こころとからだに、
おいしいものを。

DyDo

ダイドーグループホールディングス

統合報告書2021



DyDoグループ理念

人と、社会と、共に喜び、共に栄える。
その実現のために
DyDoグループは、ダイナミックにチャレンジを続ける。

DyDoグループビジョン

DyDoはお客様と共に。
高い品質にいつもサプライズを添えて、
「オンリー DyDo」の
おいしさと健康をお客様にお届けします。

DyDoは社会と共に。
グループ全体で生み出す
製品・企業活動「オール DyDo」が、
豊かで元気な社会づくりに貢献します。

DyDoは次代と共に。
国境も既存の枠組みも越えて、
次代に向けて「DyDo スタンダード」を
創造します。

DyDoは人と共に。
飽くなき「DyDo チャレンジ」で、
DyDoグループに関わる
すべての人の幸せを実現します。

DyDoグループスローガン

こころとからだに、
おいしいものを。

DyDo

スローガンに込めた想い

こころが元気なら、からだは動きたくなる。
からだが前向きに動けば、こころはもっと楽しくなる。
DyDo グループは、お客様のこころとからだに、
そんな喜びを実現しようと思う。

DyDo グループだからこそ、飲料・食品から薬品まで幅広く、
お客様の楽しく健やかな暮らしのお役に立つことができる。

DyDo グループは思いを一つに、
チャレンジとアイデアをもって、
価値のある製品の提供や企業活動を通じて、
人に社会に奉仕していきたい。

グループミッション2030

世界中の人々の楽しく健やかな暮らしを
クリエイトするDyDoグループへ

DyDoはお客様と共に。

お客様の健康をつくります

おいしさへの飽くなき探求心のもと、世界中のお客様の健康や生活の質向上に貢献する商品・サービスをお届けします。

DyDoは社会と共に。

社会変革をリードします

持続可能な社会のために、常識に捉われず、新たな視点から社会変革を自らリードします。

DyDoは次代と共に。

次代に向けて新たな価値を生み出します

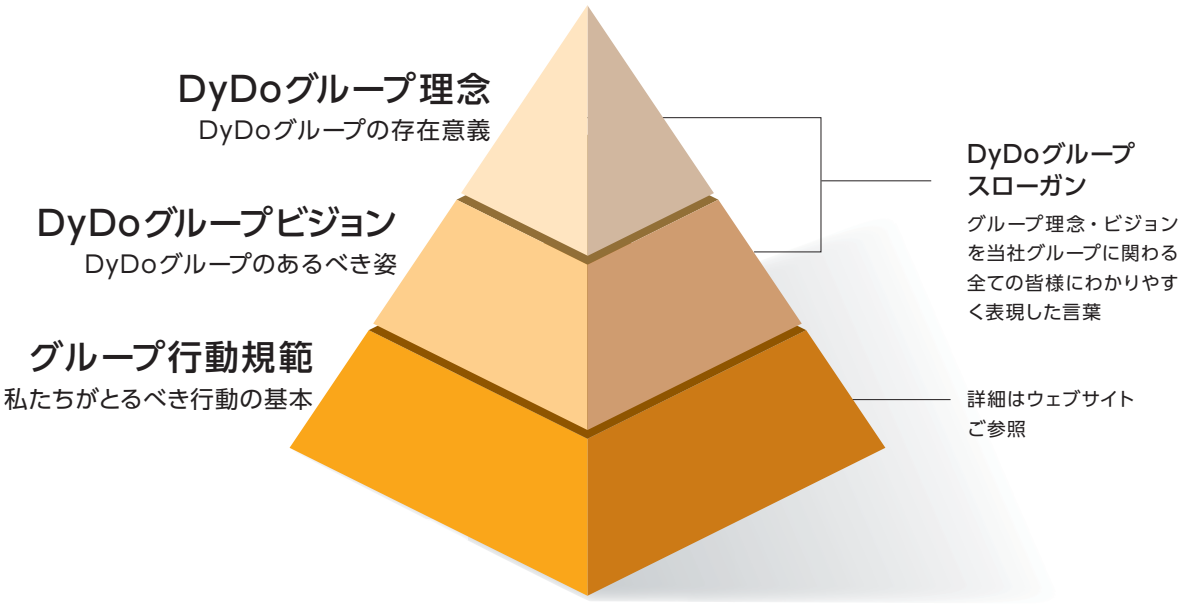
革新的なテクノロジーを活用し、すべてのステークホルダーにワクワクや驚きといった体験を提供します。

DyDoは人と共に。

人と人のつながりをつくります

グループ内外と柔軟に連携し、多様な価値観や能力を尊重しながら新たな共存共栄を推進します。

DyDoグループ理念体系



編集方針

「ダイドーグループホールディングス統合報告書」は、ステークホルダーの皆様にDyDoグループについてより深くご理解いただくとともに、今後の当社グループの発展に向けた建設的対話の促進を目的とし、2017年から発行しております。

当社グループは、グループビジョン2030「世界中の人々の楽しく健やかな暮らしをクリエイトするDyDoグループへ」を2019年1月に発表しております。コロナ禍を経て、社会の環境は大きく変わり、社会の持続性に向けた企業の取り組みにも大きな注目が集まるようになりましたが、当社グループがめざす方向性は不変です。ただ、その取り組みスピードは一層上げていくべきであると考えております。

統合報告書2021では、グループミッション2030を実現するにあたっての当社グループの理念やビジネスモデル、戦略、また当社が取り組んでいくべきESG課題等の相互関連性について、現時点での当社グループの考えを統合的に開示する報告書として編集いたしました。

当統合報告書が、投資家の皆様に当社グループの理念や経営方針、めざす姿の実現に向けた戦略や生かす強みに対する理解の一助になり、当社グループの企業価値向上に向けた皆様との建設的対話の第一歩になれば幸いです。

2021年7月

参考としたガイドライン

経済産業省
「価値協創のための
統合的開示・対話ガイダンス」

Environment
Social
Governance
価値協創
ガイダンス

報告対象期間についての補足

当統合報告書の編集にあたっては、原則として2020年度（2020年1月21日～2021年1月20日）までの事業年度における活動を対象としておりますが、対象期間以後の活動や情報のうち、投資家の皆様の理解を深めるために当社が必要と判断したものについては、更新あるいは追記しております。

将来情報に関する留意事項

統合報告書に記載されている、当社グループの計画・将来の見通し・戦略などのうち、過去または現在の事実に関するもの以外は、将来の業績に関する見通しであり、これらは当社が2021年5月26日時点において、入手可能な情報による当社経営陣の判断および仮定に基づくもので、既知および未知のリスクや不確実性およびその他の要素を内包しており、これらの計画や将来の見通しを保証するものではありません。また、こうしたリスクや不確実性およびその他の要素には、当社の最新の有価証券報告書・四半期報告書などの記載も含まれ、当社は将来に関する記述のアップデートや修正を公表する義務を一切負うものではありません。従って、当統合報告書および当社が開示する資料の利用にあたっては、他の方法により入手された情報とも照合確認し、ご自身の判断によって行っていただきますようお願いいたします。当統合報告書の結果、生じたいかなる損害についても、当社は一切責任を負いません。

contents

1 DyDo グループ理念、
DyDo グループビジョン、スローガン

私たちの経営判断や行動のよりどころとなる考え方をお伝えします。

企業価値創造の戦略

5 | 社長メッセージ |
変わり始めた企業風土、
改革を続けて人材力を磨く

13 持続的成長の実現に向けて

私たちの強みや企業風土が培われた歴史、コロナ禍を受けた社内の変化を踏まえ、今後めざしていく姿をお伝えします。

企業価値創造に向けた取り組み

社会の変化に対応し、サステナブルな成長を実現するための取り組み

19 TOPIC 1 事業環境の変化への
対応を支える人財戦略

21 TOPIC 2 社会の変化に対応した
自販機ビジネスの変革

24 TOPIC 3 持続可能な社会の実現をめざす
取り組み

31 | 対 談 | 企業がSDGsに取り組む意義とは

社会の変化に対応し、持続的に成長を続けていくために、私たちが今、取り組んでいることをお伝えします。

企業価値創造の基盤

33 | 社外取締役の鼎談 |
2030年 あるべき姿の実現に向けて

36 コーポレート・ガバナンス

38 取締役会の実効性評価 / 取締役報酬決定方針

40 リスクと機会のマネジメント

45 役員一覧

サステナブルな経営を実現するためのガバナンスの体制、認識しているリスクとその対処方法についてお伝えします。

企業価値創造のビジネスモデル

各セグメントにおける取り組み

47 国内飲料事業

55 海外飲料事業

59 医薬品関連事業

63 食品事業

66 その他

私たちが培ってきた、各事業の強みと特徴、ビジネスモデルと、今後の課題についてお伝えします。

財務・会社情報

67 連結サマリー

69 中期経営計画2021と2020年度までの進捗状況

75 株式の状況／格付情報・社債情報

76 会社概要／グループ会社一覧

2020年度の業績とあわせ、直近12年間の戦略・外部環境のサマリー、また中期経営計画2021の進捗状況をご報告します。
業績の詳細については、ウェブサイトをご参照ください。
https://www.dydo-ghd.co.jp

社長メッセージ

変わり始めた企業風土、改革を続けて人材力を磨く



代表取締役社長
髙松 富也

創業から変わらない想いとビジネスモデル

当社グループのルーツは、私の祖父が始めた配置薬業にあります。これは、ご家庭や事業所に救急箱を配置し、常備薬を必要な時に使っていただき、後日、代金を回収するビジネスです。お客様に寄り添い、お客様の健やかな生活のお役に立ちたい、そしてそれをお客様の身近な場所で実現したいという思いから始めた事業です。事業を拡大するにつれ、ドリンク剤等の自社商品の開発・製造・販売に至り、これは現在、大同薬品工業(医薬品関連事業)が担う、ドリンク剤等の受託製造のビジネスとしてその形を落ち着かせています。

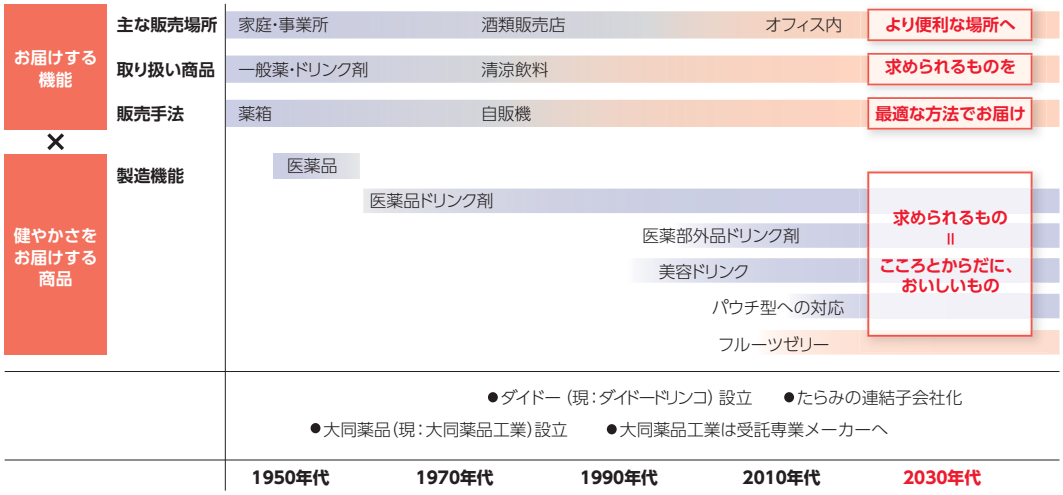
そして、当社グループが大きな成長のきっかけをつかんだのが、今のコア事業である自販機ビジネスの展開です。日本が高度経済成長期を迎えた1970年代、車の交通量が飛躍的に増える中で、トラックドライバーを新たな顧客層として、私たちは国道沿いのパーキングにショーケースを設置し、自社のドリンク剤の販売を開始しました。その後、新たに登場した缶コーヒーに着目し、大同薬品工業の新規事業として缶コーヒーを販売する飲料販売事業を立ち上げました。時を同じくして、温かい缶飲料と冷たい缶飲料を同時に販売できる自販機が登場したことから、従来のショーケースを自販機に置き換え、自販機ビジネスに本格参入します。この事業が成功したのは、時流を捉えたという背景ももちろんありますが、当社グループがお客様の身近な場所で寄り添っていたい、という思いをベースにビジネスを行ってきたからこそ、大きく成長できたと考えています。

配置薬業から自販機ビジネスへ、これは一見するとビジネスモデルの変遷のように見えるかもしれませんが、私たちが創業以来一貫して行ってきたのは、お客様にとって身近な場所に箱を置き、お客様が必要な時に、必要とするものをいつでも購入していただける仕組みです。つまり、この「お客様の一番近い場所」で「お客様の求めるものを販売する」というビジネスモデルが、私たちの強みであり、社会で果たすべき役割だと考えています。

そして、その成長を支えてくれたのは、当社グループを取り巻くステークホルダーの皆様です。例えば、ファブレス経営を行う国内飲料事業は、商品を製造する製造委託先(パッカー)、自販機の設置先であるロケーションオーナー、また当社グループ自販機の半数を運営する地域の販売代理店である特約オペレーター(共栄会)などの存在なくしてはビジネスが成り立ちません。また医薬品関連事業を担う大同薬品工業は今でこそ、ドリンク剤の受託製造の分野でトップクラスの実績を誇る企業へと成長しましたが、その過程では委託元である医薬品メーカー・化粧品メーカーの皆様からの高い品質管理や品質保証要求によりその開発力・製造能力が磨かれ、今のポジションを築けていると考えています。

それぞれのビジネスはステークホルダーの皆様との関係なくしては、成長がなかったビジネスです。だからこそ、私たちは創業以来、共存共栄の精神を何よりも大切にしています。

DyDoグループのビジネスの変遷とめざす姿



次のステージをめざし、グループ理念を策定

私が当社グループに入社したのは2004年ですが、ちょうどその頃から、私たちのコア事業である自販機ビジネスを取り巻く環境が変わり始めました。自販機普及台数はピークを迎え、その後、緩やかながら減少に転じています。また同時にコンビニエンスストアや近年ではドラッグストアの台頭により、自販機1台当たりの売上も前年を越える年が稀になっています。当社グループでは不採算自販機の整理や、組織体制の見直しなどの構造改革を推し進め、一定の利益水準を保ってきましたが、中長期的な目線で考えると、自販機ビジネスのみでは、近い未来に限界があるのは見えていました。

そういった状況の中で、次の成長をめざすにあたって、2014年の社長就任と同時に行ったのが、グループ理念「人と、社会と、共に喜び、共に栄える。その実現のためにDyDoグループは、ダイナミックにチャレンジを続ける。」の策定です。前段はこれまで培ってきた共存共栄の精神をうたったものですが、後段にチャレンジの姿勢を示す文言を追加しました。これまでは共存共栄の精神のもと、自販機事業を中心に市場の拡大とともに成長を果たせましたが、市場の限界が見える中では、これまで通りのやり方では成長はありません。とはいえ、長年自販機ビジネスで成長してきた、厳しく言えば成長することができた当社グループには、「これまで通り、真摯に自販機ビジネスに取り組んでいけばやっていける」という空気がありました。そこで自ら積極的にチャレンジし、ビジネスの変革をしていく必要性を社外に宣言し、また社内の企業風土を変えていくために「チャレンジ」を掲げました。

コロナ禍を受け変化が加速

企業風土を変えていくのは、簡単なことではありません。就任以来行った取り組みについては、後ほど触れますが、少しずつ変化しつつあることは感じつつも、手応えを感じられない時期が続きました。そんな中で、2020年初頭から世界各国で猛威をふるった新型コロナウイルス感染症の感染拡大は、一時的には事業へネガティブな影響がありましたが、当社グループの従業員の大きな変化を実感できる1年となりました。とても長く感じた1年でしたが、世の中の変化をチャンスと捉え、従業員も私も、しっかりとチャレンジングな行動ができた、充実した良い1年であったと感じています。

日本国内において、新型コロナウイルスの感染者が確認され、徐々に不安が人々の間に広まるにつれ、私自身も、この先のグループの事業運営に大きな不安を抱いていました。自販機は無人の販売機ですが、そこに飲料を補充するなどオペレーションを行うのは当社グループの従業員や共栄会の皆さんで、人が動けなければ事業活動自体が停止します。経営としてどう舵取りをしていくか、当初はずいぶん悩んでいましたが、4月に緊急事態宣言が発出されるとともに、飲料・食品などは事業継続すべき業種として認定されたことで、改めて当社グループが人々の暮らしのライフラインとしての役割を担っていること、そしてそのことに対する使命感を一層強くしました。また、売上も落ち込んではいたものの、日次の実績を見るうちに、「底はこのあたりだろう」というめどが立ったことで、事業継続に確信が持て、そこから先は自信を持って経営にあたることができました。

社長就任以来、「環境の変化は、事業を変革するチャンスである」と言い続けてきましたが、コロナ禍による社会の変化は私たちがこれまでに体験したことのないような変化です。急速に社会や人々の意識・行動が変化したことは、私たちにとっても大きなピンチでした。社会に蔓延した漠然とした不安は、当然、当社グループの従業員も抱いていましたが、周りの事業会社を見回しても、その多くが、コロナ禍のショックで立ち止まり、うまく動けていないことも感じていました。そこで、緊急事態宣言下にあった4月以降、「大きな変化・ピンチは私たちにとって大きなチャンスである」と、社内外ともに強く発信しました。同時に、従業員の働き方を積極的に変えました。現場のオペレーションを担う従業員の交代制での勤務は、事業の継続性を維持するための有事の施策ですが、内勤の従業員の在宅勤務、営業担当の直行直帰やオンライン商談の推奨など、人事制度自体を見直し、従業員にはコロナ禍が終息した後も変わらない「新たな働き方」に移行しています。（「新たな働き方」についての詳細は P19 ）



私はイントラネットを通じ、毎月メッセージを発信しているのですが、働き方の変化によって生じたプラスの効果や、オンライン商談の実績、新たな施策の効果など、変化に対応することで社内に生じたポジティブな側面を伝えました。変えざるを得ない環境での取り組みは、効果もわかりやすく見えます。これまで、「柔軟に対応すれば、大きなチャンスになりうる」と言い続けてきたことが、目に見える効果として実感できるようになったことで、社内の空気は大きく変わったように感じます。

ひとつ例を挙げれば、2020年度は、市場と共に縮小傾向だった当社グループの自販機台数を増加に転じさせることができ、その傾向を継続させる自信が社内に生まれています。ダイドードリンコで自販機の設置場所を開拓する営業担当者は、従前から単なる条件競争に陥らないよう「課題解決型提案」を心掛けています。これは、企業など設置先の担当者のお困りごと、悩みごとを聞き、私たちにできる解決策や考え方を共有することで、信頼関係を構築し、「DyDoの自販機だから置きたい」と思っていただき、設置につなげていくという地道な活動です。初めての訪問から、設置まで数年かかるということは当たり前で、商談のネタづくりにはそれなりのパワーが必要です。まだ、日本企業全体がウィズコロナの働き方・営業の仕方に迷っている中で、当社グループはいち早く、リモートワークを取り入れ、社内の制度を変更しました。取引先がコロナ下において抱かれる働き方についての悩みは私たちも経験してきたことであり、解決に向けたお手伝いができる課題の宝庫です。私たちが取り組んだことを取引先の皆様にお伝えしていくことも使命と考え、ウェブ会議に限らず、電話やメールなど、対面でなくてもできる営業活動を積極的に仕掛け、関係の維持と構築に努めました。コロナ禍で営業活動が制限されがちな中でも、自販機の台数増という結果を残せたことは、タイムリーな活動が奏功したことはもちろん、私たちの営業担当が着実に力をつけていることの証左だと考えていますし、対面での営業活動ができないことを言い訳にせず、それぞれが新たな仕事の進め方を模索し、チャレンジしてきた従業員を頼もしく思います。

これらの変化は、コロナ禍をきっかけに変わらざるを得なかった、というような単純なものではないと考えています。2014年の社長就任以来、言い続けてきたチャレンジ精神が、少しずつ従業員に浸透していたこと、また制度面でも、在宅ワークなどを一部の従業員を対象に少しずつ試行を重ねていたことで、変化への準備ができていたからだと考えています。変わらざるを得なかったから少し変えてみた、少し変えてみたらできた、だったらもう少し変えてみよう、という小さな積み重ねを短い期間で繰り返したことで、変化に対応することで得られる成果を従業員が実感できました。コロナ禍という大きな時代の変化の波を捉え、一気に変わることができたのは、企業風土の改革を進めてきた成果だと考えています。

グループミッション2030
「世界中の人々の楽しく健やかな暮らしをクリエイトするDyDoグループへ」

新型コロナウイルス感染症のワクチンの開発や各国でワクチン接種が進行するなど明るい兆しはありますが、この先、コロナ禍がどのように収束し、世の中がどのように変化していくのか、まだまだ予測するのは難しそうです。コロナ禍による社会変革のインパクトは、大きなものがありますが、私たちのめざす方向性には、なんら変わりはありません。それは、グループ理念の実現に向けて、少し先の未来のありたい姿として、2019年1月に掲げた、グループミッション2030「世界中の人々の楽しく健やかな暮らしをクリエイトするDyDoグループへ」です。

グループミッション2030は、これまでの事業の延長では、企業の成長にはつながらないだけではなく、むしろ縮小していくことへの危機感を踏まえて策定しました。培ってきたビジネスモデルに大きな影響を与えると考えたのは、日本国内における人口動態の大きな変化です。日本国内は人口減少社会に突入して久しく、それと同時に少子高齢化が進んでいます。人口動態推移にもとづく将来推計によると、2030年頃には高齢化率が3割を超えて、3人に1人が65歳以上になると予測されています。高齢長寿化が進む中で、人々が健康でいるための価値を提供することが、私たちの使命です。一方で、生産年齢人口の減少による労働力不足は、特に私たちの自販機ビジネスに影響を与え、抜本的な効率化が必要です。この人口動態の変化に柔軟に対応し、DyDoグループとして継続的に成長していくためには、自販機ビジネスをコアビジネスとしながらもそのモデルを時代に合ったものへと進化させるとともに、国内飲料事業に次ぐ事業の柱を育て、事業ポートフォリオを変化させていく必要があります。このように、これまでにない変化を迎える中でも持続的に成長するためには、目の前の事業の延長で物事を考えるのではなく、少し先の未来にありたい姿を定め、大きな改革を進めていくことが必要という考えからグループミッション2030を策定したものです。

改革を進める中期経営計画2021

グループミッション2030においては、2030年までに成し遂げるべきミッションを4つのテーマごとに示し、その達成に向けたロードマップを描いています。また、「国内飲料事業のイノベーション」「海外での事業展開の拡大」「非飲料事業での第2の柱を構築」の3つの基本方針に取り組み、現在は国内飲料事業に偏ったグループの事業ポートフォリオを変えていきます。

そして、グループミッション2030の実現に向けては、2030年までの期間を3つのステージに分けたロードマップを描いています。当社グループのコア事業である自販機ビジネスを取り巻く環境は厳しく、これまで通りのビジネスの進め方では、徐々に利益が減少していくことは避けられません。そこで、2019年度からの3年間は「基盤強化・投資ステージ」と位置付け、一時的には利益減となるものの、この期間に実施した投資を次の「成長ステージ」、「飛躍ステージ」で開花させていく考えです。

基盤強化・投資ステージにおいては、中期経営計画2021を策定しており、4つの投資戦略を掲げました。ひとつは、国内飲料事業においてオペレーションの効率化に向けたIoT投資により、スマート・オペレーション体制※を確立することです。そして、残りの3つ「医薬品関連事業における新工場・パウチラインの新設」「ヘルスケア領域におけるM&A投資」「希少疾病の医療用医薬品事業の立ち上げへの投資」は、いずれも既存事業と融合するヘルスケア領域で第2の柱を構築することを目的としたものです。

※効率化を実現したオペレーション体制を示す当社の造語

国内飲料事業の改革の道筋が確かなものに

中でも、喫緊の最重要課題として取り組んできたのが国内飲料事業です。当社グループのコアビジネスであり、「お客様の一番近い場所」で「お客様の求めるものを販売する」という強みを体現するビジネスモデルは、キャッシュ・フローの源泉になるものです。近年は、コンビニエンスストアなどとの「店舗」同士の競合による売上の減少、労働力不足の背景とした自販機台数の減少など、稼ぐ力が弱っていました。

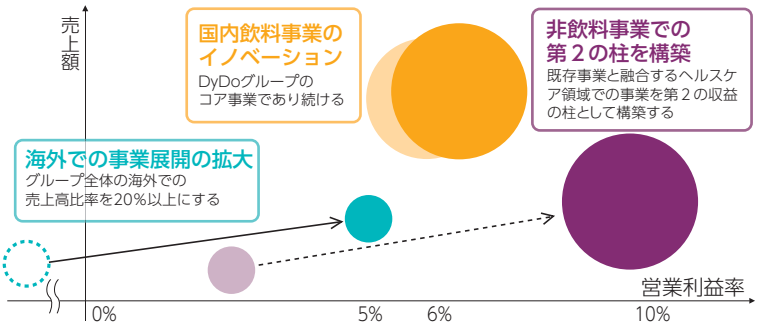
当社グループのキャッシュ・カウであるこの事業をサステナブルなものとするため、中期経営計画2021においては、縮小する自販機市場の中でいかに優位性を確立していくかを最大のテーマに取り組んでいます。コロナ禍によるお客様の行動の変容が、自販機市場の需要を一定程度消失させ、当初想定した以上のスピードで市場環境が変わり、業界各社の自販機チャネルに対する取り組み姿勢は明確に分かれ始めたことは、改革を進めてきた私たちにとって、追い風になっています。

国内飲料事業のキャッシュ・フロー創出力回復と、競争優位性確立に向けて、やるべきことは明確です。ひとつは営業活動の強化による「自販機網の強化拡充」、そしてもうひとつは、自販機設置後のオペレーション業務の改革、つまり直販における「スマート・オペレーションの全社展開」です。2021年度は、これまで取り組んできた改革を一気に進める「実行の年」であり、グループミッション2030の実現に向けた重要な一年になると考えています。

コロナ禍により、非対面・非接触の無人店舗である自販機の価値も見直されています。自販機が、サステナブルな社会にとって役立つものであり続けるために、DyDoの自販機を社会のインフラと言われるような存在とすべく、持続可能な自販機ビジネスモデルの構築にチャレンジしていきます。

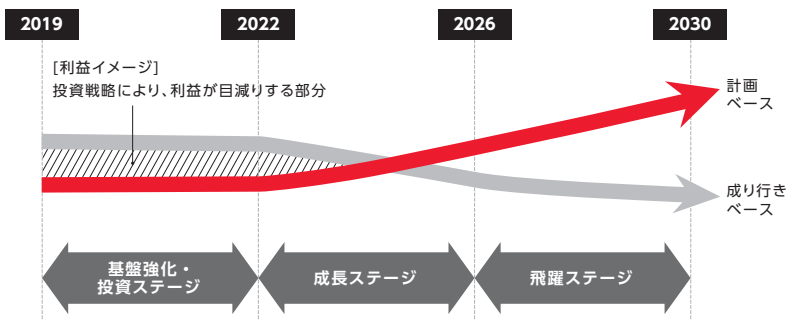
（国内飲料事業の中期経営計画2021の進捗については、P53～54）

グループミッション2030の基本方針と2030年の事業ポートフォリオのイメージ



※図はイメージです。円の大きさは営業利益額を示し、2018年度を薄色、2030年度を濃色で表現。

ロードマップ



グループ理念を実現する人財戦略

今、起こっている、大きな社会変革に対応し、持続的成長と企業価値向上を実現していくためにやるべきことは、いま一度、私たちの理念に立ち返り、大切にすべき価値観を社内で共有することだと考えています。先に申し上げた通り、チャレンジしてみたらできる、という感覚はできつつあります。従業員一人ひとりがこの気持ちを忘れず、当たり前の感覚として染み込んでいけば、真にイノベーションを起こせる企業風土に変わっていきます。それに向けた「人財戦略」を、一層強化していきます。

当社グループ従業員の良さは、共存共栄の精神により培われた人間性だと思います。「DyDoの人は良い人が多いですね」と度々言われます。取引先や、他社から中途で入社した従業員などからもそういった評価を受けることは、大変ありがたいことです。また、それは自販機ビジネスを通じて、地域の皆様に密着し、寄り添うことで成長してきたからこその風土とも考えています。ただ、今のように変化が激しい時代においてビジネスを変革していく必要がある中では、人の良さや優しさは、時にそのスピード感を失わせることにもなりかねません。繰り返しですが、社長就任時に策定した、グループ理念の中で、「DyDoグループは、ダイナミックにチャレンジを続ける。」をうたったのは、率直に申し上げると、チャレンジの精神が十分ではないと感じていたからです。

社内の変化を促すために、人材の多様化や意識の改革に向け、多くの施策を行いました。当社の人材はほとんどが自販機のオペレーション現場でキャリアをスタートしたプロパーの従業員でしたが、社長就任後に主にマーケティングや海外事業の分野に専門性を有する外部人材の採用を積極的に進めました。当初は社内で意見の違いからくる戸惑いや軋轢も見られましたが、徐々に外部からの視点と今まで積み重ねてきた経験からの視点がうまく融合し始め、素直さや、謙虚さ、柔軟性という当社グループの従業員の良い面は残したまま、前向きな化学反応がうまれているように感じています。

また、近年の大きな課題として取り組み、2020年度に成果が表れ始めた自販機網の強化・拡充ですが、その実現に向けた営業現場で起きた変化についてもお伝えしておきたいです。自販機の新規設置先を開拓する開発営業は、これまでオペレーション担当者の職種転換を中心に対応してきましたが、量の面を強化する上では充足しないため、他社での営業経験者も採用しました。プロパーの営業担当者にとっては、自販機の現場を知らない中途採用者のポテンシャルについては、当初懐疑的だったというのが率直な印象です。実際には、従来から開発営業を担ってきたダイドードリンコの担当者、自販機のオペレーションを知り尽くし、「売れる場所」の目利き力を圧倒的に持つオペレーション現場出身の担当者、自販機については詳しくはないものの営業のプロフェッショナルである中途採用者、三者それぞれの知見が融合し、より強い営業体制ができ、開発の量と質が同時に大きく改善したと感じています。

さらに、自販機網を維持するための従業員のマインドの変化の事例も挙げておきます。この数年、新規の設置台数は維持、あるいは改善している中で、自販機台数が減少していたのは、新規設置台数以上に引上げになる自販機が多かったことが原因でしたが、2020年度はその数が減少し、自販機台数は増加に転じました。これまでは、共栄会においてオペレーション人員の不足から、引上げになった自販機が多かった影響もありますが、「売れないから仕方ない」「設置先から撤去を要請された」など、比較的安易に引上げを行っていた面もあったかと思います。売上を拡大するための施策は十分なのか、複数の自販機がある先であれば当社の自販機をいかに残していただく工夫をするか、などの努力が不十分だった面が否めません。自販機の引上げは簡単ですが、設置場所の確保をするには相当の努力が必要であり、自販機1台1台の設置先は私たちの大切な資産です。2018年度下期から2019年度にかけての自販機台数の減少、それに伴う販売数量の低下という危機が具現化する前に成果を出したかったところですが、引上げの抑止の重要性を言い続けたこと、またその結果が成果として形になったことで、現場の意識を大きく変えられたと感じています。

制度面での施策もあります。例えば、従業員によるチャレンジを促す仕組み、「DyDoチャレンジアワード」です。2つの部門があり、そのひとつは、チャレンジしたいアイデアを募り、従業員投票のもと、翌年度以降に実行するものを選定する部門です。制度を始めた当初は、チャレンジングなものというより、業務改善をするための施策がほとんどでしたが、近年は企業価値の向上につながる提案も増えています。たとえ小さな業務改善であってもアイデアを実現したことで、「本当に実現できるんだ」「やっていいんだ」という意識を醸成できてきた

と考えています。また、もうひとつは、過去1年の取り組みで、企業価値向上に貢献したものを表彰する部門です。2020年度の受賞は、TVアニメ「鬼滅の刃」のコラボ缶を実現したプロジェクトチームや、究極のキャッシュレスの仕組みである顔認証技術を活用した自販機、コロナ禍による社会のニーズに迅速に対応した公衆衛生ベンダーの実現など、業績に貢献する多くの実績がありました。それぞれの取り組みは、担当者あるいはチームの強い熱意があったからこそ実現できたものだと感じています。

新たな企画を立案し、それをやりきる若い世代が増えてきていることを頼もしく思っています。今の理念のもと育った世代は徐々に増えています。これからも、挑戦できるチャンスを生かしスキルアップに努め、また、チャンスは自らつくるような自律型の人材へ育つことを期待しています。そして、彼らの変化や、中途採用者による多様な考え方が、中堅のプロパーの従業員のマインドにも刺激を与えています。人材が変われば、企業風土が変わります。この1年、自販機台数の増加や、TVアニメ「鬼滅の刃」とのコラボ商品のヒットに恵まれたこともあり、良い結果が残せたことも奏功し、良い循環ができ始めているように感じています。この手応えは、社長就任後、初めてかもしれません。風土や組織を変えるのには本当に時間がかかります。進捗が目に見えづらいことで、時に迷うこともあります。ただ、あきらめずに変える努力を従業員も私自身も続け、今まさに弾み車が動き始めたように感じています。

これまでは、ステークホルダーの皆様との共存共栄の精神がDyDoの人材の良いところと言われてきました。これからはこの精神に加え、ステークホルダーの皆様と共にチャレンジし、「DyDoの強みは人材である」と新たな意味で言っていただけるよう、歩みを止めることなく取り組んでいきます。

グループ経営へ軸足を移す

2021年4月にダイドードリンコの社長を後進に託し、持株会社の経営に集中することを決めました。持株会社化した時から考えていたことではありますが、国内飲料事業の回復の道筋が明確になったことから決心することができました。これまでは自販機ビジネスの立て直しが最大の課題だったこともあり、私自身のリソースは現実的には8割から9割程度が国内飲料事業に割かれていました。グループ全体の成長戦略の実現に向けた取り組みは少し滞ってしまっていたことは否めません。今後は、既存事業のキャッシュ・フローを最大化しながら、成長領域でいかに新たなキャッシュ・フローを生み出していくか、新規事業を含めどの領域でどんな時間軸でグループ全体を成長させていくか、掲げた成長戦略の実現に向け注力していきます。

