yokowo

（証券コード：6800）

2025年3月期
決算説明会

2025年5月20日

株式会社ヨコオ

※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

■2025年3月期連結決算

執行役員 SCI本部長　多賀谷 敏久

■新中期経営計画 ＜2024～2028年度＞（2025年5月更新）

代表取締役 兼 執行役員社長　徳間 孝之

2025年3月期連結決算

執行役員 SCI本部長
多 賀 谷　敏 久

セグメント区分の変更について

前連結会計年度より、下記のとおり報告セグメントの区分及び名称を変更しております。

新		旧		
VCCS	＝	車載通信機器	－	プラットフォーム事業
CTC	＝	回路検査用コネクタ		
FC・MD	＝	無線通信機器	－	先端デバイス事業
インキュベーションセンター	＝	プラットフォーム事業	＋	先端デバイス事業

「インキュベーションセンター」セグメントに含めております「プラットフォーム事業」は、MaaSやIoTなどの新規分野において、より先進的かつ付加価値の高い戦略製品の開発に取り組んでおります。
また、「先端デバイス事業」は、高速大容量通信に向けた光伝送市場に対し、汎用性と独自性を追求した高速伝送デバイス製品の開発を推進しておりましたが、半導体検査市場向けの光電融合プロジェクトとして発展的に解消しました。

2025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　55,961百万円（YoY +0.7%）

営業利益　2,838百万円（YoY ▲8.4%）

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

売上高　15,614百万円（YoY +24.1%）

営業利益　1,479百万円
（前期は794百万円の損失）

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

売上高　11,032百万円（YoY +31.8%）

営業利益　789百万円（YoY +571.8%）

◆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　271百万円（YoY ▲21.7%）

営業利益　▲886百万円
（前期は881百万円の損失）

◆経常利益・当期純利益

経常利益　3,926百万円（YoY +5.8%）　当期純利益　2, 227百万円（YoY +47.4%）

2025年3月期連結決算まとめ②

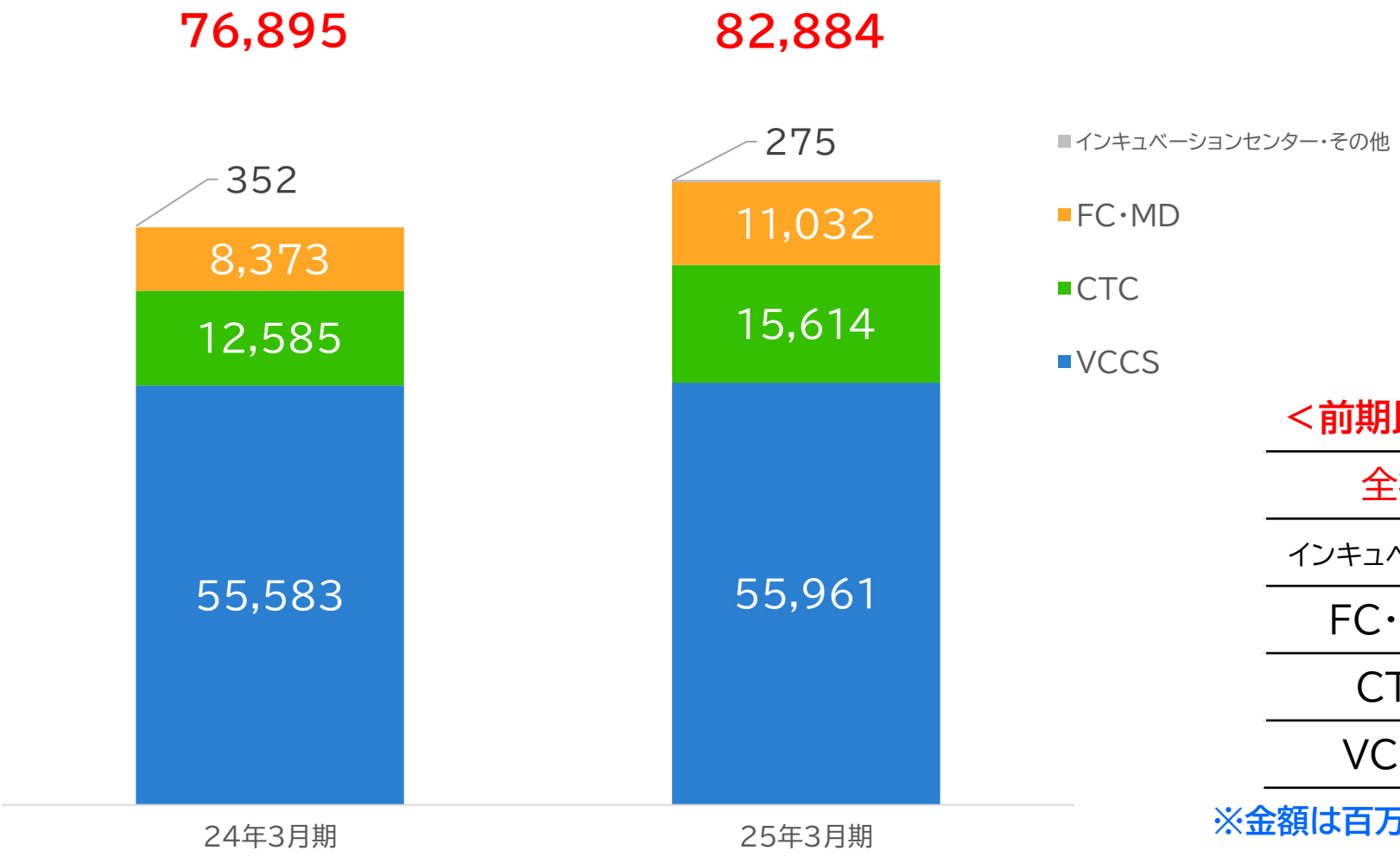
（単位：百万円）

	期中平均レート 1ドル：144.58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：152.60円		
	24年3月期実績	25年3月期直近予想 （25年2月公表）	25年3月期実績	前期比	予想比
売　上　高	76,895	82,000	**82,884**	+7.8%	+1.1%
営業利益	1,617	4,000	**4,226**	+161.2%	+5.7%
経常利益	3,710	3,650	**3,926**	+5.8%	+7.6%
当期純利益	1,511	2,350	**2,227**	+47.4%	▲5.2%

