

# DAIWABO HOLDINGS

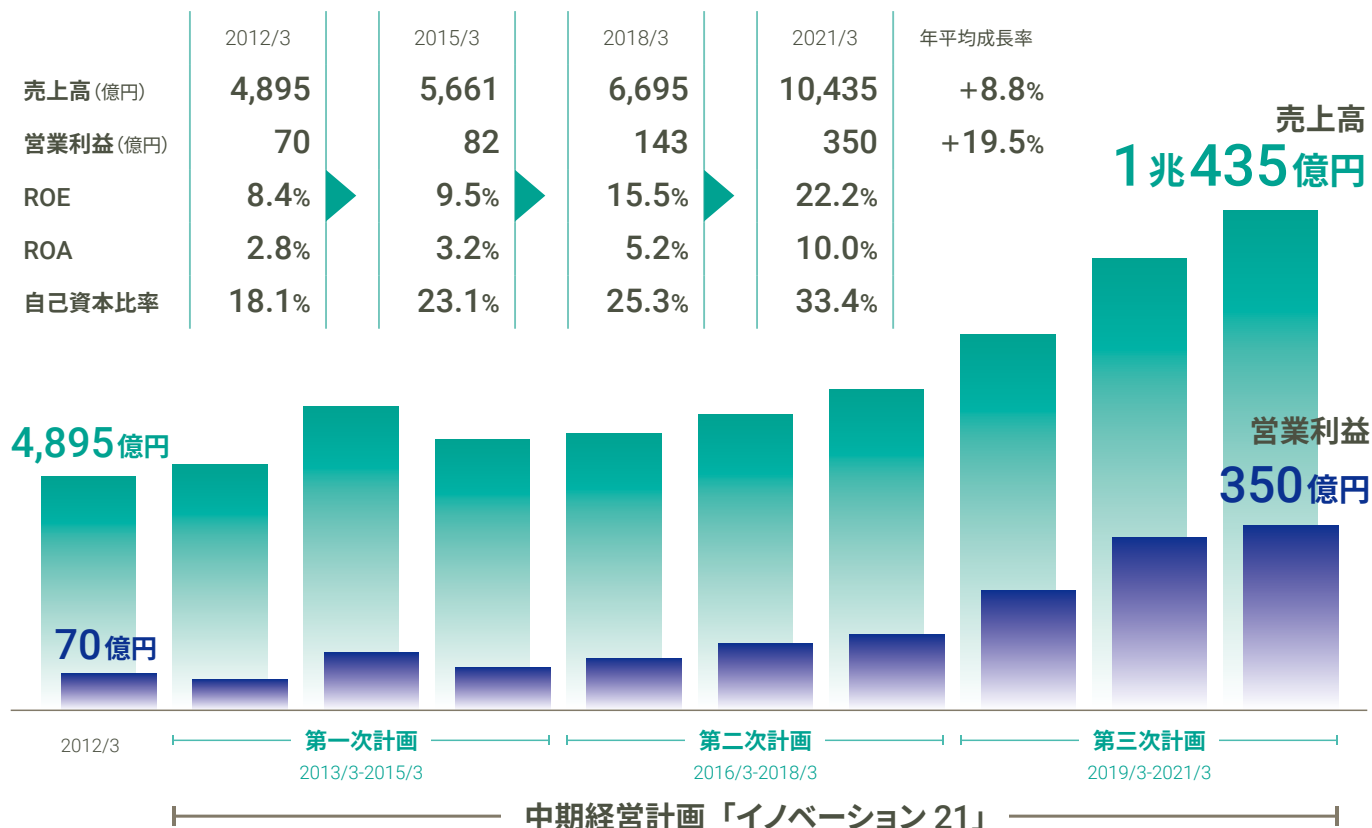
*Digest*

2021.9 no.67  
年2回発行

ダイワボウグループESG最前線  
成長し続けるための  
環境・社会・ガバナンス

## 2021年3月期決算

## 連結売上高が初めて1兆円を突破



第三次計画(2019/3-2021/3)では売上高・利益ともに  
3か年すべての決算期で過去最高業績を更新

(百万円)	2021年3月期連結決算			2022年3月期第1四半期連結決算		
	2020/3	2021/3	前期比	2021/3(1Q)	2022/3(1Q)	前年同期比
売上高	944,053	1,043,534	+10.5%	187,315	166,862	-
ITインフラ流通事業	857,008	969,748	+13.2%	169,523	149,878	-
繊維事業	72,180	61,033	△15.4%	15,824	14,460	△8.6%
産業機械事業	12,988	11,582	△10.8%	1,783	2,333	+30.8%
営業利益	32,841	35,028	+6.7%	4,629	4,393	△5.1%
ITインフラ流通事業	28,161	33,226	+18.0%	3,838	3,558	△7.3%
繊維事業	3,877	1,350	△65.2%	887	729	△17.8%
産業機械事業	753	537	△28.6%	△45	124	-
経常利益	33,195	35,781	+7.8%	4,786	4,521	△5.6%
親会社株主に帰属する 当期純利益 / 四半期純利益	21,178	25,715	+21.4%	4,290	3,114	△27.4%

※2022年3月期より「収益認識に関する会計基準」等を適用しており、連結売上高およびITインフラ流通事業売上高に大きな影響が生じるため前年同期比は記載しておりません。

# 次なる成長の原動力を生み出し 新たな飛躍につなげる



ダイワボウホールディングス  
代表取締役社長

## 西村 幸浩

ダイワボウホールディングスは、2021年度（22年3月期）から新たな中期経営計画をスタートさせ、さらなる成長を目指すことで企業価値向上に取り組んでいます。西村幸浩社長に、中期経営計画のポイントや将来的な展望について語っていただきました。



## 中期経営計画 (2021/5/13 発表)

対象期間 2022年3月期～2024年3月期 (3 ヵ年計画)

位置づけ **「将来にわたる発展を見据えた転換期」**

- ▶ 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

グループ  
基本方針

### 1 次世代成長ドライバーの創出

### 2 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

### 3 経営基盤変革

—— 前期 (21 年 3 月期) は連結売上高が 1 兆円を超える好業績でした。一方で特需の反動も懸念されますが、新たな中期経営計画の役割をどのように考えていますか。

前期は新型コロナウイルス感染拡大により事業環境が大きく変化する中で、緊急措置としてのテレワーク環境の整備や教育現場における ICT 導入促進などの急速な需要の高まりを捉えて過去最高業績を達成することができましたが、グループとしての今後の課題が明確になった一年でもありました。特に需要反動の局面を迎えた IT インフラ流通事業では、業界内での自社のポジションをあらためて分析した上で、従来のビジネス領域を超えた新たな価値の創出による成長曲線を描いていく必要があります。