また、持株会社を統率する立場になりますので、投資に対するリターンの意識の向上など、各事業へいかにガバナンスを効かせるかも重要な役割です。時にグループの成長に向けたアクセル、規律を保つためのブレーキ、そのバランスを模索しながらグループの経営にあたってまいります。

2022年度からは新たな中期経営計画をスタートさせる予定です。グループミッション2030は、そもそも、SDGsのめざす未来の実現、つまり、経済・社会・環境のバランスのとれた社会の実現によって、私たちも持続的に成長することができるとの思いのもと、策定したものですが、持続可能な社会への注目は、コロナ禍を踏まえ、一段と高まっています。そしてこの実現に向けては、今までの延長ではなく、持続可能な社会の実現に向け、私たちが果たせる役割をより明確にする必要があると考えています。2021年の初めから、自販機の設置先企業や、商品を製造いただく委託先、そのほかの事業の取引先など、多くのステークホルダーの皆様と「DyDoグループに対して期待すること、果たすべき役割について」のテーマのもと、対話（ステークホルダーダイアログ）を行いました。一方で、社内では、従業員とともに当社のコアコンピタンスについて、ディスカッションを深めています。当社にとってのマテリアリティを改めて特定し、次の中期経営計画へ織り込んでいくことで、グループミッション2030「世界中の人々の楽しく健やかな暮らしをクリエイトするDyDoグループへ」の実現に向けた道筋をより確かなものにしていきます。

（ステークホルダーの皆様の声の一部は「各セグメントにおける取り組み」でご紹介 P47〜66 ）

持続的成長の実現に向けて

歴史の中で培った「共存共栄」の精神

DyDoグループの歴史は配置薬業から始まります。多様なステークホルダーとの
パートナーシップのもと、事業を発展させ、「お客様の一番近い場所でお客様の求めるものを販売する」
というビジネスモデルを磨き続けています。

販売するモノの変化



家庭用医薬品



ドリンク剤



缶コーヒー

変わらないCapability　全国にくまなく、お客様の近くにある「店舗」に届ける力

販売するハコの変化



薬箱



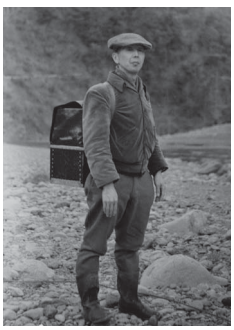
ショーケース

1940年代～

配置薬業で創業

DyDoグループの歴史は、戦後、創業者が個人事業で起こした配置薬業から始まります。「おきぐすり」とも呼ばれるこの事業は、300年以上前から続く日本独自の薬の販売システムで、薬箱を各家庭に配置し、かぜ薬、胃腸薬などを必要な時に使ってもらい、代金は後日集金する仕組みです。まず自販機を設置し、多種多様な商品を用意し、お客様がいつでも購入いただけるという自販機ビジネスの原型とも言えます。

創業者は事業の拡大に合わせ、会社を法人化し、1956年に「大同薬品株式会社」を設立、その後、医薬品の製造事業に参入しました。それが、現在の大同薬品工業株式会社（医薬品関連事業）につながっています。



創業者
髙松 冨男

1970年代～

自販機ビジネスへの参入と成長

缶コーヒーの商品可能性に着目し、1973年、製造協力工場とともにオリジナルのコーヒーを開発、自販機を販路とする飲料販売事業に参入しました。地域ごとに地場の企業とともに自販機網の拡充を進め、順調に販売を拡大し、2年後の1975年、ダイドードリンコ株式会社の前身となる「ダイドー株式会社」を設立、日本国内において自販機が急速に普及していく中で、自販機ビジネスをコア事業とする現在のビジネスモデルを確立します。

パートナーとのあゆみ

パッカー（製造協力工場）
商品の製造は外部へ委託、
納得する味づくりに共に挑む
P51

ロケーションオーナー
自販機の設置場所を提供いただき、その場所での
売上の最大化は共に収益につながる
P49

共栄会（DyDo自販機の特約オペレーター）
直販での管理が行き届かない主に
ローカルエリアでDyDoの自販機網を支える
P50



自販機

提供する価値

選ぶ楽しさ	設置場所に応じた品揃えを行うため、ラインアップは50種類以上
飲料+αの楽しさ	アニメキャラクターや他社ブランドとのコラボ商品
健康志向への対応	機能性表示食品である「大人のカロリミット®」茶シリーズなどの開発
利便性	マスク、除菌スプレー、おむつ、ストッキングなど「もしも」のための商品

提供する価値

利便性	電子マネーや顔認証など決済サービスの多様化
安心感	24時間無人での営業、自販機本体への抗菌コート
使う楽しさ	おしゃべり機能や、ポイントが貯まるアプリサービス
環境配慮	省エネに向けた弛まない努力

2010年代～ 2020年代～

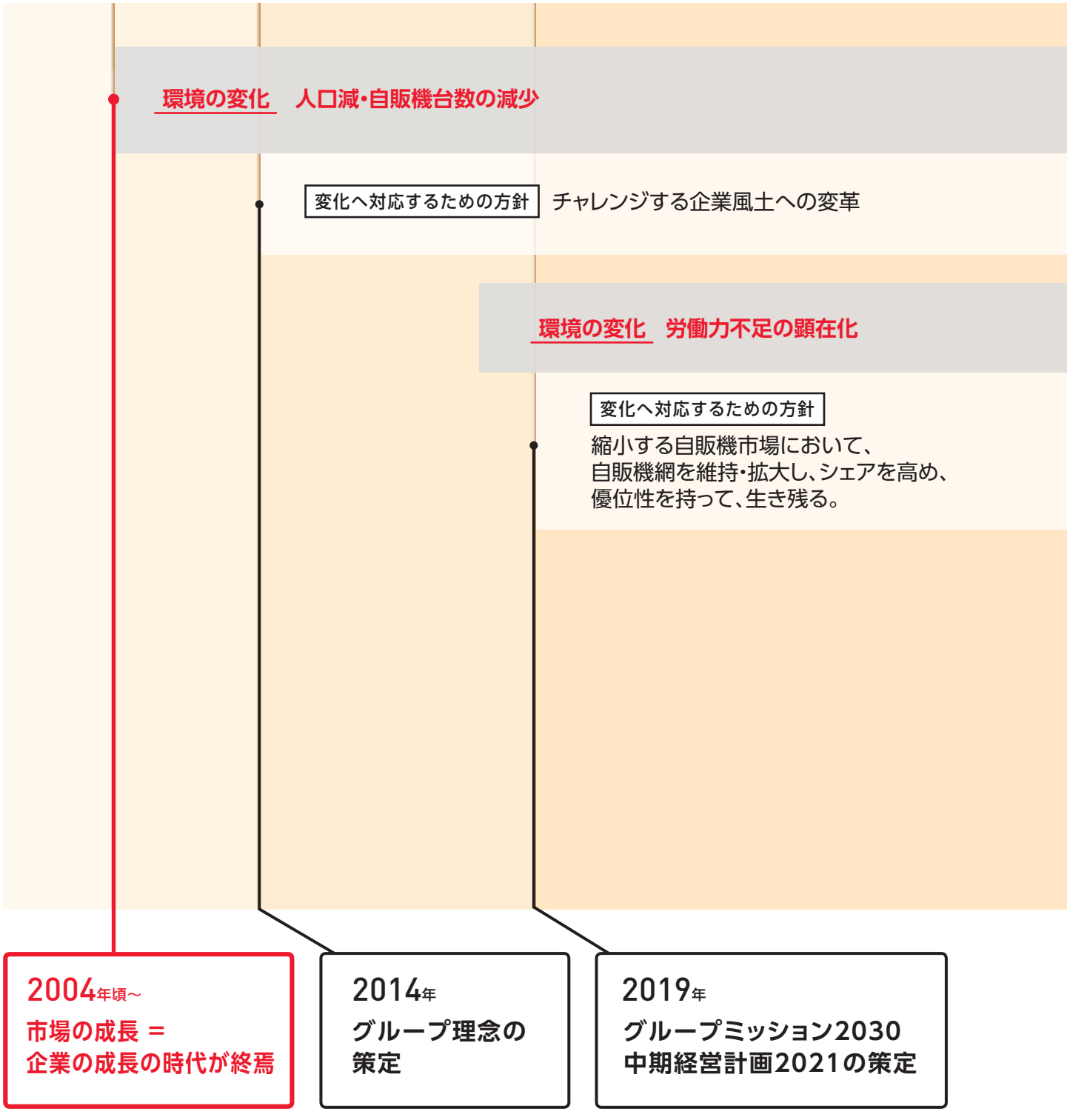
自販機ビジネスの進化と、事業領域の拡充

自販機市場の成長とともに売上を拡大してきた当社グループですが、2000年代初頭から市場は飽和状態になりました。このような環境下で次の成長を実現するため、2010年代からは、自販機事業において構造改革を行うとともに、2012年には、フルーツゼリーを製造・販売する株式会社たらみをM&Aにより取得、2013年のロシアへの子会社設立を機に、海外事業の取り組みも強化しました。事業領域が拡大したことから、2017年1月にダイドーグループホールディングス株式会社を設立し、持株会社体制へ移行しています。

事業領域は拡大していますが、私たちのビジネスモデルは変わりません。それは、「お客様の一番近い場所」で「お客様の求めるものを販売する」ビジネスを追求することです。配置薬業から、飲料の自販機へと形を変えたように、販売する「ハコ」「モノ」を進化させた先には、必ずしも今と同じ自販機ビジネスであるとは限りません。これからもステークホルダーの皆様との共存共栄のもと、持続可能な社会の実現に向け、私たちの役割を果たすべく、ビジネスモデルを磨いていきます。

変化を機会に転換しイノベーションを創出

2014年に新たに策定したグループ理念では、共存共栄の精神に加え、変化へ柔軟に対応できる
チャレンジマインドを持つ人材・企業文化の醸成に力を注いできました。
コロナ禍という大きな時代の変化を成長のチャンスに変え、さらなる変革を加速させています。



課 題　中長期的な市場縮小へ対応しながら、自販機ビジネスのキャッシュ創出力を維持する

取り組み　国内飲料事業の構造改革

取り組み
- マーケティングや海外事業の推進などにおいて中堅層の中途採用を積極的に行い人材の多様化を図る
- 従業員のチャレンジを称える制度を導入、一人ひとりの成功体験を「見える化」する ①

策定にあたっての仮説　競合他社の自販機に対する戦略は二極化が進む　予測

取り組み
- 新たな設置場所の確保に向け、設置場所開発の営業人員を質・量の両面で強化する ②
- 少ない人員でも自販機網を維持できる（自販機台数を増やしても同じ人員で管理できる）よう、オペレーションの仕組みを改革する ③

環境の変化　自販機需要の消失

結果　**他社の戦略の二極化**

取り組みの成果が加速度的に顕在化

成果①　**業績に結び付くアイデアの実現**

成果②　**自販機台数が増加**

成果③　**スマート・オペレーション体制への取り組みが加速**

2020年 コロナショック

取り組み
自律的な働き方をめざし「働き方」を変更

グループ理念に立ち返りありたい姿をめざす

2030年にありたい姿を描いたグループミッション2030は、持続的な企業価値向上と持続可能な社会の両立をめざすものです。DyDoグループではこのミッションの実現に向け、理念の浸透をはかり、強みを生かしてさらなるチャレンジを続けていきます。

グループミッション2030の実現に向け立ち返るべき原点

グループ理念



その実現のために
DyDoグループは、
ダイナミックに
チャレンジを続ける。

チャレンジする企業風土の醸成

グループミッション2030実現に向けて

従業員を含むステークホルダーとの共存共栄を一層強化しながら、ありたい姿の実現に向けてチャレンジを加速する

強化すること

- 取引先とのパートナーシップ
- 人材の多様性
- 自律型の人材育成

P5~12 ー 社長メッセージ

加速をつけるため取り組むこと

グループのマテリアリティ(持続的成長に向けて優先すべき課題)を特定し、経営戦略に統合する

P41

DyDoグループが2030年にありたい姿

グループミッション2030

世界中の人々の楽しく健やかな暮らしをクリエイトするDyDoグループへ

DyDoは お客様と共に。

お客様の健康を つくります

おいしさへの飽くなき探求心のもと、世界中のお客様の健康や生活の質向上に貢献する商品・サービスをお届けします。

DyDoは 社会と共に。

社会変革を リードします

持続可能な社会のために、常識に捉われず、新たな視点から社会変革を自らリードします。

DyDoは 次代と共に。

次代に向けて新たな 価値を生み出します

革新的なテクノロジーを活用し、すべてのステークホルダーにワクワクや驚きといった体験を提供します。

DyDoは 人と共に。

人と人のつながりを つくります

グループ内外と柔軟に連携し、多様な価値観や能力を尊重しながら新たな共存共栄を推進します。

企業価値向上

すでに取り組み始めていること

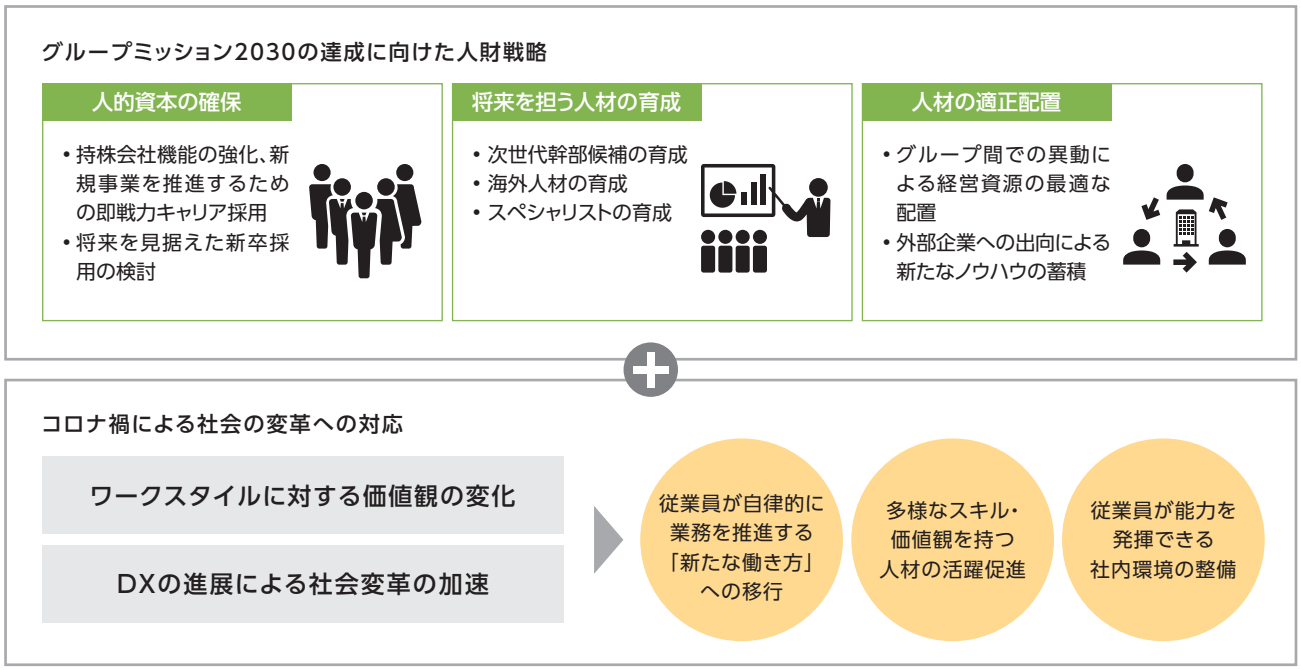
- 事業環境の変化への対応を支える人財戦略
  働く環境/制度の整備、イノベーションを促す仕組みづくり P19~20
- 社会の変化に対応した自販機ビジネスの変革
  自販機の設置場所開発の進化、設置後のオペレーションの改革、新たな機能・価値の提供 P21~23
- 持続可能な社会の実現をめざす取り組み
  DyDoグループSDGs宣言と社内浸透活動、サプライチェーンにおける環境負荷低減 P24~30

社会の変化に対応し、サステナブルな成長を実現するための取り組み

当社グループは、グループミッション2030で掲げた「ありたい姿」の実現に向けて、社会変革などによる事業環境の変化に柔軟に対応しながらサステナブルな成長をめざしています。そして、その実現にはお客様や社会のニーズに対応しながら新たな価値を提供するイノベーションの創出が必要があると考えています。ここでは当社ビジネスのイノベーションの創出に向けて特に注力しているテーマ「事業環境の変化への対応を支える人財戦略」、「社会の変化に対応した自販機ビジネスの変革」、「持続可能な社会の実現をめざす取り組み」について、国内飲料事業を担うダイドードリンコの取り組みを中心にご紹介します。

TOPIC 1 事業環境の変化への対応を支える人財戦略

事業環境の変化に柔軟に対応し、事業を成長させるためには、多様な人材の確保・育成と社内環境の整備が極めて重要な課題であると認識しています。



人財戦略の主な取り組み内容

テレワークをベースとした「新たな働き方」への移行

ダイドードリンコでは、2020年6月1日より、生産性向上とワークライフシナジーの実現をめざして、テレワークをベースとした「新たな働き方」へ全社的に移行しました。新型コロナウイルス感染症の拡大に伴い発令された緊急事態宣言を契機に実施した在宅勤務時の経験と課題を踏まえ、全従業員が、テレワークをベースとして自律的に業務を遂行しつつ、一定の日数はオフィスへ出社し、直接的なコミュニケーションを行うことにより、組織の活性化を図る仕組みとしています。また、営業活動においては、直行直帰やフレックスタイムを活用した柔軟な勤務体制としています。従来からの対面での商談による取引先との良好な関係の構築に加えて、新たな営業スタイルとして、電話やウェブ会議を活用したオンラインでの商談を推進し、リアルとデジタルを融合させた効率的な営業活動により、生産性の飛躍的向上をめざしています。

副業制度、副業受入制度の導入

人材一人ひとりの高度化が求められる現在のビジネス環境においては、プロフェッショナル人材の獲得が大きな課題です。当社グループでは、これまで商品のブランディングや海外展開、M&Aといった近年の事業戦略を推進するため、高い専門性を持つキャリア人材や外国人、女性従業員の新卒採用の積極化などの多様な人材の採用を強化してきました。2020年9月からは、当社従業員が他の企業などでの業務に従事できる「副業制度」をダイドードリンコを中心に導入しています。また合わせて社外からの副業人材の受入れを開始しました。ワークスタイルに対する価値観の多様化に対応するとともに、イノベーションの創出につながる多様な知見・価値観・スキルを持つ自律型のプロフェッショナル人材を確保・育成するための取り組みを推進しています。

「DyDoチャレンジアワード」の実施

ダイドードリンコでは、従業員一人ひとりがグループ理念を体現する仕組みとして「DyDoチャレンジアワード」を2017年度から実施しています。この表彰制度には2つの部門があり、過去1年間に実行されたチャレンジから、特に企業価値向上に貢献したものを称える「DyDoチャレンジ賞」と、従業員からチャレンジしたいアイデアを募り、従業員投票のもと翌年度以降に実行するものを選定する「DyDoチャレンジアイデア賞」があります。2020年度の「DyDoチャレンジ賞」の最優秀賞にあたる「ダイナミックチャレンジ賞」には、TVアニメ「鬼滅の刃」とのコラボ缶コーヒーを企画・実行したプロジェクトチームが選ばれました。関連する様々な部門が有機的に連携を図ることで販促効果の最大化や、売切れを出さない配荷が実現し、売上・利益に大きな貢献を果たしました。これは、従業員の新たな発想を実現させる後押しをし、また複数部門での協業を生み出してきた本制度を起点としたチャレンジする企業風土醸成の成果と考えています。今後も応募した従業員を讃えるだけでなく、周りの従業員に挑戦の輪が広がる仕組みとなるよう推進していきます。

従業員が能力を発揮できる社内環境の整備

DyDoグループは2019年に「DyDoグループ健康宣言」を策定し、健康経営推進体制を強化するとともに「禁煙サポート」「各種任意健診の費用補助」「健康リテラシー教育」など健康経営に資する様々な取り組みを展開しています。また、ダイドードリンコは経済産業省が推進する「健康経営優良法人認定制度」において、2020年3月より「健康経営優良法人（大規模法人部門）」に認定されています。そして、コロナ禍による社会の変革に対応しながら、従業員一人ひとりが心身ともに健康で、能力を発揮できる環境づくりを実現すべく、「エンゲージメントサーベイ（組織活性度診断）」を2020年度より実施しています。様々な変化がある中での各部門の状況を適切に把握し、働き方や評価制度などを含めて、より良い環境を従業員に提供するための施策や制度づくりに取り入れていきます。

2021
健康経営優良法人
Health and productivity

「新たな働き方」について担当者と従業員の声



ダイドードリンコ株式会社
人事総務部
人事グループ
マネージャー
真野 祐子

新型コロナウイルス感染症拡大への緊急対応として全社的にテレワークを開始したところ、多くの従業員から好反応が得られたことに加え、生産性向上の可能性も感じられたため、テレワーク・モバイルワークをベースとする「新たな働き方」を制度化しました。これからも、より良い働き方の実現をめざし、従業員と一緒に仕組みづくりを進めていきたいと考えています。



ダイドードリンコ株式会社
マーケティング部
ブランド戦略グループ
リーダー
周藤 春奈

小さな子どもを持つ親として、育児と仕事の両立が大きな課題ですが、テレワークの活用で、業務を行いながら子どもの送り迎えや家事に充てる時間が確保でき、助かっています。社内全体でテレワークが浸透したことで、徐々に業務の進め方やコミュニケーションの効率も良くなり生産性が向上している実感があります。私の周りでも家族との時間が増えたという声を聞きます。これからも私生活を充実させながら、仕事でも成果を出したいと考えています。

TOPIC 2 社会の変化に対応した自販機ビジネスの変革

国内飲料市場は、今後さらに進展する少子高齢化の影響により、中長期的には大きな成長を見込みにくい状況です。また、自販機ビジネスにおいては、生産年齢人口の減少によるオペレーション人員不足などの問題が加わり、市場の成長に向けて大きな課題となっています。またコロナ禍を契機とした社会の変革は経済活動や消費行動に大きな影響を与え、自販機ビジネスにおいても新たなニーズへの対応が求められています。

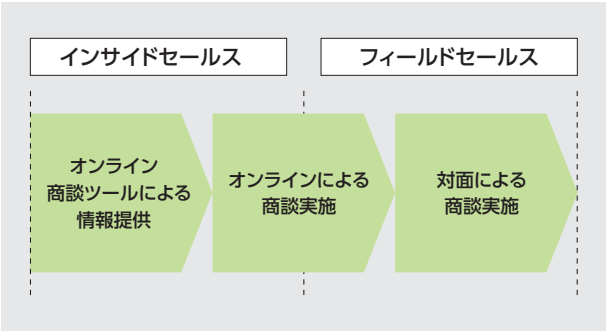
国内飲料事業を担うダイドードリンコは、このような市場環境の変化に対応し、速やかに新たな価値の提供を実現すべく、社会の変化に対応した自販機開発営業の活動推進や、効率性を高めた自販機オペレーションの体制づくり、新たなパートナーシップによる付加価値の提供に取り組んでいます。

社会の変化に対応した自販機開発営業の活動推進

飽和状況が続く自販機ビジネスにおいて、設置台数の維持・拡大を実現するためには、市場環境の変化に対応し、従来の考え方に捉われない新たな営業活動のスタイルの確立が必要です。そのために顧客ニーズに適切に把握し、速やかに提案ができる営業体制の強化を推進しています。

インサイドセールスチームの立ち上げ

コロナ禍による経済活動の変化は自販機の開発営業にも大きな変化をもたらしました。テレワークの浸透に伴う対面での商談機会の減少や、オンラインミーティングの普及など新たなコミュニケーション方法を前提としたビジネスの展開が求められています。ダイドードリンコでは、ウェブサイトにおける自販機関連情報の充実など営業ツールの強化を図るとともに、オンライン商談を前提とするインサイドセールスに特化した営業チームを立ち上げました。取引先への訪問をベースとする営業担当者（フィールドセールス）との連携により効果の最大化をめざしています。



課題解決型営業の推進

厳しい競争環境の中、自販機ビジネスを成長させるには、社会の変化によって生まれるお客様や取引先のニーズを適切に把握し、速やかに対応する必要があります。自販機の開発営業においては、自販機を設置いただく「ロケーションオーナー」の課題を伺いながら、自販機や飲料を含む総合的な解決方法を提案する「課題解決型営業」に取り組んでいます。特にオフィスや工場を中心とした特定のお客様が使用されることが中心になるロケーションについては、飲料提供以外の価値を付加した自販機により従業員の健康サポートやコミュニケーションの活性化などの取引先のニーズに対応することで、単なる価格競争に陥らず長期間の設置を実現することができます。コロナ禍における社会の大きな変化を機会と捉えて、「課題解決型営業」の強化を進めています。

推進担当者の声



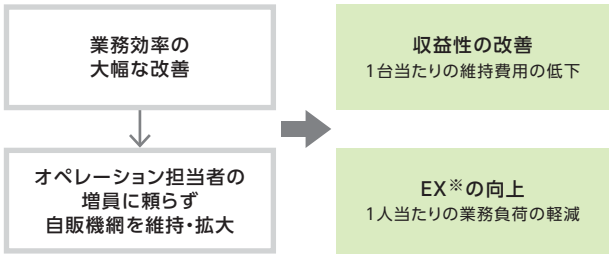
ダイドードリンコ株式会社
自販機営業企画部
自販機戦略グループ
シニアマネージャー
小高 幸太郎

これからも、DyDoの自販機が選ばれ続けるためには、ロケーションオーナーの課題を解決する「課題解決型営業」のさらなる進化が必要です。その実現のためには、取引先の課題やニーズを適切に把握し、課題に合わせた多様な解決策を提案することが重要だと考えています。私たちは、コロナ禍においてもオンライン商談ツールやオンライン商談を活用しながらコミュニケーションの質・量を向上させると同時に、社会トレンドの把握を目的とした勉強会の定期開催や、全国の成功事例を共有する社内ネットワークを構築することで、全営業担当者が効果的な提案ができる営業体制の構築に取り組んでいます。

自販機ビジネスにおけるスマート・オペレーションの体制構築

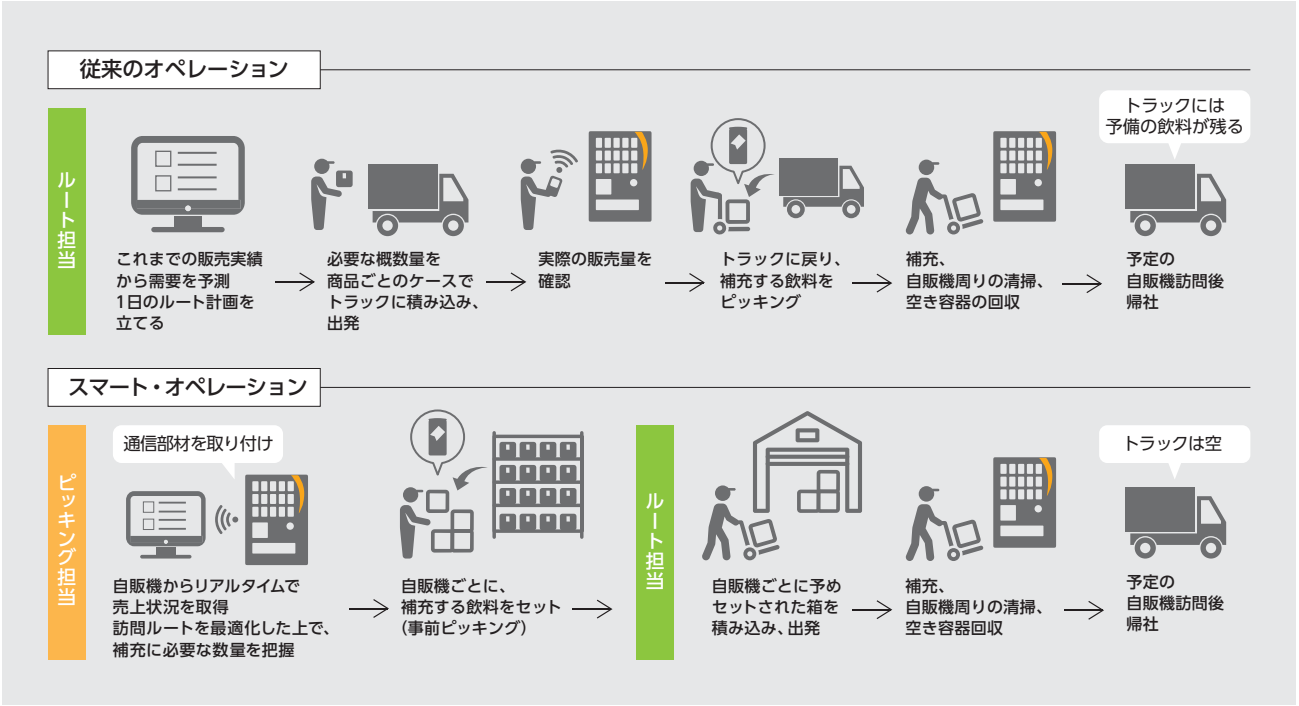
自販機設置後の業務において、スマート・オペレーションの確立による効率化を進めています。IoT技術の活用や分業化によって、仕事の仕組みそのものを抜本的に改革することで、業務負荷の低減と生産性の向上をめざしています。国内飲料事業では、労働力不足が深刻な問題となっています。地方において、自販機への飲料補充や季節に応じた商品入替などのオペレーションを担うルート担当者の確保が困難となる状況も予想されます。そのような社会環境においても、自販機オペレーションの品質を維持する仕組みを構築し、自販機ビジネスのサステナブルな成長を実現します。

実現する効果



※EX(Employee Experience/従業員エクスペリエンス):働くことを通して、従業員が得るあらゆる経験価値。従業員の満足度や報酬・スキルアップだけではなく、従業員の健康状態や働き方など全ての影響を包括した考え方

スマート・オペレーションの業務フロー



スマート・オペレーションの展開プロセス

直販(ダイドービバレッジサービス)において全社展開を推進し、競争優位性を確立。

2020年度までに
- ☑ テスト営業所で全台オンライン化、人の動きを含めテスト検証
- ☑ 検証を繰り返し、全社展開に向けた業務フローを確立

コロナ禍を受けて
- ☑ 基幹システムの刷新を決定
- ☑ 直販での全社展開を決定

2022年度までに
- ☐ ダイドービバレッジサービスがオペレーションする全台での展開を実現

パートナーシップによる新たな価値の提供

人々の価値観や行動様式、働き方など社会全体が大きく変化する中、自販機が提供する価値も時代に合わせて進化していく必要があります。ダイドードリンコでは、様々な企業とのパートナーシップを通じて、これまでになかった価値の創出を可能にしています。

NEC × DyDo

顔認証決済自販機「KAO-NE（カオーネ）」を導入

日本電気株式会社（NEC）の顔認証技術を活用して、日本初の顔認証による自販機での購入が可能となる決済サービス「KAO-NE」を2021年4月から本格展開しています。財布やスマートフォンを取り出すことなく購入することを可能にすることで、快適な商品購入環境を提供できるとともに、自販機設置場所の拡大にもつながっています。さらに、コロナ禍でのお客様ニーズを踏まえ、マスクをしたままでの顔認証を可能とし、幅広いロケーションでの活用を見込んでいます。



ファンケル × DyDo

「健康的なブランド」の認知獲得へ

お客様の健康志向に対応するため、2016年に株式会社ファンケルとの共同開発により実現した、食事の糖や脂肪の吸収を抑える「大人のカロリミット®」茶シリーズは、発売以来、流通チャネルの売上を牽引してきました。2021年には、発売以来初となるフルリニューアルを行い、茶葉素材や抽出条件を抜本的に見直して食事に合う“すっきり”とした味わいを強化するとともに、自販機での販売も開始しました。

「大人のカロリミット®」茶シリーズ 商品ラインアップ



セコム医療システム・大王製紙 × DyDo

紙おむつ自動販売機を設置

セコム医療システム株式会社、大王製紙株式会社と共同で、ベビー用紙おむつの小パックをお茶や水などの飲料と一緒に購入できる自販機を、高速道路のサービスエリア、「道の駅」、商業施設や公共施設等に設置しました。外出先でも手軽に紙おむつを購入できる仕組みを整えることで、お子様連れでも気軽に外出しやすい環境づくりに貢献し、子育て世代を応援する取り組みを積極的に進めています。



「公衆衛生ベンダー」の展開

コロナ禍において、感染を抑止する上で必要なマスクや除菌ウェットティッシュ等の公衆衛生用品を購入できる「公衆衛生ベンダー」の展開を加速しています。現在では、除菌・消臭スプレーやマウスウォッシュ等、取り扱う商品を増やし、お客様の多様なニーズに対応しています。




マスク



除菌・
消臭スプレー



マウス
ウォッシュ

TOPIC 3 持続可能な社会の実現をめざす取り組み

グループミッション2030は、SDGsのめざす未来の実現、つまり、経済・社会・環境のバランスの取れた社会の実現によって、当社グループもサステナブルな成長を実現できるという思いのもと、策定しています。当社グループはSDGsのめざす社会の実現に貢献するという思いを改めて社内外に伝えるため、「DyDoグループSDGs宣言」を発表しました。ここでは、事業を通じて行う環境負荷低減に向けた取り組みと、今後活動を加速していくために従業員一人ひとりがSDGsについて理解を深めるための取り組みを紹介します。



“DyDoグループSDGs宣言”

私たちのグループ理念は、「人と、社会と、共に喜び、共に栄える」という考えのもと、
創業以来培ってきた「共存共栄の精神」を謳っています。この共存共栄の精神は
当社グループの文化そのものであり、SDGsの原則である「誰一人取り残さない」にも
通じるものです。

