

中期経営計画

2022年3月期～2024年3月期

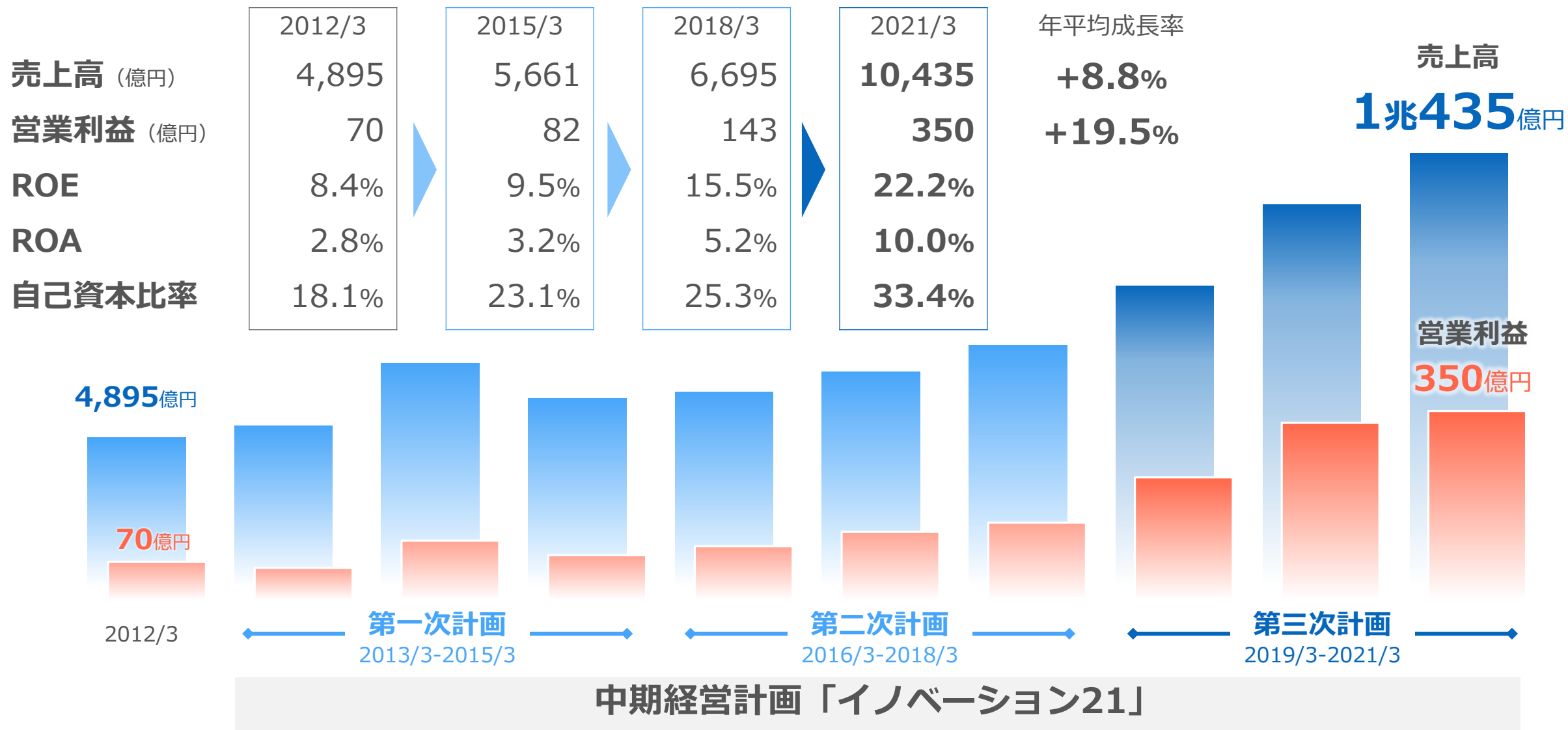
2021年5月13日



ダイワボウホールディングス株式会社

(証券コード : **3107**)

前中期経営計画の振り返り



当社グループにおける今後の課題

ITインフラ流通事業における 持続的成長の実現

—— 端末需要の反動からの新たな成長ストーリー

繊維事業・産業機械事業における 管理体制の見直しと収益力強化

—— 従来の管理手法からの刷新による機能強化

企業価値向上につながる コーポレート戦略立案

—— すべてのステークホルダーからの期待への対応

新中期経営計画の位置づけ

(2022年3月期～2024年3月期)