※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

（単位：百万円）



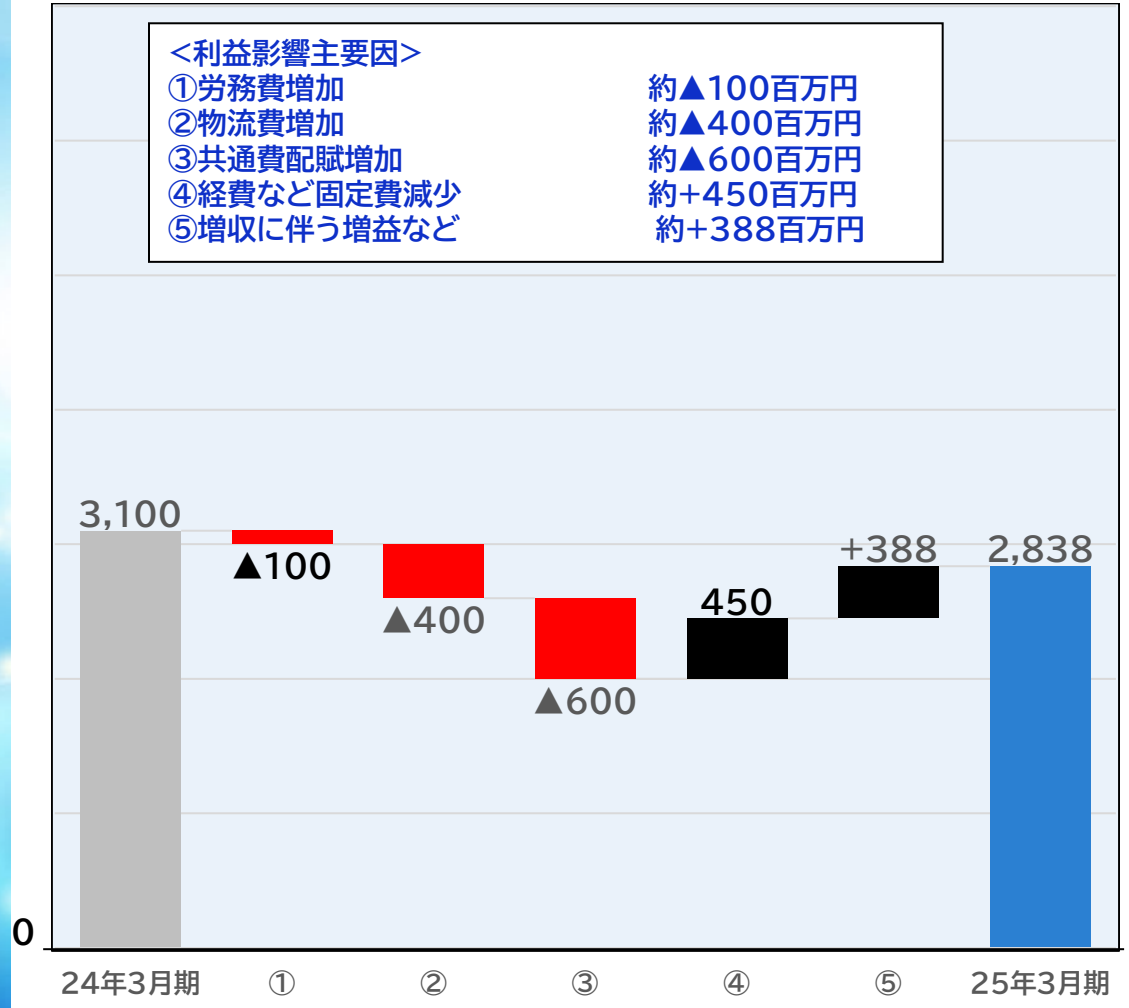
＜前期比＞

全社	+7.8%
インキュベ・その他	▲22.0%
FC・MD	+31.8%
CTC	+24.1%
VCCS	+0.7%

※金額は百万円未満を切り捨てて表示

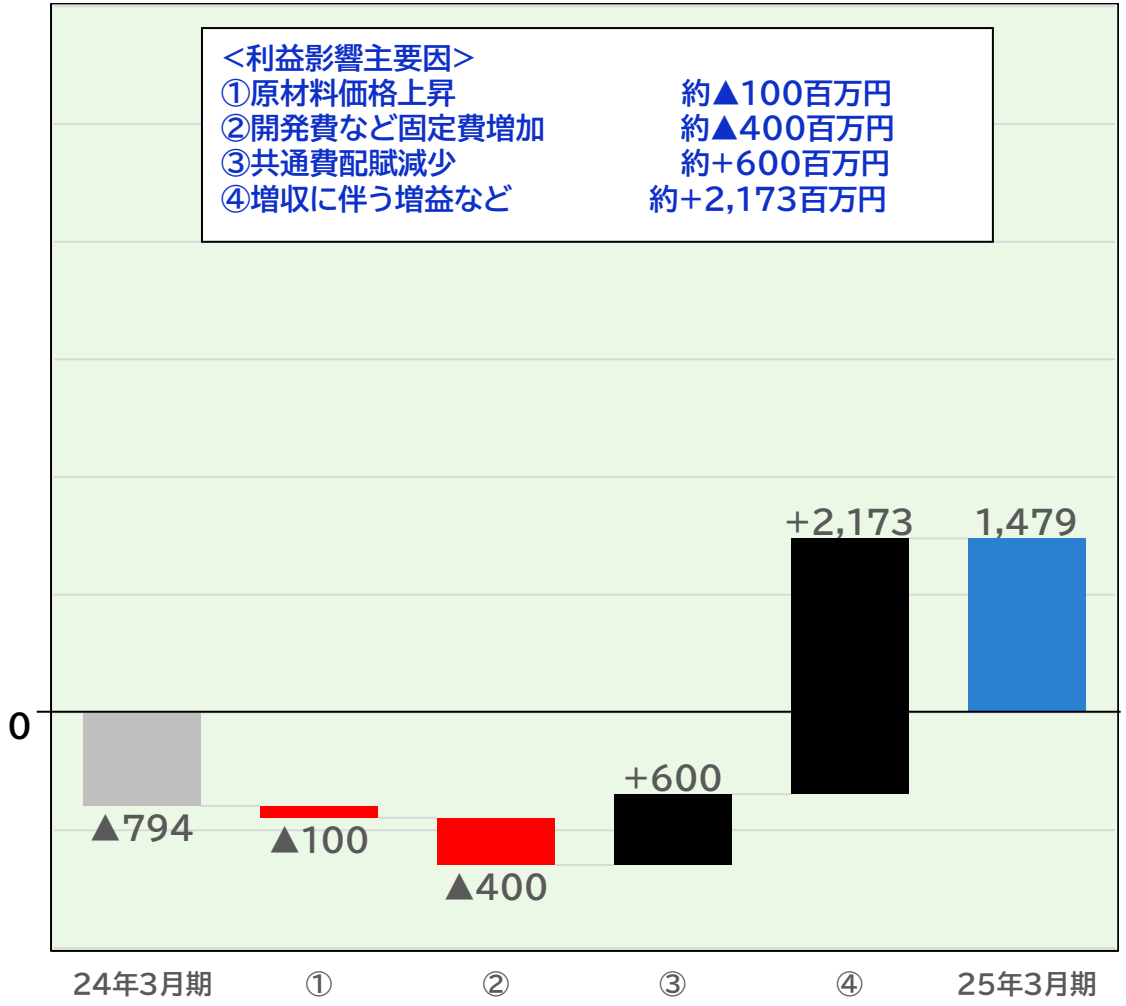
セグメント別営業損益 YoY増減分析①

<VCCS>



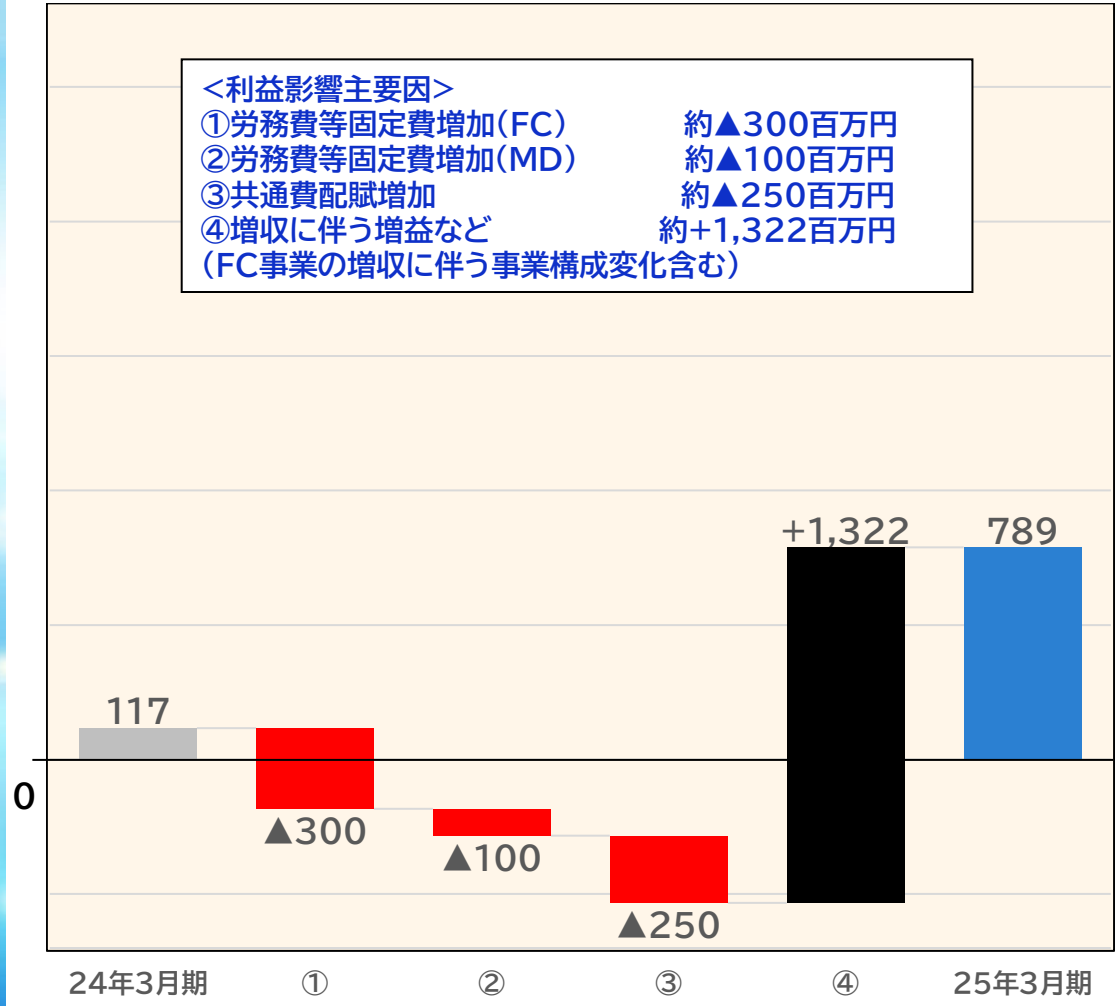
<CTC>

（単位：百万円）



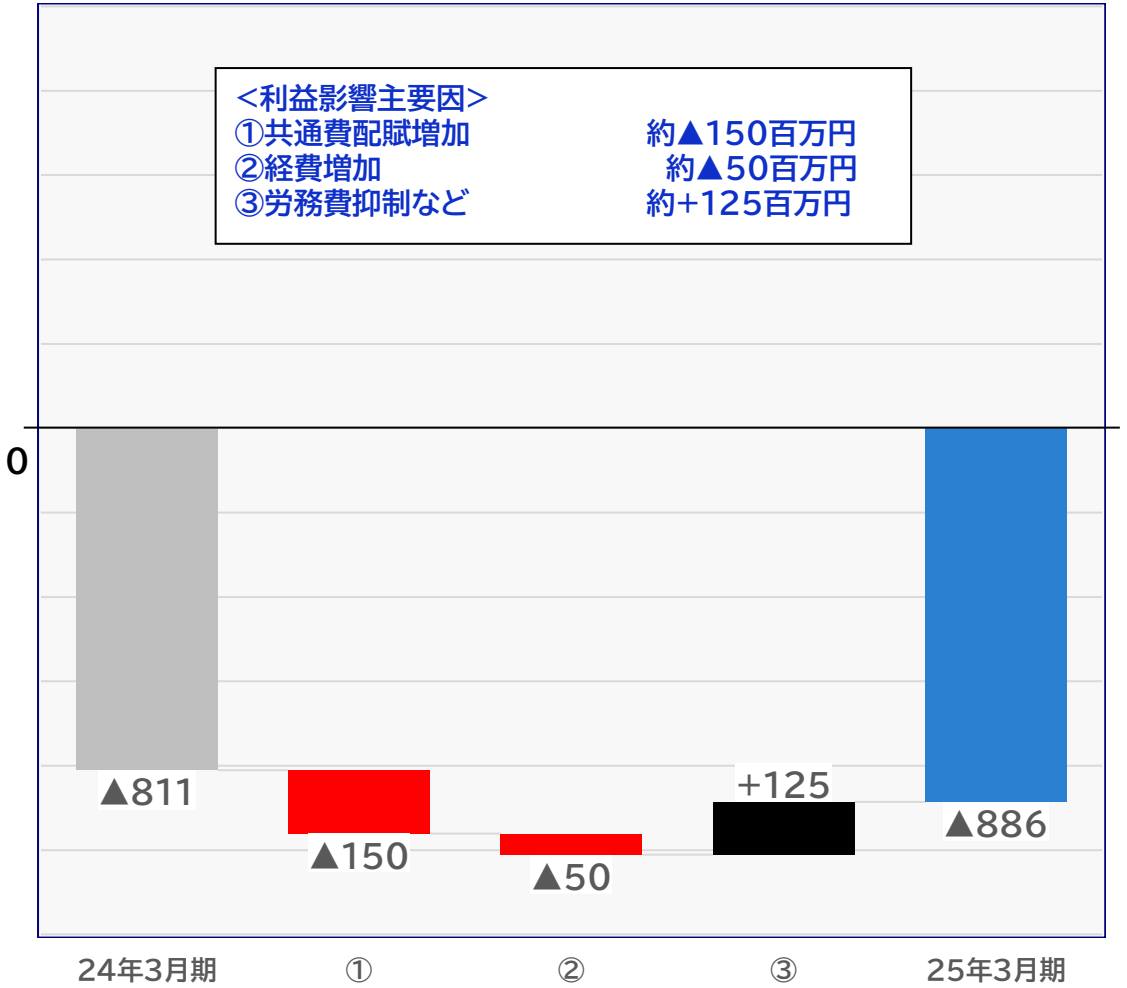
セグメント別営業損益 YoY増減分析②

<FC・MD>



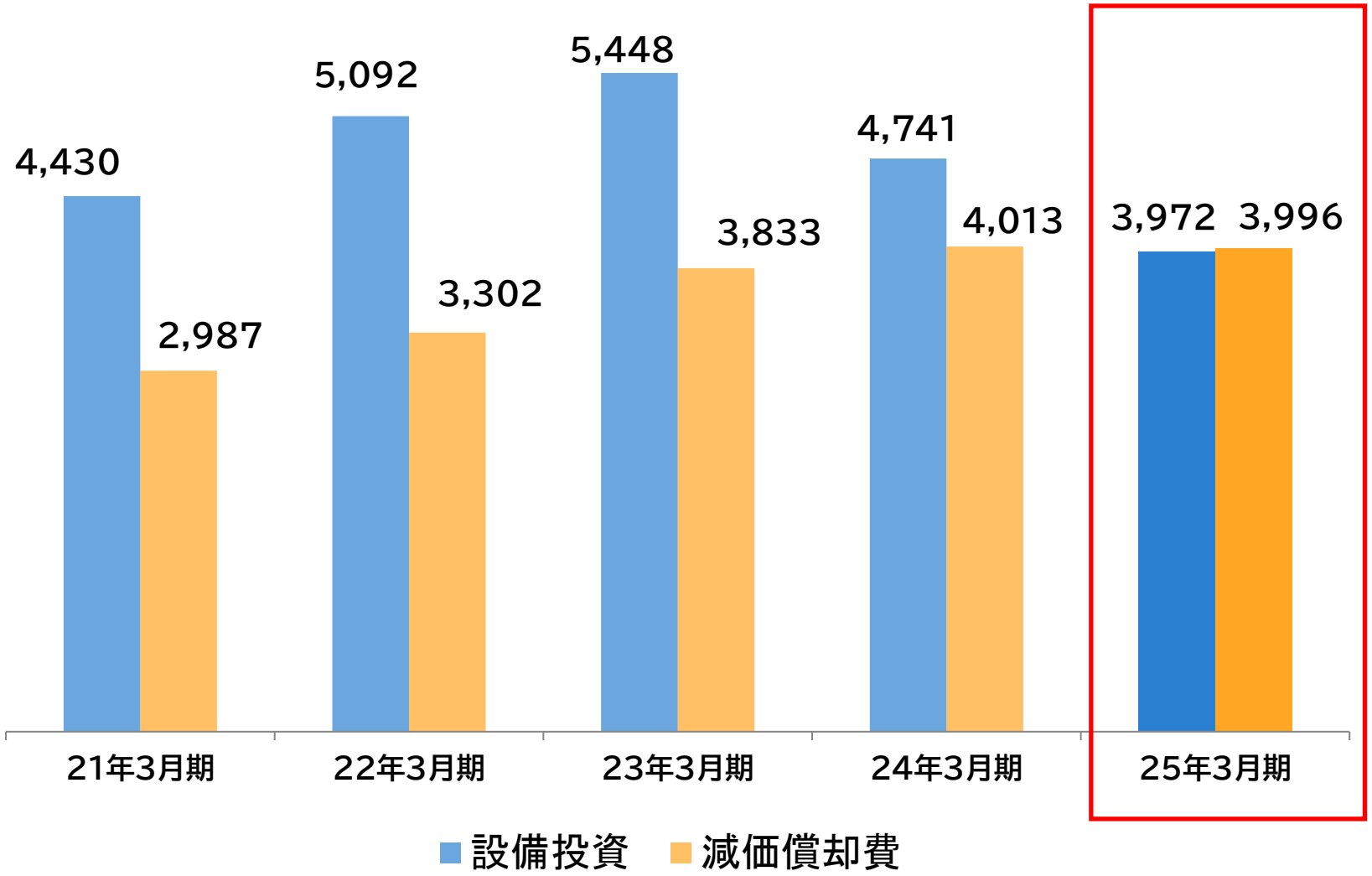
<インキュベーションセンター>

(単位:百万円)



設備投資・減価償却費

（単位：百万円）



＜前期比＞

設備投資	▲16.2%
減価償却費	▲0.4%

2026年3月期業績予想

- 26年3月期の業績予想については、米国の関税政策など不確定要素が非常に大きいことから現時点では未定とさせていただきます。
合理的に算定でき次第、速やかに開示させていただきます。

配 当 金

（単位：円/1株当り）

	22年3月期	23年3月期	24年3月期	25年3月期	26年3月期 ※()は予想
中　間	18	25 記念配当3円含む	22	24	(24)
期　末	22	25 記念配当3円含む	22	24	(24)
合　計	40	50	44	48	(48)
DOE （純資産配当率）	2.3%	2.5%	2.1%	2.2%	(2.2%)
連結配当性向	19.8%	37.0%	67.8%	50.2%	(－)

新中期経営計画　2024～2028年度
（2025年5月更新）

GO BEYOND
～Challenge the Next Stage～

代表取締役 兼 執行役員社長
徳 間　孝 之

目　次

1 現在の経営ポジション
2 経営戦略
3 事業戦略
4 ビジネスモデル変革への取組み
5 投資戦略
6 人的資本経営
7 サステナビリティの取組み
8 中期経営目標

予想／計画数値に関して

- 今般の米国関税措置（各国一律／自動車部品／各国個別）が当社事業に与える影響については、以下の理由から、「新中期経営計画2024－2028」（数値等アップデート版）には織り込んでおりません。
  - 当該関税措置自体が流動的であること
  - 当社VCCS（車載通信機器）セグメントにおける影響が他のセグメントと比較して大きいと思われるものの、多岐にわたる製品を様々な商流で取引しているため、顧客生産数量への影響など当社だけでは測れない影響が考えられ、具体的な影響額の算定が困難であること
