



2024年3月22日

各 位

会 社 名 電気興業株式会社  
代表者名 代表取締役社長 近藤 忠登史  
(コード番号 6706 東証プライム市場)  
問合せ先 取締役常務執行役員 浅井 貴史  
(TEL. 03 - 3216 - 1671 )

### 中期経営計画の見直しとローリングプラン策定のお知らせ

当社は、2024年3月22日開催の取締役会において、2022年5月20日に開示いたしました中期経営計画「DKK-Plan2025」(2023年3月期～2025年3月期)の内容を見直し、新たにローリングプランを策定・決議いたしましたので、下記のとおりお知らせいたします。

#### 記

#### 1. 見直しの背景

当社では、2023年3月期を初年度とする中期経営計画を策定し、サステナビリティ経営の推進による企業価値の向上を基本方針として、「経営基盤の強化」「事業ポートフォリオの最適化」「新規事業創出の早期実現」を重点施策として取り組みを進めてまいりました。しかしながら、エネルギーや部品価格等の高騰や既存顧客の設備投資抑制が継続しており、価格改定の遅延や新規事業創出の遅れも要因として、直近の業績は当初の計画を大幅に下回る見通しです。このような外部環境の変化に対応できる体制や基盤を構築し、早期の業績回復を目指すため、中期経営計画のローリングプランを策定することといたしました。

#### 2. ローリングプランの位置づけと方針

現中期経営計画期間である2025年3月期より、抜本的な事業構造改革、財務戦略を断行することで事業の変革を進め、業績の改善を果たし、次期中期経営計画「DKK-Plan2028」における成長の実現・加速につなげます。

<方針>

事業構造改革による収益体制の構築

(収益改善のための構造改革)

- ・市場環境を見据えた注力セグメントの選定と強化

- ・組織のスリム化とリソースの集中
- ・業務効率化と働き方改革

(中長期的な成長戦略)

- ・コア技術の深耕と中長期を見据えた研究開発の選択と集中
- ・事業戦略の遂行も見据えた人的資本戦略の実行

(適切な資本構成)

- ・アセットライト経営の推進
- ・資本コストを意識した経営と事業活動の浸透
- ・安定的な株主還元を実現するための基盤づくり

### 3. 数値目標

「DKK-Plan2025」の数値目標の達成年度を2年延期し、2027年3月期での達成を目指すとともに、新たな定量的目標として営業利益を設定いたします。

外部環境の変化に迅速に対応し、選択と集中の徹底、コスト構造の見直しにより、早期の業績改善、数値目標の達成を実現いたします。

	2025年3月期 当初計画	2024年3月期 着地予想	2025年3月期 見通し	⇒	2027年3月期 目標
売上高	430億円	305億円	330億円		400億円
営業利益	—	▲15億円	5.0億円		18億円
当期純利益	20億円	▲11億円	4.0億円		18億円
D/E レシオ	0.2~0.3倍	0.15倍	0.16倍		0.2~0.3倍
ROE	5.0%	—	1.1%		5.0%

詳細につきましては、別紙資料「中期経営計画 DKK-Plan2025 ローリングプラン」をご参照ください。

以上



# 中期経営計画「DKK-Plan2025」 ローリングプラン

2024年3月22日

電気興業株式会社

# 目次

---

## 1 ローリングプラン概要

---

## 2 事業構造改革

---

## 3 財務戦略

---

## 4 中長期方針

---

# 1. ローリングプラン概要

---

# サマリー

- 顧客の設備投資の抑制や、エネルギーおよび部品等の価格高騰、人件費の高騰等が影響し、中期経営計画の2年目である2024/3期の売上高見通しは305億円と低迷
- 「2024年3月期第2四半期決算説明会」にてご説明した業績改善に向けた抜本的改革に基づく事業構造改革等を実行し、業績回復および利益創出が可能な体制を確立し、各種取り組みを実行する
- 中期経営計画「DKK-Plan2025」の数値目標であるROE5.0%の達成年度を2年延期し、2027/3期の達成を目指す
- 株主還元の目標である3ヵ年累計100億円についても同様に、2027/3期の達成を目標とするが、営業キャッシュフローの状況等を鑑み早期の実現を目指す

## ローリングプラン 2025/3期～

### 収益創出体制の 確立

- 事業構造改革  
事業ポートフォリオの最適化、研究開発の選択と集中、人的資本戦略、組織構造改革、業務効率化
- 財務戦略  
キャピタルアロケーション、株主還元の継続

## DKK-Plan2028 2026/3期～2028/3期

成長の実現・加速

# DKK-Plan2025の取り組み状況

- 「1.経営基盤の強化」については、コーポレートガバナンスを中心に進捗しており、今後も取り組みを継続する
- 「2.事業ポートフォリオの最適化」に関する取り組みは進捗率が低く、影響が業績にも表れている
- 「3.新規事業創出の早期実現」は、着実に取り組みや実績を積み重ねている段階であり、早期に業績へ大きく貢献する事業へと成長を図るため、スピードアップが求められている

