



2023年2月27日

各 位

会社名 協栄産業株式会社  
代表者名 取締役社長 平澤 潤  
(コード番号 6973 東証スタンダード市場)  
問合せ先責任者 取締役常務執行役員  
村本 篤  
(TEL 03-4241-5511)

### 中期経営計画の策定について

当社は、本日開催の取締役会において2024年3月期から2028年3月期までの5ヶ年を対象とする中期経営計画「KYOEI Power 2028」を策定しましたので、下記のとおりお知らせいたします。

詳細につきましては、添付の「中期経営計画（2023年4月～2028年3月）」をご覧ください。

### 記

#### 1. 策定の背景

前中期経営計画では、STG ビジョン（※）の実現を目指し、グループ総合力の結集と、環境変化に機動的に対応できる組織への改編を基本方針におき、連結売上高540億円、連結営業利益11億円、営業利益率2.0%を目標に据えて諸施策を推進した結果、計画より1年前倒しの2022年3月期に達成しました。

このたび新たに策定した中期経営計画では、更なる収益力向上を目指し、10年後の2033年3月期には連結売上高1,000億円、連結営業利益30億円、営業利益率3%以上へ到達することを視野に入れ、地球環境の保全に向けて取組みが必要な脱炭素市場や、AI・IoTにより拡大が見込まれるDX関連市場など、様々な市場において必要不可欠となっているシステム開発事業を重点成長領域と位置づけ、M&Aなどの活用と事業ポートフォリオの最適化により、安定した利益を創出し、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、必要とされる存在価値のある企業グループへと成長することを目標としております。

また同時に、サステナビリティに関する重要課題を特定し、解決へ向けて活動することで、持続可能な社会の発展に貢献したいという思いも込めております。

#### 2. 計画名称

「KYOEI Power 2028」（キョウエイパワー ニーマルニハチ）

#### 3. 基本方針

75年の歴史の中で培った、営業力、システム開発力、新規事業開発力の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。

#### 4. 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。

#### 5. 中期経営計画の目標 (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 %

本資料に記載されている戦略や経営目標等の将来に関する記述は、当社が現在入手している情報及び合理的であると判断する一定の前提に基づいており、実際の業績等は様々な要因により大きく異なる可能性があります。

(※) STG ビジョンとは

ICT技術で未来を創造する System Technology Group : 『電子コンポーネンツ、FA 機器、ソフトウェア、各種サービスに当社グループが保有するシステム技術を組み合わせることでお客様にとって新たな価値としての各種製品、サービス、ソリューション、ビジネスモデルを提供していく企業グループを目指す』こと

以上

# KYOEI

## 中期経営計画

(2023年4月～2028年3月)

3つのチカラで「もっと便利に、快適に」  
KYOEI Power 2028

2023年2月27日  
協栄産業株式会社



## 中期経営計画について

協栄産業グループは、1947年の創立以来、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て参りました。

創立75周年を迎え、様々な環境が大きく変わる中、次なる成長のステージに向け、ミライの社会のために、KYOEIがどのように今後の事業展開を考え、「**もっと便利に、快適に**」を実現させていくのかを、中期経営計画（**KYOEI Power 2028**）に纏めましたので、発表させていただきます。





同計画により、10年後の2033年3月期には売上高1,000億円、営業利益30億円を目指しております。

本資料が皆様にとってKYOEIに対する理解を深めていただく一助になりましたら幸いです。

# CONTENTS

## 目次

---

-  これまでの歴史と今
-  目指す姿と成長戦略
-  グループ経営基盤の強化
-  業績目標と株主還元方針

 これまでの歴史と今

 目指す姿と成長戦略

 グループ経営基盤の強化

 業績目標と株主還元方針

KYOEIは、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”として社会に存在意義を示してまいります

## 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。

### お取引先に対して

先端技術の分野で事業を行ないます  
お客様に対して十分な満足をお届けします

### 株主に対して

安定的な配当の維持を基本として、業績および配当性向等を総合的に勘案し、利益配分を行います

### 従業員に対して

満足感と達成感の得られる職場を提供します

### 社会に対して

価値ある製品やサービスの提供により社会的責任を果たします

ステークホルダーとの信頼関係を大切に維持します

法令・ルールを順守し社会的良識をもって行動します

商号	協栄産業株式会社（Kyoei Sangyo Co., Ltd.）
創立	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（2022年3月）
株式	東京証券取引所 スタンダード市場 【6973】
代表者	代表取締役社長 平澤 潤
従業員数	連結 906名（2022年3月）
売上高	連結 600億円（2023年3月通期業績見通し）
関係会社	国内子会社：3社、海外子会社：4社



三菱電機の半導体デバイス、FA（機器・加工機・ロボット）・空調冷熱機器等の「半導体・FA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

1987 売上高500億円達成

1980 三菱電機製レーザー加工機販売開始

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

## 1997

東証1部指定替え  
創立50周年

## 2017

創立70周年

2008 売上高890億円達成

## 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



新本社受付モニュメント「木のリボン」：隈研吾氏デザイン

お客様から変革を共に  
推進するパートナー  
として選ばれるために

「半導体・FA事業」と「システム開発事業」を核に、最新のエレクトロニクスモジュール・生産装置、これらを統合するシステム開発をご提供し、お客様のものづくりや製品開発などの課題解決のお手伝いをいたします。

## 営業力

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

## 新規事業 開発力

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

## 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

# 業績推移 (2000年以降)

売上高  
(単位：億円)

営業利益  
(単位：億円)