- なお、26年3月期の業績予想については不確定要素が非常に大きいことから現時点では未定とさせていただきます。
合理的に算定出来次第、速やかに開示させていただきます。

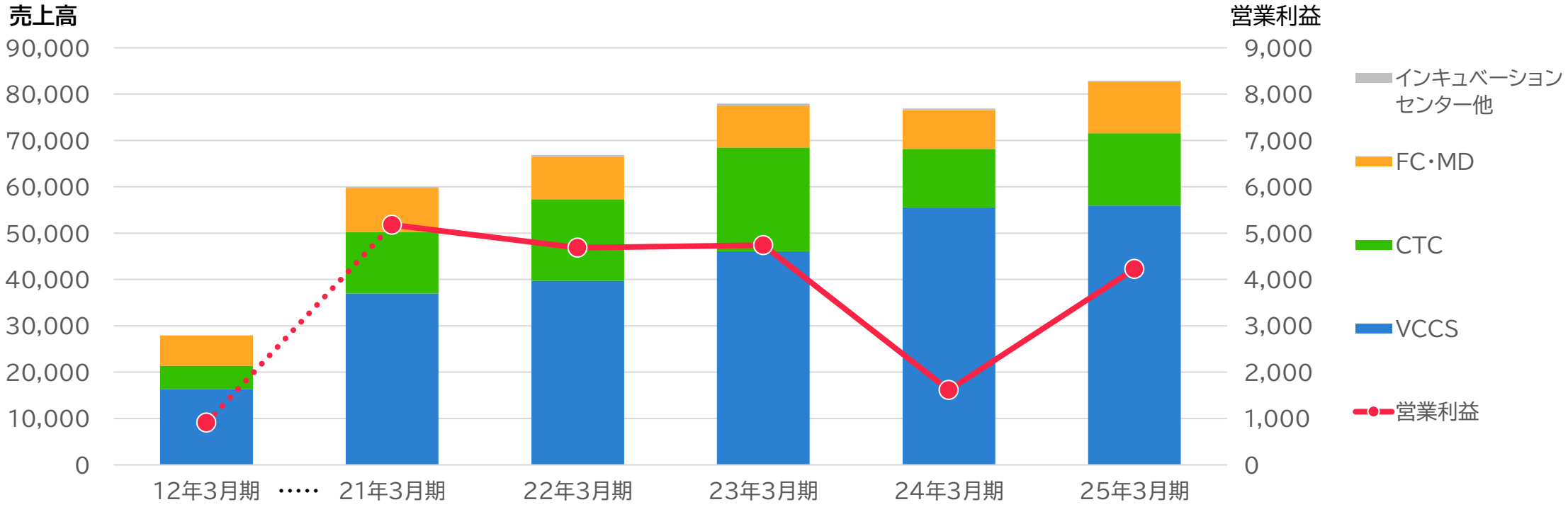
1 現在の経営ポジション

1 現在の経営ポジション

①業績推移

連結売上高・営業利益　推移

単位：百万円



※24年3月期よりセグメント区分けを変更し、インキュベーションセンターセグメントを追加

- 21年3月期までの過去10年は増収増益基調も、22年／23年3月期はVCCSの落ち込みにより停滞
- 24年3月期は、VCCSが黒字回復も半導体不況等によるCTCの大幅減収により営業利益急減
- 25年3月期は、VCCSの収益が安定化するとともに、CTCにおける生成AI関連の半導体検査需要取り込みやFCの受注回復などにより大幅改善し、前期比で増収増益

1 現在の経営ポジション

②主要経営指標推移

（単位：百万円、ミニマム10以下：%）

	12年3月期	・・・	21年3月期	22年3月期	23年3月期	24年3月期	25年3月期
売上高	27,933	・・・	59,976	66,848	77,962	76,895	82,884
営業利益	912	・・・	5,179	4,684	4,739	1,617	4,226
当期純利益	340	・・・	3,818	4,663	3,147	1,511	2,227
自己資本	15,010	・・・	36,202	44,328	47,224	50,384	52,030
総資産	22,895	・・・	56,868	66,870	70,656	76,408	76,278
ミニマム10							
売上高成長率	3.0	・・・	▲1.0	11.5	16.6	▲1.4	7.8
売上高営業利益率	3.3	・・・	8.6	7.0	6.1	2.1	5.1
ROE	2.3	・・・	12.2	11.6	6.9	3.1	4.4
営業利益成長率	▲30.2	・・・	5.3	▲9.6	1.2	▲65.9	161.2
ROIC	－	－	－	－	（5.8）	1.8	4.1

※ROICは24年3月期より計算。23年3月期は参考数値

■ ミニマム10：24年3月期より売上高偏重から資本効率性を重視する指標として設定
「売上高営業利益率、ROE、対前年営業利益成長率、ROIC」の4指標について、
10%以上を安定的に達成することを目指す

1 現在の経営ポジション

③当社の特長・強み

リードカスタマーとの連携

■業界の進化をリードするリードカスタマーとの連携を事業毎に実現しており、リードカスタマーが厳しく要求する高いプロセス要件(コスト、L／T、品質等)と技術要件(新設計、新技術等)に対応していくことで、B2B事業における業界のトレンド要件を先行して掴み続けていること

