
2020年度(2021年3月期) 決算説明

株式会社ダイヘン

2021. 7. 7

2020年度（2020年4月～2021年3月）
【 実 績 】

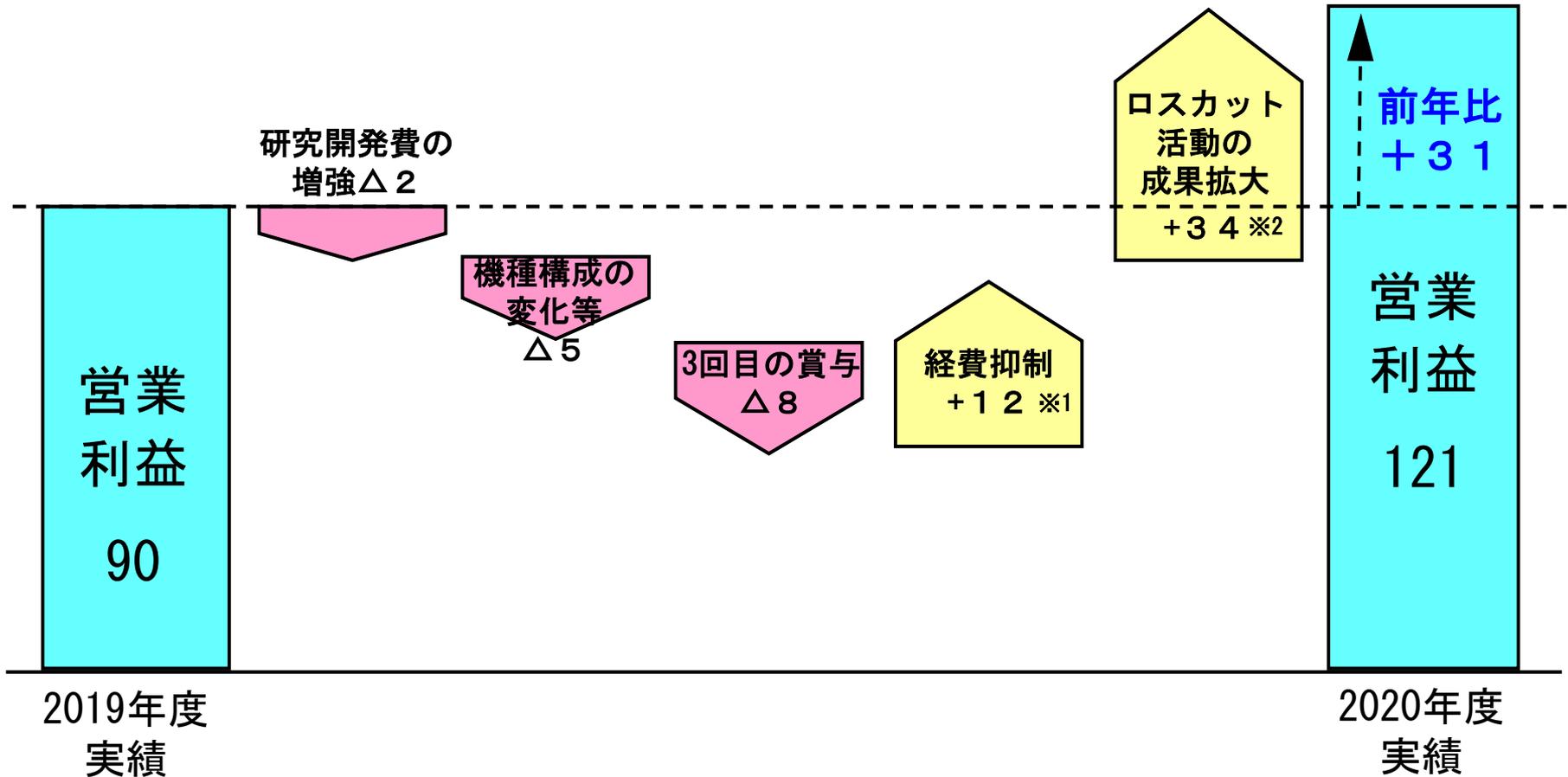
業績サマリー

(単位:億円)

| | 2019年度 実績 ① | 2020年度 実績 ② | 前年度比 | |
|-----------------------------|-------------------|-------------------|------------|---------------|
| | | | ②-① | 増減率 ②/① |
| 売上高 | 1,450 | 1,451 | +1 | +0.1% |
| 1 電力機器 | 688 | 658 | -30 | -4.3% |
| 2 溶接メカトロ | 453 | 421 | -32 | -7.1% |
| 3 半導体関連機器 | 307 | 370 | +63 | +20.3% |
| 営業利益 | 6.3% 90 | 8.4% 121 | +31 | +34.4% |
| 経常利益 | 6.5% 93 | 9.5% 137 | +44 | +47.1% |
| 親会社株主に帰属する 当期純利益 | 4.6% 66 | 6.5% 94 | +28 | +41.1% |

2019～2020年度 営業利益変動要因

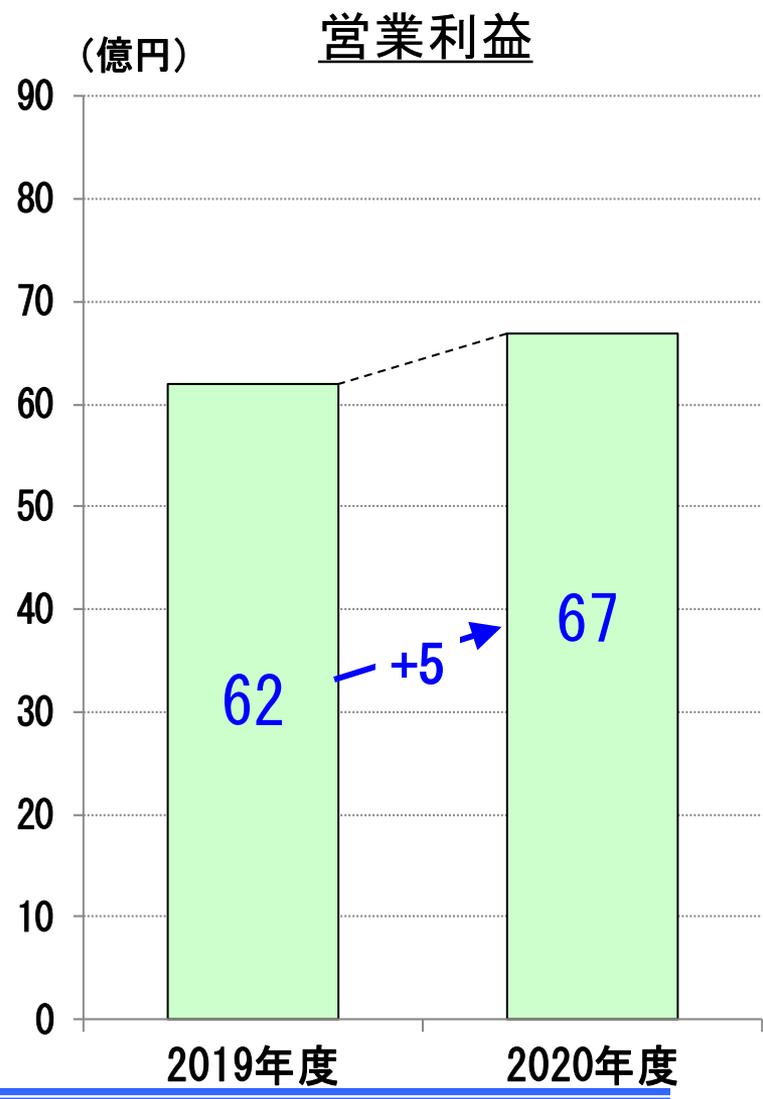
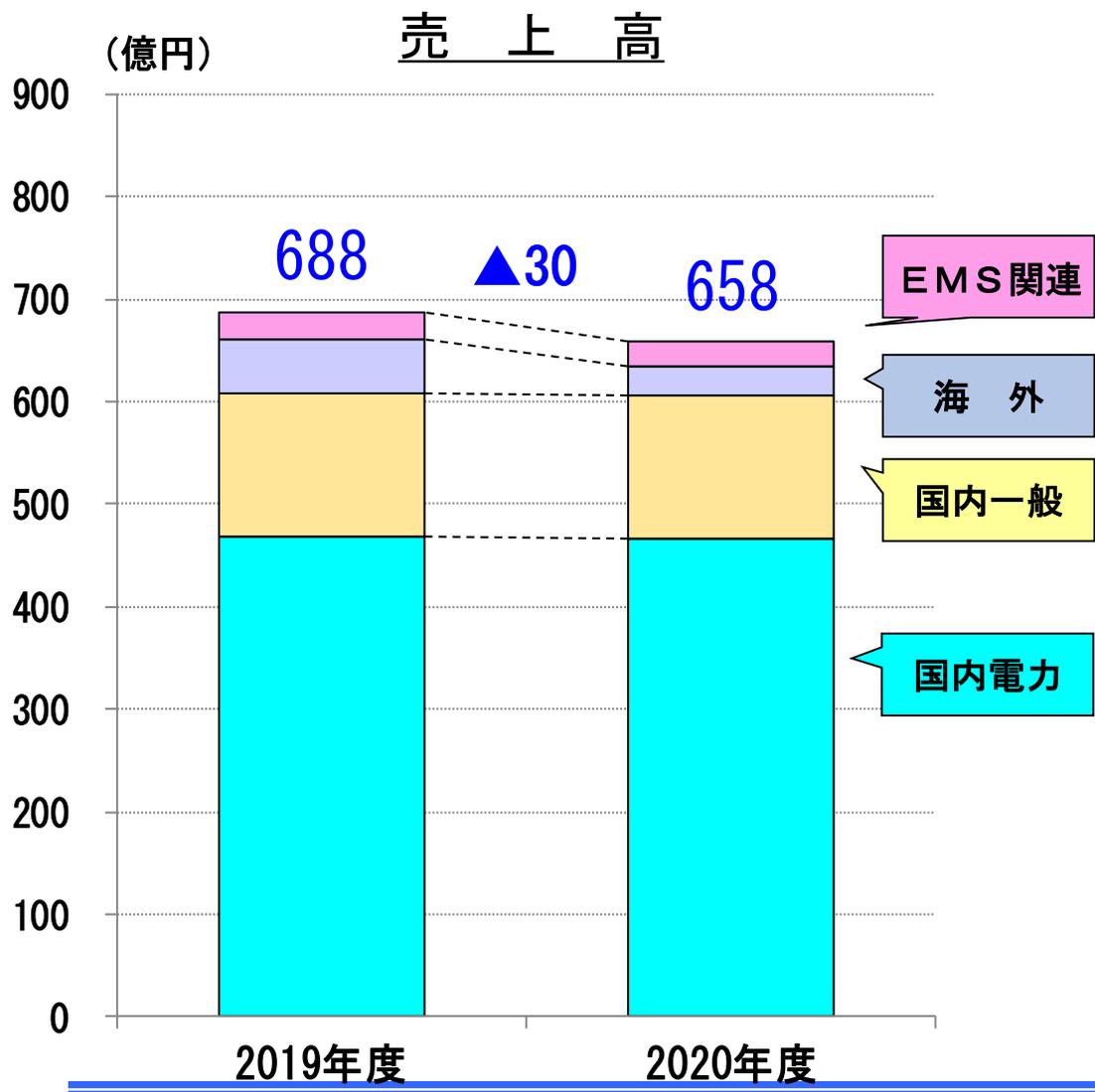
(単位：億円)



