

中期経営計画 2024～2026年度

Denyo 2026

技術で明日を築くデンヨー

2024年5月9日 代表取締役社長 吉永 隆法



新中期経営計画

Denyo2026(2024年度～2026年度)



野外パワーソースのパイオニアとして、エンジン発電機、溶接機、コンプレッサなどの製品を日本と世界150カ国以上の国と地域に提供

エンジン溶接機



特徴

- ・屋外で使用されるエンジン駆動の溶接機

使用用途

- ・配管工事、橋梁、パイプラインなど、鉄材の溶接に使用

エンジンコンプレッサ

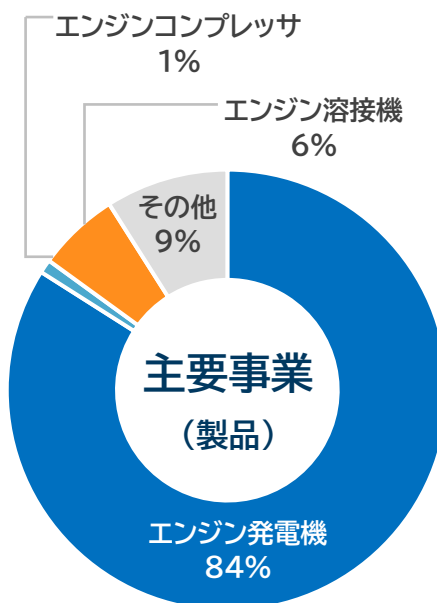


特徴

- ・気体を圧縮して、圧縮空気を生み出す。
- ・電源の確保が必要ないため、あらゆる場所でエアーツールを使用することが可能

使用用途

- ・削岩機、地盤改良用機械
- ・コンクリート吹付工などに使用



エンジン発電機



● 可搬形発電機

特徴

- ・トラックで運搬可能な発電機で、「移動可能な発電所」として、任意の場所で良質な電気を安定的に供給
- ・1kVA～1100kVAまで幅広いラインナップ

使用用途

- ・土木・建設・港湾など工事現場
- ・屋外イベント
- ・TV中継車など多種多様な現場で使用

● 定置形発電機

特徴

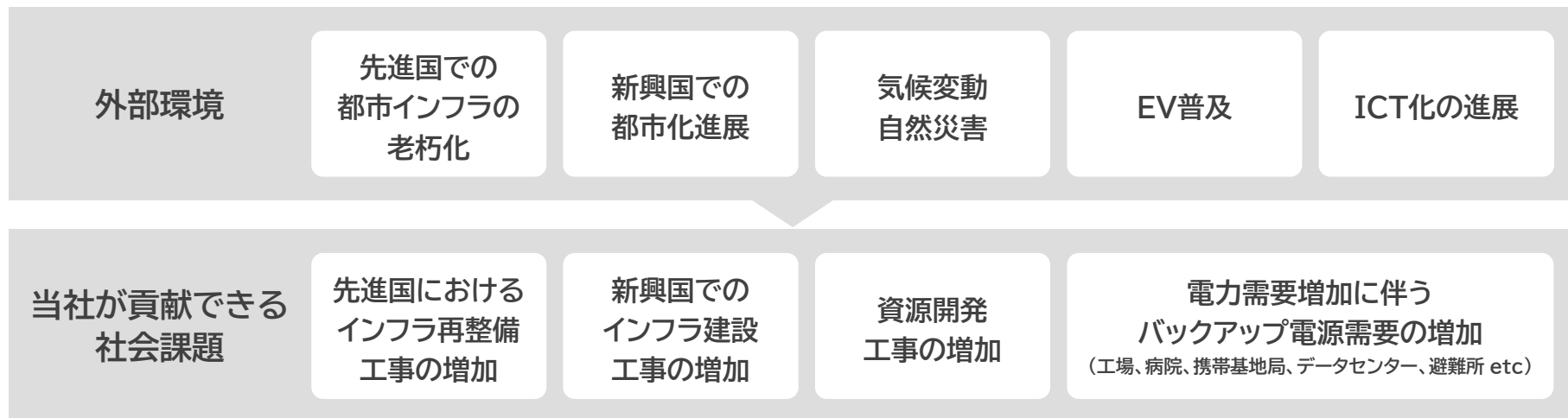
- ・建物の屋上や地下などに据付けられる常用・非常用発電機
- ・主に停電時のバックアップ電源として使用される非常用発電機を製造・販売

使用用途

- ・防災用発電機
デパートやホテルなど不特定多数の人々が集まる建築物に設置され、スプリンクラーなどの消防設備のバックアップ電源として使用
- ・一般停電用発電機
オフィスビル、工場や病院などに設置され、電気機器のバックアップ電源として使用