継続的新技術導入、新市場開拓のDNA

■1922年の創業以来、新しい技術の導入や、新しい市場・顧客への展開に挑戦し、地合い(収益性、成長性)が悪くなった市場からは戦略的に撤退を行い、事業を常に生成発展し続けていること

これらの強みをもって、
事業構造の重層化と
進化永続を実現していく

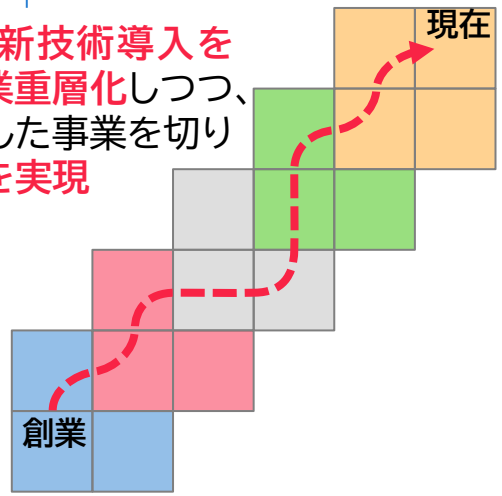
事業生成発展サイクル

■リードカスタマーとの連係の中、確立した技術をもって新市場を開拓
■開拓した新規市場に対し、新たな技術製品を投入

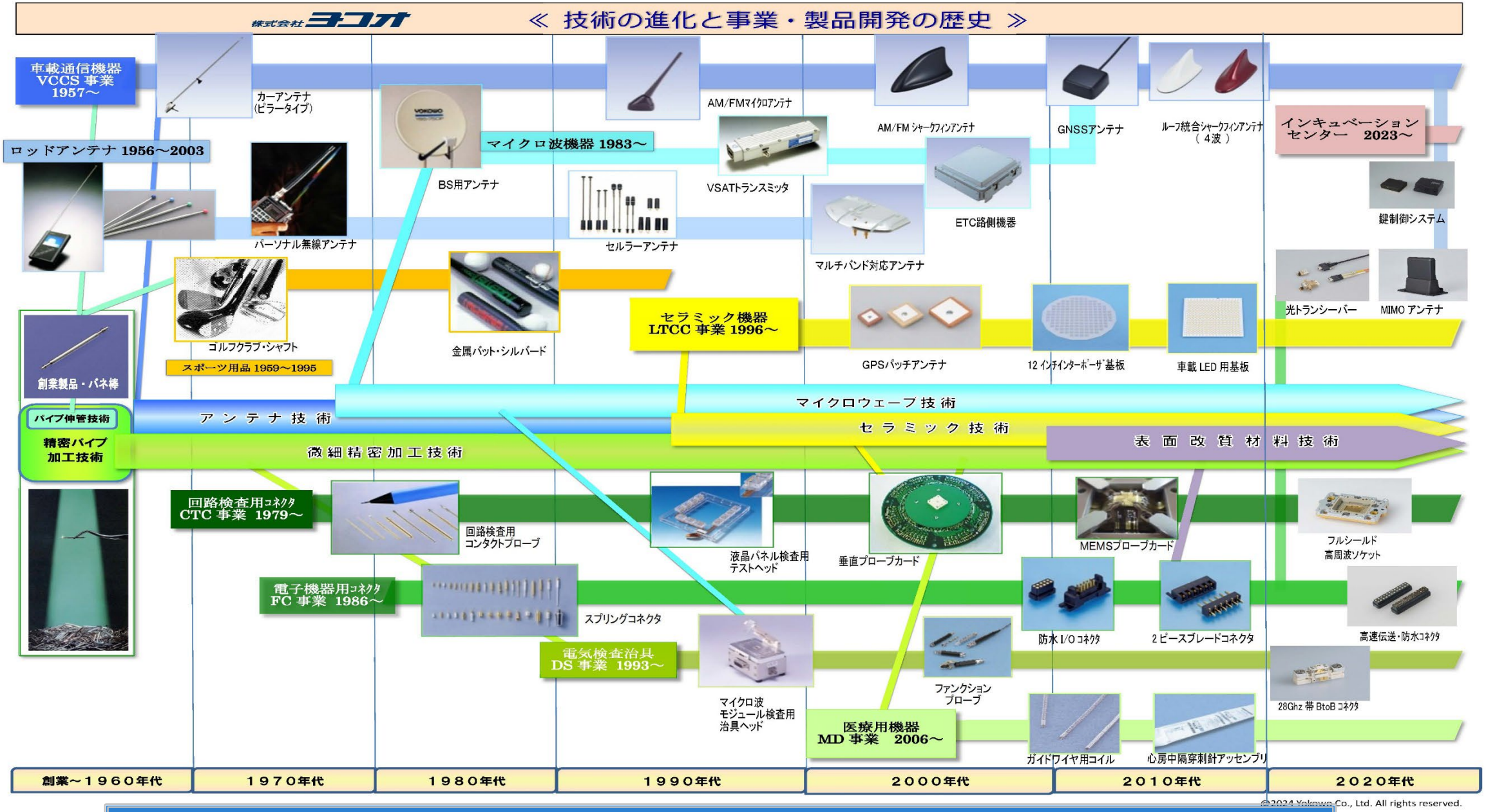
		技術	
		既　存	新　規
市場	新規	③ 新市場開拓 既存技術を新市場に展開	④ 多角化
	既存	① 市場浸透	② 新技術導入 既存市場に新技術を導入

■リードカスタマーに対し、新規規技術製品を投入
■確立した新規技術により、多市場を開拓

新市場開拓と新技術導入を繰り返して事業重層化しつつ、地合いが悪化した事業を切り離し進化永続を実現



5SBU
体制



新技術導入、新市場開拓＝ヨコオのDNA

2 経営戦略

2 経営戦略

①経営基本方針

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

ミニマム10の実現

- 売上高営業利益率
- 対前年営業利益成長率
- ROE（自己資本利益率）
- ROIC（事業別投下資本利益率）

10%

2 経営戦略

②パーパスの実現へ

もう一段高いステージの経営業績と社会貢献によりさらに「いい会社」へ

パーパス「人と技術で、いい会社をつくり、いい社会につなげる」の実現へ

2 経営戦略

③事業構造上の課題点と取組みの進捗

主要市場（自動車／半導体検査／携帯・B2B端末／医療機器）における成長・収益基盤強化

主力3事業（VCCS／CTC／FC）における事業進化テーマの探索と推進

- 主力3事業（VCCS／CTC／FC）の安定的事業拡大及び固定費構造改革
- 主力3事業における事業進化テーマの探索と推進
  - VCCS:車輌進化/進展するアプリケーション領域における新製品投入
  - CTC: 半導体進化に伴う新たな検査ニーズにおける事業拡大
  - FC: 事業競争力再構築による市場ニーズの掘り起こしと競争優位の確立

成長率の高い新興国市場（特に中国・インド・アセアン）での本格事業拡大

CTC/FC事業の再成長路線への回帰による事業ミックスの適正化

第4の核事業としての成長が確実なMD事業（医療分野）の本格躍進

- ’23年医療製販業認可取得に基づき、自社企画設計製品の上市を準備中
- Only one製品の立ち上げを、医療エコシステム（病院・大学・ベンチャー企業群）と連携しながら推進中

2 経営戦略

③事業構造上の課題点と取組みの進捗

新たなコアコンピタンスの獲得／他社との協業による事業ドメイン拡張

主力事業のドメイン拡張への取組み強化

- 「ADAS・自動運転／コネクティッド／MaaS」と「高速大容量通信（5G・6G／IoT／次世代メモリー）」、「AI」を重点領域として着実に推進中
- 半導体前工程検査ターンキービジネスが急成長、本格事業拡大ステージへ

電鋳技術／MEMS加工技術／光電融合技術領域における協業の構築と自社取込

- 半導体の微細化への追従、AI／6G半導体検査に向けた光電融合の取込

自社ソフトウェア開発能力の取込と並行したコト売りビジネスの本格化

- 当社のハードウェアでのシーズとソフトウェアを組み合わせた領域での新規事業の立上
- 現有顧客に対し、顧客ニーズを満たす技術を保有するパートナーを探索・連携することで新たな市場を創造する製品・ソリューションを提供する

