

---

# 当社事業の概要と中期的な経営方針について

株式会社ダイヘン

2013. 2. 27



P1

---

## 1. ダイヘングループの事業概要



P2

## ■事業の沿革(1)

---

- ・ 1919年：わが国唯一の**変圧器**専門メーカーとして創業
  - ・ 社名：大阪変圧器株式会社
  - ・ 創業の精神：『品質優良 価格低廉 納期迅速』
- ・ 1934年：変圧器の技術を応用して**電気溶接機**の生産開始
  - ・ ・ ・ アーク溶接機の基礎技術は交流200Vからアーク溶接に最適な電圧に変換するための変圧器の技術
- ・ 1954年：高圧配電用自動電圧調整器(**SVR**)生産開始
- ・ 1973年：**超高圧・大容量変圧器**の本格生産開始
  - ・ ・ ・ 総合配電機器事業へ展開
- ・ 1980年：**アーク溶接ロボット**の生産開始
  - ・ ・ ・ 顧客の生産ラインの再編の都度更新が必要な専用自動溶接装置から、汎用性のあるロボットへと製品を進化

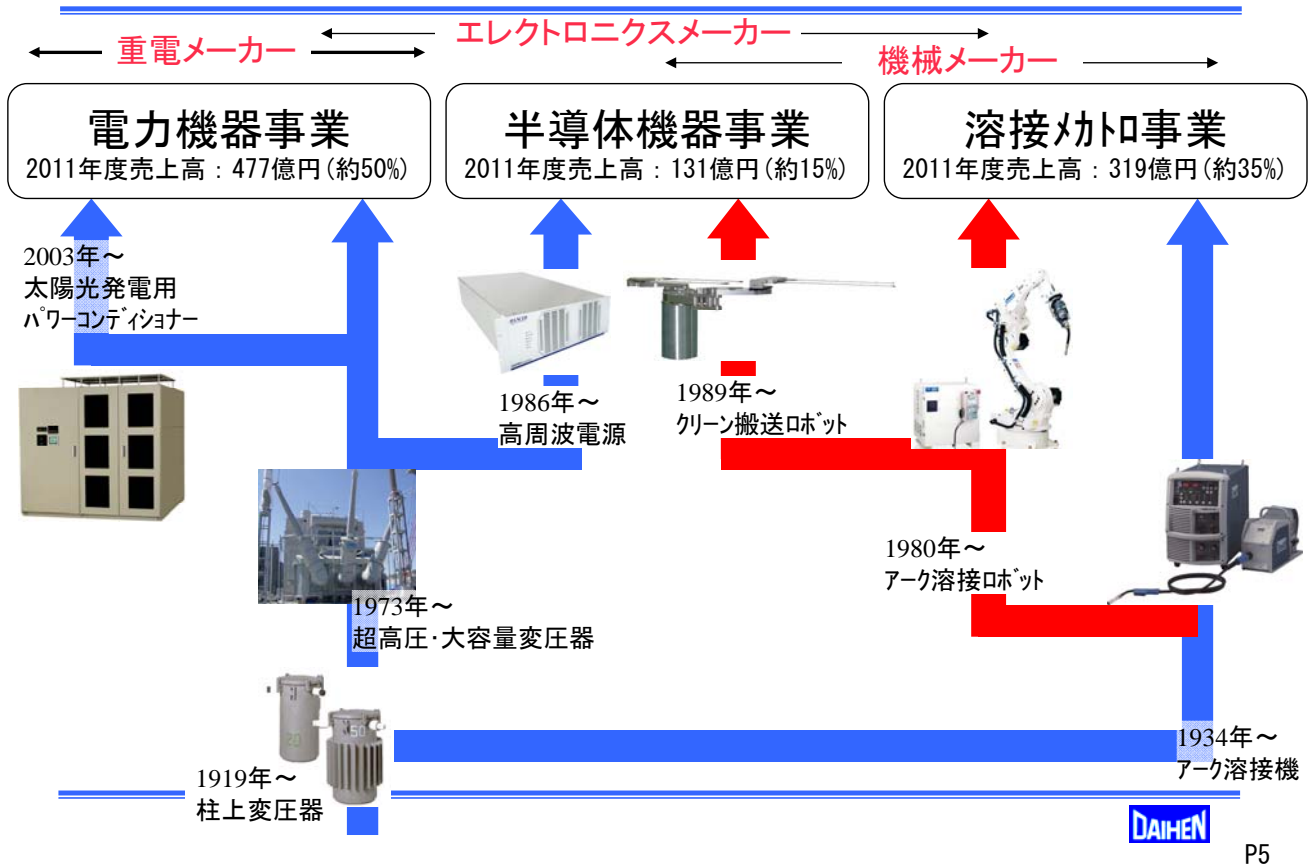
## ■事業の沿革(2)

---

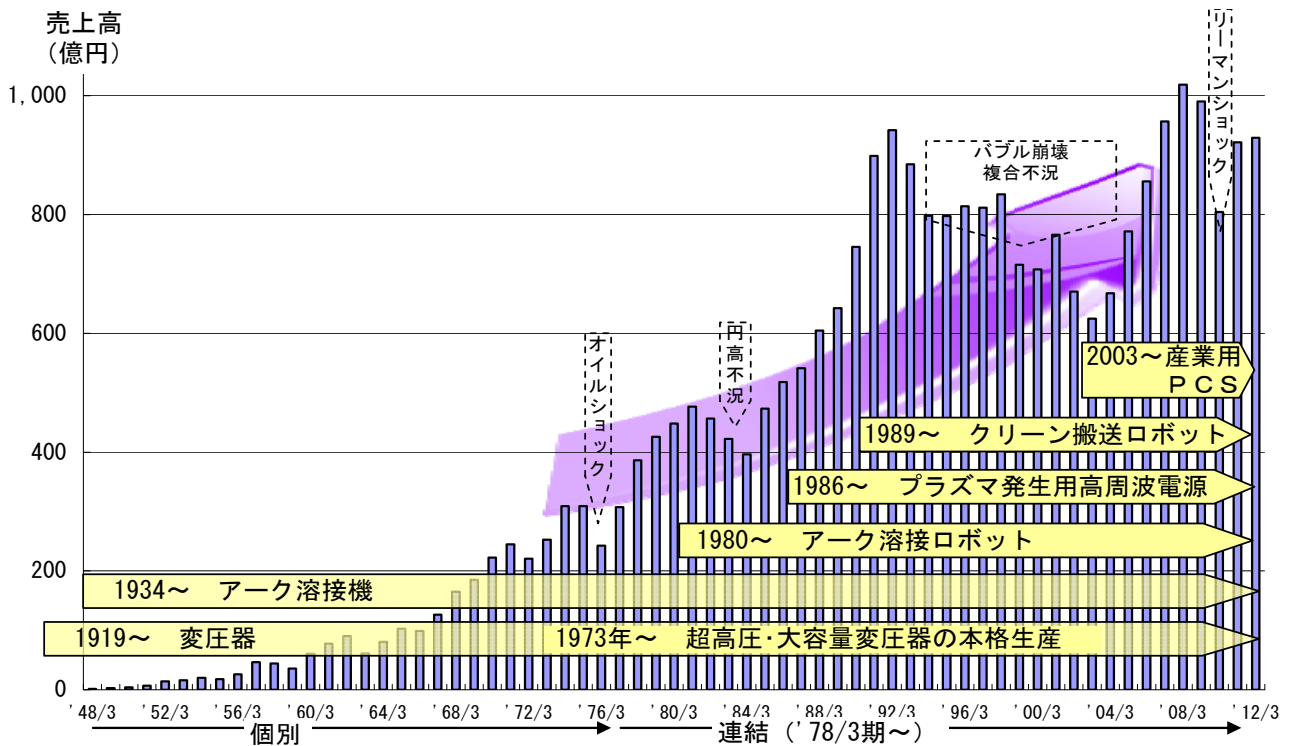
- ・ 1985年：「株式会社ダイヘン」に社名変更
  - ・ 経営理念『信頼と創造』制定
- ・ 1986年：**高周波電源**の生産開始
  - ・ ・ ・ 溶接機で培ったインバータ技術の応用により、半導体製造装置向けのプラズマ発生用電源装置を開発
- ・ 1987年：デミング賞実施賞受賞
- ・ 1989年：**クリーン搬送ロボット**の生産開始
  - ・ ・ ・ ロボット制御技術を用いて、高周波電源事業により取引関係を深めた半導体製造装置メーカー向けに展開
- ・ 2003年：産業向け太陽光発電用**パワーコンディショナー**の生産開始
  - ・ ・ ・ インバータ技術、系統連系技術を活用した新規事業展開
- ・ 2010年：**ウエハ搬送ロボット**事業の強化
  - ・ ・ ・ MECSブランドを事業譲受

