



# 統合報告書 2022

ダイヤモンドエレクトリックホールディングス株式会社



# Contents

## 第1章 価値を創造する

我が社の理念、姿勢	1
ビジョン	2
社長之言葉	4
目指す姿	7
価値創造ストーリー	8

## 第2章 新たな価値を生むための戦略

事業環境とリスクへの対処策	10
マテリアリティとKPI	12
事業モデル	14
事業三本槍のシナジーを生かしたアウトカム	15

## 第3章 未来を創る

経営資源	16
社会関係資本	17
事業を支えるコアとなる強み / 品質保証	18
/ 研究開発	20
価値創造に向けた取り組み	22
御仕入先様と一体となったサプライチェーン	23
中長期経営計画	24
ESG 経営	26
コーポレート・ガバナンス / 取締役会議長メッセージ	28
/ 取締役一覧	29
/ 基本的な考え方・体制	30
/ 組織強化に向けた当社の取り組み	31

## データ編

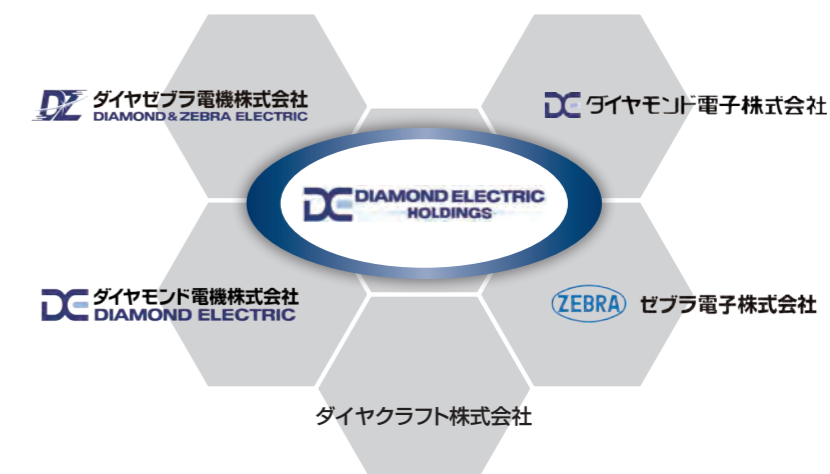
財務ハイライトと非財務ハイライト	32
財務諸表	34
企業・株式情報	38
沿革	39
拠点	40

## 我が社の理念、姿勢

### 事業会社経営理念

#### ●ダイヤゼブラ電機株式会社

私達はものづくりを通じてお客様の発展に寄与し、信頼を積み重ね、社会の豊かさに貢献することで、耀き疾走する仲間達の物心両面の幸せを追求します。



### 経営計画書

経営計画書とは、社長が其々刷新した「経営理念」に基づき漸次策定、或いは社長訓示等の内容を改定、編纂した我が社の憲法及び指針書です。

### ビジョン

## 車と家をものづくりでつなぐ

### 社長三大方針

- 1 お客様要求品質第一に徹する
- 2 経費節減に徹する
- 3 環境整備に徹する

### スローガン

Re-Ignite the World  
再点火反転攻勢、連戦猛進

### 品質基本方針

お客様要求品質第一に徹することで、世界に冠たる製造業のお客様を通じて世の中に安全・安心・感動を届け続ける。

# ビジョン

## 車と家をものづくりでつなぐ

当社は主に『電力を扱う技術』である『パワーエレクトロニクス』を中心に事業を展開しており、自動車の電動化やクリーンエネルギーなど、世界的に注目が集まる市場に不可欠な技術を有しています。主力事業は、自動車機器事業、エネルギーソリューション事業、電子機器事業の3セグメントで構成されています。

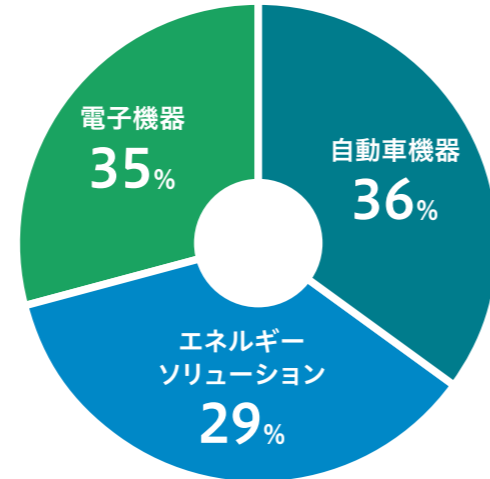
ダイヤモンドエレクトリックホールディングスは、事業会社のダイヤゼブラ電機株式会社とダイヤモンド電機株式会社を中核に、点火コイルと電動車向け車載電装機器を展開する『自動車機器事業』、パワーコンディショナ（パワコン）や蓄電システムで再生可能エネルギー活用とレジリエンス技術を提案する『エネルギーソリューション事業』、そしてエアコンなど主に住宅設備向けエネルギー変換技術を手がける『電子機器事業』を推進しています。

これら主要な3つの事業を『事業三本槍』と称し、それぞれの事業が有するコア技術である電力変換技術や電子機器制御技術の優位性を生かし、社会に役立つ製品開発に注力しています。また、長年にわたる自動車機器の設計開発から製造を通じて培ってきた「お客様要求品質第一」の姿勢に基づき、挙社一致で品質保証に取り組む「ものづくり企業」です。

また、2020年9月に更新した中期経営計画「DSA2021再点火反転攻勢版」の中で新たな経営ビジョンとして『車と家をものづくりでつなぐ』を掲げました。現在はこのビ

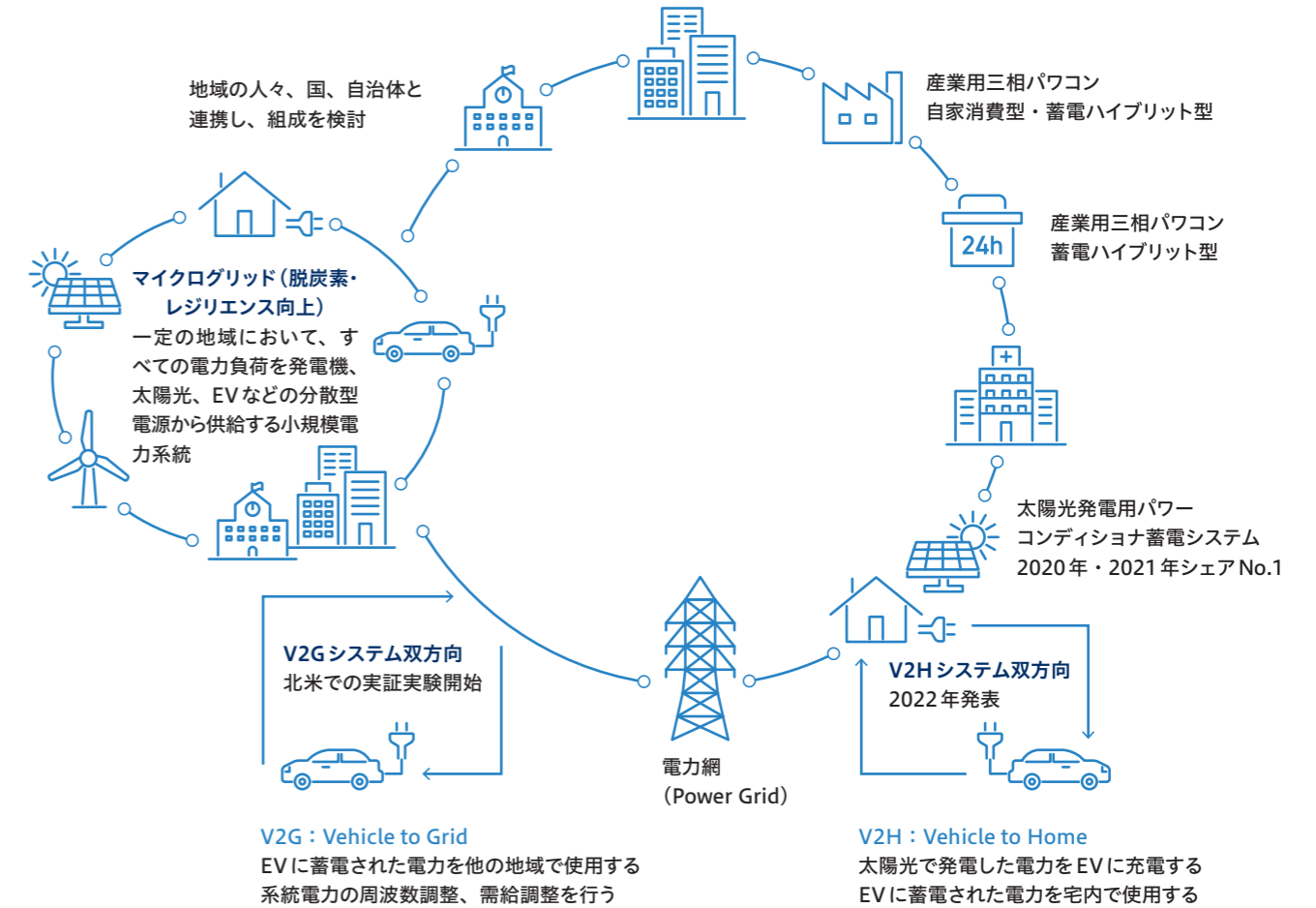
ジョンに基づき、持続可能な社会のためのエネルギーのさらなる効率的な利活用によって、生活インフラが容易に電気でつながる世界の実現に向けた“ものづくり”を推進し、グループ会社がそれぞれの会社組織の枠組みを超えた「One Team」として、3つの事業が一体となって連戦猛進しております。

■ 事業三本槍の売上構成 (2022年3月期)



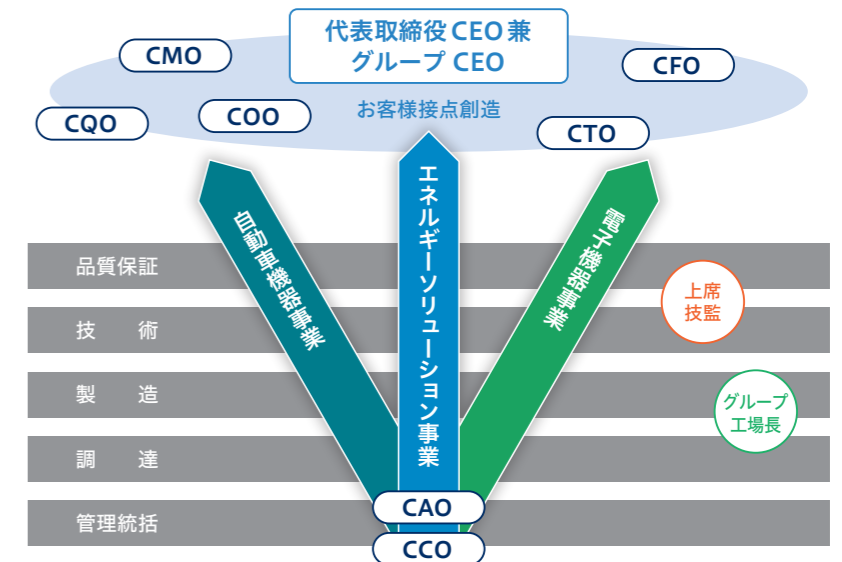
## 「車と家をものづくりでつなぐ」技術への取り組み

再生可能エネルギーでEV（電気自動車）を走らせ、ためた電気を災害時の電力確保はもちろん、日々の暮らしの中でも省エネに役立てたり、地域間で融通し合ったりする。そんな世界が、もうすぐ実現します。当社は、V2H (Vehicle to Home) ・ V2G (Vehicle to Grid) を実現するための開発に取り組んでいきます。



## 「車と家をものづくりでつなぐ」組織体制

CEO自ら陣頭指揮を執り、執行役員、お客様接点創造担当役員、「事業三本槍」の各営業本部長と共にトップセールスを展開しています。ものづくりにかかわる、品質はじめ、技術・製造・調達部門は3事業に横串を通すが如く機能連携し、シナジー効果を発揮。そして管理統括部門が、それら活動を盤石に支えるという陣形の組織です。



## 社長之言葉

まずは約3年に及び未知のウイルスと闘ってきた医療関係者の方々、学校に行けぬ子供達のケアや人々の生活を守る為に働いてきた総ての方々に最大限の敬意と感謝を、そして、ゆえなき戦争で命を、或いは生活を奪われた総ての人々に哀悼の意を表します。

一日も早く私達人類が新型コロナウイルスを克服し、文化の違いを越えて御互いを理解し尊重し合うことで手に手を携え平和が訪れることを、そして総ての人々が家族や親しい人々と共にふたたびすこやかに心温まる平穏な日々が暮らせるよう、衷心より願ってやみません。

## 1 はじまりの物語： 企業消滅の危機

2012年に発覚し当局に処罰を受けた米国独禁法違反に因る影響は、雪崩を打ったかのようなお客様との関係悪化のみならず、御仕入先様や金融機関との関係性も大きく損ない且つ其之渦中で働く仲間達を虐げてきた結果、大幅な受注減延いては新規注文停止、融資見合わせ、そして200人以上の働く仲間達が心為らずも我が社を去るような異様な事態を招き、2016年には特に所謂「資本・資金・訴訟」の問題から実質倒産状態に陥っていたのが当時のダイヤモンド電機でした。ゆえに、卑小乍らも荒野の用心棒を自認していた私は、塗炭の苦に喘ぐダイヤモンド電機皆の人々

の怨嗟の声を聴き、次いで創業一族の懇請を受け、これを天意と決意、実質オーナーとしての全権を条件に2016年6月24日開催定時株主総会にて修正動議を以て会社を働く仲間達のもとに取返し、自ら社長に就任したのです。

此之劇的に為らざるを得なかった社長交代劇は、即ち其之株主総会を以てダイヤモンド電機が生きるか死ぬか、もはや一刻の猶予も許され無かったことを雄弁に物語ってくれています。為ればこそ、企業再生処が蘇生から始めねば為らなかった其之端緒、初太刀として、其之株主総会翌日から土日を利して先ず以て取組むべき「資本・資金」の問題解決に向け、出逢ったばかりで戸惑い乍らも私の【仁・信・義・勇・礼】に基づく使命感に早速に共感し始めてくれた働く仲間達の大いなる不安と小さく灯った仄かな希望を全身全霊で受け容れ、現状を佳く聴き佳く訊き、其之上で今為すべき大事を具体的に指し示し、来るべき闘いに備えていました。

而して、働く仲間達が、更に其之翌週の7月4日に策定することに為る【社長三大方針】の其之一【お客様要求品質第一に徹する】に則り今一度ダイヤモンド電機の働く仲間達としての誇りを取り戻して「ものづくり」に専念出来得るべく、一身を以てメインバンクを中心とした各金融機関様要職方々と胸襟を開き腹蔵無く肝胆照らし合わせて気魄漲し懇談、至誠通天、各金融機関様と今に至る堅牢なる紐帯並びに強固なる資金基盤得る叶うことと相成りました。

代表取締役社長 CEO 兼 グループCEO

小野有理

梅雨が明け、例年よりも異様に熱く感じられた此之夏は、総てのお客様、そして、後に【All Diamonds (オールダイヤモンドズ)】として我が社のサプライチェーンの中心に為って下さる取引先持株会にも加入して下さっている御仕入先様総てを、皆様方の不信と不安を払拭し理解を得る為自ら御訪問申し上げました。過去のこととはいえ、過去・現在・未来に責任を持つべき社長としての衷心からの謝罪、そして人々を大切にす経営を以ての再生への不退転の決意を語り、其之事を皆様方に受け止めて頂いた時のことは、今も安堵の気持ちと共に想い出し、衷心からの感謝の気持ちが湧き上がります。

そして、勿論、独禁法違反。真摯に省み乍らも其之甚大な影響からの脱却もまた、先述したように喫緊の課題、急務で有りました。由って、初秋には米国に飛び、独禁法違反に纏わる事案解決の為、其之場に居た私以外の皆が脂汗滲ませ乍ら疲労困憊に陥る十数時間に渡る折衝を使命感に基づいた気魄を以て闘い抜き、今に至る事態終息への緒戦と為すこと叶うたのです。

此之間、私の社長就任後に退職するおおよそ総ての退職者と面談を実施（今も退職者面談は採用面接同様必ず実施）、長かった彼等彼女等の苦衷を斟酌し、顔は強面声は胴間声も、出来得る限りやさしく声を掛けそつと送り出す一方、いつでも帰って来いよ（社長就任当初に制定したウェルカムバック制度）と伝え続けました。また、一親等の家族を喪うた働く仲間達とは都度弔意面談を実施し年末には献杯を行う等、傷ついた働く仲間達の心を、半減されていた賞与及び昇給制度の復活と共に癒し、会社の信用延いては信頼及びバランスシート同様、少しずつ、少しずつ回復させていきました。

また、新たな時代に対応し、激動の時代を生き延び生き残る為、経営理念にも謳う【多面体に耀き働く仲間達】としてベテラン採用及び役職定年廃止、無論、女性や外国人の働く仲間達の採用、登用も漸進させて参りました。企業再生とは同時に、【人々の再生物語】でもあるからです。

其之後、同年10月に経営理念刷新及び委任型執行役員制度への移行、以降は、点火コイル世界一宣言、インドネシア工場設立、優先株処理や複雑な商流根絶同様社長就任当初から決めていた原点回帰の本社集約、監査等委員会設置会社への移行、我が社の憲法で有る【経営計画書】策定、