1,000

35

## 2001年 好調

携帯電話など情報通信機器、パソコン周辺機器などIT関連分野の需要に支えられる

## 2005~2008年 好調

液晶TV、デジタルカメラ、PDP、DVDレコーダや自動車関連分野の需要が大幅に伸長

## 2009年 悪化

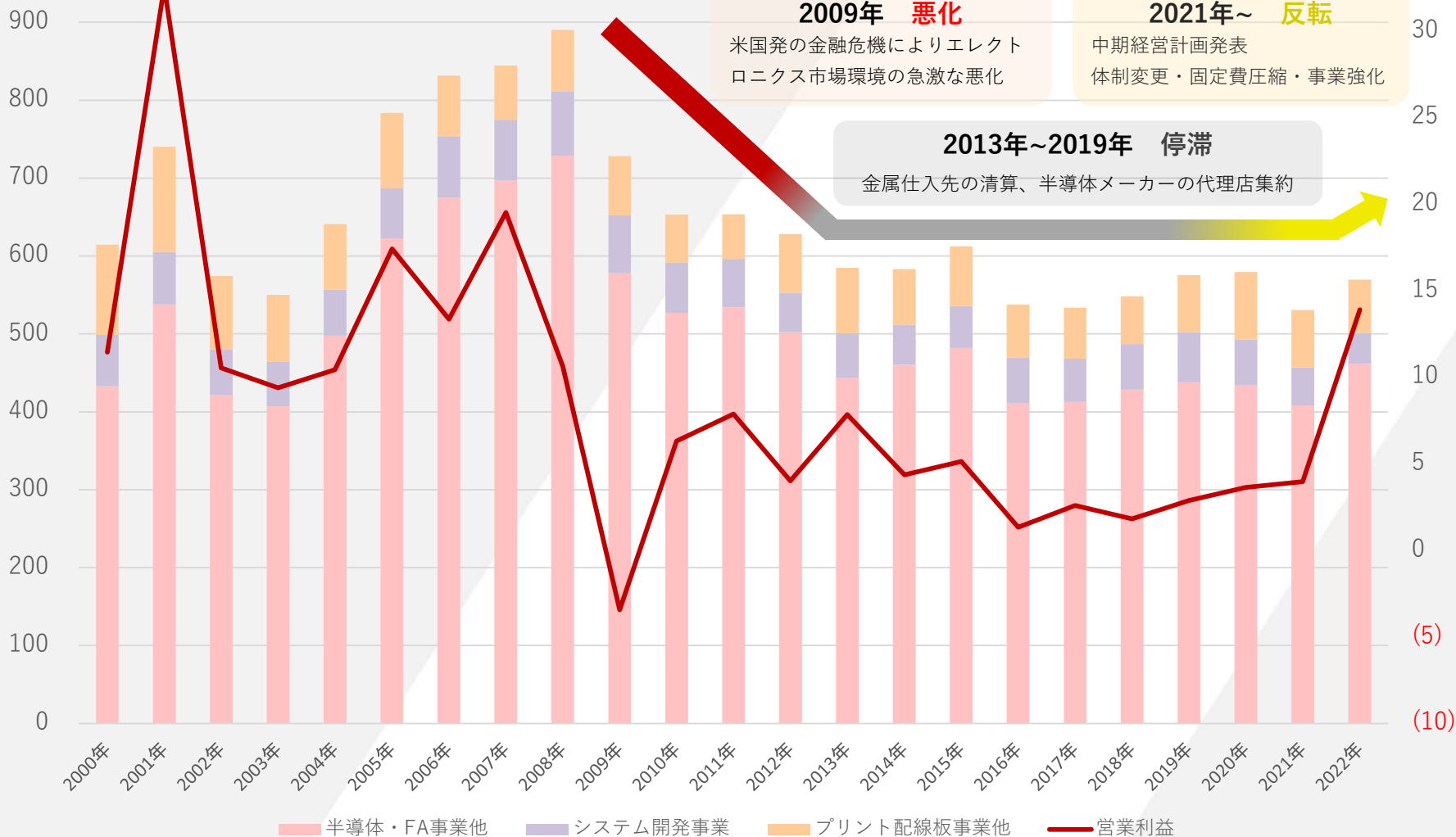
米国発の金融危機によりエレクトロニクス市場環境の急激な悪化

## 2021年~ 反転

中期経営計画発表  
体制変更・固定費圧縮・事業強化

## 2013年~2019年 停滞

金属仕入先の清算、半導体メーカーの代理店集約



KYOEIは、ミライの社会のために「もっと便利に、快適に」の実現に取り組んでいます

連結売上高※ **600億円**      連結営業利益※ **16億円**      連結営業利益率※ **2.7%**

※2023年3月期業績見通し

事業セグメント	主な事業内容
半導体デバイス事業	半導体・電子デバイス、金属材料の販売、IC設計開発及びソフト開発
プリント配線板事業	リジット及びフレキシブル基板の製造・販売
産業機器システム事業	FA(機器、加工機、ロボット)、自動化システム 空調冷熱機器、3Dプリンタの販売
システム開発事業	受託開発、顧客向け組込ソフトの開発、 パッケージソフトの開発と販売(建設、点検)
その他事業	救命筏の販売及び整備事業

## 重要課題

### 収益力強化

#### 高い成長性のある事業への選択と集中

成長性・収益性の高い事業を見極め、そこに経営資源を集中配分することにより、市場での地位を確立し、収益性を高めます。

### 新規事業の創出

#### 新商材発掘、新商流開拓、M&AやVCの取り組み

新商材、新商流、M&Aやベンチャー企業への投資を積極的に行うことにより事業領域の拡大を推進します。

### 経営基盤の強化

#### 中長期的高成長へ向けた強固な経営基盤の構築

人的資本、財務、サステナビリティを柱に据えた組織改革により、中長期的な高成長を確実にするための盤石な経営基盤を構築します。

### サステナビリティ 経営の推進

#### 社会とKYOEIのミライに繋がる経営

サステナブルな事業の創出から、女性の更なる活躍推進まで、ミライに繋がる経営の推進で、社会への貢献と企業価値向上を果たします。

 これまでの歴史と今

 **目指す姿と成長戦略**

 グループ経営基盤の強化

 業績目標と株主還元方針

# 目指す姿

KYOEIの課題を解決するため、「新規事業戦略」「既存事業戦略」「経営インフラ戦略」を掲げ推進することで、更なる「顧客層の拡大」「企業価値向上」を目指します。

顧客層の拡大

+

企業価値向上

新規事業

継続的に提供するサービスから発生する収益モデルの創出

サステナブル社会に向け社会インフラの長寿命化を目的にした点検ビジネスに進出

脱炭素ビジネス等の創出

- ・新事業計画社内公募
- ・プレゼンスを持つ業界の調査研究と見極め
- ・パートナー企業探索
- ・アライアンス戦略策定
- ・市場拡大領域における当社ポジションの把握

