



中期経営計画

DKK-Plan2028

2025年5月15日

電気興業株式会社



1

Introduction

- ありたい姿 3
- DKK Vision 4

2

前回中計の振り返り

- 「DKK-Plan2025」の振り返り 6

3

ローリングプランの取り組みと進捗状況

- ローリングプラン 8
- ローリングプランの進捗10
- 施策の取り組み状況 9
- Plan2028に向けた課題と対策11

4

DKK-Plan2028

- 外部環境の変化と事業環境の課題13
- 事業グループ別の取組方針21
- Plan2028の位置づけ14
- セグメント別詳細22～23
- 中期経営計画の基本方針15
- 目指す事業ポートフォリオ24
- 重点施策16
- 経営管理の高度化25
- 数値計画（目標）17
- 組織再編26
- 目標達成に向けた道筋18
- 人的資本戦略27
- 収益改善のための取り組み19
- 研究開発戦略28～29
- 事業ポートフォリオの再定義20
- 資本戦略30～33

5

サステナビリティの取り組み

- サステナビリティ経営に関する現状35
- マテリアリティの見直し36

1.Introduction

1-1. ありたい姿

当社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 Vision

社会や生活の基盤となる

優れた製品を開発・提供し続ける企業グループ

サステナブルな
社会の実現に貢献

ソリューションを提供し
社会課題を解決

社会インフラの
効率化・利便性向上

1-2.DKK Vision

当社グループは、様々な電波を利用した技術を通じて
より便利な生活環境の実現の一翼を担ってまいりました。

これからも安心・安全で快適な暮らし、そして社会のために
夢のような未来を創る担い手になります。



情報とエネルギーを
自由に運ぶ

AI

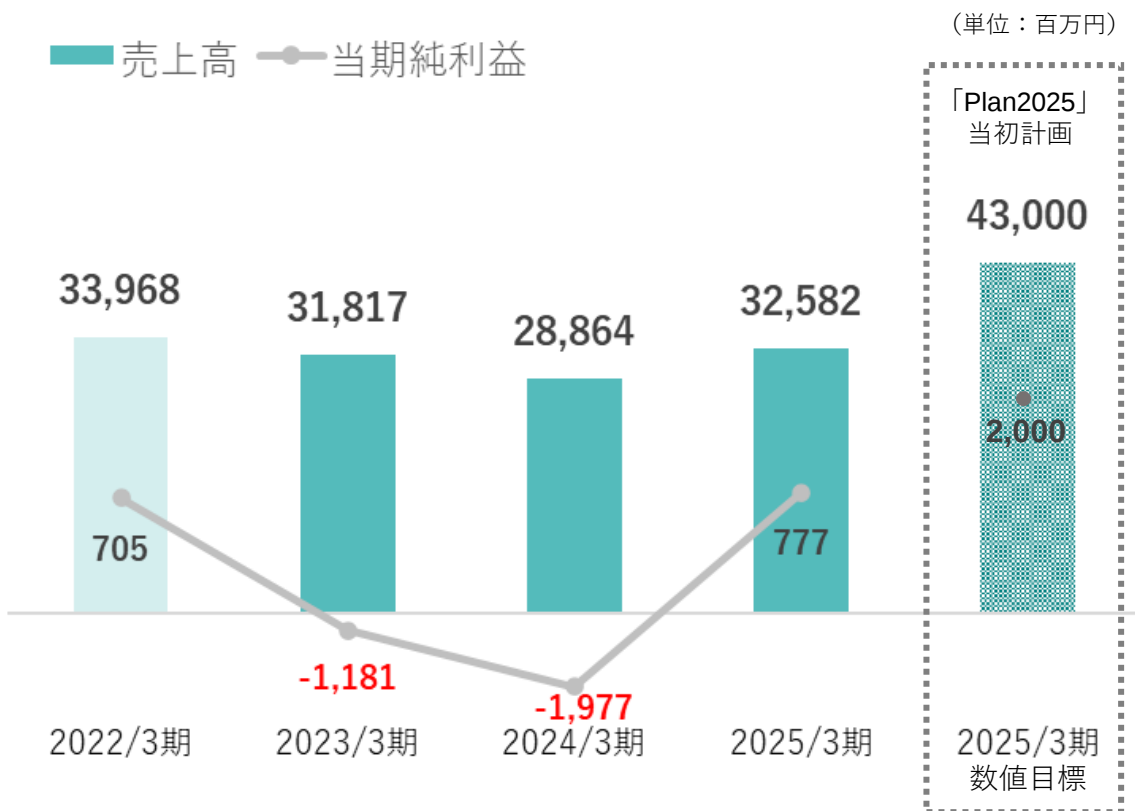
IH (誘導加熱) 技術で
グリーン・トランス
フォーメーションを実現

2. 前回中計の振り返り

2-1. 「DKK-Plan2025」の振り返り

- ◆ 2022年5月に当社グループで初めてとなる中期経営計画「DKK-Plan2025」を開示
- ◆ 原材料価格高騰や顧客の設備投資抑制等、外部環境の変化に対応できる体制や基盤の構築が不十分であったことから、2024/3期に取り組みや数値目標、期間の見直しを実施

売上高と当期純利益の推移



各施策の取り組み状況

経営基盤の強化

- ・ 取締役の任期変更や役員報酬制度の改定、政策保有株式の縮減等、コーポレートガバナンスを中心に改革を推進
- ・ TCFDに即した情報開示や従業員エンゲージメント調査の実施等、気候変動問題への対応や職場風土改革に関する取り組みを推進

事業ポートフォリオの最適化

- ・ 収益創出体制を構築するため、拠点集約や関係会社再編を実施
- ・ 業績は最終年度で持ち直したものの、電気通信部門の市況悪化が大きく影響し、当初計画の数値目標は未達