商号	デンヨー株式会社 Denyo Co.,Ltd.
創立	1948年7月
従業員数(連結)	596名(1,408名)2024年3月末現在

砂漠から極寒地まで世界中の様々な現場で 様々な機器に対する安定的な電力ニーズ増加



パワーソースの提供を通じて、豊かな社会づくりに貢献

製品の強み

- ✓ 高品質
- ✓ 高耐久性
- ✓ 低騒音
- ✓ 低排出ガス
- ✓ ブランド力



可搬形エンジン発電機



エンジン溶接機



エンジンコンプレッサ



バックアップ用電源

脱炭素社会への移行リスクに対応すべく、
様々なシミュレーションをもとにした多角的な研究開発を進めている

脱炭素社会への移行リスクへの対応

既存製品の進化版
の研究開発



エンジン発電機・溶接機・コンプレッサ

バイオ燃料・合成燃料
への対応



バッテリー製品・新機軸製品
の研究開発

業界初*



背負式バッテリー
溶接機



バッテリー
投光機

業界初*



水素専焼
発電機



燃料電池式
可搬形発電装置

小型発電機・溶接機
➔ バッテリー化での対応

中・大型発電機・溶接機
➔ 水素燃料への対応

*当社調べによる

当社の強み

- ✓ 野外パワーソースのパイオニアとして、創業から70年以上に渡り顧客・現場の多様なニーズに
応えてきた技術や経験、実績

2035年度長期ビジョン新設

「三者の得」を踏まえ、安全・安心な
パワーソースの提供を通じて、
豊かな社会造りに貢献

経営
理念

経営
ビジョン

- 創造力と不断の技術革新を通じて、高品質
パワーソースのトップランナー(グローバル
No1ブランド)を目指す
- 社員一人ひとりが自らを高め、責任を持っ
て行動する活性化組織を目指す

