

# 中期経営計画 DKK-Plan2025

2022年5月20日

電気興業株式会社  
DKK Co., Ltd.

## ◆ 中期経営計画の策定について

当社グループは2021年3月に、2030年を見据えたありたい姿「未来の当たり前をつくる企業（Pioneering the future）」の実現に向けたビジョン及び成長戦略である「中長期経営戦略」を策定しました。

また「中長期経営戦略」をもとにサステナビリティ基本方針を定め、当社の課題としてマテリアリティ（重要課題）を掲げ、各種KPI達成に向け取り組み、中長期的な企業価値向上を目指しております。

この度、「中長期経営戦略」のビジョン達成に向けて、2023年3月期からの3ヵ年における目標及び注力、推進することを明確化するために、中期経営計画「[DKK-Plan2025](#)」を策定いたしました。

本資料により当社に対する理解をより深めていただければ幸いです。

# 目次

## 1 DKKグループのありたい姿

1. DKKグループの歴史
2. DKKグループのありたい姿
3. 「ありたい姿」実現のための方針

## 2 中期経営計画「DKK-Plan2025」概要

1. DKKグループを取り巻く環境と変化
2. 中期経営計画「DKK-Plan2025」について
3. 「DKK-Plan2025」基本方針と重点施策
4. 「DKK-Plan2025」におけるサステナビリティ経営
5. 数値目標

## 3 経営基盤の強化に向けた取り組み

1. 経営基盤の強化に向けた取り組み
2. 「コーポレートガバナンスの強化」の取り組み①～④
3. 「職場風土・働き方改革」の取り組み①～②
4. 「環境経営の推進」の取り組み①～②

## 4 事業戦略

1. 事業戦略に向けた取り組み
2. 事業ポートフォリオの最適化に向けて
3. 目指す事業ポートフォリオ
4. 売上高目標
5. ソリューション事業の戦略
6. 高周波新領域事業の戦略
7. 各セグメントの目標と戦略
8. 構造改革

## 5 資本戦略

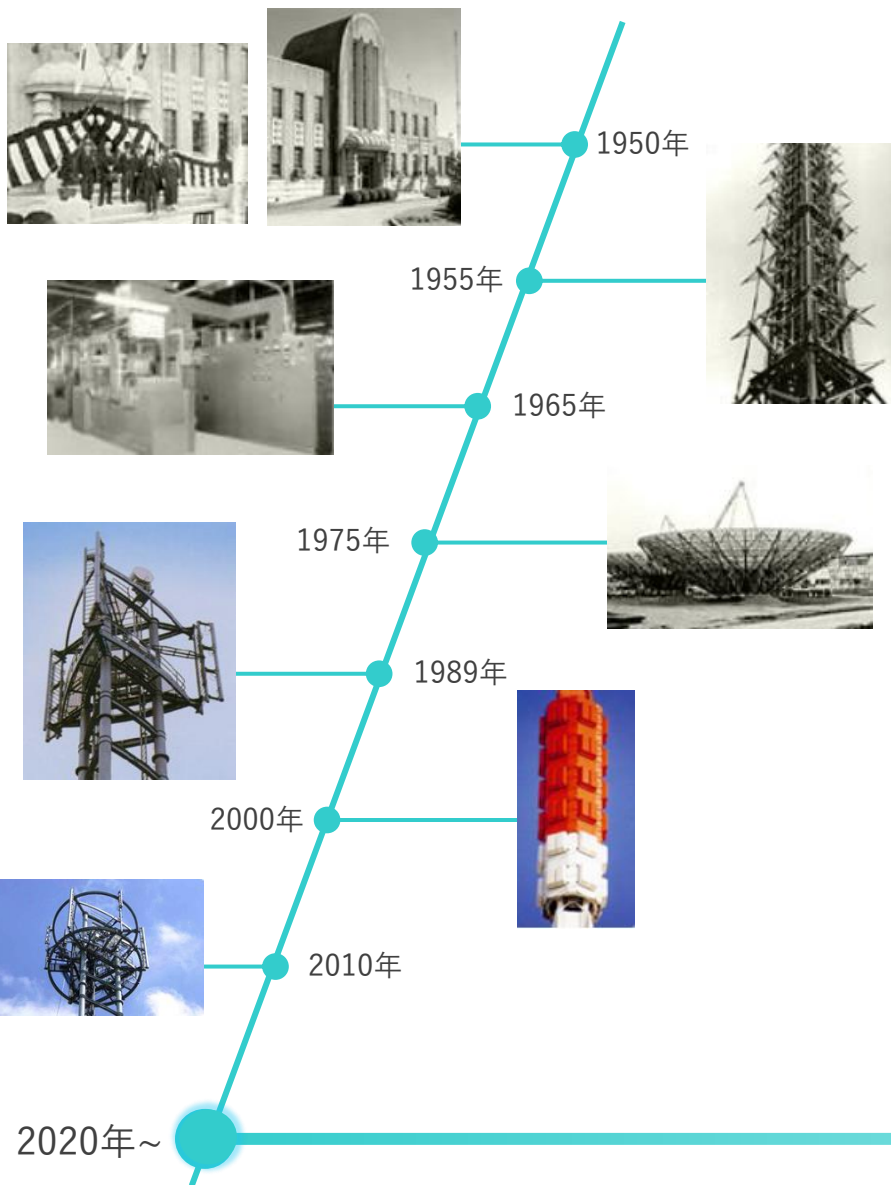
1. 財務戦略
2. 株主還元強化
3. 投資戦略
4. ROIC経営の確立

## Appendix

# 1. DKKグループの ありたい姿

---

# 1-1.DKKグループの歴史



DKKグループは創業から72年、  
様々な電波を利用した事業を行ってきました

アンテナをはじめとして  
携帯電話やテレビ放送など  
いまでは「当たり前」となっている  
暮らしに欠かせないものを  
提供してまいりました

DKKグループはさらなる快適な暮らし  
そして社会のために  
未来を創造する担い手となります



DKKグループのありたい姿  
未来の当たり前をつくる企業  
(Pioneering the future)

# 1-2.DKKグループのありたい姿

- 2021年3月に「中長期経営戦略」を策定し、2031年3月期を目途とした目標や戦略等を公表
- 戦略を実行し、目標を達成することで、当社グループの企業価値を向上させ、「ありたい姿」の実現を目指す

## DKKのありたい姿 = 未来の当たり前をつくる企業 (Pioneering the future)

- I. 社会や生活の基盤となるような優れた製品を開発・提供し続け、当社の永続的な成長を目指す
- II. 社会インフラの効率化および利便性向上のためのソリューションを提供することで、社会課題を解決、サステナブルな社会の実現に貢献する

### 企業価値の向上

- 2031/3期までに実現したいこと

#### 事業の収益性向上 / 継続的なコーポレートガバナンス強化

##### 新規事業の創出 (受注型産業からの脱却)

- ビジネススタイルの変革
- 新規市場の開拓
- 高周波技術の活用

##### 既存事業の更なる拡大

- 差別化の追求
- 事業を通じた社会貢献 (通信・防災・放送)
- 事業領域の拡大

##### 経営基盤の強化

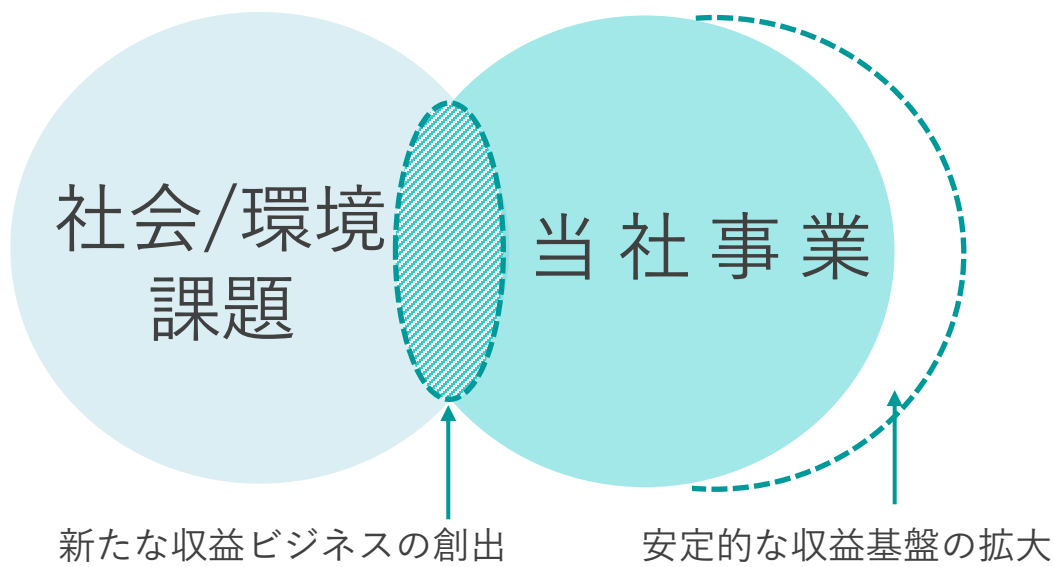
- 成長投資 (研究開発/M&A/設備投資)
- 企業統治 (コーポレートガバナンス強化/サステナビリティ取り組みの推進)
- 財務戦略 (最適な資本構成/現預金の有効活用/自己株式の活用)

# 1-3. 「ありたい姿」 実現のための方針

## ■ DKKグループのサステナビリティ経営の推進とその目的

- 当社の「ありたい姿」、そして2031年の実現目標に向けて、サステナビリティ経営を推進することで、持続可能な社会の実現に貢献する
- 事業活動を通じて社会や環境価値を高めることにより、当社の経済価値を最大化し、不確実性の高い時代においても、持続的な成長の実現を目指す
- サステナビリティ経営を推進することで、経営基盤の強化に関する取り組みを推し進め、高いパフォーマンスを発揮するために必要となる強固な土台を形成する

### ◆ 新たな収益事業の確立や安定的な収益基盤の拡大



### ◆ 経営基盤の強化と企業体質の変革

<当社を取り巻く課題>

職場風土/企業体質

コーポレート・ガバナンス

従業員の高齢化 / 技術の継承

受注型産業 / 事業構造, etc.