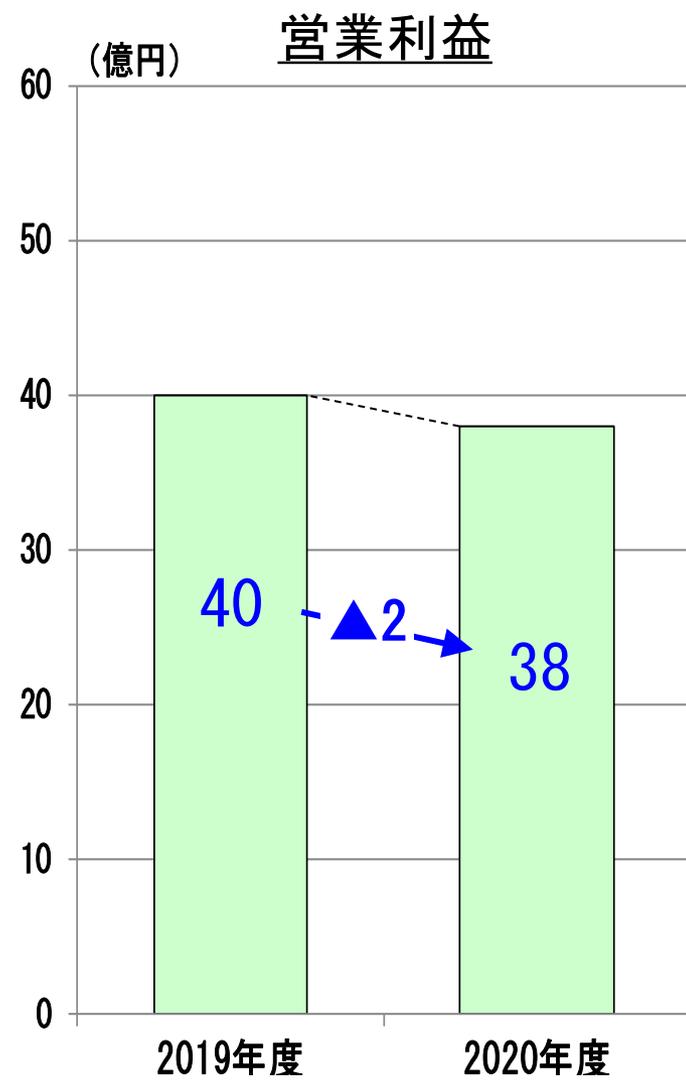
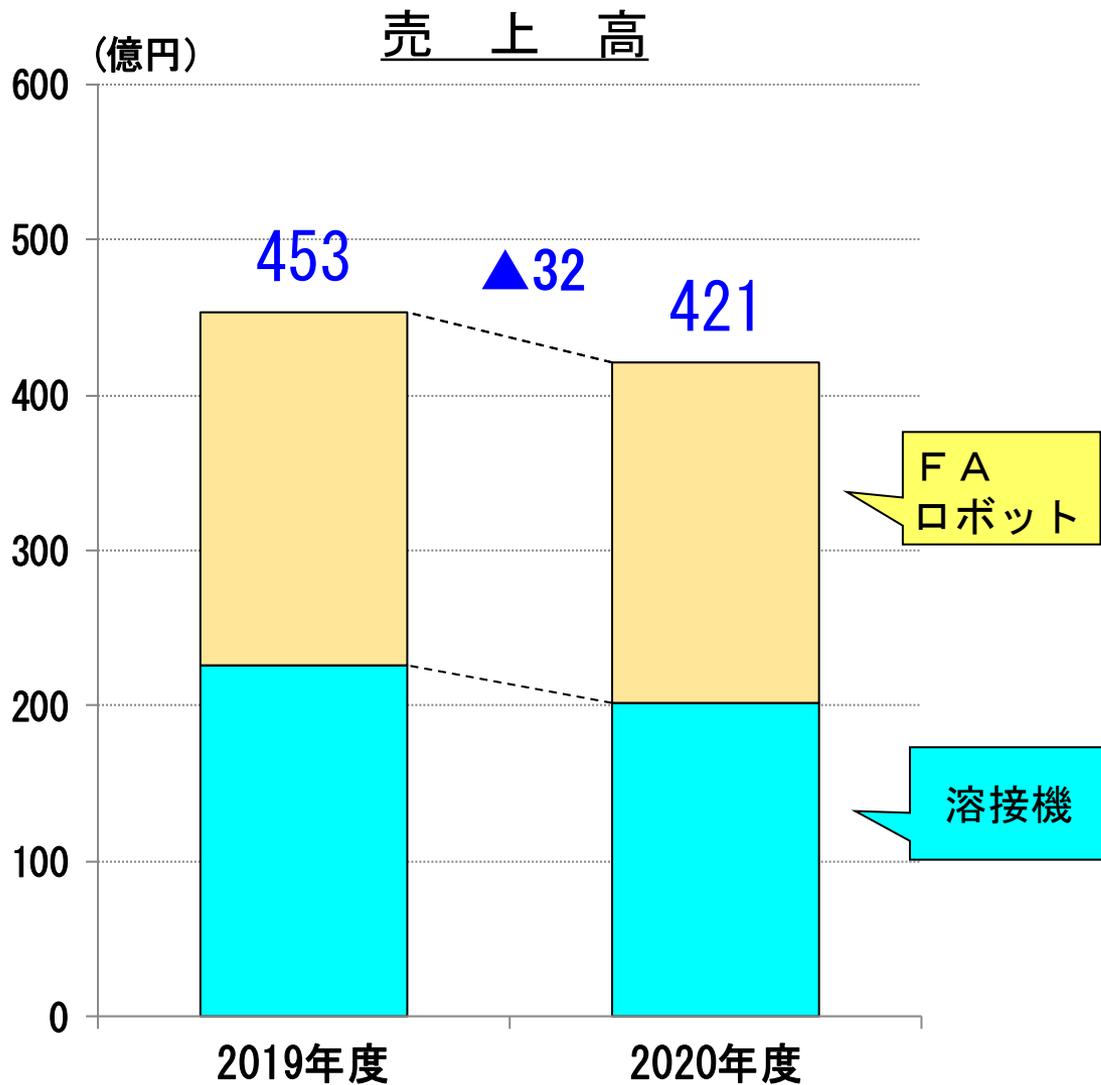
※1. 経費抑制 : コロナ禍に伴う展示会中止、出張抑制など

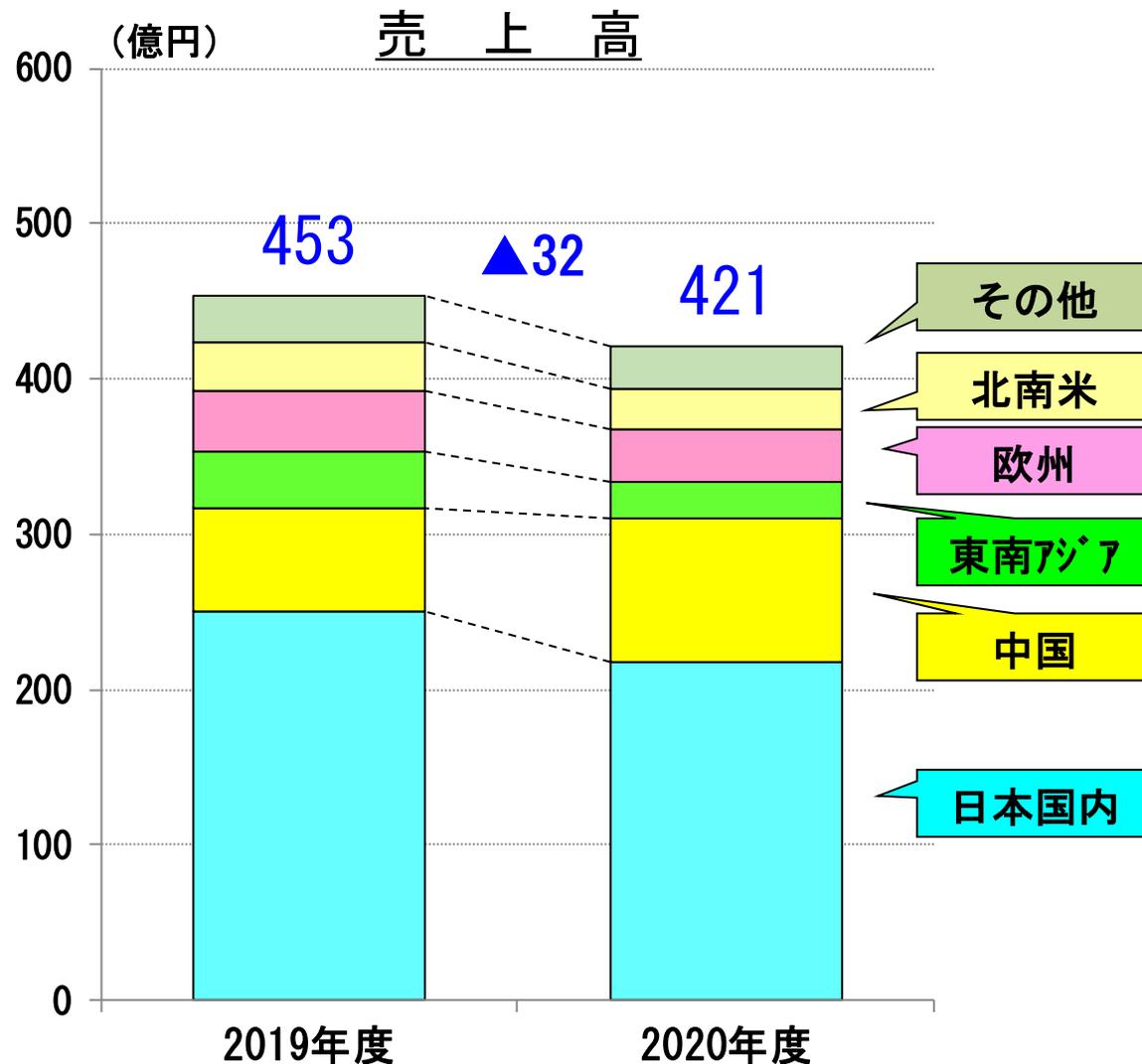
※2. ロスカット活動の成果 : 材料コストダウン+17、生産性向上+6、間接業務効率化+4、変動費削減+7