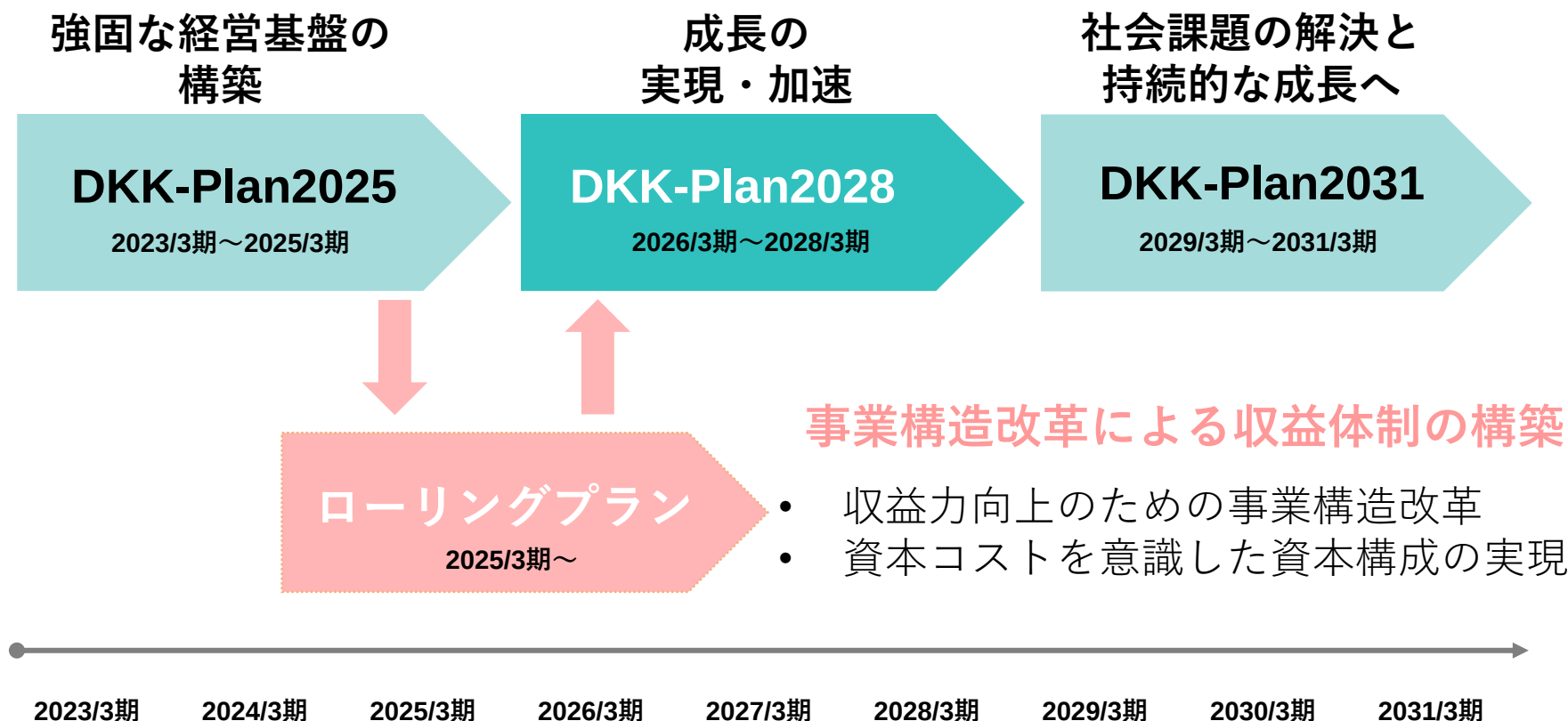
新規事業創出の早期実現

- ・ 「ソリューション」「高周波新領域」セグメントを新設
- ・ M&A事業拡大のための取り組みを推進
- ・ 業績への貢献は限定的に留まる

3. ローリングプランの 取り組みと進捗状況

3-1. ローリングプラン

- ◆ 2024年3月に中期経営計画「DKK-Plan2025」ローリングプランを開示
- ◆ 2025/3期では、抜本的な事業構造改革を断行し、事業の変革を進め業績改善のための取り組みを推進



3-2.施策の取り組み状況



ローリングプラン重点施策

2025/3期 主なアクションと進捗状況

1 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

- ・ 事業ポートフォリオの最適化に向けたセグメント分析
- ・ M&Aの推進
- ・ 注力セグメントへのリソースの集中
- ・ 組織のスリム化による固定費削減とDXの推進

2 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

- ・ 注力分野への重点的な研究開発投資と既存分野のコアコンピテンシー維持拡充
- ・ 経営戦略の実現と人財育成に向けた、新人事制度への移行

3 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

- ・ 成長分野への投資実行
- ・ 政策保有株式の計画的な縮減実施
- ・ 適切な資本構成に向けた自己株式の取得
- ・ 戦略的な広報活動と開示の強化

※本件に関する詳細は、2024年3月22日に開示した「中期経営計画 DKK-Plan2025 ローリングプラン」をご覧ください。

URL : <https://denkikogyo.co.jp/ir/management/dkk-plan/>

3-3.ローリングプランの進捗

- ◆ 2025/3期より、抜本的な事業構造改革や業績改善のための取り組みを推進したことで、利益指標が大幅改善

業績の進捗

	2024/3期 実績		2025/3期 実績	2027/3期 ローリングプラン 目標
売上高	288億円	➡➡➡	325億円	400億円
営業利益	- 17億円		9億円	18億円
当期純利益	- 19億円		7億円	18億円
D/Eレシオ	0.15倍		0.16倍	0.2～0.3倍
ROE	- 5.0%		2.1%	5.0%

3-4.Plan2028に向けた課題と対策



ローリングプランの実施・検証を通じ Plan2028における更なる収益改善施策を実行

課題

事業構造改革の深化
環境変化に適応する事業体質

- ✓ 収益構造・事業分析の深化
環境変化への対応
- ✓ 経営資源・組織の活用
ROIC・労働生産性の改善
- ✓ 人的資本の増強



対策

更なる収益改善に向けた
アクションプランの実行

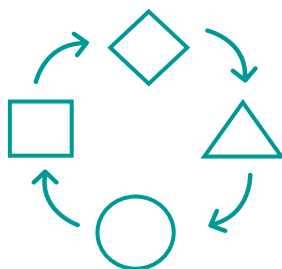
- ✓ 取組施策の具体化とKPI管理
部門の集約・製品ラインナップ見直し
- ✓ 柔軟な組織設計
人員最適配置・生産性向上
- ✓ スキルアップ支援
エンゲージメント向上

