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

2024

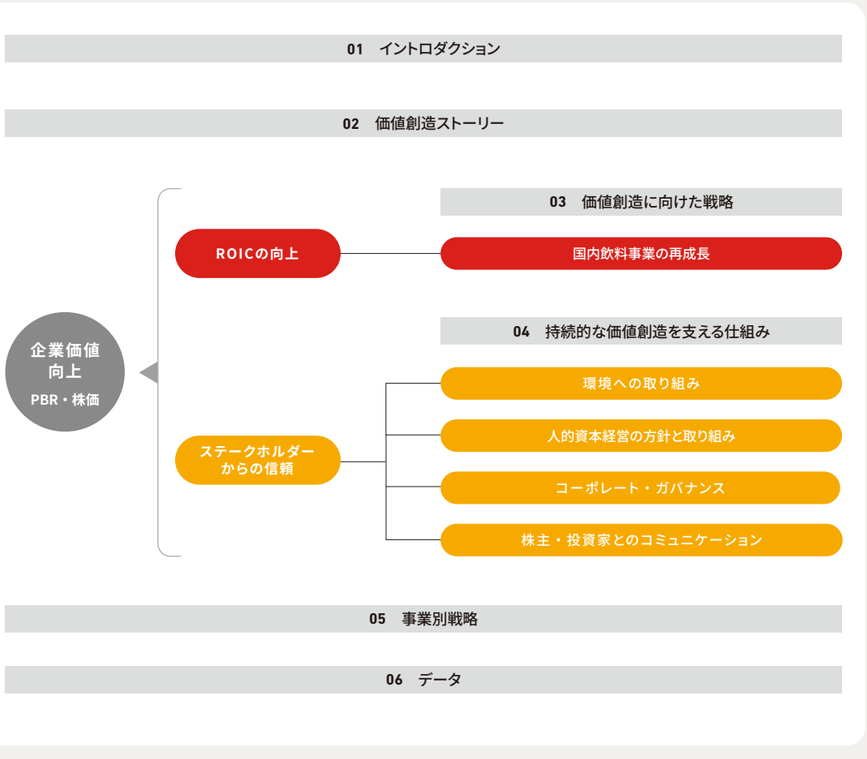
編集方針と構成

「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2019年1月に発表しております。「統合報告書2024」では、これを実現するための基盤となる当社グループの理念やビジネスモデル、また、重要課題として掲げたマテリアリティ、今後取り組んでいくべき戦略などについて、現時点における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しました。

当統合報告書が、投資家の皆様の当社グループへの理解の一助となり、また今後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。

なお、本誌は、企業価値の向上に大きく寄与する要素として「ROICの向上」と「ステークホルダーからの信頼」を掲げ、それに沿った構成をしています。本誌の全体構成のイメージは下記をご覧ください。



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2023年度（2023年1月21日～2024年1月20日）までの事業年度における活動を対象としていますが、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います。

参考としたガイドライン

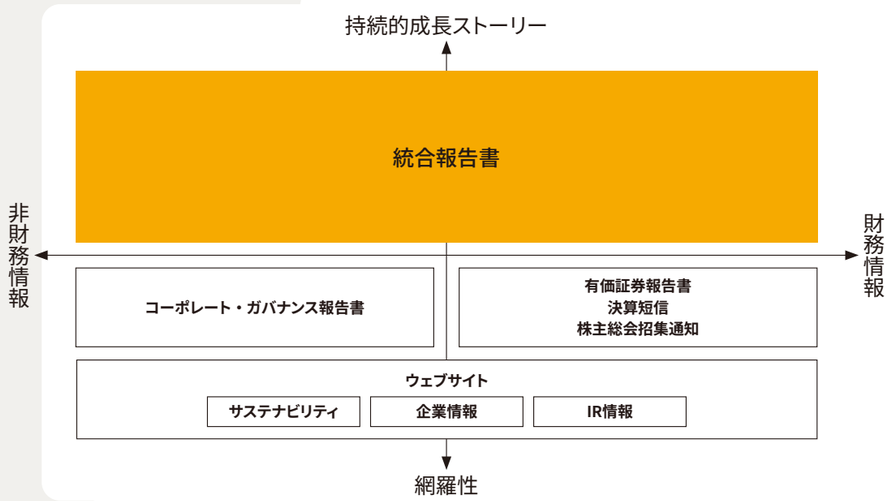
経済産業省「価値協創のための総合的開示・対話ガイダンス」
IFRS財団「国際統合報告フレームワーク」

価値協創ガイダンス
Guidance for Collaborative Value Creation

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2024年9月30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。したがって、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。

情報開示体系



Contents

01 イントロダクション

Top Message 4
理念体系 10
事業ポートフォリオ 12
価値創造のあゆみ 14
価値観と磨き上げてきたビジネスモデル 16

02 価値創造ストーリー

価値創造プロセス 18
グループミッション2030とその実現に向けたロードマップ 20
ダイドーグループの経営資本 22
2030年のありたい姿に向けたマテリアリティの特定 24
マテリアリティの選定理由と2030年に向けた進捗 26
財務担当役員メッセージ 28
経営戦略担当役員メッセージ 30

ROICの向上

03 価値創造に向けた戦略

国内飲料事業の再成長 34

ステークホルダーからの信頼

04 持続的な価値創造を支える仕組み

環境への取り組み 41
人的資本経営の方針と取り組み 46
社外取締役対談 52
コーポレート・ガバナンス 54
役員一覧 62
株主・投資家とのコミュニケーション 64

05 事業別戦略

国内飲料事業 66
海外飲料事業 68
医薬品関連事業 72
食品事業 74
希少疾病用医薬品事業 76

06 データ

連結サマリー 78
非財務データ 80
株式の状況／格付情報・社債情報 82
会社概要／グループ会社一覧 83

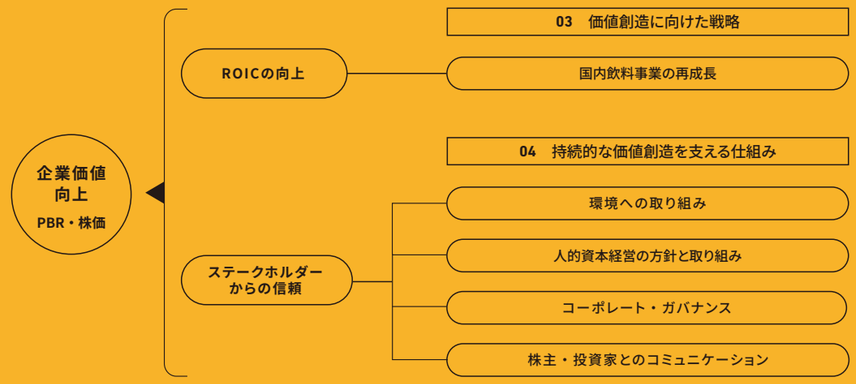
本レポートではページ間の移動、外部サイト参照のためのナビゲーションを設けています。

▶ P.XX～XX XXXX
該当ページへ移動します。

「xxxxx」の内容は当社ウェブサイトをご覧ください。
https://www.dydo-ghd.co.jp/
ウェブサイトへ移動します。

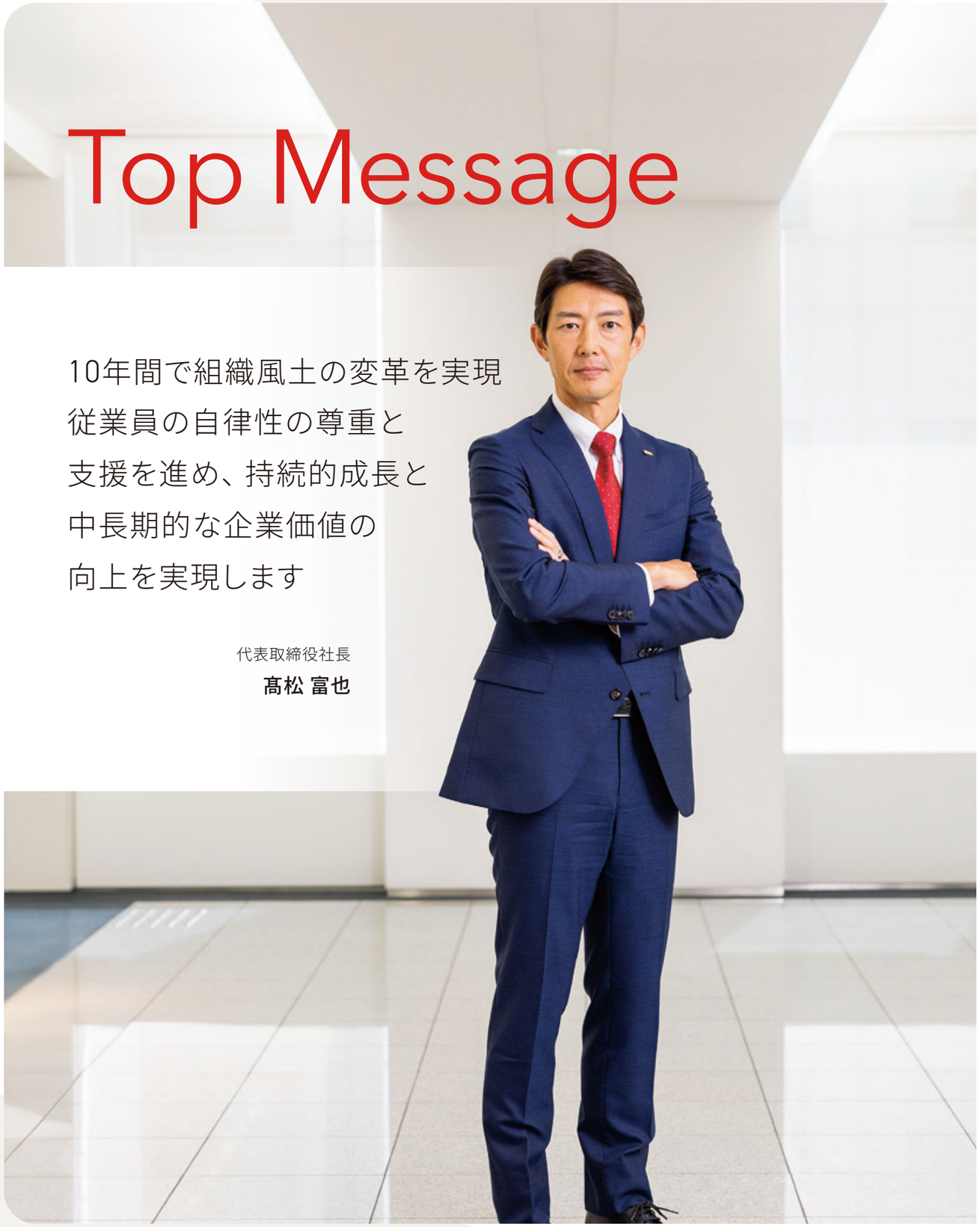
01 イントロダクション

01 イントロダクション
02 価値創造ストーリー



05 事業別戦略
06 データ

Top Message



10年間で組織風土の変革を実現
従業員の自律性の尊重と
支援を進め、持続的成長と
中長期的な企業価値の
向上を実現します

代表取締役社長
髙松 富也

社長就任後、「チャレンジ」が根付く組織をめざして改革を実行
土台は整い、企業価値を上げるフェーズへ

2014年に、ダイドードリンコ株式会社※の社長に就任して、今年で10年が経ちました。私が当社に入社したのは2004年で、それまでの高度経済成長の波にのって自販機台数を伸ばし、順調に成長してきたステージから過渡期を迎え、市場の自販機台数が飽和し始め、将来的には市場の縮小が見え始めていました。しかし、自販機ビジネスはストックビジネスであるため、その変化に気付きにくく、社内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問題なくやっていけるという雰囲気があり、私はその現状をどう打破していくか、ということを社長就任前から常々考えていました。一方、自販機市場が厳しくなっていくことは避けられませんが、当社がこれまで培ってきた自販機ネットワークをはじめとした資産を生かし、時代の変化に合わせた取り組みを進めていくことで、業界でのシェアはまだまだ高めていけるとも確信していました。

そこで、社長に就任してから最初にとりかかったことは、組織風土の改革です。社長就任と同時に、グループ理念を刷新し、創業から大切にしてきた「共存共栄」の精神に加え、「ダイナミックにチャレンジを続ける」という言葉を新たに盛り込みました。その新たなグループ理念に込めた思いやその背景について、全国の拠点を巡回し、従業員と直接対話を行いました。そして、チャレンジ精神が組織風土として根付くよう、実行したチャレンジや、これから実現したいアイデアを従業員から募って表彰する「DyDoチャレンジアワード」などを実施してきました。ここで伝え続けてきたのは、チャレンジに失敗はつきものなので、失敗を恐れず、失敗しても次につなげるための学びを得ていこう、ということです。時間はかかりましたが、今では多くの従業員にチャレンジ精神が芽生えてきたのを感じています。

全社的な取り組みだけでなく、自販機新規開拓営業、自販機オペレーションといった国内飲料事業における改革を通じても組織風土の改革に取り組んできました。ただ、その道のりは決して順調ではありませんでした。例えば、自販機新規開拓営業では、昔は個人商店の軒先が一等地でしたが、次第にオフィスビルや工場、公共交通機関など人が常にいる場所が一等地となり、営業先も個人から法人へシフトし、アポイントの取り方から企画・提案、契約までのフローも一変しました。それに伴い、各営業担当のキャラクターや経験に頼る属人的な営業スタイルから、顧客である法人企業が抱える課題とそれに対する提案を体系化し、その考え方をもとにアプローチしていく営業スタイルへの改革を迫られましたが、当初は「今まで自分たちのやり方で成功してきた。このままでいい」「そこまで時間をかける手順は必要ない」などと現場からの賛同は全く得られませんでした。このような状況で営業活動を改善しようと新しいツールやプロセス管理の仕組みを導入しても、人の心がついてこなければ機能しません。人の意識や行動を変え、組織を改革するのは時間がかかります。そこで、新しいやり方にチャレンジしていこうと根気強く言い続け、営業スタイルを少しずつ変えて実績を出してきたことで、今では新しい営業スタイル「顧客志向営業」が浸透しています。また、言われたことだけをやる、あるいはやってはいけないではなく、チャレンジして失敗してもいいと言い続けてきたことで、営業担当者のアイデアをもとにしたユニークな自販機が出てくるようになりました。例えば、自販機稼働時のCO_2排出量を実質ゼロにするカーボンニュートラル対応の「LOVE the EARTHベンダー」や、女性用衛生用品を購入できる「女性ヘルスケア応援自販機」などです。これらは自販機を単なる飲料を売る箱から、人の役に立つ社会価値を提供する箱に進化させたものですが、こうした動きは10年前では考えられなかった進化です。

社長に就任して10年かけて、ようやく大きな船の舵を切れたと感じています。こうした組織風土改革を基盤に、これからは、まずはグループミッション2030で掲げた目標を達成し、業績という形で成果を示し、そして企業価値向上につなげていかなければならないと考えています。

※2017年に持株会社体制に移行し、ダイドーグループホールディングス株式会社に商号変更

▶ P.35 顧客志向営業
▶ P.51 DyDoチャレンジアワード

国内飲料事業を中核に、事業ポートフォリオの拡充を図るため、試行錯誤しながら得た学びを成長へとつなげていく

組織風土改革と並行して、事業ポートフォリオの拡充も図ってきました。主力である自販機ビジネスを再成長させていくことはもちろん重要ですが、市場が縮小していく中で、例えば毎年十数%ずつのオーガニックな成長を続けていくことは現実には難しいものです。そこで、DyDoグループとしてさらなる飛躍を図るために、2019年1月に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」を掲げ、国内飲料事業で安定的な利益を確保・維持しながら、海外での事業展開の拡大や非飲料事業での第2の柱の構築に力を入れてきました。現在は中核事業である国内飲料事業に加えて、海外飲料事業、医薬品関連事業、食品事業、希少疾病用医薬品事業という5つの事業セグメントを抱えています。

ここに至るまでには試行錯誤を重ね、特に海外飲料事業においてはロシア市場やマレーシア市場からの撤退などの失敗を経験しました。当時を振り返ると、「もっとこうしておけばよかった」「もっとうまくできたのに」と思うこともありますが、それは経験した今だからこそ言えることです。時間はかかりましたが、失敗からの学びを一つずつ次へと生かしてきたことで、海外飲料事業はトルコを中心に一定の規模に成長させることができました。

そこで、次なる成長をめざして、2024年2月にポーランドで清涼飲料の製造・販売を行うWosana S.A.（以下、ヴォサナ社）の全株式を取得し子会社化しました。ヴォサナ社の売上構成は、自社ブランドの製造・販売と、小売チェーンのプライベートブランドの受託製造、他社製品の受託製造がそれぞれ3分の1程度ずつを占めています。万が一、一つのビジネスが低迷したとしても他のビジネスで補うことができ、製造ラインの安定稼働にもつながるので、非常に安定したビジネスモデルをもっていることが強みです。これまでもトルコからの輸出拠点としてイギリスに会社を設立し、主にディストリビューターを通じて欧州市場でビジネスを行ってきましたが、本格的な欧州への進出は今回が初めてです。欧州の飲料市場や消費者に関する動向は情報として知っていましたが、ヴォサナ社の経営に携わるようになって現地からのレポートを日々受ける中で、それらが実感を伴った理解につながっていると感じています。まずはヴォサナ社の安定的な成長に注力していきますが、そこで得た学びを、今後めざす欧州市場での事業拡大にも生かしていきます。



ROIC経営を推進し、グループ全体の収益性改善をめざす

当社の自販機ビジネスは、協力工場で製造した商品を価格安定性の高い自販機で販売するというビジネスモデルで、もともとは投資効率の高いビジネスです。市場の縮小とともに投資効率が悪化する中、もう一度自販機ビジネスを再成長させていくために、自販機稼働台数の増加や自販機オペレーションの改革などに取り組んでいるわけですが、それらの取り組みを適正に管理・評価していくには、経営指標も経営の方向性に沿ったものへと変えていく必要があると考え、2022年度からはROICを導入しました。また、複数の事業を運営するようになって、グループ全体としての収益性向上のためにポートフォリオマネジメントを行うようになりましたが、その指標としてもROICを活用し、事業セグメントごとの目標値設定と進捗管理に加え、新たな投資案件の判断などに役立てています。

ROIC経営の推進に向けて、社内ではROICツリーを展開しています。それにより、目標に対して未達の場合に何が要因なのかが一目瞭然になり、どのような対策を打っていく必要があるか、タイムリーに議論できるようになりました。また、ROICツリー展開の副次的な効果として、これまでは経営目標と現場の目標のつながりがわかりづらく、部分最適になりがちだったものが、経営目標に対して自部署はどのように貢献しているのか、という理解の促進にもつながっています。現状は部門長レベルまでの展開なので、将来的にはこれをさらに現場レベルまで広げていき、従業員それぞれが自身の仕事と経営目標のつながりへの理解を深め、目標達成に向けた意識を高めてもらいたいと思っています。

現在、当社グループのROICは資本市場が求める収益性の水準には達していないと考えています。こうした経営管理体制の改善を図りつつ、「中期経営計画2026」の基本方針に沿った取り組みを進めることで収益性を改善していきます。その過程において、KPIの進捗を開示していくことで投資家の皆様との建設的な対話につなげていきたいと考えています。

日本各地の自販機ネットワークの維持への貢献をめざして

2023年1月、ダイドードリンコ株式会社とアサヒ飲料株式会社の直販チャネルにおける自販機オペレーションの一体的運営を目的に、ダイナミックベンディングネットワーク株式会社を合弁で設立しました。2024年度下期からはアサヒ飲料株式会社の傘下にあった自販機オペレーション会社3社に対して、当社独自の自販機運営体制である「スマート・オペレーション」を順次導入しています。さらに、2025年1月にはダイナミックベンディングネット

ワーク株式会社の傘下にあるダイドービバレッジサービス株式会社が、同じく傘下にあるアサヒ飲料販売株式会社を吸収合併することで、スマート・オペレーションの展開をさらに加速させていく計画です。

この取り組みは、スマート・オペレーションの導入先の規模拡大による利益増だけを狙ったものではありません。組織体制や文化などが違う他社においてもスマート・オペレーションが上手く機能するということを示していくことができれば、自販機オペレーション業界全体の希望となり、提携先がさらに広がる可能性が高まります。また、飲料メーカーだけでなく、主にローカルエリアで人手不足などを背景に存続が厳しくなっている自販機オペレーターに対しても、少人数で効率的にオペレーションができるスマート・オペレーションを広めていくことで、日本各地の自販機ネットワークの維持に貢献できると考えています。

▶ P.37〜39 スマート・オペレーション

人的資本経営と DXの推進について

これまでご説明してきた経営戦略を実行できるかどうかは、人にかかっています。グループミッション2030の実現に向けた重要課題であるマテリアリティにも、「従業員のワークライフシナジーの実現／ダイバーシティの推進」を掲げていますが、人財に対する考え方を再整理して、2024年4月に「DyDoグループのめざす人的資本経営」を策定しました。

その基本方針としては、「自律型プロフェッショナル人財」の育成を目標に、従業員の自律性を尊重し、それを会社として支援する制度・教育を充実させていく、というものです。そして、従業員一人ひとりが成長し、それとともに会社も成長していくことで企業価値を向上させ、より大きな目標を達成できるようになることをめざしています。

この考え方の根本には、新卒で入社した電機メーカーでの人事部の経験があります。その会社は、後に経営不振から同業他社に買収されることとなりますが、私が入社した当時は激動の始まりでした。会社の立て直しを図るために中途採用を毎月大量に行っており、多様な業界から熱い思いをもって入社してくるたくさんの人たちに出会いました。しかし、いくら優秀な人財が集まっても、それを生かせるか、生かせないかは会社の人事制度や組織風土によるのだと気付かされました。一方で、事業整理も始まっており、転籍者や退職者に関わる業務をする中で、会社の存続が危うくなると従業員の生活に大きな影響を及ぼすことを目の当たりにしました。

これらの経験から、DyDoグループは人を生かせる会社として、そこで働く従業員には活躍してもらいたい、さらには仕事だけでなく、私生活も含めた人生をハッピーに過ごせる会社でありたいと考えています。とはいえ、会社がどれだけ制度を整えたとしても、従業員それぞれの意志がなければ意味をなしません。そのため、従業員には自身が望むキャリアを描き、その実現に向けてどのようなスキルを身につける必要があるのかを常に考えて行動したり、自身のどのようなスキルや能力で組織に貢献しているか、自覚的であってほしいと思っています。こうした自律した従業員とそれを支援する会社がWin-Winの関係を築くことがお互いをハッピーにするのだと信じています。

同じくマテリアリティの「DX推進とIT基盤の構築」は、イノベーションにつながる重要な取り組みとして、特に注力したい分野です。象徴的な取り組みとして、スマート・オペレーションがありますが、デジタル技術などの活用により自販機オペレーションのプロセスを劇的に変え、生産性を格段に高めることができました。ただ、それ以外の分野ではDXの浸透はまだまだこれからという状況



です。そこで、各部門でDXエバンジェリストを任命し、まずは身の回りの業務改善から着手してもらっています。例えば、海外事業部のDXエバンジェリストが「kintone※」を活用して輸出商品の見積書作成アプリを開発し、作業時間を2時間から5分に短縮したり、人事総務部のDXエバンジェリストが社内からの問い合わせ窓口用にチャットボットを開発して、問い合わせ側と対応側の双方の時間を短縮したことなどが成果として挙げられます。生まれた時間を付加価値の創出にあて、それをさらにデジタル化していくことで、最終的にはDXによるイノベーションが生まれると考えて取り組みを進めています。

※サイボウズ株式会社が提供する業務アプリの開発を簡単にできるクラウドサービス

▶ P.46〜51 DyDoグループのめざす人的資本経営

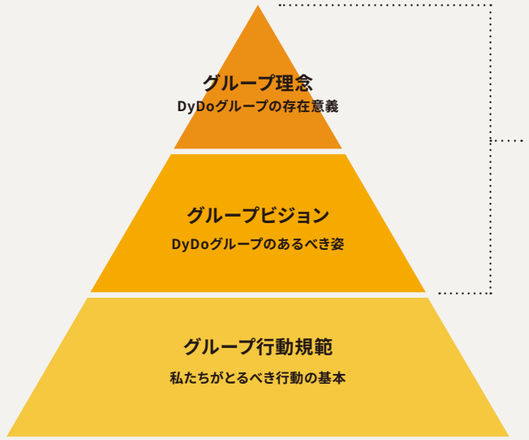
世界中で、「こころとからだに、おいしいものを。」提供していく

DyDoグループは創業以来、人のお役に立つこと、それを具現化して身近なところに届けることを大切にしてきました。この10年間は社会や環境が大きく変化していく中でも、時代に応じた形で「お客様の求めるモノ」をお届けできるよう、覚悟をもって変革を進めてきました。ここでご紹介したのは一部に過ぎませんが、それでもこれらの取り組みがグループミッション2030の実現に向けた、企業価値向上の土台となるものです。

私たちがめざしていることは、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」にあるように、日本だけでなく、世界中の人々に「こころとからだに、おいしいものを。」お届けしていくことです。そして、その提供価値とは、楽しく健やかな暮らしにつながるような元気、ワクワク、サプライズ、安心といったものです。2030年には世界中でそうした価値を提供し、世の中の役に立っているということが、ステークホルダーの皆様から当たり前に知られている企業でありたいと考えています。

理念体系

グループ理念体系



ブランドメッセージ
グループ理念・ビジョンを
当社グループに関わる
すべての皆様に
わかりやすく表現した言葉

「グループ行動規範」の内容は
当社ウェブサイトをご覧ください。
https://www.dydo-ghd.co.jp/corporate/philosophy/

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。

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。

ブランドメッセージ

こころとからだに、
おいしいものを。

DyDo

ブランドメッセージに込めた想い

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、

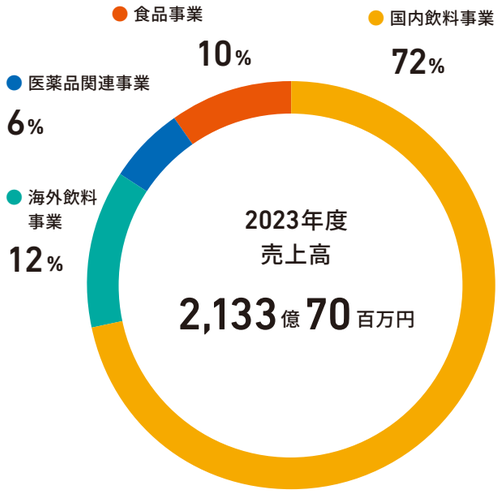
お客様の楽しく健やかな暮らしのお役に立つことができる。

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、

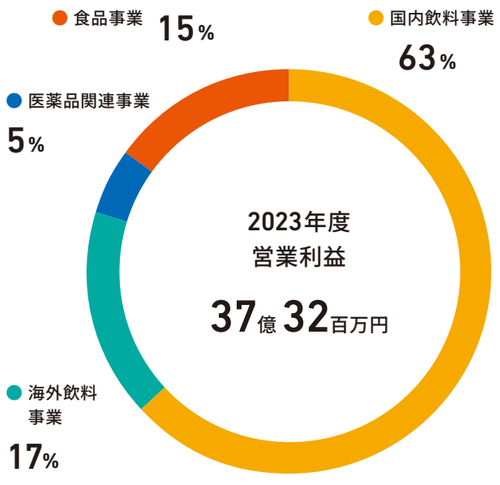
価値のある製品の提供や企業活動を通じて、人に社会に奉仕していきたい。

事業ポートフォリオ

事業別売上高構成



事業別営業利益構成



※売上高構成比は外部顧客に対する売上高より算出し、報告セグメントごとの売上高はセグメント間の内部売上高を含んでいます。

※海外飲料事業について、超インフレ会計に定められる要件に従い、会計上の調整をしています。

	事業内容	主な商品・製品	売上高・営業利益	PICK UP
国内飲料事業	ダイドードリンコ株式会社とその傘下のグループ会社により、清涼飲料等の販売を行っています。自販機を主力販路とし、商品の製造や物流は外部委託し、自社の経営資源はお客様との接点であ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。自販機ビジネスのほか、小売店向けの販売や海外輸出、サプリメント通販ビジネスも行っています。		売上高 1,536億23百万円 営業利益 42億55百万円	2030年のありたい姿を「自販機市場において、絶え間ない挑戦と共創で新しい価値を提供し、トップランナーとして業界をリードし続けます。」と定め、自販機市場における確固たる優位性の確立に取り組んでいます。近年は、自販機運営においてスマート・オペレーション体制を確立させたほか、アサヒ飲料株式会社との合弁会社を設立し、両社の直販自販機の一体的運営を進め、シナジー創出を図っています。
海外飲料事業	現地企業のM&Aにより進出したトルコとポーランドにて、それぞれの地域で長年愛されている清涼飲料ブランドの製造・販売を行っています。また、トルコの輸出拠点として英国に子会社を設立し、欧州市場へ拡販しています。また中国では、日本商品の輸入と、無糖茶など一部商品の現地生産により、流通チャネルへの配荷を行っています。 展開国：トルコ、ポーランド、中国、英国		売上高 264億44百万円 営業利益 11億10百万円	2030年のありたい姿を「世界中の人々の健康を支えるグローバルブランドを生み出します。」と定め、主に、売上高の大半を占めるトルコ飲料事業の拡大・安定化に取り組んでいます。2024年には、海外飲料事業全体の収益安定化を図るため、ポーランドで清涼飲料事業を行うヴォサナ社を買収しました。将来的には、トルコ飲料事業との協業や欧州でのさらなる事業拡大を見据えています。
医薬品関連事業	大同薬品工業株式会社により、医薬品・医薬部外品の栄養ドリンクや、美容ドリンク、パウチ製品などの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、ドリンク剤受託メーカーとしてトップクラスの実績を有しています。		売上高 129億63百万円 営業利益 3億67百万円	2030年のありたい姿を「健康・美容分野での製造受託企業No.1になります。」と定め、お客様のニーズに迅速に対応できる開発体制、安全な製品をタイムリーにお届けできる生産体制、安心できる品質管理体制の強化に取り組んでいます。近年は、2020年に製造を開始したパウチ製品の受注が拡大しており、生産能力の強化に取り組んでいます。
食品事業	株式会社たらみは、フルーツゼリーの製造、販売を行っています。様々な食感を自在に実現する「おいしいゼリー」を作る技術力と、ブランド力を大きな強みとして、ドライゼリー市場においてトップシェアを誇るほか、蒟蒻パウチゼリー市場においても一定のシェアを獲得しています。		売上高 207億5百万円 営業利益 9億93百万円	2030年のありたい姿を「フルーツとゼリーを通して、『おいしさ』と『健康』を追求し、すべての人を幸せにします。」と定め、「たらみらしい、おいしい、楽しい」商品をあらゆる販売チャネルで購入できる機会の創造に取り組んでいます。直近では、物流改善を通じた商品の安定供給や、AIを活用した工場の効率化を進め、好調な販売状況を支えています。
希少疾病用医薬品事業	2019年にダイドーファーマ株式会社を設立し、希少疾病用医薬品事業に参入しました。希少疾病治療に関わる創薬シーズに関する提携や開発候補品のライセンスイン、特に日本における独占的な製造販売権の獲得によって、開発から承認取得、そして販売に向けた活動を進めています。	**ファダプス®錠10mg** 適応症はランバート・イートン筋無力症候群の筋力低下の改善 （2024年9月製造販売承認）	売上高 — 営業利益 △7億96百万円	2030年のありたい姿を「治療選択肢のない希少疾病に苦しむ患者様へ治療薬を提供します。」と定め、新規事業の立上げに取り組んでいます。2024年9月にランバート・イートン筋無力症候群治療剤「ファダプス®錠10mg」の製造販売承認を取得し、新規設立の製薬企業として第一歩を踏み出すことができました。現在は、本品の薬価収載後の発売準備を進めるとともに、もう1件のライセンス契約品の開発中であり、今後は、さらなる希少疾病治療薬のパイプラインの獲得と開発を進め、持続的な事業成長をめざしていきます。

