

KYOEI

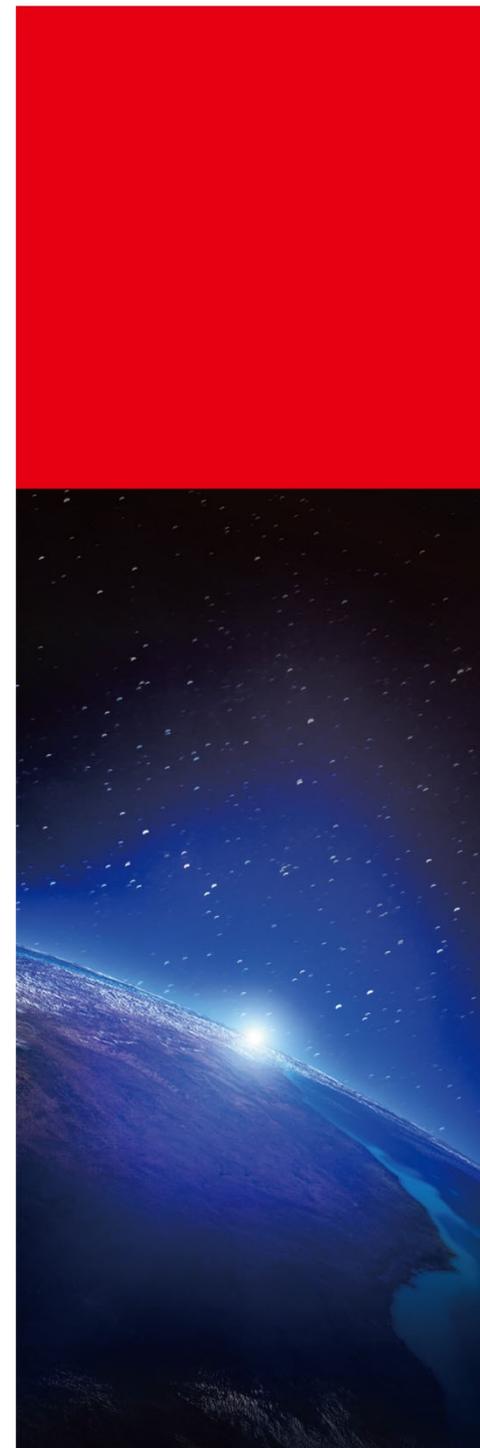
2025年3月期

決算説明会資料

2025年
5月15日

協栄産業株式会社

証券コード:6973





当社グループの概要



当社の概要

KYOEI

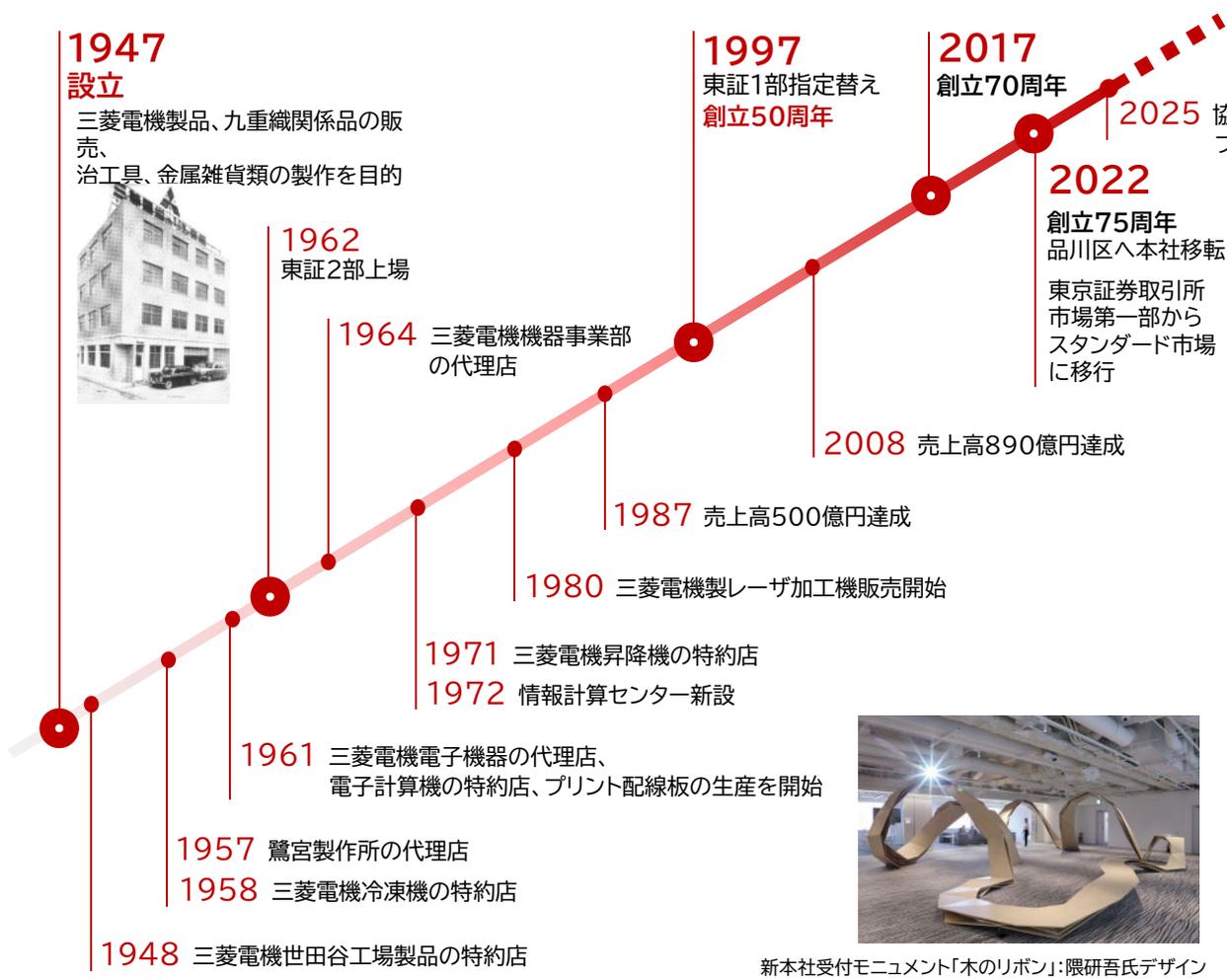
社名(商号)	協栄産業株式会社(Kyoei Sangyo Co.,Ltd.)	
創立年月日	1947年(昭和22年)10月6日	
本社	東京都品川区東品川4-12-6 品川シーサイドキャナルタワー	
資本金	31億6,181万円	
上場市場	東京証券取引所 スタンダード市場(証券コード:6973)	
代表者	代表取締役社長 平澤 潤	
従業員数	連結	787名
売上高		577億930万円(2025年3月期)
関係会社	国内子会社:2社 / 海外子会社:4社	

