2024年6月7日

各　　位

会 社 名　株式会社ダイドーリミテッド
代表者名　代表取締役社長執行役員　鍋割　宰
コード番号 3205（東証スタンダード・名証プレミア）
問合せ先　経営管理室室長 日下部　達哉
（TEL：03-3257-5022）

（訂正）「中期経営計画の策定に関するお知らせ」の一部訂正について

2024年5月20日に開示いたしました「中期経営計画の策定に関するお知らせ」において、添付資料の記載内容に訂正すべき事項がありましたので、下記のとおりお知らせいたします。

なお、訂正箇所には下線を付しております。

記

23ページ：既存事業の計画数値詳細

【訂正前】

既存事業の計画数値詳細

DAIDOH

*赤字数値は24年3月期との差

（単位：百万円）	実績	計画（既存事業のみ）			備考
	2024年3月期	2025年3月期	2026年3月期	2027年3月期	
売上高	28,697	30,312	31,280	31,621 （+10.0%）	-年率3.2%で成長
売上原価	13,778	13,887	14,325	14,612	
売上原価率	48.0%	45.8%	45.8%	46.2%	-SCM改革などにより25年3月期から原価率低減 -最終年度のみ微増を見込む
売上総利益	14,919	16,425	16,954	17,009	
売上総利益率	52.0%	54.2%	54.2%	53.8% （+1.8%）	
販管費	15,362	16,324	16,589	16,173	-人件費上昇などを踏まえ年率1.7%の増加を計画
営業利益	-442	100	365	908 （+1,350）	-既存事業の営業利益率は4.4pt改善
営業利益率	-1.5%	0.3%	1.2%	2.9%	

23

Copyright © DAIDOH LIMITED 2024

【訂正後】

既存事業の計画数値詳細

DAIDOH

*赤字数値は24年3月期との差

（単位：百万円）	実績	計画（既存事業のみ）			備考
	2024年3月期	2025年3月期	2026年3月期	2027年3月期	
売上高	28,697	30,312	31,280	31,660 （+10.3%）	-年率3.3%で成長
売上原価	13,778	13,887	14,325	14,577	-SCM改革などにより25年3月期から原価率低減 -最終年度のみ微増を見込む
売上原価率	48.0%	45.8%	45.8%	46.0%	
売上総利益	14,919	16,425	16,954	17,083	
売上総利益率	52.0%	54.2%	54.2%	54.0% （+2.0%）	
販管費	15,362	16,324	16,589	16,175	-人件費上昇などを踏まえ年率1.7%の増加を計画
営業利益	-442	100	365	908 （+1,350）	-既存事業の営業利益率は4.4pt改善
営業利益率	-1.5%	0.3%	1.2%	2.9%	

23

Copyright © DAIDOH LIMITED 2024

※訂正後の中期経営計画の全文につきましては、添付資料をご確認ください。

以上

ダイドーリミテッド　中期経営計画
「革新と進化」

株式会社ダイドーリミテッド
2024年5月20日

DAÏDOH
FOR HIGHER QUALITY IN LIFE

Copyright © DAIDOH LIMITED 2024

はじめに：中期経営計画策定の背景

当社業績は、長期にわたり、営業損失が継続しております。特に直近３年間においては、新型コロナウイルス感染症という危機から回復するため、各事業の変革に取り組みましたが、2024年3月期においても営業損失および経常損失を計上することとなりました。

このような業績の低迷から早期に脱却を図るため、より強固な利益体質を構築し株主の皆様への適切なリターンを行えるよう、「革新と進化」をテーマとして、2027年3月期に至る3ヵ年の中期経営計画を策定いたしました。

本計画では、当社グループの各事業の成長性と利益率、および外部環境を踏まえて、成長させる事業と縮小させる事業を明確にしたほか、これまで不足していた海外拡販能力、DX/CRM領域、M&A領域を充足させる計画としています。加えて、本計画を強力に遂行するため、必要なスキル、専門性、経験を有した外部からのサポートを受け、経営管理・改革遂行能力の抜本的強化・向上を実現します。

本計画に基づき、グループ一丸となって聖域なき改革と改善を断行することで、2027年3月期に、連結営業利益15億円、ROE8.0%の達成を目指し、持続的に企業価値を高めていきます。

なお、今後は、本計画の進捗についての開示を中心に、IRにおける情報提供をより綿密に行い、企業としての透明性向上を進めてまいります。

Copyright © DAIDOH LIMITED 2024

目次

1. ダイドーリミテッドのビジネスモデルについて
   1. ダイドーリミテッドのこれまでの歴史と歩み
   2. ダイドーリミテッドのビジョンとビジネスモデル
   3. ダイドーリミテッドの強みと競争優位性

2. 業績および次期中期経営計画について
   1. 過去10年の業績と総括
   2. 直近3ヶ年の業績改善への取り組み
   3. 今後の成長戦略
   4. SDGs/ESGの視点で見た魅力