# ■ 事業の概要

(12/3期 全社売上高929億円)

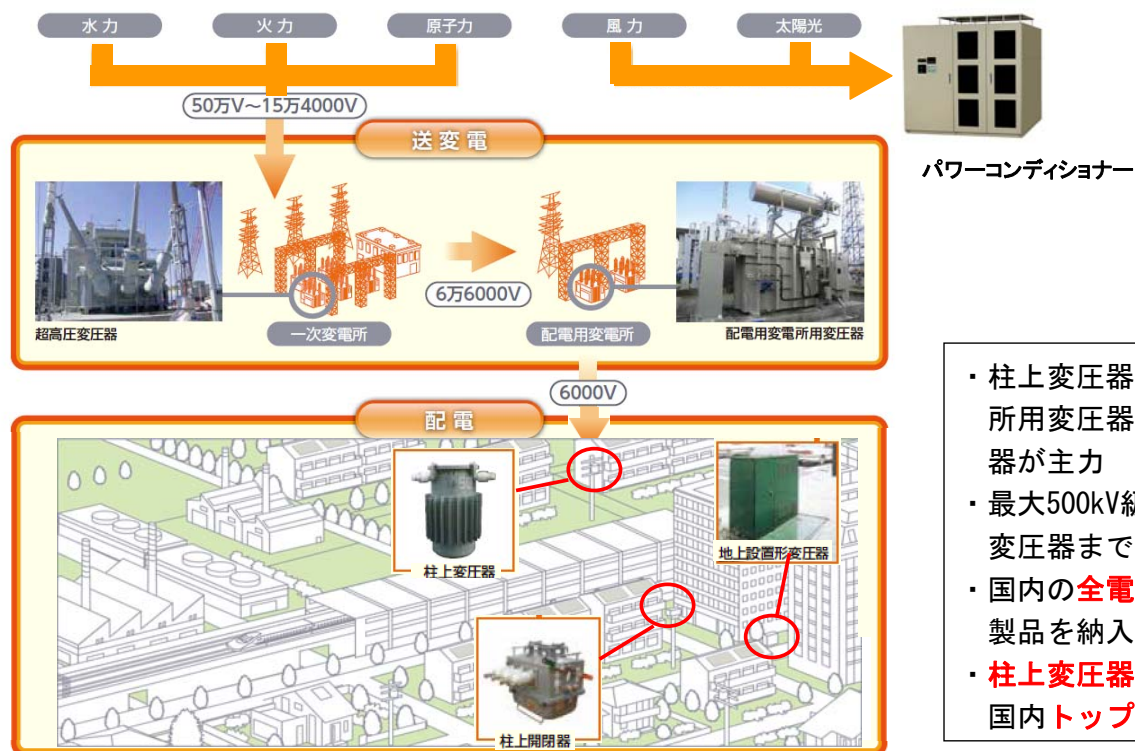


# ■ 事業の沿革 (3)

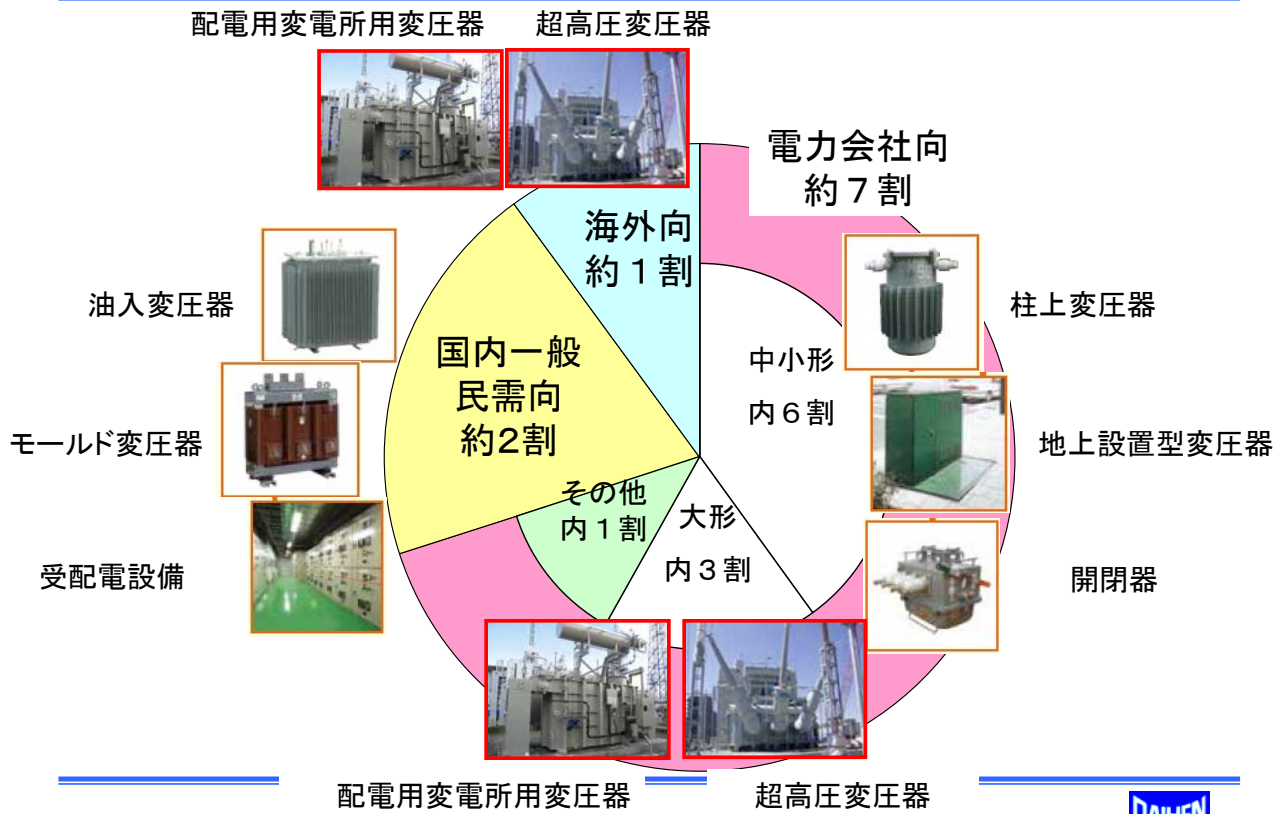


# 電力機器事業

## 電力機器事業の概要(電力会社向け+民需向け) <全社に占める売上高構成比 約50%(電力会社向け約35%)>

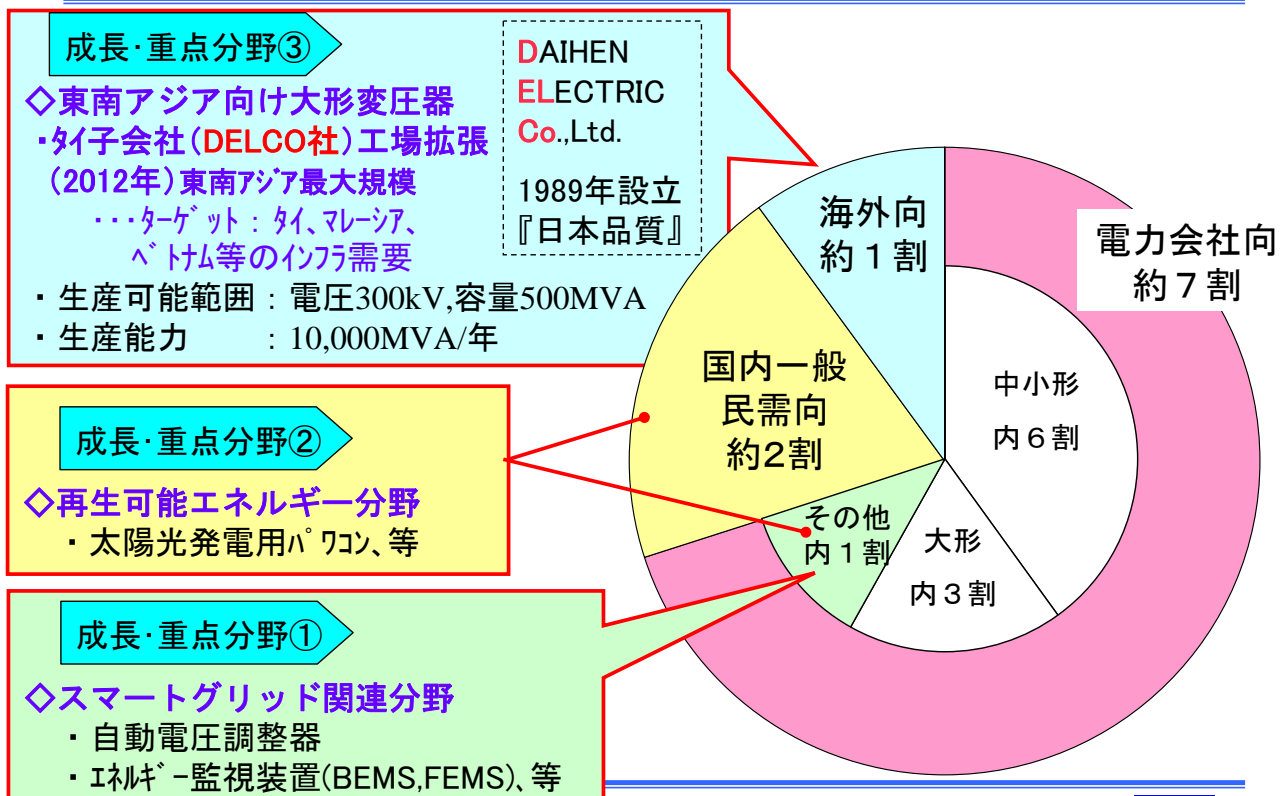


# 電力機器事業の売上高構成



P9

# 電力機器事業の今後の成長・重点分野



P10

---

# 溶接メカトロ事業

---

