

KYOEI

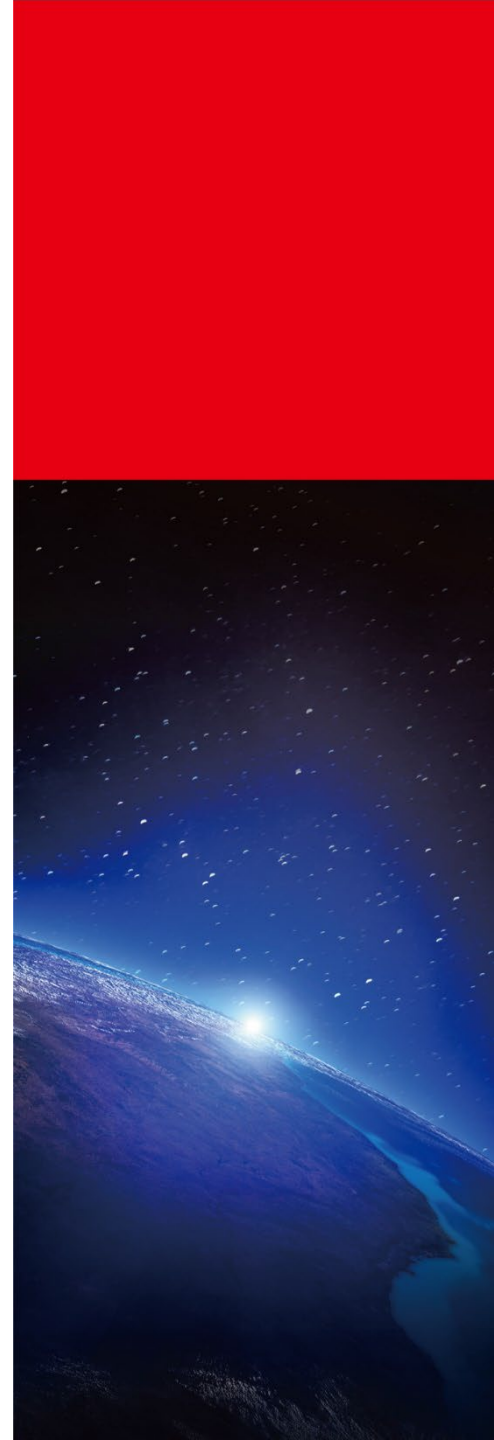
2025年3月期 第2四半期

決算説明会資料

2024年
11月5日

協栄産業株式会社

証券コード:6973





当社グループの概要

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	838名
売 上 高		616億7,952万円(2024年3月期)
関 係 会 社	国内子会社:3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2024年9月末時点

