

株式会社ヨコオ 2026年3月期決算説明会

2026年5月19日

yokowo

(証券コード：6800)

※本資料に記載されている内容は、種々の前提に基づいたものであり、記載された将来の計画数値・施策の実現を確約したり、保証するものではありません。

本日の予定

- 2026年3月期連結決算と
2027年3月期業績予想

理事 財務経理本部長 杉田 貴浩

- 新中期経営計画 <2024～2028年度> (2026年5月更新)

代表取締役 兼 執行役員社長 柳澤 勝平

2026年3月期連結決算と 2027年3月期業績予想



理事 財務経理本部長
杉 田 貴 浩

2026年3月期連結決算まとめ①

◆ **VCCS** (Vehicle Communication Comfort & Safety)
：旧「車載通信機器」－「プラットフォーム事業」

売上高 **56,096**百万円 (YoY +0.2%)

営業利益 **2,198**百万円 (YoY ▲22.5%)

◆ **CTC** (Circuit Testing Connector) ：旧「回路検査用コネクタ」

売上高 **19,610**百万円 (YoY +25.6%)

営業利益 **2,931**百万円 (YoY +98.1%)

◆ **FC・MD** (Fine Connector・Medical Devices)
：旧「無線通信機器」－「先端デバイス事業」

売上高 **11,458**百万円 (YoY +3.9%)

営業利益 **551**百万円 (YoY ▲30.2%)

◆ **インキュベーションセンター**
：旧「プラットフォーム事業」・「先端デバイス事業」

売上高 **2,920**百万円 (YoY +977.7%)

営業利益 **▲690**百万円
(前期は▲886百万円の損失)

◆ 経常利益・純利益

経常利益 **5,528**百万円 (YoY +40.8%)

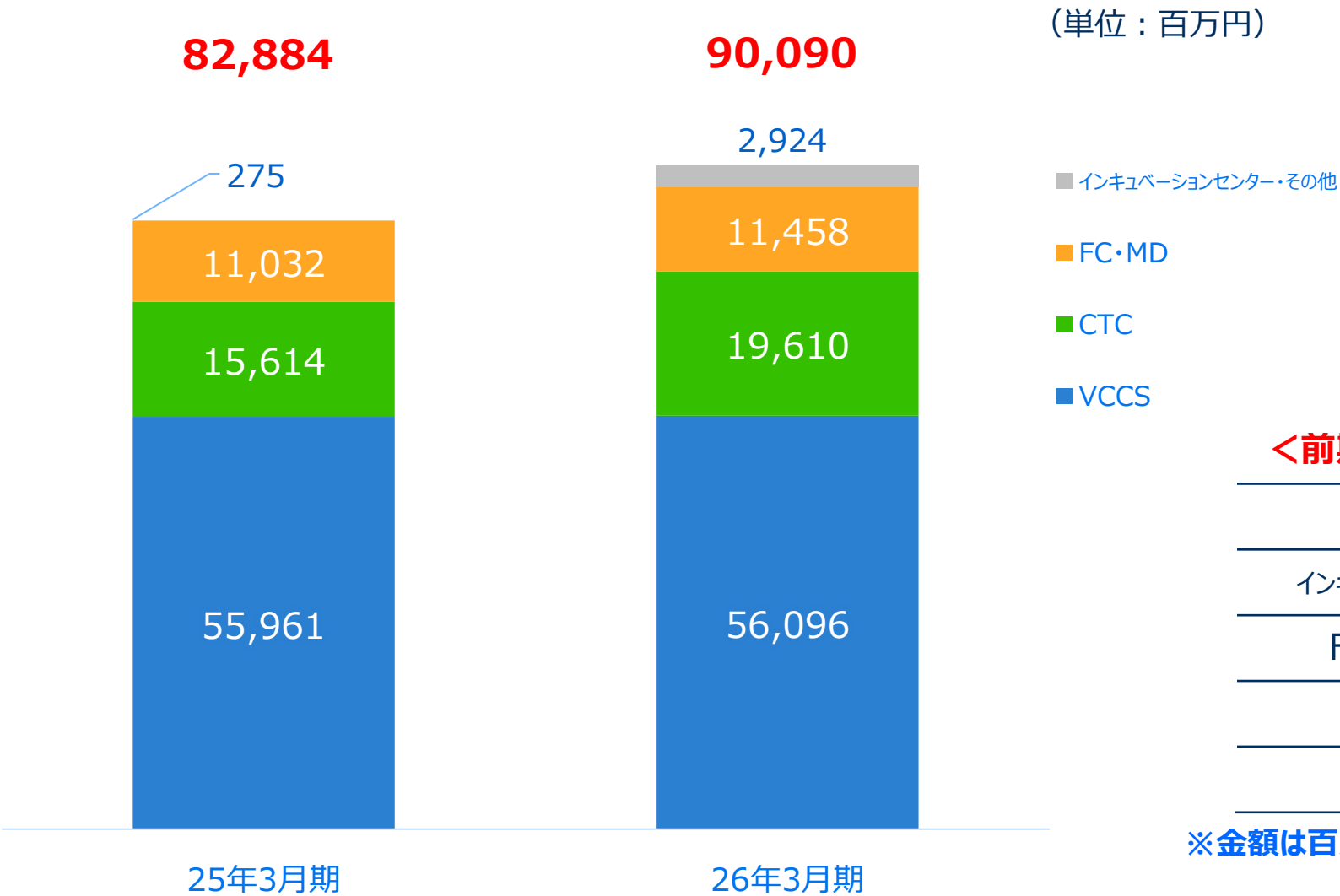
純利益 **3,886**百万円 (YoY +74.4%)

2026年3月期連結決算まとめ②

	期中平均レート 1ドル：152.60円	2月以降想定レート 1ドル：150.00円	期中平均レート 1ドル：150.67円	(単位：百万円)	
	25年3月期実績	26年3月期直近予想 (26年2月公表)	26年3月期実績	前期比	予想比
売上高	82,884	89,000	90,090	+8.7%	+1.2%
営業利益	4,226	4,500	5,016	+18.7%	+11.5%
経常利益	3,926	4,650	5,528	+40.8%	+18.9%
純利益	2,227	3,000	3,886	+74.4%	+29.5%

