



# 中長期経営戦略

2021年3月26日

電気興業株式会社

DKK Co., Ltd.

# はじめに

## ◆ 中長期経営戦略策定について

DKKグループは、1950年の創業以来、高度情報化社会における通信・放送インフラの整備や自動車産業の安全性の向上を通じて、より便利な生活環境の実現の一役を担ってまいりました。

創業70周年を迎え、大きく変動する時代において、次のステージの成長を目指してDKKが今後どのようなビジョンを描いているか、DKKのありたい姿「未来の当たり前をつくる企業」の実現に向けて、新規事業の創出をはじめとした成長戦略について取り纏めた中長期経営戦略を発表するに至りました。

本資料によりDKK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のこれまでのあゆみと現在

2. 成長により目指す姿

3. 成長戦略

4. 目標

# 1. DKKのこれまでの あゆみと現在

# DKKとは

DKKは「より便利で安全な生活環境」実現の一役を担っております

事業セグメント（2020/3期）

主な事業内容

電気通信部門

連結売上高

330億円

連結営業利益率

10.7%

移動通信事業

単体売上高

138億円

携帯電話等の通信用基地局の整備  
(アンテナ製作、鉄塔メンテナンス、建設工事等)

固定無線事業

84億円

官公庁向け防災行政無線網の  
インフラ整備  
(システム構築時の調査・設計・施工・保守等)

放送事業

42億円

テレビ・ラジオ送信所向けの  
アンテナ製作、設備の建設等

その他事業

20億円

LED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

連結売上高

119億円

連結営業利益率

14.3%

高周波事業

72億円

- ◆ 金属部品の強化処理を施す誘導加熱装置の製作・納入
- ◆ 顧客部品の熱処理加工（焼入れ）

# 経営理念

長年培った「**ノウハウ**」と「**実績**」を基に  
**技術の発展とともに新たな価値を創造することで、  
社会に対してDKKグループの存在意義を示してまいります**

## 経営理念

- ◆ 優れた製品を社会に提供し、社会に貢献する。
- ◆ 時代のニーズを先取りし、失敗を恐れぬチャレンジ精神の溢れた前向きな企業たることを期す。
- ◆ 絶えず生産性の向上に務め、常に適正な利益を確保する。
- ◆ 一社一家、グループ一家の和の精神をもって発展成長し、社員の生活向上に務める。

### お客様・お取引先に対して

- ・ より便利な生活環境実現のための優れた製品・サービスの提供

### 株主に対して

- ・ 株主資本の効率化と利益還元を重視
- ・ 安定的な配当の実施

### 従業員に対して

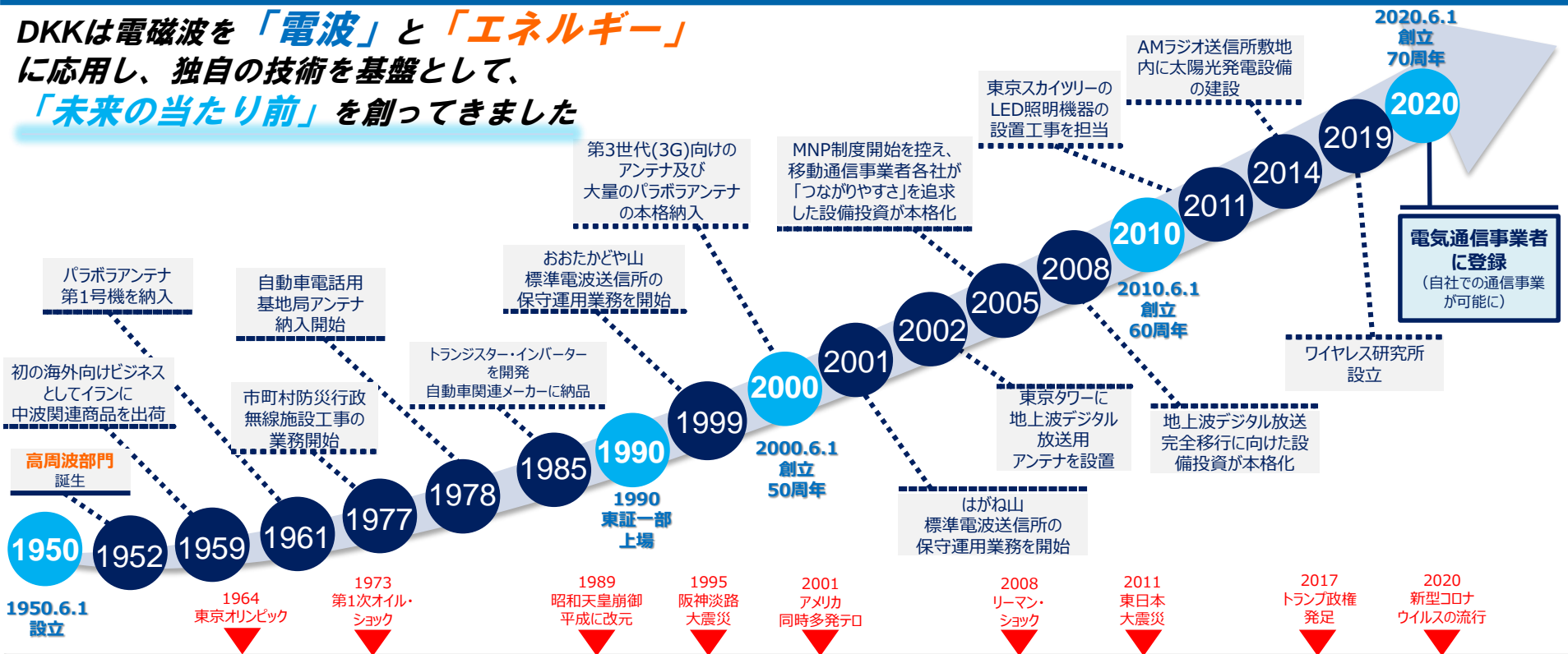
- ・ 健全な職場環境作り、社員の生活向上に向けた施策の実施

### 社会に対して

- ・ 情報化社会の礎となる通信インフラの構築
- ・ 自動車社会の安全性向上

# 沿革

DKKは電磁波を「電波」と「エネルギー」に応用し、独自の技術を基盤として、「未来の当たり前」を創って来ました



1950	1960	1970	1980	1990	2000	2005	2010	2015	2020
<ul style="list-style-type: none"> <li>◆1953 東京地区でテレビ放送開始</li> <li>◆1958 東京タワー完成</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆1967 テレビ受信契約数2,000万突破</li> <li>◆1967 自動車保有台数1,000万台</li> <li>◆1968 加入電話1,000万台突破</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆1970 FM東京放送開始</li> <li>◆1979 自動車無線電話サービスが開始</li> <li>◆1979 自動車無線電話第1世代(1G)</li> <li>◆1979 自動車生産台数85万1,750台史上最高記録</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆1984 NHK衛星放送本放送を開始</li> <li>◆1985 NTTが初のポータブル電話機「ショルダーホン」発売</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆1993 携帯電話第2世代(2G)サービス開始</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆2000 携帯電話加入数5,000万突破</li> <li>◆2000 BSデジタル放送開始</li> <li>◆2001~ 携帯電話第3世代(3G)サービス開始</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆2006 MNP制度(ナンバーポータビリティ)スタート</li> <li>◆2006 全都道府県(県庁所在地等)デジタル放送開始</li> <li>◆2008 iPhone 3G 日本発売</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆2011 地上デジタル放送への完全移行</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆2015~ 携帯電話第4世代(4G)サービス開始</li> <li>◆2016 消防救急無線のデジタル化期限</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆2020 携帯電話第5世代(5G)サービス開始</li> </ul>

# 業績の推移

## 年代別トピックス

- ◆ 電気通信部門
- ◆ 高周波部門
- ◆ 全社

### 創業期（1950年代）

- ◆ 通信用アンテナビジネスの開始、技術と実績を積み上げる
- ◆ 高周波部門設立、事業の多角化

### 成長期～安定成長期（1960年～1980年代）

- ◆ 海外ビジネス本格化
- ◆ 自動車のFF化やNC化に対応した焼入機の開発・製品化、海外への製品納入
- ◆ 拠点の設置や移転、1970年代には年商100億円突破

### 安定成長期～第一次成熟期（1990年～2000年代）

- ◆ 情報通信分野の基盤整備需要の着実な取り込み、受注拡大
- ◆ 携帯電話（移動通信）の普及に伴う需要獲得による業績の急拡大
- ◆ 自動車業界の市況持ち直しに伴う誘導加熱装置への需要増加
- ◆ 1990年東証一部上場、価格を含めた顧客満足度の追求

### 第一次成熟期～変革期（2010年～2020年）

- ◆ LTE (3.9G) 向け投資が活発化したが、アンテナや鉄塔工事は低水準に留まる
- ◆ 自動車産業の海外進出の動きが加速、焼入装置売り上げも海外向けが過半
- ◆ コスト競争力強化と現地拠点へのサービス拡充を目的に海外拠点の設立

■ 電気通信部門 ■ 高周波部門 ■ 当期純利益

売上高  
(単位：億円)

600

500

400

300

200

100

0

1950 1951 1952 1953 1954 1955 1956 1957 1958 1959 1960 1961 1962 1963 1964 1965 1966 1967 1968 1969 1970 1971 1972 1973 1974 1975 1976 1977 1978 1979 1980 1981 1982 1983 1984 1985 1986 1987 1988 1989 1990 1991 1992 1993 1994 1995 1996 1997 1998 1999 2000 2001 2002 2003 2004 2005 2006 2007 2008 2009 2010 2011 2012 2013 2014 2015 2016 2017 2018 2019

