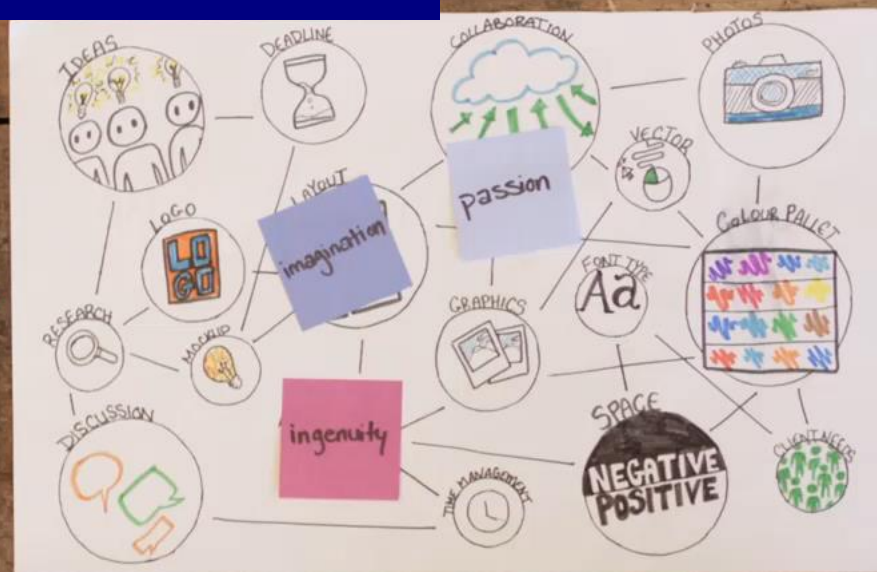


中期経営計画 ブレイクスルー2024



～PROGRESS IN THE NEW NORMAL～

2021年4月

ダイトウボウ株式会社

Since 1896

daitobo



旧中期経営方針最終年度結果

旧損益目標・財務目標の達成状況

単位：百万円	21/3目標	同左実績	対比
売上高	4,860	4,617	▲243
営業利益	290	253	▲37
親会社株主に 帰属する 当期純利益	90	97	+7
営業利益率	6%	5.5%	▲0.5%
ROE	2%	2.2%	+0.2%
NetDER	246%	230%	16%改善

<総括>

- 旧中期経営方針は、既に2020年11月にコロナ禍の影響により5年計画を3年に短縮のうえ取り下げること公表済みで、その最終年度となる2020年度の目標の達成状況は左表の通りであります。
- 新型コロナウイルス感染症第3波の影響を受け、冬場のシーズンに打撃を受けた寝具・衣料品全般が目標を下回りました。ただし、税効果会計による繰延税金資産の計上があり最終利益は目標を上回りました。

旧中期経営方針からの 継続課題

1. 損益面：商業施設の休業などコロナ禍の逆風下にあっても、最終黒字を6期連続で確保できたことは、当社の経営体質が大きく変わり黒字体質になった証であり、さらなる向上を目指します。
2. 財務マネジメント、人材育成、コーポレートガバナンスコードに沿った経営の徹底という課題は、着実に進展しており、今後も当社の重要な経営課題であることに変わりはありません。成長投資のため増加した有利子負債につきましては計画通りに圧縮しています。
3. 旧中期経営方針期間中に復配に目途を付ける方針についても、ほぼ計画の範囲内で進捗しており、新中期経営計画でも受け継ぎ、新しい計画期間3年のうち、2年目には復配の目途をつける考えです。