2035年度長期ビジョン

サステナビリティをめぐる諸課題に取り組みつつ、
パワーソースの提供を通じて社会に貢献し、
持続可能な社会の実現と企業価値の向上に努める

財務

- 売上高1,000億円
- 経常利益120億円
(経常利益率12%)
- ROE8%

非財務

- 脱炭素製品売上33%
- SCOPE1,2削減50%
- 女性管理職比率15%

中期経営計画

「Denyo2026」

豊かな社会に貢献する長期ビジョンの達成に向けた
成長への投資を実行し経営基盤づくりを推進する。

定性目標

サステナビリティ基本方針のもと、地球環
境の保全に努めるとともに誠実かつ公正
な事業活動を通じて、長期にわたり社会か
ら高い信頼を得る経営を実現

定量目標

- 売上高800億円
- 経常利益率10%
- ROE7%
- 総還元性向40%目安
- 脱炭素製品売上高
30億円

事業戦略

中核分野

成長分野

挑戦分野

組織能力の強化

2035年度長期ビジョンの達成に向けて、成長投資と経営基盤を強化し、
各分野での施策を着実に実行する

Denyo 2026 取組分野を4つに分類

中核
分野

安定収益を確保する分野

成長
分野

既存市場・製品の延長で成長し、短・中期的な視点で
収益拡大を目指す分野

挑戦
分野

グローバルサウス未開拓市場、新機軸の製品で成長し、
長期的な視点で収益拡大を目指す分野

組織能力
の強化

持続的な成長を支える生産・開発機能、人財、情報
システムの強化を目指す分野

長期ビジョン

2035年度
目標

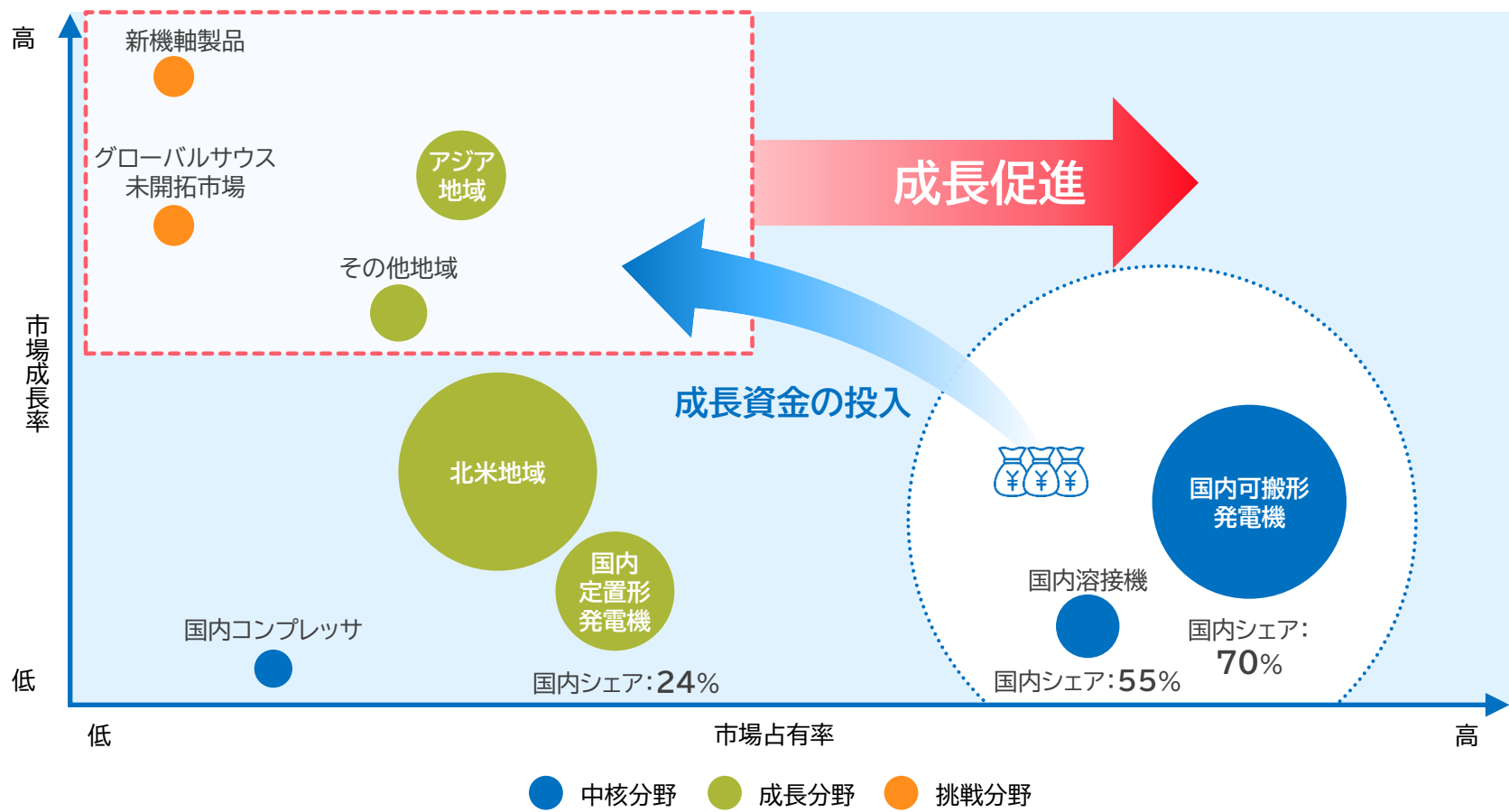
売上 1,000 億円

経常利益 120 億円

ROE 8%

持続的な成長を続け、
次のステージへの収益基盤を構築

中核分野で得た資金を成長・挑戦分野に投入することで
安定的な成長が見込める事業へと育てる



※円の大きさは売上規模のイメージ
※シェアは自社調べ(5年平均)、国内定置形発電機は防災用発電機のシェア



国内建設関連市場

国内可搬形エンジン発電機、溶接機といったトップブランド製品を中心に国内シェアを維持向上し、安定収益を確保する

(可搬形発電機、溶接機、コンプレッサ)

- ✓ 新製品の開発・投入によりシェアアップ・顧客拡大を目指す
- ✓ 教育体制の充実による販売力の強化を図る
- ✓ 東日本、西日本(2025年1月稼働予定)の大型修理拠点を活用し更なるサービス体制の充実を図る

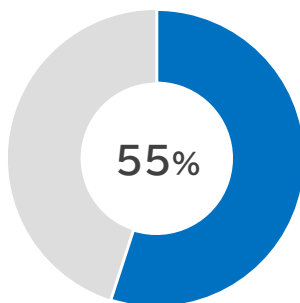
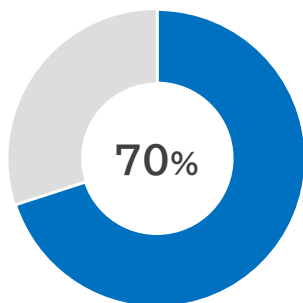
トップシェア



国内建設投資

可搬形エンジン発電機の国内シェア

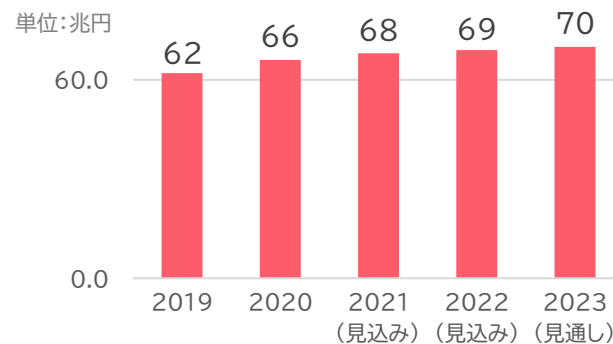
エンジン溶接機の国内シェア



※当社調べによる(5年平均)

国内建設投資

単位:兆円



出典:国土交通省「令和5年度建設投資見通し」

||
安定収益確保



国内定置形発電機市場

非常用発電機を中心にシェア拡大を目指す



生産能力約30%増

ニシハツ新本社工場

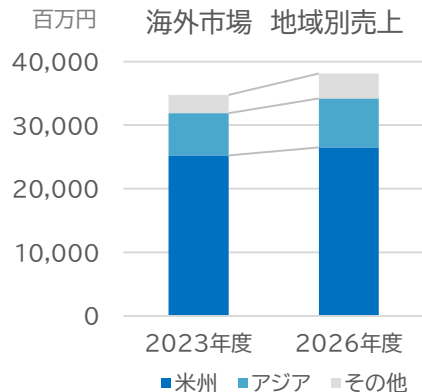


防災用発電機

- ✓ 国内グループ3社による連携強化
- ✓ 防災用発電機を製造・販売するニシハツ新本社工場（2024年度後半稼働予定）の投資効果の最大化
- ✓ メンテナンス収益の拡大

海外市場

海外販売網・サービス網を充実・拡大し、Denyoブランドの浸透を図る



- ✓ 既存製品による市場深耕・開拓を進める
- ✓ 新規開発製品による既存市場での拡販・開拓を図る
- ✓ アジア、中近東等の販売店網・サービス網を強化し、新たなニーズに対応



