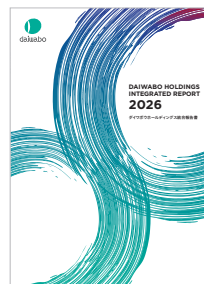




DAIWABO HOLDINGS INTEGRATED REPORT 2026

ダイワボウホールディングス統合報告書



表紙に込めた想い

2つの円環は、当社グループが長年にわたり築いてきた人・産業・地域とのつながりを象徴しています。その絆はいま、互いに呼応しながら大きくうねり、新たな高みへと力強く昇華していく。この躍動するかたちに、社会と未来をともに切り拓いていくという、私たちの揺るがない意志を込めました。

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/>



CONTENTS

私たちの原点、受け継いできた想い、そして目指す未来像を示す
01 イントロダクション

- 2 パーパスと価値観
- 3 つなぐ力がある理由① 企業文化の醸成「Myパーパス」Part3
- 5 つなぐ力がある理由② At a Glance
- 7 つなぐ力がある理由③ 成長の軌跡
- 9 新社名に込めた想いと、次の成長ステージへ
- 11 2030年に目指す姿『2030 VISION』

成長を生み出す仕組みと、競争力の源泉を紐解く
02 価値創造ストーリー

- 13 トップメッセージ
- 19 価値創造図
- 20 バリュチェーン創出ハイライト
- 21 バリュチェーン
- 23 培ってきた強み
- 25 経営資本
- 27 持続可能な企業価値の向上

2030年に向けた成長の道筋
03 価値創造の戦略

- 29 経営戦略担当取締役メッセージ
- 33 外部環境分析：PEST×リスク機会マトリックス
- 35 マテリアリティ
- 39 中長期ビジョン『2030 VISION』実現へのロードマップ
- 41 中期経営計画（2025年3月期～2027年3月期）
- 47 証券アナリストとの対談
- 53 知的資本戦略
- 55 社会・関係資本戦略
- 63 自然資本戦略
- 69 経営戦略と連動したコーポレートブランドの構築

事業の進化やコアの強みを伝える
04 価値創造の強靱化

- 71 経営管理担当取締役メッセージ
- 75 財務資本戦略
- 79 人的資本戦略
- 87 人的資本座談会
- 91 コーポレート・ガバナンス
- 99 サステナビリティ・ガバナンス
- 101 エンゲージメント特集：社外取締役座談会
- 105 コンプライアンス・リスクマネジメント

グループの成長を支える主要事業の強み
05 価値創造の基盤事業

- 111 ITインフラ流通事業
- 119 産業機械事業

06 コーポレートデータ

- 123 11カ年の主要連結財務データ
- 125 財務ハイライト
- 126 非財務ハイライト
- 128 会社概要

ステークホルダーの皆様からのニーズに
応えるコンテンツ

ダイワボウHDグループが長期目線で描いている価値創造ストーリーをご覧ください、ステークホルダーの皆様が未来に期待を持ち、判断に資する統合報告書を目指しています。

経営トップの考えを知る

- トップメッセージ P13
- 価値創造図 P19

成長性や中長期戦略を把握する

- 新社名に込めた想いと、次の成長ステージへ P9
- 経営戦略担当取締役メッセージ P29
- 中期経営計画 P41
- 証券アナリストとの対談 P47

資本効率・収益性を確認する

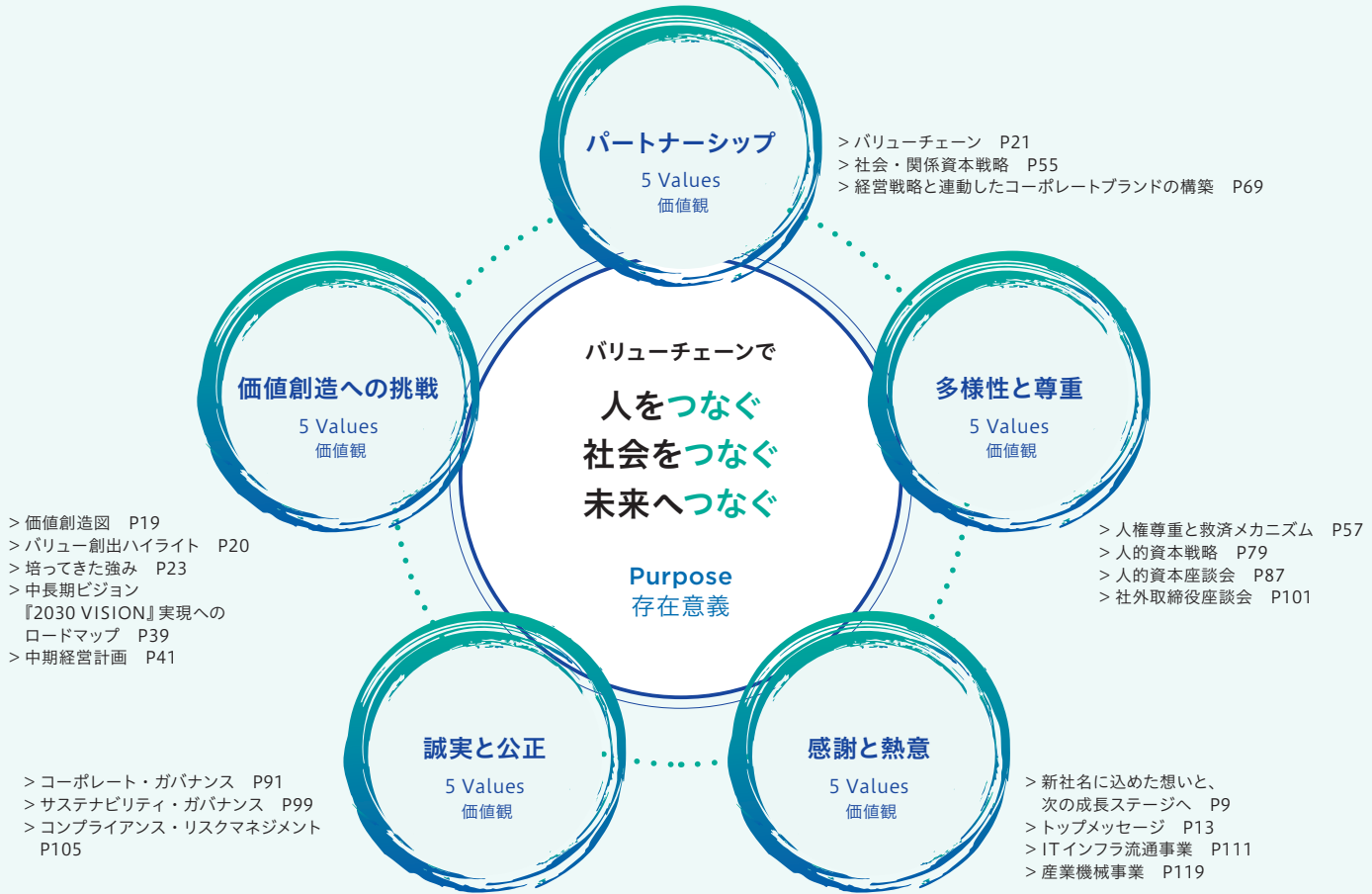
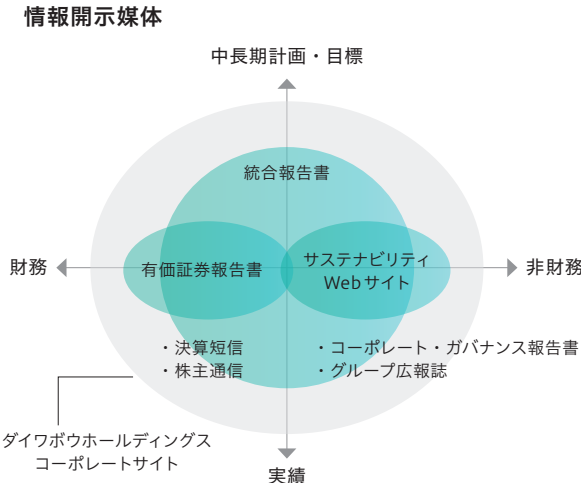
- 経営管理担当取締役メッセージ P71
- 財務資本戦略 P75

財務・非財務の両面から企業価値をとらえる

- 持続可能な企業価値の向上 P27
- 知的資本戦略 P53
- 自然資本戦略 P63
- 人的資本戦略 P79
- 人的資本座談会 P87

ガバナンスの実効性を確認する

- コーポレート・ガバナンス P91
- 社外取締役座談会 P101



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。

※「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。

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等、価値創造ストーリーをステークホルダーの皆様にお伝えするためのコミュニケーションツールとして、2023年から「統合報告書」を発行しています。4年目となる2026年版では、中長期的な企業価値向上に向けた考え方や取り組みについて、財務情報と非財務情報を関連付けながら、分かりやすくお伝えすることを編集方針としています。当社グループがどのように価値を創造し、持続的な成長を実現していくのかをストーリーとして示すことで、当社グループへの理解を深めていただける報告書を目指しています。

報告対象

本報告書は、原則として当社グループ全体を対象としています。ただし、記載内容およびデータの一部については、当社および国内グループ会社のみを対象としています。

参考にしたガイドライン等

- 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」
- Global Reporting Initiative(GRI)「GRIスタンダード」

報告期間

2025年4月1日から2026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。

発行

2026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等の将来に関する記述は、制作時点（2026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・為替レート等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



つなぐ力がある理由①

企業文化の醸成「My パーパス」 Part3

自身の働く意義とパーパスとの重なりを見つめ、日々の業務に活かす社員の「My パーパス」を紹介します。

🖥️ 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）

📖 人的資本座談会はこちら（P87-90）



誠実であること。誰かの役に立ち、人々の活躍を支えること。自分も周囲の人も幸せであること。この3点を大切にしています。秘書・総務業務では、相手の立場に立った丁寧な応対や情報共有、先回りした対応を心がけ、人をつなぐコミュニケーションを支えることに喜びを感じています。

ダイワボウホールディングス株式会社
人事総務室 総務グループ

佐伯 祐美



「誰かの役に立てている」と感じられる仕事をしていくことが、私のMy パーパスです。社内外の方と丁寧なコミュニケーションを重ねることでより良い提案や円滑な業務を行い、相手や社会の役に立つことができたらと思っています。



ダイワボウ情報システム株式会社
中部営業部 名古屋第1支店

渡邊 楓

任された仕事を責任もって全うすることを大切にしています。鉄道向けの機械導入や保全工事に携わる中で、お客様と当社側の双方にとってwin-winになるよう意識し、鉄道輸送の安全性と乗り心地に寄与できるよう取り組んでいます。



株式会社オーエム製作所
営業部 営業第二課

松岡 隆貴

手続きや導入が複雑になりがちなセキュリティ分野で、メーカー、営業、販売パートナーをつなぐ潤滑油として、バリューチェーン全体のスムーズな連携を実現する仕組みづくりを心がけています。ITセキュリティという裏方の仕事を通じて、何事も起きない「あたり前」を守り、提供することに働く意義を感じています。

ダイワボウ情報システム株式会社
ITインフラ販売推進部 セキュリティグループ

木下 幸成



売上に直結する営業部門とは言え、売上という数字だけを追い求めるのではなく、その先にあるお客様の課題解決を第一に考える姿勢を大切にしています。お客様に真摯に向き合うことが信頼関係の構築につながり、その積み重ねがお客様への価値提供や自分の成果にもつながっていくと感じています。



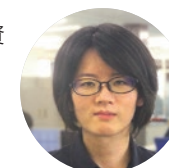
ダイワボウ情報システム株式会社
港営業部 港第3支店

中村 ひびき

自身の技術・知識の向上が、私のMy パーパスです。客先要求の仕様を実現するため、電気回路・配線・ソフトウェアを設計しています。自分の設計に沿って機械が施工されていくので、施工する製造部の方々が迷わず作業できるよう、わかりやすい図面・資料の作成を心がけています。

株式会社オーエム製作所
設計部 電気設計課

上田 実乃里



誰かの役に立ち、自分の関わりで物事が少しでも良い方向に進むことを大切にしています。販売パートナーやユーザーの本質的な課題をとらえ、技術・コスト・運用面を踏まえた実効性のある提案を行うことにより、長期的な信頼関係を構築していくことが、私のミッション、役割だと考えています。



ダイワボウ情報システム株式会社
関東北信越営業部 長野支店

岩谷 海

仕事を通じて自己実現を図るとともに、周囲と協力しながら歩み、社会に貢献することを大切にしています。経営企画の仕事を通じグループ全体の意思決定を支える役割の一端を担う中で、組織や社会に価値を生み出している実感が、成長への意欲につながっています。

ダイワボウホールディングス株式会社
経営企画室 経営企画グループ

山田 和樹



私のMy パーパスは、人と人との信頼をつなぎ、最適な価値を生み出し続けることです。私たちの事業であるITディストリビューターは、多くの人や企業をつなぎながら価値を生み出す仕事です。だからこそ、それぞれの立場や思いを汲み取り、円滑なコミュニケーションを図ることを日々大切にしています。



ダイワボウ情報システム株式会社
港営業部 港第1支店

中井 千夏

デジタルの力で人と社会の可能性を解放し、一人ひとりが未来に期待を持てる社会をつくるのが、私のMy パーパスです。私が担当しているクラウドサービスは、「変革を小さくすぐにはじめられる」という特性を持っています。このクラウドサービスを広めることで、企業規模や人的リソースによるデジタル格差を超え、地域のパートナーとともに社会の変革に取り組んでいます。



ダイワボウ情報システム株式会社
クラウド・アプリケーション販売推進部
クラウドサービス推進グループ

篠 祐介

「起きたことすべては経験となり、これからに活かす」。そう考え、ミスした時ほど迅速な報告・連絡・相談を大切にしています。数千点に及ぶ自動包装機械のパーツ調達に携わる中で、部署のコストダウンが製作コストや会社業績に直結することを意識しながら業務にあたっています。

株式会社オーエム機械
製造部 資材課

納富 理花



感謝の気持ちを忘れず、当社グループを育てていただいた街や環境へ価値を還元し続けることを大切にしています。メーカーや販売パートナーと力を合わせ、ITの力で少子高齢化や労働人口減少といった社会課題の解決に貢献していきたいと考えています。



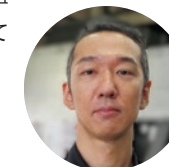
ダイワボウ情報システム株式会社
中央大阪営業部 中央大阪第4支店

上野 翼

何事においても基本を大切にし、真摯な対応で正しいことを実行することが、私のMy パーパスです。検査班班長として、多種多様なメーカーに出荷する鋳物製品の外観検査や不具合対策品の有効性確認に取り組み、相手の期待を超える仕事を目指しています。

オーエム金属工業株式会社
品証技術係 検査班

佐藤 勇馬



Part 2: 浸透・実践（自分事化し、行動に変える）

Part 1: 策定・構築（仕組みを作り、土台を固める）

私たちの価値観 Values

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

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

つなぐ力がある理由②

At a Glance

(2025年度)

～数字で見るダイワボウホールディングス～

会社概要



- 設立年

1941年

- グループ従業員数

3,072名

- 日本格付研究所 (JCR) の格付け

A⁺

- 社外取締役比率

62.5%

実績



- 売上高

1兆3,508億円

- 営業利益

441億円

- ROE

19.9%

- 総還元性向

53.8%



パーパスの実装： 価値創造を駆動する 「つなぐ力」



人をつなぐ

専門性を高めた個の力が、強固なパートナーシップを通じて価値を最大化する

- 社員1人当たりの
年間教育研修時間

22.8時間

※ 社員は、当社 ESG データ集計
基準に基づき算出しています。

- エンゲージメント調査の
スコア改善率

+3.6%

※ DIS 単体

- 販売パートナー数

約 19,000 社

※ IT インフラ流通事業

社会をつなぐ

確固たるネットワークとシェアにより、社会に不可欠なインフラを支え続ける

- 全国営業網

112拠点

※ DIS 単体

- 法人向け PC 国内シェア

46.8%

※ DIS 単体

- 社会インフラ（航空・鉄道・
エネルギー）向け売上比率

36.5%

※ 産業機械事業

未来へつなぐ

次世代の教育基盤と環境への投資により、豊かな未来への架け橋となる

- 設備投資・研究開発

110億円

(2024～2026年度)

- 教育委員会向け
販売カバー率(直近5年累計)

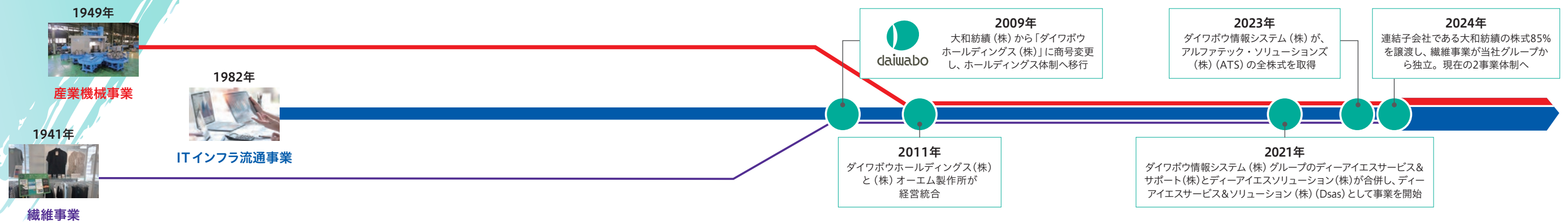
98%

(2026年度目標)

- カーボンニュートラル宣言

2050年度実現

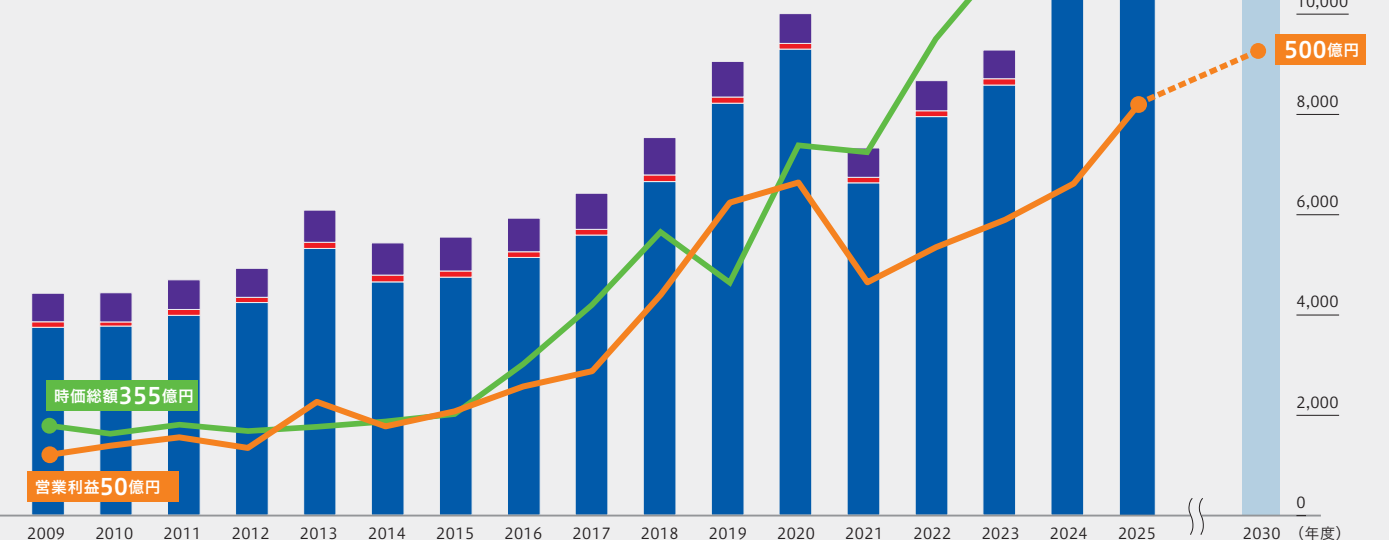
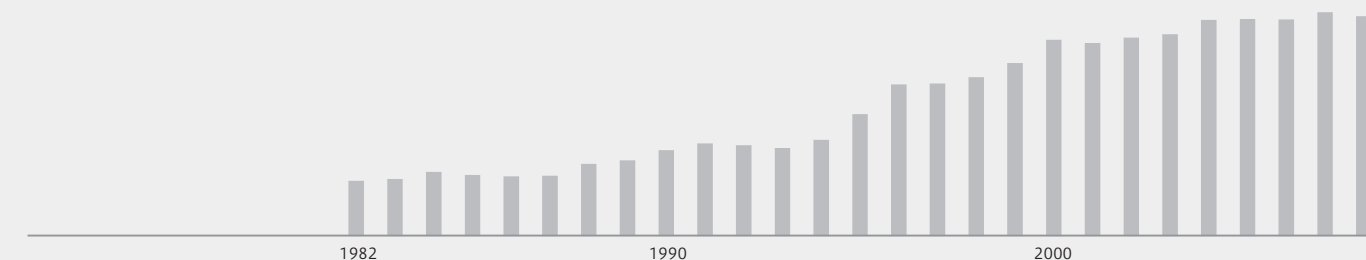
つなぐ力がある理由③ 成長の軌跡



社会課題に応えるポートフォリオ変革と、 4つの価値創造レイヤーによる持続的成長の実現

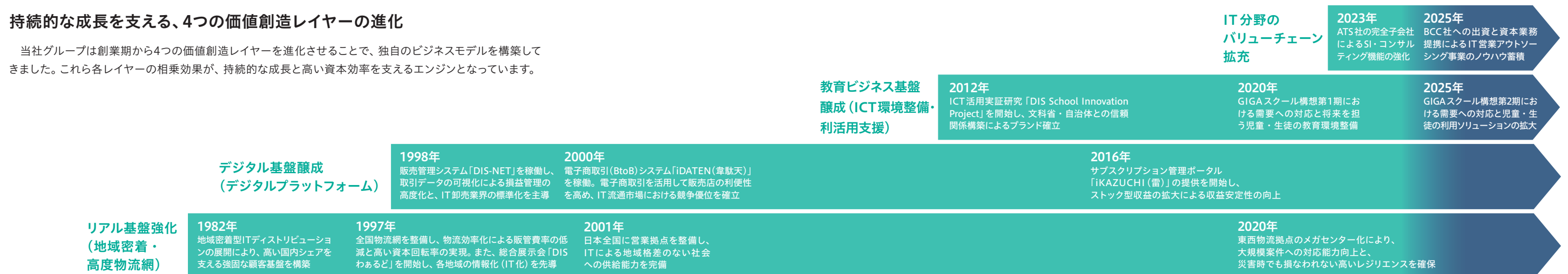
紡績4社の合併から始まり、時代の要請に合わせITインフラ流通・産業機械へと事業領域を広げてきました。2024年3月にグループ全体での企業価値最大化に向けた戦略的選択肢として繊維事業をグループから独立させ、現在は主軸となるITインフラ流通事業と、産業機械事業の2事業体制となりました。下段に掲げる「4つの価値創造レイヤーの進化」をエンジンの核とし、経営資源を集中させることで資本効率と付加価値を磨き上げ、社会課題の解決とさらなる企業価値向上を加速させてまいります。

売上高（右軸） ■ ITインフラ流通 ■ 産業機械 ■ 繊維・その他 ●-● 営業利益 ●-● 時価総額



持続的な成長を支える、4つの価値創造レイヤーの進化

当社グループは創業期から4つの価値創造レイヤーを進化させることで、独自のビジネスモデルを構築してきました。これら各レイヤーの相乗効果が、持続的な成長と高い資本効率を支えるエンジンとなっています。



Our Brand Story

新社名に込めた想いと、 次の成長ステージへ

「つなぐ」ことで仕組みを支え
「むすぶ」ことで人々の絆を強める
なくてはならない企業グループへの決意

ダイワボウホールディングスは、2027年4月1日付で「MUSUBITE 株式会社」へ。
私たちが描く未来のありたい姿に向けた、新たなブランドストーリー

「MUSUBITE」には、さまざまな社会活動から構成されるバリューチェーンの
「結び手」となり、新たな価値を創造し続ける企業グループでありたいという、
私たちの強い意志を込めました。

私たちは、ビジネスに携わる人々、企業、地域社会など、バリューチェーンを構成する一つひとつの
担い手を結び、それぞれの価値をつなぎ合わせることで、より大きな価値へと高め、
社会へと広げていきます。

社会がどのように変化しても、その変化を生み出す中心には、必ず「人」がいます。
人とテクノロジーを、人と価値を、人と人を結ぶ。

事業環境や価値観の変化をとらえながら、私たちは「MUSUBITE (結び手)」として、しなやかに、
そして力強く、より豊かな未来社会の実現に貢献してまいります。

現 商 号	ダイワボウホールディングス株式会社
新 商 号	MUSUBITE 株式会社 (英文表記: MUSUBITE Inc.)
変更予定日	2027年4月1日



The Meaning Behind

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」
私たちがしなやかで、力強い「結び手」となること
で、より大きな価値へと高めながら、人を、
社会を、未来へとつないでいきます。

Next Stage

単につなぐだけでなく、新しい未来を切り拓く、
「結び目までつくりきる」
次の成長ステージへ向けた進化を表しています。

シンボルマークに込めた想い

「MUSUBITE」の頭文字である「M」をベースに、バリューチェーンを強固につなぐ「結び目」をモチーフと
してデザインしました。

新たな価値を創造し続ける企業グループとしての強い意志をシンボルで表現しています。

また、この「結び目」には、人と人が心を通わせる「握手」の姿も重ね合わせています。

バリューチェーンの中に含まれる、ステークホルダー一人ひとりへの感謝・誠実・尊重の気持ちも忘れ
ない。大切な役割の担い手、「結び手」であり続ける企業としての揺るぎない「力強さ」と、人を想う
「親しみやすさ」を内包したシンボルマークです。

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。

① 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。

② 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。

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。

③ 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。

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

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

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。

⑥ 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。

⑤ 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ます。

⑧ 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、経営の監督機能の強化・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。

トップメッセージ



代表取締役社長

西村 幸浩

これまで培ってきた信頼と実績を未来への礎とし
社会を「つなぐ」インフラ企業へ。
最高業績のその先にある持続的な成長に向けて、
“あるべき姿”の実現に邁進してまいります。

01 経営者の原点

現場を「つなぐ」ことで生まれる価値の広がりを経営哲学の原点

変化する時代の中でも、私がリーダーとして確信している信念があります。それは「自ら変化の先頭に立ち、誠実な対話を尽くし、変化を恐れず挑戦し続けること」です。

ダイワボウ情報システム株式会社（DIS）に入社した1980年代半ば、PCはまだ広く一般企業には普及しておらず、一部の愛好家が趣味として自宅で保有している程度でした。九州での支店立ち上げや拡大に携わり、自らPCを車に積んでお客様のもとへ通う日々を送っていました。小さな事業所に伺ってセッティングから操作の説明まで、まさに現場でお客様と接しながら少しずつ実績を重ねてきました。表計算ソフトを実演した時、キーを叩くだけで瞬時に終わる、その光景を目のあたりにした、お客様が喜んでくれたことは今でも鮮明に覚えています。「ITはこれまでの煩雑な作業を解消し、働く環境を大きく変えることができる」——ITによってこれから企業の環境が劇的に変わり、時代が変わっていくことを確信すると同時に、業務効率化によって、お客様の課題を解決し、貢献するDISの仕事に手ごたえと使命感を感じました。

単に仕入れたモノを流すだけでは本質的なニーズを満たせない。それは現場を走り回る営業マン同士が共通して認識した課題でした。そこで当時のDISが挑戦したのが「即納体制」という仕組みの構築でした。この取り組みがDISが飛躍する一つのターニングポイントとなりました。メーカー発注から納品まで1～2カ月かかることがあたり前だった時代

に一定の在庫を備えることで、午前中にいただいた注文を翌日午前中にお届けする体制を確立しました。在庫リスクを抱えることになりましたが、ITによる業務効率化の需要が顕在化しはじめていたので、そのニーズに応えたいという強い思いがありました。

その後、株式市場への上場を果たし、資金調達によって物流センターを設立することができました。より多くのメーカーからさまざまな商材を仕入れ、在庫管理を徹底しながらより早くお届けするオペレーションを確立しました。メーカーから仕入れた多様な商材を、DISがハブとなって必要な時に必要なものをお客様へ提供することでITのサプライチェーン全体を「つなぐ」。単なるモノ売りではない、当時の納期や商習慣の障壁を乗り越え、きめ細かな対応によって需要と供給をきちんとつなげることでDISの価値が生まれる。「DISだから任せられる」という信頼が、そこで生まれました。お客様のために、常に誠実に、変化を恐れず挑戦し続ける対応の連続こそが、経営者としての価値観の原点だと考えています。

これは、DISの流通事業にとどまらず、新たな事業への挑戦を通じて価値を創造し、当社グループの力で未来をより持続可能で豊かな社会へと変えていくという、ダイワボウHDグループ全体が目指す未来の姿を表したものです。そして、この想いこそが、私たちのパーパスである「つなぐ」の根底にあります。

トップメッセージ

また現在当社グループでは、ホールディングス、ITインフラ流通事業、産業機械事業と多様な背景を持つ人材が集まっています。そうした多様な人材の一人ひとりが「自分たちの仕事の積み重ねによって日本の社会課題を解決することができる」という使命感を持ち、全員が未来を向き、互いに尊重し合いながら成長できる企業グループを目指しています。グループ理念体系で掲げた5つの価値観は、その実現に向けた私たちの行動指針になっています。個の力が最大限に発揮され、互いの挑戦を称え合う社風こそが、当社グ

ループが目指す組織の姿です。

単独では解決が難しい社会課題も、従業員、お客様、取引先など、社会活動を構成しているさまざまなステークホルダーを当社グループがつなぎ、そこから生まれる価値をさらに連鎖させることで解決に導く。「バリューチェーンで人をつなぎ、社会をつなぎ、未来へつなぎ」ダイワボウHDグループが掲げるパーパスの実現によって、日本のどの地域においても、人々のくらしや産業をより快適に、安心・安全なものにし、「人と社会の幸せ」の実現に挑み続けます。

02 事業環境認識

持続的な成長と社会課題の解決への挑戦

2025年度（2026年3月期）において、当社グループは連結売上高1兆3,508億円、連結営業利益441億円を計上し、過去最高業績を更新することができました。国内法人向けPC市場におけるシェアも成長を続け、圧倒的なプレゼンスを示しています。しかし、この「1兆円」という数字に安住するのではなく、これを今後のさらなる成長に向けた一つの指標、助走であると考えています。

労働力不足は現在日本社会が直面している深刻な課題の一つです。それは地域経済において特に喫緊の課題で、この構造的な社会課題において、あらゆる産業・企業のデジタル化による業務の効率化、生産性の向上が重要な鍵となります。当社グループが持つ地域密着の協業体制だからこそ実現できる、私たちの果たすべき社会的責任に他なりません。

2026年度（2027年3月期）の事業環境を見渡すと、Windows 10のサポート終了やGIGAスクール構想第2期といった一連のPC更新サイクルがピークアウトを迎えます。これに伴う一時的な業績の停滞は免れませんが、その先にあるさらなる成長の姿を見せることが重要だと考えています。真の脅威は、特需の剥落そのものではなく、その先にある本質的な市場の変化を見誤ることです。

企業のDX投資は今後も底堅く続く見通しであり、また技術の進化に伴うAI・PCへの移行など、新たな需要の芽も確実に育っています。一過性のイベントに左右されない強靱な市場開拓を進めることこそが、当社グループが果たすべき責任であると同時に、最大の機会であると考えています。

03 経営戦略・方針

All-in-One Solution Companyへの進化と、新たな柱を創出する攻めの決断

当社グループは、繊維事業の独立を実現し、ITを中心とするグループ再編を経て、『2030 VISION』という中長期ビジョンを掲げました。『2030 VISION』では、IT分野を軸とした「All-in-One Solution Company」となることを目指しています。当社グループが真の持続的成長を果たすため

の第一歩となる目標です。

事業ポートフォリオにおいてITを中核に置くのは、DISのITインフラ流通事業によって構築された「つなぐ」ことによる価値の広がりが現在のグループの強みであり競争優位の源泉になっているからです。メーカーと全国の販売パート

ナーの間に立ち、双方の声に耳を傾け、最適な組み合わせを中立的に提案できるインフラとしての網羅性。これがあるからこそ、私たちは既存の枠を超え、川上のITプロダクトから川下のITソリューション、ITサービスまでを一貫してカバーすることができる、新たな提供価値のプラットフォームになり得るのです。

また、産業機械事業においても主力の航空機業界のほか、エネルギー、造船業界の需要回復を追い風に、研究開発によってより性能の高い製品を供給することで提供価値を高めていきます。また製造だけでなく、匠の技術を持つ人材体制を強化し、今後も需要の高まりが見込まれるオーバーホールやメンテナンスなどのサービス事業にも注力していき、社会インフラを広く支えていきます。

2030年度連結営業利益500億円という高い目標を達成するためには、この既存事業のオーガニックな成長を強固な礎としつつも、そこに「新たな事業領域の柱」を創出して

いく必要があります。資本効率を考慮しながら、戦略的アライアンスに対して積極的かつ果敢に取り組んでいきます。これは、単に不足しているピースを埋める作業ではありません。私たちが長年培ってきた盤石なIT流通網という基盤に加え、ITプロダクトやITソリューション、ITサービスといった領域において、新たな付加価値や専門性を掛け合わせ、既存事業との間にシナジーを創出し、グループ全体を次のステージへと変革させるための意志ある投資です。

新たな事業領域への挑戦に加え、既存事業の収益基盤の強化とさらなる成長のため、人的資本やシステム構築といった投資を優先的に、また規律をもって行っていきます。その投資によって得られた利益を、株主の皆様へ最適かつ持続可能な形で配分していく。最適資本構成を意識し、資本効率を高め、価値を生み続けることで、攻めと守りの健全なバランスを維持し、ステークホルダーの皆様からの期待に真摯に応え続けてまいります。

04 成長ロジック

つなぐ力で新たな価値を創造し、次の成長へ挑戦する

ITインフラ流通事業における独自の競争優位は、全国112拠点に広がる地域密着の営業網と、卓越した調達・物流機能の両輪が機能している点にあります。私自身、若手

時代には多くの販売パートナーとの信頼関係を築く一方で、与信管理の難しさを痛感する苦い経験もし、取引先を慎重に見極めることの重要性を身をもって学びました。



トップメッセージ

現場でのいくつかの経験から、事業の基盤を支えるのは、制度やシステムだけではなく、現場で培われる信頼と、相手に寄り添いながら関係を築くことだと強く実感しています。現場に根ざした信頼の積み重ねと、お客様と同じ目線に立って伴走する姿勢こそが、大規模なビジネスを展開できる土台になっています。

当社グループの成長ロジックは、長年培ったこの土台に、バリューチェーンを発展させる成長ドライバーを重ねていくことです。事業ポートフォリオの追求、M&A、新規事業創出、成長投資、既存事業の強化。これらを単独で進めるのではなく、既存事業が持っている機能や顧客基盤と有機的に結びつけながら、社会課題の解決と企業価値向上の両立を目指していきます。特に、IT市場がハードウェア中心からソリューション中心へと変化する中で、私たちはモノ売りにとどまらず、IT製品が導入される環境に応じたアイデアの提供、導入後の運用、更新、回収・再資源化に至るまで、ITライフサイクル全体を支える存在へと進化していきたいと考

えています。

そしてこの成長ロジックを実現可能なものにするのが、当社グループの経営資本です。

多様な考えや能力を持つ人材、それを互いに重んじる価値観、環境変化に柔軟に対応する組織力、新たな知見への探求心と挑戦、そして強いパートナーシップによる連携、これらを資本として当社グループの「つなぐ力」をもって変化の激しい市場環境に挑み、そして持続的に価値を生み出していけると確信しています。現場で培われた信頼と、変化に向き合い続ける姿勢、そうした積み重ねがあるからこそ、当社グループは大きな変化の中でも、前向きに新たな挑戦を進めることができます。『2030 VISION』で掲げる「All-in-One Solution Company」として、なくてはならない企業グループへ。その実現に向けて、当社グループはこれからも、強みを磨き、事業の幅を広げ、社会に必要とされる価値を着実に積み上げてまいります。

働き方の推進にも力を入れています。

また、当社グループは、ウェルビーイング経営を重要なテーマとして掲げています。社員が心身ともに健康で、安心して働き、成長を実感できることは、エンゲージメントの向上につながり、生産性や創造性の向上、そして持続的な企業価値の向上につながります。年次有給休暇の取得促進、育児や介護との両立支援、社員一人ひとりの健康増進、職場環境の改善など、日々のウェルビーイングを高める取り組みを積み重ねることが、結果として強い組織をつくると考えています。

さらに、多様な人材が活躍できる組織づくりを進めています。

多様なバックグラウンドを持つ人材の採用と育成の推進

など、さまざまな人材が互いに尊重し合い、能力を発揮できる環境を整えることは、企業としての責任であると同時に、変化に強い組織をつくる上でも欠かせません。多様な視点が交わることで、より良い意思決定と新たな価値創出が可能になると考えています。

こうした人的資本への投資、ウェルビーイング経営、多様な人材の活躍を支える取り組みは、いずれも当社グループのサステナビリティ経営の中核を成すものです。当社グループでは、人的資本への投資を、短期的なコストではなく、未来への成長投資ととらえています。人を大切にし、人の力を引き出し、その力を企業価値向上と社会への貢献につなげていく。私たちはこれからも、こうした考え方を経営の軸に据えながら、持続的な成長を実現してまいります。

05 サステナビリティ経営

「人」という価値創造の源泉が持続可能な社会に貢献

当社グループの価値創造の源泉は「人」にあります。

ITインフラ流通事業も、産業機械事業も、いずれも多様なお客様やパートナーと向き合いながら、変化の激しい環

境の中で価値を生み出していく事業です。その中で、競争力を左右するのは、制度や仕組みだけではなく、現場で考え、行動し、信頼を築ける人材の力、長年にわたって脈々と受け継がれた匠の技術を持つ人材の力、だと考えています。

当社グループでは、人材の育成・活躍の場の拡大を持続的な成長のための重要な経営課題として位置づけています。多様な個性、能力、知識、経験を持つ人材が、それぞれの持ち味を発揮しながら力を合わせることで、新たな発想や事業の広がりが生まれます。そうした意味でも、人的資本の拡充とウェルビーイングの向上は、単なる人事施策ではなく、将来の企業価値を高めるための経営そのものです。

その考え方のもと、当社グループでは、働きやすい職場づくり、健康経営、ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョンの推進など、人的資本に関わる取り組みを一体的に進めています。特に、社員一人ひとりが自らの可能性を最大限に発揮できる環境を整えることを重視しており、教育研修やリスクリングの充実に加え、キャリア形成支援や柔軟な

06 新社名に込めた約束

「MUSUBITE」としての第二の創業。未来社会の「結び手」へ

2027年4月、当社グループは商号を「MUSUBITE（ムスビテ）株式会社」へと変更し、新たな船出を迎えます。

「MUSUBITE」という新たな社名には、当社グループがこれからも価値創造の「結び手」として、社会に新しい価値を生み出し続けていくという強い決意を込めています。

新商号「MUSUBITE」には、私たちのパーパスの核心である「つなぐ」という想いが昇華されています。事業活動を通じて生み出された価値を単に足し合わせるのではなく、それぞれの価値をつなぎ合わせ、より大きな価値へと高め、強固に連鎖させる「結び手」でありたい。そうした想いを、この社名に込めました。

当社グループは、取引先パートナー、そしてその先にいるお客様を結びながら、社会に必要な価値を届けてきました。これからの時代は、単にモノやサービスをつなぐだけでなく、地域や業界ごとの課題を的確にとらえ、ITという技術と結びつけ、新たな価値へと昇華させていく役割が、これまで以上に重要になります。

「MUSUBITE」は、そうした役割を担う当社グループの姿を表す言葉です。人と人をつなぐ。企業と企業をつなぐ。社会と未来をつなぐ。その中心に立ち、価値の連鎖を生み出していく存在でありたいと願っています。

また、「MUSUBITE」という名前には、これまで培ってきた当社グループの歴史や信頼を大切にしながら、これからの成長を切り拓いていくという意味も込めています。

事業環境が変化しても、私たちは変わらず、誠実に、着実に、そして柔軟に、ステークホルダーの皆様とともに新しい価値をつくり続けてまいります。

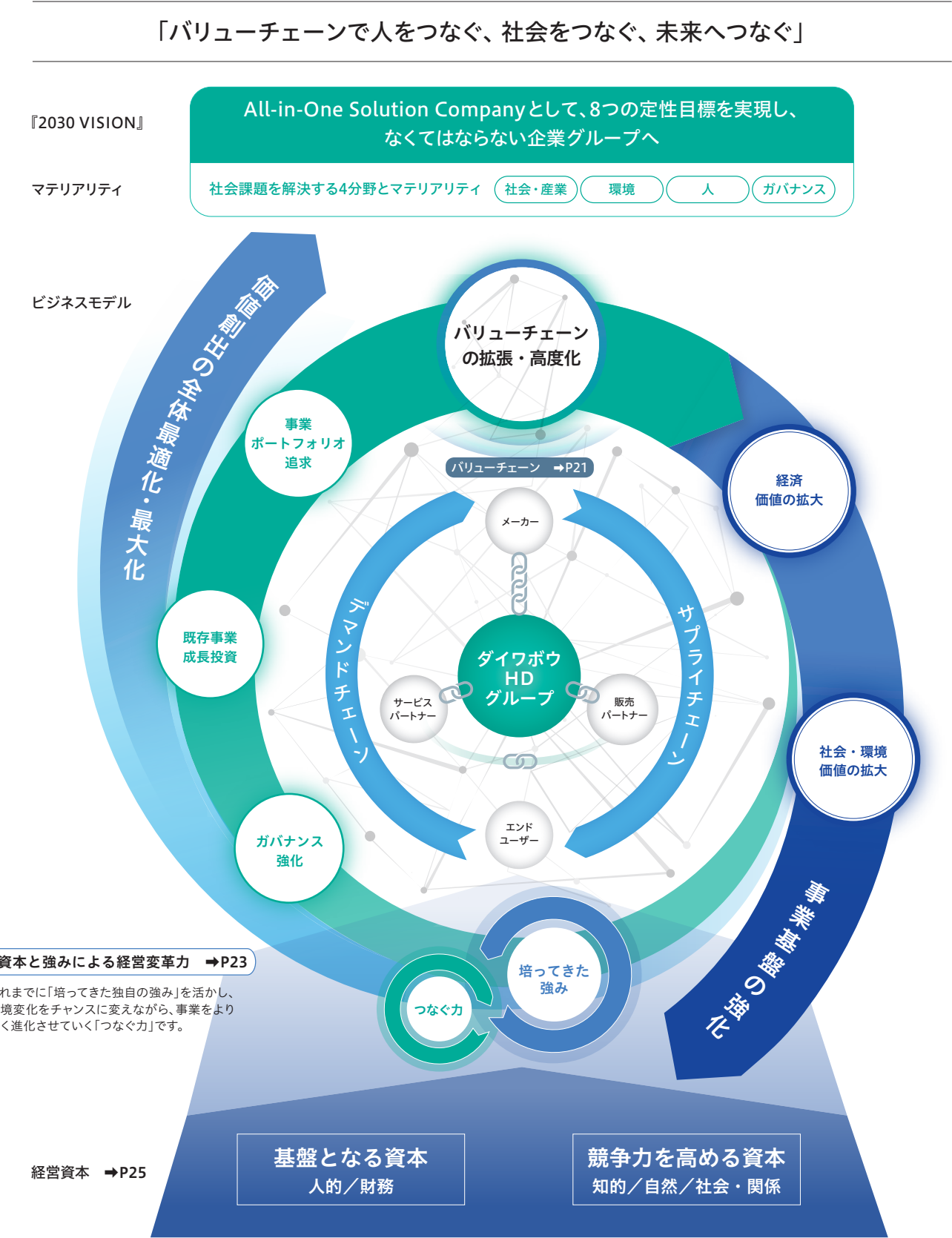
ここからの当社グループは、さらなる飛躍に向けた重要なフェーズへと入っていきます。

MUSUBITEグループの最大の使命は、個の力を結集し、どんな激動の時代にあっても、力強く価値を生み出し、それを社会に還元することで、人々に貢献し続ける企業グループとなることです。

その実現に向けて、過去の成功に決して安住することなく、地域や社会から末永く支持される企業グループへと前進し続ける必要があります。トップとしてその先頭に立ち、変化を恐れず挑戦を重ねながら、社員一人ひとりが誇りを持って力を発揮できる組織づくりと、持続的な企業価値の向上に責任を果たしてまいります。

新たなステージへと進化を遂げる当社グループのこれからの挑戦に、ぜひご期待ください。

価値創造図



バリュー創出ハイライト

当社グループは、ITインフラ流通事業を中心とした事業基盤と多様なパートナーとのネットワークを活かし、社会課題の解決と企業成長の両立を目指しています。価値創造プロセスを通じて創出される価値は、環境価値・社会価値・経済価値として社会へ還元され、持続可能な社会の実現と企業価値の向上につながっています。本ページでは、事業活動を通じて生み出される主な価値をハイライトとして紹介します。

環境価値の創出
ICTを通じた脱炭素社会への移行と省資源化の推進に貢献

脱炭素社会の実現

- ・Scope1+2合計排出量が2030年度目標に対し、2013年度比△26%

Scope3削減への取り組み

- ・Scope3カテゴリ1 2023年度比+8.0%（原単位では2023年度比28%削減）

環境負荷低減型モデルの創造

- ・iKAZUCHI（雷）取扱高成長率2023年度比+91.2%

社会価値の創出
社会インフラを支える事業基盤と人・地域への価値提供

デジタル社会の高度化

- ・最新のIT製品やサービスを迅速に提供し、業務効率化や社会全体のデジタル化に貢献
- ・AIやクラウド技術を活用したソリューションを提供し、生産性向上を支援

社会インフラの整備

- ・法人向けのセキュリティ提案・運用支援、セキュリティサービスの提供を通じて安全・信頼性の高い社会インフラの実現に貢献

地域格差のない社会の実現

- ・教育ICTインフラの整備を通じて質の高い教育を受けられる環境の実現
- ・全国に展開する拠点ネットワークを通じて地域ごとの課題に応じたソリューションを提供し、地方企業のDX・AI利用促進に貢献

経済価値の創出
ROE14%以上 ROIC12%以上
2030年度営業利益500億円
強固な事業基盤による持続的成長と企業価値向上

事業成長力の向上

- ・サブスクリプション比率10.0%、クラウド（SaaS）売上の伸長率+56.6%
- ・販売パートナー当たり売上高70百万円

投下資本効率の向上

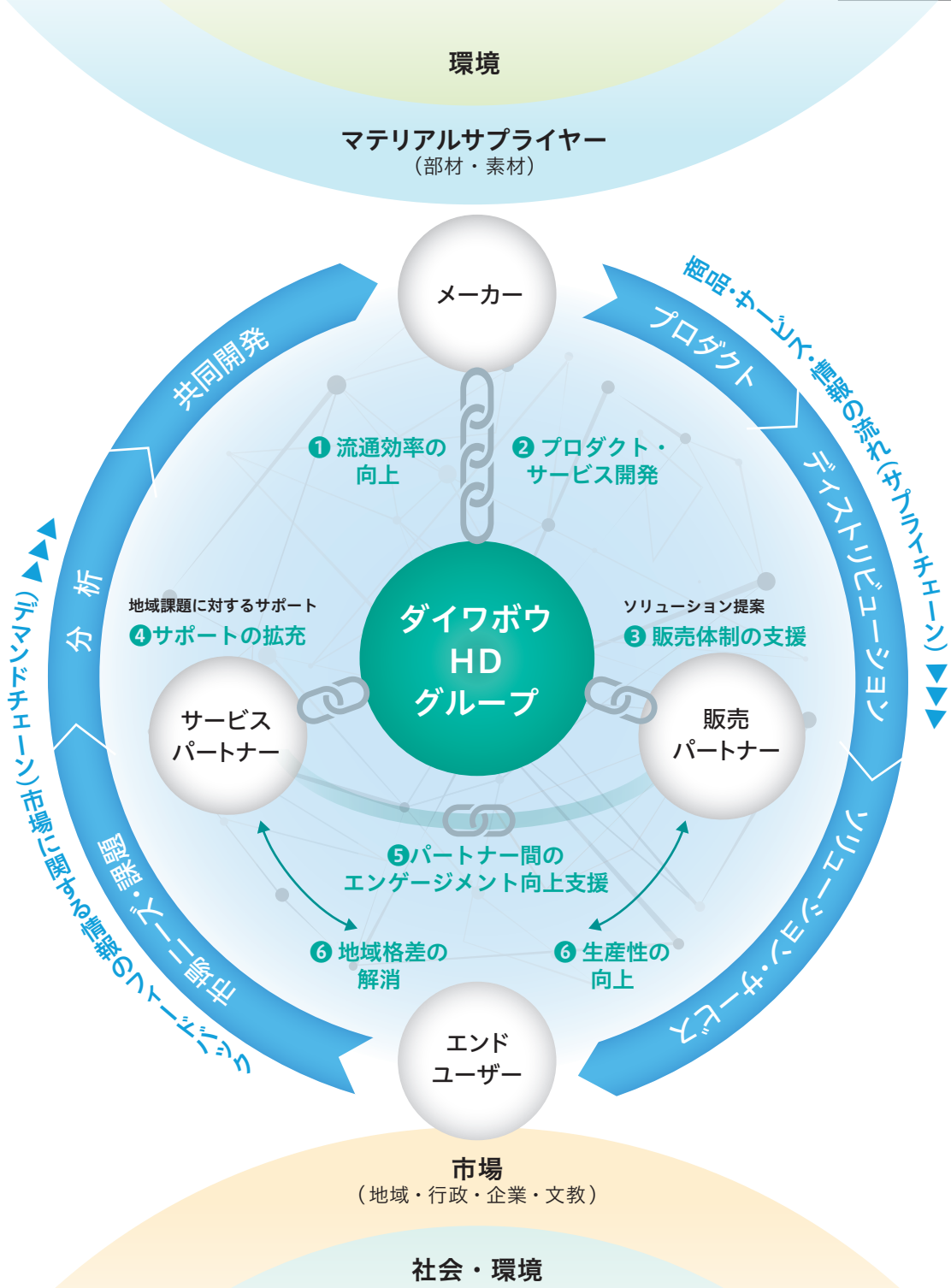
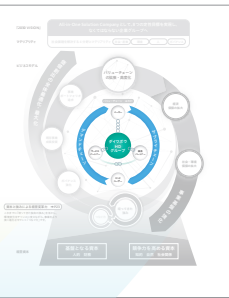
- ・在庫回転月数0.6カ月
- ・キャッシュ・コンバージョン・サイクル（CCC）31.6日