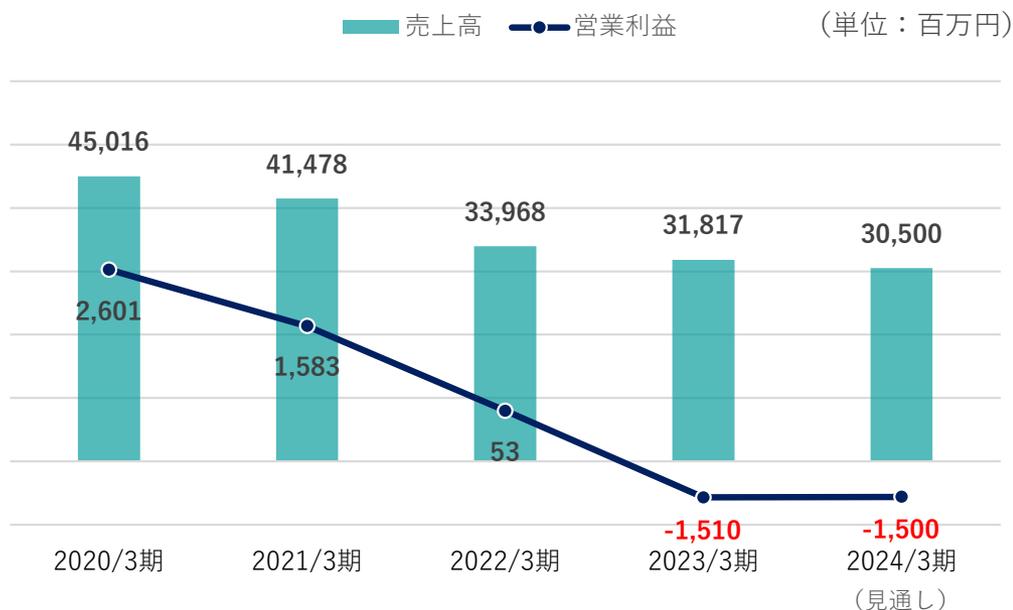
DKK-Plan2025 重点施策	主なアクション		進捗・課題
	2023/3期	2024/3期	
<b>1.経営基盤の強化</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ コーポレートガバナンスの更なる強化、コンプライアンス経営の推進</li> <li>■ 従業員エンゲージメントの向上</li> <li>■ 環境経営の推進</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 取締役の任期を2年から1年に変更</li> <li>・ 役員報酬制度の改定</li> <li>・ 従業員エンゲージメントサーベイの実施</li> <li>・ ダイバーシティ&amp;インクルージョン(DE&amp;I)推進</li> <li>・ TCFDに即した情報開示</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 政策保有株式の縮減（継続）</li> <li>・ ISO27001認証取得完了（単体）</li> <li>・ 人権方針の制定と人権研修の実施</li> <li>・ 人事制度改革に向けた取り組み（導入は2024/4月から10月に延期）</li> <li>・ 温室効果ガス排出量削減策の策定</li> <li>・ SBT(Science Based Targets)認定に向けたコミットメントレター提出</li> </ul>	 取り組みの継続
<b>2.事業ポートフォリオの最適化</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 新セグメント/ROICによる事業収益性の可視化</li> <li>■ グループを含めた構造改革の推進</li> <li>■ 利益創出に向けた事業基盤の強靱化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 連結業績に応じたセグメントの設定</li> <li>・ 社会インフラ整備に向けた取り組みの強化</li> <li>・ 不採算事業撤退、拠点の集約による効率化に向けた関係会社再編の実施</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 既存事業の収益力強化については、電気通信分野の設備投資抑制の影響もあり停滞</li> <li>・ 防衛省より「えびの送信所（潜水艦放送系送信設備）」の基本設計を受注</li> <li>・ EV向け設備など高周波誘導加熱装置の用途拡大</li> </ul>	 一部取り組みの見直し
<b>3.新規事業創出の早期実現</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 資本提携やM&amp;Aへの能動的な投資</li> <li>■ 社会の課題解決に向けたソリューションビジネスの立ち上げ</li> <li>■ 人財開発への積極的な投資</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 新規事業創出に向けて「ソリューション」、「高周波新領域」セグメントを新設</li> <li>・ マテリアリティとして設定し、協業・パートナー企業の探索</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ ソリューション事業の拡大に向けたサイバーコア社のM&amp;A実施</li> <li>・ 過熱水蒸気設備の受注獲得</li> <li>・ 新規事業による業績の貢献度合いは限定的</li> </ul>	 スピードアップ

# 見直しの背景

- 原材料価格等の高騰や顧客の設備投資抑制など、外部環境の変化に対応できる体制や基盤構築が不十分
- 非常に厳しい経営環境が継続し、計画2ヵ年目である2024/3期の当社業績は、当初の想定を大幅に下回る見通し

## 連結売上高・営業利益の推移

- 売上高は2020/3期から約150億円の減少
- 入札をはじめとした価格競争の激化、原材料価格などの高騰により利益率が低下、固定費をカバーできず2期連続の営業赤字の見込み



### 外部要因

- 既存顧客の設備投資抑制
- 原材料の高騰
- 人件費の高騰
- エネルギーコストの上昇

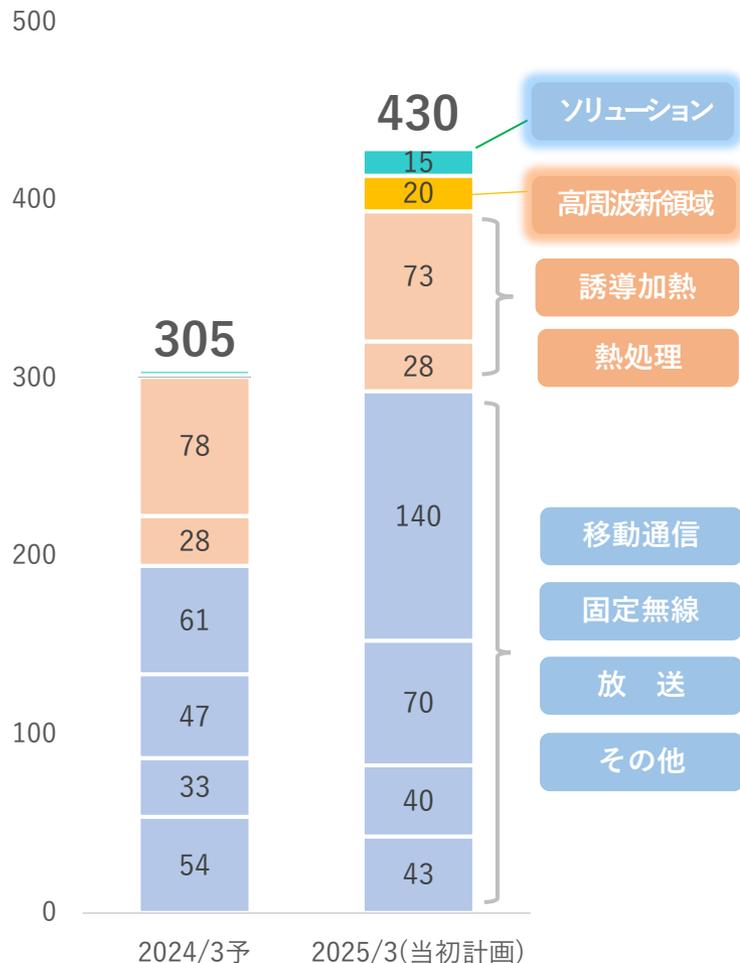
### 内部要因

- 製品価格改定の遅延
- 市場環境に即した組織構造への変化の遅れ
- 新規事業の事業化の遅れ

# セグメント別の状況

## セグメント別業績、事業環境

(単位：億円)



