幸せを、進化させる。

yokowo

YOKOWO Integrated Report 2026

ヨコオ統合レポート 2026

人と技術で、もっといい会社に。



ヨコオのものづくりは、精密金属パイプの加工技術から始まりました。
その技術から腕時計の「バネ棒」が生まれ、やがてアンテナ、電子機器用コネクター、
半導体検査用プローブ、医療機器へと活用領域を広げてきました。
私たちは、一つの技術を一つの製品で終わらせることなく、技術を磨きながら、
その技術が生きる市場を探し、価値をつくり続けてきました。

100年を超える歩みの中で変わらないのは、時代や社会の変化に向き合い、挑戦を続ける姿勢です。
培ってきた技術に異なる技術を掛け合わせながら事業領域を広げ、人々の暮らしや産業の発展を支える価値を生み出してきました。

これからも、人と技術の力で可能性を広げ、新たな価値を創造しながら、
もっといい会社をつくり、もっといい社会につなげていきます。

CONTENTS　ヨコオ統合レポート2026 目次

イントロダクション

02 ヨコオとは
03 目次
04 At a glance
05 数字で見るヨコオ
06 グローバルネットワーク
07 価値創造の軌跡

トップメッセージ

10 トップメッセージ

価値創造ストーリー

15 企業理念体系
16 価値創造プロセス
17 未財務の強み
18 価値創造エンジン
19 成長投資戦略
20 創出する価値
21 ヨコオのサステナビリティ
22 マテリアリティ

成長戦略

25 中期経営計画
30 財務戦略
33 人的資本経営
36 製造資本
38 知財戦略
39 地域創生プロジェクト

ヨコオの事業

40 5事業の概要
41 VCCS（車載通信機器）
44 CTC（回路検査用コネクター）
47 FC（電子機器用コネクター）
50 MD（医療機器）
53 インキュベーションセンター

コーポレート・ガバナンス

56 対談：会長×社外取締役
透明性あるサクセッションが示す、ガバナンスの実効性
59 役員紹介
61 取締役・監査役一覧

ガバナンス体制と実践

62 ガバナンス体制
63 取締役会の活動状況
64 サクセッション
65 役員報酬制度／株主・投資家との対話

サステナビリティ基盤

66 行動指針／コンプライアンス
67 人権尊重／人権マネジメント
68 DEI／安全衛生・健康
69 品質／サプライチェーン
70 環境マネジメント
71 気候変動への対応
72 リスクマネジメント／情報セキュリティー

DATA

73 主要サステナビリティデータ
74 主要財務データ
75 連結貸借対照表

企業情報

76 会社情報／株式情報
77 編集方針／社外評価

本レポートでお伝えすること

イントロダクション
価値創造の原点

トップメッセージ
価値創造ストーリー
目指す姿と価値創造

成長戦略
成長に向けた戦略の実行

ヨコオの事業
事業を通じた価値創造

コーポレート・ガバナンス
サステナビリティ基盤
持続的な成長を支える基盤

DATA／企業情報
実績と基本情報

イントロダクション 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。

※ 搭載されているヨコオ製品を写真下●に掲載。●はコネクター製品

タブレット



●クレードル接続用

デジタルカメラ



●レンズ接続用

ワイヤレスイヤホン



●バッテリー接続用

スマートウォッチ



●グラウンド接続用

車載機器



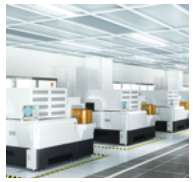
●シャークフィンアンテナ
●GNSS/ETCアンテナ
●基板間接続用

ドローン



●GNSSアンテナ
●バッテリー接続用
●ローター／アーム接続用

半導体検査機器



●半導体検査用プローブ
●プローブカード

物流ロボット



●バッテリー接続用
●クレードル接続用

セキュリティーカメラ



●レンズ接続用

スマートグラス



●バッテリー接続用

スマートフォン



●アンテナ／グラウンド接続用
●基板間接続用

トランシーバー



●マイク接続用
●クレードル接続用

自動販売機



●電子マネー決済用アンテナ
●在庫管理通信用アンテナ

カーシェア



●車載IoTソリューション（鍵開閉システム）

ボディカメラ



●バッテリー接続用
●クレードル接続用

医療機器



●ガイドワイヤー
●ステント

ハンディーターミナル



●充電スタンド接続用
●基板間接続用

ロボットアーム



●ハンド接続用

数字で見るヨコオ（2026年3月期）

PROFILE

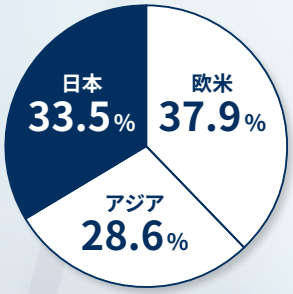
創業から
104年

グループ会社数
25社

従業員数
8792名

GLOBAL

海外売上高比率
66.5%



国内拠点
13カ所

海外拠点
22カ所

海外従業員比率
87.2%

PERFORMANCE

売上高
900.9億円

営業利益
50.2億円

営業利益率
5.6%

INNOVATION

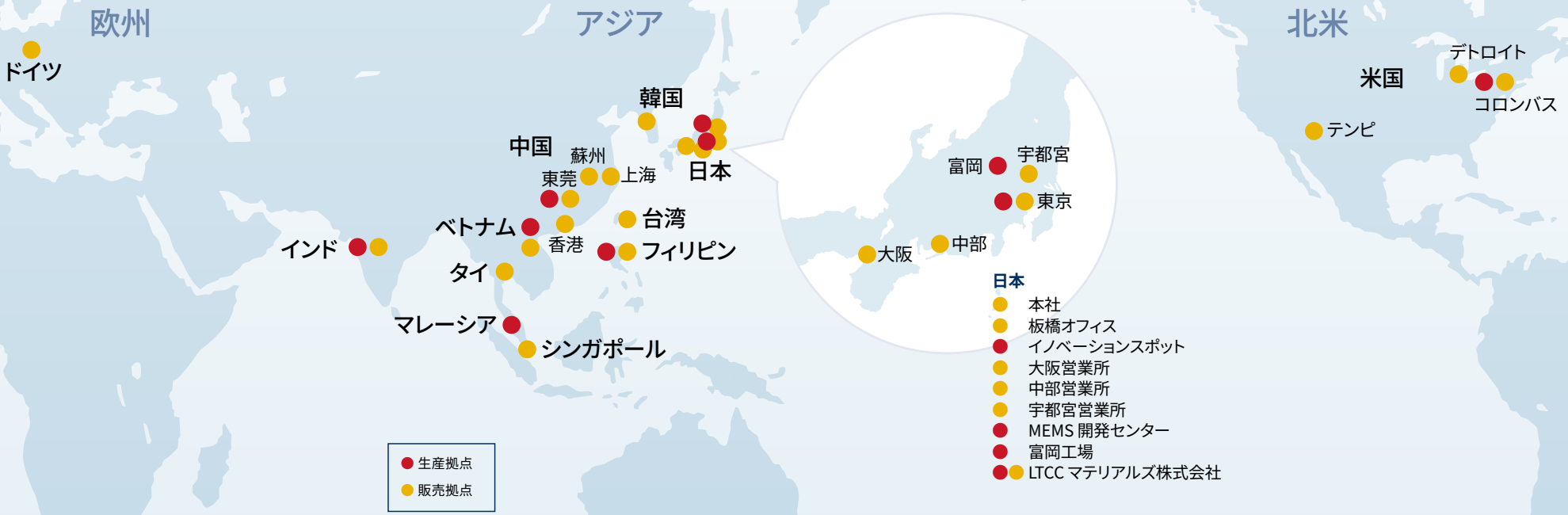
研究開発費（売上高比）
6.4%

国内外特許保有件数
501件
（国内254件・海外247件）

設備投資
41億円

グローバルネットワーク

ヨコオグループは1967年に台湾工場を設立して以来、世界最適地生産体制の構築に向け、生産拠点の海外シフトを積極的に推進してきました。
現在、海外生産比率は80%を超えており、各地域の市場ニーズに対応した、地域密着型の営業・サービス体制を展開しています。



国内拠点

13拠点

従業員数※ 1128名

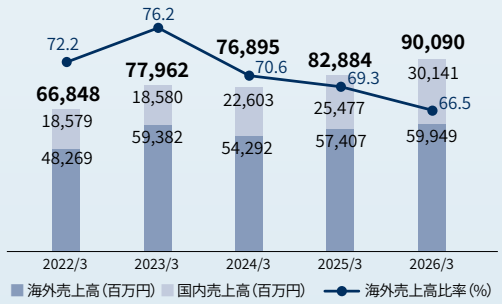
※ 派遣社員を含む（2026年3月末時点）

海外拠点

グループ会社数 12の国と地域
22拠点

従業員数※ 7664名

海外売上高と売上高比率の推移



イントロダクション　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、それを起点にさまざまな新技術を導入し、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。

ヨコオの歩み

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

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）

1920 / 1930 / 1940 / 1950 / 1960 / 1970

ヨコオのものづくり

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。

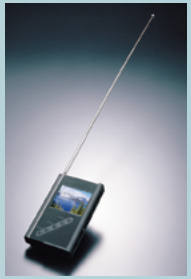
1930年頃
腕時計用のバネ棒を開発
当時世界一のシェアに
両端が伸縮するベルト取付部品「バネ棒」を、横尾忠太郎が発明します。この画期的な発明品は海外でも広く使われるようになり、世界一のシェアを獲得。今につながる「技術のヨコオ」の原点となっています。


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）事業を開始しました。

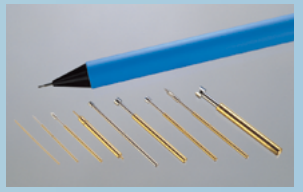

ピラーアンテナ


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

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

ヨコオの歩み

1980

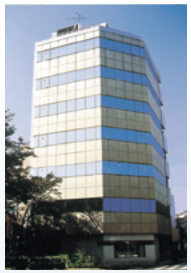
1984年
富岡工場の拡充



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）



1990

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）



2000

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）



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年合弁会社化）



先端デバイスセンター

MEMS開発センター 開設



ヨコオのものづくり

1986年
ファインコネクタ事業開始
創業製品のバ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。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ー

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

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

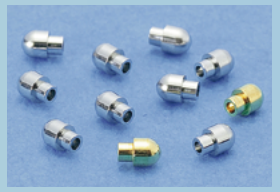
1996年
マイクロウェーブセラミックス事業開始
新たな要素技術を取り入れ、当初外部から購入していたGPSやVICS（道路交通情報通信システム）のキーパーツであるセラミック製パッチアンテナの完全内製化を果たしました。

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ピッチに対応。高密度、高周波に対応し、着脱の簡易化も実現し、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

2006年
MD（メディカル・デバイス）事業開始
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

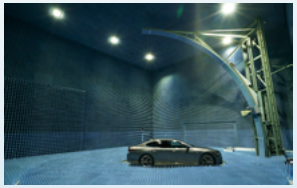
価値創造の軌跡

ヨコオの歩み

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



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

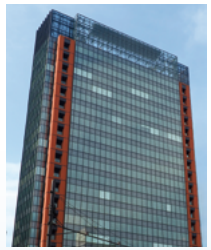
2020年
YOKOWO EUROPE GmbH 設立 (ドイツ)

合弁会社 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

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

N.B. Medicalに出資

N.B.Medical × yokowo

VI (ビジュアルアイデンティティ) **を制定**

シンボルエレメント「FUTURE LINE」

富岡市と包括連携協定を締結



2010

2020

ヨコオのものづくり

2011年
医療用ガイドワイヤーのOEMを開始

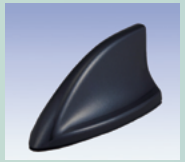
コアワイヤーと金属製コイルを接合した「ガイドワイヤーユニット」のOEM供給を開始。顧客の仕様に基づいた開発・評価用試作、量産対応が可能で、富岡工場のクリーンルーム内で製造し、供給します。



医療用ガイドワイヤー

「シャークフィンアンテナ」を開発

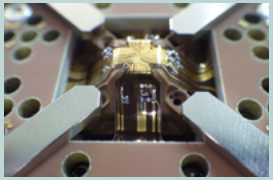
米国市場への納入に続き、国内の用品市場向けにも発売。従来アンテナと同等の受信性能を持ちながら、高さを63mmに抑え、樹脂部品の大幅な採用拡大による軽量化で、燃費向上にも貢献しました。



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

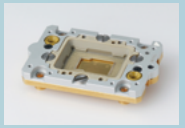
クラウドを活用した運用サービスの構築を進め、車両に搭載する車載器と、制御サーバーを含めたシステムを開発し、スマートフォンで車の鍵を開閉するシステムを開発。機器販売に加え、運用サービスによる「サブスクリプションビジネス」のベース構築を目指しました。



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ーを開発

直径わずか0.35mmの「世界最小スプリングコネクター」を開発。スプリングコネクター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。

※ 2024年発表当時、当社調べ

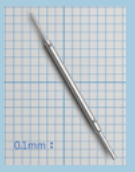


直径0.35mmのスプリングコネクター

2025年
世界最小※100μmピッチプローブを開発

狭ピッチ化・高周波化が進む半導体検査ニーズに応える世界最小100μmピッチプローブを開発。

※ 2025年発表当時、当社調べ



世界最小100μmピッチプローブ

2025年
透明アンテナを開発

世界最高水準の透過率80%以上を実現した広帯域対応の透明アンテナを開発。



透明アンテナとその使用例

GO BEYOND

~Challenge the Next Stage~

トップメッセージ

進化永続企業として、次の成長軌道へ踏み出す

－成長投資と収益体質改革で、
ヨコオの次の100年を切り開く－



株式会社ヨコオ
代表取締役 兼 執行役員社長
柳澤 勝平

集団経営とデータ経営で、事業ポートフォリオを進化させる

2026年4月、ヨコオは新たな経営体制へ移行しました。創業から100年を超える歴史の中で受け継いできた「いい会社」をつくるという思いと、進化し続けることで永続を目指す企業姿勢。そのバトンを受け取り、次の成長に向けたかじ取りを担うことに、私は大きな責任を感じています。

社長就任前から「ヨコオをこう変えていきたい」「ここをもっと強くしたい」という思いを持っていました。しかし、実際に先頭に立ち「この方向へ進もう」と判断する立場になると、その重みはまったく違います。自分の考えは本当に正しいのか。今、打つべき手は何か。そう自分に問いかけながら、日々の経営に向き合っています。

ただし、私一人で会社を動かすつもりはありません。ヨコオには、信頼できる執行役員、理事、各部門のリーダー、そして現場を支える多くの仲間がいます。

これからの経営において、私が大切にしたいのは「集団経営」です。常務会をはじめとする経営会議体を中心に、事実とデータに基づいて議論を尽くし、必要な意見を率直に交わした上で、最終判断を下していく。経営の根幹には「ガラス張り経営」を置き、透明性の高い意思決定と、事実・データに基づく議論を通じて、全員が同じ方向を向いて進める会社にしていきます。

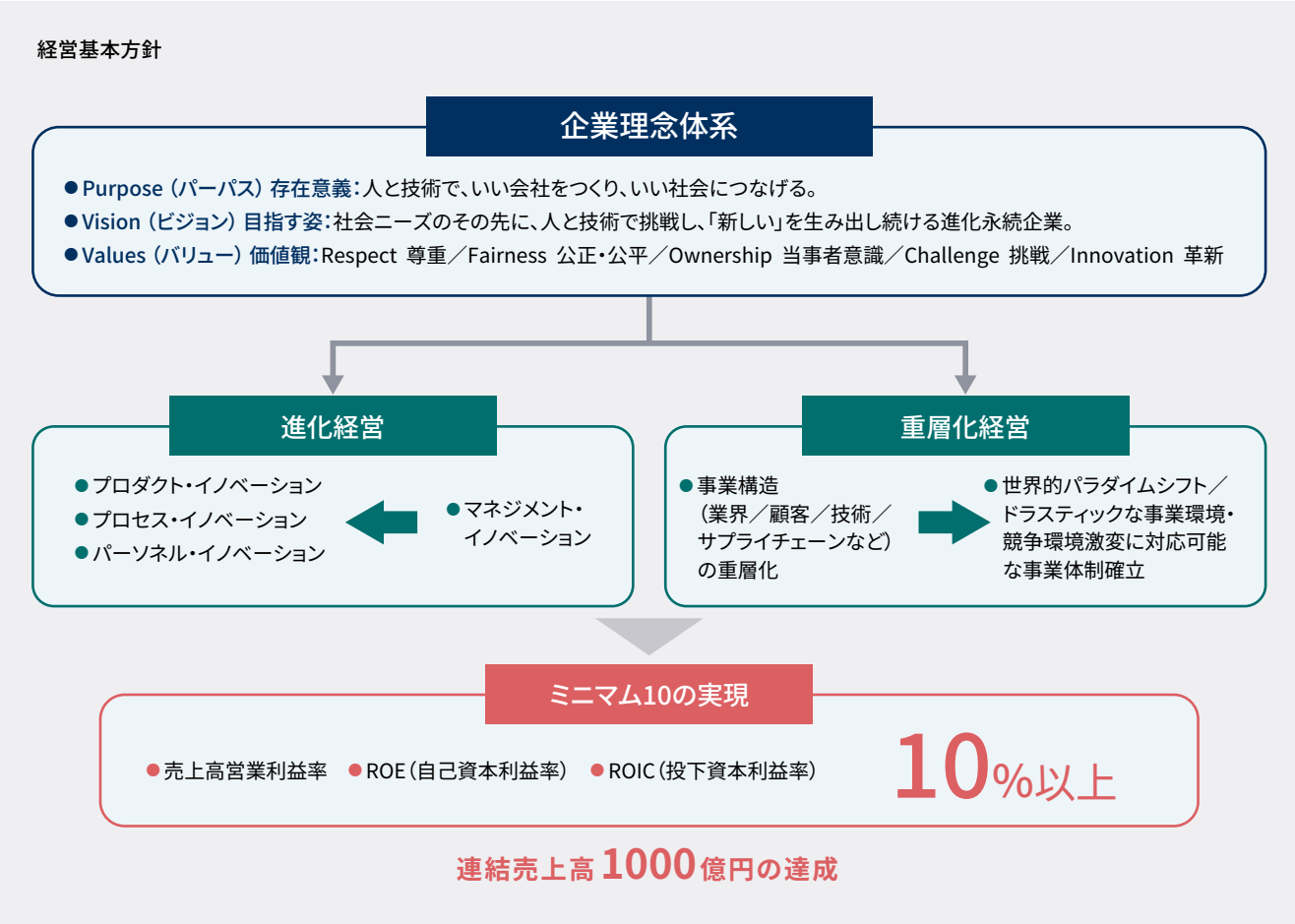
本格的な成長軌道へと踏み出す

現在のヨコオは、本格的な成長軌道へ向かう、その入り口に立っています。一時は業績が落ち込む局面もありましたが、そこから着実に回復し、売上高1000億円という目標が、現実味を帯びてきました。一方で、売り上げが伸びても、それを十分な収益力に結び付けられているかという点では、まだ課題があります。成長の機会を確実に利益につなげ、稼ぐ力を高めることが、今のヨコオにとって重要な経営課題です。

その中で、次の成長エンジンとして輪郭が明確になってきたのが、半導体検査領域を担うCTC事業です。生成AIの普及を背景に、半導体需要は拡大しており、検査工程の重要性が高まっています。ヨコオにとって、この成長機会を逃すことはできません。必要なのは、生産能力、設備、人員、技術開発体制を含めた思い切った投資です。半導体市場には波がありますが、成長機会を前にして過度に慎重になれば、競争に乗り遅れます。今は、CTC事業を次の成長エンジンとして確立するために、しっかりと手を打つべき時期と考えています。同時に、CTCを成長の柱の一つとして育てながら、既存事業の収益力向上や新規事業創出と組み合わせ、全社として持続的な成長を実現していきます。

ヨコオには、VCCS（車載通信機器）、FC（電子機器用コネクター）、MD（医療機器）、そしてインキュベーションセンターという複数の事業があります。異なる市場、異なる顧客に向けて、さまざまな技術を生かした事業を一つの企業の中で展開していることは、ヨコオの大きな特徴です。一見すると、資源配分の難しさもあります。しかし、近年は事業間の技術応用や顧客接点の共有が進み、重層化経営の強みがより明確になってきました。

ある事業で培った技術が、別の事業で活用される。ある顧客との接点が、他の事業の商談につながる。車載、半導体、民生機器、医療といった市場の境界が変化する中で、事業部門同士の連携や会話も増えています。重層化経営は、単に複数の事業を持つことではありません。技術、人材、顧客、市場を横につなぎ、変化に対する柔軟性と新しい成長機会を生み出す経営です。この考え方をこれからもさらに推し進めていきます。



「健全な危機感」を常に持ち、事業環境の変化を見極める

ヨコオを取り巻く事業環境は、かつてないほど大きく変化しています。自動車ではADAS、SDV、CASE、半導体ではAIや先進パッケージ、医療では低侵襲化や先端医療、通信では高速大容量化やIoT化が進んでいます。一方で、地政学リスク、米中対立、関税、エネルギー・原材料価格の変動など、自社だけではコントロールできない要因も増えています。

こうした環境変化に対して、私が大切にしているのは「健全な危機感」です。危機感を持つことは重要ですが、ただ「大変だ」と慌てるだけでは正しい判断はできません。重要なのは、環境変化が自分たちの業務やミッションにどのような影響を与えるのかを一つ一つ分解し、本当に解決できない問題なのか、社内外の力を使えば対処できる問題なのかを見極めることです。

関税の問題であれば、どの製品、どの顧客、どの地域に影響するのか。供給の問題であれば、代替手段はあるのか、サプライヤーやお客さまとどう連携できるのか。大きな問題も、具体的なプロセスに落とし込めば、打つべき手は見えてきます。もちろん、すべてを解決できるわけではありません。しかし、慌てふためかず、事実を見て、やるべきことを明確にする。それが、私の考える「健全な危機感」です。

この考え方の背景には、私自身の海外経験があります。私は台湾、香港、中国と、長く海外生産拠点で仕事をしてきました。海外の現場では、文化、歴史、習慣、価値観の違いから、日々さまざまな問題が起こります。不具合、納期、購買、生産、人間関係、現地政府との交渉。毎日のように課題が生まれ、そのたびに解決策を考えてきました。

その経験から学んだことは二つあります。一つは、当社のValuesにもある「Respect」です。相手の話をしっかり聞く。文化や習慣が違っても、まず相手を理解しようとする。そうしなければ、良いコミュニケーションも、問題解決も生まれません。もう一つは、数字とデータに基づいて判断することです。文化や言葉が違っても、数字が示す事実は共通です。売り上げ、在庫、リードタイム、品質、収益性。数字で見れば、正常か異常か、どこに課題があるのかが見えてきます。「そんなはずはない」という感覚だけでは、現場は納得できません。事実とデータに基づいて話をするからこそ、課題を共有し、次の行動につなげることができます。私が「データ経営」を重視する理由もここにあります。データ経営とは、単に数字を見ることではありません。現場で起きている事実を正しく捉え、関係者が納得できる形で議論し、次のアクションを決める経営です。

ビジネスモデルの進化と人と組織の進化で進化永続企業を実現

ヨコオは長年、「進化永続企業」を掲げてきました。この言葉そのものは変わりません。むしろ、これからの時代において、ますます重要になる考え方だと思っています。永続とは、同じ事業を守り続けることではありません。環境が変わる中で、自らを変え続けるからこそ、企業は永続できるのだと考えています。

これからの進化永続企業を実現する上で、私が特に重視したい視点が二つあります。

一つは、ビジネスモデルの進化です。これまでの進化は、主に製品や製造プロセスの進化でした。いいモノをつくり、品質を高め、顧客に選ばれる。それはヨコオの原点であり、これからも変わりません。しかし今後は、それだけでは十分ではありません。ソフトウエア、データ、サービスを組み合わせ、お客さまの課題そのものを解決するソリューション型の価値提供へ進化していく必要があります。半導体検査領域では、製品単体ではなく、検査工程全体を支えるテストソリューションメーカーへ。車載通信やIoT領域では、モビリティや社会インフラを支える通信ソリューションメーカーへ。お客さまにとって価値があるのは、部品そのものだけではなく、その部品によって生産が安定すること、品質が高まること、課題が解決することです。ヨコオは、ハードウエアに強みを持つ会社であることを大切にしながら、ソフトウエア、データ、サービスを組み合わせた価値提供へと進化していきます。



もう一つは、人と組織の進化です。どれほど優れた技術や設備があっても、挑戦する人がいなければ、進化は続きません。新しいことに挑み、最後までやり切る人が報われる組織でなければ、永続的な成長は実現できません。技術の進化と、人・組織の進化を両輪で回していくことが、これからのヨコオに不可欠です。

規律あるポートフォリオ経営へ

重層化経営をさらに発展させるためには、事業ポートフォリオをより明確に捉え、規律ある資源配分を行う必要があります。私は、各事業の役割を大きく三つに整理しています。

VCCSとFCは、安定収益と資本効率の向上を担う基盤事業です。VCCSは、当社売り上げの大きな割合を占める大黒柱であり、自動車市場の変化や競争激化と向き合いながら、安定収益を支える役割を担います。FCも、収益性と効率性を高めながら、全社を下支えする重要な事業です。

CTCとMDは、成長事業です。CTCは、好調な半導体需要を背景に、大きな成長機会を迎えています。生産能力の増強、技術開発、顧客対応力の強化に積極的に投資し、成長機会を確実に捉えていきます。MDは、医療機器という社会的意義の高い領域で、長期的な成長ポテンシャルを持つ事業です。薬事、品質、グローバル展開を含め、事業基盤を着実に強化していきます。

インキュベーションセンターは、次世代の成長基盤を担う新規事業創出の中核です。従来の市場や製品の延長ではなく、ソフトウエア、通信システム、センシングなどの技術を組み合わせ、新しい市場と収益モデルをつくる役割を担います。M&Aやアライアンスも活用しながら、必要な技術や人材を補完し、既存事業とのシナジーも生み出していきます。

このように、安定収益事業でしっかり稼ぎ、そこで生み出したキャッシュを成長事業と新規事業に投じる。この循環を規律ある形で回していくことが、これからのポートフォリオ経営です。こうした取り組みを通じて、売上高営業利益率、ROE、ROICなどの主要指標を高め、「ミニマム10」の実現につなげていきます。投資についても、感覚に頼るのではなく、事実とデータに基づいて判断します。攻めるべきところには大胆に投資する。一方でフェーズごとに進捗（しんちょく）を確認し、続けるのか見直すのかを判断する。攻めと規律の両立が重要です。

「両利きの経営」で稼ぐ力と探索力の両立を目指す

新中期経営計画で掲げている「両利きの経営」は、重層化経営を実行に移すための具体的な型だと考えています。既存事業を深掘りして収益力を高める「深化」と、新規事業創出の「探索」。この二つを同時にやり切ることが重要です。

既存事業の深化と新規事業の探索は、対立するものではありません。既存事業で稼いだキャッシュがあるからこそ、新しい技術や市場へ投資できます。一方で、探索で得た技術や知見は、既存事業を次の段階へ押し上げます。高周波、表面処理、微細精密加工といったコア技術を、車載、半導体、コネクター、医療領域へ横断的に展開できることが、ヨコオにおける両利きの経営の強みです。

これからのヨコオは、事業を点で見るのではなく、面でつないでいく必要があります。個々の事業がそれぞれの市場で戦うだけでなく、技術、人材、顧客接点を共有し、全社として価値を高める。そこに、ヨコオらしい重層化経営の進化形があると考えています。



強い意志と一体感を持ち、やり切る組織へ

経営戦略を実行するのは、人です。これからのヨコオに必要なのは、一段高い視座で戦略を描き、それを現場に落とし込み、最後までやり切るリーダーです。部門トップには、自部門の数字を管理するだけでなく、全社の方向性を理解

し、自分たちの役割を定義し、組織を動かしていく力が求められます。
そのために必要なのは、強い「思い」です。最近、社内では「パッション」という言葉をよく使っています。これは精神論ではありません。事業ミッションをやり切る、お客さまに選ばれるまでやり切る、収益改善をやり切る。そういう強い意志を持って、周囲を巻き込み、最後まで実行する力です。
もう一つ大切なのが「一丸」です。経営層だけが考え、現場が実行するのではなく、全員が同じ方向を向き、自分の役割を理解して動く。現場の知恵を経営に生かし、経営の方針を現場の行動につなげる。その循環をつくることが、集団経営の実効性を高めます。
人財本部、人財育成センターといった組織的な取り組みに加え、DX・AI人材育成や次世代リーダーの育成は、すべてこのための基盤です。これからは、従来の製造業で培ってきた力に加え、ソフトウエアへの理解、AIの活用、データに基づく判断、グローバルな視野、事業開発力、顧客課題を先取りする力が必要です。人と組織の進化なくして、事業の進化はありません。

技術立脚型企業として成長し続け、いい社会につなげる

ヨコオの強みは、技術立脚型企業であることです。高周波、微細精密加工、表面処理、接続・接触技術。これらの技術を磨き続け、時代の変化に合わせて市場を広げてきたことが、ヨコオの歴史です。そして今、その技術は、自動車、半導体、医療、IoT、通信、ロボティクスなど、より広い領域で必要とされています。
ただし、技術は持っているだけでは価値になりません。お客さまの課題解決につながり、事業として形にし、社会に提供して初めて価値になります。技術を事業へ、事業を成長へ、成長を企業価値へつなげること。そのために、私たちはビジネスモデルを進化させ、ポートフォリオを磨き、人材と組織を強くしていきます。
日本企業がこれからも成長し続けるためには、過去の成功体験にとどまらず、自ら変わる力が必要です。いいモノをつくる力は、これからも重要です。しかし、それだけではなく、どの市場で、どの顧客に、どのような価値を提供するのかを見極め、必要な投資を行い、変化を先取りしていくことが求められます。ヨコオも同じです。安定収益事業で稼ぎ、成長事業に投資し、新規事業を育てる。この資本の循環を止めずに回し続けることが、これからの「永続」だと考えています。
ヨコオのPurposeは、「人と技術で、いい会社をつくり、いい社会につなげる。」ことです。この考え方は、これからも変わりません。私たちは、いい会社であり続けるために、もっと成長する会社へ進化していきます。社員が挑戦し、技術が磨かれ、お客さまの課題解決に貢献し、その結果として社会に価値を生み出す。そうした循環を強く、大きくしていくことが、私の使命です。
私たちは、人と技術を起点に事業ポートフォリオを進化させ、成長投資と収益体質改革を着実に進めていきます。そして、社員、お客さま、株主・投資家、社会の皆さまと共に、次の100年に向けた価値創造に挑戦していきます。
進化し続けるからこそ、永続できる。ヨコオはこれからも、「新しい」に挑戦し、進化し続けることで持続可能な「いい社会」に貢献していきます。

ヨコオの経営に関するキーワード

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・パーソネル・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、柔軟で強靭（きょうじん）な企業体質を目指す。

4. 両利きの経営
既存事業の収益力を高める「深化」と、将来の柱となる成長事業、新規事業創出の「探索」を両立する考え方。ヨコオ版両利きの経営とは、安定収益事業で生んだキャッシュや技術を新規事業へ振り向け、探索で得た知見を既存事業の進化につなげていくもの。

5. ミニマム10
売上高営業利益率、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。

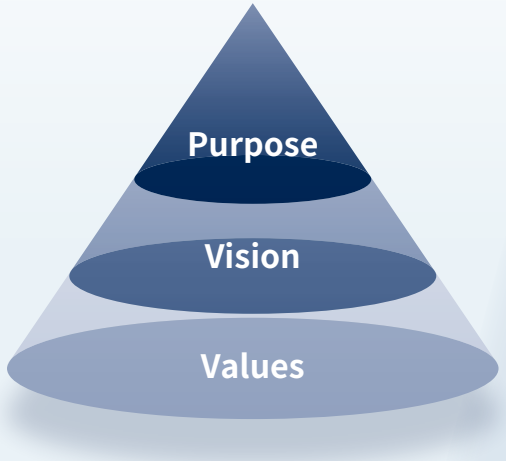
価値創造ストーリー

価値創造の原点となる企業理念

ヨコオは、Purpose「人と技術で、いい会社をつくり、いい社会につなげる。」の下、社会ニーズのその先を見据え、人と技術の力で「新しい」を生み出し続けます。培ってきた強みを生かし、「進化経営」と「重層化経営」を通じて事業を進化させることで、顧客や社会への価値提供と持続的な企業価値の向上を目指します。

