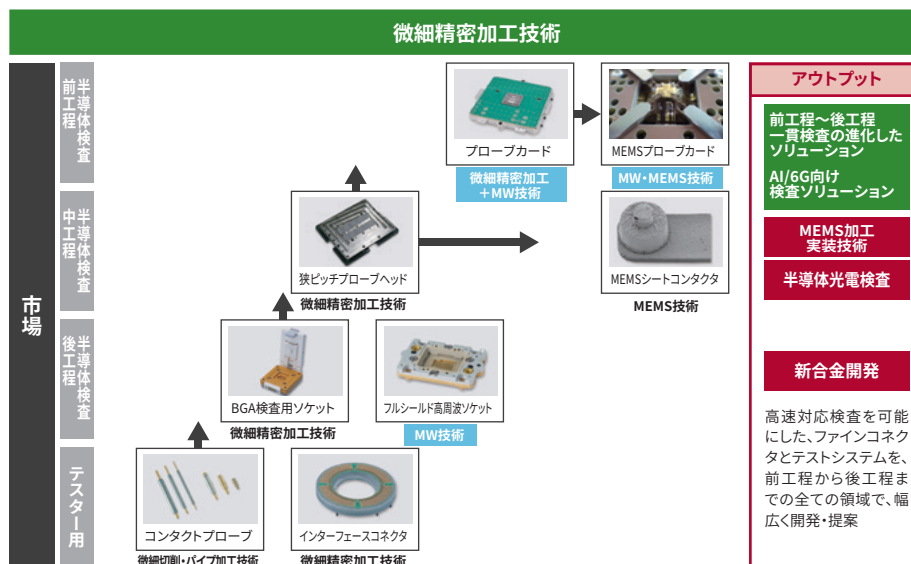


マイクロ波無線通信システム領域とセンサー領域で、キーコンポーネンツはもとより、信号処理・ソフトウェアまでをカバー。また、ITSに代表される社会インフラ用システムでは製品供給からメンテナンスまで一貫して提供

CTC (回路検査用コネクタ)



AI・IoT・6G時代の技術には、情報伝達の「高速化」「デジタル化」「ダウンサイジング化」「携帯化」が求められ、構成する電子部品の「高性能化」「高密度化」「高集積化」が急速に進行します。ヨコオは回路検査コネクタのニーズを微細コネクティングと信号品質の優れた高速対応コネクティングと認識し、長年培った微細精密加工技術とマイクロウェーブ技術に加えMEMS技術を駆使し、ファイン回路検査用コネクタをグローバルに開発・提供しています。



MD (医療用機器)



低侵襲医療機器分野において先進のコア技術を活用し、OEMガイドワイヤーやカテーテルなどの設計から開発・製造までを一貫して担える体制を整えています。独自の微細精密加工、コーティング、アッセンブリ技術を基盤に、設計・評価・改良から製造に至るまで自社内で完結できる設備と製造ラインを備え、部品から完成品に至る包括的なサービスを提供しています。さらに、「ベンチャーエコシステム」として、ベンチャー企業が持つ最先端治療や難病治療のアイデアと、自社の製造ノウハウを融合し、革新的な製品の開発を加速しています。



中期経営計画

経営環境の変化に応じた機動的な経営管理と持続的成長への布石

— 中期経営計画の深化とROIC経営の定着に向けて —

ローリング方式による機動的な中期経営計画

当社は2024年5月に「新中期経営計画2024-2028」を公表し、経営目標として「ミニмум10の実現と連結売上高1000億円以上」を掲げています。当社グループの主要市場である自動車／半導体検査／携帯端末／医療機器の各市場は業界構造や事業モデルを変えうる大きな変革期を迎えていますが、現有技術を強みとし、新たな競争力を積極的に獲得していくことで大きな機会があると考えています。このような事業環境の変化に対応するため、毎年見直すローリング方式の中期経営計画を採用しており、各事業セグメントの製品ライフサイクルや市場特性に応じて機動的な体制で経営目標の達成に向け取り組んでいます。

経営目標 ミニмум10の推移

	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度	2028年度目標
売上高営業利益率	8.6%	7.0%	6.1%	2.1%	5.1%	10%以上
営業利益成長率	5.4%	-9.6%	1.2%	-65.9%	161.2%	10%以上
ROE	12.2%	11.6%	6.9%	3.1%	4.4%	10%以上
ROIC	—	—	5.8%*	1.8%	4.1%	10%以上
連結売上高	600億円	668億円	780億円	769億円	829億円	1000億円以上

※ ROICは2023年度より掲載。2022年度は参考数値

全社成長戦略の基本的な考え方

新中期経営計画の経営基本方針である「進化経営」と「重層化経営」を推進し、「ミニмум10の実現」と「連結売上高1000億円の達成」に向けた「全社成長戦略」を展開しています。推進するうえでの重要なポイントを掲げ、各セグメントの成長基本戦略で構成しています。また、経営目標の達成と進化永続企業の実現に向けて、新たに獲得していくコア技術を明確にし、製品進化・事業進化につなげる「技術やM&A／アライアンスなどのロードマップ」を描き、ビジネスモデルの変革に取り組んでいます。

全社成長戦略

1. 主要市場の成長・収益基盤強化
2. 新たなコアコンピタンスの獲得、他社協業による事業ドメイン拡張
3. ROIC経営の浸透
4. 人的資本経営＝「人財」中心の経営、サステナビリティの取り組み

重要ポイント

顧客構造（カスタマーミックス）重層化施策の展開

- 各業界リードカスタマーの変化に追従した密着化
- ドメイン拡張取り組み強化による新規有望顧客の開拓

顧客事業モデル革新、業界・市場構造革新に貢献可能なプロダクト・イノベーションの推進

- 革新的アプリケーションプロジェクトへの参画
- 業界構造変革可能な戦略製品開発
- M&A／アライアンス、共創する企業への積極投資により、必要な技術・人財・設備を補完

各セグメントの成長基本戦略

VCCS（車載通信機器）

収益体質のさらなる強化

- 標準化、共通化による原価構造の徹底改革
- EV化、ADAS化などに伴う新アプリケーション領域での事業拡大

CTC（回路検査用コネクタ）

総合テストソリューション型ベンダーへの進化

- 新たなテストニーズに対応したハードウェア供給力を強化
- 内外技術を駆使した総合テストソリューション型ベンダーへの進化

FC（電子機器用コネクタ）

競合が追いつけないコアコンピタンスの強化と顧客価値の創出

- 材料、部品加工、表面改質の深耕による主力スプリングコネクタ製品の競争力引き上げ
- 最小最軽量／低コストを付加価値とした製品の市場投入による事業拡大

MD（医療用機器）

革新的医療機器の開発と自社企画製品の上市で一段上のステージへ

- 医療製販業認可取得に基づく自社企画製品の上市
- 先端医療分野における医療エコシステム拡大による人類・社会への貢献を加速

インキュベーションセンター

新たなビジネス創出・ビジネスモデル革新

- 顧客ニーズを満たす技術を保有するパートナーの探索・連携
- 新たな市場を創造する製品・ソリューションの提供とヨコオグループのビジネスモデル変革を推進

ビジネスモデル変革への取り組み

当社グループはハードである製品をベースにソフトウェアやサービスを組み合わせたビジネスモデルの変革を進めています。背景には、地球温暖化や労働人口の減少といったメガトレンドがあります。環境負荷を軽減し、限られた人的資源の中で事業を拡大していくためには、製品を中心とした収益モデルからサービスやソリューションを含めた複合的な収益モデルへとシフトする必要があると考えています。鍵開閉システムのようなサブスクリプション型ビジネスの導入や、FAE（フィールドアプリケーションエンジニア）によるサポート領域の拡充など、お客さまの課題に対して最適なソリューションを提供できる体制を強化しています。医療分野においては後発であるからこそ先端領域に挑戦し、これまで困難であった治療の実現という社会課題に貢献しています。これらは単なる事業拡大ではなく、収益モデルの変革によりサステナブルな社会につなげる、パーパスを具現化する取り組みの一つです。

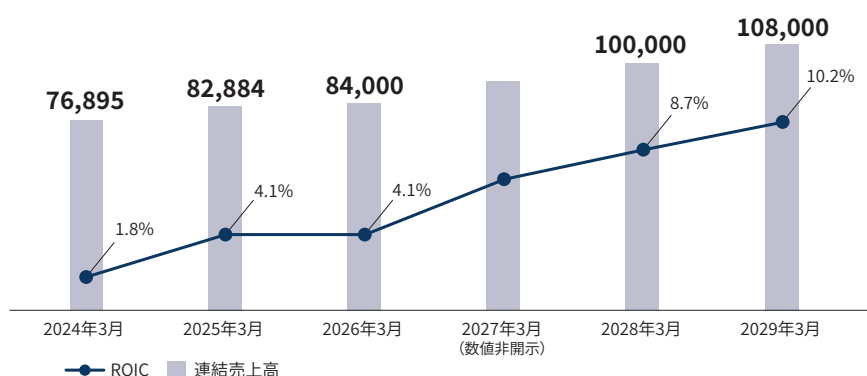
こうしたビジネスモデルの変革を実現するため、現有のコア技術から新たに獲得するコア技術を明確にし、製品進化・事業進化につなげる技術ロードマップを作成しています。この変革を加速させるためには、社内の技術職やリソースに加え、外部の知見やパートナーシップを活用することでより高い成果を上げ、価値創造プロセスを強化すべく、各事業領域でM&Aやアライアンスの活用も積極的に進めていきます。

ROIC経営による収益力と資本効率の向上

2022年度から掲げるROIC経営の浸透について、2024年度は4つの主要事業とインキュベーションセンターにおける役割と目標をさらに明確化し、各事業が持つROICを指標に据えた経営管理の深化を進めた1年となりました。ROICは単なる経営指標にとどまらず、各事業の「稼ぐ力」を可視化し、資本効率の向上と利益体質への転換を促す中核概念となりました。

ROIC、連結売上高の推移

（単位：百万円）



人的資本経営＝「人財」中心の経営とサステナビリティ

人的資本の拡充を中長期的な重点課題と捉え、全社員の職務遂行能力向上とトップガン人財層の競合優位を確立するための司令塔機能を担う人財育成センターと人事部門を統合し「人財本部」を創設しました。「人財」中心の経営を推進し、社員の能力やスキルを組織の成長に生かすことで、中長期的な企業価値の向上につなげます。また、サステナビリティの取り組みとしては、マテリアリティの見直しを行い、サステナビリティ委員会でマテリアリティ・マネジメントの確立に取り組んでいます。サステナビリティの社内浸透を通じてEcoVadisやCDPなどの外部評価のさらなる向上を目指しています。

中長期視点での構造転換と将来像

グローバル経済の不確実性や地政学リスクの高まりといった外部環境の変化に対しては、サプライチェーン構造の変化や為替変動の影響も含め、レジリエントな調達戦略と価格転嫁による対応を進めています。

2025年度以降、当社はグローバルリーディングカンパニーを目指す新たな100年に向けて、本格的な変革のフェーズに入っていきます。自動車産業のSDV（ソフトウェア・デファインド・ビークル）化や半導体産業の構造変化といった市場の変化に対応しながら、既存の強みを進化させ、同時に新たな事業機会を探索する「両利きの経営」に挑戦します。

財務戦略

着実な実行と日々の改善による資本効率の追求

—ヨコオの財務戦略の基本姿勢—

ヨコオはグローバルに展開する先端技術を有する製造業として、資本効率を重視した経営を推進しており、ROIC（投下資本利益率）やROE（自己資本利益率）などの財務指標をKPIとして設定しています。また、AI化や自動化技術の積極的な活用を通じたコスト削減および生産性向上、事業ポートフォリオの最適化とリスク分散を同時に図る財務戦略を展開しています。さらに投資予算の透明性確保、リスク管理委員会の設置などにより、財務マネジメントの高度化に取り組んでいます。

2025年3月期 財務目標の達成状況と成果

- 収益力には依然として課題があり、営業利益・ROICは財務目標に届かず
- 製造コスト構造改革を通じた生産性向上を推進
- 事業ポートフォリオの時間的分散による経営安定性を確保

2025年3月期の財務目標は、営業利益45億5000万円、ROIC4.9%を掲げていましたが、実績は営業利益42億円、ROIC4.1%、ROE4.4%となりました。2024年3月期比較で、営業利益・当期純利益ともに改善を果たした一方で、収益力には依然として課題があると認識しています。これを踏まえ、今後のさらなる収益性強化が重要な経営課題と捉えています。

財務目標の達成に向けた具体的な取り組みとして、製造コストの構造改革に注力しました。製造ラインの自動化・AI対応など省人化施策を推進し、100名単位での効率化を図っています。中国、ベトナム、フィリピンの各生産拠点では、生産レイアウトの最適化に取り組み、コスト優位性を持つ拠点へのシフト、調達・物流費の見直しなどを実施しました。間接部門にはすでに一部で導入済みのCopilotやRPAなどのITソリューションを、2025年度から本格的に展開しています。

当社が展開する4つの事業、VCCS：車載通信機器、CTC：回路検査用コネクタ、FC：電子機器用コネクタ、MD：医療用機器はいずれも多くの将来有望テーマを持っていますが成果が現れるまでの時間には違いがあります。CTCおよびFCは比較的短期間で成果が現れやすい一方、VCCSは開発リードタイムが長く、MDはさらに中長期的な視点が求められます。

このように、各事業の利益貢献のタイミングにはズレがあります。その結果、特定市場や顧客の変動リスクを他事業で補完でき、会社全体として経営の安定性を確保できる構造（重層化経営の実現）となっています。

2026年3月期の財務目標、ROIC経営の浸透

- 2026年3月期は利益確保を最優先し、投資を抑制的に運用
- 投資方針は4領域に重点を置き、AI・自動化関連設備に30億円規模の投資を実施中
- ROIC志向の透明性ある財務戦略と、第三者評価を活用した投資管理体制を確立

2026年3月期においては、利益獲得を最優先とし、投資はやや抑制的に進めています。その理由は2025年度以降に、成長テーマに即した投資案件が増加する見込みであり、適切なタイミングでの資源配分が求められるからです。

投資の軸は、①売上拡大、②コスト最小化、③セキュリティ強化、④研究開発の4領域で構成されており、特にAI化・自動化に向けた設備投資は、30億円規模で進行しています。製品設計・工程設計の段階から自動化を前提とした取り組みを強化していきます。

方針として2022年度の財務戦略からROICおよび資本効率への意識を高め、外部開示による透明性を強化しました。さらに2024年度からは、投資予算の配分計画を一段と高度化し、IT投資や一定金額を超えるプロジェクトについては事業リスク管理委員会の管理下で進行しています。これにより、第三者評価を活用し、成長に資する投資を厳選しています。

昨今のような外部環境が不安定化するなか、目の前の課題の一つひとつ着実に取り組むことが重要だと考えています。利益計画や中期経営計画は、複数のシナリオを想定しながらも、最終目標をぶらさず、実行力をもって推進しています。

ESGに関連する財務投資については、現在も有効な手法の見極めを進めている段階にあり、今後の費用対効果を慎重に見極めていく方針です。適切な施策と商品・手法を選定し、自社事業と整合する形での導入を検討していきます。

資本政策

資本配分方針としては、研究開発投資に約50億円（人件費含む）を充当しており、営業キャッシュフローは60億～100億円規模を維持しています。固定資産投資は基本的に既存償却費の範囲内とし、新規市場や新製品への投資、戦略投資（インオーガニック／M&Aなど）については中期経営計画累計でフリーキャッシュフローの範囲を活用しています。戦略投資は個別判断を原則としつつも、配分方針の基本軸は一貫しています。

2025年3月現在、自己資本比率は68%、借入金総額は約95億円、現預金残高は約170億円、ネットキャッシュは75億円と、財務の健全性は高く、株主還元や成長投資に必要な余力も十分に確保しています。ただし、資本コスト経営の観点からは、さらなる効率的運営が求められており、将来的な課題と認識しています。

株主還元

株主還元については、DOE（純資産配当率）2.2%を基本指針とし、安定的な成長配当を目指しています。2025年度においても大きな変更は予定しておらず、市場環境の変動に対しても投資家に安心を提供できる方針を継続していきます。

資本コストとROICのバランス

事業ポートフォリオごとの特性を踏まえた資本コストとROICのバランスを考慮し、運用しています。CTCのように利益のボラティリティが高い事業では、確実な収益が見込めるタイミングで収益性を最大化し、一方でVCCSのような安定事業で着実な収益基盤を形成することで、全社的な資本効率の最適化を図っています。

また、十分な自己資金を持つことで、突発的な外部環境の変化にも柔軟に対応できる体制を維持しており、今後も本業に集中できる健全な財務運営を継続していきます。

なお、2025年以降については、現状の財務戦略をベースに、着実かつ堅実な成長を目指していく方針です。しかしそこに特別な秘策があるわけではなく、目標とする資本効率の実現に向けて、日々の改善と確実な実行を積み重ねていくことが、当社の財務戦略の基本姿勢となっています。

VCCS (Vehicle Communication Comfort & Safety)



自動車／MaaS市場

自動車業界の大変革期に戦略的価値を創出

—安全・快適なモビリティサービスの実現に向けて—

柳澤 勝平

取締役 兼 執行役員常務／VCCS事業部長
VCCS海外工場統括／管理本部長／富岡工場統括



現在、自動車業界はかつてない規模の変革期を迎えています。CASE（コネクテッド、自動運転、シェアリング、電動化）やADAS（先進運転支援システム）、SDV（ソフトウェア・定義ド・ビークル）の進展、EV市場の急拡大、さらにはGHG（温室効果ガス）排出量削減に向けた環境対応など、事業環境の急速な転換が進行中です。ヨコオは、こうした変化を単なる脅威ではなく新たな成長機会と捉え、より先進的かつ高い価値を持つ製品の開発を加速させています。同時に、製品原価から事業構造に至るまで徹底的な改革を通じ、安定的に収益を生み出す体制の構築に取り組んでいます。

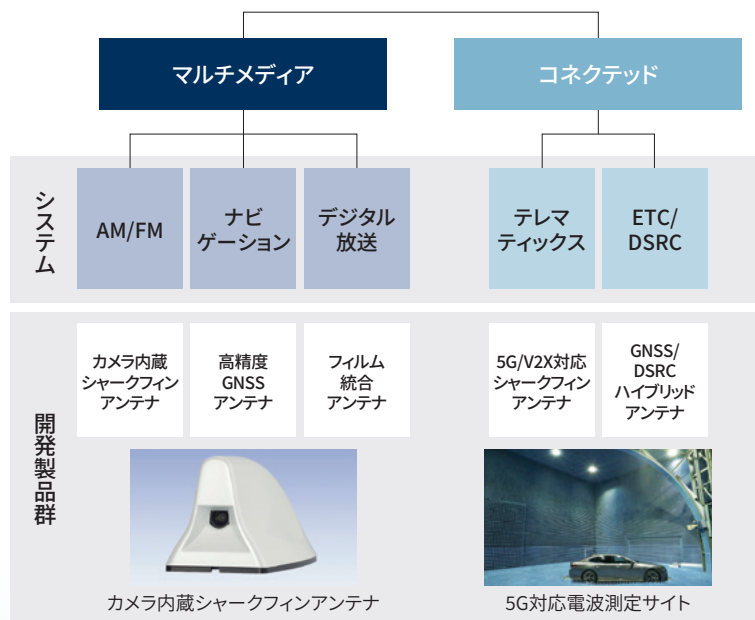
世界最高水準の車載アンテナで安全・快適なモビリティを実現

VCCS (Vehicle Communication Comfort & Safety) ビジネスユニットは、安全で快適なモビリティサービスを実現する車載アンテナを開発・製造しています。代表的な製品であるシャークフィンアンテナは、低周波から高周波までをカバーし、自動車メーカーの高度な通信ニーズに応えています。

車載アンテナは、長年にわたり蓄積してきたアンテナ技術およびマイクロウェーブ技術を基盤とし、さらにモジュール化技術の導入によって、次世代通信に対応する革新的な製品群へと進化を遂げています。製品開発においては、電磁界シミュレーターや5G対応のミリ波帯電波測定サイトなど、最先端の開発・測定設備を活用し、世界最高水準の製品開発を実現しています。

製品は主に中国、ベトナム、フィリピンの各拠点で生産しており、海外生産比率は90%以上に達しています。また、販売先の約70%が海外市場であり、米国やASEAN諸国など、グローバルで主に日系自動車メーカー向けに展開されています。

VCCSセグメント展開領域



加速する自動車開発スピードへの対応

近年、自動車メーカーによる開発スピードが大幅に加速しています。従来は4～5年程度とされていたモデルチェンジのサイクルが、現在ではおよそ2年へと短縮されつつあります。開発がスピードアップ、高度化・複雑化するなかで、体制強化が求められており、迅速な対応を可能とするべく、インフラの整備と先行開発への取り組みを強化しています。また、従来以上に密