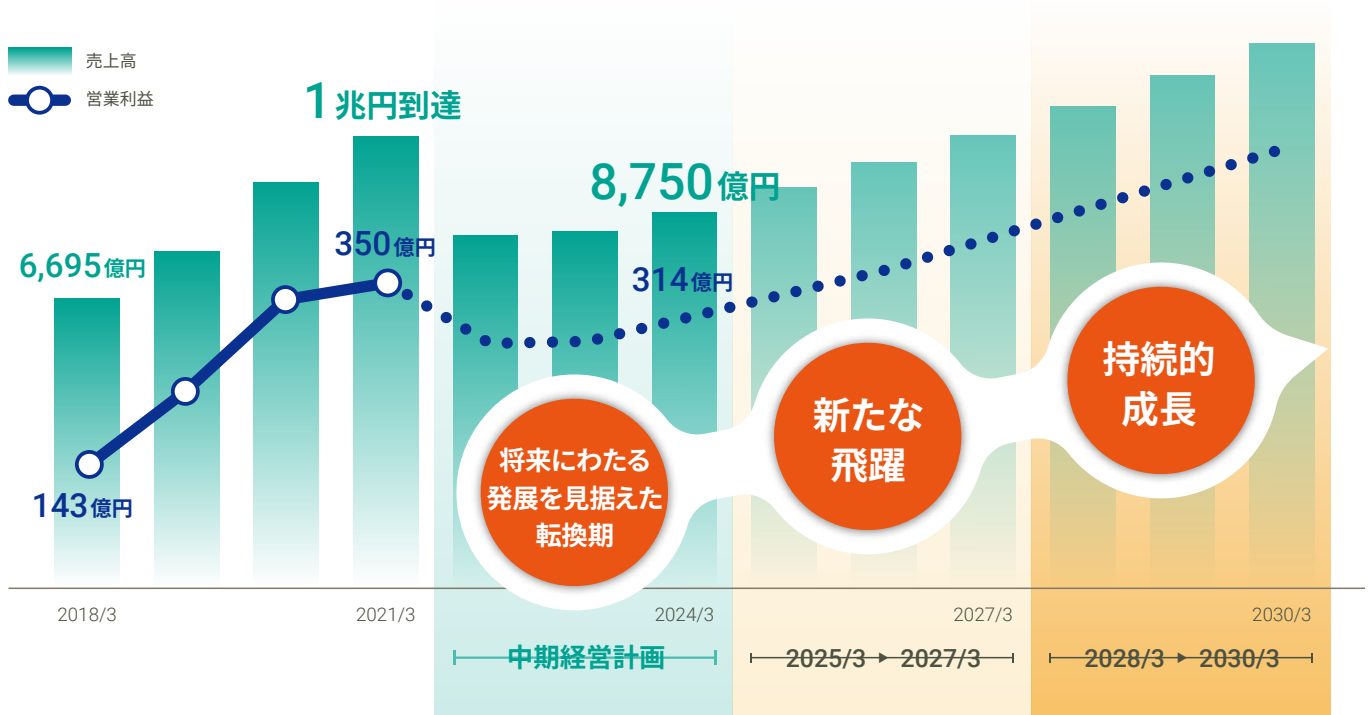
また繊維事業、産業機械事業についてもコロナ禍のマイナス影響が長引く環境下で、ステークホルダーの皆さまからの期待に応えていくためには、事業毎の管理体制の刷新と収益力向上が欠かせません。そして、長期的な視点では社会課題解決への貢献や、未来を担う人材の育成について積極的に取り組んでいくことが重要なテーマです。そうした意味を込めて、今期からスタートした中期経営計画の 3 ヵ年を「将来にわたる発展を見据えた転換期」と位置づけました。

—— 中期経営計画のグループ基本方針について説明してください。

まずは、「次世代成長ドライバーの創出」を掲げました。これまでの 10 年で当社グループは飛躍的な成長を遂げましたが、これからの 10 年を支える原動力が求められています。事業領域の選択と集中や、未開拓分野の発掘により従来型ビジネスからの変革に取り組みます。あわせて、DX (デジタルトランスフォーメーション) をキーワードにあらゆる分野のデジタル化が一気に加速する中で、その潮流を捉えたビジネス展開を強化していきます。当社は、これまでの取り組みが評価され、今年8月に経済産業省が定める「DX 認定事業者」としての認定を取得しました。あらためてグループを挙げて社会インフラの DX を推進することで、新たな成長につなげていきます。

次に「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」です。当社グループの 3 事業はいずれも B to B のビジネスモデルであるため、パートナーシップを駆使したマーケット創造と、サービス&ソリューション強化によるお取引先さまとの信頼関係向上に取り組みます。そして、社会課題の解決に貢献することで事業の拡大を目指します。これは SDGs の観点も踏まえた事業活動となり、教育分野の ICT 化、医療環境の整備、あらゆる現場の生産性向上、

## 中長期的な成長イメージ



防災・減災への取り組み、さらには環境に配慮した商材開発などが挙げられます。

最後に「経営基盤変革」です。ポイントとしてはキャッシュフローの適正配分、人材育成、そしてガバナンス強化を重視しています。特に人材育成については、未来を創っていく上で最も重要と捉えており、成長を支える組織風土を醸成して、グループ全体で連携しながら人材活用と労働環境整備に取り組めます。そしてコーポレートガバナンスについては、社外取締役の増員を含めた経営体制強化など着実に改善を進めています。各事業部門においてもコンプライアンス意識の浸透、業務プロセスの内部統制について継続して力を入れることで実効性を高めてまいります。

### —— 中長期的な成長イメージとその実現に向けた考え方について教えてください。

将来にわたる発展を目指すには、資本効率を高い水準で保っていくことが求められます。そのために、中期経営計画においてROE（自己資本当期純利益率）とROIC（投下資本利益率）をグループ経営指標として設定しました。特にROICは企業が事業活動のために投じた資金を使って、どれだけ利益を生み出したかを示す指標ですが、要素を分解して捉えていくことで、営業だけではなく製造や管理を含めたすべての部門と関連付けることができます。各事

業セグメントにおいて、ROICを経営目標の一つとしてビジネス構造と投下資本を明確にし、さらに部門単位で展開していくことで、グループ全体としての企業価値の創造につなげていきます。

あわせて、持続可能な社会との共生という考え方が今後ますます重要になることは言うまでもありません。昨今、当社事業を取り巻く環境の変化は目まぐるしく、特に脱炭素化をはじめESGに関連する社会要請の高まりは「待たなし」の状況です。そうした動きに対応できなければ、将来的にサプライチェーンから退場せざるを得なくなるという危機感を共有して、当社グループが果たすべき役割を見出していかなければなりません。ESGへの取り組みはグループ全体で連携して計画的に進めていますが、リスク対策として捉えるだけでなく、変化するチャンスであるという意識を浸透させて、両方の観点からビジネスに結び付けることで、社内風土の醸成やコスト対応に取り組んでまいります。

本中期経営計画を遂行しながら、その先を見据えた施策をデザインしていくことで、今期を土台にして新たな飛躍につなげていくことができると考えています。ステークホルダーの皆さまから長く信頼いただける会社を目指して、次の時代への成長戦略と事業を通じた社会貢献の実践により、持続的な企業価値向上に取り組んでまいります。



大和紡績 代表取締役社長

## 有地 邦彦

ダイワボウホールディングスで代表取締役 専務取締役を務めた有地邦彦氏が、今年4月1日に大和紡績 代表取締役社長に就任しました。大和紡績に新卒で入社し、国内外でメーカーの仕事を多角的に経験してきた有地社長は、同社が時代の変化に対応する過程に立ち会ってきたといいます。そしてこれからは、同社が未来に向けて成長し続けるために会社を変えていくことが、自身の使命であると意気込みを語りました。

# 全社員が事業や製品への関わりと 社会への貢献を実感できる組織づくり

## メーカーのビジネスを幅広く経験した

1987年に大和紡績に入社した当時、新入社員研修を受けるために福井工場を訪れた際、「ずいぶん歴史のある会社に入社したんだ」という第一印象を受けました。そのときに映ったのは、綿紡で日本の産業の発展と経済成長を支えた往年の歴史が深く刻まれた工場の建物でした。

