

中長期経営計画

炎のスクラム

2023年10月 – 2028年3月



【DSA2021再点火反転攻勢版】の炎を潰えさせぬまま、我が社は、過去に例無く他に類見ぬ上場企業二社同時再生+1、其之最終局面に直面しています。

苦闘しています。間も無くのはずの夜明け、其之直前の闇を駆け抜けるに、息が上がり、足ももつれんばかりです。夜明け前の闇が最も暗い事は自明の理、或いは試合終了直前、逆転の許されぬ自陣スクラムが筆舌に尽くし難く苦しい事も言うを待たず、で有ります。

されど、足掛け八年闘い抜いてきた「類い希なる強靱な意志と意欲」は更に烈しく炎立つ。再生端緒驚くほど鮮やかに天空に描いたように、此之夜明け前の闇を駆け抜けた時にこそ我が社と我が社の傍楽仲間達が未来に燦然と耀く、左様確信しています。ゆえに「Whatever it takes」、歯を食い縛り、刀を振り回し、一步でも一寸でも前に出る、連戦猛進しています。

此处に、グローバルサプライチェーン崩壊の難局を斬り抜け、真の公器を目指し「サステイナブル=持続可能」な成長を描く新たなビジョン【車と家を地球環境に資するものづくりでつなぐ】を掲げ、新中長期経営計画【炎のスクラム】を組上げます。

代表取締役社長 CEO 兼 グループCEO

小野有理

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、
耀き疾走する傍楽仲間達の物心両面の幸せを追求します。

2021年10月1日制定

制定者：代表取締役社長 CEO 兼 グループCEO

小野有理

車と家を地球環境に資するものづくりでつなぐ

2023年8月8日制定

代表取締役社長 CEO 兼 グループCEO

小野有理

品質保証更なる厚肉化、販売網構築

- ・ 開発初期からのお客様要求品質追求、つくりやすさ、加えて、買いやすさのつくりこみ継続、形式知化
- ・ ES（エネルギーソリューション事業）取引販売商社様信頼関係強化及び共同販売戦線

社長総点検全拠点実施、不良撲滅

- ・ 社長総点検を受けての【 Factory Match 】展開継続
- ・ 次世代燃料点火燃焼技術開発【 Project A 】発表推進

グローバルサプライチェーン脱構築

- ・ 堅固為る紐帯に依る【 All Diamonds 経済圏 】構築
- ・ 売上高2,000億円を駆け抜ける為の事業並びに地域を縦横無尽に網羅するサプライチェーン構想及び構築

当社事業について

自動車機器事業

点火コイル



オンボードチャージャー



【主要お客様】

クボタ 様 SUBARU 様 スズキ 様
ダイハツ工業 様 トヨタ自動車 様
豊田自動織機 様 本田技研工業 様
マツダ 様 三菱自動車 様
現代自動車 様 比亞迪汽車工業有限公司(BYD) 様
Ford Motor Company 様
General Motors Company 様
Renault S.A. 様 Stellantis N.V. 様

