

# 中期経営計画2029

(2027年3月期～2029年3月期)

長期ビジョン2036に向けて

2026年5月22日  
株式会社 京写

- I. 前中期経営計画振り返り**
- II. 長期ビジョン2036（2036年3月期）**
  - ・長期ビジョン2036
  - ・中長期経営目標
  - ・長期経営戦略
- III. 中期経営計画2029（2027年3月期～2029年3月期）**
  - ・中期経営計画2029策定の背景
  - ・中期経営ビジョン2029
  - ・中期基本戦略
  - ・中期経営目標
  - ・片面板事業戦略
  - ・金属基板事業戦略
  - ・両面板事業戦略
  - ・治具・実装事業戦略
  - ・資本政策 キャッシュアロケーション、株主還元方針
  - ・経営基盤の強化（DX・AIの活用推進、ESG経営）



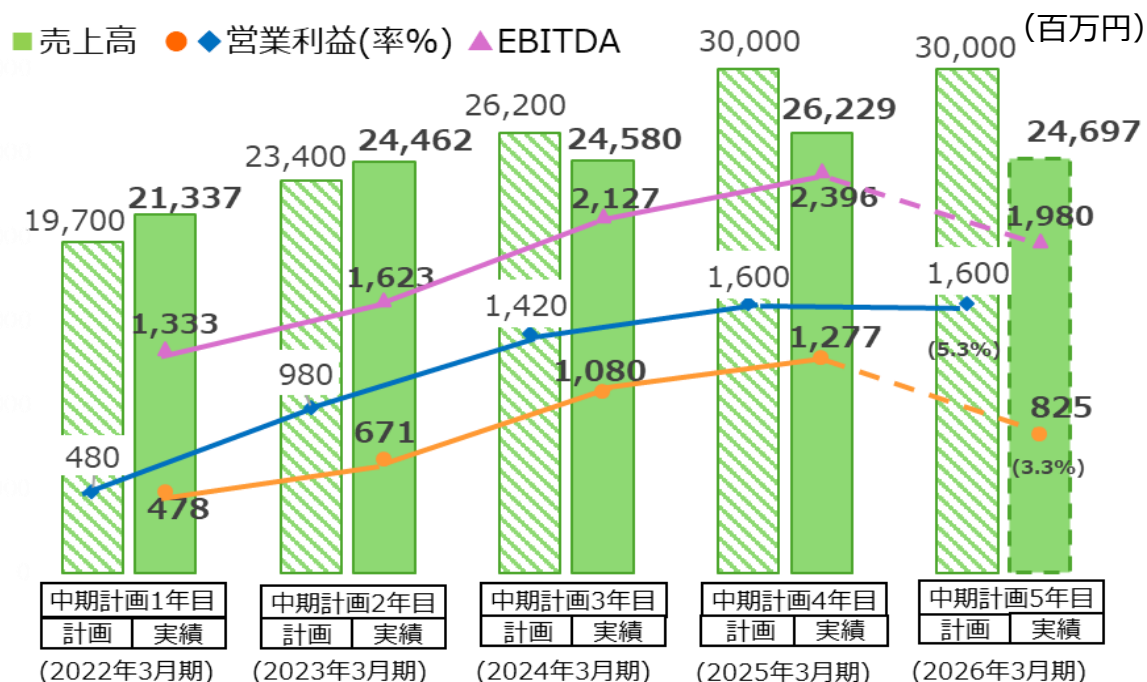
# I. 前中期経営計画振り返り

▶ **計画**：売上300億円、営業利益16億円・・・67期 4年目までは順調に推移

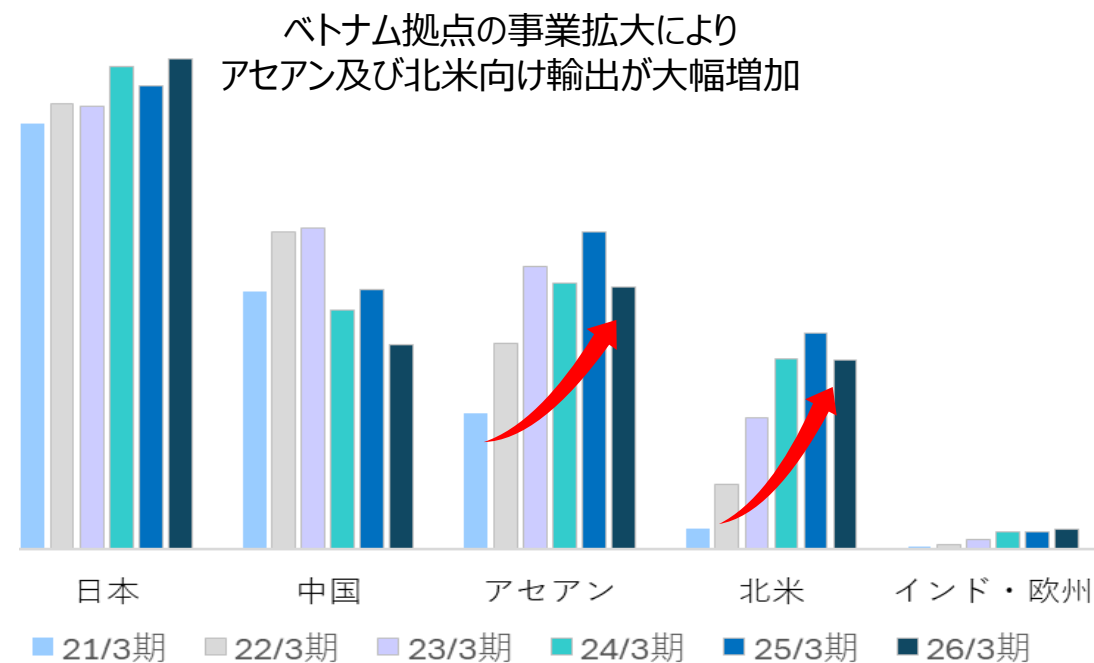
**実績**：売上246億円、営業利益8.2億円と未達成

<b>背景</b>	米国の関税政策や中国の景気減速の影響に加え、急激な為替変動、地政学リスクから原材料・エネルギー価格が高止まりなど、不安定な経営環境が続いた
<b>要因</b>	国内外で自動車低迷等による売上減少に加え、原材料・製造経費等の高騰、国内で金属基板立上げ、インドネシアで生産拡大に向けた設備導入コストの増加、また、ベトナムでの競争激化により <b>売上・利益共に計画未達成となった</b>

【連結売上高・営業利益の推移】



【販売地域別売上高の推移】



# 前中期経営計画の各社別振り返り

## ▶ 中期計画最終目標比売上▲53億円、営業利益▲7.7億円未達

セグメント		2021年3月期		中期計画4年目 2025年3月期実績		中期計画5年目 2026年3月期実績		中期計画目標 最終年度			
		百万円	利益率	百万円	利益率	百万円	利益率	2026年3月期		達成状況	
		百万円	利益率	百万円	利益率	百万円	利益率	百万円	利益率	百万円	率
連結	売上高	17,334	0.6%	26,229	4.9%	24,697	3.3%	30,000	5.3%	△ 5,303	82%
	営業利益	98		1,277		825		1,600		△ 775	52%
日本	売上高	9,042	—	10,155	—	10,672	—	13,450	3.7%	△ 2,778	79%
	営業利益	△ 59		△ 218		△ 39		500		△ 539	—
中国	売上高	8,582	5.5%	14,359	8.2%	12,634	6.8%	12,530	7.2%	+104	101%
	営業利益	473		1,179		862		900		△ 38	96%
インドネシア	売上高	1,472	—	2,830	0.2%	2,761	—	2,270	2.5%	+491	122%
	営業利益	△ 81		6		△ 162		57		△ 219	—
ベトナム	売上高	—	—	4,297	6.5%	3,922	3.0%	4,570	6.6%	△ 648	86%
	営業利益	△ 244		279		118		300		△ 182	39%