持続的成長に向けた
『ビジネスモデル変革』への挑戦期間

ESG視点での事業を通じた
社会課題解決への貢献

未来を創る
人材価値の最大化

将来にわたる発展を見据えた転換期

01 次世代成長ドライバーの創出

02 リーディングカンパニーとして新たな社会作りへの貢献

03 経営基盤変革

01 次世代成長ドライバーの創出

■ これからの10年を支える原動力創り

- 従来型ビジネスからの変革
- オリジナル商品・サービスの開発、M&A戦略の検討を開始

■ デジタルシフト、DX推進など新たな潮流を捉えたビジネス展開

- 5G・AI・IoT・オンライン・自動化などの事業への取り込み
- デジタルテクノロジーの活用を全事業で推進

■ クラウドディストリビューターとしてのプレゼンス確立

- サブスクリプション事業のさらなる拡充
- デジタル庁設置に伴うクラウドシフトへの対応など成長分野での事業拡大

02 リーディングカンパニーとして新たな社会作りへの貢献

■ パートナーシップを駆使したマーケット創造

- B to Bビジネスにおける取引先とのさらなる関係性強化
- 全国拠点網を駆使したエリア深耕、カテゴリや業種毎での用途提案や商材開発

■ サービス&ソリューション強化による顧客エンゲージメント向上

- サービスメニュー拡充、技術支援による高度販売支援機能の実装
- 顧客接点における最良の顧客体験（CX）を提供

■ 社会課題解決を通じた事業の拡大

- SDGsの観点から教育ICT化・医療環境・生産性向上・防災減災・環境配慮型商材の開発などへの取り組み

03 経営基盤変革

■ キャッシュフローの適正配分による資本効率の向上

- 成長投資への活用と株主還元の充実
- 財務基盤の健全性強化

■ 人材育成と成長を支える組織風土改革

- 教育・研修への戦略的投資、グループ連携での人材活用
- 労働環境整備、デジタル活用による業務改革

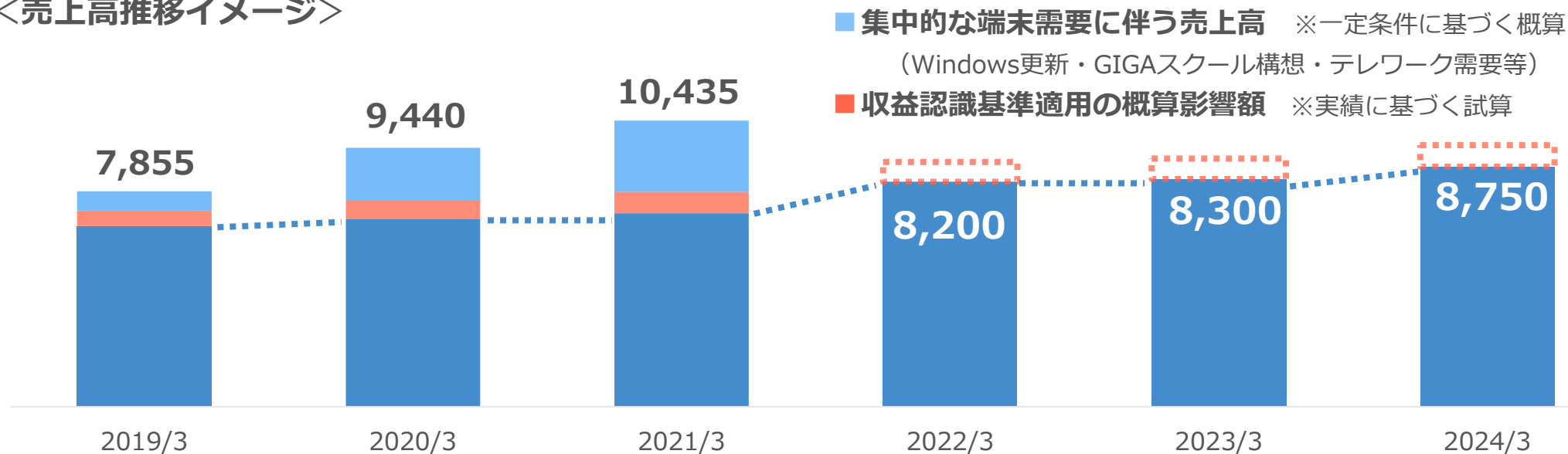
■ コーポレートガバナンスの実効性強化

- コンプライアンスの徹底
- 業務プロセスの内部統制強化

(億円)	2021/3 (実績)	2022/3 (計画)	2023/3 (計画)	2024/3 (計画)
売上高	10,435	8,200	8,300	8,750
営業利益	350	285	286	314
営業利益率	3.4%	3.5%	3.5%	3.6%

→収益認識に関する会計基準を適用

<売上高推移イメージ>



収益認識に関する会計基準の適用について

2022年3月期より企業会計基準第29号「**収益認識に関する会計基準**」が適用されるため、主にITインフラ流通事業の一部取引について売上高の計上方法が変更されます

(概算：億円)		2021/3 (実績)	2022/3 (予想)	増減
売上高	①旧基準	10,435	8,920	△1,515 △14.5%
	②新基準	-	8,200	
	②-①	-	△720	
営業利益		350	285	△65 △18.6%
営業利益率	①旧基準	3.4%	3.2%	
	②新基準	-	3.5%	

<主な変更点>

■ 代理人取引に係る収益認識

ITインフラ流通事業における**保守・保証サービス、ソフトウェア（継続課金等）販売**などの取引の一部について、販売先への商品・サービスの提供における当社の役割が、会計基準上の「**代理人**」に該当するため収益認識の方法を変更

【旧基準】：販売対価の**総額** (A) を売上計上



【新基準】：販売対価の**純額** (A-B) を売上計上



※ITインフラ流通事業における会計基準変更の影響額を一定条件に基づき試算した参考値です

ROE 14%以上

自己資本当期純利益率
＜株主資本に対するリターン＞



株主資本コスト

8.6%

(現状の自社認識)

