東亜ディーケーケー株式会社

2025～2027年度
中期経営計画

2025年５月13日

目次

1. 前中期経営計画の振り返り
2. 外部環境動向
3. 中長期の将来像
4. 中期経営計画の方針・戦略
   (1) 全社戦略
   (2) 国内事業戦略
   (3) 海外事業戦略
   (4) 社会課題解決への挑戦
   (5) サステナビリティの更なる深化
5. 財務戦略

All Rights Reserved, Copyright(c) DKK-TOA CORPORATION

1. 前中期経営計画の振り返り

- 半導体関連の設備投資需要を取り込み、売上高過去最高を達成
- 狭山インテグレーションセンター、タイ駐在員事務所、BPR-DXプロジェクトの基盤投資を推進
- 今後は飛躍的な成長のため、新たなビジネス創造と売上高200億円に挑戦

【計数目標の達成状況】

【連結ベース】	前中計目標	2024年度実績
売上高	188.5 億円	180. 5 億円
海外売上高比率	21.7 %	13. 3 %
営業利益	19.0 億円	13.3 億円
ROE	6.6 %	5.0 %

【今後の課題】

- 新市場への販売
- 中国環境水質計依存度の緩和
- 価格適正化による営業利益率の改善
- 売上高200億円に向けた生産能力向上
- 部品共通化、生産拠点整理によるコスト競争力強化

【成果】

狭山インテグレーションセンターの稼働開始による技術部門の融合促進

タイ駐在員事務所の設立・稼働

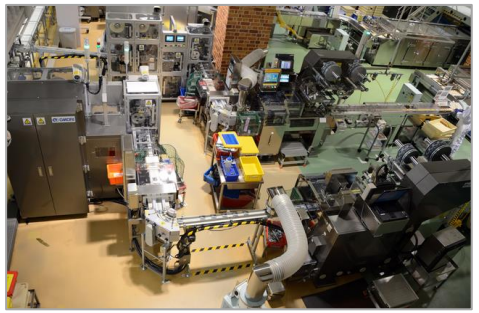
BPR-DXプロジェクトによる新業務フロー設計の完了

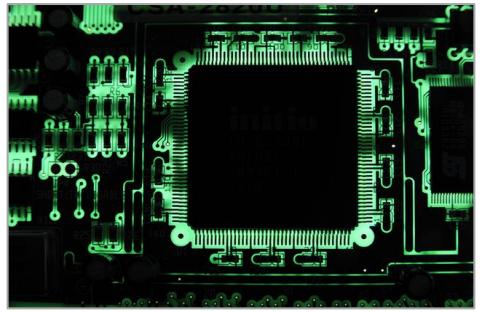
DX認定

All Rights Reserved, Copyright(c) DKK-TOA CORPORATION

2. 外部環境動向

国内労働力不足に伴う 省力・自動化需要の増加	AIの進化・DXの進展による 半導体需要の増加	持続可能な社会実現の 必要性増加





既存の国内市場は 成熟傾向	新興国の台頭と 地政学リスクの高まり	消費者行動は 「所有」から「利用」へ

All Rights Reserved, Copyright(c) DKK-TOA CORPORATION

～電気化学センサ技術を用いて「環境」に貢献する企業へ～

・これまで当社はオンリーワンの「電気化学センサ技術」で多様な「環境」づくりに貢献してきました

水質計
大気計
ガス検知警報器
透析医療溶解装置

→

安全・安心な「生活環境」づくり
安全・安心な「職場環境」づくり
患者さまの「健康環境」づくり

・今後も世の中の変化に合わせ、新たに当社が貢献できる環境を見出し「電気化学センサ技術」を用いたソリューションを提供していきます

・それにより、国内外の新たな「環境」づくりにも貢献し成長し続ける企業となり、以下の数値目標も実現します

【中長期的な数値目標】

売上高	250億円以上
営業利益	25億円以上
ROE	8%以上

All Rights Reserved, Copyright(c) DKK-TOA CORPORATION

3. 中長期の将来像 ～中期経営計画の位置づけ～

- 中長期的には、売上高・営業利益・ROEを飛翔させて、持続的な成長企業を実現します
- 本中期経営計画では、将来像実現のため、大型投資と新ビジネス領域への挑戦を実践し売上高200億円を目指します