4.DKK-Plan2028

4-1.外部環境の変化と事業環境の課題

◆ 「DKK-Plan2025」の策定以降、外部環境は当初の想定以上に速く大きく変化

社内・社外環境の変化



- 原材料価格・人件費等の高騰による原価の上昇
- 主要顧客の設備投資抑制
- 社会構造の複雑化や環境変化の加速
- ライフスタイルや価値観の多様化
- 資本コストを重視した経営の実現
- 気候変動に関する意識の高まり



対処すべき課題



- 各事業の収益性／稼ぐ力の向上・経営管理の高度化
- 新規事業・新ビジネスモデルの早期創出
- 変革に対応できる人財の育成
- 従業員エンゲージメントの向上
- 資本収益性の改善とキャピタルアロケーションの実施
- サステナビリティ経営の更なる発展

4-2.Plan2028の位置づけ

2031/3期の中長期ビジョンを目指すための、第2ステップと位置づけ
収益創出体制を確立させ、成長を実現



DKK-Plan2025
2023/3期～2025/3期

【**強固な経営基盤の構築**】

DKK-Plan2028
2026/3期～2028/3期

【**成長の実現・加速**】

DKK-Plan2031
2029/3期～2031/3期

【**社会課題の解決と
持続的な成長へ**】

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

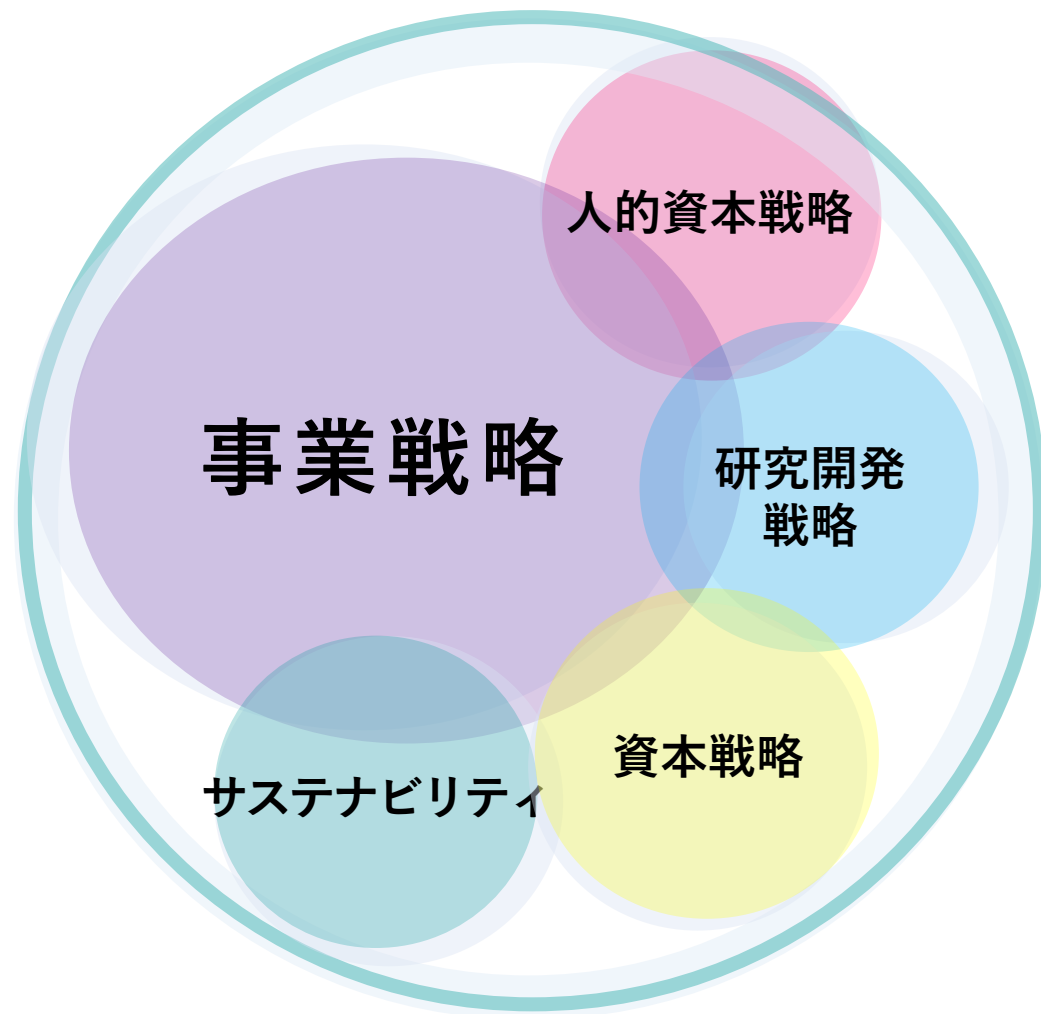
4-3.中期経営計画の基本方針

II 基本方針

収益創出体制の確立 による成長の実現

- Plan2028では、収益創出体制を確立し、稼ぐ力を向上、成長の実現・加速へ
- 事業戦略・人的資本戦略・研究開発戦略・資本戦略・サステナビリティの取り組みを連動させ推進
- 持続的な社会の実現と企業価値の向上を目指す

DKK-Plan 2028



4-4.重点施策

3つの重点施策と取り組み

1



事業構造改革

- 事業ポートフォリオの深化
- 収益改善の取り組み推進
- 経営管理の高度化

2



経営資源の最適化

- 「考動」できる人財の育成と事業戦略に沿った最適配置
- 研究開発の選択と集中
- アセットライトとキャピタルアロケーションによる資産活用

3



サステナビリティ経営の発展

- 事業を通じた社会貢献
- 持続可能なサプライチェーンの構築
- 気候変動への対応

4-5.数値計画（目標）

- ◆ 収益性向上による成長を実現するために、利益目標を重要指標に設定
- ◆ ROEについては5%超の達成継続を目指す

DKK-Plan2028 数値目標 (2028/3期)