中期経営計画ブレークスルー 2024 ～PROGRESS IN THE NEW NORMAL～

現状を突き抜けて、コロナ後の新しい世界に向けて前に進むという思いを込めました。
計画期間は、2021年4月～2024年3月までの3年間とします。

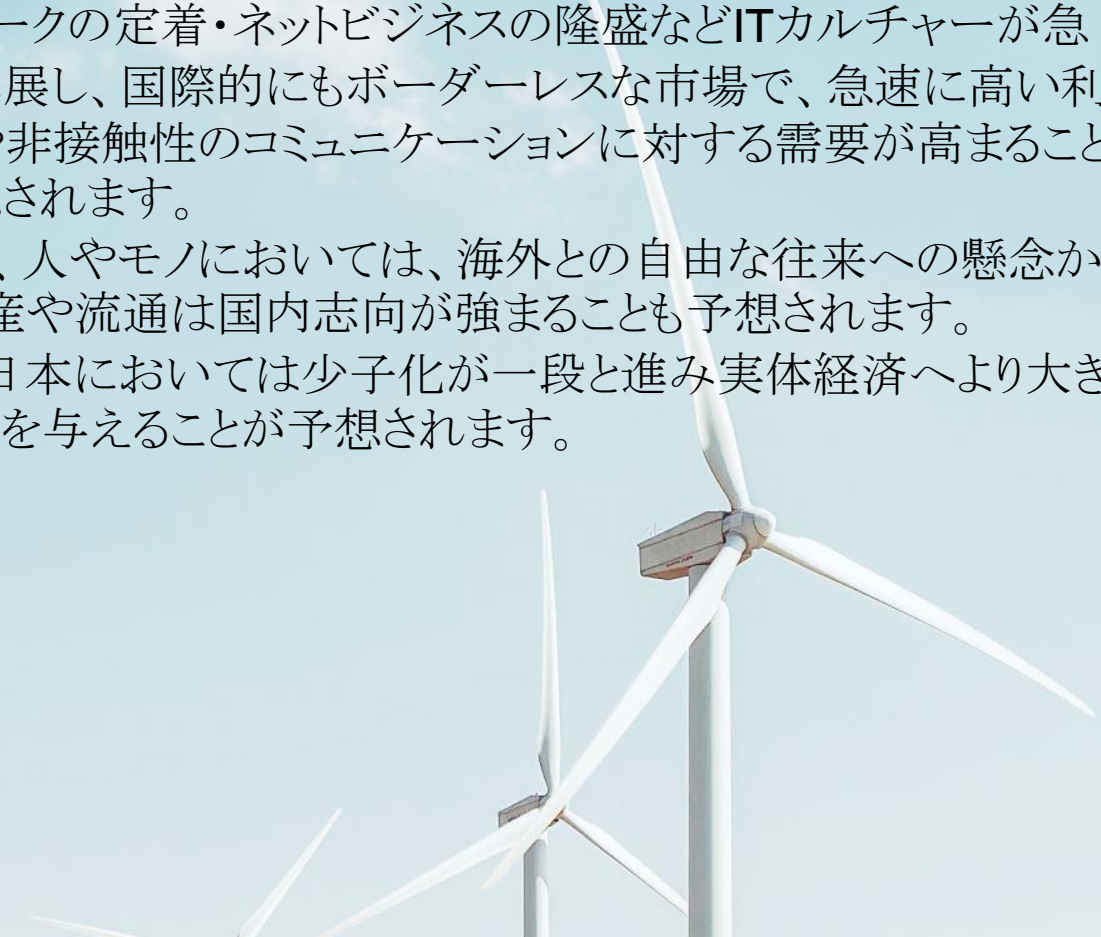
経営環境

ITの進展、政治リスク、地政学的リスクなどの不確実性の高い時代にあって、新型コロナウイルス感染症の影響が当面続くと予想されます。ただし、有効なワクチンが2年程度で全世界に行き渡り、2023年度中には“コロナを乗り越えた新しい時代（ニューノーマル）”が到来する可能性があると考えます。

そうした中で、これまで想定したよりはるかに速いスピードで、テレワークの定着・ネットビジネスの隆盛などITカルチャーが急速に進展し、国際的にもボーダーレスな市場で、急速に高い利便性や非接触性のコミュニケーションに対する需要が高まることが予想されます。

一方、人やモノにおいては、海外との自由な往来への懸念から、生産や流通は国内志向が強まることも予想されます。

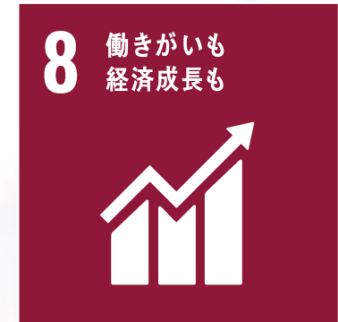
また日本においては少子化が一段と進み実体経済へより大きな影響を与えることが予想されます。



経営の基本方針

経営の基本方針・ビジョン

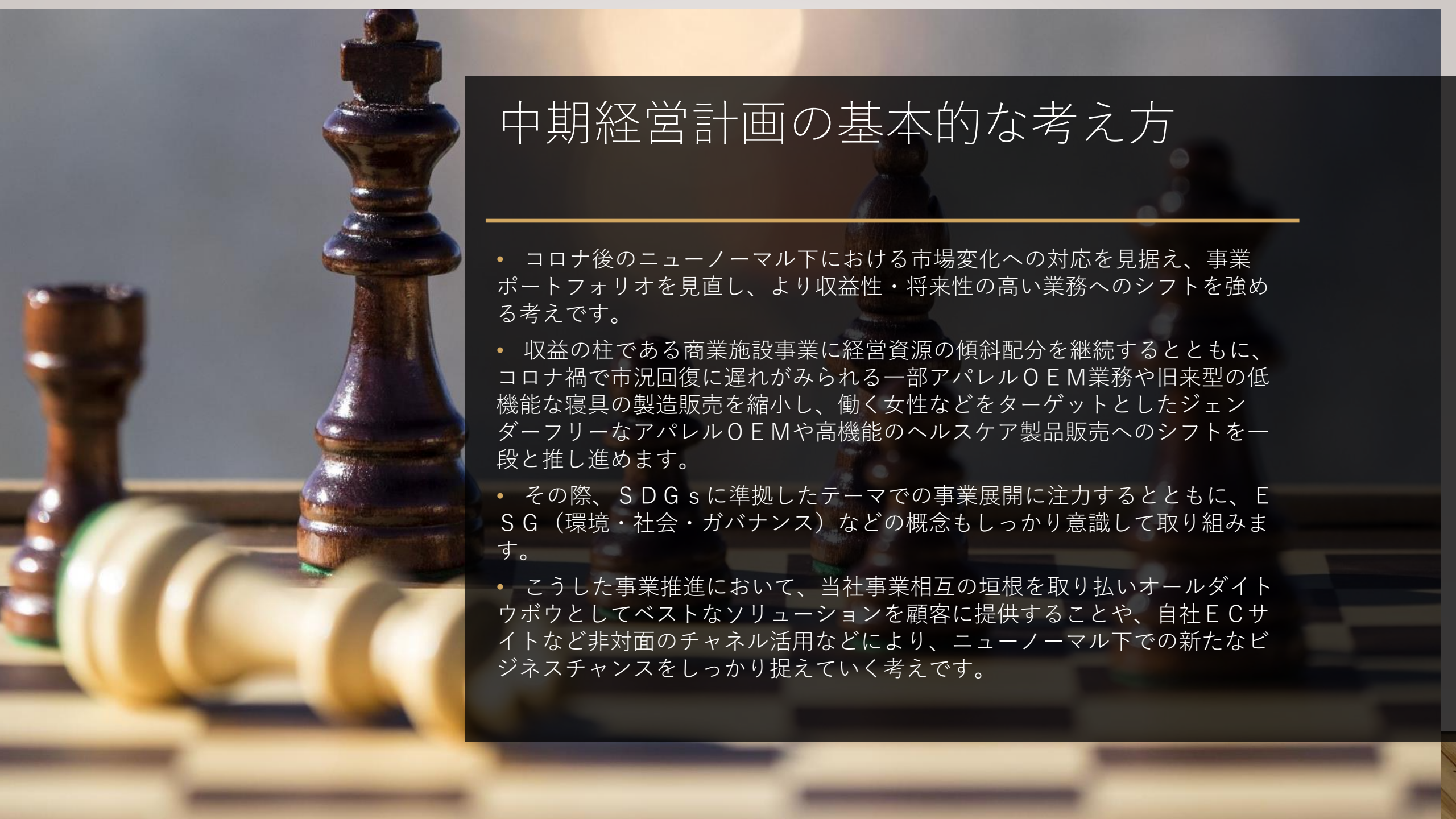
創立以来125年を超える当社の歴史と伝統を背景に、経営理念である「進取の精神」と「自利利他の心」に基づき、常に新しいダイトウボウを作り続け、発想力を活かし無限大の可能性へ挑戦していきます。もって、持続的成長と中長期的な企業価値の向上を実現し、社会に役立つ企業、環境に優しい企業、人々の笑顔を大切にする企業として、SDGsの実現と日本のより良い未来の創造に貢献します。