経験した仕事は、この第一印象とは真逆の、時代の変化に応じて進化する挑戦の数々でした。長年にわたり営業部門にて、海外勤務も経験しました。その間に大和紡績は素材を多様化するとともに、製品も糸やテキスタイルからアパレルへと川下に広げていくなど、時代の変化に応じて自社の技術力や強みを生かせる領域へと事業を柔軟に対応させていきました。

有地社長は「扱う製品が拡大していく過程を経験しましたし、そうした中でお客さまも幅広くなり売り方も変わるなど、さまざまな経験をすることができました」と当時を振り返ります。そしてビジネスがグローバル化時代を迎えると会社は海外進出にも力を入れるようになりました。海外勤務経験からインドネシアや中国への生産拠点の進出や、米国での製品の販売などにも携わりました。

インドネシアでは工場を建設したり、現地で人材を雇用したり、新しいパートナーを探したりと、「ものづくり」から「売る」までのメーカービジネスのさまざまな仕事を経験しました。「時代の変化とともに会社が変わっていく過程に立ち会わせてもらい、会社と自分の成長も実感できました」と会社への感謝を述べています。

## 次の成長に向けて技術・開発部門を再編成

大和紡績の特長について「チャレンジできる風土」を挙げ、「当社は現場の社員に仕事を任せてくれるので、責任も大きいですがやりがいがありました。また社内の別の部署の人たちも協力してくれるなど、仲間として連帯感を感じられて心強かったです。きちんと評価もしてくれますし、みんなが新しい仕事にチャレンジしようという雰囲気がありました。この当社の良さは今も変わっていないと思っています」と目を輝かせながら話します。

こうした大和紡績の良いところを今の若い世代の社員たちにも継承したいという強い思いがあります。しかし時代の変化とともに管理が体系的になり、メーカーの醍醐味を若い社員たちが実感しにくくなっていることも事実です。

これからの自身の役割について有地社長は「会社が成長を続けていくには、時代の変化に応じて中身を変えながら、新たな利益の源を見出し、新しい自社の強みを育てていかなければなりません」と語っています。

その具体的な取り組みとして、当社グループの中期経営計画の位置づけである「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」という3つのテーマを示しています。

ビジネスモデル変革には「これまでの当社の歴史で培ってきた繊維に関する技術や製品のノウハウを生かして、これからの社会に貢献できる繊維（ファイバー）を軸とした新しい事業の柱を構築していく」取り組みを進めます。それを具現化するために研究開発部門を再編成しました。

従来は各事業部門にそれぞれ個別に設置されていた研究開発部門を「技術・開発本部」として一つにまとめ、事業部門を横断的に研究開発して知見を広げる組織を構築しました。新しい技術・開発本部では直近の製品や素材の開発はもちろん、新規事業の創出に向けて新しい製品や素材の研究開発にも力を入れていきます。

そして「毎年多くの新入社員を迎えており、若い人々からは新しいものを作りたいという意欲を感じています。こういう人たちが成果を出せる組織や仕組みを作り、そこから新しい成長の糧を見出していきたいと考えています」と強調しました。

## 社員が能力を発揮し安心して働くためのガバナンス強化

新しい事業展開を見据えた研究開発において、AIなどのICT活用も重視しています。これまではメーカーとして生産設備に多くを投資してきましたが、開発のスピードを上げる、開発の可能性を広げるといった目的でICTへの投資も必要です。

また工場において手作業で行っている設備の稼働記録や生産量の集計、翌日の生産計画などをシステム化して得られるデータを、製造や販売の意思決定に生かしていくことも検討しています。

グループ会社のダイワボウ情報システム（DIS）の取り組み事例を参考にするなど、大和紡績のデジタル活用を効果的に推進することでビジネスモデル変革につなげていき

たいと考えています。

ESGやSDGsの観点からの社会貢献への取り組みについては、廃棄時に生分解して環境への負荷を軽減する素材や、天然由来の合成繊維を採用するとともに、環境負荷を軽減する新たな素材や繊維の開発も続けます。製造工程においても環境負荷を減らしながら、エネルギーの消費を削減する技術を研究していきます。

人材価値の最大化については人事評価制度の見直しを進めます。有地社長は「若い世代が活躍できる制度を作って社内を活性化させることが課題です。すでに女性の管理職が増えていますが、今後も多様な人材が活躍できる制度を整えて、社員の皆さんの声に耳を傾けつつ、会社を変革していきます」と述べています。

多様な職種の人材が活躍するには評価制度の整備とともに、さまざまな状況で生じるリスクへの対策も必要です。有地社長は「ガバナンスやコンプライアンスと聞くと厳しいルールを連想しがちですが、あくまでも社員の皆さん一人ひとりが個々の能力を発揮できるようにするため、安心して効率よく仕事ができる環境を作るためにガバナンスを強化することが、コンプライアンス意識を醸成しステークホルダーの信頼獲得に資する」と語っています。

最後に「当社のすべての事業や製品に、全社員が関わっていることを実感できる事業体にしていきたい。そして社会に貢献できる製品を生み出し、その製品を通じて社員が社会に貢献していることを誇りに思える仕事ができる会社にしていきます」と述べました。



## まずは「モノカルチャー」から脱却する

吉丸取締役は1982年に沖電気工業へ入社し、当時ほどの企業でも女性の活躍の場が決して開かれていたとは言えない状況でしたが、上司に恵まれ33歳で課長に昇進、その後は北米現地法人取締役やニューヨークオフィス所長を務めました。

さらに外資系の人事戦略コンサルティング会社や日系総合商社の欧州現地法人、日産自動車などを経て、現在は積水ハウスと三井化学で社外取締役を務めています。ダイワボウホールディングスの社外取締役に就任した吉丸取締役は、自身の役割について次のように述べています。

「独立社外取締役としての私の役割は少数株主や投資家をはじめダイワボウグループのステークホルダーの代表として、取締役会の意思決定や議論が持続的成長・企業価値向上につながるのかを考えながら、課題に対し説明が足りない部分があれば問い掛け、中長期の経営戦略への議論に参画することで、持続的な成長の実現に向けた支援をすることです」

持続的な成長を実現するために重要となるのが「ダイバーシティ・マネジメント」の実践だと吉丸取締役は指摘しています。ダイバーシティについて「一般に女性の活躍や男女均等といった性別の問題を連想しがちですが、ダイバーシティ（多様性）とはかつて多くの日本企業の特徴であった「モノカルチャー」から脱却し、いわゆる「異分子」を取入れ活かすことで、多角的に物事を見たり、理解したり、議論・行動することを意味します」と説明しています。

日本は島国で移民も少なく、企業では主に男性が活躍し、企業では新卒終身雇用が続けられてきました。独自の文化を守ることは決して悪いことではありませんが、ビジネスにおいてはこれまでの固定概念や常識では、もはやグローバル競争に勝ち残っていくことはできません。

## イノベーションにはリスクも伴う

企業におけるダイバーシティの実践、すなわちダイバーシティ・マネジメントについて吉丸取締役は「ダイバーシティを物質の化学反応に置き換えてみてください。単一物質では何も起こりませんが、異なる複数の物質が働きかけ合うと化学反応が生じて新たな物質が生まれ、新たな現象が生じたりします。これがダイバーシティの必要性和効果な

ダイワボウホールディングス  
社外取締役

# 吉丸 由紀子

社外取締役に就任した吉丸由紀子氏は、かつて日産自動車ダイバーシティディベロップメントオフィス室長を務めた際ダイバーシティの真の意味を追究し、「イノベーションの原動力」という一つの結論に辿り着いたといいます。そしてダイワボウグループの持続的成長にも、ダイバーシティを「梃子（てこ）」としたイノベーションが必要であると強調しています。その重要性について吉丸取締役に話を聞きました。