EV向け高性能製品の開発及びリリース、ルクセンブルク営業拠点開設、と矢継早に手を打ち、上記採用や登用と同時に当時は月例での訓示や社長道場、世界QCサークル大会での表彰に於いて各国の言語（英語は無論、拠点の設立順でハンガリー語、中国語、ヒンディー語、タイ語）で表彰状を読み上げる等、新たな企業文化をつくりあげてゆきました。迎えた2018年秋、単独株式移転に依り純粋持株会社設立（ホールディングス化）、そして（旧）田淵電機の救済仲間化へとつながってゆきます。

## 2 過去に例無く他に類見ぬ 上場企業二社同時再生

1925年（大正14年）創業、旧ダイヤモンド電機よりも長い社歴を誇っていた2018年当時の田淵電機は、東証一部上場（当時）にまで躍進しながらもパワーコンディショナの米国市場からの撤退に伴う減損処理、そして卒FIT（太陽光発電の固定価格買取期間満了）等国内市場の縮小に伴う大幅な損失計上から、2018年6月には残念乍ら倒産の一種である事業再生ADRを申請。「人も会社も行き着く処迄ゆかねば変わらない」、旧ダイヤモンド電機蘇生でも再認識した私の経験に基づく持論で有りますが、旧田淵電機も正に「息尽く」一歩手前、否、一息手前、でした。

なにゆえ、事業再生ADRを申請し再建を目指し乍らも、もはや「息尽く」一息手前なのか。それは、聞こえてくるころによれば、事業再生ADRの成否に於いて債権者方々の理解の為に非常に重要なスポンサー候補である18社もの事業会社やファンド等が手を挙げては下ろし、手を挙げては下ろし…、それらの企業様皆が皆がかは存じませぬが、其之大半がある事情に苦慮し或いは匙を投げ、事業再生を諦めたというのです。耳を傾けて佳く聴けば、それは残念ながら、本来ならば誰よりも当該企業並びに働く仲間達を愛し、其之為にも同じく誰よりもお客様や御仕入先様、金融機関様、総てのステークホルダーを大切にすべきはずの創業家、其之負託を受けた経営者達の存在でした。

我が社を私事とすること、我が社を私する、では無論似て非なり、天地の開きが有ると言えます。会社は、まして上場企業為ればそれはまごうことなく「公器」で有り、会社の危急存亡は、総てのステークホルダーに関わる一大事です。此之事に何ら想いを馳せることの無い、斟酌すれば最初はきっと責任感から生じたはずの其之愛情や忠誠

## 社長之言葉



が、貧すれば鈍すにて偏り、もはや所有欲や偏愛としか云い様の無い理性の欠如に因る停滞が、会社の存続、働く仲間達の安全及び安心を更に危うくしていたのです。

事業再生ADRを申請したとはいうても民事再生手続き迄の時間は僅か3ヶ月、そして、私が此之事業再生もまた、世の為人の為で有ると馬首を巡らせたのは、もはや民事再生手続き迄一ヶ月半、盛夏の頃でした。僅かな期間、且つ何よりも極僅かな面談乍ら、時には一対一で懇々と道理を説き、時に丁寧に時に厳しく説諭し、最後には先述したような其之本来の理解を得て合意に至り、そして、民事再生手続き開始4日前という劇的なタイミングで救済仲間化を確定させること叶ったのです。

其之後、経営理念及び経営計画書、社長三大方針に基づいたグループ内の文化的融和、新たな働く仲間達の理念の理解と貢献が新旧働く仲間達を相互に扶助し乍ら、約1年半でのADR債務の完済を果たし、(結果的には一旦の)再生を果たしたのです。

### 3 再点火反転攻勢、そのむこうがわ、そして、最後の十完歩

其之後遭遇した世界の在り様を一変させたコロナ惨禍での苦闘の詳細は次回に譲りますが、此之困難の季を、多く

の方々が亡くなられたなかで軽々に「ピンチをチャンスに」とは申さずとも、公器として、此之困難の季を生き延び、存続延いては永続することで、経営理念の追求及び実現を果たし、私達が暮らす社会に対して其之責務を果たさねば為らぬと定め、コロナ惨禍を斬り抜け「ニューノーマル=新常態」の時代にも「サステナブル=持続可能」な成長を描く新たなビジョンを掲げた中長期経営計画【DSA2021再点火反転攻勢版】に連戦猛進して参りました。苦難の高は皆同じ、左様心得、ほんの少しづつでも人々の不安を解消し、勇気付けるような手立ても施して参りました。但し、2020年夏、「しんどい時に弱いところが出る」、其之結果として無念のうえに無念も、募らざるを得なんだ希望退職のことを、去らざるを得なんだ働く仲間達のことを、片時も忘れることは有りません。其之想いも胸に、今、最後の十完歩、言い換えれば”The Darkest hour”即ち夜明け前の最も暗い闇のなかを、水底に沈み腐った一粒の炭素に為り果てていたダイヤモンドが多面体為る己の耀きを道標とし、サバンナのどまんなかで四肢を押し折られハゲタカやハイエナの餌に為りかけていたゼブラが地球環境に資するべく疾走し、練達の手先で有るクラフトも仲間化して駆け抜けようとしています。

【DSA2021再点火反転攻勢版】で掲げた【車と家をものづくりでつなぐ】に基づく中長期経営目標「2023年3月期売上高1,000億円」には無念乍ら今一步及ばずとも、同じく必達目標と定めた、自動車機器事業「点火コイル世界シェアNo.1」、エネルギーソリューション事業「住宅用蓄電システム国内シェア1位の堅持」、電子機器事業「国内インバーターエアコン用リアクタ市場シェア1位」並びに「主要お客さま内占有率トップ3獲得」についても到達未達のばらつきは有るも鮮やかほど明確に視界を得ています。また、2023年度には、数年掛けて取組んできた脱炭素延いては地球環境に資する様々な研究開発についても順次発表してゆくつもりです。

今後も、ダイヤモンドエレクトリックホールディングスは、経営理念に謳いあげたように、「ものづくりを通じてお客様の発展に寄与し社会の豊かさに貢献」すべく、「お客様要求品質第一に徹する」ものづくり企業として、多面体に耀き疾走する仲間達一致して、現業の改善並びに新常態の時代に資する独自の技術開発に連戦猛進して参ります。

## 目指す姿

## グループの技術力を融合して、“車と家をものづくりでつなぐ”技術革新に挑戦

当社は各事業の強みを生かし、クロスチャネルで、社会に貢献するものづくりを進めていきます。

事業三本槍体制（自動車機器、エネルギーソリューション、電子機器）の全事業にわたってお客様要求品質第一に徹し、お客様の発展に寄与することで、ものづくり企業としての価値向上を追求します。

また、事業部間のシナジー効果を発揮し、生産性、品質向上とともに、収益性向上を図ってまいります。

車載品質

電子機器  
制御技術

系統連系技術

グローバル  
展開

#### 自動車機器事業

- 当面需要が見込まれる点火コイルのさらなる環境対応を進め、シェア世界一を目指す
- 拡大する電動車市場に向けた技術への挑戦

#### エネルギーソリューション事業

- 再生可能エネルギー市場を技術力でリードする
- 災害時でも普段の生活ができるエネルギーマネジメント製品の進展

#### 電子機器事業

- 多様化するお客様ニーズに対応するために技術領域をさらに拡大
- ホームエレクトロニクス製品のグローバル展開に対応した技術・生産への挑戦

“車と家をものづくりでつなげる”ことで、持続可能な社会を実現する

# 価値創造ストーリー

## 社会課題、事業環境とリスク

- ・環境問題の深刻化
- ・資源不足/循環型経済へのシフト
- ・人口構造の変化/ライフスタイルの多様化
- ・世界の経済力のシフト
- ・テクノロジーの進歩

## 経営資源

### 財務資本

- ROE 15.3%
- 配当性向 19.7%
- D/E レシオ 3.6倍

### 知的資本

- 開発拠点 8拠点 (国内4、海外4)
- 研究開発費 29億円
- エンジニア数 307名 (国内252、海外55)
- 保有特許 321件

### 製造資本

- 生産拠点 12拠点 (国内3、海外9)
- 生産能力 点火コイル 6,000万本/年 (世界3位)
- 設備投資額 34億円

### 社会関係資本

- 自動車機器お客様 24社
- 民生機器お客様 86社
- 品質賞授賞件数 9件 (自動車8/電子1) (20~21年度\*)
- オールダイヤモンド 19社

### 人的資本

- 「部長」職以上に占める他社出身者割合 43%
- 女性比率 23%
- 外国籍数 6カ国
- 完全在宅勤務者数 3名
- 日本語能力試験合格者数 N2: 12名 (多面体人材環境整備機構) N3: 3名

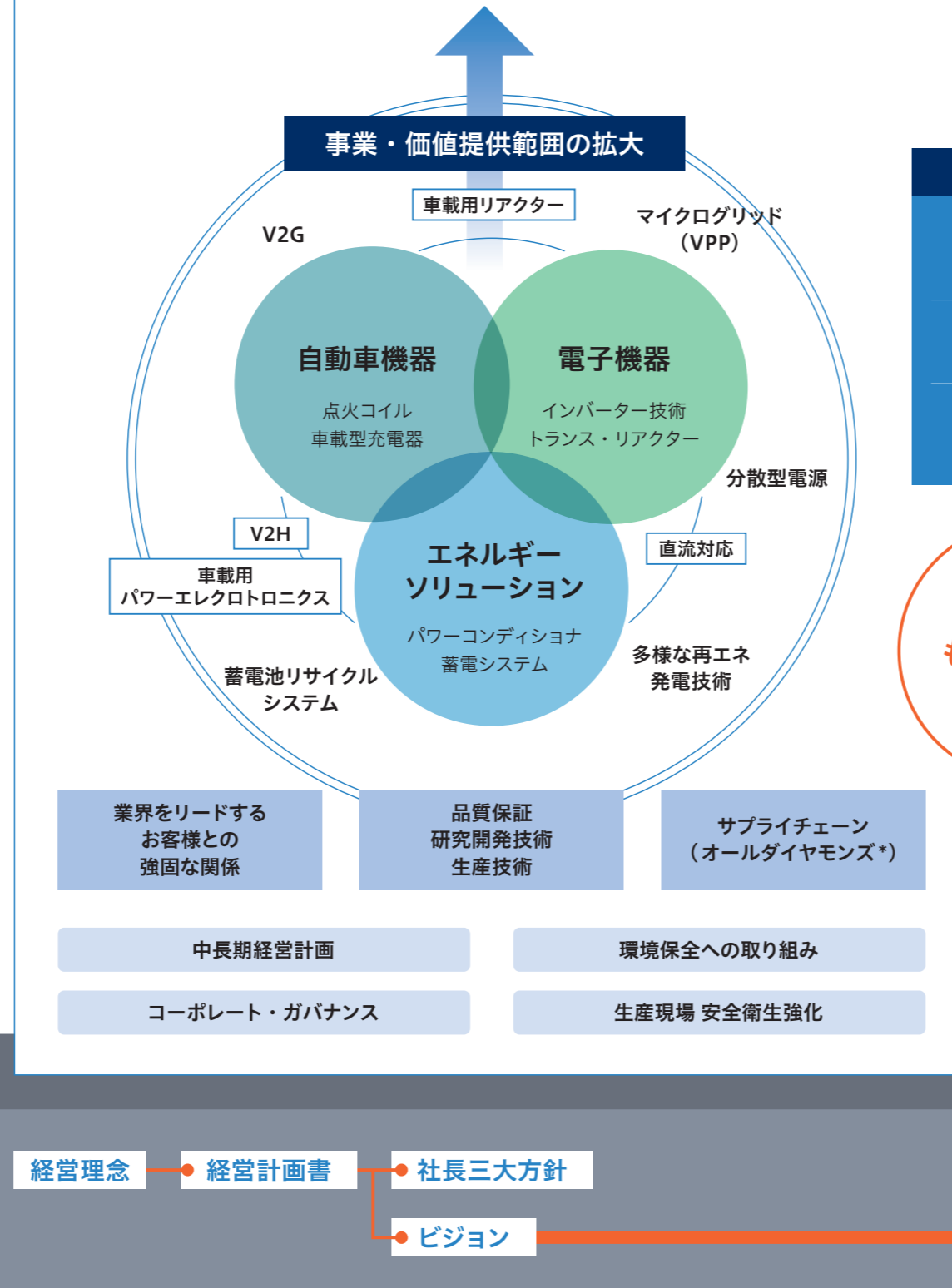
### 自然資本

- CO<sub>2</sub> 排出量 50GW h

\* 注記なき場合、2021年度実績値

## 当社のビジネス

3事業体制を基に、電気・エネルギーに関わる先端技術を融合し、持続可能な社会に必要な製品・サービスを提供



## マテリアリティ (重要課題) とアウトカム (成果)

新時代に資する“ものづくり”を通じてお客様に安全・安心・感動をお届けし、信頼を積み重ね、社会の豊かさに貢献する公器としての企業価値向上を目指す

### アウトプット

あらゆる場所で『創ってためる』

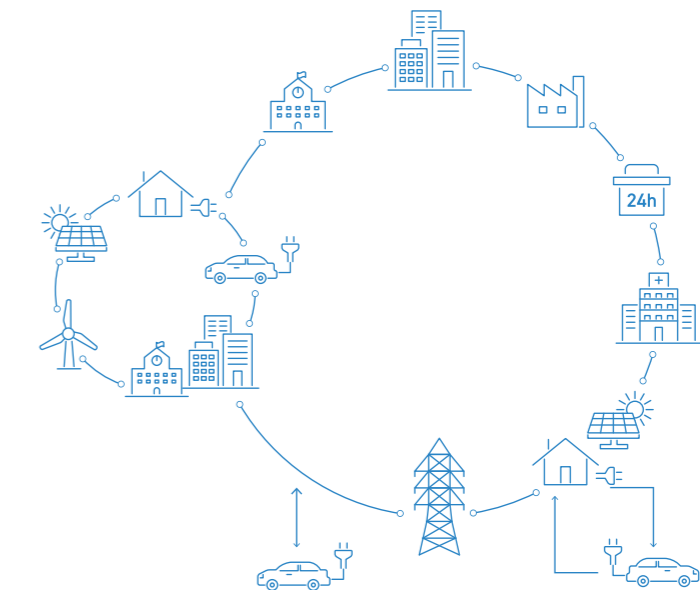
いつでもどこでも、有効に『つなぐ』

再利用し『使い切る』

- ① 脱炭素社会への貢献
- ② 資源循環型社会への貢献
- ③ レジリエンス (復旧・減災) 強化への貢献
- ④ 多様な人材が生き生きと働ける会社

- 太陽光発電を中心とする再生可能エネルギーの利用拡大
- 地域社会における安定したエネルギーアクセス確保
- 生活における省エネ・エネルギー利用効率最大化
- 資源のリユース・リサイクル事業促進への貢献