経営資源の配分方針



今後3年間は、大型の設備投資は行わない考えです。一方で、収益機会の創出のため、商業施設事業のプロフェッショナル人材やSDGsを推進するための人材への投資に経営資源を優先的に配分します。これにより、商業施設運営ノウハウを活用したマスターリース事業、ジェンダーフリーをターゲットとしたビジネス、機能性の高い素材を活用したビジネスでの展開を強化していきたいと考えています。



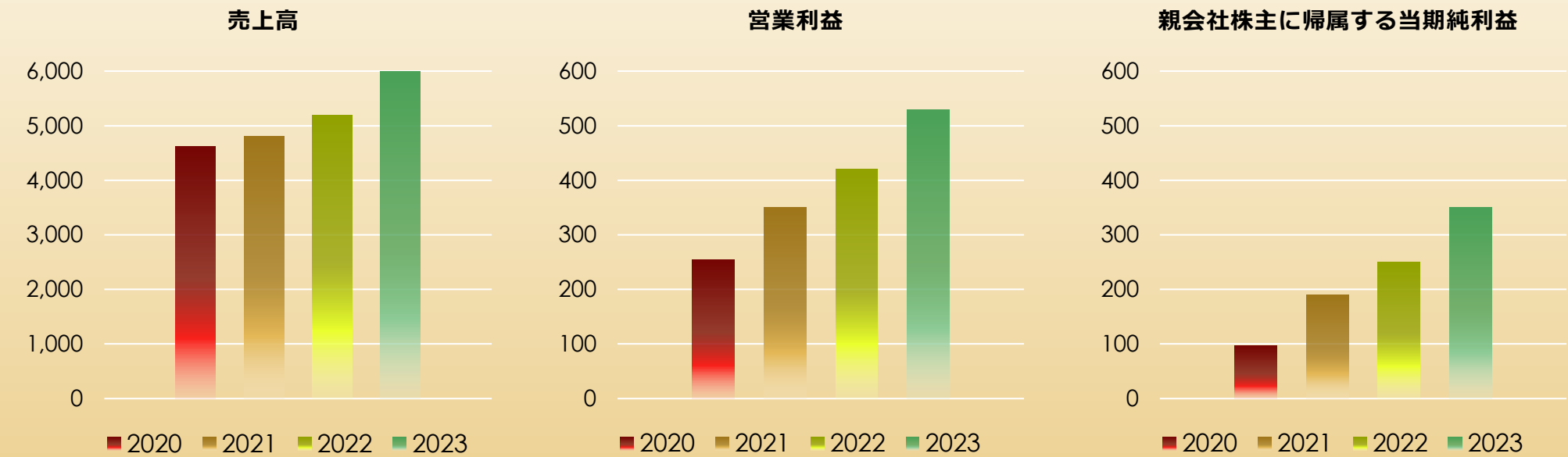
中期経営計画の基本的な考え方

- コロナ後のニューノーマル下における市場変化への対応を見据え、事業ポートフォリオを見直し、より収益性・将来性の高い業務へのシフトを強める考えです。
- 収益の柱である商業施設事業に経営資源の傾斜配分を継続するとともに、コロナ禍で市況回復に遅れがみられる一部アパレルO E M業務や旧来型の低機能な寝具の製造販売を縮小し、働く女性などをターゲットとしたジェンダーフリーなアパレルO E Mや高機能のヘルスケア製品販売へのシフトを一段と推し進めます。
- その際、S D G sに準拠したテーマでの事業展開に注力するとともに、E S G（環境・社会・ガバナンス）などの概念もしっかり意識して取り組みます。
- こうした事業推進において、当社事業相互の垣根を取り払いオールダイトウボウとしてベストなソリューションを顧客に提供することや、自社E Cサイトなど非対面のチャネル活用などにより、ニューノーマル下での新たなビジネスチャンスをしっかり捉えていく考えです。

