

**DAIHATSU**

# 中長期ビジョン説明資料

**POWER !<sub>FOR</sub> ALL beyond 2030**

ダイハツディーゼル株式会社

2023年11月9日

# 中長期ビジョンサマリー

長期的に市場評価が低迷している事態を受け、改めて事業サイクルに合わせた中長期ビジョンを策定  
 新体制を通じ定期的な報告と見直しを行い、ROEの改善と中長期ビジョンの実現のための成長投資に取り組む

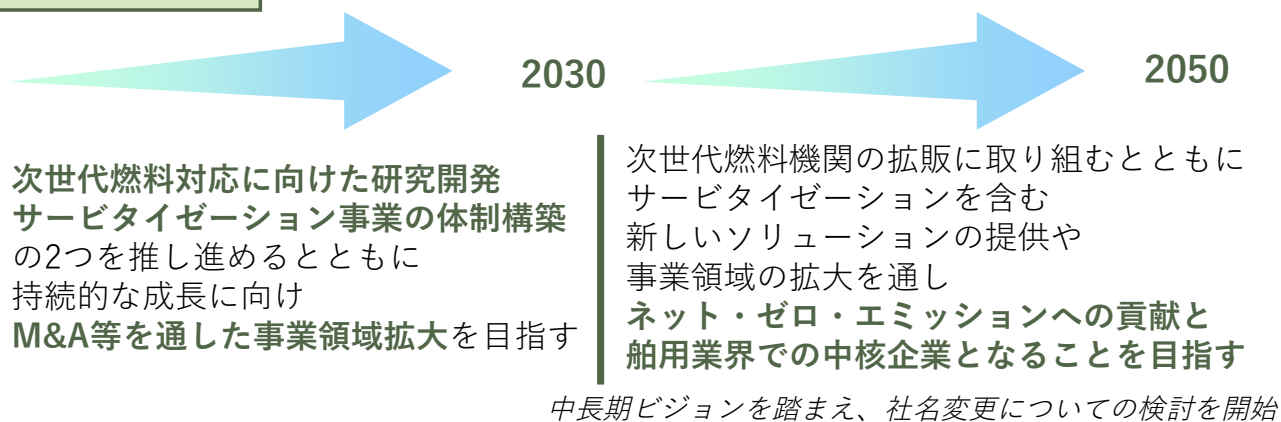
## 市場評価への認識



- 長期にわたってPBRが1倍を下回って推移  
市場の求める資本コストを満たしていない状況
- 新組織 CVIC\* を軸とする体制で
  - ① 中長期的な戦略に基づく企業価値向上
  - ② 定期的な進捗報告と見直し
  - ③ 投資家の皆様との建設的な対話の推進  
を通して市場評価向上に努める

\* Corporate Value Improvement Committee

## 中長期ビジョン



## 財務目標およびキャピタルアロケーション

\* 株式譲渡益など除いた数値

百万円	24年3月期 (見通し)	28年3期までに	31年3月期目標
売上高	78,000	80,000	100,000
営業利益	3,600	<b>5,000</b>	<b>7,000</b>
ROE	7.6% (5.2%*)	<b>6.5%以上</b>	<b>9.5%以上</b>

- 2030年にかけて次世代燃料対応のための研究開発や  
サービタイゼーション等の体制強化に向けた投資を計画
- 現状は**配当性向30%を基準**としているが、今後「**減配回避・増配基調**」  
を目指すことについては検討を進める



**DAIHATSU**

- |          |                  |              |
|----------|------------------|--------------|
| <b>1</b> | <b>会社概要・市場環境</b> | <b>P.5~</b>  |
| <b>2</b> | <b>中長期ビジョン</b>   | <b>P.13~</b> |
| <b>3</b> | <b>中期経営戦略</b>    | <b>P.18~</b> |
| <b>4</b> | <b>Appendix</b>  | <b>P.28~</b> |



**DAIHATSU**

- |   |           |       |
|---|-----------|-------|
| 1 | 会社概要・市場環境 | P.5~  |
| 2 | 中長期ビジョン   | P.13~ |
| 3 | 中期経営戦略    | P.18~ |
| 4 | Appendix  | P.28~ |

# 会社概要

“未来につながるパワーサプライカンパニー”として

機関とメンテナンスサービスを高い燃料効率や環境性能、安全性と共に提供

## 船用機関向け

高い燃料効率や環境性能等を備えた船の電力や推進力を生む機関の提供



## 陸用機関向け



都市の揚排水ポンプの駆動や非常時バックアップ用等のための信頼性の高い機関の提供

未来につながる  
パワーサプライ  
カンパニー

## 部品販売・メンテナンス

販売した製品の性能や安全性を保つためのメンテナンスの提供や補修用部品の販売をグローバルかつタイムリーに提供



動かす

守る

# 沿革

1907年の創業より変わらず各業界に動力と関連サービスを提供

1966年の分離・独立以降は環境規制の変化等顧客のニーズに合わせ様々な製品やサービスをリリース



2023 海事産業強化法に基づく事業基盤強化計画を国土交通省から認定取得

2021 デュアルフューエル機関（重油に加えてLNGも使用できる二元燃料仕様の内燃機関）のラインアップ化完了

2018 1969年の守山工場操業以来約50年ぶりとなる新たな生産拠点として姫路工場の操業を開始

2017 船用補機間向け次世代型機関状態監視システム「C-MAXS LC-A」を利用したメンテナンス支援サービスを初受注

2016 環境対応新型ディーゼル機関DE-33商用初号機出荷

2013 IMO NOx第3次規制のSOC鑑定書を世界で初めて取得

2011 環境対応新型ディーゼル機関6DE-18/6DE-23初号機を出荷

1969 守山工場操業

1966 船舶用および汎用ディーゼル機関の製造を行っていたダイハツ工業株式会社大阪事業部を分離新たにダイハツディーゼル株式会社を設立

1907 工業の近代化を目指し発動機の国産化が求められる中、発動機製造株式会社を創設



船舶向け内燃機関、その中でも発電用補機関の製造・販売を主事業として展開

## 内燃機関部門

売上: 679億円 セグメント利益: 54億円 (2023年3月期)

### 船用機関関連

セグメント売上:  
568億円

世界のあらゆる海で活躍する  
高い信頼性と環境性能を備えた  
船舶用機関の製造・販売



発電用補機関 (91%)

推進用主機関 (9%)