※金額は百万円未満を切り捨てて表示

セグメント別売上高推移

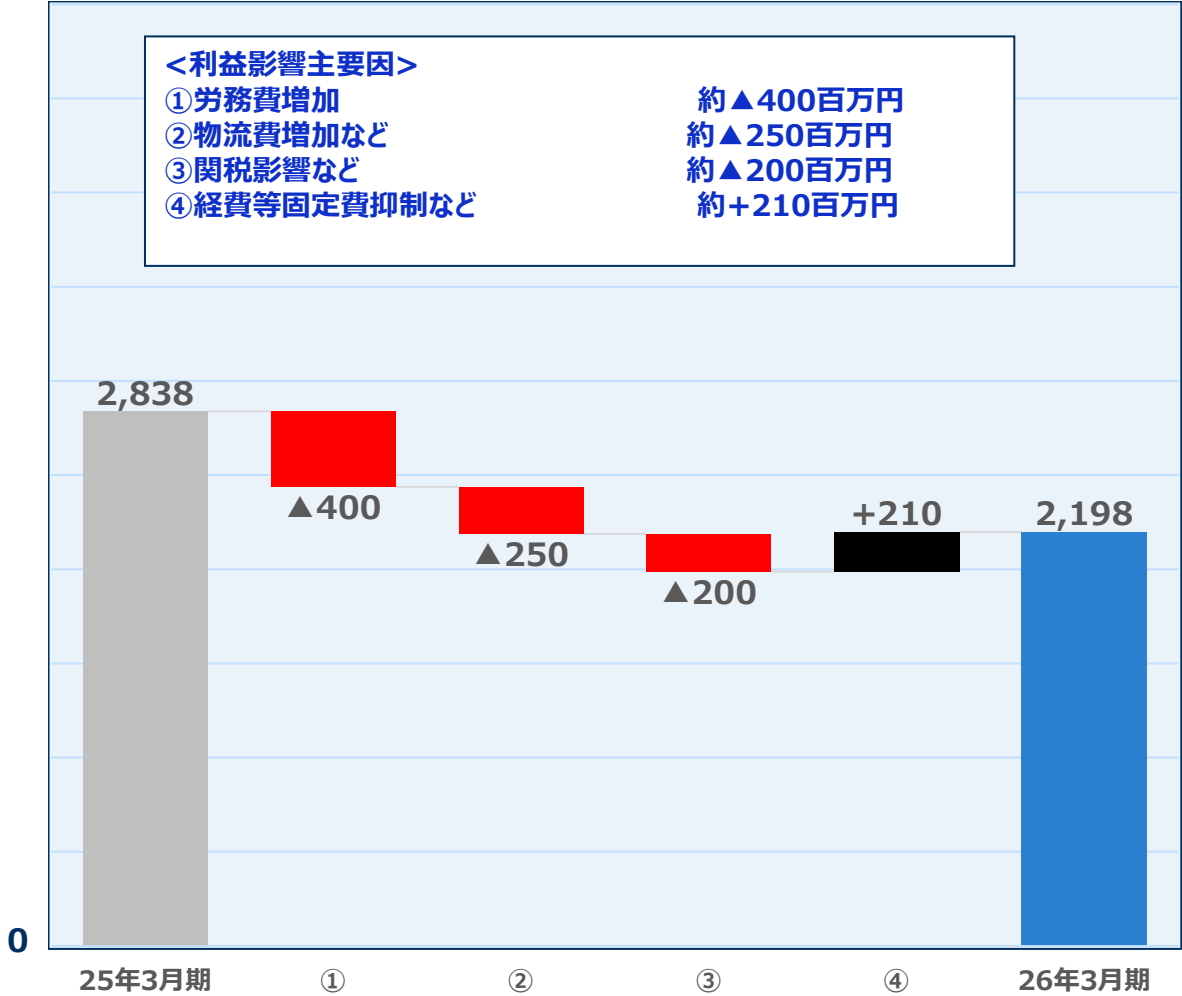


<前期比>	
全社	+8.7%
インキュベ・その他	+962.2%
FC・MD	+3.9%
CTC	+25.6%
VCCS	+0.2%

※金額は百万円未満を切り捨てて表示

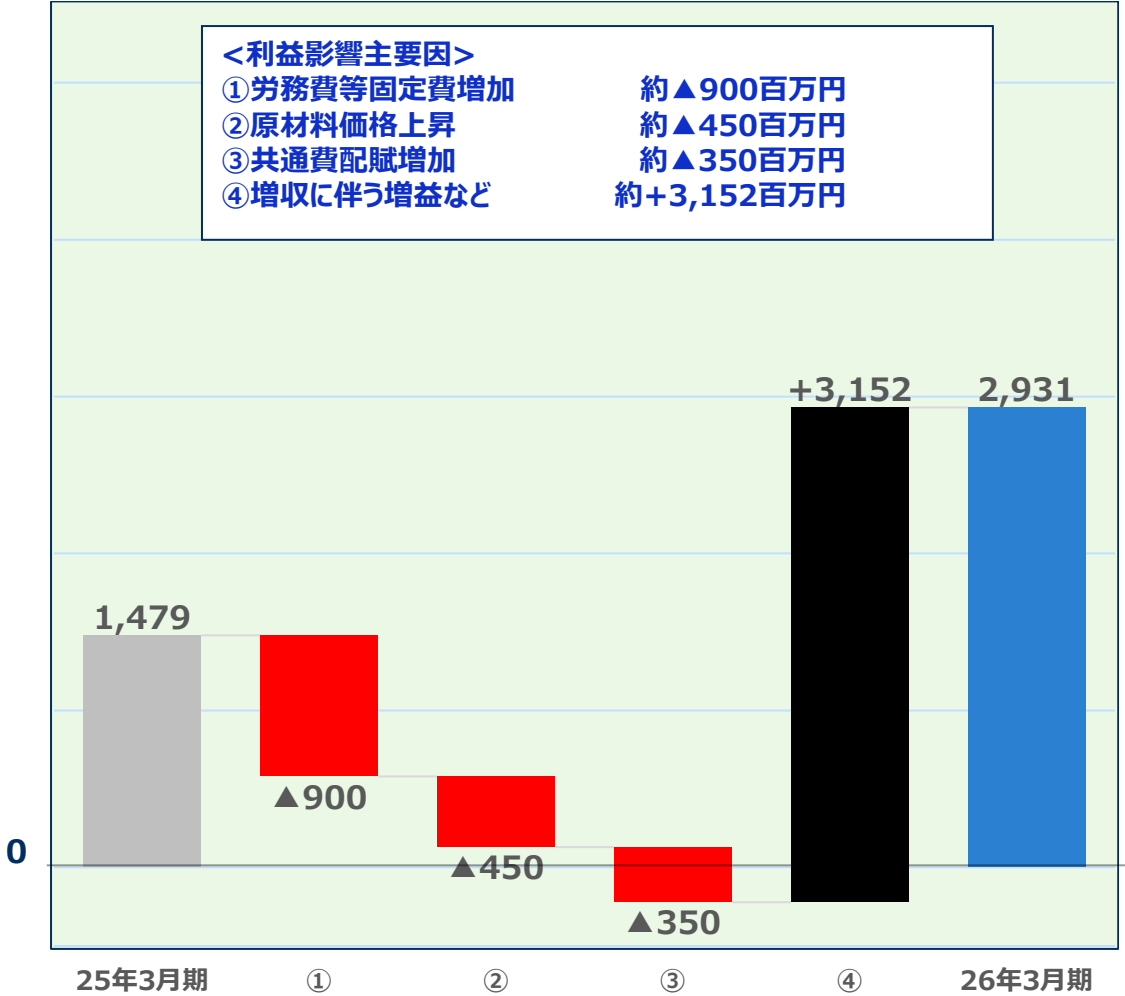
セグメント別営業損益 YoY増減分析①

<VCCS>



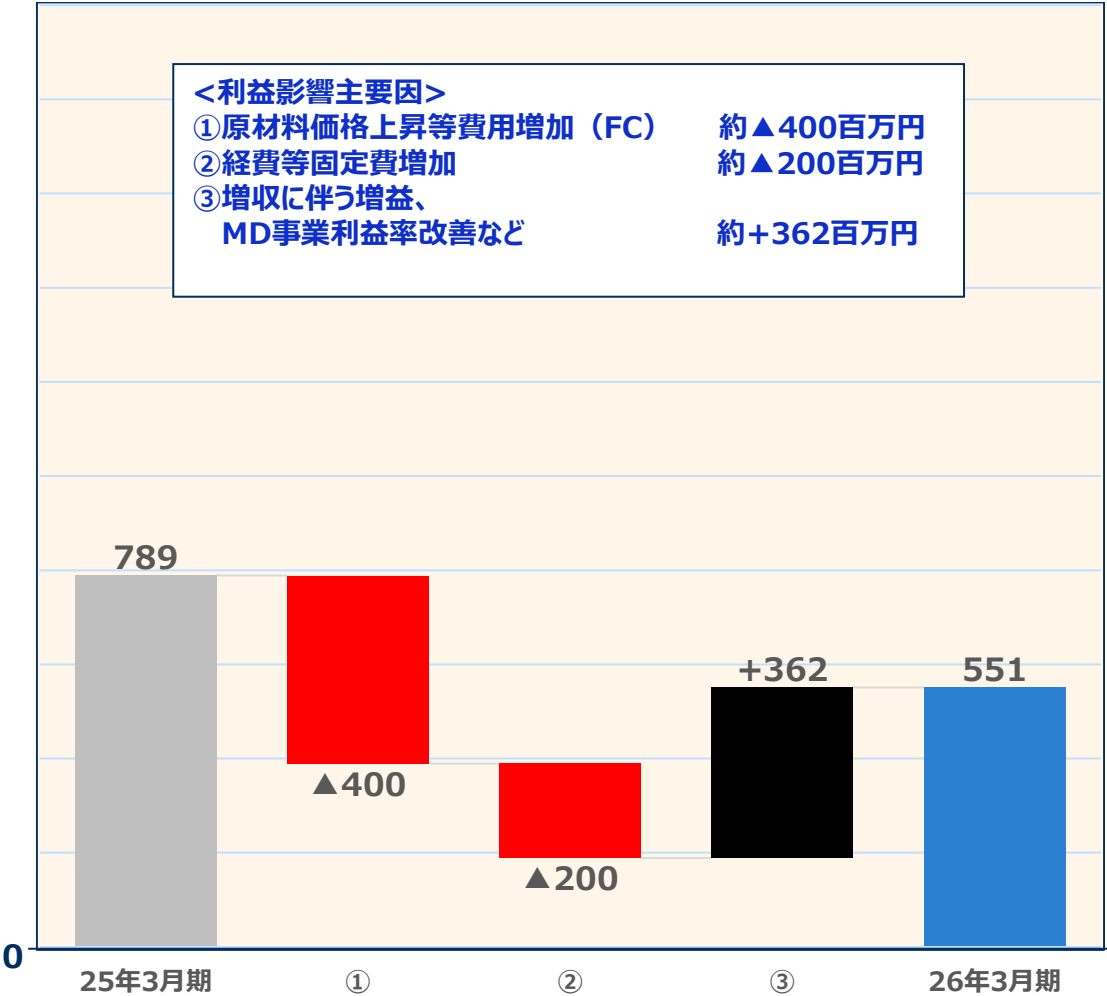
<CTC>

(単位：百万円)



