



DAIWABO HOLDINGS INTEGRATED REPORT 2025

ダイワボウホールディングス統合報告書

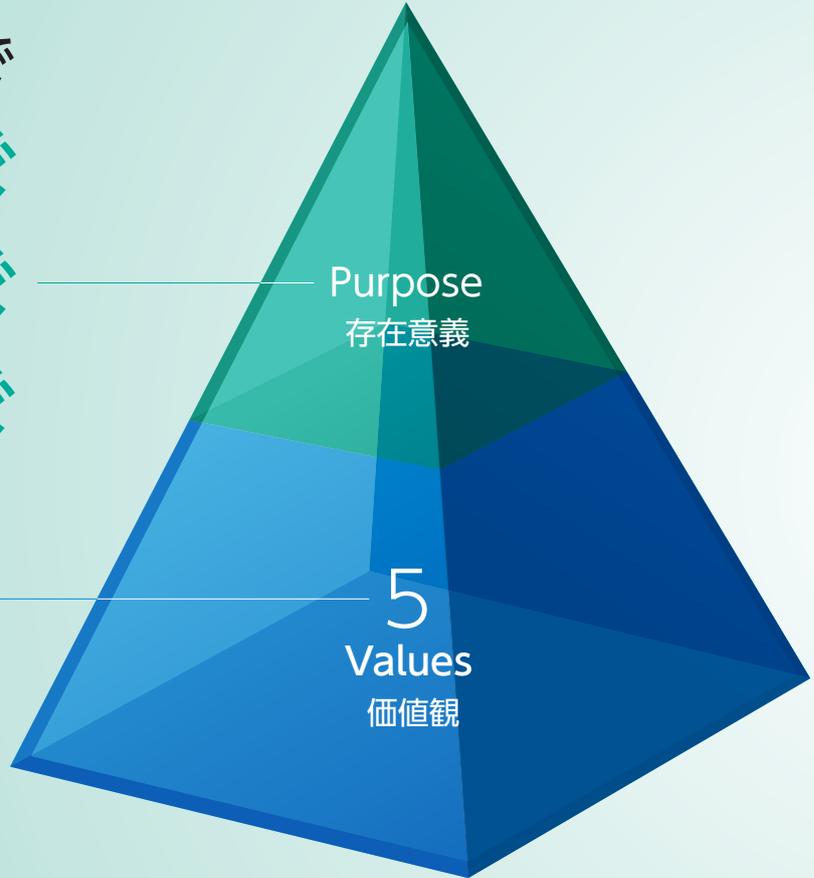


Impactful value chain

Purpose & Values

パーパスと価値観

バリューチェーンで
人をつなぐ
社会をつなぐ
未来へつなぐ



私たちダイワボウHDグループ*は、さまざまな社会活動を構成するバリューチェーン(価値連鎖)の中で、ビジネスに携わる人々、企業、地域社会をつなぎ、結びつけることを、グループの存在意義と位置づけています。

その中核には、「パートナーシップ」を重視する姿勢があります。私たちは、単独では解決が難しい社会課題にも、バリューチェーンを構成するステークホルダーとの有機的な連携・協調によって、総合力を発揮し、価値創造を推進しています。また、「未来へつなぐ」というメッセージには、IT製品・サービスの普及や研究開発を通じて、技術の進化を社会へ還元し、人々の暮らしや産業をより快適に、安心・安全なものにしていくという想いが込められています。

私たちは、社会インフラを支える企業としての責任を果たすだけでなく、絶えず変化する事業環境や価値観に柔軟に対応しながら、未来の社会に向けて、より持続可能で豊かな暮らしの実現に貢献していきます。

編集方針

ダイワボウHDグループは、当社グループの価値観やビジネスモデルなど、持続的な企業価値向上のための価値創造ストーリーをステークホルダーの皆様へ理解していただくためのコミュニケーションツールとして、2023年度から「統合報告書」を作成しています。第3版となる2025年版では、当社グループとしてのありたい姿から導き出される価値の連鎖=バリューチェーンの表現に重きを置きました。当社グループがどのように価値をつくり、未来をつくっていくのか、当社グループの魅力、成長性、長期的な企業価値の向上に向けた取り組みについてステークホルダーの皆様へ、より深く理解いただけるよう、今後も一層の内容の充実化を目指していきます。

※「ダイワボウHDグループ」とは、ダイワボウホールディングス株式会社およびその連結子会社を総称しています。

報告対象

報告の対象範囲および関連データについては当社グループを原則としていますが、一部は日本国内のみを対象としています。

参考にしたガイドラインなど

- IFRS財団「国際統合報告フレームワーク」
- 経済産業省「価値協創ガイダンス 2.0」
- Global Reporting Initiative(GRI)「GRIスタンダード」

報告期間

2024年4月1日から2025年3月31日まで
一部に当該期間外の活動内容を含んでいます。

CONTENTS

Chapter

01

イントロダクション

- 1 パーパスと価値観
- 3 Myパーパス Part2
- 5 2030年に目指す姿『2030 VISION』
- 7 成長の軌跡
- 9 At a Glance

Chapter

02

価値創造ストーリー

- 11 Top Message



- 17 価値創造図
- 19 バリューチェーン
- 21 経営資本と強み

Chapter

03

成長戦略とサステナビリティ

- 23 経営戦略担当取締役メッセージ
- 27 中長期ビジョン『2030 VISION』実現へのロードマップ
- 29 社会課題解決に貢献する4分野とマテリアリティ
- 31 マテリアリティとKPI

- 33 中期経営計画(2025年3月期～2027年3月期)
- 35 証券アナリストとの対談
- 40 外部環境変化の分析(PEST分析)
- 41 ITインフラ流通事業
- 55 産業機械事業
- 57 ステークホルダーエンゲージメント
- 59 経営管理担当取締役メッセージ
- 62 財務資本戦略
- 65 人
- 73 社長×社員 座談会
- 77 環境
- 81 社会・産業

Chapter

04

ガバナンス

- 83 コーポレート・ガバナンス
- 89 役員一覧/スキルマトリックス
- 91 サステナビリティ・ガバナンス
- 93 社外取締役 座談会
- 97 コンプライアンス・リスクマネジメント

Chapter

05

コーポレートデータ

- 101 11か年の主要連結財務データ
- 103 財務ハイライト
- 104 非財務ハイライト
- 106 会社概要

発行 2025年9月

将来の見通しに関する注意事項

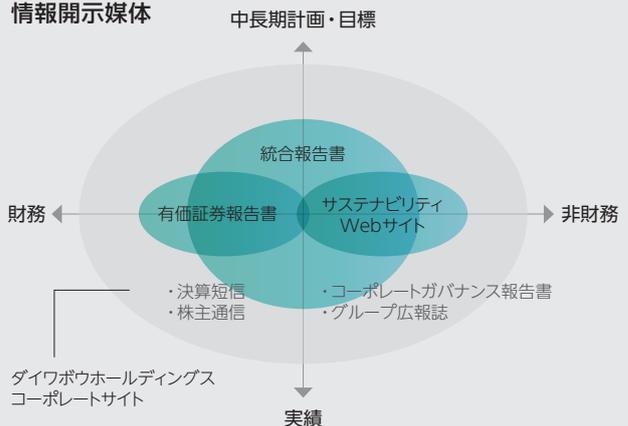
本報告書における業績予測などの将来に関する記述は、制作時点(2025年8月現在)で入手可能な情報に基づき当社が判断したものであり、リスクや不確実性その他要因が含まれています。また、経済状況・市場動向・為替レートなどの外部環境の影響があります。従って、実際の業績は、さまざまな要因の変化により異なる可能性がありますことをご承知おください。

お問い合わせ先

ダイワボウホールディングス株式会社 お問い合わせ



情報開示媒体



My purpose

My パーパス Part 2

一人ひとりが、自分自身の人生の目的や働く意味を見つめ直し、「My パーパス」として言葉にすること。それは、自らの意志で歩むキャリアを描き、より豊かな人生を拓ききっかけになります。社員一人ひとりのMy パーパスが、当社グループのパーパス「バリューチェーンで人をつなぐ、社会をつなぐ、未来へつなぐ」と響き合い、重なり合った時、私たちの仕事はもっと力強く、社会に価値あるものになっていきます。個の想いがつながり、共鳴し合うことで、未来を切り拓く原動力となるのです。

☁️ 策定プロジェクトを率いた猪狩司専務取締役が語る「パーパス策定に込めた想い」はこちら(グループ採用サイト)



My パーパス

**関わる人たちの幸せが、
自分の大切な人の
幸せにつながる**

ダイワボウ情報システム株式会社
中央大阪営業部 副部長

池浦 広行

販売パートナーを介して多種多様な製品やサービスを提供する中で、顔が見えるディストリビューターとして直接的なコミュニケーションにこだわり、メーカーと販売パートナーをつなぐ意識を持ち活動しています。メーカーでなく、商社という立場でエンドユーザーを持たない当社は、“人”が一番の財産だと考えます。私にとって、自分と関わる人々の成功や幸せに貢献することが働く意義であり、それが結果として自分や家族、大切な人を幸せにすると考えています。

グループが価値を創出し続けるための基盤づくりは、人と人、部門と部門をつなぐことに直結しています。総務の役割を通じて、働く人々の未来を支える環境を整えています。誰もが自分らしく前向きに、安心して働ける職場をつくるのが私の働く意義であり、変化の多い環境でも調和を保ち、支えとなる存在でありたいと願っています。社員一人ひとりの声に耳を傾け、信頼をつなぐことで、組織の未来の成長の一端を担いたいと思います。

My パーパス

**社員の声に耳を傾け、
一人ひとりの未来を
支える環境づくりを**

ダイワボウ情報システム株式会社
総務部東京総務課 課長

田村 真由美



My パーパス

**My パーパスの3要素は、
社会の役に立つ、
常に備える、想像力**

ダイワボウホールディングス株式会社
IR広報室IR推進グループ 課長

佐々木 優

My パーパスを形成する要素は「社会の役に立つ」「常に備える」「想像力」の3つです。より多くの人々に幸せをもたらす社会を築くため、そして将来のリスクや機会に備えるために、想像力を大切にしています。これは働く意義だけでなく、人生の指針でもあります。IR活動は株主との信頼関係を築くことから始まり、企業と社会をつなぎ、未来へとつなげる活動です。My パーパスを実践することで、IR活動を通じて当社のパーパス実現にも貢献できると考えています。

My パーパス



**ニーズを満たして
お客様の生産性向上に、
ひいては未来に
つなげる**

株式会社オーエム製作所
長岡工場製造部 部長

小池 健太郎

私は長年、工作機械の操作・技術指導を行う業務に携わってきました。お客様のニーズにジャストフィットした製品とサービスを提供するのが製造部の役割であり、自身の経験を活かして当社製品をお客様の生産性向上につなげることにやりがいを感じています。社員とお客様のつながりによってニーズを満たし、生産性向上で社会貢献し、つながりを継続していくことでさらにお客様や当社の未来につなげることができると思います。

My パーパス

製造業における人手不足を解決するため、お客様の包装ラインの自動化を提案しています。そして、実際にその包装ラインを納入し稼働することにより、お客様の生産性向上、品質向上、コストメリット向上に寄与しています。また、お客様の商品が市場に流通し、消費者が購入することで日常の暮らしを支え、社会に貢献していると考えています。私自身はお客様のニーズに応えることにやりがいを感じ、日々のモチベーションとしています。

**工程の自動化や
省人化によって
製造業の
課題解決に貢献**

株式会社オーエム機械
営業部西日本営業課 課長

脇阪 高輔



My パーパス



**家族や仲間とともに成長、
挑戦しながら
良い社会をつくりたい**

ディーアイエスサービス&
ソリューション株式会社
サービス運用部
サービス運用グループ マネージャー

山本 和賢

我々は、DISオリジナルサービスなどの技術サポートサービスを通じて、お客様のDX推進に寄与することをミッションとしています。その活動の中で、部下や仲間とともに成長・活躍し、世の中を良くしていくことが私の働く上での意義であり、皆が感謝・評価されることに喜びを感じます。当社パーパスが謳う価値観の一つである「価値創造への挑戦」は、技術サポートセンターとして今後一層注力していく要素であり、私も強く共感しています。

My パーパス

本部署は、短期的なIT投資を息の長い価値として根づかせる支援をしており、これはまさに「価値連鎖で社会をつなぐ」ことにあたるでしょう。システム導入をスタートとし、部門と利用者をつなぎ、将来の改善につなげていく、いわば「つなげる仕事」です。子育てが一段落して仕事に面白さを感じる余裕が生まれ、その流れで管理職に就く機会を得た私ですが、「つなぐ」ことで誰かの役に立っていると実感できた時に一番やりがいを感じます。

**「つなげる仕事」という
考え方を大切に、
一歩ずつ積み重ねる**

アルファテック・ソリューションズ株式会社
ITサービス部第1サービスグループ
マネージャー

森田 邦子



2030 VISION

2030年に目指す姿『2030 VISION』

IT分野を軸に新たな事業領域へ挑戦。 バリューチェーンを通じて人と社会をつなぎ、 より良い社会の実現に貢献します。

当社は、2030年に目指す姿として「中長期ビジョン『2030 VISION』」を掲げています。その実現に向けて、「IT分野を軸に新たな事業領域へ経営資源を投入し、バリューチェーンのさらなる発展につながるグループ体制を構築する」という、あるべき姿への道筋をエクイティストーリーとして明確に描いています。さらに、社会にとってなくてはならない「All-in-One Solution Company」へと進化するため、8つの定性目標の達成に取り組んでいます。

人をつなぎ、社会をつなぎ、未来へつなぐ——このパーパスを軸に、バリューチェーンを発展させることで、持続的な成長と社会課題の解決の両立を実現していきます。

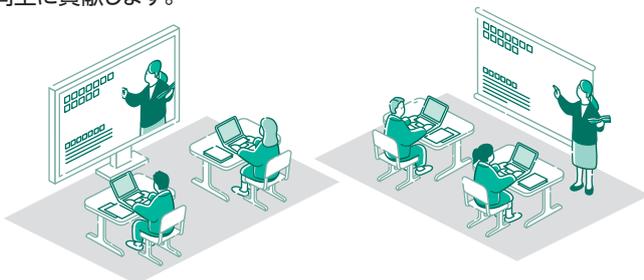
ICTによる地域格差のない 社会の実現に貢献

ICTによる地域格差のない社会の実現と社会を支える産業に貢献し、安心・安全な社会づくりに貢献します。



未来を担う世代の ICTスキル向上に貢献

ICTで未来を切り拓く質の高い授業、教師の安心、柔軟な学び、そして未来を創るデジタルスキルの向上に貢献します。



豊かでレジリエントな 社会の実現に貢献

強靱かつ環境負荷の低い社会インフラの基礎を盤石にし、豊かでレジリエントな社会の実現に貢献します。

脱炭素社会の 実現に貢献

脱炭素社会の実現に向け、企業の責務として環境リスクの低減に取り組み、デジタル技術を活用した資源循環や効率化を推進し、環境負荷の低減に貢献する製品開発を進め脱炭素化の実現に貢献します。



All-in-One

2030年に目指す姿

All-in-One Solution Companyとして、 8つの定性目標を実現し、なくてはならない企業グループへ

8つの定性目標

1. ICTによる地域格差のない社会の実現に貢献
2. 豊かでレジリエントな社会の実現に貢献
3. 未来を担う世代のICTスキル向上に貢献
4. 持続可能なサプライチェーンの構築
5. 脱炭素社会の実現に貢献
6. 環境負荷低減型経済モデルを創造
7. 多様な能力とアイデアを活かして健康的に活躍できる組織風土
8. ステークホルダーの期待に応える

持続可能な サプライチェーンの構築

グローバルなサプライチェーンの責任ある一員として、環境や人権などに配慮した持続可能なサプライチェーンを構築します。



環境負荷低減型経済モデルを創造

環境負荷低減型の経済モデル創造に向け、サーキュラーエコノミーの推進に取り組み、クラウドソリューションの活用や環境配慮型商品の拡充を通じて、省資源で持続可能な社会の実現を目指します。



多様な能力と アイデアを活かして 健康的に活躍できる 組織風土

人権と個性を尊重し、多様な能力とアイデアを活かして健康的に活躍できる組織風土の醸成とエンゲージメントの向上を実現します。



ステークホルダーの期待に応える

株主や取引先などステークホルダーの期待に応えるため、経営の監督機能・内部統制の充実、コンプライアンスの徹底、経営活動の透明性向上に努めます。

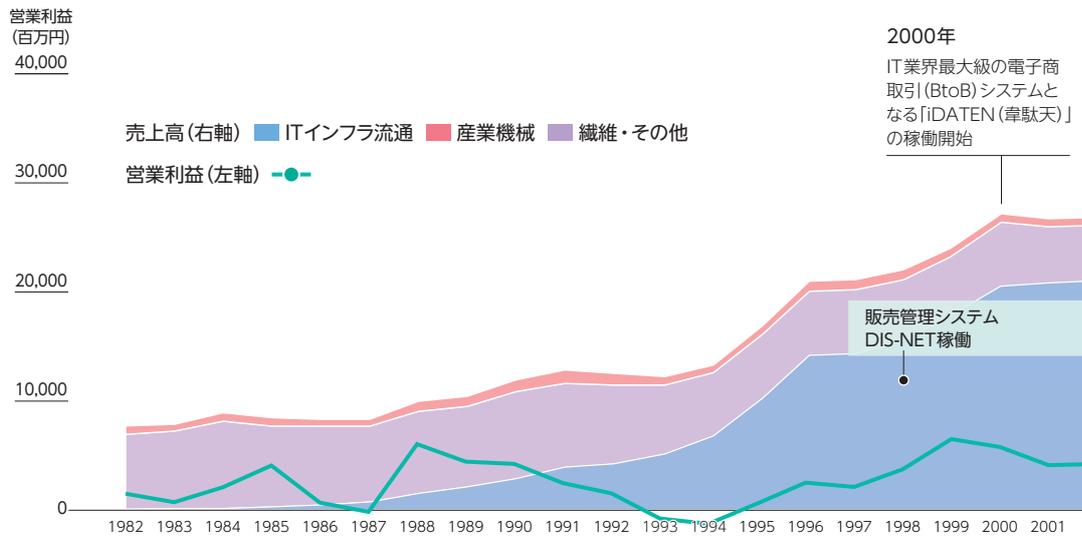


Solution Company

成長の軌跡

社会のニーズ・課題に応じて事業ポートフォリオを変革しながら成長・発展し、競争力を強化

ダイワボウホールディングス(株)は紡績4社の合併により発足した大和紡績(株)の繊維事業に始まり、産業機械事業、ITインフラ流通事業の3事業を社会のニーズに合わせて成長・発展させてきましたが、2024年3月にグループ全体での企業価値最大化に向けた戦略的選択肢として繊維事業をグループから独立させ、現在は主軸となるITインフラ流通事業と、産業機械事業の2事業体制となりました。今後も時代とともに変化するニーズに柔軟に対応しながら、社会課題の解決に貢献していきます。



業態の変化



1949 産業機械事業

1960年に大和機械工業(現オーエム製作所)と工作機械・紡績機の製造を手掛けていた大阪機械製作所が合併してオーエム製作所が誕生し、あらゆる業界の製造機械に変革をもたらす「匠の精鋭技術集団」へ。



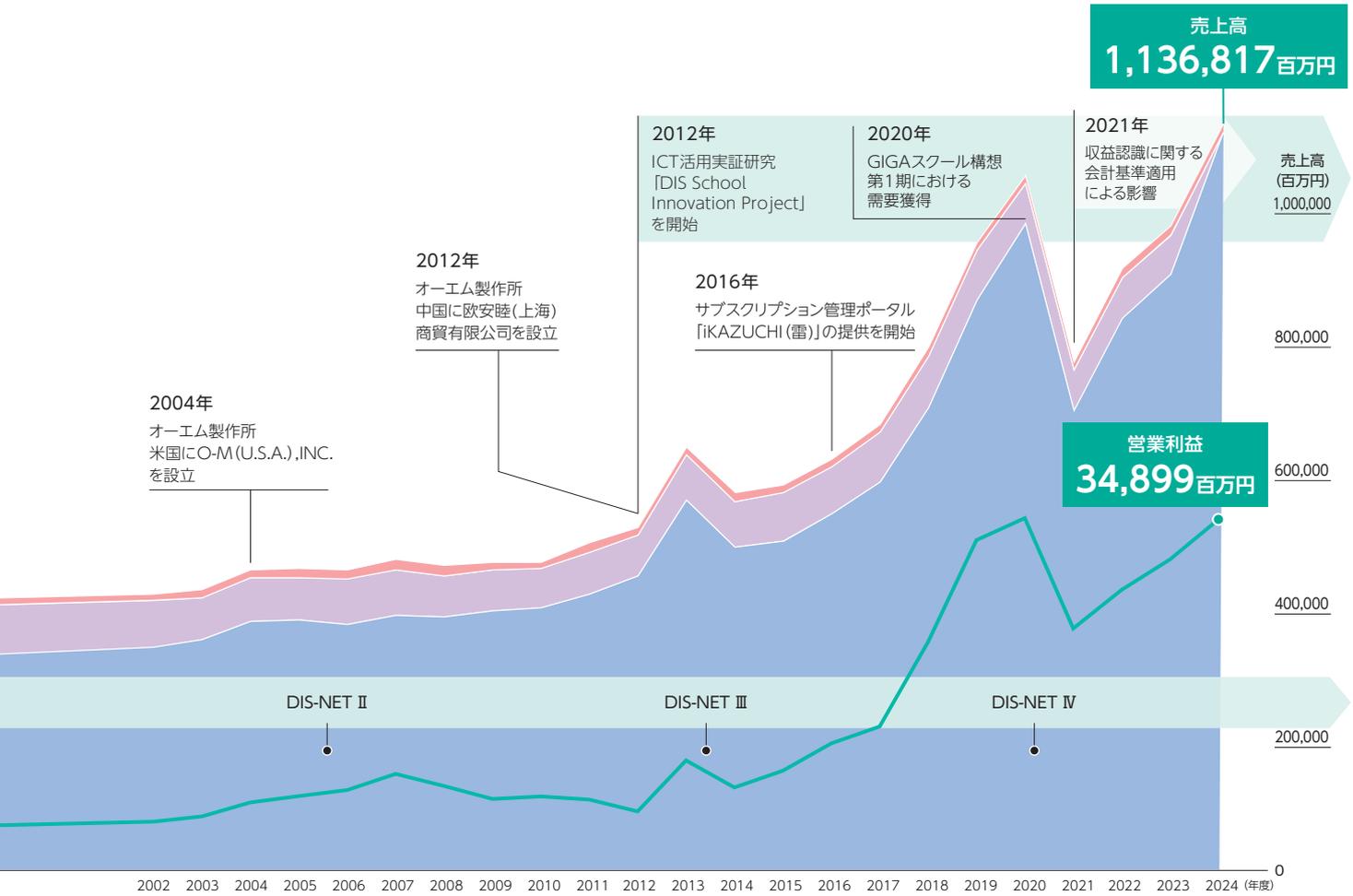
1982 ITインフラ流通事業

新規展開の一環として情報関連事業へ進出するためにダイワボウ情報システムを設立し、IT環境をトータルにサポートする国内最大級のディストリビューターへ。

1941 繊維事業

4社が合併して大和紡績として発足し、衣料品・生活用品から産業資材まで高付加価値を追求する繊維メーカーへ。





変革期

躍進期

2009

- 大和紡績(株)とダイワボウ情報システム(株)が経営統合
- 大和紡績(株)から「ダイワボウホールディングス(株)」に商号変更
- 繊維事業を主力とする連結子会社12社を統括する中間持株会社「大和紡績(株)」を設立

2011

- ダイワボウホールディングス(株)と(株)オーエム製作所が経営統合

2021

- ダイワボウ情報システム(株)グループのディーアイエスサービス&サポート(株)とディーアイエスソリューション(株)が合併し、ディーアイエスサービス&ソリューション(株)として事業を開始

2023

- ダイワボウ情報システム(株)が、アルファテック・ソリューションズ(株)(ATS)の全株式を取得

2024

- 連結子会社である大和紡績の株式85%を譲渡し、繊維事業が当社グループから独立

2009

ホールディングス体制へ

2011

3事業体制へ

2024

現在の2事業体制へ

2009

ダイワボウホールディングス

グループに統合し、グループ全体の成長戦略の立案とそれを推進するための経営資源の配分を担い、将来に向けて持続的に発展できる経営体制を築いています。

第1フェーズ
中期経営計画
(2022/3期-2024/3期)

第2フェーズ
中期経営計画
(2025/3期-2027/3期)

第3フェーズ
中期経営計画
(2028/3期-2030/3期)

At a Glance

当社グループは、全体の経営戦略を担うホールディングスと、ITインフラ流通・産業機械の2つの事業領域で独自の強みを発揮し、従来の体制や考え方にとらわれない対応力で時代に合わせて変化・発展しています。

ダイワボウホールディングス株式会社

当社グループの持株会社として、グループ全体の成長戦略の立案とそれを推進するための経営資源の配分を担い、将来に向けて持続的に発展できる経営体制を築いています。

創業 **1941**年

グループ従業員 **2,928**名

売上高 **1,136,817**百万円

営業利益 **34,899**百万円

資本金 **216億9,674万4,900**円

1株当たり当期純利益 **271.37**円

研究開発費 **151**百万円

CO₂排出量
(スコープ1+2)
マーケット基準 **7,551**tCO₂e

エネルギー消費量
(スコープ1+2) **135**TJ

従業員1人当たりの
年間教育投資額 **51,600**円

女性従業員比率 **34.1**%

社外取締役比率 **62.5**%

ITインフラ流通事業

IT関連商品を取り扱う、国内最大級のITディストリビューターとして、メーカー・サプライヤーから仕入れた商品を、販売パートナーを通じてエンドユーザーへ提供しています。

- IT専門商社として国内最大級を誇る
- iKAZUCHI(雷)の提案強化により、クラウドサービスの実績拡大
- 企業・官公庁向け、中・大型のIT投資案件を安定的に受注

主な顧客

情報機器販売会社・IT商社・Sier・量販店・EC事業者等

事業・サービス

- パートナーのビジネスを加速させるiDATEN(韋駄天)
- 地域とのコミュニケーションを活性化する各種イベント
- 常時3万アイテムもの在庫をピッキングする自走ロボット

DIS ダイワボウ情報システム株式会社

- ディーアイエスサービス&ソリューション株式会社
- アルファテック・ソリューションズ株式会社

産業機械事業

航空・宇宙分野をはじめ、あらゆる産業のマザーマシンとなる「立旋盤」や、鉄道の安全を支える「車輪旋盤」、食品・製薬業界向けの「自動包装機」などを製造販売しています。

- 航空宇宙・鉄道分野などの重工業を中心に活用される工作機械「立旋盤」の高いシェアを持ち、さまざまなインフラに間接的に関与
- 幅広い業界へ包装・梱包の自動機械を製造・販売

主な顧客

重工メーカー・鉄道会社・食品メーカー・製薬メーカー等

事業・サービス

- 工作機械の製造および販売

オーエム製作所

- 株式会社オーエム機械
- オーエム金属工業株式会社

- オムテック株式会社
- O-M(U.S.A.), INC.
- 欧安陸(上海)商贸有限公司

国内外の約1,500社のメーカーと、全国で約19,000社にも及ぶ販売パートナーとリレーションを築き、双方を高度につなぐことで、ビジネスや教育や行政など、さまざまな現場に価値を提供しています。

法人PC国内シェア*

36.5%

ITと人との接点となる端末にこだわって、ビジネスを推進し、国内法人向けに流通するPCの3台に1台以上はDISが関与。

iDATEN(韋駄天)有効ID登録数

約147,000ID

IT業界最大規模の販売パートナー向けBtoB販売支援Webサイト。290万アイテムの商品データベースからの検索・発注機能に加え、プロモーションや情報支援コンテンツを提供。

PC・タブレット キット台数

26.2万台

PC・タブレット等に対して、初期設定・インストール作業・オプションパーツの組み込み等の作業をお届け前に行うサービス。

iKAZUCHI(雷)サービス契約件数

約139,000件

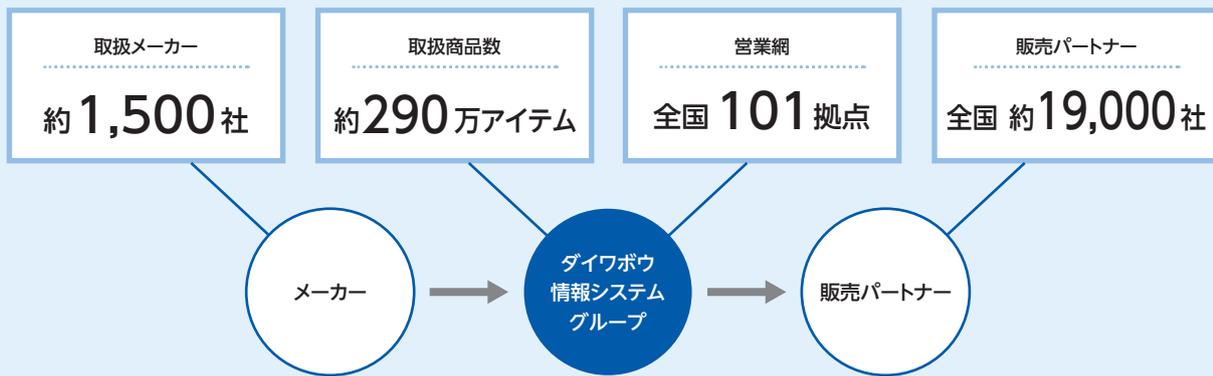
継続型ストックビジネス契約の一元管理を実現するサービスを運営・提供。申請書インポート機能等も提供し、販売パートナーのサブスクリプションビジネス拡大を支援。

※ 株式会社MM 総研調査結果より算出のDISの法人向け国内PCマーケットシェア

世界中のメーカーの豊富な商品

常時在庫 **3** 万アイテム

地域密着の営業体制



長年にわたって信頼関係を築いた部品・材料メーカーと協業して、立旋盤などの高品質な産業機械を製造し、エネルギー分野や航空機分野などさまざまな業界へ供給することで、日本の産業を支えています。

立旋盤 国内シェア(中・大型サイズ)

No.1

高剛性・高精度で操作性に優れ、航空機エンジン・ロケット・発電設備・建設機械などのさまざまな分野で主に大型部品の加工で活躍。

鉄道向け床下車輪旋盤 国内シェア

No.1

鉄道車両のメンテナンスに欠かせない鉄道車輪旋盤。全国を走る新幹線・電車の安全と乗り心地の向上に寄与しています。



Top Message



成長を加速させる今期、全社員一丸で 新たな価値を創造し、“あるべき姿”の 実現に邁進してまいります。

代表取締役社長

西村 幸浩

01 2024年度の振り返りと今年度の見通し

中長期ビジョン達成へ、弾みとなる重要な期間

2024年度(2025年3月期)においては、特にITインフラ流通事業でWindows10の更新需要が想定より早期に顕在化し、業績を牽引しました。過去最高の売上高を更新し、営業利益もITインフラ流通事業としては過去最高、グループ連結でも過去2番目の水準となり、当初計画より売上、利益とも大幅な達成となりました。また、ROE16.8%、ROIC14.3%と、経営指標も大きく改善しました。昨年度に関しては、売上高が過去最高を記録していることを踏まえれば、営業利益も過去最高(350億円)を超えたかったのが本音です。その目標は、今期2025年度(2026年3月期)は確実に達成できると考えています。また、昨年度は業績見通しを四半期ごとに上方修正することになりました。予測が非常に困難な特需期において、まずは見通しを迅速に市場へ開示することを重視してきました。しかし、今後はその精度をさらに高めていく必要があると考えています。

今年度は、引き続きWindows10のサポート終了に伴うPC需要や、GIGAスクール構想第2期のピークなどのイベントが重なることで、過去最高業績を更新する見通しです。これを確実に達成するためには、仕入先となる各メーカーや販売パートナーの皆様との連携が、これまで以上に重要な

1年となります。また、現中期経営計画の最終年度(2026年度)は、反動減に伴う減収減益は避けられないものと予測しています。反動減からのより早い回復を目指すことに加え、業界の動向に左右されず、どのような局面においても企業として進化・成長し続けるためには、事業ポートフォリオの変革が重要なポイントとなります。次の中期経営計画(2028年3月期~2030年3月期)を、「2030年以降の成長へと“つなげる”発展期」とすべく、長期にわたる持続的成長への布石となる、重要な期間と位置づけています。

昨年度の業績拡大および今年度の好業績の予想を受け、当社グループは、IT市場における需要が高まる局面において、今後も業界に広く貢献できるフィールドがおおいにあると実感しています。あらためて、この業界における当社グループのプレゼンスや責任の大きさを再認識するとともに、パーパスで掲げる「あるべき姿」へ挑むためのしっかりとした基盤ができており、確信した期間でもありました。さらに事業ポートフォリオの変革により事業領域を拡大し、課題である利益率の向上に取り組み、今般の好業績を決して一時的で終わらせることなく、『2030 VISION』達成に向けた助走にすべく、決意を新たにしております。

Top Message

02 グループ理念体系

バリューチェーンで「つなぐ」パーパスの実現に向けて

2023年に制定した当社グループのパーパス「バリューチェーンで人をつなぐ、社会をつなぐ、未来へつなぐ」——これは当社グループが永続的に発展していくための目指すべき羅針盤であり、グループが一体となって実現すべき存在価値そのものを表現したものです。このパーパスを軸として、全社員が共有すべき5つの価値観「パートナーシップ・多様性と尊重・感謝と熱意・誠実と公正・価値創造への挑戦」を、グループ理念体系として制定しております。さらに、2024年5月に公表いたしました中長期ビジョン『2030 VISION』には、より具体的な事業計画や成長戦略といったエクイティストーリーが描かれています。「IT分野を軸に新たな事業領域へ経営資源を投入し、バリューチェーンのさらなる発展につながるグループ体制を構築する」。このエクイティストーリーは、当社グループが目指すパーパスの実現に向けた、中長期における具体的な事業成長フェーズであり、それを為し得るための行動指針となるものです。また、パーパスのキーワードとなる「つなぐ」には、祖業の繊維事業から産業機械、ITインフラ流通と、新しいニーズに真摯に応えながら社会を“つなぐ”ことで、創業から現在に至るまでの挑戦の連続や、時代の変化を自らの

進化の好機として成長を続けてきた事業活動そのものを体現した、非常に重要な意味と想いが込められています。そしてさらに、これまでの事業がつないだ価値創造の軌跡は、次世代へ向け、持続可能な豊かな社会に貢献するべく、「未来へつなぐ」という新たな想いへと続いていきます。

ITディストリビューションを不動のコアに、IT市場全体を“つなぐ”All-in-One Solution Companyとなること。当社グループは、IT市場全体のバリューチェーンをつなぎ、川上のITプロダクトから川下のITソリューション、ITサービスまでを網羅していくことを目指しています。私たちが思い描く未来とは、多様で先進的なIT製品・サービスの普及により、日々の暮らしや多くの産業に貢献すること。そして、研究開発を追求し続け、常に新しいテクノロジーを探求することが、当社グループの使命です。テクノロジーの進化に触れ、その価値や魅力をバリューチェーンに還元していくことで、未来社会における「快適さ」や「安心と安全」、そして「人と社会の幸せ」の実現に挑み続けます。事業環境や価値観の変化をとらえ、未来社会を快適なものに変えていくために、より幅広い事業フィールドで貢献することを目指してまいります。

03 『2030 VISION』達成に向けて

既存事業を強固な礎とし、さらなる成長を目指す



『2030 VISION』のエクイティストーリーには、中長期ビジョン達成に向けた4つの成長戦略があります。①新たな事業領域への経営資源投入、②バリューチェーンの発展（オーガニックな成長による業容の拡大）、③グループ体制の構築、④ITディストリビューションの強化。これらにより、さらなる企業価値の創出および数値目標の達成を目指します。『2030 VISION』の定量目標としては、2030年度（2031年3月期）に連結営業利益500億円を目標としています。これはホールディングス体制を発足させた2010年3月期と比べると10倍に及ぶ規模になり、目標達成には年平均12%を目安に成長を維持する必要があります。

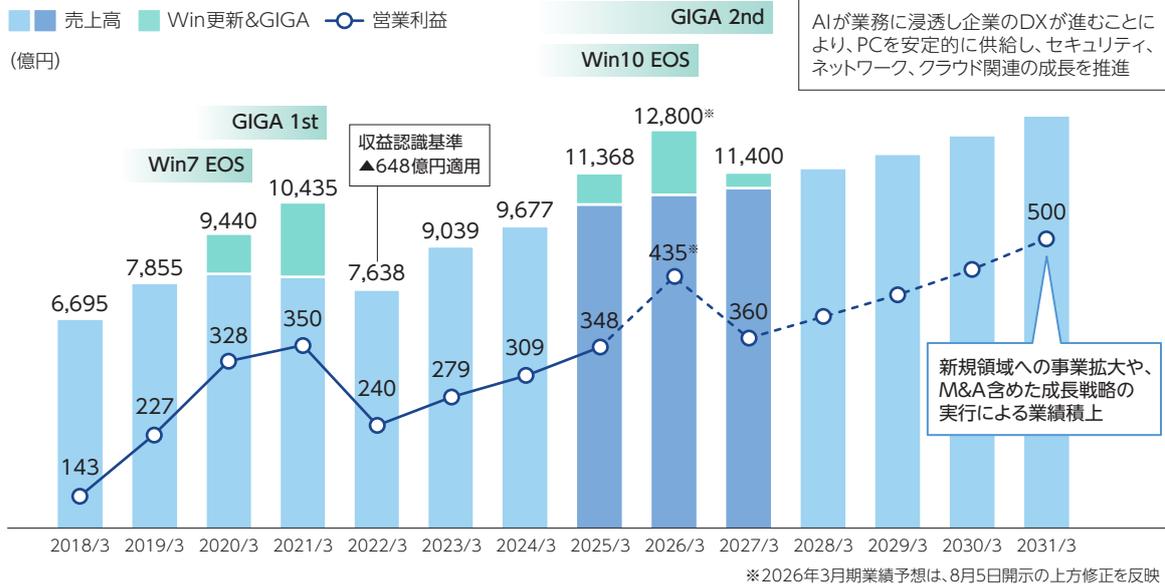
昨年度は、PC更新の需要が特に目立ただけではなく、

同時にDX推進、AI技術の進歩など、企業、官公庁・教育機関も含めて、潜在的なIT需要の強さを実感した1年でもありました。新たな事業領域への挑戦は、2030年やさらにその先の持続的成長を果たすための最重要課題である一方で、ITインフラ流通の既存事業による成長余力も充分にあります。今後の経営環境としては、人手不足によるIT投資の拡大に伴い、ベースの需要は着実に成長が続くものと見られるほか、AI・PCによる単価上昇や用途の拡大に伸び代があること、さらには最も成長率が高いクラウド関連領域に「iKAZUCHI(雷)」を中心に関与し、関連サービスを拡充することで、さらなる拡大を目指します。そして、これら既存事業の強固な経営基盤から生み出される資本を、新事業領域へと投入していく考えです。そのためにも『2030 VISION』においては、ITインフラ流通事業のオーガニックな成長を軸とすることに加え、M&Aを含めた新規領域の拡大が生み出す+αによって、営業利益500億円を目指します。また中期経営計画の初年度が、当初計画よりも大幅に業績

が伸長したことを受け、業績予想を5月に上方修正いたしました。2027年3月期の売上高は1兆円から1兆1,400億円へ、営業利益は330億円から360億円とそれぞれ計画を上回ると予想しています。少々強気の予想ではありますが、反動減を最小限に抑えたいという私たちの意思を込めたものであり、これを確実に達成することにより、次期中期経営計画における成長戦略とその先にある2030年度の連結営業利益500億円達成への弾みとします。

当面の国内市場動向としては、先述したように、労働人口減少によるIT化やDX推進、AI関連の利活用が増加するなど、IT関連投資は継続して伸長する予測が出ています。当社グループにおいても、市場の順調な成長を背景にしつつ、人に積極的に投資していくことで10年先の業績も盤石なものにしていきたいと考えています。その一方で、さらにその次の成長を見据え、事業ポートフォリオや構造変革を現中期経営計画の期間中に遂行し、その成果を大きな推進力として当社グループの成長を加速させたいと考えています。

売上と営業利益の成長イメージ



04 サステナビリティ経営

守りと攻めで挑む社会課題解決 ～持続的成長への道筋～

当社グループは、時代とともに変わりゆく社会課題やニーズを的確にとらえ、それらに柔軟に応えながら実績を積み重

ねることで、持続的な成長を実現しています。この成長は、メーカー、販売パートナー、サービスパートナー、エンドユー

Top Message

ザー、社会、環境をつなぐバリューチェーン全体での価値創造を通じて達成されるものです。

人材不足や気候変動の深刻化など、多様な社会課題が事業に及ぼすリスクを的確にとらえ、守りの一手を打つと同時に、社会課題の解決を新たな価値創造や事業の芽として見出す「攻めの姿勢」を崩しません。これら「守り」と「攻め」の両輪こそが、未来へ向けた私たちの推進力となります。

私たちが目指すサステナビリティ経営は、①市場から求められ続けること、②持続可能なサプライチェーン全体の供給体制を維持すること、③社会全体から信頼され続けることという三本柱を貫くことで、当社グループの持続的成長、ひいてはサステナブルな社会実現への貢献を果たしていく考えです。これは、連結営業利益500億円を目標とする一方で、8つの定性目標の達成を通じて「なくてはならない企業グループ」を目指すものです。

『2030 VISION』の達成には、社会課題の解決に直結するマテリアリティ(社会・産業、環境、人、ガバナンスの4分野、全9項目)への取り組みが不可欠であります。特に「社会・産業分野」における「ITによる地域経済の持続的発展に貢献」、「持続可能な社会インフラに貢献」、「未来を担う世代のITスキル向上に貢献」、「持続可能なサプライチェーンの構築」への取り組みは、社会課題の解決と事業の成長に直結していますので、重点的に推進します。具体的には、ITインフラ流通事業を主軸とする当社グループの事業は、強固なネットワークを通じて、ICTによる地域格差の解消や持続可能な社会インフラへの貢献といった社会・産業分野のマテリアリティの解決への取り組みが地域の経済活性化に寄与しています。

環境面では、物流効率化や資源循環や省電力化を推進するクラウド商材の拡販を進め、人材不足に対しては、デジタル化による労働生産性向上支援やDXを通じたビジネスモデル変革をご提案するなど、社会課題解決が新たなサービス開発や成長機会となっています。

当社グループの揺るぎない信念は、創業以来「人」を最も重要な資本としてとらえ、人とのつながりを育み、その力が価値創造の原動力となる文化を大切にすることです。この「人ありきの会社」という文化は、持続的成長の基盤であり、パーパス実現の要です。

今期は、人的資本への戦略的投資を加速し、労働生産性と社員エンゲージメント向上へ、3年間で140億円以上を投資し、賃金ベースアップ、福利厚生、育成環境充実に注力します。これにより、社員のウェルビーイング向上や多様性尊重の文化が育まれ、イノベーション創出につながる環境を整備しています。

社員一人ひとりの可能性と成長を最大限に引き出す教育哲学を深く根付かせ、「多様性と尊重」を価値観に掲げ、職場での双方向コミュニケーションを重視し、課題や提案が経営に反映される風土をグループ一体で醸成します。物理的な職場環境の整備も継続し、グループ連結の労働生産性向上を図ります。

多様な人材の活躍はイノベーション創出の源泉であり、DE&I推進を全社で加速し、エンゲージメント向上を図ります。「人」の力を最大限に引き出すことで、「All-in-One Solution Company」として、「なくてはならない企業グループへ」という『2030 VISION』の達成を確固たるものにしていきます。

05 ステークホルダーエンゲージメント

信頼関係の強化に向け、企業ブランドの構築を目指す

当社グループは、株主および投資家の皆様への適時・適切な情報開示と建設的な対話を通して、当社グループの経営状況に対する適切な理解の形成と、対話内容を経営にフィードバックすることで、企業価値向上の実現を目指しています。昨年度に実施したSR・IR面談件数は221件で、株主および投資家の皆様からさまざまなご質問や、貴重なご意見をいただいております。面談内容については四半期ごとに取締役会において共有し、今後の改善点として協議し

ていくなど、重要な経営判断材料として真摯に検討してまいります。

また、当社グループは新たな事業体制のもとで、さらなる企業価値向上を目指しております。「あるべき姿」の実現には企業イメージの刷新やコーポレートブランドの価値向上が不可欠と考え、社名変更の検討を開始しており、早ければ来年度の株主総会に上程したいと考えています。社名変更については、従業員、顧客、投資家、地域社会など、さまざま

まなステークホルダーの関心を引きつけるとともに、企業理念や事業内容、成長へのビジョンをあらためて共有することで、ステークホルダーとの関係性をより強化し、企業価値

向上への大きな推進力にしたいと考えています。今後とも、当社グループの持続的成長に向け、ご理解とご支援を賜りますようお願い申し上げます。

06 メッセージ

パーパスを軸に、あるべき姿の実現に挑み続ける

昨年度は新体制のもと、当社グループとして過去最高の売上高を達成しました。この好業績は、DISを中核とするITインフラ流通事業の売上高が初めて1兆円を超える業績となったことが大きな要因です。Windows10の更新という追い風を確実に活かしたこの成果は、次なる成長への大きな弾みとなり、当社グループが業界に広く深く根差していることの証でもあります。あらためて業界からの期待と責任の大きさを感じ、一層、身が引き締まる思いでおります。

DISは1982年、祖業である大和紡績の工場を管理するモニタリングシステムを開発したノウハウを活かして、わずか10名で創業した会社です。異分野からの参入に初年度は毎月赤字で苦労したようですが、翌年2代目の社長に変わりTQC(Total Quality Control)を取り入れ、DISに現在も受け継がれる社是、社訓を整備し、「1980年代に100億円企業をつくらう」というビジョンを掲げました。そして、日本電気社(NEC)との取引開始により、当時大ヒットしたPC-9800シリーズの取り扱いをはじめたことが転機となったのです。

また、方針や目標などの管理手法や、「小集団活動」を基本とする組織構成も現在に脈々と続いています。社内を整備し、販売する商品も決まり、積極的に人材を採用し規模拡大に向けて拠点を次々と出店することにより、6年目には目標である100億円を突破し、今に続く礎となっています。私自身も創業3年目に1号支店である佐賀支店に入社し、その後九州内の支店立ち上げにも携わるなど、多忙の中でもとても充実した時期を過ごしました。

今では全国に100を超える拠点を構え、今日の業績を支える重要な原動力となっています。その中で、DOS/V機の台頭、インターネットの普及、2000年問題、モバイルデバイスの普及やクラウド環境へのシフトなど、多様な市場環境の変化に柔軟かつスピーディーに対応することで成長を遂げることができました。