車と家をものづくりでつなぐ





\* オールダイヤモンド：当社御仕入先様持株会組織。

経営資源の強化

事業環境とリスクへの対処策

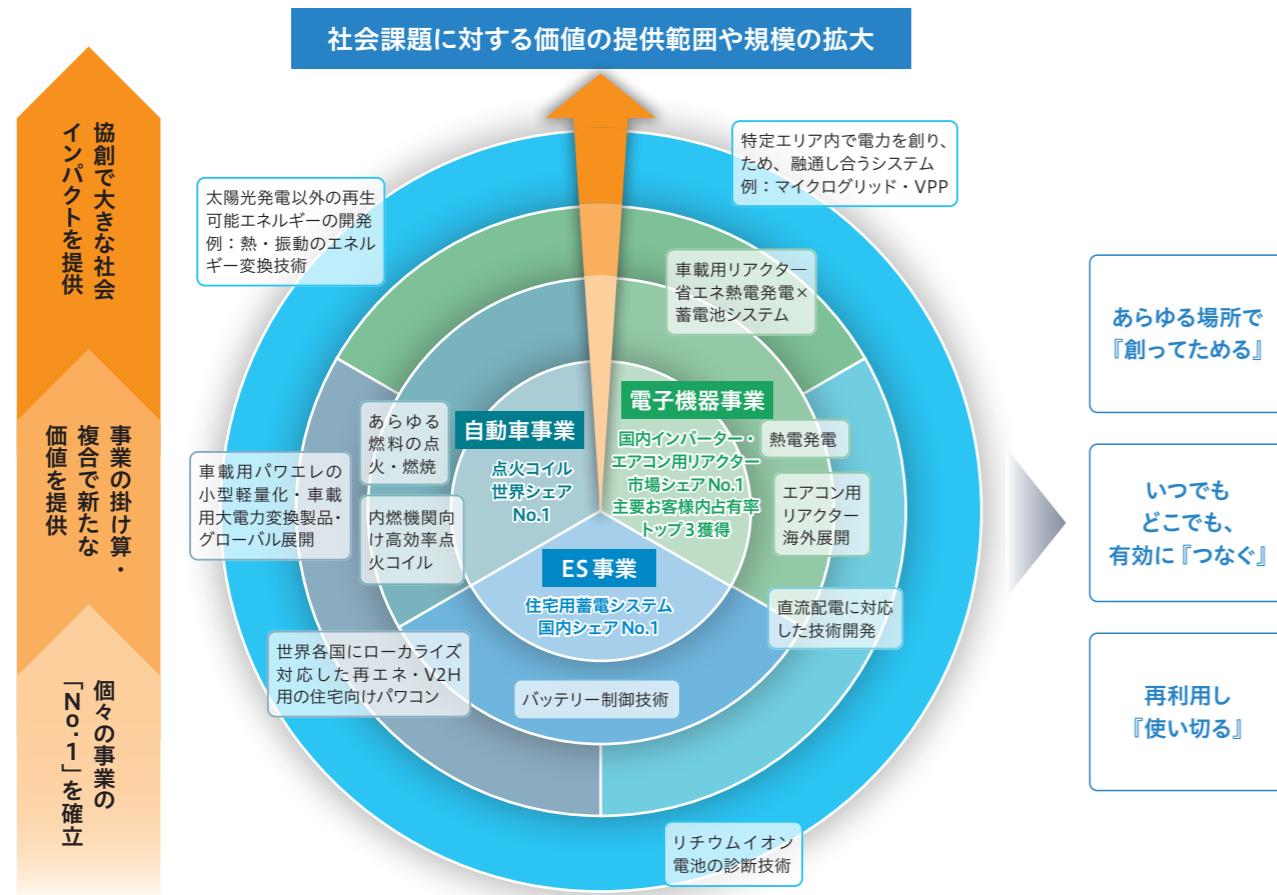
社会課題と事業環境	機会	リスク	当社の対処策
<p><b>環境問題の深刻化</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 地球温暖化など気候変動の影響による災害の増加と被害の甚大化</li> <li>■ 化学化合物・廃プラスチックなどによる土壌・水質・海洋汚染の拡大</li> <li>■ 森林破壊による生態系の破壊</li> <li>■ 脱炭素に向けた国際的かつ多様な取り組みが活発化</li> <li>■ 水素・アンモニアを用いたエネルギー機関の登場</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➔ 脱炭素社会を実現するための技術・ソリューションの需要が増加</li> <li>➔ 太陽光以外にも地熱・風力・波力などの再生可能エネルギー利用の促進</li> <li>➔ 国を挙げた温室効果ガスの削減促進</li> <li>➔ 省エネとエネルギー有効利用をサポートするツールに対するニーズ増</li> <li>➔ 災害に備え、かつ平時の省エネに役立つエネルギーアクセス確保に対する企業や地域社会からの需要増</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>⚠ 脱炭素の世界潮流に起因する事業環境変化                     <ul style="list-style-type: none"> <li>● 世界のエネルギー価格高騰</li> <li>● 脱炭素シフトにかかる負担増（設備投資、炭素税・環境税（とりわけEU域内））</li> <li>● 脱炭素シフトによるお客様の取引先選別基準の厳格化およびコスト要求強化</li> </ul> </li> <li>⚠ 電力不足による生産活動停止・縮小</li> <li>⚠ 災害による自社拠点やサプライチェーンへの影響</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>💡 再生可能エネルギーの活用、再生可能エネルギー由来の電力購買</li> <li>💡 蓄電システムによる安価電力活用、当社工場における太陽光発電から再生可能エネルギー自家消費率の向上</li> <li>💡 RE100の実現に向けた製品技術の拡大</li> <li>💡 地域への分散電源の導入によるレジリエンスの向上</li> <li>💡 当社工場における蓄電システムの活用</li> <li>💡 省電力生産（使用抑制）</li> <li>💡 IoT（電力の見える化）による電力使用の最適化、電力ピークシフト</li> <li>💡 他拠点でバックアップできる生産体制の構築</li> <li>💡 購買部品の複数購買化</li> </ul>
<p><b>資源不足／循環型経済へのシフト</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 新興国の人口増大・経済発展などで原材料や希少原料価格が高騰</li> <li>■ 水・食料の調達にさらに困難に</li> <li>■ 脱炭素燃料・原料への切り替えが急務に</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➔ 蓄電池の利用が急増することで資源確保や供給が追い付かず、リサイクルの需要が増加</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>⚠ 資源争奪戦による資源確保難、国際情勢の変化による資源供給停止、もしくは価格高騰</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>💡 部品共通化、コモンプラットフォーム化</li> <li>💡 購買部品の複数購買化（希少部材の代替と再生活用技術の確立）</li> </ul>
<p><b>人口構造の変化／ライフスタイルの多様化</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 労働力不足に伴う外国人労働力の拡大</li> <li>■ 都市部と地方との格差拡大</li> <li>■ 日本社会の少子化・超高齢化が進む</li> <li>■ リモートワークやダイバーシティの尊重が浸透し、暮らしや働き方が変化・多様化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➔ 人手不足の状況下でも生産性の維持・向上可能なソリューションの需要が増加</li> <li>➔ スマートシティ、スマートグリッド、MaaS*などが地方経済を活性化</li> </ul> <p><small>*Mobility as a Service：地域住民や旅行者個々人の移動ニーズに対し、公共交通などの移動手段を最適に組み合わせて検索・予約・決済などを一括で行うサービス</small></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>⚠ 高齢者人口増加や少子化による人財確保の競争激化（特に技術者人財）                     <ul style="list-style-type: none"> <li>● 技術系の人財確保・維持がさらに困難に</li> <li>● グローバルな人的資源に対応できない企業運営の機能不全</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>💡 産学連携による人財確保を前提として教育機関との連携強化</li> <li>💡 多様な背景を持つ人財採用</li> <li>💡 多様な働き方に対応できる体制の整備</li> </ul>
<p><b>世界の経済力のシフト</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 新興国市場の発展</li> <li>■ カーメーカー様の再編（連携→連合化、新プレイヤーの登場）</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➔ 新興国市場の発展により、快適で便利、健康な暮らしに対する需要が増加</li> <li>➔ モビリティ分野におけるニーズも爆発的に増加</li> <li>➔ 上記ニーズ増加に伴うエネルギー使用量の増大が顕著に</li> <li>➔ インフラ整備やエネルギー効率向上など技術的解決策が必須</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>⚠ 米中対立激化・中国覇権強化に起因するサプライチェーンへの影響、ブロック経済による分断リスク</li> <li>⚠ 新興国を含む競合の台頭、新興国の人件費上昇</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>💡 各地域で生産対応ができる体制構築（グローバル化と各拠点での現地調達・現地生産の推進）</li> <li>💡 各地域で循環型生産ができる体制構築（グローバル化と各拠点での現地調達・現地生産の推進）</li> <li>💡 生産ラインの省人化・自動化</li> </ul>
<p><b>テクノロジーの進歩</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 多様なエネルギー活用方法に関わる技術革新</li> <li>■ 電動化の加速</li> <li>■ デジタル化・AI化の加速</li> <li>■ 生産現場のさらなる自動化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➔ 蓄電池需要の増加</li> <li>➔ 高効率点火コイルの需要増</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>⚠ モーター駆動の増加と内燃機関の減少による点火コイル需要・市場の縮小</li> <li>⚠ 自動車業界への新規参入の増加により、これまで築いたお客様以外のシェア獲得が必要となる</li> <li>⚠ 診断技術・バッテリーリユース・デジタル化・データ利活用・ネットワーク化を代表とする先端技術トレンドへの対応遅れによる機会損失</li> <li>⚠ 情報セキュリティ対応不備による損害賠償発生</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>💡 事業・技術領域の拡大</li> <li>💡 EV対応製品の拡大（機器・部品）</li> <li>💡 世界市場でのシェア拡大</li> <li>💡 事業・技術領域のクロスチャネルによるお客様活動</li> <li>💡 IoT技術の強化によるDXの推進（製造・製品・サービス）</li> <li>💡 協業先（自動車、電力、その他）との共同開発の推進</li> <li>💡 情報セキュリティシステムの刷新</li> </ul>

マテリアリティとKPI

マテリアリティ (重要課題)	当社の主要な取り組み	KPI (Key Performance Indicator 重要な業績評価の指標)	関連SDGs
<p>① 脱炭素社会 実現への貢献</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>◆脱炭素に向けた取り組みを支える製品・サービスを開発・提供 (再生可能エネルギー利用促進、温室効果ガス削減、エネルギー有効利用)</li> <li>◆自社のグローバルでのCO<sub>2</sub>排出量を削減</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■再生可能エネルギー製品の開発・提供</li> <li>■地域でのエネルギー効率最適化の追求 →地域マイクログリッド ※③にも該当</li> <li>■RE100実現に向けて 1 省電力生産の強化 2 自家消費型太陽光発電システムの導入拡大 3 サプライチェーン全体でのCO<sub>2</sub>排出量削減</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●再生可能エネルギー製品成長率目標 (26年度まで) : 2021年度をベンチマークに年10%成長 2021年度実績 : 144,874t -CO<sub>2</sub> 2026年度目標 : 231,798t -CO<sub>2</sub> (定格負荷効率96%以上の製品に限定)</li> <li>●2022年度末までにモデル地域のフィージビリティスタディ (FS) 実施</li> <li>1 再生可能エネルギー増加目標 : 2022~2026年度まで+ 3,500,000kWh (5年累計) 2 各事業部の売上高当たり電力使用量減少目標 : 年1%減 (2026年度まで) (ME : 自動車機器   ES : エネルギーソリューション   HE : 電子機器) 直近2期平均* (Kwh/売上高) : ME 1,292.3   ES 111.9   HE 571.8 2026年度目標 (Kwh/売上高) : ME 1,266.6   ES 109.7   HE 560.5 *2020、2021年度の2事業年度実績の平均値 3 見える化作業中</li> </ul>	
<p>② 資源循環型 社会への貢献</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>◆自社製品の省資源、省エネルギーの追求</li> <li>◆蓄電池のリユース・リサイクルを促進</li> <li>◆省エネルギー技術への取り組み促進</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■原材料の利用効率最大化 (設計、リサイクル)</li> <li>■製造工程での廃棄物削減と資源還元への推進</li> <li>■サプライチェーン全体での資源利用効率向上 (工程改善、設計への組み込み)</li> <li>■中古リチウムイオン電池の再利用を促進するための診断装置の開発</li> <li>■エネルギーのロスである排熱に着目したエネルギーハーベストシステムの開発</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●工場廃棄物リサイクル率 : 2021年度実績99.7%⇒5年後目標99.9%</li> <li>●廃棄物削減量 : 2019年度実績6%削減⇒5年後目標30%削減</li> <li>●材料リサイクル (樹脂成型のロス材再利用) 2021年度実績15%⇒5年後目標25%</li> <li>●鋼板、黄銅材などのプレス抜き歩留り向上 2021年度実績50%⇒5年後目標60%</li> <li>●トラック輸送→鉄道輸送の利用拡大 2021年度実績1.1%⇒5年後目標3.0%</li> <li>●2025年度バッテリー診断装置販売目標 : 100台/年</li> <li>●2022年度、熱電発電によるIoT向け自立電源システムのリソース</li> <li>●2030年時点でIoT向け自立電源累計出荷数100万個を目指す 電力削減目標 : IoT分野で年間48MWhの電力削減を目指す (1個当たり10mWh×24h×200日 = 48Wh/個)</li> </ul>	
<p>③ レジリエンス (復旧・減災) 強化への貢献</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>◆災害などによる停電時に住宅、施設、地域で電力確保するための製品の開発</li> <li>◆当社製品の安定供給</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■再生可能エネルギー製品の開発・提供 ※①にも該当</li> <li>■電動車の電力を災害時に活用する事ができる製品の展開 (V2H・V2G)</li> <li>■レジリエンス強化に必要な産業用蓄電システムの提供</li> <li>■BCPの強化と継続的改善、サプライチェーンの強靱化 1 材料の現地調達・現地生産の推進 2 内製率の向上</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●2022年度末までにモデル地域のフィージビリティスタディ (FS) 実施</li> <li>●2025年度の当該製品セグメントにおける売上高比率 1.7%</li> <li>●2025年度の当該製品セグメントにおける売上高比率 1.0%</li> <li>●樹脂成型品内製率 : 2021年度実績3%⇒5年後目標60%</li> </ul>	
<p>④ 多様な人財が 生き生きと 働ける会社</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>◆国籍・性別・年齢・身上などにかかわらず、多様な人財が物心両面の幸せを追求できる企業を目指す</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■国籍・性別・年齢・身上などにかかわらず、当社の存在意義・経営方針に共感し、ポテンシャルを有する人財の採用を推進</li> <li>■働く仲間達が能力をフルに発揮できるような働き方・職場環境・職務内容・人事諸制度の整備 1 家庭環境に応じた“在宅勤務”の設計 2 外国籍・障がい者の働く仲間達への生活ケア</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●女性管理職の比率、外国人比率の向上</li> <li>1 「完全在宅勤務者」数推移 : 2020年度2名、2021年度3名 2 働く仲間向け日本語クラスの受講者数推移 : 2019年11名、2020年22名、2021年22名</li> </ul>	



事業モデル



新規事業の展開

当グループが未来に描く技術に対して、社内外の多様な知恵を結集。既存領域にとらわれず、新たなビジネス構築を目指します。

当グループが未来に描く技術  
エネルギーミックスを意識した脱炭素の推進と共に、キー技術の確立を目指す



- 膨大な未利用熱エネルギーを有効活用できる革新的な技術を確認
- 膨大に存在する廃熱に着目。廃熱から電力を取り出す熱発電技術とパワーエレクトロニクス技術とのシナジーで持続可能な社会の構築に貢献

新規事業① 熱発電・環境調査IoT

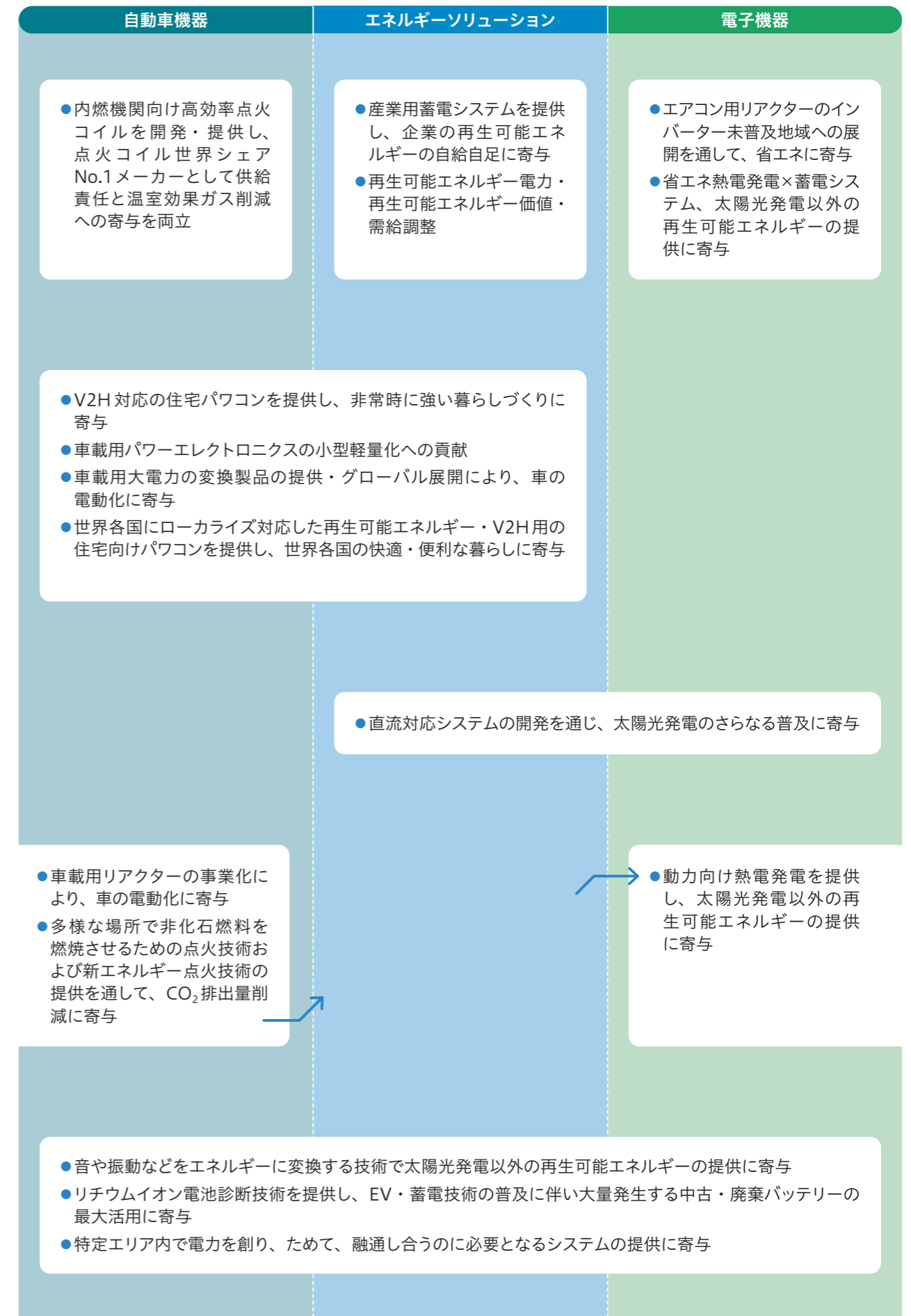
熱発電モジュールのベンチャー企業と協業し、当社の電力変換技術とIoTの技術を統したシステムを開発

- 電動車や再生可能エネルギー利用によるバッテリー活用シーン拡大
- バッテリー関連の技術が重要となるため、バッテリー制御、状態監視、診断技術などの根源的な技術の“手の内化”を図る