※ 資本金、従業員数 及び関係会社の情報は2025年3月末時点

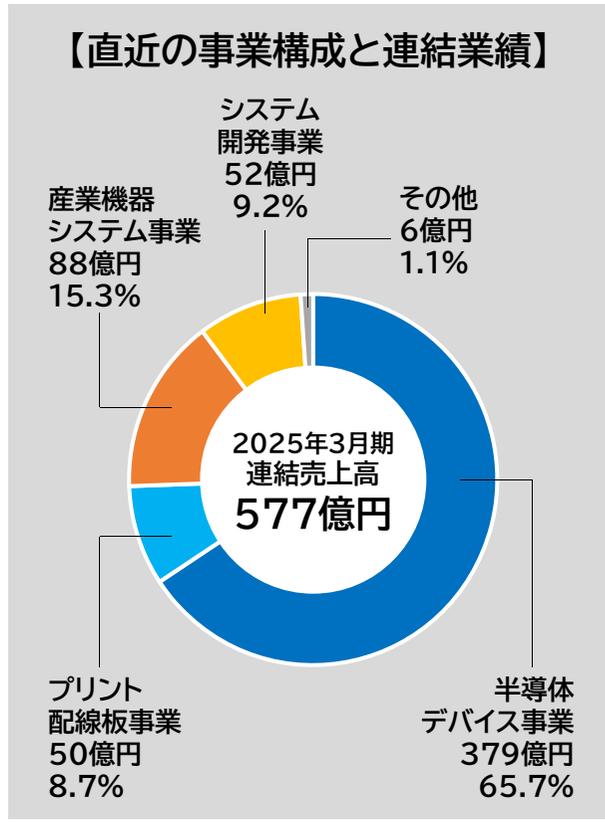
創業から77年のあゆみ

KYOEI

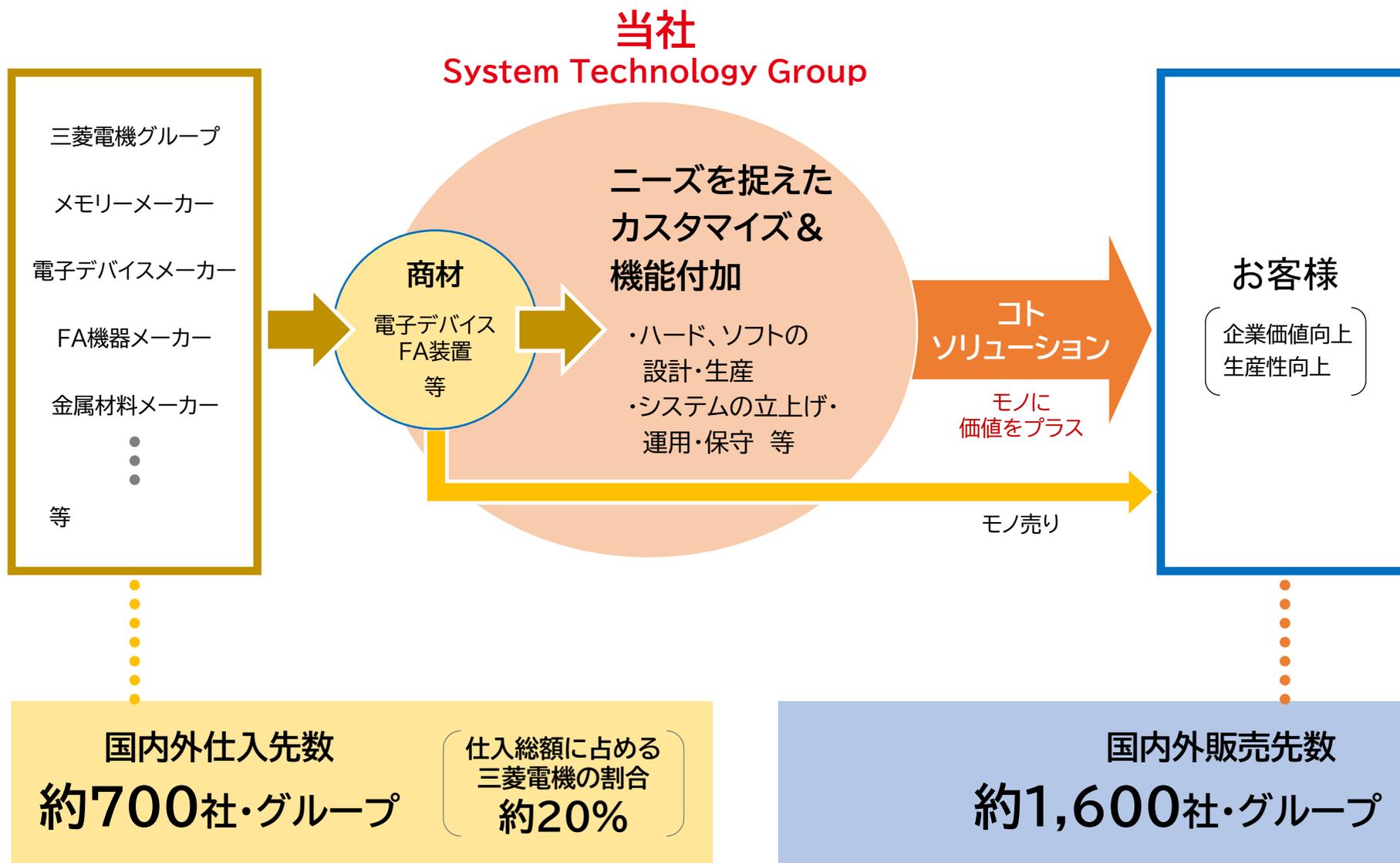
三菱電機を中心とする半導体デバイス、FA(機器・加工機・ロボット)・空調冷熱機器等の商事事業とシステム開発事業で、ミライの社会のために「もっと便利に、快適に」を実現してまいりました。



新本社受付モニュメント「木のリボン」: 隈研吾氏デザイン



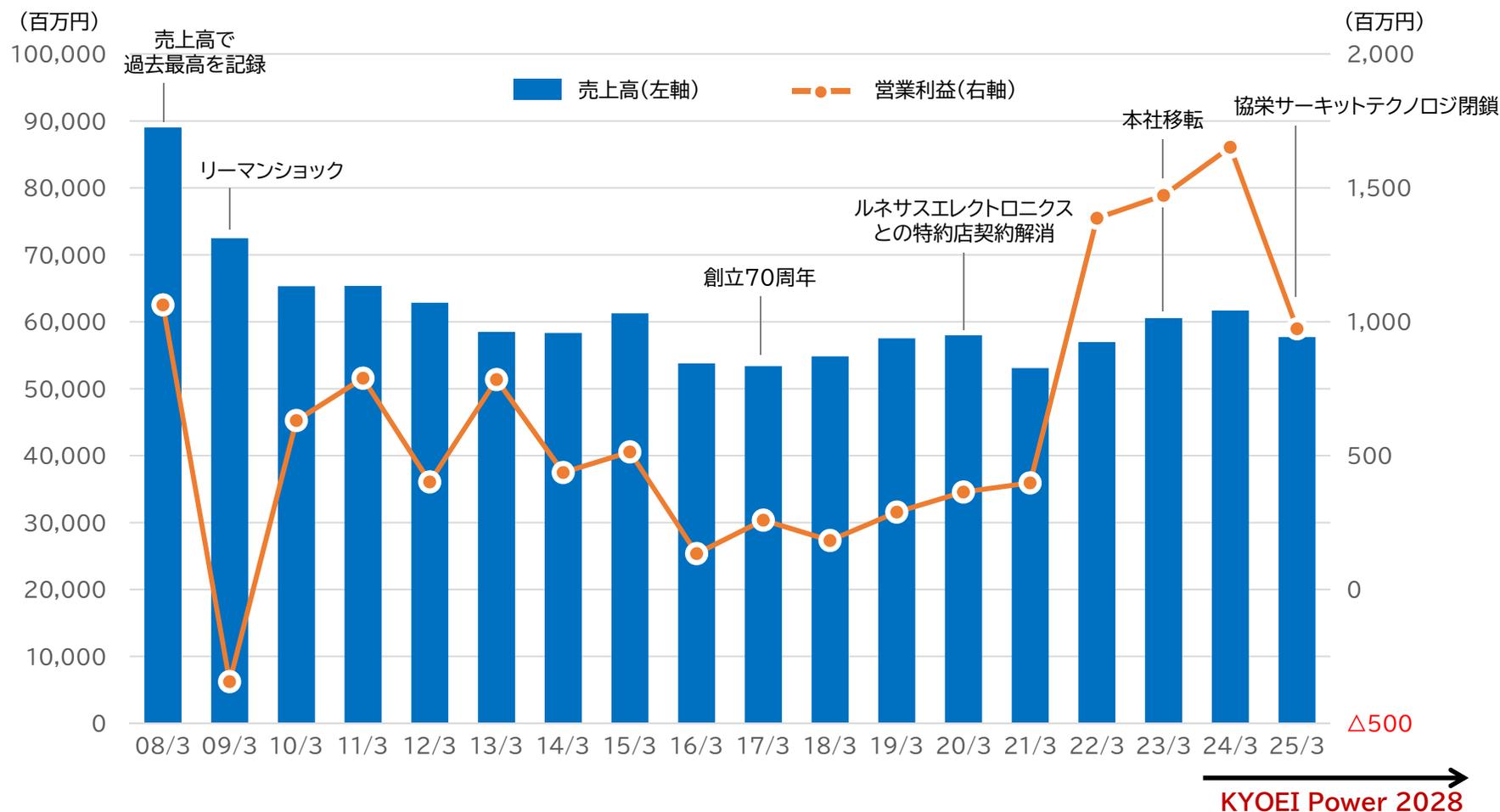
目指すビジネスモデルとパートナー企業の現状



長期業績推移



コロナ禍からの回復過程で、前中計にて新商材開拓、組織体制変更等に取り組み、収益力を強化
 ⇒2024年3月期より、『**KYOEI Power 2028**』を始動





2025年3月期 決算概要

AI用途以外での半導体需要の伸び悩み、および市況回復も緩やかであること等から、売上高は前年同期比6%減収、営業利益は同41%減益

- 流通在庫の調整進展、システム開発事業の好調等から営業利益は修正予想を上回った
- 一方、半導体デバイス事業に加え、産業機器システム事業は減収減益となった
- 中計(KYOEI Power2028)に沿って事業ポートフォリオの最適化に取り組む
⇒製造事業からの撤退により、プリント配線板事業のセグメント利益は赤字を解消

売上高

577 億円

前年同期比 $\Delta 6.4\%$

営業利益

9.7 億円

前年同期比 $\Delta 41.0\%$ 親会社株主に帰属する
当期純利益

17.1 億円

前年同期比 $+28.5\%$

セグメント概況

KYOEI

(百万円)		2024年3月期	2025年3月期	増減率
半導体デバイス事業	売上高	39,087	37,918	△3.0%
	セグメント利益	2,082	1,147	△44.9%
プリント配線板事業*	売上高	6,817	5,036	△26.1%
	セグメント利益	△194	271	---
産業機器システム事業	売上高	10,289	8,824	△14.2%
	セグメント利益	951	536	△43.6%
システム開発事業	売上高	4,823	5,298	+9.8%
	セグメント利益	528	698	+32.1%
その他	売上高	662	631	△4.6%
	セグメント利益	109	102	△6.2%