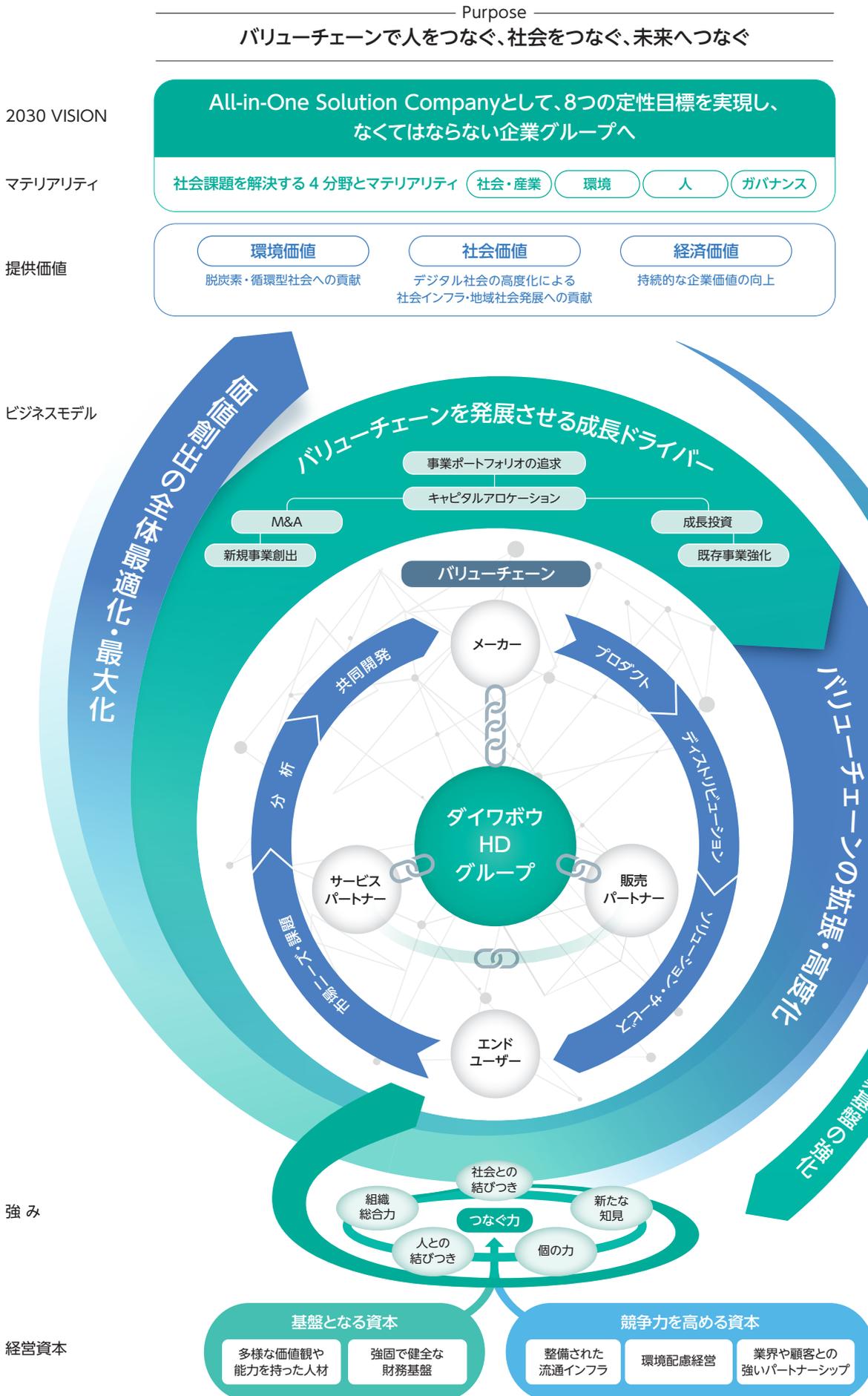
今年は、大阪で55年振りとなる「万国博覧会」が10月まで開催されています。世界中から先進技術が一堂に会し、

それぞれの企業や国、地域が、理想とする未来社会の姿を思い思いに描いています。夢をカタチにする、そして理想を実現させるための新しい技術や事業には、世の中を豊かにし、人々を感動させ、幸せにする力があります。その大いなる力に引き寄せられるように、世界各地から多くの人が集まり、街を歩く人々も増え、大変な賑わいを見せています。その光景は、まさに、「人をつなぎ、未来へつなぐ」ような、理想の世界、豊かな社会を体現しているかのようです。多様な文化や技術が融合した未来へ向け、社会の課題解決に挑み、夢ある理想の社会の実現に貢献できるグループ企業となるよう、今、決意を新たにしています。

今後も、難しい課題に直面した時こそ、パーパスを軸にしたグループ理念体系に立ち返り、あるべき姿をしっかりと見据え、グループのさらなる発展に「つなげる」ことを目指してまいります。これからも、継承してきた文化をベースに、さらなる当社グループの成長と進化にご期待ください。



価値創造図



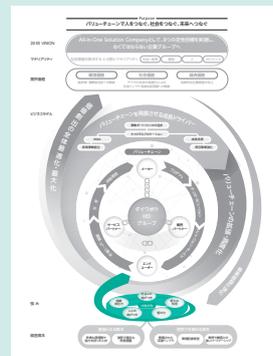
価値創造図について

当社グループは、絶えず変化する社会課題やニーズに応えるため、これまでに培ってきた経営資本を土台とし、独自の「つなぐ力」を核に、人と社会を結びつけるバリューチェーンを築いています。

さらに、事業ポートフォリオの追求を通じて、バリューチェーン全体の拡張と高度化を図り、グループとしての価値創造を最大限に高めてまいります。

つなぐ力

当社グループは、80年以上の歴史の中で、独自に培ってきた強みがあります。これらの強みは創業以来受け継がれ、個人や組織、パートナーとの関係によって培われた「つなぐ力」として、グループの成長を牽引してきました。社会の課題や要請が厳しさを増す事業環境においても、当社ならではの価値を創造するビジネスの原動力として、これからも強化していきます。



パートナーとの連携で 地域のニーズに応える課題解決力

地域密着の施策が販売パートナーとの相互コミュニケーションにつながり、地域ネットワークの拡大に寄与。社会課題を共有して解決できる環境がある。

クロスファンクショナルで 柔軟な組織総合力

縦割り組織になることなく、事業計画達成や企業価値向上への課題別に組織横断的なプロジェクトを設置し解決を促している。

対面を重視し関係者との対話から 信頼関係を築ける協働性

関係者との交流から得られる成功体験を早くから得られる環境のもと、人とのつながりを大切に、信頼関係を築くことが事業の要となっている。

社会との深いつながりによる ノウハウの蓄積が従業員の成長基盤

社会課題の解決を通じて得られた実績やノウハウが、新たな知見として個の力に還流しつつ、会社の存在意義や個人の働きがいにつながっていく。

コミュニケーション力や ITスキルで、好機を掴む実行力

裁量権を現場に委ねてチャレンジを許容する企業文化に支えられ、学び続ける姿勢を持ち、最後までやり抜く強い自立心が個の力の源泉となっている。

顧客・市場志向

販売パートナーに寄り添う地域密着・顧客第一主義を实践

販売して終わりではなく、IT活用で顧客のビジネス成果が得られてようやく、次のビジネスにつながる。

先見性

在庫力を活かした即応体制を世に先駆けて実現

大量の在庫をベースにした迅速な納品と全国拠点網での対面営業という、在庫圧縮や効率重視の大勢に反する事業運営で独自の強みを発揮、グループの成長を牽引してきた。

迅速な経営判断

現場の声に耳を傾け成功へ導く判断力

PC黎明期にエレクトロニクス分野に進出、全国規模での即納体制の実現、教育ICTプロジェクトの早期開始、サブスクリプションサービスにもいち早く着目し事業判断してきた。

実装

顧客やパートナーとともに歩み確固たる信念で事業化に導く

売上ありきではなく、顧客とのつながりや、パートナーと協働でビジネスを成功に導く意思の強さが結果として実績につながっている。

発展

事業ポートフォリオの追求で社会的・経済的価値を創造

ホールディングス体制にて事業領域の拡大を目指すことで持続可能な社会の実現に貢献。

バリューチェーンが生み出す価値共創と価値提供

① 流通効率の向上(メーカーとの価値共創)

メーカーとの連携により、需要予測や在庫・物流の動態をリアルタイムで可視化。過去実績や外部データに基づく分析で、地域ごとの需要に即した最適な調達・配送・在庫管理を実現。納期厳守や迅速な対応による流通品質の向上を通じて、顧客満足と信頼を全国で獲得しています。さらに、調達先の分散や需給変動・輸送リスクへの即応体制により、災害や突発変動にも強い供給網を確立しています。

② プロダクト・サービス開発(メーカーとの価値共創)

サプライチェーンを通じた情報提供により、オリジナル商品の共同開発・販売を推進。加えて、複数メーカーの製品(ハードウェア、ソフトウェア、サービス)を組み合わせた統合ソリューションパッケージを企画・構築することにより、顧客の複雑な課題解決に貢献。各メーカーの新たな市場機会の獲得に貢献するとともに、全国に張り巡らされた販売網を活かし、海外メーカーの日本進出も支援しています。

③ 販売体制の支援(販売パートナーとの価値共創)

当社グループが保有する「市場・技術トレンド情報」、「メーカーとの強固なパートナーシップ」と販売パートナーが持つ「顧客の情報」、「業種特化した知見」など、それぞれの強みを提供し合い、共同で戦略立案を行うことで、より精緻な販売活動を展開しています。大規模案件や広域案件の情報を販売パートナーに共有することにより相互のビジネス機会を拡大するとともに、最新技術トレーニングや資格取得支援を通じてパートナーの技術力向上を支援しています。

④ サポートの拡充(サービスパートナーとの価値共創)

当社グループが持つ広範な製品知識や物流網と、サービスパートナーが持つ技術領域の専門性・構築ノウハウを融合させ、高度なシステムインテグレーション案件を共同で推進、受注。また、全国拠点網とサービスパートナーの技術者ネットワークを活用し、地域に関わらず迅速かつ均質な保守・障害対応サービスを提供。さらに、クラウドやセキュリティ分野でのニーズに応える標準パッケージの共同開発により、提案支援も強化。特定の地域や業種に特化したソリューションの展開にも取り組んでいます。

⑤ パートナー間のエンゲージメント向上支援

グループ独自のメソッドを通じて、パートナー同士をつなぎ、相乗的な価値創出を促進しています。例えば、エンドユーザーの課題に対して、パートナーの個々の強みを活かしながら最適な協業関係を築くことで、共創による解決を支援。また、地域ごとの展示会やイベントを通じて、パートナー間のエンゲージメントを深め、新たな協業機会を創出しています。さらに、販売パートナーが抱える経営や提案活動上の課題解決にも貢献し、共創型の価値創出基盤を構築しています。

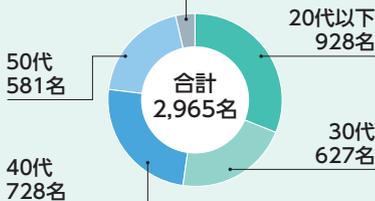
⑥ 地域格差の解消・生産性の向上(エンドユーザーへの価値提供)

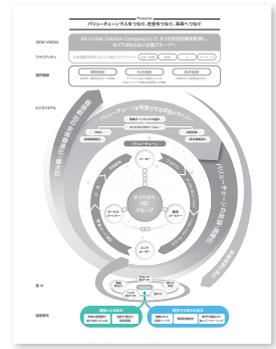
持続可能な物流拠点の分散ネットワークにより、エンドユーザーへの迅速な商品提供を実現。地域に関係なく均質なサービスを提供することで、地域格差の解消にも貢献しています。また、全国でのセミナーや展示会を通じて、先進技術や医療・教育・製造など業種ごとの課題に対応した最適なソリューションの提案を推進。現場の声を丁寧に収集・分析し、エンドユーザーに最適なIT環境へと進化させることで、業務の効率化と生産性向上を力強く支援しています。

経営資本と強み

当社グループは社会の変化やニーズをとらえた製品やサービスの提供を通じて、社会課題の解決に貢献することで大きく成長してきました。そうした歩みを進める中で、今日の強みの源泉となるさまざまな資本を積み上げてきました。

これら資本は、各事業を際立たせるチカラであり、戦略的な活用・増大で成長へのアクションにつなげ、さらなる価値創造を追求していきます。

基盤となる資本		
	多様な価値観や能力を持った人材 (人的資本)	強固で健全な財務基盤 (財務資本)
	<p>人的資本が企業価値向上の源泉であり最大の財産という認識のもと、個人や組織、パートナーとの強固な結びつきによって培われた「つなぐ力」を最大限に活かして、多様な能力とアイデアを個々の成長と価値創造につなげています。</p>	<p>事業成長に向けた投資や株主還元などバランスの良い配分を行いながら、利益蓄積による自己資本増加を目指します。 また適正な手元流動性や有利子負債水準を維持することで財務健全性を高めてまいります。</p>
ビジネス推進における 主な課題	<ul style="list-style-type: none"> ● ニーズの多様化に対応するための柔軟な発想力と先進的なスキルを持つ人材の定着および育成 ● 「パーパスを軸にしたグループ経営戦略」と連動した人的資本戦略による持続可能な組織体制の構築 	<ul style="list-style-type: none"> ● 財務健全性を確保しながら、持続的な成長を実現するための資本効率の向上
課題への対策および 将来的な競争優位構築に 向けた戦略・施策	<ul style="list-style-type: none"> ● 人材育成や労働環境整備をはじめとした積極的な人的資本投資による労働生産性の向上 ● ウェルビーイング経営およびDE&Iの推進による社員エンゲージメントの向上 	<ul style="list-style-type: none"> ● 既存事業の成長に向けた人的資本投資およびシステム投資の推進 ● 中長期ビジョンに向けた戦略的M&Aの実施
2024年度実績	<ul style="list-style-type: none"> ■ グループ連結の労働生産性 (1人当たり売上高) 3.8億円 ■ 年齢層別構成比 (国内連結フルタイム従業員)  <ul style="list-style-type: none"> ■ 1人当たり年間 研修受講時間 20.3時間 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 資本効率 ROE 16.8% ROIC 14.3% ■ 財務健全性 長期的に格付A[※]を維持 <p>※格付投資情報センター(R&I)による発行体格付「A」を取得、日本格付研究所(JCR)による長期発行体格付「A」を取得</p>



競争力を高める資本

<p>整備された流通インフラ (知的資本)</p> <p>基幹システムである「DIS-NET」を中心に、「iDATEN(韋駄天)」や「iKAZUCHI(雷)」により、販売パートナー約19,000社とメーカー約1,500社をつなぐ、巨大な販売ネットワークを構築しています。</p>	<p>環境配慮経営 (自然資本)</p> <p>サブスクリプションの推進により、省資源化や業務負担軽減を進め、サプライチェーン全体のCO₂排出削減に貢献しています。さらに、環境配慮型商品の販売を通じて、自然資本の保全と持続可能な社会の実現に寄与しています。</p>	<p>業界や顧客との 強いパートナーシップ (社会・関係資本)</p> <p>教育ICTの普及促進をはじめ、IT環境や産業機械の提供を通じたインフラ産業への貢献、サプライチェーンマネジメントの推進と社会に寄与する事業活動を展開しています。</p>
<ul style="list-style-type: none"> ● 市場の変化やお客様のニーズの多様化に対応するため、業務フローそのものを見直すとともに、システムの在り方についても再考する必要がある ● iDATEN(韋駄天)とiKAZUCHI(雷)の2つのプラットフォームも知的資本活用の観点からブラッシュアップを継続 	<ul style="list-style-type: none"> ● 気候変動対策および循環型社会移行への対応 ● SBTi基準に則ったGHG(スコープ1,2,3)の低減 ● 環境に配慮した製品需要拡大への取り組み 	<ul style="list-style-type: none"> ● GIGAスクール構想により教育現場を取り巻く環境は一変し、学びのスタイルも多様化 ● 関税やサプライチェーンおよび大きな為替変動など、市場環境の変化への迅速な対応
<ul style="list-style-type: none"> ● 新しいテクノロジーはまず自らが使用し、その価値も含めてお客様に提供する「クライアントゼロ」の取り組みを積極的に推進 ● 単なるデジタルテクノロジーの導入にとどまらず、事業スキームをいかに構築するかという視点から思考し各種の取り組みを展開 	<ul style="list-style-type: none"> ● 環境に配慮したIT商品を通じたグリーンITの推進によるCO₂削減への貢献 ● サブスクリプションサービスのさらなる浸透によりサプライチェーン上のCO₂排出削減と業務効率化に貢献 ● 低CO₂電力の調達や事業活動からの温室効果ガス削減の取り組みを拡大 	<ul style="list-style-type: none"> ● Intel社と連携しSTEAM教育の普及活動や現場でのICT活用促進に向けて、全国の教員に向けた研修を本格展開 ● 市場の変化に迅速に対応するため、各パートナーとの情報共有を綿密に行い、強固な関係を継続
<p>■ iDATEN(韋駄天)有効ID数 約 147,000 ID</p> <p>■ iKAZUCHI(雷)サービス契約件数 約 139,000 件</p>	<p>■ 環境負荷低減に貢献</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 環境配慮型商品の取扱比率 (ITインフラ流通事業) 48.9% <p>■ 脱炭素社会の実現に貢献</p> <ul style="list-style-type: none"> ● グループCO₂排出削減進捗 スコープ1+2 2013年度を基準に 国内31%削減目標に対し 20%削減 	<p>■ 販売パートナーとの強固な関係</p> <p>ITインフラ流通事業 販売パートナー 約 19,000 社</p> <p>■ 国内最大級のITディストリビューター</p> <p>法人向け国内PCシェア 36.5% (2025/3期) ※MM総研調査結果より算出</p> <p>■ 長年の実績に基づく知識と技術</p> <p>産業機械事業 国内シェア第1位の 中・大型立旋盤</p>

経営戦略担当取締役メッセージ

成長投資とサステナビリティ経営で切り拓く ～『2030 VISION』実現への道～

専務取締役
猪狩 司



事業環境の変化を次なる成長につなぐ中期経営計画

当社グループを取り巻く外部環境は、将来にわたって大きく変化していくことが想定されます。ITベンダーの動向、為替・関税の影響、販売パートナーの経営方針や事業承継問題、先端テクノロジーへの対応など、多方面からの影響に備えなければなりません。さらに長期的な観点では、2050年には国内人口は1億人を切り、高齢化率は40%に達する深刻な社会構造の変化が予測されています。一方で、GIGAスクール構想によって1人1台の学習用端末が整備された教育環境下で育った子どもたちが、高いITリテラシーと優れた感性を兼ね備える世代として活躍する未来が期待

されています。労働人口減少を背景とした省人化・効率化ニーズの高まりにより、IT投資およびDX人材の獲得に向けた需要はこれからも拡大していくでしょう。

このような環境変化に適応するために、当社グループでは中長期ビジョン『2030 VISION』の実現に向けて、あるべき姿からのバックキャストの考え方に基づき、中期経営計画を策定しています。現行の中期経営計画では、2027年3月期までの3か年を「事業ポートフォリオ変革による躍進期」と位置づけ、戦略的な事業基盤の強化に取り組んでいるところです。

オーガニックな事業拡大に向けた戦略的投資

2025年3月期においては、ITインフラ流通事業の基盤をより盤石にするために、多様な取り組みを実践してきました。当事業を手掛けるダイワボウ情報システムは、全国に約19,000社の販売パートナーを有し、その基幹システムである「DIS-NET」は年間売上高1兆円のトランザクションを安定的に支えています。今後のさらなる業容拡大、新たな商品やサービスの取り扱い、そしてサブスクリプションに代表されるビジネスモデルの変革を考えると基幹システムの強化は必須であり、現在も戦略的にシステム投資を進めています。

当社グループの連結業績は、高い市場シェアを持つITインフラ流通事業がけん引することで、順調に拡大していますが、その中核にあるPC販売では、AI PCなど新しい技術を搭載したモデルが市場に浸透していくことが期待されて

います。また、供給するPCやサーバーに付随するさまざまなソリューションやサービスを通じた付加価値をフレキシブルに提案・提供できる点は当社の大きな強みです。コアビジネスを盤石にするために、高水準のシェアを確保しつつ、コスト低減に向けた施策を一層加速させることで収益性の向上を目指します。

特に、2025年10月に予定されるWindows10のサポート終了に伴うPC買い替え需要や、GIGAスクール構想第2期の端末更新により、IT機器への需要は旺盛な状態が続くと考えています。2026年3月期には、GIGAスクール構想関連の需要がピークを迎えると予測しており、市場全体では約1,000万台の更新需要のうち約540万台が今期に集中する見込みです。需要動向を精緻に把握しながら、メーカー

各社、各地域の販売パートナーとの協業体制を強化することで、安定した供給と対応を実現し、この分野で約1,000億円の売上高の獲得を目指します。

また、自動化や省人化のニーズを背景としたAI活用は、当社グループの成長を後押しする要素ととらえており、AIの普及に伴うセキュリティ関連の需要も、今後一層の拡大が

見込まれます。販売パートナーとの強固な連携を活かして、全国の中小企業のDXを支援し、AI関連製品・サービスの需要を喚起することも重要です。あわせて販売パートナーのスキル向上にも貢献していくことで、成長が見込まれる周辺領域への挑戦や、新たな事業分野への展開を積極的に進めていきます。

既存の枠組みにとらわれない成長を目指し、M&A戦略を推進

事業ポートフォリオ変革については、オーガニックな成長と並行して、従来の事業領域を超えた成長を実現するための手段としてM&A案件の具体的な検討に着手しています。ITディストリビューションをコア事業とする構造を明確化し、IT市場におけるバリューチェーンの総合力を高める観点から候補先を精査しています。

例を挙げれば、ITプロダクト事業としてのメーカー機能の獲得も選択肢の一つであるととらえています。またITソリュー

ション事業による高収益ビジネスモデルの確立、アフタービジネスとしての修理・リサイクル・リユース・廃棄事業や、DX人材不足に対応するIT人材派遣サービス、教育支援事業など、新たな価値提供領域への幅広い可能性を視野に入れています。そのためにはM&Aに関する戦略立案や実行体制の強化が不可欠であり、専門人材の採用・育成を進めつつ、経験値を積み上げることで持続的な成長エンジンの構築を目指しています。

ステークホルダーとのコミュニケーション深化と価値創造プロセスの可視化

株主・投資家の皆様との対話を通じて、新たな成長戦略に対する期待の高まりを実感しており、エクイティストーリーを具現化する施策について、より丁寧な情報開示によってステークホルダーの理解と共感を得ることが重要と考えています。

「この会社に将来の成長性はあるのか?株主還元は持続可能なのか?5年後、10年後の未来は明るいのか?」こうした株主の皆様からの率直な疑問にお答えするため、当社は透明性の高い情報開示と建設的な対話の深化に努めています。当社の主力事業領域はIT市場ですが、東証プライム市場では卸売業に分類されています。これまで当社は、売上高の拡大はもとより、利益率の向上、財務基盤の強化、株主還元の拡充といった重要課題の一つひとつ真摯に取り組むことでご評価

をいただき、着実に企業価値を向上させてきました。一方で、卸売業という業種区分や、「商社機能は利益率が低い」といった一般的な認識に対し、当社の「IT企業グループとしての真の価値と将来性」を正しくご理解いただくための明確なビジョンと丁寧な説明が不可欠であると強く認識しています。

そのためにも『2030 VISION』で掲げたエクイティストーリーの着実な実現を通じて、「なくてはならない企業グループ」としての存在価値を明確に示していく必要があります。社会課題の解決に真正面から取り組み、すべてのステークホルダーの皆様にとって価値ある企業として持続的な成長を遂げることで、市場からの評価獲得を目指します。今後もIR活動を通じて、当社の独自性と成長戦略を分かりやすくお伝えし、皆様の期待に応えられるよう努めてまいります。

サステナビリティ経営に取り組む重要性

当社グループは、創業以来、経済環境の変化に対して、たゆまぬ変革を繰り返してきました。この長い歴史の中で培われた変革力と適応力は、今日のサステナビリティ経営の基盤となっています。私たちは「バリューチェーンで人をつなぐ、社会をつなぐ、未来へつなぐ」というパーパスのもと、単なる利益追求ではなく、事業活動を通じて社会課題の解

決に貢献することが、企業の持続的成長の源泉であると認識しています。

いまや、環境問題や社会課題に背を向ける企業は、社会から必要とされず存続が危ぶまれる時代となりました。だからこそ、当社グループはESGの視点を事業継続と成長に欠かせない重要課題と位置づけ、社会課題の解決と事業

経営戦略担当取締役メッセージ

成長の両立を目指すサステナビリティ経営を推進しています。
この経営方針は、お客様、取引先、従業員、地域社会、そして株主の皆様との共創により、持続可能な社会の実現

に向けて価値を創造し続けることを意味します。私たちは、ステークホルダーの皆様とともに、より良い未来を築いていく責任を果たしていきます。

3つの領域における経営課題への対応

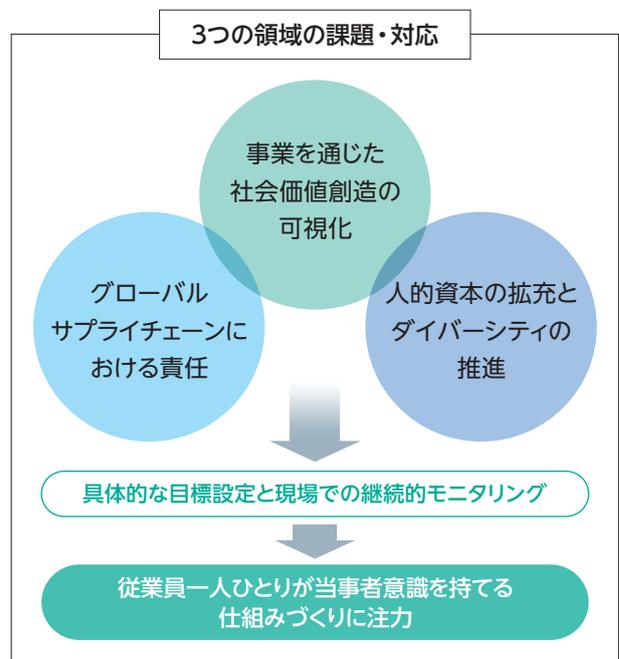
当社グループが直面するサステナビリティ経営の課題は、大きく3つの領域に整理されます。まずは「事業を通じた社会価値創造の可視化」です。私たちの事業活動がもたらす社会的インパクトは、財務指標だけでは測りきれない質的な要素を多く含んでいます。地域経済の活性化への貢献度、デジタル格差の解消、社会インフラの強靱化など、これらの価値をいかに適切に評価し、ステークホルダーに伝えていくことが重要な課題です。

次に「グローバルサプライチェーンにおける責任」。当社グループは、世界中のサプライヤーとのネットワークを通じて事業を展開しています。このサプライチェーン全体において、人権の尊重、環境負荷の低減、公正な取引慣行の確保など、国際的な規範に沿った責任ある調達活動を推進する必要があります。特に、中小サプライヤーに対するESG支援は、バリューチェーン全体の持続可能性を高める上で不可欠であるととらえています。

そして「人的資本の拡充とダイバーシティの推進」です。現場で多様な人材の活躍を目的とするために、イノベーションの芽は多様性の中から生まれることを実感しています。そのため、多様な価値観と能力を持つ人材がより一層活躍できる環境づくりが急務ととらえています。特に女性管理職比率の向上、障がい者雇用の促進、高齢者の活躍推進など、

真のDE&Iの実現には、組織文化の変革を含む中長期的な取り組みが必要です。

こうした課題に対しては、具体的な目標設定と現場での継続的モニタリングが不可欠です。経営層が率先して行動し、従業員一人ひとりが当事者意識を持てる仕組みづくりに注力しています。



事業の特性を活かしたサステナビリティ経営戦略の着実な遂行

2026年3月期に注力するサステナビリティ経営戦略は、当社を取り巻く事業環境が直面する構造的課題への解決策を提示し、グループの持続的成長を実現するための重要な転換点であると考えています。

まず、地域経済の活性化です。当社グループは、全国に展開する拠点ネットワークを活かし、地域の中小企業にデジタル技術を浸透させることで、労働生産性の向上と新たなビジネス機会の創出を支援します。特に、賃上げ圧力に直面する企業にとって、IT活用による効率化は生き残りの必須条件となっており、私たちはその実現に向けた伴走者としての役割を果たしてまいります。

次に、社会インフラの強靱化と脱炭素社会への移行は、日本経済の大動脈である航空機・鉄道の運行、電力供給・建設・物流など社会インフラの構築や整備は持続可能なサプライチェーンの実現を目指す上で、喫緊の課題です。同時に、気候変動による自然災害の激甚化やサイバー攻撃の脅威も増大しています。当社グループの産業機械事業においては、次世代エネルギー関連部材の製造を通じ、環境負荷の小さいインフラ整備に直接貢献しています。また、グループ全体でのGHG排出削減目標を設定し、2050年カーボンニュートラルの実現に向けた具体的な道筋を示すことで、環境と経済の好循環による持続可能な社会の実現に貢献してまいります。

教育分野への貢献は、日本の未来を創る先行投資です。グローバル競争が激化する中、デジタルスキルを身に付けた人材の育成は国家的急務となっています。私たちは教育ICTインフラの整備を通じて、すべての子どもたちが質の高い教育を受けられる環境を実現していきたいと考えています。同時に、教職員の過重労働問題の解決にも貢献し、教育の質的向上を力強く支えてまいります。STEAM教育への協賛を通じて、創造性と論理的思考力を兼ね備えた次世代人材の育成にも積極的に関与してまいります。

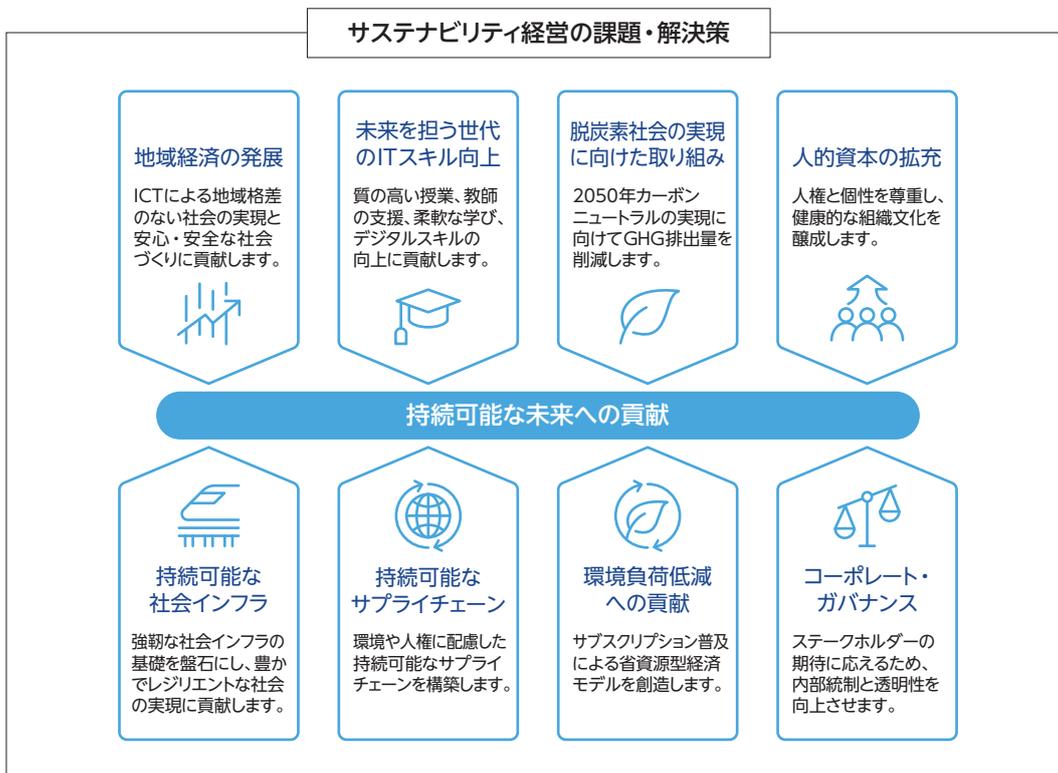
またサプライチェーン全体の持続可能性確保は、上場企業としての責務です。国際的な人権意識の高まりや環境規制の強化により、サプライチェーン管理の重要性は飛躍的に高まっています。私たちは、CSR調達ガイドラインの徹底と継続的なモニタリングにより、取引先とともに責任ある事業活動を推進しています。特に、ESGに関する知見を必要としている中小サプライヤーに対して、教育プログラムの提供や改善施策に関する支援を通じて、バリューチェーン全体の底上げを図っていきます。

最後に、人的資本の拡充とウェルビーイングの向上は、すべての戦略の基盤になります。少子高齢化により労働力人口が減少する中、一人ひとりの生産性向上と働きがいの実

現は企業存続の鍵となります。私たちは、健康経営の推進、柔軟な働き方の実現、多様な人材の活躍促進を通じて、従業員が最大限の能力を発揮できる環境をこれからも整えていきます。女性管理職比率の向上は象徴的な目標の一つであり、ダイバーシティ推進の本質は、多様な視点をもたらすイノベーションの創出と、すべての従業員が平等に機会を得られる組織文化を築くことであるととらえています。

これらの戦略は相互に関連し、強化し合うものです。地域経済の活性化は人材の地方定着を促し、強靱なインフラは事業継続性を高めます。質の高い教育は将来の人材を育成し、持続可能なサプライチェーンは事業の安定性を確保します。そして、従業員のウェルビーイング向上は全体の推進力となります。このダイナミックな連鎖を、私たちは事業を通じて肌で感じながら取り組んでいきます。

当社は、これらの戦略を通じて、日本社会が直面する課題の解決に真正面から取り組み、持続可能な未来の創造に貢献してまいります。サステナビリティ経営は、もはや企業の社会的責任という枠を超え、企業価値創造の中核戦略となりました。全従業員とともに、この変革の時代を乗り越え、次世代により良い社会を引き継ぐこと、それが、当社グループの使命です。



中長期ビジョン『2030 VISION』実現へのロードマップ

パーパスを軸に、あるべき姿の実現に挑み続ける

2024年5月に当社グループの中長期の指針となる『2030 VISION』を策定し、「あるべき姿」への道筋としてエクイティストーリーを描きました。社会に求められる事業モデルを創造し、ITディストリビューションを不動のコアに、IT市場全体を“つなぐ”新たな事業モデルを創造し、2030年度に連結営業利益500億円を目指します。このビジョンの実現には、社会課題の解決に直結する4分野から設定されたマテリアリティへの取り組みが不可欠であり、これを具体化する施策として中期経営計画を策定。現在は「事業ポートフォリオ変革による躍進期」と位置づけた第2フェーズに取り組んでいます。

私たちは、あるべき姿を見据え、パーパスを軸に人、社会、未来をつなぎ、持続可能で豊かな社会の発展に挑み続けていきます。

中期経営計画の位置づけ

前中期経営計画で掲げた成長イメージをベースに、第2フェーズ以降をアップデートし、「事業ポートフォリオ変革による躍進期」と位置づけています。新たな飛躍を遂げるという覚悟で臨むこの期間は、『2030 VISION』からバックキャストする観点でも重要な3カ年ととらえています。

社会課題解決に 貢献する4分野と マテリアリティ

第2フェーズ 中期経営計画 (2025/3期-2027/3期)

事業ポートフォリオ 変革による躍進期

第1フェーズ 中期経営計画 (2022/3期-2024/3期)

将来にわたる発展を
見据えた転換期

4つの分野

社会・産業

環境

人

ガバナンス

当社グループは「社会・産業」「環境」「人」「ガバナンス」の4分野を軸に社会課題解決と事業成長を両立するマテリアリティを再整理。国際的なガイドラインを参照し、10項目から9項目へ見直すとともに中長期目標を明確化。2024年度のKPI進捗では一定の成果を上げ、課題も認識しました。

マテリアリティ

① ITによる地域経済の
持続的発展に貢献

② 持続可能な社会
インフラに貢献

③ 未来を担う世代の
ITスキル向上に貢献

④ 持続可能なサプライ
チェーンの構築

⑤ 脱炭素社会の
実現に貢献

⑥ 環境負荷低減に貢献

⑦ 人的資本の拡充と
ウェルビーイングの向上

⑧ 多様な人材の活躍

⑨ コーポレート・
ガバナンス

Purpose

バリューチェーンで
人をつなぐ、社会をつなぐ、未来へつなぐ

『2030 VISION』

All-in-One Solution Companyとして、
8つの定性目標を実現し、
なくてはならない企業グループへ

バックキャスト

第3フェーズ
中期経営計画
(2028/3期-2030/3期)

2030年以降の成長へと
“つなげる”発展期



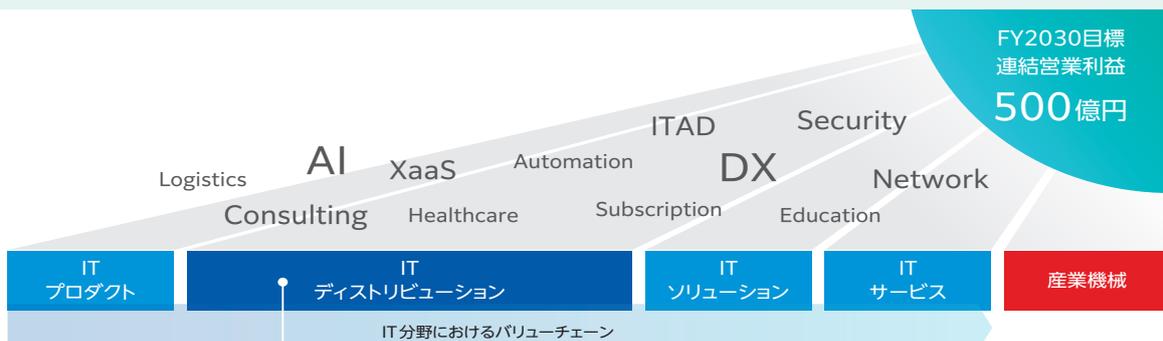
エクイティストーリー

IT分野を軸に新たな事業領域へ経営資源を投入しバリューチェーンの
さらなる発展につながるグループ体制を構築する

「なくてはならない企業グループ」へ
社会に求められる事業モデルを創造する

All-in-One Solution Company
ディストリビューションを不動のコアに
IT市場全体を“つなぐ”

FY2030 目標
連結営業利益 **500億円**



IT分野におけるバリューチェーン
コア領域のさらなる強化・深化に向けて
3つのS【Service/Solution/Sustainability】を中心に機能拡充

社会課題解決に貢献する4分野とマテリアリティ

社会・産業

「社会・産業」の創造と革新を支える

多様で先進的なIT製品・サービスの普及、日々の暮らしや多くの産業に貢献できる研究開発の追求により、常に新しいテクノロジーを探求します。それをバリューチェーンに還元していくことで「快適さ」「安心と安全」そして「人と社会の幸せ」の実現と中長期的な企業価値の向上を目指します。

マテリアリティ

- ①ITによる地域経済の持続的発展に貢献
- ②持続可能な社会インフラに貢献
- ③未来を担う世代のITスキル向上に貢献
- ④持続可能なサプライチェーンの構築

ありたい姿に近づくための定性目標

- ICTによる地域格差のない社会の実現
- 豊かでレジリエントな社会の実現
- 未来を創るデジタルスキルの向上
- 環境や人権などに配慮した持続可能なサプライチェーンの構築

環境

「環境」との共生を支える

人口増加と経済発展を背景とした気候変動や資源需要増など、地球環境への負荷は限界点を迎えています。企業の責務として環境面のリスク低減に注力します。さらにサプライチェーン全体を俯瞰して、時代が求める脱炭素やサーキュラーエコノミーへの寄与を事業機会ととらえ、デジタルの力を用いてエネルギー・資源の循環や効率利用に貢献します。

マテリアリティ

- ⑤脱炭素社会の実現に貢献
- ⑥環境負荷低減に貢献

ありたい姿に近づくための定性目標

- 2050年度カーボンニュートラルの実現
- サブスクリプション普及による省資源型経済モデルの創造

マテリアリティ特定の変遷

当社グループは社会課題解決への貢献を最重要テーマの一つに掲げ、サステナビリティ経営に向けた課題を抽出して2020年度にマテリアリティを特定しました。2023年度に最初の見直しを行い、2024年度には繊維事業の独立に伴い同事業に関連するマテリアリティを整理しています。

2020年度

以下の視点から優先的に取り組む課題としてマテリアリティを特定した

- 「企業の持続的な成長・利益の追求」と「ステークホルダーへの配慮」の両立
- 守りのESG(事業リスクの低減)と攻めのESG(事業機会の増大)
- SASBやGRIスタンダードなどの国際的なガイドラインを参照し、事業に関連する課題を抽出

2023年度

- ESG視点での事業を通じた社会課題解決への貢献
- 「解決すべき社会・環境課題」と「当社グループの事業成長」の両軸でリスクと機会を再整理
- 「社会・産業」「環境」「人」「ガバナンス」の4分野より新たなマテリアリティ10項目を設定

2024年度

- 繊維事業のグループからの独立に伴い同事業に関連するマテリアリティを整理(マテリアリティを10項目から9項目に再設定)
- 9つのマテリアリティごとに2030年を目標に中長期定性目標を明確化
- 重要課題を解決するKPIとして再設定

人

「人」を大事にする

これからの社会にとって、次世代成長ドライバーの創出に向け、戦略に沿った活動を推進するために「人材」は最も重要な経営資源です。当社グループは、人権尊重を基盤とし、人的資本への投資・人材戦略を推進します。また従業員一人ひとりに応じたダイバーシティマネジメントを浸透させ、同時に職場環境のさらなる改善や健康経営に注力します。

マテリアリティ

- ⑦人的資本の拡充とウェルビーイングの向上
- ⑧多様な人材の活躍

ありたい姿に近づくための定性目標

- 多様な能力とアイデアを活かして健康的に活躍できる組織風土の醸成

ガバナンス

「ガバナンス」の強化により、すべてのステークホルダーに貢献する

当社グループは、グループ丸となって企業価値を向上し、すべてのステークホルダーに貢献するため、適切なガバナンス体制のもと、ビジネス環境の変化を踏まえたスピーディーな意思決定が求められていると認識しています。そのため、独立性と多様性のある取締役会体制を維持し、体制の強化と実効性の向上に引き続き取り組みます。また多様化する経営リスクを認識し、それらをマネジメントする体制を推進します。

マテリアリティ

- ⑨コーポレート・ガバナンス

ありたい姿に近づくための定性目標

- 株主や取引先などステークホルダーの期待に応える

マテリアリティ特定のプロセス

当社グループのマテリアリティは、ESG推進会議およびESG推進委員会を通じて毎年評価・見直しを行っています。こうした見直しにより、課題設定と計画の妥当性を担保しています。



社内での議論

当社は2020年4月に社内でプロジェクトチームを立ち上げ、マテリアリティの特定に着手しました。当初はさまざまな業種を抱えるビジネスモデルの企業体であるため、マテリアリティが特定業種でまとめきれない課題もありましたが、各事業のビジネスモデルにおけるサステナビリティ面のリスクと機会の所在や、それらが当社グループに与える影響を勘案しながら、マテリアリティに関連するテーマの絞り込みを行いました。ESG推進委員会などの会議体を通して社外取締役を含め経営層との意見交換を行い、マテリアリティ(重要課題)を特定しました。

マテリアリティとKPI

分野	マテリアリティ	2030年の定性目標	主な活動
社会・産業	1 ITによる地域経済の持続的発展に貢献	ICTによる地域格差のない社会の実現と社会を支える産業に貢献し、安心・安全な社会づくりに貢献します。	<ul style="list-style-type: none"> ● 全国各地の拠点展開を継続し、地場販売パートナー、エンドユーザーが抱える地域特有の課題に向き合い、ITディストリビューション事業の立場から課題解決を促す。
	2 持続可能な社会インフラに貢献	強靱かつ環境負荷の低い社会インフラの基礎を盤石にし、豊かでレジリエントな社会の実現に貢献します。	<ul style="list-style-type: none"> ● 産業機械事業において環境負荷低減および社会インフラの発展に向けた業界への関与を高める。 ● ITインフラ流通事業において国内の社会インフラを強化し持続可能性を促すべくPCの出荷台数にこだわり幅広くアンテナを張ることで、先進的な海外製品の開拓や運用サポートの開発およびAI活用に向けた環境整備を推進する。
	3 未来を担う世代のITスキル向上に貢献	ICTで未来を切り拓く質の高い授業、教師の安心、柔軟な学び、そして未来を創るデジタルスキルの向上に貢献します。	<ul style="list-style-type: none"> ● 未来を担う子どもたちの教育環境を整備するとともに、教職員の働き方改革を推進する基盤を提供するために国内の教育委員会への販売カバー率を維持し、情報化を推進する。
	4 持続可能なサプライチェーンの構築	グローバルなサプライチェーンの責任ある一員として、環境や人権などに配慮した持続可能なサプライチェーンを構築します。	<ul style="list-style-type: none"> ○ サプライヤーと協力しコンプライアンス、環境負荷の低減、人権・労働、安全衛生等を考慮した調達を推進。サプライヤーへのCSR調達アンケート調査（人権DD含む）を実施するとともに、「ダイワボウグループCSR調達ガイドライン」の遵守を求め、CSRの取り組み状況の把握と要請を継続的に行う。
環境	5 脱炭素社会の実現に貢献	2050年カーボンニュートラルの実現に向けてGHG排出量を削減します。	<ul style="list-style-type: none"> ○ 脱炭素社会の実現に貢献するためにCO₂排出係数の低いエネルギーへの転換や再生可能エネルギーへの切り替えを進めることでCO₂総排出量の削減を図る。また、脱炭素を推進するサプライヤー製品を積極的に提案、販売することで間接的な貢献も図る。
	6 環境負荷低減に貢献	サブスクリプション普及による省資源型経済モデルを創造します。	<ul style="list-style-type: none"> ● サークュラーエコノミーを推進しているクラウドソリューションや環境負荷に配慮した商品の取り扱いを拡大
人	7 人的資本の拡充とウェルビーイングの向上	人権と個性を尊重し、多様な能力とアイデアを活かして健康的に活躍できる組織風土の醸成とエンゲージメントの向上を実現します。	<ul style="list-style-type: none"> ○ 最適な人材ポートフォリオを充実させるために、人的資本の拡充に向けた積極的な投資と社内DXによる効率化を並行して推進し、個々の従業員が十分な能力を発揮し成長できる環境を整備する。また、ウェルビーイングの前提である従業員の健康を重視し、労働安全衛生の確保のみならず、グループの成長戦略の一環として健康経営を推進しエンゲージメントを高めることで労働生産性の向上に取り組む。
	8 多様な人材の活躍		<ul style="list-style-type: none"> ○ グループの持続的な成長には多様な能力や価値観を持つ人材を包摂する組織づくりが不可欠であり、多様性確保に向けた人事管理や環境整備を進める。
ガバナンス	9 コーポレート・ガバナンス	株主や取引先などステークホルダーの期待に応えるため、経営の監督機能や内部統制の充実、コンプライアンスの徹底、経営活動の透明性向上に努めます。	<ul style="list-style-type: none"> ● コーポレート・ガバナンス・コードの要請である独立社外取締役の選任比率3分の1以上より一歩踏み込み過半数維持を継続させる。また、リスク事象の確認による再発防止に向けた水平展開および平時におけるリスクマネジメント活動を実施し、グループ間での共有を図る。