創業期

成長期～安定成長期

安定成長期～第一次成熟期

第一次成熟期～変革期

変革期～

1996～1998  
インフラ整備需要の  
着実な取り込み

2006  
MNP  
(ナンバーポータビリティ)  
特需

2013  
厚生年金基金  
代行返上益

2000～2003  
退職給付会計基準変更時  
差異償却  
投資有価証券評価損計上

当期純利益  
(単位：億円)

60

50

40

30

20

10

0

-10

-20



# DKKの強み

## 高い技術力

お客様からの難易度の高い要望や世間のニーズに応えることが可能であり、電気通信部門、高周波部門ともに、今まで培った技術を他分野や新規事業に応用

## 一貫したサポート体制

設計から納品後のメンテナンスに至るまでお客様をサポート

<電気通信部門> アンテナの設計 ⇒ 製作 ⇒ 納品 ⇒ 建設工事 ⇒ メンテナンス

<高周波部門> 装置の開発設計 ⇒ 製作 ⇒ 納品 ⇒ メンテナンス、交換用コイルの製作

## 全周波数に対応可能

電波の利用可能なすべての周波数に対応した通信・放送分野における幅広い製品を製作可能

(開発テーマ)

超長波 (VLF) 30KHz以下	長波 (LF) 30~300KHz	中波 (MF) 300~3000KHz	短波 (HF) 3~30MHz	超短波 (VHF) 30~300MHz	極超短波 (UHF) 300~3000MHz	マイクロ波 (SHF) 3~30GHz	ミリ波 (EHF) 30~300GHz	サブミリ波 (テラヘルツ波) 300GHz以上
-------------------------	-------------------------	---------------------------	-----------------------	---------------------------	------------------------------	---------------------------	---------------------------	-------------------------------

これらの強みを活かし、情報化社会の礎である通信・放送インフラの整備・自動車社会の安全性向上など便利な生活環境の実現に寄与しています

# DKKの課題

## 電気通信部門

### 外部環境 / 事業環境

移動

5G 導入促進税制など、5G向けの基地局投資を後押しする環境は整ってきている。一方、政府による携帯料金の値下げ要求を受け、移動通信事業者各社が新料金プランを発表するなど価格競争に発展することが想定される

固定

自然災害の増加により、今後も防災・減災に向けた固定無線設備の更新需要は堅調に推移するものとみられる

放送

放送設備の新規建設需要は見込みづらいが、既存設備の保守・メンテナンスが継続的に発生するものと予想。民放においてはネット同時配信等、新たな分野の設備投資も増えるため、放送設備の更新需要の優先順位が下がるリスクを想定

### DKKにおける課題・問題点

- ◆ 受注型産業であるため顧客の設備投資動向の強弱がDKKの業績に影響する
- ◆ 移動通信事業者や自治体、放送事業者など主要顧客が限定されたことで、顧客の成長とともにリレーションの強化や技術の向上という恩恵はあったが、DKKが需要を新たに開拓することが難しい
- ◆ 移動通信事業者各社が価格競争になることで、設備投資を抑制することも考えられ、DKKが想定する設備投資やメンテナンス需要を取り込めないリスクがある

# DKKの課題

## 高周波部門

### 外部環境 / 事業環境

- ◆ 自動運転、電動化（EV、PHV等）が増加する見込みであり、また国内の自動車販売の総額としては横這いか減少傾向となると想定される
- ◆ EV化により自動車部品点数は現在の2/3程度となるとみられ、従来に比べてシンプルな構造となり、組み立てが簡易化するため、EV業界への新規参入企業の増加が想定される

### DKKにおける課題・問題点

- ◆ 顧客の大半が自動車業界であり、設備投資をはじめとした自動車業界の動向に業績が大きく左右される
- ◆ EV化に伴う、熱処理対象部品の減少により、需要が限定されるリスクがある

# DKKの課題

## 経営・財務

### 外部環境 / 事業環境

- ◆ 企業を取り巻く環境は年々変化しており、グローバル化の進展や産業構造の変化、人口動態の変化、事業に関連する法制度の変化、社会の価値基準の変化等、コーポレートガバナンス・コードにおける資本コストを意識した経営推進等、内外ともに様々な変化が生じている

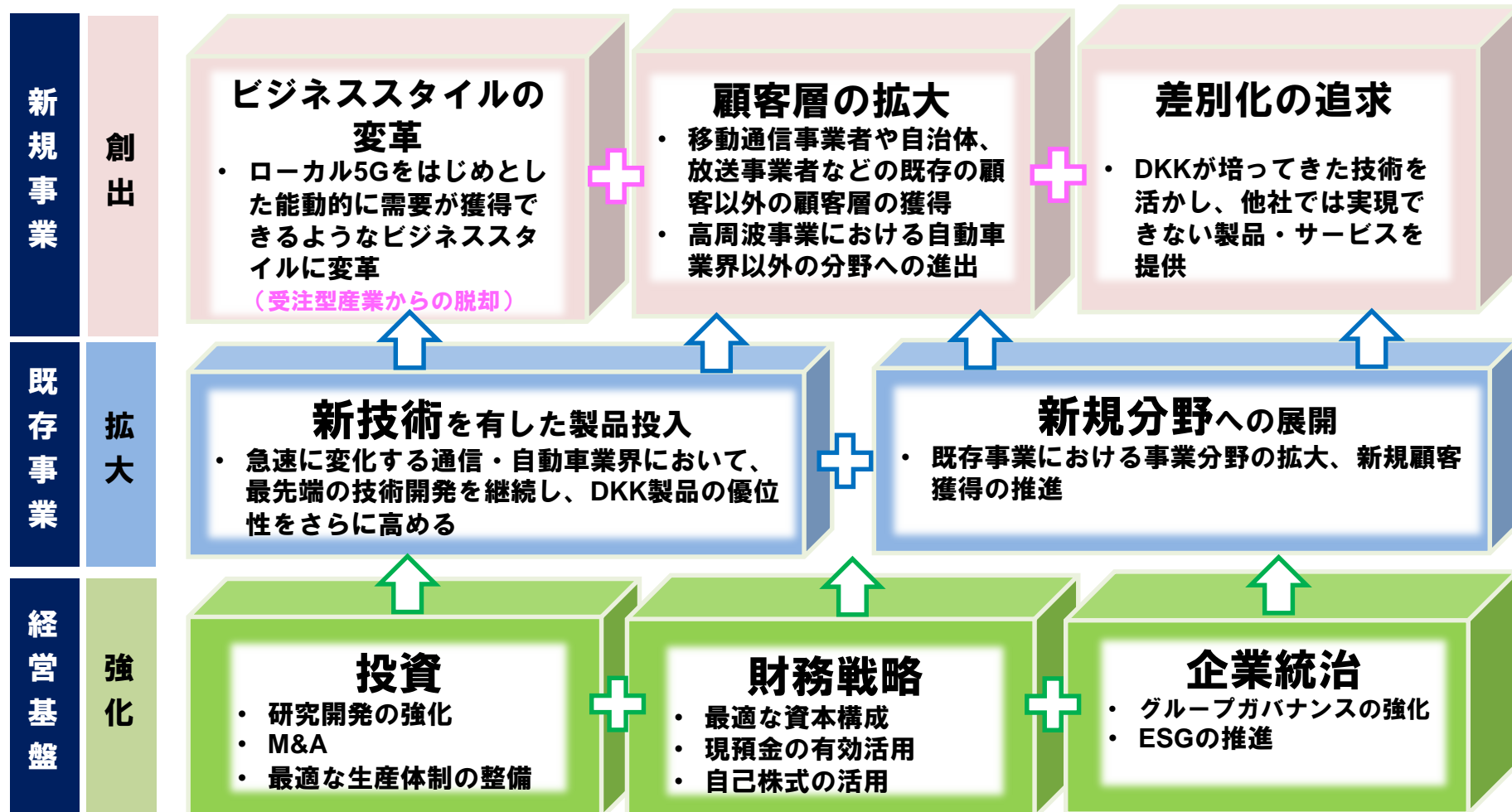
### DKKにおける課題・問題点

- ◆ 企業の持続的成長・発展や地域活性化には、急速に変化する事業環境に柔軟に対応することが課題
- ◆ 東証一部上場（電気機器）の指標の業種平均には届いておらず、直近期においてもROE4.0%、DOEは1.2%となっている。資本効率や株主還元  
の改善が課題と認識

# 課題解決のために

DKKの現状の課題を解決するために、3つの戦略を掲げ中長期的に事業に取り組みます

「新規事業の創出」「既存事業の更なる拡大」「経営基盤の強化」



## 2.成長により目指す姿

---

# DKKのありたい姿

私たち**DKK**は、創業から**70年間**、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、  
今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**はさらなる快適な暮らし、そして社会のために  
夢のような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*

# DKKのありたい姿

## 未来の当たり前をつくる企業 *Pioneering the future*

ありたい姿

2つの  
実現目標

社会貢献への積極的関与 / 企業価値の向上・成長の実現  
(社会インフラ・生活の向上・社会の発展)

DKKグループ  
2030  
成長戦略

事業領域

経営基盤

### 社会インフラの更なる発展

#### 新規事業

高付加価値ビジネスサービス参入による  
新たな収益事業の確立

- ローカル5G
- 次世代通信
- 高周波技術の活用

#### 既存事業

安定的な収益基盤の拡大

- 移動通信
- 固定無線（消防、防災）
- 放送
- その他
- 高周波（自動車関係）

### 経営基盤の強化

#### 投資

- 研究開発の強化
- M&A
- 最適な生産体制の整備

#### 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

#### 企業統治

- グループガバナンスの強化
- ESGの推進



# ありたい姿に向けた経営戦略

DKKは、その時代時代の社会のニーズに対し、「新規事業の創出」「既存事業の更なる拡大」「経営基盤の強化」によって、ありたい姿「未来の当たり前をつくる企業」の実現をめざします