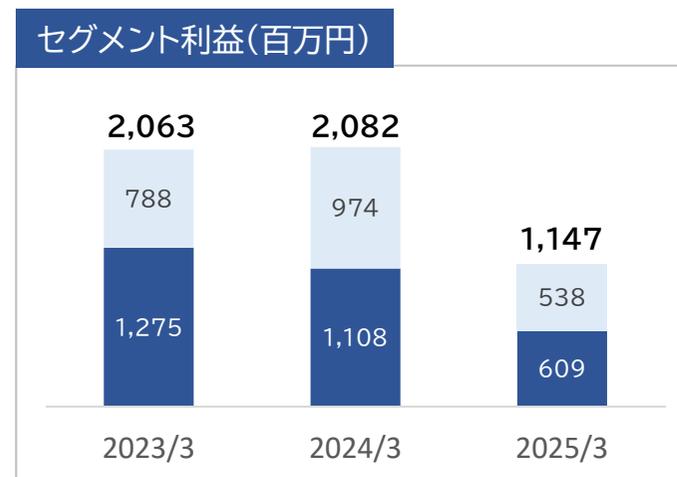
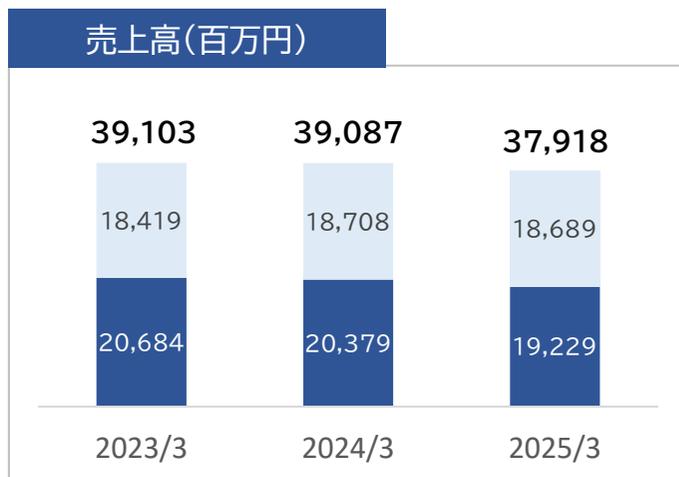
※ 売上高は外部顧客への売上高

* プリント配線板事業においては、自社製造事業を2024年9月末をもって終了している



【事業の特色】

- 半導体製品群や電子デバイス部品に加え、金属材料も豊富にラインナップ
- 単品からユニット、モジュールなどEMS/DMS開発した製品によるソリューション提案や、IC回路設計、ソフト開発も含めたワンストップ提案が可能



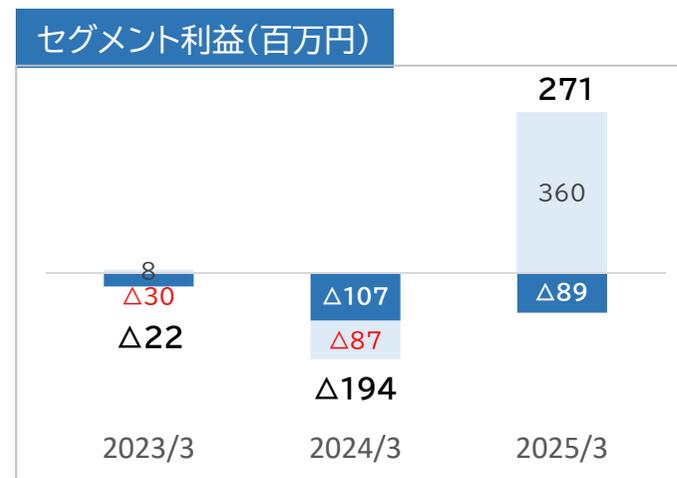
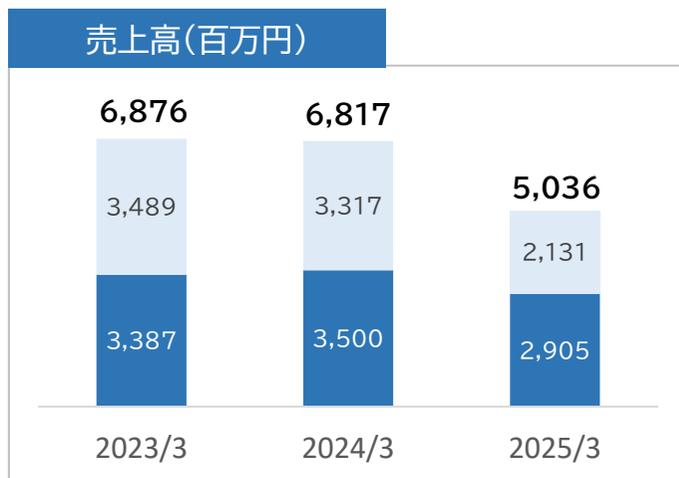
【セグメントの概況】

※ 自動車向けは年間を通じて堅調、白物家電向けも下期から回復。ただし、在庫調整局面の継続が下押し



【事業の特色】

- 海外に製造委託したリジット基板、フレキシブル基板を国内基板製造で培った技術と品質管理を元に技術商社として展開し、お客様へ安心を提供
- 複数の特色のある協力メーカーから、製品仕様・生産拠点を考慮し、お客様のご要望に応じて最適なメーカーを提案



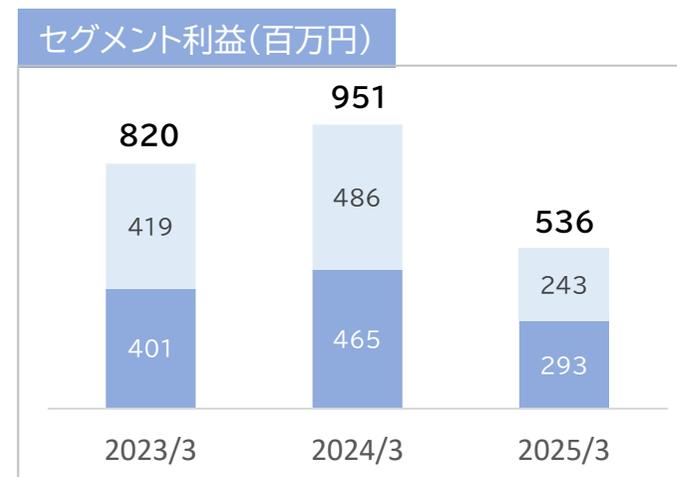
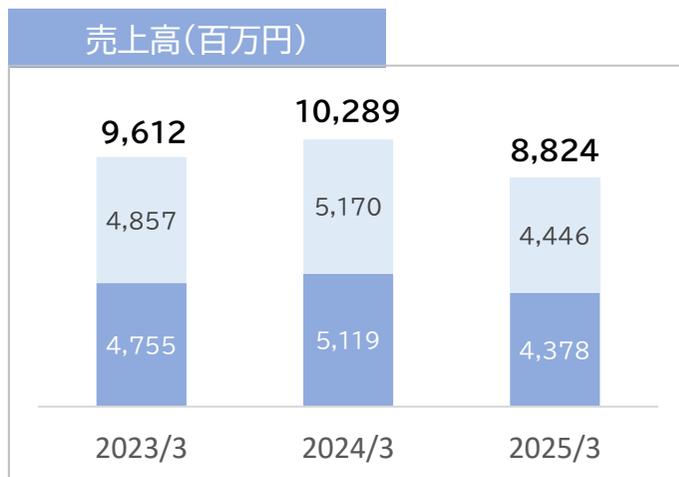
【セグメントの概況】

※ 自社国内製造事業は9月末をもって終了、一方で中国メーカーと連携する海外基板ビジネスは堅調



【事業の特色】

- FA(機器、加工機、ロボット)、自動化システム、空調冷熱機器、3Dプリンタを販売
- お客さまごとの生産環境に応じた最適なシステムを提案
- FA化に不可欠な産業機器を前後装置も含めたシステムとして提供すると共に、システム制御ソフトの開発も併せて実施



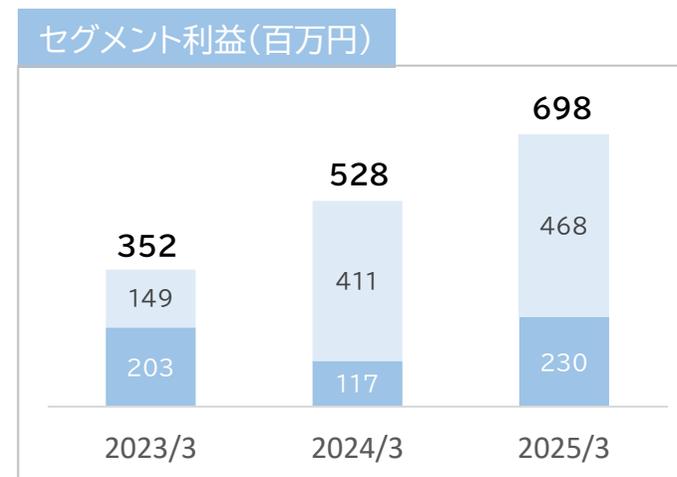
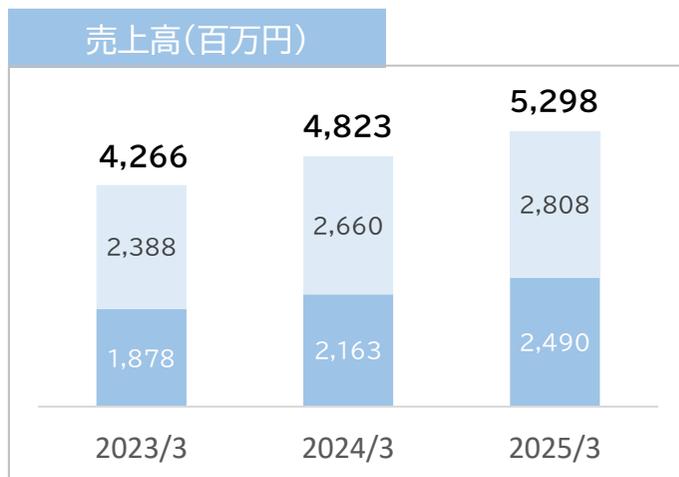
【セグメントの概況】