2 経営戦略

③事業構造上の課題点と取組みの進捗

ROIC経営の浸透

ROIC／WACCを事業別に導入するとともに、より収益力/資本効率の高い事業構造に創り変えていく

不測の事態に備えて一定のキャッシュを保ちつつ、M&A／アライアンスを通したビジネスモデル革新/事業拡大と、安定成長配当と自社株買いによる株主還元の充実を図る

人的資本経営＝「人財」中心の経営、サステナビリティの取組み

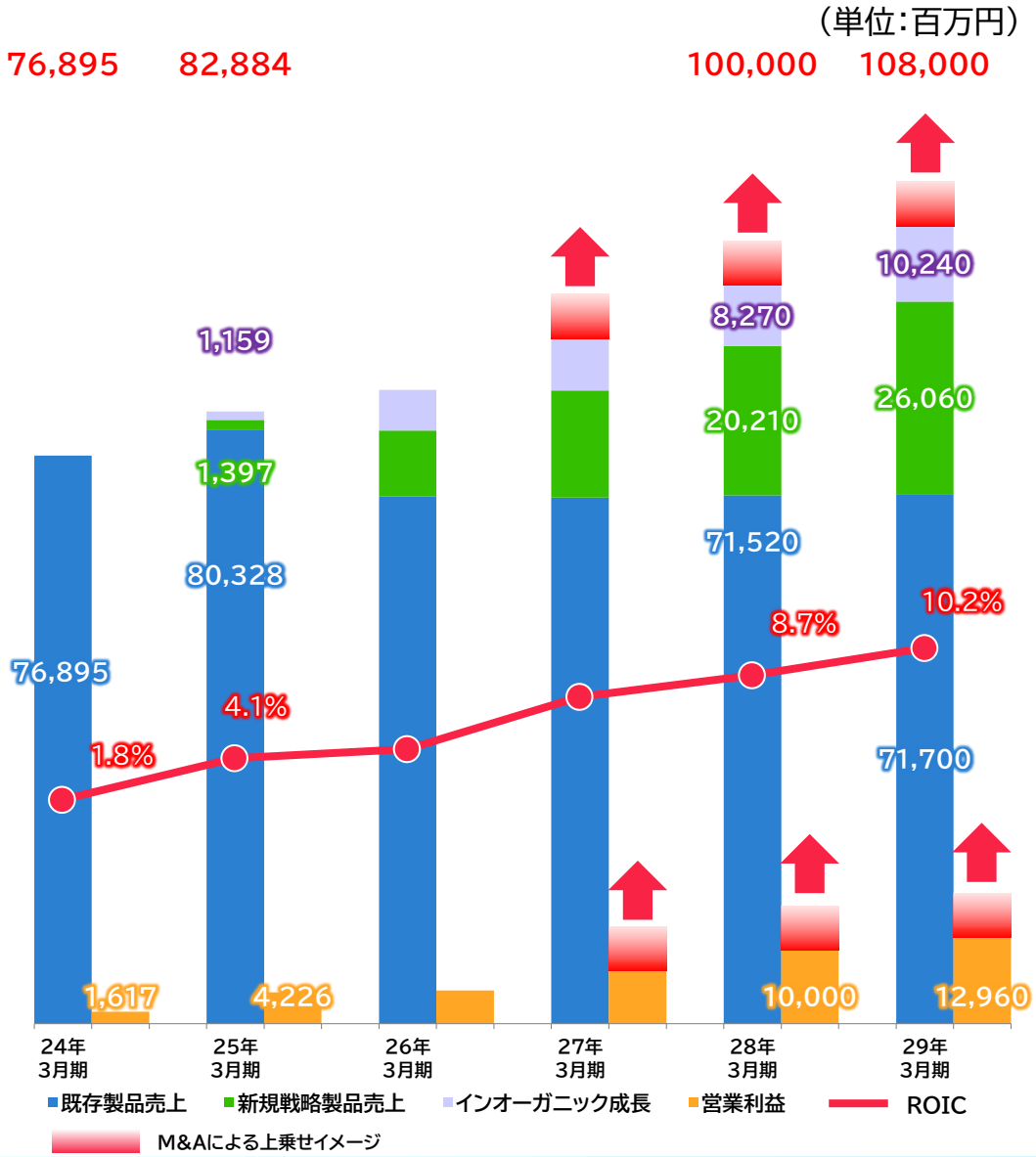
従業員の能力やスキルを組織の成長に活かし、中長期的な企業価値の向上につなげていく

マテリアリティを軸としたサステナビリティの取組みを推進する

3 事業戦略

3 事業戦略

①全社成長戦略の基本的考え方



- 主要市場（自動車／半導体検査／携帯・B2B端末／医療機器）における成長・収益基盤強化
- 新たなコアコンピタンスの獲得／他社との協業による事業ドメイン拡張
- ROIC経営の浸透
- 人的資本経営＝「人財」中心の経営、サステナビリティの取組み

顧客構造（カスタマーミックス）重層化施策の展開

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

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

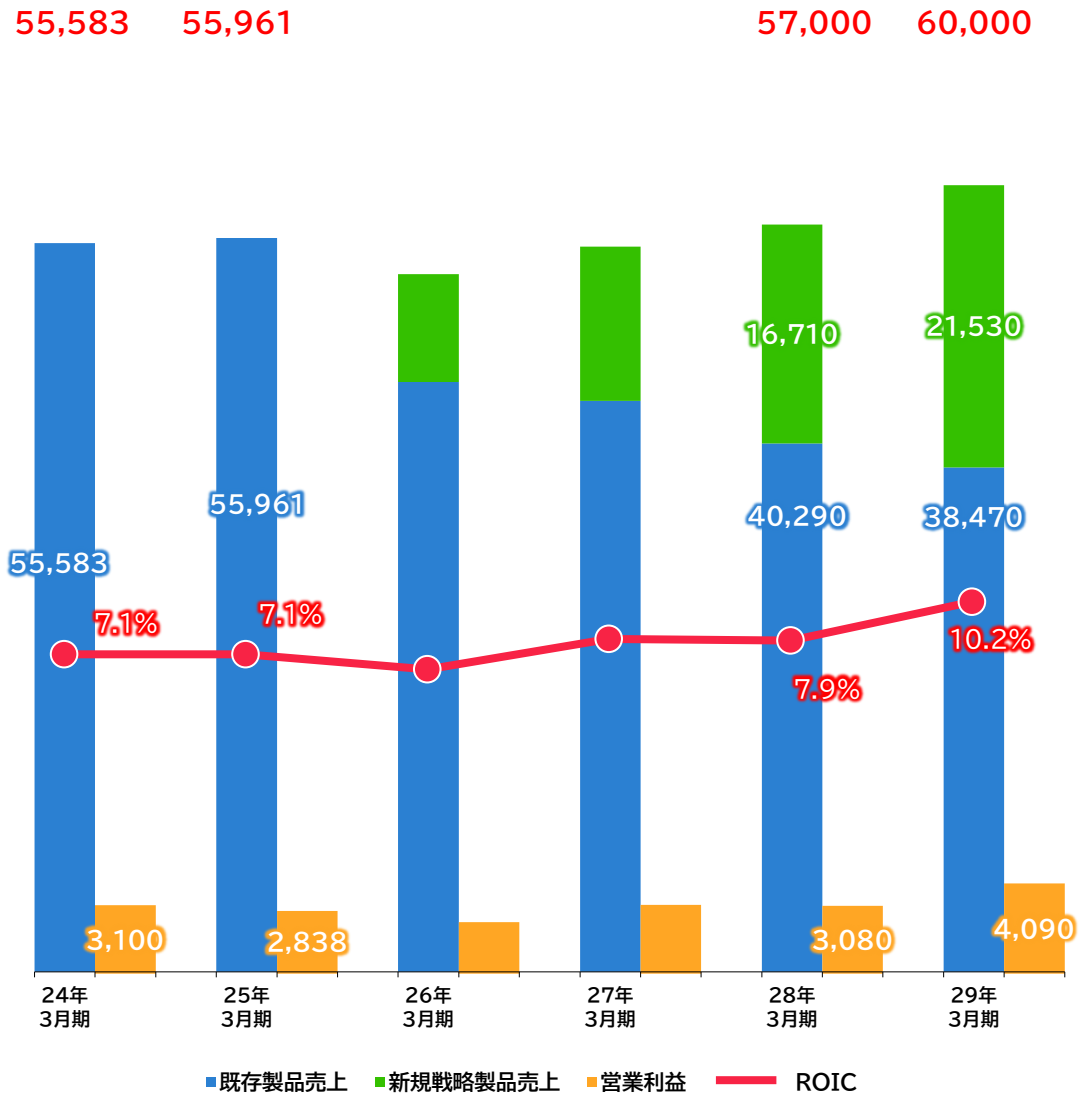
- 革新的アプリケーションプロジェクトへの参画
- 業界構造変革可能な戦略製品開発
- 企業連携、M&A、共創する企業への積極投資をも活用し、必要な技術・人財・設備を補完

売上高 1,000億円超　ROIC 10%超の実現

3 事業戦略

②VCCS：車載通信機器

（単位：百万円）



成長基本戦略	標準化／共通化による原価構造の徹底改革による収益体質の継続改善。EV化／SDV化／ADAS化/新たなモビリティ市場の拡大に伴う新アプリケーション領域での事業拡大

過去10年は売上は着実に拡大(コロナ期除くと'11年度比　240%)利益は'21－22年度は赤字であったが、事業構造改革により、'23年度黒字化、安定収益事業化へ

製品ポートフォリオは、既存製品群＋車両進化・モビリティ市場進化に伴う新製品投入、ADAS製品への新規参入

成長の両輪

- 既存製品のさらなる構造改革による安定収益化
- ADAS製品新規参入による、新たな分野での売上拡大

3 事業戦略

②VCCS：車載通信機器

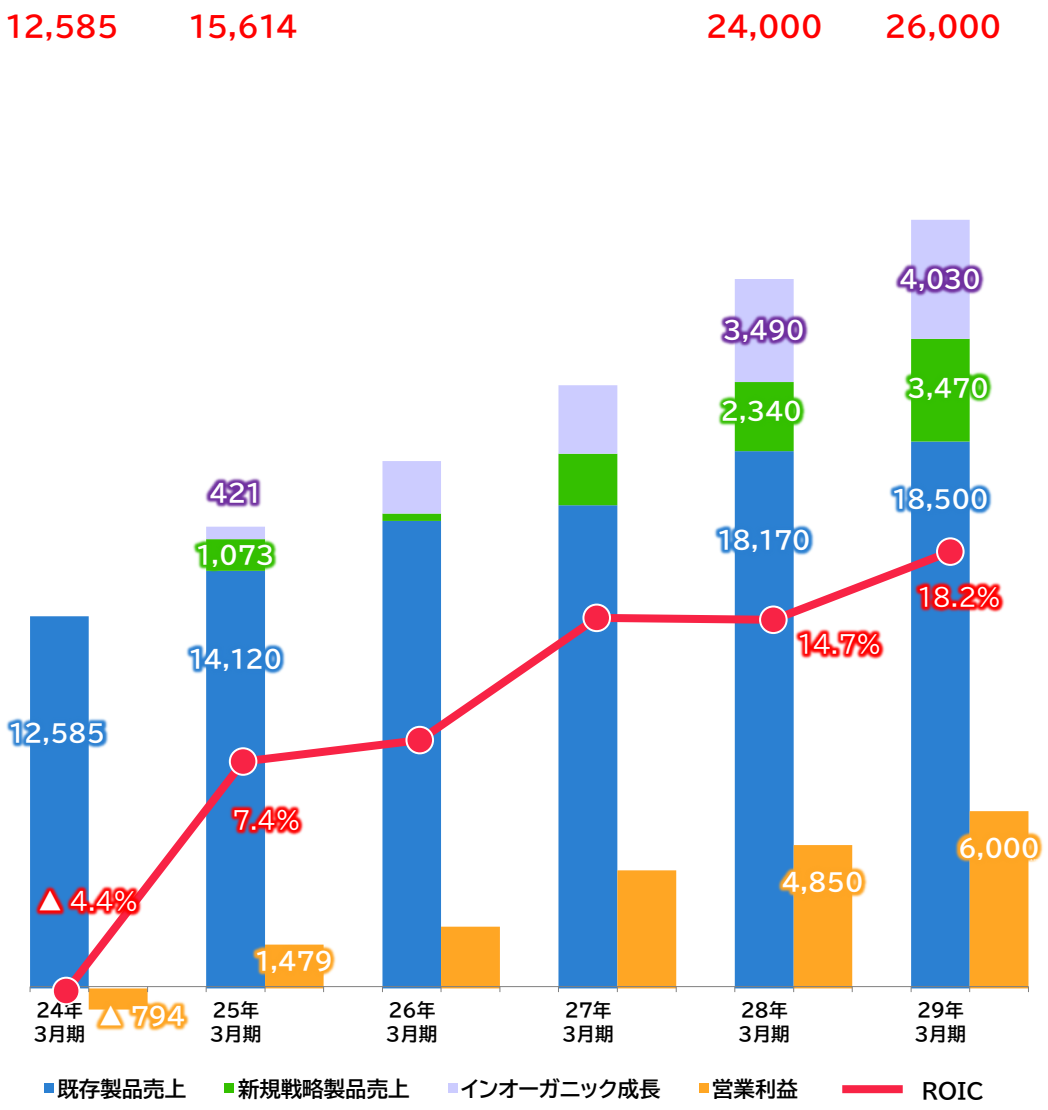
	既存製品・既存技術	新製品・新規技術		
新規顧客	新規顧客拡大 中国、インドを中心とした需要拡大地域での標準部品による売上拡大 26年3月期～順次立上	新規カテゴリー参入 ADAS領域製品 27年3月期～量産開始 モビリティビジネスの拡大（コト売り強化、新規メディア開発等）	》	売上拡大 利益拡大
既存顧客	次世代製品 車両進化に伴う新規製品 28年3月期～順次立上 製品：標準化／共通化 生産工程：標準化／共通化／モジュール化／自働化 販売管理費：効率化		》	既存顧客事業の安定収益化

