



2022年6月15日

各位

会社名 株式会社キョウデン
 代表者の代表取締役
 役職氏名 社長 森 清 隆
 (コード番号: 6881 東証スタンダード)
 連絡者の
 役職氏名 財務経理部長 市原 敏 明
 電話番号 03(5789)2273

中期経営計画の更新に関するお知らせ

当社は、本日開催の取締役会において、2022年3月期を初年度とする2026年3月期までの5か年を計画期間とする中期経営計画の更新を決議いたしましたので、お知らせいたします。

記

1. 計画時期：2022年3月期から2026年3月期までの5か年
2. 更新の背景

当社の主要製品であるプリント配線板を取り巻く市場が半導体、電子機器、自動車、産業機器分野において想定以上に伸長しており、2022年3月期の業績予想を上回る結果となりました。また足元の受注環境も好調に推移していることから、中期経営計画2年目である2023年3月期は中期経営計画を1年前倒す業績予想となっております。当初の計画を先行し設備投資による増産体制を整えることが肝要であり当社の戦略を着実に実行し、来たる需要拡大に備え売上高1,000億円構想に繋げる新たな中期経営計画の策定とすることといたしました。

3. 中期経営計画の数値目標

更新：2022年6月15日

(単位：億円)

	2022年 3月期(実績)	2024年 3月期(計画)	2026年 3月期(計画)	(参考値) 2021年3月期	2021年3月比 CAGR
売上高	573	741	942	470	14.9%
EBITDA	72	122	176	44	32.2%
EBITDA率	12.6%	16.5%	18.7%	9.3%	
営業利益	50	63	125	24	39.5%
ROE	16.8%	15.0%	22.2%	13.4%	

前回：2021年11月11日発表

	2022年 3月期	2024年 3月期	2026年 3月期	(参考値) 2021年3月期	2021年3月比 CAGR
売上高	545	687	846	470	12.5%
EBITDA	64	108	163	44	30.7%
EBITDA率	11.8%	15.7%	19.2%	9.3%	
営業利益	41	59	125	24	39.5%
ROE	12.3%	14.5%	21.9%	13.4%	

※本中期経営計画の詳細につきましては、添付資料をご参照願います。
※上記の予想は、本資料の作成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、リスクや不確実性を含んでおります。実際の業績は、外部環境の変化等による様々な要因の変化により、記載内容と異なる可能性があります

以上

アイデア カたち
可能性を製品に
Total Solution Provider

KYODEN
GROUP



中期経営計画更新 2021-2025

Rev.1

株式会社 キョウデン

証券コード6881

2022年6月15日

目次



I . 中期経営計画 Y1進捗報告

II . 中期経営計画 更新理由

III . 中期経営計画 上方修正

IV . 電子事業

V . 工業材料事業

中期経営計画 Y1(2022/3期)進捗報告

計画値からの上方額

売上高 **+28億円** 営業利益 **+9億円** *EBITDA* **+7億円**

電子事業

営業力

- ・試作開発品・転注品の取り込み
- ・高付加価値品比率の増加

工場力(=製造力)

- ・人員確保によるシフト変更によりフル生産が寄与
- ・生産効率向上による生産量アップと残業削減に寄与

工業材料事業

- ・通信・IoT機器の需要増によりグラスファイバーが好調

- ・社会インフラ事業の需要増によりSPRが堅調に推移

中期経営計画 更新理由

1. キョウデン戦略と需要拡大が合致

キョウデンの製品戦略が車載機器/産業機器/センサー・モジュールデバイス/通信IoT/5Gインフラ関連において試作開発ニーズと合致し、需要拡大につながった

2. 設備投資時期の前倒しによる成長加速

試作開発品/転注品/付加価値品の取り込みにより、計画の各年次に想定した生産キャパシティを超える見込みとなるため、生産能力アップが急務

3. 売上1000億円構想につなげる追加設備投資

電子事業

海外基板

タイ多層基板量産工場新設 2024年1月稼働予定

EMS

紀の川工場新設 2023年4月稼働予定

狩野川工場

第2期拡張 2024年10月稼働予定

工業材料事業

耐火物

工場新設 2025年10月稼働予定

中期経営計画 上方修正①：新旧対比

Rev.1

	21/3期	22/3期	23/3期	24/3期	25/3期	26/3期	21/3期 比CAGR
売上高	470	573	650	741	850	942	14.9%
EBITDA	44	72	100	122	153	176	32.2%
EBITDAマージン	9.3%	12.6%	15.4%	16.5%	18.0%	18.7%	
ROE	13.4%	16.8%	15.5%	15.0%	20.0%	22.2%	