ROIC 11~12%水準維持

投下資本利益率 (※)
＜投下資本に対するリターン＞



WACC
加重平均資本コスト

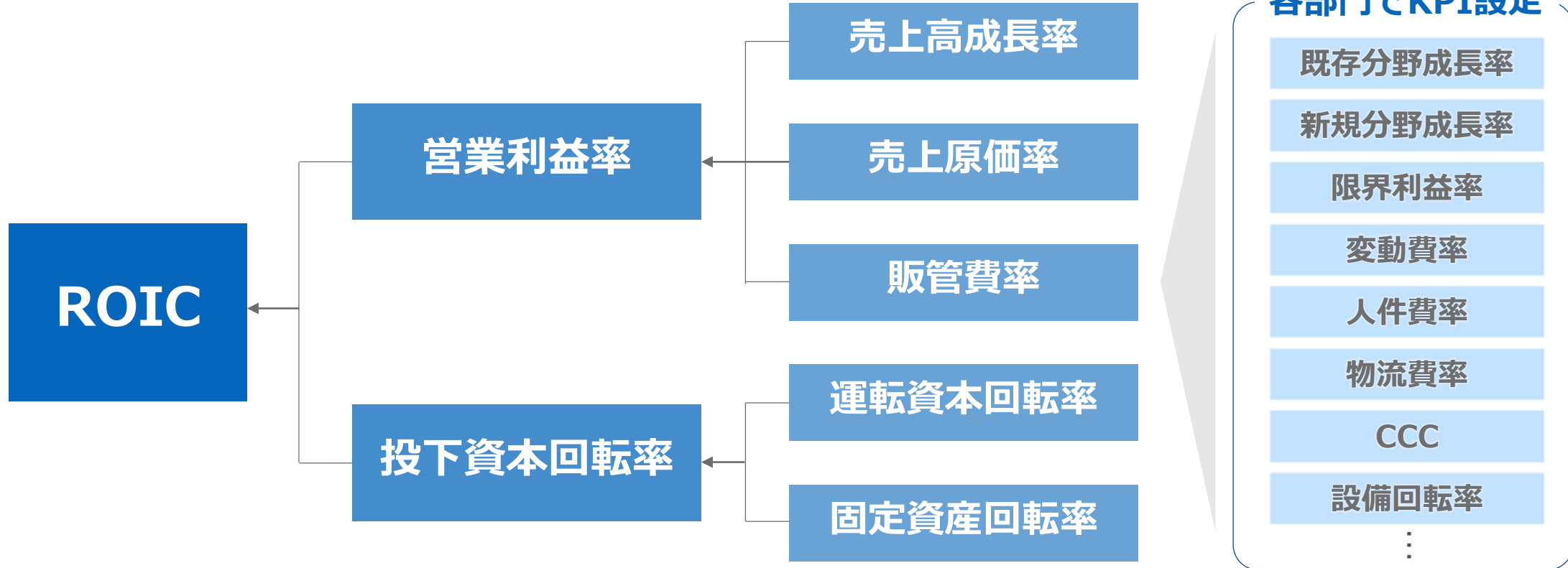
7.0%

(現状の自社認識)

**持続的な
企業価値向上**

※税引後営業利益 / (純資産 + 有利子負債)

<ROICツリー活用イメージ>



各事業会社に即したKPIを設定し進捗状況（ROIC改善状況）をモニタリング

ハードルレートを意識して企業価値の創造につなげる

基本方針

- 株主還元の充実化を適切に図る
- 既存事業の持続的成長に向けた投資を継続しつつ、新規領域への成長投資を実施
- 一定の手元流動性を確保し、戦略的な商品調達や不測の事態に備える

<キャッシュ配分項目>

配当	既存領域への成長投資	新規領域への成長投資	自己株式取得	手元流動性の確保
1株当たり60円 (中間配当含む) の安定配当を基本方針としてキャッシュ状況にあわせて増配なども検討	既存事業の持続的成長に向けて 設備投資・マーケティング・研究開発・人材採用 などを行う	市場拡大が見込まれるDX関連領域を中心に 新たな事業の柱を育てるべく業務提携やM&Aの検討 を開始	市場環境に応じて 機動的な自己株式の取得 を検討	ITインフラ流通事業における戦略的な商品調達に伴う資金需要および不測の事態に備えた 手元流動性の確保

ITデバイス流通におけるカテゴリごとのシェア獲得

- 情報基盤を活用した効率的な提案と支援体制の構築
- エリアごとのパートナーシップによる競争優位性の追求
- 教育分野におけるICT化の提案と支援を幅広く実施

高度サポート機能の実装・強化

- NW強靱化などの多様なニーズに対応する技術力・提案力の実装
- 最高品質エンジニア集団育成による新たなビジネス原動力創出

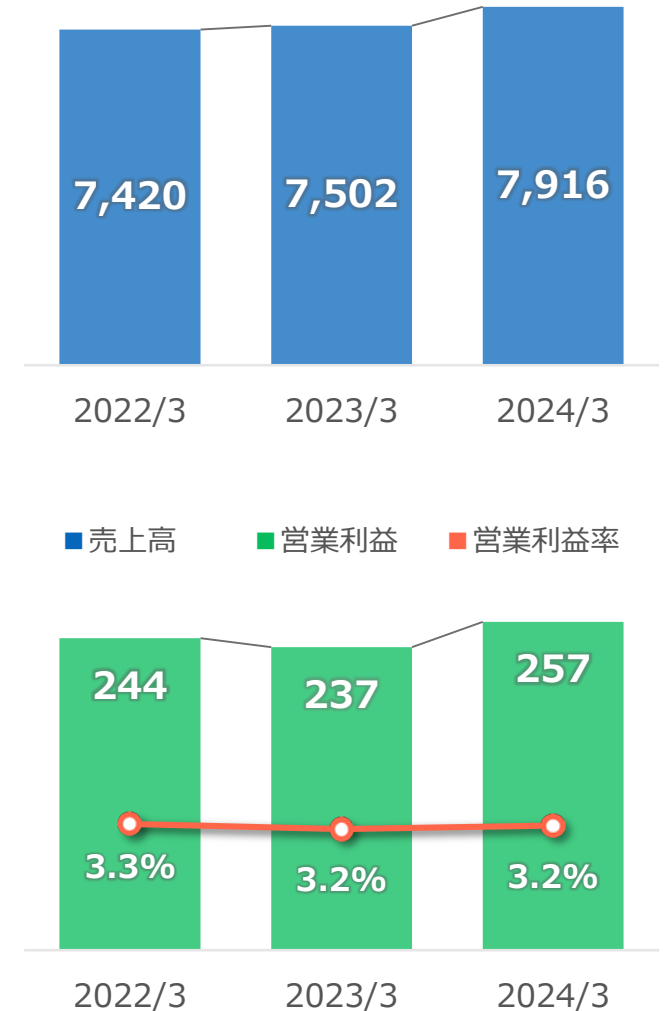
クラウドディストリビューターとしてのブランディング

- iKAZUCHI(雷)の機能拡充とユーザー層拡大
- SaaS市場シェア拡大とメガクラウド提案による基盤ビジネス獲得

サプライチェーン全体につながる生産性向上

- RPA・BIツールを活用した営業活動強化・効率化の実現
- MAによる見込み顧客の選定および戦術化支援による売上拡大
- ローコストオペレーションの継続的な追求