【挑戦】新ビジネス領域へ進出開始　　**【飛翔】持続的な成長企業の実現**

2022～2024年度　→　2025～2027年度　→　2030年度以降

【本中期経営計画】

【2024年度】
売上高 180億円
営業利益 13.3億円
当期純利益 11.1億円
ROE 5.0%

【2027年度】
売上高 200億円
営業利益 18億円
当期純利益 15億円
ROE 6.3%

【2030年度以降】
売上高 250億円以上
営業利益 25億円以上
ROE 8%以上

中長期の将来像から
バックキャスティング

All Rights Reserved, Copyright(c) DKK-TOA CORPORATION

4. 中期経営計画の方針・戦略 ～中期経営計画の全体像～

【中長期の将来像】電気化学センサ技術を用いて「環境」に貢献する企業へ

(1) 全社戦略　新たなビジネス創造と売上高200億円に挑戦

2027年度数値目標　売上高：200億円　営業利益：18億円
当期純利益：15億円　ROE：6.3%

当社の強み
外部環境動向

持続可能な社会の必要性
きめ細やかな技術対応力
省力・自動化需要の増加
センサ技術
HACH製品の国内総代理店
日本全国のサービス網
「所有」から「利用」へ
国内既存市場は成熟

(2) 国内事業戦略
お客様から常に必要とされ続けるソリューション企業になる

システムインテグレーター化
アフタービジネス、新市場向け販売強化

(3) 海外事業戦略
当社ブランドをより多くの国に浸透させる

欧米・半導体企業向け販売強化
アジア新興国向け販売強化

HACH社とのシナジーを活用した日本を含む全世界への販売強化

国内既存市場は成熟
地政学リスクの高まり
半導体需要の増加
高い製品品質
HACH社のネットワーク
HACH社のマーケティング力
タイの駐在員事務所
新興国の台頭

(4) 社会課題解決への挑戦　(5) サステナビリティの更なる深化

All Rights Reserved, Copyright(c) DKK-TOA CORPORATION

～新たなビジネス創造と売上高200億円に挑戦～

- 「創造」と「挑戦」は、経営理念に含まれる重要なキーワードです
- 不確実性の高まる昨今においては、積極的に新しいことに「挑戦」する重要性が高まっています
- 狭山インテグレーションセンター(SIC)が本格稼働した当社としては、新しいことに「挑戦」する技術的な土台が整備されました
- 飛躍的な成長のために、当社は積極的に新たなビジネス「創造」に「挑戦」します

システムインテグレーター化等により
自社製品単体以上の価値創造に挑戦する

世界で高い価値を認められる
東亜DKKブランド確立の基盤創造に挑戦する

国内外の環境の「安全・安心」づくりに貢献する
製品の早期開発・生産に挑戦する

多様な人材がより活躍・挑戦できる場・仕組みを
創造し、東亜DKKで働くことに誇りを持ち
社会やお客様の課題に誠実に対応する

All Rights Reserved, Copyright(c) DKK-TOA CORPORATION

4. 中期経営計画の方針・戦略（1）全社戦略～積極的な成長投資～

- 中長期の将来像実現に向けた生産能力の拡大
- 生産効率化、アフタービジネス強化への追加投資
- システム基盤投資の継続による業務効率化

岩手東亜DKKの新社屋建設

【投資目的】

・既存生産製品の生産規模拡大
・他工場で生産している製品・試薬の生産(BCP対策)

稼働開始：2026年4月予定

投資予定額：約12億円

埼玉事業所への追加投資

【投資目的】

・自動化設備導入による生産効率化
・実機を常設したトレーニングセンター兼ショールームの建設

稼働開始：2027年4月予定

投資予定額：約10億円

新基幹システムの導入

DX認定

【投資目的】

・業務効率化と成長に向けた新たなビジネスモデルの創出
・これを支えるための基盤整備

予定：25年度中に試験運用開始

投資予定額：約12億円
(周辺システム最適化を含む)

