



# 統合報告書 2023

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



我が社の理念、姿勢

# 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
目指す姿	3
中長期経営計画	4
社長之言葉	6
事業モデル	9
価値創造ストーリー	10
事業環境とリスクへの対処策	12
マテリアリティとKPI	14

## 第2章 未来を創る

経営資源	16
事業を支えるコアとなる強み／品質保証	18
／研究開発	20
御仕入先様と一体となったサプライチェーン	23
ESG経営	24
コーポレート・ガバナンス	26
／取締役会議長メッセージ	26
／取締役一覧	27
／基本的な考え方・体制	28
／組織強化に向けた当社の取り組み	29

## データ編

財務ハイライトと非財務ハイライト	30
財務諸表	32
企業・株式情報	36
沿革	37
拠点	38

### 事業会社経営理念

#### ●ダイア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。

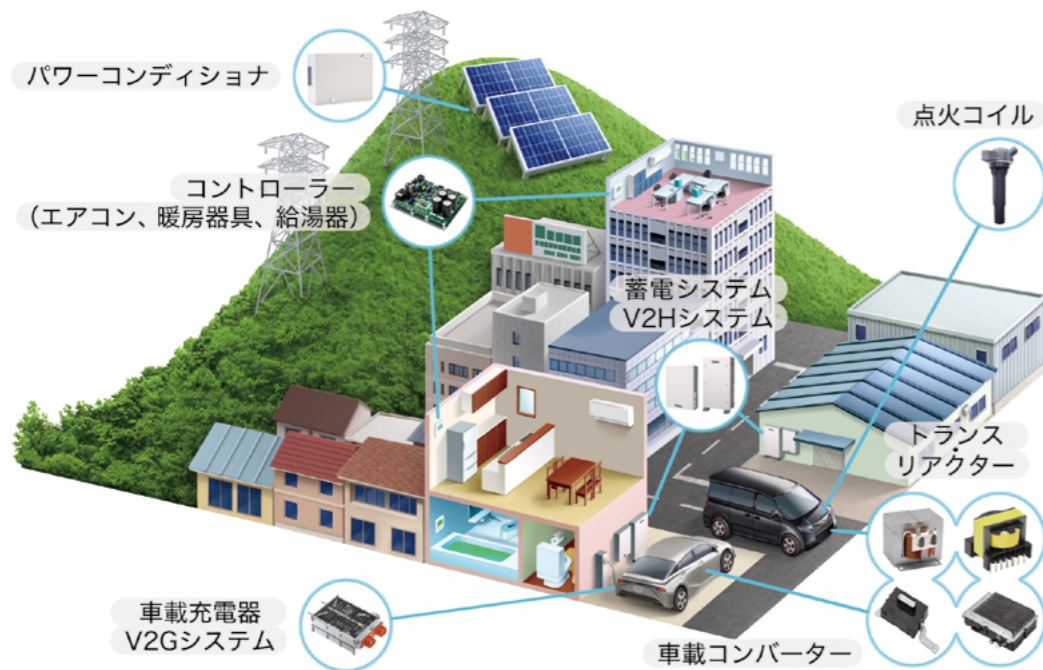
## ビジョン

### 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。

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
<ul style="list-style-type: none"> <li>● 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</li> <li>● 拡大する電動車市場に向けた技術への挑戦</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 再生可能エネルギー市場を技術力でリードする</li> <li>● 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</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 多様化するお客様ニーズにお応えするために技術領域をさらに拡大</li> <li>● 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</li> </ul>

“車と家をものづくりでつなぐ” ことで、持続可能な社会を実現する



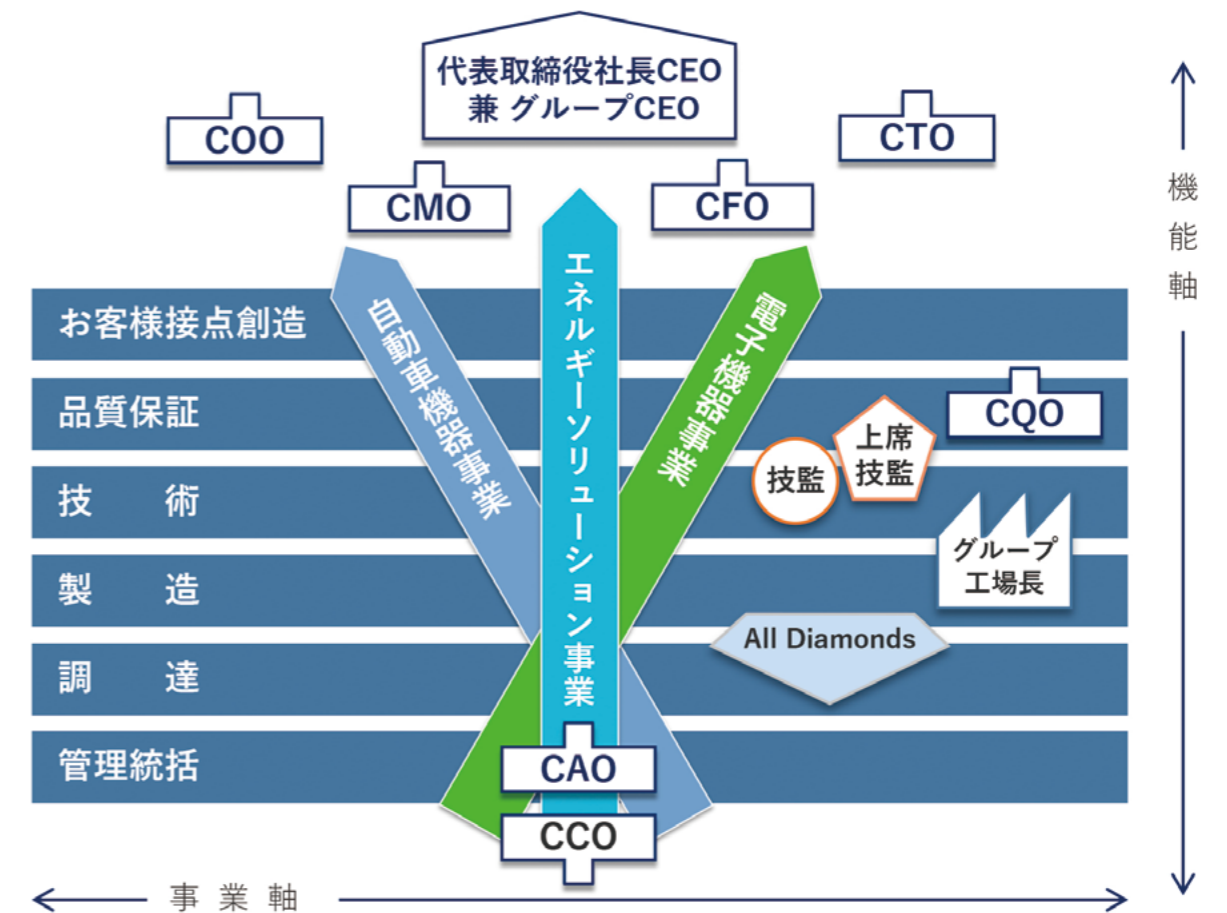
## 目指す姿

### 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。

### “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。



# 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。

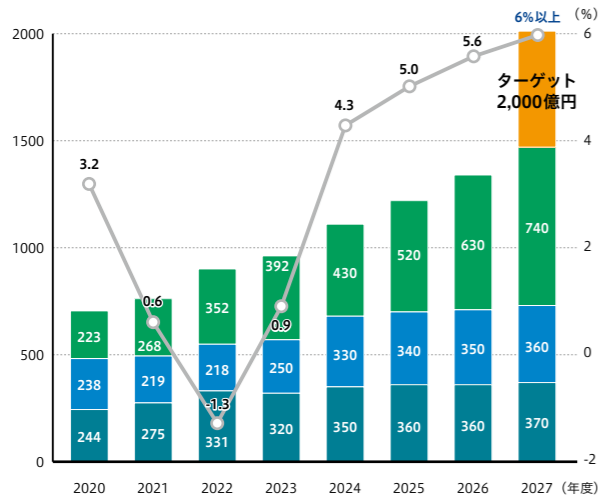
### 他社との差別化：

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。

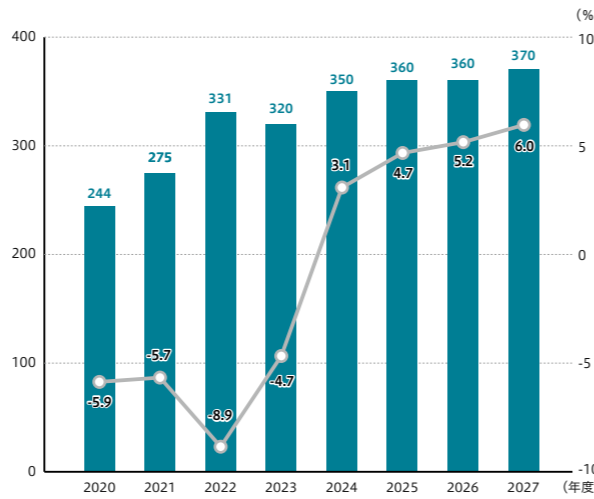


\*OBC (オンボード・チャージャー)：電動車に搭載されたバッテリー充電機

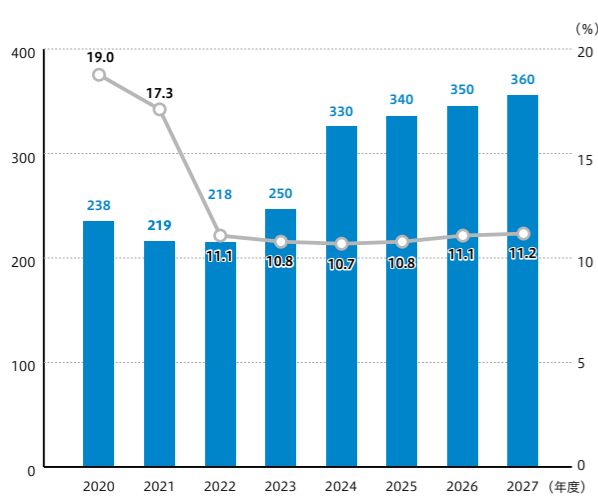
### ■ 売上高・営業利益率



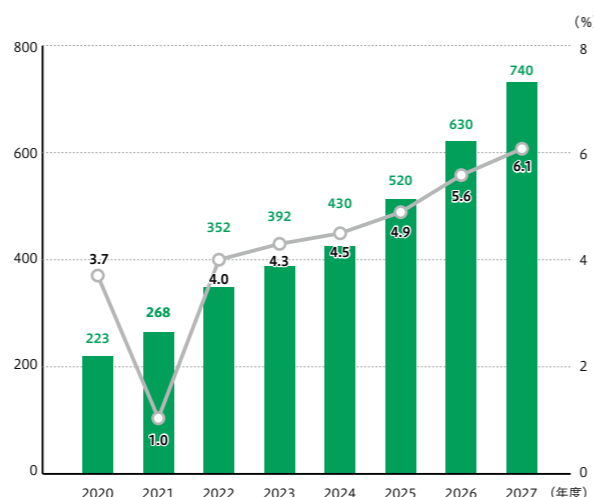
### ■ 自動車機器事業 売上高・営業利益率



### ■ 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



## 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・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

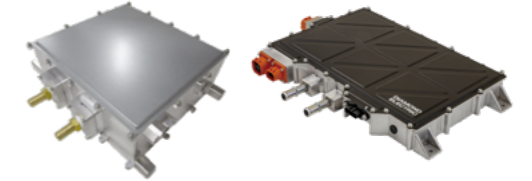


## 次世代電動車に向けての活動 自動車機器事業×電子機器事業

世界的に次世代電動車開発が加速する中、新たな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
- 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

### ■ 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

## 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

## 社長之言葉

先ずは約4年におよ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傍楽（はたらく＝傍を楽にする）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人以上の傍楽仲間達が心な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