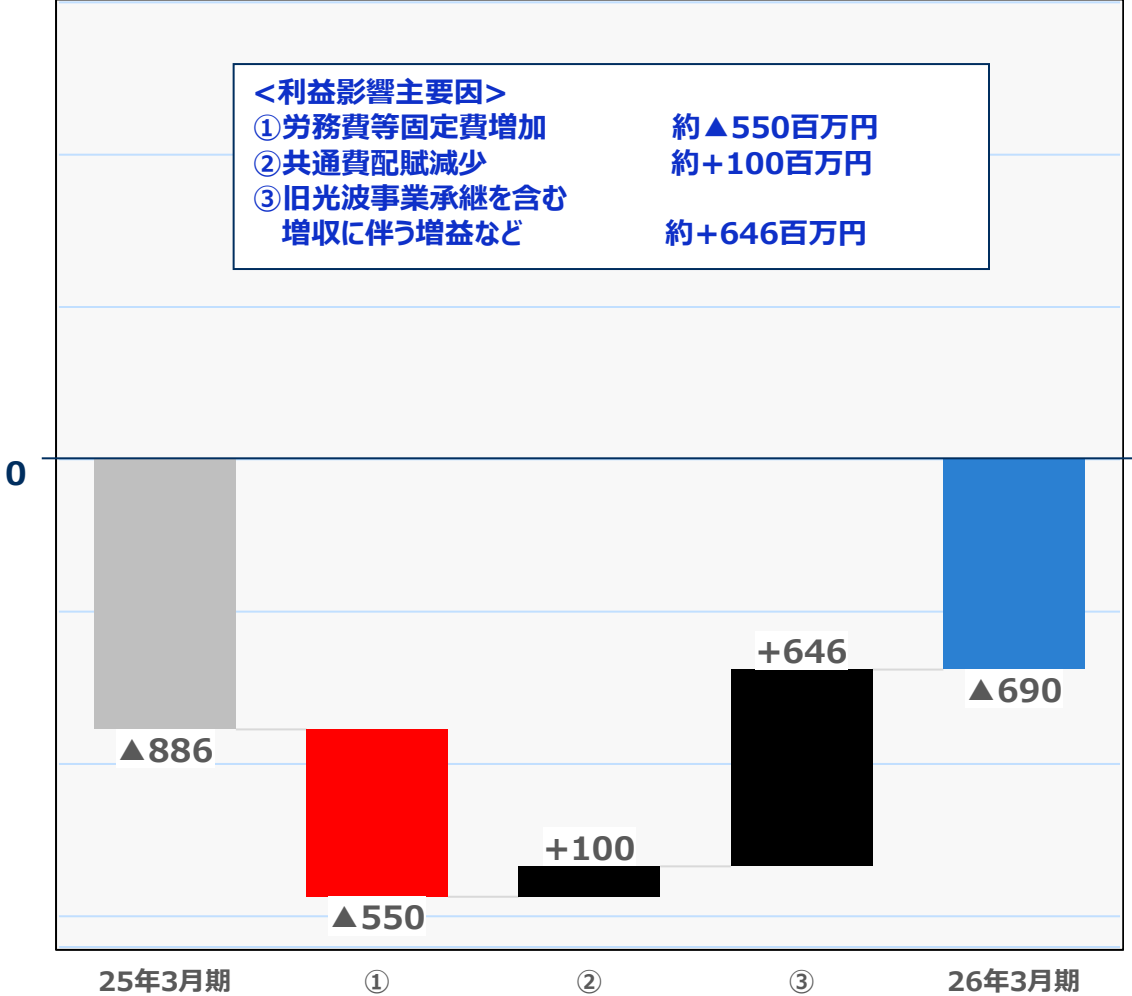
セグメント別営業損益 YoY増減分析②

<FC・MD>

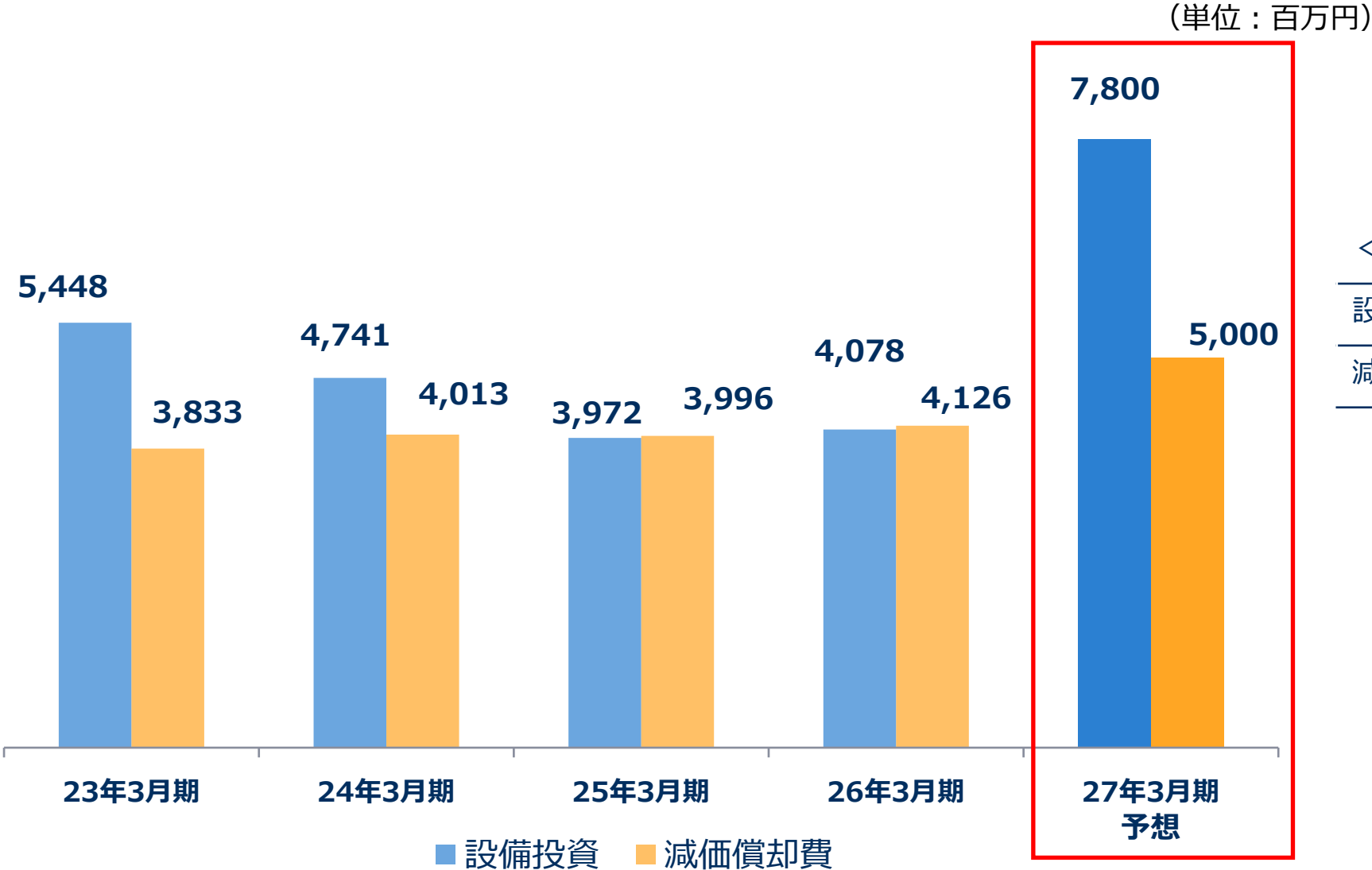


<インキュベーションセンター>

（単位：百万円）



設備投資・減価償却費



<前期比>	
設備投資	+91.3%
減価償却費	+21.2%

2027年3月期業績予想

		期中平均レート 1ドル：150.67円	想定レート 1ドル：150.00円		(単位：百万円)
26年3月期 実績			27年3月期 上期 業績予想	27年3月期 業績予想	前期比
売 上 高	90,090		48,000	97,000	+7.7%
営 業 利 益	5,016		3,300	7,000	+39.5%
経 常 利 益	5,528		2,800	6,500	+17.6%
純 利 益	3,886		1,950	4,500	+15.8%

※金額は百万円未満を切り捨てて表示

配当金

(単位：円/1株当り)

	23年3月期	24年3月期	25年3月期	26年3月期	27年3月期 ※ () は予想
中 間	25 記念配当3円含む	22	24	25	(32)
期 末	25 記念配当3円含む	22	24	31	(32)
合 計	50	44	48	56	(64)
DOE (純資産配当率)	2.5%	2.1%	2.2%	2.3%	(2.5%)
連結配当性向	37.0%	67.8%	50.2%	33.6%	(33.2%)

- ・26年3月期末配当を直近予想から4円増額修正
- ・27年3月期配当はDOE2.5%水準を目安に設定

新中期経営計画

<2024～2028年度> (2026年5月更新)



代表取締役 兼 執行役員社長

柳澤 勝平

青字：新たな取組み

- **2029年3月期に「ミニмум10」（売上高営業利益率・ROE・ROICの全て10%超）の達成を**明確な目標として掲げる
- **事業ポートフォリオマネジメントを強化し、VCCS事業をはじめとする安定収益基盤で創出したキャッシュを、成長の中核であるCTC事業へ果断に集中。**伸長する半導体関連需要を確実に捉え、非連続な成長と企業価値向上を実現する
- ソリューション型ビジネスへの転換をはじめとするビジネスモデル変革による既存事業の深化と、新規事業領域の探索・育成を両立させ、**「両利きの経営」**を本格推進する
- 成長の基盤となる**人財への投資**と、持続的価値創出に不可欠な**サステナビリティへの取り組み**を継続的に強化する
- 投資家の皆さまを始めとする**ステークホルダーとの対話と透明性ある情報開示**を継続重視し、**信頼され、選ばれ続ける企業経営を実践**する

目次

1. 経営方針

- I. 目指す姿
- II. 全社業績推移・事業別構成比率
- III. 中期経営計画

2. 全社成長戦略

- I. 全社成長戦略 概略
- II. 事業ポートフォリオマネジメント
- III. 財務戦略/キャッシュアロケーション方針
- IV. 両利きの経営（既存事業の深化×新規事業の探索）
- V. M&A・アライアンス戦略

