

中期経営計画2025

【2023年3月期～2025年3月期】

策定：2022年5月13日
株式会社 京三製作所
東証プライム 証券コード 6742

目次

1. 前中期経営計画の振り返り	P. 2
2. 事業環境.....	P. 3
3. 中期経営計画2025 ～基本方針・戦略.....	P. 4
4. 中期経営計画2025 ～数値目標	P. 16

1. 前中期経営計画の振り返り

～前中期経営計画の全体像～

全社 戦略	最適な経営体制
	京三QMSの推進 労働生産性の向上
	社会に貢献する研究開発
	人財力の最大発揮
事業 戦略	信号システム事業
	パワーエレクトロニクス事業

～利益計画（連結）～

単位:百万円

	目標値	2022/3 実績
受 注 高	90,000	75,441
売 上 高	90,000	72,916
営 業 利 益	7,200	2,969
営業利益率	8.0%	4.1%
R O E	10%	※ 29.5%

※本社工場における火災に係る受取保険金12,774百万円を特別利益に計上

実 績

- 経営効率向上を目的とした国内連結子会社の再編
- 指名・報酬委員会への諮問を通じたガバナンスの適正化・公正化
- 在宅勤務制度、フレックスタイム制度の導入による働き方改革の推進
- パートナー企業との連携強化等による海外事業の拡大
- 顧客ニーズに応じた高周波電源ラインナップの拡充
- AI、IoT、衛星測位技術などの最新技術を応用した実証試験の開始

達成できなかった要因

- 信号システム事業のコロナ禍による顧客の投資抑制
- パワーエレクトロニクス事業における2019年の半導体市場減速による影響
- 本社工場の火災による被害
- 世界的なサプライチェーンの混乱（部品の供給不足）

最大の事業セグメントである信号システム事業の国内市場が縮小傾向にあり、アフターコロナによる生活環境の変化から鉄道事業の在り方も変わる中、経営目的である「京三グループの永続的成長」を達成していくためには、

- ・ 信号システム事業では、海外での事業拡大、新たな関連製品・サービスの展開
- ・ パワーエレクトロニクス事業では、既存顧客の既存領域にとどまらない、市場・顧客の求める時間軸に合った新技術・新製品開発による当社製品が貢献できる分野・領域の拡大

に注力することが必要。それに加えて新たな柱となる新規事業への挑戦が不可欠。

3. 中期経営計画2025 ～企業理念・経営目的・企業ビジョン～

企業理念・経営目的・企業ビジョン

KYOSAN VISION

長期展望

当社グループが10年後にありたい姿

中期経営計画

年度経営計画

Create for the Future

未来に向かって 安全・安心 を創造し続けます

企業理念

「安全性・信頼性」「地球環境保全」をキーワードに
先進の技術と高い品質で「社会の発展と快適性向上」に貢献する

経営目的

京三グループの
永続的成長

共に歩む人々の幸せ

ステークホルダーへの
適切なリターン

企業ビジョン

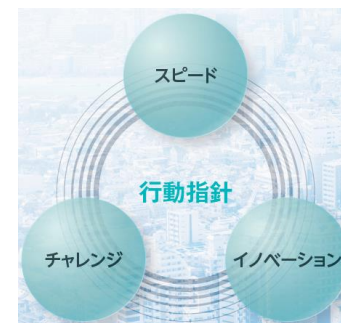
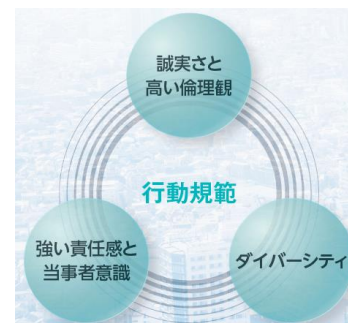
めざす企業像