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。

1947
設立

三菱電機製品、九重織関係品の販売、
治工具、金属雑貨類の製作を目的



1962
東証2部上場

1964 三菱電機機器事業部
の代理店

1997
東証1部指定替え
創立50周年

2017
創立70周年

2022
創立75周年
品川区へ本社移転
東京証券取引所
市場第一部から
スタンダード市場
に移行

2008 売上高890億円達成

1987 売上高500億円達成

1980 三菱電機製レーザ加工機販売開始

1971 三菱電機昇降機の特約店

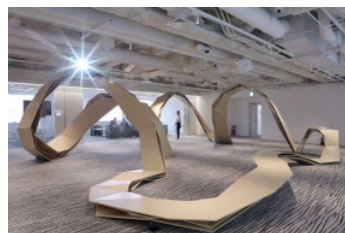
1972 情報計算センター新設

1961 三菱電機電子機器の代理店、
電子計算機の特約店、プリント配線板の生産を開始

1957 鷺宮製作所の代理店

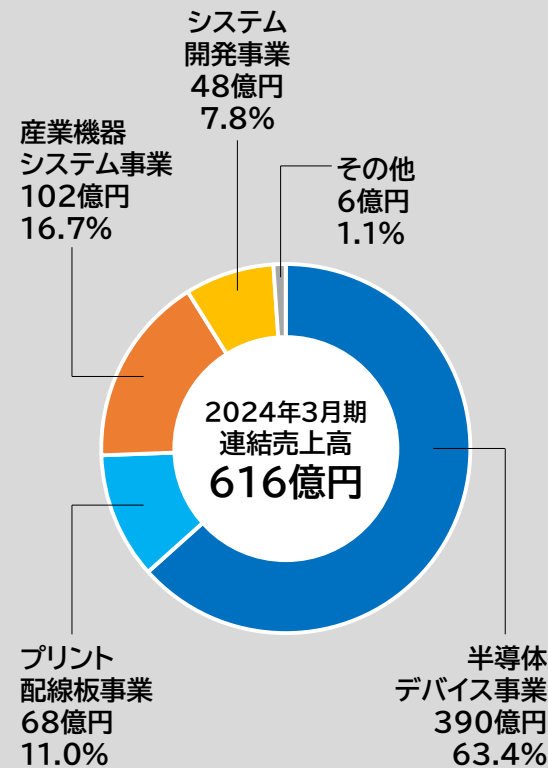
1958 三菱電機冷凍機の特約店

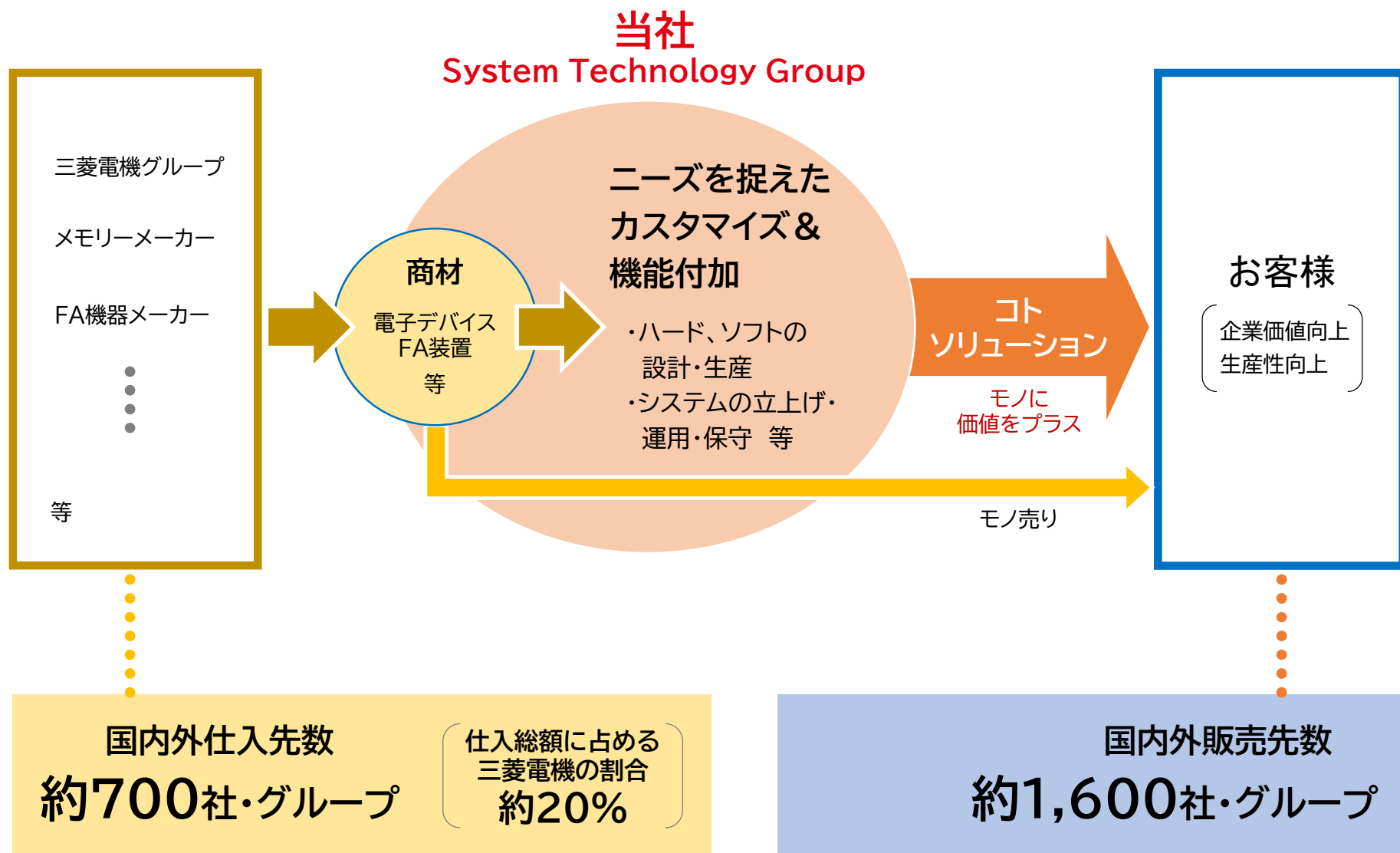
1948 三菱電機世田谷工場製品の特約店



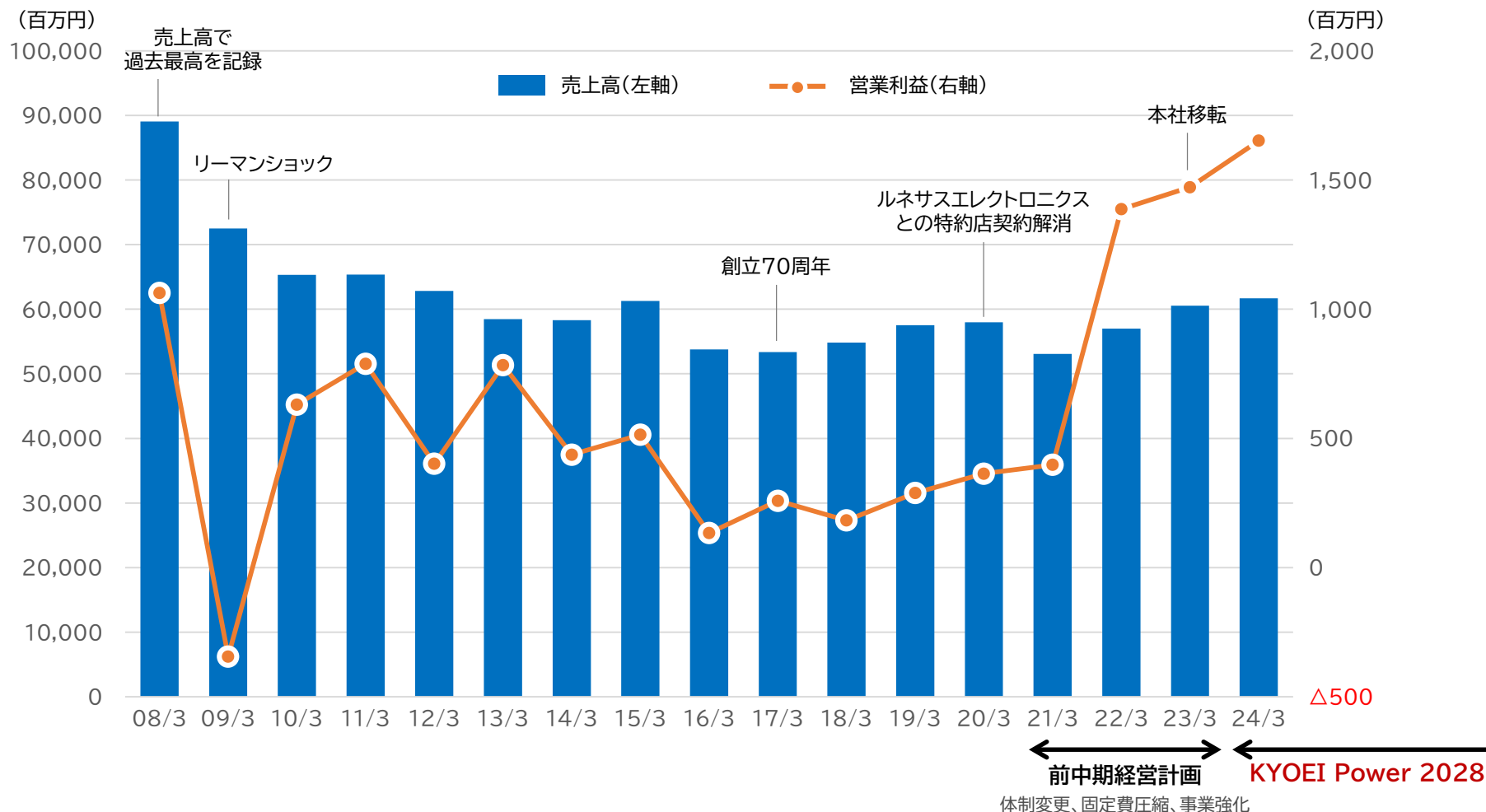
新本社受付モニュメント「木のリボン」：隈研吾氏デザイン

【直近の事業構成と連結業績】





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 第2四半期(中間)決算概要

半導体需要の伸び悩み、および市況の低迷等から、
売上高は前年同期比7%減収、営業利益は同74%減益

- 流通在庫の高止まりによる出荷低迷等から営業利益は当初予想比で大幅未達
- 半導体デバイス事業に加え、産業機器システム事業が減収減益となった
- 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

売上高

292億円

前年同期比 $\Delta 7.1\%$

営業利益

