中期経営計画の見直しについて

2022年3月期～2026年3月期（5年計画）

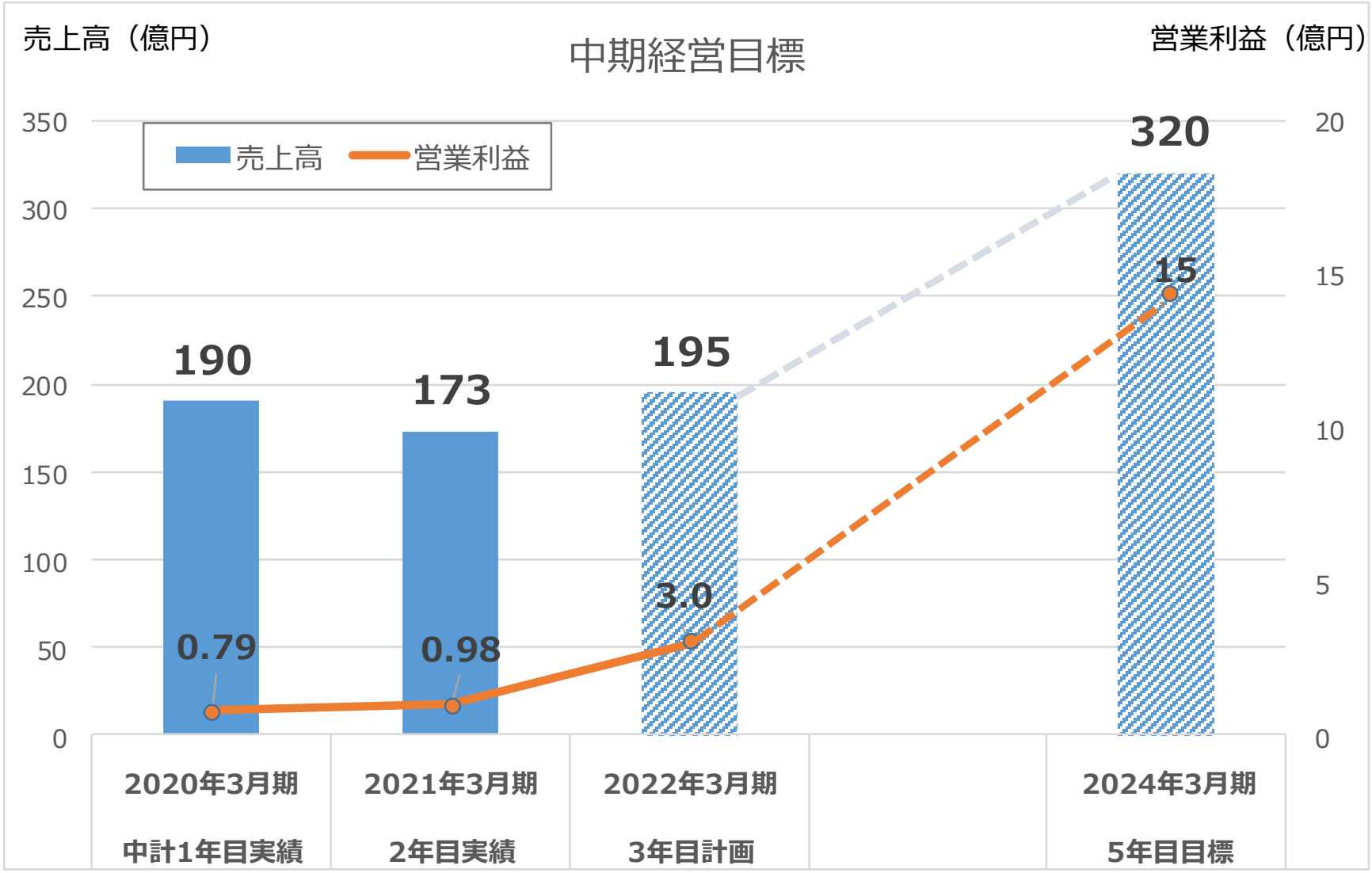
2021年６月４日

株式会社　京写

代表取締役社長　児嶋 一登

業績レビュー

■米中貿易摩擦やコロナ禍で中期計画2年目まで売上・利益ともに大きく下振れ、収益力強化を進め、3年目は利益回復を目指すも最終目標には乖離が大きい



中期経営計画見直しの内容

米中貿易摩擦、新型コロナウイルス感染症の世界的な拡大、長期化の影響を受け、推進してきた各戦略に遅れが生じ、目標との乖離が大きくなったことから、中期経営計画を見直し、期間を2年延長します。