既存製品群　事業構造改革の継続推進

3 事業戦略

③CTC：回路検査用コネクタ

（単位：百万円）



成長基本戦略

現有技術の研鑽と他社との協業／共創／M&Aを通じて、新たなテストニーズに対応したハードウェア供給力を強化。内外技術を駆使した総合テストソリューション型ベンダーへの進化

’22年度までは順調拡大も半導体不況と主要顧客低迷の中、’23年度は赤字化。一方で中長期半導体需要に基づき、旺盛な開発依頼は継続

AI／6G等半導体のデータ処理能力向上と省エネニーズが進む中、微細化による対策は限界に。短中期は3Dパッケージ、chiplet化の進展、中長期は光電融合デバイスが解決策に‥

競争優位な高周波技術とアライアンス／M&A活用を駆使した新技術の導入による飛躍的事業拡大

3 事業戦略

③CTC：回路検査用コネクタ

	前工程検査			中工程検査	後工程検査		
検査Stage	再配線前 Wafer Test	再配線後 Wafer Test	Wafer Level Test (RF test含む)		Final Test	System Level Test	Burn In Test
参入目標	2026	既存拡大	既存拡大、及び新テスト用途獲得			2024参入	2025
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	DRAM/NAND	Logic SoC SAW/BAW		Logic SoC (HBMメモリ内臓)	Logic SoC/Chiplet		
事業戦略	M&A／アライアンス(製造) ＋ 製造体制強化(省人化)		Field Support強化 ＋ 製造体制強化(省人化)			M&A／アライアンス(開発) ＋ 製造体制強化(省人化)	

3 事業戦略

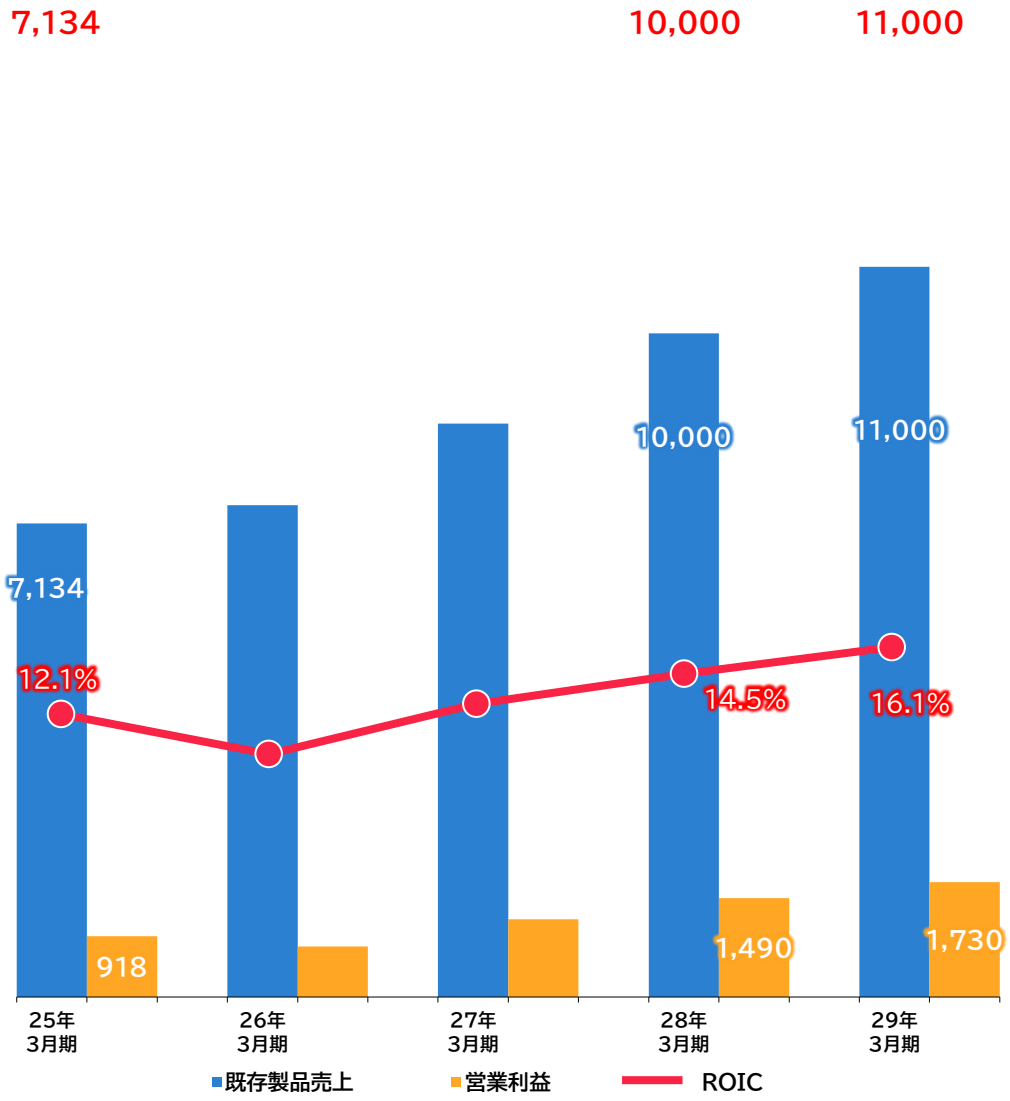
③CTC：回路検査用コネクタ

対象市場	キーデバイス	対象市場・キーデバイスの動向	ヨコオとしての取組
データセンター・クラウド	■CPU ■GPU	■ 生成AI 等の大規模データ処理の需要が急増 ■ 高速演算を担うGPU、AIアクセラレータ、低消費電力なメモリ・インターコネクト技術の高度化が進展	■ CPU・GPU向けのシステムレベルテスト市場の拡大に対して新たな販路の拡大も交えて、着実に需要を獲得
コンシューマー	■SoC ■システムチップセット	■ スマート端末の高度化とAI活用の拡大が進展 ■ 端末内での高速処理を支えるエッジAI向け半導体や、高性能・省電力SoCの進化	■ 依然として半導体市場の中でボリューム層に位置するため、エッジAIなどの最新ニーズを取り込んだ製品の展開
カーエレクトロニクス	■アナログデバイス	■ 電動化と自動運転技術の進展が加速 ■ パワー半導体、センシング用SoC、高速処理可能な制御チップなど、安全・効率性を支える半導体の高度化	■ 顧客ニーズ（高温・大電流・高耐久）に対応するための材料・表面処理技術を取り込んだ製品の開発・提供
産業用通信機器	■無線トランシーバー ■RFフロントエンドデバイス	■ 5GやIoT機器の普及とスマートファクトリー化が進行 ■ リアルタイム制御対応の通信半導体や、耐環境性・省電力性に優れた制御IC・センサーの高機能化が進展	■ 当社のコアコンピタンスの高周波対応力を生かした製品群の展開

3 事業戦略

④FC：民生用コネクタ

（単位：百万円）



成長基本戦略	材料／部品加工／表面改質の深耕による主力SPC製品の競争力引き上げと、最小最軽量／低コストを付加価値とした製品の市場投入による事業拡大

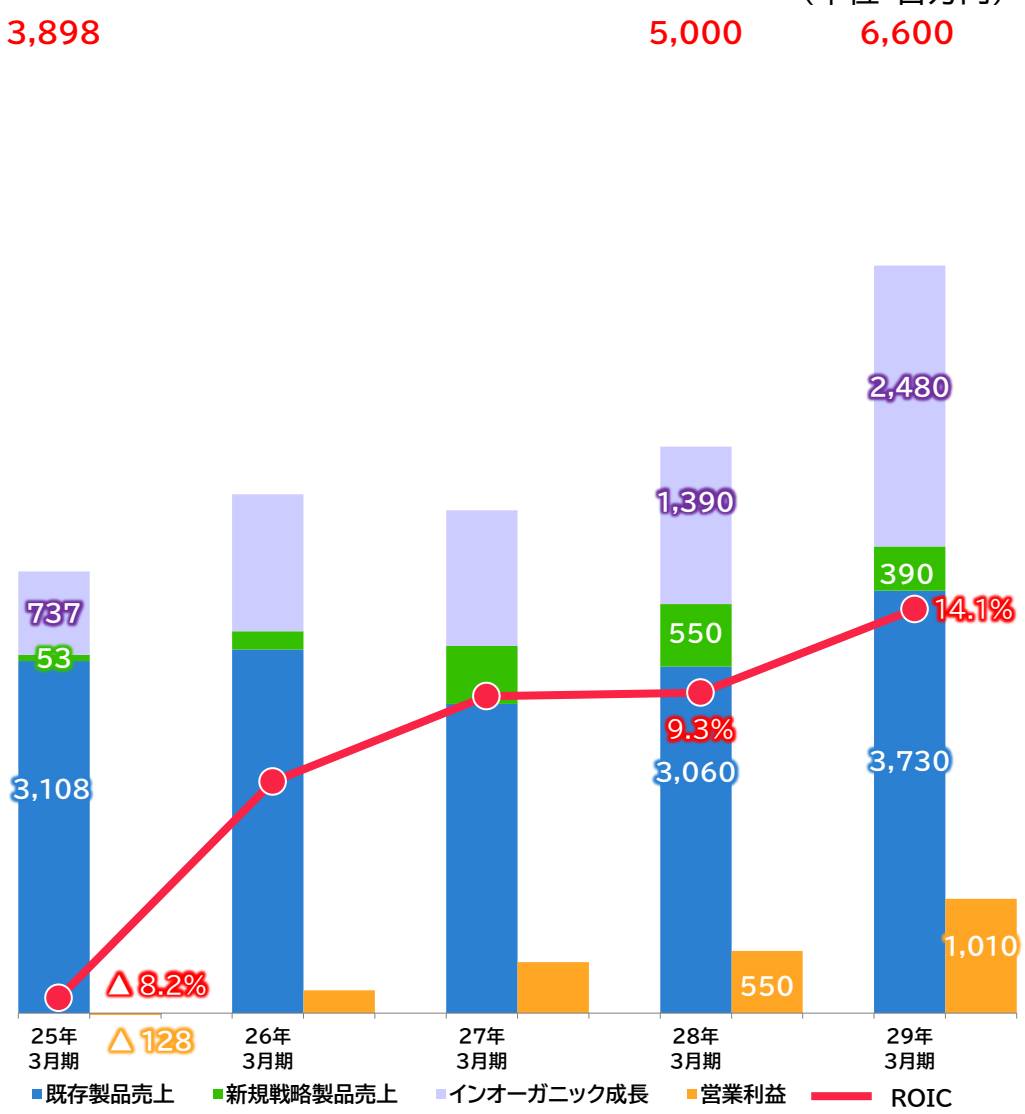
スプリングコネクタにおける、競合が追い付けないコアコンピタンスの強化と顧客価値の創出