「信頼度ナンバーワン KYOSAN」

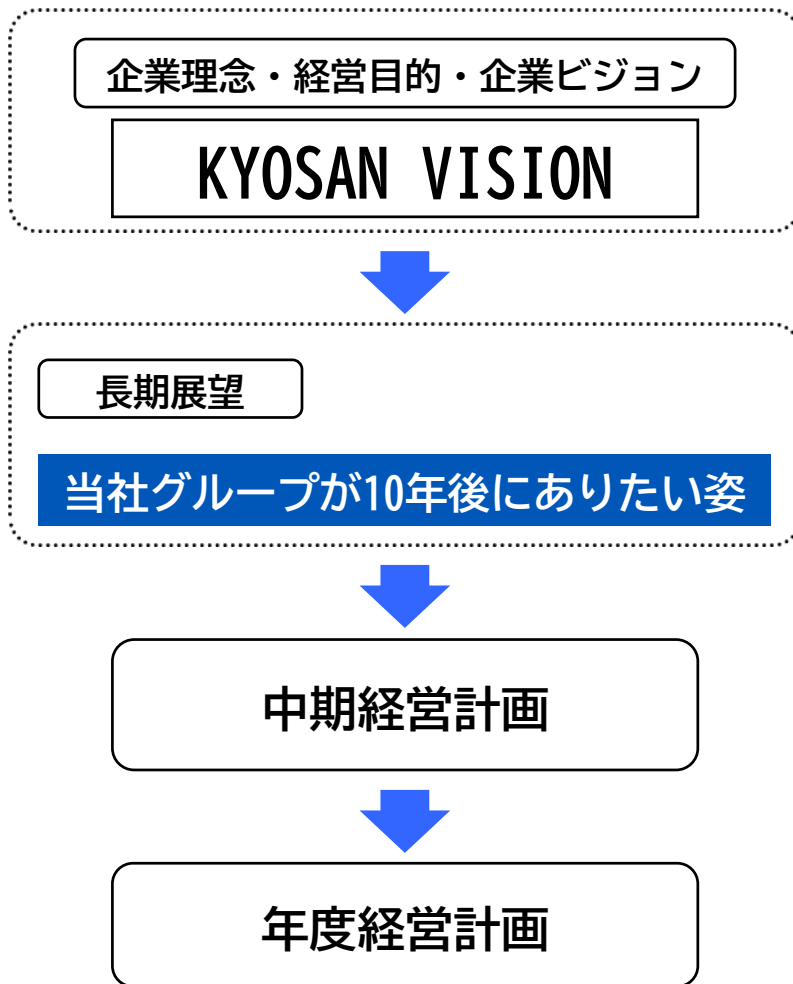
安全と安心を提供する
リーディングカンパニー

すべての国の文化を
尊重するグローバル企業

充実した
コーポレートガバナンス

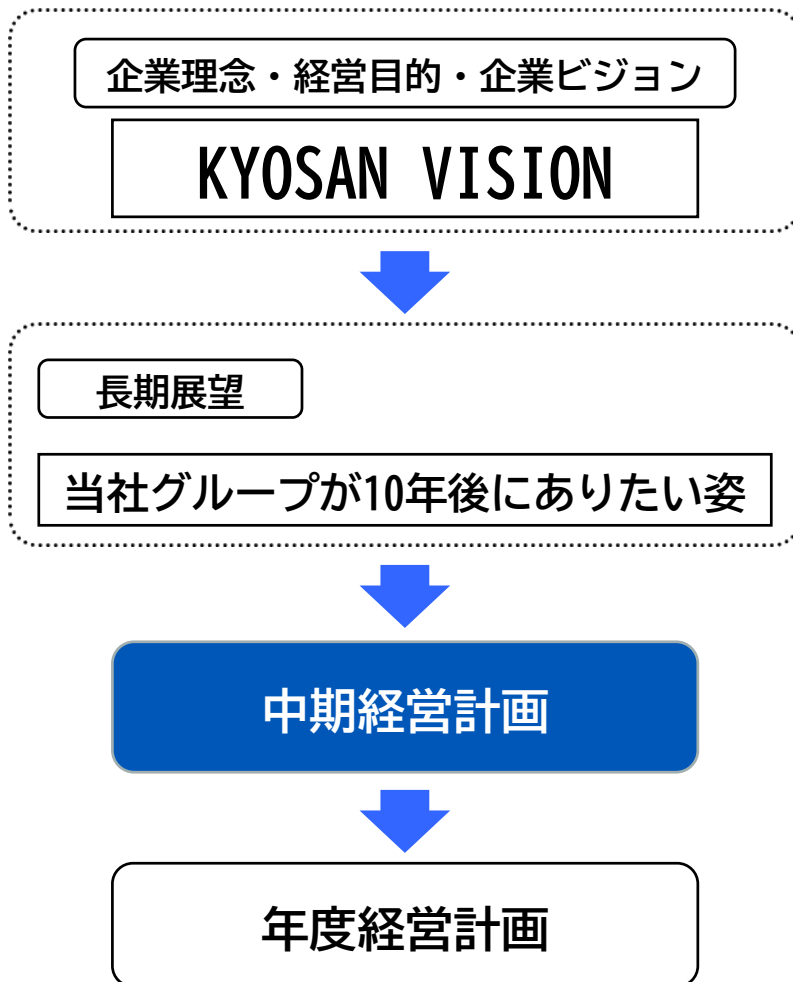


3. 中期経営計画2025 ～長期展望～



- 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。
- 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。
- 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。