## 2. 中期経営計画 「DKK-Plan2025」概要

---



## 2-1.DKKグループを取り巻く環境と変化

### 社会全体の 変化・課題

- **情報テクノロジー革命**  
通信技術の進化に伴うより便利な社会の実現、老朽化した社会インフラの更新、情報セキュリティ対策の強化
- **地球環境の変化、自然災害の増加・資源の枯渇**  
気候変動への対応（自動車のEV化含む）、防災インフラの整備
- **企業に対する社会意識の変化**  
サステナビリティ・社会の持続性、人権やESGへの対応

### 当社の 事業環境の 変化・課題

- **新型コロナウイルス感染症の影響**  
長期化による不確実性への対応必須
- **ローカル5G普及の遅れ**  
新規事業の立ち上がりの遅延
- **顧客の設備投資抑制による需要の停滞**  
受注型産業であることによる業績の低迷
- **原材料価格の高騰、為替相場の大幅な変動**  
原価低減、販売価格の適正化、製造体制の再構築等の対策急務

このような社会環境の変化・課題に対して、当社グループが直近で取り組む方針・目標を中期経営計画「**DKK-Plan2025**」として策定・明確化

## 2-2.中期経営計画「DKK-Plan2025」について

当社の「ありたい姿」である社会課題の解決を通じた持続的な成長を実現するために  
2025年3月期までの3カ年は  
「成長に向けた土台作り」と位置付け  
「DKK-Plan2025」の達成を目指す

DKKの  
ありたい姿へ

DKK-Vision  
2031

DKK-Plan2031

社会課題の解決と  
持続的な成長へ

DKK-Plan2028

成長の実現・加速

DKK-Plan2025

永続的に発展・成長するための  
強固な経営基盤の構築

★ 2021年3月26日  
開示

中長期経営戦略

~2022

2023-2025

2026-2028

2029-2031

2032~

## 2-3. 「DKK-Plan2025」基本方針と重点施策

### 中期経営計画「DKK-Plan2025」基本方針

# サステナビリティ経営の推進による企業価値の向上

## 重点施策

### 1 経営基盤の強化

- 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
- 従業員エンゲージメントの向上
- 環境経営の推進

### 2 事業ポートフォリオの最適化

- 新セグメント／ROICによる事業収益性の可視化
- グループを含めた構造改革の推進
- 利益創出に向けた事業基盤の強靱化

### 3 新規事業創出の早期実現

- 資本提携やM & A への能動的な投資
- 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
- 人財開発への積極的な投資

## 2-4. 「DKK-Plan2025」におけるサステナビリティ経営

サステナビリティ経営を推進するうえで、  
当社グループの事業およびステークホルダーに対して優先して取り組むべき課題を  
5つのマテリアリティとして設定

DKKグループの5つのマテリアリティ（重要課題）

職場風土・働き方改革

社会インフラ整備への  
貢献

新規事業の創出

コーポレート  
ガバナンスの強化

環境経営の推進



中期経営計画「DKK-Plan2025」においては  
5つのマテリアリティの取り組みを推進し、  
永続的に発展・成長するために必要な「強固な土台」を構築

※マテリアリティへの取り組みについては、その成果を評価する指標（KPI：Key Performance Indicator）を設定し、  
確実に推進を図っていくことで、持続的な社会の成長への貢献と企業価値の維持・向上に努めてまいります（Appendix参照）

## 2-5. 数値目標

### ■ 「DKK-Plan2025」 数値目標

利益を追求、さらに機動的な資本戦略を実行することで  
ROE 5%を 1年前倒し※で達成することを目指す

※「中長期経営戦略」時目標と比較して

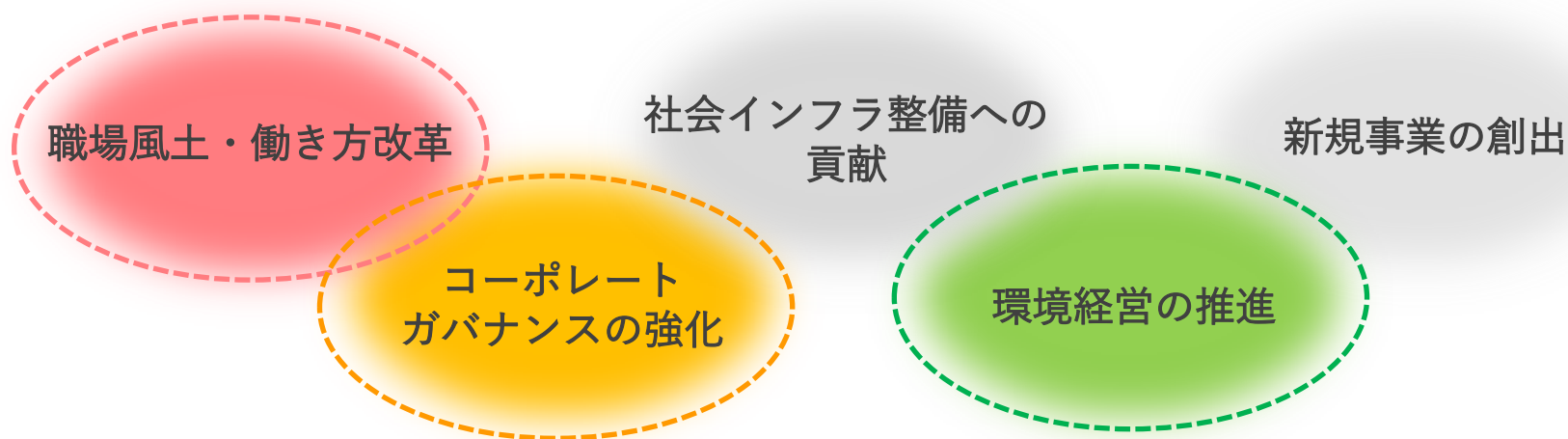
(億円)	2022年3月期 実績	2025年3月期 目標
売上高	339億円	430億円
純利益	7億円	20億円
D/Eレシオ	0.01倍	0.2~0.3倍
ROE	1.5%	5.0%

# 3. 経営基盤の強化に向けた 取り組み

---

# 3-1.経営基盤の強化に向けた取り組み

DKKグループの5つのマテリアリティ（重要課題）



経営基盤の強化に向けた「DKK-Plan2025」の取り組み

コーポレートガバナンスの強化

⇒ 喫緊に取り組むべき最重要課題

職場風土・働き方改革

⇒ 従業員エンゲージメント向上のための  
取り組みを推進

環境経営の推進

⇒ 社会の持続的成長に向けた企業としての  
責務

## 3-2. 「コーポレートガバナンスの強化」の取り組み①

サステナビリティ経営を推進するにあたり、「サステナビリティ基本方針」を策定のうえ「コーポレートガバナンスの強化」を重要課題として設定。全社における最優先事項として、取り組みを開始。

※詳細は2022年5月12日開示  
「コーポレートガバナンスレポート」に記載



「DKK-Plan2025」では、**取締役会**（経営・監督）と**組織**（執行）両側面においてコーポレートガバナンス改善・コンプライアンス経営を推進

### 取締役会

取締役会の

**健全性 実効性  
透明性**

の確保

### 組織

コーポレート  
ガバナンスの強化  
・  
コンプライアンス経営  
に向けた組織の構築

#### ■ その他コーポレートガバナンス向上の取り組み

- コンプライアンスプログラムの推進
- ステークホルダーとのコミュニケーションの強化
- 政策保有株式の縮減



## 3-2. 「コーポレートガバナンスの強化」の取り組み②

### 取締役会：取締役会の健全性・透明性・実効性の確保

#### 取締役任期の変更

##### 任期1年へ

経営責任の明確化及び経営環境の変化に迅速に対応するため、2022年株主総会による決議を条件に定款を一部改訂し、取締役の任期を現状の2年から1年に変更予定。

#### 指名・報酬委員会の機能強化

##### 委員長を独立社外取締役とし、活性化の推進

会社の持続的成長と信頼を高める役割を担う経営層の人事及び報酬等に関して、決定プロセスの客観性と透明性を高める機能として、独立社外取締役が過半数を占める指名委員会・報酬委員会を取締役会の諮問機関として設置。独立社外取締役を各委員会の委員長とし、活性化を推し進め、各委員会の機能強化を図る。

#### 役員報酬制度の改定

##### ペイ・フォー・パフォーマンスの促進

種類別の役員報酬割合を「固定報酬70：変動報酬30」とすることを短期計画として行い、その後も変動報酬部分の比率を段階的に高める方向で制度を見直していく。※【現状】業績連動報酬（役員賞与）が100%支給された場合の報酬割合は「固定報酬85：変動報酬15」その他にも変動報酬部分における評価内容見直しや、当社株式報酬に係る社内規程にマルス・クローバック条項の導入を検討することで、企業価値向上に資する役員報酬制度を構築する。