1 電力機器セグメント



2 溶接メカトロセグメント



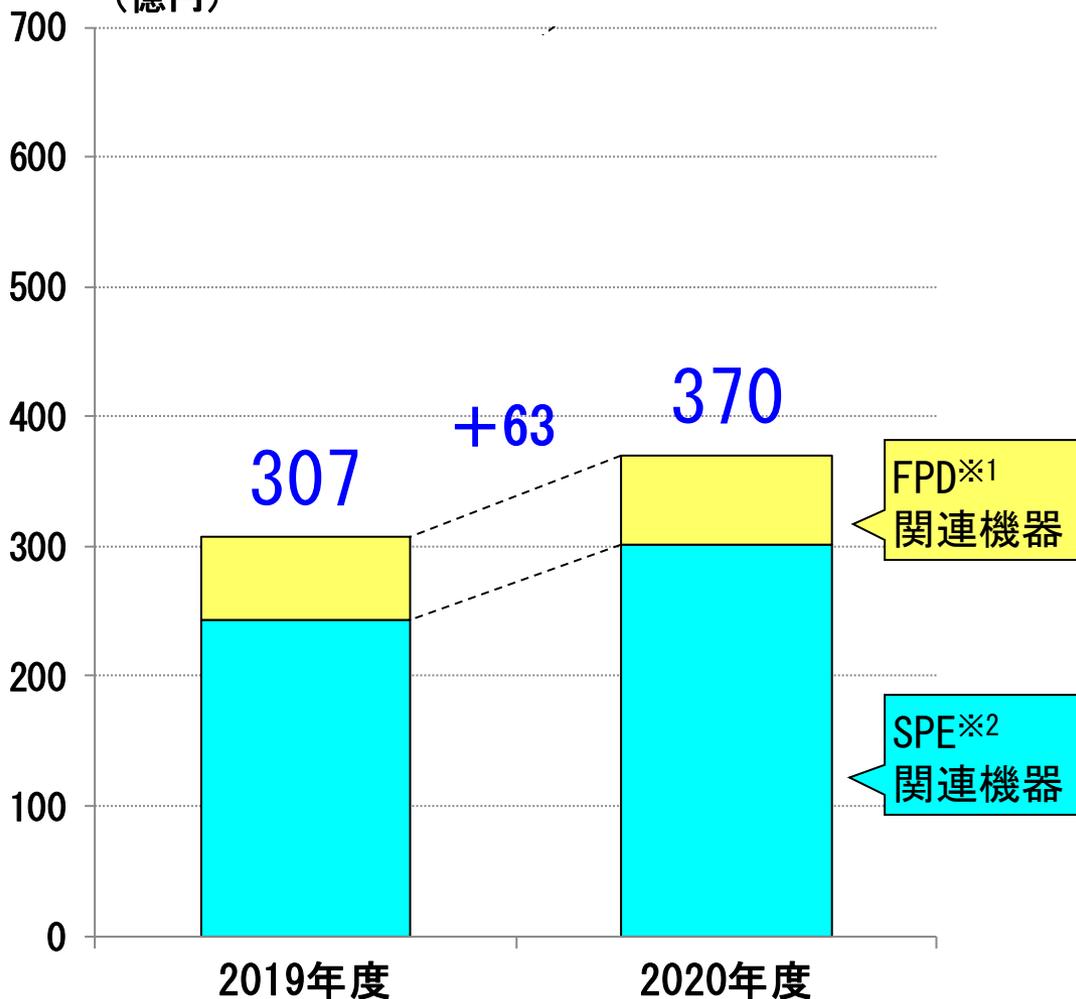


()内の数値は構成比率

3 半導体関連機器セグメント

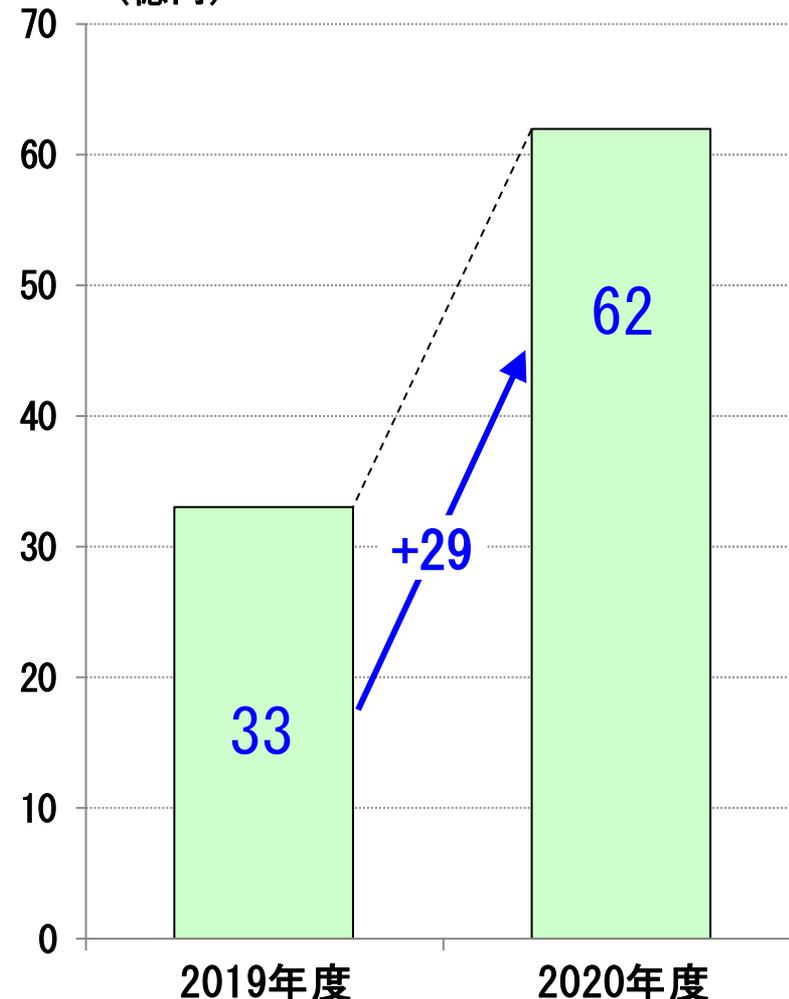
売上高

(億円)



営業利益

(億円)