3. 中期経営計画2025 ～基本方針～



基本方針

- ① 成長のための
 - 信号システムの海外事業拡大
 - パワーエレクトロニクス事業の拡大
 - 新たな事業への挑戦
- ② 成長を支えるための
 - 収益力の向上
 - 財務基盤の強化
 - 人財の育成・強化
- ③ 「サステナビリティ」への取り組み

3. 中期経営計画2025 ～成長戦略～

信号システムの海外事業拡大	・ 海外拠点との連携、エンジニアリング会社、商社との協力体制の強化 ・ 海外規格に適合した製品開発 ・ グローバル化に適応した人財強化
パワーエレクトロニクス事業の拡大	・ 開発力強化、新技術の確立と展開による事業領域拡大 ・ 事業拡大と半導体業界要求に対応した体制・品質の強化、サプライチェーンマネジメントの再構築と生産効率化
新たな事業への挑戦	・ 持続的成長のための新たな事業領域への挑戦
収益力の向上	・ E R P 導入と業務プロセスの全体最適化 ・ モノづくり改革による生産効率向上 ・ 事業成長と生産性向上のためのデジタル基盤整備
財務基盤の強化	・ 生産リードタイム短縮によるキャッシュフロー改善 ・ 有利子負債と純資産のバランスを考慮した資金調達
人財の育成・強化	・ 職務やスキルに対応した柔軟な人事制度の構築と運用 ・ 中期経営計画2025を実現する人的資本の確保 ・ 人的資本の最大発揮に資するエンゲージメントの向上

3. 中期経営計画2025 ～サステナブル戦略～

E S G経営の実践による当社グループと社会の持続的成長

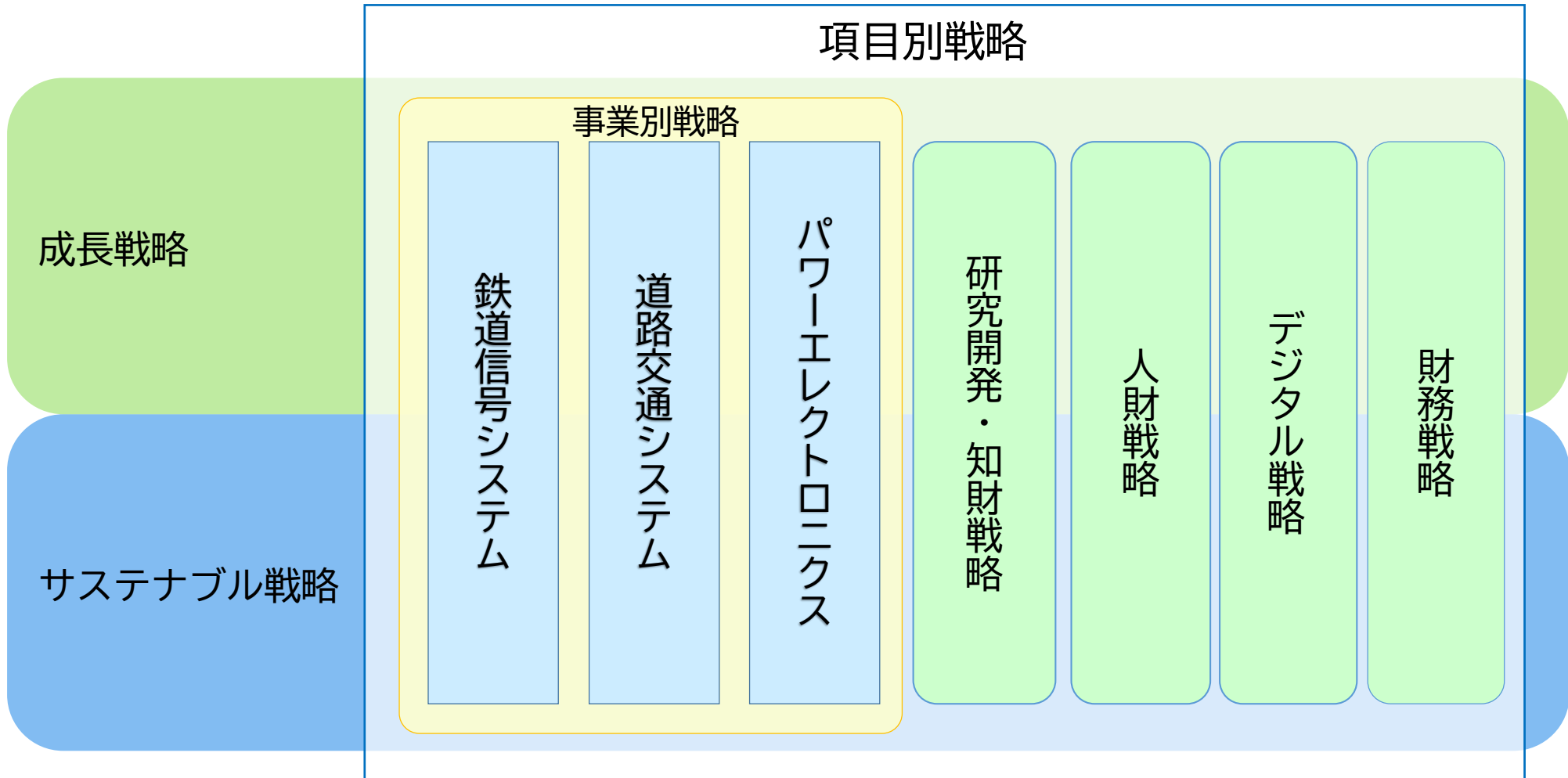
E（環境） 脱炭素社会への貢献、 気候変動リスクへの適切な対応	・ 事業活動における温室効果ガス排出量削減 ・ 環境負荷が少ない製品開発の促進 ・ T C F D（気候関連財務情報開示タスクフォース）の枠組みに基づいたリスクおよび機会の把握と必要な対応
S（社会） 社会の持続的成長への参画	・ 安全・安心の提供を通じた社会貢献
G（ガバナンス） ガバナンスの進化	・ グループガバナンスの強化 ・ サステナビリティ基本方針の策定