Copyright © DAIDOH LIMITED 2024

目次

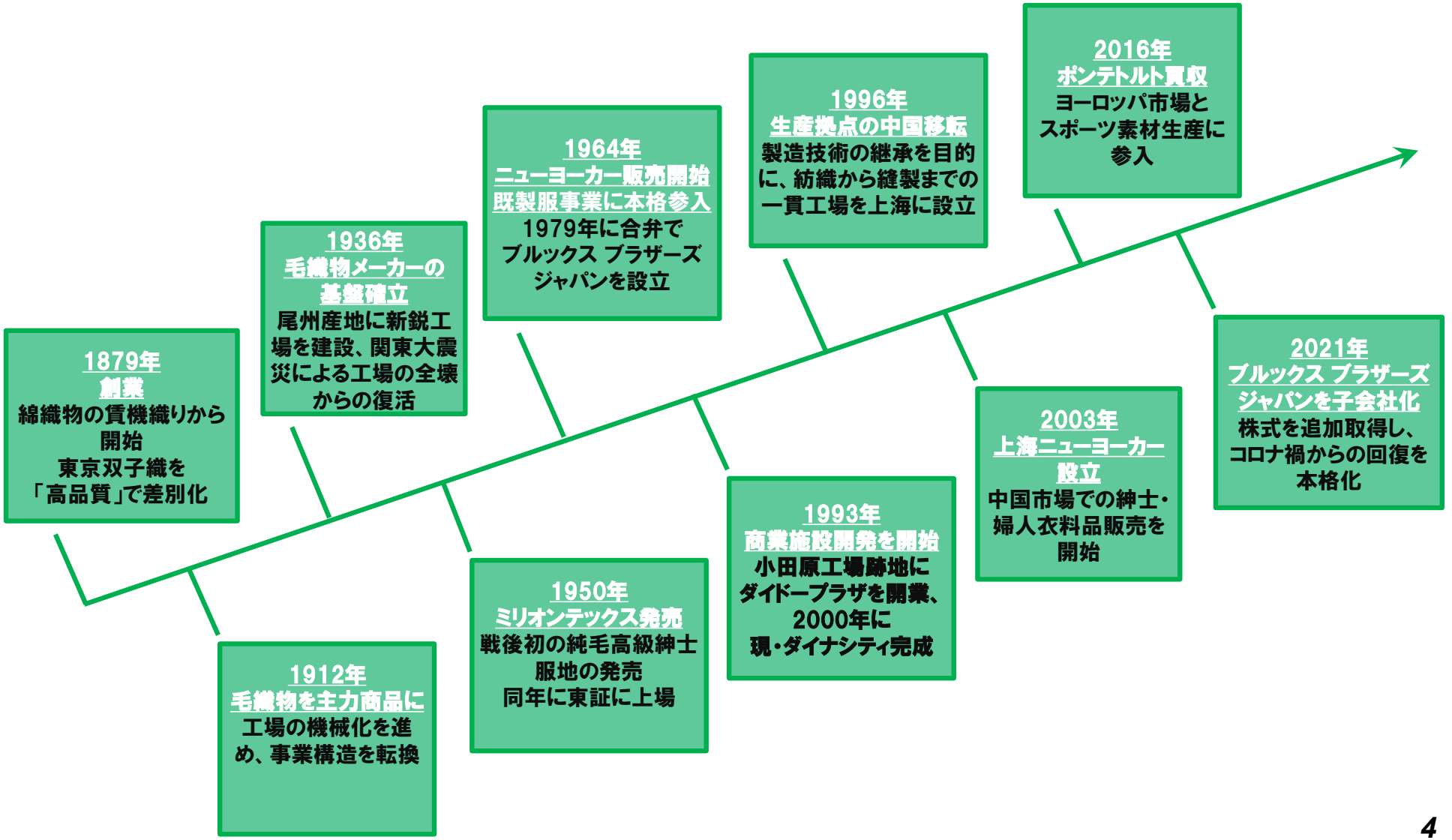
1. ダイドーリミテッドのビジネスモデルについて
   1. ダイドーリミテッドのこれまでの歴史と歩み
   2. ダイドーリミテッドのビジョンとビジネスモデル
   3. ダイドーリミテッドの強みと競争優位性

2. 業績および次期中期経営計画について
   1. 過去10年の業績と総括
   2. 直近3ヶ年の業績改善への取り組み
   3. 今後の成長戦略
   4. SDGs/ESGの視点で見た魅力

Copyright © DAIDOH LIMITED 2024

ダイドーリミテッドのこれまでの歴史と歩み

当社は紡織事業からスタートし、市場や経済環境の変化に合わせ、取扱品や事業構造を常に革新、進化させ、創業より１４５年間、事業を継続して参りました



Copyright © DAIDOH LIMITED 2024

ダイドーリミテッドの進化の振り返り

当社はこれまで、事業の見直し、撤退やリストラクチャリング（再構築）、新規事業の立ち上げやM&Aにとりくみ、環境変化に適応したビジネスモデルを進化させてきました

進化の方向性

会社機能	素材			アパレル				販売			
	素材企画	素材製造	素材卸売	ブランド企画・開発	商品企画	製品製造	物流	立地選定/物件開発	店舗開発	マーケティング	販売（店/EC）
1879年（創業年） 創業・発展の時代	【開発】丁寧で精巧な技術による高付加価値綿織物の提供			企画機能の深化							
	【再構築】取扱品を綿織物から毛織物に転換、最新工場建設に投資							ブランド事業/川下（小売）への進出			
1945年（終戦） 発展・拡大の時代	【開発】他社に先駆け、純毛高級紳士服地「ミリオンテックス」を開発			【新規事業】既製服事業への参入 ニューヨーカーを設立、 ビジネスパーソンに向けた トラディショナルスタイルを提案							
1989年（冷戦集結）	【再構築】既製服の市場浸透により、服地卸売から直販体制に移行										
	【再構築】国内遊休地の整理、小田原工場跡地に商業施設を開発			【新規事業】ブルックス ブラザーズ ジャパンを合弁により設立							
	【生産移転】中国での毛織物、既製服の製造を開始、製造技術の継承			【新規事業】上海ニューヨーカー設立 中国市場での衣料品販売を開始				【再構築】衣料事業のSPA化、既製服ブランドの整理を進め、ニューヨーカーのショップ化を促進			
転換・改革の時代	【再構築】中国工場の機能集約を図る							【新規事業】ショッピングセンターの開発・運営（小田原）		【再構築】 パターンオーダーの強化	
2020年（コロナ禍）	【M&A】伊ポンテトルト買収により高付加価値素材を確保			【M&A】ブルックス ブラザーズ ジャパンを連結子会社化 ダイドーリミテッドグループの製造機能の活用により商品開発、販売力を強化							

Copyright © DAIDOH LIMITED 2024

For Higher Quality in Life

ダイドーリミテッドは2029年で創業150年を迎えます。次の50年、創業200年においても成長、飛躍を続ける社会の公器として、社会に価値を創出していきます

ダイドーリミテッドグループの経営理念は、
「お客様第一」「品質本位」です。

この経営理念に基づき、最高品質を、
日常生活にお届けすることに取り組んできました。
創業から、ウール100%の国産生地「ミリオンテックス」の開発、
自社ブランドアパレルの開発、製造工場の海外移転、
ニューヨーカーのSPA化とブルックス ブラザーズ ジャパンの連結子会社化、
イタリアの生地メーカーポンテトルトの買収、
といった取り組みとビジネスモデルの変転を進めてまいりました。

次の50年も、顧客の皆様に最高品質の製品・サービスを届け続けるべく、
時流に合わせて、不要な機能は取り除き、必要な機能は補完しながら、
革新と進化を続けていきます。

Copyright © DAIDOH LIMITED 2024

ダイドーリミテッドの強みと競争優位性

ダイドーリミテッドは素材、ブランド、製品（アパレル）、販売チャネルを一気通貫で手がけ、顧客への創出価値を最大化できるビジネスプラットフォームを有するSPA企業です

機能	素材			アパレル				販売			
	素材企画	素材製造	素材卸売	ブランド企画・開発	商品企画	製品製造	物流	立地選定/物件開発	店舗開発	マーケティング	販売（店/EC）

