中期経営計画
"KYOSAN Next Step 2028"
(2026年3月期～2028年3月期)

株式会社 京三製作所

東証プライム 証券コード 6742

2025年5月14日

Kyosan Electric Mfg. Co., Ltd. All rights reserved.

■目次

- 中期経営計画の策定にあたって 2
- 「中期経営計画2025」の振り返り 7
- 中期経営計画"KYOSAN Next Step 2028" 12

中期経営計画の位置付け 13
中期経営計画の基本的な考え方 14
(1)12の基本戦略 15
(2)事業領域拡大への取り組み 16
(3)人財戦略 18
資本コストや株価を意識した経営の実現に向けて 19
(4)財務戦略 20
(5)株主還元方針 21
(6)数値目標 22

Kyosan Electric Mfg. Co., Ltd. All rights reserved.

中期経営計画の策定にあたって

Kyosan Electric Mfg. Co., Ltd. All rights reserved.

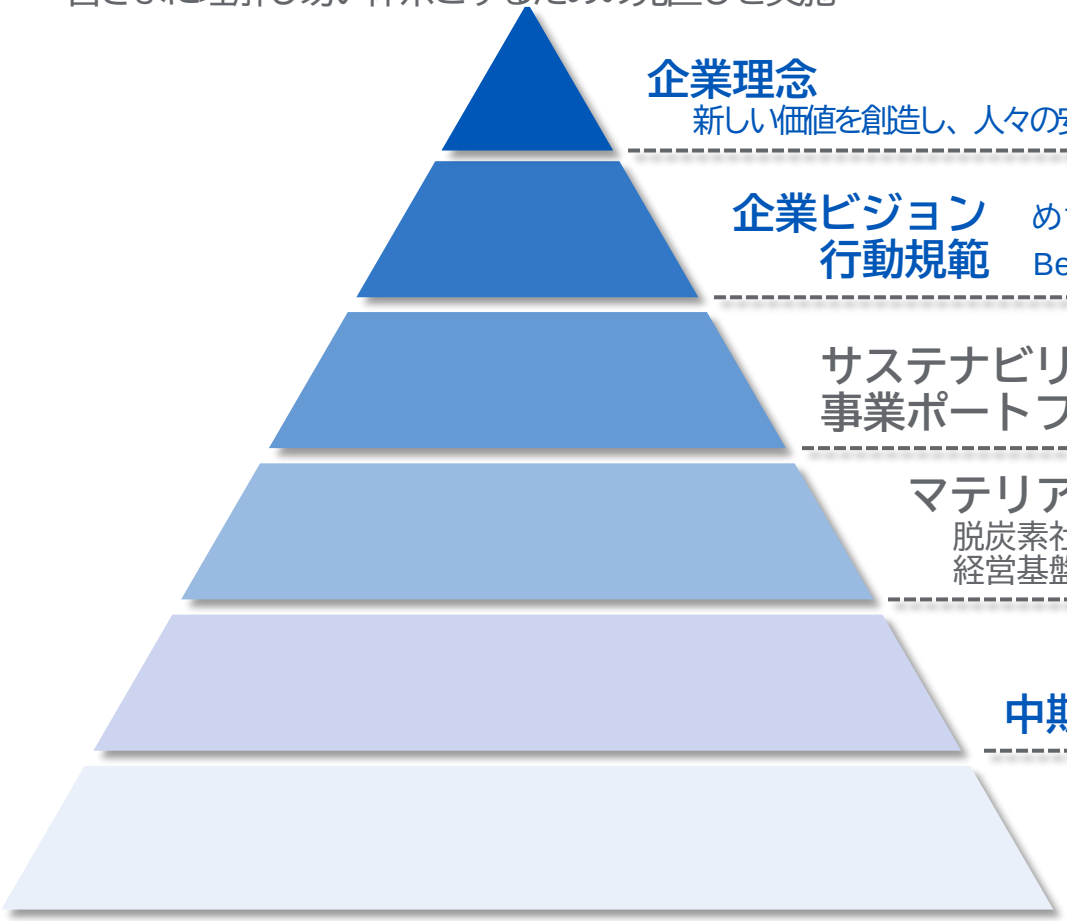
当社の企業理念・企業ビジョン・行動規範

KYOSAN

■企業理念・企業ビジョン・行動規範の見直し

中期経営計画策定とあわせて、企業理念、企業ビジョン、行動規範の見直しを実施

- 前回策定時から当社を取り巻く事業環境が大きく変化したことから、時代・環境に合わせたアップデートが必要と判断
- 当社が重視する「安心・安全」をはじめとした本質的な価値観に変更はないが、各項目の連動性を高めてステークホルダーの皆さまに理解し易い体系とするための見直しを実施



企業理念
新しい価値を創造し、人々の安全・安心・快適な暮らしと社会の持続的発展に貢献します

企業ビジョン めざす企業像「信頼度ナンバーワンKYOSAN」
行動規範 Be Professional：プロフェッショナルとしての矜持

サステナビリティ基本方針 DE&Iの考え方　人権方針
事業ポートフォリオ基本方針 事業ポートフォリオの見直し

マテリアリティ(経営重要課題)
脱炭素社会貢献　革新的な製品開発
経営基盤・ガバナンスの強化　人的資本の充実

中期経営計画

年度計画

Kyosan Electric Mfg. Co., Ltd. All rights reserved.