計数計画



損益計画

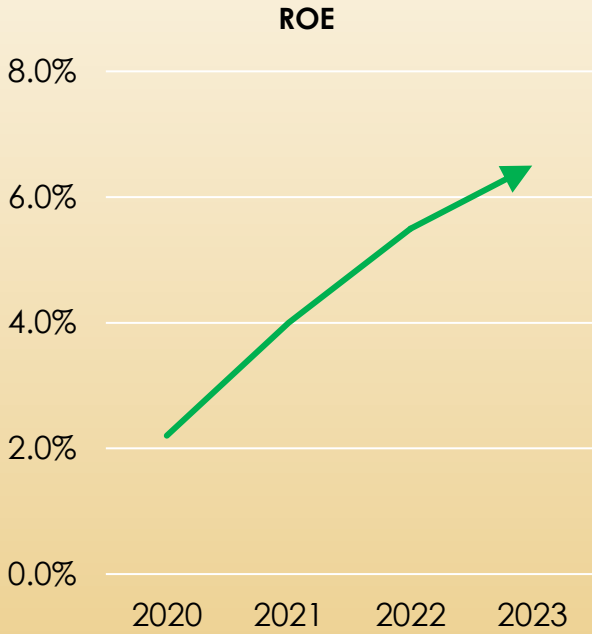
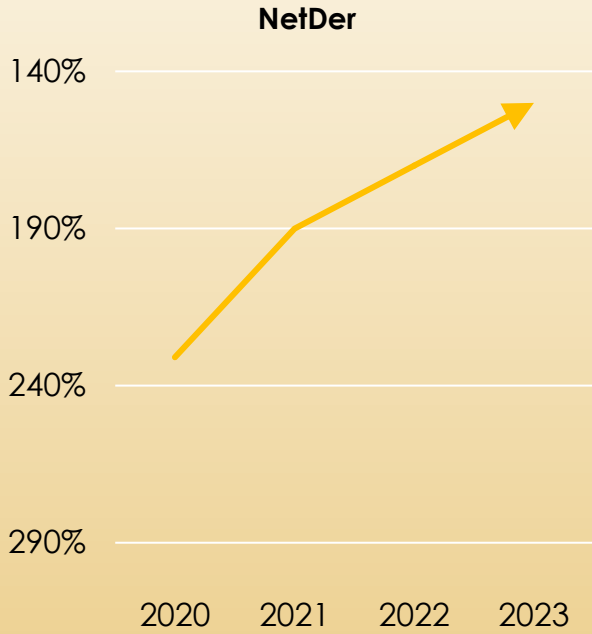
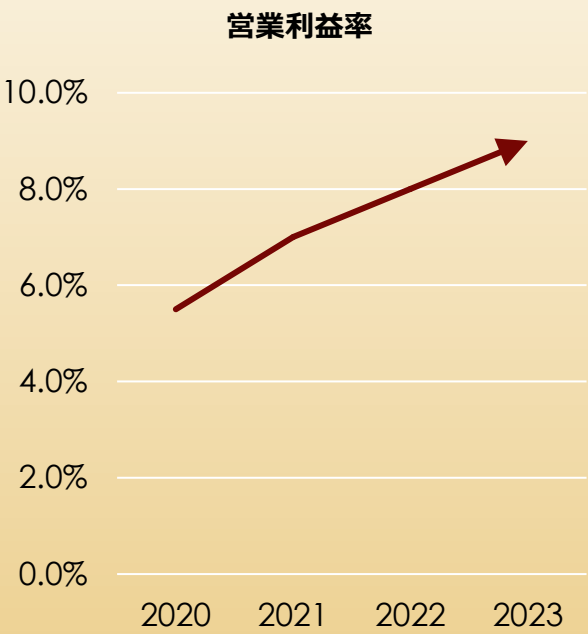


(単位：百万円)

年度	2020（実績）	2021(*)	2022	2023
売上高	4,617	4,800	5,200	6,000
営業利益	253	350	420	500
親会社株主に帰属する当期純利益	97	190	250	330

（＊）新収益認識基準の適用により売上高は2020年度比約500百万円圧縮されています。利益水準に影響はありません。

財務目標



財務目標

年度	2020（実績）	2021	2022	2023
営業利益率	5.5%	7.0%	8.0%	9.0%
Net Der(Net Debt Equity Ratio)	231%	190%	170%	150%
ROE (Return On Equity)自己資本利益率	2.2%	4.0%	5.5%	6.5%