船舶の各機関を駆動させるための  
電力を供給する機関



船舶を動かすための  
電力を供給する機関

※()内の%表記は船用機関関連の売上に占める割合



### 陸用機関関連

セグメント売上:  
109億円

設備の簡易さと高いメンテナンス性を備え  
非常時のためのバックアップ電源など  
信頼性を要求される領域で活躍する製品群

### 顧客・製品例

離島用発電機関



バックアップ電源用発電機関



## その他の部門

売上: 42億円

産業機器関連

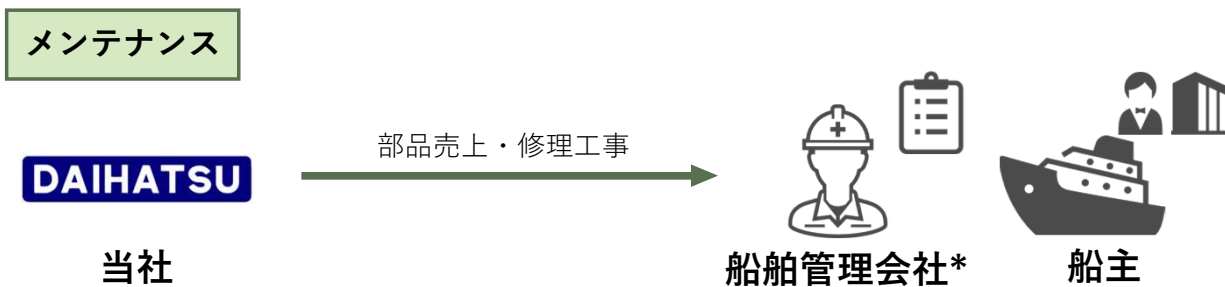
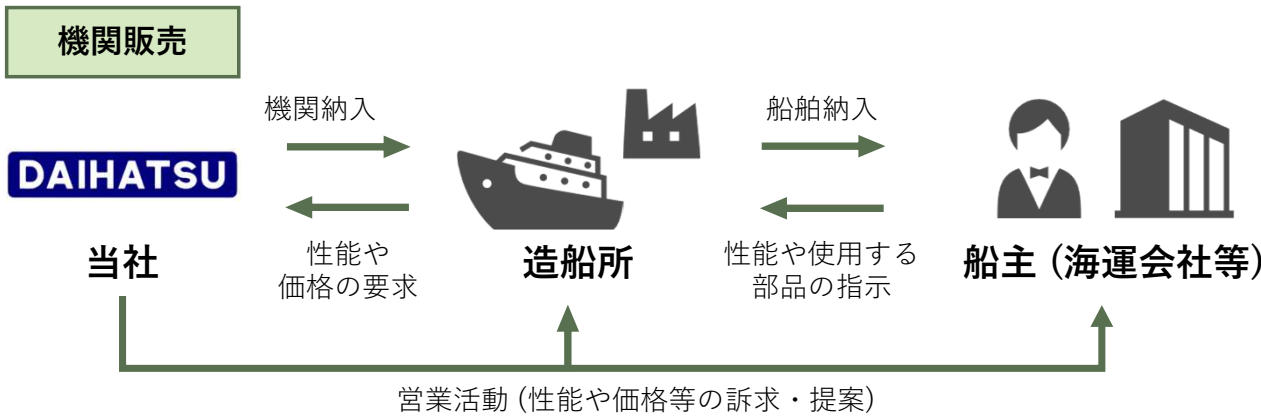
不動産賃貸関連

売電関連

精密部品関連

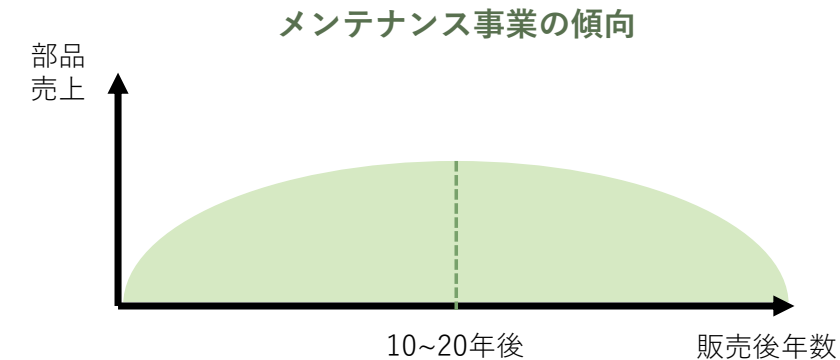
# 舶用機関関連ビジネスモデル

機関本体の販売からメンテナンスを含む事業サイクルは30年に渡り、メンテナンスは長期安定的な収益  
メンテナンス事業の売上の発生傾向から事業計画には10年超の視野が求められる極めて長期的なモデル



\* 船主からの委託を受け、船舶の保守管理や運行管理、雇用・配乗等の船員管理を行う事業者

販売からメンテナンスまで  
30年に渡る長期的なビジネスサイクル



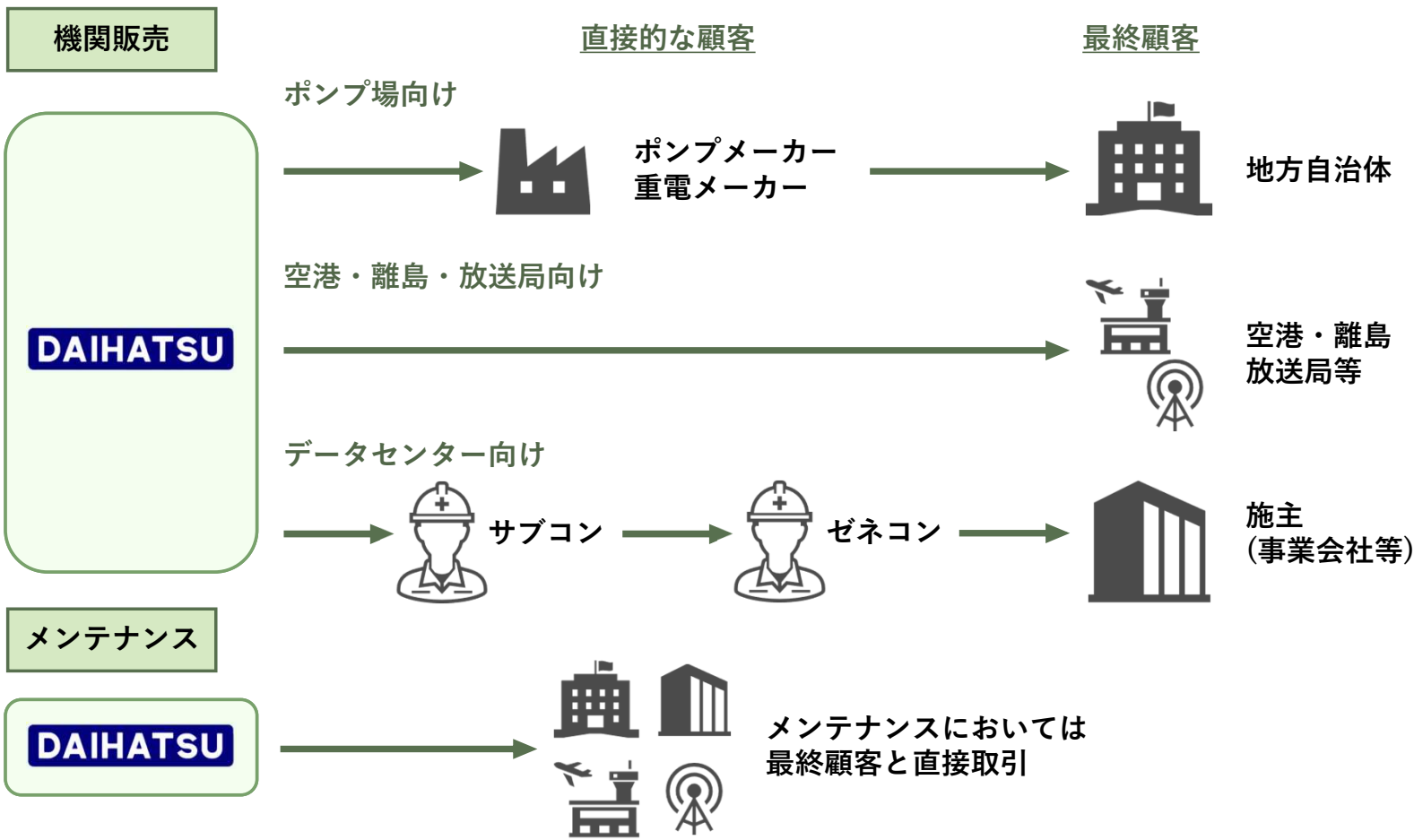
メンテナンス・部品売上は  
機関本体の販売から  
10~20年後にかけて大きくなっていく傾向