また、私たちは2030年のありたい姿として、グループミッション2030
「世界中の人々の楽しく健やかな暮らしをクリエイトするDyDoグループへ」を定めました。
SDGsのめざす未来の実現に向けて、事業を通じて貢献することが私たちのミッションです。

私たちは2030年に向け、SDGsへの貢献を通じ、世界中の人々が楽しく健やかに暮らせる
持続可能な社会をめざしていきます。

2021年1月
ダイドーグループホールディングス株式会社
代表取締役社長 髙松 富也

環境配慮に向けた重点目標と「みんなの LOVE the EARTH PROJECT」

ダイドードリンコは、環境負荷の低減に向けて、以下の3つの環境配慮に向けた重点目標や容器包装の基本方針を設定しています。また、従業員の具体的な行動を起こす仕組みづくりとして、2021年度より国内飲料事業における環境配慮活動「みんなの LOVE the EARTH PROJECT」を始動しました。持続可能な社会のために不可欠な循環型社会の実現に向けて、従業員一人ひとりの自主的な行動と、共感いただける取引先・パートナーとの協業により取り組んでいきます。



空き容器回収率

2030年までに

100%達成

空き容器回収率:企業との連携による回収分を含む
算出根拠:対象容器の回収重量÷対象容器の出荷重量
対象容器:ペットボトル、ビン、アルミ缶、スチール缶



プラスチック容器のサステナブル化※

2030年までに

60%以上を実現

※植物由来素材、リサイクル素材等



自販機の長寿命化

2030年までに平均寿命

15年達成

環境に関する重点目標は2020年11月発表

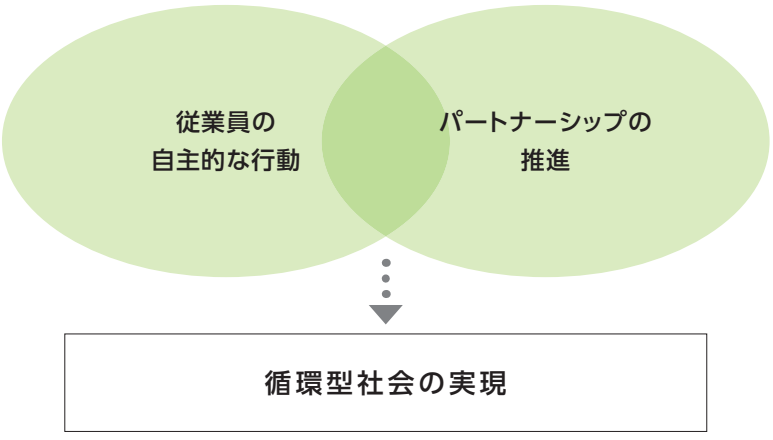
資源有効利用のための循環型社会の実現

ダイドードリンコは、「人と、社会と、共に喜び、共に栄える。」というグループ理念のもと、美しい地球を次代に引き継ぐことができる持続可能な社会をめざしています。

持続可能な社会の実現には、限りある資源の有効利用が欠かせないため、循環型社会をめざす必要があります。例えば、世界各地で関心が高まる海洋プラスチックごみ問題については、使用済みペットボトルを原料化し新たなペットボトルに再利用する「ボトル to ボトル」の実現が求められ、そのためには質の高いペットボトルを安定的に回収する仕組みづくりが、飲料業界における重要な課題となっています。

ダイドードリンコの主力は自販機ビジネスです。商品を販売するだけでなくペットボトルを含む容器の回収までが責任を果たすべきプロセスですが、当社の強みであるオペレーション力により、容器回収においても社会に貢献できると考えています。また、鉄資源の有効利用という点で課題となる自販機の長寿命化では、フロンティアベンダーの展開(詳しくはP28)などにより、業界トップクラスの実績を誇っています。

私たちは、スマート・オペレーションを含む業務プロセスの効率性を高め容器回収の質を向上させること、自販機展開においても長寿命化を進め鉄資源などの廃棄を最小化すること、資源の有効利用に資する商品を提供することなど、サプライチェーン上の重要ポイントにおいて、従業員の自主的な行動とステークホルダーの皆様とのパートナーシップの推進によって、持続可能な循環型社会を実現します。



容器包装の基本方針

ダイドードリンコは循環型社会形成のために、空き容器の効率的な回収とサステナブル素材の活用拡大に努めます。

Recycle

・2030年までに国内販売した自社製品と同等量の空き容器回収（100%回収）を実現
・2030年までにプラスチック容器のサステナブル化（植物由来素材、リサイクル素材等）の割合60%以上を実現

Reduce

・全容器の重量削減を継続的に推進
・プラスチック容器はラベルを極小化した商品展開を推進

Partner

・容器包装に関する意識向上に向けた社員への啓蒙、活動の推進
・政府や自治体、飲料業界、地域社会との協働による共存共栄を推進
・お客様のご賛同をいただきながら、自販機ビジネスを基軸として資源循環型社会に貢献

「みんなの LOVE the EARTH PROJECT」



プロジェクトと活動の内容

このプロジェクトに大切なのは、「できることからチャレンジしてみること」だと考えています。ダイドードリンコがチャレンジを始めた活動の一部を紹介します。

自販機ビジネスにおける環境配慮	自販機の再生・長寿命化	自販機の事前選別・リサイクル
国内最軽量缶の採用	ペットボトル等の回収強化に向けて	従業員による環境美化活動
フードバンクへの飲料提供	パートナーシップの推進	

取り組みの一例

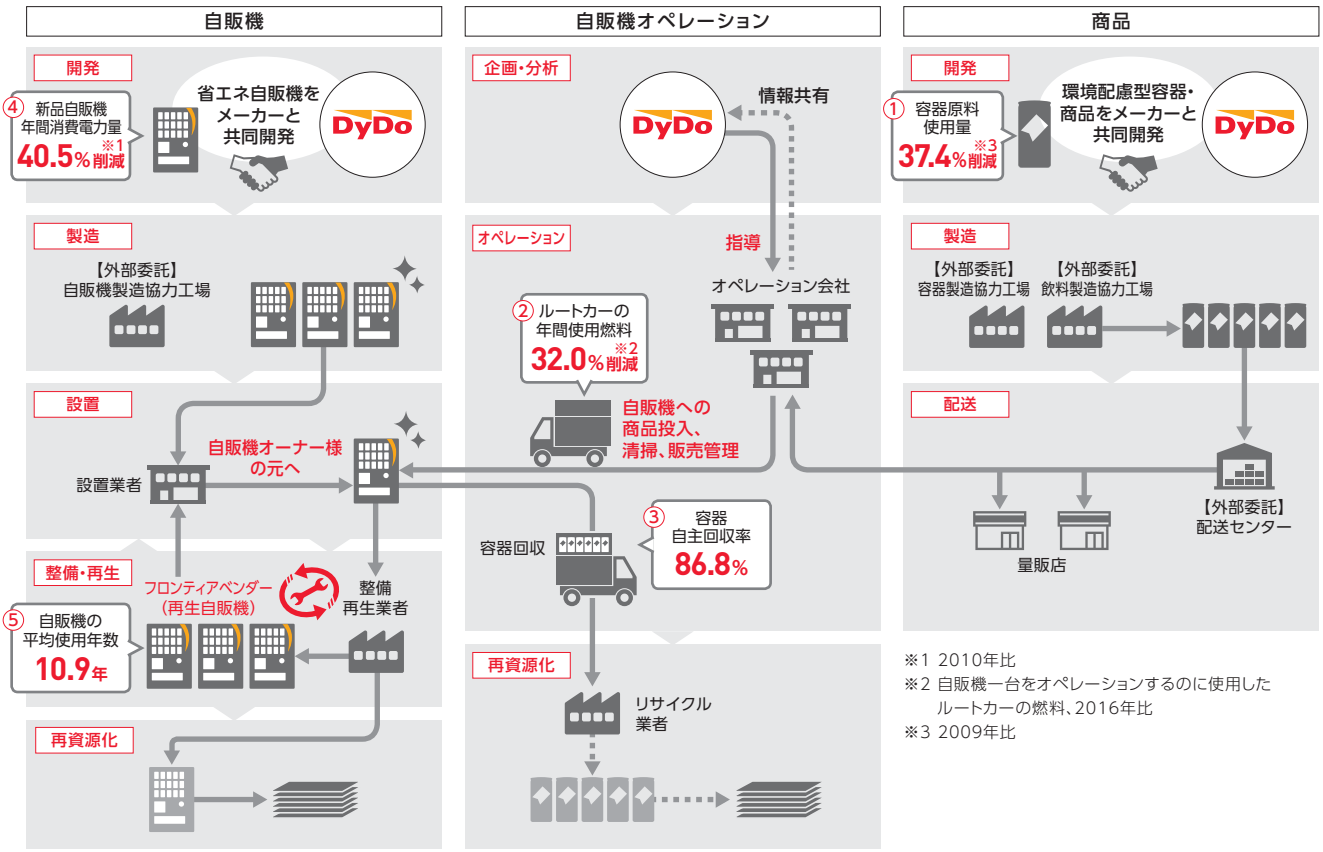
プラスチックごみを減らしたいという取引先のニーズにお応えできる商品としてアルミボトル缶飲料のラインアップを拡充、LOVE the EARTHシリーズとして発売を開始しています。



自販機ビジネスのサプライチェーンにおける環境負荷低減

気候変動をはじめとする環境問題への対応は、国際社会の共通課題であり、国内飲料市場においても温室効果ガスの排出抑制や海洋プラスチックごみ問題への積極的な対応が求められます。国内飲料事業を支える自販機ビジネスは、多くの資源やエネルギーを使用するため、環境問題への対応は経営上の課題と認識しており、資源循環化型社会への貢献をめざし重点目標を掲げていますが、それ以外にもサプライチェーン全体において様々な環境負荷低減に向けた取り組みを行っています。

ダイドードリンコの自販機ビジネス全体図



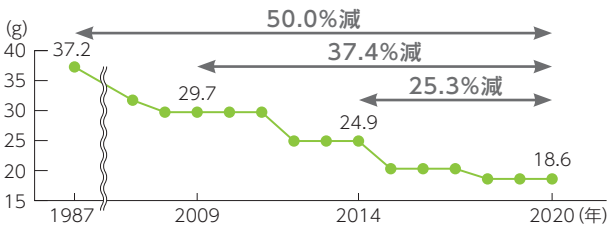
※1 2010年比
※2 自販機一台をオペレーションするのに使用したルートカーの燃料、2016年比
※3 2009年比

商品での環境負荷低減

容器の軽量化①

国内飲料事業では環境負荷低減の取り組みのひとつとして容器の軽量化を進めています。主力商品である缶コーヒーには国内最軽量のスチール缶「TULC新型缶」を採用し、一般的な缶コーヒーの容器である内容量185gのスチール缶は10年前に比べて37.4%の軽量化を実現しています。

スチール缶の重量の推移



ラベルの軽量化

自販機チャネルにおける主力の茶系ペットボトル商品で、パッケージに使用するラベル幅を半減するなどラベルの軽量化に継続して取り組んでいます。



オペレーションでの環境負荷低減

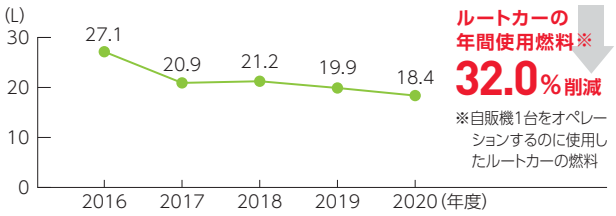
環境に配慮した営業車・ルートカーの導入

国内飲料事業では、自販機設置場所の開発を行う営業担当の営業車はもちろん、自販機の補充や環境整備などのオペレーションを担うルート担当者のトラック（ルートカー）へのハイブリッドカーの導入を進めるなど、環境負荷低減をめざした事業運営をしています。

ルートの最適化によるガソリン排出量の抑制②

自販機オペレーションにおける環境負荷低減については、車両そのものの改善に加えて、走行距離の短縮など活動の効率化も不可欠となります。これまでもルートの効率化に取り組んできましたが、スマート・オペレーション体制の構築によるデータを活用したルートの最適化により、温室効果ガス排出量のさらなる削減を実現します。

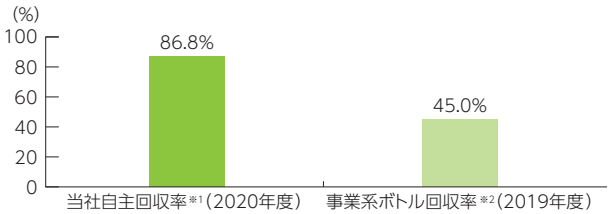
自販機1台当たりのルートカー年間使用燃料



空き容器の回収③

海洋プラスチックごみ問題の解決および資源の有効利用を図るため、空き容器を迅速かつ確実に回収できる体制の整備に取り組んでいます。当社グループの国内飲料事業は自販機チャネルでの販売比率が高いことからペットボトルの自主回収率は高い傾向にありますが、空き容器搭載スペースを約2倍に拡大した車両の活用や、パートナーシップによる活動の推進などにより、空き容器の回収率100%の実現をめざしています。

空き容器の自主回収率

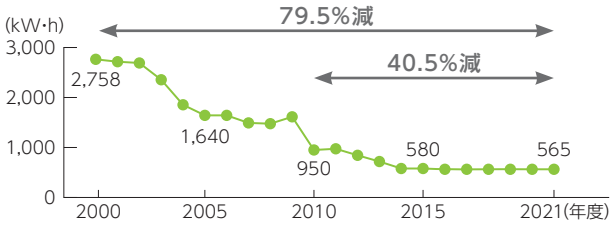


※1 自社の空き容器リサイクルボックスからの回収重量÷自社商品の国内出荷量
※2 PETボトルリサイクル推進協議会公表の回収率推移より

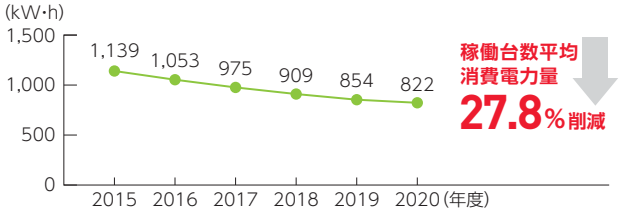
自販機での環境負荷低減④

地球温暖化の防止に向け、「ヒートポンプ機能」「LED照明」「高性能真空断熱材」の活用によって電力使用量を大幅に抑制できる省エネ機能を搭載した自販機を展開しています。その結果、2020年に新たに設置した自販機は、2000年のものと比較し、79.5%の消費電力量を削減しています。また、現在稼働している全台数の平均消費電力量は822kW・hとなっており、2015年と比較して27.8%の削減を実現しています。

新品自販機の年間消費電力量の推移



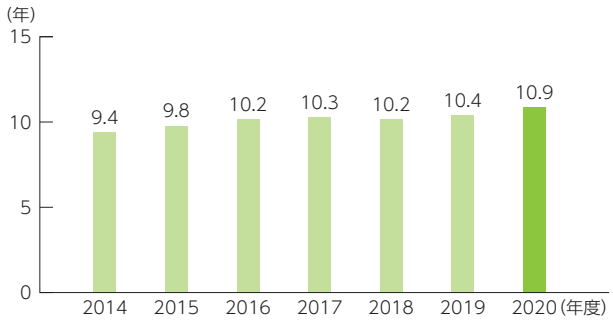
稼働中自販機の平均年間消費電力量



フロンティアベンダーの展開⑤

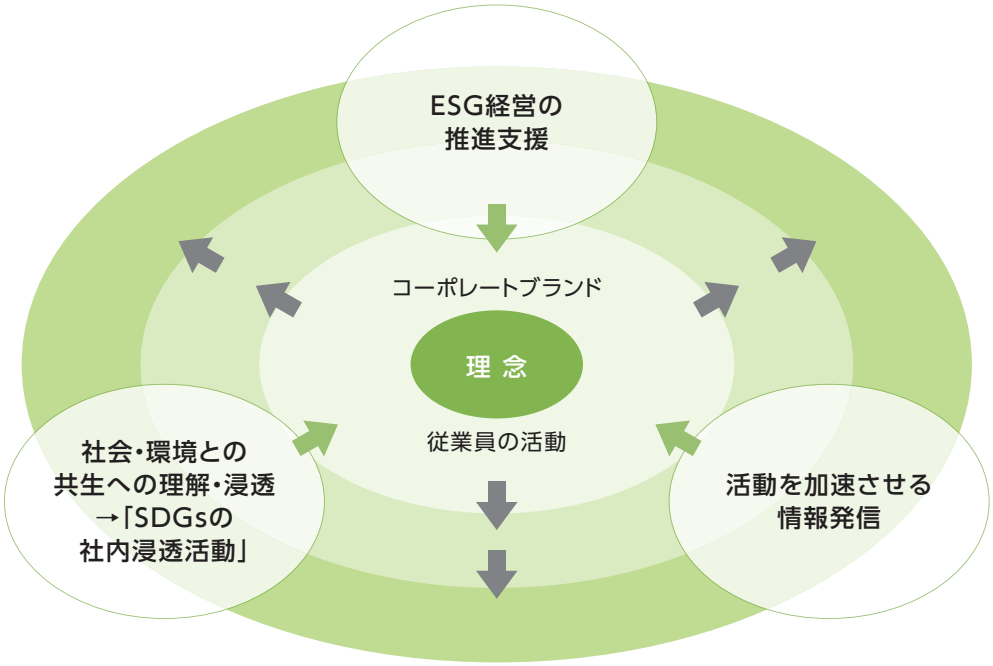
環境負荷低減とコスト削減の両立を図るため、2015年から自販機の再生・長寿命化を図った「フロンティアベンダー」を展開しています。これは、従来10年ほどであった自販機の使用年数を、15年程度まで伸ばそうというものです。取り組み当初は省エネ性能にも大きな影響を与える冷却・加温ユニットの整備・入替が主でしたが、LED照明への付け替えや、価格表示パネルのデジタル化、最近では顧客ニーズに合わせた庫内のラック（商品を格納する棚）の再利用と再配置などの変更を行っています。お客様にはより心地よく使用いただける自販機でありながら、環境への負荷を低減するとともに、限りある資源を最大限に活用すべく、自販機の長寿命化をさらに推進していきます。

自販機平均使用年数推移



SDGsの社内浸透活動

事業を通じSDGsへ貢献していくためには、従業員一人ひとりの理解と自主的な活動が不可欠です。当社グループでは、まずは中核事業であるダイドードリンコにおいて、従業員一人ひとりが行える事業活動、個人の行動について考えていくべく、様々な社内浸透活動を行っています。



活動の方向性

ステップ1
Why（理解）

SDGsを理解する

①経営層・管理職を対象にワークショップを開催

SDGsは、経済・環境・社会の3つの側面がバランスよく達成されることをめざしています。SDGsがなぜ必要なのかを理解するため、行政や自治体、学校等で導入実績のあるカードゲームを活用しました。このゲームでは、「富を築きたい」「地球の環境を守りたい」など、まず自分の2030年時点における人生の目標が決められた上で、取る行動を選びます。それぞれの行動が世界の経済・社会・環境の状況に反映されていき、時に「経済は発展したけど環境が破壊されている」という状況も生まれ、持続可能な世界を実現するためには、協力が不可欠であるということが体感できます。

経営層を含む100名以上の管理職がゲームを体験した上で、ワークショップ終盤ではSDGs達成に向けて、個人または会社としてどのようなことを実現していくべきなのか、一人ひとりが目標を掲げて今後の活動へコミットメントしました。


参加者による今後の活動へのコミットメント

②有識者によるオンラインセミナー

世界の流れや若い世代の考えを学ぶべく、グループの従業員を対象に、慶應義塾大学大学院政策・メディア研究科教授 蟹江 憲史 氏、環境活動家の露木 志奈 氏にご登壇いただき、オンラインセミナーを行い、150名以上の従業員が参加しました。

露木氏からは、ご自身の活動のきっかけでもあった、環境問題はそもそも私たちの行動から起因

しているものであるという気付きや、実際に環境問題に直面する世界の現状、そのツケを将来世代に残すべきではないという考えなど、実体験に根差した話をいただきました。

続いて、蟹江氏からは、コロナ禍で浮き彫りになった社会課題を示していただく一方で、コロナ禍で起きたマスクと手洗いの励行という、個人の行動が感染拡大防止というポジティブな社会変革を起こした実例を説明いただくことで、社会の変革は、事業の変革につながること、またSDGsはその道しるべになりうることなど、事業を通じたSDGsへの貢献について、考え方のヒントをいただきました。

セミナーの後半では従業員からの質問をもとにしたトークセッションを行い、理解を深めました。



蟹江氏(左)、露木氏(右)
トークセッションの様子

ステップ2
What/How
(共感・腹落ち)

ビジネスとのつながりを理解する

社内の先行事例を共有するオンラインセミナー

従業員への浸透活動を始める前から、従業員の自主的な取り組みにより、すでにSDGsを意識した営業活動を行う営業部もありました。「SDGs」は決して難しい概念でなく、一人ひとりの考えや行動の積み重ねにより実現するものだということを理解してもらうため、営業現場の従業員から、その取り組み事例、それに対する取引先の反応について説明するオンラインセミナーを開催しました。登壇した従業員からは「取引先の課題と当社が持っている機能をSDGsの枠組みで表現することで共感いただける事例が増えた」「普段の行動・身近なできごとをSDGsにひも付けてみることで、つながりが理解できる。またそれを周りと共有することで新たな発想も出てくる」との説明により、SDGsは自社の業務にすでに結び付いているものだという理解を深めました。



セミナー参加者は業務を通じてSDGsにどのように貢献するかを宣言

ステップ3
Action
(行動の後押し)

具体的な行動を知る

従業員やステークホルダーの参画の促進

社内セミナーの進捗とあわせ、環境目標の設定やボトル缶商品のラインアップの拡充など、事業上の取り組みを進めています。またこれらの取り組みについて、積極的に社外へ公開することで、従業員を含むステークホルダーの関心を高め、それを推進力に取り組みを加速させていく考えです。

環境目標などは会社が設定したトップダウンの取り組みですが、従業員からのボトムアップの行動を後押しするための仕組みとして「みんなの LOVE the EARTH PROJECT」を立ち上げました。まだ緒に就いたばかりですが、社内のイントラネットの中に、個々の活動を紹介するコンテンツを設けるなど、それぞれがSDGsへの取り組みを意識して起こした小さな行動を共有することで、気付きにつなげ、会社全体・社会全体としては大きな動きにつなげていくことをめざしています。

私たちの今の行動が、未来の社会につながることを考え、DyDoグループがこれからも社会に必要とされる企業グループであり続けられるよう、取り組んでいきます。

対談 企業がSDGsに取り組む意義とは

SDGs研究の第一人者として国内外の有識者委員会などで活躍され、SDGsの啓発・普及に取り組んでおられる
慶應義塾大学大学院教授 蟹江 憲史氏とダイドーグループホールディングス代表取締役社長 髙松 富也が対談しました。

(以下 敬称略)

DyDoグループのSDGsに対する考え方

髙松　当社グループが経営理念として掲げている共存共栄の精神は、SDGsに近い考えです。加えて、「グループミッション2030」の「世界中の人々の楽しく健やかな暮らしをクリエイトするDyDoグループへ」というのもSDGsのめざすところと共通しています。人も社会も地球も健やかである世界を、事業を通じて実現していきたいと考えています。

蟹江　企業の経営者が、経営理念からSDGsの理念を捉えるのは、正統派ですね。そうすることで、社会とともに歩むことが、企業のためにもプラスになります。

髙松　当社グループのルーツは、配置薬業です。家庭や事業所に常備薬を届け、使った分だけ商品を補充するというビジネスです。そこからドリンク剤をつくり、ドライブイン※1で運転手の眠気覚ましのために小型の自販機を置き、ドリンク剤を販売するようになりました。その後、缶コーヒーをその自販機に置くスタイルに進化させてきたのですが、これは、より身近な場所で、求められるものを、より効率的にお届けする方法を考えて、ビジネスを磨き続けてきた結果です。今後は、ビジネスの成長や新たな事業の立ち上げを検討するためにも、改めて理念の理解・浸透へ力を入れていきたいです。

※1 ドライブイン:自動車に乗っている人が立ち寄る、道路沿いの食堂やみやげ物店など



飲料・食品業界における課題

蟹江　飲料や食品事業では、食品ロスが大きな問題のひとつだと思います。また、中身だけでなく、容器をどうするかも重要です。容器については、2020年にレジ袋が有料化しましたが、海洋プラスチックごみの問題も注目されていますね。リサイクル問題、自分が使った後はどこにいくか、という点が注目されています。

髙松　食品ロスは、業界全体で取り組むべき問題と認識しています。当社においても、これまでの慣習を見直し、賞味期限を延ばす等の取り組みをしています。無駄なものを製造しない、ということも徹底していきたいです。
おっしゃる通り、容器対応も必要です。3R(Reduce, Reuse, Recycle)を企業としてどうやって実践するか、も継続して考えていくべきです。

蟹江　DyDoグループの独自性を発揮するなら、自販機を活用した災害対策での貢献が効果的ではないでしょうか。大震災の避難所で食品を配る際、人数分に足りないので配らず、余った分は捨ててしまうということが起きたそうです。そういう場合、自販機の方が人間よりうまく配分できる可能性があると思うのです。
災害はSDGsの色々なところに出てきているテーマです。企業として、レジリエント※2なビジネスをつくっていくこと、災害が起きてもすぐ回復できる、またビジネスを続ける強さが求められています。

※2 レジリエント:弾力、柔軟性のあるさま。「レジリエントな企業」とは、災害や不景気といった経済的なダウントレンドを柔軟に受け止めて、それを反発力に変え、以前より大きく成長する企業を指す

「健康」の観点で、企業に求められる取り組み

髙松　「グループミッション2030」では、「健康」、「環境」、「イノベーション」、「人」の4つの切り口でやるべき取り組みをまとめています。特に「健康」は事業との親和性が高い分野なので、重視しています。

蟹江　昨今、コロナ禍ということもありますが、色々なところで「健康」という言葉が聞かれます。体だけでなく、心の健康も含めて「健康」はこれからキーワードのひとつになるでしょう。

髙松　そうですね。業界他社も「健康」に着目して事業に取り組んでいます。日本は高齢化の問題があり、健康寿命をどう伸ばすかが重要です。
当社グループとしては、未病、つまり病気にならないことを

実現できる商品、「健康につながる商品」を提供していきたいと考えています。

SDGsの達成に向けた「パートナーシップ」

蟹江　イノベーションは、「組み合わせ」の発想で出てくるものだと思います。例えば、飲料を販売するという本来の目的以外の機能を自販機が持つことで、さらに良いことを生み出す等の取り組みを期待したいです。特に若い人の発想は参考になると思いますね。

髙松　その考えも、当社グループのビジネスの進め方に合致しています。当社グループでは、全従業員からアイデアを募って、良いものを表彰し実行する「DyDoチャレンジアワード」という取り組みを進めています。これまで考えられなかったことが実現できる環境はできていると自負しています。今後、さらに若手のアイデアや積極性が発揮できるような風土をつくっていきたいですね。

蟹江　自分に足りないところがあれば、それを持っている人とコラボレーションすること、一人の力では解決できない、自分にない視点を外から持ってきて、ベストミックスすることが重要です。さきほどの、開かれた風土やアイデアが出やすい風土は、こういったコラボレーションにもつながるのではないでしょうか。

髙松　当社グループは、もともと他社との協業により事業を拡大してきました。国内飲料事業は、製造を委託し、医薬品関連事業では逆に他社から製造を委託いただくことで事業が成立しています。海外事業の展開においても、パートナー企業の存在はとても重要です。コラボレーションに関連して、「パートナーシップ」という考えは、これまでやってきたことの延長線上にあり、実現しやすいことだと思います。



慶應義塾大学大学院政策・メディア研究科 教授
政策・メディア博士
慶應義塾大学SFC研究所 xSDG・ラボ代表
蟹江 憲史 氏

DyDoグループとしてのSDGsへの貢献

髙松　今後は、共存共栄を進化させ、「四方よし」（売り手よし、買い手よし、世間よし、“未来よし”）の世界をめざしていきたいです。

蟹江　共存共栄の精神には共感しました。社会とともに発展しなければ企業が持続できないという考え方は、まさにSDGsが求めていることです。そして、今の人との共存共栄だけではなく、「未来の人との共存共栄」であり、それを教えてくれるのがSDGsです。こういった理念の社内浸透を実現いただきたいですね。

髙松　経営理念の社内浸透は、強化していきたいと思っていたことでした。会社としてめざす目標を掲げるだけでなくそれが社内に浸透して、行動につながることが必要だと認識しています。いかに従業員が「自分事化」できるか、そしてそれを実践につなげるかは、継続して取り組むべきこれからのテーマです。

自販機網を社会インフラとして活用〈蟹江 憲史氏より〉

一般的には、「自販機によって、エネルギーが無駄になっているのではないか」という疑問があります。これに対し、例えば再生可能エネルギーの活用など、取り組みを強化できる余地があるのではないでしょうか。また、その取り組みは災害時の救援にもつなげてほしいと思います。これだけの自販機網を、地方を含めて全国に保有していることは大きな強みです。災害時に飲料を無償提供する災害救援自販機に加え、充電ができる機能を自販機に付ける等、是非、社会インフラとしてのさらなる活用を期待します。

また、現在進めているスマート・オペレーションの取り組みは、業務の効率化以外に、商品の需給バランスを取ることで食品ロス削減にもつなげることができます。今後、どれだけの効果を生み出したかを数値で可視化して公表することで、DyDoグループの社会的価値を誰の目にも明らかな形で示してほしいですね。

商品面では、医薬品から事業をスタートした企業として、健康増進につながる商品はもちろんのこと、コーヒー豆調達先の人権問題への取り組みを強化した、「エシカル商品※3」としての缶コーヒーがあると他社との差別化ができるのではないでしょうか。

※3 エシカル商品：原材料がつくられるところから消費者の手元に届くまでの全てが、地球にも人にも優しい商品



社外取締役の鼎談

2030年 あるべき姿の実現に向けて

森取締役、井上取締役に、2021年4月から新たに独立社外取締役として加わった栗原取締役を交えて鼎談を行いました。
当社グループが「グループミッション2030」で掲げる「あるべき姿」を実現するためには、何が必要なのでしょうか。
「自販機ビジネスの優位性」、「第2の柱の構築に向けたガバナンス」、「次世代を担う人材の育成」をテーマに、
社外取締役の目から見た現状の課題について議論しました。

スピード感を持ってスマート・オペレーションの完成へ

井上　自販機市場そのものが飽和状態となる中、業界全体で、限られたエネルギーをいかに効率的に使うかがSDGsの観点からも重要です。そのためには、自販機ビジネスの変革を推進する必要があります。当社グループの強みの一つは「オペレーションの良さ」ですが、そこからもう一歩進めて、従来の枠組みを越えた自販機ビジネスの変革を見据えて、オペレーションの質をさらに上げる必要があるのではないでしょうか。

森　確かに、自販機オペレーションの基盤となるシステムを確立することで圧倒的優位に立つことができますね。当社グループが現在進めているスマート・オペレーションの機能を一気に高め、そこに集中投資して一刻も早く完成させること、そして他社に負けないシステムを完全につくり上げることが急務です。

井上　私もスピードアップは必須だと思います。スマート・オペレーションをいつまでに完成させるべきかを見極め、それに合わせて投資をする必要があります。今の状態を「より良くする」のではなく、自販機ビジネス変革のビジョンを持った中で、「いつまでにやるか」を先に決める、それに合わせて一気にやるという流れです。つまり「ビジョン・ドリブン」(Vision Driven)の考え方です。このアプローチを取ることで、まずは国内飲料事業のキャッシュ・フローを大きく増やすことが先決だと思います。

栗原　「時間」や「スピード」が重要であるという点には、深く共感します。1980年代後半、米国は当時成長著しい日本のトヨタ自動車を徹底的に研究した結果、“トヨタにおいては時間という概念が経営戦略の中で極めて重要な概念として

位置付けられている”という報告書をまとめ、これを読んだジェフ・ベゾス氏がアマゾンを創業するきっかけになりました。またデル コンピュータは当時パソコンの在庫を抱えて経営危機に陥っていましたが、この報告書から学び、注文を受けてから製造し5日以内に顧客にパソコンを届けるというビジネスモデルに転換し成功を収めました。成功した要因の一つに、日本企業から米国が学んだ「時間」という概念が経営戦略上極めて重要な概念であるという認識がありました。現代においてはその重要性がより増してきていると思います。

井上　スマート・オペレーションの効果について、従業員からの生の声を吸い上げて経営に取り入れることも大切です。従業員からは、「カスタマー・インティマシー」（顧客と親密な関係を築き、関係を強固にすることで顧客を囲い込み、長期の安定した良好な関係を築いて戦略的優位性を構築する考え方）の部分は強みとして認識しているとの声が聞かれていますが、「オペレーショナル・エクセレンス」（現場力が卓越し、競争上の優位性にまで徹底的に磨き上げている状態）をめざすという認識も改めて強く持ってほしいです。そして、スマート・オペレーションを極めることで、自販機ビジネスの変革をリードする存在になれると思います。

森　コロナ終息後、自販機は「無人」、「非接触」、「店舗から独立して機能する」という点からも、社会インフラとしての機能を果たせるはずです。当社グループには、業界有数の自販機設置台数という基盤があるわけですから、よりスマート・オペレーションの機能を生かせる素地が備わっています。自販機事業のオペレーションに対する発想をアフターコロナの世界にまで広げて、次の戦略を考えるべきです。

投資基準はもっと精緻に

森　これまでの投資は、明確な基準を持ってその段階で最善の判断をしていますが、それぞれの投資がどの程度成功したのか、どういう形でリターンとして戻ってきているのか、それが今後どうなるのか、もっと深く考察すべきです。常に「効率性」の観点で振り返って精査し、次の投資に生かしていかねばなりません。