ストック型ビジネスなど新規事業の創出

既存事業

技術力強化と業界知見習熟による顧客価値の追求

- ・開発スキル強化によるシステム開発の生産性向上
- ・事業変革を共に推進するパートナーとしての事業拡大

未開拓分野開拓

- ・未開拓分野での新規顧客獲得
- ・+ソフトで事業価値向上
- ・海外市場戦略策定

新商材発掘

- ・内外新商材発掘
- ・ベンチャー発掘
- ・産学連携推進
- ・メーカーとベンチャーを繋ぐ仲介コンサル推進

連携強化

- ・メーカーとの連携強化
- ・二次店販売網の拡充

再構築

- ・既存事業選別
- ・内外拠点網の見直し
- ・事業、品質リスク評価構築

フロー型ビジネスに+ソフト、受託型ビジネスに+M&Aによる拡大

人材

- ・採用方法の多様化
- ・専門人材の採用
- ・報酬体系の見直し
- ・教育の充実
- ・管理職（中途・女性）目標設定
- ・社内外研修制度拡充
- ・ローテーション促進

投資

- ・M&A実施
- ・スタートアップ企業への出資
- ・企業イメージ向上策策定

財務

- ・現預金の有効活用
- ・借入金の圧縮
- ・自己株の有効活用
- ・株主還元策強化
- ・PBR改善/ROE5%達成
- ・在庫管理、貸倒管理強化

業務

- ・ITインフラの最適化
- ・事務センター機能拡充とローコスト化
- ・アウトソーシング実施
- ・物流の見直し

組織

- ・営業組織の再編
- ・企画統括機能の再編

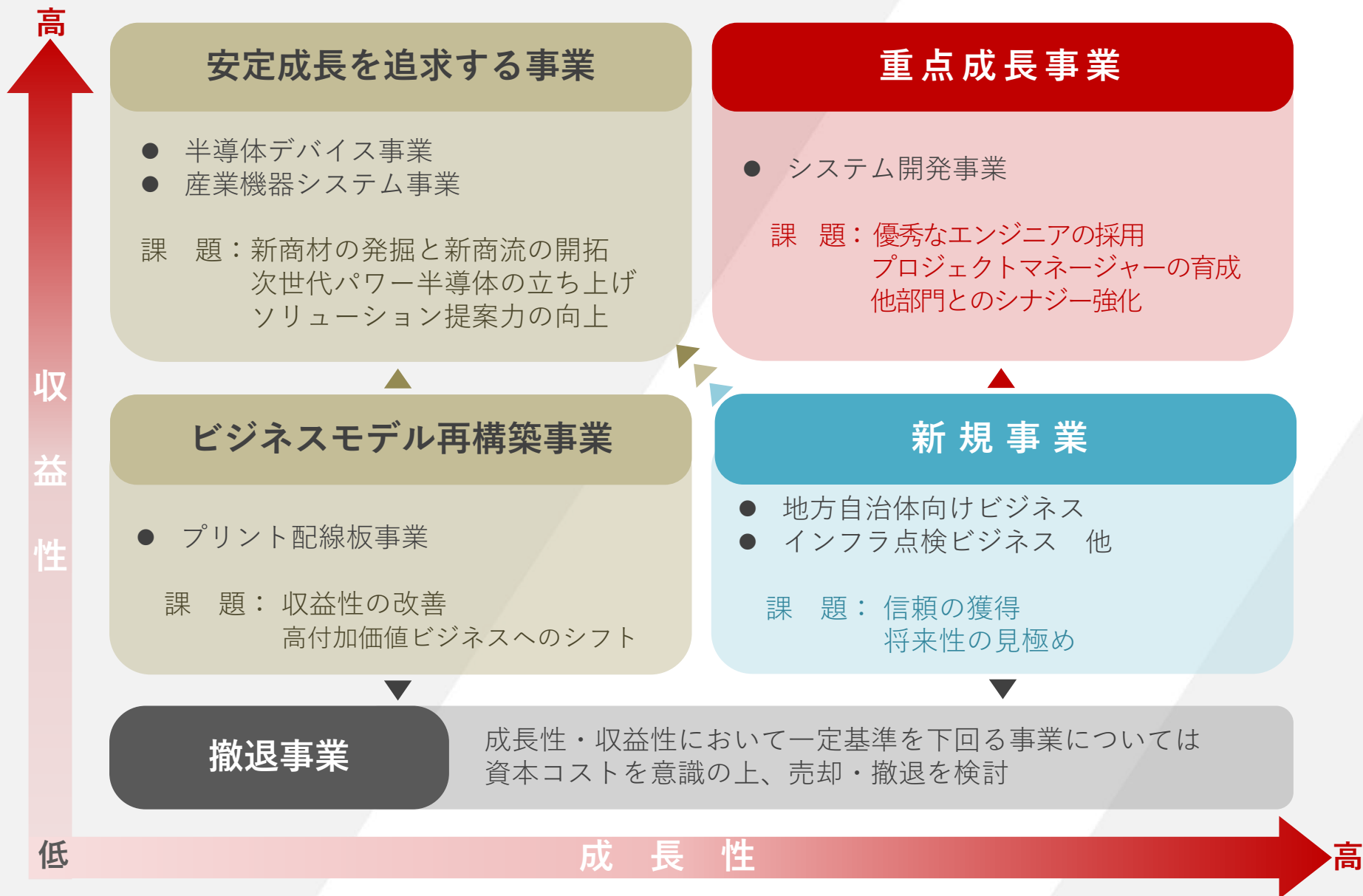
企業統治

- ・コンプライアンスの強化
- ・サステナビリティ経営の推進
- ・事業ポートフォリオ見直し基準策定
- ・投資家説明会開催
- ・開示情報の充実
- ・監査機能強化
- ・権限体系の見直し

強固な経営インフラの確立

経営インフラ

# 事業ポートフォリオの精査と施策の最適化





ポートフォリオ戦略に基づき、事業領域の拡大と収益性の向上を強力に推進します

## 半導体デバイス

- 既存中核ビジネスの更なる強化
- 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
- 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
- 大学、スタートアップ企業との研究段階からの関係構築
- IC設計及びソフト開発受託ビジネス、EMS/DMS完成品ビジネスの拡大