中期経営計画 ブレイクスルー 2024

事業戦略テーマ コロナ後の市場変化への対応

①ニューノーマル下の新規事業展開

新時代での商業施設運営ノウハウの蓄積・強化

- ・地域密着の強みを活かした独自性の強化
- ・マスターリース（フロア転貸）業務への取組

事業部門の枠を取り払ったダイトウボウクオリティの訴求

- ・ヘルスケア・繊維のオールダイトウボウの技術で顧客ニーズ対応

ネット関連などデジタル化の波に乗るビジネスへの取組

- ・自社サイト「Daitobo Healthcare Shop」「寝具の匠」の拡充
- ・SNS連携などを駆使して、B to C強化

お年寄りの心に優しく届くJapanクオリティ「匠の逸品寝具」の製造

- ・国内グループ工場（新潟）の新しいブランドイメージの構築

②ニューノーマル下の縮小業務

中期経営計画
ブレイクスルー 2024

事業戦略テーマ
コロナ後の市場変化への対応

市場の拡大が難しいと判断される低機能の布団製造販売業務

採算性の低い低付加価値のOEM業務

・信用リスクを注視し信用面での適切な事業ポートフォリオの構築

商業施設事業

* 私たちは持続可能な開発目標
SDG'sの達成に貢献します。

11 住み続けられる
まちづくりを



3 すべての人に
健康と福祉を



5 ジェンダー平等を
実現しよう



8 働きがいも
経済成長も



独自の商業施設運営ノウハウの蓄積・強化

＜全国規模の商業施設サントムーン柿田川で**25**年近く培った地域密着型の強みを活かした独自の商業施設運営ノウハウを活用し、更なる事業発展に取り組みます。＞

- 新時代における地域密着型の独自性を一段と強化

長年実施してきた公民連携による子育て支援、産学連携での教育支援、地域の魅力発信拠点としての役割に加え、地元自治体との**SDGs**推進に関する協定締結（**2021**年**3**月締結）などを柱に強化します。

- 地元エリアでのマスターリース業務や施設内保育園運営等の新規業務に取り組みます。

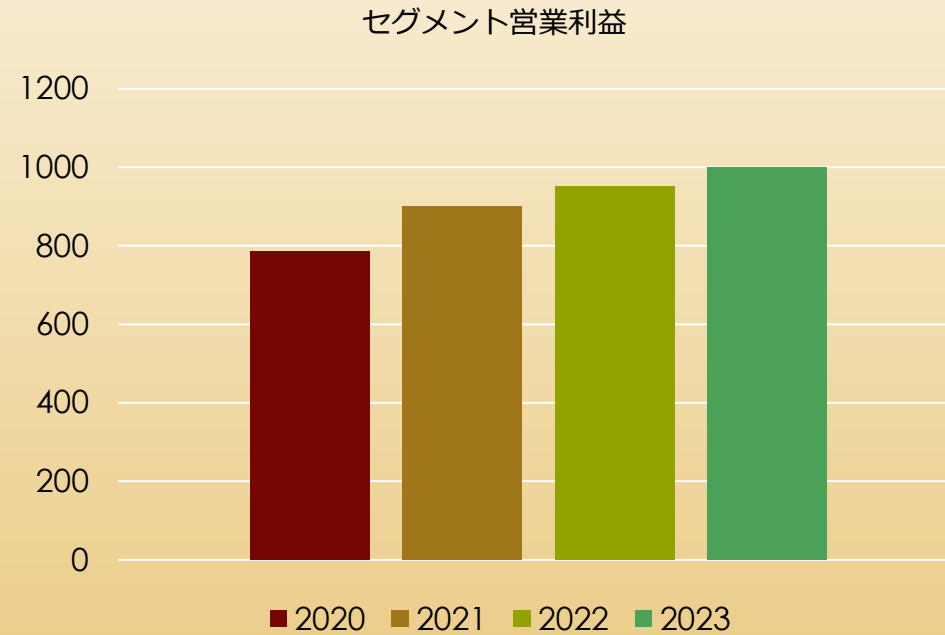
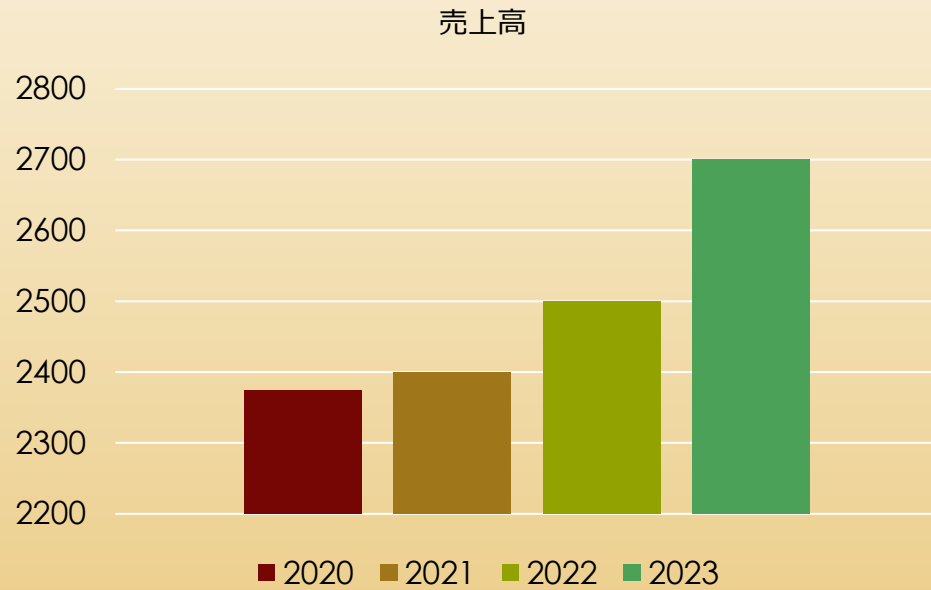
商業施設の保有に加え、今後は運営に特化したマスターリース事業（当社が一括賃借したフロアを、独自の地元のパイプや運営ノウハウを活用してテナント転貸）や施設内での保育園運営など新規業務にも取り組みます。当社のこだわりであるエンターテインメントや地域連携といった独自の強みを生かして、東海エリア中心に、業務提携も活用して取り組みます。そのための人材育成・人材採用も積極的に行います。