事業計画も10年超の視点を備える必要性



# 陸用機関関連ビジネスモデル

主に非常時においても重要なインフラなどが稼働し続けるための発電用・ポンプ用機関を提供  
船用と同様にメンテナンス収益の積み上げを通して長期にわたる事業を展開



<製品例>

非常用発電用ガスタービン



常用発電用ディーゼル機関



非常用ポンプ用ディーゼル機関



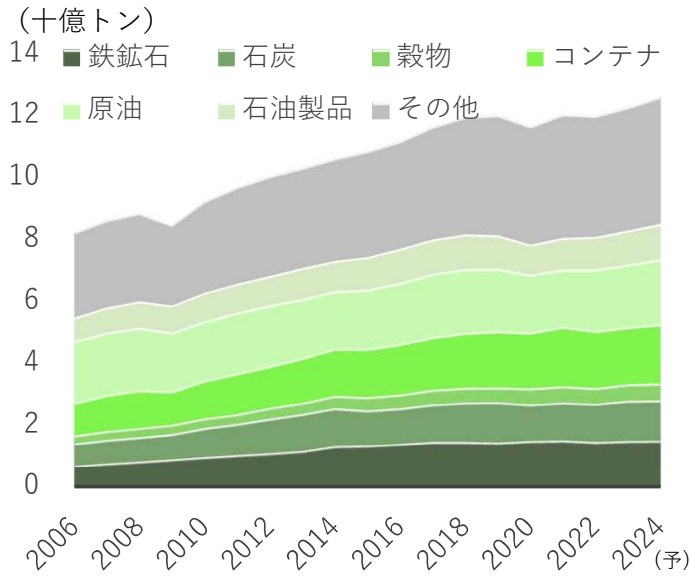
非常用ポンプ用ガスタービン



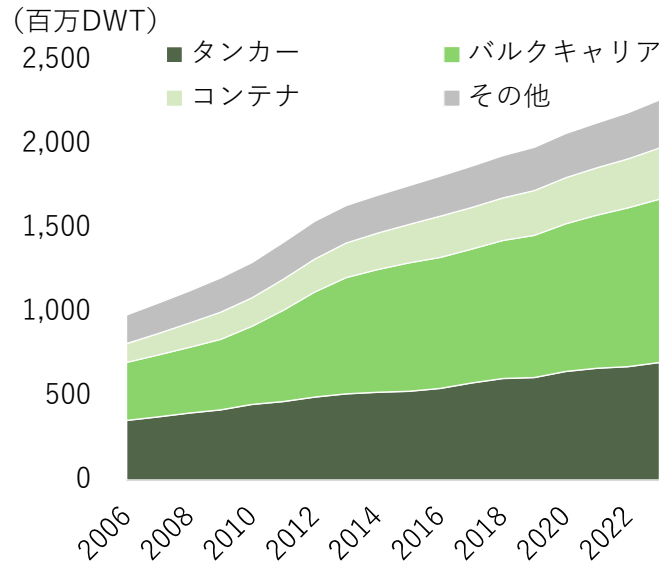
# 船用機器市場 - 市場動向

海上物流は輸送量・輸送コストから見たメリットが大きく、世界経済の成長とともに海上荷動量は拡大  
 合わせて世界の船腹量も安定的に増加傾向

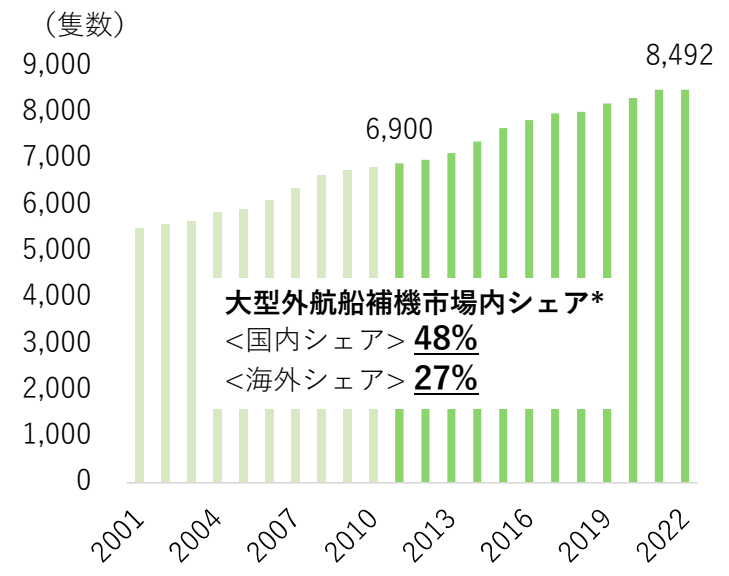
世界海上荷動量



世界船腹量



当社機関搭載船隻数 (一部推計値)