All Rights Reserved, Copyright(c) DKK-TOA CORPORATION

4. 中期経営計画の方針・戦略 (2) 国内事業戦略

戦略の背景

外部環境

- 国内計測機器単体の既存市場は成熟傾向
- 国内人口減少に伴う省力化ソリューションニーズの増加
- サブスク等の浸透による「所有」から「利用」への意識の変化

東亜DKKの強み

- オンリーワンのセンサ技術
- HACH社の充実した水質分析計ラインアップ(国内総代理店)
- お客様のニーズに対応する日本全国のサービス網と高い技術力

戦略概要

方針

高い技術力に基づく計測機器の新たな・継続的な価値提供を強化し
お客様から常に必要とされ続けるソリューション企業になる

目標

2027年度 売上高 159.5億円 (2024年度実績対比8.1%増)

戦略詳細とアウトカム

成長戦略

1 国内の省力化・自動化ニーズ等に対応するシステムインテグレーターとしての製品販売を強化

2 長期メンテナンスサービス、消耗品のサブスクリプションサービス等のアフタービジネスの強化

3 社会課題の解決が期待される新市場への参入、HACH社とのシナジー活用による製品販売強化

アウトカム

- 新たな市場開拓による売上高増加
- 計測機器単体に加わる新たな価値提供による利益率増加
- お客様に継続的に価値提供し、社会の安全・安心づくりに貢献
- 人口減少・労働力不足などの日本の課題に対応しサステナブルな社会実現に貢献

All Rights Reserved, Copyright(c) DKK-TOA CORPORATION

4. (2) 国内事業戦略 ～システムインテグレーターとは～

- 当社計測機器に自動化・省力化機能などの新たなシステムを組合せ、お客様の課題解決に貢献し、お客様へ長期にわたり価値提供し、継続的に良好な関係を構築します

当社計測機器

×

システム

自動化システム

遠隔監視システム

計測環境構築
(前処理)システム

等、多様なシステム

計測にかかわる
お客様の課題(お悩み)を解決し
長期にわたり価値提供

↓

お客様と継続的に良好な関係を構築

All Rights Reserved, Copyright(c) DKK-TOA CORPORATION

4. (2) 国内事業戦略 ～システムインテグレーターとしての提供価値～

- 当社はシステムインテグレーターとして、他社との協業も含めた新たな価値を創造し、お客様に提供していきます

デジタルpHセンサ ＋ 遠隔・一元監視システム

お客様の課題

- 遠くにある施設の水質の状態を遠隔でリアルタイムで管理したい
- 各施設に計測のために配置する人のコストを抑えたい(省力化したい)
- 工場にある複数施設の水質状態を一元管理したい
- 水質計で計測したデータをクラウドに保管し、いつでも、どこでもデータを確認できるようにしたい

当社の提供価値

	計測機にアクセス	計測	データ取得	水質安定化対応(有事の際)
今まで	人力対応 / 機器購入	当社製品単体対応	人力対応 / 機器購入	対応開始はデータ取得タイミングに依存
これから	**計測機へのアクセスからデータ取得までソリューション対応（チノー社の無線データロガーとクラウドシステムを活用）**			**今まで以上に早期の対応が可能**

All Rights Reserved, Copyright(c) DKK-TOA CORPORATION

4. 中期経営計画の方針・戦略 (3) 海外事業戦略

戦略の背景

外部環境

- アジア新興国(インド含む)での著しい経済成長とインフラ整備
- 半導体産業への投資の活発化(特に欧米)
- 地政学リスクの高まり

東亜DKKの強み

- 半導体企業顧客から高く評価されている製品品質
- HACH社の全世界の販売ネットワーク
- 2024年にタイに開設した駐在員事務所

戦略概要

方針

欧米を含めた新たな国への進出に挑戦し
当社ブランドをより多くの国に浸透させる

目標

2027年度 売上高 28.5億円 (2024年度実績対比29.4%増)

