インタビュー

㈱キョウデン
代表取締役社長
宮永 圭一郎 氏

「当社の強みを最大限発揮」

タイ工場の能力増強も視野

国内大手基板メーカーの㈱キョウデン（長野県箕輪町）は、2024年11月にグローバル投資会社であるカーライルの傘下に入り、新たな株主構成のもと再成長を目指す。同社は、基板からEMS（電子機器の受託製造サービス）まで一貫生産を誇り、高付加価値型のものづくりを志向する。25年1月に社長に就任した宮永圭一郎氏に足元の市況ならびに今後の事業展開を聞いた。

―ご略歴から。

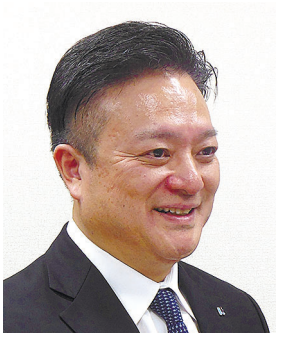
宮永　長らく大手自動車メーカーやティア1などのグローバル企業に在籍して、EVビジネスの拡大や戦略的な変革管理を推進してきた。直近では大手ファンド投資先企業において共同代表を務めていた。

―キョウデンをどのような会社にしていきますか。

宮永　技術革新のスピードが加速し市場ニーズも変化するなかで、これらを最大のチャンスと捉え、新たな挑戦を積極的に仕掛けていく。私が最も重視するのは「人と現場」だ。すべての従業員が高いモチベーションを持ち、その能力を最大限発揮できる企業風土を目指す。"Bad news first"の意識を心がけ、お客様に対しても従業員に対しても悪いニュースほど早く共有し、対策を講じていく。最大限の透明性と迅速な意思決定によって経営のスピードアップを図りたい。

―足元の事業環境を教えて下さい。

宮永　終了した24年度は、市況悪化により売上高は前年度比で若干減収の500億円となった。EBITDAも品質コストなどの上昇で減益となった。主力の基板事業は、過去2年は顧客側での在庫調整が継続したが、24年夏ごろから受注の回復がみられる。また、直近では注力する産業機器や車載機器を中心に、アミューズメント向けなど、当社が対象とするすべての市場で受注増に転じている。



―25年度の事業計画は。

宮永　増収による利益の増加を目指す。売上高は数%増を見込む。主力の産機や車載向けを中心に、全般的に回復を見込む。部材費や人件費上昇に伴うコストアップは避けられないが、購買戦略や販売価格の適正な設定、品質コスト改善などを強力に進め、利益率の改善を図る。新規ビジネス獲得とシェア増加も実現して販売増につなげる。

―投資の考え方を教えて下さい。

宮永　すでに長野本社工場や大阪工場などでビルドアップ（BU）工法や生産能力の大規模な増強を実施してきた。足元タイの自動車需要は横ばい成長で推移、25年度もこれが継続するとみている。特にトランプ関税によるマクロ経済への影響などのモニタリングが必要と考えている。

ただ一方で、車載以外のヘルスケアや通信機器向けなどの引き合いもASEANから増加しているため、工場拡張を検討している。26年までに14層クラスまでの多層板の能力の需要とはまだギャップがあり、生産性の向上に重きを置いていく。25年度の設備投資は売上高比4%以内に抑制する。

―タイにも工場進出をしています。

宮永　タイ工場は24年度で車載を中心に100億円以上を売り上げた。従業員も800人体制で、海外の旗艦工場だ。

―中期経営計画のあり方は。

宮永　中期経営計画は現在策定中で7月までに全体構想や大きな方向性を固めたい。25年秋には数値も含めて具体化できると考えている。短期的なROI（投資収益率）に捉われることなく、5～10年後の目指すべき方向を定めるのが肝心だ。

また、当社の強みである多品種・小ロット・短納期を最大限活かす戦略を取りたい。結果としてM&Aを含めたグローバル展開も視野に入ってくるが、単純な売上増を狙うものではなく、将来を見据えた事業拡大策を打ち出したい。幸いにカーライルは他のファンド企業と異なり、中長期的視点に立った企業成長を目指すカルチャーを持っており、当社にとっては最良のパートナーとみている。

―新製品・新技術への取り組みは。

宮永　現在80層までの多層板や、4～5段までのBU工法、L／S 40～50μmの細線化技術の確立に挑戦している。当社には優秀な研究開発人員も揃っており、先を見据えた技術開発は強化していく。

―EMS事業も展開していますね。

宮永　EMS事業は、主に産業機器、デジタル家電、アミューズメント機器の顧客が内製化に切り替えたため、足元の売上高・受注高ともに少し停滞している。直近は増加傾向にあるが動静を注視している。ただ設計から製品化までワンストップ、かつ小ロットへの対応が可能であるのが当社の強みであり、このマーケットニーズは大きいと考えている。現在、スタートアップ事業の支援など新規事業の発掘に向けて取り組んでいる。評判が良くて毎月50社以上の工場見学を受け入れている。EMSの中核拠点である三福工場（静岡県）では新棟を25年3月に立ち上げ、大型自動倉庫を導入し、投資も積極的に行っている。

（聞き手・特別編集委員　野村和広）