【全社】 ダイワボウホールディングスおよびその連結子会社

【HD】 ダイワボウホールディングス **【IT】** ダイワボウ情報システム **【産機】** オーエム製作所

	KPI	2024年度のKPI実績と取り組みによる効果
	<p>【IT】：東名阪を除くエリア売上成長率（教育分野を除く） 2026年度目標：2023年度比+16.7%</p>	<p>【IT】：2023年度比+18.5% 全国各地で参加可能なイベントを316回開催。販売パートナーのスキルアップにより、提案力向上や商品・サービスの理解の深化につながり各地域でのDX化の底上げに貢献</p>
	<p>【産機】：エネルギー・航空・鉄道の業界 売上比率2026年度50%以上（2023年度実績43%）</p> <p>【IT】：PC出荷台数3ヵ年計1,100万台以上（+24.3%） （2024～2026年度） （参考）2021～2023年度PC出荷台数計885万台</p>	<p>【産機】：エネルギー・航空・鉄道の業界向け売上比率47% 社会インフラ整備の業界で競合他社よりも優位性があり、航空機エンジンや鉄道業界（車輪旋盤）の需要獲得により交通インフラの発展に貢献</p> <p>【IT】：PC出荷台数389万台 AI・クラウドなど最先端のテクノロジーは端末を通じて利用されることが多く、それら技術を普及・利活用する「土台」づくりや、災害などの不確実性に対応可能なレジリエントな業務環境づくり、社会全体のデジタルイノベーション拡大に貢献</p>
	<p>【IT】：販売パートナー経由の教育委員会向け直近5年 累計販売カバー率98%以上の維持 （STEAM教育協賛による教育ICT化推進）</p>	<p>【IT】：販売パートナー経由の教育委員会向け直近5年累計販売カバー率98% 生徒・学生の利用ソリューションの拡大によるICTリテラシーの向上や、教員のIT活用セミナーによるIT教育レベルアップによるデジタル人材の創出</p>
	<p>【全社】：サプライヤーへのCSR調達調査（人権DD含む）実施率 グループCサプライヤーへの是正、防止、軽減策の実施率 サプライヤー評価グループB以上比率 2030年目標 各100%</p>	<p>【全社】：サプライヤーへのCSR調達調査（人権DD含む）実施率86% グループCサプライヤーへの是正、防止、軽減策の実施率100% サプライヤー評価グループB以上比率79% サプライヤーとのコミュニケーションを通じて環境や人権などに配慮した責任あるサプライチェーン構築に向けた取り組みの進化に貢献</p>
	<p>【全社】：スコープ1・2合計排出量（国内） 2030年度目標：2013年度比△31% 2035年度目標：2022年度比△55% 2050年度カーボンニュートラル</p> <p>【IT】：脱炭素を推進するサプライヤーからの商品・サービスの 購入にかかるCO₂排出量（スコープ3カテゴリ1） 2030年度目標：2023年度比△17.5%</p>	<p>【全社】：スコープ1・2合計排出量（国内）2013年度比△20% 工場の拡張や従業員増員による活動量の増加で前年比+2.9%となったが、さらなる削減に向けた計画を策定しCO₂排出削減に貢献予定</p> <p>【IT】：スコープ3カテゴリ1 2023年度比△8.0% CO₂排出量（スコープ1、2）の低いメーカーの積極販売により環境負荷低減に貢献</p>
	<p>【IT】：iKAZUCHI(雷)取扱高成長率2026年度目標 2023年度比+120%</p>	<p>【IT】：iKAZUCHI(雷)取扱高成長率2023年度比+42.1% 販売パートナー・ユーザーが利用しやすいサブスクリプションの流通形態を追求し、オンプレミス利用と比較して環境負荷低減に大きく貢献</p>
	<p>【全社】：グループ連結の労働生産性（1人当たり売上高） 3ヵ年平均+5.7%以上 （2.51億円以上/2024～2026年度） 「経営方針等への共感」および「組織風土」に関するエンゲージメントスコアの改善 2030年度目標 前年度比プラスを毎年度継続</p>	<p>【全社】：グループ連結での労働生産性（1人当たりの売上高）3.8億円 個々の学習機会拡充による能力の発揮、さらなる成長を促す環境構築によって労働生産性アップに貢献。さらには、事業会社と連携した採用活動強化により多様かつ優秀な人材採用の機会を拡大</p>
	<p>【全社】：女性管理職比率 2030年度3%以上 女性役職者*比率 2030年度5%以上 （*管理職層、係長・主任層を含む） 年次有給休暇取得率 70%以上維持</p>	<p>【全社】：女性管理職比率2.2%、女性役職者比率3.2% ダイバーシティマネジメント研修に続き、管理職・専門職に対して人的資本・多様性研修を実施のほか、育児・介護援助制度の法定以上の拡充などのDE&Iに向けた取り組みを拡充し職場環境整備を推進 年次有給取得率70.6%（国内連結）</p>
	<p>【HD】：独立社外取締役の選任比率（過半数維持）</p> <p>【全社】：重大法令違反発生件数、重大事件発生件数0件 持続的な企業価値向上および重大なコンプライアンス違反ゼロを目指す</p>	<p>【HD】：独立社外取締役の選任比率62.5% 経営の健全性と強靱なガバナンスを継続</p> <p>【全社】：コンプライアンス違反件数ゼロ 重大法令違反・事件発生ゼロを達成し、企業の信用力とブランド価値を維持</p>

中期経営計画(2025年3月期～2027年3月期)

目標値

損益面では2年目の2026年3月期にIT需要が最大化する見込みのため、“過去最高”業績の更新を目指し、売上高1兆2,800億円、営業利益は435億円に計画を修正しました。最終年度の2027年3月期は前年特需の反動減が予想されますが、売上高1兆1,400億円、営業利益は360億円を目指します。

経営指標については、ROEとROICを継続採用し、ROEが14%以上、ROICが12%以上、これを3か年通じた目標値として取り組んでいます。

(億円)	2025/3期 (実績)	2026/3期 ^{※2} (予想)	2027/3期 ^{※1} (予想)	
売上高	11,368	12,800	11,400	<ul style="list-style-type: none"> 特需と反動減を想定 ベース収益の成長も重視し施策展開
営業利益	348	435	360	<ul style="list-style-type: none"> 将来の新規事業・M&A効果は含まず
営業利益率	3.1%	3.4%	3.2%	<ul style="list-style-type: none"> コスト効率化と経営基盤強化・成長投資にメリハリをつけて実行

※1：中期経営計画2年目以降の予想を5月に更新
 ※2：2026/3期の予想を8月に上方修正

ROE <自己資本当期純利益率>

14%以上

ROIC <投下資本利益率>

12%以上

ROE、ROICともに2025/3期～2027/3期を通じて設定値以上を維持することを目標とします

中期経営計画の位置づけ

前中期経営計画で掲げた成長イメージをベースに、第2フェーズ以降をアップデートし、「事業ポートフォリオ変革による躍進期」と位置づけています。新たな飛躍を遂げるという覚悟で臨むこの期間は、『2030 VISION』からバックキャストする観点でも重要な3か年ととらえています。



当社グループを取り巻く事業環境と今後の課題

当社グループを取り巻く市場環境

社会課題の複雑化

- 地政学的リスク、資源価格高騰、労働力不足、気候変動の深刻化など

デジタルテクノロジーの進化

- DXおよび生成AIによる革新
- セキュリティリスクの増加

価値観や働き方の多様化

- 人材獲得競争激化、人的資本におけるエンゲージメントがより重要に

当社グループにおける今後の課題

ホールディングス体制の在り方

- 事業ポートフォリオ拡大によるさらなる成長に向けた新たな事業領域の検討

適切なキャピタルアロケーションの実行

- 事業キャッシュ・フローの有効活用による成長投資と株主還元の最適化

業績変動に対する外部評価への対応

- ITインフラ流通事業における反動減への対応や特需要素を除くオーガニックな成長

基本方針の進捗

01

ホールディングス 体制での成長

- 持株会社として新たな事業領域への参入を探索
- 事業会社はセグメント内での強化・再編に着手

2024年度の取り組み

- IT分野では、収益性の向上だけでなく、当社グループのパーパス「未来へつなぐ」を実現するために、M&Aを含めて幅広い可能性を検討
- DISグループの物流競争力を強化するため、全社的な観点から物流機能の管理体制を構築し、経営戦略本部にロジスティクス企画統括部を新設
- DISの子会社であるディーアイエスサービス&ソリューション株式会社の技術部門を統合・発展させ、さらなる事業拡大に向けた体制を強化するため、同社のコアテクノロジー部およびクラウドテクノロジー部を技術戦略本部へ移管

2025年度の方向性

- 既存のITインフラ流通事業とのシナジー創出や、市場拡大が見込まれる領域を模索し、新たな事業の柱を育てるべく、業務提携やM&Aを含め広く検討を進めていく
- 現在進めているITインフラ流通事業の基幹システム更新(バージョンアップ)は、2026年1月稼働予定
- 継続して事業会社の効率性を追求

02

“過去最高”への チャレンジ

- 売上高、利益における過去最高業績の更新
- 会社、組織、事業、個人それぞれのフィールドでベストパフォーマンスを目指す

2024年度の取り組み

- Windows10サポート終了に伴うPCの更新需要を着実に獲得し、売上高は過去最高の実績となった
- 企業向けは、大企業を中心としたWindows10サポート終了に伴うPC更新需要が好調。ITインフラ案件の販売体制を強化したことにより、データセンターなどでサーバーやネットワークの実績が伸長
- 官公庁向けは、大型のIT整備案件を複数獲得
- 文教向けは、校務PCとGIGAスクール構想第2期の先行調達案件を獲得。本格化する調達状況について各方面からの情報収集を継続中

2025年度の方向性

- 今期は売上高、営業利益ともに過去最高実績を更新する見通し
- Windows10サポート終了に伴うPC更新需要は10月まで継続する見通しであり、引き続き獲得を目指す
- GIGAスクール構想第2期の需要がピークを迎え、約1千億円の売上高獲得を目指す

03

ステークホルダー エンゲージメントの向上

- 株主、取引先、従業員、地域社会などとの信頼関係向上と相互理解による協働
- 人的資本、システム、ガバナンス面など必要とされる経営基盤のさらなる強化
- ウェルビーイング経営の推進

2024年度の取り組み

- SR・IR面談実績:221件(前期 177件)
- 個人投資家向けIRイベント出展・説明会参加(全5回)
- 従業員エンゲージメントの向上
- DISにて「健康経営優良法人2025」の認定を取得

2025年度の方向性

- 継続して株主・投資家との対話を通して当社の経営状況に対する適切な理解の形成とともに対話内容を経営にフィードバックすることによる企業価値向上の実現を目指す
- 大幅な賃金ベースアップ(初任給改定含む)を実施
- 教育や福利厚生充実などに積極投資

証券アナリストとの対談



専務取締役
猪狩 司

代表取締役社長
西村 幸浩

社外取締役
岸波 みさわ

みずほ証券株式会社
シニアアナリスト
堀 雄介

IR推進グループ課長
佐々木 優
(司会進行)

ステークホルダーとの対話から生まれる、未来への価値共創

ステークホルダーと目線を合わせることで信頼関係を構築し、価値共創を実現する。みずほ証券株式会社シニアアナリストの堀雄介氏をお招きし、「今、当社が求められていること」を中心に、代表取締役社長の西村幸浩、専務取締役経営戦略担当の猪狩司、社外取締役の岸波みさわとの対談を実施しました。

中期経営計画1年目を好発進。さらなる成長のステージへ

佐々木 昨年度の業績を振り返り、どのような手応えがありましたか。

西村 繊維事業が独立し、新たな事業体制としてスタートした1年でした。また昨年5月には中期経営計画の発表に加えて、2030年度に向けた中長期ビジョン『2030 VISION』



も新たに策定するなど、大きな節目となる1年だったと感じています。業績としてはITインフラ流通事業が好調で、特にWindows10のサポート終了に伴うPC更新需要が想定よりも早期に顕在化し、好業績につながりまし

た。また、その需要を確実にキャッチすることができたのも、国内ITインフラに対する、これまで取り組んできた当社の地道な実績が奏功したものにとらえています。結果として過去最高の売上高を更新し、営業利益もほぼ過去最高に近い2番目の水準となりました。その業績を反映し、増配も発表しております。中期経営計画1年目としては非常に良い結果が残せたことで、今年度や来年度のステップアップとして、さらなる成長への期待が持てる、非常に手応えがあった1年だったと感じています。

佐々木 好業績の一方で、株価の動きにはバラつきが見られました。

猪狩 確かに当社の株価は、好調な実績とは裏腹な値動きもありました。株価というのは、株主の皆様からの「期待を示すシグナル」です。株主・投資家の皆様は、現在の業績だ

けではなく、より将来に成長する当社の姿に期待されているのだと、あらためて気が引き締まる思いです。昨年度は株主還元も意識し、しっかり検討・開示してきましたが、株価が業績に追随してこなかった点は課題です。IR面談などでも、当社から「強固で安定した経営基盤があり、持続的な成長を果たしている」とお話ししていますが、投資家の皆様からは特需の反動減への懸念を持たれています。また、中長期での成長に期待し、より明確で強いメッセージが求められていると感じます。東京証券取引所からも「資本コストや株価を意識した経営」の実現についてガイドラインが出ています。当社においても資本コストや資本効率性を意識した経営を重視する中、目標を達成するための具体的な戦略を、よりわかりやすく示す必要性があると強く認識しています。投資家の皆様への説明には、足元の実績はもとより、中期経営計画3カ年の見通しだけでは足りません。さらにその先を見越した成長戦略を明示し、「ここなら投資したい」と思っただけのよう丁寧な説明するなど、IRのさらなるレベルアップが望まれるフェーズに来ているのだろうと感じています。

佐々木 市場からの評価や期待について、アナリスト目線でどう感じておられますか。

堀 アナリストの仕事は企業の活動を5～10年追いかけることで、見えてくるものがあります。私は御社を見はじめて10

年経っておらず、まだ第三者としての含蓄のあることが言えませんが、その中でも明確に言えることは、御社は「たかがPC、されどPC」ということ。法人販売の高いシェアを持ち、メーカーと販売パートナーとの間にしっかりと入り込み、綿密な物流網や販売網を築かれています。PCの導入支援を担う企業として、全国規模でサプライチェーンをしっかりとカバーできる圧倒的な存在感が、御社の最大の強みです。加えて、国内PCメーカーが変化している状況において、ダイワボウ情報システム(DIS)の価値がさらに強化されているとも言えます。御社の販売網と物流網は、たとえ資本力のある外資系企業が参入しようとも、5～10年では成しえないでしょう。



堀 雄介氏プロフィール

2005年みずほ証券に入社し、以来一貫してITサービスセクターのアナリスト業務に従事。2001年から2005年まで事業会社(伊藤忠テクノソリューションズ)に勤務した経験から業界知識を活かしたアナリスト活動を行っている。

持続的成長ストーリーを描き、ステークホルダーと未来を共有する

佐々木 今後の当社グループの課題はどういったところにありますか。

堀 IT業界や御社の事業価値をわかりやすく伝えることが課題だと考えます。IT業界は変化が激しく、機能や使い方が進化する中で、PCに求められる価値やニーズも時代によって変化するため、付加価値がどこにあるのか理解し難いところがあります。昔はITによる集中管理にはじまり、そこから分散主義への流れがあり、今はまたクラウドを中心とした集中管理に回帰する中で、集中と分散のハイブリッドで最適な形態を模索している。そんな過程で「PCにはそれほど付加価値はない」と思われがちですが、やはり、PCにはエンドポイントデバイスとしての付加価値が相当にあると思います。PCのシェアが高いという強みを活かして、もう一段成長するためにはどうしたらいいのか。高いシェアを活かし、PCそのものへのせられる付加価値、周辺領域をどう膨らませっていくのか。そのストーリーを描き、投資家の期待をどう膨らませられるかが、御社に課せられた次のテーマだと思えます。「PC

の仕入・販売で粗利率7%の事業」というだけでは、次の成長への期待や付加価値を感じ難くなります。逆に圧倒的な販売ネットワークを活かして、バリューチェーンの中でいかに幹を太くしていくかというストーリーを提示することが、次の課題でありチャレンジだと考えます。

佐々木 投資家との長期にわたる良好な関係性を築くためには、何が必要ですか。

堀 投資家にもさまざまあり、企業にエンゲージして2～3年一緒に取り組み、ともに価値を創っていくという考えもあれば、一方で短期志向で投機目的の投資家は、今回で言えば「Windows更新」というテーマに乗ることで、ピークを見極めてすぐさま株を売却する傾向があります。むしろ、株価が一度上がった後に下降するタイミングは、新しい良質な投資家を取り込むチャンスともとらえることができます。中長期の歳月で、ともにどのように成長できるか、そのストーリーを描き、共有することが重要です。

私自身も、御社をカバーしはじめた当初はどうしても表面

証券アナリストとの対談

的な理解でした。「粗利率7%、販管費率が固定で、売上に利益もついてくる」ということは頭で理解しつつも、なかなか「粗利率7%のビジネスを積極的にやっこう」という発想にはならない。普通はもっと大きなビジネスを狙いたいものです。しかし、御社はバリューチェーン全体を見ながら、粗利率が低くとも、これだけのシェアを高めることができた。それは、一朝一夕ではできないことです。着実にノウハウを積み重ね続けたことで成しえた、大きな財産です。そこは、「すごいな!」というのが今の実感です。

強みを活かしながら、新たな価値創出を目指す

佐々木 岸波取締役は就任1年が経過し、最初の印象や1年を経て見えてきた課題はありますか。

岸波 取締役会を通して社内・社外取締役で、今後の方向性や大きなビジョンがしっかり共有できている印象です。私共の意見を真摯に聞き入れ、皆で協力して会社を良くしていこうという姿勢がうかがえます。私たち社外取締役も使命感を持ち、互いに良い意味での緊張感を持って取り組んでいると感じます。

その中で、この1年で見えてきた課題もあります。投資家へ提示する成長ストーリーが必要なことです。投資家の中には、業績にすぐさま反応して売り買いする投機的な動きもありますが、それに逐一左右されないスタンスを守り続けることがポイントだと考えます。

佐々木 中長期の成長ストーリーを描くために必要な対策はどのように考えられますか。

岸波 利益率の向上と成長投資、事業ポートフォリオの再構築。この3つが鍵だと考えます。DISの基盤事業はすでにでき上がったビジネスモデルです。完成され尽くした既存事業の枠組みの中では、さらなる利益率の向上や事業の拡大は、決して容易ではありません。やはり、既存事業と切り離れた、新たな領域での成長戦略や投資が必要だと考えます。しかしながら中期経営計画や『2030 VISION』の実現



に向けて焦りが生じ、投資自体が目的化してはなりません。今やDISは1兆円企業です。その企業規模にふさわしい利益率に貢献し得るような規模の案件や、良質なビジネスを獲得していくことが重要です。そのためには、投資銀行をうま

西村 会社としてはローコストオペレーションを徹底し、地道な活動を積み重ねてきました。IR活動をはじめた当初より、資本効率性など、上場企業に求められる情報開示のルールが増える中で、私自身、「ないものは作ればいい」「発表していないものは発表すればいい」というスタンスで、ROE指標も比較的早いタイミングで導入しました。今後も、足りないところ、実施できていないところは積極的に取り組み、上場企業の責務として、資本効率を追求した事業活動や、企業の価値を示すあらゆる情報の開示に注力していく方針です。

く活用しつつも、持ち込み案件を受け身に待つのではなく、やはり自らの手でプロアクティブにサーチをかけ、検討を推進しなくてはなりません。また事業ポートフォリオについては、「自分たちがベストオーナーであるか」を、今一度掘り下げることです。基本的には資本コストを上回るリターンが出せない事業は早期に入れ替える必要があります。投資家の期待にどう応え、企業価値を高めていくのか。その答えは、やはりこの3つに行き着くと考えます。

佐々木 当社グループの課題に対する堀アナリストや岸波取締役のご意見について、猪狩専務はどのようにお考えですか。

猪狩 これまで当社は、営業利益率ではなく売上高のボリュームを追ってきた側面があります。昨年度の第1四半期には、収益性の低い大型案件が複数あったことで、利益率は下がりましたが、売上拡大でカバーし、利益額をしっかりと伸ばすことができました。しかし、この利益率の低下が継続性のあるトレンドなのか、それとも一時的なものなのかを見極めることが大切です。ここで一旦くさびを打ち、「利益率を改善する」という意識を持たないと、恒久的な利益率の低下につながりかねない。まず「意識」がなければ行動に移せなくなります。この意識改革によって、成果は着実に現れていると実感しています。既存事業の利益率改善は、新事業の開拓と併せて、成長戦略の大きな柱です。ディストリビューターとしてのコア事業を維持しながら、既存事業とのシナジーがあるSler事業やPC販売後のリユース・リサイクル、保守・メンテナンスも、新たな事業領域としての広がりが期待できます。またAIやDX関連のビジネスも期待できる成長市場ですが、先程、岸波取締役のお話にあったように、あまり焦らずに、当社の規模感とのバランスなども見極めながら、取締役会でも議論を重ね、進めている状況です。

当社パーパスである「バリューチェーンで人をつなぐ、社

会をつなぐ、未来へつなぐ」がまさに原点であり、我々が目指すべき「あるべき姿」を示しています。このパーパスを指針として、進むべき道をしっかり検討していきたいと考えます。

岸波 当社には素晴らしい営業力、企業力があり、その強みを活かすことが大切です。主力のPCを軸に、さまざまな企業や製品、そしてサービスが相互に連携して、ともに成長するようなエコシステムを構築することも可能だと思います。そのためにさまざまな成長投資を行い、事業を支援していくことが重要な策になります。

西村 DISは創立43年になりますが、利益率が低くとも売上拡大によってカバーするという経営スタンスは、創業当時から変わっていません。先程も営業力があるというお言葉をいただいたように販売は非常に得意な反面、管理力にやや課題もありました。経営環境の変化に合わせ、また企業が大きく成長していくためには、自社の強みを活かしながらも課題を克服し、補強していく必要があります。当社はこれまで、上場や経営統合、HD体制への移行、繊維事業の独立といった数々の変遷の中で、社外取締役を迎えることで、ガバナンスの強化にも努めてきました。さまざまな経歴を持たれ、かつ大企業出身の方も多く、これまでの当社に足りないものを補っていただいています。「他の業界や他社の動向」といった第三者の視点や経験は、当社のさらなる成長においては不可欠です。M&Aにおいても、事業の規模や将来性などの検証・

分析ができる人材が必要となります。今後、新たな事業創出に向けては、当社にない知識や経験を持つ人材を、中途採用などで確保することも検討しています。

岸波 新規事業の取り組みの中でも、特にM&Aは重要な意思決定を伴うため、さまざまなプレーンを活用する必要があります。当社のファイナンスに関しては、営業キャッシュ・フローも毎期しっかり創出されており、本業で安定的に収益を上げているため、心配はしていませんが、状況に応じてさまざまな手法の活用検討も含め、私の経験でお役に立てることがあれば、是非お力添えさせていただきたいと思います。

猪狩 資金の使い方だけでなく、借入など資金調達を含めた戦略の実行には大きな投資意思決定が必要になります。岸波取締役のお力を是非ともお借りしたいです。

堀 レバレッジをかけて大きなリターンを狙うといった投資戦略は、投資家に対して好印象となるストーリーです。まずはターゲットを見極めることが大事ですが、「やる時は借りてでもやる!」というアグレッシブな姿勢を示すことは、投資家に成長への期待を抱かせる強いメッセージとなります。



盤石な経営基盤が可能にする資本政策

佐々木 当社の資本政策についてはいかがでしょうか。

堀 資本政策の方向性を投資家に適宜示していくことが有効です。もちろん、インサイダー取引に抵触するような情報は出せませんが、「こういう方向を模索している」というヒントを投資家に伝えることも一つの方法です。事前に情報があると、M&A発表のニュースがポジティブサプライズとなり、投資家との認識や目線が合い、ともに成長していくという一体感が醸成できます。逆に、事前情報が全くなないと、投資家と企業の間で認識のズレが生じ、M&Aがネガティブサプライズとして、合理性のない意思決定ととらえられるケースもあります。

岸波 その点においては、当社はきちんと資本政策や成長戦略の方向性の発信はできています。しかし、なぜか株価がついてこない。「本当に実行するのか?」と疑義を持たせないだけの、確実性や信用性の高い説明がもっと必要なのではないでしょうか?

堀 確かに御社は、進むべき事業の方向性や、目指したい事業領域など、明確に示していると感じます。しかし、IT業界には特有の複雑さや難解さがあります。IT業界に詳しい投資家も少なく、多岐にわたる製品やサービス、事業プロセスなど、個々にどういった価値があるのかを理解できる投資家は多くありません。IT業界をどう解きほぐし、それぞれの事業や製品・サービスの価値に対して、理解や共感が得られるように、情報発信や説明の仕方を工夫すること。それは、御社だけでなくIT企業全体の課題でもあります。

岸波 事業価値をわかりやすく伝えるという点においては、ブランディングも一つのポイントになります。当社は、現在も祖業の社名を掲げていますが、社名変更も含めたブランディングの再確立も検討課題です。

オフィスに関わるあらゆるIT商材やサービスを網羅するという、非常にイメージしやすく、わかりやすいビジネスモデル

証券アナリストとの対談

を持ちながらも、「ダイワボウ」という社名の知名度は低い。それは、すぐもったいない!

堀 全く同意です。法人市場で4割近いシェアを上げるというのは、本当にすごいこと。それは、何十年かけて積み重ねた実績の証です。その強固な経営基盤を土台に、さまざまな事業が展開できるのでは、とアナリストとしてもアイデアが膨らみます。例えば、PCの中にある機能でも、変わるものと変わらないものがあります。そこで、PC購入、管理、サポート、廃棄といったライフサイクル全体を取り込み、サブスクリプションサービスのような付加価値ビジネスにできないか。それを、年中サポートできる体制をどこかオフィスの一隅に整備することはできないか、など。「これだ!」という絶対的な結論は出なくとも、そういった新しい事業やサービスのアイデアを模索し続ければ、いずれ何かしらのビジネスにつながると思います。それでも、投資家に「そこに価値が出ている」ということを理解させるのは難しいかもしれません。

西村 価値を生み出すものと言えば、当社が所有する納入データも、とても価値あるものです。例えばPCの大型案件では、一台当たりの単価が下がるため、当社は長年、メーカーの製品価値を高めるために、販売パートナーと一緒に「どんな付加価値をつけて販売するのか」という工夫を積み重ねてきました。その中で、当社は全国101も

の拠点があり、全国への納入実績の膨大な情報が蓄積されています。将来的にはそういったデータを活かしていくようなビジネスも考えられます。

堀 以前なら、担当者個々の頭の中にしかなかった情報を、今はデータベースとして収集・蓄積できる時代です。そのデータベースと担当者のノウハウを掛け合わせることで、大きな価値を創出できます。それは、圧倒的な市場シェアかつ全国の巨大な販売網を持っているからこそ生み出せる価値であり、データと営業力を資本とした新しいビジネスがきっとできるはずです。今日も電車や街の至るところで、スマホやPCを使う人々を実に多く見かけました。会社員でも、社内用端末や外出用のデバイスなど使い方もさまざまに広がり、その市場が持つ可能性は無限大です。御社は、その個々へのタッチポイントを持つ会社として、その資本をいかに活用するか、アイデア次第でさまざまな価値が生み出せるように感じます。

西村 データやWebの世界も進化していますが、今はまだリアルな対面や実物に触れることを大切にしています。実際に人と人が対面し、顧客のニーズや課題をリアルに感じ取れる中で、そういった商談や商流に乗りやすい商品やサービスを創出し、新しい価値を模索し続けることが必要だと考えます。

当社グループに期待される未来像



佐々木 当社への期待、「将来こういう姿になってほしい」という未来像について聞かせてください。

堀 御社に対して、今の投資家が持つイメージは「PC販売の会社」ですが、まず、一つの理想としては「PC」というワードがなくなるこ

とです。先程から皆様が仰るようなさまざまなアイデアが顕在化し、新しい価値が次々と生み出されることで、「もはやPCの会社ではない」という領域への広がりを期待したいです。今後、あらゆるものが情報端末化し、PCの存在感も大きく変容します。もちろんPCが核でも良いですが、しかしPC一辺倒から脱却できると良いと思います。

西村 それに尽きると思います。PCそのものの在り方や存在価値が変わる中、当社におけるPCの位置づけも変わっ

ていくことになるでしょう。PC中心だった時代は、その周辺機器によっても付加価値が生み出されたが、今は多くの機能がPCの中に集約されるようになりました。そして今、サブスクリプションサービスによってソフトウェアというカテゴリが成長する中で、今度はそこにどんな価値を付けるか?そのための部材を探していくことが大切です。堀アナリストがおっしゃったように、情報端末の在り方そのものが急速に変化し、進化を続けています。当社は、情報通信産業という非常に変化が激しく、また多岐にわたる製品・サービスを扱う業界におり、顧客の課題やニーズも、益々多様化・複雑化することになります。業務をシステム化したい、効率化したいなどのニーズは、今後も無くなることは決してありません。いかなる時代においても、またいかに業界が変化しようとも、お客様が何か困り事や相談事があった際には、いつも頼りにされる、そんな存在の企業であり続けたいと願っています。そして、その対話や信頼を積み重ねた先には、必ずや新しい価値創造につながる道があると信じています。

外部環境変化の分析(PEST分析)

新たなビジネスチャンスに対する取り組みが中長期的な成長を左右

- DXという概念の浸透や生成AIをはじめとした新技術の発展により、ITは単なる利活用の対象から、競争優位の源泉になる
- 他方で、特に地方の中小企業でIT人材不足は深刻
- 機器・ソフトだけでなくソリューションや人材も含めて「つなぐ」会社になることが持続的な付加価値の拡大につながる

安定した調達・物流基盤がより社会的に重要な存在に

- 地政学的リスクの高まりによる供給混乱や物流問題により、「必要なものが必要な時に届く」ことの重要度が今まで以上に高まることが予想される
- 全国の拠点網と圧倒的な調達力を駆使することで、当社への信頼感とバリューチェーンの総合力はこれまで以上に高まる

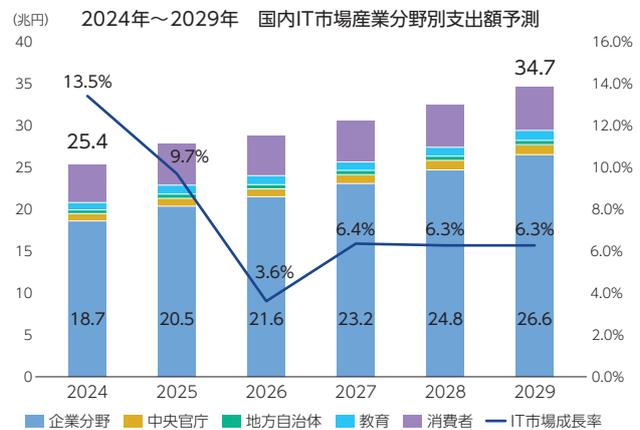
PEST分析		対策	掲載ページ
政治 (Politics)	<ul style="list-style-type: none"> ・地政学的リスクの高まりに伴う調達網の不安定化 ・データ保護とプライバシー規制の厳格化 ・行政手続きのデジタル化推進と規制緩和 ・グリーン成長戦略と脱炭素規制 ・環境規制の強化 	<ul style="list-style-type: none"> ・安定した供給の維持 ・サイバー攻撃に対する防御 ・クラウドサービスの拡充 ・環境を意識した取り組み 	P.20,49, 77~81, 100
経済 (Economy)	<ul style="list-style-type: none"> ・国内経済の停滞と価格競争の激化 ・為替変動リスク ・IT投資の増加と企業のDX推進 ・DX投資の地方拡大 ・ESG投資の拡大 	<ul style="list-style-type: none"> ・知見を活かした仕入業務と在庫管理 ・ITによる効率化、省人化の推進 ・多拠点展開によるエリアカバー 	P.45~48, 55~56
社会 (Society)	<ul style="list-style-type: none"> ・少子高齢化と労働力不足 ・リモートワークとハイブリッドワークの定着 ・デジタルデバイド解消への取り組み ・環境意識の高まりと消費者行動の変化 ・教育ICTの進化(GIGAから次世代教育へ) 	<ul style="list-style-type: none"> ・ITによる効率化、省人化の推進 ・安定した供給の維持 ・STEAM教育活動支援 	P.45~47, 53~54
技術 (Technology)	<ul style="list-style-type: none"> ・生成AIや機械学習の実用化加速 ・クラウド技術の進化 ・ビッグデータとIoTの融合 ・サイバーセキュリティ技術の進化 ・産業分野でのIoTとAIの連携強化 	<ul style="list-style-type: none"> ・DXサポートプラットフォーム ・全国イベントを通じて最新のテクノロジーを活用したソリューションの提案 	P.47~48

Close-up

国内の産業分野別IT市場予測

IDC Japanでは国内IT支出額予測※1では、2024年～2029年のCAGR※2は、6.4%と予測されています。2026年以降、国内では人材不足、少子高齢化による需要減速が懸念されるものの、国内企業では生産性向上、新たなビジネスモデル構築に向けて、デジタル化/デジタルビジネスの推進の取り組みが各産業分野の企業で継続することで、IT支出は堅調に拡大する見通しです。

このような事業環境の中で、直近では米国による関税政策の影響が不透明ながらも、国内の企業は成長性を高めるための取り組みをさまざまな産業分野で行っており、当社は約19,000社の販売パートナーとともに、専門性の高い各分野においてエンドユーザーの課題解決のためのIT導入を推進し、網羅的に関与することで、持続的な成長を目指しています。



※1 IDC Japan,2025/5「国内IT市場 産業分野別/従業員規模別/年商規模別予測、2025年～2029年」(JPJ52157925)を基に当社作成
 ※2 CAGR:年平均成長率

ITインフラ流通事業

事業内容

ITインフラ流通事業を担う、ダイワボウ情報システム(DIS)はIT関連商品を取り扱う国内最大級のITディストリビューターです。“顧客第一主義、地域密着”を基本方針として、国内外約1,500社に及びメーカー・サプライヤーから仕入れたIT関連商品を、国内約19,000社の販売パートナーを通じて、全国各地のエンドユーザーへお届けしております。

ダイワボウ情報システム株式会社
代表取締役社長
松本 裕之



「人」を基軸とした提案力強化と 仕組みづくりへの積極投資

2024年度、ITインフラ流通事業は、売上1兆1,239億円を達成し、営業利益も340億円と大きく伸ばしました。はじめて売上高で1兆円を超え、DISとして過去最高の業績となりました。これは、ダイワボウHDグループが進める2027年度までの中期経営計画の売上・利益目標を前倒しで達成する原動力となる内容で、DISとしても手応えを感じている結果です。

この成長の源は、何よりも「人」です。人を基軸とした提案力の強化と業務の効率化という両輪がかみ合い、成果を生み出したと分析しています。

DISは全国101カ所に営業拠点を構え、全拠点に自社社員を配置しています。「顔の見えるITディストリビューター」として、地域の販売パートナーと密に連携を取ることで、エンドユーザーのニーズに寄り添った提案を可能にしています。例えば、販売パートナーに在籍するエンジニアを対象とした技術研修や、販売パートナーが行う営業への同行支援など、現場に根差した協働が当社の特徴です。こうした顧客基盤と営業活動によって、売上が首都圏に偏重しがちなITディストリビューションの世界において、地方でも堅実な収益基盤を築いています。

多様な地域・顧客のニーズに応えるには、豊富な商品群が不可欠です。DISは約1,500社から仕入れた約290万アイテムを取り扱っています。もっとも、商品点数を揃えただけでは適切な提案には結びつきません。各商品に対して高い専門性を持つ担当者が明確に定められており、営業担当者との連携し、いち早くエンドユーザーのニーズや課題を共有することで、顧客の複雑な要望に即応できる体制が整っています。

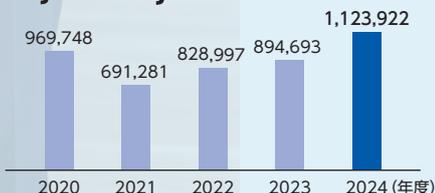
また、当社の売上高が約4,000億円規模だった時代の社員数は約2,000人。それが現在、売上高は1兆円を超えても、社員数は3,000人に満たない人数にとどまっています。この労働生産性を支えているのが、見積業務の自動化や商品検索など、自社システムへの積極的な投資です。特に、基幹システム

売上高構成比(2024年度)



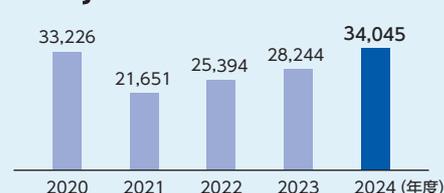
売上高(百万円)

1,123,922



営業利益(百万円)

34,045



会社の強み・特徴

- メーカー中立の強みを活かした独立系マルチベンダー
- 多様なメーカーとサービスの取り扱いで顧客の要望に合わせて提案可能
- 全国101拠点の営業網で約19,000社の販売パートナーをサポート
- 約290万点の商品検索を備えたiDATEN(韋駄天)で、注文機能や情報提供を通じて販売パートナーの業務を支援
- サブスクリプション契約管理を効率化するiKAZUCHI(雷)の提供

ITインフラ流通事業の中期目標達成のための事業戦略

- 業界リーダー企業としてコア領域の深化
- 成長分野でのDISポジション&バリューアップ
- DX推進によるパートナーリレーションシップ
- DISバリュー向上につながる企業ブランディング
- 戦略的投資の実行

「DIS-NET」は、約30年にわたって年間10億円以上の継続的な投資を行い、第4世代(IV)まで進化。直近では過去最大規模の投資を行い、第5世代(V)の導入を進めています。短期利益よりも長期的な成長と仕組みづくりを重視してきた結果です。また、社員はシステムによって効率化された業務リソースを有効的に活用することで、各アプローチの質を向上してきました。

こうした体制づくりもあるからこそ、さまざまなベンダー、メーカー、販売パートナーからの信頼を得られ、商品・サービスの話し先として選ばれる好循環を生んでいます。

DISグループ3社の三位一体で企業価値を高めていく

DISグループは現在、ディストリビューションを中核とした三位一体の体制強化を進めています。DISがモノの流通を担い、物流・サポートについては、ディーアイエスサービス&ソリューションが担い手となって、アルファテック・ソリューションズがシステムインテグレーション(SI)を深化させる。3社それぞれが企業価値を高めていくことで、三位一体の価値も向上させていきます。SI人材を育成し、コンサルティング力を強化することで、顧客ニーズへの価値提供を極大化し、この三位一体の価値をも最大化していきます。

3社が一体となって価値を高めていくために必要不可欠なのが、サブスクリプション管理ポータル「iKAZUCHI(雷)」です。現在500億円規模まで成長しており、今後DISグループのコアビジネスの一つにすることを視野に入れています。さらに、自社の成長だけでなく、業界全体の効率化と価値向上にも取り組んでいます。ホールディングス体制のもと、各社の役割を見直し、連携を深めることで、業界共通のインフラとしての機能を備えた事業モデルの確立を目指します。

成長スピードを高める手段として、M&Aにも前向きに取り組めます。M&Aでは、「なぜこの企業と組むのか」という大義名分を明確にし、グループとしての方向性と一致していることが重要と考えます。資金で企業を得ることはできても、信頼や共感まではお金で買うことはできません。だからこそ、信頼を築き、ともに未来を描けるかどうかがかぎになります。特に、クラウド領域とサブスクリプションモデルに注目し、完成度の高いサービスを持つ企業と連携し、既存サービスと組み合わせ、より高い価値を提供していきたいと考えています。

すべての人が幸せを感じられる関係を目指す

DISは「どの商材で利益を上げるか」ではなく、「お客様の抱える悩みや課題をどう解決するか」に真剣に向き合っています。その課題解決に真摯に取り組む姿勢が、ベンダーや販売パートナーとの信頼関係を築き、ともに価値を創り出す原動力となっています。DISの役割は、エンドユーザーのニーズを的確にとらえ、それをもとにメーカーと協力して、新たな製品やサービスを提供することで、市場に新しい価値を提供することです。また、販売パートナーへの支援やサポート体制の充実を通じて、エンドユーザーが安心して製品を利用できる環境づくりにも力を入れています。

また、パートナー企業との連携を深めることで、情報共有や共同プロジェクトを推進し、互いの成長を支え合う関係を築いています。地域社会への貢献も重視し、地元企業との協力や地域イベントへの参加を通じて、社会全体に価値を届けることを目指しています。

そして、「人」。従業員をはじめ、関わるすべてのステークホルダーが幸せを感じられる関係を築けるよう、DISは日々挑戦を続けてまいります。

ITインフラ流通事業



ディーアイエスサービス&ソリューション

会社の
強み・特徴

- ディストリビューション事業を補完する物流、キittingサービスの提供
- DISオリジナルサービスの先行的なマーケティング基軸でのビジネス展開

ディーアイエスサービス&ソリューション株式会社
代表取締役社長 高木 達也

多様なアセットを統合してDISグループの物流全体を支える

ディーアイエスサービス&ソリューション(DIS サービス&ソリューション)は、DISグループの商品保管や管理、入出荷、配送事業などの物流全般を担っています。これらに加えて、サービス・サポート事業と、エンドユーザーである企業に対するソリューション・サービスを提供する直販という3つを事業の柱としています。それらを一体化し、DISグループのシナジーを最大限に発揮できる体制を構築しているのがDISサービス&ソリューションです。これまで、グループ内の多様な企業が有していたアセットを統合し、より高品質で迅速なサービス提供を実現するためのプラットフォームという位置づけもあります。

迅速かつ正確な物流体制が基盤

とくにDISサービス&ソリューションが強みとしてきたのが「物流」です。ITディストリビューターとして、いかに早く、安定して、正確に商品をお客様にお届けすることももちろん、キittingや延長保証といった付加価値を備えた物流体制を築き、ローコストかつ高回転率でのオペレーションを実現することでグループの成長を後押ししています。物流業務においては、徹底したコスト意識を持ち続けており、例えば梱包作業当たりの効率化を追求し低減に向けた改善を日々重ねています。

しかし、物流業界を取り巻く環境は決して楽観視できるものではありません。運送費や人件費の高騰、ドライバー不足、そして働き手の高齢化など、物流の現場にはさまざまな課題があります。DISサービス&ソリューションは、こうした状況下においても持続可能な物流体制を築くべく、配送業者とのコミュニケーションを密に取って、荷待ち時間の短縮、ドライバーの働きやすさを考慮した拠点運営など、きめ細かな対応を行っています。また、人手不足に対しては業務の平準化を進め、属人化を避けるための業務フロー改革にも取り組んでいます。

エンドユーザーと直接的な接点を持つ販路

一方で、エンドユーザーと直接的な接点を持ち、販売・提案活動を行う直販もまた、DISサービス&ソリューションの重要な柱の一つで、特に従業員数百人規模の企業を主な顧客層としています。ICTソリューションによって改善が図れるはずなのに、リテラシーに課題を抱えるお客様に対して、的確なソリューションを提供することで、お客様の業務をサポートしています。現在、特に力を入れているサービスジャンルではセキュリティなどが挙げられます。ニーズが多様化する分野において、お客様の課題解決に向けた提案活動を積極的に展開していく構えです。

DISグループにおける新たなシナジーの展開

このように、DISグループにおいて、物流というインフラ面からグループ全体を支えると同時に、直販という販売チャネルも担い、グループ全体の先行的なマーケティングの場としても機能しています。エンドユーザー向けに最先端のソリューションを提案し、その成功事例やノウハウをDISへ展開する役割を果たすことも私たちのミッションの一つになってくると考えます。

今後は、DISの強固な販売網やシステム構築力と、DISサービス&ソリューションのきめ細やかな提案力、物流・サービスの現場力を掛け合わせることで、より多くのお客様に選ばれる存在を目指していきます。販売パートナーとの協業を深め、セキュリティ製品などを自ら試しながら、実体験に基づく提案を拡充させるなど、これまで以上に営業力と物流機能のシナジーを追求していきたいと考えています。

最後に、「人が成長する会社であること」が重要であり、そうした体験の積み重ねこそが、働く喜びにつながると考えます。そして、社員一人ひとりがそう実感できるような会社をつくることこそが、企業としての持続的な成長につながると信じています。今後も、社員とともに成長し、DISグループの一員として、社会に価値を提供していける企業であり続けたいと考えています。

アルファテック・ソリューションズ

会社の 強み・特徴

- ヘルスケア、金融、自治体/文教、製造/流通/サービスの4つのマーケット別に事業を展開することにより、業種別ノウハウを蓄積
- 特定技術分野に注力したSIサービスの提供
- サーキュラーエコノミーにつながるPCLCMサービスの提供

アルファテック・ソリューションズ株式会社
代表取締役社長 西山 紀明



インフラ領域に強いシステムインテグレーター

アルファテック・ソリューションズは、ITインフラ領域を中心としたシステムインテグレーター(SIer)です。顧客ニーズや用途に応じて、システムの構築から運用まで幅広いサービスを提供しています。要件定義から設計、構築、運用に至るまで、ワンストップで提供する体制を整えています。

売上高は昨期200億円規模となり、増収増益基調を維持しています。顧客は、一般企業をはじめ、ヘルスケアマーケットである病院、学校まで非常に広範囲におよびます。

近年は、ヘルスケアマーケットの成長が著しく、電子カルテシステムを中心に、ランサムウェア対策をはじめとしたサイバーセキュリティ強化を図るといった事例が増えています。

対応領域の拡大により成長し続ける

強みは、「オンプレミス」*1環境での構築・運用ノウハウをベースに、クラウドサービスを取り入れたハイブリッド型のシステムソリューションを提供できる点です。加えて、ハードウェア、ソフトウェアからクラウドサービスまで、価格競争力のある一括提供ができる点も強みの一つです。

また、当社は技術戦略本部という部門を持ち、今後ニーズが高まると考えられる技術領域を想定し、当該分野の技術力を積極的に獲得していく仕組みを持っています。この仕組みにより、技術の対応領域を拡大し事業成長につなげていきます。例えば、「ゼロトラストセキュリティ」*2は近年注力している領域の一つです。5年前から本格的に取り組み、現在では業種を問わず導入実績が広がっています。

*1 オンプレミス: サーバやソフトウェアなどの情報システムを、使用者が管理している施設の構内に機器を設置して運用すること

*2 ゼロトラストセキュリティ: 社内の重要な情報資産やシステムにアクセスするすべての通信を信頼せずに、検証するセキュリティソリューション

DISグループの資産や顧客基盤を活用した連携

DISグループの一員として、グループ連携強化を図っています。例えば、ハードウェアやソフトウェアの大半をDISから仕入れることで安定調達を実現しています。今年度からは、PCのライフサイクルマネジメントを行う「ピタッとキャパシティ for PC」を、DISの販売パートナー経由でビジネスとして開始しました。当社が提供する「ピタッとキャパシティ」というサービス群は、高い経済性を持つ先進的な独自のサービスです。

SI事業のさらなる成長を実現し、 DISグループの事業拡大を支える

さらなる成長のため、「データ活用・連携」の分野への本格的な取り組みも開始しています。現在、企業や自治体では、組織内に散在するデータをどのように統合し、いかに有効に活用するかが大きな課題です。従来のインフラ技術を活かしつつ、業務要件に深く踏み込むことで、より本質的な価値提供ができると考えています。まずは、自社内でのデータ活用実践を通じてノウハウを蓄積し、1年程度でサービスをリリースします。

この「データ活用・連携」に加えて「クラウド」、「セキュリティ」という従来から保有する強みを加えた、3本柱を組み合わせることでさらなる成長を描いていきます。

ITインフラ流通事業

社会・産業

マテリアリティ

- ① ITによる地域経済の持続的発展に貢献
- ② 持続可能な社会インフラに貢献
- ③ 未来を担う世代のITスキル向上に貢献

独立系ディストリビューターとしての責務

当社は特定のメーカーとの資本関係に左右されることなく、多岐にわたるメーカー製品を取り扱っています。これにより、販売パートナーはエンドユーザーに対して幅広い選択肢で提案できると同時に、ニーズに合わせた最適な製品をワンストップでご提案できます。仕入先であるIT機器メーカーに対しては、営業サポートや納期管理、与信管理など多岐にわたる業務を当社が代行することで販売先が一元化され、IT機器メーカーは本業である製造や開発に専念できるようになります。

また当社の営業チームは常に最新の市場動向を把握し、最適な提案を行うことで、各メーカーの製品が効率的に市場に流通することを支援しています。このように当社は仕入先に対してメーカー製品の販売責任を果たすとともに、ユーザーニーズのフィードバックを適切に行いながら、質の高いIT製品を調達し付加サービスも含めて提供するという、サプライチェーン全体の最適化に努めています。さらに顧客満足度の向上を目指し、アフターサービスの充実や継続的な改善を図り、信頼されるパートナーとしての地位の確立に努めています。これにより、当社はメーカーとお客様の双方にとって、より良いビジネス環境を提供し、長期的な関係を築くことを目指すとともに、IT業界全体の効率化にもつなげるなど、IT業界や地域社会の発展にも貢献していきます。

