

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。

幸せを、進化させる。

「新しい」を生み出し 人と技術で、いい会社を

続ける進化永続企業 つくり、いい社会につなげる。

進化経営

重層化経営

「人財」

中心の経営

インプット (2025年3月期)

インタングIBLE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

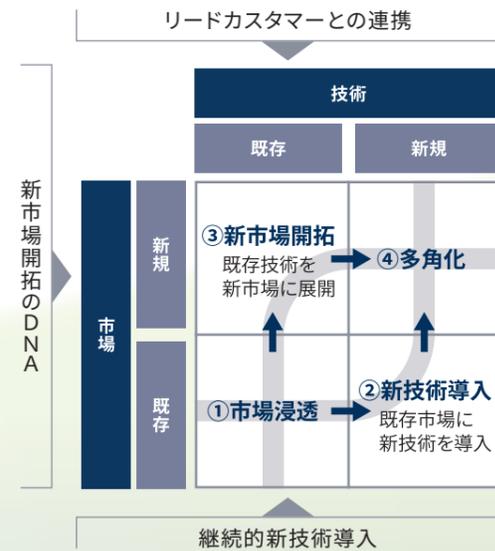
自然資本

電力使用量	3万3678MWh
再生エネルギー 導入量	8115MWh
水使用量	30万4400m³

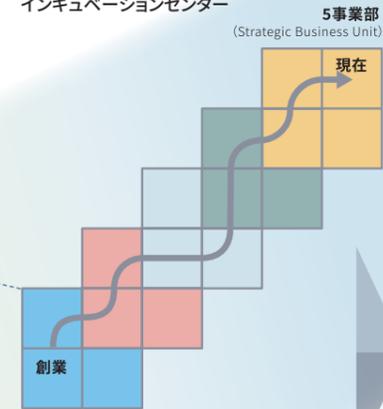
* 特許、実用新案、意匠、商標の国内外の出願および権利化済み案件を含む。

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。



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



- 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

アウトプット

売上高 828.8億円

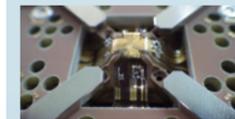
車載アンテナ
(シェアリングアンテナ)



IoT用アンテナ
(MINOアンテナ)



MEMSプローブカード
(YPX-K)



高速伝送コネクタ



医療用機器
(ステント)



マテリアリティ

アウトカム

サステナブルな
いい会社

パートナーとして
必要不可欠で
あり続けること

誠実で
あり続けること

ミニマム10
マテリアリティ
KPI

サステナブルな
いい社会

- 運転する人
たち
- サービス
を利用する

- 確実に
検査できる
こと

- 確かに
つながる
こと

- 生命を
つなげる
こと

「新しい」も「いい」

安全・安心

外部環境の変化・社会課題

サステナビリティ

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。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）

競争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

- 医療製薬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りますと考えています。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。

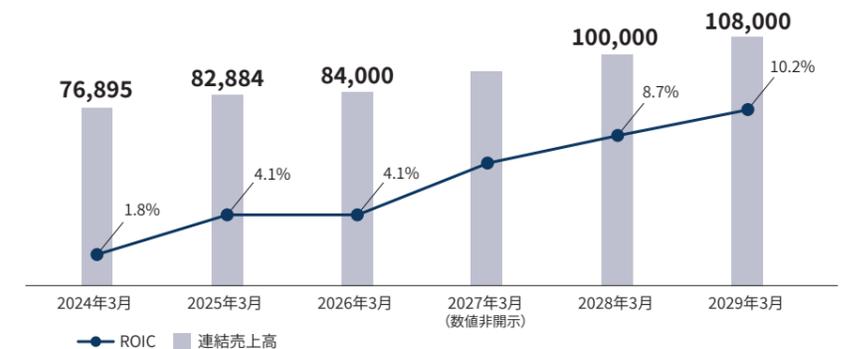
こうしたビジネスモデルの変革を実現するため、現有のコア技術から新たに獲得するコア技術を明確にし、製品進化・事業進化につなげる技術ロードマップを作成しています。この変革を加速させるためには、社内の技術職やリソースに加え、外部の知見やパートナーシップを活用することでより高い成果を上げ、価値創造プロセスを強化すべく、各事業領域でM&Aやアライアンスの活用も積極的に進めていきます。

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。

投資の主軸は、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。