事業環境は、2019年の中期経営計画策定時と比べ厳しい状況にあるものの、重要市場として注力していた自動車や再生可能エネルギー分野の成長は続いており、またサプライチェーン分散化の加速によるベトナムの成長なども当社の目指していた方向と同じであることから、中期経営ビジョンや基本戦略、６つの重点戦略は変更せず継続とします。

中期経営計画見直しの背景（事業環境の変化）

項目	2021年変化点
政治	⇒米中対立、**保護貿易化**
経済	⇒米中貿易摩擦の激化と長期化 **同盟国との連携強化･域内生産拡大**
	⇒**中国と米国の回復が世界経済を牽引**
	⇒**サプライチェーン分散化の加速、ASEAN(ベトナム)の成長**
社会	⇒**働き方改革 DXによる生産効率化、付加価値向上、**生産性改善 ⇒会社法改正、株式市場改革による企業活動の活性化 ⇒**SDGsの普及、脱炭素化の流れ**
技術	⇒自動化技術の進展 **蓄電池、電気自動車の普及加速**
	⇒**DXによる生産効率化の加速** **再生可能エネルギーのイノベーション**

顧客の市場動向

- 自動車電装化/EV化加速、自動運転技術の進展
- サプライチェーンの分散化
- ODM･EMS企業による水平分業の増加
- 再生可能エネルギー、パワー半導体、蓄電池等の新分野の成長
- 医療、環境･インフラ関連市場の拡大
- IT化、自動化、AIの普及による効率化

プリント配線板関連の市場動向

- 片面板：微細化による付加価値向上
  金属、厚銅基板等の環境対応製品の増加
- 両面板：自動車向け需要増
  ASEANでの需要増
- 実　装：部品点数の増加、少量多品種化
  表面実装増加、挿入部品減少
- 治　具：生産効率化の対応増

中期経営ビジョンと基本戦略

経営ビジョン

一流になる

スローガン

Build Trust

基本戦略

企業間連携を最大活用し、独自技術に磨きをかけ
グローバルニッチトップメーカーになる

①グローバル生産・販売戦略

主旨	**グローバル供給体制によるソリューションの提供**
市場動向	・サプライチェーン分散化の加速　・ASEAN(ベトナム)の成長　・自動車電装化、EV化の進展　・再生可能エネルギー、インフラ市場拡大、５Gの普及

重点施策

①最適な供給網の再構築
- ・ベトナム工場第1期フル稼働
- ・両面事業・営業拠点の再編

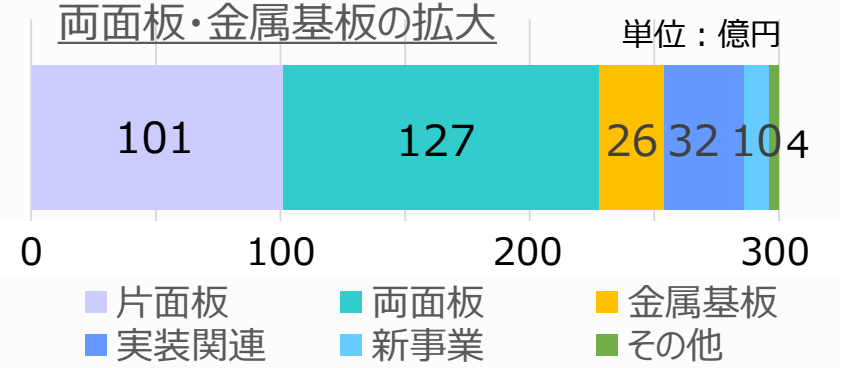
②車載・再生可能エネルギー分野向け両面・金属基板事業の拡大
- ・技術提案型営業の推進