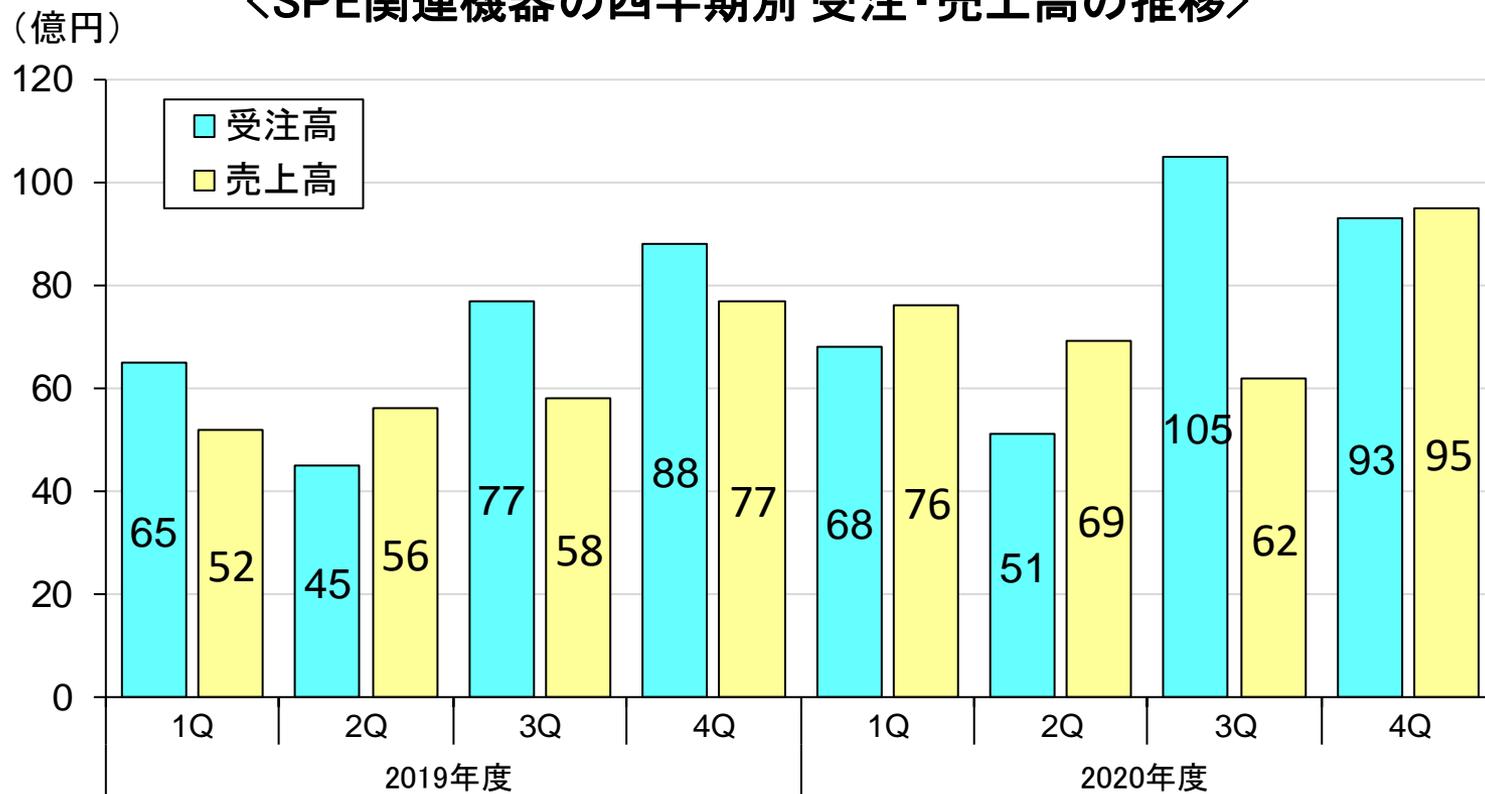
※1 FPD：フラットパネルディスプレイ製造装置

※2 SPE：半導体製造装置

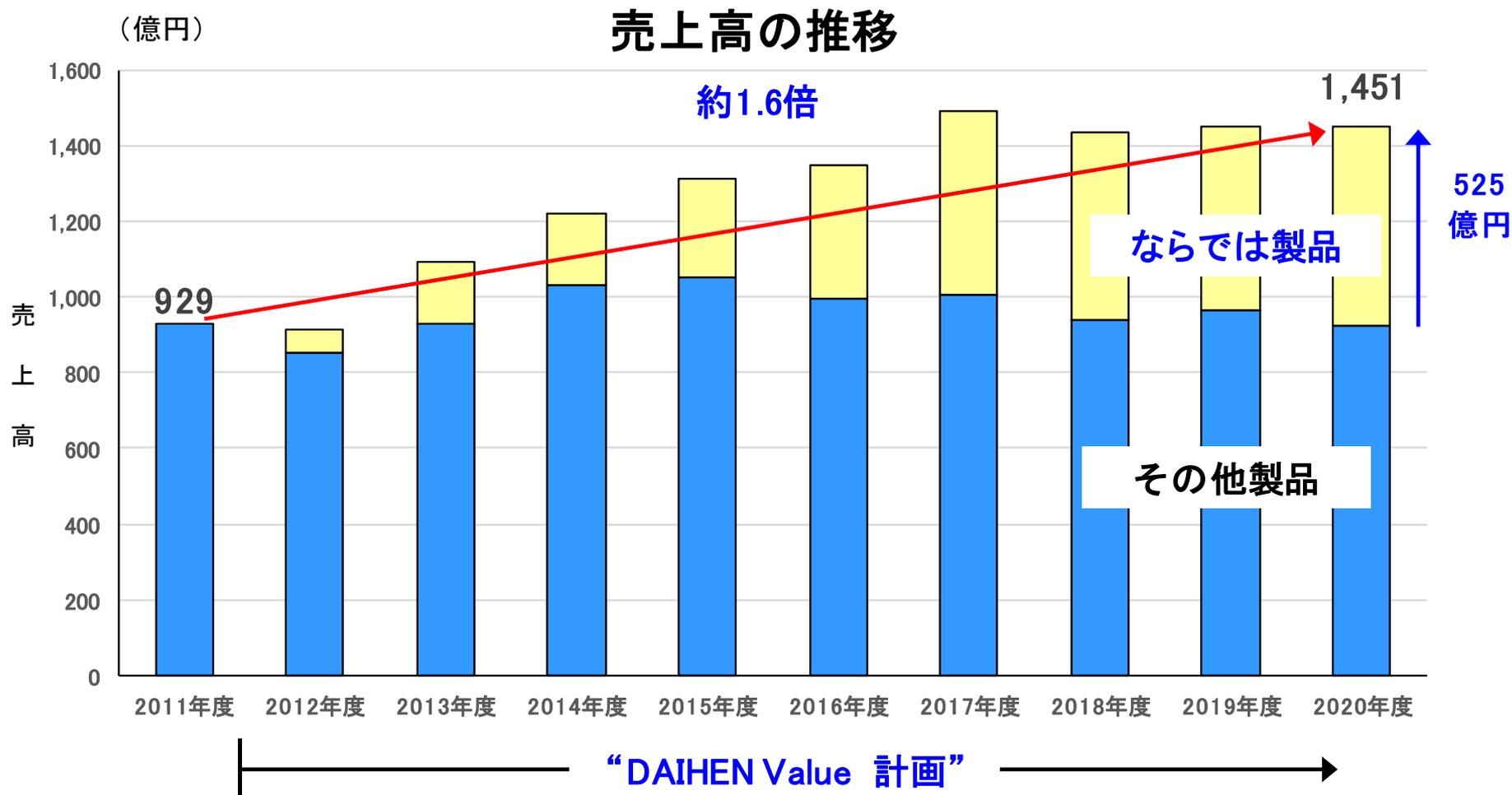
3 半導体関連機器セグメント

年度後半には、次世代高速通信規格5G商用化の進展に伴い半導体関連投資が回復基調となった。

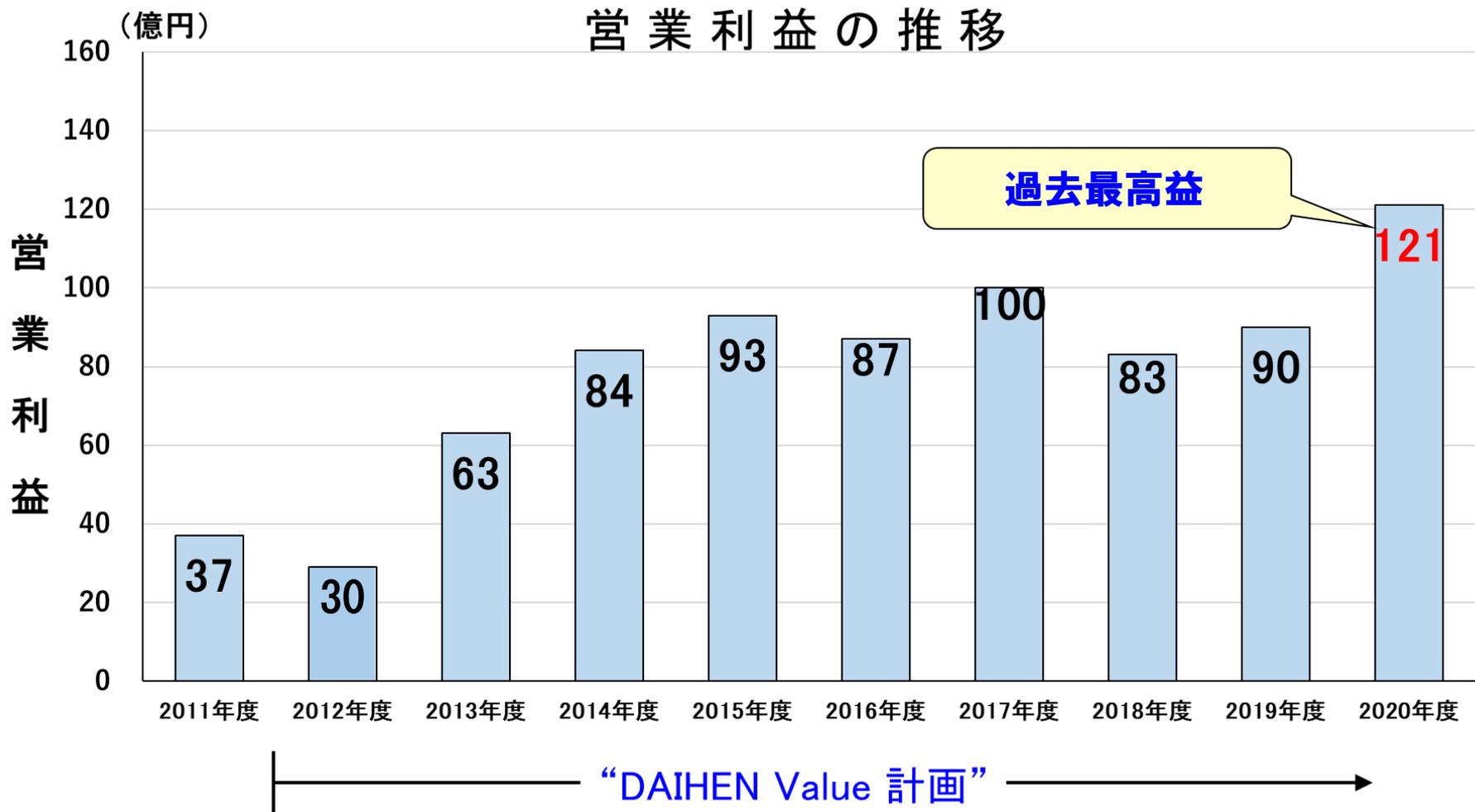
〈SPE関連機器の四半期別 受注・売上高の推移〉



“DAIHEN Value計画” の総括 ①



“DAIHEN Value計画” の総括 ②



“DAIHEN Value計画” の総括 ③

<主な業績数値>

| | 2011年度 | | 2020年度 | 比較 |
|-------------|-------------|---|--------------|--------------|
| 売上高 | 929億円 | | 1,451億円 | 1.6倍 |
| うち「ならでは製品」 | — | | 525億円 | — |
| 営業利益(営業利益率) | (4.0%) 37億円 | → | (8.4%) 121億円 | (+4.4P) 3.3倍 |
| ROE | 4.5% | → | 11.0% | +6.5ポイント |
| 自己資本比率 | 44% | → | 52% | +8ポイント |

<ステークホルダーへのリターン(幸せの目標値)>

| | | | | | |
|------|--------------------|-------|---|------------|--------|
| お客様 | 売上高開発費比率 | 2% | → | 5% | +3ポイント |
| 株主様 | 1株当り配当金 | 35円/株 | → | 90円/株 | 2.6倍 |
| 社員 | 3回目の賞与 | — | → | 月給1.5ヵ月分支給 | — |
| 地域社会 | 地域社会への 営業利益1%還元 | — | → | 約1億円 | — |

中期計画“Step Up 2023” の取り組み方針

2021～2023年度中期計画“Step Up 2023”

■目指す姿

- ・当社が強みとする技術と多様な最先端技術を融合させることにより、重点分野の社会課題の解決に積極的に貢献する企業。

■当社の課題

- ・資本効率を高めるためには、**開発の重点を絞り込む**必要がある。
- ・新商材の拡販には、**新たなパートナーとの関係構築**が不可欠。 → 2
- ・生産自動化・RPAに適さない**単純作業**が残っている。 → 3
- ・社員からの**主体的な提案**が増えていない。 → 4

■当社が強みとする技術

- ・電力変換技術
- ・高周波技術
- ・自律分散協調制御技術
- ・接合プロセス技術
- ・高精度・高速ロボット制御技術

■外部環境の認識

<主な社会課題>

- ・「地球環境保護, CO2削減」
- ・「労働力不足解消」
- ・「多様な働き方の支援」
- ・国土強靱化、デジタル化推進、
少子高齢化対策、食の安全確保、
経済格差是正など、

<予期せぬリスクの増加>

- ・新型コロナウイルス感染症拡大
自然災害の甚大化、など

■基本方針

絞り込み

- 1 「Green Solutions & Tailored Solutions」の推進
- 2 首都圏を中心とした新商材の販売拡大
- 3 設計・業務フローの見直しによる生産・間接業務自動化の追求
- 4 「スモールカンパニー制度」導入による組織・人材の活性化
- 5 BCPの再整備をはじめとするリスクマネジメント力の強化

2021～2023年度中期計画“Step Up 2023”

■財務目標

〔 2020年度
実績 〕

2023年度
目標

| | | | |
|-----------------------|-----------|---------|--|
| ◇売上高 | (1,451億円) | — +549 | → 2,000億円以上 |
| | | | ┌ Green & Tailored : 350 ├ 新規M&A : 100 └ 既存ならではの製品拡販 : 100 |
| ◇営業利益率 | (8.4%) | — +1.6P | → 10%以上 |
| ◇ROE | (11.0%) | — +1.0P | → 12%以上 |
| ◇開発費率 (ソフト開発費等を含む) | (5.0%) | — +1.0P | → 6%以上 |
| ◇配当性向 (3年平均利益が対象) | (30.0%) | ————— | → 30% |

ステークホルダーへのリターン

| | 2020年度実績 | 2023年度目標 |
|--------|-------------|----------------|
| ◇売上高 | 1,451億円 | 2,000億円以上 |
| ◇営業利益率 | 8.4%(121億円) | 10%以上(200億円以上) |
| ◇ROE | 11.0% | 12%以上 |

ダイヘングループの目的

“みんなの幸せ (1985年/第5代社長 小林啓次郎) 同時達成”

お客様

- ・お客様の事業価値/社会的課題解決に資する
ダイヘン「ならでは製品」の売上高構成比40%以上
- ・「ならでは製品」を連続創出するために必要な開発費を投入
⇒売上高開発費比率6%に(見直し前5%)

社員

- ・3回目の賞与(対前年度5%以上増益の場合)
営業利益 80億円以上:1ヶ月~120億円以上:2ヵ月(上限)

株主

- ・3年平均利益に対する配当性向30%

資材取引先

- ・コストダウン成果の50%還元

地域社会

- ・環境配慮製品構成比率80%以上(見直し前75%)
- ・営業利益の1%を社会福祉目的で寄付

「幸せの目標値」

1 「Green Solutions & Tailored Solutions」の推進

A Green Solutions

- ・脱炭素社会の実現に貢献するため、再生可能エネルギーの活用拡大、環境負荷の低減、EV普及、省エネ等に資する用途別に最適化した標準製品・パッケージを開発する。
⇒開発を強化し事業の本格化を図るため、
EMS事業部、充電システム事業部を新設

B Tailored Solutions

- ・モノづくりに携わる様々な立場の人々に寄り添い、それぞれが抱える課題に応じた最適な解決手段を提供する。
労働力不足の解消、3K作業からの解放、働き手や働き方の多様化などの社会的課題解決はもとより、狭隘スペースでの自動化、設備管理の負担軽減、作業教育者等の不足解消などに資する機器・システムを開発する。

1 「Green Solutions & Tailored Solutions」の推進

【主な開発テーマと売上高目標】

(単位：億円)

| 開発分野 | 主な開発テーマ | 売上高目標 | | |
|--------------------|--------------------------------|--------|--------|--------|
| | | 2021年度 | 2022年度 | 2023年度 |
| Green Solutions | 再生可能エネルギー対応EMS、 低環境負荷材料活用製品 | 35 | 50 | 70 |
| | 充電インフラ機器・システム | 10 | 20 | 30 |
| | EV軽量化対応接合機器 | 5 | 20 | 50 |
| | 半導体製造装置向け省エネ電源 | 10 | 60 | 100 |
| | 小計 | 60 | 150 | 250 |
| Tailored Solutions | 1台複数役対応ロボット | 10 | 50 | 100 |
| | ティーチレスロボット | | | |
| | アーク溶接用協働ロボット | | | |
| | IoT, AI活用修理スポットサービス | | | |
| | 工程間自動搬送ロボット品揃え強化 | | | |
| 合計 | 70 | 200 | 350 | |

Synergy Link

非常用電源システム

【体育館などの広域避難所の非常用電源】

- ・ 定置蓄電池とEV急速充放電システムの組合わせで長時間の電力安定供給が可能

V2Xシステム



【EMS分野の売上高目標】

| 2021年度 予想 | 2022年度 中計目標 | 2023年度 中計目標 |
|--------------|----------------|----------------|
| 35億円 | 50億円 | 70億円 |