<海運・造船・船用機器の市場構造>

海上輸送



海上輸送のニーズは  
 コロナ禍で一時縮小も  
 輸送コストの低さや  
 運搬量、環境負荷の小ささから  
 安定して増加する見込み

造船需要



増加する海上輸送の需要に  
 合わせて船舶は安定的に増加  
 (2015年以降は平均3.2%/年増加)  
 安定した造船需要が発生

船用機器需要



造船需要に合わせて  
 船用機器の需要も安定的に発生  
 新造船に加え稼働隻数の増加が  
 市場の拡大要因

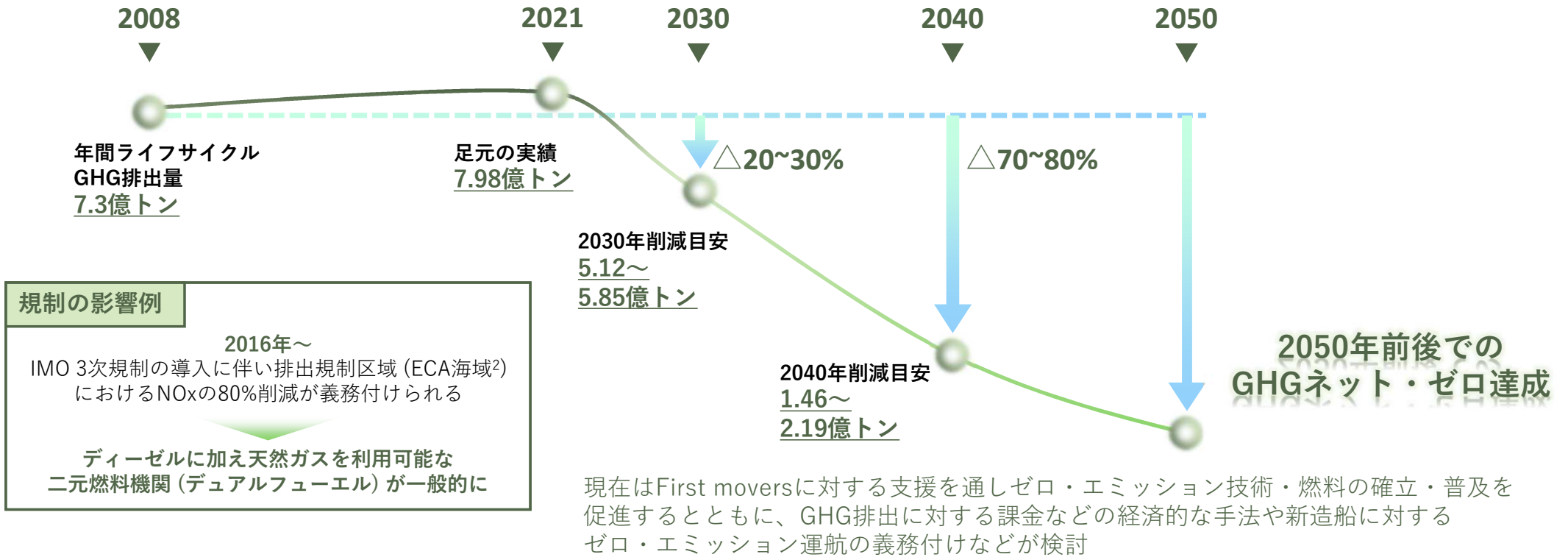
\* 2022年1~12月に就航された船舶向け隻数  
 ※2011年以前は推計値

# 船用機器市場 - 環境規制

船用機器はグローバルの環境規制を大きく受ける業界

今後30年は2050年に向けたGHG総量排出削減に向け規制やインセンティブの強化などが予想される

IMO<sup>1</sup> 第80回海洋環境保護委員会 におけるGHG総量排出削減目標



注) 1: 国際海事機関 2: 北米・カナダ沿岸やカリブ海地域、欧州バルト海・北海・地中海域などより厳格な規制が確立された地域

参考) International Maritime Organization, 国土交通省, 日本海事協会

- |   |           |       |
|---|-----------|-------|
| 1 | 会社概要・市場環境 | P.5~  |
| 2 | 中長期ビジョン   | P.13~ |
| 3 | 中期経営戦略    | P.18~ |
| 4 | Appendix  | P.28~ |

ダイハツディーゼル 中長期ビジョン

# POWER ! FOR ALL beyond 2030

**パワーサプライカンパニーとして  
機関とサービスでお客様価値創造を実現**

気候変動・エネルギー資源の枯渇といった  
さまざまな社会問題に真摯に向き合い

人々の暮らしの安心安全を支え続けること  
豊かな自然環境を守ること

この2つのミッションの解決に取り組んでまいります



# 中長期ビジョン

次世代燃料への対応を中心に、サービタイゼーションやより広範な新しいソリューションの提供を通して海運業界/船用機器業界におけるネットゼロエミッションへの貢献と事業規模の拡大を目指す

現在～2030年

2030年～2050年

2050年

戦略方針

長期的な成長に向けた体制構築&収益性の向上

新たな体制をベースにビジョン実現に向けた成長加速

ネットゼロエミッションへの貢献

個別戦略

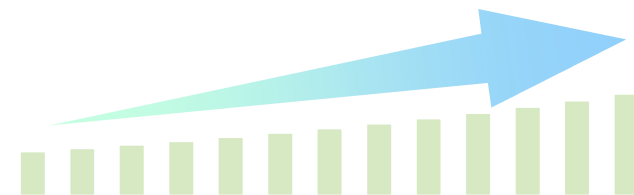
1. 次世代燃料対応機関の商用化
2. サービタイゼーション事業の体制強化
3. M&Aや提携を通じた事業領域の拡大