※ FA機器は受注が回復し堅調に推移も、半導体製造装置向けの需要回復時期の遅れや搬送ロボット案件の受注獲得に苦戦



【事業の特色】

- QSX(品質・サービス・変革)をお届けするコトソリューションを推進
- 建設、タクシー、流通業界に特化した製品・システム開発・販売や、システムインテグレーション、技術者提案による受託開発を実施

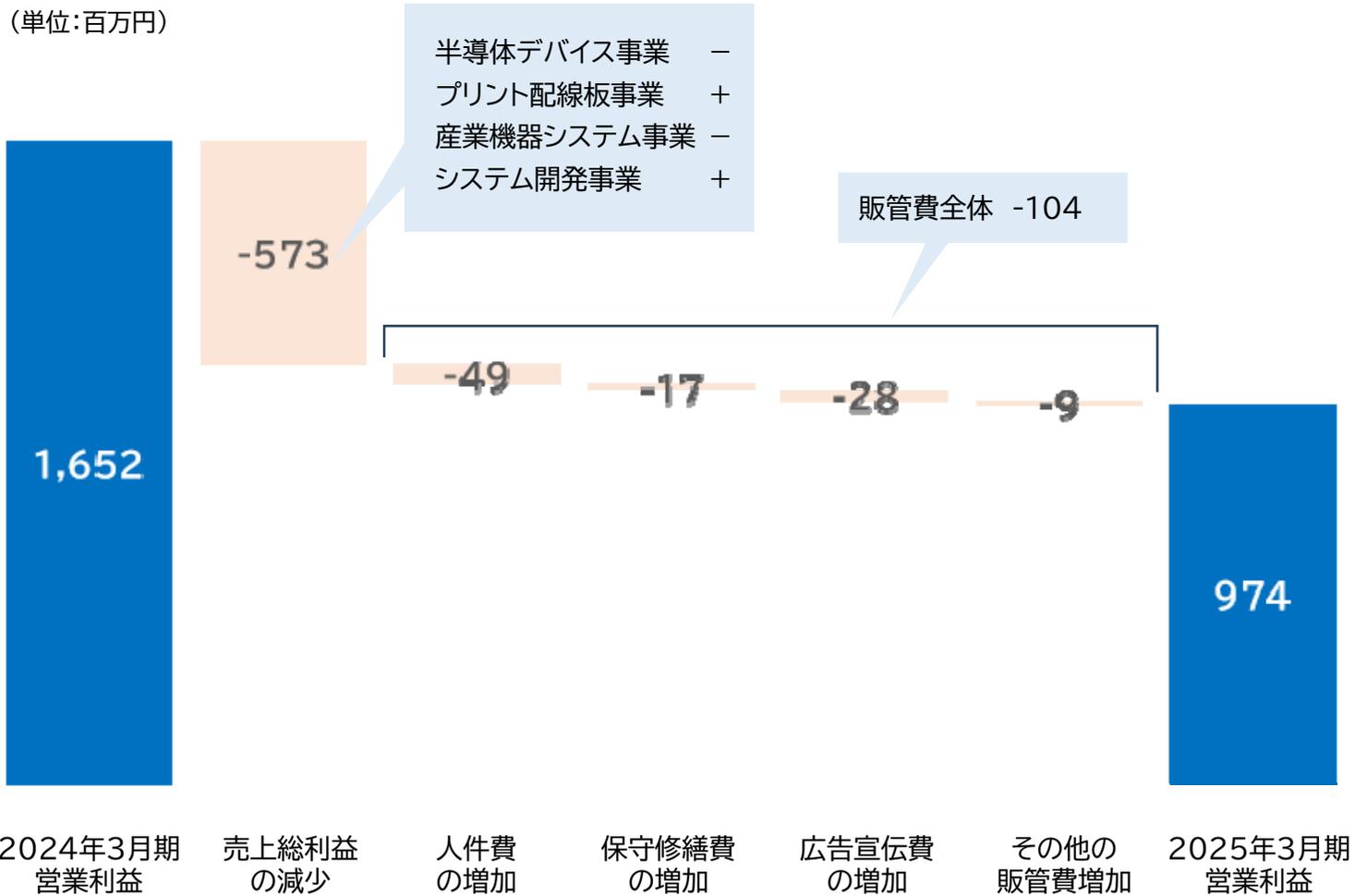


【セグメントの概況】

※ 建設系ITソリューション、受注ソリューションは利用料収入が拡大、電力受託開発は横ばい、鉄道向け受託開発はお客様側での受注遅延の影響等から低調、タクシー向けソリューションは大口案件の販売で堅調



営業利益の増減分析



貸借対照表の状況

KYOEI

(百万円)	2024年3月末	2025年3月末	構成比	前期末比増減
資産計	42,271	37,864	100%	△4,406
流動資産	34,014	30,265	79.9%	△3,749
現金・預金	4,319	4,218	11.1%	△100
商品及び製品	9,657	6,680	17.6%	△2,976
固定資産	8,256	7,599	20.1%	△656
投資有価証券	4,549	4,534	12.0%	△15
負債計	24,476	18,868	49.8%	△5,607
有利子負債	8,545	7,716	20.4%	△828
純資産計	17,794	18,995	50.2%	+1,201

(自己資本比率) 42.1% 50.2%

【増減のポイント】

- **流動資産**
 売掛債権の減少△463
 棚卸資産の減少△3,439
- **流動負債**
 仕入債務の減少△3,252
 短期借入金の減少△2,611
 事業撤退損失引当金の減少△830
- **固定負債**
 社債の減少△200
 長期借入金の増加+1,033



- ・有利子負債 828百万円減少
- ・自己資本比率は50.2%
- ・D/Eレシオは0.41倍

(百万円)	2025年3月期 (実績)	2026年3月期 (予想)	構成比 (%)	増減率 (%)
売上高	57,709	58,000	100	+0.5
営業利益	974	1,100	1.9	+12.9
経常利益	1,165	1,000	1.7	△14.2
親会社株主に帰属する 当期純利益	1,719	850	1.5	△50.6