企業理念

KYOSAN

■企業理念

新しい価値を創造し、人々の安全・安心・快適な暮らしと社会の持続的発展に貢献します

【新しい価値とは】

顧客・社会価値

- 顧客ニーズを把握し、顧客が望むサービスを提供すること。その結果、社会全体で享受できる価値、または社会課題を解決することで生み出される価値

企業価値

- 本業での利益創出
- 最適な資本構成を構築
- 少ない投下資本で事業の投資効率UP

⇒ 既存製品や市場の見直し、社会課題対応の検討、製品の改良、サービスの立ち上げにより、顧客・社会価値と企業価値の両立を図る

人財価値

- 従業員のスキルや能力を高めることで、顧客・社会、企業に貢献できる価値を生み出すこと
- 顧客価値を生み出すことにより自身が成長すること

Kyosan Electric Mfg. Co., Ltd. All rights reserved.

「当社グループが10年後にありたい姿」と「新しい価値」

KYOSAN

■ 「当社グループが10年後にありたい姿」と「新しい価値」の関係

- 前中期経営計画「中期経営計画2025」において、長期展望として「当社グループが10年後にありたい姿」を策定。

【当社グループがありたい姿】		【新しい価値】
信号システム事業の海外展開、パワーエレクトロニクス事業の拡大、新たな柱となる事業によって、「安全性・信頼性」「地球環境保全」「社会の発展と快適性向上」に貢献し、持続的な成長を遂げている	⇨	顧客・社会価値の創造
事業成長や地球環境保全のための技術開発や人財、ITへの投資を十分に行った上で、ステークホルダーへの適切なリターン(配当、給与、地域貢献…)を継続できる収益力、財務体質を実現できている	⇨	企業価値の創造
様々な特長を持つ多様な従業員が成長し、広い世界で多様な人々と協働し、活躍している	⇨	人財価値の創造

⬇

KYOSANブランドの確立、多くの新しい価値の創造

Kyosan Electric Mfg. Co., Ltd. All rights reserved.

企業ビジョン・行動規範

KYOSAN

■企業ビジョン

めざす企業像「信頼度ナンバーワンKYOSAN」

- 革新的技術で**顧客価値**を創造し、世界が認める**KYOSANブランド**を確立する
- **安全性・信頼性**を基軸に**地球環境保全**に貢献する製品を提供する
- **多様な価値観**と**チャレンジ精神**、**チームワーク**によって成果を創出する

■行動規範

Be Professional：プロフェッショナルとしての矜持

- たゆまぬ成長
- 安全と品質の追求
- 組織力の発揮
- 人権の尊重
- 誠実な企業活動
- 社会への貢献

- 全ての役員、従業員の「あるべき姿」「大切にすべき考え方」 を『プロフェッショナルとしての矜持』と定義
- 『プロフェッショナル』は、自己研鑽を重ね、人間性や知識、技術に磨きをかけ、その能力を顧客価値、企業価値の最大化のために発揮し、成果を上げることを示す
- 『矜持』には、確固たる自信や尊厳に関わるような信念に基づいた「自分の能力や経験、実績に対して誇りを持つこと」を意味し、「誇り」や「プライド」よりもポジティブで「自分軸をしっかりと持つ」という当社グループ全従業員の強い意志が込められている

Kyosan Electric Mfg. Co., Ltd. All rights reserved.

「中期経営計画2025」の振り返り

Kyosan Electric Mfg. Co., Ltd. All rights reserved.

「中期経営計画2025」の振り返り

KYOSAN

■実績値と目標値の比較(2025/3期単年および中期経営計画期間通算)

※PE事業:パワーエレクトロニクス事業

		2025/3期 実績	2025/3期 目標値	対目標値	達成率	中計3カ年 実績合計	中計3カ年 目標値合計	対目標値	達成率
受注高		**81,951**	85,000	△ 3,049	96%	**232,973**	229,000	3,973	102%
	信号システム事業	**66,396**	62,000	4,396	107%	**194,605**	170,500	24,105	114%
	PE事業	**15,554**	22,000	△ 6,446	71%	**38,367**	57,500	△ 19,133	67%
	新規事業	**0**	1,000	△ 1,000	0%	**0**	1,000	△ 1,000	0%
売上高		**85,367**	85,000	367	100%	**228,219**	238,000	△ 9,781	96%
	信号システム事業	**71,128**	62,500	8,628	114%	**188,136**	178,700	9,436	105%
	PE事業	**14,239**	22,000	△ 7,761	65%	**40,083**	58,800	△ 18,717	68%
	新規事業	**0**	500	△ 500	0%	**0**	500	△ 500	0%
営業利益		**6,112**	6,000	112	102%	**10,810**	14,600	△ 3,790	74%
営業利益率		**7.2%**	7.1%	0.1%					
ROIC		**5.0%**	5.0%以上	0.0%					
ROE		**9.4%**	9.0%以上	0.4%					
D/Eレシオ		**0.64倍**	2022/3期比 +0.08倍						

2025年3月末 (推計値)	加重平均資本コスト(WACC)	3%
	株主資本コスト	6%

「中期経営計画2025」の結果をふまえ、本中期経営計画では以下の項目に対して重点的に取り組む

「信号システム事業・パワーエレクトロニクス事業領域の拡大」

「財務体質の改善」

Kyosan Electric Mfg. Co., Ltd. All rights reserved.