1. 次世代燃料対応機関の拡販
2. サービタイゼーション事業の拡大
3. より広範なソリューションの提供

業績イメージ



成長投資実施のため減価償却により利益が圧迫  
サービタイゼーション事業の確立や  
規律あるM&A等を通してROEの向上を図る



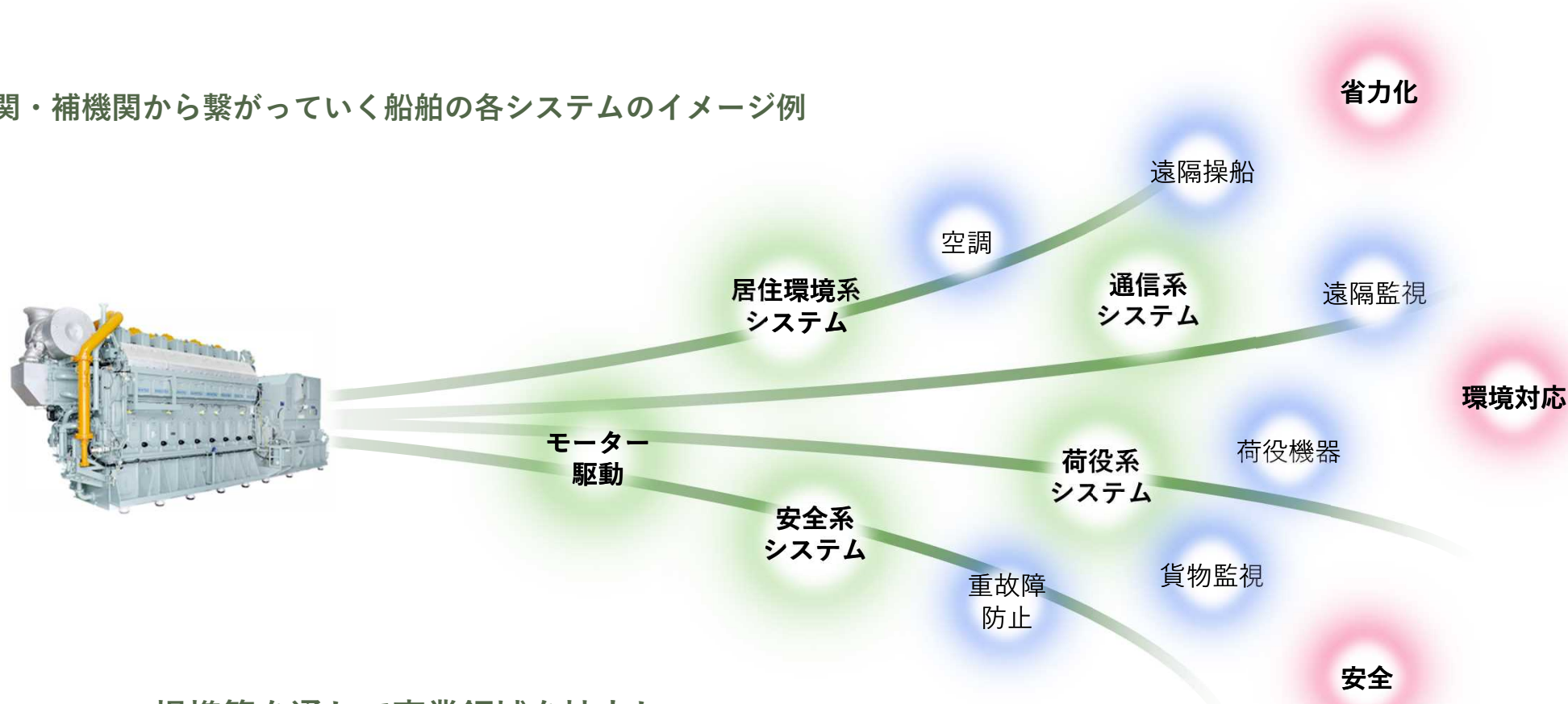
現在～2030年の取組の貢献本格化

船用機器業界の  
中核企業の1社へ

# 中長期事業構想

事業提携等を通して領域を広げることで、船舶全体の電力計画に関わることを目指す

主機関・補機関から繋がっていく船舶の各システムのイメージ例



提携等を通して事業領域を拡大し、  
船舶の電力最適化と環境負荷低減を提案出来るプレイヤーへ

## 社名変更の検討開始

DAIHATSU

中長期ビジョンで目指す新しい姿や事業展開を推進することを踏まえて、社名変更について検討を開始

DAIHATSU

ダイハツディーゼル株式会社

新社名  
検討開始

今後のスケジュールについては適宜開示していく予定





- |   |           |       |
|---|-----------|-------|
| 1 | 会社概要・市場環境 | P.5~  |
| 2 | 中長期ビジョン   | P.13~ |
| 3 | 中期経営戦略    | P.18~ |
| 4 | Appendix  | P.28~ |

## 中期財務目標

28年3月期までに営業利益50億円・ROE6.5%以上の達成にコミットし

31年3月期に営業利益70億円・ROE9.5%以上の達成を目指す

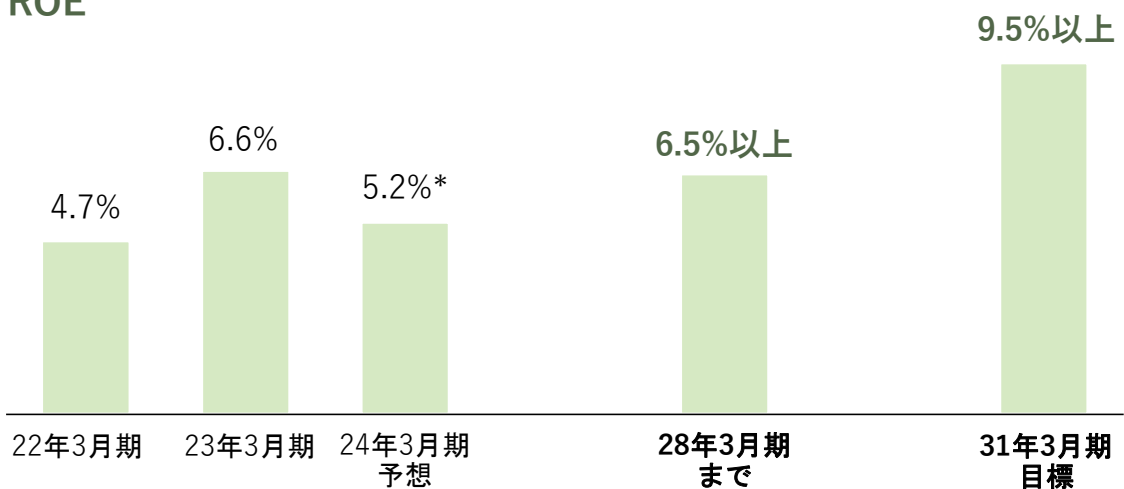
(百万円)	22年3月期 (実績)	23年3月期 (実績)	24年3月期 (見通し)	28年3月期 までに	31年3月期 目標
売上高	57,599	72,113	78,000	80,000	100,000
<u>営業利益</u>	2,092	3,601	3,600	<u>5,000</u>	<u>7,000</u>
営業利益率	3.6%	5.0%	4.6%	6.3%	7.0%
EBITDA	4,901	6,355	6,189	8,700	—
EBITDAマージン	8.5%	8.8%	7.9%	11%	—
当期純利益	1,968	2,948	3,500 (2,400*)	3,500	5,000
ROIC	2.6%	4.3%	4.1%	5.1%以上	6.5%以上
<u>ROE</u>	4.7%	6.6%	7.6% (5.2%*)	<u>6.5%以上</u>	<u>9.5%以上</u>