## 溶接メカトロ事業の概要(全社に占める売上高構成比 約35%)

---

### ■溶接機<構成比 約6割>

- 主な納入業種 (ユーザ)  
自動車関連(二輪含む)  
造船、建機、鉄道車両、鉄骨など



ウェルビーインバータ  
シリーズ

### ■溶接ロボット<構成比 約4割>

- 主な納入業種 (ユーザ)  
自動車関連(二輪含む)

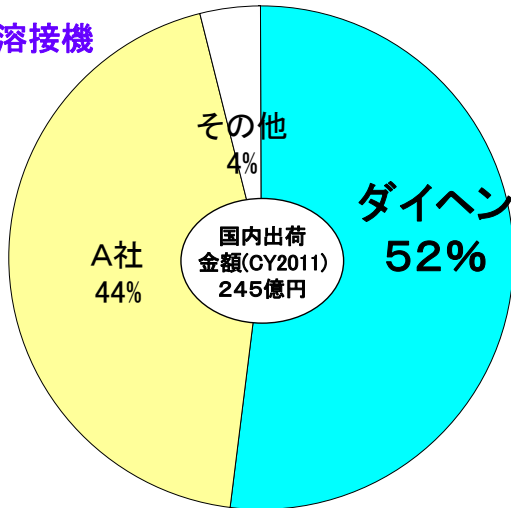
◇アーク溶接機とロボットを  
併せ持つのは世界で2社



アルメガプレミアム  
フレンドリーシリーズ

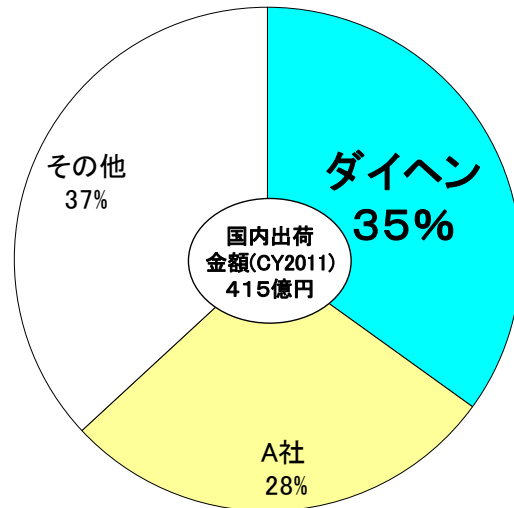
# 溶接機のシェア(国内)