ヨコオ企業理念体系

企業理念体系をすべての事業活動の起点とし、人と技術の力で社会ニーズのその先を見据え、新たな価値を生み出し続けます。



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。

もっと社会に貢献したい。そのために、ヨコオをもっといい会社にしたい。安心安全な未来のために、社会の進化と課題解決に真摯に取り組む「いい会社」をつくっていきます。

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。

お客さまや社会の要望に「期待を越える結果で応えたい」という強い思いがあり、時代に合わせ自ら変化し、進化してきました。これからも、変化を恐れず、挑戦し続けていきます。

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

社員一人一人が日々の判断や行動において、大切にしてほしい価値観を示しています。

価値創造ストーリー

価値創造プロセス

ヨコオの価値創造は、財務情報だけでは表しきれない価値創造の源泉である「未財務の強み」を、社会や顧客のニーズを捉えた事業へとつなげることから始まります。事業を生み出し、育て、成長させながら、資源配分を高度化し、創出した価値を次の成長へと循環させています。



※本レポートでは、人的資本、技術、顧客基盤、品質・供給力など、将来の財務成果につながる非財務資本・能力を「未財務の強み」と表現しています。

価値創造ストーリー　未財務の強みが、ニーズを事業へと育てる

自動車、半導体、医療、IoTなどの市場変化は、顧客課題をより複雑で高度なものにしています。こうした環境の下、価値創造の鍵となるのは、顧客の先端ニーズを早期に捉え、技術と製品実現力によって事業機会へ転換する力です。ヨコオは、リードカスタマーとの接点、コア技術、グローバル生産基盤、市場と技術をつなぐ人材を結び付け、ニーズを具体化し、収益につながる事業へと育てる未財務の強みを磨いています。

顧客基盤

先端ニーズを早期に捉える洞察力

事業ごとにリードカスタマーとの継続的な関係を築き、顕在化する前の課題や市場変化を把握します。現場起点の洞察と新市場開拓の経験を生かし、顧客課題を価値創造の起点へ変えていきます。

コア技術

コア技術の融合で競争優位を生み出す

微細精密加工、マイクロウェーブ、アンテナ、表面改質材料、半導体応用技術を磨き、融合・発展させることで、市場ニーズに応える高付加価値な製品・ソリューションを生み出します。

ニーズを事業へ育てる力

人的資本

市場と技術をつなぎ、事業へ育てる人材

市場ニーズと技術の双方を理解する人材が、設計・技術・製造を横断して課題解決を進めます。洞察力と挑戦する姿勢により、技術を収益化可能な事業テーマへ育てていきます。

生産基盤

開発成果を安定品質で市場に届ける

グローバルな生産・供給体制に、量産立ち上げ力、治工具内製、品質管理を組み合わせ、開発した技術を安定品質で市場へ届けます。納期・品質・供給要求に応えることで、顧客からの信頼を高めます。

※本レポートでは、人的資本、技術、顧客基盤、品質・供給力など、将来の財務成果につながる非財務資本・能力を「未財務の強み」と表現しています。

価値創造ストーリー　強みを事業へ変える価値創造エンジン

ヨコオの価値創造エンジンは、未財務の強みを事業へ変換し、事業の新陳代謝を高める仕組みです。進化経営と重層化経営の下、顧客接点で捉えたニーズを、市場、用途、製品、コア技術を組み合わせて具体化し、事業生成発展サイクルを通じて事業化・量産化へつなげるとともに、既存事業の深化と新規事業の探索を進めていきます。

進化経営

変化を捉え、
事業を進化させる

- ▶プロダクト・イノベーション
- ▶プロセス・イノベーション
- ▶パーソネル・イノベーション
- ▶マネジメント・イノベーション

進化の源

4つのイノベーションを続け、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

価値創造エンジン



ヨコオはリードカスタマーとの連携、継続的な新技術導入、新市場開拓のDNAにより、さまざまな事業に挑み、時に撤退することで事業を常に生成発展させ続けてきました。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エンジン（原動力）です。

重層化経営

事業構造を重層化する

- ▶業界
- ▶顧客
- ▶技術
- ▶サプライチェーン

事業構造の支え

事業環境の変化に対し、リスク耐性と収益安定性を高める、柔軟で強靭な企業体質

価値創造ストーリー　価値創造を加速する成長投資戦略

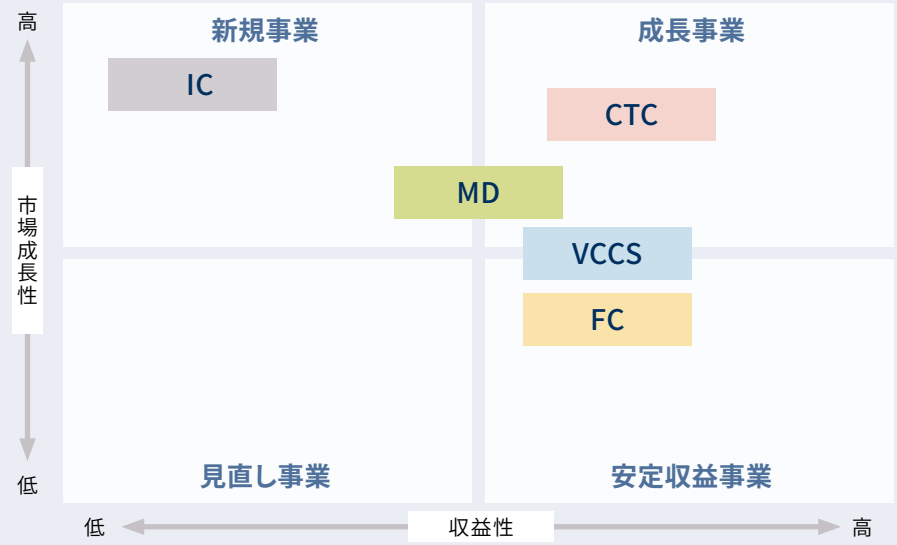
ヨコオは、事業ポートフォリオマネジメントとキャッシュアロケーションの高度化により、成長投資の精度を高めています。各事業の成長性、収益性、資本効率を見極め、全社最適の視点から経営資源を適切に配分することで、価値創造エンジンを力強く回し、持続的な企業価値向上につなげていきます。

事業ポートフォリオマネジメント

事業の役割を見極め、全社最適の資源配分で成長を加速する

各事業の市場成長性、収益性、資本効率を定期的に見極め、全社最適の視点から経営資源の配分を判断しています。こうした評価に基づく選択と投資を通じて、事業ポートフォリオの進化を図ります。

市場成長性・収益性による事業の位置付け



各事業の役割を明確に位置付け、戦略的な選択と集中によって成長を加速する

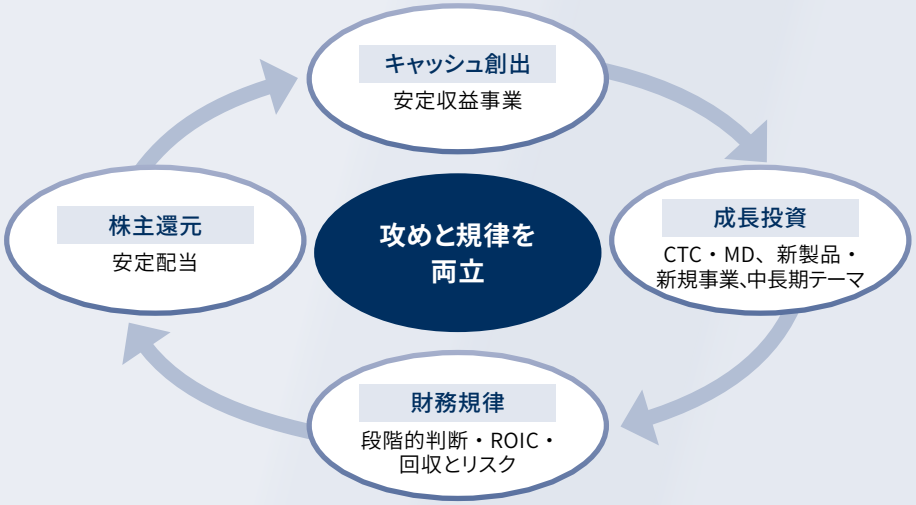
※ IC：インキュベーションセンターの略

キャッシュアロケーションの高度化

攻めと規律を両立し、創出したキャッシュを次の成長へ配分する

VCCS・FC事業などの安定収益事業で生み出すキャッシュを、CTC・MD事業などの成長事業や新規事業へ規律を持って配分します。各事業の役割と成長段階に応じて、成長性、資本効率、投資回収とリスクを見極め、機動的かつ段階的に投資を判断します。成長投資、財務規律、株主還元を両立し、持続的な企業価値向上につなげます。

成長投資へのキャッシュ配分



事業の役割に応じてキャッシュを配分し、次の成長につなげる

価値創造ストーリー　創出する価値

ヨコオは、人と技術によって顧客課題を解決し、量産・品質・供給の力を通じて、その成果を社会へ広げています。生み出した顧客価値・社会価値を、新規受注や用途拡大、高付加価値化、継続受注へつなげることで、売り上げ成長、利益率改善、資本効率向上、キャッシュ創出を実現し、次の成長投資へ循環させます。

顧客価値：事業が直接届ける価値　**社会価値**：顧客価値が社会に広がって生まれる価値　**経済価値**：価値提供を事業成果・財務成果へ結び付けた価値

顧客価値・社会価値

顧客課題の解決を、社会価値へ広げる

ヨコオの事業は、モビリティ、半導体・AI、医療など、さまざまな領域で顧客価値を生み出しています。人と技術による解決策を、量産・品質・供給の力で社会へ届け、社会課題の解決に貢献しています。

事業を通じた顧客価値・社会価値の創出



経済価値

顧客価値・社会価値を、事業成果と持続的な企業価値向上へつなげる

社会価値の創出は、事業成果を通じて経済価値へとつながります。ヨコオは、顧客価値と社会価値を売り上げ成長や利益率改善、資本効率向上へつなげ、創出したキャッシュを成長投資や株主還元へ循環させることで、持続的な企業価値向上を目指しています。

未財務の強みがもたらす事業上の効果と財務成果

強み	効果	成果
人材・技術	顧客課題を事業化し、新規受注・用途拡大につなげる	売り上げ成長
品質・サプライチェーン	信頼を高め、品質コストを低減し、継続受注を支える	利益率改善
選択と投資	資源配分を高度化し、事業ミックスを改善する	資本効率向上
キャッシュ創出力	成長投資と株主還元へ循環させる	企業価値向上

社会価値と経済価値の循環

事業を通じて生み出した社会価値を経済価値につなげ、その成果を次の価値創出へと生かしていきます。



価値創造ストーリー　ヨコオのサステナビリティ

ヨコオは、「企業がサステナブルであること、そして社会がサステナブルであること」を、社会から選ばれ続けるための前提と捉えます。企業理念を起点に、進化し続けることでサステナビリティを実現します。

Purpose / Vision / Values を起点としたサステナビリティ

期待を超える
製品・サービスで
社会価値を生み出す

成 長

Purpose

Vision

Values

期待に対し
誠実であり続けること

信 頼

事業を通じた社会価値の創出 CSV

- 安全・快適な移動
- デジタル・AI社会の発展
- 社会の利便性向上
- 低侵襲医療

責任ある事業運営 CSR

- 地球環境・人権・健康
- 持続可能なサプライチェーン
- 技術継承・働きがい
- コンプライアンス

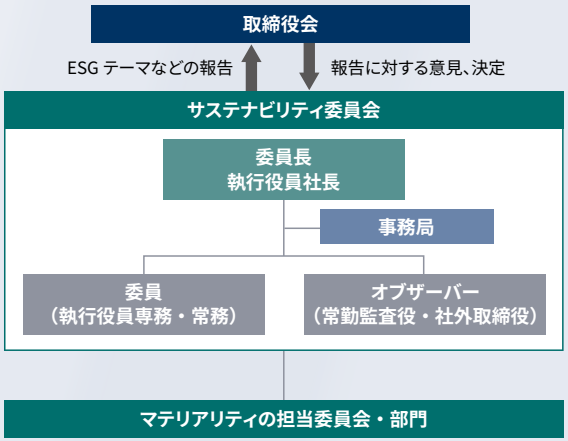
顧客価値・社会価値
経済価値

CSV：Creating Shared Value（共通価値の創造）　CSR：Corporate Social Responsibility（企業の社会的責任）

サステナビリティ推進体制

ヨコオグループは、サステナビリティ基本方針に基づき、サステナビリティ活動を推進しています。執行役員社長を委員長とするサステナビリティ委員会を設置し、サステナビリティに関する方針・戦略や重要課題の検討、マテリアリティに関するKPIの進捗と課題を確認し、重要事項を取締役会へ報告しています。取締役会は、外部環境の変化を踏まえ、目標・施策・開示内容の妥当性を監督しています。各委員会・担当部門は施策を実行し、進捗と課題を継続的に管理しています。

サステナビリティ委員会体制



ヨコオは、Purpose（人と技術で、いい会社をつくり、いい社会につなげる。）に掲げた「いい会社」「いい社会」と、Visionである進化永続企業の実現を目指して、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

当社は、社会から求められていることと、事業を持続的に成長させる上で大切なことを整理し、優先して取り組む課題をマテリアリティとして定めています。社会課題、顧客からの要請、国際的な規範、事業環境の変化などを幅広く確認し、ステークホルダーとヨコオの事業の双方にとって重要な課題を選びました。特定したマテリアリティにはKPIと目標を設定し、取り組みの進捗や課題を継続的に確認しています。

マテリアリティの評価軸

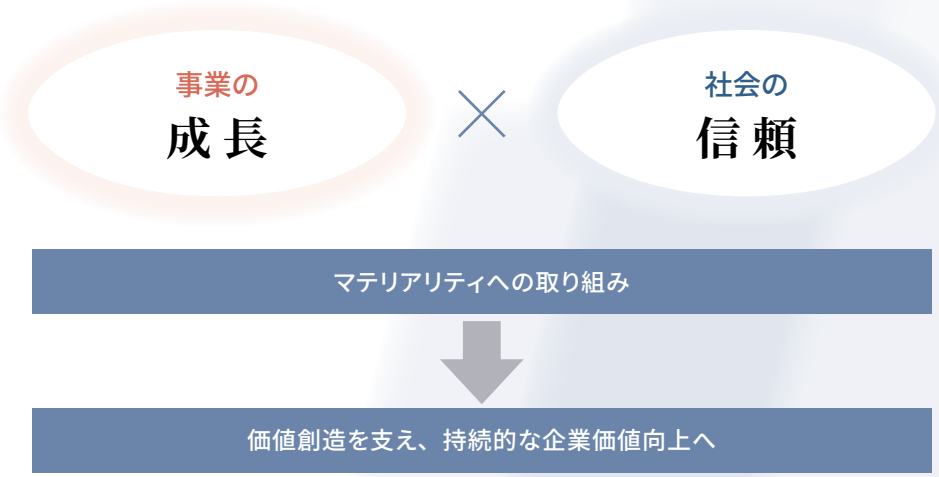
社会・ステークホルダーにとっての重要度 × ヨコオの事業にとっての重要度 → マテリアリティ

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）

サステナビリティとマテリアリティ

マテリアリティは、企業と社会の持続可能性を前提に、事業の成長と社会からの信頼に向けて優先して取り組む重要課題です。これらの取り組みを通じて価値創造を支え、持続的な企業価値向上につなげていきます。



マテリアリティの特定プロセス

1 課題の抽出・整理
社会課題、顧客要請、国際規範、事業環境の変化からロングリストを作成し、課題を整理

2 重要度の評価
社会・ステークホルダーにとっての重要度と事業にとっての重要度の視点で評価し、優先順位付け

3 マテリアリティ案の選定
評価結果を踏まえ、執行経営会議で重要課題案を選定

4 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、2030年度目標を取締役会で審議・承認

5 進捗管理・見直し
KPIで進捗と課題を確認し、社会の変化や事業の変化に応じ、適宜施策・目標の見直しを行う

マテリアリティのKPI（実績と目標）

重点領域	マテリアリティ	KPI（2030年度目標） 評価指標	目標値	2024年度 実績	2025年度 目標	2025年度 実績	2026年度 目標
人的資本	多様性・公平性・包摂性	TISP（Tomioka International Specialist Park）採用・在籍者数（累計）	120名以上	87名	100名	106名	110名
		障がい者雇用比率（グループの2023年度法定雇用率：2.3%の1.5倍）	3.45%	2.8%	2.8%	2.7%	2.8%
		女性管理職者※1比率（ヨコオ単体）	10%以上	5.6%	10%	7.1%	8%
		従業員のエンゲージメント向上：2022年スコア46%※2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%	52%	56%
	グローバル人材育成	［通信機器系］有資格者数	60名	31名	45名	55名	56名
		［コネクター系］製品・工法の発明者数	72名	48名	53名	50名	55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※3の力量保有者数とFDA、MDR対応者	20名	5名	7名	7名 補足❶参照	7名 補足❶参照
		DXリテラシー標準の社員習得レベル※4：標準を超えた社員比率	20%以上	6%	9%以上	21.6%	25%以上
人権	人権尊重	グループ全拠点における人権研修受講率	100%	1.5%	100%	100%（対象者92名）補足❷参照	100%（フェーズ3~5対象）補足❸参照
		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%	対象年度外 補足❹参照	100%
	私たちと働く人の権利	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※5	100%（中国・香港拠点）	100%（ベトナム拠点）
		休業度数率：基準年（2023年度）の休業度数率から30%改善	0.23	0.306※6	0.301	0.311	0.287
ステークホルダーエンゲージメント	顧客満足	顧客満足度調査のスコア：基準年（2023年度）のスコア以上を維持する	VCCS：83.9、CTC：82.3、FC：87.5、MD：68以上	VCCS：83.2、CTC：ー、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	VCCS：89、CTC：60、FC：82、MD：78	VCCS：83.9、CTC：82.3、FC：87.5、MD：68
	取引先との双方向コミュニケーション	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	サプライヤーカバー率 グループ購入高の64%	サプライヤーカバー率 グループ購入高の80%以上

補足事項

❶2030年度目標である、医療機器製造販売業者における三役の力量保有者およびFDA・MDR対応者20名の育成に向け、2025年度・2026年度は人材育成基盤の整備を優先し、内部監査員教育の実施を年度目標としました。

❷2030年度目標である「グループ全拠点における人権研修受講率100%」達成に向け、2025年度は人権マネジメント研修の段階的展開を開始し、役員を対象とするフェーズ1および部長層を対象とするフェーズ2の実施を目標としました。

❸2030年度目標の達成に向けた段階的展開として、2026年度は次長層を対象とするフェーズ3、課長層を対象とするフェーズ4、係長層を対象とするフェーズ5を実施し、各フェーズの対象者受講率100%を目指します。

❹人権デュー・ディリジェンスのリスク評価は、評価結果に基づく改善期間を確保するため、実施頻度を隔年に変更しました。このため、2025年度はリスク評価を実施せず、前回評価で特定した課題への対応を進めました。次回は2026年度にグループ全拠点を対象として実施する予定です。

※1 マネジメント職のみ対象
※2 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
※3 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
※4 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。
※5 取引先行動規範に同意したサプライヤーを対象
※6 数値の誤りを訂正しています。

マテリアリティのKPI（実績と目標）

重点領域	マテリアリティ	KPI（2030年度目標） 評価指標	目標値	2024年度 実績	2025年度 目標	2025年度 実績	2026年度 目標
ステークホルダーエンゲージメント	地域社会との対話・交流	社会貢献活動	70件／年	55件	60件以上	40件	60件以上
	株主・投資家との対話	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※7	2回（決算説明会のみ）	4回※8
		個別IR（国内・海外合計）	200件／年	154件	160件	169件	170件
地球環境	気候変動の緩和と適応	GHG（温室効果ガス）排出量削減：2014年度比	35%削減 補足❺参照	14.7%増加	2024年度GHG絶対量比4.2%以上削減	2024年度比13.4%削減	2024年度比14%以上削減 補足❺参照
	循環型社会への移行と、有害物質の管理・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	29.5%削減	6%以上削減
		再生プラスチック使用率	25%以上	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	再生プラスチックの定義を策定中 補足❼参照	再生材の要件定義の策定
		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	74%	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	代替物質候補を選定	代替物質の評価
ガバナンス	コーポレート・ガバナンス	取締役会の実効性評価：5段階評価	4.5以上	4.55	4.55以上	4.83	4.5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※9		独立社外比率43% 女性比率14%	独立社外比率／女性比率等向上	独立社外比率50% 女性比率25%	独立社外比率／女性比率等向上
	コンプライアンス	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%	90%	99.1%	100%
		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%	未実施 補足❽参照	国内拠点90% 海外拠点70%
	リスクマネジメント	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	1回以上／年	1回	1回	1回	1回
		社内セキュリティー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※10	0件	0件	0件	0件

補足事項

❺2030年度目標は従来の目標を掲載しています。今後、SBTi認定を取得したGHG排出量削減目標を反映する予定です。

❻SBTi認定取得に向けて2030年度のGHG排出量削減目標を2024年度比42%削減に見直し、認定を取得。2026年度目標は、この目標に基づき2024年度比14%以上削減に設定しました。

❼廃棄物管理の実効性をより適切に評価するため、対象範囲、算定方法および目標値の見直しを進めています。

❽内部通報制度の認知度調査は、調査結果に基づく改善活動の実施期間を確保するため、実施頻度を隔年に変更しました。

※7　内訳：決算説明会2回、スモールミーティングまたは工場見学会2回

※8　内訳：決算説明会2回、スモールミーティングまたは工場見学会1回、個人投資家向け説明会1回

※9　女性／外国籍／独立性を中心に最適化を毎年度検討

※10 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。

成長戦略　中期経営計画

「新中期経営計画」で描く、ヨコオの新しい顔
投資負けしない経営と、スピードを文化にする挑戦

ヨコオは、新たな経営体制の下、重層化経営を次の段階へ進めます。変化の激しい時代だからこそ、経営環境の大きな変化を例外ではなく前提と捉え、事業ポートフォリオや資源配分を機動的に見直していきます。安定収益基盤で生み出したキャッシュを成長分野へ投資するとともに、ハードウエアからソリューションへと提供価値を進化させ、変化を力に持続的な成長を実現していきます。



井下原 博
執行役員常務　経営企画本部長

2025年度の振り返り

2025年度は、成長事業が着実に前進する一方で、収益基盤の強化という課題も明確になった一年でした。

売上高は900億9000万円、営業利益は50億1600万円となり、いずれも前期を上回りました。特にCTC事業はAI関連需要の拡大を背景に大きく伸長し、成長の中核として存在感を高めています。VCCS事業では労務費や物流費、関税影響などのコスト上昇が収益を圧迫し、安定収益基盤としての収益力強化が課題となりました。FC・MD事業では増収に加え、MD事業の利益率改善が進みました。インキュベーションセンターも旧光波の事業承継を含む増収により損失幅を縮小し、新規事業探索の基盤づくりが進展しています。

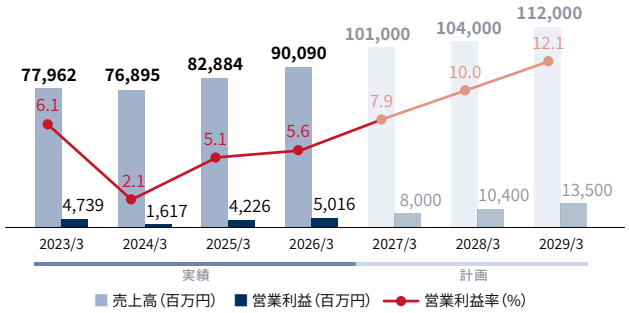
新中期経営計画が目指すもの

今回の新中期経営計画は、柳澤新社長の下で発足した新たな経営体制が、ヨコオの次の進化を描く計画です。従来の価値観を継承しながら、経営のスピード、資源配分、事業ポートフォリオの在り方を見直しています。

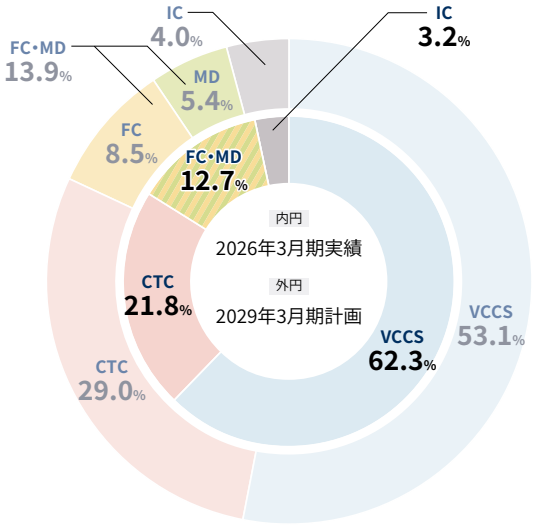
2026年度は、複数の事業がそれぞれの役割を果たしながら成長を支える重層化経営を、本格的に進化させる起点となる一年です。自動車、半導体、医療を取り巻く事業環境は劇的に変化しており、競争力の源泉は、ハードウエア単体の性能から、顧客課題を解くソリューション全体へ移りつつあります。自動車ではモジュール化やSDV化が進み、アンテナ単体ではなく、システムとしての通信品質が問われています。半導体ではAIやチップレット化を背景に検査の難度が高まり、顧客が求める価値は治具そのものから「工場を止めない検査運用」へと広がっています。医療分野でも、規制対応と低侵襲治療のニーズが同時に高まる中、単品供給だけでは競争力を発揮しにくくなっています。

こうした変化を踏まえ、事業ポートフォリオの構成も進化させていきます。2026年3月期の売上高構成比率は、VCCS事業が約62%を占める一方、CTC事業は約22%まで拡大しました。2029年3月期には、VCCS事業の構成比は約53%へ低下し、CTC事業は約29%へ拡大する計画です。これは、VCCS事業への依存度を下げるというよりも、安定収益基盤を維持しながら、CTC事業を中心とする成長事業の比重を高め、全社の収益構造をより重層化していくことを意味しています。FC、MD、インキュベーションセンターの各事業もそれぞれの役割に応じて成長を図り、事業ポートフォリオ全体のバランスを高めていきます。

売上高・営業利益の推移



売上高構成比率の実績と計画



※ IC：インキュベーションセンターの略

変化を前提とした経営へ

AI半導体需要の急拡大、地政学リスクやサプライチェーンの揺らぎ、顧客のEV戦略転換など、経営環境は常に動いています。固定的な計画では、計画を守ること自体が目的化し、成長機会を逃す可能性があります。だからこそ、当社はローリング中期経営計画を、生きた経営の道具として位置付けています。毎年最新の実態を織り込み、数値目標や重点施策、リソース配分を見直すことで、環境変化に応じて経営の打ち手を更新していきます。

それに伴い、経営企画に求められる役割も広がっています。年に一度、計画を策定するだけの機能ではなく、未来の事業構造を設計し直し、成長機会とリスクを見極めながら、全社の資源配分を更新していく常設機能へと進化しています。

ヨコオには、これまで大切にしてきた価値観があります。誠実に事業に向き合い、お客さまに必要とされる製品をつくり、技術とものづくりを磨き続ける。徳間前社長の時代から培ってきた「いい会社」であり続けるという姿勢は、これからも変えるべきものではありません。

一方で、変えていかなければならないものもあります。技術や顧客の要求、競争の在り方が絶えず移り変わる中で、従来と同じスピード、同じ意思決定、同じ資源配分のままでは、成長機会を捉え切ることはできません。新体制では、変わらない価値観を土台にしながら、経営のスピード、意思決定、資源配分の在り方を変えていきます。今回の新中期経営計画は、ヨコオが「いい会社」を目指し続けるとともに、時代や市場の動きに機敏に反応し、さらに強い会社へと進化するための出発点です。

投資負けしない経営で、重層化経営を次のステージへ

今回、私たちが強く打ち出したかったのは、攻めるべき領域には徹底して攻めるという姿勢です。特に半導体関連領域では、AIの進展を背景に市場需要が大きく広がっています。この局面では、需要が顕在化してから動くのではなく、成長機会を見極め、必要な投資を機動的に実行することが重要です。私は、この姿勢を「投資負けしない」という言葉で表現しています。

「投資負けしない」とは、単に投資額を競うことではありません。伸びる領域に対して、設備投資、技術開発、人材投入、M&A・アライアンスを含め、必要な資源を適切なタイミングで振り向けるということです。もちろん、投資規律は保ちます。市場の成長性と事業の競争力を見極めた上で、成長機会を逃さないために、経営として意思を持って資源を動かすということです。

これまでのヨコオでは、資金配分や事業ポートフォリオの考え方を、経営の軸としてここまで明確に打ち出してきませんでした。しかし今回の中期経営計画では、どこでキャッシュを生み、どこに投資するのかを、より明確な経営の意思として示しています。

その意味で、重層化経営も次のステージに入っています。複数の事業を持つことは、単なる分散ではありません。安定的にキャッシュを生み出す事業があり、成長機会を持つ事業がある。その組み合わせを生かしながら、全社としてどこに資源を配分するのかを考える。ヨコオが目指す重層化経営とは、各事業の役割と成長段階を見極め、全社最適の視点で資源を配分し直すことで、事業ポートフォリオ全体を持続的に進化させていく経営です。

経営目標 ミニマム10の推移（実績と目標）

ミニマム10と連結売上高1000億円を達成

		2022年3月期	2023年3月期	2024年3月期	2025年3月期	2026年3月期	2027年3月期 予想	2028年3月期 目標	2029年3月期 目標
連結売上高		668億円	780億円	769億円	829億円	901億円	1010億円	1040億円	1120億円
営業利益		47億円	47億円	16億円	42億円	50億円	80億円	104億円	135億円
ミニマム10	売上高営業利益率	7.0%	6.1%	2.1%	5.1%	5.6%	7.9%	10.0%	12.1%
	ROE	11.6%	6.9%	3.1%	4.4%	6.9%	7.6%	11.2%	13.2%
	ROIC	—	5.8%※	1.8%	4.1%	4.3%	6.5%	8.8%	10.4%

※ ROICは2024年3月期より掲載。2023年3月期は参考数値

ウォールーム型の推進体制により、経営と現場が一体となって課題を解決

中期経営計画は、策定することが目的ではありません。重要なのは、経営を実行に移し、変化に応じて修正しながら成果につなげることです。今、経営企画には、中期的な設計図を描くだけでなく、足元の重要課題にもハンズオンで入り込むことが求められています。

市場の需要が急速に変化する局面では、通常の組織階層を経るだけでは、判断や対応が間に合わないことがあります。現場で何が起きているのか、どこに困りごとがあるのかを経営が直接把握し、必要な意思決定や調整をしていく必要があります。

そのため当社では、ウォールーム型の推進体制を取り入れています。これは経営の最優先事項に際して、経営と現場が同じ課題を見ながら、部門横断で判断と実行を速めるための仕組みです。事業部門、生産、購買、技術、経営企画が定期的に情報を持ち寄り、課題を全社共通の課題として共有します。必要に応じて、経営陣も交渉や調整に関わり、現場の動きを後押しします。