エネルギーソリューション事業

パワーコンディショナ 蓄電システム



V2H(Vehicle to Home) 対応システム



【主要お客様】

一条工務店 様 シャープ 様 長州産業 様
長府工産 様 ハンファジャパン 様 ユアサ商事 様

電子機器事業

インバータユニット・コントローラ



トランス・リアクター

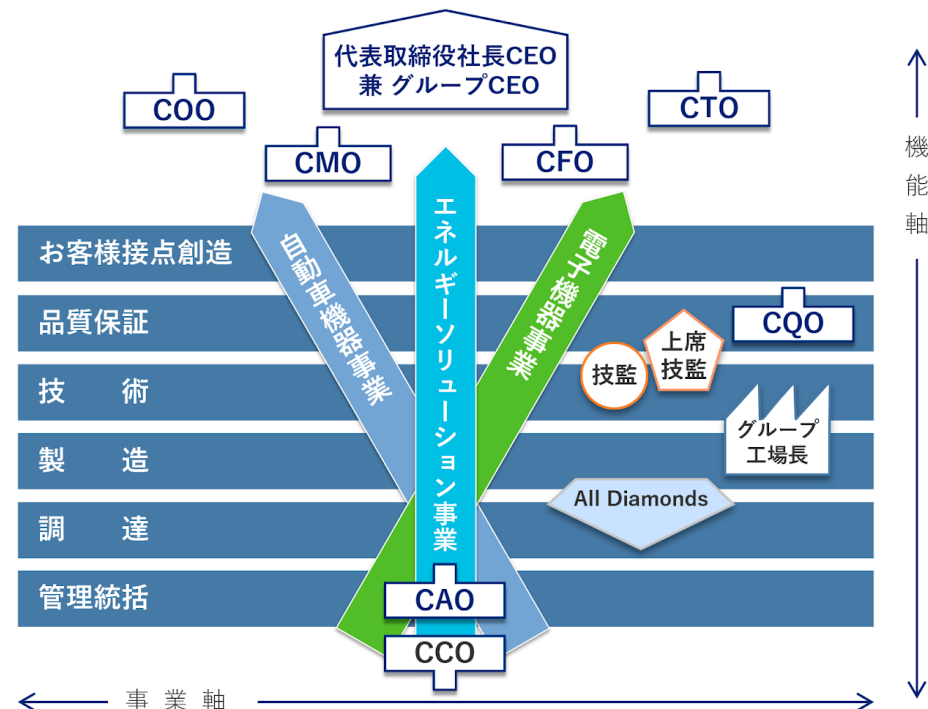


【主要お客様】

キヤノン 様 コロナ 様 スミトロニクス 様
ダイキン工業 様 東芝キャリア 様 マックス 様
三菱電機 様

お客様名：五十音順

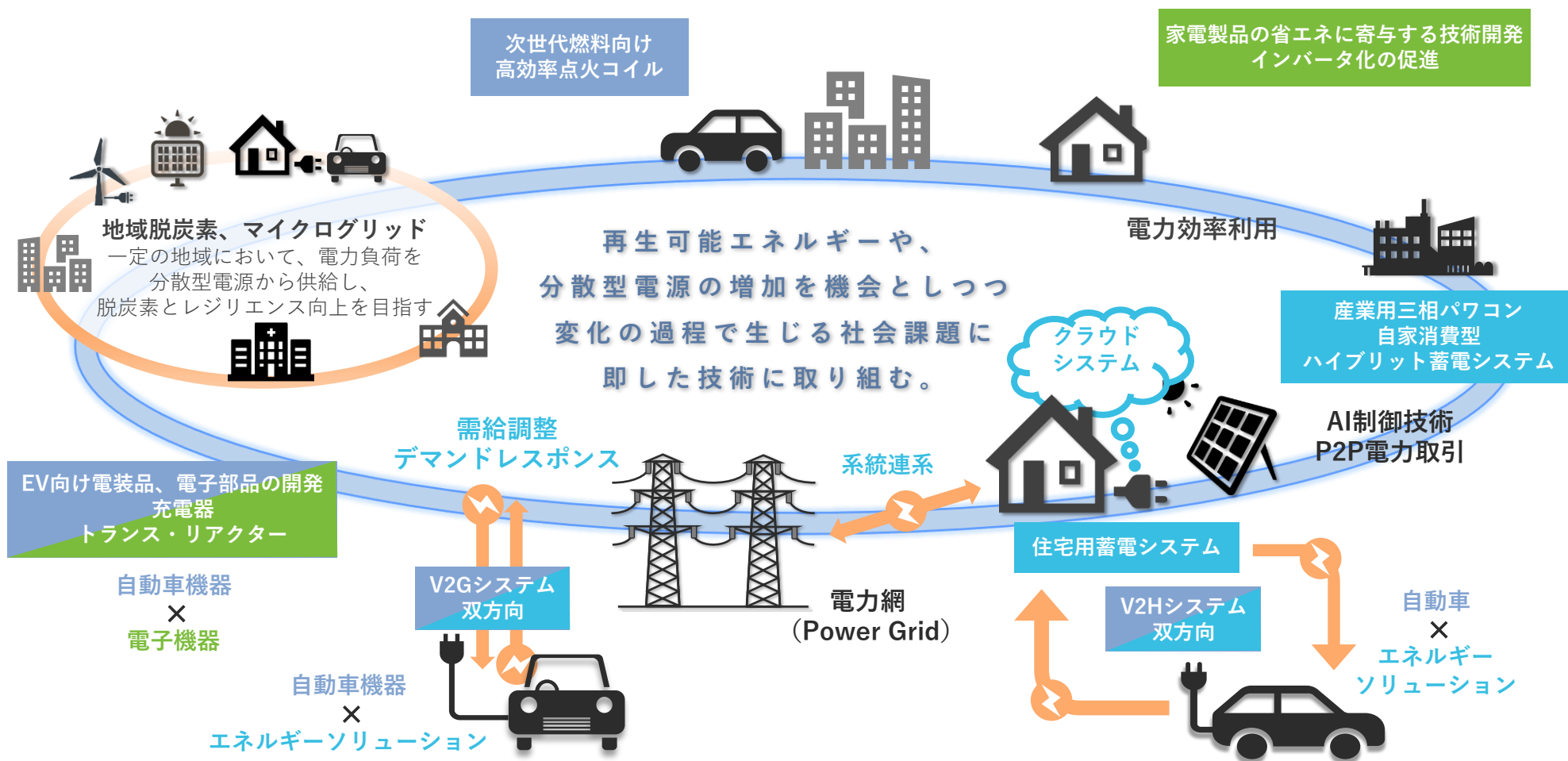
事業体制図



- ・ 経営理念、社長三大方針、経営計画書を拠り所とする在り方追求
- ・ 機能軸と事業軸の連携による挙社一致事業目的遂行
- ・ 国籍、性別、年齢、身上不問の世界通年採用
- ・ 退職者を招き入れるウエルカムバック積極実施(2016年夏から)
- ・ 入社時、退職時の社長面談によるエンゲージメント向上