2025/3期の当初計画に対し、  
2024/3期時点で業績悪化が鮮明に

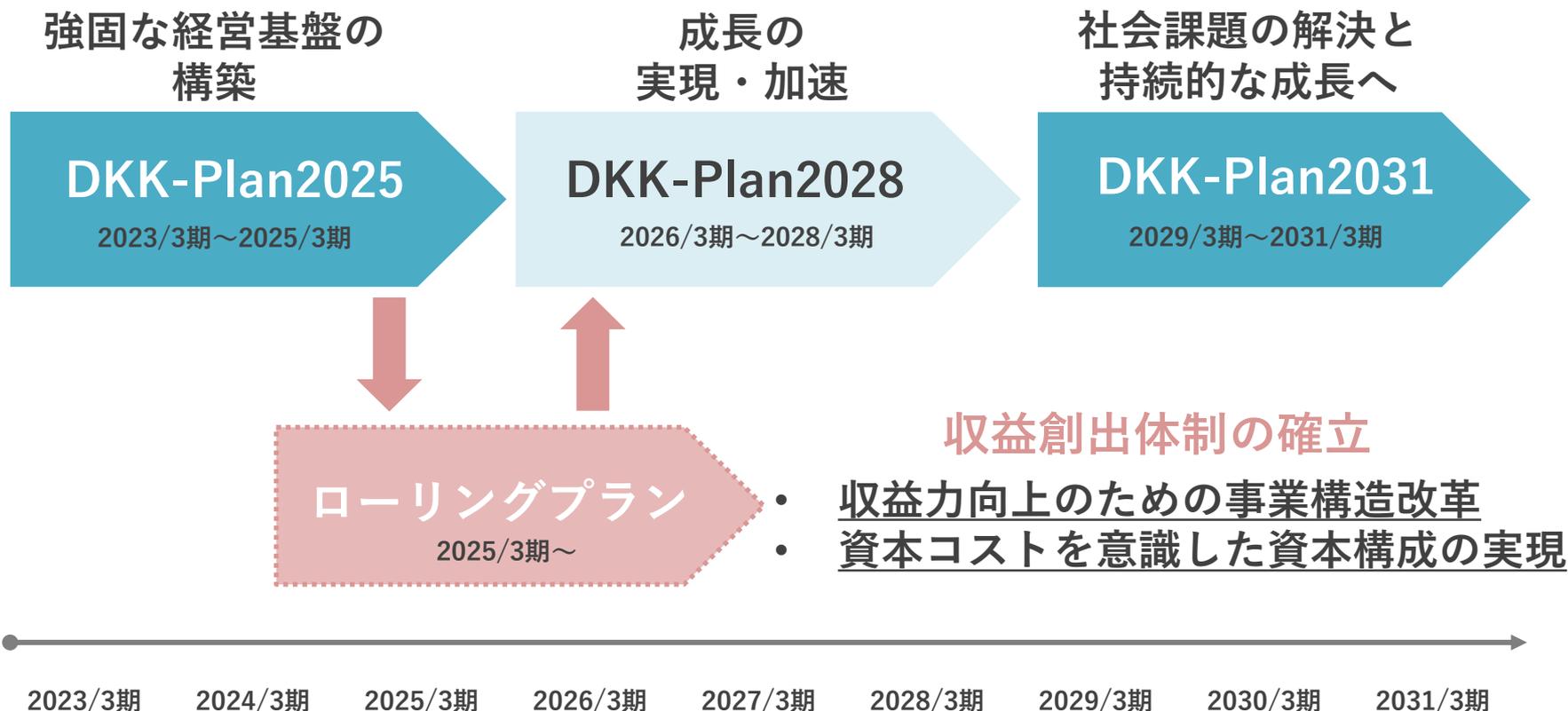
## これまで業績を牽引してきた 電気通信部門の市況が業績悪化に大きく影響

- 移動通信** 想定を大きく上回る顧客の設備投資抑制
- 固定無線** 需要、社会的必要性は高いが競合状況および価格競争は激化
- 放送** 設備の更新需要が一定程度期待できるものの、放送事業自体の先行きが不透明
- ソリューション** AIの実用化、無線通信技術の高度化に伴い、市場からの需要の増大、成長性が見込める
- その他** 堅調に推移しているが、当セグメントで扱う製品の需要は限定的
- 誘導加熱  
熱処理** 自動車業界は海外市場も含め回復傾向にあり、概ね計画通りに推移
- 高周波  
新領域** 業績への貢献は表れていないが、市場の成長性、顧客の感応度から今後成長が期待

中長期的なビジョンや市場環境等から、  
特に注力するセグメントを選定し、  
集中的に資源投入を図る

# ローリングプランの位置づけ

- 中期経営計画「DKK-Plan2025」の取り組みおよび数値目標、期間の見直しを決定
- 現中期経営計画期間において抜本的な事業構造改革、財務戦略を断行することで事業の変革を進め、業績の改善を果たし、次期中期経営計画「DKK-Plan2028」における成長の実現・加速につなげる



# 数値目標の見直し

- 「DKK-Plan2025」の数値目標であるROEの達成年度を2年延期し、2027/3期の達成を目指す
- 利益および資本収益性を重視し、営業利益を新たな定量的目標として設定
- 外部環境の変化に迅速に対応するとともに、選択と集中を徹底し、コスト構造を見直し、早期の業績改善、数値目標の達成を実現する

	2025/3期 当初計画	2024/3期 着地予想	2025/3期 見通し		2027/3期 目標
売上高	430億円	305億円	330億円		400億円
営業利益	—	-15億円	5.0億円		18億円
当期純利益	20億円	-11億円	4.0億円		18億円
D/Eレシオ	0.2~0.3倍	0.15倍	0.16倍		0.2~0.3倍
ROE	5.0%	-%	1.1%	+2年 →	5.0%

# ローリングプランの方向性

## 機会

- ・ サステナビリティ意識の社会浸透
- ・ ICTへの期待拡大
- ・ 防衛関連、国土強靱化に向けた需要の増加
- ・ 防災、減災に対する社会的貢献
- ・ 自動車産業の変革・成長

## リスク

- ・ 人口減少による需要減少
- ・ 外部環境の変化に伴う調達コストの上昇
- ・ コア技術や必要スキルに合致した人財不足による競争力の低下
- ・ 技術革新の遅れによる競争力低下

## 電気興業の強み

### 技術力

(コア技術=電波制御・熱処理)