## プリント配線板

- 海外生産品の、日本・中国・その他アジア各国への販売強化
- アジア地区での生産拠点の拡充

## 産業機器システム

- 「モノ」から「コト」へのコトソリューションビジネスの拡大
- FAを中心とした基幹既存ビジネスの安定的規模拡大
- 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
- 3DPの当社保守業務のルート拡張
- 当社製自動化装置の保守拡張による事業領域の拡大

## システム開発

- Q S X（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
- パッケージ及び標準システムによる安定的な収益基盤の確保
- 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
- パッケージ製品のサブスクリプション販売への転換
- 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
- SI活動の強化、保守サービスビジネスの拡大

# 半導体デバイス事業

## 半導体デバイス



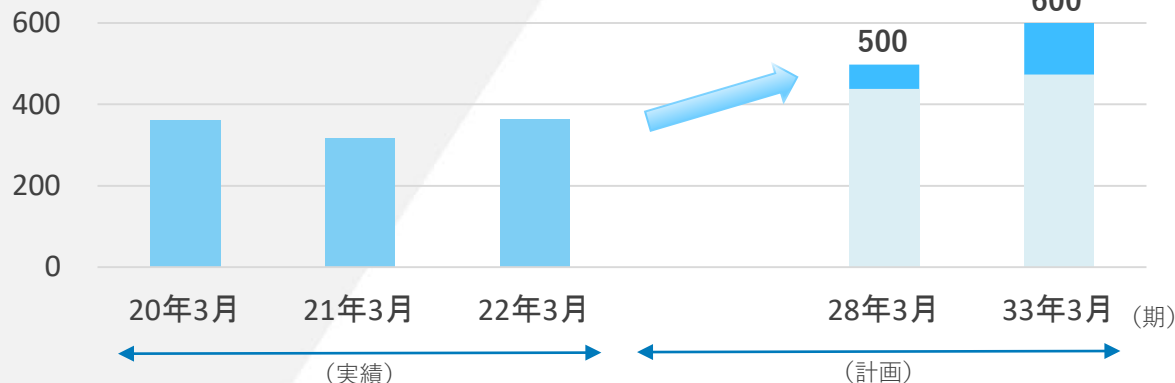
## 事業内容

半導体、電子デバイス、  
金属材料、EMS製品の販売  
IC設計開発及びソフト開発

## 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、回路設計、ソフト開発も  
含めたワンストップ提案が可能。

(単位：億円)



\*「新規」は新規開拓顧客への売上および既存顧客に対する新商材の売上

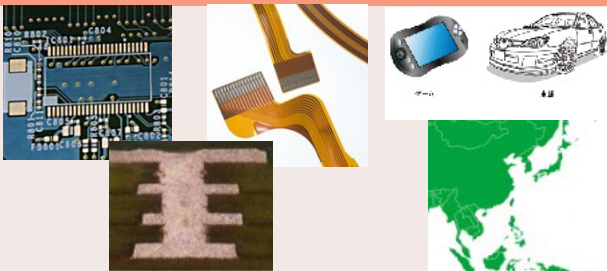
### ■既存ビジネス

- ・重点成長事業の強化、EMS/DMS完成品ビジネスの収益拡大
- ・お客様の設計段階において当社製品の採用を促進する営業活動強化
- ・IC設計及びソフト開発受託ビジネスの拡大
- ・長期的協業を視野に入れた取引先とのパートナーシップ強化

### ■新規ビジネス

- ・新商材の積極発掘。特に海外製品による市場の深堀り
- ・大学、スタートアップ企業との研究段階からの関係強化
- ・新商流の開拓
- ・次世代パワー半導体（酸化ガリウム）の採用促進活動
- ・国内/海外のベンチャービジネスへの出資を通じた販売権獲得

## プリント配線板



## 事業内容

リジット基板、及びフレキシブル基板の販売。

※自主事業（子会社での国内生産、及び販売）は終息予定。

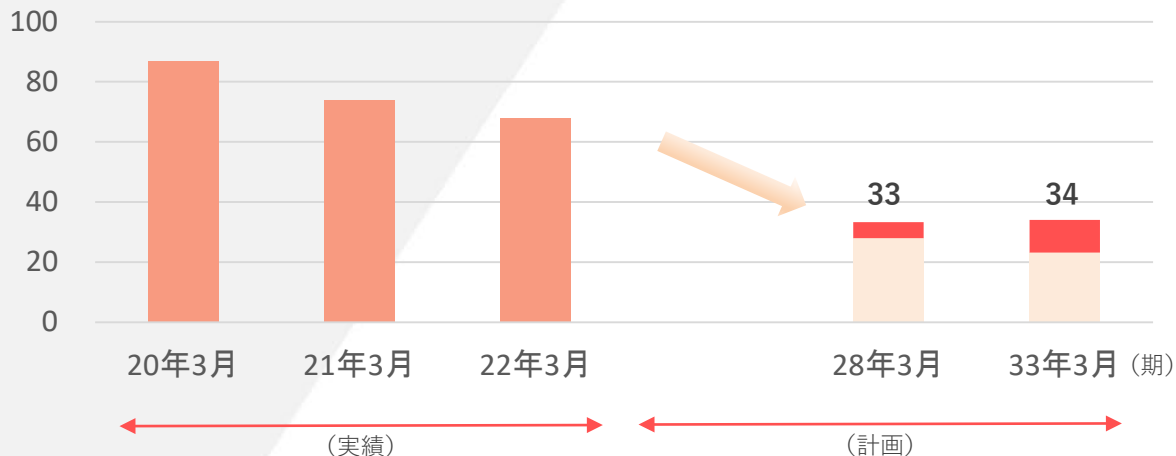
## 特色

国内外の基板製造先に委託し、複数の特色のある協力メーカーから、顧客要望に最適なメーカーを提案実施。

(単位：億円)

## 売上高の推移

■ 新規\* ■ 既存



\*「新規」は新規開拓顧客への売上および既存顧客に対する新商材の売上

## ■既存ビジネス

- ・海外生産拠点を中心に、日本・中国・アジア圏への販売展開。
- ・ソリューション提案力の強化による拡販
- ・品質の強化

## ■新規ビジネス

- ・電気自動車向けプリント配線板の拡販
- ・顧客視点での製品ラインナップによる採用案件の拡大
- ・価格競争に負けない新技術製品の開発提案
- ・BCMを念頭にアジア地区での生産拠点を拡充