価値創造のあゆみ

当社グループの歴史は、大きく二つのステージに分けられます。戦後から1990年代までは、祖業の配置薬業、そして自販機ビジネスの拡大に注力していました。その後、市場の自販機台数が飽和したことを転換点として、2000年代以降は自販機ビジネスの革新や事業領域の拡充に積極的に取り組んでいます。これからも時代の変化とともに「こころとからだに、おいしいものを。」お届けするため、チャレンジを続けていきます。

国内飲料事業　海外飲料事業　医薬品関連事業　食品事業　希少疾病用医薬品事業

1940年代

- 配置薬業で創業



1950年代

- 大同薬品（株）設立
  ドリンク剤の製造開始

1970年代

- ガソリンスタンドで
  ドリンク剤と
  缶コーヒーを販売



清涼飲料販売事業を分社化

- ダイドー（株）設立
- ダイドーブレンドコーヒー発売



- HOT&COLD自販機の登場
- 「共栄会」の発足

1990年代

- 医薬部外品の
  規制緩和により
  OEMの本格化



2000年代

- 中国市場へ
  参入
- ロシア市場へ
  参入（2022年撤退）
- トルコ市場へ
  参入
- 美容系ドリンクの
  受注拡大
- （株）たらみ買収
- マレーシア市場へ
  参入（2020年撤退）

2010年代

- ダイドーファーマ（株）設立
  希少疾病用医薬品事業に参入
- ポーランド市場へ
  参入

持株会社体制へ移行

- パウチ製品の受託製造を開始
- 関東工場の稼働開始

2020年代



- 「毎日、明日が楽しみになる。」
  をコンセプトとした自販機サービス
  Smile STANDを開始
- ダイナミックベンディング
  ネットワーク（株）設立
  アサヒ飲料（株）との
  自販機の一体的運営をめざす
- ダイドーブレンド
  ブランドの強化



- 世界一のバリスタ
  監修シリーズの発売
- サプリメント通販
  チャネルの立ち上げ

※背景の面グラフは売上推移（イメージ）

配置薬業から自販機ビジネスに発展し、自販機の普及とともに成長

自販機ビジネスの革新や事業領域の拡充にチャレンジ

Story 1

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、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。

Story 2

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年に「ダイドージャマイカンブレンドコーヒー」を発売し、自販機を販路とする清涼飲料販売事業に参入しました。そして、ホット商品とコールド商品を同時に販売することのできるHOT&COLD自販機の登場を機に自販機の普及が進み、当社は共栄会※とともに、自販機網の拡充を進めました。そして、1975年に清涼飲料販売事業を分社化し、「ダイドー株式会社」を設立、自販機稼働台数の拡大とともに当社も成長を続けました。

※当社機のオペレーションを行うパートナー企業の総称

Story 3

2010年代 | 既存事業の改革と事業の多角化

2000年代初頭から自販機市場は飽和状態になり、当社グループは大きな転換期を迎えます。自販機台数が頭打ちになる中で、2010年代からは自販機ビジネスの強化に向けて、自販機事業の構造改革や、ブランド力・商品力の強化に取り組みました。また、次の成長を実現するため、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、また、同年にサプリメントの通信販売をスタートしたほか、2013年以降は海外市場にも積極的に進出しました。さらに、2017年には持株会社体制へ移行し、2019年には祖業の「医薬」への思いにも通じる希少疾病用医薬品事業に参入しています。

Story 4

2020年代 | グループミッション2030の実現に向けて

個人の価値観は多様化し、地球環境問題の切迫によるサステナビリティに対する危機意識が高まっています。また、新型コロナウイルス感染症の世界的な流行は人々の行動を変え、デジタル技術の活用が個人でも企業でも加速しました。さらに、2022年には地政学リスクが顕在化し、長く続いたデフレ経済も終焉を迎えようとしています。このように、私たちを取り巻く事業環境はこれまでにないスピードで変化し、対応すべき課題は多岐にわたっています。そうした中でも、重要課題として定めたマテリアリティを遂行し、2030年のありたい姿「グループミッション2030」に掲げた「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」を実現していきます。

価値観と磨き上げてきたビジネスモデル

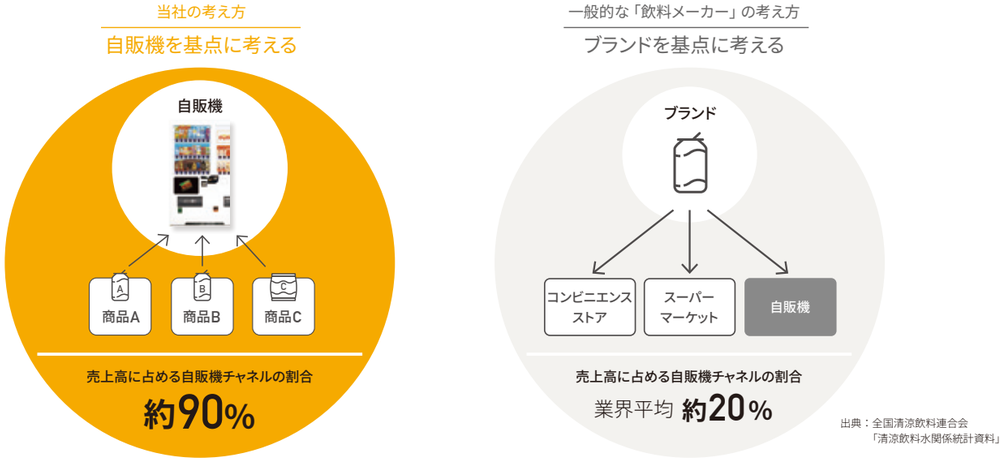
「お客様の求めるものをお客様に身近なところでお届けする」



当社グループの祖業である「配置薬業」は、ご家庭や事業所に救急箱を設置し、常備薬を必要な時に使っていただき、後日、代金を回収するという仕組みです。時代を経て、救急箱は自販機に、薬は飲料にと、「箱」やそこで取り扱う「モノ」は変わりましたが、お客様に寄り添い、お客様の求めるモノをお客様の身近な場所にお届けするという祖業時からの思いとビジネスモデルは、現在の主力である自販機ビジネスに通じています。

「自販機を店舗」と位置付ける小売業の発想

お客様の身近な場所に「箱」を設置するという配置薬業からの考え方をもとに、私たちは、まずはお客様の身近な場所に「自販機」を設置し、そこで求められるモノを販売するという、言うなれば、自販機を店舗とする小売業の発想が根付いています。小売業として、お客様がいつでも気軽に利用できるよう、まずは利用しやすい場所に自販機を増やしてきたことで、現在の約27万台の自販機網につながっています。また、店舗としての魅力を高めるために、飲料以外のお菓子をはじめとした様々な商品の販売や、ルーレット機能やキャッシュレス決済などの機能の拡充にも取り組んでいます。その結果、当社の国内飲料事業に占める自販機チャネルの売上比率は、業界平均を大きく上回っています。



出典：全国清涼飲料連合会
「清涼飲料水関係統計資料」

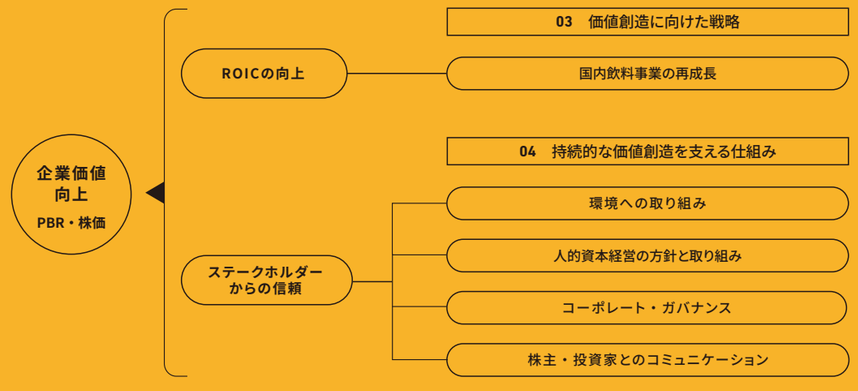
当社自販機が提供する価値

新しさ	業界のスタンダードを創造	これまでにない自販機	
社会課題の解決	環境負荷低減	子育て支援	ダイバーシティ推進　等
利便性	いつでもどこでも買える	電子マネー決済対応	豊富な商品ラインアップ
楽しさ	ユニークな商品	自販機サービス「Smile STAND」	

▶ P.36 当社自販機が提供する価値

02 価値創造ストーリー

01　イントロダクション
02　価値創造ストーリー
03　価値創造に向けた戦略
04　持続的な価値創造を支える仕組み
05　事業別戦略
06　データ



価値創造プロセス

共感と信頼の深化　アセットのさらなる強化

経営理念　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。

インプット

財務資本
成長を支える安定した財務基盤

人的資本
お客様のニーズや課題に応える多様な人財

製造資本
多様な事業の特性に合わせた生産体制

販売資本
広範な自販機ネットワーク

知的資本
自販機のオペレーションノウハウ

社会関係資本
強固なパートナーシップ

自然資本
水や植物、鉱物などの自然の恵み

ビジネスモデル

こころとからだにおいしいものをお届けする

配置薬から始まったビジネスは、時代を経て自販機ビジネスへ

自販機ビジネスで積み上げたキャッシュを活用し成長分野に投資

ニッチ市場を捉えながら、食と健康の領域で拡大

マテリアリティ

- こころとからだにおいしい商品の提供
- 自販機ビジネスの進化による社会的価値の創造
- 社会的意義の高い医療用医薬品の提供

成長戦略

- DX推進とIT基盤の構築
- 脱炭素社会・循環型社会への貢献
- 品質の追求による安全・安心の提供

組織基盤

- コーポレートガバナンスの強化
- 従業員のワークライフシナジーの実現/ダイバーシティの推進

アウトプット


食品事業


国内飲料事業

こころとからだに、おいしいものを。
DyDo


海外飲料事業


医薬品関連事業

希少疾病用医薬品事業

お客様のケアサイクル	健康	予防	未病	治療	予後・介護
対応する商品・製品	一般飲料・食品	健康食品	一般用医薬品	医療用医薬品	介護用飲料・食品
現在の当社グループの事業領域と投資領域	清涼飲料				
	フルーツゼリー				
		サプリメント			
		医薬品・医薬部外品のドリンク剤・パウチ製品			
				希少疾病用医薬品	

外部環境

事業環境の変化
- 人口動態の変化
- 地球環境問題の切迫
- デジタル変革の加速
- 世界的な健康志向の高まり

消費動向の変化
- 人口動態に連動した消費の変動
- 環境対応商品や健康志向をはじめとした、価値観やニーズの多様化
- デジタル浸透による購買手段の変容

アウトカム

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

ステークホルダーへの価値提供

- DyDoはお客様と共に。　お客様の健康をつくります
- 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
- DyDoは社会と共に。　社会変革をリードします
- DyDoは人と共に。　人と人のつながりをつくります

経営指針

- 社会価値　世界中の人々が楽しく健やかに暮らすことのできる持続可能な社会の実現に貢献する
- 環境価値　2050年までに自販機ビジネスにおけるカーボンニュートラルをめざす
- 経済価値　中長期的な企業価値向上の実現をめざす

グループミッション2030とその実現に向けたロードマップ

グループミッション2030の実現に向け、3つのステージに分けて、中期経営計画を推進

事業環境が大きく、急速に変化する中で、DyDoグループが持続可能な社会づくりに貢献し、当社グループ自身も成長していくためには、これまでの延長で物事を考えるのではなく、少し先のありたい姿を見据えた上で、事業を推進していくことが必要と考え、2030年の当社グループのありたい姿として「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月に策定しています。そして、その実現に向けて、2030年までの期間を「基盤強化・投資ステージ」「成長ステージ」「飛躍ステージ」の3つに区分し、それぞれのステージに応じた事業戦略を推進し、競争優位性の高いビジネスモデルを構築し、成長性・収益性・効率性の高い力強い事業ポートフォリオの形成をめざしています。

基盤強化・投資ステージ	成長ステージ	飛躍ステージ
中期経営計画2021	中期経営計画2026	
2020年1月期～2022年1月期	2023年1月期～2027年1月期	2028年1月期～2030年1月期

中期経営計画2026の概要

再成長軌道への道筋をつけ、飛躍ステージへ

	基本方針	経営指標	
1	国内飲料事業の再成長	売上高成長率（CAGR） ※為替中立ベース	+3%
2	海外事業戦略の再構築	連結営業利益率	4%
3	非飲料領域の強化・育成	連結ROIC ※投下資本はセグメントへの投下分	6%

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。

経営指針

社会価値、環境価値、経済価値を高め、持続的成長を実現する

社会価値
世界中の人々が楽しく健やかに暮らすことのできる持続可能な社会の実現に貢献する

環境価値
2050年までに
自販機ビジネスにおける
カーボンニュートラルをめざす
（自社排出+自販機の電力消費による排出※1）

2030年までに

国内飲料事業※2 自社排出（Scope1・Scope2）	カーボンニュートラル
国内主要グループ会社※3 自社排出（Scope1・Scope2）	50%削減※4 （2020年度比）

経済価値
中長期的な
企業価値向上の実現
をめざす

2030年1月期 連結ROIC
8%以上
※投下資本はセグメントへの投下分

※1 ダイドービバレッジサービスによるオペレーション自販機のCO_2排出（Scope3）　※2 ダイドードリンコ、ダイドービバレッジサービス、ダイドービジネスサービス
※3 ダイドードリンコ、ダイドービバレッジサービス、ダイドービジネスサービス、大同薬品工業、たらみ　※4 売上高原単位

基本方針

	ROIC 2027年1月期	ROIC 2030年1月期
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	13%	17%
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	3%	5%
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	8%	17%

ダイドーグループの経営資本

創業以来、お客様の身近なところでお客様の必要なものをお届けするビジネスで積み上げてきた経営資本を活用し、ダイドーグループがめざす姿の実現と世の中への価値提供を行っていきます。ここでは、当社が利用可能な主要な経営資本と、資本強化に向けた取り組みをご紹介します。

財務資本　成長を支える安定した財務基盤

主要な経営資本

当社は、安定した財務基盤のもと、規律ある財務マネジメントを行っています。中期経営計画2026では、既存事業から生み出されるキャッシュ・フローは、5年間で600億円以上を見込んでおり、その資金は国内飲料事業の再成長に重点的に投下する方針です。また、上記とは別に営業キャッシュ・フローの2年分をM&A等の戦略投資枠として設けており、その資金を活用して、2024年度にはポーランド子会社の買収を行いました。

資本強化に向けた取り組み

中期経営計画2026では、成長性・収益性・効率性の高い事業ポートフォリオの形成をめざして、売上高成長率（CAGR）+3%、営業利益率4%、連結ROIC6%の3つの経営指標を定めています。特に、中長期でのROIC目標を設定することで、ビジネス全体のキャッシュ創出力を高めるとともに、従業員一人ひとりが資本効率性を意識した強い組織をつくり上げていくことをめざしています。

▶ P.28〜29 財務マネジメント

人的資本　お客様のニーズや課題に応える多様な人財

主要な経営資本

ダイドーグループは、5,000名を超える従業員に支えられています。各セグメントで、お客様の視点に立ち、ニーズや課題に応える多様な人財が活躍し、当社の持続的な成長を支えています。また、グループ理念に「ダイナミックにチャレンジを続ける」というチャレンジ精神を掲げており、毎年DyDoチャレンジアワードを実施するなど、グループとして従業員のチャレンジを促す企業風土づくりを進めています。

資本強化に向けた取り組み

2024年度に「DyDoグループがめざす人的資本経営」を特定しました。その中の一つの柱である人財戦略では、人財一人ひとりの主体的な成長を支援する仕組み「DyDoキャリア・クリエイト」を導入します。また、多様な価値観が尊重され、誰もが能力を発揮できる組織開発と、心身ともに健康で、一人ひとりが最大限の力を発揮できる“ワークライフシナジー”を実現する環境を提供していきます。これにより、多様な自律型プロフェッショナル人財からなる組織を構築し、個人の主体的な成長・活躍により社会の変化に柔軟に対応して、国内外の事業の変革・事業創造への貢献をめざします。

▶ P.46〜51 DyDoグループがめざす人的資本経営
▶ P.51 DyDoチャレンジアワード

製造資本　多様な事業の特性に合わせた生産体制

主要な経営資本

国内飲料事業と希少疾病用医薬品事業ではファブレス体制を採用し、商品の製造を協力工場に委託しています。これにより、財務資本を商品開発や自販機オペレーションに集中させています。一方、海外飲料事業や医薬品関連事業、食品事業では自社工場を保有し、製造を行っています。特に医薬品関連事業は受託専業ビジネスを展開し、安全な製品を迅速に供給できる製造資本がビジネスモデルの根幹となっています。

資本強化に向けた取り組み

自社工場を持つ各セグメントでは、工場生産性について指標を用いながら管理をし、生産性の向上に努めています。また、工場ラインの増設やオートメーション化も進め、拡大する需要に応えています。例えば、世界最大級のゼリー工場を持つ食品事業では、製造ラインへのAI機能導入によりオートメーション化を推進することで、労働力不足への対応や品質のさらなる向上と安定化を進めています。

販売資本　広範な自販機ネットワーク

主要な経営資本

主力の国内飲料事業では、全国に約27万台のDyDo自販機を保有しています。この広範な自販機ネットワークは、ダイドードリンコが長年積み上げてきた資産であり、自販機一台一台を店舗と捉えて運営をしていることが特徴です。お客様の求めるものをお客様の身近なところでお届けすべく、日々、管理・運営を行っています。

資本強化に向けた取り組み

営業体制の強化や顧客志向営業の実践により、ダイドー自販機の稼働台数は、2019年度を底に、増加傾向にあります。また、2023年度にアサヒ飲料株式会社との合弁で、両社の直販チャネルを一体的に運営するダイナミックベンディングネットワーク株式会社を設立したことで、当社グループで管理・運営をする自販機が増加し、販売資本が拡大しました。今後は、アサヒ機にスマート・オペレーションを導入し、自販機ネットワークの強化とオペレーション品質の向上に取り組みます。

▶ P.35 営業体制の強化および顧客志向営業
▶ P.38 ダイナミックベンディングネットワーク株式会社

知的資本　自販機のオペレーションノウハウ

主要な経営資本

主力の自販機ビジネスを支えるのは、長年のノウハウとデジタル技術を活用したスマート・オペレーション体制です。また、医薬品関連事業は、医薬品・医薬部外品の製造許可を持ち、高い製造品質・品質保証体制を構築しています。食品事業では、たらみブランドのゼリー開発・製造ノウハウを活用しています。

資本強化に向けた取り組み

2023年度より、スマート・オペレーションにAI機能を導入し、販売データなどを活用しながら、効率的な運営を実現しています。具体的には、最適な補充ルートや商品数量、商品セットをAIで算出して効率化を進め、スマート・オペレーションの進化を図っています。また、医薬品関連事業や食品事業では、研究開発や人財育成などによって、より品質の高い商品の開発を進めています。

▶ P.37〜39 スマート・オペレーション体制

社会関係資本　強固なパートナーシップ

主要な経営資本

国内飲料事業は、アセットライトなビジネスで、バリューチェーンの大半をパートナー企業に委託しています。特に、DyDo自販機の約半数を管理・運営する共栄会は、重要なパートナーです。また、現地企業を買収して参入したトルコ市場では、グローバルメーカーが大きなシェアを占める中で、自国製品として高く認知されている飲料ブランドを多数保有しています。

資本強化に向けた取り組み

当社が創業以来、受け継いできた共存共栄の精神は、社会関係資本の強化につながっています。今後も、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ていくことで、次代に向けた新たな価値を創造し、共に発展をめざしていきます。また、トルコ飲料事業では店頭や街中、SNSなど様々な場所でのタッチポイントを増やしていくことで、認知度の向上やブランディングの強化に取り組んでいます。

▶ P.66 共栄会

自然資本　水や植物、鉱物などの自然の恵み

主要な経営資本

当社グループが事業を行ううえで、自然環境との関わりは切り離せません。例えば、販売する食品や飲料は、水資源のほか、コーヒー豆や果物をはじめとした植物由来の資源、また、容器や包材に使用される各種資源など、自然由来のものを加工して製造されています。また、主要な販売資本である自販機は、本体が金属などの資源で構成されているほか、稼働にあたり電力を消費し、CO_2を排出しています。

資本強化に向けた取り組み

当社グループは、持続可能な社会の実現に向けて、脱炭素社会をめざすとともに、資源の有効利用による循環型社会への貢献をめざしています。具体的には、グループとして脱炭素社会への貢献に向けたCO_2排出量削減目標を掲げているほか、主力の国内飲料事業では、資源循環型社会への貢献に向けた重点目標を掲げています。また、鉄資源の有効利用という点では、フロンティアベンダーの展開などにより、自販機の長寿命化を進めています。

▶ P.41 資源循環型社会への貢献に向けた重点目標
▶ P.45 脱炭素社会への貢献に向けたCO_2排出量削減目標

2030年のありたい姿に向けたマテリアリティの特定

私たちは創業以来、ステークホルダーの皆様とのパートナーシップにより、事業を成長させてきました。その共存共栄の精神のもと、成長を続けることができたのは、お客様の求めるものをお客様に身近なところでお届けするという、お客様に寄り添った価値を提供することができたからだと考えています。こうした強みと提供価値を進化させながら、2030年のありたい姿である「グループミッション2030」を実現するために、重要な経営課題として8つのマテリアリティを特定し、中期経営計画2026と同時に発表しました。



マテリアリティの特定プロセス

マテリアリティの特定に当たっては、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できるのか、そのアイデアを自社だけではなく、ステークホルダーの皆様との対話により明確にする必要があると考え、様々な立場の方の意見を収集し、ディスカッションを行いました。それらを受け、各セグメントごとに自社における重要な経営課題について協議を重ねました。各セグメントで特定したそれぞれのマテリアリティと、親会社である当社が先導すべきマテリアリティを統合して、グループのマテリアリティとして特定しています。

2021年

2月

1 従業員アンケート

当社グループが社会に対して果たすべき役割と、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

アンケートで確認した主な内容
- グループ各社がこれまで発揮してきた強み
- グループ各社の将来のありたい姿
- 社会に対して果たすべき役割
- こたえるべき社会からの要請

3月

2 社外ステークホルダーインタビュー

当社グループが社会に対して果たすべき役割と、取り組むべきテーマについて、個別インタビュー※を実施

※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

インタビューで確認した主な内容
- グループ各社がこれまで発揮してきた強み
- 社会に対するこれまでの提供価値
- 社会に対して果たすべき役割
- こたえるべき社会からの要請
- 対応すべき将来の社会の変化

6月

3 各セグメント経営層および若手選抜者へのアンケート

各セグメントにおける2030年のありたい姿とその実現に向けた経営課題を、各セグメントの経営幹部および20～30代の若手従業員の選抜者へのアンケートにより抽出

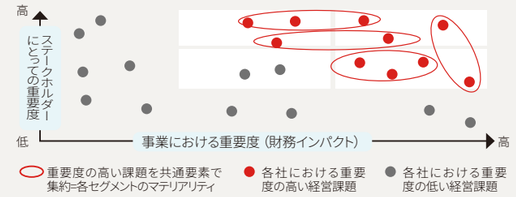
アンケートで確認した主な内容
- グループ各社がこれまで発揮してきた強み
- グループ各社の将来のありたい姿
- 対応すべき将来の社会の変化
- 社会の変化に対応しながらありたい姿を実現するための経営課題

9月

4 セグメントマテリアリティの特定

従業員、ステークホルダー、経営層へのアンケート・インタビューの結果を統合した素案をベースに、各セグメントのトップとのディスカッションを行い、セグメントマテリアリティを特定

各セグメントのマテリアリティ特定のイメージ



11月

5 グループマテリアリティの特定

持株会社の経営陣により、各セグメントのマテリアリティを2030年にめざす事業ポートフォリオや投資戦略に基づき優先順位付けを行うことで、グループマテリアリティを特定

	各セグメントのマテリアリティ	自販機ビジネスの進化による社会的価値の創造	こころとからだにおいしい商品の提供	社会的意義の高い医療用医薬品の提供	脱炭素社会・循環型社会への貢献	DX推進とIT基盤の構築	品質の追求による安全・安心の提供	従業員のワークライフシナジーの実現/ダイバーシティの推進	コーポレートガバナンスの強化
国内飲料事業	「こころとからだに、おいしい商品」の開発・提供		●				●		
	自販機市場における確固たる優位性の確立	●				●			
	事業成長と、循環型社会の実現・温室効果ガスの削減の両立	●			●				
	事業成長に向けた人財および組織開発の実現							●	
海外飲料事業	世界中の人々の健康を支えるグローバルブランドの創出		●						
	パートナーとのサステナブルな事業体制を推進				●				
	事業成長を支える安全・安心な製造体制の確保						●		
	新しい価値を創出できる真のグローバル人財の確保・育成							●	
医薬品関連事業	健康価値の高い新商品の開発・新カテゴリーへの参入		●						
	ブランドオーナーの環境対応をサポート				●				
	製造工場の生産性と品質の向上による安全・安心な商品提供						●		
	従業員の成長と幸福度を実現する人財戦略							●	
食品事業	健康価値の高い新商品の開発・新カテゴリーへの参入		●						
	環境面で業界をリード				●				
	製造工場の生産性と品質の向上による安全・安心な商品提供						●		
	次代に向けた事業成長を支える人財と組織							●	
希少疾病用医薬品事業	治療選択肢の無い希少疾病に苦しむ患者への医療用医薬品の提供			●					
	競争力を高め持続的に価値提供できる組織風土と、支える人財の確保							●	
ホールディングス	コーポレート・ガバナンスの強化								●
	脱炭素社会・循環型社会への貢献				●				
	DX 推進と IT 基盤の構築					●			
	グループとしての人財戦略（グローバル人財・経営人財の採用・育成など）							●	

12月

6 ステークホルダーダイアログ

特定したマテリアリティについて、有識者・機関投資家・自治体といったステークホルダーとの間で、マテリアリティの内容とその特定プロセスの妥当性を確認

出席者からいただいた主なご意見
- 全体的な枠組みとして非常に丁寧で納得感がある。中期経営計画の策定と合わせて進め、ビジネスとの接続性も考慮できている。ステークホルダーを意識して、十分な時間をとって、論理的に進めている。
- 丁寧に取り組んでいて、サステナビリティに前向きな会社だと実感。このプロセスの中で改めて自社を見つめ直すという意味で、従業員教育としても効果があったのではないか。

2022年

1月

7 マテリアリティと中期経営計画の統合

マテリアリティを最終確定し、中期経営計画2026の策定と連動させ、重点目標・重点活動を設定

マテリアリティの選定理由と2030年に向けた進捗

グループミッション2030の実現に向けた8つのマテリアリティについて、選定理由と各マテリアリティに応じた2030年のめざす姿は以下の通りです。また、2024年6月に開催したグループサステナビリティ委員会にて、同年4月20日までの各マテリアリティの進捗状況について評価をしており、その内容についてもご紹介します。