井上　私も投資の意義や、投資リターンについてより深く考える必要性を感じています。投資の戦略的意義に基づき、どれくらいのリターンを期待するかという投資基準も必要です。投資後は、その事業が計画通りに進んでいるのか、定期的に振り返らなければなりません。また、撤退についても、総括を確実に行うことで次の判断につなげていくべきです。この撤退基準まで含めた一連の「投資のストーリーづくり」が課題の一つだと捉えています。

森　私も、撤退基準については、まだ改善の余地があるのではないかと思います。事業全体を見通して、精緻な基準をつくることが必要です。例えばこの時点までにこの状況が整わなければ撤退、という「歯止め」となるものをつくらなければなりません。

次世代の柱としての医療用医薬品事業を通じた企業価値向上

栗原　イノベーションとは何でしょうか。例えば、1900年代初めにライト兄弟は世界初の有人動力飛行に成功しましたが、この時点ではまだインベンション（発明）でした。その後空港の整備や、パイロットや客室乗務員の訓練、さらには航空機による旅行というコンセプトをつくり、1933年に、航空会社が初めてお客様を乗せて大陸間を移動しました。この時点でようやくイノベーションになったのです。つまり「お客様にとっての新たな価値創造」がイノベーションの本質ですが、そこには時間がかかるものもあります。その一つが医薬事業です。特に新薬の開発においては、正式に承認がなされ製品化されるまで、全てが当初の想定通りにスムーズに運ぶとは限りません。様々な紆余曲折があるものの、そのプロセスにおいて一つ一つを丁寧に進めていくことが大事です。医薬事業では、患者様に使っていただく製品の有効性や安全性が最も重要なことは言うまでもありませんが、その薬剤を使っていただく医師が治療上どのような考えを持っているのか、どのようなことに困っておられるのか真摯に耳を傾ける必要があります。これはとても大切なことです。その上で特に重要なのは、ビジネスの仕組み、つまりダイドーファーマが自社ブランドで医師のところに製品を届け、患者様に使っていただくまでのプロセス・ノウハウをしっかりと身に付けることです。幸い、現在ダイドーファーマには、それぞれの製薬企業で成果を上げてこられた方々も多くおられま



すので、個々人の有しているノウハウを統合してDyDoとしての確固たる希少疾病の医療用医薬品事業のノウハウを確立することを期待しています。ダイドーファーマは事業を通じて社会に貢献することが必要ですが、企業はゴーイングコンサーン（企業が将来にわたって存続するという前提）ですので、企業としての価値を上げることが大前提なのは言うまでもありません。個別ではなく、常にグループ全体の中で医薬事業を考える必要があります。

森　サステナビリティ経営を考えると、当社グループの2030年以降の継続のためには、自販機事業というコア事業以外に「柱」が必要です。その柱として希少疾病の医療用医薬品事業を選びましたが、これからの高齢化社会を見据えてもこの判断には期待が持てると思います。この先、医薬の事業が柱として育つためのノウハウの蓄積が必要ということですが、取締会としては、判断の要所要所で十分なチェックをしなければなりません。栗原取締役には、是非ダイドーファーマが今後進むべき道に対する見方をご教授願いたい。そして、会社一丸となって「次世代の柱」として育てていきたい思いです。

井上　ダイドーファーマも少ないながらも固定費を抱えていますので、グループ全体としてどうなのかも考慮しなければなりません。事業性をきちんと評価したいと考えるものの、医薬市場の知識が専門家と比べると不十分なため、評価が難しい局面もありました。栗原取締役には、医薬業界での知見を最大限に生かしていただき、そういったこれまで不確実だった部分に対し、的確なご意見をいただけることを期待しています。

次世代を担う人材として「まじめ」のもう一歩先へ

森　当社では2020年9月から、副業制度を開始しました。当社グループの従業員は非常にまじめです。各自の業務に真摯に向き合い着実に遂行できる一方、自分から新しいことをやっていこうという気持ちがあっても、それを十分に発揮できない人材もまだまだ多いという印象です。そんな彼らに対し、副業を通じて新しい事業を経験してもらい、そこで得た知識やスキルを本業に生かしてもらうなど、うまく当社グループの成長に反映させる仕組みをつくることが重要です。



井上　確かに、当社グループの従業員は、地道に、まじめに、誠実に仕事をこなしている印象が強いですね。今後は、未来を見据え、「DyDoグループのありたい姿」に向かって、時間軸を決めて組み立てていってほしいです。そのためには、従業員一人ひとりが、「ありたい姿」の「自分版」を持って、「会社版」と「自分版」を連鎖させることが必要です。特に、一人ひとりが「マネジメントとは何か」を肌で感じることが重要ではないでしょうか。そういう意味では、小さい事業のマネジメントを早い段階で若手に担当させることが有効に働くかもしれません。私は、事業のマネジメントにおいては、基本的に「計画」と「コントロール」が肝だと思っていますが、会社のビジョンを自分の組織のビジョンにブレークダウンして、目標を実現するにはどういう時間軸でどこまでのレベルに仕上げなければならないか、という自分なりのシナリオを持ってほしいですね。こういったビジョンの連鎖ができれば、それを糧に自分なりのPDCAサイクルをまわしていくことができ、各自のレベルアップにつながると思います。



栗原　当社グループには、情報開示の点で優れた透明性を持った企業文化があると感じています。昨今では女性が活躍する職場もしっかりとできあがりつつあり、ダイバーシティが着実に進んでいることを感じます。また、人材育成については、いろいろな考え方がありますが、私自身の体験で言えば「修羅場」、「土壇場」、「正念場」を経験することで成長できた部分もあるように思います。そういう厳しい機会を与えられ、これらを乗り越えることで人は成長するのではないでしょうか。当社グループが創業当時から培ってきた企業風土の中で、これまで育ってきた人材には大きな可能性がありますから、今後の成長に大いに期待しています。

コーポレート・ガバナンス

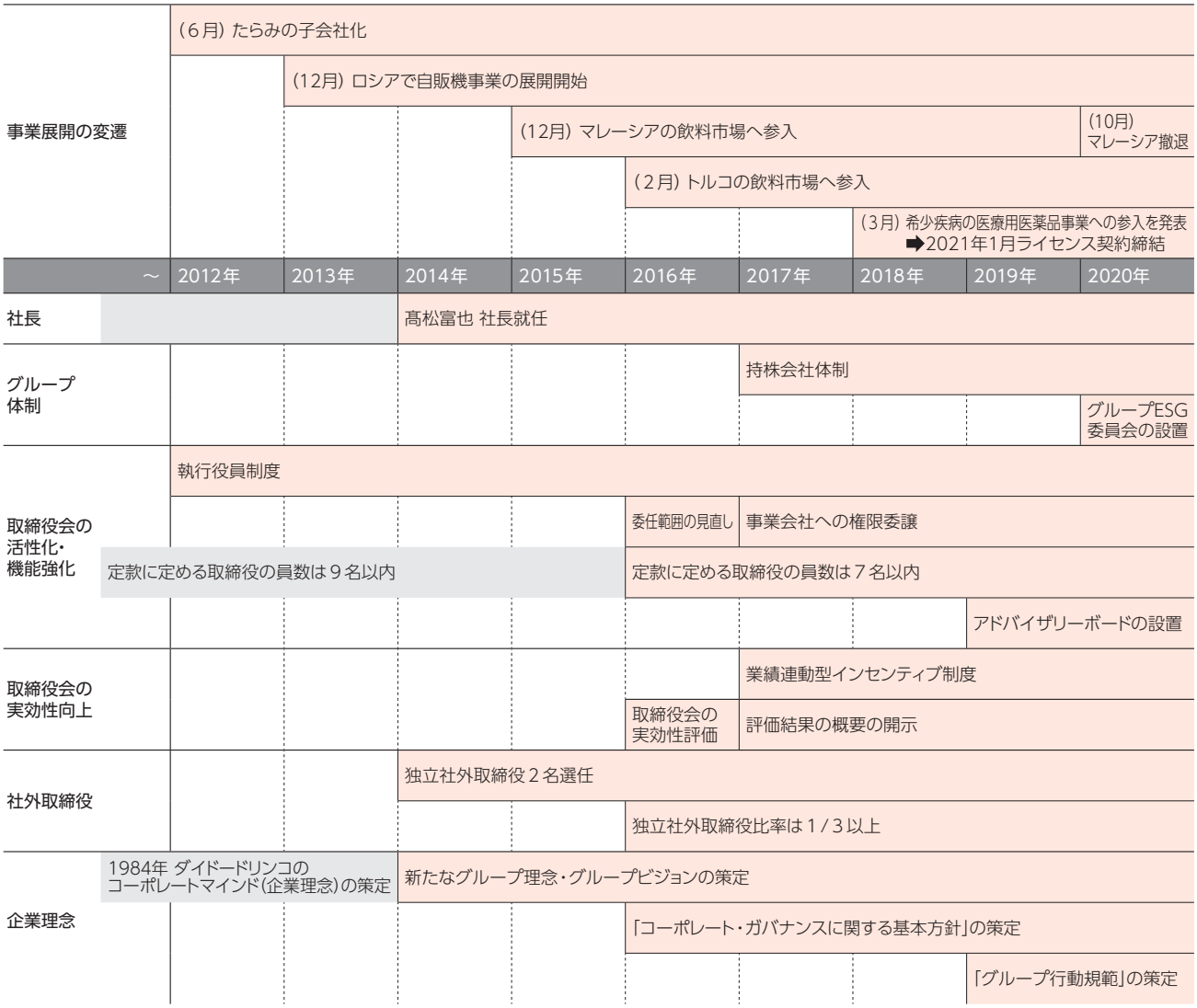
コーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方

当社グループは、「人と、社会と、共に喜び、共に栄える。その実現のためにDyDoグループは、ダイナミックにチャレンジを続ける。」のグループ理念のもと、健全な企業活動とコンプライアンスを徹底し、経営の効率性と透明性を高め、お客様、従業員、取引先、地域社会、株主といった、すべてのステークホルダーの皆様との共存共栄を図りながら、持続的な成長と中長期的な企業価値向上に努めることをコーポレート・ガバナンスの基本的な考え方としております。

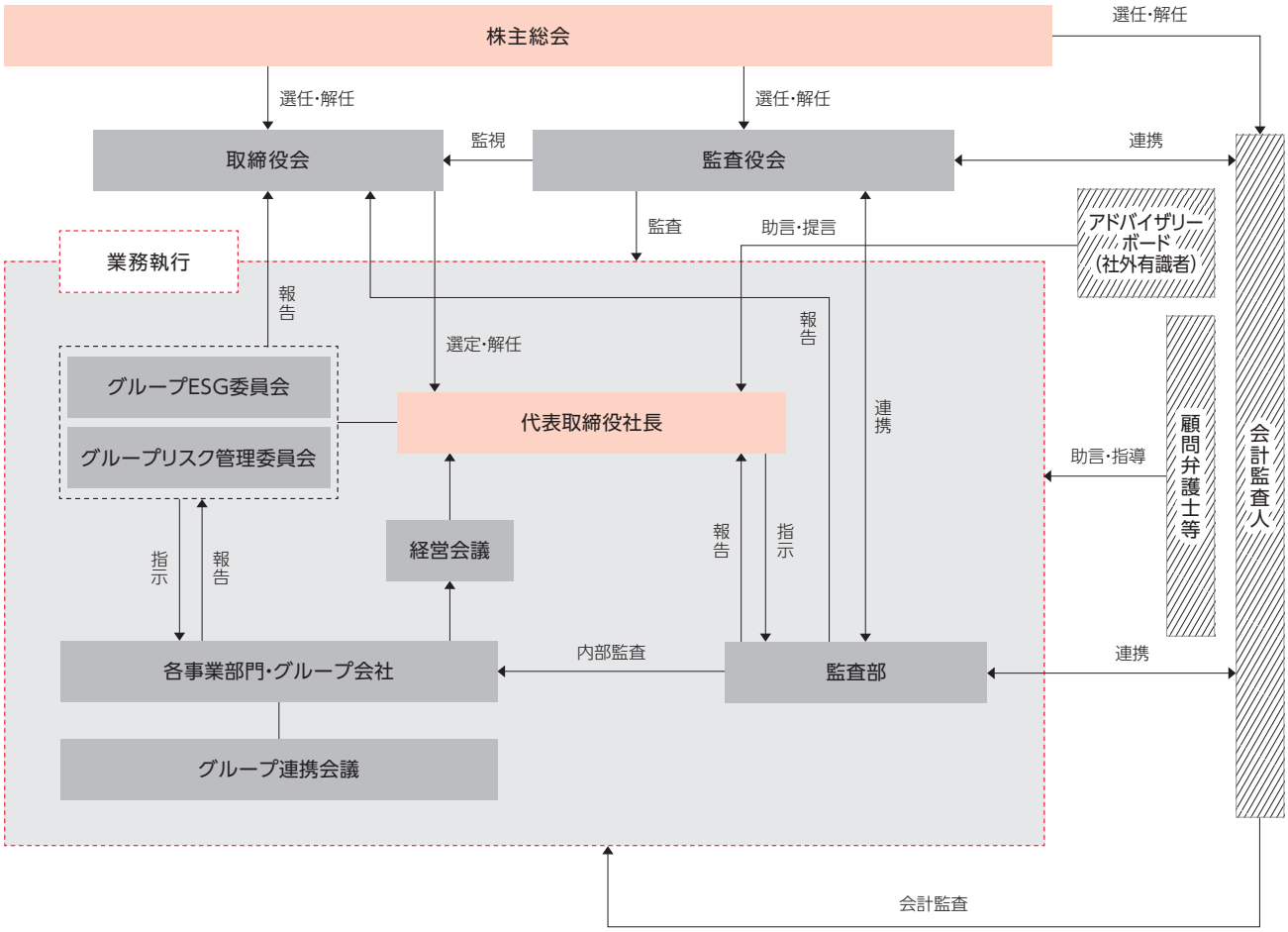
当社グループのコア事業である国内飲料事業は、清涼飲料という消費者の皆様の日常生活に密着した商品を取り扱っており、セグメント売上高の80%以上は地域社会に根差した自販機を通じた販売によるものです。また、自社工場を持たず、生産・物流を全国の協力会社にすべて委託するファブレス経営により、当社グループは商品の企画・開発と自販機オペレーションに経営資源を集中し、業界有数の自販機網は当社グループの従業員と共栄会(DyDo自販機の特約オペレーター)により管理しております。

このような当社グループ独自のビジネスモデルは、ステークホルダーの皆様との信頼関係によって成り立っていることから、「人と、社会と、共に喜び、共に栄える。」ことが会社としての責務であり、経営上の最重要課題であると認識しております。そして、その実現のために、「ダイナミックにチャレンジを続ける」ための基盤として、透明・公正かつ迅速・果断な意思決定を行うための仕組みであるコーポレート・ガバナンスを継続的に改善していくことが、株主共同の利益に資するものと考えております。

コーポレート・ガバナンスの継続的改善の変遷



コーポレート・ガバナンス体制の概要



（2021年6月15日現在）

組織形態	監査役会設置会社	執行役員制度	有
定款上の取締役の員数	7名以内	定款上の監査役の員数	4名以内
定款上の取締役の任期	1年	定款上の監査役の任期	4年
取締役の員数	6名（うち独立社外取締役3名）	監査役の員数	4名（うち社外監査役3名）

	取締役	監査役	執行役員	主要子会社※1社長	役割
取締役会	●	●	（●※2）		・経営戦略などの重要事項の協議・決定 ・取締役の職務の執行とグループ各社の業務執行を監督
監査役会		●			・監査に係る重要事項について報告を受け、協議または決議 ・取締役の職務の執行を監査
経営会議	○	○	●		・経営の全般的執行についての方針および計画の立案、その他調査、研究、企画、管理、連絡、調整
グループ連携会議	○	○	●	●	・グループにおける重要事項を共有 ・各子会社からの経営状況の報告等
グループリスク管理委員会	○	○	●	●	・全社的なリスクを抽出・評価、対策を審議・決定 ・リスク管理全体の点検および改善
グループESG委員会	○	○	●	●	・グループのESG経営全体の方針の検討および承認 ・全社的なESGプログラムの決定および改善指示
アドバイザリーボード					・高度な専門知識が必要な案件について、社外の専門家が評価・助言を行う社長の諮問機関（任意の仕組みとして設置）

※1 ダイドードリンコ、大同薬品工業、たらみ
※2 取締役を兼務しない執行役員はオブザーバーとして出席

● 該当者すべて出席　○ 常勤者のみ出席

取締役会の実効性評価

当社は、取締役会が実効的にその役割を果たしているか検証するとともに、取締役会の機能強化を図り、
実効性をさらに高めることを目的に、取締役会の実効性に関する分析・評価を実施しています。

分析・評価の方法

当社取締役会は、取締役会の実効性を分析・評価するため、2020年12月から2021年2月にかけて、自己評価調査票に基づく全取締役・全監査役による自己評価と、取締役会事務局による個別ヒアリングを実施しました。

その後、2021年3月4日開催の取締役会において、自己評価結果の分析および現状の課題認識の共有を図るとともに、より実効性の高い取締役会の実現に向けた今後の取り組み等について、建設的な討議を実施しました。

評価項目

自己評価調査票における大項目は、取締役会としての審議状況や前年度の課題に対する対応状況を確認するため、以下の通りとしました。

(1) 取締役会の議題・運営について
(2) 「グループミッション2030」を踏まえた中長期的な取締役会の運営について
(3) その他(ガバナンス体制の強化に向けた課題等)

[ご参考]前年度の評価結果

**取締役会の機能強化を図り、
実効性をさらに高めていくための今後の課題**

1.中長期的な取締役会の構成については、経営戦略の進展や社会の変化に応じて、さらに多様な人材の登用を引き続き検討していく必要があること。
2.取締役会に提供する資料については、さらなる議論の活性化に向けて、重要な論点をより明確にするなど、工夫の余地があること。
3.取締役会の運営については、「人材の確保・育成」「国内飲料事業の基盤強化」「ヘルスケア領域拡大」など、中長期的な企業価値向上に向けた重要な経営課題に関する取締役会への報告や審議の機会を拡充する必要があること。
4.重要案件の審議にあたっては、定例取締役会のみでは、時間の制約があることから、別途、業務執行に携わる取締役・執行役員と社外役員とのコミュニケーション機会を拡充する必要があること。
5.将来の成長に向けた海外事業の重要性の高まりに対応した管理体制の強化について検討を進めていくこと。

分析・評価結果の概要

自己評価結果の分析を踏まえて討議した結果、当社取締役会は、「取締役会の実効性は有効に機能している」と結論付けました。

【2020年度の取締役会運営の改善状況】

取締役会に提供される資料については、当社グループのコアビジネスである国内飲料事業の重要KPIの進捗状況や経営会議等での議論のポイントを補足説明するなどの改善を図りました。また、撤退基準に関する協議を継続的に実施したほか、人財戦略の進捗状況について定期的な報告機会を設けるなど、重要な経営課題への対応状況の継続的モニタリングに資する情報の拡充を図りました。

重要案件の審議にあたっては、社外取締役・社外監査役と業務執行を担う取締役とのコミュニケーションの場として、事前に意見交換会を開催するなど、議論の活性化を図りました。

一方、より専門性の高い事業領域に関する審議にあたっては、事前に十分かつ丁寧な説明が必要であることはもちろんのこと、今後、専門領域に関する豊富な経験と知見を有する社外役員を登用することが必要であるとの認識が示されました。

なお、取締役会の機能強化を図り、実効性をさらに高めていくための今後の課題は、以下の通りであるとの認識が共有されました。

(1) コミュニケーション機会の充実を図り、次期中期経営計画の策定に向け、事業ポートフォリオのあり方や投資戦略の方向性に関する議論をさらに深めていくこと。
(2) 次世代幹部のサクセッション・プランや海外事業戦略を推進できる人材の確保・育成に関する取り組み状況を適切に監督していくこと。
(3) 海外事業の拡大に対応した経営管理体制・監査体制の強化を図るとともに、事業領域の拡大に対応した適切なKPIの設定など、経営管理手法の高度化を推進していくこと。
(4) 中長期的な取締役会の構成については、経営戦略の進展や社会の変化に応じて、さらに多様な人材の登用を引き続き検討していく必要があること。

今後の取り組み

当社は、取締役会の監督機能をさらに強化すべく、2021年4月16日開催の第46回定時株主総会へ、医薬品業界における豊富な経験と知見を有する新任社外取締役候補者を含む取締役選任議案を上程しました。今後とも、透明・公正かつ迅速・果断な意思決定を行うための仕組みであるコーポレート・ガバナンスの継続的改善に取り組むことにより、中長期的な企業価値向上につなげてまいります。

取締役報酬決定方針

1. 基本方針

当社の取締役の報酬は、持続的成長の実現と中長期的な企業価値向上に向けて、優秀な人材を確保するためのインセンティブとして競争力のあるものとすべく、世間水準および経営環境、経営内容や従業員賞与とのバランスを考慮し、定期的な見直しを行うこととしております。個々の取締役の報酬の決定に際しては、各職責を踏まえ、中長期戦略の達成度、重要度、期待値などを加味し、適正な水準とすることを基本方針とし、業務執行取締役の報酬は、固定報酬としての基本報酬、業績連動型賞与および株式報酬によって構成します。なお、監督機能を担う社外取締役については、その職務に鑑み、基本報酬のみを支払うこととします。

2. 基本報酬（金銭報酬）の個人別の報酬等の額の決定に関する方針（報酬等を与える時期または条件の決定に関する方針を含む。）

当社の取締役の基本報酬は、月例の固定報酬とし、役位、職責、在任年数に応じて他社水準、当社の業績、従業員給与の水準をも考慮しながら、総合的に勘案して決定するものとします。

3. 業績連動報酬等ならびに非金銭報酬等の内容および額または数の算定方法の決定に関する方針（報酬等を与える時期または条件の決定に関する方針を含む。）

取締役個別の賞与は、基本報酬に対し、前事業年度の業績達成度（決算短信で開示される毎事業年度期初の連結ベースの予想売上高および予想営業利益）に応じて算出した係数を乗じて決定した額を毎年一定の時期に支給します。当該算定方法は、2022年1月21日より開始する事業年度に支給する賞与より適用します。

①前事業年度の連結売上高の達成率

達成率	89%以下	90%～94%	95%～99%	100%～104%	105%～109%	110%以上
係数	0	0.05	0.1	0.15	0.2	0.25

②前事業年度の連結営業利益の達成率

達成率	89%以下	90%～94%	95%～99%	100%～104%	105%～109%	110%以上
係数	0	0.05	0.1	0.15	0.2	0.25

また、非金銭報酬等として、業績連動型の株式報酬を支給します。給付される株式は、当社株式とし、対象事業年度における役位に応じた基本ポイントに業績達成度に応じて算出した係数を乗じることによりポイントを算定し、取締役退任時にポイントに応じた数を給付するものとします。

4. 金銭報酬の額、業績連動報酬等の額または非金銭報酬等の額の取締役の個人別の報酬等の額に対する割合の決定に関する方針

業務執行取締役の種類別の報酬割合については、業界水準および当社の事業規模、経営環境、経営戦略を考慮し独立社外取締役の出席する取締役会において決定します。

5.取締役の個人別の報酬等の内容についての決定に関する事項

個人別の報酬額については取締役会決議に基づき代表取締役社長がその具体的内容について委任を受けるものとし、その権限の内容は、各取締役の基本報酬の額および各取締役の賞与の額とします。

なお、2022年1月21日より開始する事業年度より支給する取締役個別の賞与の額は、基本報酬に対し、前事業年度の業績達成度（決算短信で開示される毎事業年度期初の連結ベースの予想売上高および予想営業利益）に応じて算出した係数を乗じて決定します。

取締役会の監督機能の強化に向けて

昨今、社外役員、特に社外取締役の役割の重要性が高まっており、「社外」と言えども会社の将来を見据えて経営を深く考えていくことが求められている時代です。社長をはじめとする経営陣の考える事業運営の方針や、その具体的方策について詳しく確認し建設的な議論を行う機会として、取締役会をさらに実効性のあるものに進化させるべきだと考えています。

当社の取締役会は、メンバーが意見を言いやすい取締役会だと思いますが、例えば新規事業などについては、さらに時間をかけて慎重に議論することが必要な案件もあると思っています。監査役として議論の過程を見つめ、しっかり責任を果たしたいと考えます。

国内飲料事業以外の事業分野へ進出するにあたり、外部から取締役クラスを招聘（しょうへい）することも検討すべきですが、当社の歴史や気質を理解してくれる方であってほしいと願っています。「グループミッション2030」の3つの基本方針（国内飲料事業のイノベーション、海外での事業展開の拡大、非飲料事業での第2の柱を構築）を実現するためには、取締役会がそれぞれのパートにおける事業について適切な管理・監督・指導ができるようにする必要があると思うからです。

さらに、今後の大きな課題は、会社として将来の幹部候補をどのように育成していくかだと考えています。なんと言っても「良き人材の確保」は会社の発展のためにも大切です。今後、時間をとって十分に意見交換したいと思います。



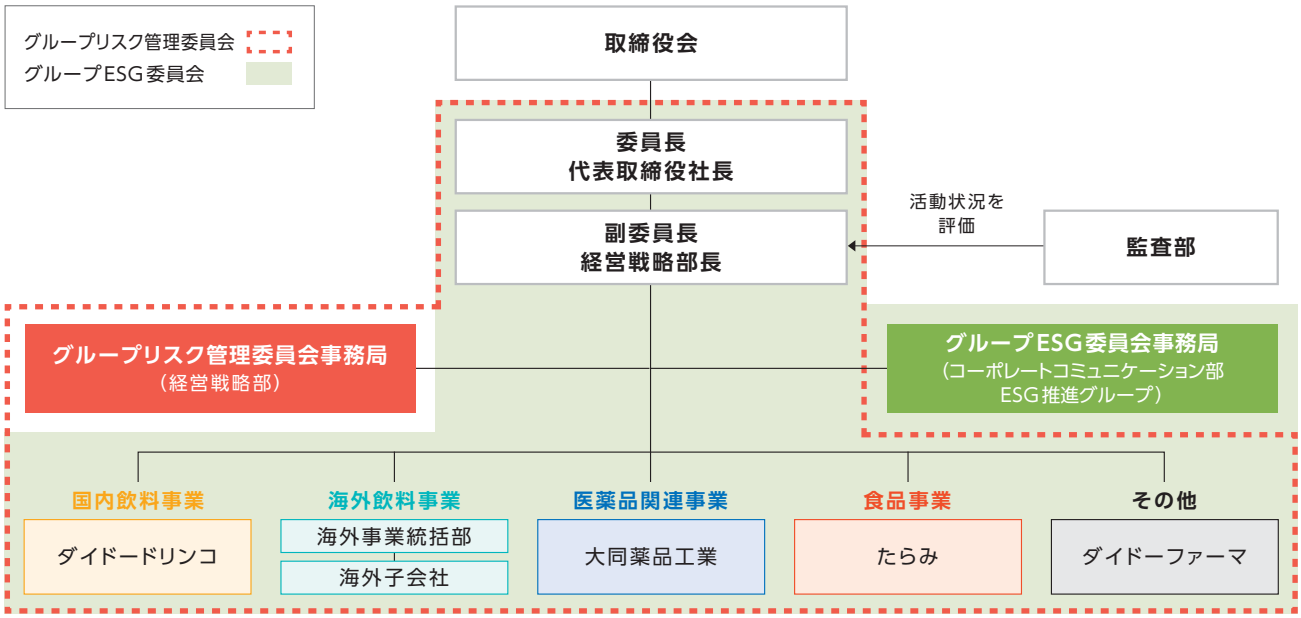
独立社外監査役
加藤 幸江

リスクと機会のマネジメント

リスクマネジメントとESGプログラムの推進

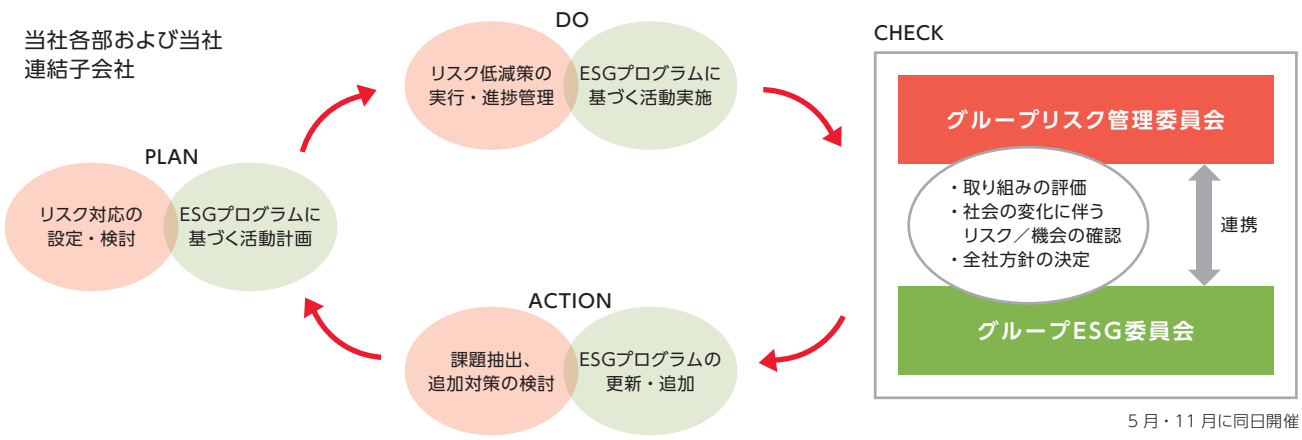
事業の持続的成長を実現するためには、環境や社会の変化を適切に把握し、事業におけるリスクの低減と機会の最大化に取り組む必要があります。当社グループは、リスクマネジメントとESG経営の推進の進捗管理（ESGプログラム）を連動させるべく、代表取締役社長を委員長とする「グループリスク管理委員会」「グループESG委員会」を設置し、両委員会を中心としたそれぞれの取り組みを連動させながらマネジメントを行っています。当社事業を取り巻く環境の変化には、中長期的な視点で対応策を検討し、リスクの低減を図りながら、持続的成長に向けた取り組みを強化していきます。

グループリスク管理委員会とグループESG委員会の運営体制



マネジメントプロセス

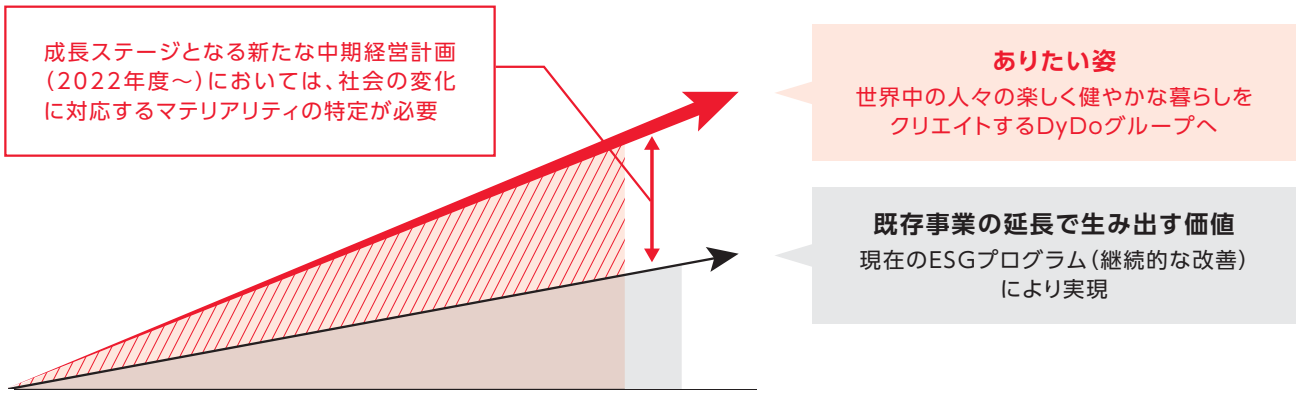
リスクマネジメント、ESGプログラムは共に、「グループリスク管理委員会」「グループESG委員会」を中心としたPDCAサイクルの仕組みを構築しています。リスクマネジメントにおいては、当社グループに重大な影響を及ぼすおそれのあるリスクを特定し、リスク対策の妥当性を評価しながら、取り組み内容を更新しています。ESGプログラムは、グループミッション2030の実現に向けて対応すべき社会課題に対する取り組みについて活動計画を策定し、当社各部および当社連結子会社で実行しています。共に半期に1度に開催される委員会にて進捗を報告し、社会の変化に合わせて活動内容やKPIの見直しを行っています。



5月・11月に同日開催

マテリアリティの特定によるESGプログラムの実行性向上

ESG経営を進める上で重要になるのが、当社グループのマテリアリティ（持続的成長に向けて優先すべき課題）の特定です。現在は従来から展開している様々な活動を整理し、進捗の確認や目標の見直しを行っていますが、新たな中期経営計画においては経営戦略に統合された効果的なマテリアリティを特定することで、事業の持続的成長と持続可能な社会への貢献を実現していきます。



効果的なマテリアリティの特定には、当社グループの事業成長を支えた強みは何か、その強みを生かして社会にどのような価値を将来にわたって提供するべきなのか、その答えを従業員をはじめとするステークホルダーの皆様との対話により明確にすることが重要になります。次期中期経営計画の策定プロセスと連動し、従業員からの期待や、社会からの要請を適切に把握しながら、将来のありたい姿をめざしていきます。

マテリアリティの特定は、2021年度に以下のステップで実行しています。

マテリアリティ特定プロセス

2月	従業員アンケート	☑ 当社グループとして貢献すべきSDGsの項目と、取り組むべきテーマについて、全従業員へのアンケートを実施
3月	社外ステークホルダーインタビュー※	☑ 当社グループに期待するSDGsの項目と、取り組むべきテーマについて、取引先や有識者を対象に、個別インタビューを実施
6月	経営層インタビュー	☑ 従業員アンケートおよび社外ステークホルダーインタビューの結果を参考に、当社グループとして注力すべきSDGsの項目と取り組むべきテーマについて、経営層への個別インタビューを実施
下期	マテリアリティの特定	☐ 分析結果をもとに、課題の優先順位付けを実施
経営戦略への統合		