セグメント別計画





文教ビジネスにおけるDISの強み

地域密着の営業体制	独立系マルチベンダー	ワンストップサービス
<ul style="list-style-type: none"> ■ 全国各地の文教販売パートナーとの協業体制 ■ 新製品・サービス等を検証し、いち早く情報提供 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 特定のメーカー・OSに偏重しない調達力と豊富な在庫 ■ 周辺機器・ソフトウェア等を組み合わせた複合提案 	<ul style="list-style-type: none"> ■ キットティング ■ 設置・設定 ■ 延長保証 ■ 修理 ■ データリカバリ ■ 教員向け研修
全国の教育市場をカバー	ユーザーに最適な提案	導入から運用まで支援

協業メーカーおよび文教販売パートナーとの連携

文教専門チームによるICT活用事例・ノウハウの蓄積

「GIGAスクール構想」

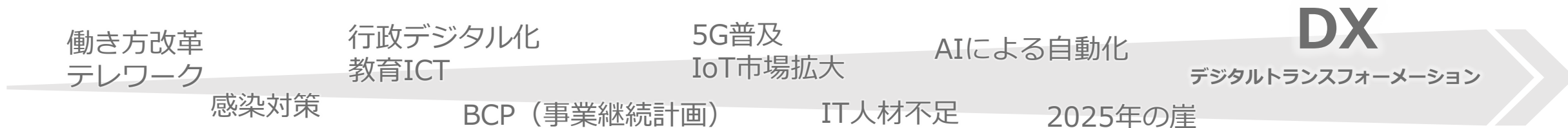
におけるDIS販売実績
(2021年3月期)

売上高 **2,000** 億円以上
自治体等数 約 **1,400** 自治体等



長期的に発展していく 教育ICT分野に幅広く貢献する

- > 高校以降の1人1台端末の推進
- > デジタル教科書・授業支援ソフト
- > 教員研修・遠隔授業サポート
- > 端末に関連する継続需要
(機器更新・保守・保証・設定作業等)



ITインフラを取り巻く環境の変化

顧客ニーズの多様化・高度化

オンプレミス環境

- 業務や規模の要件に合わせて自由にカスタマイズ
- 社内ネットワークの細かいセキュリティ要件を満たせる

機密性の高いデータの管理に適する



+

ハイブリッドクラウド環境



クラウド環境

- 運用開始までの期間が短くシステムの拡張も柔軟に対応
- 導入コスト・保守管理コストが大幅に削減できる

コスト削減と運用の手軽さに優位性がある

HCI製品等のラインナップ拡充

業務効率化・TCO削減を実現するシンプルなインフラを提供



マルチクラウドプラットフォーム

複数のクラウドからニーズに合った最適な組み合わせを提案

オンプレミスとクラウドの利点を組み合わせた“ハイブリッド”な提案を推進

多様なニーズに対応する技術力・提案力の実装

2021/4/1 子会社合併により設立

DIS ディーアイエス サービス&ソリューション株式会社

統合されたノウハウ

コラボレーション	クラウドサービス	ネットワーク構築
インフラ設計・施工	システム開発	保守・運用サポート
物流サービス	技術サポート	構成・案件支援
設定・障害対応キッティング	コールセンター	コンテンツ作成
テクニカル分野	ソリューション分野	サービス分野

- ＞ 技術支援
- ＞ コールセンター運営
- ＞ 営業同行



グループ再編による新たなマーケットへの挑戦

それぞれの事業で蓄積された知識・技術・ノウハウ

ディストリビューション事業を軸に戦略立案

iKAZUCHI(雷)によるサブスクリプションビジネス拡大

iKAZUCHI(雷)掲載サービス

65ベンダー / 142サービス

(2021年3月現在)



コラボレーション	業務基盤・システム基盤
セキュリティ・管理	デザイン・クリエイティブ
ヒューマン・リソース	営業・マーケティング



申込

プロビジョニング

DIS

販売パートナー向けサブスクリプション管理ポータル

月額/年額/従量などの課金形態に対応

顧客単位でリアルタイム管理

複数サービスを一括管理

エンドユーザー向けの情報提供

マルチクラウド対応の有資格の専任部隊が

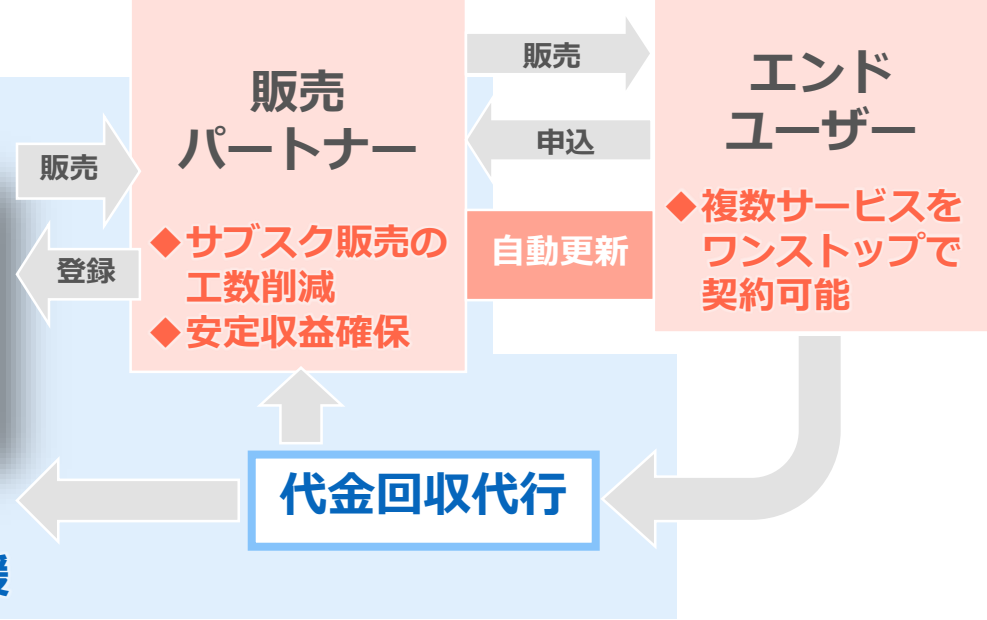
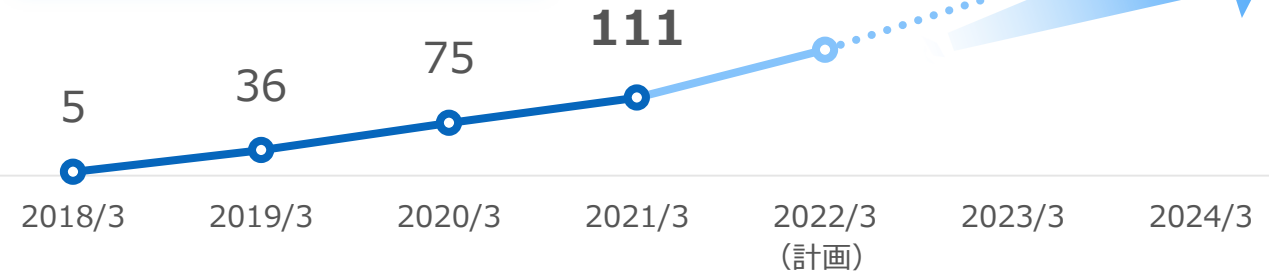
全国の販売パートナーのサブスクビジネスを支援