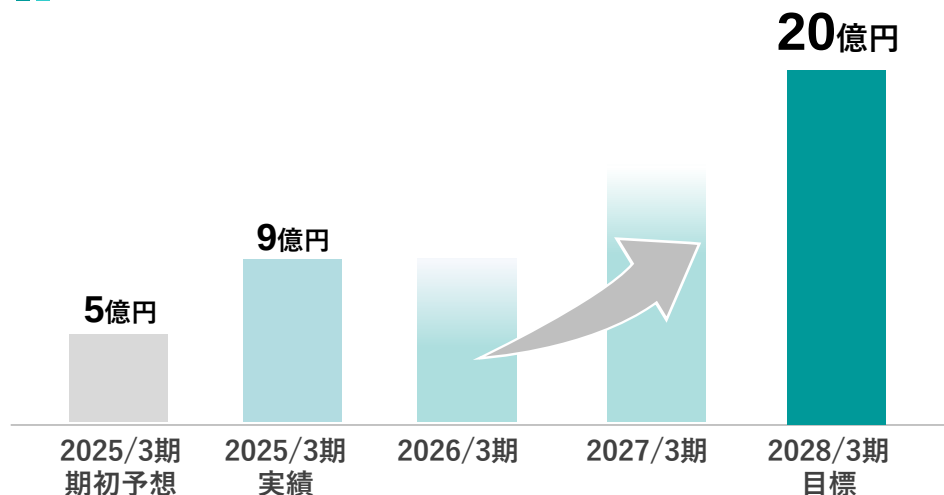
営業利益

20億円

ROE

5.0%

営業利益イメージ



ROEの水準について

2028/3期 ROE目標

株主資本コスト

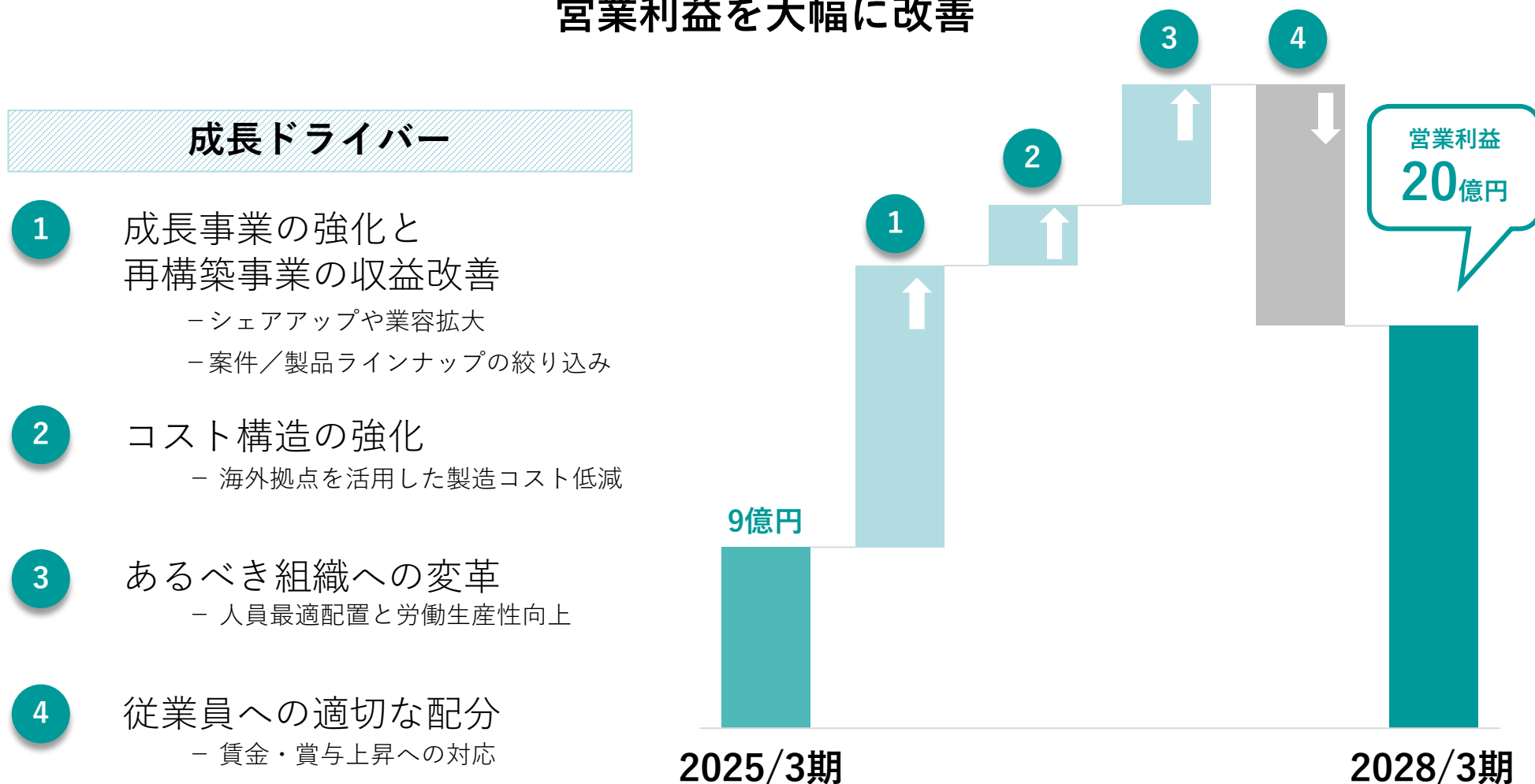
5.0% $\sim \geq$ 5.0%

資本収益性の改善とキャピタルアロケーションを実施することで、持続的に株主資本コストを上回るROE水準を目指す。

【参考】2024年3月開示
「株主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」
URL : <https://denkikogyo.co.jp/ir/library/other/>