## ■溶接機



### アーク溶接

**アーク溶接:**アーク放電を利用した溶接法  
 ・薄板から厚板まで自動車、造船等  
 幅広く用いられ溶接全体の2/3を占める  
 ...自動車と言えばシャーシの溶接



### アーク+抵抗(スポット)溶接

**抵抗溶接:**抵抗熱を利用した溶接法  
 ・薄板のみ  
 ...自動車と言えばボディ(薄板)の溶接

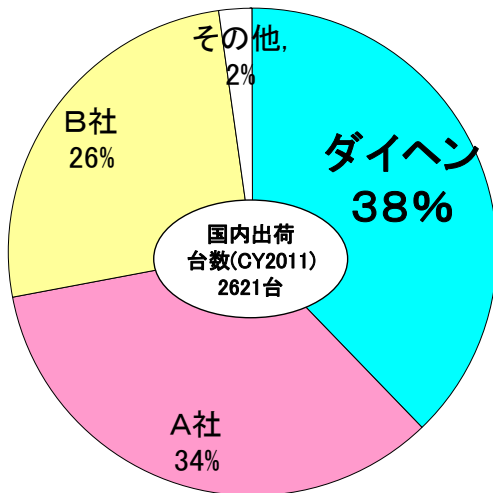
販売シェア出展:ウエルディングMART/2012



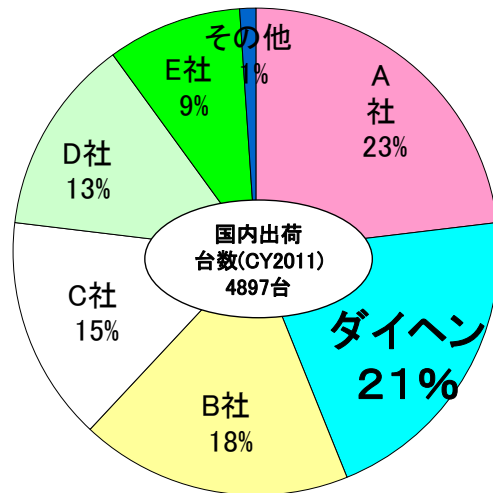
P13

# 溶接ロボットのシェア(国内)

## ■溶接ロボット



### アーク溶接



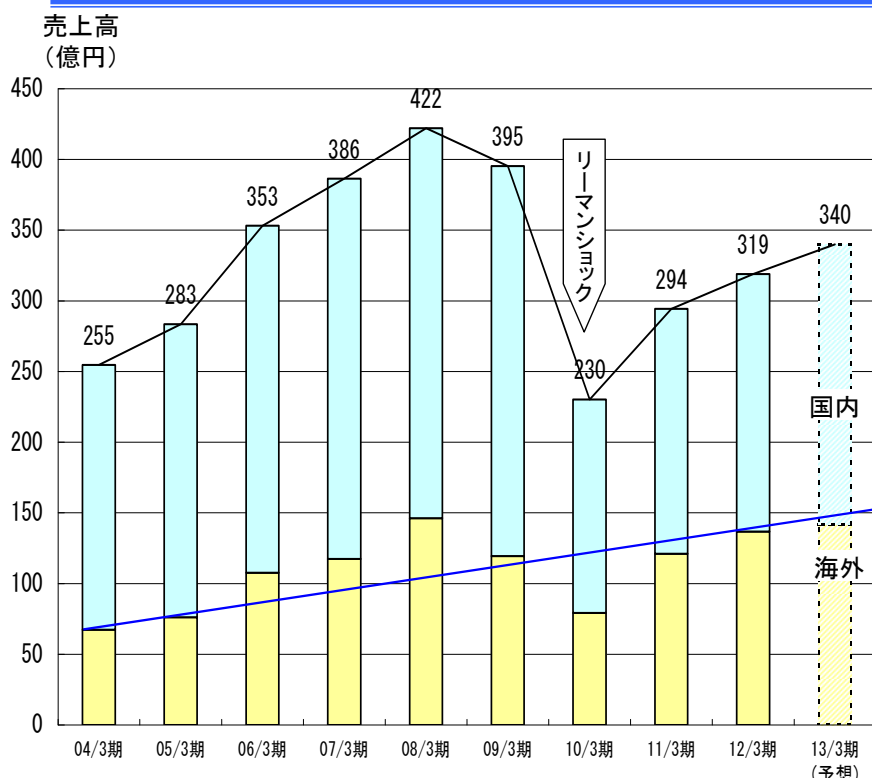
### アーク+抵抗(スポット)溶接

販売シェア出展:ウエルディングMART/2012



P14

# 溶接メカトロ事業の売上高推移



## 成長・重点分野

### 海外市場の開拓

アジア 新興国	<ul style="list-style-type: none"> <li>新興国それぞれのニーズに合致した製品の開発・投入</li> <li>顧客サポート強化 (現地法人設立含む)</li> </ul>
欧州 米国	<ul style="list-style-type: none"> <li>◇シェアアップ</li> <li>他社との積極的提携 (生産・販売) ⇒ラインアップ強化</li> <li>システム事業強化</li> <li>販売・サービス網強化</li> </ul>