新規事業② バッテリー診断

バッテリー診断機器の開発・製造分野で高い技術を持つベンチャー企業と共同開発を開始（高速かつ高精度、リアルタイム測定、同時測定に強み）

事業三本槍のシナジーを生かしたアウトカム



## 経営資源

### 財務資本

短期的な利益の追求ではなく、常に長期的な成長の観点から資本家、投資家の期待にお応えする方針です。また、金融機関に対して真っすぐに向き合って強い紐帯で結ばれた関係を構築し、経営者、投資家および銀行が三位一体で日本型経営を実践しています。

- ROE 15.3%
- 配当性向 19.7%
- D/Eレシオ 3.6倍

### 知的資本

内燃機関の燃焼効率向上をはじめ、太陽光発電（PV）と蓄電池、そして電動車と家をつなぐ（V2H）技術のパワーコンディショナおよびエネルギーシステム制御など、脱炭素に向かう世界の要求に応える技術の蓄積と製品開発力を有しています。社内の部門間での技術シナジーを追求するのみならず、さまざまな事業領域のお客様との共同開発を推進しています。

- 開発拠点 8拠点（国内4、海外4）
- 研究開発費 29億円
- エンジニア数 307名（国内252、海外55）
- 保有特許 321件

### 製造資本

「車載品質」のものづくりを電子機器、エネルギー機器へと広げ、品質改善活動を展開しています。お客様の近くのものづくり拠点を設け、お客様にタイムリーに製品をお届けします。さらに、海外生産拠点では、現地調達・現地生産対応による安定基盤を築いています。また、自動化や省人化技術など、規模に見合った積極的な設備投資によって、競争力を維持しています。

- 生産拠点 12拠点（国内3、海外9）
- 生産能力 点火コイル 6,000万本/年（世界3位）
- 設備投資額 34億円

### 社会関係資本

各分野でトップシェアを狙える商材を保有しており、世界の冠たる企業様（車関係・住宅関係・電子機器関係）とお取引させていただいています。業界を超えたお客様同士の連携の架け橋となり、新たな価値を提供できるポジションにいます。一方で、車載品質で安定した製造供給を、御仕入先様組織（オールダイヤモンド）と一丸となって実現しています。

- 自動車機器お客様 24社
- 民生機器お客様 86社
- 品質賞授賞件数（20～21年度\*） 9件（自動車8、電子1）
- オールダイヤモンド 19社

### 人的資本

大手他社技術系幹部の積極招聘により、自動車用点火コイルに加え自動車系エレクトロニクス関連技術を拡大。また旧田淵電機（株）の救済仲間化により、「車と家をものづくりでつなぐ」事業推進体制を構築しています。さらに国籍・性別・年齢・身上にかかわらず活躍の場を提供し、働き方の多様化を図るために（財）多面体人財環境整備機構を創設してダイバーシティ&インクルージョンを実現しています。

- 部長職以上の他社出身者割合 43%
- 女性比率 23%
- 外国籍数 6カ国
- 完全在宅勤務者数 3名
- 日本語能力試験合格者数 N2：12名（多面体人材環境整備機構）N3：3名

### 自然資本

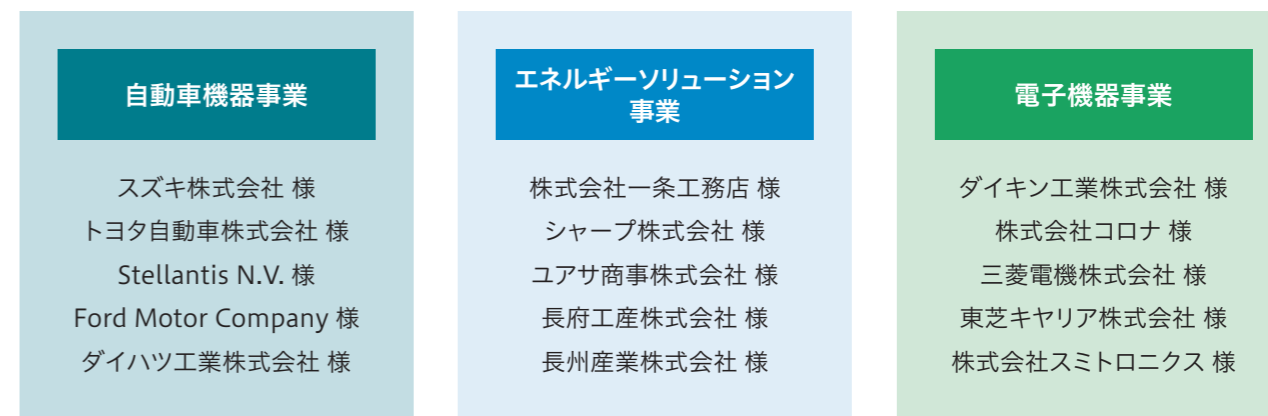
当社製品の原材料を最大限に利用するために、最適設計、省資源、リサイクル、リユース、不良発生低減に取り組んでいます。また、RE100実現に向けて、CO<sub>2</sub>排出低減を強く意識した生産活動を行っています。

- CO<sub>2</sub>排出量 50GWh

\*注記なき場合、2021年度実績値

## 社会関係資本

### 各事業の売上上位5社および占有率



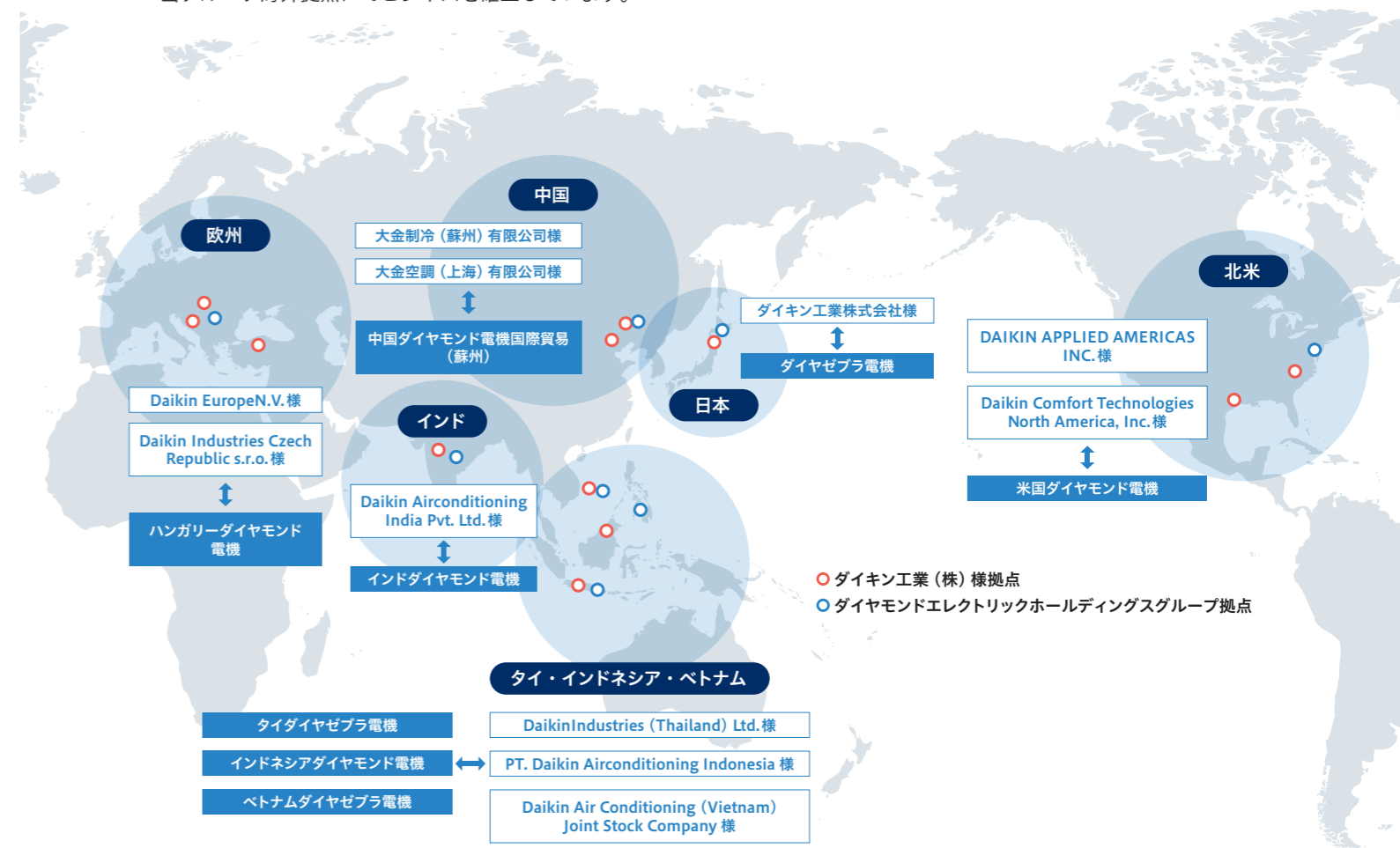
約60%

約70%

約65%

### トピックス 業界をリードするお客様との強固な関係（ダイキン工業（株）様）

グローバルサプライヤーとして認定をいただき、ダイキン工業（株）海外主要拠点様と当グループ海外拠点にてビジネスを確立しています。



事業を支えるコアとなる強み – 品質保証

# 「お客様要求品質第一」に徹した 継続的な品質保証活動の実施

## ①社長方針における不変の第一義「お客様要求品質第一に徹する」

お客様こそが、我が社の存続・発展・繁栄の根源であり、全てに勝る第一優先は、お客様が要求される「品質」の実現と其処に向かう私たちの挙社一致した行動・姿勢の徹底です。

- お客様の「満足」、さらにその先にある「感動」を目指すことが、結果として働く仲間達の物心両面の幸せに繋がると確信。
- 我が社がご提供している全ての「製品」「業務サービス」へのクレームには、当社最優先事項として一切のコストを無視して対応。

### 事例Ⅰ カーマーカーク様からの品質 Award 受賞歴 (品質表彰に限定)

企業再生開始以来不変の「社長三大方針」の一である『お客様要求品質第一に徹する』を挙社一致で取り組み、品質賞受賞件数は飛躍的に増加しました。車載品質にこだわる品質活動への投資は、全ての事業の収益基盤となり、長期的な企業価値向上の源泉となります。直近一年間お客様にお認めいただいた当社品質の復活が、そのまま当社の再生を意味します。

**【主な受賞内容】**

2021年：Toyota Motor North America様「Excellent Quality Award」

2021年：天津一汽豊田汽车有限公司様「品質優良賞」

2021年：广汽三菱汽车有限公司様「品質改善賞」

2021年：ダイハツ工業様「品質活動優秀職場賞」

2021年：ダイハツ工業様「商品力向上賞」

2021年：General Motors China様「Supplier Quality Excellence Award」

### お客様から頂いた「品質 Award」受賞件数

\*カーメーカー様品質賞に限定

期間	件数	年平均	BM比
11～13年	1	0.33	1.0
14～16年	2	0.67	2.0
17～19年	1	0.33	1.0
20～22年9月現在	10	3.33	10.0

お客様市場のワランティ率、当社納入不良ともに1/4化、各ものづくり現場の改善強化を図り社内不良1/2化を達成。

### 事例Ⅱ 日本科学技術連盟 品質管理シンポジウムでの講演

「顧客価値に貢献できる現場力の育成と強化（コト価値の発生が求める現場力）」をテーマとしたシンポジウムで、顧客価値創造活動に最も必要な「組織力（士気高揚）」を高めた代表企業として選定頂き、お客様要求品質第一に徹する躍り疾走する仲間達との再生物語」と題し挙社一致品質保証体制にて「働く仲間達」と取り組んできたものづくり、連戦猛進激動の日々をご紹介させていただきました。

## ②お客様に“感動”頂ける品質への徹底した取り組み

働く仲間達が正しく品質を理解し、正しい品質行動をとれるよう「環境整備」の徹底と、個々人・チームの改善力向上に向けた取り組みを進め、“みんなで一緒に頑張る”品質文化を積み上げていきます。

- 変化に強い現場力の育成。ならびに現場リーダー（候補者含む）の品質改善力（ロジカルシンキング能力、QC/SQC手法習得）を錬成。

### 事例Ⅲ QCサークル小集団改善活動

全社グローバルQCC大会でのプレゼンの様子

## ③ものづくりの“入口から出口まで”全てが連携した品質保証協力体制

独りよがりでは無く“サプライチェーン全体”でお客様の要求にお応えする品質体制を整備してまいります。

- 御仕入先様協力会である“オールダイヤモンド”での品質活動連携「QPS分科会」を立上げ、継続活動中。
- 学び合いの中から双方の品質プロセスや基準の見直しを進め抜本的な“真因弱点”の改善を互いに実施。

### 事例Ⅳ オールダイヤモンド分科会活動「QPS分科会 (Quick活動)」

**【活動要旨】**御仕入先様組織（オールダイヤモンド）との品質改善活動

**【2021年度の活動成果】**

オールダイヤモンド QPS 分科会の活動成果事例 (K社様)

- ①当社への納入品不具合件数の1/10化に成功!
- ②仕組みの改善により工程内の仕組みの弱点を11件改善!
- ③K社様社内から当社を一気通貫したF costを改善!

## ④高い品質は、働く仲間達の「安全安心」と良い「業務プロセス」から

安心し、誇り高く働くための「環境整備」はルール遵守の文化づくり。「グローバル同一品質」へのあくなき追求に向けて磨き上げ続けています。

- 安心安全が無ければ良い品質は生まれない。良い業務プロセスを踏まず良い結果は生まれない。トップ自らが行う「社長品質総点検」。
- 全ては「お客様要求品質第一」のために！「つくりやすさ」と「調達しやすさ」をさらに高めるコンカレントエンジニアリングの追求。

### 事例Ⅴ 社長品質総点検

社長自らが制定した「お客様要求品質第一」を実践し、働く仲間達、皆と”ものさし”を合わせる場として「社長品質総点検」をグループ全拠点のものづくり現場で実施しています。

事業を支えるコアとなる強み – 研究開発

# 「車と家をものづくりでつなぐ」技術を組み合わせ 新たな価値を生み出す、ユニークな技術集団

コア技術の研究開発

各事業分野で業界No.1シェアを獲得可能なコア技術 × 組み合わせのシナジーによる技術価値拡大

私たちは、命を預かる「車載技術」と利便性・効率性を預かる「電子制御技術」、そして生活インフラを預かる「電源技術」を組み合わせシナジーを発揮する技術集団です。  
内燃機関から再生可能エネルギーまで、多様なエネルギーを無駄なく使い緑の下から生活を支える「レジリエンス」技術をコアとして、循環型社会の実現のために継続的に大規模な研究開発投資を行っています。

- 脱炭素に向かう世界の要求に応える、新エネルギー対応の内燃機関とパワーコンディショナ（パワコン）・太陽光発電（PV）・蓄電池の連結に加え、車との連結（V2H）によるエネルギーシステム制御技術を確立。
- 世界の冠たる企業様との共同開発プロジェクトを同時並行で推進。

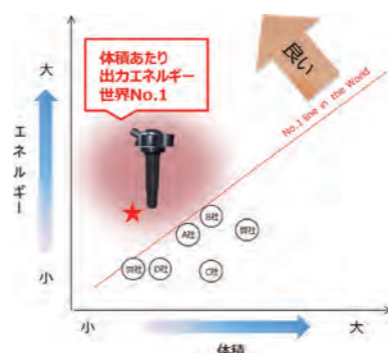
自動車

- 高効率、高出力を可能とする電力変換技術
- 小型化を実現する絶縁設計技術
- 小型軽量、防水、耐振に対応する構造技術
- モデル開発を実現するシミュレーション技術
- 熱効率最大化可能な燃焼制御技術
- 新エネルギーに対応する新点火技術
- 機工部品と電子部品の両方をこなせる組み合わせ技術

電子

- 創業時より蓄積された高電圧発生技術や変圧器設計技術を活用し、安全・信頼・高効率の製品をお客様へ提供。
- 固有技術として持つエネルギー変換技術を生かし、お客様の多様化したニーズに応える。

■ 小型で高いエネルギー出力のマルチ点火コイル



エネルギーソリューション

- 再生可能エネルギーを有効利用するための系統連系技術と蓄電池充放電技術を提供できる製品を提供。
- 自社ブランド品を企画から生産・販売、およびアフターサービスまで一貫したサービスの提供が可能。

自動車事業×エネルギーソリューション事業

直流電力変換損失を最小化し、小型化を実現した絶縁双方向DC-DC変換技術

<大電力を無駄なく自在に変換する要素技術>

- 高効率化と小型化  
世界最高レベルの高電力密度（17.2 kW/L）  
GaN（スイッチング素子）を用いた高速スイッチング技術
- <全動作領域でのソフトスイッチング技術>
- 絶縁双方向化  
入出力電圧範囲を拡張したDual Active Bridge（DAB）技術

■ DAB方式双方向DC-DCコンバーター



自動車事業×電子事業×エネルギーソリューション事業

エネルギーを効率的に使用するパワコン技術

深刻な環境問題とエネルギー需給問題に直面する今の時代、電気をつくる「創エネ」、電気を上手につかう「省エネ」、電気をためる「蓄エネ」という3つの技術を組み合わせたエネルギーソリューションがより一層求められています。