#### 実効性評価の実施及び開示内容の充実

##### 実効性評価の結果の開示

取締役会の実効性の向上策として実効性評価を活用する。実効性の評価結果及び抽出された課題を開示したうえで、解決に向けた取り組みを強力に推進する。

## 3-2. 「コーポレートガバナンスの強化」の取り組み③

**組織**：コーポレートガバナンスの強化、コンプライアンス重視の経営に向けた組織の構築

### ディフェンス ラインの整備

#### 3ラインモデルの確立

グループ会社を含めたコーポレートガバナンス体制のため、3ラインモデルを採用。監査室を最終とした3層のディフェンスラインによる統制機能をより一層と強固なものとし、役割の明確化したうえでそれぞれのラインにおける監査またはモニタリングを強力に実行する。

### コンプライアンス 強化に向けた 組織体制変更

#### コンプライアンスを重視した体制構築

経営スピードの迅速化に向けた社長室の設置、コーポレートガバナンス部門の昇格、コンプライアンスの強化に向けた法務課、リスクマネジメントの対応強化に向けた危機管理室の新設などコンプライアンス経営の推進に向けて組織体制を変更。コンプライアンス委員会を含めた体制の更なる強化を推進する。

### 情報セキュリティ 体制の強化

#### 強固な情報セキュリティ体制の構築

情報セキュリティ委員会の設置・運営の継続、ISO27001の認証取得部門の拡大を加速化し、情報セキュリティ体制の強化を図る。

## 3-2. 「コーポレートガバナンスの強化」の取り組み④

### その他コーポレートガバナンス向上の取り組み

#### コンプライアンス プログラムの 推進

#### 全役職員によるコンプライアンス意識の醸成

取締役・執行役員を含めた全役職員のコンプライアンス意識の醸成、相互牽制機能の強化及びハラスメントの根絶に向けた取り組みを盛り込んだコンプライアンス・プログラムを策定。ステージに応じたプログラムの更新により、全社的なコンプライアンスレベルの向上を図る。

#### ステークホルダー とのコミュニケー ションの強化

#### 企業価値向上への対話の促進

投資家、取引先、従業員をはじめとしたステークホルダーとのコミュニケーションを強化し、対話を通じたガバナンス向上を図る。コミュニケーションは社内外の取締役も含め、外部意見を積極的に収集し、経営協議事項として検討を進める。

#### 政策保有株式の 縮減

#### 政策保有株式は大幅に圧縮

政策保有株式の縮減方針を策定し、保有の意義が認められる場合を除き、保有しないことを基本方針とし、縮減を進めている。2025年3月末の目標として、銘柄数に加え金額面としても2021年3月末比50%以上の積極的な縮減を進める。

#### 経営判断の迅速化・ 透明性確保の深化

#### コーポレートガバナンス・モデルの最適化

スピーディな経営体制の構築、更なる経営の透明性・公正性の向上、及び監督機能の強化を構築するため、監査等委員会設置会社への移行等を含めたコーポレートガバナンス・モデルの検討を進める。

### 3-3. 「職場風土・働き方改革」の取り組み①

「職場風土・働き方改革」を推進するため、2021年よりワーキンググループを設置  
ワーキンググループには、人事関連部門を中心として、  
本社以外の拠点からもグループメンバーとして参画、2022年度より活動を本格化

#### ■ 「DKK-Plan2025」における主な実施事項

従業員満足度

実施・分析・改善の  
サイクル継続による  
満足度向上

ダイバーシティ  
&  
インクルージョン

すべての従業員が  
働きやすい職場

DXによる  
業務環境改善

効率的な仕事ができ  
生産性が向上する職場

「職場風土・働き方改革」の取り組みを推進することで  
**従業員エンゲージメントを向上させる**

## 3-3. 「職場風土・働き方改革」の取り組み②

全ての従業員が自らの能力を発揮できる職場環境の実現

満足度調査による  
モニタリング

### より良い労働環境の構築に向けて

企業が発展成長するためには、組織の課題を発見し改善していくことが重要であり、人財の定着にも影響を与える。従業員満足度調査を実施・分析・改善を実施することで、より良い職場環境の構築を推進する。

ダイバーシティ  
&  
インクルージョン  
推進のための  
仕組みの整備

### 多様性が発揮される職場環境へ

人財の多様性がある職場環境が企業発展の礎になるとの考えのもと、管理職に占める女性の割合向上の実現に向け目標を15%以上と設定するほか、法定雇用率を上回る障がい者雇用の推進、70歳までの雇用の実現に向けての制度改革を実現する。加えて、中途採用を併せた積極的な採用活動の展開、キャリア研修の実施に取り組む。

### 多様な専門性の追求と処遇を実現する人事制度改革

多様な従業員が能力の発揮を継続できるよう、専門領域等によるキャリアパスや、それに対応する評価及び賃金制度を構築する。

DXを活用した  
生産性の向上

### 業務のデジタル化・スマートファクトリー化

DX化による業務効率化は、これまでの働き方を変え、より創造的な業務の時間を確保することに繋がる。工場を含め様々な業務のDX化への検討を行い推進していく。

### 3-4. 「環境経営の推進」の取り組み①

環境経営を推進するため、2021年よりワーキンググループを設置  
国内外関係会社からもメンバーが参画し  
当社グループ全体で社会貢献への取り組みを強化

■ 「DKK-Plan2025」における主な実施事項

TCFDに即した  
情報開示

気候関連リスク・機会  
の整理と開示

事業を通じた  
環境への貢献

製品・サービスによる  
社会課題の解決

環境に資する  
投資の推進

投資を通じた環境への  
貢献



グループ全体で環境経営を推進することで

社会の持続的成長に向けた企業としての責務を全うする

## 3-4. 「環境経営の推進」の取り組み②

### グループ全体で取り組む環境経営の推進

#### TCFDに即した 情報開示

#### TCFDへの賛同と提言に沿った情報開示

気候関連財務情報開示タスクフォース(TCFD)提言に賛同し、気候変動がもたらすリスクと機会の分析を行い、有価証券報告書などでその進捗を適切に開示する。

#### 事業を通じた 環境への貢献

#### 環境配慮製品の拡充による環境負荷の低減

設計、開発段階から製造、運用、廃棄に至るライフサイクル全体を見据え、省エネルギー化、小型・軽量化、分別の容易化などによる環境負荷の低減に取り組む。

#### 製品・サービスによる社会課題の解決

化石燃料による熱処理方法から、環境負荷の低い誘導加熱装置への置換推進。燃料電池や過熱水蒸気を利用した事業展開を通じて気候変動の緩和、低炭素社会への貢献を推進する。

#### 環境に資する 投資の推進

#### 投資を通じた環境への貢献

太陽光発電設備など自社消費電力の再生エネルギー利用に向けた設備導入、社有車のEV化推進など、脱炭素社会実現に向けた投資を推進する。

# 4. 事業戦略

---



## 4-1.事業戦略に向けた取り組み

DKKグループの5つのマテリアリティ（重要課題）



「DKK-Plan2025」の事業戦略の取り組み

社会インフラ整備への貢献



安心・安全・快適な社会の実現に向けた  
当社技術の活用、事業の成長

新規事業の創出



新たな事業基盤の確立による持続的な  
企業価値向上

## 4-2.事業ポートフォリオの最適化に向けて

- 事業環境および事業構造の変化に伴い、当社グループのセグメント表記を変更
- 最適な事業ポートフォリオの構成に向けて、ビジネススタイルの変革、新規市場の開拓、高周波技術の応用にグループ全体で取り組む

### 旧セグメント

連結：2部門／単体：5セグメント

#### 電気通信部門

##### 移動通信

携帯電話向け基地局  
アンテナ・工事・鉄塔等

##### 固定無線

官公庁向け防災無線・  
消防無線、防衛向け  
通信アンテナ・設備等

##### 放送

テレビ・ラジオ放送向け  
送信所設備、  
メンテナンス等

##### その他

航空障害灯、LED照明、  
再生可能エネルギー  
関連等

#### 高周波部門

##### 高周波

自動車部品向け  
高周波誘導加熱装置の  
製造・販売、熱処理受  
託加工等

### 新セグメント

連結：8セグメント

##### 移動通信

携帯電話向け基地局アンテナ・工事・鉄塔、  
無線設備等

##### 固定無線

官公庁向け防災無線・消防無線、  
防衛向け通信アンテナ・設備等

##### 放送

テレビ・ラジオ放送向け送信所設備、  
メンテナンス等

##### ソリューション

サービスを含めたネットワーク関連事業  
(ローカル5Gなど)