## 産業機器システム



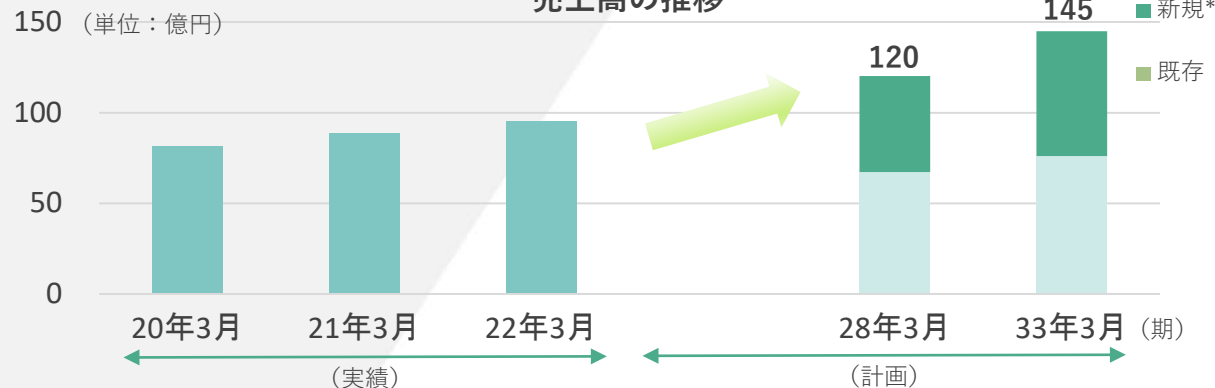
## 事業内容

FA(機器、加工機、ロボット)、  
自動化システム、空調冷熱機器、  
3Dプリンタの販売

## 特色

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。

### 売上高の推移



\*「新規」は新規開拓顧客への売上および既存顧客に対する新商材の売上

### ■既存ビジネス (FA機器)

- ・FA機器関連を中心とした基幹既存ビジネスの安定的規模拡大
- ・中期的な部材不足のリスク回避に向けた取り組み強化
- ・既存ユーザに対する新商材拡販
- ・当社製自動化装置の保守拡張による安定源泉確保

### ■新規ビジネス (FA機器・加工機・3Dプリンタ・自動機他)

- ・「モノ」から「コト」へのコトソリューションビジネスの拡大
- ・FA機器、3DPチャネル拡大による新たな販路拡大
- ・3DPの当社保守業務のルート拡張
- ・社外関連会社とのアライアンス強化による連携ビジネス拡大
- ・新市場業界 (医療、ジュエリー、鋳物) に対する3DP販売取組強化
- ・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
- ・10年後の市場・製品・ソリューション等変化を見据えた新たなチャレンジ

## システム開発



**QSX**

Quality,  
Servitization &  
Transformation

## 事業内容

パッケージソフト開発・販売  
ソリューションシステム開発  
受託開発

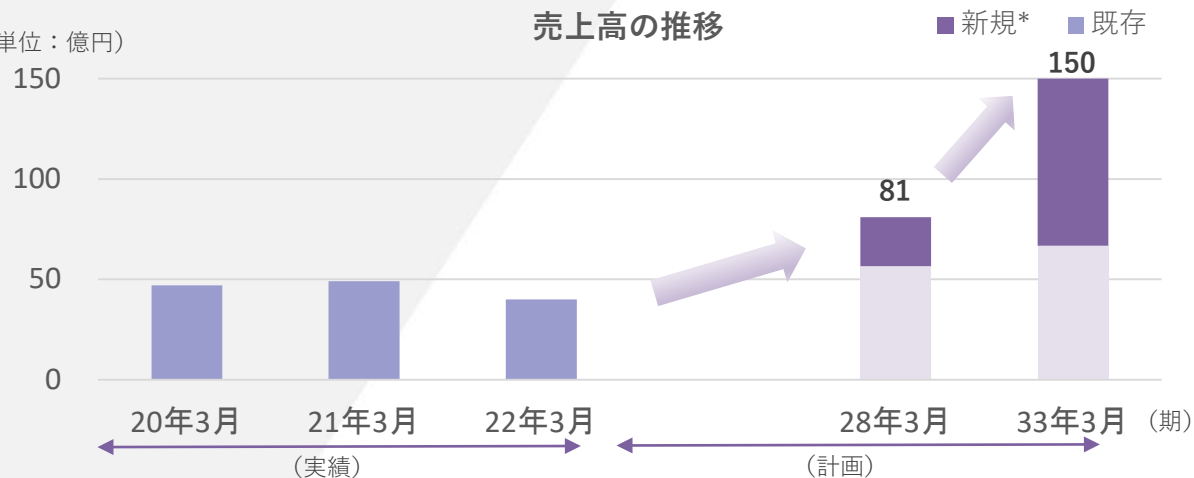
## 特色

QSX（品質・サービス・変革）を  
お届けするソリューションの推進

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  
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

(単位：億円)

## 売上高の推移



\*「新規」は新規開拓顧客への売上および既存顧客に対する新商材の売上

### ■既存ビジネス

- ・ QSX（品質・サービス・変革）をお届けするソリューションの推進
- ・ パッケージ及び標準システムによる安定的な収益基盤の確保
- ・ 顧客ニーズに則した製品提供を実現するアライアンスの強化
- ・ 拡販を目指した販売店・協業先活用への取組み
- ・ 顧客方針を追随した重点プロジェクト開発への貢献
- ・ パッケージ製品のサブスクリプション販売への転換

### ■新規ビジネス

SI活動強化により事業の成長を目指す

- ・ ユーザーからの課題ヒアリングによるトータル提案の推進
- ・ SIによる保守サービスビジネスの拡大
- ・ 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
- ・ 省人化によるコスト低減を図るECサイト販売強化
- ・ 新サブスクリプション製品創出によるメニューの拡大