# ダイバーシティ・マネジメントの実践によりイノベーションの促進とガバナンス強化を

のです」と説明しています。

そして「化学反応が生じるということは異なる物質の分子が衝突していることです。化学反応で生じる効果を期待するならば、組織には異分子を受け入れる体制や心構えが必要です」と指摘する。

イノベーションが起こる確率は価値観が多様化するほど高まるともいわれています。一方で価値観が多様化するほどある意味で「統制」は取りにくくなり、失敗リスクは高まります。

しかし現在のビジネスの環境は、過去の成功体験の延長線で手堅くビジネスを続けることを許してくれません。企業としてはリスクを想定した構えが必要です。吉丸取締役は「挑戦に伴う一定の失敗を受け入れる覚悟・準備をすると同時に、問題の発生を未然に防ぎ、失敗を検証して再発防止をし、失敗から学ぶ仕組みが必要です。これは一つの「ガバナンス」です。イノベーションを成功に導くにはダイバーシティとガバナンスの両輪で取り組む必要があります」と強調しています。

## ICTを活用して「見える化」を進める

ダイバーシティを起点としたイノベーションに必要なガバナンスとは、どのような取り組みなのでしょう。吉丸取締役はそのキーワードとして「見える化」を挙げています。例えば熟練した職人が長年の経験で体得した独自の感覚で成し得ていた仕事を数値化・明文化すれば、誰もが再現できるようになります。またその仕事を改善してさらに良い仕事にすることも可能です。

この数値化・明文化は単にデータというだけではなく、物事を明確にすることも意味しています。吉丸取締役は業務システムワークフローを例に挙げて、次のように説明しています。

「業務ワークフローにおいて、最終的な意思決定者は誰なのか、監査はどのようになされるか、複数の経由者がいる場合、それぞれの役割や責任は何か、承認者が承認

したり差し戻したりする際の判断基準や理由は何なのかなど、明確になっているでしょうか。仕事において「なんとなく」「過去の踏襲」や「あうんの呼吸」、「忖度」といった目に見えない、説明ができないなどの不明確な部分が問題や失敗の原因になります。不明確・曖昧な部分があると失敗や問題を検証して改善することも難しくなります。ノウハウの数値化だけではなく業務システム、業務のDX（デジタルトランスフォーメーション）によるプロセスの見える化・明確化も重要です」

見える化は問題や失敗への対処や対策というネガティブ要素を減らす使い方だけではなく、お互いの仕事が見えていれば上司からの指導・支援は勿論のこと、メンバー同士で助け合ったり、異なる仕事を組み合わせることで新しい成果を導き出したりするなどポジティブな使い方でも、組織力・業績の向上に直結します。

最後に吉丸取締役はグループのさらなる成長について「ダイワボウグループの経営陣、社員には実行力があり、決めたことをきっちり実行する社風と人材が揃っていると感じています。これからの持続的成長を目指して、一緒に活発な議論を進めていきたいですね」と今後の意欲を述べました。



# ダイワボウグループの魅力である「人」が働きやすい環境づくりに貢献したい

## インテル在籍時にDISと深く関わる

藤木取締役は1993年にインテル株式会社に入社し、米国アリゾナ州でキャリアをスタートさせました。その後、同社経営企画・ビジネスオペレーショングループ統括部長、同社執行役員 グローバル営業部長などを歴任し、2019年にグーグル合同会社に移籍して執行役員 営業本部長として広告ビジネスの責任者を現在も務めています。

インテルに入社した理由について藤木取締役は「米国への留学時にインテルの「テクノロジーの力で世界中の人々の生活を豊かにする」というビジョンに共感して入社しました。日本のインテルの社員も日本の産業の発展に貢献したいという思いが強く、とても働きがいのある会社でした」と振り返りました。

パソコンやサーバーといったIT製品に欠かせない半導体製品を供給する世界的なメーカーで活躍してきた藤木取締役は、ダイワボウ情報システム（DIS）との関わりが深く、



DISの事業について深く理解していました。

こうしたICT業界での豊富な経験と実績からDISのさらなる成長への助言はもちろん、グループ全体の経営管理を精密化するためのDX（デジタルトランスフォーメーション）推進にも藤木取締役の役割が期待されています。

## 事業会社の共通点は社会や産業のインフラ

社外取締役を引き受けた理由について藤木取締役は、まず「私は長年にわたりICTに関わってきましたが、ビジネスで最も大切なのは「人」だと思っています。DISおよびダイワボウホールディングスの役員をはじめ、いろいろな方々にお会いしましたが、人柄が良い方ばかりで、一緒に仕事がしたいと思わせてくれる方々だと感じたこと」と評価しています。

また「私はインテルでビジネスや社会への貢献を意識して仕事をしてきました。ダイワボウホールディングスには3つの事業がありますが、いずれも社会や産業を支えるインフラに携わる事業という共通点があり、社会への貢献につながる仕事をしていることも理由の一つです」と話を続けます。

そして各事業について「大和紡績はテクノロジーを駆使して機能性のある繊維素材を作り出し、我々は日用品や衣服など日々の暮らしの中でさまざまな恩恵を受けています。オーエム製作所も、先端産業の進化のために日本の技術を磨き、工作機械で世界の製造業を支えています。そしてDISは現在のビジネスや社会の発展に欠かせないICTを提供しています。これらの事業会社を擁するダイワボウホールディングスを通じて、日本の社会や産業の発展に貢献できると考えて社外取締役を引き受けました」と説明しています。

## 多様な人材が働きやすい環境づくり

藤木取締役は自身の役割について、ダイワボウホールディ

ダイワボウホールディングス  
社外取締役

## 藤木 貴子

パソコン普及のきっかけを作ったマイクロソフトのWindows 3.1が日本で発売されたのが1993年。その年にパソコンの頭脳をつかさどるCPUの世界的なメーカーであるインテルに入社し、ITテクノロジーの最先端でビジネスおよび社会の変化に携わり続けてきた藤木貴子氏が、ダイワボウホールディングスの社外取締役に就任しました。ダイワボウグループの成長に向けた社外取締役としての役割と、当社グループへの期待について藤木取締役話を聞きました。



ングスが次の成長を目指すにあたり、デジタルやICTの観点で貢献できると説明するとともに、当社グループの魅力である「人」にもこだわりたいと意欲を示しています。

「今いる社員の方々、これから入ってくるであろう新しい人材が、それぞれの能力を発揮できる働きやすい環境づくりをお手伝いしたいと思っています」と強調します。

会社を形成するのは人であり、事業を成長させるのもまた人です。ICTはあくまでもツールにすぎません。事業の展開、成長に適した人材を維持、獲得するには、その人たちが能力を発揮できる働きやすい環境が求められるということです。

では能力を発揮できる働きやすい環境とはどのようなものなのか。結論から言うと「世代ごとに異なる価値観の違いや変化に、会社が制度として対応すること」だと藤木取締役は指摘しています。