ダイワボウ情報システム株式会社
常務取締役 東日本・広域営業本部長 大内 宏之

ワンストップサービス



多拠点展開を通じた地域のIT拠点として

当社は、現在約19,000社の販売パートナーと取引があります。生産人口の減少などから拠点集約や販売ルート統合による生産性の向上施策なども企業戦略の一つとなりますが、当社は顧客第一主義・地域密着を掲げ、この販売パートナー数、販売ルートを縮小させることなく、地域特有の状況をしっかりと理解しながら各業界、販売パートナー、エンドユーザーのそれぞれの課題に耳を傾けることにこだわっています。そこで、販売パートナーを介したITソリューションの提供で課題解決に寄与し、地方創生につなげる営業活動を行っています。また、各地域での需要に応じた柔軟な対応を可能にするため、

販売パートナーとのコミュニケーションを積極的に図りながら、現場の声を直接反映させたサービスの提供を心がけています。

当社の企業理念である「確かなものを全国すみずみに提供し、自然と調和した豊かな情報化社会の発展に貢献します。」の意味を再認識しながら、地域ごとの販売パートナーとの取引を拡大するために、営業拠点を全国の都道府県に配置し、声に耳を傾けながら販売パートナーの支援体制を強化し、ITを活用した地域経済の成長に貢献していきます。今後も地域ごとの特性に合わせたITを提供し、持続可能なビジネスモデルの構築を目指していきます。

デリバリー機能

当社はPCの在庫運用によって市場評価を獲得し、大きく成長してきましたが、今後も引き続き在庫運用による安定した供給機能を維持し、持続的な価値提供を進めていく必要があります。

しかし、昨今の物流課題は、ITディストリビューターである当社にも少なからず影響しており、これまでと同様にデリバリー機能を維持していくためにも物流機能の再構築を行っ

ている最中です。当社の物流を支えるディーアイエスサー
ビス&ソリューションとともに、生産性の高い物流運営や物
流DXの活用など必要な取り組みを積極的に進めていき
たいと思います。さらに当社単一の展開だけでなく、サプライ
チェーンも意識した仕入先との倉庫共同化も検討してい
きたいと考えております。



ダイワボウ情報システム株式会社
常務取締役 西日本営業本部長 青井 正則

主力商品や注力商品・売上構成比

当社の主力はPCを中心としたハードウェアで、売上構成比
は約4割を占め、PC市場シェアは法人向けで36.5%と業界ト
ップクラスです。ここは当社のコア領域として、今後も業界内
において強みを発揮し、高いシェアを維持し続けてまいります。そして、
今後はiKAZUCHI(雷)を中核としたクラウド・サブスクリプショ

ン商材の取扱高拡大に注力し、ストック型収益を積み上げてい
きます。従来のハード中心のキャッシュ・フローに加え、継続課金に
よる安定的な収益源を確保し、資金繰りの平準化と利益率向上
を図ります。クラウド化による中小企業のIT需要拡大を取り込み、
商材構成の最適化を通じて収益構造の転換を目指してまいります。

PC販売台数について

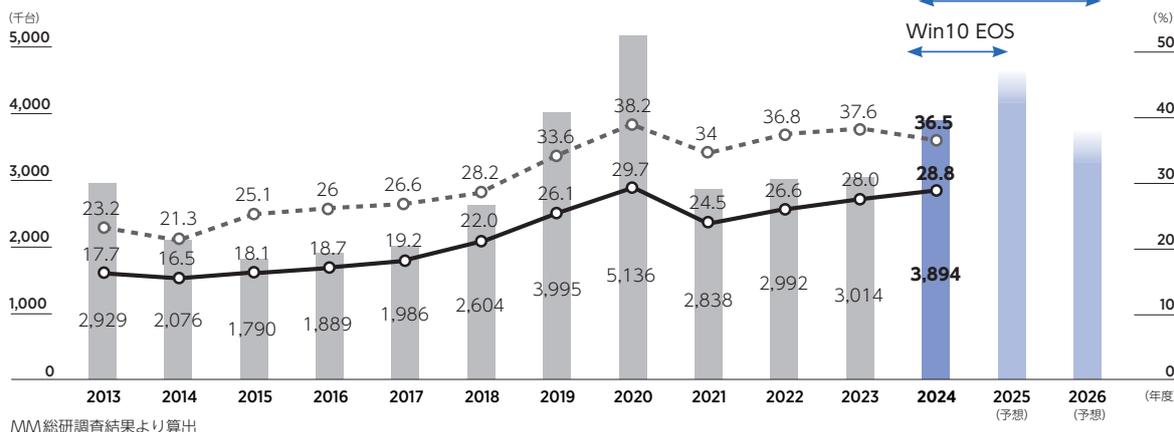
当社は、国内外を問わずさまざまなメーカーのPCを取り
扱い、その数は法人市場のおよそ3台に1台の関与にまで成
長しております。成長の原動力となった背景にあるのは、日
本国内の多拠点展開に加えて、PCの売れ筋を察知して在
庫運用するというITディストリビューター機能が市場から評
価されてきたことだと自認しています。

当社がPCの販売台数にこだわった施策を継続する理由
としては、数々のソフトウェアやソリューションが開発され、
また多様化するニーズに合わせて普及台数も増加を続ける
中で、昨今ではAI PCの登場など時代に合わせて使い方も
発展、進化を繰り返すといった、エンドポイントデバイスとし
てのPCはIT利活用の基盤として減少する事なく存在して

いるからです。現在もPCはあらゆるシーンの生産性を高め
るツールの根幹となっています。エンドポイントデバイスにこ
だわり、ソリューションを含めて有益な活用提案をし続ける
ことが、日本のIT社会への貢献の一助になると考えています。
2026年度までの見通しでは、WindowsのOSリプレース
やGIGAスクール構想の第2期が予定されているため、明る
い状況かもしれませんが、我々はその先を見据えて今から
活動すべきと考えております。例えば、PCのライフサイクル
マネジメントも考慮したサービスの展開も2025年度より開
始し、PCのリプレースサイクル情報を確実かついち早く察
知するスキームを構築してまいります。

PC出荷台数イメージ

■ 当社PC出荷台数



MM総研調査結果より算出

ITインフラ流通事業

生産性を高める国内外の 先進ITをいち早く国内市場へ

日本の社会が抱える大きな社会課題の一つは、慢性的な人手不足とそれに伴う生産性への影響です。この課題を解決する切り札として期待されるのがDXです。ただし、IT製品やITサービスを次々と採用すれば良いというわけではありません。2018年に経済産業省が発表した「DXレポート」を皮切りに言葉自体は広く知られるようになりましたが、DXとは単純にアナログをデジタルに置き換えることではなく、既存の業務フローを見直し、課題をしっかりと把握した上でITを適切に活用し、ビジネスモデル自体を変革していく、この変革こそがDXです。そのためには、DXに対する正しい理解はもとより、新たなビジネスモデルを創出していくための思考やITに関する適正な理解、そして技能を備えた人材の確保が不可欠です。ただし、冒頭に述べた人材不足といった環境の変化にも対応し、このDXによる変革をもって、日本の産業競争力をこれまで以上に高めていかなければなりません。

当社はITディストリビューターとして、IT製品やITサービスを提供していくことはもちろんですが、構築や運用の省力化を実現する汎用的なサービスを提供し、ITビジネスにおける生産性の向上や効率化に向けて取り組んでいます。併せて、企業や団体向けにDX人材の育成サービスも提供しており、リスクリングによる社内人的資源の有効活用により、DX実現に向けて経営資源を集中させることも可能です。当社は独自の構築支援や運用をサポートする「マネージドサー



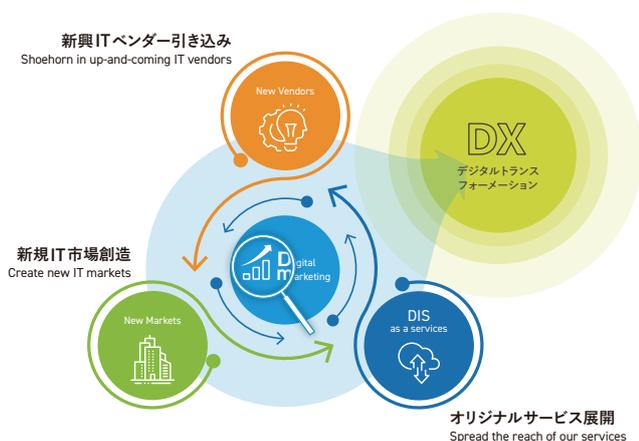
ダイワボウ情報システム株式会社
取締役 首都圏営業本部長 代継 勝巳

ビス」と、人材育成を強化する「DX教育サービス」をITビジネスに付加することでDX推進を加速し、日本の産業競争力強化にも貢献していきます。

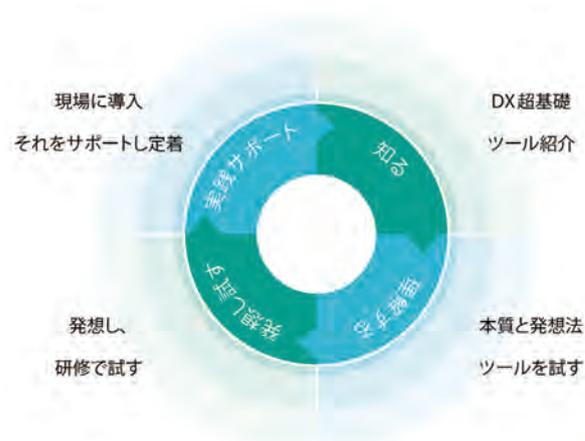
人手不足とそれにともなう生産性改善を支援する為には、各企業ごとの不足している部分を明確にする必要があります。当社はそれらの改善につながる独自の構築支援や運用をサポートする「マネージドサービス」と、DX人材育成を強化する「DX教育サービス」を当社の主業であるITビジネスに付加することでDX推進を加速し、日本の産業競争力強化にも貢献していきます。IT製品やITサービスを迅速に提供するだけでなく、解決すべき課題に対応するサポートを拡大・開発し日本全国のお客様のもとにDX実現のヒントとなるような先進ITをお届けすることで持続可能な社会の実現に寄与していくことを目指しています。

これからも販売パートナー、エンドユーザーとともに成長し、社会に貢献する企業であり続けたいと思います。

DXビジネス拡大モデル



DXサポートプラットフォーム



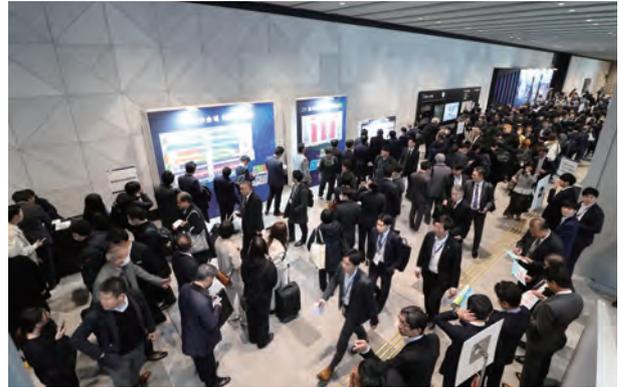
イベント開催

当社は地域ごとのIT活用に関する新しいアイデアや普及を促進し、IT市場の拡大に努めるために、リアルイベントとして「DISわあるど」や「DIS ICT EXPO」といった展示会を開催しています。日本全国すみずみへの情報提供を目標とし、首都圏や大都市圏だけではなく、全国の各地域でも開催することをコンセプトにしており、地域に密着した当社ならではの取り組みは、多くの販売パートナーから好評を得ています。あえて地域でのリアルイベントにこだわる理由は、地域それぞれの課題を理解しながら最適なソリューションを各メーカーから提案できる環境づくりをイメージしているためです。販売パートナーの来場はもちろんですが、エンドユーザーと一緒に来場いただくことで、普段なかなかやりとりする機会の少ないメーカーを交えた4社合同での具体的な課題に対するIT商談を行うことができ、最新情報収集の場にとどまらず、商談の場としても有意義に活用いただいています。また各メーカーも地域課題を理解し、製品開発の参考情報を収集いただく場にもなっています。このように当社のイベントは新しいビジネスチャンスを創出する場としても機能しており、地域の中小企業やスタートアップ企業にとって重要な交流の場となっています。

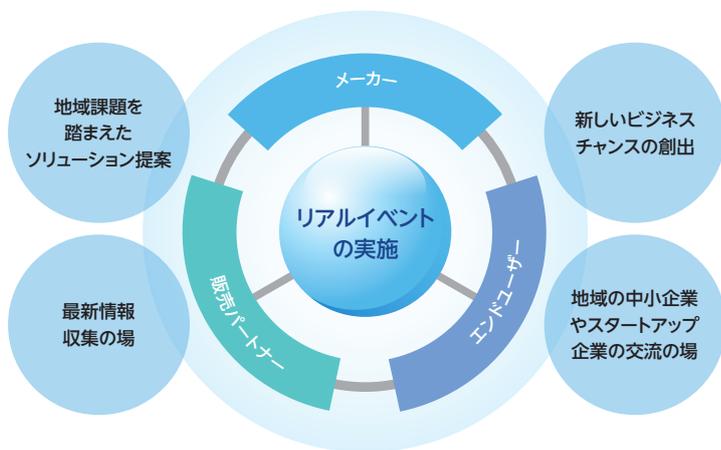
一方で日々進化し、複雑化、多様化するITの販売をサポートするために、全国への情報提供についても当社ではさまざまな取り組みを行っています。具体的には、当社にて販売パートナーへの新しいビジネスにつながるオリジナルの提案や特定のメーカーと共同で実施するテクノロジーや製品

の情報提供について、毎週のようにWebセミナーや販促セミナー、実践的なハンズオントレーニングなどを開催しています。これにより、販売パートナーが最新の技術やトレンドを迅速にキャッチアップでき、かつ、当社の各拠点とのコミュニケーションを円滑にし、エンドユーザーへの提案にアレンジできる環境を整えています。

これらのイベントを通じて、当社は地域密着にこだわった販売パートナーへの情報提供やスキルアップ支援を推進しており、その対応範囲は日本全国すみずみに及びます。また、こうした活動を通じて販売パートナーの営業活動支援と地域のIT社会への貢献という両側面を提供するものとして各イベントは有効に機能しており、当社しかできないビジネスの創出機能として時代の変化に対応しつつ継続して実施していきます。今後も新たなイベントやセミナーを企画し、地域のニーズに応える形でITの普及と発展に寄与していきます。



DISわあるど in 長崎での来場者受付の様子



DISわあるどの詳細はこちら



ITインフラ流通事業

iKAZUCHI(雷)

iKAZUCHI(雷)はSaaSを中心に137ベンダー、258サービスを取り揃えている国内最大級のサブスクリプション管理ポータルです。多様なニーズに対応できるよう掲載サービス数にこだわり、ベンダー各社の製品・サービスだけでなく当社が提供する運用や保守などのマネージドサービスなども継続的にリリースしており、エンドユーザーは幅広い選択肢の中から最適なサービスを利用することができます。

iKAZUCHI(雷)を用いて当社と販売パートナーはライセンスや契約状況を一元管理でき、個々の状況に応じた最適なサービスを提案することが可能です。これにより、エンドユーザーは短期間でコスト効率を高められ、販売パートナーのビジネス効率を最適化することができます。また、iKAZUCHI(雷)との連携機能を付加した基幹システム(AXLGEAR for iKAZUCHI(雷))を活用することで、販売パートナーは自社のソリューションも含めた効率的なユーザー管理が可能となります。2016年よりサービス提供を開始したiKAZUCHI(雷)はサービス、機能を強化し続け、2025年3月現在で



ダイワボウ情報システム株式会社
取締役 販売推進本部長 竹淵 正治

日本全国約100,000件のユーザーにサービスを提供し、139,000件以上もの契約管理を行っており、全国のサブスクリプションビジネスの流通モデルを拡大しています。

このように業務プロセスを自動化し情報の一元管理機能を提供することで、パートナーのビジネスを拡大し、流通におけるサブスクリプションビジネスの標準化に取り組みます。

これからますます拡大するクラウドサービスの活用において、iKAZUCHI(雷)は必要不可欠な価値を提供していきます。

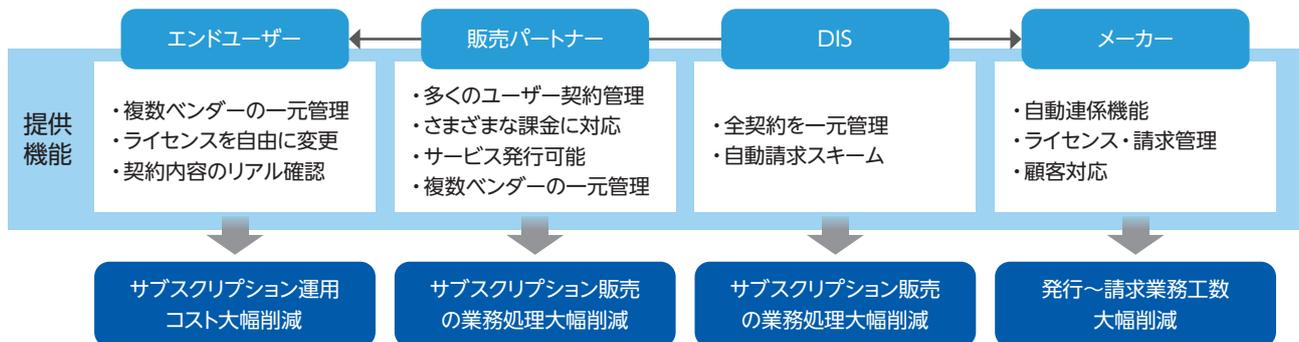
バリューチェーン全体に寄与する導入メリット

社会の多様化や情報化の進展、技術革新など、世の中の変化が加速する中、人手不足や高齢化、労働時間の是正など、働く個人や企業を取り巻く環境は大きな変化に直面しています。そうした変化に伴うさまざまな課題解決において、IT業界においても同様に慢性的な人手不足と業務の複雑化が急速に進んでいます。また、ストック型のサブスクリプションサービスは、契約方法や運用管理において煩雑性を増し

ております。そこに当社が展開するiKAZUCHI(雷)は、その複雑化する業務の管理工数を抑制するものとしてお客様に展開しております。

日本特有の商習慣にも対応した、シンプルなITビジネスとして提供し、世界中のより良いITを日本のあらゆる方々に最適な形で利活用いただけるよう、日々進化させていきたいと考えています。

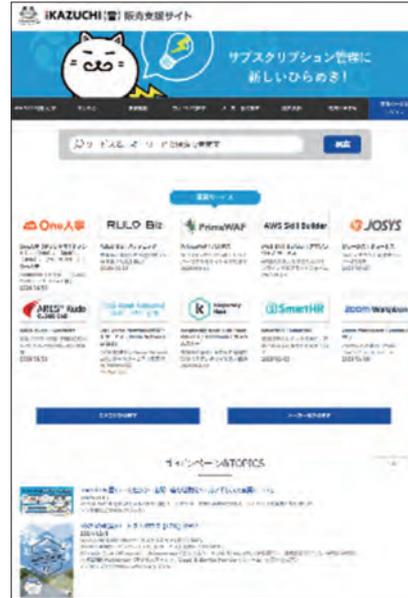
サプライチェーン全体に寄与するiKAZUCHI(雷)の導入メリット





ダイジェストデータ

- 137メーカー、258アイテム掲載
- 当社オリジナル運用サービス展開
- 約100,000件のユーザーに提供
- 139,000件以上もの契約管理
- ベンダーとのAPI連携によるオーダーランザクシオンの効率化
- 有期契約満了サービスの管理一元化
- 従量課金型サービスの予算管理アラート



iKAZUCHI(雷)の詳細はこちら



iDATEN(韋駄天)

メーカーと販売パートナーをつなぐことを目的に、2000年に提供開始したECサイトが「iDATEN(韋駄天)」です。時代に応じた最先端のテクノロジーを駆使して機能を強化し、取扱メーカーや取扱商材を拡大することで、IT流通市場で不可欠なECサービスへと成長してきました。

iDATEN(韋駄天)は、約290万アイテムの商品データベースからの検索・発注機能の提供に加えて、DISの総合力を活かし、販売パートナーのビジネスを加速させるITポータルサイトとしての機能を備えています。例えば、DISが培ってきた豊富な知識やノウハウに基づく有益な情報やリソースを提供しており、販売パートナーは市場の変化に迅速に対応し、競争力を高めることができます。環境に配慮した製品やサービスにはエコマークを付与しており、エコロジー商品をエンドユーザーにご提案することで、消費電力の低減や電力コストダウンとともにCO₂排出量の削減にも貢献できます。提供開始から20数年を経て、2025年3月現在のID発行数は147,000件を超え、年間1億PV超(月間平均約9,000,000PV)にも及ぶ、全国のITビジネスに欠かせないプラットフォームへと拡大し続けています。

iDATEN(韋駄天)の詳細はこちら



今後は取引先とのランザクシオンデータ(売買履歴など)を分析して有益な情報の発信や最適な製品提案ができるBtoBマーケティングオートメーション機能(MAツール)の実装を予定しています。



約290万アイテムのデータベース

- 有益なビジネス提案ツール提供
- 環境配慮型商品など多彩な検索
- 発行ID数147,000件以上
- 年間1億PV以上
- MAツールへと進化予定



iDATEN(韋駄天)では、さまざまな環境基準に対応した製品情報の検索機能も提供し、環境配慮型商品の選定をサポートしています。

ITインフラ流通事業

知的資本

バリューチェーンを強固に「つなぐ」ためのDX

ダイワボウ情報システム(DIS)の事業の核は、間違いなくITディストリビューションにあります。蓄積された知見や物流を含むスキーム、そして堅固な顧客基盤など、さまざまな強みが連動し、独自のバリューチェーンを構成しています。今後も、このITディストリビューションを基軸として成長を描いていく方針に揺るぎはありません。

この強みを前提にDISの知的資本を活用し、より大きな成長を目指そうとすれば、DXは避けて通れません。当社におけるDXは、単に基幹システムによる業務効率化にとどまるものではないととらえています。デジタルはあくまで手段であり、それを活用することで、私たちが長年にわたり培ってきたITディストリビューションの価値をさらに高め、バリューチェーンをより強固にしていくことが、DISにおけるDXの本質であると考えています。

その根幹を支えているのが、当社グループの知的資本に位置づけられる基幹システム「DIS-NET」です。DIS-NETは1998年に物流管理システムとして開発され、ワンクリックで倉庫からお客様のもとへ商品が発送されるという、当時としては画期的な仕組みを実現しました。DISはこのシステムを成長の原動力としながら、事業規模を拡大してきました。

その後、仕入・在庫管理、販売管理、与信管理などの主要



ダイワボウ情報システム株式会社
取締役 技術戦略本部長 兼 情報戦略部長 谷水 茂樹

機能を段階的に追加し、現在では「DIS-NETⅣ」として進化。現在は、単純な基幹システムという側面だけではなく、販売パートナー向けの「iDATEN(韋駄天)」や「iKAZUCHI(雷)」も組み込み、販売パートナー約19,000社とメーカー約1,500社をもつなぐ、巨大なシステムへと成長しています。

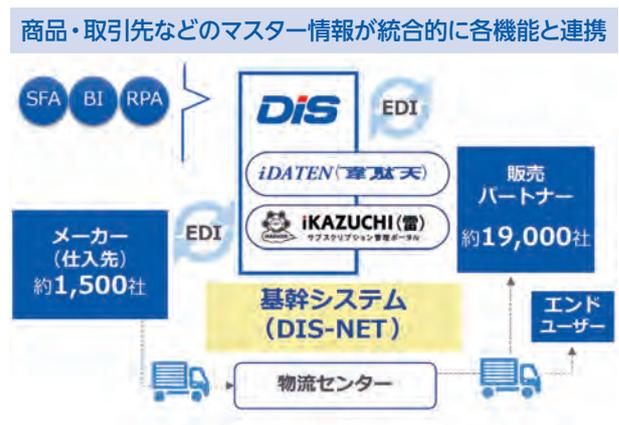
2026年に向けた「DIS-NETⅤ」プロジェクトは、当初は大幅な機能強化を視野に入れてスタートしましたが、現在はハードウェアの老朽化対応やセキュリティ強化といった現実的な課題への対処を中心としたバージョンアップを進めています。主な対応領域としては、ハードウェア更新に加え、セキュリティ対策の強化が挙げられます。特にセキュリティ面では、AIを含む多様な脅威を想定し、データ保護などの要件定義について検討を進めています。

将来的に基幹システム「DIS-NET」の抜本的な刷新を検討

ただ、私たちはすでにその先を見据えています。冒頭で示したように、業務ニーズに応じて機能を継ぎ足す発想から脱却し、「私たちの事業や営業活動はどうあるべきか」という本質的な視点に立ち返り、最適な実現手段としてDIS-NETを再定義する、真の意味でのDXに向けて、システム全体の戦略的なモダナイゼーションに着手していきます。DIS-NETが誕生して20年以上が経過し、お客様のニーズも多様化し、変化しています。変化に対応するには、業務フローそのものを見直すとともに、システムの在り方についても再考する必要があります。現状のシステムとしての姿に縛られることなく、あるべき事業の姿を起点に、どのような業務とシステム構造が最適なのかを見定めていく段階に入っています。その上で、フルスクラッチ開発を継続するのか、既存のパッケージやクラウドをベースとした構築に切り替えるのかといった、開発手法についても並行して議論を深めていく構えです。例えば、フルスクラッチ開発の場合、小さな機能の追加であっ

てもシステムの安定性の検証にはかなりの時間と労力を要します。時代のニーズに即応して可変的なシステムを志向すれば、他の開発手法を検討し得る状況です。こうした課題意識を持って、社内にとどまらず、営業の現場を俯瞰したヒアリングを続け、顧客ニーズの洗い出しなどを進めています。

DIS-NETは取引を支える心臓部



iDATEN(韋駄天)とiKAZUCHI(雷)も真に利用者のためになるプラットフォームへ

他方で、iDATEN(韋駄天)とiKAZUCHI(雷)の2つのプラットフォームについても知的資本の活用の観点からブラッシュアップをしていきます。前者は、販売パートナー向けのBtoB電子商取引プラットフォームで、商品検索から見積作成、受発注、出荷確認までをワンストップで行えるものです。後者は、クラウドサービスの契約・課金・提供管理をワンストップで行う、DISが展開するSaaS型サブスクリプション管理プラットフォームとなり、当社グループにとって、お客様との強力な接点を作り出す重要な位置づけです。

iDATEN(韋駄天)上では、販売パートナーが見積作成や発注を手軽に行える仕組みを備え、古くはDISの営業社員に依頼していた見積や在庫確認などをプラットフォーム上ですぐにできるという仕組みであるため、販売パートナーがエンドユーザーと行う取引においての時間や労力の削減に役立つというメリットがあります。iKAZUCHI(雷)は、管理の煩雑さを削減するという意味で利用者の時間的、費用的コストを引き下げるメリットがあります。

利用者にとって非常に有用であるプラットフォームだと自

負していますが、いずれもDIS-NETと同じく“利用者の負担をいかに減らすか”という観点で機能を追加してきた経緯があり、真に利用者が求めるプラットフォームとはどのようなものかという観点から大きく進化させる時期が、この先くるのではないかという考えがあります。

例えば、「iDATEN(韋駄天)は、もともと受発注の煩雑さを解消することを目的に構築されたため、個々の商品やサービスに関する情報提供の面ではやや控えめな設計となっているが、当社が現在約290万点ものアイテムを取り扱うITディストリビューターである以上、商品・サービスに関する情報発信の精度や深度をさらに高める必要がある」という議論も活発化しています。

こうした視点の先にこそ、DISがこれからお客様とどのような関係を築いていくべきかという思考があり、その延長線上に理想的なプラットフォームの姿が見えてくるはずで、完成されたプラットフォームを通じて、販売パートナーやベンダーとの結びつきをより一層強固なものとし、頑強なバリューチェーン構築を図ることが知的資本の活用だととらえています。

クライアントゼロ思考での改善を实践

具体的な改善を図っていく段階では、さまざまなアプローチで効率性を高めています。営業の現場と経営指標を強固に結びつけ、システムを介した数値への意識の徹底を図るデータドリブン経営も走り出しています。そのほかにも、当社では「クライアントゼロ」の取り組みを積極的に推進しています。これは、新しいテクノロジーをまず自らが使用し、その効果や価値を実感した上で、その価値までもお客様に提供するという姿勢に基づくものです。具体的には、IT製品やサービス自体が持つ利点はもちろん、業務に落とし込んだ場合の有効性や、どんなシーンで効果が発揮されるかなどの活用法までも展開していくというプロセスを重視しています。

DISが目指す知的資本の活用は、単なるデジタルテクノロジーの導入にとどまりません。事業スキームをいかに構築

するかという視点からの思考を起点とし、各種の取り組みを展開しています。この考え方は、エンジニアにも求められるものであり、技術だけでなくマインドセットの醸成とスキル向上を同時に図っていく必要があります。そのため、社内での知識の共有や価値観の浸透を積極的に進めており、人材育成の側面でも取り組みの強化を進めています。

取り組むべき課題は多岐にわたりますが、その先にこそ、あるべきバリューチェーンの完成があります。バリューチェーンを実現する上で重要なのは、販売パートナーやベンダー、従業員など、DISに関係するさまざまな立場の人を「つなぐ力」です。知的資本は、この“つなぐ機能”として極めて重要な役割を担うものであり、今後も継続的かつ計画的な取り組みを進めていきたいと考えています。

ITインフラ流通事業

教育分野への取り組み

当社の教育分野の関わりは、2012年に産学官連携による普通教室におけるICT活用の実証研究[DIS School Innovation Project]をスタートさせたことから始まります。現在ではSTEAM教育環境支援として各ベンダー、大学、有識者などとパートナーシップを構築しながら教育の情報化を積極的に提案しています。教育分野におけるICT化の課題の1つとして、教育現場の実状に即した具体的な活用も挙げられると感じています。当社は、単なる製品の提供といった販売にとどまることなく、教務・校務も含めた幅広い教育現場を取り巻く環境において、各自治体や教育委員会ならびに各学校法人の方々とも課題を共有し、最適なソリューションを提案しています。

こうした多岐にわたる展開を通じて各方面との情報交換のパイプを強化しながら日本全国の教育の情報化への貢献を果たしていきます。

スクールイノベーション(実証期間:2013年度から2014年度)

21自治体、32校の小中学校



ガイボウ情報システム株式会社
専務取締役 小峰 伴之



教育現場でのICT利用

ICTを活用した教育、学習の普及促進

教育の未来は、ICTの力によって大きく変わる可能性を秘めています。Society 5.0の時代において、教育は単なる知識の習得を超え、社会課題の解決に貢献できる人材の育成へと進化してきています。

加えて、現代は「VUCAの時代」と呼ばれ、変動性(Volatility)、不確実性(Uncertainty)、複雑性(Complexity)、曖昧性(Ambiguity)が高まる中で、教育の在り方も大きく変化する時期にきております。この新しい社会では、ICTの活用が不可欠であり、先端技術を教育現場に取り入れることで、課題解決力や柔軟な思考力を育む教育に貢献できるかもしれないと考えております。

当社はその変革の一翼を担うべく、教育現場の声に耳を傾け、現場に寄り添った支援を続けてまいりました。GIGAスクール構想第2期を迎えている時期ですが、当社は端末更新にとどまらず、子どもたちが安心してICT活用する学習環境の構築も支援しています。

当社はIntel社と連携し、グローバルで展開される教育向けフレームワーク「Intel® Skills for Innovation(SFI)」を国内

でいち早く採用し、日本の教育現場に最適化した独自の教員研修プログラムを開発してきました。このSFIプログラムは、単なるICT活用にとどまらず、STEAM教育や探究的学習を実践するための授業設計力を育成することを目的としています。

当社は、SFIの国内初採用企業として、全国の教員に向けた研修を2025年4月より本格展開しています。私たちは、地域密着の営業を通して、自治体や教育機関との地域ごとの課題に即した提案を行うことで、教育の情報化を“現場発”で推進してまいります。

また、未来を創る人材育成の鍵となるSTEAM教育にも注力しています。既存のPC教室を、創造性と探究心を育むSTEAM Labへと再構築する取り組みは、単なる設備更新ではなく、“学びの場”そのものを変える挑戦ととらえており、兵庫教育大学との連携をはじめ、各関係機関・メーカーとの協働を通じて、実践的な支援を展開しています。

また、「日経STEAMシンポジウム」では、DIS STEAMゼミの開催や、特設体験コーナーを通して、STEAM教育の普及にも取り組んでおります。

教育の情報化や教育DXは、機器の導入だけでは完結はしません。各パートナー、エンドユーザーと手を取り合い、長い期間をかけて実現していくものです。子どもたちの可能性、教職員の働き方、地域の教育に対し、日々推進を進めてまい

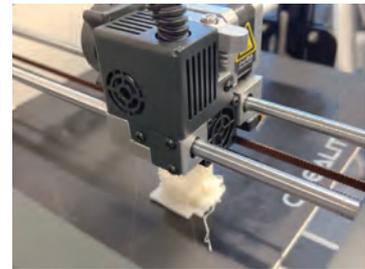
ります。私たちの願いは、すべての子どもたちが、ICTを通じて自らの可能性に気づき、未来を切り拓いていくことです。

そのために、ダイワボウ情報システムは、教育の現場とともに歩み続けます。

STEAM Labの活動について

ダイワボウ情報システム(DIS)の「STEAM Lab」への取り組みは、教育現場における先端テクノロジーの活用と、創造的な人材育成を目的とした教育支援活動です。DISは、インテルが推進する「STEAM Lab」プラットフォームの実証研究校への導入支援を行っており、全国の教育機関と連携して環境整備を進めています。

STEAM Labの実施(実証期間2022年度から2024年度)
23の小中学校、高校で展開



児童・生徒がPCで作成したオブジェを3Dプリンタで実際に創造している画像

GIGAスクール構想のさらなる推進へ：情報化時代の教育が育む未来の学び

GIGAスクール構想により教育現場を取り巻く環境は一変しました。1人1台端末と高速ネットワークの整備により、子どもたちはこれまでにないスピードで多種多様な学びに関する情報にアクセスができるようになり、学びのスタイルも多様化してきております。

このような変化は、単なるICT機器の導入にとどまらず、授業デザインにも柔軟性を持たせる機会となっているとらえています。私たちは、こうした時代の転換点において、単なる「デジタル化」ではなく、「情報化」の意義をあらためて問われています。ICTの利活用を通して「何を、どのように学ぶか」を再構築し、子どもたち一人ひとりの可能性を最大限に引き出す学びの環境を整えることに貢献したい

と思っております。

また「情報モラル」や「デジタル・シティズンシップ」も重要性を増しています。ネット上のデータ量が、日々、爆発的に増加する現代社会において、正しい情報の取り扱いや他者との適切なコミュニケーション能力の育成は、学力とともに重要な資質ともなってきました。ICTを単にツールとして使いこなすだけでなく、情報を主体的に選び、責任ある行動につなげる力も、これからの教育現場に求められています。

今後も私たちは、教育現場の皆様と連携し、「教育の情報化」を通じて、子どもたちが未来を切り拓く力を育む支援を続けていきたいと思っております。



アドビと共同で開発したデータサイエンスのカリキュラムでは、実践的な学習が展開されています。



2校の生徒が一緒に活動するeスポーツ部。生徒が輝き続ける居場所となっています。

DISによる教育分野への取り組みの詳細はこちら



産業機械事業

事業内容

オーエム製作所グループは工作機械の製造・販売を主軸事業としており、「立旋盤のオーエム」と称されるほど品質や性能において高い評価を得るほか、箱詰め機を中心とした自動包装機械の製造・販売も行っています。これらの機械が、航空機やエネルギー業界、食品業界や製薬業界など幅広い業界で活躍し、人々の安全で快適な暮らしを支えています。

株式会社オーエム製作所
代表取締役社長

佐脇 祐二



短納期需要、省人化・省力化などのニーズをとらえた製品でグローバル市場にも打って出る

オーエム製作所グループは、工作機械および自動包装機の製造・販売を通じて、航空機や鉄道の運行、電力供給、建設、物流など社会インフラの構築に貢献しています。こうした生活インフラの分野を下支えすることが当社の役割であり、強みです。

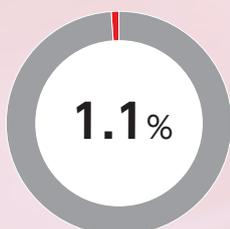
昨今は製造現場における人手不足が深刻化しており、設備機械には省人化・省力化を実現する高度な機能が求められています。加えて、AI活用など新たな技術ニーズも顕在化しています。当社は、これまでに培った実績や経験を活かし、こうした市場ニーズに応える機械を具体化することによって、お客様企業の技術的課題に対応してまいります。また、お客様のご都合に合わせた短納期での納入も当社の強みです。長岡工場では最新建屋「M5工場」の増床により生産効率を高め、短納期対応力の強化と在庫販売の拡大を図りました。

自動包装機械については、受注案件ごとに技術的リスクを見極め、管理体制を強化しています。また、鋳物事業においては、受注内容に応じた原価管理を徹底し、原価上昇分を販売価格へ適切に反映させる交渉を進めることで、収益性の改善に努めています。

国内市場においては、省人化・省力化に資する設備への期待が今後も高まるとみえています。一方、グローバル市場では都市開発に伴うインフラ整備が立旋盤の需要を下支えしており、堅調に推移する見通しです。ただし、米国新政権による関税政策など、国際情勢には引き続き慎重に動向を見極める必要があります。

また、コロナ禍を経て航空機需要は回復傾向にあり、今後の成長が期待される分野です。こうした動向を踏まえ、工程の複合化や生産の可視化、切粉処理への対応などを組み合わせたシステム提案を推進し、生産性向上に貢献してまいります。鉄道分野においても、予防保全の重要性を訴求し、トラブル未然防止に資するメンテナンスソリューションの提案を進めてまいります。

売上高構成比(2024年度)



売上高(百万円)

12,895



営業利益(百万円)

852



産業機械事業の強みについて

- 「立旋盤のオーエム」として、高剛性、高精度で操作性に秀でる工作機械を製造
- 中大型立旋盤では国内シェア1位
- 鉄道車両のメンテナンスに不可欠の鉄道車輪旋盤で国内シェア1位
- 多様なラインナップの自動包装機
- お客様の要望に応えるカスタム設計力
- 米国、中国に拠点を構えグローバル展開する販売網

産業機械事業の中期経営計画達成のための事業戦略

- 省人化、省力化対応モデルの提案強化
- 成長著しい航空機業界への重点的な営業活動
- グローバル市場のさらなる開拓
- サービス強化による収益力の向上
- 包装機自動化需要の取り込みを確実に行う

社会・産業

マテリアリティ ②持続可能な社会インフラに貢献

M5工場(長岡工場)の増床・JIMTOF2024への出展

主力の長岡工場の増床は、建屋の長さが100mから177mに拡張され、組み立て台数ベースで見ただけの生産能力はM5工場単体では80%、長岡工場全体では20%の増加となりました。増床部分では、フラッグシップモデルの「VTLexシリーズ」の最大サイズを組み立てられるスペースがあり、目下ニーズの高まりを見せている航空業界向けの製品製造体制を整えることができました。

既存建屋では、Neoシリーズ、RTシリーズを在庫機として組み立て、保管するスペースができたことによって、短納期対応力の向上を行っています。

一方で、製品の周知や拡販のために展示会への出展も積極的に行っています。2024年11月5日から10日ま

での6日間、東京ビッグサイトで開催された、国内最大級の工作機械見本市「JIMTOF2024」に出展しました。世界中から来場者のある国内屈指の規模で、この期間中13万人が来場しました。

そこで、CNCターニングセンタVTLex1100Mに、新たに研削機能を追加したモデルを展示し拡販に努めました。同機は、多様な金属部品を高精度で削り出しできる工作機械で、パレットテーブルの自動交換装置を備え、交換後の振れが0.01ミリ以内の高精度という点が特長です。

また、加工時に使用する工具を選択し自動で交換できる「60本ATC装置(オプション仕様)」により、工具交換の手間を大幅に削減し、生産性向上に貢献いたします。



M5工場(長岡工場)



JIMTOF会場

ステークホルダーエンゲージメント

当社グループは、多様なステークホルダーと関わりを持っており、バリューチェーンを通じたコミュニケーションを重視しています。そのため、各部門が日常的な対話を積極的に実施するとともに、当社グループをご理解いただけるよう、Webサイトなどを通じた情報公開を推進しています。支えてくださるすべてのステークホルダーの皆様との対話による要望や期待を的確に理解することで事業活動に反映し、協働を積み重ね、社会課題解決へともに積極的に取り組むことで、社会の発展に貢献していきます。

中期経営計画 グループ基本方針におけるステークホルダーエンゲージメントの向上

2025年3月期～2027年3月期の中期経営計画において、グループ基本方針の一つに「ステークホルダーエンゲージメントの向上」を掲げています。以下記載の3項目を中心に推進し、社会的価値と事業価値の創出に取り組んでいます。

- ① 株主、取引先、従業員、地域社会などとの信頼関係向上と相互理解による協働
- ② 人的資本、システム、ガバナンス面など必要とされる経営基盤のさらなる強化
- ③ ウェルビーイング経営の推進

ESG 外部評価

近年、ESGに関する情報を適切に開示することが求められています。活動実績や方針などの公表情報に対して、ESG評価機関からより高い評価を受けることは、投資家や取引先からの信頼獲得やビジネスの機会拡大につながります。そのためESG評価を改善することは、企業価値向上につながる重要な取り組みです。また、ESG各課題への対応が企業の成長や競争力の強化、新たなビジネスチャンスの発見にもつながります。

当社は、GPIF（年金積立金管理運用独立行政法人）が採用する6つのESG指数（国内株式）のうち、4つに組み入れられています（2025年8月現在）。

- FTSE Blossom Japan Sector Relative Index
- MSCI日本株女性活躍指数 (WIN)
- S&P/JPXカーボン・エフィシエント指数
- Morningstar 日本株式ジェンダー・ダイバーシティ・ティルト指数 (除くREIT)

当社グループはこれからもサステナビリティ経営を推進するとともに、情報開示やESG評価への対応にも引き続き注力し、ステークホルダーの皆様から信頼される企業として今後も成長していきます。



※1



FTSE Blossom Japan Sector Relative Index

※3

※1 ダイワポウホールディングス株式会社による MSCI ESGリサーチ LLCまたはその関連会社（“MSCI”）のデータの使用、および MSCIのロゴ、商標、サービスマークまたはインデックス名の使用は、MSCIによるダイワポウホールディングス株式会社の後援、承認、推薦、またはプロモーションを意味するものではありません。MSCIのサービスおよびデータはMSCIまたはその情報提供者の所有物であり、「現状のまま」提供され、保証はありません。MSCIの名称およびロゴは、MSCIの商標またはサービスマークです。

※2 ダイワポウホールディングス株式会社のMSCI指数への組み入れ、および本リリースにおけるMSCIのロゴ、商標、サービスマークまたは指数名称の使用は、MSCIまたはその関連会社によるダイワポウホールディングス株式会社への後援、保証、販促には該当しません。MSCI指数はMSCIの独占的財産です。MSCIおよびMSCI指数の名称およびロゴはMSCIまたはその関係会社の商標またはサービスマークです。

※3 FTSE Russell (FTSE International LimitedとFrank Russell Companyの登録商標) は第三者調査の結果、ダイワポウホールディングス株式会社が、FTSE Blossom Japan Sector Relative Index 組み入れの要件を満たし、本インデックスの構成銘柄となったことを証します。FTSE Blossom Japan Sector Relative Indexはサステナブル投資のファンドや他の金融商品の作成・評価に広く利用されます。

※2

その他の外部評価はこちら

2025 CONSTITUENT MSCI日本株女性活躍指数 (WIN)



ステークホルダー	ステークホルダーとの関わり/ 目的	対話手段	実績 (2024年度)	対話の進捗/成果、 今後の方向性
従業員	私たちは、従業員が働きがいを持って生き生きと活躍できる職場を目指します。公平・公正で人権に配慮し、プライバシーや安全を守るとともに、能力向上を支援する働きやすい環境を整えていきます。	<ul style="list-style-type: none"> ● 経営方針発表会 ● 従業員エンゲージメント調査 ● 従業員研修 ● 目標管理制度と人事考課面談 ● 社内イントラネット・グループ広報誌・社内報 ● ヘルプライン(内部通報窓口) 	<ul style="list-style-type: none"> ● 従業員エンゲージメント調査回答率 93.0% ● 内部通報窓口相談件数 9件 	<ul style="list-style-type: none"> ● 全社組織風土の状況分析と各事業での取り組み課題抽出 ● 従業員の人権の尊重 ● 全社一体感の醸成
販売パートナー	私たちは、販売パートナーのご協力なしには、商品・サービスを提供できません。法令や社内ルールの遵守、安心・安全、人権・環境への配慮を保つべく販売パートナーと信頼関係を築き、社会的責任を果たしていきます。	<ul style="list-style-type: none"> ● カスタマーサポートセンター ● 営業活動、各種 Web セミナーやハンズオントレーニング ● Web サイト ● 展示会の開催 	<ul style="list-style-type: none"> ● Web セミナーやハンズオントレーニング、展示会などのイベント開催 316回 ● [DIS わあるど]や[DIS ICT EXPO]の開催 	<ul style="list-style-type: none"> ● バリューチェーンにおける社会的責任の推進 ● 公正な取引と信頼に基づいたパートナーシップ
お客様 (ユーザー)	グループの総合力を駆使し、技術、製品、サービスでお客様にとって最適なソリューションの提供に努めます。また、製品・サービスの品質マネジメントを通じて、お客様の信頼に応えていきます。	<ul style="list-style-type: none"> ● Web サイト(随時更新) ● 製品、技術説明会 ● 製品に関する展示会への出展 ● 問い合わせ窓口 	<ul style="list-style-type: none"> ● Web サイトへの情報掲載 ● IT インフラ流通事業や産業機械事業に関する展示会の開催や出展 	<ul style="list-style-type: none"> ● 最適なソリューションの提供 ● 高品質な製品とサービスの提供 ● 適切な製品サービス情報の提供
仕入先	相互の信頼に基づくパートナーシップを構築し、公平・公正な取引を通じて、適正な事業活動を行います。	<ul style="list-style-type: none"> ● CSR 調達調査、結果に基づくヒアリング ● 仕入先向け説明会 ● 仕入先、社外専門家との意見交換 	<ul style="list-style-type: none"> ● サプライチェーン調査 ● グループ取引額約90%に相当する160社に調査を実施 ● CSR 調達調査票の回収率 97% <p>上記は過去累計</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● サプライチェーンを通じたサステナブル調達の推進
株主・投資家	当社は株主および投資家の皆様への適時・適切な情報開示と建設的な対話を通して、当社の経営状況に対する適切な理解の形成とともに対話内容を経営にフィードバックして、企業価値向上の実現を目指します。	<ul style="list-style-type: none"> ● 株主総会 ● 決算説明会 ● 投資家とのミーティング ● 投資家向け情報サイト ● 個人投資家向けイベント参加 	<ul style="list-style-type: none"> ● SR・IR 面談 221件 ● 決算説明会 2回 ● 個人投資家向け IR フェア・IR セミナー 5回 	<ul style="list-style-type: none"> ● 持続的な成長による企業価値の向上と、安定的な還元 ● 適時適切な情報開示とコミュニケーション
地域社会	私たちは、地域社会になくってはならない存在を目指しています。地域の生活にあった商品・サービスを提供するとともに、地産地消の推進や地域との共生を図るなど、地域の発展へ貢献する活動を推進していきます。	<ul style="list-style-type: none"> ● 自治体との地域包括連携協定 ● 地域活動への参加 ● 業界団体を通じた対話 	<ul style="list-style-type: none"> ● 福岡県飯塚市教育委員会と協定を結び、飯塚市立 小中一貫校飯塚鎮西小学校において、STEAM 教育の実証研究がスタート ● DIS の寄付はジャパンハート、ユニセフ、能登半島地震への支援の3件 	<ul style="list-style-type: none"> ● 社会的責任の遂行 ● 地域社会からの信頼獲得 ● NGO/NPO との連携