2.1億円

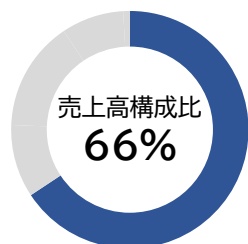
前年同期比 $\Delta 74.5\%$ 親会社株主に帰属する
中間純利益

6.7億円

前年同期比 $+1.1\%$

(百万円)		2024年3月期 中間	2025年3月期 中間	増減率
半導体デバイス事業	売上高	20,379	19,229	△5.6%
	セグメント利益	1,108	609	△45.0%
プリント配線板事業	売上高	3,500	2,905	△17.0%
	セグメント利益	△107	△89	---
産業機器システム事業	売上高	5,119	4,378	△14.5%
	セグメント利益	465	293	△37.1%
システム開発事業	売上高	2,163	2,490	+15.1%
	セグメント利益	117	230	+96.4%
その他	売上高	356	264	△25.7%
	セグメント利益	61	39	△36.4%

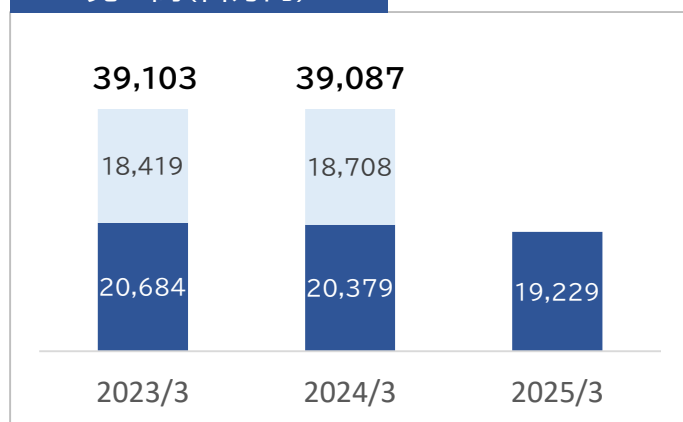
※ 売上高は外部顧客への売上高



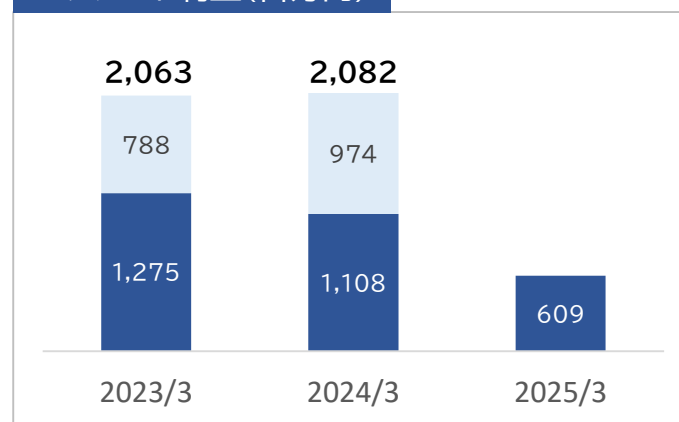
【事業の特色】

- 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

売上高(百万円)

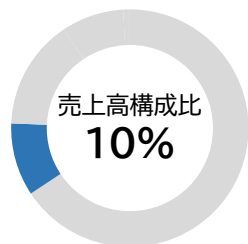


セグメント利益(百万円)



【中間期決算の概況】

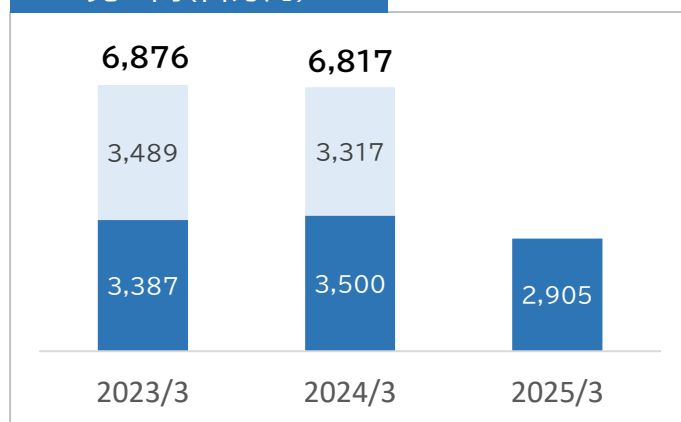
※ 自動車向けは堅調も、白物家電向けは低調に推移



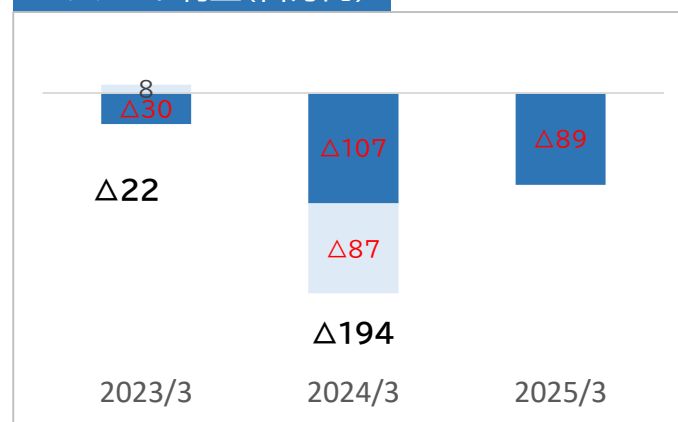
【事業の特色】

- 海外に製造委託したプリント基板、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
- 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