## 社会のニーズ

## 2030成長戦略

社会インフラのさらなる発展

- デジタル革新
- 社会的課題の解決
- 価値を創造する社会

### Society5.0

- 暮らしを支える便利な社会
- 自動車社会の安全性向上

### 通信・放送・防災 自動車社会

- 企業による社会貢献
- 環境への貢献
- コーポレートガバナンスの推進

### 企業統治

### 新規事業の創出



- ローカル5Gをはじめとした、新規市場の開拓
- 能動的な受注獲得に向けたビジネススタイルの変革
- 自動車業界以外の分野に向けた高周波技術の応用

### 既存事業の更なる拡大

- 当社の強みを活かし、差別化を追求
- 通信・防災・放送といった社会維持のためのビジネスを通じた社会貢献
- 自動車社会の変革に合わせた、事業領域の拡大

### 経営基盤の強化

- 投資（研究開発/M&A/最適な生産体制）
- 財務戦略（最適な資本構成/現預金有効活用/自己株式活用）
- 企業統治（グループガバナンスの強化/ESG）

### 目標

新規事業割合 **20%以上**

受注型産業  
からの  
脱却

# 3.成長戦略

---

# 新規事業の創出

# 新規事業の創出

新規事業の創出として、DKKはローカル5G市場の開拓に注力。さらに高周波事業においても新たな市場を開拓

新規事業創出に向けたテーマ

- 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

ローカル  
5G事業

高周波  
新規市場

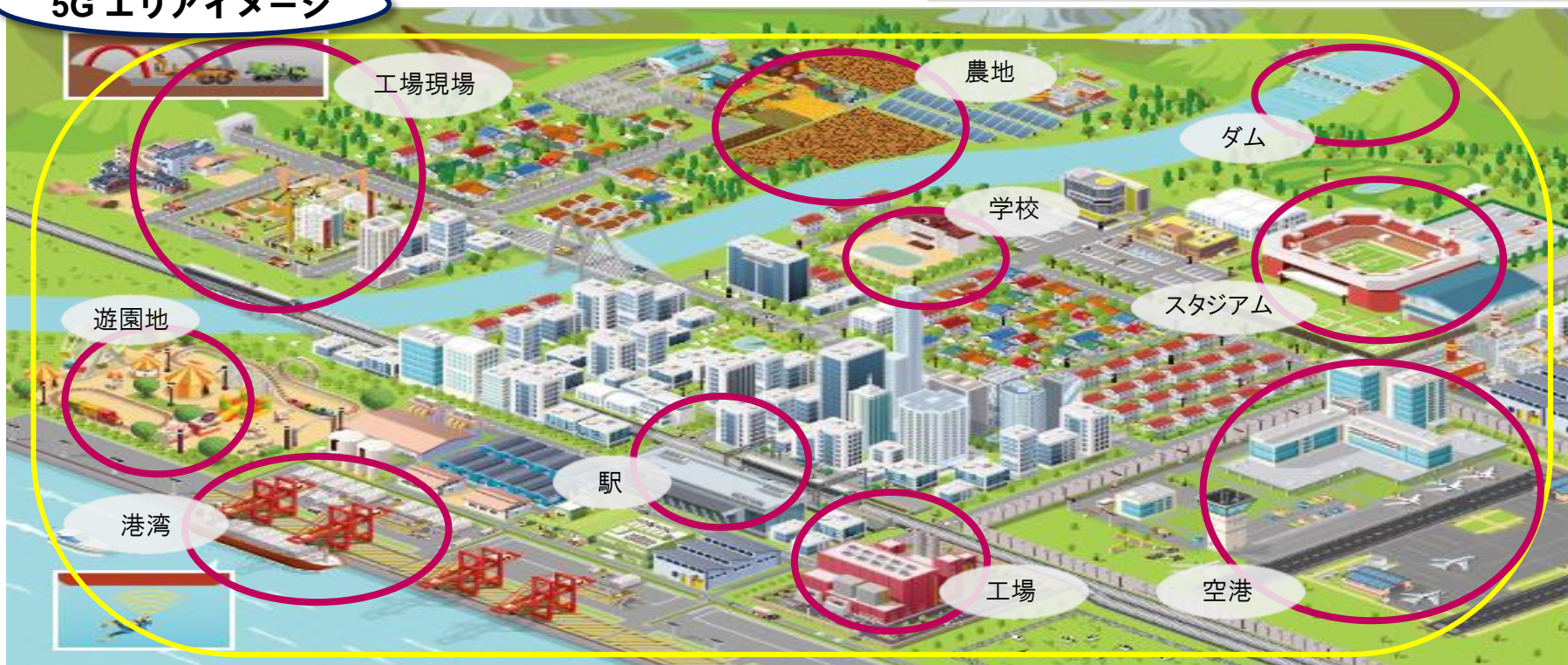
# ローカル5Gとは

## 地域ニーズや個別ニーズに応じて 様々な主体が柔軟に利用することができる無線通信システム

- ローカル5Gを活用したい自治体や企業などの事業主体は、所有する建物や敷地内に限定した免許を取得することで、**5Gによる高品質でセキュリティの高い通信エリア**を作ることができる
- ローカル5G市場における、2030年度までの総投資額は約5,700億円から1兆円を超えるほどと予測されている

### 5G エリアイメージ

— …ローカル5Gエリア — …キャリア5Gエリア



# ローカル5Gに見る可能性

## 多数の潜在的ニーズ

- ・ ローカル5Gの需要は多岐にわたり、工場、病院、農場、建設現場、スタジアム等、これまでのDKKの顧客層とは異なる潜在的顧客が多い

## 能動的な顧客開拓

- ・ 移動通信に限らず、既存事業は既存顧客の設備投資動向に業績が左右されたが、ローカル5Gでは新規顧客を能動的に開拓することでマーケットの拡大が可能

## ストック型ビジネスへの転換

- ・ DKKはこれまで設備の売切り型ビジネスモデルだったが、ローカル5Gにおいては導入当初より運営・保守メンテナンスまでを取り扱うスキームとすることで、継続的な収入が期待できるビジネスモデルへの転換を図る

# ローカル5Gにおける5つの強み

## 5つの強み

ローカル5G電波利用には  
エリア環境にあわせた  
アンテナ選定が必要

**エリア構築に  
最適なアンテナ  
を提案**

ローカル5Gの周波数帯は  
Sub6帯と28GHz帯の  
選択が必要

**使用周波数帯  
すべての機器  
に対応**

ローカル5G環境整備には  
敷地外の電波漏れがない  
エリア構築が必須

**エリア構築の  
コンサルティング  
を提供**

ローカル5G導入には  
煩雑な免許申請  
プロセスが必要

**免許申請代行  
サービス  
を提供**

ローカル5G環境を  
構築する  
動機の提供が必要

**様々な  
アプリケーション  
を提供**

**創業70年積み上げた実績とノウハウ**

**ワイヤレス研究所\*の新たな技術開発**

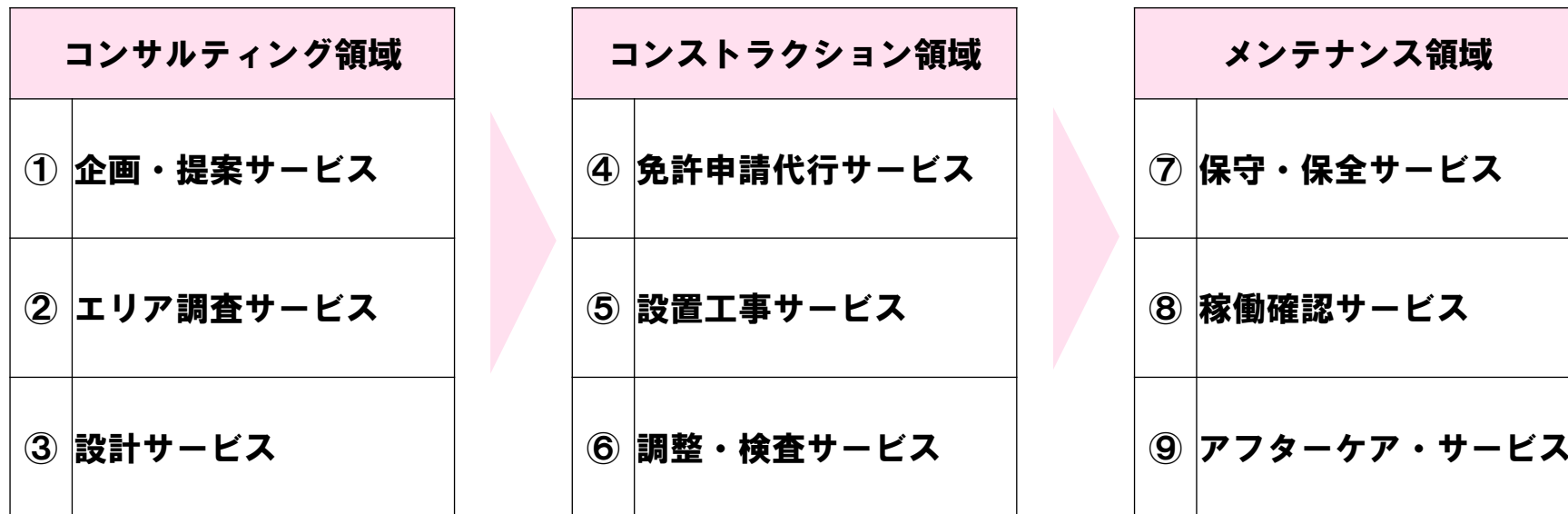
**強みを活かし顧客層の拡大を狙う**

\*ワイヤレス研究所…2019年に設立。DKKの技術力を集結させ、新たな領域の研究開発を推進していく専門機関

# DKKが展開予定のサービス

企画からアフターケアまで、ローカル5Gのトータルサービスを提供

「コンサルティング領域」「コンストラクション領域」「メンテナンス領域」の3領域、9つのサービスを展開することで、顧客に免許申請の煩わしさ等を感じさせることなく、気軽にローカル5Gのサービスを受けることが可能となる