株主還元の強化

- ・配当性向30%以上
- ・総還元性向60%以上

バリューチェーン

当社グループは、メーカー、販売パートナー、サービスパートナー等、さまざまなステークホルダーと連携することで価値を共創し、エンドユーザー、ひいては社会・環境に価値を提供しています。単なる製品やサービスの提供にとどまらず、ステークホルダーの知見やニーズを融合させることで、持続可能な成長と共通価値の創出を実現する独自の「バリューチェーン」こそが、当社グループの強みであり、未来を切り拓く原動力となっています。



バリューチェーンが生み出す価値共創と価値提供

ESGとの連動

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するとともに、過去実績や外部データに基づき、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。さらに納期厳守と迅速な対応を通じて流通品質を高め、全国で顧客満足と信頼を獲得している。加えて、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、災害や突発的な変動にも強い供給網を確立している。

物流の最適化による温室効果ガス (GHG) 排出削減 (環境)
・需要予測と在庫可視化に基づき配送ルートや配送頻度を最適化し、積載効率を向上させることで、輸送回数・走行距離の削減による温室効果ガス排出量を削減させる。
サプライチェーンの強靱化 (社会)
・需給変動に対する即納体制を確立し、突発的な供給停止時でも安定供給を維持することで、顧客や地域社会への影響の最小化に貢献する。

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・販売を推進するとともに、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・構築することで、顧客の複雑な課題解決に貢献している。また、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て海外メーカーの日本進出も支援している。

地域社会貢献型の ICT 導入支援 (社会)
・地方自治体や教育機関向けに地域課題解決 (オンライン教育、防災監視等) を目的とした統合ソリューションの導入支援で地域サービスの維持向上に貢献する。

③ 販売体制の支援 (販売パートナーとの価値共創)

「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「顧客情報」「業種に特化した知見」等の強みを持ち寄り、共同で戦略を立案することで、より精緻な販売活動を展開している。さらに、大規模案件や広域案件の情報共有を通じて相互のビジネス機会の拡大を図るとともに、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る。

環境配慮型商品情報によるサプライチェーン脱炭素支援 (環境)
・環境基準に適合した環境配慮型商品の情報を整備・提供することで、顧客企業によるサプライチェーンの脱炭素化や責任ある調達方針の実行に貢献する。
地域社会を支えるソリューション導入支援 (社会)
・リモートワーク基盤、ユニバーサルデザイン対応の IT ソリューション、教育・技能向上プラットフォーム等、社会的価値の高い製品の情報や導入効果を共有し、地方や中小企業への導入を促進する。

④ サポートの拡充 (サービスパートナーとの価値共創)

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し、受注につなげている。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、地域にかかわらず迅速かつ均質な保守・障害対応サービスを提供するとともに、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を通じた提案支援の強化や、特定の地域や業種に特化したソリューションの展開を行っている。

教育 DX 支援 (社会)
・GIGA スクール等の大型導入案件に対して、サービスパートナーとの連携を通じて機器調達、キッティング、配送、現地設置、教職員向け研修、保守まで一括提供することにより、教員の働き方改革や学習 DX の定着を支援。
IT 運用管理支援 (社会)
・ネットワークやクラウド等、導入後の監視・運用・保守対応を一括してサポートするマネージドサービスを提供することにより IT 運用管理者の負担軽減に貢献する。

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る。例えば、エンドユーザーの課題に対して、パートナーそれぞれ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している。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る。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る。

中小企業向けの IT / SaaS 支援 (社会)
・iKAZUCHI (雷) 等のサブスクリプション管理ポータルと、地域パートナーの強み (顧客理解・導入支援力) を組み合わせ、中小企業向けに IT / SaaS の共同導入支援を行い、中小企業の業務効率化や事業継続力の向上、地域経済の活性化、デジタルデバイドの解消に貢献する。

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するとともに、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る。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・製造等、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している。さらに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支援している。

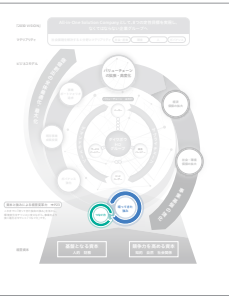
地域社会のデジタル化支援 (社会)
・地域の展示会やイベントを通じて、地域企業・NPO・教育機関とパートナーをつなぎ、デジタル教育、リモートワーク支援、地域医療のデジタル化等、社会課題の解決に貢献する。

培ってきた強み

つなぐ力の本質

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。



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

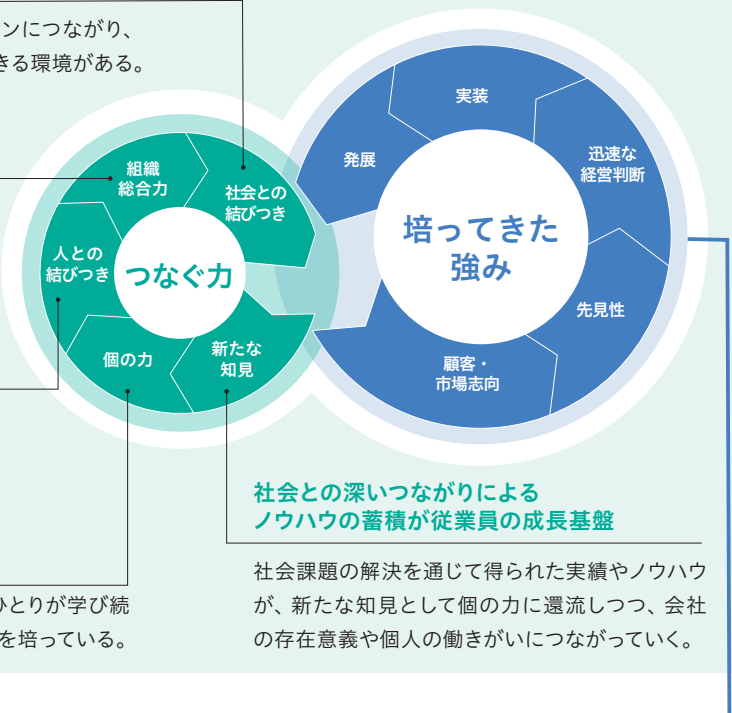
縦割り組織になることなく、事業計画達成や企業価値向上への課題別に組織横断的なプロジェクトを設置し解決を促している。

対面を重視し関係者との対話から 信頼関係を築ける協調性

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し、信頼関係を築くことが事業の要となっている。

コミュニケーション力や ITスキルで、好機を掴む実行力

現場に裁量を委ね、挑戦を後押しする企業文化のもと、一人ひとりが学び続ける姿勢と自立心を持ち、好機をとらえて最後までやり抜く力を培っている。



顧客・市場志向 販売パートナーに寄り添う地域密着・顧客第一主義を実践

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。

「販売パートナーとの関係深化」
全国営業拠点：112拠点
※ DIS 単体

「商品供給力を支える在庫運営」
平均在庫：715億円（在庫月数：0.7カ月）
※ ITインフラ流通事業の商品在庫を対象に原価ベースで算定

「需要変化への機動的対応」
国内法人向けPCシェア：46.8%
教育ICTプロジェクト 2012年始動
iKAZUCHI（雷） 2016年始動
※ DIS 単体

「販売パートナーのクラウドビジネスを支えるプラットフォーム」
・契約サービス件数：16万件超
・iKAZUCHI（雷）取扱高：545億円
（前期比+34.6%）※ DIS 単体

「持続的成長に向けた価値創造」
・2030年度営業利益目標：500億円
・人的資本投資（今中期経営期間）：155億円以上

競争優位の源泉① 確固たる地域密着網 →地域社会との協創 P59

地域密着の営業力と現場の知見を重要な経営資源と位置づけています。そのため、営業拠点を全国112拠点に拡充し、顧客ニーズを的確に把握する体制を構築しています。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等、現場で培われる信頼と、相手に寄り添う関係性により、約19,000社の販売パートナーとのパートナーシップを築いてきました。そして、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。地域に根差しながら顧客満足度の向上も含めたサプライチェーンの最適化に努めることで、確実かつ持続的な利益額の積み上げを可能にしています。

競争優位の源泉② 戦略的在庫と即納体制 →模倣困難なサプライチェーン P49

顧客のニーズに合わせた高度物流網を構築し、「戦略的在庫運用」を実行しています。東西物流拠点をメガセンター化した上で、効率一辺倒で在庫を圧縮するのではなく、顧客のニーズに合わせて必要な時に必要な製品を即納できる体制を維持することで、OS更新やGIGAスクール需要等の特需を確実に収益化してきました。そして、独立系マルチベンダーとして多岐にわたるメーカー製品を取り扱うことで、局所的なサプライチェーンの制限が発生しても安定的に製品を供給できる体制を構築するとともに、需要予測分析に基づく商材確保を可能にしています。この戦略的在庫と即納体制が、変化する市場環境下でも迅速に機会を取り込み、安定的な収益基盤を支えています。

競争優位の源泉③ 高効率な人的資本と生産性 →人的資本戦略の全体像 P79

「人」を最大の経営資源ととらえ、「稼ぐ力」を生み出すための戦略的投資と位置づけています。中期経営計画の3年間で155億円以上の人的資本投資を断行し、賃金ベースアップや福利厚生の拡充、育成環境の整備に注力してきました。その結果、個々の多様な能力を最大限に引き出す組織風土が醸成されつつあり、少数精鋭での確固たる価値創造を可能にしました。2025年度のグループ連結における1人当たり売上高3.4億円という高い労働生産性の実現は、独自の流通インフラと社員一人ひとりの自律的な「つなぐ力」の融合が原動力となっています。今後も、人的資本への投資をROIC向上や利益成長に直結させる価値創造のロジックを深化させ、『2030 VISION』の達成と持続的な企業価値向上を目指します。

強みの進化① バリューチェーンの拡張とAll-in-One化 →バリューチェーン強化策 P117

長年培ってきたITディストリビューションを軸に、電子商取引（BtoB）システム「iDATEN（韋駄天）」を基にクラウドプラットフォームの基盤を構築し、サブスクリプション管理ポータル「iKAZUCHI（雷）」を基にセキュリティ等のクラウドシフト促進を通じてSaaS市場シェアを拡大してきました。今後は、ITプロダクトやITソリューション、ITサービスといった領域において、新たな付加価値や専門性を掛け合わせ、既存事業との間にシナジーを創出し、グループ全体を次のステージへと変革させようとしています。複雑化する次世代のIT基盤をトータルで支える「All-in-One Solution Company」を体現する企業へ進化していきます。

強みの進化② 次世代基盤DIS-NET Vへの刷新とDX →知的資本戦略 P53

基幹システムである「DIS-NET」は、受注から物流、在庫管理までの全工程を統合・自動化しており、30年にわたり取引データの可視化による損益管理の高度化と、IT卸売業界の標準化を主導してきました。現在で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。そして2026年1月に「DIS-NET V」が稼働しました。この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っていきます。

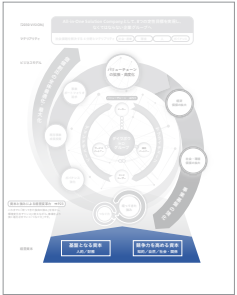
強みの進化③ 循環型経済モデルへの提供価値の転換 →環境負荷低減に貢献 P65

ITディストリビューターとしてメーカーや販売パートナーと連携し、資源循環を含む環境配慮型データセンターを活用した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、社会全体の環境負荷低減に貢献してきました。今後は、ITインフラを含むサブスクリプション利用の拡大を通じて、お客様の「所有から利用」への転換をさらに促進します。これにより、資源の有効活用や廃棄物削減などの環境価値を創出するとともに、リカーリング収益による経済価値を実現し、環境価値と経済価値を両立する循環型経済モデルへの変革を支えていきます。

経営資本

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		競争力を高める資本		
	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）	整備された流通インフラ （知的資本）	環境配慮経営 （自然資本）	業界や顧客との強いパートナーシップ （社会・関係資本）
	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。	当社グループの財務資本は、極めて高い財務健全性（長期格付A以上）と安定したキャッシュ創出力を誇ります。この強固な基盤は、「次世代インフラ（システム・人）への投資」と「M&A等による非連続な成長（事業ポートフォリオ変革）」を機動的に実行する基盤として貢献します。同時に、ROIC経営による「資本の規律」を保つことで、持続的な企業価値（PBR）の向上を牽引します。	約30年にわたり培ってきた基幹システム「DIS-NET」、電子商取引（BtoB）システム「iDATEN（韋駄天）」、サブスクリプション管理ポータル「iKAZUCHI（雷）」は、当社グループの知的資本の要です。これらに加え、物流センターで培われた効率的な流通オペレーションのノウハウ・システムもまた、競争優位性の源泉となっています。これらをさらに高度化することで、AI・クラウド時代において全国19,000社のパートナーとエンドユーザーの複雑なIT環境を最適化するハブとなり、All-in-One Solution Companyとしての競争優位性を確立します。	『2030 VISION』の「持続可能なサプライチェーン構築」と「脱炭素社会の実現」に資する重要な取り組みとして、サブスクリプションサービスの推進を通じて省資源化や業務負担の軽減を図るとともに、サプライチェーン全体のGHG 排出削減に貢献します。さらに、グリーン購入法や国際エネルギー等々の環境基準に対応した環境配慮型商品の販売を通じて自然資本の保全を促進し、持続可能な社会の実現に寄与します。	教育 ICT の普及促進に加え、IT 環境や産業機械の提供による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などを通じて、社会に寄与する事業を展開しています。販売パートナー、メーカー、教育機関、物流・仕入先等、多様なステークホルダーと築いた強固なパートナーシップ（社会・関係資本）は、All-in-One Solution Company として掲げる『2030 VISION』実現の重要な基盤です。
ビジネス推進における 主な課題	● 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	● 当社グループの潤沢な財務基盤に対する、成長資金の最適配分（キャピタルアロケーション）における、リスクを取った非連続な成長への投資（M&A 等）の実行実績の不足	● AI 活用による現行システムの高度化等、顧客ニーズへの対応と業務効率化を加速させるための、DX 活用に向けたシステムへの追加投資 ● 拡大する事業規模とサービスラインナップに対する物流センターのキャパシティ不足や老朽化	● SBTi 基準に則った GHG（Scope1,2,3）の低減 ● 気候変動対策および循環型社会移行への対応 ● 環境配慮型商品の需要拡大への取り組み	● 多様な学びに対応する運用支援と協業モデルの確立 ● 関税やサプライチェーンおよび大きな為替変動等、市場環境の変化への柔軟な対応
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	● 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 の推進による従業員エンゲージメントの向上	● 潤沢な営業キャッシュ・フローや適切な外部借入（レバレッジ）を活用した、既存領域のシナジー創出と、新たな IT サービス領域を獲得するための M&A 投資枠設定と機動的な実行 ● ROIC の KPI（ハードルレート）設定と、キャッシュ・コンバージョン・サイクル（CCC）のさらなる改善に向けた実行計画への落とし込み	● 各システムにおける AI エージェントの適用可能性評価と、実用化に向けた投資検討の推進 ● 物流センターの増床や老朽化対策への対応	● 低 CO ₂ 電力の調達や、事業活動における温室効果ガス削減の取り組みの拡大 ● サブスクリプションサービスのさらなる浸透によるサプライチェーン上の GHG 排出削減と業務効率化への貢献 ● 環境配慮型商品を通じたグリーン IT の推進による GHG 削減への貢献	● 販売パートナーと協調した IT 商品供給・運用支援、STEAM 教育や教員研修の展開を通じて、ICT による地域格差の是正と次世代 ICT 人材の育成への寄与 ● 販売パートナー・サービスパートナー・メーカーとの綿密な情報共有に基づく、需要変動や調達リスクに対する柔軟な意思決定体制の維持・強化
2025年度実績	Ⅰ グループ連結の労働生産性 （1人当たり売上高）3.4 億円 Ⅰ 年齢層別構成比 （国内連結フルタイム社員） 60代以上 115名 50代 654名 40代 674名 30代 677名 20代以下 1,002名 合計 3,122名 1人当たり年間教育研修時間 22.8 時間 社員は、当社 ESG データ集計基準に基づき算出しています。	Ⅰ 資本効率 ROE 19.9% ROIC 16.9% Ⅰ 財務健全性 長期的に格付 A[※] 以上を維持 ※ 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	Ⅰ iDATEN（韋駄天）有効 ID 数 約168,000 ID Ⅰ iKAZUCHI（雷）サービス契約件数 約162,000 件	Ⅰ 脱炭素社会の実現に貢献 グループ CO₂排出削減進捗 Scope1+2 2013年度を基準に、国内31%削減目標に対し、 26% 削減 Ⅰ 環境配慮型商品の流通による削減貢献量 1,341 tCO₂e（2022年度比） ※ PC（ノート、デスクトップ）、液晶ディスプレイのうち、当社独自の環境要件を満たす製品群 ※ 削減貢献量は Scope1、2、3とは別の指標であり、排出量から控除するものではありません	Ⅰ 販売パートナーとの強固な関係 IT インフラ流通事業 販売パートナー 約19,000 社 Ⅰ 国内最大級の IT ディストリビューター 法人向け国内 PC シェア 46.8% ※ MM 総研調査結果より算出 Ⅰ 長年の実績に基づく知識と技術 産業機械事業 国内シェア第1位の 中・大型立旋盤

持続可能な企業価値の向上

当社グループは、日々の事業活動を通じて創出する価値を「経済価値」と「社会・環境価値」の両面からとらえ、その拡大を持続可能な企業価値の向上へとつなげています。本ページでは、その道筋をロジックツリーとして示します。経済価値の拡大は、主に実現した収益としてROE（現在の稼ぐ力）の向上に反映されます。一方、社会・環境価値の拡大は、資本市場からの信頼と成長への期待を通じてPER（将来の稼ぐ力への信頼）の向上へとつながります。ROEとPERの掛け合わせは、市場評価の指標であるPBRに対応します。本ツリーでは、ROEを構成する「収

益力」「投下資本効率」「財務戦略・資本配分」と、PERを左右する「成長期待」「事業レジリエンス」「経営品質・信頼性」「資本コスト」の各価値ドライバーに分解し、最上位目標から各重点施策までのつながりを一覧化するとともに、各施策の詳細を解説する関連コンテンツをご案内します。現在の事業基盤を強化するとともに、将来の財務価値を生み出す源泉として位置づけています。なお、非財務資本を含む価値創造の全体像については、価値創造図（P19）をご参照ください。



経営戦略担当取締役 メッセージ



サステナビリティ経営の実装と
事業改革で
「なくてはならない企業グループ」へ

猪狩 司
専務取締役

1. 事業ポートフォリオ変革の成果と、構造的かつ持続的な成長への確信

当社グループを取り巻く事業環境は、テクノロジーの急速な進化や社会構造の変化に伴い、かつてないスピードで変貌を遂げています。そうした中、2026年3月期は過去最高の売上高・営業利益を更新し、資本効率を示すROEやROICに関しても目標水準を大きく上回る成果をあげることができました。私たちは繊維事業の独立を経て、現在の中期経営計画から2事業体制となりましたが、この新たな事業体制のもとで掲げた基本方針の一つ「“過去最高”へのチャレンジ」を達成することができた象徴的な1年となりました。構造改革の成果が結実し、「筋肉質な企業体制」へと進化を続けています。

もちろん、今期の業績拡大には、大型のITインフラ更新需要といった市場の追い風があったことは事実です。しかし、売上高1兆円を超えて事業規模が拡大する中で、同時にこれほど高い資本効率を維持・改善できているのは、当社グループが持つ強みが競争優位となって機能したものだと認識しています。精緻な需要動向を共有することでメーカー各社と信頼関係を構築し、さらに「Face to Face」の対応で培ってきた各地域の販売パートナーとの協業体制によって、Windows 10 EOSやGIGAスクール更新といった全国規模の大きな需要に対し、安定して商品を生供給し、多くの案件を獲得することができました。さらにその背景には、物流センターにおける作業効率向上と戦略的な在庫管理、取引の根幹である仕入・在庫管理、販売・与信管理機能を備えた基幹システム「DIS-NET」の支えがあります。これらハードとソフト両面の盤石な体制が高度に機能していることで、需要の波がある中でも、サプライチェーンの安定化と、高回転なビジネスモデルの両立を実現しています。この安定と高回転という複合的な競争優位性こそが、お客様の信頼につながっているのだと思います。また産業機械事業では、国内シェアトップを誇る立旋盤や自動包装機械などを通じて製造現場の自動化・省人化ニーズを的確にとらえ、グループ全体の底上げも加わり、過去最高の売上高・営業利益と高い資本効率を実現しています。

私たちは現在の好業績に決して慢心することなく、これを中長期ビジョン『2030 VISION』の達成に向けた通過点と位置づけています。強固な事業基盤を最大限に活かし、特需に依存しない構造的かつ持続的な成長へとつなげていくことが、経営戦略担当としての最大の使命です。

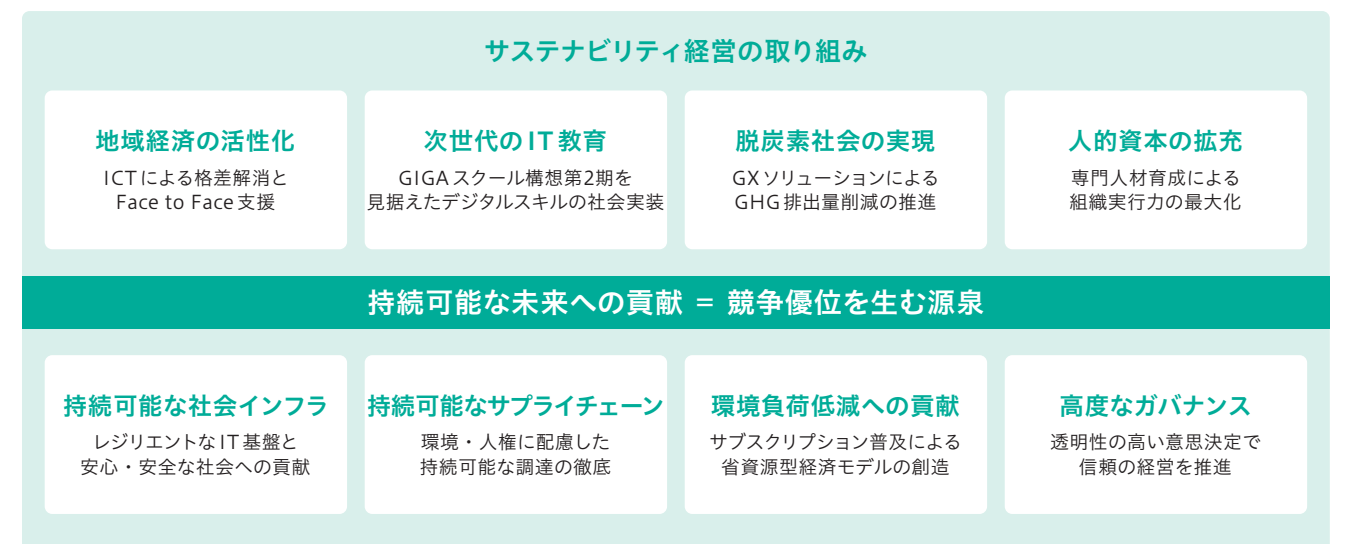
2. 企業ブランドの再構築と、市場との対話を通じた経営の高度化

2027年4月より、当社グループは企業ブランドの再構築に向け、ダイワボウホールディングス株式会社を「MUSUBITE（ムスピテ）株式会社」へ、ダイワボウ情報システム株式会社を「DIS（ディーアイエス）株式会社」へと商号変更する予定です。「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」というパーパスに込められた想いを、新商号が目指すグループビジョンにも込めています。そのグループの経営戦略を担う私の役割は、このビジョンを具体的な戦術をもって事業運営のレベルで着実に体现し、バリューチェーンの「結び手」になること、ひいては「つなぐ」というパーパスを実現することにあります。

特に、IR活動におけるステークホルダーとのコミュニケーションの深化や、インオーガニックな成長に向けたM&Aを通じた企業同士の新たな結びつきの創出は、まさに私自身の「Myパーパス」と直結する重要な責務です。

当社は2025年7月に、経営企画とIR広報の機能を分離・独立させる組織再編を実施しました。これにより、経営企画室がよりチャレンジングな戦略に取り組み、IR広報室が市場との対話の専門性を高め、さらに経営企画室に市場の声をフィードバックするという「戦略の質」と「対話の質」を両輪で回す体制が整いました。投資家との対話を通じて得られた「資本効率を意識した経営」や「サステナビリティ経営による持続可能な社会インフラの実現」といった提言は、当社グループへの期待であり、私たちがさらに成長するための貴重な羅針盤です。これらの声を具体的な施策やKPIへと展開し、スピード感、かつ規律をもって戦略の実行につなげていくPDCAのサイクルを現在推し進めています。

また、財務情報のみならず非財務情報の開示を強化することは、社内のガバナンスと意思決定の「透明性」を高める効果をもたらしています。自らの事業が社会にどのような価値を生み出しているのかが可視化されることで、組織全体に健全な緊張感と当事者意識が生まれ、それがさらなる経営の高度化を推進する原動力となっています。



3. 現場のDNAを原動力に、オーガニックな成長と高付加価値化を加速

『2030 VISION』で掲げる営業利益500億円の達成に向けて、私たちは既存のITディストリビューションのビジネスモデルをさらに高度化させ、オーガニックな成長のポテンシャルを引き出していきます。

ITインフラ流通事業が展開する既存ビジネスの周囲には、まだまだ開拓すべき領域が存在しています。特にAI PCの市場浸透は業務効率を劇的に向上させ、日本企業全体の生産性を改善する可能性をもっています。また環境負荷低減に寄与するITAD (IT資産の適正処分)、そして企業経営の根幹を守るセキュリティ評価など、社会的ニーズに直結する新たなビジネスチャンスは数多くあります。

さらに、私たちが注力していくのが、ハードウェアの提供にとどまらない「リカーリングビジネス」の拡大です。サブスクリプション管理ポータル「iKAZUCHI (雷)」の取扱高は継続的な成長を遂げており、今後もさらなる拡大を見込んでいます。重要なのは、過去最高を記録したPC出荷などのハードウェアの販売と、iKAZUCHI (雷) を通じたソフトウェアやサービス契約が相関して伸びているという事実です。この相乗効果を最大限に活かし、お客様への提供価値を拡大させながら、ストック型・高付加価値型の収益構造への転換を加速させていきます。

こうした成長シナリオを描く上で、私自身の営業、仕入、企画、物流といった幅広い現場経験が大きな糧となっています。私は経営戦略担当として、机上の空論ではない実効性の高い地に足の着いた戦略を構築することに全力投球し、最新のニーズや課題を的確に事業に「つなぎ」、それをグループ全体の「共通の利益」へと「結び」つける「ハブ（結節点）」としての役割を全うし、グループの総合力を最大化してまいります。

経営戦略担当取締役メッセージ

4. 次なる飛躍に向けた「攻めの投資」と、規律あるインオーガニック成長の追求

次期（2027年3月期）の業績予想においては、過去2年間の特需の反動による減収減益を見込んでいます。しかし、私たちはこの局面を「守りに入る時期」とは決して考えていません。むしろ、ベースとなる成長を着実に果たしている今だからこそ、将来のさらなる飛躍に向けた「ポジティブな攻めの投資」を果敢に実行するタイミングであると考えられています。

計画している人的資本への投資（ベースアップ等の賃金水準向上や専門人材の獲得）や、基幹システムの刷新・高度化に向けたインフラ投資は、短期的な営業利益を押し下げる「コスト」ではなく、次なる具体的成果と中長期的な競争優位を生み出すための不可欠な布石です。これらの投資のROI（投資利益率）を見極めながら、特需に依存しない盤石な収益基盤の構築を進めてまいります。

オーガニック成長への投資と並行して、『2030 VISION』の目標をクリアするために不可欠なのが、M&Aやアライアンスを含むインオーガニックな成長への挑戦です。すでにBCC株式会社との資本業務提携など、新たな収益の柱を創出するための具体的なアクションは始動しています。今後の重点ターゲット領域については、現在策定を進めている次期中期経営計画に向けた議論の中で明確化し、戦略的意図を持った具体的な投資へと結びつけていく予定です。

また、インオーガニックな成長を追求するにあたり「投資の規律」を重視しています。WACC（資本コスト）を上回るリターンが見込めるか、事業間のシナジーが明確か、そして適切なガバナンスを効かせられるかを見極め、意思決定していきます。また、M&Aは実行がゴールではなく、そこからスタートです。買収先の企業文化を尊重しながらも、事業間シナジーの最大化を担う経営戦略部門と、ガバナンスや制度統合を担う経営管理部門が緊密に連携してPMI（統合プロセス）を進めていきます。両社のリソースを掛け合わせることで協業体制を確立し、より高い価値提供を目指してまいります。

『2030 VISION』達成に向けた成長戦略の2軸



5. サステナビリティを競争優位の源泉とし、価値創造プロセスを推進

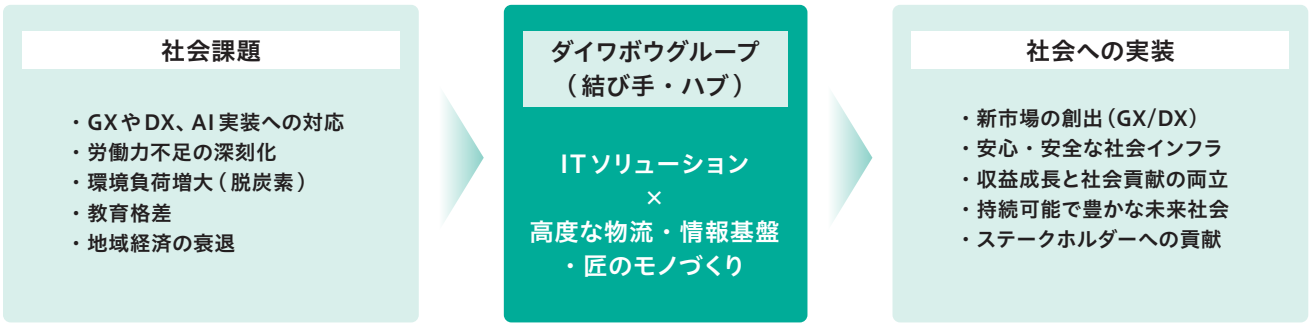
当社グループは、サステナビリティ経営を単なる企業の社会的責任やコンプライアンス対応といった「コスト」としてはとらえていません。それは、サプライチェーン全体を最適化し、事業成長を牽引する「攻めのプラットフォーム」であり、重要な競争優位の源泉です。

例えば、必要性がさらに高まっているGXやDX、AI実装といった社会課題への対応は、一過性の流行ではなく、省エネ・脱炭素や労働力不足の解消、生産性向上、教育の質的向上をも支援するITソリューションという「新しい市場」の創出を意味します。当社グループが、ITが持つチカラ、可能性を最大限に引き出すための「結び手」となり、ITのバリューチェーンを拡大することで、持続可能で豊かな未来社会へつなぐ。これこそが、私たちが担う「IT技術の社会実装」であり、社会貢献と収益成長を両立させるビジネスモデルです。加えて、産業機械事業における、鉄道インフラの安全を支える車輪旋盤や、省人化・高効率化により環境負荷低減を実現する工作機械の提供を行うモノづくりにおいても、持続可能な社会基盤の構築に直接的に寄与

しています。グローバル化する事業環境において、人権の尊重や環境負荷の低減に配慮した「責任ある調達」をサプライチェーン全体で徹底することや「持続可能な社会基盤の構築」に寄与することは、今や取引に不可欠な前提条件です。この取り組みは事業リスクを低減するだけでなく、お客様や社会から「安心して選べれ続ける理由」となり、当社グループに対する確かな信頼を築き上げます。この信頼の蓄積こそが、将来キャッシュ・フローの安定性を高め、中長期的な企業価値、すなわち市場からの評価に直結すると確信しています。

「非財務価値（社会への貢献や人的資本の充実）」が、いかにして「財務価値（将来のキャッシュ・フロー）」へと変換されるのか。その答えは、私たちの「つなぐ」というパーパスにあります。パーパスへの深い共感に基づき、従業員や取引先パートナーといったステークホルダーとの絆が強固になることで、組織全体の実行力が高まります。この目に見えない「無形資産」の蓄積が、中長期目標である営業利益500億円、『2030 VISION』を経て、パーパスの実現に結実する。この因果関係が確かなものであることを証左する、それが、私たちが描く価値創造ストーリーです。

サステナビリティを源泉に価値創造を推進



6. 「なくてはならない企業グループ」の実現に向けて

私たちが見据える『2030 VISION』の姿は、単に「営業利益500億円の達成」という財務的なゴールにとどまりません。私たちが目指すのは、社会から必要とされ、確かな信頼とともに選べれ続ける「なくてはならない企業グループ」としての揺るぎないポジションを確立することです。『2030 VISION』は、当社グループがITを通じて人や社会課題を解消し、新たな豊かさを創出するプラットフォームとなる中継点です。

新商号「MUSUBITE」への移行を機に、私たちは創業以来、長い歴史の中でも、最もダイナミックで大きな変革の渦中に足を踏み入れます。激動する経営環境の中、変化は成長のための最大のチャンスであり、私たちにとって最高の挑戦すべきフィールドです。

未来を担う若手や中堅層の従業員の皆さんにも、個性や能力を存分に発揮していただき、これまでの常識や過去の成功体験にとらわれることなく、自身の想いとグループ理念、価値観を重ね合わせ、失敗を恐れず、この「なくてはならない企業グループ」という目標とともに挑戦していきたいと考えています。一人ひとりの熱意と行動が結びつき、大きな潮流となった時、私たちのパーパスは必ず現実のものとなります。

この「やりがいのある激動の時代」を、全力で走り続けながら、ステークホルダーと価値を「結び」、次世代に「つなぐ」、より良い未来を創り上げてまいります。

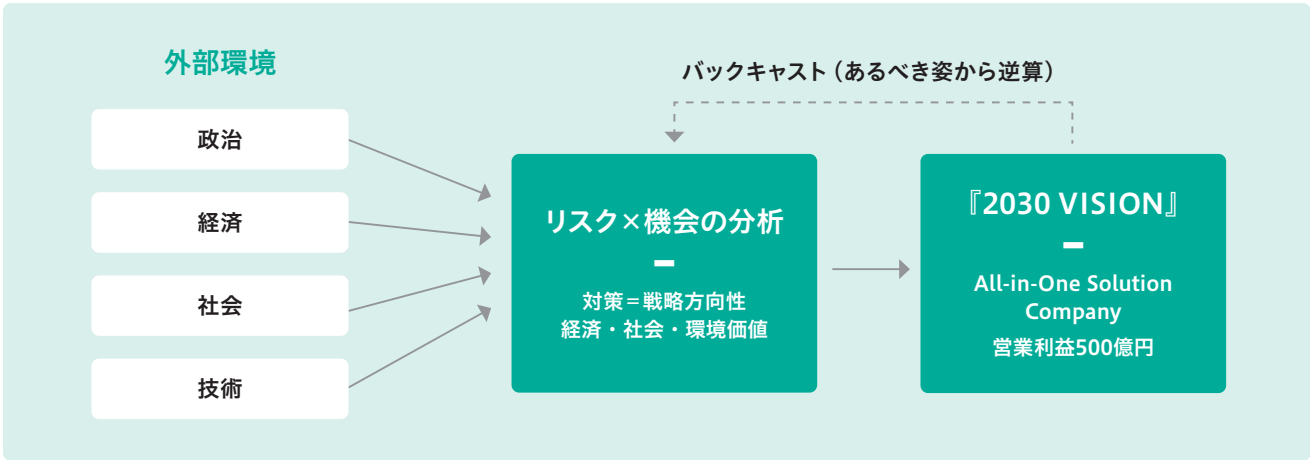
外部環境分析：PEST × リスク機会マトリックス

中長期ビジョン『2030 VISION』の実現と企業価値の向上に向け、当社グループを取り巻く外部環境の変化を分析しました。これらの変化は、単なるリスク要因にとどまらず、中長期的な成長を支える事業機会や戦略的課題を示すものです。本分析では、PESTの各要素が事業基盤や競争優位性、さらには企業価値にどのような影響を及ぼすかを整理するとともに、当社グループが進むべき方向性を示しています。

外部環境認識を踏まえた戦略方向性

- ・ Windows 10 EOSやGIGAスクール構想第2期といった大型特需のピークアウトによる反動減を乗り越え、AI活用やクラウドシフトを軸とした「高付加価値ソリューションの提供」へと事業モデルを高度化することで、経済価値の創出を加速する。
- ・ 地政学リスクや部材価格の高騰が続く中、当社グループの強みである「バリューチェーン全体をつなぐ力」と「盤石な調達・物流基盤」を発揮し、必要なテクノロジーを適時適切に社会へ届けることで、持続可能な社会基盤の構築（社会価値・環境価値の創出）に貢献する。

PEST 分析		リスク
政治 (Politics)	・ 地政学リスクによるグローバルな分断とサプライチェーンの不安定化 ・ 各国でのサイバーセキュリティ規制やデータ保護の厳格化 ・ 脱炭素社会に向けた環境規制・GX推進の加速	調達網の寸断による供給遅延、サイバー攻撃による事業停止（経済価値の毀損）
経済 (Economy)	・ インフレ進行、為替の乱高下、金利上昇によるマクロ経済の不確実性 ・ 半導体（メモリ等）不足によるIT商品・部材の価格高騰 ・ 企業におけるAI投資・DX投資の二極化（大企業と中小企業の格差）	部材高騰やインフレによる調達コスト増および顧客のIT投資抑制による利益率の低下
社会 (Society)	・ 構造的な少子高齢化と生産年齢人口の急減（慢性的な人手不足） ・ 地方の過疎化に伴う地域間格差（デジタルデバイド）の拡大 ・ 「人的資本経営」の浸透と、多様な働き方（ハイブリッドワーク等）の定着 ・ 教育現場におけるICT活用の定着と高度化要請の高まり	顧客企業（特に地方の中小企業や教育・行政機関）におけるIT人材・DX人材の枯渇によるIT投資の停滞および当社グループ自身の採用難やリテンション低下（人的資本リスク）
技術 (Technology)	・ 生成AI・AIエージェントの台頭と、それに伴う従来型SaaS（ID課金型）の陳腐化の懸念（いわゆる「SaaSの死」） ・ 老朽化した社内システムからクラウド・ハイブリッド環境への移行の加速 ・ 製造現場（OT）とITの融合によるデータ駆動型モノづくりの進展 ・ サイバー攻撃の高度化とゼロトラストの必須化	新技術への対応の遅れやAIによる業務代替に伴う、従来型ソフトウェア・SaaS需要の減少（既存ビジネスモデルの陳腐化）、およびAI活用を担う人材不足や安全性の懸念



機会	対策
環境配慮型商品や高度なセキュリティ商材の需要拡大、「安定供給力」への信頼向上（社会価値・環境価値の創出）	強靱かつ環境負荷の低いサプライチェーンの構築 単なる安定供給にとどまらず、国内外のパートナー網を駆使した「マルチベンダー体制」により調達リスクを分散する。また、iKAZUCHI（雷）等を通じたSaaS型セキュリティ商材の普及や、環境マーク付与商材の拡販により、社会全体の環境負荷低減とレジリエンス向上を牽引する。 P24、65
AI PC等の高単価・高付加価値商材へのシフト、価格転嫁を伴うソリューション提案による収益構造の抜本的改善	価格競争から「価値共創」へのビジネスモデル転換 機器の単体売りから脱却し、価格高騰下においても顧客が投資対効果を実感できるAIソリューションや付加価値サービス（サポート、キitting等）をパッケージ化して提供する。また、地方部や中小企業の生産性向上を支援し、当社グループの資本効率（ROE/ROIC）向上と地域経済の活性化を両立する。 P50、59
人手不足を補うための「省人化・自動化ソリューション（AI・ロボティクス・クラウド）」や「働きやすさを支えるインフラ」への爆発的な需要増加。教育の質向上に寄与するICT支援（社会価値の創出）	人に寄り添い、地域と社会の「持続可能性」を底上げする 労働力不足という最大の社会課題に対し、IT商品の提供にとどまらず、全国112拠点の営業網を活かした「地域密着のDX支援（伴走型サポート）」を展開する。併せてAI活用や業務自動化ソリューションを各地域の中小企業へ浸透させ、地域間のデジタル格差（デジタルデバイド）を解消する。 また、教育分野においては、支援の重心を単なる端末導入から「使いこなし（情報モラルやSTEAM教育の普及）」へと移し、未来のデジタル人材育成（社会価値）に貢献する。同時に、人的資本投資（DE&I推進やエンゲージメント向上）を強力に推し進め、中長期的な価値創造の源泉を確固たるものにする。 P59、61、79
AI PCの普及、および企業独自のAI環境構築（データ統合・セキュリティ強化）に向けた新たなITインフラ投資の急増、産業分野での省人化投資の拡大、ならびにリスクリングを活かした高度な提案力による差別化	AI実装に向けたビジネス高度化とリスクリングによる競争力強化 AIエージェントの台頭を見据え、従来型SaaSからAI実装を前提としたセキュリティやハイブリッド環境の構築支援へとビジネスを高度化する。AI PCの普及や製造現場の自動化を通じ、次世代IT基盤をトータルで支える「All-in-One Solution Company」を体現する。さらに、社内リスクリングや安全な実務活用を徹底し、技術進화를脅威から自社の競争力へと転換する体制を構築する。 P50、53

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

ICTや流通インフラを通じて、地域や産業の活性化、次世代のITスキル育成、仕入先との協働による労働・環境基準の向上を目指す。

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
- 環境や人権等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

2050年度カーボンニュートラルの実現に向けて、事業活動に伴うGHG排出量の削減を推進するとともに、商品の調達・販売・利用の各段階で環境負荷の低減に取り組む。サブスクリプションの普及等、省資源型の経済モデルの創出を通じて、脱炭素社会の実現と持続可能な地球環境の保全に貢献する。

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

人

「人」を大事にする

従業員一人ひとりの健康とウェルビーイングを大切にし、多様な能力・価値観を持つ人材が互いに尊重し合いながら力を発揮できる組織づくりを推進する。働きやすさと働きがい高めるとともに、学びと挑戦の機会を広げ、次世代を担う人材の能力開発を支援することで、個人の成長と組織の持続的な成長の好循環を実現する。

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

透明性と実効性の高いコーポレート・ガバナンス体制を構築し、経営の健全性と意思決定の質の向上を図る。ESGリスクを含む事業リスクを的確に把握・管理するとともに、適切な情報開示と対話を通じて、株主・取引先をはじめとするステークホルダーとの信頼関係を強化し、持続的な企業価値向上につなげる。

マテリアリティ

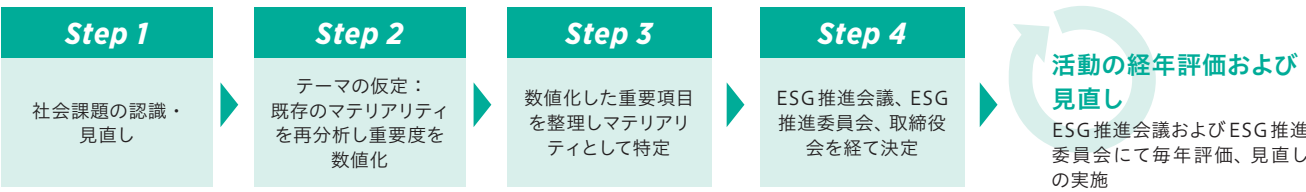
- ⑨コーポレート・ガバナンス

ありたい姿に近づくための定性目標

- 株主や取引先等ステークホルダーの期待に応える

マテリアリティ決定のプロセス

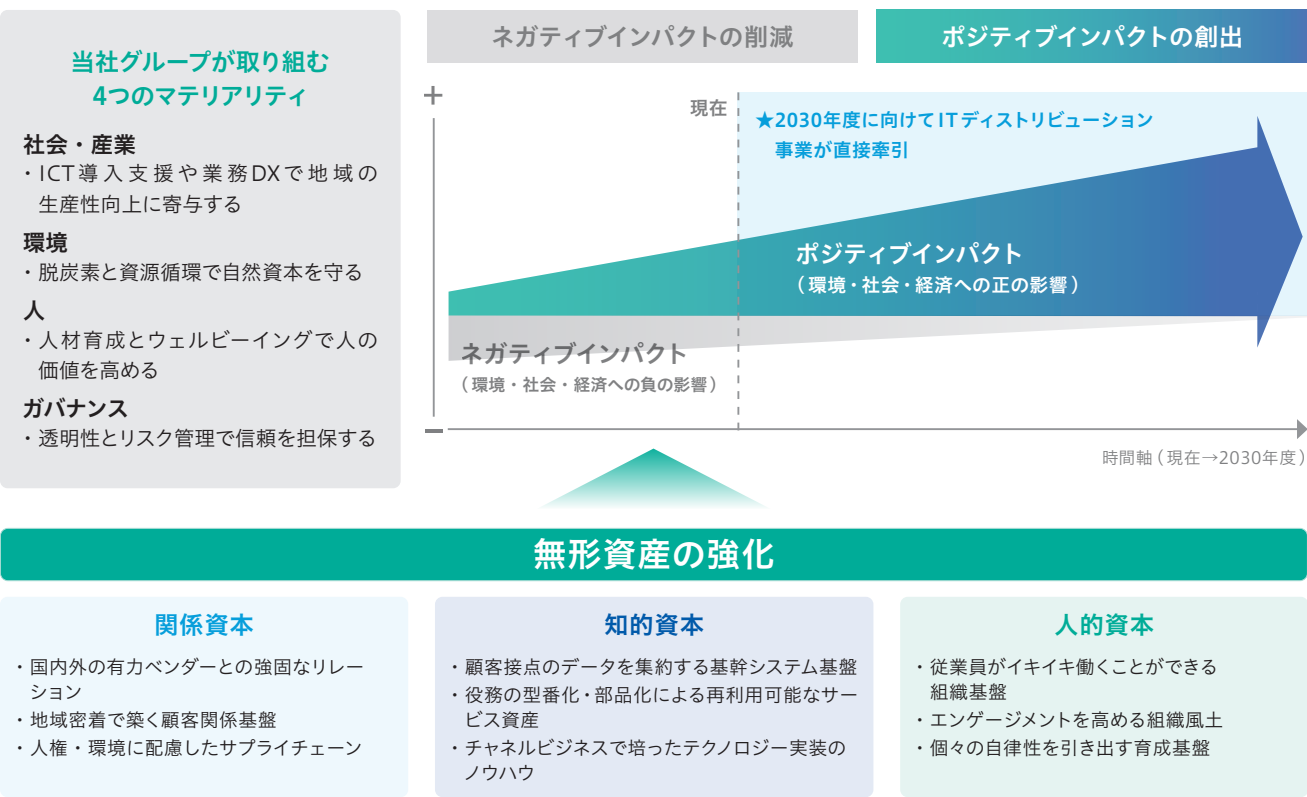
当社グループのマテリアリティは、ESG推進会議およびESG推進委員会を通じて毎年評価・見直しを行っており、こうした見直しにより、課題設定と計画の妥当性を担保しています。



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推進委員会等の会議体を通して社外取締役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。