Rev.0

	21/3期	22/3期	23/3期	24/3期	25/3期	26/3期	21/3期 比CAGR
売上高	470	545	609	687	770	846	12.5%
EBITDA	44	64	86	108	140	163	30.7%
EBITDAマージン	9.3%	11.8%	14.2%	15.7%	18.1%	19.2%	
ROE	13.4%	12.3%	13.0%	14.5%	19.6%	21.9%	

中期経営計画 上方修正②増額項目

Rev.0(2021/11/11) Rev.1 差分

2021-2025累計

売上 +299 億円



2021-2025累計

EBITDA +62 億円



2021-2025累計

営利 +26 億円



2021-2025累計

投資 +182 億円



中期経営計画 上方修正③ : 新計画数字 Rev.1

(単位：億円)

	21/3期	22/3期	23/3期	24/3期	25/3期	26/3期	21/3期 比CAGR
売上高	470	573	650	741	850	942	14.9%
EBITDA	44	72	100	122	153	176	32.2%
EBITDAマージン	9.3%	12.6%	15.4%	16.5%	18.0%	18.7%	

(参考値)

電子事業売上高	362	456	522	609	705	782	16.6%
工業材料売上高	108	117	128	132	145	160	8.3%
営業利益	24	50	58	63	96	125	39.5%
減価償却費	20	22	42	59	57	51	
設備投資	28	44	140	85	80	69	
ROE	13.4%	16.8%	15.5%	15.0%	20.0%	22.2%	

アイデア カタチ
可能性を製品に
Total Solution Provider

KYODEN
GROUP



電子事業 中期経営計画

Rev.1

電子事業：市況環境

1) 主要アプリケーション別

キョウデン取引先 業績見通し

	2020年度	2021年度
	2021年度	2022年度(計画)
産業機器	122.4 %	112.6 %
センサー・モジュール	112.1 %	140.1 %
通信・IoT関連機器	109.1 %	260.3 %
インフラ関連	111.1 %	102.7 %
TOTAL	111.9 %	118.8 %

※調査対象：キョウデン電子事業各アプリケーション別年間売上高合計の40%を占める客先の業績見通し(売上高)を分析。

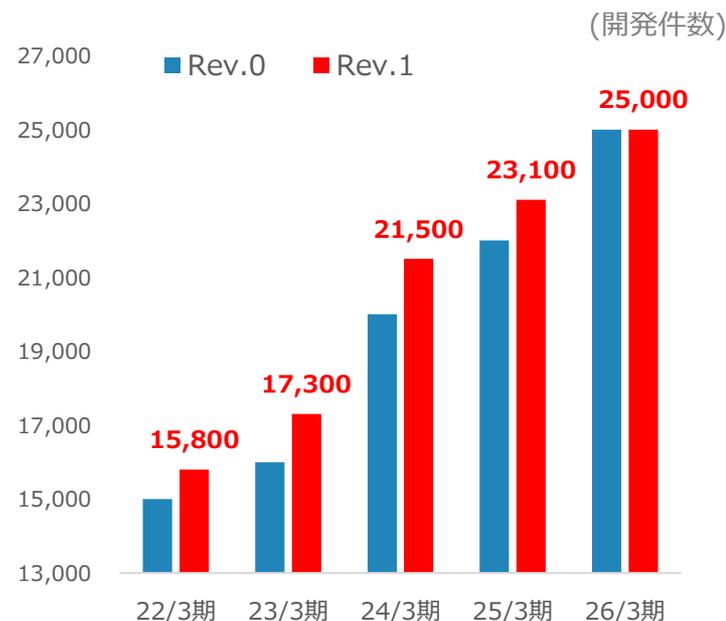
インダストリー4.0における以上のアプリケーションは
パンデミックや国際情勢に多少の影響を受けながらも不可逆的な需要が見込まれる

2) キョウデン開発品需要見通し

21/3期 11,500件 → 22/3期 15,800件

2021年下期より半導体不足対策としての設計変更が急増。引き続き継続需要が続いている。

今後5G/6Gに向かい更なる高周波・高集積・高放熱の開発ニーズが高まる



中期経営計画Rev.