具体的な事例

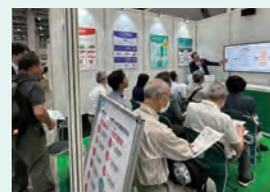
国内外のITベンダーが一同に集結する地域最大級のIT大規模総合イベントを各地で実施～DIS わあるど in 長崎～

「DIS わあるど」はITの最新トレンドや地域課題に対応するソリューションをテーマに、毎年地域を変えて開催しています。地域にフィットしたITプロダクトやソリューションを紹介し、各国ITベンダーをはじめ、地域に精通している販売パートナーのソリューション展示等を融合させ、ITを通じて地方創生、地域貢献を促進しています。参加企業同士のつながりから地域横断的な新たなビジネスソリューションにも発展しており、2025年度は山形にて開催を予定しています。



個人株主・投資家との対話によるステークホルダーエンゲージメント向上を目指して

当社は、機関投資家への決算説明会や面談に加え、各主要都市で開催される個人株主・投資家向けのIRイベントにも参加しています。ブース出展での直接対話を通じ、事業内容や当社の強み、株主還元に加え、中長期ビジョンについてもご説明し、より多くの方に当社グループを知っていただけるよう、今後も活動を続けてまいります。さらに対話内容を社内でも共有することで、今後の経営に反映し持続的な成長と企業価値向上に努めています。イベント参加予定、また過去の会社説明セミナーのアーカイブについては当社Webサイトをご覧ください。



 IR・投資家情報はこちら



「日経IR・個人投資家フェア2024」ではブース内でミニ説明会を実施しました

経営管理担当取締役メッセージ (財務・人事・法務コンプライアンス)

現場と経営をつなぐリアルな視点で、
トータルな企業価値の向上を図る

常務取締役
山下 隆生



更新需要を背景に、好調だった2025年3月期決算

当社グループは、中長期ビジョンとして『2030 VISION』を掲げ、営業利益500億円の達成に向け、既存のITインフラ流通事業はIT ディストリビューション分野として絶対的なコアとしつつ、新たな事業領域を模索し、最適なポートフォリオの検討を進めています。現在取り組んでいる中期計画は、『2030 VISION』からバックキャストする観点でも重要な3カ年と位置づけ、グループの基本方針として、「ホールディングス体制での成長」、「過去最高」へのチャレンジ、「ステークホルダーエンゲージメントの向上」を目標に企業価値の向上に取り組んでおります。

中期経営計画の初年度にあたる、2025年3月期は連結売上高で前期比17.5%増の1兆1,368億円となり、過去最高を記録しました。営業利益は前期比12.7%増の348億円と、こちらも高水準の結果を残すことができました。中期経営計画では、重要な経営指標としてROEとROICを設定し、収益性と投下資本に対するリターンを管理しています。ROE

は16.8%、ROICは14.3%と、いずれも中期経営計画の目標値を計画初年度から達成することができ、順調なスタートを切れたと考えています。

2025年3月期は、特にWindows更新需要が旺盛で、大企業を中心としてPCのリプレースが進む中で、ITインフラ流通事業での販売体制強化を図り、需要を的確に取り込めたことが大きな好調要因となりました。そのほかにも官公庁や文教向けビジネスも好調に推移するなど、全般的に当社グループのビジネス環境は追い風であったと認識しています。ただ、今後の市場環境を見渡すと中期経営計画の最終年度にあたる2027年3月期は、特需期の反動減が想定されます。この見通しを踏まえて、収益基盤を強化するために地域密着の営業活動を行い、シェア拡大によってオーガニックな成長を促すとともに、既存領域への成長投資、また新規領域分野への投資を実行することによって最終年度での目標達成を実現させていきます。

中期経営計画で累進配当の方針を掲げる株主還元

当社グループでは、利益配当を経営の重要課題の一つと位置づけ、財務状況や収益動向を踏まえた上で、継続的かつ安定的な利益還元を基本方針としています。2025年3月期は、強固な収益基盤の構築が進み、業績が拡大したことを受けて、年間配当は90円となりました。配当については、配当性向30%以上を目安としており、現中期経営計画にお

いては、初めて累進配当の方針を掲げ、前年の配当額を下回らないことを明確にしています。これは、当社グループが株主の皆様に対してしっかりとした還元を行う約束をするというメッセージです。2026年3月期は、さらなる収益拡大を見込み、年間配当100円を予定しています。

株主還元の方針としては、配当金による還元を主としてい

ますが、総還元性向60%以上までは、自己株式の取得も機動的に行う方針です。ただし、自己株式取得に伴って生じる自己資本比率の低下や手元キャッシュの減少などには注意し、

適切な範囲で行う計画です。基本的には取得した自己株式は処分しない方針ですが、今後は必要に応じて、一定の方針のもと消却を行っていくことも検討してまいります。

収益の成長を支えるキャピタルアロケーション

成長を続けるためには、成長分野や収益基盤への投資が不可欠です。中期経営計画期間に、既存領域への成長投資として設備投資・研究開発で110億円、システム投資で80億円以上、人的資本投資で140億円以上を実施する方針です。これらを確実に実施していくことが、営業効率化とローコストオペレーションを強化し、中期経営計画での目標値の達成、またその後の成長スピードを加速させていく上でも重要と考えます。

これに先ほど触れた株主還元と手元流動性の500億円を加えたものが中期経営計画期間3カ年累計でのキャピタルアロケーションの基本的なイメージです。手元流動性の500億円では、ITインフラ流通事業の月商規模からコミットメントラインの契約額約130億円を考慮した水準として

います。現在、グループ間はキャッシュ・プーリング・システムにより資金集約を行っており、キャッシュ・コンバージョン・サイクル(CCC)の改善の取り組みにより資金効率を一層高めていきたいと考えております。

当社グループはさらなる成長のために、戦略的なM&Aを積極的に推進する計画としています。むやみに規模の拡大をするのではなく、厳密なデュー・ディリジェンスのもと、当社グループが重視する事業領域を持ち、ハードルを上回る案件に対して、意識した規律ある投資判断によりM&Aを実施していきます。M&Aを行う際は、案件規模に応じ、自己資金だけでなく外部借入も活用していくことも想定しています。

数字とともに「人」と「現場」を理解した経営管理を実践

経営管理というと、多様な経営指標を目標として設定し、それに対してどのような仕組みを構築し、モニタリングするかという技術的な側面が強調されがちです。しかし、私が重視しているのは、そうした仕組みの前にある「人」と「現場」の存在です。売上は営業の最前線で生まれ、それを支えているのは、最終的には当社グループの従業員一人ひとりの人材にほかなりません。だからこそ、経営管理の起点は人と現場に置くべきだと考えています。そこに対して最適な経営資源の配置を行うことが、本質的な経営管理の姿です。

私自身、営業の現場でお客様と直接向き合い、声を聞き、課題に対応してきました。その経験から、現場で感じるリア

ルな実感と、経営の意思決定との間にギャップが生まれることが、しばしば大きな課題になることを理解しています。だからこそ、現場と経営の間をつなぎ、このギャップを埋めることが、経営管理の重要な役割だととらえています。

具体的には、現場から上がってくる課題やアイデアを経営戦略に適切に反映させる仕組みを整備するとともに、経営の意図や方針を現場にわかりやすく伝え、実行に移せる形で落とし込むことを心がけています。こうした「双方向のコミュニケーション」を通じて、現場と経営の距離を縮め、組織全体としての一体感を高めることが、私の目指す経営管理の在り方です。

中期経営計画で重点項目に位置づける人的資本

サステナビリティは一過性のもではなく、企業が長期的視座で取り組むテーマになっています。ESG(環境、社会、ガバナンス)の視点を経営管理に組み込むことはもはや必須と言えます。

当社グループでも、「ESGの視点で事業を通じて社会課

題の解決に貢献すること」は最重要テーマの一つと位置づけており、その実現に向けたマテリアリティを明確に設定しています。財務面の取り組みに加え、非財務の取り組みも経営を支える両輪ととらえ、同等に重視しています。

財務面での取り組みが、いわば企業の「稼ぐ力」を高める

経営管理担当取締役メッセージ

ものであるとすれば、マテリアリティに基づく非財務面での取り組みは、「稼ぎ続ける力」を育むものだと考えています。この両者を一体としてとらえることで、持続的な企業価値の向上を目指しています。企業価値向上を長期的な観点で実現していくには、マテリアリティへの取り組みが欠かせません。

例えば、マテリアリティの一つである「多様な人材の活躍」では、「ダイバーシティ」「エクイティ」「インクルージョン」の3つの観点を意識して、多様な個性や価値観を公平に発揮する条件を整えながら、それぞれの能力を活かすことが求められています。

このDE&Iを推進することによる効果として、イノベーションが促されることで、生産性や業務効率の向上、また多様化するニーズへの対応が実現できます。加えて、従業員のモチベーション向上や職場環境の改善、ステークホルダーからの評価や人材採用における競争力の強化にもつながります。

そこで、中期経営計画における人的資本戦略としてウェルビーイング経営の推進を掲げ、従業員一人ひとりが可能性を最大限に発揮することで、働きがいを実感しやすくすることを重視し、先に触れたように3カ年で140億円以上の人的資本投資を実施することとしています。

具体的には、消費者物価の上昇に鑑みて、2023年以降にグループ各社で賃金体系や支給水準の大幅な見直しを

実現したほか、育児・介護関連の援助や働き方に関する社内制度の整備、キャリア採用の積極的な活用など幅広く取り組んでいます。

実際に、多様なプログラムが走り出しており、従業員の育成環境の整備を進めています。例えば2024年から、幹部養成の一環として社外での財務リーダーシッププログラムを活用しています。私自身も参加し、非常に大きな刺激を受けました。また、ダイワボウホールディングスでは、少人数の組織体制や社員の多様なキャリアを活かすために、従来の階層別教育から専門知識・スキルの習得に特化した教育体系にシフトしました。こうした組織や職域の特性にあわせた育成環境の整備を進めることで、従業員一人ひとりの成長を促してまいります。

そのほかにも、女性活躍の推進やシニア世代の積極的な登用を図りダイバーシティ推進に取り組むとともに、例えばM&Aなど専門的な知見の必要な職域におけるスキルを持ったキャリア採用を強化するなど、実効的な施策を講じてまいります。

当社グループの最大の強みは人材であり、人的資本の拡充は中長期の当社業績に直結し、持続的な発展に欠かせない要素です。こうした人的資本投資を継続させることで、競争力と生産性がさらに高まり、ROICなどの経営指標に最終的につながることを、グループ経営幹部と正しく共有して、ともに進んでいきたいと思っております。

財務的価値に加え、非財務的価値も含めたトータルの企業価値向上を目指す

私はこれまで営業現場での経験を積み、現在は経営管理分野を担っています。営業の現場では、常にお客様の声を直接聞き、そのニーズに迅速に応えることが求められました。そうした経験を通じて、現場視点での課題解決力や、顧客との信頼関係を築くことの重要性を学びました。経営管理の立場では、当社グループが持つ総合力を理解し、多様なステークホルダーとの信頼関係を構築することで、企業価値の向上へとつなげていくことが求められます。私が現場で学び、身につけてきた視点と実践を経営管理の場

で発揮していくことこそが、私に期待されている役割だと認識しています。

当社グループの強みは、これまで述べてきた数字や目標設定、進捗管理のみならず、それを支える「現場の力」と「経営の柔軟性」にこそ本質があると考えます。その点を忘れず、今後も、営業現場で培った顧客や社会が何を求めているかというリアルな視点を持ち、財務的な成果にとどまらず、非財務的な価値も含めた「トータルな企業価値」の向上に取り組んでまいります。

財務資本戦略

財務戦略に関する方針

当社グループ全体の資金は、各事業の営業キャッシュ・フローを主な財源としていますが、金融機関からの資金調達も効率的に活用することで安定的な確保に努めています。得られた収益については財務基盤の強化を行いながら、さらなる収益性向上のための事業への成長投資や株主還元バランス良く配分していきます。金融機関等外部からの資金調達はダイワボウホールディングスで一括して行い、キャッシュ・プーリング・システムを通じてグループ各社への必要資金の配分と余剰資金の集中管理を行うことで資金効率を高めていきます。

中期経営計画におけるKPI

当社グループは、経営上の目標達成状況を判断するための客観的な指標として、収益性ととも、株主資本の効率化に取り組んでいます。中期経営計画ではROE(自己資本当期純利益率)を14%以上、ROIC(投下資本利益率)は12%以上の水準を2025年3月期から2027年3月期までの3カ年維持をグループ経営指標として目標に掲げています。資本効率を重視した経営の継続で持続的な企業価値向上を図ります。

	21/3期	22/3期	23/3期	24/3期	25/3期
ROE	22.2%	12.9%	13.7%	3.0%	16.8%
ROIC	16.5%	10.3%	11.5%	12.8%	14.3%
株主資本コスト	6.2%~7.5%				
WACC	5.8%~7.0%				

キャッシュ・フロー・マネジメント

キャッシュ・フロー・マネジメントにあたっては、中期経営計画の実践によるトップライン成長を通じて安定的に営業キャッシュ・フローを創出し、最適な成長投資と株主還元を実施してまいります。運転資本の最適化に向けて棚卸資産の在庫適正化にも取り組んでおりますが、EOSなどの特需においては戦略的な商品確保により運転資本が不足する場合がありますため、外部借入や債権流動化の活用を検討していきます。

(単位:百万円)

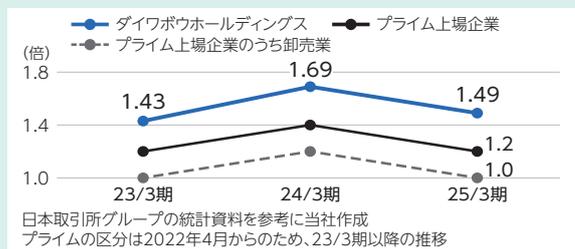
	21/3期	22/3期	23/3期	24/3期	25/3期
営業CF	9,428	28,165	16,958	24,544	5,909
フリーCF	8,070	25,239	15,330	19,598	3,321
営業CF流動負債比率	4.1%	14.7%	7.3%	10.2%	2.2%

事業評価におけるROICの活用について

ROICについては、目先の数値にとらわれ縮小均衡とならないよう達成に向けたプロセスが最も重要と考えています。事業会社ごとの項目に対してKPIを設定し、具体的な行動計画をもとに改善状況をモニタリングし、適切な支援を行います。各事業部門はハードルレート(資本コスト)を意識して業務改善に取り組むことで、グループ全体としての企業価値の創造につなげています。

PBR(株価純資産倍率)について

PBRは「1倍」を上回る水準で推移しております。引き続き資本効率を重視した経営を継続することによりROEを向上させるとともに、将来の成長性への期待を高める投資や施策を進めることによりPERを高めることで、市場からの適正な評価をいただけるよう取り組んでまいります。



財務資本戦略

最適資本構成について

財務状況について、資金面においては有利子負債の削減が進みグループ全体でネットキャッシュがプラスの状態を維持できております。手元流動性については、必要な運転資金などを考慮して500億円程度の現預金を保持しています。中期経営計画でも成長投資や株主還元積極的に取り組んでいく方針を示しておりますが、トップライン成長を通じたキャッシュ・フロー創出力の向上、利益蓄積による自己資本増加により現状の財務体質を維持してまいります。格付機関からの当社グループへの信用格付は「A」となっております。今後とも安定的に事業を行っていく上で、現状の格付を維持していくことは資金調達面で重要なことであり、適正な自己資本や有利子負債水準を維持し、財務健全性を高めていくことに努めてまいります。

キャピタルアロケーション方針

中期経営計画に基づき、最適な成長投資と株主還元を実施し持続的な企業価値の向上を図っていきます。資金源としては、手元資金に加え中期経営計画の実践で得られる営業キャッシュ・フローを適切に配分していきます。既存領域への成長投資として、人的資本投資については大幅なベースアップなどにより当初計画より40億円以上の増加を見込んでいます。また、ITインフラ流通事業のさらなる収益力向上につなげるシステム投資を実施しています。

人的資本投資とシステム投資については、「戦略的費用」と表現し、単なる費用増でなく今後の当社グループの競争力向上につながる成長投資と位置づけています。株主還元については、配当性向30%以上、自己株式取得については総還元性向60%以上を目安にしつつ機動的に実施していきます。戦略的M&Aについては、中長期ビジョンの実現に向けて必要な取り組みであり、具体的な案件規模に応じて、自己資金だけでなく外部からの借入の活用も含め検討していきます。手元流動性としては500億円程度を必要な運転資金水準としています。

3か年累計でのキャピタルアロケーションイメージ



配当政策について

当社グループは、利益配当を経営の重要課題の一つとして位置づけており、財務状況および収益動向を勘案のうえ継続的かつ安定的な利益還元を基本方針とし、中期経営計画(2025年3月期~2027年3月期)の期間は累進配当としています。また、剰余金の配当は中間配当と期末配当の年2回行うことを基本としています。自己株式の取得については、株主の皆様に対する利益還元施策の一つと考えており、市場環境に応じて機動的な実施を検討しています。

取得期間	取得した株式の総数	取得総額
2021年5月14日~2021年8月31日	1,038,100株	1,999百万円
2022年5月13日~2022年10月31日	1,639,000株	2,999百万円
2024年5月10日~2025年1月31日	3,669,700株	9,999百万円



配当と株価の変動を加味した当社グループの株主総利回り(TSR)は下記の通りです。安定的な利益還元継続と企業価値の向上に引き続き取り組んでまいります。

	過去1年	過去3年		過去5年		過去10年	
	年率	累積	年率	累積	年率	累積	年率
株主総利回り (TSR)	+2.0%	+66.4%	+18.7%	+176.0%	+23.3%	+676.3%	+24.5%
TOPIX 配当込み	△1.5%	+47.2%	+13.8%	+113.4%	+16.4%	+117.4%	+8.1%

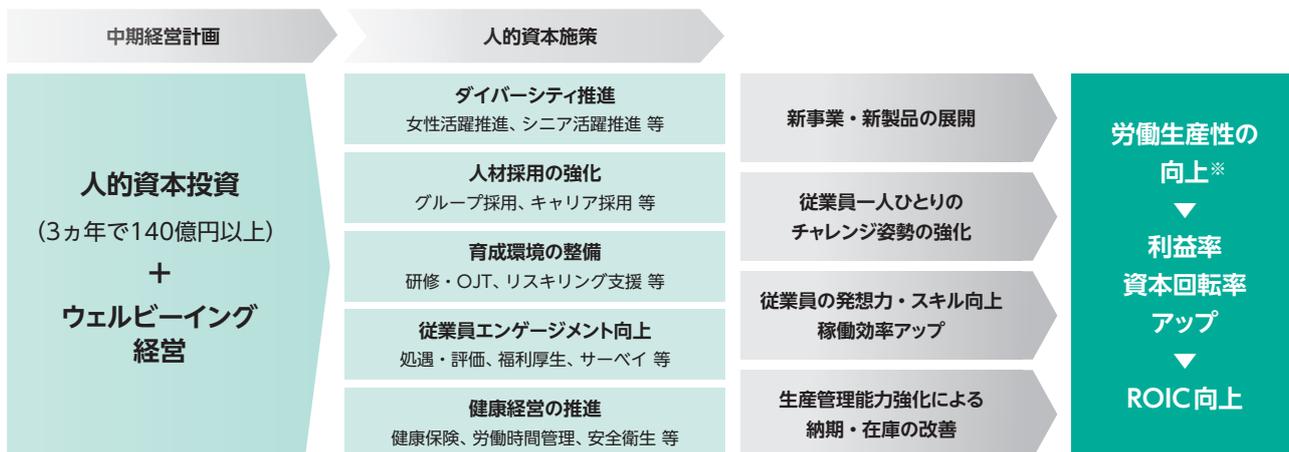
※2025年3月31日を基準としております。

投資戦略

投資戦略としては、既存領域における設備投資と研究開発で110億円、ダイワボウ情報システムのクラウドサービスの運用費として80億円の投資を予定しています。人的資本投資については、人材採用や人材育成の強化などに積極的に取り組むとともに、大幅な賃金ベースアップを実施しており、中期経営計画の3カ年で100億円以上の投資予定でしたが140億円以上に増加する見通しです。

人的資本投資

当社グループではウェルビーイング経営の推進において、人的資本施策を特に重視しており、中期経営計画期間に140億円以上の投資額を織り込んでいます。ダイバーシティ推進、人材採用の強化、育成環境の整備、従業員エンゲージメント向上、健康経営の推進の5つの具体策に関して、事業会社と適切に連携しながらグループ横断で取り組んでいます。従業員一人ひとりが自身の可能性を最大限に引き出し、存分に活躍できる環境のもと、お客様や社会に貢献し、持続的な企業価値向上へとつなげていきます。



※グループ連結の労働生産性目標:1人当たり売上高 3カ年平均+5.7%以上(2.51億円以上/2024-2026年度)

人

マテリアリティ

⑦人的資本の拡充とウェルビーイングの向上 ⑧多様な人材の活躍

人的資本に対する基本的な考え方

当社グループは、人材が企業成長の源泉であり最大の財産であるという認識のもと、持続的なグループの成長には、さまざまな個性、能力、知識、経験を持った人材の確保と育成、そして従業員エンゲージメントを高めることが不可欠であると考えています。グループ理念体系において「多様性と尊重」を当社グループとして大切にす共通の価値観の一つに掲げており、お互いの人権と個性を尊重し、多様な能力とアイデアを個々の成長と企業価値向上につなげることを目指していきます。

また当社グループは2027年3月期までの中期経営計画期間において、「3か年で140億円以上の人的資本投資」、「ウェルビーイング経営」の実践を目標に掲げ、ダイバーシティ推進、人材採用の強化、育成環境の整備、従業員エン

ゲージメント向上、健康経営の推進という5つの人的資本施策を通じて、一人ひとりの従業員が自身の可能性を最大限に引き出せる環境を整備し、労働生産性の向上による利益率・資本回転率のアップやROIC向上を通じた、持続的な企業価値の向上を目指します。



一人ひとりの従業員が自身の可能性を最大限に引き出せる環境の整備

採用方針・戦略

人材の採用や登用においては、固定観念にとらわれない、幅広く柔軟な採用の在り方を追求しはじめています。従来は新卒採用が主体でしたが、少子化が進む中、事業推進のために人材を継続的に登用する必要性と、多様な人材を適時に確保することが会社にとっても有益であるとの考えから、経験者採用や地元採用にも注力しています。既退職者の再雇用など、柔軟な採用戦略課題に対しても取り組みを進めています。当社ホールディングスにおいては、キャリア採用による体制強化に注力しており、専門的なスキルを有する人材確保に努めています。新卒採用については、各事業会社がそれぞれに募集しているほか、ホールディングスとしてグループ採用を実施しています。グループ採用においては、パー

パスの制定や事業ポートフォリオの再編に伴い採用サイトをリニューアルし、注力ビジネスや営業部門のプロジェクト紹介、グループ社員間のクロストーク掲載など、採用コンテンツの強化に注力しています。事業会社の新卒採用の施策として、ITインフラ流通事業を運営するDISでは、雑誌記事の広告を大々的に展開するなど、コーポレートブランディングの専門部署との連携による採用広報の充実に取り組んでいます。産業機械事業を運営するオーエム製作所では、オフィシャルクラブパートナー契約を結んだサッカーJリーグ「アルビレックス新潟」との連動企画など、学生に向けた多彩な採用活動を展開しています。

人材育成の推進

育成方針・戦略

持続的な成長と発展のためには、各事業の経営戦略と連動した人材戦略に基づく育成計画が求められます。ITインフラ流通事業では、多数のパートナーとつながった支店網を支える豊かな販売人材層の形成が当社の強みとなっています。今後は顧客接点の多様化に向けて、DXの推進を可能にする柔軟な発想力や先進的なITスキルなどが求められることから、多様な能力や知識を持った人材の育成に取り組んでいます。独自に培った技術で成長してきた産業機械事業では、研究開発や生産における技術力を持った人材、また

販売力を持った人材をバランスよく育成してきました。今後も「メンター制度」によるマンツーマン指導などを通じて技術者養成・技能継承を進め、独自技術のさらなる磨き上げを進めていきます。

またホールディングスにおいては、少数体制かつ多様なキャリアを持つ人材で構成されていることを活かして、従来型の階層別教育から専門分野の知識・スキル習得に特化した教育体系にシフトしました。

従業員の教育・研修・能力開発

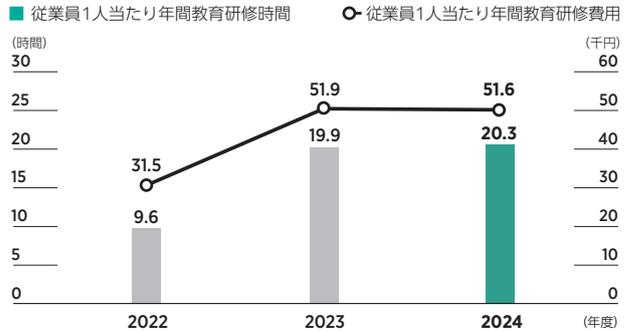
人材育成においては、従業員向けの集合研修やOJTの実施に加えて、eラーニングなどを活用して資格取得や自己啓発を支援する環境を整備しています。

階層別・職種別などの研修プログラムを事業ごとに実施し、定期的に教育研修体系を見直すことで、従業員に求められるスキルや知識の習得およびモチベーションの向上を図っています。

また、DXの推進やサイバーリスク対策のため、IT人材の重要性を強く認識しており、IT人材の育成や再教育には外部機関を通じた研修を実施しています。ホールディングスでは、上場持株会社の従業員として具備すべき知識・スキルを整理して、財務会計や経営戦略などの「専門分野」および課題解決やマネジメントなどの「共通スキル」をそれぞれ教育カテゴリーとしてラインナップした上で、2025年度から自社の組織体制に適した教育体系に改定し、個々の従業員のキャリアや適性にあわせた選抜型研修を実施しています。

さらに、目標管理制度によるモチベーションの維持向上など、成長環境の整備にも力を入れています。

1人当たりの年間教育研修時間および費用の推移



年度	2023	2024
教育研修受講者数 (人)	1,467	1,568
うち管理職の教育研修受講者数 (人)	315	263
うち新入社員の教育研修受講者数 (人)	154	213
年間教育研修時間 (時間)	58,633	60,835
うち管理職の年間教育研修時間 (時間)	3,586	4,128
うち新入社員の年間教育研修時間 (時間)	42,058	40,891

教育研修体系概要(一部抜粋)

事業ごとに研修体系を構築し、事業特性に応じた階層別・職種別などの研修を実施
2023年以降に新規研修の追加および既存研修の見直しを強化
ホールディングスは2025年度に階層別研修から選抜型研修にシフト



リスキリングの取り組み

各事業において、自発的な「学び直し」の観点も含めた幅広い能力開発の自己啓発支援にも注力しています。これらの取り組みは、効率的な人員配置や従業員のスキル拡大につながると考えています。

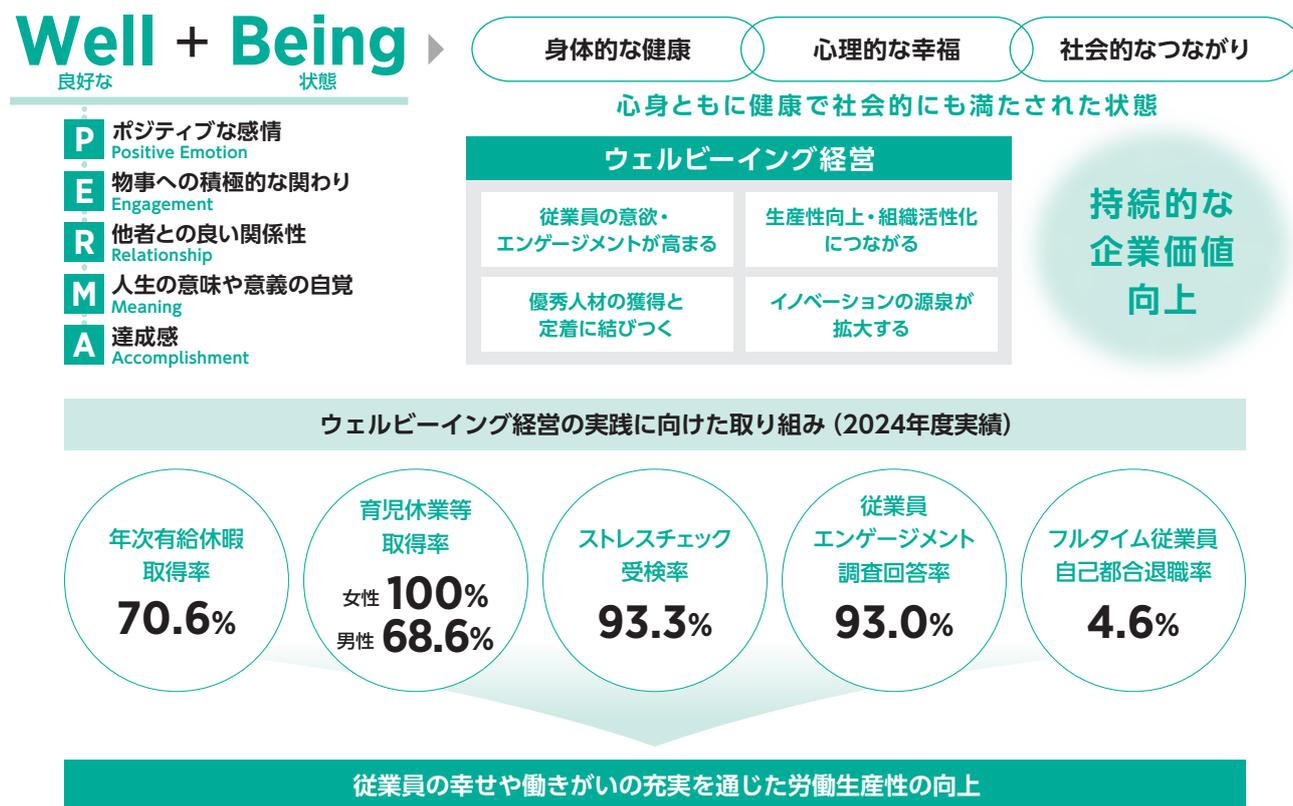
ホールディングスの教育研修体系において「リスキリング」の枠を設け、自らのキャリアに応じて強みを伸ばし弱みを克服

するための手段を支援するプログラムを実施しています。ホールディングス全従業員を対象に2023年度はDXへの対応を中心にテーマを選定し、オンライン受講の選択型研修を実施し、2024年度は各業務に必要な資格取得を奨励するために、資格取得祝金制度の改定と合わせて通信教育などによる選択型プログラムを設定することでリスキリング支援に取り組みました。

人

人的資本の拡充とウェルビーイングの向上

当社グループでは従業員の幸せや働きがいの充実を追求する「ウェルビーイング経営」の実践を2027年3月期までの中期経営計画の重点施策に据えており、休暇・休業制度の活用や、健康経営に向けた取り組み、従業員エンゲージメント調査の実施などの施策を展開し、実態を把握しながら具体的な改善に努めることで労働生産性の向上につなげています。



労働環境および労使協議に関する法令遵守

当社グループでは、労働基準法などに基づく就業規則を整備・運用し、適正賃金の支払い、適正な労働時間の設定を行っています。賃金の支払いの際には、従業員ごとに控除項目の詳細や時間外・休日労働の割増賃金などを給与明細により明示しています。そして強制労働等の防止のために、グループ各社において違反の恐れがある場合に通報可能な窓口を設置しています。必ず本人応募意思に基づく採用を行い、特に中途採用者には書面において労働時間や賃金等を提示した上で応募者の合意のもとに採用を行っています。また、職場の管理監督者および人事部門による長時間労働や有給休暇取得状況に関するモニタリングを実施し、36協定で定めた労働時間の遵守や法定有給休暇の確実な取得を進めています。

産業機械事業では労働組合を有しており、長年にわたり労使協議を健全な関係で実施しています。ITインフラ流通事業やホールディングスでは労働組合を有していませんが、就業規則や労働条件などの重要な変更については全従業員に説明し、同意を得て実施しています。また、人事制度の見直しにあたっては、各事業所単位で従業員代表を必要な都度選出のうえ、適法な労使協議プロセスを経て改定などを行っています。

労働安全衛生の推進

当社グループでは「休業労働災害発生件数0件」を安全に関する数値目標として設定し、各事業で保有している生産施設においては、安全性が最も重要な課題であると認識しています。オーエム製作所の長岡工場では、「安全衛生年間計画」を策定しており労働災害件数/交通事故発生件数ゼロおよびメンタルヘルスなどの推進を目標に、月ごとの計画や取り組みを設定しています。日常的に安全検査、設備改良、労働環境改善などのリスクマネジメントを行い、安全衛生委員会で必要な改善点を議論し、確認するとともに、従業員に対する安全教育も行っています。

また、生産施設以外でも、安全衛生は重要な課題であり、ITインフラ流通事業では、東西の大型物流拠点をはじめとした労働安全に取り組んでいます。

従業員エンゲージメントの向上

当社グループが持続的成長を続け、従業員も自己実現を果たすためには、従業員エンゲージメントを高めることが不可欠と認識しています。そのためには、会社と従業員の充実したコミュニケーションで会社方針や方向性を共有し、信頼関係を築くことが大前提であり、会社が得た成果を適正に従業員に還元していくことが必要です。職場環境の改善をはじめ従業員のモチベーション向上につながる施策も積極的に実施するなど、会社の姿勢を目に見える形で示していくことも重要と考えています。

各事業会社で年1回の従業員エンゲージメント調査を実施しており、対応策を実施して改善を図るなど、エンゲージメント向上に役立てています。賃金改定や人事制度の見直し、キャリアプランの支援、働きやすさの改善など、「働く幸せ」を高めるための取り組みに調査結果が活かされています。2024年度にグループ内で実施した調査における回答率は93.0%となり、エンゲージメントスコア全体としての改善率は+2.6%でした。また「経営方針等への共感」および「組織風土」に関する項目を重視しており、継続して改善していくことを目標としています。「経営方針等への共感」については、パーパスや経営方針の浸透を図り、グループの一体感を醸成するために欠かせないととらえています。また「組織風土」については、それぞれの従業員の価値観と調和することで、人材の定着や成長につながり、個々の能力や可能性を最大限に発揮する環境整備に直結することから、必要な要素であると考えています。

2024年度エンゲージメント調査結果概要

加重平均スコア改善率	+2.6%	「経営方針等への共感」に関する項目の改善率	+5.4%
従業員エンゲージメント調査回答率	93.0%	「組織風土」に関する項目の改善率	+2.1%

※2024年度の調査はダイワボウ情報システム株式会社、ディーアイエスサービス&ソリューション株式会社、アルファテック・ソリューションズ株式会社、オーエム製作所グループを対象に2024年9月から2025年2月にかけて実施。

キャリアプランのサポート

DISでは、従業員一人ひとりの価値観やライフステージに寄り添い、中長期的なキャリア形成を支援するための取り組みを進めています。その一環として、年に1回、上司と部下が将来を見据えたキャリア対話を実施し、「キャリアプランシート」への記入を行い、単なる異動や転勤を前提としたヒアリングではなく、多様な観点から、従業員の希望や状況を丁寧に確認しています。

また従業員の年代に応じたキャリア研修、ライフプラン研修を実施することで、仕事と人生の双方の満足度を向上させるための基礎知識を得られる機会を提供しています。キャリアプランのサポートを継続することで、長く働き続けられる職場環境づくりに取り組んでいます。

賃金ベースアップなどの人事制度改定

2023年以降、消費者物価上昇に歯止めがかからない状況下で、当社グループの各中核会社において、従来の枠にとられない大規模なベースアップを継続実施しています。さらに退職金制度や住宅支援制度の拡充にも積極的に取り組んでいます。当社グループでは戦略的な人的資本投資を推進し、従業員のモチベーション向上に向けた制度改定などを実施しています。

従業員持株会制度

当社グループでは、日本国内のグループ会社を対象に、従業員向けの福利厚生の一環として従業員持株会制度を導入しています。グループ会社の従業員であれば毎月1口1,000円から積み立てることができ、会社からは積立金額の20%の奨励金も付与されます。自社株式を保有することによって長期的な財産形成、経済的ウェルビーイングに寄与するとともに、従業員の経営参加への意識の向上にもつながっています。

人

働きやすい職場環境づくり

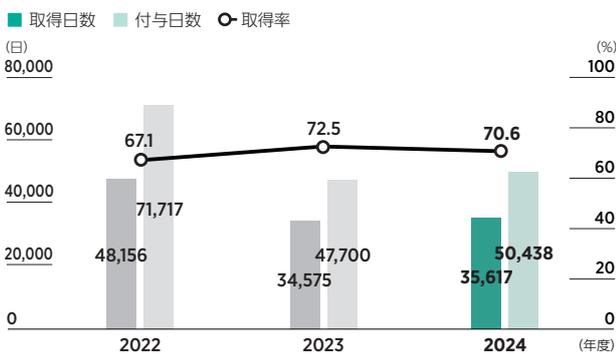
当社グループはグループ企業行動憲章に基づき多様性を尊重し、ゆとりのある働き方を推進するなど、健康と安全に配慮した働きやすい職場環境づくりに取り組んでいます。社内外ともにWeb会議などを活用し時間の効率的な使い方が浸透しているほか、適正な労働時間管理の推進や、年次有給休暇取得率の向上に対する意識は企業風土として定着しています。

長時間労働の削減にはノー残業デーの実施や社内システムなどの利用時間制限を設けています。勤怠管理システムによるモニタリングでは、在社時間と勤務時間に差異が生じた場合に管理監督者が把握できる仕組みとなっており、適切な労働時間管理に取り組んでいます。休暇取得も積極的に奨励しており、法定有給休暇の取得率に対するKPIを設定し、リフレッシュ休暇などの特別休暇制度の充実を図っています。

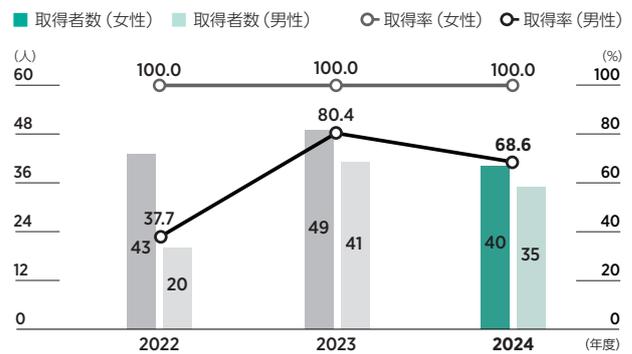
また育児援助制度の拡充や福利厚生施設の提供などにも力を入れています。特に育児援助制度については、当社グループの各中核会社において、子どもが小学校を卒業するまで短時間勤務や所定外労働の制限などの制度を選択できるようにするなど、法定以上に利用しやすい環境を整えました。男性社員の育児休業等取得率も向上したことで、仕事と家庭の両立、キャリアの蓄積・向上につながっています。

また日々の業務の中で感じた感謝や称賛をカードにして贈り合う「THANKSカード」の活用も進んでおり、認め合う組織風土を育み、心理的安全性・働くことに対する幸福度を高める一助となっています。

年次有給休暇取得状況の推移 (国内連結)



育児休業*取得状況の推移 (国内連結)



* 育児目的休暇の取得を含む

健康経営の推進

当社グループでは、健康管理に力を入れており、健康診断やストレスチェック、産業医の設置などの保健事業を推進しています。これらの施策を通じて、従業員の健康促進に取り組んでいます。また、「ウェルビーイング」をマテリアリティの一つとして掲げ、従業員の幸せや働きがいを充実させる方針を打ち出しています。健康管理には、会社が行うメンタルヘルスチェック、産業医への相談会実施などが含まれます。健康診断については、受診率100%維持を目指し、グループ内各社で人間ドック補助などの施策を講じています。これらの取り組みにより、当社グループの最も重要な資本である人材の健康促進に努めています。

DISでは健康宣言を掲げて、社内制度や職場環境の改善を通してウェルビーイングを推進する「DIS健康経営」を実践しており、「健康経営優良法人2025(大規模法人部門)」に認定されました。

年度	2022	2023	2024
ストレスチェック受検率	89.8%	93.6%	93.3%
定期健康診断受診率	99.2%	100.0%	99.9%

DISの「健康宣言」について

●健康経営の目的

病気による長期療養や体調不良による業務パフォーマンスの低下は、会社の生産性を大きく損なうだけでなくとどまらず、従業員やその家族の幸福実現にも大きく影響します。従業員一人ひとりが心身の健康を保ち、最大の能力を発揮することで、会社の持続的な成長基盤を構築することを目的としています。

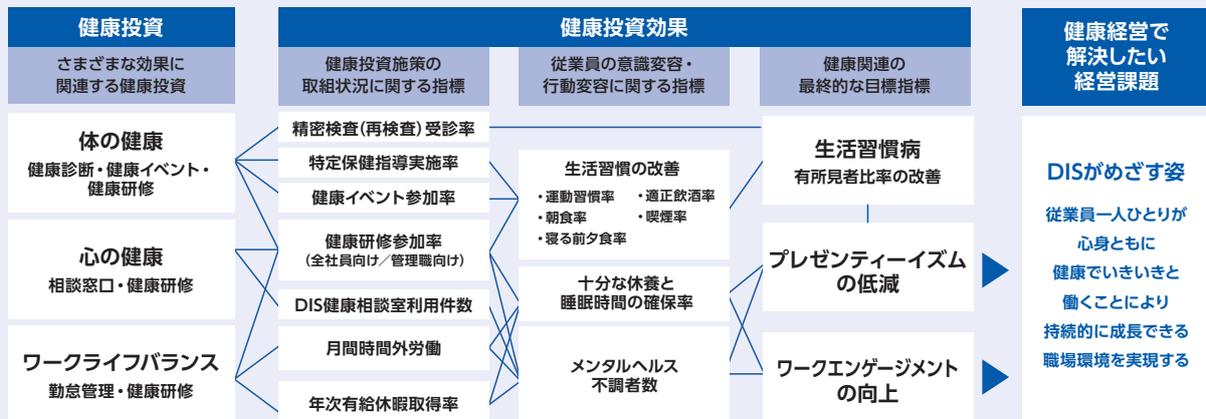
●DIS基本方針

- ・DISは、健康経営推進組織を整備し、従業員の健康と幸福実現のために経営と一体化して積極的な取り組みを行います。
- ・DISは、従業員のヘルスリテラシー（健康意識）を高め、予防に重点を置いた健康施策を展開します。
- ・DISは、情報機器の活用と提供を通して、従業員とお客様の職場環境改善を支援します。
- ・DISは、全国健康保険協会・産業医・保健師・衛生委員会と連携し、生活習慣病予防やメンタルヘルス対策を推進します。

●重点取り組み事項

- ・健康診断受診率100%を目標に受診を推進します。
- ・ストレスチェック結果を活用したメンタルヘルス対策を推進します。
- ・従業員の時間外労働削減と年次有給休暇取得を推進します。
- ・従業員の健康意識向上を目的とした研修や勉強会を推進します。

●戦略マップ



●健康経営指標

大分類	指標	2021	2022	2023	2024	2026年度目標
健康診断・メンタルヘルス	定期健康診断受診率	100.0%	100.0%	100.0%	99.9%	100.0%
	精密検査(再検査)受診率	51.8%	45.1%	49.1%	測定中	50.0%以上
	特定保健指導実施率*	0.5%	0.5%	22.6%		30.0%以上
	ストレスチェック受検率	89.1%	88.4%	92.2%	91.1%	95.0%以上
生活習慣・ヘルスリテラシー	喫煙率*	25.7%	23.4%	22.8%	測定中	22.0%以下
	肥満率*	50.8%	50.5%	48.8%		48.0%以下
	健康イベント参加率	2024年度以降測定開始			48.1%	50.0%以上
業務関連指標	健康研修参加率	2024年度以降測定開始			45.1%	50.0%以上
	アブゼンティーズム	1.1日	0.7日	1.6日	測定中	1.5日以下
	プレゼンティーズム	2024年度以降測定開始			1回目: 75.3%	77.0%以上
	ワークエンゲージメント	2024年度以降測定開始			2回目: 80.6%	82.0%以上
勤怠関連指標	休業労働災害発生件数	0	0	0	0	0件
	月間時間外労働	9.5時間	9.4時間	8.4時間	1回目: 3.06	10.0時間以下
	年次有給休暇取得率	65.5%	67.0%	73.1%	2回目: 3.28	70.0%以上
	平均勤続年数	12.5年	13.4年	13.5年		13.5年以上

※ 健康診断結果に基づくデータ(特定保健指導実施率・喫煙率・肥満率)は、1年前のデータ(2023年欄には2022年実施の健康診断に基づくデータ、2022年欄には2021年実施の健康診断に基づくデータ)を記載

DISの「健康経営」詳細はこちら



人

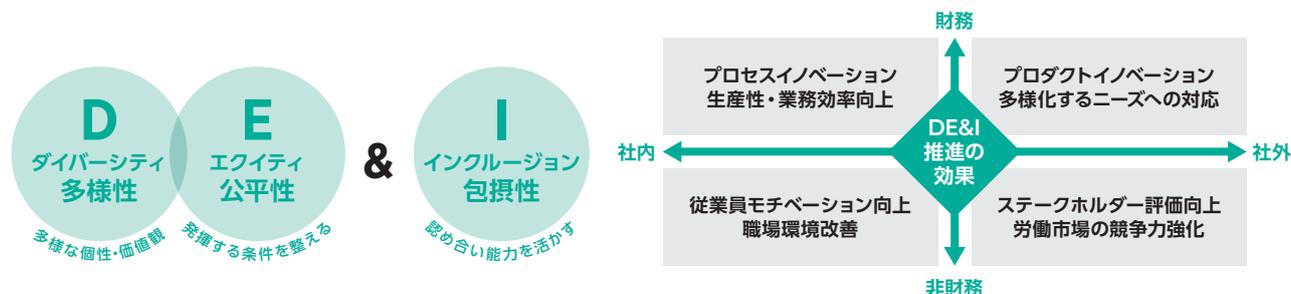
ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョンの推進

当社グループは、持続的な成長のためには多様な人材が必要と考えており、そのような人材が活躍できるよう、積極的に人事管理や風土形成を進めています。多様な人材活躍の一環として、グループ企業行動憲章に基づいた従業員のキャリア形成や能力開発に取り組んでおり、個性や多様性を尊重した働き方を実現する、健康と安全に配慮した働きやすい職場環境を整備しています。当社グループは、社内外に関わらず、多様性を尊重し受け入れ、社会と協働することで真に価値ある未来を生み出す組織を目指しています。

「ダイバーシティ」、「エクイティ」、「インクルージョン」の3つの観点を意識して、多様な個性や価値観を公平に発揮する条件を整

えながら、従業員それぞれの能力を活かす取り組みを着実に実行することが重要です。このDE&Iを推進することによる効果として、イノベーションが促されることで、生産性や業務効率の向上、また多様化するニーズへの対応が実現できます。さらに従業員のモチベーション向上や職場環境の改善、ステークホルダーからの評価や人材採用における競争力の強化にもつながります。

DE&Iを推進していくためには、従業員一人ひとりの個性や価値観を尊重し合える職場づくりが必要になります。そのために、ダイバーシティマネジメント研修や人的資本・多様性研修の実施により、アンコンシャスバイアス(無意識の偏見)への理解を深め、意識の醸成などの土台の整備に取り組んでいます。