私たちは、災害時でも普段の生活を維持するために必要なエネルギーマネジメントのコアとなる製品を通じて、社会が向き合う問題の解決に寄与します。

創エネ

- 業界最高水準の高効率システム  
5.5kW～9.9kWまで自然空冷方式で対応可能

省エネ

- パワコンをインターネットに接続  
発電量のデータはスマホで確認、AI制御も導入

蓄エネ

- 余った電気は車に充電
- 長期信頼性。2回/日の充放電でも15年保証

エネルギーソリューション事業・・・共同開発事例

家庭におけるV2Hユニット、蓄電池ユニット、太陽光発電を制御する多機能パワコンシステムの開発

太陽光発電（PV）、電気自動車（EV）、蓄電池を3つの電源として制御するパワーコンディショナに、V2Hユニットと蓄電池ユニットを組み合わせた「多機能パワコンシステム」を東京電力様と共同開発しました。

近年の相次ぐ自然災害への備えとして、ご家庭においても非常時の安定した電源確保が課題です。本システムは、PV発電量に応じて蓄電池もしくはEVへの充電・放電をパワーコンディショナが制御し、さまざまな電源からご家庭内へ継続的な電力供給を可能にしました。



本システムはクラウドを介したAI制御により、PV発電状況の監視やEVも含めたご家庭での電気の使用状況に合わせた電気料金の最小化など、お客さまの経済メリットを最大化するべくV2Hユニットと蓄電池ユニットの充電・放電を自動制御します。さらに停電や電池残量などの動作状況をスマートフォンやタブレット端末からリモート確認できるほか、音声でお知らせする機能も搭載しています。

V2Hユニットは、ダイヤゼブラ電機の特許技術である高効率を維持しながら小型化を達成する絶縁双方向電力変換技術を採用しています。業界最薄、最軽量、省スペースで設置できます。

## 価値創造に向けた取り組み

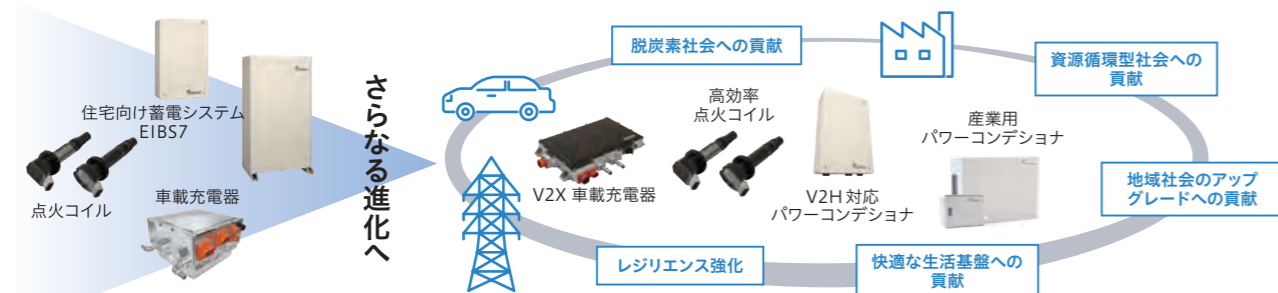
# グループの技術力を融合して、車と家をものづくりでつなぐ技術革新に挑戦

再生可能エネルギーをより身近にし、また非常時に強い暮らしを実現するために大容量・高効率の電力・エネルギー変換が可能な製品を提供するとともに、車の電動化の促進にも貢献していきます。森プリンシパルフェローを筆頭に、技術フェローたちがさらなる進化を目指し、技術革新の先導者となり、社会への価値創造に向けて新分野・新技術へ挑戦し続けます。

プリンシパルフェロー（専務級）  
CTO (2022/7/2より)  
**森 信太郎**  
技術開発の先導者



### “つなげる”ことで、持続可能な社会を実現する



## 拡大・進化する再生可能エネルギーに対応する製品開発

エネルギー需給問題と深刻な環境問題に対し、電気をつくる「創エネ」、電気を上手につかう「省エネ」、電気をためる「蓄エネ」という3つの技術を組み合わせたエネルギーソリューションを探求しています。

太陽光発電用パワーコンディショナやハイブリッド蓄電システムなど、災害時でも普通の生活ができる製品を通して、社会が向き合う問題の解決に貢献します。



CTO室 フェロー  
(2022/12/1より)  
**アリプル ジャベル**  
パワーコンシステム制御のプロ

## 超小型絶縁双方向電力変換技術の進化および省エネ電源技術追求

世界一の電力変換技術を目指し、常に新しい技術開発に挑戦しています。小型軽量化や高効率化が要求される車載用電源技術を追求していくことで、得られた技術を産業用や民生用製品にも展開し、当社独自の特徴のある製品、また限られた資源をより効率良く利用できる製品を開発し、持続可能な世界の実現に貢献します。



CTO室 フェロー  
**権瓶 和彦**  
電力変換技術のエキスパート



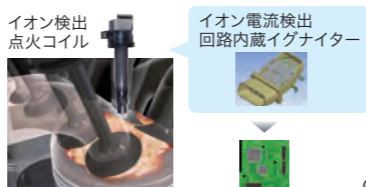
CTO室 アソシエイトフェロー  
**中原 将吾**  
電力変換技術のエキスパート

## 点火コイル技術の深化とCO<sub>2</sub>削減への取り組み

CO<sub>2</sub>削減対応への技術応用は自動車のみにとどまらず、その他の内・外燃機関にも活用できる点火・燃焼センシングシステムの研究を推進しています。

エネルギーミックスを意識したさまざまな燃料に対応できる燃焼制御と最適燃焼を追求し、CO<sub>2</sub>排出削減に貢献します。

### イオン検出点火システム



エンジンの燃焼室内で混合気が燃焼する際に起きるイオン化現象を電流としてセンシング。信号を受けたECUが燃焼状態を把握の上、最適な運転状態にフィードバックする。



CTO室長 (2022/8/1より)  
フェロー  
**泉 光宏**  
点火・燃焼システムのエキスパート

## 御仕入先様と一体となったサプライチェーン

# グローバルサプライチェーンの再構築～堅固為る紐帯、ワンチームで～

「お客様要求品質第一に徹する」方針の下で社会の豊かさに貢献する「公器」たるべく、世界規模でオープンで公平な調達活動を実施し、御仕入先様＝「パートナー」企業様と位置付け、共存共栄を目指しています。

### 「つくりやすさ」「買いやすさ」のさらなる追求

ものづくり企業の生命線である材料やパーツの安定調達と最適価格を常に追求しています。

世界各国の当社製造拠点のニーズに合わせてスピーディーに調達し、お客様から信頼を得られる製品を求められるタイミングで安定的にご提供できるように、広く御仕入先様との信頼関係を構築しています。

### 主な調達品目

自動車部材 (イグニッションコイル関連)	<ul style="list-style-type: none"> <li>成型部品 (プラスチック、シリコンゴムなど)</li> <li>プレス部品 (ケイ素鋼板、真鍮など)</li> <li>金属部品 (鉄、真鍮、アルミなど)</li> <li>電子部品</li> <li>ハーネス、その他</li> </ul>
エネルギーソリューション部材	<ul style="list-style-type: none"> <li>電子部品</li> <li>コンデンサ、チョークコイル、抵抗、サーミスタ、バリスタ、ポリウム、コイル、フィルター、リレー</li> <li>トランジスタ、FET、IGBT、IC、ダイオード、SBD、FRD、LED、液晶パネル、ヒューズ</li> <li>プリント基板</li> <li>金属部品 (板金関連、端子類、ヒートシンク)</li> <li>ハーネス、コネクタ、ケーブル その他</li> </ul>
電子機器部材 自動車電装機器部材	<ul style="list-style-type: none"> <li>電子部品 (IC、トランジスタ、ダイオード、コンデンサ、抵抗、リレー、ヒューズ、端子など)</li> <li>プリント基板</li> <li>金属部品 (端子類、ヒートシンク)</li> <li>フェライトコア、電磁鋼板、テープ、マグネットワイヤ、絶縁紙、ボビン、ケース、他</li> </ul>

## 御仕入先様との主な取り組み

### オールダイヤモンド活動

当社御仕入先様持株会組織< All Diamonds オールダイヤモンド>はメンバー企業の経営トップ同士の「心の資本」のつながりにより、ワンチームとして関係性と信頼の強化を図る。

### ●講演会・分科会

各界から功績のある講師をお招きし、最新情報の収集と研鑽を目的に定期的に講演会を実施。分科会では技術・物流・品質などの専門知識を共に学び、戦略的ビジネスの拡大交流会を開催。

### ●逆見本市

当社・他社製品を展示し、各専門パーツサプライヤー様からコスト・品質・ものづくりの向上につながり競争力ある新部品をご提案いただく場。

### ●後継者塾

メンバー企業各社様の後継者問題と向き合い、次世代を担う人材育成およびさらなる信頼関係構築の場として、2021年7月よりスタート。

### 御仕入先様懇談会

毎年1回開催。当社の年度方針説明を行い、一体となった調達活動を推進。



企画・開発>製造>販売>開発へフィードバックというサイクルを意識し、御仕入先様と共に全体最適化と相乗効果を目指す。

## 中長期経営計画

### 中長期経営計画 指針

事業三本槍体制（自動車機器、エネルギーソリューション、電子機器）のクロスチャネル、クロスセールの強みを生かし、戦略的な製品開発を進めていきます。

自動車機器事業×電子機器事業：

トランス・リアクターなどの電動車向け電子部品の拡販。

自動車機器事業×エネルギーソリューション事業：

V2G・V2H関連の製品開発と、自動車機器事業で培ってきた「車載品質レベル」のものづくり理念を全事業へ展開。

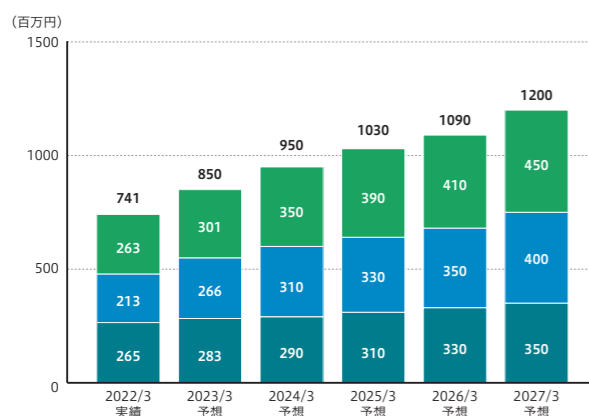
他社との差別化：

三本槍のシナジー効果で事業部の枠を超えた分野横断的な製品を世に送り出し、全事業にわたってお客様の発展に寄与することで、ものづくり企業としての価値向上を追求。

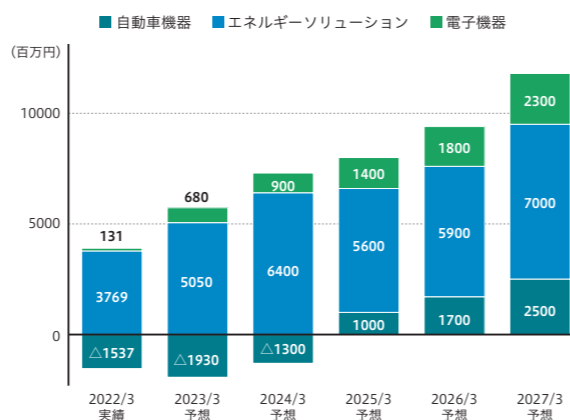


\*OBC（オンボード・チャージャー）：電動車に搭載されたバッテリー充電機

### ■ セグメント売上計画（四半期・億円）



### ■ セグメント利益計画（四半期・百万円）



### 再エネ事業 エネルギーソリューション事業×自動車機器事業

ビジョンである「車と家をものづくりでつなぐ」を体現する製品として、V2Hシステムを開発し展開します。

#### ■ 重点施策

- 住宅用システム（蓄電・V2H）の開発と拡販
- 次期蓄電システムの開発
- 自動車機器事業のお客様に対するエネルギーソリューション事業技術の提案
- V2Hシステムの開発



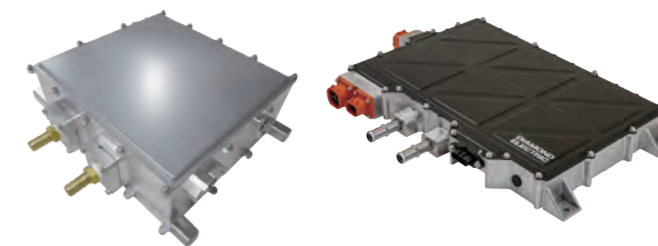
産業用三相パワコン

### 次世代電動車に向けての活動 自動車機器事業×電子機器事業

世界的に次世代電動車開発が加速する中、車載電装品および電子部品の事業化を目指しています。

#### ■ 重点施策

伸長するBEV・PHEV市場に、車載充電器などの電装品、トランス・リアクターなどの車載電子部品の事業化に向けた活動を進める。



### 点火機器ビジネス 自動車機器事業

他社が電動化技術へシフトする中、点火コイルの環境対応などの技術開発を進めて一定規模を維持し、競合激減の好機に世界シェアNo.1を目指します。

#### ■ 重点施策

- 点火コイル世界シェアNo.1を目指す
- 当面持続するハイブリッド車中心の電動化での低燃費、排ガス低減に向けた技術開発を推進
- グローバル標準点火コイルの世界展開
- 環境対応技術の継続開発

#### ■ 黒字化へ向けた具体的施策

- 生産性改善および主要部品の内製化による原価低減
- 生産拠点の集約および設備自動化による経費削減



#### ■ グループ利益貢献事業への復活

- グループ内での最適生産を企画、ものづくり改革を進めて利益面での飛躍的改善を行い、かつ内製化によるグループ全体の価値を高めていく
- 2024年度の点火コイル事業黒字化を目指す

### 民生製品ビジネス（インバーター基板、電子部品） 電子機器事業

世界的に進む省エネ化により、家電のインバーター化が進展。インバーター化に不可欠な電力変換部品およびリアクターの需要が高まっています。

#### ■ 重点施策

- 国内インバーターエアコン用リアクター市場シェア1位・主要お客様内占有率トップ3
- 主要お客様へ低騒音コアや端子の半田レス化などバリューエンジニアリング提案を行い、シェアUPを目指す
- 電源・インバーターモジュールなど、リアクター・トランスの機能ブロックをモジュール化し、小型化や高効率、低ノイズなど性能向上を目指す

#### ■ 主要お客様のグローバル展開への寄与

- 先行・要素開発から参入して技術ポジションを確立、お客様に+αの価値を感じていただき、競合他社との差別化を図る

## ESG 経営

エネルギー利活用に長じた企業として、脱炭素を目指す社会に貢献する技術開発に取り組み、CO<sub>2</sub>削減効果の高い製品の普及と自社への再生エネルギー導入を推進し、地球環境への配慮と企業価値向上の両立を目指します。

### 環境基本方針

地球の全ての資源は有限です。私たちは、この地球と自然の恵みに感謝し、循環と調和の価値観を大切にします。今という時を地球に生かされている私たちには、未来への責任と、地球に対する使命があると考えます。私たち社員一人一人が、この価値観を深く理解して、価値観と一体化した事業活動、製品開発に努めます。

- (1) 全社員一人一人が、地球と自然の恵みに感謝します。
- (2) 設計、製造のみならず、全ての事業活動で、省資源、省エネルギー、リサイクル、化学物質および廃棄物の削減、そして環境の保全活動を行います。
- (3) 事業所の立地する国や地域の環境法規制・条例・協定を遵守し、地域社会の環境保全に積極的に関わります。
- (4) 環境方針に則った目標は、年度ごとに見直し、経営活動として実践します。
- (5) 環境方針は文書化し、掲示され、毎年見直される環境目標と共に、全社員に周知徹底します。
- (6) この環境方針は、要求に応じて一般に公開します。

### 指標と目標

環境保全に関する目標を掲げ、その達成に向けて全社を挙げて取り組んでおります。

#### － 2022 年度環境目標 (2019 年度対比) －

- 廃棄物排出量を 18%削減する
- エネルギー使用量を 3%削減する
- 環境関連法規制を 100%遵守する
- 環境にやさしい製品の開発をする
- 地域貢献・環境保全活動へ積極的に参加する



工場屋根にソーラーパネル+自社製パワーコンディショナを設置、電力使用量を削減

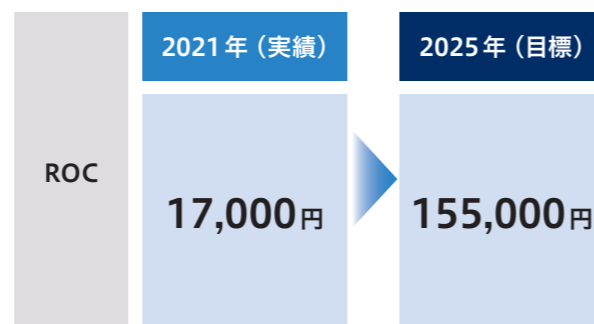
### 国際的な気候変動対策イニシアティブへの加盟



企業の気候変動対応に関する情報開示の促進と活動の評価を目的とする国際的なイニシアティブに、日本の独立資本系自動車機器 Tier1 メーカー・エネルギー機器メーカーとして先駆けて加盟しました。

大阪地区の自社施設は 2021 年 12 月 1 日時点で再生エネルギー 100%の電力契約に切り替え済みです。

### 業績連動型株式報酬への環境目標組み入れ



ROC(Return On Carbon)=営業利益÷事業活動 CO<sub>2</sub>

#### トピックス

### サステナビリティ・リンク・リース契約締結

当グループ会社のダイヤモンド電機(株)は、サステナビリティへの取り組みの目標達成度に応じてリース料が変動する「サステナビリティ・リンク・リース (SLL)」の第 1 号として三井住友ファイナンス&リース(株)と契約を締結しました。