【業績予想の前提】

アメリカによる各国への追加関税の発動等、企業業績に影響する不確定要因が存在するものの、

※半導体デバイス事業：市況回復も、上期における受注苦戦から前期比で下振れを見込む

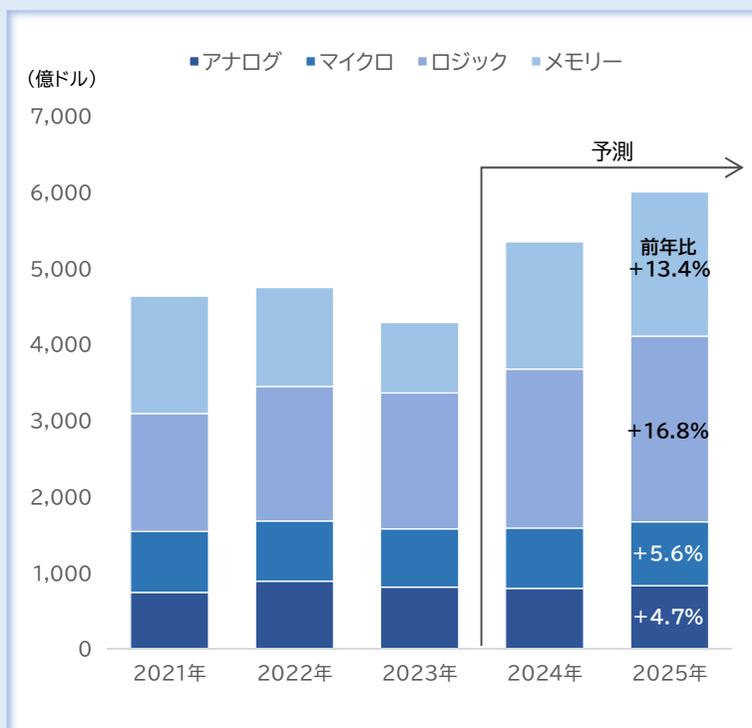
※プリント配線板事業：利益下押し要因の消失、海外製品拡販により利益改善を見込む

※産業機器システム事業：設備投資向けの回復から全体として堅調推移を見込む

※システム開発事業：建設業界、タクシー業界向けソリューションや受託開発案件の需要継続等に加え、採算の改善から全体として好調を見込む

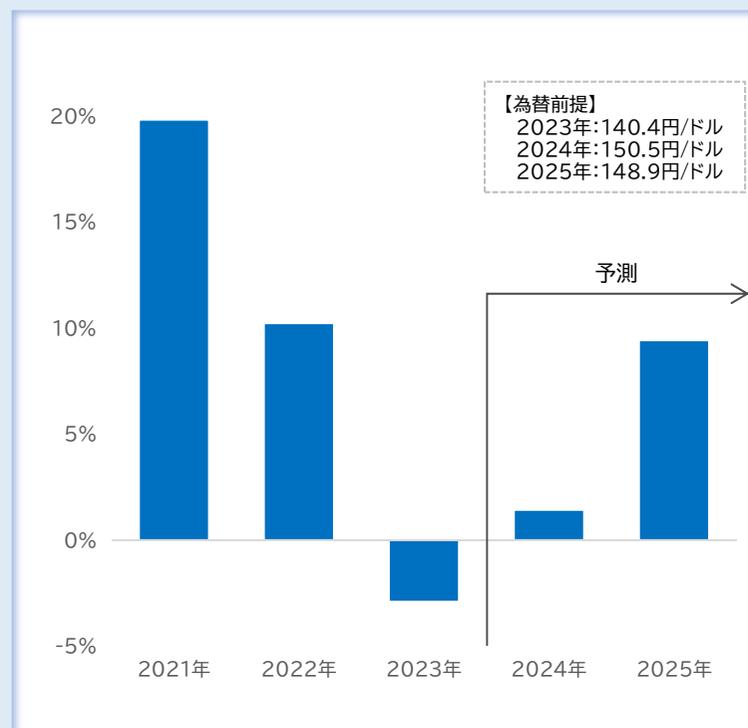
【半導体市場の動向】

世界のIC ～製品別の市場予測～



(出所) 両グラフとも WSTS「2024年秋季半導体市場予測」

日本市場*の予測 (米ドルベースでの前年比)



* 世界の半導体メーカーが日本で第三者に販売した半導体製品の金額。購入製品を外国に運んで電子機器に組み入れた場合も、日本市場の数字としてカウント

※ 2025年もAI関連需要は好調持続が予想される

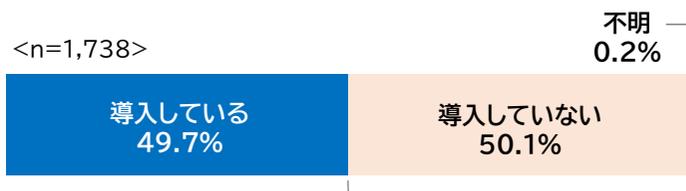
⇨ トランプ関税は本予測には反映されていない可能性あり。自動車用途などの先行きに不透明感

建築分野におけるBIM*の活用・普及状況

(*BIM … ビルディング・インフォメーション・モデリング)

【BIMの導入状況】

※ 建築BIM推進会議 設計・施工等の13団体へのアンケート
総合設計事務所、専門設計事務所、総合建設業、専門工事会社、
ハウスメーカー、維持管理会社・発注者関係会社等 1,738社が回答



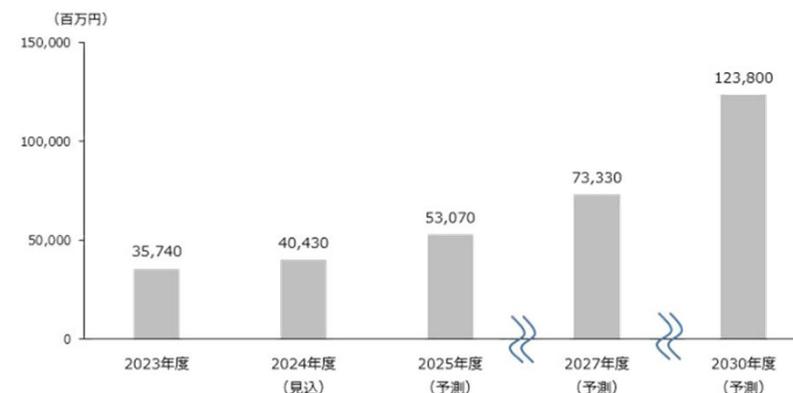
【今後のBIMの導入予定】



(出所) 国土交通省「建築分野におけるBIMの活用・普及状況の実態調査(令和7年1月)」

※ 約5割がBIMを導入済み、また、未導入のうち5割弱が具体的な導入予定あるいは導入に興味がある状況
⇨ 習熟までの業務負担への懸念等が導入拡大への課題

物流ロボティクス国内市場規模予測



注1. 物流倉庫・小売や卸の物流センター・工場横倉庫等の屋内で利用されているロボットを対象とし、原則として工場の生産工程（中間在庫の保管や搬送等）および屋外で導入されているロボットや、コンベヤ等の大型固定設備は除外している。
注2. 市場規模は、事業者売上高ベース（ロボット本体+稼働に必要なシステム込みの販売金額、RaaSの場合の年間費用等）で算出した。
注3. 2024年度は見込値、2025年度・2027年度・2030年度は予測値

<市場に含まれる商品・サービス>

デバンニング/バンニングロボット、無人搬送フォークリフト(AGF)、デパレタイズ/パレタイズロボット、ロボット自動倉庫、GTP型AGV(棚搬送型ロボット)、ACR、ピースピッキングロボット、ピッキングアシスト型AMR、仕分けロボット、搬送ロボット(AGV・AMR)など

(出所) 矢野経済研究所「2025年版 物流ロボティクス市場の現状と将来展望」より引用

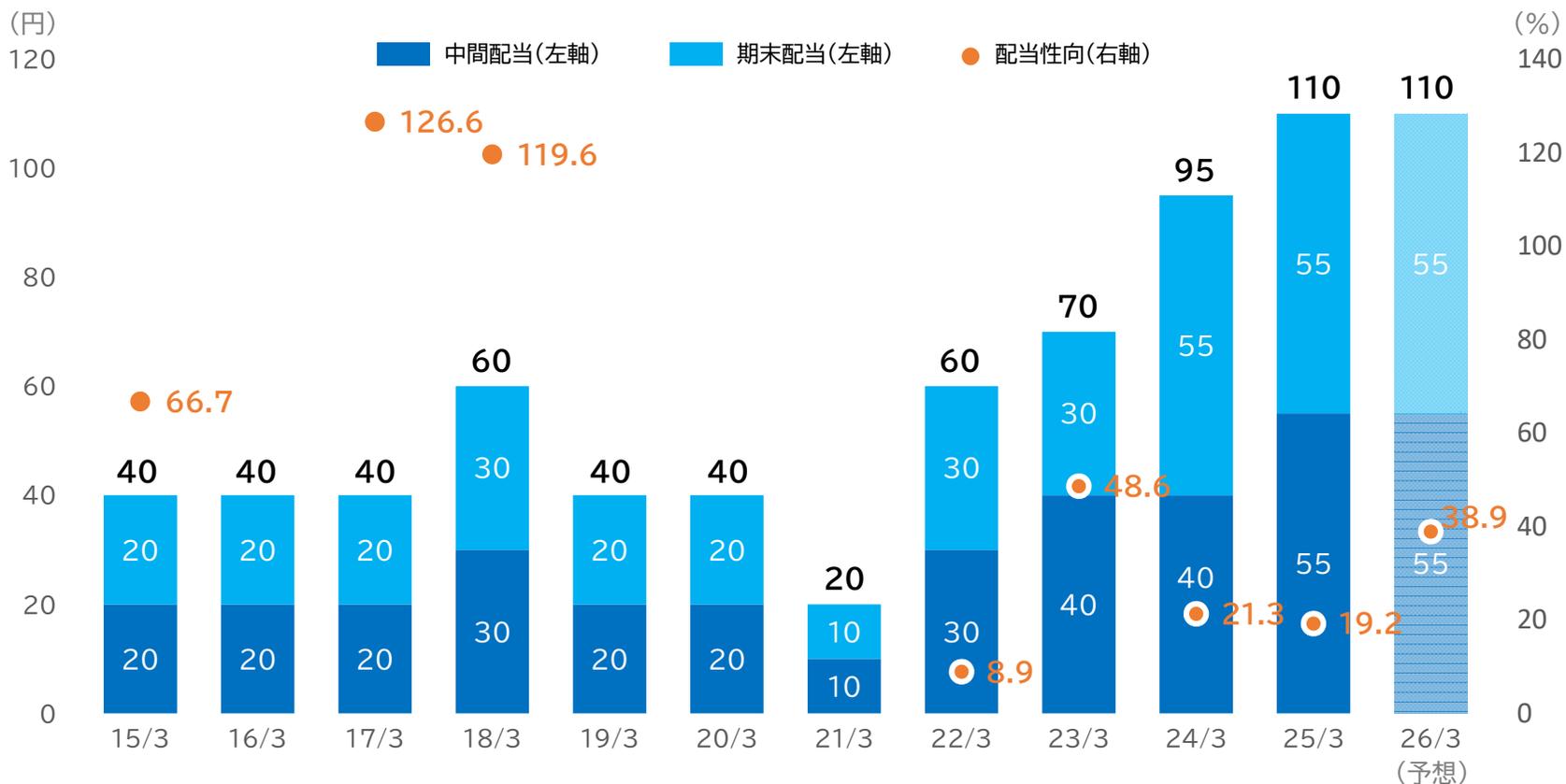
※ 労働力減少、人件費の上昇圧力等を背景に市場拡大の継続が予想される
⇨ 建設関連コスト全般の上昇による投資マインドへの影響