- ・ 受注型の営業から、顧客の抱える課題を見つけて解決する**提案型の営業**へ
- ・ DKKに蓄積された**ノウハウをサービスに転換**することで利益を向上



# 高周波事業の新規市場開拓

## 課題

高周波事業は自動車関連産業の比重が高いことから、自動車関連産業の設備投資動向に業績が左右されてしまうことが課題と認識



高周波誘導加熱技術の特色を活かし  
自動車関連以外の需要開拓に注力



## 実績

### 過熱水蒸気設備

誘導加熱装置は稼働時のCO2排出がなく「環境にやさしい」という特色があり、食品加工設備の需要開拓の実績がある

## 過熱水蒸気とは

水を沸騰させてできた飽和蒸気を、誘導加熱等でさらに温度上昇させることで、気体そのものに大きなエネルギーを蓄えさせることができる。この蒸気を調理や食品の殺菌等に利用

- **酸素のない状態での加熱処理**  
空気中が水蒸気で満たされており、ほぼ酸素がない状態で水蒸気による**加熱**を行う
- **食品の殺菌/腐敗を促す酵素の不活性化**  
強力な水蒸気加熱により**殺菌/酵素の不活性化**を行い食品の長期保存を可能にする



食品加工用途の過熱水蒸気処理装置

# 食品業界の動向

- 食品業界において、国民の健康志向の高まりを背景に健康食品市場は緩やかな拡大傾向にあり、DKKは実績として、健康食品として注目を浴びている「米ぬか」を抗酸化処理するための過熱水蒸気設備を販売
- 現在は「米ぬか」以外の様々な食品に応用できる製品として市場領域の拡大及び、さらなる改良に向けた研究開発等を推進

## 食 品 業 界

### 穀 類



米



蕎麦

### 茶 葉



緑茶



紅茶

### 豆 類



アーモンド

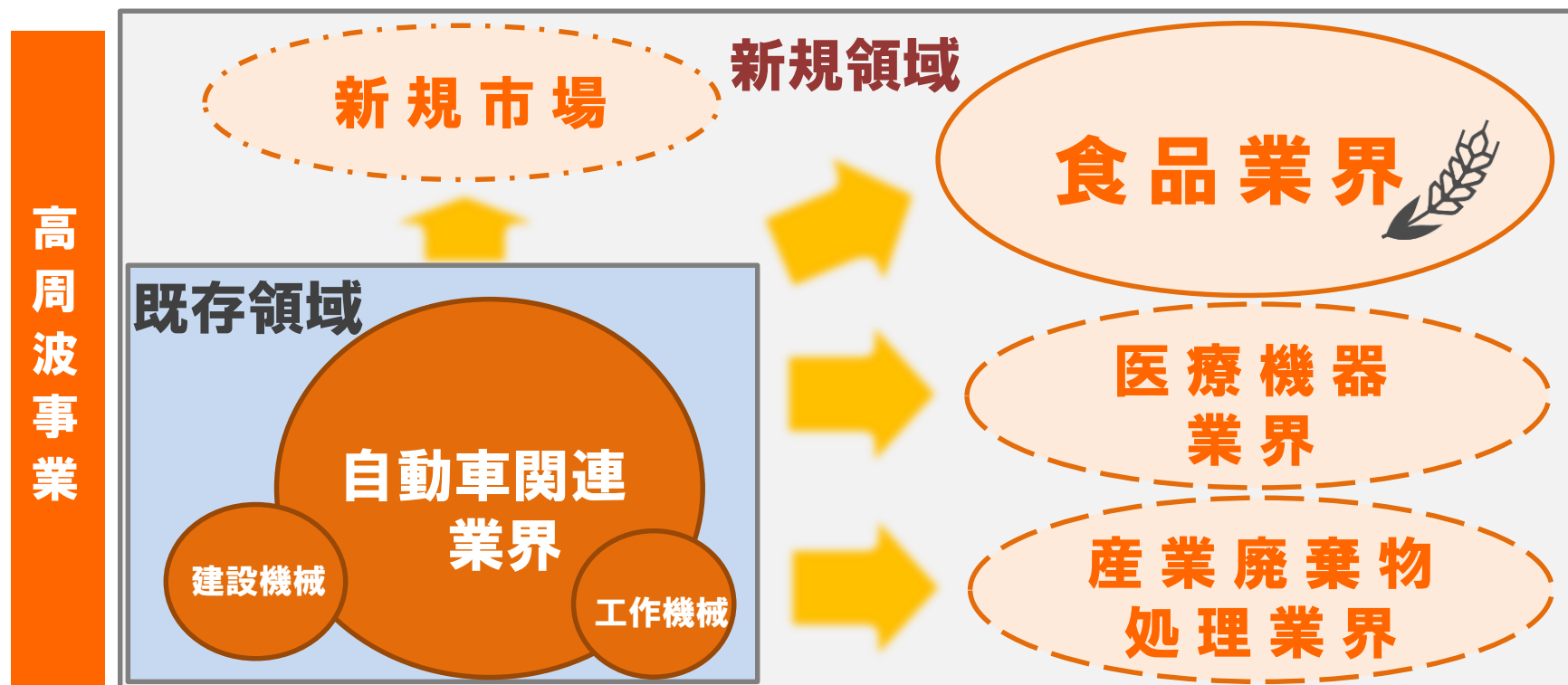


コーヒー豆

装置の小型化や将来的には市場規模の大きい海外（北米や東南アジア）をターゲットに大型の処理装置や、一般食品向け連続処理装置などの販売を計画

# 高周波事業の成長戦略

- 環境にやさしい特色を活かし、食品業界をはじめとした新規市場の開拓を推進
- 食品業界以外の市場においても、産業廃棄物（廃プラスチック）処理業界や医療機器業界など、高周波技術の応用・活用は可能



➡ 技術を活用し、これまで関連性の無かった市場を開拓

# 具体的な取り組み

## 新規事業創出に向けた実行中の取り組み

### ローカル5G

#### ・ユースケースの構築

様々な潜在顧客との連携により、DKKならではの強みとなるユースケースを構築するための実証実験や共同研究を実施中。来期本格的にサービスを開始する

#### ・他社との協業

協業先の開拓は積極的に実施中であり、システム構築に必要なアンテナ・無線機以外のコンポーネントは協業パートナーより調達。状況次第ではM&Aの実施も検討

#### ・製品ラインナップの拡充

キャリア向けの業務を通じて蓄積したノウハウを最大限活用し、アプリケーションを含めたラインナップの拡充を図る

### 高周波新規市場

#### ・新市場における対象製品の拡充

過熱水蒸気を用いた食品業界への展開として、米ぬか以外の食品への展開に向けた取り組みを開始。抗酸化による賞味期限の長期化により、主に輸出食品を対象に製品の拡充を図る

#### ・他社と協業による製品開発

新規市場に向けた製品開発には、DKKの技術とは異なる技術も必要となる。他社との技術提携・協業により、廃プラ処理・医療機器等の新規市場へ向けた装置開発を進める

受注型産業からの脱却を図り

2030年に新規市場を含め**売上高比率20%以上**を目指す

# 既存事業の更なる拡大

# 移動通信事業

## 移動通信



## 事業内容

携帯電話等の通信用基地局の整備等  
(アンテナ製作、鉄塔メンテナンス、建設工事等)

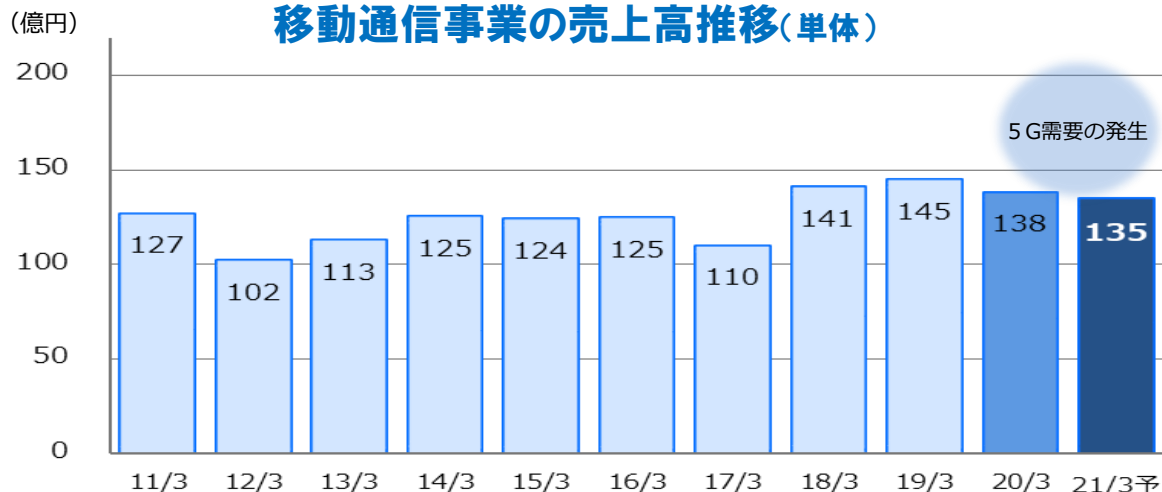
## 主要取引先

・NTTドコモ  
・KDDI  
・SoftBank  
等の移動通信事業者

## 特色

多くの周波数を1本のアンテナで共用させる「多周波共用アンテナ」に強みがあり、難度の高い顧客のニーズ・要望を満たせる製品を実現できる技術力を有している

## 移動通信事業の売上高推移(単体)



### ◆現状

- ・ 2021/3期より5G投資が需要の中心となるが、DKKの強みである「多周波共用アンテナ」の需要は中期的に継続するものとみられる

### ◆需要動向

- ・ 2022/3期より5G投資が本格化、2023/3期にはSA(スタンドアローン)方式の導入が予想されていることから、28GHz帯需要についても本格化を予想
- ・ 移動通信は無線ネットワークであり、使い勝手向上というテーマは長期にわたり継続することから、5G投資は長期間にわたると予想