3. 事業戦略

4. 経営基盤強化

- I. 人的資本経営の深化
- II. サステナビリティ推進

1. 経営方針



目指す姿（不変の方向性）

企業理念体系

Purpose : 人と技術で、いい会社をつくり、いい社会につなげる。
Vision : 社会ニーズのその先に、人と技術で挑戦し、「新しい」を生み出し続ける進化永続企業。
Values : Respect・Fairness・Ownership・Challenge・Innovation
尊重 公正・公平 当事者意識 挑戦 革新

進化経営

- Product Innovation
- Process Innovation
- Personnel Innovation

Management Innovation

重層化経営

- 事業構造（業界／顧客／技術／SC等）の重層化

- 世界的パラダイムシフト／ドラスティックな事業環境・競争環境激変に対応可能な事業体制確立

ミニム10の実現

- 売上高営業利益率
- ROE（自己資本利益率）
- ROIC（事業別投下資本利益率）

10%

全社業績推移・事業別構成比率

- ✓ 中計期間中に全社売上高・営業利益は順調に成長し、**営業利益率は28年3月期に10%、29年3月期に12%を達成する計画。**
- ✓ 全社売上高に占める構成比としては、**VCCS事業への依存度が低下する一方、CTC事業は最盛期（23年3月期：約220億円）を上回る水準へ成長**することで、収益構造の転換を着実に図る。

売上高・営業利益推移

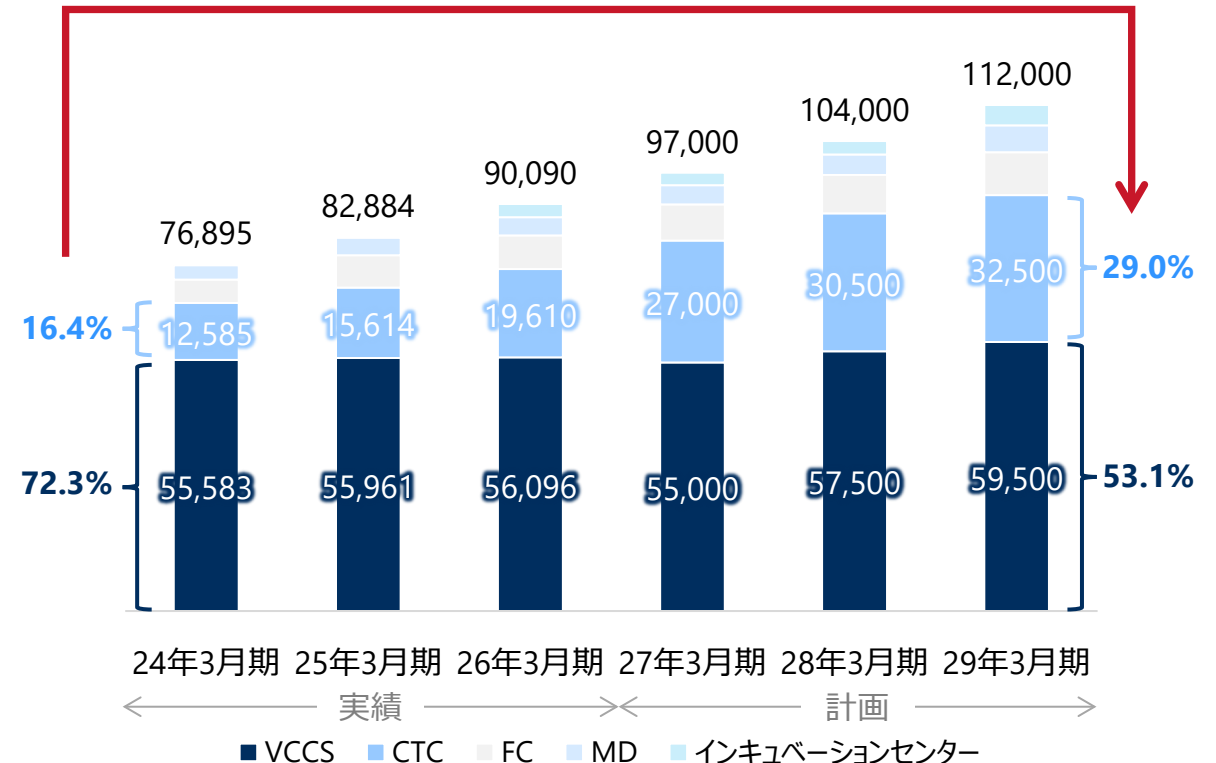
(単位：百万円)



事業別売上高推移 (%は売上高全体に占める割合)

(単位：百万円)

売上高構成比率は大きく変化



中期経営計画（今回公表値・2025年5月公表値との比較）

- ✓ 重要経営指標として掲げる「ミニマム10」において、営業利益率は28年3月期に10%の目標を達成し、翌29年3月期にはさらに**12%を達成**する計画である。また、ROEについても28年3月期に11.2%、29年3月期に13.2%への成長を目指す。
- ✓ 加えて、ROICについても29年3月期に10%を達成し、ミニマム10の全項目を達成する計画である。

（単位：百万円）

2025年5月公表数値

指標	28年3月期 目標	29年3月期 目標
売上高	100,000	108,000
VCCS	57,000	60,000
CTC	24,000	26,000
FC	10,000	11,000
MD	5,000	6,600
インキュベーションセンター	4,000	4,400
営業利益	10,000	12,960
当期純利益	7,000	9,070

対前年売上高成長率	-	8.0%
ミニマム10	売上高営業利益率	10.0%
	ROE	11.0%
	ROIC	8.7%

参考：ドル円期中平均レート

140.00

140.00

2026年3月期更新数値

27年3月期 目標	28年3月期 目標	29年3月期 目標
97,000	104,000	112,000
55,000	57,500	59,500
27,000	30,500	32,500
8,000	8,500	9,500
4,200	4,500	6,000
2,800	3,000	4,500
7,000	10,400	13,500
4,500	7,200	9,300

7.7%	7.2%	7.7%
7.2%	10.0%	12.1%
7.6%	11.2%	13.2%
6.5%	8.8%	10.4%

150.00

150.00

150.00

2. 全社成長戦略



1 事業ポートフォリオマネジメント/キャッシュアロケーションの高度化

- 注力事業への集中投資による持続的な企業価値向上
- 安定収益事業における規律ある投資運営を通じた財務健全性の確保

2 「両利きの経営」の推進

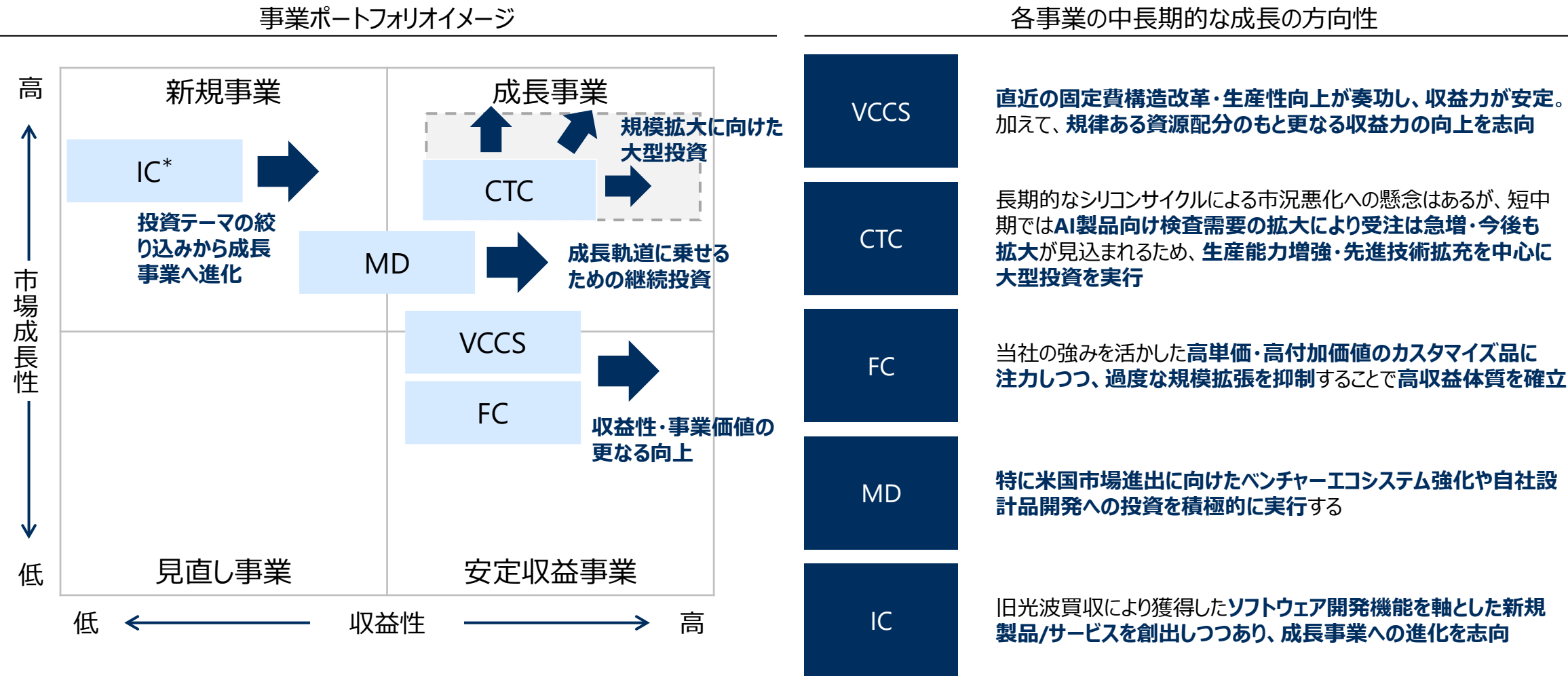
- 既存事業の深化（全社知の結集・シナジー創出によるビジネスモデル変革）
- 既存の延長線上には無い新たな事業領域の探索（光電融合等）