### 経験

ノウハウ

### 国内外

ネットワーク

## ローリングプランの方針：事業構造改革による収益体制の構築

### 収益改善のための 構造改革

- ・ 市場環境を見据えた注力セグメントの選定と強化
- ・ 組織のスリム化とリソースの集中
- ・ 業務効率化と働き方改革

### 中長期的な成長戦略

- ・ コア技術の深耕と中長期を見据えた研究開発の選択と集中
- ・ 事業戦略の遂行も見据えた人的資本戦略の実行

### 適切な資本構成

- ・ アセットライト経営の推進
- ・ 資本コストを意識した経営と事業活動の浸透
- ・ 安定的な株主還元を実現するための基盤づくり

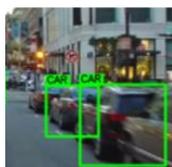
## 2.事業構造改革

# 事業ポートフォリオの最適化：注力セグメントの選定

- 当社の中長期的なビジョンや市場環境等から、特に注力するセグメントを選定し、集中的に資源投入を図る

## ソリューション

 Cybercore<sup>®</sup>



ソリューション事業の拡大、収益化の早期実現に向け、AIの実用化、無線通信技術の高度化に伴う需要拡大を目指す。

## 防衛（固定無線）



防衛予算の大幅な増額を見据え、当社無線技術の活用、維持・整備を含めた将来的な需要獲得の機会を最大限捉える。

## 高周波

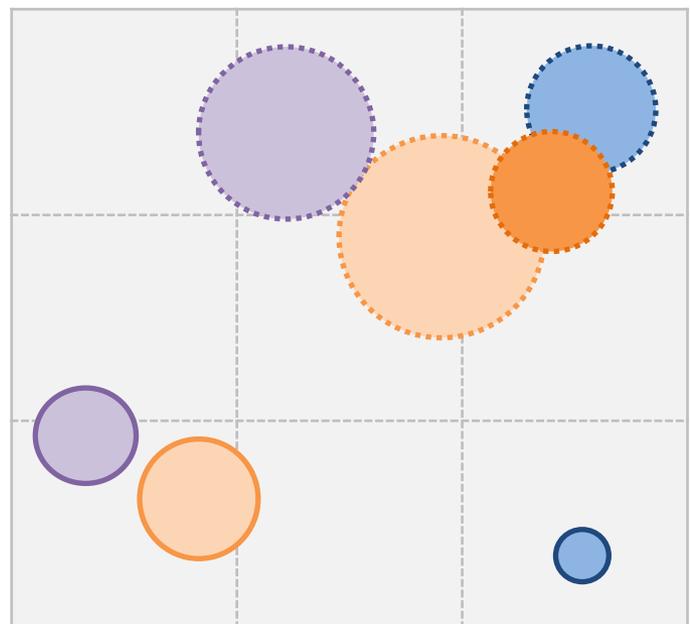


誘導加熱技術の活用による自動車関連業界におけるシェア・領域の拡大。自動車以外の業界への進出。過熱水蒸気を用いた新たな環境ビジネスを早期に確立し、収益改善を目指す。

# 事業ポートフォリオと中長期方針

- 注力セグメントの成長に集中的に資源を投入することで、早期の業績回復を目指す

市場規模



収益性



※円の大きさは売上高を表しています

## 各セグメントの中長期方針

### ソリューション

- 「無線通信×センシング×AI」の親和性を活かし、提案営業力と技術開発力を増強
- ライセンス収益化を実現することで、安定収益化を図る
- データ処理会社との協業により、得られたビックデータの活用による「情報サービス」の事業化を目指す

### 防衛 (固定無線)

- 防衛装備品の安定供給と、既存設備の維持・点検設備事業への積極的提案
- 防衛通信設備に精通している当社固有の知見や実績を活かした受注獲得
- 防衛装備庁の研究開発ビジョンに沿ったコア技術開発による新規商材の拡充

### 高周波

熱処理加工  
誘導加熱

- EV化・省電力化に向けた技術開発による顧客需要の獲得
- 自動車メーカー製造拠点を踏まえた、海外での製造/メンテナンス体制を再構築

新領域  
高周波

- リサイクルサービスの事業化による事業領域の拡充
- 消費期限延長、フードロス削減への貢献
- 廃棄物処理問題を多数抱える海外への展開

# 成長戦略－ソリューション－

## Vision

AIを活用したソリューション事業で社会課題を解決

## 短期

映像を主体としたAIソリューションによる社会課題解決を目的とし、提案力、開発力を増強すると共に、サイバーコアとの協業で受注を拡大

## 中長期

- ・「通信×センシング×AI」の親和性を活かし、ライセンス収益化を実現することによる収益の安定化
- ・得られたビッグデータの活用による「情報サービス」の事業化

## 市場環境

AI画像認識分野

市場規模 **680億円** (2028/3期)

<その他市場>

ローカル5G	Wi-Fi	監視カメラ
791億円 (2028/3期)	3,100億円 (2027/3期)	1,278億円 (2027/3期)

無線  
通信

センシング

AI  
技術

- ・画像AI領域におけるTOPクラスの技術力
- ・無線通信技術、カメラを中心としたセンシング技術

強み・技術

## 画像AIソリューション

短期

- 商材ラインナップの拡充、対象市場の拡大
- パートナーや代理店開拓

<これまでの知見や実績>

人流分析

製造業行動分析

開発

画像解析  
拡充

センシング  
技術高度化

リアルタイムの  
データ処理を可能に

中長期

## 社会課題解決型 データビジネス

- データを取得しAIが分析・解析
- 分析結果の提供および分析を用いたコンサルティングビジネス

(2027年3月期)

売上高  
**20億円**

(2031年3月期)

売上高  
**50億円**

# 成長戦略－防衛－

## Vision

長年培ってきた無線通信技術を活用した安定的な収益の獲得

## 短期

防衛予算増額を背景とした装備品の安定供給と、  
既存設備の維持・点検整備事業への積極的提案による受注獲得

## 中長期

- ・大型設備更新（えびの送信所※）実現を見据え、営業/技術部門の体制構築による受注獲得
- ・当社が注力する分野へのコア技術開発による新規商材の拡充

※「えびの送信所」は海上自衛隊が運用している対潜水艦向け放送設備

### 市場環境

防衛費予算  
令和5年度～5年間  
(2024/3期～5年間)

**43兆円**

納入  
実績

周波数  
技術

建設  
ノウハウ

無線通信、防衛設備における  
実績・信頼による受注拡大

強み・技術

## 防衛製品の提供

短期

### 既存設備の維持・更新

- 納品実績をもとにした既存設備の維持・更新  
需要の獲得
- 当社固有の周波数技術やノウハウを活かした  
受注獲得

<これまでの知見や実績>

各種防衛装備品の納品

各種防衛関連施設の設計・施工

開発

民生  
技術応用

新防衛装備品  
開発

中長期

### 電磁波領域へ注力

(衛星通信、電子戦機能)

- 防衛装備庁の技術指針に沿った取り組み強化

(2027年3月期)

**売上高**  
**70億円**

(2031年3月期)

**売上高**  
**90億円**

# 成長戦略－高周波（誘導加熱・熱処理加工）－

## Vision

カーボンニュートラルに向けた技術開発を推し進め、世界トップシェアを維持

## 短期

- 生産性向上に向けた少人化を実現するための設備改良
- 試作拠点を活かし、自動車EV化に伴う受注の獲得
- 既存設備のメンテナンス需要を掘り起こし、収益を安定化

## 中長期

- 省電力化に向けた、技術開発による需要の獲得
- 自動車メーカー製造拠点を基に、海外での製造／メンテナンス体制を再構築

### 市場環境

熱処理設備

世界市場 **約1000億円**  
(2030/3期までに)