社会価値・経済価値を両立するインパクト創出の方向性



マテリアリティ

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	●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	●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	●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、環境や人権等に配慮した持続可能なサプライチェーンを構築します	○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（人権デュー・ディリジェンス（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年度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	○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GHG排出削減を図る。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	●サーキ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	○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		○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	株主や取引先等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	●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	2025年度のKPI実績と取り組みによる効果
【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%	【IT】 ：2023年度比+34.8% 地域拠点の展開と地場パートナーとの連携により、東名阪以外でのITソリューションへのアクセスを向上。地域課題の解決や生産性向上を後押しし、地域間のIT活用格差の縮小、地域産業の持続的発展、安心・安全な社会基盤の強化に貢献
【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%） 【IT】 ：PC出荷台数3カ年計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	【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%） エネルギー・航空・鉄道業界向けは受注が堅調であり、今後の売上拡大が見込まれる 安定した製品供給体制の構築と技術力の向上を通じて、環境負荷の低減および社会インフラの発展に貢献 【IT】 ：PC出荷台数1,043万台（2024～2025年度累計） PC出荷台数の拡大は、先進製品の導入や運用支援、AI活用環境の整備を通じて、社会インフラを支える企業・団体のデジタル基盤強化を推進した成果である。また、クラウドプラットフォーム（IaaS/PaaS）の前年伸長率（前年比+32.6%）が高水準で推移したことは、基盤整備が着実に進展したことを示している。これにより、社会インフラの強靱化と効率化が進み、環境負荷の低減やレジリエントな社会の実現に貢献
【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）	【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98.7% 教育委員会向け販売カバー率の維持による教育ICT環境整備の継続的支援や、教職員の働き方改革を支える基盤提供の推進による、子どもたちのデジタルスキル向上と教育機会格差の縮小に貢献
【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%	【全社】 ：サプライヤーへのCSR調達調査（人権DD含む）実施率91.4%以上 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%（38社） サプライヤー評価グループB以上比率94% 主要サプライヤーを対象とした調査の結果、「情報セキュリティ」「品質・安全性」「労働」の3分野において、国際基準に準拠した管理体制が相対的に高い水準にあることを確認した。これにより、重大なインシデントや供給途絶リスクの顕在化の抑制に寄与し、サプライチェーン全体の安定的な事業継続性の確保につながる事が期待される
【全社】 ：Scope1+2合計排出量 短期目標（2030年度）:2013年度比△31%（国内・中期目標（2035年度）:2022年度比△55%（国内・海外） 長期目標（2050年度）:カーボンニュートラル（国内・海外） 【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GHG排出量（Scope3カテゴリ1） 2030年度目標：2023年度比△17.5%	【全社】 ：Scope1+2合計排出量 2030年度目標に対し、2013年度比△26%、2035年度目標に対し、2022年度△17% 長岡工場において再生可能エネルギー由来の電力を導入し、エネルギー利用の見直しを着実に進めることでGHG排出削減につなげるとともに、環境負荷の低減を通じて持続可能な社会の実現に貢献 【IT】 ：Scope3カテゴリ1 2023年度比+8.0%（原単位では2023年度比28%削減） 社内設備の省エネルギー化の推進と再生可能エネルギーの導入により、当社およびサプライチェーン全体のGHG排出削減を推進し、カーボンニュートラルの実現に向けた持続的な事業基盤の強化に貢献
【IT】 ：iKAZUCHI（雷）取扱高成長率2026年度目標 2023年度比+120%	【IT】 ：iKAZUCHI（雷）取扱高成長率2023年度比+91.2% サーキュラーエコノミーに資するクラウドソリューションおよび環境配慮型商品の取り扱い拡大を通じて、資源循環の推進と環境負荷低減、ならびに持続可能な事業基盤の強化に貢献
【全社】 ：グループ連結の労働生産性（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） 「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	【全社】 ：グループ連結での労働生産性（1人当たり売上高）3.4億円 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 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 人的資本およびウェルビーイングを重視するグループ方針の周知によりエンゲージメント向上に貢献
【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	【全社】 ：女性管理職比率2.2%／女性役職者比率3.8%／年次有給休暇取得率80.9%（国内連結） 各種施策により女性活躍を推進することでDE&Iへの理解を深め、多様な個性とアイデアを活かす組織風土の醸成に貢献 年次有給休暇の取得推進によりワークライフバランスへの意識向上を促進
【HD】 ：独立社外取締役の選任比率（過半数維持） 【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	【HD】 ：独立社外取締役の選任比率62.5% 監督機能と透明性を高め、企業価値向上と市場からの信頼獲得に貢献 【全社】 ：重大なコンプライアンス違反件数ゼロ 重大法令違反・事件発生ゼロの継続を通じ、企業の信用力とブランド価値を維持 行動規範（汚職/贈収賄、差別/ハラスメント、顧客のプライバシーデータ、利益相反、マネーロンダリング/インサイダー取引）に対する違反件数ゼロ

中長期ビジョン『2030 VISION』実現へのロードマップ

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。

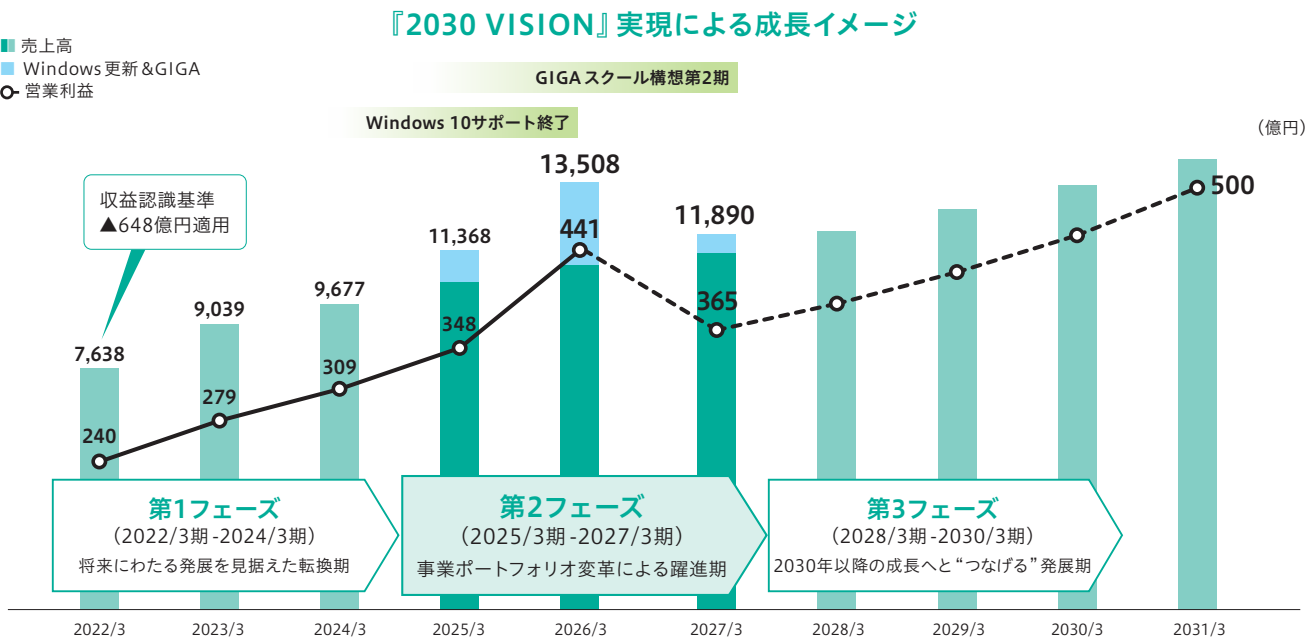
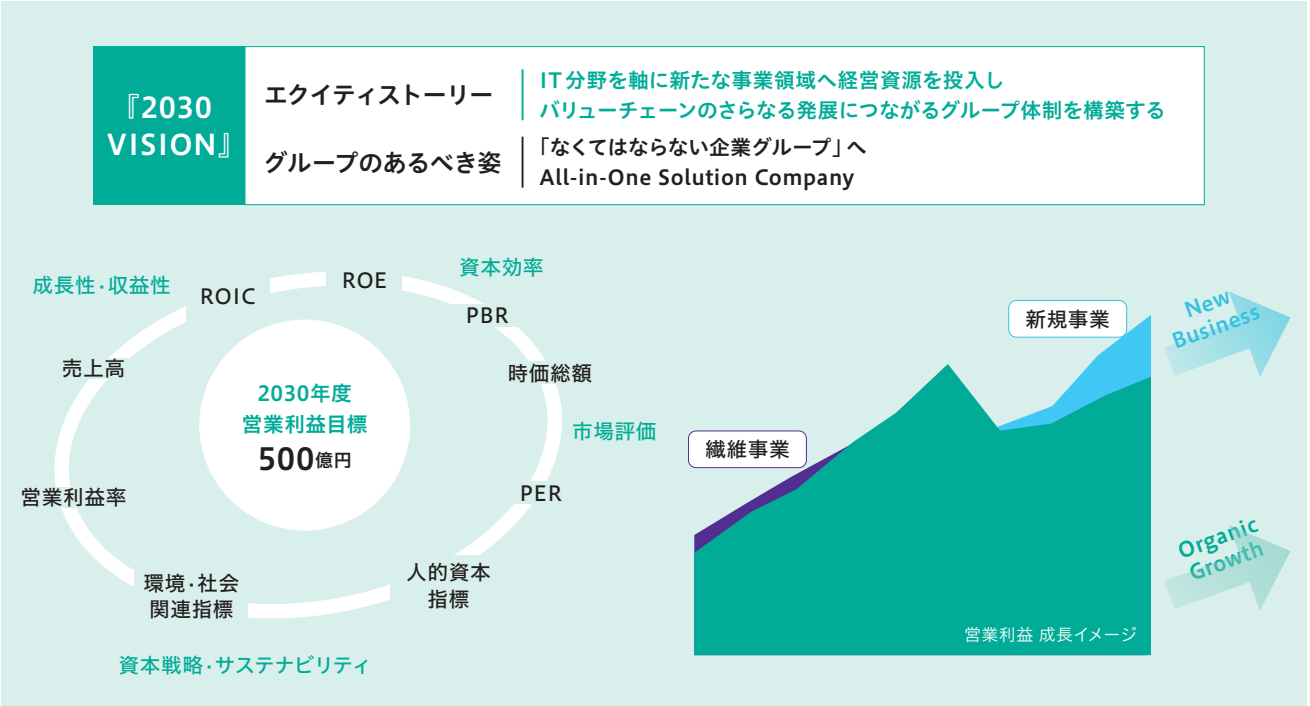
Purpose
バリューチェーンで
人をつなぐ、
社会をつなぐ、
未来へつなぐ



中期経営計画（2025年3月期～2027年3月期）

中長期ビジョン『2030 VISION』と現中期経営計画の位置づけ

当社グループは、持続的な成長と企業価値向上を実現するため、中長期ビジョン『2030 VISION』を策定しています。そして、『2030 VISION』の実現に向けたロードマップとして、3つの戦略期間を設定し、段階的に経営戦略を推進しています。現中期経営計画（2025年3月期～2027年3月期）は、その中でも、「事業ポートフォリオ変革による躍進期」を担う第2フェーズと位置づけています。



現中期経営計画（2025年3月期～2027年3月期）の進捗

2026年3月期（2025年4月1日～2026年3月31日）は、基本方針の一つである“過去最高”へのチャレンジを達成し、経営基盤を強化しながら『2030 VISION』の実現に向けて順調に進捗しています。2027年3月期は、前期の特需による反動減が想定されるものの、既存事業のオーガニックな成長と収益改善に寄与する取り組みを継続して進めていきます。

セグメント別の取り組み

ITインフラ流通事業において、クラウド、セキュリティ、AIといった成長分野、さらにiKAZUCHI（雷）をはじめとしたサブスクリプションビジネスの伸長に取り組むとともに、ダイワボウ情報システム（DIS）のバリュー向上につながる企業ブランディングや、DX推進によるパートナーの生産性向上等、支援機能の強化を進めています。

産業機械事業では、高精度立旋盤の継続開発・製品化、食品・製菓や医薬品向けを中心とした顧客ニーズに基づく提案営業の強化、海外市場を含む成長機会の探索を進めています。

(億円)						
	2025/3期（実績）		2026/3期（実績）		2027/3期※（予想）	
	金額	率	金額	率	金額	率
売上高	11,368		13,508		11,890	
ITインフラ流通	11,239		13,364		11,745	
産業機械	128		144		145	
営業利益	348	3.1%	441	3.3%	365	3.1%
ITインフラ流通	340	3.0%	430	3.2%	350	3.0%
産業機械	8	6.6%	11	7.8%	15	10.3%

※ 2027/3期の予想を5月に上方修正

基本方針の進捗

基本方針01：ホールディングス体制での成長

現中期経営計画では、ホールディングス体制での成長に向けた取り組みを進めています。2026年3月期には、事業領域拡大への第一歩として、IT人材派遣・アウトソーシング事業を行うBCC株式会社（BCC社）と資本業務提携契約を締結しました。本提携を通じて、IT人材領域における新規事業の立ち上げ検証や、ソリューション分野での知見の相互共有を深めるとともに、グループ会社のニーズに応じた機動的な人材供給体制の構築を目指します。

また、リブランディングの一環として、ダイワボウHD、DISにおいて2027年4月1日付で商号変更を予定しています。商号変更後の社会認知度向上を目的に、ターゲットに即した継続的なブランディング活動を推進していきます。

BCC社との資本業務提携

2025年11月、当社はIT人材・ソリューション分野で成長を続けるBCC社への第三者割当増資引受による出資を行い、資本業務提携契約を締結しました。両社の協業を通じて、社会課題の解決とIT業界をはじめとする持続可能な経済・社会の発展に貢献していきます。

資本業務提携の目的

BCC社は、IT営業アウトソーシング事業を主力事業とし、独自の人材育成ノウハウをベースに、大手IT各社への人材派遣により営業支援を行ってききました。

BCC社の中期経営計画（2026年9月期～2030年9月期）においては、既存事業と新規事業のシナジーにより成長を加速することを目標としています。昨今、IT業界では人手不足が加速しており、人材サービスに関するニーズはますます大きくなっていくと考えられます。今回の資本業務提携により、両社のIT分野における知見の相互共有、人材交流等を深化し、増大する人

中期経営計画（2025年3月期～2027年3月期）

材ニーズに応え、顧客の課題解決に資するソリューションを提供することで、両社にとっての新たな事業機会を創出し、企業価値最大化を目指すことを目的としています。

資本業務提携の内容

1. 推進協議会の設置による IT 業界における人的資本に関する知見の拡大

コミュニケーションの機会を増やし、連携を強化することで両社の事業内容や取り巻く経営環境、課題について理解を深め、IT 業界における人材に関連した新しいビジネスの共創を目指します。

2. IT 人材領域における新規事業創設や投資案件に関する共同での検討・運営

新たな投資案件を検討する際には、BCC 社が培ってきた IT 人材領域における経験や業界知見について情報交換を行いながら、投資評価や投資後の運営に相互に協力して取り組んでいきます。

3. グループ各社のニーズに合わせた人材供給・育成・ソリューションの実現

当社グループ内における人材供給のニーズや育成における課題に対し、BCC 社が持つ経営資源や情報を共有することで解決を図ります。

写真左：BCC 株式会社 代表取締役社長 CEO 伊藤 一彦氏
写真右：ダイワボウホールディングス株式会社 代表取締役社長 西村 幸浩



基本方針02：“過去最高”へのチャレンジ

2026年3月期は、IT インフラ流通事業の前期に続く好調な業績により、売上高は2期連続で過去最高を更新しました。営業利益については、5期ぶりに過去最高を更新し、基本方針に掲げた「過去最高へのチャレンジ」について計画を大きく上回る水準で達成しました。

2027年3月期は、IT インフラ流通事業におけるコア領域のさらなる深化と成長分野であるクラウド領域におけるシェア拡大を推進します。また、産業機械事業においては、工作機械部門における在庫販売戦略の強化と、事業全体でのサービス事業の拡充を図ります。これらの施策により、前期の特需からの反動を抑え、全社的な収益力のさらなる向上を目指します。

IT インフラ流通事業

2026年3月期は、Windows 10のサポート終了（EOS）に伴う法人向けを中心とした PC の買い替え需要、および「GIGA スクール構想第2期」による更新需要を確実にとらえ、PC 出荷台数で過去最高を記録しました。また、この追い風を活かした複合提案の推進とクラウドビジネス等の収益基盤も順調に拡大し、当社グループの最高益更新に大きく寄与しました。

2027年3月期は、業界リーダー企業としての地位を一層盤石にすべく、AI PC 市場の活性化に向けたプロモーション活動や次世代インフラ領域でのマネージドサービス提案等を加速させます。また、基幹システム「DIS-NET V」による業務標準化とリードタイム短縮を図るとともに、iKAZUCHI（雷）を通じたサブスクリプション商材を拡大します。これにより、特需依存からの脱却とリカーリングビジネス（継続収益型ビジネス）への転換を進め、収益構造の安定化を実現します。

産業機械事業

2026年3月期は、工作機械部門における短納期ニーズに応えるための在庫機増産、および航空機・エネルギー・鉄道業界の回復に伴うメンテナンス・オーバーホール需要への対応強化（人員拡充）に取り組んできました。大型案件の計上に加え、サービス売上の伸長、自動機械部門での省人化需要の取り込みにより、増収増益に貢献しました。

2027年3月期は、連結業績の改善に向け、単なる売上拡大だけでなく、採算性の高い受注への集中、工程管理の精緻化、サービス収益の拡大、そして資本効率の改善に取り組みます。具体的には、機台据付後の保守・改造・消耗品販売により、収益を積み上げるとともに、人材の採用・育成を通じて案件対応力を底上げし、資本効率の改善と持続的な成長基盤を構築します。

基本方針03：ステークホルダーエンゲージメントの向上

2026年3月期は、専門性を高め、より充実した IR 活動を行うべく、組織改正により IR 担当部門を独立設置しました。SR および IR 面談を196件実施し、機関投資家や株主の皆様との建設的な対話に努めています。当社の経営状況に対する適切な理解を促すとともに、対話を通じて得られた市場の視点を四半期に一度取締役会へ報告する仕組みを構築しました。

また、ウェルビーイング経営のもと、人的資本戦略を全社的に推進する組織として、ウェルビーイング推進部門を新たに立ち上げました。

2027年3月期は、IR 情報開示のさらなる充実と投資家とのコミュニケーション強化により、相互理解を深め、企業価値がより適正に評価されるように努めます。ウェルビーイング経営の推進においては、KPI の設計とモニタリングを実施し、従業員が「安全でイキイキと働ける」魅力ある企業づくりを進めます。

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（2025年度）	対話の進捗／成果、今後の方向性
従業員	当社グループは、従業員が働きがいを持ってイキイキ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。	●経営方針発表会 ●グループ決算説明会 ●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）	●従業員エンゲージメント調査回答率 95.3% ●内部通報窓口相談件数 29件	●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	当社グループは、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。	●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	●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 311 回 ●「DIS わあるど」や「DIS ICT EXPO」の開催	●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）	当社グループは、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。	●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	●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	●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	当社グループは、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。	●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	●サプライチェーン調査 ・2025年度調査実績 144 社 ・2022年度以降の取引額カバー率 90% 以上 ・2022年度以降の CSR 調達調査票の累計回収率 88%	●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。	●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	●SR・IR 面談 196 件 ●決算説明会 2 回 ●IR ミーティング 2 回 ●個人投資家向け IR フェア・IR セミナー 3 回	●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	当社グループは、地域社会になくは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等、地域の発展へ貢献する活動を推進していきます。	●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	●埼玉県戸田市教育委員会・インテル株式会社間で連携協定を締結し、戸田市立戸田中学校において、STEAM 教育環境の実証事業を開始 ●DIS の寄付はジャパンハート、ユニセフへの支援の2件	●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

中期経営計画（2025年3月期～2027年3月期）

次期中期経営計画（2028年3月期～2030年3月期）の策定方針と検討状況

次期中期経営計画は、『2030 VISION』の実現に向けた3つの戦略期間のうち、最後の第3フェーズ「2030年以降の成長へと“つなげる”発展期」と位置づけています。第1フェーズ、第2フェーズで培った強固な経営基盤と事業ポートフォリオ変革の成果を最大限に活かし、着実に実行するにあたり、「M&Aを含む成長戦略」「キャピタルアロケーション方針」「資本コスト低減」を重点検討事項とし、『2030 VISION』の具体化と、その実現に向けた財務・非財務の両面からの具体的な目標設定を検討しています。既存事業のオーガニックな成長に加え、非連続な成長ストーリーについてもあらためて策定する予定です。

これからの取り組みに影響のある要素を加味

特需による反動減
メモリ価格高騰
AIの高度化
不安定な世界情勢



2030年以降の
持続的な成長

中期経営計画
第1フェーズ
(2022/3期-2024/3期)

中期経営計画
第2フェーズ
(2025/3期-2027/3期)

強固な経営基盤・
事業ポートフォリオ変革

現状の課題認識

資本市場との対話や、事業環境の急速な変化を踏まえ、以下を次なる飛躍への最重要課題として認識

- 特需依存の懸念を払しょくする「非連続な成長ストーリー」の提示
第一歩としてのIT人材事業を営むBCC社との資本業務提携に続き、ITバリューチェーンにおけるインオーガニック成長(M&A)の実行
- エクイティストーリーや経営目標と整合する**攻めの資本配分方針**の策定(優先順位を含む)
- 中長期的に資本コストを上回る**持続的かつ強靱な収益基盤**(ストック収益)の構築

これまでの
取り組みを
ベースとする

2030年以降の成長へと“つなげる”発展期

中期経営計画
第3フェーズ
(2028/3期-2030/3期)

次期中期経営計画策定にあたっての重点検討事項

成長戦略
(M&A含む)

戦略の方向性

IT分野におけるAll-in-One Solution Companyを目指し、既存事業の拡大とM&Aによる新たな事業領域への参入出し
・ITライフサイクル全体の運用・更新・エンドオブライフ(回収/再資源化)までを意識し、販売パートナーやユーザーとの関係性をより持続的なものとすべく、ITバリューチェーン全体を総合的に支援する「プラットフォーム」へと進化するための事業ポートフォリオ戦略の策定

成長戦略を通じて達成すべきKPI

早期にROE20%を達成するための利益水準と、エクイティストーリーの具現化を通じた企業価値(時価総額)の向上

キャピタル
アロケーション
方針

投下資本の配分

成長投資を最優先としつつ、資本効率を極限まで高める「最適資本構成」の追求

- ・戦略的な成長投資(M&A)においては、自己資金に加え、格付「A」の信用力を背景とした外部負債(レバレッジ)の積極的な活用
- ・財務規律として現在の自己資本比率35%前後を目安としつつ、過度な自己資本の蓄積を抑制
- ・株主還元については、累進配当の継続に加え、M&A等の資金需要の状況に応じた機動的な自己株式取得の実行について検討

資本コスト
低減

市場期待の向上と資本コスト低減に向けた施策の検討

- ・IR資料の高度化を通じた業績ボラティリティ懸念の払しょく
- ・経営の透明性を向上させるためのガバナンス高度化

証券アナリストとの対談

ダイワボウ情報システム
取締役・経営戦略本部長

■ 竹淵 正治

ダイワボウホールディングス
代表取締役社長

■ 西村 幸浩

アセットマネジメントOne株式会社
シニアアナリスト

■ 伊藤 真仁

ダイワボウホールディングス
専務取締役

■ 猪狩 司

司会進行：
IR推進グループ

■ 松下 瑠音

IT分野のバリューチェーンをつなぐ、なくてはならない企業グループへ

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。アセットマネジメントOne株式会社の伊藤真仁氏をお招きし、「IT分野のバリューチェーン拡張とプラットフォームへの進化」をテーマに、代表取締役社長の西村幸浩、専務取締役の猪狩司、ダイワボウ情報システム（DIS）取締役の竹淵正治との対談を実施しました。

1. 2025年度の好業績と次期中計へ向けた変革の第一歩

■ 松下 2025年度のグループ全体の総括と業績の評価について、お聞かせください。



■ 西村 2025年度は、現行の中期経営計画の「“過去最高”へのチャレンジ」という基本方針のもと、企業向けのWindows 10サポート終了と、文教向けのGIGAスクール構想第2期という二つの大きなPC更新需要を的確にとらえ、2期連続「過去最高」の売上

高と「過去最高」の営業利益を達成することができました。

ただ、すべてが想定通りだったわけではありません。Windows 10のサポート終了に伴う需要は、予想通り推移しましたが、期末にかけてメモリ価格高騰により、主に個人向けではPCの駆け込み需要が発生し売上高は想定を上回ったものの、企業向けの一部PC・サーバー案件において価格転嫁が及ばず営業利益は若干目標未達となりました。しかし、GIGAスクールに関しては、当社グループの最大の武器である全国の拠点網と圧倒的な調達力、そしてメーカーとの強固なサプライチェーンマネジメントが活き、品不足などのトラブルもなく着実に走り抜けることができました。

また産業機械事業（オーエム製作所）においても、一時

ランサムウェア被害により全面的に社内システムが利用できなくなるなど懸念事項がありましたが、DISがサポートに入り、グループの底力と従来からの顧客との強固な信頼関係が奏功し、順調に受注を回復して増収増益を達成しました。

一方で、IT業界の激しい変化も痛感しています。さまざまなAI関連の製品・サービスが登場し、日本企業でも業務へのAI導入が急速に進むなど、需要の質的变化が起きている。そうした中、事業ポートフォリオの見直し（繊維事業の独立）を経て、2027年4月よりダイワボウホールディングスは「MUSUBITE株式会社」、ダイワボウ情報システムは「DIS株式会社」へ社名を変更し、新たに生まれ変わることを発表しました。単なる名称変更ではなく、これから当社グループが社会においてどのような存在でありたいか、あらためて検討を重ねた非常に充実した1年でした。

■ 松下 昨年度の業績や当社の足元の取り組みについて、投資家の視点からどのようにご評価されていますか。

■ 伊藤 投資家としては、企業向けPCおよびGIGAスクールの需要ピークが来ることは見通しており、日本のIT基盤を支える御社には、しっかりと供給責任を果たし日本全体のIT化を進めてほしいという強い思いがありました。その期待通り、あるいは期待を上回る素晴らしい数字を出していただきました。卸売業として懸念されがちな利益率についても比較的良好水準を残されており、御社の企業努力を高く評価しています。

また、こうした業績好調な年にこそ中長期的な取り組みを進めていただきたいと考えていましたが、昨年度には資本業務提携に加え、新社名の発表など、長いスパンでの変革に向けたスタートラインに立たれたことを確認できた年でもありました。株主還元や資本政策の面でもこの3年間でしっかりと方針をまとめていただき、投資家としては非常に安心感を持っています。次の3年間に向けても大いに期待が持てると感じています。

■ 松下 中期経営計画の進捗について、経営戦略の観点から昨年度をどうとらえていますか。

■ 猪狩 中計の基本方針である「“過去最高”へのチャレンジ」を、予定通り2年目で売上・利益ともに達成できたことは、当社グループが進めてきた事業戦略が的確に機能していたことの証明だと考えています。WindowsやGIGAの更新特需があったとはいえ、売上のみならず利益もしっか

りと確保できている点は高く評価できる部分です。

経営戦略の観点では、既存事業の底上げだけでなく、グループがさらに飛躍するための「新しい成長領域への足がかり」をつくることに注力してきました。短期的な数字だけでなく、中長期で利益体質をどう変えていくか。そしてパーパスを実現し、広く社会を支え「なくてはならない企業グループ」になるための方向性を明確に打ち出す必要があります。

その第一歩として、IT人材の育成・派遣に強みを持つBCC社との資本業務提携を締結しました。現在は定期的な協議会を実施し、両社間でシナジーを発揮するための具体的な検証を進めています。同時に、次の一手となるITソリューションやサービス領域でのM&Aの検討も継続して進めています。

■ 伊藤 IT市場のピークを見据えた上で、次の3年間に向けて何をしていくのか。戦略の広がりを含め、中長期的な変化の方向性が少しずつ見えてきたことは投資家としても非常にポジティブにとらえています。過去最高の業績という結果に甘んじることなく、次なる成長の柱としてBCC社との提携など、新たな領域への足がかりをスピーディに形にされている点は高く評価できます。企業が次のステージへ進むための戦略的な布石が打たれており、中期経営計画が単なる数字の目標ではなく、持続的な企業価値向上に向けた実行力のある計画として機能していることを実感し、大きな期待を持っています。



伊藤 真仁氏プロフィール

アセットマネジメントOne株式会社 シニアアナリスト。長年にわたりITサービス・ソフトウェアセクターの調査・分析に従事。周辺企業や物流現場などへの緻密な取材から得た深い業界知識を活かし、中長期的な視点に基づくアナリスト活動を行っている。

証券アナリストとの対談

2. 創業から受け継ぐ「つなぐ力」と模倣困難なサプライチェーン

■ **松下** 国内IT市場において、DISが高いシェアを維持し、パートナーやメーカーから選ばれ続けている背景には何があるのでしょうか。また、もしDISが存在していなかったら、

日本のIT市場はどのような姿になっていたとお考えですか。



■ **竹淵** 高いシェアの背景には、PCメーカーおよび販売パートナー各社と密に連携し、需要動向を見極めながら安定調達を実現できたことがあります。また、パートナーの需要動向を聞くという意味では、弊社の全都道府県にある112営業拠点が上手く機能していたと思います。昨年度のような需要の大きな「山」が来た際、

当社の重要な役割は、メーカーと販売パートナーと密に連携し、その山を「平準化」して安定調達を実現することです。これによりメーカー・販売パートナーの信頼を得て、スムーズな供給を実現しました。

ダイワボウHDのパーパスにも通じますが、メーカーと販売パートナーの間に立って、商流をつなぐだけでなく、そこに新たな価値を加えていくことがDISの役割だと考えています。加えて、全国の販売パートナーの皆様と日々コミュニケーションを重ね、その地域や業種ごとに異なるお客様の課題を把握し、ハードウェアだけでなくその課題解決のためにIT商材やサービスも含めた提案につなげてきました。

そうした現場対応力と継続的な信頼の積み重ねが、DISが選ばれる理由だと考えています。

もしDISがいなければ、先進テクノロジーや製品が全国の隅々にまで行き渡るのに時間がかかり、地域間のIT格差（デジタルデバイド）が広がってしまう懸念があります。地域課題の解決は一朝一夕にはいきません。20年、30年と地域に拠点を構え、日常的にコミュニケーションを取り続け、ITビジネスを広げてきた自負があります。

■ **伊藤** 以前、御社の物流倉庫を見学させていただきましたが、IT関連の倉庫業としてのケイパビリティは質・量ともに国内で圧倒的なナンバーワンだと確信しました。投資家が御社の価値を最も実感するのは、「需要が急増した時」と「供給が細った時」です。そのどちらの局面でも、御社が全国に必要なIT製品・サービスをしっかりと確保しているという「DIS

のある安心感」は絶大です。

都市圏中心の競合他社とは異なり、日本全体にITを届けるインフラとして御社は極めて重要な会社だとあらためて感じています。今後さまざまなAI商材が出てくると思いますが、それらも漏れなく御社のネットワークを通じて全国へ展開していただきたいですね。

■ **猪狩** 「DISのある安心感」、まさに当社が目指し、築きあげてきたものです。メーカーにも販売パートナーにもそう感じていただけるよう、引き続きインフラとしての責任を果たしていきます。

■ **松下** そうした強みの根底にある、DISのアイデンティティは何でしょうか。

■ **西村** 元々は非繊維事業の一環として事業を開始し、大阪、佐賀、出雲、金沢の順に2年で4拠点を開設しました。驚くべきことに、このわずか2年で黒字化したのです。そして今年、奈良県に拠点ができたことで、念願の全都道府県制覇を達成しました。

成功の要因は、全国の販売パートナーを「カスタマーサクセス」ととらえ、徹底的に黒子としてサポートしたことです。PCが注文から納品まで2〜3カ月かかっていた時代に、あえて在庫を持ち「夕方5時までの注文は翌日午前中にお届けする」という逆転の発想で即納体制を築きました。また、直販を行わず卸売に徹することで、販売パートナーからの厚い信頼を得ました。

DISのアイデンティティは「つなぐ力」です。大阪の「商人（あきんど）」として、常に現場の声に耳を傾け、顧客の困りごとにスピード感を持って柔軟に対応する。時には「ギブ・アンド・ギブ」の精神でパートナーに尽くす。儲かることも儲からないこともありますが、困った時はお互い様、この泥臭い姿勢こそが強固なパートナーシップとなり、目まぐるしく変化するIT市場においても成長を続けられたベースになっています。

■ **竹淵** 西村社長の言葉に加え、DISには「変化を楽しもう」という社訓があります。IT業界は常に環境が変化しますが、それを前向きにとらえ、楽しみながら新たな付加価値を見出していく。そのプロセスに主体的に関わる姿勢が、DIS社員のアイデンティティとして根付いています。

■ **伊藤** 日頃、御社の周辺企業取材していますが、それでも「DISに頼めば確実に応えてくれる」という声をよく耳にします。また、ある企業が「最近、DISさんが別の商材を

優先して提案するようになった」と発言されていましたが、それはつまり、御社が顧客の真のニーズを汲み取り、より適した商材へと「フィルター」をかけて提案している証拠です。

そうした「ちょっとした付加価値」の積み重ねが、他社には模倣困難な強固な参入障壁になっているのだと理解しています。

3. AI技術の進化が切り拓く国内IT市場の展望とiKAZUCHI（雷）

■ **松下** 今後の国内IT市場の展望と、成長の軸となるiKAZUCHI（雷）の足元の進捗についてお聞かせください。

■ **竹淵** PC市場は、昨年度の特需の反動で今年から来年にかけては一時的な踊り場を迎えますが、更新サイクルの短期化や高付加価値化が進んでおり、4〜5年の単位で見れば引き続き良好なマーケットだと見ています。一方で、企業のIT投資は止まるわけではなく、生産性向上や競争力強化に向けたデジタル投資（クラウド、ソフトウェア、ITサービス）への需要は引き続き底堅いとしています。

特に注目すべきはAIデータセンターの動向です。外資系ハイパースケーラーの巨大投資は当社の直接的なビジネスになりにくい面がありますが、「ソブリンAI（国内データセンターでの国産AIサーバー需要）」は確実に見込まれます。さらに、電力不足やGPUの納期遅延を考慮すると、今後はクラウド一辺倒ではなく、「エッジ側（手元のデバイス）での推論処理」が増加していくと予測しています。そこには高付加価値なエッジデバイスの需要が生まれ、当社にとって大きなビジネスチャンスとなります。

またiKAZUCHI（雷）については、昨年度の取扱高545億円から、直近3年間で1,000億円規模を目指しています。「SaaSはピークを越えた」と囁かれることもありますが、中には淘汰されるサービスはあってもSaaS自体が無くなることは考えにくいです。今後は無数の「AIエージェント」が登場する世界がやってきます。それらを安全・安心に、適正な

課金体系で提供するプラットフォームとして、iKAZUCHI（雷）はSaaSの枠を超えた流通基盤へと進化すべく研究を重ねています。

■ **伊藤** インフラのアップデートが完了した今、次はその高い処理能力が「業務側（アプリケーション）」で活かされるフェーズに入ります。その中心となるのがAIです。SaaSもAIも、顧客にとっては「いかに使いやすく、管理しやすいか」が重要であり、iKAZUCHI（雷）がそのユーザビリティを提供する役割は変わりません。

投資家として期待したいのは、最新のAIソリューションをいち早くパッケージ化し、販売パートナーを通じて全国の中小企業へ届けることです。例えば、生成AIの複数サービスをパッケージしたものをiKAZUCHI（雷）に取り込み、顧客自身が自社に最適なAIサービスの組み合わせを選べるようにする。「ここに頼めばAIのことは大抵解決する」という安心感を提供できれば、それは中小企業にとって絶大な価値になります。

■ **竹淵** ご指摘いただいたような新興企業のAIパッケージについては、実はすでにiKAZUCHI（雷）のラインナップに取り込んでいます。

■ **伊藤** それは安心しました。御社の強みは、複数のAIサービスを並べて「最適な組み合わせ」を提案できる点にあります。自社で使ってみてインキュベーターとしての役割を果たしていただければ、市場での存在感はさらに高まるはずだと



証券アナリストとの対談

4. 利益率向上と「非連続な成長」へ向けた資本政策



■ **松下** アナリストの視点から見た当社の強み、そして今後の課題や弱みについて、どのようにお考えでしょうか。

■ **伊藤** 私が御社に興味を持ったのは2010年代前半でした。当時は株価も安く、市場の認知度も低かったのですが、調べてみると法人向けPCで圧倒的なシェアを持ち、かつ

シェアを伸ばし続けている非常に面白い企業だと気づきました。取材のたびに「そんな商材まで扱っているのか」と驚かされるほど、未知の需要をとらえるポテンシャルを持っています。

一方で課題として挙げられるのは、やはり「利益率の向上」です。ディストリビューターという業態上、在庫を持ち、大量のハードウェアを扱うため利益率が低く見えがちですが、投資家はプロダクトミックスの改善による収益性の向上を期待しています。PCの買い替えサイクルが落ち着いた後、高利益率な新商材をどう展開していくのか。

また、半導体商社業界で進むダイナミックな再編の動きや、米国市場における、SOHO層に巨大な影響力を持つ販売プレイヤーの存在などを考慮すると、卸売のレイヤーにも今後大きな地殻変動が起こる可能性があります。変化を楽しむだけでなく、変化に対応するための戦略が不可欠です。

さらに、インフラ領域を担うアルファテック・ソリューションズのようなグループ会社の事業拡大にも期待しています。デバイス側とインフラ側が一貫してつながることで、提供価値は飛躍的に高まります。データセンターの配線や電源工事が終わった後、ラックやサーバーを設置し企業システムとつなぐ工程は、まさに御社の強みが活きる領域です。そこをさらに貪欲に取りに行っていただきたい。

■ **竹淵** 利益率の向上は最重要課題の一つです。しかし、

サプライチェーン全体を担うディストリビューターとして、無理に価格を吊り上げて利益を得ることは、健全なサプライチェーンの維持・発展という観点では必ずしも望ましいものではありません。

適正な納期と価格を守りつつ、マネージドサービスや独自のテクニカルサポートといった「我々にしか出せない価値」を付加することで利益率を引き上げていく。現在、まさにその転換を進めています。

■ **西村** 利益率と売上規模のバランスは、長年取り組んでいる重要な経営課題です。これまでは規模の拡大を優先してきた側面がありますが、次期中計においては収益性に関するKPIをより厳格に設定します。社員が直接米国へ赴き、日本市場に参入する優れたソフトウェア商材を発掘し、当社が優先的に取り扱えるような独自商材の開拓に注力しています。

■ **猪狩** 次期中計に向けた経営陣の課題認識は主に三つあります。第一に、これまでの延長線上ではない「M&Aを含む新規領域の開拓による非連続な成長ストーリー」を提示すること。第二に、エクイティストーリーと整合する「攻めのキャピタルアロケーション（最適な資本配分）」を策定すること。そして第三が、「資本コストを上回る持続的な収益基盤の構築」です。

ITバリューチェーン全体を支援するプラットフォーマーを目指し、ITライフサイクル全体の運用・更新・回収・再資源化までを意識したポートフォリオ戦略を検討しています。シナジーが見込める企業との提携やM&Aを、スピード感を持って進め、自己資金だけでなく外部借入も機動的に活用し、将来への成長投資と株主還元の最適なバランスを取っていく覚悟です。



5. 「なくてはならない企業」を目指す10年後のプラットフォーマー像

■ **松下** 最後に、10年後のDIS、および当社グループに期待する「未来の姿」についてお聞かせください。

■ **伊藤** 日本の大企業は、かつては2025年の崖、現在は

2027年の壁と呼ばれる、レガシーシステムの更新局面に一斉に直面しています。さらにそこへAIブームが到来し、「レガシーシステム更新プラスAI対応投資」は2030年頃まで活

況を呈するでしょう。大企業が動けば、それに伴って中小企業も追随します。今回のGIGAスクールも、文科省による学習指導要領の改訂とタイミングが重なり、AIを取り入れた教育など大きな改革が予想されます。

こうした5年先の構造変化の中で、御社が何をやってくれるのか。投資家としての期待に応えつつ、日本にとって必要なビジネスインフラを拡大する。そのための「DIS版カスタマーゼロ」の取り組みは非常に重要です。海外の新しい商材やAIソリューションを、まずは自社の若手チームが徹底的に使い倒し、その成果をSNSなどでオープンに発信する。そうしたアジャイルな文化が組織に根付くことで、変化への対応力は劇的に向上します。

さらに10年後を見据えると、御社には単なる「PC卸売業」という枠を完全に超え、最新テクノロジーのインキュベーション機能や、AI専門商社としての機能までを内包した「IT領域の総合プラットフォーマー」になってほしいと願っています。半導体商社も変革がかなり進んでいるように、10年経てば御社の形も大きく進化しているはずです。今回の新社名「MUSUBITE」や「DIS」への変更が、その変革の素晴らしいきっかけになることを期待しています。

■ **猪狩** 投資家の皆様からのご期待にお応えしたいと思います。これまでの地道な成長に加え、ブレイクスルーとなる「非連続な成長ストーリー」の提示が今後の最大の課題です。過去の成功体験に縛られず、市場の前提がどう変わっていくのかを鋭く見極め、ITバリューチェーン全体を総合的に支援する真のプラットフォーマーへと進化してまいります。

■ **伊藤** まさにその「市場の前提が変わる」という点が重要です。AIの進化により、今後「オフィス」の在り方そのものが激変する可能性があります。つい先日、渋谷の迷路のような場所にある未上場の企業を訪問したのですが、その企業の20代後半の社長は社員を雇わず、ClaudeなどのAIエージェントを活用して事務作業の大半を自動化し、たった一人で営業支援システムなどを構築するビジネスを展開していました。こうした「一人+AI」のモデルが一般化すれば、従来の「社員数に応じたPC台数やコピー機台数」という市場の前提が崩れます。そうしたオフィスの構造的な縮小リスクに対しても、御社がいかにエッジ（現場）向けの新たなソリューションやビジネスモデルを取り込むか。こうした最先端の起業家たちとも積極的にコンタクトを取り、新しいビジネスモデルを取り込んでいく貪欲さが重要です。

■ **竹淵** 非常に刺激的なご指摘です。「カスタマーゼロ」の取り組みは、まだプロトタイプですが社内で実証をはじ



めています。当社で実験し、それをどう国内向けにカスタマイズしていくかを考える。このプロセスを強化していきます。また、SOHO層といった自宅でビジネスを展開する極小規模オフィスへのITアプローチについても、既存のパートナー経由の商流を活かしつつ、どのようにキャッチアップしていくか本格的な検討に入っています。伊藤様のおっしゃる「オフィスの変化」という未来予測は、当社にとっても重大なテーマとして受け止めています。

■ **西村** これからの時代、AIから派生するあらゆる事象をいかに早くキャッチし、「ビジネスの価値」へと転換できるかが勝負の分かれ目になります。AIを活用した業務効率化や画像生成など、世の中のスピードは想像以上に加速しています。物質的なデバイスが不要になる未来が来るかもしれませんが、サポートやインテグレーションの需要は今後も着実に残ります。私たちは「つなぐ力」と「現場力」という不変の強みを軸に、その変化を先取りしてまいります。

本日は投資家からの高い期待と、それに応えるための厳しい課題の両方を提示していただきました。当社グループはこれからも、社会のインフラとして「なくてはならない企業」であり続けるため、持続的な成長と企業価値の向上に全力を尽くしてまいります。本日は誠にありがとうございます。

知的資本戦略



お客様を支え、テクノロジーの実装を推進する「知的資本」

谷水 茂樹

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

お客様を支え、テクノロジーの実装を推進する「知的資本」

ダイワボウ情報システム（DIS）の事業の核はITディストリビューションにあり、その持続的な成長を根底で支えているのが知的資本です。当社の最大の資産は、全国約19,000社の販売パートナーと、海外のベンダーを含む約1,500社の仕入先との間に、長年築いてきた広範な関係性にあります。当社のビジネスは単に商品を仕入れて販売することではありません。この全国に広がるチャンネルを通じて、付加価値を乗せた多種多様なテクノロジーをお客様のもとへ最適に実装していくことに本質があります。

また、海外の先進テクノロジーを日本市場に展開する際、言語や文化、品質基準のミスマッチを埋め、日本のお客様が求める水準へと引き上げるためのサービス化や伴走支援も、我々の重要な役割です。

お客様のニーズに応える多様な実装の仕組みを支えているのは、強固なシステム基盤と、ビジネスの最前線で最適解を導き出す人的資本の両輪です。登場人物が多く複雑なBtoBのチャンネルビジネスにおいて、案件ごとに異なる課題をハンドリングするには、実践を通じて培われた高度なスキルと経験が不可欠です。そうした従業員一人ひとりの経験知や判断力を組織全体のノウハウに昇華することで、私たちの競争力につなげています。

特筆すべきは、当社が過去20数年で売上高を5～6倍、経常利益を約20倍へと飛躍的に伸ばしている一方で、人員の増加は2倍弱程度に留め、少人数による効率的なビジネス運営を実現している点です。これを可能にしているのが、基幹システムをはじめとする構造的資本の進化です。基幹システムを中心に、販売パートナー向けのiDATEN（韋駄天）やサブスクリプション管理ポータル「iKAZUCHI（雷）」などが連携し、顧客接点から得られる多様なデータを集約しています。人とシステムが連動してチャンネル全体の能力を底上げし、テクノロジーを社会に実装していく実践的な仕組みそのものが、DISの知的資本です。

変化を力に変える「開発体制」と「AIの安全な社会実装」

テクノロジーの変化が激しいIT業界において、その変化の波に乗り、自ら変化を生み出していくために、当社はシステム構想の主導権を常に社内を持つポリシーを貫いています。

システムの開発においては、守りと攻めの「両利き」のアプローチを実践しています。事業を支える基幹システムについては、確固たる基盤としてウォーターフォール型で確実なアップデートを行っています。本年1月にリリースした最新の基幹システム「DIS-NET V」は、処理速度の大幅な向上により従業員全体の業務時間の削減に寄与しました。一方で、AIをはじめとする先進のテクノロジー領域においては、アジャイルな内製開発環境を整備しています。現場主導で小さく素早く試し、改善を繰り返すことで、変化を先導するスピード感を生み出しています。そして、目処が立ち本格的に作り上げる段階になれば、協業パートナーとも連携し、共創でビジネスシステムを作り上げる体制としています。

目下の最大の関心事であるAI技術については、各分野で自発的に検証を行ってきた知見を持つエンジニアを専門部署に集約し、プロフェッショナル集団としてより高度な実証・開発を進めています。すでにコード生成AIなどを活用した業務の効率

化や、人事部門でのAI活用の仕組みづくりなどで確かな手応えを得ています。

同時に、AIの社会実装には「リスクへの備え」が不可欠です。AIが進化し、データや分析ノウハウがシステムに集約されるこれからの時代は、一度のサイバー侵害でビジネスのノウハウ流出など、事業基盤に重大な影響を及ぼす可能性があるなど、従来以上に高度なリスク管理が求められています。そうした状況に対し、外部からの脅威に対する「AI向けのセキュリティ（Security for AI）」の実装や、情報漏えいを防ぐための人的なりテラシー教育をいち早く徹底し、安全なAI活用の環境を牽引していくことが当社の責務です。

個人スキルの標準化で、テクノロジー実装量を最大化

当社の持続的な成長は、販売パートナーがエンドユーザーの課題を解決し、自社の付加価値を創出できるかどうかにあります。販売パートナーのニーズは、「導入・運用に伴う工数負荷を抑え、営業生産性を高めたい」という層と、「投資を行い自立して独自の価値を生み出したい」という層に大別されます。私たちはその双方に応えるため、すぐに展開できるパッケージ化されたサービスの提供から、営業力などのスキルトランスファーまで幅広い支援を行っています。

後者のスキルトランスファーにおいては、実践的なトレーニングに注力しています。机上の知識にとどまらず、当社のエンジニアが実際の案件に伴走して提案から導入までともに手掛けることで、現場で臨機応変に対応できるノウハウを販売パートナーへ着実に共有し、ゆくゆくは販売パートナーのコアビジネスとの融合を実現できるよう支援しています。

さらに、テクノロジーの実装量を最大化するために、「役務の型番化」と「部品化（マイクロサービス化）」を推進しています。これまでIT製品（モノ）には個々の型番や価格が付けられている一方で、導入や構築などのサービス（役務）にはそれがなく、見積もりや提案に不透明さと時間的コストが生じていました。そこでベースとなるサービスを用意し、機能ごとに部品化して組み合わせる仕組みを構築しました。個人に委ねられていたスキルの標準化を図ることでサービス品質を担保しつつ、問題発生時の要因特定を迅速にし、販売パートナーは透明性の高い見積もりを素早く提示できるようになるなど、ビジネスプロセスの効率化につなげています。

また、新しいテクノロジーの導入においては、私たち自らが「カスタマーゼロ」となり、いち早く検証・品質向上を行う「ショーケース」の役割を果たしています。実践で培った成功体験や知見を再利用できる資産として広く共有し、販売パートナーが安心して新しい商材を扱える市場と環境を整備することこそが、協奏の真の姿です。

人とシステムへの投資による変革と持続的成長

将来にわたる競争優位の源泉は、「人」と「システム」そのものです。今後、さらに新しい次元へとビジネスを進化させるためには、双方への大規模かつ並行的な投資が不可欠です。

まず「システム」への投資においては、創造性を伴わないトランザクション処理の高速化、徹底的な自動化（AIやRPAへのシフト）を進め、TCOの削減を図ります。そして創出された時間を、人が注力すべき創造的な業務や顧客との対話に振り向けます。

一方の「人」への投資においては、チャンネルビジネスを手がけてきたベテラン層の経験知や現場で培った判断力などのビジネススキルと、デジタルネイティブ世代の高いデジタルスキルを互いにリスペクトし、掛け合わせる組織づくりを進めます。

さらに、長年蓄積してきた経験知や判断力のうち、構造化できるものはシステムやAIを活用し、構造化できない「人ならではの感覚や対話力」にこそ徹底的に磨きをかけていきます。これにより、地域密着で個別の課題に深く入り込み、お客様のより深いニーズを引き出して先回りできるプロフェッショナルを育成します。

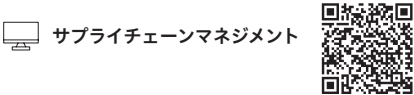
現在、日本の大きな社会課題として、中小企業（SMB）のデジタル化の遅れと労働人口の減少があります。IT人材が不足する中で、あらゆる地域・規模の企業にテクノロジーの恩恵が行き渡るには、私たちのチャンネルを通じた実装力の底上げが不可欠です。「人」と「システム」の知的資本をフルに活用し、販売パートナーとともに全国の産業界のDX推進を支え、地域の未来を切り拓き、持続的な発展に貢献し続けること。それがDISの思い描く本質的な成長の姿であり、持続的な企業価値向上の実現に向けた揺るぎない道のりです。

社会・関係資本戦略

サプライチェーンマネジメント

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「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」をパーパスに掲げ、社会課題解決と企業価値向上の両立に向けて邁進しています。グローバルな供給網の一員として、当社グループのみならず、サプライチェーン全体の人権・環境課題を直視し、負の影響の把握と改善に努めます。事業活動を通じて持続可能な商品・原材料の安定供給を実現し、責任ある未来の構築に貢献します。



持続可能なサプライチェーンの実現

ガイドラインの周知

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・腐敗防止等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の構築を目指します。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。

CSR調達調査の実施

目標と実績

本活動を通じて、サプライヤー各社との相互理解を深め、協力関係を強化すること、またサプライチェーンの品質維持および活動の実効性向上を目指し以下の通り調査結果回収率を設定しています。

目標項目	目標値	実績				
		2022年度	2023年度	2024年度	2025年度	累計
調査結果回収率	90%以上	100%	96%	89%	78%	88%
グループC サプライヤー支援率	100%	100%	100%	100%	100%	100%

新規サプライヤーへの対応

新規サプライヤーとの健全な関係構築に向け、取引開始時の管理ルールを整備しています。

取引開始前にCSR調査を実施しています。なお、試験調達や緊急調達では、取引開始時に当社グループの「CSR調達ガイドライン」の遵守を求めるとともに、取引開始後数カ月以内に「CSR調達調査」を実施し、人権・環境リスクを把握しています。当社基準を満たさない項目や潜在的なリスクが検知された場合には、後述の「伴走型のサポート体制」を速やかに適用し、サプライヤーと協働で改善に取り組みます。