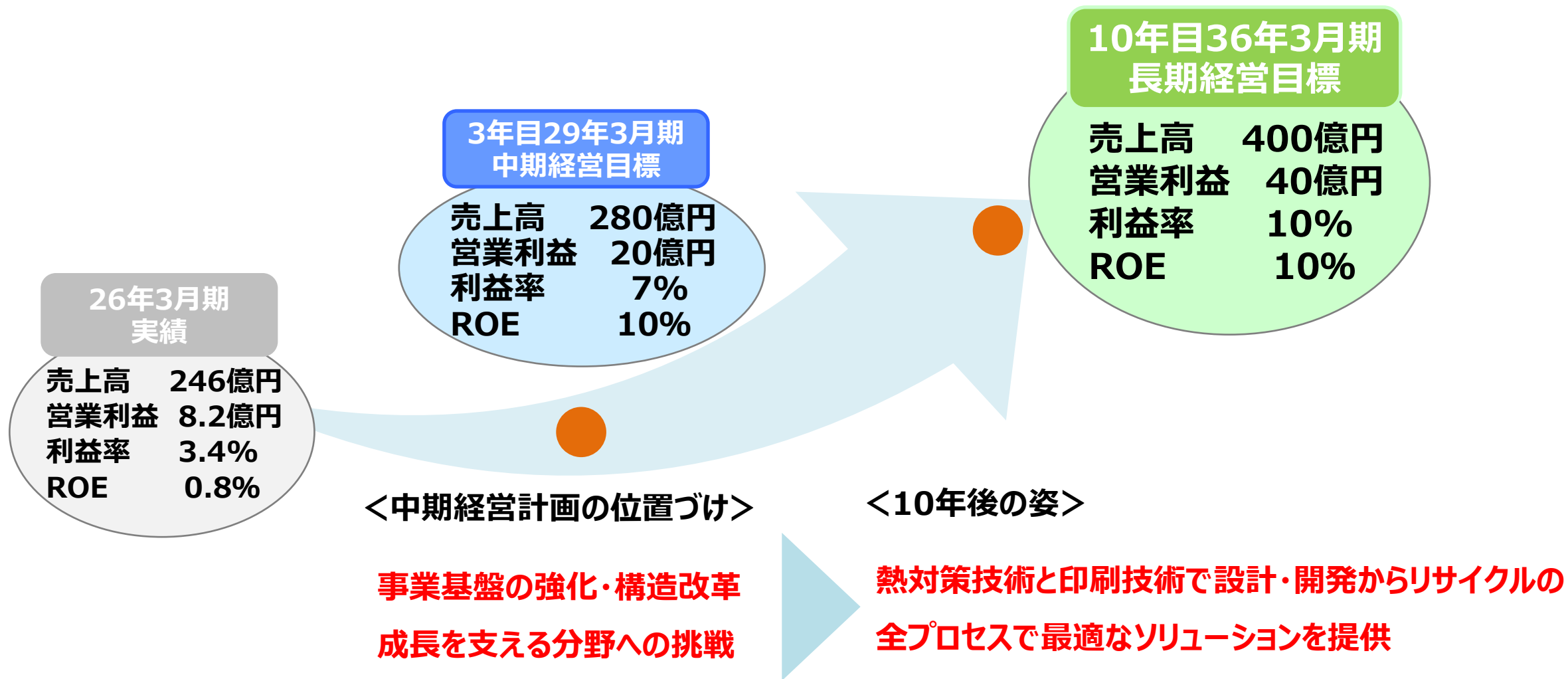
※主な拠点のみを記載。売上高にセグメント間の内部取引高を含む。



## Ⅱ. 長期ビジョン2036 (2036年3月期)

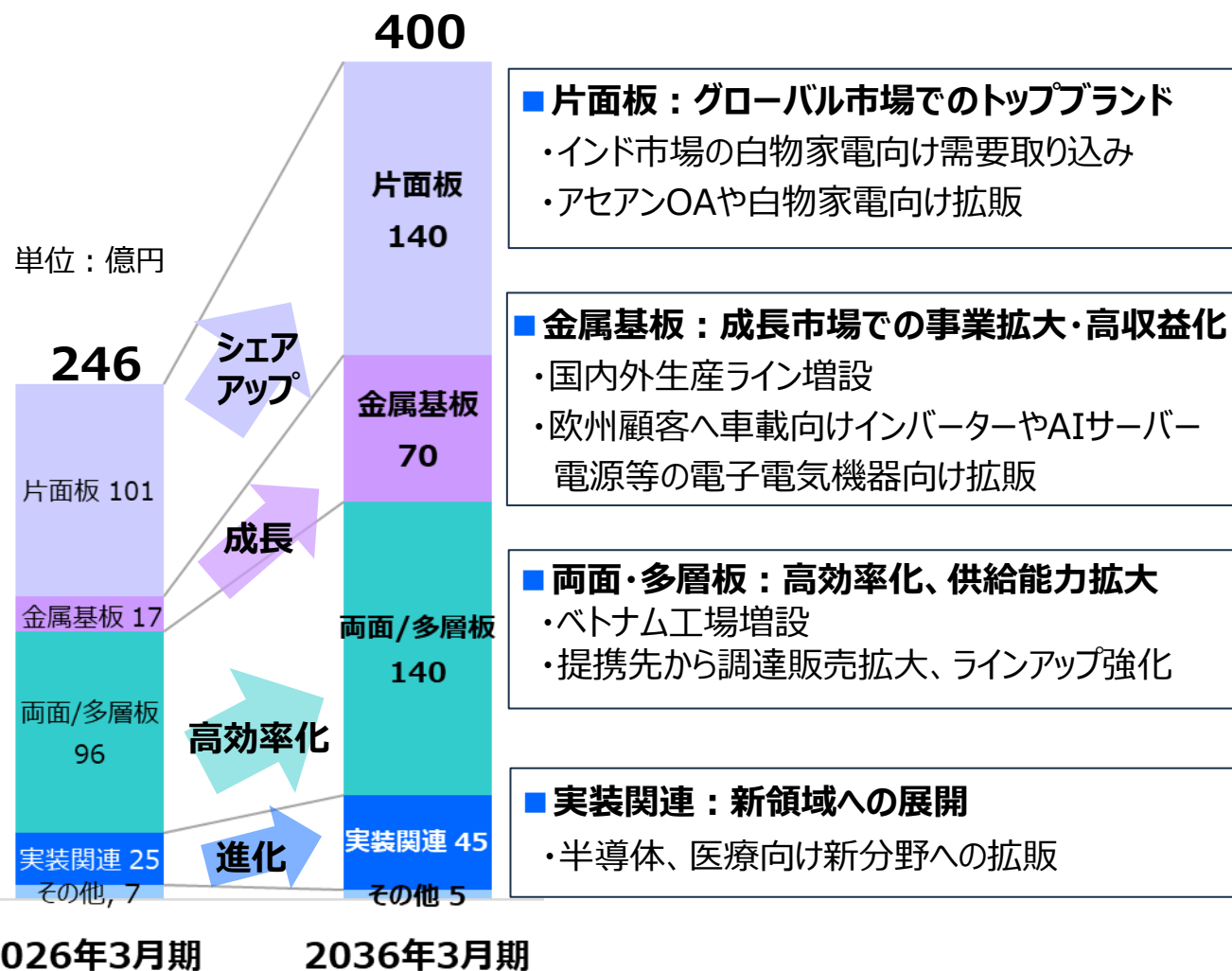
## 印刷技術と熱対策技術を強みに お客様の製品開発から深く関わり 新しい価値を生み出す挑戦企業であり続ける

- ・京写のコアコンピタンスである**印刷技術**を活かし、電子デバイスを製造する**PE技術**(Printed Electronics技術)に取り組み、新たな製品開発を進め、環境負荷低減や低コスト化の市場ニーズに対応します。
- ・**熱対策技術**を強みにAIサーバー、EV、パワー半導体分野で拡大する放熱需要に応えます。
- ・プリント配線板、治具・実装において、**製品の設計・開発やリサイクル**を強化することで、各フェーズでお客様と深く関わり、最適なソリューションを提供します。
- ・これにより社会課題を解決し、持続可能な社会の実現に貢献します。