戦略詳細とアウトカム

成長戦略

1 欧米を中心とした半導体企業で使用される水質計の更なる拡販

2 HACH社との連携を一層強化し、今まで販売実績がない新たな国を含めた全世界への拡販を強化

3 アジアを中心とした新興国(インド含む)へ上下水道などのインフラ施設で使用される計測機器を拡販

アウトカム

- 成長市場の拡販、新たな国の開拓による売上高増加
- 全世界ネットワークの活用による効率的な販売の実現
- 半導体の安定製造に貢献し、人々の豊かな暮らしの実現に貢献
- 新興国を中心としたインフラ施設稼働に貢献し安全・安心な社会づくりを実現

All Rights Reserved, Copyright(c) DKK-TOA CORPORATION

4. (3) 海外事業戦略 ～世界の地域ごとの販売強化の方向性～

- 今後成長が見込めるアジア新興国(インド含む)を含む販売先・地域の開拓に挑戦
- 半導体投資が見込まれる欧米地域への売上拡大

今後の可能性

- オーストラリア、ウズベキスタン等新たな地域への進出
- 海外企業への資本参加による現地に根差したビジネスの強化　等

All Rights Reserved, Copyright(c) DKK-TOA CORPORATION

4. (3) 海外事業戦略 ～半導体企業における活用例～

- 当社の計測機器は、世界中の大手半導体企業の製造工場において、様々なプロセスで活用され、半導体製造に大きく貢献しています

半導体企業の水使用プロセスごとに利用される当社計測機器例

① 原水・回収水管理

- pH計
- 抵抗率計
- 濁度計
- 残留塩素計
- プロセス自動測定装置 等

② 超純水製造管理

- 抵抗率計
- 電気伝導率計 等

③ 排水監視・管理

- COD計
- 全窒素・全りん計
- pH・ORP計
- フッ化物イオン計 等

All Rights Reserved, Copyright(c) DKK-TOA CORPORATION

4. 中期経営計画の方針・戦略 (4) 社会課題解決への挑戦

- 当社技術を用いて社会課題の解決に挑戦します

挑戦領域 例	陸上養殖	リチウムイオン電池 (リサイクル)	ZLD ※2 海水淡水化
社会課題 需要動向	• 世界的な人口増等で水産物需要が増加し、安定供給体制(養殖)の必要性が高まる • 陸上養殖は海や湖での養殖より細菌等の侵入リスクが低く、水の汚染等の環境負荷が少ない	• 車やスマホで活用されているリチウムイオン電池は、今後廃棄量も増加しリサイクルが社会課題となる • リチウムイオン電池を安全かつ確実にリサイクルする事業への需要が高まることが予測される	• 世界的な人口増と気候変動に伴う水不足により、海水の淡水化需要が高まることが予測される • 海水淡水化とZLDのハイブリッドシステムは、持続可能な淡水製造技術として期待されている
ソリューション 例	養殖水槽内の水質を測定・管理し水産物の育成に貢献します	湿式精錬法 ※1 の不純物除去等の過程で水溶液のpH等を測定・管理し安全なリサイクルに貢献します ※1 リチウムイオン電池のリサイクル技術の一つ リチウムイオン電池に含まれる金属を適当な溶剤に溶かし、その水溶液から金属分を採取する精錬法	淡水化や廃水処理システム内の濃縮膜の状態を測定・管理し、サステナブルな淡水の製造に貢献します ※2 Zero Liquid Dischargeの略 廃水から再利用水を造水し、廃水を排出しないシステム

All Rights Reserved, Copyright(c) DKK-TOA CORPORATION

4. 中期経営計画の方針・戦略 (5) サステナビリティの更なる深化

- 当社グループは、2024年に4つの「マテリアリティ」とマテリアリティごとのKPIを特定しました
- マテリアリティは、当社グループの事業活動とESGの2つの視点から特定されています