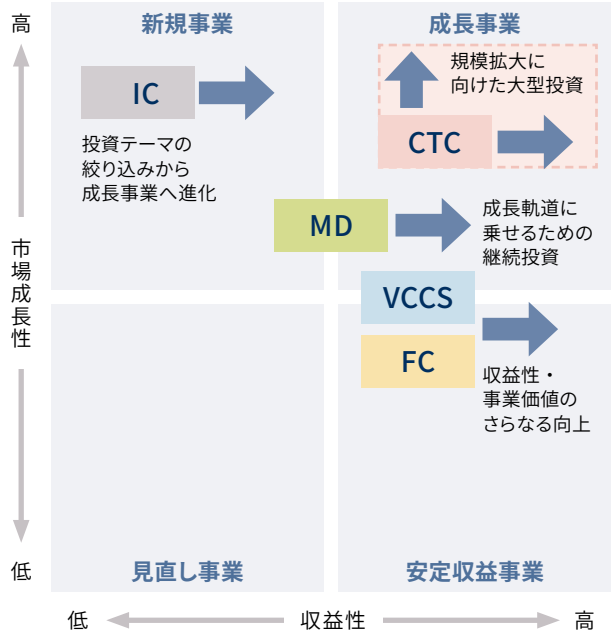
経営と現場が同じ課題を共有し、その場で判断し、すぐに動く。この実行スタイルを定着させることで、変化への対応力をさらに高めていきます。

攻めと規律を両立した、事業ポートフォリオマネジメント

重層化経営を進める上で重要になるのが、事業ポートフォリオマネジメントです。今後も持続的に成長していくためには、各事業を個別最適で運営するのではなく、全社の企業価値最大化の観点から資源配分を設計しなければなりません。CTC事業は、AI半導体検査需要を確実に捉え、全社の成長をけん引する事業です。MD事業は、米国市場やベンチャーエコシステムを視野に育てる次の収益柱候補です。一方、VCCS事業とFC事業は、全社の安定性と信頼を支え、成長領域へ投資するためのキャッシュを生み出す基盤事業です。そしてインキュベーションセンターは、次世代の成長基盤を仕込む役割を担います。

各事業を売り上げ規模や短期的な成長性で捉えるだけでなく、全社ポートフォリオの中で果たす役割に応じて位置付けます。安定基盤となる事業が資本効率を高め、そこから生まれたキャッシュをCTC事業やMD事業、さらに新規事業探索へ振り向ける。この循環を設計することが、ポートフォリオマネジメント高度化の本質です。

事業ポートフォリオイメージ



各事業の中長期的な成長の方向性

VCCS	直近の固定費構造改革・生産性向上が奏功し、収益力が安定。加えて、規律ある資源配分の下、さらなる収益力の向上を志向
CTC	長期的なシリコンサイクルによる市況悪化への懸念はあるが、短中期ではAI製品向け検査需要の拡大により受注は急増。今後も拡大見込みのため、生産能力増強・先進技術拡充を中心に大型投資を実行
FC	ヨコオの強みを生かした高単価・高付加価値のカスタマイズ品に注力しつつ、過度な規模拡張を抑制することで高収益体質を確立
MD	特に米国市場進出に向けたベンチャーエコシステム強化や自社設計品開発への投資を積極的に実行
IC	旧光波の事業承継により獲得したソフトウエア開発機能を軸とした新規製品・サービスを創出しつつあり、成長事業への進化を志向

※ IC：インキュベーションセンターの略

こうした資源配分の共通言語となるのがROICです。性格の異なる複数の事業とインキュベーションセンターを横並びで議論するには、売り上げや利益の額だけでは不十分です。どれだけの資本を投下し、どれだけの利益を生み出しているのかを見なければ、全社として適切な資源配分はできません。

ROICを導入したことで、各事業は売り上げや利益だけでなく、運転資本、設備の稼働効率、投資の回収まで意識するようになりました。ただし、ROICは各事業を一律に締め付けるための指標ではありません。成長局面にある事業には必要な投資を行い、安定基盤となる事業では資本効率を高める。事業の役割に応じて、攻めと規律のバランスを判断するための経営言語として活用していきます。

投資については、市場成長性、事業別ROIC、戦略的重要度の3軸を基準に優先順位を判断します。成長性とROICが高い領域には積極的に投資し、成長鈍化が見込まれる領域では財務規律を効かせる。こうしたメリハリある資源配分が求められます。

中でも、最も積極的に投資すべき領域の一つが、光電融合を含むCTCです。AI半導体検査の需要拡大を前に、設備投資、試作能力の増強、M&A・アライアンスを含め、必要な資源を機動的に振り向けることが重要になります。

基盤事業では規律ある投資によって資本効率を高め、成長事業では将来の機会を逃さず攻める。同じ会社の中でも、事業の役割や成長段階に応じて投資判断にメリハリをつける。その土台を整えることが、重層化経営を次の段階へ進める上で不可欠です。

ハードウエアからソリューションへ、両利きの経営で価値の出し方を変える

こうした変化の背景には、競争力の決まり方そのものの変化があります。ハードウエア単体の性能だけでなく、顧客の課題をどう捉え、どのようなソリューションとして解決するかが問われる時代になっています。

ヨコオが進むべき方向は、これまで培ってきたハードウエアの技術を起点に、ソフトウエア、サービス、運用支援を融合させ、事業構造そのものを設計し直すことです。従来の部品サプライヤーの位置にとどまらず、顧客の現場運用にまで入り込み、価値の出し方を変えていくことが重要になります。

こうした事業変革と新たな成長領域の探索を並行して進めるために取り組むのが「両利きの経営」です。両利きの経営とは、既存事業の深化と新規事業の探索を、同時に、かつ異なる時間軸と方法で進めることです。既存事業を深めて稼ぐ力を高め、その果実を次の成長領域の探索に振り向ける。深化と探索を会社として回し続ける仕組みをつくることが、ヨコオにおける両利きの経営の意味です。

既存事業の深化の代表例が、CTC事業のビジネスモデル変革です。顧客が本当に求めているのは、プローブというハードそのものではなく、検査工程を止めず、安定的に稼働させることです。そこで、プローブの供給にとどまらず、ピン交換機、自動研磨機、自動検査機といった生産技術設備や、設計フィールドアプリケーションエンジニア、生産技術部隊による全工程サポートまで組み合わせる。こうして、顧客の現場に深く入り込み、検査運用全体をカバーするソリューションへと提供価値を広げていきます。「製品を納めて終わり」ではなく、運用や成果に継続的に関わる「モノ売り」から「コト売り」への転換を進めます。

新規事業の探索では、既存事業の枠を超えて、次の成長を支えるコア技術を仕込むことが求められます。光電融合技術は、AI半導体の高密度・高速データ伝送に伴い、電気検査の限界を超える次世代検査技術として期待されています。また、ビジュアルフィードバック技術は、画像認識と制御を核に、極細プローブの自動検査や高精度化を可能にするもので、将来的には設備外販も視野に入れています。

さらに、旧光波の事業承継によって得たソフトウエア人材と、ヨコオが持つ高周波、アンテナ、微細精密加工技術を融合し、システム・ソリューション提供者の領域まで踏み込んでいきます。センサー、通信、ソフトウエアを組み合わせ、顧客課題の解決まで担うことで、新たな事業機会を生み出していきます。

ただし、ハードウエア企業がソフトウエア領域へ踏み込むことは容易ではありません。その重要な課題が、人材と組織カルチャーです。ハードウエアのものづくりは、つくり込んで完成度を高める文化です。一方、ソフトウエアやソリューションは、素早く出して市場で磨く文化であり、評価軸も開発スピードも根本的に異なります。

両利きの経営を担う人材を獲得・育成するためには、報酬、採用、評価制度も変えていかなければなりません。技術を融合するだけでなく、何を評価し、どのような人材を登用し、どのような挑戦を後押しするのか。「測り方」と「人」を変え、新たな挑戦が生まれる組織をつくることも、経営企画が担う役割です。

M&A・アライアンスで、成長に必要な機能を取り込む

M&A・アライアンスを積極化する背景にも、同じ問題意識があります。必要な技術や機能をすべて自前で開発していては、変化の速度に間に合いません。外部の技術や知見を取り込み、自社の強みと組み合わせることで、成長に必要なケイパビリティを迅速に獲得していくことが重要です。

旧光波の事業承継によるソフトウエア開発機能の獲得は、その一例です。自社単独では獲得に時間を要したであろう機能を取り込むことで、「モノ売り」から「コト売り」への転換を進める土台が整いました。

CTC事業では、前工程から後工程、さらに光電融合まで検査技術を重層化するために、外部パートナーとの連携を進めています。MD事業でも、ベンチャーエコシステムや医療スタートアップとの連携を通じて、自社だけでは届きにくい市場や技術領域へ踏み込んでいきます。

自前の技術と外部の力を組み合わせ、成長に必要な機能をスピード感を持って取り込む。その積み重ねによって競争優位を強化し、参入障壁を高めていくことが、これからの成長には不可欠です。

スピードとやり切る力を持ち、変化の中でも進化し続ける

これからのヨコオに必要なのは、スピードです。変化の速い市場で成長機会を捉えるためには、状況が完全に整うのを待つのではなく、決めるべきことを早く決める必要があります。もちろん、リスクを無視するわけではありません。取るべきリスクと、回避すべきリスクを見極めながら、必要な判断を速く行う。その意思決定のスピードこそ、経営が担うべき重要な役割です。

そして、スピードと同じくらい大切なのが、やり切る力です。私は、ヨコオを「燃える集団」にしていきたいと考えています。

それは、上から一方的に指示を出す組織を意味するものではありません。経営も現場も同じ課題意識を持ち、一人一人が自分事として動く集団になるということです。経営が率先垂範し、現場と共に課題に向き合う。その姿勢が伝わっていけば、会社全体の動き方は変わっていくはずです。

今回の中期経営計画には、そうしたパッションを込めています。ただし、ここでいうパッションとは、単なる精神論ではありません。成長機会を前にして、経営が意思を持って資源を動かし、現場と共に実行し、最後までやり切る力です。

ヨコオを「もっといい会社」にするためには、現状に甘んじることなく、勝つための経営に踏み込まなければなりません。変わらぬ価値観を大切にしながら、変えるべきところは果敢に変える。いい会社であり続けながら、より強く、より速く、成長機会を捉えられる会社へ変わっていく。ステークホルダーの皆さまには、今のヨコオを「変化を恐れず、進化し続ける企業」として見ていただきたいと考えています。

当社は、車載アンテナを中核に成長してきた会社から、半導体検査、医療、IoT、ソフトウエアへと事業構造を重ね、ハードウエアからソリューションへと価値の出し方そのものを変えようとしています。これは一時的な方針転換ではありません。ヨコオの企業理念という変わらない軸の上にある、必然の進化です。

今回の中期経営計画は、そのための出発点です。ローリング中期経営計画、事業別ROIC、両利きの経営、M&A・アライアンスの活用。これらはすべて、変化に合わせて自らを設計し直し続けるための仕組みです。ヨコオの新しい顔を、社内外のステークホルダーに示していく。新中期経営計画には、その意思が込められています。

M&A・アライアンスの実績（2020年以降）

2026年	半導体・情報通信分野の競争力強化に向け、日本電気硝子（株）と戦略的業務資本提携		複数事業
	医療機器事業の強化に向け、N.B. Medical（株）へ出資		MD
2025年	半導体検査事業の強化に向け、台湾WinWay Technology Co., Ltd.と戦略的業務提携	CTC	FC
	半導体検査事業の競争力強化に向け、台湾CHPT社と戦略的資本・業務提携	CTC	FC
	ソフトウエア開発力の強化に向け、（株）光波のネットワークソリューション事業を承継	VCCS	IC
2024年	高精度微細管を手掛ける（株）ナンシンを子会社化	CTC	FC
	革新的な医療機器の社会実装に向け、一般社団法人JMPRへ基金を拠出し、運営を支援		MD
	MaaS事業の強化に向け、Zenmov（株）へ出資	VCCS	IC
2023年	ソリューション事業の強化に向け、（株）アプトポッドと資本業務提携	VCCS	IC
2020年	インド市場の開拓に向け、インドLumax社との現地合弁会社　Lumax Yokowo Technologies Pvt. Ltd. 設立		複数事業

成長戦略　財務戦略

適切な資源配分で攻めの経営を後押し 成長投資を企業価値向上へつなげる

2026年版の新中期経営計画において、財務面で最も大きく変わったのは、将来の企業価値向上に向けて、どの事業に資本を重点配分するのかを明確にしたことです。従来は、各事業がそれぞれ成長を目指すという考え方が中心でしたが、今回は事業ポートフォリオマネジメントの下、各事業の役割と成長性を見極め、稼いだキャッシュを成長領域へ戦略的に振り向ける方針を打ち出しました。



杉田 貴浩
理事 財務経理本部長
兼 財務経理部長

2025年度の振り返り

VCCS事業は、売上高560億9600万円と前期比0.2%増となり、引き続き全社の売り上げ基盤を支えました。一方で、営業利益は21億9800万円、前期比22.5%減となり、労務費や物流費、関税影響などのコスト上昇への対応が課題となりました。

CTC事業は、AI半導体関連需要の拡大を背景に大きく伸長しました。売上高は196億1000万円、前期比25.6%増、営業利益は29億3100万円、前期比98.1%増となり、ヨコオの成長をけん引する中核事業として存在感を高めています。

FC・MD事業は、売上高114億5800万円、前期比3.9%増となった一方、営業利益は5億5100万円、前期比30.2%減となりました。増収は確保したものの、原材料価格の上昇などの影響を受け、収益性の改善が今後のテーマとなります。

インキュベーションセンターは、旧光波事業承継を含む増収により、売上高29億2000万円と大きく伸長しました。営業損失は6億9000万円となりましたが、前期の8億8600万円の損失から改善しており、新規事業探索とソフトウエア、センシング領域の基盤づくりが進展しています。

また、経常利益は55億2800万円、前期比40.8%増、純利益は38億8600万円、前期比74.4%増となりました。2026年3月期は、成長事業の伸長が全社業績を押し上げる一方、安定収益基盤における収益力強化と、各事業の役割に応じた資源配分の重要性が改めて明確になった一年でした。

攻めるべき時に攻め切るための、規律あるキャッシュアロケーション

中期経営計画期間中は、営業キャッシュフローと手元キャッシュを合わせた約620億円を原資に、成長投資を進めていきます。特にCTC・MD事業への重点投資、新製品・新規事業開発、光電融合などの中長期テーマに資金を振り向け、将来のキャッシュ創出力拡大につなげていきます。

中でも重点となるのが、CTC事業への成長投資です。生成AIの普及を背景に半導体検査領域の需要は拡大しており、現在の生産能力では目の前の受注や将来需要に十分対応しきれない状況にあります。

キャッシュアロケーションの基本方針

キャッシュアロケーション原資　約620億円+α

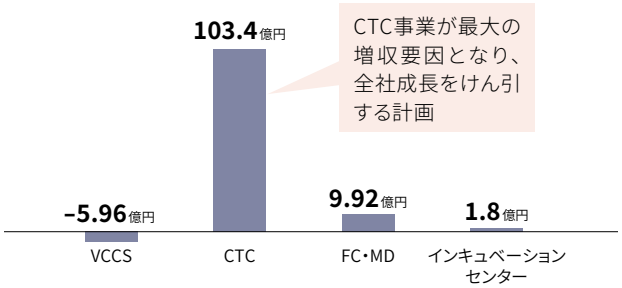
中期経営計画3年間の営業キャッシュフロー	手元キャッシュ	借り入れ
約520億円（R&D費控除前）	約100億円	

成長投資（3年間）

R&D	設備投資	戦略投資	配当
約180億円	約250億円		

R&D投資	過去3年間の水準を維持しながら、新製品・新規事業開発を推進
設備投資	3年間で計画する設備投資額。150億円以上を成長領域であるCTC・MDへ重点的に配分
戦略投資	M&Aなどの機会を逃さず迅速に投資実行できる戦略枠として設定。必要に応じて借り入れを活用しながら成長を後押し
配当	成長投資とのバランスを取りながら、DOE 2.5%水準の安定配当を継続

2027年3月期売上高増減額予想



2027年3月期は、売上高1010億円、営業利益80億円を計画しており、営業利益は前期比59.5%増を見込んでいます。成長の中心となるのは、AI半導体関連需要で受注が拡大しているCTC事業です。CTC事業は前期比で103.4億円の増収を見込んでおり、全社の売り上げ成長をけん引する計画です。この成長機会を確実に取り込むため、試作・量産キャパシ

ティーの増強、生産性向上、納期対応力の強化を進めていきます。
「投資負けしない」という言葉は、単に投資額を増やすという意味ではありません。財務の観点では、攻めるべき時に攻めることと、規律を守ることを同時に実行するという意味を持ちます。収益機会、企業価値向上の機会があると判断した領域には、スピード感を持って資本を投じる。一方で、効率的に稼ぐ見通しが立たない領域には、安易に投資しない。これらを両立することが、財務経理本部の役割です。

段階的な投資判断で、成長機会を逃さず攻めのスピードを高める

CTC事業への投資は、当社の将来成長を左右する大きな経営判断です。一方で、半導体市場は変動が大きく、需要の波もあります。そのため、成長投資を一括で進めるのではなく、フェーズごとに前提条件を確認しながら、段階的に実行していきます。
例えば、複数年にわたる大型投資であっても、全体枠を承認した後、各段階で市場環境、受注状況、生産能力、投資額の進捗を確認します。最初に設定した前提条件が変わっていないか、次の投資へ進む妥当性があるかを見極める。その上で、進めるべきものは速やかに進め、見直すべきものは立ち止まって再検証します。スピードを落とすために管理するのではなく、攻めるために管理するということです。事業部門から見れば、目の前の需要に応えるために一刻も早く投資を進めたい局面があります。だからこそ財務経理本部は、投資枠の管理、回収シナリオ、リスクの確認を前倒しで行い、経営判断を支える必要があります。

現在の当社は、成長機会を前にした攻め時にあります。ネットキャッシュを維持しつつも、重要局面では借り入れも辞さず、戦略投資を機動的に実行する方針です。ただし、リスクを過小評価してよいわけではありません。アクセルを踏みながら、同時にブレーキも確認する。財務経理本部は、事業の可能性を後押ししながら、リスクと回収可能性を冷静に見極める役割を担っています。

事業の特性に応じてROICを使い分け、現場の改善につなげる

当社は、企業価値向上に向けた重要指標の一つとしてROICを位置付け、2029年3月期に10.4%を目指しています。これは、売上高営業利益率、ROE、ROICのすべてで10%超を目指す「ミニマム10」の一つでもあります。
目標達成に向けて重視しているのは、ROICを全社の管理指標にとどめず、事業ごとの経営や現場の改善に生かすことです。そのためには、単に数値を算出するだけでは不十分です。会社全体のROICは比較的算出しやすいものの、事業の特性や成長段階が大きく異なるため、事業別ROICを現場の業務に落とし込むことは簡単ではありません。
例えば、CTC事業は現在、需要が急拡大している成長事業です。この段階では、過度に効率性を重視するよりも、生産能力を高め、売り上げ機会を逃さないことを優先します。投資効率を見極めながら、成長機会を確実に捉える局面です。
一方で、VCCSのような安定収益事業では、在庫、設備、運転資本を効率的に使い、着実にキャッシュを生み出すことに重点を置きます。同じROICという指標であっても、事業ごとに見るべきポイントや管理の強弱は異なります。

財務経理本部に求められるのは、こうしたROICの考え方を、現場にとって理解しやすい言葉へ翻訳することです。在庫を抑える、設備を効率的に使う、リードタイムを短縮する、無駄なコストを削減する。これらは、これまでも各部門が取り組んできた改善活動です。それらがどのように資本効率を高め、結果としてROIC向上に結び付くのか示すことで、日々の改善活動とROICを結び付けていきます。
ROICは、経営陣だけが見る指標ではありません。各事業部門が、その意味を理解し、自分たちが何をすべきかを考え、納得感を持って取り組めるようにすることが大切です。財務経理本部は、事業の役割に応じたROICの活用を進め、現場の具体的な行動につながる経営言語へと整えていきます。

管理する財務から、事業の当事者へ

2026年、財務経理部門は本部として独立しました。法令を順守し、正確な会計・経理を徹底することは、財務経理本部の揺るぎない役割です。その上で、これまで以上に踏み込んでいきたいのが、事業部門と共に経営課題に向き合い、事業を前に進める役割です。
財務経理本部は、単に管理する側ではありません。投資案件の採算性をシビアに見ると同時に、どうすれば採算が成り立つのか、どのような条件なら投資を進められるのかを、事業部門と共に考える。私たちも事業の当事者なのです。実際に、CTC事業の増産投資では事業部門の投資立案メンバーと財務・経理メンバーが日常的に議論を重ね、投資内容を練り込んできました。財務の視点から事業の可能性とリスクを見極め、共に打ち手を考え、成長機会を形にしていく。そうした財務経理本部を目指しています。

強固な財務基盤を生かし、成長投資と株主還元を両立する

当社はこれまで、堅実な財務運営を続けてきました。手元資金に一定の余力があったことは、外部から見ると資本効率の課題として指摘されることもあります。しかし、今回のように成長機会が明確になった局面では、財務基盤の強さが、機動的な投資判断を可能にします。

CTC事業への投資を判断する際にも、最終的には「キャッシュは大丈夫か」という確認が欠かせません。十分な財務基盤があるからこそ、経営陣は「投資負けしない」という姿勢を打ち出すことができます。十分な財務基盤がなければ、攻めるべき時に攻め切ることができません。これまで守ってきた財務規律は、成長投資を実行するための土台でもあります。

成長投資を積極的に進める中で株主還元を軽視するわけではありません。当社は、DOEの考え方に基づく安定配当を重視しています。単年度の利益変動に左右されにくい還元方針の下、企業規模の拡大に応じた安定的な配当を継続していきます。

今は、CTC事業を中心とする成長投資を優先すべき局面です。成長機会を捉えて企業価値を高め、その成果を将来の株主還元へつなげていく。成長投資と安定的な株主還元の両立を図りながら、持続的な企業価値向上を目指します。

年間配当の実績と予想

	配当金
2026年3月期	56円（実績）
2027年3月期	64円（予想）

グループ全体の視点で、グローバルな成長を支える財務経理体制へ

当社は海外売上高比率が高く、海外拠点も多い企業です。グローバルで事業を展開する中で、財務経理本部には、各地域の会計・税務・資金管理・内部統制を適切に支える役割が求められます。

これまでは、日本本社と各拠点の財務経理メンバーが、顔の見える関係の中で密にコミュニケーションを取りながら管理してきました。私自身も海外拠点の立ち上げに携わり、現地の財務経理メンバーと共に仕事をしてきた経験があります。各地のメンバーは着実に育っており、現地拠点の運営を支える力も高まっています。

一方で、会社の規模がさらに大きくなると、個人の関係性や経験だけに頼った管理には限界が出てきます。今後は、現地メンバーが各拠点だけでなく、ヨコオグループ全体の視点で財務管理に関われる体制を整えることが重要です。価値観や判断基準を共有し、定期的な交流やローテーション、共通システムの活用を通じて、個人の力に依存するのではなく、組織としてグローバルに財務管理を担える仕組みへと高めていきます。

生成AIなどの活用により、言語の壁も以前より低くなっています。現地メンバーと本社メンバーが、より深く、正確にコミュニケーションが取れる環境も整いつつあります。こうした変化も生かしながら、各拠点の自律性を高めると同時に、グループとしての一体感を持って財務経理を担える体制を構築していきます。

数字を読み、事業の当事者として経営に向き合う

これからの財務経理人材に求められるのは、正確な会計処理や決算対応、ルールを守る姿勢だけではありません。その上で、数字が何を意味しているのかを読み解き、事業の実態と結び付ける力が必要になります。

数字の違和感に気付くことも、重要な能力です。売り上げ、在庫、労務費、経費、投資額などを見た時に、事業の実態と合っているか、前提に誤りはないかを判断する。さらに、事業部門が語る市場機会や成長ストーリーを、数字の面から検証する。これは計画にブレーキをかけるためではなく、より確かな判断によって前に進めるためです。

事業をリードする人たちは、市場の勢いや顧客の動きに敏感です。その熱量は必要です。一方で、財務経理本部は、そこに数字から新たな視点を加えます。その事業機会は本当に成長と呼べる規模なのか。投資回収はどの程度見込めるのか。リスクをどこまで織り込むべきか。こうした問いを通じて、経営判断の質を高めていきます。

当社は今、成長投資を加速する局面にあります。だからこそ、財務経理本部は守りの機能にとどまらず、攻めの経営を支える機能へと進化しなければなりません。事業ポートフォリオごとの役割を踏まえ、投資と回収、成長と規律、株主還元と財務健全性のバランスを取りながら、企業価値向上に貢献していきます。そのためには、数字に強いだけでなく、事業を理解し、事業部門と同じ目線で成長を考えられる人材が必要です。一人一人が事業の当事者として数字と向き合い、成長投資と財務規律の両立を支える。そうした人材を育て、財務経理本部全体の力を高めていきます。

人材の成長を、事業進化と企業価値向上の源泉に

人的資本経営の目的は、社員一人一人が学び、成長を実感し、その力を事業競争力の強化と持続的な企業価値向上につなげることです。ヨコオでは、人財本部の下、若手キャリアパスの明確化、DX・AIスキルの強化、経営人材の育成、次世代リーダー育成、グローカルな人材マネジメントを推進しています。社員の成長を事業進化の源泉と捉え、人と組織の基盤づくりを通じて、会社の成長がさらに優秀な人材を引きつける正の循環を生み出していきます。



坂田 毅
執行役員常務 人財本部長

人的資本の最大化を目指す

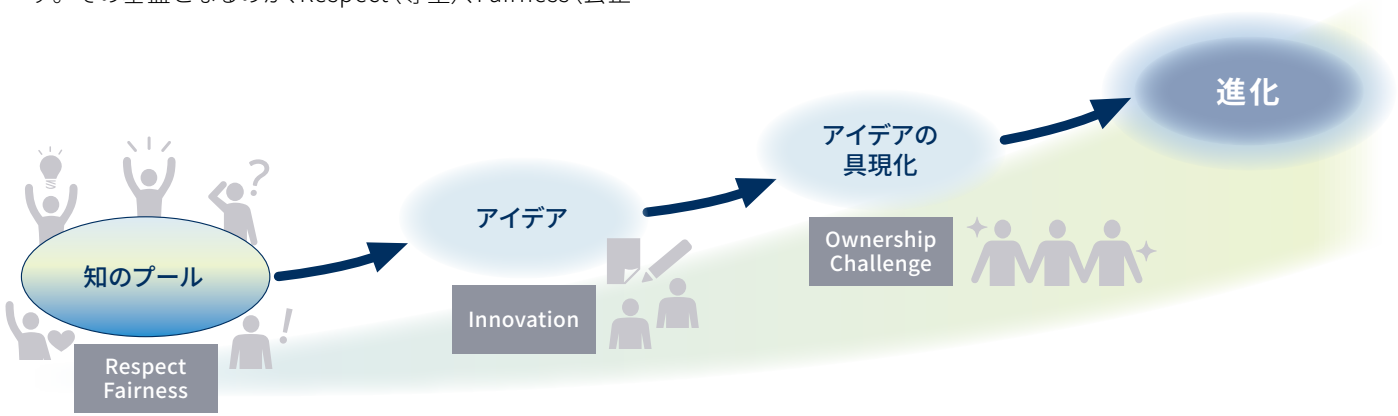
現在、自動車領域ではSDV化やソフトウエア化が進み、半導体領域ではAI需要を背景に技術革新とグローバル競争が加速しています。医療機器や新規事業領域でも、データ、AI、ソフトウエア、グローバル対応力を組み合わせた事業運営が求められています。こうした変化の中で、人と組織が自ら学び、事業を進化させる力を持てるかどうかが、ヨコオの中長期的な競争力を左右します。

2025年に新設した人財本部では、採用や育成、配置、評価、報酬、エンゲージメント、グローバル人事を一体で捉え、人材に関する取り組みを経営戦略と結び付けて推進しています。人財本部は、人を管理する部門ではなく、事業の進化を人と組織の面から支える経営機能として、人的資本の最大化を目指しています。

「進化永続企業」を支える人材像

ヨコオが求める人材像は、企業理念に基づいています。当社は、「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」を目指しています。その実現に必要なのは、変化を受け身で捉えるのではなく、自ら知恵を集め、新しい価値を生み出し、挑戦し続ける人材です。その基盤となるのが、Respect（尊重）、Fairness（公正・公平）、Innovation（革新）、Ownership（当事者意識）、Challenge（挑戦）の5つのバリューです。互いを尊重し、公平で透明性のある関係の中で多様な知恵を掛け合わせることでInnovationが生まれ、新しいアイデアを生み出す。そして、OwnershipとChallengeによって具現化し、価値として社会に届ける。この考え方が、ヨコオの人的資本経営の中心にあります。

この人材像を実際の行動につなげるため、各階層に求める役割を明確にしています。若手には自らの気付きやアイデアを発信する力を、中堅層には周囲を巻き込み課題解決を推進する力を、部長層には部門を超えて全体最適を考える力を求めています。さらに事業部長・本部長層には、既存事業の収益責任に加え、次の事業進化を構想し、必要なリソースを動かす視座を求めています。ヨコオの人的資本経営は、人材像を掲げるだけではなく、それを業務、育成、評価、登用の仕組みに落とし込み、一人一人の行動を変えていく取り組みです。



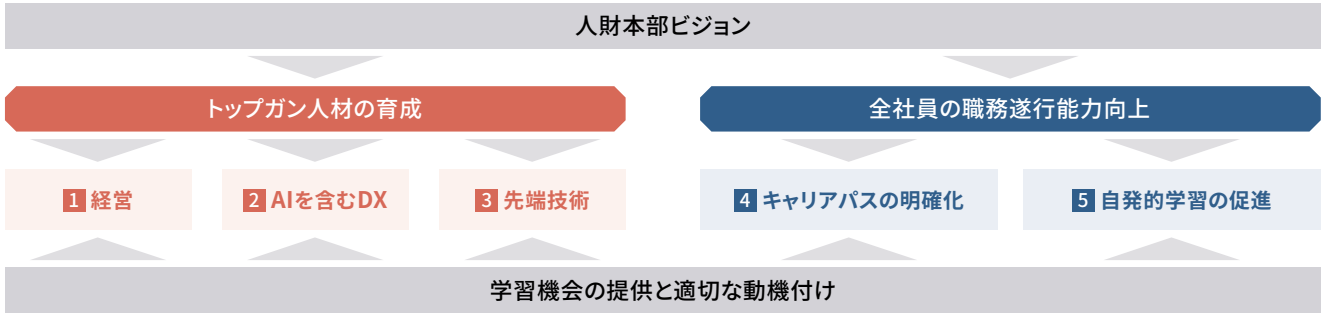
世界の知を生かすグローカル人材マネジメント

ヨコオは、海外売上高比率、海外従業員比率が高いグローバル企業です。そのため、人的資本経営においても、海外拠点を含めた人材マネジメントが重要になります。人事制度は各国・地域の労働法制や文化、慣習と深く結び付いており、すべてを一律に統一することは適切ではありません。ヨコオが目指すのは、グローバル共通の価値観とローカルの知恵を融合させるグローカルな人材マネジメントです。拠点ごとの文化や制度を尊重しながら、Purpose、Vision、Valuesを共有し、ヨコオとしての一体感を高めていきます。海外赴任前研修では、異文化理解に加え、労務・経理・法務など拠点責任者に必要な知識を学ぶとともに、企業理念体系を自らの言葉で語れる状態を目指しています。また、海外拠点を含めたキーポジションやコア人材の把握、後継者育成にも取り組み、将来的には国籍や所属拠点にかかわらず、優秀な人材をグローバル人材として育成していくことも視野に入れています。

役員主導で経営人材をハンズオン育成

経営人材の育成では、役員が直接関わるハンズオン研修を通じて、事業を進化させる視座と実行力を高めます。受講者自身が担当領域の進化テーマを構想し、部門や既存事業の枠を超えて課題を捉える力を養います。
研修では、経営理論や他社事例を学んだ上で、受講者自身が担当する事業や本部の進化テーマを構想します。現在の延長線上の改善にとどまらず、新しい市場や技術をどう取り込み、事業を進化させるのかを考えることで、経営視