企業価値向上

社会の課題解決

社会との共生を実現

3. 中期経営計画2025 ～項目別戦略～



3. 中期経営計画2025 ～事業別戦略～

① 信号システム事業 (鉄道信号システム)

【成長】

- ・ 海外マーケットでの受注拡大と海外規格に適合した製品開発
- ・ オペレーション・メンテナンスの省力化に向けた新規製品
- ・ サブスクリプションモデルなど新規サービスの展開

【サステナビリティ】

- ・ 社会の課題を解決する製品・サービス展開(SDGsやCO₂排出量削減を達成)

【事業基盤の確立】

- ・ モノづくり改革 : 技術・設計の刷新および生産・品質保証プロセス確立
- ・ 製品の持続的進化 : 顧客価値につながる付加価値創出と原価低減
- ・ 営業力強化 : マーケティング強化による顧客価値の創造と営業展開
- ・ 人財育成 : キャリアパス形成に資する人財能力開発と適正な人財配置

3. 中期経営計画2025 ～事業別戦略～

② 信号システム事業 (道路交通システム)

【成長】

- ・モビリティ変革に向けた新技術を習得し、開発・製品化
- ・事業体制を最適化し、信号システムの海外事業を拡大

【サステナビリティ】

- ・自律分散制御交通信号システム*の高度化によるCO₂削減
- ・防災・災害復旧向け製品等の開発

【事業基盤の確立】

- ・社内体制の見直しと人材育成
- ・オープンイノベーションの積極的な活用

*自律分散制御交通信号システム:隣接する交差点の交通信号制御機間で交通量や信号制御状況などの情報を交換し、
交差点に流入する交通量を予測して青信号・赤信号の時間を調整し、交通渋滞を低減するシステム。

※本計画発表後に製品の表記を一部変更しております。

3. 中期経営計画2025 ～事業別戦略～

③ パワーエレクトロニクス事業

【成長】

- ・ 技術：半導体製造装置向け製品の開発・展開と次世代技術の研究開発による事業領域の拡大
- ・ 事業運営：サプライチェーンマネジメントの再構築、生産効率化、品質強化、業界・顧客要求への対応

【サステナビリティ】

- ・ 事業の持続的進化と社会の課題解決への取り組み（SDGsやCO₂排出量削減を達成）

【事業基盤の確立】

- ・ 事業管理：市場特性に合わせた財務目標管理
- ・ 人財と組織：拠点の強化・連携、組織・体制強化（組織変更、リソース強化）

3. 中期経営計画2025 ～新規事業戦略、研究開発・知財戦略～

新規事業戦略

- ① 新たな事業のための体制を整備する。
- ② 新たな事業の探索と挑戦に取り組む。

目指す方向性

- ・ 新事業の調査、研究・開発に取り組む体制を整備する。
- ・ 挑戦する事業領域を選定し、新たな事業の調査、研究・開発に取り組む。

研究開発・知財戦略

- ① 事業成長や地球環境保全、イノベーションに資する研究開発に注力する。
- ② 源泉となる「知的財産・無形資産」を活用・増強すべく、知財・無形資産ガバナンスを構築する。