■ 資本政策に関する基本方針

内部留保資金は、将来的に収益の向上を通して、株主に還元できるものに充当。主に競争力の維持・強化に向けた先進的技術に対応する効率的な設備投資や研究開発投資等が対象

■ 配当

安定的な配当の維持を基本とし、業績推移、財務状況、配当性向等を総合的に勘案し利益配分





成長戦略

経営理念とSTGビジョンを追求する経営を推し進め、中長期的に企業価値を最大化

経営理念

エレクトロニクス分野を通して 高い品質と優れた技術に基づいた価値ある製品・サービス・情報を提供することにより 夢とゆとりのある社会の実現に貢献します

エレクトロニクス分野
における
創業77年の蓄積

「技術商社×SIer」の
独自性が生み出した
3つのチカラ

【長期目標達成に向けた戦略推進】

2033年3月期連結業績目標

STGビジョン実現へのマイルストーン

売上高 1,000億円	営業利益 30億円	営業利益率 3.0%以上	ROE 8.0%以上
----------------	--------------	-----------------	---------------

次期中期経営計画

(2029年3月期～2033年3月期)

【2nd STEP】成長本格化期

現中期経営計画

「KYOEI Power 2028」

(2024年3月期～2028年3月期)

【1st STEP】事業ポートフォリオ最適化期

*現中計は、10年後(2023年3月期)の目標達成からのバックキャストにて策定

STGビジョン

【当社グループ目線】

ICT技術×電子デバイス・装置で、
新たなビジネスの価値を創造する
“System Technology Group”
を目指す

【お客様目線】

先端技術の分野で、
創造的な製品・サービスを提供し、
お客様から変革を共にする
パートナーとして常に選ばれる
企業グループを目指す

中期経営計画「KYOEI Power 2028」

(2024年3月期～2028年3月期)

基本方針

お客様のパートナーとして不可欠な**3つのチカラ**を結集し、ミライの社会のために『**もっと便利に、快適に**』を実現する

【本中計の位置付け】事業ポートフォリオ最適化期

基本戦略

(1) 事業領域の拡大

新商材の発掘、新商流の開拓、パートナー企業との連携強化による事業領域の拡大

(2) 新規事業開発

大学、スタートアップ企業への投資やM&A、社内コラボレーション強化による新規事業の開発

(3) 経営基盤の強化

人的資本、財務、サステナビリティを戦略の柱に据え、加えてDX、IR、コンプライアンス体制を強化することで持続可能な企業のあり方を追求

財務目標

(2028年3月期)

売上高
750億円

営業利益
21億円

営業利益率
2.8%

成長戦略の核となる3つのチカラ

KYOEI

【培ってきた2つの機能 1】

自動車、家電、産業機など様々な電子製品に搭載されるエレクトロニクス部品の取扱いとともに、製造業向けに各種メカトロニクス装置や関連システムをトータルに提供する技術商社機能

技術商社機能

【培ってきた2つの機能 2】

高品質で優れた技術力、豊富な知識・ノウハウに基づき、お客様のニーズに合わせ各種のシステム・ソフトウェアを開発・提供する機能

受託開発・SIer機能

マーケットの変化を読み取り、お客様のニーズを実現する最適な組み合わせをご提案

ソリューション
提案力

システム
開発力

ビジネスシステムの構築から制御システムや組み込みソフト開発まで幅広いノウハウと技術を保有

変革を共に推進する
お客様の
パートナーとしての
3つのチカラ

豊富な知識と経験に最新技術を掛け合わせた、これまでの枠を超えた新しい事業を創出

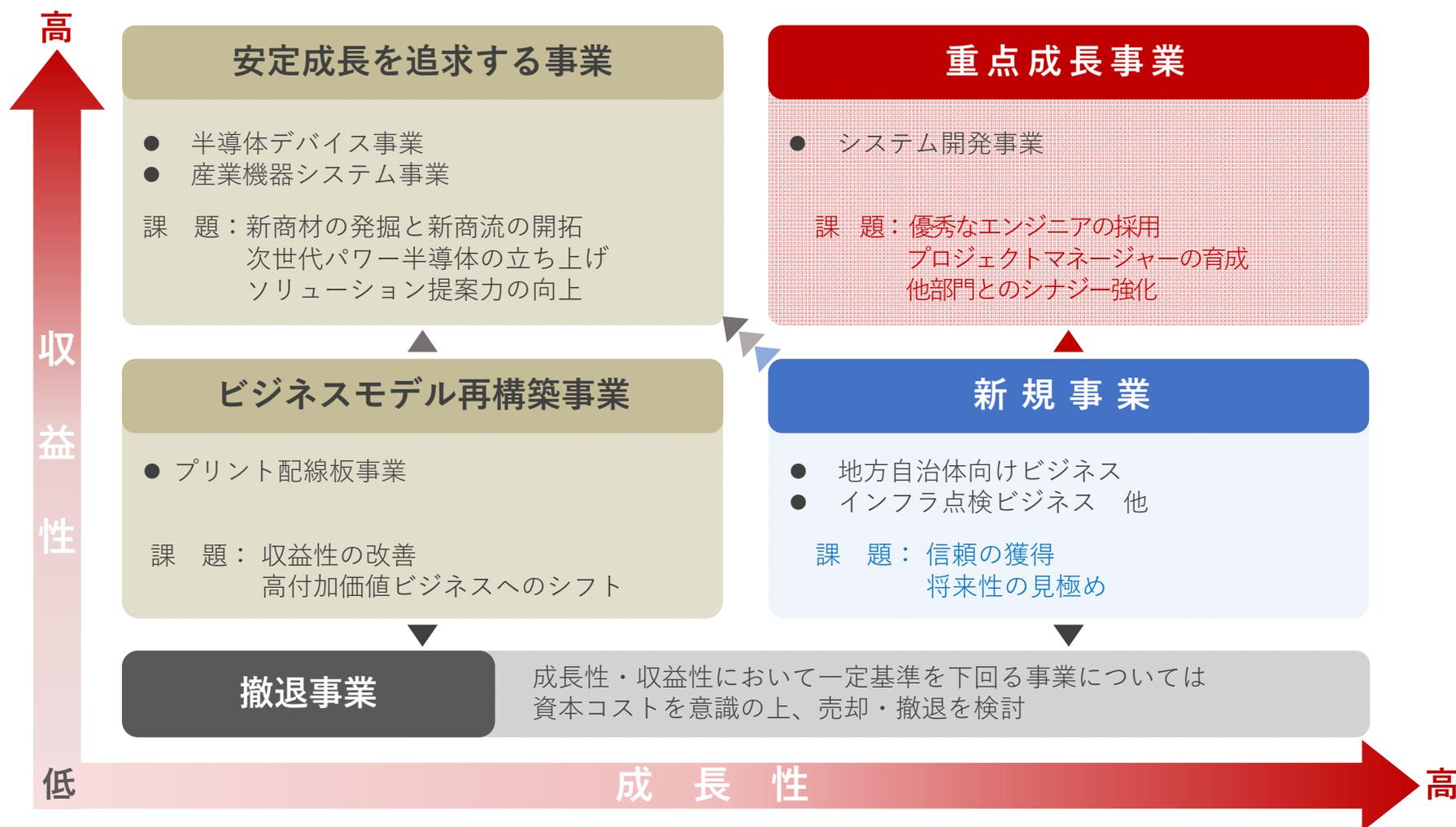
新規事業
開発力

【3つのチカラを結集して、STGビジョンの実現へ…】

事業ポートフォリオの最適化

既存事業における新商材・新商流の開発、新連携の創出、新規事業の創出等に取り組むことで、事業ポートフォリオの最適化を加速させ、次の時代に対応した新たな事業編成を構築し、STGビジョンの実現へと歩みを進める