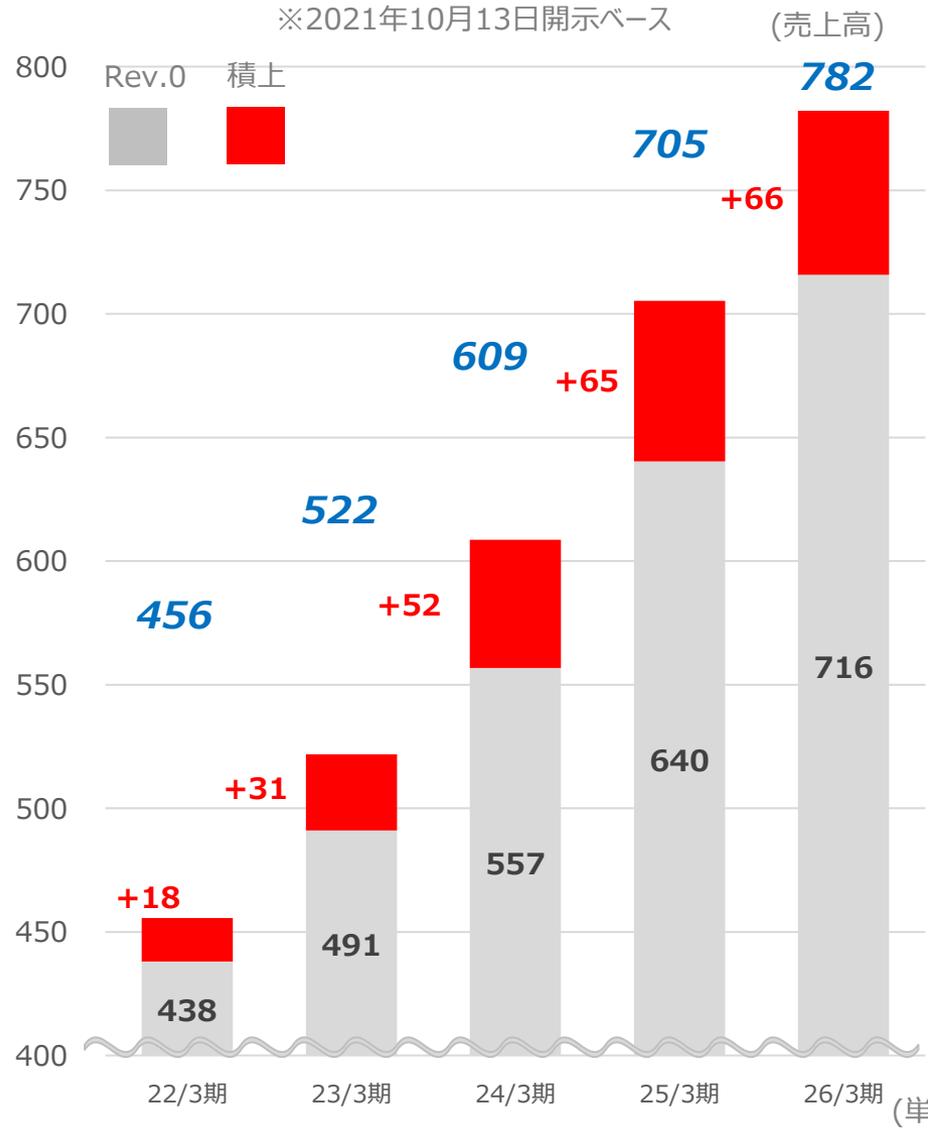
Rev.0 : 2021年11月11日公表

Rev.1 : 2022年6月16日公表

電子事業：増産計画

Rev.0(2021/11/11) Rev.1 差分

売上計画の変更



増産計画指数 ※売上金額ベース

	22/3	23/3	24/3	25/3	26/3
長野	1.0	1.3	1.7	1.8	1.9
東北	1.0	1.1	1.3	1.4	1.4
大阪	1.0	1.1	1.3	1.7	1.8
KDT	1.0	1.0	1.0	1.2	1.3
EMS	1.0	1.2	1.4	1.8	2.2

電子事業：設備投資

Rev.0(2021/11/11) Rev.1 差分

設備投資計画

(単位：億円)

	22/3	23/3	24/3	25/3	26/3	TOTAL
Rev.0	66	75	59	21	8	229
Rev.1	43	137	84	78	41	383
差分	-23	+62	+25	+57	+33	+154

中期経営計画Rev.