売上高(百万円)

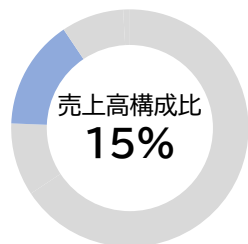


セグメント利益(百万円)



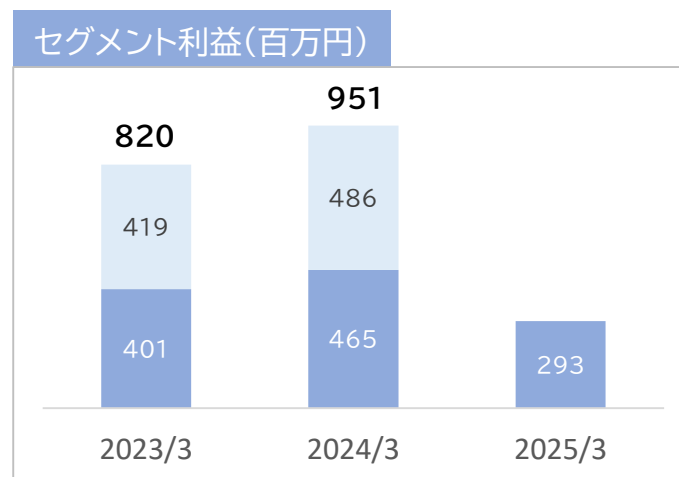
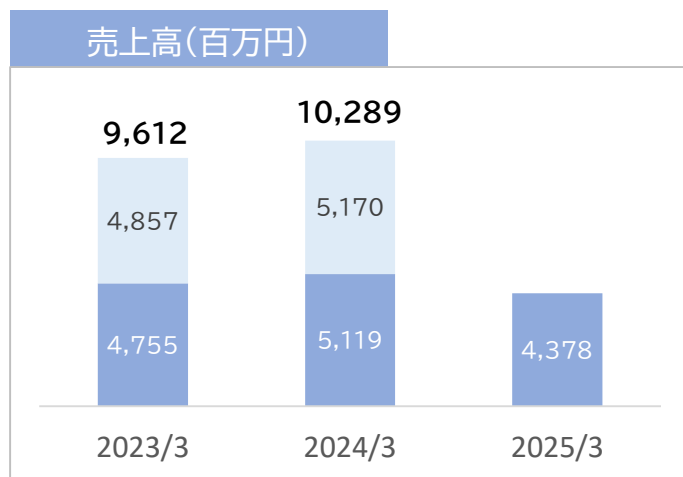
【中間期決算の概況】

※ 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の連携する海外基板ビジネスについては 堅調に推移



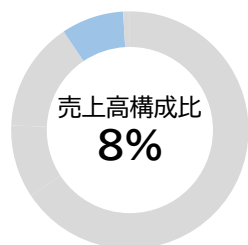
【事業の特色】

- 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



【中間期決算の概況】

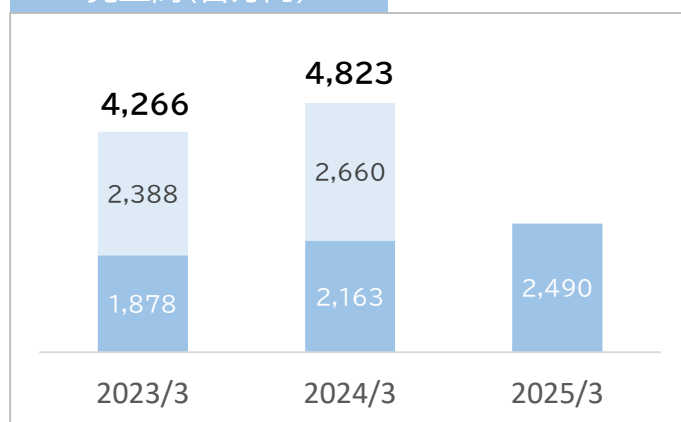
※ 主要顧客への受注残の出荷が進むも、半導体製造装置向けが減速



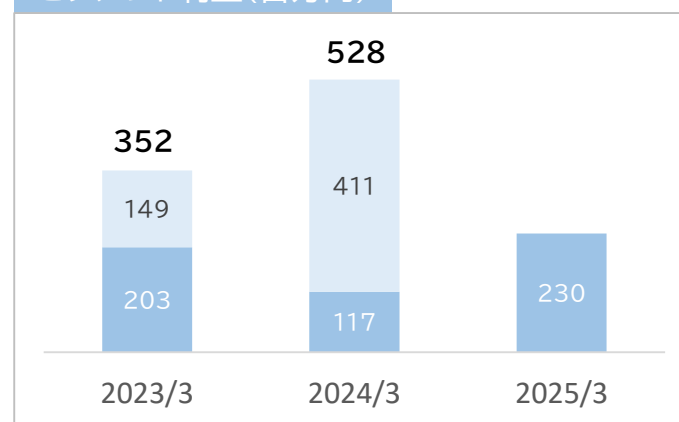
【事業の特色】

- 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

売上高(百万円)



セグメント利益(百万円)