- サントムーン柿田川の設備維持投資

柱となるサントムーン柿田川の競争力維持・向上のための施設維持投資を積極的に行います。

セグメント毎の損益計画

【商業施設事業】



(単位：百万円)

年度	2020 (実績)	2021	2022	2023
売上高	2,374	2,400	2,500	2,700
セグメント営業利益	785	900	950	1,000

(*) 新収益認識基準の適用により売上高は2020年度比約280百万円圧縮されています。利益水準に影響はありません。

ヘルスケア事業

* 私たちは持続可能な開発目標SDG'sの達成に貢献します。



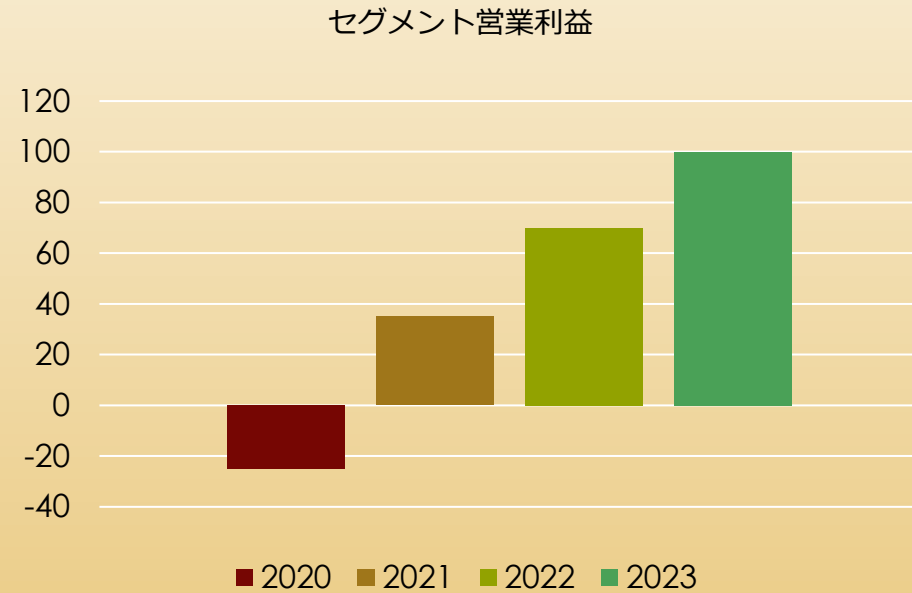
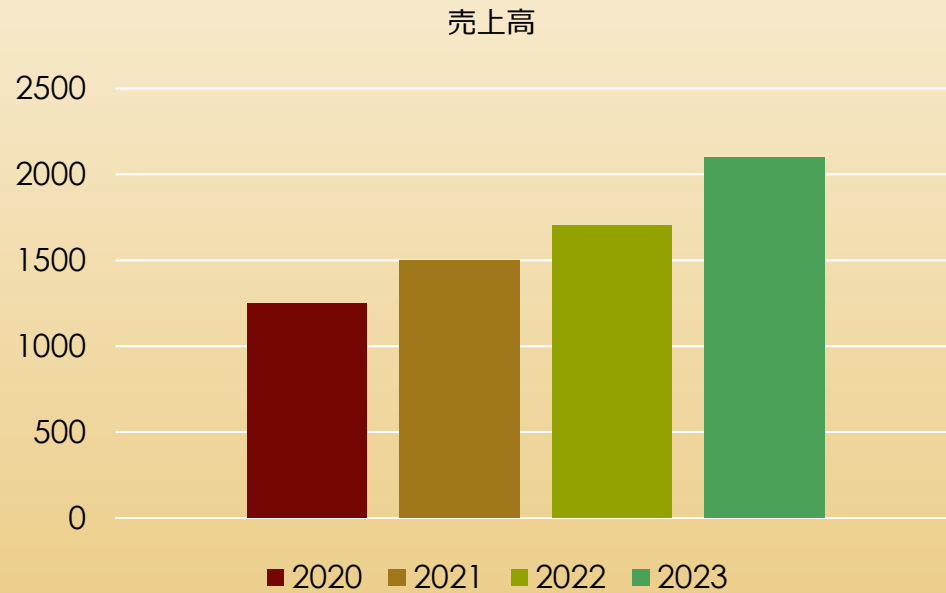
ニューノーマル下での健康長寿社会に貢献