	選定理由とめざす姿	評価	現状と課題
自販機ビジネスの進化による社会的価値の創造	当社グループが持続的に成長を続けるためには、コア事業である自販機ビジネスをサステナブルなものに進化させていくことが重要であり、大きな課題は売上基盤となる自販機稼働台数の増加と中長期的な労働力不足への対応です。社会課題の解決につながる当社グループならではの設置提案を行い、優良ロケーションを獲得していくとともに、オペレーション面ではデジタル技術の活用などによるスマート・オペレーション体制の構築を図りつつ、展開先を拡大していくことで、自販機市場における確固たる優位性の確立をめざします。また、スマート・オペレーションの展開は自社のみならず、市場全体の自販機ビジネスのサステナブル化にも資するものになると考えています。	○	自販機台数の増加やスマート・オペレーションによる生産性の向上効果が表れるなど、施策が順調に進捗しています。自販機の設置提案においては顧客志向営業の成果が表れ、環境価値を付加した「LOVE the EARTHベンダー」や女性が快適に働ける環境を整備するための「女性ヘルスケア応援自販機」など社会課題の解決につながる自販機が誕生しました。スマート・オペレーションにおいては、2023年7月からAI機能を搭載したほか、アサヒ飲料旧傘下子会社にスマート・オペレーションを展開するための基盤となる、基幹システムの導入を完了しました。今後は、アサヒ飲料旧傘下子会社および共栄会の一部に対して、スマート・オペレーションの導入を進めます。
こころとからだにおいしい商品の提供	ブランドメッセージに「こころとからだに、おいしいものを。」と掲げる通り、味覚としてのおいしさだけではなく、心も満たされる商品こそが私たちが提供していくべきものです。国内外で健康への意識が高まり、長く健康に生きることが多くの人の願いとなる中で、医療と食の垣根はますます低くなることが見込まれます。そこで、国内飲料事業においては、DyDoならではのサプライズのある商品とサプリメント通販における新たな主力商品の開発、食品事業では健康価値の高いゼリーの提供、医薬品関連事業では栄養ドリンク、美容ドリンクの提供、海外飲料事業においては「SaKa」ブランドを中心として、安全なミネラルウォーターの提供エリアや規模の拡大により、世界中で心身の健康に貢献できる付加価値を継続的に生み出すことをめざしています。	○	国内飲料事業では、機能性表示食品の飲料（FRISK SPARKLING等）やサプリメント（ロコモプロなど）、食品事業では疲労感やストレスを軽減するカップゼリーなど、昨今の健康志向の高まりに合わせ新たな商品を展開しています。また、医薬品関連事業では、主力製造品であるビン製品に加え、パウチ製品の生産量を拡大し、新たな領域への拡大を続けています。海外飲料事業では、海外専用のDyDo Blendシリーズや「Saka」ブランドの販路拡大により、こころとからだにおいしいものをお届けできる事業体制の構築が進んでいます。ロコモプロに続くサプリメント通販商品の開発や食品事業における新規カテゴリーへの参入などが重要な課題となっており、2030年に向け、健康価値の高い商品の実現に向けた挑戦を続けていきます。
社会的意義の高い医療用医薬品の提供	「配置薬」から創業し、これから「世界中の人々の楽しく健やかな暮らし」の実現をめざすにあたって、飲料事業だけでなく、非飲料事業、とりわけヘルスケア領域での第二の柱を構築していくことは大きな課題です。中でも2030年に向けて中長期的に育成していくのは、2019年に事業を開始した希少疾病用医薬品事業です。世界のバイオベンチャーが創出し開発している希少疾病治療の新薬候補への投資により、特に日本における製造販売権を獲得し、開発、承認取得をして、苦しむ患者さんに新規治療薬をお届けしたいと考えています。希少疾病治療薬の候補品を複数承認取得、販売していくことによって、対応できる疾病領域を広げ、サステナブルな医療用医薬品の事業をめざします。	△	希少疾病用医薬品事業では、2024年5月現在において、2つのパイプラインを有しています。ランバート・イートン筋無力症候群への効果が期待されるアミファンプリジンリン酸塩（DYD-301）は、2023年12月に承認申請を行い、承認取得に向けた対応を進めています。家族性LCAT欠損症への効果が期待されるLCAT遺伝子導入前ヒト脂肪細胞医薬品（DYD-701）は千葉大学が医師主導治験を実施しています。今後も、継続的な新薬の承認取得に向けて取り組んでいきます。
脱炭素社会・循環型社会への貢献	近年、持続可能な社会、特に環境問題への企業の取り組みは、ステークホルダーからの信頼獲得や、消費者の商品・サービスの選択、サプライチェーンの持続性という幅広い観点で重要度が高まっています。当社グループでは、持続可能な社会への貢献に向けて「循環型社会の実現に向けた重点目標」「CO_2排出削減目標」を策定しています。環境問題への対応をリスク軽減にとどまらず、事業成長と両立させるために、新しい付加価値やイノベーションを創出する事業投資を行います。また、サプライチェーン上の各重要ポイントにおいて、従業員をはじめとするステークホルダーとともに取り組みを進めることで、「環境負荷低減」と「経済価値創造」をめざします。	△	2023年度のCO_2排出総量は前年度比6.6%増、売上高原単位で前年度比2.8%増と、ともに2年連続での増加と厳しい結果となりました。当社グループ各社では、EV車両の導入や太陽光パネルの導入などを検討していますが、それら環境貢献への投資をどのように企業価値向上に結び付けていくかが大きな課題です。また、循環型社会への貢献に向けては、国内飲料飲料事業での空き容器回収率が、96.7%（前年度比4.7%向上）、自販機の平均寿命が、12.2年（前年度、11.8年）と順調に成果が出ている一方で、プラスチック容器のサステナブル化（ボトルtoボトル）については課題を多く残しています。引き続き、2030年の目標達成に向けて、各種施策を行っていきます。
DX推進とIT基盤の構築	私たちを取り巻く社会は、凄まじいスピードで変化し続けています。その変化に対応するためにはDX推進、つまり、デジタル技術を活用し、お客様や社会のニーズの変化に合わせて、ビジネスモデルを進化し続けることが重要です。また、DX推進の基盤として、ネットワーク・情報セキュリティの強化といったIT基盤の強化を進めます。DXに知見のある外部人財の登用や社内DX人財の育成を強化し、従業員が自発的にデジタル技術やデータを活用する風土が根づくことで、既存事業の変革スピードを加速するとともに、新たなビジネス機会の創出をめざします。	○	2023年9月に、経済産業省が推進するDX認定制度の「DX認定事業者」に認定されるなど、当社のDX推進の姿勢は高く評価されています。その後も継続的に社会のデジタル変革に迅速に適応しながらDX推進に積極的に取り組んでいます。具体的には、従業員のDXリテラシー向上に向け、DXに特化した社内報の定期的な発信や、各部署の業務改善・プロセス改善をリードする「DXエバンジェリスト」を配置しています。また、複数部署との連携が図りやすいSaaS（Kintone）を活用し、スピード感を持って課題解決につなげています。
品質の追求による安全・安心の提供	飲料・食品、そしてこれからは医薬品の提供をめざす当社グループにとって、安全・安心の提供は事業の根幹となるものです。安全性ニーズのさらなる高まりに備えることはもちろん、付加価値のある新たな商品の提供に向けて、各社の品質管理部門の強化とあわせて、グループ横断の取り組みやグループ連携により、高度で柔軟な品質管理体制を構築していきます。また、最新技術の積極的な導入により、品質向上と生産性向上の両立にも取り組んでいきます。トルコを中心とする海外飲料事業においては、今後さらなる需要拡大が見込まれることから、水源の確保を含めた安定した供給体制の強化をめざします。	○	これまで個社ごとに取り組んでいた品質保証において、グループ横断で品質管理部門の強化を図るため、2023年度に品質向上連携会を発足しました。本会議には、グループ各社の品質管理担当者が参加し、各社の取り組みについて情報交換を実施し、グループ全体の品質向上に役立てています。国内で製造工場を有する医薬品関連事業と食品事業においては、ISO 9001、FSSC 22000をそれぞれ認証取得していますが、製品検査カメラやAIを搭載した検査機などのデジタル技術や最新機器の導入などにより、品質と生産性のさらなる向上を図り、安全・安心な製造体制の構築に取り組んでいます。ファブレス経営の国内飲料事業では、委託先メーカーとの連携による安全・安心の実現に向け、定期的な監査や啓蒙活動に取り組んでいます。
従業員のワークライフシナジーの実現／ダイバーシティの推進	経営戦略を達成するためには、それに整合した人財戦略が欠かせません。また、グループミッション2030で掲げたありたい姿を実現するためには、当社グループの従業員一人ひとりが、心身ともに健やかであり、かつ提供したい価値を自ら体現することが重要だと考えています。そのために、企業として働きやすい環境を整備し、心理的安全性が保たれ誰もが活躍できる組織の形成を実現した上で、グループの持続的な成長に向けた人財育成を進めます。その実現に向けた最重要目標を従業員エンゲージメント向上と定め、またDE&Iの第一歩となる優先課題を女性活躍の推進とし、制度の拡充などを行いながら、グループ一体で人財力の強化をめざします。	○	2024年4月にダイドーグループがめざす人的資本経営を体系的に特定し、「DyDoキャリア・クリエイト」の導入準備を進めています。また、2024年3月に「DyDoグループ人権方針」を策定するとともに、「グループ人権分科会」を新設し、人権尊重に関する取り組みを推進しています。DE&Iの推進に向けては、ダイドードリンコの自販機営業企画部内にダイバーシティ推進グループを設置しました。全国の営業部長とダイバーシティ推進グループ担当者が面談を重ね、DE&Iに関するマネジメント層の意識改革にも取り組むとともに、同部へHRBP※を配置し、キャリア採用の強化を図っています。DE&Iにおいては、具体的な施策の拡充が急務であり、新たな制度・施策の実行準備を進めていきます。 ※ヒューマン・リソース・ビジネス・パートナー
コーポレートガバナンスの強化	コーポレートガバナンスへの取り組みは、組織基盤の重要な要素になります。従業員へのグループの理念浸透を継続的に促すほか、ROICに基づく資本効率を重視した経営管理を強化すること、そしてグループのガバナンス体制の継続的な強化を行っていきます。主要子会社においてROICなどの資本生産性指標に基づいたKPIの設定を行い、進捗管理を行うだけでなく、従業員一人ひとりが資本効率性を意識した強い組織をつくり上げていくことをめざしています。また、グループを横断したガバナンス体制の構築をめざし、国内主要子会社の代表取締役社長を持株会社の執行役員へ登用し、グループ会社間の連携強化や一体感醸成をめざしていきます。	○	当社グループの普遍的な価値観であるグループ理念をはじめとして、グループミッション2030を含む各事業セグメントごとに策定した「ありたい姿」の浸透を図るため、持株会社の代表取締役社長が各事業会社の拠点を訪問し、従業員へ直接説明し、質疑を受けつける機会を設けています。2022年度から巡回を開始し、これまでに大同薬品工業とたらみ、海外飲料事業のトルコ子会社と中国子会社において実施しました。また、資本効率を重視した経営管理として、主要子会社における資本生産性（ROICなど）に関わるKPIの設定および進捗の管理や、適正な経営資源の配分を行っていくため、グループ業績管理の仕組みを見直すとともに、グループ全体での資源配分のディスカッションを開始しました。さらに、グループの重要施策の進捗を可視化し、迅速な対応を協議するための基盤を構築しています。



財務担当役員メッセージ

「成長投資」「財務の健全性維持」「株主還元」のバランスに配慮した健全な財務基盤の維持・構築を通じて持続的成長の実現をめざします

取締役執行役員　財務部長
殿勝 直樹

これまでの経歴と財務担当役員としての役割

1986年にダイドードリンコに入社し、ルートセールスを1年間経験した後、35年以上にわたって、当社グループの財務・経理部門の活動、進化に携わってきました。この間、日本において連結決算への移行をはじめ、時価会計の導入など、財務会計に対する考え方は大きく変わりました。当社グループにおいても、2001年8月の株式上場、分社化や持株会社体制への移行、海外企業に対するM&Aなど、経営戦略や組織体制の変化に合わせて、財務戦略を見直すとともに、財務会計・管理会計への対応を図ってきました。

財務部では、「財務運営方針」を定めています。基本方針では、安定収益の確保とさらなる企業価値向上に向けて、安定的で健全な財務運営を行うことを掲げています。そして、その実現に向けて、将来の成長のため、戦略的事業投資のほか、突発的なリスクにも対応できる十分な自己資本の積み上げ、株主様への中長期的かつ適正な利益還元、この3つのバランスを考慮した、健全な財務基盤の維持・構築に努めることとしています。このようにバランスのとれた財務運営を通じて、持続的成長の実現を財務面から支えることが私たち財務部の重要な役割です。

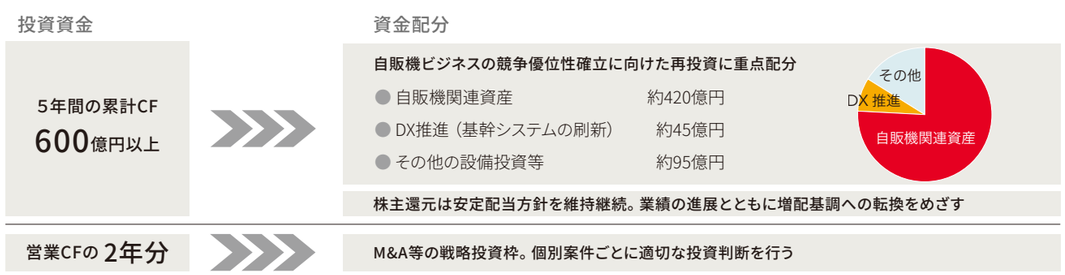
財務基盤の安定性維持と資本効率性の向上

「財務運営方針」に基づき、「中期経営計画2026」においても、財務健全性を維持できる適正水準の自己資本比率を維持しながら、将来の成長が期待できる分野へ投資するとともに、株主の皆様へ安定的な還元を基本的な考え方としています。そして、再投資した資本をもとにWACCを上回るリターンへとつなげていくことで、さらなる成長投資と株主還元の実現をめざしてまいります。その実現にあたって前提となる最適資本構成としては、財務の健全性維持の観点から、現状の格付け（A－）※の維持に必要な水準を確保するため、自己資本比率50%程度と定めています。

※日本格付研究所（JCR）による格付け（2024年8月現在）

キャッシュ・アロケーションの考え方

本中期経営計画期間中（5年間）に既存事業から生み出されるキャッシュ・フローは600億円以上を想定しています。その資金は、スマート・オペレーションの確立など自販機ビジネスの競争優位性確立に向けた再投資に重点的に振り向けていくとともに、株主の皆様へ安定的な株主還元を行っていきます。また、上記の投資とは別に、飛躍的成長の実現に向けたM&Aなども検討を進めております。その資金については、その時々によって自己資本比率など財務健全性を勘案して判断していくことにはなりますが、営業キャッシュ・フローのおおむね2年分を目途としています。



資本コストへの認識と今後の課題

2018年のコーポレート・ガバナンスコードの改定で「資本コストの的確な把握や事業ポートフォリオの見直し」が言及されたことをきっかけに、自社の加重平均資本コスト（以下、WACC）を推計し、以降は毎年見直しを行っています。株主資本コストの推計においてはCAPM※を採用し、マーケットリスクプレミアムなどの各因子には長期のヒストリカルデータを用いています。それは、2022年度からスタートした「中期経営計画2026」において、経営指標として初めてROICを活用するにあたり、その比較対象となるWACCが本中期経営計画の期間中に大きくブレないようにしたいという思いがあってのものです。ただ、社内で認識している株主資本コストの水準と投資家の皆様が求める水準には差があるということも認識しています。今後は、複数の手法によるWACCの推計や、投資家の皆様との目線合わせを行っていく必要があると考えています。

また、もう1点、課題として認識しているのは、セグメントごとのWACCの算出とそれに見合ったROIC目標の設定です。現状はグループ全体でのWACCを算出し、それをもとにセグメントごとに適切なスプレッドを上乗せしてROIC目標を設定しています。しかし、当然ながら国や事業特性によってリスクは異なります。課題克服に向けた第一歩として、2024年2月に買収完了したポーランドの飲料会社Wosana S.A.の投資検討段階において、ポーランドという国の特性を勘案したWACCを推計し、それを上回るリターンを得られるかどうか、確認を行いました。今後は既存事業の経営管理においても国や事業特性に応じたWACCの推計、それをもとにしたROIC目標の設定を行い、経営管理の質をさらに高めていきたいと考えています。

※Capital Asset Pricing Model

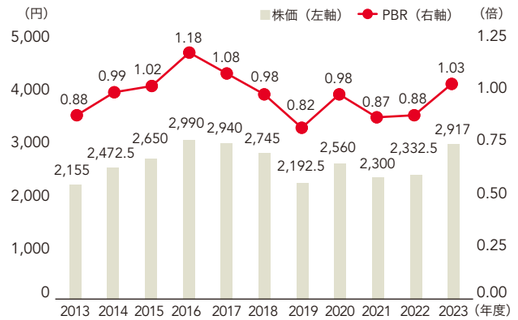
企業価値向上に向けた財務面での課題

当社グループのPBRは1倍前後で推移し、この水準には満足していません。PBRが低位で推移している主な要因は、要素を分解して同業他社と比較していくと、ROEの低さ、つまるところ、利益率の低さにあると考えています。コロナ禍前は特に飲料業界においてデフレーションが根強く、販売単価を上げることが難しかったため、コスト削減を中心に利益率の改善に取り組んできました。しかし、状況は変わり、現在は様々なコストの上昇を背景に飲料業界でも価格改定が進みました。これを契機と捉えて、販売単価の適正化をしっかり図っていくことが課題です。

企業価値向上に向けては、キャッシュ・フローの最大化とWACCの低減の両面から取り組んでいきます。キャッシュ・フローの最大化に向けては、前述した販売単価の改善を含めた売上成長と単位当たりの稼ぐ力を示すROICの向上が重要です。

WACCの低減に向けては、IR活動を通じた株主資本コストの低減もさることながら、負債の活用が重要であると捉えています。もちろん、財務健全性の確保は大前提であり、信用格付けの維持に配慮しつつ、最大限の負債の活用を検討していきます。

株価とPBRの推移



※2024年1月21日付で1：2の株式分割を行っています。グラフ内の数値は2013年度の期首に当該株式分割が行われたと仮定して算定しています。

株主還元の考え方

利益配分に際しては、持続的成長のための必要原資としての内部留保と株主還元のバランスを考慮し、安定的な配当を継続することを、配当政策の基本方針としています。安定配当を継続するためにも、まずは戦略的事業投資を通じて安定したキャッシュ・フローを確保することが重要であり、その状況を見極めた上で、株主の皆様へも適正な利益還元をしていく考えです。



経営戦略担当役員メッセージ

ROIC経営とサステナビリティへの
取り組みを通じて
グループミッション2030の実現をめざします

取締役執行役員
経営戦略部長
西山 直行

経営戦略担当役員としての役割

1988年にダイドードリンコに入社し、ルートセールスを2年間経験した後、自販機ビジネスの企画・管理・統括業務を20年ほど担当しました。そして、2013年に新たに発足した社長室へ異動となり、翌年の2014年に現社長が就任したタイミングで、社長室が経営戦略部に名称変更し、私は経営戦略部長に就任しました。当時は、自販機ビジネス中心に拡大してきたところから、事業ポートフォリオの拡充に取り組み始めたところで、経営戦略部長として会社全体の経営戦略を立案しながら、海外事業部長や戦略投資部長を兼任し、2017年の持株会社体制への移行に伴うコーポレート・ガバナンスの構築、海外ビジネスの基盤構築、海外事業M&Aなどを主導してきました。入社以来、自販機ビジネス一筋でやってきたので、すべてがチャレンジの連続でしたが、気付けば様々なビジネスや人々との関係を広げてこれたものだと実感しています。

現在は、経営戦略部長として「経営戦略グループ」「戦略投資グループ」「ビジネスイノベーショングループ」「サステナビリティ推進グループ」「リスク管理グループ」「システム企画グループ」の6つのグループを管掌していますが、当部の最大のミッションは「グループミッション2030」の達成です。その中でも、経営戦略を立案し、各セグメントへ適切な資源配分をしていくことで、投資対効果を最大化させていくことが特に重要な役割だと認識しています。

これまでの海外展開の振り返りと今後の展望

2010年頃から事業ポートフォリオの拡充を図り、特にトップラインの飛躍的成長に向けて海外展開を加速してきました。2008年に中国、2013年にロシアにおいて、それぞれ自販機ビジネスの展開をめざして子会社を設立しましたが、中国はコンビニエンスストアなどへ向けた手売りチャネルにビジネスモデルを転換、ロシアは2020年に会社の清算決議をしました。自販機ビジネスで利益を生み出すためには数千台の自販機を設置する必要があり、さらには、その国々の慣習に応じた自販機ビジネスを展開しなければならず、異国の地でその基盤をつくり上げるまでには想定以上の時間と資金を要することを学びました。また、2016年にはマレーシアで現地大手菓子メーカーと合弁会社を設立して、飲料の製造・販売を行いましたが、こちらも販路の開拓を一から行う必要があり苦戦し、新型コロナウイルスの感染拡大も相まって2020年に撤退しました。

一方、同じく2016年に現地大手企業の飲料部門のM&Aにより進出したトルコでは、リラ安やインフレなどの厳しい事業環境ではありますが、現在は大変好調です。これは現地の経営陣や従業員の努力の結果であることに間違いありませんが、地元で長年愛されてきた商品を持っていたことも要因であると考えています。こうしたトライ&エラーからの学びの一つとして、海外事業においては、ゼロベースから事業を立ち上げるのではなく、すでに販路や一定のブランド力を持っている企業のM&Aにより進出をめざすという方向性を見出しました。

2023年12月に発表したポーランドの飲料会社Wosana S.A.（以下、ヴォサナ社）の買収は、これまでの経験から得た学びや知見を生かしたものとなりました。先ほど述べた販路や商品のブランド力といった資産を有しているかはもちろん、現地を訪問して情報を確かめながら丁寧にデューデリジェンスを行うとともに、ヴォサナ社におけるWACCを推計し、それ以上のリターンを見込めるかどうか、これまで以上に厳格な投資判断を行いました。今後の展望としては、まずは成長が見込めるポーランド市場の開拓に注力していきますが、将来的には欧州での事業拡大につなげる計画です。そして、海外飲料事業の拡大はこれで終わりではなく、ソーシングは継続的に行っていく考えです。

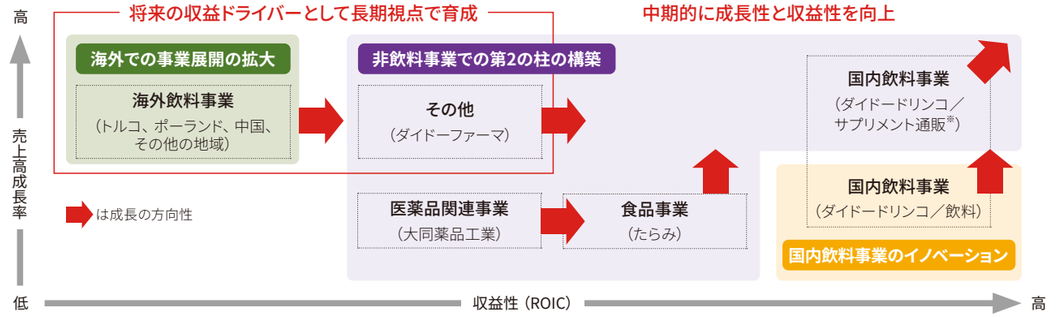
ROIC経営の推進による資本効率の改善

当社グループは、「グループミッション2030」の経営指針の一つに経済価値の向上を定め、そのKPIとして資本生産性指標である「ROIC」を採用しています。

資本効率の改善に向けて、持株会社の役割として、ROICを活用した事業ポートフォリオ戦略を推進しています。「グループミッション2030」の3つの基本方針に基づき、中期的に成長し収益の柱を担っていく事業と、将来の収益ドライバーとして長期視点で育成していく事業の両輪でポートフォリオを構築していくことで、持続的な成長をめざしています。また、グループ全体のROIC向上に向けてはM&Aなどの成長投資を実行していくことも重要であると考えており、各事業の投資案件を探索・集約し、優先順位に基づく投資判断を行う「グループ戦略投資ミーティング」を新たにスタートしました。

各事業の資本効率の改善に向けては、事業別ROICツリーの活用を進めています。初年度であった2022年度に食品事業、2023年度に国内飲料事業、2024年度に医薬品関連事業で導入し、取締役会において進捗管理を行っています。ROIC向上施策を可視化したROICツリーは、経営層と現場レベルをつなぐ経営指標となり、投資対効果に対する理解を従業員のマインドレベルまで浸透させていくためのツールとしても有益であると捉えています。最終的に、現場の営業が、自分たちの日々の活動がROIC向上にどのようにつながっているのかを実感できることをめざしていきます。

ROIC改善に向けた喫緊の課題は、国内飲料事業の収益性改善にあります。その施策の最も大きなものはスマート・オペレーションであり、アサヒ飲料株式会社との自販機オペレーションの一体的運営に向けた合弁会社「ダイナミックベンディングネットワーク株式会社」の傘下子会社へも展開を進めていくことで、その効果の最大化をめざしています。現状はスマート・オペレーション導入に向けた投資が先行していますが、2025年度を目処に統合効果を出していく計画です。



※サプリメント通販は、ダイドードリンコが育成中の事業のため、会計上の事業セグメントは国内飲料事業に含まれます。

	実績		目標	
超インフレ会計適用前で算出	2022年度	2023年度	2026年度	2030年度
売上高成長率（年平均成長率）※1	△0.7%	+16.9%	+3%	—
連結営業利益率	1.2%	2.4%	4%	—
連結ROIC※2	1.4%	3.5%	6%	8%以上
国内飲料事業ROIC※2	3.6%	5.8%	13%	17%
海外飲料事業ROIC※2	0.2%	7.5%	3%	5%
非飲料事業ROIC※2	4.2%	4.1%	8%	17%

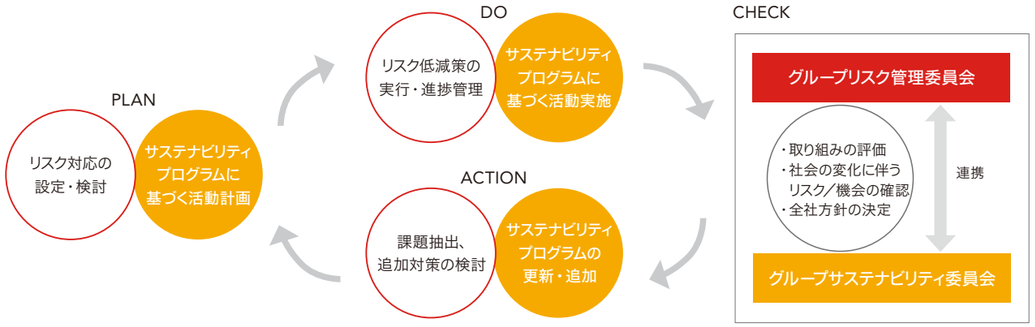
※1 為替中立ベース　※2 投下資本はセグメントへの投下分

持続的成長に向けた社会や環境の変化への対応方針

変化の激しい時代において、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ると認識しています。当社グループはグループ理念に「人と、社会と、共に喜び、共に栄える。」という「共存共栄」の精神を掲げていますが、私たちは創業以来、様々なパートナーシップに基づき事業を拡大してきており、社会やサプライチェーンの持続可能性に対する意識は自然と根付いているように思います。これからは、社会や環境の変化を中長期で見据え、リスクの低減だけでなく、ビジネスチャンスとして前向きに捉えることが重要です。課題解決につながる価値を提供することで、新たな売上や利益の源泉を創出していくことが求められます。そのため、推進体制としても「リスク低減」と「機会創出」の両面から社会や環境の変化を捉え、対策を打っていけるよう、「グループリスク管理委員会」と「グループサステナビリティ委員会」を連動させた体制を構築しています。

そうした考えや体制のもと、「中期経営計画2026」のスタートにあたり、中長期的な経営課題について議論し、「グループミッション2030」の実現に向けた重要課題として8つのマテリアリティを特定しました。マテリアリティの特定にあたっては社会への影響度、事業への影響度の2軸で評価して重要度の高いものを絞り込みました。このマテリアリティに基づく中長期的な取り組みに注力することで、目先の問題や短期的利益のみにとらわれず、長期的な企業価値向上を実現できると考えています。

リスク管理とサステナビリティ推進のマネジメントプロセス



年2回、同日に開催

人口動態の変化による中長期的リスクへの対応

日本では人口減少・少子高齢化が進んでいますが、国内市場を中心に、人口動態の変化がビジネスに与える影響は今後ますます高まっていくと考えています。そこで、当社グループは2023年度より、TCFDのシナリオ分析のフレームワークを応用し、サプライチェーン全体の中で注視すべき人口動態の変化に伴う中長期的なリスクに対する評価を実施しました。人口減少の影響は、一部の分野で売上・利益への影響を及ぼすものの、事業の縮小につながる可能性は限定的で、事業戦略による対応が十分可能だと考えています。しかしながら、人財の確保においては、中長期的に重要な影響を及ぼす可能性があると認識しています。例えば、国内飲料事業における自販機オペレーションを担う人財が不足することで、自販機稼働台数を維持できなくなるリスクを認識しています。先ほど述べたスマート・オペレーションは生産性向上のみならず、その先は自販機ビジネスの持続可能性の向上につながっています。すでに通信機器やAIなどを活用して生産性向上を高めてきましたが、まだまだ改善の余地はあると考えています。今後も継続的なリスクのモニタリングを実施するとともに、リスクへの対応策の検討を中長期的な視点で実施していきます。

▶ P.61 人口動態の変化による中長期的なリスクに対する評価

03 価値創造に向けた戦略

01 イントロダクション
02 価値創造ストーリー
03 価値創造に向けた戦略
ROICの向上
国内飲料事業の再成長
企業価値向上
PBR・株価
04 持続的な価値創造を支える仕組み
環境への取り組み
ステークホルダーからの信頼
人的資本経営の方針と取り組み
コーポレート・ガバナンス
株主・投資家とのコミュニケーション
05 事業別戦略
06 データ

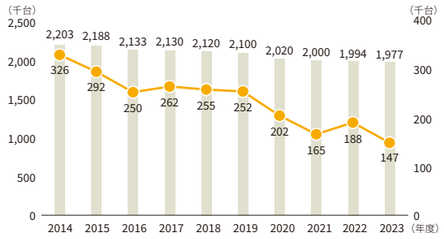
国内飲料事業の再成長

「中期経営計画2026」では自販機ビジネスの再成長を基本方針の一つとして掲げています。
自販機市場における確固たる優位性を確立すべく、自販機稼働台数の増加、魅力ある自販機（店舗）の実現、
スマート・オペレーションの確立と展開先の拡大に取り組んでいます。

1 自販機市場の課題と当社の戦略

日本国内における清涼飲料用自販機の普及台数は約200万台で、コンビニエンスストアをはじめとする競合の店舗拡大により、直近では2013年をピークに減少傾向にあります。また、コロナ禍において自販機チャネルでの需要が落ち込んだことを契機に、飲料メーカー各社が自販機チャネルに対して投資を続ける企業と投資を抑制する企業に二極化し、上位企業による寡占化の傾向が強まっています。また、それにより、新たに生産される自販機台数は大きく減少しており、今後の普及台数の減少はさらに加速することが見込まれます。しかしながら、自販機での売上高は飲料市場全体の約5分の1を占める約1兆円の規模を有することに加え、そのほかの小売業に比べても圧倒的にきめ細かに張り巡らされた「店舗」は、その利便性の高さから、今後も一定の水準で維持されていくものとみています。

清涼飲料用自販機の普及台数と自販機の生産台数の推移



※1 一般社団法人日本自動販売システム機械工業会の公表資料より当社作成
※2 経済産業省生産動態統計より当社作成

①自販機オペレーションを支える労働力不足への対応

自販機は販売している時こそ無人ですが、商品の補充や空き容器の回収、自販機やその周辺の清掃など、その管理には人手を多く必要とします。少子化に伴う労働人口の減少、担い手の高齢化を背景に、特に地方において自販機オペレーションを担う人財が不足していることで、自販機稼働台数の縮減や撤去が進んでいます。また、このような担い手の減少は、自販機オペレーションの質の低下や、商品の販売機会逸失にもつながります。

誰もが必要とする時に飲料を購入できるよう、全国各地の自販機ネットワークを維持していくためには、効率的な自販機オペレーションの仕組みを構築することが急務となっています。

②自販機を通じた提供価値の強化

コロナ禍以降、消費者の生活様式や購買行動、嗜好は大きく変化しました。例えば、リモートワークの浸透、キャッシュレス決済の加速、健康意識のさらなる高まりなどは、自販機ビジネスに大きなインパクトをもたらしています。

これからも自販機が社会インフラとして存在し続けていくためには、これまでにない発想や新たな技術をもとに自販機を通じた提供価値を磨き続けていくことが必要です。

当社グループの自販機チャネルにおける戦略

当社グループにおける自販機チャネルの売上高は1,300億円強となっています。市場全体の自販機チャネルの売上高約1兆円に対して伸び代があり、飲料メーカー各社において自販機チャネルに対する取り組み姿勢が二極化していることは、自販機ビジネスを主軸にする当社グループにとってチャンスです。自販機チャネルへの投資を強化し、自販機市場において確固たる優位性を確立することで、持続的な成長を実現していきます。