3 手段としてのM&A・アライアンス強化・拡大

- 非連続な成長に向けたM&A・アライアンスの更なる拡大

事業ポートフォリオマネジメントの全体像

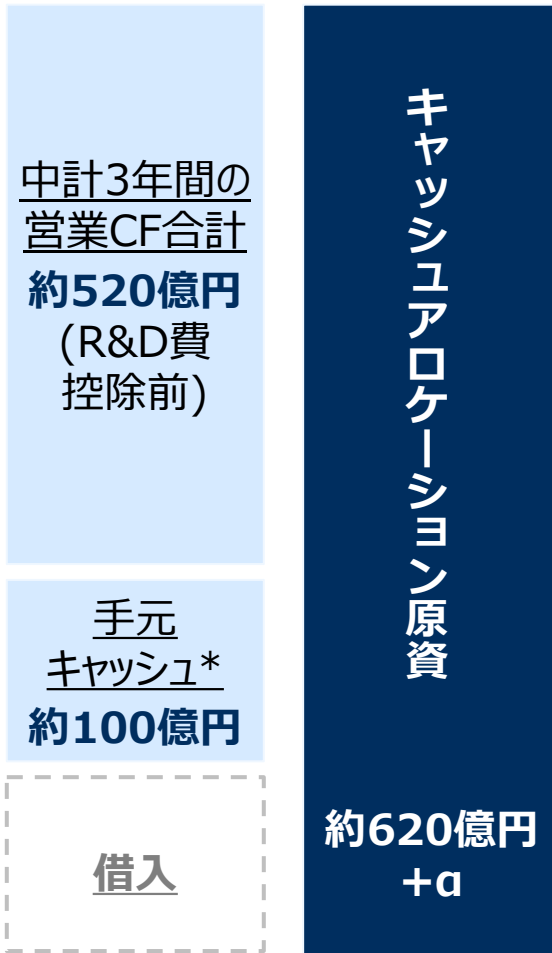
事業ポートフォリオマネジメントのもと、CTC・MDを中心とした積極投資にキャッシュを充当しながら全社の企業価値向上に向けた成長戦略を推進するとともに、各事業の位置づけを継続的に見極め、戦略的な取り組みを推進していく。



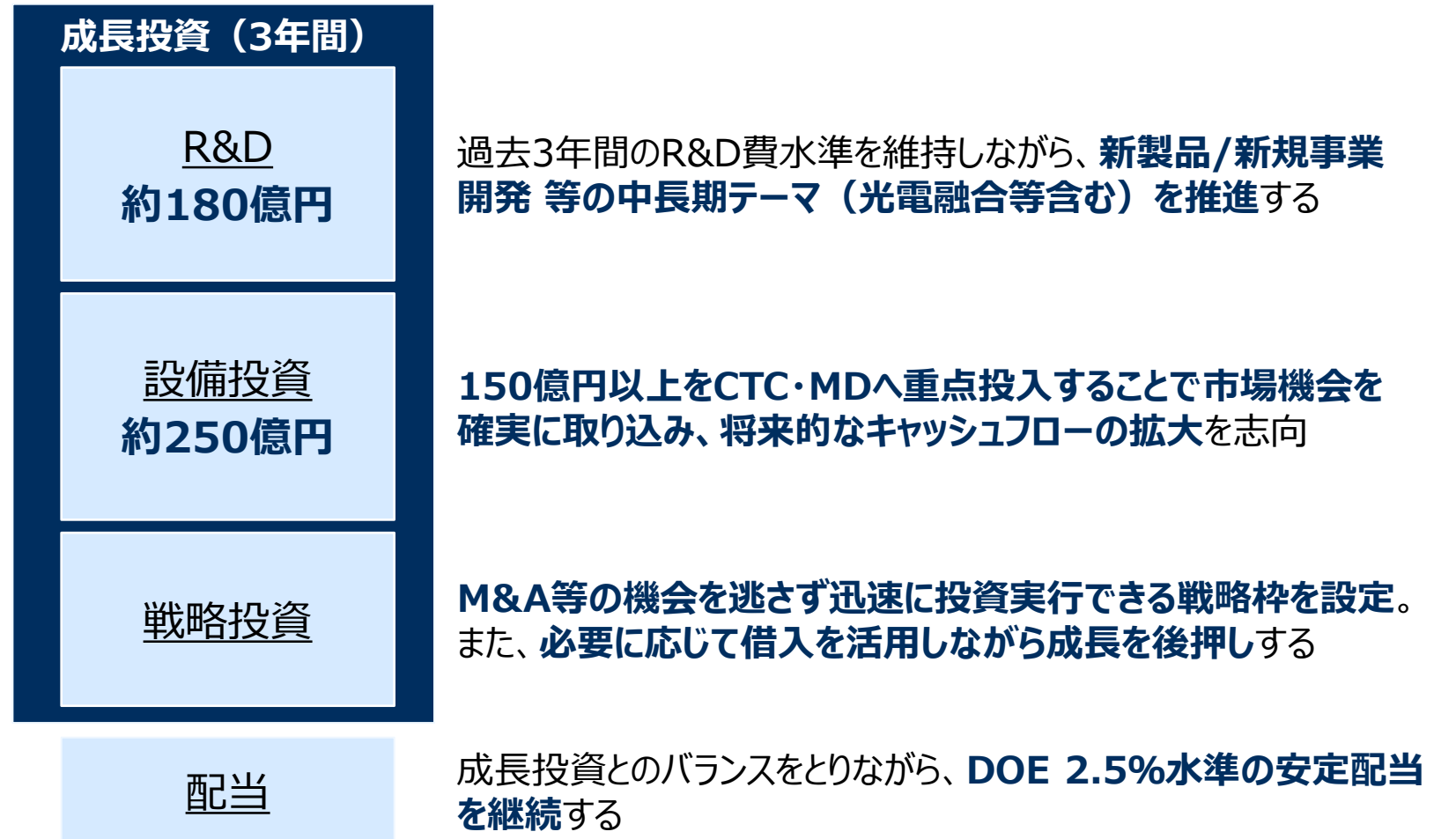
財務戦略/キャッシュアロケーション方針

事業で創出したキャッシュをCTC・MDの成長投資へ最優先で配分する方針のもと、ネットキャッシュを維持しつつも、重要局面では借入も辞さず戦略投資を機動的に実行することで、成長をさらに加速させていく。

財務戦略



キャッシュアロケーションの基本方針



両利きの経営（1/2） – 既存事業の深化（IC*事例）

ICとして、2025年6月に事業承継した旧光波が保有するソフトウェア・センシング 等の技術と、当社の高周波・アンテナ 等の技術を融合することで、①既存市場におけるビジネス拡大の可能性探索②ソリューションビジネス機会の強化を推進し、事業の進化（深化）を図る。

市場×技術による保有ビジネス及び探索テーマ一覧（一部抜粋）

凡例	既存ビジネスの 拡大領域	ソリューション型 ビジネス領域
----	-----------------	--------------------

	ヨコオ既存技術 (高周波、アンテナ、微細精密加工)	旧光波既存技術 (ソフト、センシング、通信機器)	ヨコオ×旧光波の融合技術
ヨコオの他セグメント 市場	現行ビジネス (自動車 / 飲料自販機 半導体 / 民生機器)	位置検知センシング (自動車・電装メーカー) ①既存市場に対して、既存技術の活用/ヨコオ×旧光波 の技術融合による新たなビジネス機会の探索	ロボット用通信 モジュール（産業機械）
旧光波市場	テーマ探索中	現行ビジネス (飲料自販機/セキュリティ)	人体位置検知 (セキュリティ)
新規市場	現行ビジネス (建機/農機)	水位センシングソリューション (建設/減災)	通信ソリューション（通信）

②既存市場での取組を通じたソリューション型のビジネスの強化

両利きの経営（2/2）－ 新規事業の探索

- ✓ 既存事業の深化と並行して、次世代事業・収益の源泉となる新たなコア技術獲得に向けた活動も一層加速。
- ✓ **AI半導体を支える「光電融合技術」と、微細精密加工の自動化・高精度化を実現する「ビジュアルフィードバック技術」**の研鑽に取り組んでいる。

光電融合*¹技術 － ニーズ起点

- **次世代検査潮流である光電融合の探索**として、2024年に「インテリジェント光電融合プロジェクト」を発足
- 2025年のSWTest（米国）*²出展を通じ、光電融合プローブカードのコンセプトを提示し光電検査メーカーとしての認知を獲得