### ◆成長戦略

- ・ 2020年代を通じて5Gの技術進化が想定されることから、周波数割り当て時期を先行して予想し、ターゲットを合わせた研究開発により、競争力のある製品をタイムリーに提供
- ・ 自社内研究開発と併せ、顧客と一体となった研究開発も積極的に推進、次世代である6Gを見据えた技術開発を行う
- ・ O-RAN Alliance加入によりO-RAN規格<sup>※</sup>への対応を進めており、今後はアンテナ以外の無線機器供給も視野に、収益源の多様化による事業分野の拡大と業績貢献を目指す
- ・ 従来比で大幅にコスト低減した鉄塔メンテナンス方式を開発(特許取得済み)、需要開拓により移動通信セグメントの業績の底上げを図る

※ Appendix参照

# 固定無線事業

## 固定無線



## 事業内容

官公庁向け防災行政無線網のインフラ整備  
(システム構築時の調査・設計・施工・保守等)

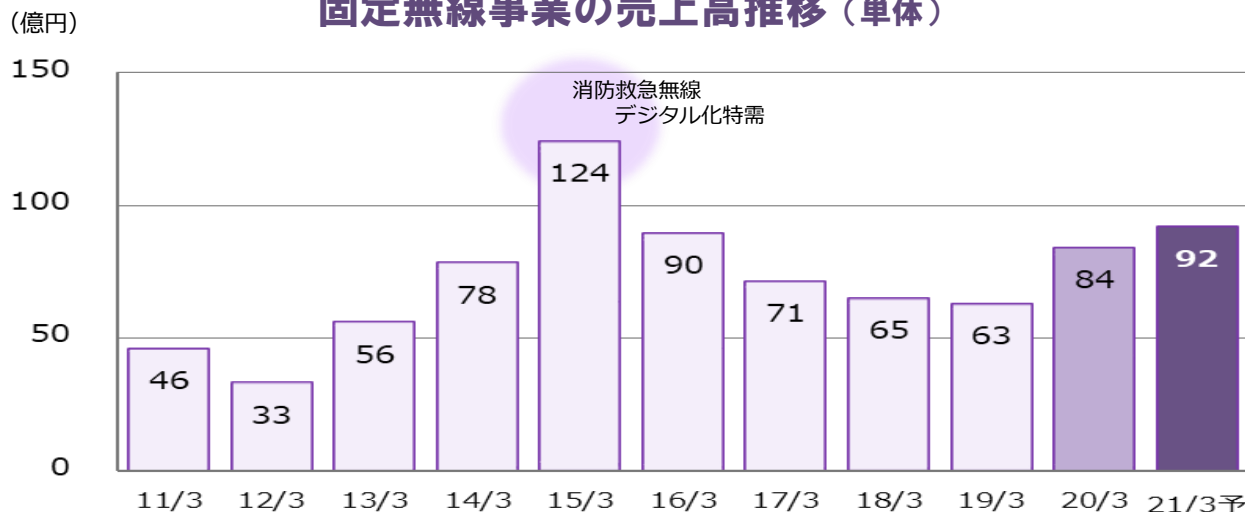
## 主要取引先

各自治体（市町村）

## 特色

- 設計、納品、施工を一貫して行い、設備構築を幅広くサポート
- 全国に拠点があるため、地域密着型の営業・施工が可能

## 固定無線事業の売上高推移（単体）



### ◆現状

- 自然災害が増加傾向にある中、災害に強い「安心・安全な街づくり」のために様々な対策が図られている
- DKKはあらゆる周波数帯に対応できるが、280MHz帯を利用した防災行政無線システムに注力しており、業界内でも高いシェアを確保

### ◆需要動向

- 自然災害の頻発・激甚化への対策として、公共事業予算についても相当額の配分がなされており、これを原資として自治体の設備投資が推進されるものとみられる
- 上記の流れは、本経営戦略期間中の2030年においても継続するものと想定している

### ◆成長戦略

- 防災行政無線のシステムに双方向通信システムや監視カメラシステムの画像伝送機能などを組み込み、安全性を高めるとともに付加価値を高めた製品販売による業績拡大を目指す
- 防災行政無線システムへ多角的な付加価値を付与するとともに、幅広い製品ラインナップで顧客の細かな要望に対応できることを強みに成長を目指す

# 放送事業

## 放送



## 事業内容

テレビ・ラジオ送信所向けのアンテナ製作、設備の建設等

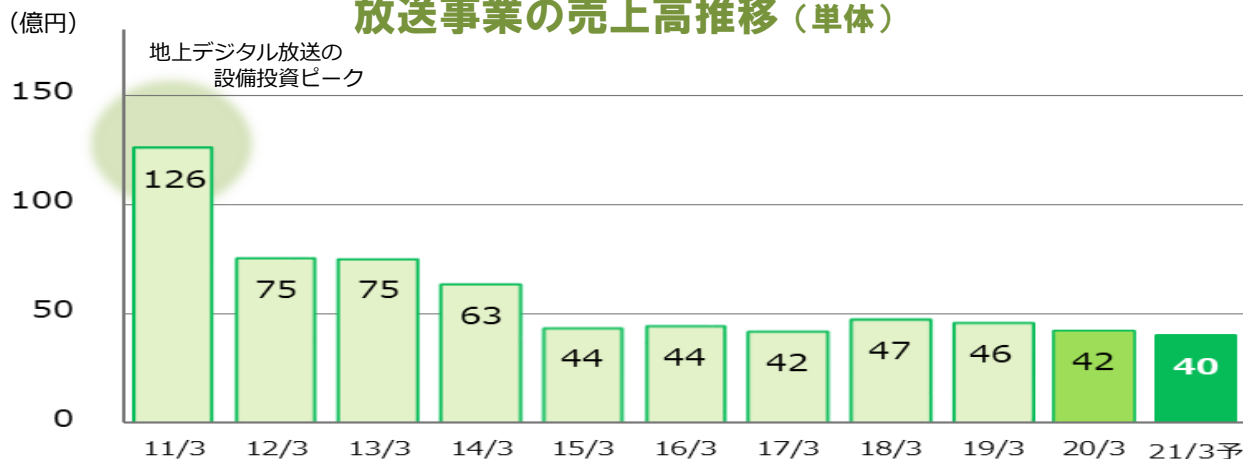
## 主要取引先

- ・民放各社
- ・NHK等の放送事業者

## 特色

アンテナ・鉄塔・局舎の製作から建設工事まで一貫してお客様をサポート

## 放送事業の売上高推移（単体）



### ◆現状

- ・地上デジタル放送の設備投資終了後、需要は落ち着いており、長期的にも横ばい傾向を予想
- ・市場の縮小に伴い放送セグメントから撤退するメーカーもあり、放送事業者にとって設備を扱うことができるメーカーは貴重な存在となっている

### ◆需要動向

- ・地上デジタル放送の設備投資は2003年から2011年にかけて実施され、建設から15年を目途として放送設備の更新が行われるとみられており、2021/3期も更新需要が発生している
- ・ただし、アンテナについてはもう少し長いインターバルを経た後に更新が行われるものと予想される

### ◆成長戦略

- ・放送設備を維持するDKKの業務は大きな社会的責任を担っていると認識しており、収益性も重視した上で、今後もその責務を果たしていく
- ・2030年までの時間軸において、地上デジタル放送設備の更新が行われるものと予想されることから、放送用アンテナの開発をテーマのひとつに設定して研究開発を推進