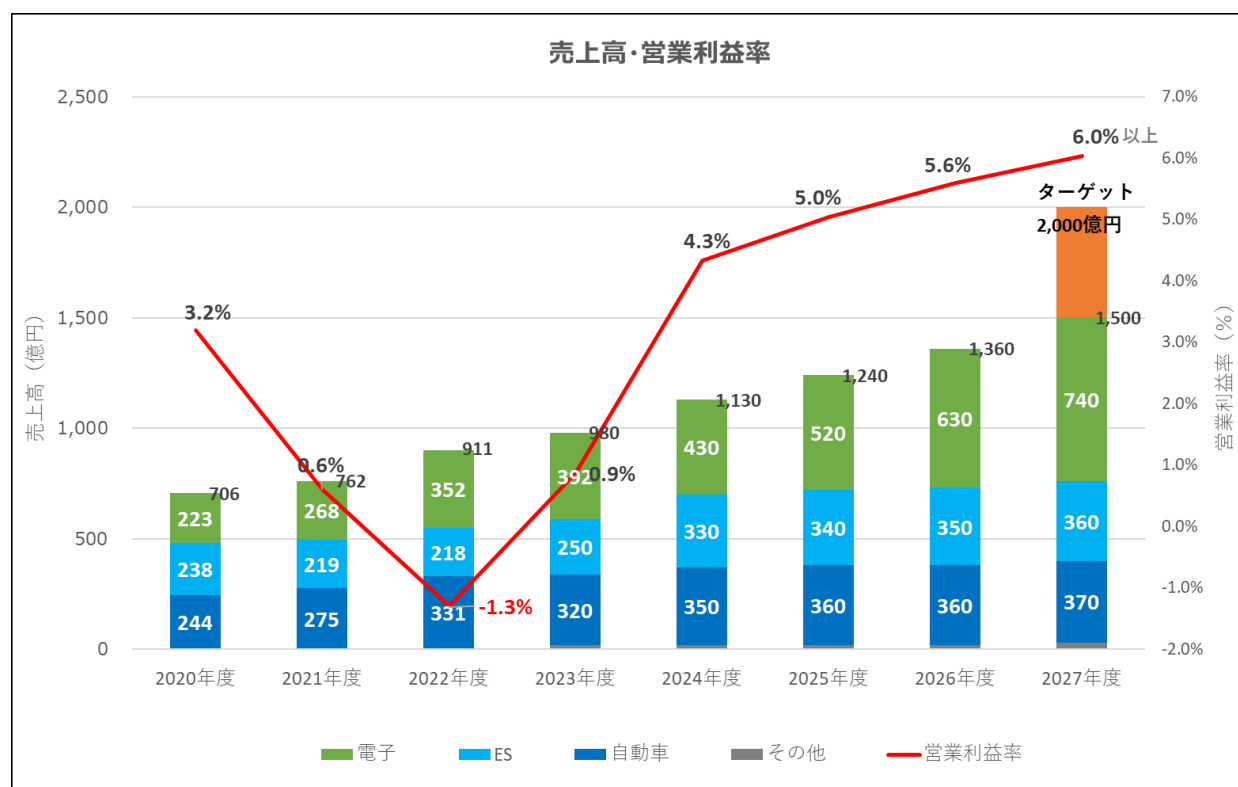
【車と家を地球環境に資するものづくりでつなぐ】技術への取り組み

「事業三本槍体制」 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 のクロスチャネル・クロスセールの強みを活かし、カーボンニュートラル社会の実現に向けた戦略的な技術・製品開発を推進。



中長期経営計画 目標

	2023年3月期 実績	2024年3月期予想	2028年3月期 目標
売上高	911 億円	980 億円	ターゲット 2,000 億円 コミットメント 1,500 億円
営業利益率	▲ 1.3 %	1 %	6 %以上
R O E	▲ 10 %	2 %前後	20 %以上



中長期経営計画 セグメント別目標

自動車機器事業

お客様要求と地球環境の要請に寄り添う技術開発を背景とした市場占有率向上と収益構造改革

エネルギーソリューション事業

お客様との信頼関係に基づき、共同販売戦線を構築し、社会インフラの確立を目指した製品開発を促進

電子機器事業

お客様のグローバル展開への追従及び寄与により、国内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 を獲得