※ ( ) の数値は構成比率



P15

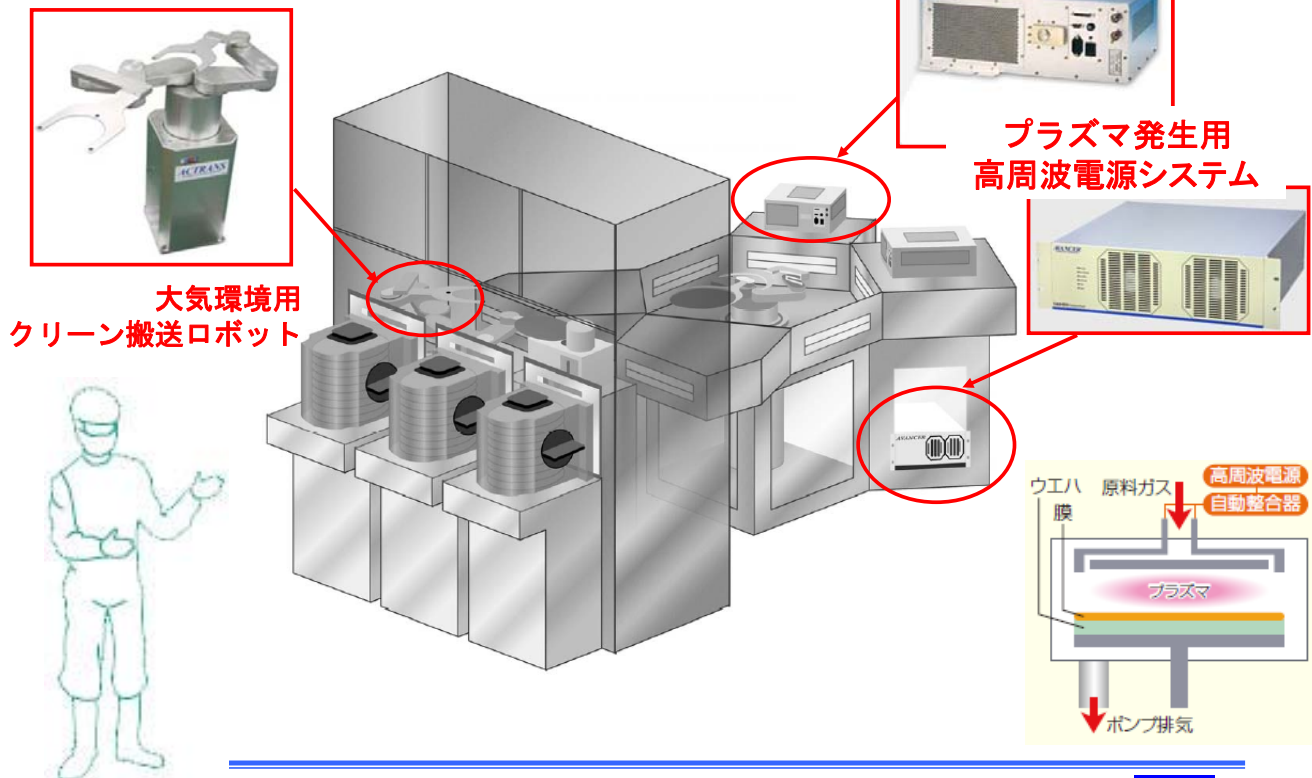
# 半導体機器事業



P16



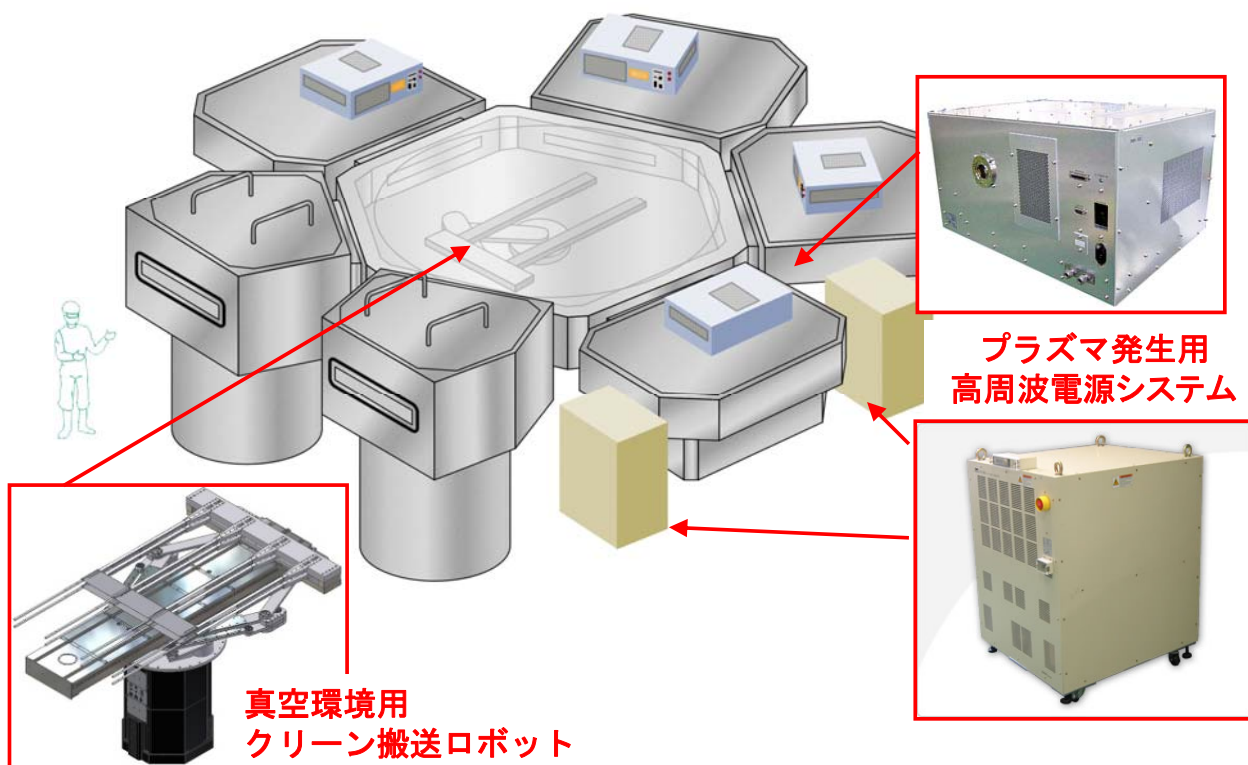
## 半導体機器事業製品(半導体関連)



DAIHEN

P17

## 半導体機器事業製品(FPD関連)



DAIHEN

P18

## 半導体機器事業の概要(全社に占める売上高構成比 約15%)

### ■ プラズマ発生用高周波電源システム <構成比 約6割>

○ ウェハ・FPD製造装置に組み込まれる  
キーコンポーネント

○ 半導体プラズマプロセス向けで  
世界トップクラス



半導体製造装置用周波電源

### ■ ウェハ・FPD搬送装置用ロボット <構成比 約4割>

○ 高真空・高温の環境下で使用する  
大型FPD基板搬送ロボットで  
トップクラス(真空では世界一)



高精細液晶/有機EL製造装置向け  
真空ロボット

成長・重点分野

#### 先端技術分野

- ・ 半導体関連：微細化、3次元化、大口径化など
- ・ FPD関連：有機EL、高精細液晶など

DAIHEN

P19

## 2. 2013年3月期 第3四半期決算の状況

DAIHEN

P20

## 2013年3月期 第3四半期 連結業績の概要

(単位：百万円)

	2012/3期 1～3Q ①	2013/3期 1～3Q ②	前年同期比較	
			②-①	増減率
売上高	69,211	63,412	-5,798	-8.4%
営業利益	(4.6%) 3,185	(2.1%) 1,343	-1,841	-57.8%
経常利益	(4.7%) 3,284	(2.6%) 1,634	-1,650	-50.2%
四半期純利益	(3.1%) 2,132	(1.5%) 922	-1,210	-56.8%
電力機器	34,891	33,558	-1,333	-3.8%
溶接メカトロ	24,274	23,522	-752	-3.1%
半導体機器	9,924	6,135	-3,789	-38.2%

<売上高変動の主な要因>

- 電力会社の設備投資抑制
- 中国経済の成長率鈍化
- 半導体・FPDの設備投資計画延期

※営業利益変動の主な要因

(単位：億円)

増益要因		減益要因	
ロケット活動成果	11	売上高減少	-23
素材価格の低下(主に銅線)	4	タイ洪水被害に伴うコストアップ等	-4
		為替影響	-1
		その他	-5
合計	15	合計	-33

DAIHEN

P21

## 2013年3月期 通期業績見通し

(単位：百万円)

