



# 次期中期経営計画策定に向けた 重点検討事項と検討体制について

---

2023年5月15日



ダイワボウホールディングス株式会社

(証券コード：3107)

# 次期中期経営計画での重点検討事項

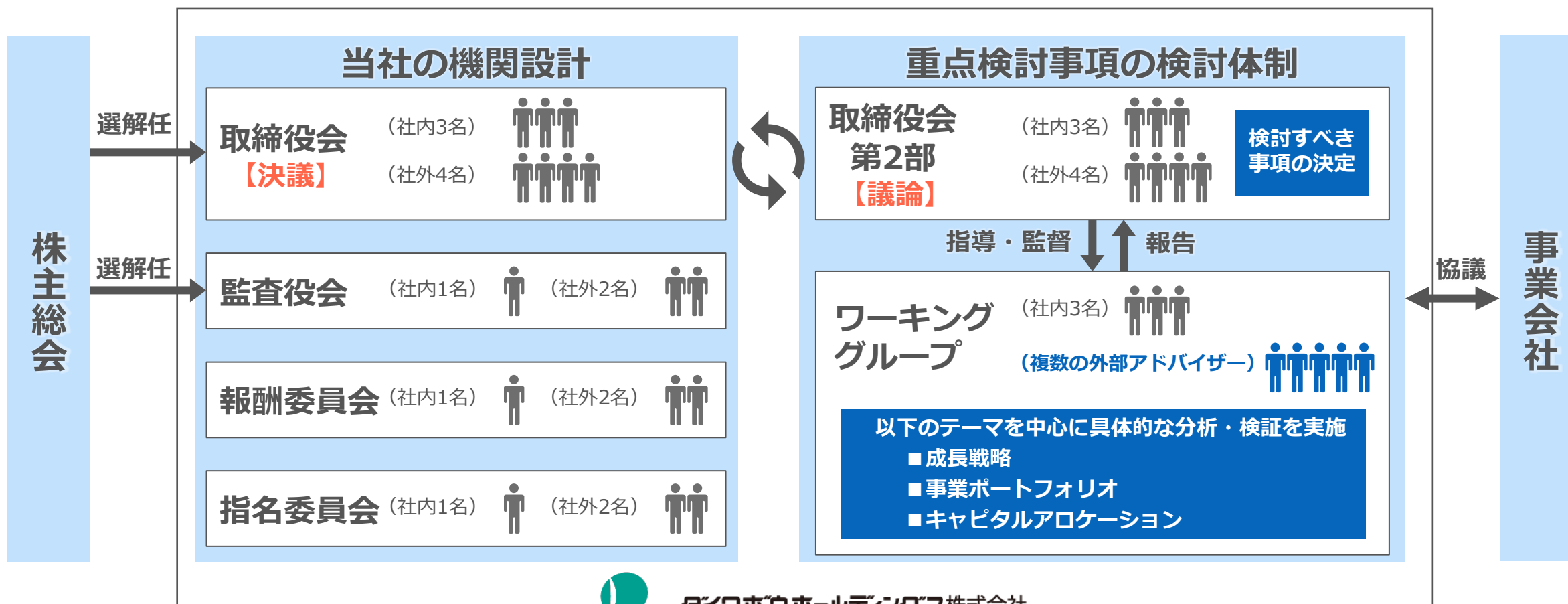
## 2024年5月発表予定の次期中期経営計画策定に先立ち重点検討事項と検討体制を整理

検討すべき事項	概要	現状のステータス
<b>全社パーパスの確立と成長戦略の策定</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>■ 当社グループのアイデンティティを見定め、社会的な時流と会社組織のDNAを踏まえたパーパスを確立</li><li>■ 会社として何をコアとして、そこを起点にどのように収益性を最大化し、当社の社会的意義を実現していくかという観点で成長戦略を策定</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>■ 当社のパーパスを統合報告書にて今期発信予定</li><li>■ どの分野で成長が見込まれるのか、また付加価値があるかを検証しながら、成長戦略を検討中</li><li>■ 課題としてはシェア拡大や顧客価値の実現のための持続的な成長投資</li></ul>
<b>グループ全体での価値最大化に向けた最適な事業ポートフォリオの確立</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>■ 経済産業省策定の事業再編実務指針等を参考にしながら、既存事業についてベストオーナー原則と事業環境評価、資本収益性を検証した上で、企業価値最大化のために適切なタイミングで戦略的選択肢を実行し、最適な事業ポートフォリオを確立</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>■ 繊維事業については、企業価値最大化に向けた戦略的選択肢としてグループからの独立化を検討中 ※大和紡績を交えた具体的な協議を開始しており、株主・従業員・取引先等にとって適切な方法で繊維事業の価値向上に寄与する選択肢を検討</li></ul>
<b>成長投資と株主還元の実現の最適化の実現</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>■ 資本コストを踏まえた最適な成長投資と株主還元を実現し、企業価値の向上を目指すキャピタルアロケーションの方針を策定</li><li>■ 「ヒト・モノ・カネ」のリソース配分の最適化と、株主へのリターンを最大化できる資本政策の確立</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>■ 各事業会社で生み出された収益の配分方針について、それぞれの事業ごとの業績拡大に向けた成長投資のみを優先するのではなく、グループ全体としての収益性の最大化を目指すためのキャピタルアロケーションを検討中</li></ul>