多様な人材の活躍

当社グループでは、性別や年齢、国籍、障がいの有無などに左右されずに、多様な人材が従業員各自の適性を発揮して活躍できる環境の整備を目指しています。

障がい者雇用については、障がい者の自立・社会参加に向けた雇用・就業機会の提供はもちろんのこと、多様性のある社会の実現に向けて、誰もが持てる能力を最大限に発揮し、適性に応じて働くことができる環境を整備することは、企業が果たすべき社会的責任です。今後も、各事業所でハローワークなどの公的機関と連携しながら、障がい者の雇用に積極的に取り組んでいきます。

高齢者の雇用は、現行制度における満60歳の定年後の再雇用にとどまらず、社会的な雇用年齢の上昇を視野に入れた職務や人材配置の在り方を整備していく必要があります。特に技術や技能の伝承、後継者育成を中心に、豊富な経験や専門スキルを活用した職場配置をグループ全体で検討しており、オーエム製作所では2025年4月から選択制の定年延長制度を導入しました。将来的にシニア活躍の必要性がさらに求められることを視野に入れ、一定年齢で役職を交代

したのちの職務配置に関して現行制度の見直しの検討を進めるなど、超高齢社会における人材確保の観点からも高齢者雇用に前向きに取り組んでいます。

多様なキャリアを持つ人材や外国人雇用については、必要に応じて都度実施しており、特に専門的分野における中核人材の登用・確保の観点から積極的なキャリア採用を推進しています。

新規採用者の中途採用比率(国内連結) (%)

2023年度	2024年度
19.5%	15.0%

外国籍社員数(国内連結) (人)

2023年度	2024年度
4	9

女性活躍推進

女性活躍と柔軟な働き方の推進

当社グループでは、女性の採用比率向上に注力するとともに、将来の女性管理職候補の定着と育成を見据えた計画的な人員拡充を継続的に進めています。現状、40代従業員においては女性比率が男性の約1/4程度にとどまっていますが、20代従業員では女性が多数を占めており、20代の女性従業員だけでも420人のフルタイム雇用者が在籍しています。このような世代構成の変化により、今後の管理職層では女性の割合が高まっていくことが期待されます。

また、仕事と育児の両立を支援するため、育児援助制度を法定基準以上に拡充。育児休業の取得促進や短時間勤務制度の柔軟な運用を通じて、従業員がライフステージに応じた多様な働き方を選べるよう支援体制を強化しています。

女性管理職の登用について

当社の女性役員比率は36.4%（2025年6月27日現在）と、日本政府が掲げる2030年に30%以上という数値目標を既に達成しており、MSCI日本株女性活躍指数（WIN）にも継続して選定されています。

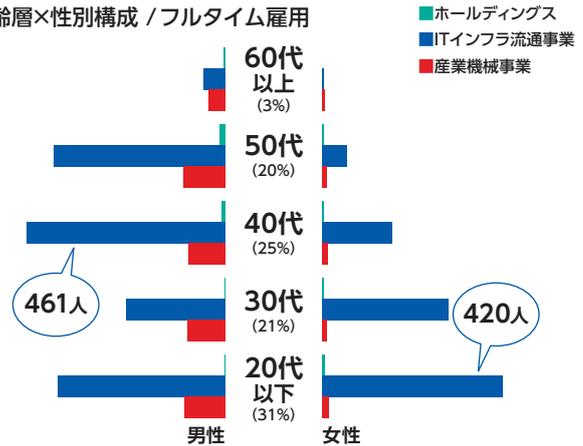
しかしながら、これまでの事業拡大を支え、幹部層を担ってきた人材ポートフォリオは男性に偏っているのが現状です。この構造を、今後の事業戦略に沿った真に多様性豊かな組織へと変革するため、私たちは中長期的な視点で「2030年までに女性管理職比率3%以上」という具体的な目標を設定し、グループ全体で計画的な取り組みを開始しました。

2024年4月にはDISで新たに2名の女性管理職を登用するなど、性別にとらわれない採用・登用を徹底しています。さらに、女性役職者の積極的な登用、人材採用の強化、ダイバーシティ研修による意識変革、育児援助制度の拡充などワークライフバランスを重視した働きやすい環境づくりなど、事業単位で実施・検討している施策を集約し、グループ一丸となって推進しています。

現在の組織構成では女性が若年層に偏っているため、管理職比率の大幅な改善には15年程度を要すると認識していますが、内部登用の推進に加え、風土改革、女性のキャリア形成と昇進意欲を高める環境整備、外部人材

性別や年齢、ライフスタイルに関わらず、誰もが安心して働き、成長し、活躍できる企業風土の実現に向けて、DE&Iの取り組みを今後も深化させていきます。

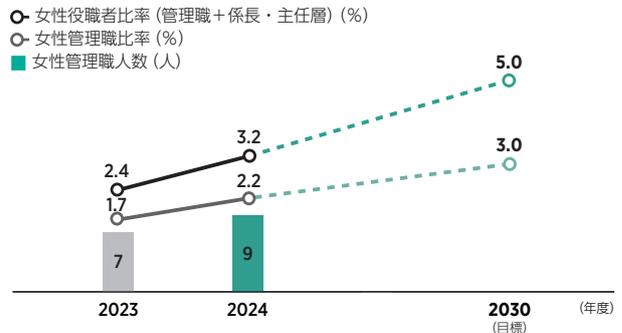
年齢層×性別構成 / フルタイム雇用



の活用にも積極的に取り組むことで、2030年度の目標早期達成を目指します。

私たちは2030年を単なる通過点にとらえ、さらに長期的な視点で2040年に向けた新たな目標設定の協議を進めています。すべての従業員が自分らしく能力を発揮できる職場環境の実現により、企業価値の向上と社会への貢献を両立させてまいります。真のDE&Iの実現に向けて、女性活躍推進を企業成長の原動力として位置づけ、持続的な変革を推進してまいります。

女性役職者比率 / 女性管理職比率



社長 × 社員

座談会

多様な人材が活躍し、 成長できる職場の実現に向けて

ダイバーシティ推進に向けて、仕事のやりがいとは



西村社長 女性の社会活躍が進んでいる昨今、仕事に臨む姿勢に性別の違いはありません。人材採用の面でも平等な機会を徹底しており、女性の総合職採用については従来よりも比率が高まっています。今の子育て世代が夫婦で

自然に家事や育児を分担しながら家庭を築いている姿を目にし、共働きの本質をあらためて実感しています。また、性別に関わらず育児休業を経て働き続けるライフスタイルも定着してきており、こうした環境の変化に対応する制度の整備は当社としても不可欠です。本日は当社グループで活躍される皆さんのお話を聞いて、当社グループのあるべき姿を今一度明確化したいと思います。まずは、皆さんの仕事におけるやりがいを聞かせてください。

矢本 私は3年ほど前から技術職向けインターンシップに関わり、講師を担当したことがありました。ノーコード開発ツールを使い簡単なプログラムを開発しながら、学生に実際の仕事のイメージをつかんでもらうといった内容です。参加した学生が実際に入社を決め、私のチームに加わってくれた

時は、当社の魅力が伝わり、コミュニケーションがしっかりと成立したことを実感し、とても嬉しく感じました。

庄山 矢本さんと少し似ているかもしれませんが、私も後輩の成長にやりがいを感じます。私の支店では毎年新入社員を迎え入れ、先輩社員が指導役となって教育を行っています。私も指導役となりました。担当した新入社員が営業として独り立ちし、初めて予算を達成した時や、商材が売れたと報告してくれた時には、大きなやりがいを感じました。特に、自分のお客様を引き継ぐ訪問の場で、後輩が事前に入念な顧客分析をして、ニーズに合う製品を選び、自作の資料を出して説明している姿を見た時は、私も刺激を受けました。

石田 私はオーエム製作所で仕入れを担当しており、立旋盤などの工作機械の製造に必要な部品を手配しています。仕入先と協議を重ね、双方に利益の出る価格と納期を実現できた時に大きなやりがいを感じます。当社の工場は新潟県長岡市にあって、商品価格の調整に苦慮する近隣の仕入先企業もあるため、地域産業の持続性とのバランスも意識して取り組んでいます。

岩本 私は2024年にダイワボウホールディングスに入社しました。新卒採用での同期は3名で、組織全体で見てもホールディングス単体の社員数は多くはないのですが、社



ダイワボウホールディングス
人事総務室 人事グループ

岩本 美輝

2024年入社
給与計算、採用、教育関連など
人事業務全般を担当



代表取締役社長

西村 幸浩

会人経験の短い私に対しても「あなたの意見を聞かせて」と積極的に声をかけていただき、自分の意見が会社の役に立っていると実感しています。今回皆さんの能動的な働き方を聞いて、学ぶ点が多いなと感じています。

西村社長 皆さんが積極的に視野を広げ、責任感を持って

取り組んでいる姿を頼もしく感じます。当社グループでは、遅くとも2040年までには構成が明確に変わったことを皆さんが実感できるくらいまで女性管理職の比率を高めることを目標としています。皆さんが成長して管理職や取締役を目指してチャレンジする未来を大いに期待しています。

ウェルビーイングの実現に必要なこと

西村社長 多様な個性や価値観を持つ社員が、身体的・心理的・社会的の3つの面で充実感を持って働ける状態こそが、「ウェルビーイング経営」の目指す姿です。中でも、女性の皆さんの活躍はその実現に直結します。そのためにも多様な考えを無理なく引き出せる、風通しの良い組織づくりが重要です。この機会に、皆さん自身のウェルビーイングを実現する上での挑戦や転機について、ぜひ聞かせてください。

矢本 当社オリジナルサービスのテキストを刷新するプロジェクトのリーダーを担当した時のことが浮かびました。200ページ近い分量があり、締切もタイト。そこに人員減も重なり、プロジェクトの完遂が危ぶまれることがありました。そこで、進め方を見直し、チームメンバーがいつでも質問・相談できる環境を整備。メンバーの得意分野を見極めて担当を再配置するなど、役割分担を工夫して完成させることができました。

庄山 矢本さんと同じように、部署の人員減で苦労したことがあります。営業部門のため、担当のお客様を引き継ぐ

ことになり、パンク寸前まで追い込まれた経験があります。当初は目の前の業務をこなすことに必死でしたが、この状況を機に時間の使い方を見直しました。例えば、外出時にはできるだけ多くのお客様に会うよう工夫するなど、タイムマネジメントを意識。会社の支援制度を活用するという視点とともに、一人ひとりが限られた時間で成果を出す意識を持つこと。それが結果的に、ウェルビーイングの実現にもつながっていると実感しています。

石田 私の職場は、工場を中心にした製造業です。これまで女性はアシスタント業務が中心でしたが、上司から「やってみないか」と声をかけていただき、今の業務に携わっています。私は2人の子どもの出産・育児に伴い育児休業を取得しましたが、特に1人目の休業の際にはス



オーエム製作所
長岡工場 製造部資材課
石田 かりん

2013年入社
工作機械の製造に必要な
材料・部品の調達を担当。
育休を2回取得

ダイワボウ情報システム
中央大阪営業部 中央大阪第5支店 主任
庄山 美沙希

2019年入社
営業担当として大阪市内
の主要顧客に対応

ダイワボウ情報システム
情報戦略部
DX推進課 主任
矢本 理佳

2019年入社
技術職としてAIサー
ビスのシステム検討・
検証などを担当



社長 × 社員 座談会



ムーズに復帰できるか不安でした。現在は短時間勤務を選択しており、制度の活用や周囲のサポートも受けながら、自分のキャリアの構築に挑戦できる環境だと感じています。

岩本 私も育児休業を取得している先輩にヒアリング

をする機会がありました。石田さんと同じようにブランクに対する不安や、身近に育児休業から復職した人がおらず、

キャリアパスをイメージしづらかったという声が印象に残っています。そんな中で先輩の「自分が先頭に立って、復帰の道筋や長く働けるという姿を示したい」という言葉に勇気づけられました。やはり、相談できる経験者の存在は大きいと感じます。

西村社長 出産・育児というライフイベントに伴い職場を離れる不安には、細やかなケアが必要だと感じています。社会情勢を大局的な視点で見れば、少子高齢化の問題もあります。こうした課題に 대응していくためにも、先に走る感覚で取り組んでいかなければならないと、あらためて感じました。

ワークライフバランス向上の具体策

西村社長 当社グループはワークライフバランスの向上を図る支援制度の充実を進めています。具体的な制度や施策という点で、現在役に立っていると感じるもの、それに加えて、今後導入してほしい制度などを教えてください。

石田 育児に関連しては、当社グループで導入されている短時間勤務制度は非常に助かっています。特にありがたいのは、子どもが小学校を卒業するまで利用が認められている点です。保育園や幼稚園を卒園しても、すぐにひとりで行動できるわけではなく、ある程度の分別がついて留守を任せられるのは小学校卒業後くらいだと思いますので、とても実情に合った制度だと感じます。

矢本 時間の有効活用では、在宅勤務制度があることもポイントだと思います。私はつい最近まで勤務地が東京でしたが、利用する交通機関によっては通勤ラッシュがとても大変で、会社に着くまでの間に体力を消耗してしまうほどでした。私のような技術職の場合、入社せずともできる業務の範囲が広がっており、通勤に伴う体力の消耗を避けて働く時間も長く確保できる在宅勤務制度は非常に有効

です。通勤ラッシュを避けるには、例えば入社時間を変えることのできるフレックスタイム制度などもありますが、当社ではまだ導入されていません。通勤事情を考慮して、時間をうまく使って心身ともに万全の状態働くためにも、

この制度があってもよいのではないかと感じたことがありました。一方で、育児や介護などの事情に配慮して、時差出勤・短時間勤務制度が導入されるなど、少しずつ働き方の柔軟性が広がってきています。

庄山 まず、業界最高水準のベースアップやさまざまな補助の拡充など、待遇面で社員に直接還元を進める施策は、社員個人のウェルビーイングにつながっているという実感があります。皆さんが触れられた時間の使い方では、営業部門の視点で言うと、まずお客様を第一に考えることが基本です。短時間勤務やフレックスタイム制度の利用によりお客様対応に影響が出ないか、もあわせて考える必要があります。同様に、有給休暇の取得率向上というテーマも重要です。会社としては、残業時間削減や有給休暇取得を積極的に推進しており、現場としても気兼ねなく取得できるという意識が根づいてきています。ただし、お客様対応への懸念もあるため、部署内での連携を強化し、休んだ人をフォローできる体制を整えておくことが重要だと感じています。これからの制度という視点では、結婚を機に配偶者の転勤先へ帯同しなくてはならない場合、他の支店に希望して異動できるような仕組みがもっと柔軟になればという思いがあります。

西村社長 異動先の拠点における必要な人員数など、組織運営上どうしても優先すべき順からの調整が必要になることはあります。ただ、社員が当社グループでの就業を望んで働き続けてもらえるような環境づくりは進めていきたい。そこで重要な観点は、皆さんのウェルビーイングの向上と、公平性のバランスを取ることだと考えます。例えば、先ほ



ど指摘があった在宅勤務制度についても職種によって在宅でも成果が出る人もいれば、出社しなければ仕事が成立しない人もいます。また、新卒採用者にいきなり在宅勤務を認めてしまうと、当社への理解やコミュニケーションの構築で課題を抱えてしまう懸念があります。一方で、フレック

スタイム制の導入可否や有給休暇の取得も、庄山さんが話したように目の前のお客様への対応があると、画一的な運用は難しい面があります。やはり、個々の状況を踏まえて、それぞれのケースに応じて、できるだけ要望に沿って弾力的な運用を行うことが大事だと考えています。

ウェルビーイング推進における今後の展開と展望

西村社長 今後、当社グループが「ウェルビーイング」を推進していくために、期待していることは何でしょうか。ぜひ、皆さんの現場目線での考えを聞きたいと思います。

岩本 これは女性に限らず言えることですが、ライフイベントを経験しながらもそれぞれの社員が思い描くキャリアパスを実現できるような環境づくりが、今後さらに充実していくことを期待しています。先ほど触れた、現在育休中の先輩との会話を通じて、その思いは一層強くなりました。育児休業制度を利用することも大切ですが、より重要なのは、その先にある職場復帰に対する不安を軽減し、安心して戻れるようなサポート体制だと感じています。私は人事部門の担当のため、育休中の先輩に対して、給付金や育児援助制度に関する事務手続きの案内などを行いました。それに限らずじっくり話を聞く機会を持つと、「会社とのつながりを感じられて嬉しかった」と言ってくれました。会社側としては、育児休業中の社員に接する際、「今は寝かしつけで忙しいのではないかな」など気を遣うこともありますが、だからといってコミュニケーションが希薄になると、復帰時に「浦島太郎状態」になりかねません。相手の状況に配慮しつつも、定期的なフォローを続けることが何より大切だと思います。

庄山 コロナ禍の時期、新入社員が入社当初からテレワークとなり、同期とのつながりも希薄で、上司ともオンライン上でしか顔を合わせない状況が続きました。その結果、コミュニケーション不足から退職者が出てしまうという経験がありました。退職の事実が、支店のメンバーにとっても大きなショックで、「何かできることはなかったのか」と考える声がありました。また、実際の職場では退職者の業務を在籍者でカバーする必要があり、負担が増える中で、在籍者への綿密なフォローが一層重要になっていきました。もちろん上司がフォローに入る場面もありますが、退職に至った根本的な要因に対して会社としてどのように分析・把握され、どのような対策を講じているのか、現場からは見えづらいのが

実情です。そのため「次にまた同じようなことが起きたらどうしよう」といった不安が、職場に漂っていた時期もありました。コロナ禍も落ち着き、そういった傾向は薄れましたが、当時の状況を振り返って対応方法を明確化していくことで、社員の士気もより高まるのではないかと感じています。

西村社長 育児休業中の方の不安、退職を決意した人が在職中に抱えていた不安、こういった人に言いづらい考えや思いに対して、できる限り寄り添うことが重要です。そのために、どうやって皆さんの考えを知るかという部分がカギになります。積極的な寄り添いを続けていきたい。特に、女性活躍については、採用と登用の強化、さまざまな研修による意識改革、具体的なワークライフバランス尊重の施策を講じていきます。今回、職域や所属の異なる方に集まっていただきましたが、それぞれの事業会社単位で実施・検討している施策を集約して、良い部分を水平展開するなど、グループ間での連携を図ります。皆さんのお話を聞いて、やはり当社は「人」で成り立っている会社だとあらためて認識しました。だからこそ、社員がより働きやすい環境を整えることが不可欠です。ただし、それを支えるにはやはり利益が必要になります。しっかりと事業を推進して利益を得ながら、働く人が納得できる環境や条件に対して投資をする。この良好なスパイラルを継続させるために、これからも取り組んでいき、現場で奮闘する皆さんに対しても発信を強化していきます。そして、当社グループで働く皆さんが、ポジティブな感情を持って仕事に関わり、充実した人間関係を築き、自己実現を果たしながら達成感を得られる職場づくりを進めます。



環境

マテリアリティ ⑤ 脱炭素社会の実現に貢献 ⑥ 環境負荷低減に貢献

脱炭素社会の実現に向けた取り組み

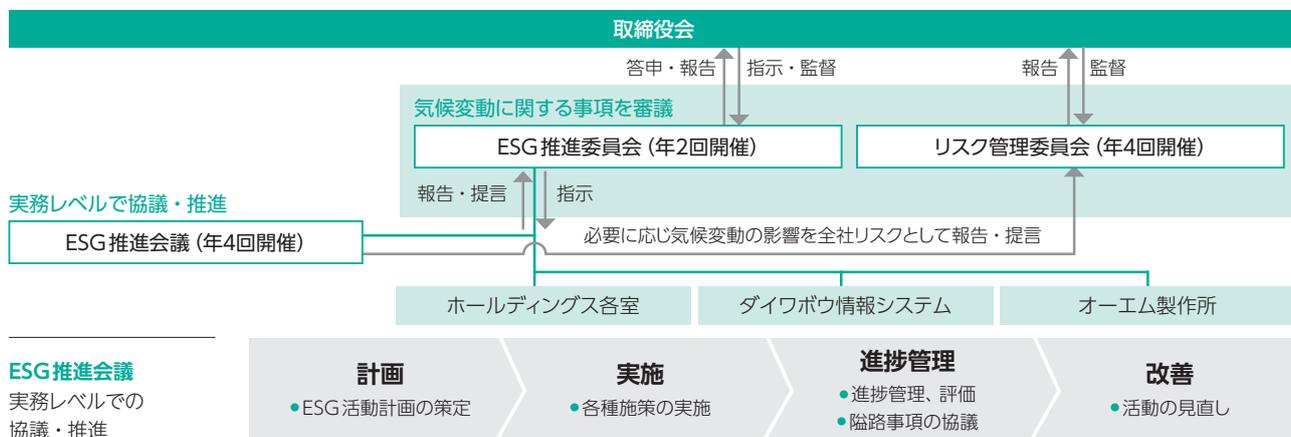
当社グループでは、気候関連財務情報開示の重要性を認識し、2022年4月にTCFD提言への賛同を表明するとともに、気候変動がもたらすリスクおよび機会の情報開示に取り組んでいます。

ガバナンス

ESGに関わる事項を審議するため、取締役会の諮問機関として2020年4月からESG推進委員会を設置しており、代表取締役社長が委員長となり、気候変動リスクを含む環境マネジメントの統括責任者を務めています。そして、ESG推進委員会の下部組織として、実務レベルで協議・推進するためのESG推進会議を設置しています。ESG推進委員会での審議事項については取締役会に答申・報告を行い、取締役会は、ESG推進委員会からの答申・報告事項に対して決議のうえ、指示・監督しています。気候変動に関する重視事項については、PDCAによる評価・改善を行い、実績に関する審議を毎年実施しています。

気候変動リスク管理体制

気候変動に関する事項を決議



戦略

気候変動は中長期にわたる課題と認識しており、さまざまな状況下におけるリスクや機会を考慮するため、1.5℃シナリオ、4℃シナリオの複数の将来シナリオに基づいた分析をしています。

+1.5℃の世界では、温室効果ガス削減のための規制が強化され、低・脱炭素化が進み、移行リスクが高まると考えられます。

一方+4℃の世界では、規制などの移行リスクの影響は小さいものの異常気象などの物理リスクが高まると考えられます。

シナリオは2050年度までを想定し、IPCCの[SSP1-1.9]および[SSP2-4.5]、[SSP3-7.0]、[SSP5-8.5]、IEAの[NetZ]および[STEPS]などを参考にしています。

IPCC (Intergovernmental Panel on Climate Change) : 気候変動に関する政府間パネル、IEA (International Energy Agency) : 国際エネルギー機関

時間軸の変更

気候変動問題への対応は地球規模の課題であり、国際社会全体において2050年カーボンニュートラル実現という野心的な長期目標に向かう中、脱炭素社会の実現に向けて、企業の果たすべき役割は益々重要になっていると認識しています。当社グループにおいては、従前の2030年度目標はCO₂排出削減の活動を加速させる上で非常に重要なマイルストーンでしたが、持続可能な社会を実現し気候変動の解決に持続的に貢献するためには、より長期的な視点に立った継続的な削減目標と戦略が必要と考えています。そのため、2030年度目標達成はその過程とし、2031年度以降も見据えた、持続可能な温室効果ガス排出削減を目指す新たな長期目標へと時間軸を拡大・変更することといたしました。企業の社会的責任として、持続可能な社会の実現に貢献するため、これからも気候変動問題に取り組んでまいります。

シナリオ	1.5℃シナリオ、4℃シナリオ
対象事業	ITインフラ流通事業、産業機械事業
時間軸	短期(5年未満)、中期(10年未満)、長期(10年超)の影響

		環境負荷の少ない持続可能な社会	環境悪化が進んだ社会
参考シナリオ	移行シナリオ	NZE	STEPS
	物理的気候シナリオ	SSP1-1.5	SSP2-4.5、SSP3-7.0、SSP5-8.5
	気温上昇	1.5℃未満	4℃以上
	異常気象	激甚化抑制	長期的な激甚化
	経済活動と社会構造の変化	脱炭素と経済成長の両立	持続可能性を考慮しない経済成長
リスク	規制リスク	大	小
	物理リスク	小	大

移行リスク (1.5°Cシナリオで最も顕在化すると想定)

DIS: ダイワボウ情報システム株式会社 (連結)
OM: 株式会社オーエム製作所 (連結)

主なリスク	当社への影響	時間軸 ※1	財務 影響 ※2	特に影響 が強い		想定される主な取り組み
				DIS	OM	
政策・法規制 リスク	炭素価格など規制対応コストの増加	中～ 長期	小		○	2035年度、2050年度GHG目標達成に向けた効率化の徹底と低炭素エネルギーへの移行
技術 リスク	環境配慮技術に対する投資・研究開発コストの増加	中～ 長期	小		○	省エネ、油圧レス、自動化等での開発と早期製品化
市場 リスク	再生可能エネルギー需要が逼迫して商品価格が高騰	中～ 長期	小		○	大型倉庫保有による在庫確保およびマルチベンダー機能を活用した代替商品の提案
	環境負荷の小さい製品の原材料費が高騰				○	製品への価格転嫁を含む販売戦略の適宜見直し
評判 リスク	対応の遅れによる企業ブランドの低下	短～ 長期	極小～ 極大		○ ○	積極的な環境配慮活動の徹底および能動的なIR・SR活動に加えてWebサイト等による適時情報開示

物理リスク (4°Cシナリオ等で最も顕在化すると想定)

主なリスク	当社への影響	時間軸 ※1	財務 影響 ※2	特に影響 が強い		想定される主な取り組み
				DIS	OM	
急性 リスク	災害による事業拠点の操業停滞	中～ 長期	中		○	多拠点網による別拠点の対応およびテレワークにて事業を継続、BCP対策強化
	被災によるサプライチェーンの操業停滞	中～ 長期	小		○	風水害等に対する生産拠点のBCP対策強化
	疾病の蔓延	中～ 長期	小	○	○	マルチベンダーの強みを活かして複数の仕入ルートの確保、および大型倉庫保有による在庫確保
慢性 リスク	気温上昇による労働環境の悪化	中～ 長期	小	○	○	テレワークの適時活用、感染症対策およびクラウドシステムの利用拡大
	サプライチェーン上流の供給量が不安定化	中～ 長期	小	○	○	物流センター、工場における快適な作業環境の整備
	気温上昇による空調コストの増加	中～ 長期	-		○	マルチベンダーの強みを活かして複数の仕入ルートの確保、および大型倉庫保有による在庫確保
	IEA (International Energy Agency: 国際エネルギー機関)によると、4°Cシナリオの場合、電力価格は上昇しない予測のため、当社へのリスクなしと想定しています。	中～ 長期	-		○	物流センターの自動化投資および悪条件でのロボット活用の検討

機会

主なリスク	当社への影響	時間軸 ※1	財務 影響 ※2	特に影響 が強い		想定される主な取り組み
				DIS	OM	
資源の 効率性	生産や輸送の高効率化によるエネルギーコストの削減	長期	小		○	現状の延長として、最寄り出荷、まとめ出荷、チャーター出荷の活用による輸送のさらなる効率化
製品・ サービス	気候変動の緩和や適応に資する商品、サービスの提供による収益の拡大	長期	中		○	省エネ機器導入によるオペレーションコストの低減
	環境配慮設備 (再エネ、バッテリー、燃料電池など) に必要な材料や部品、ソリューション需要の増加	長期			○	将来需要を見込んだ仕入計画策定
市場	気候関連情報の開示促進による企業イメージの向上	短～ 長期	極小～ 極大		○	省エネ、油圧レス、自動化等の商品展開
		対応していくことで株価の上昇やステークホルダーからの評価の向上、売上への影響につながる可能性があります。			○	風力発電、ガスタービン、原子力等の環境対応設備を生産する業界への販売機会の拡大
					○ ○	積極的な環境配慮活動の徹底および能動的なIR・SR活動に加えて、Webサイト等による適時情報開示

※1 時間軸: 短期 (5年未満) 中期 (10年未満) 長期 (10年超)

※2 財務影響: グループ連結にて、極大: 100億円以上、大: 50億円～100億円未満、中: 10億円～50億円未満、小: 1億円～10億円未満、極小: 1億円未満

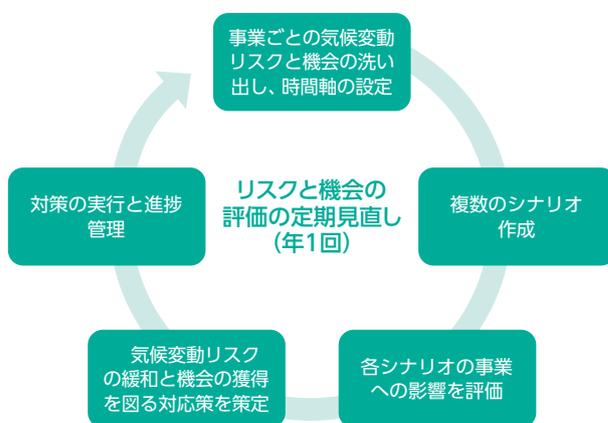
環境

リスク管理

気候変動のリスクと機会を評価する仕組み

気候変動に関する事項を推進するESG推進会議は、気候変動の影響について、ダイワボウホールディングスとグループ会社の連携のもとリスクと機会を評価し、状況の把握を行っています。リスク評価については少なくとも年1回、また必要に応じて実施し、ESG推進会議からESG推進委員会に報告・提言しています。ESG推進委員会は少なくとも年1回、リスク評価および特定されたリスクへの対応策、ならびに関連する指標や目標について審議を行い、取締役会に答申・報告を行っています。取締役会は、ESG推進委員会からの答申・報告事項に対して決議のうえ、指示・監督しています。

リスク管理のPDCAサイクル



地球環境保護の推進

グループ環境方針

2024年7月に改定したダイワボウグループ環境方針のもと、当社グループは脱炭素やサーキュラーエコノミーへの寄与を事業機会ととらえ、環境負荷低減に配慮したITソリューションの提供など、デジタルの力を用いたエネルギー・資源の循環や効率利用を推進しています。また、販売パートナーや仕入先をはじめとするステークホルダーとの対話や、環境情報の積極的な開示にも努めており、こうした取り組みを通じて、2050年度に向けたカーボンニュートラルな世界の実現を目指しています。

 グループ環境方針はこちら



グループカーボンニュートラル宣言

当社グループは、自社の事業活動に伴って排出される温室効果ガスのうち、「スコープ1(直接排出)」および「スコープ2(電力などの間接排出)」の排出量について、2050年度までにカーボンニュートラルを実現することを目指しています。環境と経済の好循環を促進する取り組みを通じて、持続可能な社会の実現に貢献してまいります。

指標と目標

マテリアリティ		脱炭素社会の実現に向けた取り組み		
KPI		短期目標	中期目標	長期目標
		CO ₂ 排出削減(スコープ1+2)	GHG排出削減(スコープ1+2)	
基準年		2013年度	2022年度	
ターゲット	目標年	2030年度	2035年度	2050年度
	目標値	31%削減	55%削減	カーボンニュートラル
対象範囲		グループ(国内)	グループ(国内・海外)	
2024年度末時点の進捗状況		2013年度比 20%削減	2022年度比 6%削減	カーボンニュートラル達成に向け 各種具体策の実施および検討
自社評価*		★★★★☆	★★★☆☆	★★★★☆☆

* ★5: 目標達成 ★4: 計画を上回る進捗 ★3: 計画通りに進捗 ★2: 計画に対して一部遅れが見られる ★1: 計画に対して全体的に遅れが生じている

【短期目標】

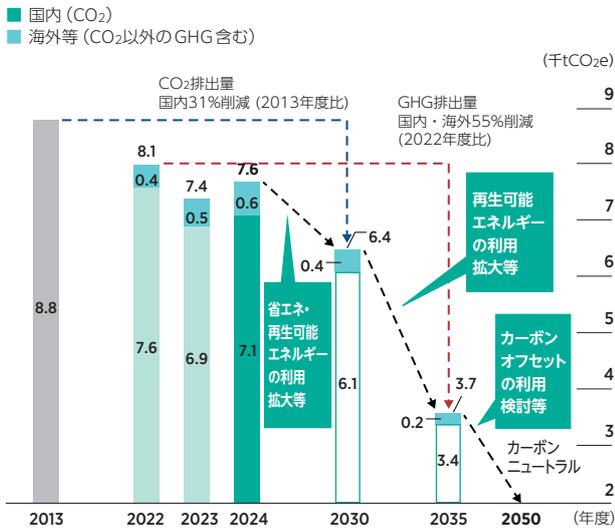
範囲 ITインフラ流通事業：ダイワボウ情報システム株式会社(連結)
産業機械事業：株式会社オーエム製作所(連結:国内)
ダイワボウホールディングス株式会社(単体)
ただしアルファテック・ソリューションズ株式会社および一部拠点を除く
CO₂ スコープ1: 事業者自らによる直接排出
スコープ2: 他社から供給された電気の使用に伴う間接排出

【中期～長期目標】

範囲 ITインフラ流通事業：ダイワボウ情報システム株式会社(連結)
産業機械事業：株式会社オーエム製作所(連結:国内・海外)
ダイワボウホールディングス株式会社(単体)
GHG スコープ1: CO₂以外も含む事業者自らによる直接排出
スコープ2: 他社から供給された電気・冷水・温水の使用に伴う間接排出

GHG: Greenhouse gases(温室効果ガス)

GHG排出量 (スコープ1+2合計)



2024年度の国内排出量は7.1千tCO₂e、国内および国外を合わせた排出量は7.6千tCO₂eとなりました。これは、2030年度目標(2013年度比31%削減)に対し20%削減、2035年度目標(2022年度比で55%削減)に対し6%削減となり、目標に対し順調に推移しています。今後も、日々の省エネ活動や再生可能エネルギーの利用拡大を継続するとともに、2035年度および2050年度の目標達成に向けては、再生可能エネルギーのさらなる利用拡大やカーボンオフセットの利用も検討します。

環境負荷低減への貢献

当社グループは、事業活動を通じて環境負荷の低減に継続的に取り組んでいます。

ITインフラ流通事業においては、メーカーや販売パートナーと連携し、クラウドサービスやサブスクリプションサービスの普及を推進することで、資源利用の効率化と消費抑制に寄与しています。これらの取り組みは、サーキュラーエコノミーの実現にもつながるものと認識しています。

また、iKAZUCHI(雷)については、2026年度には2023年度比で取扱高を2.2倍に拡大することを目標としています。加えて、クラウドソリューションや環境配慮型商品の取り扱い拡充にも注力しています。

iKAZUCHI(雷)取扱高成長率

	2023年度	2024年度	2025年度(目標)	2026年度(目標)
iKAZUCHI(雷)取扱高	285億円	405億円	520億円	625億円
iKAZUCHI(雷)取扱高成長率(2023年度比)		+42%	+82%	+120%

サプライチェーン排出量 (千tCO₂e)

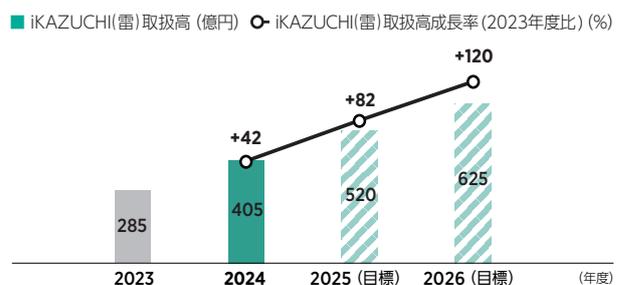
スコープ・カテゴリ	主な排出源	2024年度	比率	
スコープ1	事業者自らによる直接排出	1	0.0%	
スコープ2 (マーケット基準)	他社から供給された電気の使用による間接排出	6	0.2%	
スコープ3	カテゴリ1	購入製品・サービス	1,955	53%
	カテゴリ2	資本財	15	0.4%
	カテゴリ3	エネルギー関連活動	1	0.0%
	カテゴリ4	輸送・配送(上流)	22	0.6%
	カテゴリ5	事業から出る廃棄物	0.2	0.0%
	カテゴリ6	出張	0.4	0.0%
	カテゴリ7	雇用者の通勤	1	0.0%
	カテゴリ8	リース資産(上流)※1	-	-
	カテゴリ9	輸送・配送(下流)※2	-	-
	カテゴリ10	販売した製品の加工※3	-	-
	カテゴリ11	販売した製品の使用	1,675	45.4%
	カテゴリ12	販売した製品の廃棄	10	0.3%
	カテゴリ13	リース資産(下流)※4	-	-
	カテゴリ14	フランチャイズ※4	-	-
	カテゴリ15	投資※4	-	-
合計		3,687	100%	

範囲：ダイワボウ情報システム株式会社(連結)
株式会社オーエム製作所(連結)
ダイワボウホールディングス株式会社(単体)

※1 対象外。リース契約によって賃借した資産の使用によるエネルギー使用量はスコープ1・2に含まれています。
※2 対象外。出荷先までの排出量はカテゴリ4に含まれています。出荷先以降の輸送については合理的算出が困難であるため対象外としています。
※3 対象外。当社の取扱商品はさまざまな分野にわたっており、販売した製品の加工に関わる排出量の合理的算出が困難であるため対象外としています。
※4 対象外

今後も、事業活動を通じて持続可能な社会の構築に貢献してまいります。

iKAZUCHI(雷)取扱高成長率



社会・産業

マテリアリティ ④持続可能なサプライチェーンの構築

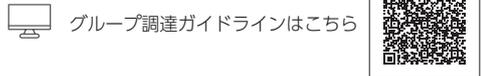
サプライチェーンマネジメント／人権の尊重／CSR調達調査

サプライチェーンマネジメントに対する基本的な考え方

当社グループは、グループ理念体系において、「バリューチェーンで人をつなぐ、社会をつなぐ、未来へつなぐ」をパーパスに位置づけています。ビジネスに携わる人々や企業、地域社会をつなぎ、結びつけることで社会課題の解決と持続的な企業価値向上の両立に取り組んでいます。グローバルなサプライチェーンの責任ある一員として、当社グループのみならずサプライチェーン全体における人権および環境への課題解決が求められていることを認識し、事業活動を通じて関係するサプライチェーンの課題把握、持続可能な商品・原材料の安定供給に努めてまいります。

持続可能なサプライチェーンの実現

継続的で良好なパートナーシップの構築を通じて、環境・人権・労働・安全・腐敗防止などに関する国際規範を遵守し、倫理的で持続可能なサプライチェーンを目指します。当社グループでは、「ダイワボウグループCSR調達ガイドライン」を策定し、サプライヤーへ周知するとともにその実践をお願いしています。

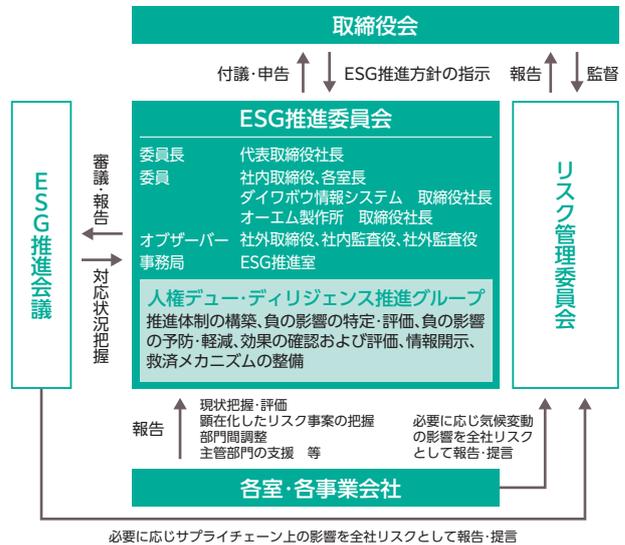


人権に対する基本的な考え方

ダイワボウグループ企業行動憲章に基づき、2024年7月に「ダイワボウグループ人権方針」を定めました。すべての人々の人権を尊重するとともに、いかなる差別も行いません。また、世界人権宣言などの国際的な行動規範を尊重し、持続可能な社会の創造に向けて、高い倫理観をもって行動してまいります。

推進体制

代表取締役社長が委員長を務める「ESG推進委員会」を設置し、人権尊重をマテリアリティにおけるテーマの一つとして位置づけています。ESG推進委員会では、人権尊重に関する審議・決定、見直しなどを行っており、重要事項については、取締役会に付議・報告しています。また、人権尊重に関する取り組みは、ESG推進室が統括責任部門として、人事部門や法務コンプライアンス部門および事業会社の関連部門と連携を図り、現状把握、対応策検討および実行を進めています。



人権デュー・ディリジェンス(人権DD)

国連が定める「ビジネスと人権に関する指導原則」を参照し、社内専門部署および社外専門家の意見を踏まえて人権DDを進めています。人権方針とサステナビリティ推進方針に基づき、当社グループの企業活動が社会に与える人権の負の影響の特定やその防止、軽減に努めています。

また、人権DDを、「サプライチェーンを対象とした取り組み」と「当社グループの従業員を対象とした取り組み」の2軸で推進しています。

プロセス



サプライチェーンを対象とした取り組み

コンプライアンス、環境負荷の低減、人権・労働、安全衛生などを考慮した調達を推進するためにサプライヤー

へのCSR調達アンケート調査を実施し、CSRの取り組み状況の把握と要請を継続的に行っています。特に、サプライチェーンにおける人権DDの実施を拡充し、ハラスメント・差別防止、適正な労働環境の確保、DE&Iの推進および法令に抵触する可能性があるリスクサプライヤーへのアドバイス、さらには是正措置の推進と苦情処理メカニズムの実装等、責任あるサプライチェーンの確立を目指しています。

本プロセスを通じて現時点で直ちに対応を要する深刻な課題は特定されませんでした。引き続きサプライヤーと協力して人権への取り組みを強化したCSR調達活動を推進します。人権侵害含め負の影響を引き起こした場合、または深刻なリスクが認められる場合には、適切な対応を通じて是正・救済に取り組みます。

 調査結果の詳細はこちら



当社グループを対象とした取り組み

毎年実施しているコンプライアンス教育活動にあわせて、人権侵害リスクを特定・評価するため法務省が分類する26の人権リスクを基にセルフアセスメントを実施しました。その結果、直ちに対応を要する深刻な課題は特定されま

せんでしたが、慎重を期して「パワーハラスメント」と「安全で健康的な作業環境」の2つを主な人権リスクとして特定しました。これらの人権リスクに対して、経営陣の主導のもと、全管理職が一堂に会するマネジメントカンファレンスなどで積極的に報告・議論し、その結果を全社に共有することや人権の尊重に関する研修を充実させるなど対策を講じる予定です。

今後、本プロセスを通じて負の影響が特定された事案は、経営陣のリーダーシップのもと、担当部門が迅速かつ適切な対応とともにリスク管理委員会にも報告します。これにより、個別の事案に対する是正措置を確実に実行し、従業員とのエンゲージメントを一層強化してまいります。

説明・情報開示

当社グループは、ステークホルダーの皆様に対して人権尊重への取り組みの透明性と説明責任を重視し、人権DDの実施プロセスおよび結果について、当社Webサイトおよび年次発行の統合報告書に、積極的に情報開示してまいります。

救済メカニズムの整備・運用

サステナビリティに関する問い合わせ窓口の設置

当社グループでは、人権に関する具体的な懸念について内部通報を受ける窓口を設置しています。イントラネットや教育などを通じて通報窓口の周知に努めるなど、適切な利用のための施策を行っています。また、当社Webサイト上に、サプライヤー専用の通報・相談窓口「サプライヤー・ホットライン」を設置し、サプライチェーン上の人権リスクを

早期に発見・対応できる体制を構築しています。社内外いずれの窓口においても、通報者のプライバシーは保護され、通報したことを理由として不利益な取り扱いを受けることはありません。匿名での通報も可能とするなど、通報者の利便性に配慮しています。通報を受け付けた事案については、事実関係の調査を行い、問題があると判断されれば、必要な是正措置・再発防止策を取っています。

製品の安全と品質の確保

事業会社における取り組み

当社グループは、製品安全はユーザーの最低限の品質ニーズであると認識し、製品の安全確保、品質保証に取り組んでいます。産業機械事業では、機械の安全性に対して

設計段階におけるデザインレビューや妥当性確認を行うとともに、出荷検査にて安全基準・品質基準の充足を確認しています。また、顧客とともに自動制御や安全装置による製品仕様のカスタマイズを進めています。

コーポレート・ガバナンス

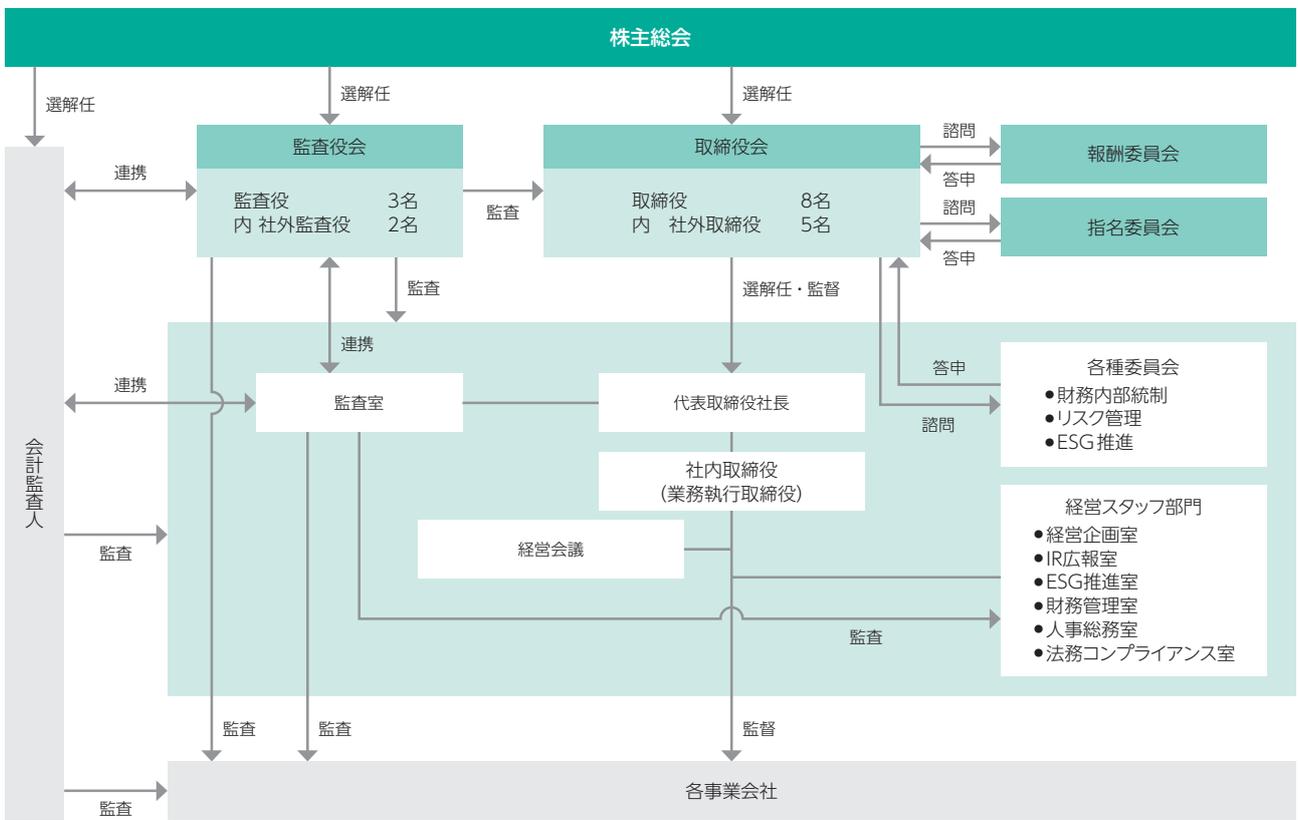
マテリアリティ ⑨コーポレート・ガバナンス

コーポレート・ガバナンス体制

コーポレート・ガバナンスの基本的な考え方

当社は、コーポレート・ガバナンスを経営上の最重要課題の一つであると認識し、グループ各社の経営管理を強化するとともに、監査体制の充実によりグループ全体の経営効率の向上とガバナンスの徹底を図ることを経営の基本方針としています。また、適時適切な情報開示を十分に行うことにより、経営の透明性および健全性の確保に努めています。当社は、迅速で的確な意思決定と内部統制機能により、株主・投資家の皆様、取引先、従業員、地域社会など各ステークホルダーとの良好な信頼関係を築き、企業の社会的責任を果たしていきます。