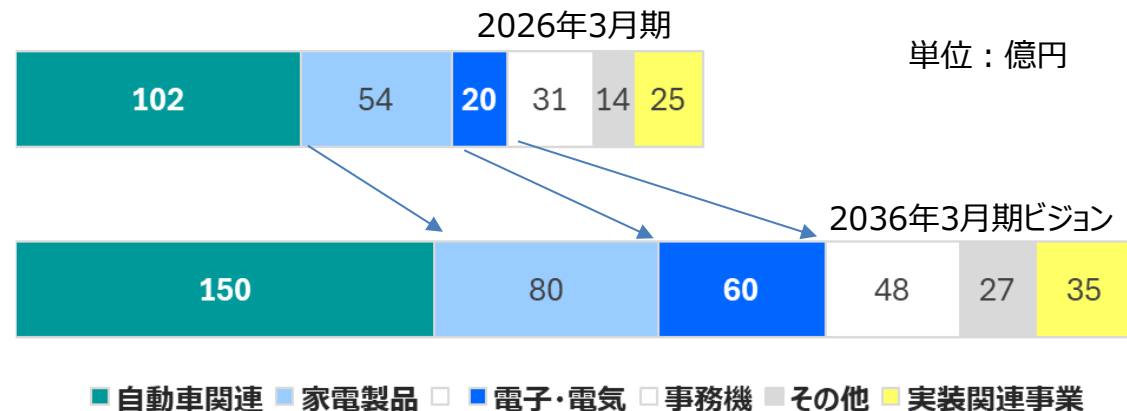
## ■ グローバル市場における成長分野で印刷技術と熱対策技術により市場ニーズに対応する

### 事業別販売ビジョン



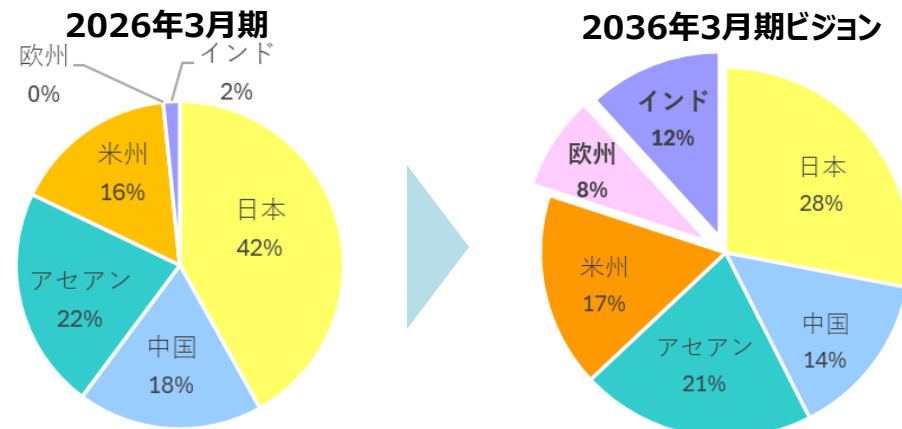
### 用途別販売ビジョン

・自動車、家電、電子・電気機器向けの販売拡大



### 地域別販売ビジョン

・成長地域のインド、欧州地域の販売拡大



## Ⅲ. 中期経営計画2029 (2027年3月期～2029年3月期)

## 背景

### 前中期計画の未達要因

- (国内) **両面**：国内生産減少、海外の安価品流入による価格競争激化
- 金属**：量産立上げ途上
- 治具**：電子部品の実装市場の変化、既存製品売上減少
- (海外) **インドネシア**：脱中国需要の生産拡大に向けた設備導入コストの増加
- ベトナム**：中華系企業との価格競争激化による売上・利益減
- (共通) 原材料、経費等の高騰、価格転嫁遅れ

### 成長機会

- (市場) パワー半導体、AIサーバーなど放熱、大電流ニーズの増加
- (地域) インド内需の拡大で高成長継続
- 欧州での金属基板の市場拡大

### 持続可能な体制構築

- ・DX,IT,生成AI技術の発展
- ・労働生産性向上の取組み
- ・一人ひとりが能力を発揮できる環境づくり

## 重点課題

■ 事業基盤の強化・構造改革

■ 将来の成長を支える分野への挑戦

■ 持続的成長を支える体制強化

## 収益力強化 新規分野への挑戦で 更なる成長に向けた事業基盤の確立

この3年間で構造改革をやり遂げ、新市場への展開や高付加価値製品の開発等、成長分野への挑戦やD X・A Iを積極活用し、生産性向上への取り組みを続け、更なる成長に向けて事業基盤の確立を推進します。