目指す方向性

- ・ 新たな柱となる事業を発掘する。
- ・ 社会の持続的成長へ参画する。
- ・ 未来を見据えた基礎研究を継続する。
- ・ 知的財産ポートフォリオを構築する。
- ・ 知的財産・無形資産の投資・活用により企業価値を向上する。

3. 中期経営計画2025 ～人財戦略、デジタル戦略～

人財戦略

「顧客価値の最大化」を目的とした人事制度を構築する。

目指す方向性

- 職務やスキルに対応した柔軟な人事制度の構築と運用
- 中期経営計画2025を実現する人的資本の確保
- 人的資本の最大発揮に資するエンゲージメントの向上
- ダイバーシティ＆インクルージョンの推進

デジタル戦略

社内外のデータをデジタルに集約し有効に活用できるIT環境（ERP導入を含む）を構築する。

目指す方向性

- 経営判断の迅速化と業務プロセスの全体最適化の実現により、最小の労力で最大の価値を顧客に提供する。
- 社内外のデータ統合により新たな顧客価値を創造し、競争優位性を高める。

3. 中期経営計画2025 ～財務戦略、株主還元方針～

財務戦略

- ・ 生産リードタイム短縮によるキャッシュフロー改善
- ・ 事業別のバランスシートを意識したROIC向上による、資本効率(全社ROIC・ROE)の向上
- ・ 有利子負債と純資産のバランスを考慮した資金調達
- ・ 政策保有株式の着実な縮減

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2022年4月を起点とする3カ年の中期経営計画を策定いたしました。その基本方針として「成長戦略」「サステナブル戦略」を掲げ、これを実現するために「研究開発・知財」「人財」「IT・デジタル」「財務」の各課題に重点的に取り組むことといたしました。

この基本方針を推進する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をバランスよく配分することで、株主資本の適正化と健全で適正な株主還元を実施してまいります。

4. 中期経営計画2025 ～数値目標（連結）～

単位:百万円

	2022年3月期 実績	2023年3月期 計画	2024年3月期 計画	2025年3月期 計画
受注高	75,441	71,000	73,000	85,000
うち信号システム海外	8,647	9,800	11,550	14,200
売上高	72,916	75,000	78,000	85,000
うち信号システム海外	7,359	5,400	9,050	12,200
営業利益	2,969	3,800	4,800	6,000
営業利益率	4.1%	5.1%	6.2%	7.1%
ROIC	2.9%	3.7%以上	4.5%以上	5.0%以上
ROE	※29.5%	6.5%以上	7.5%以上	9.0%以上

※本社工場における火災に係る受取保険金12,774百万円を特別利益に計上

【セグメント別目標(2025年3月期)】

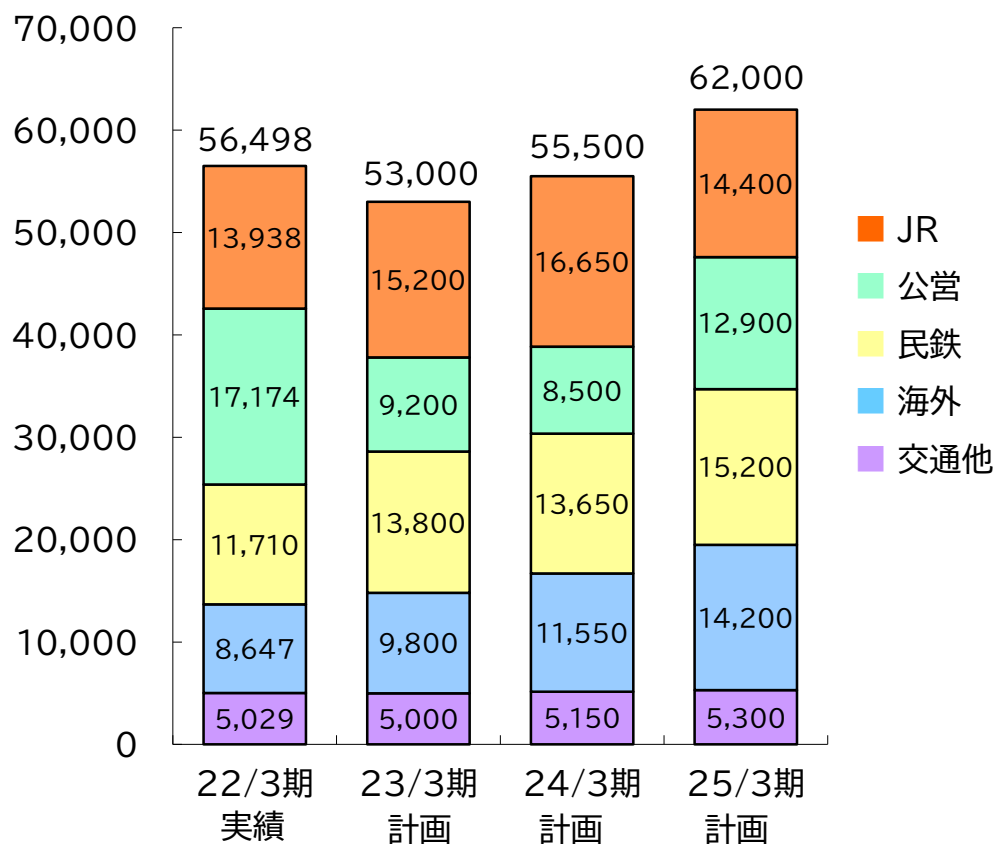
	信号システム事業	パワーエレクトロニクス事業	新規事業
受注高	62,000	22,000	1,000
売上高	62,500	22,000	500