「中期経営計画2025」の振り返り

KYOSAN

■最終年度(2025年3月期)の振り返り

【受注高・売上高】

- 信号システム事業は目標を達成。パワーエレクトロニクス事業は市場動向の予測と実態との乖離から目標未達成。全体として受注高は目標を下回ったものの、売上高の目標は達成

【利益】

- パワーエレクトロニクス事業における市場動向予測と実態との乖離があったものの、全社として外部的な要因の影響を最小限とする取り組みを推進し、信号システム事業がパワーエレクトロニクス事業の落ち込みをカバーする形となり目標は達成

【ROIC・ROE】

- 利益が増加したことに加え、借入金の縮減、政策保有株式の売却などに取り組んだ結果目標を達成

■中期経営計画期間のセグメント別概況

【信号システム事業】

- 国内市場は信号システム更新やホームドア新設の受注、売上に注力して事業規模を維持
- 海外市場はインド国鉄向け電子連動装置の納入が伸長し、事業の成長に寄与した。また、ポーランド市場への参入に必要な電子連動装置の認証を得るためのパイロットプロジェクトについて2024年に契約を締結した

【パワーエレクトロニクス事業】

- 当社が得意とするメモリ向け半導体製造装置用電源装置の市況回復の波に乗り切れないまま推移
- 米国半導体製造装置メーカー向け電源装置の採用が決まり、米国市場への本格参入に成功、2024年に納入開始となったが、国内市場低迷分を補うまでには至らず

Kyosan Electric Mfg. Co., Ltd. All rights reserved.

「中期経営計画2025」の振り返り

KYOSAN

■成長戦略の評価

信号システム事業の海外事業拡大	• エンジニアリング会社との協業による海外案件の受注を実現 • 海外向け新製品の開発についても体制を強化し取り組みを継続 • 海外受注拡大に向けた人財教育とリソース投入を実施
パワーエレクトロニクス事業の拡大	• 翌期以降の成果創出につながる組織・体制強化、品質強化を実施 • 利益目標の未達等により棚卸資産が増大 • 物流パートナーとの部品物流改善に向けた取り組みを拡充
新たな事業への挑戦	• テーマの実現可能性を評価したものの、抽出したテーマの事業化にについては取組継続
収益力の向上	• モノづくり改革による生産効率向上を進めた結果、増益を主因に資本収益性(ROIC・ROE)は向上 • ITセキュリティ強化は予定通り進めたが、ERP導入は要件定義の詳細検討等により1年延期
財務基盤の強化	• 受注残高の増加等に伴う棚卸資産の高止まりを主因として、借入金が増加しD/Eレシオが悪化 • 政策保有株式については縮減方針に則り漸減
人財の育成・強化	• 管理職への新たな人事制度を導入 • 採用、異動、研修による効果測定が課題 • エンゲージメント調査のスコアの分析と対策立案が課題

Kyosan Electric Mfg. Co., Ltd. All rights reserved.

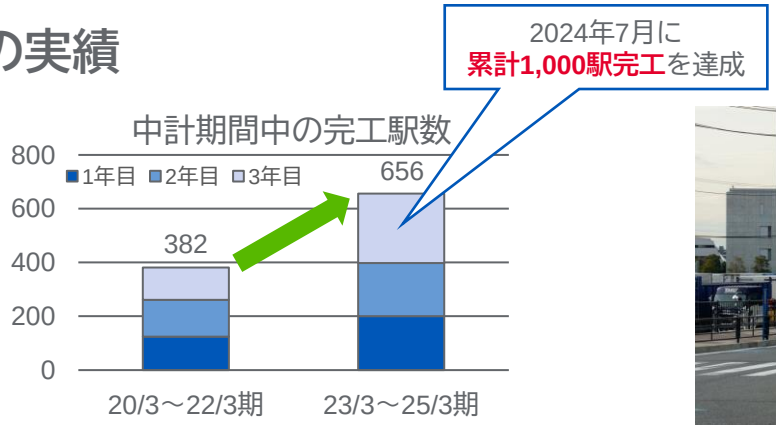
「中期経営計画2025」の振り返り

KYOSAN

■サステナブル戦略の評価

E(環境)：脱炭素社会への貢献、気候変動リスクへの適切な対応	• 本社工場の再生可能エネルギーの使用比率を100%化 • 製品の省電力化・長寿命化、製品開発を実施 • 温室効果ガス排出量(Scope1-3)の開示、削減目標の数値化、温室効果ガス排出量の第三者保証取得を実施
S(社会)：社会の持続的成長への参画	• 鉄道・バスの自動運転実証実験での取り組みを実施
G(ガバナンス)：ガバナンスの強化	• グループガバナンスの強化は従前、特定案件の支援にとどまる • 具体的なKPIを設定していない項目が残っている点が課題

■中期経営計画2025期間の実績



【インド向け電子連動装置】当中計期間中に656駅を完工し、2024年7月には完工累計が1,000駅到達。今後も年間200駅程度を完工見込

【自動運転バス実証試験】社会実装に向けた地方自治体の実証実験に積極的に参画し実績を重ねる

Kyosan Electric Mfg. Co., Ltd. All rights reserved.