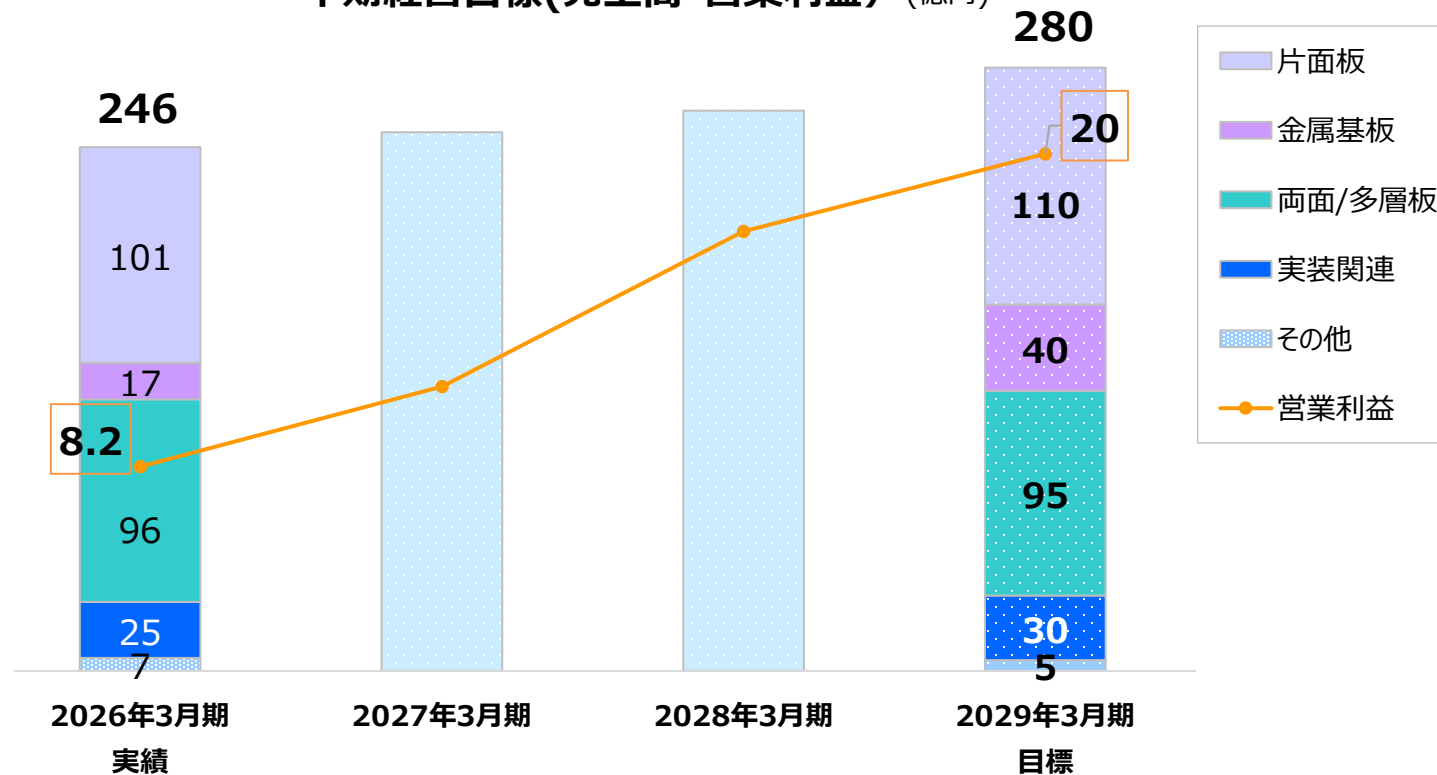
	事業	戦略	KPI（重要業績評価指標）	
			項目	2029年3月期 目標
基盤強化	既存事業	片面板 市場トップシェアによる利益最大化 ➡ 新市場の開拓、更なる生産技術の追求	インド、アセアン 売上年平均 成長率	10%
		実装関連 特定市場・用途の開発によるブランド確立 ➡ パートナー連携、開発営業によるソリューションの提供	治具新用途 売上	3億円/年
構造改革		両面板 構造改革による収益基盤の再構築 ➡ 国内生産拠点の集約、ターゲット市場・用途の絞り込み	国内生産 移管進捗率	100%
成長投資	新規事業	金属・厚銅基板 技術開発による成長事業の拡大 ➡ 生産技術力（印刷、加工）、材料メーカーとの連携	売上年平均 成長率	30%
経営基盤の強化			1人当たり 生産性	2026年3月期比 15%UP
・DX推進・ESG経営（環境対応・人材育成の強化・ガバナンス/コンプライアンスの強化）				

## 2029年3月期 目標

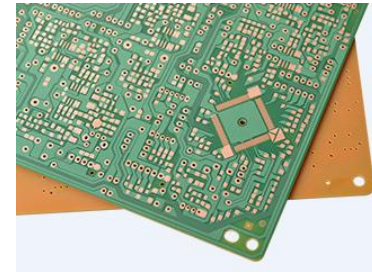
売上高	営業利益	営業利益率	ROE	配当性向
280億円	20億円	7%	10%	30%

(為替レート:1US\$150円)

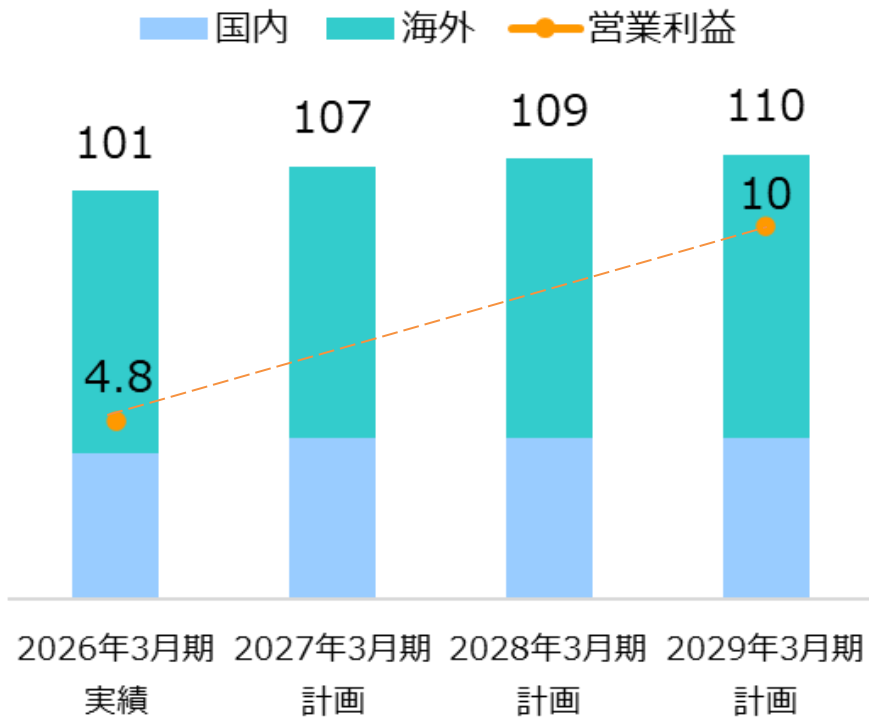
中期経営目標(売上高・営業利益) (億円)