##### その他

鉄鋼構造物製造・めっき処理、航空障害灯、  
LED照明、再生可能エネルギー関連等

##### 誘導加熱装置

自動車部品向け高周波誘導加熱装置の製造、  
メンテナンス

##### 熱処理受託加工

自動車部品等の熱処理受託加工

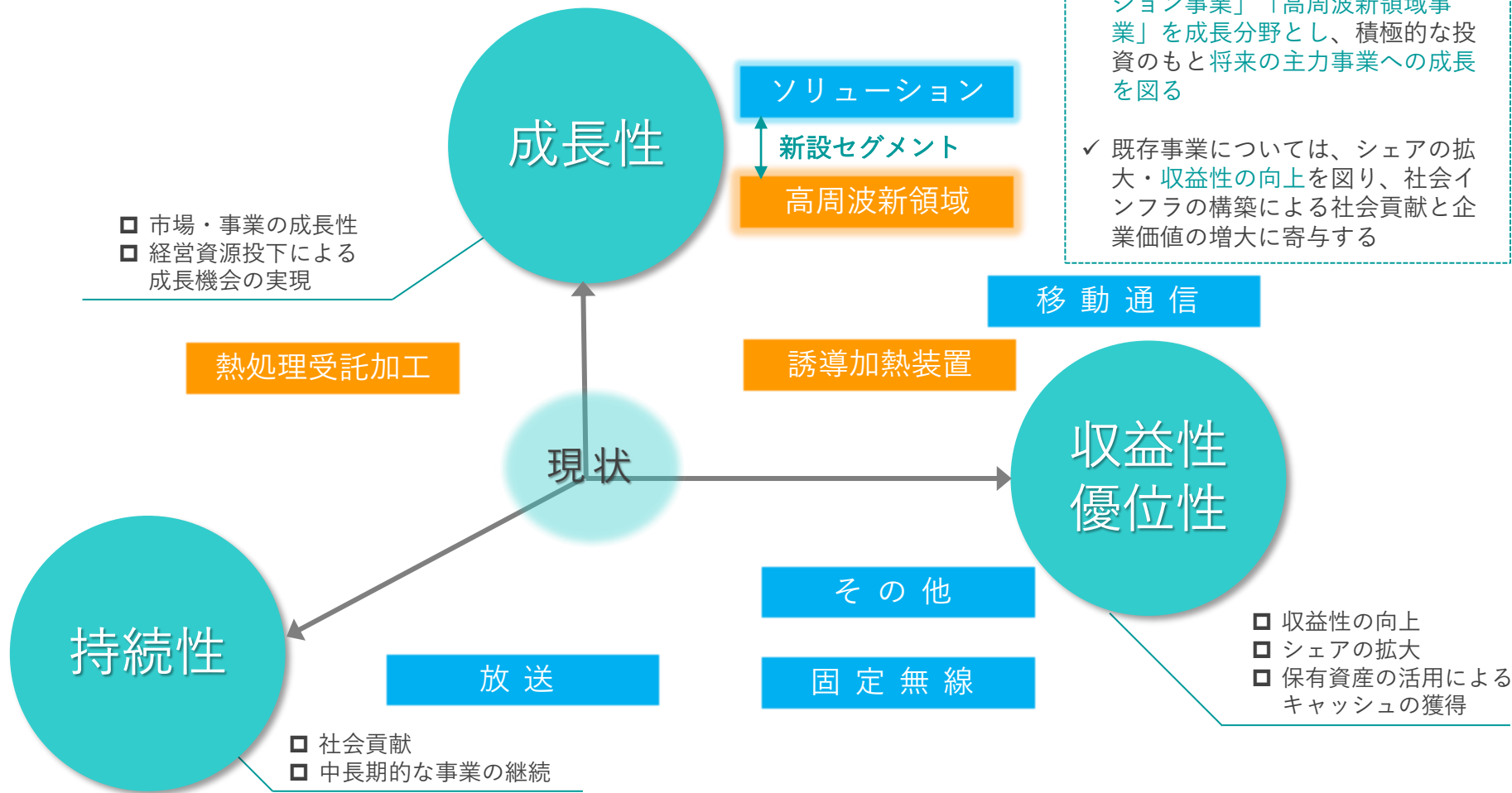
##### 高周波新領域

環境関連・食品関連向け高周波応用事業、  
その他新領域向け事業

# 4-3.目指す事業ポートフォリオ

景気や社会情勢に左右されない事業基盤を構築するため、  
事業ポートフォリオの最適化による企業価値の最大化を図る

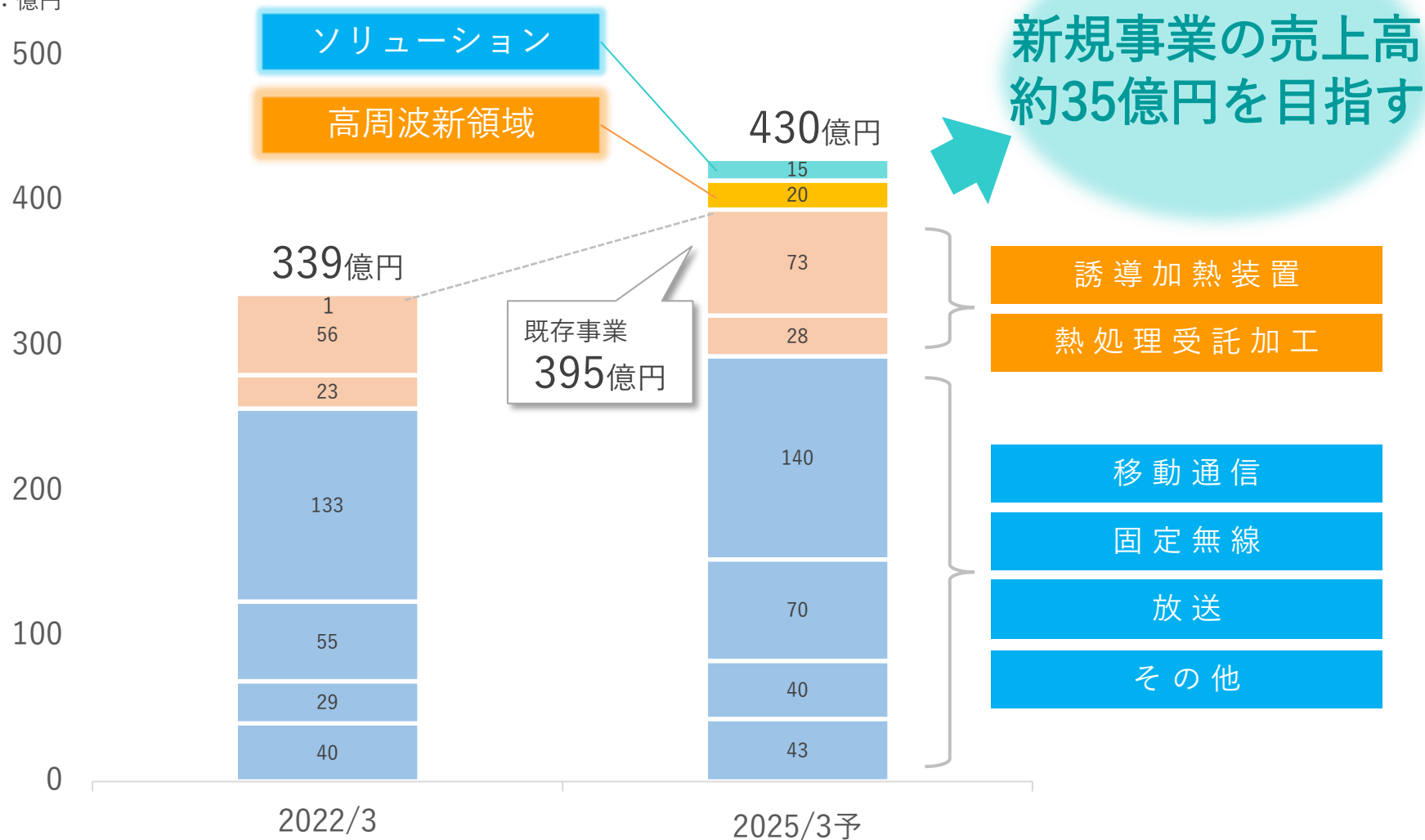
目指す事業ポートフォリオ



## 4-4.売上高目標

既存事業については収益性を重視、  
将来の成長分野として新規事業の土台を構築

単位：億円



# 4-5.ソリューション事業の戦略

## ソリューション事業

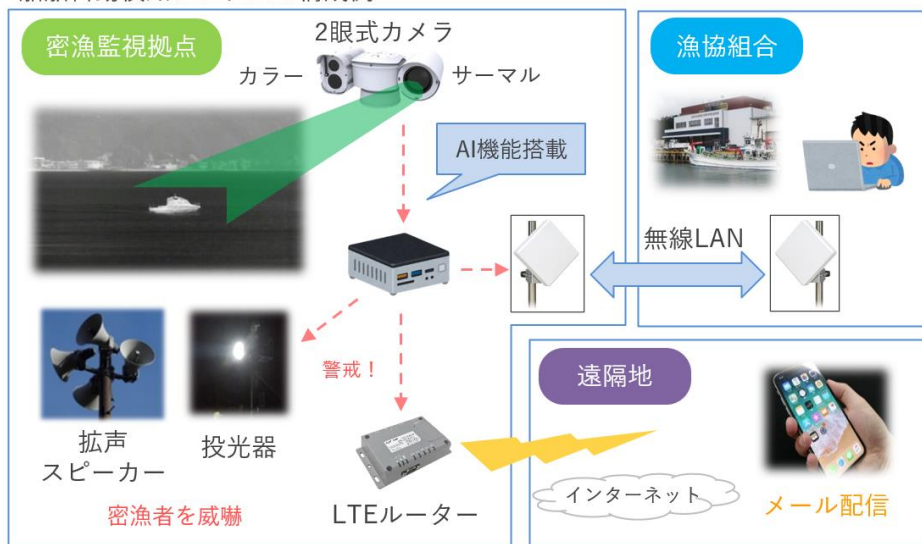
(ローカル5G、ネットワーク関連事業・サービス等)