太陽光発電・蓄電池システム

蓄電池搭載変電パッケージ

直流リンクシステム

インバータ コンバータ

← 直流



リチウム
電池



太陽光
パネル

【直流配電対応機器】

- ・ マイクロ/オフグリッドでの直流配電に対応する直流リンクシステムを品揃え

【再生可能エネルギー導入拡大に役立つ
各種EMS】

- ・ 洋上風力発電に対応する蓄電池パワコン、電圧安定化機器、特高変電パッケージの高電圧化・大容量化
- ・ 電力会社のデマンドレスポンスと連携可能な太陽光発電・蓄電池システム

洋上風力対応機器



蓄電池パワコン



特高変電パッケージ

急速充電器



30kW急速



50kW急速+外部制御

大容量化
双方向化

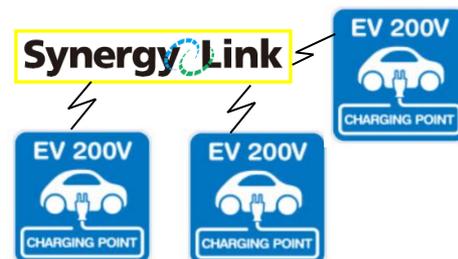


100kW級急速

【EV充電インフラ分野の売上高目標】

| 2021年度 予想 | 2022年度 中計目標 | 2023年度 中計目標 |
|--------------|----------------|----------------|
| 10億円 | 15億円 | 30億円 |

普通充電器



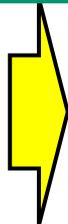
複数台一括エネマネ対応

ワイヤレス充電器



超小型モビリティ用700W

大容量化



普通EV用3.3kW

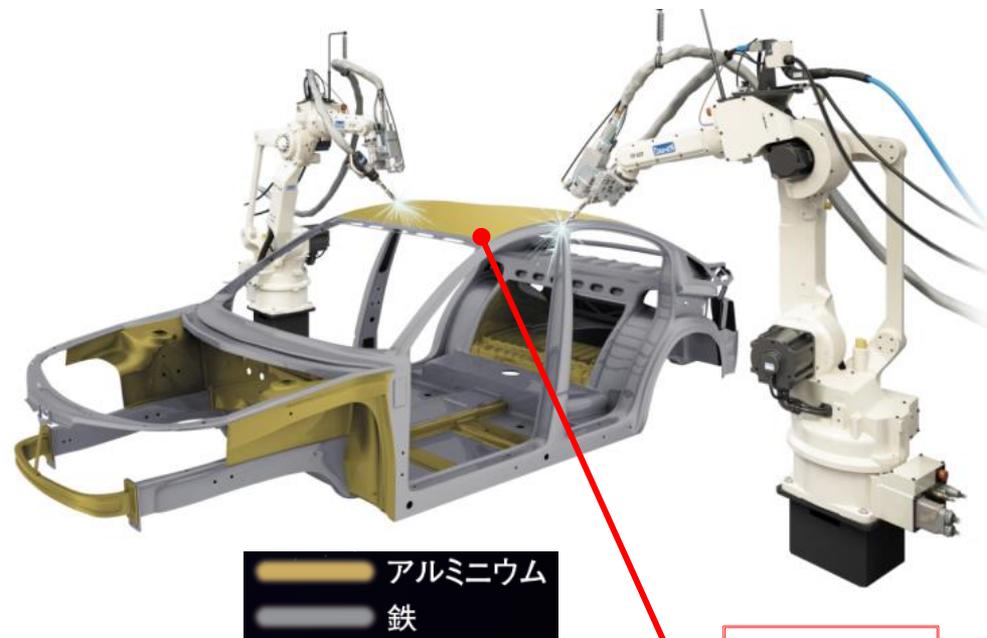


急速充電器



ワイヤレス充電システム

異材接合 「レーザ・アークハイブリッド溶接システム」



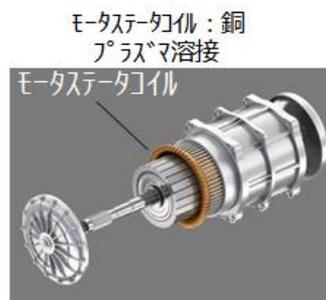
■ アルミニウム
■ 鉄

アルミ合金

亜鉛めっき鋼板

【EV軽量化対応接合機器分野の売上高目標】

| 2021年度 予想 | 2022年度 中計目標 | 2023年度 中計目標 |
|--------------|----------------|----------------|
| 5億円 | 20億円 | 50億円 |

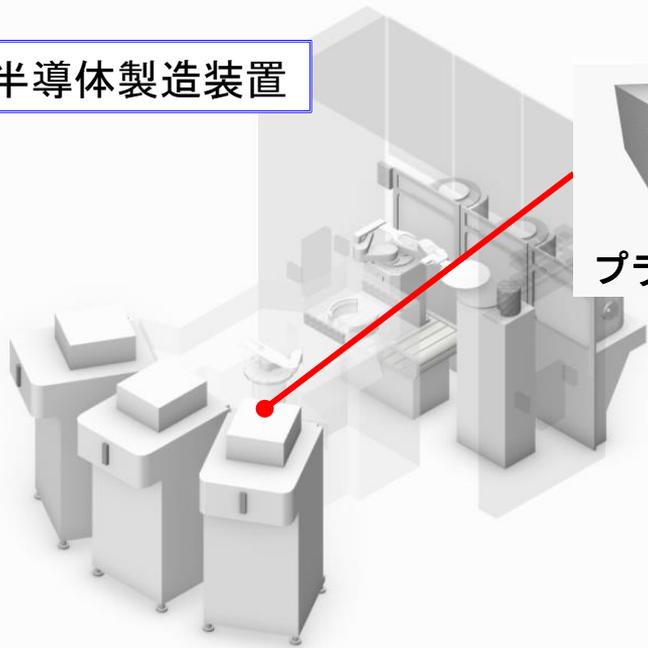


バッテリーケース：アルミ、アルミ・鉄
ハイブリッド接合



EVの車体軽量化に必要なマルチマテリアル化
(鉄・アルミ⇒金属・樹脂)を可能とする
様々な新接合技術・機器を開発する

半導体製造装置



プラズマ発生用電源

【半導体製造装置向け
省エネ電源の売上高目標】

| 2021年度 予想 | 2022年度 中計目標 | 2023年度 中計目標 |
|--------------|----------------|----------------|
| 10億円 | 60億円 | 100億円 |

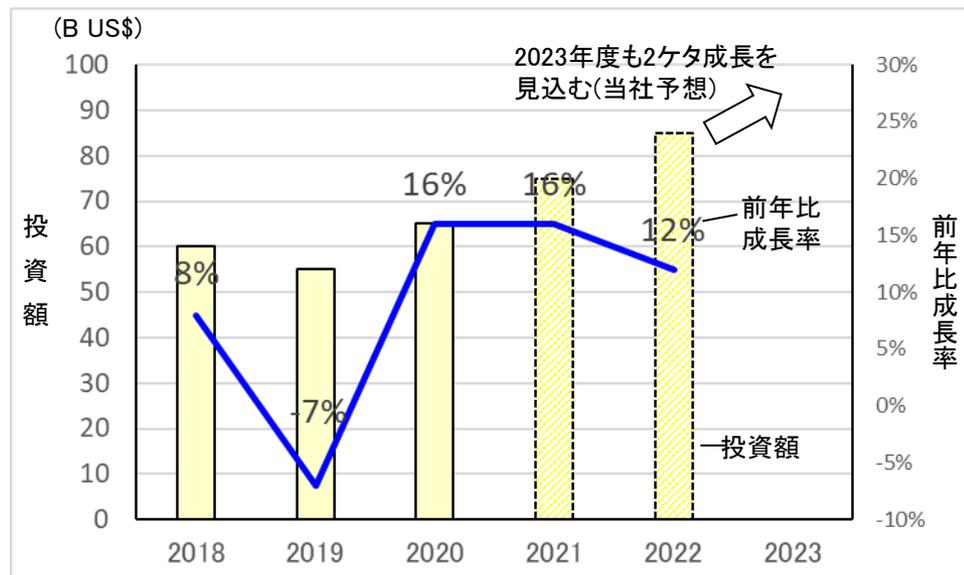
半導体製造装置の消費電力低減に資する
電源システムの開発

… 先端のメモリ工場では高周波システムが工場全体の消費電力の40%を占めている

【目標】

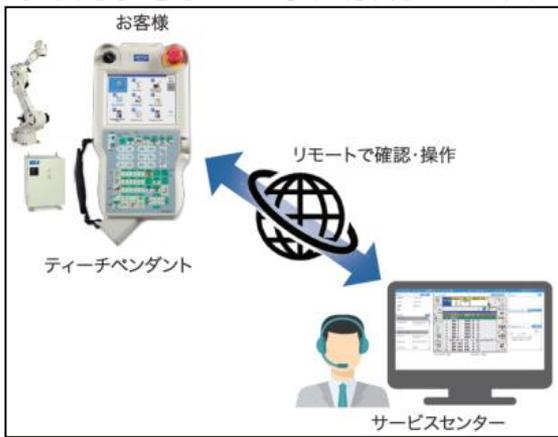
- ・ APF 変換効率 → 目標90%以上
- ・ 単位電力当たりの損失を50%削減

半導体製造装置（前工程）の投資額推移

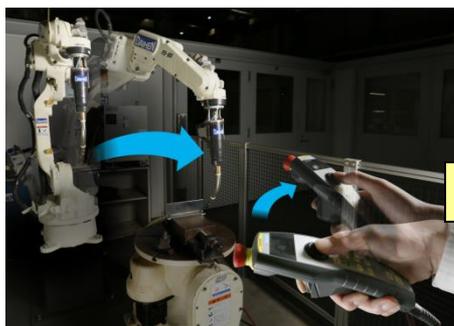


※Source:SEMI(2021/3)

生産現場のリアルタイムサポートを実現するリモート支援サービス



リモートメンテナンスサービス



直感教示装置「JoyPEN」

画像認識による
自動教示

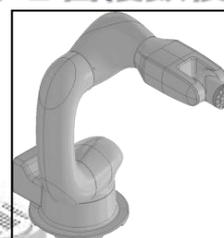


多品種少量生産の自動化を実現するティーチレス

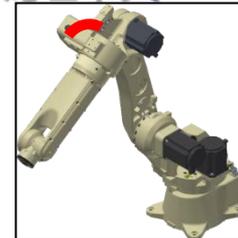
【Tailored Solutionsの売上高目標】

| 2021年度 予想 | 2022年度 中計目標 | 2023年度 中計目標 |
|--------------|----------------|----------------|
| 10億円 | 50億円 | 100億円 |

限られたスペースでの自動化を実現する
スリム化、1台複数役対応ロボット



小型ポータブル
アーム



ケーブル内配化、
手首・ショルダの中空化



自律搬送台車

ガイドレス、
AI自動搬送台車

1 「Green Solutions & Tailored Solutions」の推進

【開発の強化・スピードアップに向けた取組み】

- ・ 研究開発費の増強（現状5%⇒6%）
- ・ フロントローディング開発の徹底
- ・ 大学、研究機関、パートナー会社とのアライアンス活用
- ・ 事業部間・技術開発本部連携による製品・要素技術開発の促進
- ・ 新開発センターの建設着手