度の高いすり合わせが必要となり、それに応じた積極的な提案力が、開発パートナーとしての信頼構築に不可欠となっています。当社では、主要な自動車メーカーと先行開発段階から緊密なディスカッションを重ね、今後求められる技術や仕様について深い議論を行っています。

特に通信制御ユニット（TCU）とアンテナの一体化といった先端領域においては、安全性や機能性をさらに高めるために、自動車メーカーとの密接な協働が極めて重要です。当社は主要メーカーとの技術的コミュニケーションを強化し、現場レベルでの理解と信頼の深化を図っています。

収益構造の再構築とグローバルな生産体制の強化

5年目を迎えた事業構造改革は、固定費削減とともに、中国からベトナム、さらにフィリピンへと生産移管を進めたことで、収益改善、生産体制の重層化に大きく貢献しました。この取り組みは一過性の対応ではなく、継続的な改善を前提としたものであり、改革の成果を定着させるために、今後も先手を打つ形で生産体制の最適化を進めていきます。

生産拠点の拡大、サプライチェーンの複雑化に伴い在庫水準の上昇が見込まれる一方で、現地調達率の向上による在庫保有日数のミニマム化を同時に進めています。中国では現地調達率が80%に達しており、ベトナムは40～50%、フィリピンはまだ低い水準にあるものの、今後の重点エリアとして現地調達率の向上を図っていきます。

また、設備投資では、モジュール化・標準化を進めるとともに、「ローコスト・オートメーション」をコンセプトとしミニмум投資による投資効率向上を推進し、設備の共有化と汎用化による生産性向上と柔軟な生産対応力の確保を両立しています。

2025年の事業展開と通信技術開発の展望

今後はアンテナと通信制御ユニット（TCU）のモジュール一体型製品の開発が、重要な技術領域となります。これは車載通信機器の高度化に対応するものであり、自動車業界におけるコネクティビティ（接続性）ニーズの高まりに呼応する重要な技術基盤となります。また、当社は従来の自動車市場にとどまらず、モビリティ領域全体に事業を拡大する構想を描いており、新たな市場の開拓に着手しています。

こうした新領域への展開を支える仕組みとして、インキュベーションセンターとマーケティング部門との連携を強化し、技術シーズと市場ニーズの統合的な検討を通じて新たなビジネスの創出を進めています。自動車の進化に対応した次世代製品の提案を進めるとともに、中国やインドなど需要拡大が見込まれる新興市場では、標準製品を軸とした収益基盤の確立を図っています。特にインド市場では、当社のシェアが順調に拡大しており、今後も確実な成長が期待されています。

これらの活動は、新たなマーケットの創出とグローバル展開の両輪として、今後の成長戦略の中核を担います。

一方で、今後の製品・サービスの差異化において、ソフトウェアの強化が不可欠です。特にTCUメーカーとの連携を通じて、自社の競争優位を形成する「強み」としてソフトウェアを位置付けています。今後、ソフトウェアとハードウェアの融合による価値創出が、成長の鍵となると考えています。

自動車市場の変化とヨコオの次世代対応力

近年、自動車の販売台数は一部地域でピークアウトの兆しを見せており、今後は「所有から利用へ」というモビリティの価値観の転換が加速すると予測されています。こうした市場環境の変化を踏まえ、コネクテッド技術を活用した新たなビジネスモデルの構築が重要性を増しています。VCCSはこの流れに対応するため、モビリティサービス分野における対応力の強化を進めています。次世代のモビリティ社会においても、価値ある技術・サービスを通じて新たな価値創出を実現していきます。

CTC (Circuit Testing Connector)



半導体検査装置市場

半導体検査分野を支える高精度技術の展開

—総合テストソリューション型ベンダーへ—

川田 直樹

執行役員／CTC事業部長



CTC (Circuit Testing Connector) ビジネスユニットは、ヨコオの微細精密加工技術を生かし、コンタクトプローブおよび回路検査用コネクタを製造しています。半導体製造の前工程で使用されるプローブカードや、後工程のソケットとして精密かつ高い性能を実現しています。

日本、マレーシア、ベトナムに生産拠点をもち、海外生産比率は70%超、販売も海外向けが90%以上と、グローバル展開が進んでいます。後工程用プローブは、マレーシア工場に加え、2022年設立のヨコオ・ベトナム工場でも生産を拡大中です。日本工場では、高難度な開発・量産製品に対応し、自動組立・検査ラインを導入。技術進化と市場変化に即応した生産革新を進めています。

半導体市場の変化とCTCの取り組み

半導体業界は変化が非常に激しく、主要企業の顔ぶれが1～2年で入れ替わることも珍しくありません。2020～2022年度はPCやスマートフォン向け半導体の需要で成長しましたが、2023年度には急減。一方で、2024年度は生成AIの普及により新たな需要が急速に立ち上がっています。

CTCビジネスユニットの検査治具は、CPU、GPU、メモリなど用途が異なる半導体にも基本的に同一製品で対応できる柔軟性を持ち、これが大きな強みです。現在、当社製品が主に対応するのは4つの主要市場で、それぞれに中核となるキーデバイスがあります。

対象市場	キーデバイス
データセンター／クラウド	CPU
	GPU
コンシューマー	SoC／AP
	無線トランシーバー
カーエレクトロニクス	アナログデバイス
産業用通信機器	無線トランシーバー
	RFフロントエンドデバイス

4つの主要市場のキーデバイス製造においては、当社の高周波対応力などを生かした回路検査用コネクタの提供が不可欠です。

データセンター／クラウド市場 (CPU／GPU)

2024年度、生成AIを支えるNVIDIA製GPUの需要増により、データセンター向け半導体が急成長しました。2025年度も生成AIの普及を背景に、高性能GPUやAIアクセラレータの需要は堅調と見込まれます。これらは消費電力や発熱量が大きく、放熱や信号品質対応が必要です。CTCは、これら新しい検査ニーズに対応し、システムレベルテスト市場の開拓と販路拡大を進めています。

コンシューマー市場 (SoC／AP／無線トランシーバー)

スマートフォンに加え、新型スマート端末やウェアラブルなど、エッジAI対応の需要が高まっています。これにより、高性能・省電力なAPの進化が加速しています。この分野は今後、半導体市場の中でも最大規模の成長が見込まれており、CTCは新たな需要を取り込み、市場開拓を進めています。

カーエレクトロニクス (アナログデバイス)

自動車のEV化・自動運転化により、パワー半導体やセンシング用SoCなどの需要が増加しています。特に高温・大電流など車載特有の環境に対応した高信頼製品が求められています。CTCでは、新素材や高度な表面処理技術を導入し、高耐久のアナログデバイス向け検査を開発・供給しています。

産業用通信機器 (無線トランシーバー／RFフロントエンドデバイス)

5GやIoTの進展により、工場やプラントのリアルタイム制御用途で通信半導体の需要が拡大しています。省電力で高信頼な制御ICやセンサーが重要です。CTCは、高周波対応技術を生かし、無線トランシーバーやRFフロントエンドデバイス用検査コネクタを提供し、確かな信頼を築いています。

検査工程のカバー範囲拡大による成長

CTCビジネスユニットでは、半導体検査分野での成長を目指し、検査工程の対象範囲を広げています。従来は後工程領域などに注力してきましたが、前工程のプロープカードへの展開を進めています。

半導体は2ナノメートル世代に入り、異種チップを同一パッケージに収める「チップレット実装」が主流になりつつあります。これにより、検査にはより狭ピッチ・高周波・高精度・高速信号への対応が必要とされています。

こうした技術要求に応えるため、当社は高周波・高速検査技術に加え、内製加工の高度化とMEMS技術の外部連携を進め、先端ニーズに対応する体制を構築しています。

具体的には、5Gデバイス向けソケットや高周波電子部品向けプロープカード (YPX) などの製品を拡充し、ターンキー型ソリューションで高付加価値な提案も強化しています。

特に前工程市場は後工程の2.5～3倍の規模があり、多くの顧客ニーズを背景にビジネス拡大のチャンスと捉えています。ただし競合も多く、技術的優位の確保が不可欠です。

半導体検査の工程と参入目標時期

	前工程検査			中工程検査	後工程検査	
検査Stage	再配線前Wafer Test	再配線後Wafer Test	Wafer Level Test (RF Test含む)	Final Test	System Level Test	Burn In Test
参入目標	2026年	既存拡大	既存拡大および新テスト用途獲得		2025年	2025年
技術戦略	電鍍チューブSpring Probe MEMS Probe / Sheet			高温大電流／Chiplet／内製進化		成型強化
対象デバイス	DRAM / NAND		Logic SoC SAW / BAW	Logic SoC (HBMメモリ内蔵)	Logic SoC / Chiplet	
事業戦略	M&A／アライアンス（製造）＋ 製造体制強化（省人化）		Field Support強化＋製造体制強化（省人化）		M&A／アライアンス開発＋ 製造体制強化（省人化）	

新たなテストニーズに応える柔軟な開発・生産体制の構築

CTCビジネスユニットでは、半導体市場の変化に即応するため、テストニーズへの対応力と開発・生産の迅速化を強化しています。鍵となるのは、各市場の技術ロードマップの理解と顧客との連携です。

業界では毎年主要プレーヤーが入れ替わる激しい変動があり、当社はそれに対応できる柔軟なビジネスモデルを構築しています。約4年前から部門横断のプロジェクトにより、部門間連携と技術戦略を推進し、最新の市場要求に応えられる製品と製造技術の開発を行っています。

また、半導体産業の立ち上がりサイクルが短くなるなか、当社は追従ではなくけん引する姿勢を重視し、アジャイルと柔軟性を両立した迅速な開発・量産体制を構築しています。

総合テストソリューション型ベンダーへの進化とグローバル展開

CTCビジネスユニットは、半導体検査の総合ソリューション提供を目指し、内製化とアライアンスを柔軟に使い分けています。製品微細化や使用方法に応じた製品微細調整などのコア技術は内製化し、開発制御とノウハウ蓄積を重視。一方で、スピードが重要な局面では外部と連携し、開発から製造まで一貫して価値を提供できる体制を整備しています。プローブやハウジング、拡張基板などの供給を通じて、サプライチェーン全体を見渡すエコシステムの中核的存在であることを目指しています。

グローバル展開では、人口成長と家電需要が高まるアジア・インド市場と、生成AIや高性能半導体の開発を主導する米国市場の二極戦略を展開します。さらに、ROICを事業判断に導入し、投資効率を意識した経営を推進。現場レベルでの判断にも経営視点を浸透させ、迅速で合理的な意思決定体制を整えています。今後もCTCビジネスユニットは、高精度かつ高収益な製品ポートフォリオを拡充し、安定成長と新たな市場創出を両立していきます。

FC (Fine Connector)



スプリングコネクタ開発・提供

微細な「スプリングコネクタ」を グローバルに開発・提供

—顧客価値の創出によるコネクタソリューションプロバイダへの進化—

石橋 史章

執行役員／FC事業部長



FC (Fine Connector) ビジネスユニットは、30年以上にわたりスプリングコネクタの開発・提供をグローバルに展開しており、電子機器における電力供給やデータ伝送を担う中核部品としての役割を果たしてきました。特に、簡易着脱が可能な精密スプリングコネクタは、軽量・小型化が進むスマートウォッチやイヤホンなどの民生機器に加え、業務用・産業用・医療用・車載用といった多様な用途で採用が拡大しています。

グローバルに展開するスプリングコネクタの先進的ソリューション

FCビジネスユニットでは、400種類以上の標準品と5000種類を超えるカスタム製品をそろえ、小型化、ウェアラブル化といった急速に変化するニーズに的確に対応できる製品ラインナップを構築しています。また、防水、高速伝送、高電流対応といった機能の高度化にも対応し、形状・サイズ・仕様・デザインなどに関する特殊な要件にも柔軟に応えるカスタマイズ体制を強化しています。

高度化する市場ニーズに対し、当社が独自に開発したスプリングコネクタは、小型でありながら高性能を備え、限られた基板スペースにも対応可能な省スペース設計を実現しています。複雑な形状・機能に応じた柔軟な設計力を併せ持ち、幅広い電子機器に搭載される高信頼な接続部品として、顧客から高い評価を得ています。

製品の製造は日本、マレーシア、中国の3拠点で行っており、海外生産比率は80%を超えています。また、製品は国内外の幅広い分野の電子機器メーカーに供給されており、海外販売比率も80%以上に達しています。



スプリングコネクタ

スプリングコネクタの特長と主な用途



競争力の強化とともに、生産性・品質向上への取り組みを推進

スプリングコネクタ市場は他の電子部品市場と比べて独特な構造を持っています。市場全体としてのトレンドはあるものの、製品一つひとつが用途に応じた設計を必要とするため、いわゆる汎用品はほとんど存在せず、ほぼ全てが顧客の製品設計に応じたカスタム対応となっています。顧客からの要望は幅広く多様であり、具体的なニーズを正確に把握するためには、顧客との継続的かつ密接なコミュニケーションが不可欠です。このような関係性の構築が、信頼の獲得と具体的なビジネス機会の創出につながっています。

こうした市場と製品の特性を踏まえ、当社では品質の維持・向上に向けて独自の社内基準と検査メソッドを確立し、品質目標を明確に数値化したマネジメントを実践しています。従来は一部の工程において手作業に依存していた部分もありましたが、2024年度より本格的に自動化への取り組みを開始し、省人化を進めています。

今後は、これらの取り組みをさらに進化させるべく、AI技術などの活用によって熟練技能者のナレッジをデジタル化し、プロセス全体における知見の共有・活用を図ることで、生産性と品質のさらなる向上を目指しています。

次世代製品開発への挑戦

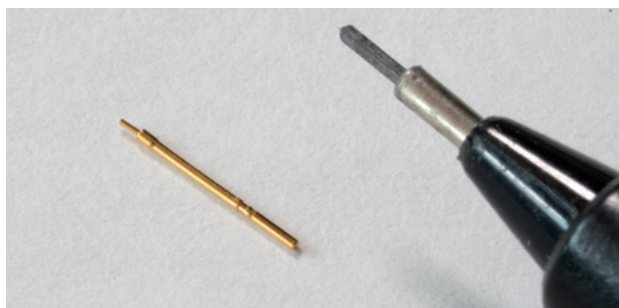
コネクタ市場においては、最終製品が普及する以前の段階から、顧客ニーズを先取りすることが市場シェアの獲得に直結します。FCビジネスユニットは、保有する技術力を生かし、これまでにない新たな製品群を提案し続けており、特にウェアラブルデバイス領域での応用展開では、遠隔医療やスポーツ、ゲームといった分野での新たな市場の創出に向けて、産学官を横断するさまざまなプロジェクトにも積極的に参画し、連携体制を構築しています。

さらに、今後の成長が見込まれるAIおよびエッジコンピューティング領域では、電力消費の増加や発熱といった課題への対応が求められており、これらに対応する次世代コネクタの開発を進めています。無線伝送やアンテナ技術の応用によって、物理的制約を超えた新たな接続ソリューションの実現に挑戦しています。

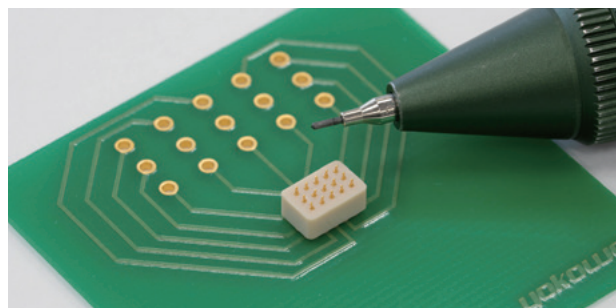
世界最小の新型スプリングコネクタによる次世代スマートデバイス対応

2024年度後半、FCビジネスユニットは世界最小クラスとなる直径0.35mmの新型スプリングコネクタを開発し、サンプル出荷を開始しました。本製品は、従来品比で約60%の小型化を達成しながら、高速伝送および高電流対応といった高性能を兼ね備えています。小型化・多極化が可能なことに加え、コネクタのカスタム設計により基板実装の占有面積を大幅に低減することができます。それによって顧客の設計自由度を大きく向上させることが可能です。また、基板周辺設計の効率化にも寄与し、製品設計プロセスに新たな付加価値を提供します。

本製品には、当社が半導体検査用プローブの開発で培ってきた微細精密加工技術を応用しています。直径0.35mmという極小チューブ内に高精度の穴加工を施す独自技術に加え、安定した導通性能を実現する金めっき処理技術、微小部品を正確に組み立てる半自動化工程など、長年の技術蓄積を生かした高度な生産体制を構築しています。



シャープペンシルの0.5mm芯よりも細い直径0.35mmのスプリングコネクタ



世界最小の新型スプリングコネクタを15本用いたコネクタ

コネクタソリューションプロバイダへの進化に向けて

FCビジネスユニットは、コア技術である微細精密加工技術の研鑽を通じた競争優位性の確立と、ヨコオならではの価値創出により、単なる部品供給にとどまらない「コネクタソリューションプロバイダ」への進化を目指しています。多様化する市場ニーズを的確に捉えたうえで、対象市場の特性に即した製品企画や拡販戦略を展開し、顧客企業の先にいるエンドユーザーに対して、より高度なUX（ユーザーエクスペリエンス）の提供を実現していきます。

私たちは、変化の激しい市場環境においても自ら事業機会を創出できる力を備えていると確信しており、今後も独自の微細精密加工技術と高いカスタマイズ対応力を強みに、信頼性の高い接続ソリューションをグローバル市場に向けて提供し続けてまいります。

MD (Medical Device)



医療機器

先端医療機器領域での競争優位性を確立

—微細精密加工とスタートアップ連携によるMD事業の挑戦—

井下原 博

執行役員常務／MD事業部長
事業リスク管理委員会委員長



MD (Medical Device) ビジネスユニットでは、微細精密加工技術や電解研磨などの独自のものづくり技術を強みとし、医療機器分野における競争優位性の確立を図っています。特にスタートアップとの連携によるイノベーションの創出や、米国FDAの510 (k) 取得を含むグローバル展開に向けた体制整備を重要な戦略課題と位置付けています。国内外の法規制や制度への的確な対応、ベンチャーエコシステムの活用、およびシミュレーションによる開発期間の短縮といった多面的な取り組みを進めています。

先端医療分野におけるMDビジネスユニットの成長戦略

MDビジネスユニットでは、国内大手医療機器メーカー向けのカテーテル用部品の受注が増加するなか、ユニット製品の販売も堅調に推移しています。これにより、安定した収益基盤を築きつつ、次なる成長に向けた布石を打っています。

当ユニットは、ヨコオのコア技術である微細精密加工技術、コーティング技術、アッセンブリ技術を活用し、最先端の生産設備導入による生産能力の強化を進めてきました。ガイドワイヤーやカテーテルのアッセンブリ製品については、国内外への拡販を推進するとともに、プロダクト・ライフサイクル全体を見据えたグローバル品質システムの構築を目指しています。ビジネスモデルとしては、①自社による設計・製造・販売を行う自律型モデル、②スタートアップの製品アイデアを具現化し、製造パートナーとして支援する「ベンチャーエコシステム型モデル」。この2軸を成長の両輪として展開、これらを強化することで先端医療分野における企画型製品開発および開発型OEMサプライヤーとしての地位確立と、持続的な事業拡大を目指します。

さらに、米国市場への参入に向けた取り組みとして、国内で第一種製造販売業を取得したのに続き、FDAの510 (k) 認可取得を次の重要ステップと位置付けています。米国市場では製品の質が価格に正に反映される構造があり、当社の高品質な製品が評価されることで、さらなる成長機会の獲得を図っていきます。

製品ポートフォリオとグローバル戦略による成長加速

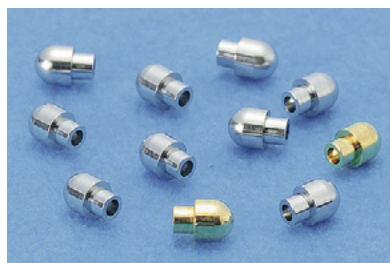
現在、グローバル市場を視野に入れた戦略的な製品ポートフォリオの構築を進めています。具体的にはハイエンド製品とローエンド製品を明確に位置付け、前者は自社設計・製販体制により高付加価値市場に展開し、米国市場を主軸とした販売を行う一方、中国市場では信頼できるパートナーを通じて供給しています。ローエンド製品については、中国パートナーと連携して製造し、日本および米国での販売を進めています。