中期経営計画
"KYOSAN Next Step 2028"

Kyosan Electric Mfg. Co., Ltd. All rights reserved.

中期経営計画の位置付け

KYOSAN

■中期経営計画の位置付け

- 中期経営計画"**KYOSAN Next Step 2028**"は、2022年4月から10年後の2032年にありたい姿を実現するため、事業基盤の確立を進めてきた「中期経営計画2025」に次ぐ第2段階となる

当社グループが10年後にありたい姿

(P5参照)

2032/3

2028

次期中期経営計画 (2029/3期～2032/3期)

中期経営計画　"KYOSAN Next Step 2028"

「新しい価値」の創造

■目標値(2028/3期)

受注高：980億円　/　売上高：970億円　/　営業利益：78億円

2025

前中期経営計画　「中期経営計画2025」

事業基盤の確立

■実績値(2025/3期)

受注高：819億円　/　売上高：853億円　/　営業利益：61億円

2022/4

Kyosan Electric Mfg. Co., Ltd. All rights reserved.

中期経営計画の基本的な考え方

KYOSAN

■中期経営計画の基本的な考え方

- **基本的な考え方**のもと、**新しい価値の創造**をめざす
- 以下を**重点取組事項**とする

① 信号システム事業・パワーエレクトロニクス事業領域の拡大
② DE&Iの推進・従業員エンゲージメントの向上
③ 財務体質の改善

<<基本的な考え方>>

1. 世界が認めるKYOSANブランドを確立し、新たな“企業理念”の要諦である**「新しい価値の創造」**につなげる。

   新しい価値　→　顧客・社会価値　企業価値　人財価値

2. 経営重要課題である**マテリアリティ**の解決を**12の基本戦略**に分解し、向こう3年間のそれぞれの**取り組み**、**KPI**、**到達期間**を明確に示し、進捗状況を定量的にマネジメントする。

   当社のマテリアリティ(経営重要課題)
   →「脱炭素社会貢献」「革新的な製品開発」「経営基盤・ガバナンスの強化」「人的資本の充実」

Kyosan Electric Mfg. Co., Ltd. All rights reserved.

中期経営計画　(1)12の基本戦略

KYOSAN

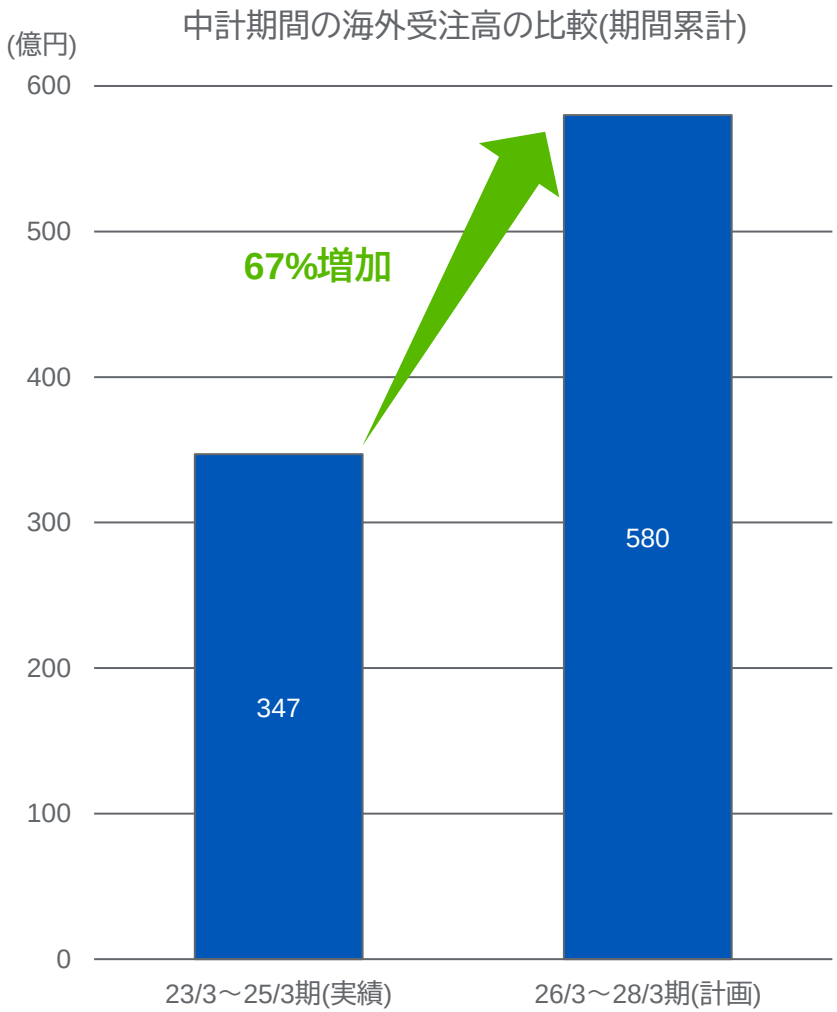
マテリアリティ	12の基本戦略
脱炭素社会貢献 社会価値の創造	①当社グループ全体で、製品の低消費電力化や小型・軽量化、省設備化、さらに生産体制の効率化を推進し、CO2排出量を削減 ②開発から廃棄まで、製品のライフサイクル全体を通じた環境負荷の低減
革新的な製品開発 顧客価値の創造	③顧客のオペレーションやメンテナンスの負担を軽減する製品の開発 ④DXを活用した新製品・サービスの創出と知財戦略の強化 ⑤新たなグローバル市場に挑む新規事業の創出
経営基盤・ガバナンスの強化 企業価値の創造	⑥生産プロセスの変革とグローバルサプライチェーンの強化による生産性向上 ⑦マーケティング活動を通じた潜在ニーズ予測、新規市場開拓 ⑧企業価値最大化に向けたグループガバナンス強化 ⑨資本収益性の向上と、成長投資ならびにステークホルダーへの還元
人的資本の充実 人財価値の創造	⑩採用ブランド強化と事業戦略に沿った人的資本確保 ⑪成長意欲を持ち、挑戦する人財の育成と組織力の強化 ⑫DE&Iの推進による働きやすい職場環境整備と従業員エンゲージメントの向上