※【社外ステークホルダーインタビューの主な実施先】
自販機設置先（ロケーションオーナー）、DyDo自販機の特約オペレーター（共栄会）、飲料製造協力企業（パッカー）、物流企業、食品卸企業、流通小売企業、医薬品メーカー、化粧品メーカー、機関投資家、自治体、公益社団法人、有識者など

今後のESGプログラムについては、特定したマテリアリティに基づき優先的に取り組む活動やKPIを設定する必要があると考えています。従来の活動からの積み上げの目標設定・改善に留まらず、ありたい姿からのバックキャストにより示される課題に対して取り組むことで、事業の持続的成長の実現と持続的な社会への貢献を両立させ、中長期的な企業価値向上をめざしていきます。

新型コロナウイルスへの対応

人口動態や社会情勢の変化、技術革新などを背景に、外部環境は加速的に変化を続けていますが、新型コロナウイルス感染拡大は、社会や経済にこれまでにない大きな影響を与えています。当社グループでは、これまでも事業拡大に応じてリスクマネジメント体制や運用の強化を図ってきましたが、コロナ禍を経たニューノーマルと呼ばれる時代にも事業の持続的成長を続けるべく、リスクマネジメントのさらなる実効性強化を進めると同時に、コロナ禍による社会の変革を機会と捉え、新たな価値創出に向けた取り組みを行っています。

コロナ禍におけるリスクマネジメント

新型コロナウイルス感染拡大の収束が見えない中でも、社会から求められる使命を全うすべく「安心・安全な商品・サービスをお届けする」「従業員の健康を守る」をテーマに、事業継続に影響を与えるリスクの軽減に向けた活動を推進しています。

主な取り組み

安心・安全な商品提供

自販機の消毒・清掃の徹底や「抗ウイルス対応自動販売機」を展開しています。



製造拠点※における感染防止

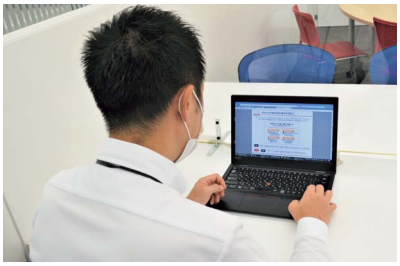
従業員・外来者の入場前検温とマスク・手洗いの徹底、施設内で三密の回避や消毒を徹底しています。



※大同薬品工業、たらみの製造工場

在宅勤務・リモートワークの推進

感染拡大の状況に関わらず、在宅勤務・リモートワークを積極的に活用し、感染防止と業務効率化の両立を推進しています。



その他 −従業員の健康を守る活動−

・営業拠点などにおける飛沫防止カーテンの設置
・社員食堂におけるスペース確保や飛沫防止シートの設置
・出社時のマスク着用、検温、手洗い、アルコール消毒の徹底
・経営会議など主要会議のオンライン化
・時差出勤の積極的な活用

社会の変化を機会と捉えた価値創出の取り組み

新型コロナウイルス感染拡大は、消費行動や経済活動に大きな影響を与えています。このコロナ禍における社会の変革を新たなビジネス機会と捉えて、従来の考え方に縛られず、新たな価値創出に向けて取り組んでいます。

主な取り組み

インサイドセールスの強化

オンライン商談に特化したインサイドセールスチームを立ち上げ、非対面による効率的な営業を強化しています。（詳しくは P21 ）



自販機オペレーションの変革

自販機のオペレーションにおいて、環境の変化に柔軟かつ効率的な体制づくりを進めています。（詳しくは P22 ）



自販機での公衆衛生用品の販売

自販機において感染の抑止に必要なマスクなどの公衆衛生用品の販売を開始しました。（詳しくは P23 ）



成長戦略の実行に伴うリスクとその対応策

当社グループの経営成績および財政状態などに大きな影響を及ぼすリスクについて、その影響度と発生可能性をそれぞれ定期的に評価し、その対応策についても、適宜見直しを行っています。

今回はグループミッション2030の実現に向けた新たな経営基盤の構築に向けた成長戦略である「海外での事業展開の拡大」「希少疾病の医療用医薬品事業への参入」に関するリスクとその対応策について詳しくご紹介します。「希少疾病の医療用医薬品事業への参入」は2021年度より新たに評価リスクの対象として追加しています。

海外での事業展開の拡大に関するリスク

事業の展開内容

海外飲料事業の中で大きなウエイトを占めるのはトルコ飲料事業です。主力ブランドであるミネラルウォーター「Saka(サカ)」が、消費者の健康志向を背景に着実に成長を続けており、中長期的にも成長が期待されています。



主な事業リスクと影響内容

トルコ飲料事業における最大のリスクは、リラ安による輸入原材料の高騰です。トルコでは、ペットボトルの原材料等は輸入による調達であり、リラ安の影響が売上原価に大きな影響を与えます。また2020年から続く新型コロナウイルス感染拡大によって都市部のロックダウンなど消費行動や経済活動に大きな影響を出ており、今後の社会の変化に留意が必要です。

リスクへの対応策と今後の課題

リラ安のリスク対応となる戦略として、英国を中心とした欧州諸国への輸出を強化していきます。トルコからの輸出商品は安価な製造コストが優位性のひとつとなり事業を拡大させていますが、仮にリラ安が進むことになれば、その優位性をさらに高めることができます。リラ安の状況下でも安定した利益が見込めるポートフォリオをめざし、輸出事業の比率を高めてまいります。またトルコ国内のロックダウンなどの影響を最小化すべくHOD(Home Office Delivery)チャネルをさらに強化していきます。

中国、ロシアを含む海外事業全体のリスクとその対応策

海外における事業展開には、各国の法令・制度・政治・経済・社会情勢、文化・宗教・商習慣の違いや為替レートの変動をはじめとした様々なリスクが存在します。当社グループは、海外での事業の拡大に取り組む方針であることから、これらのリスクの低減を図るため、持株会社の海外事業統括部が海外子会社を管理・統括する体制で事業を展開しています。また持株会社の監査部に対する第三者の評価結果に基づき、優先順位を定め、監査体制の強化を図りながら、海外事業戦略の再構築を進め、海外事業セグメント全体の黒字確保をめざしていきます。



英国に輸出されたミネラルウォーター「Saka」

希少疾病の医療用医薬品事業への参入

事業の展開内容

当社グループは、成長性の高いライフサイエンス分野をはじめとするヘルスケア関連市場を次なる成長領域と定めています。その中でも希少疾病と呼ばれる国内患者数が5万人未満の難病に着目し、2019年1月に、希少疾病の医療用医薬品事業(事業セグメントは「その他」)を担うダイドーファーマ株式会社を設立しました。

主な事業リスクと影響内容

事業基盤の構築に向けた先行投資期間においては、キャッシュ・フローはマイナスが続くことから、当社グループの経営成績等に影響を及ぼす可能性があります。また国内臨床開発の過程において予見できない事由により医療用医薬品の開発を中止した場合や、わが国の医療保険制度における薬価基準が想定を超えて大幅に引き下げられた場合には、投資コストの回収が困難となり、当社グループの経営成績等に重要な影響を及ぼす可能性があります。

リスクへの対応策と今後の課題

医療用医薬品事業を行うにあたっては、高度な専門知識が求められます。取締役会の監督機能の強化を図るべく2021年4月の定時株主総会で、医薬品業界における豊富な知識と経験を有する独立社外取締役を選任しました。(独立社外取締役についてはP46)今後は、医薬品に関するノウハウの社内習得に向けて、医薬品業界の経験を長く積んだエキスパート人材を調えるとともに、外部の有識者、機関、企業等の協力や支援を仰ぎながら、事業運営を推進していきます。

事業等に影響を及ぼすリスクの評価

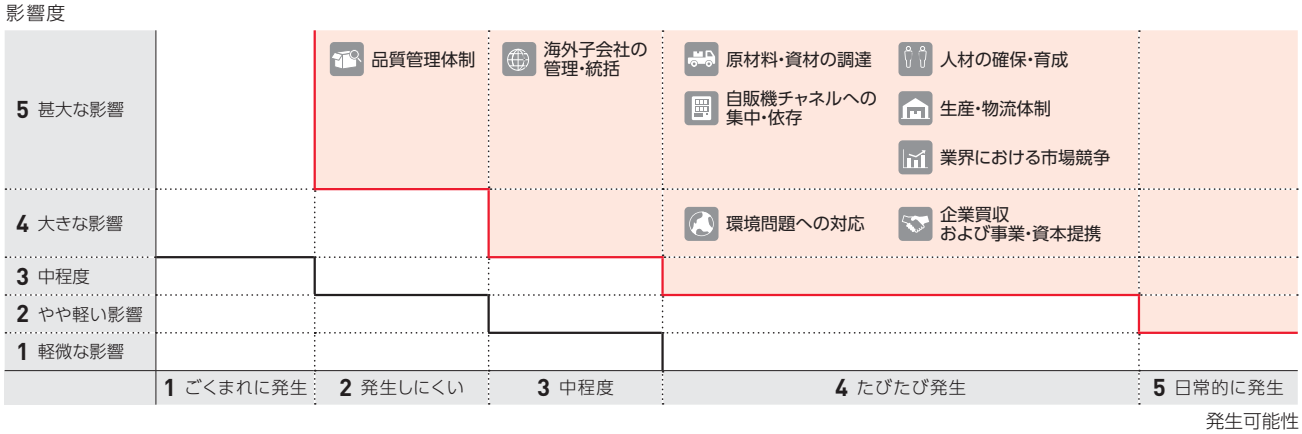
当社グループは、事業等に影響を及ぼすリスクについて、グループリスク管理委員会において、その影響度と発生可能性をそれぞれ定期的に評価し、また事業ポートフォリオの変更などを理由に新たに対応するべきリスクを追加しています。外部環境の変化によるリスクの現状を適切に把握し、効果的な対応策を定期的に見直すことで、事業の持続的な成長をめざしていきます。

	リスクが顕在化した場合に経営成績等に与える影響の内容等	
	経営戦略上の課題	影響の内容
人材の確保・育成	・自販機の運営や各事業の製造工場のオペレーション人材の確保 ・成長領域における専門性・経験を有する人材の確保	・継続的な採用が困難となった場合、既存事業の売上確保や成長戦略の推進に支障が発生
海外子会社の管理・統制	・為替変動リスク、進出国・輸出対象国の法令・制度、事業環境の変化、商習慣の違いなど、事前に想定できなかった問題発生やそれらの事象への機動的な対応	・減損や事業撤退による損失の発生 ・中長期的な海外事業戦略への支障
企業買収および事業・資本提携	・非飲料事業での第2の柱の構築をめざした企業買収や事業・資本提携などの投資戦略の実行 ・新たな事業領域・市場における特有リスクの発生	・投資機会を見出せない、当初期待の投資効果を得られない ・投資後、想定通り計画が進捗しない場合の減損処理の発生
自販機チャネルへの集中・依存	・国内飲料事業における業界平均を大きく上回る自販機チャネルの売上比率と事業運営にあたっての固定費の高さ ・オペレーションを担う人員不足を起因とする自販機台数の減少など	・売上比率の高い国内飲料事業の減収は、グループ全体の営業利益の減少につながりやすい
業界における市場競争	・国内飲料事業は、中長期的には大きな成長が見込みづらい市場 ・Eコマースの普及、ドラッグストアの出店加速などプレイヤーは増加	・市場の実勢価格の低下、販促費の増加
原材料・資材の調達	・主要原料であるコーヒー豆が商品相場・為替変動の影響を受ける ・海外事業においては、主要国であるトルコの為替が不安定で調達コストの変動リスクが高い	・市場環境によっては、コストを販売価格に転嫁できない
生産・物流体制	・全国の協力工場への生産の分散委託、物流の分散など、生産・物流における柔軟な対応が必要	・委託先の設備投資計画によっては製造ラインが減少 ・人手不足による物流のひっ迫、物流費の高騰リスク
品質管理体制	・お客様の口に入る飲料・食品を商材とする責任	・万一、異物混入、品質・表示不良品の流通等重大な事故が発生した場合は、極めて大きな問題に発展する可能性
環境問題への対応	・世界的な課題となる海洋プラスチックごみ問題に対応した容器包装の検討 ・エネルギー使用の合理化や、地球温暖化対策などの法令等の規制が強まる	・規制強化や、容器包装等に対する取り組みへの対応費用の増加 ・気候変動に起因する水資源の枯渇、コーヒー豆等原材料への影響 ・大規模な自然災害による製造設備への被害など物理的リスクの顕在化
希少疾病の医療用医薬品事業への参入※	・国内臨床開発の過程において予見できない事由による医療用医薬品の開発の中止 ・医療保険制度における薬価基準が想定を超えた大幅な引き下げ	・製品化の中止や、想定以上の長期化による投資コストの回収が困難となる可能性
その他のリスク	・経済情勢の変化、法規制等の外部要因の変化 ・顧客情報管理、コンプライアンスに関する事項	—

※新たに追加した事業等に影響を与えるリスク

上記のリスクについて、グループリスク管理委員会において、影響度と発生可能性の2つの指標で整理し、社会や当社事業環境の変化を踏まえて定期的に評価を行っています。2020年度のリスク評価の結果は以下の通りです。

なお、新たなに追加したリスク「希少疾病の医療用医薬品事業への参入」は、2021年度よりリスク評価の対象となります。



役員一覧

取締役



代表取締役社長
高松（たかまつ） 富也（とみや）
1976年6月26日生

略歴
2004年4月　当社入社
2008年4月　当社取締役就任
2009年4月　当社常務取締役就任
2010年3月　当社専務取締役就任
2012年4月　当社取締役副社長就任
2014年4月　当社代表取締役社長就任（現任）



取締役執行役員財務部長
殿勝（とのかつ） 直樹（なおき）
1963年11月4日生

略歴
1986年3月　当社入社
2011年1月　当社財務企画部長
2013年3月　当社執行役員管理本部長
2014年1月　当社執行役員財務本部長
2017年1月　当社執行役員財務部長
ダイドードリンコ株式会社取締役執行役員財務本部長就任（現任）
2017年4月　当社取締役執行役員財務部長就任（現任）



取締役執行役員経営戦略部長
西山（にしやま） 直行（なおゆき）
1965年7月30日生

略歴
1988年3月　当社入社
2014年1月　当社経営戦略部長
2014年2月　当社経営戦略部長兼海外事業部長
2015年3月　当社執行役員経営戦略部長兼海外事業部長
2016年1月　当社執行役員経営戦略部長兼戦略投資部長
2017年1月　当社執行役員経営戦略部長
2017年4月　当社取締役執行役員経営戦略部長就任（現任）



独立社外取締役
森（もり） 真二（しんじ）
1946年5月22日生

略歴
1972年4月　最高裁判所司法研修所入所
1974年4月　横浜地方裁判所裁判官任官
1986年4月　京都地方裁判所判事任官
1989年5月　大阪弁護士会登録
1989年5月　中央総合法律事務所（現弁護士法人中央総合法律事務所）入所
2001年4月　当社監査役就任
2003年9月　弁護士法人中央総合法律事務所代表社員就任（現任）
2014年4月　当社取締役就任（現任）

重要な兼職の状況
株式会社大阪ソーダ社外監査役
大阪信用保証協会監事

選任理由
弁護士としての豊富な経験と高度な専門知識を有しており、これまで当社社外監査役として13年間、社外取締役として7年間の職務経験をもとに、全社的なリスクマネジメントのあり方について発言するなど、独立した立場から当社経営に対する助言・提言をいただいており、取締役会の監督機能強化に適切な役割を果たしています。これらの実績を踏まえて、社外取締役として適任であると判断しています。



独立社外取締役
井上（いのうえ） 正隆（まさたか）
1954年10月12日生

略歴
1978年4月　株式会社中埜酢店入社
2005年7月　株式会社ミツカングループ本社取締役就任
2007年5月　同社常務取締役就任
2009年10月　同社常勤監査役就任
2011年3月　同社経営監査室担当部長
2014年3月　株式会社Mizkan Holdings経営企画本部担当部長
2016年3月　同社退社
2016年4月　当社取締役就任（現任）

選任理由
食品業界における豊富な知識や海外経験を有しており、海外でのM&Aによる事業展開や海外子会社などの監査経験をもとに、当社の経営課題である海外における事業展開の加速や新規事業領域の拡大の審議において、リスクとリターンの観点について発言するなど、独立した立場から助言・提言をいただいており、取締役会の機能強化に適切な役割を果たしています。これらの実績を踏まえて、社外取締役として適任であると判断しています。



独立社外取締役
栗原（くりはら） 道明（みちあき）
1953年10月1日生

略歴
1982年4月　藤沢薬品工業株式会社（現アステラス製薬株式会社）入社
2004年10月　同社営業本部副本部長
2006年4月　同社経営戦略本部アジア事業企画部長（アステラス香港社長、アステラス中国董事、アステラス韓国理事、アステラスタイ取締役を兼務）
2009年4月　参天製薬株式会社入社アジア事業部営業推進部長
2010年6月　韓国参天株式会社取締役副社長
2013年11月　アイ・エム・エス・ジャパン株式会社（現IQVIAソリューションズジャパン株式会社）入社企画渉外部長（現任）
2021年4月　当社取締役就任（現任）

選任理由
医薬品業界における豊富な知識と経験を有しており、国内における医薬品事業での業務経験や海外現地子会社での経営経験などをもとに、当社の経営課題である海外での事業展開やヘルスケア領域における第2の柱の構築に対して、独立した立場から助言・提言をいただくことで、取締役会の監督機能をさらに強化できるものと判断しています。

監査役



常勤監査役
長谷川（はせがわ） 和義（かずよし）
1959年11月30日生

略歴
1980年3月　当社入社
1996年3月　当社千葉支店長
2006年1月　当社総務部長
2010年3月　当社広域流通営業部長
2012年3月　当社法人営業第三部長
2015年1月　当社法人営業部 チーフマネージャー
2015年4月　当社常勤監査役就任（現任）



独立社外監査役
加藤（かとう） 幸江（さちえ）
1946年11月11日生

略歴
1969年4月　最高裁判所司法研修所入所
1971年4月　東京地方検察庁検事任官
1974年5月　大阪弁護士会登録
1983年3月　中央総合法律事務所（現弁護士法人中央総合法律事務所）入所
2014年4月　当社監査役就任（現任）

重要な兼職の状況
株式会社山善社外取締役（監査等委員）



独立社外監査役
森内（もりうち） 茂之（しげゆき）
1957年2月26日生

略歴
1982年10月　プライスウォーターハウス公認会計士共同事務所入所
1998年7月　青山監査法人代表社員
2005年10月　中央青山監査法人理事・代表社員
2007年5月　霞が関監査法人（現太陽有限責任監査法人）代表社員
2010年1月　同監査法人統括代表社員
2013年10月　同監査法人パートナー（現任）
2019年4月　当社監査役就任（現任）

重要な兼職の状況
株式会社コシダカホールディングス 社外取締役（監査等委員）
加藤産業株式会社社外監査役



独立社外監査役
渡辺（わたなべ） 喜代司（きよし）
1967年11月14日生

略歴
1997年2月　税理士登録
1997年7月　渡辺喜代司税理士事務所開業（現任）
2019年4月　当社監査役就任（現任）

執行役員

執行役員
コーポレートコミュニケーション部長
長谷川（はせがわ） 直和（なおかず）

執行役員
人事総務部長
濱中（はまなか） 昭一（あきかず）

執行役員
海外事業統括部長
三田村（みたむら） 守（まもる）

（2021年6月15日現在）

当社が取締役に期待する知見・経験・専門性

	髙松 富也	殿勝 直樹	西山 直行	独立／社外 森 真二	独立／社外 井上 正隆	独立／社外 栗原 道明
社長経験	○					○（海外子会社）
飲料業界／自販機	○	○	○			
食品業界					○	
医薬品業界						○
海外事業			○		○	○
財務会計		○				
法律				○		
DX			○			
M&A			○		○	
内部統制／監査				○	○	

各セグメントにおける取り組み

セグメントの変更や会社基準の変更に伴う修正については、適用年度の前年度のみ遡及処理後の数値を反映

国内飲料事業

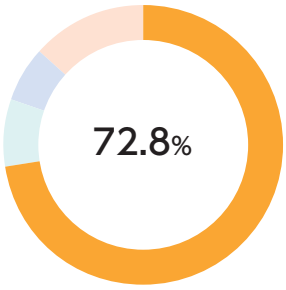
国内飲料事業はダイドードリンコとその傘下のグループ会社が担っています。自販機を主力販路とし、商品の製造や物流は外部に委託し、自社の経営資源は、お客様との接点となる商品の開発と自販機のオペレーションに集中しています。グループの次の成長に向けた原資を生み出すコア事業であり続けるために、自販機市場における圧倒的な優位性の確立へ取り組んでいます。

【事業会社】

ダイドードリンコ株式会社
ダイドービバレッジサービス株式会社
など

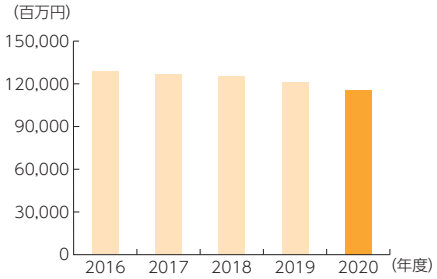


売上高構成比

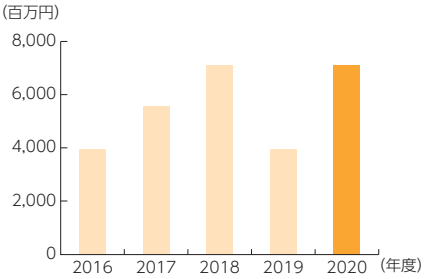


（外部顧客への売上高構成比）

売上高



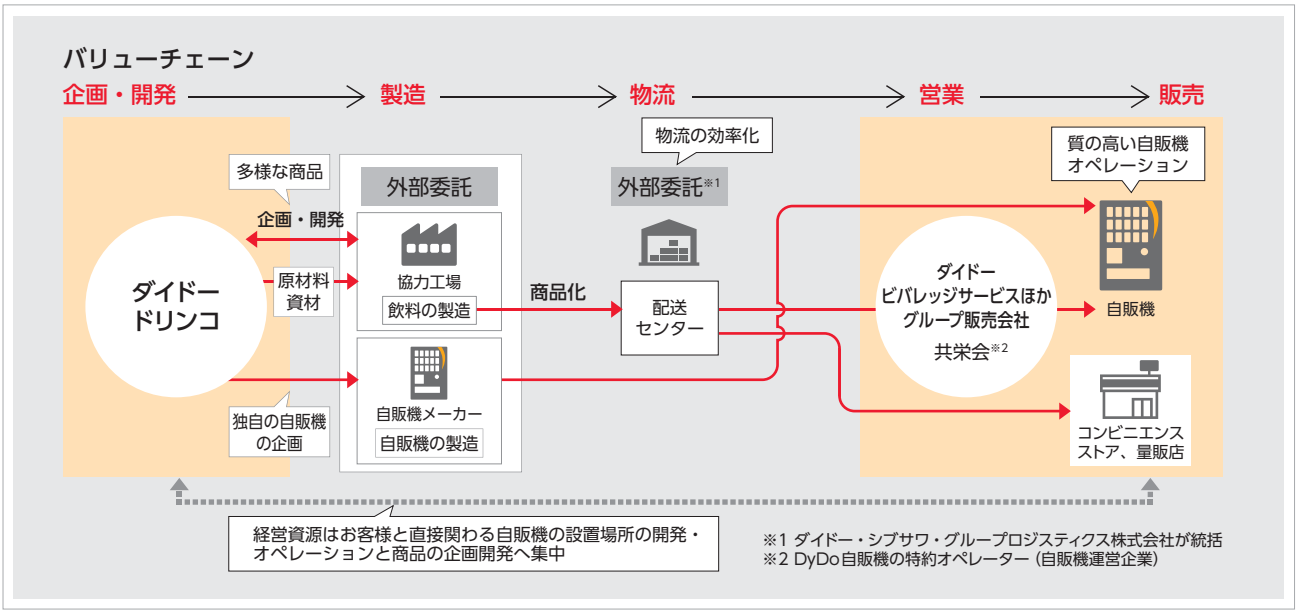
セグメント利益



(単位:百万円)

事業年度	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
売上高	124,597	124,192	128,278	126,712	124,879	121,203	115,536
セグメント利益	3,839	3,745	3,958	5,542	7,106	3,948	7,110
セグメント利益率	3.1%	3.0%	3.1%	4.4%	5.7%	3.3%	6.2%
セグメント資産	130,485	145,737	110,241	52,219	50,117	50,148	51,152
設備投資額	11,500	9,788	7,017	6,505	6,712	6,853	5,949
減価償却費	11,287	10,657	10,643	9,246	8,062	7,148	3,548
ROA	3.0%	2.7%	3.1%	10.3%	13.9%	7.9%	14.0%

各事業年度は、1月21日から翌年の1月20日まで　　2017年度以降は持株会社体制への移行による影響を含む

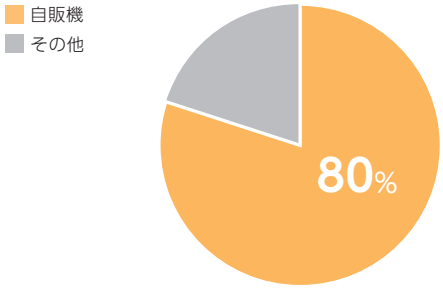


強みと特徴 1 小売業の発想に基づく新たな価値の創造

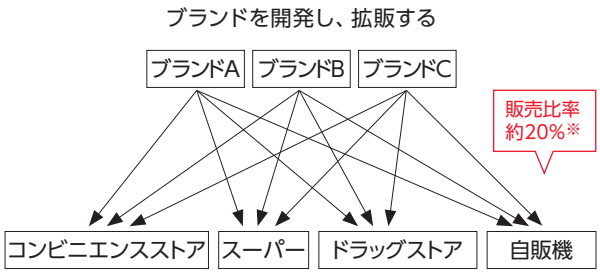
国内飲料事業は自社ブランドを展開する飲料メーカーの面もありますが、そのビジネスモデルは小売業と類似しています。一般的な飲料メーカーは、自社ブランドの量産・拡販によって収益を得るビジネスモデルで、自販機はコンビニエンスストアやスーパー、ドラッグストアなどと同じ販路のひとつです。一方、当社グループでは、まずは私たちの「店舗」にあたる自販機を設置し、その設置場所に応じた商品の品揃えを行い、1台当たりの売上高を拡大することで収益を獲得しています。

こうしたビジネスモデルの根底には、配置薬業を営んでいた創業時から受け継がれる「お客様の身近な場所で、お客様の求める商品を販売する」という考え方があります。この考え方こそが事業環境が大きく変化する中でも守るべきものであり、業態が変わっても新たな価値を創造し続ける強みです。

売上高に占める自販機チャネルの割合（2020年度の実績）

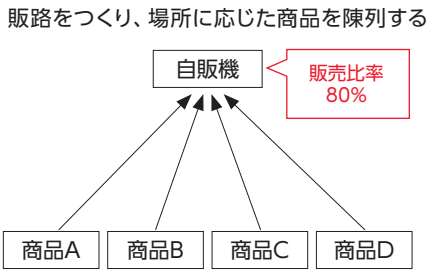


一般的な「飲料メーカー」の考え方



※全国清涼飲料連合会「清涼飲料水関係統計資料」より

当社グループの考え方

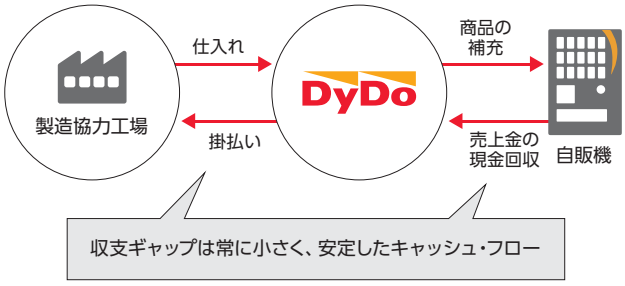


強みと特徴 2 ファブレス経営による強いキャッシュ創出力

国内飲料事業の売上拡大のためには、魅力的な自販機であることが必要であり、そのための条件のひとつとして、商品の品揃えが豊富であることが挙げられます。ただ、1台当たり、30種を超える品目をすべて自社で製造するには多額の設備投資が必要です。ダイドードリンコでは全国の製造協力工場に分散委託して製造することで、投資リスクを回避しています。近年では、設置先のニーズにあわせて、マスクやおむつの販売を行うなど、飲料に限らない商品の扱いができるのもファブレスならではの柔軟性です。

また、このビジネスモデルは物流コストの低減とBCP対策にもつながっています。分散された工場で製造された商品は主に地域ごとの物流会社が、地域ごとの配送センターへ納品します。これにより、物流コストの低減を図るとともに、災害等による交通機関の断絶が、全国の自販機での販売に影響を与えるリスクを低減しています。さらに、資金面では、仕入れが協力工場への掛払いであるのに対し、売上金の回収は自販機からの現金主体であるため、自販機での売上が安定している状況では収支ギャップが小さく、安定したキャッシュ・フローを生み出すことができます。この強いキャッシュの創出力が、国内飲料事業の強みであり、これを維持・拡大していくことが、当社グループの新たな成長を実現する原資になります。

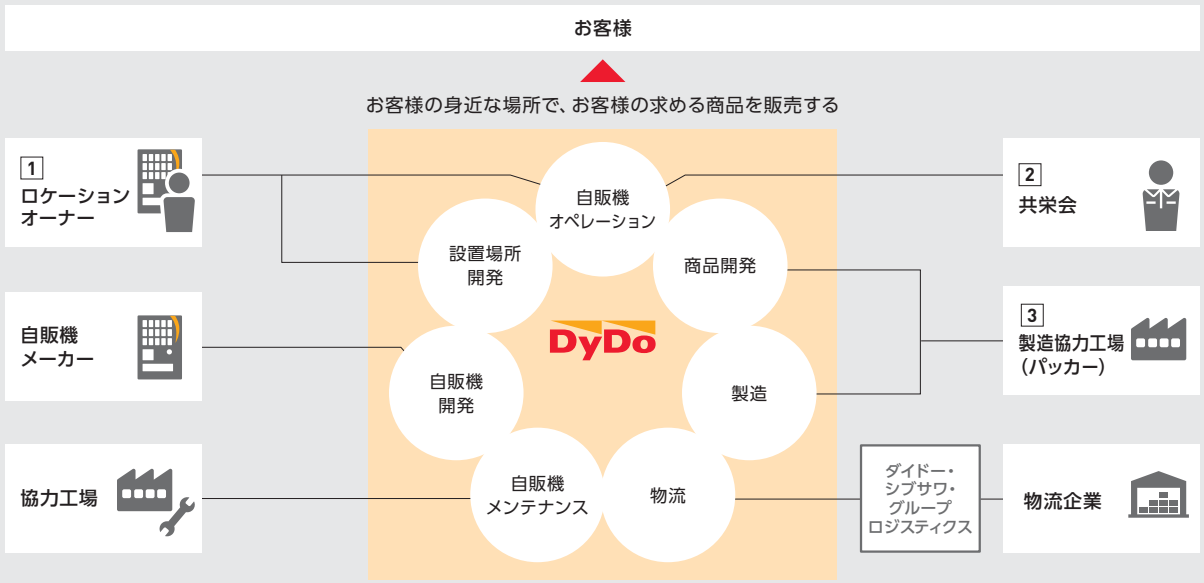
キャッシュインが先行するビジネスモデル



強みと特徴 3 ステークホルダーとの信頼関係に基づく事業運営

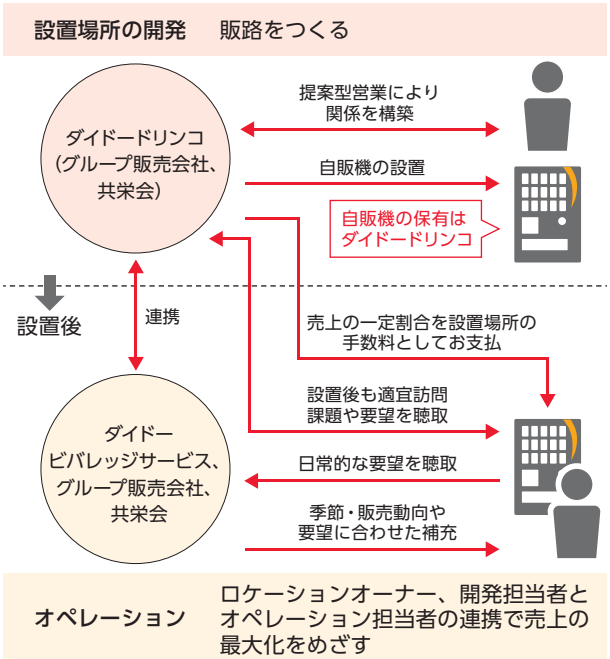
国内飲料事業では、その経営資源をお客様と直接接点を持つ「商品」「店舗（場所）」、つまり商品の企画・開発と、自販機の設置場所の開発、設置後のオペレーションへ集中しています。製造や物流、また直販では行きわたらない販売の一部は協力会社に委託しています。ステークホルダーとの共存共栄のもと、当社グループのビジネスは成り立っています。

国内飲料事業をとりまくステークホルダー



ステークホルダーとの関係 1 ロケーションオーナーとめざす最適な品揃え

当社グループのビジネスはまず、自販機の設置場所を確保することから始まります。そして、その販路をつくるには、自販機を設置いただく「ロケーションオーナー」の存在が欠かせません。国内飲料事業の開発担当者は、高い販売数量が見込まれるロケーションへのアプローチを行い、自販機を設置します。そして、自販機を設置した後は、売上高の一定割合を手数料として、ロケーションオーナーへお支払いします。つまり、売上を最大化することは、ロケーションオーナー・当社グループの双方にとってメリットがあります。開発担当者と、日々の補充や自販機周辺環境の整備を行うオペレーション担当者それぞれが、ロケーションオーナーと積極的にコミュニケーションを図ることで、よりよい商品ラインアップにつなげていくことができます。