ダイヤモンド電機若の人々の怨嗟の声を聴き、次いで創業一族の懇請を受け、此れを天意と決意、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傍楽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、企業再生処か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用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傍楽仲間達の大きい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、傍楽仲間達が、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傍楽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藏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為る紐帯並びに強固為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。過去のことは、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傍楽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、傷ついた傍楽仲間達の心を、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【多面体に耀き傍楽仲間達】としてベテラン採用及び役職定年廃止、無論、女性や外国人の傍楽仲間達の採用、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社長訓示や社長道場、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FIT（太陽光発電の固定価格買取）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傍楽仲間達を愛し、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、傍業仲間達の安全及び安心を更に危くしていたのです。

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うたのです。

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、新たな傍業仲間達の理念の理解と貢献が新旧傍業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

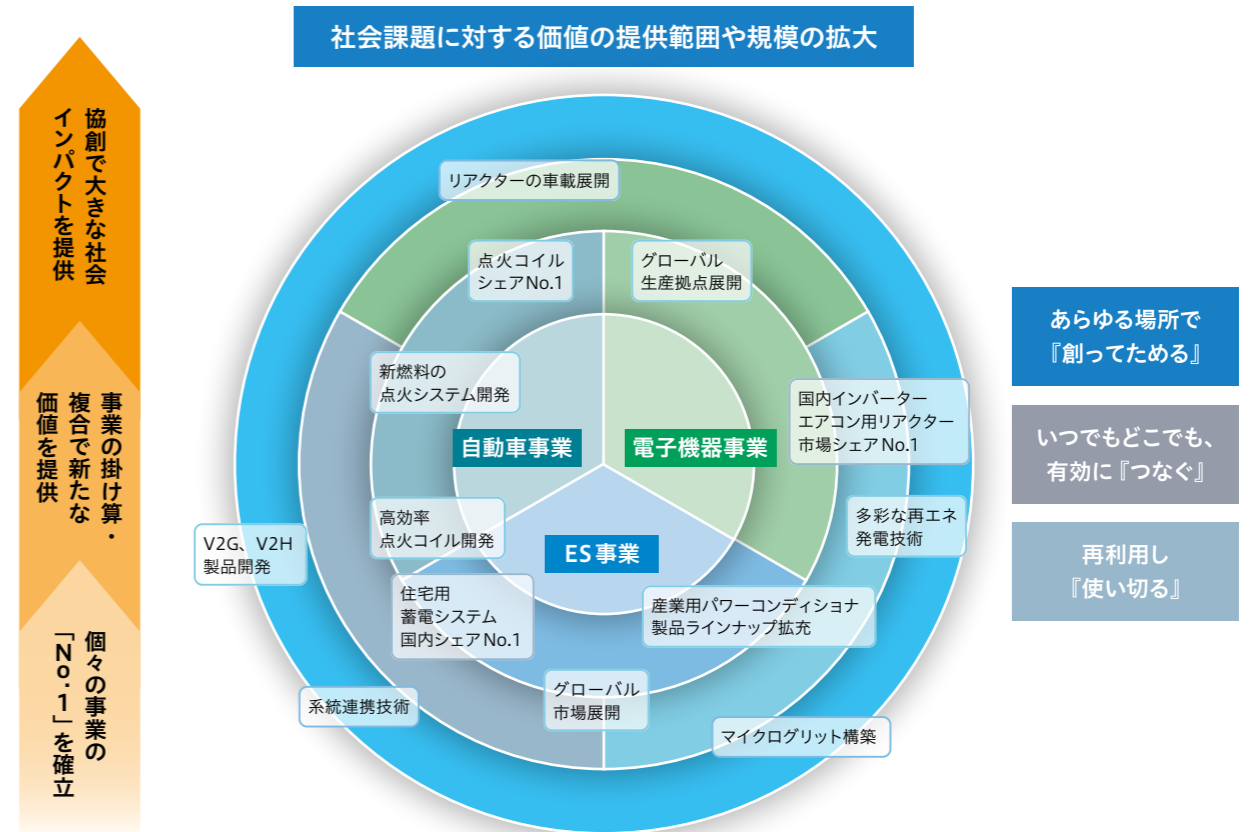
其之後遭遇した世界の在り様を一変させたコロナ惨禍での苦闘の詳細は次回に譲りますが、此之困難の季を、多くの方々が亡くなられたなかで軽々に「ピンチをチャンスに」とは申さずとも、公器として、此之困難の季を生き延び、

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傍業仲間達のことを、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ー市場シェア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、今春には、2017年春に着想を得て開発してきたProject A、即ちアンモニア燃焼技術開発の成果を発表、地球環境に資する此之技術を更に深め且つ広げるべく、協業含め多くの同じ志を有する企業や組織と共に取り組んで参ります。

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、現業の改善並びに地球環境に資する独自の技術開発に連戦猛進して参ります。

事業モデル

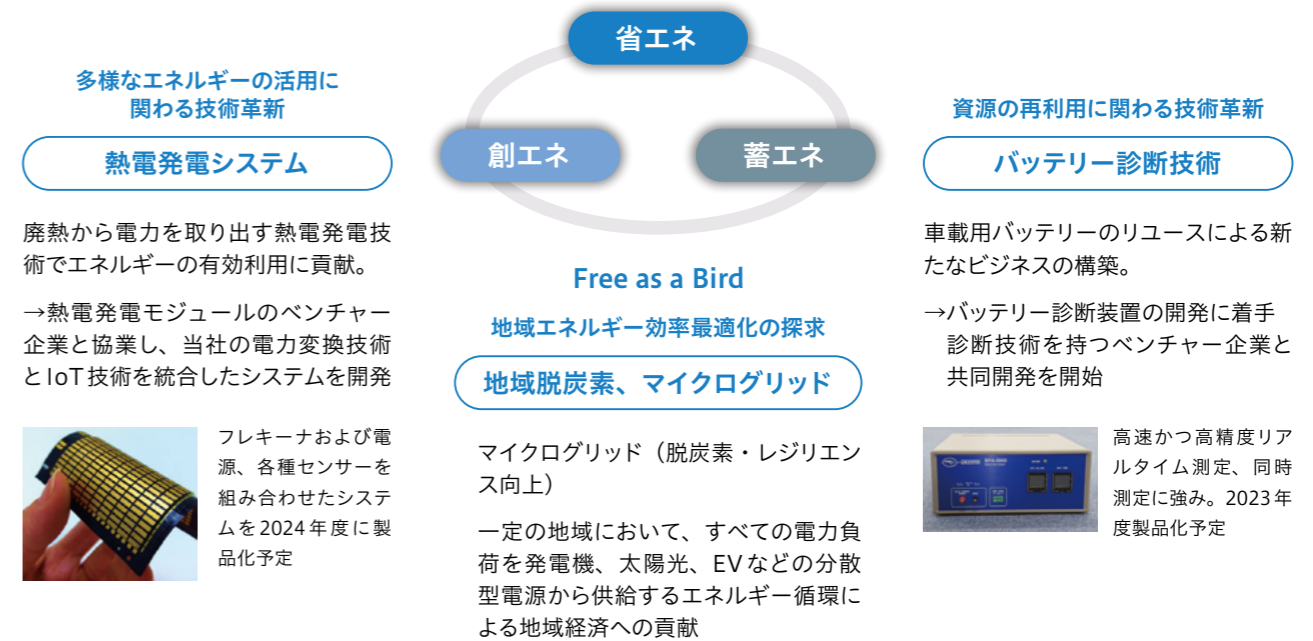


事業体制の強みを生かし、パワコンや蓄電システム技術、車載電装品を軸としたパワエレ技術、効率的にエネルギーを活用できるインバーター技術を融合し新たな分野へも展開していくことで、地球環境にやさしい社会に貢献する企業を目指します。

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



# 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 -10.3%
- 配当性向 -
- D/E レシオ 4.3倍
- IR 対応件数 94件
- 電話面談 39件
- HP お問い合わせ 28件
- 機関投資家様ご説明(決算説明会含む) 27件

### 知的資本

- 開発拠点 8拠点(国内4、海外4)
- 研究開発費 26億円
- エンジニア数 295名(国内240、海外55)
- 保有特許 330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 6,100万本/年(世界3位)
- 設備投資額 32億円

### 社会関係資本

- 自動車機器お客様 28社
- 民生機器お客様 261社
- 品質賞受賞件数 14件(自動車10/電子4)(21~22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 39%
- 女性比率 25%
- 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: 9名 (多面体人材環境整備機構) N3: 6名