\* 株式譲渡益など除いた数値

# 資本コストに対する認識と目標ROE・ROIC

現状の市場評価を受け止め、株主資本コストを上回るROE、WACCを上回るROICの実現を目指す

## ROE



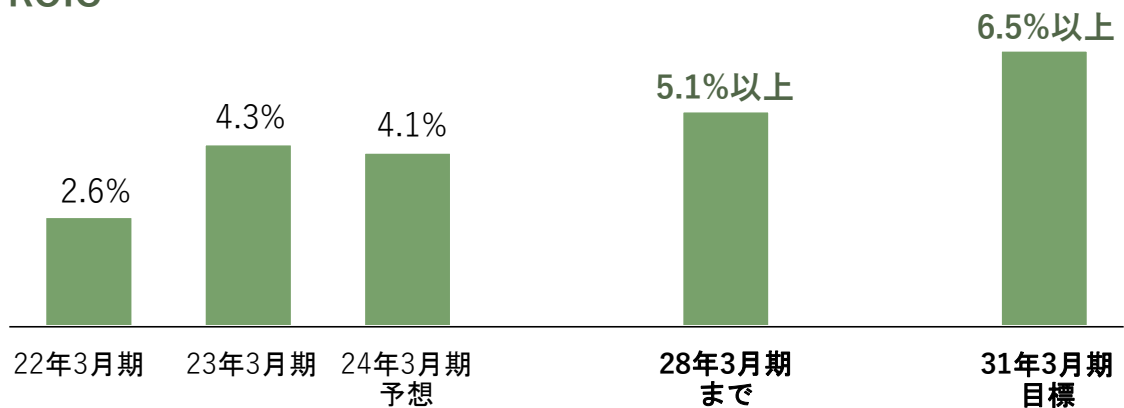
## 当社の想定する資本コストの前提

株主資本 コスト	9.5% 程度	リスク フリーレート	0.5%~
		ベータ	1.2~1.3
		市場リスク プレミアム	6.5%程度

計算式としてCAPMに基づく式を使用  
 リスクフリーレートは財務省国債金利情報より  
 ベータは類似企業よりダイハツディーゼル計算  
 市場リスクプレミアムは日本証券経済研究所より それぞれ計算

\* 株式譲渡益など除いた数値

## ROIC



WACC	6.5% 程度	株主資本 コスト	9.5%
		税引前 負債コスト	0.8~1.5%

WACCは株主資本コストおよび税引後負債コストについて  
 株式時価総額と有利子負債に基づき加重平均で計算

# サービタイゼーション事業の強化拡大

サービタイゼーション事業のコンセプトとして Triple C Fusion を定義

2030年までにConnect、Collaborateを実現し、2030年以降に Co-Create へと繋げる

Phase 1

## Connect

繋がる

お客様の安心を生む  
運用サポート

情報の把握に基づく  
円滑なコミュニケーションと  
サービス提供

2030年までに実現

Phase 2

## Collaborate

共働する

お客様の管理業務の削減

お客様の突発的な  
メンテナンスコストの平準化

Phase 3

## Co-create

共創する

お客様の運用の最適化・最大化

お客様との新たな価値の創造

2030年以降に本格的に拡大

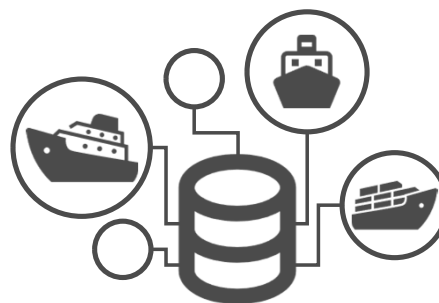
# サービタイゼーション事業の強化拡大

データベースに基づく営業の強化や包括メンテナンス契約へのシフトを通して  
顧客への価値提供の機会を増やすことでサービタイゼーション事業の強化と機関1台のLTVの向上を図る



当社機関搭載船  
8,500隻

×



顧客データベースの  
構築と活用強化

既存顧客への  
効果的な価値提供を拡大  
当社機関搭載船あたりの  
収益拡大へ

<提供サービス例>

運行データのAI分析による  
需要予測と提案営業



メンテナンスサポートや  
船員教育を含む包括メンテナンス



状態監視等の支援強化と  
トラブルの予防支援



# 次世代燃料対応機関 生産工場投資

DAIHATSU

姫路工場の追加投資を行い、既存機関の増産とともに次世代燃料機関の組立・試運転の重要拠点へ新工場に関する投資規模はトータルで100億円規模を見込み、2026年稼働を目標



投資総額 100億円規模

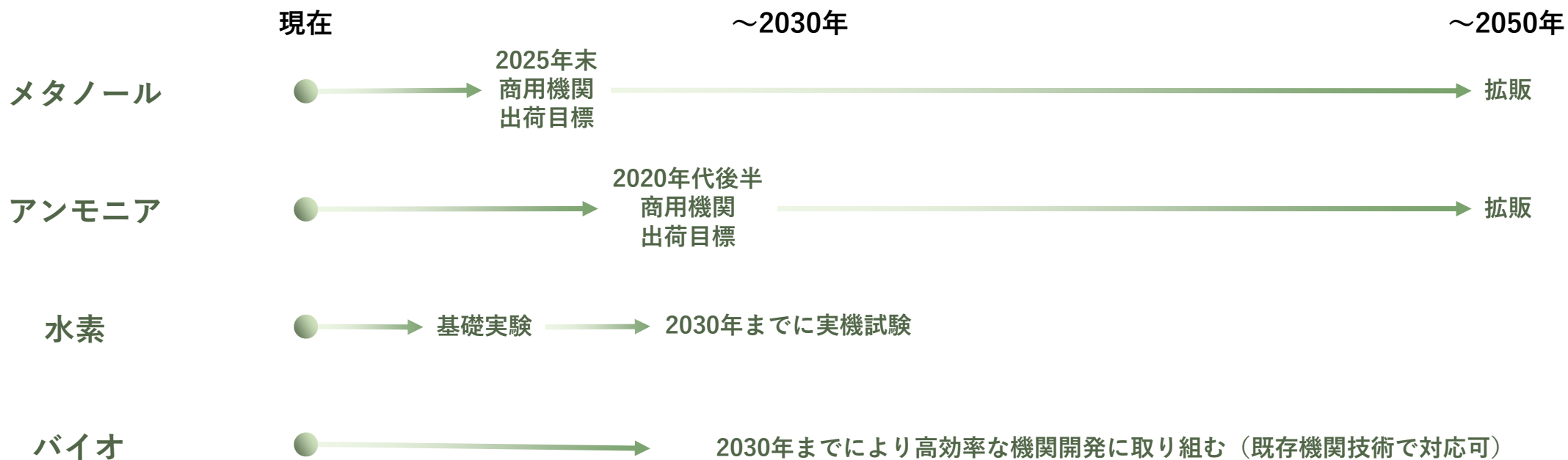
- ① 次世代燃料  
(メタノール・アンモニア・水素)
- ① 機関組立・試運転工場
- ② 次世代燃料(メタノール) 機関  
設備追設
- ③ 既存機関増産対応工場計画
- ③ → 生産能力見通し 1.5倍(既存機種換算)