# 重点検討事項に関する検討体制

社外取締役を含む取締役会において検討すべき事項を決定し、社内取締役と外部アドバイザーが参画するワーキンググループにて分析・検証した上で、取締役会で議論・決議を実施

検討結果は2024年5月発表の次期中期経営計画にて開示予定、それまでにアクションがある場合は適宜開示を行う



## 経緯

## 概要

### ホールディングス体制の成立

- **2009年** 大和紡績とダイワボウ情報システムが経営統合し、大和紡績がダイワボウホールディングスへ商号変更  
繊維事業の中核会社として新たに大和紡績を設立
- **2011年** オーエム製作所と経営統合し、現在の主力3事業体制へ
- **2020年** 大和紡績を中間持株会社から事業持株会社に移行しグループ各社の責任と権限を明確化
  - ▶ 各事業会社において、整理、閉鎖、合併、譲渡、M&Aを適宜行うことで、収益性の強化を実施

### 現中期経営計画の位置づけ

- 「将来にわたる発展を見据えた転換期」と位置づけ、新たな経営指標にROICを取り入れ、持続的な企業価値向上の実現に向けた見極めを行う
  - ▶ 当社の持続的成長に向けた『ビジネスモデル変革』への挑戦期間
  - ▶ ESG視点での事業を通じた社会課題解決への貢献
  - ▶ 未来を創る人材への積極投資

### 次期中期経営計画に向けた取り組み

- 今年度は次期中期経営計画に向けた抜本的な取り組みを検討・実施中
  - ▶ 全社パーパスの確立と成長戦略の策定
  - ▶ グループ全体での価値最大化に向けた最適な事業ポートフォリオの確立
  - ▶ 成長投資と株主還元の最適化の実現