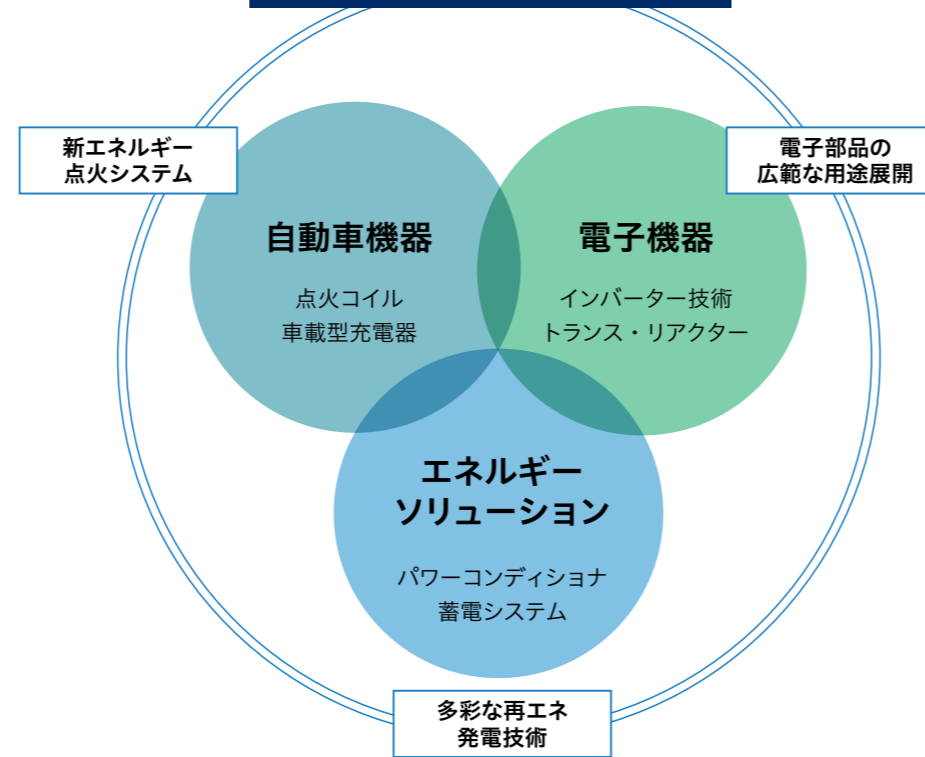
### 自然資本

- CO<sub>2</sub> 排出量 25,042t-CO<sub>2</sub>
- \* 注記なき場合、2022年度実績値

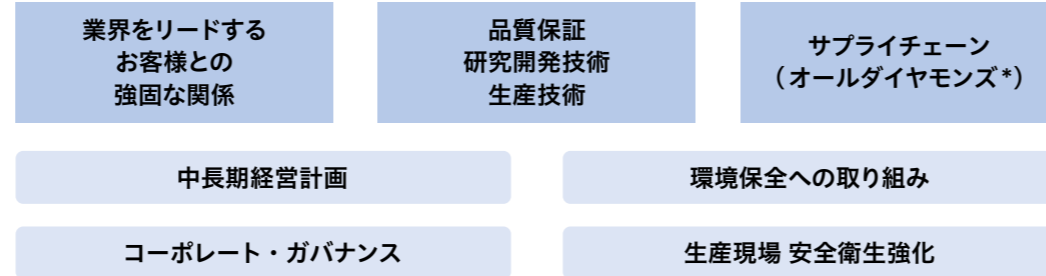
## 当社のビジネス

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

### 事業・価値提供範囲の拡大



グループの技術力を融合して、OneTeamとして新たな分野にチャレンジ  
多様な背景を持つ仲間たちが活躍できる環境づくり



経営理念 ● 経営計画書 ● 社長三大方針

## ビジョン

車と家をものづくりでつなぐ

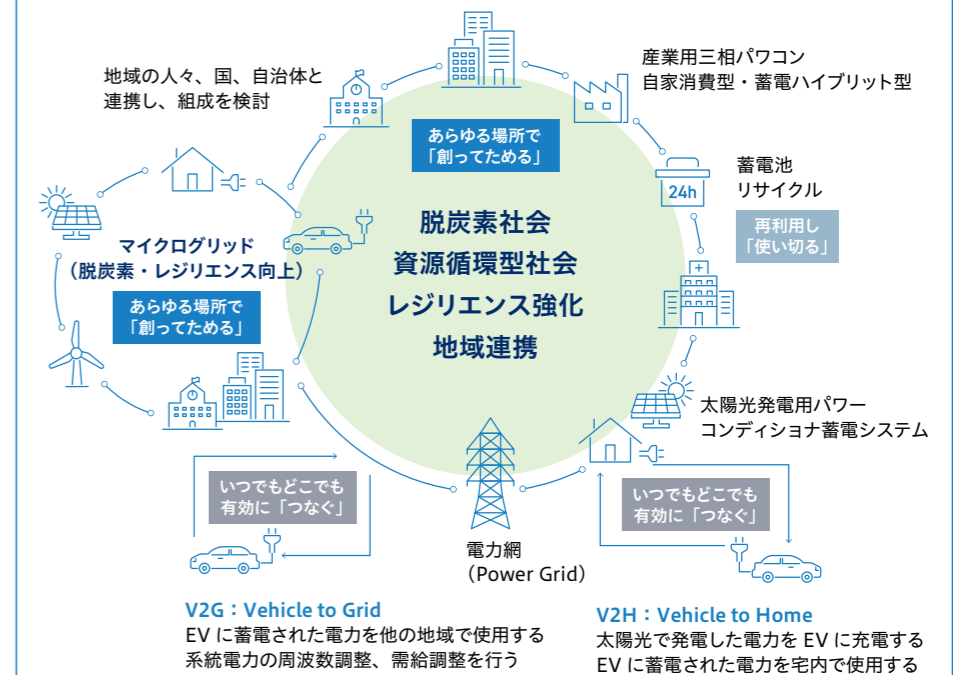
## マテリアリティ(重要課題)とアウトカム(成果)

地球環境に資する“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

- 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

### 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』



\* 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

分類	項目	重要度	抽出リスク	抽出機会	対処策	2022年度対処状況	
TCFD (気候変動) 移行	政策・規制	炭素価格	大	脱炭素シフト負担増 (炭素税・環境税)	脱炭素・省エネ早期対応によるエネルギー調達コストへの影響低減	<ul style="list-style-type: none"> <li>再生可能エネルギーの活用 (自家消費率に向上)</li> <li>再生可能エネルギー由来の電力購買</li> </ul>	自家消費型太陽光発電設置検討中
		各国の炭素排出目標/政策	大	取引先選別基準の厳格化およびコスト要求強化	国を挙げた温室効果ガスの削減促進による新たなニーズ	<ul style="list-style-type: none"> <li>RE100の実現に向けた製品技術の拡大</li> <li>蓄電システムによる安価電力活用</li> </ul>	当社製品によるCO <sub>2</sub> 削減波及効果 目標：21万t-CO <sub>2</sub> / 実績：18万t-CO <sub>2</sub> ※半導体不足に伴う減産の影響で未達 ※2025年度目標48万t-CO <sub>2</sub>
		省エネ政策	大	エネルギー価格高騰	技術・ソリューションの需要 (MaaSやAI活用型オンデマンドサービス等) 増加	<ul style="list-style-type: none"> <li>省エネ技術を用いた当社技術の普及促進</li> </ul>	インバーター化による省エネ推進
	市場	エネルギーミックスの変化	大	蓄電池リサイクル需要への対応遅れ	PV市場の拡大および蓄電池需要の増加	<ul style="list-style-type: none"> <li>事業・技術領域のクロスチャンネルによるお客様活動</li> <li>協業先 (自動車・電力・その他) との共同開発推進</li> </ul>	電力会社様・自動車会社様・地域ガス会社様との協業推進 (V2H・V2G製品の製品化)
		エネルギー需要推移	大	レシプロエンジン減少→点火コイル市場縮小	電動化 (BEV) の加速による新しい市場への進出	<ul style="list-style-type: none"> <li>点火コイル：技術革新によるさらなる性能向上、次世代燃料点火燃焼技術開発、世界市場でのシェア拡大</li> <li>EV対応製品の拡大 (機器・部品)</li> </ul>	V2Gに向けた要素技術開発をスタート (北米対応) EIBS Vをリリース (PCS + 蓄電池 + V2H)
		重要商品/製品価格の増減	大	蓄電池等の価格上昇	希少原料 (レアアース等) の高騰によるリサイクル市場の拡大	<ul style="list-style-type: none"> <li>IOT技術とAI技術の強化によるDXの推進 (製造・製品・サービス)</li> <li>バッテリーのリサイクル推進</li> </ul>	バッテリー診断技術の実用化
	技術	再エネ・省エネ技術の普及	大	非化石化燃料への移行に対する技術対応遅れ	高効率点火コイルの需要増、脱炭素燃料の台頭 (アンモニア・水素)	<ul style="list-style-type: none"> <li>超高エネルギー点火システム用点火コイル (プロトタイプ) 開発</li> </ul>	2023/5/24【世界初】アンモニア燃焼技術開発を発表
		デジタル化・AI化の加速	中	情報セキュリティ不備による損害賠償発生	省エネとエネルギー有効活用をサポートするツールに対するニーズ増	<ul style="list-style-type: none"> <li>情報セキュリティシステムの刷新</li> <li>ニーズの事業化検討</li> </ul>	情報セキュリティ対策の継続的实施 開発時のサイバーセキュリティ規格取得推進
	評判	お客様の評判変化	中	先端技術分野の開発遅延	サステナブルな商品提供による信頼	<ul style="list-style-type: none"> <li>熱発電システムの開発、その他</li> </ul>	熱発電モジュール「フレキナー®」と組合わせたIoT向け自立電源システムの開発 (サンプル出荷)
		投資家の評判変化	中	株価低下や資本コスト上昇	ESG投資の拡大に伴い資本コスト減少	<ul style="list-style-type: none"> <li>サステナブルな取り組みの情報開示 (CDP・TCFD提言等)</li> </ul>	持続室設置、統合報告書2022リリース CDP、TCFD検討スタート
TCFD (気候変動) 物理的	慢性	平均気温の上昇	大	災害による自社拠点やサプライチェーンへの影響	蓄電池の普及促進、地域でのレジリエンス向上インフラの導入	<ul style="list-style-type: none"> <li>生産拠点のレジリエンス向上 (マイクログリッド等)</li> <li>他拠点でバックアップできる生産体制の構築</li> </ul>	地域マイクログリッド導入プラン作成事業に採択 バックアップ生産体制の構築検討 部品共通化、コモンプラットフォーム化
		降水・気象パターンの変化	中	操業コスト (冷房、設備投資コスト) 増加	省エネ技術であるインバーター需要の拡大 (グローバル)	<ul style="list-style-type: none"> <li>省電力生産 (使用抑制)</li> <li>IOT (電力の見える化) による電力使用量の最適化、電力ピークシフト</li> </ul>	
		海面の上昇	小	生産拠点の浸水、サプライチェーンの寸断	生産拠点の浸水対策推進、原材料の調達先の多様化等BCPの徹底による信頼確保	<ul style="list-style-type: none"> <li>BCPの構築</li> <li>購買部品の複数購買化</li> </ul>	入手難の半導体部品などで代替品を導入
	急性	異常気象の激甚化	大	拠点の生産活動に支障	停電時の電力供給確保のレジリエンス商品需要拡大	<ul style="list-style-type: none"> <li>人命最優先とした災害対策マニュアル策定および運用</li> <li>一般家庭および産業のレジリエンスを向上させる製品の普及促進</li> </ul>	次世代蓄電パワコン、産業用三相パワコン開発を推進
人財	慢性	少子高齢化・労働者不足	中	人財確保・維持が困難になる (特に技術系)	スマートシティー、MaaSなどの活性化	<ul style="list-style-type: none"> <li>産学連携による人財確保、教育機関との連携強化</li> <li>生産ラインの省人化・自動化</li> </ul>	ウェルカムバック制度による人材確保 生産ラインの省人化・自動化を実施
	評判	ダイバーシティ	大	女性活躍社会に対する消極姿勢	対応することにより採用活動の潤滑化	<ul style="list-style-type: none"> <li>多様な背景を持つ人材確保</li> <li>多様な働き方に対応できる体制の整備</li> </ul>	女性社員割合：47.2% 女性管理職割合：21.5% 現地人管理職割合：56.5% (2025年度目標50%達成)
資源	慢性	新興国・途上国での人口増大	中	水・食料・エネルギー不足	新興国でのレシプロエンジン需要増加	<ul style="list-style-type: none"> <li>高効率、低燃費を目指した製品 (点火コイル) の供給</li> <li>各地域で循環型生産できる体制構築 (現地調達・現地生産の推進)</li> </ul>	高エネルギー (+マルチ) 点火システムの開発 インド、タイ、インドネシア、ハンガリーなど各拠点での現地調達を拡大
		経済発展に伴う原材料不足	大	原材料・希少原料価格の高騰	リサイクル市場の拡大	<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>	樹脂材料の再利用率：前年15% → 17%に拡大



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ものづくり (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                     <ol style="list-style-type: none"> <li>1 省電力生産の強化</li> <li>2 自家消費型太陽光発電システムの導入拡大</li> <li>3 サプライチェーン全体でのCO<sub>2</sub>排出量削減</li> </ol> </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> 2022年度実績 : 210,049t -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 →完了</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 グループ全体のCO<sub>2</sub>排出量削減目標 : 国内年間4%/海外年間1% 2021年度実績値 : 国内 18t-CO<sub>2</sub>/GWh、海外 32t-CO<sub>2</sub>/GWh 2022年度実績値 : 国内 18t-CO<sub>2</sub>/GWh、海外 34t-CO<sub>2</sub>/GWh (ダイヤクラフト4拠点含む) 3 見える化作業中→完了</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%、2022年度実績99.8%⇒5年後目標99.9%</li> <li>●廃棄物削減量 : 2019年度実績6%削減、2022年度実績5%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%、2022年度実績17%⇒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%、2022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%、2022年度実績2.7%⇒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リース→サンプル販売開始</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                     <ol style="list-style-type: none"> <li>1 材料の現地調達・現地生産の推進</li> <li>2 内製率の向上</li> </ol> </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→完了</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%、2022年度実績4%⇒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>■傍楽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                     <ol style="list-style-type: none"> <li>1 家庭環境に応じた“在宅勤務”の設計</li> <li>2 外国籍・障がい者の傍楽仲間達への生活ケア</li> </ol> </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 女性管理職の比率:2021年度末20.5%、2022年度末22.3%、2023年度末21.5%、2025年度末25% (目標) 現地採用社員の管理職割合 : 2021年度末44.1%、2022年度末45.5%、2023年度末56.5%、2025年度末50% (目標)</li> <li>1 「完全在宅勤務者」数推移 : 2020年度2名、2021年度3名、2022年度3名 2 傍楽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、2022年17名</li> </ul>	

## 経営資源

### 財務資本

当社は、持続的な価値創造を可能とすべく短期的利益の追求ではなく、長きにわたり当社を取り巻くステークホルダーの皆様と強固な関係性を築くことを通じて、長期的な企業価値の向上にコミットします。

その中で、当社経営のあり方、事業戦略の方向性などを正しく理解し、応援いただける株主の皆様を含め、リスクマネーの担い手である投資家の皆様とのエンゲージメントを重視します。また、投資家の皆様と同様に重要な資金供給の担い手たる金融機関と真っ直ぐに向き合い、逆境の中にあってもしっかりと当社を支え続けていただける強い紐帯で結ばれた関係を構築させていただいています。