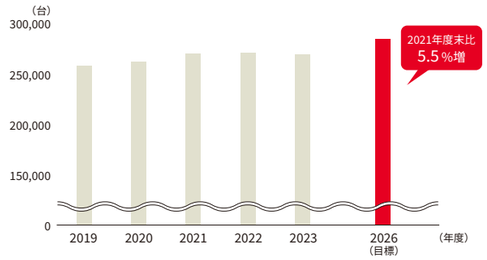
■自販機市場における確固たる優位性確立に向けた戦略

- 自販機稼働台数の増加 ▶P.35
- 魅力ある自販機（店舗）の実現 ▶P.36
- スマート・オペレーションの確立と展開先の拡大 ▶P.37〜39

2 自販機稼働台数の増加

自販機市場での競争優位性を高めるため、当社は市場全体の自販機台数が減少する中でも自販機稼働台数を増やし、シェア拡大をめざしています。自販機稼働台数の増加にあたっては、高い販売量が見込まれる優良なロケーションへの新規設置と、設置済み自販機の引き上げ抑制の両面からの取り組みを進めています。なお、自販機オペレーションを担う労働力不足の中で、こうした稼働台数の拡大方針を打ち出せる背景には、少人数でも運営可能なスマート・オペレーションと共栄会とのパートナーシップなど、当社グループならではの強みがあります。2023年度はスマート・オペレーションの効率的な運営に向けて戦略的な引き上げを実施したため、前年度並みの台数となりましたが、2019年度以降、自販機稼働台数は増加基調にあり、「中期経営計画2026」で掲げた目標達成に向けて取り組みを加速させていきます。

自販機稼働台数の推移

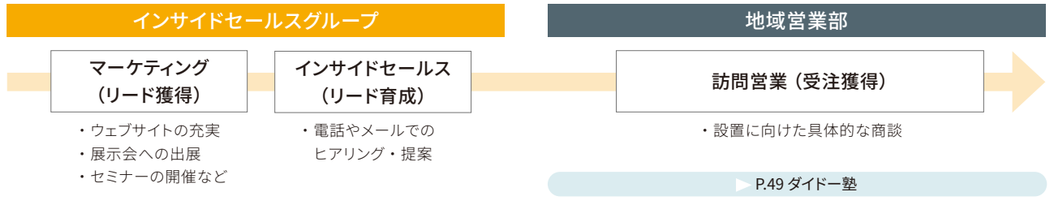


▶P.37〜39 スマート・オペレーション
▶P.66 共栄会

営業力の強化による新規設置の拡大

高い販売量が見込まれる場所への新規設置の拡大に向け、営業体制の強化と営業スキルの向上に取り組んでいます。2020年度にオンラインで効率よく新規顧客の開拓を行う「インサイドセールスグループ」を立ち上げたほか、2024年度からは自販機営業部門専属のHRBP※を配置し、キャリア採用や配置転換などによる営業人員の増員と導入研修の実施による育成を行っています。また、担当者一人ひとりの営業スキルの向上に向けて、当社がめざす顧客志向営業のノウハウを仕組み化した社内研修「ダイドー塾」を継続的に開催しています。

※ヒューマンリソースビジネスパートナー



▶P.49 ダイドー塾

顧客志向営業

自販機台数が飽和している中で、高い販売量が見込まれるロケーションの獲得に向けては、各社がしのぎを削っています。当社グループは、祖業の配置薬業からお客様に寄り添い、各家庭における健康管理に貢献してきましたが、業態が変わった現代でも、ロケーションオーナーが抱える課題を丁寧にお伺いし、自販機を通じた課題解決をしていく「顧客志向営業」に取り組んでいます。それにより、当社ならではの価値を提供することで、経済条件面での競争に陥ることなく、ロケーションオーナーから選ばれることをめざしています。

3 魅力ある自販機（店舗）の実現

これからもお客様に寄り添い、お役に立ち続けていくために、私たちは自販機とその提供価値を再定義しました。自販機は単に飲料を売る機械ではなく、「こころとからだに、おいしいものを。」提供する店舗として位置付け、「新しさ」「社会課題の解決」「利便性」「楽しさ」といった価値を提供しています。今後もお客様にとってよりよい体験を提供できるよう、お客様のニーズに応え、期待を超えるモノ・コトをご提供するために、進化を続けていきます。

当社自販機が提供する価値

新しさ	イノベーション	スマート・オペレーションの展開やDyDo公式アプリ「Smile STAND」などを通じて、業界のスタンダードを創造します
	共創	顔認証自販機「KAO-NE（カオーネ）」や専用QRコードで決済可能な「Drink Pay」、カーボンニュートラルを実現した自販機「LOVE the EARTH ベンダー」など社会の変化やお客様のご要望にお応えし、お客様と共に創り上げる、これまでにない自販機の展開を進めています
社会課題の解決	地域貢献	売上の一部を様々な団体に寄付する募金自販機や、観光促進を目的とした特別なデザインのラッピング自販機など、地域貢献につながる自販機を展開しています
	環境保全	非化石証書を活用することでカーボンニュートラルを実現した自販機「LOVE the EARTH ベンダー」や緑の募金自販機を展開しています
	防犯	おしゃべり機能を活用し、防犯や地域の安全のための啓発を行う自販機を展開しています
	子育て支援	ベビー用紙おむつ自販機や子ども食堂への寄付を行う自販機など子育て支援を行う自販機を展開しています
	ダイバーシティ推進	働く女性の様々な問題を自販機を通じて解決するため、飲料と共に女性用衛生用品（生理用ナプキン）を購入することができる女性ヘルスケア応援自販機や、ストッキングを併売する自販機を展開しています
	健康増進	機能性表示食品をはじめ、こころとからだにおいしい様々な健康系飲料をお届けしています
利便性	社会インフラ	自販機はその性質上、有人店舗で対応できない場所や時間でも販売が可能です。特に災害時などにおいてライフラインとしての役割を果たします
	IoT 化	自販機のIoT化により、電子マネー決済、QRコード決済などのキャッシュレス自販機を展開しているほか、遠隔での売上データの取得によるスマート・オペレーションの構築を実現しています
	豊富な商品ラインアップ	主力の缶コーヒーをはじめ、「海洋深層水」由来の成分を加えたミネラルウォーター、機能性表示食品を取得した清涼飲料など、カテゴリーの幅も広く、豊富な商品ラインアップを展開しています
楽しさ	憩いの場所	ルーレット機能やおしゃべり機能、DyDo公式アプリ「Smile STAND」など、自販機を利用するお客様に楽しさをお届けします
	ユニークな商品	「肌美精企画監修※1」シリーズなどの他企業とのコラボレーションを実現した商品や、「FRISK SPARKLING（フリスク スパークリング）」などの世界初※2に挑んだチャレンジングな商品など、ユニークな商品をお届けしています

※1「肌美精」は、クラシエ株式会社の保有する商標かつブランド名です。女性の健康的な生活を応援する商品のコンセプトおよびデザインを監修。(機能性表示食品の届出表示は本監修に含みません)
※2「FRISK™」の飲料化（当社調べ）

こころとからだに、おいしい商品の提供

コロナ禍以降、お客様の生活様式や購買行動の変化に加え、あらゆるコストの上昇を背景にデフレーションが強く根付いていた飲料業界でも価格改定が進みました。これにより、お客様のニーズは、味わいはもちろん、価格の面でも多様化しています。そうした変化に対応していくためには、味わいや容器、価格などの様々な観点から、それぞれのお客様のニーズに合った魅力ある価値を追求していくことで、あらゆるお客様に寄り添った商品のラインアップの充実に取り組んでいます。

また、お客様にお届けしていくモノは飲料だけに限りません。お客様の最も身近な場所でお届けできる「店舗」としての利点を生かして、それぞれの場所で求められるモノをお届けしています。例えば、オフィス向けにお菓子やストッキング、女性用衛生商品、ショッピングセンター向けに子ども用紙おむつなどを販売しています。

キャッシュレス決済への対応

支払いの面においてもお客様の様々なニーズに応え、利便性を高めるべく、電子マネー決済やQRコード決済などのキャッシュレス決済への対応を進めています。また、事前に顔写真やクレジットカード情報などを登録することで顔認証決済が可能な自販機「KAO-NE（カオーネ）」や、専用QRで決済可能なサービス「Drink Pay」など、当社独自の自販機やサービスの展開にも取り組んでいます。

近年、価格改定を行う中でも、キャッシュレス決済対応自販機では未対応機に比べて販売数量を維持できており、お客様の利便性向上に加え、業績にも貢献しています。そのため、2026年度までに直販チャネルにおけるキャッシュレス決済対応比率40%を目標に、取り付けを加速させています。

4 スマート・オペレーションの確立と展開先の拡大

スマート・オペレーションの概要

当社グループではこれからの労働力不足を見据え、当社独自の効率的な自販機オペレーション「スマート・オペレーション」を2019年度から構築し始め、2022年度までにダイドービバレッジサービスの全拠点に展開を完了させています。

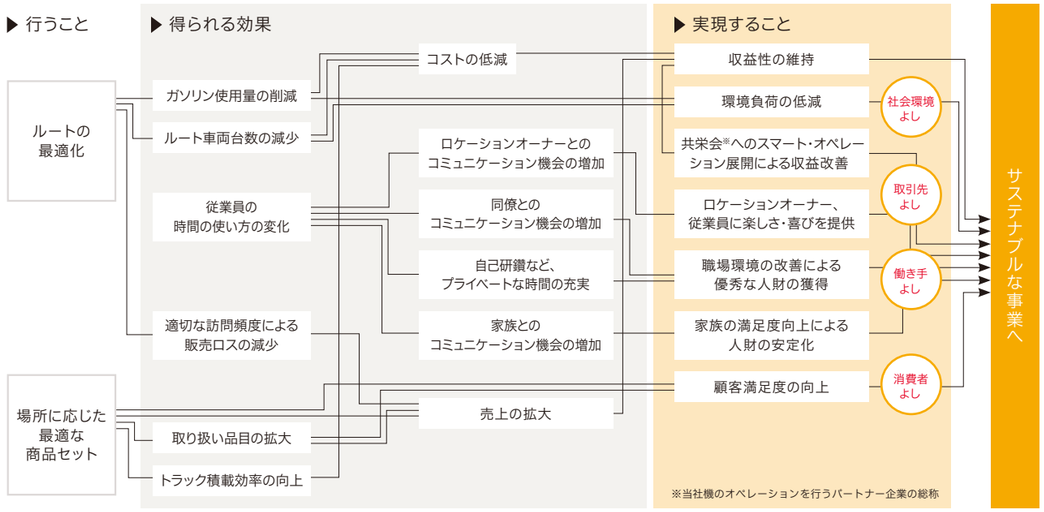
スマート・オペレーションが一義的にめざすのは、デジタル技術の活用や分業化によって、仕事の仕組みそのものを抜本的に改革し、業務負荷の低減と生産性の向上を実現することです。これにより、労働力が今より減少する中でも、全国に遍くある自販機網を維持できるようになります。

効率化の次にめざすのは、AIの活用や取り扱い品目の拡大を通じて、設置場所ごとに異なるニーズに対応することです。従来のオペレーションではトラックへの積載品目数に限りがありましたが、スマート・オペレーションでは営業所の倉庫で各自販機ごとの補充商品を事前準備しておくため、幅広い品目の取り扱いが可能です。自販機オペレーションの質を保ち、「求められるもの」の深化に努めることで、お客様の満足度を高め続けます。これにより設置先をはじめとする取引先にとっての価値を生みだすこと、そして社会に受け入れられる環境に配慮したビジネスへと変革し、自販機の社会インフラとしての価値を高めていきます。

■ スマート・オペレーションの業務フロー



■ スマート・オペレーションで実現すること



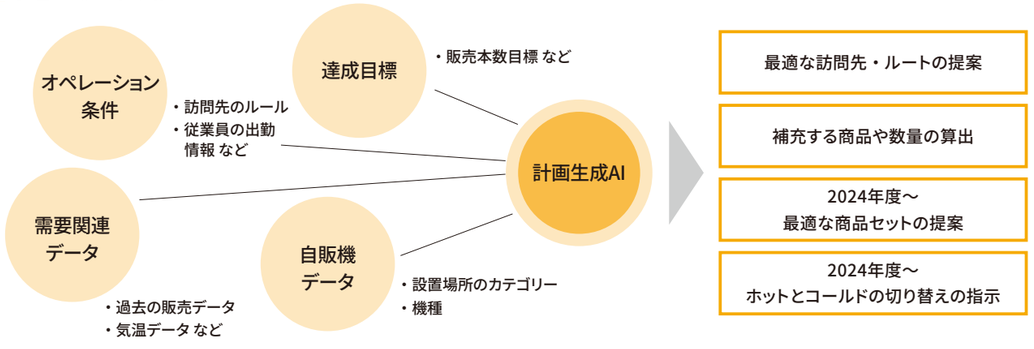
スマート・オペレーションでのAI活用によるさらなる生産性向上

2023年度からはスマート・オペレーションでのAI活用をスタートさせました。従来の自販機オペレーションでは、担当者の経験や勘をもとに判断していた業務にAIを活用していくことで、業務の平準化と効率化をめざしています。

まずは、過去の販売実績や気温データなどをもとに各自販機の需要を予測し、社内の達成目標や自販機設置先からのご要望などの諸条件を加味しながら、その日巡回すべき訪問先・最適なルートの提案、各自販機に補充する商品とその数量を算出しています。さらに、2024年度からはAI機能を拡充し、季節の変化に応じたホット商品とコールド商品の切り替えタイミングの指示や、ロケーションの特性に応じた最適な商品ラインアップの提案を行う予定です。

また、将来的には、倉庫内の在庫やさらに上流の生産量など、サプライチェーン全体を通じた最適化を視野に、さらなる機能の開発を進めていきます。

計画作成AIの概要



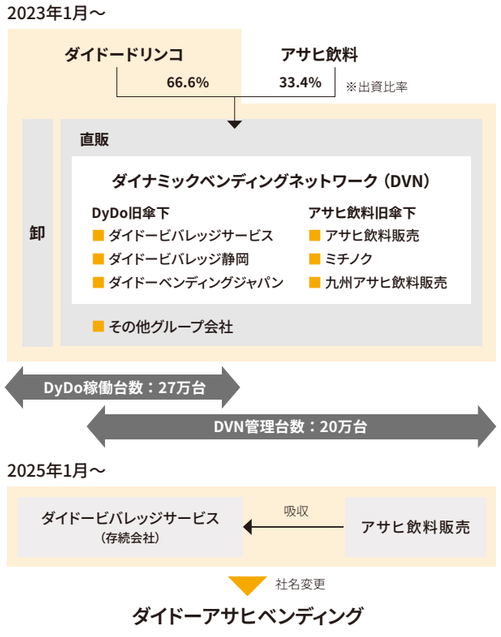
ダイナミックベンディングネットワーク傘下子会社へのスマート・オペレーションの展開

2023年1月にアサヒ飲料株式会社（以下、アサヒ飲料）との合弁会社「ダイナミックベンディングネットワーク株式会社」を設立し、両社の直販チャネルにおける自販機オペレーションの一体的運営をスタートしました。

設立初年度であった2023年度は、アサヒ飲料傘下にあった子会社3社に対して、スマート・オペレーションの展開に必要不可欠な基幹システムを導入完了しました。2024年度からはスマート・オペレーションを導入していくとともに、ダイドー機とアサヒ機を1台の車両で巡回する混載オペレーションのテスト運用もスタートしています。

2025年度には、一体的運営をさらに加速させていくため、ダイドービバレッジサービス株式会社がアサヒ飲料販売株式会社を吸収合併し、「ダイドーアサヒベンディング株式会社（以下、ダイドーアサヒベンディング）」に商号変更を予定しています。これにより、ダイドーアサヒベンディングは自販機業界の中でも国内トップクラスの稼働台数を保有するオペレーション会社となる見込みです。

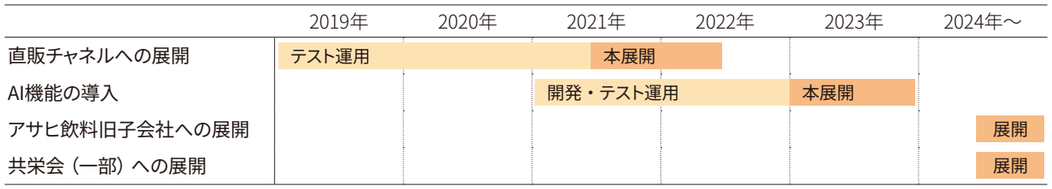
これらの取り組みを通じ、協業によるスケールメリットを生かしつつ、効率的かつ高品質なオペレーションを実現していくことで、業界をリードする自販機オペレーション体制を構築していきます。



共栄会※へのスマート・オペレーションの展開

2024年度からは共栄会の一部へも展開をスタートします。共栄会に所属する各社は、管理する自販機台数やオペレーションの細かなプロセスはもちろん、経営資源や企業文化も異なるので、個社の状況に合ったスマート・オペレーションの導入を支援していく必要があります。これまで自社での導入で培ったノウハウを生かしながら、共栄会の皆様と共にスマート・オペレーションを築き上げていくことで、共に発展し、日本各地の自販機ネットワークの維持へとつなげていきます。

スマート・オペレーションの展開

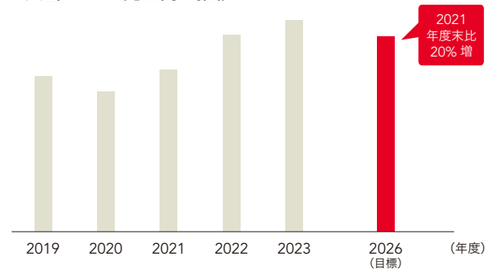


※当社機のオペレーションを行うパートナー企業の総称

スマート・オペレーション展開による生産性向上効果

スマート・オペレーションの展開により、自販機1台当たりの管理にかかる作業時間は、スマート・オペレーション導入前の2019年度に比べて30%以上短縮し、ルート担当者一人が担当する自販機台数は2019年度比約165%、ルート担当者一人当たりの売上高は2019年度比約135%と生産性が飛躍的に向上しています。その結果、自販機稼働台数を増やしている中でも従来より少ない人数・車両での自販機オペレーションを実現できており、売上に占める人件費・車両費の比率を適正化しています。また、あわせて拠点の統廃合も進めてきたことで、ダイドービバレッジサービス株式会社の営業所は2019年度比で約20%減少し、地代家賃を低減しています。

一人当たり※の売上高の推移

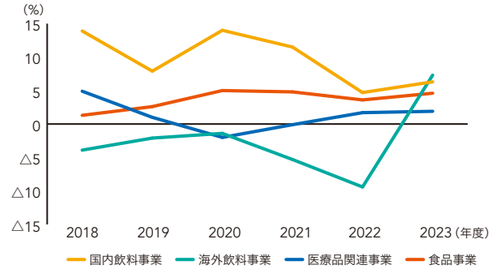


※直販オペレーション担当者

国内飲料事業の資本効率性の変遷

国内飲料事業は、自社工場を保有せず、価格安定性の高い自販機チャネルでの販売を中心としてきたことで、グループの中で高い資本効率性を誇っていましたが、2019年度以降は、スマート・オペレーションの展開に伴う費用などが先行し、資本効率性が低下しています。それに加え、原材料価格をはじめとしたコスト上昇による収益構造の変化など、新たな課題が出てきています。こうした中でも、ここまでご紹介してきた自販機市場における優位性の確立に向けた取り組みを着実に進め、それらの投資効果を出していくことで、資本効率の改善をめざしています。

各セグメントのROAの推移



04 持続的な価値創造を支える仕組み

01　イントロダクション

02　価値創造ストーリー

03　価値創造に向けた戦略

ROICの向上

国内飲料事業の再成長

企業価値向上
PBR・株価

04　持続的な価値創造を支える仕組み

ステークホルダーからの信頼

環境への取り組み

人的資本経営の方針と取り組み

コーポレート・ガバナンス

株主・投資家とのコミュニケーション

05　事業別戦略

06　データ

環境への取り組み

DyDoグループは、創業当初から培ってきた「共存共栄の精神」に基づき、
持続可能な社会の実現に向けて様々な取り組みを行っています。
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。

1　資源循環型社会への貢献

資源循環型社会への貢献に向けた重点目標

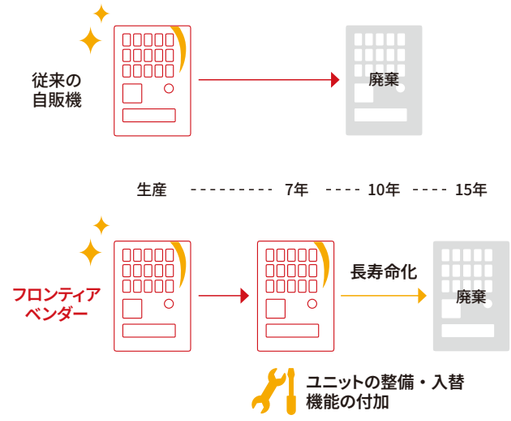
資源循環型社会の実現に向けて、限りある資源を有効活用するため、当社グループでは、コア事業である国内飲料事業において3つの重点目標を掲げ、取り組みを推進しています。



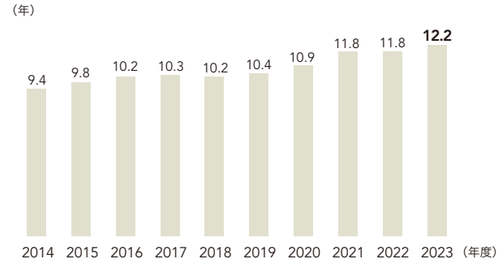
自販機の長寿命化

自販機は800点以上のパーツからなり、冷却・加温ユニットなど消耗の早いものから、購入ボタンなどメンテナンスをすることで長期間使用できるものがあります。従来は消耗の早いパーツの寿命に合わせて自販機を廃棄していましたが、そうしたパーツを中心に新品に入れ替え、メンテナンスをして再生した「フロンティアベンダー」として再び市場に展開する取り組みを2015年度より行っています。これにより、自販機の長寿命化、ひいては、環境負荷低減を図っています。

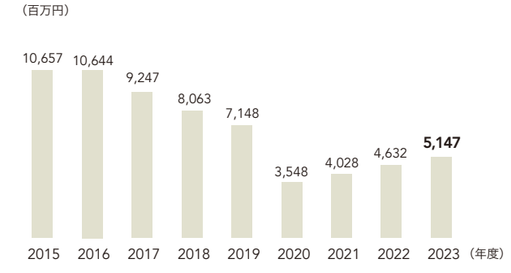
また、業績面においても、フロンティアベンダーの投入により、新品自販機台数の購入の抑制につながっているほか、新品自販機の調達スキームなどの変更などを行うことで、自販機の資産回転率を改善しています。



自販機平均使用年数の推移



国内飲料事業の減価償却費の推移



※2020年度に自販機の耐用年数を法定耐用年数（5年）から実態の使用期間（10年）に変更

2 脱炭素社会への貢献

気候変動リスクへの対応

当社グループは、2022年1月にTCFD（気候関連財務情報開示タスクフォース）による提言への賛同を表明するとともに、グループとしてのCO_2排出削減目標を設定しています。当社グループのTCFDのワークフレームに基づく気候関連情報は以下の通りです。

ガバナンス

ⅰ. リスクと機会についての取締役会による監督体制

当社グループは、事業を通じて社会的課題の解決に貢献すべくサステナビリティ課題への取り組みを強化し、持続的成長の実現と中長期的な企業価値向上をめざしています。当社グループのサステナビリティ経営全体の方針の検討および承認、全社的なサステナビリティプログラムの決定および改善指示等を行うことにより、当社グループのコーポレートブランドの価値向上を図ることを目的として、「グループサステナビリティ委員会」を年2回開催するほか、必要に応じて都度開催することとしています。取締役会は、「グループサステナビリティ委員会」において検討・協議された内容について報告を受けることにより、当社グループの気候変動のリスクと機会への対応方針および実行計画について監督を行う体制としています。

ⅱ. リスクと機会を評価・管理する上での経営者の役割

代表取締役社長は、当社グループのサステナビリティ経営における最高責任者として、「グループサステナビリティ委員会」の委員長の職務を担っています。

当社グループの気候関連のリスクと機会の概要と事業および財務への影響

⬆：非常に大きな影響　↗：やや大きな影響　➡：軽微な影響　□：算定済み（非開示）　△：算定検討中

リスク／機会項目				事業インパクト		財務インパクト				現時点で実施している対応策
						2030		2050		
中分類	小分類	リスク／機会	考察	1.5℃	4℃	1.5℃	4℃	1.5℃	4℃	
移行リスク	政策・規制	カーボンプライシング	リスク	炭素税導入に伴う、自販機オペレーションコスト、自販機調達にかかるコスト、配送費の増加	⬆	↗	約1.5億円	–	約4億円	–	・スマート・オペレーションの推進・ルート車両のEV化の導入 ・ダイドー・シブサワ・グループロジスティクス株式会社による配送の最適化 ・自販機の長寿命化：2030年までに15年
			リスク	炭素税導入に伴う、自販機設置先の電気代負担によるコスト増、自販機引き上げリスク	⬆	↗	□	□	–	–	・省エネ自販機の展開 ・自販機ビジネスのカーボンニュートラルの検討
			リスク	水使用量・消費量の削減規制により、各種飲料の生産量が減少　※海外飲料事業	⬆	↗	△	△	–	–	・トルコ国外での水源および製造拠点の確保
			リスク	炭素税の導入により、原材料コスト、包材コスト、エネルギーコスト、物流費など、製造に関連する全般的な費用が高騰 ※医薬品関連事業・食品事業	⬆	↗	△	△	–	–	・省エネに向けた改善活動および再生可能エネルギーの導入検討 ・調達先の分散などの検討
			機会	炭素税導入に伴う、カーボンニュートラルに対応した自販機のニーズの上昇	⬆	↗	□	□	–	–	・計画的な新品自販機の展開 ・自販機ビジネスのカーボンニュートラルの検討
	市場	需要の変化	リスク	廃棄処理時に排出する CO_2 への炭素税導入に伴う、廃棄に関わる処理費用（商品・自販機）の増加	⬆	↗	□	□	–	–	・容器のリデュース ・ラベルを極小化した商品展開 ・自販機の長寿命化：2030年までに15年
			リスク	消費者や自販機設置先から、環境負荷が高い商品や販売チャネルが選ばれなくなる	⬆	↗	□	□	–	–	・自販機ビジネスのカーボンニュートラルの検討 ・環境配慮型商品の開発 ・「みんなの LOVE the EARTH PROJECT®」の推進 ※従業員一人ひとりが事業活動のみならず、自身の日常生活においても環境配慮を意識した行動を促進する取り組み
			機会	消費者や自販機設置先から、環境負荷が低い商品や販売チャネルが選ばれるようになる	⬆	↗	□	□	–	–	

注釈のない記載については、中核事業である国内飲料事業を対象としています

戦略とリスク管理

ⅰ. リスクの特定・評価プロセス

当社グループは、TCFDが提唱するフレームワークに則り、シナリオ分析の手法を用いて、2050年時点における外部環境の変化を予測し、気候変動が事業に与えるリスクや機会についての分析を実施しています。2023年度は、国内飲料事業、医薬品関連事業および食品事業に加え、海外飲料事業に関するシナリオ分析を実施したほか、当社グループのビジネスにおいて、最も影響度の高い国内飲料事業における財務インパクトを試算しています。

ⅱ. リスクの管理プロセスおよびグループリスク管理との統合状況

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るものと認識しています。当社グループは、リスクマネジメントとサステナビリティ経営の推進の進捗管理（サステナビリティプログラム）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」「グループサステナビリティ委員会」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。

気候関連リスクは中長期的に顕在化する可能性を有することから、短期のみならず、中長期の時間軸で、低炭素社会への移行に伴うリスクおよび気候変動の顕在化に伴う物理的リスクを評価する体制を構築すべく取り組みを進めています。

リスク／機会項目				事業インパクト		財務インパクト				現時点で実施している対応策
						2030		2050		
中分類	小分類	リスク／機会	考察	1.5℃	4℃	1.5℃	4℃	1.5℃	4℃	
物理的リスク	慢性	平均気温上昇	リスク	コーヒー豆などの原材料において、調達先が限定されることによる調達コスト増、品質の低下	↗	⬆	コーヒー豆の生育適地面積の減少率 ※1	※2	※3	※4	・コーヒー豆の分散調達、生産地に対する情報収集 ・コーヒーのみに依存しない品揃え
			リスク	平均気温の上昇に伴い、特に植物由来の原材料において、調達量の制限ならびに大幅な価格上昇 ※医薬品関連事業・食品事業・海外飲料事業	↗	⬆	□	□	–	–	・複数社購買・産地の分散等の検討 ・代替方法の検討
			リスク	自販機オペレーション活動が過酷な労働条件になることによる労働者不足	↗	⬆	□	□	–	–	・スマート・オペレーションの推進
		熱中症搬送人口の増加	機会	熱中症対策飲料のニーズの高まりによる、自販機設置要望の増加	↗	⬆	□	□	–	–	・トリプルペット自販機※の導入増 ※ペットボトル飲料の販売構成比を上げることを可能にする自販機
		汚染・水質悪化	リスク	・土壌汚染や水質の悪化により商品の品質に影響が生じ、製造の停止 ・浄化設備の追加設置などのコスト増 ※海外飲料事業	↗	⬆	△	△	–	–	・複数製造拠点の確保 ・製造委託の検討
	急性	自然災害の激甚化	リスク	自販機調達先の稼働停止による供給停止	↗	⬆	□	□	–	–	・自販機の長寿命化：2030年までに15年
			リスク	・洪水・台風により自販機の浸水被害が多発し、収益へ影響 ・サプライチェーンが寸断し、お客様へ商品を届けることができなくなり、売上・利益が低減	↗	⬆	約1.5億円※5	約3億円※5	約5億円※5	約9億円※5	・スマート・オペレーションの推進 ・拠点別ハザードマップの作成
			リスク	異常気象（大型台風や局地的な豪雨など）により、工場や倉庫の崩壊、従業員の被災などが発生し、製造が長期間休止する ※医薬品関連事業・食品事業	↗	⬆	△	△	–	–	・事業継続計画（BCP）の整備 ・外部倉庫拡大検討

※1 ブラジル：△17%、ベトナム：△15%、インドネシア：△11%、コロンビア：△16%、その他：△19%
※2 ブラジル：△28%、ベトナム：△28%、インドネシア：△31%、コロンビア：△22%、その他：△25%
※3 ブラジル：△26%、ベトナム：△25%、インドネシア：△18%、コロンビア：△26%、その他：△31%
※4 ブラジル：△43%、ベトナム：△47%、インドネシア：△51%、コロンビア：△37%、その他：△41%
※5 被害額は2030年もしくは2050年までの累計金額

iii. リスクと機会の対応・戦略のレジリエンス

国内飲料事業を担うダイドードリンコ株式会社は、製造と物流を全国各地の協力企業に委託するファブレス経営を採用し、商品開発と主力販路である自販機のオペレーションに経営資源を集中しています。2050年の自販機ビジネスにおけるカーボンニュートラル実現をめざして、気候変動への緩和策と適応策を強化し、脱炭素社会・循環型社会の実現に貢献していくことが、当社グループのサステナビリティにかかる重要課題であると認識しています。