海外

欧米

PONTETORTO

トレンドの本場から高品質のファッション生地・スポーツ生地を提供

アジア

中国工場
高品質を自社工場で担保

上海
NEWYORKER
海外での直接販路の構築

日本

Brooks Brothers
ハイエンドのアメリカントラッドを日本市場に合う形で提供

NEWYORKER
ブルックス ブラザーズより求めやすい価格で高品質の企画・縫製のトラッドを提供

Dynacity
商業施設保有

Copyright © DAIDOH LIMITED 2024

目次

1. ダイドーのビジネスモデルについて
1. ダイドーのこれまでの歴史と歩み
2. ダイドーのビジョンとビジネスモデル
3. ダイドーの強みと競争優位性

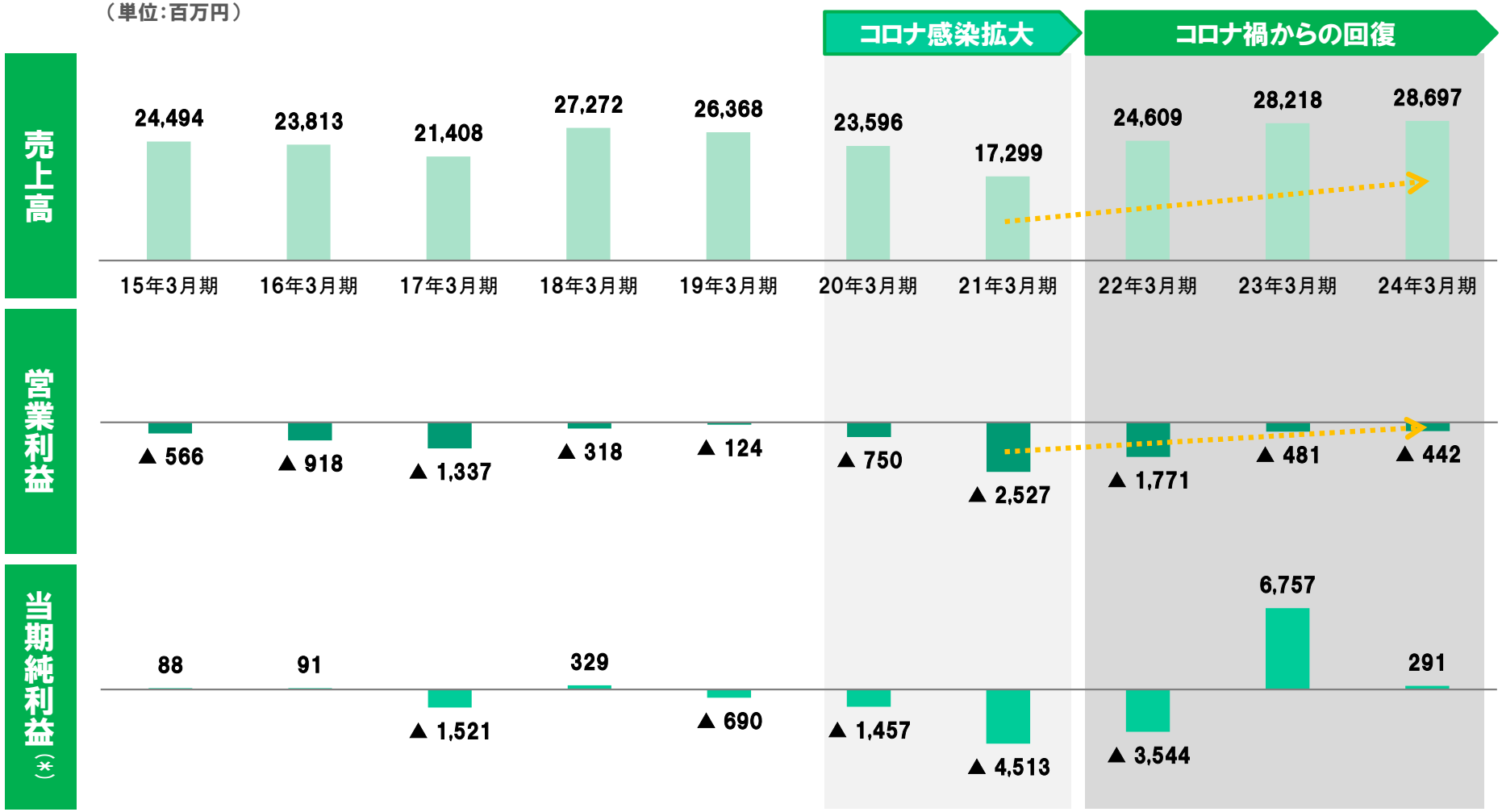
2. 業績および次期中期経営計画について
1. 過去10年の業績と総括
2. 直近3ヶ年の業績改善への取り組み
3. 今後の成長戦略
4. SDGs/ESGの視点で見た魅力

Copyright © DAIDOH LIMITED 2024

過去10年間の業績低迷

衣料事業の収益力低迷が続き、長期にわたり、営業損失が継続しています。
本中期経営計画では、このような業績を猛省し、内部要因を徹底的に振り返った上で、不退転の決意で業績向上を図ることとしました

（単位：百万円）



*:当期純利益は親会社株主に帰属する当期純利益

Copyright © DAIDOH LIMITED 2024

振り返りと目指すべき方向性

業績低迷の総括

新型コロナウイルス感染症の流行などの外部要因とは別に、長期に業績が低迷した内部的な要因として、下記3点を認識しています

- **不十分な成長戦略と投資**
  早期の黒字化を目標にしていたが、中長期的に目指すべき目標値に達するための具体策とスピード感が不足しており、成長分野への投資が限られていた

- **効果が限定的なリストラクチャリング策**
  固定費の削減には寄与したが、抜本的な事業構造の再構築には至らず、事業環境の変化への適応が不十分であった

- **全方位的な収益向上施策**
  攻めるべきところと守るべきところが不明確であり、満遍なく収益を向上させようとしたが、大きな成長が実現できなかった

目指すべき方向性

振り返りを踏まえ、今回の中期経営計画では下記の方向性を設定しました

- **高収益企業となるための成長戦略の構築**
  3年後の目指すべき最低水準の利益水準としてROE8%を目標とし、既存事業の成長に追加して、M&Aによる非連続的な成長を計画

- **攻めと守りの明確化**
  伸びている事業に投資し、伸びていない事業は事業構造の改善に注力するという、事業の優先順位づけ、メリハリを明確化

- **経営リソースの強化**
  策定した計画を着実に実行するために、社内に不足している経営リソースを社外から補完

Copyright © DAIDOH LIMITED 2024

経営改革プラン「革新と進化」

過去10年の振り返りを踏まえ、中期経営計画を推進し、企業価値向上を進めます

具体的施策

I. ビジネスモデルの進化

i. 事業ポートフォリオの刷新
成長させる事業と縮小させる事業を明確にし、利益率・成長性の高い事業に注力。
一部不動産事業や中国事業の入れ替えを検討

ii. 事業別施策の実行
上記ポートフォリオ方針に従って事業ごとに改善・投資を実行

II. 経営体制の強化
成長戦略を実行・実現する上で、外部エキスパートとの協業によりノウハウ、人材を補完

定量目標

	2024年3月期実績	2027年3月期目標
売上高	287億円	360億円
営業利益	▲4億円	15億円
ROE	2.1%	8.0%
株主還元	2円	12円（配当性向：30%）