### <Vision>

無線通信技術を活用した課題解決型サービスの提供

ローカル5Gを基軸としてあらゆる通信システムに付随したソリューションを提供

船舶自動検知システムの構成例



課題解決手段の蓄積（ラインナップの拡充）により、幅広いマーケットに展開

### 当社が解決する社会課題

- 少子高齢化による省人化推進
- 地域格差の解消
- 安心・安全社会の実現など



お客様の課題を導き出しニーズとして把握。無線技術など当社の強みにパートナーの技術を組み合わせ、課題解決

#### 当社の強み

- 無線通信技術
- エリア構築
- 工事
- メンテナンス 等

#### パートナー技術

- ソフトウェア
- 映像、検知システム
- AI技術 等

### 想定市場

各種インフラ、エネルギー、産業機械、農林水産業、教育機関、観光、建設現場、医療機関等のIT・DX市場

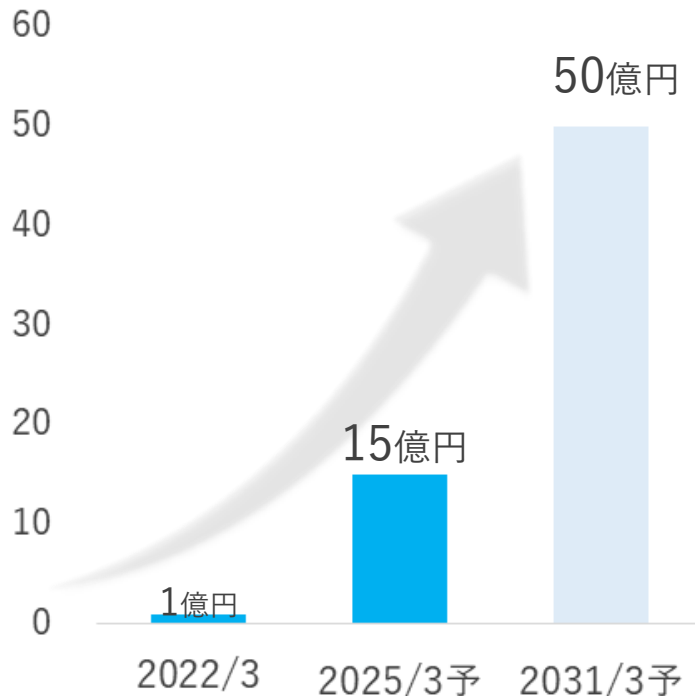
# 4-5.ソリューション事業の戦略

## ソリューション事業

(ローカル5G、ネットワーク関連事業・サービス等)

単位：億円

売上高目標



本中計期間中に事業として確立し、  
2031年（長期的）には50億円規模の  
ビジネスに拡大

### 目標

- ローカル5Gを基軸としつつ、それ以外の無線技術の採用も含めて、当社の強みである無線通信技術を活かし、幅広いマーケットへ事業を拡大
- 課題解決型サービス事業の確立による受注型産業からの脱却

### 戦略

- アライアンスによるラインナップの拡充
- 企画から運用までをワンストップでサービス
- ソリューション／ネットワーク関連技術の既存事業への活用
- 専属の営業部門設立による全国展開及びSier人材の増強
- 専属の運用管理部門設立によるサポート体制の充実
- レピータやメタマテリアル反射板など当社独自ソリューションを活用し、当社ノウハウを基にしたエリアシミュレーションによる効率的な通信環境の実現
- 積極的に自社工場に活用し、スマートファクトリー化のモデルケースを構築

# 4-6.高周波新領域事業の戦略

## 高周波新領域事業

(環境関連・食品関連その他新領域向け高周波応用事業)

### Vision

高周波誘導加熱技術の応用分野拡大による  
環境経営の推進

### 中長期的な市場見通し

- 誘導加熱技術を応用した過熱水蒸気設備は飽和蒸気をさらに過熱することにより、気体に大きなエネルギーを蓄えさせることが可能である
- 用途は多岐にわたり、環境にもやさしく新領域の拡大が期待される



過熱水蒸気設備の用途

焼却	殺菌 滅菌	抗酸化 処理	乾燥 処理
----	----------	-----------	----------

産業廃棄物  
処理業界

食品業界

### 当社が解決する社会課題

- 食品ロスの削減
- リサイクル化の推進
- 化石燃料からの脱却など



産業廃棄物・食品ロスの乾燥工程に加熱  
水蒸気技術を導入するメリット

- 使用エネルギーの低減
- 処理時間の縮小
- トータルコストの削減

産業廃棄物の有効活用と  
化石燃料使用量削減による  
SDGsの達成

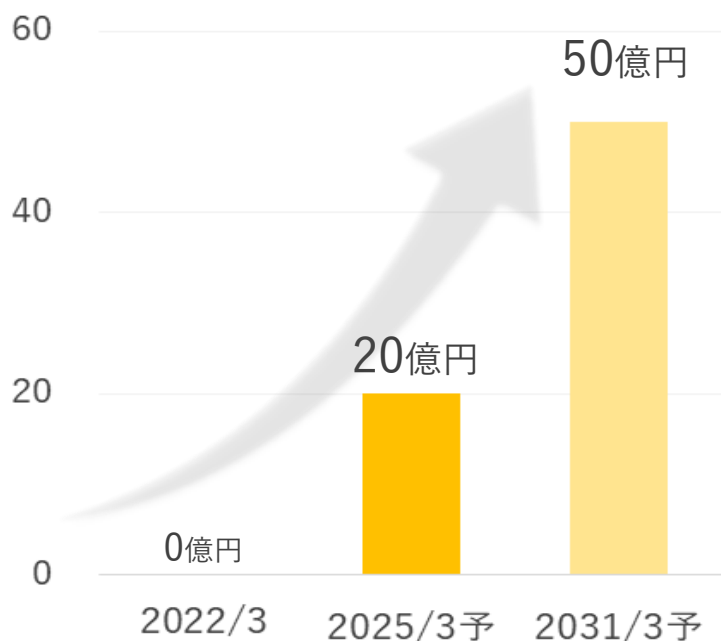
# 4-6.高周波新領域事業の戦略

## 高周波新領域事業

(環境関連・食品関連その他新領域向け高周波応用事業)

単位：億円

売上高目標



本中計期間中に事業として確立し、  
2031年（長期的）には50億円規模の  
ビジネスに拡大

### 目標

- 環境経営の中心となる事業に育成
- 設備納品に加え、産業廃棄物の付加価値化をはじめとした事業の創出

#### 産業廃棄物の付加価値化

乾燥した産業廃棄物に樹脂を混ぜ、プラスチックペレット・プラスチックによる製品に加工



### 戦略

- 過熱水蒸気技術の高度化による自動車以外の応用分野拡大
- 周辺企業とのアライアンスによる事業領域拡大の迅速化
- 開発／営業人財の増強
- 海外グループを活用した海外市場への展開



## 4-7.各セグメントの目標と戦略

### 移動通信

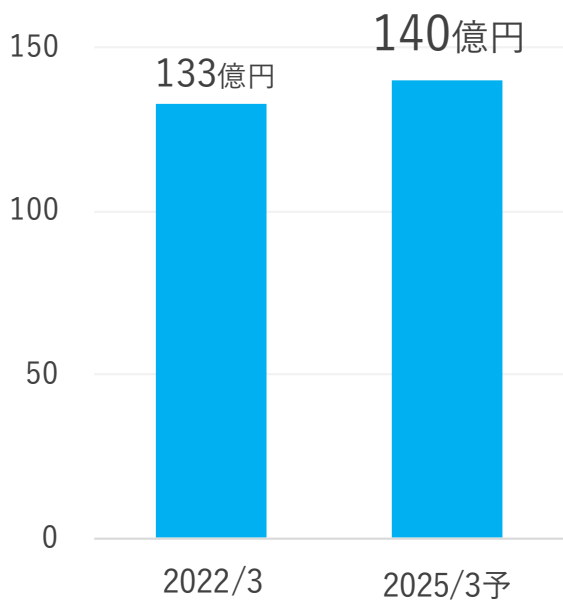
(携帯電話向け基地局アンテナ・工事・鉄塔、無線設備等)

アンテナに加え、無線機市場への本格参入による5G市場におけるシェア拡大、収益力の向上



#### 売上高目標

単位：億円



#### 事業機会

- 5G/Beyond5Gへのインフラ投資の活性化
- インフラシェアリングによるエリア構築の本格化
- 28GHz帯をはじめとして周波数が高くなることによる、エリア構成手法の変化
- O-RAN規格の浸透による市場の開放

#### 戦略

- アンテナの技術的優位性を活かしたシェア拡大
- NTTドコモ様採用実績をベースにしたO-RAN規格対応無線機のラインナップ拡充による事業分野の拡大
- シェアリングアンテナ市場への対応強化、景観対策対応のステルス化の開発強化
- 製造拠点の見直し、工事部門の集約による収益力の向上

# 4-7.各セグメントの目標と戦略

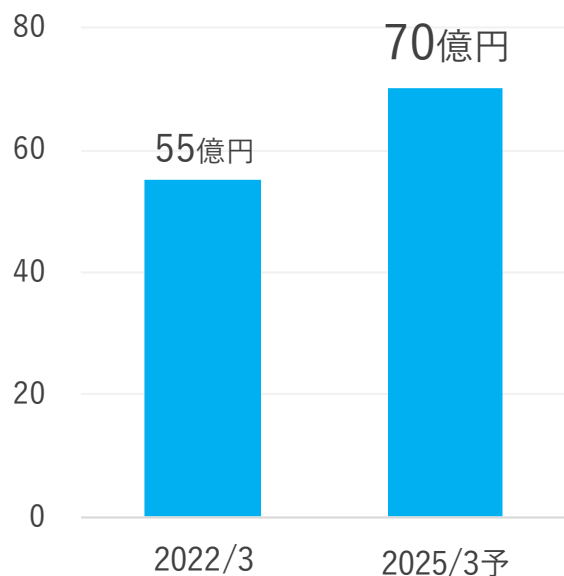
## 固定無線

(官公庁向け防災無線・消防無線、防衛向け通信アンテナ・設備等)