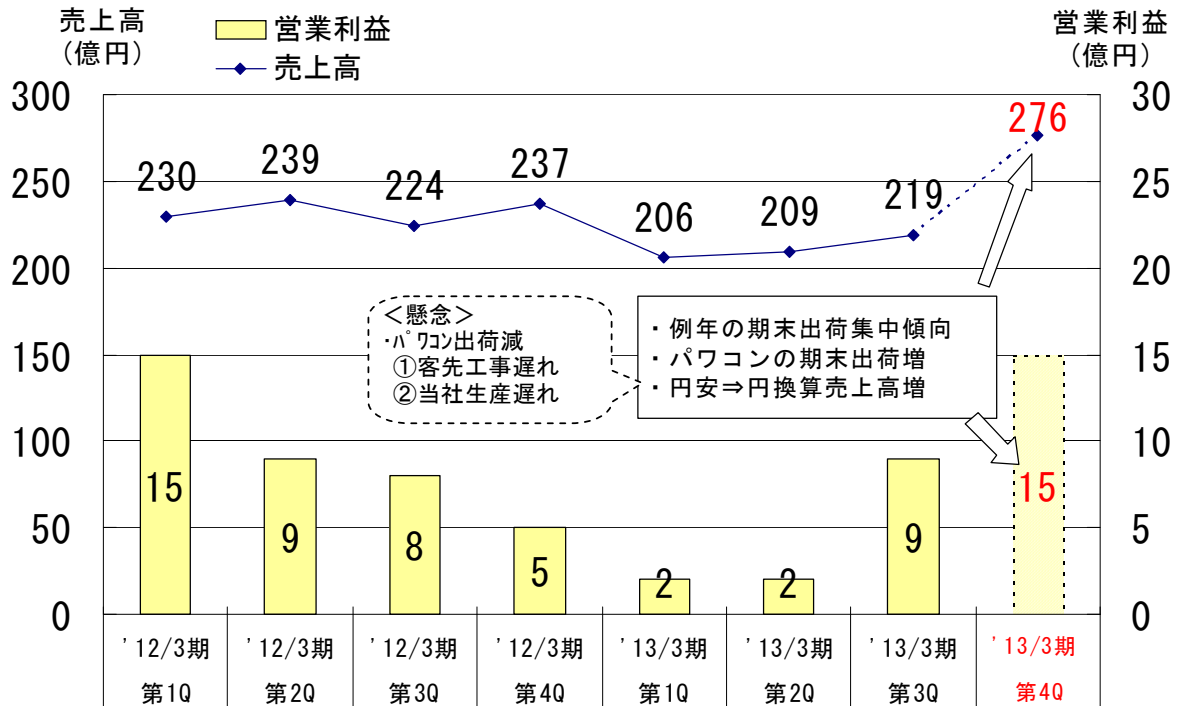
	12/3期 実績 ①	13/3期 見通し ②	前年度比較	
			②-①	増減率
売上高	92,954	91,000	-1,954	-2.1%
営業利益	(4.0%) 3,704	(3.1%) 2,800	-904	-24.4%
経常利益	(4.3%) 4,006	(3.2%) 2,900	-1,106	-27.6%
当期純利益	(2.3%) 2,097	(1.9%) 1,700	-397	-19.0%