③片面シェア拡大による業界最大の利益確保
- ・圧倒的低コストでのものづくり

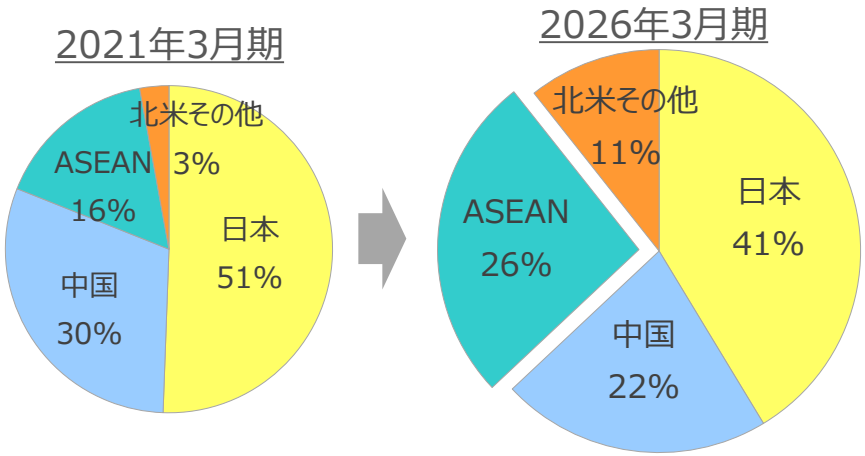
④基板・実装・治具の販売シナジー最大化
- ・グループ内連携による拡販
- ・外資系メーカーへの拡販

2026年3月期目標

製品別売上（300億円）



地域別売上割合　ASEAN(ベトナム)地域拡大



②企業間連携戦略

主旨	**戦略的ネットワークによる競争優位の獲得**
市場動向	・自動車電装化・EV化の進展、再生可能エネルギーのイノベーション等、 技術高度化・ニーズ多様化の加速

重点施策

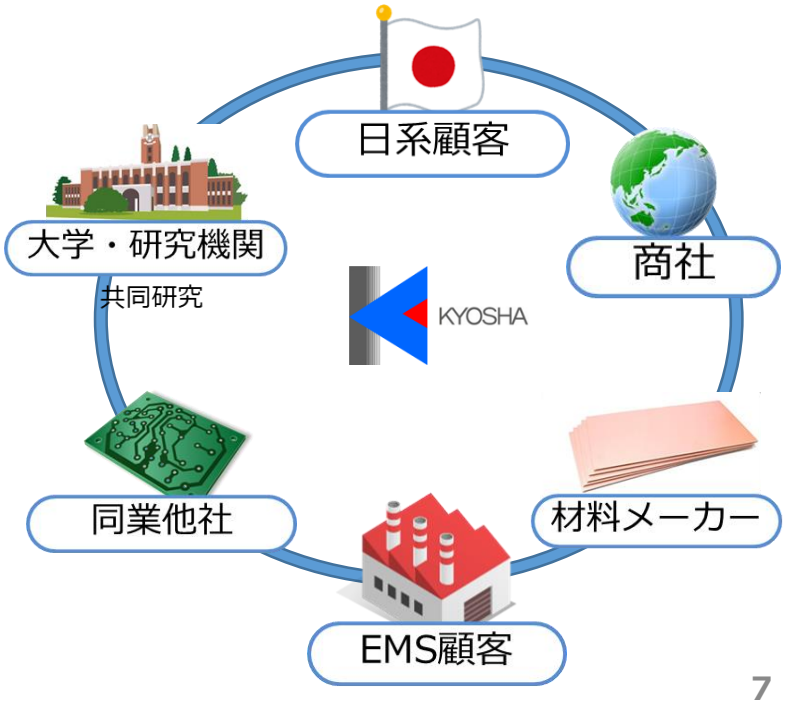
①顧客・仕入先との連携
- ・EMSメーカー・商社との連携マーケティング による製品開発、販路拡大
- ・材料メーカーとのタイアップによる新商品開発