＜良質な睡眠の提供を通じた睡眠関連ビジネスの徹底強化＞

- 事業部門の枠を取り払ったダイトウボウクオリティの訴求
ヘルスケア・繊維のオールダイトウボウの技術を結集して顧客ニーズに応えます。
特に、抗ウイルスや環境に優しい高機能のヘルスケア素材を、繊維・アパレル事業でもダイトウボウクオリティとして訴求します。
- ネット関連などデジタル化の波に乗るビジネスへの取組
2020年末に立ち上げた自社サイト「Daitobo Healthcare Shop」においてSNS連携を一段と強化するとともに「予約制のオンライン接客」などの新しい手法もスタートさせ、B to Bに加えB to Cの市場開拓に取り組みます。
- 匠の逸品寝具のカスタムメイド
国内グループ工場（新潟県十日町市）の匠の技術を活かしてJapanクオリティの新しいブランドイメージを構築します。お年寄りの心に優しく届くカスタムメイドの逸品寝具製造に取り組みます。
- 低機能の布団販売縮小
ニューノーマル下での成長が見込みにくいと判断される低機能の布団製造販売に関しては縮小を検討します。

セグメント毎の損益計画

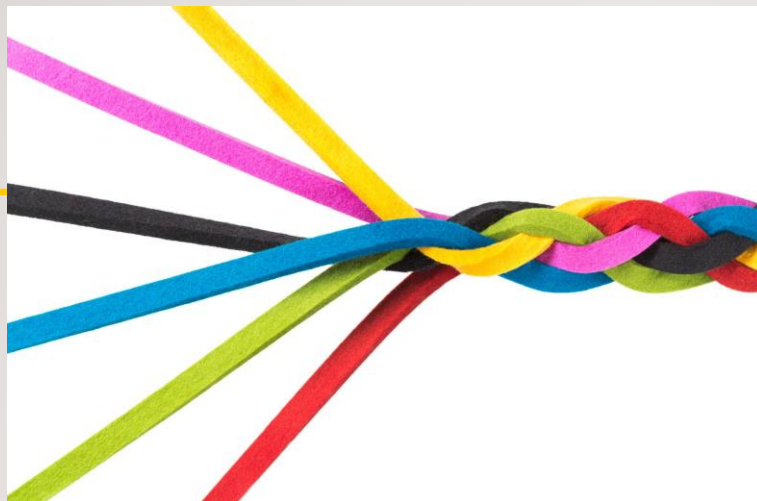
【ヘルスケア事業】



(単位：百万円)

年度	2020 (実績)	2021	2022	2023
売上高	1,252	1,500	1,700	2,100
セグメント営業利益	▲26	35	70	100

(*) 新収益認識基準の適用により売上高は2020年度比約60百万円圧縮されています。利益水準に影響はありません。



*私たちは持続可能な開発目標SDG'sの達成に貢献します。

繊維・アパレル事業

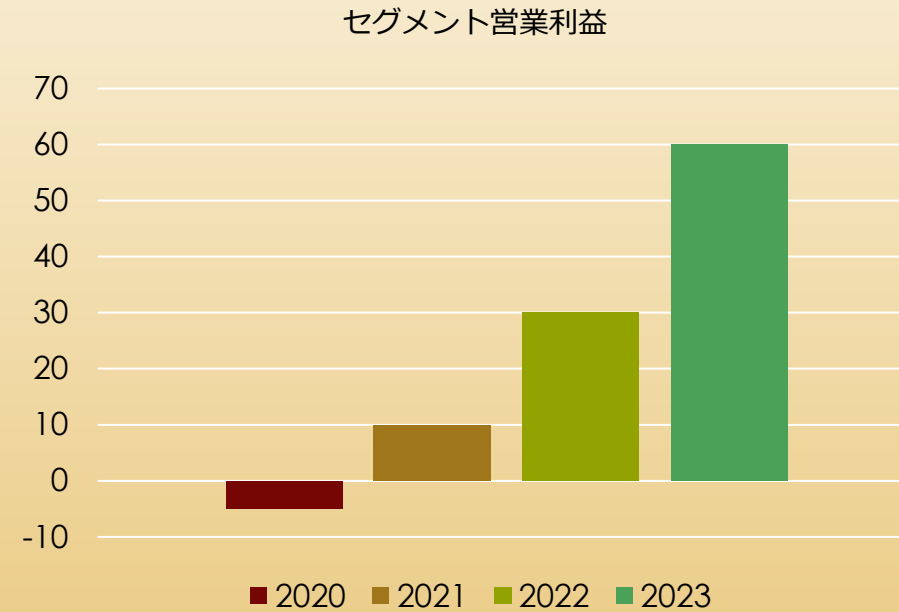
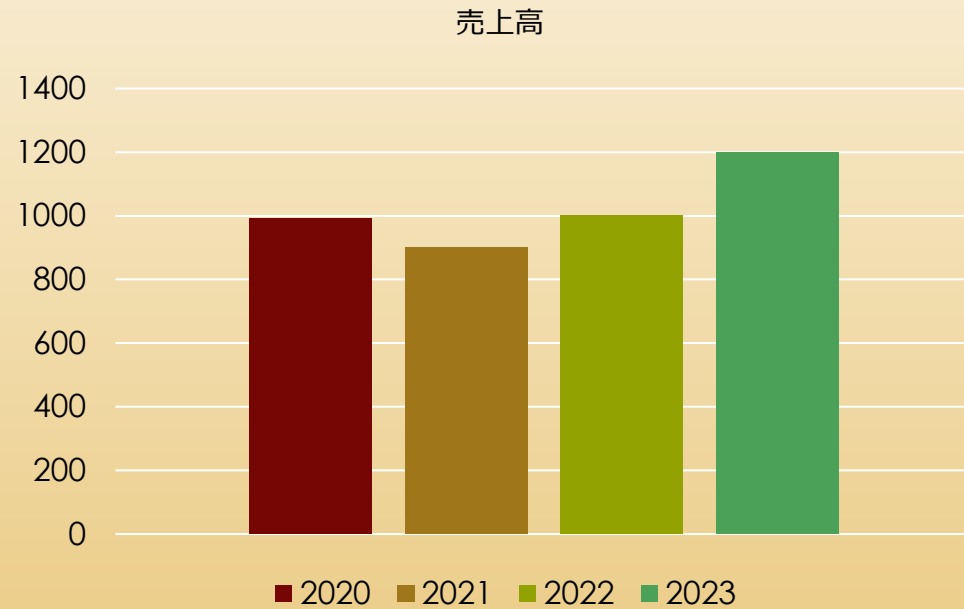
ニューノーマル下での新しい市場開拓に挑戦