iKAZUCHI(雷)取扱高 (億円)

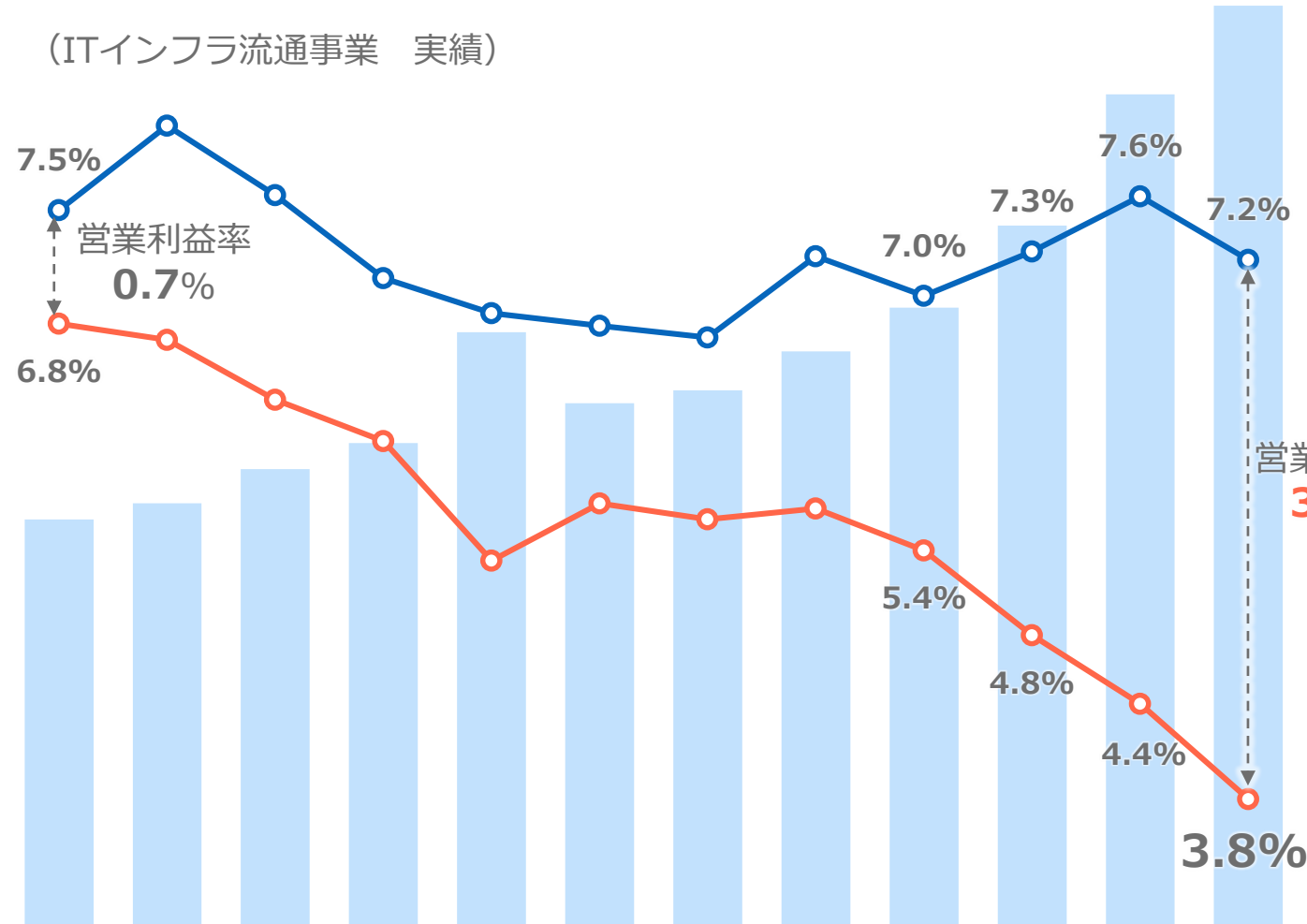
次期3カ年で**2.5倍以上**の成長を目指す

3カ年で+**100億円以上**の成長



ローコストオペレーション

(ITインフラ流通事業 実績)