こうしたプロセスを仕組み化することで、サプライチェーンへのリスク流入を防ぎ、長期的な供給の安定性と持続可能性を確保しています。

環境・人権への対応

今回の調査の結果、環境・人権の両面において、サプライヤーへの現地調査や監査実施の必要性はありませんでした。また、環境・人権に関する違反事案は0件です。

CSR調達調査結果における課題

CSR調達ガイドラインに基づき実施した調査の結果、主に以下の二つの領域において、構造面およびリソース面での課題が顕在化しています。

調査対象となるサプライヤーに中小規模の企業が増加する中、サステナビリティに関する専門的な設問の解釈や、限られたリソースの中での対応が、実務上の大きな負担となっている実態が浮き彫りとなりました。このような状況を踏まえ、産業機械事業においては、小規模サプライヤーに対して、各社の課題に応じた改善策を対面による支援も含めて実施しています。また、こうした状況を重く受け止め、サプライヤーの負荷軽減と理解促進を図るため、今後、集合型および個別のオンラインセミナーを開催する等、伴走型のサポート体制の構築を進めていきます。

① サプライチェーン（多層管理と実装）

多層的なサプライチェーンにおいて、中小サプライヤーを起点とする人権・環境リスクの評価や救済を担う専門人員の不足が課題と考えています。こうした背景には、中小企業のリソース不足に加え、教育内容がハラスメント対策に偏っていることが一つの要因であると認識しています。

今後は「管理」から、ともに歩む「伴走」へと関係性を進化させていき、個別相談や改善のためのガイドブック等の提供、双方向プラットフォームの活用を通じて、サプライヤーの負担を軽減し、多層的なリスクをとともに克服していきます。

② 地域社会との共生（事業統合と定量化）

社会貢献活動については、単なる奉仕活動にとどまり、本業を通じた価値共創や活動成果の定量的な把握が十分ではない点を課題と認識しています。特に、社会的価値の創出と事業成果との因果関係を定量的に評価することは容易ではなく、活動の効果を分かりやすく示せていません。今後は、各ステークホルダーやサプライヤーの特性に応じた支援を進めるとともに、本業を通じて社会課題の解決と事業成長の両立を図る「価値創造型」の取り組みへ発展させていくことを検討しています。

これらの活動を通じて、2030年までにサプライヤー評価の向上と施策実施率100%を達成し、持続可能な供給網の基盤を確立し、地域社会とともに持続的な成長を遂げる枠組みの構築を進めていきます。

伴走型個別支援の効果について

数字の背後にある一社一社に対して「伴走型個別支援」を積み重ねてきました。これまでに、過年度調査で課題が浮き彫りとなった「グループC」のサプライヤーに対し、対面支援を継続的に実施しています。

これらの直接的な対話の結果、12社において管理体制の見直しと改善が確認され、評価水準が「グループB」以上へと引き上げられました。これは、エンゲージメントを通じた是正措置が実効性を持ち、サプライヤーの行動変容を促した具体的な成果であると認識しています。

現在、支援を継続している残り38社に対しても、各社の課題に即したフィードバックとフォローアップにより、リスク管理を推進します。今後も「対話を通じた改善」のプロセスを強化し、サプライヤーとの改善活動を通じて、持続可能かつ強靱なサプライチェーンの構築に注力していきます。

サプライヤー審査・管理体制について

すべてのサプライヤーを、ともに未来を創る大切なパートナーと考えています。

現在、サプライチェーン全体で環境・社会への影響低減に向けて取り組んでおり、課題をサプライヤーに共有した上で改善に向けた働きかけを行うとともに、サプライヤー自身による積極的な報告と影響削減に向けた取り組みを、一歩ずつともに進めていきたいと考えています。

その過程において、私たちは単に評価を下すのではなく、課題を抱える「グループC」のサプライヤーの皆様に寄り添い、ともに汗をかきながら、伴走型支援を推進します。

すべてのサプライヤーが自信を持って「グループB」以上の水準で歩み続けられるよう、強固な支援・育成体制を築き上げていきます。

人権への取り組み

安定かつ持続可能な調達を支える基盤として、サプライチェーンにおける「人権の尊重」と「環境保全」を不可欠な重要要素と位置づけています。「CSR調達ガイドライン」では、これらを単なる遵守事項に留めず、人権尊重、差別の禁止、適正な賃金支払や労働環境の整備等、パートナーとともに実現すべき共通の目標として掲げています。

私たちは、サプライヤーの皆様に対しこれらの取り組みを深く理解・実践いただくよう働きかけるとともに、課題が生じた際には対話を通じて改善プロセスをとともに歩みます。互いの社会的責任を尊重し合うことで、誰もが尊厳を持って働ける、健全で透明性の高いサプライチェーンの構築に邁進してまいります。

社会・関係資本戦略

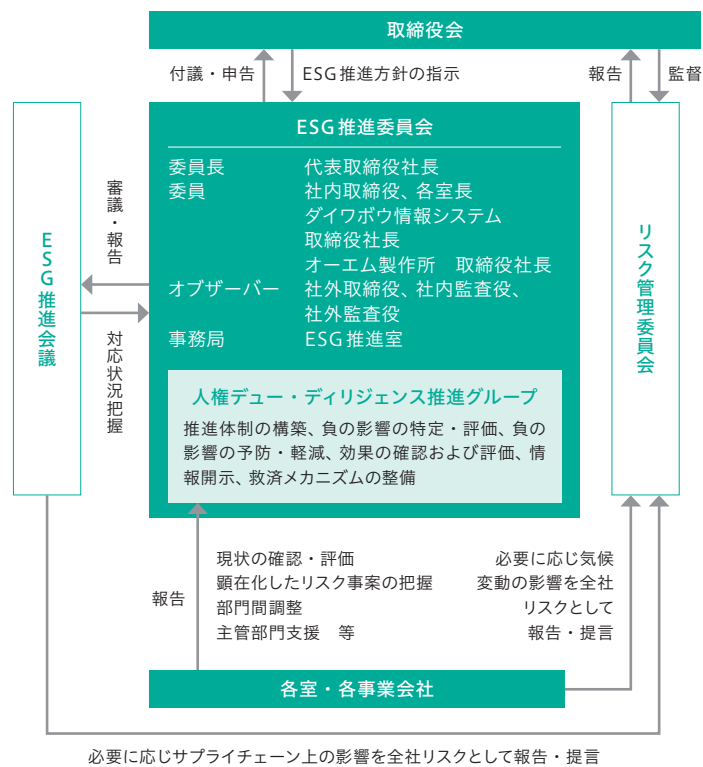
人権尊重と救済メカニズム

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、世界人権宣言等の国際
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・見直し等を行っており、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。



2025年度の主な取り組み

当社グループは、国連「ビジネスと人権に関する指導原則」に基づき、人権デュー・ディリジェンス（人権 DD）を実施し、事業活動に関わるすべての人々の人権を尊重する取り組みを推進しています。

当社および当社グループにおける取り組み

人権 DDを通じて特定された4つの重点課題に対し、以下の取り組みを実施しました。

No	人権課題	活動概要
1	パワーハラスメント	信頼されるリーダーシップの醸成を重視し、ハラスメントのない健全な職場環境は、従業員のエンゲージメント向上と生産性の向上に直結するとの認識のもと、管理職を対象とした「職場環境改善研修」および「信頼されるリーダー研修」を実施し、部下の個性を尊重した適切なマネジメント手法の習得を支援しています。また、人権 DD の結果を経営層および全社で共有しており、組織全体の人権意識の向上と潜在的なリスクの早期発見につなげています。
2	労働安全衛生	安全第一の企業文化の醸成を推進しており、従業員の代表も参加した上で、衛生委員会ならびに生産拠点では安全衛生委員会を設置し、日常的な安全検査、設備改良、労働環境改善の結果を踏まえて必要な改善点を議論・確認しています。各委員会では協議された重要事項は全従業員に周知され、職場の安全意識向上に活かされています。また、労働安全衛生の浸透に向け、従業員への安全教育・研修を継続的に実施しています。研修受講人数等の詳細データは、サステナビリティサイトの ESG データで開示しています。加えて、メンタルヘルス教育を実施し、従業員の心身の健康を包括的に支援しています。
3	労働時間管理	従業員の健康を持続的成長を支える最も重要な基盤と位置づけ、健康経営を推進しています。労働関連法令を確実に遵守するため、就業規則を定期的に社内へ周知し、全従業員が自身の労働条件を正しく理解できる体制を整えています。今後も、業務効率化の推進や労働時間の適正管理を通じて、従業員のワークライフバランスの実現に取り組みます。
4	プライバシーの保護	AI・ICT 技術の急速な発展がビジネスに多くの機会をもたらす一方で、名誉毀損やプライバシー侵害といった新たなリスクも生み出していることを深く認識し、デジタル時代の倫理的責任を果たすため、技術の倫理的利用を推進する「グループ情報セキュリティポリシー」および「情報セキュリティポリシー」を策定しています。個人情報保護法をはじめとする関連法令を遵守するとともに、従業員一人ひとりがプライバシー保護の重要性を理解し、実践できるよう、継続的な教育を実施しています。

サプライチェーンにおける取り組み

サプライチェーン全体における人権リスクを客観的かつ透明性をもって評価するため、毎年実施するCSR調達調査において、国連グローバル・コンパクトの原則に基づくGCNJ（グローバル・コンパクト・ネットワーク・ジャパン）のSAQ質問票を活用しています。調査の結果、人権を損なうリスクや取引の見直しが必要となる重大な人権課題は確認されていませんが、把握された「人権」「労働」に関する課題については、各事業会社において、サプライヤーの特性を考慮した上で個別に改善支援を実施しています。

説明・情報開示

「ダイワボウグループ人権方針」を、社会的責任を果たすための重要なコミットメントと位置づけています。

人権尊重の取り組みにおいては、ステークホルダーの皆様の懸念や期待を把握し、それらに誠実に応えるプロセスが不可欠です。当社グループは活動状況の適時適切な開示が、実効性のある対話（エンゲージメント）の基盤になると認識しています。

こうした方針のもと、人権 DD の実施プロセスおよび結果については、当社 Web サイトや統合報告書を通じて詳細に公表しています。情報の透明性を高め、ステークホルダーの皆様との相互理解を深めることで、人権が尊重される持続可能な社会の実現に向け、共創を進めていきます。

サステナビリティに関する問い合わせ窓口の設置

救済措置

事業活動における人権への負の影響を最小化し、発生した課題に対して誠実に対処することを経営の重要課題と認識しています。

人権侵害のリスクを早期に検知し、適切に是正・救済するため、社内外のステークホルダーが利用可能な苦情処理メカニズムを整備しています。従業員に対しては、法令違反や不適切な事案を報告・相談できる内部および外部通報制度を統合した「ダイワボウ・ヘルプライン」を運用しています。また、取引先を含むすべてのステークホルダーの皆様に向けては、当社 Web サイト内に「サステナビリティ・人権に関するお問い合わせ窓口」を常設し、広く意見を受け入れる体制を構築しています。

万一、当社グループの活動により人権への負の影響が引き起こされた、あるいは関与したことが明らかになった場合には、迅速かつ適切な手続きを通じて被害者の救済および是正、再発防止策の策定を断行します。通報・相談者の保護を最優先とし、情報の秘匿性と匿名性を厳格に管理することで、安全に利用できる環境を確保しています。

当社グループは、これらの窓口を通じて得られた社会の声を真摯に受け止め、マネジメントシステムの継続的な改善に反映させることで、人権尊重経営の実効性を高めていきます。

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、製品安全をユーザーに提供する上での最低限の品質要件であると認識しており、その前提のもと、製品の安全確保と品質保証の徹底に継続的に取り組んでいます。とりわけ産業機械事業においては、機械の安全性を確保するため、設計段階におけるデザインレビューおよび妥当性確認を着実に実施するとともに、出荷検査において安全基準・品質基準の充足を厳格に確認しています。さらに、顧客の使用環境や用途に応じて、自動制御や安全装置を組み込んだ製品仕様の最適化を進めることで、多様なニーズに的確に応え、より安心してご使用いただける製品提供を目指しています。加えて、製造工程および部材調達の各段階においても品質管理を徹底し、納入後のフォローアップを通じて、継続的な改善と信頼性の一層の向上に努めています。

社会・関係資本戦略

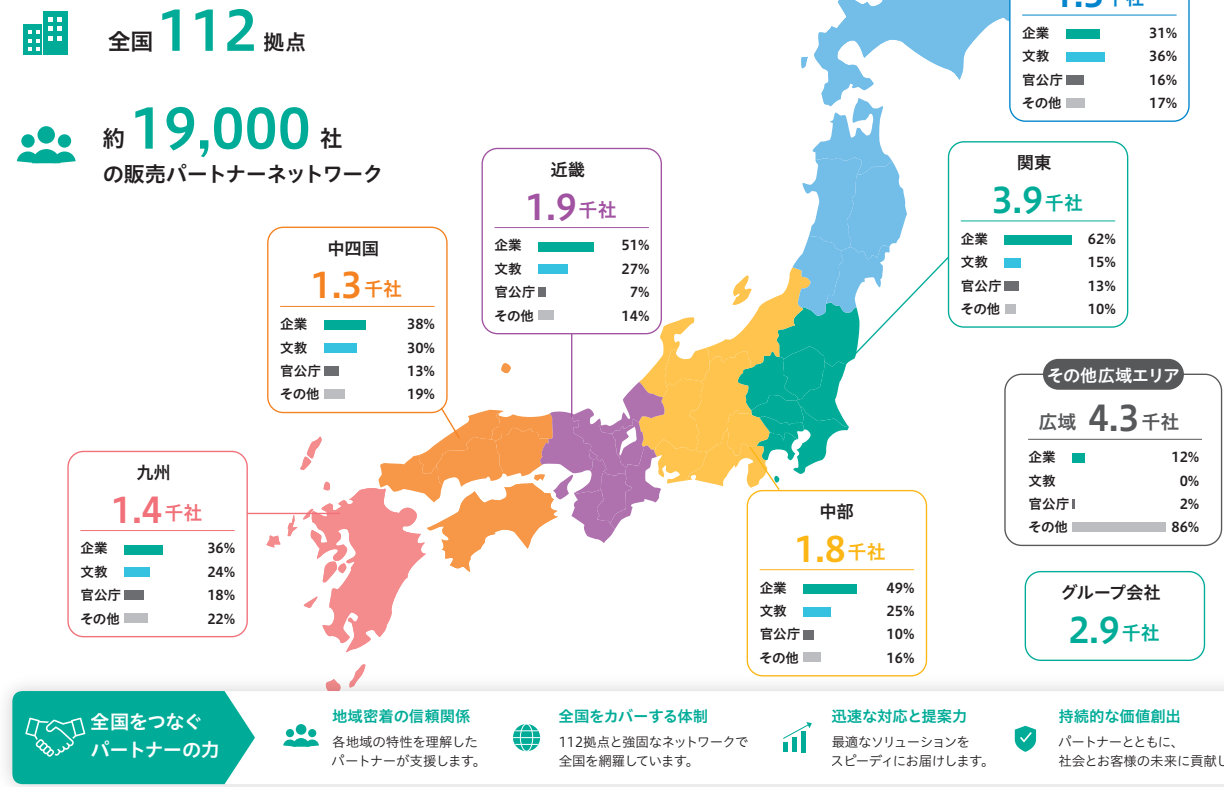
地域社会との協創

事業を通じての社会・関係資本戦略

DISグループにおける社会・関係資本とは、販売パートナー、サプライヤー（メーカー・ベンダー）、顧客、地域社会・自治体等、多様なステークホルダーとの間に築かれた信頼関係と協働のネットワークを指します。DISグループは、全国112拠点の事業基盤、約19,000社に及ぶ販売パートナー網、ならびにiDATEN（韋駄天）・iKAZUCHI（雷）等のデジタル基盤を活用し、社会・関係資本を継続的に強化してきました。これらの資本は、地域社会や顧客が抱える課題の解決と、DISグループの持続的な成長を両立させる価値創造の基盤となっています。

全国をカバーする強固な販売パートナーネットワーク

地域に根ざしたパートナーとともに、全国のお客様へ価値をお届けしています。



DISがフォーカスする社会課題とリスク・機会

日本では、人口減少や労働力不足、コストプッシュ型インフレを背景に、企業の労働生産性向上と競争力強化が喫緊の社会課題となっています。特に全国約336万社に及ぶ中小企業においては、IT活用状況やDXの進展度に大きな地域格差が存在しており、これが国内経済全体の成長制約要因にもなっています。

この状況は、当社にとって国内事業基盤の弱体化につながり得るリスクである一方、地域に根ざしたIT活用支援を通じて産業基盤を強化する大きな機会でもあります。

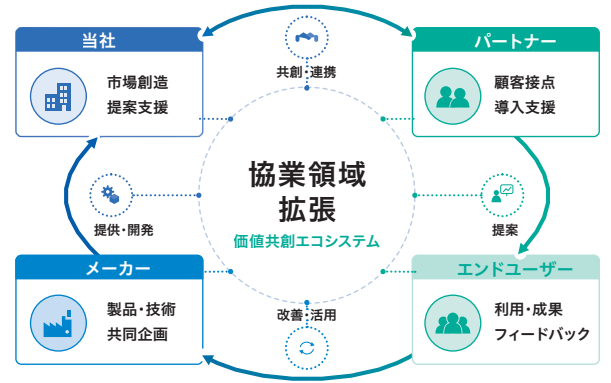
社会課題解決に向けた戦略と実績

当社は、全国に展開する販売パートナーエコシステムを中核とするITインフラ流通事業者として、販売パートナー、メーカー、エンドユーザーとの間に築かれた信頼関係と協働関係を強みとし、地域の中堅・中小企業や自治体が抱える課題を的確に把握し、それぞれの実情に即したIT活用を支援しています。

その中核となるのが、単なる業務効率化にとどまらず、ビジネスモデルやサービスの変革までを視野に入れたDX支援です。例えば、クラウド型業務基盤とAI活用を組み合わせた業務プロセス再設計や、セキュリティ運用管理サービスを含むマネージドサービスの提供等を、販売パートナーと協働して実装することで、単なる導入支援ではなく、エンドユーザーの現場に定着し、継続的な事業変革につながるIT活用を実現しています。

また当社は、バリューチェーンの中でも特にデマンドチェーンの要としての役割を担い、メーカーと連携しながら、業種別・課題別に最適な製品・サービス・運用支援を組み合わせたスキームを設計しています。これにより、メーカーにとっては市場ニーズに即した価値提供の高度化、販売パートナーにとっては提案領域の拡張、エンドユーザーにとっては安定したIT運用と価値創出を同時に実現する仕組みを構築しています。

こうした取り組みは、販売パートナー1社当たりの取引拡大につながると同時に、メーカー、販売パートナー、エンドユーザーとの長期的な信頼関係を基盤とした分散型かつ安定的な事業基盤の形成を可能にし、DISグループの社会・関係資本の継続的な深化を実現しています。



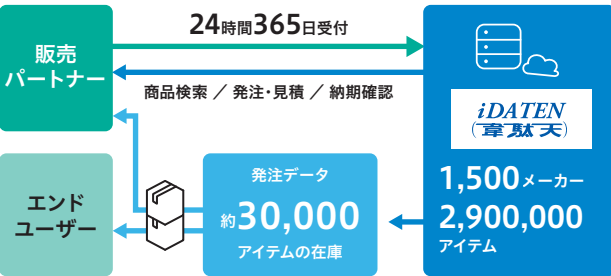
ITインフラ流通としての差別化と信頼性

官公庁、教育、医療、企業の基幹業務といった社会インフラ分野においては、IT基盤の信頼性・継続性・安全性が不可欠です。当社は、PC・サーバー等のハードウェア供給に加え、BCP対応、セキュリティ対策、クラウド移行支援等を組み合わせた包括的な提案を行ってきました。

特に近年は、サブスクリプション管理ポータル拡大やクラウド・セキュリティの高度化により、受発注、契約、請求、更新、運用管理が分断され、販売パートナーやエンドユーザーの運用負担や事業リスクが増大するという課題が顕在化しています。

当社はこうした課題を見据え、iDATEN（韋駄天）・iKAZUCHI（雷）を、個別案件対応ではなく日常的な取引・契約・運用を前提とした標準化されたIT流通基盤として進化させ、注文から契約、課金、更新、運用管理までを一気通貫で可視化・管理できる環境を構築してきました。

これにより、販売パートナーはメーカー横断で複数契約を管理しながら、属人化や人的ミスを抑制し、サブスクリプション型やマネージドサービスといった継続収益型ビジネスへ安心して踏み出すことが可能となっています。またエンドユーザーにとっても、導入後の運用・更新までを見据えた長期安定運用を前提とするIT基盤を標準的に構築できる点が評価されています。

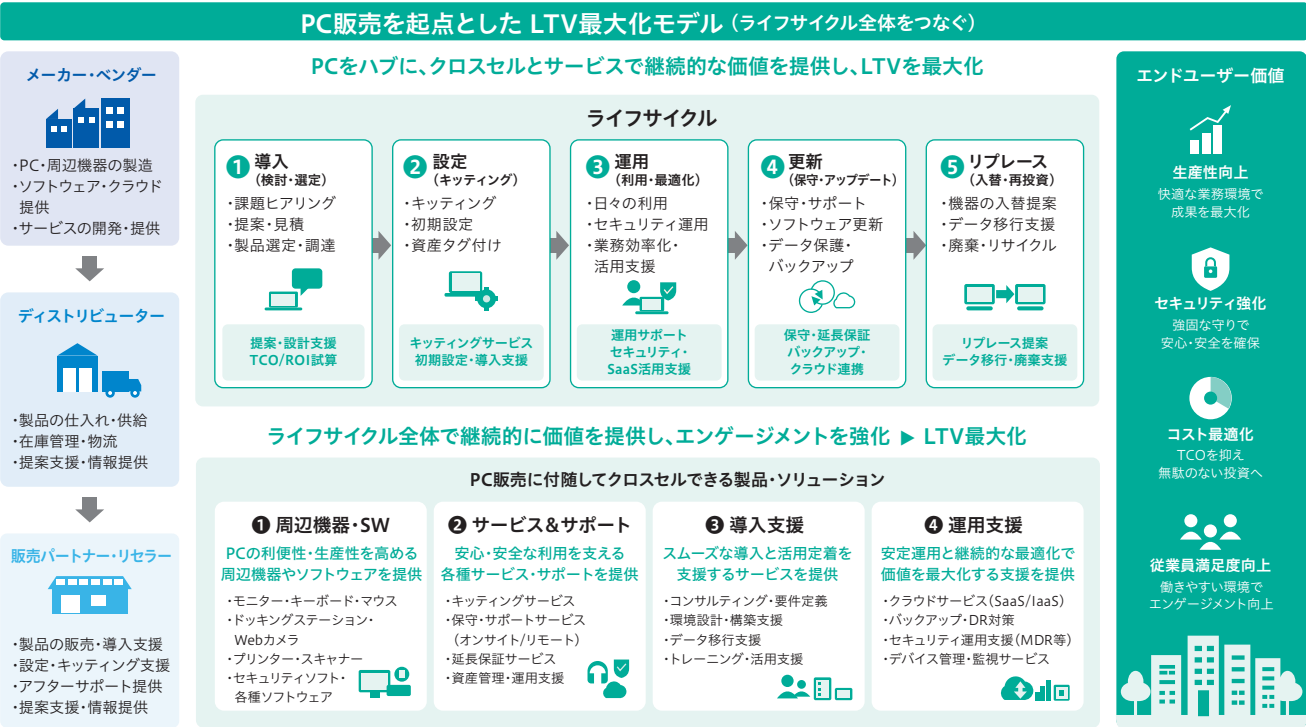


社会・関係資本戦略

PC販売を起点としたLTV最大化モデル

国内法人PC市場で高いプレゼンスを有する当社は、PC販売を事業の「入口」と位置づけています。PC導入を起点に、初期設定、運用管理、セキュリティ、更新・リブレースまでのITライフサイクル全体が、標準化されたプロセスとして継続的に接続される構造を構築しています。

これにより、顧客との接点を長期的に維持するとともに、販売パートナーとの協業領域を拡張し、顧客LTV（ライフタイムバリュー）の最大化と、強固で安定的なパートナーシップ（関係資本）の構築を実現しています。



教育ICT事業の戦略的位置づけ

背景・リスク認識

少子高齢化や労働力不足が進行する中、日本が将来にわたり国際競争力を維持・向上させていくためには、一人ひとりの資質・能力を最大限に引き出す教育環境の整備が不可欠です。

一方で、地域や自治体によって教育ICTの整備状況や利活用レベルには依然として格差が存在しており、この差が将来的な人材基盤の分断につながるリスクも顕在化しています。

当社は、こうした状況を社会的リスクであると同時に、将来の産業・社会を支える人材基盤を強化する機会ととらえ、教育ICT事業を重要な戦略分野として位置づけています。

戦略としての教育ICT事業

GIGAスクール構想に代表される教育ICTの整備を、単なる端末・ネットワーク導入にとどめず、学びの質そのものを変革する「教育DX」としてとらえています。

学習コンテンツ、クラウド、AI等のデジタル技術を組み合わせ、ICTを文房具のように日常的に使いこなす学習環境の構築を支援しています。このアプローチは教育分野に限らず、人材やデジタル活用力が価値創出の鍵となる他業種にも横展開可能なDX支援モデルであり、当社は教育分野をその最も長期的な適用フィールドと位置づけています。

具体事例：産学官連携によるSTEAM教育モデルの構築

こうした取り組みの具体例として、2025年11月には、戸田市教育委員会およびインテル株式会社と連携し、次期学習指導要領で議論が進む「探究的な学びの基盤となる情報活用能力」の育成を目的としたSTEAM教育環境の実証事業を開始しました。

理科室・美術室・音楽室等各教科の特性に応じて、ハイスペックPCや3Dプリンター、映像制作機材等のデジタル機器を整備し、生徒が自ら立てた問いやアイデアを、試行錯誤を通じて形にできる環境を構築しています。

あわせて、教員がこれらの環境を実効的に活用できるよう、教育フレームワークを活用した授業デザイン研修も提供し、学習環境と指導力の両面から教育DXを支援しています。



PBL (Project Based Learning: 課題解決型学習)

人材育成モデルへの貢献

こうした取り組みを通じて、単なるIT導入にとどまらず、テクノロジーを使いこなすスキルセットと、課題を発見し解決策を構想するマインドセットの双方を育む人材育成モデルの形成に貢献しています。

教育現場でのICT活用経験は、将来のIT人材基盤の裾野拡大につながり、日本社会全体のイノベーション創出基盤を支えるものと考えています。

社会的貢献と将来に向けて

全国112拠点と販売パートナー網を活用し、都市部から離島・中山間地域に至るまで教育の情報化を支援することは、「教育の機会均等」という社会的価値の実現に直結しています。

今後も、教育ICT事業への継続的な取り組みを通じて、将来の社会を支える人材基盤の強化に貢献し、サステナブルな社会の実現を目指しています。

DISによる教育分野の取り組みの詳細はこちら



自然資本戦略

マテリアリティと2030年定性目標

マテリアリティ「脱炭素社会の実現に貢献」、「環境負荷低減に貢献」に込めた考え方

当社グループは、持続可能な社会の実現と中長期的な企業価値の向上を両立するため、マテリアリティとして「脱炭素社会の実現に貢献」および「環境負荷低減に貢献」を特定しています。

これらは、気候変動に伴う自然災害リスクやエネルギーコスト高騰リスク等の社会的課題に対応するとともに、事業環境の変化を成長機会として取り込むための重要な課題ととらえています。

気候変動の進行は、事業継続性や収益性に影響を及ぼす可能性がある一方で、環境配慮型商品の販売拡大や、クラウドサービス需要の高まりといった事業機会も生み出します。環境負荷低減とバリューチェーン全体を視野に入れた脱炭素化を進めることで、将来の事業リスクの低減を図るとともに、お客様や社会の課題解決に資する製品・サービスの提供を通じて、競争力の強化と持続的な成長につなげていきます。

脱炭素社会の実現に貢献

カーボンニュートラル宣言

当社グループは、事業活動に伴って排出される温室効果ガス、すなわち Scope1（直接排出）および Scope2（電力等の間接排出）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、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いきます。

2050年度に向けた長期方針

当社グループは、2050年度に向けて、Scope1およびScope2に加え、バリューチェーン全体を対象とした温室効果ガス（GHG）排出量の削減を進め、持続可能な社会の実現と中長期的な企業価値向上の両立を目指していきます。

1. Scope1・Scope2に加え、Scope3主要カテゴリの排出削減を推進

技術革新やパートナー企業との協働を通じて、Scope1・Scope2に加え、Scope3の主要カテゴリにおける排出量についても、可能な限り削減を進めていきます。

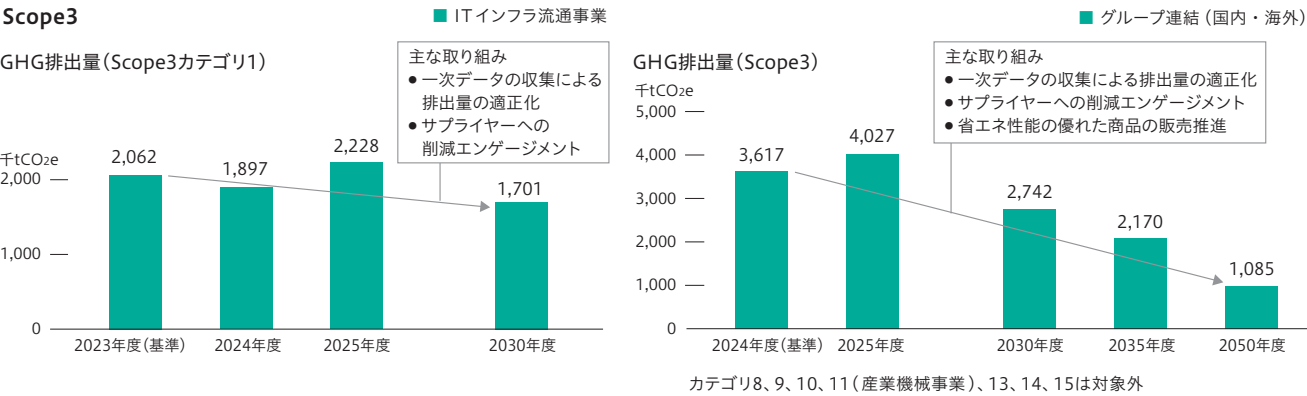
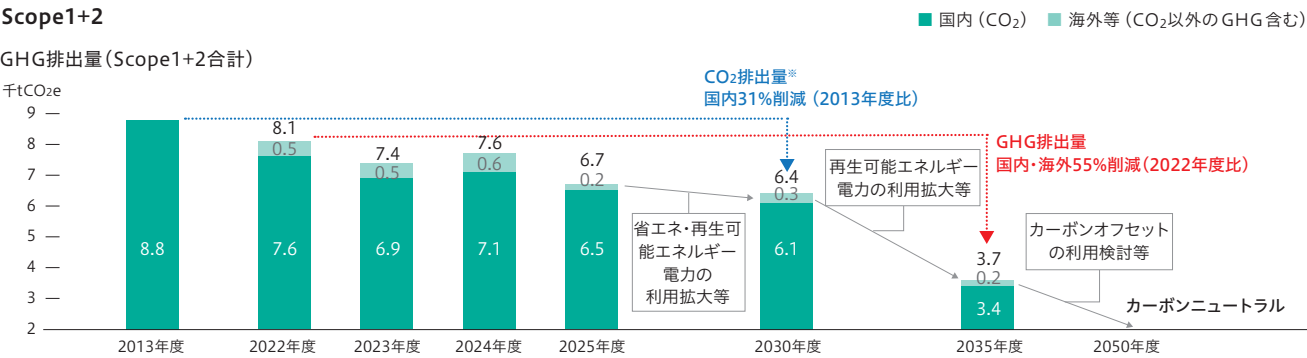
2. 削減の取り組みを進めた上でなお残る排出への対応（残余排出）

削減の取り組みを進めてもなお残る排出については、将来の技術進展や制度動向を踏まえながら、国際的に認められた枠組みに沿って、適切な対応の在り方を検討していきます。

グループ GHG 排出削減目標

区分	短期目標（2030年度）	中期目標（2035年度）	長期目標（2050年度）	対象範囲
Scope1+2	2013年度比 31%削減※	2022年度比 55%削減	カーボンニュートラル	2030年度：グループ連結（国内）※ 2035・2050年度：グループ連結（国内・海外）
Scope3	カテゴリ1:2023年度比 排出量を17.5%削減	2024年度比 総排出量を40%削減	2024年度比 総排出量を70%削減	2030年度：ITインフラ流通事業 2035・2050年度：グループ連結（国内・海外）

※ 一部の拠点および燃料は対象外



主な取り組み

【Scope1】

低公害車導入の推進

事業活動に伴う環境負荷低減に向け、社有車の更新時に、ハイブリッド車等の低公害車への切り替えを進めています。これにより、走行時のGHG排出削減に加え、NOx・PM等の大気汚染物質の排出抑制を図り、地域環境および自然資本への負荷低減に取り組んでいます。

2024年度および2025年度は、いずれも社有車に占める低公害車の比率が97%、そのうちハイブリッド車の比率が73%となりました。

【Scope2】

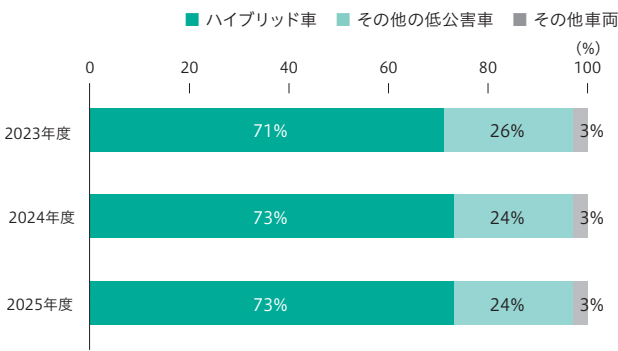
再生可能エネルギー由来電力の活用拡大

2025年度は、産業機械事業の長岡工場において、再生可能エネルギー由来電力メニューへの切り替えを実施し、使用する電力の再生可能エネルギー化を進めました。※

今後も、各拠点の特性や契約条件を踏まえながら、再生可能エネルギー由来電力の活用等を進め、Scope2排出量の削減に取り組んでいきます。

※ 東北電力株式会社の「よりそう、再エネ電気」を利用しています。

低公害車の導入推移



※ 低公害車：EV、PHEV、ハイブリッド車、燃料電池車、低燃費・低排出ガス認定車等、従来車と比較してGHGまたは大気汚染物質の排出抑制に資する車両のうち、当社グループが低公害車として管理する車両



再生可能エネルギー由来電力を導入した長岡工場

自然資本戦略

【Scope3】

2025年度は、Scope3カテゴリ1の算定精度向上に向け、主要サプライヤーを中心に、各社が開示するGHG排出量等の一次データを主に活用しました。これにより、サプライヤー各社の排出実績や削減の取り組みをより適切に反映できる算定方法への移行を進めました。

1. 重点カテゴリ

バリューチェーン全体のGHG排出量のうち、カテゴリ1（購入した製品・サービス）およびカテゴリ11（販売した製品の使用）の合計は、Scope1、Scope2、Scope3合計排出量の96%を占めています。

当社グループでは、これらを重点カテゴリと位置づけ、削減目標を設定しています。また、当該目標はScope3排出量全体の90%以上をカバーしています。カテゴリ1についてはサプライヤーとの連携を通じて、カテゴリ11については販売パートナーとの連携を通じて、排出削減を推進します。

2. その他カテゴリについて

重点カテゴリ以外についても、継続的に算定を行い、排出量の推移を確認しています。
特にカテゴリ4については、Scope3全体に占める割合は5%未満ですが、当社グループの流通機能に関わるテーマと認識し注視しています。
なお、各カテゴリの排出割合や事業環境の変化を踏まえ、対象カテゴリは必要に応じて見直しを行います。

【外部イニシアチブ】

GX推進に向けた外部イニシアチブへの参画

当社は、脱炭素社会の実現に向けた政策・市場動向の把握および外部企業・団体との連携強化を目的として、2026年4月にGX フェューチャー・コンソーシアムに加盟しました。同コンソーシアムへの参画を通じて、GXに関する知見の蓄積を図るとともに、サプライチェーン全体でのGHG排出量の削減や、お客様の環境負荷低減に資する製品・サービスの提供につなげていきます。



環境負荷低減に貢献

ITインフラ流通事業においては、サプライヤーや販売パートナーと連携し、IT関連商品・サービスの提供を通じて、社会全体の環境負荷低減に貢献することを目指しています。
その実現に向け、「サブスクリプション管理ポータルを活用したGHG排出削減・業務効率化の支援」と「環境配慮型IT商品の普及による削減貢献量の創出」の二つのアプローチにより、取り組みを推進しています。

GHG 排出削減と業務効率化の支援

サブスクリプション管理ポータル「iKAZUCHI（雷）」を通じ、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。iKAZUCHI（雷）については、2026年度には2023年度比で取扱高2.2倍を目標とし、日本国内のさまざまなユーザーのDXをサポートしています。

iKAZUCHI（雷）取扱高成長率

	2023年度	2024年度	2025年度	2026年度（目標）
iKAZUCHI（雷）取扱高	285億円	405億円	545億円	625億円
iKAZUCHI（雷）取扱高成長率（2023年度比）		+42%	+91%	+120%

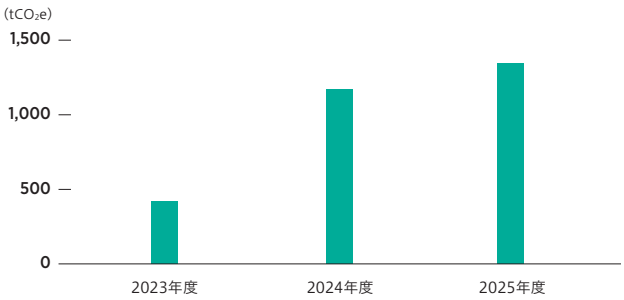
削減貢献量

当社グループにおける削減貢献量とは、2022年度に販売した製品の平均的な消費電力量をベースラインとし、当該年度に販売した製品によって抑制された製品使用時のGHG排出量を定量化したものです。なお、本指標は当社グループのScope1、Scope2およびScope3排出量とは異なる概念であり、当社グループの排出削減量を示すものではありません。

削減貢献量の算定にあたってはWBCSD (World Business Council for Sustainable Development) の「Guidance on Avoided Emissions」や、経済産業省の「温室効果ガス削減貢献定量化ガイドライン」等を参照しています。現時点ではiDATEN（韋駄天）において標準消費電力量が確認可能な製品群に限定して算定を行っています。

2023年度から2025年度の3カ年では、省エネ性能の向上や販売台数の増加により、削減貢献量は増加しました。
今後も、メーカー各社との連携をさらに深め、環境情報の取得範囲を拡大するとともに、算定手法の精緻化を進めてまいります。ITインフラ流通事業において、環境配慮型商品の流通を加速させ、持続可能な社会の実現に貢献していきます。

削減貢献量（2022年度比）



算定式：（2022年度平均標準消費電力量－各年度の平均標準消費電力量）× 各年度販売台数 × 年間想定稼働時間 × 環境省より公表されている各年度の全国平均電力排出係数
対象製品群：PC（ノート、デスクトップ）、液晶ディスプレイのうち、当該年度における当社グループ独自の環境基準を満たす製品群です。今後も、製品群の拡充をはかってまいります。
本数値は、製品群ごとの消費電力量の増減をすべて合算した貢献量となります。

評価対象	ベースライン	削減貢献量 (tCO ₂ e)		
		2023年度	2024年度	2025年度
PC（ノート、デスクトップ）、液晶ディスプレイ	2022年度比の販売製品	419	1,169	1,341

※ DIS 単体

気候変動戦略

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、GHG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、規制等の移行リスクの影響は小さいものの異常気象等の物理リスクが高まると考えられます。
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GHG排出削減を目指す長期目標へと時間軸を拡大・変更しています。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いきます。

シナリオの前提

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（2030年度まで）、中期（2035年度まで）、長期（2050年度まで）の影響

気候変動シナリオ

		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	SSP1-1.9	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	移行リスク	大	小
	物理リスク	小	大

自然資本戦略

【全社】 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 **【IT】** ダイワボウ情報システム株式会社（連結） **【産機】** 株式会社オーエム製作所（連結）

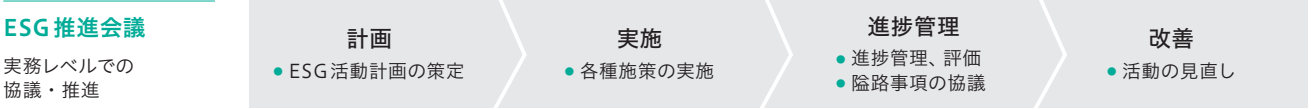
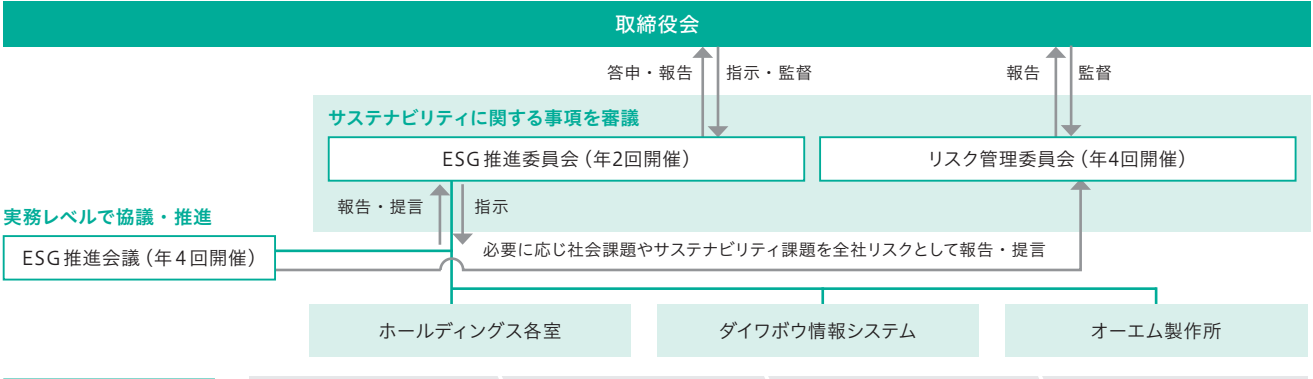
	リスク・機会	気候変動要因	当社グループへの影響	時間軸	財務影響	主な取り組み
リスク	移行リスク	政策・法規制リスク	炭素価格等による規制対応コストの増加	中～長期	小	【産機】 効率化の徹底と低炭素エネルギーへの移行
		技術リスク	環境配慮技術に対する投資・研究開発コストの増加	中～長期	小	【産機】 省エネ、油圧レス、自動化等の開発と製品化
		市場リスク	再生可能エネルギー需要の逼迫による商品価格の高騰	中～長期	小	【IT】 大型倉庫保有による在庫確保、マルチベンダー機能を活用した代替商品提案
			環境負荷の小さい製品の原材料費の高騰			【産機】 製品への価格転嫁を含む販売戦略の適宜見直し
		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	【全社】 積極的な環境配慮活動の徹底、能動的なIR・SR活動、Webサイト等による適時情報開示
	物理リスク	急性リスク	災害による事業拠点の操業停滞	中～長期	中	【IT】 多拠点網による別拠点の対応、テレワークによる事業継続、BCP対策の強化
			被災によるサプライチェーンの操業停滞		小	【産機】 風水害等に対する生産拠点のBCP対策の強化
			疾病の蔓延		小	【IT】 マルチベンダーの強みを活かした複数の仕入ルートの確保、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	【産機】 生産拠点のBCP対策の強化
			サプライチェーン上流の供給量の不安定化		小	【IT】 テレワークの適時活用、感染症対策、クラウドシステムの利用拡大
機会	機会	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	【IT】 物流センター、工場における快適な作業環境の整備
		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	【産機】 現状の延長、最寄り出荷、まとめ出荷、チャーター出荷の活用による輸配送のさらなる効率化
			環境配慮設備（再エネ、バッテリー、燃料電池等）に必要な材料や部品、ソリューション需要の増加			【産機】 省エネ機器導入によるオペレーションコスト低減
		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			【IT】 将来需要を見込んだ仕入計画策定
						【産機】 省エネ、油圧レス、自動化等の商品展開
						【産機】 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
				短～長期	極小～極大	【全社】 積極的な環境配慮活動の徹底、能動的なIR・SR活動、Webサイト等による適時情報開示

時間軸：短期（2030年度まで）、中期（2035年度まで）、長期（2050年度まで）
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
気候変動戦略では、当社グループのScope1・2に関連するリスク・機会および主な取り組みを中心に記載しています。なお、バリューチェーン全体における排出量の重要性を踏まえ、Scope3についても排出量の把握と削減に向けた取り組みを継続的に進めています。

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上、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。

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

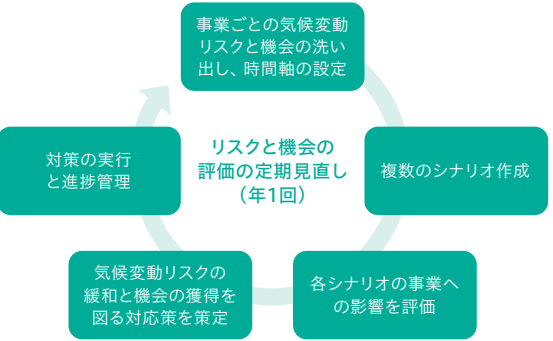


リスク管理

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、ホールディングス各室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上、指示・監督しています。

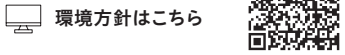
リスク管理のPDCAサイクル



生物多様性の保全に関する主な取り組み

化学物質の適正管理

環境方針において環境汚染の防止を掲げ、化学物質や油等による環境汚染の防止・軽減、大気汚染物質の排出削減、有害廃棄物の適正処理および排水量の削減・適正管理に努めています。ITインフラ流通事業においては、iDATEN（韋駄天）の商品情報に、環境に配慮された商品であることが確認できる「環境情報」を提供しています。一つひとつの商品が環境に配慮された商品であるかを調べる工数を軽減し取引先のグリーンITを推進しています。また、DIS取扱商品における含有物質等の各種照会については、iDATEN（韋駄天）を通じた情報提供とともに、必要に応じてメーカーに問い合わせを行い回答しています。産業機械事業においては、原材料の一部成分が化学物質排出移動量届出制度（PRTR制度）の対象化学物質であり、適正に管理し行政に届け出る等PRTR制度を遵守しています。なお、化学物質管理に関する具体的な方針および対象項目については、サステナビリティサイトで開示しています。



PRTR※制度対象物質の排出量・移動量の推移（産業機械事業）

年度	排出量	移動量	合計	主な対象物質	主な用途・発生工程
2023年度	6.7t	0.9t	7.6t	トルエン、キシレン	塗装工程
2024年度	7.1t	1.0t	8.1t	トルエン、キシレン	塗装工程
2025年度	6.5t	0.8t	7.4t	トルエン、キシレン	塗装工程

排出量は大気、公共用水域、土壌等への排出量を、移動量は廃棄物等として事業所外へ移動した量を示しています。
※ PRTR：Pollutant Release and Transfer Register（化学物質排出移動量届出制度）

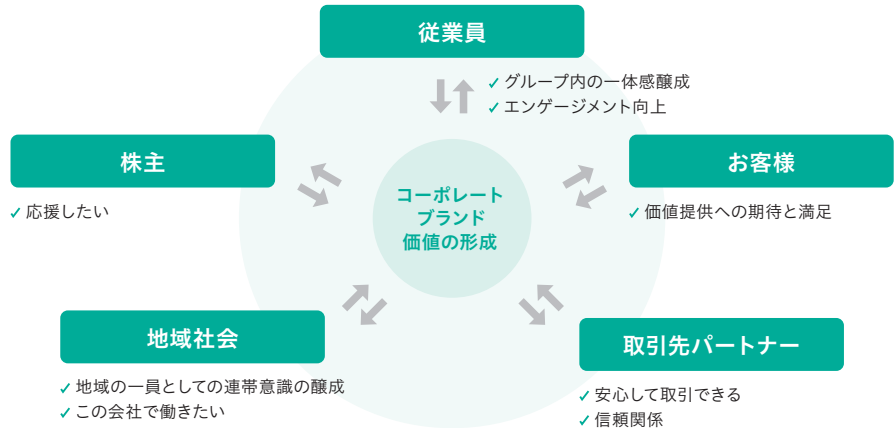
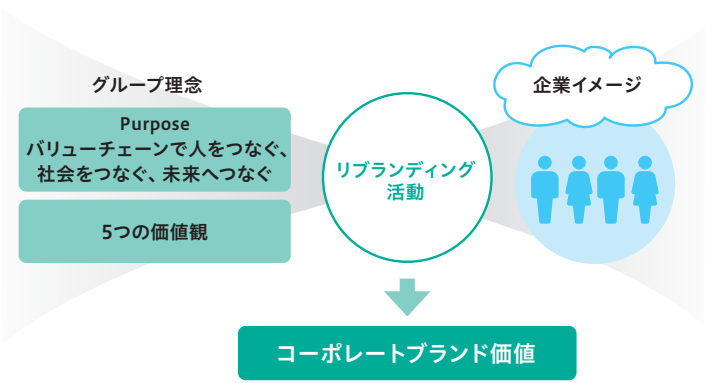
経営戦略と連動したコーポレートブランドの構築

ブランド戦略

コーポレートブランド経営

当社グループは、商号変更を契機としたリブランディング活動を、グループビジョンや中期経営計画と連動する重要な経営施策と位置づけています。コーポレートブランド経営において重視しているのは、従業員、お客様、株主・投資家、地域社会、取引先パートナー等のステークホルダーが抱く当社グループのイメージを、グループ理念体系が示す姿へと一致させていくことです。パーパスの実現に向けた実践を積み重ねるとともに、リブランディング活動を通じて社内外の認識の同調を図り、コーポレートブランド価値の醸成を推進します。