※2012年9月24日に発表した業績見通しを変更しておりません

DAIHEN

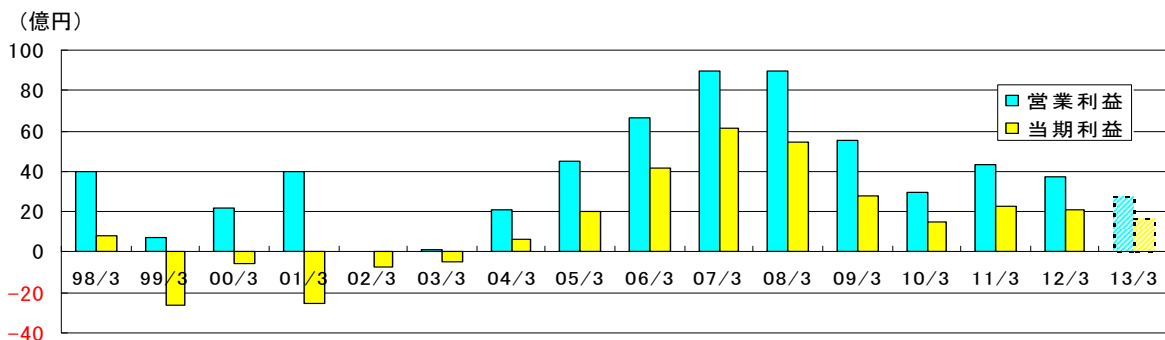
P22

## 四半期業績の推移と第4Q(2013年3月期)の必要売上高・利益

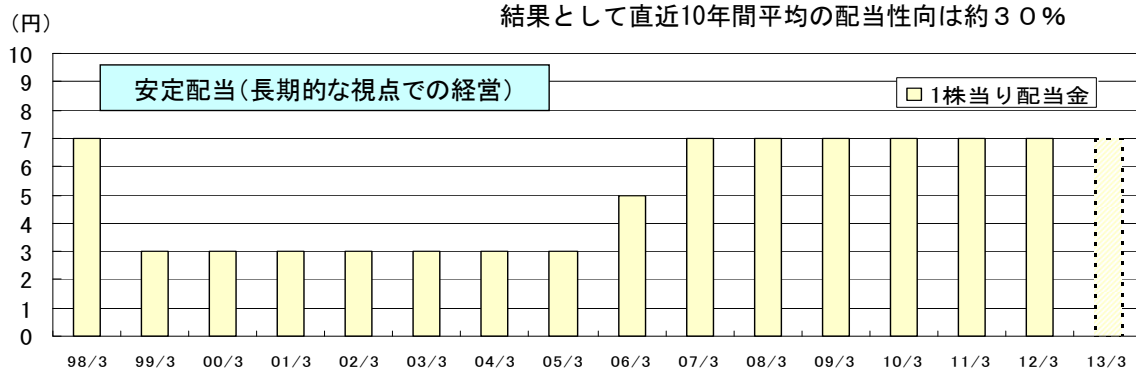


## 利益と配当金の推移

連結ベース

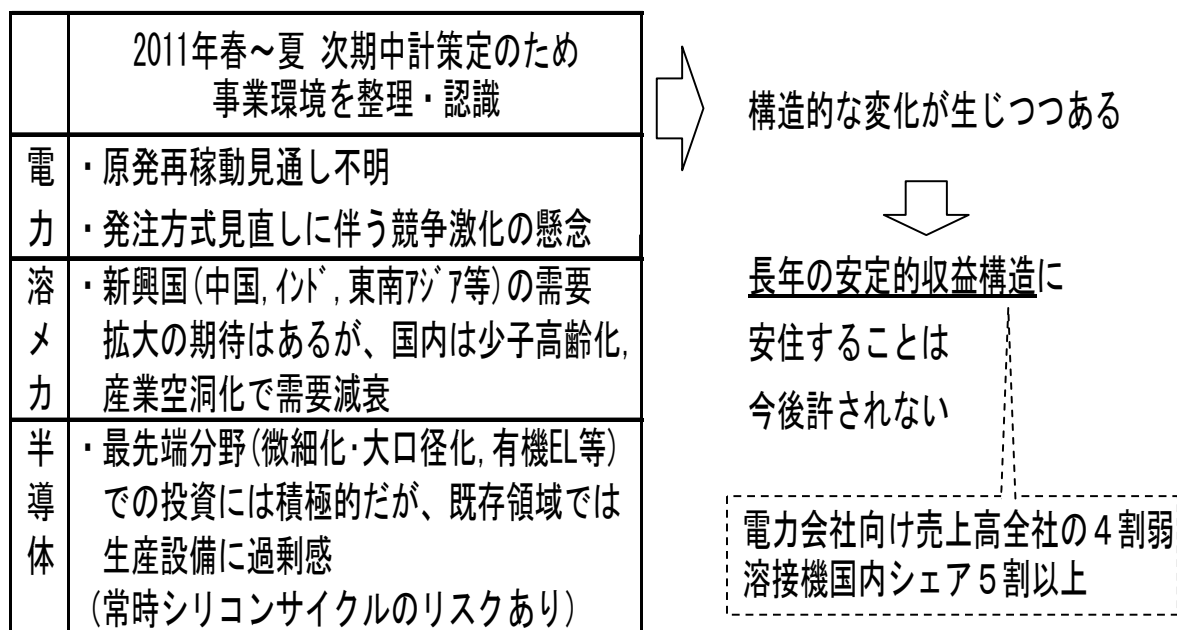


結果として直近10年間平均の配当性向は約30%

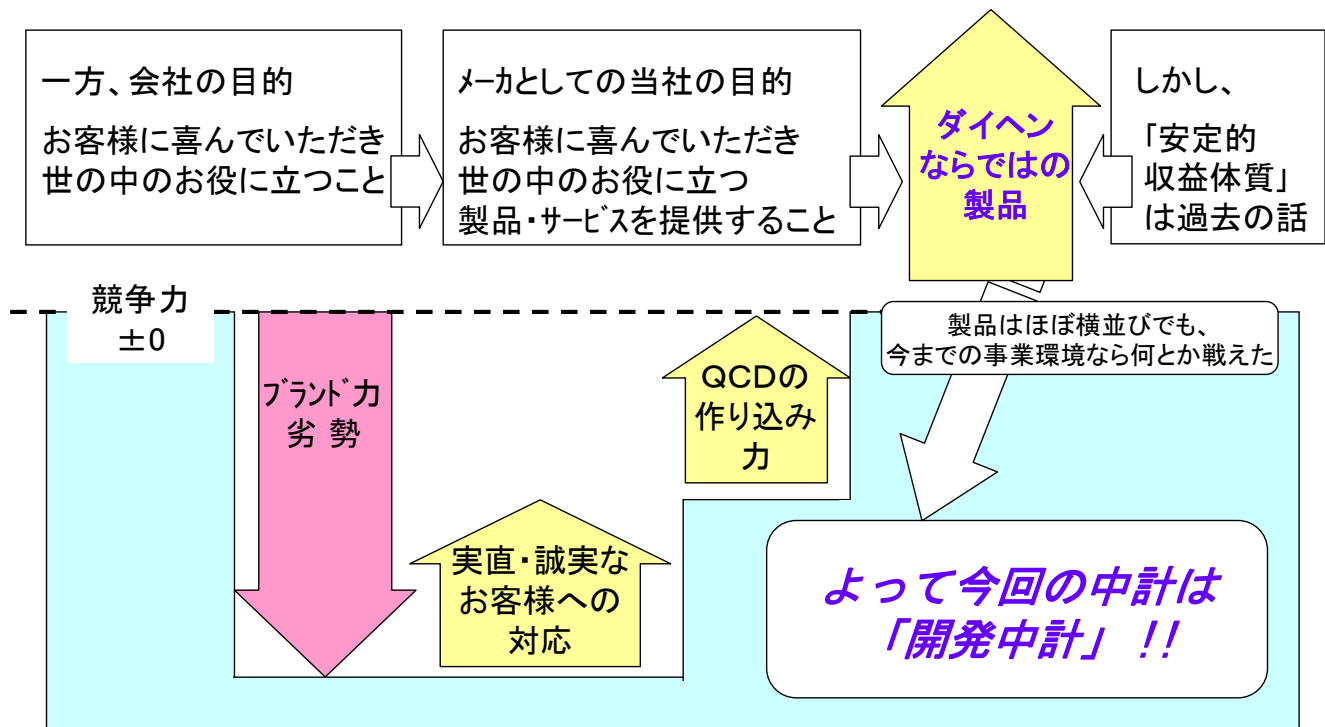


### 3. 中期的な経営の取り組み方針

#### 事業環境の認識(中計策定時点・2011年春～夏)



## 自社ポジションの認識 ⇒ 今後の方向性



注) QCD : Quality Cost Delivery

DAIHEN

P27

## 「ダイヘンならではの本質的な事業価値」について議論した

- ・ 2011年の夏から秋にかけて、全ての事業部門の主要な技術者・営業マンにより、「お客様に提供するダイヘンならではの本質的な価値とは何か」について侃々諤々の議論を繰り返した。

(「ならではの製品」という呼称が社内に定着)

### <成長・重点分野>

- 省エネルギー 省エネルギー-環境関連分野(再生可能も含む)
- スマートグリッド スマートグリッド分野
- 新興国 新興国関連(インフラ整備, 人手不足対応, 等)
- 省人化 省人化関連分野
- BDクラウド Big Data/クラウド/スマートフォン等関連分野

DAIHEN

P28

## 『ならでは製品』の議論から開発テーマが整理され 中計に盛り込んでいった(1)

・議論の結果多数のテーマが生まれ、中計へ盛り込んだ

### ①デジタルアーク溶接機『Welbeeインバータシリーズ』

新興  
国

省人化

省エネ  
環境

・独自開発の溶接専用チップ内蔵の世界最高水準機(スパッタ大幅低減)

### ②アーク溶接ロボット『アルメガフレンドリーシリーズ』

新興  
国

省人化

省エネ  
環境

・世界一操作性の高い「カンタンロボット」

### ③最先端プロセス向け高効率高周波電源システム

BD  
クラフ

省エネ  
環境

・ウエハの微細化・3次元化・大口径化に対応した最先端の半導体製造装置のキーコンポーネント  
・業界最高効率を達成

DAIHEN

P29

## 『ならでは製品』の議論から開発テーマが整理され 中計に盛り込んでいった(2)

### ④新型500kwパワーコンディショナー

省エネ  
環境

・最高効率達成、先進のFRT機能搭載

### ⑤太陽光発電用システム『ディソラパック』

省エネ  
環境

・自社開発のパワコン, 変圧器, 系統連系盤をパッケージ化  
・大幅な工期短縮を実現

### ⑥高機能電圧調整器

省エネ  
環境

スマグリ

・太陽光発電の電力網への大量連系対策機器

その他にも具体的なテーマを絞り込み開発中

DAIHEN

P30



## 『ならでは製品』の販売状況(2013/3期見込み)

①デジタルアーク溶接機『Welbeeインバータシリーズ』

②アーク溶接ポット『アルメガフレンドリーシリーズ』

③最先端プロセス向け高効率高周波電源システム

④新型500kwパワーコンディショナー

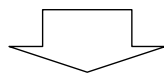
⑤太陽光発電用システム『ディソラパック』

⇒「ならでは製品」販売見込額 合計53億円 (2013/3期)

## 「ならでは製品」の開発には金(かね)をかける

◇従来の開発費：売上高比率2%台(2012/3期実績 25億円)

- ・開発者の人件費と実験材料が大半



◇中計の開発費：100億円(3年累計・年間約10億円上積み)

- ・大学・研究機関の積極活用 (国内外)
- ・他社技術の譲受や共同開発 ( " )

- ・世界中のユーザ・コンペティター・トレンド等を調べ尽くし、どうしてもやりたいテーマを掲げ、堂々と必要な人と金を要求する企画屋・技術屋を増やす。『開発型の会社』にしていく。