ベンチャーエコシステムの構築とスタートアップとの協業体制

ベンチャーエコシステムの構築では、現在は4社のスタートアップと協業しており、そのうち1社は2023年12月に大手医療機器メーカーに買収され、その製品は2025年3月に上市されました。同製品には当社製のステントが初めて採用され、社会実装とベンチャー支援の両面で大きな成果となり、将来の売上増に期待を寄せています。

また、2021年12月に日本の医療機器スタートアップを支援するために熱い同志と一般社団法人JMPR (Japan Medical Start up Incubation Program) を立ち上げました。当社はJMPRへの基金を拠出してJMPRそのものの運営を支援するとともに、

JMPRが支援するスタートアップの経営／運営支援だけではなく、医療機器用の新材料／新コート液などの要素技術開発、後に述べる構造像解析シミュレーションなどを通して日本発の医療機器を目指していきます。スタートアップのアイデアを迅速に具現化し、事業として立ち上げることで、イノベーションの勝ちパターンを自社内に構築することを目指し、今後もシリアルアントレプレナー（連続起業家）との協業、支援を通じて、医療技術の進化と社会還元に貢献していきます。



カテーテル先端部



ガイドワイヤー



クリーンルーム内の部品加工

医療デバイス開発における独自技術とグローバル競争力

MDビジネスユニットでは、微細精密加工技術を基盤に、ステントをはじめとする医療デバイスの高度な開発を推進しています。とりわけ、電解研磨および流体研磨による高精度仕上げ技術は、当社が世界に誇る独自の強みであり、血管内に使用されるステント表面の滑らかさを確保することで、血栓発生リスクの低減に寄与しています。特に、内外面を同時に研磨できる流体研磨技術を有するのは世界でも当社のみとされ、その希少性が技術的優位性を裏付けています。

また、医療分野製品で不可欠な特殊金属の接合技術も有しており、この分野で同様の技術を持つ企業は世界でもごく少数に限られます。こうした高い技術力は、他のビジネスユニットとの連携によりさらに深化し、当社の医療デバイス事業における差別化と国際競争力の強化につながっています。

中長期的視点で進める事業展開

MDビジネスユニットでは、年度単位の短期的な成果よりも、中長期的な成長軸に基づく事業展開を重視しています。新規事業の立ち上げには一定の時間を要するものの、現在は着実に売上が拡大しており、今後は製造力と販売力の双方を強化することで収益性の向上を目指しています。

当社が強みとする微細精密加工技術に加え、スタートアップの研究開発力や医師からのフィードバックを積極的に取り入れ、構造解析シミュレーションや試作・改善の繰り返しを通じて製品化を推進しています。構造解析シミュレーションとは動物実験や臨床試験の一部をコンピューター上で代替することで、開発期間短縮とコスト削減を図っています。これにより、規制対応においても先進的な評価を得ており、当社メンバーの研究成果がPMDA（医薬品医療機器総合機構）や米国FDA（食品医薬品局）でも参照されるなど、国内外で高い信頼を獲得しています。今後は、こうした高度なシミュレーション技術を外部向けサービスや共同開発に展開することによるビジネスモデル化も視野に入れ、技術と知見の事業化を模索していきます。

ものづくりの強みとデータ活用によるビジネスモデルの展望

MDビジネスユニットでは、2025年度に向けて事業拡大と実績の積み上げを目指しています。ヨコオの強みである高度な「ものづくり力」は大きなアドバンテージですが、さらなる事業拡大にはデータ活用を通じたビジネスモデル構築が必要です。今後は、医療機器の早期承認を目指す「ブレイクスルーデバイス認定」などの制度も活用し、データに基づく競争優位性の確立が求められます。

また、製品性能だけで差別化を図ることが難しい現代においては、知見・データ・戦略の融合による新たな価値創出が不可欠です。当社はスタートアップとの連携を通じて、次世代型の医療ビジネスモデルを模索しており、「ものづくり」×「知のエコシステム」によるイノベーションの創出を加速させていきます。

インキュベーションセンター (Incubation Center)



ヨコオのビジネスモデル革新
MaaS、IoT、ソフトウェア

新たな価値創造に向けた挑戦

— 技術立脚を基盤に、新規事業創出・ビジネスモデル革新・人財強化を推進 —

横尾 健司

取締役 兼 執行役員専務 / インキュベーションセンター長
地域貢献担当 / 一般財団法人ヨコオ育英会代表理事



インキュベーションセンターは、複雑化・多様化する社会課題の解決に貢献するべく、技術開発とビジネスモデルの革新を担う機能部門として2023年度に独立しました。ヨコオが長年培ってきた微細精密加工技術、アンテナ技術、マイクロウェーブ技術といったコア技術に加え、顧客ニーズを満たすために必要な新たな技術の創出や、外部パートナーとの連携を通じて、新市場の創造と価値提供を目指しています。

当社の技術が活用できる領域を探索するとともに、外部知見も柔軟に取り込みながら、製品・サービスの開発を推進しています。従来の「モノ売り」にとどまらず、サブスクリプションを含む「コト売り」型の提供形態への転換も視野に入れ、事業モデルの変革に取り組んでいます。

現有顧客との関係性を重要な資産と捉え、技術・人財・設備の補完を目的とした企業連携やM&A、共創型パートナーシップの構築を通じて、グループ全体の持続的成長を支える新たな事業領域の創出に挑戦しています。

MaaS・IoT分野における事業拡大に注力

ヨコオは新規成長領域として、MaaS (Mobility as a Service) およびIoT (Internet of Things) の分野での事業拡大に注力しています。これらの領域では、従来の車載向けビジネスを超えて、自動車メーカー以外の幅広い顧客を対象としたサブスクリプション型ビジネスモデルの導入を進め、高付加価値の製品・サービスを提供します。

2024年度には、スマートアンテナ技術を応用したMIMOアンテナや、レンタカー／カーシェア向けの車載鍵管理ソリューションといった先進的な製品の拡販を強化しました。これらの取り組みは、自社技術のみならず、顧客ニーズに合致した技術を有する外部パートナーとの連携を通じて推進しており、協業やM&A、共創型の企業連携を活用することで、新たな市場の創出と持続可能なビジネスモデルの構築を目指しています。

また、グローバル市場でのニーズ把握とプレゼンス向上を図るため、米国やEU域内で開催される展示会への出展を継続し、単なる製品販売にとどまらない「コト売り」へのビジネスモデル転換を加速しています。

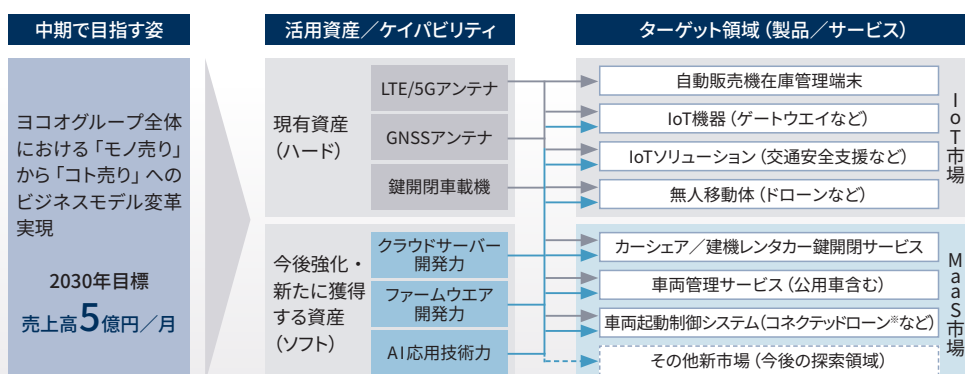


小型フルバンドGNSSアンテナ



ローカル5G専用アンテナ

新規成長領域であるMaaSとIoTでの事業拡大に注力



※ 車両に設置したIoT端末で車両の位置情報を監視しながら、ローンを組むことができるサービス。車両の盗難や異常事態への対応が可能でローン審査の通過向上も期待できる。

2025年度を事業転換の初年度と位置付け、将来成長に向けた基盤づくりを加速

インキュベーションセンターは2025年度を、新たなビジネスモデルへの転換に向けた初年度と位置付けています。過去2年間にわたり、事業基盤の強化、協力企業との提携、戦略的M&A、さらには海外マーケティング体制の構築に注力してきました。今後は、こうした取り組みで獲得した経営資源を本格的に活用し、新たな成長フェーズへと移行します。

現在は、IoTおよびMaaS領域における将来的な成長と収益化を見据え、集中的な先行投資を継続しています。特に、協力企業との連携強化や欧米市場への展開を通じて、5年・10年先を見据えた持続的な成長の基盤構築に取り組んでいます。

具体的な施策としては、ベンチャー企業2社への戦略的出資を実施しました。一つは、産業向けIoTソリューションを提供するaptpod（アプトポッド）で、自動運転分野におけるミドルウェアの開発に強みを持ち、すでに国内大手自動車メーカーとの実証実験を開始しています。もう一つは、EVの開発・販売を手がけるASFで、大手物流企業との3000台規模の契約に加え、ドラッグストアチェーン向けの導入も進んでいます。同社が展開する車両には、当社が独自に開発した車載鍵管理ソリューションが搭載されており、新たな収益モデルの構築につながっています。

加えて、米国市場における販売ネットワークの強化にも取り組んでいます。地域特性に応じた販売代理店との契約を進めており、すでに複数の引き合いが寄せられています。今後は、このネットワークを基盤に販路を拡大し、事業規模のさらなる拡充を目指してまいります。

ソフトウェア開発体制の強化に向けた取り組み

2024年度まで、当社におけるソフトウェアエンジニアは限られた人員で構成されており、既存システムの開発・運用に注力していたため、海外展開や新規開発へのリソース配分が困難な状況が続いていました。

こうした課題を解決すべく、2024年度には有力な開発力を有する企業のM&Aを実施し、2025年度に入ってPMI（統合プロセス）を開始しました。これにより、約30名のソフトウェアエンジニアを新たに迎え入れ、新規事業の創出や開発体制の強化に向けた基盤の確立を進めています。

今後は、トップ・エンジニアを中心に、全社横断型のソフトウェアチームの設置を2年以内に実現する方針です。インキュベーションセンターには実働部隊を配置しつつ、外部採用や他事業部門でのM&Aも視野に入れ、全社的なソフトウェア人材の拡充と技術力の向上を推進します。

技術立脚型企業としての進化をけん引する役割

インキュベーションセンターは、ヨコオが技術立脚型企業としての方向性を堅持しながら、新規事業の創出や他社との連携によるビジネスモデルの革新、さらにそれを支えるソフトウェア人材の強化や社員のマインドセット変革を推進する中核的な機能を担っています。

今後は、ハードウェア中心の開発・販売から、ソフトウェアやサービスを含む「コト売り」型のサブスクリプションビジネスへの転換を加速していきます。そのためには、マーケティング力やソフトウェア開発への注力といった、新たな視点と姿勢が不可欠であり、全社的な意識改革が求められます。

とりわけ重要となるのが、まだ顕在化していない課題を的確に見だし、商品化へとつなげる「課題発見力」です。現場感覚と即応力を持ち、顧客の潜在的ニーズをいち早く捉えることが、新たな価値創出の鍵を握ります。

その実現には、一人ひとりの社員が従来の枠組みにとらわれず、変化を前向きに受け入れるマインドセットを持つことが重要です。特にエンジニアには、より広い視野と柔軟性を持って、新たな技術や事業領域への挑戦が期待されます。

インキュベーションセンターを起点に、既存事業とのシナジーを最大限に生かしながら、社会課題の解決につながる新たな市場の開拓と持続可能なビジネスモデルの構築に挑んでまいります。

製造資本

「ヨコオのものづくり」コア技術の深化と最先端技術の融合

ヨコオは、微細精密加工技術、アンテナ技術、マイクロウェーブ技術といったコア技術を継続的に深めるとともに、最先端技術を積極的に導入しています。これらを基盤に、グローバルのリーディングカンパニー各社に向け、多彩で独創的な製品群を提供しています。

高い評価の背景には、「QCDS」—— Quality（品質）、Cost（コスト）、Delivery（納期）、Service（サービス）を安定的に実現する生産プロセスの革新があります。さらに現在は、「モノ」から「コト」へと進化する事業モデルを支えるべく、ソフトウェア開発力の強化に注力しています。

研究開発体系

ヨコオのものづくりは、基礎研究と応用研究の両輪に支えられています。

基礎研究

マイクロウェーブ技術

- 自動運転や5Gの進展に伴い、車載通信・半導体分野におけるマイクロウェーブ技術の重要性が一層高まっています。無線通信技術と半導体回路検査技術の双方から、世界最高水準の技術確立を推進

プロセス開発

- 微細精密加工：世界最高水準の微細加工を基盤に、精密めっきやMEMSプロセスの強化を推進
- 生産プロセス：主要要素技術は内製し、生産・品質管理にはAIを積極活用
- 設計プロセス：3次元CADを活用し、設計から保守まで一貫して管理可能な体制を構築

製品化研究

- 研究開発、プロセス技術、新製品開発部門が密接に連携。他社や大学との共同研究も活用し、製品進化と事業の多層展開を推進

応用研究

- 無線技術・ソフトウェア開発力を生かした社会プラットフォーム構築
- 自動運転・5G時代に不可欠な半導体デバイス内蔵無線アンテナ自動検査技術、光電融合デバイス検査技術開発
- ターンキー型半導体検査用治具システムの提案と提供

これらの応用研究は、既存事業の深化にとどまらず、新たな市場創出を支える成長ドライバーとなっています。

研究開発体制

事業競争力の源泉となる5つの技術の深化と融合

ヨコオは5つのコア技術を定め、技術の深化・複合化を通じて事業の重層化と先端製品創出を進めています。これらのコア技術を社内で融合・発展させることで、各市場ニーズに即した高付加価値製品の創出を実現しています。

微細精密加工技術

マイクロウェーブ技術

アンテナ技術

表面改質材料技術
(表面処理・材料改質)

半導体応用技術

研究開発の二層構造——設計と生産の一体化

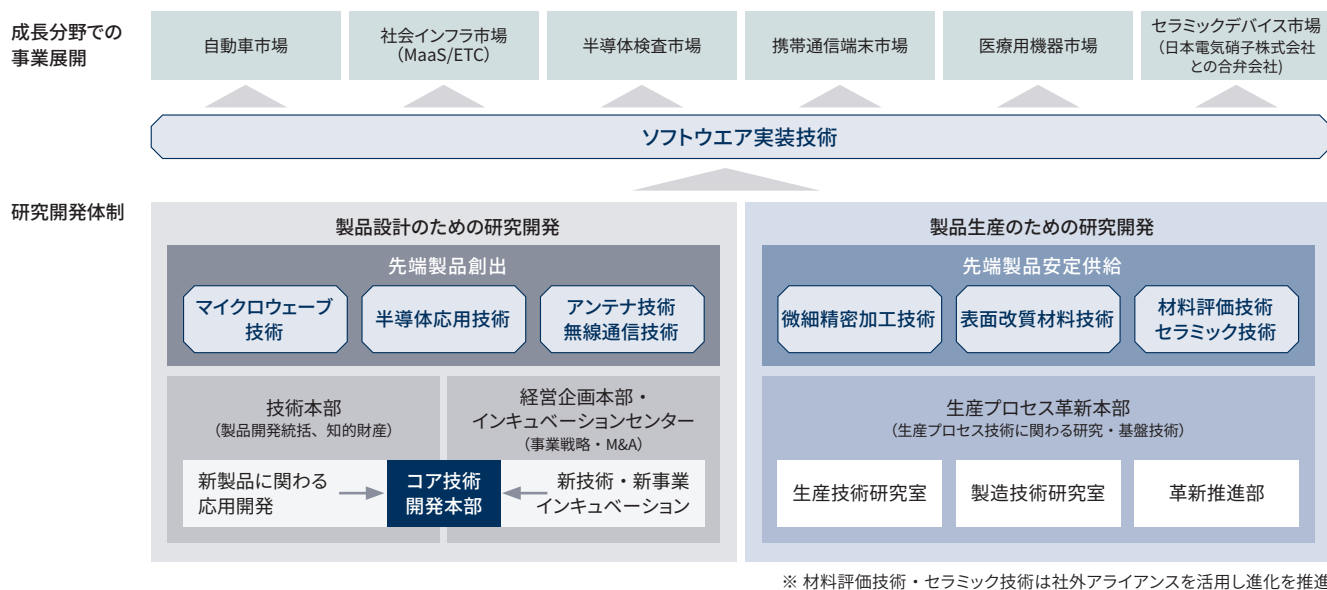
ヨコオの研究開発体制は、「製品設計のための研究開発」と「製品生産のための研究開発」の両輪で成り立っています。設計と生産が一体となる開発体制により、製品性能と生産性の両立を図り、顧客価値の最大化を目指しています。

製品設計のための研究開発

- マイクロウェーブ技術、半導体応用技術、アンテナ技術・無線通信技術を基盤に、各市場のニーズに応じた先端機能の実装を推進

製品生産のための研究開発

- 微細精密加工技術、表面改質材料技術、さらに材料評価技術・セラミック技術（アライアンス活用）を駆使し、高品質・高効率・安定供給を実現する量産体制を構築



柔軟に変化へ対応する統合開発体制

ヨコオの研究開発は、技術本部、経営企画本部・インキュベーションセンター、コア技術開発本部の三位一体連携により統合的に運営されています。研究・設計・事業戦略・知財戦略が一体化し、柔軟かつスピーディな開発を実現しています。生産プロセス技術でも、生産技術・製造技術研究・革新推進部門が連携。生産プロセス革新本部を中心に基礎技術開発、製造ライン高度化、工法最適化が常時刷新され、柔軟な新ライン構築が競争優位性を高めています。

産学連携による新素材開発と人材ネットワーク拡充

先端技術開発を支える人材も強化しています。即戦力人材の採用、M&Aによるソフトウェア人材獲得、大学との博士課程支援を通じた若手の高度人材育成など、内部と外部からの獲得を組み合わせたハイブリッド型人材基盤を整備しています。例えばCTC・FC事業向け新合金の開発では、大学・材料メーカーとの三者共同開発により、半導体デバイスの高温・低温・高電流・高周波環境に耐える低抵抗材料を開発。溶解・融解問題を解消し、共同特許も取得。これらを契機に大学との人材交流も活発化し、研究拠点からの採用が大幅に増加しました。また分野ごとに月1回の研究討議や社内講義を通じて若手技術者の育成を推進。若手教授ともネットワークを築き、知的刺激と知見蓄積の場を整備しています。

知財戦略——「守り」から「攻め」へ

研究成果を知的資産として最大活用する知財戦略も進化。従来は秘匿していた工法や設計も、積極的に特許出願。知財の重層化により、製品保護・事業交渉力を強化し、大学・顧客との共同出願も活発化しています。

全体最適を実現する「統合設計力」の確立に向けて

ヨコオが研究開発の将来像として掲げているのは、個別の部品や要素単位での高度化にとどまらず、機能単位で全体最適を描く「統合設計力」の確立です。すなわち、製品システム全体の構成・性能・コスト・生産性を総合的に捉えたうえで、最適解を見いだせるシステムアーキテクチャーの構築を目指しています。このアプローチにおいて中心的な役割を果たすのが、システムアーキテクト人材の育成です。システムアーキテクトは、複数の技術領域にわたる深い専門知識と広い視野を兼ね備え、製品開発全体の設計方針を描き、各技術部門や生産部門を適切に導く存在です。

また、開発現場には事業・製品・技術・プロセスの4層構造で整理された開発ロードマップがあり、各層を可視化することで技術開発と事業戦略が緊密に同期し、全社としての成長シナリオと技術進化の方向性が常に整合する仕組みを構築。開発現場では「何を優先すべきか」「どの技術をいつ投入すべきか」を迷いなく判断でき、開発のスピードと質を高めています。

ヨコオは今後、研究開発における基礎から応用、設計から生産、知財から人材育成に至るまで、一貫した統合設計力の強化を通じて、持続可能な事業進化と競争優位性の強化を進めていきます。

人的資本経営

人財育成と体制強化で人的資本の最大化を目指す

ヨコオは、企業価値の持続的な向上を実現するうえで、「人」こそが最も重要な資本であると位置付け、その潜在力を引き出す人的資本経営に注力しています。とりわけ、変化の激しい事業環境においては、従業員一人ひとりが柔軟な思考と高い専門性を備え、環境の変化に応じて新たな価値を創出できることが、組織全体の競争優位を支える基盤となります。それに資する体制づくりとして、2023年の人財育成センターに続き、2025年4月に人財本部を創設し、人財に関してトータルでサポート、マネジメントができる体制を構築しました。