ヨコオの人材育成戦略



進化を先導する高度専門人材の強化に向けた取り組み

1	経営領域における トップガン人材の育成	将来の経営を担う人材を計画的に育成するため、役員主導によるトップガン人材育成に取り組んでいます。部門を超えた視点で事業課題を捉え、経営判断に必要な視座や実行力を高めることで、次世代の経営・中核人材の育成を進めています。
2	DX・AI領域における 次世代人材の育成	DX・AI領域では、全社員のリテラシー向上と並行して、次世代を担う人材の育成を進めています。業務の効率化にとどまらず、AIを活用して新たな価値創出や事業変革につなげることを目指し、学習機会の提供と実践的なスキル習得を推進しています。
3	先端技術領域における 専門人材の育成	先端技術領域では、ヨコオの競争力を支える専門人材の育成を進めています。高周波、微細精密加工、半導体検査、医療機器、AI・自動化などの高度な技術領域で専門性を高め、事業の進化と新たな価値創出につなげる人材基盤を強化しています。

組織全体の競争力強化に向けた取り組み

4	タスクツリーを活用した 自律的なキャリア形成	若手社員から課長・主任技師相当までの業務と成長ステップをタスクツリーとして可視化します。上司との対話を通じて目指すキャリアと挑戦するタスクを明確にし、各タスクにひも付くスキル・知識・マインドセットを学ぶことで、自律的なキャリア形成を促します。
5	自発的学習を支える 学習環境の整備	自発的学習を支える学習環境の整備により、社員が自ら学び、成長し続けられる仕組みづくりを進めています。eラーニングや研修機会の拡充を通じて、必要な知識・スキルを主体的に習得できる環境を整え、社員一人一人の成長実感と組織全体の競争力向上につなげています。

点を高めていきます。
これまでは主に事業部門を対象としていましたが、2025年度からは管理系部門にも対象を広げ、これまでに18名が修了しました。今後も継続的に実施し、事業環境の変化を捉え、自ら問いを立て、部門や既存事業の枠を超えて事業を進化させられる次世代リーダーを育成します。

昇格を成長機会に変え、次世代経営・中核人材を育てる

ヨコオでは、昇格を重要な成長機会と捉えています。課長級から部長級を対象に、昇格前に部門課題の解決策を自ら提案する研修を実施し、管理職として求められる視座と意識の転換を促しています。
候補者は自部門の課題を設定し、担当役員との議論を通じて解決策を磨きます。最終的には担当外役員による審査を行うことで、評価の透明性と公正性を高めるとともに、役員同士が次世代リーダーに求める水準や人材像を共有する機会にもなっています。また、経営層自ら人材育成に関わることで、会社全体に「人を大切にする」という姿勢を示し、人材育成を重視する企業文化の醸成につなげ、人的資本経営の実効性を高めています。

若手社員のキャリアパスを明確にし、自律的な成長を促す

全社員向け能力開発の柱となるのが、職務遂行能力の向上です。特に、若手社員のキャリアパスを明確にし、自律的なキャリア開発を促す取り組みを進めています。
従来は、役職や等級に応じて必要なスキルを定義する考え方が中心でした。しかし、社員が成長を実感するためには、「役職に就くために学ぶ」のではなく、「より良い仕事ができるようになるために学ぶ」という納得感が重要です。そこで、部門ごとに成長ステップを整理し、上司と部下が将来像を共有できる仕組みづくりを進めています。
具体的には、若手社員から課長・主任技師相当までを対象に、各部門の業務をタスクツリーとして可視化します。製品設計、技術営業、顧客現場でのサービスなど、複数のキャリアの道筋ごとに整理しています。
この仕組みの狙いは、本人が自分の成長の方向性を理解し、「次はこの仕事に挑戦したい」と自ら選べるようにすることです。キャリア面談では、タスクツリーを基に上司と対話し、挑戦する業務や学習テーマを決めます。自分で選んだという納得感が自発的な学習につながり、社員の成長実感を高めていきます。

DX・AIスキルを、全社員の成長基盤にする

もう一つの全社員向け能力開発の柱が、DX・AIスキルの強化です。ヨコオでは、進化永続企業の実現に向け、DXリテラシーの向上に取り組んできました。2024年には、2030年までに全従業員の20%がDXリテラシーを習得することを目標として設定しましたが、2025年からのeラーニングにより、すでに21.6%が習得し、目標を前倒しで達成しました。
今後は、DXリテラシーの底上げに加え、AI活用スキルの教育に注力します。生成AIの進化により、業務の進め方そのものが大きく変わる中、これからは、人を育てるだけでなく、AIをどのように業務に組み込み、組織の力として活用していくかが重要になります。人材とAIを組み合わせ、より高い成果を生み出す組織へ進化できるかどうかが、今後の競争力を左右します。
そのため、ヨコオでは経営層自らがAIを理解し、使いこなすことを重視しています。経営会議前の時間を活用し、役員層がAI活用の可能性を学び、実際に試す取り組みも始めています。経営層が体験し、活用可能性を理解した上で各部門へ展開することで、AIを業務と人材育成の両面に実装していきます。

人と組織の進化を、企業価値向上へ

人的資本経営の目的は、人事制度を整えること自体ではありません。社員一人一人が成長を実感し、その成長が事業競争力の強化につながり、会社の成長がさらに優秀な人材を引きつける。その循環を生み出すことです。
ヨコオが進める若手キャリアパスの明確化、DX・AIスキルの強化、経営人材のハンズオン育成、昇格を成長機会とする次世代リーダー育成、グローカルな人材マネジメントは、それぞれ独立した人事施策ではありません。進化永続企業を支える人と組織の基盤づくりとして、相互につながる取り組みです。
事業環境が変わり続ける中で、企業が進化し続けるためには、人と組織もまた進化し続けなければなりません。ヨコオは、社員の成長を事業進化と企業価値向上の源泉と捉え、人的資本経営をさらに深化させていきます。

AI・外部連携・知財を生かし、事業競争力を支える研究開発へ

ヨコオにとって、技術は競争優位の源泉であり、存在意義そのものです。当社は、創業以来培ってきた「つなぐ」「高周波」「精密」の技術を基盤に、変化する市場に真正面から向き合ってきました。生成AIの普及、通信の高周波化、医療・ライフサイエンス領域の拡大など、事業環境が大きく変わる中、AI活用、先行技術開発、外部連携、知財戦略を一体で推進。研究開発を事業価値へつなげ、製造資本のさらなる強化を図っています。



小谷 直仁
執行役員常務 技術本部長

事業競争力の源泉となるヨコオのコア技術

ヨコオは5つのコア技術を定め、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

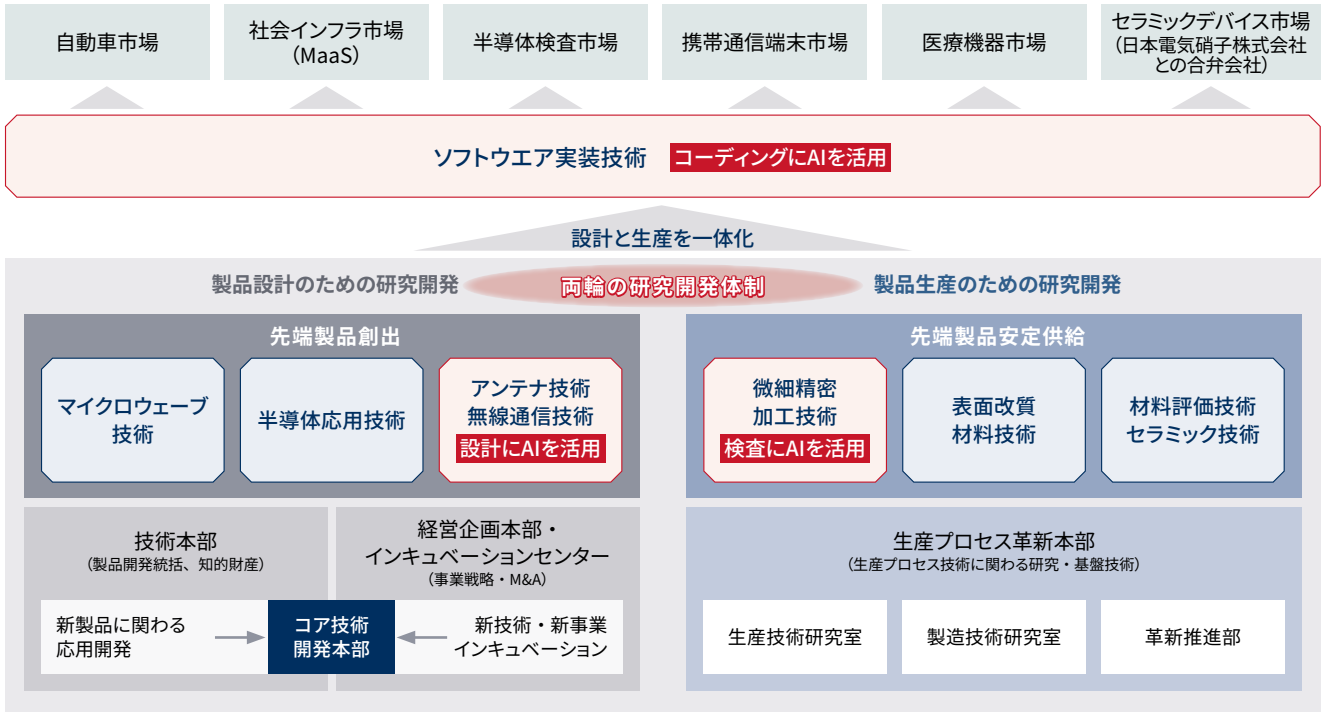
「基礎」と「応用」、「設計」と「生産」、両輪二層の研究開発体制

当社は微細精密加工、高周波、アンテナ、接続・接触技術などを磨き、時代の変化に応じて事業領域を広げてきました。製品をつくるだけでなく、技術によって新しい価値を生み出し続けてきました。それを可能にしているのが、「基礎研究」と「応用研究」を両輪とする研究開発です。これらを「製品設計」と「製品生産」の二層構造で進めています。

製品設計のための研究開発は、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。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ーな開発を実現しています。

製品生産のための研究開発は、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。

成長分野での事業展開と研究開発体制



※ 材料評価技術・セラミック技術は社外アライアンスを活用し進化を推進

AIを研究開発と生産技術に組み込む

現在の当社で強調すべき進化の一つが、AIの活用です。AIは業務効率化の道具にとどまらず、研究開発や製造プロセスを高度化する技術として重要性を増しています。当社では、コーディング支援、アンテナ設計、回路設計、外観検査など、複数の領域でAIの活用を進めています。

アンテナ設計では、CAEによる解析と最適化理論を活用し、複雑な設計条件の中からより良い解を探索しています。従来、人が限られた条件の中で試行錯誤していた設計プロセスに、CAEやAIを含む最適化技術を取り入れることで、検討できる設計パターンを増やし、性能向上と設計リードタイムの短縮につなげています。最終判断は人が行いますが、解析や候補探索をデジタル技術が支援することで、設計の自由度と精度は高まっています。

1回の設計業務における最適化技術活用効果

項目	Before（人力）	After（AIなど活用）	改善効果
最適解	1	81	＋8000%
計算時間	16時間	11時間	−31%

複数の最適解を同時に検討➡設計判断の質向上
設計者の負担軽減➡クリエイティブ業務に集中

生産技術領域でも、外観検査などにAIを活用し、微細加工品のバリや欠陥を確認する工程の精度・効率向上を図っています。重要なのは、AIそのものを目的化するのではなく、製品品質、開発スピード、製造効率、顧客価値の向上に結び付けることです。AIを研究開発と生産技術の両面に組み込むことで、ヨコオの製造資本をさらに進化させていきます。

事業化につながる先行技術開発に注力

研究開発では、短期的な製品開発と中長期的な技術開発のバランスが重要です。当社では、顧客や市場が求める技術を事業部門と連携して開発するとともに、将来の競争力を生み出す先行技術開発にも取り組んでいます。特にアンテナ領域では、技術本部内に先行技術開発機能を設け、中期的な競争力につながる技術開発を推進しています。

研究開発の成果を事業化につなげるには、事業部門との橋渡しが不可欠です。初期段階から顧客ニーズを意識し、事業部門と連携しながら開発の方向性を見極めることで、技術を製品価値や事業競争力へと変えていきます。

半導体検査領域では、材料メーカーや大学と連携し、材料の物理特性や組成に踏み込んだ開発を進めています。光電融合や光通信に関わる技術開発にも取り組み、電気・光・高周波を組み合わせた次世代技術の開発を進めています。

外部連携によって技術開発を加速する

市場や顧客の変化が速まる中、自社でゼロから技術を開発していては、必要なタイミングに間に合わないケースも出てきます。そのため当社では、外部企業や大学、高専、材料メーカーなどとの共同研究・共同開発を積極的に進めています。重要なのは、単に外部技術を取り入れることではありません。顧客に対してヨコオとして品質を保証できるよう、必要な技術を自社内でも理解し、パートナーと共に開発・生産・品質をつくり込むことです。外部の知見や技術を組み合わせ、双方が持続的に成長できる関係を築く。こうした外部連携の力も、今後の製造資本を支える重要な要素です。

知財を、技術と事業をつなぐ資産にする

知財は権利保護の手段だけではなく、技術を見える化し、競争優位を持続させるための重要な資産です。技術を特許として形式知化することで、技術者が自らの技術を事業価値につながる資産として捉える意識も高まります。

これまでは製品技術を中心に特許出願を進める一方、加工、組み立て、検査などの工法に関わる技術は、模倣リスクも踏まえてノウハウとして蓄積・管理してきました。近年は、製造技術や工法も重要な競争力と捉え、特許化とノウハウ管理を適切に使い分ける考え方へ進化しています。

知財活動は、技術継承や社内の意識変化にもつながっています。現場の工夫やノウハウを言語化し、中堅社員が若手社員へ伝えることで、技術を資産として捉える文化を育んでいます。今後は、特許ポートフォリオを事業戦略やアライアンス戦略と結び付け、知財を技術と事業をつなぐ資産として活用していきます。

技術立脚型企業として、次の価値創造へ

ヨコオの技術の機軸は「つなぐ」「高周波」「精密」にあります。これらをさらに進化させ、より多様な産業領域への展開と、ハードウエアに測定、解析、AI、ソフトウエア、サービスを組み合わせ、ソリューションとしての価値提供を強化していきます。これからも技術、人材、知財、研究開発体制、外部連携、生産技術、品質保証など、製造資本を構成する一つ一つの強みを磨き、技術立脚型企業として研究開発を事業価値へつなげることで、「進化永続企業」として持続的な成長を実現していきます。

知財を経営資本として活用し、新たな価値創造への挑戦を支える

知財を事業戦略に組み込む

2025年度の知財活動は、「高機能実現期」として確かな進展がありました 。新領域における出願の強化など、将来の競争優位につながる技術創出が進み、知財ポートフォリオの拡充をけん引しています。一方で、知財情報の活用が開発の具体化後にとどまる場面もあり、事業機会の獲得やリスク回避の効果を十分に引き出せていない点が課題として明らかになりました。知財を企業価値の創造につなげるため、2026年度からは、事業戦略と密接に連動した「プロアクティブ（顧客提案型）な知財活動」への転換を加速させます。

2025年度の知財活動実績

新領域における出願の強化
VCCS事業やCTC事業の次世代通信、センシング、微細精密加工・自動化を支える先端生産プロセスなどで出願を強化。国内出願件数は2024年度の45件から、2025年度は51件へ増加しました。

事業貢献に資する知財情報解析の実行
重点事業領域で国内外の他社特許情報を解析。競合動向や潜在リスクを可視化し、設計方針・出願判断に資する情報提供を進めました。

特許評価の仕組み化
CTC・FC事業部で保有特許の資産価値を評価する基準を整備し、筋肉質な特許ポートフォリオ構築に向けた運用を開始しました。

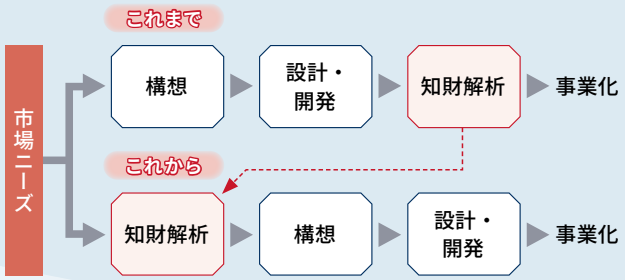
「守り」から企業価値を生み出す「攻め」の知財へ

環境変化と課題を踏まえ、2026年度からは以下の4つの重点テーマに全社を挙げて取り組みます。これらにより、先回りの解析で事業機会を捉え、限られた知財リソースを戦略業務へ振り向け、価値創出の担い手を育てることで、知財の企業価値創造への貢献を高めます。

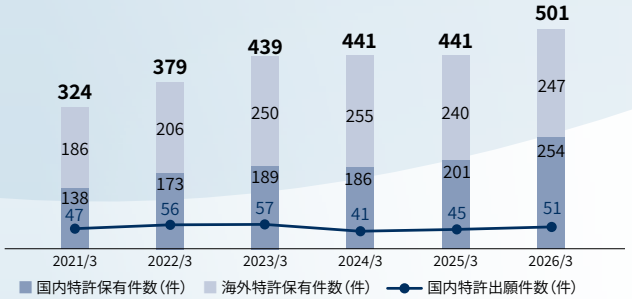
4つの重点テーマ

1. 解析プロセスの前倒しと意思決定への反映
事業部との対話を通じて解析テーマを選定し、知財情報解析の実施時期を最上流プロセスへと前倒しします。開発初期段階での解析を試行し、解析結果を報告にとどめず、設計方針・契約条件・調査範囲・出願判断などの具体的な判断・対応につなげるとともに、その反映状況や意思決定の経緯を事業部と確認・記録する運用の仕組み化を推進します。

知財解析を開発の最上流へ



国内特許出願件数と国内外特許保有件数の推移



※ 国内では毎年40件以上の特許出願を継続。国内外の特許保有件数は着実に増加し、事業成長を支える知財ポートフォリオを強化しています。

2. 新規特許管理システムの導入・本稼働
2025年度に選定を完了した新たな特許管理システムについて、2026年度中の本格運用開始に向けて取り組みます。このシステム基盤の刷新により、業務効率化を進め、創出したリソースを高機能な上流支援業務へシフトさせます。

3. 生成AI・外部ツールを駆使した「知財DX」の推進
知財DXを、単なるツール導入ではなく、業務プロセスの見直しを起点とした業務改革として推進します。生成AI・RPA・既存システム改善などを活用し、定型・反復業務や判断前の情報整理を効率化することで、知財人材が判断業務や戦略的知財活動により注力できる環境づくりを進めます。

4. 職務発明規程の改定および施行
「新しい」を生み出し続ける組織風土づくりのため、技術者のアイデア創出意欲をより一層高める「新報奨金制度」を決定し、期内の確実な施行を進めます。

成長戦略　地域創生プロジェクト

地域創生に挑み、社会課題解決型ビジネスを育てる


富岡製糸場


群馬サファリパーク　画像提供：富岡市


実証実験での車両データ分析画面

富岡から始まる、地域課題解決の仕組みづくり

ヨコオにとって富岡市は、創業者・横尾忠太郎の生誕の地であり、富岡工場を中心にものづくりや地域との関係を築いてきた重要な場所です。人口減少、地域産業の担い手不足、観光客の滞在時間、中心市街地の活力といった地域課題は、企業の事業環境や人材確保とも無関係ではありません。

地域創生プロジェクトは、まず地域の方々と行動を共にし、信頼関係を築きながら課題を見つける活動として立ち上がりました。観光、交通、教育、起業、人流、データ、行政、地域事業者をつなぎ、地域全体が継続的に改善していく仕組みづくりを目指しています。ヨコオが担うのは、個別のサービス提供にとどまりません。地域にある課題やプレーヤーを整理し、データや技術、外部パートナーを組み合わせながら、地域全体の課題解決に向けたプロジェクトを設計していきます。

データで人の動きを捉え、街の回遊へつなげる

富岡市での実証では、地域を代表する主要観光施設である群馬サファリパークや富岡製糸場をフィールドに、人流、滞在時間、交通データなどの可視化を進めています。富岡製糸場では、入場者のピーク時間帯の間に人流が減少する傾向が見えており、来場者を街中での昼食、買い物、休憩、体験へ十分につなげられていない可能性が示されました。

さらに、軽井沢方面からの移動や高速道路の混雑状況を踏まえると、富岡を単なる通過点ではなく、滞在や再出発の拠点として位置付けられる可能性もあります。

ここで生きるのが、ヨコオが製造業で培ってきた仮説検証と改善の力です。人がどこに集まり、どこで止まり、なぜ次の場所へ移動しないのかを把握し、情報提供、イベント、交通、飲食、駐車場などを組み合わせて行動変容を検証する。地域創生とは、技術を導入することではなく、現場の運用や意思決定が変わるところまで設計する取り組みです。

社会課題を、持続可能な事業機会へ変える

地域創生を継続するには、社会的価値と経済的価値の両立が欠かせません。地域に喜ばれる活動であっても、企業が費用を負担し続けるだけでは長続きしません。一方で、短期的な収益を優先し、地域に必要とされないサービスを提供しても定着しません。重要なのは、地域課題の解決によって誰にどのような価値が生まれ、その価値に対して誰が対価を支払うのかを明確にすることです。

今後は、今回得た知見を他施設や他地域にも展開できる再現可能なモデルへ育てていきます。単一の技術やシステムを売るのではなく、課題を定義し、データを取得し、仮説を立て、実証し、成果を測り、改善する。このプロセスを共通化し、地域ごとの課題に応じた仕組みを設計していきます。

地域創生プロジェクトは、単なる社会貢献ではなく、通信、センシング、位置情報、データ分析、運用設計を組み合わせ、街や施設の課題を解決する中長期的な事業探索です。ヨコオの強みを生かし、社会課題を新たな事業機会へ変え、地域の持続的発展と企業価値向上の両立を目指していきます。

ヨコオが担うアーキテクトとしての役割

地域課題は観光、交通、教育、起業、人流、データ、行政、地域事業者などが複雑に絡み合っており、一つの技術や単発の施策だけでは持続的な解決につながりにくいのが実情です。そこでヨコオは、地域課題解決のリードアーキテクトとして、課題を整理し、必要なデータやプレーヤーを見極めながら、プロジェクト全体を設計していきます。この役割は、製造業における生産技術やプロジェクト設計に近いものです。工程、設備、人、品質、コストを組み合わせて量産体制をつくるように、地域でも必要な機能を配置し、実証と改善を重ねていくことが求められます。



中澤 宏之
地域創生プロジェクト
担当部長 上席技師

ヨコオの事業　5事業の概要

ヨコオグループは5つの事業部で事業を展開し、4つのセグメントで業績を開示しています。

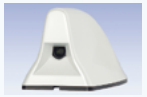
VCCS

Vehicle Communication Comfort & Safety

車載通信機器

車載事業から次世代モビリティ事業へ、「つながる」価値を支える

車載アンテナを中心に、車と社会をつなぐ通信機能を支える事業です。ヨコオの安定収益基盤として、SDV化や通信の高度化に対応しながら、グローバルで地域最適の供給体制と技術提案力を強化し、次世代モビリティ領域での競争力を高めています。

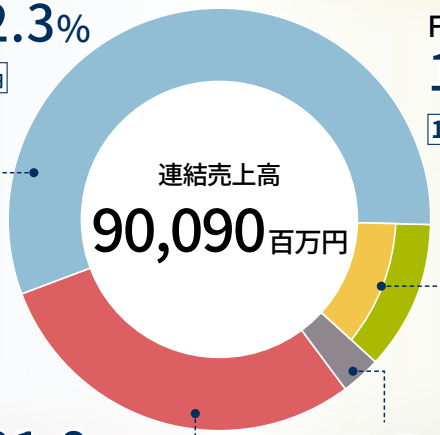


カメラ内蔵シャークフィンアンテナ



5G対応電波測定サイト

セグメント別売上高構成比（2026年3月期）

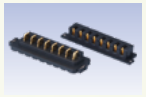


FC・MD

Fine Connector / Medical Device

電子機器用コネクター・医療機器

FCのコネクターで安定収益基盤を強化し、MDの医療機器で次の収益柱を育てる



小型防水ツーピースコネクター



カテーテル先端部

FC事業ではコネクター技術の競争力を再構築し、MD事業では微細精密加工技術を医療デバイスへ展開しています。FCを安定収益基盤として強化するとともに、MDを次の収益の柱として育成し、両領域でヨコオの精密技術を生かした高付加価値製品の拡大を進めています。

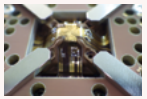
CTC

Circuit Testing Connector

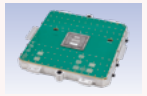
回路検査用コネクター

急成長するAI時代の半導体検査インフラを支える

AI半導体需要の拡大を背景に、高度化する半導体検査工程を支える事業です。プローブ技術に加え、自動化設備やフィールドサポートを組み合わせ、ヨコオの成長をけん引する中核事業として、世界トップクラスのテストソリューションメーカーを目指しています。

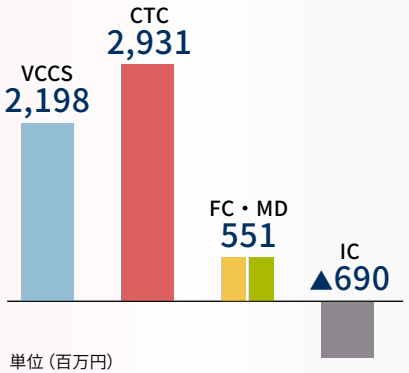


MEMSプローブカード



プローブカード

営業利益（2026年3月期）



単位（百万円）

※ IC：インキュベーションセンターの略

インキュベーションセンター

Incubation Center

ビジネスモデル革新

ハードウエアとソフトウエアの融合で新事業を創出する



水モニタシステム「レベルアイ™」



車載IoTソリューション（鍵開閉装置）

未来の事業ポートフォリオを形づくる、新事業の探索・創出機能を担います。ヨコオのコア技術に、ソフトウエア、センシング、通信、外部連携を組み合わせ、「モノ売り」から「コト売り」への転換を進め、次世代の成長事業を創出します。

ヨコオの事業

VCCS Vehicle Communication Comfort & Safety

車載通信機器

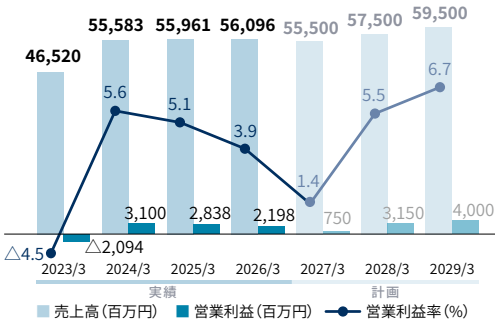
VCCS事業が支える、次世代モビリティの「つながる」価値
アンテナ技術とトータルサポートで車載通信の進化に応える

VCCS事業は、ヨコオが長年蓄積してきたアンテナ技術とマイクロウェーブ技術を基盤に成長を続けてきた中核事業です。自動車のマルチメディア化やコネクテッド化が進み、車載アンテナは安全で快適なモビリティ社会を支える重要な情報インフラへと進化しています。



長岡 俊一
執行役員 VCCS事業部長

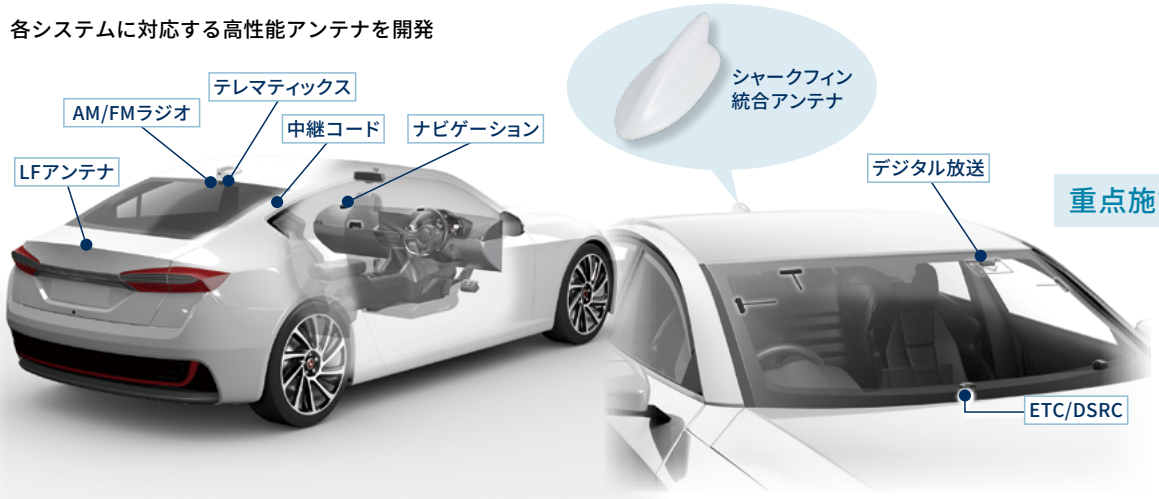
売上高・営業利益推移 実績と計画



事業環境

シャークフィンアンテナをはじめとする車載アンテナは、「つながる車」を支える重要な製品です。一方で、EV市場の成長鈍化やSDV（Software Defined Vehicle）化の進展、地域ごとの通商政策やサプライチェーン再編、中国メーカーの台頭など、事業環境はこれまで以上に複雑になっています。EV化は、車載アンテナの在り方にも影響を与えています。大型バッテリーを床下に搭載するEVでは、車室内空間を確保するためにルーフをガラス化する設計も広がっており、車両デザインと通信性能を両立する新たなアンテナ技術が求められています。足元ではEV市場の成長ペースに変化も見られますが、車両デザインの進化と通信機能の高度化が進む方向性は変わりません。VCCS事業では、次世代車両に対応するアンテナ技術の開発を進めるとともに、車載通信を支えるトータルサポートの強化に取り組んでいます。

各システムに対応する高性能アンテナを開発



強み

海外生産比率が高く、グローバルな供給体制が強みです。これまで中国、ベトナム、フィリピンなどを中心に、品質、コスト、供給力のバランスを取りながら生産体制を構築してきました。さらにインドでの事業拡大にも取り組んでおり、今後の自動車市場の成長を見据えた新たな供給体制の強化を進めています。

機会
- 100年に一度の自動車業界の大変革（製品モジュール化、開発スピード激化、モビリティの進化など）

リスク
- 地政学的リスクの高まり
- 材料費、労務費の継続的高騰
- 一部主要顧客のEV戦略見直しに伴う次世代製品の上市時期遅延

基本方針

VCCS事業は、ヨコオの安定収益基盤を担う事業として、持続的な収益創出力の強化と事業価値向上を追求します。シャークフィンアンテナなどの既存製品と通信機能の高度化に対応した進化製品を軸に事業運営を進めています。採算性と投資規律を前提に新市場へ選択的に取り組むとともに、固定費構造改革を継続し、収益力の底上げを図っています。

重点施策

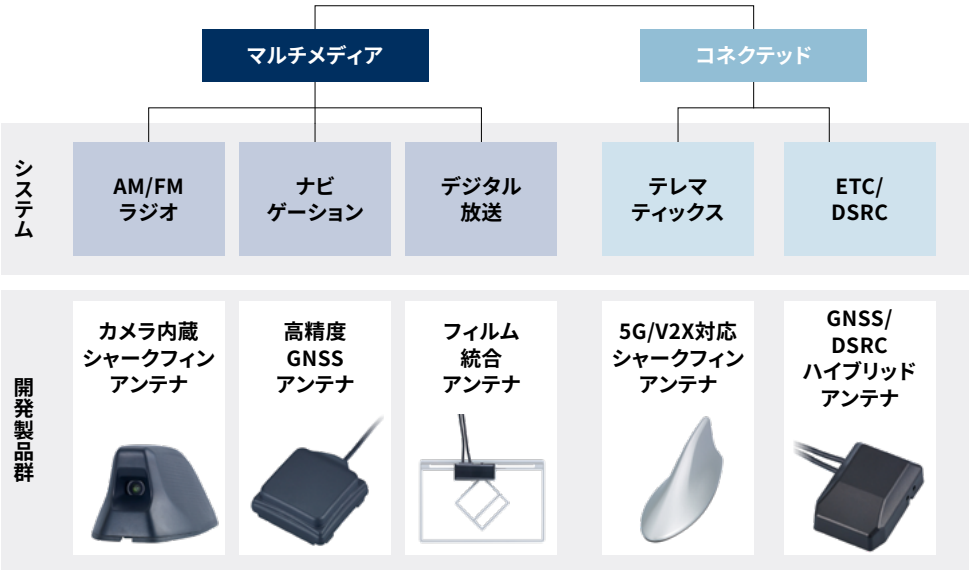
1. モビリティ分野を中心とした堅調な事業運営
2. インド市場をはじめとする成長市場における安定的事業基盤の拡充