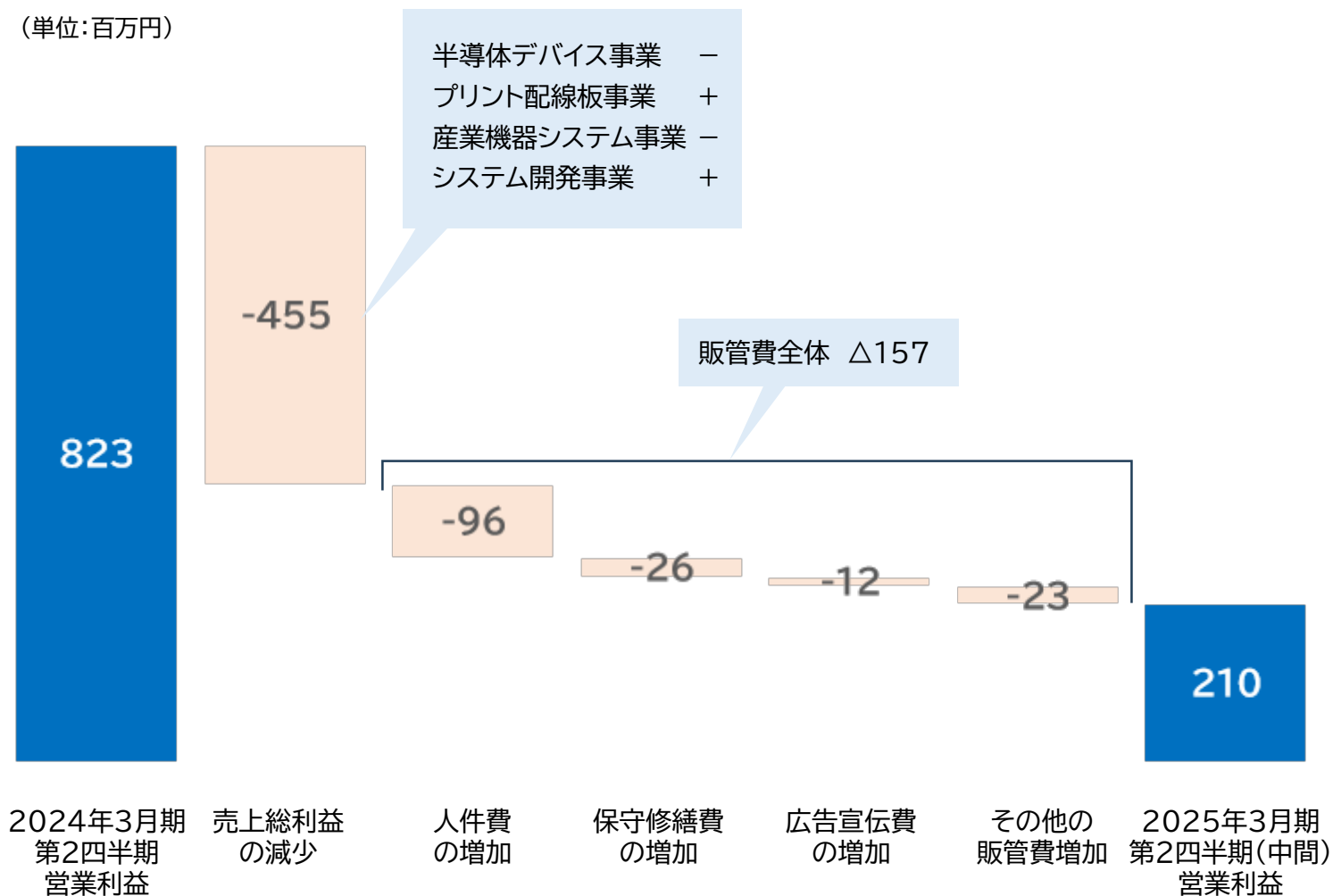
【中間期決算の概況】

※ 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

KYOEI

(単位:百万円)



貸借対照表の状況

KYOEI

(百万円)	2024年3月末	2024年9月末	構成比	前期末比増減
資産 計	42,271	37,218	100%	△5,052
流動資産	34,014	29,591	79.5%	△4,423
現金・預金	4,319	3,974	10.7%	△345
商品及び製品	9,657	8,225	22.1%	△1,431
固定資産	8,256	7,626	20.5%	△629
投資有価証券	4,549	4,125	11.1%	△424
負債 計	24,476	19,198	51.6%	△5,277
有利子負債	8,545	7,896	21.2%	△649
純資産 計	17,794	18,019	48.4%	+224

(自己資本比率)

42.1%

48.4%

【増減のポイント】

- **流動資産**
 売掛債権の減少△2,204
 棚卸資産の減少△1,828
- **流動負債**
 仕入債務の減少△3,212
 短期借入金の減少△665
 事業撤退損失引当金の減少△463
- **固定負債**
 社債の減少△100
 長期借入金の増加+116



- ・有利子負債 649百万円減少
- ・自己資本比率は48.4%
- ・D/Eレシオは0.44倍

(百万円)	2024年3月期 (実績)	2025年3月期		構成比 (%)	増減率 (%)
		(当初予想)	(今回修正値)		
売上高	61,679	58,000	58,000	100	△6.0
営業利益	1,652	1,400	900	1.6	△45.5
経常利益	1,737	1,300	1,100	1.9	△36.7
親会社株主に帰属する 当期純利益	1,337	1,400	1,200	2.1	△10.3