進化永続企業の実現に向けた「人財」中心の経営

当社は「新中期経営計画2024-2028」において、「進化経営 パーソネル・イノベーション」を経営基本方針の一つに掲げました。その具現化に向けて、「人に関するビジョン」を策定し、事業構造上の課題として浮き彫りになっていた人的資本経営の強化、すなわち「人財」の強化を中心とした経営への転換を図っています。このような基本的な考え方を具体化すべく、当社ではこれまで、経営理念に基づいた人財像の明確化、人財育成制度の再構築、組織風土の改革、そして全社的な人財マネジメント体制の整備に取り組んできました。これらの取り組みは相互に連動しながら展開され、人的資本経営の基盤を段階的に構築してきたものです。2025年度には人事部、人財育成センター、グローバルサポート室を統合し「人財本部」の新設に至りました。これにより、人的資本を中心に据えた経営が本格的に始動しています。今後はこの新たな体制の下で、より一層の成長と価値創出を目指した人財の育成と活用を推進していきます。

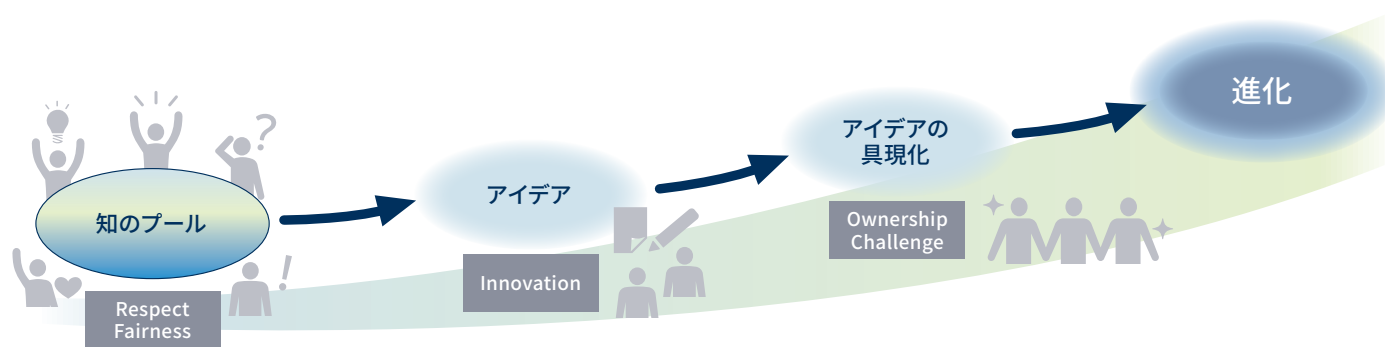
企業理念	Vision 目指す姿	●社会ニーズのその先に、人と技術で挑戦し、「新しい」を生み出し続ける進化永続企業。
経営基本方針	進化経営 パーソネル・イノベーション	●競争優位につながるプロダクト・イノベーションとプロセス・イノベーションに必要な技術・知識体系を特定し、そのために必要な従業員教育／人財獲得／外部機関連携の組み合わせによる“知”のエコシステムを構築していく パーソネル・イノベーションを、経営根幹課題として取り組む
人に関するビジョン	企業理念を出発点に ヨコオが求める人財像、 組織風土を規定	●ヨコオが求める人財像＝衆知を集め、「新しい」を生み、チャレンジし続ける人 ●ヨコオが求める組織風土＝進化を支援する組織風土 進化永続企業の実現に向け進化経営に資する人財、風土を育てていくことにコミットしていく

ヨコオが求める人財と企業文化

ヨコオが求める人財は、「失敗を恐れず挑戦する姿勢」と「自ら課題を発見し、解決に向けて主体的に行動できる力」を兼ね備えた人財です。人財像の策定にあたっては、「進化とは何か」「進化を支える組織とはどのようなものか」という問いを起点に、社内でも議論を重ねてきました。その中で見出されたのが「Respect（尊重）」と「Fairness（公正・公平）」という価値観に根ざした心理的安全性の確保です。これにより、従業員が自由に発言し、知見を共有しやすい「知のプールという環境」が生まれます。その知のプールから、「Innovation（革新）」すなわち「新しい価値」を創出し、新しい価値の実現に対して「Ownership（当事者意識）」を持ち、自ら「Challenge（挑戦）」し続けられる人財こそ、当社が求める理想の姿であるとし、このような人が次代を担う人財と考えています。

ヨコオは、現場力と変化対応力を共通の組織文化として位置付け、階層別研修や実務を通じて、従業員一人ひとりの行動変容を促しています。また、職場における対話の活性化や相互フィードバックの風土づくり、リーダー層による率先した学習行動の共有などを通じて、挑戦と学びが循環する環境整備に取り組んでいます。

このような文化の定着は、人財育成施策の成果を最大化するうえで不可欠であり、人と組織の質的变化が継続的な企業成長の土台になると私たちは考えています。

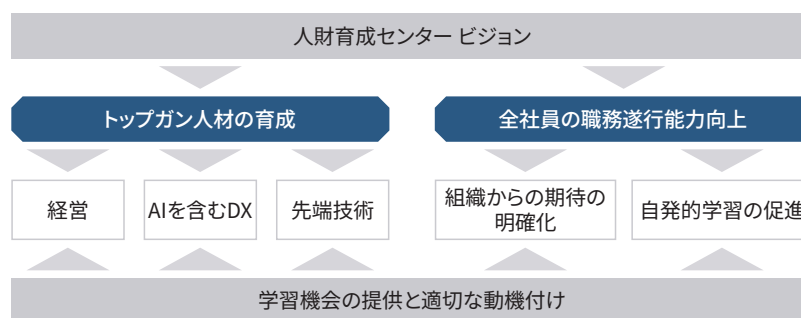


全社的な人財育成の中核機能としての「人財育成センター」

ヨコオが人的資本経営を本格的に推進するにあたって、特に重視してきたのが、全社的な人財育成を担う中核機能の整備です。その象徴的な取り組みとして、2023年に司令塔機能として「人財育成センター」を設立しました。

本センターは研修運営の枠を超え、ヨコオの長期経営戦略と整合した人財育成の中期経営計画を策定し、それを各部門と連携しながら横断的に展開・実装する役割を担っています。人財育成の方針と経営戦略とを直結させるこの体制は、企業価値の向上に資する人的資本の高度化に向けた重要なステップです。

その中心には、ヨコオの競争優位性をけん引する「トップガン人材」の育成、そして「全社員の職務遂行能力の向上」による組織力の強化という2つの柱があります。社員一人ひとりの主体的な挑戦と継続的な学びを支援し、人的資本を企業の持続的成長と価値創造へと結びつけていく取り組みを、全社的かつ継続的に展開しています。



トップガン人材の育成——進化を先導する高度専門人材の強化

ヨコオでは、事業進化に直結する高い専門性と実行力を備えた「トップガン人材」の育成を3つの戦略分野で展開しています。

1 経営領域における トップガン人材の育成

将来の経営幹部候補に向けて、戦略構築力と俯瞰的視点の醸成を目的とした教育を展開。2023年度は社内役員による「ビジネスモデル・アライアンス戦略研修」を7回開催しました。2024年度は、立命館大学 河瀬誠教授によるセミナーや、神戸大学 三品和広教授の著作をもとにした社内講義を実施し、各受講者が自部門の進化テーマを設定する実践的なプログラムを構築しました。

2 DX・AI領域における 次世代人材の育成

DXを経営基盤強化の重点領域と位置付け、2024年度に全社員を対象としたスキル評価を実施。その結果を受け、2025年2月よりeラーニングを開始し、リテラシーの向上を図っています。AI活用では、2023年に236名が参加する「ChatGPTコミュニティ」を立ち上げ、2024年にはMicrosoft Copilotのトライアルを展開するなど、実践力の醸成を進めています。

3 先端技術領域における 専門人材の育成

2023年度より技術本部と連携し、外部講師による回路技術講座（6回）やアンテナ分野の専門家による講演を実施。2024年度には「アンテナ技術分科会」を設置し、大学教授を招いた最先端講義（9回）を通じて、技術者の専門性深化と知見の拡充を図っています。

全社員の職務遂行能力向上——組織全体の競争力強化に向けた取り組み

トップガン人材の育成と並行して、全社員のスキル底上げにも注力し、組織全体のパフォーマンス向上を図っています。

1 スキルマップに基づく研修体系の構築

2023年度からは、各部門が社員に求めるスキルを明文化した「スキルマップ」に基づき、個別の研修計画を策定。目標に応じた人材育成を進めています。

2 自発的学習を支える学習環境の整備

社員の自主的な学習意欲に応えるため、幅広い学習機会の提供に努めています。2023年度からは、ビジネスおよびIT全般に対応した「Udemy Business」を国内拠点で導入し、2024年度には海外拠点にも展開を開始。さらに英語学習支援としてeラーニングと費用補助プログラムも導入しました。こうした施策を通じて、社員の主体的な成長を促進し、自律的なキャリア形成の支援につなげています。

人財本部の創設と今後の展開

2025年、ヨコオは人的資本経営をより一層推進するため、人事部と人財育成センター、グローバルサポート室を統合し、人財本部を新設しました。採用・育成・評価・報酬といった人材領域の各機能を一貫したフレームで捉え、従業員エンゲージメントの向上に至るまで、全体最適を図る体制を整備しています。

経営・事業に資する人事機能の実現

ヨコオでは、人事部門が経営・事業に直結する存在であるべきだと考えています。その実現に向けて、事業部門と連携しながら人事施策を設計・実行する「HRBP (Human Resource Business Partner)」を配置。定期的な経営陣との対話を通じて、組織課題や事業ニーズを的確に把握し、それを起点とした人事施策の立案と実施に取り組んでいきます。

人財本部の組織構成



採用・育成・評価・報酬の連動的サイクルの構築

採用した人材を育成し、的確な評価と報酬によってモチベーションを高める——こうした一連のプロセスを個別最適ではなく、統合的かつ循環的に機能させる仕組みを構築していきます。さらに、その成果や課題を可視化するために、定期的なエンゲージメント調査を実施。調査結果に基づいた施策の立案・実行と、それらの評価・再設計を通じて、人事施策全体の質的向上とループの高度化を図ります。

グローバル人事機能の高度化とグループ連携

今後のさらなるグローバル展開を見据え、ヨコオは「本社の持つグローバルな視座」と「海外拠点が有するローカルな叡智」の融合を推進しています。共通の価値観と柔軟な運用を両立しながら、グループ全体の人事部門が連携し、シナジーを最大化できる体制整備を進めています。各国・各拠点の多様性を尊重しつつ、一貫した人材活用を遂行するための「グローバル人事機能」の進化を、今後の重点課題の一つと位置付けています。

これらの施策を通じて、人財本部は「個人の成長こそが企業の成長を支える」という視点を経営の中核に据え、人財および組織が本来持つポテンシャルを最大限に引き出す役割を担います。今後は、事業の持続的成長と人的資本の高度化を有機的に結びつける部門として、ヨコオにおける人的資本経営をけん引する役割が期待されています。

マテリアリティ

私たちは、パーパス（人と技術で、いい会社をつくり、いい社会につなげる。）である「いい会社」「いい社会」を目指して、グローバル社会の課題の中からマテリアリティを設定しています。

マテリアリティの考え方

外部環境の変化が激しく、経営を取り巻く環境の不確実性が高まるなか、中期経営計画で事業構造上の課題点の一つである「サステナビリティの取り組み」において、2024年度にマテリアリティを見直しました。

社会が私たちに与える影響と、私たちが社会に与える影響の両方の視点から課題を整理し、財務・非財務領域の課題のうち、今回の見直しでは非財務領域に特化する形を選択しました。マテリアリティの活動を通じて、企業価値の向上と持続可能な社会課題の解決に取り組んでいきます。

マテリアリティの特定プロセス

Step 1 ESG課題の整理と抽出

各ステークホルダーグループの課題を集約し136項目のロングリストを作成しました。類似項目の統合・事業との関連性で項目を整理し、ステークホルダーの視点でレーティングを行い、21項目の課題を抽出しました。

対象としたステークホルダー

- お客さま
- 金融機関・機関投資家
- 従業員
- ESG評価機関
(FTSE/CDP/RBA/EcoVadisなど) の設問
- 非営利団体
(JICA、WEF、フリー・ザ・チルドレン・ジャパン)

重点領域	マテリアリティ
人的資本	●多様性・公平性・包摂性 ●グローバル人材育成
人権	●人権尊重 ●私たちと働く人の権利
ステークホルダーエンゲージメント	●顧客満足 ●取引先との双方向コミュニケーション ●地域社会との対話・交流 ●株主・投資家との対話
地球環境	●気候変動の緩和と適応 ●循環型社会への移行と、有害物質の管理・削減
ガバナンス	●コーポレート・ガバナンス ●コンプライアンス ●リスクマネジメント

Step 2 優先順位付け

Step1で抽出した課題に優先順位を付けるにあたり、国内グループ会社の全役員・全従業員（派遣社員を含む）と海外拠点の幹部職にアンケートを実施。リスク・機会の両面で「ステークホルダーにとっての重要度」と「当社の事業にとっての重要度」の視点から、マテリアリティマップを作成しました。

マテリアリティマップについては当社コーポレートサイトを参照してください。
<https://www.yokowo.co.jp/sustainability/management.html>

Step 3 マテリアリティ案の選出

財務領域を含むその他（技術など）の課題は、新中期経営計画ですでに取り組みを開始しているものがあることから、Step2で作成したマテリアリティマップから財務領域の課題を除き、5つの重点領域を設定し直しました。執行役員会議にてマテリアリティ案を選出し、KPIと2030年度目標案を設定しました。

Step 4 マテリアリティの審議・承認

5つの重点領域と13のマテリアリティおよびKPIと2030年度目標は取締役会で審議・承認されました。特定したマテリアリティやKPI・2030年度目標は、外部環境・事業の変化や活動の進捗に合わせて適宜見直しを行います。

詳細とKPI・2030年度目標は次ページをご覧ください。
マテリアリティに対するGRI内容索引については、当社コーポレートサイトを参照してください。

<https://www.yokowo.co.jp/sustainability/gri.html>

	重点領域	マテリアリティ	目指す姿
	選定理由		
人的資本	当社グループは、パーパスに基づき、持続可能な社会を実現するために、「技術」と並んで重要な資産である「人」＝「人的資本」を継続的に拡充していくことが企業価値の持続的向上を生み出す重要なファクターであると位置付けています。	多様性・公平性・包摂性	多様な個性や違いを持つ人々が関わり合い、互いを認め合うことで、多様なアイデアが生まれ、新たな価値が創出されます。これにより、一人ひとりの成長と当社グループの持続的な進化を支える組織風土を実現していきます。
		グローバル人材育成	進化持続企業の実現に向けて、時代の変化を捉えてグローバルビジネスを進化させ、イノベーションをけん引する人材を育成します。また、競争力の源泉である先端技術の強化に向けて、最先端領域の技術習得機会を拡充し衆知を集めることで、当社グループの競争優位性を確固たるものにしていきます。
人権	当社グループは、近年の人権に関する外部環境の変化を踏まえ、「人権尊重」への取り組みを強化することで、パーパスの実現を目指していきます。	人権尊重	私たちは、すべての人の尊厳と権利を尊重します。事業活動が人権に与える影響を継続的に評価し、負の影響が生じた場合には、適切な是正・救済措置を講じます。ステークホルダーとの対話を重ねながら、サプライチェーンを含む事業活動全体において人権を尊重する責任ある行動を推進します。地域社会を含むあらゆる関係者に対して、人権を普遍的に尊重する企業文化の醸成を目指します。
		私たちと働く人の権利	私たちは、安全で安心して働ける職場の実現を目指し、働く人の尊厳と権利を尊重します。事業活動による人権への影響を評価し、負の影響を及ぼす課題に対して適切に是正・救済に取り組みます。ステークホルダーと継続的な対話を行い、サプライチェーン全体を通じて人権を尊重する職場の実現を目指します。
ステークホルダーエンゲージメント	当社グループは、パーパスに基づき、ステークホルダーの皆さまの期待に応えるいい会社となるため、対話を中心としたコミュニケーションを重ねることにより信頼関係を築き、誰もが幸せな社会の実現を共に目指していきます。	顧客満足	安全で高品質な製品とサービスを通じてお客さまの期待を超える価値を提供し、信頼される存在となることで、顧客満足の向上と社会の発展の両立を目指します。
		取引先との双方向コミュニケーション	お取引先に公正・公平な参入機会を提供し、透明性を持って品質・価格・納期・サービス・技術力・CSRなどから総合的に評価し、長期的な信頼関係を構築します。企業倫理や法令を遵守するCSR活動を推進するとともに、相互に価値を高め合うパートナーシップを築いていきます。
		地域社会との対話・交流	地域課題の解決に向けて、次世代育成や環境保護、伝統文化・スポーツ・芸術支援などを通じて対話と交流を深め、当社グループの技術やノウハウを生かして地域社会との信頼関係を築いていきます。
		株主・投資家との対話	株主様・投資家様との長期的な信頼関係を構築するため、決算説明会や個別面談、IR資料の充実を通じて、正確かつ迅速な情報開示に努めています。株主様・投資家様との建設的な対話を通じて、持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を目指します。
地球環境	当社グループは、かけがえない地球環境を健全な状態で次世代に継承するために、地球環境保全活動および気候変動への対応をグループ全体で推進していきます。	気候変動の緩和と適応	気候変動による自然災害や事業リスクの増大に対応するため、GHG（温室効果ガス）排出量の削減に取り組み、2050年のカーボンニュートラルの実現を目指します。
		循環型社会への移行と、有害物質の管理・削減	再生材やバイオマスプラスチックの活用、省資源設計、廃棄物のリサイクル率向上を通じて資源循環を推進しています。水リスクや生物多様性への影響にも配慮し、循環型社会の実現を目指します。環境法規や顧客要求を遵守し、製品や部品に含まれる有害化学物質の管理と使用量削減や代替物質の選定を推進することで、人体への影響の低減と地球環境の保全に貢献します。
ガバナンス	当社グループは、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いきます。	コーポレート・ガバナンス	コーポレート・ガバナンスの強化が経営の重要課題の一つであると位置付け、経営の効率性、透明性および遵法性を確保し、経営目標の達成を目指します。
		コンプライアンス	企業理念体系に基づき誠実で高い倫理観を持って事業を推進し、社会から信頼される企業を目指します。コンプライアンス委員会を中心に、コンプライアンス研修や内部通報制度、外部相談窓口の整備を通じて、法令・規程・企業倫理の遵守を徹底していきます。
		リスクマネジメント	地政学リスクや自然災害、サイバー攻撃、サプライチェーン寸断など多様なリスクに対応するため、リスクアセスメントを実施し、優先度の高いリスクには計画的に対策を講じ、法令遵守と安定的な事業運営を基盤に、持続可能な事業活動を実現していきます。

※1 TISP：Tomioka International Specialist Park

※2 ヨコオ単体全管理職者数に対する女性管理職者の割合

※3 クアルトリクス社によるエンゲージメント調査のスコア

※4 三役：総括製造販売責任者、国内品質業務運営責任者、安全管理責任者

※5 全社員が具備すべきDXスキルとして経済産業省が定めているDXリテラシー標準を習得している社員の比率をKPIとする。

	KPI (2030年度目標)		2024年度実績	2025年度目標	関連するSDGs
	評価指標	目標値			
	TISP ^{※1} 採用・在籍者数	120名以上 (累計)	87名	100名	   
	障がい者雇用比率	3.45%(2023年度法定雇用率:2.3%の1.5倍)	2.8%	2.8%	
	女性管理職者比率 ^{※2}	10%以上 (ヨコオ単体)	5.6%	10%	
	従業員のエンゲージメント向上	2022年スコア46% ^{※3} を基準とし、できるだけ早期に20%UP達成とその維持を目指す	53%	56%	
	通信機器系：有資格者数	60名	31名	45名	   
	コネクタ系：製品・工法の発明者数	72名	48名	53名	
	メディカル系：医療事業人材製造販売業者における三役 ^{※4} の力量保有者数とFDA、MDR対応者	20名	5名	7名	
	DXリテラシー標準の社員習得レベル ^{※5}	標準を超えた社員比率20%以上	6%	14.9% (7月実績)	
	グループ全拠点における人権研修受講率	100%	1.5%	100%	   
	ヨコオグループ全拠点における人権デュー・ディリジェンスのリスク評価	(ヨコオ独自の指標) B以上	50% (10/20拠点)	100%	
	ヨコオグループ主要取引先 (総仕入高上位80%) に対するデュー・ディリジェンス実施率	100%	100% (国内拠点)	中国拠点のサプライヤーの人権DD (SAQ) 実施 ^{※6}	
	休業度数率	基準年 (2023年度) の休業度数率から30%改善した0.23	0.305	0.301	
	顧客満足度調査のスコア	基準年 (2023年度) のスコア (VCCS：83.9、CTC：82.3、FC：87.5、MD：68) 以上を維持する	VCCS：83.2、CTC：一、FC：80.6、MD：84	全事業部の主要顧客に対する顧客満足度調査と定量化	   
	仕入先説明会やCSR調達水準向上に向けたサステナビリティ説明会の実施	年1回以上	1回 30社 (日本所在のサプライヤー)	サプライヤーカバー率グループ購入高の59%以上	
	社会貢献活動	70件／年	55件	60件以上	
	決算説明会、スモールミーティング等の実施	5回／年	3回	4回	
	個別IR (国内・海外合計)	200件／年	154件	160件	   
	GHG排出量削減 2014年度比	35%削減	14.7%増加	2024年度GHG絶対量比4.2%以上削減	
	水使用量 (原単位) 2020年度比	10%削減	22.2%削減	5%以上削減	
	再生プラスチック使用率	25%以上削減	再生プラスチックの定義を策定中	再生材の定義要件を整理	
	廃棄物のリサイクル率	グローバル80%以上	71%	80%以上を維持	  
	PRTR対象物質使用量削減 (国内グループ)	代替物質の積極的な検討による、PRTR対象物質の使用量抑制	2023年度比25%削減	削減対象物質の明確化と代替物質のリストアップ	
	取締役会の実効性評価	5段階評価で4.5以上	4.55	4.55以上	
	ボードダイバーシティ	取締役会の実効性および企業価値の向上に資する取締役会構成の最適化 ^{※7}	独立社外比率43% 女性比率14%	ボードダイバーシティ (独立社外比率／女性比率等) 向上	
	コンプライアンス研修受講率 (ヨコオグループ全拠点)	100%	98% ^{※8}	90%	
	内部通報制度の認知度 (ヨコオグループ全拠点)	100%	45.3% (国内拠点)	国内拠点90% 海外拠点70%	
	リスクアセスメントに基づく重要リスクの特定と施策実施の進捗確認	年1回以上	1回	1回	
	社内セキュリティインシデント重要度判断に基づくインシデント件数	40以上を0件 ^{※9}	0件	0件	