コーポレートブランド価値は、企業価値を形成する重要な基盤です。従業員にとっては、金銭的な満足だけでなく、自社で働く誇りや働きがいにつながります。従業員価値が高まることで、お客様への安定した価値提供が可能となり、顧客価値の向上につながります。また、顧客から選ばれ続ける企業であることは、株主にとっても長期的に投資したい企業としての魅力を高め、株主価値の向上にも結び付きます。



外部評価と受賞歴

ESG・サステナビリティ分野における外部評価の状況

サステナビリティを経営課題として位置づけ、ESGに関する情報開示の充実に努めています。外部評価への対応は、当社グループの取り組み状況を客観的に把握し、改善につなげるための重要な機会であるとともに、ステークホルダーの皆様からの信頼向上につながるものです。

当社は、年金積立金管理運用独立行政法人（GPIF）が採用する国内株式を対象としたESG指数のうち、5つの指標に組み入れられています。また、グループ各社においても、SDGsへの取り組みや働き方、健康経営に関する外部認定を継続的に取得しています。こうした外部評価を一過性の成果にとどめることなく、ガバナンス、環境、社会の各領域における取り組みを深化させるとともに、透明性の高い情報開示に努めていきます。

外部評価はこちら



主なESG評価・指数組み入れ状況

年金積立金管理運用独立行政法人（GPIF）が採用する国内株式を対象とした以下5つの指標で選定（2026年8月現在）

- ・FTSE JPX Blossom Japan Index（初選定：2025年12月）
- ・FTSE JPX 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）

今後も、外部評価の結果を踏まえ、情報開示のさらなる充実とESGに関する取り組みの高度化を継続的に進めていきます。ステークホルダーとの対話を深めながら、透明性の高い経営を推進し、持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を目指します。



FTSE JPX Blossom Japan Index

FTSE Russell (FTSE International Limited と Frank Russell Company の登録商標) はここにダイワボウホールディングス株式会社が第三者調査の結果、FTSE JPX Blossom Japan 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 JPX Blossom Japan Index はグローバルなインデックスプロバイダーである FTSE Russell が作成し、環境、社会、ガバナンス (ESG) について優れた対応を行っている日本企業のパフォーマンスを測定するために設計されたものです。FTSE JPX Blossom Japan 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。



FTSE JPX Blossom Japan Sector Relative Index

FTSE Russell (FTSE International Limited と Frank Russell Company の登録商標) はここにダイワボウホールディングス株式会社が第三者調査の結果、FTSE JPX 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 JPX 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。

2026 CONSTITUENT MSCI 日本株女性活躍指数 (WIN)

ダイワボウホールディングス株式会社の MSCI 指数への組入れ、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ボウホールディングス株式会社へのスポンサーシップ、支持、プロモーションには該当しません。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 またはその関連会社の商標またはサービスマークです。



ダイワボウホールディングス株式会社による MSCI Solutions LLC または特定の関連団体（以下「MSCI」）のデータの使用、ならびにここに記載された 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 によるダイワボウホールディングス株式会社へのスポンサーシップ、支持、推奨、またはプロモーションを構成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に帰属し、「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。

受賞・認定

ダイワボウホールディングス株式会社

日経サステナブル総合調査 SDGs 経営編 (2025 年度) 星3つ認定を取得：2年続けたの評価



グループ会社

ダイワボウ情報システム株式会社

くるみん認定 (2025 年度基準) を取得：2025 年 10 月



健康経営優良法人 2026 (大規模法人部門) 認定を取得：2025 年に続き連続認定



株式会社オーエム製作所

新潟県多様で柔軟な働き方・女性活躍実践企業認定制度において Ni-ful ゴールド認定を取得：2025 年 12 月



経営管理担当取締役メッセージ

現場と経営をつなぐ「攻めのガバナンス」と
厳格な資本規律で、非連続な成長と持続的な
企業価値向上を実現する

山下 隆生
常務取締役



1. 「特需」を確実な成長基盤へと昇華させた2026年3月期の総括と、事業基盤の再構築

2026年3月期は、連結売上高1兆3,508億円（前期比18.8%増）、営業利益441億円（前期比26.6%増）となり、中期経営計画が掲げる“過去最高”へのチャレンジを2期連続でクリアすることができました。とりわけ主力のITインフラ流通事業においては、Windows 10のサポート終了（EOS）やGIGAスクール構想第2期に伴う旺盛な更新需要を的確にとらえ、PC出荷台数は過去最高の654万台を記録しています。

市場の「特需」という強力な追い風があったことは事実ですが、私は経営管理のトップとして、この好業績を単なる外部環境の恩恵とはとらえていません。私はダイワボウ情報システム株式会社（DIS）に入社して以来、30年以上にわたり営業の最前線でお客様と向き合ってきました。その経験から言えるのは、売上は現場で生まれ、それを支えているのは当社グループが長年培ってきた約1,500社のメーカー、約19,000社の販売パートナーとの強固な信頼関係に他ならないということです。単にハードウェアを提供するのではなく、顧客の課題解決に伴走する「コト売り」へのシフトが現場レベルで進展したからこそ、一過性の需要を確実にに取り込み、過去最高の利益水準へと結実させることができたのです。

一方で、事業規模が急拡大する中で顕在化した課題にも真正面から向き合っています。例えば、産業機械事業で発生したランサムウェア被害を重く受け止め、グループ内のIT機能を結集して迅速に対応するとともに、事後対応にとどまらない「グループ全体で統一した情報セキュリティ体制」の再構築を進めました。セキュリティは経営の「守り」であると同時に、事業継続と顧客からの信頼を担保する重要な企業価値の支柱です。特需期間に得たキャッシュと顧客基盤を次なる成長領域へと再投資し、各事業が自立して資本コストを上回るリターンを生み出す持続性の高い収益基盤を構築していくことが、私の最大のミッションであると認識しています。

中期経営計画中の業績推移および業績予想

	2025年3期	2026年3期	2027年3期（計画）
売上高	1兆1,368億円	1兆3,508億円	1兆1,890億円
営業利益	348億円	441億円	365億円
営業利益率	3.1%	3.3%	3.1%
親会社株主に帰属する当期純利益	247億円	320億円	253億円
1株当たり当期純利益（EPS）	271.37円	362.07円	291.09円

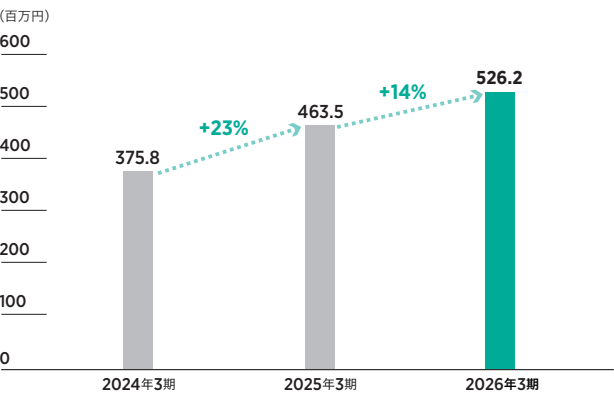
2. 企業価値の源泉である「人」への投資と、グループ体のエンゲージメント向上

中長期ビジョン『2030 VISION』において、2030年度に営業利益500億円を達成するという高い目標を掲げています。このハードルを越えるための最大の原動力は「人」です。AIなどのテクノロジーが急速に進化する今こそ、企業の成長を支える人的資本への投資が中長期の価値創造に直結します。

この哲学に基づき、現中期経営計画における3カ年の人的資本投資額を、当初の140億円から「155億円以上」へと上方修正する決断を下しました。2023年以降、消費者物価の上昇も鑑みてグループ各社で大幅なベースアップや初任給改定を実施していますが、これは単なるコスト増ではなく、当社グループの競争力の源泉である従業員への積極的な成長投資です。クラウドやセキュリティなどの高付加価値領域を担える専門人材の育成や、DXを通じた業務効率化に投資を振り向け、「1人当たり売上高3カ年平均+5.7%以上」という労働生産性の向上へと着実に結びつけていきます。

また、投資の成果を最大化するためには、制度をつくるだけでなく、その真意が現場へ浸透し、一人ひとりが実感できる施策へと進化させなければなりません。2026年1月にホールディングスに新設した「ウェルビーイング推進室」を司令塔とし、働きやすさと働きがいの両立を追求しています。さらに、エンゲージメント調査を全社的に実施し、従業員の声を各施策に活かしています。女性管理職比率がまだ十分とは言えない現状も真摯に受け止め、健康経営の定着と合わせ、誰もが活躍し目標やビジョンを持てる「ダイバーシティ&インクルージョン」の土壌づくりを着実な歩みで進めています。

ITインフラ流通事業の1人当たり売上高および成長率の推移



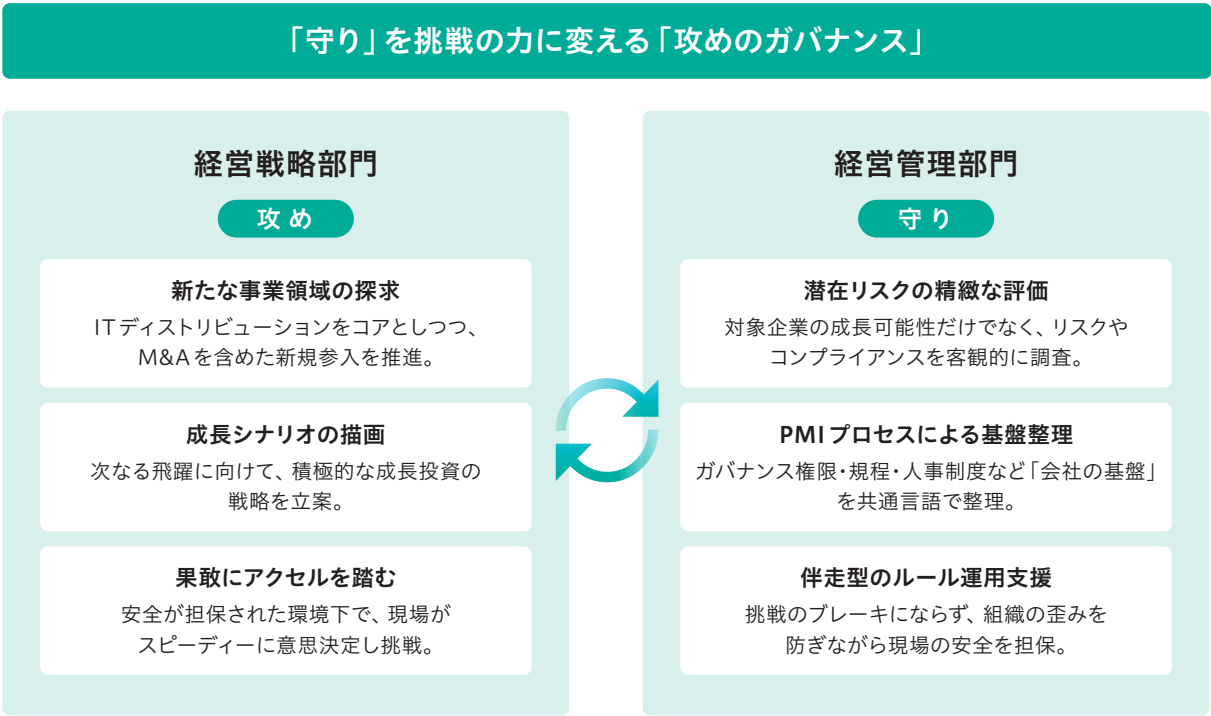
3. 「守り」を挑戦の力に変える攻めのガバナンスと、M&Aを支えるPMI

事業ポートフォリオの変革期において、経営戦略部門が新たな飛躍のための「攻め」の部隊であるならば、私が所管する経営管理部門は法的リスクやコンプライアンス上の懸念から会社を守る「守り」の部隊です。しかし、強くお伝えしたいのは、コンプライアンスやガバナンスといった「守り」は、決して挑戦に対するブレーキではないということです。守りの役割を正しく機能させることで初めて、現場は安全かつ果敢にアクセルを踏むことができるのです。

現在、ITディストリビューション分野を盤石なコアとしつつ、さらなる非連続な成長を目指してM&Aを含めた新しい事業領域への参入を積極的に探求しています。こうした成長投資の局面においてこそ、経営管理の真価が問われます。経営戦略部門が描く成長シナリオに対し、経営管理部門は対象企業の成長可能性や潜在リスクを精緻に評価・調査します。

とりわけ重要なのが、統合後におけるPMI（Post Merger Integration）のプロセスです。グループが拡大していく過程では、ガバナンスの権限・決裁、規程・ルール、内部統制、人事制度といった「会社の基盤」を共通言語で整理し、統合の過程で組織に歪みが生じないよう細心の注意を払う必要があります。経営管理部門と各事業会社が密に連携し、現場の実態に即したルール運用を伴走型で支援することで、迅速な意思決定と果敢な挑戦を後押しする「攻めのガバナンス」を確立してまいります。

経営管理担当取締役メッセージ



財務資本戦略

財務戦略に関する方針

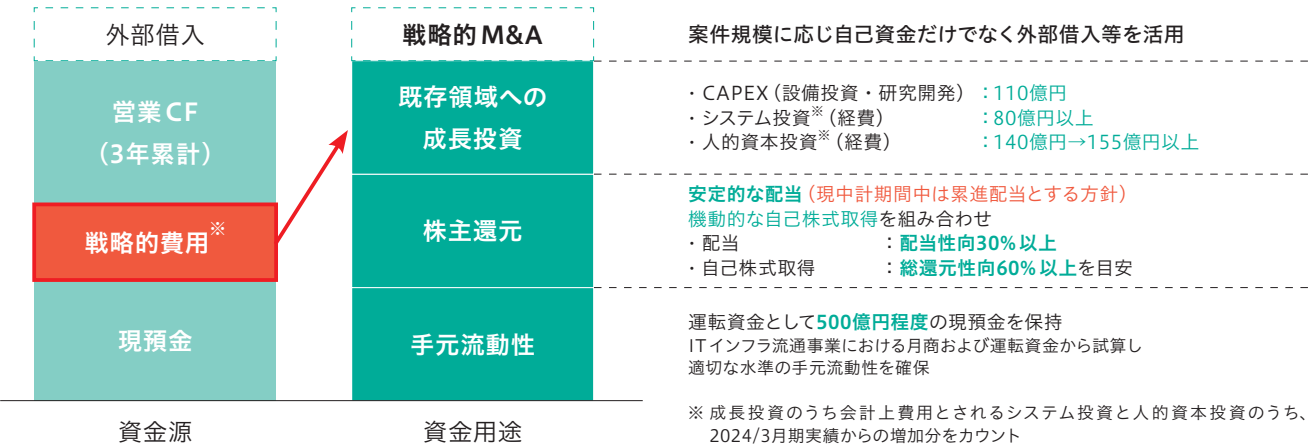
当社グループ全体の資金は、各事業の営業キャッシュ・フローを主な財源としていますが、金融機関からの資金調達も効率的に活用することで安定的な確保に努めています。得られた収益については財務基盤の強化を図りながら、さらなる収益性向上のための事業への成長投資や株主還元バランス良く配分していきます。金融機関等外部からの資金調達はダイワボウHDで一括して行い、キャッシュ・プーリング・システムを通じてグループ各社への必要資金の配分と余剰資金の集中管理を行うことで資金効率を高めていきます。

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の実施等により当初計画より増加の155億円以上の投資を見込んでいます。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、単なる費用増ではなく今後の当社グループの競争力向上につながる「戦略的費用（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、自己株式取得を含めた総還元性向60%以上を目安に機動的に実施します。また、戦略的M&Aにおいては、自己資金だけでなく外部からの借入活用も視野に入れ、機動的に実行していく方針です。なお、手元流動性としては不測の事態に備え500億円程度の水準を維持・確保しています。

3カ年累計でのキャピタルアロケーションイメージ



株主還元方針

当社グループは、利益配当を経営の重要課題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上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。また、取得した自己株式については基本的に消却を行ってまいります。

2026年3月期の配当金については、1株当たり中間50円、期末55円の合計105円となりました。また、自己株式の取得を約80億円実施し、過去に取得した自己株式も含め787万株を消却しました。

		2022年3期	2023年3期	2024年3期	2025年3期	2026年3期	2027年3期（予想）
年間配当金（円）	第1四半期末	-	-	-	-	-	-
	第2四半期末	30.00	30.00	32.00	45.00	50.00	55.00
	第3四半期末	-	-	-	-	-	-
	期末	30.00	32.00	32.00	45.00	55.00	55.00
	合計	60.00	62.00	64.00	90.00	105.00	110.00
配当金総額（百万円）		5,706	5,801	5,989	8,135	9,240	-
配当性向（％）		33.7	30.6	139.7	33.2	29.0	37.8
純資産配当率（％）		4.4	4.2	4.2	5.6	5.8	-

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
2025年7月1日～2026年2月27日	2,718,400株	7,999百万円

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。安定的な利益還元の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）	25.4%	52.3%	15.0%	104.9%	15.4%	762.9%	24.0%
TOPIX 配当込み	34.6%	87.4%	23.3%	102.2%	15.1%	228.2%	12.6%

※ 2026年3月31日を基準としています。

中期経営計画における KPI

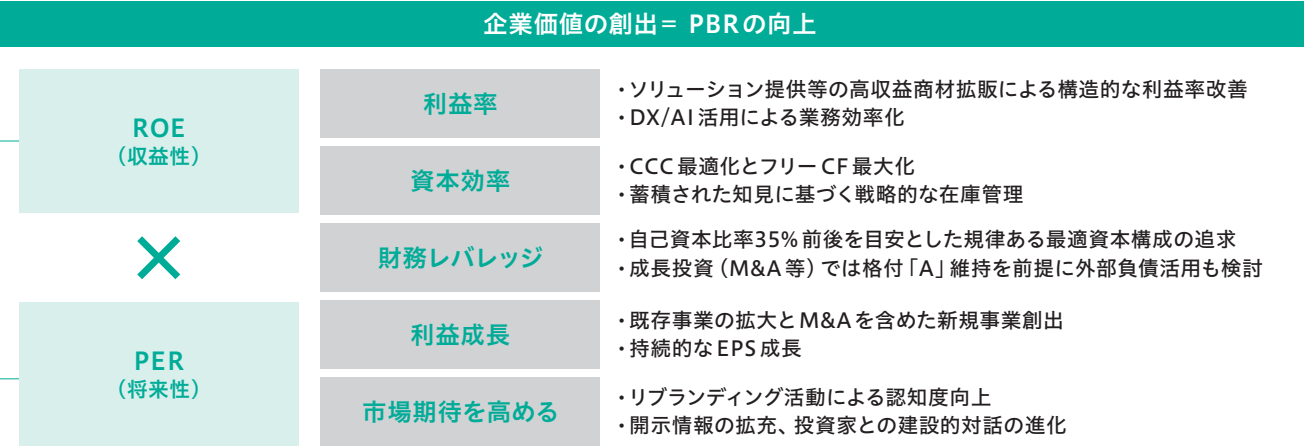
当社グループは、経営上の目標達成状況を判断するための客観的な指標として、収益性とともに、株主資本の効率化に取り組んでいます。中期経営計画では、ROE（自己資本当期純利益率）14%以上、ROIC（投下資本利益率）12%以上の水準を、2025年3月期から2027年3月期までの3カ年にわたり維持することを、グループ経営指標として目標に掲げています。資本効率を重視した経営の継続で持続的な企業価値向上を図ります。

	2022年3期	2023年3期	2024年3期	2025年3期	2026年3期
ROE	12.9%	13.7%	3.0%	16.8%	19.9%
ROIC	10.3%	11.5%	12.8%	14.3%	16.9%
株主資本コスト	7.23%～7.64%				
WACC	6.7%～7.1%				

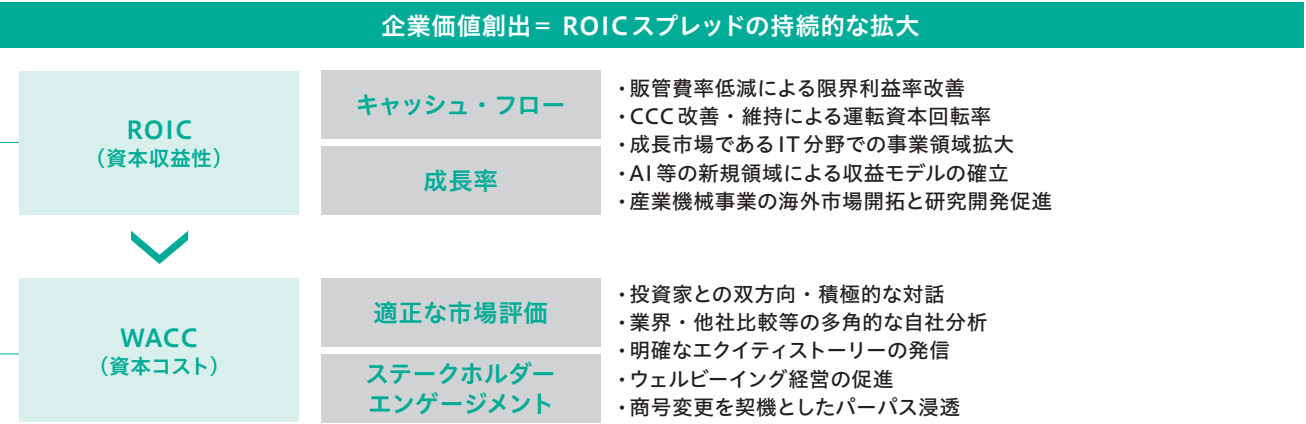
財務資本戦略

PBRは「1倍」を上回る水準で推移しています。引き続き高い資本効率（ROE）を基盤に、非連続な成長戦略の実行により、市場の期待値（PER）を高めることでさらなる企業価値の向上を目指します。

	2023年3期	2024年3期	2025年3期	2026年3期
PBR（倍）	1.43	1.69	1.49	1.57



ROICについては、本業での稼ぐ力と資本の効率的活用によってもたらされる企業価値向上の指標として重視しており、ROICスプレッドの拡大により企業価値増大を目指します。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。



人的資本戦略

人的資本戦略の全体像

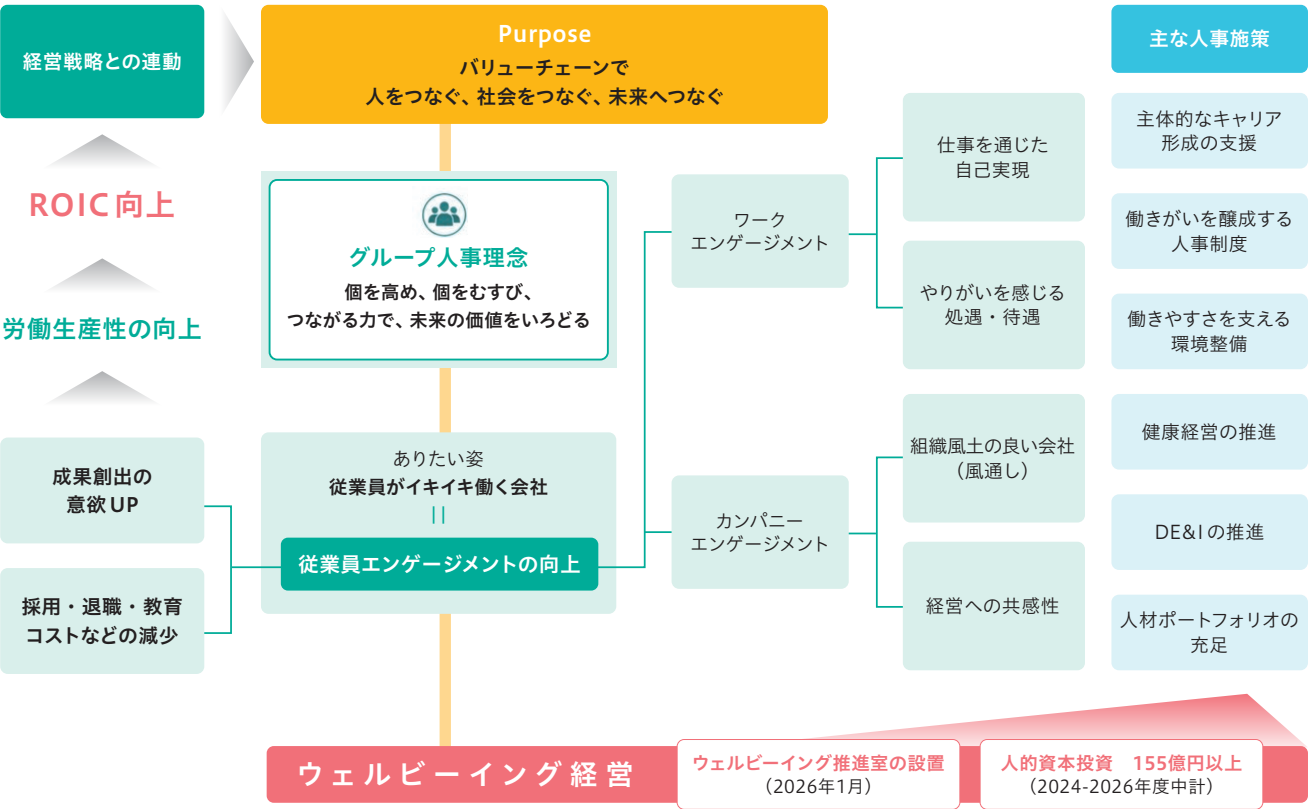
ダイワボウ ウェルビーイング経営

当社グループでは、「個を高め、個をむすび、つながる力で、未来の価値をいろどる」を人事理念に掲げ、従業員一人ひとりが「イキイキ働く会社」を目指し、人的資本戦略に取り組んでいます。その人的資本戦略の中心にある考え方が、『ダイワボウ ウェルビーイング経営』です。

ウェルビーイング経営とは、従業員一人ひとりの心身の健康や働きがい、生活の質を高めることを人事戦略の重要な柱とする考え方であり、それによって「従業員のやる気と会社への信頼」（＝従業員エンゲージメント）の向上を図ることを目指しています。従業員のエンゲージメントが高い組織では、成果創出への志向性が高まるとともに、離職に伴う新規採用や教育にかかるコストの抑制にもつながることから、会社の労働生産性向上に寄与することは一般的によく知られています。

2027年3月期までの中期経営計画期間において、グループ連結での労働生産性向上目標として、+5.7%（1人当たりの生産性 2024～2026年度の3年度平均 前3年度平均と比較して）の向上を掲げており、『ダイワボウ ウェルビーイング経営』はこの経営目標を達成する上でも重要な施策です。

『ダイワボウ ウェルビーイング経営』のもと、「主体的なキャリア形成の支援（人材育成）」、「働きがいを醸成する人事制度」「働きやすさを支える環境整備」「健康経営の推進」「DE&Iの推進」「人材ポートフォリオの充足（採用）」等の各人事施策を展開しています。併せて、この戦略を全社的に推進する組織として、ホールディングス内に新たに「ウェルビーイング推進室」を立ち上げるとともに、この中期経営計画期間において、合計155億円以上の人的投資を見込んでいます。



従業員エンゲージメントの向上 ～「従業員がイキイキ働く会社」の実現に向けて～

当社グループが人的資本戦略のアウトカム（ありたい姿）として掲げるのは、「従業員がイキイキ働く会社」の実現です。その状況を図るものとして、当社グループでは従業員エンゲージメントを指標として位置づけており、『ダイワボウ ウェルビーイング経営』のもとで展開する各人事施策を通じて、「仕事を通じた自己実現」「やりがいを感じる処遇・待遇」「組織風土の良い会社（風通し）」「経営への共感性」といった項目の改善を図り、従業員エンゲージメントの向上として結びついているかを継続的に検証しています。

当社グループでは、従業員エンゲージメントを二つの側面からとらえています。一つは、仕事そのものへの活力や熱意、没頭を示す「ワークエンゲージメント」であり、仕事を通じた自己実現や、やりがいを感じられる処遇・待遇によって高まるものです。もう一つは、会社への信頼や愛着を示す「カンパニーエンゲージメント」であり、風通しの良い組織風土と経営方針への共感によって醸成されるものです。この両輪がそろってはじめて、従業員一人ひとりが心身ともに健康で、能力を存分に発揮できる「イキイキ働く会社」が実現すると考えています。

こうした検証の実効性を高めるため、各事業会社では年1回、従業員エンゲージメント調査を実施しています。2025年度の回答率は95.3%で、エンゲージメントスコアの対前年比改善率は+3.6%でした。今中期経営計画期間中に重点的に改善を進めている「カンパニーエンゲージメントの向上」については、その構成要素である「組織風土」のスコアが対前年比+1.1%、「経営方針等への共感」のスコアが対前年比+3.5%改善する結果となりました。これは、これまで実施してきたパーパスや経営方針の浸透策、マネジメント能力の強化を含む組織風土の改善の効果が表れているものと考えています。

これら「組織風土」および「経営方針等への共感」のスコアについては、マテリアリティ（重要課題）の一つとして、毎年継続して改善していくことを目標としています。今後も『ダイワボウ ウェルビーイング経営』の各施策の展開と強化を通じて、ワークエンゲージメントとカンパニーエンゲージメントの双方をさらに高め、「従業員がイキイキ働く会社」というありたい姿の実現と、その先にある労働生産性の向上、持続的な企業価値の向上につなげていきます。

当社グループにおける従業員エンゲージメント調査結果概要

	2024年度	2025年度
グループ合計回答者数	2,642名	2,899名
回答率	93.0%	95.3%
総合スコア改善率（対前年度）	+2.6%	+3.6%
「経営方針等への共感」に関する項目改善率（対前年度）	+5.4%	+3.5%
「組織風土」に関する項目改善率（対前年度）	+2.1%	+1.1%

人的資本戦略

ダイワボウ ウェルビーイング経営での各施策

主体的なキャリア形成の支援（人材育成）

キャリア形成の考え方

当社グループでは、ウェルビーイング経営の考え方のもと、各事業の経営戦略と連動した育成体系で、従業員が主体的にキャリアを築けるよう支援を行っています。

ITインフラ流通事業では、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、1年に1回のキャリア対話とキャリアプランシートの活用に取り組んでいます。単なる異動や転動を前提としたヒアリングにとどまらず、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、年代別のキャリア研修やライフプラン研修、DX研修等を通じて、仕事だけでなく、人生そのものを豊かにする視点を持つ機会を提供しています。

産業機械事業では、メンター制度によるマンツーマン指導に加えて、メンター研修を通じた育成力の強化を進めることで、技術者の養成・技能継承を図り、独自技術のさらなる磨き上げにつなげていきます。

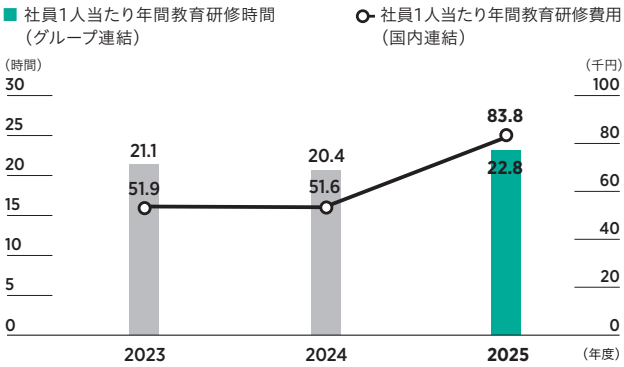
ホールディングスでは、2025年度から、個々の従業員のキャリアや適性に合わせた選抜型研修を導入し、中長期的な教育計画のもとで、上場持株会社の従業員として備えるべき専門知識・専門スキルを高める育成を進めています。

変化に連動した教育プログラム

人材育成においては、OJTの実施に加え、集合研修やeラーニング等のOFF-JTの受講環境を整備し、従業員の資格取得や自己啓発を支援する教育プログラムを展開しています。また、この教育プログラムは定期的に見直しを行い、常に経営戦略と連動した内容へ更新しながら、従業員に求められるスキルや知識の習得とモチベーションの向上を図っています。

例えば、当社グループの強化領域であるDX、AI、人的資本経営、M&A等を教育プログラムに加えた他、多様な個性を活かし、支え合う職場づくりをグループ全体の重要なテーマと位置づけ、2025年度には人的資本・多様性研修をホールディングスの従業員、事業会社の人事部門を対象として実施しました。この研修により、DE&Iの推進やワークライフバランスの実現に向けた課題意識の醸成を図るとともに、グループ横断で理解を深める機会になったと考えています。

1人当たりの年間教育研修時間および費用の推移



年度	2024	2025
教育研修受講者数 (人)	1,575	1,771
うち管理職の教育研修受講者数 (人)	263	377
うち新入社員の教育研修受講者数 (人)	243	285
年間教育研修時間 (時間)	61,335	71,809
うち管理職の年間教育研修時間 (時間)	4,128	6,845
うち新入社員の年間教育研修時間 (時間)	41,091	54,657

※ 社員数は、当社 ESG データ集計基準に基づき算出しています。

各事業の教育研修体系（一部抜粋）



自律的な学び・リスクリング支援

事業環境の変化やDXの進展に対応するため、当社グループでは、自律的な学びやリスクリングを支援する取り組みも進めています。ITインフラ流通事業では、公募型研修を加え、希望する従業員がデザイン思考研修やDXに関する研修を受講できる体制を整えています。

ホールディングスでは、2024年度に資格取得支援制度を改定するとともに、通信教育や選択型研修に加え、選抜型研修以外でも自発的に学べるeラーニング環境を整備し、従業員が自ら必要な知識やスキルを選択し、継続的に習得できる支援体制を強化しています。

こうした支援は、現在の業務に直結する能力向上にとどまらず、将来の可能性を広げる学びを後押しするものです。従業員が変化に柔軟に対応しながら、自らの強みを伸ばし、新たな挑戦につなげていくことは、個人のウェルビーイング向上と組織の持続的な成長の双方につながると考えています。

働きがいを醸成する人事制度

目標管理に基づく公正な評価

ウェルビーイング経営の実践において、従業員の成長と自己実現が重要であると考え、目標管理に基づく評価制度を運用しています。上司と部下で重点目標を設定し、定期的なフィードバックとサポートにより目標達成を図る仕組みとなっており、組織内コミュニケーションの活性化にもつながっています。従業員一人ひとりが会社の成果への貢献を実感し、キャリア形成に資するスキル習得を促進することで、モチベーションと会社への信頼の向上につながります。

また、公正で透明性の高い評価制度の実現に向け、評価基準を文書化して全従業員に周知するとともに、評価結果については個別面談を通じて丁寧にフィードバックすることを重視しています。

競争力のある処遇体系

戦略的な人的資本投資と継続的な処遇改善により、従業員の生活安定と働きがいを支えることがウェルビーイング経営の基盤になると考えています。近年の物価上昇の加速に伴い、従来の枠にとらわれない大規模な賃金ベースアップを実施するとともに、業績の達成状況に応じ賞与の支給水準を変動させる等、従業員のやりがいにも丁寧に配慮を行っています。また、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。加えて、労働市場の競争が激化している背景を踏まえ、初任給や役位別の処遇水準を業界水準と比較し、競争力のある処遇体系を維持するための制度改定を重ねることで、従業員のエンゲージメント向上を図っています。

会社制度による資産形成支援

国内グループ会社の全従業員を対象に、長期的な資産形成支援として、従業員持株会制度を導入しています。毎月1口1,000円から積み立てることができ、会社は積立額の20%を奨励金として支給しています。自社株式を持つことで、従業員は当社グループの成長を実感しやすくなり、経営や会社業績への関心や職場への愛着が高まります。

また、一部のグループ会社では確定拠出年金（DC）を活用した退職金制度および福利厚生制度を整備することで、高齢期の資産形成を支え、従業員の将来への不安軽減を図っています。

こうした意識の醸成は、意欲的に働くための基盤となるものであり、ウェルビーイング経営における重要な施策と考えています。

働きやすさを支える環境整備

ワークスタイルの変革

ウェルビーイング経営のもと、従業員の健康と多様な働き方を支える環境づくりを推進しています。

Web会議の積極的な活用や業務の見直しにより、移動時間や非効率な業務を削減し、時間を有効に活用できる職場文化を醸成しています。

長時間労働の是正に向けては、社内システムの利用制限や、勤怠管理システムによる在社時間と勤務時間の差異の把握等の対策を講じ、管理監督者が早期に状況を把握し、対応できる仕組みを整えています。

人的資本戦略

また、TPOに応じた柔軟な服装（オフィスカジュアル）を通年で推奨し、地球環境に配慮しつつ、快適で働きやすい職場づくりを実現しています。

ワークライフバランスの拡充

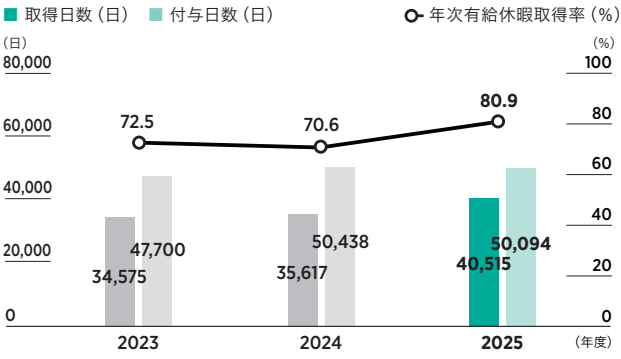
育児支援や福利厚生の拡充による仕事以外の時間への配慮も、ウェルビーイング経営の重要な柱です。
グループ各社では、子どもが小学校を卒業するまで、短時間勤務や所定外労働の制限等、法定基準を上回る柔軟な制度を設け、育児と仕事の両立を支援しています。男性の育児休業取得率も向上し、育児を担う従業員がキャリアを継続しやすい環境づくりにつながっています。

また、年次有給休暇の取得率の目標を設定して管理し、取得しやすい文化を醸成するとともに、リフレッシュ休暇等の特別休暇を充実させることで、休暇取得の習慣化にも取り組んでいます。

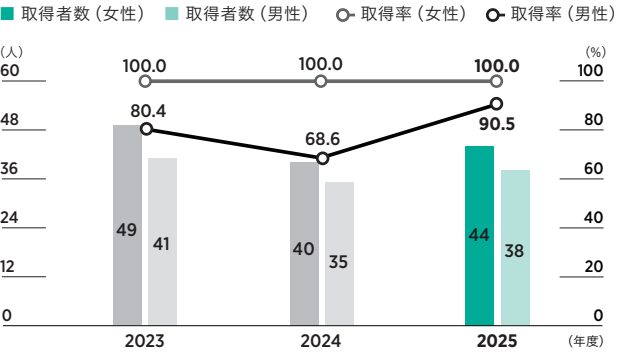
さらに、DISでは時間単位の有給休暇制度と、所定の日数を申請して利用できる在宅勤務制度を導入しています。時間単位有休は、短時間での家族対応や通院等に対応しやすくし、在宅勤務は通勤負担の軽減と多様な働き方の実現を後押しします。

これらの制度の活用により、従業員がそれぞれの生活や事情に合わせて柔軟に働き続けられる環境を整え、生産性の向上や離職率の低下、健康維持につなげていきます。

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

基本的な考え方

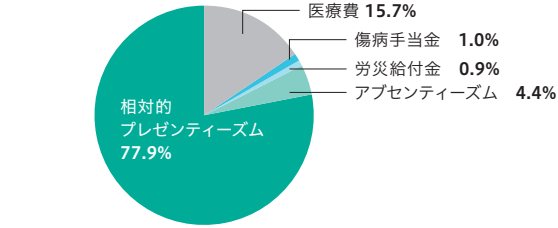
「健康経営」とは、会社が従業員の心身の健康を経営課題としてとらえ、健康づくりに戦略的に取り組む経営をいいます。
当社グループでは、従業員一人ひとりの心身の健康や働きがい、生活の質を高めるべく、ウェルビーイング経営に取り組んでいます。健康経営の推進はその基盤となるものです。ホールディングスやDIS（後掲図参照）では、健康経営推進の羅針盤となる「健康経営戦略マップ」を策定し、取り組みを進めています。

当社グループの健康経営推進で改善を目指している指標は、「アブセンティズム」「プレゼンティズム」です。アブセンティズムとは「何らかの病気によって会社を休む状態」、プレゼンティズムとは「出勤しているものの体調がすぐれず、生産性が低下している状態」をいいます。体調がすぐれない原因としては、腰痛、花粉症、メンタル不調、生活習慣病等が挙げられます。

欧州を中心とした数多くの研究によれば、「プレゼンティズム」によって会社には目に見えない労働損失（労働生産性の低下による経済的損失）があり、その額は医療費や病気休業にかかる費用よりもはるかに大きいものとされています（図1）。

「アブセンティズム」「プレゼンティズム」は（図2）の通りですが、健康経営の推進を通じて、より良い結果となるよう改善を図っていきます。

職場における健康関連総コスト（図1）



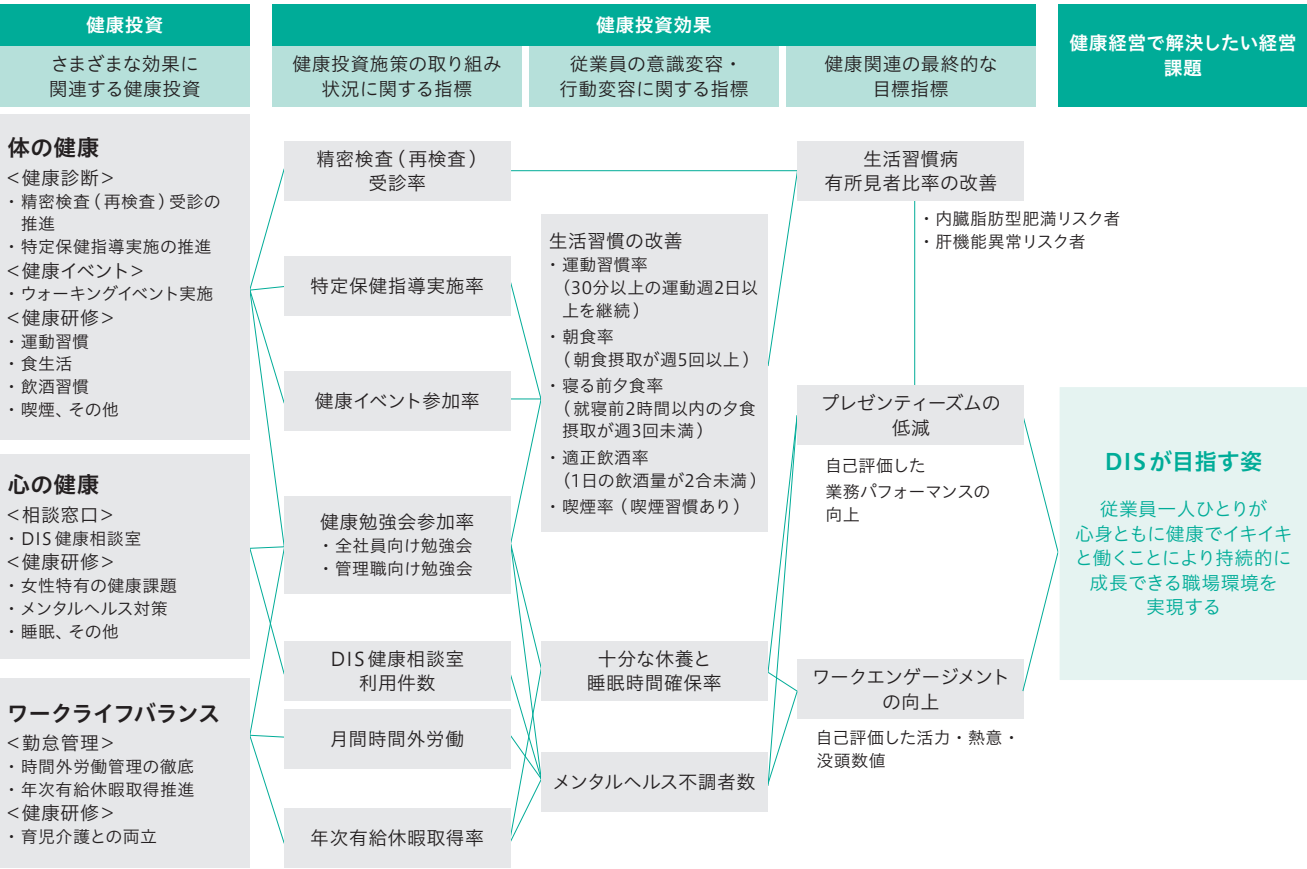
出典：経済産業省『企業の健康経営ガイドブック（改訂第1版）』

当社グループの健康経営指標（図2）

項目	当社グループ
プレゼンティズム※1	80.5（100が満点）
アブセンティズム※2	1.6日

※1 ホールディングス、DIS、Dsasの2025年度結果の加重平均
※2 ホールディングスは2025年度、DISは2024年度の結果をそれぞれ加重平均して算出

「健康経営戦略マップ」（DIS）



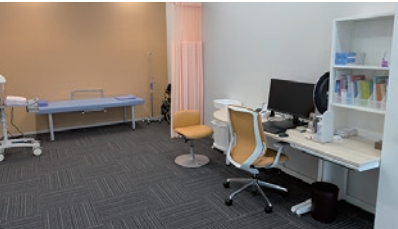
健康保険組合、社内診療所の設立

「健康経営」のさらなる推進のため、2026年6月には、厚生労働大臣の認可のもと、ダイワボウHD（エイチディー）健康保険組合を設立し、ホールディングス、DIS、Dsasの3社の従業員が加入しています。

これにより、健康保険組合独自で健康保険料率を設定できるようになり、会社および従業員にとって健康保険料を低く抑えられる他、従業員の健康課題に合わせた保健指導や予防プログラム（健診、生活習慣病対策、メンタルヘルス対策等）を展開しやすくなります。

また、2026年6月より社内診療所を設け、健康不安を持つ従業員に対し、医師および看護師が迅速な診療とフォローアップを提供しています。

新しい健康保険組合と社内診療所により、当社グループは「健康経営」をさらに推進していきます。



人的資本戦略

DE&Iの推進

基本的な考え方

ウェルビーイング経営を進めていく中で、風通しの良い社内風土をつくることは大切です。従業員が安心して意見を出し合うことで、新しい発想が生まれ、生産性や働きがいの向上にもつながります。こうした組織風土を実現するために、当社グループでは、DE&I（ダイバーシティ＝多様性、エクイティ＝公平性、インクルージョン＝包摂性）の推進を何よりも重要な取り組みと考えています。採用区分や年齢、性別等にかかわらず、互いの違いを尊重し、一人ひとりが公平に活躍できる環境づくりを進めています。

多様な人材の活躍

DE&Iを推進していく中で、当社グループでは、性別、年齢、国籍、障がいの有無等、さまざまなバックボーンを持つ人材がイキイキと働ける環境を目指しています。

まず、当社グループでは、新卒採用に加えてキャリア採用（中途採用）を積極的に拡大しています。多様な経歴やスキルを持つ人材を迎えることで、組織に新しい視点が加わり、新たなチャレンジと成長の機会が生まれやすくなります。また、即戦力としての活躍はもちろん、若手育成や組織改革への貢献も期待しています。

次に、障がい者雇用について、当社グループは単に雇用機会を提供するだけでなく、一人ひとりが能力を最大限に発揮し、適性に応じて働ける職場環境を整えることを企業の重要な社会的責任と考えています。障がいのある方の自立や社会参加を支援するとともに、より多様性に富んだ社会の実現にも寄与していきます。今後も各事業所でハローワーク等の公的機関と連携し、採用、職場定着、職務適応支援に積極的に取り組んでいきます。

また、シニア人材については、少子高齢化の進展や健康長寿社会の到来を踏まえ、当社グループでは、本人の意向や適性を踏まえた柔軟な職務配置を行いながら、イキイキと働ける環境を提供しています。

新規採用に占めるキャリア（中途）採用の割合（国内連結）（％）

2024年度	2025年度
15.0	18.5

外国籍社員数（国内連結）（人）

2024年度	2025年度
10	20

女性活躍推進

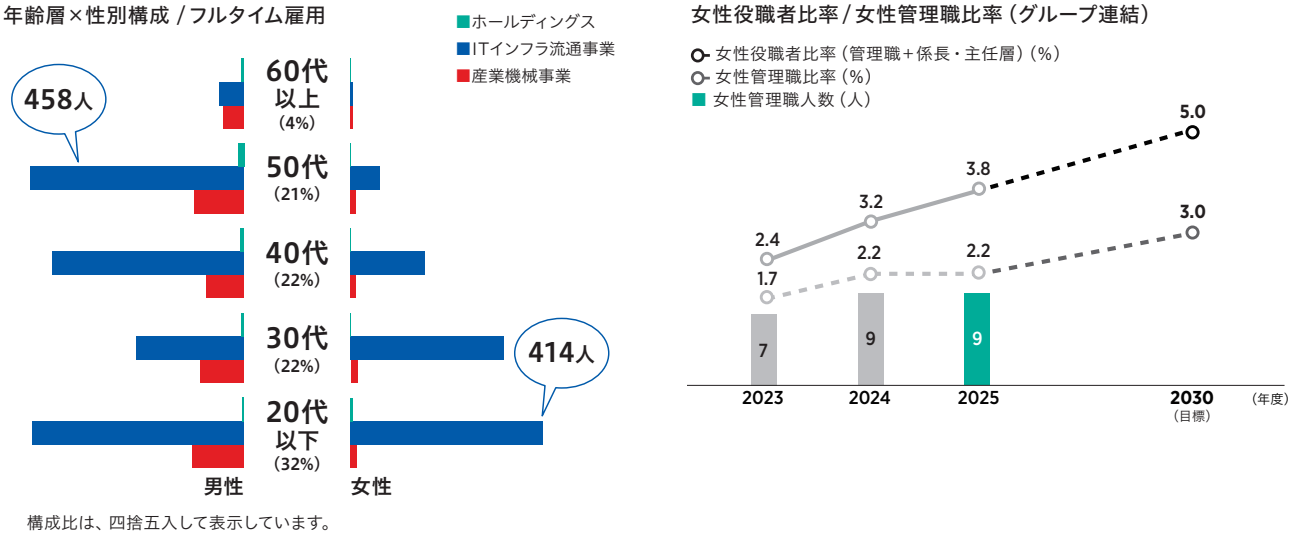
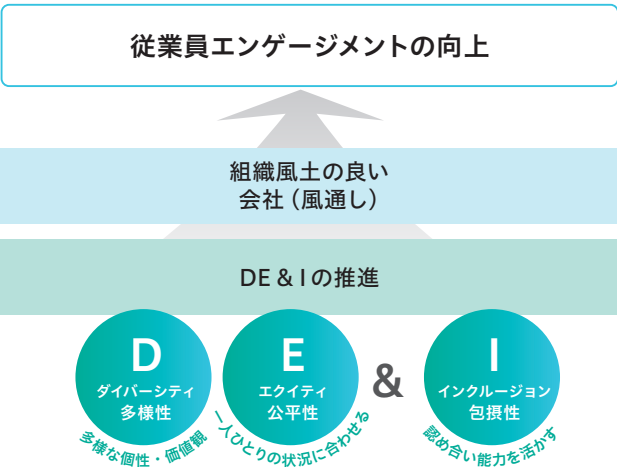
女性の活躍推進は、多様性の推進や当社グループの今後の事業拡大を図る上で、重要な施策の一つです。