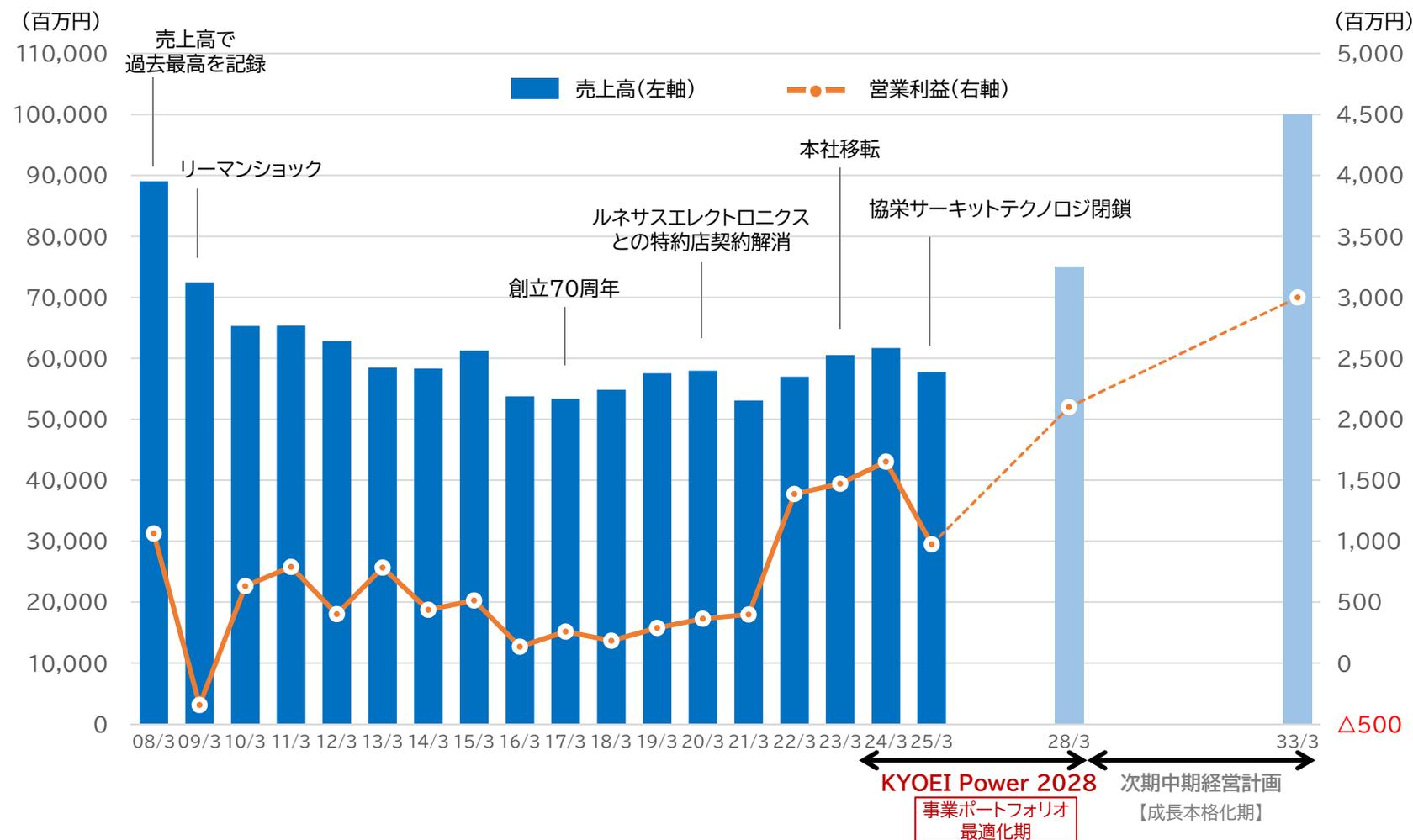
「収益性×成長性」の観点から事業ポートフォリオの見直しを行う
 ⇒資本効率を最大化させ、ミライの企業価値向上につながる新たな事業編成を築き上げる



STGビジョン実現に至るまでの業績推移(イメージ)

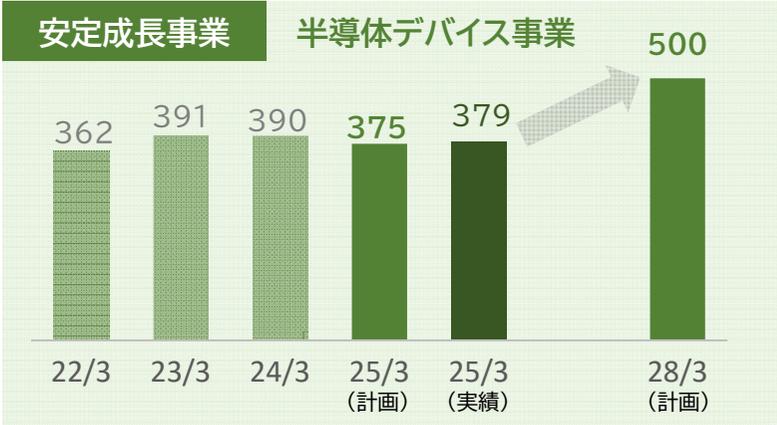
KYOEI

コロナ禍からの回復過程で、前中計にて新商材開拓、組織体制変更等に取り組み、収益力を強化
⇒2024年3月期より、『**KYOEI Power 2028**』を始動

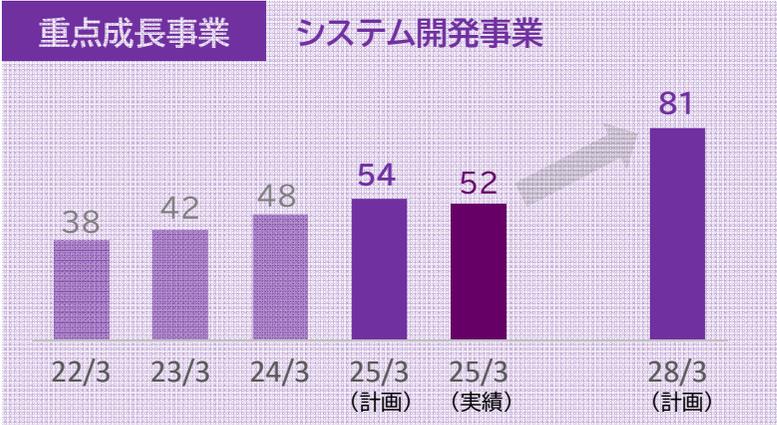


中期経営計画2年目の総括①

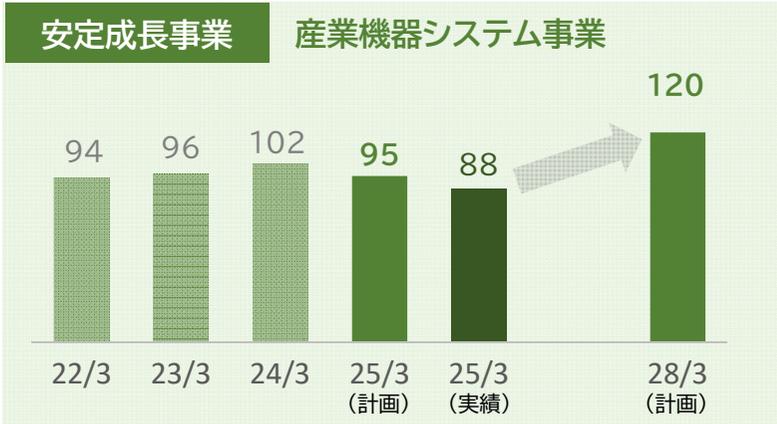
【売上高】セグメント別、中期経営計画値との比較



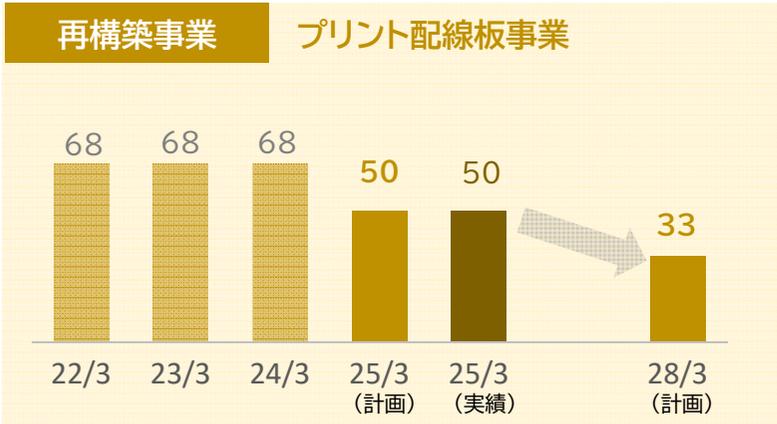
- 海外戦略は中国商材の重点拡販推進中。
- 自動車インバータに新規デバイス製品の採用が決まり、2027年から売上増を見込む。



- 順調に事業規模拡大、今後の高成長に向け開発体制を強化中。
- 建設DX関連はソリューションビジネスが好調、案件数/受注共に伸長。また、FKS、COMPASSを主軸としたサブスクリプション販売は契約社数が2023/3期から1.5倍に増加



- アーム型ロボットを活用し、工場内の生産設備の自動化を提案。あわせて自動倉庫、AGV/AMR、監視カメラを付加することで、製造現場の無人化も提案。



- タイ、ベトナムの生産拠点開拓は順調に推移。2024年末より数社生産開始。今後はインド拠点開拓も始める。
- プリント自主事業は2024年9月末で生産終了し、工場閉鎖。

【セグメント別の状況】

半導体デバイス事業

- ベトナム地区の既存顧客の深堀に加え、新規顧客と新規ベンダーの開拓を実施中。
- アナログ開発の需要は堅調に推移。2024年に開発拠点を増やし、需要増に対応。営業力も強化。

産業機器システム事業

- 物流倉庫業をターゲットにした自動搬送ロボットソリューション営業の体制強化。受注から出荷まで、お客様のシーンに合わせたトータルでのシステムソリューションを提案。