Copyright © DAIDOH LIMITED 2024

直近3ヶ年の業績改善への取り組み

22年3月期～24年3月期は、既存事業のコスト削減を実施しつつ、新規売上増への取り組みを行い、赤字幅を縮小してまいりました

事業/ブランド	実行したコスト削減施策(*)	新規売上増への取組み
Brooks Brothers	・不採算店舗のクローズ ・本社/店舗の人員削減 ・本社オフィス面積の削減	・連結子会社化へ株式を買い増し ・日本市場にあわせた日本企画の商品、日本国内での他ブランドとのコラボ企画、の増加とともに、仕入れ価格の安定化 ・スタッフスタート(実店舗スタッフによるオンラインストアでの接客)の開始
NEW YORKER	・不採算ブランドの休止 ・不採算店舗のクローズ ・本社/店舗の人員削減 ・本社オフィス面積の削減 ・在庫水準の適正化	・スタッフスタート(実店舗スタッフによるオンラインストアでの接客)の開始 ・EC在庫の実店舗での販売開始(OMOの推進)
中国工場	・基幹工場の閉鎖・撤退 ・ニット製造ラインの廃止	
PONTETORTO		・欧州以外のブランドへの商談を積極化。北米の大手スポーツ・アウトドアブランドへの売上拡大や新規取引決定
Dynacity	・小田原賃貸用オフィスビルの解体と再開発の推進	・人出の回復を見据えて新規テナントの誘致推進。2025年3月期から新規テナントが収益貢献

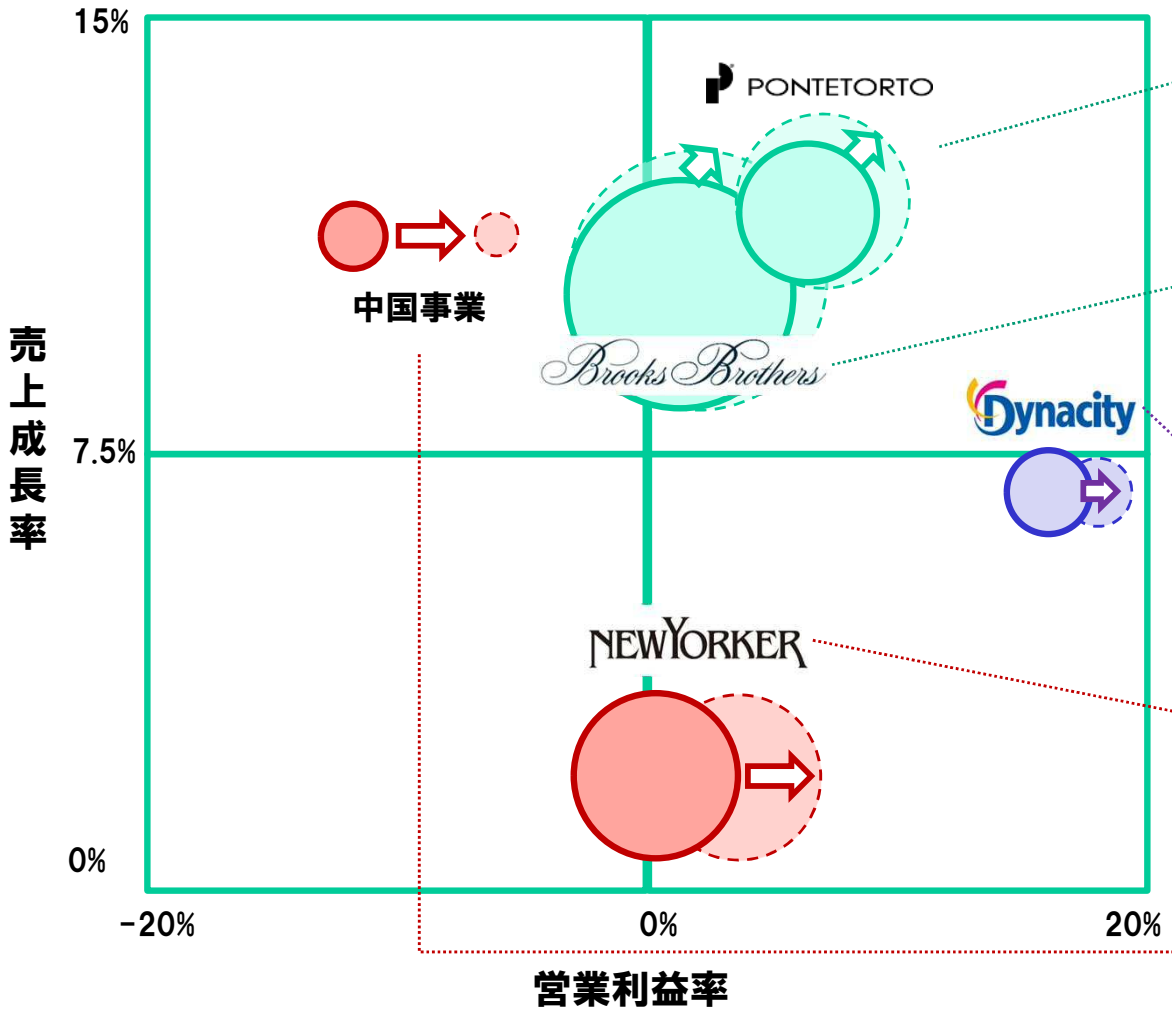
*:一部施策は21年3月期から実施

Copyright © DAIDOH LIMITED 2024

ビジネスモデルの進化：
事業ポートフォリオの刷新 / 投資領域と撤退・改善領域を明確に

本中計期間においては、利益率・成長率の高い事業に注力し、事業ポートフォリオを刷新します

事業別 売上高成長率・営業利益率
（円の大きさ：売上高規模、実線：24年3月期実績、点線：目指すポジション）



事業別の現状と方針

ポンテトルト
- ✓ コロナ禍で減損はあったが、主力の高品質スポーツ生地は成長率の高い状態が続いている
- ✓ マネジメントを強化して次の屋台骨に育てる

Brooks Brothers Japan
- ✓ 高いブランド価値と売上向上施策が奏功しコロナ後は売上成長が続いている
- ✓ さらなる成長に向けて既存の取り組みの推進とECへの投資

Dynacityほか不動産事業
- ✓ 小田原ダイナシティ（ショッピングセンター事業）は高利益率の事業であり当面は継続保有
- ✓ ダイナシティ以外の不動産事業は本中計期間中に投資のための資金化を検討