自動車機器

点火コイルシェア世界No.1

収益構造改革

車載電装品・電子部品のお客様採用戦略遂行

エネルギーソリューション

住宅用蓄電システム
シェア拡大

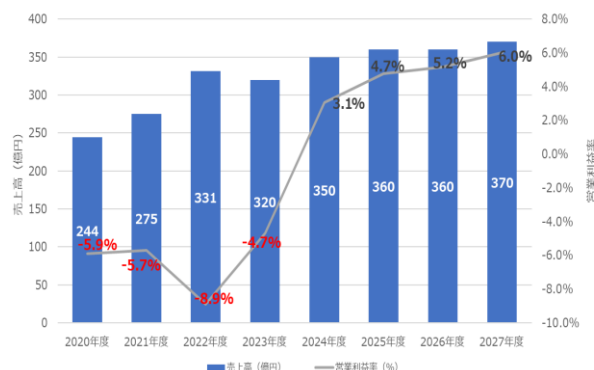
産業用パワコンの復活

電子機器

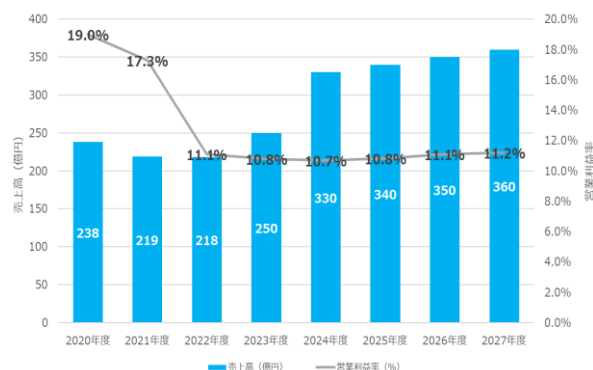
エアコントップメーカー
シェア拡大

リアクター・トランスの拡販

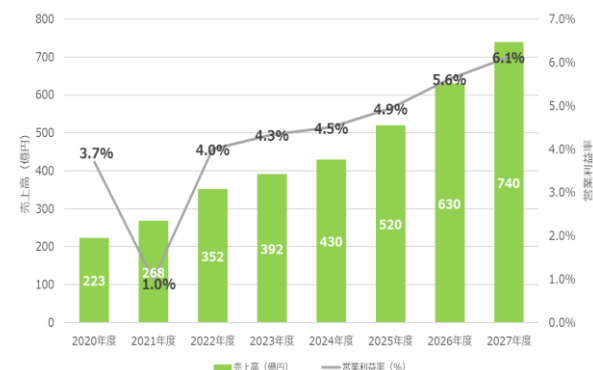
自動車機器事業 売上高・営業利益率



エネルギーソリューション事業 売上高・営業利益率



電子機器事業 売上高・営業利益率

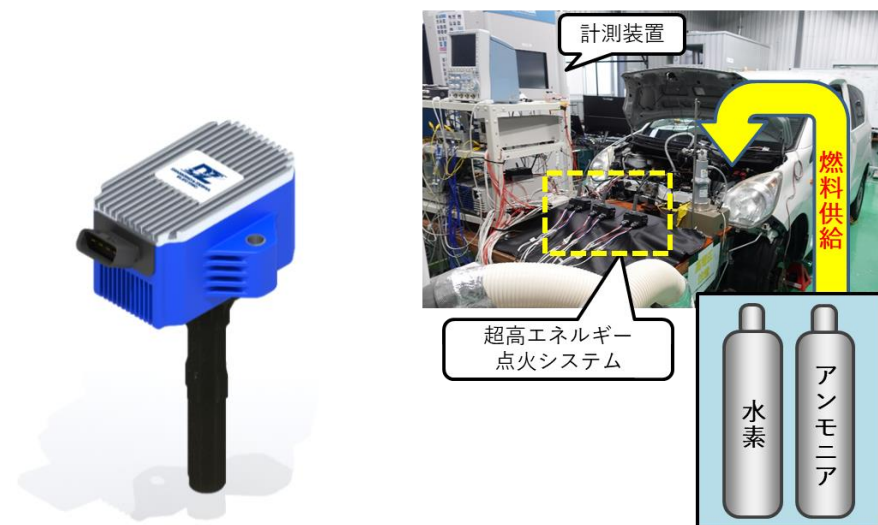


背景・事業環境

事業環境・市場動向 全世界的なEV化の趨勢はあるものの、引き続き各カーメーカー様による熱効率50%超のエンジン開発や脱炭素社会を実現する様々な燃料を用いた燃焼技術開発、そして生産能力増強への追加投資が行われている。未だモータリゼーションの便益に資されるべき地域への供給、地球環境を考慮したWell to Wheel観点でのCO2低減が図れるレシプロエンジンの開発は今後も続くと考える。

市場の期待 この様な市場環境の中で、内燃機関に関わる部品の開発・生産を止め、事業撤退していく部品メーカーが多く、各カーメーカー様に於いては、最後まで生産・供給を続けるメーカーへの期待は大きい。

カーボンフリー燃料の燃焼



今から約6年前の2018年、グループ会社のダイヤモンド電機（鳥取県）内に【A-Lab（燃焼ラボ）】を設立。

点火コイルの放電エネルギーと電流特性を自由に変えられる特殊点火装置を用い、アンモニアや水素燃焼に関する基礎研究を独自に実施してきた結果、既存レシプロエンジンでの実験において、アンモニア燃料100%での安定燃焼を実現しました。公表されている限りでは世界初の成果となります。