一見財務指標は厳しい水準に移るかもしれませんが、このような背景から当社バランスシートの右側（貸方）を決してネガティブに捉えておらず、財務レバレッジを十分に利かせ、次の中長期経営計画において描く大きな成長に繋げる過渡期にあると考えています。

● ROE	-10.3%
● 配当性向	-
● D/Eレシオ	4.3倍
● IR対応件数	94件
● 電話面談	39件
● HPお問い合わせ	28件
● 機関投資家様ご説明（決算説明会含む）	27件

### 知的資本

カーボンニュートラル社会を見据えた新点火システムの先行開発をはじめ、再生エネルギーを活用するハイブリッド蓄電・パワーコンディショナの開発、および車と家を接続して電力を融通し合うV2H（Vehicle to Home）分野での研究開発、空調機器でのさらなる省電力化、高付加価値化に取り組んでおり、電力変換技術でエネルギー問題と環境問題の解決に貢献して参ります。

● 開発拠点	8拠点（国内4、海外4）
● 研究開発費	26億円
● エンジニア数	295名 （国内240、海外55）
● 保有特許	330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。お客様の近くにも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 6,100万本/年 （世界3位）
● 設備投資額	32億円



### 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ズ）と一丸となって実現しています。

● 自動車機器お客様	28社
● 民生機器お客様	261社 （海外企業含む全取引先数）
● 品質賞受賞件数（21～22年度*）	14件（自動車10、電子4）
● オールダイヤモンドズ	19社

### ■各事業の売上上位5社および占有率

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
スズキ株式会社 様 トヨタ自動車株式会社 様 Ford Motor Company 様 Stellantis N.V. 様 ダイハツ工業株式会社 様	株式会社一条工務店 様 シャープ株式会社 様 ユアサ商事株式会社 様 長府工業株式会社 様 長州産業株式会社 様	ダイキン工業株式会社 様 株式会社コロナ 様 三菱電機株式会社 様 東芝キャリア株式会社 様 株式会社スミトロニクス 様

約65%

約75%

約65%

### 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	39%
● 女性比率	25%
● 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	N2：9名 （多面体人材環境整備機構） N3：6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。

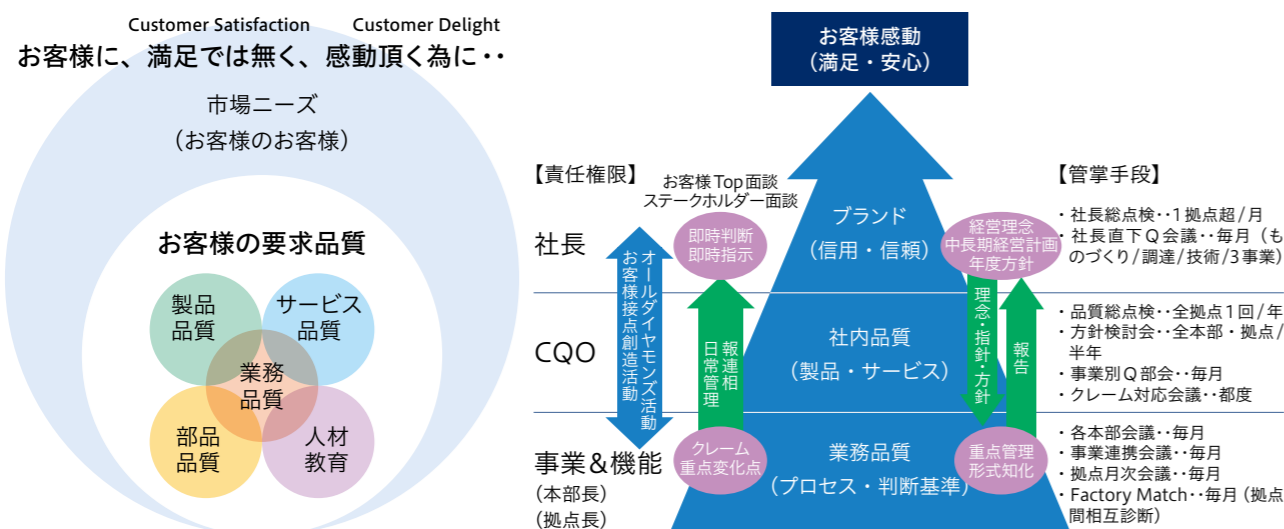
● CO <sub>2</sub> 排出量	25,042t-CO <sub>2</sub>
-----------------------	-------------------------

\* 注記なき場合、2022年度実績値

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」



「Customer Delight」は、お客様の安心・満足の先にあるもの！信用頂ける品質か否かは当社事業継続の生命線。  
TOP自らが掲げたことをやり切る！また、その体制を傍楽仲間達全員が皆で一緒に整備すること！  
当社の価値を磨き高め続け、お客様に感動頂くために。

## ②不具合対策に留めないお客様へのクレーム対応（真因プロセス改善）

お客様クレーム対応は当社業務のすべてに優先し対応する！

お客様の御不満は当社不具合から生じる  
(当社への不信・不安は全て当社起点)

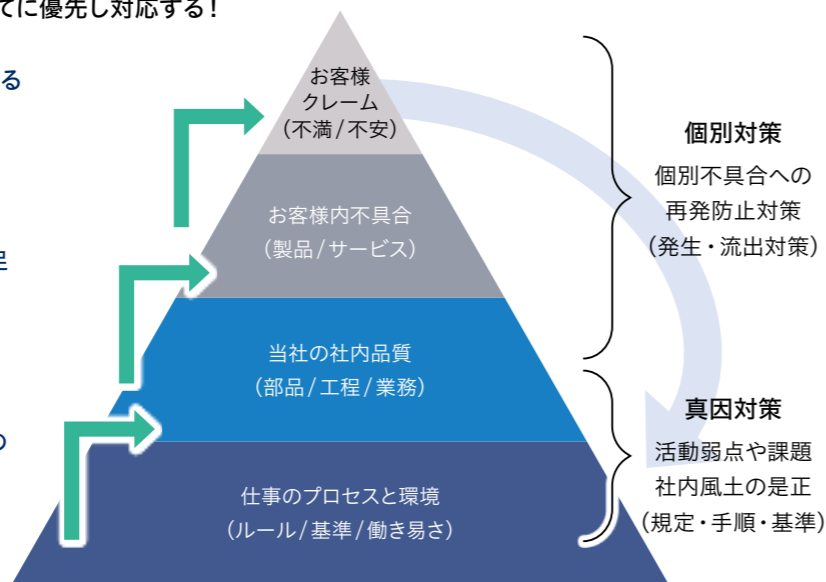
発生源は全て当社「製品品質」および  
「サービス品質」由来の品質不具合

不具合の根底は当社内での品質保証不足  
(発生源対策・流出要因の排除不足)

手の内化不足による「再発防止の不備」  
並びに「未然防止活動の不足」が要因

品質は傍楽仲間達が業務で紡ぎ出すもの  
(業務プロセスに問題・課題は内在)

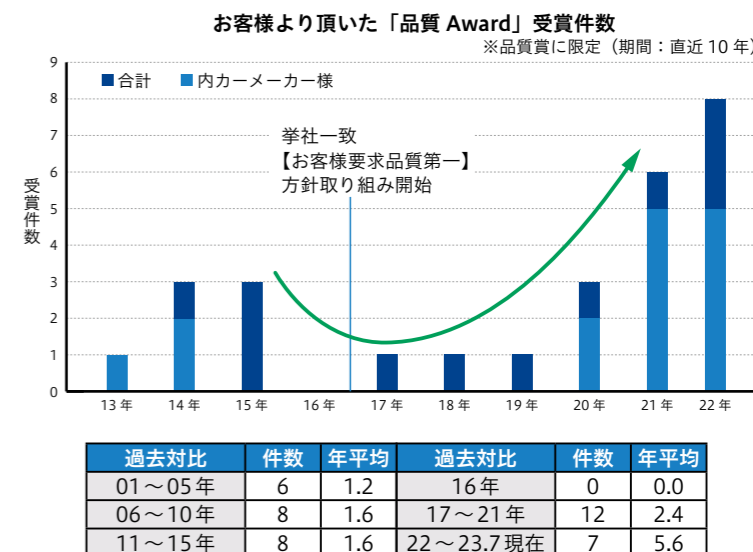
全ての根っこは業務のプロセス品質  
および其れを見極める手段不足にあり



- ①報告：報告は責任追及一切無し ②判断：初動speedが最重要 ③対策：暫定対策即時実施+恒久対策の有効性保証
- ④継続調査：真因調査～弱点への根本対策追求（プロセス改善）

## ③真の企業再生はお客様から当社品質を御評価頂いた中から漸く始まる

- 【直近の主な受賞内容】
- Toyota Motor Manufacturing Indonesia 様  
Superior Quality and Delivery Award
  - 三菱重工金糸空調機様  
Supplier Excellence Award
  - 上海三菱電機・三菱空調機電機様  
栄誉賞
  - Toyota Motor Manufacturing Indonesia 様  
Zero Defect Quality Achievement
  - General Motors China 様  
Supplier Quality Award
  - BYD Company Limited 様  
優秀サービス賞
  - Toyota Motor North America 様  
Excellent Quality Award
  - DAIHATSU ASIA TRADING (THAILAND) 様  
Quality Performance Award 2022
  - Toyota Motor North America 様  
Certificate of Achievement



企業再生着手と同時に掲げた【お客様要求品質第一】と、挙社一致の品質保証への取り組み。  
当社品質に対するお客様御評価の向上は、即ち当社の「再生」と成長を直接的に表します。

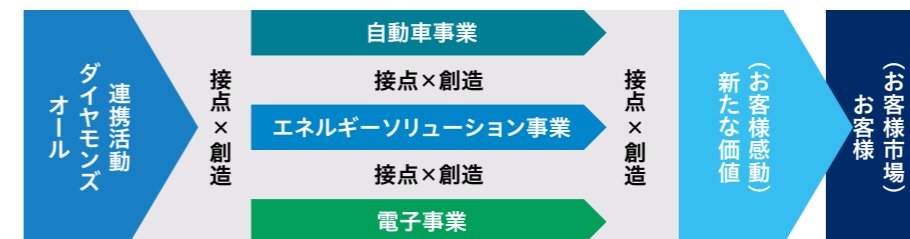
## ④傍楽仲間達 其の安心・安全と其処から生まれるお客様への品質の向上の為に

社長総点検の継続的実施（品質判断&環境整備）



## ⑤狭義の品質から広義の品質、守りの品質から攻めの品質に向けて

接点創造は社長・幹部の役割（お客様/御仕入先様/事業間での共創）



品質とはお客様への製品・サービス両面の質を高め感動・満足を頂くこと。  
さらに先の品質提供には新たな価値の提供によるお客様貢献が必須。私達は今を変え続け其の責任を全うします。

事業を支えるコアとなる強み - 研究開発

# 「くるまと家をものづくりでつなぐ」 技術を組み合わせ、新たな価値により カーボンニュートラル社会に貢献する技術開発集団

3事業シナジーで『技術価値向上』を目指し、業界No.1シェアを獲得

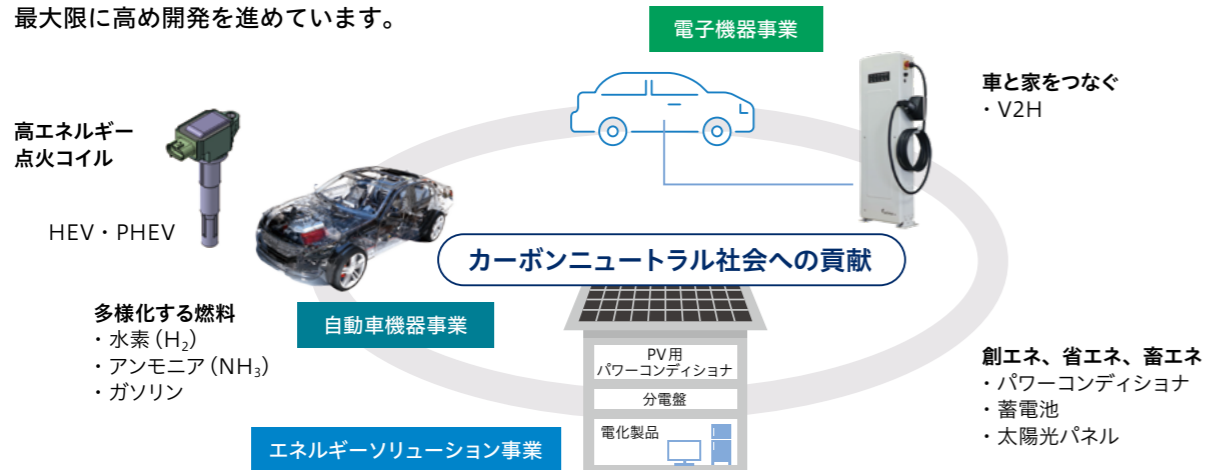
## 世の中の動向

パリ協定で定められた世界の平均気温の上昇を1.5°Cに抑える努力目標、締約国は2050年のカーボンニュートラル実現、経過年として2030年に向けた施策の実行が求められています。