- 宇宙や海洋を含むスマート社会実現へ向け小型ロボットや通信機器の拡大を想定
- 小型／軽量化に特化した“世界最小スプリングコネクタ”の開発を行い競合をリードする製品開発を推進
- High Volume市場に対応した低コストスプリングコネクタを開発、絶対的な販売数量の拡大に伴う売上拡大を実現

3 事業戦略

⑤MD：医療機器

（単位：百万円）



成長 基本戦略	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

過去10年は売上は着実に拡大（年率20%成長　コロナ期除く）医療製販業認可取得／開発投資等の投資先行の中。’25年度に黒字転換

製品ポートフォリオは、ガイドワイヤー、高周波デバイスに加えて、微細精密加工の強みを生かしてステントに拡大

概念的な成長の軸

- 高度医療機器：ベンチャーエコシステム（ステント等）
- 後発・改良医療機器：製販業として自社企画品（ガイドバイヤー等）
- パートナーを活用して幅広いポートフォリオ実現

3 事業戦略

⑤MD：医療機器

ガイドワイヤー（OEM）

【ガイドワイヤ】

日米向Neuro GW
日米向PCI GW、 等

【センサ付・高周波デバイス】

センサ付GW、食道温度プローブ、RFニードル 等

現在

【新治療領域・周辺（関連・併用）デバイス】

消化管用ステント、がん治療RFデバイス 等

【ステント】

血栓回収 等

製品拡大

【既存戦略製品展開】海外拡販他

成長の両輪（概念）

自社企画製品を製販業で【後発・改良医療機器】

VAIVT（ｼｬﾝﾄ用）GW、IVR（腹部）GW、EVT（下肢）GW 等

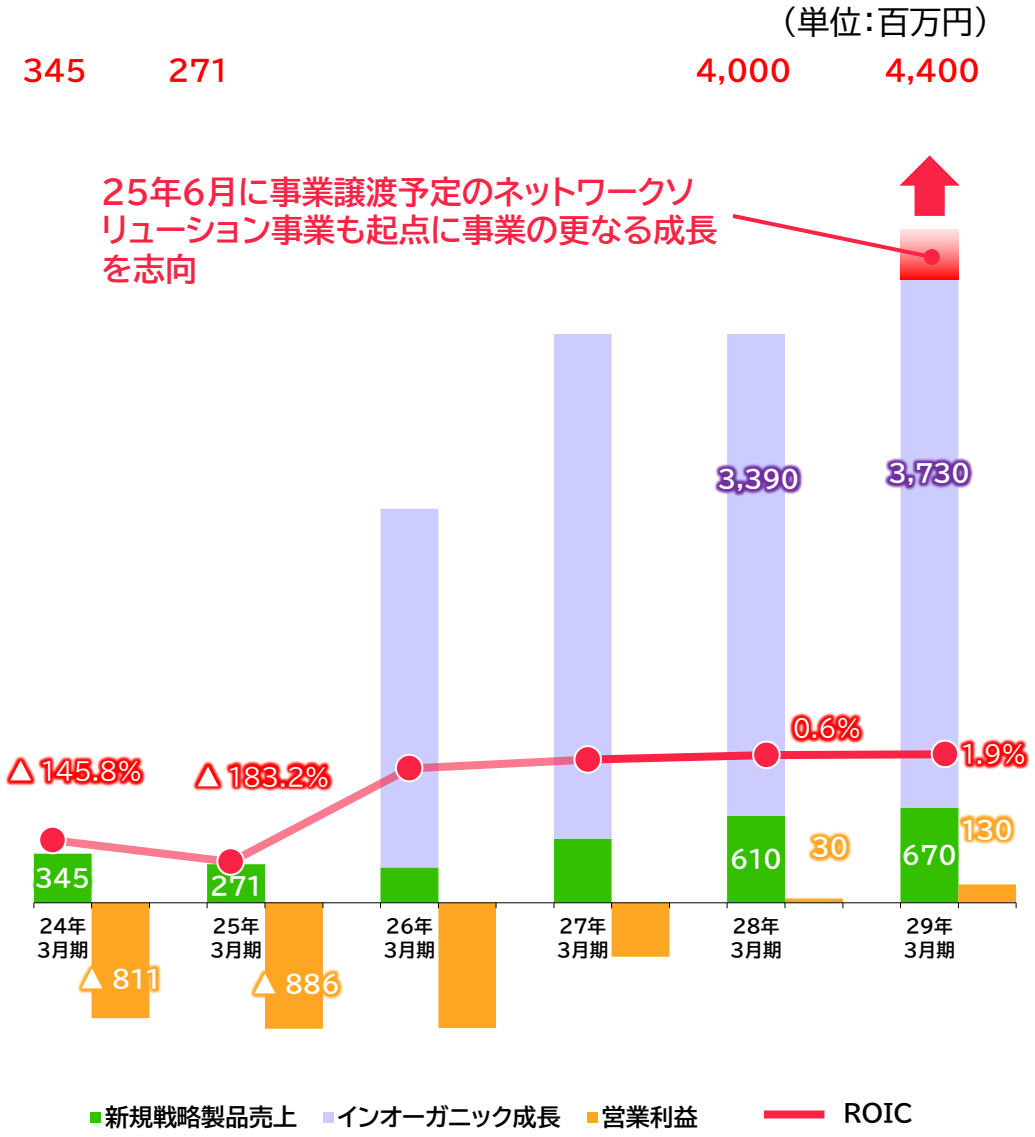
ベンチャーエコシステム【高度医療機器】

ステント 等

自社設計品で米国チャレンジ

3 事業戦略

⑥インキュベーションセンター



成長基本戦略

現有技術に留まらず、顧客ニーズを満たす技術を保有するパートナーを探索・連携することで新たな市場を創造する製品・ソリューションの提供とヨコオグループのビジネスモデル変革を推進

’23年度にヨコオグループの各事業のビジネスモデル変革を推進する機能部門として、独立

現有顧客を資産として捉え、顧客ニーズを満たす技術を保有するパートナーを探索・連携することで新たな市場を創造する製品・ソリューションを提供する

グローバル市場ニーズを把握し、モノ売りからコト売りへサブスクリプション等事業モデルの進化を創出する

企業連携、M&A、共創する企業への積極投資をも活用し、技術・人財・設備を補完し、新たな事業領域/ビジネスモデルを創出する

3 事業戦略

⑥インキュベーションセンター

凡例 IoT市場 MaaS市場

中期で目指す姿	活用資産/ケイパビリティ	ターゲット領域(製品/サービス)
ヨコオグループ全体における「モノ売り」から「コト売り」へのビジネスモデル変革実現 2030年目標: 売上高5億円/月	現有資産(ハード) LTE/5Gアンテナ GNSSアンテナ 鍵開閉車載機 今後強化・新たに獲得する資産(ソフト) クラウドサーバー開発力 ファームウェア開発力 AI応用技術力	自動販売機在庫管理端末 IoT機器(ゲートウエイ等) IoTソリューション(交通安全支援等) 無人移動体(ドローン等) カーシェア/建機レンタカー鍵開閉サービス 車両管理サービス(公用車含む) 車両起動制御システム(コネクテッドローン等) その他新市場(今後の探索領域)

4 ビジネスモデル変革への取組み

4 ビジネスモデル変革への取組み ①ビジネスモデルロードマップ

① 通信機器系事業

ハードウェアビジネスの構造改革と領域拡大 → ソフトウェア開発能力拡充 → 業界変革に対応したハードウェアビジネスの継続とMaaS市場向けサブスクリプション型ビジネスの本格化

- 現有顧客／技術を軸にハードウェアビジネス継続拡大
- 自社ソフトウェア開発力拡充による本格的コト売りビジネスの開始

② コネクタ系事業

加工技術継続研鑽とTurnkey(一貫)ソリューション提供本格化 → 他社協業／M&Aによる技術獲得とソリューション提供力の拡大 → 市場製品進化に対応した柔軟なハードウェア供給力とそれに基づくソリューション提供の本格ビジネスモデル化