※6 取引先行動規範に同意したサプライヤーを対象

※7 女性／外国籍／独立性を中心に最適化を毎年度検討

※8 グループのeラーニング受講対象者

※9 ヨコオ独自の指標である重要度が高いインシデントのゼロ化・維持を目指す。

持続的成長を支える基盤

CONTENTS

サステナビリティ	41	地域社会	51
地球環境	43	コーポレート・ガバナンス	52
人権	45	役員紹介	56
DEI (Diversity, Equity and Inclusion)	47	コンプライアンス	57
安全衛生	49	リスクマネジメント	58
サプライチェーン	50	情報セキュリティ	59

サステナビリティ

当社グループは、企業の社会的責任を自覚し、常に企業価値向上を目指すとともにサステナビリティ推進体制を確立し、マテリアリティをマネジメントすることで、あらゆるステークホルダーの皆さまの期待に応え信頼される企業活動を展開します。

マテリアリティ・マネジメント推進体制

重点領域	マテリアリティ	担当委員会・部門
人的資本	多様性・公平性・包摂性	人財本部
	グローバル人材育成	
人権	人権尊重	人権・労働・倫理マネジメント委員会
	私たちと働く人の権利	安全衛生委員会
ステークホルダー エンゲージメント	顧客満足	品質保証本部
	取引先との双方向コミュニケーション	購買本部
	地域社会との対話・交流	SCI本部
	株主・投資家との対話	SCI本部
地球環境	気候変動の緩和と適応	環境管理委員会
	循環型社会への移行と、有害物質の管理・削減	
ガバナンス	コーポレート・ガバナンス	取締役会
	コンプライアンス	コンプライアンス委員会
	リスクマネジメント	SCI本部／事業リスク管理委員会／情報セキュリティ委員会

基本的な考え方

当社グループは企業理念体系（パーパス、ビジョン、バリュー）の実現に向けて、社会・環境が私たちに与える影響と、私たちが社会・環境に与える影響の視点からマテリアリティを特定し、持続可能な社会の発展のため、サステナビリティ活動を推進しています。

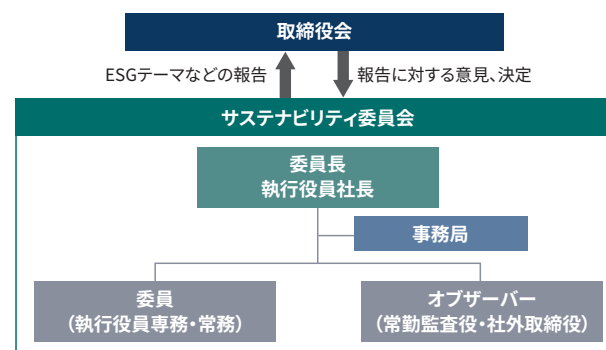
サステナビリティ基本方針

私たちは進化し続けることでサステナビリティを実現します。そして、かけがえのない地球を守ることおよび地域社会やステークホルダーの期待に対し誠実であり続けることが必要であると考えています。そのために、私たちのさまざまな活動に対し、マテリアリティを特定し、企業活動、事業活動、対話により、課題の解決に取り組んでいきます。これらを通じて、私たちは社会的責任を果たすとともに、「新しい」に挑戦し続けることで企業価値の向上を目指し、持続可能な社会の発展・進化に貢献していきます。

ガバナンス

サステナビリティ基本方針に基づき、ヨコオグループのサステナビリティ経営を推進するため、取締役会の下に2022年10月より「サステナビリティ委員会」を設置しています。当委員会は、執行役員社長を委員長とし、役付執行役員が委員を務め、執行役員、常勤監査役、社外役員がオブザーバーを務めます。当委員会はサステナビリティに関する方針・戦略や重要課題の検討、マテリアリティ・KPIの活動進捗の確認と検証、提言を行っており、取締役会に提案、報告を行っています。

サステナビリティ委員会体制



戦略

中期経営計画で事業構造上の課題点となっている「サステナビリティの取り組み」を推進するため、マテリアリティとそれに関わる指標と目標を見直し、マテリアリティに紐づく体制（左ページ参照）で具体的な取り組みを推進します。

リスク管理

事業環境におけるリスクと機会を分析し、サステナビリティ委員会が長期戦略に基づくサステナビリティ戦略の討議およびマテリアリティ・KPIの活動進捗の確認と検証を実施していくにあたり、当委員会の下部にマテリアリティを担う委員会・部門を設定し、マテリアリティ・マネジメントを実施しています。各委員会・部門はマテリアリティ・KPIごとに目標と計画に基づいて活動しています。

指標と目標

マテリアリティの目標と実績については、「マテリアリティ／KPI・2030年度目標」（P.39）に記載しています。

ヨコオのサステナビリティについては、下記の当社コーポレートサイトを参照してください。

<https://www.yokowo.co.jp/sustainability/message.html>

地球環境

基本的な考え方

当社グループは、地球環境と調和の取れた事業活動を推進することが企業の重要な責務の一つであると認識しています。かけがえのない地球環境を健全な状態で次世代に継承するために、制定した環境方針に基づき、環境保全活動および気候変動への対応をグループ全体で推進しています。

ガバナンス

サステナビリティ委員会の下、ISO14001の体制を活用し、環境担当役員を委員長とした環境管理委員会を設置しています。当委員会は環境全般の計画・施策立案と推進を担い、気候変動に関する課題への取り組みおよびKPI目標の進捗は、サステナビリティ委員会でレビューされ、取締役会に報告しています（体制はP.41-42参照）。

気候変動における戦略（TCFDに沿った開示）

当社グループでは、気候関連リスクおよび機会を特定するために、2100年までに世界の平均気温の上昇が「1.5℃未満に抑えられるシナリオ」（IEA NZE）と「3℃上昇するシナリオ」（IPCC AR6 SSP3-7.0）を想定し、VCCS、CTC、FC・MDの3セグメントにおける事業活動を分析・評価しました。

気候変動におけるリスク・機会

区分	リスク／ 機会の 種類	影響の段階	セグメント	要因	当社グループへの 影響	時間軸	財務的 影響	当社グループの対応	シナリオ
移行 リスク	市場	バリュー チェーン下流	VCCS	顧客行動の変化	電気自動車（BEV） への販売拡大	中	大	新しい製品、サービスの開発、市 場の開拓	1.5℃
	政策	直接操業	共通	カーボンプライシ ングメカニズム	炭素税の導入による 財務的負担	中	中	再生可能エネルギーの導入／イン ターナルカーボンプライシングの 導入	1.5℃
	技術	直接操業	MD	再生可能コンテン ツ増加への移行	顧客のリユース化の 推進	中	中	技術、インフラへの研究開発投資 の増加	1.5℃
物理的 リスク	急性	直接操業	共通	異常気象による集 中豪雨・落雷・ 台風など	サプライチェーンの 寸断、操業停止	短	小	技術、インフラへの研究開発投資 の増加	3℃
機会	市場	直接操業	VCCS	新市場への展開	電気自動車（BEV） への販売拡大	中	中	BEVへの拡販	1.5℃
	製品および サービス	直接操業	VCCS	R&Dおよび技術革 新を通じた新製品 やサービスの開発	省エネルギー製品 の新規開発	中	大	開発期間の短縮、生産方式の変 更、保守性の向上	1.5℃
	市場	直接操業	CTC	環境負荷を低減し た製品（認証製品 以外）の入手可能 性の増加	BEVシフトによる半 導体需要の増加、 半導体の高性能化	中	中	販売と開発リソースの確保	1.5℃
	製品および サービス	バリュー チェーン下流	MD	既存の製品、サー ビス売上増	感染症増加、新た な感染症の出現可 能性の増大に伴う 新薬や新治療デ バイスの開発のグ ローバル認証	中	中	グローバル認証制度による国内・ 海外での同時販売	3℃

時間軸 短：5年以内、中：5～15年、長：15年以上
財務的影響 大：100億円以上、中：10～100億円、小：10億円以下

循環型社会への移行に向けた取り組み

水リスク

当社グループの水利用は、製品特性上、めっき工程を除く生産工程では使用量がごく限られており、大半は生活用水として使用されています。一方、海外生産比率が80%を超えているため、気候変動による干ばつの影響を受けやすい状況にあります。このため、水リスクの調査を実施し、海外の持株法適用関連会社において渇水リスクが高いことを確認しました。

省資源・再生材利用拡大に向けた研究開発

当社の主要製品である電気部品は、金属およびプラスチックを主原材料としています。プラスチックに関しては、循環型社会の実現に向け、再生材やバイオマスプラスチックを活用した製品開発を推進しています。さらに、当社のコア技術である微細精密加工技術を活用し、製品の小型化を行うことで、資源投入量の削減に取り組んでいます。

廃棄物のリサイクル

当社グループでは、生産工程から排出される金属、プラスチック、切削油を中心とした廃棄物について、資源保護の観点からリサイクルを推進しています。リサイクル率80%以上の達成を目標とし、特に海外製造拠点におけるリサイクル率向上に注力しています。

生物多様性の保護に向けた取り組み

当社グループは、気候変動と同様に自然資本への影響を重要な経営課題として位置付けています。現在はTNFD（自然関連財務情報開示タスクフォース）の提言およびその評価手法であるLEAPアプローチを踏まえた対応の検討を進めています。

化学物質の管理に向けた取り組み

製品含有化学物質管理

当社グループでは、環境行動指針において、環境関連法規および顧客からの要求事項の遵守を掲げています。この指針に基づき、有害化学物質管理基準（以下、「基準書」）を制定し、当社グループが生産・販売する製品に加え、使用する部品や材料等に含有される化学物質についても、管理対象を明確化しています。さらに、本基準書の内容を社内および取引先に周知徹底することで、サプライチェーン全体での化学物質管理強化に取り組んでいます。

PRTR対象物質使用量削減（国内グループ）

当社グループでは、化学物質による地球環境および人体への影響低減を目的として、PRTR制度（化学物質排出把握管理促進法）で指定されている対象物質の削減に取り組んでいます。その一環として、代替物質の評価および選定を推進しています。

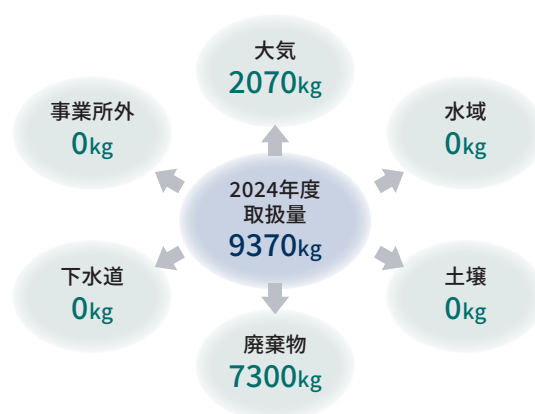
ヨコオグループ環境方針、気候変動・環境に関するデータや具体的な取り組みについては、下記の当社コーポレートサイトを参照してください。

<https://www.yokowo.co.jp/sustainability/environment/management.html>

<https://www.yokowo.co.jp/sustainability/environment/warming.html>

<https://www.yokowo.co.jp/sustainability/environment/pollutionchemical.html>

PRTR対象物質の取扱量・排出量・移動量



人権

基本的な考え方

当社グループは、国連「ビジネスと人権に関する指導原則」に基づき、人権を尊重し、救済するための体制を強化しています。多様な仲間の声に耳を傾け、世界に目を向け、従業員を支える家族、お客さま、お取引先、地域の皆さまなど、事業活動において関わる全てのステークホルダーの人権を尊重するとともに、幸せな未来の姿を思い描き、「新しい」を生み出し続ける進化永続企業を目指しています。

ガバナンス

サステナビリティ委員会の下、サステナビリティ担当役員を委員長とした人権・労働・倫理マネジメント委員会を設置しています。当委員会は人権全般の計画・施策立案と推進を担い、人権に関する課題への取り組みおよびKPI目標の進捗は、サステナビリティ委員会でレビューされ、取締役会に報告しています（体制はP.41-42参照）。

戦略

当社グループはグローバルで事業を展開しており、当社グループだけでなくサプライチェーンも含め、人権への影響を深刻度・優先度、事業との関与度の観点から当社グループ事業と社会に与える影響を評価する必要があると認識しています。人権尊重は企業活動における当然の前提であると捉えており、その継続的な取り組みを通じて、ステークホルダーとの信頼関係の構築と企業価値の向上に寄与すると認識しています。人権尊重に取り組むことにより職場環境が整備され、エンゲージメントの向上につながり、人的資本、企業価値、ビジネス機会、健全なサプライチェーンが構築されていくと捉えています。

当社グループは、国連「ビジネスと人権に関する指導原則」を支持し、これに基づき「ヨコオグループ人権方針」を策定しています。人権方針で定めるステークホルダーとの対話を重視し、サプライチェーン全体を通じた人権への負の影響を特定・評価し、防止・軽減に取り組みます。また、その取り組みの実効性を評価したうえで、どのように対処したかについて説明・情報開示する人権デュー・ディリジェンスプロセスを実施し、個別の人権課題に取り組んでいます。

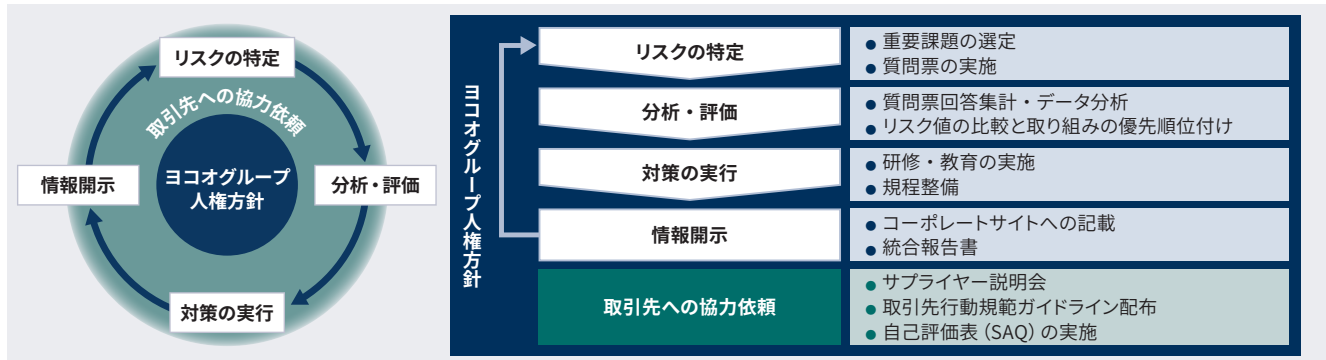
ヨコオグループの人権方針における個別の人権課題とそれに対する実施策

個別の人権課題	ヨコオの実施策
強制労働の禁止	労働者による手数料支払い防止のための送り出し機関、受け入れ機関との三者間契約締結
児童労働の禁止	児童労働救済規程策定、年齢確認プロセスの強化
差別の禁止	匿名通報が可能な外部受付窓口の整備
非人道的待遇の禁止	祈祷室整備、ハラル食の提供
結社の自由および団体交渉権	労働協約
労働時間および賃金	同一労働同一賃金における不合理な待遇差への対応
労働安全衛生	安全装置導入の必須化、健康診断・ストレスチェックの実施
外国籍労働者の人権	NGO団体協力の下、ベトナム人技能実習生、特定技能社員に対し労働環境に関する従業員インタビューを実施

リスク管理

当社グループは、「ヨコオグループ人権方針」に基づき、人権の尊重・救済に取り組むため、当社グループ会社および主要取引先に対して人権デュー・ディリジェンスを実施しています。

ヨコオグループの人権デュー・ディリジェンスプロセス図



ヨコオグループの人権デュー・ディリジェンス

プロセス	施策	2024年度実績
リスクの特定	重要課題の選定 質問票の実施	自社グループ／サプライヤー：セルフアセスメント実施(※実施状況参照)
分析評価	質問票回答の集計・データ分析 リスク値の比較 取り組みの優先順位付け	自社グループ：回答評価、フィードバック、対策立案 サプライヤー：分析、フィードバック
対策の実行	海外を含む拠点担当者への教育 規程整備	自社グループ：拠点担当者への人権教育 サプライヤー：是正計画策定
開示	コーポレートサイトへの記載 統合レポート	自社グループ／サプライヤー：コーポレートサイト・サステナビリティページへの記載、統合レポートへの記載
サプライヤー展開	サプライヤー説明会 CSR購買ガイドライン配布	サプライヤー：CSR購買ガイドライン説明会実施 取引先行動規範同意確認 セルフアセスメント実施
サプライヤー有効性の確認	是正促進 実地監査	是正計画策定

指標と目標

マテリアリティの重点領域の「人権」の目標と実績については、「マテリアリティ／KPI・2030年度目標」（P.39）に記載しています。

人権デュー・ディリジェンス実施状況

カテゴリ	人権DD実施対象	範囲	人権および社会的責任に関する説明会の実施	
			目標	2024年度実績
自社グループ	製造拠点	本社 国内海外含む全ての子会社	100%	100%
	販売拠点	国内海外含む全ての子会社	100%	100%
直接購買	製造関連サプライヤー	国内取引高90%を占める取引先企業	100%	100%
間接購買	人材サプライヤー	人材提供を受けている国内企業全て	100%	100%
	構内請負サプライヤー	富岡工場構内で業務請負契約を締結している企業全て	100%	75%

DEI (Diversity, Equity and Inclusion)

基本的な考え方

グローバルに事業を展開する当社グループにとって、多様な知が新たな発想と成長の源です。当社グループでは、国籍・性別・世代などだけでなく、さまざまな才能・知識・経験、価値観などの多様性を尊重し、大切にします。

ガバナンス

サステナビリティ委員会の下、人財本部がDEI方針の策定、計画・施策立案と推進を担っています。DEIに関する課題への取り組みおよびKPI目標の進捗は、サステナビリティ委員会でレビューされ、取締役会に報告しています（体制はP.41-42参照）。