防災行政無線の整備推進による  
災害に強い社会の確立、収益力の向上

売上高目標

単位：億円



## 事業機会

- 公的投資である緊急防災・減災事業債の適用期限の延長
- 消防・警察無線の更新需要継続
- 防衛設備の高度化需要

## 戦略

- 280MHz帯防災無線設備、再送信設備の積極的な推進
- ソリューション事業との連携による、防災製品の開発
- 積算部門の統一化、工事部門集約による業務効率化による収益力の向上

## 4-7.各セグメントの目標と戦略

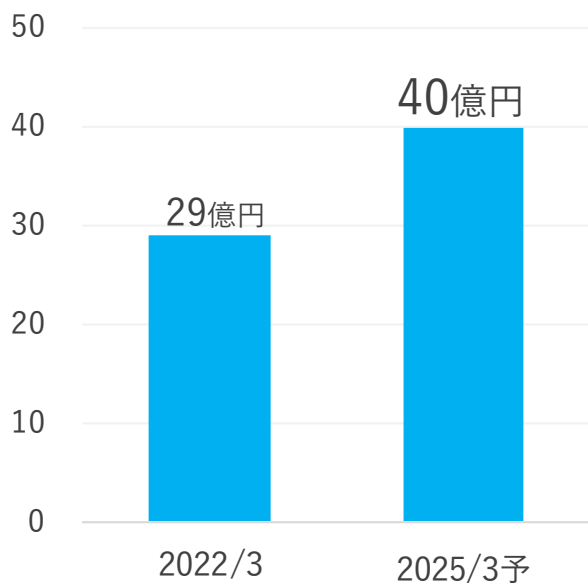
### 放送 (テレビ・ラジオ放送向け送信所設備、メンテナンス等)

社会的使命としての放送設備の  
維持更新と収益性の両立



#### 売上高目標

単位：億円



#### 事業機会

- 地上波デジタル放送の更新・メンテナンス需要の発生
- AM放送からの転換によるFM放送関連需要の発生

#### 戦略

- 施工実績に伴う更新需要の確実な獲得
- 技術者育成を図り、幅広い分野の工事を担当できる強みを活かした受注増加
- 放送設備更新への展開、工事部門の集約化による収益性の向上

## 4-7.各セグメントの目標と戦略

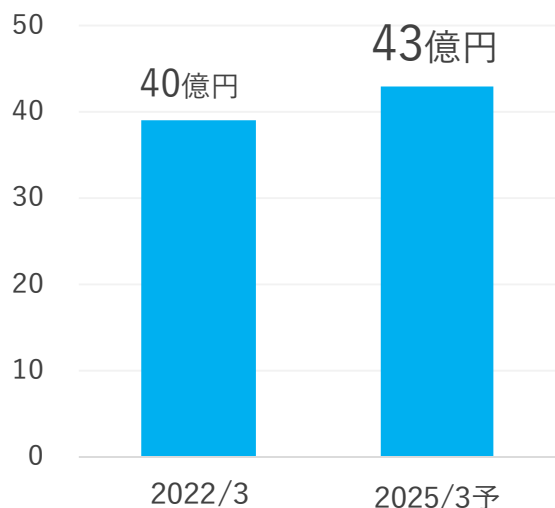
### その他

(鉄鋼構造物製造・めっき処理、航空障害灯、LED照明、再生可能エネルギー関連等)

環境に即した製品の積極的な販売  
屋外建築鉄骨の継続的需要の確保

売上高目標

単位：億円



### 事業機会

- CO2排出削減効果など環境に即した製品需要の高まり
- 建設市場における特殊鉄構需要、表面処理需要の継続

### 戦略

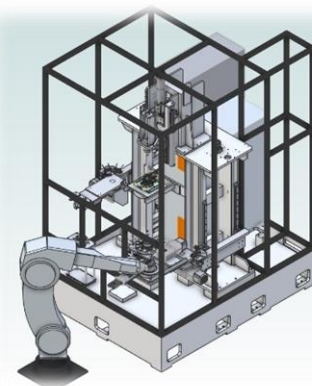
- 洋上風力発電向け航空障害灯、通信設備非常用電源向け燃料電池など、環境に即した製品の拡販
- 建築鉄骨、溶融亜鉛めっき加工における差別化（高品質／付帯作業など）の推進

## 4-7.各セグメントの目標と戦略

### 誘導加熱装置

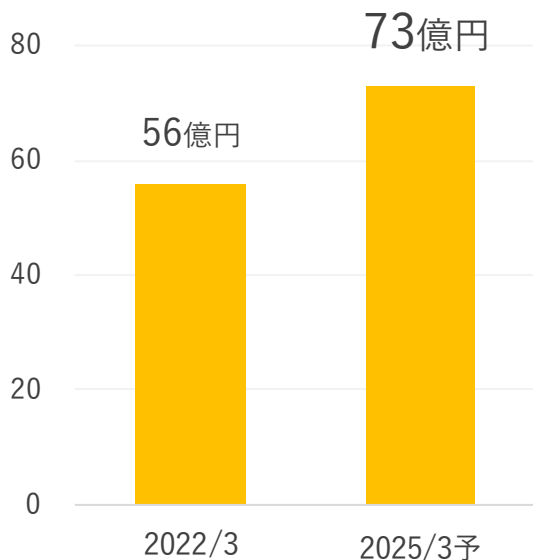
(自動車部品向け高周波誘導加熱装置の製造、メンテナンス)

自動車のEV化を足掛かりにした  
新規需要獲得、シェアの拡大、収益力の向上



#### 売上高目標

単位：億円



#### 事業機会

- 自動車業界における新型コロナウイルス感染症、半導体不足による設備投資需要減少からの回復基調
- 次世代自動車（EV・PHV車）の普及、燃料系部品の需要減少とモーターシャフト等新規需要の発生

#### 戦略

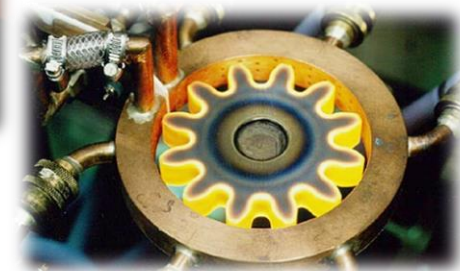
- 誘導加熱処理の環境負荷に関するメリットによる、他の加熱方式からの置換推進
- EV化市場に向けた研究開発による競争力向上
- コイル製造技術の進化による収益力向上

# 4-7.各セグメントの目標と戦略

## 熱処理受託加工

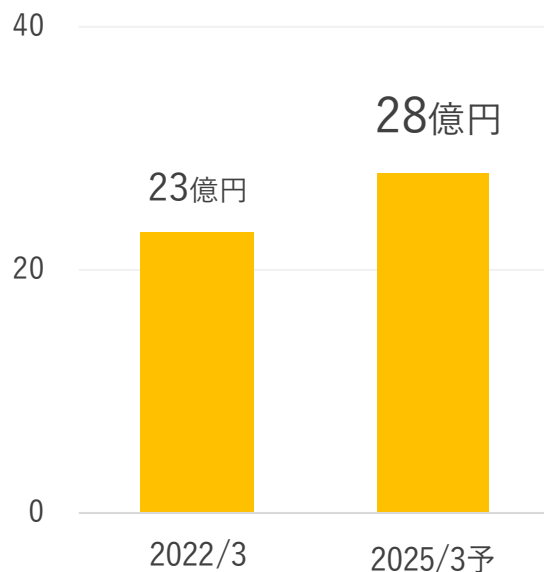
(自動車部品等の熱処理受託加工)

グローバル市場における  
誘導加熱方式の拡大、収益力の向上



### 売上高目標

単位：億円



### 事業機会

- 中国・北中米をはじめとした自動車生産需要の回復
- 次世代自動車（EV・PHV車）の普及、足回り等の部品の需要継続とモーターシャフト等新規需要の発生

### 戦略

- 海外拠点の有効活用による市場開拓
- 熱処理工程の省人化の推進、スマートファクトリー化による競争力の向上
- 環境配慮に向けた自社工場への太陽光発電設備の導入によるコスト削減・収益力向上

# 4-8.構造改革

## 事業ポートフォリオの最適化、成長戦略の実行に向けて 抜本的な組織改革を実施

### 社内組織の 改革

- **経営課題解決への加速化**  
社長室の設置による経営意思の迅速な実行、目的に応じた横断的な委員会の設置
- **営業力の強化**  
営業部門への人財投資、課題解決型の営業スタイルの確立
- **研究開発部門の集約**  
革新的な研究開発の加速に向け、無線装置開発部門のワイヤレス研究所拠点への集約と、ワイヤレス研究所・未来研究所の拠点統合を実施



組織パフォーマンス向上

### グループ統合を見据えた 関係会社再編

- **製造拠点の集約**  
事業領域、エリアに基づく子会社の統合・分割
- **工事部門の集約**  
営業部門との分離、全国的な技術の集約による原価管理の徹底
- **人財活用の推進**  
グループ内人財の柔軟な活用