システム開発事業

- 大手BPO(ビジネス・プロセス・アウトソーシング)企業基幹システムと当社WEB受注システムデータ連携にて、大手BPOユーザーへの新サービス提供で協業販売協議中。
- ベンダー6社とアライアンスパートナー会を発足し、建設市場・業界に対して積算から施工、維持管理までBIMを活用したトータルソリューションの提供を開始。

プリント配線板事業

- 競合他社の攻勢により車載向けは苦戦中の一方、ベトナムを中心としたASEAN諸国の海外協力メーカーといった新規仕入先の確保によりスマートメーターの量産納入を2025年末より開始予定。

※機構改革(2025年4月1日～)

【コンポーネントソリューション事業本部】

【トータルソリューション事業本部】

【組織変更①】

プリント海外ビジネス部
⇒PCBソリューション部へ改称

国内・海外のプリント基板の仕入・
販売に加え、放熱基板等の特殊
基板や部品実装のソリューション
提案を推進

【組織変更②】

IC事業推進部
⇒ソリューション事業推進部へ改称

IC開発、プリント基板、EMSおよ
び組み込みソフトウェア開発を含
めた事業部全体のソリューション
事業を強力に推進

【組織変更③】

TS事業統括部
⇒プロセス管理部を新設

自社開発ソフトウェア製品の品質
向上および設計プロセス適正化を
行うため、プロセス管理部を新設

ベースビジネスの維持拡大、新商材開拓による
新規ビジネスの創出およびソリューション事業の
早期事業化の実現を目指す

システム開発事業の更なる規模拡大、
ならびに自社開発製品の
品質向上・開発工程 最適化を推進

【新規事業開発の主な対象分野】

サブスクリプション
収益モデルの創出

社会インフラの
点検・運搬ビジネスに進出

建設ソリューション
の強化

◆ 産学連携

【社会インフラの点検・運搬ビジネス①】

埼玉県八潮市の陥没事故を受けて、下水管点検の社会的要請が高まっている。小口径の下水管点検ニーズが高まることを見込み、立命館大学と圧送管点検ロボットの共同研究を開始

◆ 地方自治体

【社会インフラの点検・運搬ビジネス②】

神奈川県ロボット実装促進センターが実施する令和6年度「ドローン開発支援事業／ドローン実証実験支援事業」において、当社の『ドローンを活用した山岳遭難者支援システムの実証実験』がドローン実証実験支援事業に採択

市場ニーズが大きく転換(事後保全から予防保全へ)する中で、
インフラ管理DXによる「インフラメンテナンスビジネス」への発展をはかる

人的資本戦略 ～あるゆる競争力の源泉は人材にあるとの考えのもと、以下施策を強力推進

戦略概要

Diversity
多 様 性

- 中途採用人材比率を引き上げ
(将来的に30%へ)
- 女性管理職比率を引き上げ
(目標10%)
- 外国人社員 受容体制の整備

Education
社 員 教 育

- 幹部社員、幹部候補生の外部研修
受講
- 社内ローテーションによるジェネラ
リストの育成
- 資格取得支援制度の拡充

Recruiting
採 用

- 新卒・中途採用システムの刷新
- 有能な人材を獲得し維持するた
めの報酬体系の再構築
- 入社後融合プログラムの拡充

進捗状況

【女性管理職比率】

2025/3期実績:4.2%

【外国籍社員数】

2025/3期実績:8名

【社員教育】

- システム開発事業における若手教育
体系の強化

【キャリアパスの明示】

- 自分自身のキャリアを安心して考え
られる環境を構築

【報酬体系の見直し】

- 新制度に向けた取組みを継続

財務戦略 ～攻めの経営を可能とする基盤づくり(B/Sの改善、M&Aなど成長機会への投資等)

戦略概要

Strengthen
強 化

- 借入金の圧縮
- 自己資本比率の向上
- 在庫管理、貸倒管理の強化
- 低収益資産の圧縮

Utilization
活 用

- 有望なベンチャービジネスへの積極投資
- 新商材、新商流開拓への先行投資
- 優秀な人材の採用、能力開発への投資

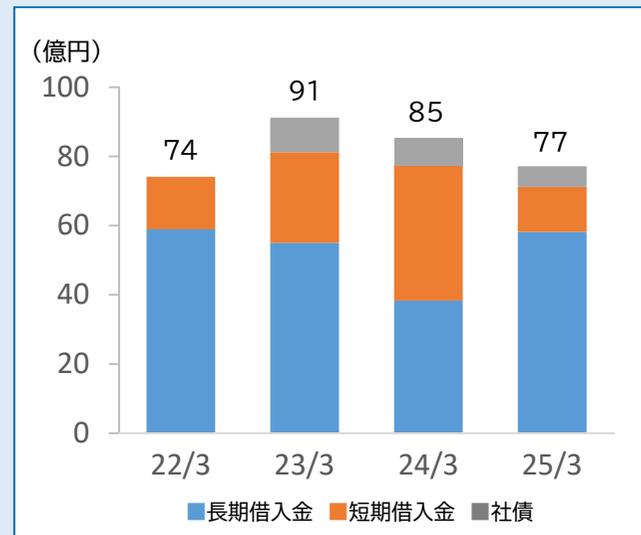
Return to
Shareholder
株 主 還 元

- 株価上昇による企業価値向上
- 安定的な配当政策による還元

進捗状況

有利子負債の推移

～ 製造事業撤退による資金負担の軽減 ～



22/3 【減少要因】 渋谷本社売却

23/3 【増加要因】 新オフィス移転関係費用、KCT*資金融通

24/3 【増加要因】 KCT資金融通

【減少要因】 営業キャッシュフロー増加

25/3 【増加要因】 KCT閉鎖

【減少要因】 有形固定資産売却、投資有価証券売却

*KCT… 協栄サーキットテクノロジー

サステナビリティ戦略 ～「社会の持続的な成長」と「企業価値の向上」の両立を目指す

戦略概要

- ◆サステナビリティ経営の発展に向け2023年3月に委員会を発足
- ◆委員会の下に事務局として環境、社会、ガバナンスの3つのワーキンググループ(WG)を設置
⇒サステナビリティ関連の経営課題解決へ向けた計画を策定

【マテリアリティへの取組み】

Environment
環境WG

- 事業活動により発生するCO₂排出量の削減
- 脱炭素に向けた製品の販売及びサービスの提供

Social
社会WG

- 人材採用と育成への取組み
- ダイバーシティを推進するための取組み
- 従業員の健康を増進させるための取組み
- エンゲージメントを向上させるための取組み

Governance
ガバナンスWG

- コーポレート・ガバナンス・コードへの取組み強化
- 事業の多角化に伴うビジネスリスク対応強化
- 情報セキュリティ強化

進捗状況

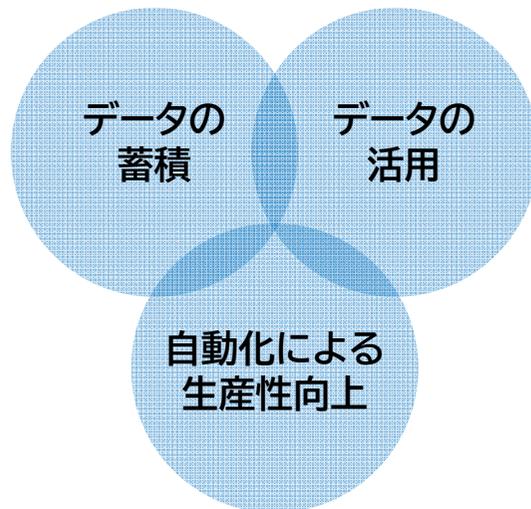
- － 360度診断制度の実施
- － 社長と自由に話をする場「フリートーキングタイム」を継続実施
- － 健康経営の取組みを開始。2025年3月に「健康経営優良法人2025（大規模法人部門）」に認定
- － 事業領域の拡大と技術の高度化に伴い、事業及び組織を取り巻く様々なリスクを包括的に管理する取組みを開始

DX戦略 ～データ・ドリブン・カンパニーへの変貌と生産性の向上を目指す

戦略概要

「攻め」と「守り」の両面でDXを活用

- お客様のDXを推進するソフトウェア、システムの販売
- 社内に蓄積されたデータを活用し、ソリューション営業力を強化
- 業務のデジタル化による生産性の向上
- ペーパーレス化によるオフィススペースの有効活用



進捗状況

社外

－建設DXの取組み

- ・建設業界ではDX化の流れが進む見込み。強みとしている積算・見積り業務について、顧客ニーズに合わせカスタマイズすることで業務効率化、人手不足対策に寄与

社内

－生成AIプロジェクトの活動

- ・生成AIの活用について「業務改善」「開発効率化」「新ビジネスの創出」それぞれの課題についてワーキンググループを作成し、検討中

－全社横断的な情報分析システムの構築を推進

- ・会社内で分散している幅広い情報をデータベースに統合し、経営管理、成長戦略の策定に資する分析ツールを実装

- 本資料に記載している将来の業績に関する見通しは、現時点において入手可能な情報に基づき作成したものであり、実際の業績は、今後様々な要因によって予想数値と異なる可能性があります。

- IRに関する問い合わせ先

経営企画部 広報・IR課

ir-info@kyoei.co.jp