# その他事業

## その他



## 事業内容

電気通信部門の移動通信・固定無線・放送に含まれない事業

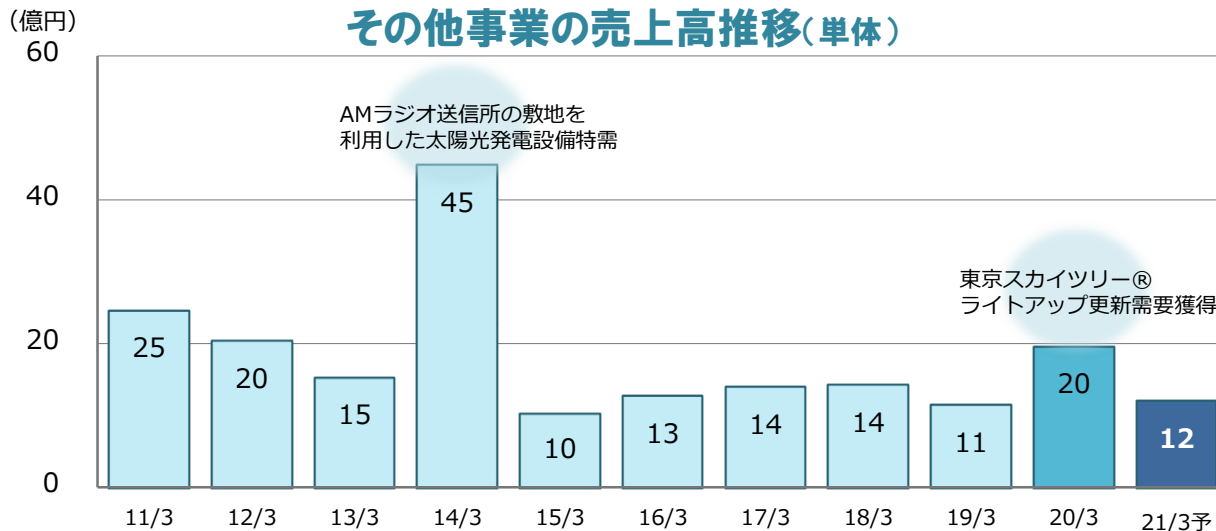
## 主要取引先

各自治体、消防署、風力発電設備事業者、その他

## 特色

航空法で設置が義務付けられている各種航空障害灯に対応するほか、可視光と赤外線の双方に対応した高感度監視カメラシステムを取り扱う

## その他事業の売上高推移(単体)



### ◆現状

- 高所作業に強みを持つDKKの特色を活かし、移動通信・固定無線・放送以外の需要獲得を目指してLED航空障害灯や高感度監視カメラシステム等の販売・設置工事を展開

### ◆需要動向

- 航空障害灯は一定以上の高さを有する建築物を対象に航空法で設置が定められているが、消費電力と寿命面において既存の航空障害灯に比べて有利であるLED航空障害灯の需要が増加、航空障害灯需要の中心となっている
- DKKが提供する高感度監視カメラシステムは赤外線での画像解析も可能であり、夜間監視や高度なセキュリティ対策が必要な需要に対応、今後の成長が期待できる

### ◆成長戦略

- LED航空障害灯については今後の大幅な成長が期待できる洋上風力発電設備向けの需要開拓に注力
- 高感度監視カメラシステムについては、夜間の監視が可能であり、赤外線による熱源監視も可能であることから、各種防災向けの需要開拓を図る

# 高周波事業

## 高周波



## 事業内容

金属部品強度を高めるための強化処理を施す誘導加熱装置の製作・納入

## 主要取引先

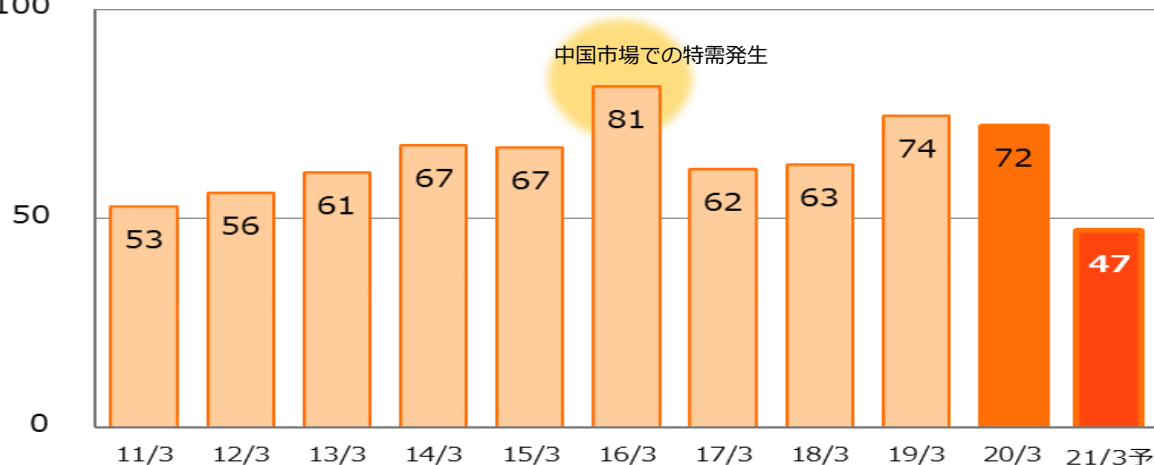
トヨタ、日産、ホンダ系列をはじめとした自動車メーカー、自動車部品メーカー等

## 特色

お客様の要望や部品の形状に合わせてカスタマイズできる高い技術力と国内外の拠点を有する充実のサポート体制

(億円)  
100

## 高周波事業の売上高推移(単体)



### ◆現状

- 新型コロナウイルス感染症の影響により自動車関連業界の設備投資需要が大きく落ち込んでおり、誘導加熱装置の本格的な需要回復には時間を要するとみられる
- 繁忙の谷間の期間を利用して、将来の利益率向上を目指した工場の生産性向上活動を実施

### ◆需要動向

- 環境配慮の観点から次世代自動車(EV・PHV車)の普及が予想されている
- 国土交通省は2030年までに次世代自動車の割合を5-7割にすることを目標としている

### ◆成長戦略

- 足回り関係やステアリング系などはEVでも変わらない機構(部品)であることから、研究開発の推進によりシェアの維持・向上を図る
- EVにおいてはモーターシャフト等、従来にはない部品も登場することから、誘導加熱処理を取り込むことで新規需要を開拓
- 誘導加熱方式の利点の一つである非接触加熱の活用や、環境にやさしい側面を活かせる需要の開拓を進め、自動車関連以外の分野への進出を図る

# 経営基盤の強化

# 研究開発の強化

## 新規事業

### DKKの強みを活かせる新規事業

#### ローカル5G等へ研究開発費を本格投下

5G、ローカル5G、その先の6Gをも視野に入れた高い帯域に対応可能なアンテナ、無線装置及び関連機器の開発、高周波技術での自動車関連以外（食品等）の事業領域の開拓

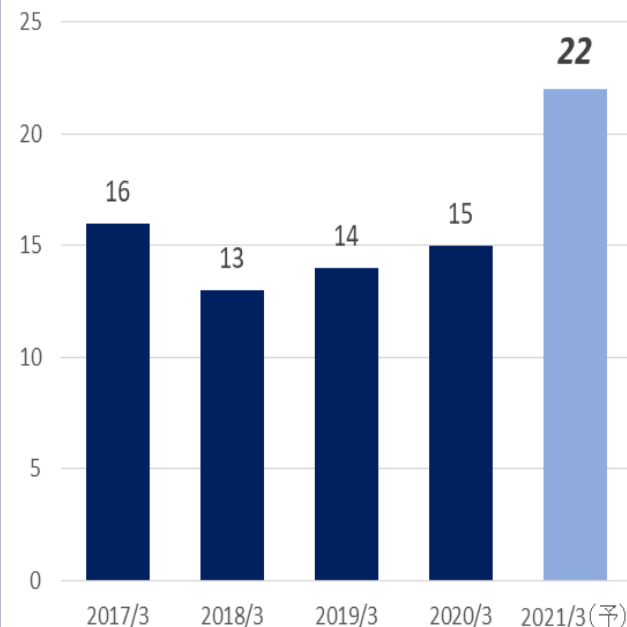
## 既存事業

### DKKの強みである既存の技術力を更に強化

多周波共用アンテナ、スモールセルアンテナ、ビームフォーミングアンテナの開発、高周波技術の分野ではEV化する自動車関連市場へ対応強化

## 研究開発費の推移

(単位：億円)



2030年に向けて

- ① 次世代通信である、今後到来するテラヘルツ帯域に対応可能な機器の研究開発を推進
- ② 自動車産業におけるEV化、自動運転等の変化に対応した技術の開発および自動車以外の市場拡大に向けた研究開発の推進
- ③ 新規事業、既存事業共に日本国内だけに目を向けるのではなく、海外の同業他社の動向を考慮に入れ、海外展開を視野に研究開発を推進

# M&Aを活用した成長戦略

## M&A活用により期待すること

ローカル5G関連企業を始めとしてM&Aの検討を開始。DKKの総合力向上を目指す

### ・受注型産業からの脱却

新たな事業を得ることによる  
従来の産業形態からの脱却

### ・新規事業の創出

異なった分野とのM&A  
による新規事業の創出

### ・人財の確保

ハード・ソフト  
スキル両面の人  
財獲得

### ・資本効率の向上

現金、自己株式を利用  
することによる資  
本効率の上昇

**M&A**

### ・技術の共有化

保有技術の掛け合わ  
せによる新製品の開  
発

### ・既存事業の強化

顧客の拡大、事業の  
効率化等により各事  
業分野における競争  
力の向上

DKKの事業とシナジーが期待される事業を対象とし、M&Aを行う



電気通信分野



ローカル5G事業



高周波分野

# 財務戦略

## バランスシートの方針

研究開発・M&A・設備投資等を行うことで企業価値の向上を目指す

### バランスシート

#### 【現金及び預金の活用】

- ・ 事業の開拓、推進に向けた投資
- ・ 経営基盤の強化に向けた投資

#### 【負債】

- ・ 投資機会に即した借入も検討

#### 【政策保有株式の縮減】

- ・ 定期的な検証
- ・ 保有意義が希薄化した銘柄の売却

#### 【資本政策】

- ・ 株主還元強化
- ・ ROE向上に向けた自己株式取得
- ・ 自己株式消却の検討
- ・ 業績連動報酬としての活用

### 研究開発／M&A／設備投資

新規事業の創出

既存事業の更なる拡大

経営基盤の強化

# 最適な資本構成

## バランスシート構成改善

資本効率の向上を目指し、バランスシート構成の改善を図る

### 現金及び預金

連結 約 186 億円

単体 約 108 億円

(2020/3期末)