4-6.目標達成に向けた道筋

収益創出による成長の実現を目的とした各種施策の実施により、
営業利益を大幅に改善



4-7.収益改善のための取り組み

ローリングプランで進めてきた収益改善の取り組みをさらに深化させ、
持続的な成長を目指す

収益改善に向けた主な施策



事業ポートフォリオ
の深化



業容の拡大



人財の最適配置
スキルアップ



研究開発



経営管理の
高度化



組織・グループ
再編



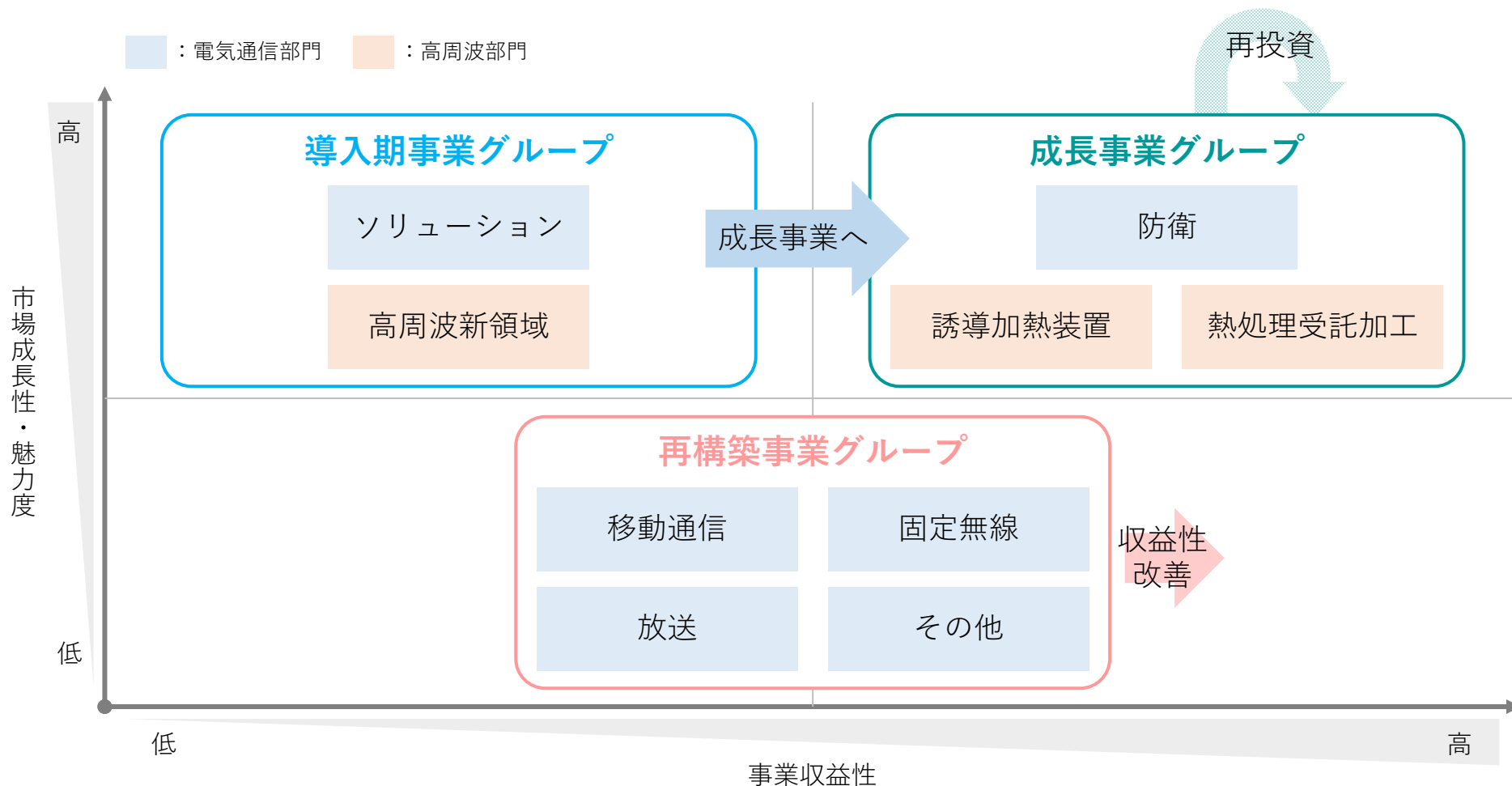
労働生産性の改善



M&Aの推進

4-8.事業ポートフォリオの再定義

◆ 市場成長性と現状の事業収益性を踏まえ事業ポートフォリオを再定義



4-9.事業グループ別の取組方針

◆ 成長／再構築／導入期のグループごとに今後の取組方針を設定し、Plan2028における取組事項を策定

：電気通信部門 ：高周波部門	成長事業グループ		再構築事業グループ		導入期事業グループ
	対象セグメント				
取組方針					
Plan 2028 取組事項					

4-10.セグメント別詳細_電気通信部門



セグメント

外部環境・事業環境

→ Plan2028戦略

成長
事業

防衛

- 防衛費予算増額を受け追い風
－2023～2027年度に、約43.5兆円を
防衛力整備に充てる計画
- 装備品発注時の契約条件の改善

- 防衛装備品の納入、防衛関連
施設の設計・施工実績を活か
した積極的な受注獲得
- 効率的な消化に向けた生産・
施工体制の更なる強化

再構築
事業

移動通信

固定無線

放送

その他

- 品質改善や設備更新・メンテナンスに向
けた需要は一定程度発生
- 市況高騰を受け、原材料価格・人件費等
の高騰は継続
- 製品価格の引き下げや価格競争の激化

- 仕様の統一化・製品ライン
ナップの絞り込み
- 付加価値の高い製品の開発・
納入による収益性の改善
- 人財の最適配置、海外工場生
産による筋肉質な生産体制の
構築

導入期
事業

ソリューション

- 市場は技術進歩によってCAGR18%で
成長
- 参入プレイヤーが多く競争密度は高い

- 画像AIソリューションの拡充、
社会実装の実績拡大
- ライセンス収益による事業基
盤の強化

4-10.セグメント別詳細_高周波部門



セグメント

外部環境・事業環境

→ Plan2028戦略

成長事業

誘導加熱
装置

- 自動車向け金属熱処理市場における、EVシフトによる部品点数減少
- 海外市況に不透明さがあり、直近の自動車向け設備投資は抑制傾向であるが、中長期的には成長市場
- カーボンニュートラル需要により、他の焼入れ処理からの転換
ー浸炭、他の焼入れ技術から高周波への転用

熱処理
受託加工

- 少人化・省電力化の実現、海外拠点の活用による需要の更なる獲得
- メンテナンス領域の強化によるライフタイムバリューの提供
- 試作・研究開発拠点を活かした受注の拡大、EV関連需要の獲得
- カーボンニュートラル対応に向けた積極的な業容拡大、シェアの獲得