Business 事業

社会の安全・安心づくりに貢献

社会のニーズに応じた製品・サービスの提供による
安全・安心な社会インフラの実現と、
計測技術の深化による社会の発展に貢献します。

Environment 環境

地球環境保全の実現

事業活動に伴う環境負荷を定量的に
把握し、負荷低減・資源循環の
取り組みに繋げていくことで、
経営理念である「地球環境保全」を
実現します。

Social 社会

多様な人材の活躍推進

多様な価値観を尊重した事業活動を
推進することで、従業員が能力を
最大限発揮できる労働環境を
実現します。

Governance ガバナンス

責任ある事業活動

持続的な成長と企業価値向上を図る
ため、法令を遵守し、公平・公正で
透明性を持った事業活動を推進します。

All Rights Reserved, Copyright(c) DKK-TOA CORPORATION

4. (5) サステナビリティの更なる深化 ～マテリアリティごとのKPI～

マテリアリティ	取り組みテーマ	KPI（重要指標）	中期目標	2024年度実績
B 事業	環境・社会課題を解決する 製品・サービスの提供	海外認証取得数	３カ年合計17件	7件
	安心して使える製品・サービスの提供	化学物質の適正な管理	製品含有化学物質管理体制の構築、運用、継続的な強化	－
	サプライチェーンにおけるパートナーシップの強化	主要サプライヤーにおけるCSRアンケート調査	回答率80%以上の堅持	直近実績86％（2023年度実施）
E 環境	気候変動への対応	Scope 1	2024年度比3%減	329ton-CO_2（2023年度実績）
		Scope 2	継続	(0ton-CO_2)
		Scope 3	算出精度向上	116,295ton-CO_2（2023年度実績）
	資源の有効活用	廃棄物排出量削減（原単位）	2024年度比3%減	0.009ton/百万円（2023年度実績）
		水使用量の削減（原単位）	2024年度比3%減	0.955m^3/百万円（2023年度実績）
	環境に配慮した製品・サービスの提供	環境配慮設計の推進	環境配慮設計推進体制の見直し、運用	－
S 社会	ダイバーシティ推進	えるぼし三ツ星認定 （女性活躍推進企業）	継続	継続
		男性育休取得率	100%	78％
	自律型人材の育成	従業員一人当たり研修費用	5万円/人・年	3.5万円／人・年
	働きがいのある職場づくり	エンゲージメントスコア	50%以上	45%
	労働安全衛生の徹底	労災発生件数（休業／不休）	0件	休業2件 不休1件
	事業活動全体における人権の尊重	人権研修履修率	100%	100％
G ガバナンス	強固なガバナンス体制の構築	重大な法令違反発生件数	0件	0件

All Rights Reserved, Copyright(c) DKK-TOA CORPORATION

4. (5) サステナビリティの更なる深化 ～人的資本の強化～

- 高い専門性と倫理観を持ち、創造的かつ自律的に行動する人材の採用・育成の取組み強化
- 多様な価値観を有する人材が能力を発揮できる社内環境の整備推進

教育・研修制度の充実

・主体的に考え挑戦できる自律型人材の育成
・全社員への継続学習機会の提供
・管理職が何をすべきか ～ マネジメント力を高める研修の強化

キャリア形成支援

・マネジメント層への意識づけ
（ともに成長する、部下の育成スキル・面談スキルアップ）
・個々のキャリア形成に資するキャリア面談の実施
・他部門・社外を知る機会の提供

株式報酬制度の導入

・当社株式付与による経営参画意識の向上
・企業価値向上への貢献意欲の向上
・処遇改善によるモチベーションアップ

エンゲージメント向上

・相互理解を高め、ビジョンを共有する、経営層と社員・社員同士の交流機会の創出
・多様化の時代に即した働きやすい・働きがいのある職場環境づくり(社内サーベイに基づく改善活動)