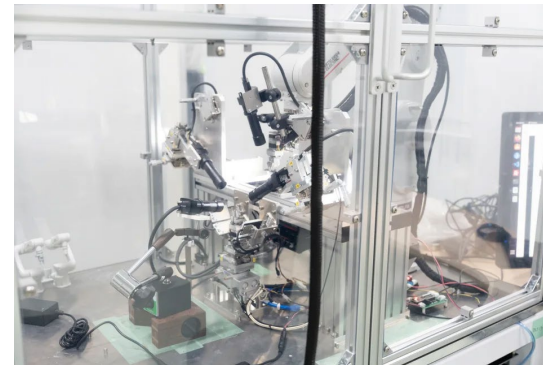
光電融合プローブカード（コンセプト品）



SWTest2025で受賞したBest Poster Presentation賞のトロフィー

ビジュアルフィードバック*³技術 － シーズ起点

- **三菱電機と共同で、微細精密加工の自動化・更なる精密化に資する技術開発**を推進
- CTC事業の極細プローブ適用を起点に、製造・検査高度化と新たな収益機会を創出



半導体検査用プローブの自動組み立てロボット

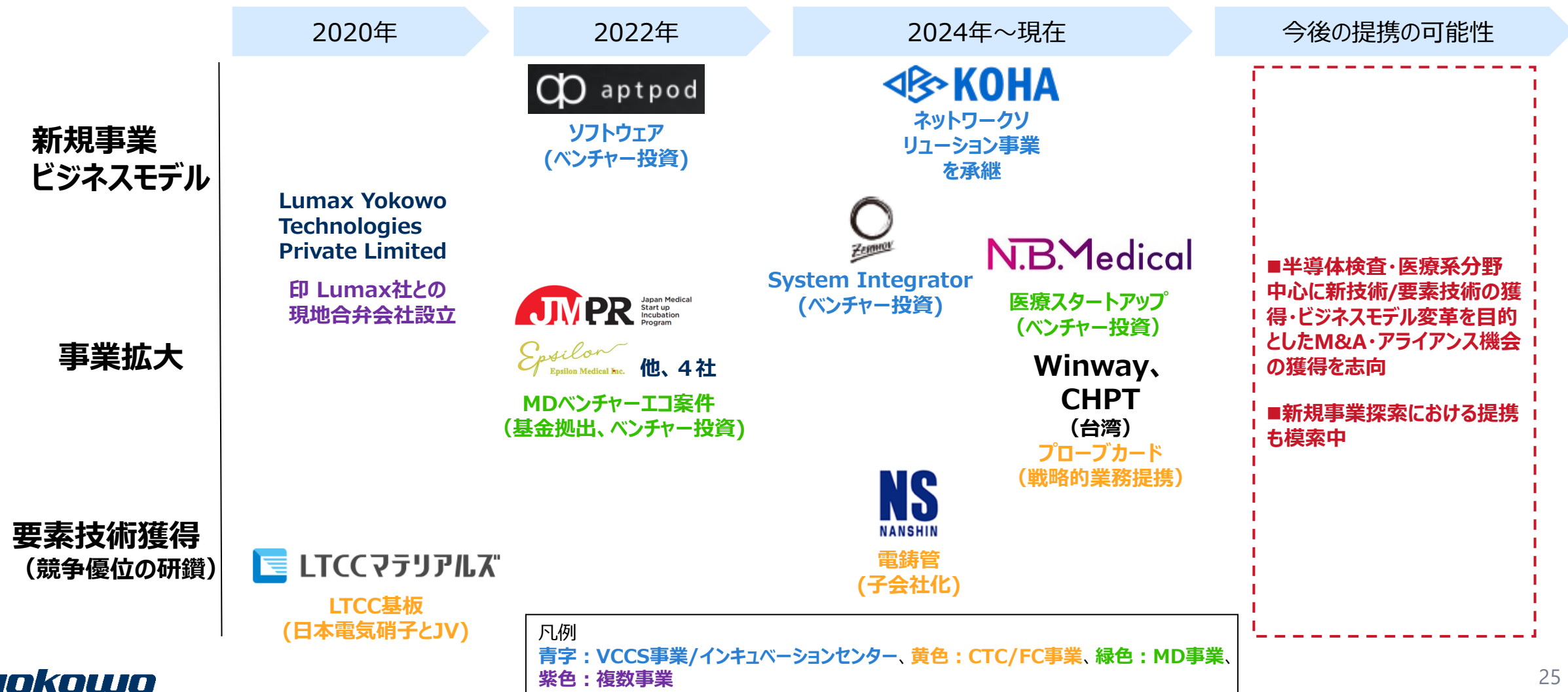
※1 電気では限界となる高速・大容量の検査信号伝送を、光を併用することで高精度かつ安定的に実現する技術

※2 ウエハテストを中心とした半導体検査技術・装置・テスト手法の最新動向を共有する専門国際会議

※3 AIが画像やセンサー情報をもとに判断し、微細精密加工領域における装置・プロセスをリアルタイムで制御・最適化する自動化技術

M&A・アライアンス戦略

- ✓ 過去5年間でM&A・アライアンスの実績を積み重ねており、**今後もCTC・MDを中心に、M&A・アライアンスに積極的に取り組む方針。**
- ✓ その中で、**MDにおける投資先企業のExitおよびベンチャーエコ案件での製品上市の達成、また2025年3月期に子会社化した(株)ナンシンのターンアラウンド成功およびCTC事業戦略における中核的な位置づけへの進化など、シナジーの発現が実現している。**

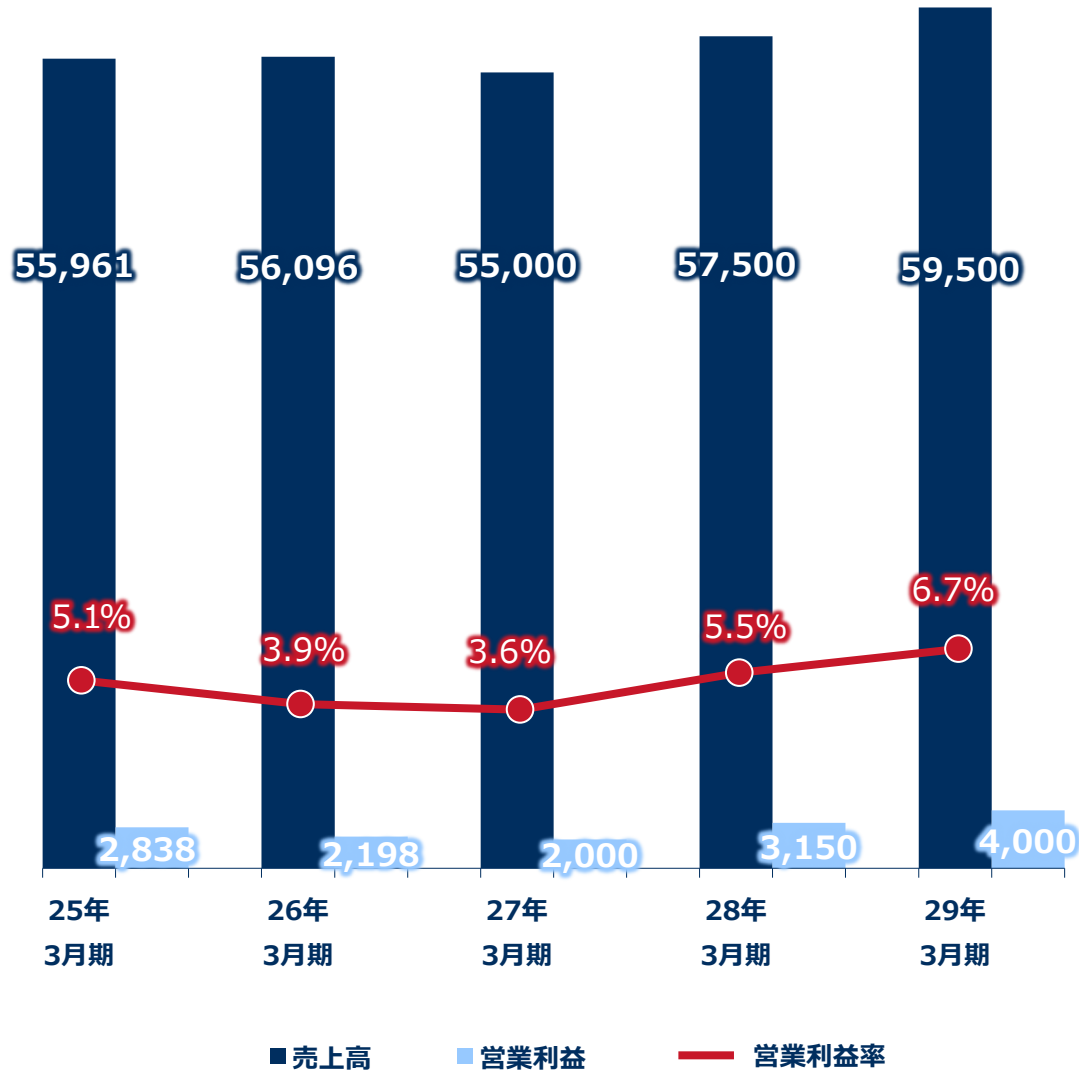


3. 事業戦略



VCCS事業部（車載通信機器）（1/2）－ 事業計画サマリ

（単位：百万円）



注視する事業環境変化

《機会＋脅威》

- ✓ 100年に1度の自動車業界大変革（製品モジュール化、開発スピード激化、モビリティの進化等）

《脅威》

- ✓ 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需要の下振れ懸念

事業基本方針・重点施策

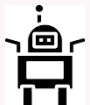
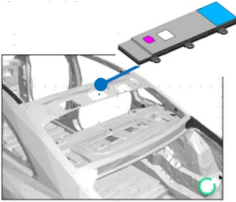
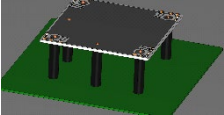
～基本方針～

