

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

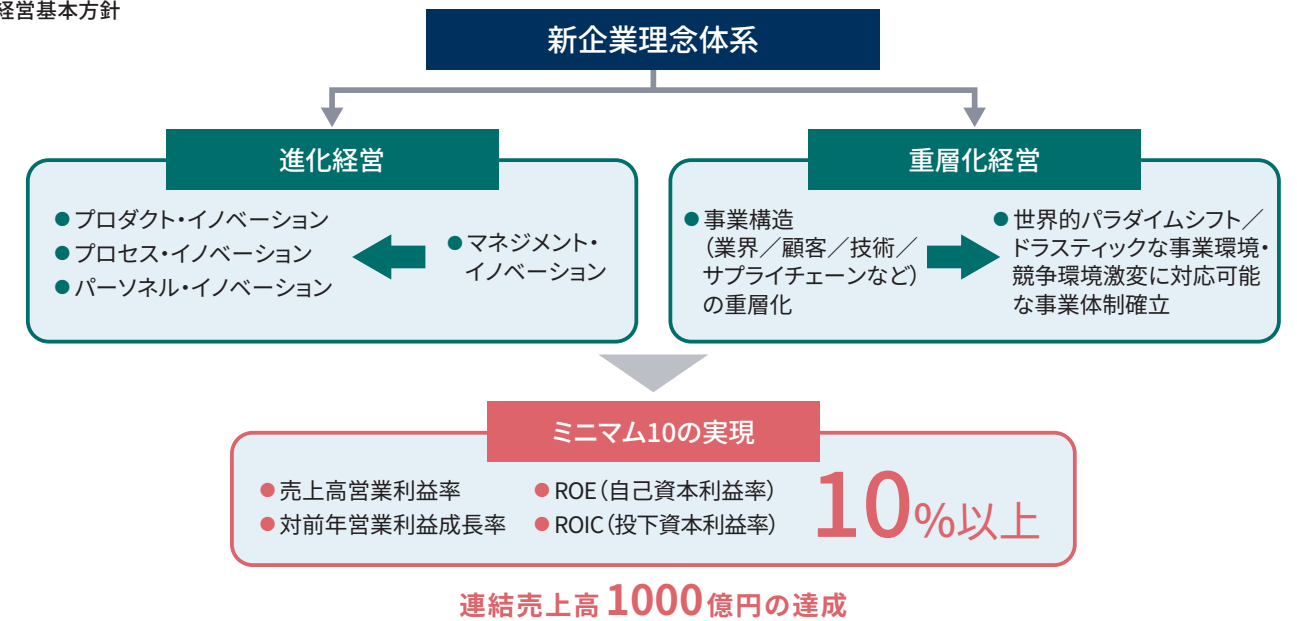
広げつつ、より高度なプロフェッショナル集団へと高めていくことです。

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）、オートノーマス（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

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に信頼され、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。環境変化に適應するだけでなく、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。

事業生成発展サイクル