導入期事業

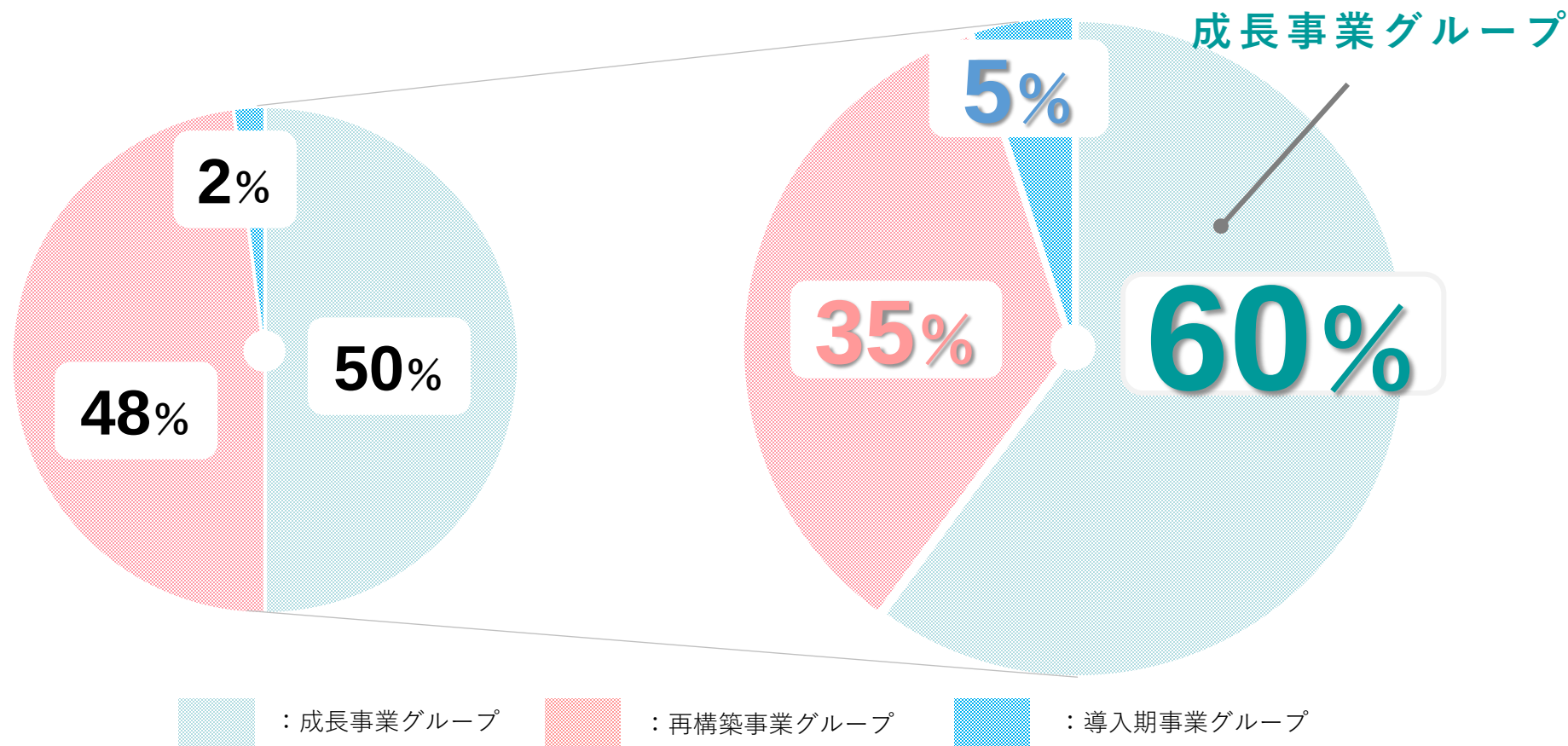
高周波
新領域

- 食品や廃棄物の処理に関する過熱水蒸気装置の有効性を確認
- 製粉殺菌等、新たなソリューションとしての需要の創出も推進

- 技術の高度化、データ・ノウハウの蓄積を継続
- 組織体制の見直し、協業会社との提携により、事業化のスピードアップを実現

4-11. 目指す事業ポートフォリオ

事業収益性の高い成長事業グループの利益構成を60％に拡大
収益改善の取り組みをさらに深化させ、利益総額の100％増を実現

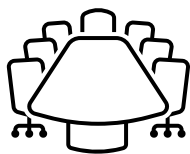


2025/3期

2028/3期

4-12.経営管理の高度化

予算に対する業績の進捗状況や、セグメント別の状況をタイムリーに管理



月次で、グループ全体・セグメント別の重要KPIのモニタリングを強化

- 経営意思決定の基礎となる情報を適時・適正に「見える化」、高速なPDCAを回す体制を構築
- 早期の問題発見、課題解決、スピード感ある意思決定や軌道修正ができる経営管理の実現を目指す