2 首都圏を中心とした新商材の販売拡大

- ・ 新たな事業領域での新商材の販売拡大に最適なパートナーとの関係構築
- ・ 首都圏本社新設を検討

脱炭素ビジネス推進事業者等へのソリューション提供

（ 投資家 : 電力会社、ガス会社
 開発者 : 再エネ発電事業者
 工事業者 : 電力系サブコン、など ）



スマートシティ向けEMSの展開
 （電力会社・不動産デベロッパ、など）

【首都圏の売上高目標】

| | 2020年度 実績 | 2021年度 予想 | 2022年度 中計目標 | 2023年度 中計目標 |
|-----------|--------------|--------------|----------------|----------------|
| EMS・充電関係 | 30億円 | 40億円 | 60億円 | 100億円 |
| 溶接接合・FA関連 | 60億円 | 60億円 | 70億円 | 100億円 |
| 合計 | 90億円 | 100億円 | 130億円 | 200億円 |

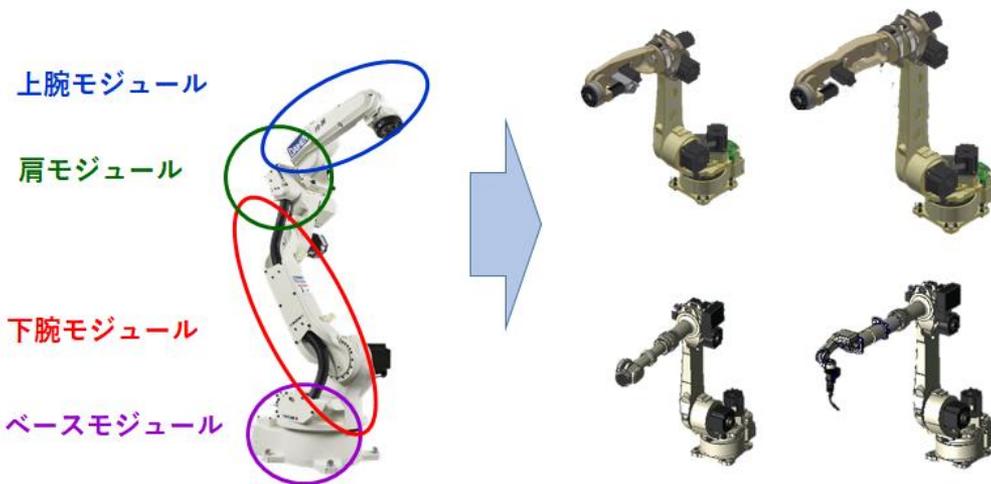


EV充電ステーション等への急速充電器設置
 （石油会社、大手総合商社、など）

3 設計・業務フローの見直しによる生産・間接業務自動化の追求

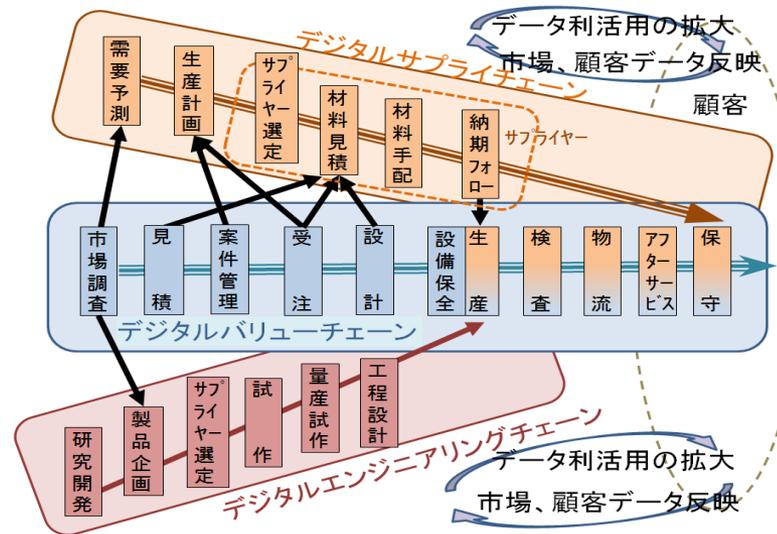
■究極の生産自動化の実現

- ・ 自動化に適したモジュール設計採用による究極の生産自動化を指向
 - ・ F A ロボット
 - ・ 中小型の標準品
 - ・ 新規開発の電源 等



■正確でスピーディーな業務運営の実現

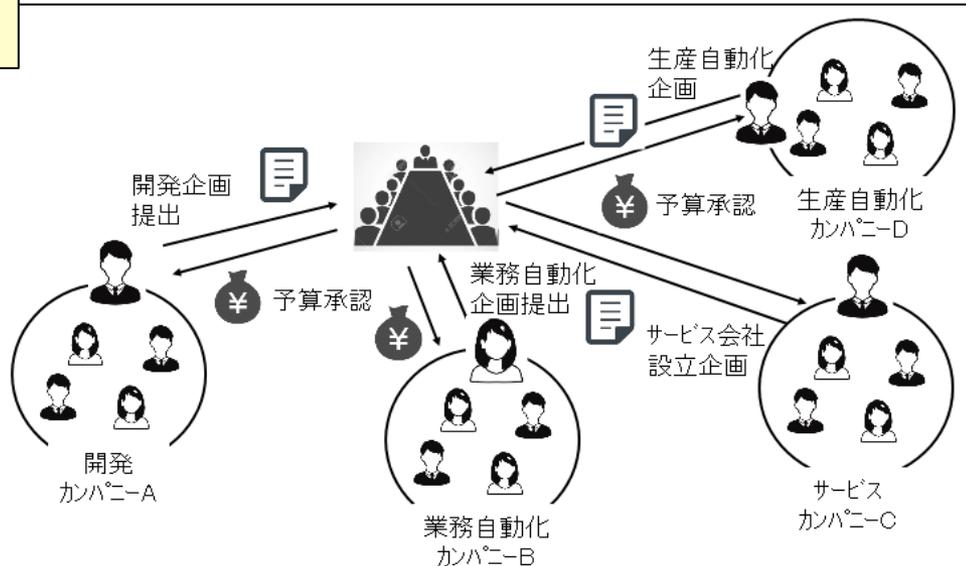
- ・ デジタル購買システムの取引先との連携強化とグループ所要量の自動収集による業務効率向上と価格交渉力強化
- ・ B I ツールの新規導入による大幅な効率化と事業上の課題抽出力を向上



4 「スモールカンパニー制度」導入による組織・人材の活性化

・ スモールカンパニー制度

熱意を持つ社員が開発や新規事業立上げなどの企画を提案し、予算を得て賛同する仲間を募ってプロジェクトを推進する制度



・ 成果報告会の定期開催 (担当者自らが経営トップに直接報告)

・ 博士号・MBA取得支援制度の充実

・ 人事諸制度の見直し

5 BCPの再整備をはじめとするリスクマネジメント力の強化

- (1) 自然災害・感染症等による操業停止リスク、海外事業・海外駐在員のリスク、資材調達リスクを踏まえたBCPの再整備
- (2) 組織・企業文化に関わるリスク対策としてのコミュニケーション活性化策の企画・推進、など

2021年度（2021年4月～2022年3月）
【業績予想】

次期業績予想（全社）

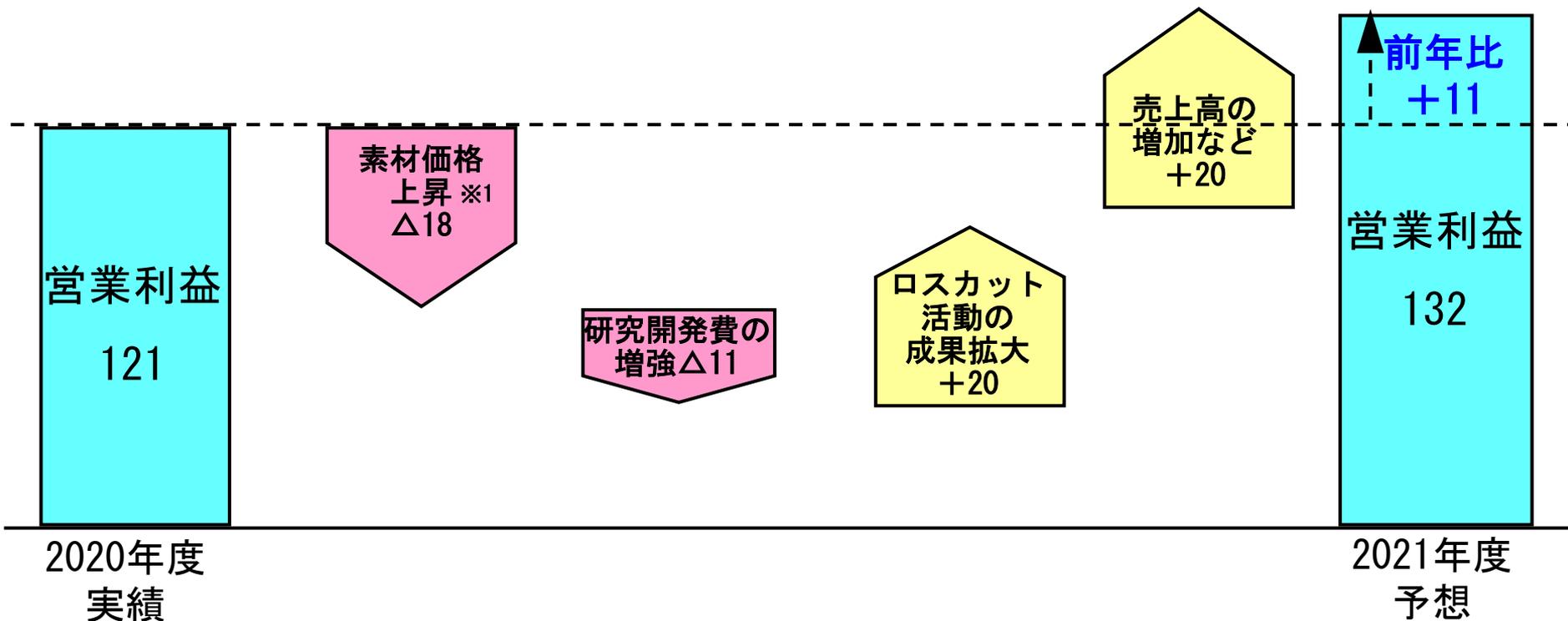
（単位：億円）

| | 2020年度 実績 ① | | 2021年度 予想 ② | | 前年度比 | |
|---------------------|-------------------|-------|-------------------|-------|------|------------|
| | | | | | ②-① | 増減率 ②/① |
| 売上高 | | 1,451 | | 1,550 | +99 | +6.8% |
| 営業利益 | 8.4% | 121 | 8.5% | 132 | +11 | +8.3% |
| 経常利益 | 9.5% | 137 | 8.9% | 138 | +1 | +0.3% |
| 親会社株主に帰属する 当期純利益 | 6.5% | 94 | 6.1% | 95 | +1 | +0.9% |