事業戦略

点火コイル世界シェア No.1

- お客様要求と地球環境の要請に寄り添う技術開発を背景とした個別お客様接点創造によるお客様口座堅持及び市場占有率向上

収益構造改革

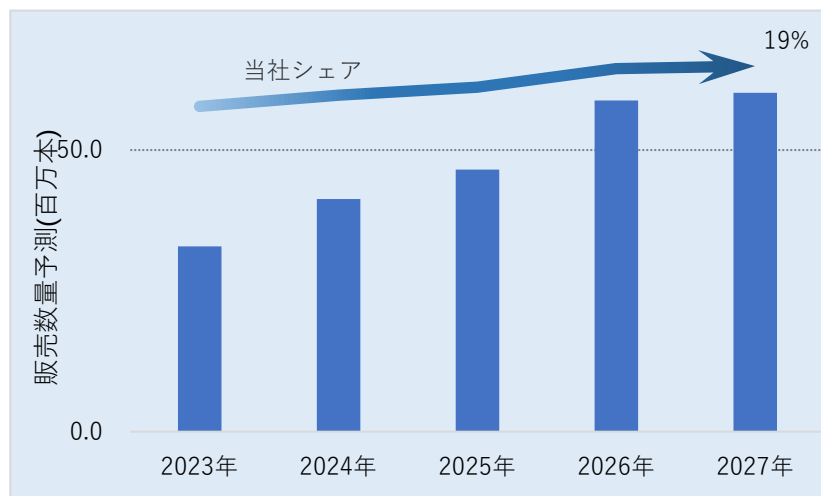
- 環境整備、改善による原価低減
- 生産拠点集約
- All Diamondsと歩む、グローバルサプライチェーン脱構築

車載電装品・電子部品のお客様採用戦略遂行

- クロスチャネル戦略継続
- V2X技術開発によるお客様の地球環境適合戦略及び技術への追従
- 社内技術叩き起こしによるトランス・リアクターの車載製品開発及び協業模索

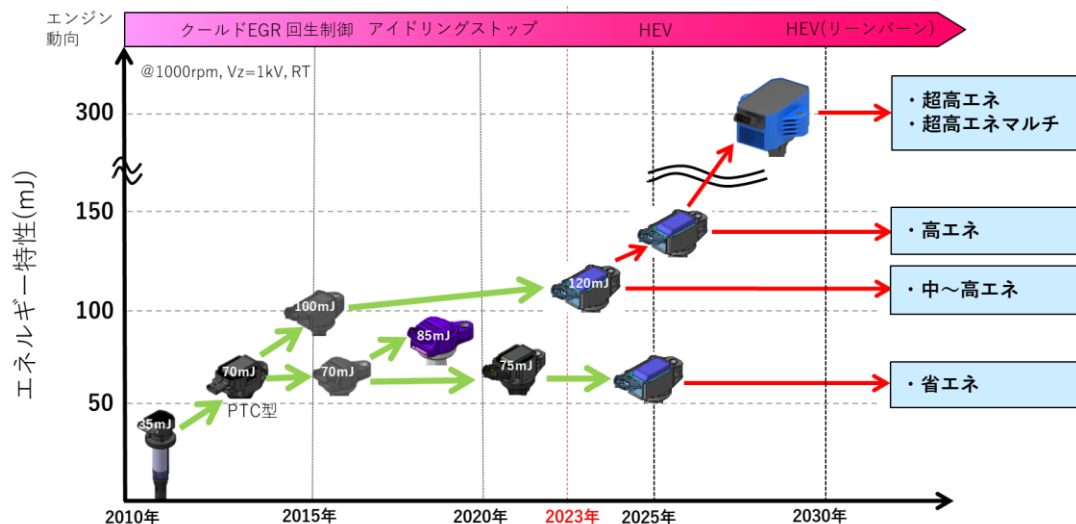
アンモニア燃焼技術開発促進及び協業模索

当社点火コイル販売数量予測



各種市場情報から当社にて算出した推定値

点火コイル技術開発ロードマップ



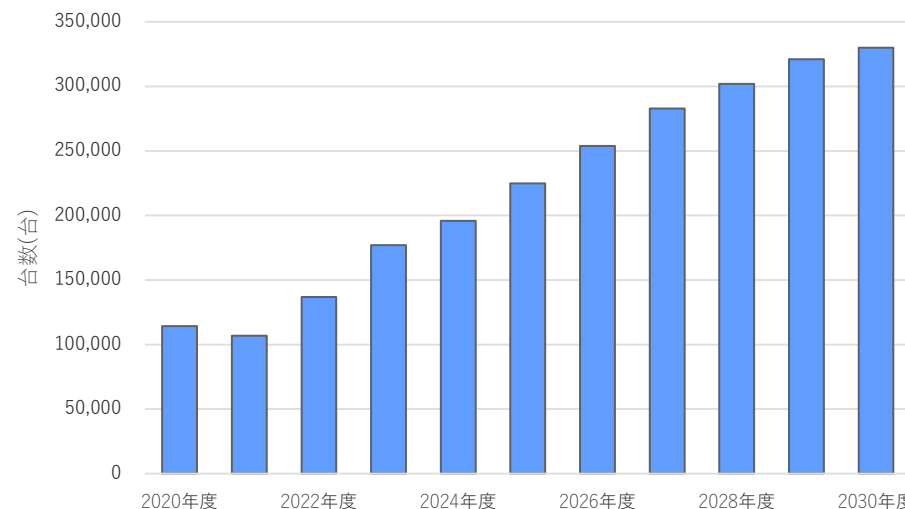
背景・事業環境

事業環境・市場動向 日本政府は2030年までに再生可能エネルギーの割合を現在の17%から24%程度に引き上げることを目指しており、再生可能エネルギー、蓄電システムの導入、スマートグリッドの構築が重要視されている。

加えて、日本国内のみならず世界中で度重なる災害、電気代の高騰、エネルギー需給問題に対応するためにも、電気をつくる「創エネ」、電気を上手に使う「省エネ」、電気をためる「蓄エネ」、が注目されている。