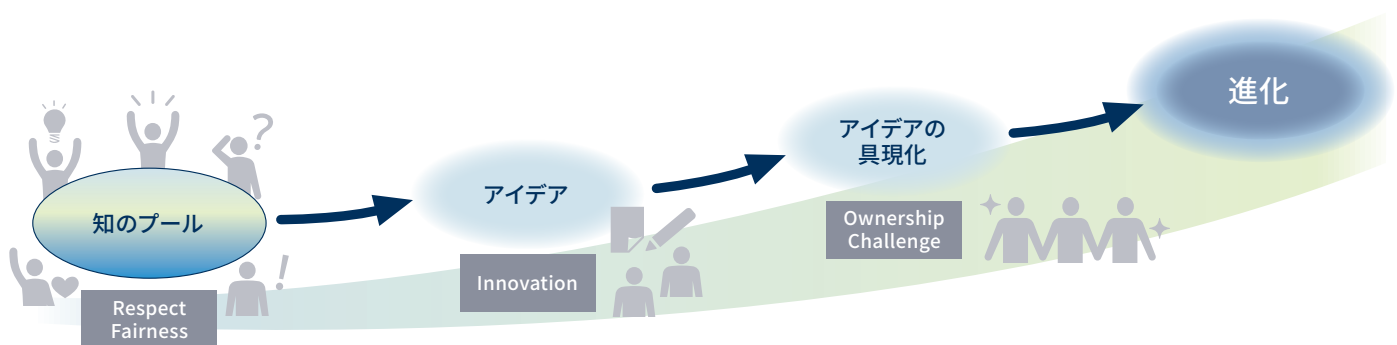
戦略

さまざまな専門性や価値観などの多様性が生かされない職場ではエンゲージメントが下がり人材の流出や採用が難しくなると認識しています。一方でDEIの考え方が浸透し、お互いの個性や能力を認め合い生かされる職場は、従業員と当社グループの成長につながるものと考えています。

当社グループは、「人に関するビジョン」（P.35）の実現に向け、国籍・性別・世代などだけでなく、さまざまな才能・知識・経験、そして価値観などの多様性を尊重し、大切にします。

一人ひとりがそれぞれの個性や強みを発揮できるよう、成長や挑戦の機会を整えることで、多様性を企業の力に変える土壌づくりに取り組んでいます。「自分と異なる意見に耳を傾ける」「安心して、自分の考えを発言できる」、このようなチームづくりに取り組むことで、一人ひとりが認められ、尊重され、「自分の力が発揮できている」と感じられる状態を目指します。

多様な個性や違いを持った人たちが関わり合い、認め合うことで、さまざまなアイデアが引き出され、新しい価値を生み出し、一人ひとりの成長と当社グループの成長につながると考えています。



リスク管理

2022年度より「多様な従業員にとって働きがいのある魅力的な職場環境を実現する」ため職場環境課題を可視化し、改善課題の特定を行うエンゲージメント調査を実施しており、結果を執行経営会議および取締役会に報告しています。また、幹部職を対象に調査結果の説明会を実施し、部門単位でアクションプランを立案し、改善活動を実施することでエンゲージメントの向上を推進しています。

指標と目標

マテリアリティの重点領域の「人的資本」の目標と実績については、「マテリアリティ／KPI・2030年度目標」（P.39）に記載しています。

主な取り組み

女性の活躍

当社グループでは、女性活躍推進を重要な課題の一つとして「2030年度までに女性管理職者比率を10%以上（ヨコオ単体）」とする目標を設定し、職場での計画的な育成、キャリア開発支援などの取り組みを実施しています。

外国籍人材の活躍

ダイバーシティ&インクルージョンの中心的な取り組みとして、「TISP（Tomioka International Specialist Park）プロジェクト」を推進しています。世界中のスペシャリスト（製品設計／生産技術／要素技術／品質保証／生産管理／経理など）が当社のマザー工場である富岡工場（群馬県）に集結しており、「2030年度までに外国籍スペシャリスト120名以上」の目標を設定しています。多様な個性や違いを持った人たちが、さまざまなアイデアを出し合い、新しい価値を生み出すことで、一人ひとりと当社グループの成長につなげる取り組みを行っています。

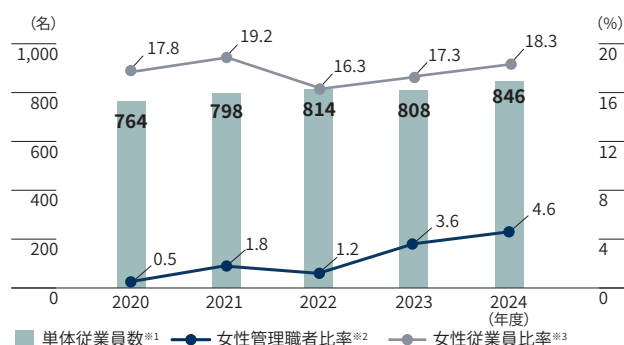
障がい者の活躍

障がい者雇用を推進するために2022年に設立した特例子会社「ヨコオみらいサポート」では、社員一人ひとりの障がいの特性を個性と捉え、きめ細かなケアに努め、いきいきと安心して働ける職場環境の整備に取り組んでいます。

主な担当業務は、構内美化、製品・梱包箱の組立作業、CADを使った2Dから3D図面の作図、総務補助などです。

ニューロダイバーシティを取り入れた人材の発掘も推進しています。作業標準などの基礎カリキュラムによる教育や技能のブラッシュアップを支援し、自分の仕事に対するプロ意識を持った人材の育成に努めています。また、役職員に対するサポーター教育を行うなど合理的配慮の質の向上を進めています。

女性従業員比率★



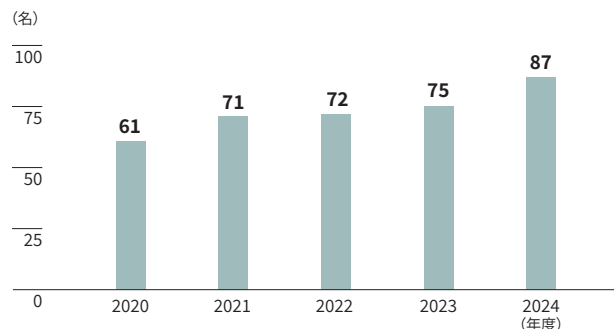
※1 単体従業員数：派遣社員は除く

※2 全管理職者数に対する女性管理職者の割合

※3 全従業員に占める女性比率

★：ヨコオ単体の数値

TISP人材の推移★



安全衛生

基本的な考え方

当社グループは、従業員をはじめ当社グループの活動における利害関係者の安全と健康面の管理を経営の最優先課題と位置付けています。安全を常に確保し安心して働ける職場を追求し、働きがいのある職場環境づくりを目指しています。

ガバナンス

サステナビリティ委員会の下、富岡工場総括（工場長）を委員長とした安全衛生委員会を設置しています。当委員会は安全衛生方針の策定、計画の進捗確認、健康保持増進などの審議・討議を行い、安全衛生に関する課題への取り組みおよびKPI目標の進捗は、サステナビリティ委員会でレビューされ、取締役会に報告しています（体制はP.41-42参照）。

戦略

当社グループの製造プロセスでは機械設備や化学物質を使用しており、身体への影響、事故・災害のリスクがあり、労働災害による労働損失は、関係する職場の業務負荷を招き心身への影響から新たな労働災害の可能性があると認識しています。労働安全衛生マネジメントシステムのリスク低減施策に取り組むことは、安全な職場環境を提供する機会につながると認識しています。

当社グループは、従業員をはじめ当社グループの活動における利害関係者の安全と健康面の管理を経営の最優先課題と位置付け、「ヨコオグループ労働安全衛生方針」を策定しています。安全を常に確保し安心して働ける職場を追求し、心身の健康増進に努めています。

リスク管理

ISO45001に基づき各部門が外部・内部の課題および利害関係者の要求事項からリスクと機会を整理したうえで年間計画を策定し、活動しています。各部門においてリスクアセスメント、ヒヤリハットによるリスク管理を行い、労働災害の未然防止に取り組んでいます。また、重点チェック項目（挟まれ・巻き込まれ、切れ・こすれ、飛来・落下、火災予防、化学物質など）を設定し、役員・部門責任者にてチーム編成した安全巡視を毎月行い、安全衛生委員会で結果を報告、情報共有しています。さらに、労働災害が発生した場合には、安全衛生委員会の部門安全衛生管理者・推進者の中で委員長から指名された委員からなるリスク評価分科会が現場にて災害状況を確認します。リスク評価分科会にて災害発生部門の対策内容を協議・評価、有効性を確認し、安全衛生委員会で報告、再発防止および安全意識の向上を図っています。

労働安全衛生マネジメントシステムが有効であることを確実にするため、マネジメントレビューを実施し、継続的な改善を実施しています。

指標と目標

マテリアリティの「私たちと働く人の権利」の目標と実績については、「マテリアリティ／KPI・2030年度目標」（P.39）に記載しています。

ヨコオグループ労働安全衛生方針、安全衛生に関するデータや具体的な取り組みについては、下記の当社コーポレートサイトを参照してください。

<https://www.yokowo.co.jp/sustainability/society/safety.html>

サプライチェーン

基本的な考え方

当社グループは、お取引先との公正・公平な取引を追求することに加え、法令遵守、生産拠点の重層化や途切れない供給網構築のために、サプライチェーンにおける社会的責任を遂行すべく購買活動に取り組んでいます。

ガバナンス

サステナビリティ委員会の下、購買本部が責任ある購買活動に向けた方針の策定、計画・施策立案と推進を担っています。サプライチェーンに関する課題への取り組みおよびKPI目標の進捗は、サステナビリティ委員会でレビューされ、取締役会に報告しています（体制はP.41-42参照）。

戦略

当社グループはグローバルで事業を展開しており、地政学リスク、自然災害、気候変動、環境問題、人権侵害、サイバー攻撃などのリスクによりサプライチェーンが中断・遅延させる可能性があることを認識しています。企業理念体系（P.01参照）に基づき、「購買方針」を策定し、CSR購買体制の構築を中期的な重点テーマとしてグローバルに「お取引先とともに成長する」購買活動を展開しています。リスクを認識し、さまざまな課題に対応できる強固なサプライチェーンの構築を目指します。

リスク管理

当社グループでは、昨今のCSRの重要性の高まりから、これまで以上にステークホルダーの信頼に応えるため、お取引先に具体的に実践・遵守していただきたい行動・活動の基準として、ヨコオ取引先行動規範 Ver2.0を制定しました。2024年よりPDCA活動サイクルを基本とした取り組み体制に再構築し、活動をスタートしています。2024年度の取り組みとして「ヨコオ取引先行動規範」をより深く理解していただくために具体的な取り組み内容を盛り込んだ説明資料「CSR購買ガイドライン」を策定し、これに基づき国内取引先を対象に「取引先様説明会」「セルフアセスメントの実施／評価」「改善活動（実施中）」を進めることで、CSR購買活動の強化に取り組んでいます。当社のCSR購買ガイドラインを通じて、CSR活動について共通の認識を築き、持続可能な社会の発展に貢献することによって、将来的にともに社会から支持され続ける関係を構築していきたいと考えています。また「グリーン調達」活動として、POPs条約、欧州REACH規則、欧州RoHS指令、「化学物質の審査及び製造等の規制に関する法律」（化審法）などの各国規制やGADSLなどの業界規制などに対して、製品開発段階、各規則の内容更新時にIMDSやchemSHERPAなどによる含有物質データの収集および確認を実施し、規制物質が確認された場合は速やかに代替材への変更を実施しています。そのほかにも「責任ある資源調達」活動として、児童労働や強制労働などの人権侵害や環境破壊などのリスクが懸念される紛争地域および紛争ハイリスク地域での採掘や取引についても、3TG（スズ、タングステン、タンタル、金）、銅、ニッケル、コバルト、マイカ、天然皮革、天然ゴムなどを対象に使用の有無調査を行い、使用が確認された場合には他産出国の材料への変更を実施しています。

指標と目標

マテリアリティの「取引先との双方向コミュニケーション」の目標と実績については、「マテリアリティ／KPI・2030年度目標」（P.39）に記載しています。

ヨコオグループ購買方針、ヨコオ取引先行動規範、CSR購買ガイドライン、サプライチェーンに関するデータや具体的な取り組みについては、下記の当社コーポレートサイトを参照してください。

<https://www.yokowo.co.jp/sustainability/society/safety.html>

地域社会

基本的な考え方

当社グループは、地域社会の皆さまから「ヨコオがこの町にいて良かった。」と言っていただけるような会社を目指しています。地域の発展や社会が抱える課題について対話と交流を通じ、地域社会の一員としてさまざまな活動を推進しています。

ガバナンス

サステナビリティ委員会の下、SCI本部がグループの地域社会活動の推進を担っています。地域社会に関する課題への取り組みおよびKPI目標の進捗は、サステナビリティ委員会でレビューされ、取締役会に報告しています（体制はP.41-42参照）。

主な取り組み

ベトナムIT企業の富岡工場訪問

2024年9月、群馬県が積極的に推進しているデジタル産業の育成と、ベトナムとの経済連携に対する新しい取り組みの一環として、ベトナムのIT企業であるFPT、VMO、NTQの3社が当社富岡工場を訪問しました。製造現場の視察とともに、DXやGXに関する課題とベトナム企業の技術的支援の可能性について活発な意見交換が行われました。特に、IT人材の育成や具体的なプロジェクト連携に関する議論では、双方の強みを生かした協業の可能性が見いだされ、今後の連携に向けた重要な一歩となりました。



富岡工場を訪問されたベトナムIT企業3社の皆さまと

YOKOWO VIETNAM CO., LTD.による 経済的に困難な小学生への学習支援活動

2024年9月5日、YVCは、ベトナムの小学校2校（NGUYEN UY小学校、HOANG TAY小学校）を訪問し、経済的に困難な状況にある児童20名に対して、学用品と寄付金を贈呈しました。また、小学校訪問に先立ち、支援が必要とされる家庭も訪問し、生活状況を確認したうえで、寄付金や物資を直接手渡す支援も行いました。

この活動にあたっては、YVC内で寄付金を募る社内キャンペーンも実施され、集まった寄付金は対象家庭に届けられました。この活動は、地域の教育格差解消と子供たちの学習意欲向上を目的としたもので、現地の教育関係者からも感謝の声が寄せられました。



HOANG TAY小学校の皆さまと



訪問した児童のご家族と

ヨコオ育英会が次世代育成に向けた奨学・助成事業を開始

2023年5月に設立されたヨコオ育英会は、将来社会に貢献し得る人材の育成と、理工系・医療系分野の研究支援を目的としています。2024年度は、大学生・大学院生計7名に給付型奨学金を支給し、東北大学に対し医療に関する助成を行いました。今後も奨学金や研究助成を通じ、地域社会と科学技術の発展に貢献していきます。

コーポレート・ガバナンス

当社グループは、コーポレート・ガバナンスの強化が経営の重要課題の一つであると位置付け、その継続的な強化により経営の効率性、透明性および遵法性を確保し、経営目標の達成を目指します。

コーポレート・ガバナンスについての考え方

当社グループは、さまざまなステークホルダーに支えられた存在であるという認識の下、コーポレート・ガバナンスの強化が経営の重要課題の一つであると位置付けています。コーポレート・ガバナンスのさらなる充実を通じて、ステークホルダーとの円滑な関係を構築するとともに、企業価値の極大化を目指します。

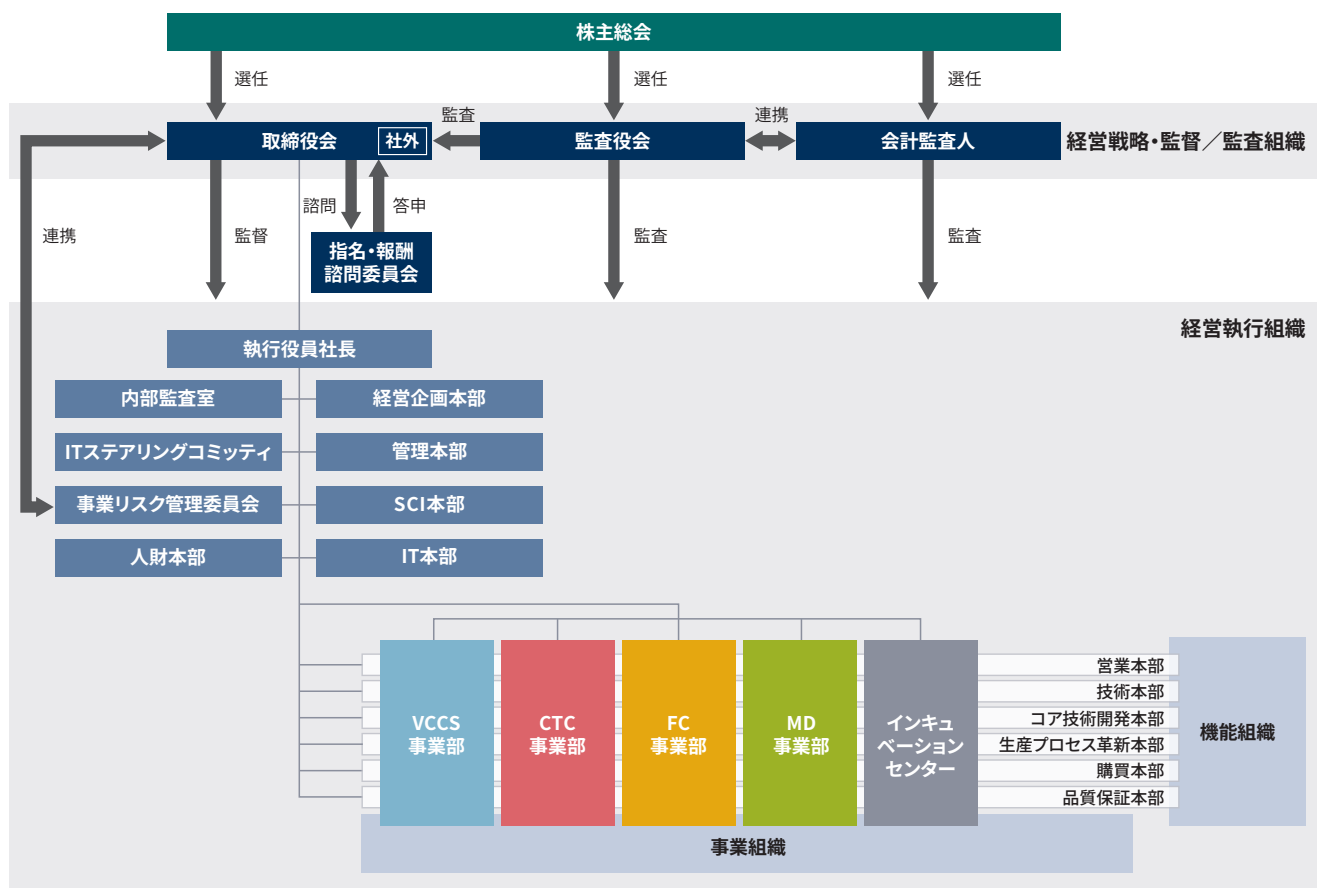
コーポレート・ガバナンス体制

当社は監査役設置会社であり、「経営戦略・監督機能」を担う取締役会、「業務執行機能」を担う執行役員制および「経営監査機能」を担う監査役会でコーポレート・ガバナンス体制を構成しています。

取締役会

当社の取締役会は、意思決定の迅速化のため少人数構成（8名：社内4名・社外4名）としています（2025年6月末時点）。経営監督機能のさらなる強化のため、高い独立性を有する社外取締役を4名選任しており、うち2名は女性です。

コーポレート・ガバナンス体制図（2025年6月26日時点）



／ コーポレート・ガバナンス

監査役会

財務・会計に十分な知見を有する常勤の社内監査役1名に加えて、経営監査機能の強化のため、高い独立性を有する社外監査役を3名選任しており、うち1名は女性です。

執行役員・理事

「戦略決定および監督機能」と「業務執行機能」を明確に分離し、迅速かつ適正な業務執行のため、執行役員制度を採用しています。社内取締役4名のほか、本部長・事業部長・工場統括などの役職にある者15名を執行役員および理事に任命しています。

CEO／COOのサクセッション・プランについて

基本的な考え方

当社は、1922年に横尾忠太郎氏が創業して以来、基本的に、創業家一族・親族出身者が経営トップ（社長および会長）を各々10年以上務め、激しく変化する事業環境の中、事業の育成・拡大と事業構造の改革・転換の舵取りをしてきました。しかし、今後さらなる成長と進化を永続的に続けていくためには、いわゆるオーナー企業の長所を踏まえながらも、当社がビジョンに掲げる「進化永続企業」の経営トップたる要件を再定義するとともに、後継者候補人材を幅広く求め、育成・選抜していく透明性の高いプロセスを設定する必要があると考えています。

サクセッション・プラン策定・運用プロセスの概要

CEO／COOのサクセッション・プラン（以下、「当プラン」）は、指名・報酬諮問委員会（委員長：米田恵美社外取締役、委員：戸張眞社外取締役および徳間孝之代表取締役）において、2023年4月、8月、2024年3月の計3回にわたり、当プランの全体像、CEO／COOに必要な資質等を審議・決定し、現時点での後任候補者群について討議を重ね、2024年6月に策定、取締役会の承認を受け、コーポレート・ガバナンス報告書等でその概略を開示しました。当プランの全体像としては、CEO／COOに必要な資質等を定め、それに沿って個々の後任候補者を評価し、次期後任候補者／中長期的な後任候補者などの区分を設けて位置付けを行ったうえで、必要に応じて社内での他部門での統括経験や研修等により環境を用意し、候補者人材プール全体の成長と、変化に応じた見直しを行っていきます。そして、社内外の環境変化を十分に踏まえて交代時期を設定し、それに向けて、後任候補者群の再評価と選抜を行うこととしています。これらの進捗状況は定期的にまたは随時、当委員会から取締役会に報告することとしており、後任候補者の選定にあたっては、当委員会が推薦する候補者について取締役会においても十分審議・検討して、決定することとしています。