Kyosan Electric Mfg. Co., Ltd. All rights reserved.

中期経営計画　(2)事業領域拡大への取り組み

KYOSAN

■信号システム事業



海外マーケットの拡大を図るとともに、国内では顧客価値の拡大と新規顧客獲得を目指す

【海外マーケットの拡大】

- インドにおける電子連動装置の受注
- インドにおける新規製品の製品化
- ヨーロッパ(ポーランド)における電子連動装置の認証取得と受注獲得

【顧客価値拡大と新規顧客の獲得】

- GOA2.5自動運転や無線式列車制御システムの製品化
- CBM*を活用した顧客保守作業軽減に資する製品の製品化
- 道路交通分野における制御機・信号灯器のシェア拡大

*CBM(Condition Based Maintenance)：状態基準保全

海外向け電子連動装置
(インド)

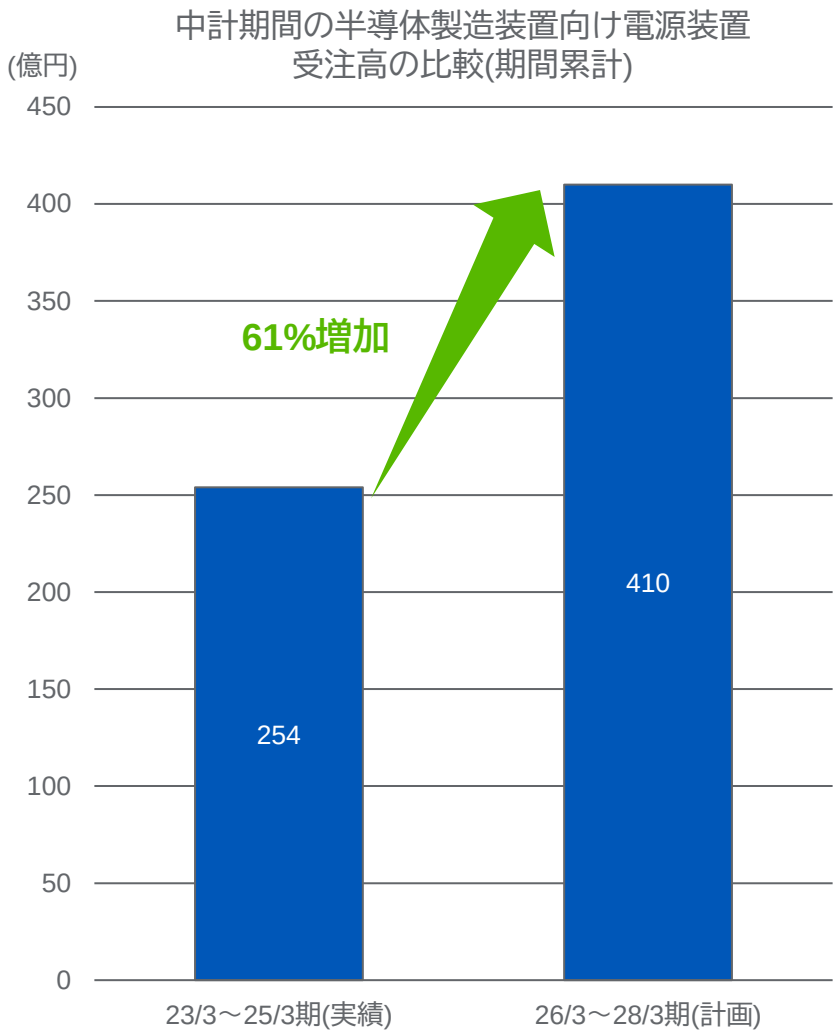
GOA2.5自動運転

Kyosan Electric Mfg. Co., Ltd. All rights reserved.