グローバルサウス未開拓市場

成長が期待される未開拓地域への進出



- ✓ 未開拓地域進出に向け調査・検討を実施
- ✓ M&Aを含めた進出先・進出形態の模索

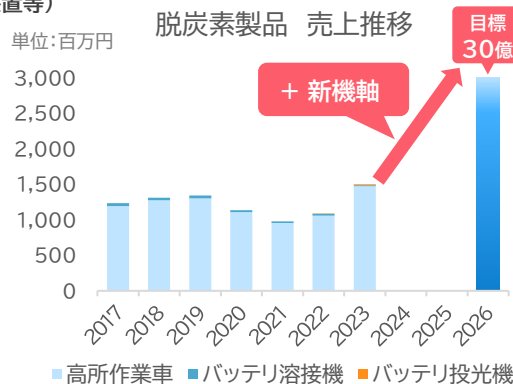
新機軸製品

新機軸製品の社会実装を目指す

(水素混焼発電機、燃料電池式可搬形発電装置等)



水素混焼発電機



- ✓ 新機軸製品の開発継続・推進
- ✓ 営業、サービス、生産体制の準備



開発・生産

安定的に生産できる体制を構築

- ✓ 顧客ニーズにタイムリーに応える製品開発
- ✓ 生産工程の機械化・自動化を進める
- ✓ 製造現場の環境改善、BCP対策を講じる

情報システム

生産性・効率性の向上とセキュリティを両立したシステム構築

- ✓ 基幹システムの改善・構築
- ✓ 情報セキュリティ・BCP対策の強化を進める

人財

多様な人財が活躍できる体制づくり

- ✓ 人財育成プログラムの高度化を図る
- ✓ 老朽化した事務所建替・移転など職場の環境改善を進める



主要経営目標として「非財務目標」を明示 また、総還元性向を財務目標に追加

財務目標

- ① 売上高計画 **800**億円
- ② 経常利益 **80**億円 (10.0%)
- ③ ROE **7.0**%
- ④ 総還元性向 **40**%目安

非財務目標

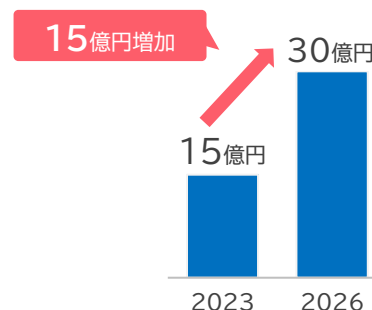
- ① 脱炭素製品売上高 **30**億円
- ② SCOPE1,2(長期目標) **50**%削減^{※1}
- ③ 女性管理職比率(長期目標) **15**%^{※2}

※1 2035年度長期ビジョン目標、国内グループ会社対象、売上高原単位
 ※2 2035年度長期ビジョン目標、デンヨー単体対象

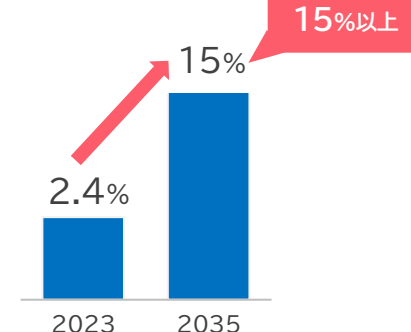
単位:百万円

	2023実績	中期経営計画	
		2026	増減額・率
連結売上高	73,140	80,000	6,860
経常利益	7,378	8,000	622
ROE	7.3%	7.0%	-
総還元性向	25.9%	40.0%	14.1%

脱炭素製品の連結売上



女性管理職比率



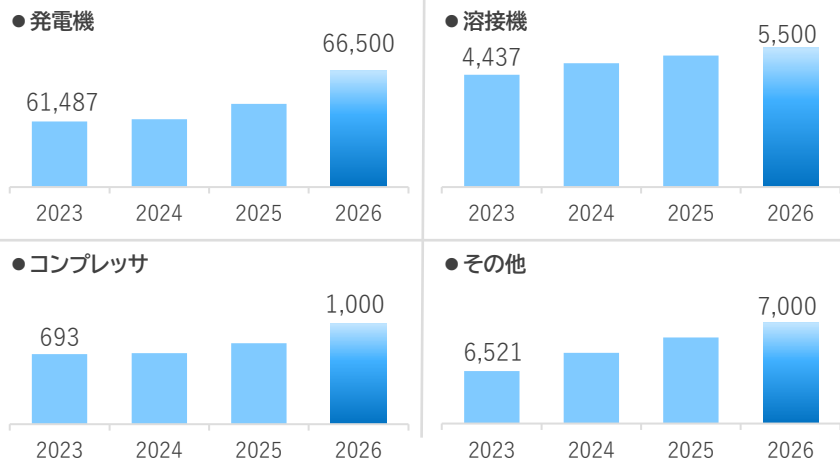
製品別

単位:百万円

	2023年度 (実績)	2026年度 (目標)	増減額	増減率
発電機	61,487	66,500	+5,013	+8.2%
溶接機	4,437	5,500	+1,063	+24.0%
コンプレッサ	693	1,000	+307	+44.3%
その他*	6,521	7,000	+479	+7.3%
合計	73,140	80,000	+6,860	+9.4%