コーポレート・ガバナンス体制図 (2025年7月1日現在)



取締役会・監査役会の構成 (2025年6月27日現在) 取締役在任期間平均2.875年

● 男性 ● 女性

取締役		監査役	
社内取締役: 3名	社外取締役: 5名	社内監査役: 1名	社外監査役: 2名



取締役会

取締役会は、各事業に精通する者および経営に関する知見を有する者で構成し、員数は10名以内とし、社外取締役を3分の1以上の割合で選任するものとしています。取締役の指名などに際しては、指名委員会による取締役選任案に係る答申・提言を踏まえて、取締役会にて審議のうえ、候補者を決定いたします。取締役会は、事業戦略や事業計画などの経営方針の策定、経営陣による適切なリスクテイクを支える環境整備、経営陣に対する実効性の高い監督を行っています。また、取締役会の決議事項にあたらぬ日々の経営については、各業務執行取締役委任し、担当業務の業務状況や経営課題について報告を受け、各取締役は報告に対する指摘・意見を述べ、社外取締役は独立した立場から助言などを行っています。

主要な検討内容(議題)

- ・新中期経営計画に関する内容検討、論議および決定
- ・株主還元施策に関する論議および同施策の一環として自己株式取得の検討と決定
- ・取締役に対する業績連動型金銭報酬および株式報酬の支給内容検討および決定
- ・取締役の個人別報酬等に係る決定方針の改定検討および決定
- ・取締役に対する業績連動型株式報酬の継続ならびに業績連動型金銭報酬および株式報酬の改定検討、論議および決定
- ・株式報酬規程の改定内容検討および決定
- ・ESG関連方針内容の検討ならびにESG関連情報開示内容の検討、論議および決定
- ・取締役会の実効性評価に関する論議および実効性向上施策に係る論議・決定
- ・コーポレート・ガバナンス・コードおよびコーポレート・ガバナンス・ガイドライン改定内容検討および決定
- ・統合報告書の内容検討、論議および決定
- ・事業計画の進捗確認と次年度事業計画に関する論議・決定

監査役会

監査役会は、半数以上を社外監査役とし、独立した立場で監査役としての責務を果たすとともに、社外取締役との緊密な連携により、経営に対する監督強化に努め、コーポレート・ガバナンスの充実に注力しています。

指名委員会

指名委員会は、代表取締役社長と社外取締役の計3名以上で構成し、取締役会に対して、取締役、監査役の選任および解任に関する答申・提言を行うものとし、取締役会は当該答申内容を踏まえて決定することとしています。なお、委員長は独立社外取締役が務めています。

2024年度開催実績4回(出席取締役3名100%出席)

主要な検討内容(議題)

- ・2025年定時株主総会における、補欠監査役の再任について、その必要性を踏まえた再任議案の上程に係る審議
- ・新任役員候補者の選任案答申のプロセスに関し、リーガルの見解、コーポレート・ガバナンスに係る取締役会での意見を踏まえ、指名委員会として候補者の選定を行ったうえ、取締役会に答申するプロセスについて審議
- ・社外取締役1名退任に伴う、新任社外取締役候補者の面談および適格性に関する審議ならびに補欠監査役候補者に関する審議ならびにこれらに係る取締役会への答申内容審議

報酬委員会

報酬委員会は、代表取締役社長と社外取締役の計3名以上で構成し、取締役会に対して、業績連動型金銭報酬および業績連動型株式報酬の額などの決定に関する答申・提言を行うものとし、取締役会は当該答申内容に従って決定することとしています。なお、委員長は独立社外取締役が務めています。

2024年度開催実績5回(出席取締役3名100%出席)

主要な検討内容(議題)

- ・取締役に対する業績連動型金銭報酬および株式報酬の支給内容に関する審議ならびに取締役会への答申内容審議
- ・取締役に対する業績連動型株式報酬の継続ならびに業績連動型金銭報酬および株式報酬の一部改定検討、審議および取締役会への答申内容審議
- ・株式報酬規程の一部改定に関する審議
- ・取締役に対する業績連動型株式報酬の継続および一部改定に伴う、追加信託および自己株式追加取得に係る審議

コーポレート・ガバナンス

取締役の責任(担当分掌)、子会社役員との関係

2006年1月1日から純粋持株会社体制に移行し、業務執行についてはグループ会社へ機能を移管し、グループ経営を推進しています。

持株会社の取締役会は、「グループ戦略の立案」、「グループ経営資源の最適配分」、「グループ業務執行の監督」に専念し、グループ会社の取締役はそのグループ戦略に基づき、業務を執行する役割と責任を担うことにより、経営の意思決定の迅速化および監督機能の強化を図り、効率的で機動的な経営体制の構築に取り組んでいます。

また、当社は、毎月開催する取締役会、定期的で開催する監査役会のほか、経営会議を定期的で開催し、業務執行の状況把握に努め、迅速かつ必要な対処をしています。それに加え、一連の内部統制機能を高めるため、各専門委員会を必要に応じて開催するとともに、経営スタッフ部門のサポートにより、グループ会社共通の課題に関して高い透明性を確保した上で、公正な企業活動を推進しています。さらに、年1回グループ会社幹部が参加する「経営方針発表会」を開催し、グループ全体の経営方針がグループ内に徹底するよう努めています。

社外取締役への情報提供・サポート

取締役会では、取締役会の実効性向上のために個別ミーティングや現場訪問などを実施し、情報共有機会の充実を図っています。事業理解に向けた取り組みとしては、事業会社それぞれへの理解の深化を目的とした、事業所、展示会の視察を実施しています。たとえば、DIS主催のICT総合イベント「DISわあるど」や物流センターへの視察などを通じて、業界動向や事業活動への理解を深める機会を設けています。このほか、各事業の専門分野についての説明会を実施することで事業の特性の理解をすることが可能となりました。また、社外取締役のそれぞれの役割や責務を果たすために必要または有用な知識を得るための機会を適宜、継続的に提供し、受講にかかる研修参加費用等は、当社が負担しています。

内部統制

当社は、会社法に基づき、当社の業務ならびに当社および子会社からなる企業集団の業務の適正を確保するための体制として、「内部統制システム構築の基本方針」を策定し運用しています。

役員の選解任

役員の選任および解任にあたっては、候補者の過去の業績、知見および資質などに関する継続的な評価をもとに、取締役会が諮問機関として設置する代表取締役社長と社外取締役で構成する指名委員会による取締役選任案に係る答申・提言を踏まえて、取締役会にて審議のうえ、候補者を決定いたします。

サクセッションプラン

代表取締役社長の後継者については、豊富な企業経営経験または業務執行経験との中で得た経営判断に係る広範かつ高度な知識を有し、当社の持続的成長と中長期的な企業価値向上の実現に向けて強い意思をもって当社グループ全体を牽引できる人材を、あるべき代表取締役社長像として設定し、後継者を選定します。代表取締役社長の後継者候補の選定については、当社グループ内からの選定または社外からの選定のいずれかとし、グループ内から選定する場合の後継者候補に対する育成計画は、次のとおりです。

代表取締役社長の後継者育成計画

- (1) グループ内からの選定の場合、後継者候補は当社および子会社の取締役および経営幹部を対象（以下、対象者という。）とする。
- (2) 対象者については、当社が定例および都度開催する当社グループの経営戦略に係る会合において、経営方針、事業方針、事業戦略、中期経営計画等について、発表と議論を通じて、当社グループの中長期的な企業価値向上に向けた運営方針と経営戦略に対する理解を深める育成の機会とする。
- (3) 当社社外役員との定例会等を活用し、対象者が社外役員との意見交換を行う機会を設け、さまざまな分野における豊富な経験に裏打ちされた専門的な知見と考え方を吸収する育成の機会とする。
同時に、指名委員会委員である社外役員が、対象者と意見交換を行うことにより、対象者の人物および考え方を知る機会とする。
- (4) リスク管理、コンプライアンス、ガバナンス、ESG経営、ダイバーシティ等当社が取り組むべき社会的課題について、必要に応じて、対象者に対して外部専門家による社内外研修を開催し、幅広い知識を醸成する育成の機会とする。
- (5) 原則として年1回、当社代表取締役社長が対象者との面談を実施し、当社グループの経営方針の理解度と事業運営方針との整合性および業務執行状況について確認を行い、今後の方向性について指導を行うことにより、さらなるレベルアップを図る機会とする。
- (6) 子会社の取締役の中で後継者候補と認定する者は、当社取締役としての業務執行経験を積ませ、当社グループ全体の経営に係る実践的な育成の機会とする。

政策保有株式

当社が投資目的以外の目的で保有する株式は、取引関係の安定化・強化・拡大および資金調達の円滑化・安定化などといった定性面の目的に加え、配当金・関連取引利益などの関連収益、投資リターンと資本コストの比較、投資リスク、当該企業の成長性など、定量面からも総合的に勘案し、取締役会にて審議のうえ、中長期における当社グループの企業価値の維持・向上に資すると判断される場合に限り、保有いたします。当社は、毎年、取締役会で個別の政策保有株式について、政策保有の意義、経済合理性などを検証し、保有継続の可否および保有株式数を見直しており、上記の判断基準で、当社の中長期における企業価値向上につながらないと判断される株式は、相手先企業と十分な対話を行い縮減等をはかってまいります。議決権の行使につきましては、当社および投資先企業双方の中長期的な企業価値向上の観点から、慎重な検討が必要と判断される議案について、その理由や目的等を十分に調査するとともに、コーポレート・ガバナンスおよび社会的責任の視点においても確認のうえ行使いたします。

特定投資株式に関する情報

非上場株式	27 銘柄
非上場株式 以外の株式	36 銘柄
保有合計	63 銘柄

貸借対照表計上額の合計額

9,313百万円
純資産(152,310百万円)の6.11%

※2025年3月末

コーポレート・ガバナンス

取締役会の実効性評価

当社は、取締役会全体の実効性について、その評価分析を行うため毎年すべての取締役、監査役に対してアンケートを実施し、その集計結果を取締役会にて議論しております。アンケートの内容は、設問は大分類として、「取締役会の構成」、「経営戦略と事業戦略」、「企業倫理とリスク管理」、「経営陣の評価・報酬」、「株主等との対話」などであり、それぞれに個別の設問を設定して実施しております。また昨年度は、これに加え、課題を深掘りするため役員一人ひとりに個別インタビューを実施しました。なお、各役員から忌憚のない意見を聞き出すことと客観性の確保を目的として、アンケート調査の集計結果の取りまとめと役員へのインタビューおよびその分析は、第三者機関に委託しております。調査結果につきましては、事業ポートフォリオマネジメントなど、中長期の企業価値向上に向けた議論時間の拡充については、取締役会の審議項目を見直し、重要課題を議論するための取締役会の運営などの改善策を開始しており、引き続き検討・改善の余地があるものの、着実に改善されているとの評価となりました。一方で、「経営人材育成の取り組み」、「代表取締役社長の後継者育成計画への取り組み」、「指名委員会、報酬委員会の役割・機能」などを課題として認識しました。これらについても同様に取締役会で議論のうえ、十分な協議の時間の確保とともに、執行側における報告内容を充実させるなど改善に努めております。取締役会の員数、構成、開催頻度、支援体制などはおおむね肯定的な評価がなされており、取締役会全体の実効性については確保されていると認識しております。この結果を踏まえまして、過半数が社外取締役で構成されている取締役会で議論・評価を実施した上で、重点課題や今後の取り組みを報告・提案し、次年度の取締役会のテーマに組み込むなど、運営に反映させることで持続的な成長と中長期的な企業価値向上に資するため、取締役会の活性化、監督機能の強化などに引き続き取り組んでまいります。

実効性評価のプロセス

STEP 1	対象者に対するアンケートを実施
STEP 2	対象者の回答内容について、第三者機関が取りまとめを実施
STEP 3	対象者に対する個別ヒアリングを実施
STEP 4	第三者機関の分析・評価を参考に、社内取締役と事務局において検討を実施
STEP 5	取締役会において分析・評価を実施

取締役会の出席率 (2024年度)

氏名	役職	出席回数/開催回数 (出席率)
西村 幸浩	代表取締役社長	15回/15回 (100%)
猪狩 司	専務取締役	15回/15回 (100%)
山下 隆生	常務取締役	11回/11回 (100%)
吉丸 由紀子	社外取締役	15回/15回 (100%)
藤木 貴子	社外取締役	14回/15回 (93%)
堀 哲朗	社外取締役	15回/15回 (100%)
岸波 みさわ	社外取締役	10回/11回 (91%)
堂埜 茂	社外取締役	新任

2024年度 取締役会の評価結果

	課題 1	課題 2
2023年度に特定された課題	中長期的経営基盤強化に向けた継続的な議論	適正な事業評価に向けた継続的なコミュニケーションの実施
2024年度に特定された課題	会議体に応じて、参加メンバーを限定することにより、議論への時間配分を集中化させることを目的として、会議体制の変更を行った ・月次の進捗会議においては、社内取締役と事業会社社長に限定 ・中長期戦略の討議においては、経営状況把握の観点から社外役員を必須条件とした	過去の取締役会資料・議事録を抽出し、定期的な付議・報告事項の洗い出しと共有化により、継続的改善に向けたコミュニケーション強化を図った
今後の方向性	さらなる議論の充実化が図れるよう選択と集中といった仕組みの見直しや専門性を活かした委員会の活用など改善案について継続的改善に向けた検討を行う	議論をより実りのあるものにするため、会日外での継続的な情報共有とインプットの機会を定期的かつ継続的に実施することで理解を深める

役員報酬の決定プロセス

基本方針

当社の取締役の報酬制度は、中長期的な業績向上と企業価値増大に対するインセンティブを高めることならびに優秀な人材を獲得・保持できる報酬水準を維持し、かつ透明性・客観性が高いものであることを基本方針としています。具体的には、取締役の報酬については、基本報酬(固定報酬)、業績連動型金銭報酬、および業績連動型株式報酬により構成するものとし、業績連動型金銭報酬は、当社が定める単年度の目標値に対する達成度合いなどに応じて変動させるものとしています。なお、社外取締役の報酬は基本報酬(固定報酬)のみとしています。各取締役への支給額は、株主総会で決定された総額の限度内で支給するものとし、業績連動型金銭報酬、および業績連動型株式報酬については、取締役会がその諮問機関として設置する代表取締役社長と社外取締役で構成する報酬委員会における審議および答申を経て、取締役会において決定します。監査役の報酬については、基本報酬(固定報酬)のみとし、各監査役への支給額については、株主総会で決定された総額の限度内で、監査役の協議により、監査役会において決定します。

基本報酬(固定報酬)の個人別の額の決定に関する方針

基本報酬(固定報酬)は、各取締役の役位、職責に応じた額とし、金銭による固定報酬として毎月支給することとしています。報酬水準については、経済・社会情勢、当社の経営環境・業績を踏まえるとともに、外部専門機関の客観的な報酬調査データなどを参考にして、毎年、役位ごとの報酬水準が上記基本方針に則っているかを検証のうえ、取締役会における代表取締役社長一任決議を経て、代表取締役社長が決定します。

業績連動型金銭報酬ならびに業績連動型株式報酬の内容および額または数の算定方法の決定に関する方針

業績連動型金銭報酬は、毎年、一定の時期に支給することとしています。指標として連結営業利益などの目標値に対する達成度合いなどを定め、前事業年度の業績に基づき算定しています。業績連動型株式報酬は、業績目標の達成度や中長期的な企業価値向上に連動する報酬として、退任時に株式を支給するものとし、その内容は業績非連動部分と業績連動部分にて構成され、業績非連動部分はおおむね株式報酬総額の30%、業績連動部分は最高額を70%に設定し

ています。指標として連結営業利益などの目標値に対する達成度合いなどを定め、前事業年度の業績に基づき100%~0%の範囲内にて算定しています。業績連動型金銭報酬および業績連動型株式報酬の額などの決定に際しては、報酬委員会において検討のうえ取締役会に答申・提言を行うものとし、取締役会は当該答申・提言の内容に従って決定します。

業績連動型株式報酬の内訳



基本報酬(固定報酬)の額、業績連動型金銭報酬の額または業績連動型株式報酬の額等の取締役の個人別の報酬等の額に対する割合の決定に関する方針

業務執行取締役の種類別の報酬割合については、基本報酬(固定報酬)、業績連動型金銭報酬、業績連動型株式報酬の割合を、業績連動型金銭報酬および業績連動型株式報酬がいずれも最高額の場合、概ね50対35対15と設定し、外部専門機関の客観的な報酬調査データなどを参考にして、取締役会において決定します。

業務執行取締役の種類別の報酬割合



取締役の個人別の報酬等の内容についての決定に関する事項

個人別の報酬額については取締役会決議に基づき代表取締役社長がその具体的内容について委任を受けるものとし、その権限の内容は、各取締役の基本報酬(固定報酬)の額の決定ならびに、業績連動型金銭報酬および業績連動型株式報酬における業務執行取締役の評価に関する原案策定としています。当該権限が適切に行使されるよう、上記の委任を受けた代表取締役社長は業績連動型金銭報酬および業績連動型株式報酬における業務執行取締役の評価に関して原案を策定し、取締役会は報酬委員会に諮問のうえ答申・提言を得るものとし、取締役会は当該答申・提言の内容に従って業績連動型金銭報酬および業績連動型株式報酬の額などを決定します。



役員一覧/スキルマトリックス

取締役

代表取締役社長

① **西村 幸浩** にしむら ゆきひろ

1985年 4月 ダイワボウ情報システム (株) 入社
 [主な経歴]
 ダイワボウ情報システム (株) 常務取締役、
 当社取締役専務執行役員 等
 [重要な兼職の状況]
 ダイワボウ情報システム (株) 監査役
 (株) オーエム製作所 監査役

専務取締役 (経営戦略担当)

② **猪狩 司** いがり つかさ

1994年 11月 ダイワボウ情報システム (株) 入社
 [主な経歴]
 ダイワボウ情報システム (株) 東日本営業部長、
 販売推進部長
 当社財務管理室 主席部長、当社 IR・広報室長 等
 [重要な兼職の状況]
 ダイワボウ情報システム (株) 監査役
 (株) オーエム製作所 監査役

常務取締役 (経営管理担当)

③ **山下 隆生** やました たかお

1990年 3月 ダイワボウ情報システム (株) 入社
 [主な経歴]
 ダイワボウ情報システム (株)
 常務取締役 首都圏営業本部長、
 同社常務取締役 販売推進部門統括 等
 [重要な兼職の状況]
 ダイワボウ情報システム (株) 取締役
 (株) オーエム製作所 取締役

社外取締役

④ **吉丸 由紀子** よしまる ゆきこ

2021年 6月 当社社外取締役就任
 [主な経歴]
 Oki America Inc. 取締役 兼 沖電気工業 (株)
 ニューヨーク事務所長、(株) ニフコ執行役員、
 三井化学 (株) 社外取締役 等
 [重要な兼職の状況]
 積水ハウス (株) 社外取締役
 (株) ニチレイ 社外取締役

社外取締役

⑤ **藤木 貴子** ふじき たかこ

2021年 6月 当社社外取締役就任
 [主な経歴]
 インテル (株) 執行役員グローバル営業本部長 等
 [重要な兼職の状況]
 グーグル (同) 上級執行役員 営業本部長

社外取締役

⑥ **堀 哲朗** ほり てつろう

2023年 6月 当社社外取締役就任
 [主な経歴]
 東京エレクトロ (株)
 取締役法務知財担当執行役員、
 同社代表取締役 専務執行役員 CFO 等
 [重要な兼職の状況]
 JSR (株) 代表取締役 CEO 社長執行役員
 パビュー・クレスト・パートナーズ (株) 管理統括兼
 法務・知財アドバイザー

社外取締役

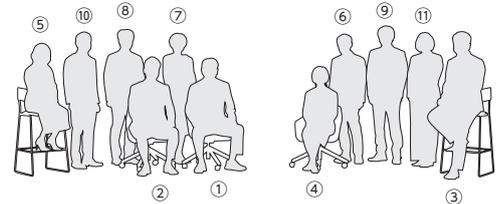
⑦ **岸波 みさわ** きしなみ みさわ

2024年 6月 当社社外取締役就任
 [主な経歴]
 ゴールドマン・サックス証券 (株) 投資銀行部門
 資本市場本部 シンジケート部長、
 UBS証券 (株) 投資銀行本部 エグゼクティブ・
 ディレクター 等

社外取締役

⑧ **堂埜 茂** どうの しげる

2025年 6月 当社社外取締役就任
 [主な経歴]
 パナソニック (株) アプライアンス社 副社長
 同社副社長中国北東アジア社社長、
 同社取締役副社長
 くらしアプライアンス社 社長 等



各スキルの内容・選定理由

スキル	内容・選定理由
企業経営全般	企業経営経験により、当社グループ経営および中長期的経営戦略全般にわたって、より広範かつ高次元な判断が可能
経営企画・経営戦略	グループ全体の成長のため、事業の選択と集中、事業ポートフォリオの変革等、適切な経営戦略の構築と、これに伴う事業再編、M&A等に係る知識・経験が必要
法務・コンプライアンス・ガバナンス	当社グループの統括を行う上で、ガバナンス体制の強化と、その実践が必要不可欠であり、これに係る知見・経験が必要
財務・会計・ファイナンス	当社グループの統括を行う上で、財務・会計に係るスキルが必要であると同時に、事業再編、M&A等を実践する上で、ファイナンス・資本市場およびキャピタルアロケーションに関する知見・経験が必要
人事労務・人材開発・ダイバーシティ	当社グループの成長および社会的課題解決のために、人材活用に加えて、ダイバーシティの推進が重要事項であり、そのための知見・経験が必要
ICT・DX関連	当社グループにとってITインフラ流通事業の成長戦略の推進が重要であることに加えて、全事業において経営効率化のためにICT化が必要で、DX推進は当社事業拡大のために率先して取り組むべき課題であり、そのための知見・経験が必要
ESG・SDGs	社会的課題として、当社が前向きに取り組むべき課題であり、課題実行にあたっては、これらに関する知見・経験が必要
国際性	ITインフラ流通事業の仕入先においてグローバル企業とタイアップしており、産業機械事業においても海外に事業場および営業拠点を展開していることから、グローバルな知見を当社グループの中期的な経営戦略構築に活かしていくことが有益



監査役

常勤監査役

⑨ 小野 正也 おの まさや

1990年 5月 ダイワボウ情報システム(株)入社
[主な経歴]
ダイワボウ情報システム(株) 監査室長 等

社外監査役

⑩ 植田 益司 うえだ ますじ

2015年 6月 当社社外監査役就任
[主な経歴]
植田公認会計士事務所(現マイスター公認会計士共
同事務所) 開設、霞が関監査法人代表社員 等
[重要な兼職の状況]
公認会計士・税理士
(株)キャピタル・アセット・プランニング 社外監査役

社外監査役

⑪ 角石 紗恵子 かくいし さえこ

2023年 6月 当社社外監査役就任
[重要な兼職の状況]
弁護士

♂ 男性 ♀ 女性

氏名	役職	性別	企業経営 全般	経営企画 経営戦略	法務 コンプライアンス ガバナンス	財務・会計 ファイナンス	人事労務 人材開発 ダイバーシティ	ICT DX関連	ESG SDGs	国際性
西村 幸浩	代表取締役社長	♂	●	●	●	●	●	●		
猪狩 司	専務取締役	♂	●	●	●			●	●	
山下 隆生	常務取締役	♂	●	●	●	●	●	●	●	
吉丸 由紀子	社外取締役	♀	●	●	●				●	●
藤木 貴子	社外取締役	♀	●	●	●		●	●		●
堀 哲朗	社外取締役	♂	●	●	●	●		●		●
岸波 みさわ	社外取締役	♀	●	●		●	●		●	●
堂埜 茂	社外取締役	♂	●	●			●	●	●	●
小野 正也	常勤監査役	♂			●	●				
植田 益司	社外監査役	♂			●	●				
角石 紗恵子	社外監査役	♀			●					

* 上記の一覧表については、専門性や知識・経験・能力等の発揮が期待できるスキルを表示しており、各目の有するすべてのスキルを表すものではありません。

氏名	選定理由/期待する役割
西村 幸浩	ITインフラ流通事業の業務に携わる等、豊富な業務経験と見識を有し、2017年から当社の取締役常務執行役員、2018年からは当社の取締役専務執行役員を務めており、経営全般、グローバルな事業経営および管理・運営業務に知見を有していることから、取締役として選任しています。
猪狩 司	ITインフラ流通事業において、長年にわたり営業部門、仕入部門、企画部門、物流部門の業務に携わる等、豊富な業務経験と見識を有しております。2022年6月から当社の取締役経営戦略担当、2024年からは当社の常務取締役経営戦略担当を務めており、経営全般および経営戦略の知見を有していることから、取締役として選任しています。
山下 隆生	ITインフラ流通事業において、長年にわたり営業部門および販売推進部門の業務に携わる等、豊富な業務経験と見識を有しております。同社の事業を網羅できる豊富な業務経験を有しております。2016年から当社の取締役を務め、2024年からは当社の常務取締役経営管理担当を務めており、経営全般および経営管理の知見を有していることから、取締役として選任しています。
吉丸 由紀子	国内外の企業役員としての経験、人的資本経営・ダイバーシティ分野における知識・経験を有することに加えて、上場会社の社外取締役としてガバナンス強化への取り組みを行っていること等により培われた高い見識を当社の経営および財務運営に反映していただくため、社外取締役として選任しています。特に取締役会等にて当社の持続的な企業価値向上に不可欠な、ガバナンス強化と人的資本経営・ダイバーシティ推進に向けて監督と助言を行っていただくことを期待しております。
藤木 貴子	ICT業界において世界的に大きな地位を占める企業における豊富な知識・経験を有し、培われた高い見識を当社の経営および財務運営に反映していただくため、社外取締役として選任しています。特に取締役会等にて当社主力のITインフラ流通事業を中心としたグループの成長戦略や、グループ全体の経営管理のICT化に向けた監督と助言を行っていただくことを期待しております。
堀 哲朗	国際的な上場企業における経営者として、経営企画、法務・知財、財務・会計・ファイナンスについて豊富な知見、経験を有し、幅広い見識を当社の経営および財務運営に反映していただくため、社外取締役として選任しています。経営計画の策定および進捗状況、事業の選択と集中、成長戦略、ガバナンス強化、適正な資本配分を助言した上での株主還元政策の在り方等に関し、監督と助言を行っていただくことを期待しております。
岸波 みさわ	大手金融機関において、企業に対する経営戦略面からの支援を行った豊富な経験と、特にファイナンス・資本市場に対する幅広い知見と高度なスキルを有しており、当社の経営および財務運営に反映していただくため、社外取締役として選任しています。特に経営計画の策定、適正な資本配分を助言した上での成長戦略や株主還元の在り方等について、監督と助言を行っていただくことを期待しております。
堂埜 茂	大手電機メーカーにおいて、事業経営の中核を担うとともに、事業再編、M&A等、成長戦略の策定や具体的実行について、豊富な経験と知見を有しており、当社の経営および財務運営に反映していただくため、社外取締役として選任しています。特に成長戦略の構築や経営計画の策定、適正な資本配分を助言した上での株主還元の在り方等について、監督と助言を行っていただくことを期待しております。
小野 正也	ITインフラ流通事業の多様な分野で業務に携わる等、豊富な業務経験と見識を有しております。また、2019年から当社の監査室長、2020年からは常勤監査役を務めており、監査に関する豊富な業務経験を通じて、客観的かつ公正な立場から職務を適切に遂行できることから、監査役として選任しています。
植田 益司	公認会計士・税理士として培われた高度な専門性を活かし、公正・中立な立場から豊富な経験と幅広い見識を当社グループの監査に反映していただくため、社外監査役として選任しています。なお、同氏は会社経営に直接関与された経験はありませんが、社外監査役としての職務を適切に遂行していただける十分な経験と見識を有していると判断しています。
角石 紗恵子	弁護士として会社法務全般にわたり高次の専門的知見を有し、企業への指導、相談対応等の豊富な職務経験を有するとともに、民事・刑事双方の弁護士活動を通じた職務経験や専門的知見を当社グループの監査に反映していただくため、社外監査役として選任しています。なお、同氏は会社経営に直接関与された経験はありませんが、社外監査役の職務を適切に遂行していただける十分な経験と見識を有していると判断しています。

サステナビリティ・ガバナンス

サステナビリティ基本方針

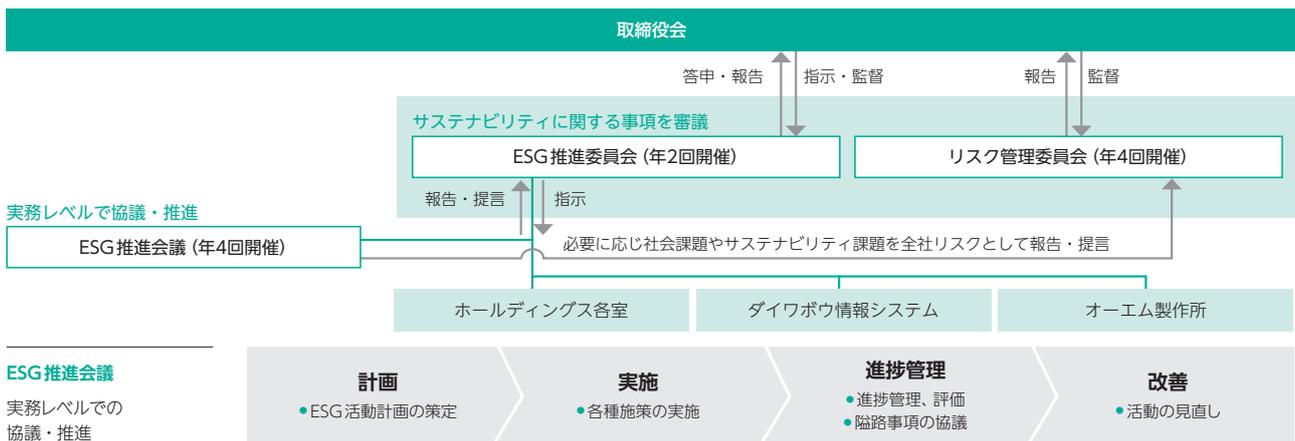
サステナビリティ経営におけるガバナンス

当社グループは、E(環境)、S(社会)、G(ガバナンス)に関わる事項を審議するため、取締役会の諮問機関として、2020年4月から代表取締役社長を委員長とするESG推進委員会を設置しています。そして、ESG推進委員会の下部組織として、実務レベルで協議・推進するためのESG推進会議を設置しています。

ESG推進委員会ではESG推進に係る基本方針・重要課題の特定や目標、およびESG推進会議から報告・提言された各種施策を審議し、取締役会に答申・報告します。取締役会は、ESG推進委員会からの答申・報告事項に対して決議のうえ、指示・監督しています。また、必要に応じてリスク管理委員会に報告・提言をしています。2024年7月には当社グループの「サステナビリティ推進方針」を策定し、サステナビリティ推進の枠組みを定めています。事業活動を通じた社会貢献や持続可能なサプライチェーンの実現、ガバナンスの強化、従業員への教育・啓発などにより社会課題解決や持続的な企業価値向上に取り組んでいます。

両会議はそれぞれ年2回、年4回開催されており、グループの重要課題(マテリアリティ)は毎年評価・見直しが行われ、2024年度には9つの項目に再定義され中長期目標が明確化されました。

サステナビリティ経営の管理体制 サステナビリティに関する事項を決議



ESG推進委員会の主な議論・報告した主なテーマ

	サステナビリティ全般	E (環境)	S (社会)	G (ガバナンス)
2022年度	<ul style="list-style-type: none"> ESG推進委員会 (2回)、ESG推進会議 (4回) の実施 マテリアリティの見直し Daiwabo Sustainable Action2022の策定および進捗モニタリング 非財務情報の開示拡充に向けた取り組み ESG格付け評価結果の報告 	<ul style="list-style-type: none"> グループ環境方針の制定 TCFD提言に基づく情報開示 TCFDコンソーシアムへの加盟 		
2023年度	<ul style="list-style-type: none"> ESG推進委員会 (2回)、ESG推進会議 (4回) の実施 マテリアリティの見直し Daiwabo Sustainable Action2023の策定および進捗モニタリング 非財務情報の開示拡充に向けた取り組み ESG格付け評価結果の報告 	<ul style="list-style-type: none"> TCFD提言に基づく情報開示 	<ul style="list-style-type: none"> グループCSR調達ガイドラインの制定 CSR調達調査の実施 	
2024年度	<ul style="list-style-type: none"> ESG推進委員会 (2回)、ESG推進会議 (4回) の実施 マテリアリティの見直し Daiwabo Sustainable Action2024の策定および進捗モニタリング 非財務情報の開示拡充に向けた取り組み ESG格付け評価結果の報告 	<ul style="list-style-type: none"> グループ環境方針の改定 Daiwabo Sustainable Action2024の策定 TCFD提言に基づく情報開示 	<ul style="list-style-type: none"> グループ人権方針の制定 グループCSR調達ガイドラインの改定 CSR調達調査の実施 	<ul style="list-style-type: none"> グループ腐敗防止方針の制定

リスク管理プロセス

ESG 推進会議は、経営に関するリスクのほかに、気候変動や人権をはじめとする社会課題やサステナビリティ課題について、ホールディングス各室とグループ会社の連携のもと、事業に与えるリスクと機会を評価し、ESG 推進委員会へ報告・提言のうえ、定期的に見直しや改善を行っています。また、必要に応じてリスク管理委員会に報告・提言をしています。当社グループは、サステナビリティ経営のリスク管理プロセスを通じてリスクを最小化し、新たな機会の追求にも取り組んでいます。ESG 推進と経営管理の双方からリスク管理に努めることで、グループ全体の持続可能な成長と価値創造に寄与しています。



リスク・機会の認識(長期・サステナビリティ視点)

長期的なサステナビリティ視点でのリスクと機会の認識は、持続可能な成長と社会的責任を果たすために不可欠です。リスク面では、気候変動や人権問題などが事業に影響を及ぼす可能性を把握し適切な対応策を立てリスクマネジメントを着実に実行する必要があることを認識しています。一方で機会面では、気候変動や資源枯渇などの環境問題は、リスクであると同時に循環型経済などの新たなビジネス機会も生み出します。当社グループは、これらのリスクと機会を適切に評価し、今後もこの取り組みを継続することでサステナビリティを高めていきます。

サステナビリティ領域でのリスクと機会については、マテリアリティ特定と合わせ、各事業のビジネスモデルにおけるサステナビリティ面のリスクと機会の所在や、それらが当社グループに与える影響を勘案し、マテリアリティに反映しました。なお、マテリアリティおよび代表KPIはESG 推進委員会の審議を経て取締役会で決定しました。



分野	マテリアリティ	機会	リスク
社会・産業	1 ITによる地域経済の持続的発展に貢献	・ ICT活用による生産性向上の需要増加	・ 人口減少による地方経済の衰退 ・ 地域発展への取り組みが遅れることによる市場機会の損失
	2 持続可能な社会インフラに貢献	・ 産業基盤の高度化やさらなるデジタル化社会(老朽インフラの刷新含む)で必要となるBCP需要増加	・ サイバー攻撃リスク ・ 気候変動や自然災害リスク ・ 各種規制への対応リスク ・ 気候変動や自然災害に対するレジリエンスの低下
	3 未来を担う世代のITスキル向上に貢献	・ 労働力不足を補うデジタル化 ・ 労働生産性を向上させるデジタル化 ・ DX対応のIT基盤強化	・ BPR、導入、運用各人材不足 ・ さらなる労働生産性の低下
	4 持続可能なサプライチェーンの構築	・ ブランド向上 ・ ステークホルダー保護	・ 人材獲得・定着の困難 ・ レピュテーションリスク
環境	5 脱炭素社会の実現に貢献	・ 環境に配慮した製品需要拡大 ・ 関連商材販売機会の拡大	・ 環境価値の高まりによるコスト増加
	6 環境負荷低減に貢献	・ 事業機会獲得 ・ 不良品や廃棄物削減により資源効率が高まることでコスト削減	・ 成長機会の損失 ・ 調達コストの増加
人	7 人的資本の拡充とウェルビーイングの向上	・ 従業員エンゲージメント向上 ・ 離職率低下 ・ 労働生産性向上	・ 人材獲得・定着の困難 ・ 従業員モチベーション低下
	8 多様な人材の活躍	・ 多様な人材による新たなアイデアやイノベーションの創出	・ 人材獲得・定着の困難 ・ 社内コミュニケーションの硬直化
ガバナンス	9 コーポレート・ガバナンス	・ 変化に対応する柔軟な経営による競争力の強化	・ 不祥事発生 ・ ステークホルダーからの信用低下 ・ 投資家による企業価値評価の低下

社外取締役

座談会



社外取締役 吉丸 由紀子



社外取締役 藤木 貴子

『2030 VISION』の実現に向けた、現在地と課題を社外取締役の視座で紐解く

強みと課題、多様な視点から見た現在地の分析

吉丸 社外取締役に就任して4年が経ちますが、就任当初より事業ポートフォリオ再編の議論を進め、2024年3月に大和紡績の事業譲渡を致しました。そこでは、ステークホルダーを広く意識し、取締役会が真摯に検討を重ねた姿勢が非常に印象的でした。目下、新中期経営計画の実行開始から1年が経過し、『2030 VISION』という大きな方向性に向け、さまざまな取り組みが始動した段階ですが、スピードという点では、これから加速していくととらえています。就任当初は、ガバナンス、特に執行と監督の役割分担に対する理解が十分でなく、難しい局面もありましたが、近年は体制や意識の面で着実に改善が進んでいます。



藤木 私も就任から4年ですが、執行を担う取締役の方々が、対話に対して非常にオープンかつ積極的な姿勢を示すよう

になってきた点は、就任当初と比べて大きな変化だと感じています。中期経営計画の2年目を迎え、次なる成長の柱を育てていこうという強い意識のもと、建設的な議論が深まりつつあると感じています。

堀 社外取締役に就任した時に、率直に「良い会社だ」と感じました。売上規模の大きさに加え、成長も継続しています。一般にはあまり知られていないもののITディストリビューションを事業の核に据え、非常にポテンシャルを感じました。また、経営陣が非常に外部の意見にも耳を傾ける姿勢を持っていることも印象的です。一方で、M&Aなどの経験が乏しい点は今後の課題ととらえています。

岸波 私は、祖業の大和紡績を手放すという大きな決断を成し遂げた直後に、社外取締役に就任いたしました。そこで、予定調和にとどまらず、本気で変革に取り組む会社なのだという強い印象を受けたことを感じました。取締役会では将来を見据えた前向きな議論が重ねられ、執行サイドと社外取締役が一体となってガバナンスやサステナビリティ経営の強化に取り組んでいる点に、同じ方向を目指す力強さを感じています。目下の課題としては、主力事業会社が高い営業力を持つ一方、卸売業の枠を超え、収益性や『2030 VISION』で掲げた方向性をいかに早期に実現していくかが問われていると感じています。

堂埜 私は今年からの参加であり、他の方と比べて理解が及ばない部分もあるかと思いますが、印象的だったのは、資



社外取締役 堀 哲朗



社外取締役 岸波 みさわ



社外取締役 堂埜 茂

本市場とのコミュニケーションがしっかりと取れている点です。その成果は、株価やPBRといった指標にも表れており、投資家の期待が企業価値として反映されていることに強く感銘を受けました。背景には、岸波さんも触れられていたように、祖業である繊維事業のカーブアウトを実行し、DISを新たな収益の軸とする構造改革を着実に進めてきたことがあります。国内中心ではあるものの、売上高1兆円を超える規模を実現している点は特筆すべきであり、DISが有する営業ネットワークは、極めて強力な事業基盤であると感じています。

藤木 祖業を手放す決断にあたっては、社外取締役も加わり、相当の時間をかけて議論を重ねました。資本市場やステークホルダーからの視点を踏まえ、社外取締役からは建設的な刺激をしっかりと入れたプロセスだったと考えます。そうした丁寧な議論と意思決定で、祖業売却という大きな転機につながり、現在のダイワボウホールディングスの企業価値向上にも寄与したと思います。何よりも、執行側の経営陣がその経験を通じて自信を深め、それが次の成長戦略へと確実に結びついていると感じています。

着実に成熟度が増しているガバナンスの体制と実効性

吉丸 当社のコーポレート・ガバナンスは、この数年で大きく進化を遂げています。執行サイドの取締役は、外部の意見に真摯に耳を傾け、「コーポレート・ガバナンスの実効性を高め、当社グループの持続的企業価値向上のために何が必要か」という本質的な問いに向き合ってくれました。社外役員との対話を通じて、体制や枠組みの在り方、そしてコーポレート・ガバナンスの実効性向上について、ともに考え、着実に改善を重ねてきました。

特にここ3～4年の取り組みは目覚ましく、一つひとつ着実にレベルアップしています。昨年実現した取締役会実効性評価への外部専門家の関与は、その好例です。アンケートやインタビューの設計が洗練され、ステークホルダーや世の中の要請を踏まえた新たな視点が加わり、それに基づく議論の質も大きく高まりました。執行サイドと社外役員が一体となった取り組みにより、ガバナンスの成熟度が一段深まったと実感しています。

藤木 吉丸取締役は、豊富な経験から体制の構築や評価の在り方などについて、意識的かつ的確に意見を出されていたと、そばで見ていると感じました。実効性を高めていく上では、時に言いにくいことも率直に伝える必要があります。



最初は意思疎通に苦労した場面もありましたが、対話を重ねる中で相互理解が進み、実効性評価も実現に至りました。こうした積み重ねによって、ガバナンス体制は着実に改善が進んでいると実感しています。

岸波 これまで皆さんが触れられているように、執行サイドの皆さんは、常に真摯な姿勢で話に耳を傾けてくださり、非常に深く考えていただいていますので、大変に良い関係が

社外取締役 座談会

築けています。日頃のコミュニケーションの質も高く、必要があれば個別にお話しすることもありますし、社外取締役同士で集まり意見を交換することもあります。こうした関係ができてきていることは、ガバナンスの実効性を高める上で非常に重要なポイントだと実感しています。

堂埜 コーポレート・ガバナンスを厳格にとらえれば、社外取締役は執行サイドの監督、より具体的に言えば事業執行のモニタリングを行い、執行サイドの意見だけで意思決定が

完結しないように見守ることにあると理解しています。しかし、実際のガバナンスではそれでは足りない部分があると個人的には感じています。当社のように祖業をカーブアウトするような大きな決断をする時は、生え抜きの執行サイドだけではなかなか実現しにくいものです。そうした場面で、社外取締役が良い意味で背中を押せるかが重要です。単なる監督機能にとどまらず、私たちが“健全なアクティビスト”として機能することがガバナンスの実効性を上げるのだと考えます。

『2030 VISION』の実現に向けた、成長戦略の描き方

堂埜 『2030 VISION』の実現に向けて、収益の拡大が重要であることは言うまでもありませんが、中心的な役割を担うのはDISであることに変わりはないと考えています。そのため、DISの事業ポートフォリオのバランス、特にディストリビューションからソリューション領域への展開が鍵になります。すでにiKAZUCHI(雷)でのサービス提供や、アルファテック・ソリューションズ(ATS)の買収に見られるような基本的な方向性は評価しています。今後は、単なるディストリビューターにとどまらず、ソリューション領域をM&Aなどで強化していくことが不可欠です。DISの営業基盤が強固であるため、これらを的確にマネージできれば大きな成長が得られると思われれます。

岸波 事業ポートフォリオの観点では、資本コストを下回るような事業があるのであれば、速やかにポートフォリオを入れ替えていくスピード感を持った経営判断が求められています。DISについては、堂埜さんの指摘にもあったように、営業体制を含め非常に確立された企業であることは間違いありません。しかしながら、その現在のビジネスモデルだけで2030年に掲げる営業利益500億円の達成は至難です。資本市場が注目しているのは、今後どのように利益率を高め、成長を実現していくのかという点です。M&Aを行った時も、単純にホールディングスの傘下に加えるのではなく、ATSや

ディーアイエスサービス&ソリューションといかにシナジーを發揮していくか、先を見据えたビジョンに基づく議論をしていく必要があると考えます。

堀 『2030 VISION』の実現に向けて、新規事業を育成する必要があるという認識は、取締役会でも共有されており、議論が重ねられています。ただ、皆さんがご指摘の通り、DISのITディストリビューション事業は完成度が高く、売上高も1兆円を超える水準にあるため、新たな事業を加えたとしても、その収益貢献が相対的に小さく見えてしまうというジレンマがあります。そのため、M&Aを活用して新規事業を取り込みつつ収益を拡大するとしても、一定の時間を要することは避けられないと考えています。

藤木 少し観点を変えて付け加えると、パーパスの実現にあたり、バリューチェーンの構築を掲げるのであれば、重要なのは、どのようなプリンシプル、すなわち行動原理を定め、それを組織全体で共通認識として持つかです。その上で、個別具体的な戦術が導き出されるべきだと考えています。現在DISには強固な営業基盤がありますが、そこにソリューション事業を重ねれば収益が向上する、といった単純な発想では不十分です。私たちがどのようなバリューチェーンを構築し、どのような価値を提供していく企業であるのか、根幹には、プリンシプルに基づいた明確な成長戦略が必要であると考えます。この議論を深めることが重要です。

吉丸 企業としての持続可能性、サステナビリティを考えると人材は企業価値向上の源です。ビジョンやパーパスを実現していくのも人材です。将来のパイプラインとして『2030 VISION』の実現を担う人材をどの程度確保できているのか、あるいは未整備の部分がどこにあるのか、どのように育成していくのかという点については、知恵を出し当社グループの最重要課題の一つとして取り組む必要があります。取締役会としても、しっかりと後押ししていきたいと考えています。



堀 ガバナンスも最終的には「人」の役目が大きい。経営における意思決定も、最後は人が行うものだからです。私は現在、報酬委員長、指名委員長も務めています。課題という意味では社長の後継者をどのように決めていくかは今年の大きなテーマだと感じています。

吉丸 次世代を担う経営者、トップマネジメント層を選ぶ際に重要なのは、選び方のプロセスに加え、そもそも、候補者となり得る人材パイプラインがどのくらい育っているかです。そのためにも、より下の層まで裾野の広い人材育成がなされていることが前提であり、今後の経営において極めて重要だと考えています。特に、今後ポートフォリオの転換、バリューチェーンの構築を行うのであれば、多様な人材が求められることは必定で、急がなければならない対応だと感じています。

堂埜 例えば、昨今よく言われるような社員のスキルや経

験を可視化して共有し、適材適所に配置していくタレントマネジメントの仕組みなどが必要ではないでしょうか。

堀 確かに、マネジメント層と会話をしていると、いわば暗黙知として構想が練られていると感じます。これを形式知化していく議論は必要なフェーズに入っていると考えます。



社外取締役として、今後の展望

堂埜 パーパスにおいてバリューチェーンの構築を掲げるのであれば、プリンシプルを経た具体的な戦略・戦術への落とし込みを行い、不足している要素を補う議論が必要です。すでに一定の議論はなされていると思いますが、私も加わり明確化していく過程に役立てればと考えています。あわせて、バリューチェーンを担う人材をどうやって確保し、育成していくかという点についても積極的に取り組んでいきたいと考えています。