社内システムへの積極投資による ローコストオペレーションの徹底

基幹システム「DIS-NET」

- 1998 DIS-NET
- 2005 DIS-NET II
- 2013 DIS-NET III
- 2020 **DIS-NET IV**

営業効率を最大化する
すべてのシステムと連動

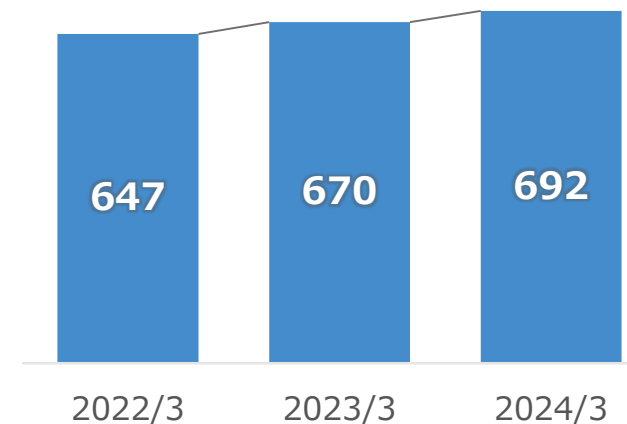
※連結調整を反映しておりませんのでセグメント実績とは異なります

(億円)

セグメント別計画

ESGを軸にした働き甲斐のある会社への変革

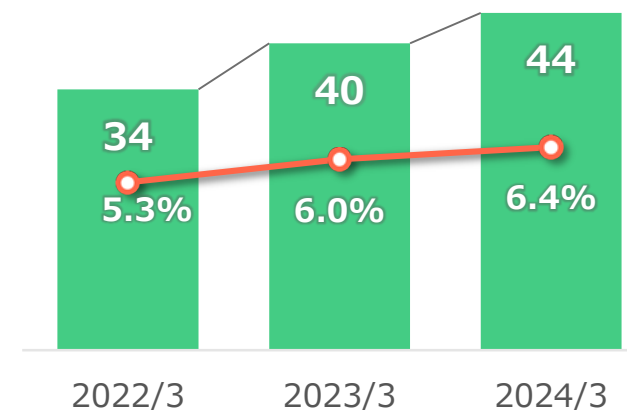
- コンプライアンス推進・内部統制強化による不正再発防止
- CO₂排出量削減および定期的な環境監査の実施
- 生分解性・バイオマス・リサイクル等の環境配慮型の製品展開
- 労働環境改善・人材教育・IT活用による業務効率化



ファイバー戦略の深耕による独自素材の開発強化

- 技術・開発本部新設による横断的な研究開発体制
- 機能素材・サステナブル素材を生かした販売拡大
- 素材と後加工技術のグループ水平展開
- 産学官連携による研究開発領域の拡大

■ 売上高 ■ 営業利益 ■ 営業利益率



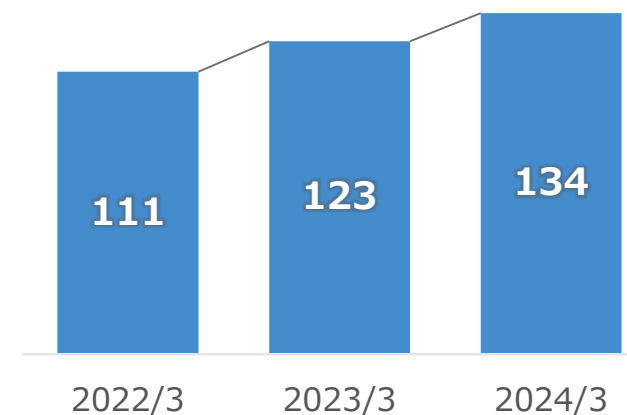
投下資金効率を意識した事業活動

- 研究開発を活用した合繊原綿の販売拡大
- 産業資材増販に向けた出雲工場の生産拠点集約
- 長期在庫の削減および適正管理による在庫回転月数の圧縮
- 製品ビジネスにおける事業再編等による再強化

セグメント別計画

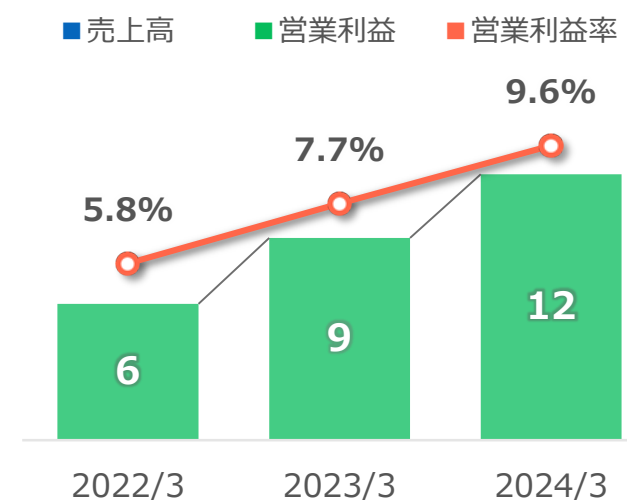
工作機械における潜在市場への事業拡大

- 「脱炭素」によるエネルギー業界の変革への対応
- 5G関連の小型発電設備、洋上風力発電の需要獲得
- 鉄道専用機における国内外の需要への対応
- ユーザーの作業性向上につながる提案営業の拡充