中期経営計画　(2)事業領域拡大への取り組み

KYOSAN

■パワーエレクトロニクス事業



半導体市場における製品領域の拡大、新規顧客の獲得への取り組みの着実な実行により事業領域を拡大

【製品領域の拡大】

- 半導体製造装置向け電源装置でのシェア拡大
- 新規製品の投入による製品領域の拡大
- 新規開発製品の環境負荷低減
- 高効率電源の開発

【新規顧客の獲得】

- 半導体製造装置向け電源装置でシェア拡大
- 海外顧客への製品納入のための取り組みの継続

当社製半導体製造装置用電源装置の一例(RF電源)
当社の電源装置は半導体製造装置に組み込まれ、
高品質な半導体の製造に貢献しています。

Kyosan Electric Mfg. Co., Ltd. All rights reserved.

中期経営計画　(3)人財戦略(DE&Iの推進・従業員エンゲージメントの向上)

KYOSAN

■従業員が働きがいを感じる職場環境の実現のために

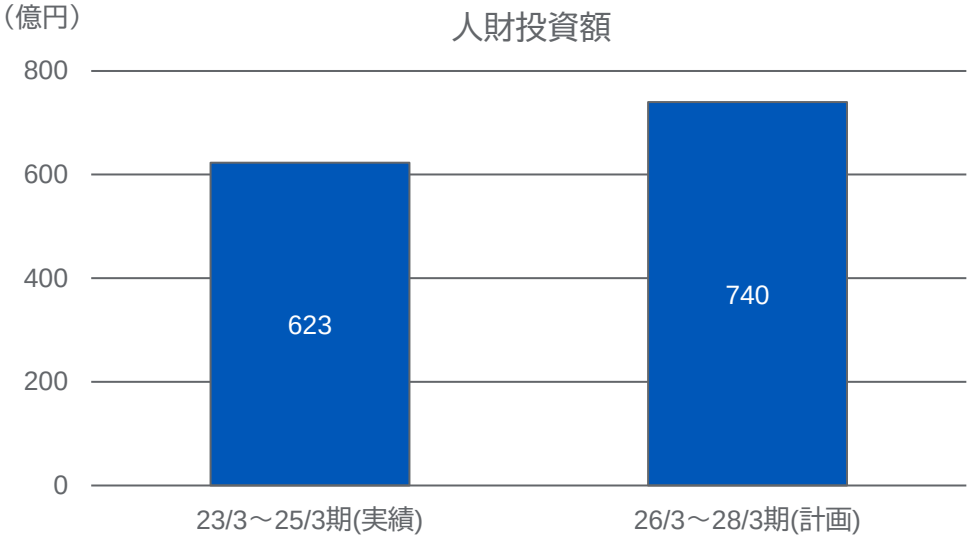
従業員と会社がともに成長し、「働きやすく」「挑戦や成長が認められる」企業となるための体制拡充を推進

【重要施策】

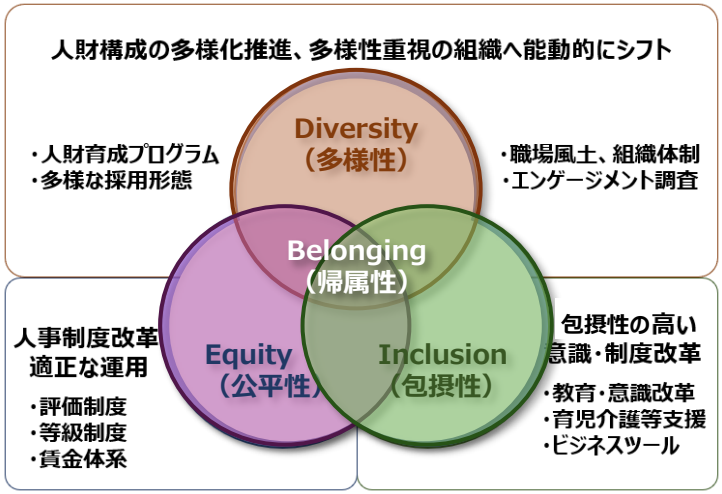
定期的なエンゲージメント調査結果をもとに制度改革の成果測定や諸施策を実施

- 多様な人財育成プログラム、支援プログラムの実施
- 中核人財における多様性確保（年齢、性別、国籍等の属性に関わりのない人財登用）
- 男性の育児休業取得率の向上
- 女性管理職比率の向上
- 障がい者雇用率の向上
- 従業員の挑戦を促し、成長を後押しする人事制度改革
- 成長機会、キャリア機会の提供

人財投資額



DE&I推進の全体像



Kyosan Electric Mfg. Co., Ltd. All rights reserved.