【修正業績予想の前提】

※半導体関連については、当初下期とみていた受注回復、および在庫調整終了の時期を、やや後ろ倒しになると判断

【判断理由】

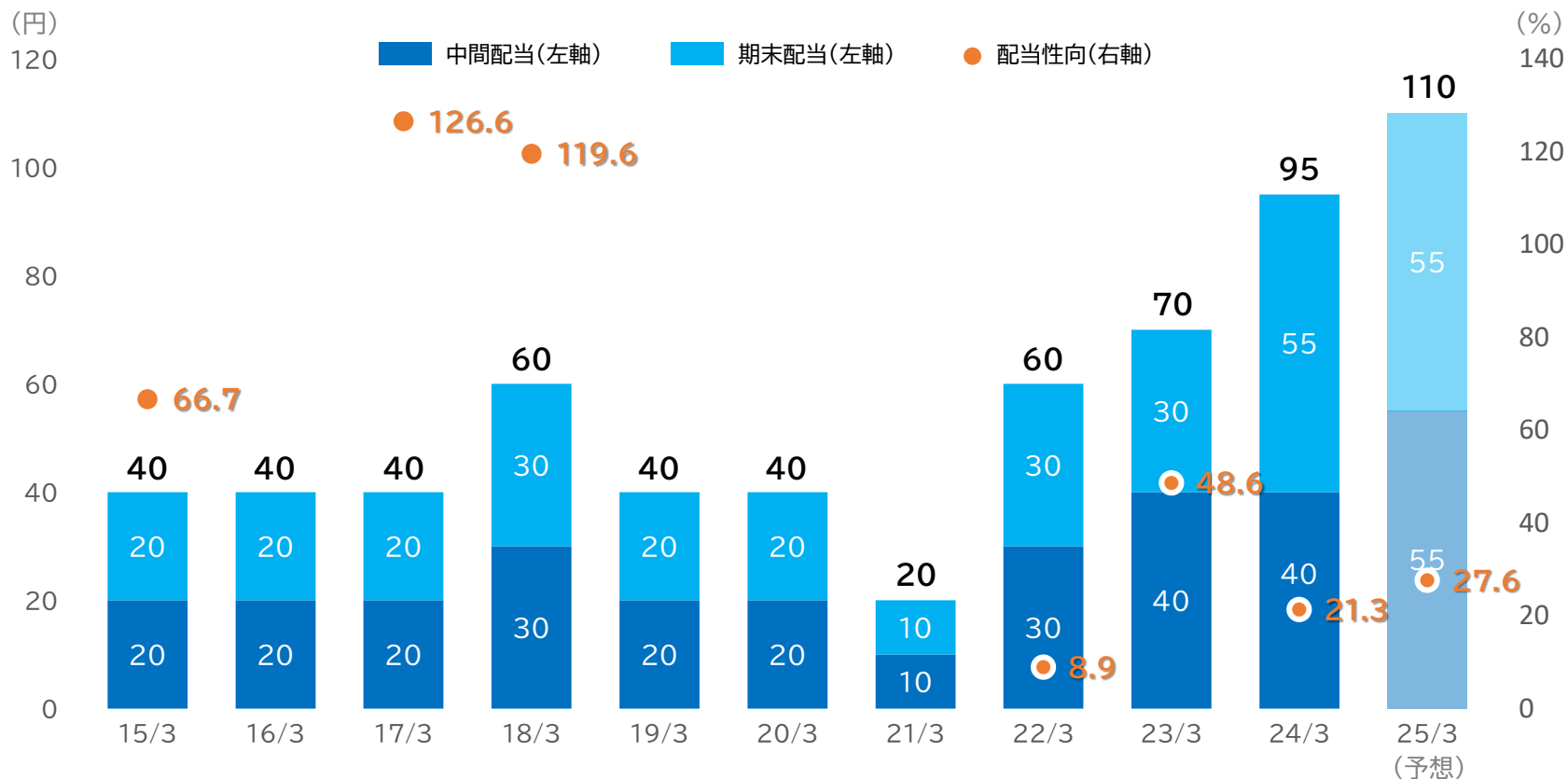
- ・足元の受注高が盛り上がり欠けている
- ・今後の経済動向にも不確実要素が多いと判断

■ 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

■ 自己株式取得

経営環境の変化に応じた機動的な資本政策の遂行及び株主還元を図る





成長戦略

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(2033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推進する
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%