市場の期待 再生可能エネルギーが増加し、需要家のエネルギー自給率の向上が図られる一方、再生可能エネルギーは発電量予測が困難な為、需給調整市場や蓄電システムの活用、エネルギー管理システムなど電力に関する新しいビジネスの需要が高まっている。

住宅用蓄電システムの導入ポテンシャル(系統連系型)



出典：(一社)日本電機工業会「JEMA蓄電システムビジョン」



事業戦略

幾つもの地域占有率一番獲得

- 商社様並びに販売代理店様との信頼関係に基づき、新たな販売網、及び、共同販売戦線を構築

社会インフラとしてのシステムの確立

- インターネット接続率向上
- クラウドシステム強化
- 充放電最適化制御
- 電力取引、需給調整市場との連携

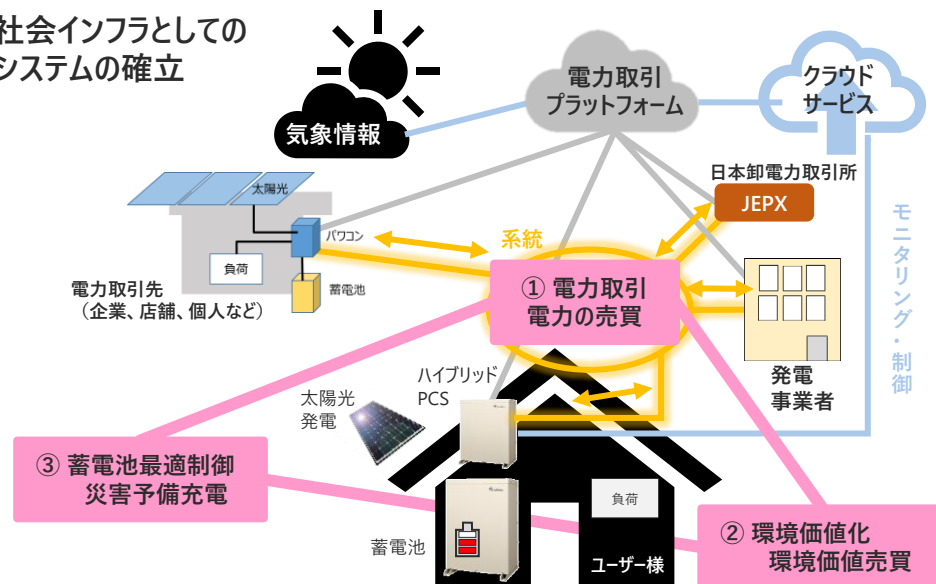
住宅向けシステムのシェア拡大（蓄電システム、V2H）

- 卒FITユーザーへの訴求継続
- EV関連補助金主導の市場拡大に追随した製品展開
- 太陽光発電の設置義務化対応の小容量・低価格パワコンシステム開発

産業用パワコンの復活

- FITから自家消費、VPPに対応できる製品開発
- リプレース需要に対応した製品開発

社会インフラとしてのシステムの確立



【車と家を地球環境に資するものづくりでつなぐ】を体現化する次世代蓄電システム製品の開発

東京電力HD様と共同研究したV2Hシステムをベースに、蓄電システム技術を用途展開



※1 PV (Photovoltaic) : 太陽光発電

背景・事業環境

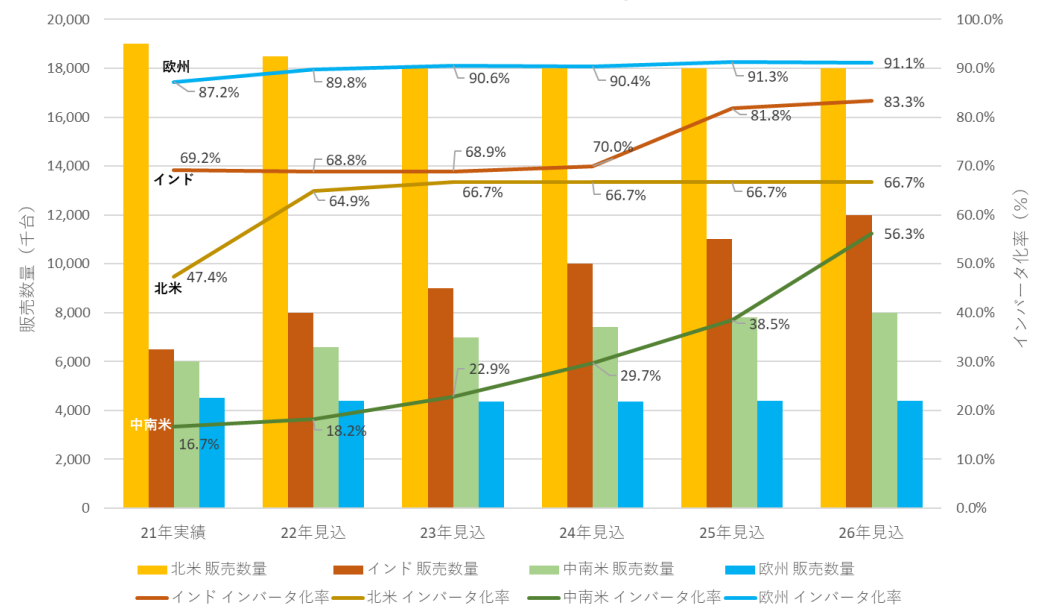
事業環境・市場動向

世界人口が80億人に到達し、2050年には100億人に近づくと推測される中、エネルギー消費の増加により、地球温暖化に拍車をかける事が懸念される。特に新興国の経済発展によりエアコンの世界稼働台数が今後30年で約3倍に増加、世界の約3分の2の世帯がエアコンを使用する見通しとなっており、省エネ技術であるエアコンのインバータ化の促進が進んでいる。