 これまでの歴史と今

 目指す姿と成長戦略

 **グループ経営基盤の強化**

 業績目標と株主還元方針



## 管理部門の戦略

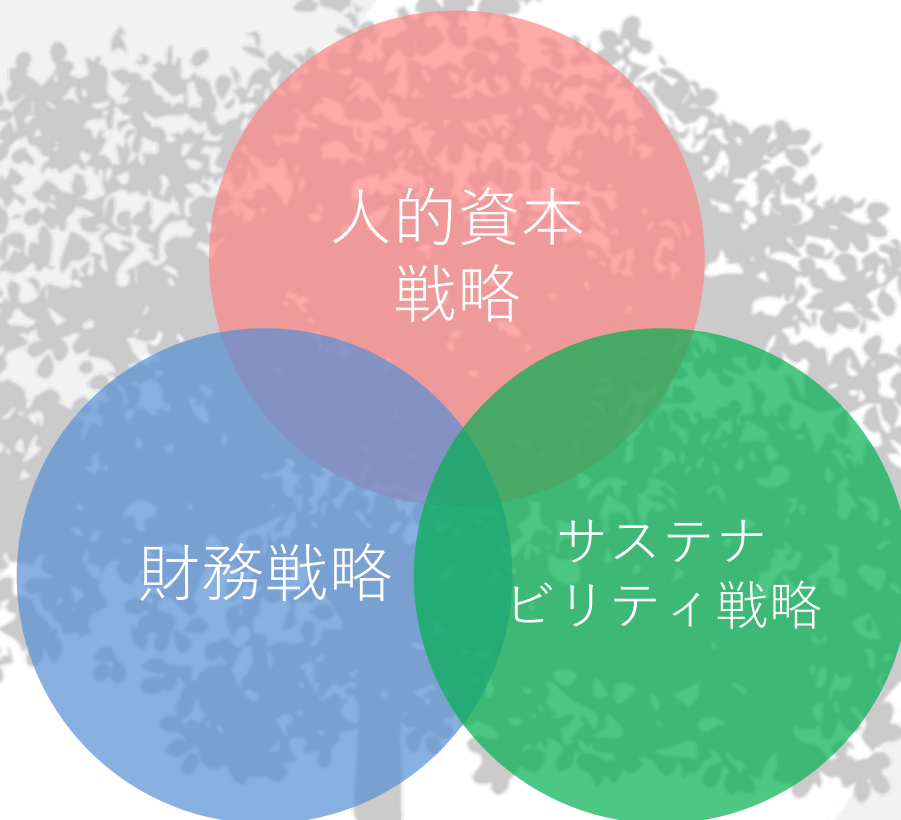
世界標準を意識した組織改革により、事業の成長を強  
力に後押し

ヒト・モノ・カネの「ヒト」と

「カネ」の機能強化を柱に、持続可能な  
企業のあり方を追求します。

同時に業務のデジタル化を推進し効率性  
を高めることで利益向上に貢献します。

また、発信力を高め、株式市場との  
コミュニケーションを円滑に行います。



IRの強化

DXの推進

コンプライアンス体制の強化

あらゆる競争力の源泉は人材にあるとの考えのもと、多様性の拡張と社員教育の拡充、採用システムの改革を強力に推進します。



## 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シニエラリストの育成
- 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



バランスシートを改善し、M&Aやベンチャービジネスへの投資等、攻めの経営を可能とする基盤づくりに注力します。



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

当社グループは従来より「夢とゆとりのある社会」＝「持続可能な社会」であるという思いのもと、「社会の持続的な成長」と「企業価値の向上」実現のため、サステナビリティを重視した経営に取り組んでまいりました。この度、この取り組みを更に包括的かつ組織横断的に発展させるべく、委員会を発足することといたしました。

## サステナビリティ委員会

委員長

### 事務局



環境ワーキンググループ



社会ワーキンググループ



ガバナンスワーキンググループ

KYOEIグループ各部門

- 環境・社会・ガバナンスの各ワーキンググループでは、サステナビリティに関連する経営課題についての調査を行い、継続的な課題解決のための活動計画を策定します。
- 各ワーキンググループで検討した取り組みを事務局から発信し、全社的な取り組みにつなげます。

SUSTAINABLE  
DEVELOPMENT  
GOALS

## 直近の取り組みご紹介

### 人材育成・強化、ダイバーシティ

#### 人材育成・強化

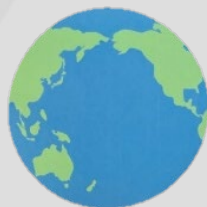
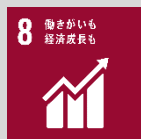
- リスキリング
- 社内外研修強化