カーボンニュートラル対応に向けた  
焼き入れ方法の見直し

燃焼炉 >>> 誘導加熱

熱処理  
技術

海外  
ネットワーク

試作拠点  
新設

豊富な実績をもとに  
新たな顧客開拓へ

強み・技術

## EV・カーボンニュートラル対応 短期

- 試作・研究拠点を活かした受注拡大、EV関連部品の新規顧客開拓
- ロボット・自動化装置による生産性向上

<これまでのEV関連実績>

モーターシャフト

ハブユニット

CVJ（等速ジョイント）

ラックシャフト

### 開発

EV向け  
装置

省エネ・  
少人化設備

熱処理  
共同研究

## 中長期

海外市場における  
売上・シェア拡大

- 海外戦略に向けたコスト競争力の向上、メンテナンス体制の強化
- 省電力化等による環境への貢献

(2027年3月期)

売上高  
**120億円**

(2031年3月期)

売上高  
**150億円**

# 成長戦略－高周波（新領域）－

## Vision

環境事業への参入による社会貢献

## 短期

- ・ 食品残渣等の廃棄物処理を中心に、顧客からの課題を継続して解決し、ラインナップの拡充を図る
- ・ 開発スピードを上げ、事業化の早期実現を図る

## 中長期

協業により、リサイクルサービスの事業化による事業領域拡大を図る

### 市場環境

廃棄物処理関連

市場規模 **2.1兆円**

国内外のSDGsの達成に貢献

急速昇温  
技術

用途に応じた  
設計・開発

・乾燥処理  
・殺菌・滅菌  
・抗酸化  
・焼却

過熱水蒸気設備の可能性を最大限に伸ばし、新たな市場を創造

強み・技術

## 新規市場を創造

短期

### 国内市場の土台固め

- トライアルによる処理能力アピール、実績づくり
- 開発スピードの向上とラインナップの拡充

<これまでの知見・ノウハウ>

産業廃棄物処理業界

食品業界

開発

周辺技術  
蓄積

サービス化に  
向けた検討

### 海外への展開と リサイクル事業化へ

中長期

- ゴミ処理問題を多数抱える海外への展開
- リサイクル事業等、サービス分野へ転換を図る

(2027年3月期)

売上高

15億円

(2031年3月期)

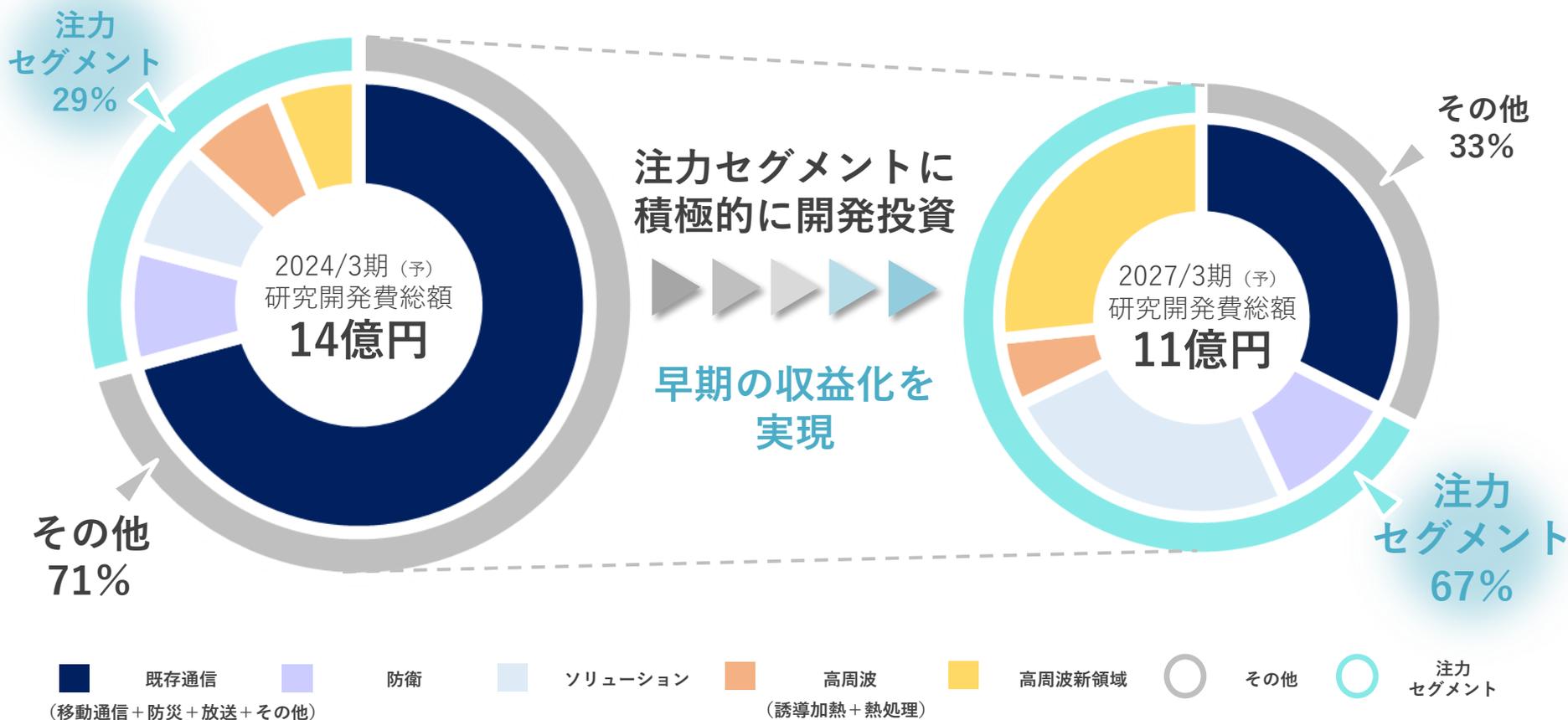
売上高

50億円

# 研究開発の選択と集中

## 研究開発の選択と集中

- 注力セグメントへの積極的な投資による事業化のスピードアップ
- 投資効率の厳選化により、研究開発投資総額は抑制
- 中長期的な戦略と投資効果を見据えた研究開発項目の選定



# 研究開発の選択と集中

## 中長期的戦略

- 10年後の目指す姿に向けた研究開発の方向性を明確化し、短期的研究開発の成果と中長期的成長に向けたコアコンピテンシーの維持・拡充を両立



# 人的資本戦略

## 人的資本戦略概要

- 事業構造改革に沿って人財戦略の見直しを実施
- 事業ポートフォリオに最も適した人財配置やキャリア開発にも注力
- 個々の挑戦を会社の成長につなげるための人事評価制度へ改定予定（2024/10/1運用開始）