**事業戦略：市場トップシェアによる利益最大化**  
**売上目標：110億円（国内40億円、海外70億円）**  
**利益目標：10億円**



片面板売上・営業利益目標（億円）



## 販売戦略

- ・グローバル日系需要の確実な取込みによる販売底上
- ・国内蛍光灯廃止に伴うLED照明切り替え需要取込み
- ・インド市場及び脱中国アセアンシフトの需要取込み (OA・白物家電市場)
- ・非日系顧客開拓への再挑戦 (インド、中華、欧州系)

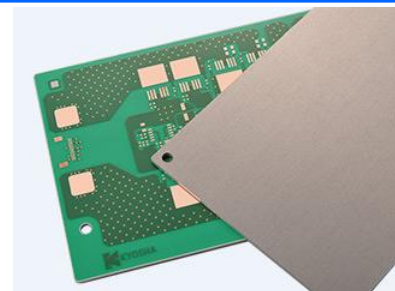
## 製造戦略

- ・九州工場の拡張投資による生産性向上
- ・中国工場から全工場への生産技術の横展開
- ・材料メーカーとのパートナーシップ構築

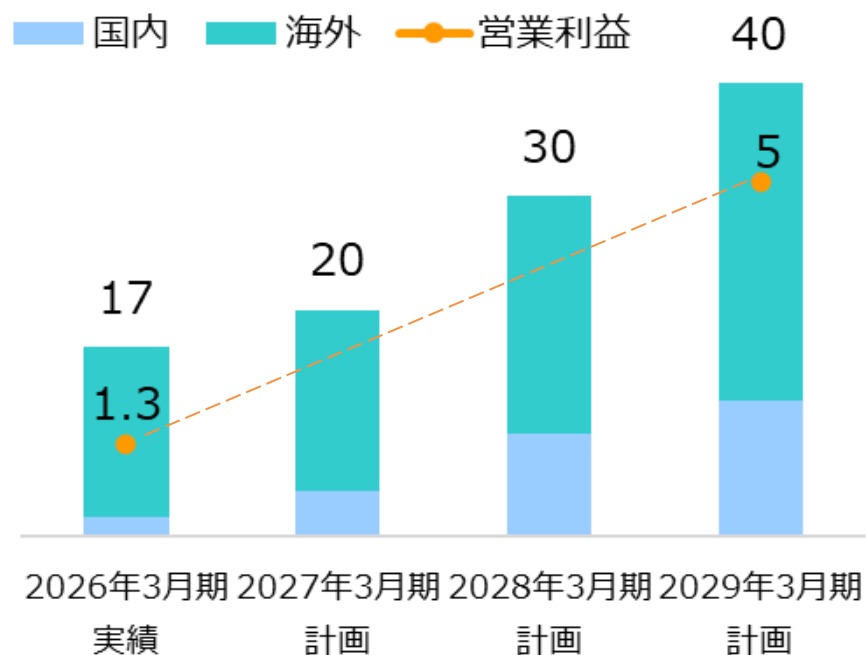
## 技術戦略

- ・片面複層基板の技術確立、機能基板の市場開拓

**事業戦略：技術開発による成長事業の拡大**  
**売上目標：40億円（国内:12億円 海外28億円）**  
**利益目標：5億円**



金属基板売上・営業利益目標（億円）



## 販売戦略

- ・放熱用：LEDヘッドライト、照明向けの金属基板需要増の取込み
- ・大電流用：自動車電動化市場の拡大によるEVパワーユニット、パワー半導体、AIサーバー電源向け厚銅基板の拡販
- ・欧州非日系向け自動車用金属基板の拡販
- ・有力材料メーカーと協業による新市場の開拓