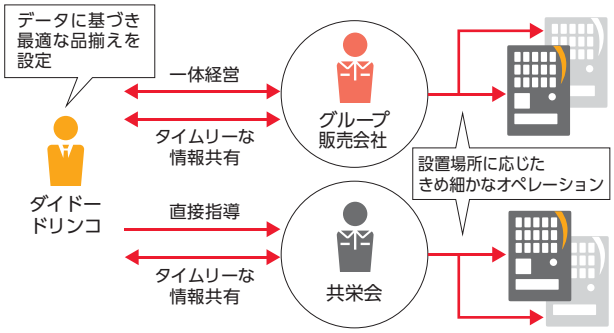


ステークホルダーとの関係 2 「共栄会」との一体的経営による盤石な販売体制

自販機での売上比率が高い国内飲料事業では、自販機一台一台の売上の積み上げにより全体の売上が構成されています。そのため、設置場所に応じた品揃えをすることはもちろん、売り切れによる販売ロスを防止すること、気温の変化に合わせて適切なタイミングでホットやコールドでの販売へ切替えを行うこと、CMと連動したPOP等の装飾など、それぞれの自販機の売上の最大化に向けた取り組みを行っています。また、自販機や周辺環境の美化など、「店舗」を維持するための地道な活動を重視しています。

こうした自販機のオペレーションは、グループの販売会社に加え、自販機網の維持・拡大に携わっている特約オペレーター（「共栄会」）の各企業が担っています。「共栄会」は共に自販機運営を行う重要なパートナーであり、自社商品の供給にとどまらず、事業戦略やエリアごとの方針、営業活動の成功事例、オペレーションの生産性向上施策などの共有を通じて、強固なパートナーシップのもと、当社グループと一体的に自販機のオペレーションを行っています。グループの販売会社と「共栄会」による盤石な販売体制のもと、全国すべての自販機で統一された高いオペレーション品質を提供することはもちろん、新たな戦略・施策をスピーディーに浸透、実行できる仕組みが国内飲料事業の強みになっています。

高いオペレーション品質を維持する仕組み



DyDoグループでは、サステナビリティ経営の実現に向け、改めて当社グループにとってのマテリアリティはなにか、検討を進めています。その実効性を高めるため、2021年2月から4月にかけて、「DyDoグループに対して期待すること、果たすべき役割について」のテーマのもと、取引先をはじめとするステークホルダーの皆様とダイアログを行いました。いただきましたご指摘を「ステークホルダーの声」としてご紹介していきます。

ステークホルダーの声

「地域が元気になる自販機」を共につくる



小西食品株式会社
代表取締役社長
小西 篤史 氏

当社では、主にDyDoの自販機、また一部他メーカーの自販機のオペレーションを担い、ダイドードリンコは長年にわたるビジネスパートナーです。当社との連携を担うダイドードリンコの担当者は、こまめに訪問いただき、情報提供などサポートしてもらっていますが、オペレーション現場において進めている効率性重視が加速すると、取引先との距離の近さという強みが薄れるのではという心配もあります。最近は、メディアやウェブサイトを通じた発信が増えていますが、自販機の新たな機能や、商品開発、SDGsへの取り組みなど、オペレーションを担っている私たちが協力できることもあると思いますので、今までの以上の直接の情報共有もお願いしたいです。DyDoの良さは、「地域に根付いたDyDo」という特徴だと思います。この良さを双方向のコミュニケーションを通じて、一緒に突き詰めていきたいです。

DyDoが事業上で取り組むべき課題はやはり、廃棄プラスチックの問題への対応です。利便性の観点から、依然としてペットボトルに対するお客様のニーズは高いので、自販機横の「リサイクルボックス」の本来の目的の認知を高め、リサイクルへの取り組みをもっと進めるべきです。また、一気に飲み切らず再栓したいという女性からのニーズには、ボトル缶の採用を増やすことで、解決できることもあるのではないかと感じます。それから、食品ロスの低減への対応もあげられます。賞味期限の延長に取り組むことで、食品ロスが抑えられるとともに、自販機の賞味期限の管理の手間が減少しオペレーションの効率化にもつながりますので、ぜひ取り組んでいただきたい課題です。また、自販機の使用期間の長期化を進めるにあたり、DyDoの整備拠点に送るのではなく、現地で整備ができるよう検討いただきたいです。

最近、増えてきた飲料以外の商品を自販機に入れる取り組みや新しいチャレンジはとても良いと思います。日本人は今、元気がないです。地域に密着した自販機ですから、地域のみなさんに元気を取り戻してほしいので、自販機を通じて元気を売りたいです。DyDoの自販機の前に立つと元気がもらえる、そんな自販機を一緒につくっていきましょう。

ステークホルダーとの関係 3 こだわりのブレンドをパッカーとの二人三脚で商品化

国内飲料事業が、当社グループのコア事業として大きくなったのには、自販機での販売と相性の良い缶コーヒーの存在も外せません。当社グループの看板商品である「ダイドーブレンド」をはじめとするすべてのコーヒー飲料は、コーヒー豆本来の味わいを追求し、「香料無添加の缶コーヒー」であることを、ダイドードリンコの創業以来守り続けています。近年では、コーヒーの消費量が増加する中で、お客様の嗜好は多様化が進んでいます。香料無添加へのこだわりはそのままに、幅広いお客様の嗜好や飲むシーンに合わせ、従来のいわゆる「缶コーヒー」ではなく、ボトル缶入りのコーヒーや、ペットボトル入りのコーヒーのラインアップも拡充しています。また、当社グループのコーヒー飲料は、コーヒー豆の種類・産地、焙煎度の組み合わせが無限にある中で、それぞれの商品コンセプトに合わせ、5種類以上の豆をブレンドし、「本物のおいしさ」を実現しています。

それらの商品を開発する上で、コンセプトづくりや、最終的な中味の決定などの企画は当社グループで行いますが、実際に製造を行うのは、委託会社、いわゆるパッカーです。最終的な味づくりについては、パッカーとの二人三脚での調整が欠かせません。開発段階での試作、ラインテストでの調整など、試行錯誤を繰り返し、商品化しています。



香料無添加でコーヒー豆本来の
「本物のおいしさ」を届ける商品づくり

ステークホルダーの声

製品を通じて共に社会課題を解決する



株式会社日本キャンパック
営業本部
営業1部
課長
山崎 浩志 氏

当社はDyDoの商品の一部を、ダイドードリンコと共に開発し、またその製造を担っています。持続可能な社会の実現に向けて、私たちも一緒に取り組めることとして、環境配慮と食品ロスへの対応があげられます。

缶の容器に対しては、省資源化、製造時の水の使用の削減など、かなり取り組みが進んできました。ペットボトルやキャップについても同様です。一方、回収したペットボトルをリサイクルする技術は業界全体で模索しているところではありますが、もっと取り組んでいくべきことですし、そのようなリサイクル容器の採用に向けた取り組みには私たちとしても協力していきます。リサイクル容器は導入期から成長期の段階となっており、技術革新をもっと進めていく必要性を感じています。これらの取り組みは、昨今の環境への配慮に関わるCO_2削減やごみの減量・資源の節約などにつながりますので、飲料業界に携わるDyDoと当社が協力し取り組みたいと考えています。

飲料メーカーとしての責務として、食品ロスへ対応することも重要です。製造テストを行う際に、仕込んだコーヒーやジュースの一部は廃棄することになりますが、営業用サンプルへの転用など、活用方法については検討の余地があると考えられます。また、製品規格の柔軟化もひとつの考え方です。もちろん、商品の安全性など品質の担保は絶対で、難しい課題ではありますが、捨てること自体を削減していくと、食品ロス削減やコストダウンにつながります。ぜひ、一緒に取り組んでいきたい課題です。

自販機での販売が80%というDyDoの特徴は、強みであると思います。コンビニエンスストアなど店頭での陳列がないチャネル特性を生かし、ラベルの簡素化による環境負荷低減が可能だと思います。また、自販機前で簡単にアレルギー表示が確認できる仕組みづくりなどの取り組みにも期待したいです。

近年、DyDoは「大人のカロリミット®」茶シリーズや、サプリメント事業など健康を意識した商品が増えています。これからも、製造者として、DyDoと協力し、社会に貢献できる製品を出せるよう努力していきます。

流通チャネル　取引先に寄り添う姿勢がDyDoの独自性であり変わらぬ良さ

流通チャネルでは、近年、定番商品の固定化が進んでおり、特にコンビニエンスストアではナショナル・ブランドのSKUの絞り込みがなされ、各メーカーのメジャーブランドであっても、各カテゴリのトップブランドでなければ採用されないという厳しい状況が続いています。また、業界内外の競争の激化はスーパーやドラッグストアにおいても同様で、各チェーンともにいかに独自色を出すかが命題になっています。そのような環境の中で当社のような流通チャネル後発メーカーは、メーカーやブランドバリューだけで商品が採用されることは、まずありません。

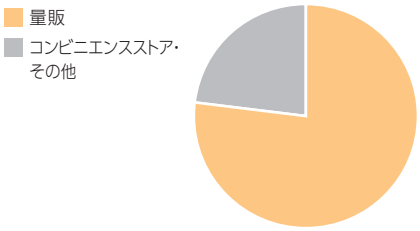
そこで、私たちは、活動ビジョンとして、「セカンドオピニオンメーカーとして、お取引先様の課題解決に貢献します。」を掲げ、単に商品を提案するのではなく、取引先の課題に合った商品や売り方の提案を行う、課題解決営業を推進しています。セカンドオピニオンを提供する際に求められる「取引先一社一社に向き合う」「独自の視点を持つ」「考えを具現化する」は、DyDoが自販機ビジネスでひとつひとつのロケーションと向き合う考えと共通するものです。取引先の課題を共に解決していくことで、困った時に「DyDoの意見も聞いてみよう」と思ってもらえるポジションを、より多くの取引先で獲得していきたいと考えています。

2020年度は、人気アニメ「鬼滅の刃」とのコラボ商品によって、取引先の間口と奥行きが広がりました。また、株式会社ファンケルとの共同開発商品である「大人のカロリミット®」茶シリーズなど、認知度を獲得したブランドも育っています。これらの基盤を活用しながら、DyDoらしい独自性で、取引先の売上・利益・顧客支持に貢献する企業として、めざすポジションを獲得していきます。



ダイドードリンコ株式会社
執行役員
流通営業本部長
小林 芳博

流通チャネルにおける売上高構成



通信販売チャネル　サプリメントの通信販売でお客様の健やかな暮らしをサポート

当社グループでは、2012年からサプリメントや健康食品の通信販売を行っています。自販機でダイドードリンコの商品を親しんでいただいたお客様がご退職を機に清涼飲料をご愛顧いただく機会が減少する中で、提供できる価値はないかと模索し、始めた事業です。

「DyDoだからできるチャレンジングな価値を提供し、ひとりでも多くの人々が『セカンドライフ』を謳歌する社会を創る」が通信販売事業で掲げるビジョンです。新聞やTVを通しての広告出稿と、お客様との密なコミュニケーションを通じて、定期顧客数を着実に獲得しています。もちろん、そうしたお客様の獲得には、支持をいただく魅力的な商品が必須です。「ロコモプロ プロテオグリカン配合」を基幹商品に、売上・利益ともに高い成長率を維持し、2018年度には当初計画より早く単年黒字化を達成しています。

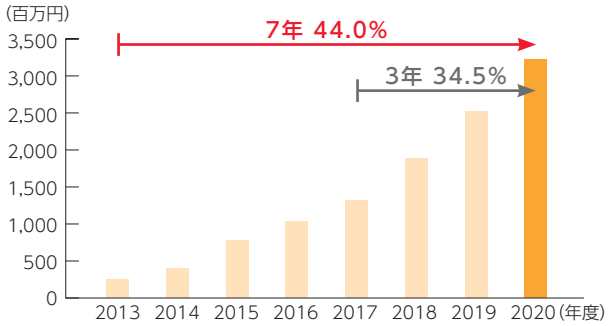
2020年度は、通信販売市場が大きく成長した影響で、競争環境が激化しましたが、そのような中でも成果を残しています。

今後も、「ロコモプロ」をご愛飲いただくお客様に向けて、健やかな暮らしのサポートができる新たな商品やサービスを提供していきます。



ダイドードリンコ株式会社
執行役員
マーケティング本部 副本部長
兼 マーケティング部長
兼 ヘルスケア事業部長
中井 章人

通信販売チャネルの売上推移とCAGR



中期経営計画2021の進捗

2020年度の成果と課題

成果	キャッシュ・フロー改善への道筋の明確化
課題	自販機市場における確固たる優位性の確立に向けた自販機展開強化 スマート・オペレーションの全社展開の実行(ダイドービバレッジサービス)



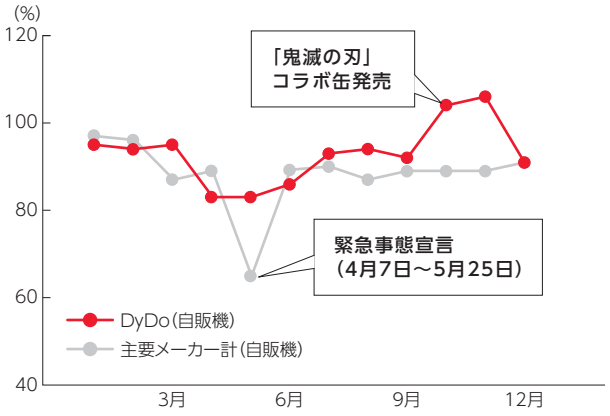
ダイドードリンコ株式会社
代表取締役社長　中島 孝徳

2020年度の総括

新型コロナウイルス感染症が拡大する中で、2020年度の国内飲料市場は、在宅勤務や外出自粛の影響により、自販機やコンビニエンスストアを通じた販売が大きく減少し、市場全体で前年と比べ7%減少しました。当社を取り巻く市場環境は厳しいものがありましたが、コロナ禍においてもこれまで遂行してきた自販機網の維持・拡大に向けた取り組み、スマート・オペレーションの確立に向けたテストは着実に進め、目に見える変化として成果が上がってきました。期間限定で販売した人気TVアニメ「鬼滅の刃」とコラボした缶コーヒーの販売が好調で、下期は増収増益で着地しました。

利益面では、自販機耐用年数を5年から10年に変更したことから、会計上の利益が増加し、増益となりました。これは国内飲料事業の設備投資額のほとんどを占める自販機の償却年数を法定耐用年数である5年から使用年数にあわせた10年での償却に変更したものによる影響で、今後5年かけて、減価償却は従来の水準に戻る見込みです。

飲料業界月次販売動向(2020年度/自販機チャネル)



出典:食品マーケティング研究所

自販機市場における確固たる優位性の確立に向けた自販機展開強化

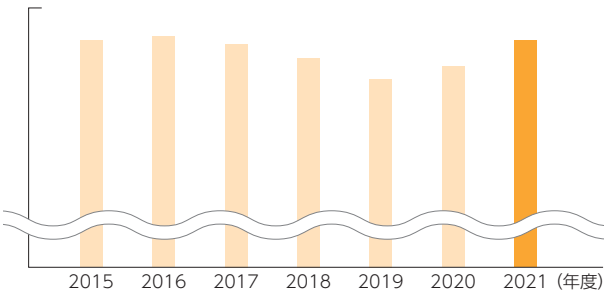
日本国内の人口の伸びが見込めない中で、今後、業界全体で、市場が拡大することは難しいと考えています。その中で勝ち残っていくには、自販機を一定程度まで増やし、シェアを確保することが不可欠です。もちろん、ただ数を増やせばいいわけではありません。採算性が低い自販機の引上げを行いつつ、より販売数量が見込まれる新たな先へ設置していく、スクラップ&ビルドを行いながら、自販機網を維持・拡大していきます。

当社では、新たな設置場所の開拓を強化するため、2019年度から営業人員数を増やしてきました。また、営業担当者一人ひとりのスキルを向上するため、数年来、営業ノウハウの共有の仕組みの高度化に努めています。量・質両面での取り組みが徐々に成果として表れ、コロナ禍により営業活動が制限される中でも、2020年度末の自販機設置台数は前年度末と比べ増加に転じました。さらに、それぞれの担当者が状況に応じ、電話やウェブ会議を活用したオンライン商談を行うとともに、2020年7月にはインサイドセールスに特化した営業チームも立ち上げ、設置場所獲得にあたっての営業の効率化に努めています。

台数が増加に転じた要因には、引上げの抑制に向けた施策も奏功しています。もちろん不採算な自販機を置きっぱなしにしているわけではありません。一定の収益性を維持できる、あるいは改善できる自販機は、安易な引上げは行わず、設置場所という見えざる大切な資産を守っています。

今後も、売れる場所の自販機の引上げを抑制しながら、新たな売れる場所の新規開拓を強化し、キャッシュ・フローの基盤となる自販機網を拡充していきます。

当社自販機設置台数の推移(イメージ)



スマート・オペレーションの全社展開の実行

近年の業界において、自販機台数が減少している要因は、自販機設置後のオペレーションを担う労働力が不足していることも一因になっています。これを解決するためには、オペレーションを行うルート担当者を増やす必要がありますが、中長期的に生産年齢人口の減少が見込まれる中では、根本的な解決にはなりません。革新が進むIT技術も活用しながら、ルート担当者1人当たりの担当台数を増加させることで、人員が減ってもあるいは台数が増えても自販機網を維持できる体制、「スマート・オペレーション※体制」の構築に向け、改革を進めています。

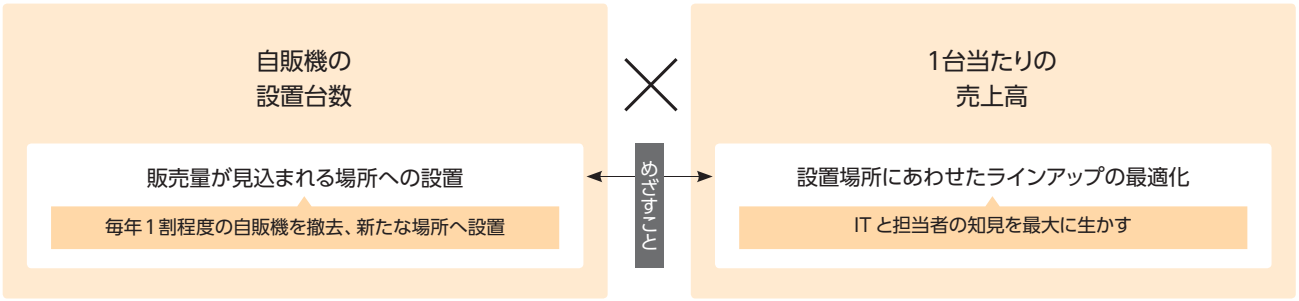
具体的には、自販機に通信機器を取り付け、IoT化することで、これまでは実際に訪問しないとわからなかった自販機庫内の在庫状況をリアルタイムで把握できるようにします。これにより、補充に必要な商品の種類・本数を事前に準備することができ、また訪問頻度を最適化することもできます。さらに、これまでは自販機ごとに1人の担当者が担っていた商品の準備と補充の作業の分業化も可能です。2019年度は、この有効性を検証するため、設置場所や管轄エリアの広さなど特性が異なる3つの営業所でテストを実施しました。

実際の現場で試行すると、様々な課題が出ましたが、その一つひとつを丁寧に検証し、改善を繰り返してきました。本社で考えたフローをオペレーションの現場にそのまま押し付けるのではなく、実際の従業員の動きとデジタル技術のかけ合わせにより、生産性を最大限高めるよう取り組んできました。2020年度は、さらにテストする営業所を追加しましたが、それらの営業所では新たなオペレーションの仕組みにスムースに移行することができるなど、全社展開を進められる準備が整い、2022年度の初めにかけ、一気に全社展開を行います。

人員の配置転換などは徐々に進めるため、定量的な効果が出るのは、2024年度以降になります。スマート・オペレーションが本格的に機能すれば、現在の自販機網は人員が3割程度減少しても対応できることになります。設置場所開発の強化により、自販機台数が増加しても、今の人員で対応でき、1台当たりの維持費用が低下します。また、労働集約型のオペレーション業務において、一人当たりの負荷を軽減できることは、働きやすさにもつながり、従業員の待遇においても業界での優位性が高まると考えています。(スマート・オペレーションの詳細は P22)

※効率化を実現したオペレーション体制を示す当社の造語

国内飲料事業の売上の源泉



強みを磨き、個性で選ばれる企業をめざす

1975年にダイドードリンコが設立されてから、創業家が社長を務めてきましたが、2021年4月に私がそのバトンを継ぎました。トップが変わっても、私たちがやるべきことは、変わりません。「お客様の一番近い場所」で「お客様の求めるものを販売する」という当社ビジネスモデルを大きく進化させていくのが、ダイドードリンコの使命です。

私たちは、飲料業界におけるトップ集団ではありません。だからこそ、自販機、流通の各チャネル、またヘルスケア事業において、規模の大きさではないところで価値を創造し、お客様から選ばれる企業であり続けたい、と考えています。

当社には独自のスタンスで永年培ってきた強みがあります。例えば、全国にくまなくある自販機網、その中には当社が高いシェアを持つエリアもあり、大きな資産です。そして、他社のノウハウも取り入れながら開発する商品や自販機の新たな機能の企画・開発といった価値創造力、組織全体として磨いてきた営業力もかなり向上してきました。また、共存共栄の精神のもと強固な信頼関係で築き上げてきた共栄会ネットワーク、そして何より全国自販機の直販のオペレーション力です。

今、持っているこれら当社の強みを、時代に合わせて強化・進化させ、その結果として、お客様から選ばれ続け、当社の事業を圧倒的に強くしていく、そんな個性ある会社をめざしていきたいと考えています。

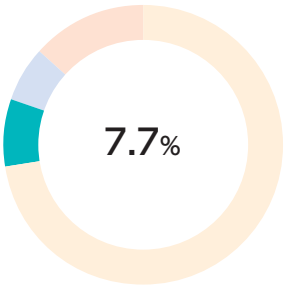
海外飲料事業

当社グループでは2013年度より本格的に海外展開を進め、現在はトルコおよびその傘下におくロシア・英国、また中国において、エリア特性に応じたビジネスを展開しています。中でも、2016年に現地企業のM&Aにより進出したトルコ飲料事業は、現地ブランドの製造・販売を行い、当社グループにおける海外飲料事業の中核を担っています。

【事業会社】
DyDo DRINCO TURKEY
İçecek Satış ve Pazarlama A.Ş.
など

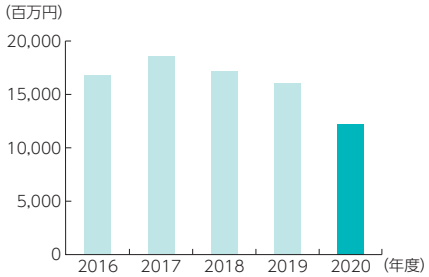


売上高構成比

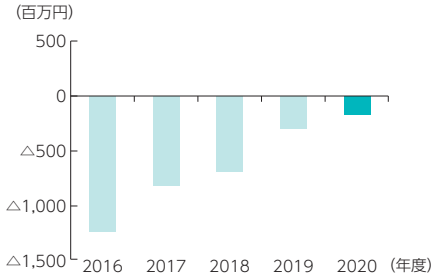


（外部顧客への売上高構成比）

売上高



セグメント損失



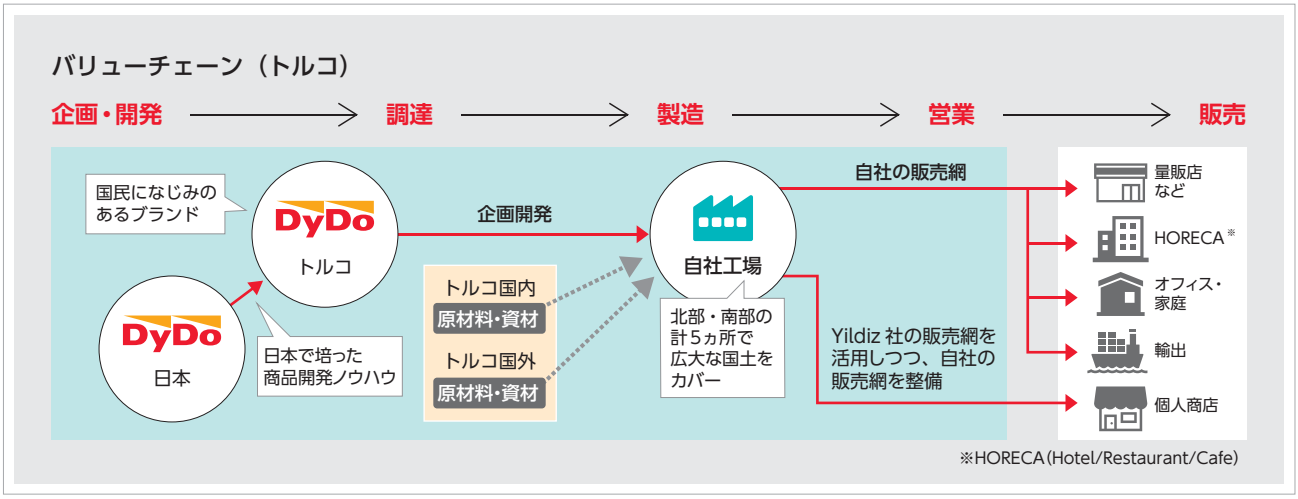
(単位:百万円)

事業年度	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
売上高	—	—	16,735	18,547	17,154	16,004	12,191
セグメント損失	—	—	△ 1,266	△ 838	△ 704	△ 306	△ 175
セグメント利益率	—	—	△ 7.6%	△ 4.5%	△ 4.1%	△ 1.9%	△ 1.4%
セグメント資産	—	—	21,744	20,717	15,186	14,266	10,532
設備投資額	—	—	1,882	842	539	434	1,009
減価償却費	—	—	907	918	675	628	517
のれん等償却費	—	—	359	356	255	210	165
ROA	—	—	—	△ 4.0%	△ 3.9%	△ 2.1%	△ 1.4%

各事業年度は、1月1日から翌年の12月31日まで

海外飲料事業の概要

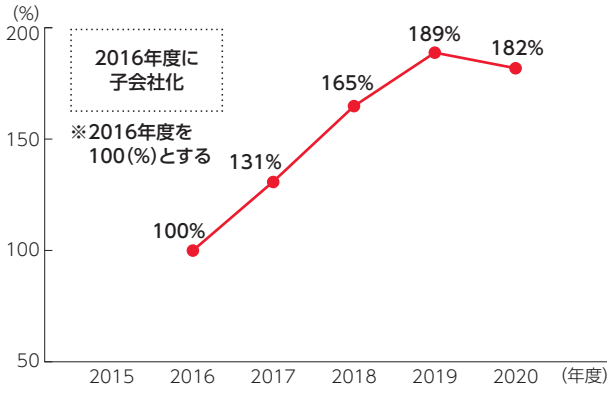
		進出または設立年	進出形態	概 要
トルコ		2016年2月	M&A	自社のブランド・工場を持つ企業をM&Aにより取得。 海外事業セグメントの売上のほとんどを占め、のれん償却後も黒字を確保。
	ロシア	2013年12月	自社	自販機の展開を目的に進出、今後はその一部を残しつつ、 トルコ商品の輸出拠点として活用。
	英国	2019年9月	自社	トルコ製造商品の輸出実績は15年以上前からあり、 さらなる配荷拡大のため、輸出拠点として設立。
中国		2008年12月	自社	自販機の展開を目的に進出、2016年に同事業は現地企業へ売却し、 現在は主に日本の商品の輸入、流通チャネルへの配荷を行う。
マレーシア		2015年12月	M&A	2020年11月に全株式を売却



トルコへの進出背景

海外への進出に際し、進出国のターゲットとして掲げたのが、今後グローバルベースでの人口拡大が見込めるイスラム圏です。トルコについては、その中でも、若年人口が多く、今後の人口拡大により飲料市場の拡大が見込めること、欧州各国へのアクセスの良さなどから進出を決定しました。現在の海外飲料事業の売上高のほとんどはトルコ飲料事業によるものです。足元ではコロナ禍による影響を受けましたが、M&A後の販売面・製造面での改革により、市場を上回る成長を続けるなど、現地通貨ベースでの売上高・営業利益は堅調に推移しています。また今後は、トルコ国内の成長を取り込みながら、欧州各国や中東諸国に向けた輸出の強化にも取り組んでいます。

トルコ飲料事業の売上推移（現地通貨ベース）



強みと特徴 1 「自国のブランド」と国民に認知されるブランド力

トルコ飲料事業は、株式取得先のYildiz（ユルドゥス）社から引き継いだ独自のブランドを有しています。主力商品であるミネラルウォーター「Saka（サカ）」は、オフィスや家庭向けの大型ボトルの宅配が好調で、売上の拡大に寄与しています。その他、トルコ国民から人気の高い炭酸飲料「ÇAMLICA（チャムリジャ）」や、近年ではホップを使用したモルト風味の炭酸飲料「Maltana（モルタナ）」などを主力ブランドとして育成しています。トルコは他の新興国と同様にグローバルメーカーが市場においては大きなシェアを持ちます。トルコ飲料事業のブランドは従来からトルコ国民に親しみのあるブランドでしたが、当社によるM&A以降、主力ブランドへ経営資源を集中投下し、トルコ国内におけるブランド認知度をさらに高め、着実にシェアを上げています。

好調なトルコ事業を牽引するミネラルウォーター「Saka（サカ）」

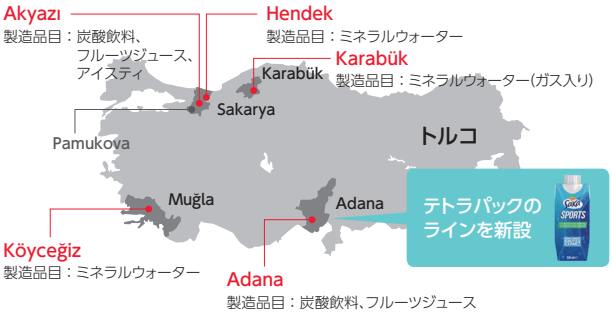


販売が好調なオフィス・家庭への宅配用の19リットル商品

強みと特徴 2 広い国土をカバーする5つの製造工場

トルコにおける飲料事業は、自販機を主力販路とし、ファブレス経営を行う国内飲料事業と異なり、トルコ国内の自社工場で製造した商品を、スーパーマーケットなど流通チェーンを中心に販売する、いわゆる一般的な飲料メーカーモデルです。製造工場については、M&A後に統合や新設を行い、現在は広い国土をカバーすべく、国内5ヵ所に分散しています。今後も、南部にあるAdana（アダナ）の工場にテトラパックのラインを新設するほか、ミネラルウォーター「Saka（サカ）」など旺盛な需要の拡大に対応できるよう、新たな水源の確保に向け、調査・検討を進めています。

工場所在地と製造品目



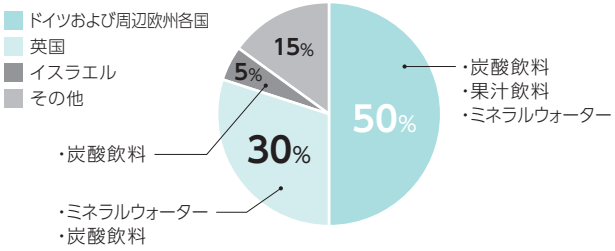
強みと特徴 3 欧州各国への輸出事業の成長ポテンシャル

トルコ国内の良質な水源と製造工場は、国内の成長のみならず、グローバルベースでの需要を取り込むポテンシャルも十分に持っています。

輸出事業については、当社資本になる前から取り組んでおり、15年以上の実績があります。そのため、2019年度に輸出ビジネス強化のために現地法人を設立した英国では、ミネラルウォーター「Saka（サカ）」について、ミネラル豊富でpHレベルがやや高めであることからトルコ産の商品というよりも、「健康的でおいしい水」として認知があります。同時にムスリム（イスラム教徒）の方が安心して飲用できるハラル認証を取得していますので、トルコや中東・アフリカから英国のほか欧州各国へのムスリムの移民向け市場でのニーズがあります。トルコからの輸出商品は製造コスト面での優位性に加え、近年のリラ安を背景に事業を拡大できるポテンシャルを持っています。

輸出の拡大により、トルコ発のブランドをグローバルブランドとして育てていくと同時に、ユーロやポンドなどの安定通貨を獲得し、トルコ飲料事業の安定成長につなげていきます。

トルコからの輸出先（概数）と主な販売品目



ステークホルダーの声

消費者やサプライチェーンと共に世界をより良くする

DyDoグループは国内飲料事業において、3つの環境目標を具体的な数字をもって示している点、トップ自らがSDGsの重要性を語るなど、共存共栄に対する強い思いを感じます。特に欧州を中心とした先進国では、ペットボトルを中心に環境負荷への影響を気にする消費者やお取引先が増えています。環境に関する目標を見据えた商品の拡充は海外展開における重要な課題と考えています。

また、DyDoグループは、祖業が配置薬業であることから、まずは自らが、そして周りの人が健康であることに対する意識が高いと思います。その歴史や企業風土は商品・サービスにもっと取り入れ発信すべきではないでしょうか。東南アジアなどは健康に対する意識は先進国と比べ、啓蒙する余地があります。そこにDyDo独自の健康への意識の向上に向けた事業展開を行えば、



鴻池運輸株式会社
経営品質専任者
渡部 健史 氏

品質や健康面でのブランド価値が強みを発揮すると思いますし、事業を通じた社会への貢献につながるのではないでしょうか。

当社は、DyDoグループが中国飲料事業などで展開する、国内から海外への輸出事業の物流を担っていますが、当社もサプライヤーの皆様へのお取引きの条件に合致するように、ホワイト物流やGマークの取得を条件にしています。互いにサプライヤーを引っ張り、パートナーシップでサプライチェーン全体でのレベルアップをめざしていきましょう。

中期経営計画2021の進捗

2020年度の成果と課題

成果	海外飲料事業セグメント全体の黒字化にめど
課題	中国飲料事業の黒字転換 次なる成長に向けた海外事業戦略の再構築



ダイドーグループホールディングス株式会社
執行役員　海外事業統括部長
三田村 守

新型コロナウイルス感染症のトルコ飲料事業への影響

トルコ国内においては、新型コロナウイルスは感染の拡大と収束を繰り返しており、その感染状況については、感染者が日本より多いことを除けば、比較的、日本と近しい状況です。一方、事業面については、コロナ禍の影響による経済の減速や、トルコリラの急速な為替変動による原材料価格の高騰に十分留意が必要です。