※その他: 部品、高所作業車等

単位:百万円



- ☑ 新製品の投入と効果的な営業展開により、発電機、溶接機をはじめ各製品の拡販を図る

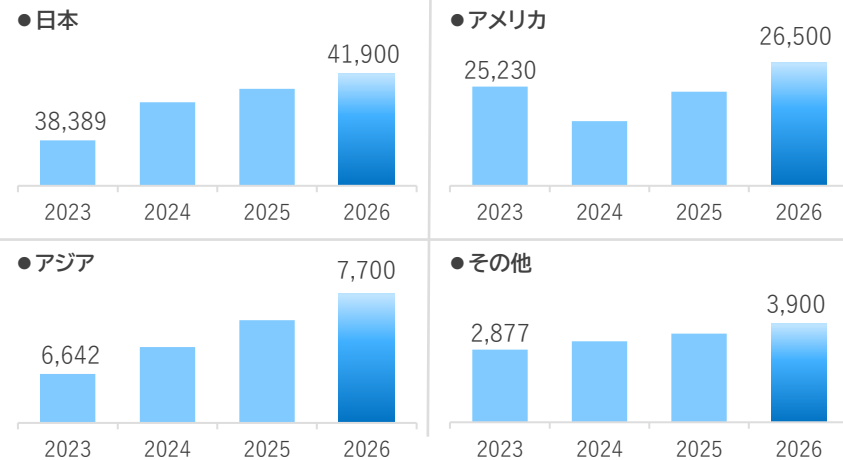
地域別

単位:百万円

	2023年度 (実績)	2026年度 (目標)	増減額	増減率
日本	38,389	41,900	+3,511	+9.1%
アメリカ	25,230	26,500	+1,270	+5.0%
アジア	6,642	7,700	+1,058	+15.9%
その他*	2,877	3,900	+1,023	+35.6%
合計	73,140	80,000	+6,860	+9.4%

※その他: 欧州、中近東等

単位:百万円



- ☑ 国内は、定置形発電機、新機軸製品の販売拡大
- ☑ 海外は、マーケティングの強化、販売網・サービス網の充実と拡大により販売増加。

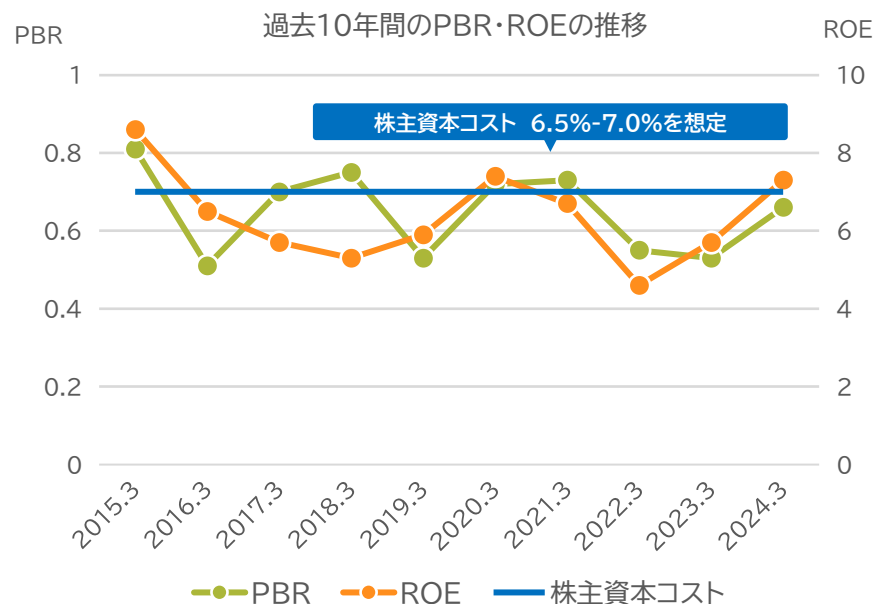
資本収益性の低迷によりPBRが1倍を割れる状態が継続

資本収益性

ROE: **5.7%**
(2023.3実績)

市場評価

PBR: **0.66倍**



課題

- 自己資本の増加と利益の成長の不均衡が資本収益性に影響
- PBRの改善にはROEの向上は欠かせない



ROE向上に向け、成長戦略を推進するとともに、財務戦略に取り組む

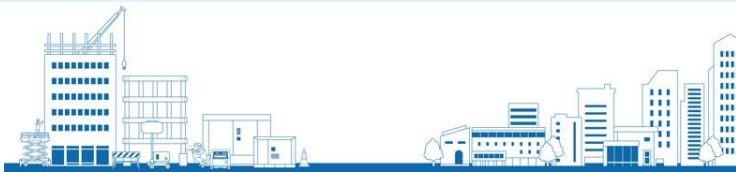
成長戦略

- 中核分野である国内市場で安定収益を確保しつつ、海外市場の展開を加速
- 新機軸製品など開発、販売推進
- 生産工程の機械化・自動化など合理化による収益性向上
- ニシハツ新本社工場(新生産システム)の投資効果の最大化