現時点では、定めた資質等や職務遂行状況・新中期経営計画進捗などによる候補者ごとの中間評価等、当プランの運用に取り組んでいます。

CEO／COOに必要と考える資質等

(1) 人間的魅力

本人が有する本質的な魅力。他者を惹きつける言動をする。

(2) 倫理性

常に高い道德観・倫理観を持って行動する。

(3) 公平性

人種・国籍・性別・性自認・障がいなどに関わらず、分け隔てなく他者に接する。

(4) 大局観

広い視野を持って物事の全体・形勢を見て判断する。

(5) 状況判断力

自ら（あるいは自分たち）が置かれた状況を的確に把握し、素早く適切な判断をすることができる。

(6) チームオーガナイザー

自らが属する／率いるチームメンバーを鼓舞し、チームとして成果を上げようとする。

(7) 革新力

絶えずより良いもの／状態を求めて果敢に変えていく意志と行動力を持っている。

(8) グローバル感覚

常にグローバル水準・ワールドワイドを意識して考え、行動する。

(9) 分析力・戦略立案力

経営課題・事業課題を的確に分析し、優れた戦略を立案することができる。

(10) 専門性

自らの専門分野で飛びぬけて高い専門性を有し、それを最大限に発揮している。

取締役会の実効性に関する分析・評価

2016年より、取締役および監査役の全員を対象に、自己評価アンケートおよび必要に応じてインタビューを実施し、集計・分析を行っています。

本年（2025年）につきましては、5月に実施し、次の通り好評価点／課題・要望事項が挙げられました。

〈好評価〉

- 社外役員の意見を積極的に聞き入れ、活発な議論を重視する雰囲気がある

〈課題・要望〉

- 取締役会におけるさらなる議論を要望（サクセッション・プラン、多様性（特に女性活躍））
- 取締役会資料の早期配付

総合的に見て、当社取締役会の実効性は十分であるとの評価に至っていますが、今後も上記課題等への取り組みにより、さらなる実効性向上に努めていきます。

役員の報酬等

役員の報酬等の決定方針

当社の取締役の報酬等については、各事業年度における支給総額の上限（枠）を株主総会決議により定め、その枠内において、取締役会から諮問を受けた指名・報酬諮問委員会が個別の支給額についての原案を審議・決定して取締役会に答申し、取締役会では同委員会の答申を最大限に尊重して決定しています。

同様に、監査役の報酬等についても、各事業年度における支給総額の上限（枠）を株主総会決議により定め、その枠内において、監査役の協議により個別の支給額を決定しています。

取締役の報酬等の内容

当社の取締役の報酬等は、金銭による月例の固定報酬である基本報酬、金銭による役員賞与およびストックオプション等による株式報酬から構成されています。

基本報酬の額は、役位、職責等に応じて定めたガイドラインをベースに、前期の業績、当期の経営計画および各取締役の役割などを勘案して、代表取締役執行役員社長が個人別の報酬等の額の原案を作成し、指名・報酬諮問委員会に諮問し答申を得たうえで、取締役会に付議し、決定しています。

役員賞与は、連結会計年度ごとの業績向上に対する意欲を引き出すため、業務執行取締役に対し、業績指標の達成度合いに応じて支給することとしています。当該業績指標として、連結売上高、連結営業利益および親会社株主に帰属する当期純利益の3指標（以下、「当該3指標」）を採用しています。

役員賞与の支給有無／支給総額は、各連結会計年度の当該3指標の達成度により代表取締役執行役員社長が原案を作成し、支給する場合の個人別支給額についても、各業務執行取締役の職務および功績など（サステナビリティ課題の解決への貢献を含む）を勘案して代表取締役執行役員社長が原案を作成します。当該原案を指名・報酬諮問委員会に諮問し答申を得たうえで、

コーポレート・ガバナンス

取締役会に付議し、決定しています。

株主との価値の共有を図り、中長期的な企業価値および株主価値の向上に対する貢献意欲を引き出すため、業務執行取締役に対し、ストックオプションを付与することとしています。ただし、計上すべき費用が業績に与える影響とインセンティブとしての効果を比較考量して、付与の有無および付与の時期を決定するものとし、個人別の付与数は、株主総会決議により定めた上限（発行金額または発行株数）の範囲内において、各取締役の役位・職責などを勘案して代表取締役執行役員社長が原案を作成し、指名・報酬諮問委員会に諮問し答申を得たうえで、取締役会に付議し、決定します。

社内取締役には、基本報酬のうち、原則として内規で定める一定額以上を毎月役員持株会に拠出することを義務付けています。役員持株会にて積み立てた自社株式は、半期ごと（9月末および3月末）に個人名義に振り替え、取締役在任中は原則として売却せず継続保有することとしています。

業務執行取締役の種類別の報酬の割合については、役位、職責、当社と同程度の事業規模を有する他社の動向等を踏まえて決定するものとし、なお、ストックオプションを上限まで割り当てる場合、報酬の種類ごとの比率の目安は、基本報酬60%、業績連動報酬20%、株式報酬20%としています。

監査役の報酬等の内容

監査役の報酬等は、金銭による月例の固定報酬である基本報酬のみとしています。

基本報酬の額は、あらかじめ定めたガイドラインをベースに、各監査役の職務・役割などを勘案しつつ、監査役の協議により決定しています。

監査役に対して賞与を支給する場合は、株主総会の承認を経て支給することとしています。

報酬等の実績（2024年度）

(単位：百万円)

区分	報酬等の種類別の総額			合計※	※ 報酬等の枠 (年額)
	基本報酬	役員賞与	株式報酬		
取締役 (うち社外)	216 (28)	48 (-)	- (-)	264 (28)	280 (40)
監査役 (うち社外)	43 (21)	- (-)	- (-)	43 (21)	60
合計 (うち社外)	259 (50)	48 (-)	- (-)	307 (50)	

役員のスキルマトリックス

現任の各取締役および各監査役が有する専門性と経験のうち、職責上、特に期待される項目を4つまで示しています。下表は、各人の有する全ての専門性・経験を表すものではありません。

役員のスキルマトリックス

氏 名	役 職	専門性と経験						
		企業経営	ESG・サステナビリティ	法務・リスクマネジメント	財務・M&A	人事・労務	技術戦略	国際性
徳間 孝之	代表取締役兼執行役員社長	○	○		○			○
横尾 健司	取締役兼執行役員専務	○	○	○				○
小谷 直仁	取締役兼執行役員常務	○		○			○	○
柳澤 勝平	取締役兼執行役員常務	○	○		○			○
戸張 眞	社外取締役	○	○		○		○	
姜 秉祐	社外取締役			○	○		○	○
米田 恵美	社外取締役	○	○	○	○			
ヘザー モンゴメリ	社外取締役		○		○			○
蒲地 謙児	常勤監査役		○	○	○			○
栃木 敏明	社外監査役		○	○	○	○		
角田 尚夫	社外監査役	○	○		○	○		
山口 さやか	社外監査役	○		○	○			

役員紹介 (2025年6月26日時点)

取締役



代表取締役
執行役員社長

徳間 孝之

取締役会出席
20回／21回 (95%)
所有株式数
29万4000株



取締役
執行役員専務

横尾 健司

取締役会出席
21回／21回 (100%)
所有株式数
9万4000株



取締役
執行役員常務

小谷 直仁

取締役会出席
19回／21回 (91%)
所有株式数
1万1000株



取締役
執行役員常務

柳澤 勝平

取締役会出席
16回／17回 (94%)
所有株式数
4万5000株

監査役



常勤監査役

蒲地 謙児

取締役会出席
21回／21回 (100%)
監査役会出席
17回／17回 (100%)
所有株式数
5000株



社外監査役

栃木 敏明

取締役会出席
21回／21回 (100%)
監査役会出席
17回／17回 (100%)
所有株式数
0株



社外取締役

戸張 眞

取締役会出席
21回／21回 (100%)
所有株式数
0株



社外取締役

姜 秉祐

取締役会出席
21回／21回 (100%)
所有株式数
0株



社外取締役

米田 恵美

取締役会出席
21回／21回 (100%)
(社外取締役として17回、
2024年6月27日以前は社
外監査役として4回出席)
所有株式数
0株



社外取締役

ヘザー モンゴメリ

取締役会出席
— (新任)
所有株式数
0株



社外監査役

角田 尚夫

取締役会出席
21回／21回 (100%)
監査役会出席
17回／17回 (100%)
所有株式数
0株



社外監査役

山口 さやか

取締役会出席
17回／17回 (100%)
監査役会出席
17回／17回 (100%)
所有株式数
0株

※ 取締役、監査役の指名理由については当社コーポレートサイトを参照してください。

<https://www.yokowo.co.jp/sustainability/governance/corporate-governance.html>

執行役員・理事

執行役員社長

徳間 孝之

執行役員専務
インキュベーションセンター長

横尾 健司

執行役員常務 技術本部長
コア技術開発本部長

小谷 直仁

執行役員常務 VCCS事業部長
VCCS海外工場統括 管理本部長
富岡工場統括

柳澤 勝平

執行役員常務 人財本部長
技術本部副本部長
インキュベーションセンター
プラットフォーム事業推進部長
同システム事業推進部長

坂田 毅

執行役員常務 MD事業部長
事業リスク管理委員会委員長

井下原 博

執行役員 CTC事業部長

川田 直樹

執行役員 経営企画本部長
事業リスク管理委員会副委員長

角田 達朗

執行役員 SCI本部長
サステナビリティ委員会担当

多賀谷 敏久

執行役員 VCCS海外事業統括
Yokowo Manufacturing of America
LLC. M.D.

長岡 俊一

執行役員 生産プロセス革新本部長
CTC/FC/MD製造統括

赤尾 剛

執行役員 FC事業部長

石橋 史章

上席理事 技監
インテリジェント光電融合プロジェクト

星野 智久

理事 品質保証本部長

高橋 一弘

理事 購買本部長

江尻 等

理事 IT本部長

後藤 修

理事 VCCS事業部VCCS技術統括部長
VCCS技術部長

郷 清二

理事 CTC事業部 CTC技術統括部長

菅原 亮

理事 VCCS／インキュベーションセンター
マーケティング室 部長
インキュベーションセンター
プラットフォーム事業推進部 営業部長
同システム事業推進部長補佐

内田 晴久

コンプライアンス

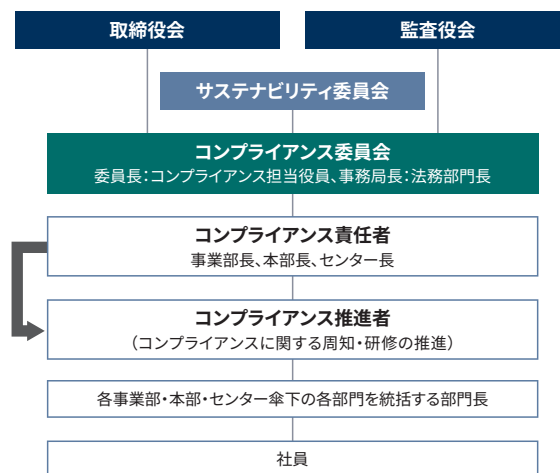
基本的な考え方

当社グループは、「企業理念体系 パーパス／存在意義、ビジョン／目指す姿、バリュー／価値観」の下、「サステナビリティ行動指針」を制定し、誠実かつ高い倫理観を持ってコンプライアンス経営に取り組みます。

ガバナンス

サステナビリティ委員会の下、コンプライアンス担当役員を委員長とするコンプライアンス委員会を設置し、コンプライアンスに関する周知・啓発を推進しています。また、当委員会は、コンプライアンスに関する課題への取り組みおよびKPI目標の進捗を、サステナビリティ委員会によるレビューを受けた後、取締役会に報告しています。

コンプライアンス体制



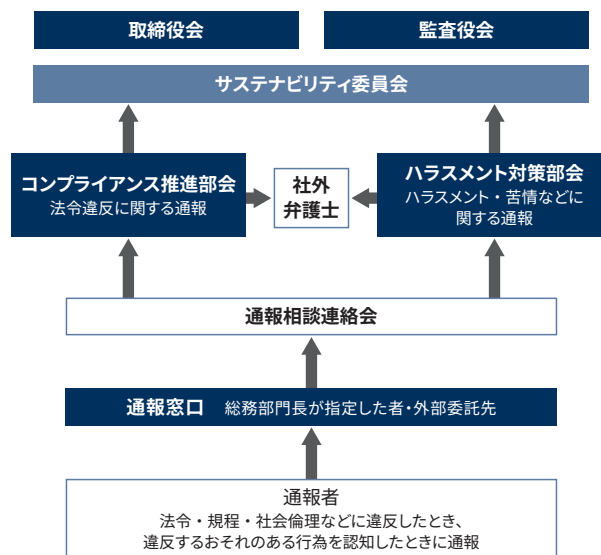
コンプライアンスの取り組み

当社グループを取り巻く事業環境は常に変化し続けており、このような状況下においても、法令を遵守し、社会倫理に適合した行動を実践することにより企業の社会的責任を果たしていく必要があります。重大なコンプライアンス違反はステークホルダーからの信頼の失墜、企業価値の毀損につながると認識しています。

当社グループの役職員が、法令・規程・社会倫理等を遵守することにより、社会から信頼される「いい会社をつくり、いい社会につなげる」ために、「人を守るコンプライアンス」をテーマとして、コンプライアンスに関するeラーニングなどの研修を実施しています。2024年度に実施したeラーニングの受講率は、国内グループを対象としたパワーハラスメント防止が90.6%、セクシャルハラスメント防止が86.8%、贈収賄・汚職防止が98.5%でした。

また、内部通報制度の拡充のため、外部相談窓口も設置することで、コンプライアンス違反やそのおそれのある行為の早期発見および是正に努めています。コンプライアンス委員会内のコンプライアンス推進部会とハラスメント対策部会において、通報・相談窓口や直接の相談を含む案件について、社外弁護士や専門家に相談しながら、調査・対応を行っています。2024年度における内部通報件数は13件で、適切に調査・対応しました。

内部通報規程に基づくフロー



指標と目標

マテリアリティの重点領域の「コンプライアンス」の目標と実績については、「マテリアリティ／KPI・2030年度目標」（P.39）に記載しています。

リスクマネジメント

基本的な考え方

当社グループは、事業活動におけるリスクの影響に配慮し、関連法令および規程を遵守するとともに、リスクマネジメントシステムおよびパフォーマンスの継続的向上への取り組みを通じて、リスクに適正に対応することにより企業の社会的責任を果たし、組織運営の安定化に努めます。

ガバナンス

サステナビリティ委員会の下、SCI本部と事業リスク管理委員会がリスクマネジメントの推進を担っています。当社グループのリスクアセスメントを定期的に行うとともに継続的にリスクをモニタリングしています。リスクマネジメントに関する課題への取り組みおよびKPI目標の進捗は、サステナビリティ委員会でレビューされ、取締役会に報告しています（体制はP.41-42参照）。

戦略

当社グループの事業環境は、地政学リスク、自然災害、気候変動、人権侵害、サイバー攻撃、サプライチェーンの寸断などの外部環境の影響を受けており、これらに適切に対応する必要があります。影響度の高いリスクを把握し、優先順位をつけて対策していくことは事業活動の安定化につながると認識しています。より安定的で円滑な事業活動のため、「リスク管理規程」においてリスクマネジメント方針およびリスクマネジメント行動指針を定めています。毎年リスクアセスメントを実施し、適切なリスク管理を実施しています。

リスク管理

毎年、定期的の実施しているリスクアセスメントによるリスク管理に加え、「事業リスク管理委員会」において、当社グループの各事業に直接関係するリスクを重点として、リスクの早期把握、共有・分析および対策立案・実行指示を行っています。また、同委員会は、独立社外取締役による経営監督の実効性向上を目的として、独立社外取締役への定期的な報告・情報交換・共有を行っています。

指標と目標

マテリアリティの「リスクマネジメント」の目標と実績については、「マテリアリティ／KPI・2030年度目標」（P.39）に記載しています。

情報セキュリティ

基本的な考え方

当社グループは、世界中の至る所で情報セキュリティ強化が求められる時代において、取り扱う全ての情報資産の重要性を常に認識するとともに、グローバルで等質な情報セキュリティ活動を推進しています。

ガバナンス

取締役会の監督の下、ISO27001情報セキュリティの体制を活用し、経営企画担当役員を委員長とした情報セキュリティ委員会を設置しています。委員は事業部門および法務・総務などの関連部門の代表者で構成し、セキュリティインシデントに備え下部組織としてCSIRT (Computer Security Incident Response Team) を情報システム部門や関係部門からメンバーを選出し組成しています。方針の策定、計画・施策立案と推進を担い、情報セキュリティに関する課題への取り組みおよびKPI目標の進捗は取締役会に報告しています。

戦略

クラウドコンピューティングやリモートワークの普及を背景にサイバー攻撃が急増し、攻撃の対象がサプライチェーンの脆弱性を突いた攻撃へと変化し、情報セキュリティの脅威は高い状態が続いていると認識しています。

当社グループは、情報資産の不適正な開示、漏えい、破壊、改ざん、そして目的外の使用を防ぎ適切に保護するため、「ヨコオグループ情報セキュリティポリシー」を定め、NIST (National Institute of Standards and Technology) のサイバーセキュリティフレームワークに基づき対策を推進しています。統治・識別・防御・検知・対応・復旧の6つのコア機能に対し、潜在的危険性を特定し、リスクアセスメントからリスク低減措置を検討し、特に識別・防御・検知・対応の機能を中心に活動を実施してきました。

外部環境(サイバー攻撃の高度化、複雑化など)・内部環境(生産設備のデジタル化・IoT化など)が変化し、サイバーセキュリティリスクもIT (Information Technology) セキュリティからOT (Operational Technology) セキュリティのリスクも顕在化し始めてきていると認識しています。これまでのITセキュリティに加え、幅広いリスク対策が必要となるOTセキュリティの特徴を踏まえた体制整備を準備しています。

リスク管理

CSIRTがIPA (独立行政法人情報処理推進機構)、JPCERTコーディネーションセンターのレポートから社外のセキュリティインシデント状況を分析し、情報セキュリティの維持のためのトレーニング計画を立案しています。当社グループ内のメールアドレス保持者に対し、セキュリティ訓練(フィッシングメール訓練)、少量多頻度の情報セキュリティ教育(4回)、また、グループ内の「情報セキュリティ」サイトよりセキュリティ啓発情報発信(毎月)を行い、セキュリティ意識の向上を図っています。実効的なセキュリティ対策については、NISTフレームワークに基づき、一元的に統治を図る技術対策・現場対策を展開・実施しています。情報セキュリティマネジメントシステムが有効であることを確認するため、マネジメントレビューを実施し、継続的な改善を実施しています。

指標と目標

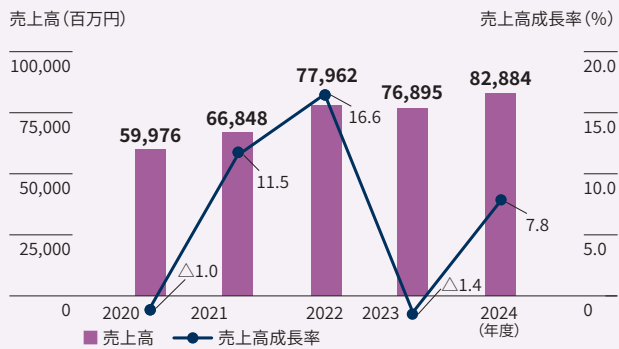
マテリアリティの「情報セキュリティ」の目標と実績については、「マテリアリティ/KPI・2030年度目標」(P.39)に記載しています。ヨコオグループ情報セキュリティポリシーについては、下記の当社コーポレートサイトを参照してください。