※為替レート想定： 105円/ドル

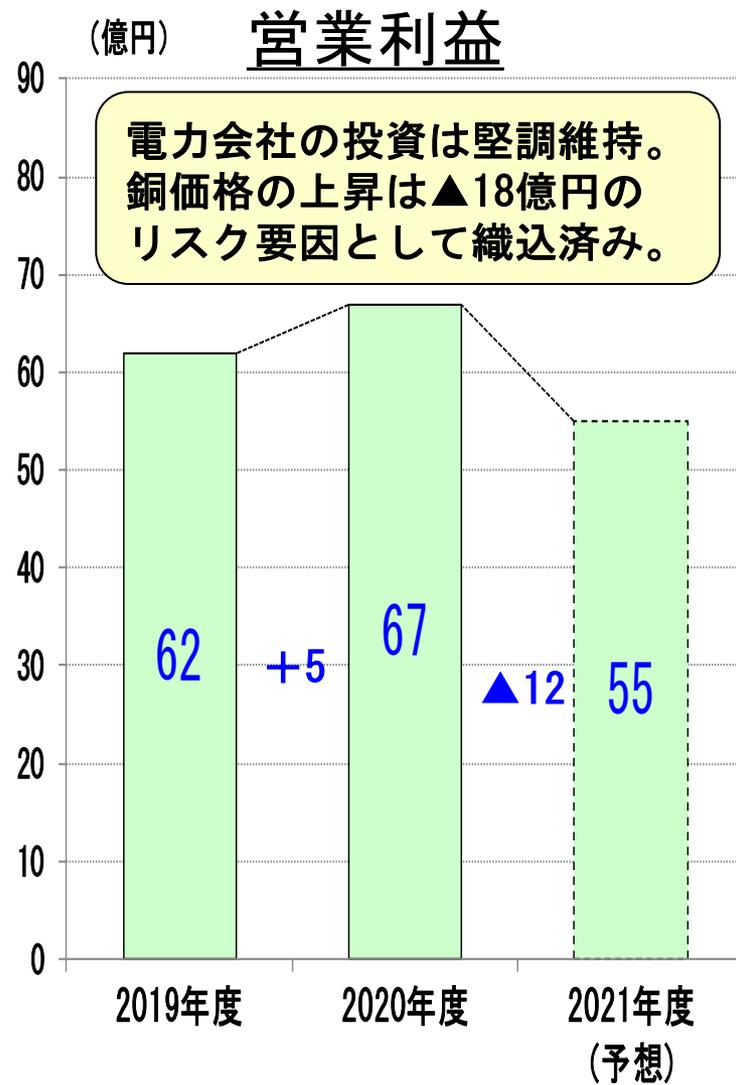
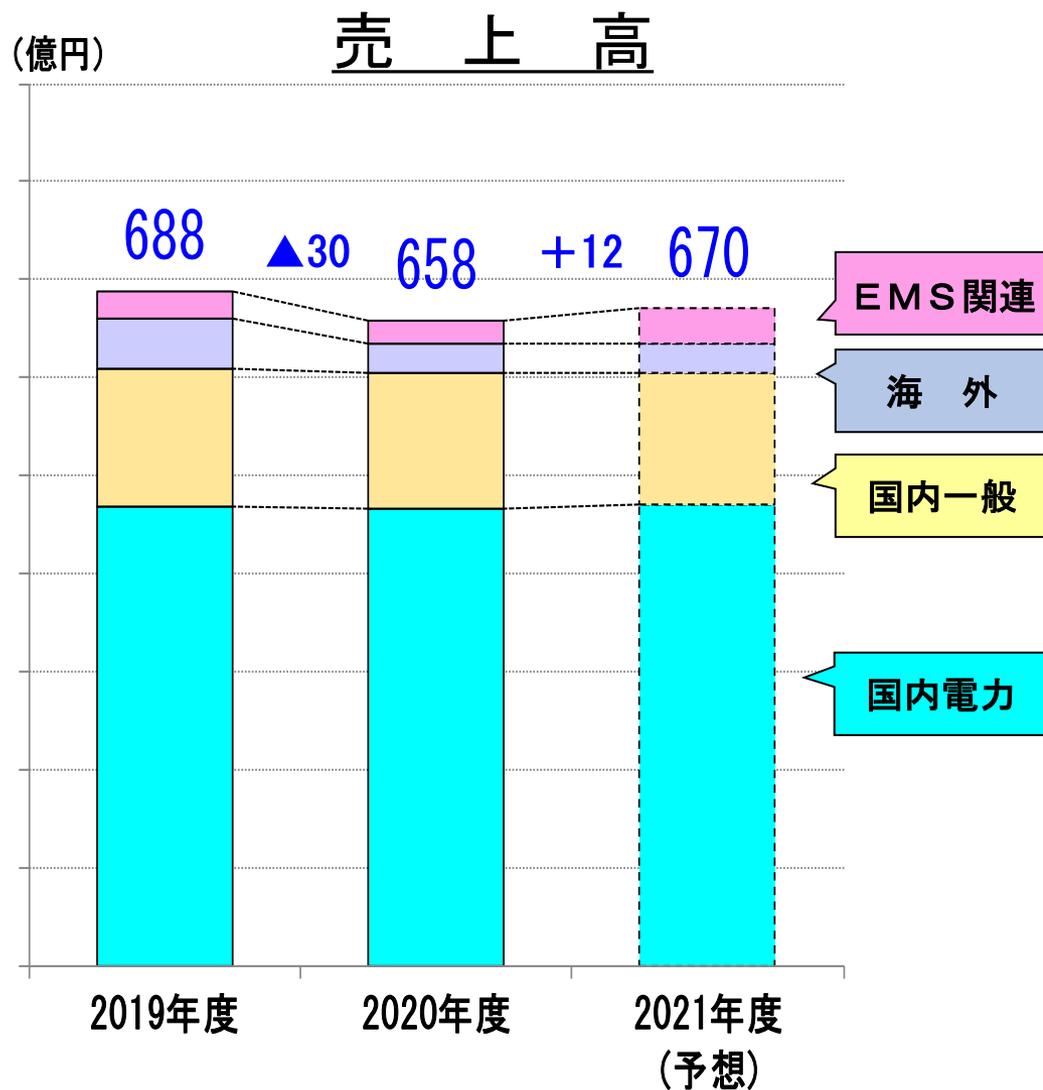
2020～2021年度 営業利益変動要因

(単位：億円)

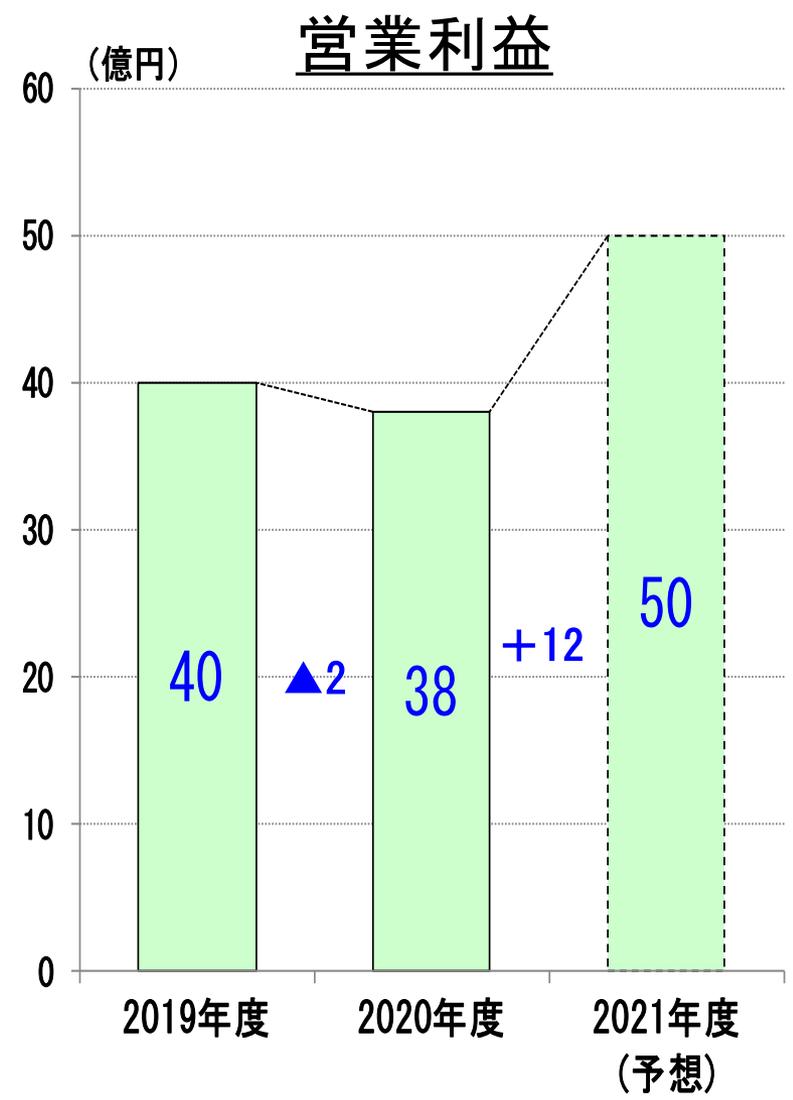
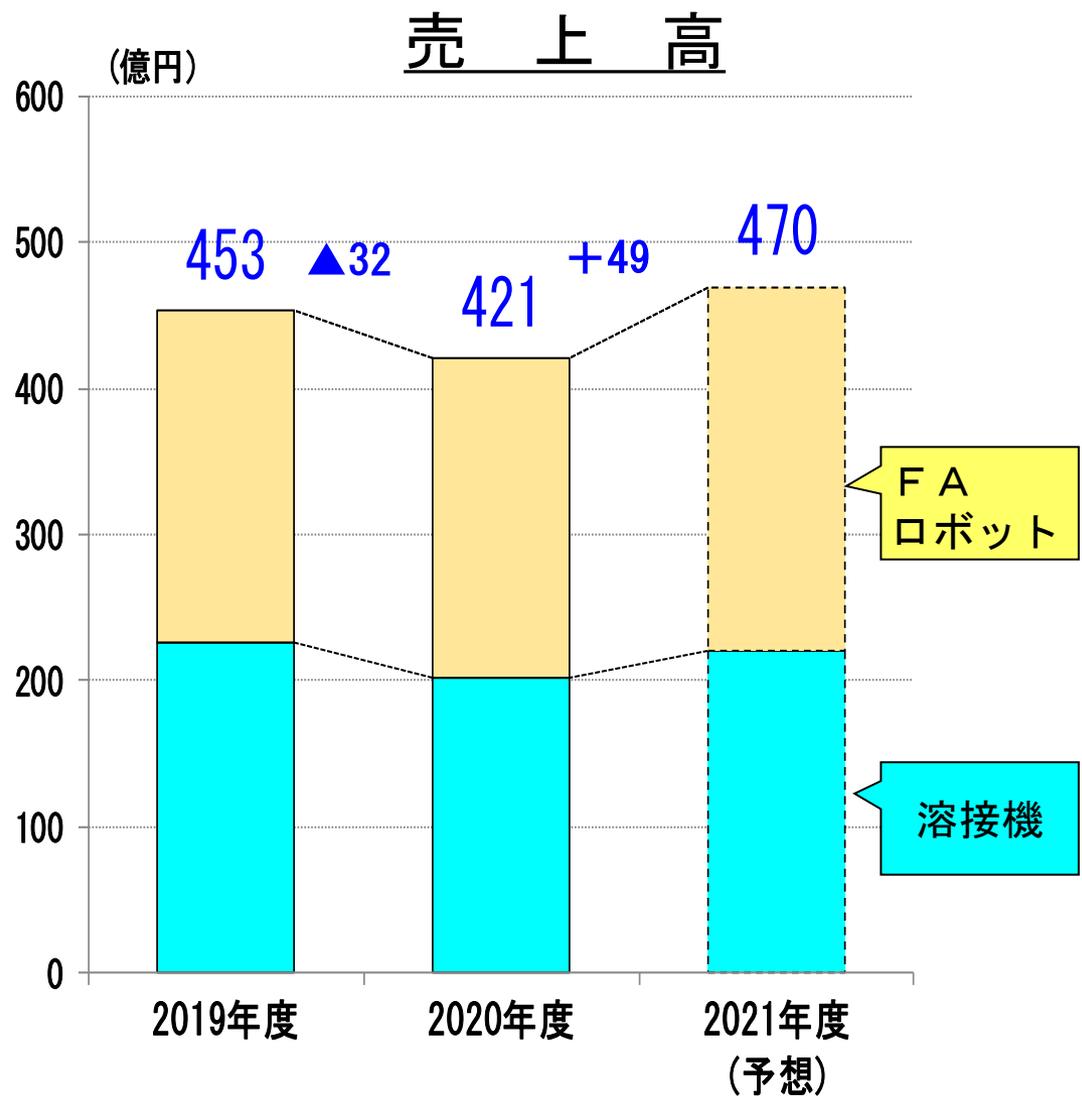