■ 低炭素社会への移行リスク（1.5℃シナリオ）

炭素税の導入を含む規制強化により、配送コストや自販機オペレーションにかかるコストの増加が見込まれるほか、自販機設置先の電気代負担増による引き上げリスクが高まるなど、国内飲料事業の売上構成比のうち約90％を占める自販機チャネルの事業運営に多大な影響が出ることが想定されます。例えば、営業車両のEV化やスマート・オペレーションの推進による車両台数の削減に取り組むほか、省エネ型自販機の計画的投入や、カーボンニュートラルに対応した“お客様と共にサステナブルな未来を創る”自販機「LOVE the EARTH ベンダー」の展開等により、お客様とのパートナーシップを推進し、事業機会の創出につなげていきます。

■ 気候変動の顕在化に伴う物理的リスク（主に4℃シナリオ）

自然災害の激甚化により、自販機の水没や生産工場・配送拠点の浸水等による被害が多発するリスクも想定されます。また、自販機ビジネスは、労働集約型産業の側面を持つことから、夏季の平均気温の上昇が、自販機オペレーションにかかる労働環境に影響を及ぼし、労働力不足のリスクが高まることも懸念されます。

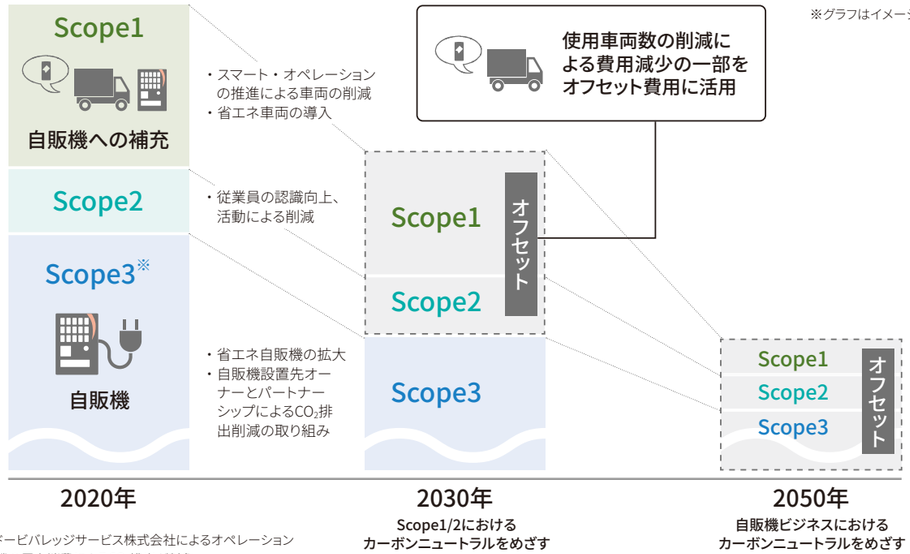
気候変動による平均気温の上昇は、熱中症対策飲料の販売増が事業機会となりうる一方で、主要原材料であるコーヒー豆の調達に大きな影響が出るものと認識しています。

当社グループは、これらのリスクと機会に対応していくために、日頃からコーヒー豆等の生産地に対する情報収集を行い、分散調達できる体制を築き上げるとともに、コーヒーのみに依存しない魅力ある商品ラインアップの拡充に取り組んでいます。また、スマート・オペレーション体制の構築に加え、AIの導入によって現場における働き方の多様化を図るなど、労働力不足の時代への対応を進めるほか、個々のロケーションの特性に合った品揃えの最適化に努めることなどにより、自販機の店舗としての魅力をより高めていきます。

なお、国内飲料事業においては、全国各地の協力工場へ商品の生産を委託することや、全国広範囲に自販機を設置することにより、リスク分散を図っています。

また、国内飲料事業に限らず、医薬品関連事業の大同薬品工業では、2019年に竣工した関東工場への太陽光発電パネルの設置、食品事業のたらみでは、長崎本社や東京本社などの一部拠点の電力を再生可能エネルギー由来の電力へ切り替えるなど、グループ全体で脱炭素社会の実現に向けて取り組みを進めています。

自販機ビジネスでの自社排出量の削減イメージ

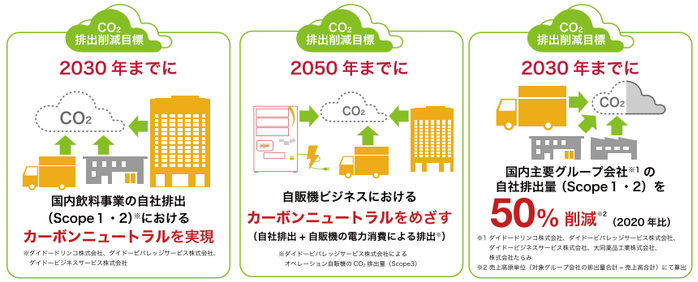


※グラフはイメージです。

※ダイドービバレッジサービス株式会社によるオペレーション自販機の電力消費によるCO_2排出が対象

i. 気候関連リスク・機会の管理に用いる指標および目標

当社グループは、環境価値創出に向けた非財務KPIとして、当社グループにおけるCO_2排出削減目標を以下の通り設定しています。



ii. CO_2排出量

当社グループの国内主要グループ会社※におけるScope1、Scope2および重要なScope3（自販機の電力消費による排出）のCO_2排出量は、以下の通りです。

※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、ダイドービジネスサービス株式会社、大同薬品工業株式会社、株式会社たらみ

CO_2排出量実績（2023年度）

単位：tCO_2
（カッコ内の数値は基準年度からの増減率）

	国内飲料事業	医薬品関連事業	食品事業	合計
Scope1	7,383	3,872	3,834	15,089
Scope2	1,577	4,424	5,377	11,378
小計	8,961 (93.3%)	8,296 (109.1%)	9,211 (112.9%)	26,468 (104.3%)
Scope3 （カテゴリ1）	68,024	17,674	11,418	97,116
Scope3 （カテゴリ13）	90,213 (92.6%)	—	—	90,213 (92.6%)

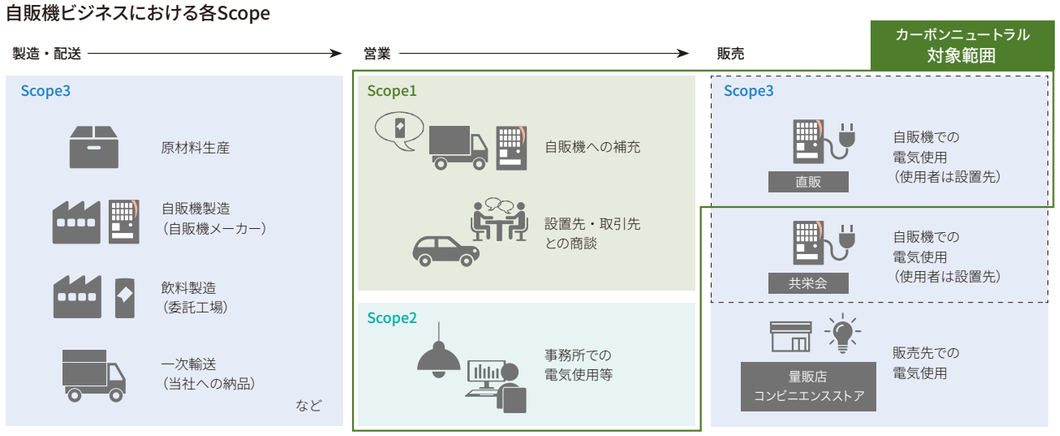
CO_2排出量実績　売上高原単位（2023年度）

単位：tCO_2/百万円
（カッコ内の数値は基準年度からの増減率）

	国内飲料事業	医薬品関連事業	食品事業	合計
Scope1	0.07	0.30	0.19	0.10
Scope2	0.01	0.34	0.26	0.08
小計	0.08 (95.1%)	0.64 (86.9%)	0.44 (113.9%)	0.18 (104.1%)
Scope3 （カテゴリ1）	0.60	1.36	0.55	0.66
Scope3 （カテゴリ13）	0.80 (94.3%)	—	—	0.80 (94.3%)

※国内飲料事業における排出量実績は、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およびダイドービジネスサービス株式会社が対象となります。
※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、ダイドービジネスサービス株式会社、大同薬品工業株式会社、株式会社たらみにおける温室効果ガス排出量情報について第三者検証を受けています。
※売上高原単位は、対象グループ会社の排出量合計（期間＝2023年4月1日～2024年3月31日）÷売上高合計
（期間＝国内飲料事業、医薬品関連事業：2023年1月21日～2024年1月20日、食品事業：2023年1月1日～2023年12月31日）にて算出しています。
※Scope3カテゴリ1は、国内飲料事業の委託先工場での飲料製造時、医薬品関連事業および食品事業の容器製造時の使用エネルギー

自販機ビジネスにおける各Scope



※Scope3は重要性の高い「自販機の電力消費量による排出」分を開示。カーボンニュートラルの対象は、直販であるダイドービバレッジサービスがオペレーションする自販機相当分

人的資本経営の方針と取り組み

当社グループは、「DyDoグループがめざす人的資本経営」を2024年4月に特定しました。
その中で以下の考え方や指標および目標を設定し、人的資本経営を推進していきます。

グループミッション2030の実現に向けた人的資本経営の方針

グループミッション2030を達成するためには、社会の変化へ柔軟に対応しながら、事業変革および新規領域獲得を推進することが重要課題であり、その実現には、多様な価値観や能力を有する人財からなる組織の構築と、人財一人ひとりの主体的な成長と活躍が不可欠だと考えています。

当社グループは、人財に求める資質として「志」を中心に、「チャレンジ精神」「成長意欲」「達成意欲」「自律心」を重視しています。この5つの資質を持つ人財の成長・活躍を支援するために、当社グループは、人財一人ひとりの主体的なキャリア形成を支援する仕組み「DyDoキャリア・クリエイト」を導入します。あわせて多様な価値観が尊重され、誰もが能力を発揮できる心理的安全性を重視した組織開発を行い、またワークライフシナジー（心身ともに健やかで生産性高く働ける状態）を実現できる環境を提供します。

これらの取り組みにより5つの資質を兼ね備え、高い成果を出し続ける人財、すなわち自律型プロフェッショナル人財を育成します。

当社グループは、この人的資本経営の方針に基づき、従業員とのエンゲージメントを高めていくことで、国内外の事業において変化への対応力・価値の創出力を向上し、持続的な成長を実現していきます。

目標および指標

当社グループがめざす人的資本経営における目標として、「多様な自律型プロフェッショナル人財からなる組織を構築し、個人の主体的な成長・活躍により社会の変化に柔軟に対応して、国内外の事業変革・事業創造に貢献すること」を掲げています。その実現度を測る重要な指標として「従業員エンゲージメントスコア」を設定していますが、その目標数値とその他の指標については「人財戦略」「DE&I（ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョン）※」「労働環境・企業文化」における対応策の具体化に合わせて適切に設定していきます。

※多様性を尊重し、個々の状況に合わせた公平性のある機会を提供し、全員が能力を発揮できる環境を実現するという考え方

従業員の主体性を尊重した人的資本経営の策定



社外取締役
河野 純子

「DyDoグループがめざす人的資本経営」の策定に際しては、取締役会でも時間をかけて、じっくりと議論を行ってきました。特に「企業と従業員とは対等な関係であり、いかに従業員に主体性を持って仕事に取り組んでもらえるかが重要である」という共通認識を持つことがポイントでした。ここでもし、「従業員の生産性を向上『させる』」というように、いかにも人財を会社の所有物のように扱うスタンスに立つと、方向性を誤ってしまいます。人的資本とは、人が持つスキルや経験であり、所有者は会社ではなく個人です。先の例で言えば「従業員の能力発揮を『支援する』」というスタンスが適切です。従業員が持っているスキルや能力を、喜んで会社のために使いたいと思える仕組みを整えることが、人的資本経営の枠組みづくりだと思います。当社の場合、結果として、人財戦略の中に「DyDoキャリア・クリエイト」という言葉が生まれ、人財に求める資質の中心に「志」を置いたことは、従業員の主体性を尊重する当社グループらしく、とても評価しています。

人的資本経営の体系図

グループミッション2030実現に向けた戦略

既存事業の再成長と新規成長領域の獲得・育成を実現する
「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」

人的資本経営における目標

多様な価値観や能力を有する自律型プロフェッショナル人財からなる組織を構築し、
個人の主体的な成長・活躍により社会の変化に柔軟に対応して、国内外での事業の変革・事業創造に貢献する

DyDoグループがめざす人的資本経営

主体的なキャリア形成の支援「DyDoキャリア・クリエイト」による、人財の能力とエンゲージメントの向上

1 人財戦略
- 次世代経営人財の育成・獲得
- スペシャリティ（専門性）の強化
- マネジメント力の強化
- グローバルな視点を持つ人財の育成・獲得

異なる価値観を尊重され、誰もが能力を発揮できる心理的安全性を重視した組織開発

2 DE&I
- 女性人財
- シニア人財／若手人財
- 多様な国籍の人財
- プロパー人財／キャリア人財

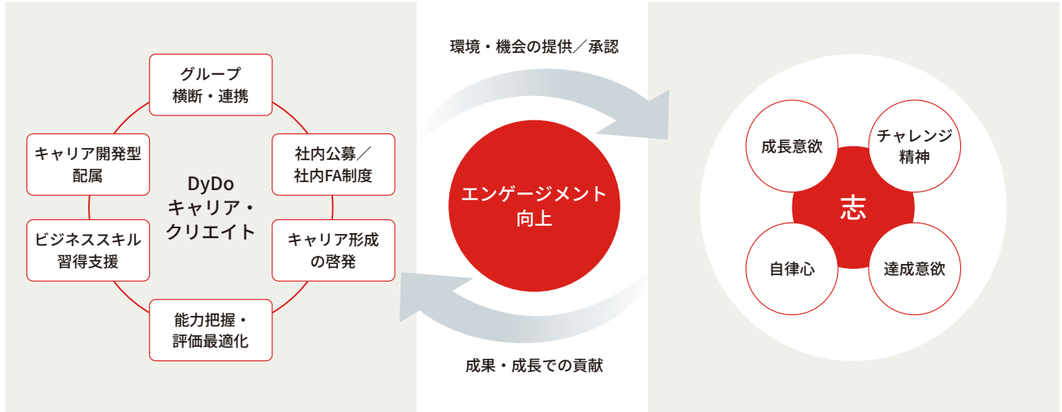
ワークライフシナジー（心身ともに健やかで生産性高く働ける状況）を実現できる環境の提供

3 労働環境・企業文化
- 柔軟な働き方
- チャレンジ
- 共存共栄
- 人権配慮
- 健康経営

1 人財戦略に関して

当社グループの人財戦略の方針は、主体的なキャリア形成の支援による、人財の能力とエンゲージメントの向上です。外部環境の変化に対応して目標達成するためには、多様な分野における専門性の強化と、様々な環境における組織やプロジェクトのマネジメント力の強化が極めて重要となります。また、グループミッション2030では「海外での事業展開の拡大」を基本方針の一つに掲げており、グローバルな視点を持つ人財の育成・獲得が欠かせません。当社グループは、その実現に向けて、これまでの人財に関する取り組みを進化させ、従業員の主体的キャリア形成を支援する仕組み「DyDoキャリア・クリエイト」を導入します。グループ全体で個人のキャリア形成に主眼を置いた人事制度・育成プログラム・評価制度などを導入し、これらの運用を通じて、求める資質を備えた人財一人ひとりの成長とエンゲージメントの向上を図り、最終的に能力の多様性に富む強い組織の構築をめざします。なお、「DyDoキャリア・クリエイト」における施策は、優先度の高いものから、各セグメントの状況に合わせて段階的に導入を進めていきます。

主体的なキャリア形成の実現に向けた仕組み



当社グループは、人財に求める資質の中心に「志」を掲げています。これは、自分自身が実現したいビジョンや果たしたい役割を自覚することが、すべての活動を動機付けるベースとなると考え、定めた要素です。その「志」を実現するためには、知識の習得やビジネスの経験を求める「成長意欲」や、仕事や自己の健康について、責任感を持って自己管理する「自律心」を持つことが必要です。また、自己のコンディションを整えるだけでなく、ビジネスへの還元や周囲に対して正の影響を与えることも重要です。そのため、新たな選択や行動について、周囲を巻き込みながら実行する「チャレンジ精神」や、困難があっても粘り強く目標に向かう「達成意欲」も求める資質として挙げています。

こうした資質を兼ね備え、高い成果を出し続ける人財を当社グループでは、「自律型プロフェッショナル人財」と表現しています。事業の持続的な成長を実現するために、主体的なキャリア形成の支援や心理的安全性を重視した組織開発を行うことで、自律型プロフェッショナル人財からなる組織の構築をめざしています。

次世代経営人財の育成・獲得

当社グループが事業ポートフォリオ戦略を遂行するためには、長期視点での事業育成が必要です。そのためには、次世代の経営人財を育成・獲得していくことが、極めて重要であると考えています。当社では持株会社およびグループ各社の経営層や主要部門の部門長を対象にサクセッションプランを作成し、計画的な人財育成を実行しています。また主力事業である国内飲料事業を対象に、中核人財の育成に向けた取り組みとして、次世代を担う幹部の育成・選抜を目的に中堅の従業員を対象とした長期研修プログラム「DyDo Innovation Academy」を実施しています。今後は、さらなる事業の拡大に向け、管理職向け育成プログラムや採用の強化を図りながら、次世代経営人財の育成・確保に取り組んでいきます。

スペシャリティ（専門性）の強化／マネジメント力の強化

当社グループは、主力事業である自販機ビジネスを支える人財や、工場を有する大同薬品工業やたらみで製造を担う人財など多種多様な専門性の高い人財に支えられています。また、管理部門においても特定の領域における専門性を持った人財が活躍しており、それらの獲得・強化をすることが、多角化する当社グループの持続的成長には欠かせません。

国内飲料事業では自販機新規開拓営業を担う人財の専門性を高めるため「ダイドー塾」等の育成プログラムの充実を図っています。また、個々の専門性を発揮する機会や新たなビジネススキルを取得する機会の提供を目的に、2020年9月より副業制度を導入し、約60人が活用しています。2024年9月には食品事業でも副業制度を導入しました。他方で、これらの多様な専門人財の能力発揮や相乗効果を実現するためには、これまで以上に高度なマネジメント力が重要と考えています。

当社グループは専門人財・マネジメント人財の強化に向けて、主体的なキャリア形成をグループ横断で支援する「DyDoキャリア・クリエイト」の導入を決定しました。まだ制度設計は検討段階ですが、今後、個人のキャリア形成に主眼をおいた配属や、社内公募など主体性を重視した制度の拡充を図ることで、人財の専門性、マネジメント力の双方の育成強化をめざします。

グローバルな視点を持つ人財の育成・獲得

グループミッション2030で掲げる海外売上高比率の向上については、海外でのビジネス経験や海外情勢に関する知見を持つ人財の育成・獲得が欠かせません。また国内においても、インバウンド対応やサプライチェーンの国際化を見据え、グローバル視点で業務を遂行する人財の育成・獲得が中長期的な目標達成のために必須だと考えています。そのために、社内公募などで海外志向の高い人財を募り、海外飲料事業の主要拠点であるトルコ等へ現地駐在という形で派遣をし、日本とは異なるビジネス環境にてキャリアの形成を図っています。今後は、海外志向のある人財へ中長期的なキャリアプランを示しながら、当社グループのグローバル対応に寄与する人財の育成を推進していきます。

TOPICS 自販機営業の専門性強化の取り組み～ダイドー塾～

ダイドードリンコでは2013年より、自販機営業担当者向けの社内研修「ダイドー塾」を実施しています。この取り組みは、かつては属人化していた自販機新規開拓営業について、再現性のあるプロセスとして整備し、社内でノウハウの共有を図ることで、組織全体のパフォーマンスを上げていくことを目的としています。

ダイドードリンコがめざす顧客志向営業では、顧客が抱える課題に対して自販機を通じたソリューション提案を行うため、成功事例の共有や各担当者の継続的なスキルアップが必要不可欠です。そこで、経験の浅い従業員に向けたロールプレイングの実施や、中堅に向けたケーススタディ、管理職向けの営業戦略立案のためのデータ活用の講義など、それぞれの役職や役割に応じた研修を行い、情報共有の機会とスキル習得をめざしています。こうした取り組みの結果、一人ひとりの営業力が高まり、設置台数の増加傾向の維持につながっています。

▶ P.35 顧客志向営業

2 DE&Iに関して

当社グループは、人財一人ひとりの活躍を後押しするために、多様な価値観が尊重され、誰もが自由に意見を述べ、能力を発揮できる心理的安全性を重視した組織開発を進めます。多様性の実現に向けた課題は事業ごとに異なりますが、まずは、2023年1月に持株会社に新設した「ダイバーシティ推進グループ」を中心に、グループ各社のDE&Iにおける課題を把握しながら、解決に必要な制度の拡充、業務プロセスの改善やテクノロジーを活用した効率化を実現し、多様な人財が活躍できる組織づくりを推進していきます。

女性人財の活躍

社会の変化に柔軟に対応し、顧客ニーズを取り入れながらイノベーションを創出するためには、多様な人財が意見を出し合い、個性を発揮しながら活躍することが欠かせません。

グループの中核企業であるダイドードリンコでは、自販機新規開拓営業職において女性比率を向上させることで、女性人財の活躍推進と、女性の視点を生かした新たな価値を提供する自販機の展開を両立させるべく、営業本部傘下にダイバーシティ推進グループを新設しました。従業員の意識改革や職場環境の整備に取り組みながら、ライフイベントと仕事の両立をサポートできる組織体制をめざしていきます。

また、女性管理職比率の向上についてはグループ全体での課題とし、2030年までにダイドードリンコで15%以上、また大同薬品工業、たらみにおいては10%以上に引き上げる目標を掲げています。

シニア人財／若手人財／多様な国籍の人財の活躍

当社グループの海外現地法人では、管理職の大半は現地採用の従業員が務めています。日本国内の採用や管理職登用においても国籍の区別をせず、成果や能力をもとに評価して登用していく方針です。また食品事業では、積極的に外国人技能実習生の採用・育成を行いながら、誰もが活躍できる組織形成をめざしています。シニア人財の活躍、支援に向けては、多様な働き方の中から自身に合ったものを選択できる高齢者再雇用制度を導入し、次世代への知識やノウハウの伝承にもつながっています。若手人財の育成については、国内飲料事業において、入社5年目までの従業員を対象にビジネススキルを計画的に身に付ける研修制度や、必要な知識を主体的に身に付けられる学習支援サービスを導入し、成長を後押ししています。

プロパー人財／キャリア人財の活躍

当社グループは、2010年代以降、事業ポートフォリオの拡充に取り組むにあたって、新たな分野の専門性を有する、即戦力となる人財を継続的に中途採用しています。管理職の登用にあたっては、新卒入社・中途入社に関係なく、成果や能力をもとに実施しており、グループの中核企業であるダイドードリンコにおいては、管理職における中途採用者の割合は26%（2023年度/本格的にキャリア採用をスタートした2010年度以降の採用者を中途採用者数として算出）となっています。またダイドードリンコの自販機新規開拓営業において、中途採用者の獲得と社内の自販機オペレーション人財からの配置転換を同時に進めて、双方の知見を融合することで自販機台数増を実現しています。今後も、経営計画に沿って必要な人財を積極的に採用し、プロパー人財との融合を図ることで、事業成長の実現につながる人財構成を構築していきます。

TOPICS **多様性を育むたらみの挑戦**

たらみは、全従業員に占める女性の割合は約60％と、従来から高い水準を保っています。そのため、性別に関係なく従業員が活躍できる風土がすでに根付いており、現在は女性に限らず、すべての従業員がライフイベントと仕事を両立できるような支援体制の構築に注力しています。

具体的には、子育て中の従業員を支援するための組織体制の強化や人員の確保、さらには中長期的なキャリアプランをいつでも相談可能なキャリアコンサルタントの配置を進めています。これらの取り組みを通じて、従業員一人ひとりが能力を発揮できる柔軟な体制を整え、ダイバーシティの推進に努めていきます。

3 労働環境・企業文化に関して

人的資本経営を実行するための基盤となるのが、労働環境・企業文化です。当社グループは、心身ともに健やかでかつ生産性高く働ける状況、すなわち「ワークライフシナジー」を実現できる環境を整備すべく、健康経営の推進やリモートワークなど柔軟な働き方を推進しています。主要子会社である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、「健康経営優良法人2024（大規模法人部門）」に認定されています。

健康経営

当社グループでは、従業員の健康が事業の継続的発展の基礎であるという考えに基づき、2019年に「DyDoグループ健康宣言」を制定し、健康経営に資する様々な施策を行っています。健康診断と事後指導や運動促進など、従業員の健康維持・増進に向けた取り組みのほか、働きやすい職場づくりに向け、定期的なストレスチェックなどメンタルヘルス対策を実施しております。

「DyDoグループ健康宣言」の内容は当社ウェブサイトをご覧ください。
https://www.dydo-ghd.co.jp/sustainability/innovation/health/health_declaration/

柔軟な働き方

当社グループでは、多様な人財の活躍推進の一環および従業員エンゲージメントの向上を目的に、柔軟な働き方を整備しています。例えば、スーパーフレックス制度や在宅勤務制度、営業職の直行直帰制度、カジュアルワークなどがあり、業務特性や住居の環境、自身の性格、ライフステージにより、生産性が高まる働き方をそれぞれが選択できます。今後も、さらなる柔軟な勤務制度の導入を検討しながら、ワークライフシナジーを実現できる環境づくりを進めていきます。

人権配慮

当社グループは、創業以来大切にしている「共存共栄の精神」に基づき、企業活動における人権尊重への取り組みに関する最上位方針として2024年3月に「DyDoグループ人権方針」を策定しました。この方針のもと、人権デュー・デリジェンスの実施など、人権尊重に関する取り組みをさらに推進していきます。

「DyDoグループ人権方針」の内容は当社ウェブサイトをご覧ください。
https://www.dydo-ghd.co.jp/sustainability/partners/humanrights/

理念浸透活動（共存共栄/チャレンジ）

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。」には、創業以来、様々なステークホルダーと共に成長し、培ってきた「共存共栄の精神」と、失敗を恐れず高い目標に挑む「チャレンジ」する姿勢が不可欠であるという考えが込められています。

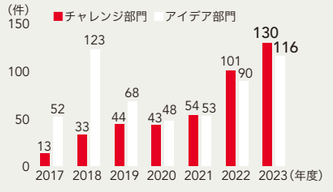
当社グループでは、この理念を体現し、より深く浸透させるための象徴的な取り組みとして、「DyDoチャレンジアワード」を設けており、チャレンジ精神の醸成を推進しています。

TOPICS **チャレンジ精神の醸成に向けた施策「DyDoチャレンジアワード」**

当社グループでは従業員の挑戦を後押しし、チャレンジする風土のさらなる醸成に向けて、「DyDoチャレンジアワード」を2017年度から行っています。この表彰制度には「チャレンジ部門」と「アイデア部門」の2つの部門を設けています。

チャレンジ部門においては応募総数が増加傾向にあるほか、アイデア部門では各提案のクオリティが年々上がり、アイデア部門から実現した施策も増えています。

DyDoチャレンジアワード応募件数の推移



チャレンジ部門

過去1年間に実行された従業員によるチャレンジの中から、特に企業価値向上に貢献したものを表彰します。

アイデア部門

従業員から「これから実現したい」というアイデアを募るもので、受賞をすると翌年度以降に実現に向けて会社の支援を受け、取り組みを進めることができます。審査の過程では従業員による投票も行われます。

社外取締役
対談



社外取締役が語る海外飲料事業の成長とガバナンス

海外飲料事業における今後の期待や課題感について、社外取締役の井上正隆氏と、2024年4月に社外取締役に就任した伊藤三奈氏が対談を行いました。

過去の失敗から学び、今後は海外飲料事業が大きな柱になっていく

■社外取締役としてのご自身の役割

―伊藤取締役は2024年に当社の社外取締役に就任されました。お引き受けされた理由をお聞かせください。

伊藤　私は、国際畑の弁護士・ビジネスアドバイザーとして米国・アジア・欧州、そして直近では、中東アフリカに駐在し、企業の海外展開を支援してきました。実は、DyDoグループが2016年にトルコに進出したことは、国際ビジネスの事例として以前から注目しており、ニッチマーケットへの果敢な挑戦に、非常に興味を持っていました。そのような中で、DyDoグループから社外取締役就任の打診をいただき、髙松社長ともお話をする機会があり、新たにポーランド市場へ進出することや、「海外での事業展開の拡大」をはじめとしたグループミッション2030の3つの基本方針への思いや達成に向けた意気込みを伺い、社外取締役の役割をお受けすることを決めました。これから、国際法務での30年にわたる弁護士活動や新規事業の実行支援の経験を生かし、当社の成長と挑戦を支援していきたいと考えています。

―井上取締役は長年、当社社外取締役をされていますが、どのような考えを持って監督されているでしょうか。

井上　社外取締役として、私は、「企業経営とは正しいことを正しく行うこと」という信念のもと監督しています。ここでいう「正しいこと」とは、株主利益の増大と持続的な成長を実現することです。また、「正しく行うこと」とは、株主利益を損なうリスクを適切に管理し、効果的な事業活動を行うことを意味しています。当社では、持続的な成長に向け、コア事業である自販機ビジネスの拡大を通じてキャッシュ・フローを生み出し、それを海外飲料事業や非飲料事業といった成長領域への投資に充て、将来の新たな収益の柱をつくることをめざしています。国内の自販機市場はすでに飽和状態ですが、例えば、当社の強みであるスマート・オペレーションを磨くことは、効率化によるコスト低減や人財不足への対策だけでなく、環境面などSDGsの観点で社会に大きく貢献するものであり、私の信念とも合致するものであると考えています。

風通しの良い風土を生かし、海外子会社のガバナンス構築を進めてほしい

■海外飲料事業の展開と現地企業のガバナンス

―成長分野である海外飲料事業について、どのように考えているでしょうか。

井上　今後は海外飲料事業が大きな柱になっていくと考えています。過去には撤退した地域もありましたが、その失敗から学び、現在はトルコで事業が成長しています。海外飲料事業の推進には、まずは海外に進出する意味やビジョンを明確にする戦略意識を持つことが大切です。ポーランドへの進出に際しては、髙松社長から「これを足がかりに欧州市場で事業基盤を構築していく」という強い決意を伺い、賛同しました。近いうちに、未来に向けた方向性を明確にした事業計画が出てくることを期待しています。