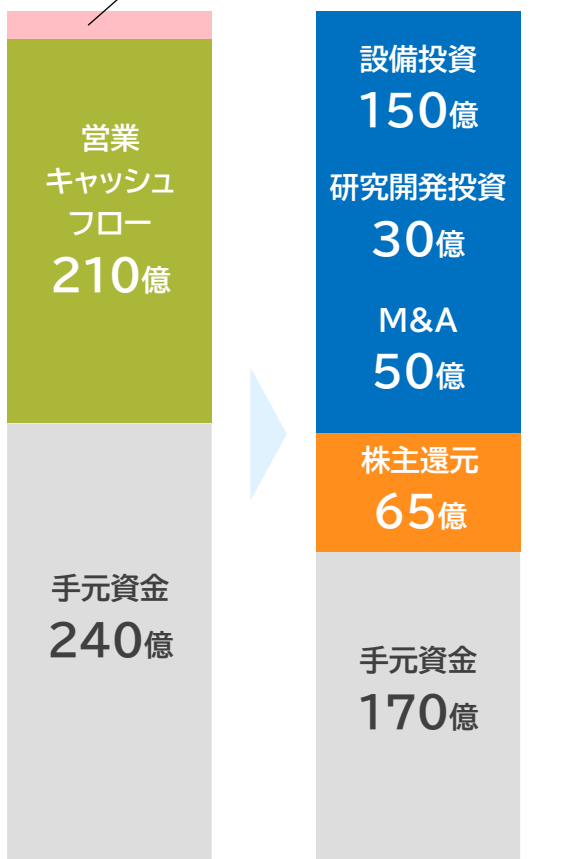
財務戦略

- 株主還元強化
累進配当を前提に、機動的な自己株式取得により総還元性向40%を目安に利益還元
- 政策保有株式の縮減
本中計期間中、最低3銘柄以上(2024.3月末現在 保有する上場銘柄数 28社)



中計3年累計の営業キャッシュフローおよび手元資金を活かし、 積極的な成長投資、株主還元を実施

政策保有株式縮減
・借入等 15億



投資・株主還元

成長投資

設備投資

150億円

新工場建設、サービス拠点新設、
生産設備の合理化投資などを予定

研究開発投資

30億円

M&A

50億円

株主還元

(総還元性向40%目安)

配当

累進配当の継続を前提に業績や
配当性向などを総合的に勘案し、
成果配分を実施

自己株式取得

流動性に配慮しながら
機動的に実施

* 営業キャッシュフローは、以下の計算で算出 営業利益(研究開発投資加算) + 営業外損益 - 法人税等 + 減価償却費 ± 運転資本の増減



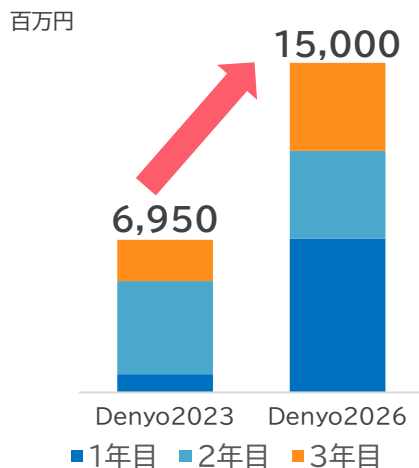
設備投資

持続的な成長の基盤づくりとして、国内拠点を中心に設備投資を実施

積極的な設備投資の実施

- ✓ 子会社 ニシハツ株式会社 新本社工場建設
- ✓ 福井工場の生産能力増強・合理化投資など
- ✓ 西日本サービス拠点建設
- ✓ 情報システムへの投資

設備投資実績と計画



ニシハツ新本社工場
2024年度完成予定



西日本サービス拠点イメージ

研究開発投資

新技術を活用した製品や市場ニーズに応える製品、新機軸製品の研究開発を進める



燃料電池
電源車



燃料電池式
可搬形発電装置

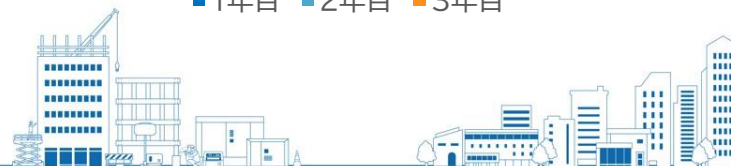
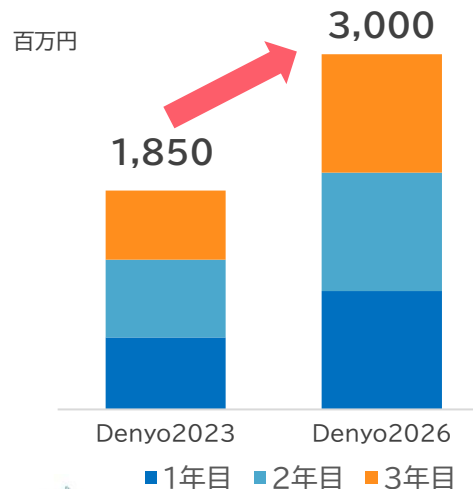