ニューヨーカー
- ✓ コロナ禍からの回復に苦戦しており、ブランド価値の失速が見受けられる
- ✓ 本計画中は売上拡大よりもSCM改善とブランド再構築に注力

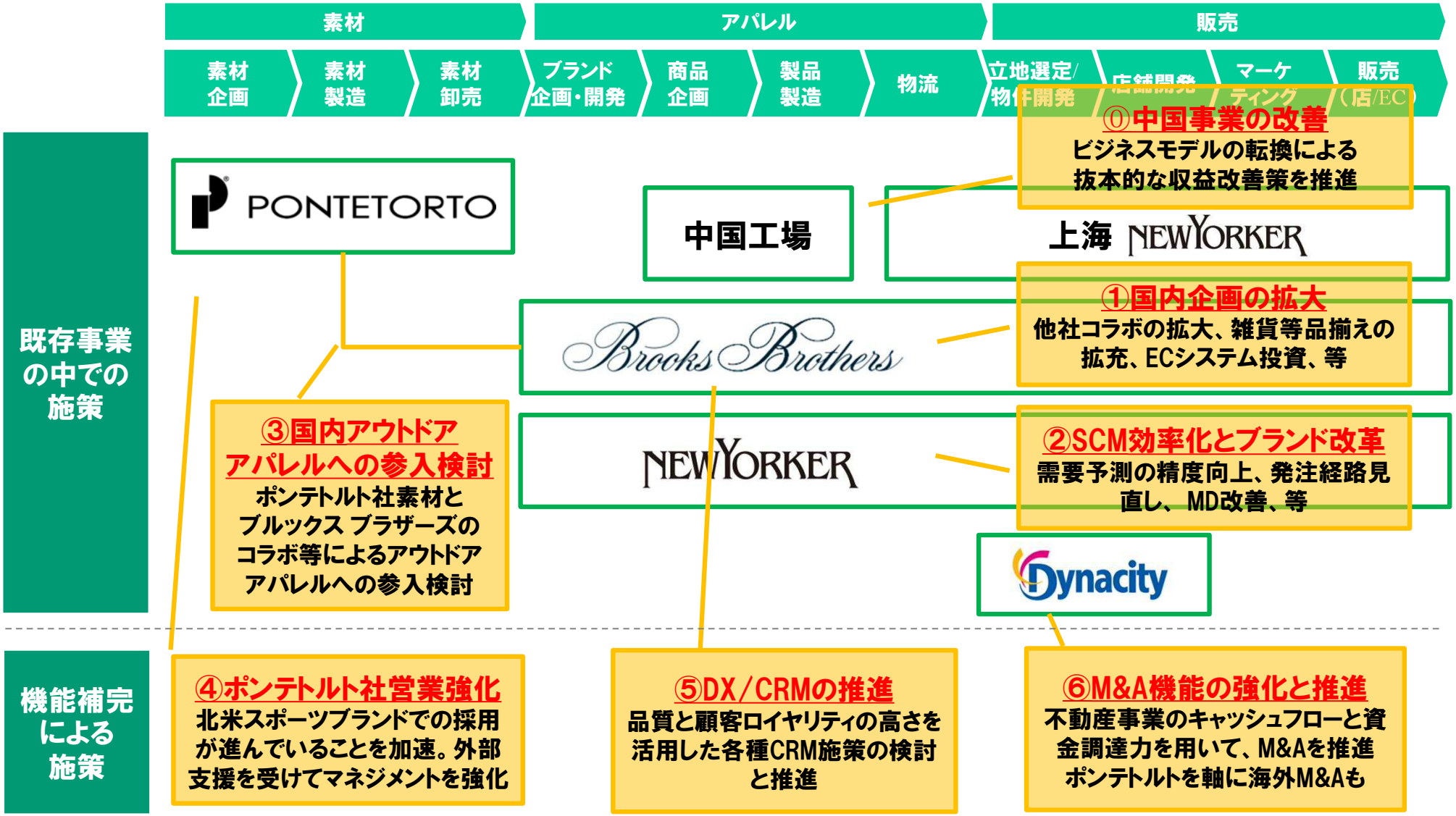
中国現地法人5社
- ✓ うち1社は清算を決定済み
- ✓ ビジネスモデルの転換による抜本的な収益改善策を推進

※：成長率は2022年3月期から2024年3月期のCAGR、売上高および営業利益率は2024年3月期実績

Copyright © DAIDOH LIMITED 2024

ビジネスモデルの進化：
強みを梃子にビジネスモデルを進化させ、売上/利益成長を実現

既存事業の中での改善・既存事業間でのシナジー創出のほか、外部から必要な機能を補完した上で、7つの取り組みを進めます （①～⑥について詳細後述）



Copyright © DAIDOH LIMITED 2024

ビジネスモデルの進化①
ブルックス ブラザーズの国内企画拡充とEC強化

売上が伸長しているブルックス ブラザーズでは直近で好調に推移している施策を継続しつつ、品揃えの拡充とECへの投資を進めます

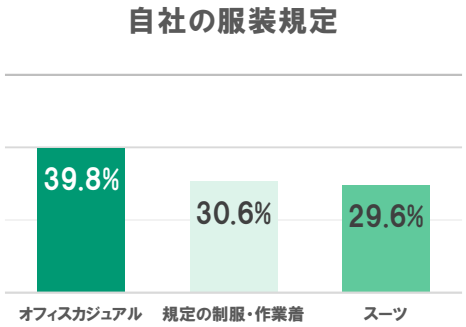
コラボレーション企画の推進	連結子会社化後から、既存顧客満足度の向上、新規顧客の獲得、ブランドイメージの向上を目的とした国内企画のコラボレーションを年間5−6件に増加させ好調に推移。今後も実施継続
品揃えのアップデート 雑貨類の強化	高付加価値商品（Made in USA，ハイレベルな国内生産背景でのモノづくり）の品揃えを拡充し、ロイヤルカスタマーへの提供価値を拡大。 高付加価値な雑貨類の品揃え拡充による、ライフスタイルブランドとしてのブランディング強化
ECへの投資促進	従来より自社サイトでの売上が好調で利益率が高い。 店舗スタッフがECサイト上でコーディネート提案を行う「スタッフスタート」は既に実施済みで好調に推移。 今後、サイトリニューアルや在庫連携などへの追加投資を計画しており EC売り上げをさらに高めていく

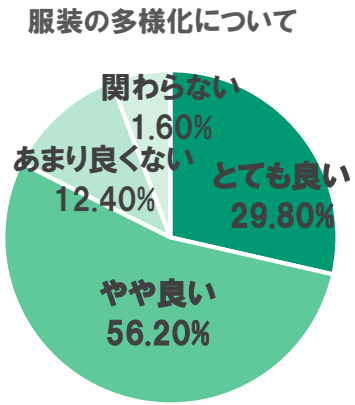
Copyright © DAIDOH LIMITED 2024

ビジネスモデルの進化①
アメリカントラッドの復権

オフィスカジュアルの浸透とアメリカントラッド回帰のトレンドにより、アメリカントラッドブランドは成長基調にあります

オフィスカジュアルの浸透





- オフィスカジュアルは現時点で仕事の服装として約4割で、最大の割合
- 86%が服装の多様化に対してポジティブな反応

- 世論を受け、オフィスカジュアルは今後更に日本国内で受け入れられるようになる
- これに伴い、ジャケパンスタイルが復権し、ボタンダウンやブレザーの需要が増加すると予想される