All Rights Reserved, Copyright(c) DKK-TOA CORPORATION

5. 財務戦略 (1) 基本方針・数値

- 持続的な成長と中長期的な企業価値向上に向けた積極的な投資
- ROE8%の早期実現に向けたバランスシートマネジメント
- 株主還元の拡大

【連結ベース】	前中計目標	2024年度（実績）	2027年度（目標）
売上高 (海外売上高比率)	188.5 億円 (21.7%)	180.5 億円 (13%)	200.0 億円 (15.9%)
営業利益 (営業利益率)	19.0 億円 (10.1%)	13.3 億円 (7.4%)	18.0 億円 (9.0%)
当期純利益 (当期純利益率)	—	11.1 億円 (6.2%)	15.0 億円 (7.5%)
ROE (自己資本利益率)	6.6%	5.0%	6.3%

2030年度以降（目標）
売上高 250億円以上
営業利益 25億円以上 営業利益率 10%以上
ROE8%以上

All Rights Reserved, Copyright(c) DKK-TOA CORPORATION

5. 財務戦略 (2) キャッシュアロケーション

- 積極的な成長投資と株主還元の拡大により、企業価値を向上
- 成長投資は設備投資を継続しつつ、人材投資・戦略投資を拡大

成長投資 →

【設備投資】岩手東亜DKKの新社屋建設、埼玉事業所への追加投資、新基幹システムの導入

【人材投資】株式報酬制度の導入、エンゲージメント向上

【戦略投資】新製品開発、海外事業拡大、M&A

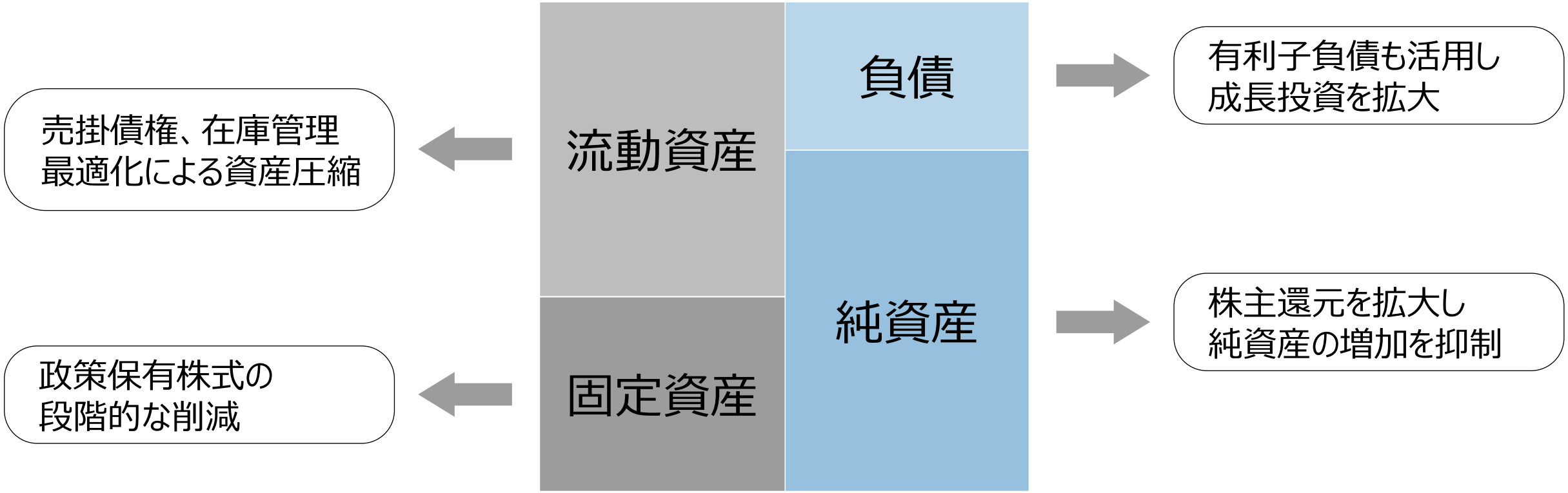
株主還元 →

- 配当性向30%以上を目安に適正かつ安定的な累進配当
- 機動的な自己株式取得

All Rights Reserved, Copyright(c) DKK-TOA CORPORATION

5. 財務戦略 (3) バランスシートマネジメント

- 資本収益性と財務健全性を両立しながら、バランスシートマネジメントを強化
- 成長投資への資金投入のため、収益性の低い資産を圧縮し、キャッシュを創出
- 株主還元を拡大し、純資産の増加を抑制