「例えば、人生のフェーズで自分の子供の成長に関わりたいと思う若い人が増えています。こうした要望を持つ人材は、男性の育児休暇制度が取得しづらい会社を選びませ

ん。働きやすい環境とは世代や国籍、文化によって異なります。考え方の多様性への理解や対応が必要なのです」とアドバイスしています。

企業が取り組むべき課題の一つに「ダイバーシティ&インクルージョン」というテーマがあります。これは性別や年齢、障がい、国籍などの外面の属性や、職歴や価値観、ライフスタイルなどの内面の属性に関わらずそれぞれの個を尊重し、認め合うことを意味します。男女平等や差別撤廃という問題だけではなく、多様な人材を擁することで新しい発想が生まれ、それが社会の発展に寄与するという考え方でもあるのです。

最後に藤木取締役は「あらゆる人が臆することなく意見を言える環境を作っていきたいですね。多様な人材が活躍できる環境を作れば、本来は能力があつて活躍できるのに、これまで発揮できていない人が目覚めるかもしれません。また新たな優れた人材が選んでくれる会社にもなれます。新しい事業機会を得るには、多様な価値観を認めなければなりません」と意気込みを語りました。

ITインフラ流通事業のDISグループが、「クラウドビジネス」をキーワードに事業拡大に取り組んでいます。この「クラウド」とは何か、ICT市場での変化を交えながら解説し、そこから見えてくるDISの戦略について説明します。

## クラウドビジネスの急成長と DISの取り組む戦略

### クラウドビジネスが急成長を続ける理由 ICTに関する課題を一気に解決

私たちはいくつもの深刻な社会課題に直面しています。これらの社会課題の解決には長い時間がかかるでしょう。しかし対策はすぐに必要であり、その有効な対策の一つとして注目されているのが「クラウド」です。

クラウドを導入、利用する企業が急増しており、クラウドビジネスが急成長していることから、その効果の有効性がうかがい知れます。そして今後もクラウドの市場規模は拡大を続けると、世界中の多くのアナリストが調査結果を公表しています。では、なぜクラウドの利用が拡大を続けるのか、どのような効果をもたらすのかについて考察していきましょう。

### 企業に求められるデジタル化 従来手法での推進は限界

従来、コンピューターのシステムは、まずサーバーやストレージ、ネットワーク機器といったハードウェアと、OS（Windowsなどの基本ソフト）やミドルウェア、アプリケーションソフトなどのソフトウェアを購入し、社内に設置してシステムを開発し、完成後に業務で利用するという手順で導入されてきました。

これまでコンピューターのシステムは複雑な計算が必要な経理業務や、大量の情報を扱う受発注や売上、在庫などの管理といった人手では手間がかかりすぎる領域に限って導入、利用されてきました。そしてオフィスでの日常業務

のほとんどは人手で行われていました。

しかし少子高齢化が進み生産年齢人口の減少が続いており、人手に頼っていた業務を行ってくれる人材の獲得が困難になっています。この人材不足はオフィスワーカーだけではなく、ものづくりに従事する専門職、ICTや情報セキュリティのエンジニアなど、さまざまな領域で深刻化しています。

こうした人材不足を補う手段として、多くの企業で業務の電子化が進められてきました。例えば最近では定型業務や反復的な事務作業をパソコンで無人で処理させる「RPA」（Robotic Process Automation）が注目されています。RPAは別名、仮想的労働者（デジタルレイバー）とも呼ばれ、パソコンが人に成り代わってロボットのように単純な事務作業を行ってくれる仕組みです。

RPAの例のように人手で行っていた業務をソフトウェアなどで電子化することにより省人化し、人材不足を補うという取り組みが企業において進められるようになりました。その結果、企業ではこれまでとは比較にならない、より多くのシステムを導入しなければならなくなったのです。

しかしこの取り組みには、負担とリスクが伴います。まず従来の方法でシステムを導入すると、サーバーやソフトウェアの購入にコストがかさみ、システムの開発に時間がかかり、業務の電子化はすぐに限界を迎えます。そもそも人材が不足しているため、システムを開発するエンジニア

を確保すること自体も難しいのです。

また導入したシステムの保守・管理は属人的になりがちで、担当者が退社すると誰も面倒を見られなくなります。さらに導入したシステムの使用期間が長期化すると、ハードウェアの保守部品が入手できなくなったり、ソフトウェアのサポートが終了してしまったりするなど、システムを安定的に利用することが困難になります。システムが利用できなくなると、そのシステムが受け持つ業務が停止してしまうというリスクが生じます。

さらにコロナ禍の例を挙げるまでもなく、先行きが不透明で見通しが立てられない状況下において、突然の変化に対応しなければならないという課題もあります。例えば急遽、テレワークを実施しなければならなくなった昨年春、Web 会議システムが必要になりました。

今後も突然の出来事に対して、ICT を活用した対策で即応することが求め続けられます。しかし従来の手法でサーバーやソフトウェアを購入してシステムを開発していたら、間に合うはずがありません。

## ICTの課題を一気に解決する クラウドがもたらすメリット

業務を行う人材不足対策としてのシステム導入にかかるコストと時間、ICT や情報セキュリティの人材不足、保守・管理の属人化およびブラックボックス化のリスク、システムの老朽化のリスク、新しいシステムでの迅速な対策といったこれらの課題を一気に解決できるのが「クラウド」なのです。そのため企業でのクラウドの導入が急増しており、それに伴ってクラウドビジネスが急成長を続けているのです。

ところでクラウドという言葉は広く知られていると思いますが、クラウドとは何でしょうか。クラウドは雲を意味する英単語ですが、文字通りシステムに必要なサーバーやストレージなどのハードウェアと、さまざまなソフトウェアがたくさん集まって空に浮かぶ雲のように存在し、地上にいる不特定多数の人や企業がインターネットなどのネットワークでアクセスして利用するという仕組みであり、サービスなのです。

クラウドの雲の中にあるシステムはユーザー（個人、企業ともに）の資産ではありません。あらかじめ事業者が用意しており、ユーザーは必要なときに、必要なサービス（機

### ニューノーマル時代のITインフラと オンプレミスとクラウドの利点を組み合わせた DISのハイブリッド提案

自社内や  
データセンター内の  
ITリソース

オンプレミス  
環境

#### 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

ベンダーが提供する  
クラウド上のITリソース

#### 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

DIS

#### 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

#### 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

※HCI：ハイパーコンバージドインフラストラクチャ  
仮想化環境を構成する際に必要なものがパッケージ化された統合インフラシステムです。サーバー、  
ストレージ、ネットワークや必要なソフトウェアが構築された状態で提供されるため、導入・運用に関  
わる手間とコストを削減することができます。

能や仕組みなど)を選び、必要な量(性能や容量など)を必要な時間だけ利用できます。

そしてユーザーは電気や水道、スマートフォンと同じように、使った分だけ月額などで支払います。不要になったら解約もできますし、新たに必要になったサービスを追加することも簡単にできるなど、ユーザーにとってとても都合が良いものなのです。

ユーザーとしては、システムはすでに完成しているため、必要な機能や仕組み(サービス)はすぐに利用できます。またシステムは事業者が用意するので、ハードウェアやソフトウェアを購入する資金も不要で、システムの開発にかかるコストと時間もかかりません。システムの保守・管理も不要で、システムは短時間で最新化されるため老朽化のリスクもありません。

## クラウドの真価を引き出す 押さえておきたい勘所とは

こうしたクラウドの特徴が冒頭で指摘した企業が直面しているさまざまな課題に対して、有効な対策となることが理解できると思います。ただしこれらのクラウドの特徴を自社の課題の対策として実際に活用するには、押さえておきたいいくつかの勘所があります。