伊藤　多くの企業の海外進出を支援してきて、どの企業にも失敗はありますが、「失敗から学べ」をいかに実行できているかが成功の鍵になります。失敗を振り返る際は、その内容を踏まえて、投資戦略、投資基準、撤退基準を策定することも大切ですよね。また、その過程では自ずと海外進出の意義に立ち戻って考える必要性が出てきます。それにより、メンバーの意識改革や意欲向上につながるほか、策定した基準内であれば一定の安心感を持って果敢に挑戦していける、という好循環が生まれると考えています。

井上　確かにそうですね。当社の場合、この辺りにまだ課題が残っていると感じています。投資基準を設定する際には、単一の投資案件の利回りだけでなく、その投資が企業全体の資本収益性に及ぼす影響を考慮して設定する必要があります。また、明確な基準がなければ、事業の撤退を決断することは非常に困難です。当社では、個別案件ごとにあらかじめ目標を設定し、それを達成できなければ撤退する、ということが徐々にできるようになってきてはいますが、より厳格に、統一した基準を設ける必要があると考えています。

―海外展開後には現地子会社のガバナンスも重要です。これについて、考えをお聞かせください。

井上　ガバナンスにおいては、ビジョンの共有を具体的な話し合いを通じて実施することが重要です。まずは現地の経営陣と事業の方向性について議論し、意思統一を図る必要があります。次に株主価値を毀損するリスクを回避するため、「不正・事故による損失の防止」に注力します。大切なのは、不正や事故を起こさせない企業風土の醸成やルールの徹底、そして監査の仕組みです。核になるのは現地経営陣の行動を規制する権限規程です。さらに、これに横串を通す形で、重要機能についてホールディングスとしての考え方を明確に示し、子会社はそれに従ってルールやフローを策定することが重要です。例えば、品質保証の観点では、国ごとに異なる法や文化を超えて「業界の一歩先を行く安全・安心をめざす」のように、方針を決めておきます。こうすることで、様々な国に展開しても、DyDoグループとして一貫した姿勢を保つことができます。現在、DyDoグループでは規程の見直しに着手しています。重要機能における考え方を定めて子会社に適用し、ホールディングスはその支援と牽制を行っていきます。

伊藤　海外子会社におけるリスクには、日々の業務から発生しうる労務、会計不正、横領、債権回収、サイバー犯罪、営業秘密の漏洩などの問題から、競争法違反（カルテル）や贈収賄など巨額の制裁金が課されるものがあります。不正防止に最も重要なのは、「不正は許さない」という経営層の明確な姿勢が現場まで徹底されることです。また、内部監査を通じた現地担当者との対話や、現地経営陣との経営目標の共有およびフィードバックなど、人と人の信頼関係を築くことも大切です。国内における風通しの良い風土を海外子会社管理にも生かし、ルールの制定やコンプライアンス体制の構築を進めてほしいと思います。次の時代の大きな柱の一つとなる海外飲料事業において、社外取締役として成長戦略とガバナンスの両輪を回す手助けをしていきたいと考えています。

コーポレート・ガバナンス

1 コーポレート・ガバナンス体制

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。」との「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います。

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製品を取り扱っており、セグメント売上高の約90%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・物流を全国の協力業者にすべて委託するファブレス経営により、当社は製品の企画・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（当社機のオペレーションを行うパートナー企業の総称）により管理しています。

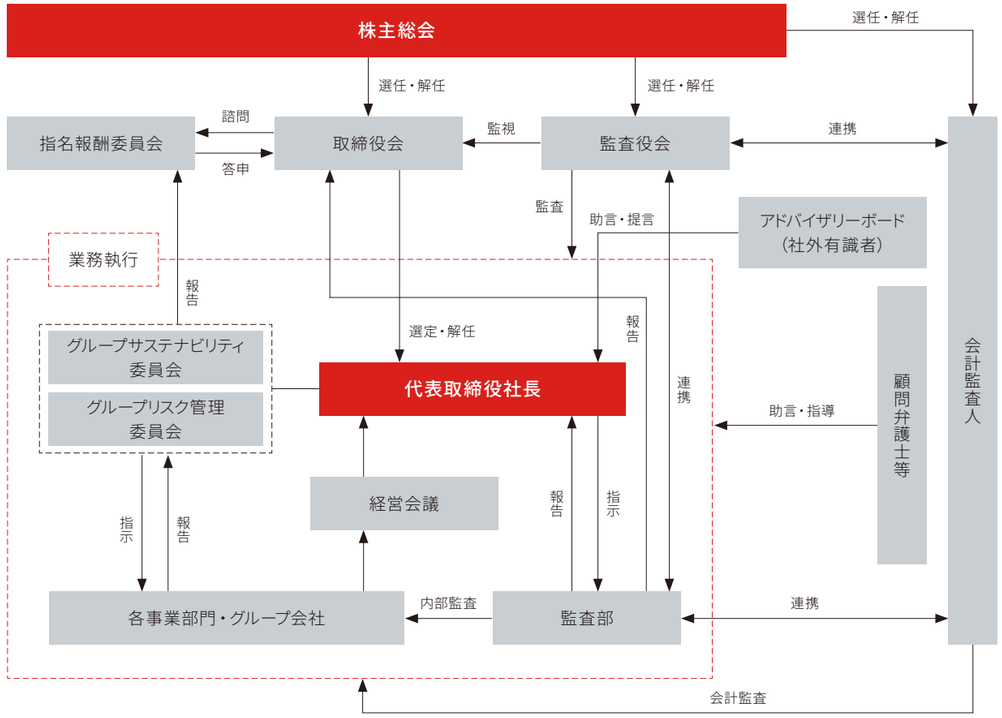
このような当社独自のビジネスモデルは、ステークホルダーの皆様との信頼関係によって成り立っていることから、「人と、社会と、共に喜び、共に栄える。」ことが会社としての責務であり、経営上の最重要課題であると認識しております。そして、その実現のために、「ダイナミックにチャレンジを続ける」ための基盤として、透明・公正かつ迅速・果断な意思決定を行うための仕組みであるコーポレート・ガバナンスを継続的に改善していくことが、株主共同の利益に資するものと考えています。

「コーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方」は、当社ウェブサイトおよびコーポレート・ガバナンス報告書に掲載しています。
https://www.dydo-ghd.co.jp/ir/governance/governance_report.html

機関設計

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	7名（うち独立社外取締役4名）	監査役の員数	4名（うち社外監査役3名）

コーポレート・ガバナンス体制の概要



各機関の役割

	目的・役割	議長・委員長		構成	開催実績（2023年度）
取締役会	• 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	議長	代表取締役社長 髙松 富也	取締役7名 うち社外取締役4名	18回
監査役会	• 監査にかか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	議長	常勤監査役 長谷川 直和	監査役4名 うち社外監査役3名	14回
指名報酬委員会	• 指名や報酬など特に重要な事項の検討にあたり、社外取締役の適切な関与・助言を得ることで、取締役会の機能の独立性、客観性および説明責任を強化	委員長	社外取締役 河野 純子	代表取締役社長と社外取締役4名	6回
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	議長	代表取締役社長 髙松 富也	常勤の取締役、監査役および執行役員	12回
グループリスク管理委員会	• リスク管理全体の方針の検討・承認、点検・改善 • 全社的なリスクを抽出・評価、対策を審議・決定	委員長	代表取締役社長 髙松 富也	常勤の取締役、監査役および執行役員	2回
グループサステナビリティ委員会	• グループのサステナビリティ経営全体の方針の検討・承認 • 全社的なサステナビリティプログラムの決定・改善指示	委員長	代表取締役社長 髙松 富也	常勤の取締役、監査役および執行役員	2回
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）		—	社外取締役・社外監査役とは異なる社外有識者	11回

当社が取締役に期待する知見・経験・専門性（スキルマトリクス）

当社は、取締役会がその役割・責務を適切に果たすために、「グループ理念」「グループミッション2030」および中期経営計画等に照らして、各取締役に対して、以下の分野における知識・経験を生かした能力／スキルの発揮を特に期待しており、取締役会全体として必要なスキルが備わっているものと考えています。

- 当社グループの理念である共存共栄の精神をベースとした「経営全般」
- コア事業である国内飲料事業において重要な「マーケティング・営業（オペレーション）」
- グローバルに事業を展開する当社にとって必須となる「グローバル」
- 新たな事業領域である希少疾病用医薬品事業において必須となる「ヘルスケア」
- 事業のさらなる発展・成長に向けた戦略の策定および実行を企図する「M&A・戦略投資」
- 経営活動・事業活動にかかる意思決定のベースとなる「財務・会計」および「法務・コンプライアンス」
- 持続可能な地球環境と地域社会への貢献に必要な「サステナビリティ（環境・社会）」
- 企業活動、人的資本経営の基盤となる「人財開発・ダイバーシティ」
- 社会に対して新たな価値を提供するうえで欠かせない「DX・イノベーション」

	髙松 富也 代表取締役社長	殿勝 直樹 取締役執行役員 財務部長	西山 直行 取締役執行役員 経営戦略部長	井上 正隆 社外取締役	栗原 道明 社外取締役	河野 純子 社外取締役	伊藤 三奈 社外取締役
経営全般	●			●	●	●	●
マーケティング・営業（オペレーション）	●	●	●		●	●	
グローバル			●	●	●		●
ヘルスケア					●		
M&A・戦略投資	●		●	●			
財務・会計		●					
サステナビリティ（環境・社会）	●		●				●
人財開発・ダイバーシティ	●					●	
DX・イノベーション	●		●			●	
法務・コンプライアンス							●
取締役会の出席状況	18／18	18／18	18／18	18／18	18／18	18／18	—※

※伊藤三奈氏は2024年4月16日開催の第49回定時株主総会において、新たに選任され、就任したため出席状況は記載していません。

社外取締役の選任理由

井上 正隆（2016年4月就任）

ミツカングループ出身の井上氏は、食品業界における経験、中でも海外におけるマネジメントや業務執行者としてM&Aを含む事業育成を経験されています。こうした豊富な知識・経験をもとに、独立した立場から助言・提言をいただくため、トルコへ進出し、海外事業展開を本格化した2016年にボードメンバーへ迎えました。

就任後は、専門性の高い海外事業における事業戦略や施策などに関するご助言や、リスク管理における持株会社に期待される役割や管掌すべきポイントなどガバナンス面でのご意見をいただいています。

栗原 道明（2021年4月就任）

栗原氏は、藤沢薬品工業株式会社（現：アステラス製薬株式会社）、参天製薬株式会社で国内における業務経験、営業の統括に加え、海外事業の経営を経験されるなど、医薬品業界における豊富な知識と経験を持たれています。当社の希少疾病用医薬品事業への参入に際し、アドバイザリーボードのメンバーを経て、2021年にボードメンバーへ迎えました。

就任後は、事業全般に対する戦略や環境変化への対応方法のほか、専門領域である医薬品やヘルスケアについて助言いただいております。また、定期的に経営陣を対象とした医薬品業界に関する勉強会も開催し、ダイドーファーマにかかる経営判断に必要な情報や考え方についてサポートいただいています。

河野 純子（2022年4月就任）

河野氏は、株式会社リクルートで『とらばーゆ』編集長、女性のライフ&キャリア研究チーム長を経て、住友商事株式会社では、カスタマー価値重視の組織風土改革に取り組んでこられました。一貫して、女性の活躍推進に携わり、人財開発に関する豊富な知識と経験を持たれています。こうした知識・経験をもとに、当社グループの人的資本経営の推進に貢献いただけると判断し、2022年にボードメンバーへ迎えました。

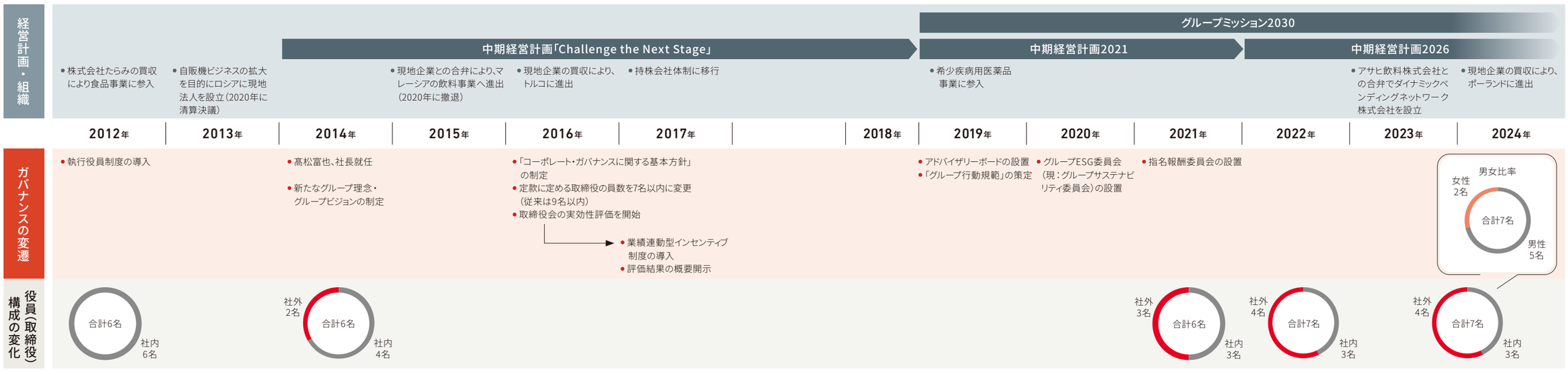
就任後は、人財育成や女性活躍推進をはじめとした、人的資本経営全般への具体的な助言のほか、商品戦略やブランドイメージなど消費者視点が必要な分野について、専門性を発揮したご意見をいただいています。

伊藤 三奈（2024年4月就任）

伊藤氏は、ベーカー&マッケンジー法律事務所で国際弁護士として長年活躍され、企業法務全般に精通されています。中でも、中東エリアを中心としたグローバルビジネス戦略や経営支援の豊富な経験をお持ちであるほか、ZENMONDO株式会社の代表取締役CEOであられ、会社経営者としての実績も有しています。

当社グループにおいて、トルコを中心とした海外飲料事業の存在感が高まってきている中、経営全般および海外での事業展開の拡大に貢献いただけると判断し、2024年にボードメンバーへ迎えました。

コーポレート・ガバナンスの変遷



2 取締役会の実効性評価

当社では、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、実効性を高めることを目的に、2016年度より取締役会の実効性に関する分析・評価を実施しています。

2023年度の分析・評価結果

当社全役員の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「取締役会の監督機能が十分に発揮され、高い実効性が確保できている」と結論づけました。

〈今後の議題〉

- 重要議題のさらなる審議の充実を図っていくこと
- 事業ポートフォリオについて議論を重ね、経営資源の適切な配分を行っていくこと
- 財務KPIであるROICのさらなる浸透を図り、資本コストや収益性を意識した経営を推進すること
- 「ガバナンス」および「ダイバーシティ」を中心としたマテリアリティに対する取り組みを強化し、適切に監督していくこと

〈社外取締役・社外監査役からの個別のご意見〉

- 資本効率は大切で、2023年度からROEやROICの議論が行われたのは、大きな進歩だと考えている。一方で、投資戦略において、求めるROEに近づけるために、どれくらいのROIを投資基準とするのかを検討してほしい
- 全般的に損益計算書に偏重した分析にとどまっているように思われる。貸借対照表と、損益計算書ないしキャッシュ・フロー計算書との関連性に着目した分析・検討を行うことが望ましいと感じる
- 組織基盤にかかるマテリアリティである「コーポレートガバナンス強化」と「ダイバーシティ推進」について、審議の機会が不足していると思われる

調査票による自己評価

全取締役・全監査役が調査票に回答
＜評価項目＞
(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（コーポレート・ガバナンスの強化に向けた課題等）

→

個別ヒアリング

調査票をもとに取締役会事務局による個別ヒアリングを実施。調査票への回答内容や質問外の課題認識について共有

→

取締役会における今後の取り組みを討議

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

2022年度の評価結果と対応状況

2022年度に認識した課題

- 取締役会の重要議題については、業務執行を担う取締役および社外取締役・社外監査役を含め、さらなる審議の充実を図っていくこと
- グループのキャッシュ・フローの核となる国内飲料事業における中長期戦略を議論するとともに重要施策の取り組み状況やKPIを適切に監督していくこと
- 財務KPIであるROICの浸透により資本効率を重視した経営を推進すること
- 「グループミッション2030」の実現に向けたサステナビリティ課題（マテリアリティ）に対する取り組みや重要KPIの状況を適切に監督していくこと

取締役会の改善状況

2023年度は、「中期経営計画2026」の財務KPIであるROICについては、取締役会にて定期的にその進捗管理を実施しました。また、国内飲料事業の中長期的な戦略についてフリーディスカッション形式の意見交換会を設け、活発な議論を実施しました。また、「グループミッション2030」のマテリアリティについては、特に人的資本経営に関して社外取締役が持つ多様な経験や専門性に基づく視点を交え、多角的に議論を行いました。

このほか、子会社事業所への現場視察や一部の議題における動画を活用した事前説明を通じて、当社グループの事業や議題への理解促進に努め、取締役会における議論の充実を図りました。

一方、グループ全体の資本効率改善に向けては事業ポートフォリオの最適化に向けた審議のさらなる充実を図るべきであるとの認識が示されました。

社外取締役・社外監査役へのフォロー体制

社外取締役に対しては、取締役会での審議の充実を図るため、資料の事前配布や動画を活用した事前説明を行うほか、社外取締役の栗原氏による医薬品業界に関する勉強会も定期的に開催し、ダイドーファーマの審議に向けた考え方の整理も図っています。また、現場視察を行い、当社グループ事業への理解を深める機会も提供しています。2023年度は大同薬品工業にて、ドリンク剤やパウチ製品の製造工程を視察しました。

さらに、2024年度からは、新たな取り組みとして、取締役会当日に取締役7名によるランチミーティングを開始しました。非公式な場で、ざっくばらんに意見交換を行うことで、議題への理解を深め、取締役会ではより本質的で深い議論を行えるようにしています。

3 役員報酬制度の概要

基本方針

当社取締役の報酬等は、以下を基本方針として設計・運用しています。

- 持続的成長の実現と中長期的な企業価値向上への貢献意識を高めるものとすること。
- 優秀な人財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ること。
- 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すること。
- 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。
- 業務執行取締役の報酬は、固定報酬としての基本報酬、主に単年度業績を反映した業績連動型賞与および中長期インセンティブとしての株式報酬によって構成すること。
- 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。
- 定期的な見直しを行うこと。

決定プロセス

個人別の報酬等は、株主総会で決議された範囲内で、取締役会の決議に基づき決定します。取締役会による決定には、業績連動報酬および非金銭報酬の算定に用いる業績指標およびその係数ならびに役位別基準を含みます。なお、各取締役の基本報酬および賞与の額の決定については、取締役会の決議により代表取締役社長が委任をうけるものとします。

これらの決定および本方針の改定にあたっては、過半数が独立社外取締役で構成される指名報酬委員会が事前に答申を行い、取締役会および代表取締役社長は、当該答申を尊重するものとします。

構成および割合等

種類			支給時期	割合	内容
金銭報酬	固定	基本報酬	月1回	おおむね6割	他社水準、当社の業績、従業員給与の水準を考慮しながら、役位、職責、在任年数に応じて、総合的に勘案して決定し、定額の12分の1を月例報酬として支給します。
	業績連動	賞与	年1回	おおむね3割	基本報酬に対し、前事業年度の業績達成度に応じ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。 算定に用いる業績指標は、次の通りとします。 ただし、中期経営計画2026の最終年度である2026年度は中期経営計画の達成度を加味するものとします。 ①連結売上高、②連結営業利益
非金銭報酬（株式報酬）	固定	譲渡制限付株式報酬	年1回	おおむね1割	役位に応じた数の当社株式を毎年一定の時期に交付します。譲渡制限期間は、原則として取締役等の退任時までとします。
	業績連動	信託型株式報酬	取締役等※退任時		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て得たポイントを毎年一定の時期に付与し、当社グループのすべての取締役等退任時にポイントに応じた数の当社株式を給付します。 算定に用いる業績指標は、次の通りとします。 通常年度：①連結売上高、②連結営業利益 2026年度は中期経営計画の達成度を加味するものとします。

※業務執行取締役または執行役員

指名報酬委員会の役割と議題

当社は、経営陣幹部・取締役の指名や報酬などの特に重要な事項の検討にあたり、独立社外取締役の適切な関与・助言を得ることにより、取締役会の機能の独立性・客観性・説明責任を強化することを目的として、指名報酬委員会を設置しています。

2023年度の開催状況

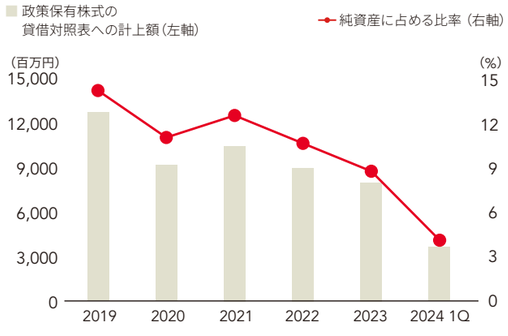
第1回 2023年4月14日	2023年度の委員会の運営について	第4回 2023年11月15日	次期役員候補の検討
		第5回 2023年12月15日	次期役員候補の検討
第2回 2023年9月15日	本委員会のあり方について	第6回 2024年2月15日	次期役員候補の検討と役員報酬について
第3回 2023年10月16日	取締役会に必要なスキルマトリクスについて		

4 政策保有株式の縮減に関する方針・考え方

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という基本的な考え方のもと、取引先や業務提携先などの重要なステークホルダーの株式を政策的に保有する場合があります。

例えば、優良な自販機ロケーションを数多く有し、中長期的に良好な関係性を保つことにより、安定的かつ持続的なキャッシュ・フローが期待できる場合や、業務提携などにより中長期的な企業価値向上への貢献が期待できる場合などがあります。株式を新規に取得する場合は、その目的を明確にするとともに、取得後は取引状況等を定期的に検証し、安定的かつ持続的なキャッシュ・フローや、中長期的な企業価値向上への貢献が期待できないと判断した場合は、売却等の方法により縮減することとしています。

政策保有株式の推移



	2019	2020	2021	2022	2023	2024 1Q
銘柄数	33	32	29	26	25	23

政策保有株式の保有の適否の検証内容について

政策保有株式の保有の適否は、毎年1回定期的に検証しております。

直近では、2024年2月15日開催の取締役会において2024年1月20日時点の状況について検証を実施した結果、中長期的な企業価値向上への貢献が期待できる銘柄は継続保有するものの、一部の銘柄については売却等を検討する方針を確認しました。

その結果、2024年度の第一四半期中に一部銘柄を売却し、2024年4月20日時点において、保有目的が純投資目的以外の投資株式の貸借対照表計上額は3,630百万円（2024年1月20日時点は7,946百万円）、銘柄数は23銘柄（2024年1月20日時点は25銘柄）、純資産に占める割合としては4.0%となりました。今後も毎年、政策保有株式の保有について検証を行い、その方針に応じて適切なアクションをとっていきます。

5 事業等のリスク

当社グループでは、企業理念に基づく経営戦略達成において発生する様々な阻害要因をリスクと位置付け、「内部統制システムの整備に関する基本方針」に基づき、当社グループにおけるリスク管理体制に関する基本的事項を定め、リスク管理の効率的かつ確実な運用を図っています。常設委員会として、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」を年2回開催するほか、必要に応じて都度開催することとしています。「グループリスク管理委員会」は、リスク管理の方針や重要リスクの評価および対策の承認、統制状況の効果検証・是正指導等の役割を担っています。

グループリスク管理委員会においては、リスク項目を「グループ横断のリスク」と「事業特有のリスク」に分類して整理し、評価を行っています。さらに、2023年度より採用した新たなリスクマネジメントの手法として、TCFDのシナリオ分析のフレームワークを活用し、「人口動態の変化に伴う中長期的リスク」に対する評価も実施しました。

グループ横断のリスク

リスク項目	リスク	対応
原材料・資材の調達	・国内飲料事業の主要原料であるコーヒー豆は国際市況商品であり、その価格は、商品相場だけでなく為替レートの変動の影響 ・直近のエネルギーコスト上昇も相俟って、原材料・資材の調達コストの高騰	・国内飲料事業および食品事業において、2022年10月より段階的に商品の価格改定を実施 ・海外飲料事業においては、強いインフレ下にあるトルコにおいて戦略的な価格改定を継続的に実施する等、適正な限界利益率の確保による収益構造の改善に取り組む
生産・物流体制	・人手不足やコンプライアンスの厳格化を背景とした物流コストの大幅な上昇や、物流キャパシティーの逼迫による供給リスク	・澁澤倉庫株式会社との合弁によるダイドー・シブサワ・グループロジスティクス株式会社を2018年6月に設立し、物流業界との連携強化による安定的な物流網の確保、「物流の2024年問題」を見据えた配送拠点の見直し等の取り組みの推進
海外情勢	・近年はロシア・ウクライナ情勢やパレスチナ・イスラエル情勢など、海外情勢の変化に起因する資材価格・原油価格の高騰、為替相場の急激な変動等の地政学リスク ・海外における事業展開における各国の法令・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	・持株会社の海外事業統括部が海外子会社を管理・統括する体制とし、既存のトルコ・中国事業の基盤を生かしながら、海外事業戦略の再構築を進める
企業買収および事業・資本提携	・有効な投資機会を見出せない場合や、当初期待した戦略的投資効果を得られない場合、成長戦略の推進に遅れや業績への影響が出るリスク ・企業買収等により新規事業領域・新規市場へ参入する場合、買収・提携先の事業・市場固有のリスクが新たに加わる	・取締役会の実効性評価を毎年1回実施。また、グループとしての投資領域とその優先度について議論をする枠組みを立ち上げるなどコーポレート・ガバナンスの継続的改善に向けた取り組みを進める
環境問題への対応（気候変動問題）	・気候変動をはじめとする環境問題への企業の取り組み姿勢に対するステークホルダーからの評価や市場の価値観の変化 ・気候変動抑制のため、世界的規模でのエネルギー使用の合理化や地球温暖化対策等の法令等の規制強化 ・気候変動に起因する水資源の枯渇、コーヒーをはじめとする原材料への影響、大規模な自然災害による製造設備の被害等のサプライチェーンに関わる物理的リスク	・TCFDのフレームワークに基づいた実態の把握と対応策の継続的な検討 ・気候変動リスクは中長期的に顕在化する可能性を有することから、「グループリスク管理委員会」と「グループサステナビリティ委員会」の両委員会を連動させながらのマネジメントの実施

事業特有のリスク

リスク項目	リスク	対応
トルコ国内のハイパーインフレに関連するリスク	・IAS29号「超インフレ経済下における財務報告」※の適用下において、インフレがさらに深刻化した場合、会計上の調整が多額に上るリスク。さらに、固定資産の修正再表示額が回収可能価額を超過した場合における減損の発生リスク ※3年間の累積インフレ率が100%を超えた場合に適用される会計処理	・持株会社の財務部による収益管理、キャッシュ・コンバージョンサイクルに関する管理体制の強化・拡充 ・現地子会社における継続的な価格改定の実施による適正な限界利益率の確保や、輸出取引の拡大
既存の自販機ビジネスへの集中・依存	・自販機オペレーションを担う人手不足等を背景にした自販機市場全体の総台数の減少や原材料・資材の高騰による収益性の低下などの課題に対応できない場合、業績への影響が出るリスク	・「自販機ビジネスの進化による社会的価値の創造」をマテリアリティに掲げ、市場の変化に柔軟に対応できる持続可能な自販機ビジネスモデルの確立（スマート・オペレーションのさらなる進化、LOVE the EARTHベンダーの展開等）
希少疾病用医薬品事業への参入	・医薬品の開発の延長や中止を行う可能性、想定通りの内容で薬事承認が下りない、または薬事承認に想定以上の時間を要する可能性、想定した薬価を下回る可能性など ・事業基盤が安定するまでの先行投資期間における営業損失の継続的な計上による業績への影響が出るリスク	・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、各開発プロジェクトに基づく事業計画へのモニタリング強化 ・医薬品業界の経験を長く積んだエキスパート人財の整備、社外の協力や支援を仰ぎながらの事業運営の推進

人口動態の変化に伴う中長期的リスク

リスク項目		事業インパクト　↑：非常に大きな影響　↗：やや大きな影響			現時点で実施している対応策
分類	サプライチェーン	考察	中期（2026年）	長期（2030年）	
生産年齢人口の減少	営業・販売	**国内飲料事業** オペレーション人財の不足により自販機稼働台数が減少するリスク	↗	↑	・スマート・オペレーションの推進
	製造・調達	**医薬品関連事業** 適切なスキル・知識を持った専門人財の確保ができないリスク	↗	↑	・キャリア採用の強化
		食品事業 製造部門における人財確保が進まないことによる需要に応じた製造ができないリスク	↗	↑	・省人化に向けた設備の導入・更新 ・多様な人財の確保
	採用	**医薬品関連事業、食品事業** 未来の事業を支える新卒採用者の確保ができないリスク	↗	↑	・新卒採用者向けの新たな施策の実施 ・グループ連携での人財育成の計画

役員一覧



1 代表取締役社長
高松 富也（たかまつ とみや）

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）

2 取締役 執行役員 財務部長
殿勝 直樹（とのかつ なおき）

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
2017年 4月 当社取締役執行役員財務部長就任（現任）

3 取締役 執行役員 経営戦略部長
西山 直行（にしやま なおゆき）

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）

4 独立社外取締役
井上 正隆（いのうえ まさたか）

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 4月 当社取締役就任（現任）

5 独立社外取締役
栗原 道明（くりはら みちあき）

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
2021年 4月 当社取締役就任（現任）

6 独立社外取締役
河野 純子（かわの じゅんこ）

略歴
1986年 4月 株式会社リクルート入社
1997年 1月 同社「とらばーゆ」編集長
2006年 4月 同社「女性のライフ&キャリア研究チーム」チーム長（兼務）
2008年 7月 住友商事株式会社入社
2013年 4月 株式会社グローバル人材研究所取締役（兼務）
2018年 4月 河野純子事務所設立（現任）
2019年 9月 NPO法人Tokyo International Progressive School理事（現任）
2020年 4月 慶応義塾大学SFC研究所上席所員（現任）
2021年 6月 上新電機株式会社社外取締役就任（現任）
2021年12月 ライフシフト・ジャパン株式会社取締役CMO就任（現任）
2022年 4月 当社取締役就任（現任）

重要な兼職の状況
上新電機株式会社社外取締役

7 独立社外取締役
伊藤 三奈（いとう みな）

略歴
1990年 4月 セイコーエプソン株式会社入社
1996年 6月 ベーカー&マッケンジー法律事務所入所
2020年 1月 同事務所特別顧問（現任）
2020年 5月 ZENMONDO株式会社設立代表取締役CEO（現任）
2020年 6月 株式会社シーボン社外監査役（現任）
2021年 6月 KPPグループホールディングス株式会社社外取締役（監査等委員）
2022年 6月 同社社外取締役（現任）
2024年 4月 当社取締役就任（現任）