企業価値向上のための投資に利用

### 自己株式

所有自己株式

約 50 億円

(2020/3期末)

M&A等の用途を勘案しながら  
ROE向上のための自己株式取得  
及び消却の検討

### 有利子負債

財務レバレッジ

1.3 倍

(2020/3期末)

まずは現預金を優先的に活用  
投資機会に即して借入も検討

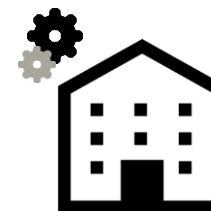
### 主な用途



研究開発



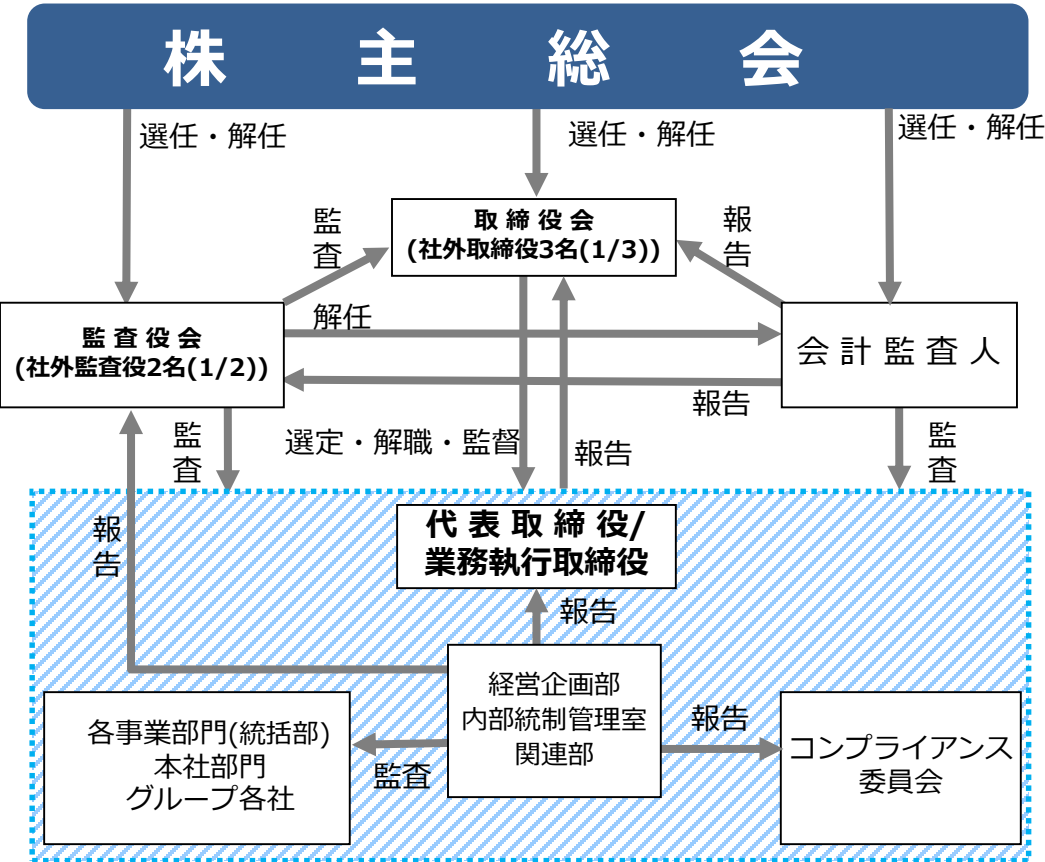
M & Aによる成長



設備投資

# コーポレート・ガバナンス体制①

経営の透明性と健全性を確保することにより、企業の社会的信用性を高め、企業価値を増大することをコーポレート・ガバナンスの基本的な考え方とする



※2021年3月現在

- ◆ 取締役会の構成を社外取締役比率1/3にし、経営の監督を強化
- ◆ 企業法務・企業会計の見識、企業経営の豊富な知識・経験を有する社外取締役3名と、各技術部門・営業部門・管理部門を含む社内取締役6名が、それぞれの分野における十分な知識と経験を活かし議論を交わすことで、取締役会の役割・責務を果たす
- ◆ 今後も、企業価値向上に向け、コンプライアンスの徹底、ガバナンス体制の充実に取り組む



# コーポレート・ガバナンス体制②

## 《取締役会》

- ・ 独立性の高い**社外取締役3名**と事業に精通した取締役6名のメンバーで構成
- ・ 取締役会全体の**実効性評価**については、毎年1回実施し、結果については、取締役会にて分析・評価を行い、実効性の更なる向上のための対応方針を確認
- ・ 取締役の成果の明確化に向け、**業績連動報酬割合**の増加を実施予定

## 《政策保有株式の縮減》

- ・ 企業価値を向上させるための中長期的な視点に立ち、経営戦略上の重要性、取引先との関係強化の視点から総合的に勘案し、**定期的**に取締役会において、**保有の意義を検証**
- ・ 検証の結果、保有意義が希薄化した銘柄については一定期間内の改善を目指す、もしくは**売却を開始**

 **急速に変化する時代において、持続的成長に向けた施策を  
継続して実施**

# ESGへの取り組み

DKKグループは、急速な変化を見せるこれからの時代においても、事業活動における社会貢献への積極的関与（社会インフラ・生活の向上・社会の発展）により中長期の企業価値向上を目指してまいります

**E**nvironment

環境

環境を意識した製品やサービスの提供に努め  
持続可能な社会の実現に貢献いたします

**S**ocial

社会

インフラの維持管理や防災関連製品の提供により、  
地域・社会が抱える様々な課題の解決に貢献いたします

**G**overnance

企業統治

経営の透明性と健全性を確保することにより、企業の社会的信用  
性を高め、企業価値の向上を図ります

# 企業価値向上のためのESGの取り組み事例

## Environment



### 移動通信

◆自然災害の増加により基地局用の非常用電源の需要が増している中、二酸化炭素の削減効果のある燃料電池を販売



メタノール燃料電池

### その他



### LED航空障害灯

◆低い消費電力と長寿命により環境への負荷を軽減するLED航空障害灯の販売・設置など、環境面に考慮した事業を展開



依佐美太陽光発電所

### 太陽光発電設備

◆更地のまま有効活用されていない敷地を太陽光発電施設として活用するなど、環境に配慮した事業展開を実施

### 高周波

◆高周波部門で取り扱う「誘導加熱装置」は、エネルギー源として電力を使用しており、他の熱処理方式である炉体方式（油・ガス燃焼炉等）に比べて環境負荷が格段に低い

◆客先で役目を終えた高周波発振機を引き取りDKKにて分解、リサイクルできるものをリサイクル業者に引き取ってもらうことで、廃棄物を削減



## Social



### 移動通信

### 放送

◆大きな災害が発生すると、携帯電話や放送等の電気設備に影響を及ぼし、安否確認、災害に関する情報収集が行えなくなることがあるが、DKKグループでは、少しでも早く「安心」をお届けできるように、災害時には一刻も早い復旧を目指し活動

### 固定無線

◆防災行政無線は地震や津波などの災害発生時に地域住民に対して災害に関する情報を伝達するための重要な通信手段

◆DKKはシステムの設計から工事まで一貫して携わり、災害に強い町づくりの実現をサポート



災害時、局舎へ燃料を運搬の様子



東松島市 滝山公園に設置した送信局

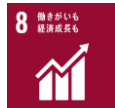
### 全社的な取り組み

#### ◆ダイバーシティを推進

女性活躍推進については、重要な経営課題の一つとして取り組んでおり、女性社員が能力を発揮できる環境の整備や社内の意識改革を推進



◆働き方改革の推進に加え、団体交渉については労働条件の改正や昇給・賞与等、毎年定期的実施



# 4.目標

---

# 全てのステークホルダーへのリターンの最大化

「社会貢献」「企業価値の向上・成長の実現」を通じて、全てのステークホルダーへのリターンを最大化することを目標とします

- ・ エンドユーザーの豊かな生活を実現する付加価値の高い製品及びサービスの提供



お客様  
取引先

株主

- ・ 企業成長により企業価値、株価、ROE等を向上
- ・ 継続的な配当、自己株式取得による総合的な株主還元



- ・ 人財の育成
- ・ 福利厚生の充実、働きやすい環境の整備
- ・ ダイバーシティの推進
- ・ 働き方改革の推進による生活向上



従業員

社会

- ・ 社会インフラの更なる発展に貢献し、豊かな未来を実現
- ・ 事業を通じた環境への更なる配慮



※上記はDKKグループにおけるステークホルダーとの関わり方の一例です

# 業績目標（2030年度の目標とマイルストーン）

社会インフラの発展に向けた「新規事業の創出」・「既存事業の更なる拡大」による事業領域の拡大および「経営基盤の強化」により、以下の業績目標の達成を目指します

## 売上高

既存事業に加え、ローカル5Gをはじめとした新規市場への参入を果たし、新規事業向け売上高比率20%以上を目指す

**目標水準**

450億円  $\gggg$  600億円

(2020/3期) (2031/3期)

(うち新規事業：120億円以上)