日本においては世界に調和し、まず2030年度に温室効果ガスを2013年度から46%削減することを目指しています。このような流れに対し各企業はカーボンニュートラル社会に向けた様々な施策を立てて実行しなければなりません。

## 当社の取り組み

「くるま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生み出すために、3つの事業でシナジー効果を最大限に高め開発を進めています。



### 自動車事業

多様化する自動車・内燃機関に対応できる全方位進化型点火コイルの開発

- ・ HEV、PHEVの高効率エンジンの最大限能力を引き出す高エネルギー点火コイル
- ・ カーボンニュートラル燃料（水素・アンモニア）に対応する次世代点火コイル
- ・ 新興国で加速するモーターゼーションと電動化、良品廉価設計の展開

### エネルギーソリューション事業

- 電気をつくる「創エネ」、節約する「省エネ」、ためる「蓄エネ」の技術開発
- ・ 「3エネ」を実現するハイブリッドパワーコンディショナ技術

- ・ 災害時、電化製品をフルバックアップするシステムを提供
- ・ くるまと家をつなぐV2H技術で電動車をご家庭の電力源として活用

### 電子機器事業

- 進化する電子機器製品に対応する電子部品や電子制御機器の開発
- ・ 暮らしを支えるエアコン、給湯ユニットなど電子機器製品向け電子部品
  - ・ CO<sub>2</sub>削減につながる省電力化に貢献するインバーター技術
  - ・ 電子設計で培ってきた高信頼性制御基板採用製品の拡大

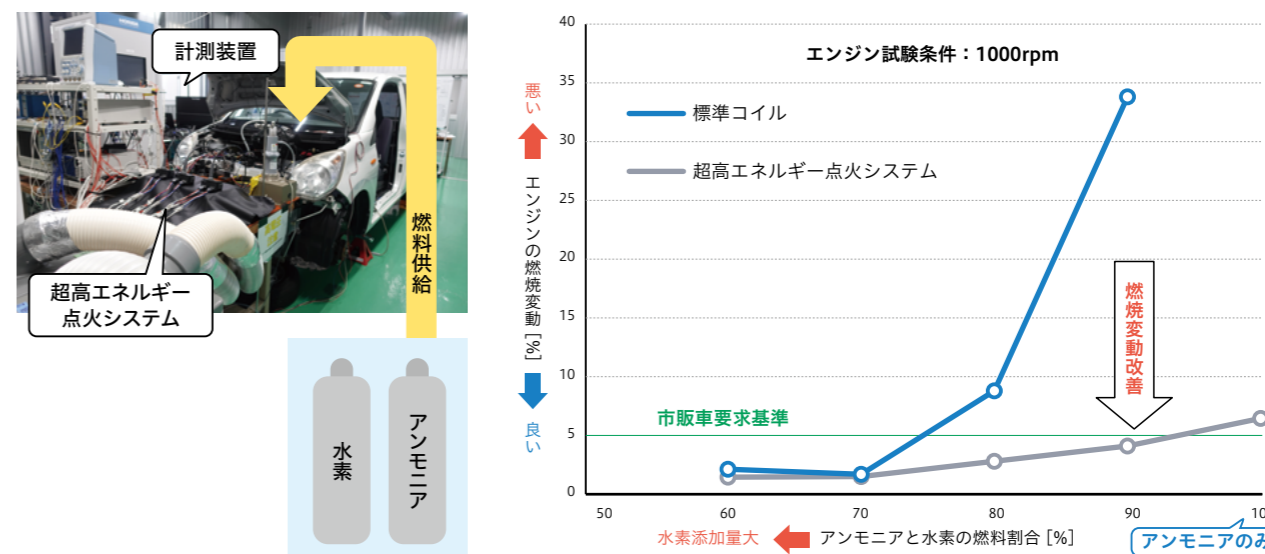
## 自動車事業…カーボンニュートラルへの取り組み

自社保有のA-Lab（燃焼ラボ）やエンジンベンチにて市販エンジンベースで実機評価点火システムの構築と、効果立証を自社内で推進。レシプロエンジン存続の可能性を提言

当グループ保有の要素技術を基に技術革新に挑戦、自社内で独自に開発アイテムの効果立証を推進し、レシプロエンジンをはじめとした内燃機関のカーボンニュートラルへの可能性を追求しています。

研究成果は自動車技術会、燃焼学会、マリン学会等に発表し、世界に向けて技術を発信しています。

## 水素・アンモニア混合燃料による、市販車ベースでの実機評価結果例



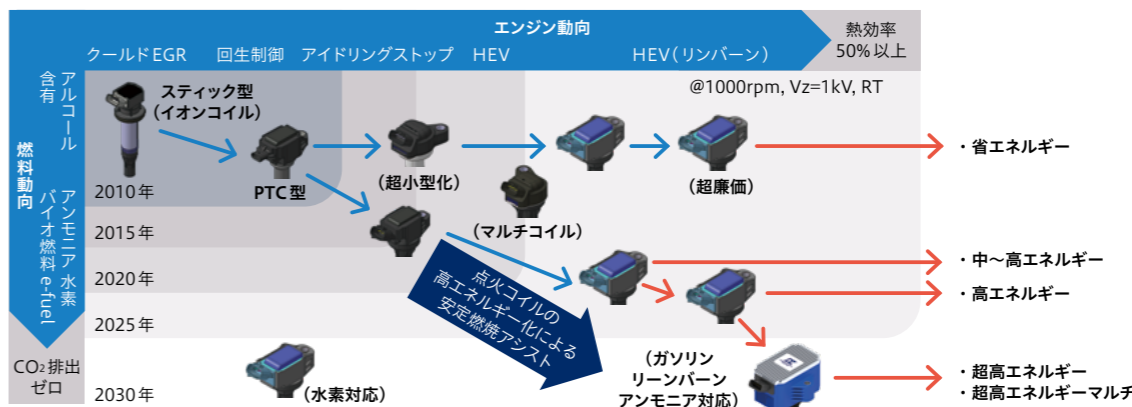
超高エネルギー点火システムで燃焼は画期的に改善され、アンモニア100%で運転可能

## 内燃機関の熱効率向上や燃料多様化に向けた技術開発を進め、点火コイルシェアNo.1を目指す

自動車・2輪車・発電機などの内燃機関に求められる、低燃費、排ガス低減への対応、およびカーボンニュートラルに向けた燃料多様化に全方位で対応するべく、点火コイル技術開発・研究を推進

内燃機関のロードマップの適応にあたり、安定燃焼に繋がる高エネルギーコイル、廉価な省エネルギーコイル、異常着火を抑制する水素対応コイルなど、自社の様々な強みを生かした技術開発を推進しています。

## 内燃機関のロードマップと点火コイルのラインナップ



## 事業を支えるコアとなる強み - 研究開発

電子機器事業、エネルギーソリューション事業…エネルギー変換技術で世界を救う

### エネルギーソリューション事業

電力変換技術で社会の省エネ化、カーボンニュートラル化に貢献する

#### ●創エネ、省エネ時代を先取りするハイブリッド パワーコンディショナ

電気代の安い夜間に蓄電池に電力を蓄積、昼間は太陽電池(PV)で発電し、家庭の電力をパワーコンディショナが全て供給できる自家発電システムを実現。

一般のご家庭でも手の届く価格で市場にいち早く提供、住宅用パワーコンディショナ販売数 No.1。

#### ●PVやパワーコンディショナ要らずのV2H(AC)を提供

自動車(HEV、PHEV、EV)の電池を家庭内の電力源として利用するソリューションを提供。電動車を保有しているご家庭なら、PVやパワーコンディショナがなくてもV2H(AC)さえ設置すればご家庭の電力を自給自足可能。

多機能パワコンシステム模式図



### 電子機器事業

インバーター技術で環境問題解決に貢献

#### ●一般家庭、公共設備に使用される空調設備の省エネに 必須のインバーター

グローバル空調メーカー様、家庭用製品トップメーカー様の省エネ製品が、当社インバーター技術を採用。国内のみならず、北米、ASEANなど当社の技術は全世界に展開。

#### ●省エネだけでなく、社会の安全、安心の実現に貢献する 緑の下の力持ち；トランス、コイル

100～200Vの交流を、また、300～800Vの高電圧のリチウムイオンバッテリーを様々な機器の電力として利用できるようにするためには、感電防止、ノイズ発生抑制のためにトランスやコイルといった電源用デバイスが必要。当社は、90年余りの電源デバイス開発を行ってきた経験に基づき、お客様の製品性能向上に貢献するソリューションを提供。



## 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、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、コネクター、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ズ活動

当社御仕入先様持株会組織<All Diamonds オールダイヤモンドズ>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。

#### 御仕入先様総会

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。



## 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います。

#### － 2023年度環境目標 (2022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



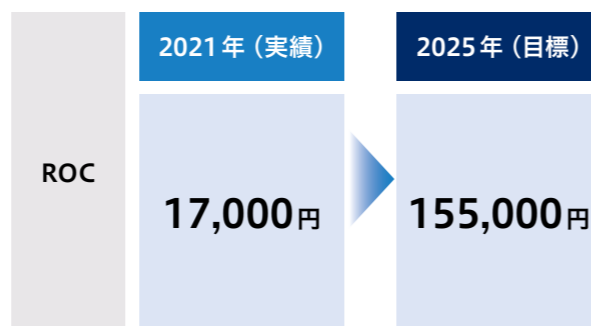
工場の駐車場に庇を兼ねたソーラーパネルを設置、PV発電電力の自家消費と舗装の温度上昇を低減

### 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であるRE100に、日本の独立資本系の自動車機器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。また Ecovadis のサステナビリティ評価を継続的に受けてスコアの向上を目指しており、CSRパフォーマンス向上に積極的に取り組んでいます。

### 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>  
※2022年は業績不振につき実施せず

#### 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、全ての御仕入様のご協力が不可欠です。

### 持続的社会的貢献可能戦略推進室

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2022年10月に設置しました。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する事が目的です。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

コーポレート・ガバナンス

# 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 CEO 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活かし、引き続き、当グループの企業価値向上及びガバナンス体制の強化に資するため。	●	○	○	○
 吉田 多佳志	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活かすため。	○	●		○
 岡本 岳	取締役 (社外)	弁護士として豊富な経験と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、主に法的な観点から経営全般のコンプライアンス強化に活かすため。			●	○
 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及び内部監査などに活かすため。			●	○
 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及び内部監査などに活かすため。		●		○
 笠間 士郎	取締役監査等 委員 (社外)	金融及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及び内部監査などに活かすため。			●	○
 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・監督など経営に活かすため。			●	○
 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、そのスピード及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、当社経営及び傍業仲間達のモチベーション向上などに活かすため。			○	●