【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

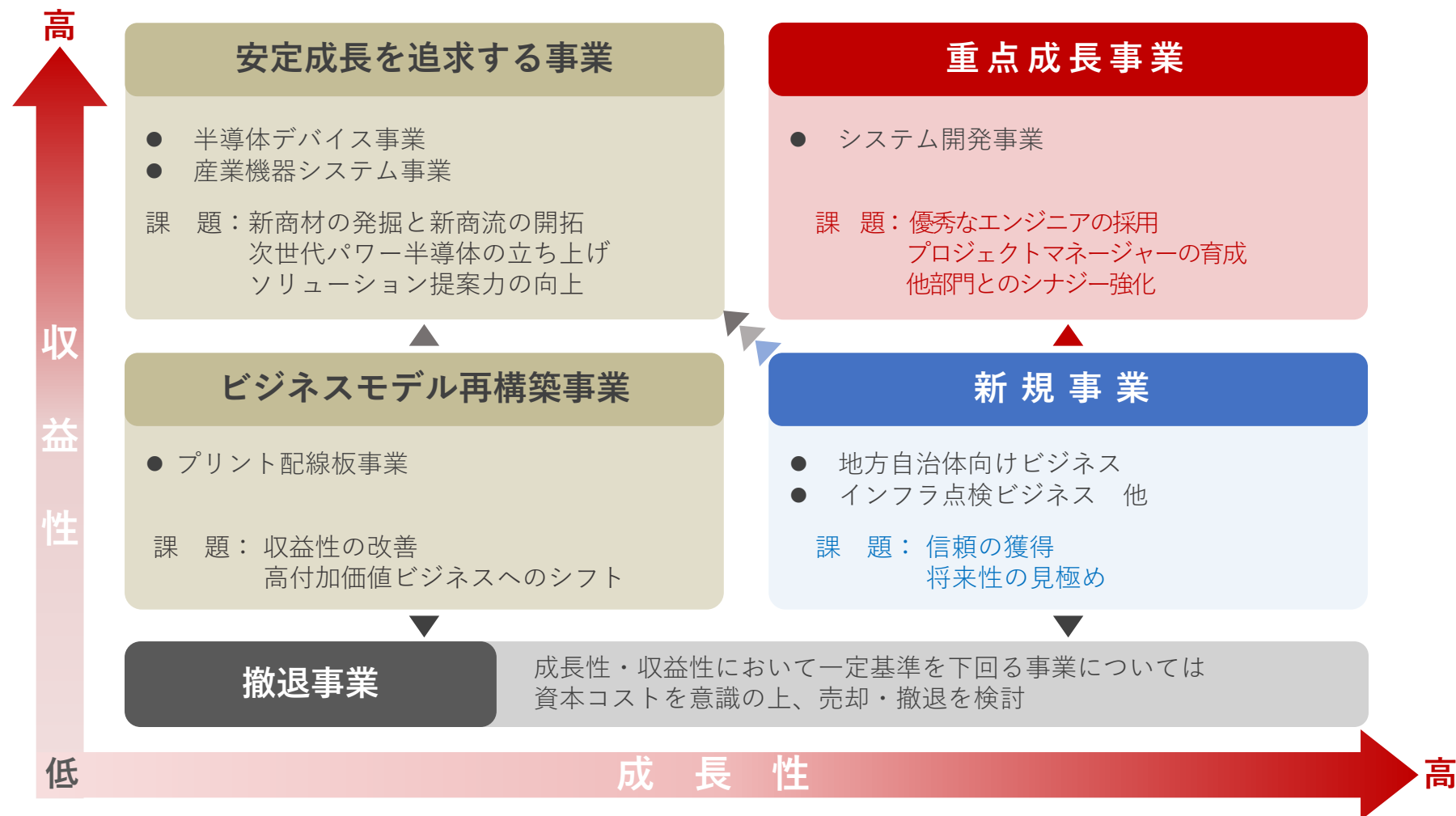
新規事業
開発力

【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

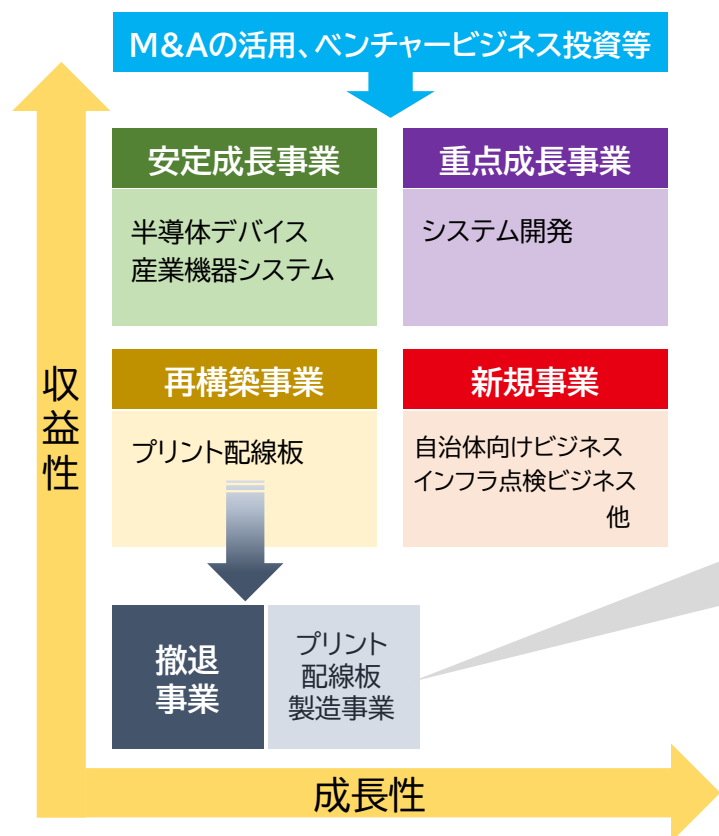
既存事業における新商材・新商流の開発、新連携の創出、新規事業の創出等に取り組むことで、事業ポートフォリオの最適化を加速させ、次の時代に対応した新たな事業編成を構築し、STGビジョンの実現へと歩みを進める

「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



1961年から続くプリント配線板製造事業から撤退

- 今後の事業環境(競争の熾烈化、原材料費や人件費の高騰等)を勘案し、事業継続は困難と判断



●事業再構築に向けた取組み

【収益性向上】 生產品目の見直し

【原価低減】 生産工場の統合
(人員削減、生産効率改善 等)

【2023年2月】

長・短期の事業環境見通し、他事業への影響を考慮した上で、子会社の協栄サーキットテクノロジー(株)によるプリント配線板の製造、および同社製品の販売について2024年9月をもって終了を決定
[年間約6億円の収益改善効果]

今後は海外製品の拡販による収益性改善を目指す

事業ポートフォリオについて簡易版ROICを用いた検討目線を策定し、今後も定期的に経営陣で議論

主な戦略

- ① 新商材発掘、新商流開拓、次世代パワー半導体製品の積極展開
- ② お客様の設計段階において当社販売製品の採用を促進する営業活動の強化
- ③ IC設計及びソフト開発受託ビジネス、EMS*1/DMS*2 完成品ビジネスの拡大

*1:EMS … 電子機器製造受託サービス

*2:DMS … 設計開発製造受託サービス

進捗状況

- 営業と技術の両面で市場のニーズに対応可能な体制及び仕組み(アカウントプラン等)の構築
⇒ 2つの事業本部にそれぞれマーケティング部を設け、組織横断的に活動
- 新商材の発掘においては、複数の海外メーカーと契約し、プロダクトアウトの発想でお客様へのソリューション提案に取り組む
- マイコンソフト開発技術者にデジタル設計技術を習得させ、デジタル設計技術者不足により充足されていない需要の取込みを目指す

売上高の推移 (億円)



主な戦略

- ① 「モノ」から「コト」へのコトソリューションビジネスの拡大
- ② 当社システム開発による、IoT・空調・物流・工程間搬送ビジネス拡張
- ③ 当社製自動化装置の保守拡張による事業領域の拡大

進捗状況

- 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
- AGV(無人搬送車)の導入実証及び効果検証
- 「はこビュン※」による多量輸送トライアルの実施
- 共同運搬ロボット(Thouzer[サウザー])を使った病院内での搬送業務の負荷低減に関する導入実証を実施

※ 新幹線を活用した列車荷物輸送サービス

売上高の推移(億円)