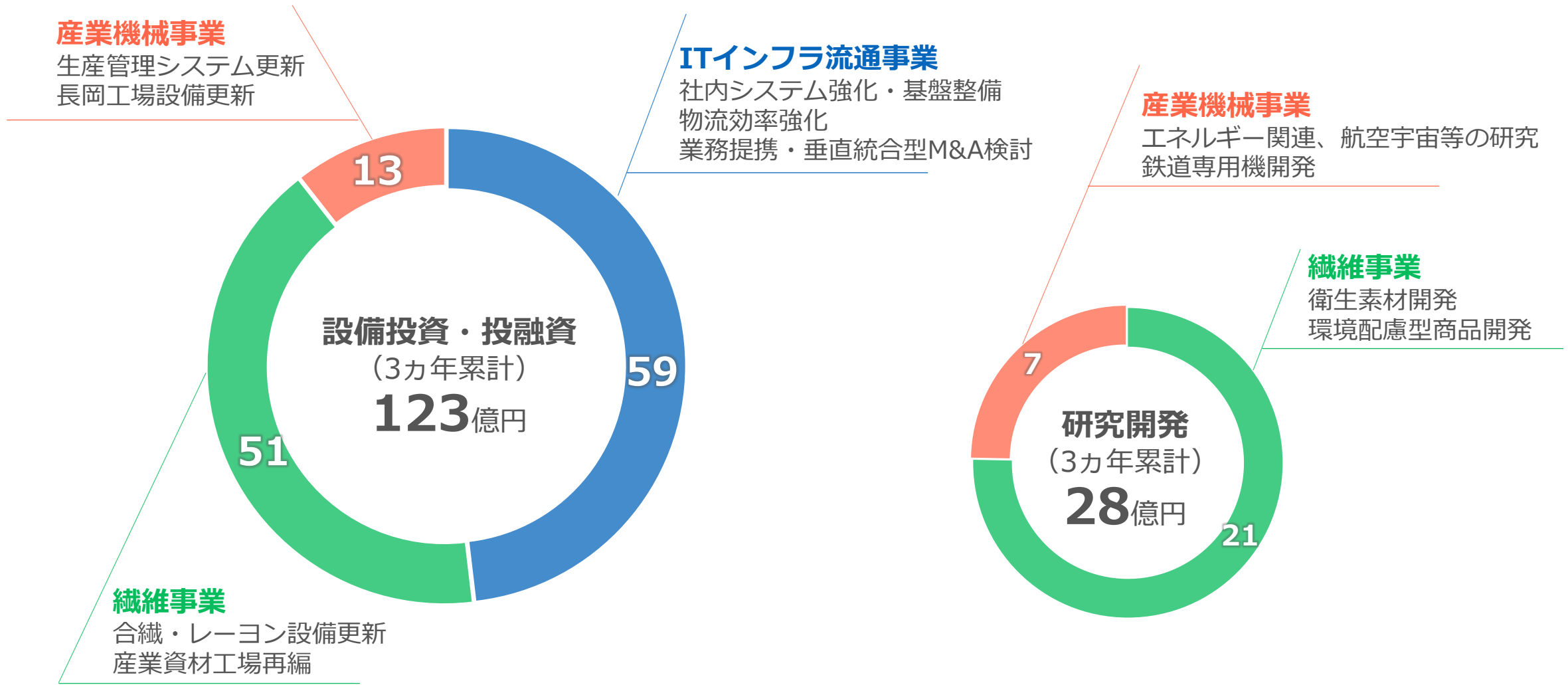
自動機械における包装機自動化需要の取り込み

- 自動供給装置標準化による品質向上とコストダウン
- 中国薬品業界向け市場における競争力向上
- ネット通販・物流業界等の新市場への参画
- 省人化ニーズに応える新製品・新装置の開発



サービス強化による収益力向上

- サービス向上プロジェクトによるサービス体制の構築
- レトロフィット・オーバーホール提案による顧客ニーズへの対応
- サービス窓口の育成による初期対応の迅速化
- 鉄道の年次点検をはじめとしたサービス業務の拡大



それぞれの事業で培った発想力・技術力・ネットワーク力を駆使して社会課題解決に幅広く貢献

社会に役立つ

人と人、人と地球、未来へとつなげる

ビジネスに結び付ける

守りのESG

<事業リスクの低減>

- 事業活動におけるCO₂排出量の削減
- 労働安全衛生、働きやすい労働環境醸成
- 人材育成
- 安定調達の確保
- コーポレートガバナンス、リスクマネジメント 等