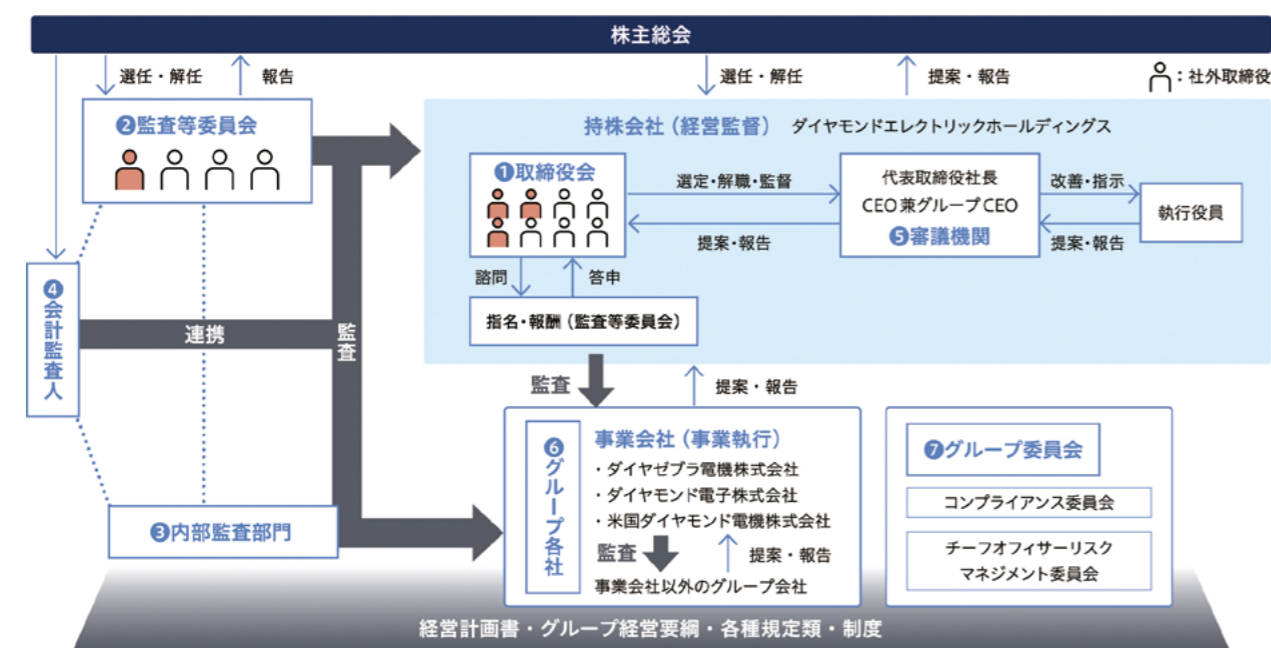
\*ご参考までに、各取締役特に求める分野「●」並びに副次的に求める分野「○」を記載しております。  
 【経】：我が社の目的及び目標並びに経営戦略の策定及び遂行、お客様第一の姿勢徹底、多面体に躍り傍業仲間達を大切に、率先垂範リーダーシップ&トップセールス  
 【事】：ものづくり企業におけるお客様要求品質への理解及び見識、サプライチェーン並びに業界見識  
 【CG (コーポレートガバナンス)】：弁護士及び金融機関出身者としてのコンプライアンス (法令遵守) 並びにCSR (企業の社会的責任) への見識、公器としてのアカウンタビリティ (説明責任)  
 【ESG】：環境 (Environment)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

## 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.27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

傍楽仲間達の活躍を“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“傍楽仲間達”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

#### 人財育成

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

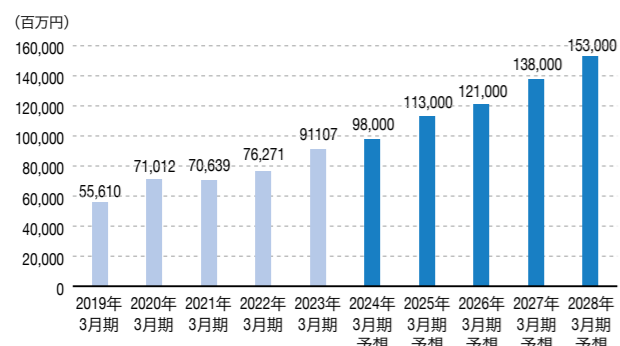


## 財務ハイライトと非財務ハイライト

### 財務ハイライト

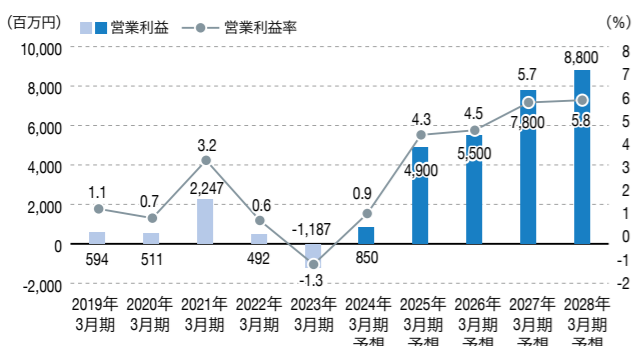
#### 売上高

2019年3月期～2028年3月期予想の10年分



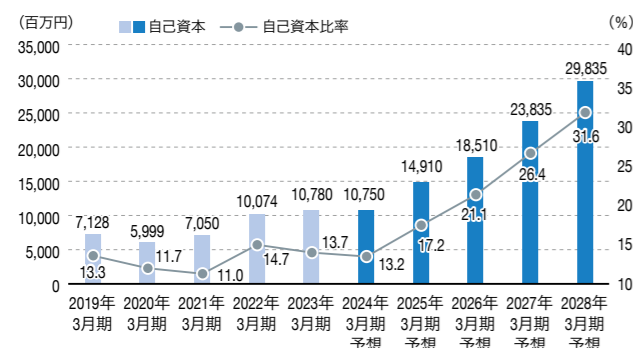
#### 営業利益、営業利益率 (%)

2019年3月期～2028年3月期予想の10年分



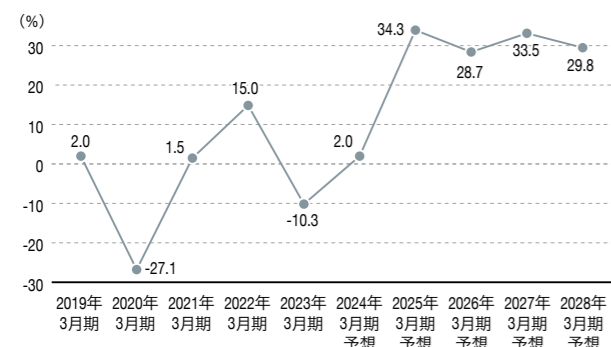
#### 自己資本、自己資本比率 (%)

2019年3月期～2028年3月期予想の10年分



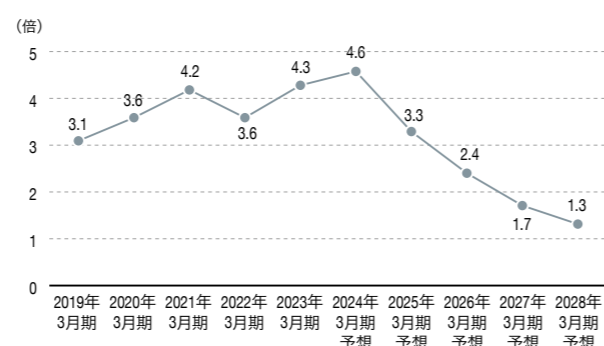
#### ROE (%)

2019年3月期～2028年3月期予想の10年分



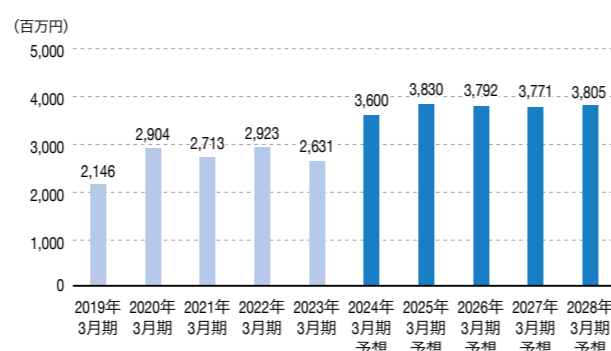
#### D/Eレシオ (倍)

2019年3月期～2028年3月期予想の10年分



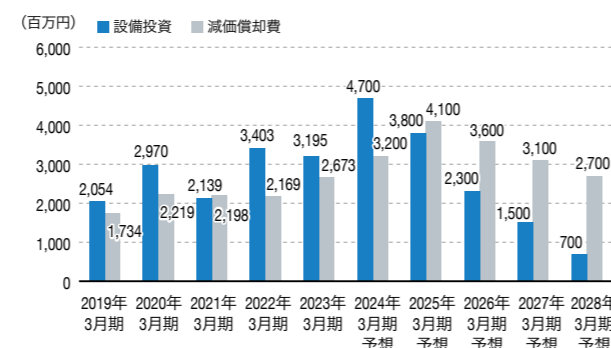
#### R&D

2019年3月期～2028年3月期予想の10年分



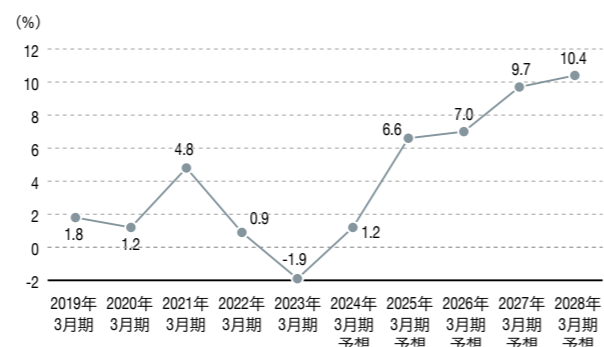
#### 設備投資、減価償却費

2019年3月期～2028年3月期予想の10年分



#### ROIC (%)

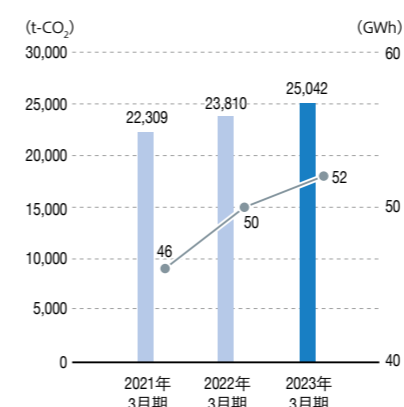
2019年3月期～2028年3月期予想の10年分



### 非財務ハイライト

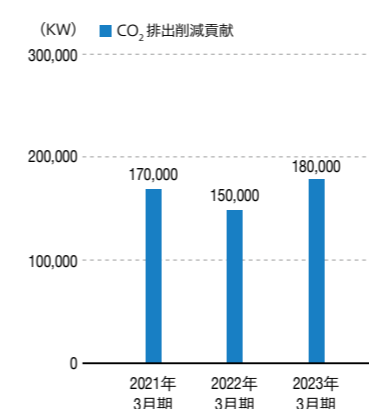
#### 電力使用量 (GWh) と CO<sub>2</sub> 排出量 (t-CO<sub>2</sub>)