### 経営戦略

新規事業の  
創出

既存事業の  
更なる拡大

経営基盤の  
強化



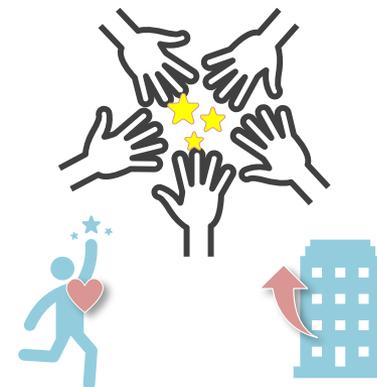
### 収益創出体制の確立

注力セグメントの明確化  
事業ポートフォリオに即した組織体制

### 人財・組織体制

- 社会や顧客の課題、関係者のニーズを感じ取り、能動的に「考動（自ら考え、行動する）」できる人財
- 既成概念にとらわれない提案や業務改革を積極的に推し進めることのできる人財
- 関係部署やグループ等、全体最適で「考動」し、業務を遂行できる人財
- 事業環境の変化をとらえ、速やかに対応できる組織体制

## 個人と組織の成長を最大化



従業員の成長

企業価値の向上

## ■ 主な取り組み施策

### 職務の見える化

- 職務に人を割り当て、個人の職務範囲を明確化
- ジョブディスクリプション導入と適切な人事評価
- 職務内容やレベル等のミスマッチ解消

### 専門性の向上

- 事業戦略に合わせた専門性・スキルの向上
- リスキリングを促す仕組み
- キャリアプランシートの導入
- DX人財の計画的な育成

### エンゲージメント向上 DE&Iの推進

- 多様な働き方の推進
- エンゲージメント向上を目的としたサーベイと向上策の実施
- 人権尊重に関する取り組み強化
- 公平な評価制度の導入

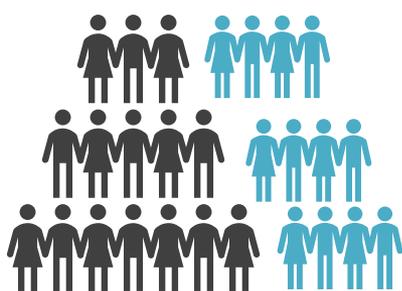
# 組織構造改革

- 注力するセグメントへ集中的に資源投入
- 建設関連の技術部門を集約し、採算管理の徹底により収益力の強化を目指す

## リソースの集中

### 集中的な資源投入により 利益貢献事業への早期転換

- 注力セグメントの営業、製造、開発体制強化
- 能動的な需要の創出や課題解決型のビジネスモデルの確立に向けた戦略的なスキル教育
- 防衛セグメントについては、全社的なプロジェクトチームを新たに立ち上げ、最大限の需要獲得を目指す



約10%増  
(2023/9月比)

## 組織のスリム化

### 建設関連の技術部門を集約 固定費を削減

- 建設関連の技術部門を2拠点に集約することで、固定費（間接費・販管費）を削減
- 経験やノウハウ等の技術伝承の活性化
- 業務の標準化や対応案件の分散化による社員の長時間労働の削減



約8%減  
(2023/9月比)

# アセットライト経営の推進

- 組織構造改革に並行し、資産の効率化を図る
- 業績への貢献が低い、または企業価値の向上に影響しない資産については、売却・圧縮することを基本方針とする
- 売却に際しては、事業成長に寄与する投資機会を判断したうえで実行する

## 具体的な施策

## 期日・目標

### 非事業資産・ 低効率資産の圧縮

- 事業に直接影響しない資産やROICが低い事業資産について、売却や圧縮の検討を進める

2027/3期までに  
事業資産の比率を10%向上  
(2024/3期比)

### 政策保有株式の 縮減

- 政策保有株式の縮減計画は、当初計画金額を大幅に上回る予定
- 縮減を進め、成長に向けた投資を推進

2028/3期までに政策保有  
上場株式を0とする

### グループ会社の 再編

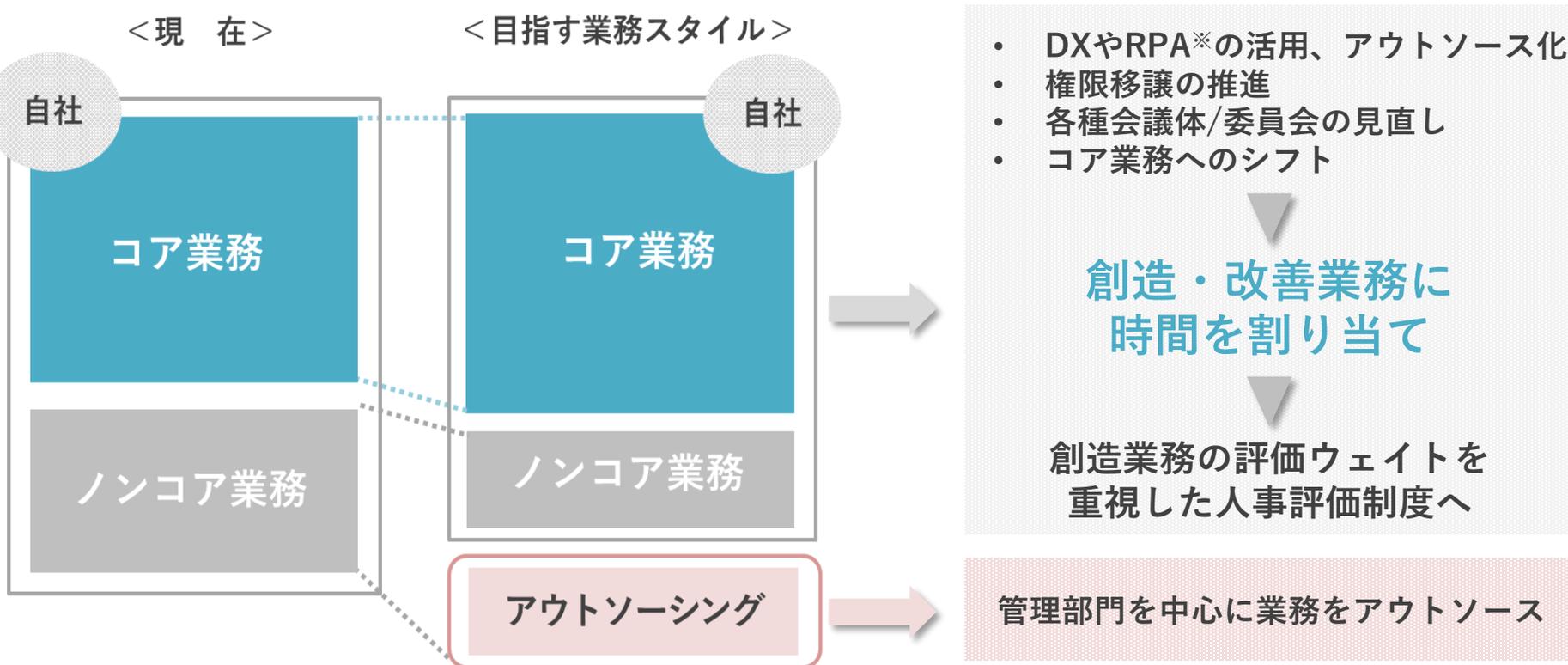
- 事業領域、機能、エリアに基づく子会社の統合・再編を継続する
- 成長が見込める分野については新設・拡大も検討