資本コストや株価を意識した経営の実現に向けて

KYOSAN

■現状認識と今後の方針

- 当社の2025年3月期のROIC(5.0%)、ROE(9.4%)は、当社が推計している2025年3月末時点のWACC3%程度、株主資本コスト6%程度をそれぞれ上回っているものの、これまでは長らく市場が期待する資本コストを下回ってきたことから、PBRは1倍を割り込む水準が継続している。よって、これら資本収益性指標の水準はいまだ十分とはいえないと認識
- 当社は中期経営計画“KYOSAN Next Step 2028”に基づき「利益水準を上げ、ROEやROIC自体を向上させること」に注力し、中期経営計画の最終年度である2028年3月期の目標値「ROIC6%」「ROE10%」の達成を目指す
- 引き続きIRなどで投資家の期待・要求水準とのギャップを埋めつつ、まず資本収益性そのものを伸長させることが企業価値、ひいては株価を上げるために最も重要であると判断し、中期経営計画の達成や資本効率の向上による継続的な企業価値の向上を目指す

中期経営計画の達成や資本効率の向上による
継続的な企業価値の向上を目指す

【2028年3月期目標値】

ROIC　6%
ROE　10%

Kyosan Electric Mfg. Co., Ltd. All rights reserved.

中期経営計画　(4)財務戦略

KYOSAN

■利益成長と財務規律の両立によるキャッシュフロー改善および資本効率向上

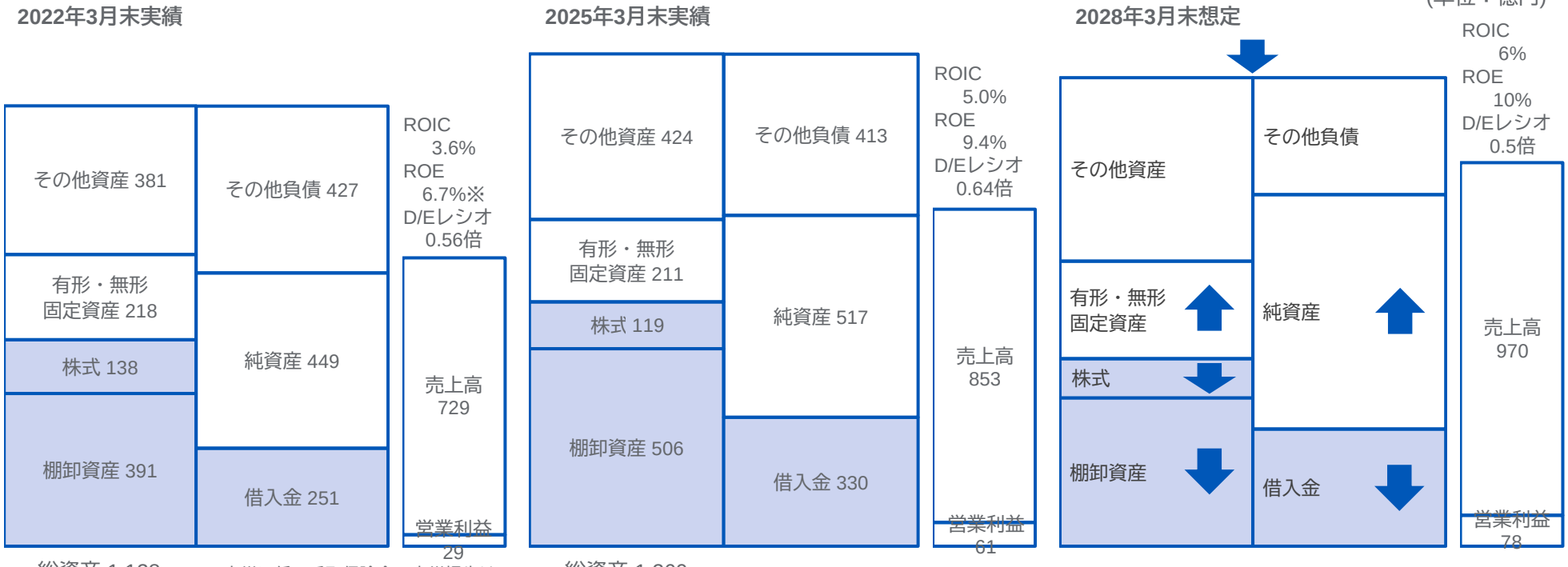
【現状】

- 「中期経営計画2025」期間に売上・利益が増加した一方で、運転資本(特に棚卸資産)の増加によりB/Sが膨張

【対応方針】

- キャッシュフロー改善および資本効率(ROIC・ROE)向上を実現するため、分子対策(P/Lにおける利益の極大化)と分母対策(B/Sにおける投下資本の増加抑制など)の両立をめざす
- 特に分母対策は、財務規律(KPI：D/Eレシオ0.5倍)を明確化し、事業部別B/Sにおけるコントロールを「棚卸資産と政策保有株式の縮減→借入金の縮減」に絞って注力することで全社B/Sをスリム化する

(単位：億円)