#### ダイバーシティ

- 女性管理職比率

2022年度 3% → **目標 10%**



### 地域社会貢献

#### 未来の社会を考える

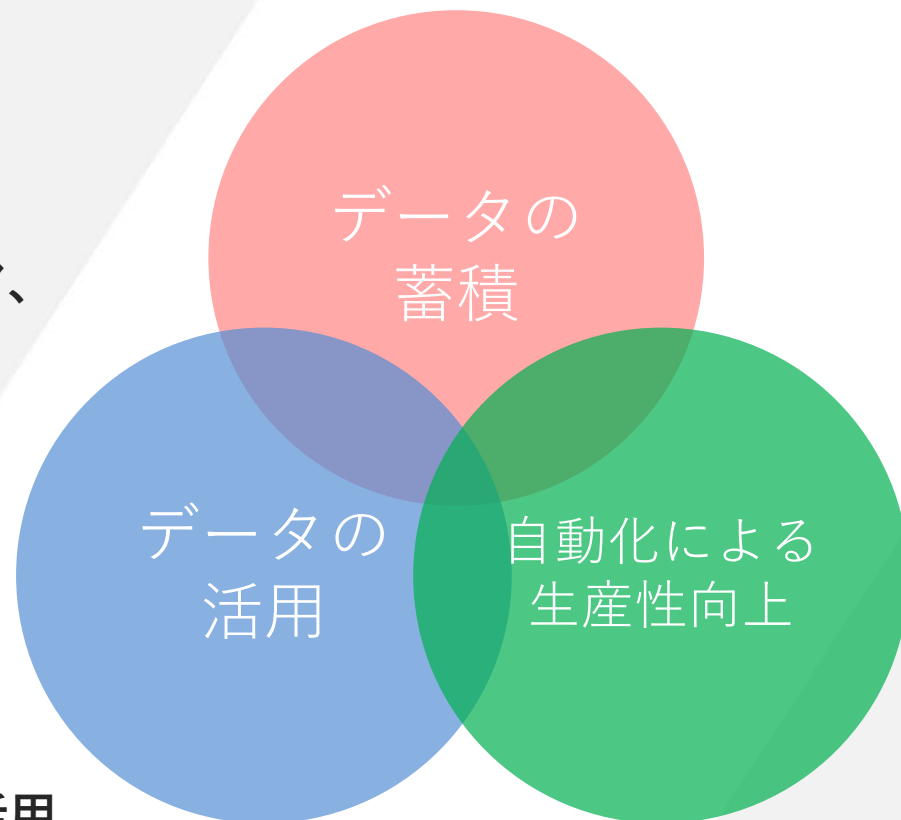
#### 「3Dプリンタ施設見学」

2023年実施予定







## 「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

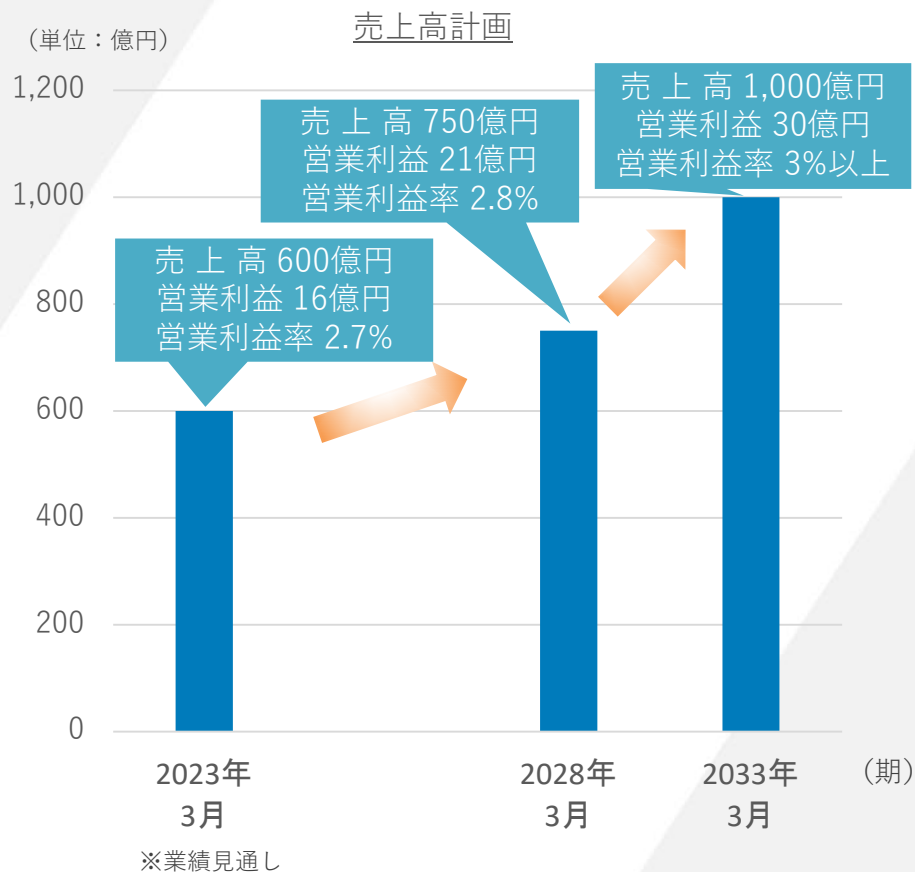
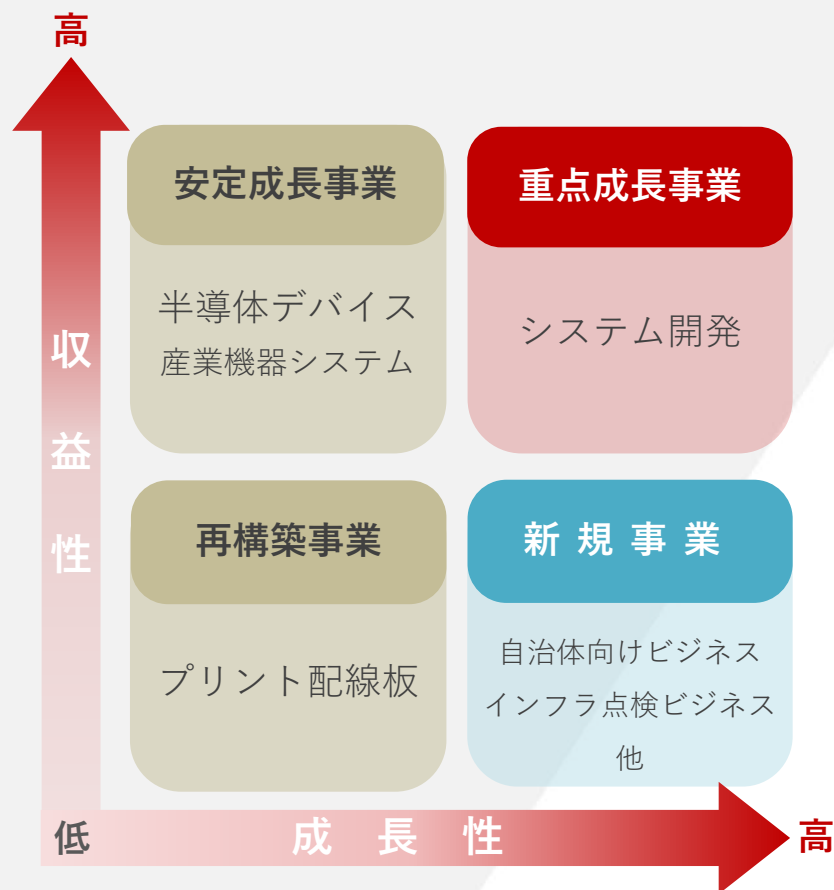