水素専焼
発電機



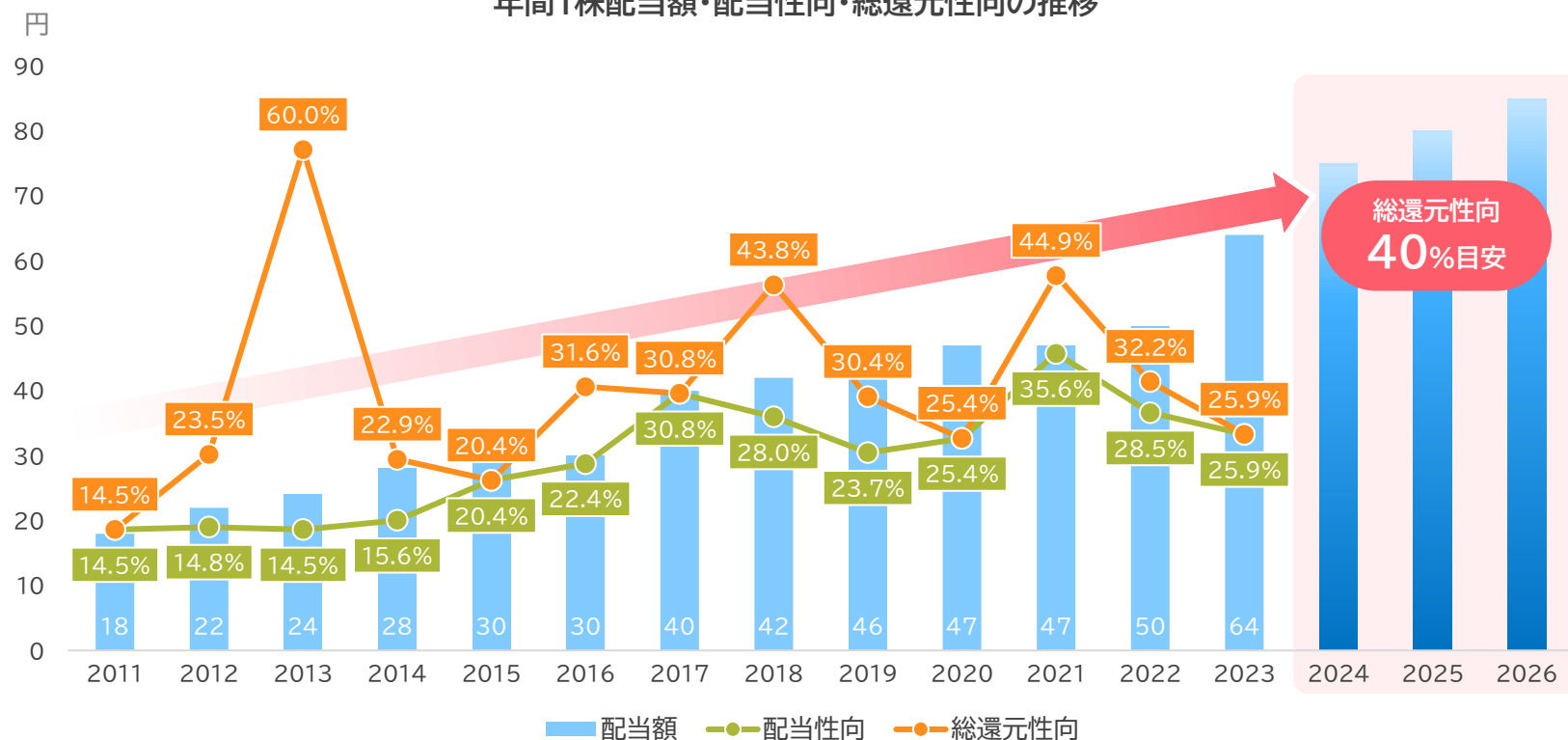
水素混焼
発電機

研究開発投資実績と計画



製品競争力の維持・強化に向けた研究開発投資および設備投資を行い、
 収益力の向上と財務体質の強化に努めながら、株主の皆様に対する利益の還元を
 より充実していくことが重要と認識し、**累進配当の継続と機動的な自己株式取得**により、
総還元性向40%を目安に成果配分を実施