Rev.0 : 2021年11月11日公表

Rev.1 : 2022年6月16日公表

設備投資 増額内訳

部門	増額(億円)	内容
国内基板(3工場)	19	マテハン機器の増設による生産性の向上
海外基板(KDT)	67	2024年1月生産開始予定 貫通系多層板増強 30,000㎡→60,000㎡
設計／システム関係	22	①試作開発品需要増に備えたCAD／EDAツールの追加 ②社内インフラ整備
EMS	46	①紀の川工場：新設 ②狩野川工場：第2期 拡張 ③メカ・実装事業の増強
TOTAL	154	

電子事業：国内基板 投資効果／生産効率改善

2021－2025累計：投資による売上増額累計

	長野	東北	大阪
投資金額	121	12	67
売上増額累計	+307	+166	+231

◆売上増額累計：21/3期をベースとし、毎年積み上がる売上高の合計

※売上高：連結相殺前

生産効率改善による売上増実績 2021(22/3期)

	長野	東北	大阪	3工場
実績	5%	3%	5%	4%

投資と生産効率改善による稼働バッファ 2025(26/3期)計画

(単位：億円)

投資は売上計画に対し90%稼働を前提。
生産効率の改善によりプラス10%のバッファ
をつくり売上計画に対し合計80%稼働で
将来の需要増に備える。

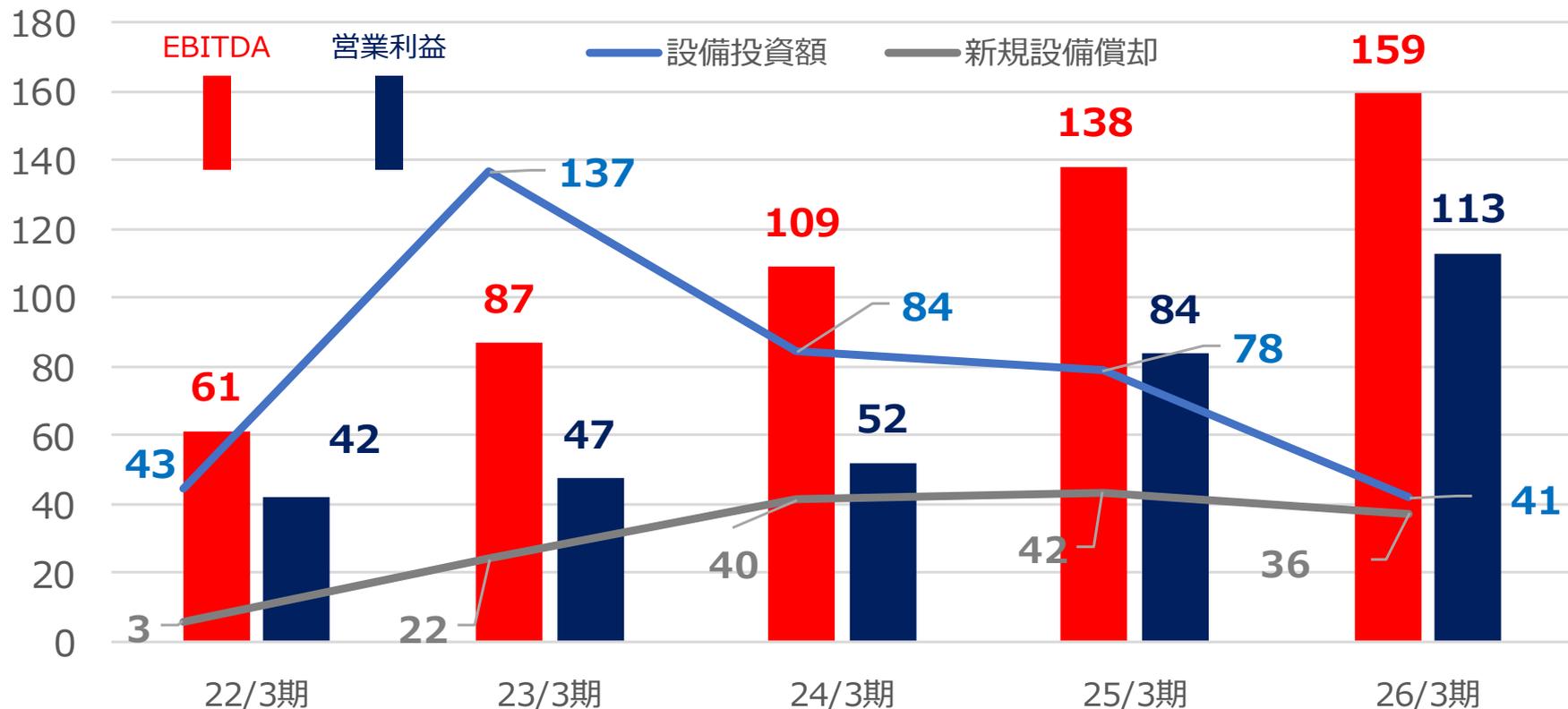
	①投資による 生産バッファ	②生産効率 改善バッファ	①+② 合計稼働バッファ
長野	10	16	26
東北	5	10	15
大阪	9	14	23