妥当性、再編効果等を十分に  
検証し、順次対応する

# 業務効率化

## 業務効率化

- 権限移譲の実行、業務のDXやアウトソース化を積極的に実施することで業務の効率化を推進
- コア業務に必要な資源を優先的に割り当て、業務の成果を最大化

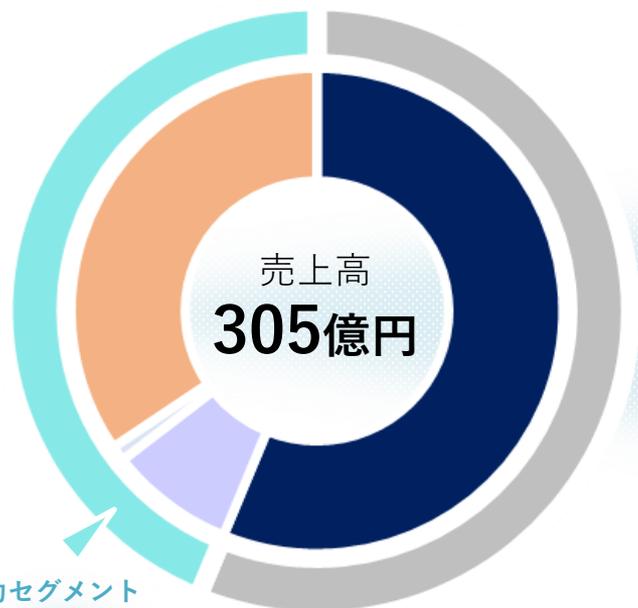


※RPA = 事業プロセス自動化技術

# 事業構造改革による業績見通し

- ・ 注力セグメントの構成比率増加による利益率の上昇
- ・ 組織構造改革、研究開発の厳選化などによる固定費の適正化

⇒ 収益創出体制を確立し、営業黒字から更なる拡大へ

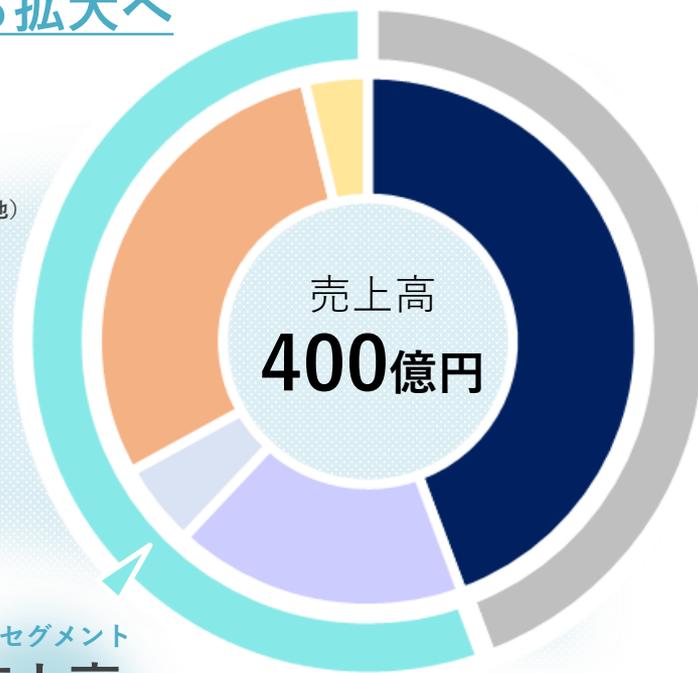


注力セグメント  
売上高  
130億円

2024/3期 (予)

305億円

-15億円



注力セグメント  
売上高  
225億円

2027/3期 (予)

400億円

18億円

売上高  
営業利益

# 3.財務戦略

# 株主還元・財務戦略の見直し

- 「DKK-Plan2025」の投資戦略のうち、株主還元とM & A投資の達成年度を2年延期し、2027/3期の達成を目指す
- 成長投資に関しては、研究開発の厳選化の一方、成長のための設備投資は実施

	当初計画 (2025/3期)	進捗状況 (～2024/3期)		修正計画 (～2027/3期)
<b>株主還元</b> <small>(配当・自己株式取得)</small>	100億円～	63億円	<自己株式> 2022年2月～3月：25億円 2023年2月～2024年1月：25億円  <配当(中間/期末)> 2023/3期：30円/30円 総額6.5億円 2024/3期：30円/30円 総額6億円(予定)	<b>100億円～</b>  <自己株式> 2025/3期：10億円～  <配当> 2025/3期：総額6億円
<b>M &amp; A投資</b>	～40億円	15億円	2023年9月29日付でサイバーコア社株式を取得(子会社化)	<b>40億円～</b>
<b>成長投資 (研究開発)</b>	60億円	28億円	<主な実績> ・ 5G関連装置、新技術の開発 ・ 防衛関連アンテナシステムの開発 ・ システムソリューションの開発	<b>60億円～</b>
<b>成長投資 (設備投資)</b>	40億円	15億円	<主な実績> ・ 海外における熱処理受託加工事業拡大に向けた設備投資	<b>45億円～</b>
<b>その他投資</b> <small>(更新投資 DX投資 ESG関連投資)</small>	40億円	9億円	<主な実績> ・ 業務効率化に向けた生産管理システム、資産管理システムの導入 ・ 老朽化設備の更新	<b>30億円～</b>

# キャピタルアロケーション

- 事業環境の変化から、「DKK-Plan2025」のキャピタルアロケーションも修正し、新たな財務戦略を策定する
- 事業構造改革による業績の改善を最優先課題として取り組む
- アセットライト経営を推進し、資本効率の改善を実現しROE向上を図る

(2025/3期～2027/3期)

営業CF

70億円

保有資産の見直し  
(非事業資産、政策保有株式等)