年間1株配当額・配当性向・総還元性向の推移



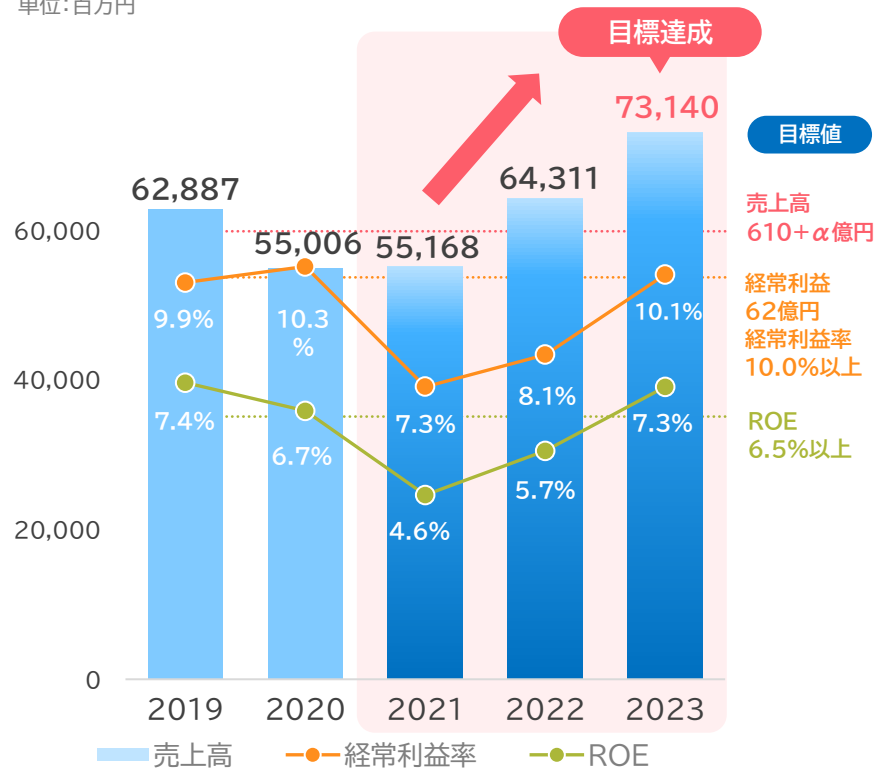
前中期経営計画

Denyo2023(2021年度～2023年度)
総括概要



業績総括

単位:百万円



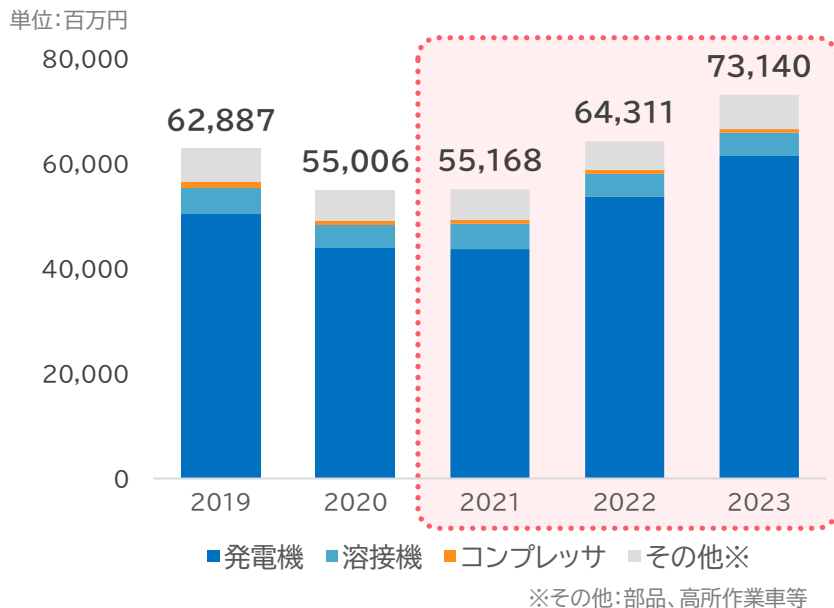
- ✓ 本計画の期間中は、新型コロナウイルスの影響による原材料価格の高騰や部品不足による供給制約により、厳しい状況であったが、販売価格への反映やグループ間での資材の融通、生産支援で対応。売上高、経常利益、ROEは目標値を上回った。

分野別総括

分野	評価	成果と課題
国内市場戦略	○	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 主力の可搬形発電機の出荷は高水準を維持。但し、一部機種の新入が必要。 ✓ 非常用発電機の教育体制の整備も進む。 ✓ 東日本の大型修理拠点の稼働開始、西日本の大型修理拠点の建設にも着手できた。
海外市場戦略	◎	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 円安などを背景に米国を中心に海外売上拡大。 ✓ 海外向け新製品の開発や各国販売店網の強化に向けた取組みも進む。 ✓ 今後の課題は新製品の営業展開とアフターサービス網の充実。
経営基盤強化	○	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 水素混焼発電機の販売開始。その他の新機軸製品開発も順調に進捗。今後の課題は、営業・サービス、生産体制の整備。 ✓ 防災用発電機のニシハツ新本社工場の建設に着手。2024年度後半に稼働開始。

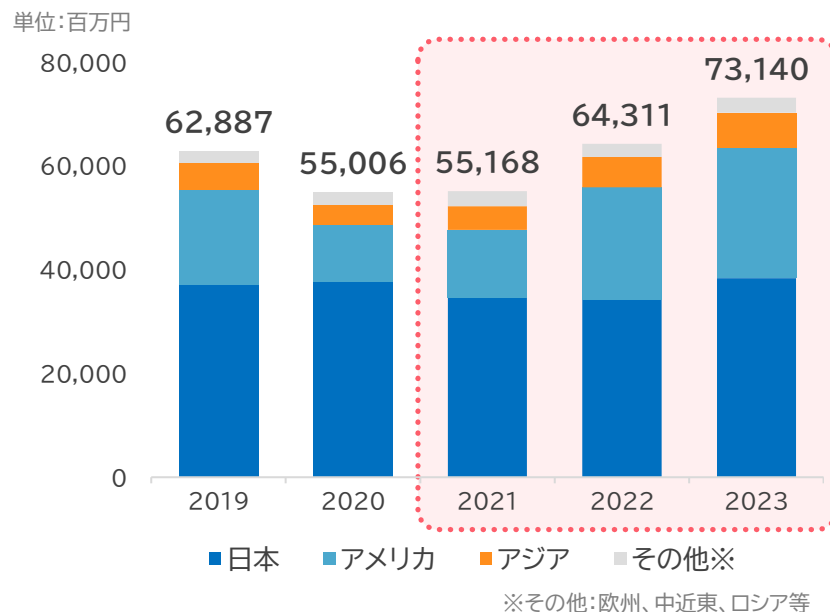


製品別総括



- ✓ 発電機は、国内が大型機を中心に堅調に推移する中、米国市場の大幅な伸展もあり目標値を超過達成した。
- ✓ 高所作業車などその他製品も堅調な売上推移であったが、溶接機・コンプレッサが低調であった。

地域別総括



- ✓ 国内は、部品不足により溶接機などの一部製品の生産に支障が生じた影響もあったが、堅調な建設需要を背景に可搬形発電機が伸長し、目標達成。
- ✓ 海外向けは、米国レンタル市場の需要拡大などを捉え大幅増。円安も追い風となる。



この資料には2024年5月9日現在の将来に関する前提、見通し、計画に基づく予想が含まれています。

今後の経済変動、競合状況などにより、実際の業績が予測と大幅に異なる可能性があります。

あくまでも、情報の提供を目的としたもので、投資勧誘を目的としたものではありません。

投資の最終決定は投資家ご自身の判断でなさるようお願いいたします。

<当社のIRに関するお問い合わせ先>

経営企画室 藤本・後藤

電話:03-6861-1178

FAX:03-6861-1185