トラッドブランドの好調

ブルックス ブラザーズ（米本国）

- アメリカ本国のブルックス ブラザーズでは、経営破綻後、トラッドのブランドイメージを大きく変えることなく、既存のブランドの中でカジュアル路線などに乗り出し、既存顧客の引き戻しに成功、破綻から二年で黒字化した

“「ブルックス ブラザーズ」は素晴らしいブランドで、根幹はしっかりしている。それをいかにして蘇らせるか。それは新たなロゴを作ったり、より若年層向けにかじを切ったりすることではないという点で、マイケル（チーフデザイナー）と私の意見は一致している。ブランドの本質を損なうことなく、カジュアルなアイテムも増やし、モダンにアップデートする。
そうした姿勢が評価され、これまでビジネス用のスーツやシャツを購入していた顧客が、スポーツウェアも買ってくれるようになった。”
ケン・オオハシ　ブルックス ブラザーズ社長兼CEO

ラルフ ローレン（グローバル）

- 23年10～12月期に予想を上回る売上高を記録、通期では昨年比＋2%を見込んでいる
- その要因として、アジア市場の堅調な需要の増加をあげている

出典：AMP, WWD JAPAN, 繊研新聞, MNKABU PRESS

Copyright © DAIDOH LIMITED 2024

ビジネスモデルの進化②
ニューヨーカー SCMとブランド改革

売上成長率が落ちているニューヨーカーでは、サプライチェーン改革で利益率を改善しつつ、既存MDの強化と新規ラインの立ち上げを進めます

発注精度向上システムの導入	SaaSシステム PROFIT AUTOMATION®を2024年4月から運用開始、需給最適化を実現することで、欠品率の改善と滞留在庫の削減を促進し、0.8～1.6億円の利益改善効果
企画・購買・物流の直接・間接比率見直し	リストラクチャリングの一環としての一部のサブブランド休止と不振店舗閉店を踏まえた現在の事業規模に合う形で、中間流通を省く海外生産業務の直接化、物流の効率化を推進するなど、聖域を設けず全てのコストを見直し、0.5～0.8億円の原価低減効果
MD強化と新規ライン立ち上げ	PROFIT AUTOMATION®のデータ分析結果をもとに、ブランドのターゲット顧客のペルソナ（典型的な顧客像）を再定義し既存MDを改善すると共に、バッグ、靴、雑貨等のカテゴリ拡張や新規顧客層を獲得するための新規商品ラインの展開を行い、売上を創出

Copyright © DAIDOH LIMITED 2024

ビジネスモデルの進化③
アウトドアアパレルへの参入検討

国内のスポーツアパレルはゴルフを中心にラグジュアリーブランドが存在感を増しており、ダイドーリミテッドのケイパビリティともマッチすることから、本中計期間中に参入を検討します

市場の成長を超えて成長するブランド

ゴルフウェア市場の前年比成長率（2021～2023）

2021～2022	2022～2023	平均
16.7%	2.2%	9.2%

- **BRIEFING**
  ブランド内のゴルフ分野は2019年度から成長を始め、ブランド全体では2022～2023年には売上60%増を達成したが、その際にはゴルフ商品が60%を占めた

- **MARK&LONA**
  ブランド運営会社の国内売上高の2021～2023年の年平均成長率は7.8%であるが、ゴルフを主力とするラグジュアリーブランドとして、中期経営計画において年平均成長率20%を見込む

ダイドーリミテッドとの親和性

- **ブルックス ブラザーズのブランドとの親和性**
  左記二社はアメリカンテイストのミドルアッパーブランドであり、特にBRIEFINGについては、別分野のアメリカンテイストブランドのゴルフへの進出という点で共通する
  また、本国ブルックス ブラザーズ社の業績回復の一因であるスポーツ、カジュアル路線への進出とも一致する

- **ポンテトルトとのシナジー創出の可能性**
  ポンテトルトの高機能素材は、スポーツウェアとの親和性が高く、高機能素材とハイブランドのコラボを自社ブランド内で再現することが可能

出典:Gemini Strategy Group、（株）キューブ、矢野経済研究所

Copyright © DAIDOH LIMITED 2024

ビジネスモデルの進化④
ポンテトルト社営業強化

高機能アパレル市場は継続して成長しており、素材メーカーからSPAに取り組んでいる事例も多数存在することから、営業/マーケティングチームを強化することでさらなる成長を実現します

PONTETORTO

スポーツアパレル・ラグジュアリー市場の成長性

アパレル関連市場の中で、スポーツ用の高機能素材に関連する以下の市場は高い成長性が見込まれている

- **スポーツアパレル市場**
  年平均成長率(2023～2030年度):4.2%
- **アパレルラグジュアリー市場**
  年平均成長率(2019～2026年度):3.9%
- **高機能ウェア市場**
  年平均成長率(2022～2030年度):9.6%

素材メーカーの事業の発展可能性

素材メーカーが自らをブランド化する、あるいは既成服事業に進出する事例が増えている

企業名	素材名	取り組み内容
DuPont(米)	Sorona	顧客企業の商品ページに素材名・社名を記載し、消費者に向けた訴求を実現
GORE(米)	GORE-TEX	GORE-TEX製品の機能性に関する修理・交換・返金保証を付帯し、消費者にも高機能性を訴求
Ermenegildo Zegna(伊)	なし	生地メーカーとして創業したが、既製服の販売を開始し、ブランド価値を向上
エイガールズ(日)	なし	シームレスインナーブランド「マル(MALU)」(カシミア100%のインナーニット、1万円台の価格帯)、新ウィメンズブランド「ソウワー(SOWER)」(「ナイスネス」を運営するヴァウエルと協業)を発売

出典:business research insights, fortune business insights, Global Information, AERA STYLE MAGAZINE, Precious.JP, 経済産業省(2021)

Copyright © DAIDOH LIMITED 2024

ビジネスモデルの進化⑤
DX/CRMへの取り組み開始

本中計期間中に、ブルックス ブラザーズおよびニューヨーカーではDX/CRMに取り組み、既存の高品質とリピーター率の高さを背景に、顧客への提供付加価値の最大化を図ります