収益構造の強化

### 海外戦略の 最適化

- **最適な生産体制の構築**  
為替リスクへの対応及び収益力の向上のため、協力会社を含めた臨機応変な製造拠点の再編
- **高周波の海外展開の領域拡大**  
装置製造/メンテナンス/受託加工の最適配置によるサービスの拡充。  
需要に即した人的資本の投入



海外拠点の収益力向上

# 5. 資本戦略

---

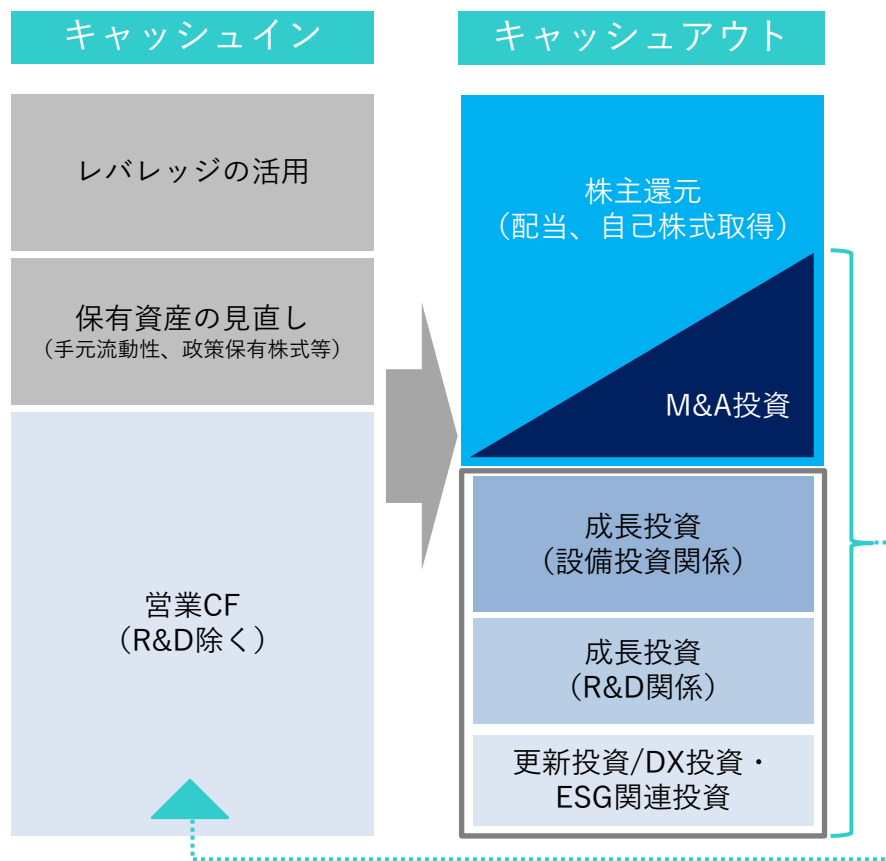


# 5-1.財務戦略

## ■ キャピタルアロケーション

D/Eレシオ0.2~0.3倍をターゲットとし、  
成長投資・株主還元の強化を図る

中期経営計画期間（2023/3期~2025/3期）



### 株主還元

配当・自己株式取得 **100億円~**

※2022年2月既公表分自己株式取得含む

- ✓ 配当に加え、業績向上のための成長投資、最適なバランスシート構成を意識し、今後も自己株式取得を実施
- ✓ 取得した自己株式は発行済の約10%を残し消却

### M & A

M & A **~40億円**

- ✓ 新規事業創出に向け積極的に実施

### 成長投資

設備投資 **約40億円**  
(2025/3期末までの累計)

研究開発投資 **約60億円**

- ✓ 資本コストを意識した投資を実行

### その他投資

更新投資/  
DX投資・ESG関連投資 **約40億円**

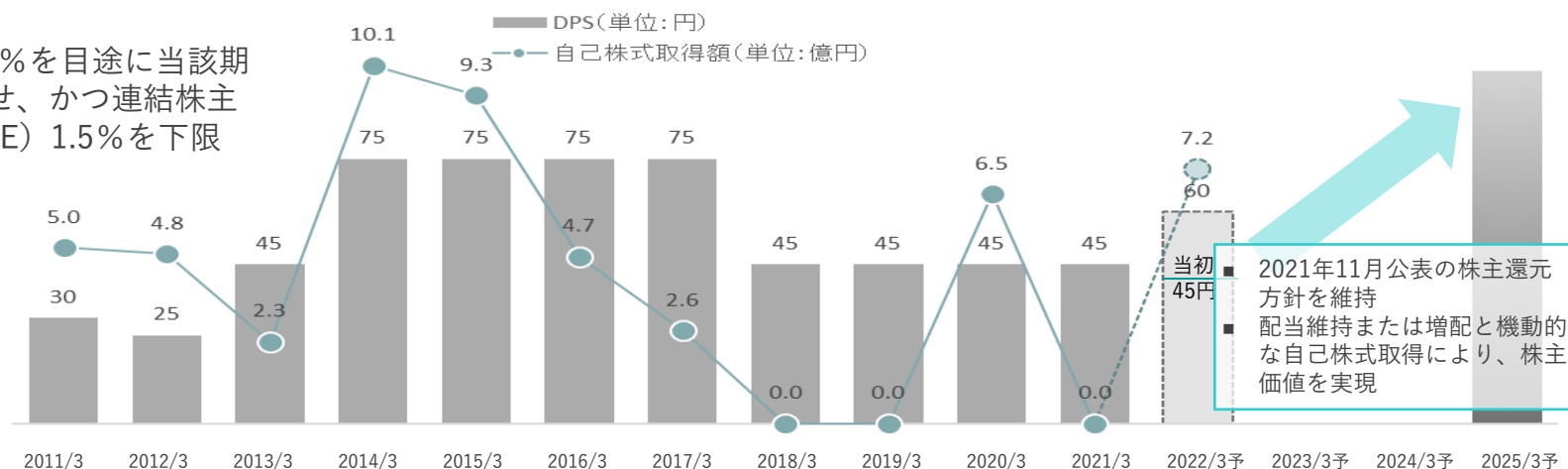
## 5-2.株主還元強化

# 株主還元強化として100億円実施 (3年間累計)

キャピタルアロケーションに基づき、配当及び自己株式取得（現在実施分含む）で100億円以上の株主還元を目標とする（M&A投資未実施の場合、さらに株主還元に充当）

### ■ 配当方針

- ✓ 連結配当性向40%を目途に当該期の業績に連動させ、かつ連結株主資本配当率（DOE）1.5%を下限値の目途とする



2021年11月公表の株主還元方針を維持  
配当維持または増配と機動的な自己株式取得により、株主価値を実現

	2011/3	2012/3	2013/3	2014/3	2015/3	2016/3	2017/3	2018/3	2019/3	2020/3	2021/3	2022/3	2023/3予	2024/3予	2025/3予
ROE (%)	3.1	5.1	4.0	15.3	5.3	3.3	1.2	1.8	3.4	4.0	2.5	2.1	早期の5.0%達成		
DOE (%)	1.1	0.9	1.6	2.4	2.1	2.1	2.1	1.2	1.2	1.2	1.2	1.5			
配当性向 (%)	35.6	17.6	39.2	15.4	40.1	62.6	168.7	68.4	36.1	30.2	46.8	70.8			
総還元性向 (%)	79.7	43.3	54.7	31.7	80.0	94.7	217.1	68.4	36.1	66.6	46.8	142.7			

配当性向40%を目途  
DOE下限1.5% (目標2.0%)  
機動的な自己株式取得

### ■ 自己株式取得

- 財務規律を確保した上で、成長投資・株主還元の強化を図るキャピタルアロケーションの一環として、自己株式の取得を決定（上限25億円、110万株）
- 保有する自己株式については、活用の検討を継続した上で、必要以上の自己株式は積極的に消却する方針を策定。取得した自己株式は発行済み株式の10%以上となった場合、10%を超える部分は消却

# 成長投資・M&A投資・その他投資について 積極的な投資を目指す

DKK-Plan2025

投資内容

投資額 (3年間累計)

成長投資

設備投資

- 生産性向上に向けた工場更新／拠点の集約
- 各工場への自動化設備の導入
- 事業拡大に向けた製造ライン増設

設備投資

40億円

研究開発投資

- ソリューションビジネス確立に向けた、新技術の研究と当社技術との融合
- Beyond5G/6G時代のリーディングポジションを確立するための先進的アンテナ技術・アンテナ装置一体化技術の研究開発
- 新領域展開を見据えた誘導加熱装置の開発