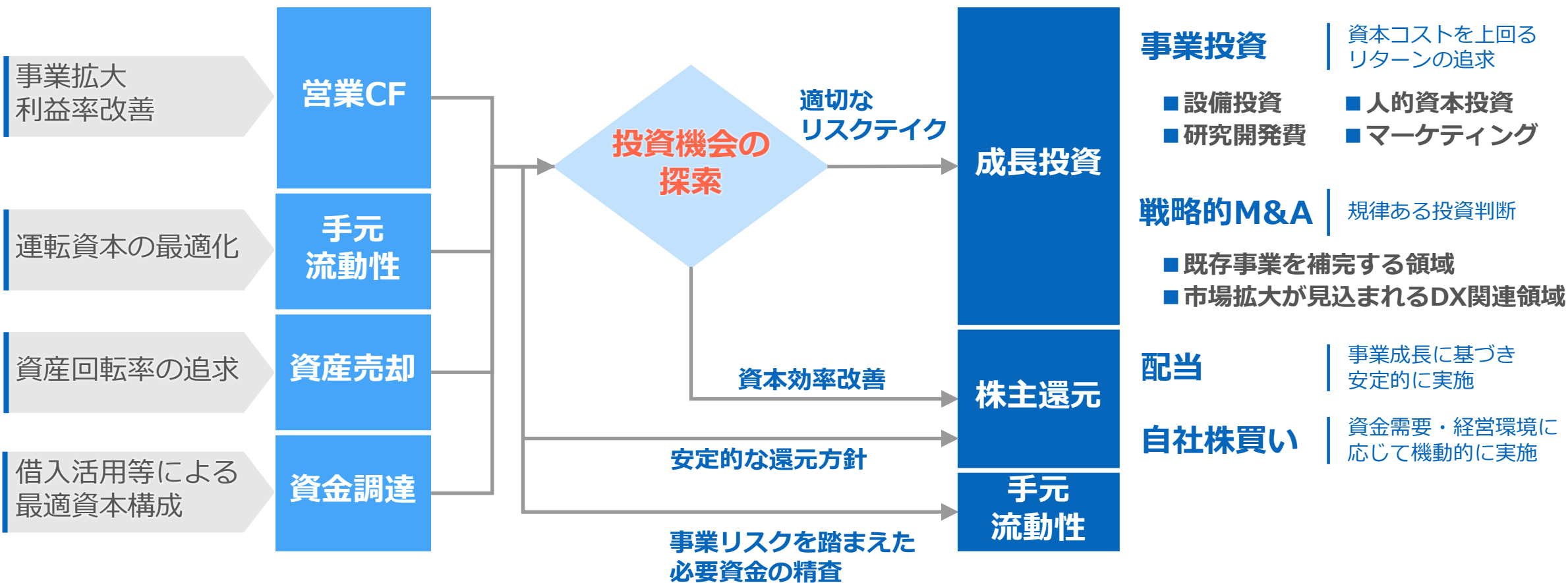
# 事業ポートフォリオ最適化に向けた検証事項

当社グループの企業価値向上に資する事業ポートフォリオ最適化に向けて  
既存の全事業に対して以下の論点で検討中

状況	論点	概要
検証済	ベストオーナーか	<ul style="list-style-type: none"><li>■ 当社（ダイワボウホールディングス）が、対象事業にとって事業の価値を最大化できる主体（ベストオーナー）であるかに関して評価</li><li>■ 具体的には、当社が対象事業に対して「事業シナジー」「資金調達上の優位性」「戦略策定」「本社機能・資源」「オペレーションへの積極的な関与」の5項目を通して、事業価値最大化をサポートできているかを評価</li></ul>
	持続的な価値創出が可能か	<ul style="list-style-type: none"><li>■ 対象事業が当社グループの下で、資本コストを上回る資本収益性を将来にわたって創出できるかという観点で評価</li><li>■ 具体的には、各事業を取り巻く事業環境評価（市場の魅力度×市場でのポジション）を実施の上、各事業のROICが事業別WACCを今後5年間で上回ることができかどうかを分析し、価値創出度合いを評価</li></ul>
検討中	最適な戦略的選択肢の実行	<ul style="list-style-type: none"><li>■ 企業価値に最も寄与する戦略的選択肢（事業譲渡・株式譲渡・スピンオフや、追加的M&amp;Aの実施による強化等）も含めて検討中であり、最適なタイミングで実行する予定</li><li>■ 戦略的選択肢の実施により対価を得る場合には、適切に資源配分予定</li></ul>

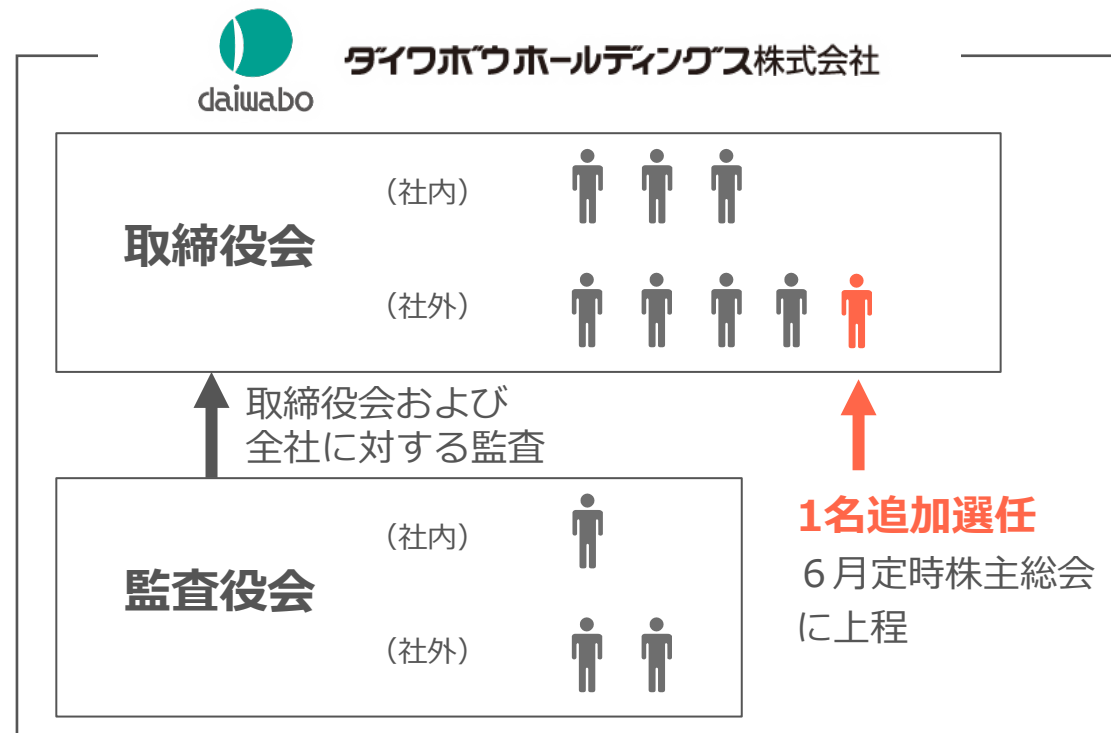
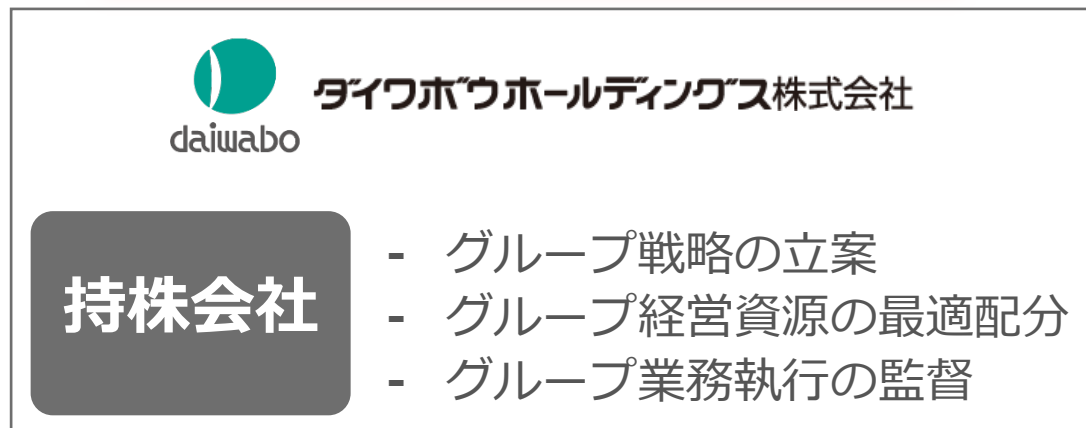
# キャピタルアロケーションのイメージ