	進化のための重点施策	
	DX	CRM
目的	• デジタルマーケティング強化による新規顧客の獲得 • 商品発注業務、店舗配分業務の自動化/効率化等による業務の生産性向上 • 顧客購買データを活用したMD・生産計画による在庫効率の向上	• 既存顧客情報を利用した顧客満足度の向上とOne to Oneマーケティング推進によるリピーター消費の喚起、ロイヤルカスタマー醸成による売上アップ • OMOの実現による販売活動の効率化 • 広告コストの効率化
他社成功事例と内容	• ZOZOTOWN AIを活用し、身長と体重のデータから採寸をオンライン上で行う • ファーストリテイリング RFIDタグを導入し、会計の非接触化、在庫管理の効率化を実現 • TOMMY HILFIGER 3Dデザイン技術を取り入れ、商品の制作プロセスをデジタル化 • Badgley Mischka アプリ上でリアルタイムに人気投票を行い、生産計画に反映	• サザビーリーグ 店舗の顧客データとECの顧客IDを統一、さらにテナント出店先のハウスカードなどの所持データもPOSレジに登録し、顧客のセグメント化に活用 • ミズノ オンラインショップのカゴ落ち商品があると、メールを配信し購買を促進 • ナノ・ユニバース 店舗やECサイトのポイントを統一、会員ランク制を導入し利便性を向上、チャネル横断型のマーケティング戦略を実現

出典：wearware, TRYETING, Digital Marketing Forum, BOXIL

Copyright © DAIDOH LIMITED 2024

ビジネスモデルの進化⑥
M&A機能の強化と推進

既存事業の改善以外の成長機会のため、M&Aに継続して取り組みます。必要な人的機能は外部からサポートを受けるとともに、必要資金の調達については不動産資産の現金化も行います

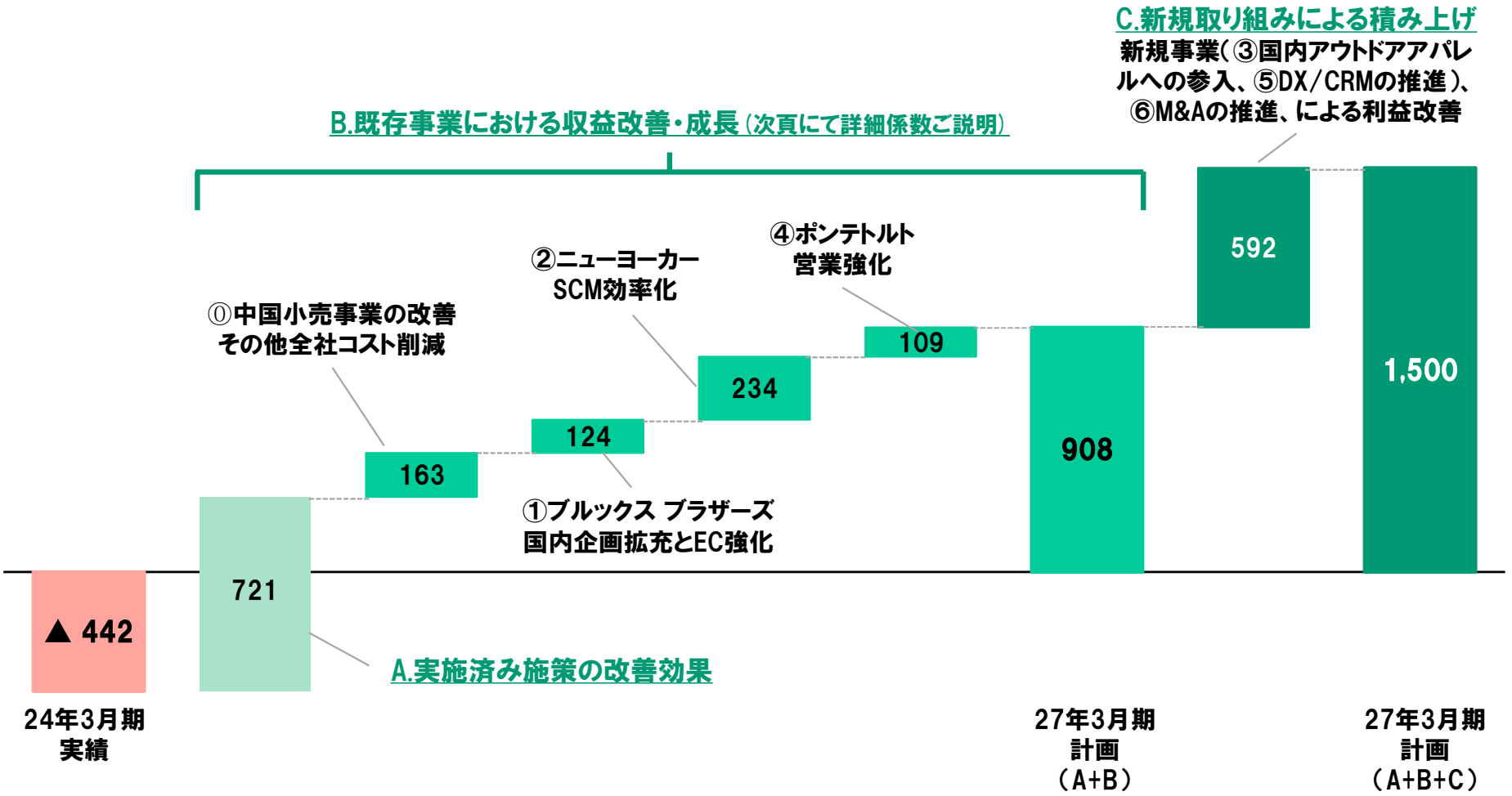
M&A専門チームの組成	M&A案件の探索・実行から効果創出までの時間短縮を実現すべく、外部リソースの支援を得て専門チームを組成、M&A案件の調達力、目利き（企業評価）力の更なる向上を実現すると共に、買収先企業/事業における買収後の経営の抜本的な強化、シナジー効果創出の早期化を実現
海外M&Aの継続	これまでのグローバル経験を活かし、成長市場である高機能ウェアにアクセスしているポンテトルトを活用すべく、さらに海外M&Aを推進
保有不動産の機動的な現金化	2023年3月期に売却した本社ビルの資金で購入した賃貸用不動産については、M&Aの資金ニーズにあわせ機動的に現金化を検討

Copyright © DAIDOH LIMITED 2024

27年3月期の営業利益15億円への施策

既に実施済みの施策による改善効果（下記A）に、0～6の施策を実施（下記B、C）し、27年3月期に営業利益15億円を目指します

27年3月期までの営業利益改善施策内訳・営業利益（単位：百万円）



Copyright © DAIDOH LIMITED 2024

既存事業の計画数値詳細

*赤字数値は24年3月期との差

（単位:百万円）	実績	計画（既存事業のみ）			備考
	2024年3月期	2025年3月期	2026年3月期	2027年3月期	
売上高	28,697	30,312	31,280	31,660 （+10.3%）	-年率3.3%で成長
売上原価	13,778	13,887	14,325	14,577	-SCM改革などにより25年3月期から原価率低減 -最終年度のみ微増を見込む
売上原価率	48.0%	45.8%	45.8%	46.0%	
売上総利益	14,919	16,425	16,954	17,083	
売上総利益率	52.0%	54.2%	54.2%	54.0% （+2.0%）	
販管費	15,362	16,324	16,589	16,175	-人件費上昇などを踏まえ年率1.7%の増加を計画
営業利益	-442	100	365	908 （+1,350）	-既存事業の営業利益率は4.4pt改善
営業利益率	-1.5%	0.3%	1.2%	2.9%	