市場の期待

世界最多人口国であるインドでの伸長が目覚ましく、インバータエアコンの更なる普及が見込まれる。その他アジア、中南米においても所得の向上により伸長。北米では23年1月の空調省エネ規制に伴い、インバータエアコンが拡大していく見込み。欧州市場は飽和しつつあるが、新たにヒートポンプ式暖房・給湯機の拡大によりインバータ需要が見込める市場となっている。

ルームエアコン市場 販売数量/インバータ化率



出所：富士経済調べ、当社独自でグラフ化

インバータ化に必要な電子部品、制御基板の開発、提供



事業戦略

国内インバータ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 獲得

- 省電力技術に対応した基板の供給を進めると共に、電力変換を行う為のリアクター・トランスの売上拡大
- 当社独自技術を活用した、代替エネルギーと家電を調和させた技術提案及び事業規模拡大
- 信頼を頂ける品質、生産、調達のさらなる高付加価値を創出し実現することにより安全・安心・安定の提供拡大

主要お客様のグローバル展開への追従及び寄与

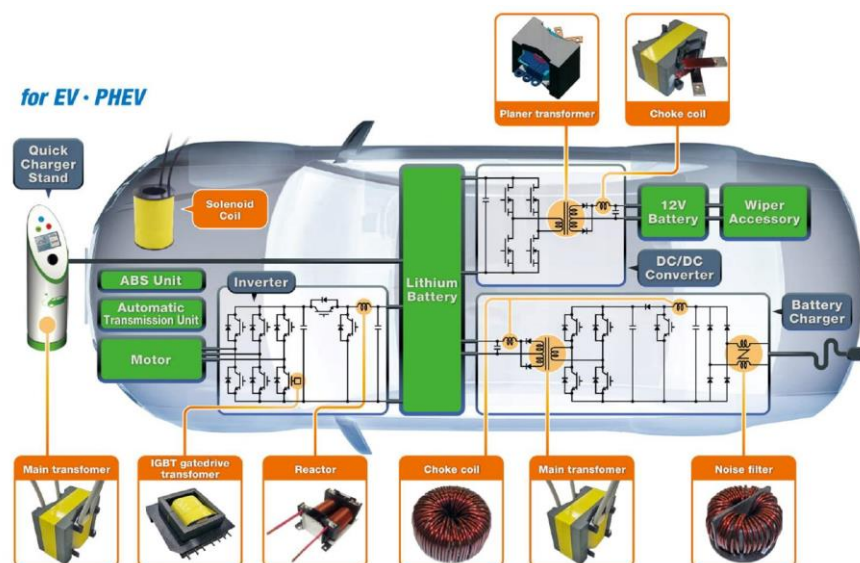
- 最寄地生産体制の強化を進め、当社国内・海外拠点活用による売上拡大
- お客様ニーズに対応した先行開発、要素開発からの参入による技術ポジションの確立

車載向けリアクター・トランスの拡販

- 世界的に次世代電動車開発が加速する中、車載電装品及び電子部品の需要拡大に追従・貢献し、売上拡大

戦略ロードマップ

	2023年	2024年	2025年	2026年	2027年
グローバル対応	北米におけるリアクター・トランス製品開発		海外拠点エンジニアと共同設計 ⇒PCBAの現地設計&海外拠点製造		
	インド現生化による設計アプローチ				
技術提案型受注	エアコン用リアクター開発の入り込み		先行開発、要素開発の参入による技術ポジションの確立		
	再生可能エネルギー活用でのビジネス&技術提案				
未対応製品分野へ挑戦	車載用のリアクター・トランスの製品開発		「SiC」「GaN」INVモジュール開発		



社会に貢献する価値創造に向けてさらなる進化を目指し、新分野／新技術へ挑戦し続ける。

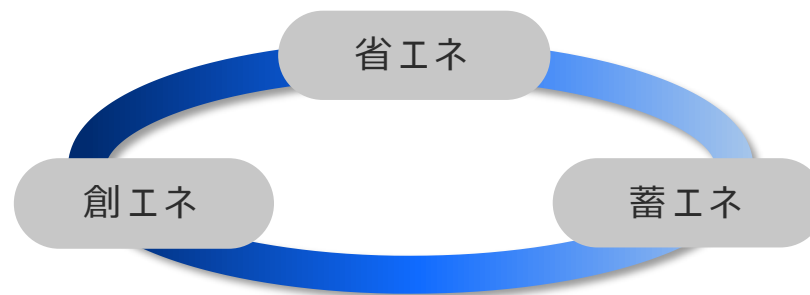
ダイヤモンドグループが未来に描く技術

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

カーボンフリーを実現する次世代燃焼技術の探求

超高エネルギー点火システム

アンモニアと水素の混合気を燃焼とした既存レジプロエンジンでの実験において、より高いアンモニア混合率での安全燃焼を実現。
アンモニア燃焼100%での安定燃焼は、公表されている限りでは世界発の成果