リラ安の影響により、日本円ベースでは大きく目減りしていますが、現地通貨ベースでは、売上についてはコロナ禍の影響を受け、減収となったものの、収益性の高い「Saka(サカ)」がHOD※チャネル中心に伸張したことから、増益となりました。

トルコリラはまだ不安定な通貨なため、トルコ国内における着実な成長をめざすと同時に、2020年度以降、輸出取引比率の拡大により収益の安定化を図る方針のもと体制整備を進めています。新型コロナウイルス感染症の拡大により、当初予定していた英国やロシアへの輸出取引の本格化には時間を要する状況にありますが、現地での体制整備は着実に進めています。

※Home Office Delivery

マレーシアの撤退と今後の海外事業戦略について

マレーシア飲料事業については、中期経営計画2021の海外事業の選択と集中の方針に従い、2020年10月に全株式を譲渡し、撤退しました。マレーシアへは2015年に現地企業との合弁により進出、その後、2019年に合弁関係を解消しました。合弁解消後に商品ポートフォリオを自社ブランドへ組替えるなど、事業の再構築を図りましたが、新型コロナウイルス感染症の世界的な感染拡大により、今後の売上の見通しが立たず、当社グループでの事業の継続を断念しました。

同時期に進出し、順調に成長するトルコ飲料事業と比較すると、買収先企業の進出国におけるブランド力・販売力と、出資比率の違いがPMIの進捗の差に表れたと考えています。ただ、海外での飲料販売におけるブランド力、各国の消費者嗜好に則したユニークな商品の開発力、それらの販売力、商流の特性や商慣習を踏まえた適正なマージンの考え方、また当初の目論見のひとつでもあったハラル認証のノウハウの獲得など、マレーシア飲料事業からは多くの学びがあり、今後の海外での戦略のみならず、すでにトルコや中国飲料事業の経営改善に生かしています。

不採算であったマレーシアからの撤退、トルコの堅調な推移により、海外事業セグメント全体での黒字にはめどが付きました。今後については、2022年度から始まる中期経営計画の策定に向け、海外事業戦略のあり方を見直していきます。

中国飲料事業の今後の戦略について

現在手掛ける海外飲料事業における次の課題は、中国飲料事業の黒字化です。

2008年に当社グループ100%出資の現地法人を設立により、進出した中国では、当初、自販機オペレーター事業を展開したものの、2012年には同事業を売却しました。現在は、日本の商品、または一部は中国向けに設計した日本生産の商品を輸入、流通チェーンに配荷するビジネスモデルの構築に取り組み、「日本ならではの味の良さ」を強みにブランド認知を高め、販売量を伸ばしてきました。一方で、収益性の改善に向けては、現地での生産は不可欠と考え、検討を続けてきました。現地の日系製造工場でテストを重ね、十分な味・品質を担保できる体制が整ったことから、まずは最も販売量の多い麦茶の現地製造を2021年2月から開始しています。今後も、他の商品も同様の戦略で進め、中国飲料事業の継続性の見極めを行っていきます。

医薬品関連事業

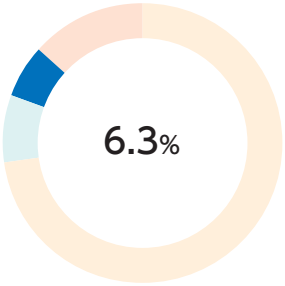
医薬品関連事業では、大同薬品工業が医薬品・医薬部外品の栄養ドリンクや、美容ドリンクなどのOEM（受託製造）に特化したビジネスを展開しています。業界最大規模の生産能力と高い製造品質により国内の大手メーカーの信頼を獲得し、ドリンク剤受託のメーカーとしてトップクラスの実績を有しています。

【事業会社】
大同薬品工業株式会社

DAIDO PHARMACEUTICAL CORPORATION

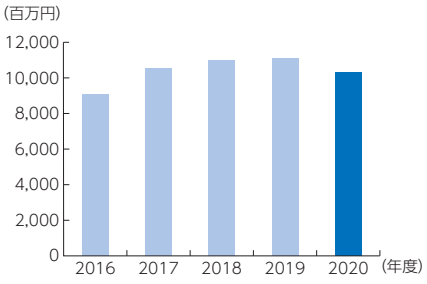


売上高構成比

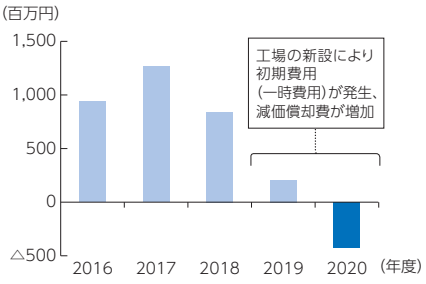


（外部顧客への売上高構成比）

売上高



セグメント利益・損失

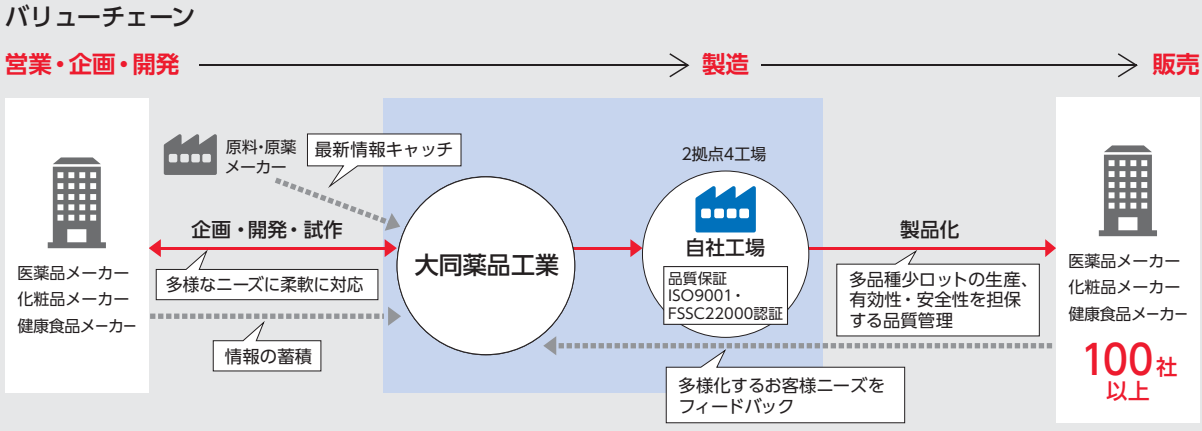


(単位：百万円)

事業年度	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
売上高	10,220	9,126	9,068	10,536	10,964	11,097	10,324
セグメント利益	1,135	979	944	1,271	847	210	△ 425
セグメント利益率	11.1%	10.7%	10.4%	12.1%	7.7%	1.9%	△ 4.1%
セグメント資産	13,684	13,568	14,962	17,001	17,803	22,587	20,124
設備投資額	291	298	423	1,248	3,953	7,466	439
減価償却費	483	459	430	517	624	696	1,122
ROA	8.3%	7.2%	6.6%	8.0%	4.9%	1.0%	△ 2.0%

各事業年度は、1月21日から翌年の1月20日まで

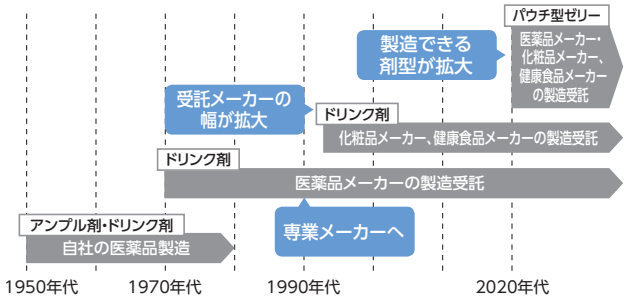
バリューチェーン



強みと特徴 1 受託専業メーカーとして築いた顧客基盤

医薬品関連事業は、当社グループの祖業でもあるビジネスです。配置薬業を営む中で、大同薬品工業は自社商品としてドリンク剤などの製造に参入した後、製造ラインを効率的に使用するため、他社の受託製造を徐々に始めました。1991年に現在の本社がある奈良県葛城市への工場の新設移転を機に、受託専業メーカーへ転換し、現在のビジネスモデルを確立しています。当初は、医薬品メーカーの規格をもとに製造を行っていましたが、ドリンク剤の販売が健康食品メーカーや、化粧品メーカーなど裾野が広がる中で、取引先が求めるコンセプトに合わせ、大同薬品工業から提案する機会が徐々に拡大していきました。様々なご要望にお応えしていく中で、製品開発力を磨き、多品種少ロットの生産に対応するラインや、大口ロットの効率的な製造が可能なライン、パウチ型ゼリーの製造ラインなど、設備を拡充するとともに、品質管理・品質保証体制を強化してきました。取引先からのニーズに真摯に応える中で培った対応力と、医薬品メーカー、健康食品メーカーから化粧品メーカーに至るまでの幅広な顧客基盤、それら取引先との信頼関係が、医薬品関連事業の大きな資産です。

大同薬品工業のあゆみ



強みと特徴 2 参入障壁の高い医薬品・医薬部外品の製造許認可

国内ドリンク剤市場の製造本数は年間約20億本と推定され、自社生産している大手医薬品メーカーを除くと、年間約3億本以上を製造している当社グループは受託製造企業としてトップクラスの実績を誇っています。その特徴のひとつに、大同薬品工業が医薬品・医薬部外品の製造を行うことができる許認可※を得ていることが挙げられます。許認可が必要な業態であること、受託製造の分野は規模も限られニッチな産業であることから参入障壁が高い事業です。また、製品の上市にあたっては、開発から販売に至るまで、国からの承認などで相応の期間や検査を要します。そのため、委託メーカー側にとっては、製造先を変更する場合、多くの労力と費用を要することとなります。製品の企画力や、製造品質・品質保証体制を真摯に磨き、顧客企業の信頼にお応えしていくことで、受託ビジネスでありながらスイッチングリスクが極めて低い事業でもあります。

※大同薬品工業が持つ許認可業種
①医薬品製造業　②第二種医薬品製造販売業　③医薬部外品製造業
④医薬部外品製造販売業　⑤清涼飲料水製造業

強みと特徴 3 取引先のニーズに応え、2拠点4工場に拡大した生産能力

大同薬品工業では、本社の奈良県葛城市にドリンク剤、パウチ型製品のライン、また群馬県館林市の関東工場にドリンク剤のラインを有しています。

2020年に関東工場を本稼働したことにより、生産能力の拡大に加え、物流費の低減や製造工程の省人化によるコスト競争力が強化されています。さらに、生産のリスク分散ができ、顧客企業・当社双方にとってBCP対策にもつながっています。

また、同じく2020年に奈良工場に製造ラインを新設したパウチ型の商品は、コロナ禍により若干の減退がみられたものの、蒟蒻ゼリーやフルーツゼリーなどのいわゆる食品規格の製品を中心に市場は拡大傾向です。手軽に摂取できる利便性がお客様の支持を得ているものと考えられ、医薬品メーカーや化粧品メーカーのパウチ型商品への関心が高まっています。日本国内において医薬品・医薬部外品規格で製造できる工場は極めて限られていることから、引き合いも強く、今後の売上・利益への貢献が期待できます。

大同薬品工業の工場の概要

	奈良			関東
場所	奈良県葛城市			群馬県館林市
敷地面積	約 32,000m²			約 27,000m²
年間生産能力	約 3 億 5 千万本		約 3 千万袋	約 1 億 5 千万本
	第 1 工場	第 2 工場	第 3 工場	ー
竣工	1991 年	1999 年	2019 年	2019年
本稼働	ー	ー	2020 年 2 月	2020年 7 月
製造可能な容器形態 生産ライン	びん・ボトル缶	びん	パウチ	びん
	3 ライン	1 ライン	1 ライン	1 ライン
製造可能な容量	20ml/30ml/50ml/ 75ml/ 100ml/120ml	80ml/100ml/150ml	100 ～ 200g	50ml/100ml
新設時の投資額	ー	ー	約 20 億円	約 60 億円

※すべての工場において、医薬品・医薬部外品の製品の製造が可能
【大同薬品工業が持つ許認可業種】医薬品製造業、第二種医薬品製造販売業、医薬部外品製造業、医薬部外品製造販売業、清涼飲料水製造業

ステークホルダーの声

SDGsの先の目標を共にめざす



株式会社資生堂
社会価値創造本部
サステナブル環境室
シニアスペシャリスト
大橋 憲司 氏

SDGsは、気候変動や生物多様性といった環境問題と、途上国の貧困問題など生命や人権に関わる社会課題の解決を主眼にゴールやターゲットが設定されていますが、日本や先進国では、より豊かな生活への貢献が、同時に求められます。DyDoグループは、質の高い生活、毎日を楽しむための商品を展開されています。例えば、消費者は、DyDoの商品を生きるために必要な栄養補給のためにとか、体に良いからという理由だけではなく、おいしいから、または幸せな気分になるから買っていると思います。その価値を生み続けることが最も大切で、SDGsが想定する範囲を超えて、質の高い生活に貢献する重要性についても考慮する必要があるのではないでしょうか。

環境面では、自販機ビジネスに取り組むダイドードリンコにとって、気候変動の問題、プラスチック問題が重要課題であると考えます。大同薬品工業は、リサイクル性に優れた軽量ガラスびんや、はがせるラベルの取り組みなどが良い例で、環境問題に丁寧に取り組んでいる会社という印象があります。気候変動や循環経済への取り組みの重要性が、日を追うごと増していますが、こうした取り組みは資源消費の低減や輸送効率の向上など製品ライフサイクルを通じた環境フットプリントを小さくするだけでなく、消費者の目にも新鮮に映ります。B to Bビジネスでの顧客に対する提案は難しいと思いますが、双方の利益と、品質や環境配慮を含めてステークホルダーに提供する付加価値とのバランスを取りながら製造受託メーカーとしての役割を果たすことに加えて、環境問題への取り組みについて積極的に社会への情報発信することで、生産を委託させていただいている私たちと共に、環境問題の解決に貢献いただけることを期待しています。

中期経営計画2021の進捗

2020年度の成果と課題

成果	大同薬品工業のパウチライン、関東工場の稼働開始
課題	2拠点4工場の効率的な体制づくり パウチラインの受注の拡大



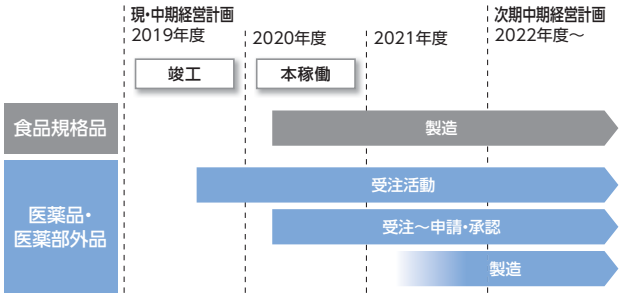
大同薬品工業株式会社
代表取締役社長　宮地 誠

次の成長に向けた投資が完了

基盤・強化投資ステージと位置付ける中期経営計画2021のもと、当社では関東工場および奈良工場のパウチラインへの投資を行い、それぞれ2020年に本格稼働しました。関東工場については、フル稼働が続き十分に受注を受けきれなかった奈良の工場の状況の緩和を期待していましたが、新型コロナウイルス感染症の拡大により、受注は大きく減退しています。これは、中国市場向け美容系ドリンクの受注が減少したほか、国内向けの製品受注も取引先での在庫調整が続いていることに起因し、影響はDyDoグループの各事業の中でも最も長引くと考えています。設備投資に伴い、減価償却費などの固定費の増加もあり、セグメント利益が減少しましたが、2拠点4工場での効率的な生産の実現に向けた社内体制の整備を推進しています。

パウチラインについては、医薬品メーカー・化粧品メーカーからの期待は大きく、順調に商談が進んでいます。医薬品・医薬部外品については、受注から開発・製造・販売に至るまでに、申請や認可製品のテストなど時間を要します。そのため、現在は、食品規格のものを中心に製造を行っていますが、徐々に開発・製造ステージに至る医薬品・医薬部外品規格の製品が増えており、2022年度以降、本格的に利益貢献する見込みです。

第3工場（パウチライン）の稼働イメージ



中長期的な見通し

2019年度まで堅調な売上推移と高い利益率を維持していた大同薬品工業ですが、コロナ禍の影響を受け、足元の業績は低位な状況となっています。

受託専業メーカーというポジションから、自社努力での急激な販売回復は難しく、関東工場の本稼働とともに見込んだ年間の生産本数の拡大の実現は、残念ながら少し先になりそうです。ただ、数年来フル稼働が続いていた状況が緩和され、業務改善や品質保証体制の見直しなど、社内体制の整備に改めてじっくりと向き合える時間が取れています。

また、投資をするにあたって前提とした、コアユーザー層の高齢化などの影響を受け、縮小傾向にあるドリンク剤市場の変化は、当社のような受託メーカーにはむしろチャンスになりうるという見立てに変わりはなく、むしろ動きは加速すると考えています。大手のメーカーであっても、設備の更新や新たな設備投資を行う意義が薄れる一方で、ブランドのラインアップの維持の中でドリンク剤の需要は一定程度残ります。さらに、薬機法※の改正で医薬品販売会社への製造工場の保有を義務付けるルールが撤廃されたことを機に医薬品メーカーでは製造の外部委託を進めており、ドリンク剤の受託製造市場の成長ポテンシャルは高まっています。

健康・美容志向が高まり、ヘルスケア市場は中長期的に拡大していくことが見込まれます。びん・パウチともにドリンク剤の新たな商品が企画されますが、商品の販売側の参入障壁はそれほど高くないものの、設備投資が必要な製造については、当社のような企業が存在感を発揮できます。取引先とともに製品づくりを行う高い開発力、多品種少ロットの生産が可能な柔軟な製造力、多くの製品を製造する中で磨かれた高い品質管理体制、それによって培われた圧倒的な顧客基盤を強みに、ドリンク剤の受託製造市場の中で確実にシェアを高めていけると考えています。

※薬機法（医薬品、医療機器等の品質、有効性及び安全性の確保等に関する法律）

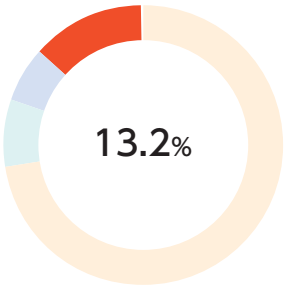
食品事業

食品事業を担うのは、ドライゼリー市場でトップシェアを維持するたらみです。「おいしいゼリーをつくる」高いノウハウを持ち、ドライゼリー市場で圧倒的なトップシェアを有しています。2012年に連結子会社化後、グループの連結業績に貢献しています。

【事業会社】
株式会社たらみ
株式会社旬の季

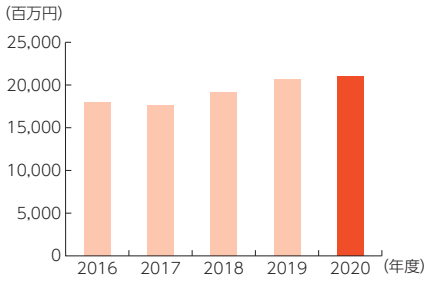


売上高構成比

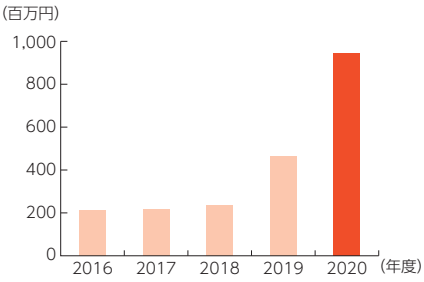


（外部顧客への売上高構成比）

売上高



セグメント利益

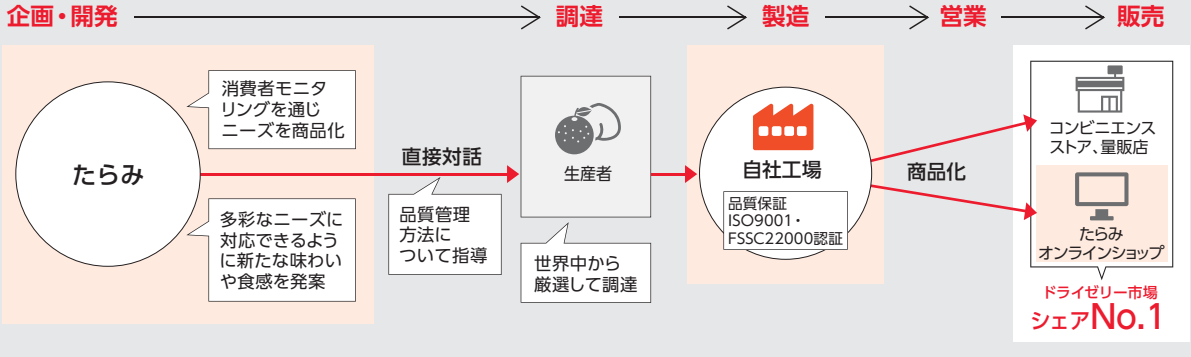


(単位:百万円)

事業年度	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
売上高	15,360	17,155	18,013	17,560	19,114	20,643	20,900
セグメント利益	198	259	212	219	235	464	946
セグメント利益率	1.3%	1.5%	1.2%	1.2%	1.2%	2.3%	4.5%
セグメント資産	17,166	17,537	17,395	17,791	17,459	18,595	19,404
設備投資額	470	595	742	465	941	1,252	864
減価償却費	572	587	632	656	683	765	810
のれん等償却費	306	306	352	352	352	352	352
ROA	1.2%	1.5%	1.2%	1.2%	1.3%	2.6%	5.0%

各事業年度は、1月1日から12月31日まで

バリューチェーン



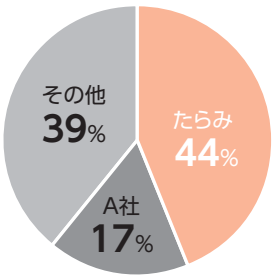
強みと特徴 1 素材やターゲットに合わせたおいしいゼリーの味・食感をつくる開発力

たらみは1969年に長崎県の多良見町（現:諫早市）で青果業をスタートし、自然の恵みであるフルーツをいつでもどこでも楽しんでもらいたい、という思いから、1988年にフルーツゼリーの製造・販売を開始しました。「フルーツを超えたおいしさ」をお届けすることを目標に、商品ブランドごとにターゲットやコンセプトを設定し、商品開発にあたっています。

フルーツゼリーは、ゼリーと果肉、味の3つの要素から成り立っています。さらに味は、香り（嗅覚）と味わい（味覚）、食感（触覚）に分解できます。無限の組み合わせにより、おいしさを立体的に表現していくことで、同じみかんゼリーでも全く違うおいしさが生まれ、お客様の多様なニーズ・期待に応えられていると自負しています。たらみの商品は、「おいしいものでなければならない」、また、「健康的なものでなければならない」と考えており、その上で、新たな表現で新たな価値をお客様に提供していくこと、それがたらみのフルーツゼリーである意義です。

近年は、定番のフルーツゼリーに加え、デザート感覚で楽しむゼリーや、健康志向に対応したゼリーなどを開発・発売し、顧客層の拡大を進めています。人間が五感で感じるおいしさの価値を定量的に示すことはできませんが、お客様からの支持が高い業界シェアに表れていると考えています。

ドライゼリー市場のシェア



（2020年10～12月）
出典：intage SRI

強みと特徴 2 世界の生産農家が支えるたらみの自然なおいしさ

生産にあたってフルーツについては、ほとんどが商社を通じた海外からの輸入ですが、たらみ自身も随時、世界各地の農家や一次加工の工場を訪問し、その栽培状況・加工状況の確認を行っています。中でも、品質の高い原材料を供給する原材料加工工場には、経営幹部自ら最終商品であるたらみのゼリーをお届けし、感謝を伝えるなど、直接の契約関係の有無に関わらず、バリューチェーン全体で「安全・安心でおいしい商品づくり」につながる意識の向上に努めています。

一部の農園については、「パートナーシップファーム」として、契約を締結し、高水準の原料を安定して生産できる取り組みを進めています。例えば、多くのゼリーの原料となる温州みかんを生産する中国のパートナーシップファームでは、日本の先進的な栽培技術を紹介し、品質の向上や収穫量のアップ、作業効率の向上の実現をめざしています。さらに、みかん農園の土壌の検査、栽培で使用する水の水質検査、みかんの残留農薬の検査など、たらみが指定する信頼できる検査機関での検査を行い、安心できるみかんを栽培しています。

強みと特徴 3 おいしいゼリーをつくる技術が引き継がれる世界最大級の生産工場

たらみが追求するのは、おいしさはもちろん、お客様に手に取っていただきやすい価格で、いかに付加価値を生み出せるかです。たらみの生産拠点は長崎県にあり、ドライゼリーの生産工場として世界最大級の規模を誇ります。食品安全管理システムであるFSSC22000、品質保証体制の国際規格であるISO9001を取得し、厳格な品質管理のもと、安全・安心であることはもちろん、多彩な商品ラインアップを効率よく製造できる設備・体制を整えています。

開発室でつくった試作品を、量産ができる生産ラインでの製造にのせるまでの調整は、それぞれ食品メーカーが苦労するポイントですが、たらみが扱う主原材料であるフルーツは農産物ですので生産地や収穫時期によって、すべて全く同一でない、という高いハードルが課されています。工場では理化学的な分析やデータに加え、長年の経験に基づき、微調整を行い、求める食感を自在に実現する技術力のもと、いつでもどこでも同じ味のおいしいゼリーを生産するノウハウを蓄積、承継しています。

業界トップシェアだからこそ、新たな価値を生みだす責任があるという使命が、開発部門のみならず、生産部門にも浸透しており、ゼリーをつくる技術が磨かれています。

中期経営計画2021の進捗

2020年度の成果と課題

成果	収益力向上
課題	閑散期の需要を創出し、収益力を強化



株式会社たらみ
代表取締役社長　和田 富

一人ひとりの生産性向上への意識が結実

コロナ禍における食品事業の実績は、他の食品・飲料メーカーと同様に、コンビニエンスストアでの販売は低調となりましたが、量販店へのお客様のシフトをしっかりとらえ、コロナ禍の影響もあり、ドライゼリー市場が減少傾向である中でも成果を残すことができました。

長年、当社は業界トップシェアでありながら、食品メーカーとしては利益率が低いことについて、投資家の皆様から度々ご指摘を受けてきましたが、2019年度以降は着実に改善しています。これは、ここ数年、従業員一人ひとりが、部署ごとの課題解決に高い意識で取り組んできたことが実を結び、また実力として備わってきたことの証だと考えています。これからも収益性のさらなる改善に向けて、引き続きたらみブランドの価値向上に努めるとともに、開発・調達・生産・物流、また本社の業務プロセスにおいて改善を進めていきます。

トップブランドとして新たな需要の喚起にチャレンジする

コロナ禍を起因とするコンビニエンスストアの来店客数の減少は、消費者の生活様式の変容もあいまって継続することが見込まれます。それによりトップブランドとはいえ、採用商品が減るリスクは高い状態が続いています。2020年の業績を牽引した量販店においても競合が激化し、コスト面においては原材料・物流費の高騰など対処すべき課題は多く、当面、厳しい市場環境が続くことを想定しています。

また、利益率の改善が図れた今、年間を通じた販売量の拡大が次の課題です。夏場が売上のピークとなるゼリーですが、季節を問わず、いつでも手に取っていただける需要を喚起していくことは、トップブランドの当社の使命であるとも考えています。当社の強みである高い商品開発力と優れた製造技術を生かし、既存ビジネスのさらなる成長に加えて、国境、業態、カテゴリの垣根を越えた新たなビジネスモデル創出に積極的にチャレンジしていきます。

ステークホルダーの声

社会の変化で生まれる課題に共に対応する



株式会社イトーヨーカ堂
CSR・SDGs推進部
マネージャー
小山 遊子 氏

たらみは、技術力と品質力がとても高いと感じています。安全・安心という観点で際立っていますし、製造力の高さは店舗に入ってくる不良率が極めて低いことで感じています。また、商品の賞味期限を延ばす取り組みを日々続けられており、これらは食品ロスの問題に貢献していると思います。

今後は原料の調達を含め、資源の無駄遣いがないようにすること、さらに調達元である生産農家での労務環境はどうかなど、サプライチェーン上の人権問題などに対してこれまで以上の責任が求められます。また、今後はプラスチック容器の環境負荷低減についても、業界のリーディングカンパニーとして業界を前に進める責務があると思います。一方で、高齢化が進む中で、高齢者の「食品が喉を通らない」などの日常生活の問題に対し、ゼリー商品による栄養補給が寄与できることがあると思います。社会の変化に対応したこれらの課題に、当社も一緒に取り組んでいきたいです。

その他(希少疾病の医療用医薬品事業)

当社グループでは、希少疾病の医療用医薬品事業のため、新たにダイドーファーマ株式会社を設立し、2019年8月から事業活動を開始しました。希少疾病は代替する治療方法・薬がなく、社会課題となっている分野です。配置薬業という医薬の分野で創業したからこそ、いま一度、医薬のビジネスに立ち返り、患者様・お客様の力になりたい、という強い思いから立ち上げています。当社にとっては新たな挑戦となりますが、医薬の分野は開発や製造など、各局面においてアウトソースが進んでいる分野です。それぞれの会社とのリレーションを構築し、社会的課題の解決に取り組んでいきます。

希少疾病の医療用医薬品と当社のターゲット

希少疾病は全世界で7,000程度、存在すると言われており、世界中で承認された治療薬はその5%程度に過ぎず、その多くは重篤であり、進行性で生命を脅かされることも少なくありません。世界中のバイオベンチャー等で治療薬の候補が創出されていますし、日本においても開発を担う製薬会社が増えていますが、患者数の規模ゆえに依然として十分な開発が行えていない、患者数の極めて少ない希少疾病が多く存在します。ダイドーファーマでは、世界のバイオベンチャーが創出した新薬候補を日本国内に導入、開発、承認取得を行い、一刻も早く患者様にお届けすることをめざしています。

持たざる経営で事業を運営

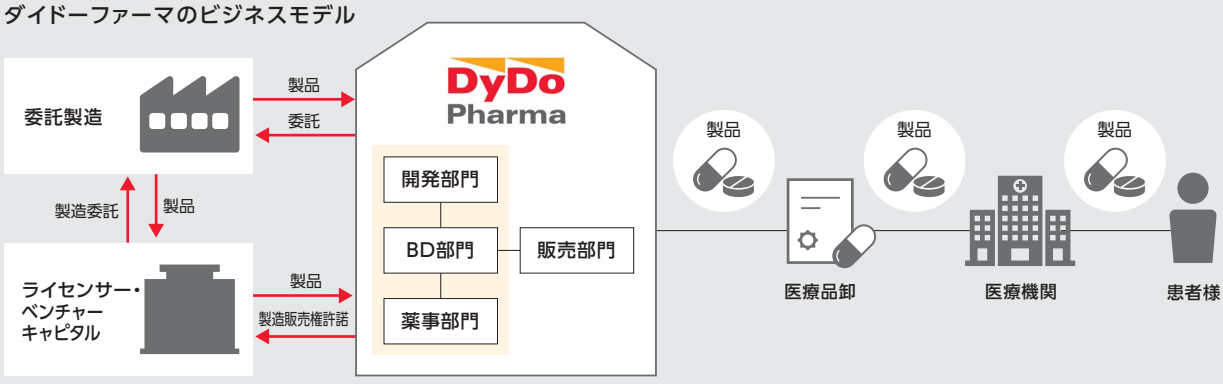
現在、まずめざしているのは、世界のバイオベンチャーの新薬候補への投資により、特に日本における独占的な開発、製造販売権の獲得です。そしてそれらを国内において開発・承認取得をしていきます。医薬品の上市に向けては多くの業務があります。臨床開発業務に関してはCRO(Contract Research Organization)、医薬品製造に関してはCMO(Contract Manufacturing Organization)などの外部機関を活用します。販売については、製造販売業を取得して自販体制を構築しますが、患者様の状況に応じて製薬企業との協力体制や外部委託等も模索し、また必要に応じ、外部の有識者・機関・企業等の協力も仰ぎながら、ダイドーファーマ自身に多くの固定費を抱えないコンパクトな運営をめざしています。

2021年1月、初のライセンス契約を締結

当社グループは医薬に近い分野での事業活動はあるものの、医薬品そのものについての知見は十分ではありません。2018年3月に参入を発表後、外部の専門人材を登用し、2019年8月から活動を開始しました。現在は医薬業界での経験を長く積んだ、事業開発、新薬開発、薬事、信頼性保証などの各分野に長けたスタッフを確保し、2021年1月に初のライセンス契約を締結しました。事業化に向け本格的な一歩を踏み出したことから、取締役会の監督機能を強化するため、医薬品業界における豊富な経験と知見を有する社外取締役を、2021年4月より新たにボードメンバーに招聘しています。

事業基盤が安定するまでの期間は費用が先行するビジネスとなりますが、将来に向けて、着実に取り組んでいきます。

ダイドーファーマのビジネスモデル



連結サマリー

髙松富也副社長就任

当社グループのあゆみ	国内飲料事業の構造改革	新たな事業展開の推進	
成果	自販機展開の量から質への転換、人員体制スリム化により利益率の改善	「ダイドーブレンド」ブランド強化	
課題	売上高は減収基調で推移、将来に向けた成長性の確保	ビジネスポートフォリオの拡充	