2027年稼働目標を2026年に前倒し

# 次世代燃料対応機関 開発投資

2050年GHGゼロ達成のための重要な要素である次世代燃料対応機関開発は同時進行で全方位に向け展開  
メタノール、アンモニアに関してはそれぞれ2025年末、2020年代後半の商用機関出荷を予定

## 次世代燃料開発ロードマップ

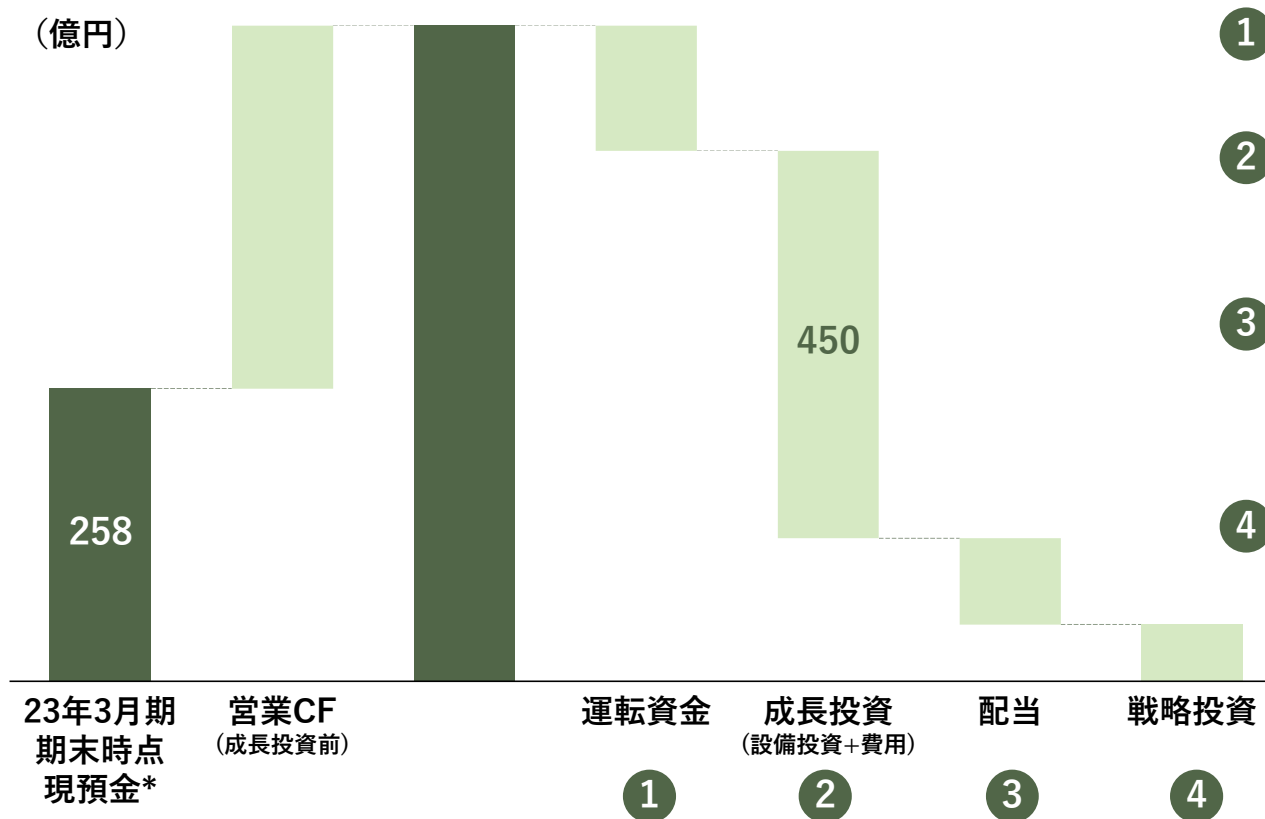


将来的な燃料転換に備え、燃料電池、カーボンキャプチャ、再生エネルギーなどのソリューションの構築も継続

# キャピタルアロケーション

現預金とキャッシュフローを、①運転資金、②成長投資、③配当の順で分配する方針

24年3月期から28年3月期の5年間におけるキャピタルアロケーションの基本方針



- ① 必要現預金として運転資金を確保
- ② 成長投資として次世代燃料対応における研究開発と設備投資を軸に計画
- ③ 配当は「減配回避・増配基調」を目指す  
現在は配当性向30%を配当基準としているが  
今後見直しを検討する予定
- ④ ①～③への資本分配を基調とするがそれ以外に  
次世代燃料対応の加速、中長期ビジョン達成に向けたM&Aまたは株主還元を機動的に実施する計画  
戦略投資は、借入も活用の上実施する予定

\* 連結キャッシュ・フロー計算書 現金および現金同等物の期末残高



# 成長投資計画

中長期ビジョンの達成のために450億円の成長投資を計画

それぞれの投資について資本コストを意識しながら取り組んでいく



## 次世代燃料対応 100億円

市場でのプレゼンス拡大を目指した  
メタノール・アンモニア燃料等の  
次世代燃料対応機関の開発および生産設備  
2030年以降の成果を想定



## 技術開発・生産性向上 150億円

既存製品の原価低減や生産設備の再構築を計画  
原価・生産効率の改善から競争力を高め  
売上増加とそれに伴う収益性改善を図る  
2025年3月期からの成果を想定