岸波 今後、『2030 VISION』の実現は、具体的なストーリーへの落とし込みに移行していく段階です。M&Aに関する議論でも触れられましたが、目下の事業規模に対してインパクトを出し、1プラス1を3や4に変えていくには、現在の企業や事業とシナジーを発揮していくことが不可欠です。そうでなければ財務的結果には現れてきません。そのためには、

価値創出を支える「人」の存在が不可欠であり、非財務の取り組みが財務成果にしっかりと連動するように取締役会としても意識していきたいと思っています。

堀 最終的には「人」がすべてだとあらためて感じています。その意味で、私たち社外取締役も、DISの内部で働く方々について、より深く理解を深めていく必要があります。そうでなければ、将来のサクセッションについても本質的な議論はできません。こうした点を踏まえ、より実効性のあるガバナンスに貢献していきたいという思いを新たにしました。

吉丸 当社は、ステークホルダーに対して常に誠実かつオープンな姿勢を大切にしており、その期待に応えるべく、各取締役が多様なバックグラウンドを活かしながら、独立社外取締役として多角的かつ建設的な議論を重ね、中長期視点で経営戦略の方向性を検討し経営の執行を監督しています。今後もこの姿勢を維持しながら、より良い経営の実践に貢献してまいります。

藤木 社外取締役一人ひとりが強い思いを持って、この役割に真摯に取り組んでいます。それは、当社の成長に対して大きなポテンシャルを感じているからにほかなりません。いかに実現していくかは、執行側の経営判断に加え、私たち社外取締役もガバナンスの視点からしっかりと関わっていくことで実現していくものだと考えています。今後の成長を、私たち自身も楽しみにしていますし、ステークホルダーの皆様にも期待を寄せていただければと思います。

コンプライアンス・リスクマネジメント

企業倫理・コンプライアンス方針

基本方針

当社グループは、企業倫理と社会規範を尊重することにより、経営者から従業員一人ひとりまでが、組織として法令や社内規則等を遵守し、企業の社会的責任を果たすことを基本方針としています。

ダイワボウグループ企業行動憲章

「ダイワボウグループ企業行動憲章」は、当社グループが国内外を問わず、人権の尊重はもとより、すべての法律、国際ルールを遵守し、社会的良識を持って、社会の持続的な発展に向け、高い倫理観を持って社会的責任を果たすことを示したものです。全役員、全従業員は同憲章を遵守する義務を負っています。

同憲章に定める、法令遵守および企業倫理の浸透をグループの全役員、全従業員に徹底するため、関連する法令の周知および社内規則・マニュアルの整備と従業員教育に努めています。

腐敗防止への取り組み

ダイワボウグループ腐敗防止方針

2024年4月に策定した「ダイワボウグループ腐敗防止方針」のもと、法令や社会倫理を遵守し、贈収賄、利益相反、横領・詐欺、利益供与の強要、不正入札等、自己または第三者の職務上の権利や地位の濫用といった、いわゆる腐敗行為の一切を禁止しています。また、本方針に基づくグループ施策については、定期的な社内研修を通じて全従業員への理解や協力を促すとともに、取引先等に対しても同様の取り組みを求めることで、腐敗防止に努めています。

なお、2024年度の当社グループにおける「ダイワボウグループ腐敗防止方針」に違反する事案はありませんでした。

腐敗防止関連

	2021	2022	2023	2024
腐敗防止方針の違反に起因する従業員の処分および解雇件数	0	0	0	0
腐敗に関連する罰金、罰則、和解に関わるコスト	0	0	0	0
反競争的行為、反トラスト、独占的慣行により受けた法的措置	-	-	-	-

コンプライアンス推進体制とコンプライアンス教育

コンプライアンス推進体制

代表取締役社長を委員長とする「リスク管理委員会」を設置し、当社グループ内の法令遵守および企業倫理の取り組みを横断的に推進・統括しています。当委員会は四半期ごとに開催し、グループにおけるコンプライアンス体制の維持・管理および全従業員が受講するコンプライアンス研修の監督など、コンプライアンス意識の普及・啓発に取り組んでいます。なお、2024年度は重大なコンプライアンス事案は発生しませんでした。

重大なコンプライアンス違反件数 (件)

2021	2022	2023	2024
0	0	0	0

コンプライアンス教育

世間で問題となった事案やグループ内で発生したコンプライアンス問題について、全社で共有できるよう、また、ハラスメントやコンプライアンス全般(汚職・賄賂などによる腐敗防止を含む)に関して、グループ各社の全従業員が定期的にコンプライアンス研修を受講するよう計画しています。逐次改善を重ねることで、教育内容の充実を図っています。2024年度の研修受講率は、100%に達しています。

コンプライアンス事案(違反事案)への対応

当社グループにおいて、汚職・賄賂などによる腐敗防止を含む法令や社内規則違反などが発覚した場合、または、違反など発生リスクがあると判断された場合、所定の基準・手続に従い、当該組織のコンプライアンス責任者が中心となり、内部調査・原因究明および再発防止策などの事案対応にあたります。当該関連事案については、発覚から事案対応の終了報告までリスク管理委員会事務局を通じて、担当取締役および監査役に報告されます。また全社的な見地から検討を要する重大なコンプライアンス事案については、担当取締役の指示、およびリスク管理委員会事務局からの要請に基づき必要な調査が実施され、実態解明を行い、社内規則に照らして適切な処分を行います。汚職・贈賄などを含む法令違反などに関与した役職員については、社内処分の要否をグループ各社の社内規則に照らし検証し、また必要に応じて社内外の専門家との相談・協議などを経た上で、社内規則に定められた基準・手続に従い適切な処分を行います。当社グループでは、外部関係者などへの対応・報告・公表の要否を検討の上、必要に応じて適切な対応を実施しております。

内部通報・相談制度

事業活動におけるコンプライアンス違反行為の未然防止、早期発見・対応のため、当社および当社グループにおいて内部通報制度を設けています。ハラスメントおよびコンプライアンス全般(汚職・賄賂などによる腐敗防止を含む)に関する相談、法令や倫理などに違反する行為や違反する恐れのある行為が発見された場合、通報者は、実名または匿名で、通報・相談を行うことができます。通報・相談を受け付ける窓口として社内のほか、社外にも受付窓口を設置して、電子メール、電話、書面などによる方法で、より通報・相談しやすい環境を整えています。通報・相談を受け付けた場合、リスク管理委員会事務局が中心となり関係部門と連携しつつ、迅速に、その事実関係や関連法令・規則を可能な限り確認・調査します。その上で、コンプライアンス違反行為の有無を認定し、必要に応じて是正や再発防止などの対応措置を講じています。

この際、通報者の匿名性・プライバシーを保護するとともに、報復行為を禁止して、通報したことにより通報者が不当に不利益を被らないように措置を講じています。また、通報者には、その後の確認・調査の経過や結果を適宜フィードバックしています。

なお2024年度の内部通報件数は9件(社内窓口8件、社外窓口1件)で、すべての通報に対して調査や是正措置を実施した結果、重大な人権侵害や腐敗防止方針違反に該当する事例はありませんでした。

通報・相談窓口の運用実績(件)

窓口	2021	2022	2023	2024
社内窓口	2	5	4	8
社外窓口	6	5	3	1
計	8	10	7	9

リスクマネジメント基本方針

リスクマネジメント基本方針

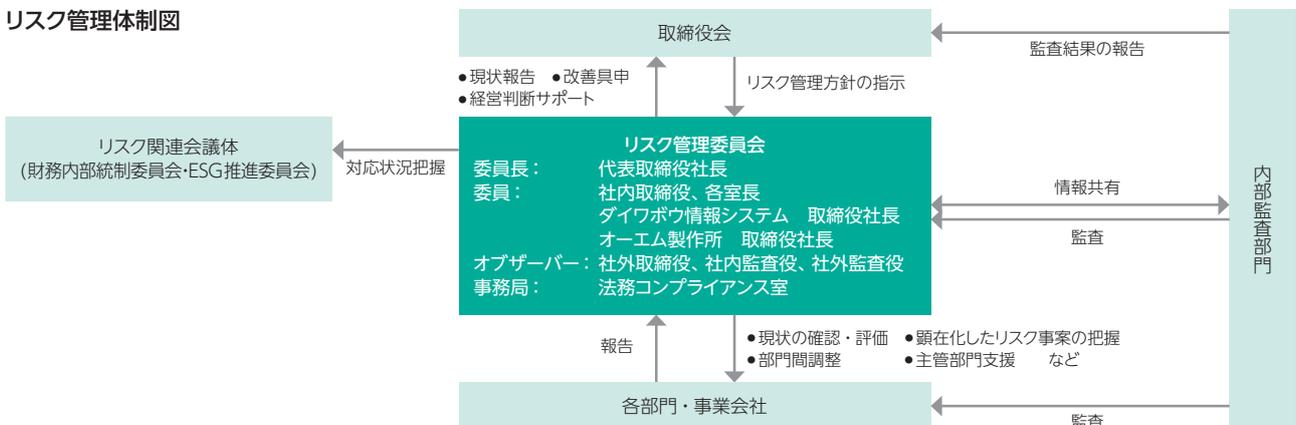
当社グループは、特定の取引先・製品・技術・法的規制などへの依存割合が小さく、経営成績は比較的安定しています。しかし、技術革新が著しい業界に属することから、新製品・新サービスの展開により、業界構造が変化し、従来製品・サービスに対する需要が変動することなどにより、当社グループの売上高および利益は変動する可能性があります。この変化に対処すべく、常に顧客の声を傾聴するとともに、技術革新の動向を適切に把握して、顧客の要請に対しグループ全体で迅速に対応できる体制を整えています。また、リスクの特定・評価・管理を行い、特に大きいリスクが現実に発生、もしくは発生する予兆がある場合は、対策本部を設置し、危機管理体制へ移行、事前対応策または危機対応策を実行し、事態の推移を監視する体制を整えています。

リスク管理体制

当社グループ全体を俯瞰し、全社的リスク管理の整備、運用状況を確認・評価し、適切なリスク管理を実現することを目指しています。より精度の高い方法でグループ全体のリスク管理状況を確認・評価し、必要に応じて改善提言を行っています。リスク管理に関する規則を整備し、経営リスク、業務リスク、環境・安全・品質リスクの3つの体系に区分することで、各部門が共通リスクの認識と管理手法を共有し、マネジメント機能の強化を図っています。また、リスクが具現化した場合に備え、同規則の整備により甚大な損失の及ぼす影響の極小化と再発防止に努めています。

これらの当社グループ内のリスク管理の取り組みを横断的に統括、推進するため、代表取締役社長を委員長とする「リスク管理委員会」を設置し、新たに発生した各種リスクについて、同委員会において速やかに対処方針を決定し、リスク管理体制の実効性を確保すべくリスク低減活動に取り組んでいます。

リスク管理体制図



重要なリスク

各部署において、想定されるリスク事象を洗い出し、リスク評価を実施しています。組織全体として体系別に分類し、マネジメント機能の強化を図っています。経営における適時適切な情報を開示しなかった場合のレピュテーションリスクや、不十分な内部統制システムによる不祥事発生リスク、外部からの予期せぬ不正アクセスやコンピュータウイルスの侵入などにより、通信ネットワークの障害および機密情報、個人情報の漏えいなどといった情報セキュリティリスクを特に重要なリスクとして認識しています。

リスクマネジメント

事業等のリスク一覧

リスク分類	リスク項目	リスク事象	リスク対策	影響度	発生の可能性
事業環境	感染症に関するリスク	・感染症の大規模拡大による生産活動、物流機能への支障 等	・従業員の安全確保 ・在宅勤務、時差出勤、時短勤務による感染リスクの軽減 等	大	高
	外部環境に関するリスク	・原材料・燃料価格の市況変動 ・金利変動等、為替レート変動等による販売機会の喪失、生産遅れ、特別損失 等	・危機管理対応、想定リスクに基づく行動計画 ・代替材料検討、売価調整 ・為替予約等のヘッジ取引 等	中	中
	海外事業に関するリスク	・海外現地における政治、経済、法律、為替、安全等変化における影響 等	・危機管理対応、想定リスクに基づく行動計画 ・為替予約等のヘッジ取引 等	中	中
事業運営	商品等に関するリスク ～ITインフラ流通事業	・市場飽和状態による販売低下 ・競争激化による利益率減少 ・在庫陳腐化による廉価販売 ・流通経路変更 ・供給減少による販売低下 等	・販売カテゴリの拡大 ・付加価値販売の増大 ・適正在庫、適正配置 ・仕入先と販売先との有益なパイプ役 ・マルチベンダーによる商品確保 等	大	中
	商品等に関するリスク ～産業機械事業	・景気変動による影響 等	・景気状況を見据えた販売計画 等	大	中
	生産活動、研究開発に関するリスク	不測の事態による ・部品供給の遅延や停止、製品工場の製造の停止 ・輸送機関の停止、販売先への供給停止 等	・危機管理対応、想定リスクに基づく行動計画および訓練の実施 ・重要部品ごとの複数仕入先選定 等	中	中
	知的財産権に関するリスク	・他社との協業、共同研究・開発における知的財産権に関する権利侵害や契約トラブル 等	・リスク管理対応、過去事案の検証による訴訟リスクや賠償リスク管理 等	大	中
	直送取引に関するリスク	直送取引による ・不明瞭、不適切な取引の発生リスク 等	・内部統制システムの構築 ・定期監査実施による牽制機能、統制強化 ・システム構築におけるアラート通知 等	大	中
	マクロ経済環境およびビジネスモデルに関するリスク	・技術革新等による産業構造等の変化 ・グローバル化に伴う新興成長国との競争激化 ・規制緩和や異業種参入等のビジネス環境の変化 ・世界経済全般の景気が減速した場合の需要の停滞 等	・事業ポートフォリオの多角化 ・複数の経済シナリオに基づく事業計画の策定 ・十分な手元流動性の確保、資金調達手段の多様化 等	大	中
	法令・規制の変更に関するリスク	・予期し得ない各種法令等の変更 ・輸出入規制および商品販売・取り扱いに係る許認可等の規制変更 等	・外部の専門機関と連携し、最新情報を入手する 等	大	低
環境・災害	気候変動に関するリスク	・脱炭素社会移行への対応遅れによる市場競争力の低下 ・大雨、洪水など自然災害による原材料の高騰やサプライチェーンの寸断 等	・脱炭素化に向けた高い環境目標の設定 ・自然災害等による影響を最小限化する事業継続計画および訓練の実施 等	中	高
	システムトラブルに関するリスク	自然災害や事故等の不測の事態による ・通信ネットワーク障害発生における基幹システム、物流管理システムの停止 等	・危機管理対応、想定リスクに基づく行動計画 ・非常時の初期対応、対策本部の設置 ・定期的な設備点検、防災訓練などの実施 ・BCP(事業継続計画)の作成 ・基幹、物流管理システムの二重化 等	大	中

情報セキュリティ

サイバー攻撃に対する防御

サイバーセキュリティ対策としては、情報セキュリティ推進組織が中心となって、脆弱性に関する情報収集・分析に努めています。また、外部からの不正侵入を防ぐ「入口対策」と外部への情報流出を防ぐ「出口対策」を組み合わせ、施策・

体制強化に継続的に取り組んでいます。具体的には、情報セキュリティポリシーを定め、ファイアウォールなどシステム面での各種対策を講じています。そして、2025年2月にグループ子会社で発生した不正アクセスを踏まえ、さらなるサイバーセキュリティ強化に取り組んでいます。

個人情報保護委員会へ報告した個人情報漏えい事故 (件)

対象	2021	2022	2023	2024
当社グループ	0	0	0	1

規制当局・公的機関・消費者団体等から寄せられたお客様のプライバシー保護に関する違反や苦情 (件)

対象	2021	2022	2023	2024
当社グループ	0	0	0	0

情報セキュリティ基本方針

- (1) 企業としての社会的責任を全うすべく、情報流出を未然に防止し、当社のみならず、他企業に対し影響を及ぼさないよう情報資産を正当な権限を持った人だけが使用できる状態（機密性）を確保する。
- (2) 情報の消失・改ざん等により、企業経営において誤った判断に至ることがないように情報資産が正当な権限を持たない人により変更されていない状態（完全性）を確保する。
- (3) 故意・過失および災害等によるシステム停止の防止策を実施し、会社運営のために求められる時に情報資産が最大限利用できる状態（可用性）を確保する。
- (4) 情報セキュリティに対する高い意識を持った風土・文化を社内に醸成する。

当社は、情報資産を保護する「情報セキュリティマネジメント」を実施するため、「情報セキュリティポリシー」を策定する。「情報セキュリティポリシー」は、「情報セキュリティ基本方針」、「情報セキュリティ対策規定」からなり、当社の情報セキュリティの考え方を述べるとともに、情報資産を故意や偶然にかかわらず、改ざん、破壊、漏えい等から保護するための管理策をまとめたものである。

当社の情報資産を利用する者は、情報セキュリティの重要性を認知し、この「情報セキュリティポリシー」を遵守しなければならない。遵守事項に違反した者は、その違反内容によっては当社の就業規則等の規程により、懲戒するものとする。

また、不正アクセスなどのサイバー攻撃やセキュリティインシデントの発生と疑われる事象を発見した場合、速やかに情報セキュリティ担当者および情報システム担当部署に報告しなければならない。PCにおいて、ウイルス感染や不正アクセスの疑いがある場合、発見後ただちに該当するPCをネットワークから切り離れた上で報告しなければならない。特に不正行為が発見された場合には、その証拠となる各種データの消去・改ざんを防ぐため、対象となる各種データを確保しておかなければならない。報告を受けた情報セキュリティ管理者は、速やかに情報システム担当部署に対して指示し、関連する部署、関係会社、外部ベンダー等に連絡し、協力を依頼のうえ、迅速な対応措置を行わなければならない。これらのサイバーインシデント等発生時における初動対応については、全従業員に対して定期的な周知を行い、研修等を通じて、認知度向上に向けた取り組みを継続的に行わなければならない。

11カ年の主要連結財務データ

期	第104期	第105期	第106期	第107期	第108期
決算年月	2015年3月	2016年3月	2017年3月	2018年3月	2019年3月
売上高	566,194	578,506	617,811	669,596	785,554
(%表示は対前期増減率)	△10.8%	+2.2%	+6.8%	+8.4%	+17.3%
ITインフラ流通事業	484,945	494,939	536,073	582,700	693,957
	△22.6%	+2.1%	+8.3%	+8.7%	+19.1%
繊維事業	61,993	66,016	67,438	71,021	75,088
	+1.0%	+6.5%	+2.2%	+5.3%	+5.7%
産業機械事業	14,136	12,788	11,708	11,972	13,900
	+10.2%	△9.5%	△8.5%	+2.3%	+16.1%
営業利益	8,246	9,912	12,626	14,305	22,709
	△24.8%	+20.2%	+27.4%	+13.3%	+58.7%
ITインフラ流通事業	5,769	6,127	8,976	9,927	17,420
	△36.9%	+6.2%	+46.5%	+10.6%	+75.5%
繊維事業	1,344	2,828	2,957	3,309	4,018
	+60.0%	+110.4%	+4.5%	+11.9%	+21.4%
産業機械事業	1,096	820	747	931	1,066
	+25.0%	△25.2%	△9.0%	+24.6%	+14.5%
経常利益	7,968	9,679	12,572	14,291	22,840
	△24.6%	+21.5%	+29.9%	+13.7%	+59.8%
親会社株主に帰属する当期純利益	4,886	5,266	7,469	10,531	16,775
	+7.9%	+7.8%	+41.8%	+41.0%	+59.3%
1株当たり当期純利益(円)	51.82	55.53	78.31	109.74	174.47
自己資本当期純利益率/ROE	9.5%	9.5%	12.5%	15.5%	21.1%
総資産経常利益率/ROA	3.2%	4.0%	5.0%	5.2%	7.3%
売上高営業利益率	1.5%	1.7%	2.0%	2.1%	2.9%
ITインフラ流通事業	1.2%	1.2%	1.7%	1.7%	2.5%
繊維事業	2.2%	4.3%	4.4%	4.7%	5.4%
産業機械事業	7.8%	6.4%	6.4%	7.8%	7.7%
総資産	235,359	245,747	259,531	286,029	335,888
総資産回転率	2.4	2.4	2.4	2.3	2.3
純資産	54,834	57,031	63,903	73,148	87,191
自己資本比率	23.1%	23.0%	24.4%	25.3%	25.7%
有利子負債	47,517	43,378	39,452	37,198	34,384
D/Eレシオ(倍)	0.87	0.76	0.62	0.51	0.39
1株当たり純資産(円)	574.24	593.61	661.75	752.87	898.51
営業活動によるキャッシュ・フロー	13,264	9,477	5,007	10,046	10,129
投資活動によるキャッシュ・フロー	△ 647	△ 2,645	△ 1,838	713	△ 1,218
フリー・キャッシュ・フロー	12,617	6,831	3,168	10,760	8,910
財務活動によるキャッシュ・フロー	△ 7,459	△ 4,920	△ 5,201	△ 4,013	△ 5,433
現金及び現金同等物の期末残高	14,423	16,161	14,042	20,777	24,180
1株当たり年間配当金(円)	12.00	14.00	20.00	26.00	40.00
配当性向	23.2%	25.2%	25.5%	23.7%	22.9%
純資産配当率/DOE	2.2%	2.4%	3.2%	3.7%	4.8%
総還元性向	23.2%	25.2%	25.5%	23.7%	22.9%
株価収益率(PER)	7.4	7.6	8.4	8.5	7.3
株価純資産倍率(PBR)	0.67	0.71	0.99	1.24	1.42
設備投資額	3,566	2,809	2,816	4,001	4,361
ITインフラ流通事業	449	310	320	697	1,224
繊維事業	1,952	2,160	2,132	2,653	2,476
産業機械事業	1,016	268	288	619	492
減価償却費	3,518	3,353	3,274	3,177	2,906
ITインフラ流通事業	1,186	1,196	1,202	1,141	604
繊維事業	1,588	1,436	1,403	1,388	1,672
産業機械事業	501	489	465	464	454
研究開発費	998	1,016	1,056	1,020	1,033
従業員数(人)*1	6,284	6,294	5,617	5,650	5,794
主要指標(ITインフラ流通事業)					
PC出荷台数(千台)	2,076	1,789	1,889	1,986	2,604
サーバー出荷台数(千台)	64	60	60	60	58

※ 2017年10月1日付で普通株式10株につき1株の割合で株式併合、2021年4月1日付で普通株式1株につき5株の割合で株式分割を行っており、1株当たりの数値につきましては過年度に遡及して表示しております。
 ※ 「『税効果会計に係る会計基準』の一部改正」(企業会計基準第28号)等を第108期の期首から適用しており、第107期に係る数値については、当該会計基準等を選択したのちの数値としています。
 ※ 第109期より持株会社の人員増に伴い本部費用等の配賦方法を変更しており、第108期以降のセグメント利益は変更後の算定方法に基づき作成しております。
 ※ 第110期より繊維事業で吸収合併をしたことによりセグメントの管理区分を一部見直ししており、第109期以降の繊維事業のセグメント情報は変更後の区分方法に基づき作成しております。
 ※ 第111期より「収益認識に関する会計基準」(企業会計基準第29号 2020年3月31日)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影響が生じるため対前年増減率は記載しておりません。
 ※ 1 2024年3月27日付の株式譲渡により繊維事業が連結の範囲から除外されたため第113期以降の期末従業員数には繊維事業の従業員数が含まれておりません。

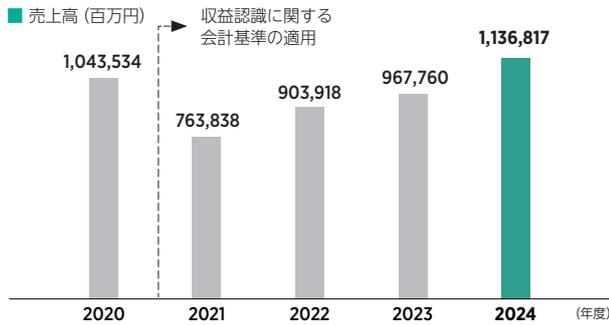
(単位:百万円)

第109期	第110期	第111期	第112期	第113期	第114期
2020年3月	2021年3月	2022年3月	2023年3月	2024年3月	2025年3月
944,053	1,043,534	763,838	903,918	967,760	1,136,817
+20.2%	+10.5%	-	+18.3%	+7.1%	+17.5%
857,008	969,748	691,281	828,997	894,693	1,123,922
+23.5%	+13.2%	-	+19.9%	+7.9%	+25.6%
72,180	61,033	58,289	61,980	59,210	0
△3.9%	△15.4%	△4.5%	+6.3%	△4.5%	0%
12,988	11,582	11,610	12,170	13,213	12,895
△6.6%	△10.8%	+0.2%	+4.8%	+8.6%	△2.4%
32,841	35,028	24,059	27,944	30,963	34,899
+44.6%	+6.7%	△31.3%	+16.1%	+10.8%	+12.7%
28,161	33,226	21,651	25,394	28,244	34,045
+61.7%	+18.0%	△34.8%	+17.3%	+11.2%	+20.5%
3,877	1,350	1,617	1,499	1,580	0
△3.5%	△65.2%	+19.7%	△7.3%	+5.4%	0%
753	537	656	886	1,032	852
△29.4%	△28.6%	+22.0%	+35.2%	+16.4%	△17.4%
33,195	35,781	24,554	28,608	31,431	35,454
+45.3%	+7.8%	△31.4%	+16.5%	+9.9%	+12.8%
21,178	25,715	16,988	19,059	4,283	24,751
+26.2%	+21.4%	△33.9%	+12.2%	△77.5%	+477.9%
220.27	267.47	178.14	202.79	45.82	271.37
22.3%	22.2%	12.9%	13.7%	3.0%	16.8%
10.0%	10.0%	6.6%	7.5%	7.7%	8.4%
3.5%	3.4%	3.1%	3.1%	3.2%	3.1%
3.3%	3.4%	3.1%	3.1%	3.2%	3.0%
5.2%	2.2%	2.8%	2.4%	2.7%	0%
5.8%	4.6%	5.7%	7.3%	7.8%	6.6%
328,813	383,757	356,203	406,688	405,256	440,122
2.9	2.7	2.1	2.2	2.4	2.6
104,741	129,322	136,173	143,961	142,133	152,310
31.6%	33.4%	38.0%	35.2%	35.0%	34.6%
31,635	27,321	27,484	26,099	20,900	20,703
0.30	0.21	0.20	0.18	0.15	0.14
1,080.11	1,334.35	1,422.20	1,529.95	1,518.56	1,693.24
18,487	9,428	28,165	16,958	24,544	5,909
△ 4,343	△ 1,357	△ 2,926	△ 1,628	△ 4,946	△ 2,588
14,144	8,070	25,239	15,330	19,598	3,321
△ 6,733	△ 7,586	△ 10,724	△ 10,335	△ 2,856	△ 17,402
31,574	32,033	46,728	51,923	69,172	55,221
32.00	60.00	60.00	62.00	64.00	90.00
14.5%	22.4%	33.7%	30.6%	139.7%	33.2
3.2%	5.0%	4.4%	4.2%	4.2%	5.6%
14.5%	22.4%	45.4%	46.2%	139.7%	73.3%
4.7	6.3	9.3	10.8	56.0	9.3
0.96	1.26	1.16	1.43	1.69	1.49
3,898	3,667	2,187	2,151	2,679	4,475
2,089	639	445	531	793	3,327
1,037	2,320	1,474	1,018	705	0
559	660	263	381	1,173	1,147
3,112	3,405	3,491	3,381	3,290	1,712
755	1,116	1,154	1,132	1,326	1,216
1,707	1,783	1,802	1,726	1,497	0
448	488	518	484	434	495
1,001	853	883	928	902	151
5,654	5,683	5,671	5,432	2,867	2,928
3,995	5,136	2,838	2,992	3,014	3,894
60	61	56	67	58	62

財務ハイライト

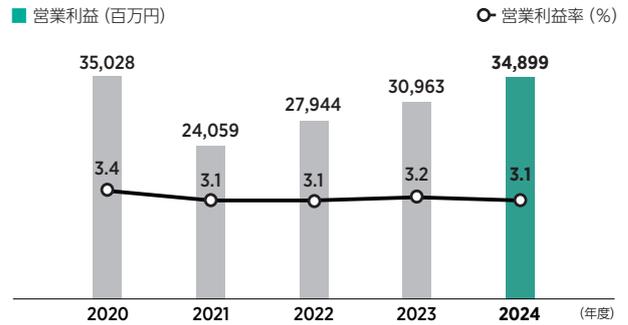
繊維事業が連結の範囲から除外されたため2024年度のデータに繊維事業は含まれておりません。

売上高

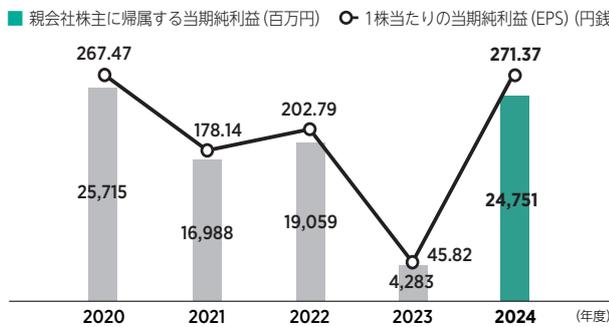


2021年度より「収益認識に関する会計基準」を適用

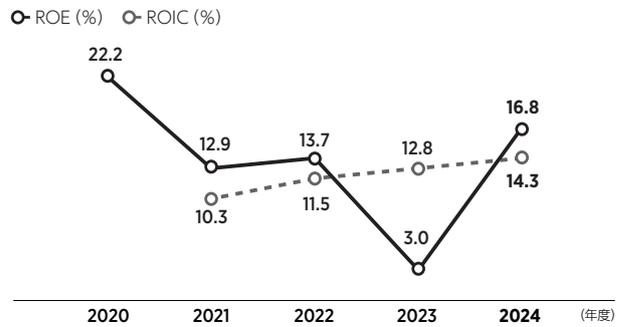
営業利益 / 営業利益率



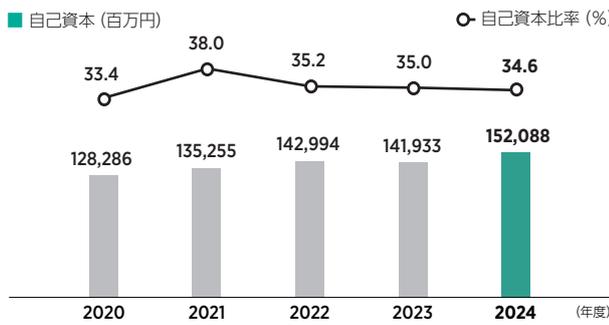
親会社株主に帰属する当期純利益 / 1株当たりの当期純利益 (EPS)



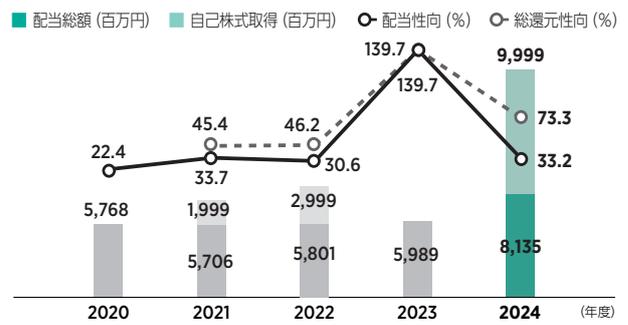
ROE / ROIC



自己資本 / 自己資本比率



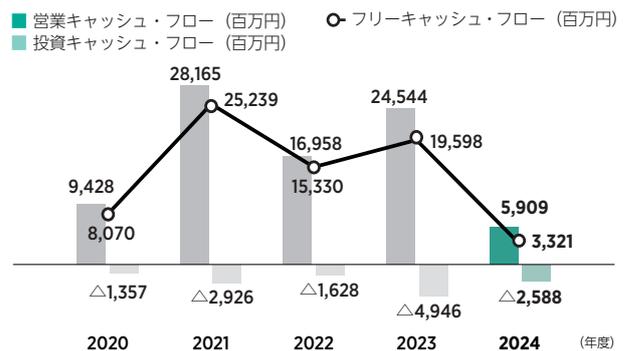
配当総額 / 自己株式取得 / 配当性向 / 総還元性向



設備投資 / 減価償却



営業キャッシュ・フロー / 投資キャッシュ・フロー / フリーキャッシュ・フロー



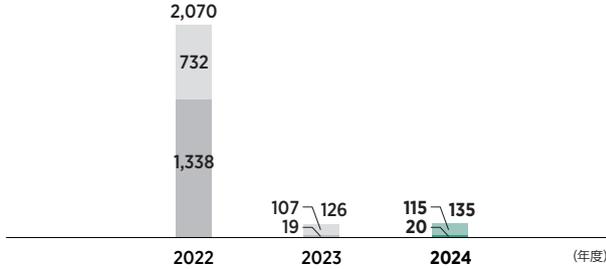
非財務ハイライト

2023年度以降のデータに繊維事業は含まれておりません。

環境データ

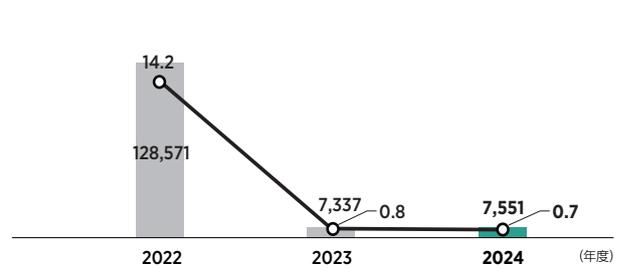
エネルギー消費量 (グループ連結)

■ スコープ1 (TJ) ■ スコープ2 (マーケット基準) (TJ)



CO₂排出量 (スコープ1+2) および原単位

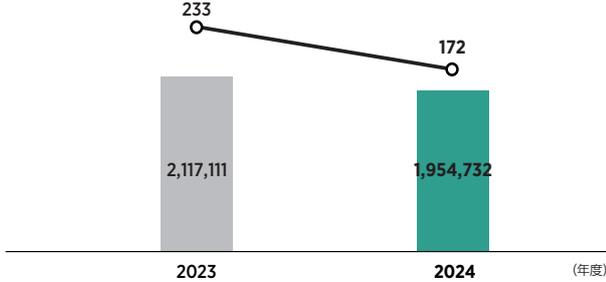
■ スコープ1+2 (tCO₂e) ○ CO₂排出量売上高原単位 (tCO₂e/億円)



CO₂排出量 (スコープ3カテゴリ1) および原単位

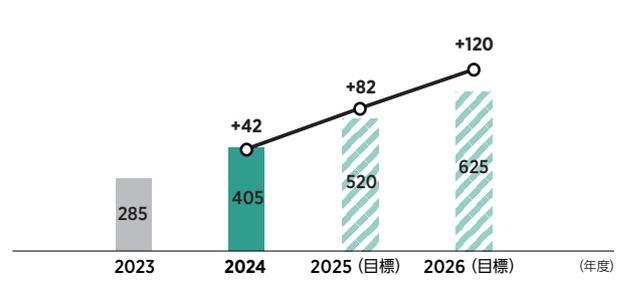
(購入した製品・サービスにおけるCO₂排出量)

■ スコープ3カテゴリ1 (tCO₂e) ○ CO₂排出量売上高原単位 (tCO₂e/億円)



iKAZUCHI(雷) 取扱高成長率

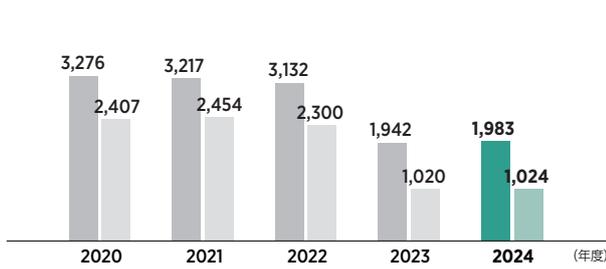
■ iKAZUCHI(雷) 取扱高 (億円) ○ iKAZUCHI(雷) 取扱高成長率 (2023年度比) (%)



社会データ

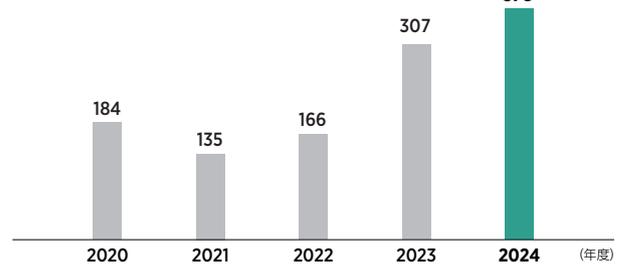
従業員数 (男女別)

■ 男性(人) ■ 女性(人)



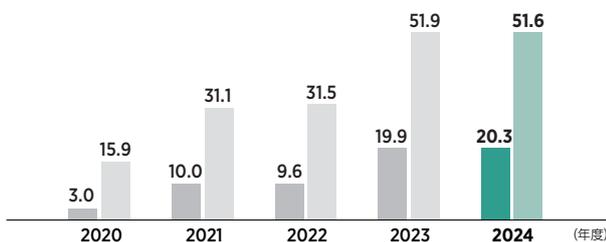
従業員1人当たりの売上高

■ 売上高 (百万円)



従業員1人当たりの年間教育研修時間・費用 (国内連結)

■ 従業員1人当たりの年間教育研修時間 (時間) ■ 従業員1人当たりの年間教育研修費用 (千円)

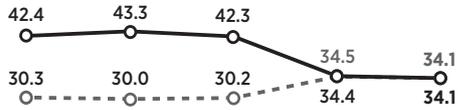


非財務ハイライト

2023年度以降のデータに繊維事業は含まれておりません。

女性従業員比率

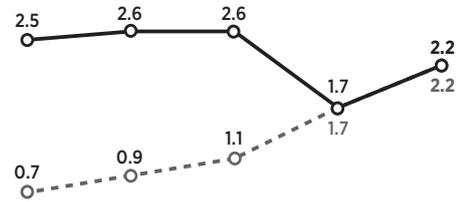
○ 女性従業員比率 (グループ連結) (%) ○ 女性従業員比率 (国内連結) (%)



2020 2021 2022 2023 2024 (年度)

女性管理職比率

○ 女性管理職比率 (グループ連結) (%) ○ 女性管理職比率 (国内連結) (%)



2020 2021 2022 2023 2024 (年度)

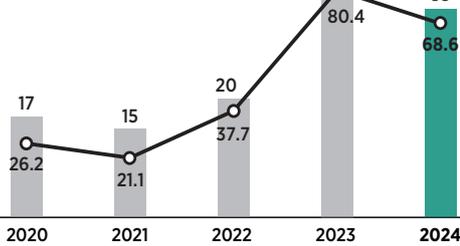
年次有給休暇取得率 (国内連結) (%)



2020 2021 2022 2023 2024 (年度)

男性育児休業取得状況の推移 (国内連結)

■ 男性育児休業取得件数 (件) ○ 男性育児休業取得率 (%)

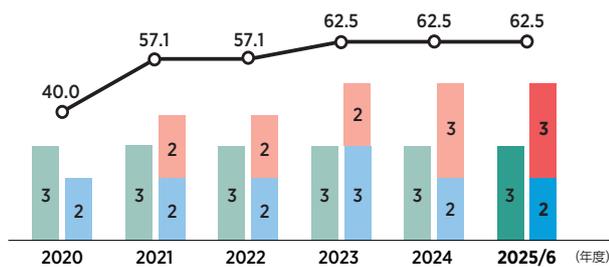


2020 2021 2022 2023 2024 (年度)

ガバナンスデータ

取締役人数・独立社外取締役比率 (ダイワボウホールディングス)

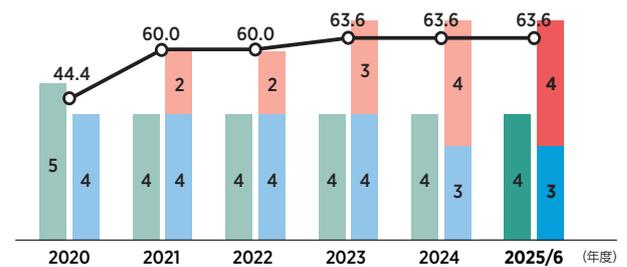
■ 社内取締役人数 (男性) (人) ○ 独立社外取締役比率 (%)
 ■ 独立社外取締役人数 (男性) (人)
 ■ 独立社外取締役人数 (女性) (人)



2020 2021 2022 2023 2024 2025/6 (年度)

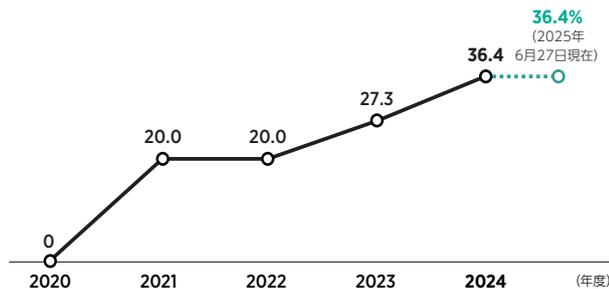
役員人数・独立社外役員比率 (ダイワボウホールディングス)

■ 社内役員人数 (男性) (人) ○ 独立社外役員比率 (%)
 ■ 独立社外役員人数 (男性) (人)
 ■ 独立社外役員人数 (女性) (人)



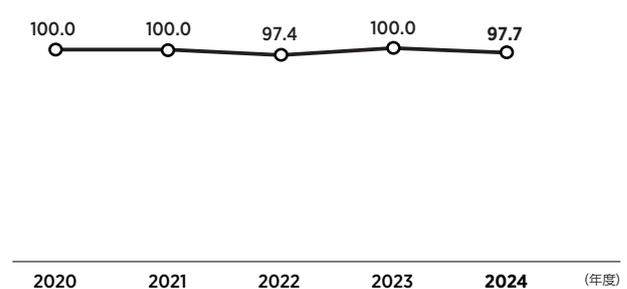
2020 2021 2022 2023 2024 2025/6 (年度)

女性役員比率 (ダイワボウホールディングス) (%)



2020 2021 2022 2023 2024 (年度)

取締役会出席率 (ダイワボウホールディングス) (%)



2020 2021 2022 2023 2024 (年度)

会社概要

企業情報

2025年3月31日現在

名称(商号)	ダイワボウホールディングス株式会社
(英文名称)	Daiwabo Holdings Co., Ltd.
本社所在地	〒530-0005 大阪府大阪市北区中之島3丁目2番4号 中之島フェスティバルタワー・ウエスト
設立日	1941年(昭和16年)4月1日
資本金	216億9,674万4,900円
株式	東京証券取引所プライム市場 証券コード3107
事業内容	ITインフラ流通事業、産業機械事業
連結従業員数	2,928名

株式の状況

2025年3月31日現在

発行可能株式総数	200,000,000株
発行済株式の総数	96,356,460株
株主数	10,648名

主な連結子会社

ダイワボウ情報システム株式会社
株式会社オーエム製作所

大株主の状況

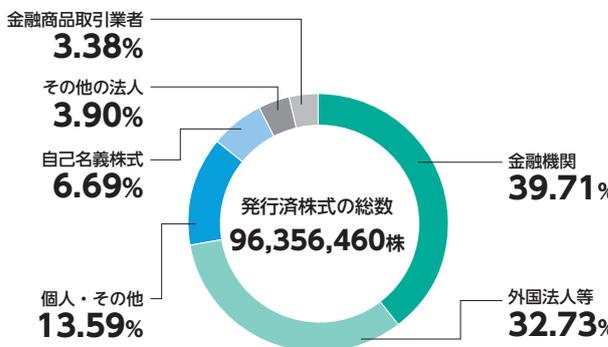
2025年3月31日現在

株主名	持株数 (千株)	持株比率 (%)
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	14,724	16.38%
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	7,211	8.02%
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505001(常任代理人 株式会社みずほ銀行決済営業部)	3,304	3.68%
株式会社三菱UFJ銀行	3,080	3.43%
JP MORGAN CHASE BANK 380055(常任代理人 株式会社みずほ銀行決済営業部)	2,968	3.30%
ダイワボウ従業員持株会	2,697	3.00%
BBH FOR FIDELITY LOW-PRICED STOCK FUND (PRINCIPAL ALL SECTOR SUBPORTFOLIO)(常任代理人 株式会社三菱UFJ銀行)	1,666	1.85%
野村信託銀行株式会社(投信口)	1,613	1.79%
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505103(常任代理人 株式会社みずほ銀行決済営業部)	1,422	1.58%
JP MORGAN CHASE BANK 385632(常任代理人 株式会社みずほ銀行決済営業部)	1,330	1.48%

※ 当社は、自己株式6,446,797株を所有していますが、上記大株主から除外していません。また、持株比率は、自己株式(6,446,797株)を控除して計算しております。

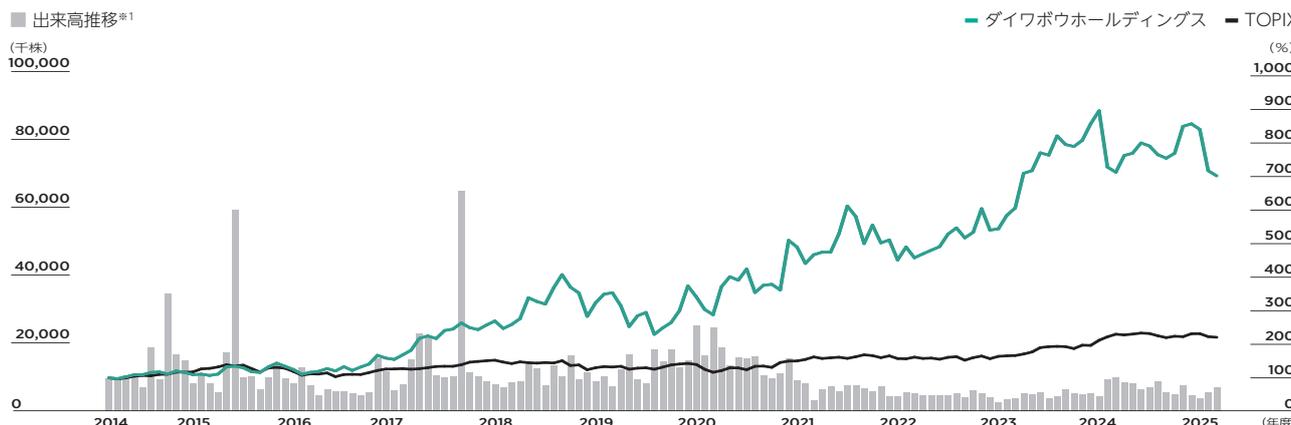
株式分布状況

2025年3月31日現在



株価指数チャート

2025年3月31日現在



※ 2014年3月期末の終値を100として指数化しています。
※1 2017年10月1日付で普通株式10株につき1株の割合で株式併合、2021年4月1日付で普通株式1株につき5株の割合で株式分割を行っており、出来高はそれらを考慮して調整しています。

株価パフォーマンス比較 (TSR、単位：%、配当金込み)

	2019年3月	2020年3月	2021年3月	2022年3月	2023年3月	2024年3月	2025年3月
株主総利回り (TSR)：各期直近5年間	385.00	303.10	442.90	284.60	261.20	223.40	276.00



表紙「i」に込めた想い

「Impactful value chain」

それは、個の力 (Individual)・IT (Information Technology)・産業 (Industry) が
一体 (Integrated) となる価値の連鎖 (Value chain) で社会に変革 (Impact) を
生み出し、未来に向かって“なくてはならない存在”になることを表しています。

ダイワボウホールディングス株式会社

Daiwabo Holdings Co., Ltd.

〒530-0005 大阪市北区中之島3丁目2番4号 中之島フェスティバルタワー・ウエスト
Nakanoshima Festival Tower West 3-2-4, Nakanoshima, Kita-ku, Osaka, 530-0005, Japan
<https://www.daiwabo-holdings.com/>