## 製造戦略

- ・九州工場の拡張投資によるアルミ基板専用生産ライン導入
- ・京都工場厚銅基板生産ライン導入、量産体制確立

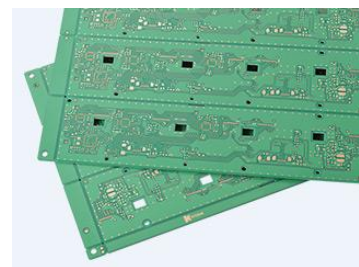
## 技術戦略

- ・生産技術（工法、プレス加工）の向上による差別化

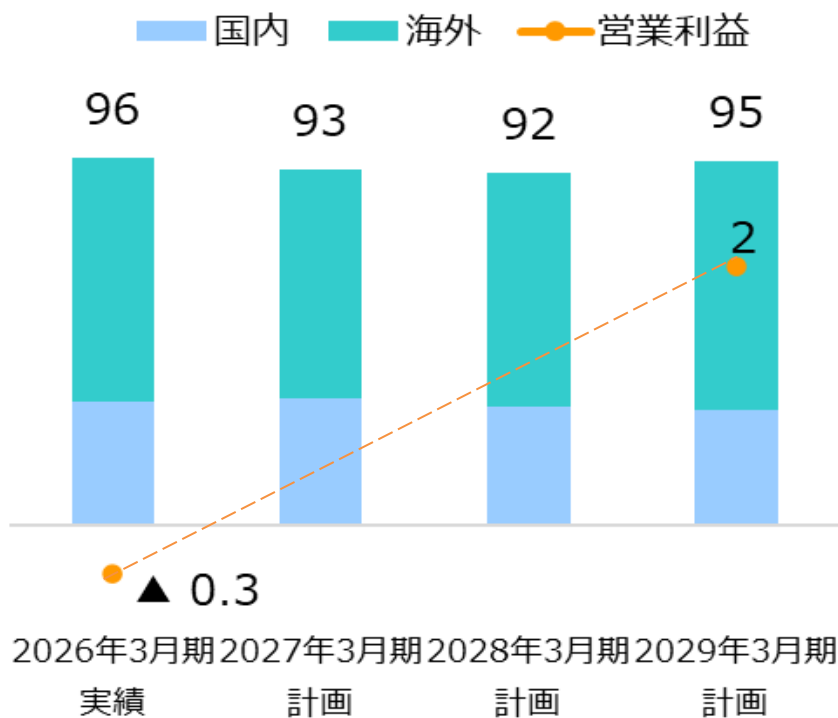
事業戦略：構造改革による収益基盤の再構築

売上目標：95億円（国内：30億円 海外65億円）

利益目標：2億円



両面板売上・営業利益目標（億円）



## 販売戦略

- ・工場最適化により自動車、家電市場の更なる深堀
- ・未開拓市場（医療系/アミューズ等）への参入による増販
- ・海外提携先の再構築による販売機会の創出
- ・インド、欧州系向け自動車用需要の開拓

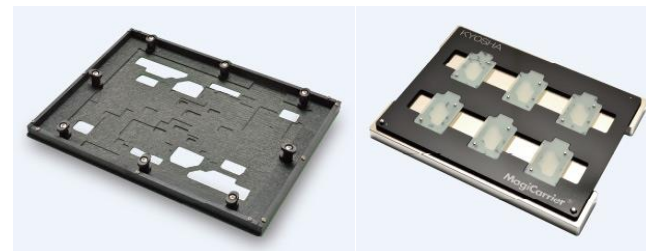
## 製造戦略

- ・国内量産2工場体制を新潟工場に集約
- ・京都工場は技術商品、試作、少量多品種、治工具生産
- ・ベトナム工場、生産技術の新工法導入による競争力強化

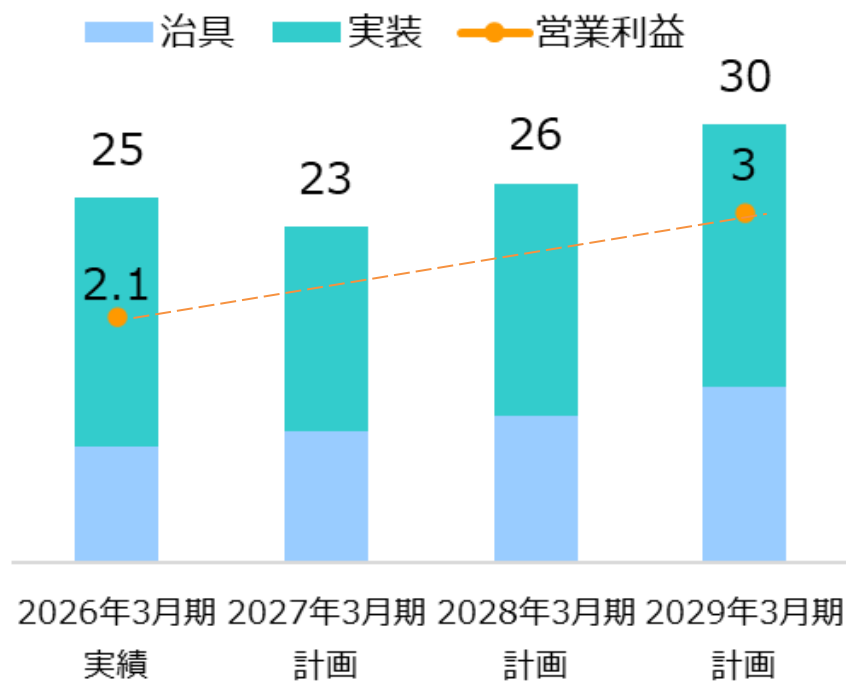
## 技術戦略

- ・資源リサイクルシステムの導入（ベトナム）
- ・両面複層基板の技術確立、機能基板の市場開拓

**事業戦略：特定市場・用途の開発によるブランド確立**  
**売上目標：国内：30億円（治具12億円、実装18億円）**  
**利益目標：3億円**



実装関連売上・営業利益目標（億円）



## 販売戦略

- ・半導体、医療向けなどの新用途の開拓
- ・治具ラインアップ強化(切削、粘着)による拡販
- ・製品開発段階からのソリューション提案による拡販
- ・京写グループ及び協力会社との連携強化によるワンストップ体制(設計、基板、治具、実装)による拡販