まずクラウドは空に浮かぶ雲のように、さまざまな大きさ、形(形態)の事業者およびサービスが存在します。あらゆる業種、規模の企業のあらゆる要望に応えられる豊富なサービスと設備を有するグローバルベンダーをはじめ、特定の業種や業務、用途に特化したサービスを提供する事業者など、実にさまざまです。

クラウドの利用形態は1社の事業者のサービスで統一して利用する以外にも、複数の事業者のサービスを組み合わ

せて利用する「マルチクラウド」、あるいは自社で保有しているシステムとクラウドを組み合わせる「ハイブリッドクラウド」などの選択肢があります。さらにグローバルベンダーでは膨大な数のサービスを提供しており、ユーザーの課題解決に必要な利用形態やサービスを選択することは容易ではなく、最適解を導くには世界中のさまざまなクラウドの事業者とそのサービスに精通したICTパートナーに支援を求めるしかありません。そもそも自社のICTパートナーが、利用を検討しているクラウドの事業者やサービスを扱っていないという状況は避けるべきでしょう。

市場規模が拡大するクラウドビジネスでの成長に向けてダイワボウ情報システム(DIS)では、ユーザーに対してクラウドの真価を発揮できるソリューションサービスを提供するために、数多くのグローバルベンダーとパートナーシップを結んでおり、さらに国内の主要事業者をはじめ、あらゆる業種や領域の専門事業者も網羅するなど、ユーザーの多様化する要望に応えられるラインアップを取り揃えて、ユーザーがハイブリッドクラウド、マルチクラウドでICTを利用できるソリューションサービスを提供しています。

また全国90カ所以上の拠点と各地の販売パートナーを通じて顧客を支援する体制も構築しており、DISとパートナーの担当者がユーザー企業を念頭にコミュニケーションを図ることで、導入効果を高めるとともにサービス利用の拡大や新たな需要の開拓などビジネスを伸ばす活動も積極的に展開しています。パートナーにとっても顧客にとっても、さまざまなクラウドサービス、必要とされるICT製品やサービスの複雑化する管理をDISが提供するiKAZUCHI(雷)を活用することで簡素化でき、これらの支援も受けられるというメリットがあります。DISは、これまで展開してきたオンプレミスのノウハウとクラウドビジネスを融合させることで、販売パートナー、ユーザーにとって最適なITインフラを提供していきます。





# 成長し続けるための 環境・社会・ガバナンス

ダイワボウホールディングス  
常務取締役  
ESG 推進委員長代行



辰巳 敏博

## — ESG の取り組みが求められる理由は何ですか。

ESG とは環境・社会・ガバナンスの3つの観点からステークホルダーへの配慮を行うことで、企業の中長期的な成長につなげていくという考え方です。

短期的に利益のみを追求しても、社会への悪影響が生じれば持続的な成長は見込めません。事業として利益を上げながら、社内環境整備や人材育成など社内基盤の強化につなげていき、そのことを社外に示すことで企業としての存在意義を広く伝えていこうというものです。これはグループ経営理念に資する取り組みとなります。

ポイントは投資家と取引先です。投資家においては、ESG は企業投資の判断基準としても注目されます。非財務の情報でありながら、企業へ投資する際にも活用され、財務状況だけでは見えにくい将来の企業価値を見通す上でESG の重要性が認識されています。

取引先においては、今後、ESG に関する情報開示がビジネスの取引条件となる可能性があります。

## — 取り組みが求められる主な内容は何ですか。

特に重要視される脱炭素化は、当社グループとしてもしっかり取り組んでいかなければならない課題です。株主や投資家からの関心も高まっており、取引先からの要請も高ま

ることが予想されます。

そのために現在、グループ各社のデータを集約の上、CO<sub>2</sub> 排出量（スコープ1,2,3）の算定および2030年の環境目標設定に取り組んでいます。

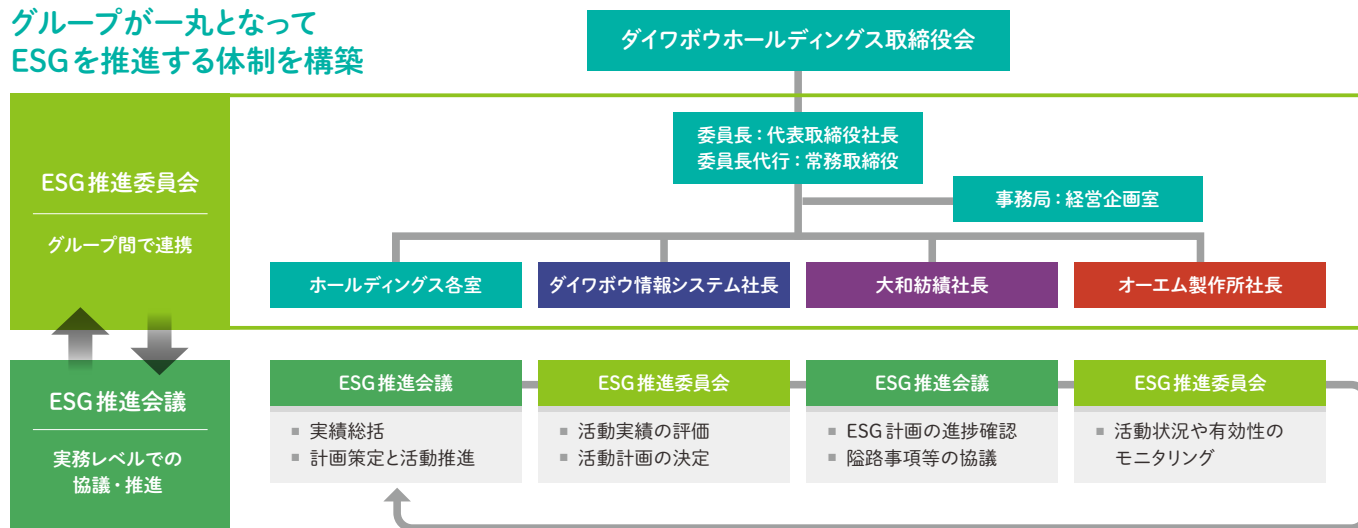
また6月には改訂コーポレートガバナンス・コードが公表され、サステナビリティに関する内容として、環境リスクへの対応や人権の尊重、従業員の健康・労働環境への配慮などが新たに明記されました。今後、ESG 推進体制で審議の上、適切に情報開示していく予定です。

## — 今後、グループ全体に ESG をどのように浸透させていきますか。

ESG の取り組みを強化するため、ESG 推進委員会を昨年4月に設置しました。事業3社の社長およびホールディングス各室長が委員となり定期的に開催しています。実務ベースでの推進会議も設置し、社内の理解を深めるためグループ共通のESGポータルサイトも昨年リリースしました。ESG を身近に感じていただくよう情報発信も強化していきたいと考えています。