システム開発事業

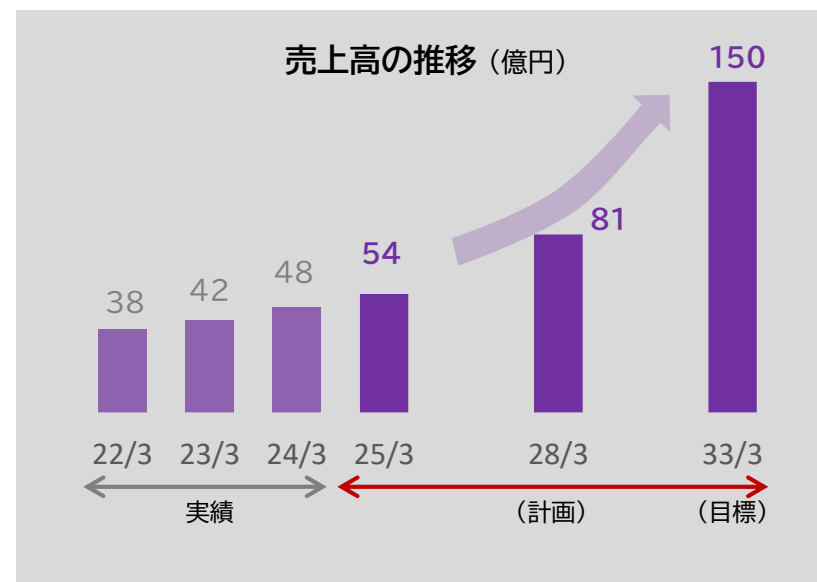
重点成長事業

主な戦略

- ① 品質・サービス・変革をお届けするコトソリューションの推進
- ② 顧客ニーズに則した製品・サービス提供を実現するアライアンスの強化
- ③ パッケージ製品のサブスクリプション販売への転換
- ④ 大手SIerとの共創による新分野プロジェクト開発への参入
- ⑤ SI活動の強化、保守サービスビジネスの拡大

進捗状況

- 長らく携わっている業界向けにクラウドデータをベースにしたDX提案(生産性改善等)を推進
- 大手SIerと連携し、ヘルスケア、SDGs等の新分野への参入に取り組む
- 建設DXの実現に向け、当社オリジナルのBIM対応製品を開発し、拡販に注力



【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
点検ビジネスに進出

建設ソリューション
の強化

◆ 産学連携新規事業

【社会インフラの点検ビジネス①】

大阪大学 産業科学研究所の研究グループと、コンクリート埋設鉄筋の配筋状況を非破壊で可視化できる新たなセンサーモジュール技術を用い、小型スキャナーの製品化を目指して共同研究を開始

【社会インフラの点検ビジネス②】

国土交通省の研究について、大手電機メーカー・当社グループ(当社、協栄システム)の共同研究体にて水中ドローンを活用した水道管内の調査を可能とする研究開発を実施

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】

2024/3期実績:3.5%

【外国籍社員数】

2024/3期実績:5名

【社員教育】

- 階層別集合研修や配属部門別専門
研修の継続実施
- 幹部候補者向け研修や階層別研修
については、対象者拡大、新カリ
キュラム投入を検討中

【報酬体系の見直し】

- 新制度に向けたリサーチを継続

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

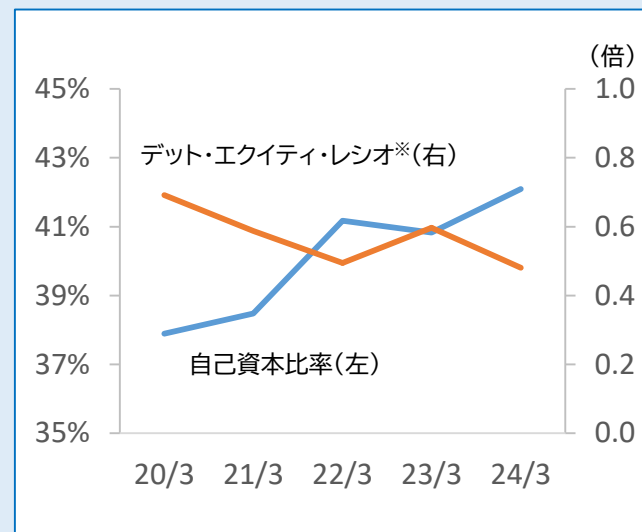
- 有望なベンチャービジネスへの積極投資
- 新商材、新商流開拓への先行投資
- 優秀な人材の採用、能力開発への投資

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

自己資本比率 及び D/Eレシオの推移



※デット・エクイティ・レシオは以下の計算式にて算出

$$\frac{\text{短期借入金} + \text{1年内償還予定の社債} + \text{1年内返済予定の長期借入金} + \text{社債} + \text{長期借入金}}{\text{自己資本}}$$

※長期借入金の圧縮を中心に有利子負債の低減をはかる

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

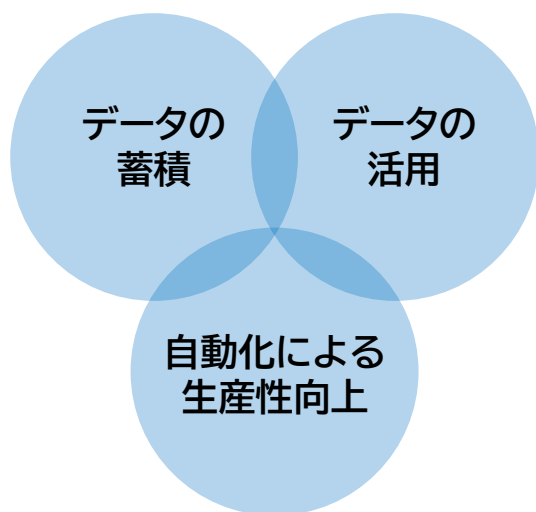
- － 事業活動により発生するCO₂排出量の可視化ツール導入と削減目標に向けたロードマップを策定
- － 360度診断制度の導入
- － 社長と自由に話をする場「フリートーキングタイム」を継続実施
- － 標準的なビジネスリスク低減策とフォロー体制・枠組みの構築を検討
- － 全社的な情報セキュリティ管理体制・役割分担を整備、責任所在を明確化、また、課題や諸規則を整理し、対応策を策定中

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

－協栄タクシーシステム 「KTS for Cloud」

- ・法令順守、乗務員の計画的な勤怠管理機能のみならず、労務管理データを様々な角度から分析し、営業収益拡大へとつなげる新機能を実現
- ・全国で150社を超える利用実績
- ・さらなるトータルソリューションに向け、タクシー基幹システムに加え、乗務員のバイタル管理の実現、AI活用等を視野に

社内

－全社横断的な情報分析システムの構築を推進中

- ・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

引き続き、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

- 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