重要な兼職の状況
ZENMONDO株式会社代表取締役CEO
株式会社シーボン社外監査役
KPPグループホールディングス株式会社社外取締役

8 常勤監査役
長谷川 直和（はせがわ なおかず）

略歴
1986年 3月 当社入社
2011年 1月 当社経営企画部長
2011年11月 当社経営企画部長兼市場開発部長
2012年 6月 当社経営企画部長兼海外事業部長
2013年 3月 当社執行役員事業戦略本部長
2014年 1月 当社執行役員コーポレートコミュニケーション本部長
2019年 1月 当社執行役員コーポレートコミュニケーション部長
2023年 1月 当社監査役室
2023年 4月 当社監査役就任（現任）

9 独立社外監査役
森内 茂之（もりうち しげゆき）

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
2015年11月 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）就任（現任）
2016年12月 加藤産業株式会社社外監査役就任（現任）
2019年 4月 当社監査役就任（現任）
2022年 8月 公認会計士税理士森内茂之事務所設立（現任）
2022年 9月 太陽有限責任監査法人 顧問就任

重要な兼職の状況
公認会計士税理士森内茂之事務所
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

10 独立社外監査役
渡辺 喜代司（わたなべ きよし）

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）

重要な兼職の状況
渡辺喜代司税理士事務所

11 独立社外監査役
石原 真弓（いしはら まゆみ）

略歴
1986年 4月 神戸地方裁判所 裁判所事務官任官
1997年 4月 大阪弁護士会弁護士登録
1997年 4月 弁護士法人大江橋法律事務所入所（現任）
2010年 6月 新田ゼラチン株式会社社外取締役
2013年 6月 森下仁丹株式会社社外監査役
2016年 2月 モリト株式会社社外取締役（現任）
2016年 4月 オーエス株式会社社外取締役（監査等委員）
2016年 6月 エイチ・ツー・オー リテイリング株式会社社外取締役（監査等委員）（現任）
2018年 6月 森下仁丹株式会社社外取締役（監査等委員）（現任）
2024年 4月 当社監査役就任（現任）

重要な兼職の状況
弁護士法人大江橋法律事務所
モリト株式会社社外取締役
エイチ・ツー・オーリテイリング株式会社社外取締役（監査等委員）
森下仁丹株式会社社外取締役（監査等委員）

執行役員

執行役員
人事総務部長
濱中 昭一（はまなか あきかず）

執行役員
海外事業統括部長
三田村 守（みたむら まもる）

執行役員
（ダイドーリンコ株式会社 代表取締役社長）
中島 孝徳（なかしま たかのり）

執行役員
（大同薬品工業株式会社 代表取締役社長）
宮地 誠（みやち まこと）

執行役員
（株式会社たらみ 代表取締役社長）
和田 富（わだ ゆたか）

株主・投資家とのコミュニケーション

当社グループでは、株主・投資家の皆様をはじめとするすべてのステークホルダーとの建設的な対話を推進し、皆様の声を経営に反映することが、持続的成長と中長期的な企業価値の向上に資するものと考えています。また、そのためには、透明性、公平性、継続性を基本に、法令に基づく開示を迅速かつ適切に行うとともに、当社グループへの理解を深めていただくために有効と思われる情報についても、可能な範囲で、積極的かつ公平な情報開示に努めています。

活動状況

主な対応者

代表取締役社長、取締役執行役員、コーポレートコミュニケーション部長等

株主・投資家の皆様との対話状況

対象	イベント	開催回数、参加者数	2022年度	2023年度
機関投資家（株主を含む）	決算説明会	開催回数	2	2
	スモールミーティング	開催回数	3	2
	個別ミーティング	延べ回数	143	48
個人投資家	個人投資家向け会社説明会	開催回数	8	—
		延べ参加者数概数（人）	3,900	—
株主	株主総会	参加者数	55	37
		オンライン視聴者数	80	81
	個人株主向け会社説明会	開催回数	1	—
	株主通信アンケートへの回答率	（単純平均：%）	6.3	6.5

主な対話内容等

テーマ	項目	
資本政策・資本効率・資本市場からの評価	・WACCの水準と算定根拠 ・ROICの2026年度目標数値達成に向けた課題認識	・投資有価証券の売却益の使用用途 ・PBRの改善に向けた取り組み
国内飲料事業	・ダイナミックベンディングネットワークの取り組み状況 ・価格改定後の販売および利益改善状況	・スマート・オペレーションの進捗と効果 ・キャッシュ・レス対応自販機の展開
海外飲料事業	・トルコ飲料事業の収益性大幅改善の要因 ・ポーランドの清涼飲料会社Wosana S.A.の買収目的	・海外飲料事業全体の将来展望
非飲料事業	・原価高騰に伴う業績への影響と対応策	・希少疾病用医薬品事業の売上の顕出時期
ESG	・買収防衛策の継続理由 ・人的資本経営への取り組み状況	・人権方針や人権デューデリジェンスの実施状況 ・Scope3におけるCO_2排出量削減に向けた取り組み

対話内容のフィードバック

機関投資家の皆様からいただいたご意見は、四半期ごと、また重要なコミュニケーションが行われた都度、代表取締役社長へ個別に報告するとともに、取締役会へ報告しています。株主通信に寄せられたご意見やご感想は、関係部署に報告するとともに、アンケート結果を公式サイトに掲載しています。

株主・投資家からの意見とそれを踏まえた対応

主な意見	対応
• 「中期経営計画2026」ではROIC目標をはじめ、各セグメントのKPIを開示しているが、進捗の開示がなく、順調に進行しているのかが見えにくい。実績の開示が進めば、議論もより実りのあるものになると思う。	• 2023年度決算発表の決算概要資料内において、中期経営計画2026で掲げる各指標の実績数値および達成要因と今後の課題を開示
• 2023年度にアサヒ飲料の旧子会社3社が連結対象に入ったが、その影響で国内飲料事業の業績水準が従来と大きく変わり、前年度比較ができない。ダイドー自販機の取り組みの結果が見えにくくなってしまった。	• 2023年度決算発表の決算概要資料内において、アサヒ飲料旧子会社の影響を除いた売上高と販売数量、営業利益の増減要因を開示

05 事業別戦略

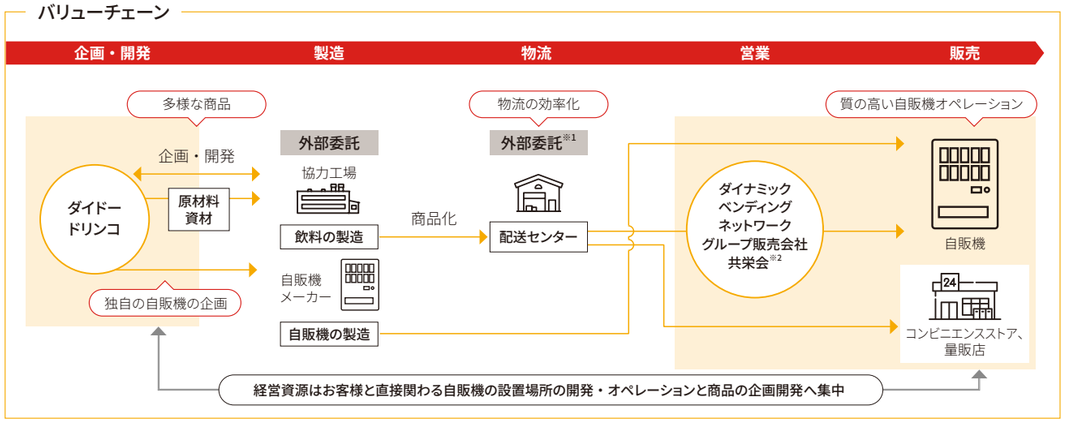
01 イントロダクション
02 価値創造ストーリー
03 価値創造に向けた戦略
ROICの向上
国内飲料事業の再成長
企業価値向上
PBR・株価
04 持続的な価値創造を支える仕組み
環境への取り組み
人的資本経営の方針と取り組み
ステークホルダーからの信頼
コーポレート・ガバナンス
株主・投資家とのコミュニケーション
05 事業別戦略
06 データ

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。キャッシュ創出力に優れたビジネスモデルを維持し、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、再成長に向けた取り組みを進めています。

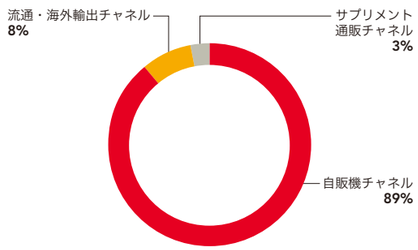


バリューチェーン



※1 ダイドー・シブサワ・グループロジスティクス株式会社が統括　※2 当社機のオペレーションを行うパートナー企業の総称

チャネル別売上構成比



自販機のオペレーション体制

当社機のオペレーションは連結子会社である販売会社（直販）と、全国各地の自販機オペレーター（共栄会）が担っています。共栄会へは商品の供給だけでなく、事業戦略やオペレーションの生産性向上施策などを共有しています。この一体的な運営体制により、現在推進しているスマート・オペレーションなどの新たな戦略・施策の迅速な実行が可能になっています。

P.37〜39 スマート・オペレーション

強み 1 お客様視点に立った課題解決提案力

配置薬業を営んでいた創業時からの「お客様の求めるものをお客様に身近なところでお届けする」という考えのもと、それぞれの担当者がロケーションオーナーや小売店の課題や、当社商品や自販機をご利用いただくお客様のニーズに寄り添い、その解決につながる提案を行っています。このお客様視点に立った課題解決型の提案力が強みです。

強み 2 自販機オペレーションの品質の高さ

自販機オペレーションは、商品の補充だけでなく、季節に応じた商品の入れ替えやホット・コールド販売の切り替え、賞味期限の管理など多岐にわたります。当社では、これらのノウハウをマニュアル化し、社内で蓄積・共有しています。また、それらは「共栄会」へも共有することで、全国にある自販機で高い品質の自販機オペレーションを実現していることが強みです。

また、近年ではこの強みを生かし、スマート・オペレーション体制の確立を成功させました。



2030年にありたい姿

自販機市場において、絶え間ない挑戦と共創で新しい価値を提供し、トップランナーとして業界をリードし続けます

ダイドードリンコ株式会社
代表取締役社長
中島 孝徳

中期経営計画2026の事業戦略

コロナ禍を契機に、消費者の購買行動の変化やコスト上昇などを背景に、飲料業界各社の自販機ビジネスに対する取り組み姿勢の二極化が進んでいます。そうした中で、自販機チャネルに強みを持つ当社は、自販機市場における確固たる優位性の確立を最優先課題として注力していくことに加え、お客様の楽しく健やかな暮らしに貢献する「こころとからだに、おいしい商品」の開発・提供に取り組んでいきます。また、ライフスタイルの多様化やテクノロジーの進化など、外部環境が変化する中でも成長を続けていくために、既存事業の枠を超えて、新たな事業機会の検討を進めていきます。また、それらの実現に向けて、人財および組織開発に加え、事業成長と循環型社会の実現や温室効果ガスの削減など、環境負荷低減の両立を図りながら、事業基盤の強化に取り組んでいきます。

「中期経営計画2026」における事業戦略

自販機市場における確固たる優位性の確立	「こころとからだに、おいしい商品」の開発・提供	新たな事業機会の検討

事業成長に向けた人財および組織開発の実現

「事業成長」と「循環型社会の実現、温室効果ガスの削減」の両立

中期経営計画2026のKPI

			2022年度	2023年度	目標 2026年度
自販機チャネル	稼働自販機台数	2021年度比	0.3%増	0.1%減	5.5%増
	1台当たり売上高	2021年度比	1.0%減	3.7%増	8%増
	1人当たり※売上高	2021年度比	21.6%増	30.6%増	20%増
サプリメント通販チャネル	アクティブ定期顧客数	2021年度比	1.0倍	1.0倍	2.1倍

※直販のオペレーション担当者

中期経営計画2026達成に向けた取り組み

主力の自販機チャネルでは、自販機市場での確固たる優位性を確立するため、自販機稼働台数の増加によるシェア拡大、スマート・オペレーションの確立と展開先の拡大、魅力ある自販機（店舗）の実現に取り組んでいます。詳細はP.34〜39の「国内飲料事業の再成長」をご覧ください。

流通チャネルでは、セカンドオピニオンメーカーとして、お取引先の課題解決に貢献する課題解決型営業を推進し、独自のポジションの確立に努めています。また、提案商品として、肌美精企画監修※シリーズや和ノチカラシリーズ、「FRISK SPARKLING（フリスクスパークリング）」など、独自性や付加価値の高い健康的な商品を主力とし、お客様のこころとからだの健康に貢献することをめざしています。近年、あらゆるコストの上昇により収益環境が厳しくなる中でも、こうした取り組みにより、当社の流通チャネルでは収益改善が進んでいます。

海外輸出チャネルでは、これまで日本商品の輸出に取り組んできましたが、収益性改善とさらなる拡販に向けて、海外専用品の開発と海外生産に注力しています。また、ガバナンス強化によるさらなる輸出事業拡大を目的に、2024年9月に海外輸出チャネルを分社化し、「ダイドードリンコインターナショナル株式会社」として運営を開始しました。分社化以降は、海外飲料事業の傘下企業として海外グループ企業との連携を強化しながら、世界中に「こころとからだに、おいしいものを。」お届けしていきます。

サプリメント通販チャネルでは、「ロコモプロ プロテオグリカン配合」を2023年8月に機能性表示食品としてリニューアル発売するなど、骨・関節・筋肉サポートサプリメントのカテゴリーにおけるポジション強化に取り組んでいます。また、さらなる定期顧客の獲得に向けて2024年度上期に積極的な広告投資を実行しましたが、サプリメント通販市場における消費者の買い控えなどの影響を注視し、臨機応変に対応しています。

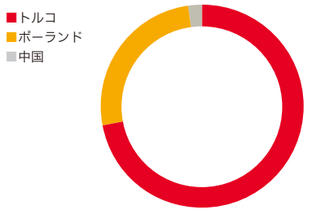
※ 肌美精は、クラシエ株式会社の保有する商標かつブランド名です。女性の健康的な生活を応援する商品のコンセプトおよびデザインを監修。

海外飲料事業

当社では2013年度より本格的に海外展開を進め、現在はトルコ、ポーランドおよび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、英国をはじめ周辺諸国への輸出事業を行うなど、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。



国別売上構成比



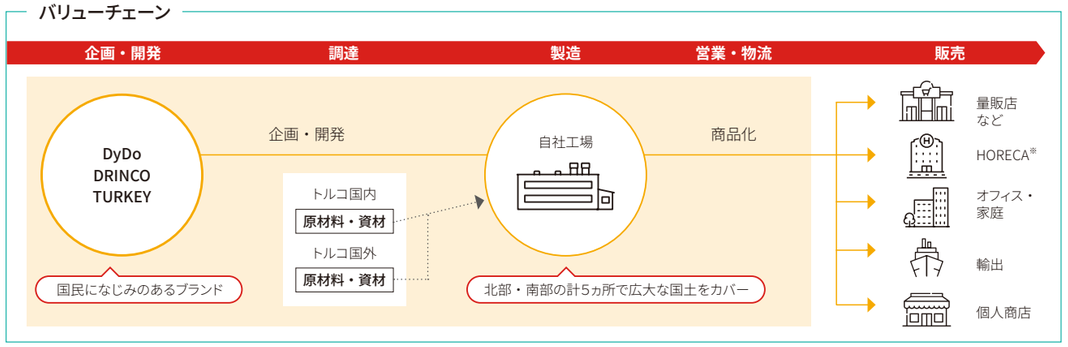
※2024年度第2四半期時点の数値をもとに作成

海外進出の歴史

		進出年	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。
	英国	2019年9月	設立	英国へのトルコ製造商品の輸出実績は買収前からあり、さらなる配荷拡大のため、輸出拠点として設立。
ポーランド		2024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。
中国		2008年12月	設立	自販機ビジネスの展開を目的に進出、2016年に同事業は現地企業へ売却。現在は日本商品の輸入と一部商品の現地生産により、流通チャネルへの配荷を行う。

トルコ

バリューチェーン



※HORECA（Hotel/Restaurant/Cafe）

強み 1 「自国のブランド」として国民に認知される商品ラインアップ

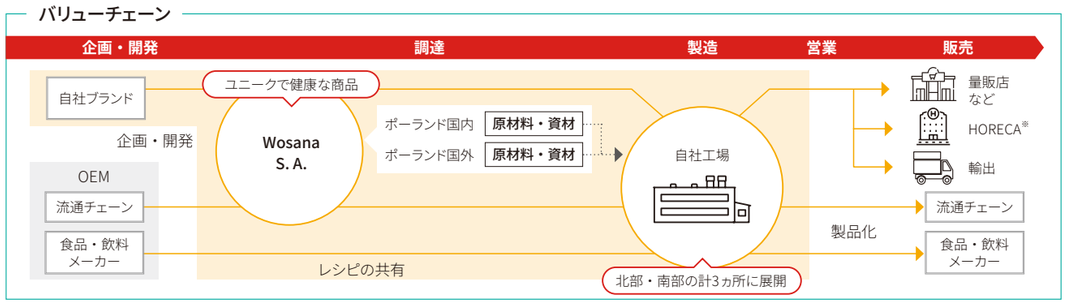
トルコの飲料市場では、グローバルメーカーが大きなシェアを持っていますが、その中で、当社の「自国生まれのブランド」は大きな強みです。トルコ国民に安心して選ばれやすく、2023年10月からのイスラム圏での米国ブランド不買運動時には、当社製品の需要が急増しました。今後も、このブランドの価値を守り、育てていきます。

強み 2 機動的なサプライチェーンマネジメント

近年のトルコ市場は、ハイパーインフレを背景とした価格改定や米国ブランドの不買運動など、需要の急激な変化が起こっています。こうした状況下では、各部門の連携による機動的な供給体制の構築が必要ですが、当社はサプライチェーン部門を一体管理することで、対応しています。必要な量を必要なタイミングで届ける体制はトルコ飲料事業の大きな強みです。

ポーランド

バリューチェーン



※HORECA（Hotel/Restaurant/Cafe）

強み 1 複数のビジネスモデルを持つ安定した経営体制

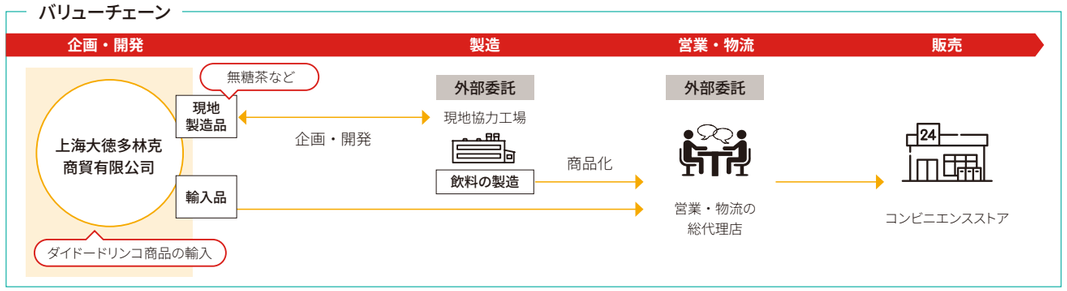
Wosana S.A.（以下、ヴォサナ社）は、自社製品の製造・販売、他社製品の製造、流通チェーンのプライベートブランドの製造という3つのビジネスを展開しています。これにより、飲料市場でのシェア争いにおいてリスクヘッジが可能であり、安定した経営体制を実現しています。なお、ポーランドは2022年までの10年間でCAGR 6%のGDP成長を遂げており、飲料市場もそれに伴い拡大しています。

強み 2 ユニークな商品群

ポーランド飲料市場は、炭酸飲料やミネラルウォーター、果汁飲料で全体の8割を占めます。ヴォサナ社は、その中でも、ミネラルウォーターと果汁飲料に特化し、ユニークな商品を展開しています。例えば、妊婦や乳幼児に向けた軟水「Mama i ja」は、硬水が主流の欧州で一定の支持を得ています。今後も、ミネラルウォーターと果汁飲料に特化し、健康的な商品群を拡大していきます。

中国

バリューチェーン



強み 1 無糖茶市場で一定のポジションを確立

中国では無糖茶市場はまだ小さいものの、ここ数年、日本メーカーの進出などにより市場の拡大が進んでいます。そのような中、当社もコンビニエンスストアをはじめとした流通チェーンへの配荷を進めており、市場の成長を担う一社としてポジションを確立しています。引き続き、無糖茶市場の拡大に向け、ラインアップの充実や配荷の拡大を行っていきます。

強み 2 ファブレスでの現地生産体制

当社の中国飲料事業は、複数の無糖茶ブランドを現地生産していますが、国内飲料事業と同様にファブレス経営を採用しています。これにより、工場の設立や維持にかかるコストを削減し、商品開発や販売促進活動にリソースを集中できます。その結果、リスクを抑えつつ、現地市場での販売拡大を見込める商品の研究開発が可能となります。



2030年にありたい姿

世界中の人々の健康を支える
グローバルブランドを生み出します

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

中期経営計画2026の事業戦略

トルコ飲料事業では、急速な経済環境の変化に対応し、事業の拡大や安定化を進め、中国事業では現地製造品を中心とした拡販により着実な成長を実現するとともに、海外事業戦略の再構築を進めていきます。特に、2024年2月に行ったヴォサナ社の買収は、今後の欧州での事業拡大の足掛かりとして捉えているほか、海外飲料事業全体の安定的な収益基盤の強化にもつながると考えています。さらに、それぞれのエリアでは一貫して、健康・無糖ニーズの高まりに対応したグローバルブランドの育成にチャレンジし、DyDoの商品が「健康志向」「高品質」で安全・安心であるというグローバルブランドとしてのイメージを醸成していくことで、海外でのDyDoグループのプレゼンスを上げていきます。

「中期経営計画2026」における事業戦略

トルコ事業の拡大・安定化	中国事業の着実な成長	健康グローバルブランドの育成

中期経営計画2026のKPI

		実績		目標
		2022年度	2023年度	2026年度
年平均成長率（販売ボリューム）	トルコ	△3.7%	2.0%	11%
年平均成長率（売上高）	中国	5.3%	11.5%	23%
トルコ事業における国外売上比率		9.1%	6.7%	28%

中期経営計画2026達成に向けた取り組み

機動的な価格改定とサプライチェーンマネジメントによる収益性の向上

主力のトルコ飲料事業は、引き続き高インフレが続く中、収益性の向上に努めています。具体的には、機動的な価格改定の実行や、それを支えるサプライチェーンマネジメント改革の実施です。トルコは現在、ハイパーインフレ環境下にあり、当社も様々な商品の価格改定を年に複数回実施しています。こうした積極的な価格改定は、収益性の改善のために実施をしていますが、一方で、収益確保のためには販売ボリュームの確保も欠かせません。そのため、競合他社の販売状況を見ながら価格改定を一時的に延期するなど、市場の状況を踏まえながら機動的な価格改定を実行しています。その結果、トルコ飲料事業では、平均販売単価が年間で2倍近くになる中でも、販売数量の拡大を実現しています。

こうした機動的な価格改定とそれによる需要の変動を支えるのが、原材料調達から物流までのサプライチェーン部門です。2022年からの一体管理により、購買価格の条件変更やサプライヤーの見直し、ライトオフ（在庫の廃棄）やリターン（顧客からの返品）の低減活動など、サプライチェーン内で連携しながら、複数のコスト削減施策に取り組むことができています。また、サプライチェーンの各フェーズにおいて、効率性指標を用いて管理し生産効率を保つとともに、堅調な需要を支えるための増産施策も柔軟かつ迅速に実施することで、効率的で安定した供給体制の構築にも努めています。こうした取り組みは、2023年10月以来続いている特需環境下においても、安定した供給を維持できる主な要因となっています。

輸出拡大によるグローバルブランドの育成

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、当社が買収する前から取り組んでおり、20年近い実績があります。そのため、主要な輸出国の一つである英国では、ミネラル豊富でpHレベルがやや高いという特徴を持つミネラルウォーター「Saka（サカ）」について、輸入品というよりも、「健康的でおいしい水」として認知が定着しています。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るので、トルコや中東、アフリカのほか欧州各国のムスリム移民向け市場でのニーズがあります。また、2023年10月以降発生しているイスラム圏での米国ブランド不買運動により、世界中のムスリム移民向け市場で当社商品が注目されていることも、輸出取引の拡大につながっています。こうした機会を捉え、中長期的な取引の継続に努めていきます。

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、近年のリラ安を追い風に事業を拡大できるポテンシャルを持っています。今後も、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。

ヴォサナ社の安定運営と欧州での事業展開の拡大

2024年2月に買収したヴォサナ社が拠点を置くポーランドは、過去10年間で年平均6%のGDP成長率を記録しており、持続的な経済成長が期待される地域です。さらに、1人当たりGDPはEU平均の半分以下であり、さらなる成長の余地があります。これに伴い、ポーランドの飲料市場も持続的な成長が見込まれています。

ヴォサナ社は自社製品の製造・販売、他社製品の製造、流通チェーンのプライベートブランドの製造という3つのビジネスを展開しています。国内には3つの工場と8本の製造ラインを保有しており、200mlの紙パック、300mlの小容量ペットボトルから国内でも対応しているメーカーが限られる3.0Lの大容量ペットボトルまで多様な容器入りの商品の製造が可能です。また、充填後の殺菌のための熱処理工程を必要とせず、品質の劣化が進みにくいアセプティック充填ラインを保有していることや、生産ラインの自動化が進んでいることも強みに、自社製造だけでなく、受託製造企業としてポジションを確かなものにしています。こうした複数のビジネスモデルとそれを支える生産体制を基盤に、安定した利益を創出しています。今後もヴォサナ社の安定成長を実現していくことで、海外飲料事業全体の収益安定化をめざしていきます。

まずはポーランド国内での事業拡大に注力していきますが、将来的にはグループ企業との協業や、ヴォサナ社を足掛かりとした欧州への事業拡大の可能性を検討していきます。

無糖茶市場の開拓による中国飲料事業の着実な成長

当社の海外飲料事業の中で、最も早い2008年に進出した中国での事業は、自販機ビジネスの展開（現在は撤退）や日本から輸入した商品の現地での配荷など多くの挑戦と試行を重ね、現在では、現地製造品と日本からの輸入品の両面による、日本ブランドの展開というビジネスモデルを確立しています。特に、無糖茶カテゴリーでは、2021年度に現地の日系製造工場への委託により製造を開始し、日本の品質を担保しながらも、現地の状況に合わせた生産・配荷を実現しています。当初は、「おいしい麦茶」のみでしたが、現在は「おいしい紅茶」「おいしい烏龍」「おいしい緑茶」へとラインアップを広げ、中国の無糖茶市場で着実に実績を伸ばし、現地無糖茶市場でのポジションを強化するとともに、市場拡大の一端を担っています。

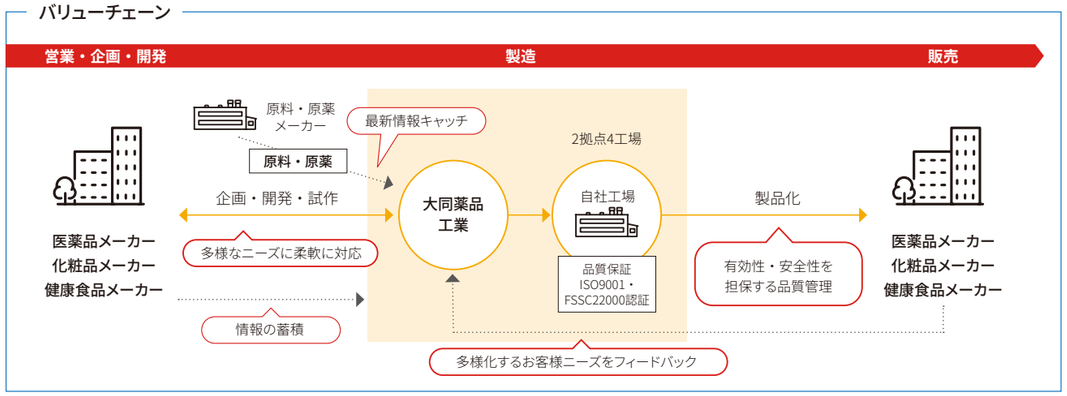


医薬品関連事業

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、パウチ入り製品などの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、ドリンク剤受託メーカーとしてトップクラスの実績を有しています。



バリューチェーン



工場の概要

	本社工場（奈良）			関東工場
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4千万袋	約1億5千万本
	第1工場	第2工場	第3工場	—
竣工	1991年	1999年	2019年	2019年
本稼働	—	—	2020年2月	2020年7月
製造可能な容器形態	びん・ボトル缶	びん	パウチ	びん
生産ライン	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	—	—	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

強み 1 参入障壁の高い医薬品・医薬部外品の製造業許可

大同薬品工業が行う事業は、製造業許可が必要な業態であることや、規模も限られたニッチな産業であることから参入障壁が高いビジネスです。また、製品の上市に当たっては、開発から販売に至るまで、国への許認可などで相応の期間や検査を要するため、製造先の変更を行う場合、委託メーカー側が多くの労力と費用を要することなどから、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。

強み 2 受託専業メーカーとして築いた顧客基盤

1956年の創業以来、自社製品の製造も行ってきましたが、1991年に工場を新設・移転したことを機に、受託専業メーカーへと転換し、現在のビジネスモデルを確立しました。受託専業であることは、委託をするブランドメーカーに対して、自社製品のレシピやノウハウがOEM先の製品に流出しないという安心感を提供します。このような信頼関係のもとで築き上げてきた顧客基盤は、医薬品関連事業における大きな資産となっています。



2030年にありたい姿

「健康・美容」分野での製造受託企業No.1になります

大同薬品工業株式会社
代表取締役社長
宮地 誠

中期経営計画2026の事業戦略

健康・美容志向が高まる中ではありますが、ドリンク剤市場は、コアユーザー層の高齢化などの影響を受け、縮小傾向にあります。こうした変化は、受託専業メーカーである当社にとっては大きなチャンスです。ブランドメーカーが工場への設備投資を抑制する中、当社がその受け口となることができます。また一方で、2020年に製造を開始したパウチ製品は、ドリンク剤市場の需要減少を取り込む形で拡大をしており、積極的な展開を進めています。こうした市場の変化を捉え、大口の受注を獲得していくことで、工場の稼働率を向上させ、収益構造を改善させていくほか、それを支える人財の育成や強化を進めていきます。市場の変化をチャンスと捉え、さらなる成長を遂げていきます。

「中期経営計画2026」における事業戦略

業界トップの高品位量産体制の確立	収益構造の再構築	人財の育成・強化

中期経営計画2026のKPI

	実績		目標
	2022年度	2023年度	2026年度
受託本数（見込／概数）	355百万本	350百万本	400百万本
稼働率　2021年度比	3.8%向上	2.6%向上	向上