＜魅力的なライフスタイルを創造＞

- ・ 祖業である毛織物を活かしたユニフォーム・ニット業務を一段と強化します。
- ・ 事業部門の枠を取り払ったダイトウボウクオリティの訴求
繊維・ヘルスケアのオールダイトウボウの技術を結集して顧客ニーズに応えます。
特に、高機能の制服素材などをヘルスケア事業でもダイトウボウクオリティとして訴求します。
- ・ ジェンダーフリービジネスの開拓
昨年秋にスタートしたジェンダーフリー推進部を核として、社会的な性差解消に向けて「働く女性の味方」をテーマに、これまでにない柔軟な発想と感性で新たなビジネスチャンスを開拓していきます。
- ・ 自社ECサイトの活用
オーダーメイドニット製品など、独自ノウハウによりB to Cで高付加価値のカスタマイズビジネスに取り組みます。
- ・ 低付加価値OEM業務縮小
ニューノーマル下で今後の成長が見込みにくいと判断される低付加価値のOEM業務については縮小を検討します。

セグメント毎の損益計画

【繊維・アパレル事業】



(単位：百万円)

年度	2020 (実績)	2021	2022	2023
売上高	990	900	1,000	1,200
セグメント営業利益	▲5	10	30	60

(*) 新収益認識基準の適用により売上高は2020年度比約160百万円圧縮されています。利益水準に影響はありません。



經營管理

中期経営計画
ブレイクスルー 2024

経営管理上のテーマ

財務戦略・人材育成

ガバナンスのさらなる強化

東証再編・配当に対する考え方

<財務戦略>

- ・財務マネジメントの強化

当社は商業施設事業への積極投資により有利子負債が相応に積みあがっています。このため、**Net DER**指標を目標化するなどで有利子負債の着実な削減とキャッシュフローマネジメントを引き続き強化します。

- ・金利動向への的確な対応

金利環境に常に注意を払い支払利息負担の抑制に努めます。

<人材育成>

- ・少数精鋭の組織力強化

全社的かつ継続的な人材レベルの底上げはもとより、特に、商業施設事業のプロ人材育成、女性営業職や女性管理職の育成に注力します。

- ・ワークライフバランス向上

リモートワーク定着、ワークライフバランス向上などの新時代の観点を踏まえ、組織マネジメントの強化に努めるとともに社内コミュニケーションの一層の向上に取り組めます。



財務戦略・人材育成

ガバナンスの さらなる強化

- 東証再編に関連して、上場市場では、今後、より高いガバナンス水準が求められることになっており、特にプライム市場は「見直し後のコーポレートガバナンス・コード全原則の適用」が掲げられています。
- ガバナンス（企業統治）などの基準も、より厳格な基準が設けられ、上場企業の価値向上が促される見込みです。
- また、内部監査が一定の独立性をもって有効に機能するよう、独立社外取締役を含む取締役会・監査等委員会などに対して直接報告が行われる仕組みの確立など、監査に対する信頼性の向上も一段と求められます。
- 当社はコーポレートガバナンスコードの遵守に努めているところですが、かかる環境下、これまで以上に実効性あるガバナンス強化に取り組んでまいります。

<東証再編に関する現時点の考え>

東証再編に関連して、上場市場では、今後、多くの機関投資家の投資対象になりうる規模の時価総額（流動性）、より高いガバナンス水準、投資家との建設的な対話を中心に据えることなどが示されており、当社は、現時点で判明している情報に従えば、時価総額以外のプライム市場の基準を満たしております。

今後の動向については、不透明な部分もあり明確に決定する段階にありません。ただし、当社といたしましては、東証からの発表に従い、可能な限りプライム市場に留まるべく粛々と手続きを進める考えです。

<復配に関する現時点の考え>

現段階では内部留保に努めるものの、計画通り進捗することで会社法の定めに従い配当が認められる状況となれば、早期の復配について可能な限り積極的に検討を進める考えです。

東証再編・復配に関して

本資料の発表日現在において入手可能な情報に基づき作成したものです。
本資料が当社の将来の内容・業績を保証するものではありません。