日本の労働力人口は減少の一途をたどっていますが、女性の就業や活躍は、その影響を緩和する大きな要素になるといわれています。現在、当社グループでは、社員に占める女性の割合が約30%となっており、採用に占める割合においても女性が約35%となっており、将来においても、社員に占める女性の割合は着実に増加していくことが見込まれます。当社グループとしても、これまでも法定基準を上回る育児休業制度や短時間勤務制度等の導入により、女性社員の活躍を推進してきましたが、さらなる施策の強化に取り組んでいるところです。

なお、当社ホールディングスの女性役員比率は36.4%（2026年6月26日現在）となっており、東証プライム市場上場企業を対象として政府が掲げる「2030年までに30%以上」という目標水準を上回っています。また、女性取締役比率は37.5%です。当社は、性別多様性に優れた企業で構成されるMSCI日本株女性活躍指数（WIN）に継続して選定されています。一方で、女性社員が若年層に多いこともあり、女性管理職比率は現在2.2%にとどまっています。当社グループでは、この現状を課題と認識し、「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ています。

例えば、DISでは、女性に対して一般職から総合職への職掌転換を推奨することで、個々のキャリア形成を支援し、意欲ある女性が活躍できる道を整えています。また、今年度から女性リーダープログラムを開始し、育成とキャリア支援を強化しています。

引き続き、女性社員がイキイキと働けるよう、活気ある会社を目指していきます。



人材ポートフォリオの充足（採用）

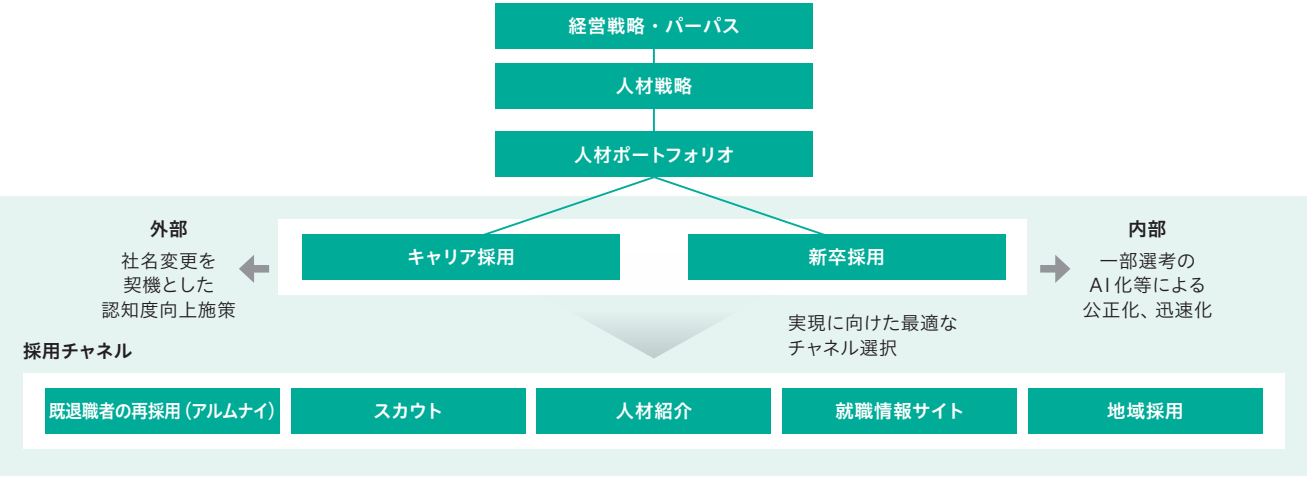
人材ポートフォリオの充足

経営戦略・パーパスの実現に向けた人材戦略の一環として、グループ各社の事業戦略に沿った最適な人材ポートフォリオを描き、その充足を重要課題と位置づけています。そのため、「採用」においては、従来の枠組みにとらわれない柔軟な全方位アプローチへと転換を図っています。

例えば、キャリア採用では、即戦力や高度な専門スキルを有する人材の獲得に向け、人材紹介やダイレトリクルーティング（スカウト）を積極的に活用しています。さらに、過去に当社グループを離れた既退職者の再雇用（アルムナイ）や各拠点における地域採用等、チャンネルを多角化することで、多様な経験と知見を持つ人材を柔軟に迎え入れています。

また、新卒採用では、パーパスに共感する次世代人材の獲得に向け、就職情報サイトの活用に加えて、当社グループの認知度向上に向けた独自の施策を展開しています。ホールディングス主導のグループ採用では、採用サイトを刷新し、注力ビジネスの紹介や社員間のクロストーク等、コンテンツを強化しました。あわせて、グループ各社と連携し、合同説明会への出展や各種媒体を通じた情報発信を行い、グループの認知向上と採用機会の拡大に取り組んでいます。これにより、各社の事業特性や求める人材像を学生に広く伝え、グループ全体の採用につなげています。その他、各社独自の採用活動として、ITインフラ流通事業を運営するDISではコーポレートブランディング専門部署と連携した雑誌広告を展開し、産業機械事業のオーエム製作所ではサッカーリーグ「アルビレックス新潟」との連動企画を実施する等、各社の特色を活かした多彩なアプローチで学生への訴求を図っています。

加えて、一部の選考プロセスにAIを導入することで、客観的データに基づく評価の「公正化」や選考スピードの「迅速化」を図り、より質の高い採用基盤を構築しています。



従業員のイキイキを実現する ウェルビーイング経営

代表取締役社長
■ 西村幸浩

常務取締役
経営管理担当
■ 山下隆生

ダイワボウ情報システム
中央大阪第6支店
■ 呉瑞樹

過去には全国トップの実績
を挙げた経験を持ち、今は
支店長代理として営業拠点
を牽引。

ダイワボウホール
ディングス
ウェルビーイング推進室
■ 松本志穂

保健師として従業員の健康
管理やメンタル相談、
健康セミナー等を担当。

オーエム機械
西日本営業課
■ 今坂雅哉

自動機械の法人営業を担当。
顧客と自社工場をつなぎ、
新規開拓などに注力。

ダイワボウ情報システム
中央大阪第1支店
■ 山本采香

IT商材の提案営業を担当。
数万台規模の案件も手掛け、
近く出産を控える。

1. ダイワボウグループで働く魅力と、仕事のやりがい

■ 西村 当社グループは中期経営計画における「人的資本戦略」の柱として、多様な人材が存分に力を発揮できる「ウェルビーイング経営」の推進を掲げています。先日の従業員エンゲージメント調査では、従業員の皆さんが感じている仕事を通じた達成感や成長実感、すなわち「自己効力感」の領域において、会社が目指す理想の姿にはまだ少しギャップがあるように感じました。今日は、従業員の皆さんからダイワボウグループで働く魅力や仕事のやりがいについてお話を聞かせてもらい、今後のウェルビーイング経営の向かうべきヒントを探れればと思っています。まずは皆さんが日々の業務で大切にしているこだわりや、当社グループの仕事のやりがいについて聞かせてください。

■ 山本 私が日々意識しているのは、お客様に対して「決して機械的な対応をしない」ことです。IT商材の提案においても、単にいただいた要望に応えるだけでなく、「このお客様ならこちらの事例や商材の情報があった方が助かるのではないかと」、一人ひとりのお客様の役に立つような先回りの提案を添えるようにしています。入社当時は右も左も分からずお客様から強くお叱りを受けたこともありましたが、その後も色々な経験を積む中で一人ひとりのお客様と誠実に向き合い続けた結果、あるお客様から「山本さんに全部お任せしたい」

と言っていた時は、やっと一人前になれた気がして本当に嬉しかったです。また、2025年度のGIGAスクール案件で数万台にもなる端末を教育委員会に納品しました。実際に生徒たちに使われている姿を想像し、自分の仕事が社会の役に立っているのだと、大きな視点での達成感も得ることができました。

■ 松本 山本さんの「相手の立場に立ち、先回りする」という姿勢は、私の業務にも深く通じると思います。私は保健師として従業員の方に健診結果などの説明をする際、専門的な医療用語ばかりを使わず、相手の理解度に合わせて最も伝わりやすい言葉を選ぶことを心がけています。また、常に最新で正しい知識をお伝えできるよう、学会などにも参加し日々の自己学習を欠かさないようにしています。私がやりがいを感じるのは、メンタルヘルス相談や従業員の皆さんとの面談を通じて「気持ち became 楽になった」「生活習慣を見直すきっかけになった」と直接言ってくれた時です。先日開催したメンタルヘルスセミナーでも「実践してみたい」という前向きな反響を多数いただきました。個人の健康支援が、結果として企業の生産性向上につながっていると実感できる時に、私も当社グループのウェルビーイング経営の一翼を担っている喜びを感じます。

■ 今坂 お二人の「相手に寄り添う誠実さ」には、私も強く共感します。私はBtoBの自動機械の営業として、お客様から宿題や課題をいただいた際、例えばその回答に10日間の

猶予をいただけているならば、10割の完璧な回答を回答期限間際に行うのではなく、途中の、5～6日経った段階で必ず中間報告を入れることを心掛けています。そうすることでお客様との間で早めの軌道修正が可能になり、何よりお客様に「真摯に向き合って検討してくれている」という安心感を提供することができます。私がやりがいを感じるのは、やはり未開拓のお客様へ足繁く通い続け、新しく受注をいただけた時です。「今坂さんが何も商談がない時から通ってくれたので、注文という形で今坂さんのその熱意に応えたかった」と、あるお客様から労いの言葉をいただいた瞬間は、今までの苦勞が吹き飛びました。お客様と当社の間で、継続的な取引関係に向けての新たなページを刻む架け橋になれたという充実感が、私の当社グループで仕事を続ける原動力です。

■ 呉 今坂さんの言う「安心感の提供」や日々のコミュニケーションの積み重ねは、本当に大切です。私の業務を進める上でのコミュニケーションツールは基本的にはメールが多いのですが、メールだけでなく必ず電話を入れて補足し、温度感の伝わるコミュニケーションを大切にしています。その他で大切にしているこだわりで言えば、何よりも自分自身が楽しく過ごすことでしょうか。私は、平日頃から周りから見て楽しそうに仕事をしている上司でありたいと思っています。また、過去には、営業メンバーの中で全国1番の売上実績を残せたことがあったのですが、それは非常に大きな達成感を持つことができました。他にも、非常に難しい案件を受

注した際、お客様からわざわざ感謝の懇親会を催していただき、「次も呉さんに相談するよ」と言っていただけたことも大きな喜びです。これからは部下を持つ身として、自分が体験してきたような達成感を部下が体験できるように育成していくことが大切だと思っています。

■ 西村 皆さん、色々な苦勞があった中で何よりもお客様や従業員の皆さんのことを第一に考え、小さな工夫や努力を積み重ねて来たんですね。そういった努力が、お客様との揺るぎない信頼関係や、皆さんの圧倒的な実績に結びついているんだということがよくわかりました。そういった相手のことを思いやる心が、当社グループの成長の基盤になっていますし、当社グループが大切にしている人的資本や従業員の皆さんが作り出すかけがえのない価値なのだと感じます。皆さんが仕事を通じて得た達成感や成長実感を、後に続く世代の人材にも伝えていけるようにしたいですね。

2. 困難を乗り越える、グループのチームワーク

■ 山下 当社グループの最大の強みは「現場力」にあると思っています。現場でお客様の声を直接拾い、その声に全力で応えていくことが「現場力」を発揮していく上で必要だと思うのですが、仕事を進める上では当然、一人では決して解決できない高い壁にぶつかることもあるはず。皆さんがそのような困難やプレッシャーに直面した時、皆さんの周りの方はどのようなサポートをしてくれたのですか？

■ 今坂 自動機械の営業をしていると、クレーム対応など自分一人ではどうしようもない逆境に立たされることが多々あります。そうした商談の重要局面では、必ず上司に相談しますし、上司を含めた全員が「ワンチーム」となって助けてくれます。例えば、営業として、工場側とお客様側の要求の間で板挟みになることもありますが、上司の力も借りながら工場と調整するなどして、会社全体が「ワンチーム」となってお客様に向き合う体制になってくれます。また、社外見本市に出展した際、私は初めて自社開発品の説明員を務めることにな



人的資本座談会

り大変緊張しましたが、事前の台本作成から予行演習まで同僚や他部署の方の多大なサポートを受け、無事に完遂することができました。周囲の方に「よくやった」と言っていただき、一人では得られない大きな成長と自信につながりました。

■ 呉 今坂さんの「上司を頼る」という姿勢は、危機管理において本当に重要ですね。私も以前は「自分で何とかしなければ」と抱え込みがちでしたが、ある入札案件で深刻な納期トラブルが発生した際、自力での解決は限界だと悟りました。このまま自分で抱え込んでいてはお客様にご迷惑が掛かると思い、メーカー側や販売推進部門も巻き込んで全社的な交渉を行い、結果的に最悪の事態を免れることができました。本当に困った時は躊躇せずに周りに早く相談し、あらゆる部署を巻き込むことの重要性を、痛感した経験の一つです。幸い当社グループでは、チームワークを大切にし、困った時には周囲が自然と手を差し伸べてくれる文化があるため、一人で抱え込まずに周囲と連携しながら課題解決に取り組めると感じますね。

■ 松本 私も日々の業務の進め方や判断に迷う場面では、一人で悩まずに上司やグループのメンバーにすぐ相談するように心がけています。専門職だからこそ陥りやすい専門的な固定観念を捨て、周囲を頼り多様な意見をもらうことで、結果的に業務を円滑に進められると思います。

■ 山本 私も全く同じ意見です。高度化商材と呼ばれる、ネットワークやセキュリティなどの専門的な製品群の提案が必要だった時、若手だった私一人では知識面でお客様の要求ニーズに応えきれない壁にぶつかったことがありました。しかし、当社の営業支援部門に相談し、実際にその部門の方にお客様先へ同行してもらうことで、お客様の求める課題解決の糸口が見つかり、無事に受注へつなげることができました。周囲の専門的なサポートを活用することが、目の前の商談を成功させるだけでなく、結果的に自分自身の知識や提案力の向上という中長期的な成長にもつながっています。

■ 山下 困った時にすぐ相談できて、周りがしっかり支えてくれることはとても大切だと感じました。個人の力をチーム

の力として活かしていくためにも、日頃から連携しやすい関係をつくることが重要だと思います。以前、当社グループの会社にてランサムウェアの被害に遭った際も、グループ全体で役割を分担しながら対応し、危機を乗り越えることができました。今後も、日頃から部署や会社を越えて連携を深め、チームワークを高めていくことが何よりも大切だと感じます。

3. イキイキと働くためのコミュニケーションと工夫

■ 山下 ウェルビーイング経営の実現には、人事福利厚生制度の拡充だけでなく、多様な個性や価値観を持つ社員の皆さんが日常的に支え合い、安心して力を発揮できる環境づくりが重要だと思っています。そのためには、「心理的安全性」と言われる、周囲に気兼ねなく話せる環境の確保が欠かせません。皆さん自身が「今、イキイキと働いているな」と感じるのはどのような状態の時か、また、チームを活性化させるためのコミュニケーションの工夫について聞かせてください。

■ 松本 私は「楽しく働く」ことを日々大切にしています。周囲と良好なコミュニケーションが取れ、風通し良く安心して業務に取り組めている状態が、私が最もイキイキ働いている状態です。職場に行くのが楽しいと思えば、プライベートも充実し、メンタル不調の予防にも直結します。そのためには、私自身も日頃から周囲の方に積極的に声かけを行い、誰もが気軽に相談できるような雰囲気をつくれるようにしています。

■ 山本 松本さんと同じように、会社の「風通しの良さ」は、私も充実して働く上で重要と思っています。会議などで自分の意見をきちんと言語化して伝えられ、先輩・後輩に関係なく相手の意見も柔軟に取り入れられている時に、私もイキイキ働いているなと実感します。私が入社した頃は営業部門に女性が少なく、野球やサッカーといった男性特有の話題に入らず孤独を感じることも正直ありました。そんなこともあって、立場が上となった今では、後輩の女性社員を誘ってコミュニケーションを積極的に図ったり、誰かが悩んでいた際には自分も一緒に考え、誰も取り残さないように意識しています。

■ 今坂 私の場合は、仕事を通じてのさまざまな経験で自分の中の引き出しを増やし、それが自信となって何事も前向きに取り組んでいる状態が、私の考えるイキイキした姿です。最近は業務時間外のコミュニケーションの機会も減っていますが、だからこそ業務の合間の雑談を大切に、相手の趣味や関心に目を向けながら「あなたに関心がありますよ」という気持ちが伝わるように工夫をしています。そうすることで、程良い距離感を保ちながら信頼関係を築く工夫をしています。

■ 呉 私は、自身の行動が売上などの目に見える成果につ

ながっている状況こそが、イキイキ働いている状態だと考えています。そのためには、結果に一喜一憂せず、失敗も次につながる経験だとポジティブにとらえることが重要だと思いますね。この点、私は管理職になる前から「なぜそんなに楽しそうに仕事をしているの?」と言われることがよくありました。今振り返ると、周囲に前向きな印象を持ってもらえたことは、自分らしく働いていた一つの表れだったと思いますね。管理職になった今も、その姿勢を大切に、若手が気軽にコミュニケーションを取れる明るい雰囲気づくりを意識しています。

■ 山下 価値観が多様化し、正解が見えにくい今の時代において、皆さんが現場で試行錯誤しながらも前向きな関係性を築いていることは素晴らしいことだと思います。先日開設した社内診療所をはじめ、会社も社員の皆さんが健康に安心して働ける環境づくりを進めています。今後も、現場から出てくるアイデアを積極的に取り入れながら、安心して意見を言い合える組織づくりと一緒に進めていきたいと考えています。

4. ウェルビーイング推進に向けた今後の展開と期待

■ 西村 最後に、今後当社グループが「ウェルビーイング経営」をさらに深化させ、人的資本の価値を最大化していくために、皆さんが会社に対して期待することや、現場目線での前向きな提案を聞かせてください。

■ 呉 現場でマネジメントしている管理職がより力を発揮できるよう、働き方を見直し、業務の進め方をさらに工夫していくことが大切だと感じています。若手の頃に、忙しく働いている上司を見て、働き方について考えた経験もありました。だからこそ、次の世代が「自分もあのように活躍したい」と思えるような、前向きな管理職像をつくっていくことが重要だと思いますし、自分も管理職の一翼としてそう思っていただけのようになりたいですね。

■ 松本 私は安心して相談できる環境がさらに広がると良いと考えています。部署内外を問わず安心して声を上げられる風通しの良い職場環境が何より重要です。そのためにも、健康イベントやウォーキング大会などを通じて、普段業務では関わりのない他部署の人たちとも交流できる場をつくっていただきたいと思います。

■ 山本 仕事とプライベートのメリハリをつけることは非常に大切だと思います。TPOをわきまえた上で、髪型や服装など自分らしいスタイルを楽しめる環境があれば、さらにイキイキと働き続けやすくなると思いますね。私自身もこれから出産を控えています、女性社員がライフステージの変化に合



わせて働き方を選びやすいよう、例えば社内保育園のようなインフラや、フルタイムでキャリアを積みたい人を支える体制が、若手社員の定着率や意欲の向上にもつながると思います。

■ 今坂 日常生活が充実しないと、仕事もイキイキできないと思います。そのため、プライベートや健康面を、会社がしっかりと支えてくれる風土は、社員にとって大きな助けになると思います。さらに、失敗を受け止めて成長を見守る余裕や、成果を上げた時に自然と「よかったね」「おめでとう」と言い合える雰囲気があるとより前向きで働きやすい環境になると思います。こうした人間味あふれる温かい職場が、強く魅力的な組織づくりにつながると考えています。

■ 西村 本日の座談会を通じて、皆さんが当社グループで働く中で、確かな自己効力感を感じ、力強く成長している姿を心から頼もしく感じました。同時に、現場の働きやすさやキャリアを継続して高められる環境づくりなど、さまざまな課題についても率直な意見を出してもらいました。会社が目指す理想の姿と現場の実態にはまだまだ改善の余地があると感じており、経営としてしっかり受け止め、改善に向けて取り組んでいく必要があると強く感じました。

DX活用による業務効率化や、権限委譲を通じた管理職の負担軽減、そして多様なライフスタイルに対応できる制度づくりなど、働きやすい環境づくりをさらに進めていきたいと考えています。

当社グループは、新しいグループ名として「MUSUBITE」を掲げる予定です。この名前には、私たちのパーパスの核心である「つなぐ」という考えのもと、人と人、企業と企業、社会と未来など、さまざまな価値をつなぎ合わせ、より大きな価値へと強固に連鎖させる「結び手」でありたいという、当社グループの強い想いが込められています。本日皆さんから伺ったお客様とのつながり、社内のチームワーク、そして社会課題の解決に向けた取り組みは、まさにその想いを体現するものだと感じました。

私たち経営陣は、今後も現場の皆さんとの対話を大切にしながら、皆さんがよりイキイキと活躍できる環境づくりを進めていきます。



コーポレート・ガバナンス

コーポレート・ガバナンス体制

取締役会議長によるメッセージ

当社グループは、コーポレート・ガバナンスを最重要課題の一つとすることを経営の基本方針としています。加えて、ウェルビーイング経営を推進することを基本方針として、人材登用や教育・研修等に戦略的に投資するとともに、グループ連携での人材活用、従業員がイキイキと働けるよう労働環境の整備に努めています。

グループのさらなる成長のためには、取締役会の議論活性化、すなわち、取締役同士の健全な関係性を土台に質の高い議論を行うことが不可欠です。

多様な知見を有する取締役がそれぞれの立場から主体的に意見を述べるができる環境を醸成し、活発で建設的な議論を促すことで、多角的な視点が生まれ、企業の持続的成長に必要な本質的議論へとつながるものと考えています。

このような考えのもと、取締役会は、事業に精通する者や経営に関する知見を有する者、ジェンダーを含む多様性と適正規模を両立させる形で構成され、女性取締役は3割、社外取締役は過半数に達しています。また、日々の経営については、各業務執行取締役やグループ会社に委任し、議題をグループの全体戦略を見据えた重要事項に絞り込むことで議論の時間を確保、各取締役からは多様な視点を取り入れた質の高い意見、助言等をいただいております。経営陣による適切なリスクテイクを支える環境整備と、経営陣に対する実効性の高い監督を行うことを目指して日々改善に努めています。

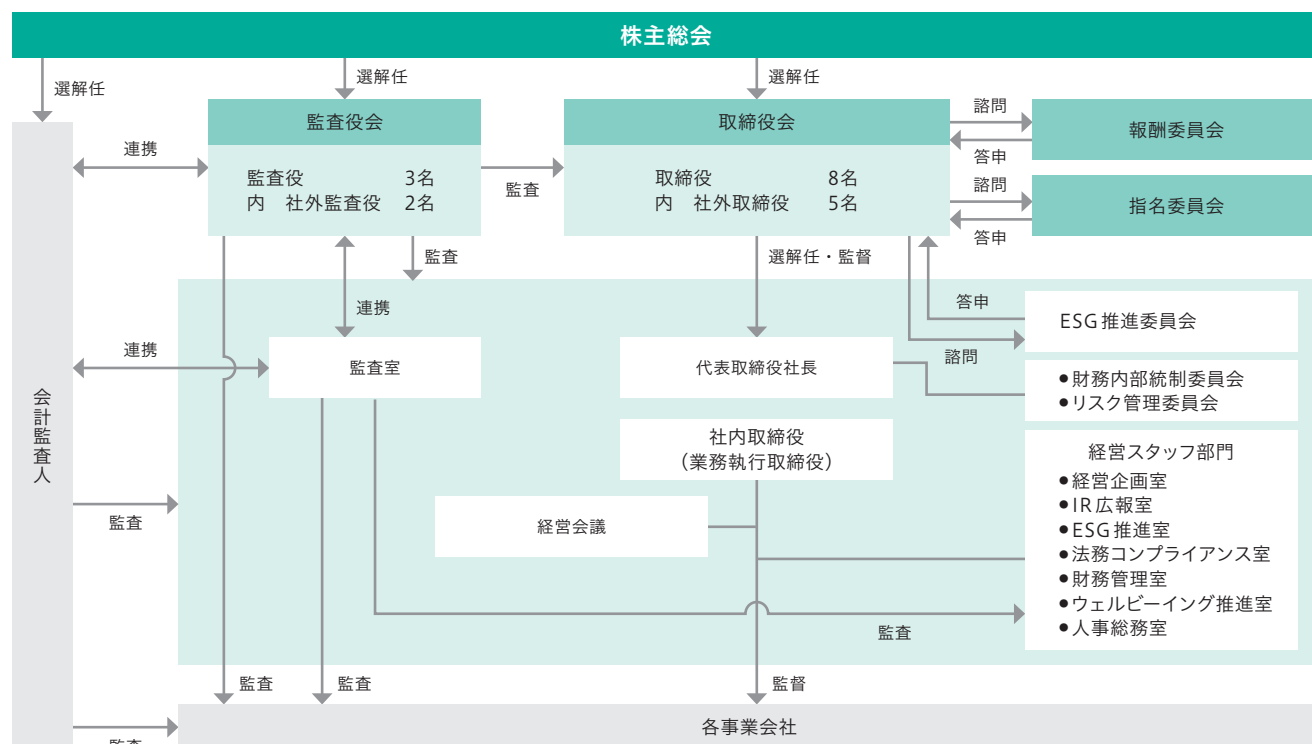
今後とも、取締役会の活性化、監督機能の強化等により引き続き取り組み、経営とステークホルダーとの信頼関係をさらに強固にすることで、ステークホルダーの期待に応え、持続可能な成長と社会的価値の創造を両立していく所存です。

今後とも皆様のご理解とご支援を賜りますようお願い申し上げます。

コーポレート・ガバナンスの基本的な考え方

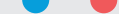
当社は、コーポレート・ガバナンスを経営上の最重要課題の一つと位置づけ、グループ各社の経営管理の強化と監査体制の充実、適時適切な情報開示により、グループ全体の経営効率の向上と経営の透明性・健全性の確保に努めています。迅速で的確な意思決定と内部統制機能により、株主・投資家の皆様、取引先、従業員、地域社会等、各ステークホルダーとの良好な信頼関係を築き、企業の社会的責任を果たしていきます。

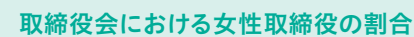
コーポレート・ガバナンス体制図（2026年6月29日現在）



取締役会・監査役会の構成（2026年6月26日現在） 取締役在任期間平均3.875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
			



37.5%



取締役会における社外取締役の割合

62.5%



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、社外取締役は3分の1以上の割合で選任するものとしています。取締役の指名に際しては、指名委員会による答申・提言を踏まえ、取締役会にて審議のうえ候補者を決定します。取締役会は、事業戦略や事業計画等の経営方針の策定、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担い、決議事項にあたらぬ日々の経営は各業務執行取締役に委任し、担当業務の状況や経営課題の報告に対して各取締役が指摘・意見を述べ、社外取締役は独立した立場から助言等を行っています。

主要な検討内容（議題）

- ・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
- ・新規事業領域進出に向けた出資およびM&A戦略に関する論議・決定
- ・株主還元施策に関する論議ならびに自己株式取得および自己株式消却の検討と決定
- ・役員選解任等に係る基本方針と手続きの改定に関する論議・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
- ・グループ税務方針・グループ情報セキュリティポリシー規程の制定およびグループ経営管理規程の改定に関する論議・決定
- ・社名変更に関する論議・決定
- ・ESG関連方針の内容ならびに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・ガバナンスガイドラインの改定内容ならびに統合報告書の内容検討、論議および決定

監査役会

監査役会は、常勤監査役1名と社外監査役2名（弁護士・公認会計士）で構成し、株主の監視機関として、取締役の業務執行が法令・定款に適合し公正に行われているかを監査します。取締役会や重要会議への出席、会計監査人・内部監査部門との連携、リスク管理・内部統制および不正やコンプライアンス違反のモニタリングと是正提言を通じて、多面的な監視と助言により透明で迅速な意思決定を支えています。

指名委員会

指名委員会は、代表取締役社長と社外取締役2名の計3名で構成し（委員長は独立社外取締役）、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・提言を行い、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。

主要な検討内容（議題）

- ・取締役会の実効性評価で挙げられた改善課題の検討および議決権行使基準に基づく社外役員任期の考え方に係る審議
- ・「役員選解任等に係る基本方針と手続き」における代表取締役社長の要件（選任基準）および後継者育成計画の改定ならびに同計画の開示内容の見直し要否に係る審議
- ・役員人事、社外取締役の人事・選任手続き・在任期間に関する方針ならびに2026年定時株主総会における補欠監査役の再任議案の上程に係る審議

コーポレート・ガバナンス

報酬委員会

報酬委員会は、代表取締役社長と社外取締役2名の計3名で構成し（委員長は独立社外取締役）、取締役会に対して取締役の個人別の報酬額等の決定等に関する答申・提言を行い、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。

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
・役員報酬の構成割合および水準に係る審議

取締役の責任（担当分掌）、子会社役員との関係

純粋持株会社体制のもと、当社は独立社外取締役比率が過半数を占める独立性が確保された取締役会において、グループ戦略の立案とグループ経営資源の最適配分を決定・監督するとともに、グループ会社監督のため、その業務執行に属する重要事項の審議、決定を行っています。持株会社である当社の取締役会は、業務執行に属する議題を定量面または定性面から重要性の高い事項に絞ることでグループ会社に権限を委譲し、グループ会社の取締役が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で、意思決定の迅速化を図り、効率的で機動的な経営体制を構築しています。毎月開催する取締役会、定期開催の監査役会・経営会議に加え、リスク管理委員会、ESG推進委員会等各委員会の定期開催と、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公正な企業活動を推進するとともに、年1回グループ会社幹部が参加する「経営方針発表会」を通じて、グループ全体への経営方針の徹底に努めています。

社外取締役への情報提供・サポート

取締役会の実効性向上のために、社外取締役との個別ミーティングや現場訪問等を実施し、情報共有機会の充実を図っています。事業理解に向けては、DIS主催のICT総合イベント「DISわあるど」や物流センターの視察、各事業の専門分野に関する説明会等を通じて、業界動向や事業活動、事業特性への理解を深める機会を設けています。また、社外取締役が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。

社外取締役の主な活動実績（2025年度）

活動内容	回数
取締役会への出席	15回
指名委員会への出席	7回
報酬委員会への出席	2回
ESG推進委員会への出席	2回
リスク管理委員会への出席	4回
事業会社視察	2回
事業会社社長との面談	2回
当社役職員との面談	1回

委員会	役割	2025年度の活動実績	社外取締役比率
指名委員会	・取締役・監査役の選解任関連 ・後継者計画の検討 ・その他役員人事関連の審議	開催回数：7回 出席状況：100%出席	66%（2名）
報酬委員会	・取締役の報酬制度の設計と運用 ・その他ガバナンス関連の議案の審議	開催回数：2回 出席状況：100%出席	66%（2名）
ESG推進委員会	・ESGに関わる基本方針・重要課題の特定や目標、提言された各種施策の監督	開催回数：2回 出席状況：100%出席	62%（5名）
リスク管理委員会	・グループにおけるコンプライアンス体制の維持・管理の監督	開催回数：4回 出席状況：100%出席	62%（5名）

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

取締役の選任および解任にあたっては、候補者の過去の業績、知見および資質等に関する継続的な評価をもとに、指名委員会による答申・提言に従って、取締役会にて審議の上候補者を決定します。監査役候補者については、取締役候補者と同様の検討に加え、監査役会の同意を得た上で指名委員会の審議を経て、取締役会にて審議のうえ決定します。

代表取締役社長の選任基準

- 豊富な企業経営経験または業務執行経験と、そ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。選任基準の柱は次の4点です。
- (1) 社長にふさわしい人格・見識・倫理観を有し、根拠をもって当社の方向性を示しながら、グループ経営と課題解決を実行できること
 - (2) 独善や理想論に陥ることなく、客観的な洞察力と判断力で現実を直視し、本質的かつ幅広い視点からの確に意思決定を行うとともに、中長期的な成長戦略を構想できること
 - (3) 戦略的な組織構築と人材配置に努め、リーダーシップとコミュニケーション力により多様な人材と志を共有し、グループ全体の総合力向上を推進できること
 - (4) パーパスを軸とした企業理念を自ら体現し社内外へ適切に発信することで、ステークホルダーと積極的に関係を構築し、持続的な価値創造と社会的使命を果たせること

代表取締役社長の後継者育成計画
後継者候補の選定は、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ます。グループ内から選定する場合は、当社および子会社の取締役・経営幹部の中から、指名委員会の審議を経て育成計画の対象者を選定し、次の育成プロセスを実施します。
(1) グループの経営戦略に係る会合への参加を通じて、中長期的な企業価値向上に向けた運営方針・経営戦略への理解を深めるとともに、指名委員会が対象者の現況を踏まえ、アセスメントやヒアリング調査、タフアサインメントの提案等を実施
(2) 社外役員との定例会等での意見交換を通じて、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とともに、指名委員会委員である社外役員が対象者の人物・考え方を把握
(3) 指名委員会が、スキルマトリックスに明記する複数分野（企業経営全般、法務・コンプライアンス・ガバナンス、財務・会計・ファイナンス等）の知識・経験を確認し、必要に応じて外部専門家による社内外研修を実施のうえ、社外取締役が対象者から報告を受領
(4) 原則として年1回、代表取締役社長が対象者と面談し、経営方針の理解度、事業運営方針との整合性および業務執行状況を確認のうえ、今後の方向性を指導
(5) 子会社取締役のうち後継者候補と認定する者には、当社取締役としての業務執行経験を付与し、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・拡大や資金調達の円滑化といった定性面の目的に加え、関連収益、投資リターンと資本コストの比較、投資リスク、当該企業の成長性等、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します。毎年、取締役会で個別の政策保有株式について保有の意義・経済合理性等を検証して保有継続の可否と保有株式数を見直し、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進めます。議決権の行使は、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、慎重な検討が必要な議案についてその理由や目的等を十分に調査し、コーポレート・ガバナンスおよび社会的責任の視点も確認のうえ行使します。

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	
9,925百万円	
純資産（169,829百万円）の5.84%	
※ 2026年3月末	

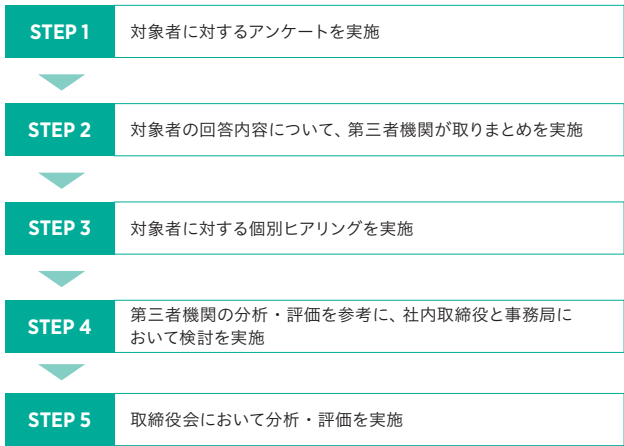
コーポレート・ガバナンス

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います。アンケートでは、「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」等を主な項目としています。さらに、課題をより深く掘り下げるため、各役員への個別インタビューも実施しました。なお、客観性の確保と各役員からの率直な意見聴取を目的として、アンケートの集計・分析、および個別インタビューは第三者機関へ委託しています。2025年度の評価では、昨年度と比較して定量的な評価スコアが5つの評価カテゴリーすべてにおいて向上していることが確認されました。定性面で中長期に取り組むべき課題としては、事業ポートフォリオマネジメント等、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等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」、「人材戦略に取締役会が果たす役割の明確化」、「指名委員会、報酬委員会の役割・機能」等を課題として、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等、改善に努めています。取締役会の員数、構成、開催頻度、支援体制等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います。この結果を踏まえて、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、次年度を取締役会のテーマに組み込む等、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、監督機能の強化等に引き続き取り組んでまいります。

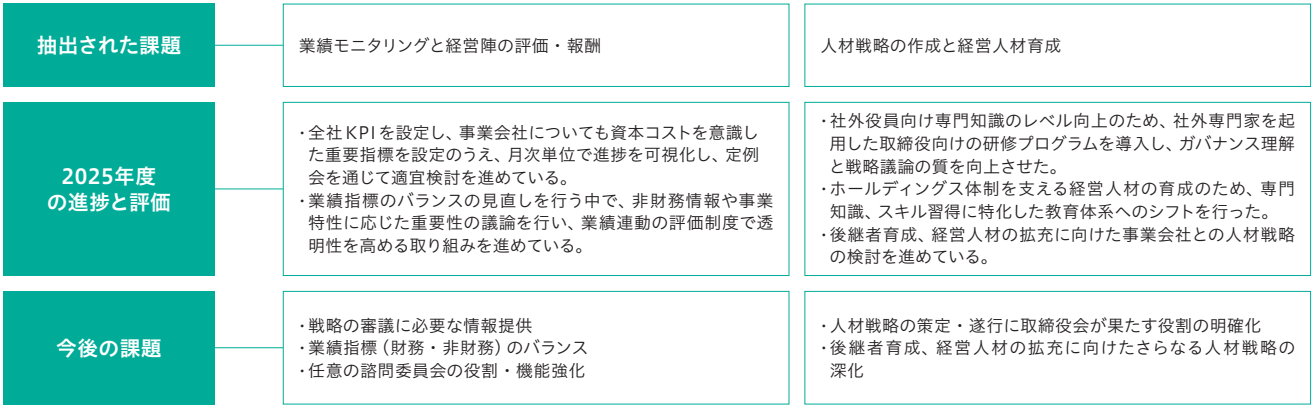
実効性評価のプロセス



取締役会の出席率（2025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	15回/15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	15回/15回 (100%)
堀 哲朗	社外取締役	15回/15回 (100%)
岸波 みさわ	社外取締役	15回/15回 (100%)
堂埜 茂	社外取締役	11回/11回 (100%)

2024年度評価で抽出された課題に対する2025年度における対応





役員一覧 / スキルマトリックス

取締役

① 代表取締役社長
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

② 専務取締役(経営戦略担当)
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 主席部員、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

③ 常務取締役(経営管理担当)
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

④ 社外取締役
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

⑤ 社外取締役
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 マネジングディレクター

⑥ 社外取締役
堀 哲朗 ほり てつろう

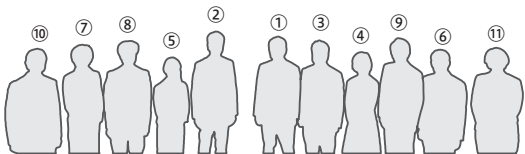
2023年6月 当社社外取締役就任
[主な経歴]
東京エレクトロン(株)
取締役法務知財担当執行役員、
同社代表取締役 専務執行役員CFO等
[重要な兼職の状況]
JSR(株)代表取締役 CEO 社長執行役員 法務、知的
財産担当 兼 JSR North America Holdings, Inc.
取締役社長
パリュウ・クレスト・パートナーズ(株)管理統括兼
法務・知財アドバイザー

⑦ 社外取締役
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
[重要な兼職の状況]
ニデック(株)社外取締役、五洋建設(株)社外取締役、
サンケン電気(株)社外取締役

⑧ 社外取締役
堂埜 茂 どうの しのぶ

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も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

⑨ 常勤監査役
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

⑩ 社外監査役
植田 益司 うへだ 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

⑪ 社外監査役
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	男性	●	●	●	●	●	●		
猪狩 司	専務取締役	男性	●	●	●			●	●	
山下 隆生	常務取締役	男性	●	●	●	●	●	●	●	
吉丸 由紀子	社外取締役	女性	●	●	●		●		●	●
藤木 貴子	社外取締役	女性	●	●	●		●	●		●
堀 哲朗	社外取締役	男性	●	●	●	●		●		●
岸波 みさわ	社外取締役	女性	●	●	●	●	●		●	●
堂埜 茂	社外取締役	男性	●	●	●	●		●	●	●
小野 正也	常勤監査役	男性			●	●				
植田 益司	社外監査役	男性			●	●				
角石 紗恵子	社外監査役	女性			●					

※ 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、各自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、2020年からは当社の代表取締役社長を務めており、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います。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、2025年からは当社の専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、同社の事業を網羅できる豊富な業務経験を有しています。2016年から同社の取締役を務め、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います。
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います。
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います。
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を持ち、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いることから、社外取締役として選任しています。当社グループの経営計画の策定、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います。
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います。
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います。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、社外監査役の職務を適切に遂行していただける十分な経験や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や見識を有していると判断しています。

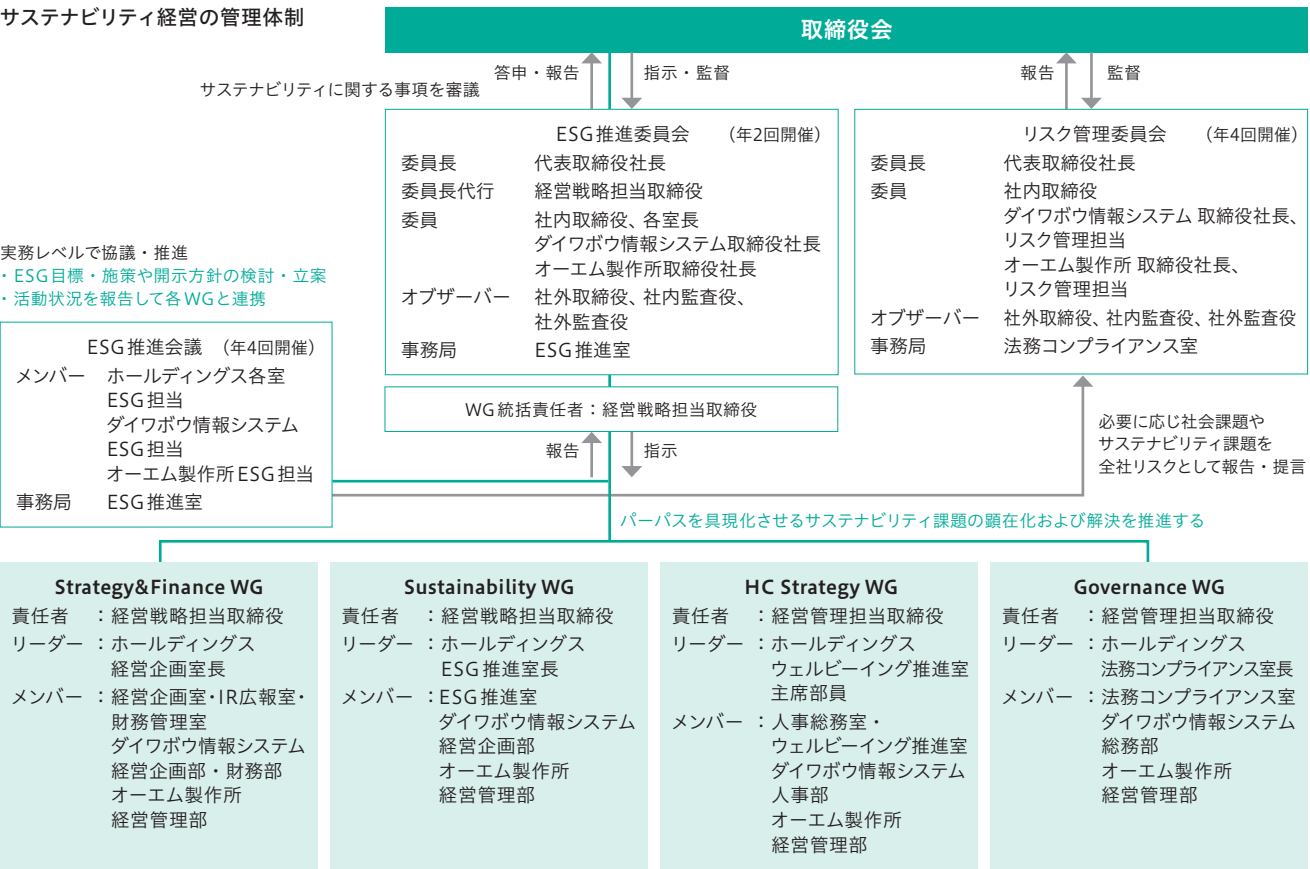
サステナビリティ・ガバナンス

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）に関する事項を審議するため、取締役会の諮問機関として、代表取締役社長を委員長とするESG推進委員会を2020年4月に設置しています。実務レベルでの協議・推進は、下部組織であるESG推進会議が担っています。ESG推進委員会は、同会議からの報告・提言を踏まえ、基本方針や重要課題、目標および各種施策を審議し、取締役会へ答申・報告します。取締役会は答申を受けて決議・指示・監督を行い、必要に応じてリスク管理委員会へ報告・提言します。2024年7月には「サステナビリティ推進方針」を策定し、推進の枠組みを定めました。ESG推進委員会・ESG推進会議に加え、Strategy&Finance、Sustainability、HC Strategy、Governanceの各ワーキンググループ（WG）を設置し、各WGは担当分野の管理体制と役割を明確化して企画・KPI設定・実行計画の策定を行います。各WGの検討結果はESG推進委員会で審議・統合され、事業戦略とESGの整合性を高めるとともに、気候変動対応、サプライチェーンの持続可能性、人的資本の育成・多様性、情報セキュリティ・コンプライアンス等の重点課題を横断的に推進しています。

サステナビリティ経営の管理体制



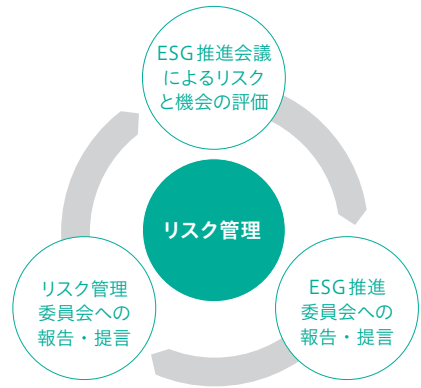
Strategy&Finance WG	<役割> 事業戦略と資本政策を通じてサステナビリティ価値を事業価値に転換し、財務・投資判断にESGを組み込み持続的成長を実現する。 <課題> ・事業ポートフォリオ最適化（M&A基準整備・意思決定基準の明確化） ・バリューチェーン価値創出（パーパスと事業価値の整合、PEST分析に基づく成長機会の特定、知的資本戦略の具体化）
Sustainability WG	<役割> 環境・社会面の施策（気候変動、循環型社会への移行、サプライチェーンの社会課題）を企画・推進し、事業を通じての社会価値貢献に期する実行可能なKPIと実行計画を提供する。 <課題> ・2050年度カーボンニュートラル目標に向けたGHG削減への取り組み ・リスクと機会の評価、マテリアリティ更新
HC Strategy WG	<役割> 人材戦略を通じてサステナビリティ経営を実現するための組織・人材ポートフォリオを設計・実行し、持続的な競争優位とESG目標達成に必要な人的資本を確保する。 <課題> ・女性活躍・多様性促進の定量目標設定と実行（採用・登用・育成） ・事業戦略と連動した人材ポートフォリオの設計 ・従業員の健康施策・エンゲージメント調査の定着化と改善サイクル
Governance WG	<役割> 取締役会の監督強化、情報セキュリティ／サイバー対策とリスク管理体制の強化を図り、株主や取引先等ステークホルダーの信頼を担保する。 <課題> ・ダイワボウグループ企業行動憲章を監督する体制の構築 ・情報セキュリティ責任者の役割明確化と監督指標の導入

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）
2023年度	・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	・TCFD提言に基づく情報開示（更新）	・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	・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 ・サステナビリティ経営体制の構築	・グループ環境方針の改定（更新） ・TCFD提言に基づく情報開示（更新）	・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	・グループ腐敗防止方針の制定
2025年度	・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 Action2025の策定および進捗モニタリング ・サステナビリティ経営推進に関する取り組み ・サプライチェーンマネジメントの推進 ・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	・TCFD提言に基づく情報開示（更新） ・グループGHG削減目標開示（2030年度、2035年度目標） ・カーボンニュートラル宣言および2050年度目標の開示	・CSR調達調査の実施 ・サプライヤー・グループ社内向け人権DDの実施 ・DE&I推進に関する取り組み	

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・提言の上、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等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等の環境問題は、リスクであると同時に循環型経済等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て、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。

マテリアリティ（重要課題）



エンゲージメント特集：社外取締役座談会

企業価値の最大化と「MUSUBITE」が描く未来に向けて、 変革を牽引する社外取締役の決意

社外取締役 ■ 吉丸 由紀子 / ■ 藤木 貴子 / ■ 堀 哲朗 / ■ 岸波 みさわ / ■ 堂埜 茂

自由活発な経営の軌道から 非連続な成長へ：ホールディングス 取締役会の真の役割

■ 吉丸 社外取締役に就任してからの5年間で、執行を担



う取締役の尽力によりコーポレート・ガバナンス体制は向上し、形式的な構築から実質的な運用フェーズへと移行してきました。しかし、実効性の観点ではまだ道半ばです。今後はガバナンスの実効性を一段引き上げるとともに、企業価値拡大につながる次なる飛躍へ向かうフェーズに入ったと言えます。祖業である繊維事業の分離という大転換を終えた今こそ、成長投資を加速させ、未来の強固な収益基盤を確立する絶好の機会です。当社はダイワボウ情報システム（DIS）という巨大な事業会社を中核とする特殊な体系ですが、だからこそホールディングスの取締役会は、既存事業の延長線上の議論にとどまらず、次世代の成長をどう導くのかという未来志向の議論を深めることにフォーカスしたいと考えています。