4. 中期経営計画2025 ～数値目標（連結）～

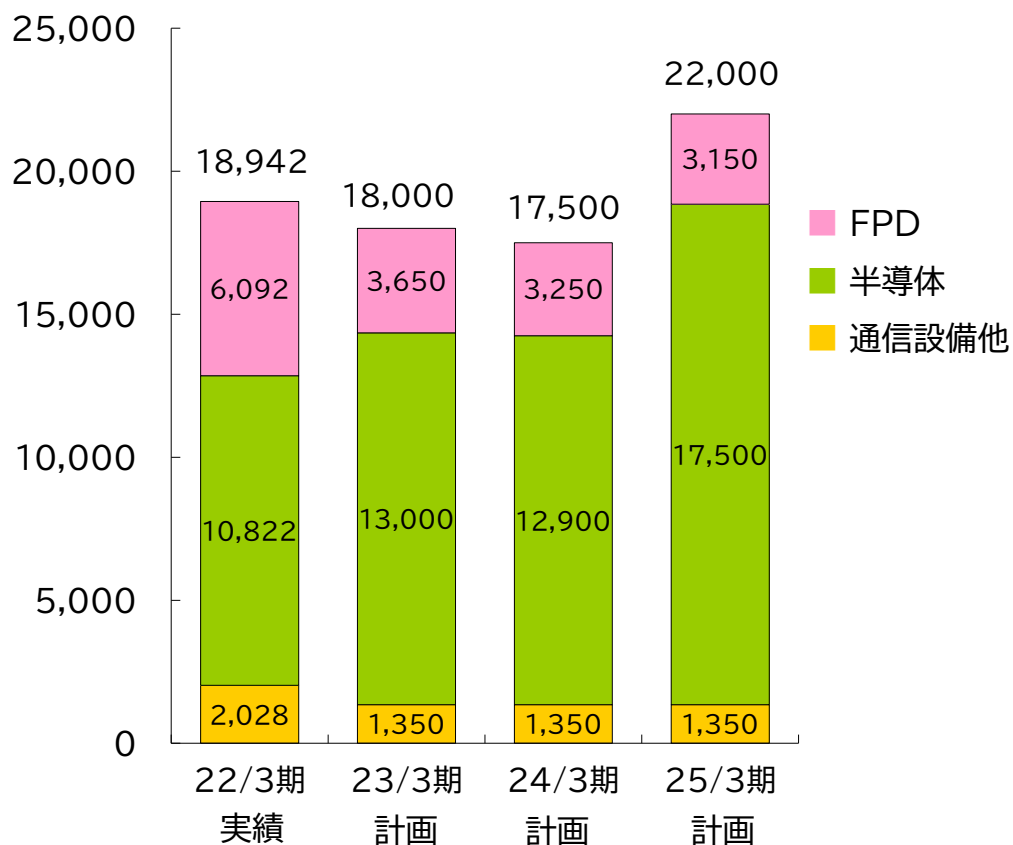
受注高※内訳

単位:百万円

信号システム事業



パワーエレクトロニクス事業



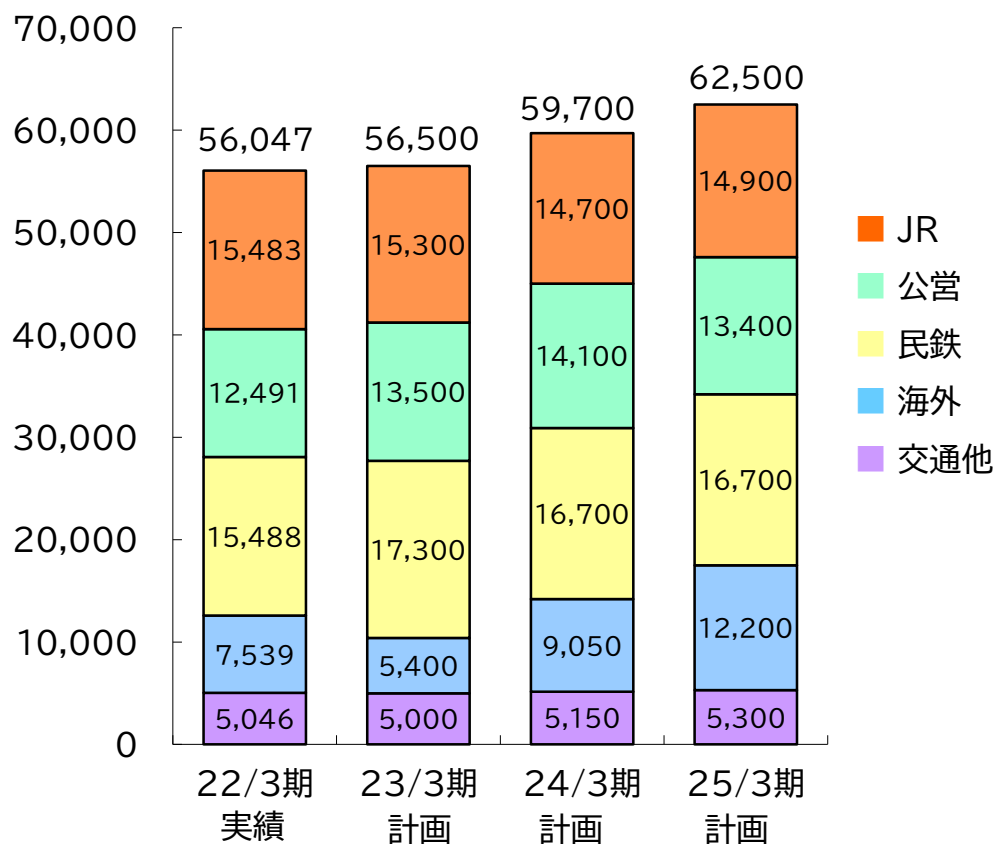
※上記のほか新規事業による2025年3月期の受注高1,000百万円を見込む

4. 中期経営計画2025 ～数値目標（連結）～