## 生産基盤の強化 80億円

製造コストのコントロールを目的として  
グループ・関係会社への設備投資  
および付加価値の向上を図る  
2026年以降からの成果を想定



## ロジスティクス改革 50億円

生産多拠点化に伴う物流の最適化とDXの実施  
物流ロス削減と販売機会損失ゼロの実現  
2028年以降の成果を想定



## デジタル技術 30億円

ビジネスモデルのDXを通じた  
生産性とLTVの向上を図る  
2026年以降の成果を想定



## その他 40億円

ネットゼロエミッションの早期実現と  
人的資本経営の取組強化を図る  
2030年以降の成果を想定

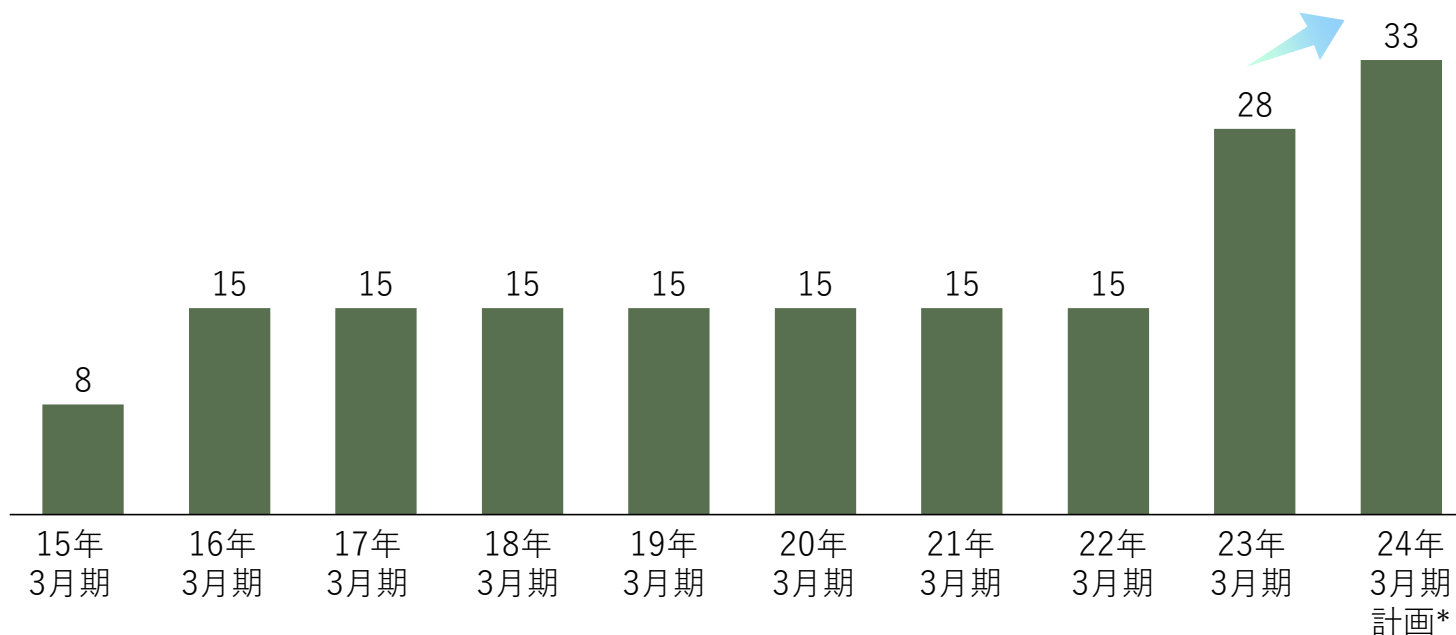
# 配当方針について

現在は配当性向30%を配当基準とする

今後は「減配回避・増配基調」を目指すことについても検討を進める

## 年間配当金(合計)と配当方針

連結配当性向30%を目途に  
下限を1株当たりの配当金15円に



適切な配当方針  
を検討

\* 10月26日決算発表時の上方修正反映後の数値



**DAIHATSU**

- |   |           |       |
|---|-----------|-------|
| 1 | 会社概要・市場環境 | P.5~  |
| 2 | 中長期ビジョン   | P.13~ |
| 3 | 中期経営戦略    | P.18~ |
| 4 | Appendix  | P.28~ |

# 参考資料: 次世代燃料対応機関

いずれの燃料も一長一短かつ課題を残しており、見通しが定まっていないのが実情

当社も全方位的な研究開発を継続

燃料	利点	課題・対策
アンモニア	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ 燃焼時にCO<sub>2</sub>を排出しない脱炭素燃料</li> <li>◆ 既存のインフラを活用可能(肥料として歴史的に利用)</li> <li>◆ 液化・ガス化に必要なエネルギーコストが低く水素に比べて安価</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ 毒性・腐食性</li> <li>◆ 体積当たりの発熱量は小さく、タンク容量で重油の3倍             <ul style="list-style-type: none"> <li>➢ 保管に際しての材料や構造の研究、省スペース化</li> </ul> </li> <li>◆ 難燃性</li> <li>◆ 排ガス中のNO<sub>2</sub>(GHG効果はCO<sub>2</sub>の310倍)や未燃NH<sub>3</sub>、NO<sub>x</sub>(酸性雨等の原因で規制対象)の問題</li> <li>◆ 気化潜熱の影響で液体直噴には噴射系の改善を要する             <ul style="list-style-type: none"> <li>➢ 燃焼制御技術や燃料噴射技術の高度化</li> </ul> </li> </ul>
水素	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ 燃焼時にCO<sub>2</sub>を排出しない脱炭素燃料</li> <li>◆ 毒性無し</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ 着火性が高く燃焼が早い</li> <li>◆ 体積当たりのエネルギー密度が低く、短期間で必要量を投入できる噴射装置を要する。また、タンク容量は重油の約4.5倍</li> <li>◆ 液体保管のために極低温での保存の必要性</li> <li>◆ 鋼材の靱性を低下させ、脆くする(脆性)             <ul style="list-style-type: none"> <li>➢ 保管に際しての材料や構造の研究、省スペース化</li> <li>➢ 燃焼制御技術、燃料噴射技術の高度化</li> </ul> </li> <li>◆ アンモニアと比較して高価でありインフラが未整備</li> </ul>
メタノール	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ 機関が既に実用化</li> <li>◆ 代替燃料としての活用が早い</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ 毒性・低引火点</li> <li>◆ バイオ由来でないメタノールではCO<sub>2</sub>削減量が不十分(非バイオ由来では重油と比較し10%程度の削減に留まる)</li> <li>◆ バイオ由来のメタノールは高価であり供給増に課題</li> </ul>
バイオ	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ 既存ディーゼル機関にて使用可</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ IMOではバイオ使用時のカーボンニュートラル効果を検討中</li> <li>◆ 原料製法混合割合などが多種多様</li> <li>◆ 供給量、生産地域が限定的</li> </ul>

## Disclaimer

本資料には、将来の業績や事業戦略などに関する記述が含まれています。

こうした記述は将来の業績を保障するものではなく、リスクや不確実性を内包するものです。

実際の業績は経営環境の変化などにより見通しと大きく異なる場合があることにご留意ください。

また、本資料に記載されている当社ないし当グループ以外の企業等に係る情報は公開情報等から引用したものであり、

当該情報の正確性・適切性等について当社は何らの検証も行っておらず、また、これを保証するものではありません。

なお、本資料に記載されている情報は情報提供を目的とするものであり、有価証券の勧誘を目的とするものではありません。

**DAIHATSU**