キャッシュカウ事業としての安定収益基盤を軸に、持続的な収益創出力の強化と事業価値向上を追求

- ① 既存及び進化製品を基盤とした安定的な事業運営
- ② 採算性・投資規律を前提とした、新市場への選択的取り組み
- ③ 固定費構造改革の継続による、収益創出力の底上げ

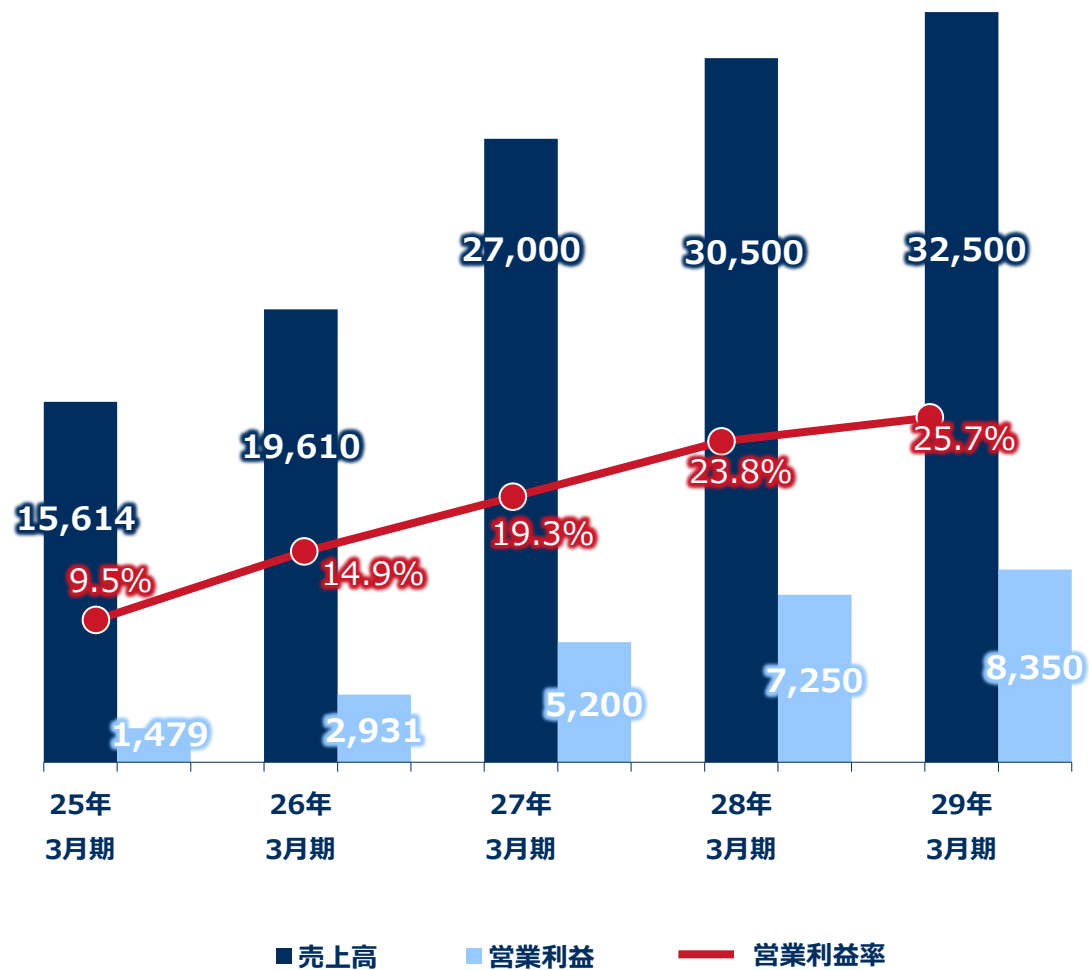
～重点政策～

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

	既存顧客	新規顧客/新市場
既存製品	 日系OEM中心	米国・中華系・インド系OEMへの戦略的拡販 新規モビリティ市場 
新規製品	 	■モジュール一体化(高精度GNSS、Wi-Fi、など) ■SDR(Software Defined Radio)の要素取込み ■モジュール+ソフトウェア など * SDR（Software Defined Radio）：無線の仕組みをソフトウェアで制御し、用途や規格に応じて柔軟に変更できる無線方式

CTC事業部（回路検査用コネクタ）（1/2）－ 事業計画サマリ

（単位：百万円）



注視する事業環境変化

《機会》

- ✓ 生成AI向けGPU市場の拡大継続
- ✓ Chiplet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

《脅威》

- ✓ 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韓競合増加
- ✓ 半導体製造オペレーションの台湾一極集中

事業基本方針・重点施策

～基本方針～

以下方針に基づき、高いキャッシュ創出力を持つ中核事業化を志向する

- ① 現有技術の研鑽と他社との共創を通じた、内外技術の融合による総合テストソリューションベンダーへの進化
- ② 顧客ニーズに応える、量・質・スピードを重視した開発・生産・デリバリー体制の構築・抜本強化
- ③ Field Supportを起点とした製品ポートフォリオの重層化

～重点政策～

- ✓ 試作/量産キャパシティ増強、マネジメント機能強化
- ✓ 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
- ✓ 顧客課題の診断から解決までを担うField Supportの組織体制の確立・人財のスキル強化
- ✓ 技術基盤強化・差別化に向けた材料開発の取組推進

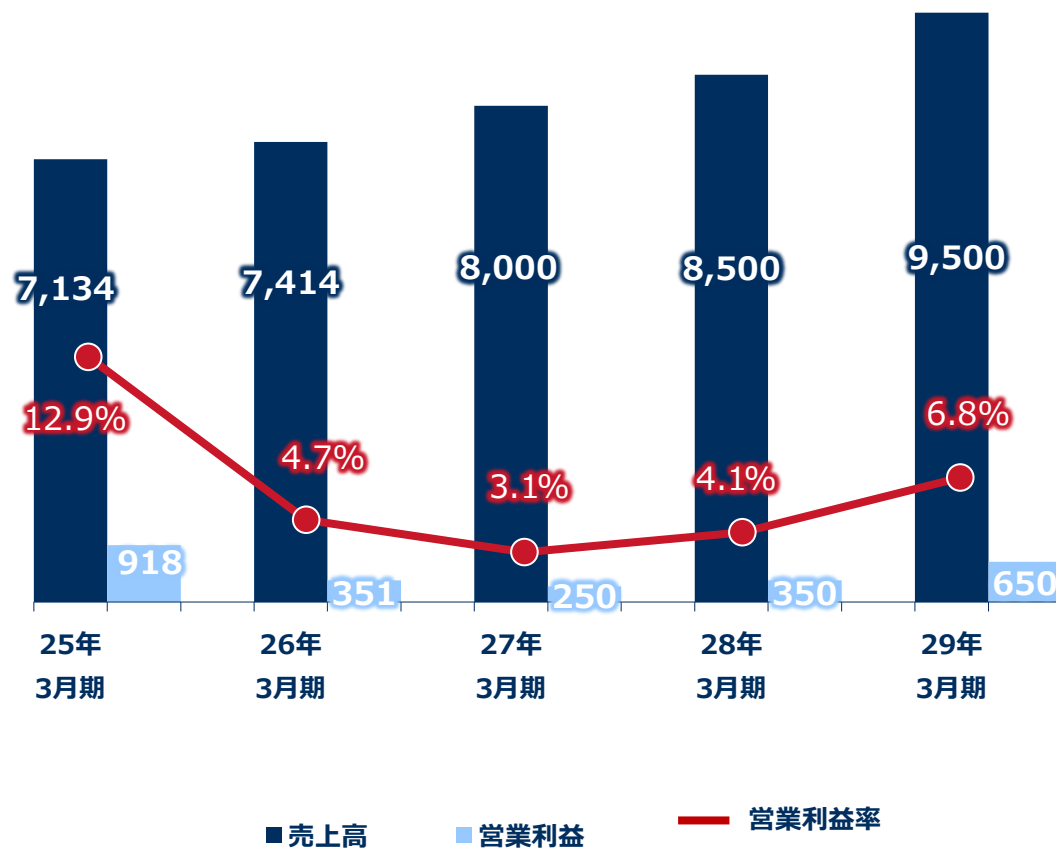
CTC事業部（回路検査用コネクタ）（2/2） – 検査市場別戦略

	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	既存拡大	既存拡大、及び新テスト用途獲得			参入済 (2024～)	2026
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		
重点政策	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