アンテナ単体から、車載通信のトータルサポートへ

自動車メーカーは、車の価値を語る際、「走る・曲がる・止まる」という基本機能に加え、近年は「つながる」ことを重要な価値として位置付けています。コネクテッド化、SDV化、先進運転支援システム（ADAS）、パーソナル化といった変化はいずれも、車両が外部環境や車内の情報と連携することで実現します。VCCS事業は、この価値を支える車載アンテナ・通信技術を担う事業です。長年蓄積してきたアンテナ技術と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。

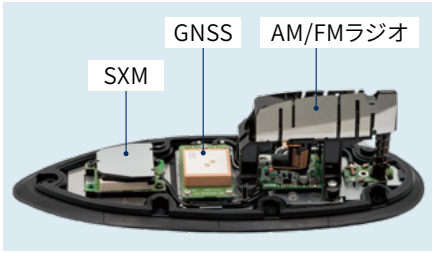
VCCS事業の競争優位は、顧客ニーズに応える開発力にあります。現在の車には、セルラー、GNSS（衛星を用いて位置情報を取得する測位システム）、V2X（車と周囲のあらゆるものをつなぐ通信技術）、Wi-Fi、Bluetoothなど、多様な通信機能が搭載されています。これらを車両のどこに配置し、どのように性能を最適化するかが、車載通信の品質を左右します。

VCCS事業の展開領域

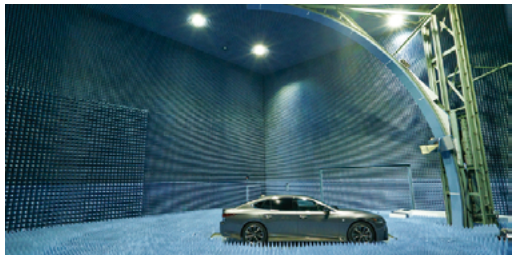


こうしたデジタル化の進展に伴い、アンテナ単体の性能だけで差別化することは難しくなりつつあります。競争力の源泉となるのが、複数の機能を一つの製品に収める複合化技術や、車両全体を見据えた設計・評価力です。VCCS事業では、各種アンテナの車両上の最適な配置、性能評価、測定、調整まで含めて顧客を支えるトータルサポートを強化しています。

自動車メーカー側でも、SDV化やソフトウエア化の進展とともに、開発リソースの配分が変化しています。VCCS事業にとっては、製品を供給するだけでなく、車載通信の専門家として顧客の開発を支える機会が広がっています。車両が安定して通信機能を発揮できる状態を実現することが、今後の提供価値になっていきます。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。



セルラー（4G/5G）、GNSS、AM/FMラジオを一つの筐体に収めたシャークフィン統合アンテナ


富岡工場にある5G対応の電波暗室「AMTセンター」

標準化・共通化で、安定収益事業としての基盤を強化する

VCCS事業は、ヨコオにとって大きな売り上げを支える中核事業であり、安定した収益基盤を担う事業です。その一方で、自動車業界は開発期間が長く、顧客や車種ごとに仕様が異なるため、個別対応が増えれば工数やコストが膨らみやすい事業でもあります。

その対応策として、VCCS事業では標準化・共通化を進めています。これまで培ってきた顧客サポート力を生かしながらも、すべてを個別開発で対応するのではなく、複数の顧客ニーズを踏まえて共通化できる部分を見極め、標準部品化を推進しています。個別最適ではなく、顧客価値と事業効率を両立する最大公約数を見いだすことで、開発工数を抑えながら品質、コ

スト、納期の競争力を高めていきます。
自動車業界では、短期間で高い収益率を実現することは容易ではありません。だからこそ、生産の自動化・省人化、製造コストの改善、地域最適の供給体制、標準化・共通化を進めることで、収益体質をさらに強化していきます。その上で、測定・評価サービスやトータルサポートなどの付加価値を重ね、成長の可能性を広げていきます。

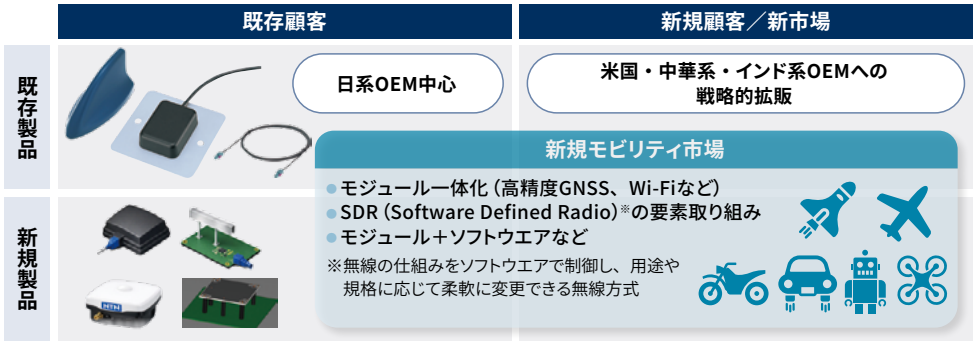
さらなる地域最適化が求められるグローバル生産体制

VCCS事業は、グローバル供給体制を強みとしてきました。しかし近年、求められる供給体制は大きく変化しています。かつては、世界各地で同じ品質の製品を安定的に供給できることが競争優位でしたが、現在は地域ごとの通商政策、関税、調達要件、地政学リスクを踏まえ、どこで生産し、どこから供給するかを柔軟に組み替える力が求められています。特に自動車業界は関税や物流コストの影響を受けやすく、サプライヤーにも地域最適の供給体制が不可欠になっています。
こうした変化に対応するため、VCCS事業では、顧客の生産・販売地域に応じた供給体制の見直しを進めています。重要なのは、単に生産拠点を増やすことではなく、どの地域で製造してもヨコオとして同じ品質を保証し、顧客が必要とするタイミングで安定的に供給できる体制を構築することです。品質、コスト、供給責任を同時に満たすグローバル生産体制をさらに強化していきます。

次世代モビリティ社会に向けた技術開発

今後のVCCS事業にとって重要になるのは、次世代モビリティ通信への対応です。現在は5Gが主流ですが、今後は6Gや衛星・高高度通信基盤などを活用する非地上系ネットワーク（NTN）への対応も重要になります。車は、外部との接続に加え、車両内外のセンサーやデバイスと連携しながら、安全性や快適性を高めていく方向に進んでいます。
VCCS事業では、将来的な車内通信の無線化にも可能性を見ています。現在の自動車には多数のカメラやセンサーが搭載され、それらを結ぶワイヤーハーネスが車両重量やコストの増加要因になっています。これらを無線化できれば、車両の軽量化、設計自由度の向上、組み立て効率の改善につながる可能性があります。安全性に関わる情報を扱う以上、極めて高い信頼性が求められますが、安定した車内通信技術は、今後のモビリティ社会における重要なテーマです。
また、VCCS事業の対象は自動車だけではありません。今後はロボット、建機、農機、その他のモビリティ領域でも、位置情報や通信、センシングの重要性は高まります。VCCS事業が培ってきたアンテナ技術や無線通信技術を、より広いモビリティ領域へ展開する可能性があります。

製品戦略



安心してつながる世界を支える

VCCS事業が提供していく価値は、アンテナという部品だけにとどまりません。移動するモビリティが、どのような環境でも安定して外部と接続し、その情報が安全、快適、効率的な移動を支えること。そこにVCCS事業の存在意義があります。
車載通信は、目に見えにくい技術です。しかし、車が安全に走り、情報を受け取り、周囲と連携し、快適なサービスを提供するためには、安定した通信環境が欠かせません。VCCS事業は、電波という目に見えない領域を扱う専門家として、通信性能、車両評価、顧客サポート、グローバル供給体制を組み合わせ、次世代モビリティ社会を支えていきます。
EV化、SDV化、地域最適化、モビリティ領域の拡大など、自動車業界は今後も変化を続けます。VCCS事業は顧客の変化を先読みし、必要な技術と供給体制を整えながら、車載通信の進化に向き合っていきます。安心してつながるモビリティ社会を支える事業として、VCCS事業はこれからも進化を続けます。

ヨコオの事業

CTC Circuit Testing Connector

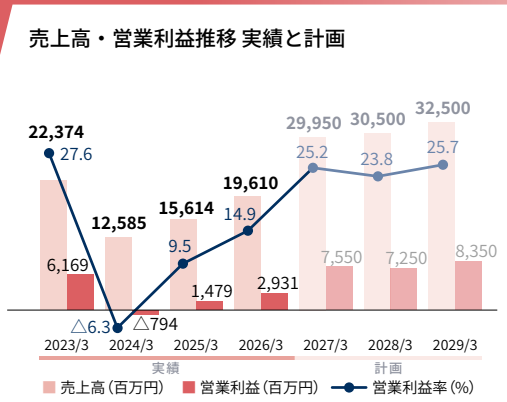
回路検査用コネクター

AI半導体時代の検査インフラを支える総合テストソリューションメーカーへ進化させる

半導体市場は今、大きな転換点を迎えています。特にAI 分野で強い需要が生まれ、それに伴う半導体の進化は著しく、検査はより複雑化し、重要性が一段と高まっています。CTC事業にとって大きな成長機会が到来しています。



川田 直樹
執行役員 CTC事業部長



事業環境

CTC事業部は、半導体製造に不可欠な回路検査用コネクターを手掛けています。AIの普及により半導体市場が大きな転換点を迎える中、検査技術の重要性は一段と高まっています。半導体は一つの不良が最終製品の重大な不具合につながる可能性があるため、製造の各工程で厳密な検査が求められます。さらに、AI 半導体の進化に伴い、微細化に加えてヘテロジニアスパッケージやチップレット化（複数の小さな半導体チップを組み合わせて一つのパッケージとして機能させる技術）が進み、検査対象は複雑化しています。こうした変化を成長機会と捉え、CTC事業部は、半導体検査工程全体を支えるテストソリューションメーカーへの進化を目指しています。

半導体市場はPC、スマートフォン、サーバー、テレワーク需要など、これまでも新しい製品やサービスの登場とともに拡大してきました。現在のAI 半導体の需要拡大はその最新トレンドであり、単なる市況回復ではありません。生成AI から推論AI へと用途が広がり、サーバー側だけでなく端末側でも電子機器やインフラの入れ替えが進むことで、半導体市場に新たに大きな需要が生まれています。

AI 半導体は演算性能の向上が著しく、それに伴いトランジスタ数が増え、処理する信号も増加します。それにより、テスト時間は長くなり、必要となる電極数も増加。チップのピン数が増え、検査時間が延びれば、検査に必要なプローブやソケットの需要も大きく広がります。半導体の性能進化に伴い、検査技術にもさらなる高度化が求められており、CTC事業にとって大きな成長機会となっています。

強み

長年蓄積されたヨコオの技術と最新の回路検査用コネクターの製品技術に加え、半導体検査工程全体を見据えた技術開発力、顧客現場への対応力、量産・品質・供給を支えるものづくり力を組み合わせて提供できる点が強みです。製品単体の性能にとどまらず、検査工程を総合的に支える力が、CTC事業の競争優位につながっています。

機会

- 生成AI向けGPU市場の拡大継続
- チップレット化による前工程検査需要の拡大
- 先進パッケージング化・高品質要求に伴うシステムレベルテスト検査需要の拡大

リスク

- AI半導体向け需要急増に伴う安定供給・納期対応リスク
- プローブ市場拡大による中国や韓国の企業との競合増加
- 半導体製造オペレーションの台湾一極集中

基本方針

CTC事業部は、現有技術の研さんと他社との共創を通じて内外の技術を融合し、総合テストソリューションメーカーへの進化を目指しています。その実現に向け、量・質・スピードを重視した開発・生産・デリバリー体制を抜本的に強化するとともに、フィールドサポートを起点に製品ポートフォリオを重層化していきます。

重点施策

1. 試作／量産キャパシティー増強、マネジメント機能強化
2. 他社とのアライアンスを活用した前工程市場への進出加速
3. 顧客課題の診断から解決までを担うフィールドサポート組織体制の確立・人材のスキル強化
4. 技術基盤強化・差別化に向けた材料開発の取り組み推進

対象デバイスと検査工程を重層化する

現在のAI半導体の需要拡大は、CTC事業にとって大きな成長機会です。生成AIや推論AIに加え、AIを活用したロボットが自動車、産業機器、医療などの分野へ広がることで、各市場における設備や電子機器の入れ替えも進んでいくと見ています。
自動化やロボットに使われる半導体は、GPUだけにとどまりません。人間の五感や判断を代替する機能が求められる中で、ロジック、アナログ、メモリー、センサーなど、多様な半導体の重要性が高まります。また、半導体の性能進化は、検査技術の高度化を不可欠なものにします。CTC事業では、こうした市場変化を捉え、対象とするデバイス領域と検査工程を重層化しながら、成長機会を広げていきます。
今後は、特定のデバイスや検査工程に依存するのではなく、前工程、中工程、後工程の各ステージで提供価値を高めていくことが重要になります。CTC事業はこれまで、コンタクトプローブやソケットなど、半導体検査に必要な重要部品を提供してきました。今後は、プローブ、ハウジング、基板、ソケットに加え、立ち上げサポートやフィールドサポートを組み合わせ、顧客の検査課題を総合的に解決する事業へ進化していきます。

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	2027年	既存拡大	既存拡大および新テスト用途獲得			既存拡大	2026年
技術戦略	電鋳チューブ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	Logic SoC	SDR / WTR	SAW / BAW	Logic / HBM	Logic SoC / Chiplet		
重点施策	アライアンス（製造）	Field Support 強化				アライアンス（開発）	
	試作／量産キャパシティー増強・マネジメント機能強化						

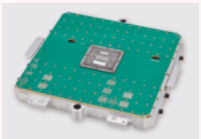
生成AI需要で成長が期待される領域において事業として広くカバーしている

テスター用

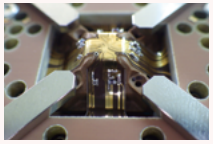


コンタクトプローブ

前工程

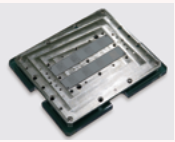


プローブカード



MEMSプローブカード

中工程

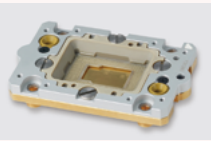


狭ピッチプローブヘッド

後工程



BGA検査用ソケット



フルシールド高周波ソケット

現場対応力と技術進化で、顧客の検査工程を支える

CTC事業の競争優位は、製品技術、技術開発力、顧客現場への対応力、量産・品質・供給を支えるものづくり力を組み合わせ、半導体検査工程を総合的に支えられる点にあります。半導体検査用の治具は、納入して終わる製品ではありません。顧客の生産現場で立ち上げ、調整し、安定稼働を支えることが不可欠です。
ヨコオは世界各地にフィールドアプリケーションエンジニアを配置し、顧客の近くで技術サポートを行う体制を築いてきました。この現場対応力は、顧客との信頼関係を支える大きな資産です。
製品領域では、高周波対応領域においてYPXなどの製品が強みを発揮しています。ノートPC、スマートフォン、ウエアラブル端末など、通信機能を持つデバイスが広がる中、RFデバイスの検査需要は今後も拡大が見込まれます。さらに、AI半導体や先進パッケージでは、デバイスの大型化に伴うパッケージの反り（変形）や、高電流化、高速化、高温化、高信頼性への対応が求められます。こうした高度な要求に応えるため、CTC事業では製品技術と生産技術の両面から対応力を高めています。

外部技術を活用し、次世代検査に必要な技術基盤を強化する

総合テストソリューションメーカーへの進化には、外部技術の活用も欠かせません。プローブを1本つくるにも、材料技術、加工技術、表面処理技術、組み立て技術、設計技術など、複数の先端技術が必要です。半導体市場の要求スピードが高まる中、すべてを自前でゼロから開発していては、必要なタイミングに間に合わない可能性があります。必要な技術や能力は、外部パートナーとのアライアンスやM&Aも含めて機動的に補完し、自社の強みと組み合わせることで、開発スピードと競争力を高めていきます。

特に、ヨコオのコアコンピタンスである微細精密加工技術には、マイクロからナノに近いレベルの精度が求められるようになっています。従来の切削技術だけでは対応が難しい領域も広がっており、MEMS技術、材料技術、組み立て技術の獲得と進化が不可欠です。今後は、光通信や光信号検査の可能性も視野に入れながら、次世代の半導体検査に必要な技術基盤を強化していきます。

グローバル競争も激しさを増しています。CTC事業は、半導体市場を一つのグローバル市場として捉えています。顧客の開発拠点、量産拠点、OSAT（半導体の後工程である組み立て・検査を受託する企業）、ファウンドリー（半導体の製造を受託する企業）は世界各地に広がっており、国や地域を越えて顧客の近くで対応できる体制が求められます。台湾、韓国、米国など主要な半導体拠点で、現場に密着したサポートを提供できることが事業拡大の重要な条件になります。

権限委譲と組織運営の進化で、スピードを高める

CTC事業の最大の課題はスピードです。半導体市場では、必要なタイミングで必要な製品を届けられなければ、どれほど高い技術力があっても成長機会を逃すことになります。そのため、CTC事業では、権限委譲と組織運営の進化に取り組んでいます。製造、販売、技術を一体で捉える小さな事業体のような組織をつくり、責任と権限をセットで委譲することで、より現場に近い場所で迅速に判断し、事業を推進できる体制の構築を進めています。

CTC事業が目指すのは、単に売り上げ規模を拡大することだけではありません。開発対応、図面対応、納期、品質、サポートなど、あらゆる場面でお客さまから「世界一の対応」と評価される事業になることです。そのためには、事業に関わる一人一人がオーナーシップを発揮し、自ら考え、自走する組織へ進化していく必要があります。

半導体業界では、顧客との信頼関係が企業を越えて次のビジネス機会につながります。お客さまからの評価を最も重要な指標とし、技術力と現場対応力を磨き続けることで、事業規模の拡大とグローバル市場での存在感向上につなげていきます。

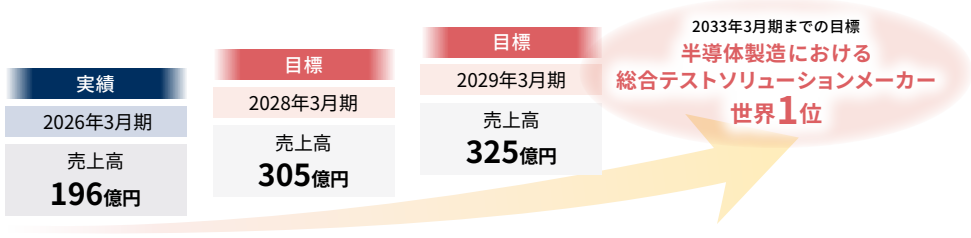
AI時代の世界トップ・テストソリューションメーカーへ

CTC事業部は、2027年3月期を起点とする中期経営計画において、2029年3月期までに世界3位のテストソリューションメーカーを目指しています。定量目標として、2029年3月期に売上高325億円を掲げ、さらにその先には2033年3月期までに世界1位になることを見据えています。

現在、CTC事業では顧客からの受注が積み上がっており、目の前の需要に確実に応えることが最優先課題となっています。そのため、生産能力の増強に向けた設備投資を積極的に進めています。これは短期的な需要対応にとどまらず、将来の成長機会を確実に捉えるための投資であり、CTC事業の競争力を高める重要な取り組みです。

半導体市場にはサイクルがあり、需要がいつまでも同じ勢いで続くとは限りません。だからこそ、現在の成長局面でキャパシティーの増強、生産性の向上、外部技術の活用、フィールドサポート体制の強化、権限委譲による組織力向上を同時に進め、変化に耐えられる事業基盤を築いていく必要があります。

CTC事業は、AI時代の半導体産業において、検査インフラを支える重要な役割を担っています。ヨコオは、微細精密加工、高周波対応、MEMS、材料、組み立て、フィールドサポートを組み合わせ、顧客の検査課題を解決する総合テストソリューションメーカーへと進化していきます。部門を超えた連携と迅速なマネジメントによってスピードを高め、技術力と現場対応力を磨き続けることで、成長機会を確実に捉え、CTC事業をヨコオの中核事業へと育てていきます。



ヨコオの事業

FC Fine Connector

スプリングコネクター開発・提供

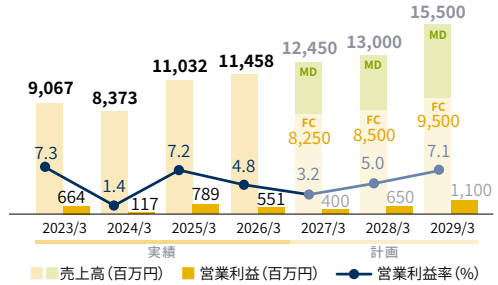
変化を恐れず、変化を取り込み、新たな価値を生み出す「ニッチの中のガリバー」

FC事業部は、40年以上にわたり、微細精密加工技術を強みにコネクター事業を展開してきました。中でも簡易着脱が可能な精密スプリングコネクターは、小型化・ウエアラブル化が進む民生機器に加え、業務用、産業用など幅広い用途で採用が拡大しています。



石橋 史章
執行役員 FC事業部長

売上高・営業利益推移 実績と計画
FC・MD セグメント



事業環境

FC事業部を取り巻く事業環境は、AIの普及、IoT機器の拡大、産業機器の高度化などを背景に大きく変化しています。電子機器にはさらなる高性能化・高密度化が求められており、AIサーバーやデータセンターの拡大に伴い、発熱対策、小型化、高密度実装、高電流対応など、従来の技術だけでは解決しにくい新たな課題が生まれています。
ヨコオが手掛けるスプリングコネクターは、汎用品では対応しにくい領域で採用されることが多く、市場の「隙間」にある課題を解決する製品です。対象市場は幅広く、用途や設計条件も製品ごとに異なります。特定の市場に依存するのではなく、高い技術力と設計力で顧客それぞれの課題に応えることで、新たな需要を取り込み成長機会へと転換しています。

多様な接続ニーズに応え事業機会を創出



強み

微細精密加工技術を核に、多様な市場に対応する製品力と顧客ごとの特殊な要求に応えるカスタマイズ力が強みです。限られた基板スペースや複雑な設計条件にも対応。日本、マレーシア、中国の生産体制と、国内外の販売ネットワークを生かし、グローバルな顧客ニーズに応えています。

機会

- センシング／スマート化需要の加速
- 電動化・高速化・高信頼化の進展による接続技術需要の安定的拡大
- AI・高密度実装化に伴う高機能コネクター需要の拡大

リスク

- 貴金属価格の高止まりおよび為替変動リスク
- 技術競争激化による差別化優位性の低下リスク
- スプリングコネクター製品および中国拠点への依存リスク

基本方針

安定収益基盤を担うスプリングコネクター製品の競争力を改めて強化するとともに、高付加価値な新製品の開発や新たな市場開拓を通じて、将来の成長につながる事業基盤の確立を目指します。

重点施策

1. スプリングコネクターの利益構造改革を加速し、収益性を向上させる
2. 高収益が見込める新たなニッチ製品を創出・確立する
3. 顧客課題起点の提案力を強化し、コネクターソリューション事業へ進化する

市場を追うのではなく顧客課題を追い、新たなビジネス機会を生み出す

FC事業部は、長年培ってきた微細精密加工技術を活用し、40年以上にわたりコネクター事業を展開してきました。現在、400種類以上の標準品と5000種類を超えるカスタム製品を持ち、簡易着脱が可能な精密スプリングコネクターを中心に、民生機器、産業機器、医療機器、車載機器など幅広い用途に対応しています。

スプリングコネクター市場は、他の電子部品市場とは異なる特徴を持っています。市場全体のトレンドはあるものの、製品一つ一つが用途に応じた設計を必要とし、顧客の製品設計に合わせたカスタム対応も多くなります。

FC事業部が狙うのは、単に市場規模の大きな領域ではなく、複雑な形状や機能に応じた高度な設計力が求められる製品です。FC事業部が手掛けるスプリングコネクターは、小型でありながら高い接続信頼性を備え、限られた基板スペースにも対応できる省スペース設計を強みとしています。こうした製品では、顧客の製品開発の早い段階からニーズを捉え、求められる機能や形状、サイズ、使用環境を踏まえて提案することが欠かせません。顧客との継続的なコミュニケーションを通じて課題を捉え、最適な接続部品として形にする。その積み重ねが信頼を生み、新たなビジネス機会につながっています。

社内外の技術を組み合わせ、製品力を高める

近年、FC事業に求められる役割はさらに高度化しています。AI関連分野では、従来の電気的性能に加え、熱解析や実装時の発熱、高密度実装への対応など、複数の観点から提案することが求められています。顧客の製品開発が複雑化する中で、接続部品だけを見ていては、最適な解決策を導き出すことはできません。製品が使われる環境や周辺部品との関係、搭載後の性能や信頼性まで含めて捉える必要があります。

こうした変化に対応するため、FC事業部では技術本部や他事業部とも連携し、社内の技術や知見を積極的に活用しています。CTC事業部が持つ半導体検査領域の知見、VCCS事業部が持つ高周波・アンテナ領域の知見、技術本部が持つ解析・材料・生産技術の知見を組み合わせることで、設計上の制約や性能要求に対し、より広い視点から提案できる体制づくりを進めています。

ヨコオのスプリングコネクターの特長



省スペース・高耐久スプリングコネクター



スプリングコネクター単体で高い防水性能を実現したヨコオ初の単ピン防水スプリングコネクター

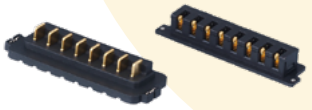


高い接続信頼性　高い設計自由度

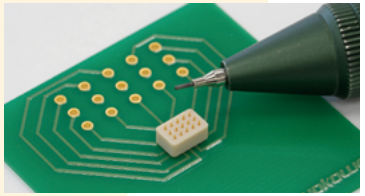


嵌合（かんごう）高さ1mmのスプリングコネクター

省スペース
高速伝送
防水
高耐久
高電流



高い耐振動性能と耐衝撃性能はそのままに従来品より約20％低背化した小型防水ツーピースコネクター



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ーを15本用いたコネクター

さらに、すべてを自社で賄うことにこだわらず、自社にない技術や機能が必要な場合には、外部パートナーとの連携も活用します。顧客の課題を起点に、社内外から最適な技術や知見を組み合わせることが、これからのFC事業部には必要だと考えています。

FC事業部が目指すのは、単に製品を納入することではありません。顧客が実現したい製品価値を理解し、最適な接続ソリューションとして提案することです。事業部の枠を超えて知見を生かせることは、ヨコオならではの強みであり、製品力をさらに高める基盤になります。

解決策を提供する「ニッチの中のガリバー」へ

これまでは高付加価値品に注力する一方で、市場におけるブランド認知という面では十分ではない部分もありました。今後は、製品の性能や品質だけでなく、「困ったらヨコオに相談しよう」と思っていただける関係性を築くことが重要になります。
汎用品では対応しにくい領域で、顧客が本当に困っている課題に高度な技術で応えることこそが、FC事業の価値の源泉です。市場規模の大きさを追うだけではなく、顧客から「まずヨコオに相談したい」と思っていただける存在になることを目指しています。
そのために掲げているのが、「ニッチの中のガリバー」という考え方です。ニッチとは、小さい市場という意味ではなく、顧客ごとの特殊な課題や高度な要求が存在する領域です。そこで確かな解決策を提供し続けることができれば、ヨコオへの相談は自然に増え、新たな市場や製品のヒントも集まっていきます。
顧客から相談が寄せられれば、それまで気付かなかった課題に出会うことができます。顧客との対話から新たなニッチを見つけ、その課題に技術で応えることで新しい製品が生まれ、さらに新しい市場へとつながっていく。こうした循環をつくることで、強いマーケティング力を持つコネクターソリューション事業へと進化させていきます。



スプリングコネクターの競争力を、あらゆる面から磨き直す

既存のスプリングコネクター技術についても、さらなる進化・深化を追求しています。ヨコオのスプリングコネクターは、高い信頼性や省スペース性、設計自由度、耐久性といった競争力を培ってきましたが、これまでの延長線上の改善だけでは、将来にわたって競争力を維持することはできません。品質に加え、生産スピード、コスト、供給能力など、あらゆる面で競争力を高めるために、従来の常識や固定観念を見直すことが不可欠です。現在は専任チームを設け、製品機能を維持しながら、構造、材料、製造方法までゼロベースで再検討しています。容易な取り組みではありませんが、将来の競争力を支える重要な投資と位置付けています。
同時に、製品そのものだけでなく、収益構造の見直しを進めています。2025年度は金をはじめとする原材料価格の上昇などにより収益性が低下しました。こうした変化に左右されにくい事業とするため、原材料価格の変動を適切に売価へ反映する仕組みづくりも進めています。
製造面では、日本、マレーシア、中国の3拠点で生産体制を構築しており、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電子機器メーカーに供給しており、海外販売比率も80%を超えています。グローバルな生産・販売体制を生かし、各地域の市場特性や顧客ニーズに応じて柔軟に対応しています。
また、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、品質目標を数値化したマネジメントを実践しています。従来は一部工程で手作業に依存していた部分もありましたが、近年は自動化による省人化を本格的に推進しています。AI技術なども活用しながら熟練技能者のナレッジをデジタル化し、生産性と品質のさらなる向上を目指します。

自ら考え、変化を生み出す人材が進化を支える

市場環境や顧客ニーズが変化し続ける中で、FC事業部に求められる役割も進化しています。これまで培ってきた微細精密加工技術を磨き続けるだけでなく、顧客の期待を超える提案を行い、新たな価値創造に挑戦することが重要です。
新しい市場や顧客からの要望に応え、事業機会を創出していくためには、自ら考え、変化を生み出す人材が必要です。知識やスキルを身に付けるだけでは十分ではありません。現状を疑い、より良い方法を探し続け、自ら行動に移す姿勢が欠かせません。
「考えること」は、「変えること」でもあります。FC事業部では、管理職に対しても「この半年で何を前進させたのか」「自分の役割を通じて、どのような価値を生み出したのか」を問い続けています。部下の成長を支える立場である管理職自身が成長し続けることで、組織全体に挑戦と変化を促す文化を根付かせていきます。
FC事業部は、単なる部品供給にとどまらず、顧客の製品開発や課題解決に深く関わる「コネクターソリューションプロバイダー」への進化を目指します。一人一人が主体的に考え、挑戦し、変化を成長の機会へ変えていく。その積み重ねによって、顧客と共に新たな価値を創造し、さらなる進化につなげていきます。

ヨコオの事業

MD Medical Device

医療機器

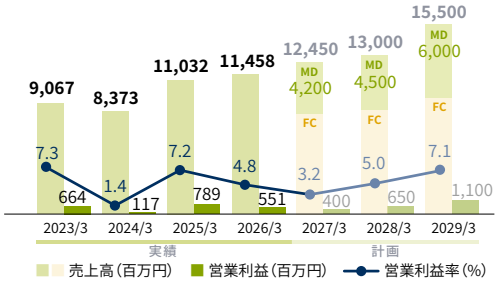
微細精密加工で、医療イノベーションを社会実装する ベンチャーエコシステムとグローバル戦略でMD事業を成長軌道へ

MD事業は、ヨコオの次の成長を担う重要な事業領域です。医療機器事業は市場投入までに長い時間と厳格なプロセスを要しますが、これまで培ってきた技術力を医療現場の新たな価値へとつなげるため、ものづくり、事業運営、海外展開の体制強化を進めています。