地域エネルギー効率最適化の探求

地域脱炭素、マイクログリッド

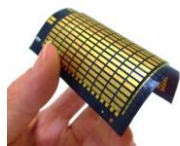
エネルギー循環による地域経済への貢献を目標に、鳥取市内の特定地域を対象に計画策定を完了。

今後事業構築を行い2025年度中に運用開始を予定。

多様なエネルギーの活用に関わる技術革新

熱電発電システム

廃熱から電力を取り出す熱電発電技術でエネルギーの有効利用に貢献。熱電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技術を統合したシステムを開発



熱電発電モジュール「フレキナ®」及び電源、各種センサーを組み合わせたシステムを2024年度に製品化予定

資源の再利用に関わる技術革新

バッテリー診断技術

車載用バッテリーのリユースによる新たなビジネスの構築。
バッテリー診断装置の開発に着手
診断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。2023年度製品化予定

此之新たな中長期経営計画【炎のスクラム】を、約一週間の北米出張からの帰国の途上、機上にて策定、執筆しています。文字通り機上の空論ですが机上の空論に非ず、必ずや遂行する所存です。

昨夏から海外渡航が可能に為り、既存御取引の継続御礼及び新規受注を企図してのお客様訪問が漸く叶いました。そして、待ちに待った社長総点検に由る傍楽仲間達との再会。改めて、人と人が共に在ることの大切さ、有難さが身心に深く沁み入ります。

逢えない時間を、我が社のていたらくも有り、きっと心を戸惑わせながらもWEBや電話やメールを駆使して一緒に乗り越えてくださったお客様、御仕入先様方々に衷心より感謝申し上げます。待ちに待っていた世界中の傍楽仲間達におおきに！であります。無論、惨禍の間隙を縫い慎重に丁寧に苦慮と配慮を幾重にも重ねてでも面談を実施して、此之困難之季を更に近い処で一緒に闘って下された金融機関様、All Diamonds企業様方々にも、今一度重ねて衷心より御礼申し上げます。誠に以て有難う御座います。旅の終わり、旅愁のなか、万感胸に迫る想いです。

さて、2017年に投資を決断し、足掛け7年取組んできた【Project A＝アンモニア燃焼技術】は現在、更なる研究の深化と共に、既報の通り世界初の技術を具現化すべく、チャンピオン試作品を今年度末、2024年3月の完成を目指して我が社のむくつけきエンジニア達が鋭意作成中です。

また、既存の事業同様【Project A＝アンモニア燃焼技術】をどまんなかにも据えた【車と家を地球環境に資するものづくりでつなぐ】新たな闘いに於いても、既に連携、御協力賜りております企業様や研究機関様に加えて、日本を手始めに、世界の各地で焰(ほむら)立つ堅牢な【炎のスクラム】を組みたい、左様に考えています。

いつの日か、世界中の公道を地球環境に資する我が社の技術を搭載した自動車が走る前に、田畑や海上で御役に立てないか、少しでも早く人々と地球の未来に役立てないか、此之、過去に例無く他に類見ぬ上場企業二社同時再生+1の完遂を足腰に、確かな収益構造を有した筋肉質の会社へと生まれ変わるのは勿論のこと、世界中の人々から在って佳かった、左様仰って頂ける公器へと昇華すべく、少しずつ少しずつ漸進して参ります。

また、我が社が【Project A】に次いで進める【Free as a Bird】即ちマイクログリッドは、【車と家を地球環境に資するものづくりでつなぐ】大いなる試みであると同時に、日本に於ける「ものづくり」の力の源泉である地方の復活、其之底力を喚起する取組みでもあります。今少し先にはなりますが、此之マイクログリッドを追求するということは、其之町で雇用が生まれるということ。鳥取での雇用を取り戻すだけで無く、先ず以て我が社の工場が在る新潟三条、栃木大田原、秋田横手にて同様に産業創出延いては雇用創出に取組み、此之国の地方の底力を呼び醒ましたい、斯様に考えています。極度の円安、物価高、そして何れの人口減を想えば、「夫れ大事を済すは必ず人を以て本と為す」、我が社の【人々の再生物語】が更に多くの人々の心温まり勇気湧く豊かな物語につながることを、衷心より願って止みません。

今後も当グループは、中長期経営計画【炎のスクラム】に掲げた新ビジョン【車と家を地球環境に資するものづくりでつなぐ】に基づき、公器としてお客様の発展に寄与し社会の豊かさに貢献するべく、挙社一致で連戦猛進して参ります。御愛顧の程宜しく御願い申し上げます。

代表取締役社長 C E O 兼 グループ C E O

A stylized, handwritten signature in black ink, reading '小野有理' (Ryo Ono).