- 現有技術研鑽と他社協業／M&Aによる新技術獲得によるソリューション提供力の深化をビジネスモデル変革へ

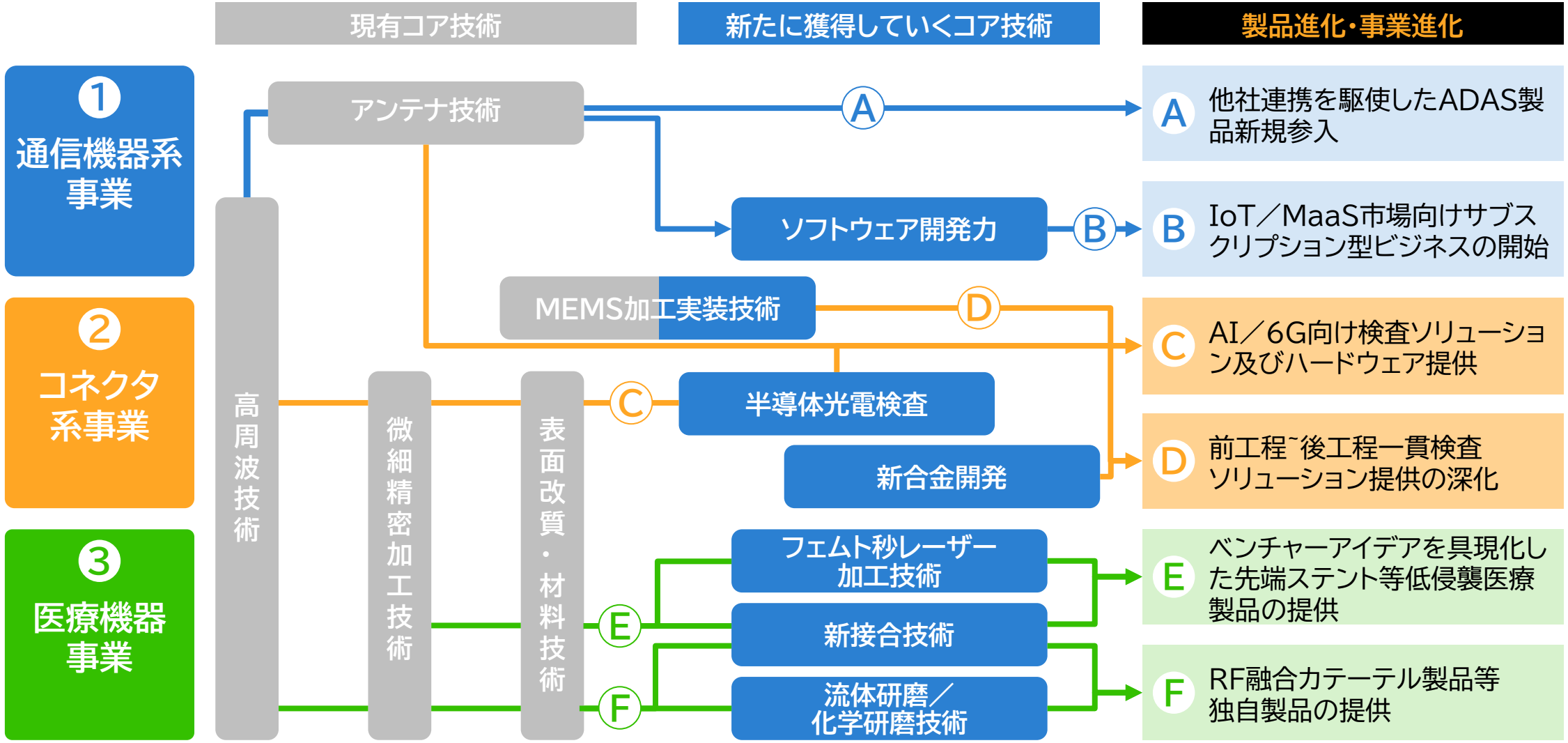
③ 医療機器事業

ベンチャーエコシステム案件の本格量産開始 → アライアンス先(JMPR)での承認プロセスのDX化推進 → アライアンス先との協業ビジネスモデルをさらに深化させ、ヨコオ製造品を海外(特に北米)に

- ベンチャーエコシステムをハード面の仕組みから、シミュレーションを含めたDXを含めた仕組みへ昇華させていく

4 ビジネスモデル変革への取組み

②技術ロードマップ



4 ビジネスモデル変革への取組み

③M&A／アライアンス

新規事業
ビジネスモデル

事業拡大

要素技術獲得
（競争優位の研鑽）

Lumax Yokowo Technologies Private Limited
印 Lumax社との現地合弁会社設立

LTCCマテリアルズ
LTCC基板
（日本電気硝子とJ／V）

aptpod
ソフトウェア
（ベンチャー投資）

JMPR Japan Medical Start up Incubation Program
Epsilon Medical Inc.
他、4社
MDベンチャーエコ案件
（基金拠出、ベンチャー投資）

ASF
EV ベンチャー
（ベンチャー投資）

Zenmu
System Integrator
（ベンチャー投資）

KOHA
ネットワークソリューション事業を承継

NS NANSHIN
電鋳管
（子会社化）

2020年

2022年

2024年～2025年
M&Aアライアンス
部署創設

中期計画
（M&A／アライアンスの想定範囲）

① 通信機器系事業

② コネクタ系事業

③ 医療機器事業

5 投資戦略

6 人的資本経営

7 サステナビリティの取組み

5 投資戦略

研究開発投資

約 50-80億円 ／ 年

- 現有コア技術(アンテナ技術、高周波技術等)
- 新たに獲得していくコア技術(MEMS加工技術等)

➡ “技術ロードマップ参照”

営業キャッシュフローの創出

約 60-120億円 ／ 年

＋

手元キャッシュ(Net Cash)

約180億円 (約 80億円)

成長投資

設備投資　約40-60億円 ／ 年

- 通信機器: ADAS新製品関連　他
- コネクタ: MEMS製品関連　他
- DX (ビジネスモデル進化)
- GX

M&A, アライアンス

- 通信機器: 新事業探索、事業拡大
- コネクタ: 事業拡大、要素技術獲得

➡ “M&A／アライアンス参照”

株主還元

配当　約10-20億円 ／ 年

- DOE(純資産配当率)2.2%を目安とする安定成長する配当

自己株式の取得

- 機動的に

6 人的資本経営 ～人財本部創設～

「人財」中心の経営

優秀な人材を集め、従業員の能力やスキルを組織の成長に活かし、中長期的な企業価値の向上につなげる。

人財本部創設（2025年）：人財育成センターと人事部門を統合

方向性

①経営・事業に資する人事の実現

経営・事業課題を認識するため、HRBP（Human Resource Business Partner）を配置し定期的に経営陣と対話。経営課題を人事施策に落とし込むため戦略人事課を設置。

②採用・育成・評価・報酬のループを一貫して回しエンゲージメントで検証

採用、内部人材の育成、従業員が納得できる評価・報酬の実現、エンゲージメント向上を一貫して責任を持つ人財拡充課を設置。

③グローバル人事機能実現にコミット

グローバルサポート室を人財本部の中に位置づけ、本社が持つ「グローバルな視座」と海外子会社が持つ「ローカルな叡智」を持ち寄り、グローバル人事戦略・施策を策定・推進。

④人事オペレーション業務の効率化

ホワイトカラーの生産性向上を人事施策の観点から解決を図ると共に、人財本部内のオペレーション業務についてもシェアードサービス化やDX活用による効率化・スリム化を推進。

6 人的資本経営 ～人財育成～

「人財」中心の経営

人財育成センターのビジョン

進化永続企業の根幹である事業進化を実現できる社員を育成すること
社員がヨコオにいることで成長したと実感できる／成長できると確信できる会社にすること

1 当社強みの先鋭化と強みを活かした事業進化を具現化できるトップガン人材を育成

- 強みの先鋭化を行う技術トップガン人材は、AI含むDX、先端技術にて育成
- 87期の経営トップガン研修では、競争戦略に焦点を当て事業Pivot(転地)戦略を描ける人材を育成
- 88期の経営トップガン研修は戦略本部次世代に枠を広げ、製造業のサービス化もテーマに実施を計画

2 トップガン人材育成と全社員の職務遂行能力向上の両輪で企業競争力向上を加速

- 組織として期待するスキル項目及び学習手段を整備したうえで 社員個々の計画に基づき学習を促進
- 社員の自発的学習の要望に応えたe-learningシステムを導入
- 全社員による進化経営遂行能力向上に向け、経産省が定めるDXリテラシー標準スキル習得促進を開始

トップガン人材の育成

- 経営
- AI含むDX
- 先端技術

全社員の職務遂行能力向上

- 組織からの期待明確化
- 自発的学習の促進

7 サステナビリティの取組み

E:環境

地球環境(気候変動／循環型社会)

主な施策

- GHG排出量削減目標を見直し→SBT※認定取得へ ※Science Based Target
  ・富岡工場／DYC／YVC／YEMへの再生可能エネルギー導入・拡大
- 水使用量(原単位)低減
- 再生プラスチック使用率引き上げ
- PRTR対象物質使用量削減

S:社会

人的資本／人権／ステークホルダーエンゲージメント

主な施策

- 人的資本:DE&I(TISP採用・在籍者数、女性管理職比率 他)／グローバル人材育成
- 人権:人権尊重(研修受講率／人権DD評価向上)／私たちと働く人の権利(主要取引先のDD実施率)
- ステークホルダーエンゲージメント:顧客満足度向上／地域貢献 他

G:ガバナンス

コーポレートガバナンス／コンプライアンス／リスクマネジメント

主な施策

- コーポレートガバナンス:取締役会構成／実効性評価向上
- コンプライアンス:周知徹底／内部通報制度認知度向上
- リスクマネジメント:定期的なリスクアセスメント／情報セキュリティインシデント防止

サステナビリティ・ガバナンス

- 外部環境変化や自社取組み進展・深化に合わせた、重点領域設定・マテリアリティ見直し
- 「サステナビリティ委員会」の体制・運営方法見直し→マテリアリティ・マネジメントの確立へ
- 企業理念体系とともにサステナビリティ行動指針の徹底と社内浸透

- **RBA ／ EcoVadis ／ CDP 等 外部評価のさらなる向上を目指す**
- **統合レポートのブラッシュアップ（アワード獲得を目標に）**

8 中期経営目標

8 中期経営目標

中期経営目標

（百万円）

		23年3月期	24年3月期	25年3月期	26年3月期 目標	28年3月期 目標	29年3月期 目標
売上高		77,962	76,895	82,884	合理的に算定出来次第開示	100,000	108,000
	VCCS	46,520	55,583	55,962		57,000	60,000
	CTC	22,374	12,585	15,615		24,000	26,000
	FC・MD	9,067	8,373	–		–	–
	FC	–	–	7,134		10,000	11,000
	MD	–	–	3,898		5,000	6,600
	インキュベーションセンター	–	345	271		4,000	4,400
営業利益		4,739	1,617	4,226		10,000	12,960
当期純利益		3,147	1,511	2,227		7,000	9,070
	対前年売上高成長率	16.6%	▲1.4%	7.8%		–	8.0%
ミニマム10	売上高営業利益率	6.1%	2.1%	5.1%		10.0%	12.0%
	ROE	6.9%	3.1%	4.8%		11.0%	12.9%
	対前年営業利益成長率	1.2%	▲65.9%	161.4%		–	29.6%
	ROIC	5.8%	1.8%	4.1%		8.7%	10.2%
参考：ドル円期中平均レート				152.60	140.00	140.00	140.00

※ROICは24年3月期より計算。23年3月期は参考数値

幸せを、進化させる。

yokowo