角田 達朗
執行役員
MD事業部長

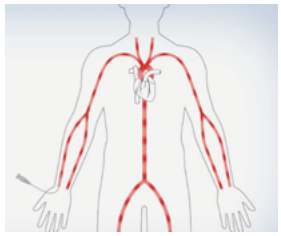
売上高・営業利益推移 実績と計画



事業環境

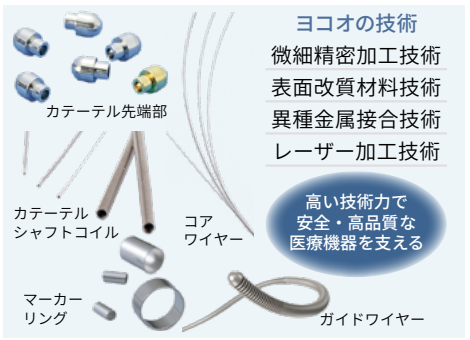
治療を受ける方々の身体的負担を抑えながら治療効果を高める医療として、脳血管、循環器、消化器などの領域で低侵襲治療の需要が拡大しています。こうした変化を背景に、ヨコオは微細精密加工技術を生かし、ガイドワイヤー、高周波デバイス、ステントなどを展開しています。医療機器は人の健康や命に関わるため、有効性・安全性の評価、品質保証、薬事申請など、厳格な規制対応が求められる分野です。また、日本、米国、欧州では市場特性や医療制度が大きく異なります。こうした事業環境の下、MD事業は現在、国内で設計から薬事申請対応まで一貫して担える力を高めており、将来の米国をはじめとする海外市場への本格展開につなげていきます。

身体への負担が小さい治療



カテーテル手術、内視鏡手術などは、小さな切開で手術が行え、患者さんの早期回復やQOL向上に貢献

ヨコオの医療機器と技術





強み

ヨコオが長年蓄積してきた微細精密加工技術を、人命や医療の質の向上に貢献する医療デバイスへ直接展開できる点が強みです。複数の要素技術を自社内で組み合わせ、量産レベルで医療デバイスに落とし込める複合技術力を持つプレーヤーは限られており、MD事業の大きな競争優位となっています。

機会
- 脳血管治療市場の高成長による事業機会の拡大
- 低侵襲治療に対する需要拡大と適用領域の広がりを背景とした成長

リスク
- 規制強化に伴う承認ハードルの上昇および開発遅延
- 原材料価格変動や調達の長期化による収益・供給面でのリスク

基本方針

医療製販業許可の取得を基盤に、自社企画製品の上市に取り組むとともに、先端医療分野における医療エコシステムを拡大し、医療イノベーションの社会実装と人類・社会への貢献を加速していきます。

重点施策

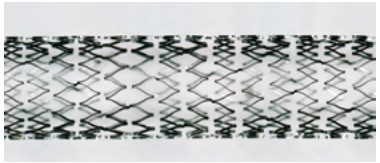
1. ガイドワイヤー、高周波デバイスに加え、微細精密加工技術を活用してステント領域への展開を進め、製品ポートフォリオの強化を図る
2. 欧州、米国市場への展開を推進
3. 既存戦略製品の拡大と、自社企画製品・ベンチャーエコシステムを活用した高度医療機器領域への展開を「成長の両輪」と位置付けて継続

MD事業を、次の成長エンジンへ

MD事業は、ヨコオにとって次の成長を担う重要な事業領域です。新中期経営計画においても、成長軌道に乗せるための継続投資フェーズにある事業として位置付けられています。
一方で、医療機器事業は、市場投入までに一定の時間を要する事業です。規制対応、有効性・安全性の評価、品質保証、薬事申請など、市場投入までには長い時間と厳格なプロセスが必要です。蓄積してきた技術力や案件を確実に収益へ結び付けるためには、ものづくり、事業運営、海外展開の体制をさらに磨き込む必要があります。
特に国内市場では、公的医療保険制度の下で医療機器の価格が診療報酬・保険償還の仕組みに左右されるため、優れた製品であっても、その価値がそのまま価格に反映されるわけではありません。だからこそ、技術開発に加え、医療現場での有用性や保険収載を見据えた事業設計が重要になります。医療機器の価値を適切に届けるには、品質だけでなく、安定的かつ効率的に、競争力あるコストで製造できる力が重要です。これまでは、ベンチャー的な挑戦心を持って製品化を推進することに注力してきました。今後は、品質と生産効率をさらに高い次元で両立させ、収益体質を強化していきます。

複合技術の一貫内製が生む競争優位

MD事業の強みは、単一の加工技術にあるのではありません。ヨコオのコア技術である微細精密加工技術を基盤に、異種金属接合、フェムト秒レーザー加工、電解研磨、流体研磨、コーティング、アッセンブリなど、複数の要素技術を自社内で組み合わせられる点にあります。個々の技術を持つ企業はあっても、それらを組み合わせ、量産レベルで医療デバイスに落とし込めるプレーヤーは限られています。特に脳血管領域など、高い精度と安全性が求められる医療デバイスでは、加工、接合、表面処理、組み立てを一体で最適化できることが競争優位になります。
例えば、電解研磨や流体研磨による高精度な仕上げ技術は、ステントなどの血管内医療デバイスに求められる滑らかな表面形成を実現し、血栓発生リスクの低減に寄与します。こうした複合技術を量産レベルで提供できる力が、MD事業の成長を支える基盤です。


ステントアッセンブリ

スタートアップとの共創により、医療イノベーションを社会実装する

先端医療領域では、ベンチャーエコシステムを通じた取り組みを強化しています。
ベンチャーエコシステムは、医療機器スタートアップ、医療機関、企業などが連携し、革新的なアイデアや臨床ニーズを社会実装につなげる仕組みです。スタートアップは革新的なアイデアを持っており、それを実際の製品として設計し、試作し、量産し、薬事申請対応まで進めるための製造パートナーを必要としています。
ヨコオは、単なる製造委託先ではなく、開発初期から関与し、試作評価、薬事対応、量産体制の構築まで伴走することで、スタートアップの構想を医療現場に届く製品へと導きます。このモデルでは、KOL（Key Opinion Leader）の見解や臨床データに基づく論文などが、製品価値を裏付ける重要な要素になるため、医師が臨床現場で使用する意義を明確にし、必要な評価や薬事上のプロセスを経て市場に届けることが不可欠です。ヨコオが開発初期から関わることで、上市後も製造パートナーとしての関係が継続しやすくなり、事業としての継続性も高まります。スタートアップは製品化の実行力を得ることができ、ヨコオは先端医療領域の知見と技術を蓄積できる。そこに、エコシステムとしての意義があります。
2021年には、日本の医療機器スタートアップを支援するために一般社団法人JMPR（Japan Medical Start up Incubation Program）を立ち上げました。当社はJMPRへの基金拠出を通じてそ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に対して、経営・運営支援、医療機器用の新材料・要素技術開発、構造解析シミュレーションなどを提供し、日本発の医療機器の社会実装を後押ししています。
また、2025年には当社製ステントを上市し、2026年3月5日時点で、脳血管内治療用医療機器を開発するスタートアップであるN.B. Medicalへ1億円を出資しました。総額2億円を予定しており、残る1億円については、2028年に出資する計画です。ベンチャーエコシステムを通じた開発テーマも進展しており、ダイレータ（血管拡張用医療機器）は量産化に向けて生産プロセスと製造協業の部門横断で立ち上げを推進しています。AES／ICDステントや電極デバイスについても、試験用サンプルの作製や評価試験を進めています。
今後は、こうした取り組みを通じてベンチャーエコシステムを活用した事業モデルをさらに進化させ、従来取り組んできたJMPRを軸とする国内エコシステムを深めるとともに、米国ベンチャーの探索も進めていきます。

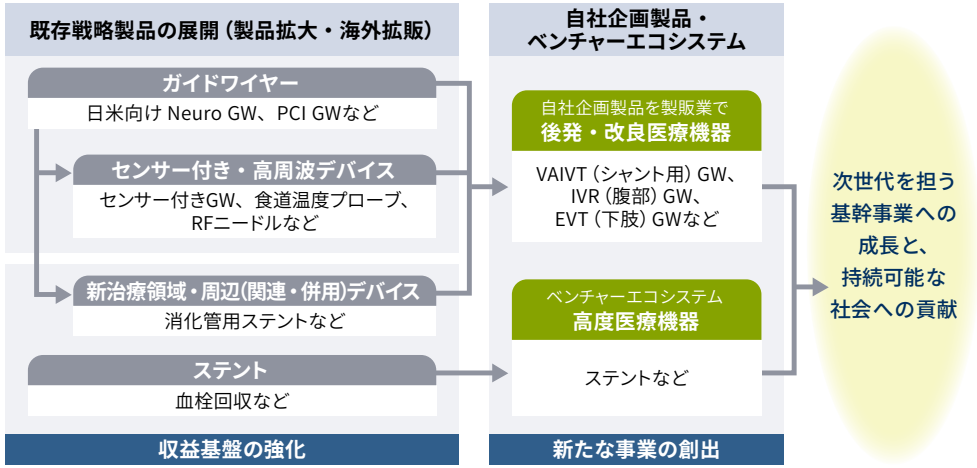
米国市場を見据え、グローバル展開の体制を整える

今後の成長を考える上で、米国市場への展開は重要なテーマです。米国は世界最大の医療機器市場であり、高付加価値な医療機器が評価されやすい市場でもあります。一方で、FDA 510(k)取得は高いハードルであり、設計、製造、品質保証、薬事対応のすべてにおいて、国際基準を満たす体制が求められます。
そのためMD事業では、まず国内で第一種医療機器製造販売業としての体制を強化し、自社企画製品や後発・改良医療機器を通じて、設計から薬事まで一貫して担える力を高めています。国内で品質保証、薬事対応、製造体制を磨き込み、自力をつけることが、将来のグローバル展開の前提になります。

成長の両輪で、製品領域を広げる

MD事業では、「成長の両輪」によって事業拡大を進めています。一つは、既存戦略製品の展開です。現在主力であるガイドワイヤーを基盤に、脳血管治療用やPCI用の製品に加え、センサー付きガイドワイヤー、食道温度プローブ、RFニードルなどへ製品ポートフォリオを拡大しています。さらに、消化管用ステントなどの新治療領域・周辺デバイスや、血栓回収用ステントなどへ展開することで、既存技術を生かした事業拡大を図ります。また、収益基盤である部品販売についても商社を活用し、海外での販売拡大を目指します。こうした既存事業の成長によって収益基盤を強化し、その収益を新たな製品・技術を生み出すための成長投資につなげていきます。
もう一つは、自社企画製品とベンチャーエコシステムを活用した高度医療機器領域への展開です。2026年4月には、初の自社企画製品である「YKWガイドワイヤー Ⅰ」を上市しました。今後は医療製販業の機能を生かし、VAIVT用ガイドワイヤー、IVR用ガイドワイヤー、EVT用ガイドワイヤーなどの後発・改良医療機器の開発・上市を進めていきます。後発・改良医療機器には、ニッチでありながら確かな医療ニーズがあります。欧米で開発された医療機器が、そのまま日本人の体格や医療現場に最適とは限りません。患者の体格や血管の形状、医師の使用方法、現場のニーズを踏まえ、自社で薬事責任を担いながら、医療現場に適した製品を開発・供給していくことを目指しています。

MD事業を発展させる「成長の両輪」



※ GW：ガイドワイヤーの略

ナレッジを標準化し、MD事業の成長基盤を強くする

MD事業の成長を支えるには、組織能力の進化も欠かせません。設計、製造、品質保証、薬事、営業、スタートアップ連携まで幅広い専門性が求められる一方で、医療機器特有の知識や経験は属人化しやすく、組織的な知識継承や若手育成の課題にもなり得ます。そこで重要になるのが、ナレッジの標準化と可視化です。
MD事業では、業務の標準化やAIの活用にも取り組んでいます。医療制度や薬事、滅菌プロセスなど、膨大な文書やルールに基づく業務について、AIを活用することで知識の整理や業務支援が可能になります。ベテランの経験に依存するだけでなく、必要な知識を誰もが学び、活用できる形に整え、組織全体の生産性と対応力を高めていきます。
MD事業は、ヨコオが長年蓄積してきた微細精密加工技術を生かし、医療現場を支え、治療の質の向上に貢献する事業です。中長期で技術、品質、薬事、グローバル対応力を積み上げることで、ものづくりの力を医療現場の課題解決につなげ、日本発の医療イノベーションを社会実装していきます。MD事業は、ヨコオの次の成長を担うとともに、医療現場への貢献を通じて、社会的価値と事業価値を高める事業へと進化していきます。

ヨコオの事業

インキュベーションセンター Incubation Center

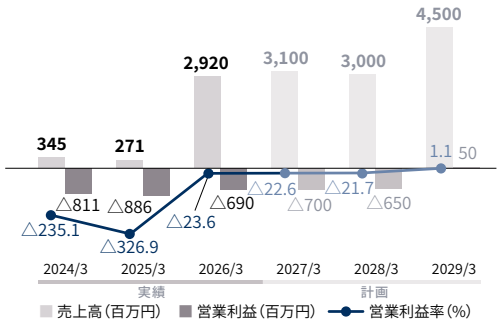
ヨコオのビジネスモデル革新 IoT、MaaS、ソフトウエア

ハードとソフトの融合で、次の成長事業を創出するビジネスモデル革新と未来の事業ポートフォリオづくり

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し、ヨコオの進化を次の段階へ進めるため、2023年4月に新設しました。創業以来培ってきたコア技術を起点に、新市場創出と次世代の成長事業づくりに取り組んでいます。



横尾 健司
取締役副会長 兼 インキュベーションセンター／地域貢献担当 兼 一般財団法人ヨコオ育英会代表理事



事業環境

製造業を取り巻く事業環境は、ハードウエア単体の性能や品質だけでは差別化しにくい局面に入りつつあります。顧客が求める価値は、製品そのものから、導入後の運用やデータ活用、遠隔監視、保守・制御まで含めた課題解決へと広がっています。

こうした変化は100年に一度といわれる大変革期にある自動車産業だけでなく、産業機器やロボティクス、インフラなど、社会を支える幅広い領域で進んでいます。そこで求められるのは、センシングや通信、位置検知といった技術にソフトウエアを組み合わせ、現場の状況を把握しながら、継続的に改善につなげる仕組みづくりです。

一方、顧客自身が課題を明確に言語化できていないケースも少なくありません。既存製品をそのまま展開するだけでは、新たな成長機会を十分に捉えることは難しくなっています。そのため重要になるのが、潜在的な課題を発見する力と、自社の技術だけでなく、顧客ニーズを満たす技術を持つ外部パートナーを探索し連携しながら、事業として成立するモデルへ育てていく力です。

インキュベーションセンターは、ヨコオが培ってきた高周波、アンテナ、微細精密加工などのコア技術を起点に、ソフトウエアやセンシング、通信などの技術や、外部パートナーの知見を組み合わせ、新たなソリューションの創出に取り組んでいます。製品単体を提供する「モノ売り」から、運用やサービスまで含めた価値を提供する「コト売り」への転換を進め、次世代の成長事業を生み出していきます。

強み

インキュベーションセンターの強みは、顧客課題を起点に事業部を超えて新たな製品・サービスを構想し、事業化へつなげる推進力にあります。製品の提供にとどまらず、運用やデータ活用、保守まで含めたソリューションとして価値を提供し、継続的な収益モデルの構築を目指しています。

機会
- AI、SDV化を背景にハードウエアとソフトウエアを融合した価値提供へのニーズが世界的に拡大
- コト売り／サブスクリプション型ビジネス需要の拡大

リスク
- IoT、MaaSなどのモビリティ領域を含む国内外のソリューション市場での競争激化

基本方針

「モノ売り」から「コト売り」へ。これまでに掲げた考え方を継承しながら、将来成長に向けた基盤づくりに取り組み、ビジネスの拡大を目指します。ソフトウエア開発体制を一層強化し、顧客の課題解決に継続的に関わるトータルソリューションプロバイダーへと進化させていきます。

重点施策

1. 既存顧客を起点に企業連携、M&A、投資を活用し、新市場・新ソリューションを創出
2. グローバルニーズを捉え「コト売り」へ事業モデルを進化
3. センシング、通信、ソフトウエア融合による事業拡大を推進

旧光波との融合を、新たな事業創出の力へ

インキュベーションセンターは、ヨコオの次世代成長を担う新たな事業を創出し、ビジネスモデルを革新するために2023年4月に設置した事業部です。背景にあるのは、既存事業の延長線上だけでは、変化する市場や複雑化する社会課題に十分対応しきれないという問題意識です。ヨコオはこれまで、高周波、アンテナ、微細精密加工といったコア技術を磨き、車載、半導体検査、電子機器、医療機器などの領域で事業を展開してきました。一方で、顧客が求める価値は、製品単体の性能だけではなく、導入後の運用やデータ活用、保守、サービスまで広がっています。こうした変化を捉え、ヨコオが培ってきたハードウエア技術に、新たな技術や知見を掛け合わせ、価値提供の領域を広げていくことが求められています。

その大きな転機となったのが、旧光波のネットワークソリューション事業の承継です。2025年6月に旧光波が保有していたソフトウエア、センシング、通信機器などの技術・人材が加わったことで、インキュベーションセンターの役割は、新規事業を探索する段階から、ハードウエアとソフトウエアを融合した事業モデルを実際に構築する段階へ進みました。

この一年は、旧光波の機能を単に取り込む期間ではなく、ヨコオの既存技術と結び付け、新たな提供価値へ変換する期間でもありました。今後はこの融合をさらに深め、ハードウエア、ソフトウエア、データ、サービスを一体で提供する次世代成長事業の創出につなげていきます。

製品の先にある運用課題を、新たな事業機会へ

インキュベーションセンターが対象とするのは、既存製品の単純な横展開ではなく、ヨコオの技術と顧客の課題を結び付け、新たな市場や収益モデルを生み出せる領域です。具体的には、センシング、通信、位置検知、データ活用、遠隔監視、保守・運用支援など、ハードウエアとソフトウエアを組み合わせることで、顧客の運用課題を解決できる領域を重視しています。

顧客の課題は、必ずしも最初から明確に言語化されているとは限りません。機器がどこにあり、どのような状態で動き、どのようなデータを取得し、どのように制御・管理できるのか。こうした運用全体に関わる課題を捉え、ヨコオの高周波、アンテナ、微細精密加工技術に、ソフトウエアや通信機能を組み合わせることで、製品単体では提供できない価値を生み出していきます。

ターゲットとなる市場は一つに限定されません。自動車や産業機器、ロボティクス、インフラ、防災・減災、セキュリティーなど、ヨコオの技術が顧客の運用課題と接続できる領域に広がります。重要なのは、市場規模だけを追うことではなく、継続的な価値提供ができるか、将来的に収益モデルとして成立するかを見極めることです。

自前主義にとらわれず、ソリューション提案力を高める

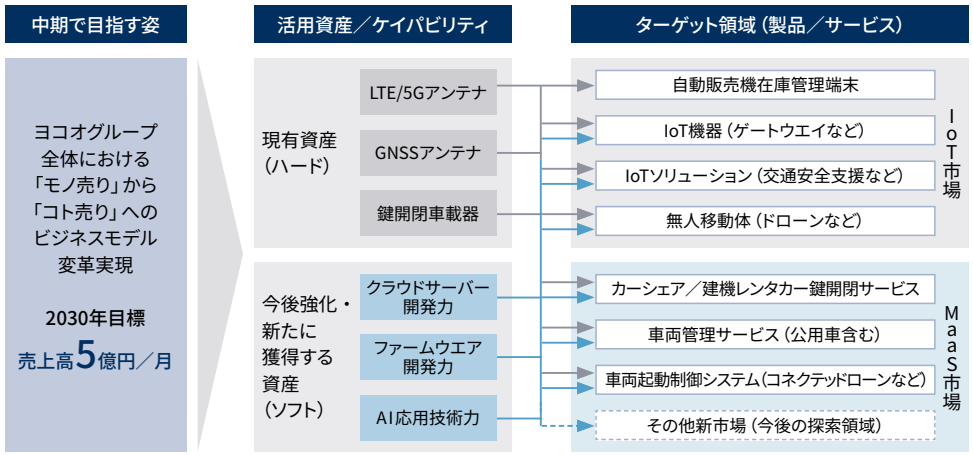
事業拡大に向けては、ヨコオが持つハードウエア技術と、旧光波から承継したソフトウエア、センシング、通信機器の技術を組み合わせ、新たなビジネスの可能性を探索します。

自社だけでは補いきれない技術については、ベンチャー企業との協業やM&Aも視野に入れ、ソリューション提案力を強化していきます。ヨコオ単独で完結することにこだわらず、必要な技術や人材、パートナーを組み合わせ、顧客にとって実効性のある提案へとつなげていきます。

その上で、顧客の潜在的な課題やニーズを丁寧に聞き取り、複数の技術を組み合わせたトータルソリューションとして提供していきます。

CASEやSDV、IoTアンテナ、MaaS、センシング、通信、データ活用など、既存分野で得た顧客接点や技術資産を生かしながら、新たな市場を創出していきます。

技術・ケイパビリティを生かしたIoT・MaaS市場への展開



車載IoTソリューションで、「コト売り」を形に

旧光波の承継から一年を経て、インキュベーションセンターの取り組みが具体的なサービスとして形になり始めています。その一例が、レンタカーやカーシェアリングの無人運用を支える車載IoTソリューションです。2026年1月の第3世代遠隔鍵開閉システムの採用を皮切りに、レンタカーの無人貸し出しやカーシェアリングサービスへの採用が進んでいます。車両とクラウド、スマートフォンアプリを連携させ、予約から解錠・施錠、返却までを非対面で行える仕組みにより、事業者の無人運用と利用者の利便性向上を支えています。同ソリューションは、スマートキーやシリンダーキー、24V車両にも対応できるため、乗用車に加え、トラック、バス、建設機械、農業機械などへの展開も想定されます。

こうした取り組みは、ヨコオが目指す「モノ売り」から「コト売り」への転換を示す具体的な一歩です。車載端末というハードウエアに、クラウドやアプリ、運用サービスを組み合わせ、顧客の事業運営そのものを支えるソリューションへと提供価値を広げています。

さらに、国内で培った実績を生かし、北米市場への展開にも着手しています。2026年5月に米国テキサス州で開催されたレンタカー業界向け国際展示会「International Car Rental Show (ICRS)」に初出展し、車載IoTソリューションを紹介しました。顧客接点を広げ、北米市場における非対面型レンタカーやカーシェアリングなどの需要を捉えた事業拡大を目指しています。



車載IoTソリューション（鍵開閉システム）

センシング技術で農業DXを支える「レベルアイ™」

既存技術を新たな市場や用途へ展開する取り組みも進めています。その一例が、施設園芸や植物工場などに向けた水モニタシステム「レベルアイ™」です。ミリ波センサーで液肥タンク内の液面を非接触で計測し、クラウド経由で可視化することで、PCやスマートフォンから残量をリアルタイムで確認できます。これまで目視確認のために必要だった巡回作業を削減し、作業効率の向上や労働負荷の軽減、液肥のロスや液肥切れのリスク低減に貢献します。

「レベルアイ™」は、センシング技術とクラウドを組み合わせ、農業現場の運用課題を解決するソリューションです。こうした既存技術と新たな市場・課題との接点を見いだし、ソリューションとして形にすることで、事業機会を広げていきます。

専門性を掛け合わせ、探索から事業化までを推進する

インキュベーションセンターでは、新たな事業を生み出すために、主管部門ごとの役割を明確にし、探索から事業化までを一体で進めています。マーケティング室が顧客の潜在課題や必要な技術を見極め、プラットフォーム事業推進部が既存顧客・市場を起点に新規ビジネスの獲得を推進します。さらに、システム事業推進部が旧光波のシステム資産やセンシング技術を新規市場へ展開し、事業管理室が損益管理と事業性評価を担うことで、探索テーマを持続可能なビジネスへ育てていきます。

重要なのは、技術を単独で開発することではなく、顧客課題を起点に、必要な技術、パートナー、人材、収益モデルを組み合わせることです。各主管部門が連携することで、顧客課題の発見、ソリューションの企画、事業の獲得、システム資産の活用、収益性の管理までを一貫して進め、ヨコオグループ全体のビジネスモデル変革につなげていきます。

当社はこれからも、技術立脚型企業としての強みを大切にしながら、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生かし、社会課題の解決につながる製品・ソリューションと持続可能なビジネスモデルの構築に挑戦していきます。

新規事業創出プロセスと推進体制

	1. 探索	2. 獲得・推進	3. 実装・資産運用	4. 評価・管理
	マーケティング室	プラットフォーム事業推進部	システム事業推進部	事業管理室
主な役割	顧客の潜在課題、ニーズを把握し、必要な技術や協業先を探索。CASE、SDVなど変化するモビリティ領域の課題にも対応	IoTアンテナ、MaaS関連の顧客接点を生かし、企画・営業部門と連携して新規ビジネスを獲得・推進	旧光波の自動販売機、セキュリティーなどのシステム資産を新規市場へ展開。IoT、センシングデータを活用	製品グループ単位で損益を把握し、固定費を細分化して管理。新規事業の採算性を評価
目指す成果	新たなビジネステーマの発掘、トータルソリューションの企画	既存分野を起点にした新規ビジネス創出、国内外での売り上げ拡大	水位、バイタルなどのセンシング領域の開拓、AI学習資産の蓄積	収益性、投資回収を見据えた事業管理体制の構築

探索から評価・管理まで4つのプロセスを主管部門が連携して推進

コーポレート・ガバナンス 対談



代表取締役会長 兼 CEO
徳間 孝之

社外取締役
米田 恵美

透明性あるサクセッションが示す、ガバナンスの実効性

2026年4月、ヨコオは柳澤新社長の下、新たな経営体制へ移行しました。長年にわたりヨコオをけん引してきた徳間孝之代表取締役会長兼CEOと、指名・報酬諮問委員会委員長を務める米田恵美社外取締役に、後継者選任のプロセスと、新体制を支えるガバナンスの在り方について伺いました。

初めてサクセッション・プランが結実した柳澤新体制への移行

――柳澤新社長の就任を、どのように受け止めていますか。

米田　今回のサクセッション・プランは、ヨコオにとって初めて、仕組みとして実際の社長交代に結び付いた取り組みでした。指名・報酬諮問委員会委員長として、非常に重い役割をお預かりしているという意識がありました。サクセッションが本当に成功したかどうかは、ここからの新体制の成果によって評価されるものです。ただ、まずは大きな混乱なくバトンが引き継がれ、社内外にも前向きに受け止めていただいていることに、素直に安堵（あんど）しています。

徳間　私は2007年に社長に就任し、19年間、当社の成長に取り組んできました。当時のヨコオは売上高300億円前後の規模で、成長という観点では伸び悩んでいると感じていました。そこから「いい会社」をつくるという思いで経営に取り組み、リーマンショックや東日本大震災などの困難も乗り越えながら、ここ10年ほどは着実に成長してきました。今では、売上高1000億円、営業利益率10%という一つの節目も視野に入るところまで来ています。

一方で、企業はさらに発展し、もっと「いい会社」にならなければなりません。19年間社長を務めた後の交代だからこそ、今回の社長交代は、ヨコオが次のステージへ進む大きな機会だと考えています。新体制の下、柳澤社長を中心とする執行体制は、すでにしっかり動き始めています。

透明性と公平性を重視した後継者選任

――後継者選任では、どのような点を重視されましたか。

米田　最も重視したのは、透明性と納得感です。社内外に大きなインパクトを与える人事である以上、誰か一人の属人的な判断で決まったように見えてはいけません。特に徳間会長は強いリーダーシップで会社をけん引してこられた方ですから、「会長の独断で決まったのではないか」と受け止められないよう、意思決定プロセスそのものを入念に設計する必要がありました。

社外取締役は、日常的に業務執行を見ているわけではありません。そのため、候補者の業績や経歴だけでなく、どのような経験を重ねてきたのか、周囲からどのように見られているのか、将来のヨコオをどう成長させたいと考えているのかなど、多面的な材料を求めました。候補者によるリポートや討議の様子も含め、要件に照らして判断できる情報を丁寧に集めました。

徳間　私自身も、透明性、公平性、納得感を最も重視しました。今回のような重要な人事を、私一人の判断で決めたように見えることは避けなければなりません。だからこそ、指名・報酬諮問委員会で何度も議論を重ねました。

後継者候補については、対象となる役員に対して、社長交代の時期と候補者群を明確に伝えました。その上で、人間

的魅力、倫理性、公平性、チームをまとめる力など、トップに求められる資質を整理し、業績やこれまでの貢献度も含めて総合的に評価しました。最終的には、候補者にもどのようなプロセスを経て決定したのかを説明しました。取締役会でも、指名・報酬諮問委員会での議論の経緯や評価の考え方を共有し、意思決定の透明性と納得感を高めています。今回は、プロセスを一つ一つ意識し、関係者が納得できる形にすることを非常に大切にしました。

なぜ柳澤氏だったのか

――柳澤氏を社長に選任した理由を教えてください。

徳間　候補者はいずれも、トップに求められる資質を備えた優れた人材でした。その中で私が重視したのは、次の経営体制に必要なチーム力です。私は19年間社長を務め、CEOとCOOを兼ねるような形で経営してきました。その後を、新社長が一人で同じように担うのは簡単ではありません。チームとして新しい経営体制をつくることが重要だと考えました。柳澤氏は、人の話をしっかり聞き、自分の意志を持ちながら、周囲の良いところを取り込み、人を本気にさせる力があります。いわば、チームオーガナイザーとしての資質です。また、自動車関連事業という難しい領域で構造改革や事業再生に取り組んできた実績もあり、組織としての納得感もありました。刷新感と安定感のバランスを含め、総合的に判断しました。

米田　私も、優劣ではなく、今の事業環境で誰が最もふさわしいかという観点で考えました。現在は不確実性が高く、事業環境も大きく変化しています。時には厳しい意思決定を迫られる局面もあるでしょう。柳澤社長は海外事業での構造改革を含め、非常にタフな経験を積まれてきました。難しい局面でも、しっかり前に進められる胆力があると感じました。もう一つは、チームとして経営を進める力です。候補者のリポートや討議を見ても、柳澤社長は華やかな言葉で語るタイプではありませんが、非常に現場感があり、実直に会社を前へ進めていく印象がありました。今の経営メンバー構成や事業環境を踏まえると、周囲の力を引き出し、企業価値向上に向けて着実に歩みを進めるリーダーとしてふさわしいと判断しました。

サクセッションを支えたガバナンス

――今回のサクセッション・プロセスを、ガバナンスの観点からどう評価していますか。

米田　サクセッションに限らず、徳間会長が常に大切にされてきたのは、「執行側が社外取締役に対してしっかり説明できているか」「社外取締役から見て違和感があれば率直に言えるか」ということです。会長は、取締役会でも「遠慮なく発言してほしい」といつもおっしゃっていました。その姿勢が、今回のサクセッション・プロセスにも表れていたと思います。候補者に関する情報を丁寧に共有いただき、私たち社外取締役も、他社と比較した視点や、社外から見た納得感を踏まえて意見を述べました。判断材料が足りないと感じれば追加情報を求め、それを受けて社内側もさらに準備する。社内外が建設的に議論を重ねながら意思決定に向かう、非常に象徴的なプロセスだったと思います。強いリーダーシップを持つ経営者が、同時に社外のけん制を利かせる姿勢を持っている。そこに、ヨコオのガバナンスが機能する理由があると感じています。

徳間　私自身、社外取締役の役割は極めて重要だと考えています。経営陣は、同じ目標に向かって同じ土俵で議論を重ねるため、どうしても同質化していきます。時には偏った意思決定をする可能性もあります。そこで、社外取締役の方々から「そこはどうなっているのですか」と素朴な疑問を投げかけられると、はっとすることがあります。結果として同じ結論になったとしても、意思決定の前に検討すべき論点があります。社外取締役の方々が率直に意見を言える雰囲気をつくり、その声に耳を傾けることが、会社をより良くし、サステナブルであり続けるために不可欠です。形だけのガバナンスでは意味がありません。仕組みをつくるだけでなく、それを真面目に機能させることが大切だと思っています。