総資産 1,128

※火災に係る受取保険金・火災損失は除外

総資産 1,260

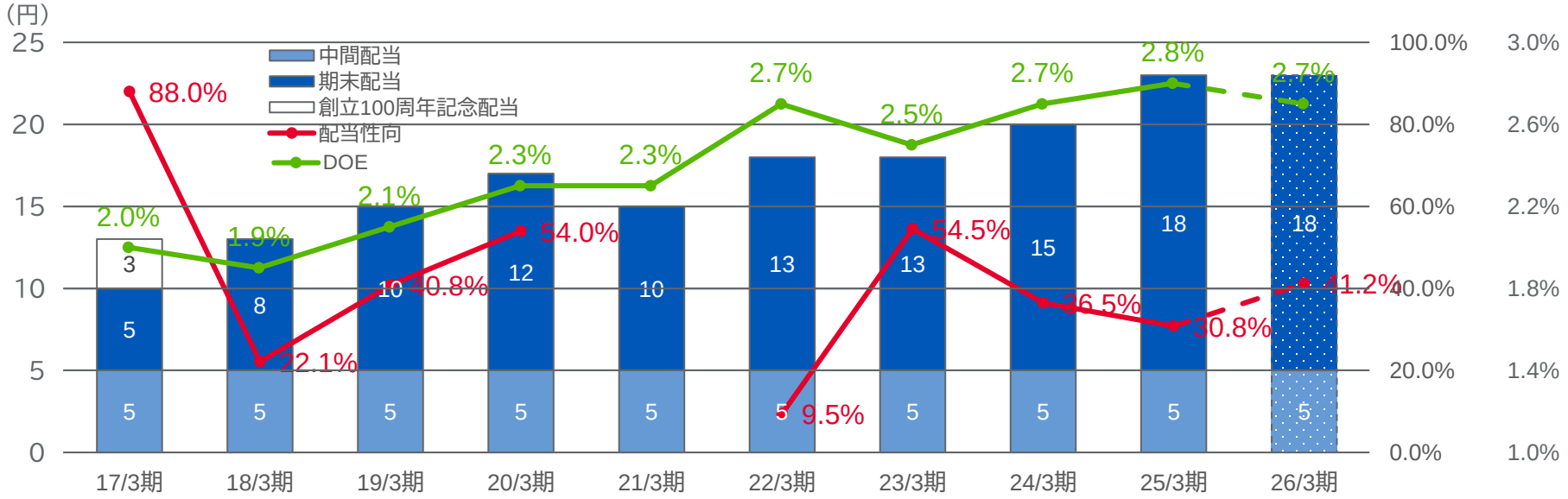
Kyosan Electric Mfg. Co., Ltd. All rights reserved.

中期経営計画　(5)株主還元方針

■株主還元方針

- 当社グループは、「鉄道や道路交通の信号システム事業」をはじめとして社会性・公共性の高い事業を営んでおり、高品質製品を安定的に供給する責務があると考えていることから、堅実な経営基盤の長期的・継続的な確立と株主資本の充実に引き続き努めてまいります。
- 当社グループは2025年4月を起点とする3カ年の中期経営計画"KYOSAN Next Step 2028"を策定し、その基本方針である「世界が認めるKYOSANブランドを確立」し、「新しい価値の創造」につなげるべく、4つのマテリアリティの解決に向けて課題に取り組みます。
- これらに取り組むための各分野への必要な投資と中長期的な利益水準に応じた安定的な株主還元にバランスよく配分することを基本とし、剰余金の配当はDOE2%台半ばを目安として実施してまいります。

1株あたり配当金・配当性向・DOEの推移　※26/3期は予想



Kyosan Electric Mfg. Co., Ltd. All rights reserved.

中期経営計画　(6)数値目標

KYOSAN

単位：億円

		2025/3期 実績	2026/3期 計画	2027/3期 計画	2028/3期 計画
受注高	信号システム事業	663	710	750	780
	(うち海外)	96	148	199	233
	PE事業	155	150	170	200
	合計	819	860	920	980
売上高	信号システム事業	711	710	740	770
	(うち海外)	106	122	150	180
	PE事業	142	150	170	200
	合計	853	860	910	970
営業利益		61	47	62	78
営業利益率(%)		7.2%	5%	7%	8%
ROIC(%)		5.0%	4%	5%	6%
ROE(%)		9.4%	7%	9%	10%
D/Eレシオ		0.64倍	0.6倍	0.6倍	0.5倍

	2025/3期 実績	2026/3期 計画	2027/3期 計画	2028/3期 計画
研究開発投資額	46	46	49	52
設備投資額	18	24	23	23
人財投資額	219	240	246	255

※人財投資額：人件費・採用費・教育費

Kyosan Electric Mfg. Co., Ltd. All rights reserved.

⚠️ 注意事項

1．本資料に記載されている将来の業績等に関する見通しは、弊社が現在入手可能な情報による判断および仮定に基づき作成しております。
従いまして、その判断や仮定に内在する不確実性、および事業運営や内外の状況変化により、実際の業績は記載の見通しとは大きく異なる結果となりうることをご承知おき願います。

2．本資料は、情報の提供を目的とするものであり、弊社により何らかの投資行動を勧誘するものではありません。

お問い合わせ先ＵＲＬ
https://www.kyosan.co.jp/inquiry/agreement.html

Kyosan Electric Mfg. Co., Ltd. All rights reserved.