②同業他社との相互補完関係の構築
- ・同業他社との連携によるベトナム両面板増産
- ・設計・試作会社との連携による受注拡大

③技術の共同開発
- ・産学連携による技術・ビジネス開発

目標

①販路拡大・新市場開拓
②提携シナジーによる事業拡大
③新製品開発（コア技術確立）



③効率化戦略

主旨	**自動化、IT化及びDX推進による生産性向上**
市場動向	・デジタル技術の進展、コロナ禍によるビジネスモデルの抜本的変革 ・コスト対応力の要求

重点施策

①自動化、IT化による生産効率向上
- ・自動化による工数・ロスタイムの削減
- ・新工法活用による生産量拡大

②DX活用による業務効率化推進
- ・基幹システムによる見える化・効率化
- ・DX推進による業務の見直し

③トヨタ生産方式の水平展開
- ・ムダの排除による小ロット対応の最適化
- ・設計強化による付加価値提案(VE)

2026年3月期目標

営業利益	１６億円
利益率	5.3%

京写ベトナムIT化
自動化(ﾛﾎﾞｯﾄ化)推進

④技術戦略

主旨	**コア技術の深化によるニッチ・成長市場の開拓**
市場動向	環境負荷低減、省エネルギーや小型化・高密度化ニーズの高まり

重点施策

①市場ニーズに基づく開発資源の集中
- プリンタブル関連基板の事業化
- 0603対応微細基板の技術提案

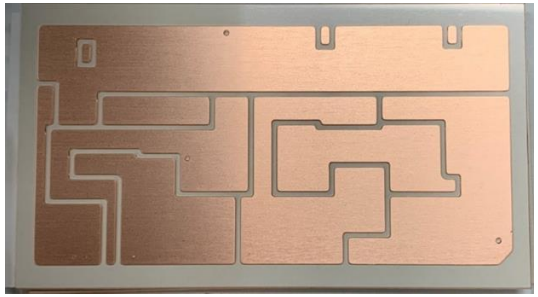
②超厚銅基板の技術確立
- 厚銅エッチング技術確立、量産化

③付加価値のある印刷技術の追求
- 大板印刷・Cuペースト印刷の技術確立

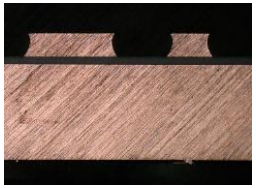
④生産技術を活用した新用途・新工法の開発
- 自動機(ロボット)や工程革新のための研究開発
- 治具の新用途開発

2026年3月期目標

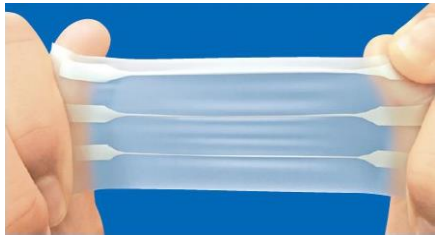
超厚銅基板	8億円
プリンタブル基板	2億円
合計	10億円



超厚銅基板(外観)



(断面)



プリンタブル基板
(ストレッチャブル基板)

⑤財務戦略

主旨	**将来の成長実現に向けたキャッシュ・フロー経営**
市場動向	米中貿易摩擦長期化、サプライチェーン分散化の加速によるASEAN(ベトナム)の成長、世界経済の回復見通し