SLL は、ESG 戦略と整合したサステナビリティ・パフォーマンス・ターゲット (SPTs) を設定し、リース条件と SPTs に対する契約企業のパフォーマンスを連携させ、環境的・社会的に持続可能な経済活動と経済成長を支援・促進することを目指す商品です。第三者評価機関として、(株)日本総合研究所がサステナビリティ・リンク・ローン原則\*に基づいた SPTs の設定と期初・期中の評価を行い、SPTs 達成時にリース条件が優遇される設定となっています。

なお、この度の SMFL との契約においては、当グループ全体で(1)事業活動に伴う電力使用の削減量、(2)CO<sub>2</sub>削減に寄与する自社製品の販売目標に連動した CO<sub>2</sub>削減貢献量、の 2 つの指標を SPTs として設定し、事業活動を通じて脱炭素の実現に貢献するものとなります。

\* サステナビリティ・リンク・ローン原則：

協調融資市場 (シンジケートローン・マーケット) における国際金融業界団体の LMA (Loan Market Association)、LSTA (Loan Syndications and Trading Association)、APLMA (Asia Pacific Loan Market Association) の 3 団体が、グリーンボンド原則などを運営する国際資本市場協会 (International Capital Market Association) の支援を受け、2019 年 3 月に制定 (2021 年 5 月に改訂) したものです。

### グリーン調達

2018 年 2 月に環境負荷の少ない材料・部品・製品などを優先的に調達する「グリーン調達ガイドライン」を制定し、ウェブサイト上でも公開しています。

<https://www.diaelec-hd.co.jp/manufacturing/supply-chain/>

また、原材料の段階から製品出荷までの全てのプロセスにおいて、製品に含まれる環境負荷物質の管理を行っております。この活動を進めるにあたり、自社努力はもちろんですが、全ての御仕入先様のご協力が不可欠です。

### 2022 年度内に専門統括部署を設置

ESG = 環境 (Environment)・社会 (Society)・ガバナンス (Governance) という 3 つのカテゴリーに関する活動を統括する、新たな専門部署を設置します。これまで各拠点や部署単位で個別に行ってきた取り組みをグループ一丸となって実施し、活動の一貫性を図ると共に情報集約と見える化を推進します。数あるテーマの中から、まずは「脱炭素」と人権を最優先課題に掲げ、社内外コミュニケーションの活性化を通じて ESG 経営のさらなる進展を目指します。

### 人権

当社はこれからの時代、多様性は企業が生き抜き勝ち残るための条件であると考えています。国内外の拠点で働く、年齢や性別、そして国籍も多様な仲間達が生き生きと活躍できる様に、下記に着手してまいります。

- 人権に関する基本方針の策定
- ES 調査などの客観的評価の実施と各種目標値の設定

# 取締役会議長メッセージ

## 経営計画のもとコーポレート・ガバナンスの深化と実践



代表取締役社長 CEO 兼 グループ CEO  
小野 有理

### Q1 ガバナンスのあるべき姿とは？

2016年6月にダイヤモンド電機株式会社の代表取締役社長に就任以来、6年が経ちました。この間、2018年10月に単独株式移転によりダイヤモンドエレクトリックホールディングス株式会社を設立、ホールディングス体制に移行し、翌年10月には当グループの仲間に加わった事業再生計画中の田淵電機株式会社との株式交換により東京証券取引所市場第二部から市場第一部へ指定替えを行いました。

2021年10月には当グループにおける主要な事業会社のダイヤモンド電機株式会社と田淵電機株式会社の会社統合（吸収分割）を行い、社名をダイゼブラ電機株式会社に変更しました。また、2022年8月には金型設計・製造などを行う株式会社クラフト（現、ダイクラフト株式会社）が当グループの仲間に加わりました。なお、当社は2022年4月から東京証券取引所の市場区分の変更により、「プライム市場」に移行しました。

この間、2017年10月に私自身で書き表したお客様第一を標榜する「経営理念」のもと、グループの憲法、指針書と位置付ける「経営計画書」をグループの仲間達へ交付、仲間達はこれを携え、品質・コスト・納期においてお客様の発展に寄与し、信頼を獲得することを通じて、株主様をはじめ、御仕入先様、地域社会、社員など、全てのステーク

ホルダーとの良好な関係の構築づくりを進めております。昨今の厳しい経営環境にある中、「経営理念」を追求し、この実現にはコーポレート・ガバナンスの実効性の確保が不可欠であるとの認識をグループの仲間達全員で共有し、「経営計画書」を心の底から理解した上でこれを実践することが「あるべきガバナンスの姿」であると考えております。

### Q2 今後の取り組むべき課題は？

当グループを取り巻く経営環境は、世界規模での脱炭素に向けた取り組みがある中で、特に蓄電池を中心とした試みの伸長は目覚ましく、電気自動車での利用をはじめとして、再生可能エネルギーによる発電と組み合わせた形での産業用途や民生用途での利活用が進むなど急激に変化しております。これらを踏まえた今後の成長戦略として、2020年9月に更新した中期経営計画「DSA2021再点火反転攻勢版」の中で、新たな経営ビジョンを「車と家をものづくりでつなぐ」と決めました。このビジョンを実現し、持続可能な社会の実現に貢献する「ものづくり企業」を目指すべく、「CO<sub>2</sub>排出の削減を目指す分野での技術開発」を推進しております。

この取り組みの過程においてコーポレート・ガバナンスや取締役会の役割についてステークホルダーの皆さまの関心が、昨今、特に高まっており、中でも経営の根幹をなすべき意思決定と位置付けられる取締役会の運営については、社外からは見えにくいことからIRや広報活動に対するさまざまなご意見があるものと承知しております。

現在、当社取締役会における社外取締役の割合は62%、監査等委員会における社外取締役の割合は75%で構成され、高い経営の透明性と強固な経営監視機能を発揮し得るコーポレート・ガバナンス体制を構築しておりますが、今後とも経営の透明性をより高めるため、コーポレート・ガバナンスコードに準拠した対応を推し進めるとともに、皆さまのご期待に添えるように、業容の拡大と企業価値の向上に努めてまいります所存でございます。

## 取締役一覧

氏名	地位	選任理由	【経】	【事】	CG	ESG
 小野 有理	代表取締役 (社長 CEO 兼 グループ CEO)	当社の代表取締役社長兼グループCEOとして、他に類を見ない二社同時再生に取り組んでいる。今後も強烈なリーダーシップを生かし、引き続き、当グループの企業価値向上およびガバナンス体制の強化に資するため。	●	○		○
 吉田 夢佳志	取締役(社外)	企業経営者として培ってきた豊富な経験と幅広い業界での見識を有しており、その専門的な知見を当社の経営、主に経営的な視点からの助言などを通じて当社経営に生かすため。	○	●		○
 岡本 岳	取締役(社外)	弁護士としてのこれまでの豊富な経験と幅広い見識を有しており、その専門的な知見を当社の経営に生かすため。			●	○
 古川 雅和	取締役監査等 委員(社外)	銀行における金融業務の豊富な経験と財務管理に加え幅広い見識を有しており、その専門的見地から、助言・指導をいただき、当グループのガバナンス強化および内部監査などに生かすため。			●	○
 宮本 和俊	取締役監査等 委員(社外)	長年に亘り電子機器業界で活躍され、豊富な経験・実績・知見、特に品質保証については高い専門性を有しており、その専門的見地から、助言・指導をいただき、グループのガバナンス強化および内部監査などに生かすため。		●		○
 笠間 士郎	取締役監査等 委員(社外)	金融および会計の幅広い見識を有し、企業経営者として豊富な経験を有しており、その専門的見地から助言・指導をいただき、当グループのガバナンス強化および内部監査などに生かすため。			●	
 入江 正孝	取締役監査等 委員	証券アナリストとしての豊富な経験と幅広い見識を有しており、当社の監査・監督など経営に生かすため。			●	○
 長谷川 純	取締役(CCO、 内部統制担当、 安全担当)	二社同時再生において、そのスピードおよび変化に戸惑いながらも頑張る仲間達を支える組織や社員間の調整役として精力的にその任に当たっており、本職務を遂行することで、当社経営および働く仲間達のモチベーション向上などに生かすため。			○	●

\*ご参考までに、各取締役特に求める分野「●」ならびに副次的に求める分野「○」を記載しております。  
 【経】：我が社の目的および目標ならびに経営戦略の策定および遂行、お客様第一の姿勢徹底、多面体に躍り働く仲間達を大切に、率先垂範リーダーシップ&トップセールス  
 【事】：ものづくり企業におけるお客様要求品質への理解および見識、サプライチェーンならびに業界見識  
 CG(コーポレートガバナンス)：弁護士および金融機関出身者としてのコンプライアンス(法令遵守)ならびにCSR(企業の社会的責任)への見識、公器としてのアカウントビリティ(説明責任)  
 ESG：環境(Environment) = 環境整備、社会(Social) = 地域共生、ガバナンス(Governance) = 多面体に躍り働く仲間達を大切に

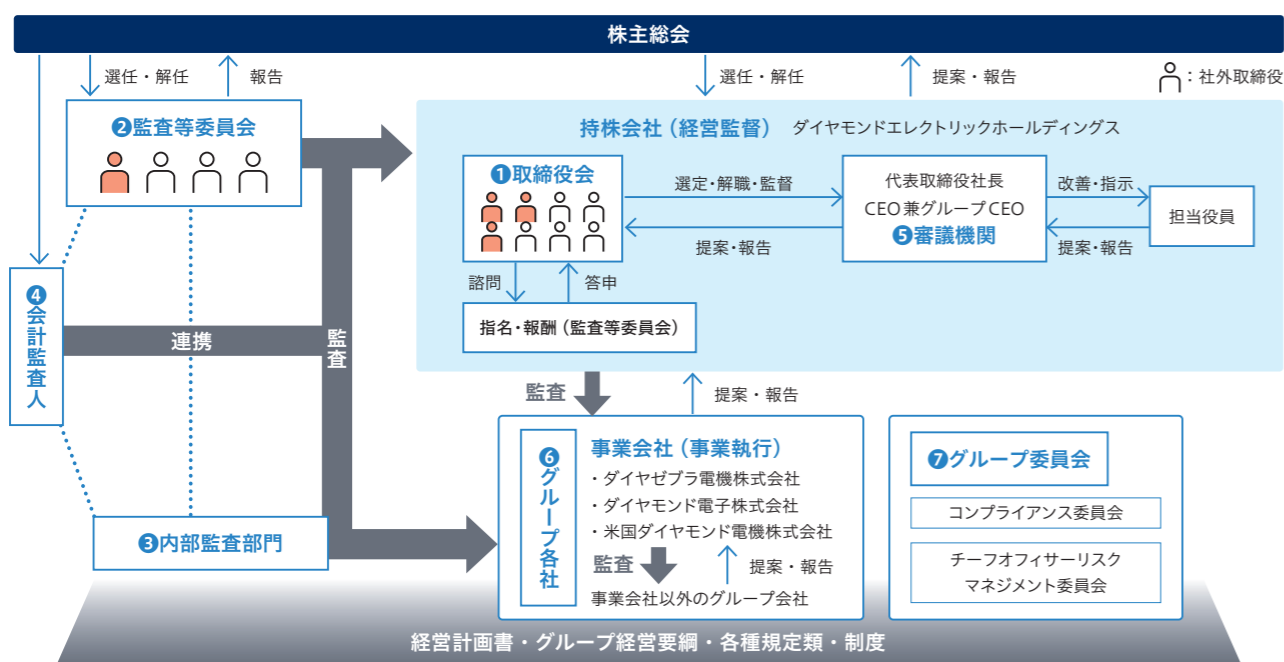


## コーポレート・ガバナンス

### 基本的な考え方

当グループは、お客様第一を掲げるグループの憲法、指針書と位置付ける「経営計画書」に則して、グループ会社の管理方針や管理体制などを明示した「グループ経営要綱」およびグループ経営における責任と権限の範囲や役割を定めた「グループ責任権限規定」などグループの全ての役員、社員が遵守すべきグループ規定類、制度を定め、グループでのガバナンスを強化しています。

### ■コーポレートガバナンス推進体制



#### ① 取締役会

取締役会は、現在、監査等委員を含めた取締役8名(うち、社外取締役5名、取締役任期は1年)で構成しており、グループの基本方針や基本戦略、業務執行に関わる重要事項の決定・承認および業務執行の監督を実施、原則月1回定例開催しています。取締役会がその機能を最も効率的・効果的に発揮するため、経験や専門性が異なる多様な取締役(P.31 取締役一覧参照)で構成し、かつ過半数を超える社外取締役を選任することで、経営監視機能を強化し、経営の客観性を維持しています。

#### ② 監査等委員会

監査等委員会設置会社で、4名の監査等委員(うち、社外取締役3名)で構成しています。取締役の職務執行の組織的監査を担い、取締役の職務執行の適法性のみならず、妥当性まで監査する権限を有します。また、株主総会において監査等委員である取締役以外の指名・報酬について意見を述べるができることから、取締役の指名(選任・解任案)の審議、取締役報酬の妥当性について取締役会への答申や取締役会の実効性評価についての役割も担います。

#### ③ 内部監査部門

当グループの内部監査の体制は、監査等委員会直轄の部門として監査室を設置しています。「内部監査規定」に則し、当社およびグループ会社に対して年間監査計画に従い業務の遂行や内部統制の状況について内部監査を実施し、その結果を監査等委員会に報告します。

#### ④ 監査法人

仰星監査法人(住所:大阪市中央区安土町二丁目3番13号 大阪国際ビルディング)

#### ⑤ 審議機関

グループの審議機関であるグループ執行役員会は、取締役(社外取締役含む)、執行役員(技監含む)、主要事業会社の取締役などで構成しています。「グループ責任権限規定」に則し、月1回定例開催、経営執行の審議を行い、取締役会および代表取締役の意思決定を補佐しています。なお、当社の執行役員制度は、委任型執行役員制度を導入、その任期は1年です。

#### ⑥ グループ各社

当社傘下の事業会社(主要3社)および事業会社以外の

グループ会社で構成しています。

#### ⑦ グループ委員会

##### <コンプライアンス委員会>

当グループでは、社会から信頼される企業を目指し「グループコンプライアンス規定」を定め、その中で社会の公器としての基本的な「行動指針」やグループ社員が社会人として心掛けるべき「CSR社員行動指針」に則し、公正明

大な企業活動を遂行しています。当委員会では、この活動の管理監督の役割を担います。

##### <チーフオフィサーリスクマネジメント委員会>

当グループでは「グループリスクマネジメント規定」に則し、リスクの洗い出しとその軽減に向けて取り組む仕組みとしています。当委員会では重要リスクを特定し、当該リスク低減に向けた施策の展開を図ります。

### 組織強化に向けた当社の取り組み

## 存在意義をベースに、“形式的な”Diversityから、“真なる”Diversityへ

男女比率といった形の追求ではなく、当社の資本・特質が最大限に生きる組織強化策に取り組んでいます。国籍・性別・年齢・身上などに関係なく多様な人材が“Ignite”され、十分に活躍できる環境を整備していきます。

#### 人財採用

当社の存在意義、在り方、行く先に共感する人材を、国籍・性別・年齢・身上にかかわらず採用する

- エネルギー変換技術によって車と家をものづくりでつなぎ、レジリエンスな社会を実現する
- 高度なエネルギー利活用技術によって脱炭素社会を実現する
- 国境を越え、性別を越え、身上にかかわらず歓迎する採用方針

#### 処遇

働く仲間達の活躍を“支援”する人事諸制度

- 管理する人事から、“支援”する人事へ
- 個人業績への評価のみならず、会社への“貢献”の評価
- タスク(=目先課題)の達成度に加え、ミッション(=何をなすべきか?)の遂行能力を重視した昇進昇格
- 役職への柔軟で大胆な抜擢
- 失敗と再チャレンジを認める包容力
- 輝き疾走する仲間達の物心両面の幸せに叶う生活水準の確保

#### 会社風土

多様な働き方を認め、個人を尊重し、チームワークを尊ぶ風土

- 社員が互いを“働く仲間達”として尊重し合い、躍り疾走する組織
- ワーク・ライフ・バランスを越えた、“ワーク・イン・ライフ”な働き方
- 社員は会社にどう貢献するかを考え、会社はそれを尊重する、“対等な大人の関係”
- 安心して安全な職場環境

#### 人材育成

エンployアビリティとマネージャーシップを高める能力開発

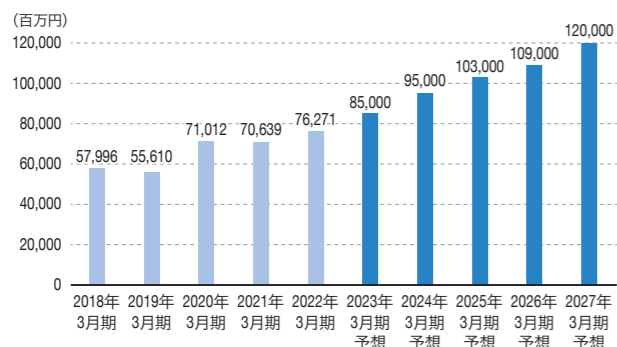
- エンployアビリティ(=雇われる能力)を高める専門家能力開発(OJTと自己啓発)
- メンバーの心に“Ignite”できるマネジメント能力開発
- ダイバーシティ(多様性)を包摂し、統合する経営能力開発