案件や製品別の収益性を適切に可視化

- セグメント別、製品別、案件別等の複数の視点で、改善すべき部分を把握し、即時戦略へ反映



営業パイプライン管理の強化

- 営業活動プロセスを可視化することで、営業のボトルネックの特定や評価点を明確化、営業活動の生産性を向上

4-13.組織再編



導入期事業グループ（ソリューション・高周波新領域）の組織を集約
営業・技術が一体となった組織に再編し、事業化のスピードアップを目指す

営業

既成概念にとらわれない積極的な
マーケティング活動



SFAを活用した業務効率化



能動的市場開拓による
販売促進活動

技術

能動的なイノベーション活動に取り組み
強い市場価値を生み出す



事業化・製品化のスピードアップ



原価低減による競争力強化

確実な利益を生み出す、成長事業グループへ

4-14.人的資本戦略

事業戦略と人的資本戦略を連動させ

持続的な企業価値の向上と当社グループのありたい姿の実現を目指す

- 職務（ジョブ）型の新人事制度へ刷新

- 人事管理の高度化

タレントマネジメントシステム導入

職務・業務の見える化

- 事業構造改革に合わせた専門性を獲得できる仕組みづくり

スキルアップ・教育支援

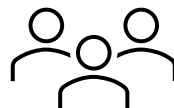
中途採用強化

キャリアプランシート導入

人財

DE & I

目標



「考勤」により
変革を成し遂げる
人財の育成

- 柔軟な働き方を実現

- 個の強みや能力を最大限に発揮できる制度の拡充

男性育休取得率向上

女性キャリア支援

多様な働き方の導入

- 組織の活性化、健康経営の推進

有給取得日数の増加

高ストレス者の減少

所定外労働時間の減少

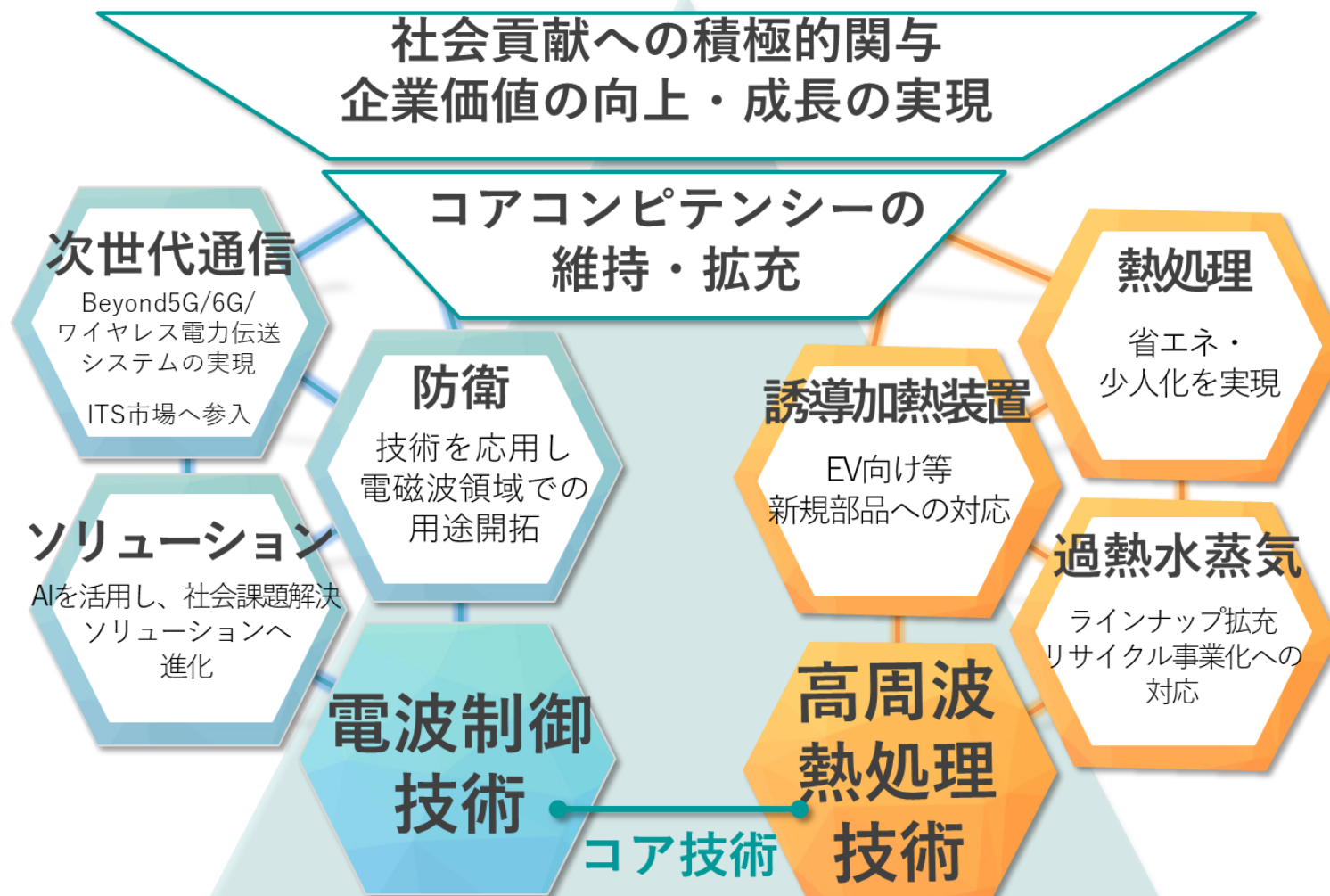
スキルアップ

健康経営

エンゲージメント向上

4-15.研究開発戦略

新規事業分野における当社技術の社会実装を加速するとともに、
コアコンピテンシーの維持拡充とその応用市場分野の拡大を目指す



4-15.研究開発戦略_取り組み

短期的製品開発とありたい姿に向けた中長期的研究開発を進める

		短期	中長期
01	 ITソリューション	港湾DXソリューション等、AI技術と無線技術を組み合わせたソリューションの商材化	ビックデータの蓄積・解析技術によるデータビジネスへの進化
02	 ワイヤレス電力伝送	5.7GHz帯を用いたシステムの製品化 2027/3期PoC、2028/3期製品化を目指す	Beyond5G/6G通信・ワイヤレス電力伝送共用無線基地局の実現
03	 防 衛	レーダーおよび通信用アンテナ、アンテナモジュールの開発	高度アンテナシステム適用領域の更なる拡大
04	 誘導加熱装置・高周波新領域	高周波誘導加熱装置の省エネ化・少人化設備の開発	耐久性向上 省エネ・少人化技術の継続的進化
05	 高周波新領域	超高温過熱水蒸気による食品加工・殺菌処理設備の製品化／廃棄物乾燥によるリサイクル化技術の開発	高周波誘導加熱技術応用領域の拡大
06	 Beyond5G/6G・ITS	サブテラヘルツアンテナ設計製造技術の高度化	「超高速」「広帯域」「低遅延」無線機の開発

4-16.資本戦略_これまでの進捗

ローリングプランの資本戦略を推進

Plan2028では、現在の事業環境を踏まえ、新たなキャピタルアロケーションを策定

ローリングプラン計画
2023/3期～2027/3期（5ヵ年）

進捗状況
2023/3期～2025/3期（3ヵ年累計）

株主還元 (自己株式取得・配当)	100億円～	80億円 自己株式：60億円 配当：20億円	■ 自己株式 2022年2月～3月 : 25億円 2023年2月～2024年 1月 : 25億円 2024年4月～2024年10月 : 10億円 ■ 配当（中間／期末） 2023/3期：総額 6.5億円 2024/3期：総額 6億円 2025/3期：総額 7.3億円
M&A投資	40億円～	21億円	2024/3期：15億円 サイバーコア社株式取得・子会社化 2025/3期：6.3億円 蘇州元凱電子有限公司株式取得・子会社化等
成長投資 (設備投資・研究開発)	105億円～ 設備投資：45億円～ 研究開発：60億円～	70億円 設備投資：31億円 研究開発：39億円	■ 設備投資 2023/3期：6.3億円 2024/3期：8.7億円 2025/3期：15.8億円 ■ 研究開発 2023/3期：14億円 2024/3期：13億円 2025/3期：11億円
その他投資 (更新投資・DX投資 ・ESG関連投資)	30億円～	15億円	2023/3期：4億円 2024/3期：5億円 2025/3期：6億円