2021年3月期～2023年3月期の3年分



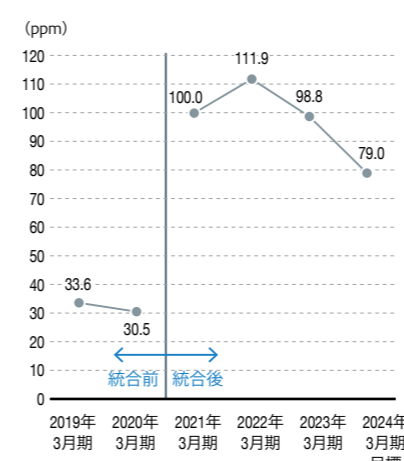
#### CO<sub>2</sub> 排出削減貢献

2021年3月期～2023年3月期の3年分



#### 市場品質自責クレーム率 (指数)

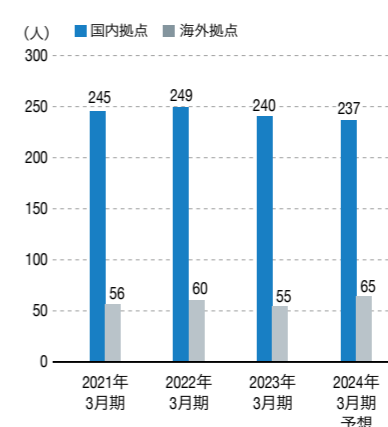
2019年3月期～2024年3月期予想の6年分



\* 国内拠点のみの集計値となります

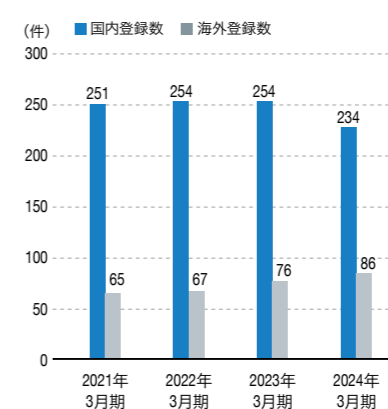
#### エンジニア数\*

2021年3月期～2024年3月期予想の4年分



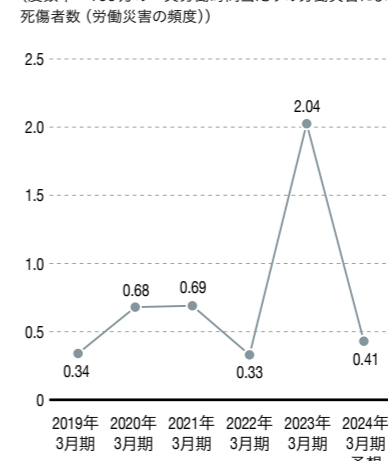
#### 保有特許数\*

2021年3月期～2024年3月期予想の4年分



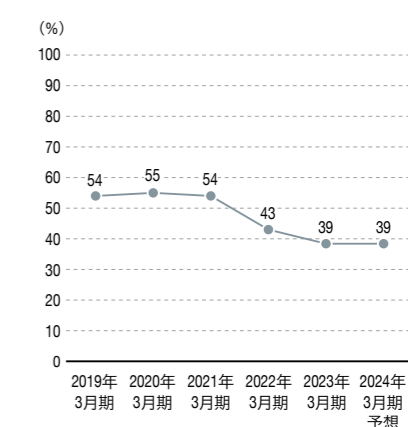
#### 労働災害度数率\*

2019年3月期～2024年3月期予想の6年分



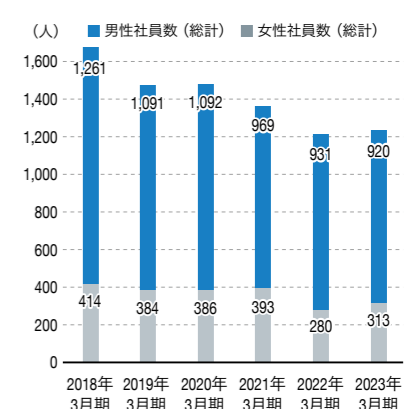
#### 部長職以上に占める他社出身者割合\*

2019年3月期～2024年3月期予想の6年分



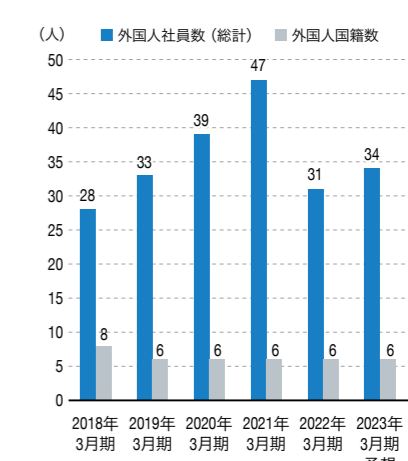
#### 女性社員数\*

2019年3月期～2024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 (2022年3月31日)	当連結会計年度 (2023年3月31日)
<b>資産の部</b>		
流動資産		
現金及び預金	10,745	9,640
受取手形	774	796
売掛金	12,126	14,026
電子記録債権	551	526
有価証券	97	106
商品及び製品	4,683	5,500
仕掛品	1,234	1,487
原材料及び貯蔵品	12,169	15,442
その他	3,640	4,546
貸倒引当金	△3	-
流動資産合計	<b>46,019</b>	<b>52,074</b>
固定資産		
有形固定資産		
建物及び構築物(純額)	4,504	5,164
機械装置及び運搬具(純額)	4,779	5,431
土地	3,306	3,488
建設仮勘定	2,005	2,747
その他(純額)	851	1,685
有形固定資産合計	<b>15,447</b>	<b>18,516</b>
無形固定資産		
のれん	40	33
その他	394	547
無形固定資産合計	<b>435</b>	<b>581</b>
投資その他の資産		
投資有価証券	2,908	2,970
長期貸付金	10	5
繰延税金資産	740	727
退職給付に係る資産	457	221
その他	2,929	3,850
貸倒引当金	△220	△220
投資その他の資産合計	<b>6,826</b>	<b>7,554</b>
固定資産合計	<b>22,708</b>	<b>26,652</b>
資産合計	<b>68,727</b>	<b>78,727</b>

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (2022年3月31日)	当連結会計年度 (2023年3月31日)
<b>負債の部</b>		
流動負債		
支払手形及び買掛金	8,792	9,928
電子記録債務	5,239	6,994
契約負債	4,383	4,209
短期借入金	14,405	18,729
1年内返済予定の長期借入金	3,409	3,890
リース債務	189	420
未払金	1,547	2,152
未払法人税等	221	40
賞与引当金	503	197
製品保証引当金	453	442
製品補償引当金	291	539
その他	869	995
流動負債合計	<b>40,307</b>	<b>48,542</b>
固定負債		
社債	-	1,000
長期借入金	15,602	15,610
リース債務	750	966
長期未払金	5	159
退職給付に係る負債	845	604
資産除去債務	218	222
繰延税金負債	656	575
長期前受収益	152	127
その他	13	15
固定負債合計	<b>18,244</b>	<b>19,281</b>
負債合計	<b>58,551</b>	<b>67,823</b>
<b>純資産の部</b>		
株主資本		
資本金	654	1,236
資本剰余金	9,716	10,330
利益剰余金	901	△375
自己株式	△1,797	△1,685
株主資本合計	<b>9,474</b>	<b>9,505</b>
その他の包括利益累計額		
その他有価証券評価差額金	△72	△7
為替換算調整勘定	610	1,346
退職給付に係る調整累計額	62	△64
その他の包括利益累計額合計	<b>600</b>	<b>1,273</b>
新株予約権	1	9
非支配株主持分	100	114
純資産合計	<b>10,176</b>	<b>10,903</b>
負債純資産合計	<b>68,727</b>	<b>78,727</b>

## 連結損益(及び包括利益)計算書

		(単位:百万円)	
		前連結会計年度 (自 2021年4月1日至 2022年3月31日)	当連結会計年度 (自 2022年4月1日至 2023年3月31日)
売上高		76,271	91,106
売上原価		65,149	79,858
売上総利益		11,122	11,248
販売費及び一般管理費		10,630	12,435
営業利益又は営業損失(△)		492	△1,187
営業外収益			
	受取利息	18	13
	受取配当金	26	23
	為替差益	950	802
	補助金収入	20	21
	持分法による投資利益	73	60
	その他	141	148
	営業外収益合計	1,231	1,069
営業外費用			
	支払利息	223	387
	支払手数料	136	201
	その他	95	109
	営業外費用合計	455	699
経常利益又は経常損失(△)		1,268	△817
特別利益			
	固定資産売却益	16	7
	負のれん発生益	-	252
	投資有価証券売却益	3	-
	債務免除益	565	-
	リース債務解約益	103	-
	その他	9	12
	特別利益合計	698	271
特別損失			
	固定資産売却損	11	0
	固定資産除却損	34	6
	退職給付制度改定損	-	44
	製品補償損失	290	248
	投資有価証券評価損	3	59
	過去勤務費用償却額	67	-
	子会社整理損	59	-
	和解金	74	-
	その他	7	0
	特別損失合計	550	360
税金等調整前当期純利益又は税金等調整前当期純損失(△)		1,416	△906
法人税、住民税及び事業税		454	144
法人税等調整額		△308	11
法人税等合計		146	155
当期純利益又は当期純損失(△)		1,270	△1,061
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(△)		△16	13
親会社株主に帰属する当期純利益又は親会社株主に帰属する当期純損失(△)		1,287	△1,075

## 連結包括利益計算書

		(単位:百万円)	
		前連結会計年度 (自 2021年4月1日至 2022年3月31日)	当連結会計年度 (自 2022年4月1日至 2023年3月31日)
当期純利益又は当期純損失(△)		1,270	△1,061
その他の包括利益			
	その他有価証券評価差額金	△59	65
	為替換算調整勘定	872	704
	退職給付に係る調整額	△41	△127
	持分法適用会社に対する持分相当額	123	31
	その他の包括利益合計	893	673
包括利益		2,164	△388
(内訳)			
	親会社株主に係る包括利益	2,181	△401
	非支配株主に係る包括利益	△16	13

## 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 2021年4月1日至 2022年3月31日)	当連結会計年度 (自 2022年4月1日至 2023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又は税金等調整前当期純損失(△)	1,416	△906
	減価償却費	2,169	2,673
	投資有価証券評価損益(△は益)	3	59
	負のれん発生益	-	△252
	退職給付制度改定損	-	44
	過去勤務費用償却額	67	-
	子会社整理損	59	-
	和解金	74	-
	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)	△5	△10
	賞与引当金の増減額(△は減少)	△68	△314
	製品保証引当金の増減額(△は減少)	△155	△11
	製品補償引当金の増減額(△は減少)	290	248
	退職給付に係る負債の増減額(△は減少)	25	△60
	受取利息及び受取配当金	△45	△37
	支払利息	223	387
	為替差損益(△は益)	△632	△529
	持分法による投資損益(△は益)	△73	△60
	売上債権の増減額(△は増加)	1,384	△1,352
	棚卸資産の増減額(△は増加)	△4,410	△3,445
	仕入債務の増減額(△は減少)	△934	2,789
	未払金の増減額(△は減少)	△1,300	△197
	契約負債の増減額(△は減少)	170	△173
	長期前払費用の増減額(△は増加)	△881	△555
	長期前受収益の増減額(△は減少)	△11	△37
	その他	70	△905
	小計	△3,230	△2,647
	利息及び配当金の受取額	45	37
	利息の支払額	△233	△445
	特別退職一時金の支払額	△475	-
	法人税等の支払額	△494	△437
	営業活動によるキャッシュ・フロー	△4,388	△3,491
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	△3,475	△2,642
	有形固定資産の売却による収入	33	10
	無形固定資産の取得による支出	△88	△374
	投資有価証券の取得による支出	△107	△1
	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	3	3
	貸付けによる支出	△4	△3
	関係会社株式の取得による支出	△77	-
	連結の範囲の変更を伴う子会社株式の取得による収入	-	438
	その他	△238	△360
	投資活動によるキャッシュ・フロー	△3,866	△2,839
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)	111	4,542
	長期借入れによる収入	16,943	2,390
	長期借入金の返済による支出	△14,037	△3,859
	社債の発行による収入	-	972
	社債の償還による支出	△30	-
	セール・アンド・リースバックによる収入	9	247
	ファイナンス・リース債務の返済による支出	△302	△263
	配当金の支払額	△186	△201
	自己株式の処分による収入	1,646	0
	自己株式の取得による支出	△1,650	△0
	新株予約権の発行による収入	-	22
	新株予約権の行使による株式の発行による収入	890	1,150
	その他	△163	△92
	財務活動によるキャッシュ・フロー	3,232	4,909
現金及び現金同等物に係る換算差額		349	272
現金及び現金同等物の増減額(△は減少)		△4,673	△1,149
現金及び現金同等物の期首残高		15,412	10,739
現金及び現金同等物の期末残高		10,739	9,589