# 財務ハイライトと非財務ハイライト

## 財務ハイライト

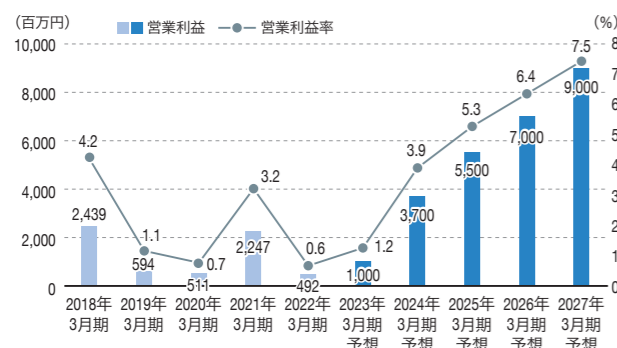
### 売上高

2018年3月期～2027年3月期予想の10年分



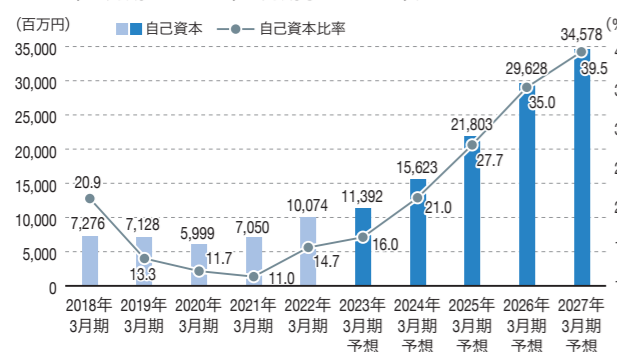
### 営業利益、営業利益率 (%)

2018年3月期～2027年3月期予想の10年分



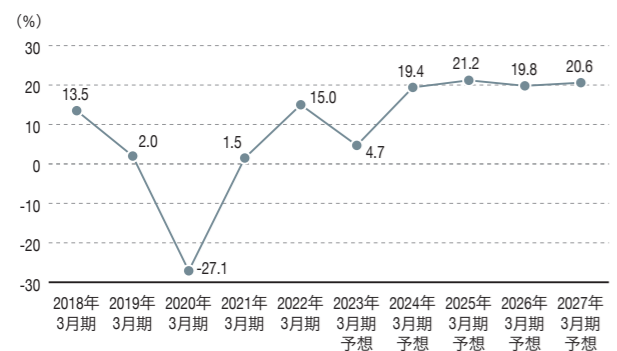
### 自己資本、自己資本比率 (%)

2018年3月期～2027年3月期予想の10年分



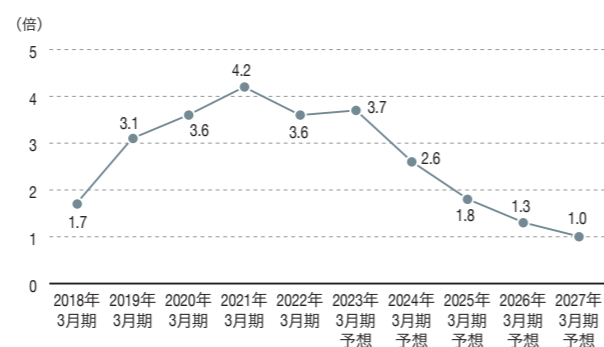
### ROE (%)

2018年3月期～2027年3月期予想の10年分



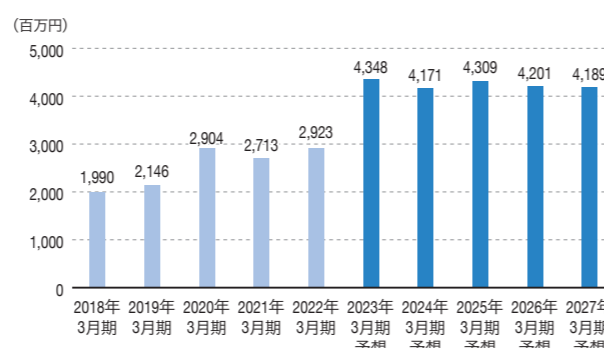
### D/Eレシオ (倍)

2018年3月期～2027年3月期予想の10年分



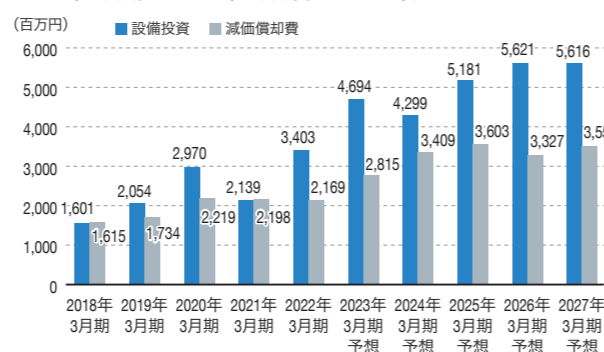
### R&D

2018年3月期～2027年3月期予想の10年分



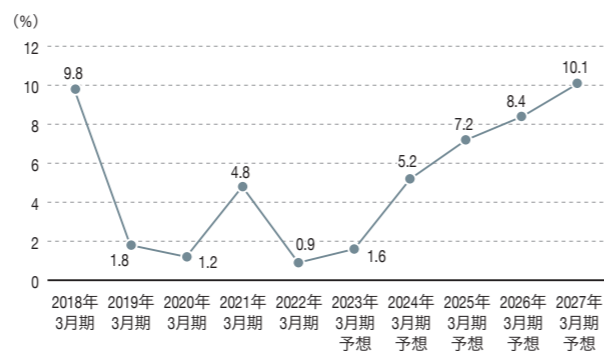
### 設備投資、減価償却費

2018年3月期～2027年3月期予想の10年分



### ROIC (%)

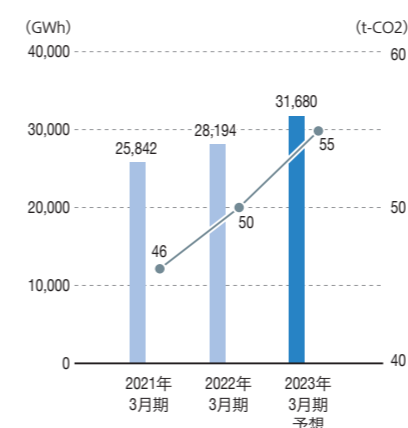
2018年3月期～2027年3月期予想の10年分



## 非財務ハイライト

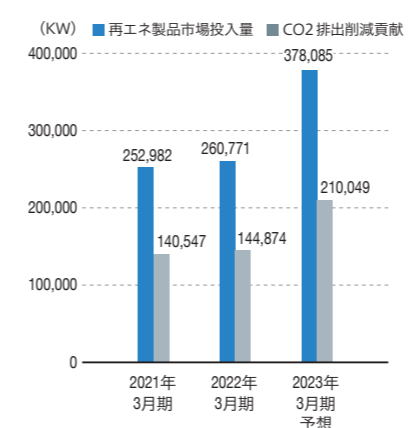
### 電力使用量 (GWh) と CO<sub>2</sub> 排出量 (t-CO<sub>2</sub>)

2021年3月期～2023年3月期予想の3年分



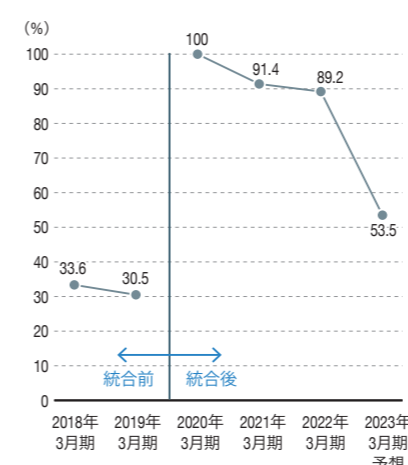
### 再エネ製品市場投入量 (KW) と CO<sub>2</sub> 排出削減貢献

2021年3月期～2023年3月期予想の3年分



### 市場品質自責クレーム件数 (指数)

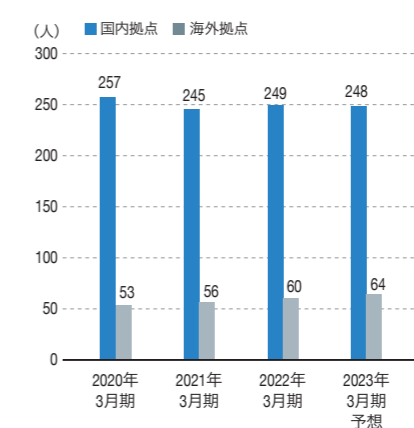
2018年3月期～2023年3月期予想の6年分



\*国内拠点のみの集計値となります

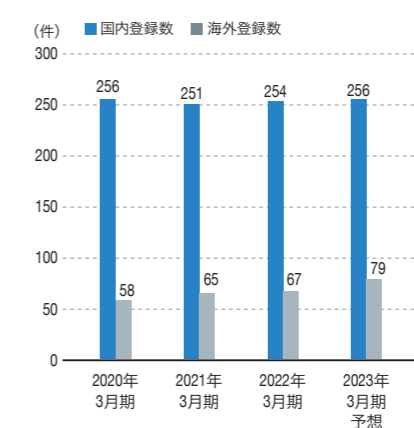
### エンジニア数\*

2020年3月期～2023年3月期予想の4年分



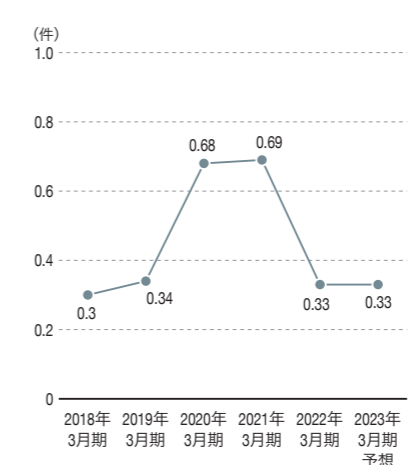
### 保有特許数\*

2020年3月期～2023年3月期予想の4年分



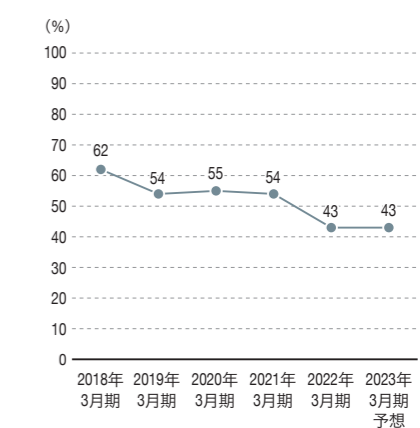
### 労働災害度数率\*

2018年3月期～2023年3月期予想の6年分



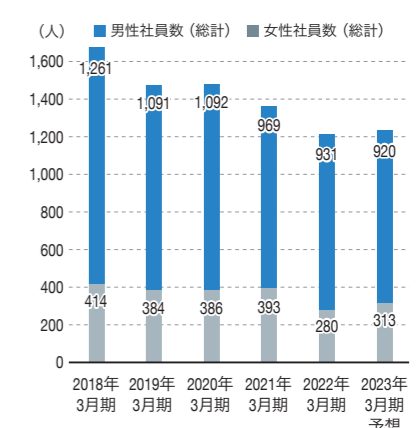
### 部長職以上に占める 他社出身者割合\*

2018年3月期～2023年3月期予想の6年分



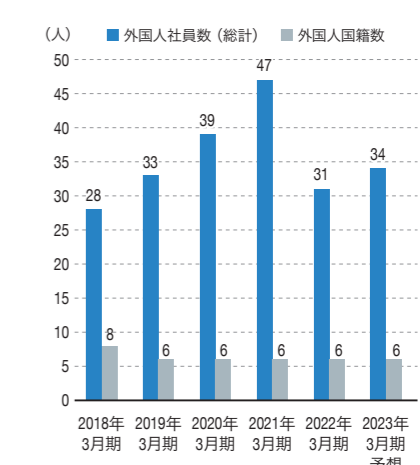
### 女性社員数\*

2018年3月期～2023年3月期予想の6年分



### 外国籍社員数と国籍数\*

2018年3月期～2023年3月期予想の6年分



## 財務諸表

## 連結貸借対照表

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (2021年3月31日)	当連結会計年度 (2022年3月31日)
<b>資産の部</b>		
流動資産		
現金及び預金	15,418	10,745
受取手形及び売掛金	13,849	-
受取手形	-	774
売掛金	-	12,126
電子記録債権	348	551
有価証券	88	97
商品及び製品	5,353	4,683
仕掛品	824	1,234
原材料及び貯蔵品	6,730	12,169
その他	2,350	3,640
貸倒引当金	△8	△3
流動資産合計	<b>44,956</b>	<b>46,019</b>
固定資産		
有形固定資産		
建物及び構築物(純額)	3,199	4,504
機械装置及び運搬具(純額)	4,617	4,779
土地	3,286	3,306
建設仮勘定	1,567	2,005
その他(純額)	732	851
有形固定資産合計	<b>13,402</b>	<b>15,447</b>
無形固定資産		
のれん	47	40
その他	371	394
無形固定資産合計	<b>418</b>	<b>435</b>
投資その他の資産		
投資有価証券	2,668	2,908
長期貸付金	2	10
繰延税金資産	239	740
退職給付に係る資産	534	457
その他	2,083	2,929
貸倒引当金	△220	△220
投資その他の資産合計	<b>5,307</b>	<b>6,826</b>
固定資産合計	<b>19,129</b>	<b>22,708</b>
資産合計	<b>64,085</b>	<b>68,727</b>

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (2021年3月31日)	当連結会計年度 (2022年3月31日)
<b>負債の部</b>		
流動負債		
支払手形及び買掛金	8,784	8,792
電子記録債務	5,594	5,239
契約負債	-	4,383
短期借入金	13,796	14,405
1年内償還予定の社債	30	-
1年内返済予定の長期借入金	2,226	3,409
リース債務	178	189
未払金	2,386	1,547
未払法人税等	704	221
賞与引当金	561	503
製品保証引当金	608	453
製品補償引当金	-	291
その他	<b>2,173</b>	<b>869</b>
流動負債合計	<b>37,045</b>	<b>40,307</b>
固定負債		
長期借入金	13,878	15,602
リース債務	579	750
長期未払金	77	5
退職給付に係る負債	860	845
資産除去債務	214	218
繰延税金負債	560	656
長期前受収益	3,658	152
その他	24	13
固定負債合計	<b>19,854</b>	<b>18,244</b>
負債合計	<b>56,899</b>	<b>58,551</b>
<b>純資産の部</b>		
株主資本		
資本金	200	654
資本剰余金	8,339	9,716
利益剰余金	△199	901
自己株式	△997	△1,797
株主資本合計	<b>7,343</b>	<b>9,474</b>
その他の包括利益累計額		
その他有価証券評価差額金	△12	△72
為替換算調整勘定	△385	610
退職給付に係る調整累計額	104	62
その他の包括利益累計額合計	<b>△293</b>	<b>600</b>
新株予約権	17	1
非支配株主持分	118	100
純資産合計	<b>7,185</b>	<b>10,176</b>
負債純資産合計	<b>64,085</b>	<b>68,727</b>

## 連結損益計算書及び連結包括利益計算書

		(単位：百万円)	
		前連結会計年度 (自 2020年4月1日至 2021年3月31日)	当連結会計年度 (自 2021年4月1日至 2022年3月31日)
売上高		70,639	76,271
売上原価		58,716	65,149
売上総利益		11,922	11,122
販売費及び一般管理費		9,675	10,630
営業利益		2,247	492
営業外収益			
	受取利息	12	18
	受取配当金	19	26
	為替差益	350	950
	補助金収入	16	20
	持分法による投資利益	-	73
	雇用調整助成金	41	-
	受取賃料	4	-
	その他	198	141
	営業外収益合計	642	1,231
営業外費用			
	支払利息	171	223
	支払手数料	80	136
	減価償却費	49	-
	持分法による投資損失	12	-
	その他	105	95
	営業外費用合計	419	455
経常利益		2,470	1,268
特別利益			
	固定資産売却益	21	16
	投資有価証券売却益	0	3
	債務免除益	-	565
	リース債務解約益	-	103
	その他	-	9
	特別利益合計	21	698
特別損失			
	固定資産売却損	0	11
	固定資産除却損	124	34
	投資有価証券評価損	-	3
	減損損失	242	-
	製品補償損失	12	290
	過去勤務費用償却額	-	67
	子会社整理損	-	59
	和解金	-	74
	感染症関連損失	131	-
	特別退職一時金	871	-
	その他	30	7
	特別損失合計	1,414	550
税金等調整前当期純利益		1,078	1,416
法人税、住民税及び事業税		843	454
法人税等調整額		132	△308
法人税等合計		976	146
当期純利益		102	1,270
非支配株主に帰属する当期純利益又は非支配株主に帰属する当期純損失(△)		7	△16
親会社株主に帰属する当期純利益		95	1,287
当期純利益		102	1,270
その他の包括利益			
	その他有価証券評価差額金	107	△59
	為替換算調整勘定	401	872
	退職給付に係る調整額	182	△41
	持分法適用会社に対する持分相当額	128	123
	その他の包括利益合計	819	893
包括利益		921	2,164
(内訳)			
	親会社株主に係る包括利益	914	2,181
	非支配株主に係る包括利益	7	△16