電子事業：収益力推移

21/3期比CAGR：営業利益39.5% / EBITDA 32.2%

23/3期の投資額と自己資金との差分はコミットローンで調達
定率法で償却が軽くなる26年3月期はEBITDAの71%を営業利益が占める

(単位：億円)



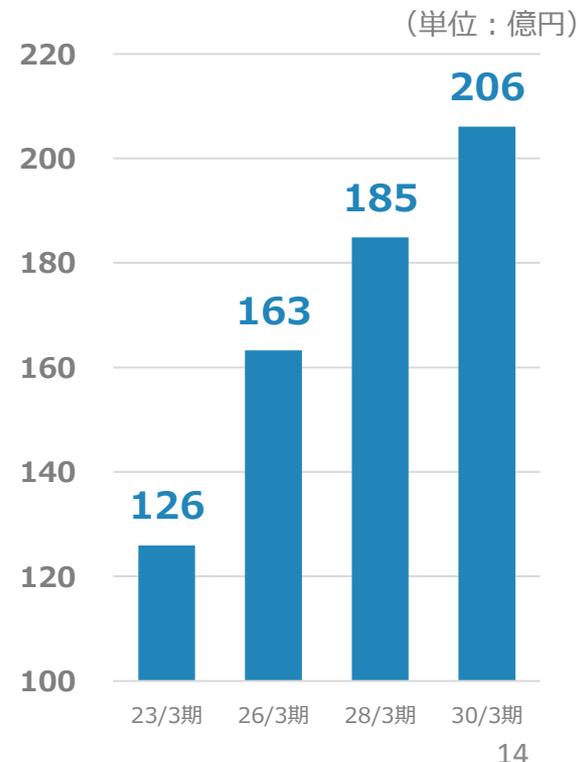
タイ 新工場計画：車載向け多層基板量産工場

EV化・電装化により、今後大幅な需要増が見込まれる
多層系プリント配線板の生産拡充

工場所在地 KYODEN(Thailand)Co.,Ltd. チョンブリ県タイ王国
 投資内容 同工場敷地内に既に取得済み土地(事業拡大エリア)
 約40,000㎡に延べ床面積約38,000㎡規模の新工場を建設
 新工場完成予定 2023年12月 ※生産開始予定：2024年1月
 投資総額 130億円 ※中期経営計画内：80億円



売上予測(KDT総額)



投資計画 2021-2025 →2027



投資金額	2.1 億円	30.0億円	50.0億円	50.0億円
投資内容	中期経営計画内	建屋	設備	設備
生産合計(月)	130,000㎡	→	160,000㎡	190,000㎡
両面(月)	100,000㎡	→	100,000㎡	100,000㎡
多層(月)	30,000㎡	→	60,000㎡	90,000㎡
CAPAアップ時期			2024年1月	2027年1月

EMS : 事業計画

産業機器／社会インフラ機器の需要増

- ・ウエハー検査装置
- ・セキュリティ 監視カメラ 顔認証システム
- ・空中ディスプレイ
- ・EV車向け回生式充放電試験装置

(単位：億円)

大阪工場(基板)との連携による関西エリアの拡販

工場	生產品目
三福工場	板金プレス加工／板金レーザー加工／射出成形／プリント基板実装
狩野川工場	ユニット・製品組立/真空洗浄機・真空蒸留再生機製造等、装置製造
紀の川工場 (新設)	プリント基板実装 ※2023年4月稼働予定