Copyright © DAIDOH LIMITED 2024

コーポレートガバナンス

計画達成の蓋然性を高めるため、取締役会のダイバーシティの推進と、ストックオプション制度の変更を検討しています

ガバナンス強化のための施策	
取締役構成の見直し（予定）	• 女性社外取締役の登用等によるダイバーシティの推進 • アパレル業界に知見のある社外取締役の登用等
ストックオプション制度の変更検討	• 現行のストックオプション制度から、一定の基準を達成した場合にのみ支給される役員報酬制度等への変更を予定 • 報酬制度の変更によって、取締役会の計画達成へのインセンティブの強化を予定

Copyright © DAIDOH LIMITED 2024

経営体制の強化
成長戦略を実行・実現する上での補完・補強方法

外部エキスパートとの協業により改革の断行、完遂に必要な専門的ノウハウ、人材を補完し、経営体制を抜本的に強化

ブランドアイデンティティの発信

DAIDOH FOR HIGHER QUALITY IN LIFE

GEMINI Strategy Group
ジェミニ ストラテジー グループ 株式会社

改革推進の機能・役割補完/補強

- 経営改革推進・断行の継続的な実行
- 新規事業開発やM&Aの検討など、改革の推進力を担保

- 国内大手鉄道会社(上場)の外食・流通事業の再生
- 高級ホテル・レストラン運営企業の株式会社ひらまつ(上場)の再生
- 国内アパレル企業(上場)のバロックジャパンリミテッドのDX推進/MD/CRM強化

等、数多くの構造改革、事業再生実績を有する経営のプロフェショナル集団

Copyright © DAIDOH LIMITED 2024

SDGsへの取り組み
衣料品の循環と再生エネルギーの導入

素材のリサイクルから太陽光発電設備の導入、EVステーションの設置などを進めています

- **ウールリサイクル活動「エコ・ネットワーク」**
  1998年日本毛織(株)、ダイトウボウ(株)と共同し、回収した繊維製品をマテリアルリサイクルによって再利用する取り組みを開始、2016年時点で49社が参加

- **衣料品再利用活動「NY　RECYCLE」**
  2016年より開始、お客様に店頭に持ってきていただいた不要になった衣料品を、JEPLANを通じてリユース、リサイクルという形で循環型社会の構築を目指す

- **太陽光発電、蓄電設備の導入**
  小田原のダイナシティの屋上や、ポンテトルト社の工場内に太陽光発電設備を設置、非常用電源の他にピークカット、ピークシフトの役割も持つ

- **EVエコステーションの設置**
  小田原のダイナシティの駐車場に電気自動車の急速充電設備を設置、環境に配慮したモビリティの普及に貢献している

Copyright © DAIDOH LIMITED 2024

SDGsへの取り組み
革新的な生分解性素材の開発

DAIDOH
FOR HIGHER QUALITY IN LIFE

ポンテトルト社は、生分解性フリースで独自の環境素材を開発し欧米で高く評価されています

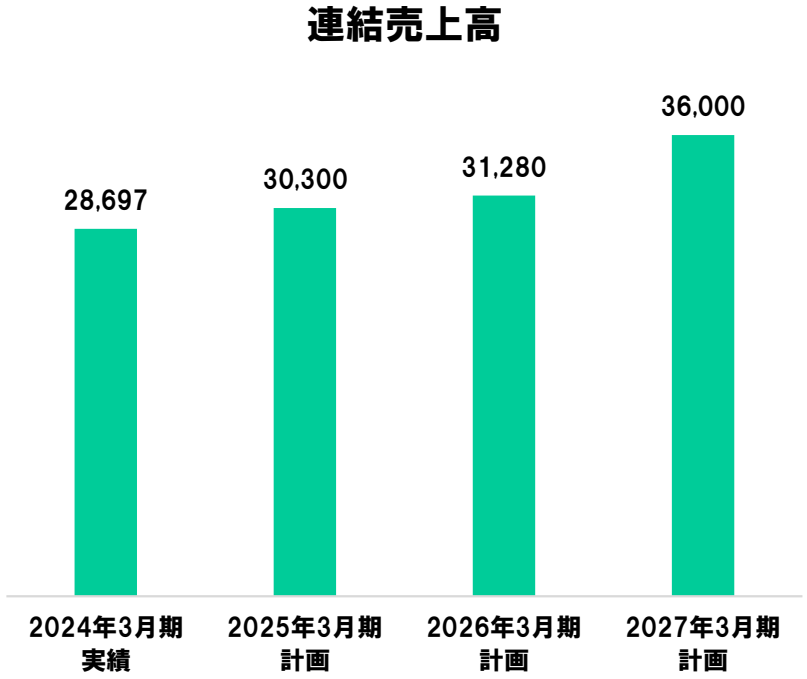
・**生分解性フリース「Biopile（バイオパイル）」の開発**

フリースの生地の裏側に生分解性の素材を使用することで、洗濯などの際に出てしまう、衣服の微細な粒子が水質汚染を引き起こす問題の解決に取り組む
さらに、表の生地にもリサイクルポリエステルを採用することで、より環境に配慮した生地の開発に成功し、2017年にドイツの機能素材展示会においてエコパフォーマンス賞を受賞した

Copyright © DAIDOH LIMITED 2024

INVESTMENT HIGHLIGHTS

単位：百万円



1. 過去3年間に取り組んできたコスト構造改善と売上向上の施策の効果が現れます
2. 積極投資事業と縮小・利益改善事業を明確にし、それぞれに最適な施策を迅速に実行します
3. 保有不動産の現金化等による資金調達余力を用いて、積極的に新規事業・M&Aに取り組みます
4. 計画推進に際して不足する経営機能については、外部パートナーを登用し抜本的に経営体制を強化します
5. 2027年3月期には、営業利益15億円、ROE8%を計画します

Copyright © DAIDOH LIMITED 2024

DAÏDOH

FOR HIGHER QUALITY IN LIFE

将来情報に関するご注意

本資料に掲載されている業績見通し等の将来に関する記述は、当社が現在入手している情報及び合理的であると判断する一定の前提に基づいており、業績を確約するものではありません。実際の業績等は、内外主要市場の経済環境、為替相場の変動など様々な要因により、大きく変動する可能性があります。

Copyright © DAIDOH LIMITED 2024