研究開発投資

60億円

M & A

- 新規事業創出の早期実現に向けた資本提携やM & Aへの能動的な投資

~40億円

その他投資

DX投資

- 各工場のスマートファクトリー化
- 作業効率向上に向けた生産管理システムの刷新

更新投資/ESG投資

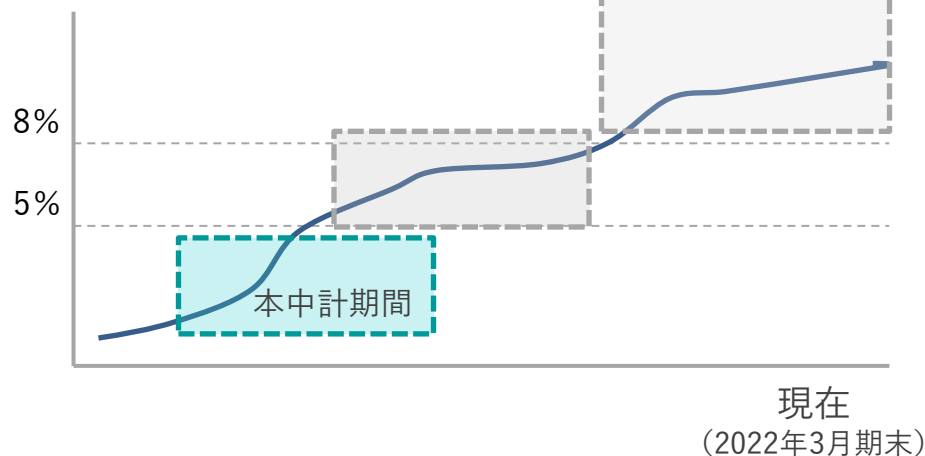
- 環境経営の推進を含むESGへの取り組み強化

40億円

## 5-4.ROIC経営の確立

# グループ全体で資本コストを意識した経営を徹底し、ROEの持続的な成長に繋げる

<ROE>



### ■ 資本コストを上回る水準にROEを高める

- ✓ 事業別目標としてブレイクダウンした経営管理制度を構築 (ROIC経営の確立)
- ✓ ROICを取り入れることで、事業の可視化を図り、財務パフォーマンスの向上を図る
- ✓ WACCの低減を図り、ROICとのスプレッドを改善

**WACC**  
(加重平均資本コスト)

5.5%

4.5%

**ROIC**  
(投下資本利益率)

- ROICを経営指標に取り入れ、WACCを上回る水準を目指す
- セグメント (事業区分) / 拠点毎に算出。事業ポートフォリオを考慮の上、資産の効率性・収益性の改善を図る

# Appendix

---

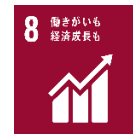
1. DKKグループのマテリアリティ
2. 各マテリアリティの具体的な取り組み

# DKKグループのマテリアリティ

## ■ 5つのマテリアリティ（重要課題）

### 職場風土・働き方改革

従業員一人ひとりがお互いを尊重しながら能力を最大限に発揮できる職場環境づくりに注力する



### コーポレートガバナンスの強化

健全かつ透明性のある経営基盤を確立するためコーポレートガバナンスの実効性を強める



### 社会インフラ整備への貢献

既存事業による社会インフラへの貢献をより一層進め、業績の向上を通じ企業として発展する



### 環境経営の推進

事業を通じて気候変動の緩和、低炭素社会への貢献を推進する



### 新規事業の創出

これまで培ってきた経験・技術をもとに、研究開発やM&Aを積極的に活用しながら、新たな事業の創出を目指す



SDGsの目標17「パートナーシップで目標を達成しよう」については、SDGsの達成に向けて最も重要視されている事項であり、全てのマテリアリティに該当する



# 各マテリアリティの具体的な取り組み

## 職場風土・働き方改革

重点取り組み	具体的な取り組み	KPI/中長期目標 ※特に目標年度の記載がないものについては毎年継続目標
社員（協力会社含む）の 人権尊重	・ 人権尊重の意識向上のための人権研修の実施	■ 人権研修受講率：100%
ハラスメントの根絶	・ ハラスメントの根絶に向けた意識向上 ・ 従業員満足度調査によるモニタリング	■ ハラスメント研修受講率：100%
多様性のある人財確保、 女性の活躍推進	・ ダイバーシティ&インクルージョン推進の仕組みの整備	■ 女性管理職比率：15%以上（2025年3月期） ■ 障がい者雇用率：法定雇用率の遵守 ■ 70歳までの雇用制度の確立（2025年3月期）
DX（デジタルトランスフォーメーション） を活用した生産性の向上	・ 業務のデジタル化、工場のスマートファクトリー化による生産性向上	■ 平均年間総労働時間の削減：1800時間台（2025年3月期）

# 各マテリアリティの具体的な取り組み

## コーポレートガバナンスの強化

重点取り組み	具体的な取り組み	KPI/中長期目標 ※特に目標年度の記載がないものについては毎年継続目標
コンプライアンス 重視の経営	<ul style="list-style-type: none"><li>・コンプライアンスプログラムの推進</li><li>・各種コンプライアンス研修の実施強化</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>■ 役員及び部門長向けコンプライアンス教育の実施：年1回以上</li><li>■ コンプライアンス研修受講率：100%</li></ul>
ステークホルダーとの コミュニケーションの 推進	<ul style="list-style-type: none"><li>・開示資料の充実、英訳資料の早期開示</li><li>・投資家と経営層とのコミュニケーションの充実</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>■ 投資家との対話における取締役及び社外取締役の参画</li></ul>
経営における 透明性の確保	<ul style="list-style-type: none"><li>・取締役会実効性評価の実施</li><li>・取締役会実効性の向上</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>■ 取締役会実効性評価の実施：年1回</li><li>■ 取締役の年間取締役会出席率：80%以上</li></ul>
情報セキュリティの 強化	<ul style="list-style-type: none"><li>・ISO27001の認証取得</li><li>・セキュリティ研修の実施</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>■ 電気興業及び国内グループ会社におけるISO27001認証取得（2025年3月期）</li><li>■ セキュリティ研修受講率：100%</li></ul>



# 各マテリアリティの具体的な取り組み

## 社会インフラ整備への貢献

### 重点取り組み

### 具体的な取り組み

### KPI/中長期目標

※特に目標年度の記載がないものについては毎年継続目標

#### より強固な 情報インフラの構築

- ・キャリア5G、ローカル5G  
関連製品の納品強化
- ・システムおよび設備の  
適切な更新や保守

#### 防災事業の推進による 安全の確保

- ・防災システムの更新による、  
防災情報提供体制の充実
- ・情報カメラや水位計等の  
当社システムの提供推進に  
よる、防災機能の強化

- 通信設備の更新・保守案件、自治体等の  
防災機能強化案件、安全装置システムに  
関する部品用の誘導加熱設備等の売上高：  
2020年度比率15%以上（2026年3月期）

#### 自動車社会の 安全性の強化

- ・自動車の安全システムに  
関する部品用の誘導加熱  
装置の拡販

#### 安全・品質の確保

- ・施工品質の技術力向上
- ・品質や安全に関するリスク  
評価および低減活動の実施

- 経営事項審査申請に係る当社技術者の  
国家資格保有率：70%以上（2026年3月期）
- 社有車のASV（先進安全自動車）化：  
ASV化開始（2025年3月期）

# 各マテリアリティの具体的な取り組み

## 環境経営の推進

重点取り組み	具体的な取り組み	KPI/中長期目標 ※特に目標年度の記載がないものについては毎年継続目標
カーボン・ニュートラルの推進	<ul style="list-style-type: none"><li>・環境教育による、全社的な環境意識の高揚</li><li>・温室効果ガス排出量削減取組の推進</li><li>・製品の省電力化の推進</li><li>・自社設備における太陽光パネル設置等の推進</li><li>・再生可能エネルギー由来の電力の購入等</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>■ Scope1.2温室効果ガスの排出量：海外グループ会社を含めて算定 (2025年3月期)</li><li>■ Scope3温室効果ガスの排出量：国内グループ会社を含めて算定 (2025年3月期)</li><li>■ 再生可能エネルギー利用の推進：定量目標なし(フォロー項目)※</li></ul>
循環型社会実現の推進	<ul style="list-style-type: none"><li>・廃棄物発生抑制の推進、分別廃棄による再資源化</li><li>・サプライチェーンの連携による3Rの推進</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>■ 総排出量の再資源化率：分別、結果の開示 (2025年3月期)</li><li>■ 廃棄物排出量(t)：定量目標なし(フォロー項目)※</li></ul>
環境製品の拡充	<ul style="list-style-type: none"><li>・DKKグループグリーン調達ガイドラインの策定、グリーン調達の推進</li><li>・環境製品の開発、拡販活動の推進</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>■ 環境負荷10%低減製品の開発：検討、選定、設計 (2025年3月期)</li></ul>

※フォロー項目においては、効果検証及び基礎データの整備を進めています。現在は効果を検証する期間とし、定量目標は設けていません  
今後、効果検証が完了しましたら、目標を設定する方針です

# 各マテリアリティの具体的な取り組み

## 新規事業の創出

### 重点取り組み

### 具体的な取り組み

### KPI/中長期目標

※特に目標年度の記載がないものについては毎年継続目標

#### 無線・高周波技術の 新規活用

- ・新市場・新製品候補の創出のため、学会、研究会、各種団体への参加
- ・新規事業へつながるアイデアの吸上げ、および共有できる仕組みの構築
- ・新規ビジネス開発に関する新規採用

#### サービス分野への 進出

- ・サービス事業が展開可能なアプリケーションへの落とし込み
- ・サービス事業に関する組織体制の構築
- ・他社との協業によるサービス展開の加速化

- 協同開発、協業会社、M&Aの件数の増加：  
協業先の選定（2025年3月期）

- ◆ 本資料の予想数値及び将来の見通しに関する記述・言明は、現在当社が入手している情報に基づき策定されています。
- ◆ 本資料は過去に確定し正確に認識された事実以外に、将来の予想及びその記述を行うために不可欠となる一定の前提（仮定）を用いて策定したものです。将来の予測及び将来の見通しに関する記述・言明に本質的に内在する不確定性・不確実性及び今後の事業運営や内外の経済、証券市場その他の状況変化等による変動可能性に照らし、実際の業績数値、結果、パフォーマンス及び成果は、本資料の予想数値及び将来の見通し等に関する記述・言明と異なる可能性があります。