FC事業部（民生用コネクタ） – 事業計画サマリ

（単位：百万円）



注視する事業環境変化

《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

《脅威》

- ✓ 貴金属価格の高止まりおよび為替変動リスク
- ✓ 事業構造変化に伴う収益性の低下
- ✓ SPC製品および中国拠点への依存リスク

事業基本方針・重点施策

～基本方針～

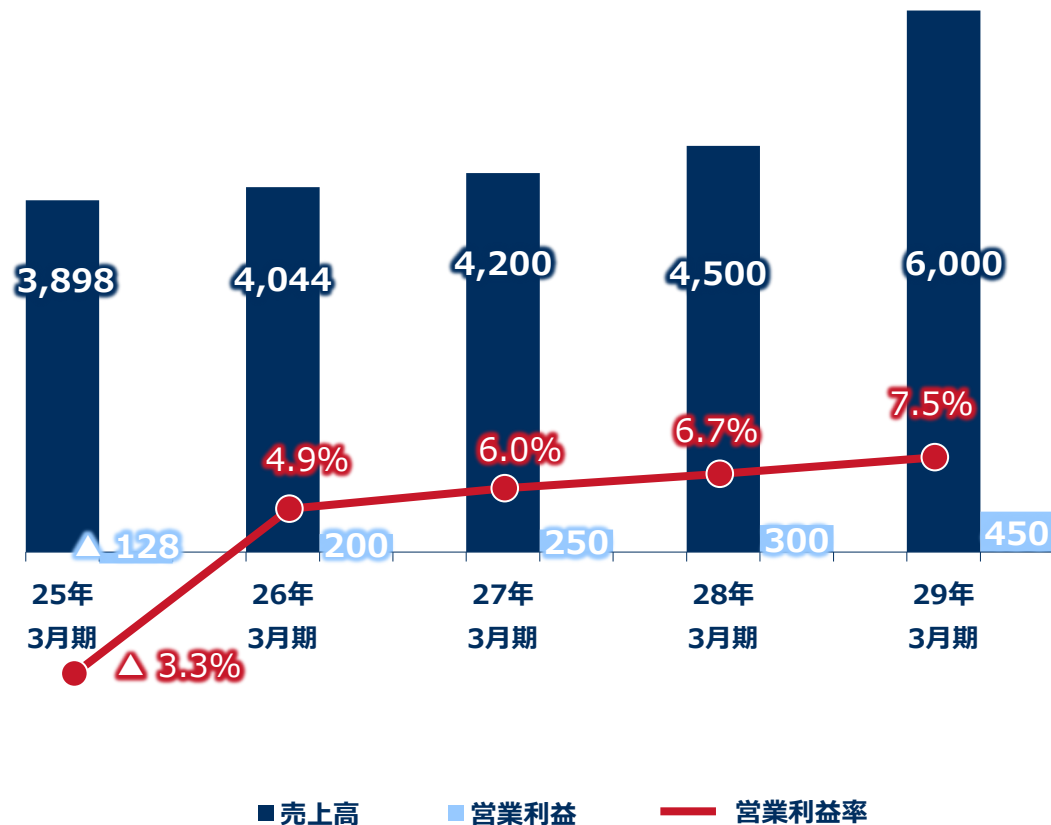
安定収益基盤を担うSPCの競争優位再構築と成長基盤の確立

～重点政策～

- ✓ SPCを中心とした利益構造改革の実行加速による収益性の段階的向上
- ✓ 高収益が見込める新たなニッチ製品の創出・確立
- ✓ 貴金属価格をベースとした売価連動の仕組化

MD事業部（医療機器）（1/2）－ 事業計画サマリ

（単位：百万円）



注視する事業環境変化

《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

《脅威》

- ✓ 規制強化に伴う承認ハードルの上昇及び開発遅延リスク
- ✓ 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

事業基本方針・重点施策

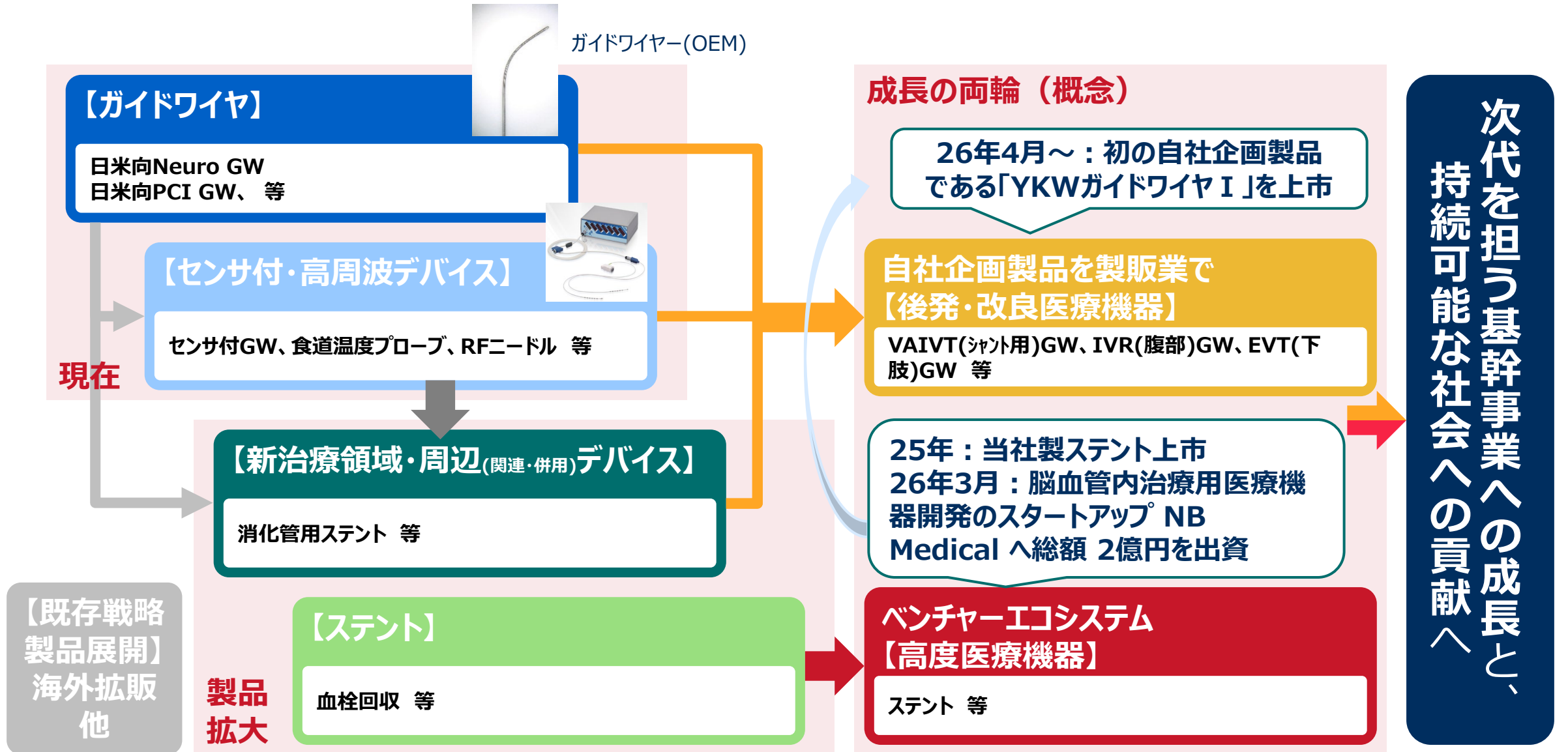
～基本方針～

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

～重点政策～

- ✓ 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
- ✓ 欧州、米国市場への展開を推進
- ✓ 「成長の両輪」は継続（次項で詳細説明）

MD事業部（医療機器）（2/2）－ 成長の両輪で着々と進捗



4. 經營基盤強化



人的資本経営の深化：～人財の成長を事業進化と企業価値向上の源泉に～

社員を企業競争力の源泉となる人的資本と捉え、社員が学び成長する場をつくることで、**社員の成長実感 → 事業競争力の強化 → 会社の成長 → 優秀人財の獲得という正の循環**を生み出し、持続的な企業価値向上を目指す。

全従業員の職務遂行能力向上

若手キャリアパスの明確化による自律的キャリア開発

- 部門別に成長ステップを整理し、上司と部下で将来像を共有
- 業務に必要なスキルを明確化し、計画的な学習機会を提供

DX/AIスキルの強化

進化永続企業実現に向けDX/AIスキルレベル向上

- 2030年に**全従業員の20%がDXリテラシーを習得**する目標を2024年に設定
- **2025年からのeラーニングにより21.6%が習得**し、前倒しで目標達成。今後はAI活用スキル教育にも注力

経営人財のハンズオン育成

ハンズオン研修を通じた経営トップガン人財の育成

- 将来の役員候補人財を対象に、事業進化力を養う研修を2023年より役員主導で実施
- 2025年からは管理系部門にも拡大し、これまでに18名が修了。今後も継続し、**次世代リーダー育成を強化**する

次世代経営・中核人財の育成

昇格を成長機会とした将来トップガン人財の育成

- 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
- 担当役員との議論や担当外役員による審査を通じ、**視座の向上と公正な登用**を図っている

サステナビリティ推進：企業価値向上の基盤

進化永続企業として、「新しい」に挑戦し続けることで企業価値の向上と持続可能な社会への貢献の両立を目指す。

気候変動対応

- SBTi認証に基づき、**2040年度カーボンニュートラル（Scope1・2）** 実現および**2030年度削減目標の達成**に向け実行フェーズへ移行

責任あるサプライチェーン

- RBA行動規範に基づくマネジメントおよび監査・是正プロセスを通じた責任ある事業運営の徹底

人的資本・人権

- 事業戦略と連動した人的資本強化（高度人財の拡充・育成）を人権デュー・ディリジェンス・DEIとともに推進

自然資本とサーキュラリティ

- 生物多様性・循環型社会について重点領域の特定・評価を進め、目標設定を通じて取組みを本格化

情報開示とガバナンス

- 国際的開示基準との整合を踏まえ情報開示の拡充と信頼性向上を推進

選ばれる企業として、外部評価・顧客要請（CDP・EcoVadis等）への対応を通じ、定量開示等の高度化を継続