最後に、社員の皆さまには、ぜひ新聞やテレビで見るESGに関心を持っていただき、日常の中でESGを意識した取り組みをお願いしたいと思います。

## グループが一丸となって ESGを推進する体制を構築



マテリアリティ(重要課題)とSDGs

# グループESG目標2021

## 「Daiwabo Sustainable Action2021」

社会課題	マテリアリティ(重要課題)	2021年度 活動項目	
	事業領域	ダイワボウホールディングス	
E (環境)	1 地球環境保護の 推進	① 事業活動における環境負荷の低減	
		② 環境に配慮した商品開発	
		③ 事業活動における3R推進 (Reduce:減らす、Reuse:繰り返し使う、Recycle:再資源化)	
		④ 持続可能な環境マネジメントの推進	
S (社会)	2 持続可能な 社会への貢献	⑤ 持続可能な社会に貢献する商品・サービスの提供	
		⑥ モノづくりにおける品質と安全	
		⑦ サプライチェーン・マネジメント	
	3 労働環境の 醸成と人材育成	⑧ 事業活動における労働安全衛生	
		⑨ 有給休暇取得の推進	
		⑩ 従業員の健康維持の促進	
		⑪ IT利活用による業務効率化	■ RPA活用による業務効率化
		⑫ 教育研修制度の充実	
	4 社会貢献活動	⑬ 地域社会への貢献	■ 寄付活動の実施
	G (ガバナンス)	5 コーポレート ガバナンス	⑭ グループガバナンスの推進
			⑮ 災害対策の強化
			⑯ 情報セキュリティ対策の推進
⑰ ステークホルダーとの対話			■ 決算説明会、面談、見学会等による ステークホルダーとの対話



## マテリアリティ策定の背景

地球規模の環境・社会問題が深刻化する中、社会課題は企業にとって中長期的なリスクと機会になりうることから、事業を通じて社会課題を解決し、社会とともに持続的に成長することが求められています。

このような背景のもと、当社グループにおいても、持続可能な社会との共生を実現するため、GRI スタンダードやSDGs（持続可能な開発目標）などの国際的な基準・ガイドラインをふまえ、「解決すべき社会・環境課題」と「当社グループの事業成長」の両軸で事業機会とリスクを整理し、優先的に取り組む課題をマテリアリティとして策定しました。

2021年度 活動項目			SDGsとの関連
ITインフラ流通事業	繊維事業	産業機械事業	
<ul style="list-style-type: none"> <li>輸配送の効率化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>工場から排出されるCO<sub>2</sub>の削減</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>低公害車の導入促進</li> <li>エネルギー使用量の削減</li> <li>省エネ設備の導入</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>廃棄物の削減</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>環境配慮型商品の開発</li> <li>廃棄物の削減</li> <li>PCB廃棄物の期限内処理</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>省エネ、油圧レス、小型化の商品開発</li> <li>廃棄物の削減</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>ISO14001環境マネジメントシステムの継続推進と監査の実施</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>環境マネジメントへの取り組み</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>サブスクリプションビジネスの販売推進</li> <li>ISO9001品質マネジメントシステムの継続推進と監査の実施(ディーアイエスサービス&amp;ソリューション)</li> <li>取引先からのESG要請状況の定期確認</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>防災、減災および社会課題解決型の商品の販売推進</li> <li>ISO9001品質マネジメントシステムの継続推進と監査の実施</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>自動化(自動供給)、省力化(ロボット)の商品開発</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>物流センターにおける安全衛生5S会議の開催</li> <li>職場環境改善に向けた設備投資</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ヒューマンエラーによる労災の撲滅</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>工場安全衛生委員会の開催、ゼロ災活動</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>計画的な有給休暇取得への取り組み</li> <li>ストレスチェック結果からの産業医における積極的な健康指導実施</li> <li>受発注システムiDATEN(韋駄天)を活用した電子商取引推進</li> <li>RPA活用による業務効率化</li> <li>階層別教育の継続実施</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>RPA活用による業務効率化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>RPA活用の検討</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>コンプライアンス委員会の開催</li> <li>BCP対策(新型コロナウイルス対策含む)</li> <li>危機管理ガイドライン整備</li> <li>情報セキュリティ委員会等の定期開催</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>コンプライアンス教育およびテストの実施</li> <li>リスク管理委員会等の定期開催</li> <li>情報セキュリティ教育およびテストの実施</li> </ul>		



オーエム製作所

# 国内再生可能エネルギーの本命 洋上風力発電を支える技術力

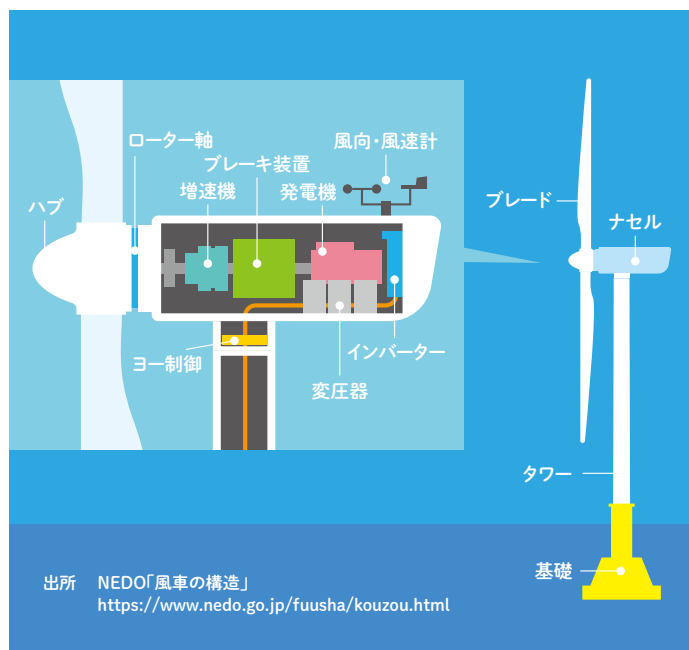
## 世界で成長を続ける風力発電市場 海岸線の長い日本の地形に適合

再生可能エネルギーには主に太陽光や水力、風力がありますが、稼働時間の長さや生産量の大きさバランスから風力への期待が高まっています。風力は太陽光と異なり昼夜を問わずエネルギーが利用でき、プロペラ等の風車の直径を大きくすることでエネルギーの生産量（発電量）を増やせるからです。また施設の設置場所についても水力発電では大量の水流のある場所という制限がありますが、風力発電には理論的には制限がないことも優位性として挙げられます。

実際に世界の風力エネルギー市場規模は安定的かつ高

い比率で成長を続けており、中でも洋上風力発電への関心と需要が高まっています。風力発電には風車（水平軸のプロペラ型が一般的）とナセルと呼ばれる発電ユニット、そしてタワーで構成される設備が用いられますが、この設備は陸上あるいは洋上に設置します。

洋上では陸上よりも大きな風を持続的に得られ大容量の電力が得やすいこと、設置場所が確保しやすいこと、設備が破損しても人的被害のリスクが低いことなどが利点として挙げられ、その結果、洋上風力発電の設置が増えているといえます。また日本は島国で海岸線が長く、国土面積が狭いことから洋上風力発電が適しています。そのため再生可能エネルギーとして風力が注目されているのです。