■ 藤木 ガバナンスの実効性は確実に高まっています。5年前は外部の視点を活用しながら経営基盤の強化を進めていましたが、現在は執行側が自ら課題を発見し、改善を主導する体制へと進化しており、この変化を大変心強く感じています。一方で、現状の成長に向けたスピード感には危機感

を抱えています。2030年に向けた営業利益500億円への道筋をより具体的にしていく必要があります。非連続な成長を遂げるためには「人」の観点、特に人的資本の多様性（ダイバーシティ）が不可欠です。DISは事業の大半を占め、生え抜きの社員が多いからこそ、過去の成功体験から抜け出しにくい風土があります。サクセッションプランを進めると同時に、執行側に多様な知見や全く異なる業界の経験を持つ外部人材を大胆に取り入れ、同質的な集団では生まれにくいイノベーションを喚起し、自ら新たな市場を創り出していくような先制的な施策が必要と思っています。

■ 堂埜 足元の業績は過去最高益を記録し、ROEも19%超と、資本効率の面では大変高いレベルにあると感じています。これは誇るべき成果だと思いますが、これまでPBR（株価純資産倍率）や株価が伸び悩んできた時期もありました。直近では株価も上昇の動きが見られますが、この流れを一時的なものに終わらせず、持続的な評価向上につなげていくための一手を打っていくことが期待されます。今こそポテンシャルを解放し、未来への布石を打つ絶好のタイミングです。市場は「ITインフラ特需の反動減」を懸念するかもしれませんが、これは新たな成長ドライバーを明確に示せば、市場の期待値が劇的に高まることを意味します。iKAZUCHI（雷）などのビジネスも着実に成長しており、確実に次代の芽は育っています。私たち社外取締役は、時には耳の痛い指摘を厭わず、経営陣を抜本的なバランスシートの変革や最適な資本配分（キャピタルアロケーション）の実行、そして大規模な成長投資へと向かわせ、中長期的な企業価値を最大化させる“健全なアクティビスト”としての役割を果たす必要があります。

■ 岸波 現中期経営計画は「事業ポートフォリオ変革による躍進期」と位置づけられていますが、中計の最終年を迎える中でも、その変革の具体的な道筋が外部からは十分に見えてきていないと感じています。これは重要な課題であり、取り組みの実態を適切な形で発信し、市場の理解や評価につなげていくことが必要だと考えます。DISのビジネスは非常に確立され、他にない優位性がありますが、DISのオーガニックな成長に頼るだけではグループ全体の非連続な成長は難しいです。だからこそ、事業会社が日々のビジネスに集中している間にホールディングスは新たな成長の柱を構築すべくフォーカスし、リスクテイクしていく。それを実行できることがホールディングス体制のメリットです。我々も取締

役会としてしっかりと監督し、必要であれば議論をリードして確実な方向へ牽引していくことこそが、果たすべき役割だと考えています。

■ 堀 DISのビジネスモデルは極めて高い完成度である中、新しい取り組みのインパクトをいかにスケールさせるかというやりがいのあるテーマに直面しています。さらなる進化には、トップが「会社が目指す未来」のビジョンを示し、ストーリーラインを語らなければなりません。トップが描く未来像と変革への意思が組織全体に浸透することで、市場からの期待も一段と高まると考えています。次期代表取締役の資質として「皆を牽引していく力」が掲げられていますが、今の高い業績にあっても、現状に満足することなく、次のステージに向けた歩みを止めないことが重要だと考えています。トップが次なるステージの絵を描き切り、我々がそれを客観的な視点から強力にサポートし、ステークホルダーの期待値をさらに高めていく。それこそが、今後のさらなる飛躍を実現していくための重要な課題だと考えます。

『2030 VISION』達成と規律ある成長： M&A 戦略と事業構造の転換

■ 堂埜 現業における着実な利益創出は、次なる成長に向けた強固な土台となっています。だからこそ次期中計には、単なる「自己ベストの更新」や対前年成長にとどまらず、資本コストを上回る企業価値の向上を実現する、より高いス



エンゲージメント特集：社外取締役座談会

テージへの挑戦を期待しています。私は、当社グループには「卸売業」という従来の枠組みを超え、新たな価値創造によって収益性を飛躍的に高めるポテンシャルが十分にあると考えています。そのためにも究極的には、次期中計で堂々と「減収増益」を宣言するくらいの覚悟が必要です。薄利多売のトランザクションから脱却し、高付加価値なビジネスの構成比を増やすと明確にコミットし、その実現に必要な技術、人材、ネットワークを迅速に獲得し、未来の市場を牽引するための果敢なM&Aへと踏み切るべきです。

■ **藤木** グループ内には、非連続な成長を生み出す「種」が豊富に存在しています。BCC社との資本提携によるサポート領域の高付加価値化、そしてサイバーセキュリティ事業を展開するATSを起点としたM&A戦略など、事業を数倍規模へ拡大させるポテンシャルは十分にあります。しかし、レバレッジをかけて買収を行うだけでは成長は実現しません。買収後の統合（PMI）を成し遂げ、確かな未来ビジョンを描ける「人」こそが、成長の成否を決める最大の鍵です。企業文化を融合し、シナジーを最大化できる人材の育成は、まさに急務といえるでしょう。さらに期待しているのは、ホールディングスや事業会社自身が自らAI活用の実践者、いわば「カスタマーゼロ」となり、実証したソリューションをエンドユーザーへ展開していくスケール戦略です。これこそが、次代のデジタル社会を支える成長エンジンになると考えています。

■ **堀** 資金面では、ディストリビューション事業特有の資金サイクルを踏まえると、レバレッジを効かせた巨額の買収は挑戦的なテーマです。だからこそ「その企業を買収してグループとしてどう飛躍するのか」という明確な目的が鍵となります。規模ありきではなく、M&Aに伴う有利子負債の返済負担や財務的ハードルを直視し、数ある打ち手の中から

いかにスケールさせるか。トップの言葉で、社内の従業員のみならず未来の投資家にも共感される確固たる成長ストーリーを語り続けることが求められます。

■ **岸波** 当社の健全な財務体質とキャッシュ・フローを活かし、レバレッジをかけて大規模な買収を行うことは、理論



的には可能です。しかし、それが今の当社にとって本当に「実現可能か」は別問題であり、資本市場からもその実現可能性が問われています。一方で、投資の規模が大小にかかわらず、売上1兆円超という事業規模の成長にどのようにつながっていくのか、全体としての戦略的な道筋を示していくことが重要だと考えています。業績の数字だけを見れば中計達成の進捗は非常に順調ですが、これまで株価の評価が伸び悩む場面があったのは、そういった点が背景の一つにあったのではないかと考えています。グロース株を目指すなら、必要なリソースを集め、リスクテイクし、新たな収益の柱を立てるべく本気で実行を進める。でも、バリュー株を目指す選択肢もあるのです。当社の方向性、やるべきことについて、我々ももっと膝を突き合わせて本質的な議論を深めていくべきです。

■ **吉丸** M&Aを通じた成長を目指す上で、経営トップの「リスクを取って決断し、やり切る」そして「決めたらやり切る」という確固たるビジョンと覚悟が不可欠です。新たな決断が下されれば、既存部門も刺激を受け、全社横断でPMIを成功へ導くチームワークと実行力が発揮されるはずです。M&Aはディール成立がゴールではなく、その後の統合プロセスこそが本番です。M&Aを経営戦略の中でどう位置づけるのか、ホールディングス体制の意義も含め、我々社外取締役も膝を突き合わせた本質的な議論を通じて、未来へ向けたその覚悟を力強く後押ししていきたいですね。



サステナビリティ経営の実装と、新商号「MUSUBITE」が描く未来

■ **岸波** 当社が資本市場からどう評価されているのかをよく分析し、執行側の認識とのギャップを埋め、経営に反映させることが重要です。新商号「MUSUBITE」が単なるDISの管理会社であってはなりません。社名変更の意味を示すには、ホールディングスならではの戦略的アクションを取れるかどうかにかかっている。ホールディングス自らが新たな価値を創造し、それを社会ともDISともつないでいく。そうした価値創造ストーリーを現実のものとして示し、資本市場にご評価いただき、すべてのステークホルダーのハピネスへとつながっていくことを願っています。

■ **堀** IR・SR活動の報告を聞く中で、利益率に対して厳格な要求を突き付ける投資家ともっと向き合って貰いたいと考えます。私自身、他社で1%の利益率改善に向けた具体策を執拗に問われるようなタフな対話を経験し、それが経営の鍛錬につながりました。一方で、DISが日本全国に拠点を開設し、地方の販売パートナーに至るまでIT網を維持していることは、地域社会の存続に関わる極めて高いサステナビリティ価値を持っています。この社会的価値と資本市場が求める高収益化をいかに両立させるかが経営の醍醐味です。新商号への移行を機に、社員自身が現状の卸売の枠を超え、未来に向けた新たな価値を生み出すという意識改革を遂げてほしいと願います。

■ **藤木** IR・SR活動により、市場への認知は着実に高まりました。次のステップは、この認知を期待に変えるために企業価値向上へ結びつけるフェーズです。「MUSUBITE」への商号変更は、新たな価値創造へのポジティブな宣言で



す。「新しいこととは具体的に何か」、そしてDISの既存ビジネスとどう連携しシナジーを生むのかをステークホルダーにクリアに認知していただくことが不可欠です。そのためには、私たちが最終的にどのような企業体を目指すのかという「エンドステート（目指す姿）」と未来に向けたビジョンを、「MUSUBITE」のブランドに乗せて明確に語っていくことが非常に大事だと考えています。

■ **吉丸** 地方再生や労働人口の減少といった社会課題はすぐには収益に直結しにくいですが、日本全体の中長期的な重要テーマであり、我々が取り組むべき使命です。テーマを絞ったオフサイトミーティングなどでゼロベースのビジネスディスカッションを行うことも有効でしょう。また、社外取締役自身が機関投資家と直接対話するスモールミーティングなどのSR活動の機会も拡充すべきです。そして何より、経営トップからグループの従業員に対し、「MUSUBITEグループとしてどこへ向かうのか」を直接、熱量を持って語りかけていただきたい。現場が日々行っている地域貢献がグループのビジョンと結びつくことで、社員の働きがいにつながり、これからのサステナビリティ経営を推し進める確固たる原動力になるはずです。

■ **堂埜** 商号が「MUSUBITE」へ変わることは、従来の「モノ売り」から、継続的サービスでお客様と「結ばれ続ける」高付加価値ビジネスへの転換を宣言する千載一遇のチャンスです。サブスクリプションなどつながり続けるビジネスのウェイトが増えれば、顧客とのエンゲージメントが高まり、事業計画の質も根本から変わります。このパーパスをトップ自らが発信しブランディングしていくことで、従業員が向かうべき方向性が明確になり、一枚岩となって永続的な新たな価値創造に挑むことができる。それが結果として、ステークホルダーからの期待値と未来の株価を大きく押し上げることになるかと確信しています。

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。

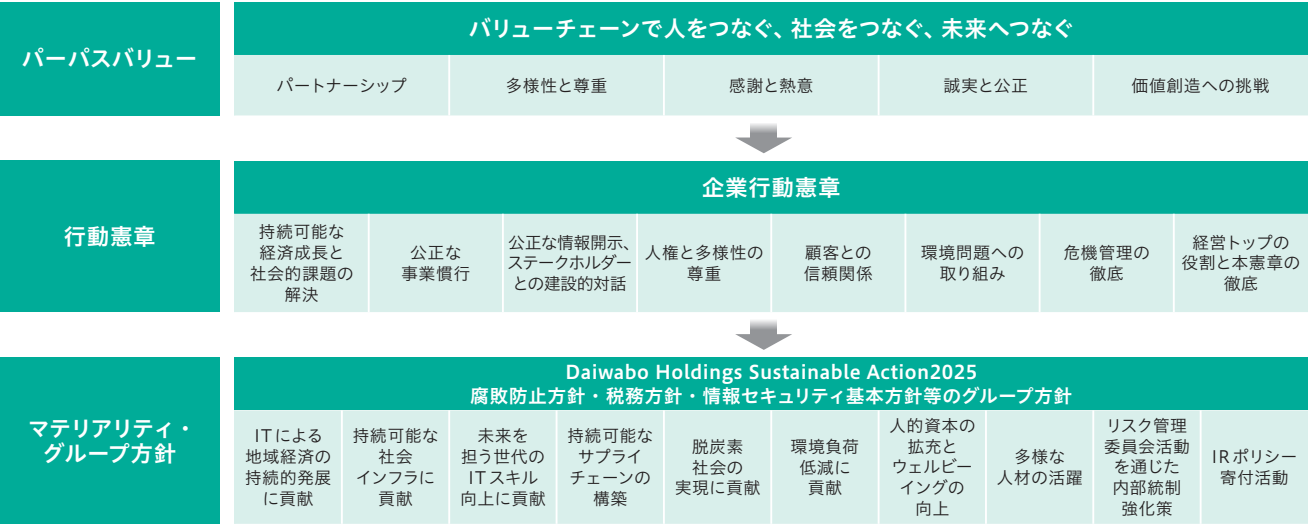
ダイワボウグループ企業行動憲章

「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、法令遵守ならびに企業倫理の浸透、および経済・環境・社会に及ぼす負の影響を特定し、その防止および軽減を図っていくこと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。本憲章の策定は取締役会で決定し、運用はESG推進委員会およびリスク管理委員会における活動を通じて、取締役会に適宜報告・管理監督されています。

企業行動憲章の位置づけ



コンプライアンス・リスクマネジメント

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・賄賂等による腐敗防止を含む）に関する相談、法令や倫理等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、書面等による方法で、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等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2025年度の内部通報件数は29件（社内窓口19件、社外窓口10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）					（年度）	
窓口	2022	2023	2024	2025		
社内窓口	5	4	8	19		
社外窓口	5	3	1	10		
計	10	7	9	29		

リスク管理体系

リスクマネジメント方針および体制

当社グループは、財務健全性と企業価値の維持・向上を目指し、企業活動に伴うさまざまなリスクを把握し、その特性に応じて体系的に分類・管理することを基本方針としています。中でもコンプライアンス違反、情報セキュリティ等、財務状況・社会的信用等に大きな影響を与えるリスクについては、グループ全体で把握・管理することとしています。

当社グループ全体を俯瞰し、網羅的・効率的にリスクマネジメントを実施するため、リスク管理に関する規則を整備しています。同規則では、リスクを、コンプライアンス違反を含む経営リスク、業務リスク、環境・安全・品質リスクの三つの体系に区分し、グループ共通のリスク項目やリスクの評価方法等を定めています。また、リスクが具現化した場合に備え、「危機管理規則」を整備し、甚大な損失が及ぼす影響の極小化と再発防止に努めています。

特に大きいリスクが現実には発生した場合、もしくは発生する予兆がある場合は、同規則に基づき対策本部を設置し、危機管理体制へ移行します。その上で、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。

これらの取り組みをグループ横断的に統括・推進するため、当社では、代表取締役社長を委員長とする「リスク管理委員会」を設置しています。

また、「リスク管理委員会」に相当する委員会は当社と重

要なグループ会社に設置しています。各社の委員会で議論された内容や活動は、当社の「リスク管理委員会」（グループ委員会）が取りまとめ、グループ全体のリスク管理を統括しています。

リスク管理体制の運営状況やグループ委員会で議論された内容については、定期的に取締役会に報告した上で、その監督を受けています。

リスク低減活動

具体的な活動については、各リスク項目に対して、当社各部門およびグループ会社において事業活動に関連するリスクを特定し、発生時の影響度と発生可能性を評価した上で、リスク管理表を作成しています。

リスク管理表において特定・評価されたリスクについては、その影響度および発生可能性を踏まえ、グループ全体の内部統制強化およびリスク全体の観点から、リスク管理委員会事務局とグループ会社が調整を行います。

このようなプロセスを経て決定した重要リスクについては、リスク低減に向けた各種取り組み等の対応策を検討し、実施します。また、その有効性を同事務局および同委員会で定期的にモニタリングし、改善すべき事項や課題について、必要に応じて追加の対応策を選定し、実施する等、PDCAサイクルを回すことで実効性を高めています。

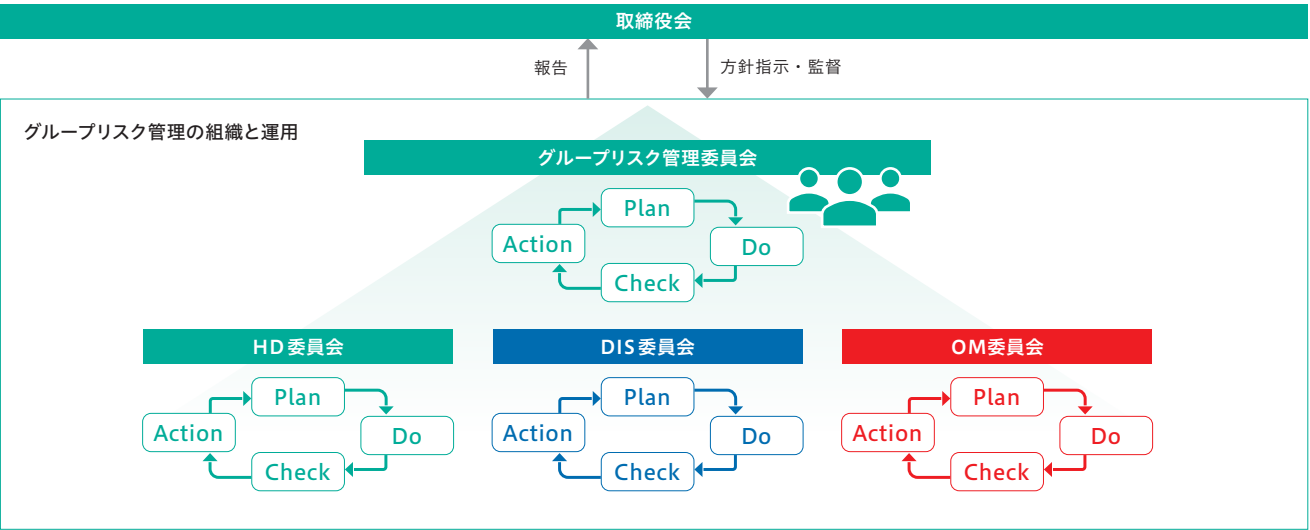
加えて、同委員会における議論等を通じて重要な課題と認識された事項のほか、グループ全体における内部通報窓口の認知度および利用率の向上、リスク発生の早期発見・未然防止等について、年度ごとに重点活動項目として選定し、集中的にリスク低減活動を行うことを活動方針として定めています。

さらに、社会情勢の変化に伴う新たなリスクについても、グループ委員会および各社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。

リスクマネジメントは、委員会における議論だけでなく、従業員一人ひとりが自らの業務とリスクの関係を理解し、主体的に向き合うことが不可欠です。当社グループは、定期的な教育を通じてリスクとその低減活動に関する情報を広く共有し、健全なリスクカルチャーの醸成に取り組んでいます。そして、中長期ビジョン『2030 VISION』にて描くエクイティストーリーとリスクマネジメントのバランスをすることで、持続的な企業価値の向上を目指して取り組んでいます。

リスク管理委員会の運用



認識している重要なリスク

当社グループは、特定の取引先・製品・技術・法的規制等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、技術革新が著しく、市場が大きく揺れ動く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等により、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、仕入、調達先と販売先との密な情報交換を通じて、技術革新および市場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。

ここ数年間においては、ランサムウェア被害に伴う業務停止や、レピュテーションリスク、機密情報、個人情報の漏え

いといった情報セキュリティリスク、不十分な内部統制システムによるインサイダー規制違反、不正行為、腐敗・贈収賄等のコンプライアンス違反、人権に関する問題といった不祥事発生リスクを特に重要なリスクとして認識しています。これらの想定される重要なリスクに対して、グループ全体として情報セキュリティインシデントが発生した場合を想定した対応訓練の実施、グループ全従業員を対象としたコンプライアンス教育を含む各種教育の継続実施や頻度向上、不正事案の早期発見、未然防止のための内部通報窓口の浸透等、各種リスク低減活動を検討、実施しています。

コンプライアンス・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	中
	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合激化 ・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	・法令・規制の新設、改正、解釈変更等による事業運営への影響 等	・最新情報の収集、外部専門家との連携、社内体制整備、規程・業務見直し 等	大	中
	コンプライアンス違反リスク	・法令・規制・社内規程違反による行政処分、課徴金、信用低下、取引停止 等	・体制整備、規程周知、教育実施、内部通報制度、内部監査、モニタリング 等	大	中
	腐敗・贈収賄に関するリスク	・贈収賄、不適切な接待・贈答、利益供与、不正会計等による法令違反、信用低下、取引停止 等	・腐敗防止規程、承認手続、教育実施、取引先審査、内部通報制度、内部監査 等	大	中
	人権に関するリスク	・人権侵害、差別、ハラスメント、不適切な労働慣行等による訴訟、信用低下 等	・人権方針整備、人権DD、教育・啓発、相談・通報窓口、取引先管理 等	大	中
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、洪水等の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、防災訓練等の実施 ・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、グループ基本方針である「情報セキュリティポリシー」（グループポリシー）を策定しています。本ポリシーは、「情報セキュリティ基本方針」「情報セキュリティポリシー規程」「情報セキュリティ対策基準」で構成されており、グループ最高情報セキュリティ責任者およびグループの情報セキュリティを統括する組織として「リスク管理委員会」を定めています。

本ポリシーは、当社グループの情報セキュリティに関する考え方を示すとともに、情報資産を故意または偶然による改ざん、破壊、漏えい等から保護するための管理策をまとめた

ものです。

本ポリシーは取締役会で承認されており、取締役会は運用状況について定期的に報告を受け、適宜指摘を行う等、監督を行います。

また当社は、グループの最高情報セキュリティ責任者を設置しています。グループ最高情報セキュリティ責任者はグループ各社およびグループ情報セキュリティ運用統括部門と連携し、グループ全体の情報セキュリティ戦略の立案・実行・評価を統括します。具体的には、本ポリシーの運用状況の監督、リスク評価および対策の優先順位付け、脆弱性対応の指示、従業員教育の策定・推進、インシデント対応の指揮・報告等を担います。グループ最高情報セキュリティ責任者は重大なセキュリティインシデント発生時には直ちに取締役会へ

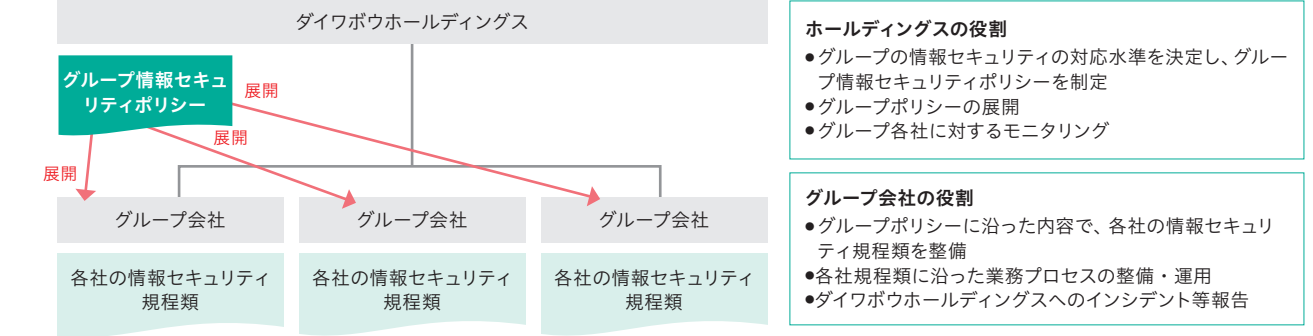
状況と対応方針を報告します。取締役会はグループ最高情報セキュリティ責任者の報告を受けて必要な指示を行い、方針の見直しや対策の承認を行います。

グループ各社は、本ポリシーに整合する形で、各社ごとに「情報セキュリティポリシー」を整備するとともに、各社のポリシーに基づき、事業内容に応じた情報セキュリティ対策を講じています。

ITインフラ流通事業を担い、情報セキュリティに知見のあるダイワボウ情報システムが、ノウハウや脆弱性に関する各種情報を提供しています。また、「リスク管理委員会」が中心となり、グループ各社におけるポリシーと、それに基づく情報セキュリティ対策の整備状況や脆弱性をチェックし、必要に応じて改善を指示する等、PDCAサイクルを回すことで、施策・体制の強化に継続的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） (年度)				
対象	2022	2023	2024	2025
当社グループ	0	0	1	0

グループ情報セキュリティポリシー



情報セキュリティ基本方針

- (1) ダイワボウホールディングスグループは、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ても影響を及ぼさないよう、正当な権限を持つ者だけが情報資産を使用できる状態（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、正当な権限を持たない者によって情報資産が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、会社運営に求められる時に情報資産を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つ風土・文化を社内に醸成する。

当社グループ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識し、この「情報セキュリティ基本方針」を含むグループの「情報セキュリティポリシー」（グループポリシー）を遵守するものとします。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基づき懲戒されることがあります。また、不正アクセス等のサイバー攻撃をはじめサイバーインシデントの発生と疑われる事象を発見した場合は、速やかにグループポリシーで定められた連絡体制に則り、報告しなければなりません。さらに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した上で報告するものとします。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くものとします。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て協力を依頼した上で、迅速な対応措置を行います。これらのサイバーインシデント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に周知し、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ってまいります。

ITインフラ流通事業

■ 西山 紀明

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

■ 松本 裕之

ダイワボウ情報システム株式会社
代表取締役社長

■ 高木 達也

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

1兆3,000億円の事業基盤が紡ぐ、
新たな『結び手』としてのソリューションプラットフォーム
～三位一体の力で日本のDXを根底から支え、社会課題を解決する～

パート1：1兆3,000億円企業の景色と、 アジリティを極めた組織進化

司会 2026年3月期は、DISグループ全体で売上高1兆3,364億円という大きな節目を越え、2期連続で過去最高を更新しました。国内PCの法人向けシェアも46.8%に達するなど、圧倒的な存在感を示しています。この事業規模の拡大と組織への影響について、どのようにとらえていますか。

■ **松本 (DIS)** 大きな数字を残すことができたのは、グループにとって確かにとても意義のあることです。しかし、私たちは何も「最高益を更新したい」「シェアを取りたい」と狙って動いたわけではありません。私たちの最大の使命は、サプライチェーンを正しく機能させ、社会のITインフラを止めないことです。いただいた注文に対し、適切な商品を適切な価格と納期で確実にお届けする。そのあたり前のことを追求し続けた結果が、この業績に結びつきました。これだけの物量を全国へ安定供給できたのは、長年投資を続けてきた基幹システム「DIS-NET」と、緻密な物流ネットワークという強固な基盤があったからです。

■ **高木 (Dsas)** 松本社長が言う「あたり前」についてですが、

物流を担う私たちディーアイエスサービス&ソリューション(Dsas)の現場は、まさにその「あたり前」を守り抜く最前線にありました。急激な物量増に対し、人員や拠点をむやみに拡大するのではなく、システムの活用により効率化を進めました。特筆すべきは、かつてないスピードで物量が増加する中でも、現場に負担を強いずに「時間内に仕事を終える」生産性を維持している点です。物量の波を乗り越えたことで現場のオペレーション能力は高まり、お客様が必要とするタイミングで遅滞なく確実にお届けできる力が整ったと実感しています。

■ **松本** その規模を支え切れたのは、市場環境の変化に応じて組織を柔軟かつ迅速に変えてきた「アジリティ（敏捷性）」のおかげでもあります。例えばGIGAスクールの案件では、導入後にお客様が運用しやすいよう、教員の方々を支援する組織へと速やかにシフトしました。組織は数年間同じことをやっていたら絶対に機能しません。時代や技術の進化に合わせて、一番良く動ける組織へと躊躇なく形を変えていく。その対応力もすべて、お客様がITを使える環境を「あたり前」に支え続けるためのものです。

司会 DISグループの全国的な顧客接点や物流基盤は、Slerであるアルファテック・ソリューションズ(ATS)にとっても大

きな意味を持つかと思いますが、西山社長は現状をどうお考えですか。

■ **西山 (ATS)** お二人が話された強固な基盤についてですが、グループにおけるSlerの立場を担うATSの視点からも、DISの持つ日本全国への圧倒的な顧客接点と販売網の広がりには非常に大きな意味を持っています。当社グループは従来、お客様の個別要求に応える一品一様のビジネスが中心でしたが、DISの全国的な販売網に、私たちが提供するPCのライフサイクルマネジメント(PCLCM)機能を連携させることで、売って終わりではなく、導入後の運用を支える仕組みを生み出すことが可能になりました。これもまさに、お客様のIT環境の「当たり前」を運用面から支え続けるための大きな進化だととらえています。

■ **松本** 私たちにとって、1兆3,000億円という数字は到達点ではありません。全国のお客様が必要な時に必要なITを使える状態を守り続けた、その積み重ねの結果です。1兆3,000億円という規模は、私たちにとって誇るべき成果であると同時に、社会のあたり前を支える責任の大きさを示すものでもあります。規模が大きくなるほど、私たちが支える「あたり前」の責任も大きくなる。その責任を果たすために、DIS、Dsas、ATSはそれぞれの機能を磨き、三位一体でお客様のIT活用を支える存在へ進化していきます。さらにそこから、データ活用による次世代ソリューションの展開や、「人」への投資を通じた組織風土の変革、そして新たな「結び手(MUSUBITE)」としての挑戦へとつなげていく。本日は、その覚悟と道筋についてお話しできればと思います。

パート2：「三位一体」がもたらす圧倒的な 実装力

司会 今お話に出た3社の連携、いわゆる「三位一体」の体制ですが、お客様への提供価値という点で、この1年でどのような構想を描いていますか。

■ **松本** IT流通はこれまで「製品を迅速・正確に届ける」ことが主価値でしたが、今はそれだけでは足りません。単発の「卸売」から、社会のデジタル化を実装し続ける「プラットフォーム」へと進化する中で、DIS単体ではできないことが増えていきます。だからこそ、DIS、Dsas、ATSの3社で役割分担をし、大きな案件に対してDISが商流を作り、Dsasが物流やサポートを担い、ATSが最後のシステム構築や運用を支える。そうした三位一体の連携が、あたり前になっていきます。

■ **高木** 一方で、現場から見ると、そこにはまた別の難しさがあります。Dsasは過去30年のDISの子会社を凝縮して1社にまとめた会社であり、物流機能の徹底した効率化を担っていますが、同時に将来のパートナービジネスがどうあるべきか

を開拓する役割も担っています。これからの時代、ハードウェアだけでなく、セキュリティや独自のサービスも含めて、お客様が安心してIT環境を手に入れられる仕組みが必要です。物流という物理的な機能にとどまらず、新たな価値をお届けする役割へと進化し、「お客様の現場に届ける最後の責任」を支えています。

■ **西山** 私たちも全く同じ課題感を持っています。導入後の「使える状態」を維持し、長期的な価値の提供に責任を持つのがATSの役割です。Slerのビジネスは一品一様の要求に応える構築が中心ですが、それだけでは「導入して終わり」になってしまいます。松本社長が常に語る『単なるモノの提供にとどまらない価値の創出』を、技術と運用の面から具現化するのが我々です。ATSのPCLCMサービスをDISの圧倒的な販売網に乗せることで、売って終わりではなく、導入後の運用や廃棄までをしっかりとサポートできるようになりました。単発のシステム構築ではなく、お客様がITを使いこなし、事業の成果につなげるための「導入から運用まで、お客様と長く寄り添い続ける仕組み」を構築することが我々の使命です。

司会 3社の取り組みを踏まえ、「三位一体」の本質は何でしょうか。

■ **松本** 私たちが目指しているのは、「お客様がITを使いはじめ、使い続け、事業の成果につなげるところまで責任を持って支えることです。DISが市場と商流をつなぎ、Dsasが導入現場まで確実に届け、ATSが運用と活用を支える。この一連の流れを切れ目なく



提供できることが、三位一体の本当の強みです。「構想」という言葉に縛られて「決められた何かをするんだ」と硬直するのではなく、三位一体の戦略を軸としながらも、今これが必要だから新しい組織を作ろうというように、どんどん変化させていく「変化に対するアジリティ（敏捷性）」で取り組んでいることは強調しておきたいと思います。

パート3：iKAZUCHI(雷)とデータが 切り拓く次世代ソリューション

司会 ソフトウェア分野の成長も著しく、サブスクリプション管理ポータル「iKAZUCHI(雷)」の取扱高は前期比34.6%増の545億円と急拡大しています。この数字は膨大な「データの蓄積」も意味していると思いますが、このデータは皆様の事業や、お客様への価値提供をどう変えていくのでしょうか。

■ **松本** モノを販売するだけでなく、継続的にサービスを提



ITインフラ流通事業

供する領域において、私たちのビジネスの在り方自体に大きな変化が起きています。急成長を遂げているiKAZUCHI（雷）に蓄積されるデータは、単なる契約情報ではありません。お客様が今どのようなITを使い、次にどのような課題に直面するのかを映し出す、いわば「お客様の次なる課題の予兆」です。この予兆を読み解くことが、これからの最大の武器になります。

■ 西山 まさにその通りです。Slerの観点から見ても、その予兆をとらえることは非常に重要です。例えば、特定の業種でクラウドサービスの利用がどう変化しているかをデータから読み解ければ、「次はこの業務で連携が必要になる」と予測できます。お客様自身が課題に気づく前に、「先回りした」解決策を提示できるわけです。ハードウェアを売って終わりではなく、お客様のビジネスの変化に伴走し続ける。その長期的で安定した関係を、データが可能にしてくれます。



■ 高木 西山社長の言う「先回り」に関連して言えば、データの活用は、物流が提供する価値も大きく変えます。iKAZUCHI（雷）の利用状況からお客様の機器入れ替え時期などを先読みできれば、お客様が必要なタイミングで、必要な設定（キッティング）

を済ませた製品を遅滞なくお届けできるようになります。需要を予測してリソースを最適配置することは、物流現場の効率化にとどまらず、お客様をお待たせしないサービスにつながります。さらに全体最適の視点に立てば、メーカーや運送パートナーともデータを連携させることで、トラックの積載率を高めるといったサプライチェーン全体の無駄をなくし、物流危機という社会課題の解決にも貢献できるはずです。

■ 松本 まさにそこが次のフェーズです。私たちはiKAZUCHI（雷）を単なる自社の管理ツールではなく、販売パートナーやメーカーとの「皆でつくる仕組み」へと進化させていきます。先ほど申し上げたデータをパートナーとも共有し、先回りした提案につなげていく。そうすることで、販売の効率化にとどまらず、日本のIT活用そのものを一段引き上げていきたいと考えています。海外プラットフォーマーに頼るだけでなく、日本人が日本の課題を解決するための堅牢な仕組みづくりを、私たちが中心となって牽引していきます。

パート4：強靱な物流と高度な技術で社会課題に挑む

司会 社会課題への貢献についてお伺いします。物流業界の

「2024年問題」や高度化するサイバー攻撃など、社会インフラを脅かす課題が複雑化しています。お客様のビジネスや社会を「止めない」ために、皆様はそれぞれの領域でどのような役割を担っているのでしょうか。

■ 高木 物流の現場において、人手不足はまさに業務を止めかねない深刻な課題です。当社では徹底したデジタル化を進め、トラックの予約受付システムを導入するなどして待ち時間を削減してきました。しかし、それだけでは不十分です。運送会社やドライバーの方々から「選ばれる存在」になるため、荷造りの再生利用や積み込みの連携など、きめ細かな配慮を積み重ねています。IT製品を確実に現場へ届けるという「当たり前」のインフラ」を守り抜くことが、現場を預かる私たちの務めです。

■ 西山 高木社長からは物理的なインフラを守り抜くお話がありました。私たちはお客様の『システムを止めない』ことも急務です。特に当社グループが強みを持つヘルスケア領域では、ランサムウェア攻撃などによるシステムの停止が命に関わる深刻な社会問題となっています。電子カルテが止まれば全業務が停止する厳しい環境下において、DISグループが全国に持つ拠点網を活かし、都市部だけでなく地方の医療機関や企業にも等しく最新のセキュリティ技術を提供し、万が一の際の迅速な復旧体制をセットにして全国へ展開しています。脅威から命と暮らしを守り、社会を止めないことが私たちの果たすべき使命です。

■ 松本 お二人の言うように、現場の物流、そしてデジタルのセキュリティ。これらを強靱に保つ一方で、全国のお客様の業務を支え続けるためには「人」の力が不可欠です。AIが進化しても、地方の過疎化といった複雑な課題に対し、地域に直接寄り添い、意思決定をサポートすることは人間にしかできません。私たちには全国112カ所に拠点があり、地域社会の最前線に立つ営業担当がいます。私たちが守っているのは、単にIT機器の流れではありません。病院で電子カルテが動くこと、地域の企業が業務を止めずに済むこと、必要な場所に必要なITが届くこと。そのあたり前を支えることが、社会を止めないことにつながります。この責任を、3社の力で果たしていきます。

パート5：「人」への投資と、グループを貫く成長のカルチャー

司会 先ほど、人間だからこそできる課題解決というお話もありましたが、数々の社会課題に立ち向かう上で、現場を支える「人」や組織風土づくりについてどのようにお考えでしょうか。

■ 松本 次期中期経営計画において「人への投資」を大きく予定していますが、これは単にシステムや教育のコストを増や

すという意味ではありません。私たちが目指すのは、「社員一人ひとりが変化に向き合い、挑戦できる会社にする」ことです。基幹システムの第5世代「DIS-NET V」への投資やAIの活用で定型業務の効率化を進めているのも、お客様のビジネスを深く理解し、新たな価値を生み出すための「時間」を作って、新しい仕事に注力してほしいからです。自ら変化に向き合い、「私はこれが得意だから、こういうことに挑戦したい」、あるいは「新しい領域を学び直す」と自発的に声を上げられる環境を整えるための教育投資は一切惜しみません。

■ 西山 松本社長から「挑戦」というキーワードがありましたが、高度な技術に対応する人材育成は、ATSにとっても最重要課題です。技術の進化が激しい業界では、常に自ら学び、変化に向き合う姿勢が求められます。私たちは教育にしっかりと投資するとともに、組織として失敗を許容する土壌をつくり、若手にも早期から積極的に仕事を任せられる環境を整えています。最終的に高品質なソリューションを生み出すのは、企業の規模ではなく、個々のエンジニアの能力の結集です。DISグループという広大なフィールドで多様な案件を経験し、試行錯誤できることが、エンジニアの成長につながっています。

■ 高木 西山社長が言われたような、そうした挑戦を後押しする組織風土は、物流・サービスの現場でも不可欠です。システムを単に使うだけでなく、スタッフ自らが改善を提案する側へと意識を変え、現場のリーダーも常に現状を疑い、同じことを繰り返さない姿勢を重視しています。扱う商品が20年で劇的に変化しても物流品質を維持できたのは、現場の創意工夫を拾い上げ、そこから学び続ける社員の力があったからです。「成長の喜び」を感じられる風通しの良いカルチャーを次世代へ継承することが、企業価値の向上に直結します。

■ 松本 お二人の現場での取り組みを聞いてあらためて思いますが、人的資本投資とは、単に教育にかかるコストを増やすことではありません。社員一人ひとりが、自分の可能性を広げ、お客様に新しい価値を届けられるようにするための投資です。変化の速い時代だからこそ、失敗を恐れず挑戦し、学び直し、もう一度立ち上がる人を支える会社でありたい。社員が主役として成長できることが、結果としてグループの成長につながると考えています。

パート6：「DIS株式会社」への進化と、次世代の社会インフラで日本を牽引する覚悟

司会 ホールディングスは「MUSUBITE株式会社」へ、そしてDISは「DIS株式会社」へと生まれ変わります。新しいグループの姿に向けた決意と、ステークホルダーへのメッセージをお

願います。

■ 松本 社名変更を検討する際、若手からベテランまで社員を集めてアンケートを行った結果、約7割が「DIS株式会社」が良いと答えました。皆がずっと使ってきた名前をなくしたくない、DISという名前に誇りを持っているのだとわかり、非常に嬉しかったです。私たちの仕事は、メーカー、販売パートナー、そしてお客様、全員の手を結んでつないでいくことです。ホールディングスの新商号「MUSUBITE（結び手）」にあるように、あらためて業界で「手を結び直しましょう」という決意で新たなスタートを切ります。

■ 西山 今の松本社長の『手を結び直す』という言葉にも通じますが、私は、1兆円を超える事業規模を持つDISグループは、社会インフラを支える存在として、世の中からもっと高く評価され、大きな影響力を持つべき企業体だと考えています。ATSとしても、その一端を担いたい。企業グループとしてさらに成長し、確固たる存在感を放つグループになっていくため、私たちが持つ技術力でしっかりと貢献していく覚悟です。

■ 高木 この決意を現場で実現していくためにも、DISグループには、全国に100以上の拠点をもち、愚直にお客様と向き合う強さがあります。また、2,000人の社員全員で旅行に行くような、日本でも類を見ないほど風通しが良く、互いを高め合う独自のカルチャーがあります。この「人」の結束力と強さは恐るべきものだと思います。この素晴らしいグループの力をさらに強くするため、人を育て、私たちの強みをもっと社会へ発信していきたいと考えています。

司会 3社の強固な連携が、社会課題を解決し、日本の未来を切り拓く力強い推進力になると実感いたしました。最後に松本社長、締めめの言葉をお願いします。

■ 松本 私たちは、次世代を担う子どもたちへのSTEAM教育支援などを通じて、グローバルで戦える未来のIT人材育成にも投資を行っています。日本全体が豊かで幸せになれる社会を実現したい。「MUSUBITE」という名前には、私たちがこれから果たすべき役割そのものが込められています。お客様と技術を結び、パートナーと社会を結び、社員一人ひとりの挑戦を未来につないでいく。私たちは、ITを届ける会社から、社会の可能性を結び直す会社へ進化していきます。日本の未来を支える一員として、これからも挑戦を続けてまいります。



ITインフラ流通事業

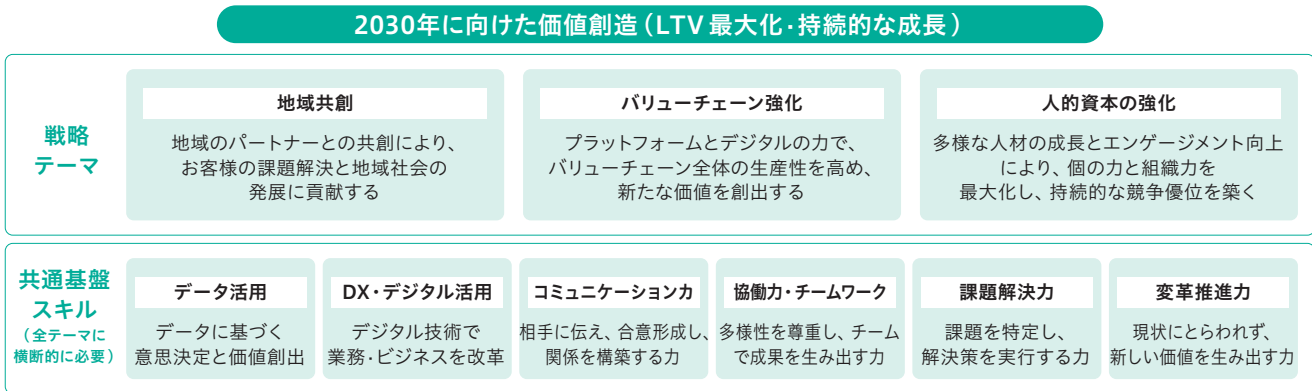
『2030 VISION』に向けた次期中期経営計画の戦略テーマ

私たちDISは、長期ビジョンのもと、あらゆる地域の未来をともに切り拓き、その発展に貢献し続ける企業でありたいと考えています。『2030 VISION』の実現に向けて重要になるのは、将来像を掲げるだけでなく、事業運営の判断軸として具体化し、日々の意思決定に落とし込むことです。事業環境の変化が大きくなる中で、当社が持つ強みをどの領域に集中し、どのように成長へつなげるかが問われています。次期中期経営計画では、全社として取り組むべき重点領域を明確にし、『2030 VISION』の実現に向けた道筋を具体化していきます。

その中で、地域共創、バリューチェーン強化、人的資本の強化を、次期中期経営計画における主要な戦略テーマとして位置づけます。それぞれの役割を明確にし、相互に補完し合う形で推進することで、全社としての実行力を高めていきます。



戦略テーマ×必要スキル領域 マッピング
2030年に向けた価値創造を実現する人材・スキルの強化



戦略を実現する人材・スキルの強化により、持続的な価値創造と企業価値向上を実現

成長投資については、収益性と資本効率の両立を重視します。既存の事業基盤を活かしながら、将来の収益貢献が見込める領域へ経営資源を配分し、事業ポートフォリオの進化につなげます。あわせて、事業環境や技術変化、人材確保、サプライチェーンの変動といったリスクを継続的に把握し、各戦略テーマの進捗とあわせて必要な見直しを行っていきます。次期中期経営計画では、数値目標に加え、収益構造の進化と必要な変化を着実に進めることを重視します。また、2027年4月には、DIS 株式会社として新たな社名でスタートいたします。ITを活用する人々に新たな気づきや可能性を提供し、ステークホルダーとの価値共創をより一層推進する企業へと進化していきます。

今後はダイワボウHDが掲げる『2030 VISION』を実装へと移す重要なフェーズです。新たな企業ブランディングや、バックキャスト型で描いた将来像を、事業運営に着実に反映していきます。その実現に向けて、長期視点で必要な投資と変革を継続します。事業環境や顧客ニーズ、技術動向を確認しながら、必要な見直しを迅速に反映できる状態を整えていきます。あらゆる地域の未来をともに切り拓き、その発展に貢献し続けるという考え方を、経営判断の軸として定着させます。『2030 VISION』を次期中期経営計画の中で具体的に運用し、資本効率と企業価値の向上を着実に実現してまいります。

多拠点展開と先進IT活用、イベント開催による地域共創戦略

一 地域ごとの課題発見、技術導入、活用支援までを担う接点づくり

日本には約330万社の中小企業が存在し、地域経済を支える重要な役割を担っています。一方で、IT活用の進展には地域間で差があり、デジタルデバイドは、いまなお解決すべき社会課題です。売上約半分を都市圏外で創出する当社にとって、地域共創戦略は、地域に残るIT活用ニーズをとらえ、販売パートナーとともにお客様との接点を深める取り組みです。

近年、メーカーや製品サポート企業において、業務の集約化、効率化の観点から地方都市での拠点運営が難しくなりつつありま

す。また、全国対応を行う企業でも、サポート領域や専門分野を限定する動向も見られます。その結果、地域に必要な技術支援や専門的なサポートが十分に届きにくい状況が生じています。こうした環境の中で、当社は、全国約19,000社の販売パートナーとのネットワークと、多拠点展開による地域密着の営業基盤を強みとしてきました。これは、長年にわたり地域のお客様、販売パートナーの皆様と築いてきた、当社ならではの経営資産です。現在、ITや各種サービスに関する情報は、Web上で容易に入手できます。しかし、情報が増えるほど、自社にとって何が有効かを見極め、具体的な検討へ進めることは難しくなっています。だからこそ、ユーザーに近い立場で情報を整理し、販売パートナーとともに検討を支える役割が重要になります。

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

当社は、地域の販売パートナーを通じて、確かな技術力とサポート力を各地域へ届ける体制をさらに強化します。お客様には、販売パートナー経由で情報の精査から具体的な検討支援、運用・更新までを一体で提供します。重点領域については、地域のお客様にとって効果が分かりやすく、継続利用につながるテーマを中心に展開します。単に新しい技術を紹介するだけでなく、地域の現場で使い続けられる状態をつくることを重視します。

その取り組みの起点となる顧客接点として、当社は地域特性を踏まえた情報発信イベントにも注力しています。都市圏外で開催する大型展示会イベントは、直接ユーザーにITの可能性を実感していただく場であり、地域での商談創出に向けた重要な入口です。オンラインで多くの情報を収集できる時代だからこそ、当社は販売パートナーとともにベンダーとユーザーをつなぐ橋渡し役となり、地域のお客様が安心して新たな技術に触れ、検討できる機会を提供します。イベントで顕在化したニーズは販売パートナーと共有し、見込み案件の具体化や運用フォローへ展開していきます。継続的な顧客接点を支える取り組みの一つが、PCを起点にライフサイクル全体へ関与するPCLCMサービスです。同時に、PCLCMは販売パートナーにとっても重要な意味を持ちます。当社がライフサイクル全体を支えることで、販売パートナーは煩雑な運用・管理業務の負担を抑えながら、地域ごとの顧客課題により深く向き合うことができます。これにより、ハードウェアの単発販売に依存する構造から、運用・保守・セキュリティ・活用提案を含む高付加価値領域へ注力できる体制づくりを後押しします。

こうした取り組みを通じて、当社は地域ごとに成功事例を積み上げていきます。重要なのは、イベントで生まれた接点を一過性で終わらせず、販売パートナーとの連携を通じて、案件化と継続的な関係づくりへ発展させることです。地域のお客様との接点を広げることで、地域別の案件創出と継続取引の拡大を目指します。

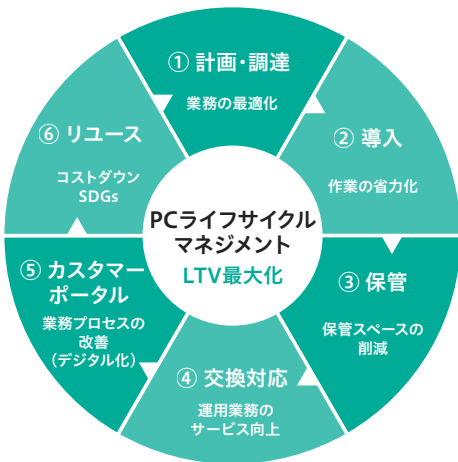
当社は、地域共創戦略を次期中期経営計画における重要な取り組みと位置づけています。今後は、地域別の需要特性、イベント後の反応、販売パートナーとの連携状況を把握し、成果が出ている取り組みを他地域へ展開していきます。地域ごとの差異を丁寧に見極めながら、再現性のある成功パターンを増やしていきます。