攻めのESG

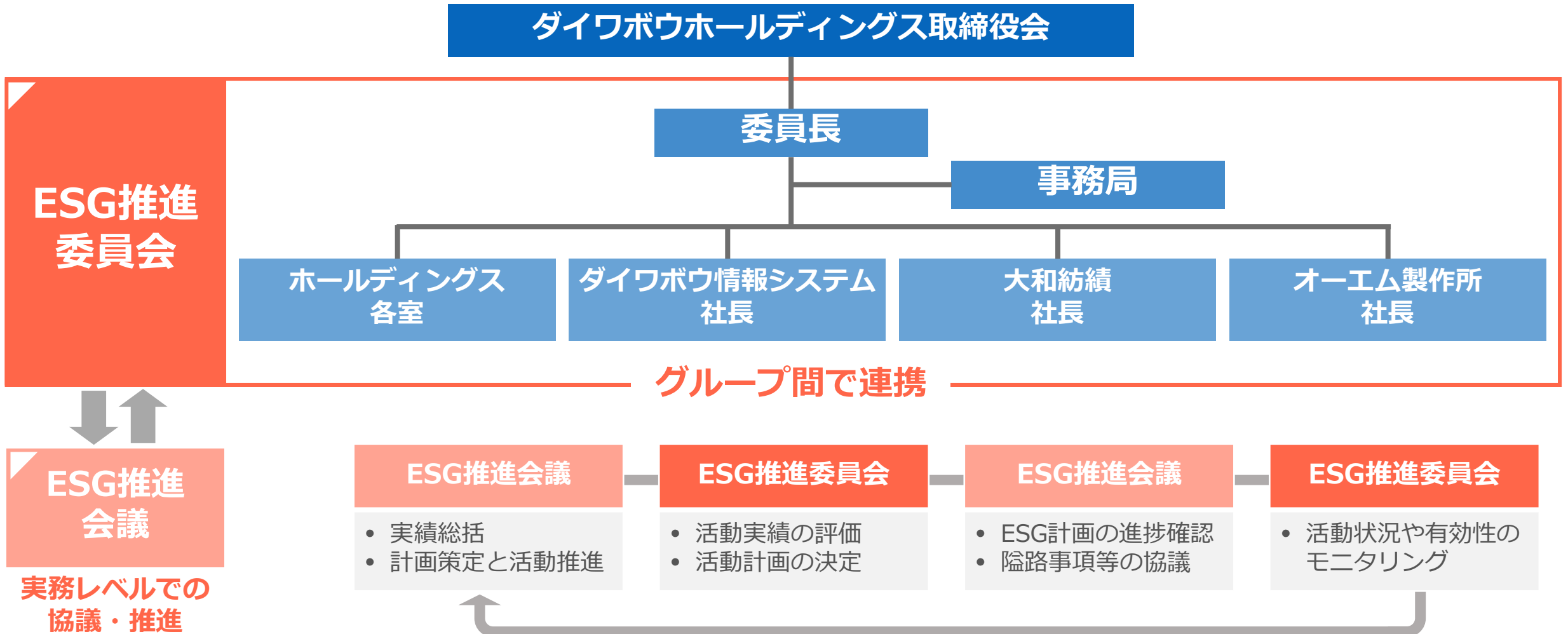
<事業機会の増大>

- 社会課題解決型の商品・サービスの提供
- 環境に配慮した商品開発
- 事業を通じた地域社会への貢献 等

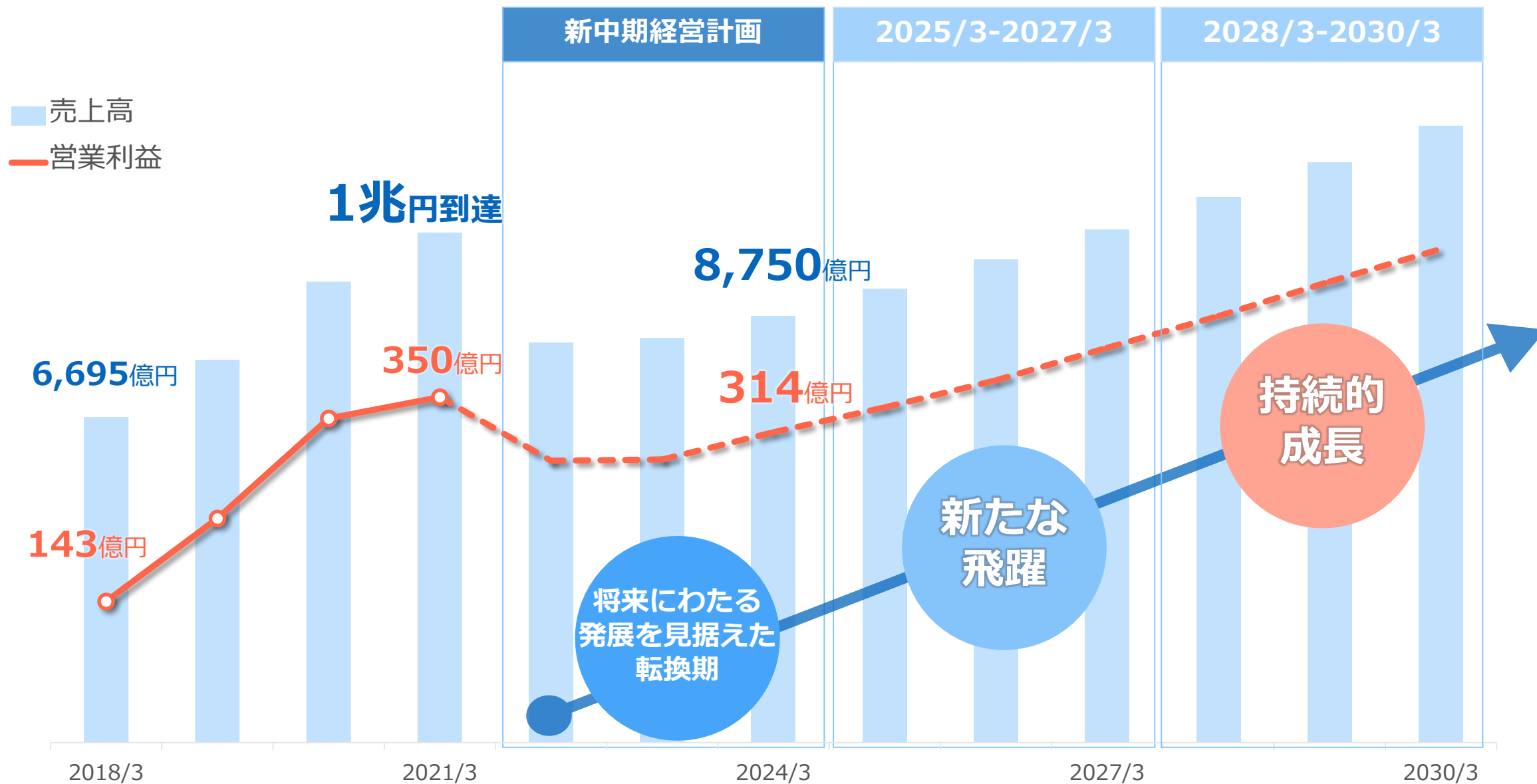


当社グループにおいて重点テーマとして掲げる社会課題

グループが一丸となってESGを推進する体制を構築



中長期的な成長イメージ



<https://www.daiwabo-holdings.com/>



ダイワボウホールディングス株式会社

【免責事項】

本資料に記載された業績予想値等の将来に関する記述は、現在入手可能な情報をもとに、当社が現時点で合理的であると判断した一定の前提に基づいて作成したものであり、その正確性を保証するものではありません。実際の業績は、今後さまざまな要因により本資料の内容と異なる可能性のあることをご承知おきください。なお、当社は理由の如何にかかわらず、本資料の利用の結果生じたいかなる損害についても責任を負うものではありません。

※本資料中に記載されている会社名、製品名等は、各社の登録商標または商標です。