出所 NEDO「風車の構造」  
<https://www.nedo.go.jp/fuusha/kouzou.html>

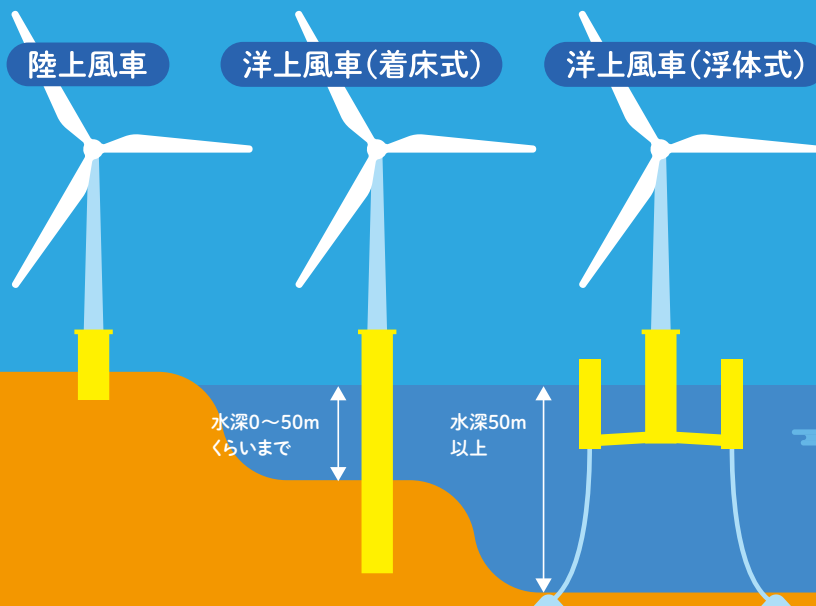
### プロペラ式風力発電システムの構成例

構成要素	概要	
ローター系	ブレード	回転羽根、翼
	ローター軸	ブレードの回転軸
	ハブ	ブレードの付け根をローター軸に連結する部分
伝達系	発電機軸	ローターの回転を発電機に伝達する
	増速機	ローターの回転数を発電機に必要な回転数に増速する歯車(ギア)装置(増速機のない直結ドライブもある)
電気系	発電機	回転エネルギーを電気エネルギーに変換する
	インバーター	発電機の出力周波数を調整し、系統周波数に合わせる
	変圧器	発電機の出力電圧を昇圧し、系統電圧に合わせる
運転・制御系	出力制御	風車出力を制御するピッチ制御あるいはストール制御
	ヨー制御	ローターの向きを風向きに追従させる
	ブレーキ装置	台風時、点検時などにローターを停止させる
	風向・風速計	出力制御、ヨー制御に使用されナセル上に設置される
支持・構造系	ナセル	伝達軸、増速機、発電機等を収納する部分
	タワー	ローター、ナセルを支える部分
	基礎	タワーを支える基礎部分

陸上風車

洋上風車(着床式)

洋上風車(浮体式)



発電設備に用いられる軸（シャフト）や軸受（ベアリング）は工作精度の高さによって設備の稼働ロスが減り、より効率よく電力を生み出すことができます。また振動等による故障の発生も抑えることができ、安定した稼働にもつながります。この高精度かつ大型の軸受も製作できるオーエム製作所の中大型立旋盤は、洋上風力発電施設で活躍の場を広げています。

また洋上風力発電には着床式と浮体式の大きく分けて2種類の設置方法があります。着床式は施設を海底に固定して建設する、主流となっている設置方法です。一方の浮体式は船舶のような構造物を海上に設置して、海底に固定したいかり（アンカー）でつなぎ止めます。

着床式では設置する水深に制限が生じますが、浮体式では深海の海域にも設置できるため設置できる場所がより広がり、また浮体式は設置にかかるコストも低いなどの優位性があるなど、風力発電の導入を促進すると見られています。

## 中大型立旋盤で生み出される 基幹ユニット内の多くの部品

風力発電設備では風力を運動エネルギーに変換するため、風向きに応じて本体を回転させて風車を効率よく回転させる必要があります。そして、その回転エネルギーを増速機を通じて増幅させて発電機を稼働させることで、より効率の良い発電システムが実現されます。

これらの仕組みの中で本体の回転、回転翼の回転、増速機等に使用される軸受を製作するために中大型立旋盤が必要となります。特に増速機や発電機等が格納される基幹ユニットであるナセルについては騒音を可能な限り抑える必要があるため、稼働時の振動を抑えるために使用される軸や軸受には高い精度が求められます。

オーエム製作所が製作する中大型立旋盤が前述の各部品に求められる要件を満たす精度と性能を有しており、特に風力発電施設の増加に伴って需要が伸びています。またナセル内は多くの部品で構成されており、大径で旋削加工

が必要な部品は需要が見込めます。

## 提案型営業で付加価値を訴求 発電全般でビジネスの機会拡大

風力発電市場での成長に向けてオーエム製作所は既存顧客に対する既製品販売に留まらず、社内で展開しているソリューションビジネスプロジェクトにおいて風力発電設備で使用される部品を効率よく加工し、導入効果が期待できる提案型営業も推進しています。この取り組みによって、既存ユーザーの満足度向上および新規ユーザー開拓を進めていきます。

また風力発電設備における一部の付加価値の低い部品は中国を中心に生産されていることから、現地での再生可能エネルギー市場の成長に向けて現地販売子会社と商社との連携を再強化して、商談機会の獲得と短納期製品の提供体制を整えることで、中国市場への販売促進を強化していきます。

さらに発電全般でCO<sub>2</sub>排出量削減が求められる中、まずは既存の古い石炭火力発電から高効率のガスタービンへの置換が進み、その過程において今後5～7年程度産業用ガスタービンの需要が見込まれます。

こうしたガス発電の変化に対して、発電設備構造が航空機エンジンと同じ機構となるため、これまで積み重ねてきた航空機部品加工のノウハウを駆使することができます。それにより、事業としての成長のみではなく、加工時間短縮による省電力、機械全閉カバーによる工場環境改善およびオペレータの健康への配慮などのユーザーのESG課題の解決にも貢献していきます。

# Contents

## Interview

- 03 次なる成長の原動力を生み出し  
新たな飛躍につなげる  
ダイワボウホールディングス 代表取締役社長  
西村 幸浩
- 06 全社員が事業や製品への関わりと  
社会への貢献を実感できる組織づくり  
大和紡績 代表取締役社長  
有地 邦彦
- 08 ダイバーシティ・マネジメントの実践により  
イノベーションの促進とガバナンス強化を  
ダイワボウホールディングス 社外取締役  
吉丸 由紀子
- 10 ダイワボウグループの魅力である「人」が  
働きやすい環境づくりに貢献したい  
ダイワボウホールディングス 社外取締役  
藤木 貴子

## Special Feature Cloud Business

- 12 クラウドビジネスの急成長と  
DISの取り組む戦略

## ESG

- 15 成長し続けるための  
環境・社会・ガバナンス  
ダイワボウホールディングス 常務取締役  
ESG 推進委員長代行  
辰巳 敏博
- 16 マテリアリティ(重要課題)とSDGs  
グループESG目標2021  
「Daiwabo Sustainable Action2021」
- 18 オーエム製作所  
国内再生可能エネルギーの本命  
洋上風力発電を支える技術力

## ダイワボウホールディングス株式会社

### 設立日

大和紡績株式会社として創立 1941年4月1日  
ダイワボウホールディングス設立 2009年7月1日

### 資本金

216億9,674万4,900円

### 従業員数

グループ連結：5,683名(2021年3月31日現在)

### 株式情報

証券コード：3107  
東京証券取引所 市場第一部(卸売業)

## 事業セグメント・主要事業会社

### ITインフラ流通事業

ディストリビューション **ダイワボウ情報システム(株)**

サービス&ソリューション **ディーアイエスサービス&ソリューション(株)**

### 繊維事業

合繊・レーヨン **ダイワボウレーヨン(株)**

産業資材 **大和紡績(株)** **カンボウプラス(株)**

衣料製品 **ダイワボウアドバンス(株)**

### 産業機械事業

工作機械 **(株)オーエム製作所**

自動機械 **(株)オーエム機械**

鑄造・加工・組立 **オーエム金属工業(株)**



発行者 **ダイワボウホールディングス株式会社**

Daiwabo Holdings Co., Ltd.

〒541-0056 大阪市中央区久太郎町3丁目6番8号 御堂筋ダイワビル TEL (06) 6281-2325

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