## 開発費を内部(製造現場と間接部門)から捻り出す

◇コンセプト：業務プロセス全体に潜む「見えないロス」を徹底的にカットすることより、大幅なリードタイム短縮と生産性向上を実現する

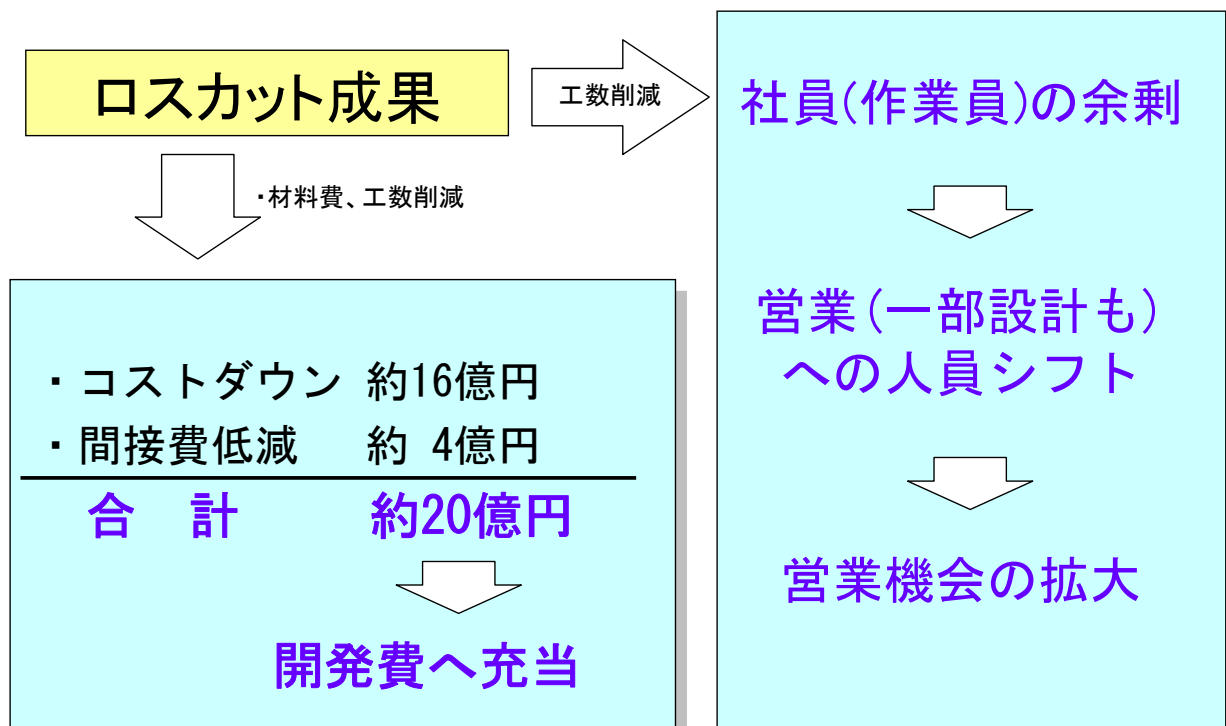
⇒「ロスカット活動」（コンサルタント活用、IE手法等を駆使）

◇目標水準：リードタイム半減、生産性20%向上

◇業務プロセス別の着眼点

- ・ 生産業務：精緻な生産計画に基づく、淀みのない業務のしくみ構築 ⇒ 一気通貫生産方式  
⇒ 工程間の待ち時間、仕掛管理の手間を排除
- ・ 設計業務：部材の共通化と設計のパターン化推進  
⇒ 材料コストダウン及び設計工数と管理コストの低減
- ・ 間接業務：現状業務を「目的」に沿って棚卸し⇒ムダ業務の廃止

## 2013/3期「ロスカット活動」の成果は2方向ある



## 中計の骨子をもう一度整理すると

ダイヘンならではの製品・サービスの提供により販売拡大

ダイヘンならではの製品群の開発を強かに推進  
(そのためにはこれまで以上の開発費投入が不可欠)

⇒ 「ならではの製品」の開発

製造・間接の作業プロセスに潜むムダを徹底的に排除  
することにより内部から開発資金を増出する

⇒ 「ロスカット活動」の推進

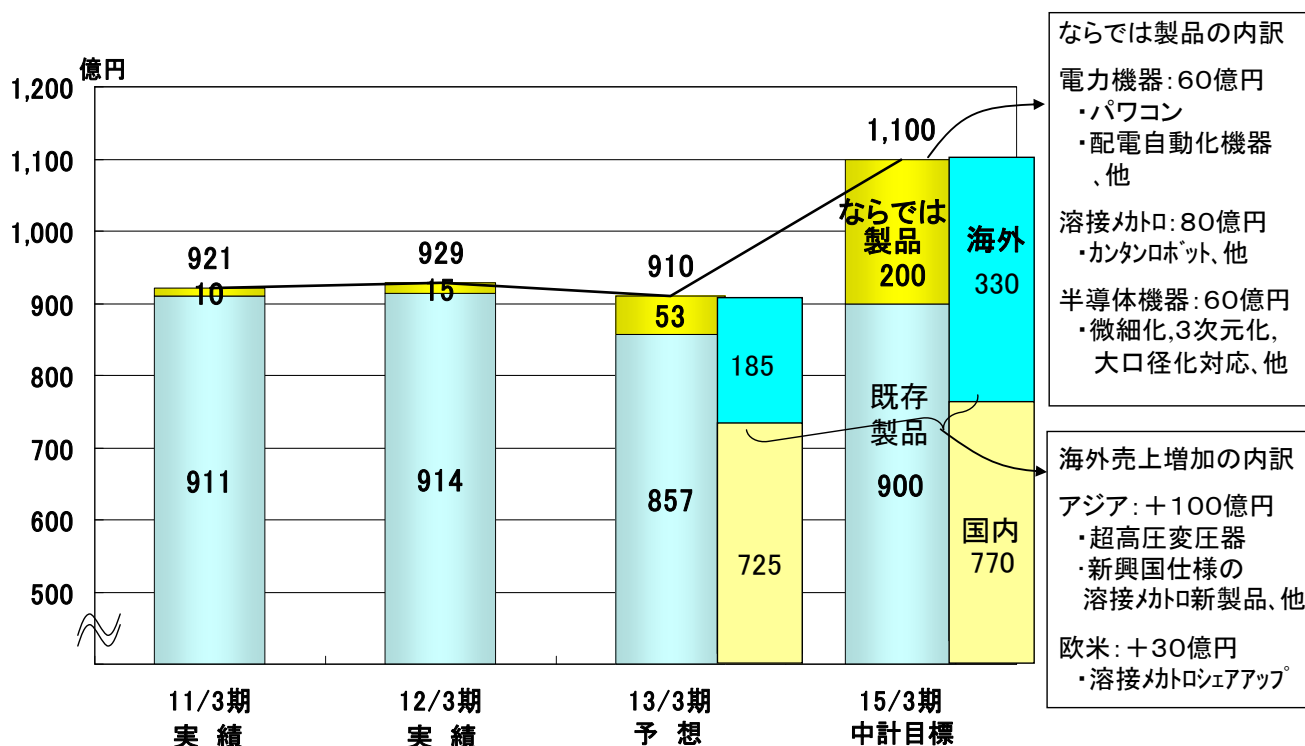
## 2012～14年度中計<DAIHEN Value 2014>の業績目標

### 2014年度(2015/3期)業績目標

◇売上高 : 1,100 億円以上

◇営業利益率 : 6 %以上

## 2012～14年度中計<DAIHEN Value 2014>の売上高目標



## 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