＜地域共創戦略の実効性向上に向けて＞

今後は、地域共創戦略の実効性を高めるため、施策ごとの成果をより丁寧に確認していきます。具体的には、イベント参加後の商談化状況、PCLCMの利用拡大、地域別の案件創出状況、継続取引の状況などを把握します。これらの結果を次の企画や販売パートナーとの連携に反映し、地域ごとの取り組みを継続的に改善していきます。

私たちは、地域のお客様との長期的な関係を深め、販売パートナーが地域で継続的に価値を届けられる環境を整えていきます。地域イベント、伴走支援、PCLCMを通じて得られた学びを各地域へ展開し、顧客接点の拡大と成功事例の横展開を進めてまいります。

PCライフサイクルマネジメント (PCLCM) のサイクル



ITインフラ流通事業

バリューチェーン強化策

ープラットフォームとデータ活用を起点に、ベンダー・販売パートナー・ユーザーをつなぐバリューチェーン価値の進化ー

ITの高度化に伴い、取扱商材や契約形態はますます多様化し、ベンダー、販売パートナー、ユーザーを取り巻く情報量も増え続けています。バリューチェーン強化で重視するのは、地域接点そのものではなく、その接点から得られる情報を商流、在庫、契約更新、販売施策と結びつける仕組みです。私たちは、プラットフォーム、データ、サプライチェーン運営力を組み合わせ、取引全体の流れをより見通しやすくしていきます。

その中核となるのが、iDATEN（韋駄天）・iKAZUCHI（雷）といった当社独

自のデジタルプラットフォームです。これらを、商品やサービスを提供する仕組みとしてだけでなく、製品情報、在庫情報、販売施策、契約更新、利用状況、顧客ニーズをつなぐインターフェースへと進化させていきます。情報を一元的に扱いやすくすることで、販売パートナーやベンダーが次のアクションを判断しやすい状態をつくります。

例えば、ベンダーが持つ製品情報や販売施策、販売パートナーが日々接している顧客課題、ユーザー側の導入・活用ニーズを、iDATEN（韋駄天）やiKAZUCHI（雷）を通じてつなぎ合わせます。これにより、価格・在庫確認にとどまらず、需要把握、案件創出、クロスセル・アップセル、契約更新、サブスクリプション継続、ライフサイクル支援といった一連の流れを支えます。取引に関わる情報をつなげることで、継続性の高い商流へと進化させていきます。

私たちが目指すのは、守りのプラットフォーム運営ではなく、情報、商流、活用、更新が循環する仕組みをつくることです。地域共創戦略が顧客接点を広げる取り組みであるのに対し、バリューチェーン強化は、その接点から生まれる情報を整理し、商品情報、在庫、契約更新、販売施策と結びつける役割を担います。これにより、ベンダー、販売パートナー、ユーザーの間で必要な情報が流れやすい状態をつくり、取引の継続性と市場浸透を高めていきます。

今後は、プラットフォームの利用状況、契約更新や継続利用の動向、在庫・物流の状況を丁寧に把握していきます。これらをもとに、プラットフォームの利便性向上、需要予測、在庫・物流の最適化、販売施策の精度向上につなげ、バリューチェーン全体の生産性と収益性を高めていきます。既存の商流・物流にデータ活用を重ねることで、追加投資の効果を見極めながら、運営高度化を進めていきます。

〈デジタルプラットフォーム高度化に向けて〉

今後は、iDATEN（韋駄天）やiKAZUCHI（雷）を、安定稼働を前提とした基盤から、情報と商流をつなぐ中核機能へと進化させていきます。販売パートナーやベンダーが日々の業務の中で必要な情報を把握し、契約更新、追加需要、在庫確認、販売施策の活用へつなげられるよう、情報の見せ方、検索性、レコメンド機能、導線を磨き込んでいきます。これにより、ベンダーにとっては市場浸透を支える販売チャネル、ユーザーにとっては最適なIT活用につながる接点として、プラットフォーム価値を高めていきます。

その結果として、ベンダー、販売パートナー、ユーザーが必要な情報をより早く、よりの確に活用できるバリューチェーンを実現します。安定供給力に加え、データに基づく需要把握、契約更新、在庫・物流の最適化を進めることで、当社は流通機能にとどまらない価値を提供します。商流・情報流の精度を高めることで、当社ならではのプラットフォーム価値をより明確にしていきます。

人的資本の強化を通じた持続的成長の実現

ー経営戦略と人材戦略を連動させ、労働生産性とウェルビーイングの両立を通じて企業価値を高めるー

事業環境の変化が加速し、人材の確保・育成・活躍が企業の持続的成長を左右する重要な経営課題となる中、私たちは人的資本を価値創造の源泉と位置づけています。地域共創やバリューチェーン強化を現場で動かすためには、戦略を理解し、自らの役割を広げ、部門を越えて連携できる人材の力が欠かせません。

人的資本の強化で重視するのは、社員一人ひとりの経験、知見、意欲を、組織として成果を生み出す力へ結びつけることです。

地域共創やバリューチェーン強化が接点や仕組みを整える取り組みであるのに対し、人的資本はそれらを現場で動かす担い手を育てる取り組みです。人的資本投資を、専門性の高度化、部門横断の協働、マネジメント品質の向上に向けた経営投資として位置づけます。

人的資本の強化は、個別の人事施策を積み上げるだけでは実現できません。経営戦略と人材戦略を一体的にとらえ、戦略上必要となる人材要件を明確にすることが出発点です。今後は、地域営業、技術支援、デジタルプラットフォーム、データ活用、マネジメントなどの領域ごとに必要なスキルを整理し、人材ポートフォリオの可視化を進めます。

当社では、人的資本への投資を、事業の持続性と生産性を高めるための重要な経営投資ととらえています。今後も、社員の状態や組織課題を継続的に把握し、学習機会、配置、キャリア形成を一体で見直すことで、専門性を発揮しやすい環境づくりを進めます。

また、社員が心身ともに安心して働き、専門性を磨きながら役割を広げられる状態は、当社におけるウェルビーイングの基盤です。ウェルビーイングの向上は、働きやすい環境づくりにとどまらず、業務品質の向上、組織の実行力強化、エンゲージメント向上、離職抑制、労働生産性の向上につながるものと考えています。

そのため、私たちは「働きやすさ」と「働きがい」の両立を重視しています。働きやすさによって安心して業務に集中できる状態をつくり、働きがいによって専門性や経験を次の役割へ広げる意欲を引き出します。この両面を高めることで、業務品質、チームの協働力、マネジメント力を向上させ、変化に強い組織へ進化していきます。

今後は、人材定着や満足度の向上に加え、戦略領域ごとに必要な経験を積める機会を広げていきます。専門性を高める研修、部門を越えた配置やプロジェクト参画、管理職のマネジメント力強化を進めることで、社員の成長機会を事業成果へつなげます。これにより、次期中期経営計画を現場で動かす人材層を厚くしていきます。

〈人的資本強化に向けた重点取り組み〉

重点取り組みとして、公募型研修、キャリア開発支援研修、階層別研修などを通じ、社員が自ら学び、将来のキャリアを主体的に考える機会を拡充していきます。特に、データ活用、プラットフォーム運営、技術支援、地域営業、マネジメントといった戦略遂行に必要なスキルを重点的に強化し、事業を支える人材パイプラインを広げていきます。

あわせて、人材データの活用により、育成や配置の精度を高めていきます。スキル、経験、キャリア志向、配置状況を可視化し、戦略上必要な人材要件とのギャップを把握します。その結果を教育内容、配置計画、キャリア面談に反映し、専門性の向上と適材適所の実現を支援します。

また、制度の整備に加え、日常的な対話やマネジメントの質を高めることにより、社員が自らの役割と組織への貢献を実感できる職場環境づくりを進めます。上司と部下の対話、キャリア面談、フィードバック、チーム内の心理的安全性を高めることで、エンゲージメント向上、挑戦機会の拡大、離職抑制につなげ、組織として成果を出す力を高めていきます。

これらの取り組みを通じて人的資本の価値を最大化し、労働生産性とウェルビーイングの両立を図ります。今後は、スキル向上、エンゲージメント、キャリア形成、組織の活力を多面的に把握しながら、施策の実効性を高めていきます。社員一人ひとりの専門性と経験を組織能力へ結びつけ、変化に対応できる企業体質を強化していきます。

I ダイワボウ情報システム株式会社の社名・ロゴ変更

ダイワボウ情報システムは、このたび「DIS」へと名称を変更し、新たなブランド表現へと移行します。新名称には「Delightful Ideas & Solutions」の意味を込め、これまで培ってきた信頼と実績を継承しながら、より先進的で親しみやすい企業像を表現しています。ロゴの刷新を通じて、MUSUBITE Groupの一員としての一体感を示すとともに、お客様とともに新たな価値を創出していく姿勢を明確にしています。



産業機械事業



水田 博
株式会社オーエム製作所
代表取締役社長

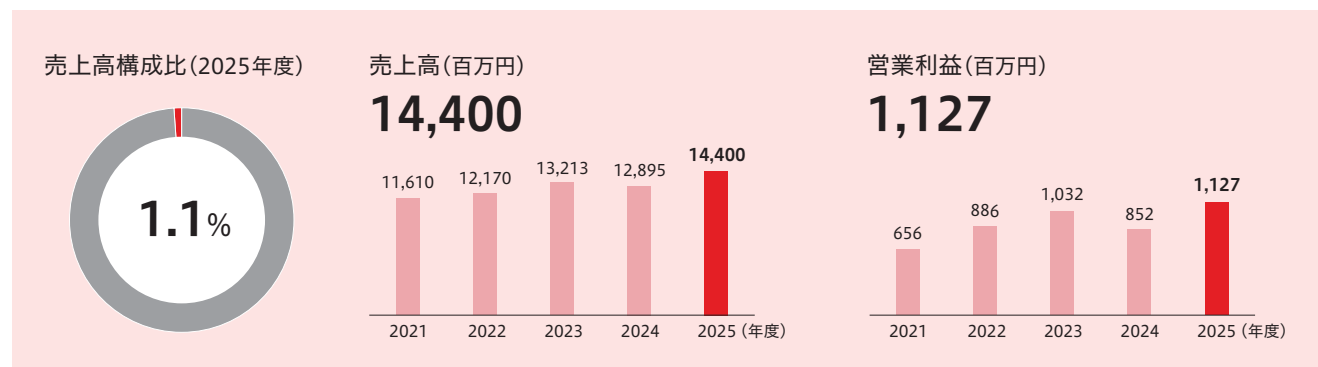
事業概要と市場環境

事業内容

オーエム製作所グループは、工作機械および自動機械の製造・販売を中核事業として、産業基盤を支えるモノづくりに貢献しています。工作機械は社会インフラや重工業を支える製品・機械を生み出す「マザーマシン」として、自動包装機械は食品や医薬品など日常生活に欠かせない消費財の安定供給を支える存在として、それぞれ幅広い産業を支えています。工作機械事業では、オーエム製作所が立旋盤および鉄道車輪旋盤の製造・販売を担っています。航空機エンジン、ロケット、発電設備、建設機械など、大型部品の高精度加工を支える製品を提供し、社会インフラの維持・発展に貢献しています。当社は「100年続くモノづくり」の理念のもと、長年にわたり培ってきた加工技術と品質へのこだわりによって、お客様から高い信頼を獲得してきました。特に中大型立旋盤分野では、「立旋盤のオーエム」と称されるほど高い評価をいただいており、国内有数の納入実績を誇ります。また、中国や米国をはじめとする海外市場への展開を進め、グローバルな事業拡大にも取り組んでいます。自動機械事業では、オーエム機械が自動包装機械の製造・販売を行っています。食品業界や製薬業界を中心に、商品を包装するカートナー（小箱詰機）や段ボールケース詰機を提供し、生産現場の効率化に貢献しています。消費者ニーズの多様化に伴い包装形態が高度化・複雑化する中、製造現場では人手不足への対応や省人化・自動化への需要が高まっています。当社はお客様ごとの課題やニーズに柔軟に対応したソリューションを提供することで、生産性向上と安定供給を支え、日本の産業発展に貢献しています。オーエム製作所グループは、工作機械と自動機械の両事業を通じて、幅広い産業の発展と持続的な成長を支えています。長年培った技術力と品質、そしてお客様との信頼関係を基盤に、モノづくりの原点に価値を提供し続けることが、私たちの「オーエムブランド」です。

市場環境

現在、国内外で設備投資需要は高まっています。世界的なAI需要に伴うデータセンター設立が相次ぎ、必要な電力の確保、また脱・低炭素への流れと相まって洋上風力発電や、水素ハイブリッド発電の実用化といった再生可能エネルギー需要が増加



しています。電力関連や冷却装置設備の他、日進月歩で技術が進む航空宇宙産業、造船や鉄道産業など、より豊かで持続可能な社会に向けてあらゆる産業が動き出していることが背景です。国内においては労働人口の減少による人手不足がより深刻な社会課題となり、自動化・省人化のニーズは継続しています。

一方で、今年に入り中東情勢不安を背景とした、塗料製品をはじめとする石油関連部品の入荷数量制限など、長期化すれば生産に影響を及ぼす可能性のあるリスクも認識しています。また、工作機械業界の生産は、景気の影響を受けやすい設備投資の動向に左右されるため、景気後退局面では製品在庫が増加するリスクがあります。当社では、お客様からの引き合い状況を確認し、適切な在庫保有を見極めた上で生産を計画することで、リスク低減に努めています。

競合戦略

国内で培ってきた中大型立旋盤や鉄道車輪旋盤の納入実績を強みに、納入後もお客様から製品・設備に関するご相談をいただく関係性を構築しています。こうしたご相談を新しい顧客ニーズとしてとらえ、開発テーマとして製品開発に活かしています。2024年度には、立旋盤の在庫機を増産する目的で、工作機械の主力工場である長岡工場にM5組立工場を増床しました。これにより製品在庫を拡充し、特に短納期需要が旺盛な海外市場に向け、ビジネスチャンスを見逃さず販売拡大を目指しています。鉄道車輪旋盤では、鉄道事業の安全を支えるため、迅速なサービス体制を構築するとともに、作業上の安全対策に関するニーズにも対応しています。海外市場では、低価格製品との競争もありますが、高性能な高級機のニーズにターゲットを絞って営業活動を展開しています。オーエム製作所の立旋盤は、加工不良を発生させにくい高剛性を特徴としており、品質と性能を重視する市場で競争優位の発揮を目指しています。

産業機械事業の強みについて

当社の強みは、長年培ってきた設計技術力と生産実績にあります。主力製品である立旋盤は、高剛性・高精度に加え、操作性にも優れた工作機械として評価されており、中大型立旋盤では国内シェア1位を有しています。また、鉄道車両のメンテナンスに不可欠な鉄道車輪旋盤においても国内シェア1位であり、鉄道インフラの安全性を支える製品として、多くのお客様に採用されています。自動包装機械の分野では、国内第1号となるカートナー（小箱詰機）を製造してきた実績を有しています。食品や医薬品業界に限らず、EC事業者や化粧品分野などに向けても、商品の箱詰め・梱包工程を支える製品を提供してきました。こうした長年の生産実績を通じて蓄積された知見は、顧客ごとの課題や仕様に対応する設計技術力の向上につながっています。また、工作機械部門では、米国、中国に拠点を構え、グローバルに販売網を展開していることも強みの一つです。国内で培った品質・性能への信頼を基盤に、海外市場においても高性能な製品を求める顧客への提案を進めています。さらに、在庫機（汎用機）の生産経験を重ねることで若手技術者の技能向上に向けての取り組みも行っています。実際のモノづくりを通じて技能を継承し、製品の品質を支える人材の育成につなげ、産業機械事業の競争力を継続的に高めています。

産業機械事業の中期経営計画達成のための事業戦略

既存事業の深耕

産業機械事業では、中期経営計画の達成に向けて、既存事業の深耕と新市場開拓を両輪に、事業基盤の強化を進めています。既存事業においては、顧客から寄せられる要望や相談を重要なニーズとしてとらえ、開発テーマに反映することで、製品の付加価値向上につなげています。特に、顧客のサステナビリティ生産への要望や、生産効率化による電力削減への対応などを製品開発に取り込み、顧客の課題解決を支援していきます。

また、オーエム機械、オーエム金属工業が所在する穴道工場では、今後、老朽化設備の更新を進め、工作機械の増産と労働環境の改善に取り組みます。生産能力の強化と働きやすい職場環境の整備を一体で進めることで、品質・生産性の向上と人材の定着につなげ、事業の持続的な成長を支える基盤を構築していきます。

新市場開拓

新市場開拓においては、アジア、オセアニアをターゲットに市場調査を進めています。これらの地域では、これまでも製品の

産業機械事業



出荷実績があり、サービス面でも商社の協力を得られることから、今後の販売拡大に向けた有望な市場と位置づけています。

一方で、製品を輸出するにあたっては、各国の品質規格への対応が必要となります。現状の製品品質で要求水準を満たせるかを調査・確認し、販売拡大に向けた体制整備を進めていきます。

重点施策

オーエム製作所グループの推進する重点施策は、エンゲージメントの改善、人材の教育、採用および人員不足への対応です。人材の確保と育成を通じて、各事業の競争力を支える組織基盤を強化します。

工作機械分野では、在庫販売の強化、サービス体制の強化、海外市場の拡大に取り組みます。短納期需要への対応力を高めるとともに、顧客に安心して製品を使用してもらえるサービ

ス体制を整えることで、国内外での販売機会の拡大を目指します。

自動包装機械分野では、顧客要求仕様に対するリスク低減、サービス体制の拡大、戦略的な受注活動を進めます。受注前段階から仕様やリスクを丁寧に確認し、安定した製品提供につなげることで、収益性と顧客満足の向上を図ります。

オーエム金属工業では、不良率の低減、ISOによる品質向上、原価分析による収益拡大、老朽化設備の更新に取り組みます。品質と原価の両面から事業運営を高度化し、グループ全体の収益基盤強化に貢献していきます。

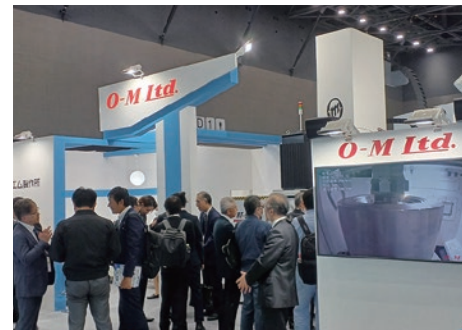
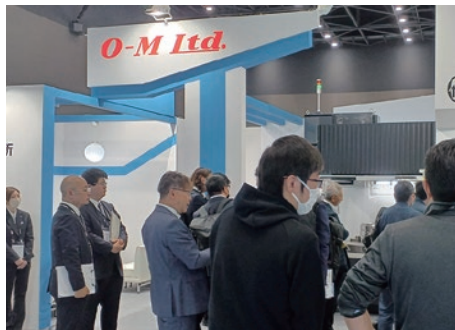
■『Australian Manufacturing Week 2026』

(2026年5月12日～14日 3日間)
於：ブリスベン、オーストラリア
展示機：Neoシリーズ (Neo α -20EX)



■『メカトロテックジャパン2025』

(2025年10月22日～25日 4日間)
於：名古屋市港区
展示機：RTシリーズ (RT-915M型 CNC ターニングセンタ)



工作機械部門の取り組み

立旋盤

立旋盤とは、多様な金属部品を水平に回転するテーブルに取り付け、切削加工を行う工作機械です。累計出荷台数7,800台を超えるオーエムの立旋盤は、製造業の人材不足の課題解決の為、省人化に向けた製品開発に取り組んでいます。これまで機械稼働の一部を人の介入に頼っていた部分を機械が自動検知、自己解決、機械稼働継続させ、人の介在無く長時間の自動運転を行い、現場の省人化、無人化と加工製品の品質維持の両立を実現しています。また、旋盤加工後、さらに精度を上げる為の研削工程を自社製品に取込み、段取り替えによる人の介在を無くし、工程集約に向けた複合機の提案に現在取り組んでいます。



VTLexシリーズ

鉄道車輪旋盤

鉄道車輪旋盤は、鉄道車両の安全な運行を支える重要な工作機械です。鉄道車輪とレールは鉄からできているため、日々の運行によって摩耗や損傷が生じ、車内に揺れや騒音などの大きな影響を及ぼします。車輪旋盤は、こうした鉄道車輪を削り直し、適正な形状へとメンテナンスするために使用されます。中でも、オーエム製作所の主力製品である床下車輪旋盤は、車両基地のフロア下に機械を設置し、車体から車輪を外すことなく加工できるため、作業効率の向上に貢献します。国内鉄道業界でトップクラスの納入実績を有するベストセラーマシンとして、全国を走る列車の快適性と安全性の向上に寄与しています。



LUF-106

床下車輪旋盤は鉄道車両をピットの上に乗せることで車輪を外さずに加工できる

自動機械部門の取り組み

自動包装機械

自動機械部門では、メーカーが生産した食品、製菓、医薬品、日用品、化粧品などの商品を箱詰め、包装、梱包し、販売商品として届けるための自動包装機械を製造しています。対象となる商品は多種多様で、大きさ、形、重さなど商品ごとの特性に合わせた包装や梱包手法を製品の仕様に組み入れ生産を行っています。そのため、商品ごとの特性に合わせた包装や梱包手法が求められ、機械の多くはオーダーメイドで製作されます。

ライフサイクルが短く多様化が顕著な食品業界や、製造基準の厳格化が進む医薬品分野などにおいて、商品の形状を崩さず消費者の手元へ届けることは、品質維持と信頼確保の上で重要です。オーエム機械は、顧客の仕様や用途に応じた自動包装機械の提供を通じて、商品の安全と安心を守り続け省人化、無人化に取り組んでいます。



VCRC型カートナー

株式会社オーエム製作所のロゴ変更

オーエム製作所は、長年にわたり培ってきた技術力と信頼を基盤に、MUSUBITE Groupの一員として新たな価値創出に取り組んでいます。今回のロゴ変更では、これまで築いてきた事業の独自性を大切にしながら、グループとしての結束と未来志向を表現しています。モノづくり企業としての専門性をさらに磨き、グループ全体の成長を支える存在として、新たなステージへ歩みを進めています。



11カ年の主要連結財務データ

期	第105期	第106期	第107期	第108期	第109期
決算年月	2016年3月	2017年3月	2018年3月	2019年3月	2020年3月
売上高	578,506	617,811	669,596	785,554	944,053
(%表示は対前期増減率)	+2.2%	+6.8%	+8.4%	+17.3%	+20.2%
ITインフラ流通事業	494,939	536,073	582,700	693,957	857,008
	+2.1%	+8.3%	+8.7%	+19.1%	+23.5%
産業機械事業	12,788	11,708	11,972	13,900	12,988
	△9.5%	△8.5%	+2.3%	+16.1%	△6.6%
繊維事業	66,016	67,438	71,021	75,088	72,180
	+6.5%	+2.2%	+5.3%	+5.7%	△3.9%
営業利益	9,912	12,626	14,305	22,709	32,841
	+20.2%	+27.4%	+13.3%	+58.7%	+44.6%
ITインフラ流通事業	6,127	8,976	9,927	17,420	28,161
	+6.2%	+46.5%	+10.6%	+75.5%	+61.7%
産業機械事業	820	747	931	1,066	753
	△25.2%	△9.0%	+24.6%	+14.5%	△29.4%
繊維事業	2,828	2,957	3,309	4,018	3,877
	+110.4%	+4.5%	+11.9%	+21.4%	△3.5%
経常利益	9,679	12,572	14,291	22,840	33,195
	+21.5%	+29.9%	+13.7%	+59.8%	+45.3%
親会社株主に帰属する当期純利益	5,266	7,469	10,531	16,775	21,178
	+7.8%	+41.8%	+41.0%	+59.3%	+26.2%
1株当たり当期純利益 (EPS) (円)	55.53	78.31	109.74	174.47	220.27
自己資本当期純利益率 (ROE)	9.5%	12.5%	15.5%	21.1%	22.3%
総資産経常利益率 (ROA)	4.0%	5.0%	5.2%	7.3%	10.0%
売上高営業利益率	1.7%	2.0%	2.1%	2.9%	3.5%
ITインフラ流通事業	1.2%	1.7%	1.7%	2.5%	3.3%
産業機械事業	6.4%	6.4%	7.8%	7.7%	5.8%
繊維事業	4.3%	4.4%	4.7%	5.4%	5.4%
総資産	245,747	259,531	286,029	335,888	328,813
総資産回転率	2.4	2.4	2.3	2.3	2.9
純資産	57,031	63,903	73,148	87,191	104,741
自己資本比率	23.0%	24.4%	25.3%	25.7%	31.6%
有利子負債 (リース未払金含む)	43,534	39,678	37,484	35,267	32,475
D/E レシオ (倍)	0.77	0.63	0.52	0.41	0.31
1株当たり純資産 (BPS) (円)	593.61	661.75	752.87	898.51	1,080.11
営業活動によるキャッシュ・フロー	9,477	5,007	10,046	10,129	18,487
投資活動によるキャッシュ・フロー	△ 2,645	△ 1,838	713	△ 1,218	△ 4,343
フリー・キャッシュ・フロー	6,831	3,168	10,760	8,910	14,144
財務活動によるキャッシュ・フロー	△ 4,920	△ 5,201	△ 4,013	△ 5,433	△ 6,733
現金及び現金同等物の期末残高	16,161	14,042	20,777	24,180	31,574
1株当たり年間配当金 (円)	14.00	20.00	26.00	40.00	32.00
配当金総額	1,331	1,911	2,499	3,845	3,076
配当性向	25.2%	25.5%	23.7%	22.9%	14.5%
純資産配当率 (DOE)	2.4%	3.2%	3.7%	4.8%	3.2%
総還元性向	25.2%	25.5%	23.7%	22.9%	14.5%
株価収益率 (PER) (倍)	7.6	8.4	8.5	7.3	4.7
株価純資産倍率 (PBR) (倍)	0.71	0.99	1.24	1.42	0.96
設備投資額	2,809	2,816	4,001	4,361	3,898
ITインフラ流通事業	310	320	697	1,224	2,089
産業機械事業	268	288	619	492	559
繊維事業	2,160	2,132	2,653	2,476	1,037
減価償却費	3,353	3,274	3,177	2,906	3,112
ITインフラ流通事業	1,196	1,202	1,141	604	755
産業機械事業	489	465	464	454	448
繊維事業	1,436	1,403	1,388	1,672	1,707
研究開発費	1,016	1,056	1,020	1,033	1,001
従業員数 (人) ※1	6,294	5,617	5,650	5,794	5,654
主要指標 (ITインフラ流通事業)					
PC出荷台数 (千台)	1,789	1,889	1,986	2,604	3,995
サーバー出荷台数 (千台)	60	60	60	58	60

※ 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います。
※ 「『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、当該会計基準等を遡って適用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います。
※ 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います。
※ 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いません。
※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いません。

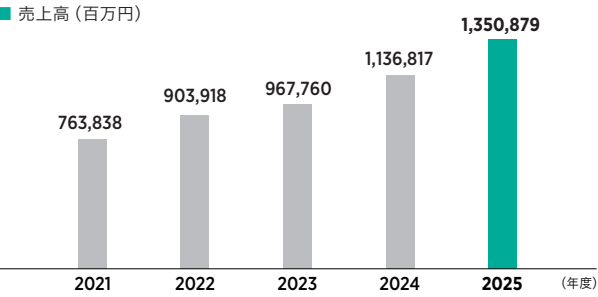
(単位: 百万円)

第110期	第111期	第112期	第113期	第114期	第115期
2021年3月	2022年3月	2023年3月	2024年3月	2025年3月	2026年3月
1,043,534	763,838	903,918	967,760	1,136,817	1,350,879
+10.5%	-	+18.3%	+7.1%	+17.5%	+18.8%
969,748	691,281	828,997	894,693	1,123,922	1,336,479
+13.2%	-	+19.9%	+7.9%	+25.6%	+18.9%
11,582	11,610	12,170	13,213	12,895	14,400
△10.8%	+0.2%	+4.8%	+8.6%	△2.4%	+11.7%
61,033	58,289	61,980	59,210	-	-
△15.4%	△4.5%	+6.3%	△4.5%	-	-
35,028	24,059	27,944	30,963	34,899	44,169
+6.7%	△31.3%	+16.1%	+10.8%	+12.7%	+26.6%
33,226	21,651	25,394	28,244	34,045	43,030
+18.0%	△34.8%	+17.3%	+11.2%	+20.5%	+26.4%
537	656	886	1,032	852	1,127
△28.6%	+22.0%	+35.2%	+16.4%	△17.4%	+32.3%
1,350	1,617	1,499	1,580	-	-
△65.2%	+19.7%	△7.3%	+5.4%	-	-
35,781	24,554	28,608	31,431	35,454	44,943
+7.8%	△31.4%	+16.5%	+9.9%	+12.8%	+26.8%
25,715	16,988	19,059	4,283	24,751	32,030
+21.4%	△33.9%	+12.2%	△77.5%	+477.9%	+29.4%
267.47	178.14	202.79	45.82	271.37	362.07
22.2%	12.9%	13.7%	3.0%	16.8%	19.9%
10.0%	6.6%	7.5%	7.7%	8.4%	10.0%
3.4%	3.1%	3.1%	3.2%	3.1%	3.3%
3.4%	3.1%	3.1%	3.2%	3.0%	3.2%
4.6%	5.7%	7.3%	7.8%	6.6%	7.8%
2.2%	2.8%	2.4%	2.7%	-	-
383,757	356,203	406,688	405,256	440,122	462,072
2.7	2.1	2.2	2.4	2.6	2.9
129,322	136,173	143,961	142,133	152,310	169,829
33.4%	38.0%	35.2%	35.0%	34.6%	36.8%
28,782	28,733	27,224	21,873	21,528	19,074
0.22	0.21	0.19	0.15	0.14	0.11
1,334.35	1,422.20	1,529.95	1,518.56	1,693.24	1,954.00
9,428	28,165	16,958	24,544	5,909	14,569
△ 1,357	△ 2,926	△ 1,628	△ 4,946	△ 2,588	△ 6,177
8,070	25,239	15,330	19,597	3,321	8,391
△ 7,586	△ 10,724	△ 10,335	△ 2,856	△ 17,402	△ 19,662
32,033	46,728	51,923	69,172	55,221	43,852
60.00	60.00	62.00	64.00	90.00	105.00
5,768	5,706	5,801	5,989	8,135	9,240
22.4%	33.7%	30.6%	139.7%	33.2%	29.0%
5.0%	4.4%	4.2%	4.2%	5.6%	5.8%
22.4%	45.4%	46.2%	139.7%	73.3%	53.8%
6.3	9.3	10.8	56.0	9.3	8.5
1.26	1.16	1.43	1.69	1.49	1.57
3,667	2,187	2,151	2,679	4,475	5,108
639	445	531	793	3,327	4,525
660	263	381	1,173	1,147	583
2,320	1,474	1,018	705	-	-
3,405	3,491	3,381	3,290	1,712	1,872
1,116	1,154	1,132	1,326	1,216	1,327
488	518	484	434	495	545
1,783	1,802	1,726	1,497	-	-
853	883	928	902	151	182
5,683	5,671	5,432	2,867	2,928	3,072
5,136	2,838	2,992	3,014	3,894	6,540
61	56	67	58	62	50

財務ハイライト

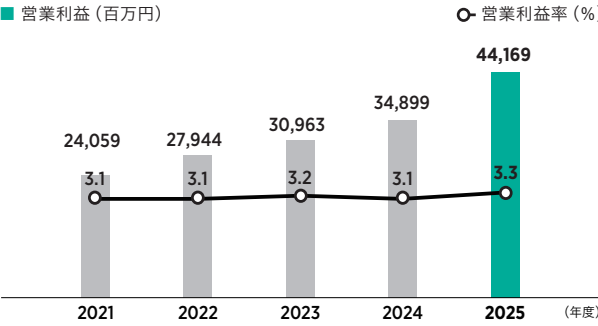
繊維事業が連結の範囲から除外されたため2024年度のデータから繊維事業は含まれていません。

売上高

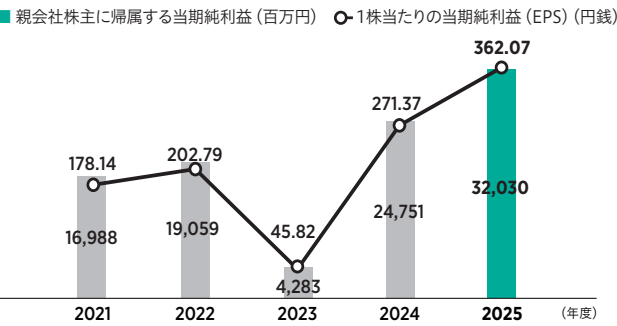


2021年度より「収益認識に関する会計基準」を適用

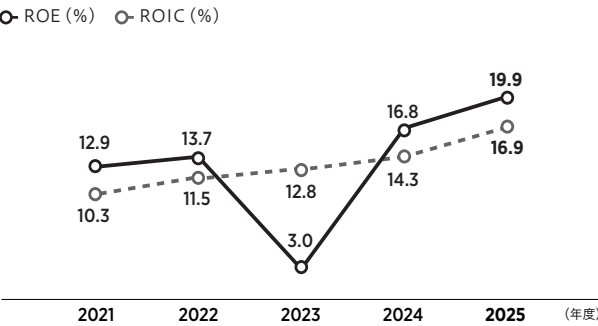
営業利益 / 営業利益率



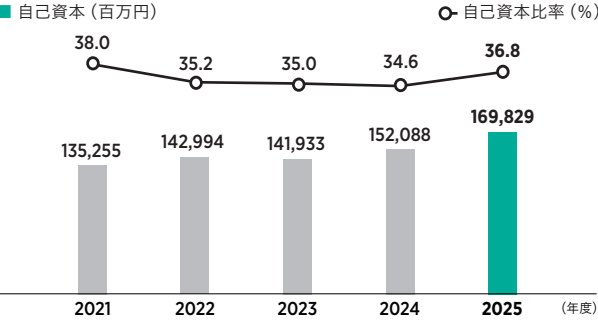
親会社株主に帰属する当期純利益 / 1株当たりの当期純利益 (EPS)



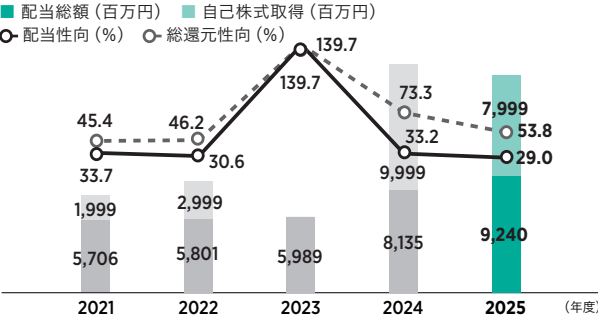
ROE / ROIC



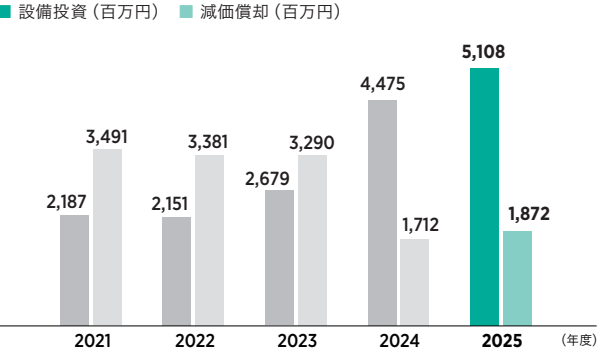
自己資本 / 自己資本比率



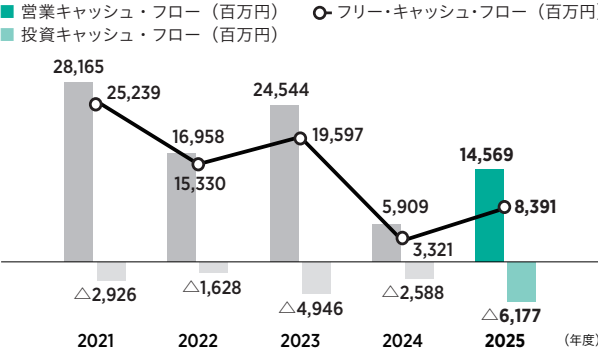
配当総額 / 自己株式取得 / 配当性向 / 総還元性向



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

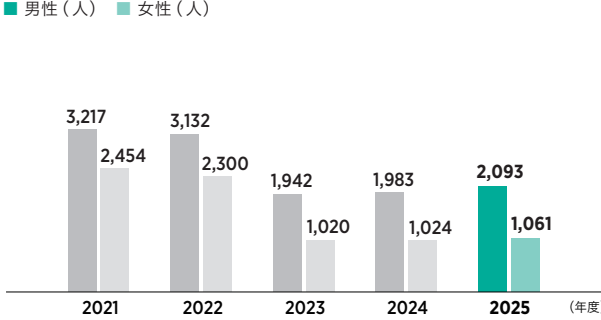


非財務ハイライト

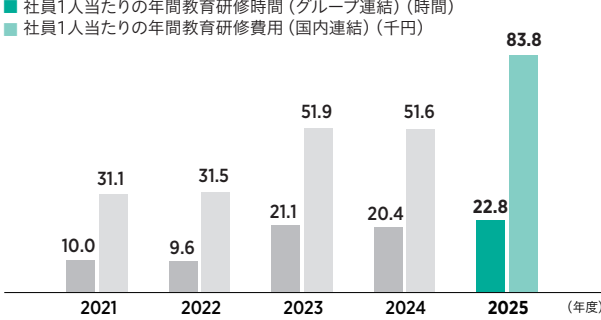
2023年度以降のデータに繊維事業は含まれていません。
当社 ESG データ集計基準に基づき算出しています。

社会データ

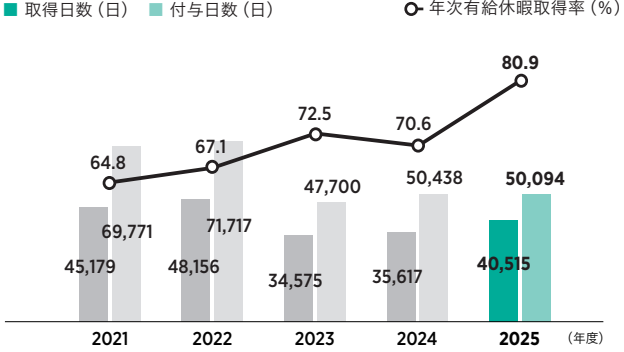
社員数 (男女別) (グループ連結)



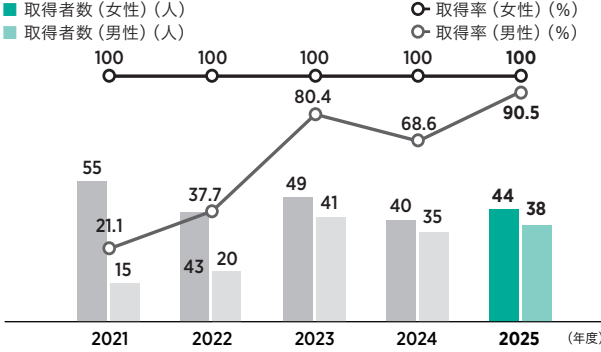
社員1人当たりの年間教育研修時間・費用



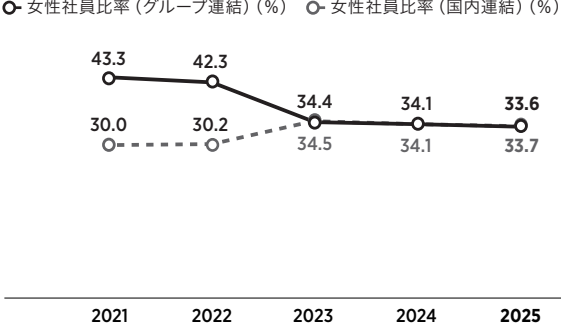
年次有給休暇取得状況 (国内連結)



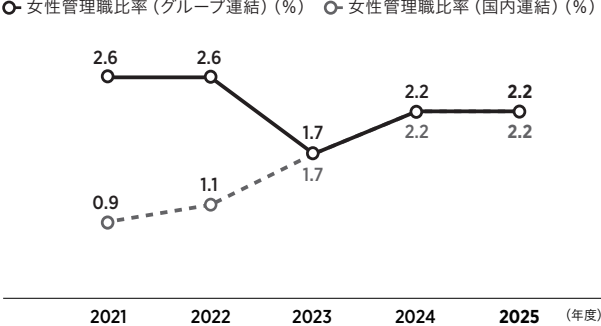
育児休業取得状況の推移 (国内連結) ※1



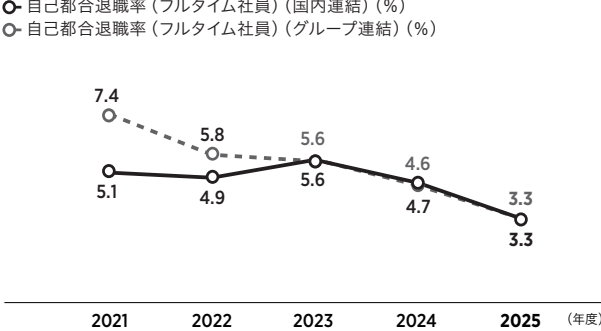
女性社員比率



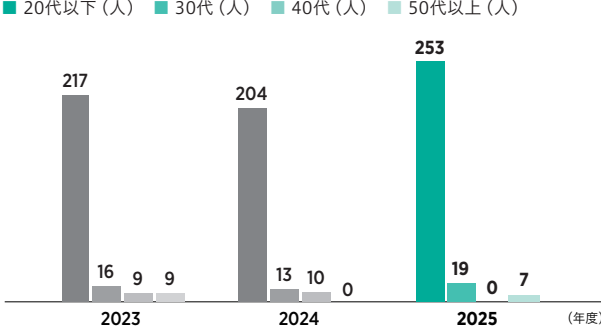
女性管理職比率



自己都合退職率



新規採用者数 (年齢層別) (グループ連結)

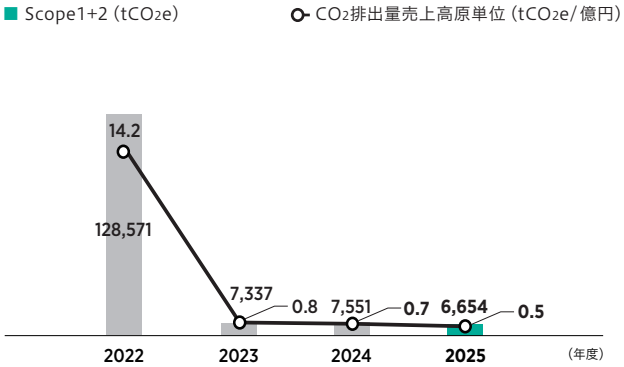


※1 育児目的休暇の取得を含みます。

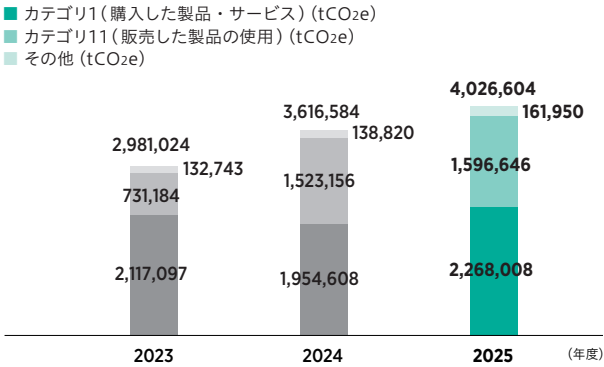
非財務ハイライト 2023年度以降のデータに繊維事業は含まれていません。

環境データ

CO₂排出量（Scope1+2）および原単位

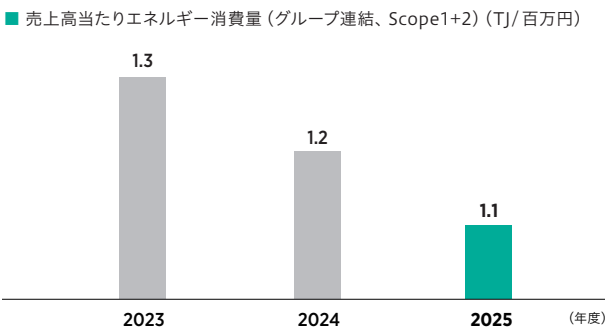


CO₂排出量（Scope3）

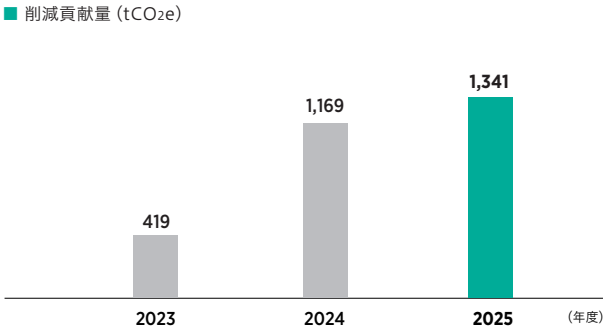


当社グループは、Scope1およびScope2のカーボンニュートラル目標に加え、Scope3の削減目標を設定しています。2025年度、Scope1+2は減少しました。Scope3については、Windows 10のサポート終了やGIGAスクール構想第2期に伴う更新需要への対応により、販売数量が増加した結果、2023年度比35.1%の増加となりました。その一方で、売上高当たりの排出量原単位は同3.2%減少し、排出効率の改善が見られました。今後も一次データの収集による算定精度の向上と、サプライヤーエンゲージメントを通じた削減に向けた取り組みを進め、Scope3削減目標についても達成を目指していきます。

エネルギー消費量（売上高当たり）



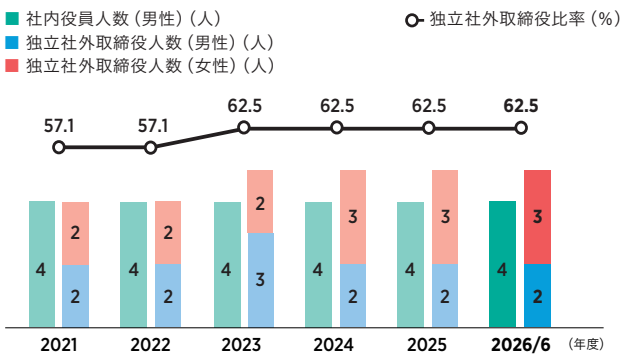
省エネ性能の高いIT関連商品の流通による削減貢献量（2022年度比）



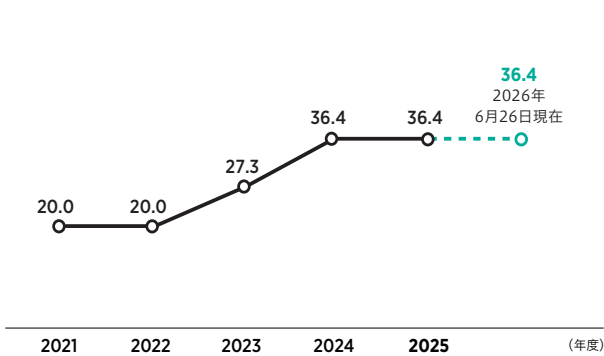
※ PC（ノート、デスクトップ）、液晶ディスプレイのうち、当社独自の環境要件を満たす製品群
※ Scope1・2・3排出量から控除しない参考値
※ DIS 単体

ガバナンスデータ

役員人数・独立社外取締役比率（ダイワボウホールディングス）



女性役員比率（ダイワボウホールディングス）（%）



会社概要

企業情報

2026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	3,072名

大株主の状況

2026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）	12,444	14.27
JP MORGAN CHASE BANK 380055	3,855	4.42
株式会社日本カストディ銀行（信託口）	3,839	4.40
MSIP CLIENT SECURITIES	3,532	4.05
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505001	3,342	3.83
株式会社三菱UFJ銀行	3,080	3.53
ダイワボウ従業員持株会	2,894	3.32
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505223	1,944	2.23
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505103	1,647	1.89
BBH FOR FIDELITY LOW-PRICED STOCK FUND	1,286	1.48

※ 当社は、自己株式を1,288,035株保有していますが、上記大株主からは除外しています。また、持株比率は、自己株式（1,288,035株）を控除して算出しています。

株価指数チャート

■ 出来高推移※1
(千株)
100,000

80,000

60,000

40,000

20,000

0

2014

2015

2016

2017

2018

2019

2020

2021

2022

2023

2024

2025

(年度)

株価パフォーマンス比較（TSR、単位：%、配当金込み）

	2020年3月	2021年3月	2022年3月	2023年3月	2024年3月	2025年3月	2026年3月
株主総利回り（TSR）：各期直近5年間	303.1	442.9	284.6	261.2	223.4	276.0	204.9

株式の状況

2026年3月31日現在

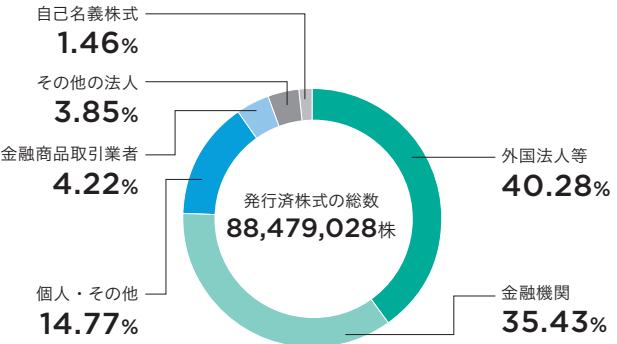
発行可能株式総数	200,000,000株
発行済株式の総数	88,479,028株
株主数	11,020名

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

株式分布状況

2026年3月31日現在



2026年3月31日現在

ダイワボウホールディングス TOPIX

(%)

1,000

900

800

700

600

500

400

300

200

100

0

(年度)