<https://www.yokowo.co.jp/sustainability/governance/security.html>

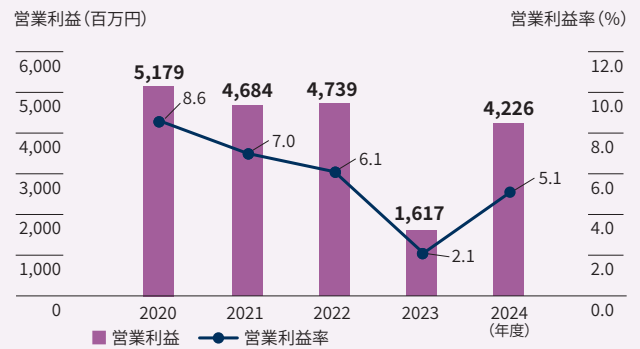
データ

財務ハイライト

売上高



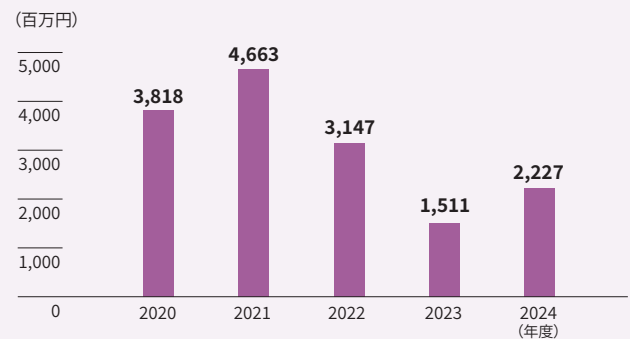
営業利益



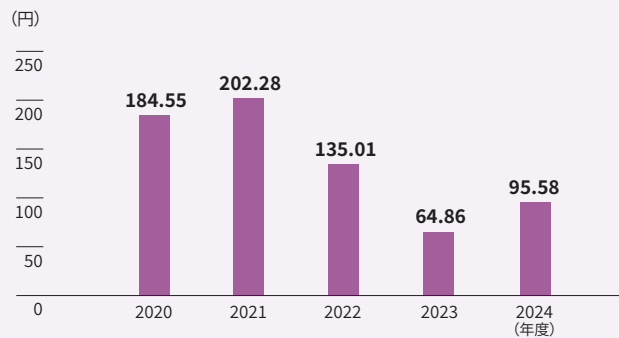
経常利益



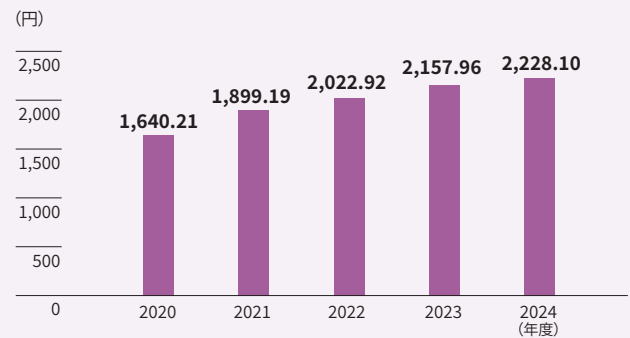
親会社株主に帰属する当期純利益



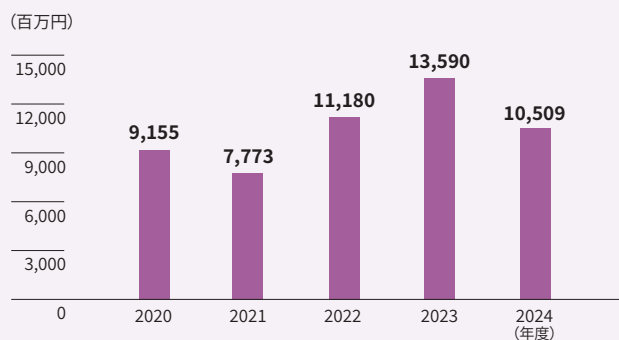
1株当たり当期純利益



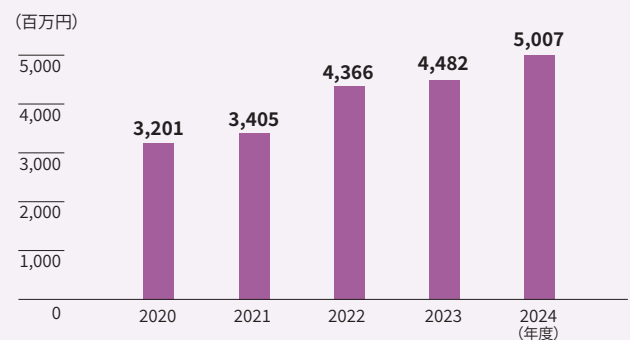
1株当たり純資産



有利子負債※



研究開発費



※ 借入金＋リース債務

主要財務データ

(年度)	2015	2016	2017	2018
経営成績				
売上高(百万円)	39,998	44,077	51,919	54,752
日本(百万円)	13,982	16,117	18,542	20,159
欧米(百万円)	14,909	15,624	15,952	16,158
アジア(百万円)	11,105	12,335	17,424	18,433
売上総利益(百万円)	6,963	8,826	10,107	10,378
売上総利益率(%)	17.4	20.0	19.5	19.0
営業利益(百万円)	1,057	2,516	3,135	3,028
営業利益率(%)	2.6	5.7	6.0	5.5
経常利益(百万円)	822	2,608	2,911	3,286
親会社株主に帰属する当期純利益(百万円)	412	2,381	2,337	2,209
財政状態				
総資産(百万円)	29,448	33,319	37,030	42,781
有利子負債(百万円)	3,642	4,569	4,561	7,589
純資産(百万円)	18,950	20,836	23,284	24,486
キャッシュフロー状況				
営業活動によるキャッシュフロー(百万円)	535	3,284	1,980	4,055
投資活動によるキャッシュフロー(百万円)	△729	△1,902	△2,518	△3,847
フリーキャッシュフロー(百万円)	△194	1,381	538	207
財務活動によるキャッシュフロー(百万円)	1,073	393	△549	2,270
現金及び現金同等物の期末残高(百万円)	4,055	5,818	4,596	7,189
その他財務データ				
自己資本当期純利益率(ROE) (%)	2.1	12.0	10.6	9.3
総資産経常利益率(ROIC) (%)	—	—	—	—
自己資本比率(%)	64.3	62.5	62.9	57.2
株価収益率(PER) (倍)	25.1	11.6	16.9	14.8
株価純資産倍率(PBR) (倍)	0.5	1.3	1.7	1.3
設備投資額(百万円)	1,606	2,189	3,073	4,231
減価償却費(百万円)	1,733	1,700	1,880	2,199
研究開発費(百万円)	1,898	2,105	2,636	3,260
1株当たり情報				
1株当たり当期純利益金額(円)	20.61	118.94	115.82	109.18
1株当たり純資産額(円)	946.30	1,034.63	1,150.65	1,209.36
1株当たり年間配当金(円)	14.00	18.00	22.00	26.00
株主資本配当率(DOE) (%)	1.4	1.8	2.0	2.2
連結配当性向(%)	67.9	15.1	19.0	23.8
期末株価(円)	517	1,378	1,954	1,614
株式関連				
期末発行済株式総数(千株)	20,849	20,849	20,849	20,849
期末自己株式数(千株)	845	728	621	613

2019	2020	2021	2022	2023	2024
60,595	59,976	66,848	77,962	76,895	82,884
20,366	19,587	18,579	18,580	22,603	25,477
17,934	17,272	19,466	26,400	30,456	32,957
22,293	23,116	28,801	32,980	23,835	24,449
13,067	12,895	13,209	14,894	11,977	15,705
21.6	21.5	19.8	19.1	15.6	18.9
4,916	5,179	4,684	4,739	1,617	4,226
8.1	8.6	7.0	6.1	2.1	5.1
4,583	5,320	6,529	5,675	3,710	3,926
3,440	3,818	4,663	3,147	1,511	2,227
48,134	56,868	66,870	70,656	76,408	76,278
10,435	9,155	7,773	11,180	13,590	10,509
26,532	36,202	44,328	47,224	50,384	52,030
6,490	5,139	3,677	7,312	4,823	7,239
△3,282	△4,619	△5,967	△5,857	△5,125	△4,085
3,207	520	△2,289	1,455	△301	3,154
2,143	1,905	171	1,531	△260	△4,615
12,352	15,295	13,816	17,687	18,702	17,122
13.5	12.2	11.6	6.9	3.1	4.4
—	—	—	5.8※	1.8	4.1
55.1	63.6	66.2	66.7	65.8	68.1
12.7	14.7	12.8	15.5	24.4	14.3
1.7	1.7	1.4	1.0	0.7	0.6
3,625	4,430	5,092	5,448	4,741	3,972
2,706	2,987	3,302	3,833	4,013	3,996
3,592	3,201	3,405	4,366	4,482	5,007
169.85	184.55	202.28	135.01	64.86	95.58
1,306.58	1,640.21	1,899.19	2,022.92	2,157.96	2,228.10
30.00	36.00	40.00	50.00	44.00	48.00
2.4	2.4	2.3	2.5	2.1	2.2
17.7	19.5	19.8	37.0	67.8	50.2
2,162	2,713	2,588	2,090	1,580	1,369
20,849	22,579	23,849	23,849	23,849	23,849
564	538	538	538	539	539

※ 参考数値

非財務データ

環境 Environment

(年度)	2020	2021	2022	2023	2024
GHG(温室効果ガス) 排出量 (t-CO2e)					
Scop1	498	538	578	807	967
Scop2	19,509	20,566	21,274	21,824	20,155
Scop1、2 合計	20,007	21,104	21,853	22,631	21,122
Scope3 合計	—	8,897	98,418	122,851	209,564
1 購入した製品・サービス	—	—	42,134	52,484	127,546
2 資本財	—	—	5,914	17,026	7,039
3 Scope1、2に含まれない燃料及びエネルギー活動	—	2,520	2,745	3,675	5,908
4 輸送、配送(上流)	—	—	2,064	1,925	15,608
5 事業から出る廃棄物	—	699	770	452	1,210
6 出張	—	1,099	1,108	1,205	956
7 雇用者の通勤	—	3,826	3,859	4,197	4,991
8 リース資産(上流)	Scope1と2にて算定				
9 輸送、配送(下流)	対象外				
10 販売した製品の加工	対象外				
11 販売した製品の使用	—	—	37,781	38,171	44,031
12 販売した製品の廃棄	—	—	1,180	2,716	1,366
13 リース資産(下流)	—	753	863	1,001	865
14 フランチャイズ	対象外				
15 投資	対象外				
削減量 2014年度比 (Scope1,2)	109%	115%	119%	123%	115%
エネルギー消費量 (GWh)	35	35	37	43	46
水使用量 (m³)	283,100	260,100	273,800	303,600	304,400
原単位 2020年度比	0	△18	△26	△16	△22
再生プラスチック利用率	現在算定準備中。今後の活動にて提供予定				
廃棄物排出量 (t)	1,056	1,430	1,500	1,665	1,921
廃棄物のリサイクル率 (%)	87	85	70	74	71
PRTR対象物質使用量 (kg)	8,262	10,503	11,377	12,440	9,370

社会 Social

従業員数 (名) ※1

(年度)	2020	2021	2022	2023	2024
ヨコオ全体	8,428	8,499	8,304	9,244	8,942
日本	1,209	1,322	1,504	1,341	1,496
欧米	81	79	79	80	73
アジア	7,138	7,098	6,721	7,823	7,373
セグメント別内訳					
VCCS	6,373	6,484	6,087	7,148	6,683
CTC	835	816	961	894	930
FC	503	446	406	434	460
MD	248	273	300	202	303
インキュベーションセンター	0	0	0	32	23
共通	469	480	550	534	543

※1 派遣社員を含む

以下は従業員数に派遣社員を含まずに算出

(年度)	2020	2021	2022	2023	2024
従業員数(名)					
連結	7,203	7,184	6,895	7,346	7,236
単体	764	798	814	808	846
女性比率(%)					
全従業員	73	74	71	73	73
ヨコオ単体	18	19	16	17	18
平均年齢(歳)	40.9	40.7	40.7	41	40.7
平均勤続年数(年)	12.2	11.9	11.7	11.7	11.5
新卒採用(名)	22	28	22	40	32
女性比率(%)	9.1	14.3	18.2	25.0	37.5
中途採用(名)	30	60	57	21	39
女性比率(%)	16.7	16.7	21.1	38.1	33.3
障がい者雇用比率(%)	1.6	1.5	1.5	1.1	0.86 ^{※2}
高齢者再雇用(名)	30	34	38	49	57
TIPS採用・在籍者数(名)	61	71	72	75	87
離職(名)	34	20	26	42	23
離職率(%)	2.0	3.6	3.5	5.5	3.0
管理職人数(名)	205	217	242	252	262
男性	204	213	237	243	250
女性	1	4	5	9	12
女性管理職者比率(%)	0.5	1.8	1.2	3.6	4.6
有給休暇取得率(%)	63.6	65.2	71.5	67.6	72.3
育児休業取得者率(%)					
男性	0.0	5.3	23.1	41.0	91.0
女性	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0
男女の賃金の差異(%)					
全従業員	59.1	62.4	57.7	55.4	53.4
正規雇用	66.4	66.2	65.5	67.8	69.4
パート・有期労働者	47.5	56.4	47.9	41.6	37.3
一般社員教育(eラーニング受講者数)(名)	301	118	90	527	639
階層別研修受講実績(名)	83	57	72	94	160
労働災害度数率(%)	0.59	2.20	1.02	0.00	0.00
重大災害発生件数(件)	0	0	0	0	0
労働災害発生件数(休業災害)(件)	2	3	2	0	0

※2 特例子会社を含む国内グループ会社の雇用率は2.8%

ガバナンス Governance

(年度)	2020	2021	2022	2023	2024
取締役数(名)	5	5	6	7	8
社外取締役(名)	2	2	2	3	4
社外取締役比率(%)	40.0	40.0	33.3	42.9	50.0
女性取締役(名)	1	1	1	1	2
女性取締役比率(%)	20.0	20.0	16.7	14.3	25.0
監査役数(名)	3	3	4	4	4
社外監査役(名)	2	2	3	3	3
社外監査役比率(%)	66.7	66.7	75.0	75.0	75.0
取締役会出席率(%)	100.0	98.9	98.0	100.0	97.3
社内役員出席率(%)	100.0	100.0	98.4	100.0	95.2
社外役員出席率(%)	100.0	97.2	97.1	100.0	100
監査役会出席率(%)	98.0	98.0	100.0	100.0	100
社内役員出席率(%)	100.0	100.0	100.0	100.0	100
社外役員出席率(%)	97.1	97.1	100.0	100.0	100

会社概要 (2025年3月31日時点)

商号	株式会社ヨコオ
創業	1922 (大正11) 年9月 1 日
設立	1951 (昭和26) 年6月14日
資本金	7,819百万円
従業員数	1,040名 (グループ総計 8,942名)
本社所在地	〒101-0041 東京都千代田区神田須田町一丁目25番地 JR神田万世橋ビル14階

株式情報 (2025年3月31日時点)

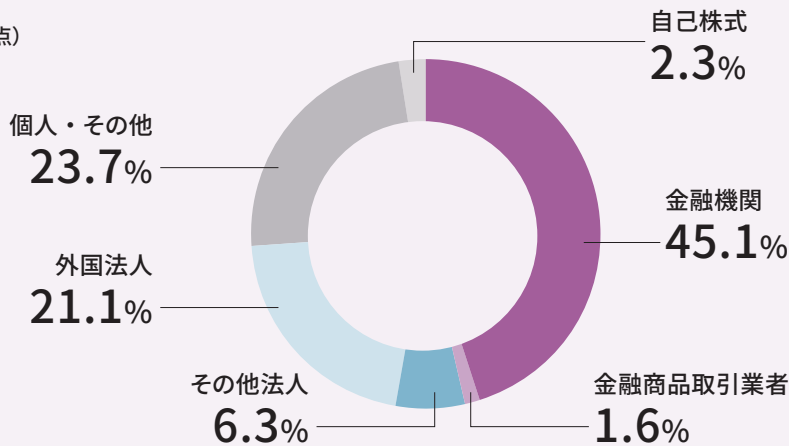
上場証券取引所	東京証券取引所・プライム市場
証券コード	6800
発行可能株式総数	40,000,000株
発行済株式の総数	23,849,878株 (自己株式539,193株を含む)
株主数	6,312名

大株主 (2025年3月31日時点)

株主名	持株数 (千株)	持株比率 (%)
日本マスタートラスト信託銀行株式会社 (信託口)	4,483	19.2
株式会社日本カストディ銀行 (信託口)	1,847	7.9
株式会社群馬銀行	990	4.2
ヨコオ取引先持株会	819	3.5
三菱UFJ信託銀行株式会社	595	2.5
ヨコオ自社株投資会	490	2.1
第一生命保険株式会社	450	1.9
株式会社三菱UFJ銀行	446	1.9
株式会社りそな銀行	445	1.9
株式会社みずほ銀行	420	1.8

※ 当社は自己株式を539千株保有していますが、上記の大株主からは除外しています。
※ 持株数は千株未満を切り捨てて表示しています。
※ 持株比率は自己株式を除いて算出し、小数点第2位以下を切り捨てて表示しています。

株式分布状況 (2025年3月31日時点)



編集方針

対象組織：株式会社ヨコオ

ヨコオグループ国内5社、
ヨコオグループ海外19社

対象期間：2024年度

(2024年4月1日～2025年3月31日)

一部、この前後の期間の活動も含みます

発行日：2025年9月30日

発行サイクル：年1回発行

参考ガイドライン：

IFRS財団「国際統合報告フレームワーク」

経済産業省「価値協創ガイダンス」

情報開示の考え方：

ヨコオグループは、株主・投資家をはじめとしたステークホルダーの皆さまとの長期的な信頼関係を構築するため、正確・迅速かつ積極的に情報開示を行います。

予測・見通しに関する注意事項：

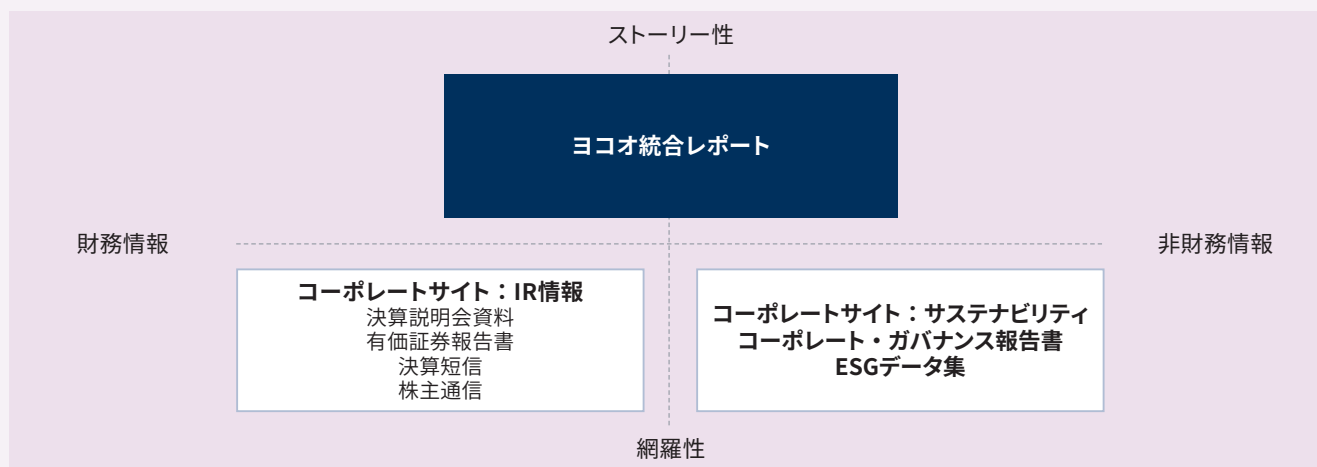
本レポートに掲載されている計画や見通し、戦略などのうち、過去の事実でないものは、公表日現在入手可能な情報による判断および仮定に基づいて記載しています。実際の業績はさまざまな要因により、これら見通しとは大きく異なる結果となり得ることをご理解ください。

制作事務局：SCI本部 広報部／サステナビリティ推進部

TEL：03-3916-3111 (代表)

お問い合わせ受付ページ：<https://www.yokowo.co.jp/inquiry/>

情報開示体系



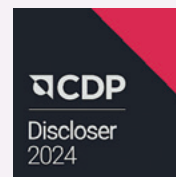
社外からの評価、イニシアティブへの参画



FTSE Blossom
Japan Index



FTSE Blossom
Japan Sector
Relative Index



「FTSE Blossom Japan Index」および「FTSE Blossom Japan Sector Relative Index」構成銘柄に2024年から2年連続選定

CDPから気候変動でB評価を獲得



EcoVadisで上位15%以内に与えられる
シルバー評価を2年連続で獲得



2024年4月に国連グローバルコンパクト
(GCNJ) への参加を表明



yokowo

株式会社ヨコオ

〒101-0041 東京都千代田区神田須田町1-25
JR神田万世橋ビル14F

お問い合わせ受付ページ：

<https://www.yokowo.co.jp/inquiry/>