	2009年	2010年	2011年	2012年	2013年
外部環境	デフレの進行、個人消費低迷	急激な円高、株価低迷	東日本大震災	電力供給問題、円高の長期化	経済政策により景気回復の兆し
国内飲料事業の業界環境			サプライチェーンへの影響		コンビニエンスストアにカウンターコーヒーが登場
最盛期(夏場)の状況	天候不順	猛暑			
経営戦略					
国内飲料事業(サプリメント通販事業を除く)	業務の全面的見直しによるコスト削減 ➡事業構造改革費用2,374百万円を特別損失に計上	国内飲料事業の組織再編 ➡「メーカー機能」「オペレーション機能」に分けた機能特化型組織への移行	チャネル別(自販機・流通)の営業本部体制へ移行 コストコントロールによる営業利益の確保 災害による特別損失758百万円	新生「ダイドーブレンド」の発売	コーヒーを主軸としたマーケティング展開 自販機事業維持と流通チャネルの強化・拡充
その他の事業	国内飲料事業 海外飲料事業 医薬品関連事業 食品事業			サプリメント通販事業を開始 P52 たらみの連結子会社化	ロシア現地法人設立、事業開始

連結財務サマリー※1

	2009年	2010年	2011年	2012年	2013年
売上高※2	151,048	151,369	147,404	148,902	154,828
国内飲料	–	–	137,897	131,671	130,400
海外飲料	–	–	–	–	–
医薬品関連	–	–	10,838	11,416	10,857
食品	–	–	– ※3	6,648	14,299
営業利益	6,060	6,539	7,295	7,934	6,004
経常利益	5,518	5,809	6,687	7,725	5,962
親会社株主に帰属する当期純利益	705	2,691	2,351	4,410	3,712
従業員数	3,281	3,149	2,936	2,916	2,770
国内飲料	3,102	2,972	2,762	2,548	2,424
海外飲料	–	–	–	–	–
医薬品関連	179	177	174	207	172
食品	–	–	–	161	174
その他	–	–	–	–	–
全社	–	–	–	–	–
ROE(%)	1.0	3.8	3.2	5.9	4.7
当期純利益率(%)	0.5	1.8	1.6	3.0	2.4
総資産回転率(回)	1.2	1.2	1.1	1.1	1.1
財務レバレッジ(倍)	1.8	1.8	1.8	1.8	1.8
FCF	18,192	13,011	15,257	6,838	3,734
営業キャッシュ・フロー	19,650	14,911	17,540	16,491	14,764
有形無形固定資産取得のための支出	△ 1,458	△ 1,900	△ 2,283	△ 9,653	△ 11,030
設備投資額	1,184	※4 1,481	6,839	16,833	※5 14,376
減価償却費	12,487	12,747	12,350	11,202	12,080

※1 各事業年度は、1月21日から翌年の1月20日まで　※2 2011年度以降の各売上高には、セグメント間の内部売上高を含む　※3 株式会社たらみ(食品事業)を2012年7月20日をみなし取得日とし、連結子会社化、2012年度は6ヵ月間が連結対象期間　※4 自販機の調達方法をリースから購入へ切替(2011年度中より)　※5 国内飲料事業における自販機調達方法の見直し、中古部材の活用による1台当たりコストの低減

髙松富也社長就任

2014年	2015年	2016年	2017年	2018年	2019年	2020年 ～
「グループ理念」「グループビジョン」策定 中期経営計画「Challenge the Next Stage」					「グループミッション2030」 「中期経営計画2021」 ～	
自販機チャネル固定費構造改革、海外事業展開の本格化						
持続的な売上成長による収益改善、ヘルスケア領域における新たな事業基盤の獲得						
消費税増税による個人消費への影響、低価格化が加速	経済政策を背景とした雇用環境の改善 新興国経済減速、地政学リスクの高まり	雇用環境が引き続き改善	労働市場における人手不足感の高まり	地震・台風・豪雨など自然災害が相次ぐ 働き方の多様化が進む		新型コロナウイルス感染症の世界的な感染拡大
カウンターコーヒー普及、流通チャネルにおいてPBが拡大 市場全体の自販機台数が減少に転じる						消費者の行動変容により、自販機・コンビニエンスストアの売上が不振
			天候不順	猛暑	天候不順	
						「新たな働き方」へ移行 P19
消費税増税に伴い、自販機での販売価格の改定を実施 ➡販売数量が減少					スマート・オペレーション体制の構築開始 P22	
「世界一のバリスタ」シリーズから、ボトル缶コーヒーを発売、ラインアップ拡充 自販機調達方法の見直し						「ダイドーブレンド」発売45周年を記念し、発売したTVアニメ「鬼滅の刃」とのコラボ商品がヒット
	自販機の環境負荷低減とコスト削減に向けてフロンティアベンダーを展開開始 P28					
		「Smile STAND」展開開始 「大人のカロリミット®」茶シリーズ発売 P23				
			持株会社体制へ移行	サプリメント通販事業の黒字転換		
	マレーシア事業株式取得完了			他 希少疾病の医療用医薬品事業参入を決定 P66		
		トルコ事業株式取得完了			マレーシアから撤退	
					大同薬品工業において、関東新工場が竣工	

(百万円)

149,526	149,856 ※6	171,401	172,684	171,553	168,256	158,227 ※6
124,597	124,192 ※7	128,278 ※8	126,712	124,879	121,203	115,536
–	–	16,735	18,547	17,154	16,004	12,191
10,220	9,126	9,068	10,536	10,964	11,097	10,324
15,360	17,155	18,013	17,560	19,114	20,643	20,900
5,174	4,988	3,857	4,891	6,071	2,893	5,602
4,470	4,262	3,741	5,382	5,998	2,857	5,727
2,322	2,347	3,269	2,504	3,856	1,778	3,204
2,767	2,887	3,602	3,771	3,912	4,160	3,922
2,418	2,511	3,221	2,575	2,597	2,658	2,702
–	–	–	729	827	951	684
179	183	190	198	245	299	293
170	193	191	249	217	225	217
–	–	–	–	–	6	7
–	–	–	20	26	21	19
2.8	2.8	3.9	2.9	4.2	2.0	3.8
1.6	1.6	1.9	1.5	2.2	1.1	2.0
1.0	0.9	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0
1.8	2.0	1.9	1.9	1.9	1.9	1.9
3,535	4,805	6,862	5,395	△ 1,295	△ 3,022	4,410
13,959	14,603	15,309	14,308	10,851	11,495	12,540
△ 10,424	△ 9,797	△ 8,447	△ 8,913	△ 12,147	△ 14,517	△ 8,130
12,261	10,681	10,037	9,454	12,635	16,543	8,520
12,343	11,704	12,611	11,860	10,396	9,647	6,464

※6 マレーシア飲料事業は2015年12月に取得を完了、2016年度より連結対象、株式の譲渡に伴い2020年度は9ヵ月が連結対象期間。トルコ飲料事業は2016年2月に取得を完了、2016年度は11ヵ月間が連結対象期間　※7 2017年度より報告セグメントを変更し、飲料販売部門を「国内飲料事業」と「海外飲料事業」に分割、2016年度も遡って新セグメントに修正、2015年度以前の「国内飲料事業」の実績にはロシア・中国の実績を含む　※8 持株会社への移行に伴う資産・費用の移行に伴うもの

中期経営計画2021と2020年度までの進捗状況

2019年度から3年間を対象とする中期経営計画2021はグループミッション2030の「基盤強化・投資ステージ」として位置付け、既存事業をより筋肉質なものにすること、また次の「成長ステージ」につながる投資を行うこととしています。中期経営計画2021の進捗状況を、グループミッション2030の3つの基本方針に沿って、ご説明していくとともに、2021年度の経営成績についてご報告いたします。

グループミッション2030の基本方針

国内飲料事業のイノベーション	時代の変化やお客様のニーズの多様化を捉え、もっと身近で毎日の生活に役立つ事業へと進化することで、DyDoグループのコア事業であり続ける
海外での事業展開の拡大	世界中に、こころとからだにおいしいものを届けることにより、グループ全体の海外での売上高比率を20%以上に成長させる
非飲料事業での第2の柱を構築	ヘルスケア市場を成長領域と定め、「医療」と「食品」の垣根を越えた新たな市場を開拓し、既存事業と融合するヘルスケア領域での事業を第2の収益の柱として構築する

（グループミッション2030の実現に向けたロードマップと事業ポートフォリオのイメージは P10 ）

中期経営計画2021「基盤強化・投資ステージ」における投資戦略

[投資原資]

400億円以上
各事業から創出される
3年間の累計
営業キャッシュ・フロー

→ 各事業へ再投資

各事業の成長に向けた新規投資	**120億円**
（国内飲料事業） ・オペレーションの効率化に向けたIoT投資 ・「販売拠点」を活用したビジネス創出への投資	60億円
（医薬品関連事業） ・関東への新工場の設立 ・既存奈良工場へのパウチラインの新設	60億円
既存事業に係る通常の設備投資	**280億円**

360億円程度
バランスシートにある
余剰資金

→ 余剰資金を投資

新たな事業への投資	**330億円**
・ヘルスケア領域におけるM&A投資	300億円
・希少疾病の医療用医薬品事業の立ち上げへの投資	30億円
安定配当による株主還元等	**30億円**

□ 成長投資

中期経営計画2021の進捗状況

①国内飲料事業のイノベーション

当社グループのコアビジネスであり、強みを体現する国内飲料事業は、「お客様の一番近い場所」で「お客様の求めるものを販売する」というビジネスモデルです。今後ビジネスを進化させていく上でも、このビジネスモデルに磨きをかけ、ただ飲料を販売する自販機に留まらず、お客様に利便性をお届けしていくことが私たちの果たすべき役割と考えています。また、この事業が持つ、業界有数の自販機網と、グループ会社による直販と共栄会(DyDo自販機の特約オペレーター)によって一体的に運営するオペレーション体制は、当社グループの大きな資産です。一方で、日本国内の人口の減少による需要の減退や、オペレーションを維持するための労働力の不足による供給面での課題が顕在化しつつあるなど、取り巻く事業環境は厳しさを増しています。国内飲料事業が当社グループのコアビジネスであり続けるためには、自販機事業自体をサステナブルなものに変革していくことが重要と考えています。そのため、中期経営計画2021については、労働力が不足する中でも自販機網をいかに維持するか、またそのような環境下では競合他社の戦略が変わってくる可能性があるという仮説のもと、自販機市場の中でいかに優位性を確立していくかを最大のテーマに考えました。これらは中期的な変化として考えていましたが、コロナ禍による消費者の行動の変容が、自販機市場の需要を一定程度消失させたことは、競合の環境を一変させ、業界各社の自販機チャネルに対する取り組み姿勢にも変化が起こっています。中長期的に起こる可能性が高いと考えていた変化が、急速に顕在化しています。

自販機市場での優位性確立に向けて、私たちが取り組んでいたのは、自販機網を強化拡充すること、そしてその自販機網を維持するためのオペレーションの仕組みを抜本的に変更することです。中期経営計画2021の中で変革に取り組んでいたからこそ、今起こっている変化に先んじて対応することができ、良い流れができていると考えています。この良い流れをしっかり捉え、さらに取り組みを加速し、営業体制の改革による効率性・生産性の向上により縮小する市場の中で、台数を維持・拡大することでシェアを高め、業界大手の2社に次ぐポジションを確立していきます。また、オペレーションの改革により、現在の人員数を維持したまま、自販機網を維持・拡充できる仕組みにすることで、労働力不足への課題にも対応していきます。

これらの取り組みにより、国内飲料ビジネスから生まれるキャッシュ・フローを持続的に拡大していくことで、第2の柱の構築に向けた投資に資金を振り向けていきます。

②海外での事業展開の拡大

中期経営計画2021において、海外事業については、「海外戦略拠点の選択と集中」の方針のもと、新たな進出やその検討は行わず、各国事業の見直しを行っています。海外飲料事業の中で、大きなウェイトを占めるトルコ飲料事業については、コロナ禍による経済活動の低下やリラ安など、リスクもはらんでおりますが、2016年に現地企業のM&Aにより進出して以来、PMIを着実に進め、現地通貨ベースでの業績は堅調に推移しています。これは、元々あったブランドに対する経営資源の配分にメリハリを付け、従業員の自分たちの個々のブランドに対するロイヤリティが高まり「売る力」が強くなったこと、中でも主力ブランドであるミネラルウォーター「Saka(サカ)」の拡販が順調に進んだことが寄与しています。今後課題にしている輸出事業についても、英国に新たに現地法人を設立、また当初は自販機ビジネスの展開を目論んだロシアをトルコの輸出拠点として活用するなど、欧州・中東圏へのアクセスの良さ、製造拠点を持つ強みを生かした戦略を強化しています。

一方で、ほぼ同時期に進出したマレーシアについては、2019年に当社の完全子会社にしたのち、自社開発ブランドへの商品ポートフォリオの組み替えに注力しましたが、コロナ禍を受け売上の回復が見通せず、全株式を売却しました。

このように選択と集中を進め、海外飲料事業全体での黒字化にめどが立ちましたので、次の中期経営計画に向けては、海外事業戦略を改めて検討していきます。

③非飲料事業での第2の柱を構築

非飲料事業での第2の柱の構築に向けて、2019年度に、医薬品関連事業(大同薬品工業)での設備投資を行いました。本社のある奈良工場へ、約20億円を投じて医薬部外品のパウチゼリーを製造できるラインを新設(2019年9月竣工、2020年2月本稼働)したほか、約60億円を投じて、同社の2つ目の拠点として、群馬県に関東工場を新設(2019年10月竣工、2020年7月本稼働)しました。製造キャパシティの拡大はもちろん、顧客企業・当社グループ双方のBCP対策や配送費の低減、医薬部外品のゼリー市場拡大に向けた対応など、将来に向けた競争力の強化につながる投資です。

コロナ禍による影響は大きく、足元では苦戦が強いられていますが、投資の効果は中長期的には着実に見込めると考えています。将来にわたって、健康に対するニーズが高まる中で、ヘルスケア市場へ参入する企業が増加していくことは間違いありません。一方で、製造については多額の設備投資が

必要なことから、大同薬品工業のような受託メーカーへ製造が委託されることは十分に見込まれます。また、医薬品の製造認可が必要な受託製造業には、一定の参入障壁があり、それを持つ大同薬品工業は適正なマージンを確保することが可能だと考えています。

このような考えのもと、例えばカプセルや錠剤を製造する工場を持つ企業へのM&Aにより、受託可能な剤型の多様化を図ることは、中期経営計画で掲げた投資方針のひとつです。これまで、複数の案件を検討したものの現時点でご報告できる実績はありませんが、今後も投資に対するリターンを見極めながら、様々な可能性を模索していきたいと思います。

もう一つの新規事業への投資が、2018年に参入を発表した希少疾病の医療用医薬品事業です。2019年1月に、ダイドーファーマ株式会社を設立し、2020年12月に初めてのライセンス契約を締結しました。

この分野への参入を発表した際には、株式市場の皆様から、「なぜ自販機での缶コーヒーの販売を主体とするDyDoグループがそんな飛び地の事業に参入するのか」と多くの疑問の声をいただきました。現在の事業ポートフォリオから考えると確かに飛び地ではありますが、医薬の分野は元々、私たちの創業のビジネスであり、「困っている方のお役に立ちたい」というのが、お客様に利便性をお届けしていくというビジネスモデルの根幹にある私たちの思いです。

この事業は5年、10年で簡単に結果が出るとは考えておらず、長期的な経営の視座で持って取り組んでいきます。相応の投資をしていくわけですから、株式市場の皆様に納得いただけるだけの事業遂行をしていくことは当然ですし、そのためにガバナンスの改革は最重要の経営課題として取り組んでいます。専門性の高い分野の知見の不足については、従来からアドバイザリーボードの設置により補完してきましたが、2021年4月に医薬品業界への知見が深い取締役を新たにボードメンバーに招聘しています。当面はコストが先行していくこととなりますが、キャッシュ・カウである自販機ビジネスで蓄積したキャッシュをもとに、この社会的意義の高い事業に取り組んでいきます。

（希少疾病の医療用医薬品事業についての詳細は P66 ）

中期経営計画2021の基本方針に対する成果と課題

	成果	課題
収益改善に軸足を置き、筋肉質な経営へ	■ 食品事業の収益力向上 ■ サプリメント等の通信販売の高い成長 ■ 国内飲料事業のキャッシュ・フロー改善への道筋の明確化	■ 自販機市場における確固たる優位性の確立に向けた自販機展開強化 ■ スマート・オペレーションの全社展開の実行（ダイドービバレッジサービス）
戦略的経営に向けた事業継続の判断	■ 海外飲料事業セグメント全体の黒字化にめど	■ 中国飲料事業の黒字転換 ■ 次なる成長に向けた海外事業戦略の再構築
グループミッション2030 の実現に向けた成長戦略	■ 大同薬品工業（医薬品関連事業）のパウチライン、関東工場の稼働開始 ■ ダイドーファーマ（その他［希少疾病の医療用医薬品事業］）における初のライセンス契約締結	■ 新たな投資機会の調査検討

中期経営計画2021のガイドラインと実績推移

今回の中期経営計画については、「投資ステージ」であることから、3年間の定量目標は設定せず、ガイドラインにてお示ししております。

取り組みの成果は徐々に出てきておりますが、営業キャッシュ・フローの改善については、道半ばです。

引き続き、コアビジネスである自販機ビジネスの基盤をしっかりと固め、キャッシュ・フロー創出力の回復を確実なものにしていきます。

ガイドライン			2019年度実績	2020年度実績
売上高	■既存事業のオーガニックな成長+新規M&A		**1,682億円**	**1,582億円**
営業利益率	■既存事業の営業利益率(3%)−投資戦略コスト+新規M&A ■海外飲料事業の黒字化		**1.7%**	**3.5%**
キャッシュ・フロー(CF)	■既存事業から創出される営業CF ■既存事業に係る通常の設備投資	400億円以上 280億円程度	営業CF **114億円** 設備投資額 **165億円**※	累計営業CF **240億円** 累計設備投資額 **250億円**
投資戦略	■既存事業への成長投資	120億円程度		
	■ヘルスケア領域における新規M&A投資	300億円程度	—	—
	■希少疾病の医療用医薬品事業の立ち上げ	30億円程度	—	初のライセンス契約締結
株主還元	■安定的な配当による株主還元の実現		1株当たり**60円**	1株当たり**60円**

※うち医薬品関連事業への成長投資(関東工場の新設と奈良工場へのパウチラインの新設):約78億円

2020年度の財政状態および経営成績の概況

2020年度のコロナ禍における市場環境と当社の概況

	市場	当社
国内飲料事業	■下期以降販売は緩やかな回復基調ながら、コンビニエンスストア・自販機の販売は軟調 ■業界全体の販売数量は、前年実績を7%程度下回る	■10月に発売したTVアニメ「鬼滅の刃」とのコラボ缶コーヒーが好調 ■2019年度からの取り組み成果が表れ、期末の自販機台数が増加
医薬品関連事業	■コロナ禍を受け、オフィス需要の低迷などにより、医薬部外品ドリンク剤の店頭における販売は低調 ■美容ドリンクも店頭販売は苦戦	■取引先の在庫調整の影響により受注が低調 ■出資先である大江生醫股份有限公司を通じた中国向け美容ドリンクの受注が減少
海外飲料事業	(トルコ) ■11月下旬以降感染が再拡大の第2波は、第1波(2020年4月)より強力な行動制限で経済活動が停滞 ■国内は物流費が高騰、輸出事業は物流費高騰に加え、遅延も発生	(トルコ) ■ミネラルウォーターの底堅い需要、コストコントロールにより現地通貨ベースでは増益 (マレーシア) ■販売回復の見通し立たず、現地子会社を売却
食品事業	■ドライゼリー市場は微減、消費者の節約志向により低価格帯の販売量が増加 ■パウチゼリー市場は消費者のライフスタイルの変化により前年割れ	■コンビニエンスストア向けが減少するも、量販向けを拡大し、ドライゼリーNo.1のポジションを維持 ■パウチ市場においても、シェアを拡大

経営成績

2020年度は、先にご説明の通り、事業環境の変化に柔軟に対応し、将来への基盤づくりを着実に推進できたと考えています。売上面はコロナ禍の影響を大きく受けましたが、利益面については、下期における国内飲料事業の販売回復などにより、一定の水準を確保することができました。

下期の国内飲料事業の売上高は、自販機台数が増加に転じたことや、コーヒー飲料の売上高がTVアニメ「鬼滅の刃」とのコラボ効果により大きく伸長したことなどから、前年実績を上回りました(❶)。コラボ商品は、若い世代や女性の購買が多く、これまで当社の缶コーヒーと接点がなかった新たなユーザー層の認知を得られたことが、今後につながる大きな成果だと考えています。一方、海外飲料事業については、下期、トルコリラ安の影響により、日本円換算で目減りしたこと、マレーシア事業の撤退により、第4四半期から連結対象外となったことから、減収となりました(❷)。また、医薬品関連事業の受注は、コロナ禍により、既存商品の受注が低調に推移しましたが、食品事業については、消費者行動の変容を捉え、量販での取引を拡大し、収益性を大きく改善しました(❸)。

営業利益については、国内飲料事業において、自販機耐用年数を法定耐用年数の5年から、実際の使用年数である10年に変更したことにより減価償却費が減少しております(Ⓐ)が、これは今後の設備投資が一定であれば、5年かけて従来水準に戻ります。その他、広告販促やコストコントロールにより、国内飲料事業は大幅増益で着地しています(❹)。医薬品関連事業の大幅な減益は、2019年10月に竣工した関東工場の償却負担等が前の期と比べて増加したことによります(❺ⒷⒷ′)。

セグメント別経営成績

(単位:百万円)

	上期実績			下期実績			通期実績		
	2019年度	2020年度		2019年度	2020年度		2019年度	2020年度	
			増減率			増減率			増減率
国内飲料事業	60,809	54,822	△9.8%	60,393	60,713	❶↑ 0.5%	121,203	115,536	△4.7%
海外飲料事業	8,009	6,769	△15.5%	7,995	5,421	❷↓△32.2%	16,004	12,191	△23.8%
医薬品関連事業	5,753	5,409	△6.0%	5,343	4,914	△8.0%	11,097	10,324	↓△7.0%
食品事業	11,268	11,184	△0.7%	9,375	9,715	3.6%	20,643	20,900	1.2%
調整額	△402	△413	—	△291	△312	—	△693	△725	—
売上高合計	85,438	77,773	△9.0%	82,817	80,453	△2.9%	168,256	158,227	△6.0%
国内飲料事業	1,675	2,793	66.7%	2,272	4,316	❹↑ 89.9%	3,948	7,110	80.1%
海外飲料事業	133	△41	—	△439	△133	—	△306	△175	—
医薬品関連事業	358	△63	—	△147	△361	—	210	❺ △425	—
食品事業	574	857	49.4%	△109	88	—	464	946	❸↑103.6%
その他※	0	△75	—	△148	△241	—	△148	△317	—
調整額	△707	△694	—	△567	△842	—	△1,275	△1,536	—
営業利益合計	2,033	2,776	36.6%	860	2,825	228.4%	2,893	5,602	93.6%

※「その他」区分は、報告セグメントに含まれない事業セグメントであり、希少疾病の医療用医薬品事業です。

(設備投資の状況)

(単位:百万円)

	設備投資額			減価償却費		
	2019年度	2020年度	増減額	2019年度	2020年度	増減額
国内飲料事業	6,853	5,949	△903	7,148	3,548	Ⓐ △3,599
海外飲料事業	434	1,009	574	628	517	△111
医薬品関連事業	Ⓑ 7,466	439	△7,026	696	1,122	Ⓑ′ 426
食品事業	1,252	864	△387	765	810	45
全社 (その他含む)	537	257	△279	408	383	△24
合計	16,543	8,520	△8,022	9,647	6,383	△3,263

財政状態、キャッシュ・フロー

2020年度は、総額200億円の社債の発行により、有利子負債が増加しました。また自己株式の増加により、純資産が減少しています。自己株式については、今後、M&Aで使用することも視野に、当面消却を行う予定はありません。2020年度末の自己資本比率は、前年度末より、2.1%低下し、51.8%となっておりますが、流動比率は210.5%、固定比率は94.7%と財務健全性を引き続き維持しています。

2019年度に医薬品関連事業で大型の設備投資を行った反動減により、2020年度はフリー・キャッシュ・フローは改善したものの、EBITDAは前年実績を下回りました。引き続き、自販機ビジネスの基盤強化により、営業キャッシュ・フローの改善に努めていきます。

キャッシュ・フローの状況

(単位:百万円)

	2019年度	2020年度	増減額
営業活動によるキャッシュ・フロー	11,495	12,540	1,045
投資活動によるキャッシュ・フロー	△15,472	△7,635	7,837
財務活動によるキャッシュ・フロー	△4,099	△2,329	1,770
現金及び現金同等物に係る換算差額	△86	△141	△54
現金及び現金同等物の増減額(△は減少)	△8,163	2,433	10,597
現金及び現金同等物の期首残高	38,413	30,253	△8,159
新規連結に伴う現金及び現金同等物の増加	3	—	△3
現金及び現金同等物の期末残高	30,253	32,687	2,433

資本効率向上への課題

当社グループの資本生産性の改善に向けては、既存事業から創出される営業キャッシュ・フローによる各事業の成長に向けた再投資とともに、余剰資金を活用した新たな事業への戦略的事業投資を進めていくことが課題です。中期経営計画2021は、グループミッション2030の実現に向けた「基盤強化・投資ステージ」と位置付け、成長投資を推進していきますが、2021年度については、国内飲料事業へのIoT投資に重点を置いていきます。

フリー・キャッシュ・フローの主な増減要因

(単位:百万円)

	2019年度	2020年度	増減額
EBITDA※	12,932	12,357	△575
運転資本のキャッシュ・フロー増減額	182	△312	△495
その他	△1,620	495	2,115
営業キャッシュ・フロー(a)	11,495	12,540	1,045
有形及び無形固定資産の取得による支出(b)	△14,517	△8,130	6,387
フリー・キャッシュ・フロー(a-b)	△3,022	4,410	7,432

※営業利益+減価償却費+のれん償却額

連結貸借対照表の主な増減

2019年度末

(単位:百万円)

金融資産※1	73,240	有利子負債※2	33,713
		仕入債務	18,623
		その他	21,835
売上債権	18,497	純資産	89,210
たな卸資産	8,444		
有形固定資産・無形固定資産	50,831		
その他	12,369		
資産合計	163,383	負債純資産合計	163,383

2020年度末

(単位:百万円)
下段数値は前年度末比増減

金融資産※1	70,415 △2,824	有利子負債※2	↑36,949 3,236
		仕入債務	16,174 △2,449
		その他	21,860 24
売上債権	16,010 △2,487	純資産	↓82,609 △6,600
たな卸資産	8,103 △340		
有形固定資産・無形固定資産	51,093 262		
その他	11,970 △399		
資産合計	157,594 △5,789	負債純資産合計	157,594 △5,789

※1:現金及び預金、有価証券、投資有価証券(関係会社株式を除く)、長期性預金　※2:短期/長期借入金、短期/長期リース負債・債務、社債、長期預り保証金

株式の状況／格付情報・社債情報（2021年1 月20日現在）

株式の状況

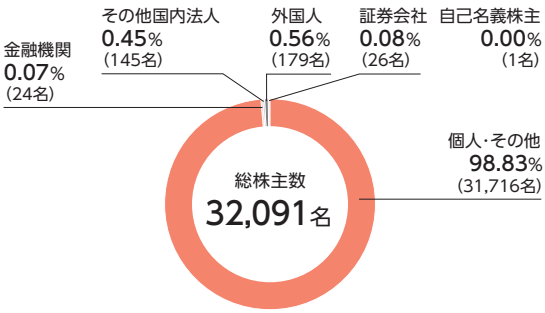
株式の総数・株主数

発行可能株式総数/50,000,000株
発行済株式総数/16,568,500株（自己株式678,172株を含む）
単元株式数/100株
株主数/32,091名

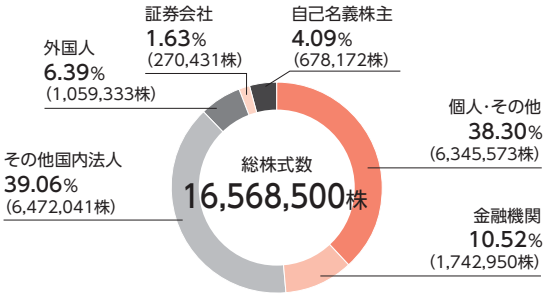
大株主の状況

株 主 名	所有株式数(株)	割合(%)
ハイウッド株式会社	2,470,800	15.54
有限会社サントミ	2,011,600	12.65
タイタコーポレイション株式会社	651,100	4.09
髙松 富博	495,000	3.11
髙松 富也	495,000	3.11
髙松 章	494,000	3.10
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	354,100	2.22
株式会社レモンガスかごしま	250,000	1.57
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	239,100	1.50
株式会社レモンガスくまもと	223,400	1.40

所有者別株主数分布状況



所有者別株式数分布状況



株主総利回り

	2017 年 1 月期	2018 年 1 月期	2019 年 1 月期	2020 年 1 月期	2021 年 1 月期
期末株価(円)	5,980	5,880	5,490	4,385	5,120
1 株当たり年間配当額(円)	60	60	60	60	60
株主総利回(%)	118.0%	117.2%	110.7%	90.3%	105.9%

(比較指標：配当込み TOPIX)

TOPIX	2016 年度対比、騰落率（%）	117.1%	147.3%	124.1%	142.5%	154.8%

事業年度別最高・最低株価

	2017 年 1 月期	2018 年 1 月期	2019 年 1 月期	2020 年 1 月期	2021 年 1 月期
最高（円）	6,290	5,990	7,120	5,570	6,040
最低（円）	4,935	5,070	5,110	4,000	2,761

格付情報・社債情報

格付情報

当社は以下の通り、格付機関より格付を取得しております。

格付機関名	格付	見通し
株式会社日本格付研究所(JCR)	A-	安定的

社債情報

銘柄　第2回無担保社債(社債間限定同順位特約付)
発行年月日　2020年7月16日
発行総額　100億円
利率　年0.300%
償還日　2025年7月16日

銘柄　第3回無担保社債(社債間限定同順位特約付)
発行年月日　2020年7月16日
発行総額　100億円
利率　年0.510%
償還日　2030年7月16日

会社概要／グループ会社一覧 (2021年6月1日現在)

会社概要

商号	ダイドーグループホールディングス株式会社	事業年度	毎年1月21日から翌年1月20日まで
本社	〒530-0005 大阪府大阪市北区中之島二丁目2番7号	資本金	19億24百万円
		上場証券取引所	東京証券取引所 市場第一部
代表者	代表取締役社長　髙松 富也	証券コード	2590
設立	1975年1月27日	従業員数	連結：3,922名（2021年1月20日現在）

グループ会社

国内飲料事業

ダイドードリンコ株式会社 連結子会社
事業内容　清涼飲料等の販売
所在地　大阪府大阪市

ダイドービバレッジサービス株式会社 連結子会社
事業内容　清涼飲料等の販売業務受託
所在地　大阪府大阪市

ダイドービジネスサービス株式会社 連結子会社
事業内容　営業事務、経理、給与計算等の管理業務受託
所在地　大阪府大阪市

株式会社ダイドービバレッジ静岡 連結子会社
事業内容　清涼飲料等の販売
所在地　静岡県袋井市

ダイドーベンディングジャパン株式会社 連結子会社
事業内容　清涼飲料等の販売
所在地　鳥取県米子市

株式会社ダイドードリンコサービス関東 連結子会社
事業内容　清涼飲料等の販売
所在地　栃木県下都賀郡壬生町

ダイドー光藤ビバレッジ株式会社 連結子会社
事業内容　清涼飲料等の販売
所在地　愛媛県今治市

ダイドー・タケナカビバレッジ株式会社 持分法適用関連会社
事業内容　清涼飲料等の製造販売
所在地　高知県室戸市

ダイドー・タケナカベンディング株式会社 持分法適用関連会社
事業内容　清涼飲料等の販売
所在地　高知県南国市（登記上：高知県高知市）

株式会社秋田ダイドー 持分法適用関連会社
事業内容　清涼飲料等の販売
所在地　秋田県秋田市

株式会社群馬ダイドー 持分法適用関連会社
事業内容　清涼飲料等の販売
所在地　群馬県佐波郡玉村町

ダイドーベンディング近畿株式会社 持分法適用関連会社
事業内容　清涼飲料等の販売
所在地　兵庫県川西市

ダイドー・シブサワ・グループロジスティクス株式会社 持分法適用関連会社
事業内容　貨物利用運送
所在地　大阪府大阪市

海外飲料事業

上海大徳多林克商貿有限公司 連結子会社
事業内容　清涼飲料等の販売
所在地　中国 上海市

DyDo DRINCO RUS, LLC 連結子会社
事業内容　清涼飲料等の販売
所在地　ロシア モスクワ市

Della Gıda Sanayi ve Ticaret A.Ş. 連結子会社
事業内容　清涼飲料等の製造
所在地　トルコ イスタンブール市

Bahar Su Sanayi ve Ticaret A.Ş. 連結子会社
事業内容　清涼飲料等の製造
所在地　トルコ イスタンブール市

DyDo DRINCO TURKEY İçecek Satış ve Pazarlama A.Ş. 連結子会社
事業内容　清涼飲料等の販売
所在地　トルコ イスタンブール市

Mavidağ Gıda Pazarlama Sanayi ve Ticaret İthalat İhracat A.Ş. 連結子会社
事業内容　清涼飲料等の製造
所在地　トルコ ムーラ市

DyDo DRINCO UK Ltd 連結子会社
事業内容　清涼飲料等の販売
所在地　イギリス ロンドン

医薬品関連事業

大同薬品工業株式会社 連結子会社
事業内容　ドリンク剤（医薬品、医薬部外品、清涼飲料水表示）等の製造販売
所在地　奈良県葛城市

食品事業

株式会社たらみ 連結子会社
事業内容　フルーツゼリー等の製造販売
所在地　長崎県長崎市

株式会社旬の季 連結子会社
事業内容　フルーツゼリー等の販売
所在地　長崎県諫早市

その他

ダイドーファーマ株式会社 連結子会社
事業内容　医療用医薬品、医療用機械機器等の製造・販売
所在地　大阪府大阪市

こころとからだに、
おいしいものを。

ダイドーグループホールディングス株式会社
〒530-0005　大阪市北区中之島二丁目2番7号
https://www.dydo-ghd.co.jp

当統合報告書に関するお問い合わせ先
コーポレートコミュニケーション部
TEL：06-7166-0077