4-16.資本戦略_株主還元

成長に向けた投資と並行し、株主還元の強化も継続
配当方針の変更と自己株式の取得を実施

■ 配当方針

連結配当性向40%・下限値の目途としてDOE2.0%を設定

- ・ 従来、下限値として設定していたDOE（連結株主資本配当率）の目途を**1.5%**から**2.0%**に引き上げ
- ・ 収益創出体制の確立を進めると同時に、株主還元も強化

▶ 上記配当方針の変更により、下限値としての1株当たり配当は**60円**から**80円**に増加
(2025/3期配当より適用)

■ 自己株式取得

2026/3期において、上限10億円・65万株の自己株式取得を決議

- ・ ローリングプランにおける財務戦略に基づき、
株主還元策および資本効率の改善策として、自己株式の取得を実施

4-16.資本戦略_キャピタルアロケーション

- ◆ Plan2028では、事業投資（M&A・成長投資）を中心にキャッシュを活用
- ◆ 安定的かつ継続的な株主還元を実施

「DKK-Plan2028」のキャピタルアロケーション（2026/3期~2028/3期）

キャッシュイン			キャッシュアウト		
✓ 利益率改善・在庫適正化・運転資金圧縮等による、営業CF増加に向けた改善活動へ注力	60億円	営業CF (R&D除く)	成長投資 (M&A・設備投資・研究開発)	100億円~	✓ 成長事業の更なる深化に向けたM&Aを通じ、業容拡大・シェアアップによる非連続な成長を目指す ✓ 成長事業・導入期事業を中心に、工場設備の自動化や顧客への提供価値最大化に向けた設備投資・研究開発を実施
✓ 政策保有株式は売却可能なものを27/3期末までにすべて売却 ✓ 手元流動性等は、各資産の適正水準を精査しキャッシュを創出	70億円	保有資産の見直し (手元流動性・政策保有株式)	その他投資 (更新投資・DX投資・ESG関連投資)	20億円	✓ 工場の維持更新、生産性改善に向けたDX投資を実施
✓ 財務安全性に留意しつつ有利子負債を活用 ✓ WACCを意識した最適な資本構成を目指す	20億円~	レバレッジの活用	株主還元 (自己株式取得・配当)	30億円~	✓ 連結のPL・BSを考慮し、自己株式取得および安定的な配当を継続

4-16.資本戦略_M&A戦略

■ M&Aの考え方

成長事業の更なる深化に向けて、
業容拡大・シェアアップによる非連続な成長を目指す

Plan2028 M&A方針



ターゲット

- 当社グループの成長を加速できる領域
- 持続的な収益の創出に貢献できる企業



バリューチェーンの
拡大



専門性・スキルアップ



付加価値拡大による
営業利益率UP

5.サステナビリティの取り組み

5-1.サステナビリティ経営に関する現状

- ◆ 2021年11月サステナビリティ基本方針および当社重要課題（マテリアリティ）を設定
- ◆ サステナビリティ委員会とWG（ワーキンググループ）が主体となり活動を推進

これまでの 主な取り組み	職場風土・働き方改革	人権研修の実施／休暇制度の拡充／ダイバーシティ研修の実施／ 年間総労働時間の削減に向けた各種取り組み
	コーポレート ガバナンスの強化	取締役任期の変更／政策保有株式縮減／ステークホルダーとの対話の促進／ 人権方針および人権DD等の取り組み／ISO27001認証取得部門の拡大
	社会インフラ 整備への貢献	当社技術者の国家資格保有率の向上に対するサポート体制の強化／ 社有車のASV（先進安全自動車）化の推進
	環境経営の推進	TCFDに即した情報開示／SBT認定取得に向けた取り組み／ 廃棄物削減のための各種取り組み
	新規事業の創出	ソリューション事業の早期事業化に向けたサイバーコア社の子会社化／ 創造力開発研修「企画制作プロジェクト」の実施

現状の 課題

- ・ 現在の当社重要課題（マテリアリティ）設定以降に生じた事業環境の変化や新たな社会課題への対応力
- ・ 中期経営計画「DKK-Plan2028」策定により、中計の重点施策との齟齬が発生

中期経営計画「DKK-Plan2028」の策定に合わせ
重要課題（マテリアリティ）の見直しを実施

5-2.マテリアリティの見直し

- ◆ Plan2028との連動性を高め、事業と一体化したサステナビリティ経営を目指す
- ◆ サプライチェーンマネジメントや知的財産に関する取り組みを新たに追加
- ◆ 人権の取り組み等、複数のマテリアリティに分散している活動を集約・再定義することで活動の円滑化を図る

新マテリアリティ

要旨

本中計の重点施策との連動性



人的資本経営の推進

個々の挑戦が会社の成長につながるものと考え、個性を尊重し、スキルアップを支援することで、多様な人財が能力を最大限発揮できる環境構築を目指す

「考動」できる人財の育成と事業戦略に沿った最適配置



コーポレートガバナンスの強化

長期的な企業価値の向上を目的に、コーポレートガバナンスの実効性向上に努め、人権問題への課題にも取り組み、社会やステークホルダーの方々から信頼され、必要とされ続ける企業を目指す

経営管理の高度化
持続可能なサプライチェーンの構築



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とともに、顧客のScope3対応に貢献し事業成長を実現すべく取り組みを推進する

気候変動への対応



事業の持続的成長と発展

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、当社も永続的に成長していくことこそが、顧客の満足と社会課題解決の原点であることを再認識し、その礎となる安全・品質・技術の更なる高みを目指す

事業ポートフォリオの深化
収益改善の取り組み推進
事業を通じた社会貢献



イノベーションの推進

当社事業の根幹である研究開発と当社の技術を守る知的財産に関する取り組みを中心にイノベーションを推進し、持続可能な社会の実現に向けた取り組みを推進する

事業ポートフォリオの深化
研究開発の選択と集中
事業を通じた社会貢献

電気興業株式会社

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・慣行の変更等が含まれます。