## 連結キャッシュ・フロー計算書

		(単位：百万円)	
		前連結会計年度 (自 2020年4月1日至 2021年3月31日)	当連結会計年度 (自 2021年4月1日至 2022年3月31日)
営業活動によるキャッシュ・フロー	税金等調整前当期純利益	1,078	1,416
	減価償却費	2,198	2,169
	減損損失	242	-
	過去勤務費用償却額	-	67
	子会社整理損	-	59
	和解金	-	74
	特別退職一時金	871	-
	債務免除益	-	△565
	リース債務解約益	-	△103
	貸倒引当金の増減額(△は減少)	0	△5
	賞与引当金の増減額(△は減少)	456	△68
	製品保証引当金の増減額(△は減少)	378	△155
	製品補償引当金の増減額(△は減少)	-	290
	退職給付に係る負債の増減額(△は減少)	2	25
	受取利息及び受取配当金	△31	△45
	支払利息	171	223
	為替差損益(△は益)	△197	△632
	持分法による投資損益(△は益)	12	△73
	売上債権の増減額(△は増加)	△3,697	1,384
	棚卸資産の増減額(△は増加)	△1,229	△4,410
	仕入債務の増減額(△は減少)	3,603	△934
	未払金の増減額(△は減少)	316	△1,300
	契約負債の増減額(△は減少)	-	170
	長期前払費用の増減額(△は増加)	-	△881
	長期前受収益の増減額(△は減少)	532	△11
	その他	△135	73
	小計	4,574	△3,230
	利息及び配当金の受取額	31	45
	利息の支払額	△172	△233
	特別退職一時金の支払額	△366	△475
	法人税等の支払額	△350	△494
	営業活動によるキャッシュ・フロー	3,716	△4,388
投資活動によるキャッシュ・フロー	有形固定資産の取得による支出	△1,861	△3,475
	有形固定資産の売却による収入	30	33
	無形固定資産の取得による支出	△126	△88
	投資有価証券の取得による支出	△14	△107
	投資有価証券の売却による収入	-	7
	投資有価証券の償還による収入	89	89
	貸付金の回収による収入	105	3
	貸付けによる支出	△5	△4
	関係会社株式の取得による支出	△69	△77
	その他	△12	△246
	投資活動によるキャッシュ・フロー	△1,865	△3,866
財務活動によるキャッシュ・フロー	短期借入金の純増減額(△は減少)	5,516	111
	長期借入れによる収入	1,772	16,943
	長期借入金の返済による支出	△2,264	△14,037
	社債の償還による支出	△30	△30
	セール・アンド・リースバックによる収入	628	9
	ファイナンス・リース債務の返済による支出	△191	△302
	配当金の支払額	△51	△186
	自己株式の処分による収入	-	1,646
	自己株式の取得による支出	△14	△1,650
	新株予約権の発行による収入	20	-
	新株予約権の行使による株式の発行による収入	198	890
	その他	△69	△163
	財務活動によるキャッシュ・フロー	5,515	3,232
現金及び現金同等物に係る換算差額		252	349
現金及び現金同等物の増減額(△は減少)		7,619	△4,673
現金及び現金同等物の期首残高		7,792	15,412
現金及び現金同等物の期末残高		15,412	10,739

# 企業・株式情報

## 企業情報

社名	ダイヤモンドエレクトリックホールディングス株式会社
設立	2018年10月1日
資本金	654百万円(2022年3月末日現在)
本社所在地	〒532-0026 大阪府大阪市淀川区塚本1丁目15番27号 TEL (06)6302-8211 FAX (06)6302-8220
代表取締役社長	小野 有理
売上高	76,271百万円(2022年3月期)
社員数	4,156名(2022年3月末日現在)
連結子会社数	18社(同上)
持分法適用関連会社数	3社(同上)
事業年度	3月期
定時株主総会	6月

株主名	持株数(千株)	議決権比率(%)
1 株式会社日本カストディ銀行(信託口)	1,066	13.30
2 ダイヤモンドエンジニアリング株式会社	705	8.80
3 日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	541	6.75
4 ダイヤモンド電機取引先持株会	351	4.39
5 NOMURA PB NOMINEES LIMITED OMNIBUS-MARGIN (CASHPB)	233	2.91
6 池永 辰朗	213	2.67
7 株式会社三井住友銀行	140	1.75
8 豊栄産業株式会社	140	1.75
9 ダイヤモンドエレクトリックホールディングス株式会社	135	1.69
10 楽天証券株式会社	123	1.54

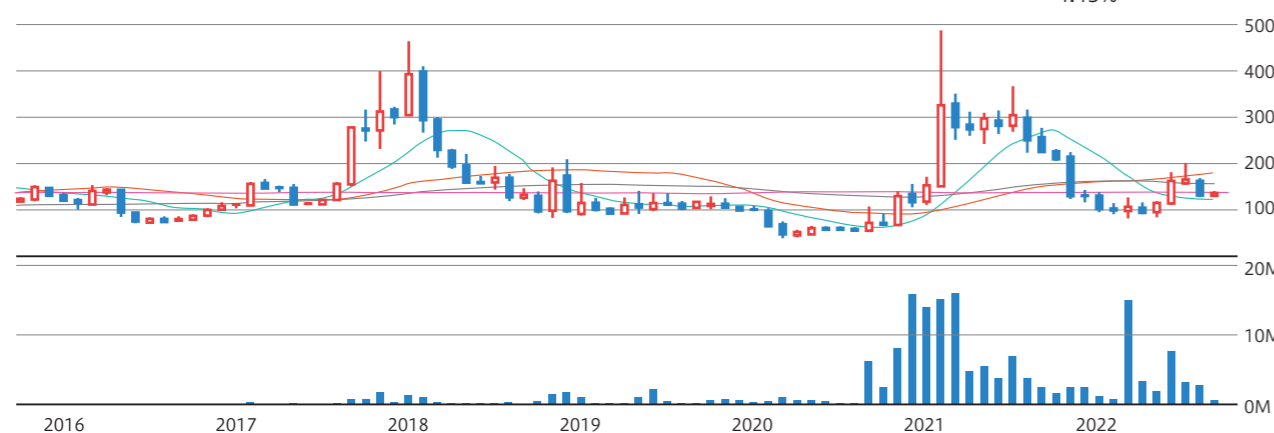
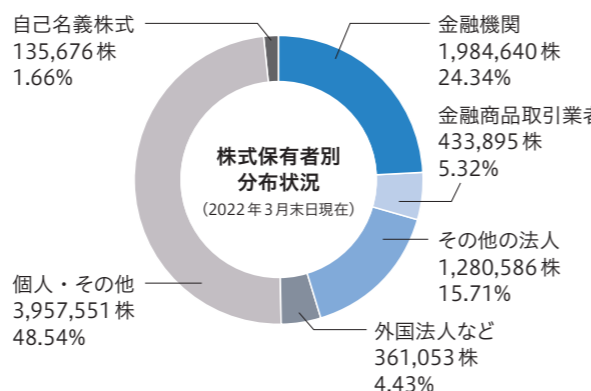
## 株式情報

単元株式数	100株
発行可能株式総数	1,460万株 (2022年3月末日現在)
発行済株式総数	8,153,401株 (2022年3月末日現在)
株主総数	8,458名(同上)
外国人所有株式数(割合)	361,053株(4.4%)(同上)
証券コード	6699
上場証券取引所	東京証券取引所 プライム
株主名簿管理人	三菱UFJ信託銀行株式会社
独立監査法人	仰星監査法人

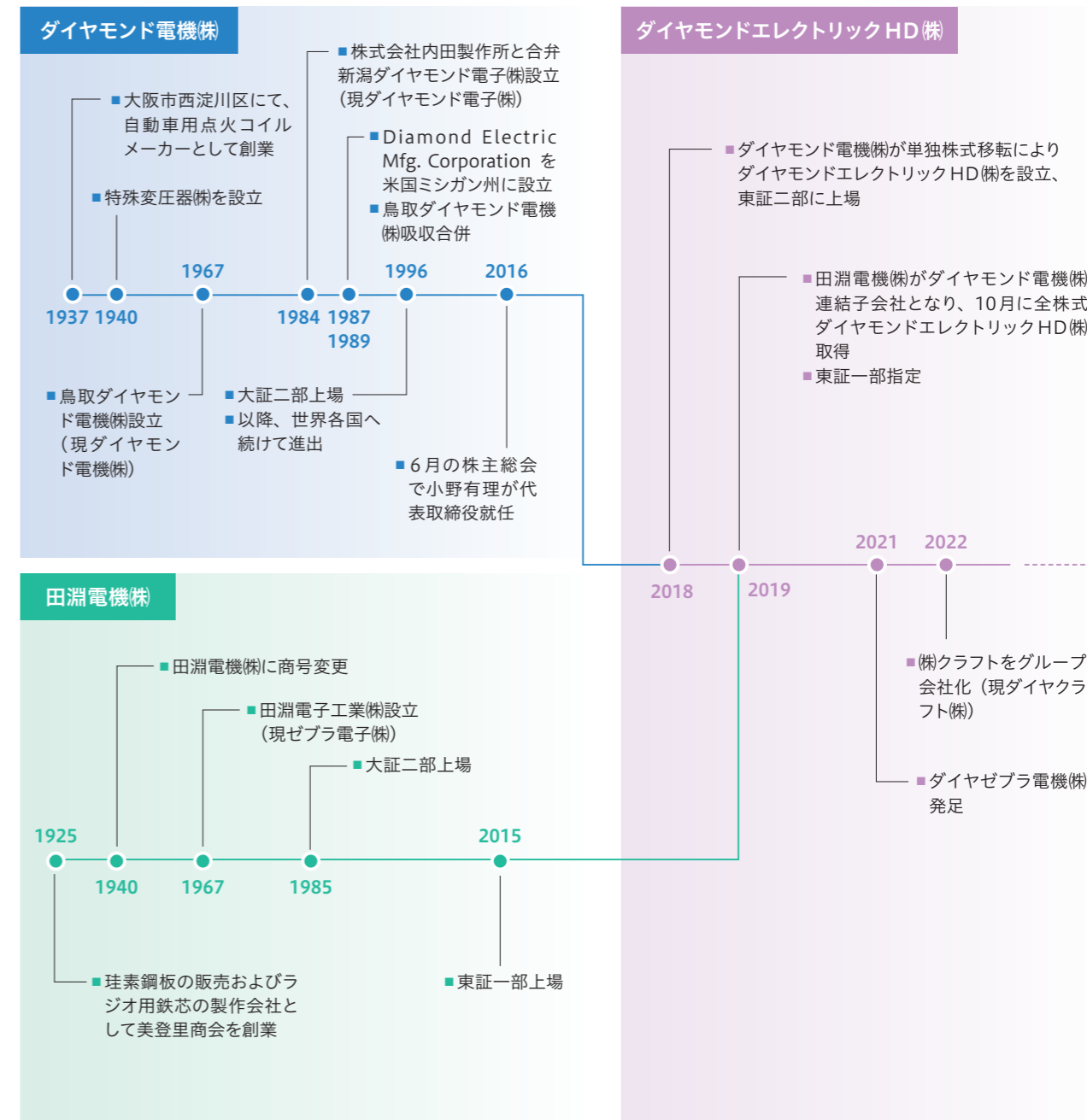
## 主要取引銀行

株式会社三井住友銀行  
株式会社三菱UFJ銀行  
株式会社りそな銀行  
株式会社鳥取銀行  
株式会社みずほ銀行

幹事引受証券会社 みずほ証券株式会社  
副幹事引受証券会社 SMBC日興証券株式会社、岩井コスモ証券株式会社、野村證券株式会社、三菱UFJモルガン・スタンレー証券株式会社



# 沿革

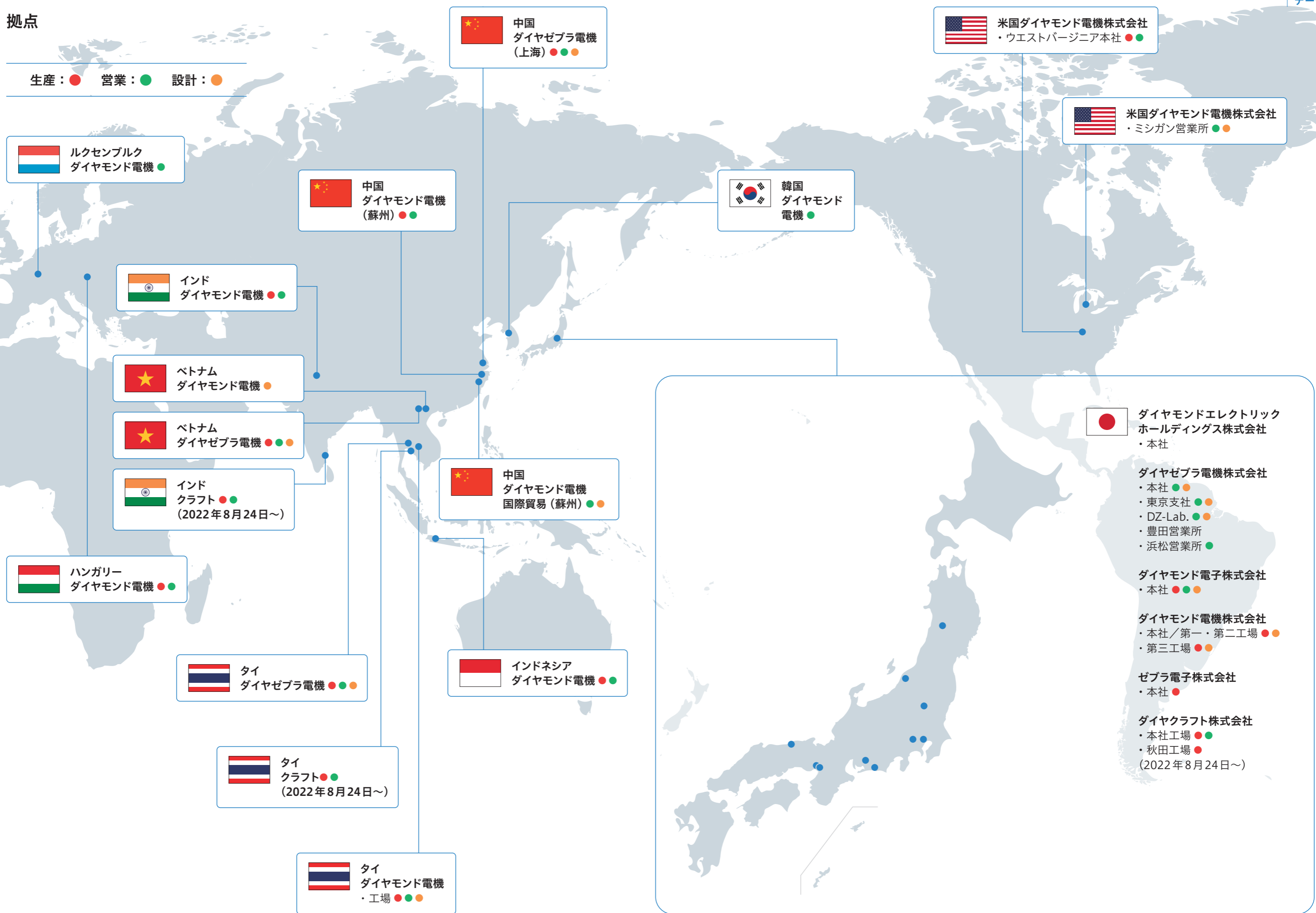


ダイヤモンドエレクトリックホールディングスの中核を担うダイヤゼブラ電機は、実質倒産していたダイヤモンド電機と田淵電機の2社が「仲間化」(我々はM&Aという手続きを表す言葉を用いず、働く仲間を迎えようと考え、こう呼びます)されて誕生した事業会社です。1937年創業、国内外の自動車メーカー様に車載用基幹部品を供給してきたダイヤモンド電機は、2013年11月にアメリカでの独占禁止法違反が確定したことが致命傷となり、企業消滅の危機に陥りました。同社は起死回生を図るべく、2016年6月の株主総会で当時の社長を含む取締役全員が交代、当時コンサルティング会社を経営していた小野有理が新社長

に就任し、その蘇生を託されたのです。他方、1925年に創業し、トランス・リアクターや太陽光発電のパワーコンディショナを手掛けてきた田淵電機も2018年に事業再生ADRを申請、再建の道筋を探る中で2019年に当HDグループにて仲間化しました。過去に例なく他に類見ぬ上場企業2社同時再生であることから、【奇跡のもたれ合い】と称しております。いずれも実質破綻の憂き目に遭いましたが、優れた“ものづくり”の力は失われていませんでした。今後もワンチームとなって「お客様要求品質第一」に徹すれば、お客様から信頼され、満足を越えて感動されるものづくりが叶うと確信しています。

# 拠点

生産：● 営業：● 設計：●



**ダイヤモンドエレクトリック  
ホールディングス株式会社**  
・本社 ●●●

**ダイヤモンドエレクトリック株式会社**  
・本社 ●●●  
・東京支社 ●●●  
・DZ-Lab. ●●●  
・豊田営業所 ●●●  
・浜松営業所 ●●●

**ダイヤモンド電子株式会社**  
・本社 ●●●

**ダイヤモンド電機株式会社**  
・本社/第一・第二工場 ●●●●  
・第三工場 ●●●

**ゼブラ電子株式会社**  
・本社 ●●●

**ダイヤクラフト株式会社**  
・本社工場 ●●●  
・秋田工場 ●●●  
(2022年8月24日～)



[www.diaelec-hd.co.jp](http://www.diaelec-hd.co.jp)