

## 2023年度中期計画 “ Step Up 2023 ”

### 1. “DAIHEN Value計画” の総括

- ・当社は2012年度から9年間に亘り、ダイヘン独自の製品価値の創出「ならでは製品開発」を最重点方針とする“DAIHEN Value計画”に取り組んできた。
- ・開発面では、売上高開発費率を5%（従来比+3ポイント）に増強し、変圧器や溶接機といった既存の製品群の枠組みを超える「ならでは製品」の早期開発・市場投入を進めることで、売上高は2011年度比1.6倍となった。
- ・一方、開発強化に必要な資金を内部から生み出す目的で取組んだ「ロスカット活動」により、営業利益率は8.4%（2011年度比+4.4ポイント）へ、ROEも11.0%（同+6.5ポイント）に改善した。
- ・これら“DAIHEN Value計画”のコンセプトに沿った開発強化・コスト構造改革推進の結果、営業利益は過去最高を更新（2011年度比3.3倍）し、ステークホルダーに対する「幸せの目標値」に沿った社員への3回目の賞与1.5ヵ月分、株主配当90円/年（2011年度比2.6倍）の実施や地域社会への還元（当社事業所所在地域の子供達の福祉/保護のための営業利益の1%寄付）が実現できるようになった。

	2011年度 実績 ①	2020年度 実績 ②	比較 ②/①
売上高開発費率	約2%（従来水準）	5.0%	+3.0ポイント
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	37億円	121億円	3.3倍
営業利益率	4.0%	8.4%	+4.4ポイント
ROE	4.5%	11.0%	+6.5ポイント
社員への3回目の賞与支給	—	1.5ヵ月分支給	—
1株当り配当金	35円/株 (併合前基準7円/株)	90円/株	2.6倍
地域社会への営業利益1%還元	—	1.2億円	—

### 2. 2023年度中期計画

#### ■課題認識

- (1) “DAIHEN Value 計画”において数多くの「ならでは製品」を市場投入してきたが、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。
- (2) EMSやEV充電などの新たな領域でのビジネスをスピーディーに本格拡大させるには、新たなパートナーとの関係構築が不可欠である。
- (3) 「ロスカット活動」では、一気通貫生産方式、生産自動化やRPAを活用した間接業務の自動化により大幅な生産性向上を実現したが、自動化に適さない（費用対効果が見合わない）工程での単純作業がまだ残されている。
- (4) 人材の面では、高い開発力を持つ社員・実直に役割を果たす社員が多数いる一方で、会社の目的実現に役立つためにリスクを取ってでもこれをやりたいという社員からの主体的な提案が増えていない。

## ■環境認識

- ・地球環境保護・CO<sub>2</sub>削減は世界全体の大きな課題となっており、我が国政府も「脱炭素社会の実現」を打ち出した。また、少子高齢化に伴う「労働力不足解消」も引き続き重大な社会課題と位置づけられる中、よりよい社会の実現に向けて多様な働き方を支援することが企業の重要課題となっている。
- ・また、新型コロナウイルス感染拡大という予期せぬリスクが世界経済に大きな影を落としたことは、緊急時における企業活動継続への備えの重要性を示した。

## ■目指す姿

- ・電力変換技術、高精度・高速制御技術、高周波技術などの当社独自の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。

## ■基本方針

- (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

## ■基本方針の解説

### (1) 「Green Solutions & Tailored Solutions」の推進

- ・開発効率を高め、次世代の事業育成のスピードアップを図るため、数ある社会課題の中でも重要性が高く、当社の事業ドメインに関連する2つの分野に注力する。

- \*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。
- \*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。労働力不足解消、3K作業からの解放、働き手や働き方の多様化等の社会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等に資する機器・システムを開発する。

【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	60	150	250
	低環境負荷材料活用製品			
	充電インフラ機器・システム			
	EV軽量化対応接合機器			
	半導体製造装置向け省エネ電源			
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活用修理サポートサービス			
	工程間自動搬送ロボット品揃え強化			
合計		70	200	350

### 【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

- ・EV向け充電システムや再生可能エネルギー発電事業者向けEMSなどの新たな事業領域での新商材の販売拡大をスピーディーかつ強力に推進するため、最適なパートナーとの関係構築や販売網の整備を進めるとともに、新商材に適した販売手法の検討・導入に取り組む。
- ・これらパートナーとの関係構築や行政・業界団体・大手顧客等への働きかけ及び情報発信・収集力の強化と首都圏でのビジネス拡大を図るため、首都圏本社の新設を検討する。

【首都圏の売上高目標】

(単位：億円)

	2020年度 実績	2021年度 目標	2022年度 目標	2023年度 目標
EMS・充電関連	30	40	60	100
溶接接合・FA関連	60	60	70	100
合計	90	100	130	200

(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

- ・「ロスカット活動」では、現行設計を前提とした生産自動化が限界に近づいていることを踏まえ、モジュール設計を取入れ究極の生産自動化を目指す。また、間接業務においても現行業務のRPA化に加え、業務プロセスごとに分断化された業務フローの見直しにより上流データや外部関連データのリアルタイム活用による単純作業のない正確でスピーディーな業務運営の実現を目指す。

(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

- ・当社の目指す姿になるためには、ベンチャー精神と信念を持って開発やビジネスを推進するリーダーとその仲間の存在が不可欠である。その様な人材が次々と出てくるような自由闊達で活気にあふれる風土づくりを進める。
  - ・「スモールカンパニー制度」の導入
    - …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
    - …新規顧客開拓・新商材拡販、開発テーマ、設計効率化、生産・間接業務自動化テーマ等の取り組みについて、担当者自らが経営トップ層に直接報告する場を設定する。
  - ・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

- ・全てのステークホルダーの期待に応えて信頼を獲得し企業価値の向上につなげるために、リスクとコストのバランスを考慮し優先順位を付けた全社最適型のリスク管理体制を構築する。
  - ・感染症等の新たなリスクを踏まえたBCPの再整備
  - ・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

■財務目標

	2023年度目標	(2020年度実績)
◇売上高	2,000億円以上	(1,451億円)
◇営業利益率	10%以上	(8.4%)
◇ROE	12%以上	(11.0%)
◇開発費率(ソコ開発費等を含む)	6%以上	(5.0%)
◇配当性向(3年平均利益が対象)	30%	(30.0%)

以上