攻めの経営を支えるガバナンス高度化

――現在のヨコオにとって、ガバナンス高度化とは何を意味するのでしょうか。

米田　ガバナンス高度化というと、監督機能を強めることと捉えられがちですが、ヨコオの場合は少し違います。私は、意思決定のスピードを高め、厳しい環境下でも自信を持って判断できる体制をつくることだと考えています。

ゴルフに例えるなら、フェアウエーのくいのようなものです。どこまでが許容される範囲なのかが分からなければ、自信を持って打てません。逆に、くいが明確であれば、思い切って攻めることも、刻むこともできます。執行側がリスクを取れるように、超えてはいけないラインや判断の作法を整える。それが、ヨコオにおけるガバナンス高度化だと思います。

近年、投資委員会の機能も大きく変わりました。大型投資案件について、投資の前提条件、複数シナリオ、撤退基準などが丁寧に整理されるようになり、社外取締役としても判断材料を理解しやすくなっています。攻めの投資を支えるために、事前に論点を整理し、安心して意思決定できる素地が整ってきたと感じています。

徳間　経営では、すべてが想定通りに進むわけではありません。市場環境や顧客の競争ポジションが短期間で大きく変わることもあります。だからこそ、やると決める時には果敢に意思決定し、状況が変われば潔く見直すことが重要です。大型投資では、事前に常務会で議論し、取締役会に提案します。市場、技術、競合、投資回収、通常・楽観・悲観のシナリオなど、できる限り材料をそろえます。また、方針稟議と個別稟議を分け、段階的に投資を進めることで、状況変化に応じて軌道修正できるようにしています。



もちろん、会社の体力を超えるリスクは取ってはいけません。しかし、変化の速い時代に必要な投資をためらえば、機会を失います。体力の範囲でリスクを取り、果敢に前へ進む。そのためにも、社外取締役が「それはおかしい」と言える環境と、社内側がその声を受け止めて見直せる体制が重要です。

新体制に期待すること

――柳澤新体制に、どのような期待を持っていますか。

米田　ヨコオは今、まさに攻めのフェーズに入っています。技術力に加え、大型投資の意思決定も増えており、成長に向けてアクセルを踏むタイミングです。特に期待したいのはスピード感です。意思決定が遅れれば、グローバル競争の中で機会を逃してしまいます。

もう一つ期待しているのは、人の力を生かすことです。私がヨコオの好きなところは、経営層を含めて皆さんのフットワークが軽く、生き生きと仕事をされているところです。役職が上がると動きが重くなる会社もありますが、ヨコオはそうではありません。人の力が生きている会社だと感じます。柳澤社長には、多様な人材の力を引き出し、さらに良い会社にしていただきたいと思っています。

徳間　私が社長に就任した時から大切にしてきたのは、「いい会社」をつくるという考え方です。19年を経て、ヨコオはいい会社になってきたと思います。しかし、世の中にはもっといい会社がたくさんあります。柳澤社長には、この考え方を引き継ぎ、もっともっといい会社を目指してほしい。そのためには、執行チームが力を合わせることが重要です。ヨコオは新しいステージに入り、さらに成長していかなければなりません。柳澤社長の下で、チームとしてスピード感を持って動き、進化し続ける会社になってほしいと期待しています。

「進化永続企業」を支えるガバナンスへ

――最後に、「進化永続企業」とガバナンスの関係をどのように考えていますか。

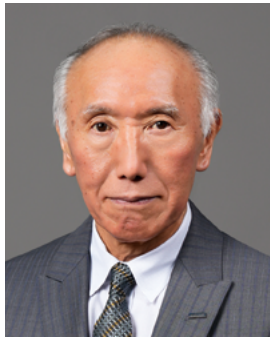
米田　「進化永続企業」とガバナンスは、非常に相性が良いと思います。組織は放っておくと同質性が高まり、社会の変化とのズレが生じることがあります。社外取締役の多様な視点や違和感は、そのズレを早く見つけ、軌道修正する役割を果たします。

また、「進化永続企業」という言葉には、チャレンジし続けるという意味も込められています。ヨコオには、長年培ってきた技術を基盤にしながら、新しい領域へ挑戦する文化があります。その変化こそが、サステナブルであるということです。守りながら攻める。その両輪を支えるものが、ガバナンスだと捉えています。

徳間　企業は変わり続けなければなりません。ただし、変化の方向を誤ってはいけない。だからこそ、社外取締役の方々が「そこはおかしいのではないか」と言ってくれることが大切です。その声を受け止め、必要な仕組みを整えながら変化に対応していく。それが、ヨコオが「進化永続企業」であり続けるために必要なことだと思います。

新体制の下で、ヨコオはさらに攻めの経営を進めていきます。そのためにも、透明性と公平性を備えたサクセッション、社外取締役の率直な意見、リスクを取るためのガバナンスを機能させながら、もっと「いい会社」へ進化していきたいと考えています。

取締役



徳間 孝之
とくま　たかゆき

代表取締役会長
CEO
指名・報酬諮問委員会委員



横尾 健司
よこお　けんじ

取締役副会長
インキュベーションセンター／地域貢献担当
一般財団法人ヨコオ育英会代表理事



柳澤 勝平
やなぎさわ　かつへい

代表取締役
執行役員社長
指名・報酬諮問委員会委員



小谷 直仁
おだに　なおひと

取締役
執行役員常務
技術本部長
コア技術開発本部長



独立役員

戸張 眞
とばり　まこと

社外取締役
指名・報酬諮問委員会委員

重要な兼職の状況

株式会社日本能率協会コンサルティング顧問
シニア・コンサルタント



独立役員

姜 秉祐
かん　びょんう

社外取締役
指名・報酬諮問委員会委員

重要な兼職の状況

一橋大学イノベーション研究センター教授



独立役員

米田 惠美
よねだ　えみ

社外取締役
指名・報酬諮問委員会委員長

重要な兼職の状況

米田公認会計士事務所代表
一般社団法人エヌワン代表理事
ペイクラウドホールディングス株式会社社外取締役
（監査等委員）
株式会社ダイレクトマーケティングミックス社外取締役



独立役員

ヘザー モンゴメリ

社外取締役

重要な兼職の状況

国際基督教大学教養学部経済・経営学
デパートメント教授

監査役



新任

佐藤　正治
さ　とう　　まさ　はる
常勤監査役



独立役員

角田　尚夫
つの　だ　　ひさ　お
社外監査役



独立役員

山口　さやか
やま　ぐち
社外監査役

重要な兼職の状況

公認会計士山口さやか事務所代表
TAX パートナーズ税理士法人社員
大成ラミックグループ株式会社社外監査役
株式会社アーバネットコーポレーション社外取締役
マテリアルグループ株式会社社外取締役(監査等委員)



新任
独立役員

清永　敬文
きよ　なが　　たか　ふみ
社外監査役

重要な兼職の状況

のぞみ総合法律事務所パートナー弁護士
株式会社アートネイチャー社外取締役

執行役員

柳澤　勝平	執行役員社長
小谷　直仁	執行役員常務 技術本部長 コア技術開発本部長
坂田　毅	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 ITステアリングコミッティ担当
井下原　博	執行役員常務 経営企画本部長 事業リスク管理委員会委員長
赤尾　剛	執行役員常務 生産プロセス革新本部長 富岡工場統括
川田 直樹	執行役員 CTC事業部長
角田　達朗	執行役員 MD事業部長 事業リスク管理委員会副委員長
多賀谷　敏久	執行役員 SCI本部長 サステナビリティ委員会担当
長岡　俊一	執行役員 VCCS事業部長 YOKOWO MANUFACTURING OF AMERICA LLC M. D.
石橋　史章	執行役員 FC事業部長

理事

星野　智久	上席理事 技監 インテリジェント光電融合プロジェクト
髙橋　一弘	理事 品質保証本部長
江尻　等	理事 購買本部長
後藤　修	理事 IT本部長
郷　清二	理事 VCCS技術統括部長 VCCS技術部長
菅原　亮	理事 CTC技術統括部長
内田　晴久	理事 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 マーケティング室部長
平岡　成一	理事 VCCS製造統括部長 VCCS海外工場統括
杉田　貴浩	理事 財務経理本部長 財務経理部長

取締役会の監督機能を支える専門性と経験

当社は、取締役会が中長期的な企業価値向上に向けた監督機能を適切に発揮するため、取締役および監査役に特に期待する専門性と経験を整理・定義しています。スキルマトリックスでは、各役員が有する専門性と経験のうち、職責上発揮を期待する項目を示しています。これらの専門性・経験は、当社の中期経営計画、事業ポートフォリオ、技術戦略、サステナビリティ、リスクマネジメント、人的資本、グローバル事業運営を監督する上で重要な分野です。

※ 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。

WEB コーポレート・ガバナンス

スキルの発揮を特に期待する分野

分野	主な監督テーマ	期待する役割
企業経営	●中期経営計画 ●資本効率・事業ポートフォリオ	経営全体を俯瞰し、成長性、収益性、安定性を監督
ESG・サステナビリティ	●マテリアリティ　●環境　●人権 ●サプライチェーン	ESG課題への対応と事業の持続可能性を監督
法務・リスクマネジメント	●リスク　●コンプライアンス ●情報セキュリティー	適法性、リスク低減、内部統制、説明責任を監督
財務・M&A	●ROIC経営　●投資判断 ●資本効率	財務戦略、投資判断、M&A、資本効率を監督
人事・労務	●人的資本　●DEI　●サクセッション	人材育成、組織力、後継者計画を監督
技術戦略	●研究開発　●製品化　●新規事業	技術競争力と成長テーマを監督
国際性	●グローバル事業　●海外拠点 ●サプライチェーン	国際市場、地政学、海外事業リスクへの対応を助言

属性・活動状況とスキルマトリックス

氏　名	役　職	ガバナンス情報							専門性と経験						
		取締役在任年数	独立役員	業務執行	指名・報酬諮問委員会委員	所有株式数	取締役会出席状況	監査役会出席状況	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	代表取締役会長兼CEO	30年		○	○	29万6198株	19回／19回（100%）		○	○		○			○
横尾　健司	取締役副会長	9年		○		9万6012株	19回／19回（100%）		○	○	○				○
柳澤　勝平	代表取締役 兼 執行役員社長	2年		○	○	4万6380株	19回／19回（100%）		○	○		○			○
小谷　直仁	取締役兼執行役員常務	4年		○		1万3005株	19回／19回（100%）		○		○			○	○
戸張　　眞	社外取締役	4年	○		○	0株	19回／19回（100%）		○	○		○		○	
姜　　秉祐	社外取締役	3年	○		○	0株	19回／19回（100%）				○	○		○	○
米田　恵美	社外取締役	2年	○		○ 委員長	0株	18回／19回（95%）		○	○	○	○			
ヘザー モンゴメリ	社外取締役	1年	○			0株	15回／15回（100%）			○		○			○
佐藤　正治	常勤監査役	新任				4432株	―	―	○		○	○			
角田　尚夫	社外監査役	4年	○			0株	19回／19回（100%）	17回／17回（100%）	○	○		○	○		
山口　さやか	社外監査役	2年	○			0株	19回／19回（100%）	17回／17回（100%）	○		○	○			
清永　敬文	社外監査役	新任	○			0株	―	―	○		○	○			

※ 取締役会出席状況および監査役会出席状況については、2025年度（2025年4月1日～2026年3月31日）の実績を記載しています。

価値創造を支えるガバナンス体制

ヨコオグループは、「進化経営」と「重層化経営」の下、持続的な企業価値向上を実現するため、コーポレート・ガバナンスの高度化に取り組んでいます。
当社のガバナンスは、経営を監督するための仕組みであるとともに、経営陣が適切なリスクを取りながら迅速に意思決定を行い、成長機会を確実に捉えるための経営基盤として機能しています。
取締役会では、社外取締役の多様なバックグラウンドや知見からの観点も加えて、中長期的な成長戦略や投資判断、人材戦略、サステナビリティ課題などを多面的・継続的に議論しています。また、監査役会、指名・報酬諮問委員会、内部監査機能との連携を通じて、透明性・客観性・実効性の向上を図っています。
2026年4月の経営体制移行では、CEO／COOサクセッション・プランに基づき後継者指名を実施しました。透明性・公平性・客観性などを重視したプロセスを通じて、持続的な企業価値向上を支える経営基盤の強化につなげています。

ガバナンスの実効性を高める機能

独立性・透明性の高い意思決定と、資本市場との対話を通じて、攻めと守りのガバナンスを機能させています。

01 指名・報酬諮問委員会

透明性ある後継者計画と報酬決定

役員の指名・報酬について独立した立場から審議し、CEO／COOサクセッション・プランの運用を継続的に監督

02 取締役会実効性評価

継続的な改善サイクルの推進

取締役会の運営や議論の質を毎年検証し、課題を抽出・改善することで実効性を向上

03 常務会審議プロセスの共有

監督とリスクテイクの両立

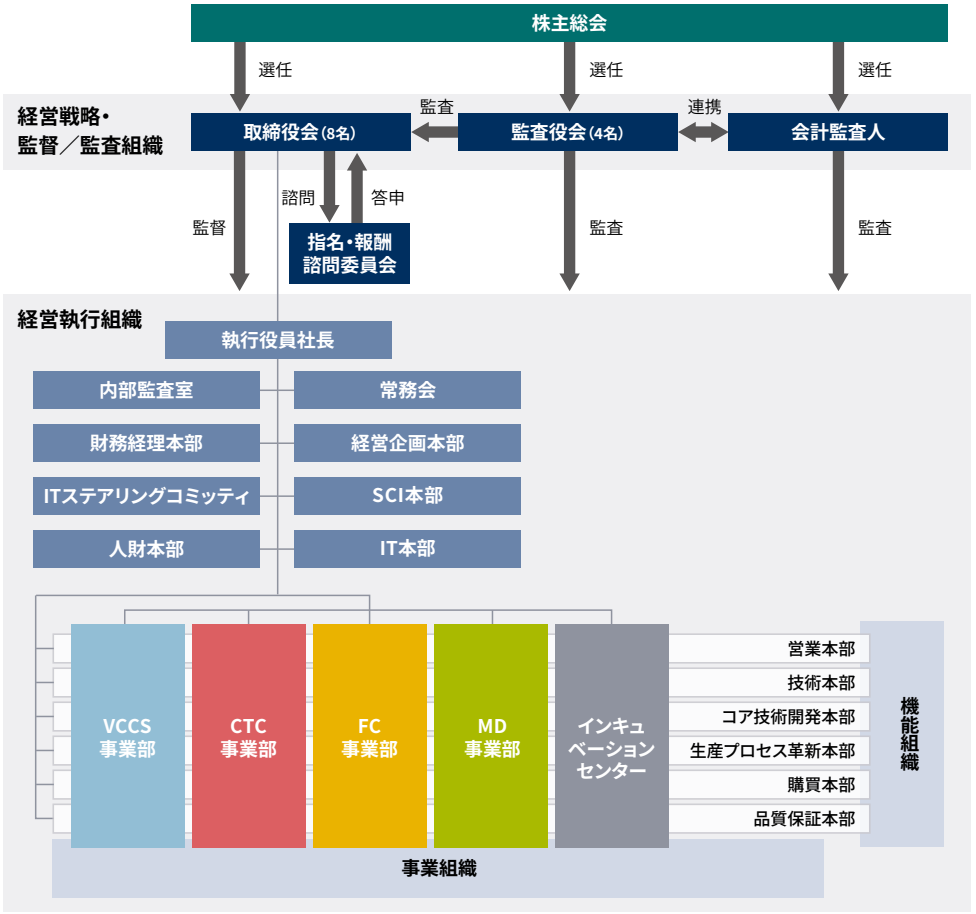
大型投資などの重要案件に関する常務会決定原案とともに、そこに至る審議プロセスも取締役会に上程することで、取締役会の実効的な監督と適切なリスクテイクの両立を図る

04 株主・投資家との対話

資本市場の声を経営へ反映

対話を通じて得た意見・課題認識を取締役会・執行経営会議へ共有し、経営改善・情報開示に活用

コーポレート・ガバナンス体制図（2026年6月26日時点）



取締役会における比率

社外取締役比率	女性取締役比率	外国籍取締役比率
50%	25%	25%
（取締役 8名中 4名）	（取締役 8名中 2名）	（取締役 8名中 2名）

取締役会の活動状況

当社の取締役会は、「進化経営」と「重層化経営」の実現に向けて、中長期的な企業価値向上の観点から経営を監督しています。
2025年度は、中期経営計画の策定・推進、成長投資や事業提携、人材・組織力の強化、サステナビリティ対応、ガバナンス高度化などの重要テーマについて継続的に議論を行いました。
取締役会は、経営陣による適切なリスクテイクと迅速な意思決定を支えるとともに、社外取締役・監査役による独立した視点を取り入れながら、持続的な企業価値向上に取り組んでいます。

取締役会の主要監督テーマ

分類	主な議論テーマ
攻めるためのガバナンス	●新中期経営計画 ●大型設備投資案件 ●戦略的資本業務提携
支えるためのガバナンス	●人的資本 ●人権尊重 ●環境 ●リスクマネジメント
信頼を高めるガバナンス	●指名・報酬諮問委員会 ●取締役会実効性評価 ●株主・投資家との対話

社外取締役および社外監査役の役割

社外取締役は、取締役会において、独立した立場から経営を監督しています。特に、大型投資や経営体制、人材戦略などの重要テーマについては、個別テーマに関する説明会や意見交換の場なども含めて活発な議論を重ねることで、意思決定の透明性と客観性を高めています。
また、社外監査役は、常勤監査役と共に、会計監査人および内部監査部門との連携を通じて、取締役の職務執行を監査し、取締役会の実効性向上に貢献しています。

企業価値向上を支える取締役会の監督



2025年度の主な審議・報告事項

- サクセッション・プランに基づく新COO（執行役員社長）の指名・選任
- 新中期経営計画の進捗確認および見直し
- 国内／海外企業との資本業務提携
- GHG（温室効果ガス）排出量算定結果報告とSBTiの基準に合致した削減目標の設定 ▶P71
- 人権方針改定

サクセッション

当社では、経営トップのサクセッションを経営上の最重要課題の一つと位置付け、指名・報酬諮問委員会を中心にCEO／COOサクセッション・プランを運用しています。
2023年より経営トップに求める資質を整理するとともに、候補者群の選定・育成・評価を継続的に実施し、2024年6月にサクセッション・プランを策定しました。
候補者評価にあたっては、人間的魅力、倫理性、公平性、大局観、状況判断力、チームオーガナイザーとしての資質などを重視するとともに、過去の業績貢献や戦略課題の遂行力なども含めて総合的に評価しています。
2026年4月の新経営体制への移行は、透明性・公平性・客観性などを重視したプロセスの成果であり、今後も計画的な人材育成と後継者計画を通じて、持続的な企業価値向上を支える経営基盤の強化を図っていきます。

サクセッション・プロセス



CEO／COOに必要と考える資質

(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	常に高い道徳観・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。
追加の補完項目	(11) 過去10年間の業績貢献 (12) 戦略課題やり切り力 (13) トップ営業力 (14) 刷新感 (15) トップとしての安心感

サクセッションで重視する視点



役員報酬制度

当社の役員報酬制度は、企業理念の実践ならびに中長期的な企業価値向上を目的として設計しています。
業務執行取締役の報酬は、「基本報酬」「業績連動報酬」「株式報酬」により構成され、短期的な業績向上と中長期的な企業価値向上の双方を促す仕組みとしています。
2026年度には、株主との価値共有をより一層強化し、企業価値の持続的な向上へのインセンティブとするため、報酬制度を改定しました。株式報酬枠を拡充するとともに、譲渡制限付株式（RS）を導入しました。
役員報酬制度全体の設計、取締役報酬決定方針および個人別報酬額の決定にあたっては、指名・報酬諮問委員会で審議を行い、その答申を踏まえて取締役会が決定しています。

報酬制度改定

取締役に対する金銭報酬枠（役員賞与を含む年額）	2億8千万円以内 ⇒ 4億円以内
株式報酬枠（RSによる年額）※従前のストックオプション枠は廃止	1億円以内と設定

報酬の構成

業務執行取締役	基本報酬（固定額）100	業績連動報酬（賞与）0〜30	株式報酬 15
	取締役会で決定。上記の数字は、基本報酬額を100とした場合の指数		
社外取締役	基本報酬（固定額）	取締役会で決定	
監査役（社内・社外）	基本報酬（固定額）	監査役の協議により決定	

役員報酬実績（2025年度）

（単位：百万円）

区分	報酬等の総額	報酬等の種類別の総額			対象となる役員の員数
		基本報酬	業績連動報酬等	非金銭報酬等	
取締役（うち 社外取締役）	277（33）	219（33）	58（—）	—（—）	8名（4名）
監査役（うち 社外監査役）	41（23）	41（23）	—（—）	—（—）	4名（3名）
合計（うち 社外役員）	319（57）	261（57）	58（—）	—（—）	12名（7名）

株主・投資家との対話

当社は、株主・投資家との建設的な対話を企業価値向上の重要な機会と位置付けています。対話を通じて得られた意見や課題認識は、IR責任者が中心となって整理し、取締役会および執行経営会議へ定期的に報告しています。経営陣は資本市場からの期待や懸念を共有し、中長期戦略や情報開示の改善に生かしています。
2025年度は、事業ポートフォリオの方向性、大型投資の考え方、資本効率向上への取り組み、キャッシュアロケーションに関する対話が多く寄せられました。いただいた意見を踏まえ、社内での議論を深めるとともに、新中期経営計画更新など情報開示の充実や、建設的対話の拡充を進めています。

対話の実績（2025年度）

決算説明会　2回	個別取材対応　209件／延べ311名

対話から経営への反映



投資家の主な関心	対応・改善
事業ごとの成長性・収益性	事業別の市場環境・成長戦略・収益改善施策の開示を強化
成長投資の考え方や投資回収の考え方	投資判断プロセスやROICを意識した説明を充実
CTC事業や新規事業の成長可能性	事業ポートフォリオにおける役割・重点施策の説明を拡充
サステナビリティの事業成長への結び付き	GHG・人権・サプライチェーン対応など非財務情報の開示を強化

建設的な対話を促進する体制

当社は、IR責任者である執行役員SCI本部長およびSCI本部配下のコーポレート・セクレタリー部IR担当者を主たる対話担当とし、株主・投資家との建設的な対話の促進をはじめとするコミュニケーションの充実に努めています。
株主の希望等に応じて、代表取締役兼執行役員社長、代表取締役会長兼CEO、社外取締役や監査役も対応する方針としています。

企業として守るべき原則

社会から信頼される企業であり続けるためには、社員一人一人が共通の価値観を持ち、自ら判断し、行動することが重要です。ヨコオグループは、行動指針を日々の判断・行動の基準とするとともに、コンプライアンスの徹底を通じて、企業として守るべき原則を事業活動の中で実践しています。

サステナビリティ行動指針

ヨコオグループは、創業者が大切にした誠実で真摯な姿勢を受け継ぎ、現在の事業活動の中で生かしていくため、サステナビリティ行動指針を策定しています。共通の価値観をグループ全体で共有することで、社会から信頼される企業であり続けることを目指しています。

「3つの誠実」を柱に、日々の判断と行動へ

「サステナビリティ行動指針ハンドブック」は、創業者・横尾忠太郎が大切にした「人として当たり前のことを、あえて言葉にし、行動で示す」精神を今に受け継ぎ、日々の事業活動に生かすための羅針盤です。サステナビリティは一部の部門が担うのではなく、社員一人一人の日々の選択と判断の積み重ねによって実現するものと捉え、「人・地球に誠実」「ルールに誠実」「社会に誠実」の3つの柱に整理しています。

人権尊重、多様性の受容、ハラスメント防止、安全衛生、環境への配慮、法令・国際規範の順守、公正な取引、サプライヤーとの共存共栄、事業継続、地域社会への感謝まで、理念を具体的な行動に落とし込んでいます。社員は日々の判断基準としてこれらを実践し、管理者は自ら手本を示しながら、相談しやすい職場づくりを進めます。



WEB サステナビリティ行動指針ハンドブック

価値観を現場で実践し、信頼されるいい会社をつくる

行動指針ハンドブックの解説動画「発信者たちの思い」を社内展開し、策定に込めた考え方や背景を共有するなど、配布にとどまらない浸透活動を進めています。日々の業務で迷いや葛藤が生じた際には行動指針に立ち返り、ヨコオとして一貫した誠実な判断につなげることで、現場の自律性と説明責任を高めています。こうした実践の積み重ねを通じて、社会から信頼される「いい会社」をつくり、進化永続企業として社会に価値を届け続けることを目指します。

WEB サステナビリティマネジメント

サステナビリティ基盤の各テーマの方針や推進体制、取り組み、KPI・実績などの詳細情報はサステナビリティサイトで開示しています。

コンプライアンス

ヨコオグループは、法令・規定の順守はもとより、社会倫理に沿った誠実な行動が、ステークホルダーから信頼される事業運営の基盤と考えています。体制の整備と教育・啓発、内部通報制度の充実を通じて、コンプライアンスの徹底と職場風土の醸成に取り組んでいます。

コンプライアンス体制の整備と意識・リスク感度の向上

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、「人を守るコンプライアンス」をテーマに、各事業部の責任者および各部門の推進者と連携して周知・啓発活動を進めています。2025年度のコンプライアンス委員会総会では、活動計画や推進者の役割などを共有するとともに、ハラスメント防止・人権尊重に関する外部事例を通じて、相談しやすい職場づくりや、違和感を放置せず声を上げることの重要性を確認しました。また、対象者に応じた研修や、カルテル・贈収賄・腐敗防止、ハラスメント防止、情報管理などに関するeラーニング、法務部による情報発信を継続し、役職員のコンプライアンス意識とリスク感度の向上に取り組んでいます。

内部通報制度

コンプライアンス違反やその恐れがある行為を早期に把握し、是正・再発防止を図るため、社内外に相談窓口を設置しています。通報者や調査協力者への不利益な取り扱いを禁止するとともに、匿名通報の受け付けや秘密保持を徹底し、安心して相談できる環境を整えています。

2025年度実績

贈収賄・腐敗防止eラーニング受講率	**99.1%**
内部通報件数	**33件**
重大なコンプライアンス違反または腐敗行為による懲戒処分	**0件**
贈収賄・腐敗行為に起因する罰金・課徴金	**0件**

WEB コンプライアンス

人権尊重

ヨコオグループは、人権尊重を事業活動とサプライチェーンの前提と捉え、2025年に人権方針を改定しました。人権影響度評価による重点課題の可視化や階層別研修を進め、対話と学びを通じて人権尊重を現場の行動につなげています。

人権方針改定と人権影響度評価

「ヨコオグループ人権方針」と「人権影響度評価」は、人権尊重を形式的な宣言にとどめず、事業活動とサプライチェーンに組み込むための仕組みです。人権方針では、Purpose「人と技術で、いい会社をつくり、いい社会につなげる。」を基盤に、すべてのステークホルダーの人権を守る責任を明確化し、国連「ビジネスと人権に関する指導原則」やOECD多国籍企業行動指針を支持しています。併せて、人権デュー・ディリジェンス、ステークホルダーとの対話、研修・教育、情報開示、是正・救済を方針体系に位置付け、取締役会の監督の下、人権・労働・倫理マネジメント委員会が重大リスクへの対応を担う体制を整えています。

人権リスクを可視化し、優先課題を特定

「人権影響度評価」では、社内調査、サプライヤーSAQ、社内発生事案、マテリアリティKPI、国際・国内の人権関連枠組みを踏まえ、事業との関与度と深刻度に基づき優先課題を特定し、評価しています。評価は一度きりの確認ではなく、事業環境の変化に応じて見直すことを前提とし、主要サプライヤーの調査結果も反映することで、社内にとどまらずサプライチェーン上の課題まで可視化することを重視しています。方針と評価を連動させ、救済へのアクセス、ハラスメント、外国籍労働者、心身の健康、強制労働、紛争地域リスクなどを継続的に見直し、社会情勢や事業環境の変化にも柔軟に対応します。

さらに、評価で把握した課題を研修や対話、改善活動へつなげることで、現場の行動変容と管理体制の実効性向上を図っています。こうした取り組みを通じて、従業員や取引先をはじめとする関係者との信頼を高めるとともに、顧客から求められる責任ある事業運営につなげていきます。また、情報開示を通じて外部からの期待に応える姿勢を明確にしています。当社グループは、人権尊重を調達・生産・事業運営の前提条件として捉え、リスク低減と信頼の構築を両立し、持続的な価値創造を支える人権マネジメントを推進しています。

人権マネジメント

ヨコオグループは、人権課題を個人の問題にとどめず、組織として予防と改善に取り組んでいます。「人権影響度評価」で重点領域とされた課題を踏まえ、階層別の研修を通じて、人権尊重を日々のマネジメントや職場づくりに生かしています。

人権課題をマネジメント行動へつなげる研修

当社グループでは、人権・労働・倫理マネジメント委員会、コンプライアンス委員会、人財本部が連携し、人権影響度評価で特定した重点課題を反映した「階層別人権マネジメント研修」を実施しています。研修では、事前の動画視聴と理解度テストに加え、職場に潜在する人権リスクへの気付きと相互理解を深めるグループワークを実施しています。人権方針などの基本的な考え方をはじめ、オートノミー、権力リテラシー、マジョリティー特権について学び、実効性ある人権尊重の実践につなげています。2025年度は役員・部長・グループ会社社長を対象に実施し、受講率は100%でした。2026年度は次長・課長・係長、グループ会社管理職、海外駐在員へ対象を広げる予定です。

研修で学ぶ3つの視点

- オートノミー＝自分のことは自分で決める権利
- 権力リテラシー＝立場や影響力の自覚
- マジョリティー特権＝多数派・優位な立場にいることで自動的に得られる優位性

本研修のコンテンツは、丸日本株式会社の監修・ライセンス提供の下、ヨコオと共同制作し、ワークショップ講師にもご協力いただきました。

人権尊重を共通言語に、声を上げやすい職場へ

研修で階層別に学びを広げることで、人権尊重を共通言語とし、管理職の判断と対話の質を高めていきます。この研修により、心理的安全性の確保と声を上げやすい職場づくりを進め、ハラスメントやメンタル不調の予防、エンゲージメント向上に寄与します。同時に、多様な人材が公正に力を発揮できる環境づくりにつなげます。こうしたRespect（尊重）とFairness（公正・公平）を土台に、一人一人がOwnership（当事者意識）を持ってChallenge（挑戦）できる環境を整え、持続的なInnovation（革新）と新たな価値創造を生み出す組織文化につなげていきます。

WEB ▶ 人権尊重

DEI（Diversity, Equity and Inclusion）

ヨコオグループは、多様な人材が経験や専門性、価値観を生かし、公正に力を発揮できる環境づくりを進めています。市場ニーズが高度化する中、新たな技術や製品、事業を生み出すには、国籍、性別、年齢、職種、拠点などを超えて多様な知見を結び付けることが重要です。DEIを価値創造につなげる取り組みと位置付け、組織文化と環境の両面から推進しています。

尊重と公平・公正を土台に、多様性を力に

当社グループのDEIは、多様性の確保にとどまらず、Challenge（挑戦）とInnovation（革新）を生み出す組織文化づくりを目指しています。ヨコオのValuesでは、5つある価値観のうち特にRespect（尊重）とFairness（公正・公平）を重視しています。多様な人材の英知を結集し、社内外との共創につなげるには、互いを尊重し、誰もが公正に機会を得られる環境が欠かせません。こうした考え方の下、「群馬県内製造業・異業種共創プロジェクト※」に参画し、社外の知見も取り入れながら、多様な人材が活躍できる組織文化づくりを進めています。また、社外で培った経験や専門性を持つ人材をヨコオのものづくりに早期につなげる「中途社員研修」も継続的に実施しています。