データ・ドリブン・カンパニーへの変貌と生産性の向上

-  これまでの歴史と今
-  目指す姿と成長戦略
-  グループ経営基盤の強化
-  **業績目標と株主還元方針**

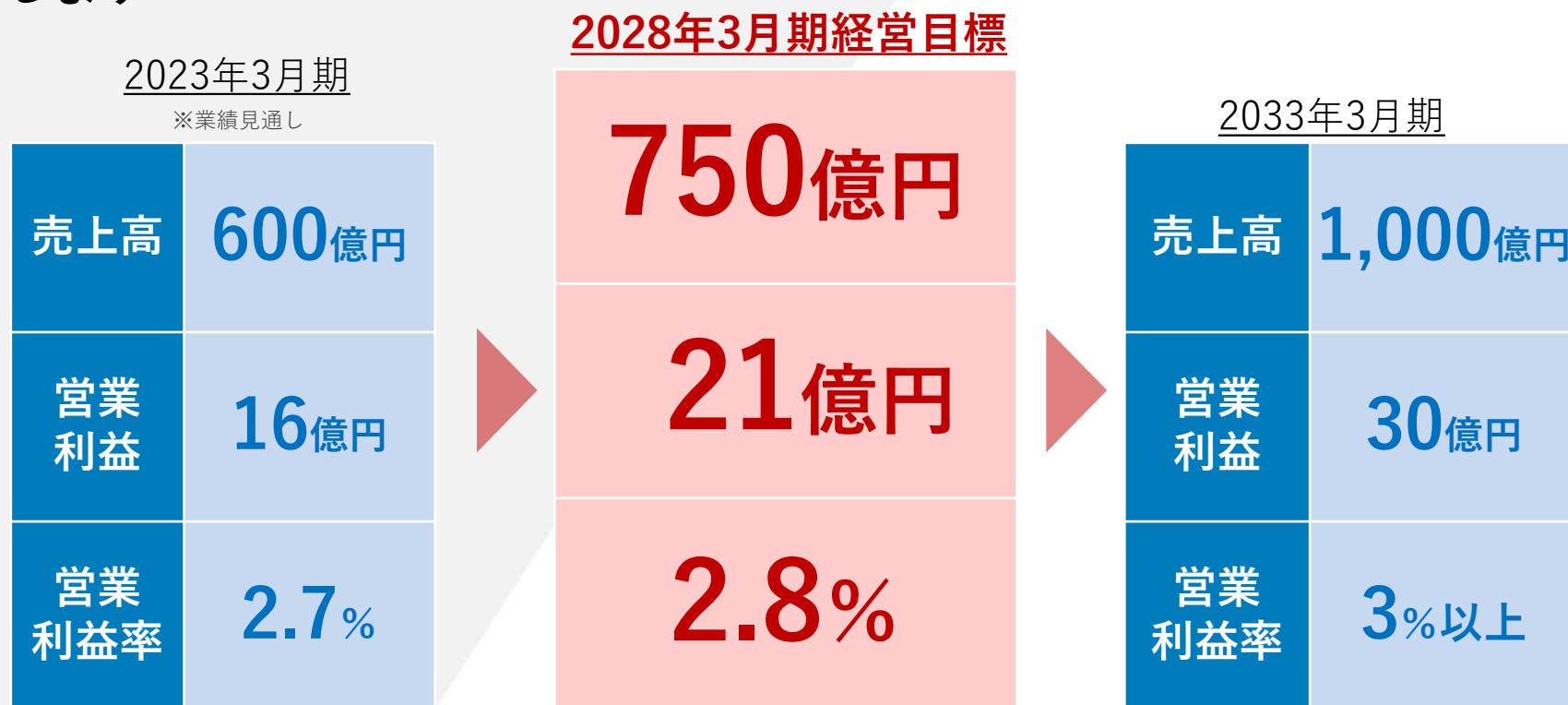
# 10年後の営業利益30億円達成へ向けて

10年後の目標達成へ向け、今後5年間は事業ポートフォリオ戦略の推進と新規ビジネス開発、人材育成、財務基盤の強化に注力します



# 2028年3月期 経営目標

事業ポートフォリオの最適化を進めながらも安定した利益を創出し、10年後の営業利益30億円の達成へ向けて確固とした事業基盤を構築します



ROE

安定的に5%以上を維持

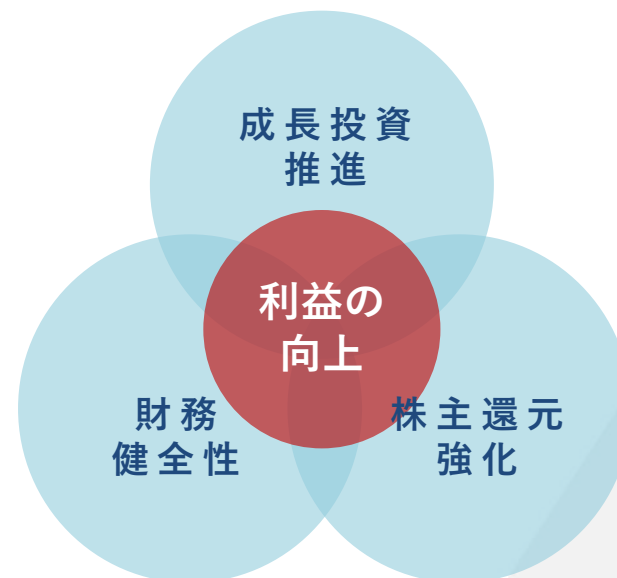
## 配当政策

株主の皆様に対する利益還元を最も重要な政策の一つとして位置づけるとともに、安定的な配当の維持を基本として、業績の推移、財務状況、配当性向等を総合的に勘案して、利益配分を行うことを基本方針といたしております。

内部留保資金につきましては、主に競争力を維持・強化するための先進的技術に対する効率的な設備投資や研究開発等の資金需要に備えるもので、将来的に利益の向上を通して、株主の皆様に戻元できるものに充当したいと考えております。

## 自己株式

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ります。





# 最後に

KYOEI

時代と共に世の中から必要とされるものを供給できるように常に変革をしながら推進してきたKYOEI。

ICTの技術を使って世の中を良くしていくことに注力していきたい——。そんな想いで、今後もICT技術でミライを創造するSystem Technology Groupとしてミライの社会に貢献していきます。

**3つのチカラで「もっと便利に、快適に」**

## KYOEI Power 2028

本資料に記載されている戦略や経営目標等の将来に関する記述は、当社が現在入手している情報及び合理的であると判断する一定の前提に基づいており、実際の業績等は様々な要因により大きく異なる可能性があります。