60億円

レバレッジの活用

20億円～

総額 150億円～

## 成長投資

開発投資：32億円～  
設備投資：30億円～

- 注力セグメントの拡大に向けた研究開発投資、設備投資

## その他投資

20億円～

- DXをはじめとした生産性改善に向けた投資
- 設備の維持や更新に対する投資

## M & A 投資

25億円～

- 過熱水蒸気設備を中心としたリサイクル事業の実現による事業領域拡大

## 株主還元

40億円～

- 連結業績や保有資産の売却状況を考慮したうえで、機動的な自己株式取得、安定的な配当を継続

# M&A戦略

## 「DKK-Plan2025」におけるM&Aの目的

- 成長分野の新規事業として「ソリューション」「高周波新領域」を新設セグメントとして設定
- 新規事業創出の早期実現に向けた資本提携やM&Aの実施

### 実績

2023年9月29日

株式会社サイバーコアの株式を取得



- ✓ 当社の無線通信技術およびカメラを中心としたセンシング技術と、サイバーコア社の画像AI技術やセンシングAI技術をかけ合わせ、シナジーを創出
- ✓ お客様に合わせた最適なソリューションを開発・提供することでソリューション事業の拡大を目指す

## ローリングプランにおけるM&A戦略

- 環境ビジネスへの本格参入を目指し、高周波新領域を軸に環境対応・SDGsを意識した幅広い業界へのアプローチを実施
- 過熱水蒸気装置を中心としたリサイクル事業の実現による事業領域拡大

# M&A戦略

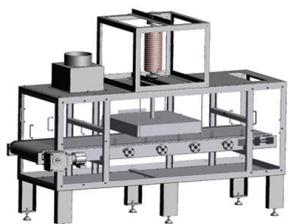
## 高周波新領域における中期的事業戦略とM&Aターゲット

超高温過熱水蒸気装置

### D-Rapid



過熱水蒸気発生装置



過熱水蒸気処理窯  
※上記は連続処理用コンベア機

—M&Aの目的—

## 産業廃棄物に関するリサイクル事業の実現

極めて効率的な  
乾燥能力

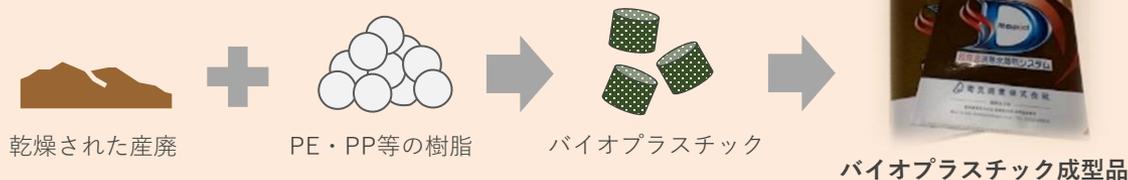


様々な産業廃棄物の乾燥

産業廃棄物の減量  
廃棄費用の削減

顧客ターゲット  
食品・飲料メーカー  
その他様々な  
産廃排出企業

### 1. バイオプラスチック戦略



化石燃料  
使用量削減

### 2. バイオエネルギー戦略



CO2削減  
産業廃棄物の  
有用化

M&A  
ターゲット

各戦略に応じた  
パートナー選定

# 4.中長期方針

# PBR1倍超に向けた取り組み

## 実施項目

## 具体的な取り組み

## 目標と指標

### 事業構造改革

- 事業ポートフォリオの最適化：注力セグメントへの集中的な資源投入
- 組織構造改革
- 戦略的な営業スキルの強化
- 研究開発の選択と集中
- 業務効率化の推進

### 収益力向上

### ROE向上

### キャピタルアロケーション

- キャッシュの活用・保有資産の見直しによる、成長に向けた投資の実施
- レバレッジを活用した最適資産構成の構築
- 資本構成を意識した株主還元強化の継続

### 株主資本圧縮

2027/3期  
5.0%超

## PBR 1倍超

### 資本コスト低下 ・ 期待成長率向上

- 事業構造改革による利益の創出
- 業績ボラティリティの低下
- 適正な株価形成によるβ値の低下
- 戦略的な広報活動の実施
- IR活動強化による的確な情報開示、成長期待の醸成
- 非財務戦略によるリスク要因解消

### 市場評価向上

### PER向上

2027/3期～  
20倍超

※取り組み詳細については2024年3月22日策定の「資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応について」を参照（URL：<https://denkikogyo.co.jp/ir/library/other/>）

# 2031/3期のありたい姿に向けて

- ローリングプランの実行により、収益力の改善と資本効率を高めることで、業績の改善を図る
- 中長期経営戦略で掲げた2031/3期の業績目標の変更は行わず、改革を押し進めることで達成を目指す

## 収益創出体制の 確立

### ローリングプラン 2025/3期～

- ・ 事業構造改革
- ・ 財務戦略の継続
- ・ 広報/IRの強化
- ・ 人事評価制度改定

### DKK-Plan2028

2026/3期～2028/3期

#### 成長の実現・加速

- ・ 期間内にROE 5.0%超の達成
- ・ PBR 1 倍超の達成
- ・ 注力セグメントの拡大による収益力改善と業績回復
- ・ 高付加価値製品とサービスの拡大
- ・ 資本効率の改善
- ・ 従業員エンゲージメントの向上
- ・ サステナビリティ課題への継続した取り組み

### DKK-Plan2031

2029/3期～2031/3期

#### 社会課題の解決と 持続的な成長へ

- ・ 高収益体質への転換により、ROE 8.0%超の達成
- ・ エクイティスプレッドをプラスに転換・拡大
- ・ 注力セグメントのさらなる拡大、事業環境に沿った最適な事業ポートフォリオの構築
- ・ 事業のサービス化、海外展開の拡大
- ・ ステークホルダーから選ばれる企業へ
- ・ サステナビリティ課題の解決

### DKK-Plan2025

2023/3期～2025/3期

#### 強固な経営基盤の構築

- ・ 新セグメントの設置と新規顧客への積極的なアプローチ
- ・ M&Aの実行、サイバーコア社グループ化
- ・ ガバナンスの強化
- ・ グループ会社の再編と統合
- ・ サステナビリティ意識の社内浸透

2023/3期    2024/3期    2025/3期    2026/3期    2027/3期    2028/3期    2029/3期    2030/3期    2031/3期

# 業績予想に関する注意事項

本資料の数値のうち、過去の事実以外の計画、方針、その他の記載にかかわるものは、将来の業績にかかる予想値であり、それらはいずれも、現時点において当社が把握している情報に基づく経営上の想定や見解を基礎に算出されたものです。従いまして、かかる予想値は、リスクや不確定要因を含むものであって、現実の業績は諸々の要因により、予想値と異なってくる可能性があります。かかる潜在的リスクや不確定要因としましては、主要市場の経済状況および製品需要の変動、為替相場の変動、国内外の各種規制ならびに会計基準・慣行などの変更等が含まれます。