重点施策

①持続的成長に向けた集中と選択による投資

・将来の成長事業への優先投資と早期収益化による投資回収

②自己資本の強化

・収益力強化による自己資本の充実

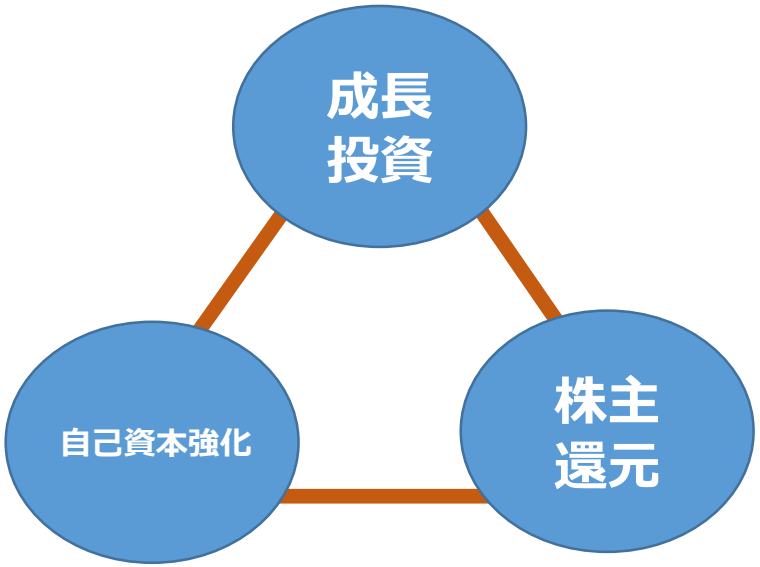
・有利子負債の適正化

・生産リードタイム短縮、棚卸資産・売上債権の圧縮による資本効率化

③持続的・積極的な株主還元

2026年3月期目標

ROE	10%
配当性向	25%



⑥人財戦略

主旨	**社員一人ひとりの能力開発と活躍による企業価値向上**
市場動向	デジタル技術(DX)の進展加速、働き方の多様化、生活・仕事への価値観の変化、キャリア形成意識の向上、CSRに対する社会的要求の高まり