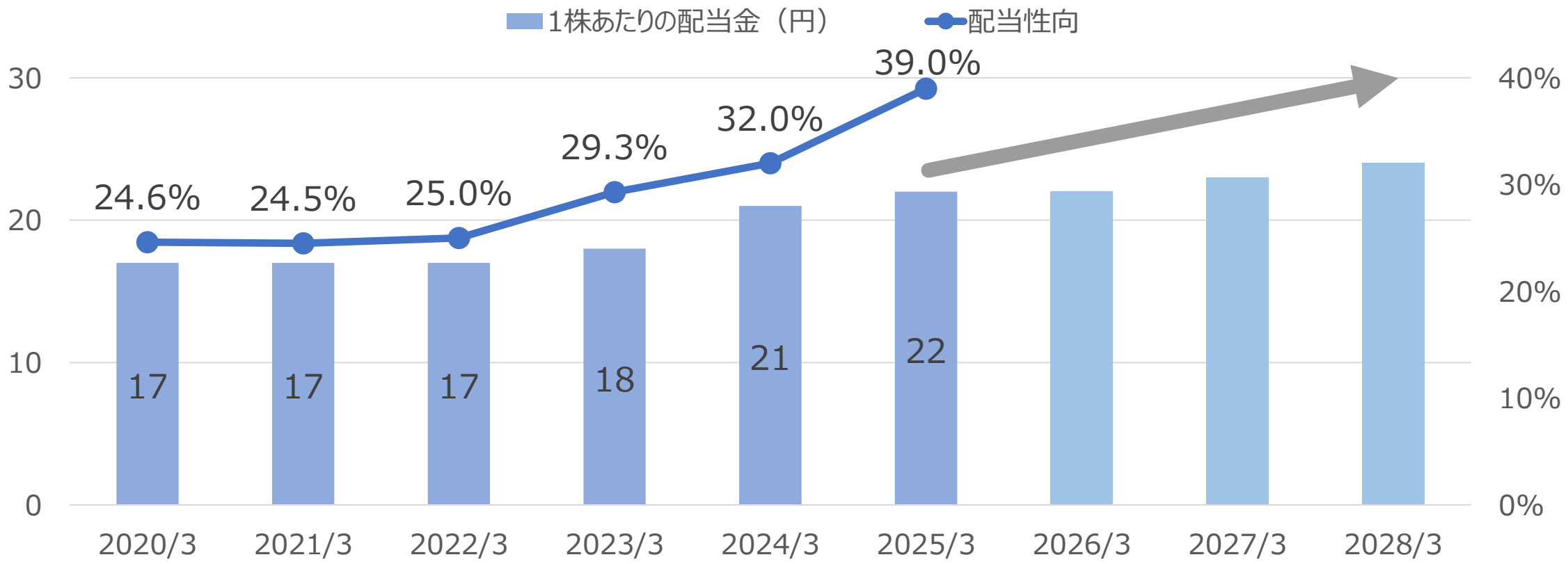


All Rights Reserved, Copyright(c) DKK-TOA CORPORATION

5. 財務戦略 (4) 株主還元の拡大

- 人材投資を含む成長投資を優先しながら、積極的かつ安定的な株主還元を実施

(1)配当性向30%以上を目安に適正かつ安定的な累進配当を継続(2025/3/14方針変更)
(2) 総還元性向※を意識した機動的な自己株式取得



※ 総還元性向＝（配当金＋自己株式取得）÷当期純利益

All Rights Reserved, Copyright(c) DKK-TOA CORPORATION

東亜ディーケーケー株式会社