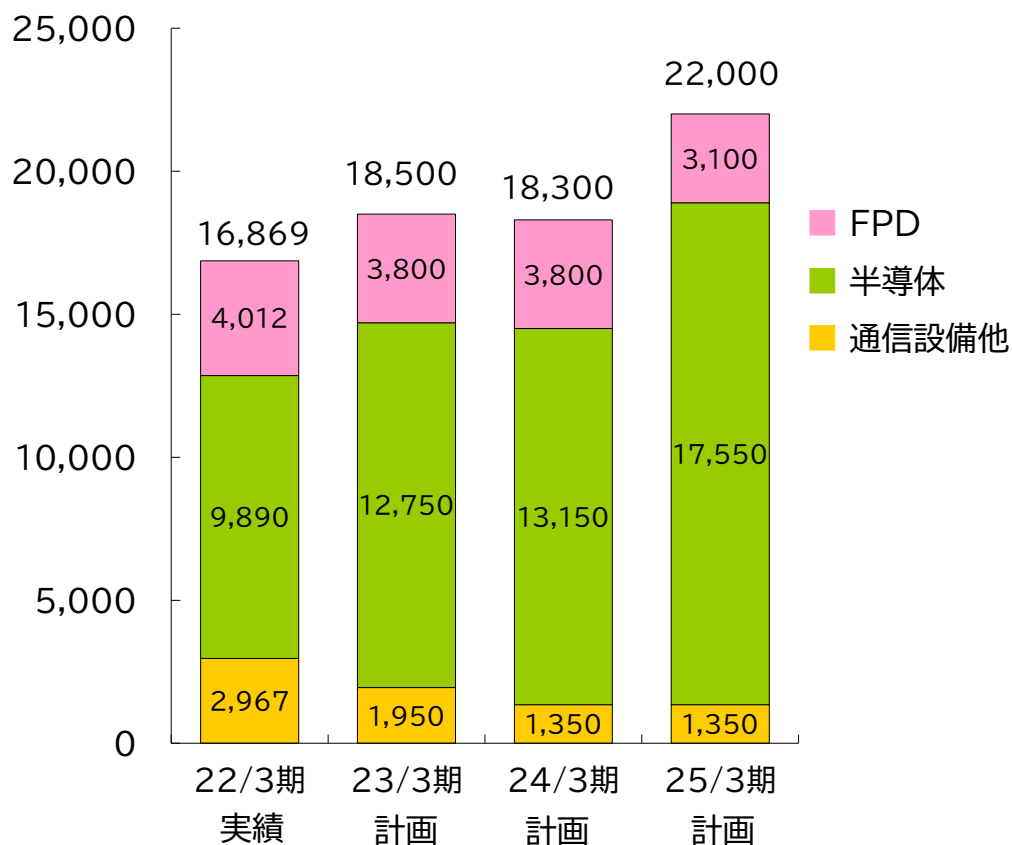
売上高※内訳

単位:百万円

信号システム事業



パワーエレクトロニクス事業



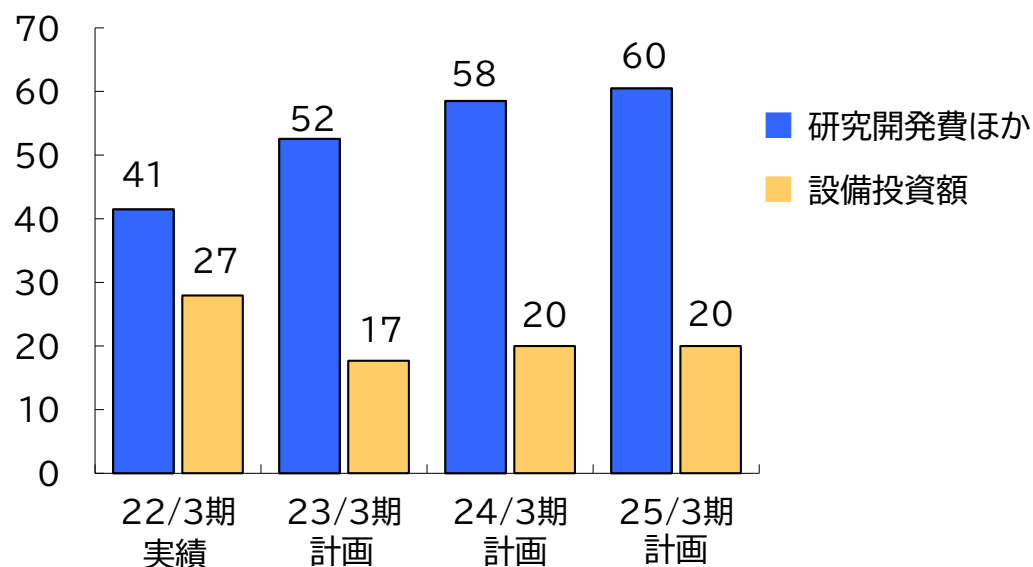
※上記のほか新規事業による2025年3月期の売上高500百万円を見込む

4. 中期経営計画2025 ～数値目標（連結）～

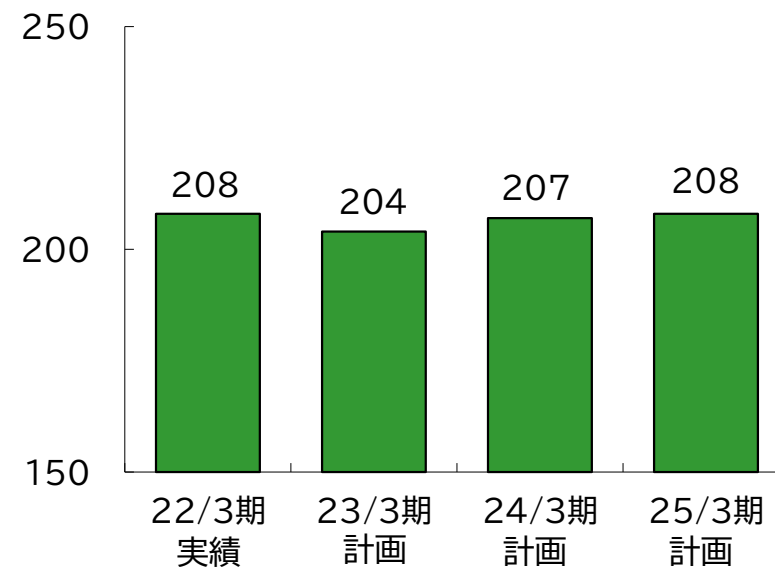
研究開発費・設備投資額・人財投資額

単位:億円

研究開発費・設備投資額



人財投資額 (人件費、採用費、教育費の合計値)



研究開発（新規事業含む）費用：売上高の7%以上/每期

◆未来志向の要素技術研究開発 ◆社会の持続的成長への参画 ◆事業成長、新事業の探索・挑戦のための研究・開発



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。