## 製造戦略

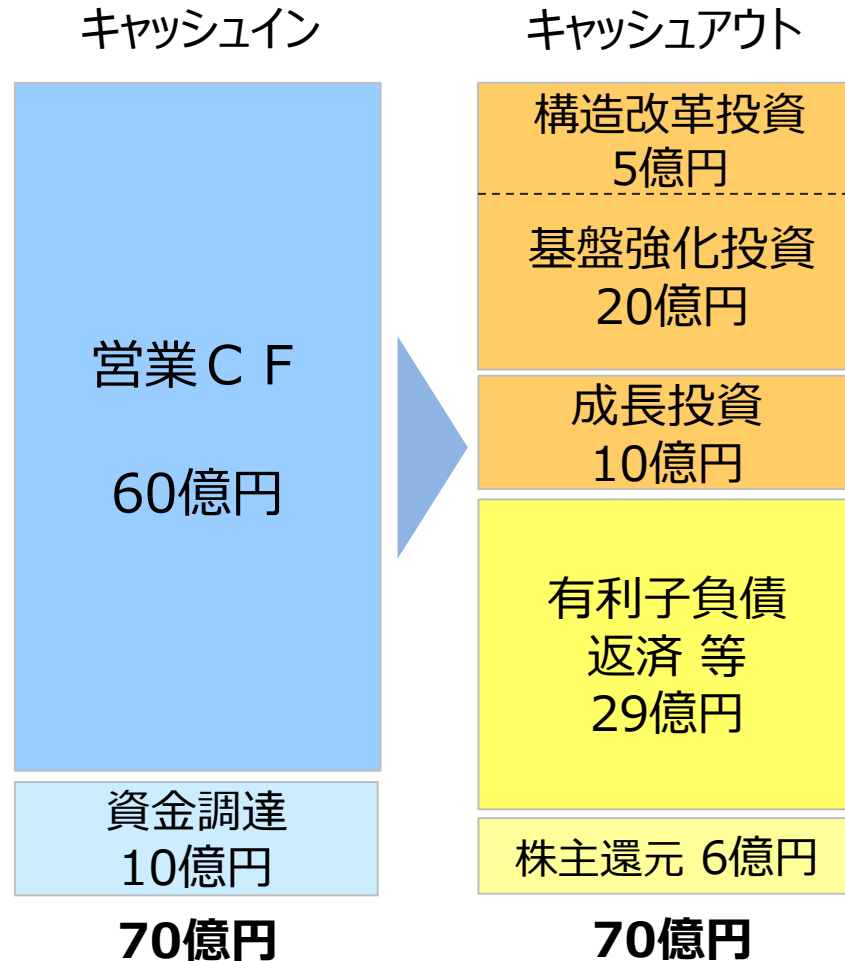
- ・AIを活用したスマートファクトリー化
- ・製品設計機能の構築

## 技術戦略

- ・金属加工技術の追求

## ■ 営業キャッシュフローを構造改革/基盤強化/成長投資に優先配分し、安定した株主還元を実施

2027/3期～2029/3期累計



### ■ 構造改革投資 5億円

- ・日本 両面板事業再編、治具生産投資

### ■ 基盤強化投資 20億円

- ・日本 片面板、実装治具事業の自動化投資
- ・中国/インドネシア 生産性改善・自動化投資
- ・バトナム 新工法・自動化、銅廃液リサイクル投資

### ■ 成長投資 10億円

- ・日本 金属・厚銅基板量産体制構築  
製品の設計・開発の強化

### ■ 有利子負債の圧縮

- ・着実なCF創出による有利子負債の返済
- ・グループ再編による資金還流効率化

### ■ 安定・持続的な株主還元

- ・配当性向30%目安
- 成長投資の計画的な実施と安定的・継続的な株主還元を行う

## ■ DX・AIの活用推進による業務効率化、競争力の向上、経営基盤の強化

### ■ 生産性向上

- ・製造実行システムの構築
- ・リアルタイムでの生産管理
- ・品種別標準原価管理

### ■ サプライチェーン最適化

- ・調達価格情報の電子化及びAIを活用した適正価格の早期化
- ・データベースマーケティング
- ・インターネットマーケティング



### ■ 業務効率化の取り組み

- ・事務処理のAI・DXによる自動化
- ・電子化による承認業務の効率化

### ■ 経営判断の早期化

- ・経営情報のリアルタイムでの可視化
- ・連結決算の早期化、グループ各社業績可視化

## ■サステナビリティ方針

京写グループは、経営理念、経営基本方針、行動規範に基づき事業活動を実践し、お客様、株主、投資家、従業員などすべてのステークホルダーとの信頼関係を構築することで、企業価値の向上と持続可能な社会の実現を目指します

	ESG経営の取組み	管理項目	2026年3月期 基準値	2029年3月期 目標KPI
E 環境	・温室効果ガスの排出量削減	・CO <sub>2</sub> 排出量（グループ） ※scope1.2	26,000 t/年 （2025年3月期）	年3%削減 国内2030年度2013年度比 半減目標
	・省エネルギー向け製品の販売	・金属基板の販売量の達成 （グループ）	48,000m <sup>2</sup> /年	170,000m <sup>2</sup> /年
S 社会	・安全衛生管理体制の強化	・健康優良法人認定活動	—	認定取得
	・ダイバーシティの推進	・障害者雇用率 ・女性監督職比率	2.0% 11.0%	3.0%以上 15.0%
	・働きがいのある職場づくり	・えるぼし認定継続	3つ星認定継続	3つ星認定継続
G ガバナンス	・企業倫理の徹底と法令遵守	・コンプライアンス委員会による活動推進	重大違反ゼロ	重大違反ゼロ
	・リスク管理体制の構築	・BCPマネジメント体制の強化	事業リスクの認識と対応	BCPマネジメント体制のPDCAによる継続的改善

本資料には、当社グループの将来の計画や戦略、業績に関する予想及び見通しの記述が含まれています。これらの記述は過去の事実ではなく、当社が現時点で把握可能な情報から判断した仮定及び所信にもとづく見込みです。

また経済動向、市場需要、為替レート、税制や諸制度等に関わるリスクや不確実性も多分に含んでいます。それゆえ実際の業績は当社の見込とは異なる結果となる可能性があることをご承知おき下さい。

<お問い合わせ先>

株式会社京写

経営管理本部 経営企画部

HP: <https://www.kyosha.co.jp>

TEL:075-631-3193

FAX:075-631-8370

E-MAIL: [ir@kyosha.co.jp](mailto:ir@kyosha.co.jp)