# 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	1,236百万円(2023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	91,106百万円(2023年3月期)
傍業仲間達	4,091名(2023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)	1,319	14.64
2 ダイヤモンドエンジニアリング株式会社	705	7.83
3 日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	592	6.57
4 All Diamond Shareholders	373	4.14
5 NOMURA PB NOMINEES LIMITED OMNIBUS-MARGIN (CASHPB)	260	2.89
6 池永辰朗	210	2.34
7 株式会社三井住友銀行	140	1.56
8 豊栄産業株式会社	140	1.55
9 池永重彦	98	1.09
10 ダイヤモンドエレクトリックHD傍業仲間達持株会	86	0.96

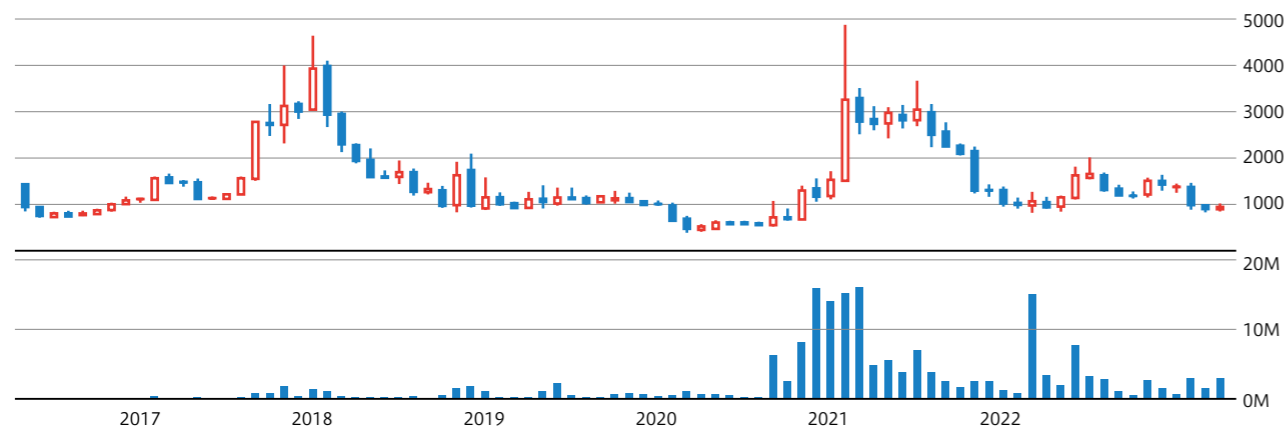
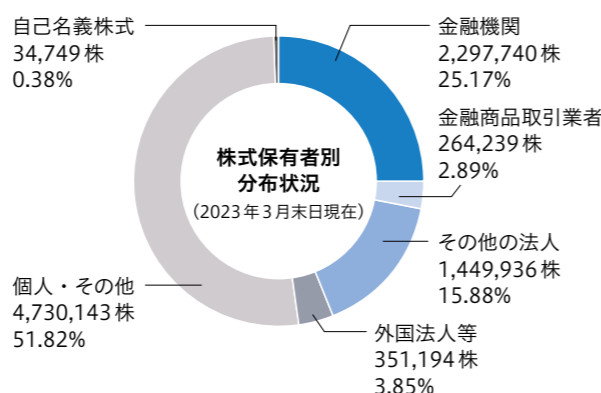
## 株式情報

単元株式数	100株
発行可能株式総数	3,261万株 (2023年3月末日現在)
発行済株式総数	9,128,001株 (2023年3月末日現在)
株主総数	8,590名(同上)
外国人所有株式数(割合)	351,194株(3.8%)(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

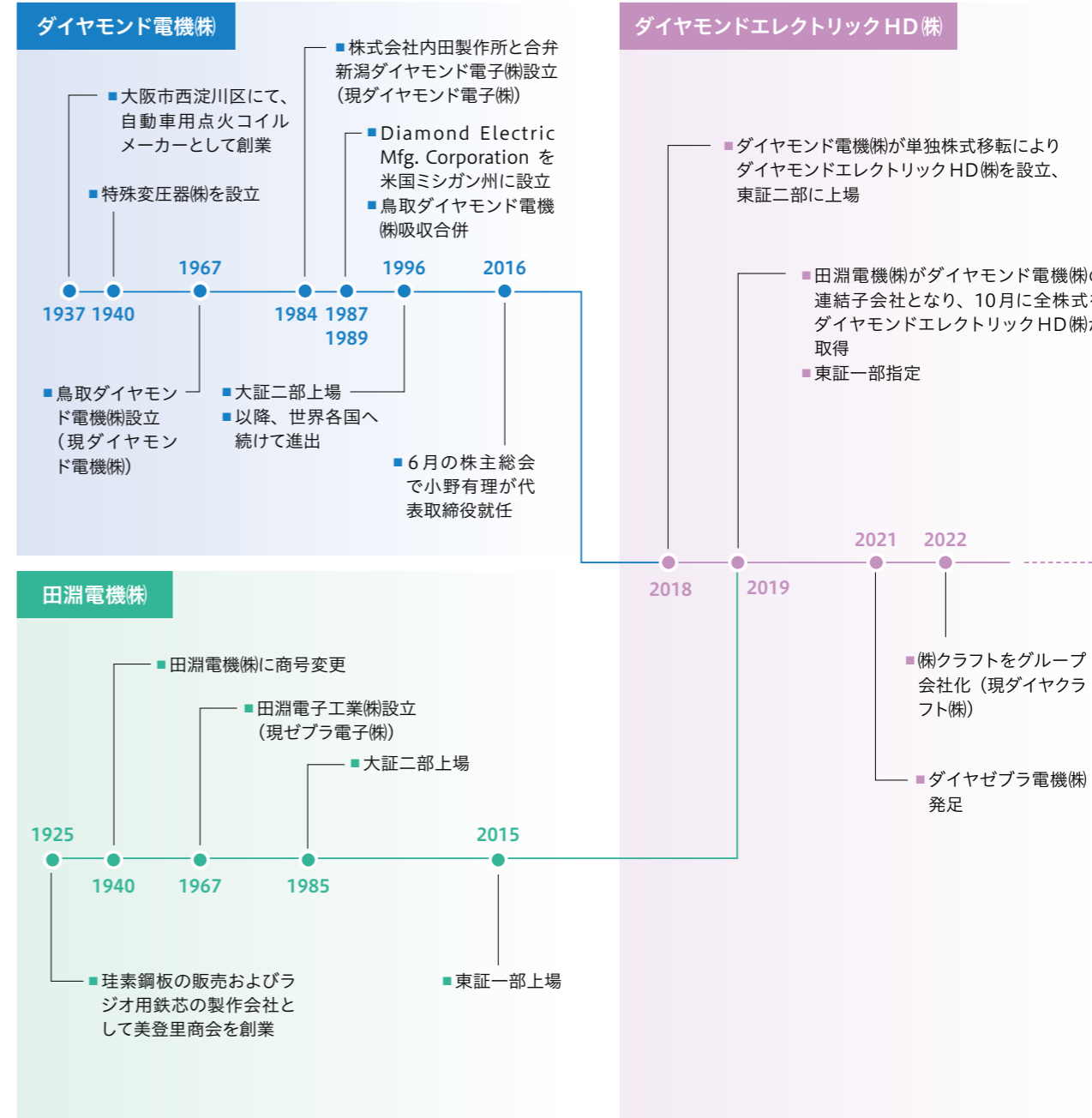
## 主要取引銀行

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  
株式会社商工組合中央金庫

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

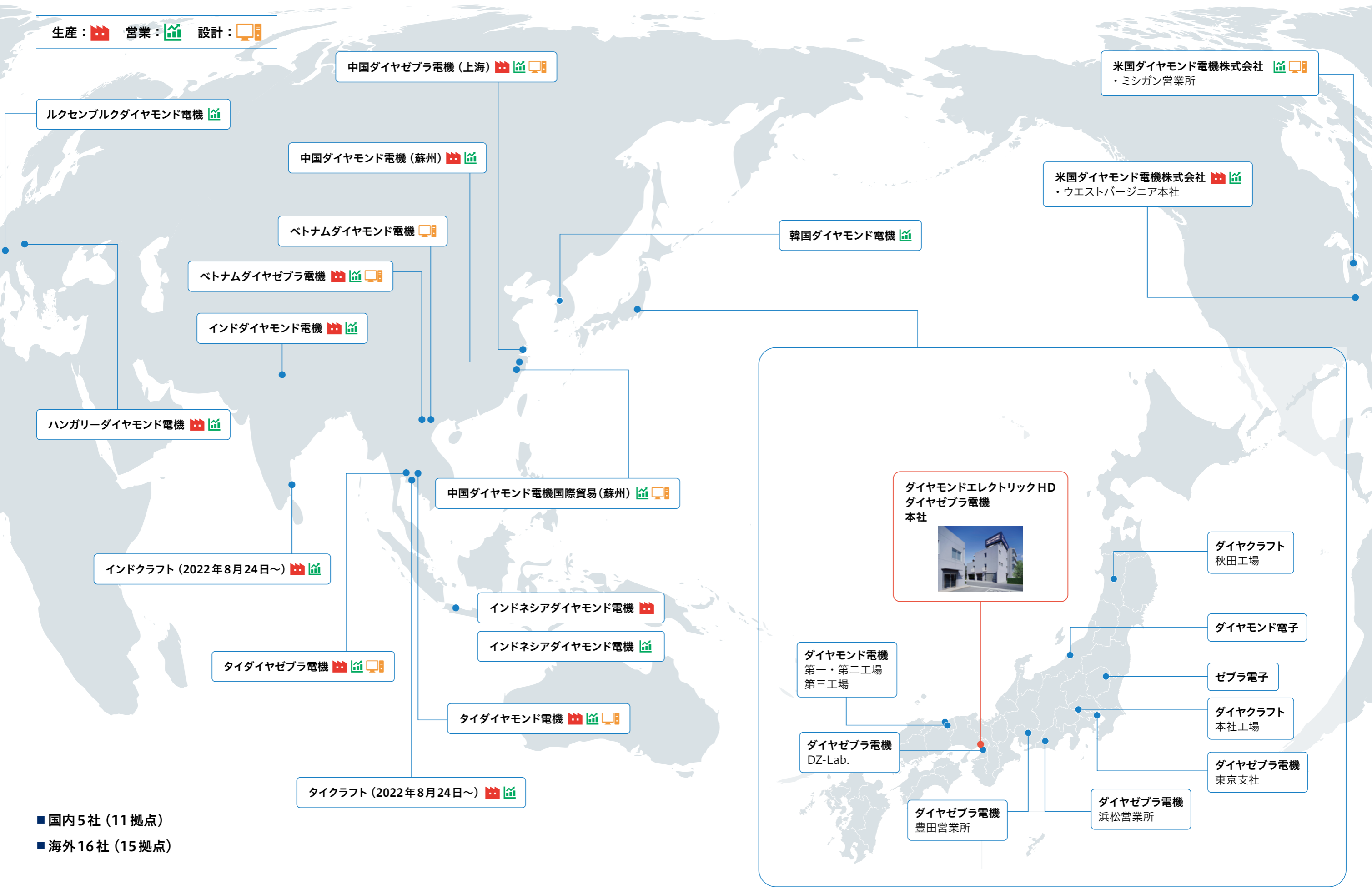


ダイヤモンドエレクトリックホールディングスの中核を担うダイヤゼブラ電機は、実質倒産していたダイヤモンド電機と田淵電機の2社が「仲間化」(我々はM&Aという手続きを表す言葉を用いず、傍業仲間迎えると考え、こう呼びます)されて誕生した事業会社です。1937年創業、国内外の自動車メーカー様に車載用基幹部品を供給してきたダイヤモンド電機は、2013年11月にアメリカでの独占禁止法違反が確定したことが致命傷となり、企業消滅の危機に陥りました。同社は起死回生を図るべく、2016年6月の株主総会で当時の社長を含む取締役全員が交代、当時コンサルティング会社を経営していた小野有理が新社長

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：



- 国内5社 (11拠点)
- 海外16社 (15拠点)



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