※1. 銅価格：2020年度 700円/kg ⇒ 2021年度 1,050円/kg

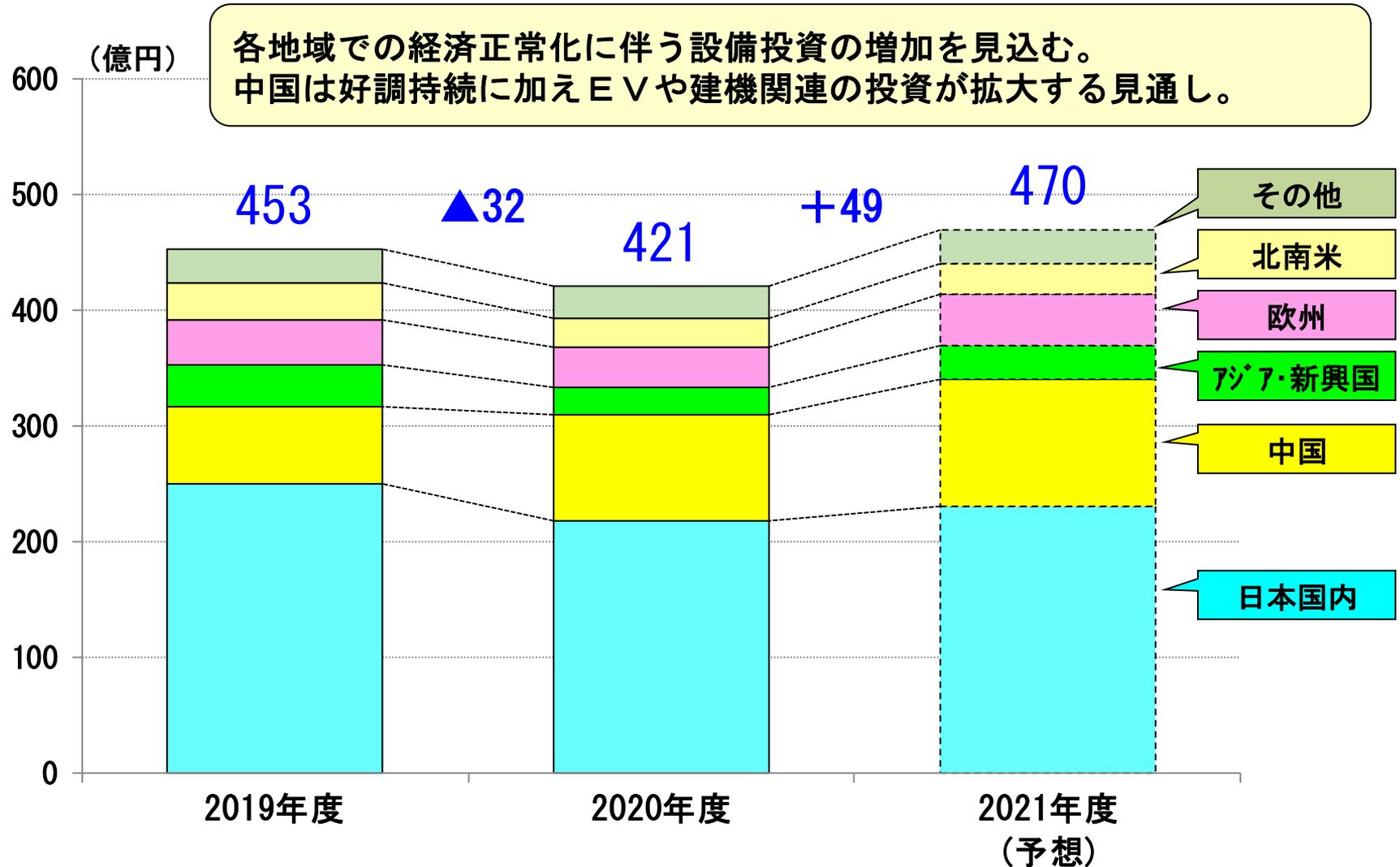
電力機器セグメント



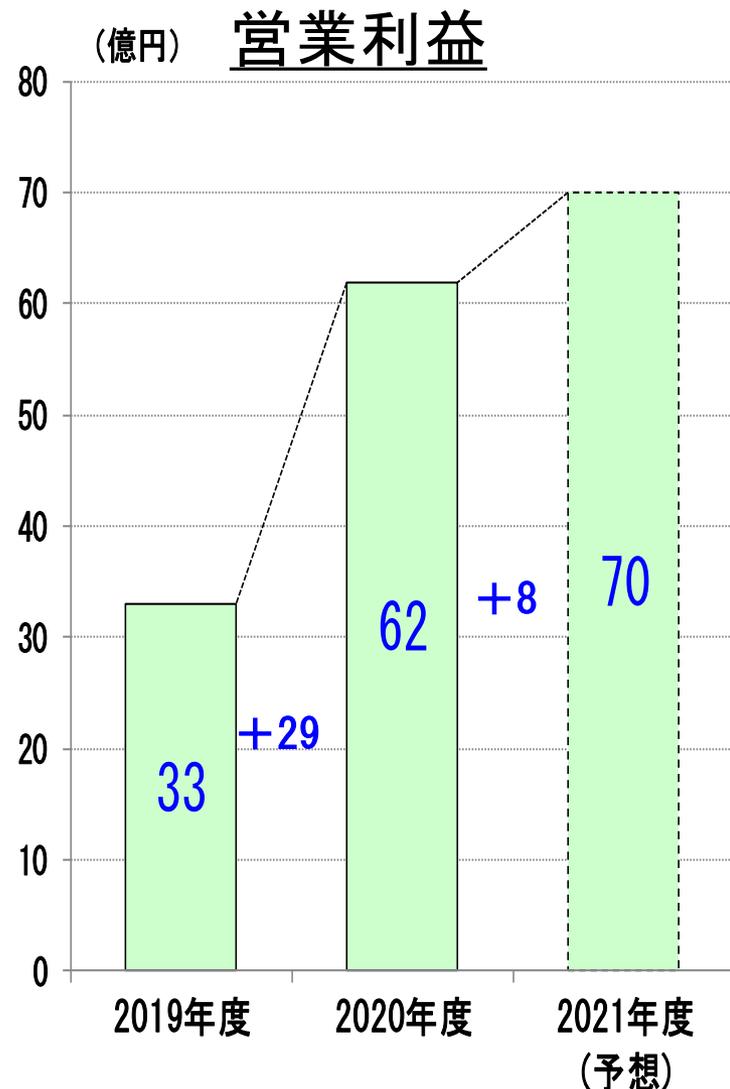
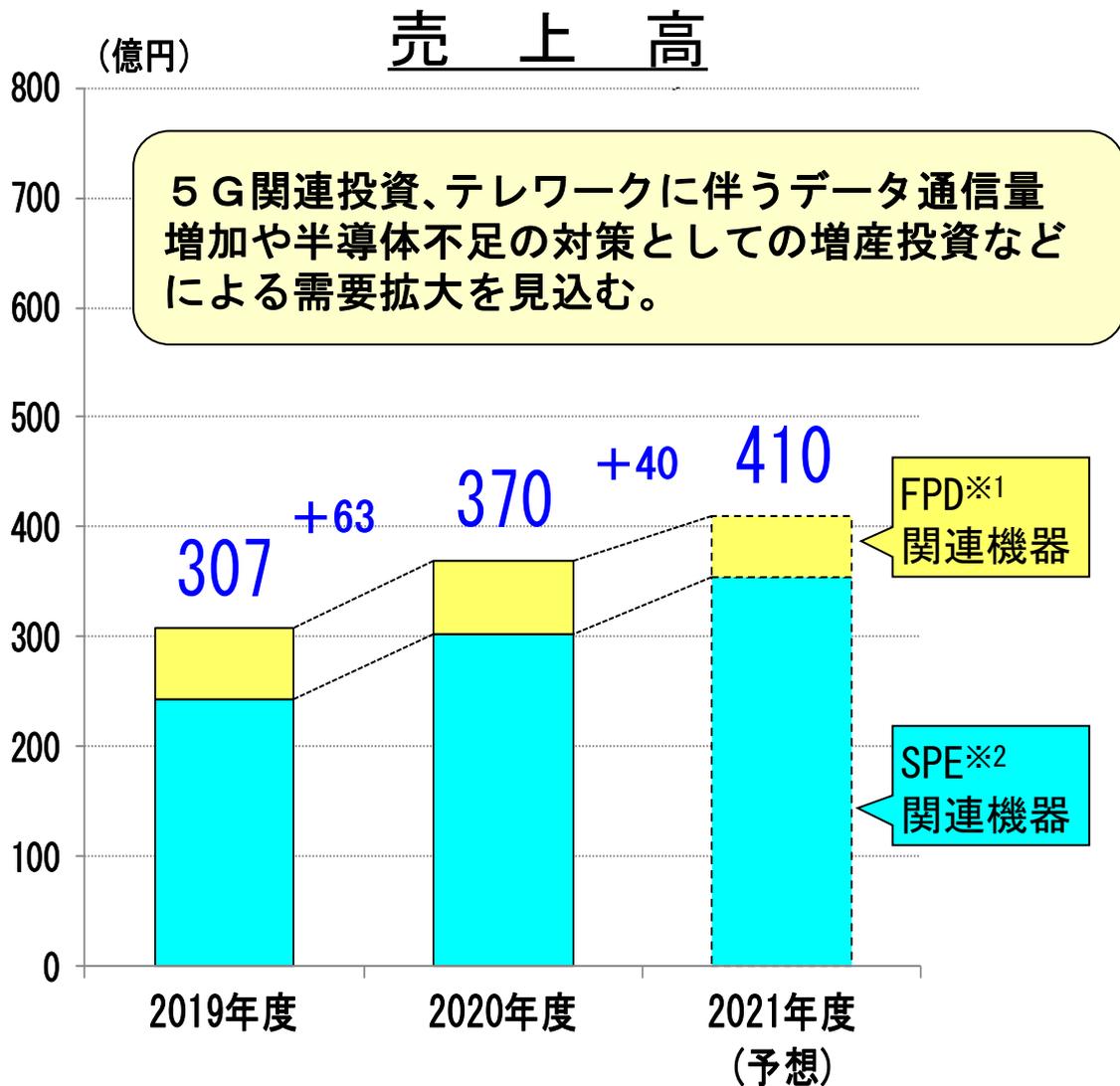
2 溶接メカトロセグメント



2 溶接メカトロセグメント (地域別売上高)



3 半導体関連機器セグメント



※1 FPD：フラットパネルディスプレイ製造装置

※2 SPE：半導体製造装置

将来予想に関する注意点

- ・本資料には、当社（連結子会社を含む）の見通し等の将来に関する記述が含まれております。
これらの将来に関する記述は、当社が現在入手している情報を基礎とした判断および仮定に基づいており、判断や仮定に内在する不確定性および今後の事業運営や内外の状況変化等による変動可能性に照らし、将来における当社の実際の業績と大きく異なる可能性があります。
- ・なお、上記の不確定性および変動可能性を有する要素は 多数あり、以下のようなものが含まれます。
 - － 主要市場における経済情勢及び需要・市況の変動
 - － 主要市場における政治情勢や貿易規制等各種規制
 - － 為替相場の変動
 - － 原材料価格の相場変動
 - － 競争企業の製品・サービス、価格政策、M&Aなどの事業展開
 - － 弊社の提携関係に関する提携パートナーの戦略変化