## ROE

$$ROE = \text{売上高純利益率} \times \text{総資本回転率} \times \text{財務レバレッジ}$$

収益性
資産効率性

2020/3期

4.0%

4.0%

0.73回転

1.3倍

2026/3期

目途  
目標水準

5.0%  
以上

5.0%以上

既存事業の効率化、  
新たな収益事業への参入  
による収益性の向上

0.8回転以上

- ・ 現預金の有効活用
- ・ 新規市場の開拓による  
売上高の増加

1.3倍

ROE5.0%を通過点とし、2030年にはさらなる向上へ

# 株主還元方針

株主の皆様への還元としては、企業価値向上による株価の上昇に加え、配当及び自己株式取得も踏まえ、総合的な還元を実施してまいります

## 配当政策

- ・ 株主還元としては、**継続的な配当**の実施を基本的な考えとします
- ・ 中長期的には**DOE2.0%水準**を目途とした配当の実施を目指します

DOE：株主資本配当率＝年間配当総額／株主資本×100（％）

イメージ

株主資本450億円※×2.0%＝9億円 ※2020/3期

⇒1株あたり配当90円（2020/3期実績（45円）比倍増）

## 自己株式

- ・ 配当以外の株主還元として機動的に自己株買いを実施
- ・ 取得した自己株式は、事業領域の拡大・技術の獲得に向けたM&A等に活用
- ・ 活用用途がなければ自己株式の消却を検討

# APPENDIX.

— 補足資料 —

---



## ローカル5Gで利用される帯域

ローカル5Gは通信事業者（通信キャリア）が提供する「5G」とは独立した通信システムで、総務省から専用の周波数が割り当てられている

キャリア4社の5G割り当て：3.7/4.5GHz帯の100MHz幅、28GHzの400MHz幅  
ローカル5G利用者の割り当て：4.6-4.9GHzの300MHz幅、28.2GHz-29.1GHzの900MHz幅の**2種類の帯域**

### ローカル5Gで使用する周波数帯



ローカル5Gに割り当てられた帯域を  
占有して使用できるため、**高品質の通信**が可能になる

## ローカル5Gの特色

5G共通の特徴		免許対象	通信エリア
高速大容量 超低遅延	キャリア5G	<b>移動通信事業者</b> <ul style="list-style-type: none"><li>・NTTドコモ</li><li>・KDDI</li><li>・SoftBank</li><li>・楽天モバイル</li></ul>	<b>広範囲・共有</b> <ul style="list-style-type: none"><li>・不特定多数の人が利用するサービスのため、多数のアクセスが集中すると通信が混雑し、繋がりにくくなったり、途切れたりすることもある</li></ul>
同時多数接続	ローカル5G	<b>移動通信事業者以外の企業や自治体</b> <ul style="list-style-type: none"><li>・工場</li><li>・病院</li><li>・農場</li><li>・建設現場</li><li>・スタジアム …等</li></ul> 誰でも顧客になりうる	<b>エリア限定・占有</b> <ul style="list-style-type: none"><li>・限られた人のみ使用するクローズド・ネットワークなので、非常に安定した通信速度で利用可能</li><li>・キャリアと同じSIM管理のため、セキュリティの高い5Gネットワークが構築可能</li></ul>

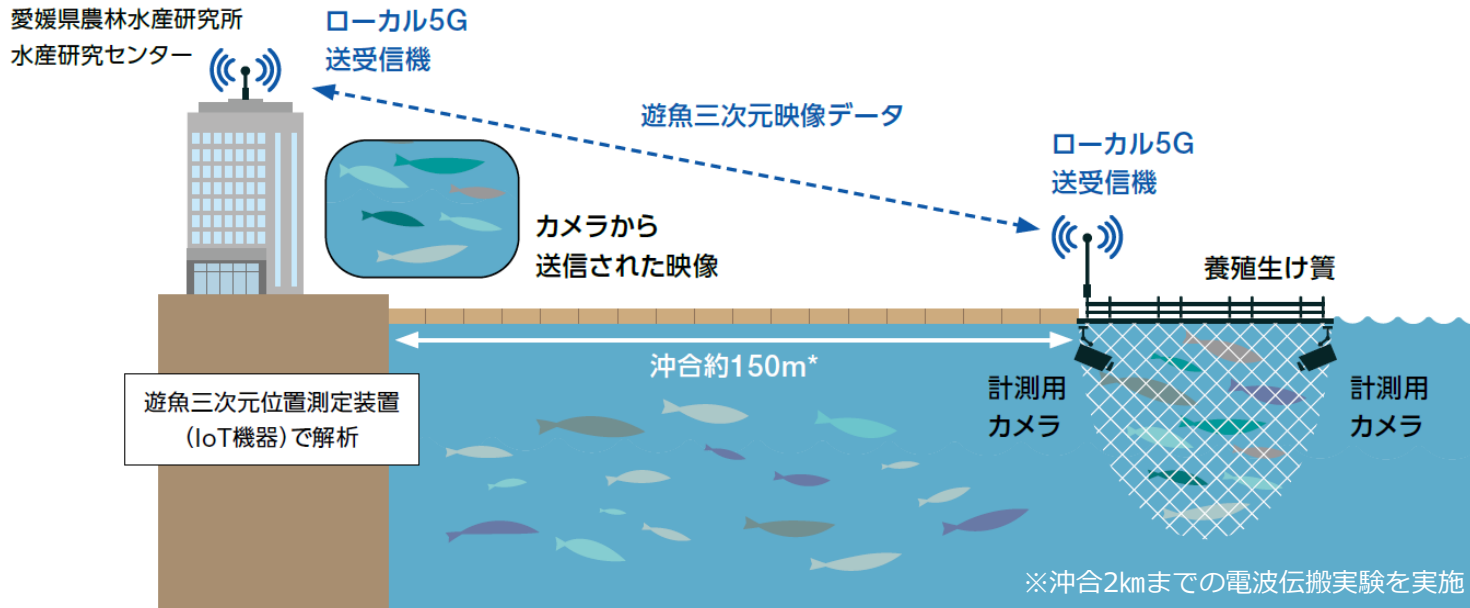
クローズド・ネットワーク構成で高品質な通信を実現

## 総務省公募の実証実験の概要

- ◆ 2020年春に総務省が公募した「令和2年度予算IoTの安心・安全且つ適正な利用環境の構築」に、愛媛大学、愛媛県および株式会社NTTドコモとのコンソーシアムで参加し、採択された
- ◆ 2020年10月27日にローカル5Gを洋上で使用する国内初となる実験局免許の交付を受け、実証実験を実施、遊漁三次元位置測定装置の洋上ローカル5Gによる運用が可能なることを確認した
- ◆ 本実証実験で得られたローカル5Gの洋上運用に関するノウハウを、2022/3期より事業開始を計画しているローカル5G関連の事業に活用することで、より顧客満足度の高いローカル5Gネットワークの提供を目指す

### <目的>

洋上でのローカル5G実用化のため、4.8GHz帯ローカル5Gの陸上-海上間の電波伝搬特性（海上反射、減衰による送受信電力の変動や実効スループットなど）の知見を獲得する



## O-RAN規格の製品投入

- 5Gにおいては無線機の規格を統一することで、異なるベンダーからの機器調達を可能にして調達の自由度を上げるとともに、調達リスクの低減を図ることが決定済み

### O-RAN<sup>\*</sup>規格

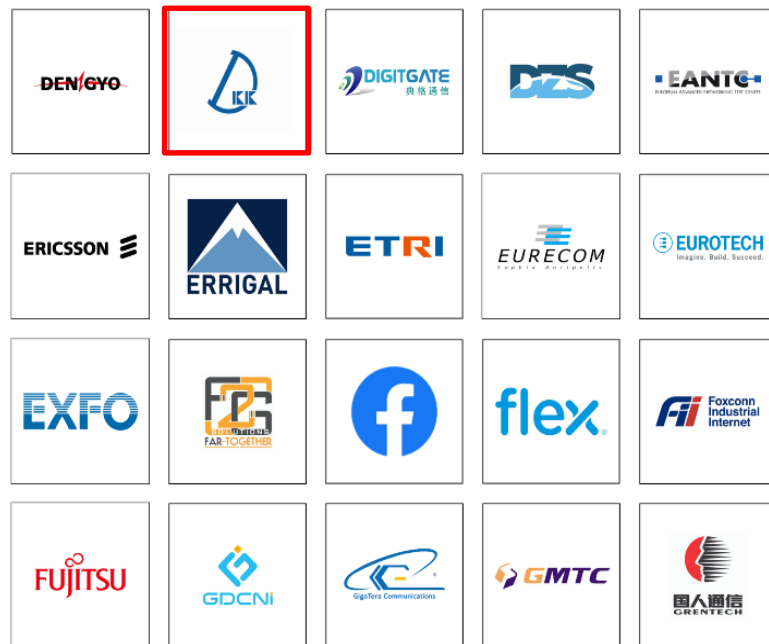
- DKKは早い段階からO-RAN Allianceに加入しており、O-RAN規格に求められる仕様の知見を深めてきた
- これまでDKKはアンテナメーカーとして業界内の地位を築いてきたが、今後は無線機器供給も視野に、事業の裾野拡大を狙う

収益源の多様化による  
事業分野の拡大と業績貢献

※ O-RANとは、Open Radio Access Networkの略

多様なベンダーからの機器調達を可能とするために  
RANにおけるインターフェースの標準化が図られている

### O-RAN アライアンスメンバー（抜粋）



出所：O-RAN Allianceホームページ

# 本資料に関する注意事項

- ◆ 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。