中期経営計画2026達成に向けた取り組み

ドリンク剤の稼働率向上と、パウチ製品の生産体制強化

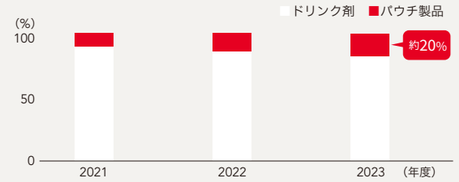
受託専業メーカーである当社は、工場の生産能力に対して、実際にどれくらい生産できたかを示す工場稼働率が重要な指標となります。工場稼働率が高ければ、それだけ工場を効率的に動かせていることを示し、収益性の改善につながります。そのためには、大口での受注を取ることが重要であり、特にドリンク剤では営業を強化して取り組んでいます。ドリンク剤市場自体は縮小傾向にありますが、受託専業メーカーとして着実に需要を捉え営業活動を行っていることで、当社の受注実績は堅調に推移しています。

一方で、パウチ製品は非常に多くの引き合いがあり、当社の売上高に占めるパウチ製品の割合も、年々増加しています。そのため、パウチラインの稼働率は非常に高い水準で推移しており、人員の増強により、これまで稼働をしていなかった夜間や週末にも工場を稼働させるなど、キャパシティの拡大に取り組んでいます。そして今後は、市場環境を踏まえながら、生産ラインの見直しを検討していきます。

また、変化する環境の中で持続的な成長を実現していくためには、人財の育成も欠かせません。当社では「Qカル」と称した、GMP※に準拠したクオリティーカルチャー醸成をめざした活動を継続的に行っています。この活動では、毎年いくつかの品質向上に関わるテーマについて、管理職を中心とした複数グループでディスカッションを行い、課題を解決していきます。こうした取り組みは従業員自身が協力しながら取り組む必要があるため、品質向上だけでなく、人財の成長にもつながっています。

※GMP（Good Manufacturing Practice）：製造管理および品質管理の基準

ドリンク剤とパウチ製品の売上高比率推移

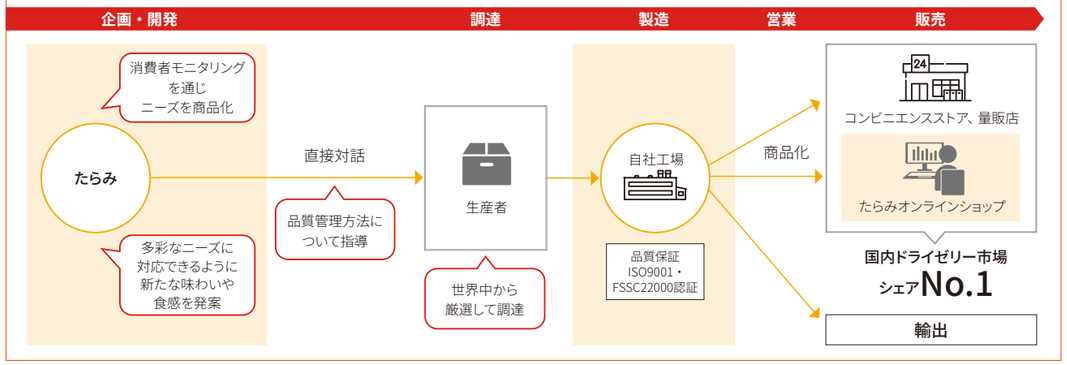


食品事業

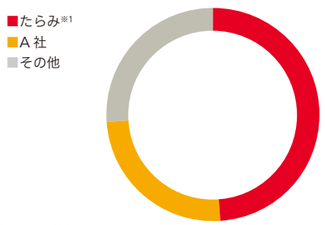
食品事業を担うのは、おいしいゼリーをつくる高いノウハウを持ち、ドライゼリー市場で圧倒的なトップシェアを有するたらみです。1969年に青果業から始まったたらみは、世界中からフルーツを調達し、独自の技術で「フルーツを超えた美味しさ」をお届けしています。2012年の買収により当社連結子会社となり、それ以来、グループの連結業績に貢献しています。



バリューチェーン



ドライゼリー市場のシェア（2023年）



出典：インテージ SRI
※1 当社シェアにはPB製品を含む

工場の概要

	小長井工場
場所	長崎県諫早市
竣工	2000年3月
敷地面積	約40,000㎡
生産能力	110万個／日
製造品目※2	カップゼリー
生産ライン	12ライン
製造品種数	年間約300品種

※2 パウチゼリーは外部工場に製造委託

強み 1 ドライゼリー市場トップシェアを維持する、おいしいゼリーをつくる開発力

たらみの強みは、おいしいゼリーの味・食感をつくる開発力です。フルーツゼリーはゼリー、果肉、味の3要素からなり、味は香り、味わい、食感に分解できます。無限の組み合わせから素材やターゲットに合わせたおいしさを立体的に表現し、多様なニーズに応えています。五感で感じるおいしさの価値は定量化できませんが、消費者の支持の高さが、業界シェアに表れていると考えています。

強み 2 おいしいゼリーをつくる製造技術と生産体制

長崎県の生産拠点は、世界最大級のドライゼリー工場です。食品安全管理システムであるFSSC22000と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、多彩な製品を効率よく製造しています。さらに、果物の生産地や収穫時期による品質変動に対応するため、理化学的分析と経験に基づく微調整で、求める食感を自在に実現し、常に品質の安定したゼリーを生産する技術力を持っています。



2030年にありたい姿

フルーツとゼリーを通して「おいしさ」と「健康」を追求し、すべての人々を幸せにします

株式会社たらみ
代表取締役社長
和田 富

中期経営計画2026の事業戦略

夏場が売上のピークとなるフルーツゼリーですが、季節を問わず需要を喚起することは、トップブランドである当社の使命です。フルーツとゼリーの組み合わせの中で、当社が磨き上げてきた強みを生かし、これまでにない新たな商品コンセプトなどに挑戦しつつ、たらみブランドをさらに強化していきます。また、海外輸出事業の拡大を図り、アジアを中心に市場の開拓も行っています。日本のトップブランドから、アジアNo.1ブランド、さらに世界トップブランドの地位を獲得していきます。製造面では、製品ロス率の削減や製造個数の増加を通じて、生産性向上、ひいては収益性の改善に努めています。特に製品ロス率の削減は、農産物を扱う当社にとって品質維持の観点から課題は多いものの、SDGsの観点からも重要であり、積極的に取り組んでいきます。

「中期経営計画2026」における事業戦略

事業基盤の盤石化	トップシェア堅守、事業領域拡大	人財の育成・強化

中期経営計画2026のKPI

		実績		目標
		2022年度	2023年度	2026年度
時間当たり製造個数	2021年度比	1.6%減	1.6%減	15%増
製品ロス率	2021年度比	26%減	15%減	約半減
海外売上比率		6.7%	7.1%	8.5%

中期経営計画2026達成に向けた取り組み

年間を通じた安定的な需要の確保と、それを支える供給体制の確立

フルーツゼリーの需要は、夏場に多く冬場は少ない傾向ではありますが、昨今の温暖化の影響や営業活動の奏功により、冬場においても、少しずつ需要が増えています。また、新型コロナウイルス感染拡大に際しては、療養食として当社商品の価値が認められ、需要が拡大しました。このような中で課題となるのは、商品の安定供給です。需要が急拡大した2022年度には、供給体制がひっ迫し、一部商品について出荷停止を行いました。こうした機会損失の経験や、従来から行っているBCP対策などを通じて、現在の当社は安定供給体制を敷いています。具体的には、従来、需要が落ち込むために製造を一時的に休止していた冬場において、現在は製造を継続し在庫を積み増すことで、拡大する需要に備えています。また、製造した製品は、全国各地の外部委託倉庫を活用し、あらかじめ消費地の近くでストックを用意しておくことで、機動的な供給が行える体制を築いています。

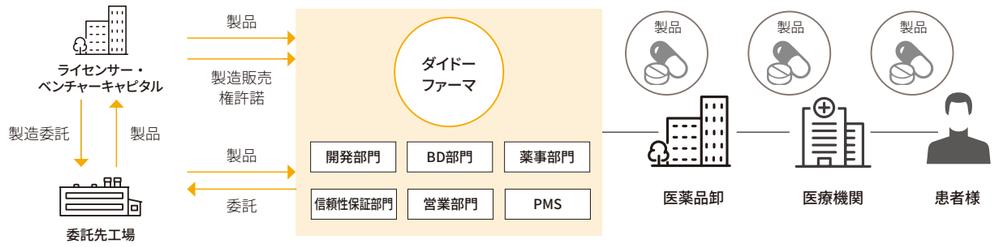
こうした在庫の積み増しを支えるのが、賞味期限延長への取り組みです。フルーツに多く含まれるビタミンCの酸化防止作用を活用して製品の改良を行った結果、賞味期限の長期化に至りました。物流倉庫内で保管できる期間のほか、店頭で販売できる期間も伸びたことで、小売店からの返品低減や、製品のロス率の削減にもつながっています。

また、安定供給に向けては、生産体制の効率化も欠かせません。労働人口減少による人手不足が進む中、たらみでは2023年より生産ラインのオートメーション化を進めています。具体的には、果物の入った缶を開ける工程や完成品の入った箱をフィルムでまとめるシュリンク包装工程など、単純で定型的な動作を行う工程にロボットを導入しているほか、出荷前の異物検査において、AIカメラを導入することで、省人化を進めています。こうした工場の効率化を通して、労働力不足対応や、品質のさらなる向上と安定化を図っています。

希少疾病用医薬品事業

いまだに効果的な治療薬のない希少疾病に苦しむ患者様に治療薬を提供していくことを目的に、2019年1月にダイドーファーマを設立しました。世界のバイオベンチャーが創出し開発している希少疾病治療の新薬候補について、日本の製造販売権を獲得し、開発・承認取得して、苦しむ患者様に新規治療薬をお届けしていくビジネスモデルです。社会的意義が高く、治療選択肢がなく苦しむ患者様へ新薬を提供する使命のもと、長期的な観点で育成しています。

バリューチェーン



ダイドーファーマの希少疾病治療薬

ランバート・イートン筋無力症候群治療剤「ファダプス®錠10mg」
（一般名：アミファンプリジンリン酸塩　開発番号：DYD-301）

2024年9月に、ランバート・イートン筋無力症候群の筋力低下の改善を適応症として、厚生労働省より製造販売承認を取得しました。薬価収載後に自社販売するための発売準備と、医療従事者と患者様への疾病情報の提供を開始しています。

疾病に関する詳細はこちらをご覧ください。
https://dydopharma.co.jp/disease/lems.html

開発中の品目

一般名：LCAT遺伝子導入前ヒト脂肪細胞医薬品
開発番号：DYD-701

家族性LCAT欠損症への効果が期待される治療薬について、千葉大学にて家族性LCAT欠損症患者を対象に医師主導治験を実施中です。

疾病に関する詳細はこちらをご覧ください。
https://dydopharma.co.jp/disease/lcat.html



2030年にありたい姿

治療選択肢のない希少疾病に苦しむ患者様へ治療薬を提供します

ダイドーファーマ株式会社
代表取締役社長
稲岡 靖規

中期経営計画2026の達成に向けた取り組み

ダイドーファーマの新薬第1号となる、ランバート・イートン筋無力症候群治療剤「ファダプス®錠10mg」の製造販売承認を2024年9月に取得しました。本品の薬価収載後に自社販売をするため、品質保証、安全性情報の収集と管理、適正使用に関する情報提供の体制を整えました。現在は、DYD-701の開発を進めていくことに加え、いまだに効果的な治療薬のない希少疾病の治療薬候補品となる、新たなライセンス許諾契約の獲得に取り組んでいます。

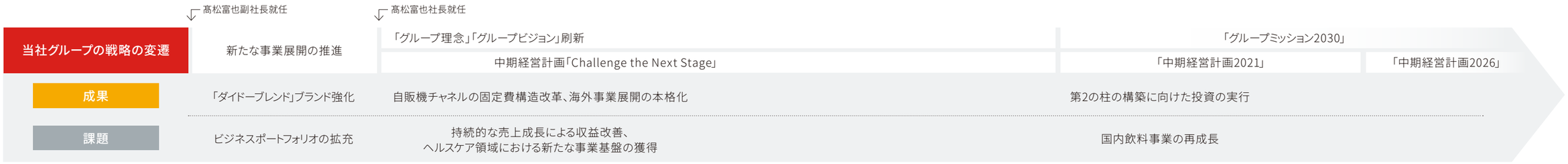
「中期経営計画2026」における事業戦略

製造販売承認の取得	新たな治療薬候補品のライセンス許諾契約の獲得	品質保証、安定提供、安全性情報収集、適正使用に関する情報提供の体制の構築

06 データ

01　イントロダクション
02　価値創造ストーリー
03　価値創造に向けた戦略
ROICの向上
国内飲料事業の再成長
企業価値向上
PBR・株価
04　持続的な価値創造を支える仕組み
環境への取り組み
人的資本経営の方針と取り組み
ステークホルダーからの信頼
コーポレート・ガバナンス
株主・投資家とのコミュニケーション
05　事業別戦略
06　データ

連結サマリー



	2012年	2013年	2014年	2015年	2016年	2017年	2018年	2019年	2020年	2021年	2022年	2023年
外部環境	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	消費税増税による個人消費への影響、低価格化が加速	雇用環境が引き続き改善 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		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	断続的な緊急事態宣言の発出（東京都で累計約7ヵ月間）	原材料価格高騰 急激な円安の進行	
国内飲料事業の業界環境		コンビニエンスストアにカウンターコーヒーが登場	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		自販機市場で二極化が進む 価格改定の実施	
最盛期（夏場）の状況						天候不順	猛暑	天候不順		天候不順		猛暑
事業の変遷	サプリメント通販事業を開始 たらみの連結子会社化	ロシア現地法人設立、事業開始		マレーシア飲料事業株式取得完了	トルコ飲料事業株式取得完了		サプリメント通販事業の黒字転換	希少疾病用医薬品事業に参入 大同薬品工業において関東工場が竣工	希少疾病用医薬品事業初のライセンス契約締結 ロシア現地法人の清算を決議 マレーシアから撤退		ロシアから撤退	ダイナミックベンディングネットワークの設立

連結財務サマリー[※1]

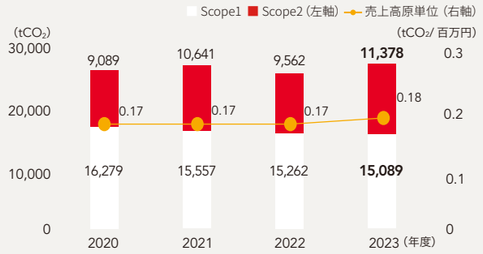
（百万円）

	2012年	2013年	2014年	2015年	2016年	2017年	2018年	2019年	2020年	2021年	2022年	2023年
売上高[※2]	148,902	154,828	149,526	149,856[※5]	171,401[※5]	172,684	171,553	168,256	158,227[※5]	162,602	160,130[※7,8]	213,370
国内飲料	131,671	130,400	124,597	124,192[※6]	128,278[※6]	126,712	124,879	121,203	115,536	118,080	109,770[※7]	153,623
海外飲料	—	—	—	—	16,735[※5,6]	18,547	17,154	16,004	12,191[※5]	12,777	18,909[※8]	26,444
医薬品関連	11,416	10,857	10,220	9,126	9,068	10,536	10,964	11,097	10,324	11,133	12,522[※7]	12,963
食品	6,648[※3]	14,299	15,360	17,155	18,013	17,560	19,114	20,643	20,900	21,165	19,565[※7]	20,705
営業利益	7,934	6,004	5,174	4,988	3,857	4,891	6,071	2,893	5,602	4,581	707[※8]	3,732
経常利益	7,725	5,962	4,470	4,262	3,741	5,382	5,998	2,857	5,727	5,651	591[※8]	3,115
親会社株主に帰属する当期純利益	4,410	3,712	2,322	2,347	3,269	2,504	3,856	1,778	3,204	3,974	△507[※8]	4,423
従業員数	2,916	2,770	2,767	2,887	3,602	3,771	3,912	4,160	3,922	4,029	4,122	5,182
国内飲料	2,548	2,424	2,418	2,511	3,221	2,575	2,597	2,658	2,702	2,774	2,806	3,776
海外飲料	—	—	—	—	—	729	827	951	684	678	706	749
医薬品関連	207	172	179	183	190	198	245	299	293	298	318	332
食品	161	174	170	193	191	249	217	225	217	248	254	272
その他	—	—	—	—	—	—	—	6	7	8	12	14
全社	—	—	—	—	—	20	26	21	19	23	26	39
ROE（%）	5.9	4.7	2.8	2.8	3.9	2.9	4.2	2.0	3.8	4.8	△0.6	5.1
当期純利益率（%）	3.0	2.4	1.6	1.6	1.9	1.5	2.2	1.1	2.0	2.4	△0.3	2.1
総資産回転率（回）	1.1	1.1	1.0	0.9	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	1.2
財務レバレッジ（倍）	1.8	1.8	1.8	2.0	1.9	1.9	1.9	1.9	1.9	1.9	2.0	2.0
FCF	6,838	3,734	3,535	4,805	6,862	5,395	△1,295	△3,022	4,410	△1,339	△3,372	△1,700
営業キャッシュ・フロー	16,491	14,764	13,959	14,603	15,309	14,308	10,851	11,495	12,540	8,059	5,125	9,211
有形無形固定資産取得のための支出	△9,653	△11,030	△10,424	△9,797	△8,447	△8,913	△12,147	△14,517	△8,130	△9,398	△8,497	△10,912
設備投資額	16,833	14,376[※4]	12,261	10,681	10,037	9,454	12,635	16,543	8,520	10,064	11,411	11,593
減価償却費	11,202	12,080	12,343	11,704	12,611	11,860	10,396	9,647	6,464	6,918	7,744	8,819

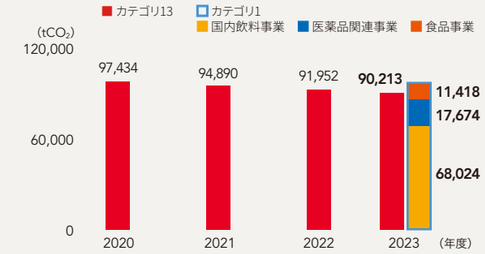
※1 各事業年度は、1月21日から翌年の1月20日まで
※2 各売上高には、セグメント間の内部売上高を含む
※3 株式会社たらみ（食品事業）を2012年7月20日をみなし取得日とし、連結子会社化。2012年度は6ヵ月間が連結対象期間
※4 国内飲料事業における自販機調達方法の見直し、中古部材の活用による1台当たりコストの低減
※5 マレーシア飲料事業は2015年12月に取得を完了、2016年度より連結対象、株式の譲渡に伴い2020年度は9ヵ月が連結対象期間。トルコ飲料事業は2016年2月に取得を完了、2016年度は11ヵ月間が連結対象期間
※6 2017年度より報告セグメントを変更し、飲料販売部門を「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
※7 2022年度より「収益認識に関する会計基準」（企業会計基準第29号）等を適用しており、売上高の認識基準が2021年度以前とは異なっております。なお、海外飲料事業についてはIFRS適用のため、当該会計基準等適用による影響はありません。
※8 2022年度よりトルコ子会社において、IAS第29号「超インフレ経済下における財務報告」に定められる要件に従い、会計上の調整をしております。

非財務データ

● CO_2排出量実績（Scope1、Scope2）



● CO_2排出量実績（Scope3 カテゴリ1、カテゴリ13）

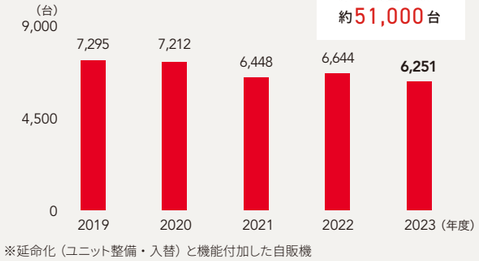


当社では、マテリアリティの一つとして掲げている「脱炭素社会・循環型社会への貢献」に関連し、CO_2排出量の実績把握および2030年、2050年に向けた目標設定を行っています（詳細はP.45）。直近では、Scope3のカテゴリ1についても調査を行うなど、ビジネスにおける重要度に応じて、段階的に排出量の把握範囲を広げています。

※Scope1、2のCO_2排出量実績は国内飲料事業（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、ダイドービジネスサービス株式会社）、医薬品関連事業、食品事業を対象としています
※売上高原単位は、対象グループ会社の排出量合計（期間＝各年4月1日～翌年3月31日）÷売上高合計（期間＝国内飲料事業、医薬品関連事業：各年1月21日～翌年1月20日、食品事業：各年1月1日～同年12月31日にて算出しています
※Scope 3カテゴリ1について、国内飲料事業は委託先工場の飲料製造、医薬品関連事業と食品事業は当社製品製造分の容器製造にかかる排出量を表しています。また、カテゴリ13は国内飲料事業における自販機消費電力による排出量を表しています

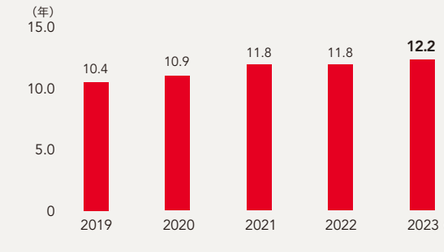
● フロンティアベンダー※設置台数

累計設置台数
約51,000台

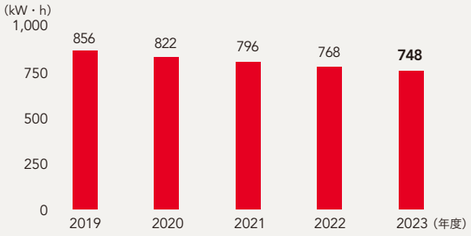


※延命化（ユニット整備・入替）と機能付加した自販機

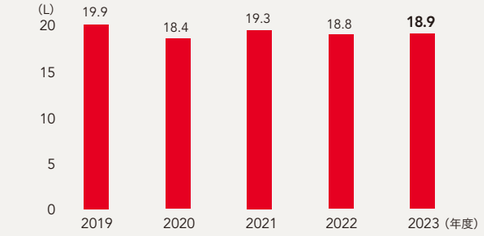
● 自販機平均使用年数



● 稼働台数平均消費電力量

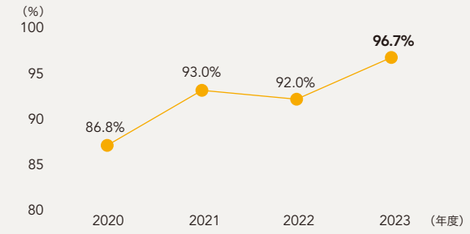


● 自販機1台当たりのルートカー年間使用燃料



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、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。特に、フロンティアベンダーを通じた自販機の長寿命化は、環境負荷低減だけでなく、コスト削減にもつながる取り組みとして位置付けており、2030年までに自販機の平均寿命を15年にする目標を掲げ、着実に長寿命化を進めています。

● 容器自主回収率



国内飲料事業において、海洋プラスチック問題および資源の有効活用への取り組みの一環として、自販機横のリサイクルボックスを通じた空き容器回収を行っています。

※算出方法　対象容器の回収重量÷対象容器の出荷重量

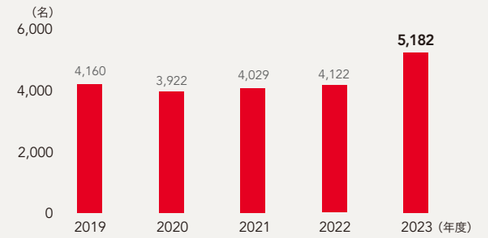
● 清掃活動累計参加者数（主要子会社合計※）

1,174人
2024年3月末現在

地域の美化や環境保全への貢献だけでなく、従業員一人ひとりが地域社会の一員としての意識を高め、共存共栄の精神を育むことを目的に、定期的に清掃活動を行っています。

※ダイドードリンコ株式会社、大同薬品工業株式会社、株式会社たらみ、ダイドーファーマ株式会社を主要子会社とし、4社を合計して算出しています

● 従業員数（連結）



2023年度はダイナミックベンディングネットワーク株式会社の設立に伴い、アサヒ飲料旧子会社3社が連結対象となったため、当社グループの従業員数が増加しています。

当社グループでは、主要子会社の従業員数、年齢別割合、性別割合、フルタイム・パートタイム従業員数、障がい者割合といったマテリアリティに関連する人財データの開示を進めています。
詳細は、当社ウェブサイトをご覧ください。
https://www.dydo-ghd.co.jp/corporate/materiality/data/social.html

● 女性管理職比率（主要子会社合計※）

13.2%
2024年3月末現在

● 男性育休取得率（主要子会社合計※）

48.3%
2024年3月末現在

● 男女間賃金格差（主要子会社合計※）

全労働者 58.7%

正規雇用労働者 75.1%

パート・有期労働者 50.9%

2023年度より開示を行っている女性管理職比率、男性育休取得率、男女間賃金格差について、法律で定められた対象会社別の開示に加え、グループ全体の傾向を示すために、主要子会社合計による開示も行っております。対象会社別の数字を含めた詳細については、2024年1月期 有価証券報告書のP.11～12をご覧ください。
https://ssl4.eir-parts.net/doc/2590/yuho_pdf/S100TA5Q/00.pdf

※ダイドードリンコ株式会社、大同薬品工業株式会社、株式会社たらみ、ダイドーファーマ株式会社を主要子会社とし、4社を合計して算出しています

● ダイドードリンコ主要非財務データ

	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度
女性従業員比率	14.6%	15.9%	16.7%	16.0%	16.6%	17.6%	18.9%	19.7%
新卒採用女性比率	50.0%	46.2%	45.5%	44.4%	30.0%	31.6%	50.0%	60.0%
障がい者割合	1.7%	2.5%	2.5%	2.6%	2.6%	2.6%	2.4%	2.7%
ストレスチェック受検率	—	—	—	—	94.8%	97.4%	95.4%	84.4%
ストレスチェック高ストレス者率	—	—	—	—	7.9%	8.0%	8.3%	8.6%
月間所定時間外労働	—	—	—	—	26時間	27時間	27時間	26時間
有給休暇取得率	—	—	—	—	46.9%	48.3%	57.8%	62.0%
喫煙率	—	—	—	—	30.9%	30.0%	29.6%	26.8%
メンタル不調による休業発生率	—	—	—	—	0.1%	0.4%	1.2%	0.1%
メンタル不調以外のけが・疾病による休業発生率	—	—	—	—	0.1%	0.1%	0.6%	0.1%
プレゼンティーズム（SPQ）	—	—	—	—	—	—	12%	17%
正社員の離職率	—	—	—	—	3.9%	3.0%	2.8%	2.8%
正社員の平均勤続年数（毎年3月末時点）	—	—	—	—	19.2年	18.9年	19.2年	18.6年

株式の状況／格付情報・社債情報 （2024年7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：100,000,000株

発行済株式総数：33,137,000株（自己株式1,313,398株を含む）

単元株式数：100株

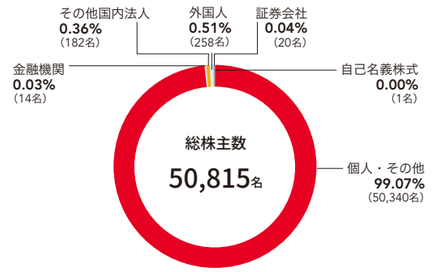
株主数：50,815名

大株主の状況

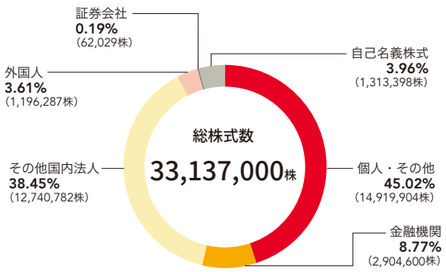
株主名	所有株式数(株)	割合(%)
ハイウッド株式会社	4,941,600	15.53
有限会社サントミ	4,023,200	12.64
日本マスタートラスト信託銀行株式会社（信託口）	1,933,200	6.07
タイタコーポレイション株式会社	1,243,600	3.91
髙松 富也	992,000	3.12
髙松 富博	990,000	3.11
髙松 章	988,000	3.10
株式会社レモンガスかごしま	500,000	1.57
株式会社レモンガスくまもと	446,800	1.40
ダイドーグループホールディングス社員持株会	413,366	1.30

※当社は、自己株式1,313,398株を保有していますが、上記大株主からは除外しています
※所有株式数の割合は、自己株式を控除して計算しています

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

	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度※
期末株価（円）	4,385	5,120	4,600	4,665	2,917
1株当たり年間配当額（円）	60	60	60	60	60
株主総利回り（%）	81.0%	95.4%	87.1%	89.3%	113.1%
（比較指標：配当込みTOPIX）	114.8%	124.7%	133.5%	136.3%	182.0%

事業年度別最高・最低株価

	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度※
最高（円）	5,570	6,040	6,090	5,260	3,000（6,320）
最低（円）	4,000	2,761	4,500	4,400	2,910（4,610）

※ 当社は、2024年1月21日付で普通株式1株につき2株の割合で株式分割を行っています。そのため、2023年度の株価については、株式分割による権利落ち後の期末株価、最高株価および最低株価を記載しており、（ ）内に株式分割前の最高株価および最低株価を記載しています。一方、1株当たりの年間配当額については、株式分割前の株式数を基準とした金額を記載しています

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
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
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 （2024年9月30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
本社	〒530-0005 大阪府大阪市北区中之島二丁目2番7号
代表者	代表取締役社長　髙松 富也
設立	1975年1月27日
事業年度	毎年1月21日から翌年1月20日まで
資本金	19億24百万円
上場証券取引所	東京証券取引所 プライム市場
証券コード	2590
従業員数	連結：5,182名（2024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
ダイドービジネスサービス株式会社	連結子会社
ダイナミックベンディングネットワーク株式会社	連結子会社
ダイドービバレッジサービス株式会社	連結子会社
株式会社ダイドービバレッジ静岡	連結子会社
ダイドーベンディングジャパン株式会社	連結子会社
アサヒ飲料販売株式会社	連結子会社
株式会社ミチノク	連結子会社
九州アサヒ飲料販売株式会社	連結子会社
株式会社ダイドードリンコサービス関東	連結子会社
ダイドー光藤ビバレッジ株式会社	連結子会社
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
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
株式会社秋田ダイドー	持分法適用関連会社
株式会社群馬ダイドー	持分法適用関連会社
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
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

● 海外飲料事業

上海大徳多林克商貿有限公司	連結子会社
Della Gıda Sanayi ve Ticaret A.Ş.	連結子会社
DyDo DRINCO TURKEY İçecek Satış ve Pazarlama A.Ş.	連結子会社
DyDo DRINCO UK Ltd	連結子会社
Wosana S.A.	連結子会社
ダイドードリンコインターナショナル株式会社	連結子会社

● 医薬品関連事業

大同薬品工業株式会社	連結子会社

● 食品事業

株式会社たらみ	連結子会社

● 希少疾病用医薬品事業

ダイドーファーマ株式会社	連結子会社

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