※ 群馬県内に拠点を持つ製造業4社が参画し、女性活躍の推進や多様性のある組織づくりに向けて、企業の垣根を越えて学び合う取り組み

社員の声を生かし、挑戦と革新につなげる

多様な人材の声や視点を組織の力につなげるため、社員同士が対話する機会を設けています。「キャリア・クロストーク座談会」では、キャリアに関する率直な声を共有し、性別や立場にかかわらず、自らの成長を考える機会としています。また、「サステナビリティ行動指針ハンドブック座談会」では、立場や考え方の違いを踏まえて意見を交わし、共通理解を深めています。こうした対話を通じて社員の声や多様な視点を職場環境の改善に生かし、一人一人が力を発揮し、挑戦できる環境を整えることで、新たな革新につなげていきます。

WEB ▶人的資本



2026年2月に開催したキャリア・クロストーク座談会の様子

安全衛生・健康

ヨコオグループは、働く人の安全と心身の健康を、安心して力を発揮するための土台と考えています。労働災害の未然防止とリスク低減に取り組むとともに、心身の健康を支える環境を整え、安全で生き生きと働ける職場づくりを進めています。

リスク低減と継続的な改善による安全衛生の推進

従業員をはじめ、協力会社、派遣社員、請負会社の従業員など、当社グループの管理下で働くすべての人の安全を守るため、安全衛生に関する目標・KPIを設定し、労働災害の未然防止、重大災害の撲滅、休業度数率の低減に取り組んでいます。各事業所では、安全衛生委員会を中心に職場巡視やリスクアセスメントを実施しています。機械設備、化学物質、作業変更、非定常作業などの危険源を特定して低減策を講じるとともに、化学物質については、法令順守や保護具の適正使用、管理体制の強化を進めています。

労働災害が発生した場合には、原因分析に基づく是正措置と再発防止策を講じ、関係部門へ水平展開しています。また、富岡工場には複数の労働災害を疑似体験できる設備を備えた「安全道場」を常設し、体感型の安全教育を実施しています。このほか、eラーニング、ヒヤリハット活動などを通じて、一人一人が安全を自分事として考える職場風土の醸成に取り組んでいます。業務上死亡者数、重大災害件数、休業度数率、安全衛生教育受講率などを継続的にモニタリングし、活動の改善につなげています。

心身の健康を支える健康経営の推進

社員一人一人の心身の健康を重要な経営資源と捉え、健康経営を推進しています。健康診断、生活習慣病予防、ストレスチェック、メンタルヘルス相談、休職・復職支援を一体的に進め、産業保健スタッフと連携して予防からフォローアップまで支援しています。心も身体も健康で生き生きと働ける環境を整えることで、プレゼンティーズム・アブセンティーズムの低減を実現し、社員の幸せと生産性の向上につなげ、持続的な企業成長を目指します。

WEB ▶労働安全衛生　▶健康経営

品質

ヨコオグループは、品質を顧客からの信頼と長期的な取引関係を支える、ものづくりの重要な基盤と考えています。国内外の拠点が連携した品質保証体制の下、顧客の声やデータを生かしながら、継続的な品質の維持・向上に取り組んでいます。

顧客の信頼を支える品質保証体制

品質保証担当役員を最高責任者とし、品質保証本部を中心に各事業部および国内外拠点が連携して品質保証活動を推進しています。自動車、半導体検査、医療機器など高い信頼性が求められる市場では、品質の安定が顧客の製品安全や安定供給に直結します。品質不整合あるいは苦情が発生した場合には、重要度に応じて品質保証、営業、製造、技術などの関連部門が連携し、必要に応じて仕入先も含め、暫定対策、原因解析、恒久対策、効果確認まで一貫して対応することで、迅速な問題解決と再発防止につなげています。

顧客の声とデータを継続的な品質向上へ

顧客満足度調査や顧客苦情、監査・問い合わせなどを通じて得られた声を、設計・製造・品質保証プロセスの改善に反映しています。また、顧客満足度調査スコア、重大品質不良件数、顧客苦情件数などをKPIとして継続的にモニタリングし、品質保証活動の改善につなげています。

人・技術・仕組みで品質を支える

過去の不具合から学ぶ「過去トラ展示ルーム」や社員が品質を自分事として捉える参加型展示、品質ライブラリーなどによる教育を実施しています。また、微細製品の解析技術や信頼性試験・評価技術の高度化、DXによる業務効率化にも取り組んでいます。

当社グループは、個人の力量に依存しない品質保証の仕組みを構築し、標準・データ・ナレッジを活用して国内外拠点の品質を統合的に管理することで、品質リスクの未然防止、再発不良の低減、安定した製品・サービスの提供を通じ、顧客から選ばれ続けるものづくりを実現していきます。

WEB ▶ 品質保証

サプライチェーン

ヨコオグループは、サプライチェーンを単なる調達機能ではなく、品質・コスト競争力や安定供給、事業継続を支える重要な経営基盤と位置付けています。取引先との共存共栄、公正・公平な取引を基本に、責任ある調達とサプライチェーンリスクの低減を進め、持続可能で強靭な供給基盤の構築に取り組んでいます。

取引先と共に進める責任ある調達

「ヨコオ取引先行動規範」に基づき、法令順守、労働、安全衛生、環境、倫理、品質・安全性、情報セキュリティー、BCP（事業継続計画）などに関する取り組みをサプライチェーン全体で進めています。

CSR購買では、購買額や事業上の重要性を踏まえて主要取引先を特定し、行動規範への同意、セルフアセスメント、リスク評価、必要に応じた改善活動を継続的に実施しています。グリーン調達では、材料・化学物質情報を管理・共有するIMDSやchemSHERPAを活用し、含有物質情報の管理や規制物質の確認、代替材の検討を進めています。責任ある資源調達では、3TG（スズ、タンタル、タングステン、金）に加え、コバルト、マイカ、銅、ニッケル、天然グラファイト、リチウム、天然皮革、天然ゴムなどを対象にCMRT／EMRT※などを活用した調査を行い、産出国や精錬所情報の確認、顧客への報告、未確認情報へのフォローを行っています。

※ RMI（Responsible Minerals Initiative）が提供する、鉱物の原産国や製錬所・精製所などのサプライチェーンに関する情報を収集・報告するための様式

サプライチェーンリスクの把握と安定供給力

責任ある調達をグローバルに推進するため、取引先のCSRリスク管理の対象を順次拡大しています。2025年度までに当社グループ全体の購入額の64%を占める60社の管理を完了しました。2026年度にはベトナムへ展開し、購入額カバー率80%を目指しています。調査を通じてサプライチェーンに潜在するリスクを把握し、取引先との改善活動につなげています。今後は、サプライヤー情報や調査結果、BCP情報などの一元管理も視野に入れ、データに基づく迅速な判断と取引先との双方向のコミュニケーションを強化します。こうした取り組みを通じて、供給断絶リスクの低減と安定供給力の向上につなげていきます。

WEB ▶ サプライチェーン

ヨコオグループは、気候変動や資源循環、自然資本、化学物質などの環境課題を、事業活動の持続性に関わる重要なテーマと捉えています。環境負荷の低減と資源循環を進め、環境リスクに適切に対応することで、事業活動の安定性を高め、持続的な価値創造につなげていきます。

環境マネジメント

当社グループは、国内外の拠点が連携し、環境データの把握・管理と継続的な改善を進めています。また、取引先との情報連携を通じて、各国の法規制や顧客要求に対応し、グループ全体の環境管理水準の向上に取り組んでいます。

グローバルで環境管理体制を強化

当社グループでは、サステナビリティ委員会がグループ全体のサステナビリティ活動を統括し、その下で環境管理委員会が環境マネジメントシステムの継続的な改善を推進しています。また、国内外の主要生産拠点でISO14001認証を取得し、各国の環境法規制やステークホルダーからの要請・期待に対応しています。

グローバルでの環境目標達成に向けて、海外拠点を含む環境担当者間の連携も強化しています。GHG（温室効果ガス）排出量や環境目標の進捗、環境データの管理手法などについて定期的に情報を共有し、環境データ管理の高度化とグループ全体の環境管理水準の向上につなげています。

資源循環と自然資本への対応

当社グループは、事業活動に必要な資源を有効に活用するとともに、廃棄物の削減や再資源化を進めています。また、事業活動と自然資本との依存・影響関係を把握し、資源循環と自然環境の保全の両面から、持続可能な事業活動に向けた取り組みを推進しています。

廃棄物の発生抑制とリサイクルを推進

生産工程から排出される金属、プラスチック、切削油などの分別・リサイクルを進めるとともに、歩留まり向上や工程改善を通じて廃棄物の発生量削減に取り組んでいます。2030年度までにグローバルでリサイクル率80%以上を目標に、資源循環の向上を図っています。

資源投入量の削減と有効活用

主要製品である電子部品には、金属やプラスチックなどの原材料を使用しています。再生材やバイオマスプラスチックを活用した製品開発に加え、微細精密加工技術を生かした製品の小型化により、資源の有効活用と投入量の削減に取り組んでいます。

水リスクを把握し、使用量を適切に管理

製品特性上、生産工程での使用量は限定的であるものの、海外生産比率が高いことから、気候変動に伴う渇水リスクが事業活動へ影響を及ぼす可能性があると認識しています。このため、水リスクの把握・評価を進め、水使用量の効率的な管理を通じてリスク低減を図っています。

生物多様性

当社グループは、事業活動において使用する銅などの鉱物資源や樹脂、水資源といった自然資本に依存する一方、生産活動や廃棄物の排出を通じて自然環境に影響を及ぼす可能性があると認識しています。事業活動と自然資本との関係性を把握するため、TNFD提言のLEAPアプローチに基づく分析を進めており、初期段階としてスクリーニング分析に取り組んでいます。今後は依存・影響の評価や自然関連リスク・機会の分析を進めるとともに、地域社会と連携した自然環境の保全・再生活動を推進していきます。

化学物質を適切に管理し、環境負荷を低減

事業活動に伴う環境および人体への影響を低減するため、化学物質管理体制を構築しています。製品含有化学物質について管理基準を定め、サプライヤーと連携して情報を収集・管理するとともに、REACH規則やRoHS指令をはじめとする各国・地域の規制に対応しています。また、PRTR制度に基づく対象化学物質の適切な管理に加え、PRTR制度対象物質を含有する資材の見直しや代替材料の検討・評価を進めることで、製品品質や信頼性を確保しながら環境負荷の低減を図っています。

WEB 環境マネジメント

気候変動への対応

当社グループは、気候変動を中長期的な企業価値に影響を及ぼす重要な経営課題と捉えています。脱炭素社会への移行に伴う政策・規制の変化、顧客ニーズの多様化、気候災害の激甚化は、当社グループの事業環境に大きな影響を与える可能性があります。これらの変化を踏まえ、2021年11月に気候関連財務情報開示タスクフォース（TCFD）提言への賛同を表明し、気候変動が事業に与える影響の分析と情報開示の充実に取り組んでいます。

ガバナンス

当社グループでは、取締役会の監督の下、サステナビリティ委員会が気候変動対応を含むサステナビリティ課題への対応を推進しています。同委員会は、気候変動に関する方針・戦略の策定、重要課題の検討、KPIの進捗確認を行い、その内容を取締役会へ報告します。執行役員社長は、基本方針および施策の推進に必要な経営資源の投入に責任を負い、環境管理委員会は環境パフォーマンスの管理と改善活動を推進し、グループ全体の環境マネジメント水準の向上に取り組んでいます。

リスク管理

当社グループは、気候変動関連リスクを全社的なリスクマネジメントの枠組みに組み込み、継続的に管理しています。サステナビリティ委員会の統括の下、SCI本部および事業リスク管理委員会がリスクの識別・評価・モニタリングを行い、環境管理委員会が気候関連リスクを抽出・評価します。抽出したリスクは重要度に応じて全社リスクとして管理し、定期的なレビューを通じて取締役会へ報告しています。

戦略

当社グループは、気候変動による事業への影響を把握するため、複数の将来シナリオを用いた分析を実施しています。脱炭素社会への移行が進展する1.5℃シナリオと、物理的影響が顕在化する3℃シナリオを用い、短期・中期・長期の時間軸で評価しています。IPCC（気候変動に関する政府間パネル）やIEA（国際エネルギー機関）などのシナリオを参照し、政策動向、技術革新、エネルギー構造の変化、気候変動による影響を考慮しています。分析を通じ、規制強化やエネルギーコストの上昇、気候災害の激甚化によるサプライチェーンへの影響を重要なリスクと認識しています。一方、脱炭素化や社会のデジタル化に伴う製品・技術の需要拡大、新市場の創出を機会と捉えています。リスクと機会を継続的に評価し、事業戦略、設備投資、研究開発へ反映することで、事業のレジリエンス向上と持続的成長につなげます。

指標と目標

当社グループは、GHG排出量削減の取り組みを進めています。Scope1・2について、2040年度までにカーボンニュートラルを達成する目標を掲げています。従来の2050年度から目標時期を10年前倒しするとともに、2030年度までのGHG排出量削減目標についても見直しました。

SBTi※認定の取得

新しく策定した2030年度までの削減目標については、2026年3月にScience Based Targets initiative（SBTi）※ の認定を取得しました。Scope1・2は2030年度までに2024年度比42%削減、Scope3は同25%削減（対象カテゴリーは1・4・5・7）を目指します。

SCIENCE BASED TARGETS
DRIVING AMBITIOUS CORPORATE CLIMATE ACTION

※ 企業が設定したGHG排出量削減目標が、パリ協定の目標と整合した科学的根拠に基づくものであるかを審査・認定する国際的なイニシアチブ

取り組み

GHG排出量削減に向け、省エネルギー活動と再生可能エネルギーの導入を推進しています。日本、中国、ベトナム、マレーシアの主要生産拠点で太陽光発電システムの導入を進め、富岡工場では使用電力を100%再生可能電力へ切り替えました。中国工場およびMEMS開発センターでも再生可能エネルギーを導入しています。生産設備の効率改善や高効率設備の導入も継続し、再生可能エネルギーの利用拡大と省エネルギー活動を両輪で推進して、脱炭素社会の実現に貢献します。今後の取り組みとして、国内外の各拠点の進捗と課題を共有し、グループ全体の連携を強化するとともに、施策の実効性を高め、目標達成に向けた継続的な改善を着実に進めていきます。

WEB ▶ 気候変動への対応

事業の持続性を高めるリスク管理

リスクマネジメント

ヨコオグループは、事業環境の変化に伴う不確実性を適切に把握し、損失の未然防止と影響の低減を図るとともに、リスクへの対応を中長期的な企業価値向上につなげるため、全社的なリスクマネジメントの実効性向上に取り組んでいます。

全社でリスクを管理する体制を構築

リスク管理規程に基づき、リスクマネジメント方針および行動指針を定め、リスクの把握、分析、対応、評価、改善を継続的に行っています。

各本部・事業部・部署が、日々の事業活動に伴うリスクを自ら把握し、対応策を検討・実行することを基本とし、SCI本部、リスク管理委員会、事業リスク管理委員会および関係部門が、リスク情報の共有、分析、対策立案、進捗確認を支援・推進しています。重要なリスクや対応状況は、サステナビリティ委員会および事業リスク管理委員会で確認し、必要に応じて取締役会へ報告しています。

リスクの特定・評価を継続的な改善につなげる

全社的なリスクアセスメントを定期的に実施し、各リスクの発生可能性と影響度を評価した上で、優先的に対応すべきリスクを特定しています。

重要度の高いリスクについては、関係部門が対応策を検討・実行し、対応状況や改善状況を委員会で確認することで、継続的な改善につなげています。

事業横断の重要リスクへの対応を強化

技術革新の加速、地政学的リスクの高まり、サプライチェーンの再編、資源・重要材料の供給制約など、事業を取り巻く不確実性が高まっています。

当社グループでは、半導体検査領域における技術要求の高度化、地政学的変化に伴うサプライチェーン再編、重要材料の供給制約と価格変動を、複数の事業に影響し得る重要なリスクとして認識しています。これらに対し、次世代技術の開発、生産能力増強、フィールドサポート体制の強化、調達先の分散、生産・販売体制の見直し、売価連動の仕組み化などの対応を進めています。 WEB リスクマネジメント

情報セキュリティー

ヨコオグループは、お客さまやお取引先からお預かりする情報、技術・製造情報、個人情報などを重要な経営資産と捉えています。サイバー攻撃の高度化やサプライチェーンを通じたリスクの拡大に対応し、グループ全体で情報資産を守ることで事業継続性を高め、ステークホルダーからの信頼に応えていきます。

グループ横断の情報セキュリティー推進体制

取締役会による監督の下、情報セキュリティ最高責任者（CISO）を中心に、情報セキュリティ委員会、CSIRT、各部門・各拠点の管理責任者が連携し、グループ全体で情報セキュリティーを推進しています。

重要なリスクや重大なセキュリティーインシデントが確認された場合には、執行経営会議およびサステナビリティ委員会で対応状況を確認し、必要に応じて取締役会へ報告することで、再発防止と継続的な改善につなげています。

リスク管理と教育・訓練の両面から実効性を向上

ISO27001の枠組みやNIST（米国国立標準技術研究所）の「NISTサイバーセキュリティフレームワーク」を参考に、リスクの特定、防御、検知、対応、復旧を一連の管理プログラムとして推進しています。国内外拠点における内部監査・外部審査を通じて管理状況を確認するとともに、脆弱性確認や技術的対策、インシデント報告体制、事業継続と復旧への備えを強化しています。また、社員一人一人の理解と行動を高めるため、情報セキュリティー研修、標的型メール訓練、注意喚起ニュースなどを継続的に実施しています。

変化するリスクを見据え、情報セキュリティー基盤を強化

今後も、教育・啓発、脆弱性対応、復旧訓練、サプライチェーンへの展開に加え、生成AI利用時のガバナンス整備を進め、グローバルな事業継続性と顧客からの信頼を支える情報セキュリティー基盤を強化していきます。

WEB 情報セキュリティ

DATA 主要サステナビリティデータ

環境 Environment

（年度）		2021	2022	2023	2024	2025
GHG（温室効果ガス）排出量（t-CO2e）◆						
Scope1		538	578	807	967	**1,086**
Scope2		20,566	21,274	21,824	20,155	**17,207**
Scope1・2合計		21,104	21,853	22,631	21,122	**18,293**
Scope3 合計		8,897	98,418	122,851	274,005※1	**313,536**
1 購入した製品・サービス		—	42,134	52,484	195,734※1	**209,805**
2 資本財		—	5,914	17,026	7,039	**13,890**
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	5,926※1	**6,087**
4 輸送、配送（上流）		—	2,064	1,925	15,810※1	**16,145**
5 事業から出る廃棄物		699	770	452	1,272※1	**1,457**
6 出張		1,099	1,108	1,205	956	**1,329**
7 雇用者の通勤		3,826	3,859	4,197	4,991	**4,729**
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	39,462※1	**57,398**
12 販売した製品の廃棄		—	1,180	2,716	1,899※1	**1,776**
13 リース資産（下流）		753	863	1,001	872※1	**833**
14 フランチャイズ		対象外				
15 投資		対象外			44	**87**
排出量 2024年度比（%）	Scope1・2合計	—	—	—	—	**87**
	Scope3 カテゴリー1・4・5・7合計	—	—	—	—	**107**
エネルギー消費量（GWh）◆		35.0	36.6	43.1	45.7	**47.1**
水使用量（m³）◆		260,100	273,800	303,600	304,400	**299,939**
原単位 2020年度比		△18	△26	△16	△22	**△29**
廃棄物排出量（t）◆		1,430	1,500	1,665	1,921	**2,018**
廃棄物のリサイクル率（%）		85	70	74	71	**74**
PRTR対象物質使用量（kg）●		10,503	11,377	12,440	9,370	**8,790**

※1 SBTi認定に伴う再計算により、2025年版の掲載値を変更しています。　対象範囲：●=国内連結、◆=グローバル連結

社会 Social

（年度）	2021	2022	2023	2024	2025
従業員数（名）※2					
連結◆	7,184	6,895	7,346	7,236	**7,583**
単体	798	814	808	846	**950**
女性比率（%）					
全従業員◆	73.6	71.5	72.9	72.5	**70.9**
単体	19.2	16.3	17.3	18.3	**18.9**
平均勤続年数（年）	11.9	11.7	11.7	11.5	**10.8**
新卒採用（名）	28	22	40	32	**32**
中途採用（名）	60	57	21	39	**37**
障がい者雇用比率（%）	1.5	1.5	1.1	0.86	**1.1※3**
高齢者再雇用（名）	34	38	49	57	**63**
離職（名）	20	26	42	23	**32**
退職率（%）	3.6	3.5	5.5	3.0	**3.9**
管理職人数（名）	217	242	252	262	**259**
男性	213	237	243	250	**244**
女性	4	5	9	12	**15**
女性管理職者比率（%）	1.8	2.1	3.6	4.6	**5.8**
有給休暇取得率（%）	65.2	71.5	67.6	72.3	**75.6**
男性育児休業取得者率（%）	5.3	23.1	41.0	91.0	**94.0**
男女の賃金の差異（%）					
全従業員	62.4	57.7	55.4	53.4	**55.8**
正規雇用	66.2	65.5	67.8	69.4	**70.3**
パート・有期労働者	56.4	47.9	41.6	37.3	**41.2**
一般社員教育（eラーニング受講者数）（名）	118	90	527	639	**914**
階層別研修受講実績（名）	57	72	94	160	**270**
休業度数率◆	—	—	—	0.306	**0.311**
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）●	3	2	0	0	**1**

※2 派遣社員含まず　※3 特例子会社を含む国内グループ会社の雇用率は2.7%
対象範囲：無印=国内単体、●=国内連結、◆=グローバル連結

DATA 主要財務データ

（年度）	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
経営成績										
売上高（百万円）	44,077	51,919	54,752	60,595	59,976	66,848	77,962	76,895	82,884	**90,090**
営業利益（百万円）	2,516	3,135	3,028	4,916	5,179	4,684	4,739	1,617	4,226	**5,016**
営業利益率（%）	5.7	6.0	5.5	8.1	8.6	7.0	6.1	2.1	5.1	**5.6**
親会社株主に帰属する当期純利益（百万円）	2,381	2,337	2,209	3,440	3,818	4,663	3,147	1,511	2,227	**3,886**
財政状態・キャッシュフロー状況										
総資産（百万円）	33,319	37,030	42,781	48,134	56,868	66,870	70,656	76,408	76,278	**89,358**
有利子負債（百万円）	4,569	4,561	7,589	10,435	9,155	7,773	11,180	13,590	10,509	**11,655**
純資産（百万円）	20,836	23,284	24,486	26,532	36,202	44,328	47,224	50,384	52,030	**60,341**
営業活動によるキャッシュフロー（百万円）	3,284	1,980	4,055	6,490	5,139	3,677	7,312	4,823	7,239	**4,319**
投資活動によるキャッシュフロー（百万円）	△1,902	△2,518	△3,847	△3,282	△4,619	△5,967	△5,857	△5,125	△4,085	**△4,420**
フリーキャッシュフロー（百万円）	1,381	△538	207	3,207	520	△2,289	1,455	△301	3,154	**△101**
現金及び現金同等物の期末残高（百万円）	5,818	4,596	7,189	12,352	15,295	13,816	17,687	18,702	17,122	**18,174**
その他財務データ										
自己資本当期純利益率（ROE）（%）	12.0	10.6	9.3	13.5	12.2	11.6	6.9	3.1	4.4	**6.9**
投下資本利益率（ROIC）（%）	—	—	—	—	—	—	5.8※	1.8	4.1	**4.3**
自己資本比率（%）	62.5	62.9	57.2	55.1	63.6	66.2	66.7	65.8	68.1	**67.4**
設備投資額（百万円）	2,189	3,073	4,231	3,625	4,430	5,092	5,448	4,741	3,972	**4,078**
減価償却費（百万円）	1,700	1,880	2,199	2,706	2,987	3,302	3,833	4,013	3,996	**4,126**
研究開発費（百万円）	2,105	2,636	3,260	3,592	3,201	3,405	4,366	4,482	5,007	**5,731**
1株当たり情報・株主還元										
1株当たり当期純利益金額（円）	118.94	115.82	109.18	169.85	184.55	202.28	135.01	64.86	95.58	**166.71**
1株当たり純資産額（円）	1,034.63	1,150.65	1,209.36	1,306.58	1,640.21	1,899.19	2,022.92	2,157.96	2,228.10	**2,583.72**
1株当たり年間配当金（円）	18.00	22.00	26.00	30.00	36.00	40.00	50.00	44.00	48.00	**56.00**
株主資本配当率（DOE）（%）	1.8	2.0	2.2	2.4	2.4	2.3	2.5	2.1	2.2	**2.3**
連結配当性向（%）	15.1	19.0	23.8	17.7	19.5	19.8	37.0	67.8	50.2	**33.6**

※ 参考数値

DATA

連結貸借対照表

（単位：百万円）

	前連結会計年度（2025年3月31日）	当連結会計年度（2026年3月31日）
資産の部		
流動資産		
現金及び預金	17,122	18,174
受取手形及び売掛金	13,835	18,383
商品及び製品	7,794	8,399
仕掛品	483	548
原材料及び貯蔵品	6,089	6,799
その他	2,236	2,810
貸倒引当金	△5	△3
流動資産合計	47,556	55,112
固定資産		
有形固定資産		
建物及び構築物	14,747	16,295
減価償却累計額	△7,016	△7,866
建物及び構築物（純額）	7,731	8,429
機械装置及び運搬具	19,770	22,324
減価償却累計額	△14,447	△16,962
機械装置及び運搬具（純額）	5,323	5,361
工具、器具及び備品	14,019	15,553
減価償却累計額	△11,719	△13,264
工具、器具及び備品（純額）	2,299	2,288
土地	872	888
リース資産	1,542	1,481
減価償却累計額	△821	△828
リース資産（純額）	720	653
使用権資産	875	613
建設仮勘定	1,086	1,163
有形固定資産合計	18,908	19,399
無形固定資産		
その他	2,650	2,350
無形固定資産合計	2,650	2,350
投資その他の資産		
投資有価証券	2,813	4,305
退職給付に係る資産	2,041	5,570
繰延税金資産	672	880
その他	1,635	1,739
投資その他の資産合計	7,163	12,495
固定資産合計	28,722	34,245
資産合計	**76,278**	**89,358**

（単位：百万円）

	前連結会計年度（2025年3月31日）	当連結会計年度（2026年3月31日）
負債の部		
流動負債		
支払手形及び買掛金	6,138	7,515
短期借入金	3,447	3,209
1年内返済予定の長期借入金	3,000	1,644
リース債務	436	348
未払法人税等	852	886
賞与引当金	1,274	1,554
その他	3,950	4,496
流動負債合計	19,100	19,655
固定負債		
長期借入金	3,100	6,176
リース債務	526	278
繰延税金負債	758	2,037
退職給付に係る負債	641	768
その他	122	100
固定負債合計	5,148	9,360
負債合計	24,248	29,016
純資産の部		
株主資本		
資本金	7,819	7,819
資本剰余金	7,804	8,198
利益剰余金	29,573	32,318
自己株式	△635	△1,029
株主資本合計	44,562	47,306
その他の包括利益累計額		
その他有価証券評価差額金	1,137	1,922
為替換算調整勘定	5,428	8,108
退職給付に係る調整累計額	810	2,890
その他の包括利益累計額合計	7,376	12,920
非支配株主持分	91	113
純資産合計	52,030	60,341
負債純資産合計	**76,278**	**89,358**

会社概要 (2026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	1,128名 (グループ総計 8,792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 (2026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262,601株を含む)
株主数	5,083名

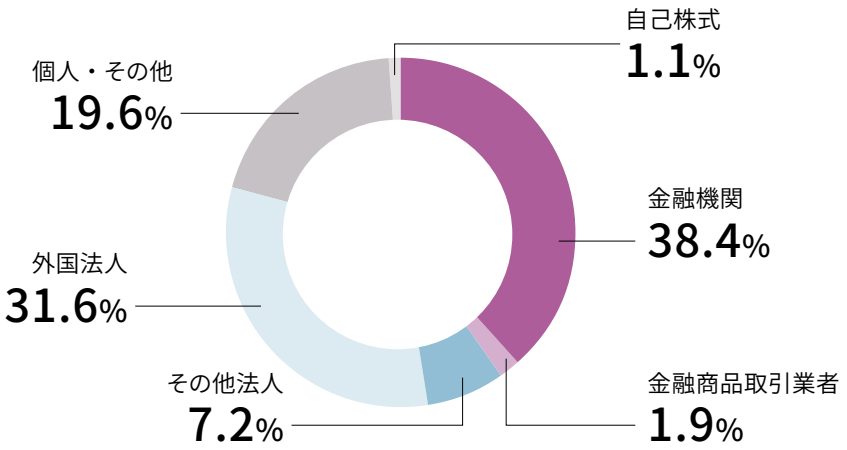
※「従業員持株ESOP信託」が所有する当社株式は、上記自己株式に含めておりません。

大株主 (2026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)	3,235	13.7
株式会社日本カストディ銀行 (信託口)	1,437	6.0
株式会社群馬銀行	990	4.1
SILVERCAPE INVESTMENTS LIMITED	860	3.6
ヨコオ取引先持株会	766	3.2
三菱UFJ信託銀行株式会社	595	2.5
BNP PARIBAS LUXEMBOURG/2S/JASDEC/FIM/ LUXEMBOURG FUNDS/UCITS ASSETS	530	2.2
ヨコオ自社株投資会	489	2.0
第一生命保険株式会社	450	1.9
株式会社三菱UFJ銀行	446	1.8

※ 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 (2026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6社、
ヨコオグループ海外19社

対象期間：2025年度
（2025年4月1日～2026年3月31日）
一部、この前後の期間の活動も含みます

本レポートにおける呼称：
株式会社ヨコオ単体「ヨコオ」「当社」
株式会社ヨコオおよび連結子会社「ヨコオグループ」「当社グループ」

発行日：2026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」

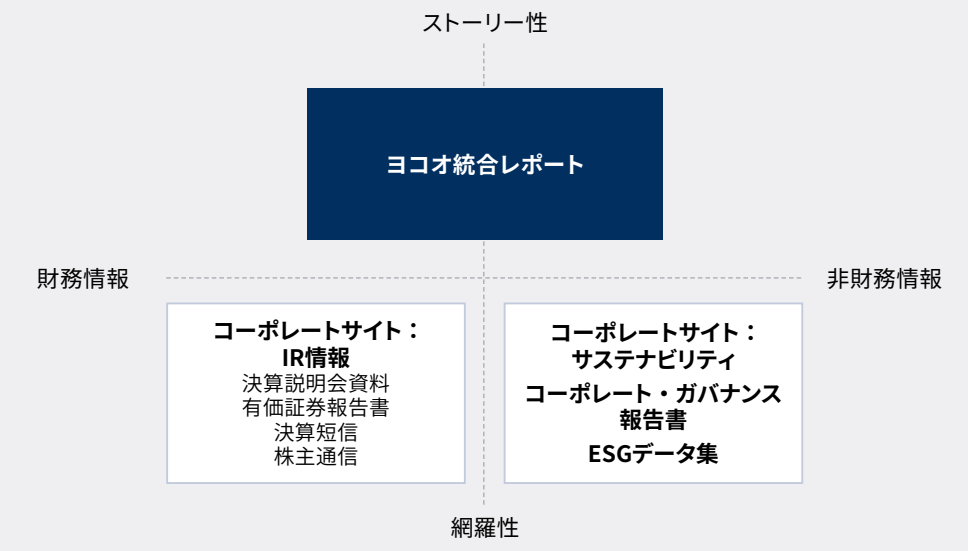
情報開示の考え方：
ヨコオグループは、株主・投資家をはじめとしたステークホルダーの皆さまとの長期的な信頼関係を構築するため、正確・迅速かつ積極的に情報開示を行います。

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 JPX Blossom Japan Index

FTSE JPX Blossom Japan Sector Relative Index

「FTSE JPX Blossom Japan Index」および
「FTSE JPX Blossom Japan Sector Relative Index」構成銘柄に
2024年から3年連続選定

CDP Discloser 2025

CDPから気候変動でB評価を獲得

SILVER | Top 15% ecovadis Sustainability Rating DEC 2025

EcoVadisで上位15%以内に与えられる
シルバー評価を3年連続で獲得

WE SUPPORT UN GLOBAL COMPACT

2024年4月に国連グローバル・コンパクト
（UNGC）への参加を表明

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/