部門	内容
メカ事業	「板金・プレス・成形」の増産計画に加え、新たに「切削・塗装部門」の新設
実装事業	実装ライン増設 7ライン → 11ライン
ユニット事業	狩野川 第1期拡張工事完了 2022年11月稼働開始
	ロボットセンター拡充
	メンテナンス事業本格化
	狩野川 第2期拡張工事 2024年10月稼働予定

(売上高)

220

200

180

160

140

120

100

80

60

40

20

200億円

ユニット

87

メカ

35

実装

78

90億円

ユニット

22

メカ

18

実装

50

22/3期

26/3期

15

アイデア カタチ
可能性を製品に
Total Solution Provider

KYODEN
GROUP



工業材料事業 中期経営計画

Rev.1

工業材料事業：耐火物新工場

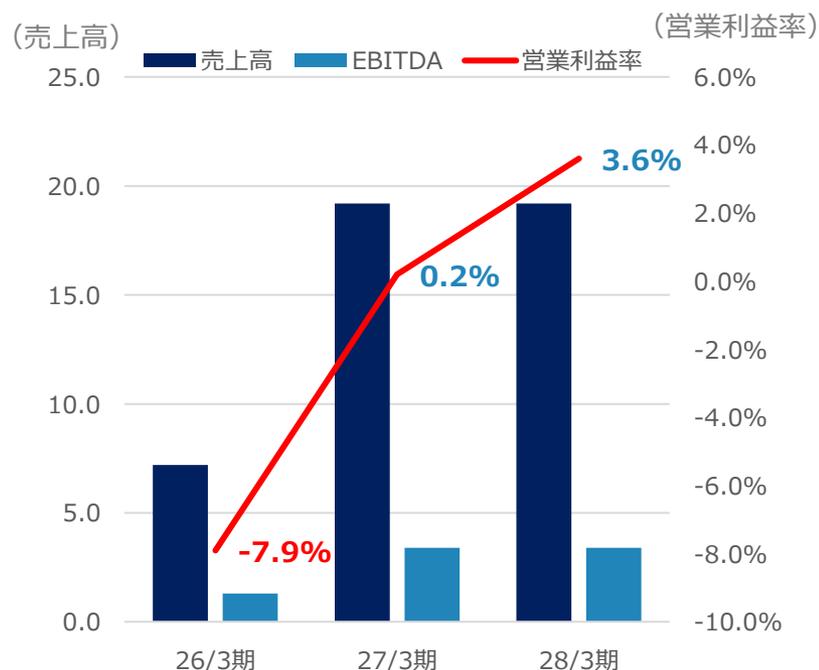
海外生産が主流となっている鉄鋼ユーザー向け耐火レンガの製造販売に参入

背景

近隣アジアからの輸入が中心である一部の耐火レンガ製品は、近年の製品価格の上昇や世界的なコンテナ偏在に伴う物流リスクを背景に、製品供給不足が深刻化しており国内調達のニーズが高まっている。

耐火物新工場収支予測

市場規模	30億円／年
建設予定候補地	岡山県
稼働予定	2025年10月
生産製品	鉄鋼ユーザー向け耐火レンガ
生産能力	約15,000t／年
設備投資額	28億円



※26/3期の稼働月数は6か月 (単位：億円) 17



市場環境の変化を捉え

攻めに転ずる

中期経営計画

足固め
顧客数／案件数の積上
生産性向上



電子事業

- ✓ハイスパック品の取り込み
- ✓生産能力増強／技術力向上
- ✓販売体制の拡充

工業材料事業

- ✓社会インフラ需要からの安定した業績

売上

1000億円

次なるステージへ

21/3期 実績

22/3期(実績)

26/3期(計画)

売上高	470 億円	573 億円
EBITDA	44 億円	72 億円
EBITDA 率	9.3 %	12.6 %

売上高	942 億円
EBITDA	176 億円
EBITDA 率	18.7 %

■本資料には、将来の業績に関する記述が含まれております。

こうした記述は、将来の業績を保証するものではなく、リスクや不確実性を内包するものです。

将来の業績は、経営環境の変化などにより、目標対比で異なる可能性があることにご留意ください。

■ご利用に関しては、ご自身の判断にてお願い致します。

本資料に基づいて被ったいかなる損害についても、当社は一切責任を負いませんので
ご承知おきください。

本資料に関するご照会先

株式会社 キョウデン 総合企画室

TEL : 03-5789-2273