適正な投資評価基準を策定し実行することで、最適な成長投資と株主還元を実現し  
企業価値の向上を目指す



# グループ経営体制

## 2020年4月 グループ経営体制の刷新 グループ各社の責任と権限の明確化



### 取締役会の独立性・多様性確保 (※株主総会后)

新たに**独立社外取締役 1名**の選任を上程

独立社外取締役比率 **57%** → ※**62.5%**

女性取締役比率 **29%** → ※**25%**



# 新任社外取締役候補者

氏名 生年月日	略 歴
堀 哲朗  1961年10月20日 (61歳)	<p>1985年 4月 東京エレクトロン株式会社入社 2001年 4月 経営戦略室 室長 2003年 6月 法務知的財産部部長兼経営戦略室室長 2013年 6月 同社取締役 法務知財担当執行役員 2015年 6月 同社取締役 常務執行役員 管理本部長 2016年 6月 同社代表取締役 専務執行役員 管理本部長 2017年 6月 同社代表取締役 専務執行役員 C F O 2018年 4月 同社取締役 専務執行役員 特命担当 2019年 6月 同社常務執行役員 業務改革プロジェクトサブリーダー 2022年 7月 同社シニアアドバイザー (現任) 2022年12月 バリュー・クエスト・パートナーズ株式会社管理統括兼法務・知財アドバイザー (現任)</p> <p><b>【社外取締役候補選定理由】</b> 国際的な上場企業において、経営者としての豊富な経験とともに主として次の職務経験を有しており、社外取締役としての職務を適切に遂行いただけるものと考えております</p> <ul style="list-style-type: none"><li>(1) 法務・知財担当の責任者として、事業拡大とグローバル化の中で前者のガバナンス体制強化を推進した</li><li>(2) 複数のM &amp; Aを推進した</li><li>(3) 財務・会計・ファイナンスについて豊富な知見を有し、国内外の多くの投資家との意見交換を積極的に推進するとともに、株主価値向上に努めた</li></ul>
<p>当社は、成長の見込める事業への積極的な投資拡大や事業の選択と集中、適正な資本配分を勘案した上での株主還元政策の充実等、中長期的な企業価値向上に向けた論議と検討を、今後とも時期を逸することなく行っていく方針であり、経営体制についても継続的に改善に向けた取組みを進める</p>	

# 当社が取締役会・監査役会に求めるスキル構成

当社グループの中長期的企業価値向上を目的とした経営戦略の構築と推進に当たって、持株会社としてグループ全体を統括する立場であることを勘案し、単なる職務経験ではなく**役員に期待する「知識・経験・スキル」を8項目に集約し設定**

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などに係る知見・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のICT化が必要で、DX推進は当社事業拡大のためにも他社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、課題実行に当たっては、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、繊維事業・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生かしていくことが有益

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



ダイワボウホールディングス株式会社

### 【免責事項】

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

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