重点施策

①社員満足度の向上
- ・働きやすい職場環境づくり
  - ➢DX活用による働き方改革
- ・人事制度の見直し
  - ➢評価制度・業績連動型報酬

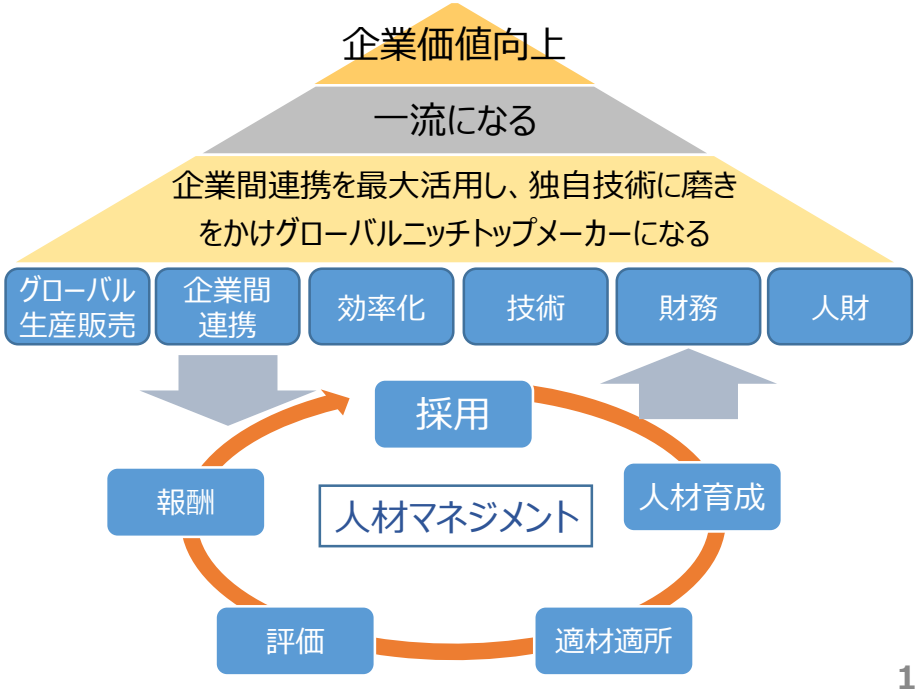
②多様な人材能力の発揮
- ・グローバル人材、グローカル人材

③マネジメント人材の育成
- ・後継者育成、マネジメント育成

④信頼と安全の体制づくり
- ・グループCSR体制の推進
  - ➢ESG・SDGsの取組み
  - ➢コーポレートガバナンス対応

目標

①従業員が誇りに思える会社づくり
②スキルのレベルアップ
③高度な業務知識の向上
④ESG課題の解決と
コンプライアンスの徹底



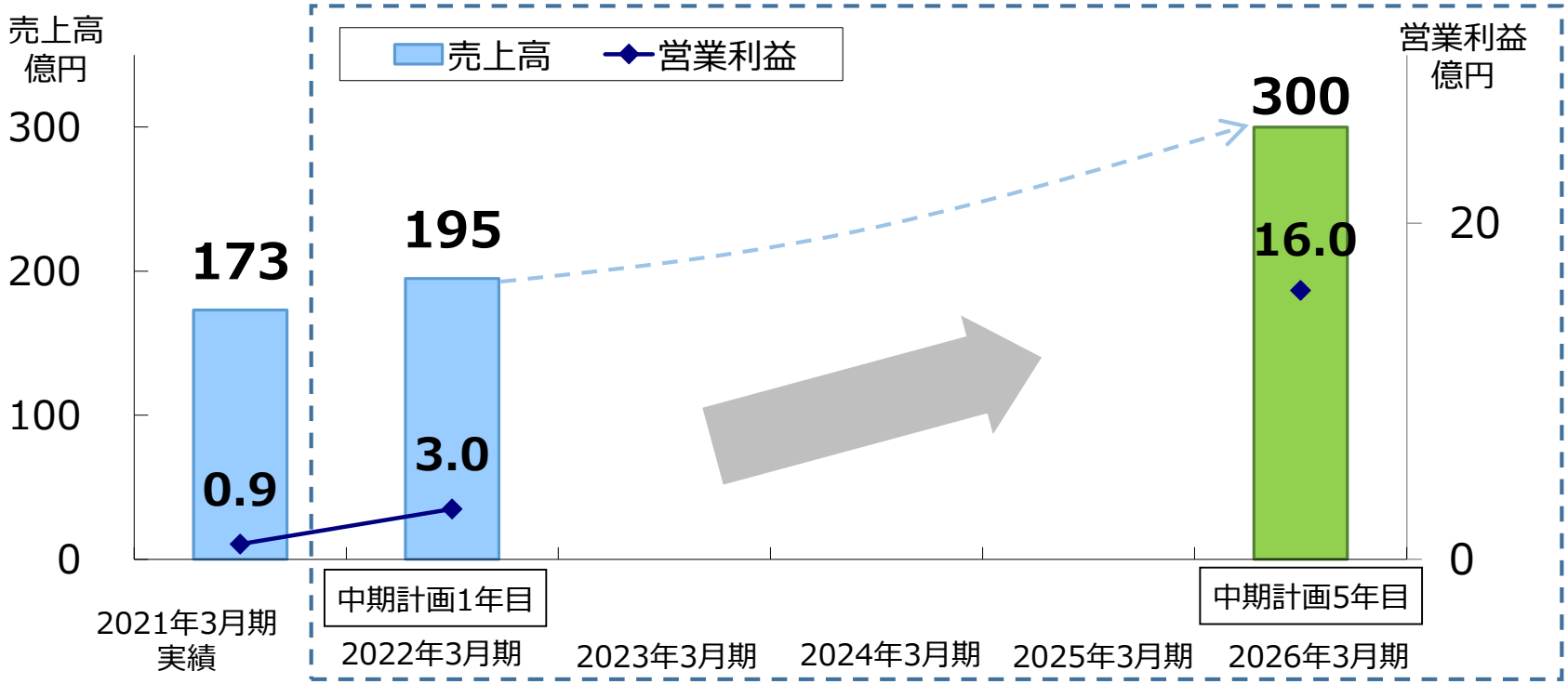
中期経営目標

経営目標

2026年3月期

売上高	**３００億円**
営業利益	**１６億円**
営業利益率	**５.３%**
ＲＯＥ（自己資本利益率）	**１０%**

中期経営目標



注意事項

この資料に掲載されている当社の将来計画や戦略、業績に関する見通し、その他今後の予測等に関する情報は、本資料作成時点において、当社が合理的に入手可能な情報に基づき、判断した仮定及び所信に基づく見込みです。

また経済動向、市場環境、為替レート、関係各国の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みとは異なる可能性があることをご承知おき下さい。